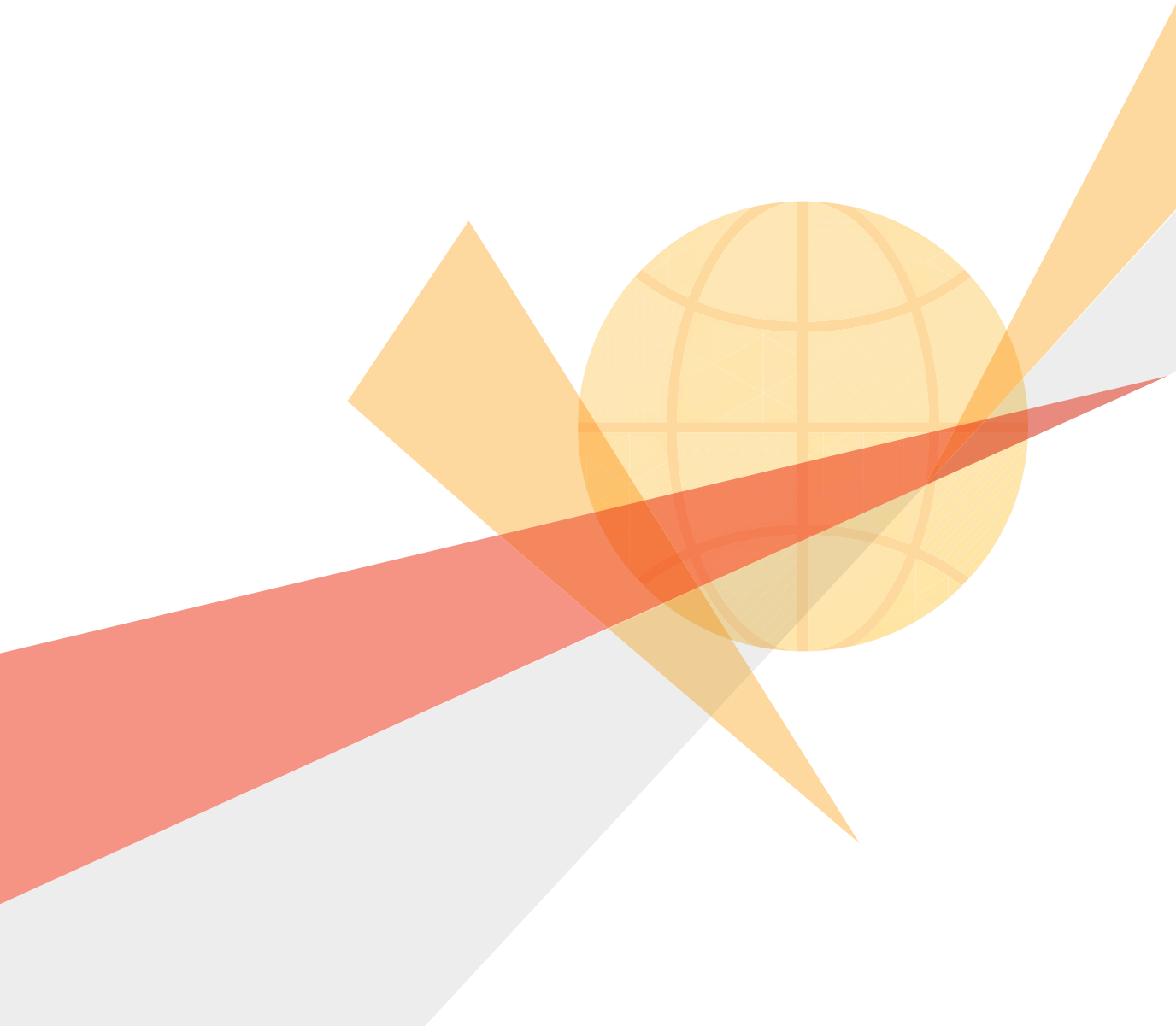


2021년

해외 혁신형 협동조합 정책연수 결과보고서

2021. 12



I 연수개요

1. 사업개요	7
2. 연수단	8
3. 사전·사후 세미나	11

II 연수내용

1. 시민들이 이끄는 전력협동조합 EWS	17
2. 마지막 전력질주를 위한 주거공동체 LOPPUKIRI	46
3. 작은 발걸음으로 세상을 바꾸는 협동조합 CIM	71
4. IT 기술자들의 협동조합 OUTLANDISH	98
5. ICT·영상 분야 창업지원 사업고용협동조합 COOPETIC	119
6. 시민의 참여를 이끄는 에너지 협동조합 BEC	147
7. 자생적 수익모델을 구축한 사회적협동조합 ANIMA	184
8. 이탈리아 협동조합의 힘 Stefano Zamagni 교수	193

III 추가사례

1. 내집 마련을 원하는 수요자들이 만든 협동조합 MURRI	291
2. 자율과 협동의 가치로 살아가는 마을공동체 MARINALEDA	294
3. 모든 조합원이 노동하는 협동조합 슈퍼마켓 LA LOUVE	298

I 연수개요

1. 사업개요	7
2. 연수단	8
3. 사전·사후 세미나	11

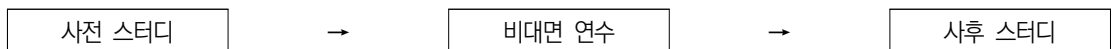


1. 사업개요

- 연수명칭 : 2021년 해외 혁신형 협동조합 정책연수
- 연수기간 : 2021년 10월 ~ 12월
- 연수목적 : 해외 혁신형 협동조합 선진모델 연수를 통해 협동조합 관련 해외정책 및 우수사례를 파악하여, 국내 협동조합 관련 정책개발 및 모델 확산에 기여
- 연수내용 : 4대 혁신 분야의 협동조합 연수 프로그램

분야	내용
일자리 혁신	• 사업 승계·중단·폐업 등에 따른 직원협동조합 설립·전환 및 새로운 형태(프리랜서 사업자)의 노동 보호, 사회안전망을 강화하는 협동조합 모델
과학기술 혁신	• 적정기술·기술공여 등 과학기술분야 전문지식과 경험을 바탕으로 사회문제를 해결하는 협동조합 모델
녹색 혁신	• 탄소중립을 통해 기후위기에 대응하는 신재생 에너지·재활용 등 협동조합 모델
사회서비스 혁신	• 저출산·고령화, 1인가구 증가 등 인구·사회구조 변화에 따른 다양한 사회서비스 수요에 대응하는 돌봄·가사·간병 협동조합 모델

- 전체일정 :



- 연수일정 :

연수일자	연수분야	연수국가	연수기관
10월 18일	녹색	독일	쇠나우전력협동조합 (Elektrizitätswerke Schönau eG, EWS)
10월 22일	사회서비스	핀란드	로푸키리 (LOPPUKIRI)
11월 02일	일자리·사회서비스	이탈리아	CIM 사회협동조합 (CIM Società Cooperativa Sociale, CIM)
11월 08일	과학기술	영국	아웃랜드쉬협동조합 (Outlandish Co-operative)
11월 09일	과학기술·일자리	프랑스	코페틱 (Coopetic)
11월 10일	녹색	영국	브라이튼에너지협동조합 (Brighton Energy Cooperative, BEC)
11월 16일	사회적경제 전반	이탈리아	스테파노 자마니 교수 (Stefano Zamagni)
12월 15일	일자리	이탈리아	ANIMA 사회협동조합 (ANIMA Cooperativa Sociale Onlus)

2. 연수단

에너지협동조합의 활성화 방안 모색!
협동조합만의 사회적 가치 평가 모델 정립!
청년 에너지 협동조합의 사업모델 구체화!



고영수
뉴에너지협동조합



김순환
전국협동조합협의회

현장의 조합들과 함께 활동하고 있는 입장에서 관련
부문의 다른 나라 협동조합들과의 교류를 통해 한국의
현장에서 느끼는 문제들을 해결한 경험을 나누고
국내에 적용가능한 건설적 방안을 모색하기

연수단 참가를 통해 단순히 사례를 살피는 것으로 그치지
않고, 현장 실무에 기반을 두고 있는 제 역량을 강화하고,
좀 더 깊은 이론적·실무적 시사점을 담아
다시 현장으로 제 경험을 되돌려 나누고자 합니다



박윤섭
일하는사람들의 협동조합연합회



연정민
전국학교사회적협동조합연합회

국내의 우수한 자원에 해외의 운영 사례를 접목하여 한층
진일보된 정책으로 연결함으로써 전국의 학교와 지역에
실질적인 적용을 하는 기회의 출발점으로 삼고
싶습니다.

협동조합에 대한 민간연구소에서 재직 중으로
해외의 협동조합 사례를 통해 국내에
적용방안을 모색하여 연구에 적극 활용 희망



연제민
(사)한국협동조합연구소



오수산나
전국시민발전협동조합연합회

오래되고 익숙한 협동조합 터전에서 자기들의
사업모델을 협동조합으로 만들어 운영하고 사회 혁신을
이끌어 가는 곳을 살펴보면서 우리 현장에서 접목시켜
갈 부분들을 찾아 다시 시민참여 협동조합 큰 그림을
그려 보고자 합니다.

사회적경제 영역에서의 협동조합의 역할과
에너지전환에서의 시민참여형재생에너지 발전사업의
역할이 서로 시너지를 발휘하는 방식으로 교육과 정보
제공을 통해 시민들의 참여와 의식전환을 함께 이뤄내고자
합니다.



이승란
등근햇빛발전협동조합



정미숙
서울학교협동조합협의회

삼각산고등학교에서 학교협동조합을 학부모, 교사, 학생, 지역주민들과 함께
설립하고 발전시키는 과정에서 건강먹거리 환경교육은 물론 지속가능한 경제
경영으로서의 사회적경제, 창의적 문제해결력을 기르는 진로 창업가정신
교육을 결합시키는 학교협동조합의 엄청난 교육적 가치를 발견하고
학교교육의 역량중심 교육과정으로의 전환과 기후위기 대응 생태전환교육에서
학교협동조합이 학교교육과정에 어떻게 발전적으로 결합할 수 있을지를
고민합니다

지역(양평)에서 주민들과 함께 에너지 전환을 이루어내고 일자리를 만들기 위해 우리보다 앞서 시도한 해외 에너지협동조합의 사례를 벤치마킹하여 우리나라의 문제 해결 시도



최충기
양평군에너지협동조합



탁은주
라이프매직케어협동조합

노동자협동조합의 내부 운영시스템을 학습하여 회원사 및 협력기관 교육·컨설팅에 활용하고 돌봄의 지역화 전략, 협력을 통한 민간-공공시장 진출, 사회적경제 기업과의 협력을 차후 본조합의 발전전략에 반영 예정

참여하시는 연수단 분들이 진행하고 계시는 각 협동조합의 사업에 본 연수 프로그램이 도움이 되길 희망합니다.



최병현
한국사회적기업진흥원



정상철
한국사회적기업진흥원

정부의 방향인 혁신형 협동조합 육성에 맞게 해외 협동조합사례를 벤치마킹하여 국내 협동조합이 성장하는 계기가 되었으면 합니다.

3. 사전·사후 세미나

가. 사전 세미나

□ 세미나 개요

○ 세미나 일자 : 2021년 10월 14일

○ 세미나 목적 :

- 전체 프로그램 목적 및 일정 안내
- 연수 단원 소개 및 네트워킹
- 비대면 연수 참가 유의사항 안내
- 비대면 연수기관 안내

○ 세미나 일정 :

시 간			내 용
부터	까지	소요	
19:00	19:05	5'	• 개회(일정 소개)
19:05	19:10	5'	• 인사말
19:10	19:40	30'	• 연수 참가자 개별 참여 동기 소개
19:40	20:20	40'	• 연수 기관 안내
20:20	20:50	30'	• 질의 응답
20:50	21:00	10'	• 연수 과제 및 향후 일정 안내
21:00	-	-	• 교육 종료

□ 세미나 사진



2021년 해외 혁신형 협동조합 정책연구 사전교육

한국사회복지법인
Korea Social Welfare Foundation

1. 오프닝

나. 사후 세미나

□ 세미나 개요

- 세미나 일자 : 2021년 11월 17일
- 세미나 목적 :
 - 해외 혁신 협동조합 정책 연수 내용 정리
 - 연수단 참가 소감 및 결과 공유

□ 세미나 사진





II 연수내용

1. 시민들이 이끄는 전력협동조합 EWS..... 17
2. 마지막 전력질주를 위한 주거공동체 LOPPUKIRI 46
3. 작은 발걸음으로 세상을 바꾸는 협동조합 CIM..... 71
4. IT 기술자들의 협동조합 OUTLANDISH 98
5. ICT·영상 분야 창업지원 사업고용협동조합 COOPETIC 119
6. 시민의 참여를 이끄는 에너지 협동조합 BEC 147
7. 자생적 수익모델을 구축한 사회적협동조합 ANIMA 184
8. 이탈리아 협동조합의 힘 Stefano Zamagni 교수..... 193



1. 시민들이 이끄는 전력협동조합



쇠나우전력협동조합
(Elektrizitätswerke Schönau eG, EWS)

79677 Schönau im Schwarzwald

www.ews-schoenau.de

면담자 : Sebastian Sladeck

s.sladek@ews-schoenau.de

가. 브리핑 내용

◇ 들어가며

- 중앙집중형, 화석연료 기반의 에너지 시스템을 친환경 분산형으로 바꾸기 위한 변화의 힘으로 공동체 에너지가 주목을 받고 있다.
- 공동체 에너지는 에너지 생산·이용에 대한 공동체의 참여·소유·통제를 통해 그 이익을 지역사회가 공유하는 것이며, 에너지협동조합은 공동체 에너지의 대표적인 유형이다.
- 우리나라는 최근 에너지협동조합이 양적으로 증가하고 있지만 대부분 규모가 영세하고, 발전소를 건설하여 운영하는 곳이 많지 않아 전체 재생에너지 생산에서 차지하는 비중은 미미한 실정이다.
- 하지만 독일을 비롯한 유럽의 경우 에너지협동조합이 에너지 전환의 중요한 주체로 역할을 하고 있어 그 잠재력을 엿볼 수 있다.
- 2021년을 기준으로 독일에는 800여 개가 넘는 에너지협동조합이 있으며, 약 20만 명의 조합원들을 두고 32억 유로 규모의 투자를 이끌어냈다.
- 정부는 제5차 신재생에너지 기본계획¹⁾ 발표를 통해 2034년까지 신재생에너지 발전 비중을 25.8%까지 끌어올려 주력 에너지원으로 도약시키겠다는 포부를 밝혔고, 2050 탄소중립의 도전과제도 제시했다.
- 이러한 시대적 흐름에서 에너지협동조합이 성장하여 에너지 전환의 주체로 자리매김하기 위해서는 어떠한 조건이 필요한지, 공동체 에너지 참여 동기와 확산에 영향을 미치는 요인은 무엇인지 등에 관한 고찰이 필요한 시점이다.

□ ‘핵 없는 미래를 위한 부모’ 모임에서 시작한 전력협동조합

- 브리핑을 진행하게 된 세바스티안은 경영진 중 한 명으로 미팅을 진행하는 과정 중 한 국에서도 전력협동조합이 있다는 얘기를 듣고 기다림과 준비 과정이 길겠지만, 조직적

1) 정부는 2020년 12월 29일, 신재생에너지 정책심의회를 개최하고 ‘제5차 신·재생에너지 기술개발 및 이용·보급 기본계획’을 심의·확정하였다.

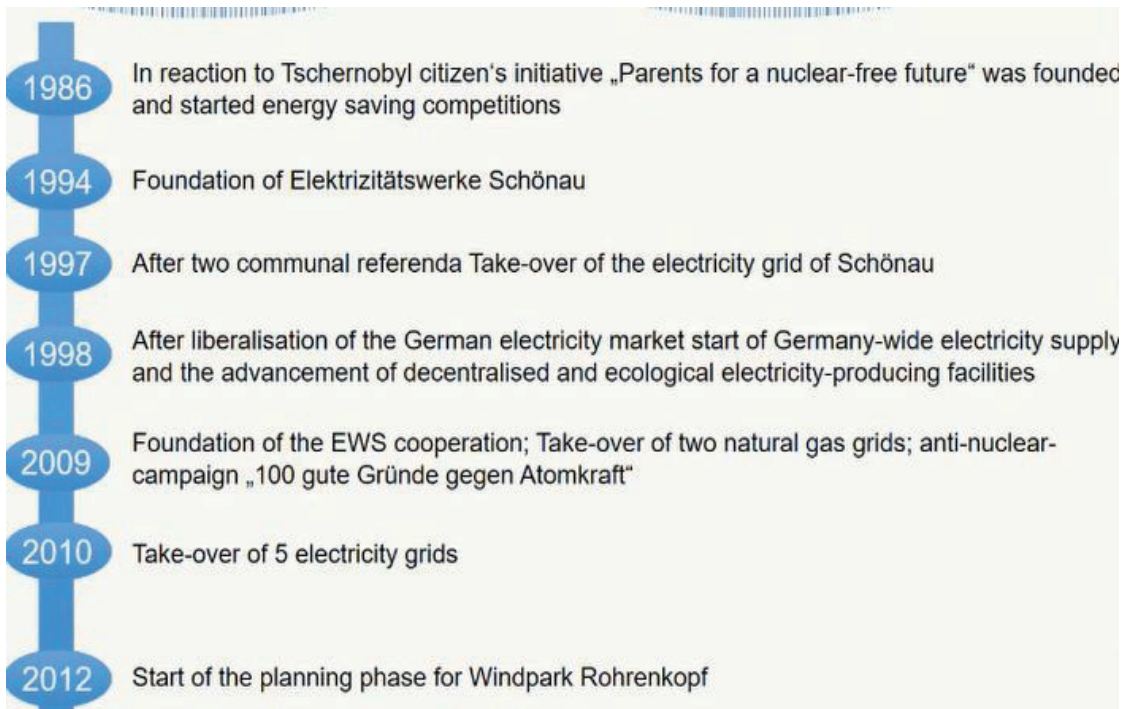
으로 잘 준비하여 성공적인 모델을 만들게 되길 기원했다.

- 쇠나우 지역은 프랑스, 스위스 국경과 40km 떨어져 있는 인구가 3천 명 미만인 작은 도시이고 이 도시에 위치한 쇠나우전력협동조합(Elektrizitätswerke SchönaueG, 이하 EWS)은 독일 에너지 회사이다.



[그림1] 쇠나우 전경

- EWS는 1986년 우크라이나 체르노빌 원전사고 당시 방사선 물질이 쇠나우지역까지 영향을 끼치게 되고 어린 아이를 둔 부모들이 이에 대한 대책의 필요성, 원전의 심각성을 느껴 '핵 없는 미래를 위한 부모' 단체를 결성한 것에서 시작되었다. 이 단체는 현재 까지도 활동 중이다.
- 이 과정을 통해 원전 반대운동을 펼치고 지역 전기절약대회, 소식지 발간, 소극단 운영, 에너지회의, 쓰레기 분리와 줄이기, 체르노빌 어린이 돕기와 같은 작은 운동에서부터 주민이 할 수 있는 일을 찾다가 친환경에너지에 대한 다양한 설명회를 개최하고, 에너지 소비 최소화 및 효율화에 관한 고민을 하게 되는 계기가 되었다.
- 초창기에는 쇠나우가 다양한 연료를 사용하기 용이한 산간지대라는 점, 소규모 발전설비를 가정에 설치하는 것이 저렴하다는 점을 중점적으로 고민했고 태양광발전과 열병합발전소 등 재생에너지 발전을 시도하였다.



[그림2] 쇠나우 전력협동조합 연혁

□ 원전 반대에 따른 전력공급회사와의 갈등에서 협동조합 결성

- 당시 지역 전력공급회사인 KWR(Kraftübertragungswerke rheinfelden eG, 이하 KWR)에서는 화력뿐 아니라 원자력 에너지를 공급받아 지역에 송전하고 있었기 때문에 지역 주민의 원전 반대운동에 반대입장과 시위 해산 입장을 2)표명했고 이 때문에 주민과의 3)갈등이 발생했다. 그 결과 쇠나우를 친환경에너지 놀이터로 만들자는 아이디어가 나오게 된다.
- 1991년 원전반대 입장이 지방선거에서 승리한 후, 1994년 1월, 650명의 주민 발기인이 모여 쇠나우 전기회사 'EWS'를 설립하고 지방의회로부터 전기공급계약을 하게 되어 본격적으로 자신들의 가정에 전기를 공급하게 되었다.
- 설립 이후 KWR와 협의를 통해 전력에 대한 사업을 구매하려고 했으나 긍정적 결과가 도출하지 않았고 KWR은 EWS의 노력을 계속해서 방해하는 행동을 하였다. 이는 EWS가 보다 자주적인 에너지 사업을 하기 위한 시발점이 되었다.
- 독일은 송전 선로를 관리하는 기업과 20년마다 계약을 갱신하는데 주민운동을 하던 시기가 재계약까지 6년이 남아있어 재계약 시 주민들이 재계약 사항에 주민 의견을 반영할 수 있도록 요구하였다. 이때 그동안 전문 전기회사에서만 하던 송전 선로 관리, 전기 생산, 전기 공급을 주민들이 설립한 EWS가 송전사업을 해도 되는지에 대한 주민투표를 진행하게 된다.
- 1996년 주민투표 결과, 52.4%의 찬성으로 송전망을 EWS가 관리할 수 있는 자격을 얻게 된다. 이로써 가장 민주적인 방식을 통해 자신이 살고 있는 지역의 전력망을 지역 주민 스스로 관리하는 최초의 사례가 탄생한 것이다.
- KWR은 580만 마르크(한화 약 43억)에 모든 시설물을 판다는 타협안을 제출하고 EWS는 이를 받아들였으나 초기 단계에 자금 부족이 문제였다. 문제 해결을 위해 400만 마르크는(한화 약 30억) EWS에 참여하는 주주들과 쇠나우 에너지 펀드로부터 확보하고 나머지 금액은 독일 전역에서 모금 운동을 진행했다.
- 모금 운동을 시작한 지 몇 달 뒤 부족한 자금은 모두 충당되었는데 이는 독일 전역의 환경 시민단체들이 앞장서서 홍보하고 많은 시민들이 무료로 광고를 제공했으며 일반인들의 기부도 진행되어 1998년 580만 마르크의 대금을 지급한다.
- 이러한 쇠나우 모델은 전력회사로부터 시민이 직접 전기를 만들어 관리하는 이른바 '콜리앗을 이긴 다윗' 사례로서 쇠나우의 실질적인 전력망 인수가 결정된 1998년은 4)EU의 결정에 의해 독일 전력시장 5)자유화가 시작되어 독일 전역에 전기 공급이 시작되고 재생에너지 발전시설의 발전이 이루어진 해이다.

2) KWR은 주민운동 저지를 위해 향후 20년 동안 전기를 공급할 수 있는 공급계약을 미리 체결할 경우, 주민들에게 100,000마르크를(약 75,000,000원) 추가로 지급할 것이라고 제안했다.

3) KWR의 제안을 저지하기 위해 쇠나우 운동가들 역시 조기 공급계약을 맺지 않는다면 똑같은 금액을 지급하겠다는 것을 제안하여 KWR의 노력을 무색하게 만들었다.

4) 1998년 유럽연합은 발전·배전·송전 등 부문별 개별 가격 책정과 도소매 시장 운영 등을 규정한 자유화 지침을 발표했다

5) 1998년 자유화 조치 이전 독일에서는 정부 차원에서 전력의 안정적 공급과 합리적인 전력 요금 형성, 기술 발전 촉진 등의 정치적 목표를 위해 전력산업에 대한 국가적 규제체제가 존재했다. 1935년 제정된 에너지법이 근간이 되었고 이는 영역별 독점체제에 대한 인정과 함께 효과적으로 전력산업을 통제하려는 목적이었다.

- 6) 1998년 독일 전력시장의 자유화로 인해 그동안 발전과 송전, 소매 등 모든 사업을 일괄적으로 운영하던 전력회사를 분리, 전력거래소가 생겨났고, 발전과 소매 사업에서 신규 진입을 인정하는 자유화 제도를 추진하였다.
- 따라서 거리에 상관없이 독일 전역 어디에서나 전력을 구매해서 사용할 수 있게 되었다. 전력시장의 자유화 후 19년이 지난 지금 EWS도 독일 시민들이 선택할 수 있는 900여 개 전력회사 중 하나이고 독일 전역에 전력을 판매할 수 있다. 2009년에는 EU에서 전력 소매를 일반가정까지 완전 자유화하게 되었다.
- 1998년 이후 전반적인 독일 전역에 단순히 에너지를 공급하는 것뿐만 아니라 생산도 하는 독일 전역에 생산하고 공급하는 일을 하게 되었다.

□ 자본주의의 폐단을 답습하지 않기 위한 협동조합의 노력

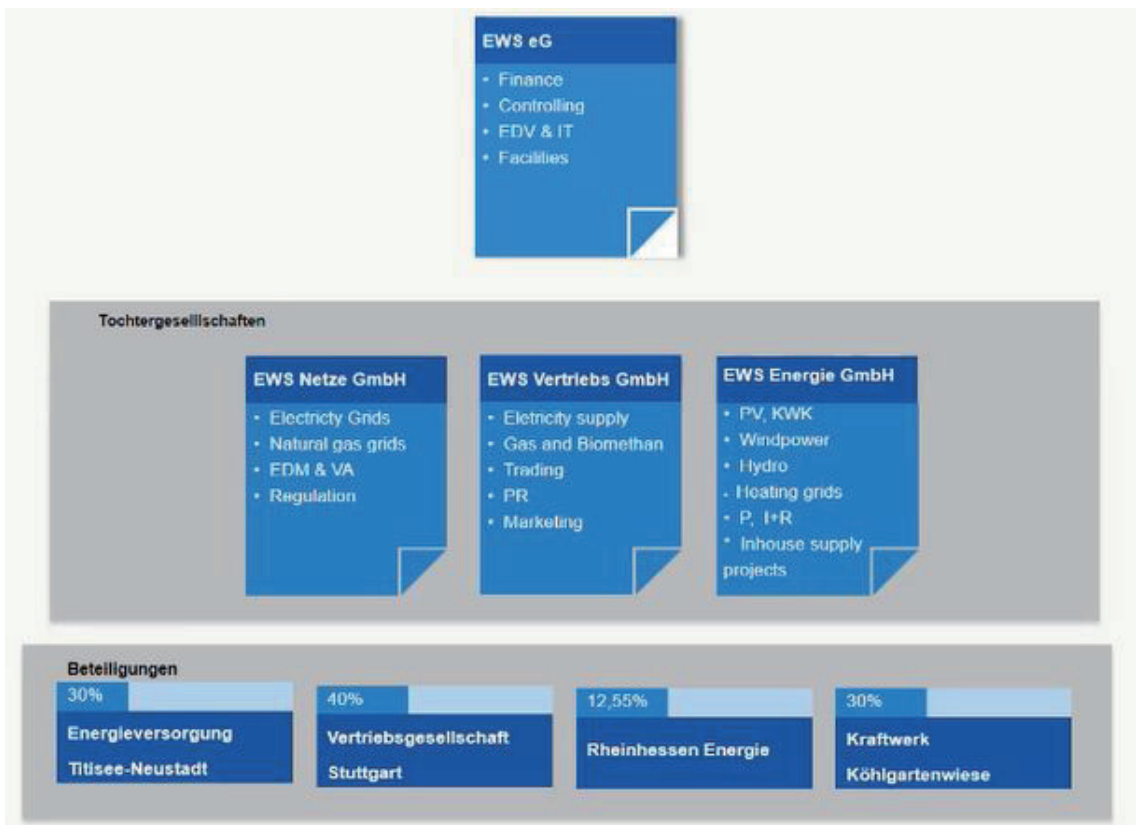
- EWS는 현재 쇠나우 인근지역의 전기와 난방 공급까지 담당하고 있다. 중요한 것은 지형적으로 남쪽에 위치하기 때문에 산악지대가 많은데 가장 위쪽 지역에는 기본적으로 에너지 공급이 활발치 않았다는 점이다. 난방을 공급하기 위해 오일이나 나무를 태우는 방법 등을 사용했는데 이 부분을 EWS의 방식으로 전환 시켰다.
- EWS의 초기 모델은 한국에서 알려진 협동조합의 형태는 아니고 공기업과 비슷한 형태였으나 2009년 EWS-Cooperation으로 완전히 전환하게 되었다. 당시 독일 내 에너지 공급 방식이 독점 비즈니스였기 때문에 이슈가 많았고 빠른 대응을 할 수 있는 조직이 필요하여 현재의 형태와 같은 방식을 택했다.
- 당시 600명 주주였고 모든 주주들에게 공동으로 나눠줄 수 있게끔 하는 시스템이었다. 특이한 형태로 시작했으나 협동조합으로 바꿀 수밖에 없었던 이유 중 하나는 EWS는 계속 성장 중인데 계속 주주들에게 결정 사항에 대해 투표를 받고 모든 자산을 주주들에게 똑같이 분배하는 것이 어려운 부분이었다.
- 당시의 시스템은 모기업이 여러 기업을 소유하는 홀딩스 느낌이 강했는데 그중 하나는 에너지 공급업체이고 다른 하나는 에너지 생산 업체로서 계속 성장하다 보니 주주들의 의견을 취합하는데 어려움이 있었다.
- 주주 방식의 운영이 너무도 자본주의적으로 흘러가 초기 EWS가 출발했던 목적과 달라져 갔고 최종적으로 폐단을 답습할 수 있겠다는 문제의식으로 인해 원래의 취지인 협동조합이 강화되었다고 할 수 있다.
- 이 전에는 모든 사람이 주주이고 책임도 같이 지면서 손실이 날 경우, 모두가 같이 손실을 메꾸는 것도 서로 의무를 다하는 부분이 있었는데 협동조합으로 전환 후에는 개인에게는 그 손실이 부담가지 않도록 변화되었다.
- 2009년 협동조합으로 변환하면서 점점 더 많은 자본이 사용되었고 이후 진행하게 된 사업인 파이프라인 구축으로 더 많은 투자금이 필요하게 되었다. 독일 전역으로 흐르는 라인강 옆에 위치하게 되는 여러 가지 큰 메가파크인 하수처리장으로 쓰이기도 하고 여

6) 1998년 독일 에너지 자유화라는 결정의 기본 목적은 수직 통합적인 전력회사들의 송배전 부문에서 발전·판매를 분리해내어 경쟁을 도입하는 것이었다. 1998년 개정된 에너지 법은 국가규제를 줄이고 시장 친화적인 내용이 강화되었다.

러 가지 에너지를 처리할 수 있는 파이프라인을 설치하게 되었고 풍력발전소도 독일에 서도 가장 큰 블랙포레스트에 짓게 되었다. 이런 여러 투자로 인해 자금이 필요하게 되 어 전환하게 되었다.

□ 가장 큰 규모의 에너지협동조합으로 성장한 EWS

- EWS는 현재 사업 전반을 책임지는 EWS eG 아래 △전력 그리드 △천연가스 그리드 △규제 등을 담당하는 EWS Netze 7)GmbH와 △전기 생산 △마케팅 △홍보 △가스과 바이오 메탄 등을 담당하는 EWS Vertriebs GmbH 그리고 △풍력 △난방 그리드 △전 기 자체 공급 프로젝트 등을 담당하는 EWS Energie GmbH 등 3개의 자회사가 있다.
- 이외 여러 업체와 사업 전반에서 협력을 진행하는데 각 지역 및 사업체와 동업을 진행 하며 각각 다른 지분 구조를 갖게 되었다.
- 전반적으로 회사가 이런 식으로 되어있는 것이 흥미로울 수 있는데 독일에서 협동조합 은 매우 오래된 기업의 형태이다. 1889년부터 시작해 역사적으로 많은 성공적인 사례 를 만들었고 많은 독일인들이 지금도 에너지를 포함한 협동조합 설립을 하고 있다.

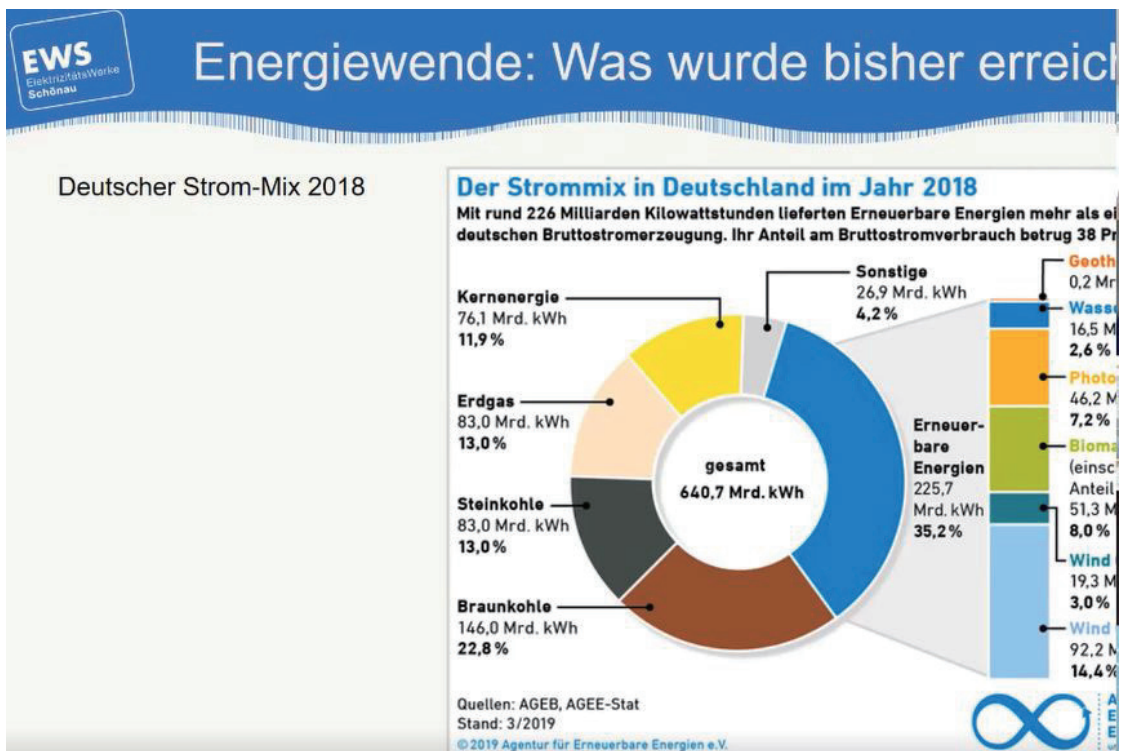


[그림3] 쇠나우 협동조합 조직도

7) GmbH(Gesellschaft mit beschränkter Haftung)은 제한적 책임을 가진 기업의 형태로 기업의 소유자가 기업의 채무에 대한 책임을 지지 않는다는 특징이 있다. 영어로 Ltd 혹은 Inc로 번역되며 국문으로는 유한책임회사로 분류된다. 독일 및 오스트리아에서는 법인격으로 구분된다.

- 18세기 말에는 에너지 공급을 한 업체(IEG)가 독점했는데 외곽지역의 경우는 대기업의 경우 비즈니스적으로 수지타산이 안 맞아 관심이 없었기에 거주민들이 자급자족하기 위한 협동조합을 만들어 운영했다.
- 당시 외곽지역에만 약간의 자급자족으로 이루어져서 대다수의 협동조합이 에너지 조합과는 관련이 없었기에 대부분 에너지 관련 협동조합은 최근 20년간 대다수의 협동조합이 설립되었다. 2000년도에 있었던 재생에너지 관련 법령이 발령되면서 900여 개의 협동조합이 설립되었다.
- 이 에너지협동조합 대부분은 아주 작은 규모로 EWS는 가장 큰 규모 중의 하나이다. 이 대부분의 협동조합이 공급업체가 아닐뿐더러 공급망을 관리하는 업체가 아니고 대부분 해당 지역의 에너지를 운영하는 정도이다. 예를 들어 태양열판 30개를 운영한다든지 하는 아주 작은 단위의 협동조합들이 대부분이다.

□ 독일의 에너지 전환 정책에 따른 재생에너지 발전의 지역 분산화



[그림4] 독일의 에너지 구조

- 독일 에너지 개념의 근간을 차지하는 것은 미래 세대에게 해가 될 수 있는 핵에너지나 화석연료 사용으로부터 재생 가능한 자원으로의 전환을 이루어 나가자는 에너지 전환 (Energiewende)이다.
- 독일의 전력시장은 EnBW, RWE, Tenner, VATTENFALL 등 여전히 4개 메이저 전력 회사(규제구역 운영기업)가 900개 그리드, 1,200개 전력공급을 담당, 소매 전력시장의

70%를 차지하고 있다. 하지만 그 외에도 송전망을 관리하는 기업이 900개 이상, 전력 공급기업은 1,200개 이상이 있어 매우 복잡한 구조이다.

- 독일의 이러한 4대 메이저 중심의 전력시장은 에너지 전환을 거치면서 집중형에서 분산형, 즉 규모라도 지역(현장)에서 생산, 그 지역에서 소비하는 추세로 전환하고 있는 것으로 보고 있다.
- 과거에는 대규모 원자력, 화력발전소에서 전력을 대량 생산, 타지역으로 송전했다면, 현재에는 작은 회사 또는 가정에서 직접 전력을 생산할 수 있는 구조체계를 마련하고 있는 추세인 것이다.
- 에너지 전환에 따라 화석연료의 수입은 25억 유로 감소시키고, 재생에너지 사업 관련 38만 명의 고용효과를 창출한 것으로 나타났다.
- 독일 전체의 에너지 구조를 볼 때 35%가 재생 가능한 에너지이고 이는 단순히 전력에 대한 부분이다. 독일이 재생·친환경에너지 부분에서 앞서가는 국가로 알려져 있으나 EWS는 독일의 재생에너지가 전력으로서만 35%라 아주 적은 수치라고 생각하고 난방, 모빌리티, 녹색 전기 등을 모두 합해도 에너지 부분에서 15%뿐이라 아직 갈 길이 멀다고 생각한다.
- 실질적으로 최근의 움직임을 볼 때 유럽에서 에너지 관련 사업에 있어 반드시 짚고 넘어가야 하는 중요한 지점들이 각종 규제와 관료주의 등이 걸림돌로 작용하고 있다. 초기 단계에서 단조로웠던 에너지 관련 법령들이 현재는 100가지 이상이며 이 법령들이 과연 시민들을 위한 것인가 하는 의문이 든다.
- 2010년 이전에는 그린에너지를 위한 여러 가지 인프라가 시민들에 의해 자발적으로 설치되었는데 2010년 이후에는 대기업들도 시장에서의 점유율을 갖기 위해 노력을 기울였고 정치적 힘이 작용하며 에너지 생산 시장이 점점 어려워져 가고 있다.
- 독일은 2022년 원자력 전면 폐기와 함께 2025년까지 석탄 사용도 금지한다는 목표를 갖고 있으나 대체에너지를 생산할 수 있는 설비가 굉장히 부족한 상황이라 문제가 발생할 것이라는 판단을 갖고 있다.
- 앞으로 EWS나 소규모 에너지협동조합의 발전을 위해 가장 중요한 부분은 에너지를 생산하는 발전소나 관련 인프라가 있어야 하고 에너지를 보관할 수 있는 시설이 있어야 한다는 점이다.
- 독일의 경우 북쪽에서 바람이 불어 많은 양의 전기가 생산되고 있으나 석탄에 대한 규제가 없고 공급망이 부족해 생산된 전기들이 버려지고 있다. 대체에너지든 그린에너지든 앞으로 독일 에너지 시장의 획기적 전환을 위해서는 이러한 문제들이 실현되어야 한다고 생각한다.
- 또한 원자력은 원자폭탄이라는 군사 목적으로 만들어진 것이 초기 모델이기에 시민을 위한 에너지라는 내용과 맞지 않는다. 또한 단순 비용으로 생각했을 때 원자력 에너지 생산을 위해서는 우라늄을 처리할 수 있는 인프라가 필요하고 그 인프라를 활용할 다른 인프라가 또 필요하기에 과연 이 원자력이 기후변화에 도움이 되는가 하는 부분은 전지

구적으로 고민해야 한다.

- 석탄의 경우도 그린에너지로 전환하기 위한 큰 걸림돌이다. 결국 앞으로 에너지 전환을 위해서는 생산과 소비의 균형이 맞춰져야 하는데 이를 해결하기 위해서는 여러 시민들의 참여가 핵심이라고 생각한다.
- 실제로 메르켈 정부의 정책은 표면적으로는 친환경적으로 보이나 세부 내용을 살펴볼 때 친기업적으로 에너지 대기업들의 이점만 살리는 것들이었다. 이로 인해 여러 규제가 존재하여 시민들의 참여를 이끌어내기가 어려웠다. 이제 메르켈 정부가 끝난 만큼 다른 전개를 기대할 수 있는 시점이 되었다.
- 점점 시민 주도의 에너지 생산 설비는 줄어들고 있다. 이를 위해 독일 전역에서의 움직임뿐 아니라 전지구적 연대가 필요하다고 생각한다. 전세계에 그린에너지 전력 생산망을 구축해야 앞으로 지속 가능한 세계를 만들 수 있다고 본다. EWS는 여기에 있어 시민의 참여가 중요하다고 생각하며 지금도 개별 시민들의 동기부여와 함께 해결방안 모색을 위한 연대를 만들기 위해 노력하고 있다.

나. 질의응답

Q 이 조합의 가입조건, 가입비, 조합원이 가질 수 있는 혜택은 무엇인가? 지역에 상관없이 가입 가능한가?

A 가입 제한조건은 없고, 누구나 회원이 될 수 있다. 주식처럼 지분을 차지하는 개념이다. 투자를 많이 하면 이익금을 지분처럼 받을 수 있다.

Q 최나우 협동조합에서 생산하는 에너지 전체 생산량의 비율이 어떻게 되는가?

A 전기, 태양열 패널, 풍력 등 여러 가지 종류의 에너지 중에 생산과 공급망으로서의 비즈니스가 많이 다르다. 생산에 있어 태양열이 유일한데 굉장히 비중이 적다. 25MW정도만 생산하고 있어 수익 창출을 위한 생산이 아니다. 공급망의 경우에만 30~35%가 태양열로 되고 있다. 공급망에서 오는 이런 태양열로 공급되는 경우 생산처가 EWS가 아니라 EWS의 멤버들이(거주자들) 생산하는 것으로 진행되는 것이고 풍력의 경우 EWS가 생산하는 것이 아니라 전혀 연관성이 없다.

Q 전력 판매 경쟁에서 규모의 경제에서 상당한 차이가 있을 텐데 주민들 참여시 경영이나 기술의 차이 갭을 전문 경영인과 기술진들이 결합해서 가르치며 차이를 메꾸는지 전문성 필요로 할 텐데 그 수준을 높이는 방법은 무엇인가?

A 초기 시작할 때 전혀 연관 없는 분야의 사람들이어서 전문성이 없었다. 강연 등 컨퍼런스와 교육을 많이 진행하였고 또 관련 컨퍼런스를 현재도 진행하고 현재 최우선 순위는 아니다. 전문 인력의 경우 에너지 생산 프로젝트 진행 시 특수한 교육을 받은 한두 명의 엔지니어만 필요하고 기술적인 부분에 있어 고난도의 기술자는 필요 없다고 생각한다. 나도 건축을 전공했고 협동조합에 일하시는 분 중 대부분 전혀 연관 없는 전공자들이다. 송전 부분도 기술적인 분야가 아니라 사회적인 규제 부분 등이 더 중요하고 쟁점이 되는 영역이지 기술적인 전문성을 특별히 요하지 않는다. 예로 태양광 패널 설치 시 누군가에게 돈을 지급하고 설치가 가능하듯 이 분야에 전문적인 지식이 필요치 않다. 사업의 단위가 커질 때 물론 경영진에 경력이 있는 사람을 초빙해야하는데 지금 단계에서는 전혀 전문인력이 아니어도 된다. 원자력 발전소만 하더라도 일하는 사람들이 대부분 관련 내용을 전공하지 않았으리라 본다. 기술 인력은 당연히 전공을 했겠지만 이를 지원하는 인력은 전공과 상관없다. 오히려 EWS에서 느끼는 기술적으로 전문가가 필요한 분야는 마케팅이지 않을까 한다.

Q 기술뿐 아니라 EWS와 같은 회사를 운영 할 때 경영 조직은 마케팅을 포함할 것이다. 경영 전반에 걸쳐 앞서 말한 세미나와 교육 등으로 역량을 강화하여 진행하는 것인가? 아니면 어떤 네트워킹이 있어서인가? 전문인력이 부족하고 교육을 통해 역량을 강화한 주민 중심의 조합이 큰 전력회사와 비교하여 경쟁력을 가질 수 있는 이유는 무엇인가?

A 시류를 굉장히 잘 탔다. 90년대 후반에 있었던 에너지 관련 사업에 있어 자유화가 되었던 것이 거의 노다지에 가까운 시장이 되어서 누구나 성장 가능했다. EWS는 이전부터 정치적 집단으로 핵발전에 반대하는 목소리로 거버넌스를 형성했고 10년이 넘는 투쟁이 마케팅 적으로 잘 작용했다고 생각한다. 계속된 활동 가운데 다양한 사람들이 모이게 되었고 그 중 전문인력도 갖추게 되었다. 한편 현재 중요하게 생각하지는 않으나 강연과 세미나 등을 진행하며 역량 강화에도 노력을 기울였다.

Q 양평군 협동조합도 국내 전력산업이 자유화가 되면 한국전력으로부터 인수를 할 생각을 갖고 있다. EWS 케이스를 보니 약 580마르크에 사업을 인수할 때 지역사회의 시민 펀드로 조달하고 전국적으로 모집했다는데 이것이 자금만 준비되면 가능했던 부분인가? 우리나라도 한국전력의 독점이 깨지고 자유화가 되는 과정이 준비가 돼야한다고 생각한다. 이게 단순히 금액을 협상해서 자금만 준비하는 게 아니라 지역에서 어떤 준비를 해야 하는지 독일 사례로 조언을 해줄 수 있는가?

A 전력산업을 유지하고 유지하기 위해서는 물론 돈이 필요하지만 결국 필요한 것은 시장의 판단을 바꿀 수 있는 마케팅과, 원자력에 의존적인 정치적 프레임을 바꾸는 것, 그리고 우리 주변의 시민들을 바꾸는 것이 가장 중요하다. 독일은 원자력 완전 폐기에 대한 담론이 형성되기까지 40년이 걸렸다. 여기서 알아둬야 하는 것은 전력시장이 자유화되면서 독일도 갖가지 사업체가 형성되는 불이 만들어졌는데 이는 독일에서만 진행한 것이 아니라 EU 차원에서 이뤄진 것으로 이 결정이 EWS가 발전하는데 큰 도움이 되었다고 생각한다. 마지막으로 일본의 후쿠시마 사례를 볼 때 사건이 발생했을 때 원전에 대한 기존의 판도를 바꿀 수 있는 계기였으나 점차 정치적·경제적 영향력이 감소하는 것을 보았다. 즉 특정한 계기가 발생한다면 이를 지속적으로 문제 삼고 해결방안을 제시할 수 있는 원동력이 필요하다. EWS에서는 그러한 원동력이 초기 시작한 핵발전소 반대 모임이었다.

Q 독일 청년들이 기후보호법에 대한 헌법소원을 성사시켰다. 독일에서 행동하는 청년기후운동을 협동조합은 어떻게 바라보고 대응하는가? 청년기후운동과 연대하고 있는가? 어떤 관계인지, 어떤 파트너십을 생각하는가?

A 청년의 경우 기본적으로 긴밀한 관계를 맺고 있고 지속적으로 협조를 하고 있다. EWS가 정치적 집단으로 시작했기 때문에 기후변화의 문제에 있어서는 지속적으로 지원 중이다. 청년들이 사업적 측면에서 접근한 사례는 없으나 기금조성이 필요하면 자금 지원을 하고 모임이나 행사를 위한 장소가 필요할 경우 장소를 대여해주는 식의 프로젝트 단위의 협력이 진행 중이다.

Q 협동조합 협의체에서 일하고 있다. 독일에서 이종 간에도 협업을 하고 있을 것 같은데 이렇게 재생에너지를 확대하기 위해 다양한 사람들의 힘이 필요한 것으로 판단된다. 한국에서는 연합체나 협의체라는 방식으로 진행하는데 독일에서는 어떤 방식으로 협력을 하는가?

A 독일에서도 당연히 협동조합을 만들 때 무조건 협의체나 연합체가 한군데 가입은 필요하다. 지역연합회나 전국적인 단위의 연합회 등 가입을 하고 있다. EWS도 그래서 유럽연합뿐 아니라 독일 각 주에도 연관되어있는 기관이 많다. 협의체 구성해서 주도적으로 이끌어가는 기관을 정하는데 에너지연합회에서 우리는 주도적으로 운영해가고 있다.

Q 자체적으로 풍력, 태양광 판넬을 만든다고 했는데 그 기술자들은 조합에서 어떻게 신뢰할 수 있는 파트너를 찾았는가? 자생하기 위하여 기술은 어떻게 보유했는가?

A 풍력발전은 발전설비 자체를 생산하는 것이 아니라, 제조업체와 협력을 하고 있다. 대신 수력 발전은 현재 자회사에서 설비 자체를 만들어내서 전력을 생산해낸다.

Q EWS는 부모 모임으로 시작한 조합이다. 조합원들이 노동자 지위이면서 경영자 지위였을 텐데 처음 시작할 때는 고충이 많았을 것 같다. 노동자들과 경영자들이 서로 간의 입장을 이해하기 위해 정기적이든 비정기적이든 교육이나 제도가 따로 있는가? 또한 협동조합의 임원진을 정책적으로 보호하는 제도가 있는가?

A 기본적으로 독일은 노동법이 굉장히 강화되어있어서 누군가를 해고하는 것은 너무 어렵다. 그 정도로 보장이 잘 되어있다. 노동자로서 보장에 대해서는 걱정할 부분이 없다. EWS의 모든 직원은 직원이자 회사 주주이다. 예를 들어 크리스마스에 선물로 지분을 주식 배당해주는 등 보장이 잘되어 있어 특별한 갈등 상황이 발생 되지는 않는다고 생각한다. 또한 일자리를 잃더라도 독일 내 에너지 산업은 끊임없이 인력이 필요로 하기에 직업을 찾는 과정에서의 고민도 없다. 이사진들을 위한 실직보장제도 같은 것은 없다. 경영진들은 매년 또는 특정 시간에 갱신하는 계약이다. 경영진을 제외한 일반 조합원은 종신계약이다.

다. 참가자 보고서

(1) 최충기

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 쇠나우와 인근지역의 전기와 난방을 공급하는 에너지협동조합이다.
 - 에너지의 생산과 이용에 대한 공동체의 참여, 소유, 통제를 통해 그 이익을 지역사회가 공유한다.
 - 에너지 전환의 중요한 주체로서 역할을 한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국은 아직 한전이 송배전을 독점하고 있는 상황이다.
 - 독일은 송전망을 관리하는 회사가 900여 개, 전력 공급기업이 1,200여 개로 우리나라도 한전의 독점이 깨지면 에너지협동조합이 지역의 에너지망을 관리하고 소비자에게 전력을 공급하는 회사가 늘어나는 것에 대한 준비를 해야 한다.

◇ 시사점

- 에너지협동조합이 지역의 송전망 관리와 전력공급을 위한 역할을 할 수 있도록 준비를 해야 한다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 지역적 특성을 살린 에너지협동조합들의 다양한 활동과 비즈니스 모델이 궁금하다.

(2) 김순환

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 현재 조합원들이 생산한 태양광에너지를 비롯해, 풍력발전 등 친환경에너지를 구매하여 독일 전역에 공급하고 있으며 이러한 활동들을 통해 원전의 리스크를 절감하고 아이들과 이웃들이 안전하게 지속 가능한 발전을 도모하며 살아가는 환경을 조성하기 위해 노력하고 있다.
- 하지만 원전을 활용하는 대기업 등의 교섭력과 막강한 자금력으로 탈원전 정책을 현실적으로 이끌어내는 부분에 있어 현실적인 제한을 경험하고 있으며, 이를 위해 더 많은 사람들이 원전의 위험성에 대해 이해하고 공감하며 이를 대체하기 위한 노력을 모으기 위해 다양한 활동들에 집중하고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 안전하고 지속 가능한 발전을 위해 신규원전 설치를 제한하고, 사용기한이 도래하는 원전을 점차 줄여가기 위한 노력을 정책적으로 펼치고 있으나 이를 대체할 만한 현실적인 에너지원이 부족한 상태이다.

- 이를 위해 정책적으로도 탄소중립을 위한 그린뉴딜사업 등을 펼치며 노력하고 있으나, 궁극적으로 최종 소비자이자 활동원인 시민들 스스로의 문제 인식과 함께 대응하는 노력이 필요한 상황이며 시민발전협동조합 등 다양한 시도들과 노력이 진행되고 있는 단계이다.
- 쇠나우협동조합은 독일이란 한 국가를 넘어 UN 차원의 협력과 동의를 이끌어낸 경우로서 조합원들이 현실적으로 친환경에너지로 국가의 시스템을 전환하기 위해서는 거대한 정치적 힘이 필요함을 인식하고 있으며 이를 위한 다양한 차원의 노력을 펼치고 있다는 점에서 우리의 에너지협동조합들에게 시사점을 주는 부분이 있다고 생각한다.

◇ 시사점

- 원전을 줄이고 친환경에너지원을 늘려가려는 조합의 목표를 달성하기 위해 다양한 협동조합 협의체들과 협력하고 있고, 특히 단위협동조합 설립 시 의무적으로 1개 이상의 협동조합 협의체에 가입하도록 하고 있다는 부분에 시사점을 찾을 수 있었다.
- 단순히 함께해야 한다는 당위성이 아닌, 협업을 통한 교섭력 확보와 이를 활용한 목적 달성의 실효성 차원에서 협동조합 간 연대와 협업을 필수사항으로 인식하고 있다는 점에서 우리에게 시사하는 바가 크다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 협동조합으로 전환한 후 이전과 비교해서 장단점이 있다면?
- 협동조합의 임원선출 방식은 어떤 식으로 진행되는가? 임원진의 급여 수준은 일반기업과 비교했을 때 비슷한 편인가? 활동의 중요성만큼 그 보상도 충분히 주어졌으면 하는 생각에서의 질문을 드린다.

(3) 연정민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 설립과 현황

- EWS는 1986년 체르노빌 원전 사고 이후 핵 없는 미래를 위한 부모 모임인 시민단체로부터 시작되었다. 당시 지역의 전력 공급회사인 KWR이 원자력 에너지를 중심의 에너지 공급을 독점하고 있는 상황에서 시민들이 직접 에너지 공급업체가 되어야겠다는 공감대가 형성되었고, 1998년 EU의 에너지 시장 자유화 정책에 맞춰 쇠나우 인근 지역의 전기 공급을 담당할 민간업체의 필요성을 느낀 시민들이 전기 에너지 운영업체를 직접 설립하는데 참여하게 되었다.
- 초기에는 시민단체의 성격으로 운영되다 2009년 민주적 의사결정의 구조를 가진 협동조합 방식을 채택하여 쇠나우에너지전력협동조합으로 전환하게 된다. 독일의 에너지 재생가능 에너지가 차지하는 비율은 약 35%로서 대부분의 에너지협동조합은 공급업체가 아닌 태양열판 30여 개 정도를 운영하는 영세업체들이다. 그러나 재생가능 에너지로의 전환에 있어서는 시민의 역할이 가장 중요한 것이라 믿고 시민과의 연대를 통한 에

너지 전환을 목표로 노력 중이다.

□ 운영상의 어려움과 방향성

- 에너지협동조합의 운영상 가장 큰 어려움은 정부의 규제와 관료주의를 들 수 있는데 에너지 및 기후변화와 관련한 법령만 현재 100여 개 이상의 조항을 갖고 있어 거대 자본을 점유한 대기업과 시민들이 조직한 기업 사이의 심각한 에너지갭(Energy Gap)을 유발하며, 일반 시민들이 쉽게 이해하고 사업을 추진하는 데에도 한계를 드러내고 있다.
- 그러나 기존의 원자력과 석탄 에너지로부터 재생에너지로의 에너지 전환에 있어 가장 결정적 역할을 하는 것이 바로 시민의 참여와 역할이므로 이러한 에너지 갭을 최소화하기 위한 생산망 구축의 노력과 시민 연대 활동은 앞으로도 계속되어야 한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 국내에서도 친환경에너지 정책이 도입되어 전국에 태양광 발전 시설이 증가되었지만 한국의 지형적 측면에서 태양광으로부터 얻는 전기 에너지의 경제적 실효성에 대한 의문점이 많이 제기되는 상황이다. 반면 독일에서는 탈원전, 탈석탄을 선언하여 재생에너지로의 완전한 전환을 이룬 셈이다.
- 환경 보호의 측면에서는 바람직하고 이상적인 행보지만 불규칙적인 전기 생산으로 높은 비용을 부담할 수밖에 없다고 한다.
- 만약 한국이 독일과 같은 친환경에너지 정책으로의 전면 전환을 한다면 과연 고비용의 전기요금을 부담할까? 하는 의문이 가장 먼저 든다. 상대적으로 저비용의 전기 에너지를 공급하는 원자력 발전과의 공존도 우리가 안고 있는 에너지 정책상의 중요 논의점이라 생각한다.
- 아울러 한국전력이 에너지 공급을 거의 독점하고 있는 국내시장에 독일의 경우처럼 민간이 참여하는 사례를 상황에 맞게 적용한다면 향후 한국의 에너지 정책에 도움이 될 것이라 본다.

◇ 시사점

□ 세상을 바꾸는 시민들의 참여의식

- 우선 다른 나라에서 발생한 원전 사고가 나와 내가 살고 있는 지역사회에 끼치는 영향을 생각하여 태동한 부모 모임인 시민단체로부터 출발한 EWS의 설립 배경에 많은 영감을 받게 된다.
- 그들이 재생에너지의 확보를 위하여 노력하는 것은 미래세대를 위한 교육적 활동의 일환이라는 점을 볼 때 나에서 확장된 우리, 그리고 공동체와 미래세대까지 아우르는 큰 그림을 그리며 오늘을 설계하는 모습에서 선진 민주 시민의식의 면모를 발견하게 된다.
- 강의를 맡은 Sebastian이 가장 중요하게 당부한 내용 역시 시민참여의 부분이었다. 내가 속한 세상을 바꿀 수 있는 유일한 방법인 시민 연대의 힘을 강조하며 거리 캠페인 등의 참여를 제안하는 모습은 우리에게 중요한 시사점을 전하고 있다고 생각한다.

□ 학교협동조합에의 적용

- 학교협동조합이 설립되어 안정기에 들어간 학교의 경우 제로 웨이스트와 재활용, 분리수거 등의 환경 캠페인을 적극적으로 펼치고 있다. 특히 Covid-19 발생 이후 기후위기에 대처하는 방안 마련과 환경보호에 대한 학생을 포함한 대중의 관심이 고양되고 있다. EWS가 시작된 동기에 관한 질문에 강사는 국제적 이슈와 맞물린 적절한 타이밍에 맞게 시작해 단지 운이 좋았다고 대답한 부분이 인상적이었다.
- 포스트 코로나 시대에 더욱 높아질 환경 이슈에 독일의 EWS에너지협동조합의 사례는 대중에게 환경보호의 관심을 불러일으키기에 좋은 모범이 될 것이라 생각한다. 따라서 학교협동조합에서 실행되는 환경 관련 교육 콘텐츠에 적극적으로 반영하여 대중들의 인식 개선에 활용할 계획이다. 또한 부모 모임으로부터 시작한 사례이므로 학부모와 지역주민들 대상의 교육프로그램을 기획하고, EWS에서 실행한 다양한 문화 활동과 같은 이벤트도 벤치마킹하여 적용해본다면 좋겠다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 독일이 원자력 발전을 전면 폐기하며 친환경에너지 전환 정책으로 전환한 후 발생한 고비용의 전기부담에 대한 국민 여론이 어떠한지 궁금하다. 환경 보호라는 측면에서 고비용의 전기요금을 부담하는데 전 국민의 의견 통합 과정에서 어려움은 없었는지, 또한 이러한 인식 개선을 위한 교육 등은 어떻게 진행되었는지 알고 싶다.
- 시민단체에서 협동조합의 형태로 전환되어 운영하며 조합원 간의 의견 충돌과 갈등은 어떻게 관리되었는지 궁금하다.

(4) 오수산나

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 탈핵부모모임에서 협동조합으로 발전하고 운영

- 쇠나우 지역은 독일 서남쪽에 2,500명이 거주하는 지역이다. 탈핵부모모임인 시민단체로 시작하여 쇠나우협동조합을 만들었다. 당시 쇠나우도 에너지 공급망은 독점적이었고 에너지 공급 중 40% 정도가 원전이었으며 공급망 이용에 협조받기 어려운 상황이었다.
- 다행히 1991년 시의회를 통해 에너지 공급 체계를 전환하는 제도를 만들었고 EWRC를 공급업체로 이용할 수 있었다. 1998년 EU에서도 에너지 체계 변화가 논의되었다.
- 이런 이슈에 대응하기 위해 600명을 주주로 하여 사적 자산을 공동으로 관리하고 나누는 시스템을 만들었지만 모든 주주의 의견을 조율하기 어려운 부분이 있고 지분 양도 등에 자산관리와 운영 논의가 돈으로 치부되는 경향이 있고 자본주의 방식으로 따라가는 경향이 있어 2009년 협동조합으로 전환했다.

□ 재생에너지 확대를 위한 법과 제도(EEG)

- 독일에 EEG 법이 제정되었고 최근 20년간 독일에 에너지협동조합이 폭발적으로 생겨

났고 작은 발전소를 묶어 낼 수 있는 플랫폼이 필요해졌다.

- 점차 유럽의 에너지 관련 사업은 규제와 관료주의가 걸림돌이 되고 초기 기후변화와 에너지 관련 법령 등이 단순한 법령이었는데 100가지가 넘는 조항들을 만들어가며 시민들을 위한 법령이 아닌 시설 장비 관련 법으로 변질되어 갔다.
- 2010년 대기업들도 재생에너지 시장에 정치적 힘을 이용해서 지분 점유를 시작했다.
- 시민들이 태양광발전소만을 만드는 것이 아니라 통합해 시스템화해야 하는 것이 필요했다. 2007년 메르켈이 기후변화 협약 회의 의장을 맡았지만, 대기업의 이점만 보호하는 상황이 되었고 시민들은 재생에너지 시장에서 벗어나는 상황이 되었다.
- 시민들도 충분한 자금이 있고 역량도 가지고 있다. 재생에너지는 시골 같은 지역에서만 추진되는 형태가 아니라 전 지역으로 생산망을 구축할 수 있어야 한다. 협동조합들과 시민들이 참여하는 것은 매우 중요하며 시민들이 돌아올 수 있도록 해야 한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 아직까지는 국내 에너지 공급망은 한전에서 독점하는 상황이고 전기요금도 국가정책에 가장 중요하게 생각하는 부분이라 공급망을 이용에 대한 논의들이 필요하고 의회를 통해 제도를 만들었듯이 시민들의 제안을 반영하는 의회의 노력이 필요해 보인다.

◇ 시사점

- 국내에도 2013년부터 에너지협동조합이 환경단체와 시민단체 등을 기반으로 만들어졌다. 2018년 3020 재생에너지 보급 확대 정책이 수립되면서 재생에너지 시장은 확대되었지만, 협동조합의 성장은 저조한 편이다.
- 독일에서도 시민들의 요구를 통해 에너지 관련 법령들이 만들어지고 시민들이 참여하는 협동조합이 생겨났지만, 점차 규제가 강화되는 방향으로 전환되고 자본을 이용한 대기업들이 점유하는 형태가 되어 가고 있다.
- 시민들이 제안한 제도가 국가 시스템으로 만들어지면서 과정에 시민들의 의견이 점차 배제되는 측면이 있다. 국내에서도 이런 점을 주목해 시민참여 활성화를 위한 제도를 보완해갈 필요가 있어 보인다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 조직이 커지면서 초기에 자발적으로 공부 모임을 조직하고 이끌었던 조합원 활동들이 축소되는 경향이 보인다. 협동조합도 전문적인 인력 충원이 필요하다. 자본주의 방식이 아닌 협동조합 방식을 통해 전력회사로 성장하기 위한 구성원들의 조직변화와 역할이 어떻게 분화되어야 하는가?

(5) 이송란

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 쇠나우 지역의 에너지자립을 위한 중심적 역할을 하며, 시민참여 중심 재생에너지 전력

공급을 담당한다.

- 현재 독일의 전력 공급량 중 35%만이 재생에너지로 공급하는 전력이다.
- 지속적으로 재생에너지 공급량을 늘려가고 전력뿐만 아니라 교통수단, 난방시스템 등의 에너지 전반적인 부분에 대해서도 원자력, 화력을 사용하지 않고 재생에너지로 만들어 가는 것이 목표이다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 한국전력의 독점적인 전력망 운영 및 전력공급 구조

- 독일과 한국의 가장 큰 차이점은 한국의 전력시장은 다양한 기업이 진출하기 어려운 독점적인 구조로 되어있다는 점이다.
- 한국에서 지역 시민이 참여하는 분산형 재생에너지 생산은 이러한 독점적 구조에 대한 대안을 만들어 가는 운동적인 성격도 가질 수 있다.
- 그러나 시민의 참여로 만들어낸 태양광, 풍력 등을 통한 전력을 판매하려면 한전이 지배하는 독점적인 전력시장 구조 안에서만 가능하다.
- 전기료 인상 또는 인하, 소규모 재생에너지 발전시설에 대한 전력망 안전성을 이유로 각종 제한을 두는 등 제도적인 부분이 재생에너지 발전 수익과 밀접한 관계가 있다.

◇ 시사점

□ 원전 반대운동에서 출발하게 된 쇠나우전력협동조합

- 초기의 설립 정신을 지키고자 노력했던 지점들이 인상 깊었다.
- 조직의 규모가 커지고 참여하는 이해관계자가 다양해짐에 따라 의사결정의 비용이 증가하고 초기의 설립 취지를 지키기 어려워지는 듯하다. 설립 취지를 지키고자 하는 노력이 지금 한국의 에너지협동조합들에게도 유사하게 적용될 수 있을 것으로 보인다.

□ 자본주의적인 경영방식의 폐해를 방지하고자 하는 협동조합의 노력

- 단지 재생에너지만으로 효과적으로 전환하는 일은 오히려 더 쉬울 수 있을 것이다.
- 왜 시민이 참여해야 이 에너지 전환 운동이 의미가 있는 것인지, 지역 에너지협동조합의 존재 의미는 무엇인지 되새겨보아야 한다.

(6) 타은주

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 기본적으로 독일이라는 나라는 '전력매입법'을 1991년 제정·시행, 2000년 독일은 더 나아가 '재생에너지법'을 도입, 2006년 독일의 협동조합법이 개정되면서, 조직적 형태로 협동조합의 신설과 소규모 조합의 운영을 용이하게 하는 내용 등이 쇠나우전력협동조합이 설립·성장하게 할 수 있는 영양분이 되었다고 생각이 된다. 아울러 EU에서의 지원 자격도 독일의 재생에너지, 협동조합에 대한 정책 결정에 많은 도움이 되고 있음을 알

수 있었다.

- 연수 시간에 설명을 들었던 내용 중에 마케팅 부분을 강조함을 알 수 있었다. 조합원이 곧 전기 구매고객이 되는 구조라면 2006년 이후 다량으로 만들어지고 있는 에너지협동조합과 경쟁은 피할 수 없으리라 생각된다.
- 실은 에너지협동조합까지 경쟁이 필요할까 하는 생각도 들었지만, 시장점유율이 0.4%라고 한다면 이 부분은 '획기적인 마케팅 전략으로 점유율을 높여나가야 하지 않을까'라는 생각이 들었다.
- 획기적인 마케팅이란 에너지협동조합이라면 탈원전과 환경을 생각하고 협동조합 기본정신을 기반으로 한다면 어떠한 차별적인 마케팅 전략을 세울 수 있을까? 양적 확대와 실적 성장을 이룰 수 있을까?
- 이 부분은 조합원, 고객, 환경에서 찾아야 한다고 생각한다. 조합원과 고객이 동일하다고 하지만 조합원의 니즈와 고객의 니즈는 미묘하게 다르다고 생각한다. 즉, 고객은 저렴한 상품, 질 좋은 서비스, 친환경이라는 세 부분에서 차지하는 비율이 다를 것이라 생각한다.
- 환경적인 부분은 EU와 독일 정부 그리고 시민단체에서 시작한 쇠나우와 같은 곳은 뿌리 깊은 경험을 통하여 방법을 알고 있다고 생각한다. 그러면 행동하는 것이 제일이라고 생각한다. 그러한 부분에서 지금까지 절반의 성공을 거두었다고 생각한다. 하지만 현재와 같은 방법이라면 속도가 더 지금보다 더 느려질 것이라 생각되어 더 행동하는 방법을 찾았으면 하는 바람이다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 조합원 VS 고객

- 조합원이 곧 고객이 되는 구조로써 소비자생협을 예시로 들 수 있다. 나 또한 아이쿱생협의 조합원이자 고객이다. 이러한 구조가 된다면 조합원을 늘리는 것이 곧 고객을 늘리는 것이 되므로 여러모로 이상적인 구조가 된다. 이것은 반대급부로써 조합원이 줄어 들면 또한 고객도 감소한다는 것이 되므로 양날의 검과 같다고 생각된다.
- 아울러 조합원의 입장과 고객의 입장은 분명히 차이가 있을 텐데 어느 관점에서 판단하느냐에 따라서 마케팅, 정책 등이 달라지리라 생각된다. 예를 들어 아이쿱의 경우 기쁜 물을 대대적으로 홍보하고 있다.
- 이 기쁜물이라는 상품이 나온 배경으로는 미세플라스틱이 없는 제품을 생산하기 위하여 심층수를 끌어서 소금, 그 외 상품을 만들고 그 부산물로써 기쁜물이 나왔다. 당연히 일반 생수보다 고가이다. 조합원 입장에서 생각한다면 매우 기발한 발상으로 만들어진 상품이지만 고객의 입장에서 생각한다면 일반 생수보다 고가이므로 접근하기 어려운 부분이 있어 지금도 판매에 고전을 면치 못하고 있다.
- 이러한 상황이 지속이 된다면 조합원으로서 전반적인 전략을 강구해야 된다고 주장할 수도 있다. 현재 쇠나우 전략의 경우도 웨어가 0.4%밖에 되지 않는 이유가 무엇인지

알고 싶다.

- 아마 이 부분은 쇠나우가 가장 정확하게 파악하고 있을 것이다. 원인을 파악하고 해결 전략을 세우고 이를 진행하면서 쉼터를 늘리면 될 것이라 생각하는데 그렇게 할 의지가 있는지 의문이고 필요가 있는지도 의문이다. 그 이유는 누가 공급을 하더라도 ‘친환경 전력이면 되지 않을까’라고 생각하기 때문이다.

□ 환경(국가·지자체·주변국)

- 이 교육에서 가장 큰 성과가 이 부분이라고 생각한다. 재생에너지 관련 국내법 제정을 위해서 지역사회, 국민의 관심을 일으키고 유도하여 일정부분의 힘을 모아야 지자체, 국가 더 나아가 주변국과 연대를 해야 할 필요가 있다고 생각된다.
- 현재 지역에서 재생에너지 부분에서 열심히 뛰고 있는 사회적기업도 사회적기업만 국한하지 말고 일반기업과 관련 연구단체들과 연대할 필요가 있다. 이번에 가사노동자법 통과 경우도 10여 년 이상 국회 앞 농성, 여러 단체와 모임을 만들고 연대하여 노력한 결과로 상징된다.
- 또한 시대의 분위기도 큰 몫을 했다. 프린텐서 노동자들의 사회문제, 권익 보호 등 흐름이 있었고 국제사회에서도 관심을 가지는 등 여러 부분에서 분위기와 상황이 맞아떨어졌다. 이러한 선진사례, 비슷한 상황 등을 많이 보고 익히면서 시행착오를 하고 시간을 절약하고 진정 필요한 내용으로 이루어진 법이 될 수 있도록 응원한다.

◇ 시사점

- 재생에너지에서 간과하기 쉬운 부분이 시간이 지나면서 효율이 떨어지는 부분이다. 이 부분을 해결하기 위해서는 태양광 셀의 세정과 정비가 꼭 필요하다고 생각한다.
- 현재 우리나라에서는 아직 이 부분에 대한 인식이 그다지 없는 상황이다. 그 이유는 태양광, 재생에너지에 관한 관심이 그다지 없기 때문이다. 일각에서는 우리나라는 태양광이 맞지 않다, 라든지 정부의 정책을 비판만 하고 있는 상황이지만 결국 재생에너지를 사용하지 않으면 안 되는 시기가 도래하고 그에 따라 에너지 효율을 높이기 위한 노력을 기울여야 한다고 생각한다.
- 현재 우령각시 라이프매직케어협동조합은 중장년 여성의 일자리 창출이 미션의 하나이다. 아울러 중장년 남성들의 일자리 창출을 위하여 2021년 쿠팡창업지원사업에서 창업팀 중 중장년 남성들의 일자리를 창출할 수 있는 ‘다시합시다’라는 팀의 창업을 지원하고 있다. 창업아이디어는 퇴직한 중장년 남성들이 에어컨 수리, 청소 등을 통하여 효율을 올리고 재활용할 수 있게 하는 창업팀이다.
- 재생에너지(태양광 셀)를 세정하는 팀을 만들어 전국에 우령각시 회원사가 16군데 있는데 이곳에 태양광셀을 청소하는 아이템을 만들어 태양광을 세정하는 부분도 검토할 가치가 있다고 생각한다.
- 가사서비스 브랜드인 우령각시의 경우는 사회적 경제조직에서는 최초로 플랫폼을 개발하여 사용하고 있는 일정부분 가능성을 예상하고 있었다. 하지만 코로나로 인하여 어려

움을 겪고 있지만, 대형자본을 베이스로 하는 타 업체의 경우와 비교하면 양적으로 고전을 하고 있다.

- 이러한 부분에서 조합원이 제공자인 현시점에서 고객이 조합원이면 협동조합에 대한 이해도가 있고 같은 가사서비스를 일반기업에서 소비하지 않고 협동조합에서 더욱이 본인이 조합원인 곳에서 소비하는 형식이 될 수 있다는 데에 의미가 있다고 생각하고 이 부분은 조금 더 공부해야겠다는 생각이 들었다.

(7) 박윤섭

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 전력시장이 자유화된 독일의 지역 전력 사업 영위 협동조합

- 전기 발전, 송전, 배전 등 전력 사업 전 부문을 사업내용으로 하고 있다.

□ 독일 내 소매 전력시장

- 4대 메이저 전력회사가 전체 소매 전력시장의 70% 점유를 하고 있으며 쇠나우협동조합은 독일 4천만 가구 중 15만 가구(약 0.4%)의 점유율로 매우 낮은 편이다.
- 협동조합 산하에 전기 등 소매 판매를 맡는 유한회사를 자회사로 두고 있으며 전기 소비 고객 확보가 조합원의 확보로 이어지기 때문에 고객 확보에 총력을 기울이고 있다.

□ 쇠나우전력협동조합의 상징적 의미

- 독일 전력시장 내에서의 실질적 점유율은 높지 않으나, 재생에너지 전기만을 공급한다는 특수성과 핵발전에 반대한다는 운동성을 내세워 고객 및 조합원을 확보 중이다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 한전을 중심으로 발전자회사를 두고 있는 형태

- 한전을 중심으로 (재)통합 후 전력 서비스를 제공해야 한다는 주장과 시장을 완전히 개방하는 형태로 가야 한다는 주장이 충돌하고 있다.
- 안정적인 전력의 공급이라는 지점과 전력 공급자 간 경쟁을 통해 시장의 효율성을 높이고 서비스의 질적 확보를 꾀할 수 있다는 주장의 충돌이 있다.
- 안정적인 전력공급의 어려움이 있을 수 있다거나 서비스 요금이 인상될 수 있다는 주장의 충돌이 있다.

□ 시민햇빛발전협동조합 등

- 사회적 경제조직으로 협동조합이 결성되어 태양광에너지 등 신재생에너지 제공을 하는 방식이다.
- 관 주도 혹은 비환경친화적 에너지 발전의 폐해를 해소하기 위한 당위와는 별개로 전력 공급의 대안이 될 수 있는지 궁금하다.

- 쇠나우전력협동조합의 사례를 통해 지역 내에서 전력회사로서 및 사회적 경제조직으로 역할하고 있다는 부분은 인식하게 되었으나 서비스의 수요자, 고객의 관점에서 대안으로 제시될 수 있는지에 관해서는 여전히 의문이 남는다.

◇ 시사점

- 소규모 에너지협동조합의 경우에도 거래처, 수요처 확보 등에 관한 전문적 도움을 필요로 하거나 고용된 인력과 관계가 어떻게 형성할 것인지 체계를 구축해 나갈 필요성이 있을 것으로 판단된다.
- 예를 들어, 태양광 패널 설치를 하는 조합원 직원의 경우 해당 협동조합과의 관계에서 노동법상 근로자로 볼 것인지, 사업자 프리랜서에 가까운 지위로 볼 것인지 등에 관한 점이 물음으로 남는다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 쇠나우전력협동조합(이하 “쇠나우”)의 경우, 초반부터 상당 기간 동안은 “부모모임”에서 “시민운동” 성격이 유지되었고 이러한 구성원들의 노력이 확장되어 “에너지협동조합”으로서의 사업 기반이 된 것으로 알고 있습니다.
- 한국에서도 우리 사회가 갖고 있는 다양한 고민을 가진 사람들이 모여 사업조직인 협동조합으로 특정한 문제를 풀어 가 보고자 하는 시도가 많이 나타나고 있습니다. 그 과정에서 단순한 모임을 넘어 조직을 유지하고 성장시키는 과정에서의 견해 차이나 역할에 관한 인식의 차이가 협동조합의 뿌리를 흔드는 경우가 종종 나타납니다.
- 쇠나우가 거처간 경험을 통해 우리 협동조합이 겪고 있는 어려움을 극복할 수 있는 시사점을 얻고자 합니다.
- [조직 관리] 어떠한 모임이 사업 조직으로 변모하는 과정에서는 구성원들이 맡아야 할 여러 가지 역할과 그 역할을 수행하는 것에 관한 규칙이 나타나게 되는데, 쇠나우 협동조합이 초반에 사업 조직으로 변모하고 조직을 구성하는 과정에서의 “노동”, “역할”, “보상”에 관한 기준을 알고 싶습니다.
 - 1) “사업조직”으로서의 초기 단계에서 현업기술, 대외홍보, 내부관리 등 협동조합을 운영하는 과정에서 필수적인 각 업무를 분담하는 역할을 어떤 방식으로 구분하였고, 그 역할을 맡은 구성원들은 어떻게 보상(단순히 임금을 추가로 더 지급한다는 경제적 보상만을 의미하는 것이 아니라 교육기회의 제공, 특정한 지위로의 승진 등) 받았는지요?
 - 2) 조합원으로서의 현업 업무 이외에 추가적인 경영자(관리자) 역할을 담당하는 사람들의 권한과 책임은 어떻게 그 권위를 확보하였는지요? 임기 중인 임원이 행사하는 해당 권한에 대한 문제제기 등이 있는 경우, 협동조합 차원에서 어떻게 처리하시지요?
 - 3) 조합원 총회 등을 거쳐 결정된 사업 방향에서의 세부사항들(예를 들어, 대외적 사업판단, 내부 관리업무 등)을 판단하고 행하는 임원에게는 어떠한 보상을 행하시지요?
 - 4) 업무를 배분하고 수행하는 과정에서의 효율성, 생산성 측정은 어떻게 이루어지고, 기준 보다 효율이나 생산성이 높은 사람(일반 조합원인 근로자)에게는 어떠한 보상을 하는지 그리고 기준 보다 효율이나 생산성이 낮은 구성원(일반 조합원인 근로자)에게는 어떠한 조치를 취하시지요?

- [구성원 관계] 한국에서는 소규모로 시작하는 협동조합의 구성원들이 조합원으로서의 역할에 관해 다소 소극적인 측면이 있습니다. “근로자”인 조합원에 대해서는 조합원으로서의 지위 이외에 노동법령과 사회보험법령을 통한 보호/보장을 제공합니다. 이에 따라 협동조합이 폐업하거나 실직하더라도 국가 등이 일정한 보호를 제공하고 있습니다. 그에 비해 “사용자”로 분류되는 조합원에 대해서는 노동법령의 보호를 제공하지 않습니다.
 - 1) 독일 협동조합의 현업 업무 종사 조합원에게도 독일 노동법상 “사용자(업무지휘의 권한과 책임을 갖는 자)”와 “노동자(업무지휘에 따라 업무를 이행하여야 하는 자)”로 구분된 법적 적용이 이루어지는지요?
 - 2) 조합원이 되어 “노동자”이면서 또한 경영자로서의 소유자가 되는 것을 한순간에 받아들이는 것에는 상당한 어려움이 따를 것으로 생각합니다. 노동자들이 경영진의 생각을 배우고, 경영진이 노동자들의 입장을 이해하기 위하여 행하는 제도, 시도가 있는지요?
 - 3) 경영자(관리자) 등과 같은 리더 역할을 하는 사람들에게는 해당 협동조합이 어떠한 보호를 보장하고 있는지요? 자체적인 공제제도 등을 통해 보호하는 제도가 있는지, 그러한 제도의 자체적 운영에 특별한 제한은 없는지요? (한국에서는 협동조합이 조합원들에 대한 공제제도 등을 함부로 운영하기 어려움)
 - 4) 국가 등이 협동조합의 경영진을 정책적으로 보호하기 위한 사회보험제나 공제제도를 운영하고 있는 것이 있는지요?
- [법, 제도] 한국에서는 협동조합에서 그 주요 특성으로 나타나는 “협동노동”과 일반적인 고용관계에서 나타나는 “고용노동”의 특성이 충돌하는 경향이 있습니다. 이러한 관계를 정리하기 위해 입법 정책적인 시도가 필요한 상황이라고 생각되는데, 독일의 협동조합 법과 노동법령에서는 이러한 문제가 없는지 또는 이를 해소하기 위해 어떠한 시도를 하고 있는지 알고 싶습니다.
 - 1) 독일의 노동관계법령에 “노동자협동조합”과 같은 특수한 사례(노동자이면서 소유자인 사용자 지위가 병존)를 규율하기 위한 별도의 규정을 두고 있는지요?
 - 2) 독일의 협동조합 관련 법령에 노동법상 법적 지위와 관련된 모순이나 충돌을 정리하기 위한 별도의 규정을 두고 있는지요?
- [이윤 배분] 사업을 통해 얻은 이윤을 어떻게 관리하는지 알고 싶습니다.
 - 1) 사업을 통해 얻은 이윤을 배분하기 위한 기본 규칙은 어떠한지요? 재투자 분 이외의 이윤은 공평한 배분(배당금)에 좀 더 초점을 두는지, 역할의 책임과 성과에 대한 보상(인센티브)에 좀 더 초점을 두는지요?
 - 2) 이윤 배분의 원칙을 결정하는 방식은 어떠한지요? 이에 대한 이의제기는 어떻게 이루어지는지요?
- [연대] 쇠나우와 다른 조직과의 연대와 네트워크는 어떻게 이루어지는지 알고 싶습니다.
 - 1) 협동조합들 간 우선 거래가 어떤 방식으로 그리고 어느 정도로 이루어지는지요? 필요한 품질을 협동조합들 간의 거래로부터 확보하기 어려운 경우도 있을 것 같습니다.
 - 2) 한국의 경우 협동조합연합회 또는 협의회가 존재하지만 스스로 협의의 중심점인지 역할이 불분명한 경우가 많고 사업조직으로의 변모가 필요하다는 내부 지적도 있습니다. 연합회의 구성원 조직으로서 어떠한 역할을 하는 것이 중요한지, 그리고 연합회는 구성원 협동조합들에게 어떠한 역할, 도움을 제공하는지요?

(8) 고영수

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ EWS 개요

- EWS는 가장 큰 규모의 에너지협동조합 중 하나이며, 에너지 생산과 공급을 함께 하는 복합 기업이다.
- 대부분의 에너지협동조합이 2000년 재생에너지법(EEG) 제정 이후 설립되었으며 작은 단위로 해당 지역의 에너지를 운영한다.
- EWS는 현재 쇠나우와 인근지역의 전기와 열 공급을 담당하고 있으며 특히 에너지 공급이 원활하지 않아 기름과 나무로 난방을 하던 남부 산악지대에 열 공급을 하고 있다.

□ EWS 구조

- 에너지 생산과 송배전, 열공급과 발전소 건설을 겸하는 복합 에너지 기업
- 홀딩스와 유사한 체계의 조직
- EWS eG : 사업 전반을 총괄
- EWS Netze GmbH : 전력과 천연가스 그리드, 규제 등
- EWS Vertriebs GmbH : 전력, 송배전, 마케팅, 홍보 등
- EWS Energie GmbH : 태양광, 풍력, 열 공급과 발전소 설립

◇ 한국의 상황과 비교

□ 탈핵에 대한 사회적 합의⁸⁾⁹⁾

- 68혁명으로 유럽 전반의 환경·탈핵 운동이 대두되었으며 당시 독일의 핵발전소 건설 반대 운동과 함께 70년대 중후반을 거치며 독일 사회의 의제로 본격화되었고 80년 녹색당 창당, 83년 연방의회 진출(27석)이라는 성과로 이어졌다.
- 1986년 체르노빌 핵발전소 사고(독일-체르노빌 1,300km) 이후 반핵은 핵심적인 사회 의제가 되었고, 원자력안전부가 창설되었다.
- 1998년 핵발전 중단을 공약으로 사회민주당과 녹색당(적녹연정)이 집권했으며 2000년 원자력 폐지를 내용으로 한 원자력 합의를 이끌어냈다. (2021년까지 핵발전소 폐쇄)
- 2010년 기독교민주당과 자유민주당 연정 집권 이후 핵발전소의 수명 연장이 결정되었으나 2011년 후쿠시마 핵발전소 사고는 독일의 탈핵 기조를 분명히 했다. (22년까지 핵발전소 폐쇄)
- 2011년 후쿠시마 핵발전소 사고 (한국-후쿠시마 900km) 이후 한국에서도 탈핵 운동이

8) 독일 탈핵정책의 역사적 전개와 그 시사점. 2012 박진희

9) 독일 녹색당, 기후변화 해결사 될 수 있을까. 2021.07.29. 시사IN

사회 의제로 부각되었다.

- 탈핵 공약을 내걸고 집권한 2017년 문재인 정부는 단계적 탈핵 계획을 발표했다. (2080년 핵발전소 폐쇄)
- 2021년 현재 탈핵 운동은 시민사회의 의제로서 영향력을 상실하고 있다. (발원전 반대 70~80% - 반대 문화일보, 211102 / 원자력 이용 찬성 72.1% - 한국원자력학회, 210913)

□ 발전원가, 정책비용을 반영하지 못하는 전기 요금 체계

- 한국의 전기요금은 독일에 비해 1/3 수준으로 낮은 편이다.
- 전기요금 격차의 주요한 이유는 사용자가 부담하는 재생에너지 보조금이다. (2019년 기준 6.41유로센트/kWh, 약 86원)¹⁰⁾
- 한국은 2021년 합리적 에너지 소비와 녹색성장을 위해 연료비 보정요금을 도입했으며 RPS제도와 배출권 거래 비용을 위한 기후환경요금(5.4원/kWh)을 도입했다.
- 2021년 2, 3분기 연료비 상승에도 불구하고 물가와 생활 안정을 이유로 한 정부의 전기요금 동결로 연료비 상승분이 반영되지 않는다.
- 한국의 에너지믹스에서 기저부하를 담당하는 핵발전의 경우 전체 발전량의 약 30%를 차지하며 발전단가가 가장 낮다고 알려져 있다.
- 하지만 핵발전의 발전원가는 사고위험비용, 안전규제비용, 입지갈등비용, 정책비용(수용성 확보를 위한 지역 지원금, 홍보비용 등), 미래세대비용(방폐장 등으로 인한 국토 사용 가치 하락 등)을 반영하지 않는다.¹¹⁾

□ 폐쇄적인 전력 시스템¹²⁾

- 지방자치가 발달한 유럽국가, 특히 독일에서는 지자체가 관할구역의 주민들에게 전력 등의 에너지를 공급하는 책임을 가지고 발전소와 배전망을 운영한다. (현행 독일 기본법 28조는 지자체에게 전력 공급자를 스스로 결정할 권리를 보장)
- 전력 등의 인프라 사업에서 기업은 대부분 공기업 형태로 운영되었으며 지자체로부터 20년 정도의 독점권을 부여받았다.
- 이러한 공기업은 1990년 통일 이후 대부분 민영화되었다.
- 80년대의 규제 완화 흐름과 유럽 시장 통합이라는 EU 위원회의 목적에 따라 1998년 전력과 가스 부분 자유화에 관한 정책지침이 발표되었다.
- EU의 지침에 따라 독일은 전력시장 자유화를 시작했으며 발전과 송배전, 판매 등 전력 산업을 분할했다.
- 이러한 전력시장 자유화에 따라 EWS가 지역의 전력공급 업체로 선정될 수 있었다.

10) 해외 주요국 사례조사를 통한 전기요금 체계 개편과제 도출 및 시사점 연구, 2020, 정연제(에너지경제연구원)

11) 원자력 발전비용의 생산과 과제, 2014, 허가영(국회예산정책처)

12) 유럽의 지역에너지 발전과정과 시사점, 2017, 한재각(에너지경제연구원)

- 한국은 한전이 전력의 생산·송배전·판매를 독점했으나 2001년 4월 2일 발전 부분이 6개 자회사로 분할되며 전력시장 개방을 추진했다.
- 발전 자회사의 민영화, 송배전과 판매 분야 개방까지 목표로 하였으나 전기의 공공재적 성격에 대한 우려로 중단되었다.
- 현재 한국의 전력시장은 민간 발전사업자의 한전 또는 전력거래소에 대한 전력 판매가 허용되고 있으며 소규모 전력중개사업, 재생에너지 전기공급사업 등 에너지 신사업 시범사업이 운영되고 있다.

◇ 시사점

□ 사회적 합의를 위한 지난한 과정

- 쇠나우의 부모 모임에서 전력회사 설립까지 약 9년, 핵발전소 반대운동, 전기절약대회 소식지 발간, 소극단 운영, 재생 에너지 설명회 등 다양한 활동의 결과이다.
- 2021년, 한국 최초의 에너지협동조합 창립 10년 차는 쇠나우의 초기 기간에 해당한다고 볼 수 있다.
- 초기 활동의 결과를 평가하고 전략을 수정하는 과정이 필요하다. ‘사업체로서 수익성 강도가 조직 내외부에 어떻게 보여졌는가?’, ‘협동조합의 포지션은 무엇인가?’, ‘조합원의 욕구와 비전에 대한 지지는 어떠한가?’ 등을 확인해야 한다.

□ 전력 가격 현실화와 시민 인식의 문제

- 현재의 전력 가격은 사회적비용을 반영하지 않고 있으며, 외부화된 비용은 정책적으로 무시되거나 세금으로 처리되고 있다.
- 낮은 전력 가격은 전력 소비 감축을 방해하며, 기존 연료에 비해 상대적으로 비싼 재생 에너지 도입에 부정적인 여론을 형성한다.
- 재생에너지 수용성 향상을 위해 전력 가격 현실화를 요구하고 알릴 필요가 있다.

□ 에너지 신사업에 대한 준비 필요

- 쇠나우의 전력 공급망 확보는 EU 지침이라는 기회를 잡은 것이며 소규모 전력 중개사업, 재생에너지 전기공급사업, 국민DR 등 여러 신사업이 논의되고 실증 중에 있다.
- 협동조합이 운영할 수 있는 사업들을 제안하고, 신사업에 참여할 수 있는 역량 강화가 필요해 보인다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 창립한 에너지협동조합들의 현황이 궁금하다. 쇠나우와 비교한 규모와 사업 영역이 어떠한가? 쇠나우가 다른 협동조합과 차별화되는 부분은 어디인가?
- 독일의 에너지법제도 시민들이 에너지 사업에 참여하기에 어렵다고 했는데, 제도개선을 위해 하는 활동들을 알고 싶다. 더불어 쇠나우가 지금 독일에 필요하다고 생각하는 제도가 무엇인지 궁금하다.

- 상당히 오래 사업을 진행하였는데, 그간 조합원들의 구성, 의식 변화가 궁금하다. 협동조합 원칙이 흔들리는 순간은 없었는가? 에너지협동조합의 정체성을 위해 어떤 활동을 하고 있는가?
- 쇠나우 협동조합이 연합회에서 다른 협동조합에게 어떤 도움을 주고 있는지 궁금하다. 에너지협동조합을 준비하는 조직을 지원한 사례가 있는가?

(9) 정미숙

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ ‘핵 없는 미래를 위한 부모 모임’에서 시작한 전력협동조합

- 쇠나우 지역은 프랑스, 스위스 국경과 40km 떨어진 거리에 있으며 인구 3천 명 미만인 작은 도시이다. 이 도시에 위치한 쇠나우전력협동조합(Elektrizitätswerke SchönaueG, 이하 EWS)은 독일 에너지 회사이다.
- 1986년 우크라이나 체르노빌 원전 사고 당시 방사선 물질이 쇠나우 지역까지 영향을 끼치게 되고 어린아이를 둔 부모들이 이에 대한 대책의 필요성, 원전의 심각성을 느껴 ‘핵 없는 미래를 위한 부모’ 단체를 결성한 것에서 시작되었다.
- 이 과정을 통해 원전 반대운동을 펼치고 지역 전기절약대회, 소식지 발간, 소극단 운영, 에너지회의, 쓰레기 분리와 줄이기, 체르노빌 어린이 돕기와 같은 작은 운동에서부터 주민이 할 수 있는 일을 찾다가 친환경 에너지에 대한 다양한 설명회를 개최하고, 에너지 소비 최소화 및 효율화에 관한 고민을 하게 되는 계기를 가지게 되었다.
- 초창기에는 쇠나우가 다양한 연료를 사용하기 용이한 산간지대라는 점, 소규모 발전설비를 가정에 설치하는 것이 저렴하다는 점을 중점적으로 고민했고 태양광발전과 열병합발전소 등 재생에너지 발전을 시도했다.

□ 원전 반대에 따른 전력공급회사와의 갈등에서 협동조합 결성

- 당시 지역 전력공급회사인 KWR(Kraftübertragungswerke rheinfelden eG, 이하 KWR)에서는 화력 뿐 아니라 원자력 에너지를 공급받아 지역에 송전하고 있었기 때문에 지역주민의 원전반대 운동에 반대입장과 시위 해산 입장을 표명했고, 이 때문에 주민과의 갈등이 발생했다. 이러한 위기는 쇠나우를 친환경에너지 놀이터로 만들자는 아이디어의 탄생으로 이끄는 원동력이 되었다.

□ 자본주의의 폐단을 답습하지 않기 위한 협동조합의 노력

- EWS의 초기 모델은 한국에서 알려진 협동조합의 형태는 아니고 공기업과 비슷한 형태였으나 2009년 EWS-Cooperation으로 완전히 전환하게 되었다. 당시 독일 내 에너지 공급 방식이 독점 비즈니스였기 때문에 이슈가 많았고 빠른 대응을 할 수 있는 조직이 필요하여 현재의 형태와 같은 방식을 택했다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 글로벌 기업들 사이에 100% 재생에너지로 만든 전기만 쓰는 것을 목표로 한 RE100 캠페인이 활발해지고 있지만 2020년까지만 해도 한국에서 전기 사용자가 재생에너지 전기만 따로 사 사용할 수 있는 방법이 없었다.
- 그러나 2021년 10월 전기사업법 시행령이 개정됨으로써 국내에도 처음으로 에너지 플랫폼 스타트업인 솔라커넥트가 재생에너지 전기공급사업자로 등록하면서 한전을 거치지 않고 직접 재생에너지를 팔 수 있는 새로운 상황이 열렸다는 것은 큰 의미가 있다.

◇ 시사점

- 미래세대를 위해 필요한 변혁을 이루어가는 과정에서 학부모의 힘, 생활과 문화와 결합한 지역에서의 시민운동의 힘, 제도 시스템을 바뀌려는 시민의 정치적 요구, 이 모든 과정에서 시민들의 자발적인 연대와 협력을 만들어가는 협동조합의 사례가 주는 힘을 인식할 수 있었다.
- 전기사업법 시행령의 개정을 통해 이제 정부나 한전이 아닌 협동조합이나 솔라커넥트 같은 전기 플랫폼 기업이 주도하여 기후위기 대응을 위해 세워온 많은 소형 태양광발전소를 묶어낼 수 있게 되었다. 이러한 제도적 변화는 앞으로 시민들이 주도하는 협동조합형 전력회사의 발전을 추진할 수 있게 작동함으로써 기후위기 대응 에너지 전환을 시민들이 먼저 견인해내는 질적인 발전이 이루어질 수 있다고 기대된다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 전력의 생산과 송전망을 독점해온 국가산업으로서의 독점적인 배전망을 공유 협력체제로 이용할 수 있도록 제도적인 변화와 에너지 관련 종합적인 사업체로 성장한 EWS의 발전과정에 대한 상세한 공개적인 기록 연구자료를 공유받고 싶다.

(10) 연제민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 태양광에너지 및 풍력, 수력발전 등 친환경에너지를 구매하여 독일 전역에 공급하고 있으며 이러한 활동을 통해 원자력발전소의 위험을 감소하고 지속 가능한 환경을 조성하기 위해 노력하고 있다.
- 원자력발전소를 이용하는 자본기업의 정치적 영향력과 자본으로 탈원전 정책 확대에는 어려움을 겪고 있으며 친환경에너지에 대한 시민들의 공감 및 인식확산을 위해 다양한 활동을 추진하고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 신규 원자력발전소를 제한하거나 사용기한이 도래한 원자력발전소를 감축하기 위한 정책이 추진되고 있으나 대체에너지 영역에서 뚜렷한 성과가 존재하지 않고 있다.
- 국내의 경우 신재생에너지에 대해서는 태양광발전에 집중하고 있으나 효율 문제 및 관리 등의 문제로 실효성을 갖고 있지 못하며, 농촌사회에서 태양광 설치 등은 반사광에

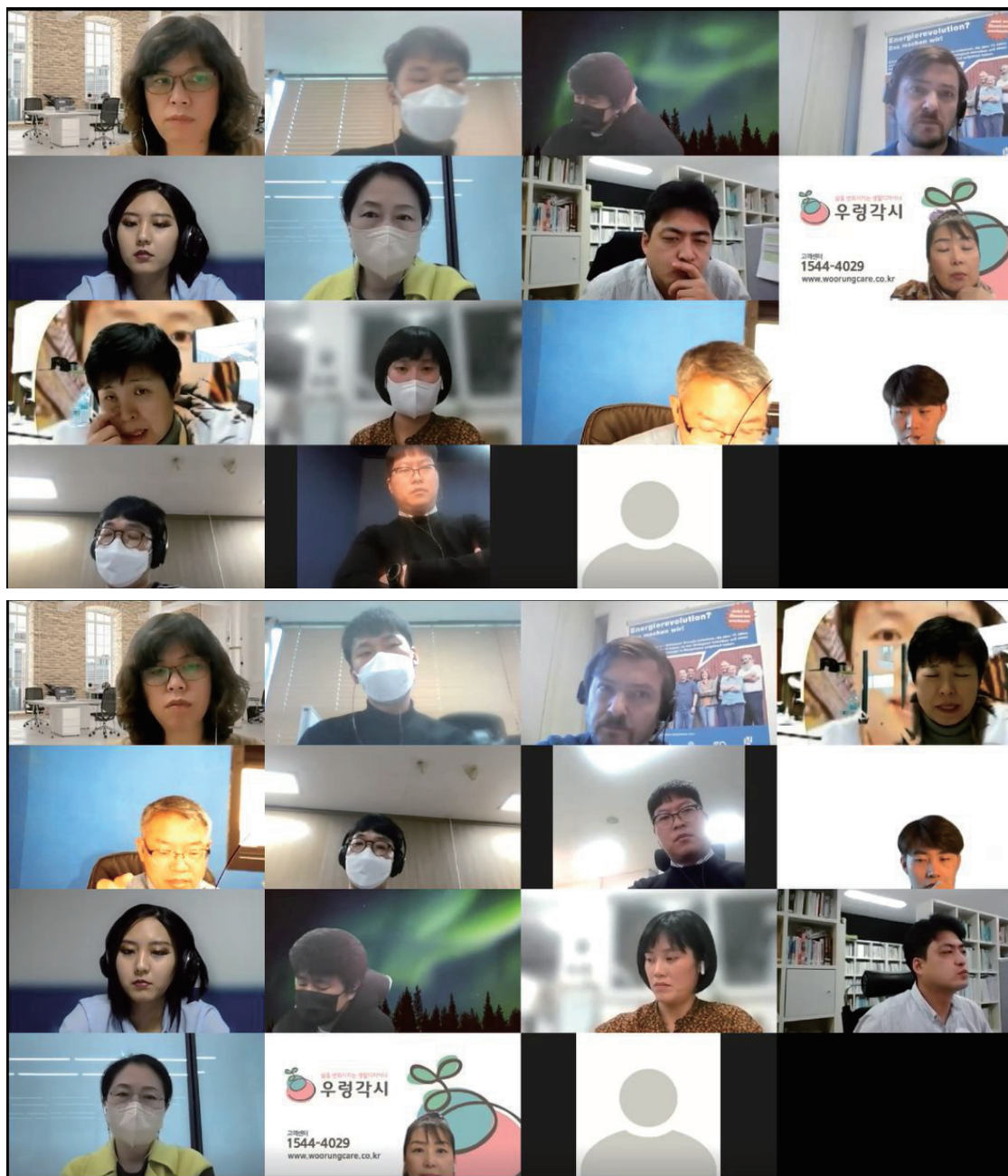
따른 문제로 지역주민과 설치 사업자 간 갈등 문제가 발생하고 있다.

- 다만, 친환경에너지를 전력 공급자로 진입하는 과정에서 관련 제도 및 정책 여건을 변화하는 과정을 감안하여 국내의 에너지협동조합들이 현실적인 여건에 맞춰 사업을 추진하기보다는 신규 정책 및 입법과정에서 보다 적극적 활동이 중요한 계기를 마련할 수 있다는 시사점을 발견할 수 있다.

◇ 시사점

- 충북의 태양광 관련 사업에 대해 정책 및 법제적 시도과정에 관한 사례를 공유하고 친환경에너지에 대한 기반 마련을 도모할 필요가 있다.

라. 사진



2. 마지막 전력질주를 위한 주거공동체

로푸키리
(LOPPUKIRI)

Helsingin Loppukiri

Arabiankatu 19, 00560 Helsinki
www.loppukiri.com

면담자 : Bitte Askelund
askelundb@gmail.com

가. 브리핑 내용

◇ 들어가며

- 핀란드는 세계에서 가장 협동조합이 발달한 나라다. 노벨화학상 수상자 아르투리 비르타넨 박사(Artturi Virtanen)는 이런 말을 남겼다. “우리에게는 록펠러도 카네기도 없지만, 협동조합이 있다.”
- 모든 성인이 2개 이상 협동조합의 조합원이며, 농민은 평균적으로 4개 협동조합의 조합원이다. 핀란드에는 4,000여 개가 넘는 협동조합이 있으며, 전국에 걸쳐 은행, 상점 그리고 각종 서비스를 공급하는 주체의 상당수가 협동조합이다.
- 핀란드의 협동조합은 20세기 초 핀란드가 농업국가인 시기에 만들어지기 시작했다. 각 협동조합의 연합회인 펠레르보연합(Pellervo Society)의¹³⁾ 주도과 적극적인 지원 아래 협동조합은 빠르게 확산되어 각 시장 내 광범위하게 자리 잡았고, 주도적 위치를 차지하게 되었다.
- 그러나 1980~90년대 경제구조의 변화와¹⁴⁾ 그리스, 스페인 등 유럽국가들의 경제위기는 핀란드에도 적지 않은 타격을 입혔다.
- 이러한 위기 속에 주요 농업·농식품 협동조합은 유한회사, 주식회사 등을 자회사로 설립해 사업의 운영과 소유를 분리해 경쟁력과 효율성을 강화하는 전략을 취했고 혁신을 거듭해 시장 내 1·2위 기업으로 자리 잡는 데 성공했다.
- 다만, 강력한 조세를 바탕으로 한 핀란드의 보편적 복지를 더 이상 국가가 모두 떠안을 수 없는 상황에서 시장과 제3섹터에 부담을 나누려는 시도가 있었다.
- 이러한 이유로 핀란드 정부는 협동조합 설립을 적극적으로 지원했다. 소비자, 생산자 등을 조합원으로 하는 기존의 협동조합이 아닌 공익적 성격이 강한 새로운 형태의 협동조합들이 만들어지기 시작했다.

13) 1899년 설립된 펠레르보연합(Pellervo Society)은 농촌의 거의 모든 부문에서 협동조합 결성을 추동해 농민들이 소유하고 통제하는 소유체를 만들었고, 이들 중 상당수는 내수경제에서 중요한 위치를 차지했다.

14) 1980년대 말 핀란드 금융시장 개방과 1990년대 초 소련연방이 붕괴되면서 핀란드는 경제위기를 겪었다. 특히 대소련 식량 수출이 핀란드 경제에 큰 비중을 차지하고 있어 그 피해가 더욱 컸다.

- 로푸키리도 이러한 시대적 배경 속에서 노인복지 문제의 해결안 중 하나로 시작되었다. 하지만 연수 과정에서 로푸키리는 협동조합이 아니라고 비트씨는 설명했다.

□ 할머니 4명의 꿈에서 시작

- 브리핑을 진행하게 된 로푸키리 이사 비트씨는 미팅을 진행하는 과정 중 은퇴 전 국제 단체에서 근무했던 경험을 바탕으로 이렇게 계속 일을 하게 될 수 있음에 감사하며, 계속해서 새로운 자극을 받을 수 있는 로푸키리의 환경에 자부심을 보였다.
- 인구 60만 명의 핀란드 수도 헬싱키(Helsinki)에서 자동차로 약 15분 거리에 있는 아라비안란타(Arabianranta) 해변의 마을에 있는 로푸키리(Loppukiri)는 '마지막 전력 질주'라는 뜻으로 2006년 설립된 노인 주거공동체이다.

FACTS

4 ordinary middle-aged women got the idea 1999.

The **Active Seniors Association** was founded 2000, negotiations with the City of Helsinki planners.

Visit to "Färdknäppen" (One for the Road) community house in Stockholm, Sweden was inspiring.

6 years working on the future community and the building

April 2006 – moving in!

Residential Housing Company Loppukiri

58 owner-occupied apartments (36 – 80 square metres) + **400 square metres common area:**

(kitchen & dining room, launderette, gym, guest room, sauna, roof-top terrace etc.)

Minimum age: **48** (Today youngest 51, oldest 101, average age ca 72)

Today ca **60** inhabitants, more women than men

Everybody is a member of one of the **6 working groups**, on duty every **6th week**

Cleaning the common spaces or preparing 3 meals/week (not during summer break)

Paid people only dealing with the building itself.

City of Helsinki's social/health services available.

[그림5] 로푸키리의 개요에 대한 브리핑 자료

- 핀란드는 노인인구가 빠르게 급증하는 나라 중 하나로서¹⁵⁾ 노인 돌봄에 대한 사회적 책임이 지속적으로 증가해왔다. 이러한 상황과 겹쳐 1990년대 들어서 시작된 경제불황¹⁶⁾은 사회서비스의 감소 현상을 낳았고 그 결과 노인 돌봄 문제가 시급하게 되었다.
- 이 문제를 해결하려 나선 건 핀란드 노인 자신들이었다. 평범한 4명의 중년 여성들은 '서로 도와가며 외롭지 않게 인생을 살아보자'라는 취지에서 노인을 위한 주거공동체 (Housing Community)를 대안으로 생각했다.
- 이들은 외로운 이웃끼리 서로 도우며 매일 즐겁고 활기찬 시간을 보낼 수 있도록 '노인에 의한, 노인을 위한' 공간을 만들기로 했다. 2000년, 활동적인 노인연합(Active Seniors Association)을 조직하여 기업들을 찾아가 프로젝트를 설명하고 참여를 설득했다. 또한 스웨덴 스톡홀름(Stockholm)에서 다양한 단체들로부터 조언을 받았고 이를 바탕으로 자본금을 축적하고 프로젝트를 진행했다.

15) 핀란드는 OECD 국가 중 일본과 우리나라에 이어 가장 빠르게 고령화하고 있는 나라다. 핀란드의 85세 이상 인구 비율은 2000년에 1.5%였으나 2020년 2.7%로 올랐고, 2070년까지 9%에 이를 것으로 예상된다.

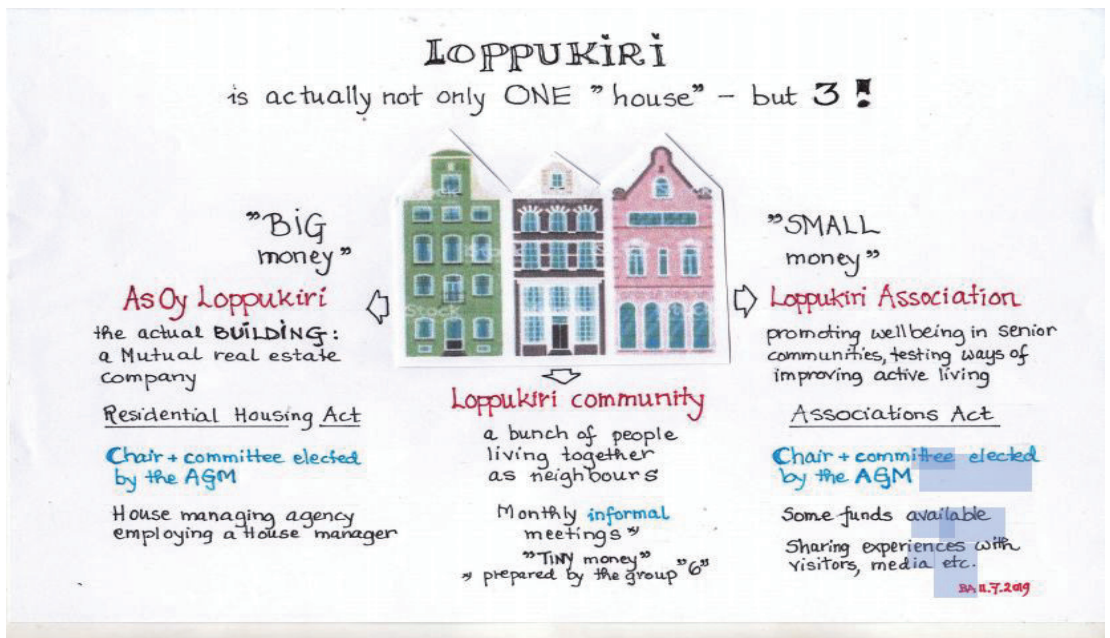
16) 핀란드는 1990년대에 극심한 경제불황을 겪게 되었고 그와 동시에 노인 자살이 급증하게 되었다.

- 할머니들의 지속적인 노력의 결실로 헬싱키시는 열가에 사유지 임대를 허가했고 2000년부터 구상하고 추진된 로푸키리는 2004년부터 건립 공사를 시작하여 2006년 완공되어 입주를 시작했다.



[그림6] 로푸키리 건물의 전경

□ 로푸키리의 구조



[그림7] 로푸키리의 구조

- 로푸키리는 3가지 그룹으로 나누어진다. 주택회사 'As Oy Loppukiri', 로푸키리 연합(Loppukiri Association) 그리고 로푸키리 커뮤니티(Loppukiri community)가 그 구성원이다.
- 주택회사 'As Oy Loppukiri'는 로푸키리의 건물관리를 담당하며 별도의 보수를 받아 전문적인 유지·보수 작업을 한다.

- 로푸키리 연합에서는 커뮤니티가 잘 운영되도록 기획·관리하며 마케팅과 자금 관리도 담당하고 있다. 연합은 시민단체로서 등록되어 있기 때문에 수익 창출을 위한 구조를 취하고 있지 않으며 연합구성원들은 자원봉사의 형태로 일을 한다.
- 로푸키리 커뮤니티는 여러 다양한 사람들이 모여 있는 그룹이다. 다만 모든 커뮤니티 구성원들이 로푸키리 연합에 소속되어 있는 것은 아니다.
- 3가지 그룹이 서로 협력하여 로푸키리를 운영하기 때문에 해외에서는 협동조합으로 소개되는 경우가 빈번하다. 하지만 로푸키리는 협동조합으로 등록되어 있지 않다. 운영상 필요한 약간의 수익을 추구하지만 이를 분배하고 성과금을 지급하는 기업의 형태를 취하고 있지 않다.

□ 노인들의 독립적인 자생을 꿈꾸는 유토피아

- 7층의 아파트에 58개의 호가 있으며 400㎡ 규모의 공용공간에는 식당, 주방, 세탁실, 게스트룸, 사우나, 체육관, 약국, 루프탑 테라스 등의 시설이 있다.
- 입주 비용은 중간 크기인 48㎡가 25만 유로(한화 약 3억 5,000만 원) 안팎이며 가장 작은 곳도 15만 유로(한화 약 2억 원)를 상회한다.
- 현재는 60명의 노인이 거주 중이며 거주자의 평균 나이는 72세로 가장 나이가 많은 분은 102세이다. 여성과 남성의 성비는 5:1로 여성 거주자의 비율이 상대적으로 높다.
- 노인들은 입주 전 공동생활과 워킹그룹에 관한 교육을 받고, 내부 규칙을 따르겠다는 서약서¹⁷⁾를 쓴다. 로푸키리는 입주자에 관한 결정 권한이 없으며, 어떠한 법적인 제재도 가할 수 없다. 유일한 입주 조건은 입주자의 나이가 48세를 넘어야 한다는 것이다.



[그림8] 로푸키리의 주방과 식사 시간

- 60명의 노인이 6개의 워킹그룹으로 나뉘어 과제나 공동업무를 해나간다. 식사·청소·빨래·건물 관리 등 생활에 필요한 모든 일을 노인들끼리 협동해서 해결하는데 모두 자원봉사의 개념으로서 행해진다는 점이 중요하다.

17) △공동체 정신에 충실한다. △자신의 강점과 기술을 활용해 공동 공간을 관리하고 식사를 준비한다. △서로 도움을 주고 도움을 받는다. △관리자나 별도 서비스가 없으므로 자급자족한다.

- 로푸키리는 공동생활에 있어 사회적이고(social) 활기를 주며(stimulating) 안전한(securer) 삶에 중요한 이념적 가치를 두고 있는데 워킹그룹은 이러한 가치를 실현하는데 있어 매우 중요한 활동이다. 노인들은 단순히 청소하고 식사를 준비하는 것이 아니라 공동체 의식과 자활 의지, 협동을 배운다.
- 노인끼리 산다는 점에서 요양원과 유사하지만, 수동적으로 돈을 내고 돌봄 서비스를 이용하는 요양원과 달리 로푸키리는 자가 주택이라는 점에서 차이가 있다.
- 로푸키리 공동체 내에서 함께 요리하고 함께 식사하는 것은 입주자들에게 중요한 이벤트이며, 이외에 입주자들은 다양한 클럽을 조직하여 취미·자기개발 활동을 즐기며 학습과 즐거움을 동시에 느낄 수 있는 활동을 한다.
- 체육관에서 운동하고, 겨울엔 스키도 탄다. 책을 출간하고, 합창단을 만들어 발표회를 진행하기도 하며 정기적으로 파티도 연다. 지역사회, 인근 대학과도 꾸준히 연계하여 프로젝트를 진행한다.
- 이러한 활동은 거주민들이 로푸키리 커뮤니티의 구성원이자 로푸키리 연합의 조직원으로서 역할을 할 수 있는 계기를 마련하였으며, 로푸키리 커뮤니티 활동은 이곳에 거주하는 사람들에 한정하지 않는다.
- 로푸키리의 입주민들에게는 원하는 모든 활동을 할 수 있는 환경이 마련되어 있지만 개인 시간을 방해하지 않는다는 중요한 규칙은 반드시 준수한다.
- 모든 입주민이 공동생활을 하며 외부 도움 없이 무엇이든 스스로 해결하기 때문에 생활비를 절약할 수 있다는 이점이 있다.
- 로푸키리는 다양한 지리적 이점도 갖고 있다. 헬싱키의 중심부에 위치하기 때문에 트램18)을 쉽게 이용할 수 있다. 또한 아라비안란타 해변과도 인접해 있어, 루프탑 테라스에서는 수평선을 바라보며 멋진 자연경관을 즐길 수 있다.

□ 로푸키리가 직면한 과제

- 로푸키리는 각각의 아파트들에 대한 소유권을 주장할 수 없고 법적인 제재를 가할 수도 없다. 따라서 거주자 중 누군가 사망하거나 이주를 결심해 집을 내놓을 경우, 로푸키리는 다음 입주자를 결정할 수 있는 권한이 없다.
- 브리핑 담당자 비트씨는 로푸키리 아파트의 우수한 입지 조건만을 보고 내부 공동생활에 대한 고려 없이 입주를 결정하는 입주자들에 대한 고충을 털어놓았다.
- 로푸키리의 기초적인 설립 이념인 ‘모든 입주자의 독립적 자생’이 현실적으로 실현하기 어려운 상황이 발생할 수 있다. 다치거나 치매에 걸리는 경우처럼 누군가의 케어가 반드시 필요한 상황이 발생할 수 있고 이 경우, 공동생활을 하는 데 큰 어려움이 따른다.
- 그럼에도 로푸키리는 이웃이 서로를 ‘케어해주는 사람’이 되는 것을 가장 경계하며 노인들 스스로 자생할 수 있는 공동체적 가치를 실현하는 것에 더욱 심혈을 기울이고 있다.

18) 시내 곳곳을 그물망처럼 연결하고 있는 헬싱키의 대표적인 대중 교통수단이다. 북유럽 4개국 수도의 대중교통 수단 중 가장 저렴하고 편리하다는 평가를 받는다.

- 로푸키리는 서로 다른 출신·언어·직업·성격의 다양한 사람들이 함께 거주하는 공간이다. 따라서 모두가 만족할 수 있는 결정을 내리는 데 어려움을 겪는 상황이 자주 발생한다.
- 이에 대해 브리핑 담당자 비트씨는 로푸키리에서 공동생활을 이루어 나가기 위해 꼭 갖춰야 할 덕목으로 인내, 관용, 배려의 정신을 강조했다.

CHALLENGES

- Not possible to **choose buyers** of apartments or **enforce "community spirit"**
- The assumption is that every inhabitant should be able to **live independently...**
- We are getting **older**, energy and capacity levels are dropping, dementia is lurking...
- We must **not** become **carers** of each other...
- ~ 60 seniors with very **different** backgrounds and personalities are expected to be able to agree unanimously about important decisions – **patience, tolerance and diplomacy** needed ...

[그림9] 로푸키리의 도전과제에 대한 브리핑 자료

□ 핀란드 복지개혁에 새로운 방향을 제시

- 우리나라보다 앞선 1990년대 이미 고령화 사회에 진입한 핀란드는 14년 전부터 복지개혁을 추진해왔다. 고령화에 따른 과도한 복지 예산을 줄이는 대신 의료서비스를 효율적으로 바꾸겠다는 방향성을 보여왔다.
- 높은 복지 수준을 자랑하는 핀란드도 의료서비스에선 인력 부족, 낮은 접근성, 긴 대기 시간 등의 고질적인 문제로 골머리를 앓고 있다.¹⁹⁾
- 현재 핀란드 310개 지방정부는 보건서비스법(Health Care Act)과 사회복지법(Social Welfare Act)에 따라 보건복지서비스를 제공할 의무가 있다.
- 보건서비스법은 지방정부의 보건소 설치 의무와 건강증진서비스, 1차 의료서비스, 치과 치료, 전문의 진료 등의 제공 책임을 규정하며, 사회복지법은 상담, 보육, 요양, 등 다양한 대인 사회서비스 제공 의무를 명시한다.
- 재정 측면에서 핀란드 보건서비스는 조세를 바탕으로 보편적 서비스 제공을 원칙으로 한다. 이는 사회보험 방식을 채택하는 우리나라와 다른 점이다.
- 300개가 넘는 지방정부가 독자적으로 보건복지서비스를 제공하다 보니 서비스 제공 효율이 떨어지고, 지역 간 서비스 품질과 예산 격차가 크다는 지적이 오랫동안 제기됐다.
- 핀란드가 이런 문제를 쉽게 해결하지 못하는 가장 큰 이유는 핀란드의 낮은 인구밀도 때문이다. 핀란드 국토는 한국보다 3배 이상 넓지만, 인구는 우리나라의 10% 수준이다.
- 이러한 문제를 해결하고자 시펠레(Juha Sipila) 내각이 추진해온 보건복지개혁안(SOTE)

19) 2020년 사회발전조사기구(Social Progress Imperative)가 발표한 사회발전지수 가운데 핀란드는 '질 좋은 보건서비스' 항목에서 163개국 가운데 세계 65위의 평가를 받았다. 보건복지서비스 관련 항목 대부분에서 높은 순위에 오른 것과 상반된다.

은 2019년 의회를 통과하지 못하고 무산됐다.²⁰⁾ 지방정부가 운영 중인 복지제도를 중앙정부가 통합·관리하도록 하고 공공의료뿐 아니라 민간 의료까지 선택의 폭을 넓히는 내용을 포함하고 있었으나 입법에 실패하고 시펠레 내각은 총사퇴했다.

- 이러한 핀란드의 복지개혁 실패에 대한 해답으로 노인 주거공동체 로푸키리가 꼽히고 있다. 로푸키리 건립 당시, 헬싱키 지방정부는 행정적 부분에 대해 지원하고 시유지를 임대해 허가했다.
- 이처럼 지자체의 지원을 받아 운영되는 로푸키리는 복지 운영 주체를 지자체로 그대로 놔두면서도 효율성을 높이는 대안으로 떠올랐다. 인건비가 들지 않은 채 시유지를 임대하기 때문에 지자체의 입장에서는 적은 예산지원만으로도 큰 효과를 얻을 수 있다.
- 핀란드에는 로푸키리와 같이 활동적이고 유쾌한 노후를 사는 노인들이 점차 많아지고 있는데 이것은 시민들의 자발적인 활동에 의한 것뿐 아니라 정부의 역할도 중요하게 작용하고 있다.
- 노인복지의 방향성과 관련해서 핀란드 정부는 노인들이 스스로 건강한 삶을 영위할 수 있는 기회를 지속적으로 제공하는데 주안점을 두고 있으며, 이에 로푸키리와 정부 사이에 상호 협력은 지역사회 노인 돌봄 문제 해결에 시너지 효과를 낼 것으로 기대된다.



[그림10] 핀란드 보건복지부의 정책 로드맵

20) 복지 운영권한을 뺏기게 되는 지방정부는 물론이고 야당의 반대에 부딪혔다. 핀란드 헌법에서는 복지제도 행정권한이 공공기관에만 있다고 규정하고 있어 위헌 시비가 불기도 했다.

나. 질의응답

Q 시 소유의 공유공간을 제공 받을 수 있었던 근거나 노력, 제도는 무엇인가?

A 당시 공유공간을 위임받은 것은 단순히 로푸키리만을 위해 진행된 사항이 아니었다. 이 사업은 2003년도에서 2004년도 사이 히푸스라는 전국 프로젝트의 일부분이었다. 모든 사람들에게 지불 가능한 가격으로 주거 공간을 제공한다는 슬로건을 내세운 정부의 프로젝트였다. 로푸키리 자체적으로 아파트를 세운 것이 아니라 건설 업체를 고용하는 형태로 사업이 진행되었으며, 정부의 프로젝트에서 지원을 받았다.

Q 한국에서는 공공기관 차원에서 건강한 노인이 거동 불편한 노인을 방문하여 안부 확인, 말벗, 책 읽어 드리기 등의 정서지원과 세탁, 취사, 장보기 등의 가사 지원, 약물복용, 병의원·약국 동행과 같은 보건의료 지원 등을 제공하는 노노케어(elder elder care) 사업을 추진 중인데 이를 통해 복지서비스와 일자리 창출을 동시에 만들 수 있다. 로푸키리는 이와 같은 방식인가?

A 일자리 창출에 관한 논의는 여러 차례 있었으나 진행된 사업은 아직 없다. 대신 다른 기관들과의 협업이나 콜라보 형태로 진행된 사업이 몇 차례 있었다. 특히 지금은 인근 대학들과 다양한 프로젝트를 진행 중이다. 질문 주신 노노케어는 이미 핀란드에서 예전부터 진행해온 사업이다. 다만, 로푸키리는 케어 서비스를 지원하기 위해 설립된 단체가 아니다. 로푸키리는 중년의 여성들이 '나는 어떻게 노년에 늙어갈 것인가'에 대한 고민을 시작으로 설립되어 서로에 대한 케어보다 공동체로서의 자생적인 환경에 초점을 맞춰왔다. 이와 같은 차이점 때문에 핀란드에서 많은 관심을 받았고 여러 기관들과 프로젝트를 진행 중이다.

Q 로푸키리처럼 노인들이 자발적으로 조직하여 운영하는 기관들이 핀란드 내에 어느 정도의 비율을 갖고 있는가?

A 로푸키리 같은 경우는 핀란드에서도 흔한 사례가 아니기 때문에 많은 관심을 받고 있으며 다른 여러 단체들에게 자극을 주었다. 실제로 로푸키리 주변에 좀 더 큰 규모의 현대화된 노인 커뮤니티 하우스가 건설되었고 세 번째 건물도 기획 단계에 있다. 또한 헬싱키에는 다른 커뮤니티 하우스도 존재하지만, 단순히 노인들만을 대상으로 운영되는 것은 아니다. 이러한 커뮤니티 하우스는 환경적으로도 재정적으로도 입주자들에게 도움이 많이 된다.

Q 로푸키리에 입소하기 위한 자격 조건이 따로 있는지, 입주자 선발은 어떤 방식으로 이루어지는가?

A 앞서 말씀드렸던 48세 이상이라는 조건 외에는 전혀 없다. 다만 입주자들에게 공동체적 의식을 갖고 함께 생활하기를 강조한다. 또한 로푸키리에서 이루어지는 모든 업무와 활동은 자원봉사 개념으로 행해진다.

Q 현재 운영과정에서 발생하는 비용은 모두 입주자가 부담하는가? 지방정부 및 중앙정부의 지원비가 있는가?

A 로푸키리가 커뮤니티로서 운영되기 위해선 자금이 필요하다. 자금운영과 관련해서 거주자의 유산이 누군가에게 상속이 되지 않고, 로푸키리의 자금으로 들어가게 된 경우가 있다. 또한 로푸키리로 인해 큰 마케팅 효과를 거둔 아파트 관리 회사로부터 지속적인 후원금을 받고 있다. 로푸키리 회원들에게서도 소정의 멤버십 비용을 받고 있다. 로푸키리 내부적으로도 안정적인 운영을 위해 자금을 충분히 마련하는 것이 좋을 것 같다는 의견이 다분하여 여러 가지 방법을 시도 중이다. 은퇴하신 포토그래퍼 거주자분과 함께 로푸키리의 재미있는 일상생활 사진을 찍어 달력으로 제작해 판매를 진행했던 적이 있으며 다양한 굿즈들을 제작해 판매하려는 노력도 하고 있다. 또한 여행사들과 협업하여 건축가나 관련 기관들에게 가이드 투어를 제공하여 소정의 비용을 받고 있다.

Q 60명의 거주자들이 큰 갈등 없이 공생할 수 있는가?

A 여러 사람들이 모여 살기 때문에 항상 행복할 수만은 없다. 따라서 앞서 말씀드렸듯이 이해심과 관용, 배려의 정신이 아주 중요한 덕목으로 작용한다. 공동체 생활에서는 여러 문제가 발생할 수밖에 없는데, 누군가는 먼저 나서서 해결하기도 하고, 어떻게든 대화를 해보기도 하고, 상대방의 의견을 존중하는 자세를 취하기도 해야 한다.

Q 입주자 최종 결정권은 누구에게 있는가?

A 아파트의 호수당 소유권은 거주자들에게 있다고 앞서 설명했다. 거주자가 돌아가시게 되면 상속자가 소유권자가 되거나 커뮤니티의 판매자가 소유권자가 되며 커뮤니티가 입주자의 조건에 대해 법적으로 제재를 둘 수 없기 때문에 부동산 측이나 판매자 측과 많은 대화를 시도한다. 로푸키리의 정신에 맞는 사람에게 상속되거나 판매되도록 하기 위해서이다.

Q 몸이 불편하신 분들과 직장생활로 인해 시간이 나지 않는 분들은 공동생활에 참여하기 어려울 것으로 생각되는데 어떠한가?

A 거동이 불편하신 분들도 공동체 생활에 참여 가능한 부분은 충분히 있으며 커뮤니티에서 살아가는데 전혀 문제가 되지 않는다. 실제로 현재 로푸키리에 거주하시는 80대의 입주자분께서는 거동이 불편하시지만, 스마트폰이나 컴퓨터를 활용하여 많은 도움을 주고 계신다. 물론 서서 일하고 특정 시간에 음식을 해야 하는 주방일은 도울 수 없지만 다른 방식으로 커뮤니티를 도울 수 있는 일은 정말 많다. 어떤 분들은 소셜미디어 계정을 만들어 커뮤니티의 홍보를 담당하시기도 한다. 직장에 다니시는 분들은 일이 끝나는 시간에 맞춰 청소를 돕거나 빨래를 도울 수도 있다.

Q 사업 조직으로서 협동조합을 운영하는 과정에서 조직의 관리자 역할을 맡은 구성원은 어떻게 보상받는가? 추가 임금의 단순한 경제적 보상만이 아니라 교육 기회의 제공, 특

정 지위로의 승진 등 다양한 보상 체계가 있는가?

A 앞서 말씀드렸듯이 모든 구성원들은 업무를 수행하는 데 있어 자원봉사의 개념으로 임할 뿐 어떠한 보상도 받지 않는다. 구성원들은 이곳에서 함께 살고 내가 무언가를 할 수 있다는 것 자체에 감사하며 살고 있다. 여러 활동에 참여함으로써 얻을 수 있는 삶의 지속적인 자극, 행복감, 충족감을 보상으로 생각하며 살고 있다.

Q 로푸키리의 홈페이지나 각종 기사에서 찾을 수 있는 내용 중에 Housing Association (주거공동체), Housing Cooperative(주거협동조합)의 개념이 혼재되어 있는 것 같다. 연수 참여자들은 전부 협동조합에 대해 관심 있거나 실제로 활동하시는 분들이기 때문에 이 부분에 대한 명확한 구분과 설명이 필요해 보인다.

A 협동조합은 아니다. 협동조합으로 등록된 적은 없었으며, 시민단체로서의 역할을 하고 있다. 로푸키리는 3가지 그룹으로 나눌 수 있다. Housing Company로 불리는 회사가 있으며 오로지 로푸키리의 아파트만 관리를 담당한다. 또한 Association과 달리 커뮤니티가 따로 존재한다. 커뮤니티 그룹에는 여러 다양한 사람들이 모여 있으며, 이 사람들이 전부 Association에서 일을 하고 있는 것은 아니다. Association에서는 이 커뮤니티가 잘 운영될 수 있도록 지속적으로 관리하고, 마케팅 활동도 하며 기금관리까지 자원봉사 개념으로 진행한다. Association은 시민단체로서 등록이 되어 있기 때문에 법적으로 수익을 창출하여 분배하는 시스템이 아니다.

다. 참가자 보고서

(1) 최충기

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 노인끼리 살면서 식사, 청소, 빨래, 건물관리 등 생활에 필요한 모든 일을 협동해서 해결하는 공동체이며 주택회사, 로푸키리 연합, 로푸키리 커뮤니티의 3가지 그룹으로 구성되어 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국도 이제 바야흐로 노령사회로 접어들어 로푸키리의 형태 등 다양한 모습으로 실험이 진행되고 있다.

◇ 시사점

- 은퇴 후 국민연금 수준의 행복한 노후를 보내려면 로푸키리 형태의 공동체 생활이 필요하다. 사생활을 보장하면서 부엌이나 자동차 등 자산을 공유하는 형태로 공동체 생활을 한다면 비슷한 처지의 노인끼리 큰돈을 들이지 않는 훌륭한 노후대책이 될 수 있다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 핀란드에서 도시가 아닌 농촌지역에서 자연과 함께 최소의 비용으로 공동체 생활을 하면서 행복한 노후를 보내고 있는 사례는 있는가?

(2) 김순환

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 1999년 4명의 평범한 중년 여성들이 모여 향후 노년의 자립적인 삶을 영위하기 위한 고민을 함께하며 2000년에 설립된 단체이다. 이후 다양한 컨설팅과 스웨덴의 사례를 참고하여 보다 많은 사람들과 커뮤니티를 형성하고 자본금을 축적하여 2006년에 헬싱키 시유지를 저렴한 가격에 공급받아 현재의 공동아파트에 입주하여 살기 시작했다.
- ‘마지막 전력 질주’라는 로푸키리의 의미에서도 알 수 있듯 그동안 요양원에서 남은 삶을 보내던 수동적인 모습이 아닌, 한사람 한사람 삶의 주체로서 여생을 보내고자 하는 사람들이 모여 동아리 활동도 함께하고, 식사·청소·빨래·건물 관리 등 생활에 필요한 모든 일을 협동의 방식으로 해결하고 있다.
- 현재 51세부터 101세의(평균 72세) 약 60명이 입주하여 함께 생활하고 있으며, 구성비는 여성이 남성보다 많은 수를 차지하고 있고 대부분 독거 형태로 이루어져 있음. 모든 구성원은 6개의 워킹그룹에 소속되어 함께 활동하고 있으며, 6주에 한 번씩 공동구역 청소를 함께하고 매주 3끼의 공동식사를 함께 준비하고 있다.
- 향후 보다 다양한 연령층들이 함께 모여 살며 지속가능성을 담보하기 위해 젊은층도 입

주할 수 있도록 하는 노력을 계속하고 있다고 한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국은 국가 차원의 고령화에 따른 다양한 복지정책이 실행되고 있으나, 제한된 예산과 인력으로 인한 정책적 사각이 발생하고 있고 삶의 질의 격차는 점차 늘고 있는 현실이다. 이를 줄이기 위한 다양한 고민과 노력이 이루어지고 있으나 본질적으로 각각의 필요는 당사자의 고민으로부터 채워지는 것이 가장 효과적인 것에 비해 아직은 하향식 정책이 대부분인 상황이다.
- 이러한 상황과 관련해 핀란드의 정책적 고민의 중요한 지점에 당사자들의 의사와 자기 주도적인 문제 해결을 지원하는 방식으로의 전환이 있다는 점에서 정책적 함의가 있다고 할 수 있다.

◇ 시사점

- 로푸키리 역시 당사자들의 필요를 스스로 고민하고 대안을 다양한 전문가 그룹과 함께 모색하여 정부에 제안하고, 정부는 이를 건설적으로 검토하여 행정적 지원을 하는 방식으로 협조합으로써 선진적인 주거공동체가 만들어질 수 있었다고 생각한다.
- 국내에서도 다양한 돌봄 영역의 사회적협동조합이나 사회적기업들이 활동하고 있으나, 아직까지는 당사자들을 보호하고 서비스를 대행하는 수준으로 당사자들의 의사나 선택권이 적극적으로 반영되는 구조로의 고민이 필요하다는 생각을 하게 되었다. 당사자들의 주체성과 가능성을 인정하고, 보다 본인들의 자발성을 이끌어낼 수 있도록 하는 방식의 고민이 더 필요하고 향후 국내에도 협동조합 방식의 주거공동체가 다양하게 나타날 수 있을 것이라 기대한다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 로푸키리의 법인격은 협동조합인가? 내부 운영 원칙이나 단체의 경영은 어떠한 방식으로 진행되고 있는가?
- 핀란드 내 로푸키리의 방식이나 모델이 확산되는 예나 그러한 흐름이 있는가?

(3) 연정민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 설립과 현황

- 로푸키리는 ‘마지막 전력 질주’라는 뜻을 가진 노인 주거공동체로서 4명의 여성이 주체적인 삶을 디자인하여 협력하며 살아가자는 취지로 설립되었다. 수동적으로 돈을 내고 돌봄 서비스를 이용하는 요양시설과 로푸키리가 차별화되는 점은 자가 주택이라는 점이다. 2000년 노인을 위한 공간을 만들기 위하여 노인 연합을 조직하여 기업들을 찾아가 프로젝트에 관한 설명을 하여 참여를 독려했고, 스웨덴 스톡홀름에서는 다양한 단체들로 조언을 받아 자본금을 마련하였다. 이러한 노력의 결과물로 헬싱키시로부터 사유지

입대를 허가받아 로푸키리는 2006년 완공되어 입주하였다.

- 로푸키리는 주택회사와 로푸키리 연합, 로푸키리 커뮤니티 등 3가지 그룹으로 조직되어 있어 각각의 역할을 수행하며 공존하고 있다. 협동조합으로 등록되어 운영되고 있지는 않다. 현재 60명의 노인이 거주 중으로 입주자 결정 권한이나 법적제재가 없으며 유일한 입주 조건은 48세 이상이라는 조건뿐이다. 공동체 내에서 입주자들이 다양한 활동을 기획하여 공유하며 생활하고 있다.

□ 장점과 도전과제

- 노인들이 능동적으로 기획하는 일상의 활동들과 공동생활의 운영은 사회성과 활력을 제 공하고 공동체 의식과 자활 의지, 협동 등을 배양한다.
- 헬싱키 인근의 아라비안란타 해변에 인접한 입지로 트램을 이용한 접근이 용이하며, 생활편의 시설과 자연경관을 함께 누릴 수 있는 지리적 혜택이 있다.
- 공동체 내에서 함께 생활하며 문제 해결에 있어 서로 협력하며 다양한 활동을 경험할 수 있는 환경이 마련되어 있는 동시에 개인적인 시간을 방해하지 않는다는 규칙도 준수 하고 있다.
- 각 아파트에 대한 소유권이나 법적제재를 가할 수 없어 거주자의 사망이나 이주 시 다 음 입주자를 결정할 권한이 없다.
- 입주자의 독립적 자생이라는 공동체의 목표를 방해하는 질병이 발생하거나, 모두를 위 한 공동체적 결정을 내리는데 합의점을 찾는 일이 어려운 경우가 생긴다.

□ 방향성

- 이미 고령화 사회에 진입한 핀란드는 고령화에 따른 복지개혁을 추진해오고 있는데 보 건서비스는 조세 기반의 보편 복지 서비스를 제공하고 있다. 그러나 지방정부가 독자적 으로 서비스를 운영하다 보니 지역 간 차이가 크다.
- 지방정부가 운영하는 복지제도를 중앙정부가 통합 및 관리하는 시스템을 공공 부분뿐 아니라 민간 부분까지 확대하려는 시스템 개혁을 추진하고 있다.
- 이러한 상황에서 지자체의 지원을 받아 효율적으로 운영되는 로푸키리와 같은 기관은 새로운 노인복지 서비스의 대안으로 부상하여 방향성을 제안하며 정부와의 상호 협력 모델로 주목받고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 자율적인 노인공동체

- 타인에 의하여 운영되는 노인요양시설이 대부분인 국내의 실정으로 볼 때 앞으로 로푸 키리와 같은 자발적 공동주택의 모델이 노인복지 서비스의 대안으로 국내에도 곧 자리 잡게 되지 않을까 예상한다. 평균 수명의 연장과 질병 없이 건강한 노후에 대한 대중의 니즈가 더욱 높아짐에 따라 노년의 삶을 주체적으로 기획하여 자율적인 참여를 하고자 하는 움직임이 생겨날 것이다.

- 은퇴 후의 삶과 평생 교육의 중요성 면에서도 공동체적 삶이 개인과 사회에 끼치는 긍정적 효과를 생각해본다면 중앙정부와 각 지자체에서도 이러한 사례를 연구하여 국내 실정에 맞게 디자인하여 적용할 필요를 느낀다. 연사로 로푸키리를 소개한 비트씨는 모든 홍보활동을 자원봉사의 형태로 참여하여 각국의 사람들을 만나 이야기는 행복한 노후를 즐기고 있다고 소개했다.
- 공동체를 위하여 개인이 할 수 있는 일을 찾아 즐기는 일은 노년의 삶을 더욱 풍요롭고 의미있게 만들어준다고 생각한다. 여러모로 신선한 발상의 전환을 가져다준 사례였다.

◇ 시사점

□ 학교협동조합에의 적용

- 전국의 초, 중, 고등학교에서 운영되고 있는 학교협동조합과 은퇴한 노인들을 위한 일자리 창출을 연결하는 시도가 지역별로 진행되고 있다. 올해는 학교협동조합에서 근로할 65세 이상의 실버 세대를 매칭하는 사업이 사전 수요조사와 교육을 통해 내년도 사업의 방향성을 타진해보기도 하였다. 이는 실버 세대 인력의 활용과 미래사회의 주역인 청소년과의 교류를 통하여 세대 공감 등의 부가적인 효과까지 감안한 시도라는 면에서 적극 권장할 만한 사안이다.
- 학교를 중심으로 한 마을 교육에 노인공동체가 참여하여 교육 활동을 연계한다면 노인 세대의 일자리 창출과 청소년 교육에 일조한다는 면에서 시너지 효과를 기대해볼 수도 있을 것이라 생각한다.
- 고령화 저출산 시대에 마을과 학교가 연대와 협력을 통하여 앞으로 할 수 있는 활동들은 무한하게 열려있다고 본다. 핀란드 로푸키리의 노인공동체 사례에서 시사점을 찾아 마을과 학교 현장에서 적용 가능한 사업 모델을 탐색하는 데 적극 활용한다면 여러모로 유용할 것이다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 공동체적 의사결정 시 구성원들의 의견 조율에 있어 어려움을 해결하는데 인내, 관용, 배려의 정신이 필요하다고 강조하였다. 이러한 덕목을 함양하기 위하여 구성원들에게 행하는 교육 중 효과적인 방안이 있다면 소개를 바란다.
- 로푸키리가 중앙정부나 지방정부에 추가로 바라는 법적, 제도적 지원이나 사회시스템이 있는지 알고 싶다.

(4) 오수산나

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 4명의 중년여성들이 노인들의 문제를 스스로 해결하기 위해 민간차원에서 'The Active Seniors Association'을 2000년 발족하였으며, 시와 협상하여 2006년 사설주택조합 'Asunto oy Helsinki Loppukiri'를 만들었다.
- 건강한 노인이 허약한 노인을 챙기며 공동체를 이루는 노노케어(老老-care) 시스템을

도입했다.

- 소유자 점유 아파트(10평에서 28평)가 58개 있으며 121평의 공용공간에 주방과 식당, 세탁실, 운동시설 객실, 사우나, 루프탑 테라스 등이 있다.
- 입소 자격은 48세 이상으로 현재 최연소 51세, 최고령 101세이고 약 60명의 주민 중 남성보다 여성이 더 많다.
- 6주마다 그룹 근무가 진행되며 전원이 교대로 담당 일을 한다. 공유공간 청소 또는 식사 준비 등 전문적인 기술을 요구하는 관리를 제외한 모든 공동 시설들을 주민들 스스로가 함께 교대 조를 정해 관리
- 사교적이고 활기찬 안전한 생활이 가능하며 재정적으로 합리적이다. 트램, 상점, 자연 보호 구역 및 인근 해변 등 주변 환경이 우수하고 이웃들과 많은 취미활동이 가능하다.
- 아파트 구매자를 선택하거나 "공동체 정신"을 시행하는 것은 불가능하다. 모든 주민은 기본적으로 독립적으로 살 수 있고 나이가 들고, 체력 수준이 떨어지고, 치매가 발생할 수 있지만 서로 돌보는 사람이 되는 것을 지양한다. 매우 다른 배경과 성격을 가진 노인들이 있을 수 있다.
- 중요한 결정에 대해 만장일치로 동의하고 이에 따라 인내, 관용 및 외교가 필요하다.
- 협동조합 vs 협회
 - association : 협회 - community 지원, 자원봉사개념 시민단체등록
 - community : 자발적 그룹
 - housing company : 집만 관리 (비용 해결)

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국의 노후 준비는 매우 과도기적이며 개인적으로 준비해야 하는 단계이다. 한국의 사회복지 단계는 요양보호에 초점이 맞춰져 있다.
- 노후 준비를 위한 다양한 사례들을 제안하며 공동으로 노후 준비를 구상할 수 있도록 지원하는 행정 또는 사회적경제 조직이 필요해 보인다.

◇ 시사점

- 주거생활에 따른 서비스 제공이 비용부담 원칙이 아닌 주거자들이 자발적으로 자원봉사로 이루어지는 측면은 협동조합 조합원들 활동으로 확대 가능성이 있다. 에너지협동조합의 경우에는 태양광발전소를 만들고 생산된 전력을 계통연계를 통해 한전으로 전량 공급함에 따라 조합원들은 그 전력을 직접 이용할 수 없는 구조이다.
- 이런 특성에 따라 조합원들이 협동조합 내에서 조합활동으로 이어질 수 있는 다양한 시도가 필요하다. 시민들이 협동조합 조합원으로 활동성을 높일 수 있도록 로프키리의 그룹 근무 활동들을 조합이 담당하는 교육과 홍보, 발전소 관리 등 조합원 소통으로 활용할 수 있을 것 같다.
- 태양광발전소 설치 시 공공부지 확보에 많은 어려움을 갖고 있다. 주거복지 차원에서

시가 협력해 로푸카라에 부지를 제공할 수 있었듯이 에너지공급시설의 시민자산화 측면에서 행정당국이 부지 활용에 대한 인식을 확장할 수 있도록 협의하는 접근체계가 만들어지고 활용되었으면 한다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 커뮤니티를 유지하면서 겪는 일들을 위기로 설명하지 않고 싶다는 말이 인상적이다. 개인별로 추구하는 것은 다양하겠지만 각자도생보다는 안전한 이웃들과 커뮤니티를 구성하고 함께 만들어가야 할 것이다. 로푸키리에 입주하기 위해 개인들이 준비해야 할 자금과 절차에 대해 궁금하다.

(5) 이송란

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 노인에 의한, 노인을 위한 자율적인 방식으로 운영하는 노인 커뮤니티이며 외롭지 않게 서로를 보살피며 인생을 즐겁게 꾸려보고자 하는 4명의 노인이 뜻을 모아 시작되었다.
- 노인들이 자발적으로 조직하여 운영되는 주거커뮤니티의 모범 사례로 주목받아 유사한 커뮤니티들이 만들어지고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국의 경우도 핀란드와 같이 노인인구가 빠르게 증가하고 있는 추세이다.
- 한국은 늘어나는 노인인구에 대해 복지서비스 또는 의료서비스, 요양 돌봄 서비스 등 노인이 수혜자가 되는 일방적인 서비스 제공 중심이다.
- 로푸키리의 설립 초기를 살펴보면 노인들의 자발적인 결사와 조직체 구성이 인상적이다. 노인들이 접근 가능한 지역의 네트워킹을 튼튼하게 하여 지역 활동에 쉽게 참여할 수 있는 다양한 채널을 구축할 필요가 있다.

◇ 시사점

- 로푸키리는 협동조합은 아니지만, 협력적인 3자 구조로 운영되는 단체이다. 협동조합은 조합원의 자발적인 참여를 전제로 하며 조합원의 활동에 의해 운영되는 조직이라는 전제를 가지므로 로푸키리 구성원들의 공동체 참여를 동등하게 만들어가는 시스템을 조합 내에도 구축할 수 있다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 로푸키리 사례가 성공사례로 유명해지게 되면서 핀란드에 유사한 커뮤니티 하우스들이 만들어졌다고 하셨는데, 이들도 시소유의 부지를 임대하여 운영되는 곳인지? 핀란드에서 공공이 소유한 부지를 커뮤니티 운영을 위해 임대를 지속적으로 하고 있는지?

(6) 타은주

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 로푸키리는 노인 주거복지 향상을 위한 노인들의 유쾌한 프로젝트이다.
- 기존 거주하시는 분들은 해당 기관의 역할과 목표에 동의하였지만 매대 또는 상숙으로 인하여 해당 기관의 역할과 목표가 희석될 가능성이 있다고 판단된다.
- 입지 조건이 아주 쾌적하여 자산증식의 수단으로 악용될 가능성도 있다고 생각된다.
- 규모를 통한 지속성과 확장성을 꾀할 수 있는 단계로 보이지 않고 현재 유쾌한 프로젝트에서 얻을 수 있는 부분, 시행착오 부분은 데이터화 하여 이후 노인주거복지 향상을 위한 지자체 또는 국가 복지사업의 나침반이 되었으면 한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 경기도 노인 돌봄통합지원의 경우 종합재가센터와 사회적경제가 협력해 전문적이고 연속적인 돌봄 서비스를 제공하고 있다.
- 2017년 노인실태조사에 따르면 병원과 시설에 거주하는 노인들의 57.6%가 거동이 불편해도 자신이 살던 곳에서 살길 원하는 것으로 나타났다. 이런 노인들을 위해 경기도는 공공돌봄 기관과 사회적경제 조직이 협력하며 요양·의료·보건 분야를 중심으로 한 재가서비스를 제공하고 있다.
- 노인 돌봄 공백을 최소화하고, 일상적인 돌봄 관계망을 형성하기 위해서다. 경기도에서 진행하는 민관 협력 방식의 지역사회 통합 돌봄 사례가 있다.
- 우리나라는 노인인구가 폭발적으로 증가하고 있다. 지난달 통계청이 발표한 ‘2021 고령자 통계’에 따르면 현재 우리나라의 65세 이상 고령자는 전체 인구의 16.5%를 차지하는 853만 7,000명으로 나타났다.
- 이는 약 10년 전인 2010년 536만 6,000명(10.8%)에 비하면 매우 높은 수치이다. 경기도의 경우, 노인인구는 182만 3,000명이었다. 이는 2010년 99만 명에 비하면 약 두 배 가량 높아진 수치이며, 서울(154만 9,000명)보다 높은 수준이다.
- 노인들에게 꼭 필요한 방문진료·방문재활·기본식이·정서돌봄·기능장애 관점의 주거환경 개선 등 다양한 서비스를 지역의 공공돌봄과 사회적경제 조직이 함께 파트너십을 만들어 제공하면서 돌봄의 공공성과 사회적 가치를 강화·확대하는 모델이 필요하다.
- 서비스는 방문재활·방문의료·가정간호·기능장애 맞춤형 주거환경 개선·존엄돌봄·기본식이 등이 제공된다. 눈여겨볼 점은 서비스 항목에 방문재활·방문의료·가정간호 서비스를 더해 지역사회통합돌봄 현안 중 하나인 보건의료서비스도 제공한다는 점이다.
- 지역의 공공 돌봄기관과 여러 사회적경제 조직들이 협력해 돌봄이 필요한 어르신들에게 더 가까이 다가갈 수 있다고 생각된다.
- 현재 우리나라의 농촌의 상황과 비슷한 상황이라고 생각된다. 서로 이웃끼리 품앗이를 하면서 도와주고 노인이 더 노인을 돌봐주는 현재 우리나라 농촌을 도시에 옮겨놓은 듯한 모습이다. 병원 등 주변 인프라가 많아서 쾌적한 삶을 살고 있는 부분이 차이점이라

고 생각되었다.

- 하지만 현재 농촌의 경우도 지자체의 지원을 받아 이동, 병원, 그 외 복지 부분에서 많이 지원을 하고 있다. 단 수도권에서 거주하였던 노인의 경우, 로푸키리와 같은 공동체 주택을 준비하는 것이 우리나라 상황에 더 적합하다고 생각한다.

◇ 시사점

- 공동 주택 또는 본인 거주 주택도 기본 가사일은 필요하다고 생각된다. 청결이 곧 건강과 직결이 되기 때문이다.
- 이러한 부분에서 돌봄서비스바우처를 지자체가 만들어도 되고 비용을 지원하여 부담 없이 주 1회 가사서비스를 시행하여 건강하고 쾌적한 생활의 노후 영위를 한다면 국가 예산 부분에서도 이익이 될 것이라는 생각이 들었다.

(7) 박윤섭

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 은퇴 노인들이 자발적으로 구성된 실버 공동체이다. 비용을 지불하고 돌봄 서비스를 받는 노인요양시설이 아니라 식사·청소·빨래·건물관리 등 일상적 삶을 함께 살아가는 공동체를 구성하고 있다.
- 핀란드 헬싱키시로부터 저렴한 가격으로 제공받은 부지에 주거단지를 건설하고 일상적인 삶을 살아갈 수 있는 거주 공간을 마련했다.
- 노인들의 공간이라는 점에서는 노인요양원과 유사하나, 로푸키리는 자가 주택이며 필요한 일상생활을 주거 노인들끼리 함께 해결한다는 차이점을 갖고 있다.
- 영리 또는 비영리 속성을 갖는 사업조직이라기 보다는 말 그대로 공동체의 성격을 갖는 것으로 이해된다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 우리나라 역시 급속한 고령화로 인한 사회문제가 나타나고 있으나 이에 대한 뾰족한 대책이나 노인들의 삶의 질을 구조적으로 확보하는 것에 어려움이 있다.
- 홀로 노년의 삶을 궁핍하게 살아가거나 사회적, 경제적으로 고립되는 노인들의 삶이 건강하게 전환·유지될 수 있도록 제도적 접근방안을 마련할 필요가 있을 것으로 보인다.
- 기존에 살던 터를 옮겨 별도의 자가를 마련하는 방식에서의 어려움이 있거나 공동체 삶의 방식을 취해 본 경험이 없는 노년 세대가 일반적으로 이러한 제도를 받아들일 수 있을 것인지? 최소한의 경제적 뒷받침이 있어야 가능한 것 아닐지?
- 로푸키리는 주거 공간으로서의 공동체가 중심점이 된다는 점에서 차이가 있겠으나, 사회적 연결망을 유지하기 위한 일환으로서 우리나라의 노인일자리사업과의 연계 가능성을 고려해 볼 수는 없는지?

◇ 시사점

- 한국적 상황을 고려한 모델이 정착될 수 있을지, 일정 연령대의 세대를 위한 공공적 성격을 갖는 부동산이라는 개념이 정착될 수 있을지에 관한 의문이 남는다.
- 부산에서 시도가 있다는 기사는 많지만, 그 모델이 어떻게 정착되고 있는지를 알리는 기사는 매우 드문 것을 볼 때 어려움을 겪고 있는 것으로 판단된다.
- 총 노인 인구수에 비하면 매우 적은 수에 불과하고, 그러한 것에는 당연한 이유가 있을 것인데 이를 다른 세대에게 어떻게 설명할 수 있을 것인지 의문이 남는다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 한국 사회에서는 세대 간 단절의 문제가 발생하고 있는데 로푸키리와 유사한 모델을 도입한다면 어떠한 지점을 유의하고 또 중요하게 다루어야 할지요?

(8) 고영수

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 노인이 주체가 되는 노인공동체

- ‘마지막 전력질주’라는 뜻으로 2006년 4명의 중년 여성이 설립한 노인 주거공동체이며, 노인 간의 케어보다 공동체로서 함께 활동하는 것에 초점을 맞추고 있다.
- 노인들 스스로 공동체의 활동을 기획하고 참여하며 공동체를 만들어 가는 공간이다.

□ 다양한 관계자가 참여하는 복지공동체

- 주택회사 (As Oy Loppukiri) : 보수를 받으며 전문적인 건물 유지, 보수, 관리
- 로푸키리 연합 (Loppukiri Association) : 커뮤니티 운영을 위한 기획, 관리와 마케팅 담당, 시민단체로 자원봉사자에 의해 운영
- 로푸키리 커뮤니티 (Loppukiri community) : 여러 다양한 사람들이 모여 활동

□ 새로운 형태의 복지 모델

- 지방정부(헬싱키시)의 행정 지원과 함께 시유지를 염가에 임대받아 건립되었다.
- 지방정부의 적은 예산을 효율적으로 사용하며 노인이 스스로 건강한 삶을 영위할 기회를 제공하는 복지 모델로 주목받는다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 핀란드는 사회보험 방식의 한국과는 달리 조세를 바탕으로 보편적 복지 서비스를 제공하는 구조를 취하고 있다.
- 강력한 조세 기반의 복지 유지가 어려워지며 시장, 제3섹터와 부담을 나누려는 시도로 정부가 협동조합 설립을 적극적으로 지원했다.

◇ 시사점

□ 복지 문제의 사회 의제화

- 한국의 고령화와 노인빈곤율이 빠르게 증가하고 있으나 중요한 사회 의제로 주목받지 못하며 서비스의 대상으로 취급받는 실정이다.
- 노인시설을 비롯한 취약계층 지원시설이 ‘협오시설’로 취급되며 설립 시 지역사회의 반발이 있으며 대부분 외곽으로 밀려나고 있다.

□ 새로운 복지 주체로서 공기관과 협업

- 전통적인 복지국가 모델의 유지가 어려워지며 사회경제조직을 지원하고 시장, 제3섹터와의 협력을 통해 효율화를 추구하고 있다.
- 한국도 사회적기업, 협동조합 설립과 성장을 지원하는 프로그램이 증가하고 있으나 부처별로 중복된 사업이 많고 협업이 이루어지지 못하고 있다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 공동체를 위한 수익활동이나 새로운 입주자를 찾기 위해서 인근 지역과의 협력이 중요할 것으로 보인다. 지역사회, 지자체와 함께 어떤 활동을 하고 있는가?

(9) 정미숙

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 국민행복지수 1위 복지강국 핀란드의 다양한 정책 실험

- 핀란드는 강력한 조세정책을 바탕으로 복지정책을 펼치며 인구 고령화 문제에도 다양한 해결책을 시도 중이다.
 - 핀란드 정부가 1998년부터 2002년까지 실시한 ‘고령근로자를 위한 국가프로그램’(FINPAW)에 주목
 - 고령근로자의 고용상황 개선 위해 시작된 이 프로그램은 경영진과 종업원의 직무능력 유지에 중점
 - 개별적 직무교육과 기업의 인사관리 및 직장 내 커뮤니티 형성 등 근로환경 개선도 포함
 - 그 결과 핀란드의 중고령자(55~64세) 고용률은 1998년에서 2002년까지 12.1% 증가
 - 다양한 분야에 종사하는 노인들, 특히 역무원, 트램운전사 등 대중교통 분야에 종사
 - 대부분이 영어로 의사소통이 자유로울 뿐만 아니라 누구보다도 친절
 - 노인취업이 활성화되면 노인 자신들의 행복감 증가와 동시 국가의 사회적비용도 감소
- 2017년 국가 단위로는 최초로 ‘기본소득제’를 시범 도입했다.
 - 국민들 중 무작위로 선발한 실업자 2,000명에게 2년간 매달 560유로(한화 약 70만 원)를 지급
 - 핀란드 정부는 실험에 참여할 의무 부과 등을 위해 법 개정까지 진행

□ 노인의, 노인에 의한, 노인을 위한 주거공동체

- 핀란드 수도 헬싱키 외곽의 한 아파트 단지에 위치한 주거공동체이다.

- 50~80명이 함께 살 수 있는 규모(2019년 입주자 약 60명-51~101세, 평균 나이- 72세)
- 노인들이 직접 아파트 설계와 디자인을 계획, 공동의 생활 규칙까지 정해 생활하는 주거공동체
- 58채의 입주자들이 만든 개인주책회사(Asunto Oy Helsingin Loppukiri)가 소유하고 관리하는 아파트와 다양한 공용공간)
- 공용공간인 1층, 꼭대기 층은 레크리에이션, 사우나, 체력단련실, 다용도 휴게실, 손님맞이 접견실 외 독서실, 에어로빅, TV시청가능 공간, 사무실, 세탁실, 자전거 보관실, 자동차 26대 주차장
- 어르신들끼리 연금을 모아 마을의 운영기금을 조성, 모든 집기에서부터 음식 재료까지 모두 이 돈으로 구입하는 등 정부 지원이 전혀 없지만, 해당 행정기관도 공동체 건설에 필요한 법률 관련 등의 적극적인 지원
- 돈을 내고 요양원에서 돌봄 서비스를 받는 수동적 생활 대신, 자가 주택에서 거주하면서 식사·청소·빨래·건물 관리 등 생활에 필요한 모든 일에 노인들끼리 협동해서 해결

□ 로푸키리의 역사

- ‘로푸키리’는 ‘마지막 전력 질주’라는 뜻으로 2000년 은퇴한 할머니 4명이 모여 부엌 토론을 통해 ‘노인요양시설에 가지 말고 노인 공동체를 만들자’라고 의기투합하여 2006년 설립된 실버공동체이다.
- 집에 대한 아이디어는 4명의 여성이 21세기의 전환기에 부모의 보살핌을 깊이 생각하면서 떠올리게 되었다.
- 만족스러운 주거와 자식이 부모를 돌보는 것은 어렵다고 생각한 여성들은 스스로 인생 후반기에 적합한 삶을 만들어가는 노년기를 설계하고 해결하고자 했다.
- 스톡홀름의 집단 주택인 페드프넥펜(Färdknäppen)을 방문하여 영감을 얻었다. 자신들이 원하는 것은 친숙한 주민들이 함께 요리하고 각자 자신의 아파트에서 살면서도 일상 생활을 공유하는 공동 주택이며, 공동주택에서 노인들은 서로의 지지를 받고 자기 집에서 가능한 한 오랫동안 독립을 유지하고자 했다..
- 2000년 8월 15일에 액티브시니어협회(Association of Active Seniors)를 설립, 커뮤니티 하우스가 건설될 플롯인 이 프로젝트의 견고한 지점을 찾기 시작했다.
- 헬싱키시에 시유지를 염가에 임대해줄 것을 요청했고 노인 자살로 골치를 앓던 시청은 저렴한 가격에 부지 제공했다.
- 헬싱키시 계획 사무소는 아라비아란타에 있는 부지를 제공했다. 이곳은 트램을 타고 도심의 소음에서 벗어난 새로운 인구 지역에 있지만, 헬싱키의 원래 중심부와 가까운 위치이다. 2001년 1월, 헬싱키 부동산 위원회는 최종 토지 예약에 대한 결정을 내렸다.
- 노인들이 편하게 살 수 있도록 다양한 의견을 들어가면서 노인들이 건축가와 협의를 통해 2년여 동안의 설계를 거친 후 건물이 지어졌다. 2004년 가을부터 건물을 짓기 시작해 2006년 4월에 완공했다.

□ 공동체 규칙을 통해 운영되는 공간

- 70여명의 입주자들이 10명에서 12명으로 이루어진 6개 조의 워킹그룹으로 조직, 공동

역할 분담으로 함께 해결한다.

- 식사준비(주3회)는 1층 공동식당에서 함께 순번제로 준비
- 공동 시설 청소(세탁실, 관리실, 사우나실, 체조실, 회의실), 정원 관리
- 입주 전 공동생활과 워킹 그룹에 관한 교육과 서약서 쓰기
 - 공동체 정신에 충실한다.
 - 자신의 강점과 기술을 활용해 공동 공간을 관리하고 식사를 준비한다.
 - 서로 도움을 주고 도움을 받는다.
 - 관리자나 별도 서비스가 없으므로 자급자족한다.
- 공동체의 모든 활동에 관한 결정은 월 1회 월례회의와 관리위원회가 결정한다.

□ 취미와 자기개발 활동을 위한 15개 동아리 조직, 운영

- 체육관 운동, 겨울 스키, 책 출간(문학클럽은 공동 문집), 연극클럽의 극장 공연, 정기적 파티, 지역사회와 대학과의 연계 활동, 양말과 담요 등을 만들어 기부하는 등 다양한 활동을 한다. 소말리아 이주 여성을 불러 수영을 가르치고 대신 영어를 배우는 식으로 재능 나눔도 진행한다.
- 적은 예산지원으로 효율적인 운영을 하는 로푸키리가 지자체의 노인정책의 방향 대안으로 부각되고 있다. (노인 스스로 건강한 삶을 유지, 해결하며 자활하는 것 지원)
- 인건비가 들지 않고 시유지를 임대하는 것이라 지자체 입장에서 적은 예산지원만으로도 큰 효과를 거둘 수 있다.
- "65세 이상을 노인으로 분류하는 것은 시대착오적이며, 그들은 여전히 일할 수 있고 '숨은 경제'의 소비자가 될 수 있다." - 동핀란드대학의 마르자 바라마 사회복지학 교수
- "고령화를 이제 더 이상 문제로만 보지 말고 더 나아진 생활 조건과 영양상태에서 온 즐거운 결과로 받아들여야 한다." - 핀란드의 작은 도시 에스푸에서 일하는 유하 멧소 사회복지사
- "나이가 들었다고 해서 가만히 있어선 안 된다. 읽고, 쓰고, 운동하고, 춤추고, 걷고, 자전거를 타고, 수영하고, 극장에 가는 일을 계속해야 한다. 노인이 자발적 주체가 되어 '활기찬 마지막'을 이끌 수 있다. 항상 생각은 날카롭게, 발은 부지런하게 움직여야 한다." - 로푸키리 입주민 실까 민키넨

◇ 한국의 상황과 비교

- 상당수의 가정에서 맞벌이하는 자식들과 결합하여 손자·손녀의 육아를 보조하는 등 은퇴 이후에도 개별 가족 중심의 전통적인 돌봄 시스템 속에서 활동하는 경우가 많다.
- 70대 후반 이후 독립적인 활동이 불가능할 때는 가족 또는 국가의 요양보험제도에 의한 돌봄 서비스를 받고 있다.
- 경제적 여건이 가능하고 자식들로부터 독립적인 경우, 실버타운 입소를 선택하여 수동

적이고 안락한 돌봄 서비스 선택한다.

- 다양한 사유로 가족의 해체가 늘어나면서 경제적인 노후 준비를 못 했거나 자식의 돌봄을 받지 못할 경우, 70대 초중반까지 제2의 경제활동을 지속하다가 독립적 활동이 불가능할 때 독거노인으로 외로운 노후와 죽음을 맞이하는 경우 증가하고 있다.
- 자신들의 부모 세대를 돌보고 자식들을 위해 마지막까지 헌신해온 현재의 노인 세대들이 정작 자신들이 노인이 되어서는 자녀 세대의 돌봄을 받기가 어려운 상황이다.

◇ 시사점

- 로푸키리는 한국에서 전통적인 가족 중심의 사회구조와 돌봄 체계가 핵가족화와 맞벌이 가정 증가·저출산·1인 가구 증가·평균 수명 증가 등에 따른 급속한 노령화 사회로 변화하면서 건강한 노년의 삶과 사회적 관계를 위한 새로운 방식의 공동체 연구와 실험이 필요하다는 것을 시사한다.
- 즉, 인구 구조의 노령화와 저출산이라는 사회의 구조 변화에 따른 새로운 사회적, 국가적 문제들이 점점 부각되고 있어 이에 대한 새로운 사회적 대안 마련이 요구된다. 이것은 음식 섭생과 의료의 발달에 따라 건강과 평균 수명이 증가한 젊은 은퇴자들의 일자리와 활기찬 후반기 인생을 위한 새로운 사회적 실험의 요구이다.
- 이러한 실험은 또한 맞벌이 증가로 인한 자녀 양육의 부담을 가족 단위의 협력체계, 즉 은퇴한 부모들에게 의탁하는 방식 외에 어떻게 노인 세대와 젊은 세대들이 협력하여 사회적인 해결을 모색할 수 있는지 등의 전통적인 가족을 대신할 다양한 형태의 협력 공동체를 회복해나가는 다양한 시도가 필요하다는 것을 시사해준다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 핀란드에서 젊은 노인 세대들의 일자리 창출과 관련한 다양한 시도들 과정에서 건강하고 젊은 노인들에 의한 노인케어서비스의 실험은 없었는지, 있다면 어떠한 형태로 이루어지고 있는지 알고 싶다.

(10) 연제민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 핀란드에서 노년의 자립적인 삶을 고민하는 1999년 평범한 중년 여성들이 모여 본 사업을 추진하였다.
- 컨설팅 및 스웨덴 사례를 통해 같은 고민을 하는 사람들을 조직하고 자본금을 축적하여 시유지를 저렴하게 공급받아 현재의 공동아파트를 조성하고 입주하여 생활하고 있다.
- 마지막 전력 질주라는 로푸키리의 의미처럼 노년에 타인에게 의존한 무기력한 삶이 아닌 삶의 주체로서 여생을 보내고자 하는 사람들의 공동생활 커뮤니티이다.
- 동아리 활동과 식사·청소·세탁·건물관리 등에 필요한 일을 협동으로 해결하고 있다.
- 다만 아파트의 공간은 개인별 소유로 소유자가 죽어 상속되거나 매매 시 공동의 가치를

동의하지 않은 사람이 입주할 수 있다는 한계를 갖고 있다.

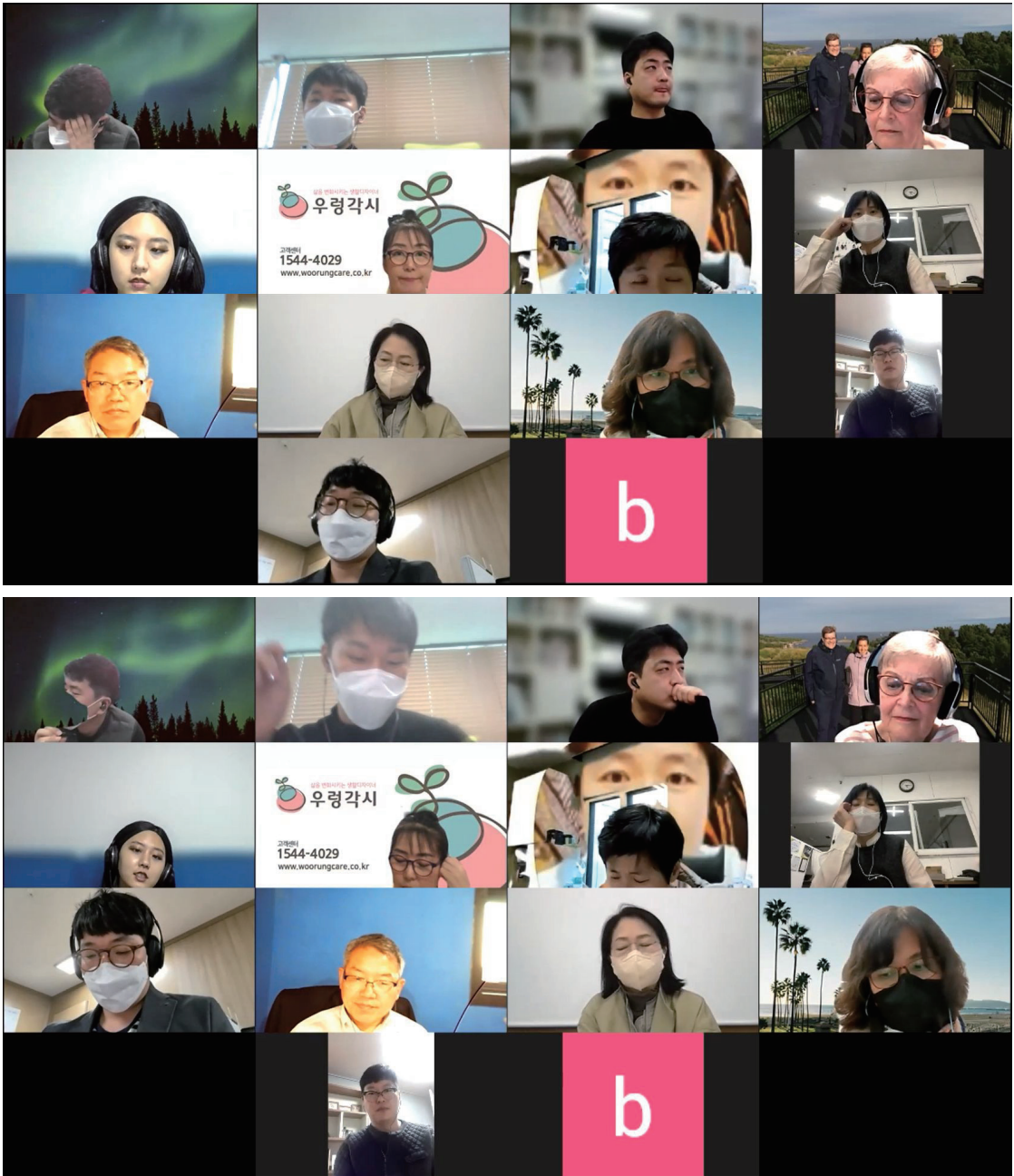
◇ 한국의 상황과 비교

- 우리나라가 고령사회에 진입함에 따라 여생을 어떻게 보낼까에 대한 문제가 심각하게 대두되고 있다.
- 특히 농촌의 경우 노인이 노인을 돌보는 노노케어의 개념이 등장하기도 하였으며 다양한 정책사업을 통해 공동생활홈 또는 노인요양시설의 운영 주체가 공동체가 되도록 추진하는 사업들이 편성되어 있다.
- 하지만 공간을 조성하고 필요한 삶을 영위하기 위한 준비가 정책사업에 의존적이며 공동의 목표를 갖고 협동조합 사업을 추진하는 형태에 대해서는 별다른 활동이 관찰되지 않고 있다.
- 또한 국내에서는 별도의 시설을 조성하여 서비스를 수혜받는 형태에 익숙하며 특히 지역주택조합에 대한 부정적 의견으로 이러한 공동공간을 자력으로 마련하는 방식에 대해서는 심리적 거부감이 존재하는 것으로 판단된다.

◇ 시사점

- 최근 지역 농협 중심으로 노인요양원을 조성하여 운영하는 형태에 관한 연구가 일부 요청되고 있다.
- 다만 아직까지도 농협이라는 규모 있는 협동조합의 조합원 복지를 위해 추진하고 있어 자주적인 사례로는 보기 어렵다.
- 향후 농촌 관련 연구에서 주민주도의 공동생활시설을 조성하는 사업에 대해 검토하고 이를 성공사례로 만드는 지역단위 정책 마련을 도모하고자 한다.

라. 사진



3. 작은 발걸음으로 세상을 바꾸는 협동조합



CIM 사회적협동조합
 (CIM Società Cooperativa Sociale, CIM)
 Via Goffredo Mameli 5, 40132 Bologna
www.cimcoop.it
 면담자 : Mara Piretti
mara.piretti@cimcoop.it

가. 브리핑 내용

◇ 들어가며

- 서울의 한 지자체에서 치매 노인을 위한 치유·돌봄 시설로 추진됐던 실버케어센터의 건립이 백지화되는 사건이 있었다. 이에 대해, 해당 지역구 국회의원은 ‘주민들의 오랜 숙원사업을 해결해 기쁘다’라는 의견을 밝혔다.
- 설계 공모까지 마치고 서울시가 약 120억 원을 들여 건립하려던 이 실버케어센터는 부지 바로 뒤편에 위치한 대단지 아파트 주민들의 반대에 부딪혀 무산되었다. 해당 부지는 지역 주민을 위한 시설 조성에 사용되어야 한다는 주장과 치매·돌봄 시설을 ‘혐오시설’로 기피하는 주민들의 지역이기주의가 반영된 논리라는 비판이 맞섰다.
- 이 지역구 의원은 지난 총선 당시 ‘실버케어센터를 무산시키겠다’라는 공약을 내걸었다. 해당 아파트 단지의 거주민은 25,000명에 달했기 때문에 지역구 당선자를 바꿀 만큼의 영향력이 있었다.
- 다양한 가치가 혼재되어 존재하는 현대사회에서 우리는 어떠한 가치관으로 세상을 바라보아야 할까? 상호 이해와 톨레랑스 정신의 개방적이고 관용하는 정신은 다원화된 사회의 갈등을 치유할 수 있는 현명한 삶의 자세일 것이다. 다름의 인정과 타인의 가치를 존중하는 것은 결국 자신의 가치와 이익을 실현하는 방법이기 때문이다.
- 사회적 약자에 대한 관심이 높아진 상황에서 다양한 제도적 장치도 중요하지만, 이들에 대한 사회적 배려와 관심, 도덕적 가치를 찾기 위한 사회적 분위기를 조성하는 데 모두의 노력이 필요하다.
- 코로나19로 인하여 여유와 틈이 필요한 요즘, 밝고 풍성한 사회를 만들기 위해 사회적 약자에 대한 따뜻한 시선과 배려가 더욱 필요하지 않을까?

□ CIM 개요

- 이사직과 부회장을 맡고 계신 브리핑 담당자 마라씨는 연수 내내 자신이 하는 일에 대한 굉장한 자부심을 보였다. 사람은 태어날 때 어디서, 어떻게 태어날지 선택할 수 없기 때문에 약자들을 도와주고 돌보는 것은 우리의 의무라는 말씀으로 연수를 시작했다.

- 볼로냐(Bologna) 외곽에 위치한 CIM사회적협동조합(CIM Società Cooperativa Sociale, 이하 CIM)은 1988년에 설립되었으며 볼로냐의 초기 사회적협동조합 중 하나로 알려져 있다. 이전에 한 농부가 쓰던 땅의 건물 3채를 개조해 장애인의 직업훈련과 생산활동, 재활 지원 등을 위한 섹션으로 사용하고 있다.

- CIM 역사는 장애인 자녀를 둔 한 어머니가 학교를 졸업한 자녀의 진로에 대해 고민하면서 시작되었다. 비슷한 처지의 다른 장애인들이 일자리를 구할 수 있도록 돕기 위해 협동조합을 만들었고 브로고파니갈레(Borgo Panigale) 지역의 기업들에게 일자리를 요청하면서 지역 내 활동 범위를 넓혀갔다.



[그림11] CIM협동조합 전경

- CIM은 이탈리아 주정부가 관할하고 지역마다 설치된 공기업인 '지역보건회사' 아슬러(Azienda Unità Sanitaria Locale, AUSL)²¹⁾와 협력하는 구조를 취하고 있다. CIM의 장애인은 주로 인지장애인이 많지만, 육체장애인, 알코올 중독자, 노숙자 등 다양하다. CIM으로 들어오는 것은 아슬러에서 판단한다. 먼저 장애인의 가족들이 당사자의 상태를 의사와 상담하면 그 내용을 바탕으로 아슬러에서 장애인의 상태에 가장 적합한 사회적협동조합을 추천하는 방식이다.

- 이때 장애인은 인턴 형태로 사회적협동조합에 배치된다. 사회적협동조합 내에서 이루어지는 이들의 생산활동에 대한 임금은 아슬러에서 지급한다.²²⁾ 이들은 주 30시간 근무하며 한 달에 450유로의 임금을 받는다. 이는 장애의 유무를 떠나 모든 노동자가 노동법을 준수하여 받게 되는 임금이다.
- CIM에는 아슬러와 계약을 맺은 노동자 신분의 장애인이 33명 정도 있다. 계약 기간은 6개월에서 최대 2년까지 가능하다. 2년 후 계약 기간이 만료되면 사회적협동조합을 떠나 외부의 기업으로 취업을 하는 단계로 넘어가야 하지만 상황상 어려운 부분이 많다.
- 이로 인해, 아슬러는 파견인력의 인턴십 종류를 바꾸거나 다른 포지션으로 재배치하여 기간을 계속 연장하는 형태로 인턴십을 이어간다.
- 장애인 복지에 있어 일자리 제공은 아주 중요한 의미를 갖는다. 노동은 자신이 가치 있는 사람임을 확인하는 계기가 되며 인간에게 존엄성을 부여하는 중요한 요소이기 때문이다. CIM은 장애인들이 결국 CIM을 벗어나 다른 사회에서 기능적인 인간으로서 제 역할을 하는 것을 목표로 한다.

21) 이탈리아는 1978년 의료개혁을 통해 의료보장제도를 도입하면서 종래의 공제적인 보험조직을 폐지하고, 지역마다 '지역 보건 단위(Azienda Unità Sanitaria Locale, AUSL)'를 설립하여 AUSL이 지역 주민에게 보건의로 서비스를 공급하도록 했다.

22) 아슬러는 CIM에서 수행하는 장애인들의 직업훈련·재활·케어 프로그램에 대해서도 비용을 지급한다. CIM은 장애인들에게 별도의 임금을 지급하지는 않지만, CIM의 경제활동에서 발생하는 수익은 장애인들과 정당하게 분배한다.



[그림12] CIM 소속인원

□ 직업훈련 섹션 카셀라

- 카셀라(casella)는 장애인뿐만 아니라 실업자, 노숙자, 알코올 중독자, 외국인 노동자 등 사회적 약자의 노동 사회 진입을 목표로 만들어진 섹션이다. 직업훈련을 통해 다른 기업이나 단체들로의 취직을 장려한다.
- 처음에는 다른 기업들로부터 재료를 받아 조립하고 포장하는 간단한 외주 형태의 일거리를 받아 직업훈련을 진행했다.
- 쉽게 배울 수 있는 일이었기 때문에 장애인들은 옆 사람을 서로 도와 업무를 수행해나가면서 자존감을 고취시킬 수 있었다.
- 교육자들 역시 관리·감독만 하는 것이 아니라 항상 같이 일을 하고 다음 단계로 넘어갈 수 있도록 장애인들을 도왔다.
- 하지만 카셀라는 곧 한계에 부딪혔다. 법령 381조²³⁾에 의해 이탈리아의 기업들은 직원 15명당 1명의 장애인을 의무적으로 고용해야 한다. 그러나 최근 여러 경제위기로 기업들이 이 법령을 지키는 것이 상당히 어려워졌다.
- 이전까지는 사회적협동조합 내에서 직업교육을 받아 외부의 기업들로 취업을 하던 장애인들이 계속 사회적협동조합 안에서만 머무르게 되는 상황이 발생했다.
- 기업에서 장애인들을 고용하지 않는 이유는 크게 두 가지이다. 첫째는 장애인이 할 수 있는 단순노동은 기계로 쉽게 대체될 수 있다는 점이다. 두 번째는 장애인에게는 제대



[그림13] 제품에 스티커를 붙이는 작업

23) 이탈리아는 1991년 「Law 381」에서 사회적협동조합을 규제하는 법을 제정하여 사회적협동조합의 재정형성과 관련한 방법을 마련하였다.

로 된 업무수행 능력이 없다는 사회적 인식 때문이다.

- 기업들이 장애인들에게 일자리를 원활하게 제공하지 못하게 되면서 CIM은 스스로 장애인들을 위한 일자리를 만들기로 결정했다.
- CIM의 장애인들이 할 수 있는 일을 파악하고 이를 바탕으로 공공기관이나 기업과 협력할 수 있는 일을 찾았다.
- 첫 번째 사업은 양봉이었다. CIM 교육자들의 도움으로 장애인들은 양봉부터 디자인, 포장, 스티커 부착, 판매까지의 모든 과정을 스스로 수행했다.
- 두 번째 사업은 작은 밭에서 차를 재배해 수확하고 말려서 포장, 판매까지 진행하는 일이었다. 세 번째 사업으로는 과자를 만들어 판매했다.



[그림14] 카셀라의 꿀과 농장

- 장애인들은 근무 시간에 따른 정당한 임금을 받았고 이는 카셀라가 다른 기업으로부터 간단한 외주 업무를 받아 벌어들이는 수익보다 훨씬 더 많았다.
- 이렇듯 CIM은 장애인들이 할 수 있는 한계 내에서 일거리를 찾았고, 장애인들은 노동을 통해 인간의 존엄성을 되찾아갔다.
- 다만 현재는 33년 전 카셀라가 처음 만들어졌을 때의 초기 목적이 많이 희미해졌고 시간이 흘러 사람들이 점점 나이를 먹어가면서 사회적 약자의 노동 사회 진입이라는 초기 목적은 더욱 달성하기 어려워졌다.

□ 중증 장애인의 재활 섹션 탈리타쿰

- 성경에 등장하는 앓은뱅이 소녀 탈리타쿰(Talita Kum)은 예수의 은총으로 다시 걸을 수 있게 된 기적의 주인공이다. 걸음으로 보이는 장애를 갖고 있더라도 누군가 손을 내밀어 주면 극복할 수 있다는 믿음 아래 만들어진 섹터이다.
- 탈리타쿰은 중증 장애인들의 교육을 담당한다. 이 섹터의 장애인들은 직업교육을 받아 생산활동을 하



[그림15] 탈리타쿰의 예술 활동

기보다 식사·목욕·옷 입기·청소 등 자립생활을 위한 기초교육을 받는다.

- 또한, 운동을 하며 몸을 움직이는 훈련을 받고 미술·음악 활동을 통해 자신의 감정이나 생각을 스스로 표현하는 방법을 교육받는다.
- 아슬러는 이러한 중증 장애인들을 파견하면서 CIM의 훈련·교육 서비스에 대해 공공자금의 페이를 CIM에 지급한다.
- 25명의 장애인이 서비스를 받고 있으며 4명의 풀타임 교육자와 자원봉사자들이 근무하고 있다. 오전 8시 반부터 오후 4시까지 학교처럼 운영하고 있다.

□ 인간의 아름다움으로 세상을 아름답게 만드는 페넬로페 가게

- 페넬로페 가게(La Bottega di Penelope)는 장애인들이 직접 제품을 판매하는 섹터다.
- 칼리카쿰에서 만들어진 도자기, 세라믹, 장식 등 여러 가지 물건을 이곳에서 판매하며, 실제로 제품에 대해 구매자들로부터 매우 좋은 평가를 받고 있다.
- 구매자들은 측은지심으로 장애인들에게 도움을 주고자 제품을 구매하는 것이 아니라 높은 품질을 보고 구매를 결정한다고 마라씨는 설명했다. ‘손님들이 원하는 퀄리티에 도달하지 못한다면 다른 활동을 찾아봐야 할 것’이라고 덧붙였다.
- CIM에서 페넬로페 가게를 운영하는 이유는 조합의 수익성에만 있지 않다. 장애인들도 수준 높고 아름다운 제품을 만들 수 있다는 사회적 인식 제고의 역할도 수행하고 있다.



[그림16] 교육자와 제품을 함께 만드는 모습과 실제 판매 중인 제품들

□ 장애인 일자리 창출 섹션 비버 레스토랑

- CIM은 비버 레스토랑(La Taverna del Castoro)을 만들어 운영 중이다. 다른 동물들을 잘 도와주는 비버의 특성 때문에 이러한 이름을 지었다고 한다. CIM의 핵심 이념은 노동의 가치이고 이와 관련해 레스토랑은 아주 중요한 의미를 갖고 있다.
- 카셀라 작업장에는 한계가 존재한다. CIM의 장애인, 교육자, 자원봉사자는 카셀라 안에서 그들끼리 일을 하고 제한된 상호작용을 한다. 그 안에서 어떠한 일들이 일어나는지 외부 일반인은 알 수 없다.

- 반면 일반인이 손님으로 방문하는 레스토랑은 많은 사람들이 직접 장애인들의 업무수행 능력과 발전 가능성을 볼 수 있는 좋은 기회의 장이 된다.
- 카셀라와 마찬가지로 레스토랑에서 근무하는 근로자들은 아슬러로부터 임금을 받지 않고 CIM으로부터 일한 만큼 정당한 임금을 받는다.
- 전문적인 주방장이 음식을 만들고, 장애인들에게 요리하는 법을 가르치기도 한다. 교육자들은 장애인들에게 서빙, 재료 준비, 주방보조 등의 일을 가르친다. 자원봉사자들 또한 레스토랑으로 찾아와 요리를 알려주는 활동을 한다.



[그림17] 비버 레스토랑의 야외 테이블과 볼로녜제(bolognese)

나. 질의응답

Q 장애의 등급에 따라 수행하는 업무가 다른가?

A 모든 분들이 전부 다른 형태의 장애를 갖고 있다. 따라서 교육자의 역할이 중요하다. 장애인 조합으로 오면 그분이 무엇을 할 수 있고 어떤 활동이 불가능한지 파악해서 이분에게 맞는 업무를 찾고 그것을 훈련하는 데까지 아슬러에서 6개월의 시간을 준다. CIM 안에는 정해진 규율이 없다. 장애인 한분 한분에 대한 세심한 관찰과 케어를 통해 맞는 직종을 찾는다. 조립이나 포장을 했던 카셀라보다 레스토랑에서 주방 업무와 요리를 배운 장애인들이 상대적으로 취직이 더 잘 되었다. 하지만 코로나19로 인해 레스토랑도 운영상 어려움을 겪으면서 CIM에서 훈련 받고 일반기업이나 식당에 취직하는 것이 어려워졌다. 카셀라에서 훈련을 받은 장애인이 일반 기업으로 취직하는 것은 굉장히 어렵다. 오랫동안 카셀라에서 머무르며 CIM 안에서만 일하는 경우가 많다.

Q 높은 품질의 제품들을 생산해낸다고 했다. 교육자들의 세심한 훈련의 결과라면 전문적이고 체계적인 교육 시스템이 어떻게 만들어졌는지 궁금하다.

A CIM의 교육자는 전문 교육과정을 이수하고 전문 자격증을 취득한 사람들이며 15분 정도 계산다. 직업교육에 특화되었다기보다는 전체적인 케어와 관찰, 장애인들이 무엇을 할 수 있고, 무엇을 할 수 없는지에 대해 전문적인 지식을 갖고 있으며 이들을 이끌어 줄 수 있는 전문 교육자이다. 이분들은 CIM에 의해 고용된 노동자 지위이며, CIM으로부터 임금을 받고 있다. CIM이 운영되는 데 도움을 주시는 나머지 자원봉사자들은 자원봉사의 개념으로서 임금을 받지 않고 일을 한다. CIM은 찾아오시는 모든 자원봉사자를 환영하며 이분들은 각자의 능력에 맞는 업무를 수행한다. 자원봉사자들이 굉장히 중요한 역할을 맡고 있지만, 자원봉사자들에게 너무 의존하게 되면 CIM 스스로 자립성이 떨어진다. 전체적인 일은 CIM의 교육자나 시스템에 의해 수행된다. 장애인들이 자원봉사자들과의 유대관계를 계기로 더 넓은 세상을 마주하고 시야를 넓히는 것은 조합 차원에서 확실히 긍정적인 요소 중 하나이다. 따라서 최대한 많은 자원봉사자들을 받아들이려고 노력한다. 다른 사회적협동조합 중에는 자원봉사자들에게 의지하지 않으려고 하는 곳도 있다. 그러나 CIM은 자원봉사자들과 가족 같은 관계를 맺으며 특별한 유대를 형성한다. 자원봉사자들도 사명감과 책임감을 갖고 활동을 하며 자기 자신을 위한 시간으로도 활용하고 있다. 모두가 즐겁게 무언가를 얻어 갈 수 있는 시간이 되어야 조합을 오랫동안 이끌고 나갈 수 있다고 생각한다.

Q CIM과 장애인의 관계는 이탈리아의 노동법상 사용자와 노동자로 구분된 법적 적용이 이루어지는가? 장애인분들이 받으시는 급여 수준이 한국의 최저임금과 같은 제도로 보호를 받고 있는가?

A 아슬러에서 장애인, 노숙자 등을 인턴으로 보내면 아슬러에서 직접 그분들에게 임금을 지급한

다. 일주일에 30시간 일하고 한 달에 450유로 정도의 임금을 받는데 이는 장애의 유무를 떠나 모든 노동자가 노동법에 의거해 받게 되는 임금이다. CIM에는 이러한 계약을 맺은 노동자 지위의 근로자가 33명 정도 있다. 카셀라에서 포장·조립 업무를 하는 분들이 이러한 형태로 인턴십 근무 중이다. 기간은 6개월에서 최대 2년까지 가능하다. 근무 기간이 2년을 넘을 경우, 다른 기업으로 취업하는 경우도 있지만, 요즘은 굉장히 드물다. 그래서 아슬러에서는 파견인력의 인턴십 종류를 바꾸거나 다른 포지션으로 재배치하여 기간을 계속 연장하는 형태로 인턴십을 이어간다. 또 다른 경우는 인턴십 2년 기간이 종료된 후 CIM에서 직접 고용해 CIM에서 직접 임금을 지급하는 경우인데 이런 경우, 일반 노동자와 동일한 임금을 받는다. 이런 분이 현재 10분 정도 계신다.

Q 장애인들의 생산성은 일반인과 비교해 상대적으로 낮을 것으로 예상된다. 고용을 유지하는 데 어려움은 없는가? 어려움이 있다면 어떻게 극복하려 하는지 궁금하다.

A 현실적으로 장애인 고용을 유지하는 것은 굉장히 어렵다. 이탈리아 정부는 이미 장애인들에게 다양한 복지서비스를 제공하고 있기 때문에 다른 사회적협동조합은 외국인, 알코올 중독자, 노숙자 등 정부의 지원을 상대적으로 덜 받는 계층을 위주로 고용을 진행한다. 상대적으로 장애인들보다 생산성이 더 높다는 이유도 있다. 생산성이 떨어지면 업무에 차질이 생기고 제품의 품질이 낮아지는 문제가 발생하기 때문에 기업들은 장애인들을 고용하는 데 거부감을 느낀다. 장애인들을 아무리 훈련 시켜도 2년 안에 다른 기업으로 취업이 불가능한 경우 아슬러는 재배치 형태로 인턴십 계약을 유지해간다. 이런 분들을 CIM에서 직접 고용하기도 한다. 다만 사람을 고용할 때 단순히 이분이 어떠한 장애가 있고 얼마나 빨리 일을 배우는가를 기준으로 삼지 않는다. 장애가 있기는 하지만 다른 그룹과 얼마나 잘 어울려서 조화롭게 일을 할 수 있는가를 중요하게 생각한다.

Q 자원봉사자들이 CIM을 도와주고 싶어 하는 특별한 이유가 있는가? 이러한 자발성을 이끌어내기 위해 사회적협동조합들은 어떠한 노력을 해야 하는가?

A 한국의 봉사문화와 이탈리아의 봉사문화는 조금 다를 것으로 생각된다. CIM은 조합을 홍보하고 지역사회 참여를 이끌어내기 위해 노력한다. 크리스마스 같은 기념일에 혼자 사시는 분들과 같이 여행을 가는 이벤트를 기획하기도 한다. CIM 근무자의 지인분들을 통해 조합을 알리기도 하고, 시장에서 CIM의 제품을 팔 때 조합을 알리기도 한다. 식당에 오시는 손님들을 통해서도 조합의 홍보가 이루어진다. 자원봉사자들에게 자신이 굉장히 중요한 일을 하고 있다는 사실을 알려주는 것이 중요하다. 그래야 이분들도 도움이 필요한 누군가에게 자신이 큰 힘이 되고 있다는 것을 알 수 있다. 자원봉사자들이 스스로 세상을 바꾸는 일에 참여하고 있다고 느끼게 되면 지속적인 관계를 이어갈 수 있다. 자원봉사자 중에는 자주 오는 사람, 1년에 한번 오는 사람, 하루만 와서 도와주는 사람 등 다양한 사람들이 있으며, 어떠한 형태이든 열린 마음가짐으로 이들을 받아들이는 것이 중요하다. 자원봉사를 하시는 분들은 자신들이 어떤 생각으로 왜 이런 활동을 하는지에 대한 확실한 철학과 신념이 있어야 한다. 그래야 이분들의 선택

영향력으로 주변 분들의 동참을 이끌어낼 수 있다.

Q 볼로냐는 이탈리아에서도 협동조합이 가장 발달한 도시로 유명하다. 볼로냐 내 협동조합에 소속되어 있는 것에 자부심을 느끼는가? 어떤 사명감으로 일을 하는가?

A 볼로냐의 사회적협동조합이라는 큰 이름 앞에 나는 아주 작은 존재이며 작은 역할을 맡고 있다고 생각한다. 내 앞에는 거대한 산 같은 세상이 있다. 거기에 대해 나의 작은 목소리로 세상의 물음에 대한 대답을 주려고 노력한다. 세상을 바꿀 수는 없겠지만 저의 작은 발걸음을 옮기고 있다. 우리는 때때로 우리가 큰일을 하고 있다고 생각하고, 나 또한 어렸을 적, 내가 세상을 다 바꿀 수 있다고 생각했다. 다만 세상은 녹록지 않았고 나를 좌절시킬 때도 있었다. 결국 나는 사람이 중요하다는 것을 깨달았다. 내가 걸어가고 있는 이 길에서 만나는 사람들부터 바뀌어나가는 것이 세상을 변화시키기 위해 내가 할 수 있는 아주 작은 도움이라고 생각하고 있다. 볼로냐에 있다는 것은 큰 축복이다. 하지만 한국에도 한국만의 사회와 문화가 있으니 각자의 자리에서 자신의 주변을 바꿔나감으로써 함께 큰일을 만들어 나갈 수 있다고 생각한다.

Q 다른 기관과 협력해서 진행하는 사업이 있는가?

A 몇 년 전까지는 여러 협동조합이 컨소시엄을 만들어 활동하기도 했다. 볼로냐와 그 옆 동네 이몰라의 협동조합들이 함께 했었는데 이몰라의 협동조합이 많아지면서 무산되었다. 현재 볼로냐 측 협동조합들끼리 또 다른 컨소시엄을 만들기 위해 준비 중이다. 그러나 컨소시엄 활동이 아니라도 같은 분야의 사회적협동조합들과 장애인 일자리 창출을 위해 기업들과 미팅을 기획하기도 하고 일반인을 대상으로 한 설명회를 개최하기도 한다. 예전에는 협동조합들이 각자 개별적인 활동을 많이 했다면 현재는 장애인 취업의 어려움이 커지면 협동조합들이 함께 활동해야 하는 필요성을 느끼고 있다. 서로에게 배울 점이 많다는 것을 깨닫는 계기가 되고 있다.

Q 한국의 협동조합에 대해 궁금하거나 해주실 말씀이 있는가?

A 코로나 팬데믹 이후로 CIM협동조합의 많은 조합원이 1년 가까이 활동을 못 했다. 코로나가 현재 활동하는 한국의 협동조합에 어떤 영향을 미쳤는지 궁금하다.

A 현재 돌봄 서비스를 제공하는 협동조합을 운영하고 있다. 코로나 팬데믹으로 인해 30% 정도의 매출 손실이 있었다.

A 레스토랑을 운영하지 못해 CIM도 경제적으로 큰 손실을 겪었다. 실업급여가 충분치 않아 일하 시던 분들도 생활에 어려움을 겪었다. 다행히 근래에 다시 레스토랑을 오픈하면서 상황이 조금씩 나아지고 있다. 작년에 코로나바이러스로 돌아가신 창립자의 말씀을 전하면서 미팅을 마치고 싶다. ‘미래는 항상 더 낫다.’ 우리는 현재 어려움을 직면하고 위기를 겪고 있지만, 더 나은 미래가 찾아올 거라고 믿고 있다. 그런 미래를 만들기 위해 더 열심히 노력할 것이다.

다. 참가자 보고서

(1) 최충기

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 장애인 직업훈련과 생산활동, 재활지원을 하는 사회적협동조합이다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 장애인도 일할 권리가 있다는 기본권을 보장해주어야 하므로 사회적 약자를 품어줄 수 있는 우리 사회의 관대함, 포용, 너그러움을 지역사회의 이익보다 앞세워야 한다는 점을 공감하고 확산시켜야 한다.

◇ 시사점

- 에너지협동조합도 사회공헌의 의무가 있다. 따라서 사회적 약자인 장애인의 일할 권리 보장에 앞장서야 하고 장애인에게 맞는 직무를 정의하여 적극적으로 채용해야 한다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 우리나라보다 유럽이 장애인 등 사회적 약자에 대한 배려가 잘되고 있다는 것을 확인하게 됩니다. 특히 장애인의 일할 권리를 보장하는 것이 제일 중요하다고 느끼는데 민간에서 어떤 역할을 담당해야 할까요?

(2) 김순환

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- CIM사회적협동조합은 볼로냐의 초창기 사회적협동조합 중 하나로 이탈리아 볼로냐 외곽에 위치하고 있으며, 장애인들의 경제적 자립을 지원하기 위한 목적으로 1988년에 설립되었다. 한 농부가 쓰던 땅의 건물 3채를 개조하여 사용하고 있으며, 장애인의 직업훈련과 생산활동, 재활지원 등을 목적 사업으로 하고 있다.
- 장애인 자녀를 둔 한 어머니의 고민에서 시작되어, 장애인 자녀들이 학교를 졸업한 이후 어떻게 스스로 살아갈 수 있을지에 대한 고민들이 모여 장애인들에게 일자리를 제공할 수 있는 사회적협동조합을 만들게 되었다고 한다. 볼로냐 지역의 기업들과의 협조를 통해 조금씩 사업범위를 확장해왔으며, 이탈리아 주정부에서 운영하는 공기업(아슬리, 지역보건기구)과의 협력을 통해 사업을 운영하고 있다.
- 공공기관에서 장애인을 CIM으로 추천하고, 조합에서 이분들을 인턴 형태로 고용하여 다양한 직업훈련과 교육을 통해 자립을 돕는 구조로 운영되고 있다. 이때 인턴 급여를 공공부문에서 한 달에 약 450유로를 지급하고 있으며, 근무시간은 주 30시간 수준이다.
- 현재 아슬리와 계약을 맺은 장애인은 약 33명이며, 계약기간은 6개월에서 최대 2년까지로 계약기간 이후에는 외부의 기업으로 취업을 연계하는 구조이다. 하지만 코로나 상

황으로 인해 이러한 연계가 현실적으로 제한적인 상황이며, 직무 재배치 등을 통한 계약기간 연장이나 다른 사회적협동조합으로의 전환 등을 통해 대처하고 있는 상태이다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 국내에서도 취약계층을 대상으로 한 정책지원을 위해 광역 및 기초단위에 자활센터 등을 운영하고 있으며, 자활기업 육성 및 자활사업단 지원사업 등의 정책을 시행하고 있다. 뿐만 아니라 민간차원의 장애인 일자리 제공이나 장애인 자립을 위한 다양한 사회적경제 기업들이 설립되어 운영되고 있다.
- 하지만 아직은 개별적인 수준에서 영세한 여건 속에 운영되고 있으며, 공공부문과의 효과적인 연계나 지역기업들과의 협업사례는 부족한 상황이다.
- 보다 다양한 시도와 성공사례들이 축적되어 정책과 연계될 필요가 있으며, 이를 통해 보다 전문성과 체계를 확보해야 할 과제를 안고 있다.

◇ 시사점

- 이탈리아 역시 그동안 협동조합들이 개별적인 목적 사업에 집중해 해당 필요를 스스로의 영역 안에서 채우려고 해왔으나 최근 다양한 협동조합들과의 컨소시엄을 구성하고 함께 문제를 해결하고자 하는 노력들이 늘고 있다고 한다.
- 국내에서도 장애인 복지 또는 자활의 영역에서 보다 넓은 단위의 연대가 필요하다고 생각하며, 이를 위한 근본적인 해당 활동의 필요성과 의미를 일반시민들에게 알리고 교육할 수 있는 기회들이 확장될 필요가 있다고 생각한다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 한국의 협동조합 중에서도 자활기업이라는 인증제도를 활용하여 비슷한 사업을 영위하고 있는 곳들이 있는데, 장애인 취약계층 고용을 목적으로 하는 방법에는 협동조합 방식 외에 주식회사 등 사회적 기업을 통한 방식도 가능할 것 같은데 협동조합 방식을 택한 이유가 특별하게 있을지 궁금하다.
- 사회적협동조합을 운영하면서 품질이나 가격에 대한 고객들의 개선요청이나 내부의 고민은 없는지, 있다면 이에 대한 해결방안은 어떻게 고민하고 있는지 궁금하다.

(3) 연정민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 설립과 현황

- 볼로냐 외곽에 위치한 CIM은 1988년에 설립된 사회적협동조합으로 장애인 자녀를 둔 어머니가 다른 장애인들이 일할 수 있는 환경을 만들기 위하여 설립하였다. CIM은 지역 보건 회사인 아슬러와 협력하여 아슬러가 장애인의 상태에 따라 적합한 사회적협동조합을 추천하고 임금도 지급하는 인턴십 방식으로 운영되고 있다.
- CIM에는 노동자 신분의 장애인이 33명 정도 있으며 고용 계약기간은 최대 2년이다.

장애인도 일할 권리가 있음을 교육한다는 의미에서 노동은 자존감과 자기정체성 확립에 있어 중요한 활동이며, 장애인들이 궁극적으로 사회에서 자기 역할을 하는 역량을 기르는 것이 CIM의 기업 목표라 할 수 있다.

- 최근의 경제위기로 기업들이 의무적인 장애인 고용에 어려움이 증가하고 있어 직업훈련을 받은 장애인들의 이직이 쉽지 않은 환경이지만 독자적으로 해결책들을 마련하며 운영하고 있다.

□ CIM의 구성

- 카셀라 (직업훈련장) : 사회적 약자의 노동을 위한 직업훈련을 통해 타기업이나 단체로 취직이 최종 목표로 한다. 초기 단계에는 단순 조립이나 포장 등의 직업 훈련을 진행하며 자존감과 성취감을 고취한다. 최근 단순노동이 기계로 대체되며 장애인의 수행능력에 대한 사회적 인식으로 기업의 장애인 고용은 어려운 현실적 장벽이 있다. 이를 위하여 CIM은 스스로 장애인을 위한 양봉, 차, 과자 등의 제작 판매 등의 사업을 통해 장애인들의 일자리를 마련하는 시스템을 구축하였다.
- 탈리타쿰 (재활센터) : 성경 속 앳은뱅인 소녀인 탈리타쿰의 이름을 딴 조직으로서 중증 장애인의 교육을 담당한다. 직업교육보다는 기초적인 자립활동을 위한 교육 활동을 진행하는데 아슬러가 CIM에 중증 장애인을 파견하며 페이를 지급한다. 현재 25명의 장애인이 있으며 교육자와 자원봉사자들이 근무하며 학교처럼 운영하고 있다.
- 페넬로페 가게 : 장애인들이 직접 제품을 판매하는 곳으로 탈리타쿰에서 만들어진 도자기 등의 물건들을 판매하고 있다. 장애인도 좋은 질의 제품을 만들어 제공할 수 있다는 인식을 마련하여 소비자들의 구매를 장려하고 있다.
- 비버 레스토랑 : 일반인이 손님으로 방문하는 레스토랑은 장애인들의 활동을 직접적으로 체험할 수 있는 공간이 된다. 카셀라와 같이 비버 레스토랑의 근로자는 CIM으로부터 급여를 받으며, 자원봉사자들이 직접 요리 강습에 참여하기도 한다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 장애인에 대한 인식 전환의 필요

- 장애인과 노숙자, 알코올 중독자 등 사회적 약자에 대한 대중의 인식이 다름을 느끼게 된다. 인간이 태어날 때 조건을 선택할 수 없기에 사회적 약자에 대한 돌봄은 우리들 모두의 의무이며, 그들에게도 일할 권리를 주어야 한다는 사회적 공감대 시사하는 바가 크다.
- 정부와의 협업을 공조 시스템을 마련하기도 하고, 기업의 장애인 고용이 저조한 외부적 어려움이 생길 경우 내부적인 자구책을 만들어 노동 환경을 스스로 창조하는 움직임이 인상적이었다.
- 국내에도 장애인을 고용하여 제품을 생산, 판매하는 사회적 기업들의 증가하고 있는 상황인데 장애인들에 대한 사회적 인식 개선과 일자리 마련을 위한 환경 제공에 대중의 관심이 높아지기를 희망한다.

□ 세상을 바꾸는 작은 발걸음

- 장애를 가진 아이의 부모가 장애인을 위한 좋은 환경을 마련하는 일에 직접 참여하여 사회적인 반향을 일으키는 움직임이 CIM 사회적협동조합의 시작이 되었다는 부분이 인상적이다. 세상을 획기적으로 바꿀 수 있다고 믿지는 않지만 삶에서 만나는 사람과 일에 관련한 작은 변화를 일으키기 위하여 노력한다는 Mara씨의 이야기로부터 많은 영감을 받게 된다.
- 작은 발걸음이 모여서 세상을 보다 나은 세상을 위한 길을 만들 수 있다는 믿음은 자신이 하는 일에 소명의식과 자신감을 준다고 생각한다. 각자 자리한 곳에서 내가 할 수 있는 일에 집중하여 세상을 바꾸는 일에 대하여 꿈꾸게 하는 기회였다.

◇ 시사점

□ 학교협동조합과 사회적기업의 연계 활동

- 장애인들이 직접 제작한 빵과 쿠키를 납품 받아 판매하는 학교협동조합들이 있지만 지속적인 물품 공급에 어려움이 생겨 중단되는 사례들을 경험한 바 있다. 좋은 취지로 시작한 사회적 기업이 지속적으로 운영을 하기 위해서는 여러 제약과 어려움이 있고, 품질 자체에 경쟁력이 없다면 시장에서 살아남기 어렵다는 사실도 알 수 있었다.
- 이러한 기업들이 존속하기 위하여 CIM의 사례처럼 장애인 일자리에 대한 사회적 공감대와 제도적 장치가 안전하게 마련되어야 한다는 생각을 하게 된다. 또한 사회적 약자들이 노동할 당연한 권리에 대한 대중의 인식을 개선하기 위하여 사회구성원들 공동의 노력과 다양한 교육 및 캠페인 활동들도 병행되어야 할 필요를 느낀다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 기술혁신이 인간의 일자리를 대체하는 비중이 점점 커져가는 시대에 향후 CIM 일자리 환경에 추가적으로 도입을 구상하고 있는 계획이 있는지 궁금하다.
- 중앙 정부나 지역의 다른 공동체와 협업하는 추가 방안이 있다면 소개를 부탁한다.

(4) 오수산나

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 장애인 자녀를 둔 한 어머니가 졸업 후 자녀의 진로에 대해 고민하면서 비슷한 처지의 다른 장애인들의 일자리를 구할 수 있도록 돕기 위해 협동조합을 만들었다.
- 장애인뿐만 아니라 실업자, 노숙자 등 사회적 약자들이 노동을 할 수 있도록 카셀라(casella)를 통해 직업훈련을 하고 다른 기업이나 단체들로의 취직을 장려한다.
- CIM은 스스로 장애인들을 위한 일자리 만들기에서 시작하여 중증장애인의 재활 섹션 탈리타쿰, 페넬로페 가게, 비버 레스토랑 등을 만들어내며 사회 내에서 장애를 뛰어넘는 노동의 가치를 공유하고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 장애인에 대한 인식과 그들의 일할 권리에 대한 인식의 변화가 필요하다. 기업에서 장애인들을 고용하지 않는 이유는 크게 두 가지로 첫째는 장애인이 할 수 있는 단순노동은 기계로 쉽게 대체될 수 있다는 점과 두 번째는 장애인에게는 제대로 된 업무수행 능력이 없다는 사회적 인식 때문이다.
- 앞으로의 비장애인의 노동도 결국 기술의 진보로 AI가 대체해갈 것이다. 인간의 노동권리는 모두에게 중요한 문제이다.

◇ 시사점

- 장애인에서 사회적 약자의 일자리 확대와 일자리에서 현장에서 사회에서 변화를 만들어가는 CIM의 노력은 협동조합이 갖는 정체성을 확인해주었다.
- 햇빛발전협동조합이 태양광발전소 설치만을 위한 것이 아니라 지적을 많이 받는다. 특히 시민참여로 만들어진 협동조합들은 2013년부터 에너지전환을 위한 선택으로 협동조합을 만들었고 많은 자원봉사의 노력들이 담겨져 있다.
- 시민운동으로 시작한 에너지전환이 발전원의 변화 이외에도 에너지협동조합에서도 함께 할 일자리들을 만들어내는 등 직업훈련, 에너지체험현장 등 다양한 아이টে으로 사업모델을 확장할 수 있는 것을 발견하게 되었다.

(5) 이송란

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 장애인의 일자리를 제공하기 위한 협동조합 설립과 운영

- 볼로냐 외곽에 위치한 CIM협동조합은 1988년에 설립되었는데 한 농부가 쓰던 땅의 건물 3채를 개조하여 장애인의 직업훈련 및 작업장(카셀라), 중증장애인을 위한 재활지원(탈리타쿰), 생산활동(페넬로페 가게, 비버 레스토랑)을 위한 목적으로 사용하고 있다.
- CIM은 이탈리아 주정부가 관할하는 아슬러(지역보건회사)와 협력하고 있다. 지역의 장애인들은 아슬러가 여러 가지 상태를 판단하여 아슬러에서 장애인의 상태에 가장 적합한 사회적협동조합을 추천하고 배치한다.
- CIM도 계약을 맺은 노동자 신분의 장애인 33명이 있다. 이들은 주30시간 근무하고 450유로의 임금을 수령하는데 이것은 아슬러가 지급하고 있다.
- 장애인들의 수준 높은 업무수행과 생산성을 통해 수익을 만들어내고 있는 페넬로페 가게, 비버 레스토랑 등의 운영이 코로나19로 인해 운영이 어려워진 것을 제외하고는 잘 운영되었지만 단순한 작업 위주의 카셀라의 경우 카셀라에서의 훈련 및 생산활동을 통해 외부의 일자리를 얻는 경우가 드물다는 어려움을 겪고 있다. 지속적으로 역할 재배치를 통해 카셀라 내부에 장애인이 머무는 경우가 많다.
- 장애인의 상태를 정확히 파악하고 이들의 교육과 훈련을 계획하고 제공하는 전문교육자

가 CIM에 15명 정도 고용되어 활동하고 있으며 그 외에 다양한 형태의 자원봉사자가 참여하고 있다. 자원봉사자는 기관 운영에 지원자로서도 도움이 되지만 장애인들의 경험 세계를 확장해주는 존재라는 점에서 언제나 환영받고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 연리지장애가족사회적협동조합의 예시처럼 한국에도 장애인의 일자리를 직접 제공하고 사회적응을 돕기 위한 사회적협동조합들의 사례가 존재한다.
- 이탈리아의 경우 정부가 사회적협동조합 지역보건회사와 긴밀히 연결되어 직접 장애인들을 적합한 사회적협동조합에 배치하고 근무한 시간에 대한 임금을 지급하는 방식으로 지원하지만, 한국의 경우 협동조합이 직접적인 지원 구조로 들어가 있지는 않다.

◇ 시사점

- CIM사회적협동조합과 본인 기관(등근햇빛발전협동조합)은 완전히 설립목적과 형태가 다른 조직이지만, 에너지자립을 위해 시민들의 참여와 인식전환(에너지전환에 대한 필요성 인식 공유)을 목표로 한다는 점에서 공통점이 있다. 본인의 기관 또한, 다양한 자원봉사자가 참여하고 활동할 수 있는 여건을 활용할 수 있다면 시민참여 활동으로서의 의미가 더욱 커질 수 있을 것으로 생각한다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 이탈리아 지역보건회사(아슬리)가 CIM이 계약한 장애인들에게 임금을 제공하는 것과 장애인들이 CIM에서 생산해내는 제품과 서비스를 통해 만들어낸 수익성의 비율이 어느 정도인가? 지역사회에서의 지원금은 CIM 운영에서 어느 정도의 비중을 차지하는가?
- 다양한 방식과 형태의 자원봉사자 참여가 자발적인 동기에만 의존한다면 지속가능하기 어렵지 않은지? 어떠한 동기를 제공하고 자원봉사자 참여를 촉진하기 위한 활동을 하고 있는지 더 알고 싶다.

(6) 탁은주

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 볼로냐 초기 사회적협동조합으로 널리 알려진 곳이다. 장애인 딸을 둔 엄마로부터 시작하여 학교 졸업 후 일자리 또는 일하는 방법을 교육하는 활동을 시작했다.
- 아울러 지역사회의 기업들에게 일자리 연계 부분의 협력을 유도하며 일자리 교육을 하고 일자리를 제공했다. 이는 장애인이 자신감을 가지고 인간으로서의 지위를 확보하는 차원에서 운영된 사업이었다.
- 그리고 협동조합 안에서만의 일자리가 아닌 일반사회 일자리도 개척해야 한다는 것을 주요 사업내용으로 잡았다. 사람이 어떻게 태어나는지는 결정할 수 없지만 주변지원, 일을 주는 것은 우리들의 의무라는 생각을 한다.
- 처음에는 장애인으로부터 출발하였지만 2000년대에 경제적인 어려움이 있어 홈리스·외

국민·노동자들이 훈련을 받고 다른 곳에 취업할 수 있게 영역을 넓혔다. 굉장히 간단한 일이지만 이러한 일을 통하여 배울 수 있고 자존감을 갖게 하는 중요한 일이 되었다.

- 회사의 분위기는 가족적인 분위기로써 내 가족이 잘못하는 부분은 언제든지 도와주고 실수하여도 다시 교육하고 기다려주는 분위기가 중요하게 작용한다. 교육이라고 해서 지시하고 제어하는 것이 아니라 같이 일하고 같이 소통하는 것이 강점이라고 생각한다. 잘하고 잘못하고가 중요한 것이 아니라 같이 일하는 것이 중요하다고 생각한다. 그렇게 하여 조합의 장애인이 성장하는 것이 가장 중요하다고 생각한다.
- 공공분야 일을 위해 아슬러(공공복지산하 인턴쉽하는 과정)라는 보건복지 기관으로부터 돈을 받고 노동자라는 지위를 보유하게 되는데 정부 기관에서 훈련·인턴쉽 과정을 거치면 아슬러에서 돈을 지불하고 기업에 취직하고 기업에서 급여를 받는 형식이다. 즉 인턴쉽 과정은 정부의 비용으로 운영되고 있다.
- 이탈리아의 경우 30년 전 법령 381조에 의하여 직원 15명 이상의 기업은 장애인을 고용해야 하는 의무가 있다. 하지만 여러 경제위기 속에서 기업들은 이 법령을 지키지 않고 있어 사회적협동조합에서 교육받았던 사람들이 취업을 못 하게 되어 사회적협동조합에 남아있게 되는 경우가 다수 발생하게 되었다.
- 일반기업에 취업하지 못하는 이유는 2가지로 생각할 수 있는데 첫 번째는 너무 단순한 작업이어서 기계로 인력 대체가 가능하다는 점이고 두 번째로는 핸디캡에 대한 편견적 인식으로 인해 고용이 창출되고 있지 않다는 점이다.
- 그래서 대책안으로 협동조합 안에서 일자리를 만드는 것을 생각하게 되었다고 한다. 그리고 공공 일자리 창출에도 힘을 기울였다고 하고 상당히 경제적으로 어려운 시기이지만 일할 수 있고 일할 권리가 있다는 것을 표방하는 것이 중요하다고 강조했다.
- 특히 간단한 작업이므로 급여가 적을 수밖에 없지만, 일반 직원도 시간에 따라서 급여가 지급되기 때문에 크게 차이가 나지 않는다.
- 협동조합은 융통성이 있어야 한다고 생각한다. 환경에 따른 변화, 자체 내 환경변화 등의 이유로 유기적인 성장이 필요하다고 생각한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 이번 해외연수에서 가장 인상 깊었던 곳이 CIM이었다. 어떤 사람이든 일할 권리가 있다는 말이 울림이 되어 남았다.
- 현재 대한민국의 상황은 어떠할까? 미디어에서 장애인을 폭행하는 강사들, 노동력을 착취하는 복지관 등 연일 보도가 끊이지 않고 있는 상황에서 기정세대인 한사람으로 부끄러움이 컸다.
- 현재의 대한민국에서도 장애인을 가진 부모들이 만든 협동조합이 다수 있는 것으로 알고 있다. 현재 이러한 협동조합이 당면한 과제와 해결해야 할 문제는 무엇일까?
- CIM은 교육받을 권리, 일할 권리를 표방하고 이는 누구나 천천히, 느리게, 그리고 다시, 그래서 일할 권리를 찾게 하는 방향이 있는데 이 부분은 인식의 개선, 과정의 공유,

결과에 대한 수용이 전부 녹여져 있다고 생각이 된다. 한국의 협동조합들이 벤치마킹하여 천천히 한 단계 한 단계 만들어나가야 할 부분이라고 생각되었다.

◇ 시사점

- 한국도 인지장애, 알코올중독, 중증장애 등 경중에 따라서 등급이 부여되고 부여된 등급에 따라서 일이 배정되는 경우가 많은데 CIM의 경우는 교육, 훈련을 통하여 기다려 주고, 일을 주고, 상황을 판단하는 것을 인정해주는 시스템이 인상 깊었다.
- 만약 이러한 과정을 통해서 일자리를 얻지 못한다면 사회적협동조합 안에서 또 다른 일을 찾을 수 있도록 노력하는 모습도 바람직하다는 생각이 들었고 인간이 누구나 일할 권리가 있는 미래는 현재보다 더 나아진다는 문장이 마음 깊숙히 남았다.
- 현재 우령각시의 경우, 가사서비스 제공자의 숫자가 부족한 상황인데 하지만 아직까지 이주여성, 중국동포에게 가사서비스 일자리를 제공하지 않고 있다. 그 이유는 고객의 요청에 의한 부분이 많았고 지금까지는 중·고령, 취약계층의 일자리 창출이라는 부분에서 우선권을 내국인에게 주었던 까닭이었다.
- 하지만 CIM의 연수를 통하여 누구나 일할 권리가 있음을 다시 한번 인식하게 되었고, 본인의 회사 경우에도 이주여성 또는 중국동포에 관한 교육컨텐츠, 교재, 동영상 등을 개발하여 시장의 문을 열어야겠다는 생각이 들었다.

(7) 박윤섭

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 협동조합의 법, 제도적 보장과 전통이 강한 이탈리아의 사회적협동조합이다.
- 공공부문의 역할이 부족한 영역을 커버하기 위한 성격의 사회적협동조합이 등장으로 인해 사회적협동조합의 역할을 보장하기 위한 법을 시행했다.
- 이탈리아의 사회적협동조합은 ①생산적 목표를 추구하고 사회서비스 분야에서 운영될 수 있지만, 기업적 성격을 갖는 A유형과 ②근로 취약계층의 고용 및 직업능력 향상에 초점을 맞추는 B유형으로 구분된다.
- CIM은 A유형과 B유형의 혼합형 사회적협동조합으로 근로 취약계층인 장애인 고용을 목적으로 시작하여 케이터링과 레스토랑 운영, 농업생산, 식품가공, 수공예품 생산 등의 자체적인 사업을 운영 중이다.
 - 주로 인지장애인이 많으나 육체장애가 있거나 알코올 중독자도 있다.
 - 먼저 공적 사회서비스기관(아슬러²⁴)이 입소 여부를 판단하고 적합한 사회적협동조합 추천하고 매칭된 사회적협동조합에서 개인별 프로그램을 제공한다.
- 공적 사회서비스기관(아슬러)에서 인턴십 비용(1주 30시간 근무 기준 450유로)을 지급하며 대략 6개월에서 2년의 기간 동안 인턴십을 한다. 종료 후에는 기업으로 이직하는

24) 아슬러에서 인턴십 비용 지급한다. 주 30시간 근무를 기준으로 450유로를 지급하며 장애인이라서 적게 지급하는 경우는 없다. 6개월에서 2년 정도 근무한다.

형태이나 최근에는 코로나19 등으로 어려움이 있다.

- 인턴십의 유형을 변경하거나 포지션을 바꾸어 기간을 연장하는 형태를 취하거나 인턴십 종료 후 사회적협동조합에서 풀타임 근로자와 동일한 형태로 직접 고용된다. (동일한 임금 지급)

◇ 한국의 상황과 비교

- 근로관계의 형성·유지를 위한 자활사업 후견기관(현재 자활센터)과 비슷한 성격을 갖는 것으로 이해된다.
 - 취업, 근로관계의 유지에 어려움을 겪거나 그러한 어려움이 예상되는 사람들에게 직접 고용관계를 맺거나 혹은 기존 노동시장으로 연계하는 경과적 일자리의 성격을 갖는 것으로 사료된다.
 - 한국에서도 자활사업, 장애인일자리, 노인일자리사업 등을 통해 자체적인 고용 또는 취업시장으로의 연계적 역할을 하는 기관들이 존재한다.
- 한국에도 장애인을 자녀로 둔 부모들이 구성하는 사회적협동조합이 다수 존재한다.
 - 학령기 이후의 삶을 위한 장애인 고용 혹은 창업 방식의 사회적협동조합 카페 등

◇ 시사점

- 순수하게 “일방적인 사회복지서비스를 제공받는 장애인”이 아니라 경제적 활동을 기반으로 하는 사회구성원으로서의 역할에 어려움이 있지는 않을까 의문이 남는다.
 - 중증장애 혹은 근로능력이 매우 부족한 경우에는 타 기관으로 연계하는 방식
 - 자원봉사자들의 역할 비중이 높다는 점
- “경제적” 조직으로서의 자립 혹은 유지가 가능한가라는 의문이 남는다.
 - ‘장애인도 일할 권리가 있다’라는 당위
 - 그렇다면 그 당위를 충족시키기 위해 누가 어떠한 역할을 해야 하는가(①“장애인근로자”의 노동법상 근로자 해당 여부 : 이는 최저임금 등 노동법령이 제시하는 최저기준을 적용받는 것이 필요한지에 관한 법적 문제 ②장애인 근로자를 “고용”하였다면 그에 따른 의무를 이행할 수 있는지에 관한 법적 & 경영상 관점에서의 고려사항 발생)
 - 좀 더 효율적이고 안정적이며 구성원 전체에게 좋은 수준의 일자리를 제공할 수는 없을까?

◇ 더 알고 싶은 내용

- 이탈리아 협동조합의 조합원들에게도 이탈리아의 노동법상 “사용자(업무지휘의 권한과 책임을 갖는 자)”와 “노동자(업무지휘에 따라 업무를 이행하여야 하는 자)”로 구분된 법적 적용이 이루어지는지요?
- 이탈리아의 노동관계법령에 “노동자협동조합”과 같은 특수한 사례(노동자이면서 소유자인 사용자 지위가 병존)를 규율하기 위한 별도의 규정을 두고 있는지요?
- 이탈리아의 협동조합 관련 법령에 노동법상 법적 지위와 관련된 모순이나 충돌을 정리하기 위한 별도의 규정을 두고 있는지요? (예를 들어, 협동조합기본법 등의 규정에서 노동법령에서 정하고 있는 사용자의 의무사항 등 규제를 적용하지 않는다고 한다거나 하는 등)

- 장애인 근로자에게 적용되는 임금수준은 비장애인 근로자에 비하여 어느 정도 수준으로 책정되는지요? 최저임금 제도의 적용이 있는지 혹은 다른 제도적 적용기준이 있는지요?
- 사협과 근로관계가 형성된 장애인 근로자와 반영구적으로 고용을 유지하는지? 기성 기업들에로의 취업이 어려운 경우 별도로 창업을 시키는 구조가 존재하는가? 질의의 취지는, 사협이 계속해서 경제활동에 대한 지원을 하기 어렵지 않은가라는 지점
- 사회적협동조합 소속 장애인 근로자들에게 적용되는 임금은 어떤 수준으로 책정되는가? 좀 더 생산성이 높은 근로자를 선호하는 경향은 없는가?

(8) 고영수

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 장애인의 일자리를 위한 협동조합 설립

- CIM사회적협동조합은 1988년 볼로냐 외각에 설립되었다. 장애인 자녀의 진로를 고민하며 비슷한 상황의 다른 장애인들의 일자리를 위해 협동조합이 설립되었으며, 지역기업과 협력하여 일자리를 확보했다.
- 농부가 쓰던 땅의 건물 3채를 개조하여 장애인의 직업훈련, 재활 지원(탈리라쿰), 작업장(카셀라), 생산활동(비버 레스토랑, 페넬로페 가게)을 위해 사용했다.
- 조직을 홍보하고 지역사회의 참여를 유도하기 위해 노력하며 자원봉사자들과 유대를 형성하고 중요한 역할을 맡아 알려주어 지속적인 참여와 주변 사람들의 동참을 이끌어낸다.

□ 적극적인 정부의 지원

- 이탈리아 주정부가 관할하고 지역마다 설치된 공기업 아슬러(지역보건회사)와 협력한다.
- 장애인의 가족들이 의사와 상담한 내용을 바탕으로 아슬러에서 장애인의 상태에 적합한 사회적협동조합을 추천하여 인턴형태로 배치한다. (CIM 33명의 장애인이 근무)
- 아슬러는 장애인들의 임금(주 30시간 근무, 월 450유로)과 직업훈련, 재활, 케어 프로그램 비용 등을 지급한다.

□ 장애인 고용의 어려움

- CIM은 장애인들이 사회에서 제 역할을 하는 것을 목표로 한다.
- 카셀라는 취약계층의 직업훈련을 통해 노동시장 진입을 장려하는 프로그램이다.
- 기업은 장애인 고용 의무가 있으나 장애인의 단순노동이 기계로 쉽게 대체할 수 있으며, 장애인은 제대로 일을 할 수 없다는 사회적 인식 때문에 고용을 기피한다.
- 코로나로 상황이 어려워지며 장애인의 취업이 더욱 어려워지고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국 역시 장애인에 대한 고용 의무가 있고 취약계층에게 일자리를 제공하기 위한 목적

으로 사회적기업, 사회적협동조합이 존재하며 취약계층 고용에 대한 지원제도와 지원사업이 운영되고 있다.

- 장애인고용공단 고용장려금제도 : 의무고용률 초과한 고용에 대해 장애 정도와 성별에 따라 정해진 지급단가 또는 지급된 임금의 60% 중 낮은 단가 지원

◇ 시사점

□ 고용 촉진을 위한 적극적인 협력체계 필요

- 한국의 장애인 의무고용률은 3.4%(2021년)로 이탈리아(15명당 1명)와 비교해 절반 수준에 머무르고 있다.
- 취약계층 고용 지원은 대부분 지원금·지원사업 등으로 외주화되고 있다.
- 취약계층 고용을 위해 기업, 사회적경제 조직과 적극적인 협력체계 재원이 필요하다.

□ 조직원들의 자발적인 참여 독려

- 협동조합은 조합원의 이익을 추구하는 사업체이자 시민이 자발적으로 참여하는 결사체이다. 조합원들이 조합에 애정을 가지고 자발적으로 활동에 참여하고 제안하도록 독려하고 지원할 필요가 있다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 협동조합도 조합원들의 자발적인 참여가 중요하고, 노력하고 있다. CIM에서 자원봉사자들의 지속적인 참여를 촉진하기 위한 노력을 알고 싶다.

(9) 정미숙

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 사회적 약자인 장애인의 직업훈련과 생산활동, 재활을 지원하는 기관이다.
- 주정부와의 협력관계 구축을 통해 장애인들의 사회적 재활과 일자리 창출 확대를 섬세하게 발전시켜 나간다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 사회적 약자의 교육과 훈련, 그것을 통한 노동 사회 진입을 위한 노력이 장애우의 학부 모님들에 의한 협동조합 설립으로 조금씩 확대되고 있으나 지자체 또는 지역사회의 인식과 협력이 부족하다.

◇ 시사점

- 중증장애인들의 기초적인 자립생활을 위한 운동을 하면 몸을 움직이는 교육 훈련뿐만 아니라 미술, 음악 등의 활동을 통해 자신의 감정이나 생각을 스스로 표현하는 교육 방법이 결합됨으로써 인간의 아름다움으로 세상을 아름답게 만드는 장애인 가게 운영의 성과로까지 발전하는 것이 가능하다는 것을 보여준다.

- 이것을 위한 재원 마련으로 케이터링·식당 운영·농업·수공업 제품 판매 등의 자체 사업이 있고 자원봉사자·의료기관·기업·종교 기관의 후원과 지방정부의 지원 등이 결합하는 종합적인 사회 협력체계를 만들어 가는 것이 중요하다.

(10) 연제민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 이탈리아 볼로냐 지역에 설립된 사회적협동조합으로 장애인들의 경제적 자립을 지원하기 위한 목적으로 1988년에 설립되었다.
- 농장 3채의 건물을 개조하여 사용하고 있으며 장애인의 직업훈련 및 생산활동, 자활 지원 등을 목적으로 운영하고 있다.
- 사업의 시작은 장애인 자녀를 둔 어머니의 고민에서 시작되어 장애인이 학교 졸업 후 자립적으로 살아가게 하기 위해 일자리를 제공하기 위한 사회적협동조합을 추진하였다.
- 볼로냐 지역의 기업들과 협력하여 사업 범위를 확장하였으며 이탈리아 주정부에서 운영하는 공기업과 협력하여 사업을 운영하고 있음
- 인턴제도를 활용하여 급여를 마련하고 있으며 인턴과정을 통한 직업훈련과 교육을 통해 자립을 돕는 방식으로 재원 지원을 받고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 우리나라에서도 취약계층 고용형 사회적기업 또는 장애인작업장 등의 제도를 통해 장애인 등의 일자리를 제공하고 있다.
- 다만 제조업 중심으로 공공 조달 영역에서 우대혜택 정도의 공공기관 연계 이외에는 사업을 통한 인건비 마련을 중심으로 추진하고 있다.
- 이에 자립구조를 갖추기 어려운 상황이 많으며 CIM 사례를 바탕으로 지역의 공공기관과의 긴밀한 협력구조를 마련하는 노력을 고려할 필요가 있다.

◇ 시사점

- 장애인·복지영역이 사회적경제와는 별도의 영역으로 구분 짓는 경우가 존재하고 있다.
- 이와 같은 형태의 구조를 사회적경제 영역으로 진입을 유도하여 취약계층을 대상으로 전문성을 갖춘 주체들이 활발히 참여하여 사회적경제의 파급력을 제고 하도록 고려할 필요가 있다.

라. 사진



마. 첨부자료



“Un sogno lungo trent’anni”

Cim è una Cooperativa Sociale nata per favorire l'integrazione di persone con fragilità. Attraverso l'inclusione nel mondo del lavoro di persone svantaggiate e percorsi personalizzati per favorire le autonomie e il benessere della persona, Cim opera senza fini di lucro per dare

un oggi di senso e un domani di speranza. La Cooperativa Sociale Cim, fondata nel 1988, nasce da un grande sogno: cambiare il mondo creando una società più giusta e accogliente verso tutti. Da oltre trent'anni la nostra realtà opera per realizzare una cosa tanto

semplice ma per nulla scontata:
**METTERE LA PERSONA
AL CENTRO.**

비영리 사회적 협동조합 CIM

“30년간의 긴 꿈”

CIM은 취약계층의 통합을 장려하고자 탄생한 사회적 협동조합입니다. 사회적 약자의 노동사회에 포함되어 자율성과 복지를 장려하는 독자적인 노선을 통해, Cim은 의미 있는 오늘과 희망의 미래를 제공하기 위한 비영리 단체로 운영됩니다.

1988년에 설립된 Cooperativa Social Cim은 큰 꿈에서 태어났습니다: 세상을 바꾸고 모두에게 더 정의롭고 환영하는 사회를 만드는 것입니다. 1988년, 사회적 협동조합 CIM은 원대한 꿈을 위해 탄생했습니다: 모두에게 더 아늑하고 공정한 사회를 만들기 위해 세상을 바꾼다.

30년이 넘도록, 우리의 현실은 간단하지만 결코 당연하게 여겨지지 않는 것을 실현하기 위해 움직입니다. : 사람을 중심에 두어라.

La Casella

*Laboratorio di assemblaggio
e conto terzi*

“Dare dignità attraverso il lavoro”

Casella, il laboratorio di assemblaggio e conto terzi, ospita lavoratori e tirocinanti che si mettono in gioco arricchendo il mondo della propria volontà di contare!

Il settore, mediante la formazione professionale, affianca e sostiene persone svantaggiate nel loro

percorso di inserimento nel mondo del lavoro.

Assemblando, confezionando e lavorando insieme ognuno contribuisce al raggiungimento degli obiettivi lavorativi e sociali che la società ci impone. Il lavoro diventa così lo strumento per dare Dignità alla Persona.

카셀라(Casella)

3자운송과 조립 연구소

“노동을 통해 존엄을 부여합니다.”

3자 운송과 조립 연구소인 카셀라는 자신의 의지대로 세계를 풍요롭게 하는 근로자와 연수생들을 지원합니다. 이곳에서, 전문 교육을 통해 사회적 약자의 노동사회에 진입을 지원합니다.

조립과 포장, 그리고 함께 일하는 것은 사회적 의무와 목표 달성에 기여합니다. 이에 따라 노동은 인간에 존엄을 부여하는 도구가 됩니다.



Talità Kum

Laboratorio educativo

“Fanciulla, io ti dico alzati”

Talità Kum, il laboratorio educativo della Cooperativa, ha l'obiettivo di accompagnare le persone in un percorso di potenziamento delle proprie autonomie individuali e di scoperta dei doni che ognuno di noi porta dentro di sé. La scelta del nome “Talità Kum” che significa “Fanciulla, io ti dico alzati”

rispecchia il senso del laboratorio: la conoscenza reciproca e la cura della persona fanno sì che ognuno possa scoprire le proprie potenzialità e ricchezze. Non c'è nessuno che non possa rialzarsi nel mondo e iniziare a camminare! In Talità Kum ciascuno vale per ciò che è. E ciascuno, per quel che è, dà.

탈리타 쿼(Talità Kum)

교육 연구소

“소녀여, 내가 네게 명하노니, 일어나라”

협동조합의 교육연구소인 탈리타 쿼는, 개인의 자율성을 강화하고 우리 각자가 가진 잠재력을 발견하기 위한 여정에 동행하는 것을 목표로 합니다. “소녀여, 내가 네게 명하노니, 일어나라”라는 뜻의 ‘탈리타 쿼’이란 이름의 선택은 연구소의 의의를 고스란히 반영합니다: 모든이는 상호지식과 보살핌을 통해 자신의 잠재력과 부를 발견한다.

세상 그 어디에도, 스스로 다시 일어나 걸음을 떼지 못하는 이는 없습니다! 탈리타 쿼에서, 각자는 각각의 가치가 있습니다. 그리고 그게 무엇이든, 각자에게 제 공합니다.



La Taverna del Castoro

Ristorante

“Il ristorante con un ingrediente in più: la Persona”

La Taverna del Castoro offre integrazione, formazione e solidarietà. Il nostro ristorante propone percorsi di inserimento lavorativo di persone fragili nel mondo della ristorazione. I prodotti della nostra terra, sapientemente trasformati per la tavola, da noi arricchiscono tutti:

Lavoratori, Clienti, Tirocinanti, Volontari tutti accomunati dallo stesso interesse per la bontà, la bellezza, la solidarietà, il rispetto.

카스토로의 오두막

레스토랑

“하나의 재료가 더해진 레스토랑 : 개성”

카스토로의 오두막은 통합과 교육, 그리고 연대를 제공합니다. 우리의 레스토랑은 취약계층의 케이터링 업계에 참여할 수 있는 길을 제공합니다.

우리 땅의 생산물들은 전문적으로 식탁을 위해 변형되어 우리 모두를 풍요롭게 합니다: 노동자, 고객, 연수생, 자원봉사자 모두 존중과 연대, 아름다움에 대한 동일한 관심을 갖고 함께합니다.



La Bottega di Penelope

Atelier artigianale

“La Bellezza salverà il mondo”

La Bottega di Penelope è l'atelier della nostra Cooperativa. Artigiani, volontari, educatori e “ragazzi” ospitati, creano prodotti di artigianato unici e solidali. La nostra Bottega è speciale: crea per amore, prima che per vendere. E' un'officina dove volontari donano alla nostra realtà il loro

tempo e la loro passione. Molti dei prodotti proposti nascono dalla creatività e dall'amore dei nostri “ragazzi” che hanno la possibilità di mostrare al mondo che c'è **bellezza** in ognuno di noi, basta scoprirla...e donarla!

페넬로페의 가게

수공예 아틀리에

“아름다움이 세상을 구하리라”

페넬로페의 가게는 우리 협동조합의 아틀리에입니다. 수공예 장인, 자원봉사자, 교육자와 주최자가 되는 “아이들”은, 독특하고 믿음직한 제품을 만들어냅니다. 우리의 가게는 특별합니다: 판매가 아닌, 사랑을 위해 만듭니다.

이것은 우리의 현실에, 자원봉사자들이 자신의 시간과 열정을 바치는 워크샵입니다. 대부분의 제품은, 우리 각자가 가진 아름다움을 세상에 보여줄 수 있는 아이들의 사랑과 창의성으로부터 태어났습니다. 이제 검색을 마치고, 이곳에 기부하세요!

4. IT기술자들의 협동조합



아웃랜드쉬협동조합
(Outlandish Co-operative)

Finsbury Park London N4 3HH

www.outlandish.com

면담자 : Kayleigh Walsh

kayleigh@outlandish.com

가. 브리핑 내용

◇ 들어가며

- 조너스 에드워드 소크(Jonas Edward Salk)는 1955년 소아마비 백신을 최초로 개발한 사람이다. 그가 개발한 소아마비 백신은 아이를 둔 부모들에겐 아주 기쁜 소식이었고, 동시에 많은 이들은 그가 엄청난 부를 거머질 거라고 예상했다.
- ‘어느 기업에 백신의 특허를 팔 것인가?’라는 사람들의 질문에 그는 이렇게 대답했다. “아마도 사람들이다. 특허 같은 건 없다. 태양에도 특허를 낼 것인가?”
- 과학기술의 공유를 조너스 소크 같은 개인에게 기대어 이루어낼 수는 없다. 기술자가 그런 의지를 가지고 있더라도 이미 모든 연구에는 막대한 비용이 들고, 그 비용을 투자한 이들이 권리를 주장하고 있기 때문이다.
- 자본주의가 발전할수록 과학기술에 대한 기업의 배타적 권리가 강화되고 있다. 하지만 우리는 교육이 개별 자본의 이익에 의해 좌우되지 않도록 국가가 책임을 지는 사회를 살고 있다. 마찬가지로 의료 행위가 자본에 의해 좌우되지 않도록 국가가 의료보험을 실시하며 한정된 땅이 일부 개인과 자본에 의해 과점되고 그로 인해 고통받지 않도록 다양한 부동산 정책이 시행되고 있다. 남녀노소 빈부의 격차 없이 지식에 접근할 수 있도록 지역마다 도서관을 세우고 누구나 무료로 도서를 빌려 볼 수 있도록 하고 있다.
- 이제는 IT기술, 보다 높은 수준의 과학 및 기술정보에 대해서도 누구나 접근하고 향유할 수 있어야 한다. 자본으로부터 이러한 권리를 확보할 수 있는 진정한 공유 사회를 만들기 위해서는 어떠한 사회적 장치가 필요할까?

□ 설립 배경

- BBC에서 근무하던 25년 경력의 개발자와 영업관계자 두 명이 문제의식을 느끼고 회사를 나와 아웃랜드쉬(Outlandish)를 설립했다.
- 이 두 사람은 사회적으로 큰 영향을 미칠만한 BBC의 다양하고 흥미로운 프로젝트들이 외부에 전혀 공개되지 않는 것에 대해 문제를 제기했다.

- 이들은 좀 더 공적인 성격의 프로그램들을 개발하고자 BBC에서 나와 2010년 협동조합의 형태로 아웃랜디쉬를 창립했다. 이후 사업을 진행하는 데 있어 BBC는 이제 이들의 주요 고객이라고 소개했다.
- 창립 당시 아웃랜디쉬는 테크 기반의 사업을 진행하며 웹사이트, 프로그램, 소프트웨어 등을 제작하고 이와 관련된 기술들을 개발하기 위한 여러 가지 도전을 시도했다.
- 이후 아웃랜디쉬는 고가의 상업적 프로젝트를 제안하는 기업을 고객으로 확보했지만 많은 영역에서 필요로 하는 이 기술들을 대부분의 사람들이 가격을 지급할 수 없어 사용하지 못하는 역설적인 문제를 직면하게 된다.
- 이는 사회적 가치를 실현하는 공적인 프로그램을 개발하고자 했던 아웃랜디쉬의 창립 이념에도 반하는 문제였기 때문에 보다 신중한 해결책이 필요했다.
- 아웃랜디쉬는 상업적 고객들에게는 기존의 높은 가격을 그대로 유지했다. 하지만 공적 부문에서 사회적 가치를 실현하는 고객, 규모가 영세한 고객사에는 펀딩을 통한 자금 유치를 돕고 직접 후원하거나 낮은 가격으로 기술을 제공해 문제를 조율했다.
- 소규모의 인원으로 운영되는 아웃랜디쉬는 경영 관련 결정을 내리는 과정에서 두 가지 포인트를 중요하게 생각했다. 첫 번째는 조합원 전원의 동의를 얻는 것이고 두 번째는 모든 사람이 동등한 의사결정 권한을 행사하는 것이었다.



[그림18] 아웃랜디쉬의 조합원

- 이를 위해 의사 결정 과정에서 대부분의 기존 조직들이 취하던 수평·수직 구조를 버리고 원형 구조를 새롭게 채택했다. 조합원 개개인의 의사를 존중할 수 있는 시스템이 갖춰졌고 이후 7년의 세월이 지나면서 팀원들은 이 시스템에 굉장히 익숙해졌다고 한다.

□ 조직 구조

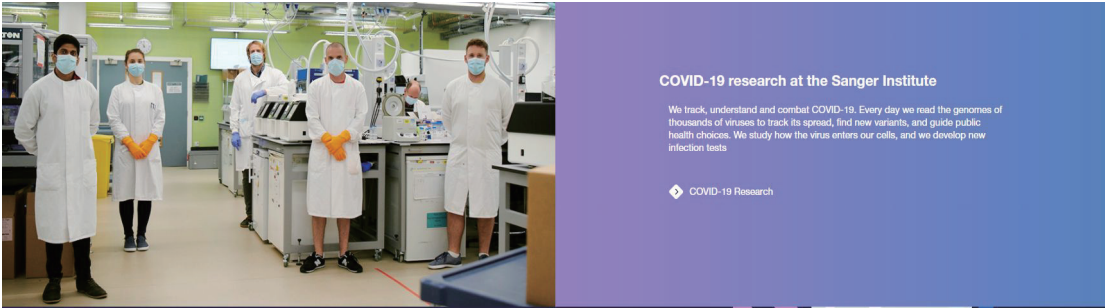
- 아웃랜디쉬는 협동조합으로서 조합원들로 구성된 내부 서클과 그 외 인력, 주로 프리랜서들로 구성된 외부 서클의 형태로 운영된다. 현재는 8명의 조합원과 10명의 외부 서클

인원으로 구성되어있다.

- 프로젝트 진행에 있어 내부 서클의 구성원들에게는 프리랜서들과는 달리 동등한 책임과 의무가 주어진다는 차이점이 있다.
- 기술 분야 프로젝트에서 프리랜서들과 협업하는 것은 매우 흔한 일이며 이와 관련해, 프로젝트의 종류와 유형에 따라 유기적으로 업무를 분담하는 자율성이 굉장히 중요하다고 설명했다.
- 프로젝트를 진행하는 고객사가 장기적인 계약을 원할 경우, 1년 정도의 협업 기간 이후에 아웃랜디쉬의 조합원으로서 지원할 수 있는 자격이 주어지기도 한다.
- 이렇게 외부 서클에서 내부 서클로 진입하게 되는 상황이 발생할 시, 지원 기업의 경제적 여건도 중요한 고려 사항이지만 ‘아웃랜디쉬의 원형적 의사 결정 구조를 충분히 이해하고 있는가’도 중요한 결정 요소라고 한다.
- 아웃랜디쉬는 조합원들이 함께 일을 한 지 굉장히 오래되었기 때문에 작업 요청이 들어왔을 때, 빠르게 소통하여 신속하게 업무 분담을 하는 시스템이 갖춰져 있다고 한다.
- 기술 분야에서는 기술자마다 구사할 수 있는 기술들이 전부 다르기 때문에 정확한 업무 배분이 가능지만 이러한 과정들을 조율해줄 수 있는 프로젝트 매니저와 프로젝트 스폰서가 있어야 한다고 설명했다.
- 프로젝트 매니저는 시시각각 변하는 프로젝트의 상황들을 고객들과 조율하는 역할을 담당하며 프로젝트 스폰서는 장기적 관점에서 ‘프로젝트를 어떻게 계획하고 어떤 전략을 수립해야 하는가’를 분석한다. 예를 들어 아웃랜디쉬에서 웹사이트 제작을 진행한다고 하면 보통 프로젝트 스폰서와 매니저, 개발자 2명, 디자이너 1명이 팀을 이루게 된다.
- 수익 구조를 살펴보면 결국은 프로젝트에 투자되는 기금이 아웃랜디쉬의 주 수익원이라 할 수 있다. 다만 아웃랜디쉬는 수익을 조합원들과 공동으로 동일하게 배분하는 구조를 취하고 있지는 않다.
- 상업적 프로젝트와 공적 프로젝트를 진행하는데 있어 아웃랜디쉬의 조합원들은 시간당 임금이 정해져 있고 거기에 따라 일한 만큼 임금을 받는 구조이며 그 이외에 발생하는 수익은 아웃랜디쉬가 사회적으로 재투자한다.
- 이와 관련해 경력, 숙련도에 따라 조합원별로 임금의 차이가 크게 벌어지는 문제가 발생하는데 최대 수급자 임금이 최저 수급자 임금의 3배를 넘지 않는다는 내부 규정을 만들어 이 문제를 해결했다.

□ 데이터툴·대시보드를 활용한 작업물

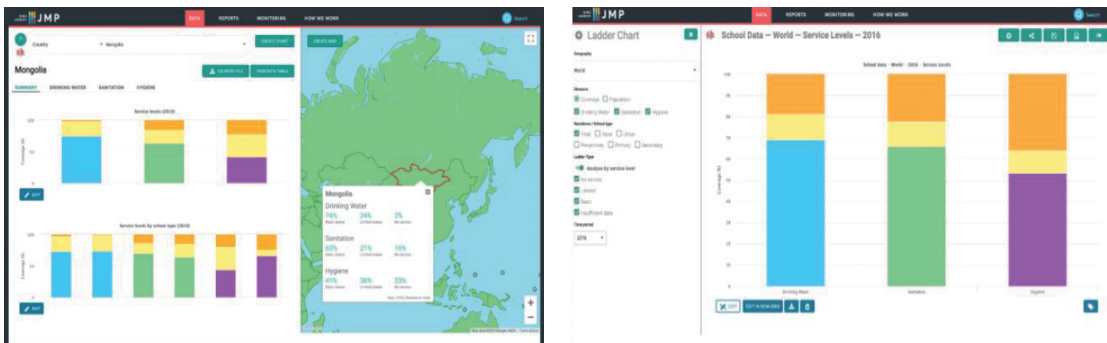
- 계층 분석가를 위한 세계 최고의 코로나 샘플 추적 데이터 앱



[그림19] 아웃랜디쉬의 협업 기관, 웰컴 생거 연구소

- 웰컴 생거 연구소(Wellcome Sanger Institute)²⁵⁾의 코로나바이러스 데이터 추적 앱의 제작을 지원했다.
- 이 앱에서 과학자와 비즈니스 관리자는 샘플을 처음 전달·저장하는 초기 단계부터 게놈 시퀀싱에 이르는 최종단계까지의 파이프라인을 통해 샘플을 추적할 수 있다. 집단 발병지역과 새로운 변종이 의심되는 지역 등을 분석의 우선순위로 쉽게 지정할 수 있다는 장점이 있다.
- 이 앱에서 코로나바이러스 샘플을 관리하기 위해 사용된 데이터 틀은 생거 연구소의 말라리아 약물 내성 퇴치를 돕기 위한 유전자 분석 프로젝트에서도 재사용될 뿐만 아니라 다른 연구에서도 다양하게 활용될 예정이다.

○ 유니세프, WHO의 유엔 공동 모니터링 프로그램(JMP)²⁶⁾



[그림20] 유엔 공동 모니터링 프로그램

- 유니세프(UNICEF)와 세계보건기구(WHO)가 공동으로 운영하는 유엔 공동 모니터링 프로그램(JMP)은 전세계에서 모이는 식수와 위생에 관한 데이터를 관리한다.
- 아웃랜디쉬는 기존의 실용적이지 못했던 JMP의 웹사이트를 재디자인하여 데이터에 대한 접근성을 높였을 뿐 아니라 모든 데이터를 분석할 수 있는 시스템을 구축했다.
- 이렇게 분석된 데이터는 유엔, NGO, 언론인 및 학계에서 사용된다. JMP에서 제공하는 데이터는 글로벌 의사결정 및 환경 인식 제고에서 매우 중요한 역할을 한다.

25) 영국에서 Covid 샘플의 게놈 분석 대부분을 수행하고 있다. 이전에 말라리아와 같은 질병의 분석에서 영국을 세계적인 리더로 만들었다.

26) UNICEF & WHO, United Nations' Joint Monitoring Programme

○ BBC를 위한 완벽한 시설 스케줄링 솔루션, 왓슨(WATSON)

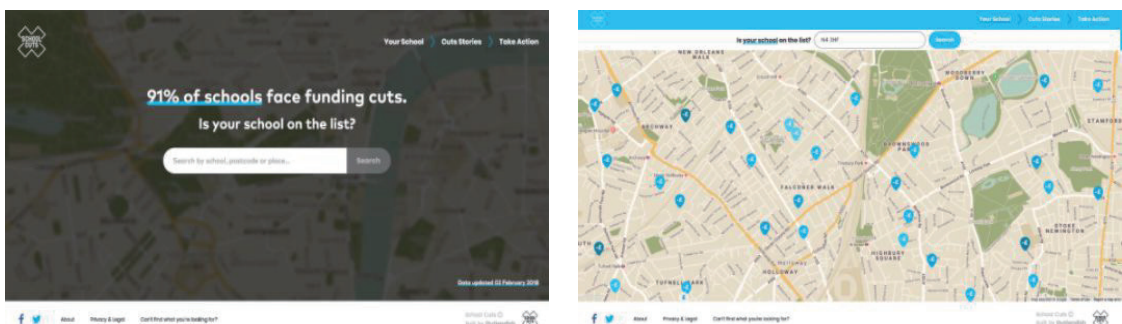
The screenshot displays the WATSON scheduling system for the BBC Academy. It features a top navigation bar with tabs like 'Rooms', 'All room types', 'All buildings', and 'Find room...'. Below this, a calendar grid shows dates from January 26 to February 9. On the left, a list of rooms and their capacities is provided. The main area shows a detailed schedule for each room, with activities like 'Training - Excel Bespoke', 'Gateway Refresh', and 'Introducing the Gateway CMS' scheduled at specific times.

[그림21] 종합적인 매니지먼트가 가능한 왓슨

- 왓슨은 BBC의 사내교육 부서인 BBC 아카데미(BBC Academy)를 위한 일정 관리 프로그램이다. 작업실, 트레이너, 자료 예약부터 직원등록, 장소·장비 할당, 트레이너의 스케줄 관리 등 모든 측면의 매니지먼트를 수행할 수 있다.
- 왓슨은 최적의 솔루션을 찾기 위해 수천억 개의 잠재적 옵션을 검색하여 연간 수천 시간의 작업 시간을 절약한다.
- 왓슨은 BBC 아카데미의 귀중한 도구가 되었다. 왓슨이 만들어지기 전에는 복잡한 일정을 해결하기 위해 7명의 정규직 직원이 필요했다. 복잡한 프로세스를 제거함으로써 보다 효율적인 업무 수행이 가능해졌고 이는 수백만 달러를 절약하는 경제적 효과로도 이어졌다.

□ 웹사이트·캠페인 작업물

○ 795,000표를 가져오는데 기여한 스쿨컷 캠페인(School Cuts)



[그림22] 스쿨컷 웹페이지

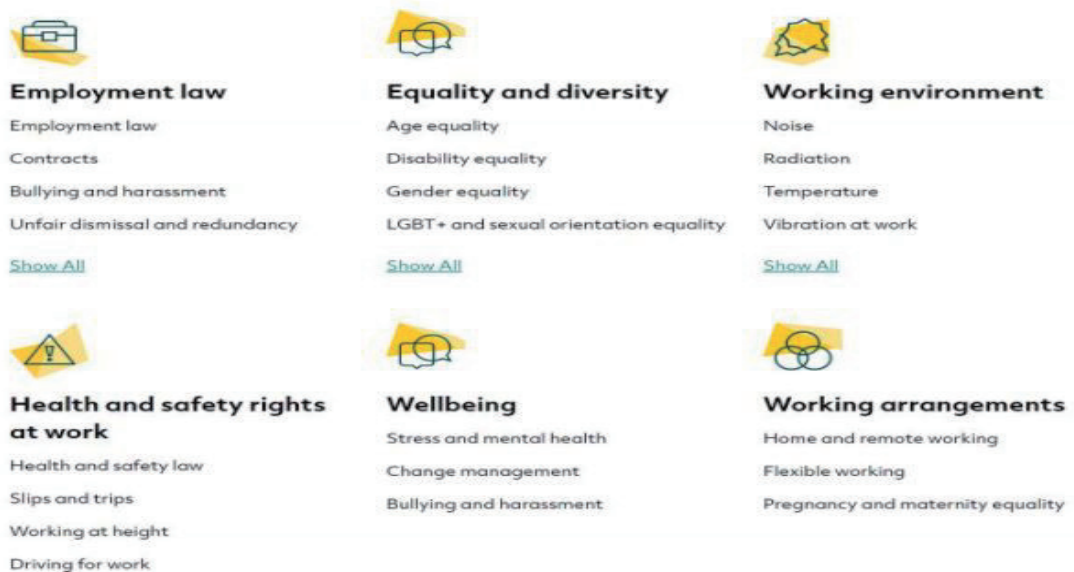
- 영국 전국교육연합(National Education Union, 이하 NEU)은 보수당 정부의 'F40' 캠페인²⁷⁾

27) 2016년에 보수당 정부의 'F40' 캠페인은 통해 학교 자금을 더 나은 지역에서 덜 지원 받는 지역으로 재분배하는 것을 목표로 했다.

에 맞서 자금 지원 중단이 학교에 심각한 피해를 입히기 때문에 더 많은 자금을 제공해야 한다고 주장하는 스쿨컷 캠페인을 기획했다.

- 이 캠페인을 2017년 영국 총선에서 활용하고자 한 NEU는 아웃랜디쉬와 협업하여 예산 삭감의 심각성을 알리는 웹사이트를 구축하기 시작했다.
- 이 사이트에서는 영국의 학교를 검색하고 연간 예산 변경을 확인할 수 있으며 이 수치는 학생당 예산으로 더 세분화 된다. 소셜 미디어를 통해 관련 정보를 즉시 공유하고 캠페인에 참여할 수 있다.
- 또한, 삭감에 반대하는 지역 후보자들을 로비하기 위한 직통 라인을 제공하고, 예산 삭감이 영국 전역의 학교에 미칠 영향에 대한 사실적 분석을 제시했다.
- 스쿨컷 웹사이트는 2017년 영국 총선을 앞두고 670,000명의 방문자와 300만 페이지뷰를 기록하며 큰 성공을 거두었고 수십만 표를 가져오는데 크게 기여했다.

○ 직장문제로 고민하는 사람들을 위한 노동조합 웹사이트 운영

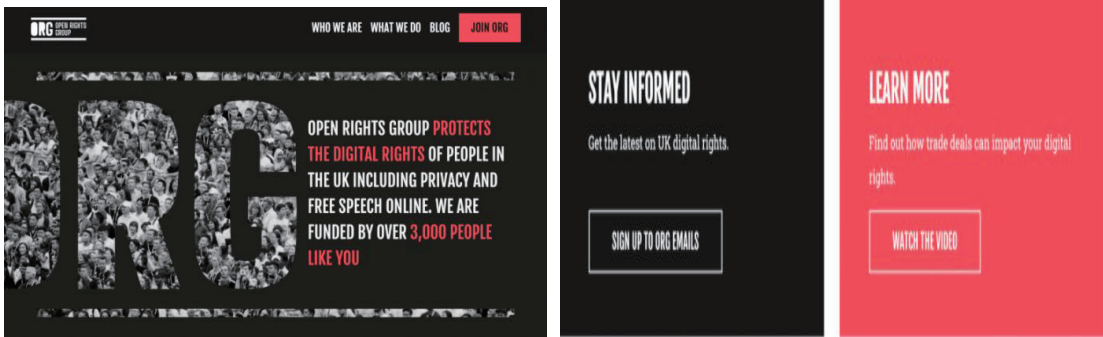


[그림23] 프로스펙트에서 지원하는 서비스

- 영국 노동조합 프로스펙트(Prospect)는 농업·방송·교육·에너지·공공서비스 분야에서 145,000명 이상의 회원을 지원하는 노동조합이다. 프로스펙트 내부 조직인 벡투(Bectu)는 창조 산업의 노동자 40,000명을 대표하는 조직이다.
- 이들은 함께 직장에서 심각한 문제를 직면한 사람들에게 법적 비용을 지원하고, 경력 개발 기회, 기타 노동조합 서비스를 제공한다.
- 아웃랜디쉬는 프로스펙트의 웹사이트를 재설계해 서비스의 깊이를 개선했다. 기존의 경쟁 콘텐츠의 우선순위를 축소하고 이해하기 쉬운 조언과 지원의 형태로 신규 회원들의 접근성을 높여 이탈률을 줄이기 위해 노력했다.

- 웹사이트의 평균 방문 시간은 30초 미만에서 66초로 증가했고 조회된 페이지수는 57%가 증가했으며, 이탈률 또한 21% 감소했다.

○ 오픈라이츠그룹 웹사이트 재설계



[그림24] ORG 홈페이지

- 오픈라이츠그룹(Open Rights Group, 이하 ORG)²⁸⁾이 하는 일을 알리고 ORG의 후원자 가입을 권장하는데 중점을 두고 웹사이트를 재구축했다.
- ORG가 수행한 작업의 중요성을 반영하여 과감한 디자인으로 ORG의 브랜드를 새롭게 변경하였고 진행 중인 캠페인을 강조하기 위해 새로운 콘텐츠 블록을 설계했다.
- 아웃랜디쉬는 ORG의 향후 캠페인, 조직 브랜딩에 도움이 될 수 있는 기타 프로젝트 사업에 대한 지속적인 협업에 관심을 표했다.

□ 문제들과 해결방안

- 협동조합 초기 설립단계에서 지속 가능한 수익 구조를 만들어내는 것과 평등한 의사결정 구조를 만들어내는데 많은 시간이 투자되었다고 케일리씨는 전했다. 아웃랜디쉬의 2명의 창립자가 그 지위에 맞는 역할에 집중했기 때문에 해결할 수 있었다.
- 또한 6년 전, 아웃랜디쉬가 여러 협동조합들과 협업을 기획하던 중 너무 많은 요청으로 곤란을 겪은 경험이 있다고 전했다. 6개월의 조정 시간을 갖고 협업 대상의 협동조합들을 면밀히 검토하던 중 대다수의 협동조합이 스스로 수익을 낼 수 없는 형태였으며, 자금관리 없이 후원만으로 운영되는 협동조합도 적지 않다는 문제점을 발견했다.
- 이를 해결하고자 아웃랜디쉬는 협업할 수 있는 협동조합의 범위를 ‘Tech’에서 ‘Digital’로 변경하여 더 넓은 범위를 아우를 수 있는 제한을 설정했다. 결과적으로 아웃랜디쉬는 우수한 협동조합들과 다양한 프로젝트들을 진행할 수 있었다.
- 현재 아웃랜디쉬는 어떻게 하면 다른 나라의 협동조합들과 지속적인 관계를 유지하여 조합을 더 좋은 방향으로 이끌어 나갈 수 있을까에 대해 고민 중이라고 전했다.
- 이 과정에서 아웃랜디쉬는 다른 나라의 협동조합과 교류하기 위해서는 그 국가의 협동

28) ORG(Open Right Group)는 영국에 기반을 둔 디지털 캠페인 조직으로 온라인에서 개인 정보 및 언론의 자유에 대한 권리를 보호하기 위해 노력한다. 3,000명이 넘는 구성원을 보유하고 있으며 영국 전역에 지역 그룹이 있는 풀뿌리 조직이다.

조합 구조가 어떻게 형성되어 있는지, 어떠한 법적인 규제 아래서 활동하는지 등을 파악한 후 컨택하는 것이 상대방을 이해하는데 도움이 된다는 것을 배웠다고 한다.

나. 질의응답

Q 아웃랜디쉬는 어떠한 사업을 어떤 방식으로 진행하는가?

A 아웃랜디쉬는 기본적으로 기술 기반의 협동조합이다 보니 웹사이트, 소프트웨어 제작이 주요 비즈니스 상품이다. 협동조합 내에서는 여러 팀들이 프로젝트 단위로 사업을 진행한다. 기본적으로 아웃랜디쉬는 규모가 작은 조직이다. 8명의 조합원과 10명 정도의 협력 인원이 있다. 우리는 함께 일을 한 지 굉장히 오래되었기 때문에 작업 요청이 들어왔을 때 업무 분담을 하는 시스템이 명확하게 갖춰져 있다.

A 18명이 빠르게 소통하여 신속하게 대응한다. 기술 분야에서는 기술자마다 구사할 수 있는 기술들이 전부 다르기 때문에 정확한 업무 배분이 가능하다. 다만 이러한 과정들을 조율해줄 수 있는 프로젝트 매니저와 프로젝트 스폰서가 있어야 한다.

A 프로젝트 매니저는 시시각각 변하는 프로젝트의 상황들을 고객들과 조율하는 역할을 담당하며 프로젝트 스폰서는 장기적 관점에서 ‘프로젝트를 어떻게 계획하고 어떤 전략을 수립해야 하는가’를 분석한다. 예를 들어 웹사이트 제작을 진행하게 된다고 하면 보통 프로젝트 스폰서와 매니저, 개발자 2명, 디자이너 1명이 팀을 이루게 된다.

Q 아웃랜디쉬에서 창출되는 이익은 사회변화를 위한 새로운 프로젝트 개발에 투자된다고 했다. 그러면 아웃랜디쉬의 수익 구조와 임금구조는 어떠한 형태인가?

A 프로젝트에 투자되는 기금이 아웃랜디쉬의 주 수익원이다. 다만 아웃랜디쉬는 수익을 조합원들과 공동으로 동일하게 배분하는 구조는 아니다. 조합원들은 자신이 일한 만큼 시간당 임금을 받는다. 이와 관련해 경력, 숙련도에 따라 조합원별로 임금의 차이가 크게 벌어지는 문제가 발생하는데 최대 수급자 임금이 최저 수급자 임금의 3배를 넘지 않는다는 내부 규정을 만들어 이 문제를 해결했다.

A 지속적으로 요청이 들어오는 프로젝트들 업무들을 배분하는데 있어 그 목적성에 따라 가격을 다르게 측정한다. 사회적 가치를 실현하는 프로젝트들은 펀딩을 통한 자금조성을 돕거나 낮은 가격을 받는다. 또한 공동 펀딩을 조성하는데 있어 조합원들과 다양한 커뮤니케이션을 시도한다. 가상계좌를 만들어 예상되는 금액을 측정하고, 이 예산을 배분하는 방법을 조합원들과 상의한다.

A 앞서 말씀드렸듯이 이 과정에서 모든 조합원들은 동등한 결정 권한을 갖는다. 본인은 아웃랜디쉬에서 프로젝트 매니저로서 활동하고 있으며, 다른 기술 협동조합과 협업을 한 적이 있었다. 당시 협업 상대의 협동조합에는 프로젝트 매니저가 존재하지 않는 영세한 조직이었다. 때문에 매니저로 이 사업에 참여했고 이 과정에서 아웃랜디쉬의 시간당 임금 이외의 고객 협동조합에서는 임금을 받지 않았다. 이러한 프로젝트에서 발생하는 부가 수익들은 사회적 프로젝트 개발

에 투자되고 있다.

Q 아웃랜디쉬에서 일하는 분들은 조합원으로 일을 하는 것 같다. 영국의 노동법상 아웃랜디쉬와 조합원들은 어떤 형태의 계약을 맺는가?

A 8명의 조합원들은 아웃랜디쉬에 의해 고용된 형태로 일을 한다. 따라서 회사에 고용된 노동자의 신분으로서 사내 혜택을 보장받는다. 다만 앞서 말씀드린 프리랜서들의 경우는 외부 인력이기 때문에 임금 지급 시 인보이스로 나가느냐 페이롤로 나가느냐의 차이가 있는 것 같다.

Q 한국에도 아웃랜디쉬와 같은 기술 기반의 협동조합들이 등장하고 있다. 개발자들이 중심이 된 기술 기반 협동조합이 형성될 때 브리핑 담당자 케일리씨가 가장 중요하게 생각하는 것은 무엇인가?

A 협동조합은 단순한 법적인 틀에 불과하다고 생각한다. 조합원들과 소통하고 목표를 공유해서 조합이 나아가야 할 방향을 분명히 설정하는 것이 중요하다고 생각한다. 아웃랜디쉬도 겪었던 문제지만 소규모로 사업을 시작하는 협동조합의 특성상 초기 단계에서 여러 가지 중요한 사안이 즉흥적으로 이루어질 가능성이 높다. 이러한 부분들을 어떻게 체계적으로 시스템화 할 것인지에 대해 생각하는 것이 중요하다.

다. 참가자 보고서

(1) 최충기

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 기술 기반의 웹사이트, 프로그램, 소프트웨어 등을 제작하며 8명의 조합원과 10명의 협력 인원이 프로젝트를 진행한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국에도 IT분야에 위와 같은 기술자 협동조합이 다양한 형태로 존재하고 있다.

◇ 시사점

- 에너지협동조합도 향후 기술 기반의 사업(전기안전관리 대행 등)을 전개하려면 조합원 중 핵심 인력 몇 명에 다수의 협력하는 인원이 필요하다.
- 이번 경기도 예산사업 중 찾아가는 태양광닥터사업을 기술자 2명과 활동가 8명이 번갈아가며 팀을 이루어 수행한 사례가 있는데 이처럼 다양한 프로젝트를 수행할 수 있는 인력풀을 보유해야 한다.

(2) 김순환

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 아웃랜디쉬협동조합은 기술 기반 웹사이트나 소프트웨어를 제작하여 공급하고 있으며, 현재 8명의 조합원과 10명의 외부 프리랜서 전문가로 구성되어 있는 직원협동조합이다. BBC에서 근무하던 25년 경력의 개발자와 영업직원 두 명이 보다 공적인 프로그램 개발과 확산을 목표로 회사를 나와 조합을 설립했다고 한다.
- 설립 당시 기술 기반의 사업을 진행하며 웹사이트, 프로그램, 소프트웨어 등을 제작하고 이와 관련된 기술들을 개발하기 위한 여러 가지 노력을 했으며 이러한 과정에서 다양한 분야의 기술전문가들과 협력하고 있다.
- 기본적으로 8명의 조합원과 수평적인 관계에서 각각의 전문성을 존중하며 프로젝트를 수행하고 있고, 공동의 프로젝트를 실행하여 이에 따른 수익금을 임금의 형태로 배분하는 형식을 갖추고 있다.
- 다만 기여도에 따라 최대 수급자의 임금이 최저 수급자의 임금의 3배를 넘지 않는다는 내부 규정을 만들어 형평성과 효율성을 도모하고 있다.
- 현재까지 다양한 프로젝트를 수행해오고 있으며, 대표적으로 세계 최고의 코로나 샘플 추적 데이터 앱 개발이나 유니세프·WHO의 유엔 공동 모니터링 프로그램 개발 등의 실적이 있다.
- 다양한 기관과 기업들의 기술 기반 프로젝트를 수행하고 있으며, 일반 시장수요와 공적

영역의 수요를 구분하여 프로젝트 비용을 산정하여 운영하고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 국내에서도 과학기술 분야의 협동조합들이 많이 설립되고 있으나, 공동 기술개발 차원을 벗어나 실질적인 비즈니스 모델로 나타나는 사례가 적은 편이다.
- 이 과정에서 많이 제기되는 문제 중 하나는 각각의 전문가들이 본인들의 전문분야를 넘어서는 공동의 프로젝트 경험 부족과 이를 연결하고 리드하는 협동조합 방식에 대한 이해 및 역량의 부족에서 오는 어려움으로 생각된다.

◇ 시사점

- 국내의 스타트업 기업 창업의 유형 중 기술 기반 창업이 늘고 있으나, ESG경영이 강조되는 상황에서 기술 기반 부문에서의 협동조합 방식의 도입이 장기적으로는 기업에게도 국가적으로도 필요한 지점이 있다고 판단된다.
- 따라서 기술 기반 부문에서도 비즈니스로서의 기술개발과 더불어 결사체로서 협동조합의 이해를 높이기 위한 다양한 교육이 병행될 필요가 있다고 생각한다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 기술협동조합이 협동조합으로서 지니는, 다른 기술기업들과의 차별성이 있다면 어떤 것들이 있고 IT종사자들이 자유롭게 개별적으로 활동하는 것과 별개로 이렇게 협동조합을 구성했을 때 장점이 있다면 어떠한 것들이 있는지 궁금하다.

(3) 연정민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 설립과 현황

- 25년의 BBC 근무 경력을 가진 개발자와 영업 경력의 배경을 가진 두 명이 BBC의 다양한 데이터의 외부 공유가 이루어지지 않는 점에 문제의식을 느끼고 공적인 프로그램을 개발하고자 창업을 결심하여 2010년 협동조합의 형태로 아웃랜디쉬를 설립하였다.
- 창업 초기에는 웹사이트와 소프트웨어 프로그램을 주로 제작하였고, 고가의 상업적 프로젝트를 제안하는 기업을 확보했지만, 다수의 기업이 고가의 가격부담으로 인하여 제대로 사용하지 못하는 문제를 안게 되었다.
- 따라서 상업적 고객들에게는 기존의 높은 가격을 유지하며 공적 부문에서는 사회적 가치를 실현하는 고객에게는 자금 유치를 돕거나 후원, 낮은 가격의 기술을 제공하는 방법을 병행하고 있다.
- 계층 분석가를 위한 세계 최고의 코로나 샘플 추적 데이터 앱을 제작 지원하고, 유니세프와 WHO가 공동으로 운영하는 유엔 공동 모니터링 프로그램인 JMP의 웹사이트를 디자인하여 데이터를 분석하는 시스템을 구축하였다.

- 또한 BBC의 사내교육 부서인 BBC 아카데미의 일정 관리 프로그램인 왓슨을 개발하여 사내 경비 절감이라는 경제적 효과를 가져왔고, 학교에 대한 자금 지원이 중단된 심각한 실정을 알리는 웹사이트인 스쿨컷 캠페인을 실행하기도 했다. 노동조합인 프로스펙트를 위하여 법적 비용 지원과 경력개발 기회 제공 등의 노동조합 서비스를 제공하기도 하였다

□ 조직 운영의 문제점과 해결방안

- 아웃랜디쉬는 8명의 조합원들로 구성된 내부서클과 그 외 인력인 10명의 프리랜서들로 구성되어 있으며 프로젝트 진행 시 내부서클의 조합원은 책임과 의무가 주어진다. 장기 프로젝트 계약 시 1년 정도의 협업 기간 이후 프리랜서들에게 조합원으로 지원할 자격이 주어지는데, 이때 아웃랜디쉬의 원형적인 의사결정 구조를 충분히 이해하는지에 관한 여부가 중요하다고 한다.
- 수직이 아닌 수평적 구조의 의사결정 구조이기 때문에 안전에 대한 동의를 얻는 일이 가장 어려운 일이다. 이는 모든 협동조합이 겪는 운영상의 도전이기도 하다. 따라서 프로젝트 진행 시 고객과 상황을 조율하는 프로젝트 매니저와 장기적 관점에서 운영전략을 수립하는 프로젝트 스폰서를 두고 있다. 프로젝트 운영에 대한 시간당 임금이 정해져 있어 일한 만큼 임금을 받고 그 이외의 수익은 사회적으로 재투자 한다.

□ 조직 운영의 방향성

- 수익을 창출하지 못하고 후원만으로 운영되는 협동조합의 실상을 파악한 후 아웃랜디쉬는 디지털 기반의 협업 범위를 더욱 확장하여 외국의 우수한 협동조합과의 지속적인 협업 프로젝트를 운영할 계획이다. 이를 위해 해당 국가의 법적 규제와 기업 환경에 대한 올바른 이해가 선행되어야 하는 것이 중요하다고 말한다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 수익구조의 다각화를 통한 비즈니스 모델 구축

- 아웃랜디쉬 협동조합의 운영에 있어 가장 인상적인 대목은 자금을 최대한 모을 수 있는 고가의 상업적 프로젝트와 공익적 프로젝트를 공동으로 운영하여 저예산으로 운영하는 곳에 수익의 일부를 지원하는 흐름으로 운영되는 시스템이다.
- 또한 수익 창출을 못 하여 독자적인 자금관리 없이 후원에만 의지한 협동조합의 사례를 일종의 반면교사로 삼아 지속적인 수익을 창출하기 위한 영역으로의 비즈니스 모델을 확장하고, 외국의 성공적인 모델을 구축한 협동조합과의 협업을 구상하는 등 요즘 시대의 트렌드에 맞는 Agile 행동 전략으로 대응하고 있다는 점이 마음에 들었다.
- 의사결정 과정에서 오는 어려움을 극복하기 위하여 내부적인 의사 조율 시스템을 마련한 것 역시 협동조합과 같이 사람 중심의 민주적인 운영방식이 절대조건인 기업 환경에서 반드시 필요한 조건이라는 생각도 하게 된다.
- 1시간이 안 되는 짧은 인터뷰였지만 브레인파크에서 추가적으로 제공한 기업활동 자료를 보니 아웃랜디쉬 협동조합의 운영방안으로부터 여러 시사점을 발견하게 된다.

◇ 시사점

□ 학교협동조합에의 적용

- 학교협동조합 역시 저출산으로 인한 학생 수의 감소와 저마진의 학교가게 물품으로 큰 영업수익을 기대하기 어려운 구조이다. 더군다나 작년부터 발생한 글로벌 팬데믹은 학교 내 취식을 위한 학교가게와 같은 공간의 운영을 더욱 어렵게 하고 있는 실정이다.
- 이러한 상황을 극복하고 지속가능한 운영을 위하여 비즈니스 모델의 다각화를 지향하며, 도서·체육복·생활복·로컬푸드·수공예품 판매, 카페 운영 등의 다양한 상품과 새로운 영업 전략 개발을 활발하게 진행하고 있다.
- 아웃랜디쉬협동조합의 사례처럼 공적인 정보 공유, 기업의 내부적 비용 절감과 같이 대중 수요를 충족함과 동시에 공익적 사회 공헌도 할 수 있는 전략을 적극적으로 모색하여 학교협동조합의 새로운 수익 창출을 위한 파이프라인 구축의 필요성을 더욱 느낀다.
- 조합원과 프리랜서 그룹의 이원화된 운영 역시 인력 관리 면에서도 합리적인 방법이라 생각된다.
- 해외 협동조합의 운영사례를 학교협동조합에 적용하여 실행 가능한 부분에 대하여 탐색하고 상상하는 여지를 남겨주는 좋은 기회가 된다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 2017년 스쿨컷 웹사이트 운영과 캠페인으로 학교 예산의 삭감을 반대하는 여론을 형성하여 실제로 이루어낸 최종 결과물이 궁금하다. 실제 학교 예산의 삭감을 저지하여 기존대로 자금 지원을 받게 되었는지 알고 싶고 아울러 영국 정부에서 학교의 자금 지원을 삭감하려는 근본적인 이유는 무엇인지도 알고 싶다.
- BBC 아카데미를 위한 일정 관리 프로그램 구축으로 7명의 정규직 직원의 일자리를 대체할 매니지먼트 솔루션인 왓슨을 개발하여 수백만 달러를 절약하는 경제적 효과를 창출하였다. 이처럼 기존 인력을 필요로 하던 환경이 디지털로 전환되는 시기에 개인들이 각자 노력하여 양성할 경쟁력 중 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하는지 궁금하다.

(4) 오수산나

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- BBC에서 근무하던 전문 기술자들이 나와 2010년 협동조합의 형태로 아웃랜디쉬를 창립하고 테크 기반의 사업을 진행하며 웹사이트, 프로그램, 소프트웨어 등을 제작한다.
- 아웃랜디쉬는 초기 설립단계에서부터 지속 가능한 수익구조를 만들어내는 것과 평등한 의사결정 구조를 만들어내는데 많은 시간이 투자했다.
- 아웃랜디쉬는 협업할 수 있는 협동조합의 범위를 'Tech'에서 'Digital'로 변경하여 더 넓은 범위를 아우를 수 있는 제한을 설정해 다른 협동조합들과도 지속적인 관계를 유지할 수 있는 방법들을 고민하고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 아웃랜디쉬는 고가의 상업적 프로젝트를 수행하지만, 대부분의 사람들은 비용이 높아서 기술을 이용할 수 없는 아이러니를 해결했다. 한국에서도 공기업 등에서 기술 나눔이 이루어지는 듯하지만, 기술 나눔의 방식이 다양하게 전개되었으면 하는 바람이 있다.
- 기술 지원이 필요한 곳들과 기술 나눔을 할 곳을 연계하는 플랫폼 구성 또는 지원기관 구축

◇ 시사점

- 시민참여 협동조합을 회원으로 한 연합회는 협동조합 간의 소통역할을 하며 각각의 협동조합들이 경험하며 쌓은 지식을 공유하고 해결과제들을 공동 대응하는 중으로 회원조합들이 참여할 수 있는 외부의 프로젝트들을 연결한 기술 지원 분야를 발굴해야겠다.

(5) 이송란

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 사회적이고 공익적인 차원의 IT분야 프로젝트 참여를 통해 수익을 만들고 다시 공공 프로젝트에 재투자함으로써 사회적 가치를 실현하는 기술 협동조합이다.
- 특정 기술인들이 직원으로서의 내부조합원과 협력관계자인 외부서클이 있다.
- 조합의 수익을 동등하게 조합원이 배분하는 것이 아니라 기술인들의 근로에 대한 임금을 지급하는 방식이다 보니 숙련도, 전문성에 따라 임금의 격차가 발생한다. 최저임금에서 최고임금의 차이가 3배가 넘지 않는다는 내부규약을 설정하여 지나친 임금 격차 문제에 대응했다.
- 상업적이고 고수익의 고객사를 대상으로 고비용을 요구하고 사업을 진행 후 잉여금은 사회적 가치를 가지는 프로젝트에 재투자하는 방식으로 공공성을 확보한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국도 기술인 협동조합들이 만들어지고 있고, 육성하고자 하는 움직임은 있지만, 아직 미약한 편이다.

◇ 시사점

- 에너지협동조합의 특성과 다양한 협동조합에 대한 관점을 획득했다. 에너지협동조합의 시작이 시민운동, 환경 및 에너지전환 운동에서 시작되었다는 측면에서 사업성보다 운동과 사회적 가치를 지향하는 측면이 강하게 부각되는 면이 있다.
- 아웃랜디쉬를 통해서 지속가능한 수익성을 확보하는 것과 조직 내 의사결정 원칙을 명확히 하고 지키는 것이 중요하다는 것을 다시 한번 확인했다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 기술 기반 협동조합 결성의 최고 난제는 무엇인지 궁금하다.

- 사회적 가치를 추구하는 것이 협동조합만의 차별점은 아니고 다양한 조직에서 사회적 기업으로 인증받거나, 소셜벤처 등의 다른 유형의 조직을 선택할 수도 있다. 일반 주식회사의 경우에도 ESG 경영을 고려하지 않을 수 없는 상황이다. 단지 협동조합이 법적인 틀이라고 생각한다면 의사결정 비용이 작지 않은 협동조합 조직 형태를 유지하는 이유는 무엇인지 궁금하다.

(6) 타은주

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 대부분의 장애물은 기술적인 부분이 아니라 협동조합의 사람 문제가 컸다고 한다. 그리고 수익구조를 선순환구조로 만들고 조직을 수평적인 구조를 만드는 부분에서도 어려움이 있었다고 한다.
- 2명부터 창립했지만 조직 내 대화로 그러한 문제를 해결하였고 조직구조 면에서도 수평·수직구조 대신 원형구조를 만들어 참여구조를 만들어 낸 것이 핵심이라고 한다.
- 6~7년 경과 하면서 매너리즘에 빠지는 부분에 있어 다른 나라의 협동조합과 컨택하면서 더 발전해 갈 수 있을까 고민하고 그 나라의 구조와 법적제재, 제도를 이해하는 과정이 많은 도움이 되었다고 한다.
- 원형 구조 안에서 작은 변화를 만들어 나가고 계속해서 협동조합과 교류하고 그 내용을 공개하는 것이 중요했다.
- BBC에서 근무하는 직원 2명이 BBC에서 일하면서 느꼈던 불합리성을 개선하고자 협동조합을 설립했고, 이들은 지금도 BBC는 주요고객이라고 한다.
- 기술 기반의 협동조합으로 일반고객에서는 고가의 비용을 받고 협동조합의 경우는 클라우딩펀딩, 후원하는 방식으로 저가에 프로젝트를 진행하고 있다.
 - 외부서클 : 같이 협력하는 프리랜서로 구성되어 있으며 자율성 프리랜서와 프로젝트를 진행할 때 1년 계약으로 협력하고 있다. 내부 멤버의 동의를 구하고 중요성을 인식하고 책임지는 구조이다.
 - 내부조직 : 내부조직 8명과 외부조직 10명 간의 소통이 빠르게 이루어지며 전문가 집단으로 정확하게 분석하고 진행
 - 수익구조 : 숙련도에 따라서 시간당 페이가 달라지지만, 예를 들어 단순노동을 하시는 분과 3배 이상 차이가 나지 않도록 조정하고 있음. 이 프로젝트에 참석하는 사람들 모두 불만이 없는 페이를 지급하는 수익구조이다.
- 사회적 가치가 있는 프로젝트의 경우는 소요 비용 등을 책정하고 각자의 멤버가 이에 따라서 프로젝트를 진행한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국의 경우도 아웃소싱의 사례는 많이 있고 정규직과 아웃소싱의 근무환경, 급여는 상당한 차이가 있는 것으로 되어 있어 이 부분이 사회문제로 대두되고 있다고 생각한다. 이러한 부분에서는 Outlandish가 시사하는 바가 크다고 생각한다.

◇ 시사점

- 본인 기관의 경우 우려했던 플랫폼(앱)을 개발하여 사용하고 있다. 하지만 앱 개발자를 보유하고 있지 않은 상황에서 실시간 대처 능력이 부족하여 대형자본 베이스인 대기업과 비교하여 뒤떨어지는 면이 있다.
- 많은 고민과 공부를 통하여 청년개발자협동조합에 아웃소싱 하면 어떨까 하는 생각이 들었다. 공정한 대우와 페이를 통하여 협동조합과 공생할 수 있고 또한 경쟁력을 확보할 수 있다고 생각한다.

(7) 박윤섭

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 2010년, IT기술자들이 공동으로 설립한 협동조합

- 대량의 데이터 활용을 위한 웹사이트 및 어플리케이션 개발을 주로 진행하며 그 외에도 다양한 프로젝트에 참여한다.
- 조합원들의 소유로 운영되며 창출되는 이익은 사회 변화를 위한 새로운 프로젝트 개발에 투자된다.

□ 기술공유로 협력하는 영국의 “CoTech(Co-operative Technologists)”

- 협동조합들이 협동, 협력 그리고 기술의 공유를 통해 좀 더 공정하고 효율적인 기술 노하우에 대한 접근을 돕기 위해 설립된 조직이다.
- 아웃랜디쉬는 CoTech의 22개 회원 협동조합 중 하나이자 노동자 소유기업이다.

□ 협동 플랫폼(platform cooperative)²⁹⁾

- 중앙집권적 플랫폼을 대체할 수 있는 형태로써, 웹을 통해 분산된 자원과 근로자들을 연결하는 점에서는 기존 플랫폼과 같지만, 운영이 집단적 거버넌스에 의해 이루어진다는 점에서 차이가 있다.
- 근로자들은 소유권을 공유하며 사업 운영과 초과 수입을 분배하는데 참여하며 주주를 위해 이윤을 내기보다 조직원들의 뜻에 따라 이윤을 분배한다.
- 디지털 에이전시 아웃랜디쉬(Outlandish)는 코버젯(cobuget)이라는 소프트웨어로 이윤을 공개적으로 배당한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 2016년 18개의 ‘영국 노동자협동조합’의 55명의 협동조합인들이 협동조합 기술분야의 강화와 성장을 위해 어떻게 협력할 수 있는지 탐구하기 위한 자리에서 설립되었다.
- 기술을 좀 더 폭넓게 이용할 수 있게 하는 한편, 협동조합의 원칙과 가치를 기반으로

29) 계간 세계와 도시(21호) ‘주목할만한도시자료-네스타가 전망한 2018년의 혁신기술과 그 사회(송미경, 서울연구원 도시외교연구센터)’, 2017.12.

한 공동창조(Co-creation)의 시스템을 구축하여 광범위한 전문분야, 지식 및 경험을 활용하는 효율적 네트워크를 구성한다.

- 설립 첫째 협동조합 간, 외부기관 간 협력과 다양한 프로젝트를 통해 총 클라이언트 257개소, 총매출 920만 파운드 기록했다.
- 아웃랜디쉬의 ‘런던의 학교들을 훌륭하게’라는 프로젝트(The Schools Cuts’라는 웹사이트를 통해 2017년 총선까지 교육기금의 변화가 지역 내 학교에 어떤 영향을 미쳤는지 확인 가능)를 가장 자랑스럽게 여긴다.

◇ 시사점

- 소규모협동조합들이 겪는 어려움
 - 정보 부족·마케팅·판로개척·세무회계·인사노무관리 등
 - 좀 더 효율적이고 안정적이며 구성원 전체에게 좋은 수준의 일자리를 제공할 수 있을까?
 - 자영업자나 마찬가지로인 소규모협동조합 임원은 어떻게 보호할 수 있을까?

◇ 더 알고 싶은 내용

(8) 고영수

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 공공을 위한 사회적 프로그램 개발

- 2010년, 20여 명의 IT술자들이 공동으로 설립한 협동조합이다.
- 사회적으로 영향을 미칠 BBC의 다양한 프로젝트들이 외부에 공개되지 않는 문제에서 출발하여 공적 성격의 프로그램을 개발한다.
- 대량의 데이터 활용을 위한 웹사이트·프로그램·어플리케이션 개발을 진행하며 다양한 프로젝트에 참여하고 있다.
- 조합의 이익은 사회 변화를 위한 새로운 프로젝트 개발에 투자되고 있다.

□ 이원화된 가격체계

- 아웃랜디쉬가 제공하는 기술은 많은 영역에서 필요로 했지만, 대부분이 가격을 지급하지 못해 이용할 수 없었다.
- 사회적 가치를 위한 프로그램 개발이라는 아웃랜디쉬의 창립 이념에 반하는 문제를 해결하기 위해 이원화된 가격체계를 구축했다.
- 상업적 고객에게는 기존의 높은 가격을 유지하되 사회적 가치를 실현하거나 규모가 영세한 고객에게는 직접 후원, 펀딩 지원, 낮은 가격으로 기술을 제공한다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 누구나 데이터 (<https://nuguna.co>)

- 사회적 가치를 창출하는 조직의 데이터 마케팅을 지원하는 단체이다.
- 구글 애널리틱스를 통한 후원, 캠페인 성과 측정을 지원하며 홈페이지 제작 및 유지관리 업무를 수행한다.

□ 비영리 지원센터 IT (<http://www.npoit.kr>)

- 사회적경제 조직을 위한 ICT 기기 보급 및 프로그램 활용 교육을 수행한다.
- PC를 기부받아 사회적기업을 통해 재제조하여 공익단체에 지원하며 협업도구, 디지털 마케팅 등의 교육도 진행하고 있다.

◇ 시사점

- 많은 사회적경제 조직이 홈페이지, 협업툴 등 소프트웨어 부분과 PC 등 하드웨어 부분에서 어려움을 겪고 있다. 낮은 비용으로 제공될 수 있는 공통적인 툴과 사업 활성화 후 구입할 수 있는 부가적인 서비스 등 다양한 제품에 대한 지원이 필요하다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 아웃랜디쉬의 도움으로 대중에게 사회적 프로젝트가 소개된 사례가 있는가? 사회에 어떤 영향이 있었는지 궁금하다.
- 어떤 기준으로 협력할 조직을 선정하는가?

(9) 정미숙

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 20여 명의 IT기술자들이 공동 설립하여 사회적으로 영향을 미칠 만한 프로그램 개발을 목표로 하고 창출되는 이익은 사회 변화를 위한 새로운 프로젝트 개발에 투자한다.
- 아웃랜디쉬는 기존의 실용적이지 못했던 JMP의 웹사이트를 재디자인하여 데이터에 대한 접근성을 높였을 뿐 아니라 모든 데이터를 분석할 수 있는 시스템을 구축했다.
- 이렇게 분석된 데이터는 유엔, NGO, 언론인 및 학계에서 사용된다. JMP에서 제공하는 데이터는 글로벌 의사결정 및 환경 인식 제고에서 매우 중요한 역할을 하게 된다.

◇ 시사점

- 과학기술 발전이 기업의 이윤추구를 위한 사업에만 활용되는 것이 아니라, 바람직한 사회 변화의 공적영역 문제 해결을 촉진하는 도구로서 작동할 수 있다는 것을 보여준다.
- 우리나라에서도 다양한 IT기술자 협동조합의 활성화를 통해 4차 산업혁명 시대에서의 공공 목적을 위한 기술의 민주화가 확대 발전되길 기대한다.

(10) 연제민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 아웃랜디쉬협동조합은 기술 기반 기업으로 웹사이트나 소프트웨어 등을 공급하고 있다.
- 인적 구성은 조합원 8명과 10명의 외부 프리랜서로 구성되어 있다.
- 전문성을 갖고 있는 개발자와 영업직원이 공적 프로그램 개발과 확산을 목표로 조합을 설립하였다.
- 직원협동조합으로서 내부 구성원 간 수평적 관계를 갖고 있으며 공동프로젝트 추진을 통해 임금을 배분하는 형태로 운영하고 있다.
- 수익을 배분하는 과정에서 기여도에 따라 개인의 최대 임금이 최저 임금을 받는 사람의 3배를 넘지 않는다는 규정을 통해 형평성과 효율성을 도모하고 있다.
- 다양한 기관과 기업들의 기술 관련 프로젝트를 추진하고 있으며, 일반 기업 대상 상품과 공적영역의 수요를 구분하여 프로젝트 비용을 산정하고 있다.

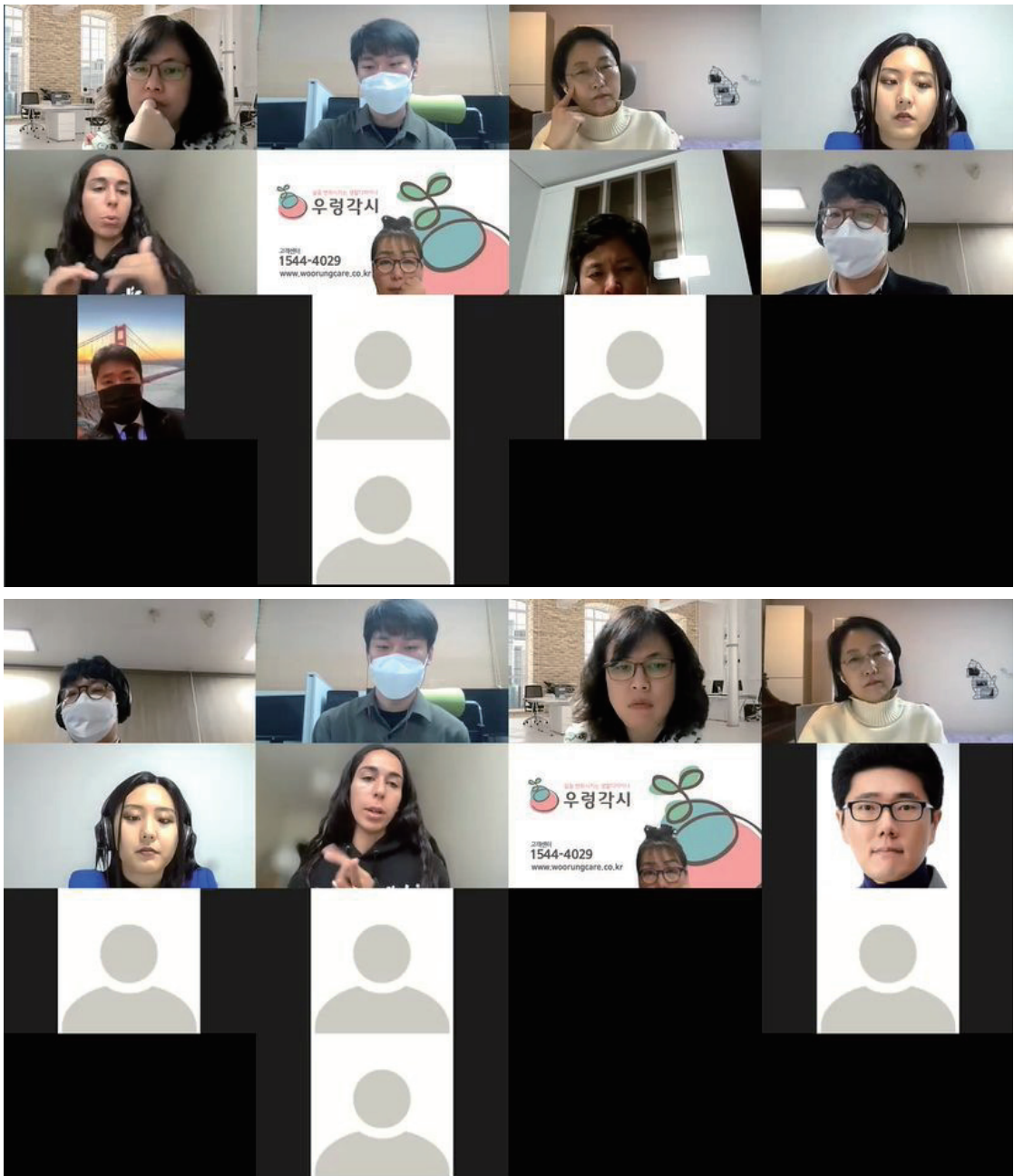
◇ 한국의 상황과 비교

- 우리나라에서 기술 기반 협동조합 육성을 도모하고 있으나 이와 같은 기업을 찾아보기는 어려운 실정이다.
- 뛰어난 기술을 갖고 있는 개인이 협동조합적 가치를 지니고 있는가에 대한 문제로 협동조합 방식의 문화가 생소함에 따른 결과로 판단된다.
- 또한 외연적으로는 직원협동조합의 형태를 지니고 있으나 수평적 기업문화의 생소함에 따라 대표자 또는 특정 인력에게 의사결정과 책임이 함께 집중되어 있는 실정이다.
- 다만 특수기술에 대한 인력자원을 공유하는 사례로 창원시 지역의 사회적기업이 지역 특수산업에 대한 인력풀을 마련하고 유사 분야에 재취업을 지원하는 사업을 운영하는 점을 고려하여 기술 기반의 역량을 갖고 있는 인적자원의 연계를 지원하는 구조를 고려할 수 있다.

◇ 시사점

- 사회적경제 영역에 대해 신기술 분야가 항상 취약한 영역임은 사실이다.
- 기술 기반 협동조합이 활성화되기 위해 정책 및 제도적 장치를 어떻게 설계할 것인가를 고려할 필요가 있다.
- 특히, 전문 기술을 보유하고 있어도 기업의 근속기간이 짧아지는 현실을 고려하여 관련 기술을 갖고 있는 인적자원들을 어떻게 협동조합으로 묶어 낼 것인가를 고려해야 한다.
- 향후 정책적 검토과정에서 일자리를 탐색하는 전문 온라인 플랫폼처럼 협동조합을 희망하는 사람들을 연계할 수 있는 플랫폼을 고려할 수 있다.

라. 사진



5. ICT·영상 분야 창업지원 사업고용협동조합



코페틱(Coopetic)

7 Rue de Palestro, 75002 Paris

www.coopetic.coop

면담자 : Feste Nicolas

n.feste@coopetic.coop

가. 브리핑 내용

◇ 들어가며

- 90년대 후반까지 창업기업은 부품·부품품 공급자로서의 역할이 강조되었으나, 2000년대 초반 벤처붐 시기를 거치면서 경제 구조조정·벤처혁신의 주체로 주목받았고, 이후 온라인·모바일 시대에 접어들면서 새로운 서비스 제공자 역할을 담당했다. 최근에는 4차 산업혁명 시대의 주역으로 자리매김하면서 청년 일자리 창출의 대안으로 많은 기대를 받고 있다.
- 실리콘 밸리에서는 벤처 기업인이 평균 2.8회 창업한다. 기업가로 성장하기 위해 평균 2회 이상 창업에 도전한다는 뜻이다. 반면, 한국은 0.8회에 불과하다. 게다가 창업기업 10곳 중 7곳이 창업 후 5년을 버티지 못하고 문을 닫는다.
- 실패에 대한 우리 사회의 부정적인 시선, 그리고 재기 할 수 있는 사회적 안전망이 부족하기 때문이다. 이에 대응하여 정부는 기업가들의 재기를 위해 다양한 정부 정책을 내놓고 있지만, 그 내용과 효과는 아직 미비한 실정이다.
- 창업인들이 실패를 단순 낙오가 아닌 성공의 한 과정으로 여기며 재도전할 수 있도록 적극적으로 장려해야 한다. 또한, 폐업 절차 중 발생하는 다양한 손실을 줄여 보다 안전하게 폐업할 수 있는 사업 정리 대응 매뉴얼을 개발하고, 창업에 대한 지원만큼 폐업과 재기를 위한 교육과 지원에도 힘을 쏟아야 한다.
- 도전하는 삶에 응원받고, 실패에도 위로받으며 재도약하는 창업인들이 많은 사회, '실패해도 괜찮은' 사회를 만들기 위해서는 어떠한 사회적 장치들이 마련되어야 할까?

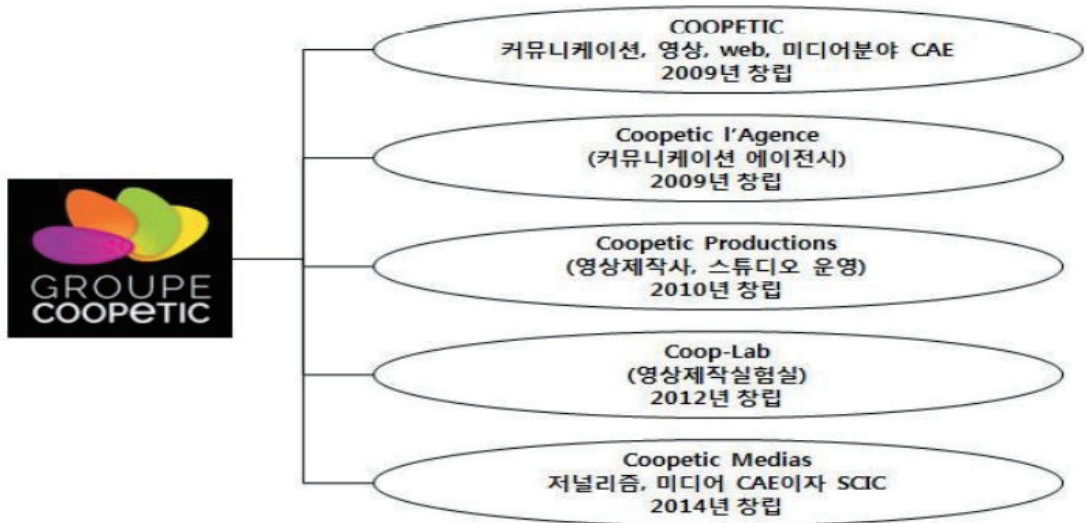
□ 코페틱 개요

- 코페틱(Coopetic)은 노동자협동조합이자 30)사업고용협동조합(coopératives d'activités et d'emploi, CAE)으로 2009년 IT, 커뮤니케이션, 영상 분야 창업을 지원하는 9명의

30) 사업고용협동조합은 사업을 하고자 하는 개인들을 고용하여 집단적 방식으로 창업을 할 수 있도록 도움을 제공하는 협동조합임 고용된 상태에서 사업을 하고 사업고용협동조합의 서비스를 이용하는 사람들을 사업자직원 라고 함 사업고용협동조합 (entrepreneur-salarié), (Coopératives d'activité et d'emploi) (activité) 에서 사용되는 용어인 활동은 창업을 의미하는 것이 아니라 사업을 개발하는 활동을 의미

전문가에 의해 창립된 후 각 전문분야에서의 사업요건 충족과 긴밀한 인적, 사업적 결합 요구에 따라 사업체를 분사하여 현재 총 5개 조직으로 구성된 코페틱 그룹으로 성장했다.

- Coopetic l'Agence(커뮤니케이션), Coopetic Productions(영상제작), Coop-Lab(시제품제작 실험실)을 자회사로 두고 있다.
- 2014년 창립한 Coopetic Medias(저널리즘 미디어)는 사업고용협동조합이자 공익협동조합의 형태를 취하고 있다.



[그림25] 코페틱 그룹 구성

- IT, 커뮤니케이션, 영상 분야 종사자들을 대상으로 사업개발·창업을 협동조합 방식으로 지원하고 기업경영 기반을 제공하며 해당 전문 분야 종사자의 활동에 대한 법률, 행정, 재무회계 지원과 시장조사, 홍보, 마케팅 등 사업 테스트를 지도한다.
- 협동조합을 통해 고립되어 있고 경쟁에 놓여 있는 이 분야의 직업군 사이의 협력을 촉진하는 역할을 수행한다. 이를 위해 두 가지 주요 임무를 기반으로 하는데 첫째는 플랜서로 일하기보다 사업고용협동조합에서 일을 함으로써 새로운 형태의 고용형태를 창출하는 것이다. 근로계약을 맺고 근로자의 지위 부여에 따른 다양한 사회보장 및 혜택을 누릴 수 있도록 한다. 두 번째는 이러한 시스템을 기반으로 자기 고객을 대상으로 한 사업을 개발·확대하고, 협력 프로젝트에 참여하여 사업으로 발전할 수 있도록 하는 것이다.

□ 코페틱 사업 모델

- IT, 커뮤니케이션, 영상 분야 관련 종사자들의 고용 근로 형태는 기업의 직접 고용, 하청업체 파견근로, 프리랜서, 1인 회사 등 다양하게 나타난다.
- 코페틱은 개인적 사업개발의 리스크를 최소화하고 협력과 상호부조를 통해 노동관계의

원자화에 맞서 생산 공동체를 재창조하는데 의의를 두고 있다.

- 이를 위해 코페틱은 창업지원계약(Contrat d'appui la cr ation d'activit, CAPE)을 토대로 창업을 시작할 수 있도록 지원한다. CAPE는 경제활성화법에 따른 조치로 사업 개발, 창업, 기업인수를 원하는 사람에게 그의 사업 프로젝트를 테스트하기 위해 기업지원기관 또는 기업의 지원 혜택을 받을 수 있도록 하는 것이다.
- CAPE는 과도기 단계를 더 손쉽게 넘어가기 위해 수혜자가 자신의 지위를 유지하면서도 정해진 기간 동안 사업타당성을 평가하고 창업을 테스트하는데 필요한 실제적인 지원을 수혜자에게 제공한다.
- CAPE는 12개월의 계약 기간이 가능하며, 계약 기간 6개월 2회 연장으로 최대 24개월이 가능하다.

□ 코페틱의 장점

- 코페틱에서 창업을 하는 사업자는 사업자등록이 따로 필요하지 않으며, 이는 협동조합 법인을 통해 해결할 수 있다.
- 정부, 지자체의 자금으로 창업과 사업지원 혜택을 받을 수 있다. 또한 사업개발을 위해 전문가 네트워크에 진입할 수 있다.
- 예비 창업자는 사업개발에 집중할 수 있다. 코페틱이 경영 관리를 교육하면서 회계와 행정을 책임지기 때문이다.
- 사업자로 등록하거나 사업자직원 조합원이 되기 전에도 공동프로젝트를 테스트할 수 있다. 또한 고용센터로부터 실업급여와 임금을 병행하여 수령할 수 있다.
- 사업자직원 조합원이 되어 노동자협동조합 정관에 따라 협동조합의 거버넌스에 참여할 수 있다.

□ 코페틱의 운영

- 민주적 운영에 큰 의미를 둔다. 1년에 한 번 총회를 진행하며, 조합원의 인원수가 많지 않아 이사회를 여는 것은 크게 의미가 없다고 한다.
- 조합원들이 매달 모여서 조합의 주요 사항들을 결정한다. 조합원이 아닌 사업자직원들의 경우도 직접 교류하며, 조합에 관련된 대부분의 운영사항들을 같이 공유하고 결정한다.
- 협동조합의 사업방향, 잉여분배, 월급 결정 등과 관련해서는 매번 공유하고 있기 때문에 투표로 결정하지 않는다.
- 시장조사, 고객개발, 홍보, 마케팅, 회계관리 등 사업자로 성장할 수 있도록 맞춤형 교육을 수행한다. 같은 직업에 종사하는 전문가들에 의한 코칭은 사업개발 및 창업 과정에서 안전성을 보장한다.
- 31)2014년 제정된 32)사회연대경제법 47~48조에 따라 사업고용협동조합의 사업자직원

31) 14년 8월 「사회연대경제(ESS: l'Economie Sociale et Solidaire)법」 공포 : 사회연대경제의 정의와 범위를 명확히 하고,

은 3년 안에 조합원이 되는 것을 의무화했기 때문에 사업자직원들을 대상으로 예비 조합원 교육을 하고 있다. 협력적 기업경영과 협동조합적 방식의 삶을 체득하도록 하는 것을 동시에 실현하고자 한다.

□ 코페틱의 초기 애로사항과 해결방안

- 첫째로 코페틱이 어떤 조직인지 잘 알려져 있지 않았기 때문에 홍보 측면에서 문제가 있었다.
- 이를 해결하기 위해 고용센터 및 구인센터를 통해 조합을 홍보하고 해당 분야의 종사자들이 최대한 코페틱을 통해 구직할 수 있도록 사이트를 활용했다. 특히 이 과정에서 기자들의 입소문이 주요했다.
- 두 번째 문제는 재정이었다. 초기에 공적자금이 투입되기는 했지만, 매출이 발생하지 않은 상태에서 운영비를 조달하기는 매우 어려웠다.
- 보조금을 받는 것은 새로운 프로젝트를 진행·유지하기 위해서 필요하지만 우선시하거나 비중을 높이는 것은 코페틱의 지속가능한 경영에 위험하다고 판단했다.
- 따라서 보조금을 더 많이 받기 위해 정치적인 로비를 하는 것보다 내부를 강화하는데 더 집중하는 것이 필요했다. 코페틱은 다른 사업고용협동조합처럼 사업자직원들이 발생시키는 매출의 10% 정도를 수수료로 받아 운영하며 코페틱 운영비에서 사업자직원의 매출이 차지하는 비중은 60%를 넘는다.
- 따라서 사업자직원의 매출을 증가시키기 위한 모든 혁신적인 방안을 모색하는 것이 코페틱 재정의 관건이라고 할 수 있었다. 이를 위해 코페틱은 내부 혁신활동을 통해서 스스로 더 많이 재정을 마련해 나가려고 노력했다.
- 그러한 노력의 일환으로 자회사와 관련 협동조합을 분사하여 그룹화, 규모화했고 인문·사회·자연·과학 분야를 대상으로 활동 영역을 계속해서 확장하고 있다.

□ 코페틱의 시사점

- 사업고용협동조합도 처음에는 모든 업종과 직군을 포괄하는 멀티형으로 시작했고 어떤 선별도 없이 모든 형태의 사업개발 프로젝트를 지원했다. 그러나 시간이 지남에 따라 어떤 업종의 경우 특별한 제약이 따른다는 것을 확인하면서, 문화예술, 건축, 정보통신 분야에 특화된 사업고용협동조합이 나타났다.
- 이러한 전문화는 두 가지 장점을 갖고 있다. 첫째는 근접한 사업 분야에서 발전 전망을 갖고 있는 사업자 간에 강력한 유대관계를 형성할 수 있고 궁극적으로 이들을 조합원으로

사회연대경제를 활성화하기 위한 다양한 지원근거를 마련함. 이 법에 의한 사회연대경제의 기본조건은 첫째 수익 분배 이외의 다른 목적을 추구하여야 함, 둘째 주주와 노동자, 기업운영 당사자들이 자본출자금 또는 재정적 부담금에 따라 의사결정권을 부여받는 방식과는 다른 정보전달과 참여 방식을 명시한 정관에 의해 정의되고 조직된 민주적 지배구조이어야 함, 셋째 수익의 대부분을 기업의 유지 또는 기업활동의 발전을 위한 목적에 사용하고, 의무적으로 비축된 비분할 적립금은 배당할 수 없어야 함(사용절차와 방식을 정관에 명시하도록 함)

- 32) 프랑스에서 사회적경제의 범위는 “협동조합”, “상호공제조합”, “협회”, “재단”으로 정리할 수 있으며 제도화된 조직으로서의 사회적경제와 새로이 등장한 이러한 연대경제를 결합하여 ‘사회연대경제(économie sociale et solidaire, 이하 ESS)’라는 개념으로 사용한다. 프랑스는 사회적경제법안을 통해 국민(대중), 경제주체 및 당국의 눈에 맞추어 경제적 모델에 대한 인식과 가치를 부여하기 위해 ESS(사회연대경제법안)의 개념 및 그 범위와 특수성을 법에 명시적으로 규정했다. 공공정책의 수립과 시행을 통해 기관과 정책의 일체화를 도모했으며 특히 협동조합의 범주에서 ESS의 지원 내지 재원조달에 관한 공공정책을 집약하여 임금근로자들이 기업을 인수하지 못하도록 하는 제한을 철폐했다.

로 확보함으로써 협동조합의 확대와 발전을 도모할 수 있다는 점이고, 둘째는 상호부조와 협력이라는 역동성과 시너지 효과를 창출할 수 있다는 점이다.

- 보통 전문분야의 협동조합 안에서, 조합원들이 어떤 공통점을 찾기란 쉽지 않다. 하지만 테마형 사업고용협동조합에서는 협력 프로젝트를 통해 수많은 혁신을 이뤄낼 수 있고 그것이 해당 사업 분야에서 유망 협동조합이 된다. 또한 조합원 증가를 통해 재정적으로 더욱 자율적인 협동조합으로 성장할 수 있는 가능성이 높아진다.
- 이러한 점에서 코페텍은 IT, 커뮤니케이션, 영상 분야의 시장 상황과 불안정한 고용 근로형태에 적합한 협동조합 모델을 도입하여 사업자직원에게 독자적으로 사업개발의 기회를 제공하였고, 이들 간의 협력을 촉진함으로써 협동조합 성장을 위한 토대 자가 재정 기반을 구축하였다.

나. 질의응답

Q 한국에서도 사업자협동조합에 대해 관심을 갖고 있는 분들이 많다. 정식 조합원이 되기 전까지는 개인사업자 지위에서 느슨한 울타리에 들어오는 모양새이고 정식 조합원이 된 이후에는 개인사업자이면서 노동자의 지위 양쪽을 다 갖는 것이며 파트너가 된 이후에는 개인사업자이면서 법상 ‘사용자’의 지위를 갖는 것으로 이해했다. 제대로 이해한 것인지 궁금하다. 파트너가 책임에 따른 역할을 수행하는 과정에서 이 협동조합이 어떠한 형태의 경제적 보상을 하는지 궁금하다. 일반 조합원들에 비해 더 높은 연봉을 받는 경우 등이 있을 것으로 생각된다. 이런 보상내용은 조합원 총회에서 결정될 것으로 생각된다. 그렇다면 일반 주식회사가 주주총회를 통해서 임원진의 연봉을 결정하는 것과 크게 모양새가 다르지 않아 보인다. 일반주식회사와 유의미하게 다른 점이 있는가?

A 이해하신 부분이 맞다. 처음에는 느슨한 관계를 맺고 사업자가 된다. 이후에는 조합원이 된다. 본인의 경우를 예로 들어 설명하겠다. 본인은 이 코페틱의 대표이다. 동시에 운영팀의 고용인으로서 전산담당 디렉터를 맡고 있다. 운영팀과 고용관계이기 때문에 운영팀에서 임금을 지급 받는다.

A 또한 본인은 협동조합 내에서 개인사업자로 등록되어 있으면서 코페틱의 조합원이다. 총 4개의 지위를 갖고 있다. 협동조합의 대표로서는 임금을 받고 있지 않다. 다만 운영팀에서 디렉터로서 일하는 부분에 대해서만 임금을 받고 있다.

A 코페틱의 연봉 결정은 총회에서 이루어진다. 다만 총회에서 상세한 금액에 대해 결정하는 것이 아니라 운영팀에서 새로운 인력을 고용한다고 했을 때, 이미 정해진 임금을 총회에서 상정한다. 조금 더 자세하게 설명하자면, 협동조합에서 필요한 인력이 외부에서 들어오는 안건에 대해서는 총회의 결정이 불필요하다. 대표의 자체적인 판단으로 고용한다. 다만 그 사람에게 지급되는 임금에 대해서는 전체 예산에 영향을 미치는 부분이기 때문에 총회의 결정이 필요하다. 총회의 결정이 필요한 사안은 조합원 고용 건이다.

Q 프랑스법상 노동자가 아니라 사용자들을 제도적으로 보호하는 법이 있는가? 예를 들어 니콜라스씨는 협동조합의 대표인데 사업부진으로 인해 폐업을 하거나 대표자 지위에서 물러나게 되면 법적으로 어떤 형태의 보호를 받는가? 한국의 경우는 실업급여로 노동자를 보호한다.

A 자원봉사 형태로 대표직을 맡고 있다. 따라서 고용계약이 아니다. 모든 협동조합이 그렇듯 협동조합의 대표와 이사회를 구성은 자원봉사 형태로 이루어진다. 다만 협동조합을 운영하는 운영팀의 직원들은 고용계약을 맺은 사람들이다.

Q 사회보장 시스템으로부터 보호를 받는 노동자 지위가 아닌 경우에는 별도의 보호 제도

가 있는가?

- A 본인의 경우를 예로 들면, 대표이자 협동조합에 고용된 디렉터이다. 프랑스에서는 월급을 받는 노동자가 아닌 프리랜서들은 건강보험, 연금 등의 혜택은 받을 수 있지만 실업급여를 받을 수는 없다. 연금도 프리랜서들은 보통 노동자에 비해 더 적게 받는다. 사회보장제도에서 약간 벗어나 있다고 할 수 있다.
- A 또한 월급을 받지 않는 대표, 즉 스스로 회사를 차리거나 가게를 개업한 자영업자의 경우도 실업급여를 받을 수 없다. 그렇기 때문에 프랑스에서는 대표들도 월급을 받는 노동자로 등록을 하게 된다. 프랑스에서는 회사 대표라는 직업으로서 등록을 할 수 없고 이는 단순히 법적 지위에 해당한다.
- A 따라서 회사 내에서 다른 어떤 직능을 담당한다. 본인이 회사 대표이면서 IT디렉터로서 회사와 계약을 맺은 이유이다. 그래서 지금 코페텍 같은 협동조합이 필요하다. 코페텍에 입주해 있는 기업들의 산업 환경 상, 이 회사들에서 고용하지 않는 프리랜서 직종들이기 때문이다. 따라서 이 프리랜서들이 협동조합에 들어가 월급 노동자의 법적 지위를 만들면서 사회 안정망 안에 들어가게 되는 것이다.

Q 사업고용협동조합은 프리랜서들을 위한 협동조합으로서 기능하는 것이 대부분인가?

- A 사업고용협동조합은 프리랜서들을 위해 기능하는 것이 대부분이다. 얼마 전에 기업 총회에 다녀온 적이 있다. 100개정도의 협동조합이 참가했는데 사업고용협동조합이 20~30개 정도였었고, 2010년 이후부터 점점 늘어가고 있는 추세이다.
- A 고용환경과 작업환경이 많이 변했고, 플랫폼 고용자로 명명되는 고용되지 않은 자영업자들이 굉장히 많이 늘었다. 아까도 말씀드렸듯이 건축분야에서도 목공업자, 배관업자 등이 이런 형태의 협동조합을 만들기도 한다. 업종마다 차이가 있을 수는 있으나 기본적으로는 같은 형태로 운영되고 있다.

Q 사업고용협동조합의 인허가는 일반 협동조합과 다른 점이 있는가?

- A 프랑스에서는 협동조합을 만드는데 있어서 인허가가 필요 없다. 누구나 만들 수 있다. 물론 관련 서류들을 준비하는 작업 등이 필요하지만 등록을 하는 형태이지 허가제가 아니다. 이는 보통의 협동조합이나 사업고용협동조합이나 모두 마찬가지이다. 전국단위, 지역단위의 두 개의 기관에서 조언이나 컨설팅을 받는다.
- A 협동조합을 만들려는 대부분의 사람들이 이 기관들에게 자문을 구한다. 다만 프랑스에서 협동조합을 유지하기 위해서는 이 두 기관에서 5년에 한 번씩 수행하는 평가를 받아야한다. 이 평가를 통과하지 못하면 협동조합을 해체해야한다. 굉장히 자세하고 복잡한 절차에 따라서 협동조합 관련 법률을 다 지키는지, 회계감사, 비용문제 등을 철저하게 평가한다.

Q 일반회사에서 프리랜서들을 고용하는 형태가 아니라고 설명하셨다. 다만 같은 업종은 일반회사의 구조로 서비스사업으로 고용이 있을 수도 있다고 생각한다. 이렇게 운영되는 회사와 사업고용협동조합의 차이점이 있는가?

A 일단 기본적으로 프랑스에서는 협동조합이든 일반회사든 전부 회사로 취급한다. 프랑스에는 기본적으로 법인회사, 유한회사 등 대여섯 개의 회사 형태가 있다. 요즘 프랑스에서 제일 많이 등장하는 회사의 형태는 SALR로서 우리나라의 유한회사와 비슷한 형태이다. 코페텍 또한 이러한 형태를 취하고 있다.

A 이에 덧붙여, 일반회사와 비교했을 때, 협동조합이라는 카테고리 자체가 하나 더 있는 것뿐이다. 왜 협동조합이라는 프레임을 씌웠느냐에 대한 물음이 생길 수 있다. 이것은 거버넌스의 문제이다. 일반회사의 경우에는 총회 안에서 자신이 갖고 있는 주식보유량에 의해 영향력이 달라진다. 많은 지분을 갖고 있을수록 결정권자가 될 확률이 높아진다. 협동조합의 경우는 같은 회사를 운영함에 있어 1인 1표 체제로 모두 동등한 영향력을 행사한다는 점이 다르다.

A 결국 일반회사에 협동조합의 프레임을 씌우는 것은 운영자의 철학과 관련되어 있다고 할 수 있다. 좀 더 민주적이고 연대적인 경제활동 시스템을 만들고 싶어 하는 사람들이 모여서 이런 협동조합 형태의 기업을 만드는 것이다. 경제적 이유보다는 철학과 신념의 문제이다.

A 여러분의 이해를 돕기 위해 예시를 하나 더 소개하겠다. 프랑스에서 어느 정도 규모가 되는 회사들은 레스토랑 티켓을 발행할 수 있다. 회사와 고용자가 6대4의 비율로 이 점심 쿠폰을 구매한다. 이는 프랑스의 모든 식품을 구매할 수 있는 쿠폰이다. 이 쿠폰을 발행하는 회사는 아주 다양한데 가장 규모가 큰 회사가 협동조합 형태이다. 이 회사는 글로벌 기업이다.

A 이 회사뿐만 아니라 프랑스에는 규모가 큰 글로벌 협동조합들이 굉장히 많다. 프랑스에는 세계 3위 규모의 농업회사가 있는데, 이 또한 협동조합 형태이다. 이렇게 프랑스의 협동조합은 경제적인 활동을 하면서 대기업으로 성장할 수 있는 잠재력을 갖고 있다는 예시를 찾을 수 있다. 또 하나 예를 들자면 우리나라의 농협처럼 프랑스에서 가장 큰 은행이 협동조합 형태이며 가장 큰 규모의 대형마트 체인점 또한 협동조합의 형태이다. 협동조합의 형태로 글로벌 대기업들이 굉장히 많다.

Q 우리나라에도 코페텍과 비슷한 유형의 협동조합들이 많이 생겨나고 있는 것 같다. 조금씩 차이는 있지만 비슷한 취지와 목적을 갖고 만들어진 협동조합들이다. 이 협동조합들을 구성했을 때, 가장 어려워하는 것 중 하나가 협동조합 공통의 사업을 꾸려나갈 수 있는 전문 CEO와 같은 역할이 부재한 것이다. 조합의 일만을 맡아서 운영해줄 수 있는 전담 인력이 필요하다. 이 전담 인력을 구성하는데 있어 굉장히 어려움을 느낀다. 물론 성공한 협동조합도 있지만, 초창기의 영세한 협동조합들은 대부분 그런 역량이 있는 분들을 모셔오기가 어렵다. 이런 문제를 해결하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는지 궁금

하다.

A 프랑스와 한국은 협동조합의 역사가 다르다. 농업분야에서 처음 시작된 프랑스의 협동조합 역사는 100년이 넘는다. 말씀하신 문제들에 관해, 어떤 면에서는 프랑스와 유사하다고 보이나 또 어떤 면에서는 아주 다르다고 말씀드릴 수 있다.

A 본인의 경험을 통해 답변 드리겠다. 본인은 일반 업계에서 일을 하다 2명의 파트너와 함께 총 3명에서 개인 사업을 위해 회사를 만들려고 했었다. 우연히 직업 박람회를 방문해 사업고용협동조합 체제를 알게 되었고 파리 인근의 파남이라고 하는 사업고용협동조합을 알게 되었다. 그곳의 회원이 되어 사업고용협동조합을 경험해 봤다. 그 이후 코페틱을 만들어 자신의 사업을 시작하게 되었다.

A 처음 협동조합을 만들게 되면 당연히 재정적인 문제를 겪게 된다. 따라서 시작부터 많은 전문가들을 고용할 수는 없다. 처음 협동조합을 만들고 운영하는 부분에 있어 아까 말씀 드린 두 개의 유니온에서 자문역할을 수행한다. 국가의 재정적 지원과 감시를 받는 단체인 것이다.

A 프랑스에서는 ‘Association’이라고 해서 협동조합과 다른 형태의 기관들이 있다. 이곳에서 많은 조언과 지원을 받고 협동조합을 설립하게 되면 다시 조합비를 지불하는 형태이다. 이런 시스템으로 주변에서 먼저 만들어지고 잘 운영되는 협동조합들을 벤치마킹하거나 모범 사례로 삼아, 정부나 공공기관의 여러 지원들을 최대한 이용하는 방법이라고 소개할 수 있다.

Q 지역사회와 공공기관과의 협력 형태는 어떻게 되는가?

A 기본적으로 협동조합은 경제적 활동을 한다. 그렇기 때문에 지역사회와 공공기관과의 협력에 있어 비즈니스 관계를 맺는 것이 대부분이다. 물론 코페틱의 경우, 초창기에는 파리의 지원금을 받기도 했었다.

A 왜냐하면 사업고용협동조합은 프랑스의 사회연대경제 프로그램에 속해 있기 때문에 통계자료를 제공한다는 조건하에 지원금을 받지만 어차피 이 지원금들은 오래가지 않을 것이라 생각했고 얼마 전에 끊어졌다. 이제 공공기관에서 받는 지원금은 프로젝트별로 받는 것 이외에는 없다.

A 다만 사회연대경제라는 카테고리 안에서 프랑스 고용부와 연계하여 실업자교육 프로그램을 운영하고 있다. 고용부에서 실업급여를 받는 사람들의 재취업을 위한 여러 프로그램들이 있다. 그 프로그램의 일환으로 실업자교육 프로그램을 운영하고 있다.

A 기본적으로 공공기관이 코페틱을 위해 무언가를 하지 않는 이상, 코페틱이 직접 찾아가서 먼저 프로젝트를 제안하는 일은 힘들다고 본다. 코페틱은 파리 수도권 지역에서 사업고용협동조합들과 창업프로젝트를 갖고 있는 사람들이 만날 수 있는 플랫폼을 만들어서 운영하는 활동들을 하고 있다. 사실 이러한 일들도 공공기관들이 나서서 해야 하지만 직접 제안하지는 않는다.

Q 설립부터 지금까지 겪었던 문제 중 가장 어려웠던 것은 무엇인가?

- A 역시 돈과 관련된 비용의 문제이다. 코페틱 안에서 기업이 창업한 후 어느 정도의 위치에 이르면 코페틱은 인원을 더 고용해 수익을 창출해야한다. 하지만 인원을 고용하는 것이 직접적인 수익 창출로 이어진다고는 보장할 수 없다. 코페틱은 현재 이러한 상태에 이르렀다.
- A 코페틱의 운영비는 코페틱 내의 사업자 수익의 일정 비율에서 충당한다. 코페틱은 1년에 400백만 유로 규모의 매출을 만든다. 하지만 코페틱의 수익 구조상 실제로 운영에 사용가능한 규모는 40만 유로에 불과하고 이 비용으로 모든 활동을 수행해야한다.
- A 현재 운영진은 3명이지만 관리하는 사업자들은 100명이다. 이 모든 인원을 3명에서 관리하는 것은 현재로서 매우 어려운 일이다. 운영팀의 인원을 더 늘리거나 기존 인원의 월급을 더 올려주는 다음 단계로 나아가야하는 상황에 이르렀다.
- A 일반 협동조합과 사업고용협동조합의 재정 운영상 다른 점은 벌어들인 매출을 함부로 사용할 수 없다는 점이다. 사업고용협동조합 내 사업자들에게 월급을 지급해야하기 때문이다. 그렇기 때문에 정부나 공공기관의 지원금이 필요하지만 더 이상 받을 수 없는 형편이어서 운영상 어려움을 느끼고 있다. 이러한 문제점은 결국 협동조합의 철학을 지키기 위한 방편이다. 400만 유로라는 매출이 발생했을 때, 10%의 40만 유로만 운영비로 사용할 수 있고 나머지 90%의 매출은 월급으로 나가야한다.
- A 따라서 두 개의 재정을 분리해서 사용하고 있다. 일반 기업이라면 유동적으로 이 두 개의 재정을 활용하겠지만 협동조합의 기본 원칙인 민주, 연대, 독립의 취지에는 맞지 않다. 언젠가는 일반 기업의 재정운영방식을 따라갈 수도 있겠지만 할 수 있는 한 협동조합의 원칙을 지키고자 한다.

다. 참가자 보고서

(1) 최충기

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 사업을 하고자 하는 개인들을 고용하여 협력적 방식으로 창업을 할 수 있도록 도움을 제공하는 협동조합이다.
- 법·행정·재무 업무 대행·네트워크의 확대 및 집단적인 협력체제 방식을 통해 사업 타당성을 검증받을 수 있는 기회를 제공하고 피고용자가 받을 수 있는 사회적 보장제도 혜택을 제공한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국은 자영업 비율이 높은 상황이라 사업자고용협동조합이 음식점 등 자영업 비율이 높은 분야부터 적용·확대가 되었으면 한다.
- 특히 퇴직자의 경력을 전문분야별로 활용하는 분야(사회적기업의 전문인력 활용지원 등)에 확대하여 적용한다면 일자리를 다양하게 창출할 수 있다고 생각한다.

◇ 시사점

- 특히 기후위기 대응을 위한 에너지전환과 관련하여 에너지협동조합의 창업을 준비하는 (개인 또는 법인)사업자협동조합을 만들어 인큐베이팅 역할을 하면 에너지전환에 가속도가 붙을 것으로 예상된다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 프랑스의 경우 이러한 사업자고용협동조합이 IT, 미디어 분야 외에 주로 어느 분야에서 활발히 움직이고 있는지 궁금하다.

(2) 김순환

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 프랑스에서 사업을 하고자 하는 개인들을 고용하여 협력적 방식으로 창업을 할 수 있도록 도움을 제공하는 사업고용협동조합(CAE) 방식의 조합으로, IT·커뮤니케이션·영상 분야에 특화된 사업고용협동조합이자 노동자협동조합이다.
- 조합은 각 전문분야 종사자들이 조합원으로 활동함에 있어 필요한 법률·행정·재무회계·마케팅 등을 지원하고 이에 따른 매출의 10% 수준을 수수료로 받아 운영하고 있다.
- 현재 대표자 본인도 직원으로서 조합에서 일하고 있으며, 조합원과 직원들 간 조합 관련 대부분의 운영사항들을 공유하고 매월 1회 조합원 회의를 통해 주요 사항들을 결정하고 있다고 한다.

- 조합의 목표는 사업자 조합원들의 매출을 올리기 위한 혁신적인 방안을 모색하는 일이며, 현재 소수의 직원들이 많은 조합원들을 관리하는 데 있어 발생하는 제한사항들을 극복하기 위한 고민을 계속하고 있고 결국은 매출을 끌어올려 필요한 전문인력을 추가 고용하는 것을 목표로 두고 있다고 한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 국내의 창업환경에서 어려운 부분 중 하나는 실패했을 때 발생하는 비용의 상당부분은 본인 스스로 감당해야 한다는 것과 재도전의 기회가 부여되지 않거나 극히 제한적으로 부여된다는 지점이다.
- 이에 비해 코페틱은 개별적으로 창업함으로써 겪게 되는 리스크를 줄이고, 조합에서 일할 기회를 부여하여 근로자의 지위에 따른 다양한 사회보장 및 혜택을 제공한다는 면에서 차이가 있다.

◇ 시사점

- 국내에도 다양한 분야의 프리랜서들이 활동하고 있으나, 사회적 보장의 사각에 놓여 있는 상황이다. 이를 극복하기 위해 다양한 정책들이 나오고 있고 프리랜서 협동조합들도 많이 생겨나고 있으나 제도적이나 시스템적인 지원이 부족한 상태이다.
- 프리랜서 협동조합들의 성공사례들을 만들어내고, 이를 기반으로 제도적 대안 제시와 시스템 확보를 통해 보다 다양한 영역에서 많은 종사자들이 본인들의 잠재력을 마음껏 발휘할 수 있는 여건을 만들기 위한 노력이 필요하다고 생각한다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 협동조합의 운영 특성상 코페틱의 행정실무자(사무국장 등)의 역량과 전문성이 중요할 것으로 생각되는데 전문가 채용 등은 어떤 방식으로 이루어지며, 인건비를 확충하는데 어려움은 없는지가 궁금합니다. 전문가를 채용할 때, 인건비를 확보하는 것이 10%의 수수료로 충당하는데까지 어려운 과정들이 있었을 것 같습니다. 그 과정도 공유해주시면 도움이 많이 될듯합니다.

(3) 연정민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 설립과 현황

- 코페틱은 노동자협동조합이자 사업고용협동조합으로 2009년 AV Media, ICT 분야의 전문가 9명에 의하여 창립된 후 각 전문분야와의 인적, 사업적 결합 요구에 따라 분사하여 현재 총 5개의 조직으로 구성된 코페틱 그룹으로 성장하였다.
- 2014년 창립한 코페틱 미디어는 사업고용협동조합으로서 IT·커뮤니케이션·영상 분야 종사자를 대상으로 사업개발과 창업을 지원하는 서비스를 제공하고 있다. 또한 해당 분야 종사자의 활동에 관한 법률·행정·회계·홍보·마케팅 등을 지원하고 있다. 사업고용협

동조합에서의 근로를 통해 새로운 고용 형태를 창출하여 다양한 사회보장과 혜택을 누릴 수 있으며 이러한 시스템 기반의 사업을 개발·확대하는 기대효과도 가져오고 있다.

- 코페텍은 IT·커뮤니케이션·영상 분야의 관련 종사자들의 사업 운영상 발생하는 리스크를 최소화하고 협력을 통한 공동체의 창조에 의의를 두고 있다. 이를 위하여 창업지원 계약이라는 제도를 활용하여 창업을 돕고 관련 기관의 지원 혜택을 받기 위한 서비스를 제공하고 있다.

□ 장점과 어려움

- 코페텍에서 창업을 하는 사업자는 따로 사업자등록 없이 협동조합 법인을 통하여 창업이 가능하며, 정부와 지자체의 창업과 사업 지원 혜택을 받을 수 있다. 코페텍이 회계와 행정업무를 분담하므로 창업자는 사업개발에만 집중할 수 있으며, 사업자등록 전에 공동프로젝트를 테스트하며 실업급여와 임금을 수령할 수 있는 장점도 가지고 있다.
- 반면, 코페텍이란 조직에 대한 홍보 부족으로 아직 어려움이 많은데 이를 해결하기 위해 고용 및 구인센터 사이트를 통하여 적극적인 코페텍 홍보에 집중하고 있는 중이다. 또한 재정면에 있어서 초기에 공적자금이 투입되었지만, 매출이 발생하지 않은 상태에서 운영비 조달이 어려움을 겪었다. 코페텍 운영비에서 사업자 직원의 매출은 60% 이상을 차지하고 있으므로 사업자 직원의 매출 증가를 위한 혁신적인 방안을 모색하는 것이 재정상의 핵심 전략이 되고 있다.

□ 운영의 시사점

- 조합원들이 정기적으로 모여 사업의 방향과 임금 문제 등 조합의 주요 사항을 민주적인 방식으로 결정하고 있으며 관련 업계 전문 종사자들에 의한 코칭을 통하여 시장조사와 홍보, 마케팅 등 사업자로 성장하는데 필요한 맞춤형 교육을 수행하고 있다.
- 사업고용협동조합의 분야별 전문화는 근접한 사업 분야의 발전 전망을 가진 사업자 간에 강력한 유대관계를 형성하여 협동조합의 확대와 발전을 도모하며, 상호부조와 협력이라는 시너지 효과도 창출 가능하다는 점을 주목할 만하다. 조합원 간의 공통점을 찾아 테마별로 협력 프로젝트를 공동 진행하다 보면 혁신과 성장이 가능하여 재정적으로 자율적인 협동조합으로 확장할 수 있다는 점이 매력적인 부분이라 할 수 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 사업고용협동조합에 대한 전망

- 한국에도 사업자협동조합에 대한 관심이 높아지고 있어 향후 비슷한 유형의 협동조합이 탄생할 것으로 전망된다.
- 초기 창업에 필요한 행정·법률·회계 등의 전문분야에 대한 서비스를 제공하는 일은 협동조합 설립을 꿈꾸는 많은 이들에게 진입장벽을 낮춰주는 중요한 일이라 생각한다. 국내에도 같은 수요가 생겨 코페텍과 같은 서비스를 제공하는 사업고용협동조합이 조만간 증가하는 추세를 보일 것으로 예측한다.
- 연사인 Nicolas는 협동조합의 대표로 등록되어 있는 코페텍의 조합원으로, 임금은 운영

팀의 디렉터로 일하는 부분에 대해서만 받는 구조로 운영하고 있다. 플랫폼 형태의 협동조합에 대한 수요는 향후 증가할 것으로 보여 코페틱의 사업 방식은 국내 협동조합에 참여하는 사람들에게 시사하는 바가 크다고 본다.

- 초기 단계에서의 보조금은 일정 수준 필요하기도 하지만 지속가능한 경영을 위해서는 자율적인 재정 기반이 확립되어야 함을 강조하는 부분도 깊이 새길만 한 부분이라 생각한다. 사업모델의 확장을 통해 안정적인 수익구조를 확보하는 일은 협동조합을 운영하는 모든 사람들의 공통된 임무라는 것을 다시 한 번 확인하게 된다.

◇ 시사점

□ 학교협동조합에의 적용

- 학교협동조합 중 학교가게는 이용자가 학교 내 구성원이라는 점에서는 거의 독점이기에 이용자에 대해서는 크게 걱정할 필요는 없지만, 학생들을 위해 좋은 식품을 낮은 마진으로 제공한다는 철학으로 운영되고 있으므로 수익구조에서는 취약성을 가지고 있다.
- 더군다나 작년부터 이어지는 팬데믹 상황에서 운영 자체를 못 한 학교협동조합의 수도 많다. 이러한 어려움을 극복하기 위하여 개별 학교협동조합 마다 자구책으로 다양한 비즈니스 모델을 창출하는 일에 집중하고 있는 상황이다.
- 다양한 물건의 판로 개척은 물론 교육 운영비를 절감하기 위하여 지자체 공모사업에도 응시하여 비용을 조달하기도 한다. 코페틱의 사업운영 전략을 벤치마킹하여 공모사업 컨설팅을 제공하거나 교육 및 홍보 콘텐츠를 기획, 제공하는 서비스를 판로의 일환으로 접목해보는 상상을 하게 된다.
- 이번 해외 정책 연수를 통하여 다양한 사업의 모델을 탐색하여 내가 속한 조합이나 기관의 활동에 직접 적용할만한 콘텐츠를 구상하는 일에 실질적인 도움이 되었다.
- 무엇보다 그들의 의식 속에 자리한 자율성과 독립성, 그리고 협력, 연대하는 자세는 앞으로 실행하게 될 교육활동과 콘텐츠 개발에 영향을 끼치게 될 것이라 본다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 코페틱 재정의 핵심 부분인 사업자 직원의 매출을 증가시키기 위한 혁신적인 방안을 모색하고 있다고 했는데 지금까지 해온 사업을 바탕으로 분석해봤을 때 가장 효과적인 방법은 무엇인지, 또한 교육 및 홍보 효과가 뛰어났던 전략이 공유된다면 좋을 것 같다.
- 사업고용협동조합이 초기 창업의 사업 지원에 있어서 갖추어야 할 가장 필요한 역량이나 태도가 무엇이라고 생각하는지, 또한 운영상 재정적인 문제 이외에 부딪히는 어려운 점은 무엇인지 궁금하다.

(4) 오수산나

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 사업을 하고자 하는 개인들을 고용하여 창업을 할 수 있도록 지원하는 협동조합이다.

- 사업고용협동조합은 사업자 직원을 무기계약직으로 고용하고 이들을 대신하여 조합 명의로 각종 법적·행정적 기능을 수행한다.
- 사업진단 테스트·경영·회계·마케팅 등을 지원하나 투자 재정에 관련한 사항에는 개입하지 않으며 지역에서 자원을 동원할 시 도움을 줄 수 있다.
- 사회의 변화에 대응하는 새로운 사업방식과 고용 형태를 제시함으로써 경제활동과 고용을 창출하는 사회적 유용성을 추구하는 새로운 고용 연대 모델을 확산하고 있다는 점에서 사회혁신에 기여하고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 국내에서도 창업 관련한 지원사업들이 다양하게 실행되고 있다. 그러나 창업지원사업이 성과를 보기 위해서는 장기적인 기간이 필요하다. 안정적인 성장 지원을 받을 수 있고 추진사업 진단을 통한 시장성 확보는 공동의 연대의 필요성을 향상시킬 것이다.
- 자영업자 비중이 높은 국내 상황에도 Coopetic 형태의 협동조합은 자영업자들이 서로 경쟁의 대상이란 인식보다 원자재 공동구매, 공동상품 개발 등의 협력체계를 찾아 거대 자본에 대응할 수 있는 장점들이 있어 보인다.

◇ 시사점

- 태양광발전협동조합의 다양한 모델로 시도해볼 만한 사업 형태이다. 농촌지역에서 태양광발전협동조합을 추진하고 싶어 하는 요구가 있지만, 행정 등의 여러 절차로 인해 어려움을 겪는 분들이 많다.
- 그리고 대규모로 발전사업을 추진할 경우에는 주민수용성 측면에서 어려운 점들이 있다. 각 이해 충돌되는 부분들을 하나로 모으기 어려운 만큼 각자 태양광발전사업을 운영하면서 필요한 부분인 금융·행정·유지관리 등 협동조합을 통해 공동으로 해결해 보는 방법도 있을듯하다.

(5) 이송란

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 사업고용협동조합으로서 사업을 하고자 하는 개인들을 고용하고 협력적으로 창업을 할 수 있도록 지원하는 협동조합이며 사업자 직원의 자율성을 존중하면서도 행정·재무 업무를 대행하고 지원한다.
- 창업을 하고자 하는 사업자들에게 사회보장제도의 사각지대를 해소시키는 역할을 한다. 지원자는 사업고용협동조합과 근로계약을 맺어 근로자의 지위를 부여받게 되면 다양한 사회보장 및 혜택을 누릴 수 있다.
- 근로계약을 맺은 사업자는 만들어진 매출의 10%를 쿠페틱에 수수료로 지불한다.
- 사업자 직원의 매출을 증가시키기 위한 혁신 방안을 모색하고 지도하는 것이 조합의 핵심 활동이다.

◇ 시사점

□ 에너지협동조합의 연합회의 사업모델로의 적용 가능성

- 지역의 소규모 에너지협동조합들의 경우 기술과 자금 등의 자원이 빈약한 상태에서 결성되는 경우가 많은데 이들을 지원하는 연합회적 성격의 사업자고용협동조합 구상이 가능할 것으로 생각된다.
- 지역에 따라 사회적경제 및 협동조합 지원센터들이 존재하지만, 설립 지원이나 행정적인 지원에 그치는 경우가 많다.
- 에너지협동조합의 특수성을 실질적으로 반영하여 설립과 운영, 사업모델구상 등 지속가능한 조합을 증대하기 위한 입체적인 지원사업의 필요성이 있다.
- 창업을 지원하는 사업고용협동조합의 모델을 따라 협동조합을 지원하는 협동조합이 가능할 것으로 보인다.

(6) 타은주

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 프랑스법령으로 제정된 사회적기업형태로써 업종별 사업자협동조합이다.
- 창업 전에 창업노동자 지위를 보장받으며 창업 활동을 지원받는다. 창업 시의 리스크를 최소화하며 지식서비스산업에 일하시는 사람에게 고용형태(급여노동자)의 법적 지위를 부여한다.
- 처음에는 액티비티에 제한되었지만, 현재는 모든 분야에서의 활동이 가능하고, 건설·항공 분야에서도 가능하게 되었다. (법조, 의료분야 정도만 제외)
- 모든 분야에서 사업자협동조합을 만들어가고 있고 창업프로젝트를 가지고 있는 사람들을 조합원으로 모으며 창업 안착 후 협동조합 파트너 조합원으로 발전시키고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 코패틱은 프로젝트를 코패틱 회사명으로 계약한 뒤 그 업무를 수행하고 90%를 개인사업자에게 주고 10%를 코패틱이 가지는 구조이다. 일반적으로 한국의 경우의 아웃소싱 경우와 유사한 사례라고 생각된다.
- 단, 모든 내용이 오픈되어 있다는 점에서 한국과 다르다고 생각한다. 한국의 경우는 프로젝트 계약금액이 얼마이든 아웃소싱의 비용은 결정이 되어 있는 것으로 알고 있는데 코패틱의 경우는 10%로 결정해 놓고 이 부분이 오픈되어 있다.
- 그리고 나서 조합원이 되면 코패틱에 지불하는 10% 수수료가 본인이 소속되어 있는 협동조합의 운영비용, 재투자비용이 되는 선순환구조라는 생각이 들었다.

◇ 시사점

- 본 기관의 경우에도 가사서비스요금을 고객에게 받으면 90%는 제공자(가사관리사)가,

나머지 10%는 협동조합이 갖는 구조이다. 앱의 경우 일요일~토요일 일하신 부분은 그 다음주 목요일에 가사관리사에게 입금한다. 당연히 가사관리사에게 입금하는 금액은 절대 손을 대지 않는 것은 철칙이다. 타 일반기업의 경우는 17%~20가량 수수료를 받고 있는 반면 본 기관은 10%를 받고 운영하는 부분에서 어려움이 있지만 가사관리사의 권리와 처우를 개선하고자 부단한 노력을 기울이고 있다.

(7) 박윤섭

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 기관 소개

- 2009년 설립되어 전문분야 사업체 분사 방식을 취하는 협동조합 그룹이다. IT·커뮤니케이션·영상 분야에 전문화된 사업고용협동조합(CAE)이면서 노동자협동조합이다.
- 해당 기관을 이해하기 위해선 프랑스“CAE(사업고용협동조합)”에 관한 이해가 필요하다.
 - 프랑스에서도 개인사업자의 형태로 일하는 사람들의 불안정한 지위, 실업/재해 등으로부터의 보호의 어려움이 존재하는 것은 마찬가지
 - 협동조합이 갖는 비즈니스모델 안에서 사업적 기회를 창출하고자 하는 혹은 개인의 비즈니스모델을 사업화하는 과정에서 그 협동조합과 개인들이 협력적 방식으로 사업을 하고 도움을 제공하는 방식
 - 해당 협동조합이 제공하는 서비스에 참여하는 개인은 코페틱이라는 협동조합 내에서 “사업자+직원”으로서의 지위를 가짐.
 - 계약·회계·세금처리·사회보험 등의 영역에서 지원을 받을 수 있음.
 - 사업모델의 타당성 검토, 실험적 시도가 가능해짐.

□ 코페틱의 방식

- 창업지원계약(CAPE) : 정식 조합원이 되기 전까지는 “(개인)사업자”의 지위에서 협동조합의 느슨한 울타리에 들어와 본인의 비즈니스 모델을 검증하고 사업 발전 토대를 마련한다. 코페틱은 계약 체결, 세금계산서 발행 등 에이전시 역할을 수행한다.
- 독자적으로 창업을 하거나 더 이상의 관계를 유지하는 것을 종료할 수도 있다.
- 정식 조합원이 된 이후에는 “(개인)사업자+노동자(근로계약)”와 비슷한 지위를 갖는다.
- 파트너(경영자)가 된 이후에는 “(개인)사업자+사용자”의 지위에 놓이는 것으로 이해된다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 소규모협동조합들이 겪는 어려움(정보 부족, 마케팅, 판로개척, 세무회계, 인사노무관리 등)과 관련하여, ①연수대상 조직의 운영방식이 좀 더 효율적이고 안정적인 + 좀 더 구성원 전체에게 ‘좋은’ 수준의 일자리를 제공하는 모델이 될 수 있을까? ②(한국에서는) 자영업자나 마찬가지로인 소규모협동조합 임원은 어떻게 보호할 수 있을까?
- 우리나라의 현 노동관계법령, 사회보험관계법령과의 충돌 지점은 있겠으나 사업고용협동조합을 통해 소규모협동조합들이 본래의 목적 사업에 집중할 수 있도록 하는 토대를 마련할 수 있음.

- 사업고용협동조합(의 구성원인 조합원) 역시 스스로 제공하는 '근로'를 통해 소득을 창출하는 것일 뿐 특별히 보호하는 제도를 설정하기에는 어려움이 존재
- 협동조합이라는 조직 형태가 사업 경영의 어려움을 해결해주는 Key가 될 수 있는지?
 - 조합원으로서의 역할과 기여가 전제될 때 그 구성원이 참여한 협동조합이 사업조직으로 기능할 수 있으며, 사업을 전개하는 과정에서의 민주적 의사결정, 합리적이고 공정한 배분이라는 협동조합의 기본 운영원리에 가까이 다가갈 수 있음.
 - 전문지식, 기술의 습득 및 비즈니스 모델의 구체화, 판로의 개척뿐 아니라 관리의 영역을 지원하는 조직의 필요성 재확인

◇ 시사점

□ 일하는사람들의협동조합연합회 소속 조직들에 대한 경영관리 서비스 지원

- 현행법상 노동법적 (사용자/근로자) 지위가 병존하는 형태를 일관되게 관찰하거나 법적·사회적으로 인정받기 용이하지 않은 지점이 있다.
- 다만 증가하는 프리랜서 등 독립계약자 지위에 있는 사람을 보호하기 위한 법적 시도에 발맞추어 필요한 행정서비스를 제공하고 중장기적으로는 협동조합의 구성원으로 합류하는 방안을 모색할 필요가 있을 것으로 판단된다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 사업고용협동조합은 그에 소속되어 매출활동을 할 수 있는 개인을 뒷받침하기 위한 '에이전시'의 성격을 일부 갖는 것으로 이해되는데, 이러한 '지원자'적 역할을 굳이 '노동자협동조합'의 형태(주식회사로도 가능할 것 같습니다만...)로 추진하는 이유가 있는지요?
- 노동자협동조합의 형태를 취함으로써 프랑스 내 노동법과의 충돌은 발생하지 않는지요? ('직원'인 경우 노동법의 보호대상인 '노동자'의 법적지위를 갖게 되고, '기업가'인 경우 '사용자'의 법적지위를 자동적으로 갖게 되어 모순된 지위가 성립하는데, 이를 규율하는 노동법의 규정 또는 협동조합법의 규정이 존재하는지요?)
- 개인이 '직원'이면서 '기업가'로서의 지위를 갖는다고 천명하는 것과는 별개로 그 개인이 '조직'에 기여하는 정도 혹은 의지가 다를 수 밖에는 없을 것으로 생각되는데, '코페틱'의 입장에서는 구성원으로 결합한 개인(사업자직원)에게 어느 수준의 역할과 기여를 요구하고 또 그 개인에게 '코페틱'은 어떠한 기회(행정지원을 통해 사업에 집중할 수 있도록 한다는 것 외)를 제공하는지요?
- 사업고용협동조합이 최근 늘어나고 있는 깃노동자, 프리랜서들에 대한 법, 제도적 보호를 제공하는 울타리가 될 수 있을 것으로 기대하는지요? 다른 기존 플랫폼사업자와 경쟁관계에 놓이거나 독립(개인)사업자들을 고립시키는 등의 영향이 발생하지는 않는지요?

(8) 고영수

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 창업지원기관으로서의 협동조합

- 노동자협동조합이자 사업고용협동조합으로 사업을 희망하는 개인을 고용하여 협동조합 방식을 창업을 지원한다.
- 창업 시 필요한 법률·행정·재무회계를 지원하며 시장조사·홍보·마케팅 등을 지도한다.
- 전문가 네트워크, 다른 조합원과의 협력을 통해 사업을 발전시킬 수 있으며 사업자등록·행정·회계 업무가 아닌 사업개발에 집중할 수 있다.
- 고용된 사업자 조합원은 노동자로서 사회보장제도의 혜택을 받을 수 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 한국의 협동조합 창업지원 협동조합

- 신나는 조합 : 협동조합, 사회적기업을 대상으로 융자, 투자 등 자금조달과 협동조합 설립 컨설팅 지원
- 엔슬협동조합 : 대기업 임원 출신이 모여 벤처 컨설팅
- 프리랜서사회적협동조합 : 고용계약을 통한 4대보험 제공, 변호사 등 공동 고용을 통한 법적 분쟁 지원
- 한국의 자영업자 비중은 24.6%로 OECD국가 중 6위(2021년)
- 숙박, 음식업 5년 생존율 20.5%(2018년)
- 많은 사람이 창업을 시도하지만, 특정 직종에 몰리고 있으며 생존율 역시 높지 않음.

◇ 시사점

- 소셜벤처 협동조합 등 다양한 사회적경제 조직 창업지원 프로그램이 운영되고 있으나 많은 조직이 초기 단계에서 어려움을 겪고 있다.
- 행정업무 등 초기 단계의 부담을 줄여주는 지원프로그램, 특히 경험을 가진 선배 조직과 협업을 지원하는 프로그램 필요하다.
- 사업 초기 적자에도 버틸 수 있는 최소한의 사회적 안전망이 필요하다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 코페틱과 협력하며 성장한 기업이 코페틱을 떠나는 경우가 있었는가? 그때의 조정과정과 향후 협력이 어떻게 되었는지 궁금하다.
- 사업 지원과 성과 향상을 위해 코페틱이 노력하고 준비하고 있는 것들이 궁금하다.
- 고용된 사업가들의 성과 외에 코페틱만의 이익은 어떻게 확보하는가? 별도의 사업이나 활동이 궁금하다.

(9) 정미숙

◇ 해당기관의 역할 및 목표

○ 지식 산업 관련 프리랜서의 창업 및 유지 발전을 위한 협동조합이며 지원 창업의 의향이 있는 사람들을 지원하기 위한 목적으로 설립되었다.

- 영상, 커뮤니케이션, 저널리즘 ICT 관련 업종
- 협력적 기여에 대한 행정 및 회계 자원의 상호화
- 비즈니스 및 회계 관리 플랫폼 액세스
- 필요에 따라 CAE(교육 또는 워크숍)의 코칭 담당자가 개인 및 그룹 코칭에 액세스
- 프로젝트 등에 대한 협력을 위해 협동조합의 기업가적 집단에 접근

◇ 한국의 상황과 비교

○ 일반 사회보장제도에 따른 사회보장이나 산업재해 또는 업무 장애 발생 시 보호나 고용 복귀 지원 실업수당을 받지 못하고 있는 프리랜서나 플랫폼 기업에 고용된 자영업자들을 위한 사회보장에 대한 사회적 문제 제기와 논의가 시작되는 상황이다.

◇ 시사점

- 노동시장에서 안정적인 사회보장을 받지 못하는 종사자들과 국가의 연대와 협력으로 협동조합이 다양한 사회문제를 해결할 수 있다는 가능성을 확인할 수 있었다.
- 결국 국가나 기업이 해결하지 못하는 새로운 분야의 문제들을 개인들의 연대와 협력을 통해 해결하는 협동조합의 무한한 가능성을 엿볼 수 있었고 사회적 제도적 지원을 만들어내는 협동조합의 국가적, 사회적 역할이 공공의 지원과 결합되어야 함을 보여줬다.

(10) 연제민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 프랑스에서 창업희망자를 고용하여 협력적으로 창업할 수 있도록 지원하는 사업고용협동조합 방식으로 IT·커뮤니케이션·영상 분야에 특화된 사업고용협동조합이자 노동자협동조합으로 볼 수 있다.
- 전문분야의 종사자들이 조합원으로 활동하며 공통적으로 필요한 행정, 법률, 회계, 홍보 마케팅 등에 대해 지원하고 매출의 10% 수준의 수수료를 받아 운영하고 있다.
- 조합의 주요 목표는 사업자조합원의 매출을 향상하기 위한 혁신적인 방안을 모색하는 것이며 소수의 인원이 많은 조합원을 관리하는 데 어려움을 겪고 있다. 때문에 매출향상을 위한 전문인력 추가 고용을 희망하고 있다.

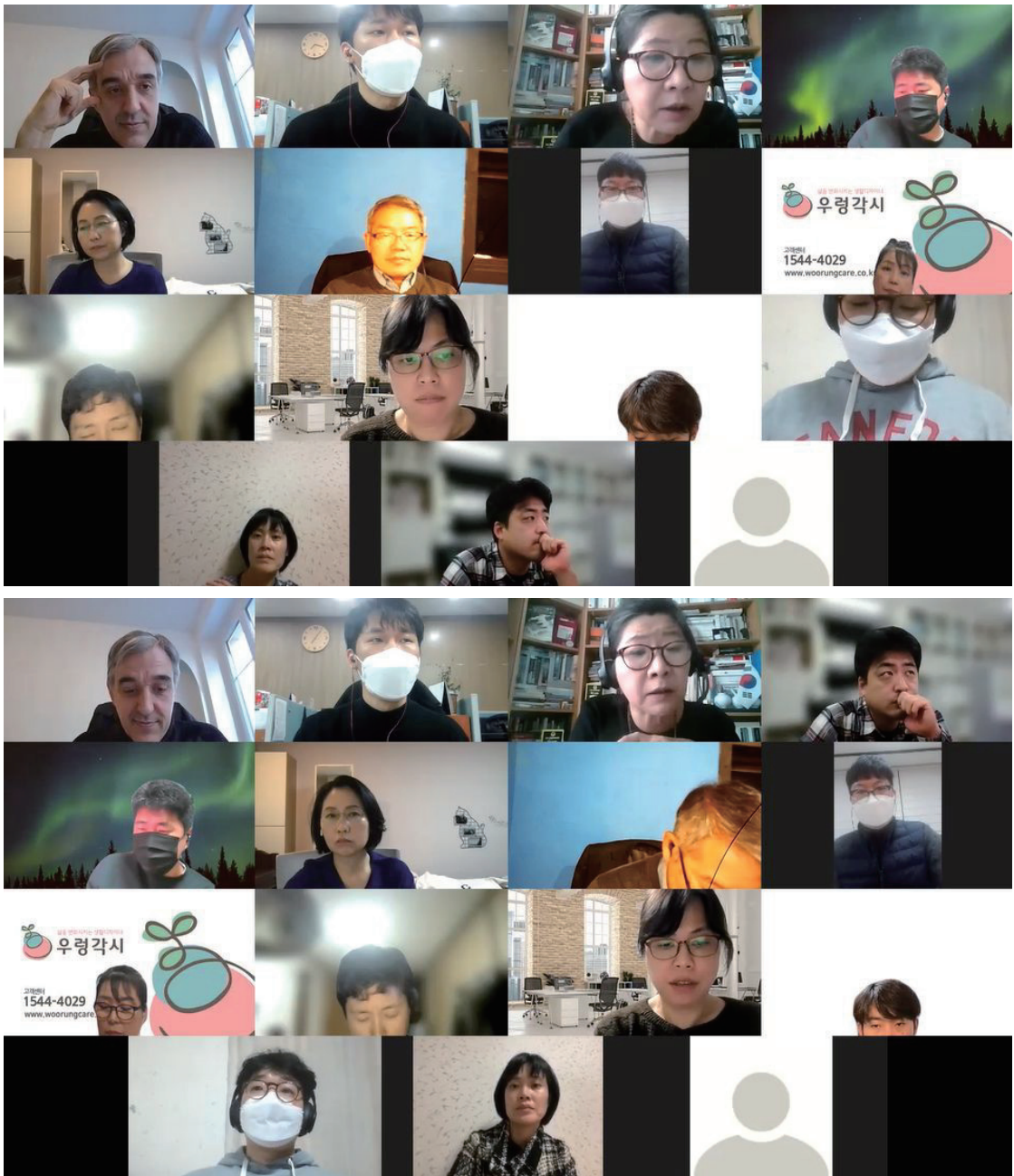
◇ 한국의 상황과 비교

- 우리나라에서는 사업을 추진하는 과정에서 대표자 및 내부 구성원의 역량에 집중되어 외부자원을 활용하는 것이 활성화되지 않고 있다.
- 일부 세무 서비스만을 위탁할 뿐으로 기업의 성장과 발전을 위한 다양한 요소를 연계하는 사업 모델은 활성화되지 않고 있다.

◇ 시사점

- 사회적경제 기업의 자립을 지원하는 기관은 중간 지원조직으로 인력 및 예산의 한계에 따라 도움이 필요한 영역에 대해 집중적인 지원을 하기 위한 여건이 부족한 실정이다.
- 지역의 중간 지원조직과 별개로 협동조합 및 사회적경제 기업의 사업 안정화를 이루는 과정까지 이를 종합적으로 지원하는 사회적경제 기업 유형에 대해 고려할 필요가 있다.

라. 사진



마. 첨부자료



Coopetic

사업고용협동조합(CAE)

분야 : 영상, 커뮤니케이션,
ICT관련 업종

코페틱 프로덕션

쿠페틱 보조 시설

시청각 제작사

기관 및 광고 영화 제작

코페틱 미디어

사업고용협동조합(CAE)

활동 : 저널리즘

사업자협동조합 (CAE)

비즈니스 프로젝트 지원 계약에 따라 프로젝트를 테스트합니다.(CAPE)

협력적 기여에 대한 행정 및 회계 자원의 상호화

조합원 계약서에 의해 계약자-고용인 신분으로 협동조합의 조합원이 된다.(CESA)

파트너가 되어 협동조합의 운영에 참여한다.

계약자

2가지 계약 형태 : CAPE 또는 CESA

비즈니스 및 회계 관리 플랫폼 액세스(Louty)

필요에 따라 CAE(교육 또는 워크숍)의 코칭 담당자가 개인 및 그룹 코칭에 액세스

프로젝트 등에 대한 협력을 위해 협동조합의 기업가적 집단에 접근

창업프로젝트 지원계약(CAPE)

2003년 경제구상법 및 2005년 시행령

고용계약과는 다른 형태

최대 12개월, 최소 2회 갱신 가능(최대 3년 총 누적기간)

이전 법령 및 권리를 유지하면서 합법적으로 활동을 테스트

창업계획 지원 계약(CAPE)

일반 사회보장제도에 따른 사회 보장

산업재해 또는 업무장애 발생시 보호

ERA 유지 관리(고용 복귀 지원 실업 수당)

실업보험에 대한 새로운 권리 개시를 통한 일회성 보상 가능성

Contrat d'Entrepreneur Salarié Associé (C ESA)

2014년 7월 31일 법률 제 2014-856호
사회연대 경제법

EAC(고용 계약) 전용 무기한 계약(IDC)

사회 보장, 실업 및 은퇴에 대한 권리 개방

직원 혜택(예: 유추열, 선불, 점심 수표, 휴가 수표, 선물 수표 등)에 대한 액세스

Contrat d'Entrepreneur Salarié Associé (C ESA)

노동법(최대 주 44시간)을 준수하면서 자유로운 근무 시간 구성, 근무 일정 또는 의무 시간 없음

프로젝트 수행 및 전문 활동 개발에 대한 독립성

이직률에 따른 변동수익(고정주식과 변동주식으로 세분화된 급여)

조합원 자격

3년 미만의 요청에 따라 EAC에서 3년 후 의무화(ESS Act 2014)

총회 협동조합의 전반적인 방향에 참여

규칙상 총회 대의원 1인 = 자본에 관계없이 1표

회원 자격은 CAPE와 CESA에만 적용됩니다.

Intermittence

Coopetic Production을 통한
간헐적 관리

비즈니스 및 회계 관리 플랫폼 액세스(Louty)

Transformation de la facturation
en cachet

6. 시민의 참여를 이끄는 에너지협동조합



브라이튼에너지협동조합
(Brighton Energy Cooperative, BEC)
 Flat 7, 47 Montpelier Rd, Brighton
www.brightonenergy.org.uk
 면담자 : Will Cottrel
will@brightonenergy.org.uk

가. 브리핑 내용

◇ 들어가며

- 세계 재생에너지 시장의 급격한 변화에 대응하기 위해 우리 정부는 2017년 12월 ‘재생에너지 3020 이행계획(안)’을 통해 적극적으로 재생에너지 보급 추진 계획을 발표하였고, 이후 후속 계획 보급 목표 등이 설정되고 관련 정책들을 추진하고 있다.
- 특히 2020년에는 코로나19로 인한 경기침체와 기후변화에 대응하기 위해 2025년까지 약 76조 원의 대규모 투자가 예정된 한국형 그린뉴딜 사업을 발표하였고, 이는 국내 신재생에너지 보급 확대와 그 속도를 더욱 가속화시키고 있다.
- 정부가 추진하고 있는 한국형 그린뉴딜 사업은 디지털뉴딜 사업과 함께 한국의 지속가능한 녹색성장을 이끄는 주요 한국판 뉴딜사업으로써, 3대 주요 분야로 이루어져 있다.
- 그린뉴딜 3대 분야는 △도시, 공간, 생활 인프라 녹색전환 △저탄소, 분산형 에너지 확산, △녹색산업 혁신 생태계 구축으로 모두 도심에서의 에너지 전환에 관한 내용을 포함하고 있다.
- 파리협정 당사국 중 하나인 우리나라는 2050년까지의 장기 저탄소 발전전략(Long-term low greenhouse gas Emission Development Strategies, LEDS)³³⁾을 수립하여 2020년 말 제출하였다.
- 신재생에너지로의 전환 수요와 잠재성이 높지만, 국가감축 목표 달성 수준에 가장 미흡한 건물 부문에서의 국제 신재생에너지 시장과 정책 동향, 정책적 시사점에 관한 연구는 그 어느 때보다 중요하다.
- 건물 신재생에너지 적용 기술의 다양한 국제 사례와 정책에 대한 분석은 우리나라 건물 부문에서의 신재생에너지 보급 확대를 위한 방향을 제시해 줄 것으로 보인다.

□ 재정적으로 자생할 수 있는 커뮤니티 모델에 대한 고민으로 시작

33) 탄소중립 실현을 위해 무엇을 어떻게 바꿔나갈지 정부가 세운 장기 계획. 5대 기본방향을 골자로 수립. △깨끗하게 생산된 전기·수소 활용 확대 △디지털 기술 연계 에너지 효율 향상 △탈탄소 미래기술 개발·상용화 △순환경제 혁신 촉진 △자연·생태 탄소 흡수 기능 강화

- 브리핑 진행을 담당하신 월은 굉장히 어려운 분야에 도전하는 한국의 에너지협동조합을 응원하는 메시지를 전달하며 브리핑을 시작했다.
- 2010년 설립된 브라이튼에너지협동조합(Brighton Energy Cooperative, 이하 BEC)는 450만 달러 규모의 자본을 소유하고 있으며 600여 명의 투자자를 보유하고 있다.
- 브라이튼 지역과 인근 지역을 포함해 2만개 정도의 태양광 패널을 설치한 상황이며, 브라이튼 도시 기준으로 3%의 에너지를 창출하고 있다.
- 환경운동가로서 영국 글라스고(Glasgow)의 협동조합에서 활동하던 월은 2009년 덴마크 코펜하겐(København)의 기후변화 세미나 참석을 계기로 당시 소속되어 있던 협동조합에 대한 문제의식을 느끼게 되었다.
- 당시 덴마크에서는 이미 여러 가정집이 풍력발전기를 설치하여 마을의 에너지를 자체적으로 공급하고 있었다. 시민들이 공동체 의식을 갖고 모여 필요한 기금을 모으고 풍력발전과 관련된 협동조합을 만들어 에너지 시민운동에 적극적으로 참여하는 상황이었다.
- 이에 반해 그가 소속되어 있던 협동조합은 새로운 프로젝트나 활동을 전혀 진행하지 않았다. 또한 400~500개의 에너지협동조합이 활동하던 독일과 비교해 당시 영국에는 5개 정도만이 활동 중이었을 정도로 재생에너지 분야에서 협동조합의 영향력이 적었다.
- 월은 조합을 나와 이전에 출판, 여행, 웹 개발 분야에서 일했던 경험을 토대로 재정적으로 자생할 수 있는 커뮤니티 모델에 대해 고민했고, 의견을 구하기 위해 사람을 모아 미팅을 기획했다. 홍보를 위해 이메일, 웹사이트, 페이스북 등의 플랫폼을 이용했고 80여 명의 인원을 모아 기후변화에 스스로 대응할 수 있는 커뮤니티 활성화 방안에 대한 의견을 나누었다.
- 혼자서는 지속 가능한 커뮤니티를 만들 수 없다고 생각한 월은 계속해서 사람들을 모았다. 특히 비즈니스를 진행하기 위해서는 재무, 회계, 법률 등 각 분야의 전문인력들이 필요했다. 이 분야의 은퇴자, 새로운 도전을 원하는 사람, 사회에 기여하고자 하는 사람들을 모아 팀을 구성하고 비즈니스 모델과 조직구조에 대해 논의했다.

□ 협동조합의 구조적 이점

- 월의 팀은 조직구조 채택과정 중 영국 협동조합의 법적 구조와 규제에 대해 많은 조사를 진행했다. 초기 창립단계에서 유한회사보다 자금을 더 절약할 수 있다는 협동조합의 장점이 이들에게 매력적으로 다가왔다.
- 재생에너지를 개발하고 시설물들을 설치하는데 큰 비용이 들기 때문에 초기투자자금을 원활하게 유치하는 것이 중요한 이슈였다. 영국에서 협동조합은 유한회사와 달리 금융행위감독청(FCA)³⁴⁾의 승인 없이도 기업공개(IPO)³⁵⁾를 진행할 수 있다. 월의 팀은 투자기금을 조성하는데 있어 흥미로운 아이디어를 제시해 투자자들에게 충분한 어필을 할 수 있을 거라는 확신이 있었다.

34) The Financial Conduct Authority

35) 기업공개(Initial Public Offering)는 기업 설립 후 처음으로 외부 투자자에게 주식을 공개하고, 이를 매도하는 업무를 의미한다. 주식을 공개하는 방법으로는 자신의 회사주를 주식 시장에 등록하는 작업을 들 수 있다.

- 주주들에게 최대 수익을 분배하는 것에 신경을 쓰기보다는 자생 가능한 신재생에너지 시스템 구축에 더 집중할 수 있다는 점이 협동조합을 선택한 두 번째 이유이다. 영국의 경우 협동조합은 주주들에게 배분할 수 있는 이자율에 최대한도가 정해져 있다.
- 또한 누군가 많은 금액을 투자하더라도 모든 사람에게 투표권은 똑같이 1장만 주어지기 때문에 최대 투자자에 의해 조합이 흔들리는 일 없이 모두 동등한 발언권을 갖는다. 영국의 협동조합 법률상 최대 투자 가능 금액은 10만 파운드(한화 약 1억 6,000만 원)이다. 월씨의 팀은 재생에너지 커뮤니티를 만드는 게 목적이었기 때문에 한 명이 전체를 소유하는 형태를 원하지 않았다.

□ 학교 옥상에 태양광 패널을 설치

- 월씨의 팀은 협동조합의 구조를 채택한 이후, 비즈니스 플랜을 세우기 위해 위기관리, 마케팅, 비즈니스 전략, 기술 등을 본격적으로 조사하기 시작했다.
- 풍력발전소는 브라이튼시에 설치하기에는 규모가 거대해 부적합했기 때문에 태양열 발전에 중점을 두기로 결정했다.
- 이전까지의 세미나 참석자들에게 지속적인 컨택을 시도하고 비즈니스 모델을 설명해 투자를 유치했다. 6명의 초기 투자자들로부터 약 2만 파운드(한화 약 3,200만 원)의 투자금을 지원받아 BEC를 설립하게 된다.
- 이후 BEC가 했던 일은 비즈니스 모델을 확립하는 일이었다. 학교 건물 옥상을 임대해서 태양광 패널을 설치하여 생산되는 전력을 외부에 판매했다. 임대 기간에 해당 건물의 전기사용료는 50%만 받았기 때문에 건물주는 전기세를 아낄 수 있는 장점이 있다.

[그림26] BEC에서 태양광 패널을 설치한 학교 목록

- 브리핑에 따르면 이러한 사업을 실행하기 위해서는 2가지 중요한 업무를 수행해야 한다. 첫 번째는 태양광 패널을 설치할 장소를 찾는 일이고, 두 번째는 생산한 전기의 구매자를 찾는 일이다.

- 월은 구매자를 찾는 일이 훨씬 더 쉽다고 설명했다. 영국은 신재생에너지를 위한 시설을 설치하고, 여기서 생산된 전력을 구매하는 것에 시민들이 적극적으로 동참하는 사회적 기조가 형성되어 있다.



[그림27] 영국 남동부를 중심으로 한 BEC의 태양광에너지 프로젝트 구축 현황

- 다만 태양광 패널을 설치할 장소를 찾는 일은 매우 어렵고 복잡한 일이다. 건물주들은 프로젝트 제안에 있어 보통 비즈니스적 관점에서 접근하는데 이들에게 계약 기간 20년의 BEC 태양광 패널 설치 프로젝트는 과도하게 긴 장기 계약인 셈이다.
- 월은 이들을 설득하는데 큰 어려움을 겪고 있으며, 지금도 계속해서 태양광 패널을 설치할 수 있는 장소를 조사하고 있다고 설명했다.
- BEC는 초기 5개밖에 없던 영국 에너지협동조합의 선두주자로서 역할하고 있다. 현재 영국에는 약 120개의 에너지협동조합이 활동 중이고 자본 규모는 4억 파운드 이상이며, 영국 전역에 만 개 이상의 태양광 패널들이 설치되어있다.

□ 영국의 에너지 정책

◇ 기후변화법(Climate Change Act, 2008)

- 영국 정부는 기후변화를 큰 위협으로 인식하여 세계 최초의 온실가스 감축과 기후변화 대응을 위한 국가 차원의 법적 기반 및 제도적 추진 체계를 마련했다.
- 2050년까지 온실가스 배출을 1990년 대비 80% 감축할 의무를 법제화했다.
- 기후변화위원회(Climate Change Committee, CCC)³⁶⁾를 설치해 탄소배출 감축 목표 달성 여부에 대한 평가를 매년 수행한다.

◇ 신재생에너지 계획(National Renewable Energy Action Plan, 2008)

36) CCC는 2008년에 설립된 독립기관으로 영국·자치정부에 배출 목표 관련 조언을 제시하고, 온실가스 배출감축·기후변화 영향을 의회에 보고하는 기능을 수행한다.

- 기후 변화 대응 방안으로 경제 분야 탈탄소화를 추진하고, 재생 가능 자원을 최대한 활용하기 위해 다양한 수단을 활용한다.
- 2020년 말까지 국가 최종에너지 소비에서 신재생에너지 비중을 15%까지 확대하는 목표와 실행계획을 수립한다. 특히 전력 생산의 30%, 난방용 수요의 12%, 운송용 수요의 10%를 신재생에너지로 충족하는 목표를 설정한다.

◇ 에너지법(Energy Act 2013)

- 저탄소 전력 생산을 장려하고 공급안정을 보장하기 위한 대응으로 전력시장 개혁 전략 및 정책을 포함한 포괄적인 에너지 관련 법이다.
- 기존 발전용량을 대체하고 전력망 업그레이드에 필요한 1,100억 파운드 규모의 투자유치, 전력수요 증가에 대처하기 위한 전력시장 개혁 계획 등이 포함되어 있다.
- 해당 계획에는 장기차익거래제(CfD)³⁷⁾, CfD체제 대비 투자 계약, 화석연료 발전소의 이산화탄소 배출 제한 등도 포함되어 있다.

◇ 청정 성장 전략(Clean Growth Strategy, 2017)

- 경제 성장과 배기가스 감소를 목표하는 청정 성장의 속도를 가속화 하기 위한 정책 목표를 제시한다.
- 영국 산업 전략의 그랜드 챌린지(Grand Challenge)³⁸⁾ 중 하나로 청정 성장을 위해 최소한의 국가·사회적 환경 비용으로 사회·경제적 이익을 극대화하는 것을 목표로 한다.

구분	내용
정책목표 2032	○ 연료 전환, 에너지 효율 개선 - 상업 및 공공 부문의 온실가스 배출 30% 감소 - 가정의 온실가스 배출 19% 감소 ○ 저공해 차량 전환 - 운송 부문 온실가스 배출 29% 감소 ○ 청정 발전 및 효율 개선 - 발전 부문 온실가스 배출 80% 감소 ○ 녹지개선, 생분해성 물질 배출 감소 - 토지 및 농업 부문 온실가스 배출 26% 감소
정책목표 2050	○ 전기 에너지를 주 에너지원으로 대체 - 전기차, 전기 난방, 산업용 청정 연료 사용 증가 ○ 수소에너지시스템 확충 - 난방, 차량용 연료로 사용 ○ 온실가스 배출 감축 - 지속가능한 바이오매스 발전소를 CCUS(탄소포집활용저장) 기술로도 활용

[그림28] 정책목표 내용

37) 장기차익거래(Contracts for Difference, CfD)는 저탄소 에너지 발전을 지원하기 위한 영국 정부의 주요 메커니즘으로, 프로젝트 개발자를 변동이 큰 도매가로부터 보호하면서 초기 비용 및 장기 수병을 보장해 신재생에너지 투자를 장려하는 제도

38) 영국 미래 산업을 이끌어갈 4가지 핵심 분야의 장기적 과제. △인공지능 및 데이터 중심의 경제 성장 △클린 성장 △미래 모빌리티 △고령화 사회

◇ 기후변화법 개정(탄소배출 제로 계획, 2019)

- 2019년 영국 정부는 2050년까지 온실가스 배출을 제로화하는 법안을 개정했으며, 산업 및 교통으로부터 배출되는 가스는 녹지 조성을 통해 상쇄하는 방안을 마련했다.

◇ 해상풍력 분야별 합의(Offshore wind: Sector Deal, 2019)

- 해상풍력 산업에 2.5억 파운드를 투자하는 등 장기적인 지원을 통해 2030년까지 영국 전력의 1/3 이상을 해상풍력으로 공급하는 계획을 밝혔다.
- 아울러 세계에서 가장 큰 해상풍력 용량 설치 국가인 영국은 풍력 경쟁력 및 관련 일자리 창출을 위해 2030년까지 30GW의 용량을 추가 설치하는 계획을 수립하였다.

나. 질의응답

Q 영국의 전체 에너지 구조는 어떠한가?

A 전체 전력 생산 구조의 25% 이상을 해안가 중심의 풍력발전이 차지하고 있으며, 태양광이 10%, 원자력이 20%, 나머지 45%를 천연가스가 차지하고 있다. 지난 10년 동안 신재생에너지들이 많이 개발되면서 큰 변화를 겪었다. 원전 1곳의 가동도 중단했고 지난 5간 석탄 발전도 중단하면서, 영국은 현재 전세계에서 유일하게 석탄 에너지를 폐쇄한 나라가 되었다.

Q 코로나 팬데믹 이후 영국의 재생에너지 동향은 어떠한가?

A 영국 자체적으로는 큰 에너지 위기를 맞이하고 있다. 전력의 공급가격이 올라간 상태이다. 코로나로 인해 미국, 러시아 등 세계적으로 천연가스 생산에 어려움을 겪고 있다. 하지만 BEC처럼 재생에너지를 생산하는 기관들에는 좋은 상황이다.

A 수익이 지난 3개월 동안 300% 이상 증가했을 정도로 태양광에너지의 공급가가 상승했다. 이전까지는 공급가가 굉장히 낮아서 여러 프로젝트를 진행하는데 경제적인 어려움이 있었지만, 현재는 여러 프로젝트를 시도해볼 수 있는 상황이 마련되었다.

Q 우리나라는 정부 부처 산하의 공기업, 한전이 전력의 생산, 공급, 판매를 독점하는 형태이다. 영국은 개별사업자들이 전력의 생산과 공급을 수행하는 것 같아 우리나라와는 다른 구조를 취하고 있는 것 같다. 영국 전력시장의 정확한 구조가 궁금하다.

A 영국의 전력산업은 정부 통제 시스템에서 민영화된 지 15년 정도 지났다. 시스템 안에서 생산자가 전력을 생산할 수 있는 권한을 갖도록 하자는 내용을 핵심으로 시장이 변하게 되었다. 영국의 전력시장은 중앙집권화되어 있지 않은 상황이지만 굉장히 복잡한 구조이다.

A 공급자, 유통자, 생산자 등 다양한 플레이어들이 수많은 수익구조를 갖고 활동하고 있어 시장 전체를 이해하는 것은 불가능하다. 몇 년 전 홍콩도 중앙집권화된 전력시장의 생산 일부분을 민영화하면서 규제를 완화한 것으로 알고 있다.

Q BEC의 주요 비즈니스 전략 중 어떤 것들을 추천하고 싶은가?

A BEC는 투자자들에게 수익의 5%를 배당금으로 지급한다. 투자자들에게 돌아가는 배당금을 줄이게 되면 에너지 프로젝트들을 더 쉽고 원활하게 진행할 수 있을 것이다. 태양광 패널을 설치하는 분들에게 좋은 가격을 받도록 많이 노력해야 한다. 태양광 패널의 가격대가 아주 다양함으로 많은 조사가 필요하다.

A 초기 몇 년 동안은 아예 수익 창출을 목적으로 하지 않는 것도 하나의 방법일 수 있다. 조합의 규모를 어느 정도 키우게 되면 이후에 수익을 창출해내기 위해 가격을 측정하는데 변화를 줄 수 있기 때문이다. 재생에너지 협동조합에 투자하는 사람들은 수익 창출을 원하는 것이 아

니다. 기후변화 위기에 대응하기 위한 행동을 실천에 옮기는 것이 이들의 목적이기 때문에 협동조합을 시작하는데 있어 너무 두려워하지 않길 바란다. 한 가지 더 덧붙이자면, 재정적으로 더 지속 가능한 비즈니스 수익구조를 만들기 위한 측면으로 봤을 때 학교는 사실 가장 최선의 옵션은 아니다.

A 해당 건물에서 생산된 전력을 최대한 많이 사용하는 장소일수록 좋다. 학교의 경우는 생산 전력의 50% 정도를 사용하고 나머지 50%를 외부로 판매한다. 수영장, 게이트 센터, 냉장고를 가동하는 회사 등 전력 사용률이 높은 장소를 찾는 것이 훨씬 더 좋은 옵션이 될 수 있다.

Q 투자자가 곧 조합원이 되는가? 투자자와 조합원이 분리될 수도 있는가?

A BEC에서 투자자가 곧 조합원이다. 다만 투자자는 매일매일 진행되는 업무에는 직접 관여를 하지 않는다. 저를 포함해서 BEC의 운영팀에서 일하는 사람들은 초기 3년간 월급을 받지 않았고 이후 2~3년 동안에도 2~3명 정도는 프리랜서로서 계약을 맺고 일했다.

A 그 이후에 4~5명 정도가 BEC에 고용된 형태로 일을 했다. 이 외에도 자원봉사자로서 일하는 분들이 계시고 이사회라고 할 수 있는 경영진은 매년 조합원 중 투표로 뽑히는 분들이며 자원봉사자들이다. 몇 년에 한 번씩 운영팀과 경영진이 컨설팅에 관한 회의를 진행하는데 이때는 경영진에게 컨설팅 비용을 지급한다.

Q 투자자로서 조합원인 사람들의 특성은 어떠한가?

A 나이대의 경우, 대부분이 40대 이상이며, 성별은 균등하다. 이분들은 환경문제에 관해 지역단위에서 어떠한 활동을 하고 싶어 하는 사람들이다. 자신의 돈을 자신이 가치 있다고 생각하는 분야에 투자하고 싶어 하며, 지역사회 활동에 참여하고 싶어 하는 분들이다.

A 따라서 중요한 키워드는 ‘지역’이 될 수 있다. 정치적으로는 좌성향의 분들이 많으시고 그린에너지, 환경, 기후변화에 관심이 많다. 보통 나이가 많은 분들이 투자를 많이 한다. 투자자들의 평균 투자금액은 3,000파운드, 한국 기준으로 400만 원 정도다. 이분들은 스타트업은 어느 정도 리스크가 있다고 생각해서 협동조합에 투자하는 것을 더 선호한다. 협동조합은 어느 정도 법적인 보호를 받는다고 생각하기 때문이다.

Q 자금조달을 개인투자자뿐만 아니라 사회적경제 같은 외부 제도화된 금융권에서 재생에너지 발전소를 지을 수 있도록 사업비를 지원하는 제도가 있는가?

A 벤처캐피탈이라던가 자본금이 있는 다른 기관투자자들에게 접근을 할 수도 있다. 하지만 다른 기관들로부터 자금을 조달받기 위해서는 많은 제약이 수반되며, 업무마다 보고를 올려야 하는 등 부수적인 일이 너무 많이 생긴다.

A 이미 BEC에는 수백만 파운드의 투자금을 가진 300명이 조합원이 되기 위해 기다리고 있다. 기관투자자와 연결되어 있지 않은 커뮤니티 기반의 협동조합이기 때문에 별다른 제약 없이 우

리의 프로젝트를 훨씬 쉽게 진행할 수 있다. 다만 태양광 패널을 설치할 장소를 찾는 것은 여전히 어려운 문제로 남아 있다.

Q 발전소 외에 송배전 사업 확장 같은 사업다각화 계획이 있는가?

A 풍력발전에 대해 고려해본 적이 있으나 수익성이 없다고 판단했다. 전기 배터리의 충전소, 보관소에 관한 사업도 구상을 해보았으나 이 또한 수익적인 측면에서 흥미로운 사업은 아니었다. 송배전 사업의 경우, 시장 자체가 매우 복잡하고 이미 60여 개의 송배전 회사들이 시장에 존재하기 때문에 치열한 경쟁이 예상된다.

A 이미 우리가 나아가야 하는 방향을 정확히 알고 있고 또 다른 해결책을 찾는 것은 불필요하다고 생각하여 저희가 잘 할 수 있는 것을 계속 수행하는 것이 답이라고 생각한다.

Q 부지를 찾는 것이 에너지협동조합의 정말 어려운 과제라는 것을 알고 있다. 민간시설 부지 사업과 중앙정부나 지방정부의 국유재산, 공공시설 부지 중 어떤 것이 먼저 활성화되었는지 궁금하다. 한국 같은 경우는 환경파괴의 논란이 있는 부지를 민간단위에서 먼저 사업을 진행하다 보니 문제가 발생했다.

A 영국에서도 몇몇 커뮤니티는 지방정부와 협력을 하는데 성공했다. 각 지방정부의 성향에 따라 구도가 다를 것으로 생각된다. BEC의 경우, 브라이튼시는 거의 도움이 안 되는 수준이다. 런던시의 정부는 커뮤니티와 좀 더 원활하게 협력하고 있다고 알고 있다.

A 영업 차원에서 접근하는 것을 추천한다. BEC의 경우, 직접 사무실로 찾아가 사업 협력에 대해 의견을 묻기도 했다. 굉장히 번거롭고, 어려운 작업이지만 영업을 잘하고 익숙한 분들에게는 좋은 방법이 될 수도 있다고 생각한다.

A 따라서 영업을 잘하는 사람을 팀에 영입하는 게 중요하다. 결국에는 파이프라인을 구성하고 리스트를 만들어 계속해서 컨택을 진행하는 업무이기 때문에 굉장히 어렵다. 쉬울 것이라는 기대 없이 열심히 일을 진행하다 보면 충분히 좋은 결과가 있을 수 있다.

Q 한국에서 신재생에너지 사업은 많은 규제가 뒤따르는 것으로 알고 있다. 영국에서는 이러한 규제를 완화하기 위해 어떠한 형태로 정책 제안을 하고 있는가?

A 규제와 관련해서는 크게 헤드릴 말씀이 많지 않다. 경영자에게는 번거롭고 어려운 부분일 수 있다. 규제와 법 분야의 전문가들을 팀에 영입하는 것이 중요하다고 생각한다. 다른 경쟁사에도 똑같은 규제들이 적용되기 때문에 규제와 함께 일을 하는데 익숙해지는 것을 가장 중요하게 생각한다.

Q 태양광 패널은 시간이 지남에 따라 기능이 저하된다고 알고 있다. 어떤 식으로 관리하는지 궁금하다.

A 브라이튼시가 해안가에 위치하기 때문에 여러 자연적 요소로 인해 영향을 받기도 하며 해안가

에 서식하는 새들의 배설물들에 영향을 받기도 한다. 패널 자체는 굉장히 오랫동안 사용할 수 있다. 내구성이 뛰어나기 때문에 잘 망가지지 않는다.

A 패널보다는 변압기가 조금 더 중요하며 고압 송전시스템으로 연결하는 와이어들이 굉장히 중요하다. 온도변화에 따라 팽창과 수축을 반복하며 외부 환경적 요인에 영향을 많이 받기 때문에 관리를 위해 특별히 신경을 많이 쓴다. 체크리스트를 만들고 주기적으로 점검하며, 와이어들을 보호하기 위해 설치 시 보호장치를 함께 설치하며 최대한 건조한 상태를 유지하려고 노력한다.

Q BEC의 태양광 패널들 대부분이 건물 지붕에 설치되는 것으로 알고 있다. 임대료 수준이 어느 정도 인지 궁금하다.

A 계약서에 임대료를 지급한다는 조항이 필요해서 임대료를 지급하는 형태를 취하고 있다. 매년 1파운드의 적은 금액을 지급한다. 임대료 대신 비용을 치른다고 생각할 수 있는 개념은 건물의 전기세 절감이다. 저희와 프로젝트를 진행하는 유치원의 경우, 매년 3,000파운드의 전기세를 절약하고 있다.

Q BEC의 목표와 비전은 어떠한가?

A 협동조합에 관여된 사람들이 이 일에 대해 계속해서 공감하고 긍정적으로 생각해주는 것을 가장 큰 목표로 생각한다. 공동의 비전이 존재하기 때문에 계속해서 사람들이 BEC로 일을 하러 온다고 생각하기 때문이다. 단기적인 목표는 연간 3MW 정도의 전력 생산량을 5년 안에 30MW로 성장시켜 브라이튼 도시 전력의 20~30%를 생산하는 것이다. BEC는 매년 30~50%의 성장률을 기록 중이다.

Q 전하고 싶은 말이나 당부의 말씀이 있는가?

A 아무래도 이 분야가 굉장히 어려운 분야이기 때문에 많은 문제를 겪고 계실 것으로 생각된다. 계속해서 도전하시길 바라고 응원한다.

다. 참가자 보고서

(1) 최충기

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 영국의 브라이튼과 호베지역을 중심으로 지역사회 소유의 공동체 에너지 생산하는 에너지협동조합이다. 지역사회에 에너지의 약 3% 공급하고 있으나 향후 15%까지 공급하는 것을 목표로 잡고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 영국과는 제도가 상이하나 학교 등 다양한 부지를 민간과 협업하여 적극적인 마케팅을 통해 확보하고 있는 점에서 시사하는 바가 크다.

◇ 시사점

- 에너지협동조합도 기후위기 대응에 공감하고 협력하는 시민, 민간단체와 협력할 예정이다. 특히 성장단계별로 다양한 이슈에 대하여 준비하고 리스크를 회피할 수 있는 계획을 가지고 있어 선진 경영의 사례로 벤치마킹하면 큰 도움일 될 것으로 예상된다.

(2) 김순환

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 영국의 브라이튼 지역을 기반으로 한 에너지협동조합으로 2010년 설립되었으며, 450만 달러 규모의 자본을 소유하고 600여 명의 투자자를 보유하고 있다고 한다.
- 브라이튼 지역과 인근 지역을 포함해 2만 개 정도의 태양광 패널을 설치한 상황이며, 브라이튼 도시 기준으로 3%의 에너지를 창출하고 있고, 향후 현재 시점의 10배인 30% 비중의 에너지 창출을 목표로 하고 있다.
- 환경운동가인 월 코르텔(현재 이사장)의 지역 내 친환경에너지 확산의 필요성과 문제인식에 의해 출발하였고, 다양한 협동조합의 구조적 이점(협동조합으로서의 공익성에 기반한 공공부문 접근 용이성, 1인 1표 운영에 따른 안정성, 공익을 기반한 홍보전략 활용 등)을 활용하여 전략적이며 효율적으로 접근한다.
- 브라이튼 지역에 적합한 태양열 발전에 중점을 두고, 다양한 사업설명회를 통한 투자자 유치를 지속함으로써 자립구조를 확립하였다.
- 학교 등 공공 부지를 임대하여 태양광 패널을 설치하고 전력을 생산하여 외부에 판매하는 방식으로 수익모델을 구축하였고, 임대기간에는 해당 건물이 전기사용료를 50% 할인해 주는 등 임대주에게도 이익을 공유하고 이를 적극적으로 활용하는 방식으로 사업을 확장하였다. 그 결과 조합설립 초기 5개였던 영국 내 에너지협동조합은 현재 120개로 확산되었으며, 영국 전역에 만 개 이상의 태양광 패널이 설치되는 성과를 달성했다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 국내에도 환경문제의 자발적 해결을 위한 에너지협동조합들이 많이 생겨나고 있는 상황이다. 하지만 여러 제도적인 제약으로 사업 확장이나 성과에 있어 많은 어려움을 겪고 있다. 그럼에도 불구하고 전국적으로 에너지협동조합들이 연합회를 구축하여 이러한 제도개선 목소리를 모으고 있으며, 에너지협동조합 운영에 참고할 수 있는 메뉴얼을 개발하는 등의 노력들이 이루어지고 있다.
- 다만 영국과 유럽의 경우 공통적으로 어린아이 때부터 다양한 협동조합 교육들이 이루어지고 있고, 협동을 통한 환경문제 해결에 대한 효능감과 필요성에 대한 공감대 형성이 많이 되어 있지만, 국내에서는 협동조합이나 사회적경제에 대한 교육과 일반적 공감대가 매우 부족한 상태이다.

◇ 시사점

- 브라이튼에너지협동조합의 활동을 보며 환경위기에 처해 있는 동등한 상황에서 이를 해결하기 위한 전지구적 노력이 시행되고 있다는 것을 다시 한번 확인할 수 있었다. 또한 다양한 방식 중 개개인의 자발성에 기초한 협동조합 방식의 주체적 노력이 그 확장성이나 파급력, 효율성 측면에서 효과적일 수 있다는 좋은 사례와 방향성을 제시해 주었다고 생각한다.
- 브라이튼에너지협동조합이 만들어내고 있는 성과도 중요하겠지만, 이러한 성과를 도출하기 위해 시행된 다양한 부문과 분야와의 공동기획, 소통, 수많은 토론과 회의과정 등이 현재 국내에 필요한 활동들이 아닌가 생각하게 되었다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 협동조합으로서 공공부문과의 정책적 연계 및 역량강화를 위해 어떠한 내부 활동이나 노력을 하고 있는지, 청년들의 에너지 교육 및 관심도 향상을 위해 조합에서 진행하고 있는 활동들이 있는지, 청년들의 참여를 이끌기 위한 방안이나 계획을 생각하고 있는지 궁금하다.

(3) 연정민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 설립과 현황

- 브라이튼에너지협동조합은 의장인 윌 코트렐(Will Cottrell)이 2009년 덴마크 코펜하겐에서 개최된 풍력발전 설치에 대한 설명회를 참여한 후 영국 국내에서 민간이 운영하는 재생에너지 현황을 파악하며 시작되었다.
- 그 당시 덴마크와 독일에 비해 영국 내에서는 아직 대중화되지 않은 상태임을 착안하여 2011년 설명회와 같은 공적 모임을 구성, 재생가능 에너지 시민운동에의 참여에 공감을 하는 8명의 시민들과 초기 투여 자금을 절약할 수 있는 협동조합의 형태로 BEC가 설립되었다.

- 2012년 상장 후 현재는 600명의 조합원과 3백만 파운드(한화 약 48억원) 이상의 기금을 운영하며 도시 기준 3% 에너지를 창출하고 있다.

□ 사업모델 및 전략

- 브라이턴 & 호베 지역의 태양열 발전소 설치와 함께 크라우드 펀딩을 통한 발전시스템 비용을 마련하여 학교와 교회 등 공공시설물에 태양광 패널을 설치하여 임대기간 동안 학교의 에너지 예산 절감의 효과를 발생시키고, 전기 판매 수익금은 연 5% 이상 조합원에게 배당으로 지급한다.
- 재생에너지 보조금으로 정부로부터 지원을 받는 발전차액지원제도와(FITs) CBS (Community Benefit Society) 활용한 사업을 운영 중이다.
- 태양광의 장기 계약을 확보하기 위하여 전기량을 최대한 사용하는 장소 섭외를 목표로 지역의 기관 방문과 홍보전략을 활용하여 기업을 소개하고 있으며 법률·행정·세무 등의 전문 영역을 담당할 멤버를 영입하여 협업 중이다.

□ 운영상의 어려움과 방향성

- 태양광 설치하는 보통 20년의 장기 임대 형식으로 이루어지므로 적절한 임대 공간을 찾는 일이 가장 어려운 점이라고 한다. 전기 구매자나 설치 의뢰자를 찾는 일 역시 어려운 일이지는 하나 임대 공간의 섭외가 훨씬 어렵다.
- BEC의 목표는 현재 전체 도시 에너지 중 3%를 차지하는 에너지 비율을 10배 이상 상승시키는 것이며, 기업의 비전은 재생에너지의 필요성에 공감하여 에너지전환에 참여하는 시민들의 참여를 확대하는 것이다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 영국의 협동조합 환경과 시민의식

- 영국은 협동조합이 최초로 태동하여 오랜 역사와 함께 협동조합을 위한 시스템이 사회에 안정적으로 뿌리를 내리고 있는 환경이 마련되어 있다.
- 사회에 구조적으로 마련되어 있지 않은 법적, 행정적 시스템이 있으면 정부에 마련하도록 촉구하며 기다리기보다 시민들이 연대하여 직접 행동을 취하여 바꾸려는 의식이 강하다는 점이 무엇보다 신선하다.
- 필요를 위하여 합리적인 의사결정과 행동을 취하는 선진 시민의식은 BEC를 포함하여 이번 연수를 통하여 만난 유럽의 시민들이 공통으로 가지고 있는 태도였다. 특히 기후 위기의 시대에 갈수록 중요성이 대두되고 있는 재생가능 에너지로의 전환을 위하여 독일의 EWS와 영국의 BEC와 같이 시민들이 직접 운영에 참여하는 과감한 도전 의식은 우리에게 시사하는 바가 크다.

□ 공동체 에너지

- 공동체 에너지란 에너지 생산과 이용에 대하여 공동체가 참여·소유·통제하는 시스템을 통하여 이익을 지역사회에 다시 환원하는 선순환 구조의 에너지 정책을 말한다.

- 중앙에서 직접 소유하고 통제하는 방식이 아닌 지역의 주민들이 참여하여 수익을 다시 지역으로 환원하는 구조는 해당 시민들의 참여를 일으키기에 매력적인 구조의 에너지 정책이라 할 수 있다.
- 국내에서도 이러한 방법이 도입되어 지자체에서 활용되기 시작하였고, 앞으로 더욱 확산되어 다양한 player들이 참여하여 다양한 model을 창출하는 기회가 될 것이라 예측한다.

◇ 시사점

- 환경에 대한 중요성이 점점 커져가는 시대에 기후위기를 극복할 방법과 재생에너지로 전환하는 방안에 대한 교육 역시 가중치가 높아져가고 있다.
- 각국의 환경과 시스템이 다르지만, 우리보다 먼저 시작하여 에너지전환에 있어 안정적인 설계와 운영을 하고 있는 선진 사례의 연구를 통하여 적용 가능한 분야를 찾아내는 일이 중요하다고 생각한다.
- 특히 환경보호와 에너지 발전 및 활용방안에 대한 올바른 인식은 세대를 불문하고 누구에게나 필요한 일이다. 학교협동조합의 4주체인 학생, 교직원, 학부모, 지역주민 대상의 환경과 친환경에너지 정책에 대한 교육강좌나 캠페인을 기획하여 시민들의 환경에 대한 인식을 개선하고 에너지전환 운동에 적극 참여하도록 독려하는 활동을 지속적으로 운영해볼 생각이다.
- 무엇보다 나와 이웃이 연대하여 바꾸어 나갈 수 있는 것들을 내가 사는 마을 주변에서 탐색하고, 작은 변화부터 실천하는 습관을 자라나는 청소년에게 심어주고 싶다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 학교에 태양광 설치 사업을 하게 되는 경우 해당 학교의 학생들에 대한 교육도 따로 기획하여 운영하고 있는지 궁금하다.
- 재생가능 에너지전환 사회 운동에 공감하는 시민들의 참여를 이끌기 위하여 직접 방문하여 기업 홍보를 하는 적극적인 방법을 취하고 있다고 들었다. 여러 방법 중 시민들의 마음을 가장 크게 움직여 참여로 이어지게 한 효율적인 홍보전략에 대하여 알고 싶다.

(4) 오수산나

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 환경운동가로서 활동하며 기후변화 대응을 위한 방법을 찾아 태양광발전소를 만들기로 했고 초기투자자금을 원활하게 모을 수 있도록 협동조합의 구조적 이점을 활용했다.
- 협동조합 조합원들은 최대 수익분배에 중점을 두고 있는 주식회사 주주들과는 달리 태양광 발전 시스템을 구축하는데 관심이 많고 협동조합 원칙에 따라 1인 1표의 의사결정 구조를 취하고 있으며 한 사람의 최대 투자 가능 금액은 10만 파운드로 한 명이 전체를 소유하기보다는 재생에너지 커뮤니티를 구성하는 것에 관심이 높다.

- 학교 옥상에 태양광발전소를 설치하고 설치한 학교에는 전기 사용 요금을 50% 절감해 준다. 태양광 발전 시설은 설치 후 20년 이상 유지해야 하는 점으로 인해 부지 찾기에 어려운 점이 있다.
- BEC는 초기 5개밖에 없던 영국 에너지협동조합의 선두자로 현재는 약 120개의 에너지 협동조합이 있고 브라이튼 지역의 전력량 3%에 해당하는 에너지를 창출하고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국에서 시민들이 참여해 만든 에너지협동조합과 가장 유사한 형태이다. 태양광발전소를 설치하기 이전에 작은 발전사업을 하고자 하는 조합원들이 적은 출자금으로 협동조합을 설립하고 태양광발전소 건설 시 필요한 자금을 추가로 모아가는 활동이 가능하다.
- BEC 역시 부지확보에 어려움을 겪고 있다는 측면에서 2050년 탄소중립 실현을 위해서라도 도시지역에는 특히 태양광 발전소 부지 마련에 대한 다양한 대책들이 필요하다.

◇ 시사점

- 환경활동단체와 시민단체를 중심으로 협동조합이 설립되거나 기후위기 대응을 위한 활동으로 협동조합이 설립되다 보니 사업운영 측면에서 전문가의 역할이 다양하게 필요하다. BEC의 경우 마케팅·재무·회계·법률 등의 전문인력을 이 분야의 은퇴자, 새로운 도전을 원하는 사람, 사회에 기여하고자 하는 사람들로 모아 팀으로 구성하고 비즈니스 모델과 조직구조에 대해 논의하고 활동 중이라 더욱 안정적으로 사업추진이 되었다고 보여진다.
- 협동조합은 출자금 배당만이 목적이 되지는 않지만, 조합원 모집과의 신뢰 확대 측면에서는 큰 역할을 차지한다. 초기 조합 운영 때는 자원봉사가 주가 되지만 추후 조합 내 안정적인 일자리를 마련하고 조합원들 활동성 강화와 지역사회 공헌 등 조합활동을 위한 자금을 마련해야 한다. 조합원들에게 투명한 경영과 교육을 통해 가치 활동에 참여하고 있음을 알려 조합활동이 배당보다 더 큰 만족감을 느낄 수 있도록 준비해야겠다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- BEC의 꾸준한 성장동력이 궁금하고 “브라이튼 지역과 인근 지역을 포함해 2만 개 정도의 태양광 패널을 설치한 상황이며, 브라이튼 도시 기준으로 3%의 에너지를 창출하고 있다”하는데 BEC의 태양광 설치 규모와 브라이튼 도시 기준 다른 에너지 발전원을 포함한 총에너지 생산량과 소비량과 비교한 데이터를 받아 국내 비슷한 규모의 도시와 비교하고 싶다.

(5) 이송란

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 자생력을 가진 재생에너지 커뮤니티 설립을 위한 협동조합으로 다양한 전문인력의 참여와 시민의 참여를 통한 지속가능한 커뮤니티로 구성되었다.

- 사업운동을 위한 전문인력 확보 및 초기 투자금 모집의 과제를 집단지성의 힘으로 해결하고자 한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국에 있는 에너지협동조합의 경우 대부분 쇠나우전력협동조합과 같이 지역의 에너지 전환을 요구하거나 원전 및 석탄발전에 반대하는 시민운동에서 시작되어 결사체적 성격이 강하다. 영국의 브라이튼에너지는 이 지점에서 차이가 있다.
- 브라이튼에너지는 비즈니스를 하는 협동조합의 사업체적 성격에 좀 더 초점이 맞춰져 있고 전문적이고 지속가능한 경영과 운영을 위해 전문인력을 통한 협력구조에 공을 들이는 것으로 보인다. 또한 초기 투자금 모집을 위한 홍보, 마케팅 등에 집중하는 부분이 특이하게 느껴졌다.

◇ 시사점

- 에너지협동조합의 사업적 경영 역량 강화의 필요성을 느꼈다. 많은 에너지협동조합이 아주 작은 규모의 사업만을 유지하고 때로는 사실상 휴업상태이기 때문이다.
- 협동조합의 지속성을 위해서는 사업을 통한 지속적인 수익 발생과 수익의 활용이 중요하다고 생각된다.
- 브라이튼 에너지는 사업모델 구상, 전문인력 확보, 분업화된 업무체계, 홍보와 마케팅의 중요성 등 사업적 역량이 있어야 어느 정도 규모화를 이룰 수 있음을 보여준다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- 한국의 에너지협동조합들은 시민참여를 매우 중요한 목표이자 협동조합의 차별점이라고 생각하는데 시민들이 단지 출자금을 통해 기여하는 것 외에 다양한 활동을 통해 소속감을 가지기를 희망한다. 브라이튼 에너지의 경우 이러한 고민을 가지고 있는지, 기존 조합원들의 활동을 어떤 방식으로 이끌어 내는지 궁금하다.

(6) 타은주

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- BEC의 조합원은 약 600명으로 3백만파운드(한화 약 48억원 이상)의 기금으로 운영되며 전기판매수익으로 연 5%를 조합원에게 배당하고 있다.
- 현재 호배지역의 태양광 에너지의 10%를 생산하며 마케팅, 태양광 패널 설치 부분에서 영업의 중요성을 역설한다.
- 패널 설치 댓가로 건물 전기요금의 50%를 절감해 주는 신박한 마케팅을 하고 있다.
- 재생에너지를 통하여 환경보호와 기후변화 완화에 큰 역할을 한다는 자긍심과 더불어 이윤을 창출한다는 부분에도 방점을 두고 있다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 한국의 경우에도 연간 전기요금의 50%를 절감해 준다는 마케팅전략이면 패널설치 장소 영업에 많은 도움이 될것이라고 생각된다.
- 한국의 사회 구조상 아직 이러한 부분에서는 갈 길이 멀 것 같다는 생각이 들었다.
- 지역의 재생에너지 정책, 국가의 재생에너지 정책을 수립하기 위해서는 시민과 국민들의 응집된 요구가 있어야 된다는 부분에서 깊은 공감을 했다.
- 개인적으로 재생에너지의 필요성은 느끼고 있지만, 교육 기회의 부족으로 상황 파악, 재생에너지 기술, 절실함에서 뒤쳐지는 부분이 있다.
- 우선 유치원, 초등학교, 중·고등학교, 사회에서 교육을 통한 재생에너지의 중요성과 필요성을 널리 알리고 일정부분 의견이 모아지면 지역사회에서부터 요구하고 실천하면서 저변 확대하여 하나의 법 규정을 만들어 나가는 로드맵이 필요할 것으로 생각된다.

◇ 시사점

- 2021년 협동조합창업지원사업의 창업팀 중 ‘다시합시다’라는 창업팀의 경우, 에어컨, 청소기 등 전자 가전기기 제품을 메인터넌스와 청소를 통하여 효율을 높이고 재활용하는 환경과 전기 절약을 사업 아이템으로 선정했었다.
- 제가 알고 있는 지식으로는 태양광 패널의 경우, 깨끗하게 세정하지 않으면 효율이 떨어진다고 들었고 전문 세정제를 이용해 전문적인 기술로 정기적인 관리를 하면 효율이 높아진다고 알고 있다.
- BEC에 질문드렸을 때 태양광 셀의 세정에 관해서는 별로 큰 의미를 두지 않는 것 같아 아쉬웠다.
- 재생에너지라는 신산업이 발전하면 부가적으로 주변 산업도 생명이 되고 필요로 하게 된다고 생각한다. 이렇게 메인터넌스, 세정 부분에서도 창업팀과 태양광 에너지 부분에서 서로 연계가능한 사업군이 창출되면 좋을 것 같다고 생각한다.

(7) 박윤섭

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 브라이튼에너지협동조합(BEC)은 지역의 학교 옥상을 임대하여 무료로 태양광 패널을 설치하는 사업을 진행한다.
- 임대기간 동안 학교는 친환경 에너지를 공급받음으로써 예산을 절감할 수 있고, BEC는 전기 판매 수익으로 조합원에게 연 5% 이상 배당을 줄 수 있게 된다.
- 임대기간 종료 시 태양광 패널의 소유는 학교에 돌아가게 되고, 학교에서는 패널의 남은 수명 동안 무료로 전기를 사용할 수 있게 된다.

◇ 한국의 상황과 비교

□ 안정적인 전력의 공급과 탄소 저감 정책

- 영국의 경우 강력한 탄소 저감 정책을 펼치고 있으며, 이를 위해 건설한 해상풍력 발전 단지를 관광자원으로도 활용하고 있다.
- 북해 지역의 경우 강력한 바람이 부는 곳으로 풍력발전소를 건설하여 전력 공급 및 탄소배출 저감을 시도하고 있으나, 최근 북해의 바람이 멎어 유럽 전력 공급의 막대한 차질과 에너지 가격의 상승이 빚어지고 있기도 하다.
- 한국도 상당량의 온실가스를 배출하는 국가로 COP26(제26차 유엔기후변화협약 당사국 총회) 참여하는 등 실질적인 탄소 저감을 위한 정책적 시도 중이다.

□ 친환경 에너지 도입 방식으로서의 태양광 발전

- 친환경 에너지에 관한 관심을 기반으로 교육시설인 학교에서 운영기금을 통해 태양광 발전설비를 설치하거나 시민들이 협동조합을 만들어 설치를 하는 것으로 알고 있다.
- 정책적 시도에도 불구하고 사업 타당성의 측면이나 실효성 측면에서의 문제제기도 적지 않은 것으로 알고 있다.
- 친환경 에너지의 보급 확대, 경기 활성화, 고용 창출, 비용 절감 등을 태양광 에너지 보급의 장점으로 들고 있는데 영국에서는 어떠한 방식으로 이를 보편화하고 있는지가 궁금해졌다.

◇ 시사점

- 소규모협동조합들이 겪는 어려움들인 아래 사항을 브라이언에너지협동조합은 어떻게 극복해 왔는지 더 알고 싶어졌다.
 - 정보 부족, 마케팅, 판로개척, 세무회계/인사노무관리 등
 - 협동조합의 방식을 통해서 좀 더 효율적이고 안정적이며 구성원 전체에게 ‘좋은’ 수준의 일자리를 제공할 수 있을까?
 - 자영업자나 마찬가지로 소규모협동조합 임원은 어떻게 보호할 수 있을까?

◇ 더 알고 싶은 내용

- 어떠한 모임이 사업 조직으로 변모하는 과정에서는 구성원들이 맡아야 할 여러 가지 역할과 그 역할을 수행하는 것에 관한 규칙이 나타나게 되는데, 협동조합이 초반에 사업 조직으로 변모하고 조직을 구성하는 과정에서의 “노동”, “역할”, “보상”에 관한 기준을 알고 싶습니다.
 - “사업조직”으로서의 협동조합을 운영하는 과정에서 조직의 관리자 역할을 맡은 구성원(경영진, 임원)은 어떻게 보상(단순히 임금을 추가로 더 지급한다는 경제적 보상만을 의미하는 것이 아니라 교육기회의 제공, 특정한 지위로의 승진 등) 받았는지요?
 - 조합원으로서의 현업 업무 이외에 추가적인 경영자(관리자) 역할을 담당하는 사람들의 권한과 책임은 어떻게 그 권위를 확보하였는지요? 임기 중인 임원이 행사하는 해당 권한에 대한 문제제기 등이 있는 경우, 협동조합 차원에서 어떻게 처리하시나요?
 - 조합원 총회 등을 거쳐 결정된 사업 방향에서의 세부사항들(예를 들어, 대외적 사업판단, 내부 관리 업무 등)을 판단하고 행하는 임원에게는 어떠한 보상을 행하시나요?

- 업무를 배분하고 수행하는 과정에서의 효율성, 생산성 측정은 어떻게 이루어지고, 기준보다 효율이나 생산성이 높은 사람(일반 조합원인 근로자)에게는 어떠한 보상을 하는지 그리고 기준보다 효율이나 생산성이 낮은 구성원(일반 조합원인 근로자)에게는 어떠한 조치를 취하는지요?
- “근로자”인 조합원에 대해서는 조합원으로서의 지위 이외에 노동법령과 사회보험법령을 통한 보호/보장을 제공합니다. 이에 따라 협동조합이 폐업하거나 실직하더라도 국가 등이 일정한 보호를 제공하고 있습니다. 그에 비해 “사용자”로 분류되는 조합원에 대해서는 노동법령의 보호를 제공하지 않습니다.
- 협동조합의 조합원들에게도 노동법상 “사용자(업무지휘의 권한과 책임을 갖는 자)”와 “노동자(업무지휘에 따라 업무를 이행하여야 하는 자)”로 구분된 법적 적용이 이루어지는지요?
- 한국에서는 소규모로 시작하는 협동조합의 구성원들이 조합원으로서의 역할에 관해 다소 소극적인 측면이 있습니다. 조합원이 되어 “노동자”이면서 또한 경영자로서의 소유자가 되는 것을 한순간에 받아들이는 것에는 상당한 어려움이 나타나기도 합니다. 노동자들이 경영진의 생각을 배우고, 경영진이 노동자들의 입장을 이해하기 위하여 행하는 제도, 시도가 있는지요?
- 경영자(관리자) 등과 같은 리더 역할을 하는 사람들에게는 해당 협동조합이 어떠한 보호를 보장하고 있는지요? 자체적인 공제제도 등을 통해 보호하는 제도가 있는지, 그러한 제도의 자체적 운영에 특별한 제한은 없는지요? (한국에서는 협동조합이 조합원들에 대한 공제제도 등을 함부로 운영하기 어려움)
- 국가 등이 협동조합의 경영진을 정책적으로 보호하기 위한 사회보험제나 공제제도를 운영하고 있는 것이 있는지요? (한국에서는 노동자가 아닌 관리자, 임원을 보호하는 사회보험제나 공제제도가 매우 빈약한 실정)
- 한국에서는 협동조합에서 그 주요 특성으로 나타나는 “협동노동”과 일반적인 고용관계에서 나타나는 “고용노동”의 특성이 충돌하는 경향이 있습니다. 이러한 관계를 정리하기 위해 입법 정책적인 시도가 필요한 상황이라고 생각되는데, 연수 대상 국가의 협동조합 관련 법령과 노동법령에서는 이러한 문제가 없는지 또는 이를 해소하기 위해 어떠한 시도를 하고 있는지 알고 싶습니다.
- 연수 대상 국가의 노동관계법령에 “노동자협동조합”과 같은 특수한 사례(노동자이면서 소유자인 사용자 지위가 병존)를 규율하기 위한 별도의 규정을 두고 있는지요?
- 연수 대상 국가의 협동조합 관련 법령에 노동법상 법적 지위와 관련된 모순이나 충돌을 정리하기 위한 별도의 규정을 두고 있는지요?
- 사업을 통해 얻은 이윤을 어떻게 관리하는지 알고 싶습니다.
- 사업을 통해 얻은 이윤을 배분하기 위한 기본 규칙은 어떠한지요? 채투자 분 이외의 이윤은 공평한 배분(배당금)에 좀 더 초점을 두는지, 역할의 책임과 성과에 대한 보상(인센티브)에 좀 더 초점을 두는지요?
- 이윤 배분의 원칙을 결정하는 방식은 어떠한지요? 이에 대한 이의제기는 어떻게 이루어지는지요?
- [BEC]와 다른 조직과의 연대와 네트워크는 어떻게 이루어지는지 알고 싶습니다.
- 협동조합들 간 우선 거래가 어떤 방식으로 그리고 어느 정도로 이루어지는지요? 필요한 품질을 협동조합들 간의 거래로부터 확보하기 어려운 경우도 있을 것 같습니다.
- 한국의 경우 협동조합연합회 또는 협의회가 존재하지만 스스로 협의의 중심점인지 역할이 불분명한 경우가 많고 사업조직으로의 변모가 필요하다는 내부 지적도 있습니다. 연합회의 구성원 조직으로서

어떠한 역할을 하는 것이 중요한지, 그리고 연합회는 구성원 협동조합들에게 어떠한 역할, 도움을 제공하는지요?

(8) 고영수

◇ 해당기관의 역할 및 목표

□ 공동체가 관리하는 지역 에너지

- 공동체 에너지는 지역의 에너지 생산과 이용에 공동체가 참여, 소유, 통제하여 이익을 공유하는 것이다.
- BEC는 영국 브라이튼과 호베를 중심으로 공동체 에너지에 초점을 맞춰 2010년 설립되었으며 현재 600명 이상의 조합원과 300만 파운드(48억) 이상의 기금을 운영하여 태양광 발전시스템을 구축하고 있다.

□ 지역 공간을 활용한 재생에너지 생산

- 지역의 학교 옥상을 임대하여 무상으로 태양광을 설치하는 솔라스쿨 사업을 진행한다.
- 임대기간 동안 학교는 재생에너지를 사용하여 예산을 절감하며 BEC는 전력 판매로 조합원들에게 연 5% 이상을 배당한다.
- 임대 종료 후 태양광 설비는 기부되며 학교는 무료로 태양광발전 전력을 사용하게 된다. 학교 외에도 기업, 아파트, 축구 경기장 등 60개 이상의 다양한 파트너들과 프로젝트를 진행한다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 영국의 에너지 요금은 기후변화세 등이 포함되어 한국에 비해 높아 시민들이 재생에너지 발전설비를 설치할 유인을 제공한다.
- 한국의 전기요금은 발전원가, 정책 비용을 반영하지 않고 낮은 수준을 유지하고 있다.
- 연료비 보정요금, 기후환경요금이 추가되었으나 실질적으로는 정부 정책에 따라 요금이 조정되고 있다,
- 낮은 전기요금으로 인해 재생에너지의 경제적 성과가 낮게 평가되고 있다.
- 영국의 경우 2019년에 FITs 제도에서 스마트미터, 판매-발전사업자간 계약 자유화 등을 포함한 SEG 제도로 전환했다.

◇ 시사점

□ 전력 가격 현실화와 시민 수용성

- 한국의 전력 가격은 비용을 외부화하여 겉으로는 낮게 유지되지만, 세금을 통해 보전되고 있다. 낮은 전력 가격은 시민들이 상대적으로 비싼 재생에너지를 부정적으로 인식하게 만드는 주요 원인 중 하나이다.
- 재생에너지에 대한 시민들의 수용성 재고를 위해 전력 가격이 현실화될 필요가 있다.

◇ 더 알고 싶은 내용

- FITs 대신 SEG 제도가 도입되었는데 조합의 사업에는 어떤 영향이 있는가? 특히 발전-판매사업자 간 자유계약이 어떻게 체결되고 단가는 어떻게 결정되는지, 시민들이 재생에너지 가격을 어떻게 받아들이는지 궁금하다.

(9) 정미숙

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 지역사회 소유의 재생에너지 생산과 판매 확대를 통한 기후위기 대응 에너지 전환의 견인 역할을 수행한다.
- 에너지 전환을 확대하면서 재정적으로 자생할 수 있는 지역 커뮤니티 모델을 생성하고 확대하며 지역을 중심으로 450만 달러 규모의 자본 유치와 600여 명의 투자자를 통해 약 2만 개의 태양광 패널을 설치하여 지역 기준 3%의 에너지를 창출하는 성과를 냈다.

◇ 한국의 상황과 비교

- 전기사업법 시행령의 개정을 통해 이제 정부나 한전이 아닌 협동조합도 재생에너지 생산과 판매를 규모 있게 추진할 수 있는 사회적 제도적 기틀이 만들어졌다.

◇ 시사점

- 에너지전환을 위한 소규모협동조합 운동을 지역사회 기반으로 협동조합조직의 강점을 최대한 결합하여 에너지전환을 실질적으로 확대해나갈 수 있는, 규모의 경제를 감당할 수 있는 협동조합 운영을 창출하는 성과를 보여줬다.
- 소규모 중심의 에너지협동조합 운동이 좀 더 발전적인 연대와 협력을 통해 기후위기 대응 에너지전환을 위한 힘 있는 규모의 협동조합을 견인해내는 질적인 발전을 모색해야 함을 보여줬다.

(10) 연제민

◇ 해당기관의 역할 및 목표

- 2010년 설립된 영국의 브라이튼 지역의 에너지협동조합으로 450만 달러의 자본을 소유하고 600여 명의 투자자를 보유하고 있다.
- 사업지역에서 2만 개 정도의 태양광 패널을 설치한 상황이며, 브라이튼 지역의 3%의 에너지를 생산하고 있으며, 30%까지 확대를 목표로 한다.
- 사업의 추진은 환경운동가인 월 코트렐이 친환경에너지 확산의 필요성 제기에서 출발하였고 다양한 협동조합의 구조적 이점을 활용하여 사업화하였다.
- 특히, 학교 등의 공공부지를 활용하여 태양광 패널을 설치하고 전력을 생산하여 외부에 판매하는 방식으로 BM모형을 설계하였으며 임대기간에는 해당 건물의 전기 사용료 50%를 할인하는 등 임대인과도 상생 모형을 마련하고 있다.

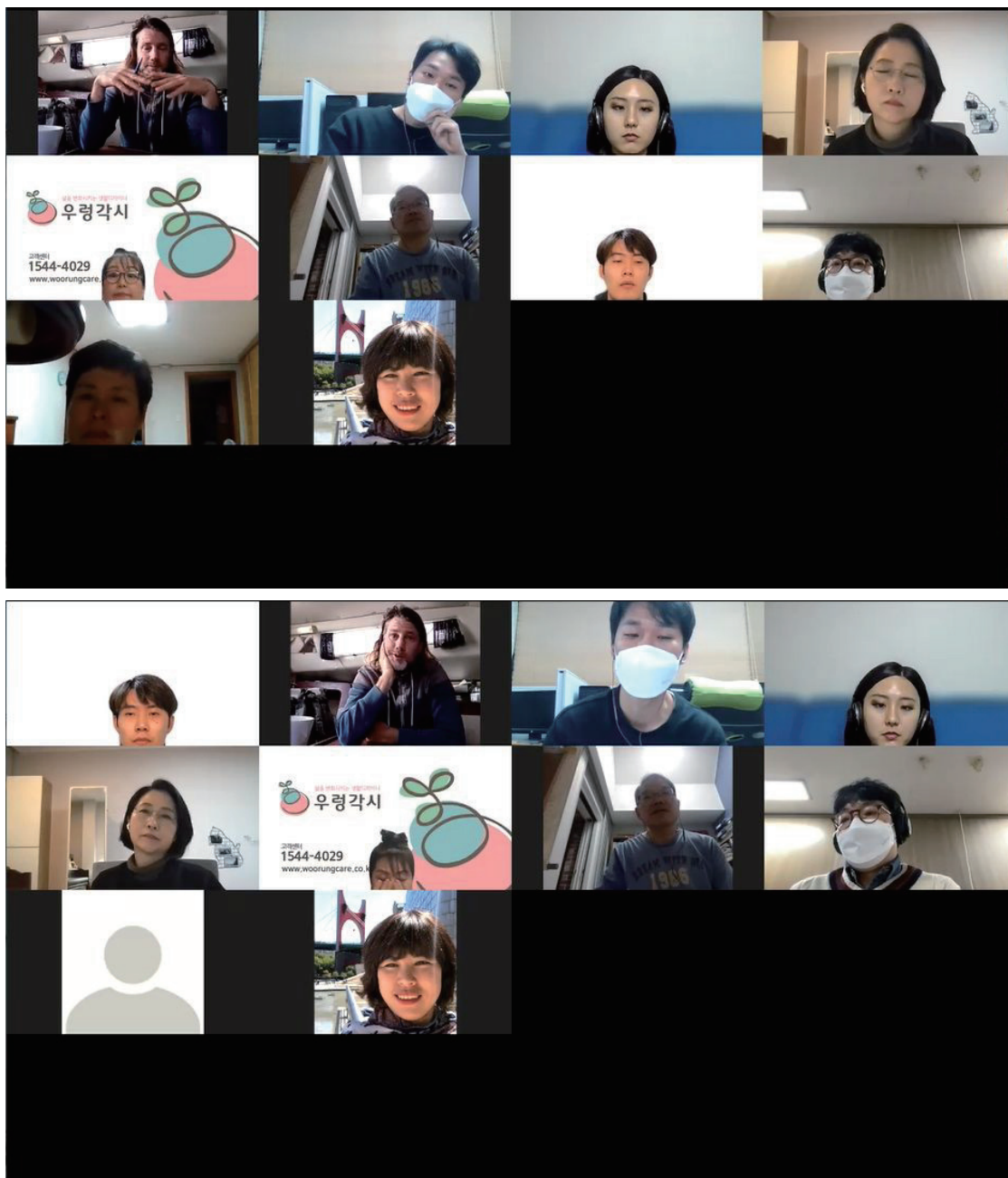
◇ 한국의 상황과 비교

- 우리나라의 에너지협동조합의 경우 자체적으로 마련 가능한 부지를 중심으로 소규모로 운영되고 있다.
- 또한 공공기관의 경우 자체적인 설치를 통해 운영하고 있는 설정이다.
- 따라서 공공자원만의 연계보다 임대인에게 혜택을 공유하는 형태로 사업 규모 확대를 도모하여 효율성을 확보할 필요가 있다.

◇ 시사점

- 향후 신재생에너지(특히 태양광) 관련 사업에 대해 공공시설만이 아닌 사유 시설과의 연계를 고려해야 한다.

라. 사진



마. 참고자료

◇ 브라이튼 에너지 비즈니스 플랜 2.0

“나는 브라이튼이 이 같이 흥미로운 계획의 본거지라서 기쁘다. 지역사회 소유 재생에너지는 이보다 더 친환경적일 수 없다.”

(1) 개요

□ 비전

- 브라이튼 에너지 협동조합(Brighton Energy Co-op) 지역적으로 소유된 재생에너지를 위한 선구적인 프로젝트이다.
- 지역사회가 소유하는 협동조합은 발전차액지원제도(FITs)로부터 수익을 얻고, ‘합리적인’ 투자 수익금을 산출하여 잉여소득의 일부를 ‘이중 탄소 혜택’ 성취를 위해 추가적인 지역 에너지 효율 프로젝트에 재투자한다.

□ 방법

- 우리의 첫 프로젝트는 브라이튼 앤드 호베의 하나 이상의 지역에 수백 킬로와트의 태양 열 발전소 설치이다. 수익은 발전차액지원제도(FITs)와 전력판매로 부터 얻는다.

□ 시장

- 2010년 4월 이래로, 새로운 태양광 사업들이 시장에 물밀듯이 진출하고 있고, 주택소유자를 위한 다양한 투자의 수단이 나타나고 있다.
- 우리는 지역사회 소유 태양열 발전소를 위한 틈새시장이 있다고 믿으며, 이는 특히 환경/사회 지향적 투자를 하고 싶지만 태양 전지판 설치를 위해 필요한 £12K 남향 지붕은 소유하지 않은 개인들을 위한 시장이 될 것이다.
- 지역사회 소유 재생에너지 발전소 설치의 덴마크와 독일 같은 나라들에 걸쳐 발전해왔다. 실제로, 컴브리아의 베이윈드나 옥스퍼드셔의 웨스트밀 같은 에너지 협동조합들은 지역사회 풍력기지를 위한 자금을 조달하는데 큰 성공을 거둔 바 있다.

□ 전략

- 브라이튼 에너지 협동조합은 2010년 6월에 진출하였고, 그 후로 부터 핵심 팀을 불러 모으고, CBS를 구성하고, 보조금을 신청하고, 지역사회 소유 재생에너지 발전소 설치 및 개발에 대한 조사를 했다. 앞으로의 계획된 목표와 결과물은 대략적으로 다음과 같다:
 - 첫 해: 지분 제공 구성 및 착수, 첫 장소 선택, PC 설치 시작
 - 두번째 해: 추가 장소 모색, 에너지 효율 교육/원조 시작, 두번째 지분 제공, 다른 동남부 지역사회 에너지 프로젝트들과의 자원 공유/협력

- 세번째 해: 두번째/세번째 장소 설치 작업, 교육/원조 작업 지속, 추가 프로젝트들 지원을 위한 동남부 지역사회 에너지 프로젝트 사무실 개설

□ 경비

- 전지판 설치와 연결 비용 지불을 위해 필요한 주요 조건은 £1,137K (약 18억원) 이다. 이중 착수 비용은 £23.8K (약 3800만원)으로 예상되며, 진행중인 연간비용은 £30.55K (약 4800만원)으로 예상된다.

□ 재정적 혜택

- 태양 전지는 두가지 수입원 - FITs (수입원의 ~80%)와 전력 판매(~20%)가 있다. FITs 난 25년 동안 정부 보증이 가능하고 지수연계되어있다. 구입시 설치와 관리 비용은 포함되어 있으며, 이는 25년 평균 투자 수익률 4-5%를 제공한다. 투자자들에게 반환된 투자수익 이외의 잉여소득은 다른 저탄소 계획들에 투자될 것이며, 이들의 정확한 본질은 이사회에 의해 결정될 것이다.
- 브라이튼 에너지 협동조합은 기업투자지원제도 하에 세금 경감의 자격을 갖추고 있기 때문에 투자자들은 투자금액의 20% 세금 환급을 주장할 수 있다.

□ 환경적 혜택

- 이산화탄소 배출을 줄여야한다는 사실은 점점 더 분명해지고 있다. 이산화탄소 배출량의 60%가 전기 발전으로 부터 오기 때문에 재생에너지 발전소의 설치의 기후변화에 맞서는 방향으로 나아가는 긍정적인 발걸음이 될 것이다.

□ 사회적 혜택

- 개인들은 재생에너지에 대한 개입이 제한적이기 때문에 브라이튼 에너지 협동조합은 참여를 넓히기 위한 기회를 제공한다. 참여자들은 지분의 상태와는 관계없이 £250 (약 23만원) 부터 협동조합에 투자할 수 있다.
- 우리 전력 장비를 소유하는 것 또한 지역사회 내에서 이익을 유지할 수 있는 효율적인 방법인데, 이는 참여의식을 제공함으로써 추가적인 기후변화 완화 방안들에 대한 지원을 증진시킬 것이다.

□ 현황

- 2010년 11월 현재로서 우리는 브라이튼의 여러 가능성있는 장소들과 협상중이며, 마무리가 된 후에는 지분 착수 단계로 넘어갈 것이다.
- 지금까지는 150명의 사람들이 지분을 사는 것에 관심을 표했다. 우리의 지역 하원 의원인 Caroline Lucas는 매우 지지적이며, 우리는 지역적, 전국적, 그리고 국제적인 언론을 통해 보도되고 있다. 우리의 사업 계획, 홍보물, 그리고 마케팅 경로는 상당히 진척되어 있으며, 우리는 활동적이고 핵심이 되는 팀을 꾸려놓은 상태이다.

(2) 비전

- 협동조합은 태양열 발전에 대해 잠재되어있는 관심사를 건드려줄 것이다. 세상이 재생 에너지를 필요로 한다는 것은 점점 더 명백해지고 있고, 최근의 정부 보조금은 재생에너지로부터 전력을 생산하는 것이 금전적으로 매력적인 일로 변하고 있음을 의미한다.
- 우리의 초점은 수익금을 버는 것이 아닌 구성원들과 환경에게 혜택을 주는 것이다. 경제적 자원을 전체적으로 구조화 할 수 있기때문에 협동조합은 개인이 얻기는 힘든 재정적 영향력을 가진다. 그러므로, 단체 조직은 환경문제에 관심이 있는 사람들에게는 매력적인 선택일 수 밖에 없다.
- 이런 선구적인 발상은 브라이튼에 아주 적합하다. 17,000명이 Caroline Lucas 을 투표한 이래로 도시가 다시 한번 환경의 역사를 만들 수 있는 기회다.

(3) 비즈니스 운영 방안

- 우리의 첫 프로젝트는 브라이튼 지역의 한 장소나 여러 장소에 걸친 350 kW 태양전지 설치가 될 것이다. 수입은 FITs로부터 창출 될 것이며, 우리는 Community Benefit Society/커뮤니티혜택협회(CBS)를 구조화할 것이다.
- 2010년 4월에 시작된 FITs는 재생에너지 보조금이다. 여러 종류의 재생에너지가 조건에 충족되는데, 요하는 기술마다 각기 다른 요금이 적용된다. 2010년 4월 이전까지의 태양 전지판은 킬로와시(기준 전기단위) 당 10p를 생산했다. 오늘날에는, FITs의 도움으로 41p 까지 생산이 가능하다. FITs는 25년 동안 보장되며, 인플레이션에 맞춰 오른다.
- FITs는 덴마크에서 처음으로 구상되었는데, 1970년대 석유파동 이후로 덴마크 정부에서 석유에 세금을 매겨, 그 세금을 재생에너지 보조금으로 사용하기 시작했다. 그 계기로 FITs는 스페인, 독일, 아일랜드, 이탈리아, 그리고 프랑스를 포함한 여러 유럽국가들에 도입되었다.
- CBS는 여느 기업과 비슷하게 주식을 팔아 자금을 조달한다. 이 주식은 가치의 변화가 없다는 점에서 유한 책임 회사와는 다르게 적용된다. CBS의 모델은 얼마를 투자했는지와는 관계없이 멤버 각각 한 표의 투표권을 가진다는 점에서 유한 책임 회사와는 다르다. CBS의 관념은 가치는 돈을 얼마나 넣었는지가 아닌 사람 자체에서 부터 온다는 것이다.
- CBS는 개인 투자자가 투자할 수 있는 금액의 제한이 있다(£20,000/약 3150만원). 이는 그 누구도 CBS를 통제할 수 없음을 보장한다. CBS는 집합적 매개체이지 몇 대주주들의 전유물이 아니다.

(4) 비즈니스 팀

☐ Will Cottrell – Chair & main point of contact(의장 & 메인접촉대상).

- Will은 브라이튼에서 두개의 사업을 운영중이고 BEC를 구상하였다. 강점은 사업계획, 신규 사업 착수, 그리고 마케팅 전문 기술이 있다.

☐ Danni Craker – Finance Director (재무담당이사).

- ICAEW 등록된 회계실무를 가진 지역 공인 회계사이며, PWC에서 8년 근무 경험이 있다.

☐ Damian Tow – Director(임원).

- IT & Telecoms에서 14년 사업 경험이 있는 프로그램 관리자이다. 소프트웨어 스타트업 회사 임원 경험이 있고, 미래를 위한 포럼(Forum for the Future)에서 지속가능발전(Sustainable Development) 석사학위가 있다.

☐ 이런 종류의 관련 프로젝트 경험은?

- 비록 우리가 지역사회 소유 재생에너지 프로젝트에 대한 직접적인 경험은 없지만, Will은 태양광 & 풍력 터빈 트레이닝 코스를 수료했고, Damian은 EDF Energy와 UBS의 재생에너지와 지역 태양광 설치자에 대한 조사를 했고, Danni는 지역의 다양한 소기업 고객들을 보유하고 있고 환경적 이슈와 해결책에 대한 열정적인 관심이 있다.

(5) 시장

☐ 시장 잠재력

- 영국은 재생에너지로 부터 에너지의 상당 부분을 발생시키기에 지리적으로 매우 적합하다. 우리의 에너지원 변화를 위한 수많은 정책적인 논의가 있었음에도 불구하고, 현실적인 조치는 비교적 한정되어왔다.
- 피크오일, 기후변화, 그리고 에너지 안보의 삼중적인 위협은 불가피해 보이는 가운데, 우리의 에너지 중 재생에너지부터 발생하는 비율은 3%에 머무르고 있다.
- 대중의 재생에너지에 대한 욕구에도 불구하고, 그 비율이 올라가지 않는 것에 대한 좌절감은 실재한다.
- 정부는 2020년 까지 에너지의 15%를 재생에너지로 부터 발생시키겠다는 목표를 세웠고, FITs를 도입시킴으로서 광범위한 채택을 장려했다.
- 재생에너지의 보조금으로서, FITs는 작은 재생에너지 시스템들을 위한 물가와 연동되고 보장된 수입원이다.
- 재생에너지가 어느덧 현금을 생성할 수 있게된 것이다. 12년전 FITs가 처음으로 도입된 독일에선 에너지의 20%가 재생에너지로 부터 온다.

☐ 협동조합과 재생에너지

- 지역사회 소유 재생에너지 발전소 설치의 덴마크와 독일 같은 나라에서 활발히 진행되어왔다. 실제로, 컴브리아의 베이윈드나 옥스퍼드셔의 웨스트밀 같은 에너지 협동조합들은 지역사회 풍력기지를 위한 자금을 조달하는데 큰 성공을 거둔 바 있다.
- 웨스트밀은 2006년 £4.6M (약 72억원)을 조달하였고 다섯개의 1.3MW 터빈을 소유하고있다. 2006부터 2008년 까지 스코틀랜드의 협동조합들은 £6.46M(약 102억원)을 조달하여 풍력 발전기에 투자하였다.
- 재생에너지 협동조합은 1980년대 덴마크에서 처음 생겨났다. 지역사회들은 주로 풍력발전기를 구입하며 자원을 모았는데, 이것은 성공적인 아이디어임을 증명했다. 대부분의 80, 90년대 덴마크의 재생에너지 협동조합들은 재생에너지의 성장에 있어 선두의 자리를 지켰기 때문이다. 오늘날 150,000가구가 풍력 협동조합의 멤버로 활동하고 있다.

□ 판매 가치 제안(USP)

- 틈새시장 설립을 위해서 브라이튼 에너지는 £1-2K (약160-320만원) 범위의 금액을 투자할 의향이 있고, 균등한 재정적/환경적/사회적 환원을 바라고, 지역 프로젝트들에 대해 열심히 지지에 몰두할 수 있는 투자자들을 모색하는데 초점을 두어야 한다.

□ 투자자들

- 협동조합 투자의 가능성을 측정하기 위해서는 다른 비슷한 프로젝트들도 살펴볼 가치가 있다.
- 베이윈드는 컴브리아에서 1300명의 멤버를 보유하고 있다. 멤버들이 참여하게된 이유로는 (중요도 순으로):
 - 재생에너지의 힘을 믿는다
 - 협동조합의 신념을 높이 평가한다
 - 경제적인 환원을 받게 되었다
- 지역적으로는, 브라이튼 기반의 Big Lemon은, 환경 친화적인 사내독립기업(CIC)으로, 몇년 전 £25,000 (약 4000만원) 정도의 자금을 조달한 바 있다. 투자자들은 일차적으로 실제로 일이 진행되는 걸 보고싶었고, 이차적으로는 경제적 환원의 혜택을 보고싶어서 투자를 선택하게 되었다고 했다.
- 투자자들 중에서는 수익보다는 지구를 우선으로 하는 프로젝트들에 대한 욕구가 느껴졌다. 브라이튼 에너지 협동조합이 합리적인 재정적 환원 또한 제공한다는 사실은 추가적인 매력으로 다가왔을 것이다.
- 컴브리아에서는 대부분의 투자자들은 지역 주민들이며(베이윈드는 지역에 거주하는 사람들에 한해서는 정해진 양의 지분을 제공하였다), 그외는 국내와 해외에서 활동하는 환경 운동가들이었다. 다양한 연령대로 구성된 Big Lemon과 비교했을 때 베이윈드 대부분의 멤버들은 조금 더 연령대가 있었다.
- 브라이튼 앤드 호베에는 친환경 카운슬러, 다수의 친환경 그룹, 그리고 친환경 관련 하원의원이 존재한다. 아직은 덜 활동적인 이들이 많기는 하지만, 친환경 이슈는 항상 중

요한 안전으로 취급된다.

- 이는 17,000명의 사람들이 Caroline Lucas를 위해 투표했다는 것을 보면 알 수 있다. 이곳은 상대적으로 부유한 지역으로, 다양한 사회적으로 활동적인 조직들이 존재하며, 이는 협동조합의 잠재적 투자자들에게는 최적의 조건이 될 수 있다. 저금리 경제의 미래 재정적 환원을 따져보았을 때, 친환경적인 마인드를 가진 이들을 넘어서 투자자기반을 넓힐 수 있는 기회가 존재한다고 생각한다.

□ 잠재적 투자자들의 자본 경쟁

- 현재의 저금리 상황을 보았을 때 3% 이상의 수익을 주는 투자대상(환경에게 이로운 프로젝트들에 투자된 경우는 특히)은 우리의 타겟 멤버들에게는 매력적으로 다가올 것이다. SRI 펀드 그리고 7%의 수익률을 제공하는 Ecotricity와 같은 친환경 채권들이 예가 된다.

(6) 재정적 개요

□ 수입

- 전지판 설치와 연결 비용 지불을 위해 필요한 주요 조건은 £1,137K (약 18억원)이다. 이는 몇가지 소득원 으로부터 올 것으로 예상된다:
 - 주식 공모 - 개인들은 협동조합의 주식을 사도록 장려된다.
 - 펀딩과 보조금
 - 빚 - 스타트업 자금이 어떤 한계점에 도달하면, 금융업자들이 몰려들어올 수 있다. 베이윈드에서는 자기자본대출이 60%에서 40% 까지 가능하다.
 - 개인용자 & 기부금 - 멤버들은 추가 의결권 없이 자본을 공급할 의향이 있을 수도 있다. 그들 자신만을 위해 주식을 사는 것 외에도 멤버들은 주식을 사서 협동조합에 기부할 수 있다. 멤버들은 주식에 대한 지분을 받지 않기로 선택할 수도 있으며, 이는 협동조합의 자기자본으로 돌아가게 된다.
 - 주식 환매 - 협동조합에 의해 되사들여진 주식은 협동조합의 자기자본을 구성한다.
- PV가 수입을 창출하는 방법:
 - 협동조합의 전지판들이 전력을 생산한다
 - 전력은 그리드나 최종 수요처에 의해 소모된다
 - 그리드나 최종 수요처가 소모된 전력에 대한 비용을 지불한다
 - 전력회사가 생산된 모든 전력에 대한 FITs를 협동조합에 지불한다
- 이리하여, 전지판은 두가지 수입원을 제공한다: FITs와 수출관세 또는 최종 수요처의 전기료. 현재로서는 그리드는 비교적 낮은 요금을 제공한다(킬로와트시 당 3p). 최종 수요처에게 전력을 판매하는 것이 결과적으로는 가장 이상적이다.

□ 스타트업 초기 비용

- 투자자들이 베이윈드의 원칙을 따른다면(투자자 당 평균 £1000-£2000/약160-320만원), 500명 이상의 투자자들이 필요할 것이다. 브라이튼 에너지 협동조합에서는 많은

이들이 누군가의 조언을 얻거나 주식안내서와 같은 홍보물을 받기를 원할 것이다.

- 그러므로, 스타트업 단계에서는 관련 예산에 대한 행정적, 프로젝트 감독&마케팅적 지원을 필요로 할 것이고, 설치 단계에서는 시스템의 구매와 설치에 대한 비용이 발생할 것이다.
- 현재 스타트업의 초기비용은 £23.8K (약 3800만원) 으로 예상된다(Financial Forecast/재무예측 참조)

□ 고정 비용 발생

- 고정 비용은 전문 요금, 행정지원, 전지판/인버터 관리&보험비용을 포함한다. 이것들은 모두 합쳐 £30.55K (약 5000만원) 으로 예상된다(Financial Forecast/재무예측 참조)

□ 투자자본수익률

- 전지판은 두가지 수입원이 있다: FITs(수입의 ~80%)와 판매된 전력(~20%). FITs는 25년 동안 정부 보증이되고 물가와 연동된다. 이는 즉, 전기료는 떨어질 가능성이 없다는 것이다. 태양열 전지판은 움직이는 부분이 없으며 제조자에 의해 품질 보증이 된다. 따라서, 태양 에너지는 안정적인 수입원을 대표한다.
- 구입시 설치과 관리 비용은 포함되어 있으며, 이는 25년 평균 투자 수익률 4-5%를 제공한다.
- 브라이튼 에너지 협동조합은 기업투자지원제도 하에 세금 경감의 자격을 갖추고 있기 때문에 투자자들은 투자금액의 20% 세금 환급을 주장할 수 있다.
- 주택과 주식 시장이 예측불가능한 경제적인 환경에서는 금리가 낮다. 이로써 브라이튼 에너지 협동조합은 경쟁력있는 투자 기회에 해당한다.

□ 잉여소득

- 투자자들에게 반환된 투자수익 이외의 잉여소득은 다른 저탄소 계획들에 투자될 것이며, 이들의 정확한 본질은 이사회에 의해 결정될 것이다.

(7) 비즈니스 전략

□ 초기 단계에서의 목표 설정

- BEC가 2010년에 형성된 이래로, 조직구조 설립의 첫 단계에 있어서 다음과 같은 목표와 대기록을 세웠다:
 - 웹사이트 v1 출시 & v2 설계됨 www.brightonenergy.org.uk
 - PV 기술, 태양전지 비즈니스 모델, I&PS 구조화, 그리고 주식공모 운영에 관한 광범위한 리서치
 - FSA에 제출된 Community Benefit Society(CBS) 지원서
 - 6개의 설치자에게 견적요청, 6개의 설치자로부터의 제안서
 - 두개의 대학, 시의회, 지역사업들, 국내 부동산, 네개의 학교들에게 지역 파트너십 제안서 제출

- 다른 협동조합들과의 네트워킹: Ovesco, Tresoc, Low Carbon West Oxford, Low Carbon Muswell Hill, C3 Programme at Wales SRT
- Co-ops UK, EST Green Communities, EnviroBusiness, Low Carbon Accelerator로 부터의 멘토링
- 종합적인 사업 계획, 마케팅 계획, 재무모델링, 리스크 분석, SWOT, 주주에 대한 계획, 지배 구조의 전개
- 지역 하원의원 Caroline Lucas & SolarCentury의 Jeremy Leggett로부터의 지원
- 150명의 후원자들이 유망 주주들로 등록됨
- 지역적으로 여러 회담 & 프레젠테이션 진행, 지역사회 참여 이벤트 2010년 12월 2일로 스케줄됨
- £3000 (약 480만원) 개척 투자금을 받음, 주식 공모되기 전까지는 자발적으로 일함
- 책임자들로 이루어진 막강한 핵심 팀 구성

□ 3개년 계획 수립

- 브라이튼 에너지 협동조합은 2010년 6월 말 Phoenix Centre의 공개행사에서 출시되었고, 이후 3개월 동안은 리서치 및 사업계획서 초안 완성에 몰두했다. 그 다음은 핵심 팀 불러모으기, CBS 구성, 보조금 신청, 그리고 지역사회 소유 재생에너지 발전소 설치 및 개발 대한 연구에 집중했다.
- 첫 해: 지분 제공 구성 및 착수, 첫 장소 색출, PC 설치 시작
- 두번째 해: 추가 장소 모색, 에너지 효율 교육/원조 시작, 두번째 지분 제공, 다른 동남부 지역사회 에너지 프로젝트들과의 자원 공유/협력
- 세번째 해: 두번째/세번째 장소 설치 작업, 교육/원조 작업 지속, 추가 프로젝트들 지원을 위한 동남부 지역사회 에너지 프로젝트 사무실 개설
- 투자자들의 출구 전략으로는 이사회에 신청하여 주식자본을 빼내는 방법이있다. 이는 멤버로서 3년의 기간이 지나고 실행 가능하며, 협동조합 규칙에 명시되어 있듯이 고지기간의 제한을 받으며, 이사회 승인을 필요로한다. 따라서, 투자자들에게 이 기회의 장기적인 특성에 대해 인식시켜 주어야 한다.

□ SWOT 분석

강점	약점
• 협동조합과 다른 지역사회 에너지 계획으로부터의 멘토링 • 양질의 기술과 경험을 가지고 있는 헌신적이고 야망있는 팀 보유 • 충분히 발달된 재정과 시행 계획	• 산업 실적 부재(그러나 이것은 새로운 산업이며 팀원들이 다양한 범위의 기술을 보유한다) • 확보된 부지가 없으며, 협상시 진지하게 고려되지 않는 '협동조합'이 주는 리스크가 있다 • 현금 부족 & 대부분의 보조금 계획 마감
기회	위협
• 17,000명이 Caroline Lucas를 투표한 브라이튼에 위치 • 시기적절함 - FITs는 4월에 출시됨 • 소매 투자 기회, 투자자들에게 몇 가지 괜찮은 투자수익률 제공	• 적절한 부지를 찾을 수 없음 • 다른 투자 수단 & 태양전지 사업모델의 투자유치 가능성 • 정부가 FITs 계획을 바꿈

(8) 운영

조직구조	• 스타트업 단계 동안과 첫 설치 전까지는 이와 같은 구조가 적용될 것이다.
이사회	• 협동조합의 전반적인 관리와 아래 '실무진'과의 합동
마케팅	• 주식공모 시작을 위한 준비, 사업계획과 투자설명서 개발 및 주식공모를 위한 마케팅 플랜 준비
지역사회 참여	• 같이 할 지역사회 대표, 지역사회 투자 경험이 있는 개인들, 그리고 지역사업자들을 찾고, 접촉하고, 방문한다. 파트너십을 구축할 수 있는 다른 단체들을 타겟팅하고 접촉한다. • B&H Council, Energy4all, Co-ops UK. 웹사이트 방문이나 페이스북 그룹 참여를 위한 연락처 제공 및 B&H 지역사회 조직, 기업협회 등을 찾고, 접촉하고, 방문한다.
재정관리 및 모금	• 자기자본계획 마무리짓기, 현금흐름과 이익/손실 예상. 스타트업과 메인 론칭 관련 보조금과 대출 조사 및 신청.
운영	• 잠재적 부지를 탐색하고 설치자 선정 작업 이행

(9) 비재정적인 결과들

□ 환경적

- 이산화탄소 배출을 줄여한다는 사실은 점점 더 분명해지고 있다. 이산화탄소 배출량의 60%가 전기 발전으로 부터 오기 때문에 재생에너지 발전소의 설치는 기후변화에 맞서는 방향으로 나아가는 긍정적인 발걸음이 될 것이다.
- DECC의 연간 설치된 PV의 kWp 당 0.48톤의 이산화탄소가 절약된다는 수치를 기반으로, 우리는 350kW의 배열에서는 연간 168톤의 이산화탄소를 절약할 수 있을 것으로 예상한다.

□ 사회적

- 개인들은 태양전지판 구비를 위해 어마어마한 금액을 지불하거나 남향지붕을 소유하지 않는 한, 재생에너지에 대한 참여가 제한된다.
- 브라이튼 에너지 협동조합은 참여를 넓힐 수 있는 기회를 제공한다. 참여자들은 지붕의 상태와는 관계없이 £250 (약 23만원) 부터 협동조합에 투자할 수 있다. 우리는 재생에너지 선행투자 비용을 많은 사람들끼리 나눌 수 있게 함으로써 접근권을 민주화하고 모든 사람의 참여 기회를 준다.
- 사람들은 협동조합도 좋아하고 재생에너지도 좋아한다. 에너지 협동조합은 사람들의 이러한 가치들을 투자수익으로 결합시키며, 비로소 시장성이 높은 투자수단을 창조한다.
- 우리 전력 장비를 소유하는 것 또한 지역사회 내에서 이익을 유지할 수 있는 효율적인 방법인데, 이는 참여의식을 제공함으로써 추가적인 기후변화 완화 방안들에 대한 지원을 증진시킬 것이다

(10) 법

□ 사회이익공동체

- 협동조합은 주식 공모를 통해 자금을 조달한다. 협동조합을 활용하여 사회 프로젝트를 위해 자금을 조달하는 것은 오래된 관습이다(주식 10참조 -영국의 지역사회 투자 현재의 사례들). 2005년 이후로, 영국에는 열일곱개의 상당한 크기의 협동조합들이 등장했다. 가장 잘 알려진 재생에너지 협동조합은 컴브리아의 베이윈드이며 (주식 1 참조-재생에너지 협동조합 사례 연구), 첫 주식공모 때 £1.2m(약 2억원)을 모으고 최근 추가적으로 £1.3m(2억 500만원)을 모은 바 있다.
- 운영을 하기 위해서, 협동조합은 법률상의 수속을 밟아야 한다. 몇가지의 유형으로 가능한데, 위에서 명시된 지역사회 계획들 중 16개는 사회이익공동체(IPS)로 알려진 유형을 선택하였다.
- 일반적인 회사와 같이, IPS는 합법성, 존속, 그리고 유한 책임을 갖는다. IPS는 네가지 차별적 속성들을 가지고 있다:
 - 주주지배주의: 각 멤버는 얼마만큼의 주식지분을 쥐고 있는지와는 별개로 하나의 의결권을 소유한다.
 - 회수가능자본: 사회상황에 지배를 받는 멤버들은 주식지분을 회수 가능하다. 주식은 가치에 따라 오르거나 내리지 않고, 액면가로만 상환된다.
 - 주식보유량의 제한: 하나의 IPS의 다른 IPS에 대한 주식보유량 제한이 없지만, 어느 한 IPS에 대한 개인의 투자는 £20K(약 3150만원)으로 제한된다. 개인의 주식보유량에 대한 제한은 현재 검토중이다.
 - 주식지분의 제한: 주식의 미지급 이자는 “사업을 운영하기 위해 구해야하고 충분히 보유해야 하는 자본”으로 제한되어야 한다.
- IPS는 특정 금융규제로부터 면제를 받을 수 있다(영국재정청의 규제). 우리가 설립하기로 선택한 IPS의 유형은 협동조합 모델 규칙들을 기반으로 한 Community Benefit Society (CBS)이다.

□ 보험

- CBS가 자리를 잡으면, 제3자보상, 고용주책임 & 이사책임에 대한 보험을 마련해야 할 것이다. PV 설치가 끝나게 되면, 제3자부지에 있는 PV 전지판을 대상으로 한 보험도 필요할 것이다.

(11) 위험분석

위험유형	위험요소	영향	진행 중인 완화장치	잔여 위험요소	추가적 완화제
스타트업 단계	• 설치비가 건적보다 비쌈	• 재정적	• 견적을 다양하게 받기. 설치비 떨어짐		• 견적은 최적 혹은 최악의 상황에 사용. • 전문가와 상담 통해 설치자를 최종 비용에 최대한 빨리 고정.
	• 설치자 부적합함	• 재정·평판적			• 자격증 확인, 품질보증절차

위험유형	위험요소	영향	진행 중인 완화장치	잔여 위험요소	추가적 완화제
					진행. • 리스크가 설치자에게도 있게 계약서에 법률 용어 명시.
	• 리드타임이 예상보다 깊	• 수입이 들어오기 전에 재정적 간접 비용을 망각하게 됨.	• 국내 부지는 1명 이상의 설치자 이용.	• 리드타임의 자금을 대기 위해서 추가 자금 필요	• 공개 공모 이용. • 소규모의 프로젝트 설치
	• 부지 찾지 못함.	• BELtd 실패. • 한명의 선구 투자자를 잃으면 이사진은 성공 사례금 잃음. • 이사진에게 개인적인 소송 가능성. • 이사진과 다른 주주들에 대한 평판 리스크. • 일부 현금 일부 자기자본으로 일한 공급자가 돈을 받지 못함.		• 평판의 위협.	• 선구 주식공모 진행(법률용어로 위험요소 명시). • 주주들과 조기 소통
	• 부지에 대한 경쟁	• BE Ltd 실패.		• 잔여리스크 있음.	• USP 와 신용 개발 • . 장래계획 임대계약서 등. 전략적 파트너 사용. • 부지를위한 마케팅과 소통. • 우리의 목적과 부합하는 부지 타겟팅.
	• 자본금을 향한 경쟁 (예: 설치자, 친환경 경채권, 대체 투자상품)	• BE Ltd 실패.		• 잔여 리스크 있음	• 빠르게 움직여야함. • USP 개발 - 마케팅과 소통.
	• FIT 제거됨	• 비즈니스 모델 실패	• Review of public policy. • 공공정책 검토. • 지급률 감소하기 전에 빨리	• 아주 작은 리스크 잔존	• FITs가 어떻게 감소되는지 연구.

위험유형	위험요소	영향	진행 중인 완화장치	잔여 위험요소	추가적 완화제
			FIT 신청		
	스타트업 자금 없음		- 보조금 신청서 진행중. - 선구 주식공모. 단기용자 받기.	상당한 리스크 잔존.	
운영적	건강과 안전 관련 문제	재정적, 법적			- 공중책임보험. - 설치자의 부품 관련 보험. - 관리자는 회사로부터 보험처리가능. - 건강과 안전 관련 정책.
	연간 관리비				
	국내적으로 협동할 설치자들과 가구들의 증가-무언가가 잘 못될 확률 증가.	- 시간과 실수비용. - 일반관리비 증가.			전문가와 상담을 통해 설치자와 가구들과 협동할 운영적 계획 수립.
	미래 프로젝트를 위해 FITs 축소	수익률 감소	고려될 예정		
재정적	채무상환 불가	- 투자자들과 지역 사회 프로젝트에 줄 현금 부족. - 추가 자기자본금 탐색 필요. - BE Ltd 실패.	- 시나리오분석을 포함한 현금흐름 예상. - 부채비율 최소한으로 유지.		부채가 예상금액에 가까워지면 추가 시나리오 분석.
	유별난 날씨로 인해 햇빛이 덜함	수입의 감소			수입감소에 대한 시나리오 분석, 투자자들과 공유되고 현금흐름에 주는 영향 고려됨.
	전지판의 효율성 예상보다 낮음.	수입의 감소			- 평판높은 전지판 설치됨, 정기적 관리계획 수립됨. - 수입감소에 대한 시나리오 분석이 투자자들과 공유되고 현

위험유형	위험요소	영향	진행 중인 완화장치	잔여 위험요소	추가적 완화제
					금흐름에 주는 영향 고려됨.
	• 전지판 유지 비, 또는 인 버터 수급 연 기 (예: 접근방 법 부족)	• 수입의 감소			• 임대 계약서와 설치자 계약서 에 법률용어 명 시. • 부자와 미리 소 통. •
	• OFGEM 과 전력회사와의 등록 연기	• FIT 수령 연기(소 급 적용이 되기는 함).			• 장래 계획 등록
	• 전기요금 감 소	• Revenues fall if site pays fo부지 가 전기요금을 조 금이라도 덜 내면 수입 감소. • 미래의 부지로 등 록이 어려워짐.	• 트렌드상 감소 확률이 낮음.	• 남은위험감수.	
	• 인플레이션	• FITS 가 물가연동 됨. i. 인플레이션 은 감소하는데 비 용이 증가하면 흑 자는 감소하고 현 금흐름에 영향을 줌. • 비용이 인플레이 션 증가율보다 빠 르게 증가하면 흑 자는 감소하고 현 금흐름에 영향을 줌.	• 예측 모니터 및 수정	• 남은 위험 감수	
	• FX 리스크- 해외에서 만 들어진 전지 판들	• 설치 및 관리 비 용 증가가능.			• 설치처들과 건 적 상담. • FX리스크가 있 는 곳들 처리.
규제 및 법적	• BE Ltd 파산 하여 관리자 의 해결에도 부지가 불확 신한 상태로 남겨짐.	• 규제 및 법적			• 약관계약에 대 한 법률 상담 (법적선례).
	• 임대 합의가 법적으로 타	• 재정적, 평판적리 스크			• 관련 경험이 있 는평판있는 변

위험유형	위험요소	영향	진행 중인 완화장치	잔여 위험요소	추가적 완화제
	당하지 않거나 이해되지 않음.				호사를 이용. • 조기자문.
사람	• 이사진의 사임, • 필요한 경험을 가진 적합한 이사진 없음	• BE Ltd 정지 - 간접비용 증가	• 이사진들이 고만을 토로할 수 있는 주간 회의 개최.	• 위험 감수	
	• 불만스러운 멤버들	• 평판에 영향을 줌	• 멤버들은 이사진들에 의해 승인됨. 멤버들은 하나의 의결권을 가지며 • 투표와 투표절차를 위해서는 과반수의 법칙 적용. • 불만 방지를 위한 주주들과의 소통. •		

7. 자생적 수익모델을 구축한 사회적협동조합



아니마사회적협동조합
(ANIMA Cooperativa Sociale Onlus)
Via San Marina 47 40010 Bentivoglio
www.coopsocialeanima.it
면담자 : Alessandro Manguli
info@coopsocialeanima.it

가. 브리핑 내용

◇ 들어가며

- 2021년 12월, 한국 장애인 노동자들의 2020년 평균 시급이 최저임금의 36.6%에 해당하는 3,056원이었다는 조사 결과가 나왔다. 이에 따라 장애인 보호작업장³⁹⁾의 최저임금 적용 제외에 대한 우려가 제기되었다.
- 임금의 최저수준을 보장해 근로자의 생활 안정을 꾀하고 국민경제의 건전한 발전에 이바지하는 것이 최저임금법의 목적이지만 장애인은 사각지대에 놓여있는 예외 대상이다.
- 이들은 사업주가 고용노동부에 최저임금 적용제 예외 신청만 하면 대부분 허가되는 데다가, 최저임금 적용 제외 인가기준 또한 매우 추상적이다. 실제로 최저임금 적용 제외 인가기준은 '유사 직종에서 최저임금을 받는 다른 근로자 중 가장 낮은 근로 능력자의 평균 작업 능력에도 미치지 못하는 자'라고만 명시하고 있다.
- 왜 장애인의 노동은 평가절하되는가? 현대 자본주의 사회가 비장애인 중심의 사회이기 때문에 산업자본에 맞지 않는 장애인 노동은 탈각되거나 무시되어왔다. 자본의 이윤 극대화를 중심으로 하는 노동에 대한 평가를 바꾸지 않는다면 차별은 유지될 것이다.
- 한국은 유난히 장애인 노동자들에게 일자리를 내주지 않는 사회이다. 힘든 환경 속에서도 장애인 노동자들의 직무 경험은 일하는 즐거움을 담고 있으며 그 자체가 주는 만족감을 넘어 자기 확장으로 연결된다.
- 장애인은 빠른 속도에 맞춰 노동할 수 없기에 새로운 노동의 정의가 필요하다. 장애인 이든 아니든 자본의 이윤생산에 온 삶을 빼앗긴 우리 사회를 좀 더 인간적인 사회로 바꾸기 위해서는 무엇이 필요할까?

□ 볼로냐 지방정부 소유의 공원을 운영·관리하며 시작

- 창립자이자 조합원인 브리핑 담당자 알레산드로씨는 분주하게 식당 오픈을 준비하는 장애인·비장애인 직원들을 카메라에 비춰주시며 브리핑을 시작하셨다. 모든 직원이 오픈

39) 장애인복지법상 일반 작업환경에서는 일하기 어려운 장애인이 직업훈련을 받거나 직업 생활을 할 수 있도록 한 특별시설

30분 전인 11시 반부터 함께 만든 요리로 식사를 하는데 일반회사나 공장에서는 느낄 수 없는 아주 행복한 순간이라고 설명하셨다.

- 아나마사회적협동조합(ANIMA Cooperativa Sociale Onlus, 이하 아나마)은 2007년 볼로냐(Bologna) 외각의 벤티볼리오(Bentivoglio) 지역에 설립되었다.

- 당시 창립자였던 장애인 특수교사와 장애인 활동 보조인 5명은 서로 잘 알고 지내던 친구들이었으며 장애인 복지 증진의 이념으로 함께 뜻을 모아 협동조합을 만들게 되었다.



[그림29] 스메랄디 공원

- 2007년 볼로냐 지방정부 소유지인 스메랄디 공원(Parco di Villa Smeraldi)의 운영·관리 주체를 선정하는 공모전에서 수상하며 아나마는 시작되었다.
- 이탈리아의 중앙정부나 지방정부가 소유하고 있는 공유지는 법적으로 정부가 직접 관리·경영할 수 없게 되어 있기 때문에 민간과의 파트너십을 체결하여 운영을 맡기는 민관협력이 이루어진다.
- 초기 아나마의 장애인들과 교육자들은 수목 관리·제초·쓰레기수거 등의 공원 관리 업무로 조합활동을 시작하게 되었고 곧이어 공원을 관리하는 대가로 인근 식당 건물을 볼로냐 지방정부로부터 무상 임대받게 되었다.
- 초기 아나마의 조합원들은 이 로칸다 스메랄디 식당(Locanda Smeraldi)이 장애인을 위한 직업교육과 일자리 창출의 큰 기회가 될 수 있다고 생각하고 천천히 경험을 통해 식당 운영을 배워보려고 결정했다. 식당은 운영 초기와 비교해 수용인원이 30명에서 200명으로 규모가 확장되었다.
- 2명의 교육자, 1명의 요리사, 1명의 공원 관리사, 5~6명의 장애인으로 시작된 초기 아나마는 14년 후 4명의 요리사, 10명의 교육자, 3명의 공원 관리사, 60여 명의 장애인이 함께 일하는 규모로 성장했다.

□ 다양한 업무를 접해 볼 수 있는 아나마의 환경

- 이탈리아는 초등학교 시기부터 정부가 장애인 관리를 시작하기 때문에 장애인 아이가 어떤 장애를 갖고 있고 어떤 일을 할 수 있는지에 관한 데이터가 상당히 이른 시기부터 축적되어 온다.
- 아슬러(Azienda Unità Sanitaria Locale, AUSL)⁴⁰라는 정부 기관에서 장애인의 데이터를 바탕으로 성향과 능력을 판단하여 기관의 전문가가 그 장애인에게 적합한 사회적 협동조합을 연결해준다. 연결해준 기관과 잘 맞지 않을 때도 있지만 보통은 이러한 과정을 통해 사회적협동조합으로 들어가 주어진 환경에서 사회성을 기르고 능력을 성장시키는 프로세스가 이루어진다.
- 아나마의 장점 중 하나는 조합 내에서 다양한 업무가 이루어져 장애인이 처음 기관에

40) 이탈리아는 1978년 의료개혁을 통해 의료보장제도를 도입하면서 종래의 공제적인 보험조직을 폐지하고, 지역마다 '지역 보건 단위(Azienda Unità Sanitaria Locale, AUSL)'를 설립하여 AUSL이 지역 주민에게 보건 의료 서비스를 공급하도록 했다.

왔을 때 직무 선택의 폭이 넓다는 점이다. 공원에서는 수목 관리·제초·쓰레기수거 등의 업무를 할 수 있고, 식당에서는 식재료 준비·요리·서빙 등과 같은 업무를 할 수 있다.

- 또한 현재는 사업을 확장해 공원 내 농업박물관(Museo della Civiltà Contadina)에서 입장권 발매·청소 등의 관리 업무를 지원하고 있으며 공원의 농장에서 작물을 재배하고 가축을 키우는 일도 하고 있다.



[그림30] 로칸다 스메랄다 식당(좌)과 아니마에서 관리하는 농업박물관(우)

- 장애인은 보통 사회적협동조합에 처음 들어오게 되면 자신이 어떤 일을 하고 싶어 하는지, 어떤 일을 잘 할 수 있는지 스스로 잘 파악하지 못 하는 경우가 많다. 하지만 아니마에서는 여러 가지 일들을 접해보면서 자신이 할 수 있는 일을 찾는 실험적인 접근이 가능하다.
- 아니마는 장애인의 직업교육을 실행하고 실제로 외부로의 취업과 연결해 줄 수 있는 사회적협동조합 B형이다.⁴¹⁾ 여러 종류의 직무 경험을 제공하고 자신의 자리를 찾아갈 수 있도록 도와줄 수 있는 이상적인 환경이 아니마에는 마련되어 있다.
- 장애인들은 보통 같은 일을 반복하거나 간단한 일을 선호하는 경우가 많다. 아니마의 상황을 예로 들면 식당의 테이블을 정리하고 식기를 닦고 식재료를 손질하는 업무를 장애인들이 주로 담당하며 칭찬과 격려를 통해 이들의 능률을 올리고 장애인들은 업무수행에서 큰 보람을 느낀다.
- 또한 아니마의 업무환경은 일종의 커뮤니티처럼 파트별로 그룹을 형성하고 있어서 새로운 장애인이 들어오면 이미 일을 하고 있는 다른 장애인이 직무를 가르쳐준다.
- 조합 내 비장애인 교육자가 있지만, 교육자와 장애인 간의 경계를 허물고 서로 도와가며 같은 동료로서 동화되어 일을 배우기 때문에 훨씬 높은 업무능률을 보인다.
- 이렇게 능력을 키운 장애인은 본인이 원하는 경우 아니마 밖으로 나가 다른 식당이나 조직으로 취업해 더 높은 임금을 받으면서 일을 할 수도 있고, 다른 일을 하다가 본인

41) 이탈리아의 사회적협동조합은 사회·보건교육 서비스로 건강 영역에서의 활동을 실행하는 “A유형”과 취약계층을 노동시장에 유입시키는 목적을 둔 “B유형”으로 사회적협동조합을 구분하고 있다. “A유형”은 생산적 목표를 추구하고 사회서비스 분야에서 운영될 수 있지만, 기업적 성격을 가지고 있으며, “B유형”은 구체적으로 취약계층 근로자의 직업 면에 초점을 맞추는데 그 소속 전체 직원의 30% 이상을 취약계층으로 채워야 한다.

에게 잘 맞지 않으면 다시 아니마로 돌아올 수도 있다.



[그림31] 가축을 키우고 작물을 재배하는 아니마의 농장

□ 아니마의 자생가능한 사업모델

- 아니마는 정부 지원금이나 민간 후원금에 의존할 필요가 없는 자생가능한 사업모델을 스스로 구축했다. 조합 운영비의 90%를 식당의 수입에서 충당하고 있다.
- 조합 내 60명의 장애인 중 5~6명은 중증 장애를 갖고 있다. 중증 장애인이 처음 아니마에 오게 되면 다른 장애인들에 비해 더 주의 깊고 세심한 교육자들의 케어와 교육을 1년 정도 받게 된다.
- 조합에서 일을 할 수 있는지, 어떤 일을 할 수 있는지 알아가는 시간을 갖는 것으로 이 기간에 중증 장애인이 받는 서비스에 대한 비용은 정부가 교육자에게 대신 지급한다.
- 조합 내 60명의 장애인 중 40여 명 정도는 노동에 대한 임금을 정부로부터 받고 있다. 장애인들이 정부로부터 월급을 받는 이 프로그램은 에밀리아로마냐주의 티로치니오 인클루시보(Tirocinio Inclusivo, 포괄적 인턴십)로서 이탈리아의 지역마다 다른 형태를 취하고 있다. 보통 주 20시간 근무제에 200~400유로 정도의 월급을 세후로 지급한다.
- 티로치니오 인클루시보 프로그램의 지원을 받는 장애인들 이외에 아니마 전체인원 중 20명 정도는 협동조합에서 직접 고용된 형태로 조합에서 월급을 받고 있다. 이들 중 9명은 교육자·요리사·공원 관리자 등 비장애인들이며, 11명은 장애가 있지만, 어느 정도 일을 할 수 있는 능력이 있어 협동조합에서 직접 고용되어 일하는 형태이다.
- 20명 간에는 임금 차이가 없으며 정부에서 돈을 받지 않는다. 정부의 몇 안 되는 지원 중 하나는 장애인들을 고용했을 때 정부에 내는 노동 세금이 많이 줄어든다는 것이다.
- 법적으로 사회적협동조합 B형에서는 전체 채용인원의 30% 이상을 장애인들로 구성해야 한다. 아니마에서는 전체 채용인원 20명 중 11명이 장애인이기 때문에 이 수치가 50%를 넘는다.

나. 질의응답

Q 조합의 활동에서 단체활동이나 야외활동이 주를 이루는 것으로 보인다. 코로나 팬데믹 이후로 조합의 운영에서 어떤 어려움을 겪었는가?

A 코로나는 저희에게 위기 요소와 기회 요소로서 작용했다. 아시다시피 식당들이 전체적으로 운영을 임시 중단했었기 때문에 로칸다 스메랄디 식당에서 근무하던 장애인들이 출근하지 못하고 집에 머물러야 했다. 이러한 상황에서 우리가 할 수 있는 일이 무엇일까 탐색을 하면서 파스타를 만들어서 파는 것 이외에 집으로 배달해주는 서비스를 시작했다. 이것은 코로나 사태가 아니었으면 시작할 수 없는 일이었다. 위기를 기회로 활용하면서 비즈니스 영역이 확장되는 효과를 낳았다. 후에 식당을 다시 열 수 있게 되면서 지금은 거의 모든 것이 정상적으로 돌아왔다.

Q 이전에 CIM사회적협동조합 연수를 진행했었는데 이와 비교해 아니마 사회적협동조합의 수익모델에 대해 궁금한 점이 생겼다. 결국은 조직을 계속해서 운영하기 위해선 지속가능한 수익모델이 있어야 하는데 아니마는 이것을 정부 지원금이나 민간 후원금에 의존하고 있는 것인지 혹은 자원봉사자의 활동을 적극적으로 권장하여 인건비 감소 효과를 얻고 있는 것인지 아니면 자체적인 수익모델이 명확해서 지속가능한 운영이 이미 이루어지고 있는 것인지 궁금하다.

A 아니마협동조합 운영비의 90%는 로칸다 스메랄디 레스토랑의 수입에서 커버할 수 있다. 조합 내 60명의 장애인 중 40여 명 정도는 노동에 대한 임금을 정부로부터 받고 있다. 60명의 장애인 중 5~6명은 중증 장애를 갖고 있다. 이분들은 처음 아니마에 오게 되면 다른 장애인들에 비해 더 주의 깊고 세심한 교육자들의 케어와 교육을 1년 정도 받게 된다. 조합에서 일을 할 수 있는지, 어떤 일을 할 수 있는지 알아가는 시간을 갖는 것으로 이 기간에 중증 장애인이 받는 서비스에 대한 비용을 정부가 교육자에게 대신 지급한다. 1년이 지난 후 이분들이 일을 시작하게 되면 말씀드린 다른 장애인들처럼 정부에서 월급을 받고 당장은 일을 할 수 없다고 판단되면 계속 서비스를 연장해가며 케어를 받는다. 나머지 부분에서 발생하는 비용은 아니마 사업의 수익으로 충당하고 있다. 장애인들이 정부로부터 월급을 받는 이 프로그램은 에밀리아 로마냐주의 티로치니오 인클루시보(Tirocinio Inclusivo, 포괄적 인턴십)로서 이탈리아의 지역마다 다른 형태를 취하고 있다. 보통 주 20시간 근무제에 200~400유로 정도의 월급을 세후로 지급한다. 이로 인해 이분들은 후에 연금 혜택도 받을 수 있다.

A 말씀드린 티로치니오 인클루시보 프로그램의 지원을 받는 장애인들 이외에 아니마 전체인원 중 20명 정도는 협동조합에서 직접 고용된 형태로 조합에서 월급을 받고 있다. 이들 중 9명은 교육자, 주방장, 관리자 등 비장애인들이며, 11명은 장애가 있지만, 어느 정도 일을 할 수 있는 능력이 있어서 협동조합에 직접 고용되어 일하는 형태이다. 이 20명은 임금의 차이가 없으며, 정부에서 돈을 받지 않는다. 유일한 정부의 지원은 장애인들을 고용했을 때 정부에 내는 노동

세금이 많이 줄어드는 것이다. 하지만 장애인이 아닌 일반인이 협동조합에서 일하는 것에 대한 임금 지급이나 세금 혜택은 전혀 없다. 법적으로 사회적협동조합 B형에서는 전체 채용인원의 30% 이상을 장애인들로 구성해야 한다. 아나미협동조합에서는 전체 채용인원 20명 중 11명이 장애인이기 때문에 이 수치가 50%를 넘는다.

Q 사업을 피보팅(전환)하신 사례를 소개해주셨다. 코로나19로 인해 대면 레스토랑 서비스업에서 배달 서비스업으로 전환하신 사례였는데 어쩔 수 없는 환경 때문에 이루어진 것으로 보인다. 코로나와 상관없이 중장기적으로 계획 중이신 새로운 사업모델이 있거나 생각하고 계신 것이 있는지 궁금하다.

A 우리는 지금 두 가지 사업을 계획 중이다. 하나는 지금 진행 중인 사업을 다른 도시의 공원이거나 식당으로 확장하는 리플리케이션이다. 이와 더불어 지금 관리하는 공원에 있는 사이클링 도로를 활용하는 방안에 대해서도 고민 중이다. 이 공원은 시내와 가깝기 때문에 대중교통을 이용할 수도 있지만, 자전거를 타고 왕래할 수도 있다. 공원에는 농업박물관, 동물이 있는 농장 등 즐길 거리가 많아 자전거를 이용해서 편하게 공원을 방문하는 프로그램을 기획 중이다. 다른 하나는 장애인들을 위한 생활 시설을 만드는 것이다. 실제로 가족과 함께 살지 않는 장애인들이 많다. 다른 커뮤니티나 시설 등에서 사는 장애인들을 위해 기숙사처럼 편하게 먹고 자고 생활할 수 있는 생활 시설을 만드는 것이 우리의 또 다른 목표이다.

Q 먼저 장애인들과 비장애인들이 함께 생활할 수 있는 공동체를 꾸려가는 것에 대해 연사님께 큰 경의를 표한다. 장애인들의 일자리 제공을 내용으로 하는 아나미 사회적협동조합의 비장애인 근로자분들에게 질문을 드리고 싶다. 한국에도 장애인들에게 질 좋은 일 자리를 제공하기 위한 사명감에 사회적협동조합을 직접 운영하거나 장애인과 가족관계에 있는 사람들, 주로 부모들이 사회적협동조합을 설립하여 카페 같은 시설을 운영하는 사례들이 있다. 아나미 사회적협동조합도 2007년에 설립되어 올해로 운영 14년 차인데 적지 않은 비장애인들이 교육자, 요리사, 관리자 형태로 근무를 하셨었고 지금도 하시고 계실 것으로 생각된다. 직무에 관해 장애인들은 선택의 폭이 넓지 않다. 현실적으로 이런 사회적협동조합의 장애인들은 조합의 운영·설립에 관여하시는 비장애인들의 ‘선량한 의지’ 같은 것에 영향을 받을 수밖에 없을 텐데 그렇다고 해서 그분들에게 무제한적인 사명감이나 인류애 같은 것을 요구하는 것은 쉽지 않을 것으로 생각된다. 이와 연관해 아나미에서는 비장애인 근무자들에게 어떤 비전을 제시하고 있는지, 적은 임금이나 근무 환경에 대한 개선 방안이 있는지 궁금하다.

A 이탈리아에서도 부모가 장애인 자식을 위해서 사업체를 열어 일자리를 만드는 경우가 종종 있다. 문제는 장애인들이 그 일을 하고 싶어 하지 않는 경우가 더 많다는 것이다. 자신이 선택한 일이 아닌 부모가 선택한 일이라는 이유도 있고, 부모와 함께 일하고 싶지 않은 이유도 있다. 아나미는 모두가 행복하게 함께 일을 하는 분위기를 형성하고 있다. 직무 선택의 폭이 넓으며

일종의 커뮤니티처럼 파트별로 그룹을 형성하고 있어서 서로서로 도와가며 일을 할 수 있다. 아니마의 비장애인들은 굉장한 사명감을 갖고 자신을 희생해가며 의무감에 일할 것이라 오해를 종종 받는다. 하지만 본인을 비롯한 아니마의 근무자들은 이곳에서 일하는 것에 대해 굉장히 행복한 감정을 느낀다. 물론 아니마 같은 사회적협동조합에서 일하는 것이 다른 섹터에서 일하는 것보다 임금도 적게 받고 힘들 수 있다고 생각한다. 본인은 이 일을 하기 전에 부동산 에이전트로서 일을 했었다. 돈은 이전에 훨씬 더 많이 벌었지만, 아니마에서 일하는 지금이 더 행복하다. 식당에 오시는 손님들도 식당의 활발하고 행복한 분위기 속에서 긍정적인 에너지를 많이 얻어간다. 우리가 어떤 사회적 비전, 무제한적인 희생을 통한 사회적 변화를 만들어 간다는 것 보다 우리가 행복하고 좋아해서 이 일을 한다고 이해해 주시면 좋을 것 같다.

A 이와 조금 다른 이야기를 하자면 컨벤션을 준비하고 있다. 보통 협동조합 컨벤션은 볼로냐 지방정부나 MEGACOOP(메가콥) 또는 협동조합 협회에서 주최하지만 지금 아니마만의 협동조합 컨벤션을 준비 중이다. 사회적협동조합 B형들이 따로 모여 식당이나 연회장에서 음식도 만들고 식사도 하면서 우리가 정말 하고자 하는 일이 무엇인지, 우리가 추구하는 가치가 무엇인지 등을 공유할 예정이다. 특히 우리가 제공하는 두 가지 제품, 좋은 소모품과 양질의 서비스에 관해 이야기할 것이다.

Q 한국에서도 협동조합들은 지속가능한 모델을 설립하는데 큰 관심이 있다. 한국과 이탈리아는 상황이 많이 다르긴 하지만 아니마협동조합의 성공사례로 볼 때 한국의 협동조합이 꼭 챙겨가야 하거나 지켜야 할 요소는 어떤 것들이 있는가?

A 첫째로 아니마 같은 사회적협동조합을 계속해서 유지하기 위해서는 마치 비장애인들과 같이 일하는 것처럼 생각해야 한다. ‘우린 장애인이니까 대충 일해도 사람들이 도와줄 거야’라는 가벼운 생각이 아니라 실제로 비즈니스가 이루어질 수 있는가의 적합성에 대한 고민이 필요하다. 레스토랑 방문객 중 일부는 로칸다 스메랄디 같은 식당을 운영하고 싶다고 말한다. 식당을 관리하고 요리에 대한 좋은 평을 유지하고 성과를 내며 계속해서 질 좋은 서비스를 제공하는 것 자체는 장애인만 아니라 비장애인에게도 굉장히 어렵고 힘든 일이다. 경쟁에서 살아남기 위해서는 도움에만 의지해서는 안 되며 경쟁자와 똑같은 비즈니스를 하고 있다고 생각해야 한다. 단, 여기서 중요한 점은 사업을 잘 운영하고 싶은 욕심이 앞서서 장애인의 노동을 착취하는 형태의 운영을 해서는 절대 안 된다는 것이다.

A 둘째로 작은 사업에서 시작해서 점점 활동 범위를 넓혀가는 모델을 구상하는 것을 추천한다. 아니마는 사업 초기 자금이 거의 들지 않았다. 아니마에서 공원을 관리하는 대가로 정부로부터 공원의 식당을 무상 임대받았기 때문이다. 식당을 임대하는데 돈을 투자한 것이 아니었기 때문에 운영상 리스크가 거의 없었고 운영을 하다가 잘 안 되면 언제든지 다시 공원 관리에 집중하면 되는 상황이었다.

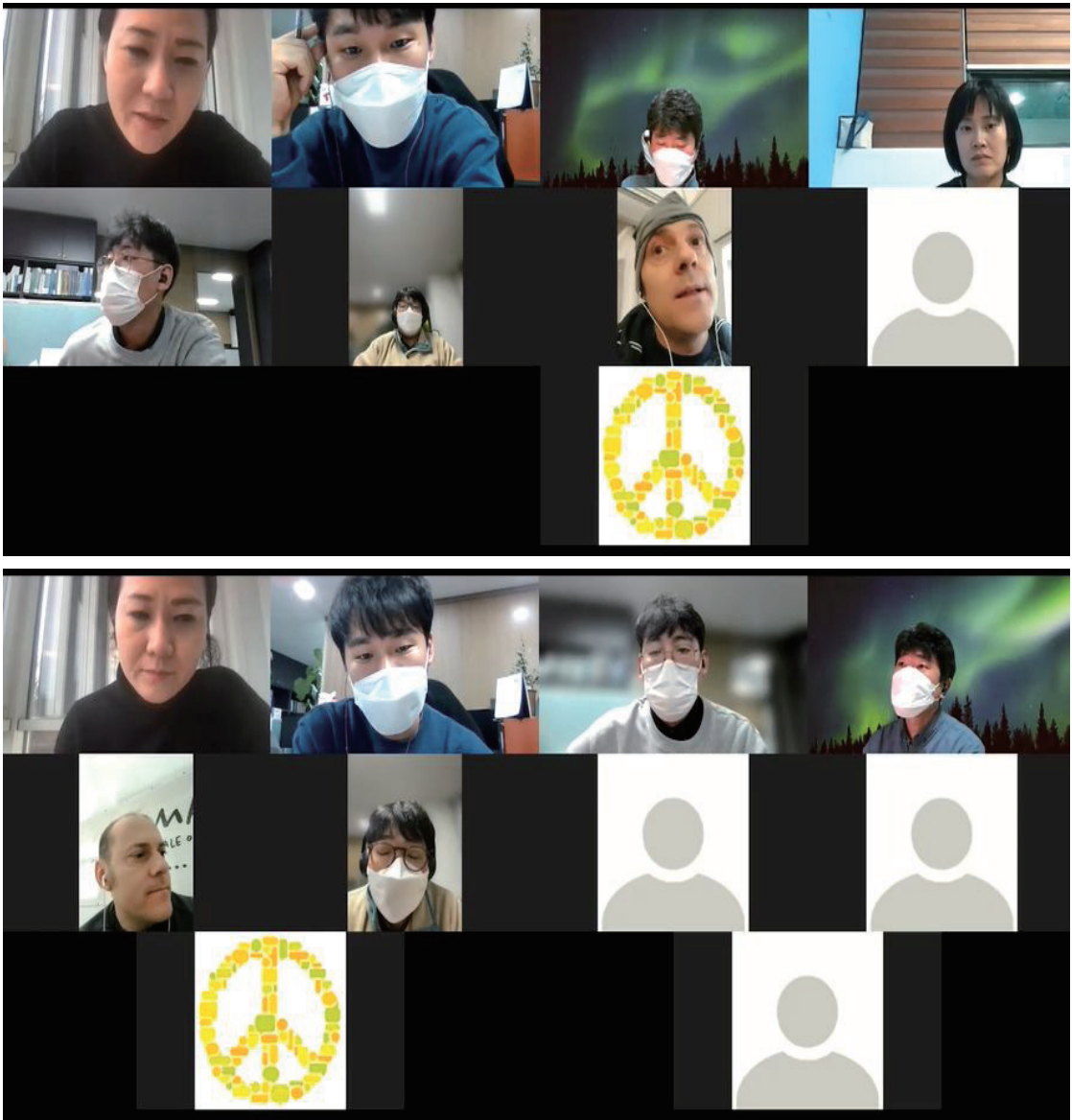
A 마지막으로 장애인이 부모님과 함께 시설에 오는 것이 좋은 상황으로 이어지지 않는 경우가

많다는 것이다. 이탈리아는 초등학교 시기부터 정부가 장애인에 대한 관리를 시작하기 때문에 이 아이가 어떤 장애를 갖고 있고 어떤 일을 할 수 있는지에 관한 데이터가 이른 시기부터 축적되어 온다. AUSL이라는 지역 보건 단위 정부 기관에서 장애인의 데이터를 바탕으로 성향과 능력을 판단하여 기관의 전문가가 그 장애인에게 알맞은 사회적협동조합을 연결해준다. 연결해준 기관과 잘 맞지 않을 때도 있지만 보통은 이러한 과정을 통해 사회적협동조합으로 들어가 주어진 환경에서 능력을 조금 더 성장시키는 프로세스가 이루어진다. 반면에 부모님이 직접 기관으로 아이를 데려와 해당 기관에서 일을 시킬 것을 권유하는 경우는 대부분 문제를 일으키고 상당히 복잡한 과정을 거치게 된다. 한국의 장애인 정책이나 현황은 잘 모르지만 사회적협동조합을 운영하면서 겪게 되는 문제는 비슷할 것으로 생각된다. 이탈리아의 상황에 비추어 말씀드릴 수 있는 것은 이 정도이다.

Q 한국의 협동조합에 궁금한 점이 있는가?

- A 한국의 사회적협동조합 법이 어떻게 구성되어 있는지, 활동 상황은 어떠한지 잘 모르지만, 이탈리아는 사회적협동조합 법이 생긴 지 30년 정도 되었다. 한국에서 아니마 같은 활동을 하는 사회적협동조합이 있는지 궁금하다. 또한 여러분들 중에 혹시 이탈리아 영화 Si Puo Pare(시푸오 파레, We Can Do That)라는 영화를 보신 분이 있는지 궁금하다. 이탈리아의 한 청소협동조합에서 장애인들이 공원을 청소하고 조그만 카페를 운영하는 이야기를 그린 영화이다. 영화를 제작할 때 시나리오를 쓰셨던 분이 파비오 보나파치(Fabio Bonapace)라는 분인데 이탈리아 공영방송 RAI의 다큐멘터리에서 아니마의 방문이 주었던 감동을 계기로 이 시나리오를 쓰게 되었다고 말했었다.
- A 제가 직접 몸담고 있지는 않지만, 간접적으로 전해 들은 한국의 사례에 대해 답변드리겠다. 한국 안동이라는 지역의 외각에 100여 명에 가까운 장애인들이 공동체를 구성하여 새싹을 재배하는 사회 복지 법인을 운영하고 있다. 새싹 비빔밥에 들어가는 새싹의 매우 많은 양을 장애인들이 메뉴얼에 따라 직접 이곳에서 생산하고 있다. 서울 수도권에서도 완주 지역에 장애인들이 주체가 되어 활동하는 사회적협동조합이 있다.

다. 사진



8. 이탈리아 협동조합의 힘



면담자 : Stefano Zamagni
stefano.zamagni@unibo.it

가. 브리핑 내용

□ 경제 생태계의 다양성과 협동조합

- 이탈리아의 경제학자이자 볼로냐 대학(University of Bologna)에서 경제학을 가르치는 스테파노 자마니 교수(Stefano Zamagni)는 3년 전까지 협동조합을 공부하기 위한 한국의 활발한 스터디 출입이 이루어졌었다고 운을 떼며 강의를 시작했다. 당시 교류는 매우 성공적이었으며 지금은 팬데믹으로 출입국이 힘든 상황이지만 다시 활성화되기를 기대한다며 강의를 시작했다.
- 도서관에 가면 협동조합의 역사를 설명하는 책들은 많이 발견할 수 있지만, 협동조합의 미래를 이야기하는 책이나 연구자료는 상대적으로 찾기 힘들다. 협동조합의 역사는 1844년 영국에서 처음 시작되었고,⁴²⁾ 이후 유럽 전역으로 퍼진 뒤 미국에서 다시 성장하게 된다.
- 영국의 산업혁명과 동시에 시작되었다기보다는 산업화 사회가 발전하면서 그 결실로 태어났다고 볼 수 있다. 이 과정에서 협동조합은 긴 여정을 거쳐왔고 앞으로의 미래에 대한 궁금증을 자아낸다.
- 자연 생태계에서 생물 다양성은 아주 중요한 요소이다. 생태계에서 다양한 종류의 생물들이 상호작용하며 공존하는 것을 의미하며 한 종류의 생물만 존재하는 자연은 성립될 수 없다. 이 개념은 경제학에서도 적용될 수 있다. 경제학에서 기업들도 자본주의적 기업(Capital Corporation), 협동조합 기업(Cooperative), 혜택 기업(Benefit Corporation)⁴³⁾ 등 여러 종류가 있으며, 점점 더 다양한 포맷들이 기업의 형태를 갖추고 있다.
- 많은 학자들이 자본주의적 기업만을 강조하는 실수를 범하지만, 경제 생태학적으로 이러한 다양성이 훨씬 더 건강한 경제를 이루어낼 수 있다. 즉, 한 가지 종류의 기업만을

42) 산업혁명 이후, 세계적인 강대국으로 성장한 영국의 이면에는 열악한 노동환경이 있었으며, 노동자에게는 선거권이 인정되지 않았다. 이러한 상황을 타개하고자 하여 로치데일의 노동자 28명이 1인당 1파운드의 출자금을 모아 식품 가게를 설립한다는 목표 아래 1844년 10월 세계 최초의 협동조합 '로치데일 공정 선거자 조합'을 만들었다.

43) 2010년 미국에서 등장한 Benefit Corporation은 회사의 이익과 더불어 사회, 근로자, 지역사회 및 환경에 대한 긍정적인 영향을 법적으로 정의된 목표로 삼고 있으며, 이러한 영향을 포함하도록 '기업 최선의 이익'의 정의를 명시하고 있다.

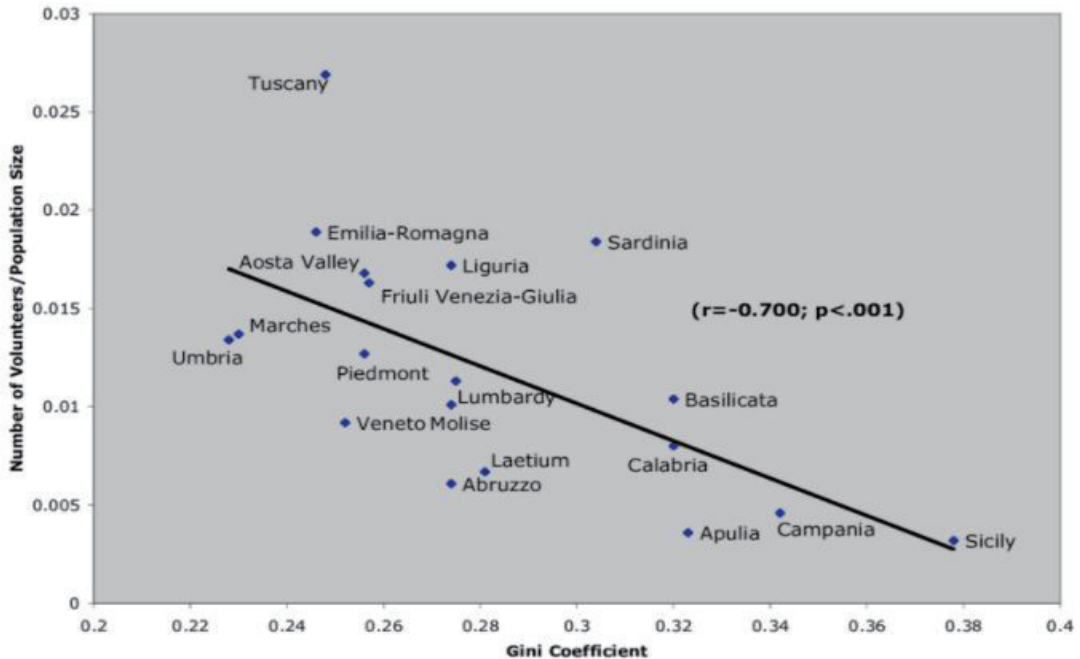
육성하는 것을 지양하고 각각의 기업 형태가 가진 고유의 특성, 역할을 잘 유지하면서 하모니를 이루어야 한다.

□ 협동조합의 목적·임무·정체성

- 모든 기업이나 사회적 역할을 하는 단체는 목적(Purpose), 임무(Mission), 정체성(Identity)의 3가지 카테고리를 통해 특성을 나눌 수 있으며 각각 카테고리를 통해 ‘무엇을’, ‘어떻게’, ‘왜’라는 물음을 던질 수 있다. 한 조직과 단체가 무엇을 추구하는지, 무엇을 원하는지에 관한 질문과 어떻게 그 목적을 향해 나아 갈 것인지에 관한 질문, 마지막으로 어떠한 정체성이 조직 행보의 이유가 되는가에 관한 질문까지 가능하다.
- 자본주의적 기업과 협동조합 기업은 많은 사람들이 서로 다르다고 생각하지만, 기본적으로 ‘가치 생산’이라는 같은 목적을 가지고 있다. 일부 사회에서는 협동조합이 가치 생산이 아닌 가치 분배를 목적으로 갖는 조직이라고 생각하지만, 이는 잘못된 생각이다. 자본주의적 기업은 이윤(Profit)을 남기고 협동조합 기업은 각자의 사회적 이윤(Social Dividend)을 남긴다. 결국에는 두 조직 모두 분배, 재산, 풍요를 추구한다.
- 다시 말해, 많은 사람들이 협동조합은 불우한 이웃을 돕는 일종의 자원봉사 단체 정도의 수준으로 생각하지만, 자본주의적 기업과 협동조합 기업은 모두 이윤을 추구한다. 다만, 그 결과물을 어떻게 가지고 가느냐에 중요한 차이점이 있다.
- 임무의 카테고리에서 협동조합 기업과 자본주의적 기업은 큰 차이를 보인다. 자본주의적 기업에서는 자본이 일을 통제하지만, 협동조합 기업에서는 일이 조합과 자본을 통제한다. 조합원들은 1인 1표의 투표권을 가지며 모든 의사 결정 과정에 참여한다. 자본주의적 기업에서는 소수의 자본가가 각자의 이윤을 최대화할 수 있는 결정을 독단적으로 실행한다는 점에서 차이가 있다. 이렇듯 조직의 형태에서 자본주의적 기업과 협동조합 기업이 큰 차이점을 보인다. 자본주의적 기업은 노동의 생산성을 높이기 위한 프레딕 윈슬로 테일러(Frederick Winslow Taylor)⁴⁴⁾의 테일러리즘(Taylorism) 모델을 사용한다.
- 정체성 카테고리에서는 최근 왜 젊은 사람들이 자본주의적 기업보다 협동조합 기업에 더 관심을 보이는지에 대한 이해가 필요하다. 실제로 이탈리아 대학생들은 협동조합 기업에서 일하는 것에 관심을 보인다. 노동의 두 종류로 분리될 수 있다. 첫 번째는 돈의 가치나 개인적인 성공을 위한 본능에 충실한 노동이다. 두 번째는 자유나 정의처럼 개인의 직접적인 결과물이 아닌 사회적 의의를 위한 본능에 따르지 않는 노동이다. 개인의 가치관에 따라 물질적 가치를 원하는 사람은 자본주의적 기업에서 일하기를 원하며, 이와 상관없이 사회의 정신적 가치를 추구하는 사람은 협동조합 기업에 들어가고 싶어 한다.
- 이 두 형태 기업의 실질적인 사례가 있다. 이탈리아에는 볼로냐(Bologna)가 수도인 에밀리아로마냐주(Emilia-Romagna)와 밀라노(Milano)가 수도인 롬바르디아주(Lombardia)가 있다. 두 지역의 경제적 규모는 비슷하지만, 빈부격차 지표에서 큰 차

44) 미국의 기계공학자이자 경영학자이다. 과업 수행의 분석과 혼합에 대한 관리 이론으로 경제적 효율성, 노동생산성 증진을 목표로 한 과학적 관리법(scientific management)을 창안하여, 공장 개혁과 경영 합리화에 큰 공적을 남겼다.

이점을 보인다. 롬바르디아주는 큰 빈부격차를 지역의 사회문제로 안고 있지만, 협동조합이 가장 활성화된 에밀리아로마냐주는 아주 낮은 지표를 보이면서 협동조합이 부의 불평등을 억제한다는 것을 보여주고 있다. 부의 불평등은 정치적 불안정으로 이어지며 민주주의를 붕괴시키는 결과를 낳는다.



Income Inequality and Social Capital across Italian Regions (N=19).

[그림32] 이탈리아 지역별 지니계수 그래프

□ 협동조합이 도전하는 미래 분야

- 협동조합 기업이 현재와 미래에 어떤 역할을 짊어질지에 관한 질문을 던진다. 어떠한 사회형태에서 협동조합이 자신의 역할을 다할 수 있을까? 또 협동조합의 특성을 드러낼 수 있는 역할을 맡아 어떠한 결과물을 도출할 수 있을까?
- 협동조합의 특성을 가장 잘 활용할 수 있는 환경은 무엇일까? 재산의 소유는 개인, 공동, 공공재 3가지 형태로 존재한다. 공공재의 대표적인 예시로는 환경이 있다. 얼마 전 COP26 회의에서도 볼 수 있듯이 이러한 공적인 재산을 관리하기 위하기에 적합한 주체는 개인이나 일반 자본주의적 기업이 아닌 협동조합이다.
- 1990년 미국의 정치학자 엘러너 오스트롬(Elinor Ostrom)⁴⁵⁾의 저서 ‘집단행동과 자치제도(Governing the commons)’의 개념은 한국을 포함한 아시아 국가에도 적용할 수

45) 미국의 정치학자이며 노벨 경제학상을 수상한 최초의 여성이다. 시민들의 자율적인 협약을 통한 공유지의 비극 해결방안을 주로 연구했으며, 공공선택론과 제도주의 분야에 많은 업적을 남겼다. 공유자원 문제 해결에 있어 기존의 이분법적인 정부-시장 중심 해결책을 타파하고, 외부 간섭 없이 공동체 내의 자치를 통해 문제를 해결할 가능성을 제시했다.

있다. 특히 환경과 관련된 수많은 공공재 개념의 문제들이 등장하는 현시대에 협동조합은 이 문제들을 관리하고 해결하는데 중요한 역할을 한다.

- 이러한 시대적 흐름과 더불어 최근 몇 년 사이 이탈리아에서는 커뮤니티 협동조합이라는 개념이 등장했다. 기존의 소비자협동조합, 생산자협동조합 등과는 다른 개념으로 새로운 커뮤니티를 위한 일종의 포맷이다. 볼로냐에서는 얼마 전 에너지 커뮤니티를 위한 협동조합이 생겼는데 전기를 생산하기 위해 조합원들이 함께 부지를 찾고 태양광 패널을 설치하는 활동 등을 한다. 시대가 변화해감에 따라 협동조합의 형태도 이에 맞춰 진화하고 있으며 이러한 역할을 할 수 있는 협동조합이 새롭게 재구성되고 있다.
- 협동조합이 활약할 수 있는 또 다른 영역은 AI와 디지털 영역이다. 특히나 그중에서도 디지털 플랫폼은 자본주의에 의해 크게 좌우되는 경향이 있으며 현재 진행 중인 미국 페이스북의 소송⁴⁶⁾을 예시로 들 수 있다. 자본주의적 기업의 디지털 영역 독점형태가 지속될 경우, 제일 큰 위험에 노출되는 계층은 이 분야에 무지한 일반인이 될 가능성이 높기 때문에 매우 중요한 사안이다. 이와 관련해 플랫폼협동조합(Platform cooperative)라는 개념으로 새로운 형태의 협동조합이 등장하면서 AI, 디지털 영역을 개척해 나가고 있다.
- 협동조합이 활약할 수 있는 다음 분야는 과학 지식의 영역이다. 현재 가장 대표적인 사례가 백신이다. 팬데믹 시대에 일부 대기업들이 백신을 통제하면서 백신을 구매할 수 없는 빈곤 국가들의 국민이 죽어가는 현재 상황은 있을 수 없는 일이다. 이것은 앞서 언급한 공공재의 영역으로서 협동조합 형태의 기관들이 직접 관리·감독해야 하는 중요한 사안이다. 실제로 여러 국가들이 앞으로는 국제적인 협력관계를 맺어 함께 백신을 관리해야 한다는 목소리를 내고 있다.
- 협동조합이 활동할 수 있는 3가지 미래 공공 이익의 영역으로 환경, 소셜미디어, 과학 지식에 관한 이야기를 전달했다. 처음 말씀드렸던 생태의 다양성에 따라 협동조합을 포함한 모든 형태의 기업들이 함께 참여하여 성과를 내야 한다. 협동조합이 지금까지 하던 일을 제쳐두고 미래의 영역에서만 활동을 해야한다는 의미가 아니다. 이제까지 해왔던 모든 활동을 계속하면서 새로운 도전을 통해 미래 영역에서 협동조합의 역할을 만들어가야 한다는 의미이다.

□ 한국 협동조합에 전하는 메시지

- 현실적으로 전 세계의 많은 교육기관과 학자들이 협동조합이 성장하고 그 문화를 활성화하는데 크게 기여하지 못하고 있다. 한국뿐만 아니라 유럽, 미국의 대학들은 젊은이에게 협동조합 문화에 대한 새로운 견식을 넓혀주는 역할을 해야 한다. 한국 또한 이러한 문제에 대해서 아주 세심한 걱정과 고민을 하는 나라 중 하나로 알고 있다. 교육 기관들의 협동조합 교육에 관한 정부 정책을 수립하는 것도 협동조합의 문화를 키우고 활성화하는데 좋은 해결책이 될 수 있다.
- 최근 아시아에서 한국의 지질학적 정치 역할들에 관한 이야기가 많이 오고 간다. 한국

46) 미국 연방·주 정부들이 세계 최대 소셜미디어 기업 페이스북을 상대로 제기한 반독점 소송. 페이스북이 소셜미디어 업계에서 독점적 지위를 남용하고 있다는 주장.

은 유구한 역사 속에서 경제 영역뿐 아니라 사회·문화 등 다양한 분야에서 어려움을 극복해왔고 이 과정에서 민주적 자유, 사회적경제 등의 역할이 주요했다고 생각한다. 한국은 협동조합들이 현재 겪고 있는 문제들을 충분히 해결할 수 있을 만큼 성숙하고 준비되어있는 나라이다. 협동조합의 미래를 위해 여러분의 역할을 훌륭히 해내기를 부탁드린다.

나. 질의응답

Q 50% 이상의 볼로냐 지역 사람들이 협동조합의 조합원으로서 활동하고 있고, 지역 임금 수준은 다른 지역과 2배 정도 차이가 난다. 전체 경제구조에서 협동조합과 사회적경제가 차지하는 비중이 다른 지역에 비해 월등히 높다. 이러한 이유로 볼로냐 지역을 우리가 참고해야 하는 사례로 설명된곤 한다. 이탈리아의 다른 지역과 비교하여 볼로냐 지역의 협동조합이 활성화된 구체적인 배경은 무엇인가?

A 아시다시피 볼로냐 대학은 이탈리아뿐만 아니라 전세계에서 처음으로 등장한 대학이다. 1088년에 만들어진 대학이다. 여기서 중요하게 짚고 넘어가야 할 부분은 만들어진 연도가 아니라 ‘누가 만들었는가’이다. 왕이나 이 지역을 다스리는 지역유지가 만든 것이 아니라 시민들이 자체적인 연합을 통해 이 대학을 만들었다.

A 그리고 그 이후로 2세기 동안 대학을 유지하는데 드는 비용을 시민이 부담한다. 이 대학을 주도적으로 유지하던 주체는 중세의 왕이나 교회, 군주가 아닌 시민이었다. 다른 지역과 차별되는 볼로냐 시민성을 나타내는 매우 중요한 부분이다.

A 볼로냐의 시민들은 절대 남의 말을 듣지 않는 시민들이다. 상호 관계 속에서 협력은 하지만 누군가의 지배를 받는 것은 절대 참지 않는 시민들이다. 부유한 가문들이 협력 관계 속에서 지역을 이끌어 나가는 형태였을 뿐 볼로냐 지역은 한 번도 왕이나 누군가에 의해 지배를 받은 역사가 없다. 스스로 자신을 지배할 줄 아는 볼로냐의 시민성이 현재 볼로냐 협동조합 성공의 배경이 되었다.

Q 이탈리아는 협동조합의 전통이 많이 축적돼 왔기 때문에 현재의 대외적인 성과를 이루어낼 수 있었던 것 같다. 한국에는 이 같은 협동조합의 전통이 다소 부족한 실정이다. 협동조합을 시작하려는 한국의 소규모 단체들이 많은 어려움을 겪고 있다. 볼로냐 초기 협동조합들의 성장 과정에서 참고할 수 있을 만한 포인트들은 어떤 것들이 있는가?

A 협동조합이 초기 단계에서 발전을 위해 다른 협동조합을 도와주는 컨소시엄 형태는 아주 중요한 메커니즘이다. 긍정적 외부효과(Positive Externality), 즉 어떠한 행위로 발생하는 외부의 긍정적인 효과의 역할을 하는 협동조합의 기능이 중요하다.

A 비버를 예로 들면, 비버의 자기 생존을 위한 활동들은 다른 동물의 생존에도 긍정적인 영향을 끼친다. 천적으로부터 자신을 지키기 위해 만든 비버의 땅굴은 다른 동물들이 공존할 수 있는 서식지가 된다. 협동조합들도 결국 조합의 이익을 추구하는 활동을 하지만 이 과정에서 공존의 가치를 실현하는 역할을 한다. 협동조합의 컨소시엄이 중요한 이유이다.

Q 민간협동조합의 역할 이외에 한국의 중앙정부나 지방정부는 협동조합의 미래를 대비하고 건전한 경제 생태계를 만들기 위해 어떠한 정책들을 만들어가야 하는가?

A 협동조합의 역할과 정부의 역할은 말씀하신 대로 다른 점이 있다. 협동조합 관련자들이 정책을 만드는 사람에게 무엇이 필요하가에 대한 인사이트를 제시할 수 있어야 한다. 정책 재정 관련자들이 협동조합에 대해 잘 모를 수 있기 때문에 협동조합 종사자들이 수동적으로 기다리기보다 이들에게 직접 의견을 제시할 수 있는 시스템이 필요하다.

A 공공영역에서 혹은 공공 기업이 할 수 없는 역할을 사회적협동조합 같은 협동조합이 수행하고 있다. 실제로 사회적협동조합 법이 실제로 통과된 것은 1991년이지만 이미 10년 전부터 사회적협동조합은 활동해왔다. 이분들은 법이 만들어지길 기다리지 않고 먼저 행동한다. 법을 제정하는 사람들이 먼저 필요성을 느껴 법을 만들게 되는 형태의 메커니즘이 작용하게 되었다.

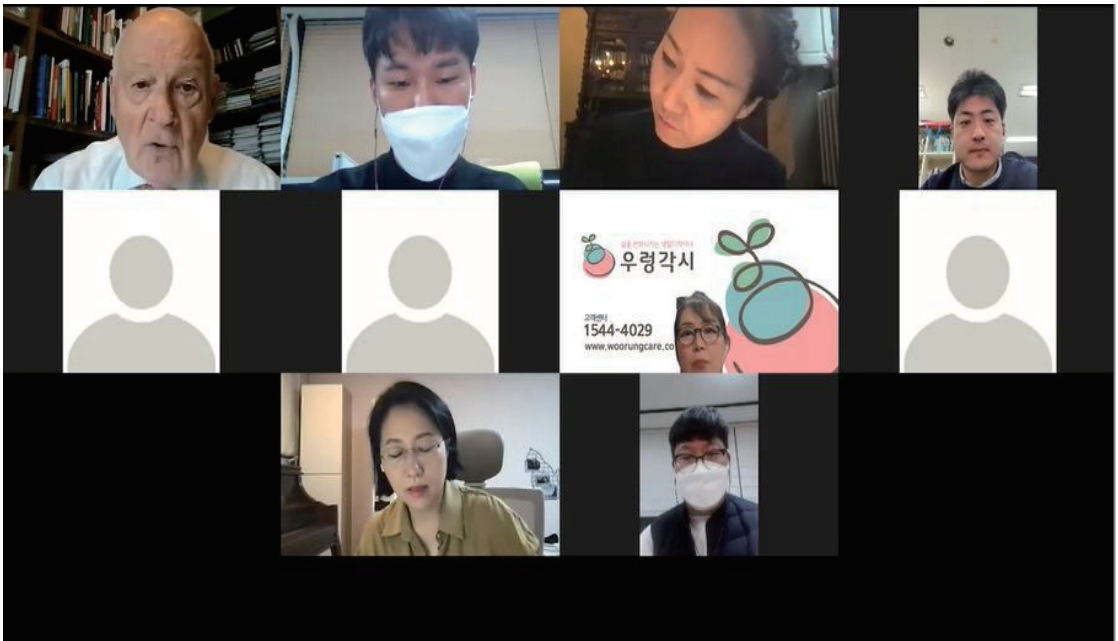
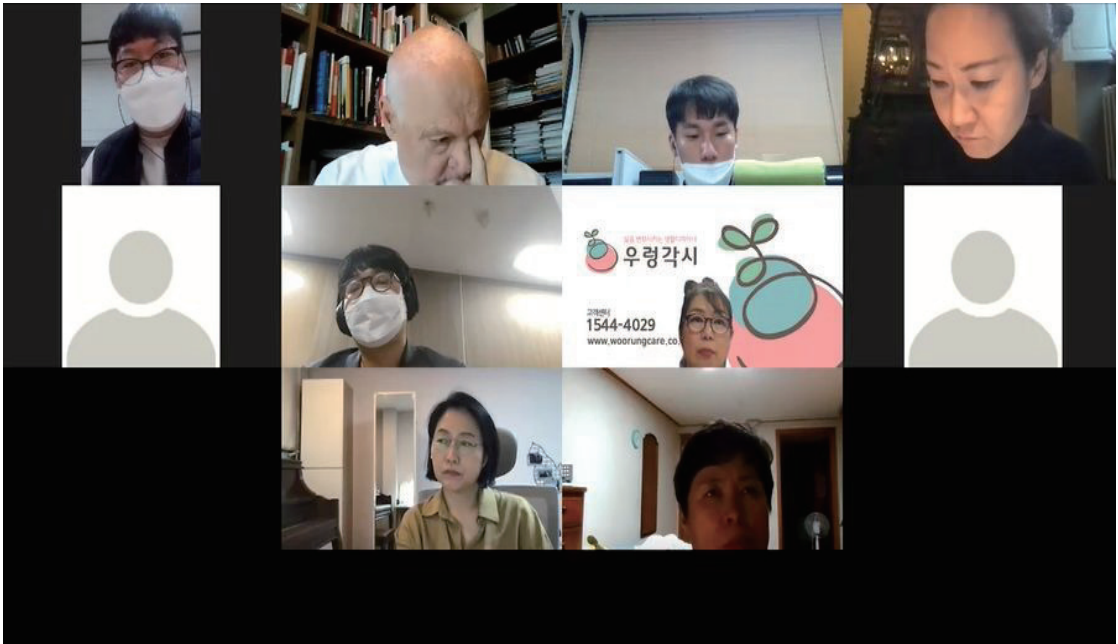
Q 한국에서도 협동조합의 지속가능성을 고민하는 가운데 청년들의 협동조합 유입을 이끌어낼 수 있는 방법이나 어필 포인트들에 관한 논의가 이루어지는 중이다. 청년들이 새롭게 협동조합에 들어오는 것에 관해 이탈리아에서는 청년들이 어떤 부분에 관심을 보이며, 어떤 방법으로 유입을 이끌어내는지 궁금하다.

A 젊은이들을 어떻게 협동조합에 유입시키는가, 어떻게 계속 관심을 갖게 할 것인가는 한국뿐만 아니라 전세계가 가지고 있는 문제이다. 청년들이 어떤 생각을 갖고 있는가를 잘 이해해야 한다. 청년들은 더 이상 명령을 따르거나 조직에 들어가는 것을 원하지 않는다. 자신이 목소리를 낼 수 있고 자신이 결정권을 갖는 근무 환경에서 일하고 싶어 한다. 역진행 수업(Flipped Classroom) 즉, 교수가 혼자 강의하는 것이 아닌 학생들이 먼저 교수에게 질문하고 학생의 주도하에 강의를 이끌어가는 형태의 수업이 많은 성공사례를 낳고 있다.

A 협동조합의 운영도 이런 형태로 이루어져야 한다고 생각한다. 많은 이탈리아 협동조합에서도 경력이 많은 사람이 높은 지위에 있지만 젊은 사람에게도 결정권을 줘야 한다. 상호 간의 관리·감독이 필요하지만 젊은 사람들에게도 주요 직책을 주는 것이 중요하다.

A 협동조합의 가장 중요한 개념은 상호성이다. 이탈리아에서 택시회사는 협동조합의 형태로 운영된다. 매일 아침 택시 기사에게 ‘만약 당신이 아프면 당신은 어떻게 합니까’라고 질문한다. 기사는 본인이 아파도 동료 기사들이 대신 일을 할 것이고 임금을 받을 수 있기 때문에 걱정이 없다고 말한다. 다른 동료가 아프면 자신 역시 똑같이 행동할 것이기 때문이다. 이러한 상호협력의 협동조합 개념을 아이들에게 교육하는 것이 중요하다. 이탈리아에는 이러한 교육 시스템이 잘 발달되어 있어서 처음부터 기본적인 협동조합의 철학을 아이들에게 가르칠 수 있다.

다. 사진



라. 첨부자료

(1) 인도주의적 경영을 기반으로한 자본주의 기업들과 협력업체들 간의 비교

“경제학자들이 의사결정에 관여하게 되는 기업들은 연구대상이 되었던 적이 없고, 그렇기 때문에 사실상 실체가 없게 되었다. 경제학자들에게 기업이란, Slater에 의하면, ‘비용곡선과 수요곡선에 의해 실질적으로 정의된다.’ 거래는 제도적인 구성에 대한 규격없이 진행된다. 우리는 반인도적인 소비자들, 조직성없는 기업들, 그리고 시장이 없는 거래가 이루어지는 세상에 살고있다.”

(R. Coase, The firm, the market and the law, Chicago, Chicago Univ. Press. p.3)

□ 개요

- 이 논문은 인도주의적 경영의 기본원칙의 관점에서 자본주의적 기업들과 협력기업들의 작용에 대해 비교한다. 두 종류의 기업의 주요 특징들에 대해 간략한 설명을 한 결과, 효율성은 자본주의적, 협력기업의 상대적인 실적을 평가하는 기준이 될 수 없음을 알게 되었다.
- 이로써 나는 두 종류의 기업의 “근본적인 분류”는 기업의 속성에 대한 관점을 기반으로 한다고 결론내리게 되었고, 그 두가지 속성은 상품판매를 위한 기업 또는 조합·사회를 위한 기업이라고 할 수 있다.

□ 서론

- 역사적으로, 협력기업은 자본주의 기업 이후에 등장하여 다양한 형식과 각기 다른 속도로 선진경제권에서 성장하였다. 협력기업은 “벨 에포크 시대”에 무르익은 산업문명의 뜻밖의 열매라고 할 수 있다. 이 역사적 사실에 대한 두가지 주요 해석들이 제시되었다. 첫번째 해석은 협동조합운동이 자본주의 형태의 기업의 특정한 “실패” 사례에 대한 대응수단으로서 사업들이 제공할 수 없었던 해결책 또는 보상이 되었다고 설명한다. 두번째 해석은 협동조합을 선진사회의 더 발전된 형태의 기업으로 취급한다. 다시말해, 협동조합운동을 노동을 생산적인 요인 뿐만이 아닌 자아 실현의 기회로 간주하는 이들의 열망을 성공적인 결말로 이끈 노력으로 보는 것이다.
- 이 해석은 위대한 자유주의 사상가 John Stuart Mill가 1852년 출판된 Principles of Political Economy 제 3판에 추가된 구절⁴⁷⁾에서 제시된 것이다. “조합의 형식은 인류가 지속적으로 발전만 시킨다면, 결과적으로는, 자본주의가 대장의 노릇을 하고 노동자들은 경영에 영향력이 없는 형태보다는, 노동자들이 평등한 권리로 자본금을 소유하며 그들이 직접 선출시키거나 퇴출시킬 수 있는 경영자 밑에서 일할 수 있는 형태가 우위를 차지하게 될 것이다.”

47) p. 772

- 위 두 해석은 분명히 다른 실질적인 결과를 지닌다. 전자(첫번째 해석)는 협동조합을 사용하고 효과적이기는 하지만 항상 원칙적으로는 예외가 되는 비주류로 격하시킨다. 자세히 들여다보면, 이 해석 배후에 있는 논리적 사고는, 시장이 정부의 실패를 보상하고 비영리조직이 시장의 실패를 보상하기를 바라는 사람들의 사고와 같다고 할 수 있다.
- 이 해석은, 비록 작가에 따라 뉘앙스에 상당한 차이가 있을지라도, Benjamin Ward (1958)의 선구적인 업적부터 Henry Hansmann의 훌륭한 연구까지 아우르는 이론 전체를 근본적으로 인도한다. 후자(두번째 해석)는 협동조합을 장기적으로 보았을 때, 선진시장경제에서 자본주의 기업으로 수렴하게 되는 기업의 형태로 본다.
- 나는 후자의 관점에 동의하는데, 이 관점은 다음과 같이 간략하게 설명된다. 20세기는 두가지 생산양식과 두가지 사회경제적 모델간의 대립으로 특징지어진다. 자본주의와 소위 말하는 “현실” 사회주의이다. 우리 모두 알고 있듯이, 결정적인 차이는 생산수단에 대한 사유와 공유에 있었다. 20세기는 자본주의의 승리로 끝났고, Francis Fukuyama와 같은 작가들은 이를 “역사의 종말”이라고 표현하기 급급했다.
- 소유권은 경제조직을 특징짓는 유일한 관련 요소가 아니다. 오늘날 더 중요하게 여겨지는 요소는 통제권에 대한 문제이다. 최종적인 단계에 누가 생산과정을 통제하는지 알아야 한다. 개인적으로 추측하건대, 새로운 세기는 기업 내의 통제의 두가지 실제적인 방식들 간의 변증법적인 대립으로 특징지어 질 것이다. 이는 자본과 노동이다.
- 대립은 더이상 주로 사유로 남을 소유권의 속성에 의해 좌우되지 않을 것이다. 공유기업들이 정말로 남게 된다면, 그들은 틈새시장의 역할을 하게될 것이다. 오히려, 대립은 누가 궁극적으로 기업을 통제하게 될 것인지를 포함하게 될 것이다. 이는 기업협력의 경우와 같은 자본의 제공자와 협동조합의 경우와 같은 노동의 공급자들간의 대립이다.
- Milgrom and Roberts (1990)⁴⁸⁾ 또한, 비록 이론적인 의도는 다를지라도, 통제권에 대한 문제를 중심적인 요인으로 보았다. “기업을 구분짓는 결정적인 특징은 자기자본 소유권에 대한 모델이 아닌 시장거래를 특징짓는 비교적 무한한 협상을 대체하는 중앙 집권된 권력이다”. 자본주의적 형태 또는 협동조합의 형태 중 어느 것이 궁극적으로 우세를 차지할지에 대해 추측해보려면, 둘의 강점과 약점을 고려하면서, 오늘날 자본주의적 형태가 지배적인지를 설명하는 이론이 필요하다.
- Gregory Dow (2004) 는 직무소외감과 불평등의 악화, 행복의 역설, 그리고 빈곤의 올라미와 같은 현대사회의 문제점들 중 어느것도 직원자들이 그들이 일하는 기업을 통제하는 경제조직에 의해 경감될 수 없다는 전제하에 왜 자본주의 기업들이 아직도 만연한지에 대해 물어본다. 이에 대한 진지하고 설득력있는 대답을 하기 위해서는 단순한 이념적인 자세는 피해야 한다. 즉, 정부의 방침에 영향을 주는 “기득권층”과 그 권력을 타하거나, 또는 협동조합의 희귀성에 따른 이와 반대되는 입장을 타하는 것은 협동조합이 자본주의 기업들과는 공존할 수 없음을 암시한다.
- 대신에, 우리는 한편으로는 협동조합 형태가 우세한 최종적인 평형상태로 향하게끔 경제적, 제도적 발전을 이끌어줄 힘의 원천을 찾고, 다른 한편으로는 자본주의 기업이 가

48) p. 72

지고 있는 자본과 리스크 분산에 대한 권리라는 장점이 협동조합이 가지고 있는 직원들의 동기부여와 분배적 갈등을 줄이는 것이 가능하다는 장점을 결합시키는 것이 가능하다는 것을 보여주는 것과 같은 설득력있는 주장을 찾아야한다.

- 따라서, 이 논문은 협동조합의 새로운 경제적 이론에 대한 획기적인 연구의 목적으로 쓰여진 것이다. 여기서 “새로운”은 존재하는 이론의 개선이나 강화가 아니라, 현실에 대한 다른 관점을 의미한다. 모든 이론은 사실상 현실을 바라보는 특정한 방식이다. 나의 주장은 두가지 주요 전제들을 필요로 하는데, 이는 다음 두 구간에서 설명되어질 것이다.

□ 시장경제와 자본주의경제

- 시장경제를 자본주의경제와 일치하고 동일 선상에 있다는 견해는 지적 혼란의 원천으로, 심각한 오해와 무의미한 논쟁만 일으킨다. 이러한 유사성은 역사로 인해 거짓임이 드러났고, 이론적 근거가 없다. 내가 전에도 언급한 바와 같이(Bruni and Zamagni, 2007에서), 13세기 말부터 16세기 중반까지, 사회질서로 유명했던 이탈리아의 Umbria와 Tuscany에서 “도시문명”이라는 것이 발달하기 시작했다. 이 질서는 Garin (1947)과 Pocock (1995)가 “시민 휴머니스트”라 부르는 사상가들에 의해 유지되었다. 그들 중 몇명을 상기해 보자: Matteo Palmieri의 Della vita civile는 1430대에 작성되었고; Leonardo Bruni는 피렌체 공화국의 수상이었고; Antonino of Florence는 플로렌스의 도미니칸 주교였고; Benedetto Cotrugli는 Della mercatura e del mercante perfetto라는 논문을 15세기 중반에 작성했지만 이후 100년동안 출판되지 않았고; Bernardino da Siena는 Prediche volgari라는 유명한 설교시리즈를 1427년에 출간하였다. “도시문명”의 핵심 제도는 우리가 잘 알고 있는 시장경제였다 (고대세계에서는 거래의 소재로서의 “시장”만 존재하는 것이 아니었다). 세계 경제학의 시초인 프란시스코회의 체계적인 성찰은 시장경제의 토대가 되는 세가지 원칙들을 확실하게 밝혔다.
- 첫째는 분업으로, 분업은 생산을 체계화하는 수단으로서 모두(신체적으로나 정신적으로 재능이 덜한 이들 포함)가 유용한 일을 할 수 있게 한다. 분업이 없었다면 신체적 또는 정신적으로 더 뛰어난 이들만 그들이 필요로하는 것을 얻을 수 있었을 것이다. Palmieri가 Della vita civile에서 말했듯이, “이세상에 존재하는 모든 것들 중에서 사람에게 가장 도움이 되는 것은 사람이다. 사람은 다른 사람으로부터만 얻을 수 있는 물건들을 다른 것들로 부터 얻어지기를 바라서는 안된다.” 이 첫 원칙의 참뜻은 프란시스코회의 격언(구호금은 너의 생존을 도울지언정 살아가는데 도움을 주지는 못한다.
- 왜냐하면, 삶은 생산, 즉 공익과 구호금을 창조해내는 일을 의미하고, 구호금은 생산에 도움이 되지 못한다)에 요약되어 있다. 그와 동시에, 분업은 전문화를 통해 생산성을 높이고 실제로 사람들로 하여금 이 상호적인 연관성을 인지하게 한다. 이 의견은 호혜(동등한 가치를 가진 물건의 교환의 보완재로서)의 원칙의 발달을 기저로 한다. 1503년에 쓰여진 주목할 만한 저작물(Enchiridion Militis Christiani)에서 Erasmus of Rotterdam은, 인간들은 그들을 상호의존적인 존재로서 인식하면서, 그들은 갈등의 대가가 크다는 것을 알기에 서로에게 협력을 통해 평화를 보존할 자극이 되어준다는 견해

를 상술한다. (이 견해는 나중에 Montesquieu 와 Kant에 의해 더 발전된다).

- 두번째 원칙은 발전에 대한 개념의 구심점, 즉 축적이다. 부는 미래의 만일의 사태를 대비하기 위한 비축물 뿐만 아니라 미래세대에 대한 책임감으로라도 축적되어야만한다. 그러므로, 사회적 잉여의 일부는 생산적인 투자에 할당되어야 하며, 이는 생산기반을 넓힘으로써 궁극적으로 경제를 포지티브섬 게임으로 만들 것이다. 이는 제조업 구성의 원동력이 되었고, 새로운 노동자들을 견습 기간을 거쳐 양성시키는 관습을 조성하였고, 장인들로 하여금 “걸작”을 탄생시킬 것을 요구함으로써 제품의 질을 향상시킬 수 있는 자극제가 되었다. 동일한 과정이 적용되어 기존의 도입과 계량 및 측정의 통제를 이끌었고, 이는 시장의 신뢰성을 높여주고 오늘날 “거래비용”이라 불리는 것을 대폭 낮추게 해주었다.
- 발전이라는 개념의 설득력있는 정의는 Coluccio Salutati로부터 왔는데, 그는 그의 위대한 전임자 Albertano da Brescia를 따라 이렇게 저술하였다: “정직한 활동에 나 자신을 바치는 것은 신성한 일이 될 수 있다. 게으름과 고독속에 사는 것보다는 신성한 것이다. 전원생활 속에서 이뤄진 신성함은 오직 나 자신만을 위한 것이지만, 부지런한 삶이 주는 신성함은 많은 이들의 삶을 일으켜 세울 수 있기 때문이다” (O. Nuccio, 1987에서 인용됨). 명백히, 여기서 우리는 필요로 하는 것 이상으로 과도하게 생산하는 모든 경제적 생산을 비난하는 중세의 규범과는 멀어졌음을 알 수 있다.
- 세번째 원칙은 기업의 자유이다. 창의성이 있고, 리스크를 기꺼이 껴안는 성향이 있고, 많은 이들의 업무를 합동할 수 있는 능력이 있는 (사업가의 세가지 필수 자질) 사람들은 통치자 또는 부하의 허가 없이도 자유롭게 계획을 착수할 자유가 주어져야 한다. 왜냐하면, 활동적이고 부지런한 삶은 그것 자체에 가치가 있고, 다른 것을 얻기 위한 수단만은 아니기 때문이다. Cotrugli는 사업가가 필요한 자질들을 고려하여 이렇게 저술하였다: “유식한 상인들을 비난하는 무식한 사람들은 상관하지 마라. 그들은 상인들이 문맹이기를 바라는 더 큰 거만함에 빠질 것이 분명하다. 하지만 나는 상인들이 능필가일 뿐만 아니라, 주판을 다루는 사람, 장부 담당자, 그리고 문인이자 훌륭한 수사학자일 것이라고 장담한다” (O. Nuccio and F. Spinelli, 2000, p. 275에서 인용됨).
- 기업의 자유는 동시에 경제적 경쟁관계를 암시한다 (예:시장에서 발생하게되는 경쟁의 특정 형태). 상인들은 새로운 시장을 열게 되었는데, 생산자들과 수입원들의 수출판로를 위해 먼 도시에서까지 시장을 열어야 할 필요가 생겼다. 기업가들은 다른 문화로 가는 문을 여는 가장 활동적인 중개상이 되었을 뿐만 아니라, “일시적 성직급”(유한책임회사의 선구자)이 있는 경영조직과 복식부기(프란시스코회의 수도사 Luca Pacioli가 1494년에 조직적 기저를 둔)의 가장 활동적인 혁신가들이 되었다; 이러한 관습들을 보험으로 둔 전반적인 경제에서 상인들의 공진회는 은행(고리대금 행위를 방지하고 신용에 대한 접근성을 제공해주기 위해 마련된)에게 맹세한다; 그리고 법적 그리고 제도적 문제에 있어서, Lex mercatoria (상관습법)와 the Law of the Sea(해양법)가 모든 법이 국가의 독점적인 특권이 아님을 보여주는 증거가 된다. 이런 제도들이 부재했더라면 경제의 자립적인 발전은 불가능 했었을 것이다.
- 시장경제는 17세기가 되어서야 자본주의 시장경제로의 전환을 시작하였고, 사회적 모델

로서의 자본주의의 완전한 승리는 산업혁명에 다다라서야 이루어졌다. 자본주의는 이윤 추구라는 네번째 토대/원칙을 추가시켰다(Sen, 1983). 생산적인 활동은 이제 개인 주식 보유량에 비례하게 자본의 제공자들 간에 분배가 이루어지도록 이윤을 극대화 시켜야 한다는 단 한가지 목적을 가지게 되었다. 산업혁명과 함께, “fiat productio et pereat homo”라는 원칙은 지켜지게 되었고, 자본의 공급자들과 노동의 공급자들간의 철저한 분리를 허가함으로써 원래 시장경제의 기저를 이루었던 인간의 역량으로 만들어진 것들 (“omnium rerum mensura homo”)에 대한 오래된 원칙은 저버리게 되었다. 이윤추구가 시장경제의 구성요소가 아니라고 보는 간단한 방법은 시민적 휴머니스트들의 마음을 읽는 것과 같다. 그들의 작품에서 꾸준히 나타나는 주제는 시장활동은 공익에 중점을 두어야 한다는 것이다. “공익”이 “총익”(또는 모든 개인들의 복지의 총합)과는 다른 개념을 가진다는 것은 강조할 필요가 있다. Jeremy Bentham의 공리주의가 공익과 총익의 일치에 대해 상정하였는데, 이 오류는 오늘날까지도 널리퍼져있다.

- Bernardino da Siena는 그의 “38번째 설교”에서, “내 자신을 더 잘 이해시키기 위해서, 무역에 종사하는 이들에게는 여섯가지 고려사항이 있다 하겠다 … 첫째는 무역에 종사하는 사람이 누구인지를 고려해야 한다. 둘째는 무역에 종사하는 이의 영혼을 고려해야 하나. 셋째는 무역이 진행되는 장소에 대해 생각해야 한다. 다섯째는 사업이 진행되는 시간에 대해 생각해야 한다. 여섯 째는 무역이 진행되는 사회를 지켜보아야 한다. 그리고 Duns Scotus의 일곱번째 말씀을 추가하자면: ‘무역은 공익을 위해 실시되어야 한다’ (p. 1101). 더 나아가, Bernardino는 “물건을 다른 형태로 생산하는 이들이 있다는 것은 도시나 무역에게 매우 필요한 일이다. 옷감으로 만들 수 있는 양모가 있으니, 양모를 다루는 자에게는 이득이 아닐 수 없다. 그들 한명 한명 모두 이득을 보겠지만, 각자의 재량에 달렸다. 이로써, 네가 무역을 실시할 때 항상 솔직할 것을 맹세해야 한다. 간계는 절대 사용해서는 안된다; 너의 제품을 위조해서는 절대 안되며, 제대로 만들어 그 방법을 모른다면 잘할 수 있는 이에게 맡겨라. 그리하면 너의 이득은 합법적이게 될 것이다” (p. 1138).
- 이 문맥에서, 자본주의 사회에서 일을 하기 위해서는 국가가 계약을 시행해야 하기 때문에 시장경제와 자본주의는 일치할 수 없다고 주장하는 Fernand Braudel의 믿을 만한 견해에 주목해야한다. 그러나, 민족국가는 시장경제가 도래하고 오랜 시간이 지난 후 Peace of Westphalia(베스트팔렌 조약)이 맺어지고 나서야 형성되기 시작했다 (더 자세한 설명은 Jossa, 2004 참조). Max Weber에게 자본주의는 16세기 말 종교개혁에 뒤따라 발달되기 시작한 것이며, 이 또한 시장경제가 도래하고 몇세기가 지난 후였다.
- 이것 모두 우리의 주제와 어떤 관련이 있을까? 핵심은 시장경제의 지지자들에게 기업이 협동조합의 형태를 닮아가는 것이 시장의 소멸을 불러오거나 시장의 위신을 실추시키지는 않을 것이라고 심시키는 것이다. Rajan 과 Zingales (2003)가 언급했듯이 이 닮아가는 현상은 오히려 시장을 더 보강할 수도 있다: “오늘날 자유기업제도라고 더 잘 알려진 자본주의시스템은 이상적인 형태를 갖출 때 자원과 장려금의 할당을 위한 최선의 시스템이 된다. 하지만 과반수의 국가들에서 띄는 자본주의의 형태는 이상적인인 형태와는 거리가 멀다. 자본주의를 향한 수많은 비난들은 … 진정한 자유경제제도 보다는, 부패되고 경쟁이 존재하지 않는 시스템들을 향한 것이다”(p.292). “자본주의의 최악의

적은 부식한 시스템에 대해 비판하는 연합의 선동가들이 아니라, 앞에서는 경쟁시장을 칭송하면서 뒤에서는 총력을 다해 경쟁시장을 진압하려는 경영자들이다”(p.293).

- 우리가 “시장”과 “자본주의”를 계속해서 혼동하기 때문에 수많은 정치인들 뿐만 아니라 학자들도 협동조합들과 사회적 그리고 민간기업들의 성장과 확산에 두려움을 느끼는 것이다. 물론 자본주의는 자유기업을 존재를 상정하고 보장하지만, 위대한 경제학자 Léon Walras (1874)가 그의 일반균형모형에서 이론상으로 인정했듯이, 그와 정반대되는 시스템은 성립될 수 없다. 틀림없이, Adam Smith’s Wealth of Nations/아담스미스의 국부론(1776)은 노동의 수직 구분은 노동이 자본을 “고용”하여 기업을 통제하는 것을 불가능하게 하지는 않는다고 명시했다. Hansmann이 그의 작품 (1996) 마지막에 “기업의 자유는 선진 시장경제의 가장 필수적인 요소이다.
- 반면, 자본주의는 의존적이다. 자본주의는 단순히 후원자들의 소유권의 특정 형태를 띠며 대부분의 경우, 그렇지만 항상은 아닌, 활용할 수 있는 기술에 따라 효율성을 입증한다”라고 주장한 것은 충분히 일리가 있는 말이다. 이것은 시장경제를 속으로, 그리고 자본주의를 그에 속하는 하나의 종으로 분류시키는 것과 마찬가지이다. 다른 방법으로 표현하자면, 시장경제가 효율성의 원칙에 궁극적인 합법성을 어디에 두는지 인데, 시민 형태를 가진 시장경제의 합법성은 자유의 가치에 있다. (우리의 역사가 자본주의와 독재의 몇가지 “혼인”의 가능성을 시사하는 것은 우연이 아니다).

□ 사회적 유토피아에서 부터 현대의 협동조합운동 까지

- 서론에서 명시된 주요 전제들 중 두번째로 넘어가 보겠다. 노동자가 통제하는 기업이라는 개념은 1844년 Rochdale Society of Equitable Pioneers가 첫번째 성공적인 협동조합을 탄생시켰을 때 생겨난 것이 아니다. 실은, Charles Howart가 이끈 삼십명의 방직공들이 설립한 것은 멤버들의 경제적, 사회적 환경을 향상시키는 것을 목적으로 한 협동 식료품점이었다. 그전에 18세기 초에는, Charles Fourier 와 Robert Owen 같은 사상가들의 영향을 받아 영향력있는 협동조합운동이 일어났다. 꽤 많은 숫자의 복합 협동조합들이 형성되었는데, 가장 유명했던 조합들은 미국의 New Harmony, 스코틀랜드의 Orbiston, 그리고 영국의 Queenswood이다. 1828년, 사회 개혁가이자 의사인 William King은 The Co-Operator라는 잡지를 제작하였고, 1830년에는 Brighton Co-operative Trading Association을 설립하여 300개 이상의 소비자 협동조합을 하나로 연합시켰다. 하지만 몇년 지나지 않아 이 모든 계획들은 처참하게 실패했다. 왜일까?
- 협동조합운동의 “아버지”의 이론적인 접근은 인간본성에 대한 비판적인 관점에 중점을 두었다. Robert Owen은 인류가 자유에대한 선천적인 열망이 없다고 믿었던 다소 유별난 “사회주의자”였다. 대신 그는 인간의 기질은 생활환경의 변화에 영향을 받을 수 있다고 믿었다. House of Commons(하원)에 지정받아 의회의 조사위원회의 Poor Laws 적용을 조율하게 된 그는, “Villages of Cooperation”라는 보고서를 작성할 기회를 잡아 사회 변혁에 대한 그의 급진적인 견해를 제시하였다. 하원은 이를 처음에 거절하였다. Owens는 본질적으로 목적이 육성인 사회조직을 제안하는 것이었고, 그는 이 모델에 대한 아이디어를 그가 소유한 방직공장에서 얻었다. 여느 유기체설 사회주의의 지지

자들과 같이, 그에게 공장은 새로운 재건사회의 핵심이 되는 것이었다. 공장은 협동적으로 운영이 되는 것이고, 물품들은 공장에 내제된 노동을 바탕으로 교환되었다(David Ricardo가 구술한 가치의 전통적이론에 따르면). 사회는 생산의 계획을 맡을 뿐 아니라, 노동자들의 영성교육과 지식교육까지 맡게되었다. 정부는 고령층들의 특권이 되었고, 사회적관계의 바탕으로 되는 권력의 계층은 나이를 기반으로 하였다.

- 이 논리를 바탕으로 한 실험이 실패할 수 밖에 없다는 것은 충분히 이해할 만한 일이다. Owens의 협동조합은 사유를 반대했을 뿐만 아니라(생산수단에 대해), 반시장적이었다. 사실 Owens는 소매유통을 위한 사회는 “우리가 상상하는 사회시스템이 아니다” (Birchell, 1994, p. 22 에서 인용) 라는 이유로 미래의 Rochdale 협동조합을 포함한 영국의 신생 소비자 협동조합들을 도와주는 것을 주기적으로 거절했었다. 이것은 이념의 폐해의 가장 분명한 사례로, 충익이라는 이름으로 공익을 거부하는 것이다. 운 좋게도, Equitable Pioneers는 이념적인 열기나 질나쁜 이론에 현혹되지 않았고, 협동조합운동을 위한 “Rochdale Principles” 를 성공적으로 작성하였다. 주요 원칙들 중 하나는 멤버들의 잉여 유통에 대한 충실성과 멤버들 간에는 구매와 비례하게 이득을 나눌 것을 반드시하는 것이었다. 협동조합운동의 발전에 중요한 영향을 끼친 세계의 다른 원칙들이 존재한다: 시장가에 거래하고, 자본은 멤버들간에 마련되어야하고, 잉여수익의 일부 (5퍼센트)는 멤버교육과 기타 연구 및 조사에 할당되어야 한다는 것이었다.
- Rochdale 이후에 협동조합 전체 구조의 버팀목이된 중심 사상은, 첫째, 멤버들의 욕구는 이익의 나눔이나 배당의 재분배를 거치는 간접적인 방법이 아닌, 상호이익을 통해 직접적으로 충족되어야한다; 둘째, 멤버들이 자선가나 후원가들의 자선행위의 수단이 아닌 기업가가 되게끔 하기위해 이 모든 것은 기업이 행사해야 한다. 다시말해, 선행은 잘 이루어져야 하며, 도움이 필요한 이들의 자존감을 파괴해서는 안된다.
- 사회경제의 온정주의적 모델 부터 협동조합 모델까지의 전환을 이해하기 위한 교훈을 주는 인물은 Alfred Marshall이다. “Cooperation” (1889)에서 저명한 캠브리지의 경제학자는 협동기업의 미덕을 강조하며, “훌륭한 인간들”로 이루어진 세대를 조성하고 인간 노동력의 완전한 사용에 공헌하였다. 그는 협동조합에서 “노동자들은 다른 이들을 위해서가 아니라 그들 자신을 위해 생산하며, 이는 자본주의가 억제하는 성실한, 고품질의 노동에 대한 엄청난 능력을 불러일으킨다. 역사상 ‘폐기물’이라고 불려도 될 정도의 망한 작품이 있는데—그것은 대부분의 노동계급들이 소지하는 최고의 노동 능력이다” 라고 저서하였다 (Jossa, 2001, p. 130에서 인용).
- 프랑스에서 Owen의 역할을 했던 사람은 Frédéric Le Play로, 그는 1854년에 Société d'Economie Sociale를 설립하였다. 그는 “같은 직업에 종사하는 이들간에 화합” (Latouche, 2003, p. 61에서 인용)을 조성하기 위한 광범위한 연구를 진행하였고, 자선사업이라는 개념을 대중화시켰다. Le Creusot의 Schneiders, Clermond-Ferrand의 Michelines, Belgium과 Tuscany의 Ernest Solvay, Vicenza근처의 Alessandro Rossi, Lombardy 와 Veneto의 이들을 포함한 사업가들은 노동자들이 요람에서 무덤까지 보살핌을 받는 구조를 탄생시켰다: 출산, 탁아, 학교, 음악회, 연금, 예배 장소 등 모두 엄격한 계급제 하에 통치되고 질서잡혀졌다.

- 이것은 유럽 전역에 퍼졌던 온정주의적 모델이었으며, 세기말에는 미국에서도 퍼지기 시작했다. 이는 곧 “사회경제”라 알려지게 되었고 초기 협동조합운동에 그림자를 드리우며 의심과 오해를 낳기 시작했다. John Stuart Mill은 “의존과 보호의 이론”의 자손으로서 자선사업의 초기 비평가들 중 하나였다. 그는 뛰어난 통찰력으로 “서유럽의 노동 계층은 적어도 가부장적 또는 온정주의적 정부의 지배를 받는걸 원치 않는다고 할 수 있다” (Latouche, 2003, p. 63에서 인용).
- 위의 짧은 역사적 부가설명들이 주는 의미는 무엇일까? 우선 첫째로, 그들은 모두 이론의 중요성을 보여준다. 협동조합운동은 경제적 이론에 대한 견실한 기반이 있었더라면 전략적 오류와 실패들을 모면할 수 있었을 것이다. 두번째는, 그들은 Adam Smith가 Theory of Moral Sentiments (1759)에서 제기된 덕윤리를 바탕으로 한 협동조합 활동의 윤리적 정박지를 실증한다. 그는 사회제도란, 시민들간에 공민도덕을 조성해야한다고 주장하였다. 경제참여자들의 선호도에 있어 실제로 관찰되어야 하는 가치들에 존재하지 않는다면, 해결책은 거의 없을 것이다.
- 덕윤리에 한해서는, 규칙의 적용은 그 무엇보다 개인들의 도덕적 기질, 그리고 외부의 압박 보다는 내적동기에 달려있을 것이다. 이는 도덕적 취향이 존재하는 협동조합 멤버들과 같은 사람들이 존재하기 때문이다—이들은 공평한 사업관행들에 가치를 부여하여 물질적인 이득과는 별개로 개인의 존엄성을 보장 받기 위한 노력들을 하는 사람들이다. 그리고 이런 취향들은 가치의 현장 또는 윤리적 규범으로 사용되는 도구가 되어 평판에 좌우되는 집행 방법들 없이도 효과적일 수 있게 한다. 이는 자본주의 기업들에는 적용되지 않는데, 자본주의 체제에서도 똑같은 도구들이 작용을 하나, 목적함수(예: 기업의 이익)의 극대화에 대한 제약으로서 사용되었다.
- 덕윤리의 핵심은 자신의 이익과 남들의 이익간에, 그리고 이기주의와 이타주의간에 갈등을 해결하고 초월하는 능력에 달려있다. 이 두개의 상반되는 것들은 개인주의의 철학적 전통의 산물이며, 우리가 개인의 이익을 지배하는 것을 방지한다. 도덕적인 삶—다양한 이타주의의 경제적 이론에서도 제기되듯이—남 뿐만아니라 우리 자신들에게도 최고의 삶을 선사한다. 이것은 “공익”의 개념의 의미이며, 개인 복지의 총합으로는 절대 축약될 수 없다. 협동조합 기업들이 해석한 총익은 공통된 노력의 이익을 위한 것이며, 여기서 이익이란, 밑에서 설명될(6번) 구체적인 특징들을 갖춘 공통된 행동구조의 일부를 형성하는 것이다.

□ 자본주의 기업들과 협동조합 기업들의 비교

- 지난 40년간 대부분의 문헌들에서 두 종류의 기업의 상대적 성과를 측정하기 위해 선택한 기준은 “효율성”이다. 이 선택 뒤에는 확실한 근거가 있다. 시장경제에서는 효율성이 있는 기업들 만이 “적자생존” 테스트를 통과할 수 있기 때문에, 어느 기업이 더 효율성 있는 지를 가려내는 것은 두 종류 중 하나의 장기적 성공을 예측하는 일과 마찬가지로 지이다.
- 이런 방법론적인 선택이 실제로는 어떻게 적용될까? 시작점은 기업이 ‘생산에 필요한 것들을 공급하여 그 결과물을 시장에 파는 사람들의 연합’이라는 것에 대한 판단으로부

터 온다. 이 사람들과 기업의 관계는 본질적으로 불완전한 계약의 지배를 받기 때문에, 이 경제적 참여인들 중 한명은 생산활동의 통제를 담당하는 담당자로 지정되어야 한다. 이 역할에 적합한 후보로써는 자본의 공급자들과 노동의 공급자들이 있겠다(단순화를 목적으로 원료의 공급자들이나 소비자들은 후보군에서 제거하겠다.) 누가 통제권을 쥐는 지와는 별개로, 권력은 항상 권력 남용이라는 위험요소를 수반한다는 사실은 부정할 수 없다.

- 물론, 통제권을 준 사람이 연합의 다른 멤버들을 위해 비용을 부담하거나 이익을 공여할 수도 있는데, 멤버들은 이것들이 미치는 영향들에 대해서는 거의 관여할 수 없다. 시장과는 다르게 기업 내에서는, 지배하는 사람과 지배받는 사람간에 단기간 협상이 불가능하기 때문이다. Dow (2004)가 올바르게 언급했듯이, 기업내에서는 Coase theorem(코스의 정리)이 적용되지 않는다. 멤버들은 심각한 권력남용의 극단적인 경우에만 “탈퇴”를 선택할 것이다. 마지막으로, 이 기준으로부터 분석가들은, 자본과 노동의 제동자들의 궁극적인 통치의 능력차를 설명하는 유발 요인들을 찾고자 한다. 시장에서 결국 살아남게 될 승자는 통제를 행사하는데 있어 더 효율적인 기업일 것이다.
- 위의 개념적 바탕에 대한 비평은 5번에서 설명될 것이지만, 근래 경제적 문헌에 대한 간단한 요약은 필요할 것 같다. 한 부분은 두 종류의 기업의 행동적 차이는 그들의 목적함수의 차이에서부터 온다라고 밝힌 Ward (1958)의 선구적인 연구결과에 기인한다. 그의 모델은 두가지 기본적인 가정들 아래 존재한다: 1) 두 기업 모두 동일한 시장적, 기술적 조건에 놓여있고 (신고전적 생산함수의 표현에 따르면), 2) 자본주의 기업의 목표는 총 이윤의 극대화이고, 협동조합 기업의 목표는 노동단위 당(또는 멤버당, 노동자들 모두 협동조합의 멤버들이라는 전제하에) 순이익의 극대화이다.
- Ward가 이 모델에서 얻은 결과는 많은 것들을 탄생시킨 악명높은 “부패성”이다. 첫째로, 협동조합의 단기 수요곡선은 음의 기울기를 갖는다; 다시 말해, 판매가격이 오르면 산출량이 떨어지고, 결과적으로 고용된 노동량 또한 떨어진다. 둘째로, 협동조합의 시장 한도(투입재 가격과 생산함수의 형태 등)변화에 대한 반응은 미시경제이론의 관습법을 거스른다. 협동조합운동의 경제적 신뢰에 대한 이 같은 무해한 연구결과와 부정적인 영향은 더이상 강조될 수 없다; 협동조합운동은 기업의 “작은” 형태라는 비난으로부터 스스로를 보호하기 위해 상당한 양의 지적자원을 효율적으로 사용할 것을 강요받았다.
- 세번째 부패한 결과는 Furobotn 과 Pejovich (1970)의 모델, 즉 협동조합의 “과소투자”(따라서, 과소자본)으로 알려진 것에서 부터 온다. 이 저자들은 중앙에 위치한 멤버의 시간 지평(멤버의 협동조합과에서 남은시간)이 투자의 경제적 지평(투자가 긍정적인 보상을 가져다주는 시간)보다 짧을 때, “1인1표 주의”를 기반으로 한 민주적인 통치는 차선의 투자전략으로써 협동조합들을 무기력한 상태로 몰아넣어 틈새시장 역할을 하게 될 것임을 보여주었다.
- 이 부패한 결과에 대한 설명은 매우 간단하다. 멤버의회의 과반수가 “노인” 즉 퇴직연령에 가까운 사람들로 구성되어 있다면, 장기투자계획에 유리한 투표가 행해지지 않을 것이다. 이는 자본주의 기업들의 주주들에게는 일어날 수 없는 일이다. 그/그녀가 회사를 떠나기를 결정한다면, 그/그녀는 항상 그/그녀의 주식의 판매가가 투자에 대한 미

래순이익의 현재가치를 비례적으로 포함하는 것을 희망할 수 있다. 이 부분에서도 협동조합 기업들의 확장을 설명하는 충분한 이론적 기반을 제공하지 못한 것에 대한 대가에 빠르게 조치하지 못함으로써 협동조합의 이미지에 상당한 피해가 가해졌다. (두말할 것 없이, 실제적인 대응은 확실하게 마련되어 있었지만, Ricardo 때부터 알려져왔듯이, 대응은 “증명된” 이론을 뒤집기에 역부족하다.

- 이러한 “부패한” 결과들의 기저가 되는 것은 정확히 무엇인가? 근본적으로, 우리가 직면해야 하는 것은 그냥 인신론적 오류일 뿐이다. 이 문헌에서 자본주의 기업은, 모든 형태의 시장실패를 배제한 완벽한 경쟁시장이라고 추정되는 것의 체제를 바탕으로 검토된다. 반대로, 협동조합 기업에 대한 분석은 항상 멤버들의 권리를 위한 시장은 없다는 제약의 대상이 된다; 이런 시장에서라면, 협동조합을 떠나기로 결정한 멤버는 그/그녀의 지위를 새로운 멤버나 협동조합 자체에게 매각하면서 미래순이익의 현재가치를 얻을 수 있다. Schlicht와 Weizsacher (1977)는 최초로 자본주의 주식시장과 협동조합 멤버들의 지위에 대한 시장의 기능적 등가성을 보여주었다. 멤버십 시장이 존재함을 상정함으로써, 과소투자 현상을 배제시킬 수 있었다.
- Ward의 부패성 또한, 노동시장이 자본주의 기업들에게 의미하는 바 처럼 멤버들의 권리로 이루어진 시장이 협동조합들에게 같은 영향을 끼치게 되자, 배제될 수 있었다. 멤버십기반 시장이 협력기업의 속성과 호환될 수 있는지 물어볼 수 있을 것이다. 대답은 틀림없이 그렇다 라고 할 수 있다: 기업이 노동을 제공하는 자들에 의해 통제되는 한, 협동조합의 정체성은 보호될 수 있다. 두번째 반대 사유는 이러한 형태를 가진 시장의 실용적 실행가능성에 대한 걱정에 있다. 우리는 모두 이 시장을 실행하는데 있어서 나타날 수 있는 장애물들에 대해 알고있다. Dreze (1993) 그리고 Bowles 와 Gintis (1993)는 노동 멤버들에 대한 자본제약을 멤버기반 시장을 탄생시키는 실질적 어려움의 주요 원인으로써 정확히 집어내었다. 하지만 이것은 전혀 다른 문제이다. 왜냐하면, “부패성”은 이론적 모델로부터 기인하는 것이지, 실용적 분석이나 경험적 조회로 부터 오지 않는다. 그리고 이론적인 면에서, 우리가 협동기업이 멤버십기반 시장에 기댈 수 있다고 상정하는 것을 막을 수 있는 것은 없다.
- 현실은 두 종류의 기업의 비교가, 협동조합에서는 자본주의 기업이 제공하는 자유의 정도가 허락되지 않는다는 면에서, 동등한 입장에서 진행되지 않는다는 것이다. 예를 들어, 자본주의 기업의 추정되는 목적이 자본의 단위 당 수익이 아닌 총수익의 극대화가 아닐까? Paul Samuelson (1957)가 예상한대로, 평등한 조건을 가진 경쟁적인 환경에서는 “누가 누구를 고용하는지는 중요하지 않다”: 노동자들이 기계를 임대하는 경제와 자본주의자들이 노동자들을 노동계약을 통해 “임대”하는 경제는 효율성 측면에서 정확히 같은 결과를 산출한다. 30년 후 이 결론은 공식적으로 Dreze (1989)에 의해 설명되어졌지만, 토론상에서는 사실상 인정된 적이 없다.
- Hart 와 Moore (1996), Kremer (1997), 그리고 Bacchiega 와 De Fraja (1999) 같은 학자들에 의해 제시된 두번째 분석은 멤버들간 선호도의 이질성이 야기하는 협동조합의 상대적 비효율성의 원인을 밝혀낸다. 그들의 흥미로운 기여에서 Hart 와 Moore는 협동조합의 민주적인 통치 아래 이기는 선택(예로, 투자사업에 있어서)은, 비용은 멤

버들간에 동등하게 부담하는 선에서, 중앙멤버가 선호하는 것임을 관찰할 수 있었다. 결과적으로, 멤버선호도의 평균분포가 중간값에서 멀어질수록, 협동조합의 비효율성에 대한 리스크는 자본주의 기업과 비교했을 때 더 커질 수 밖에 없다. 다른 말로, 협동조합 의회가 각기 다른 선호도를 가진 멤버들로 인해 분열된다면, 자본주의 기업과는 다르게 협동조합은 “1인1표 주의” 원칙 하에 불가피하게 다수의 횡포라는 위험성을 떠안게 되고, 이는 결정마비나 실질적인 경영권 승계로 이어질 수 있다. 한 경우에는 비효율성에 대한 위험, 또 다른 경우에는 협동조합 정체성 왜곡이라는 위험이 존재한다.

- Kremer (1997)는 멤버들이 고정비용을 지불하여 협동조합의 자본을 구성하는 모델에서 부분적으로 비슷한 결과를 얻었다. 멤버들의 의회는 생산량/산출량에 따른 임금정책을 채택한다. 이 정책은 중앙에 위치한 멤버(중앙값 멤버)의 능력(또는 노력)이 전체 멤버들의 노력 평균보다 낮을 시, 더 생산적인 멤버들로부터 덜 생산적인 멤버들에게 수입을 재분배 하도록 한다. 그러나, 더 생산적인 멤버는 초기 지불금이 삭감된다고 해서 협동조합을 떠날 수 없다.
- 어쩌면 이것이 자본주의 기업들과 비교했을 때 협동조합들의 평평한 수입곡선을 설명하는 것이고, 성장을 방해하는 비효율적인 임금 정책을 강조하는 것이다. 이 논리에 결함은 어디에 있을까? 결함은 협동조합에 투표함으로써 참여를 선택한 멤버의 동기가 자본주의 기업의 주식에 투자하기로 선택한 직원의 동기와 동일하다고 하는 언급되지 않은, 또는 정당하지 않은 가정에 있다. 현실에서는 이렇지 않다는 것은 실증적 증거에 의해 확증되었으며, 많은 이들에게는 상식이기도 한데, 이는 전제에 이미 내포된 것을 입증하기 위해 모델을 구축하는 이들의 일을 줄여준다. 예를 들어, Borzaga (2001)가 관찰한 결과, 선호도를 반영하기 위해서는 멤버의 효용함수를 변수로 포함시켜야한다 (최후통첩 게임 모형에서 처럼). 이는 Hart 와 Moore 또는 Kremer의 연구결과를 완전히 또는 적어도 부분적으로 무효로 만든다.
- Bacchiaga 와 De Fraja (1999)의 에세이는 위 주장을 분명히 하는데 도움을 준다. 멤버십 또는 주주 의회에서 의사결정의 절차를 거치는 전형적인 기업들의 헌법적 설계에 집중하는 비교적 설정에서, 저자들은 기술적 가능성, 가격, 그리고 효용함수는 동일하다고 상정한다. 멤버/직원의 효용함수는 다음과 같다: $U_i = U(c_i, E, w_i)$; c_i 는 i 번째 소비자의 소비재를, E 는 지역의 공익을, 그리고 w_i 는 보통의 확률변수를 대표한다. 완전한 계약이 존재하는 세상에서 기업의 제도적 설정에 대한 선택은 완벽하게 공평할 것이다: 이는 어떤 경우에도 최선의 해결책을 가져다 줄 것이며, 그 해결책은 개인의 효용의 합을 극대화시키는 방법이다. 그러나, 불완전한 계약에 있어서는 저자들은 기업의 방식으로 생산의 목적을 달성하기위해 공동행위를 체계화하는 것은 과소투자, 즉 비효율적인 결과를 불러온다. 그 이유는, 노동 멤버는 자본주의 주주들과 비교했을 때, 기업의 목표 달성을 위한 경제적인 기여에 덜 참여할 합리적인 동기가 있기 때문이다.
- 이에 대한 직관적인 설명은, 어느 공동 행위는 지역 공공재화의 생산을 불러오게 되어 있고, 이는 무임승차라는 문제를 내포한다. 협동조합 멤버들은 공공재화의 불충분한 생산이 사후에 저이익을 불러올 것을 알면서도, 사전에 기여를 할 충분한 동기가 없다. 이는 다수의 지분을 소유한 소수의 주주들이 다수의 멤버들과 반대되는 결정을 취할 수

있는 기회가 존재하는 자본주의 기업에서는 걱정하지 않아도 되는 일이다. 자본주의 주주들은 “결정할 권한을 사기 위해” 자원을 제공할 동기가 있다. 이러한 장려책이라면, 무임승차 문제(자본주의 기업들에도 존재는 하지만)는 극복이 가능하다. 자본주의 기업과 협동조합 기업의 결과의 차이는 자본주의 기업 주주들의 자본 소유에 있어서 존재하는 불균형에서 온다. (이는 자본주의 기업 주주들이 모두 동등한 주식만 보유한다면, 협동조합과 같은 작용을 할 것임을 암시한다).

- 이 같은 방법으로 두 종류의 기업을 비교하는 것은 어떤 문제가 있을까? 또 한번, 두 종류의 기업의 멤버/직원의 행실이 동일한 대우를 받지 않는다는 것이다. 협동조합 노동자의 효용함수가 자본주의 주주의 것과 같아야 하는 이유는 무엇일까? 5번에서 자세히 설명될 것이지만, 자본주의 기업 대신 협동조합을 가입하는 것은 Schumpeter가 “선분석적” 판단(개인자율성에 포함되는 가치판단의 종류)이라 부르는 것을 상정하는 게 아닐까? 회사에 종속된 사람으로서 일하는 것이 그/그녀 자신이 통제할 수 있는 기업에서 일하는 것과 다르다는 사실을 어떻게 지나칠 수 있을까? 위에서 제시한 주주의 효용함수로 그대로 적용하는 것도 타당하지만, 협동조합 노동자는 협력적 행동에서 빠질 수 없는 관계성이 주는 즐거움을 무시할 수는 없을 것이다 (Bruni 와 Zamagni, 2004): $U_i = U(C_i, E, R_i, w_i)$; 소비자가 자본주의 기업의 주주가 되기를 선택하면 $R_i = 0$, 소비자가 협동조합의 노동자가 되기를 선택하면 $R_i > 0$ 이다.
- 이것을 기반으로, 우리는 R_i 의 소비가 무임승차를 대응할 수 있음을 알 수 있고, 이는 “결정할 권한을 사는” 것보다 더 효과적이다. 조직 이론에 대한 광범한 문헌들은 개인과 기업과의 관계는 단순히 경제적 교환에 있지 않다는 것을 가르쳐준다. 둘의 관계는 충성심, 상호신뢰, 그리고 공정성을 포함한 정서적교환을 불러일으키는 인간의 근본적인 정체성 욕구를 표현하는 소속감이 존재한다 (Rousseau, 1995). 협동조합에 참여하는 결정에 대해 분석하는데 있어 이런 관계성이 주는 인센티브는 무시하기 어려울 것이다. 두 종류의 기업을 비교하는데 고려해야 하는 장려책이 물질적인 장려책 뿐이라면, 협동조합이 떠안아야 하는 비효율성이라는 최종 판단은 시작부터 불가피할 것이다.
- 세번째 분석적인 접근 또한 연관이 있는데, 이는 Oliver Williamson 그리고 Henry Hansmann과 무엇보다도 관련이 있는 신제도론적 또는 거래식 접근방법이다. 그들의 분석은 다른 종류의 기업의 존재는 다양한 계층의 주주들의 총비용(사전 시장지배력, 사후 시장지배력, 그리고 정보의 비대칭에 의해 생기는 비용)을 최소화하는 능력차와 소유권을 행사하는 대가/비용(경영자 통제, 집합적 의사결정, 그리고 위험부담에 의해 생기는 비용)에 달려있다고 설명한다. 다양한 계층의 주주들의 효율적인 수행능력 차이가 기업이 자본주의 또는 협동조합 형태로 구조되어야 하는지 결정짓는 요소가 된다.
- 이 점은 몇가지 사례들에서 설명되어질 수 있다. 협동조합에게는, 멤버들의 할당량 또는 유보이익이 확장을 보장할 만큼 충분하다면, 협동조합의 통치/관리에는 문제가 없을 것이다. 하지만, 벤처 자금이 외부로 부터 유입되어야 한다면, 유망투자자들은 주도권을 행사하는 이들의 권력 남용에 대한 두려움 때문에 기업의 성장을 이끌 만큼의 투자를 진행하지 않을 것이다. 이것이 바로 협동조합이 자본의 비중이 큰 산업에서, 또는 멤버들이 “너무 가난해서” 기업이 필요로하는 자본을 부여할 수 없거나 필요한 자본재의 리

스가 어려울 때 살아남기 어려운 이유다.

- 자본주의 기업의 어려움들 또한 유사하지만, 균형은 잡혀있다. 어떻게 하면 직원들에게 정보를 공급하고 최선의 노력을 하게 이끌 수 있을까? 직원은 권력을 행사하는 이들이 일방적인 이득을 볼까 두려워 그/그녀의 진짜 능력을 쉽게 드러내지 않을 가능성이 크다. 게다가, 자본주의 기업은 직원들에게 인적자본투자를 할 것을 요구하기는 하지만, 이것이 노동계약이 지속될 것이라는 보장은 제공하지는 않는다. 그리고 이것은 직원들로 하여금 철저한 전문화는 멀리할 명분을 주고, 잠금효과를 피할 수 있게 한다. 여기서 우리는 협동조합 형태가 노동자들이 기술적인 이유로 개인적인 기량에 투자를 해야 할 때, 그리고 분류된 지식보다는 암묵지식이 기업 발전의 전략적 요인이 될 때 성공할 수 밖에 없는지를 알 수 있다.
- 이로써 우리는 위의 섹션들에서 제시된 상황들과는 다르게, 신제도론적 접근방법에 따른 자본주의 기업과 협동조합 기업의 비교 결과는 뻔하지 않다는 것을 알 수 있다—다시 말해서, 결과가 전제에 이미 암시되어 있지 않다는 것이다. 이것조차로도 큰 진전을 이루었다 할 수 있다. 그렇다면, 고려대상에 있는 접근방법이 가지고 있는 단점에는 무엇이 있을까? 첫번째 다소 작은 한계점은 효율성의 기준이 고립된 하나의 기업에만 적용된다는 것이다. 이는 기업의 운영에 포함된 외부 효과들(긍정적, 부정적 모두)과 기업들간의 전략적 상보성을 효율성 미적분학에서 배제시키는 것이다. 이것이 자본주의 기업에서는 큰 문제를 야기하지는 않을지언정, 협동조합들에서는 문제가 될 수 있다. 악명 높게도, 협동조합 기업들은 “상호협동주의”라는 시스템을 형성하여 협동조합간에 상관적 협상과 계약을 맺어 거래비용 절감이라는 실질적인 효과를 낳는 특징을 가진다(거래비용은 우리가 살펴보고 있는 접근방법의 핵심을 구성하는 비용중 하나이다). Hansmann의 알고리즘에서 이 요소를 생략시키는 것은 효율성 순위에 큰 영향을 미칠 것이다.
- 두번째이자 확실히 더 심각한 한계는 효율성이 비교의 유일한 기반으로서 유의도와 적합성을 가지고 있는지에 대한 것이며, 이는 5번에서 더 구체적으로 논의될 것이다. 그 전에, Dow (2004)의 주장을 고려해볼 필요가 있는데, 그의 주장은 내가 개인적으로 가장 설득력있고 견고하다고 생각하는 문헌이다. Dow에게 가장 중요한 자본과 노동의 투입간의 불균형은, 자본은 사람과 사람간에 양도가 가능하지만 노동은 양도할 수 없다는 것이다. 이것은 기업이 필요한 자본을 소유한 비축품들 또는 제도적 도움(리스)을 통해 조달해야 함을 의미한다.
- 하지만 용역은 계속적인 공급이 필요한데, 이는 비축된 노동자란 것은 없기 때문이다. 게다가, 사람의 노동시간은 자연적 제한의 지배를 받지만, 투자자가 소유하는 부에는 한계가 없다. 마지막으로, 노동의 제공자들은 다른 공급자들과의 개인적인 관계를 피할 수 없고, 어느 누구도 두 직장에 동시에 존재할 수는 없지만, 자본의 공급자는 그/그녀가 제공하는 “기계”가 사용되는 생산과정에 직접 관여하지 않아도 되고, 그 “기계”는 동시에 다른 곳들로도 공급이 가능하다. 더욱이, 용역은 그 제공자들의 특성들과 밀접한 관계에 있기 때문에 선천적으로 불균일한 반면, 금융자본은 균일하다. 이는 근본적으로 통제권이 자본제공자에게 부여되었을 때, B가 A의 용역을 대체할 수 있지 않는 한, A로부터 B에게 통제권을 넘겨주는 것은 불가능 하다는 것을 의미한다; 반면, 자본주의 기

업에서는 주식에 관한 의결권은 기업에 맡겨져 있는 자본재에 아무런 영향을 주지 않고도 A로부터 B에게 양도가 가능하다. 요약하자면, 자본주의기업과 협동조합기업의 가장 큰 차이, 즉 둘 간의 상대적 효율성의 차이는, Dow가 정확히 강조했듯이, 양도 가능한 자본과 양도 불가능한 노동력에 있다.

□ 효율성은 왜 적합한 기준이 아닌가

- 효율성을 자본주의기업과 협동조합 기업의 실적을 비교하는데 유일한 기준으로 삼는 것에 반대하는 근거에는 어떤 것들이 있을까? 세가지 근거들을 제시하겠다. 첫째, 이와 반대되는 일반적인 견해가 있기는 하지만, 효율성은 가치중립적인 개념이 아니다. 다른 말로, 효율성은 긍정적이지는 않지만 규범적인 담론에 속해있다. 이는 효율성이 Benthamite utilitarianism (벤담 공리주의)를 윤리적 수칙으로 상정하기 때문이다. Pareto의 서수적 효용을 취하던 기수적 효용을 취하던간에(효용은 “첫번째 최상의” 솔루션이 주는 결과와 주어진 결과의 격차의 척도로 정의된다), 공리주의 철학은 항상 기준틀이 된다. 그렇다면, 효용 미적분학을 기반으로 하는 두 종류의 기업의 비교가 전문적이고 객관적이라고 어떻게 주장될 수 있는 것일까?
- 둘째, Sacconi (2001)가 주목했듯이, “비영리 조직의 효율성의 기본적인 요소는 이념적인 원칙들과 자율규제 윤리강령의 유용성이다. 이것들은 두배효과를 준다: 멤버들에게 추가적인 동기와 장려책을 제공하고, 그와 동시에 조직이 기부자들과 사회복지 사업의 수혜자들에게 알려지는 것을 돕는 도구가 된다” (p.1). 비록 Sacconi는 비영리 조직들만 언급했지만, 그의 주장은 오히려 협동조합들에게 적용된다고 할 수 있다. 협동조합의 추가적인 자원은 노동멤버들의 내제적 동기이기 때문에, 효율성 면에서의 비교는 합리적 선택모델 아래 진행될 수는 없다.
- 왜냐하면, 합리적인 선택은 목적론적 모델인데, 이는 멤버들의 동기를 고려하지는 않는다. 다시 말해, 수단적합리성은 동기(사회적이든 윤리적이든)에 충분한 비중을 부여할 수 없다. 이 문헌에서 동기는 멤버/직원의 효용함수나 효용함수의 다른 형태의 특정 지표로 “전락”되는데, 이는 동기로서는 참을 수 없는 일이다. 실용주의를 철학으로 설립한 John Dewey는 인간의 행동이 목적과 믿음만으로는 설명될 수 없음을 경고하고(내제적 동기와 환경은 조금도 중요하지 않다는 뜻이), 동기와 환경만으로는 설명될 수 없음을 경고했다(목적과 믿음은 아무런 영향도 줄 수 없다는 뜻이). 그래서 Stigler 와 Becker는 그들의 유명한 글(1977)에서, 관찰된 행동의 변화는 인센티브의 변화에 대한 합리적인 반응이라고 설명될 수 있다고 주장함으로써 그들이 소박 실재론에 감염되었음을 보여준다. 이는 인센티브가 동기와는 관계없이 단독적으로 정의 될 수 없기 때문이다.
- 위의 주장에는 어떤 결과들이 따라올까? 효율성에 대한 계산에서 사람들이 협동조합을 참여하게끔하는 모든 요소들이 배제된다면(주관적 자기실현, 직무소외감을 피할 수 있다는 정서적 안정감, 공통된 목표의 공유, 공정성 등), 분석은 자본주의 기업들을 향해 편향될 수 밖에 없다. 자본주의 기업에게는 문제가 되지 않는다는 이유 하나만으로 협동조합을 형성하는데 드는 비용(무엇보다 자본금 조달)은 강조되고, 협동조합이 주는 잠재적 혜택들은 무시된다.
- 세번째 주장은 어느 기업의 운영방식이나 발생시킬 수 있는 사회적 외부효과들을 포함

한다. 사회적 외부효과들이 효율성에 대한 계산에 절대 반영되지 않는다는 것은 사실이다. 가장 중요한 것은 사회의 민주화이다. 만약 직장의 민주주의가 정치적영역에서의 민주주의 설립에 도움을 주고, 민주주의가 경제발전을 포함한 모든 발전에 기능적임이 인정된다면, 이 측면을 무시한 비교분석은 변명할 여지없이 편파적일 것이다. Robert Dahl (1985)이 관찰한대로, “민주주의가 국가의 통치에서 정당화된다면, 기업의 통치에서도 정당화될 것이다” (p. 57). 우리는 이 요점을 이탈리아의 사상가 Cesare Beccaria의 도움으로 완전히 이해할 수 있다. 그는 Dei delitti e delle pene (“On crimes and punishments/범죄와 형벌”)에서 이런 글을 썼다. “우리가 원하는 것이 가족들의 공화국이라면, 우리는 가장들의 공화국이 있을 것이고, 이는 곧 가장들의 민주 공화국이 될 것이지만, 각 가족에는 계층 구조, 즉 노예의 구조가 있을 것이다.

- 허나, 우리가 원하는 것이 현실적인 공화국이면, 우리는 개인을 믿어야 한다.” Beccaria는 질문의 핵심에 다가섰다: 가장이 가족 전체를 대표한다면, 가족안에서 무엇이 일어나든 공무기관은 얼마든지 무시할 수 있다. 우리가 “가족”을 “기업”으로, “공화국”을 “시장경제”로 대체한다면, 우리가 시민을 위한 진실된 자유 없이 기업의 자유를 누릴 수 있는지의 여부를 알게 될 것이다. 왜냐하면, 계층적 지시의 원칙으로 통치되는 기업에서 일하는 사람들은 직장에서 자유를 경험하지 못할 것이기 때문이다. 물론, 경제적인 시스템 하에 회사에서 일을 하는 사람들은, 계층적 지배를 받고 개인적 자유와 독립의 가능성이 희박한 곳에서 일하는 사람들과 비교했을 때, 적극적 자유를 소유하고 궁극적으로 통제하게 된다는 사실은 부정할 수 없다.
- 하지만 이러한 관찰은 더 큰 의문점을 불러온다. 가장 피상적인 모습조차도 자본주의 경제가 심각하고 현실적인 모순에 빠진다는 것을 보여준다: 현대사회의 두가지 기본원칙인 개인의 자유와 형식적 평등은 시장계에 인정되기는 하지만, 기업 자체 내에서는 계층적 원칙을 따르게 되어있다. Bruni (2004)는 “대체 왜, 근대경제의 기원은 평등과 자유의 원칙과 밀접하게 관계되어 있으면서, 근대경제의 핵심 기관인 기업은 계층을 기반으로 설립되었는가”(p. 378). 또 다른 관점에서 Zingales (1998)는 비슷한 의문점을 이렇게 풀어낸다: “통치는 권력, 지도, 그리고 통제의 행사와 같은 의미를 가진다. 하지만 이 단어들은 기업의 틀에서 사용되었을 때 이상한 뜻을 가지게 된다. 우리가 권력의 형태가 필요한 이유는 뭘까? 시장은 권력의 개입 없이도 효율적인 자원의 분배가 가능해야 하는 것이 아닌가?” (p. 497).
- Karl Marx는 자본주의 기업에서 자유와 평등이 보장되지 않는 첫번째 원인이 “사회적 관계로 쓰이는 자본” 이라고 했다. Marx가 더 젊었을 때 그는 Hegel 과 Feuerback의 뒤를 이어 자본주의를 생산수단의 사유라고 정의하였고, 더 나이가 들자 그는 자본주의의 근본기관은 다면효과가 비롯되는 노동의 계약이라고 정의하게 되었다. Screpanti (2004)가 본질적으로 설명하는 바로는, 회사 또는 전문적인 계약과 노동계약 사이에서 오는 혼란이 협동조합과 자본주의 기업의 진짜 차이에 대해 작지 않은 오해를 불러일으켰다고 한다. 회사 계약에서는 두명 이상의 사람들이 이익(순생산)을 나누는 목적으로 공통된 경제적 활동을 행사하기 위해 재산 또는 업무를 기여하고, 전문적 계약에서는 계층적 종속관계 없이 한 일당이 다른 일당에게 노동을 제공하도록 고용된다; 반면, 노동 계약에서는 개인이 사전에 결과/실적과는 상관없이 보상(임금)을 받는 대가로 그/그

녀의 의사결정권을 다른 이에게 특정기간 동안 양도한다.

- 게다가, 회사 계약에서 결정권은 모든 협업자들 또는 주주들에게 있으며, 거래의 대상은 부여받은 모든 자본금 포함, 개인이 이바지 할 노동량이 된다. 전문계약에서는 보상과 업무의 본질은 사전에 정의되지만, 업무가 어떻게 진행될 지는 노동자의 판단에 달려있다. 그러나 노동 계약은 확실한 선행이나 업무에 대한 대가를 받기 위한 것이 아니라 복종에 대한 약속이며, 임금은 개인의 자유를 포기하는 것에 대한 보상이라고 표현될 수 있다. “자본주의 기업을 체계화 시키는 것은 노동계약에 명시된 노동자의 복종이며, 이로써 자본주의 기업은 이윤을 창출하기 위한 권력계층을 바탕으로 하는 조직이라고 정의될 수 있다. 자본주의 기업은 노동계약들의 결합체이고, 이는 기업에 대해 ‘계약 결합’ 관점을 가진 이론가들이 생각하는 것과는 정반대된다” (Screpanti, 2004, p. 12). 이 이론가들은 마치 모든 계약들은 같은 속성을 지닌 것 마냥 노동계약과 다른 종류의 계약들을 혼동한다.
- 이제 우리는 협동조합 기업의 핵심을 파악할 수 있다. 멤버들로 하여금 자신들의 생산 활동에 대한 통제를 가능하게 함으로써, 협동조합 기업은 시장경제 자체를 특징짓는 자유와 평등의 원칙을 내제적으로 적용시킨다. 이렇게 함으로써, 적어도 원칙적으로는, 협동조합은 위에서 언급된 현실적인 모순을 해결한다. 독립성이 그 자체로 가치라고 상정한다면, 그것이 좋거나 나쁜 경제적 결과를 가져주든지 간에, 우리는 Cicero의 의견을 존중하는 것이다: “비열하고 인색한 것은 임금 노동자가 얻는 것이고, 그들은 그들의 예술성이 아닌 노동에 대한 지불금을 받는다. 그들의 임금은 ‘노예상태’에 대한 대가이기 때문이다...비도덕적인 것은 노동자들이 있는 직장자체이다. 직장에서 진정하게 자유로운 것이란 찾을 수 없기 때문이다”(De Officiis, Screpanti, 2004, p. 18에서 인용).
- 요약하자면, 협동조합은 가치의 등급이 개인적인 독립과 자유로 부터 오는 사람들이 선호하는 기업의 형태이다. 이것이 내가 협동조합이 우리사회에서 비교적 드문 이유라고 말하고 싶은 점이다: 자유(“긍정적” 자유, 예: 성취의 자유)를 향한 열망이 모든 사람들의 선호도 순위에서 아직까지도 일순위가 아니라는 것. 이런 면에서 의미있는 것은 Benjamin Constant의 유명한 표현이다: “중속에 따르는 고통은 자유에 따르는 고통보다는 낫다.”

□ 자본주의 기업과 협동조합 기업의 “근본적 차이점”

- 이 시점에서, 가장 중요한 질문이 빠질 수 없다: 두 종류 기업의 상품으로써의 궁극적 판별점은 어디에 두어야 하나? 모든 종류의 경제적 활동은 공동활동이라는 관찰에서 부터 시작해보자: “활동이 취해지기 위해서는 두명이상이 되는 사람들의 계획적인 참여가 요구된다”(Viola, 2004, p. 14). 분업 자체가 모든 경제활동을 공동활동으로 만드는 것은 사실이다. 그러므로, 분업을 기반으로하는 시장경제는 공동활동으로 밀집된 세상이라고 할 수 있다. Viola에 의하면, 공동활동에는 세가지 특징이 있다. 첫째, 모든 참가자들은 그들이 무엇을 하고 있는지, 맡은 역할은 무엇인지 인지하고 있어야한다: 여러 개인들이 공존하는 것만으로는 충분하지 않다는 것이다. 둘째, 각 참여자는 그/그녀가 무엇에 책임이 있는지 알고 있어야 한다. 이것이 공동활동을 집단활동으로 부터 구분짓는 것이다: 집단활동에서 개인과 개인의 정체성은 사라지고 그/그녀의 행동에 대한 개인적

책임 또한 사라진다. 셋째, 같은 목적을 달성하기 위한 참가자들의 협력이 필요하다. 주어진 상황에서 서로 다른 또는 대립되는 목적을 추구하고 있다면 각 인원들의 상호작용은 공동활동이라고 불려질 수 없다. 그러므로, 이 세가지 속성을 모두 갖춘 경제적 기업은 공동활동을 구성한다.

- 공동활동에는 무엇이 공동으로 취급되는지에 따라 (목적이든 수단이든) 다양한 종류로 나누어진다. 공통된 것이 수단이라면, 기업은 상품 자본주의 기업으로 분류될 것이고, 일반적으로 대인관계는 계약의 형태를 취할 것이다. 반대로, 일원들이 같은 것을 달성하기 위해 일하지만 각자가 추구하는 목적이 다르다면, 갈등을 피하기는 어려울 것이다. 예를들어, 판매회사와 구매자간의 계약, 또는 노동계약 그 자체를 생각해보라. 공통된 것이 목적이라면, 기업은 협동조합이다. 근본적인 차이는 각 일원이 그/그녀가 추구하는 목적이 있음이 합의되는(자본주의 기업에서와 같이) 상황과 공통된 목적을 공유하는 공간에 존재한다. 이것은 공익과 지역 공공재가 가지는 차이점과 같다: 어떤 경우에는, 개인이 사용을 통해 얻는 이익이 다른 이들이 얻는 이익에서부터 분리될 수 없다. 다시말해서, 개개인의 관심사는 다른 이들의 관심사와 통틀어 인식되며, 사유재의 경우 서로 반대되게 인식되지만 공공재의 경우 다른 이들의 관심사와는 관계없이 인식된다. 근본적으로, 공과 사는 반대되는 개념이지만, 공동은 그 자체의 개념과 반대된다. 공동으로된 것은 개인의 것도 아니며 모두의 것도 아니다.
- 경제적인 관점에서 이 차이는 어떤 결과를 불러올까? “공동” 활동이 수단 하나로 제한될 때 나타나는 기본적인 문제점은 많은 인원의 행동을 합동 해야하는 것이다. 이것이 바로 F.W. Taylor (Principles of Scientific Management, 1911) 그리고 2차세계대전 Herbert Simon의 선구적인 업적 이후 경영과학이 하게된 일이다. 그렇지만 “공동”이 목적까지 포함한다면, 문제는 연관된 사람들의 협동을 어떻게 이끌어 내느냐로 바뀐다. 오해를 피하기 위해서는, 협동의 개념을 게임이론에서 사용된 개념과는 헷갈려서는 안된다. 게임은 참여자들이 책무를 어기지 않도록 하는 강제적인 방법이 존재할 때 “협동적”이다 라고 정의될 수 있지만, 개개인의 참여자는 분명히 다른 이들과는 차별되는 각자의 목표를 가지고 있을 것이다. 전문적인 용어로, 합동의 문제는 다수의 사람들간의 전략적 상호의존성으로부터 발생된다; 협동 중 하나는 가치론적 상호의존성에서 생겨난다. 이는 게임이론에서는 한낱 상황에 불과하지만, 우리의 협동에 대한 개념에 따르면 공동주관성을 하나의 가치로 취급되는 것이다.
- 주목해야할 한가지 사실은, 기관 이론가들이 믿는것이 무엇인가와는 관계없이, 기관 내에서의 결정의 합동은 비시장 메커니즘들을 기반으로 한다는 것이다. 기업 내에서 가격이 분업을 합동하는데 사용되는 일은 거의 없다. 그러므로, Alchian 과 Demsetz (1972)의 “직원에게 문서를 작성하는 대신 편지를 타자로 치라고 명령하는 것은 식료품점 주인에게 저 빵 브랜드 대신에 이 참치브랜드를 팔라고 말하는 것과 같다” 라는 의견에 동의할 이는 없을 것이다. (p. 777)
- 기업을 독자적인 시장의 한 유형으로 상상하는 것이 순전히 비현실적이라는 이유만으로 동의할 수 없는 것인데, 이는 기업 내에서 일하는 사람들이 명령에 따라야 할 뿐만 아니라 다른 기업문화를 구성하는 비공식적인 행동규칙들 또한 따라야 하기 때문이다. 이

런 규범들이 인간행동에 미치는 영향이 시장관계를 통치하는 가격이 미치는 영향과는 완전히 다르다는 것을 이해하는데 엄청난 감각이 필요한 것이 아니다. 소비자가 사고자 하는 물품의 가격변동에 반응하는 방식은 노동자가 기업이 조장하는 직급적 경쟁에 반응하는 방식과는 다를 것이다 (Sacco, Vanin, Zamagni, 2007).

- 가격변동은 나의 구매결정에 영향을 주는 것이지, 나의 행동모형에 영향을 주는 것이 아니다; 하지만, 내가 일하는 기업내의 비공식적인 규칙들은 나의 인생습관을 형성하고, 이는 권리와 의무에 대해 확실히 예상되는 것들이다. Schlicht (2003)가 보여주듯이, 기업조직의 근본적인 문제점은 한편에서는 사회적규범과 업무방식간의, 그리고 다른 한편에서는 명령과 정식적 규칙간의 “정신적인 일관성”이다. 경영자의 명령이 일상적인 규범과 일관되지 않는다면, 고용인은 조직상의 혼란을 겪게 될 것이다. 즉, 기계에게 명령을 내리는 것은 기계의 다른 명령들에 대한 반응에 영향을 주지 않지만, 사람들에게 명령은 선택이 존재하고 미래의 비슷한 상황들에서 같은 방식으로 처리될 것이라는 기대가 존재하게 된다. 기대대로 진행되지 않으면, 노동자들은 해야할 일을 회피하거나 기업의 업무에 암묵적 지식을 활용하기를 거부하게 될 것이다.
- 합동 모델이 정신적인 모순/불일치에 대한 위험성, 그리고 결론적으로 조직적 비효율성의 위험성을 피할 수는 없음이 보여진다 (Dassein and Santos, 2003참조). 하지만, 협동조합의 모델은 가능한데, 그 이유는 협동조합은 노동자들에게 지역상황에 적응하는데 필요한 의사결정권을 제공하는데 있다. 적응은 항상 업무와 관련된 현지 정보를 필요로 하고, 그 정보는 해당 직업을 담당하는 노동자만이 가질 수 있다. 현재의 기술적 궤도로보아, 현대 기업의 주요 문제점은 잠재적인 자원의 상보성을 최대한 개발하기 위한 조직과 생산구조간의 상호적응이라는 것은 이쯤 되면 상식일 것이다(Trento and Warglien, 2001). 이 점에 있어서, 협동은 합동보다 우월하다.
- 그렇다면 여기서 던질 수 있는 질문은 협동에 대한 문제점을 어떻게 긍정적으로 해결할 수 있는가 이다. 내 기준에서 가장 설득력 있는 대답은 Bratman (1999)의 것으로, 그는 세가지 조건을 제시한다. 첫번째는 상호민감성에 대한 조건이다. 공동행동의 모든 참가자는 다른 이들의 의사가 중요하다고 믿는다. 다른 이들의 의사는 존중받아야 하고, 이 믿음은 보답받을 것을 안다. 이는 멤버들이 같은 행동의 의무를 질 의사가 있는 길로는 충분치않고, 그 행동을 같이 할 것 또한 원해야 함을 의미한다. 두번째는 협력활동에 대한 헌신인데, 이는 개개인이 협력 생산품에 어떤 헌신을 했는지 일일이 측정하는 것은 불가능함을 뜻한다. 마지막 세번째는 상호지원에 대한 헌신으로, 가능한 최선의 최종 결과물을 얻기 위해 서로 도움을 아끼지 않는 것을 뜻한다. 이 상호지원은 협력활동 이전 또는 이후가 아닌 도중에 일어나야 하는 점에 주목해야 한다. 그래야만 이 헌신이 이기심 또는 사심없는 이타심과 혼동되지 않을 수 있다.
- 관심사가 비로소 합쳐질 때, 남을 돕는 것으로 인해 개인은 그/그녀의 사리사욕 또한 추구할 수 있다. 다른 말로, 정확히는 그/그녀 자신의 복지에 대한 걱정을 함으로써 협동조합의 다른 멤버들의 걱정 또한 살피지게 되는 것이다 (Dworkin, 1992). 이것이 바로 협동조합 기업의 상반성원리에 대한 특별한 해석이다. 상반성원리가 진행되는 방식을 상기시켜 보겠다: 나는 누군가를 위해, 그 누군가가 다른이(되도록이면 나)를 위해

무언가를 해줄 것을 기대하며, 무엇을 해준다(또는 무언가를 준다). 이와는 반대로, 자본주의적 행위를 기반으로 하는 등가교환의 원리는 이런 방식으로 진행된다: 나는 누군가에게, 그 누군가가 동등한 값어치를 지닌 무언가를 줄 것이라는 조건하에, 무언가를 준다. 교환 관계는 등가원리를 전제로 하는 반면, 상반성 관계는 비례의 원칙을 전제로 한다.

- 위 조건들을 충족시키기 위해 협동조합이 해야하는 일은 무엇일까? 첫째로, 협동조합은 멤버간의 소통을 용이하게 해야한다. 그와 동시에, 협동조합은 종속과 착취를 방지함으로써 공정성을 실천해야 한다. 더 자세히 설명해 보겠다. 소통은 정보와는 다른 개념을 가진다. 결정의 조정에 필요한 것은 전체적인 정보이지만, 협동조합은 심의민주주의의 실천을 상정한다: 멤버들간의 “의견” 선택권 행사이다. “의견”과 “출구” 선택권의 주요 차이점에 대해 알기 위해서는 A.O. Hirschman의 덕을 봐야한다. 그는 “의견” 선택권의 전형적인 적용 분야는 경제라고 하고, “출구” 선택권의 적용 분야는 정치라 하였다. 협력행동의 참된 중요성은 “의견” 선택권을 경제적 관계의 범위로 확장되는데 있다.
- 우리 모두 알고 있듯이, 숙고의 과정은 자기수정의 가능성을 상정하기 때문에 각각의 개인은 처음부터 다른 이들의 주장에 의거하여 그/그녀의 선호도를 바꿀 수 있음을 인정한다. 이는 숙고법이 계급이라는 이름으로 다른 이들의 주장은 통하지 않는다고 주장하는 이들을 배제시킴을 의미한다(Zamagni, 2004). 이런 점을 염두에 둔다면, 필요로 하는 숙고는 소통을 상정한다. Joshua Cohen (1989)에 의하면, 협동은 “공익에 집중하는 숙고”를 기반으로하며, 참여자들은 모두 초기 선호도에 대해 의문을 가질 의향이 있다.
- 왜냐하면, “관련 있는 선호도와 믿음은 숙고로 부터 오거나 숙고로 부터 확정되기 때문이다” (p. 69). 효율성을 명분으로 이런 구체적인 특성을 무시하고 자본주의 기업의 방식을 흉내내려는 협동조합은 당연히 숙고의 과정을 줄 여지가 없기 때문에 자멸을 초래할 수도 있다. 특히 협동조합들은 자본주의 기업들과 비교했을 때, 조직의 네트워크가 내생적인 형태를 갖춰 멤버들로 하여금 동적 외부효과들, 전략적 상보성, 그리고 누적이득으로 부터 혜택을 받을 수 있게하는 잠재력을 이용할 준비가 잘되어있기 때문이다. 네트워크를 구성하기 위해서 합동이 필요한 것은 사실이지만, 네트워크 구조는 Bratman의 세가지 조건들이 충족될 때 가장 큰 이익을 제공할 수 있다는 것도 사실이다(Bratman, 1999).
- 또 다른 언급된 전제조건은 내부적 공정성에 대한 헌신이다. 멤버들이 자유롭게 모여 협동조합을 형성하는 동기를 주는 것은 종속과 착취를 사라지게 만들기 위함이다. 협동이 주는 교훈이 합동이 주는 교훈과 다른점은 협동은 계층제를 상정하는 것이 아니라 사람들간 동등한 존엄성이 보장되고 일하는 분야가 정해져 있다는 것이다. John Rawls의 관찰에 의하면, 협동은 합동에 비해 훨씬 요구되는 것들이 많다. 왜냐하면, 협동은 모든 참가자들로부터 동의를 받아야 하는 규칙들과 절차들을 기반으로 두기 때문이다. 모든 공동활동은, 즉 모든 기업은, 서로 다른 개인들의 의지를 한데로 모으기 위해 명령을 행사할 누군가를 필요로 한다. 자본주의 기업에서 명령은 개인의 취향에 따라 더 또는 덜 독재적이라고 느껴질 수도 있는 권력 계층에서 흘러나오는 반면, 협동조합의

명령은 그 누구도 그/그녀의 공동활동에 대한 개념을 다른 이들에게 강요하지 못하게 하려는 의미에서 권력에 의존한다.

- 요약하자면, 권력보다 계층적 모델을 따르는 통치 방법을 사용하는 협동조합은 명확한 정체성을 활용할 수 있는 최선의 기회를 그 자체에게서 빼앗는 것이다. 더 자세히 설명해 보겠다. Besley와 Ghatak (2004)는 “임무”를 프로젝트의 속성의 집합으로 연관된 사람들이 현금수입 보다는 성공에 더 높은 가치를 둔다고 정의했다. 이런 면에서 협동조합은 조직의 힘이 직원들의 동기로 부터 나오는 임무지향적 조직이다. 동기부여가 된 직원은 주어진 목적을 추구하는 이인데, 이는 그가 특정 행동을 하거나 특정방식으로 행동하는 것이 본질적인 이득을 주는 것을 알기 때문이다. 임무를 가지는 것이 금전적 장려금을 위해 협상을 해야하는 필요성을 줄여준다면, 이것은 조직원의 노력을 최적화 하는데 있어 조직의 비금전적인 특성에 대한 중요성을 높여줄 것이다.
- 이는 상징적인 용어로 상정을 의미하며, 이의 i 번째 직원에 대한 효용함수는 $U_i = a w_i + (1 - a) m_i$ 로, w_i 는 금전적 보상을 대표하고, m_i 는 내재적 동기를 대표하고, $(0 < a < 1)$ 는 첫번째 요소에게, 그리고 $(1-a)$ 는 두번째 요소에게 부과되는 비중을 대표한다. 내재적 동기는 사람마다 다르기 때문에 편차가 클 수 있다.
- 협동조합과 같은 임무지향적 기업은 이런 다양성을 체계화 하는 것에 성공하여 생산성에 막대한 이익을 올리거나, 실패해서 내분으로 인해 조직이 마비가 될 수 있다. 이것이 바로 협동조합의 경영자가 그의 자본주의 기업 경쟁자에 못지 않게 “유능”해야 하는 이유이고, w 와 m (물질적 그리고 관계적 인센티브)의 적절한 혼합을 유지하는 것과 같은 다른 능력들도 갖춰야한다. 만약 협동조합의 경영자가 경쟁과 열등감으로 인해 광기에 사로잡혀 w 에만 신경쓴다면, 결국 그/그녀는 Frey (1997)가 논했던 구축효과를 유발하여 외적동기가 내적동기를 “마비시키게” 할 것이다.
- 다른 문맥에서 Gibbons (1998)는 이 만일의 사태를 배제하지 않고 이런 관찰결과를 얻어냈다: “우려스러운 점은 [전통적] 경제모델을 기반으로하는 경영관행이 내재적 동기와 사회적관계 같은 비경제적 사실들을 축소시키거나 파괴할 수도 있다는 것이다” (p. 130). 자본주의 기업 조직들에 대한 권위적인 연구들이 통제와 금전적 보상가지고는 경제적인 지속성을 확보하기는 어렵고, 협동조합운동의 지도자들이 그들 특유의 기업 방식을 활용하여 합동으로는 얻어낼 수 없는 목표들을 이루는 기회를 놓치는 것을 발견하는 것 만큼 아이러니한 일은 없을 것이다.
- Falk and Kosfeld (2004)가 실험적으로 보여주었듯이, 물질적 보상은 조직대표의 직원에 대한 불신을 내비치게 되는 한에 있어서는, 물질적 보상은 조직원이 조직대표의 이익을 위해 행동할 의향을 대폭 감소시킬 것이다. 어느 보상/장려책에 대한 이론이든 특정 인류학을 상정한다(예:인간의 속성에 대한 특정한 개념적인 해석). 이것은 필요에 의한 가치 판단적인 이론이다. Adam Smith의 성명을 예로 들어보자: “자연이 사회를 위해 인간을 창조하였을 때, 인간에게 기쁨에 대한 기본적인 욕구와 같은 사회에 사는 사람들을 모욕하는 것에 대한 혐오를 부여하였다. 자연은 인간에게 호의적인 관심에는 기쁨을 느끼고 비호의적인 관심에는 고통을 느끼도록 가르쳤다” (1790, Part. III, Section I, Par.13). 이러한 인류학적인 가정은 Thomas Hobbes가 정한 가정과는 정

반대이다 (예: 그의 “homo homini lupus”). 그러므로, Smith의 전제를 바탕으로 한 유인이론이 Hobbes의 가정의 결과와는 극단적으로 다른 데는 이유가 있었다.

- McGregor (1960)는 이미 그의 유명한 경영도서 The Human Side of Enterprise에서 이 점에 대해 파악하고 있음을 보여줬다. 그는 직원들이 일하기 싫어하고 기회주의적이라고 믿는 경영자들은 “저항적이고, 적대적이고, 비협조적인” 직원들을 생성하게 될 것이라고 적었다 (p.38). 반면, 사람들은 일하는 것을 자아실현과 사회적 존중감의 원천이라고 생각한다는 Smithian 견해를 지지하는 경영자들은 아무런 보상 없이도 기업의 목표를 달성시키기 위해 노력할 수 있는 직원들을 생성시킬 것이다 (이부분에 대해서는 T. Ellingsen and M. Johanneson, 2006의 주요 작품 참조).
- 우리 모두 알고 있듯이, 기업과 노동자간의 고용관계는 “사회적 교환”이 될 수도 있고 “시장적 교환”이 될 수도 있다. 사회적 교환은 믿음, 충성, 정직, 그리고 호혜와 같은 눈에 보이지 않는 것들을 포함하고, 이것들은 계약 대상이 아니기 때문에 입증되기가 어렵다. 우리는 고용관계가 사회적교환인지 시장적교환인지가 기업의 실적에 큰 영향을 끼칠 수 있다는 것을 충분히 알고 있다. 하지만, 고용인 자신이 판단하기에 기업이 도덕적 대상으로써 협동의 원칙을 시행시켜 고용인들로 하여금 수익을 최대화할 수 있는 프로젝트/계획들을 자유롭게 선택할 수 있는 환경을 제공한다면, 고용인은 “시장적” 보다는 “사회적” 교환을 받아들일 것은 분명하다.

□ 결론을 대신하여

- 지금까지 제시된 고려 사항들의 의미를 어떻게 요약할 수 있을까? 장기적으로, 협동조합 기업의 지속성과 잠재력은 고용인이 미래에 대한 보장에 견주어서 자유에 부과하기로 결정한 “상대가격”(Benjamin Constant의 대표적인선언, “종속에 따르는 고통은 자유에 따르는 고통보다는 낫다,” 을 다시한번 상기시켜 주는)과, “공통됨”이 목적까지 아우를 때 공동활동의 특이성을 그 자체로 이끌어내 줄 수 있는 조직적 차별성을 인식하는 협동조합운동의 능력에 달려있다.
- 나는 협동조합에 관련된 어려움들(무엇보다 자금조달)을 부정하거나 간과할 생각은 전혀 없다. 하지만 나는 이것들이 협동조합들로 하여금 우세한 조직적모델에 맞추게끔 하는 결정적인 문제점들로 보지 않는다 (우세한 조직적 모델에 맞추게 된다면, 협동조합에는 해당되지 않는 제약들을 제외하고는 얼마 지나지 않아 자본주의 기업과 별 차이 없는 기업의 형태를 띄게 될 것이다).
- 현재와 비슷한 향상을 띄었던 역사적 배경, 즉 Taylorism이 막을 내릴 무렵, 자본주의 기업들이 협동조합 기업을 대표하는 조직계획과 원칙을 도입하게끔 유도되었을 때, 협동조합들은 그들이 무엇이고 무엇을 해야하는지에 대한 정체성은 없는 채로 자본주의 기업들의 통치방식을 그대로 흉내낼 계획을 가지고 있었다. 이것이 바로 우리가 새로운·다른 협동조합 형태를 가진 기업에 대한 경제이론이 필요한 이유이다. 이 이론은 가치에 대한 헌신의 상징적 수단을 기반으로 하는 사회적 통치를 대표할 수 있어야 한다 (예: 기업의 목적이 모든 멤버들에게 내재화되어 있고, 수단—자본과 권력—은 반드시 종속되어야한다).

- Putternam (1988)의 예리한 관찰에서 볼 수 있듯이, 이 논문의 주장에 대한 이해를 돕는 기본적인 구분점은 기업을 협회 또는 공동체로 보고 그 멤버들은 통치에 있어서는 민주주의를 추구한다고 믿는 이들과, 기업을 상품으로 보고 그 어떤 다른 상품들 처럼 시장에서 사고 팔 수 있는 존재로 보는 이들의 차이에 있다. 후자의 관점에 따르면, 노동은 고용 요인에 지나지 않기 때문에 상품일 수 밖에 없다. 반면, 전자의 관점(협동조합이 우월한 기업의 형태라고 믿는 사람들이 지지하는 관점)에서 노동은 생산의 지배자로 표현된다.
- The Baron in the Trees에서 Italo Calvino는 우리에게 인간의 욕구에는 민권이나 정치적권리로 정리될 수 없는 것들이 있다는 것을 상기시켜준다. 책의 주인공은 마침내, “이것을 깨달았다: 협회/연합은 인간을 강하게 만들고, 개인들의 최고의 성질을 돋보이게 하고(최선의 결과를 위해 수고를 들일 줄 아는 좋고, 정직한 사람들이 이렇게나 많은 걸 보아하니), 그리고 혼자 살아서는 경험할 수 없는 기쁨을 준다.
- 혼자 살아가는 것은 반대의 결과가 더 자주 따르기는 하지만, 사람들의 이면을 보기 위해서는 칼자루에 손을 항상 대고 있어야한다”⁴⁹⁾ 우리가 Baron이 마침내 깨달은 점을 이해하는데 다다랐다면, 우리도 마침내 우리 사회가 지금 어느 때보다도 더 협동조합 문화와 협동조합 관습의 주입이 필요한 이유를 이해할 수 있을 것이다.

49) (2002, p. 129).

(2) 협력기업으로서의 협동조합

□ 서론

- 협동조합은 철저한 형태발생론적 현상으로, 내부적인 이유들과 주변사회의 경제 변화에 대한 대처를 위해 발달하는 고도의 변화가 가장 큰 특징이다. 19세기 그리고 20세기 거의 대부분 동안 생산자, 노동자, 소비자, 그리고 이용자 협동조합들이 형성되었고 인구의 극빈층들이 시장 지배력을 길러 사회적 배제를 피할 수 있게 하도록 여러 경제선진국들에서 성장하게 되었다. 하지만, 지난 사반세기 동안, 산업에서 후기산업사회로의 전환과 함께 협동조합은 새로운 목적, 새로운 존재의 이유를 발견하게 되었다. 그 중 몇가지는 엄격하게 경제적이다 (개인적인 서비스와 같이 경제의 선택된 영역에서 협동조합들은 효율성에 있어서 자본주의 기업보다 우월한 입장을 취하게된다). 다른 것들은 자유사회질서의 강화와 관련되었다 (불평등한 소득분배를 줄이고 민주주의의 자리를 넓혀준 협동조합운동은 사회적자본—예:시민들간의 신뢰 네트워크—의 영향력있는 창조자이다). 더욱이, 협동조합은 신흥경제국들을 포함해서 국제적 투자의 기회가 가장 적은 지역들과 부문들에서 경제적 성장을 지속하는데 적합한 기업의 형태이다.
- 확실히 하자면, 글로벌화 시대에서 협동조합의 새로운 존재이유를 찾는것은 협동조합운동 자체가 부딪히게 될 도전들에 응하고 성공적으로 성사시키는 것을 암시하지는 않는다. 한가지의 문제점이 나머지 것들을 무색하게 만든다: 경제적 성장을 위한 불가피한 자본의 필요성은 협동조합으로 하여금 정체성을 희석시키고, 이런 형태의 기업의 독특한 특성이 동질의 상호연대성과 경제적활동을 유지시키는 것이라는 사실을 망각하게 만들 수 있는 위험성을 피할 수 있는 방법은 무엇인가 이다. 이 논문의 주요 목적은 A. Tencati 와 L. Zsolnai가 제기한 이와 같은 주장을 지지하는 것이다: “이제 우리는 기업이 운영되는 협력적인 방법을 찾을 때가 되었다. 기업들은 주주들과 장기적으로 상호간에 이익이 되는 관계를 발전시키고 전체 비즈니스 생태계를 위해 지속적인 가치를 생산하기를 원해야 한다”(p.3).

□ 협동조합과 민간시장

- 협동조합 기업은 진정한 두 얼굴을 가진 야누스다. 협동조합기업은 두가지 뚜렷한 또는 대립되는 차원들을 결합시킨다: 시장내에서 운영되고 시장의 논리를 수용하는 기업의 경제적 차원; 그리고 경제초월적인 목표를 추구하고 다른 직원들과 공동체 전체를 위해 긍정적인 외부효과를 발생시키는 기관의 사회적 차원이다. 이런 이중성이 협동조합을 설명하기 까다롭고, 통치하기 어렵게 만든다. 기존 경제학이 이기적인 목적만을 추구하지 않는 조직원의 행동을 설명하는데 어려움을 겪는다면, 사회과학 또한 협동조합의 사상을 가진 조직원이 어떻게 시장을 통해 성공적으로 강력한 유대관계를 맺고 참여민주주의의 진보된 형태를 펼 수 있는지 이해하는데 어려움을 겪을 것이다.
- 협동조합 기업의 통치를 고되게 만드는 것은 그의 정체성을 성립하는 상징적 관례들의 이중성이다—시장적 관습, 사회적 관습. 한 세기가 넘을 동안 우리의 역사가 보여주었듯 시장적 관습이 지배했던 때 또는 시기가 있었는데, 이 때는 협동조합을 다른 기업들로부터 구별하는 것이 불가능했다; 사회적관습이 지나치게 우세했을 때는 경기 하락 또는

한계치에 다르게 되었다. 두 가지의 경우 모두 협동조합은 변질되어 정체성을 잃었다는 점에 주목해야한다. 이는 두 가지 관습 중 하나가 희생될 때 반증이 성립될 수 있음을 의미한다. 두 관습간의 동적 평형을 유지하고 그들의 상호간 타락의 결과가 전략적 상보성임을 확실시하는 것은 21세기 협동조합운동의 큰 도전과제이다.

- 우리는 나중에 그 도전이 어떻게 극복될 수 있는지 보게될 것이다. 하지만 지금으로써 우리는 협동조합들이 왜 호박벌에 비유되어 왔는지 알 수 있다. 고전(뉴턴) 물리학의 법칙에 따르면, 호박벌은 날 수가 없다—호박벌의 날개폭은 몸의 무게를 지탱하기에 불충분하다. 그런데 호박벌들은 실제로 날 수 있다. 같은 방식으로, 기존의 경제이론에 의하면 협동조합은 장기적으로 지속될 수 없다. 왜냐하면 협동조합의 비경제적인 목적들이 경제적인 목적들을 달성하는데 방해가 되기 때문이다. 그렇기 때문에 협동조합이 오래도록 살아 남는다면, 이는 외부적인 보상요소들이 영향을 미쳤기 때문이다: 세금우대조치, 유리한 법률, 정치적지원 등. 이런 것들이 실제로는 그렇지 않다는 것은 잘 알려져 있지만, 어느 역사적 배경(이탈리아가 가장 잘 알려져 있다)에서는 위 요소들이 중요한 역할을 하기도 했다. 그래서 우리는 서쪽의 거의 모든 나라들(특히 세금과 정치 시스템이 이탈리아의 것과는 근본적으로 다른 미국과 캐나다)에서 유래되고 퍼진 기업형태의 조직의 병적인 운영과 정상적인 운영을 헛갈리지 않게 조심해야한다.
- 호박벌의 비행이 설명되기 전에 아인슈타인의 물리학이 생겨났다면, 경제학은, 수치스럽게도, 개인들이 개인적인 사리사욕을 추구하는 합리성이 경제적합리성 단 하나로 이루어져 있는 것이 아니라고 밝혀야 할 의무가 있을 것이다; 그러므로, 협동조합과 같은 기관들의 경제활동은 각기 다른 동기들의 집합체로 인해 이끌어지는 것이고, 이 집합체 또한 합리성 중 하나를 대표한다(자본주의 기업의 단순 도구적 합리성과는 다르게). 이런 사고방식을 가진다는 것은 시장경제를 속 그리고 자본주의경제를 그에 속하는 종으로 인정하는 것을 의미한다. 비슷하게, 올바르게 일하기 위해서 자유시장경제는 다윈의 적자생존 방식을 따르지 않아도 됨을 상정하는 것을 의미한다 (적자생존 시장은 미국 경제학자 Sherwin Rosen 가 “슈퍼스타 효과”라 부르는 승자는 독차지하고 패자는 모든것을 내려놓는 현상을 특징으로 한다.
- 대신, 민간시장 또한 존재하는데, 민간시장은 경제적 그리고 사회적 격차를 줄여 모든이 (개인들과 집단 모두)를 경제에 참여시키는 포괄적 방식을 활성화시킨다. 민간시장에서 가장 적은 자원을 부여받거나 가장 비효율적인 이들은 부의 재분배를 통해서가 아니라, 사회적으로 혜택을 받지 못하는 자들도 생산과정에 참여하게끔 하는 방법으로 보살핌을 받는다. 이것이 바로 오늘날 협동조합운동의 주요 임무임이 드러났다: 민간시장이 차지하고 있는 자리를 넓힘으로써 시장경제를 점차적인 퇴보의 위험성으로부터 지키는 것이다. 이탈리아 자유주의 경제학자 Luigi Einaudi조차도 협동조합운동이 자유시장시스템을 강화시킬 수 있는 능력이 있다는 점 때문에 협동조합운동에 대해 호의적인 태도를 보였다. 1941년 그는 유토피아 사회주의자들에 대한 존경심을 표현했다: “그들은 여러 인간 사회의 모습을 바꾸어 놓은 협동조합운동의 위대한 창시자들과 옹호자들을 이룬다.”
- 협동조합 기업운영의 민간시장 형태를 가장 잘 보여주는 현실적인 사례는 “협력 추진”

이라 알려진 것이다. 이탈리아에서 협동조합들은 1992년 법아래 뮤추얼 펀드를 생성하여 순경영성적의 3%를 매년 다른 협동조합 기업들을 형성하고 지원하는 자금으로 할당한다. 협동조합 기업이 처음 생겨나게 되면 기존의 기업들과 경쟁을 시작하게 된다. 이것은 다원식 시장의 삶, 기존에 존재하는 기업들이 새로운 라이벌의 존재를 받아들이거나 그 라이벌에게 도움이 되는 삶,과는 180도로 다른 방식이다.

- Adam Smith (1723-1790)가 명확하게 느꼈듯이, 자본주의 기업의 시장에서 남아있는 유일한 회사가 되고픈 숨겨진 욕망이 커지거나 작아질수록, 독점력을 행사하고픈 욕망도 똑같이 커지거나 작아진다. Smith의 작품에서도 성공적인 기업들이 사회에 대한 지배력을 유지하려는데 따르는 위험성에 대한 근심이 비춰져있다. 사실 그의 1776년 *Wealth of Nations* 출간 몇년뒤 그는 그의 출판사에 그가 책에서 경제권을 쥔 자들에 대한 지나친 비판을 한 것 때문에 책이 잘 팔리지 않을 것 같다는 걱정을 담은 편지를 쓴 바가 있다. Smith의 근심은 헛되지 않았다; 왜냐하면 한세기가 지난 후에야 미국에서 맨 처음으로 정부에서 시장을 시장의 내제된 성향으로부터 보호받게 하기 위한 개입을 허락하는 독점금지법이 통과되었기 때문이다.
- 하지만 우리는 이런 증진적인 노력이 협동조합이 최초로 실행할 독점금지 입장의 조짐으로 볼 수 있다. Rochdale Society of Equitable Pioneers (1844에 설립됨)의 원칙들 중 하나는 이와 같다: “협동조합 내의 협동. 협동조합들은 그들의 멤버들을 가장 효과적으로 대우하고 협동조합운동을 지역적, 전국적, 지방적, 그리고 국제적 구조를 통해 같이 일하여 강화시킨다.” 정확히 하자면, 증진의 형태를 띤 노력들을 해가 거듭할수록 급진적으로 진화하였다. 초반에는 지원서비스들이 보급되었다(컨설팅, 튜터링, 트레이닝 등). 오늘날 더 중점을 두는 것은 금융서비스이다.
- 하지만 담고있는 사상은 같다: 협동조합이 그 멤버들 뿐만아니라 사회 전체에 이롭다면, 어떤 협동자든 같은 동향을 향하는 공통된 목적을 가진 시장 경쟁(경쟁이라는 단어 자체는 라틴어 “cum petere”에서 유래되었다)을 방해해서는 안된다. 그 공통된 목적은 시민/소비자들에게 시장에 대한 통치권 비슷한 것을 행사할 수 있게끔 하는 것, 즉 경쟁관계에 있는 제공자들이 내놓은 선택지들 사이에서 자유롭게 선택할 수 있게 하는 것이다. 이것은 지금 이탈리아에 네가지 이탈리식 협동조합조직들(Legacoop’s “Coopfond”, Confcooperative’s “Fondosviluppo”, AGCI’s “Generalfondo”, 그리고 UNCI’s “Promocoop”)의 관리하에 존재하는 네개의 협동조합 뮤추얼펀드의 목적이기도 하다.
- 이런 뮤추얼펀드들의 탄생은 이탈리아의 협동조합운동이 Marshall의 나무와 숲에 대한 이와 같은 은유를 정확히 이해했음을 보여준다: 나무(하나의 협동조합에 비유)의 지속적인 성장은 협동조합들이 이루는 숲 자체의 조화로운 발전 없이는 불가능하다. 그리고 이탈리아의 협동조합운동이 무엇보다 잘 이해한 것은 Joseph Schumpeter가 “창조적 파괴”(자본주의 시장이 창조하는 과정을 거치기 위해 다른것들을 파괴한다는 개념)라 부른 전형적인 자본주의적 절차를 대체하는 것이 존재한다는 점이었다. 오스트라의 위대한 경제학자는 이런 글을 썼다: “정말로 중요한 경쟁은 가격경쟁이 아닌 오래된 상품을 파괴하고 새것으로 대체하기 위한 경쟁이다.”

- 우리는 모두 이런 매커니즘을 통해 얻을 수 있는 많은 경제적인 이득에 대해 알고있다. 하지만 우리는 그것의 잔혹함(해로운 사회적 그리고 정치적 파급효과들)또한 동일하게 인지하고 있다. 창조적파괴가 그것이 창조한 가치가 파괴된 것의 가치보다 위대한 한에 있어서 합법성을 누릴 수는 있지만, 그 합법성은--오늘날도 마찬가지로--관계가 뒤집어졌을 때 끝나게된다(어떤 제품라인을 더 경쟁력있고, 대체불가하고, 재생불가하게 만드려면 환경적 제품들이 파괴되어야 한다). 하지만 “경쟁적 협동”은 위치적경쟁(슈퍼스타 효과에 의해 생겨나는 경쟁의 한 종류)이 시장에서 허락되는 유일한 경쟁으로 남는다면, 그것으로부터 파생되는 손상에 대한 영향력있는 해독제가 될 수 있다.

□ 시장경제와 자본주의경제

- 이런 고려사항들은 더 폭넓은 의문을 불러온다: 협동조합운동의 근거들이 시장경제 틀 안에서 보호될 수 있을까? 이것은 쓸데없는 질문이 아니다. 왜냐하면 우리는 협동조합운동이 반시장의 목적으로 사용된 꽤 여러 시도(이탈리아는 아니지만, 프랑스, 영국, 그리고 미국에서)가 있었다는 걸 알기 때문이다. 그러나 협동조합은 시장과 정반대가 아닌 정도가 아니라, 협동조합은 사실상 시장경제를 상정한다. 그렇다면 우리의 질문에 내재된 걱정은 어디서 부터 오는 것일까? 걱정은 심각한 개념적 혼란, 즉 시장경제와 자본주의경제를 일치하고 동일선상에 있다고 생각하는 경향에서부터 온다. 이 경향의 정체성은 역사로부터 이미 부정되었고, 시장경제는 자본주의가 발생하기 몇백년 전에 생겨났기 때문에 이론적인 근거가 없다. 자본주의는 사회의 모델을 구성하지만, 시장은 경제적 영역을 체계화하는 근본적인 방법이다. 이런 면에서, 중요한 구분, 즉 민간시장경제와 자본주의시장경제의 구분, 이 필요할 것이다: 민간시장경제는 공익을 추구하는 것을 목적으로하는 반면, 자본주의시장경제는 총익에 초점을 맞춘다.
- 민간시장경제는 17세기에 자본주의시장경제로의 전환을 시작했지만, 자본주의의 사회적 모델로서의 완전한 승리는 산업혁명 때가 되어서야 이루어졌다. 자본주의는 점차적으로 공익에 대한 논리를 총익에 대한 논리로 대체시켜나갔다(예: “이윤추구”). 생산활동은 투자자들 간에 주식에 비례하는 분배를 위한 수익의 극대화라는 단 하나의 목적에 맞춰져 있었다. 산업혁명과 함께 “fiat productio et pereat homo(인간을 희생시킨 생산)”이라는 원칙이 마침내 설립되었고, 자본의 공급자들과 노동의 공급자들 간의 극단적인 분리를 허가시킴으로써 본래 시장경제의 기초를 이루었던 오래된 원칙 (“omnium rerum mensura homo/인간에 맞춰 만들어진 것들에 대한 원칙”)을 버리게 되었다.
- 이윤 추구가 시장경제의 구성요소가 아님을 볼 수 있는 가장 간단한 방법은 15세기 민간 인문주의자들(Leonardo Bruni, Matteo Palmieri, Antonino of Florence 그리고 Bernardino da Feltre)의 글과 18세기 민간 경제학자들(Antonio Genovesi, Giacinto Dragonetti, Cesare Beccaria, Pietro Verri, Giandomenico Romagnosi)을 참조하는 것이다. 그들 작품에서 거듭되는 주제는 시장활동이 그 자체에서 합법성, 정확히는 타당성이 비롯되는 공익을 지향해야 한다는 것이다 (L. Bruni and S. Zamagni, 2007참조). 여기서 던질 수 있는 질문은 “공익”과 “총익”의 차이점은 무엇인가?이다. 질문에 답하는데는 비유법이 도움이 되겠다. 총익은 합산의 개념으로 가수/더하는 수가 개인 또는 그룹의 혜택을 대표하는 것으로 설명될 수 있는 반면, 공

익은 제품의 성질을 닮아 승수/곱하는 수가 개인 또는 그룹의 혜택을 대표한다. 비유의 의미는 직관적으로 이해할 수 있다: 합산에서는, 가수가 서로 상쇄할지라도 총합은 양수로 남을 수 있다. 실로, 총익을 최대화 시키는 것이 목적이되면, 몇몇 이들의 혜택(또는 복지)을 무효화 시키는 것이 최선의 방법이 될 수도 있다(복지이득이 다른이들의 손해를 상쇄시키다 못해 뛰어넘는다는 전제하에). 이것은 곱셈/증식의 경우에는 적용되지 않는 데, 이는 단하나의 요소라도 0으로 축소될시에 전체 결과를 0으로 만들기 때문이다.

- 다시 말해서, 공익의 논리는 교환을 허용하지 않는다. 이득이 손실을 비례적으로 메꾸는 것 그 이상이라 할지라도, 누군가의 복지(그의 실생활이나 사회적지위가 어떻든 간에)를 희생하여 다른 이들의 복지를 더 나은 방향으로 이끌 수 없는 것이다. 왜냐하면 그 “누군가도” 항상 기본 인권을 누릴 가치를 지니기 때문이다. 그러나, 총익의 논리에서 그 누군가는 개별 조직원(예: 특정 효용함수로 확인될 수 있는 대상으로, 효용성은 쉽게 묘사되거나 비교될 수 있다)으로, 그들은 정체가 불명하기 때문에 정체성이나 개인사를 표출하지 않는다. 총익의 원칙은 Jeremy Bentham (1789)의 공리주의 철학으로부터 나오는데, 여기서 합리적인 인간은 두가지 이상의 선택지들 중에서 각 선택권과 관련된 개인의 효용성의 합산을 최대화시키는 것을 고르게 된다고 주장한다. 오스트리아의 위대한 자유주의 경제학자 Joseph Schumpeter는 공리주의에 대해 이렇게 쓴 바가 있다: “18세기에 발달된 이 이념들의 체계는 개인의 관심사 말고는 인정하는 규범적 신조/원칙이 없다. 중요한 사실은 이것이다: 원인이 됐던 효과가 됐던 이 철학은 19세기의 열정적, 그리고 세속적 또는 세속화된 상태를 특징짓는 사회적 무책임의 정신을 표현한다.”
- 이에 대한 이중적인 결론이 따른다. 첫째로, 기업의 행동이 이익을 추구하는 것으로 특징지어진다는 것은 전혀 사실이 아니다; 그러므로, 이탈리아의 민법(Article 2247)에서도 암시되어 있듯이, 기업의 유일한 형태는 자본주의 기업이라는 것도 사실이 아니다: “회사 계약을 통해 두명 이상의 사람들은 이익을 나누는 목적으로하는 경제적 활동을 공동으로 행사하기 위해 재산이나 근무/서비스를 기여한다”—이는 실질적으로 이윤추구를 강요하는 것이다. 기업가는, 앞서 말한 기금을 가지고, 그의 동기와는 상관없이 부가 가치를 생산할 수 있는 사람이다.
- 두번째 결론은 우리를 포함한 시장경제 지원자들에게 협동조합 기업의 미래 확장성이 시장이 기관으로써 사라지거나 약화됨을 의미하지 않는다는 확신을 주는 것이다. 오히려, 그것은 자본주의 시장을 걱정하는 많은 분석가들의 재촉에 의해 시장을 상당히 강화시킬 것이다. 예를 들어, Rajan and Zingales (2003)는 이런 글을 썼다: “우리는 자본주의(오늘날에는 정확히 자유기업시스템이라 표현되는)가 가장 이상적인 형태를 펼 때 자원과 보상을 할당하기에 최적인 시스템이라고 생각한다. 하지만 대다수의 국가들에서 취하는 자본주의의 형태는 이상적인 형태와는 거리가 멀다. 자본주의를 향한 수많은 비난들은 ... 진실된 자유기업시스템 자체 보다는, 실존하는 부패된 비경쟁적 시스템과 관련있는 것이다” (p. 324). 그리고 작가들은 이렇게 덧붙인다: “자본주의의 최악의 적은 부식한 시스템에 대해 비판하는 연합의 선동가들이 아니라, 앞에서는 경쟁시장을 칭송하면서 뒤에서는 총력을 다해 경쟁시장을 진압하려는 경영자들이다”(p.325).

- 그들이 자본주의가 시장의 유일한 가능한 형태라고 지속적으로 주장하기 때문에 많은 학자들과 적지않은 정책 입안자들이 협동조합과 전반적인 사회적 민간기업들의 확산과 성장에 대해 불안감을 느끼는 것이다. 자본주의는 자유시장을 상정하고 보장하는 것이 사실이지만, 역은 성립되지 않는다. 누군가는 총익 대신 공익을 취하여 자유시장을 기반으로 하는 경제를 세울 수도 있는 것이다. Henry Hansmann(1996)은 이렇게 저서한 바가 있다: “기업의 자유는 대부분의 선진시장경제의 필수적인 특징이다. 반면, 자본주의는 의존적이다. 자본주의는 단순히 후원자들의 소유권의 특정 형태를 띄며 대부분의 경우, 그렇지만 항상은 아닌, 활용할 수 있는 기술에 따라 효율성을 입증한다” (p. 292). 이것은 시장경제를 속으로, 그리고 자본주의를 그에 속하는 하나의 종으로 분류시키는 것과 마찬가지로이다. 개략적으로 말하자면, 우리는 시장경제가 자유(자본주의 경제가 다양한 가능한 형태 중 그저 하나일 뿐이라고 할 수 있는 자유)의 원칙에 의해 가장 먼저 정당화된다고 볼 수 있다.

□ 협동조합이 존재하는 이유는 무엇인가

- 협동조합만의 독특한 특징을 당연하게 받아들였을 때 이런 질문이 나올 수 있다: 협동조합 같은 기업이 존재해야 하는 이유는 뭘까? 다른 말로 표현하자면, 자본주의 기업 말고 협동조합을 탄생시키는데 관심을 가지는 합리적인 경제 참여자들이 존재하는 이유는 뭘까? 이에 대한 대답을 하기 위한 두가지 근본적인 접근방법이 있다.
- 수요측 분석에 따르면, 협동조합은 사기업들과 공기업들이 충족시키지 못하는 특정 사회적 욕구를 충족시키거나 특정 위기상황들을 해결하기 위해 생성된다. 이것은 협동조합을 우리에게 익숙한 “시장실패”와 “정부실패”를 위한 일시적 또는 항구적 해결책으로 보는 것이다. “시장실패”든 “정부실패”든, 시장의 논리 또는 국가의 논리로는 사회적으로 바람직한 목표를 얻을 수 없을 때 일어난다. 하지만 어느 누구의 실패에도 항상 해결책이 있다는 점을 기억해야한다. 이 접근방법은 아직도 특히 경제학자들 사이에서 가장 일반적인 방법으로, 협동조합을 어떤 경우에서든 규칙에 대한 예외로 만든다. 대부분의 학문들을 정독해보면 위 경제학자들의 은밀한 사고, 즉 우리가 부정적인 외부효과(정보의 비대칭, 불완전한 계약 등)를 제거하거나 약화시킬 수만 있다면 협동의 필요성은 없을 것이라는 생각, 를 들여다볼 수 있을 것이다. 이것은 시장이 완벽한 경쟁의 이상적 형태에 가까워 질수록, 그리고 국가가 관료적으로 지나친 것들과 내부성과 지대추구를 없앨수록, 협동조합의 필요성은 줄어든다 라고 말하는 것과 같다.
- 공급측 접근방법은 이 전망을 180도로 뒤집는다. 이 관점에서 협동조합은 적극적 자유를 가치의 척도에서 일순위로 취급하는 이들의 결정에 의해 형성되고 살아있게 된다. “~로부터의 자유” 즉 제약의 부재와는 다르게 “~할 자유”는 목적을 위한 견해를 가질 자유이다. 우리의 경우에 이 목적은 속한 기업에 대한 통제권이 될 것이다. 자본주의 기업의 고용인은 시장경제에 한에 있어서는 강제적으로 일을 맡는 것으로부터의 자유를 누릴 수 있지만, 계약서에 서명을 한 이후로부터는 완전자치권을 행사할 자유를 잃게된다. 협동조합의 형성에 기저를 이루는 것은, 충족되지 않는 사회적 욕구가 있든 특별한 경제적 불안의 상황에 있든, 적극적 자유를 향한 억누를 수 없는 열명이다.
- 우리는 자유를 향한 열정이 세대간의 연대, 개인의 합법적인 관심사 등과 같은 다른 목

표들에 의해 지속되고 강화될 수 있다는 신념을 저버리지 않는다는 점에서 이 두번째 관점에 동의할 수 밖에 없다. 대신, 공급측 분석은 협동조합 형태가 오늘날의 노동을 생산의 요소가 아닌 자아실현의 기회로 여기는 가장 발달된 방식이라한다. Alfred Marshall의 “대체의 원칙”은 노동을 굉장히 독특한 “투입”이라고 제시했는데, 이는 노동이 제품생산의 수단인 동시에 인간성생산의 수단이기도 하기 때문이다.

- 하지만 자본주의 기업과 협동조합 기업을 비교하는 수많은 경제문헌들은 이 부분을 절대 고려하지 않는다. 노동은 절대 생산기능의 요소, “투입,” 그 이상으로 취급되지 않는다. 그렇기 때문에 이 모델들에서 파생되는 결론들이 상대적 효율성의 기준하에 자본주의 기업들에게 유리한 방향으로 제시되는 것은 놀라운 일이 아니다. 현재 효율성에 대한 개념은, 악명높게도, 인간성의 형성에 대해서는 어떠한 주의도 기울이지 않는다. 일에 대한 환원적 견해 만이 노동을 고역으로 보는 것(고용인의 대표적인 견해)과 노동을 행동으로 보는 것(협동조합 멤버-노동자의 대표적인 견해)을 동일시 한다.
- 19세기 말이 되어갈 쯤 공급측 견해가 왜 수요측 견해를 위해 버려지게 되었는지에 대한 이유를 살펴보는 것은 흥미로운 일이 될 것이다. 이 변화의 설계자들은 Maffeo Pantaleoni 와 Vilfredo Pareto 같은 유명한 이탈리아의 경제학자들을 포함하는데, 그들의 협동조합에 대한 부정적인 견해가 뒤이어올 이론적 토론에 제한을 두었다고 볼 수 있다. 그들 기준에서 협동조합에 참여하는 결정은, 미국의 경영전문가 Chester Barnard가 선포하였듯이, 개인적인 사리사욕에 대한 경제적 타산에 의한 것이었다: “협동조합은 비즈니스”고 “비즈니스는 비즈니스다.” 모든 경제 참여자들은 순수히 이기적인 경제적 인간이라는 가정을 (이것은 가정일 뿐이라는 것을 재차 강조한다) 취함으로써 이 작가들은 어떤 사람들은 계층제가 명령이 없이 특정 이념에 대한 실현을 위해 정해진 방식으로 일하고 싶어한다는 생각은 품지조차 못한다. 예상컨대, 이것이 이탈리아의 1882년 상법전이 왜 협동조합을 명쾌하게 정의하지 않고, 1인당 투표권에 대해 민주주의적 원칙이 실행되는 가변자본(예: 주주의 지분이 내규의 변화없이 바뀔 수 있는 것)을 가진 기업으로만 고려하는지에 대한 이유가 될 것이다. 하지만 협동조합의 상호적인 목표 추구는 알려지지 않았다.
- 이런 보수적인 관점이 불러오는 중요한 결과들은 주목할만하다: 협동조합이 20세기 거의 내내 시달렸던 열등의식에는 이중적인 원인이 있다. 첫째로, 경제적 이론이 협동조합을 기업으로써 지나가는 관심 그 이상으로 관심가지지 않았다는 점이다. 사실, 자본주의와 협동조합 기업을 비교하는 최초의 공식적인 이론적모델은 미국의 한 학자 Benjamin Ward가 1958년이 되어서야 발전시켰다. 둘째로, 협동조합 경영과학에 체계적 또는 충분한 투자가 이루어진 적이 없다. 오늘날의 조직이론조차 협동조합을 자본주의 모델에서 벗어난 하나의 형태로 본다. 가장 이상적인 형태로 취급되는 자본주의 모델은, 협동조합을 수용하기 위해서는 경영과 통치의 규칙들이 “조정”되기만 하면 되는 것으로 간주된다.
- 이것은 자본주의 기업과 협동조합 기업의 경영자의 운영방식에서 자주 관찰되는 정체성을 설명한다. 협동조합을 위해 특별히 설계된 포괄적이고 탄탄한 조직교리의 한 부분이 협동조합의 가끔씩 나타나는 퇴보현상을 설명한다. 단순히 자본주의 기업들을 위해 설

계된 조직적 패턴과 운영의 규칙들을 협동조합에 똑같이 적용하는 것은 협동조합 정체성의 기반을 약화시키고 궁극적인 소멸에 처하게 만드는 것이다.

- 여기서의 요점은 협동조합 경영기술이 중립적(기업의 종류에 영향을 받지 않는)이지 않다는 사실이다. 이것에 대한 이유는 분명하다. 경제적 행동의 동기에는 두가지 종류가 있다. 하나는 목적론적으로, 주어진 상황에서 가능한 한 최고의 결과물을 얻기 위해 무언가를 하는 것인데, 이것은 욕심과 같은 특정한 열정으로 부터 비롯된다. 다른 하나는 비도구적으로, 최종 결과물만을 위해서가 아니라 본질적인 의미를 위해 무언가를 하는 것인데, 이것은 공정성, 호혜, 그리고 자유에 대한 사랑과 같은 가치로 부터 비롯된다.
- 위의 두가지 동기들은 시장에 존재하는 모든 참여자들에게 각기 다른 비율로 존재한다. 어떤 이들은 기업에서 일하는데 있어 상호신뢰, 공정성, 그리고 개인적인 존중심을 기반으로 한 것들을 최우선으로 둔다. 그리고 또다른 이들은 익명의, 개인적인 것이 개입되지 않은 작업을 선호하고, 법률을 준수하는 것이 기업의 효율적인 운영에 온전히 충분하다고 믿는다. 그들이 유일하게 추구하는 사회적 삶의 형태는 계약적인 모델로, 이는 그들에게 유일하게 정당화된 사회적 유대감은 그들의 개인적인 관심사를 충족시키는 것임을 의미한다. 확실하게, 선택권이 주어졌을때, 전자의 유형을 갖춘 사람은 협동조합을 선택하고, 후자는 자본주의 기업을 선택할 것이다. 이런 경우 어떻게 감히 두 종류의 기업에 있는 업무환경, 더 일반적으로는 조직모델, 의 질이 같다고 상상할 수 있겠는가? 간단히 말해, 우리는 그럴 수 없다고 생각한다.
- 가장 핵심적인 질문은 다음과 같다: 협동조합과 자본주의 기업의 근본적인 분별점은 어디에 있는가이다. 이쯤되서 우리는 협동조합을 특징짓는 요소들에 대해 익숙할 것이다: 민주주의적 통치, 상호교환, 멤버들 개인에게 나눠줄 수 없는 비축물의 부재, 기회균등주의, 외부협력 등. 그런데 이런 요소들은 어디서 오는 것일까? 다른말로, 이런 특정한 특성들이 비롯되는 간략한 원칙은 무엇일까? 첫번째 고려사항은 경제적 활동(모든 경제적인 활동)은 항상 공동활동이라는 점이다. “공동” 활동은 한명 이상의 참여자의 신중한 기여 없이는 진행될 수 없는 모든 활동을 총칭한다. 자세히 들여다보면, 분업은 모든 경제활동을 공동활동으로 만든다.
- 첫째, 모든 참가자들은 그들이 무엇을 하고 있는지 인지하고 있어야한다; 여러 개인들이 공존하는 것만으로는 충분하지 않다는 것이다. 둘째, 각 참여자는 그/그녀가 무엇에 책임이 있는지 알고 있어야 한다. 이것이 공동활동을 집단활동으로 부터 구분짓는 것이다: 집단활동에서 개인과 개인의 정체성은 사라지고 그/그녀의 행동에 대한 개인적 책임 또한 사라진다. 셋째, 같은 목적을 달성하기 위한 참가자들의 협력이 필요하다. 주어진 상황에서 서로 다른 또는 대립되는 목적을 추구하고 있다면 각 인원들의 상호작용은 공동활동이라고 불려질 수 없다. 그러므로, 이 세가지 속성을 모두 갖춘 경제적 기업은 공동활동 그 자체가 된다. 그러나 공동활동은 수단 또는 목적에 관련될 수 있는 “공동성”의 대상에 따라 달라질 수 있다.
- 어떤 경우에서 기업은 자본주의적일 것이고 대인관계는 계약에 의해 좌우될 것이다. 계약관계에서 두 대상은 모두 각자의 실현을 위해 일을 하지만, 다르거나 때로는 대립될 수 있는 목적을 추구한다. 판매회사와 구매자간의 매매계약 또는 고용계약을 생각해보

라. 또 다른 경우에서 목적이 공통된 것일 때, 협동조합 기업이 탄생한다. 모든 이들이 각자의 목적을 추구하기로 동의하는 상황(자본주의 기업의 경우)과 공통된 목적이 동의된 상황의 차이점에 주목해보자. 이것은 지역 공공재와 공익의 차이와 동일한 차이점이다. 공익의 경우 공익을 사용함으로써 각자에게 주어지는 이득은 다른 것들로 부터 비롯된 이득들과 분리될 수 없다.

- 즉, 각 집단의 공익에 대한 관심사는 다른 집단의 관심사와 대조되게 사유재로써 또는 그와는 상관없이 공유재로 취급되는 것이 아니라, 다 같이 취급된다. “공유”는 “사유”와 반대되는 반면, “공동”은 “자신의 것”과 반대된다. 공동으로된 것은 개인의 것도 아니며 모두의 것도 아니다. 그러므로, 협동조합은 멤버들간의 관계가 공통된 목적을 향해있는 기업의 형태이다: 상호원조는 구체적인 경제활동을 통해 얻어진다.
- 경제적인 측면에서, 이 대조로부터 야기되는 결과들에는 무엇이 있을까? 가장 대표적인 것은 “공동된” 행동이 수단에서 멈출 때 발생할 수 있는 기본적인 문제점은 많은 이들의 협조이다. 경영과학은 Frederick W. Taylor (Principles of Scientific Management, 1911)의 선구적인 업적을 시작으로 그리고 제2차 세계대전 이후의 Herbert Simon 을 통해 완전히 충분한 방법으로 이것을 위해 제공되었다.
- 하지만 “공동”이 목적과 의도까지 확장된다면, 문제는 협동 중 하나가 된다. 사실상, 분업이 없었더라면 협조의 문제도 존재하지 않을 것이다. 동시에, 생산과정의 특징들은 조립라인에서와 같이 협조의 방식을 결정한다. 반면, 협동에 의한 문제점은 가치론적 상호 의존성에서부터 나타난다(예: 멤버들이 의식적으로 공통된 목적을 추구한다는 사실). 이것은 개인의 행동이 그/그녀의 다른이들의 행동 뿐만 아니라 목적에 대한 기대로부터 오는 것임을 암시한다. Thomas Schelling은, 가장 적합하게도, 협동에 있어서 발생하는 문제가 “의견의 일치”를 불러온다고 주장하였다.
- 협동의 문제점은 어떻게 해결될 수 있을까? Bratman (1999)은 세가지 조건하에 설득력있는 해답을 제공한다: 상호대응성, 합동활동에 대한 기여, 그리고 상호지원에 대한 기여이다. 첫번째 조건은 공동행동의 각 참여자가 다른 이들의 목적 또한 중요하고 존중받을 가치가 있는 것으로 고려하고 이 생각이 모든 이들에게 적용될 것을 확신한다는 의미이다--즉, 멤버들이 같은 행동을 할 의도가 있는 것으로는 충분치 않고, 같이 할 의향까지 있어야 한다. 두번째 조건이 의미하는 것은, 비록 다른 이유 때문일지라도, 각 멤버는 합동활동에 전념해야 하고 다른 이들도 그러고 있음을 확인해야 한다. 그리고 이것은 각 개인의 구체적인 헌신을 일일이 수치로 표시하는 것은 불가능함을 뜻한다. 마지막으로 세번째 조건은 각자가 최종 결과가 가능하면 최선이 되게 하기 위한 노력으로 다른 이들을 도울 것을 맹세하는 것이다.
- 상호지원이 외부 또는 활동이 끝나고가 아닌, 합동활동 중에 제공되어야 하는 것은 지켜볼 가치가있다. 이로인해 상호지원은 이기적이지도 이타적이지도 않고 객관적일 수 있다. 관심사의 연결이 있는 한, 그/그녀가 다른 이들에게 지원을 제공함으로써 그/그녀의 관심사 또한 계속해서 추구할 수 있는 것이다. 다른 말로, 그/그녀가 그/그녀 자신의 복지에 대한 걱정을 하는 것은 협동조합의 다른 멤버들의 복지에도 관심이 있음을 의미한다. 이것은 협동조합이 “상호관계”의 이름하에 실행하는 호혜원리에 대한 구체적인

인 해석이다. 상호관계의 개요는 이런 것과 비슷하다: 나는 누군가를 위해, 그 누군가가 다른이(되도록이면 나)를 위해 무언가를 해줄 것을 기대하며, 무엇을 해준다(또는 무언가를 준다). 반대로, 등가교환은 이렇게 진행된다: 나는 누군가에게, 그 누군가가 동등한 값어치를 지닌 무언가를 줄 것이라는 조건하에, 무언가를 준다. 순수 이타주의(인류애)의 원칙은 이렇게 진행된다: 나는 누군가에게 그 누군가가 아무것도 주지 않을 것이라는 조건하에 무언가를 준다; 사실, 나는 그 누군가가 누구인지도 모른다. 인류애는 근본적으로 자본주의 활동과 양립할 수 있지만(기업의 자선적인 기부에서 볼 수 있듯이), 자본주의 활동은 호혜원리를 포용하지 않는다.

- 요약해서, 두 종류의 기업의 구분은 “행동을 취하는 것”과 “단순히 무언가를 하는 것”의 차이를 기반으로 한다. 어떤 사람이 “행동”을 할 때에는 그/그녀가 선택한 목적을 위해 그 행동이 행해지는 것이다. 그리고 어떤 사람이 무언가를 “할 때”에는 그 사람은 목적은 물론채 단순히 다른 이들에게 명령된 대로 “작동”하는 것으로, 목적을 안다고 해도 그 목적에 대한 책임은 없다. 그러므로, 직원이 “작동”하는 곳은 그 직원이 맡은 업무에 대해서만 책임이있고, “행동”을 하는 협동조합 멤버는 업무의 목적에 대한 책임이었다.

□ 끝맺는 말

- 우리가 지금까지 살펴본 것들의 궁극적인 의미는 이 주요 질문을 바탕으로 한다: 시장이 15세기가 도래할 때 가능했던 것 처럼, 시장없이 존재할 수 없는 상호신뢰, 호혜, 공정성, 그리고 민주주의와 같은 가치들을 바라는 이들이 재생시키고 실행할 경제적인 공간을 조성하여 사회적 유대감을 강화시킬 수 있게끔 하기 위해 우리가 할 수 있는 것들에는 어떻게 있을까? 이런 질문에 대한 대답을 찾는 과정에서 누군가는 우리의 선진 경제 내에서 자본주의기업의 적대자가 아닌 대안으로써 협동조합형태의 기업의 중요성을 필연적으로 인지하게 된다.
- 즉, 우리는 공통된 철학에 영감을 받은 경제적활동을 취하는 사람들과 기관들로 점령된 시장 (밖이 아닌)내에서 생활공간을 꾸려 지속시킬 필요성을 인정해야한다. 그런 공간에 대한 참여는 그 참여의 동기가 되는 연합관계로부터 분리될 수 없기 때문에, 상호협력은 행동적 상방성원리의 일부를 형성하는 것이다. 그러나, 호혜는 자본주의적 행실의 주춧돌인 등가교환으로 착각되어서는 안된다. 관계에 있어서 호혜의 필수적인 측면은, 전달의 바탕이 되는 인간관계로부터 분리될 수 없다는 것이다.
- 다른 말로, 거래의 대상은 그 거래를 행하는 사람의 정체성과 별개가 될 수 없다는 말이다. 그러므로, 호혜의 한에 있어서 교환은 익명으로 진행되거나 사적인 것이 개입되지 않을 수 없다. 이것이 바로 우리가 반복적으로 상호교환, 즉 호혜가 협동조합형태의 기업의 필수적인 개념이라고 강조한 이유이다.
- 발전에 관심을 두는 사회는 친사회적인 동기를 가진 기업(협동조합과 같은 기업)들을 위한 자리가 있는 시장을 필요로 한다. 그러므로, 정치체활동의 목적은 주어진 경제적, 제도적 질서를 보존하기 위해 특정 경제참여자의 이익을 위해 정책을 펼치는 것 뿐만 아니라, 경제활동의 각기 다른 방식을 구현하는 참여자들의 전성기를 지지하는 것이 되어야 한다. 민주주의 경제가 우리가 믿는대로 경제조직의 몇몇 원칙들로 변성할 수 있고, 합법적 그리고 정치적이관들이 어느 한쪽을 편애하지 않는다면, 협동조합운동은 자유의

공간을 확장시킬 수 있는 모든 계획들을 환영할 일만 남게 된다.

(3) 협동조합이 민간자본과 연결적자본에 주는 영향

“경제학자들이 의사결정에 관여하게 되는 기업들은 연구대상이 되었던 적이 없고, 그렇기 때문에 사실상 실체가 없게 되었다. 경제학자들에게 기업이란, Slater에 의하면, ‘비용곡선과 수요곡선에 의해 실질적으로 정의된다.’ 거래는 제도적인 구성에 대한 규격없이 진행된다. 우리는 반인도적인 소비자들, 조직성없는 기업들, 그리고 시장이 없는 거래가 이루어지는 세상에 살고있다.”

(R. Coase, The firm, the market and the law, Chicago, Chicago Univ. Press. p.3)

□ 서론

- 다가오는 장들에서 나는 두가지 명제들을 전개시킬 것이다. 첫째, 사람들이 협동조합을 확장시키기를 바라는 이유는 사리사욕을 채우기 위해서일 뿐만 아니라, 그들은 민주주의, 정의, 그리고 자신들을 위한 자유와 같은 가치들에 진심으로 관심이 있기 때문이다. 둘째, 모든 멤버들이 엄밀히 이기적인 행동강령에 따라 행동한다면, 협동조합 기업은 지속가능하지 않고 시간이 지나도 발전하지 못할 것이다(예: 그들이 사회적 선호도를 보이지 않는다면).
- 이런 성명에 대한 근거를 설명하는 것은 쉽다. 협동은 다른 이들과 상호 이익이 되는 활동에 가담하는 것을 의미하기 때문에, 협동적인 행동은 전형적으로 협동조합원 개개인에게 순이익을 부여한다. 그러나, 개인들이 특정 상황에서 협력하지 않을 시에는 물질적이익을 증가시킨다는 의미에서 개인들에게 순 경제적비용을 부과할 수도 있다. 이런 경우에는, 기회주의적으로 행동하고 싶은 유혹에 대해 저항할 수 있는 사회적 선호도를 타고난 핵심 멤버들이 있는 않는 한, 협동조합은 쇠퇴하기 시작할 것이고 결과적으로 몰락할 것이다.
- 이 논문에서 나의 과제는 사람들이 자본주의적인 환경에 살면서도 왜 협력에 동의하는지를 설명하는 것이다. 이보다 내가 설명하고자 하는 것은 개인들이 협력하기로 선택하는 다양한 상황들(예: 협동조합 기업에 들어가는 것에 대한 선택)을 결정짓는 것들이 무엇인지에 대한 것이다. 경제학에 대한 전통적인 접근방식은 이 질문을 개별 참여자에 대한 비용과 이익의 시간간 미적분학에 관해서 재기한다. 이런 접근방법은 사실상 잘못된 것으로 증명되었다.
- 사회적 선호도의 존재는 수천개의 실험적 증거들이 사용된 논문들에 기록되어있다. 사실은 품행을 사회적 기준을 내재화시킨 사람들이 있다는데 있다. “좋은 품행”의 규범이 생겨나고 확산되게끔 만드는 것은 무엇일까? 협동조합을 지속시키는 가치들과 도덕적 규범들은 어떻게 시간이 지남에 따라 내생적으로 진화되는 것일까? 선행은 경제적 인센티브와 어떻게 상호작용할까?
- 나는 도덕적인 행동방식의 기회를 제공하는 사회는 도덕적인 이들에게 더 도움이 되는 사회라고 상정한다.

- 게다가, 효과적인 도덕적 행실을 실천하는 것은 더 많은 사람들로 하여금 스스로 덕을 쌓게 만들 것이다. 이 에세이의 중심 주제는 다원화된 시장경제(예: 협동조합부문이 중요한 역할을 수행할 수 있도록)가 다양한 상품들과 서비스들의 생산수단을 제공할 뿐만 아니라 긍정적인 인격형성을 위한 배경을 제공한다는 것이다; 즉, 더욱 문명화된 사회를 위한 방향을 제공한다.
- 다른말로, 내가 제시하고자 하는 것은 우리사회에 있어 협동조합 기업의 확산은 많은 사람들에게 도덕적 행실의 경험을 가능하게 하는 관례들에 종사할 수 있는 기회를 제공하는 것이다. 협동은 이러한 방법으로 경제를 인도적으로 만드는 가장 효과적인 수단이 되는 것이다.

□ 협동의 탄생에 대해

- 역사적으로, 협력기업은 자본주의 기업 이후에 등장하여 다양한 형식과 각기 다른 속도로 선진경제권에서 성장하였다. 협력기업은 “벨 에포크 시대”에 무르익은 산업문명의 뜻밖의 열매라고 할 수 있다. 이 역사적 사실에 대한 두가지 주요 해석들이 제시되었다. 첫번째 해석은 협동조합운동이 자본주의 형태의 기업의 특정한 “실패” 사례에 대한 대응수단으로서 사업들이 제공할 수 없었던 해결책 또는 보상이 되었다고 설명한다. 두번째 해석은 협동조합을 선진사회의 더 발전된 형태의 기업으로 취급한다. 다시말해, 협동조합운동을 노동을 생산적인 요인 뿐만이 아닌 자아 실현의 기회로 간주하는 이들의 열망을 성공적인 결말로 이끈 노력으로 보는 것이다.
- 이 해석은 위대한 자유주의 사상가 John Stuart Mill가 1852년 출판된 Principles of Political Economy 제 3판에 추가된 구절에서 제시된 것이다: “조합의 형식은 인류가 지속적으로 발전만 시킨다면, 결과적으로는, 자본주의가 대장의 노릇을 하고 노동자들은 경영에 영향력이 없는 형태보다는, 노동자들이 평등한 권리로 자본금을 소유하며 그들이 직접 선출시키거나 퇴출시킬 수 있는 경영자 밑에서 일할 수 있는 형태가 우위를 차지하게 될 것이다” (p. 772).
- 위 두 해석은 분명히 다른 실질적인 결과를 지닌다. 전자(첫번째 해석)는 협동조합을 유용하고 효과적이기는 하지만 항상 원칙적으로는 예외가 되는 비주류로 격하시킨다. 자세히 들여다보면, 이 해석 배후에 있는 논리적 사고는, 시장이 정부의 실패를 보상하고 비영리조직이 시장의 실패를 보상하기를 바라는 사람들의 사고와 같다고 할 수 있다. 이 해석은, 비록 작가에 따라 뉘앙스에 상당한 차이가 있을지라도, Benjamin Ward (1958)의 선구적인 업적부터 Henry Hansmann의 훌륭한 연구까지 아우르는 이론 전체를 근본적으로 인도한다.
- 후자(두번째 해석)는 협동조합을 장기적으로 보았을 때, 선진시장경제에서 자본주의 기업으로 수렴하게 되는 기업의 형태로 본다. 나는 후자의 관점에 동의하는데, 이 관점은 다음과 같이 간략하게 설명된다. 20세기는 두가지 생산양식과 두가지 사회경제적 모델 간의 대립으로 특징지어진다: 자본주의와 소위 말하는 “현실” 사회주의이다. 우리 모두 알고 있듯이, 결정적인 차이는 생산수단에 대한 사유와 공유에 있었다. 20세기는 자본주의의 승리로 끝났고, Francis Fukuyama와 같은 작가들은 이를 “역사의 종말”이라고

표현하기 급급했다. 소유권은 경제조직을 특징짓는 유일한 관련 요소가 아니다. 오늘날 더 중요하게 여겨지는 요소는 통제권에 대한 문제이다—최종적인 단계에 누가 생산과정을 통제하는지 알아야 한다.

- 개인적으로 추측하건대, 새로운 세기는 기업내의 통제의 두가지 실제적인 방식들 간의 변증법적인 대립으로 특징지어 질 것이다: 이는 자본과 노동이다. 대립은 더이상 주로 사유로 남을 소유권의 속성에 의해 좌우되지 않을 것이다. (공유기업들이 정말로 남게 된다면, 그들은 틈새시장의 역할을 하게될 것이다). 오히려, 대립은 누가 궁극적으로 기업을 통제하게 될 것인지를 포함하게 될 것이다: 이는 기업협력의 경우와 같은 자본의 제공자와 협동조합의 경우와 같은 노동의 공급자들간의 대립이다.
- Milgrom and Roberts (1990) 또한, 비록 이론적인 의도는 다를지라도, 통제권에 대한 문제를 중심적인 요인으로 보았다: “기업을 구분짓는 결정적인 특징은 자기자본 소유권에 대한 모델이 아닌 시장거래를 특징짓는 비교적 무한한 협상을 대체하는 중앙집권된 권력이다” (p. 72). 자본주의적 형태 또는 협동조합의 형태 중 어느 것이 궁극적으로 우세를 차지할지에 대해 추측해보려면, 둘의 강점과 약점을 고려하면서, 오늘날 자본주의적 형태가 지배적인지를 설명하는 이론이 필요하다. Gregory Dow (2004) 는—직무소외감과 불평등의 악화, 행복의 역설, 그리고 빈곤의 올라미와 같은 현대사회의 문제점들 중 어느것도 직원자들이 그들이 일하는 기업을 통제하는 경제조직에 의해 경감될 수 없다는 전제하에—왜 자본주의 기업들이 아직도 만연한지에 대해 물어본다.
- 이에 대한 진지하고 설득력있는 대답을 하기 위해서는 단순한 이념적인 자세는 피해야 한다—즉, 정부의 방침에 영향을 주는 “기득권층”과 그 권력을 탓하거나, 또는 협동조합의 희귀성에 따른 이와 반대되는 입장을 탓하는 것은 협동조합이 자본주의 기업들과는 공존할 수 없음을 암시한다. 대신에, 우리는 한편으로는 협동조합 형태가 우세한 최종적인 평형상태로 향하게끔 경제적, 제도적 발전을 이끌어줄 힘의 원천을 찾고, 다른 한편으로는 자본주의 기업이 가지고 있는 자본과 리스크 분산에 대한 권리라는 장점이 협동조합이 가지고 있는 직원들의 동기부여와 분배적 갈등을 줄이는 것이 가능하다는 장점을 결합시키는 것이 가능하다는 것을 보여주는 것과 같은 설득력있는 주장을 찾아야 한다.
- 협동조합은 철저한 형태발생론적 현상으로, 내부적인 이유들과 주변사회의 경제 변화에 대한 대처를 위해 발달하는 고도의 변화가 가장 큰 특징이다. 19세기 그리고 20세기 거의 대부분 동안 생산자, 노동자, 소비자, 그리고 이용자 협동조합들이 형성되었고 인구의 극빈층들이 시장 지배력을 길러 사회적 배제를 피할 수 있게 하도록 여러 경제선진국들에서 성장하게 되었다. 하지만, 지난 사반세기 동안, 산업에서 후기산업사회로의 전환과 함께 협동조합은 새로운 목적, 새로운 존재의 이유를 발견하게 되었다. 그 중 몇가지는 엄격하게 경제적이다 (교부송달과 같은 경제의 선택된 구역에서 협동조합들은 효율성에 있어서 자본주의 기업보다 우월한 입장을 차지하게된다). 다른 것들은 자유사회질서의 강화와 관련되었다 (불평등한 소득분배를 줄이고 민주주의의 자리를 넓혀준 협동조합운동은 사회적자본—예:시민들간의 신뢰 네트워크—의 영향력있는 창조자이다).
- 틀림없이, 글로벌화 시대에서 협동조합의 새로운 존재이유를 찾는것이 협동조합운동 자

체가 부딪히게 될 도전들에 응하고 성공적으로 성사시키는 것을 암시하지는 않는다. 한 가지의 곤경이 나머지 것들을 무색하게 만든다: 경제적 성장을 위한 불가피한 자본의 필요성은 협동조합으로 하여금 정체성을 희석시키고 이런 형태의 기업의 독특한 특성이 동질의 상호연대성과 경제활동을 유지시키는 것이라는 사실을 망각하게 만드는 위험성을 피할 수 있는 방법이다.

□ 협동조합이 존재하는 이유는 무엇인가

- 협동조합만의 독특한 특징을 당연하게 받아들였을 때 이런 질문이 나올 수 있다: 협동조합 같은 기업이 존재해야 하는 이유는 뭘까? 다른 말로 표현하자면, 자본주의 기업 말고 협동조합을 탄생시키는데 관심을 가지는 합리적인 경제 참여자들이 존재하는 이유는 뭘까? 이에 대한 대답을 하기 위한 두가지 근본적인 접근방법이 있다. 수요측 분석에 따르면, 협동조합은 사기업들과 공기업들이 충족시키지 못하는 특정 사회적 욕구를 충족시키거나 특정 위기상황들을 해결하기 위해 생성된다.
- 이것은 협동조합을 우리에게 익숙한 “시장실패”와 “정부실패”를 위한 일시적 또는 항구적 해결책으로 보는 것이다. “시장실패”든 “정부실패”든, 시장의 논리 또는 국가의 논리로는 사회적으로 바람직한 목표를 얻을 수 없을 때 일어난다. 하지만 어느 누구의 실패에도 항상 해결책이 있다는 점을 기억해야한다. 이 접근방법은 아직도 특히 경제학자들 사이에서 가장 일반적인 방법으로, 협동조합을 어떤 경우에서든 규칙에 대한 예외로 만든다. 대부분의 학문들을 정독해보면 위 경제학자들의 은밀한 사고, 즉 우리가 부정적인 외부효과(정보의 비대칭, 불완전한 계약 등)를 제거하거나 약화시킬 수만 있다면 협동의 필요성은 없을 것이라는 생각, 를 들여다볼 수 있을 것이다. 이것은 시장이 완벽한 경쟁의 이상적 형태에 가까워 질수록, 그리고 국가가 관료적으로 지나친 것들과 내부성과 지대추구를 없앨수록, 협동조합의 필요성은 줄어든다 라고 말하는 것과 같다.
- 공급측 접근방법은 이 전망을 180도로 뒤집는다. 이 관점에서 협동조합은 적극적 자유를 가치의 척도에서 일순위로 취급하는 이들의 결정에 의해 형성되고 살아있게 된다. “~로부터의 자유” 즉 계약의 부재와는 다르게 “~할 자유”는 목적을 위한 견해를 가질 자유이다. 우리의 경우에 이 목적은 속한 기업에 대한 통제권이 될 것이다. 자본주의 기업의 고용인은 시장경제에 한에 있어서는 강제적으로 일을 맡는 것으로부터의 자유를 누릴 수 있지만, 계약서에 서명을 한 이후로부터는 완전자치권을 행사할 자유를 잃게된다. 협동조합의 형성에 기저를 이루는 것은, 충족되지 않는 사회적 욕구가 있는 특별한 경제적 불안의 상황에 있든, 적극적 자유를 향한 억누를 수 없는 열명이다.
- 이런 보수적인 관점이 불러오는 중요한 결과들은 주목할만하다: 협동조합이 20세기 거의 내내 시달렸던 열등의식에는 이중적인 원인이 있다. 첫째로, 경제적 이론이 협동조합을 기업으로써 지나가는 관심 그 이상으로 관심가지지 않았다는 점이다. 사실, 자본주의와 협동조합 기업을 비교하는 최초의 공식적인 이론적모델은 미국의 한 학자 Benjamin Ward가 1958년이 되어서야 발전시켰다. 둘째로, 협동조합 경영과학에 체계적 또는 충분한 투자가 이루어진 적이 없다. 오늘날의 조직이론조차 협동조합을 자본주의 모델에서 벗어난 하나의 형태로 본다.
- 가장 이상적인 형태로 취급되는 자본주의 모델은, 협동조합을 수용하기 위해서는 경영

과 통치의 규칙들이 “조정”되기만 하면 되는 것으로 간주된다. 이것은 자본주의 기업과 협동조합 기업의 경영자의 운영방식에서 자주 관찰되는 정체성을 설명한다. 협동조합을 위해 특별히 설계된 포괄적이고 탄탄한 조직교리의 한 부분이 협동조합의 가끔씩 나타나는 퇴보현상을 설명한다. 단순히 자본주의 기업들을 위해 설계된 조직적 패턴과 운영의 규칙들을 협동조합에 똑같이 적용하는 것은 협동조합 정체성의 기반을 약화시키고 궁극적인 소멸에 처하게 만드는 것이다.

- 우리는 자유를 향한 열정이 세대간의 연대, 개인의 합법적인 관심사 등과 같은 다른 목표들에 의해 지속되고 강화될 수 있다는 신념을 저버리지 않는다는 점에서 이 두번째 관점에 동의할 수 밖에 없다. 대신, 공급측 분석은 협동조합 형태가 오늘날의 노동을 생산의 요소가 아닌 자아실현의 기회로 여기는 가장 발달된 방식이라한다. Alfred Marshall의 “대체의 원칙”은 노동을 굉장히 독특한 “투입”이라고 제시했는데, 이는 노동이 제품생산의 수단인 동시에 인간성생산의 수단이기도 하기 때문이다. 하지만 자본주의 기업과 협동조합 기업을 비교하는 수많은 경제문헌들은 이 부분을 절대 고려하지 않는다.
- 노동은 절대 생산기능의 요소, “투입,” 그 이상으로 취급되지 않는다. 그렇기 때문에 이 모델들에서 파생되는 결론들이 상대적 효율성의 기준하에 자본주의 기업들에게 유리한 방향으로 제시되는 것은 놀라운 일이 아니다. 현재 효율성에 대한 개념은, 악명높게도, 인간성의 형성에 대해서는 어떠한 주의도 기울이지 않는다. 일에 대한 환원적 견해 만 이 노동을 고역으로 보는 것(고용인의 대표적인 견해)과 노동을 행동으로 보는 것(협동조합 멤버-노동자의 대표적인 견해)을 동일시 한다.
- 19세기 말이 되어갈 쯤 공급측 견해가 왜 수요측 견해를 위해 버려지게 되었는지에 대한 이유를 살펴보는 것은 흥미로운 일이 될 것이다. 이 변화의 설계자들은 Maffeo Pantaleoni 와 Vilfredo Pareto 같은 유명한 이탈리아의 경제학자들을 포함하는데, 그들의 협동조합에 대한 부정적인 견해가 뒤이어올 이론적 토론에 제한을 두었다고 볼 수 있다. 그들 기준에서 협동조합에 참여하는 결정은, 미국의 경영전문가 Chester Barnard가 선포하였듯이, 개인적인 사리사욕에 대한 경제적 타산에 의한 것이었다: “협동조합은 비즈니스”고 “비즈니스는 비즈니스다.”
- 모든 경제 참여자들은 순수히 이기적인 경제적 인간이라는 가정을 (이것은 가정일 뿐이라는 것을 재차 강조한다) 취함으로써 이 작가들은 어떤 사람들은 계층제가 명령이 없이 특정 이념에 대한 실현을 위해 정해진 방식으로 일하고 싶어한다는 생각은 품지조차 못한다. 예상컨대, 이것이 이탈리아의 1882년 상법전이 왜 협동조합을 명쾌하게 정의하지 않고, 1인당 투표권에 대해 민주주의적 원칙이 실행되는 가변자본(예: 주주의 지분이 내규의 변화없이 바뀔 수 있는 것)을 가진 기업으로만 고려하는지에 대한 이유가 될 것이다. 하지만 협동조합의 상호적인 목표 추구는 알려지지 않았다.
- 이런 보수적인 관점이 불러오는 중요한 결과들은 주목할만하다: 협동조합이 20세기 거의 내내 시달렸던 열등의식에는 이중적인 원인이 있다. 첫째로, 경제적 이론이 협동조합을 기업으로써 지나가는 관심 그 이상으로 관심가지지 않았다는 점이다. 사실, 자본주의와 협동조합 기업을 비교하는 최초의 공식적인 이론적모델은 미국의 한 학자

Benjamin Ward가 1958년이 되어서야 발전시켰다. 둘째로, 협동조합 경영과학에 체계적 또는 충분한 투자가 이루어진 적이 없다. 오늘날의 조직이론조차 협동조합을 자본주의 모델에서 벗어난 하나의 형태로 본다.

- 가장 이상적인 형태로 취급되는 자본주의 모델은, 협동조합을 수용하기 위해서는 경영과 통치의 규칙들이 “조정”되기만 하면 되는 것으로 간주된다. 이것은 자본주의 기업과 협동조합 기업의 경영자의 운영방식에서 자주 관찰되는 정체성을 설명한다. 협동조합을 위해 특별히 설계된 포괄적이고 탄탄한 조직교리의 한 부분이 협동조합의 가끔씩 나타나는 퇴보현상을 설명한다. 단순히 자본주의 기업들을 위해 설계된 조직적 패턴과 운영의 규칙들을 협동조합에 똑같이 적용하는 것은 협동조합 정체성의 기반을 약화시키고 궁극적인 소멸에 처하게 만드는 것이다.
- 여기서의 요점은 협동조합 경영기술이 중립적(기업의 종류에 영향을 받지 않는)이지 않다는 사실이다. 이것에 대한 이유는 분명하다: 효율성은 자본주의 기업과 협동조합 기업의 성과를 비교하는 유일한 기준으로 생각될 수 없기 때문이다. 세가지 근거들을 제시하겠다. 첫째, 이와 반대되는 일반적인 견해가 있기는 하지만, 효율성은 가치중립적인 개념이 아니다. 다른 말로, 효율성은 긍정적이지는 않지만 규범적인 담론에 속해있다. 이는 효율성이 Benthamite utilitarianism (벤담 공리주의)를 윤리적 수칙으로 상정하기 때문이다. Pareto의 서수적 효용을 취하던 기수적 효용을 취하던간에(효용은 “첫번째 최상의” 솔루션이 주는 결과와 주어진 결과의 격차의 척도로 정의된다), 공리주의 철학은 항상 기준틀이 된다. 그렇다면, 효용 미적분학을 기반으로 하는 두 종류의 기업의 비교가 전문적이고 객관적이라고 어떻게 주장될 수 있는 것일까?
- 둘째, Sacconi (2001)가 주목했듯이, “비영리 조직의 효율성의 기본적인 요소는 이념적인 원칙들과 자율규제 윤리강령의 유용성이다. 이것들은 두배효과를 준다: 멤버들에게 추가적인 동기와 장려책을 제공하고, 그와 동시에 조직이 기부자들과 사회복지 사업의 수혜자들에게 알려지는 것을 돕는 도구가 된다” (p.1). 비록 Sacconi는 비영리 조직들만 언급했지만, 그의 주장은 오히려 협동조합들에게 적용된다고 할 수 있다. 협동조합의 추가적인 자원은 노동멤버들의 내제적 동기이기 때문에, 효율성 면에서의 비교는 합리적 선택모델 아래 진행될 수는 없다. 왜냐하면, 합리적인 선택은 목적론적 모델인데, 이는 멤버들의 동기를 고려하지는 않는다.
- 다시말해, 수단적합리성은 동기(사회적이든 윤리적이든)에 충분한 비중을 부여할 수 없다. 이 문헌에서 동기는 멤버/직원의 효용함수나 효용함수의 다른 형태의 특정 지표로 “전락”되는데, 이는 동기로서는 참을 수 없는 일이다. 실용주의를 철학으로 설립한 John Dewey는 인간의 행동이 목적과 믿음만으로는 설명될 수 없음을 경고하고(내제적 동기와 환경은 조금도 중요하지 않다는 뜻이), 동기와 환경만으로는 설명될 수 없음을 경고했다(목적과 믿음은 아무런 영향도 줄 수 없다는 뜻이). 그래서 Stigler 와 Becker는 그들의 유명한 글(1977)에서, 관찰된 행동의 변화는 인센티브의 변화에 대한 합리적인 반응이라고 설명될 수 있다고 주장함으로써 그들이 소박 실재론에 감염되었음을 보여준다. 이는 인센티브가 동기와는 관계없이 단독적으로 정의 될 수 없기 때문이다.
- 위의 주장에는 어떤 결과들이 따라올까? 효율성에 대한 계산이에서 사람들이 협동조합

을 참여하게끔하는 모든 요소들이 배제된다면(주관적 자기실현, 직무소외감을 피할 수 있다는 정서적 안정감, 공통된 목표의 공유, 공정성 등), 분석은 자본주의 기업들을 향해 편향될 수 밖에 없다. 자본주의 기업에게는 문제가 되지 않는다는 이유 하나만으로 협동조합을 형성하는데 드는 비용(무엇보다 자본금 조달)은 강조되고, 협동조합이 주는 잠재적 혜택들은 무시된다.

- 세 번째 주장은 어느 기업의 운영방식이나 발생시킬 수 있는 사회적 외부효과들을 포함한다. 사회적 외부효과들이 효율성에 대한 계산에 절대 반영되지 않는다는 것은 사실이다. 가장 중요한 것은 사회의 민주화이다. 만약 직장의 민주주의가 정치적영역에서의 민주주의 설립에 도움을 주고, 민주주의가 경제발전을 포함한 모든 발전에 기능적임이 인정이 된다면, 이 측면을 무시한 비교분석은 변명할 여지없이 편파적일 것이다. Robert Dahl (1985)이 관찰한대로, “민주주의가 국가의 통치에서 정당화된다면, 기업의 통치에서도 정당화될 것이다” (p. 57).
- 하지만 이러한 관찰은 더 큰 의문점을 불러온다. 가장 피상적인 모습조차도 자본주의 경제가 심각하고 현실적인 모순에 빠진다는 것을 보여준다: 현대사회의 두가지 기본원칙인 개인의 자유와 형식적 평등은 시장계에 인정되기는 하지만, 기업 자체 내에서는 계층적 원칙을 따르게 되어있다. Bruni (2004)는 “대체 왜, 근대경제의 기원은 평등과 자유의 원칙과 밀접하게 관계되어 있으면서, 근대경제의 핵심 기관인 기업은 계층을 기반으로 설립되었는가”(p. 378).
- 또 다른 관점에서 Zingales (1998)는 비슷한 의문점을 이렇게 풀어낸다: “통치는 권력, 지도, 그리고 통제의 행사와 같은 의미를 가진다. 하지만 이 단어들은 기업의 틀에서 사용되었을 때 이상한 뜻을 가지게 된다. 우리가 권력의 형태가 필요한 이유는 뭘까? 시장은 권력의 개입 없이도 효율적인 자원의 분배가 가능해야 하는 것이 아닌가?” (p. 497).
- Karl Marx는 자본주의 기업에서 자유와 평등이 보장되지 않는 첫번째 원인이 “사회적 관계로 쓰이는 자본” 이라고 했다. Marx가 더 젊었을 때 그는 Hegel 과 Feuerback의 뒤를 이어 자본주의를 생산수단의 사유라고 정의하였고, 더 나이가 들자 그는 자본주의의 근본기관은 다면효과가 비롯되는 노동의 계약이라고 정의하게 되었다. Screpanti (2004)가 본질적으로 설명하는 바로는, 회사 또는 전문적인 계약과 노동계약 사이에서 오는 혼란이 협동조합과 자본주의 기업의 진짜 차이에 대해 작지 않은 오해를 불러일으켰다고 한다. 회사 계약에서는 두명 이상의 사람들이 이익(순생산)을 나누는 목적으로 공통된 경제적 활동을 행사하기 위해 재산 또는 업무를 기여하고, 전문적 계약에서는 계층적 종속관계 없이 한 일당이 다른 일당에게 노동을 제공하도록 고용된다; 반면, 노동 계약에서는 개인이 사전에 결과/실적과는 상관없이 보상(임금)을 받는 대가로 그/그녀의 의사결정권을 다른 이에게 특정기간 동안 양도한다.
- 게다가, 회사 계약에서 결정권은 모든 협업자들 또는 주주들에게 있으며, 거래의 대상은 부여받은 모든 자본금 포함, 개인이 이바지 할 노동량이 된다. 전문계약에서는 보상과 업무의 본질은 사전에 정의되지만, 업무가 어떻게 진행될 지는 노동자의 판단에 달려있다. 그러나 노동 계약은 확실한 선행이나 업무에 대한 대가를 받기 위한 것이 아니라

복종에 대한 약속이며, 임금의 개인적 자유를 포기하는 것에 대한 보상이라고 표현될 수 있다. “자본주의 기업을 체계화 시키는 것은 노동계약에 명시된 노동자의 복종이며, 이로써 자본주의 기업은 이윤을 창출하기 위한 권력계층을 바탕으로 하는 조직이라고 정의될 수 있다.

- 자본주의 기업은 노동계약들의 결합체이고, 이는 기업에 대해 ‘계약 결합’ 관점을 가진 이론가들이 생각하는 것과는 정반대된다” (Screpanti, 2004, p. 12). 이 이론가들은 마치 모든 계약들은 같은 속성을 지닌 것 마냥 노동계약과 다른 종류의 계약들을 혼동한다.
- 이제 우리는 협동조합 기업의 핵심을 파악할 수 있다. 멤버들로 하여금 자신들의 생산 활동에 대한 통제를 가능하게 함으로써, 협동조합 기업은 시장경제 자체를 특징짓는 자유와 평등의 원칙을 내제적으로 적용시킨다. 이렇게 함으로써, 적어도 원칙적으로는, 협동조합은 위에서 언급된 현실적인 모순을 해결한다. 독립성이 그 자체로 가치라고 상정한다면, 그것이 좋거나 나쁜 경제적 결과를 가져주든지 간에, 우리는 Cicero의 의견을 존중하는 것이다: “비열하고 인색한 것은 임금 노동자가 얻는 것이고, 그들은 그들의 예술성이 아닌 노동에 대한 지불금을 받는다. 그들의 임금은 ‘노예상태’에 대한 대가이기 때문이다...비도덕적인 것은 노동자들이 있는 직장자체이다. 직장에서 진정하게 자유로운 것이란 찾을 수 없기 때문이다”(De Officiis, Screpanti, 2004, p. 18에서 인용).
- 요약하자면, 협동조합은 가치의 등급이 개인적인 독립과 자유로 부터 오는 사람들이 선호하는 기업의 형태이다. 이것이 내가 협동조합이 우리사회에서 비교적 드문 이유라고 말하고 싶은 점이다: 자유(“긍정적” 자유, 예: 성취의 자유)를 향한 열망이 모든 사람들의 선호도 순위에서 아직까지도 일순위가 아니라는 것. 이런 면에서 의미있는 것은 Benjamin Constant의 유명한 표현이다: “종속에 따르는 고통은 자유에 따르는 고통보다는 낫다.”

□ 자본주의 기업과 협동조합 기업의 “근본적 차이점”

- 이 시점에서, 가장 중요한 질문이 빠질 수 없다: 두 종류 기업의 상품으로써의 궁극적 판별점은 어디에 두어야 하나? 모든 종류의 경제적 활동은 공동활동이라는 관찰에서 부터 시작해보자: “활동이 취해지기 위해서는 두 명 이상이 되는 사람들의 계획적인 참여가 요구된다”(Viola, 2004, p. 14). 분업 자체가 모든 경제활동을 공동활동으로 만드는 것은 사실이다. 그러므로, 분업을 기반으로 하는 시장경제는 공동활동으로 밀집된 세상이라고 할 수 있다. Viola에 의하면, 공동활동에는 세 가지 특징이 있다. 첫째, 모든 참가자들은 그들이 무엇을 하고 있는지, 맡은 역할은 무엇인지 인지하고 있어야 한다: 여러 개인들이 공존하는 것만으로는 충분하지 않다는 것이다. 둘째, 각 참여자는 그/그녀가 무엇에 책임이 있는지 알고 있어야 한다.
- 이것이 공동활동을 집단활동으로부터 구분 짓는 것이다: 집단활동에서 개인과 개인의 정체성은 사라지고 그/그녀의 행동에 대한 개인적 책임 또한 사라진다. 셋째, 같은 목적을 달성하기 위한 참가자들의 협력이 필요하다. 주어진 상황에서 서로 다른 또는 대립되는 목적을 추구하고 있다면 각 인원들의 상호작용은 공동활동이라고 불려질 수 없다. 그러므로, 이 세 가지 속성을 모두 갖춘 경제적 기업은 공동활동을 구성한다.

- 공동활동에는 무엇이 공동으로 취급되는지에 따라 (목적이든 수단이든) 다양한 종류로 나누어진다. 공통된 것이 수단이라면, 기업은 상품 자본주의 기업으로 분류될 것이고, 일반적으로 대인관계는 계약의 형태를 취할 것이다. 반대로, 일원들이 같은 것을 달성하기 위해 일하지만 각자가 추구하는 목적이 다르다면, 갈등을 피하기는 어려울 것이다. 예를들어, 판매회사와 구매자간의 계약, 또는 노동계약 그 자체를 생각해보라. 공통된 것이 목적이라면, 기업은 협동조합이다. 근본적인 차이는 각 일원이 그/그녀가 추구하는 목적이 있음이 합의되는(자본주의 기업에서와 같이) 상황과 공통된 목적을 공유하는 공간에 존재한다.
- 이것은 공익과 지역 공공재가 가지는 차이점과 같다: 어떤 경우에는, 개인이 사용을 통해 얻는 이익이 다른 이들이 얻는 이익에서부터 분리될 수 없다. 다시말해서, 개개인의 관심사는 다른 이들의 관심사와 통틀어 인식되며, 사유재의 경우 서로 반대되게 인식되지만 공공재의 경우 다른 이들의 관심사와는 관계없이 인식된다. 근본적으로, 공과 사는 반대되는 개념이지만, 공동은 그 자체의 개념과 반대된다. 공동으로된 것은 개인의 것도 아니며 모두의 것도 아니다.
- 경제적인 관점에서 이 차이는 어떤 결과를 불러올까? “공동” 활동이 수단 하나로 제한될 때 나타나는 기본적인 문제점은 많은 인원의 행동을 합동 해야하는 것이다. 이것이 바로 F.W. Taylor (Principles of Scientific Management, 1911) 그리고 2차세계대전 Herbert Simon의 선구적인 업적 이후 경영과학이 하계된 일이다. 그렇지만 “공동” 이 목적까지 포함한다면, 문제는 연관된 사람들의 협동을 어떻게 이끌어 내느냐로 바뀐다. 오해를 피하기 위해서는, 협동의 개념을 게임이론에서 사용된 개념과는 헷갈려서는 안된다.
- 게임은 참여자들이 책무를 어기지 않도록 하는 강제적인 방법이 존재할 때 “협동적”이다 라고 정의될 수 있지만, 개개인의 참여자는 분명히 다른 이들과는 차별되는 각자의 목표를 가지고 있을 것이다. 전문적인 용어로, 협동의 문제는 다수의 사람들간의 전략적 상호의존성으로부터 발생된다; 협동 중 하나는 가치론적 상호의존성에서 생겨난다. 이는 게임이론에서는 한낱 상황에 불과하지만, 우리의 협동에 대한 개념에 따르면 공통주관성을 하나의 가치로 취급되는 것이다.
- 주목해야할 한가지 사실은, 기관 이론가들이 믿는것이 무엇인가와는 관계없이, 기관 내에서의 결정의 합동은 비시장 메커니즘들을 기반으로 한다는 것이다. 기업 내에서 가격이 분업을 합동하는데 사용되는 일은 거의 없다. 그러므로, Alchian 과 Demsetz (1972)의 “직원에게 문서를 작성하는 대신 편지를 타자로 치라고 명령하는 것은 식료품점 주인에게 저 빵 브랜드 대신에 이 참치브랜드를 팔라고 말하는 것과 같다” 라는 의견에 동의할 이는 없을 것이다 (p. 777).
- 기업을 독자적인 시장의 한 유형으로 상상하는 것이 순전히 비현실적이라는 이유만으로 동의할 수 없는 것인데, 이는 기업 내에서 일하는 사람들이 명령에 따라야 할 뿐만 아니라 다른 기업문화를 구성하는 비공식적인 행동규칙들 또한 따라야 하기 때문이다. 이런 규범들이 인간행동에 미치는 영향이 시장관계를 통치하는 가격이 미치는 영향과는 완전히 다르다는 것을 이해하는데 엄청난 감각이 필요한 것이 아니다. 소비자가 사고자

하는 물품의 가격변동에 반응하는 방식은 노동자가 기업이 조장하는 직급적 경쟁에 반응하는 방식과는 다를 것이다 (Sacco, Vanin, Zamagni, 2007).

- 가격변동은 나의 구매결정에 영향을 주는 것이지, 나의 행동모형에 영향을 주는 것이 아니다; 하지만, 내가 일하는 기업내의 비공식적인 규칙들은 나의 인생습관을 형성하고, 이는 권리와 의무에 대해 확실히 예상되는 것들이다. Schlicht (2003)가 보여주듯이, 기업조직의 근본적인 문제점은 한편에서는 사회적규범과 업무방식간의, 그리고 다른 한편에서는 명령과 정서적 규칙간의 “정신적인 일관성”이다. 경영자의 명령이 일상적인 규범과 일관되지 않는다면, 고용인은 조직상의 혼란을 겪게 될 것이다. 즉, 기계에게 명령을 내리는 것은 기계의 다른 명령들에 대한 반응에 영향을 주지 않지만, 사람들에게 명령은 선행이 존재하고 미래의 비슷한 상황들에서 같은 방식으로 처리될 것이라는 기대가 존재하게 된다. 기대대로 진행되지 않으면, 노동자들은 해야할 일을 회피하거나 기업의 업무에 암묵적 지식을 활용하기를 거부하게 될 것이다.
- 합동 모델이 정신적인 모순/불일치에 대한 위험성, 그리고 결론적으로 조직적 비효율성의 위험성을 피할 수는 없음이 보여진다 (Dassein and Santos, 2003참조). 하지만, 협동조합의 모델은 가능한데, 그 이유는 협동조합은 노동자들에게 지역상황에 적응하는데 필요한 의사결정권을 제공하는데 있다. 적응은 항상 업무와 관련된 현지 정보를 필요로 하고, 그 정보는 해당 직업을 담당하는 노동자만이 가질 수 있다. 현재의 기술적 궤도로보아, 현대 기업의 주요 문제점은 잠재적인 자원의 상보성을 최대한 개발하기 위한 조직과 생산구조간의 상호적응이라는 것은 이쯤 되면 상식일 것이다(Trento and Warglien, 2001). 이 점에 있어서, 협동은 합동보다 우월하다.

□ 협동에 관한 문제는 어떻게 해결해야 할까

- 그렇다면 여기서 던질 수 있는 질문은 협동에 대한 문제점을 어떻게 긍정적으로 해결할 수 있는가 이다. 내 기준에서 가장 설득력 있는 대답은 Bratman (1999)의 것으로, 그는 세가지 조건을 제시한다.
- 첫 번째는 상호민감성에 대한 조건이다: 공동행동의 모든 참가자는 다른 이들의 의사가 중요하다고 믿는다. 다른 이들의 의사는 존중받아야 하고, 이 믿음은 보답받을 것을 안다. 이는 멤버들이 같은 행동의 의무를 질 의사가 있는 걸로는 충분치않고, 그 행동을 같이 할 것 또한 원해야 함을 의미한다. 두번째는 협력활동에 대한 헌신인데, 이는 개개인이 협력 생산품에 어떤 헌신을 했는지 일일이 측정하는 것은 불가능함을 뜻한다. 마지막 세번째는 상호지원에 대한 헌신으로, 가능한 최선의 최종 결과물을 얻기 위해서로 도움을 아끼지 않는 것을 뜻한다. 이 상호지원은 협력활동 이전 또는 이후가 아닌 도중에 일어나야 하는 점에 주목해야 한다. 그래야만 이 헌신이 이기심 또는 사심없는 이타심과 혼동되지 않을 수 있다. 관심사가 비로소 합쳐질 때, 남을 돕는 것으로 인해 개인은 그/그녀의 사리사욕 또한 추구할 수 있다. 다른 말로, 정확히는 그/그녀 자신의 복지에 대한 걱정을 함으로써 협동조합의 다른 멤버들의 걱정 또한 살피지게 되는 것이다 (Dworkin, 1992).
- 이것이 바로 협동조합 기업의 상반성원리에 대한 특별한 해석이다. 상반성원리가 진행되는 방식을 상기시켜 보겠다: 나는 누군가를 위해, 그 누군가가 다른이(되도록이면 나)

를 위해 무언가를 해줄 것을 기대하며, 무엇을 해준다(또는 무언가를 준다). 이와는 반대로, 자본주의적 행위를 기반으로 하는 등가교환의 원리는 이런 방식으로 진행된다: 나는 누군가에게, 그 누군가가 동등한 값어치를 지닌 무언가를 줄 것이라는 조건하에, 무언가를 준다. 교환 관계는 등가원리를 전제로 하는 반면, 상반성 관계는 비례의 원칙을 전제로 한다.

- 위 조건들을 충족시키기 위해 협동조합이 해야하는 일은 무엇일까? 첫째로, 협동조합은 멤버간의 소통을 용이하게 해야한다. 그와 동시에, 협동조합은 종속과 착취를 방지함으로써 공정성을 실천해야 한다. 더 자세히 설명해 보겠다. 소통은 정보와는 다른 개념을 가진다. 결정의 조정에 필요한 것은 전체적인 정보이지만, 협동조합은 심의민주주의의 실천을 상정한다: 멤버들간의 “의견” 선택권 행사이다. “의견”과 “출구” 선택권의 주요 차이점에 대해 알기 위해서는 A.O. Hirschman의 덕을 봐야한다.
- 그는 “의견”선택권의 전형적인 적용 분야는 경제라고 하고, “출구” 선택권의 적용 분야는 정치라 하였다. 협력행동의 참된 중요성은 “의견” 선택권을 경제적 관계의 범위로 확장되는데 있다. 우리 모두 알고 있듯이, 숙고의 과정은 자기수정의 가능성을 상정하기 때문에 각각의 개인은 처음부터 다른 이들의 주장에 의거하여 그/그녀의 선호도를 바꿀 수 있음을 인정한다. 이는 숙고법이 계급이라는 이름으로 다른 이들의 주장은 통하지 않는다고 주장하는 이들을 배제시킴을 의미한다(Zamagni, 2004).
- 이런 점을 염두에 둔다면, 필요로 하는 숙고는 소통을 상정한다. Joshua Cohen (1989)에 의하면, 협동은 “공익에 집중하는 숙고”를 기반으로하며, 참여자들은 모두 초기 선호도에 대해 의문을 가질 의향이 있다. 왜냐하면, “관련 있는 선호도와 믿음은 숙고로 부터 오거나 숙고로 부터 확정되기 때문이다” (p. 69).
- 효율성을 명분으로 이런 구체적인 특성을 무시하고 자본주의 기업의 방식을 흉내내려는 협동조합은 당연히 숙고의 과정을 줄 여지가 없기 때문에 자멸을 초래할 수도 있다. 특히 협동조합들은 자본주의 기업들과 비교했을 때, 조직의 네트워크가 내생적인 형태를 갖춰 멤버들로 하여금 동적 외부효과들, 전략적 상보성, 그리고 누적이득으로 부터 혜택을 받을 수 있게하는 잠재력을 이용할 준비가 잘되어있기 때문이다. 네트워크를 구성하기 위해서 협동이 필요한 것은 사실이지만, 네트워크 구조는 Bratman의 세가지 조건들이 충족될 때 가장 큰 이익을 제공할 수 있다는 것도 사실이다(Bratman, 1999).
- 또 다른 언급된 전제조건은 내부적 공정성에 대한 헌신이다. 멤버들이 자유롭게 모여 협동조합을 형성하는 동기를 주는 것은 종속과 착취를 사라지게 만들기 위함이다. 협동이 주는 교훈이 협동이 주는 교훈과 다른점은 협동은 계층제를 상정하는 것이 아니라 사람들간 동등한 존엄성이 보장되고 일하는 분야가 정해져 있다는 것이다.
- John Rawls의 관찰에 의하면, 협동은 협동에 비해 훨씬 요구되는 것들이 많다. 왜냐하면, 협동은 모든 참가자들로부터 동의를 받아야 하는 규칙들과 절차들을 기반으로 두기 때문이다. 모든 공동활동은, 즉 모든 기업은, 서로 다른 개인들의 의지를 한데로 모으기 위해 명령을 행사할 누군가를 필요로 한다. 자본주의 기업에서 명령은 개인의 취향에 따라 더 또는 덜 독재적이라고 느껴질 수도 있는 권력 계층에서 흘러나오는 반면, 협동조합의 명령은 그 누구도 그/그녀의 공동활동에 대한 개념을 다른 이들에게 강요하지

못하게 하려는 의미에서 권력에 의존한다.

- 요약하자면, 권력보다 계층적 모델을 따르는 통치 방법을 사용하는 협동조합은 명확한 정체성을 활용할 수 있는 최선의 기회를 그 자체에게서 빼앗는 것이다. 더 자세히 설명해 보겠다.
- Besley와 Ghatak (2004)는 “임무”를 프로젝트의 속성의 집합으로 연관된 사람들이 현금수입 보다는 성공에 더 높은 가치를 둔다고 정의했다. 이런 면에서 협동조합은 조직의 힘이 직원들의 동기로 부터 나오는 임무지향적 조직이다. 동기부여가 된 직원은 주어진 목적을 추구하는 이인데, 이는 그가 특정 행동을 하거나 특정방식으로 행동하는 것이 본질적인 이득을 주는 것을 알기 때문이다. 임무를 가지는 것이 금전적 장려금을 위해 협상을 해야하는 필요성을 줄여준다면, 이것은 조직원의 노력을 최적화 하는데 있어 조직의 비금전적인 특성에 대한 중요성을 높여줄 것이다.
- 이는 상징적인 용어로 상정을 의미하며, 이의 i 번째 조직원에 대한 효용함수는 $U_i = a w_i + (1 - a) m_i$ 로, w_i 는 금전적 보상을 대표하고, m_i 는 내재적 동기를 대표하고, $(0 < a < 1)$ 는 첫번째 요소에게, 그리고 $(1-a)$ 는 두번째 요소에게 부과되는 비중을 대표한다. 내재적 동기는 사람마다 다르기 때문에 편차가 클 수 있다. 협동조합과 같은 임무지향적 기업은 이런 다양성을 체계화 하는 것에 성공하여 생산성에 막대한 이익을 올리거나, 실패해서 내분으로 인해 조직이 마비가 될 수 있다. 이것이 바로 협동조합의 경영자가 그의 자본주의 기업 경쟁자에 못지 않게 “유능”해야 하는 이유이고, w 와 m (물질적 그리고 관계적 인센티브)의 적절한 혼합을 유지하는 것과 같은 다른 능력들도 갖춰야한다. 만약 협동조합의 경영자가 경쟁과 열등감으로 인해 광기에 사로잡혀 w 에만 신경쓴다면, 결국 그/그녀는 Frey (1997)가 논했던 구축효과를 유발하여 외적동기가 내적동기를 “마비시키게” 할 것이다.
- 다른 문맥에서 Gibbons (1998)는 이 만일의 사태를 배제하지 않고 이런 관찰결과를 얻어냈다: “우려스러운 점은 [전통적] 경제모델을 기반으로하는 경영관행이 내재적 동기와 사회적관계 같은 비경제적 사실들을 축소시키거나 파괴할 수도 있다는 것이다” (p. 130). 자본주의 기업 조직들에 대한 권위적인 연구들이 통제와 금전적 보상이지는 경제적인 지속성을 확보하기는 어렵고, 협동조합운동의 지도자들이 그들 특유의 기업 방식을 활용하여 합동으로는 얻어낼 수 없는 목표들을 이루는 기회를 놓치는 것을 발견하는 것 만큼 아이러니한 일은 없을 것이다.
- Falk and Kosfeld (2004)가 실험적으로 보여주었듯이, 물질적 보상은 조직대표의 조직원에 대한 불신을 내비치게 되는 한에 있어서는, 물질적 보상은 조직원이 조직대표의 이익을 위해 행동할 의향을 대폭 감소시킬 것이다. 어느 보상/장려책에 대한 이론이든 특정 인류학을 상정한다(예:인간의 속성에 대한 특정한 개념적인 해석). 이것은 필요에 의한 가치 판단적인 이론이다. Adam Smith의 성명을 예로 들어보자: “자연이 사회를 위해 인간을 창조하였을 때, 인간에게 기쁨에 대한 기본적인 욕구와 같은 사회에 사는 사람들을 모욕하는 것에 대한 혐오를 부여하였다. 자연은 인간에게 호의적인 관심에는 기쁨을 느끼고 비호의적인 관심에는 고통을 느끼도록 가르쳤다” (1790, Part. III, Section I, Par.13). 이러한 인류학적인 가정은 Thomas Hobbes가 정한 가정과는 정

반대이다 (예: 그의 “homo homini lupus”).

- 그러므로, Smith의 전제를 바탕으로한 유인이론이 Hobbes의 가정의 결과와는 극단적으로 다른 데는 이유가 있었다. McGregor (1960)는 이미 그의 유명한 경영도서 The Human Side of Enterprise에서 이 점에 대해 파악하고 있음을 보여줬다. 그는 직원들이 일하기 싫어하고 기회주의적이라고 믿는 경영자들은 “저항적이고, 적대적이고, 비협조적인” 직원들을 생성하게 될 것이라고 적었다 (p.38). 반면, 사람들은 일하는 것을 자아실현과 사회적 존중감의 원천이라고 생각한다는 Smithian 견해를 지지하는 경영자들은 아무런 보상 없이도 기업의 목표를 달성시키기 위해 노력할 수 있는 직원들을 생성시킬 것이다 (이부분에 대해서는 T. Ellingsen and M. Johanneson, 2006의 주요 작품 참조).
- 우리 모두 알고 있듯이, 기업과 노동자간의 고용관계는 “사회적 교환”이 될 수도 있고 “시장적 교환”이 될 수도 있다. 사회적 교환은 믿음, 충성, 정직, 그리고 호혜와 같은 눈에 보이지 않는 것들을 포함하고, 이것들은 계약 대상이 아니기 때문에 입증되기가 어렵다. 우리는 고용관계가 사회적교환인지 시장적교환인지가 기업의 실적에 큰 영향을 끼칠 수 있다는 것을 충분히 알고 있다. 하지만, 고용인 자신이 판단하기에 기업이 도덕적 대상으로써 협동의 원칙을 시행시켜 고용인들로 하여금 수익을 최대화할 수 있는 프로젝트/계획들을 자유롭게 선택할 수 있는 환경을 제공한다면, 고용인은 “시장적” 보다는 “사회적” 교환을 받아들일 것은 분명하다(Aghion and Tirole, 1997).

□ 오늘날 협동조합운동이 직면하는 문제들

- 서구세계에서 확산되고 있는 시장경제의 모델로부터 오는 첫번째 문제점은 “공유 자본주의”라 불리는 것이다. Kruse et Al. (2008)는 공유 자본주의를 결정참여와 잔존수익을 공유하는 것을 통해 직원의 관심사를 기업주의 관심사와 일치시키는 조직적 인센티브 시스템이라 정의한다. 이로써, 직원들은 조직의 목표를 달성시키기위해 일함으로써 자연스럽게 잔존수익을 증가시키게 된다.
- 오늘날에는, 어떤 때보다도 많은 숫자의 직원들이 ESOP과 기업기반 주식 소유제도를 통해 그들의 기업에 대한 소유권을 가지게 되어, 고위간부들에게만 해당되던 수익공유 제도로 보장된 스톡옵션을 받게되었다. 감독, 훈련, 보수, 고용보장, 그리고 직업만족도와 같은 지표들을 취함으로써, 공유 자본주의가 이런 지표들에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 추측할 수 있다. Kruse et Al. (2008)이 보여지듯이, NBER Shared Capitalism Research Project에서 나온 실제 결과가 이 예측이 사실임을 보여준다.
- 이런 질문이 나올 수도 있다: 공유 자본주의는 과연 실행가능한 —우세한 까지는 아니더라도—협동조합의 대안을 대표할 수 있을까? 다시말해서, 공유자본주의의 행동규칙을 취하는 기업들이 자본주의기업의 존재이유에 대한 확실한 위협이 될까? 위협이 된다면, 공유자본주의체제 내에서 운영되는 협동조합들의 최상의 대응은 무엇일까? 자본주의가 지난 300년동안 문제없이(모순 없이는 아니고) 진화된 것이 사실이라면, 협동조합 형태의 기업에 대해서도 똑같이 말할 수 있을까? 이런 비슷한 질문들이 피상적으로 무관하고 가치가 부족하다는 이유만으로 무시될 수는 없다. 물론, 협동조합 생산방식의 많은 특징들이 오늘날 자본주의 기업들에 의해 내재화된 것은 사실이다. 예를 들어, 호혜의

규범과 불공평에 대한 혐오에 대해 생각해보자.

- 이 둘은 이런저런 형태의 공유자본주의를 취하는 많은 곳들에 적용된다. 이런 본성을 가진 상황들에서, 협동조합의 소위 말하는 부과가치를 구성하는 것은 무엇일까? 근접한 미래를 내다 보았을 때, 공유자본주의가 궁극적으로 협동조합을 밀어낼 것이라고 말할 수 있을까? 오늘날 협동조합운동이 맞서게 된 두번째 문제점은 멤버십과 관련이 있다. 이에 대한 질문은 다음과 관련해 제시될 수 있다. 일반적으로 조직의 설계는 직원들의 본성에 관한 가정에 너무 의존하는 나머지 조직설계와 직원들의 성향 간에 발생하는 부조화가 조직의 성과에 안좋은 영향을 미친다고 알려져 있다.
- Ghosal (2005)의 글에서도 알 수 있듯이, 인간본성에 관한 질나쁜 이론에 뿌리를 내린 조직설계의 이론은 질나쁜 경영이론과 경영방식으로 이어질 수 있다. 이와 같은 상황에서 협동조합에게 주어지는 가장 중요한 문제는 어떻게 멤버를 고를 것이냐이다. 어떻게 적당한 멤버들을 찾을 것이며, 어떻게 그들에게 동기부여를 할 것인가. 협동조합은 인센티브를 원하는 사람들의 관점에서 어떤 인센티브 제도를 선택해야 할까?(Bandera et Al. 2011 참조).
- 직원간의 여러 종류로 이루어진 선호도는 조직설계를 더욱 이기적이고 덜 가치주도적인 직원들로 이루어지게 만들어 조직설계를 불안정하게 한다는 사실은 잘 알려져 있다. 이것이 일반적인 사실이라면, 자본주의기업의 사례에서는 더욱 그럴 것이다. 협동주의 기업에 대한 전형적인 민주적 규칙은 멤버들 간의 불균일한 선호도가 선호도 분포에 있어 중앙값이 평균값으로 부터 너무 벗어나게 만든다고 상정한다. 결과는 뻔하다: 많은 역사적인 근거들이 반쳐주듯이, 협동조합은 이내 무너질 것이다. 이것은 Lorsch and Tierney (2002)의 유명한 격언에 대한 해석이 될 수 있다: “시간이 흐를수록 당신에게 임금을 지불하는 사람들보다는 당신이 임금을 지불하는 사람들이 더 중요해진다”(p. 64).
- 개인을 협동조합에 가입하게 동기를 부여하는 것들에 대해서는 무수한 연구들이 존재한다. 한가지 주요 발견은 경제학의 주류가 제시하는 것보다 더 낮은 예상수입을 받아들이는 사람들이 존재한다는 사실이다. 이는 Akerlof and Kranton (2010)가 정체성의 개념을 소개하면서 내비쳤듯이, 협동조합 멤버가 되는데에는 비금전적인 가치가 존재한다는 것을 나타낸다. 그들은 개인들이 신념과 부합하는 정체성으로부터 추가적인 유용성을 얻는다고 주장한다.
- 그러므로, 정체성은 개인이 협동조합에 가입하는 동기를 설명하는데 중요한 역할을 하는 것이다. 그럼 이러한 정체성을 지역사회내에 조성하는 방법에는 어떤 것들이 있을까? 무엇보다도, 정체성이 성공적인 내부통치를 결정짓는 주요요소라는 것을 전제로 하였을 때, 협동조합들은 어떻게 그들의 정체성을 유지하고, 가능하다면 강화시킬 수 있을까? (Falck Al. 2009).
- Acharya et Al. (2009)에 의해서 설명되었듯이, 내부통치는 멤버들의 집단이, 소수임에도 불구하고, 협동조합의 미래에 너무 관심이 있는 나머지 형편없는 CEO 또는 최고경영층을 더욱 협동조합스러운 방법으로 행동하게끔 강요할 수 있는 과정을 나타낸다. 이는 흔히 멤버들의 직장내 사회적 유대감의 구축을 통해 달성될 수 있다. 상호부조론의

구체적 형태를 띠는 집단결속력과 같은 사회적유대감이 조직의 문제들을 해결하는데 있어 금전적 보상제도를 강화 또는 대항한다고 보여져왔다(Barankay, 2009). 기업은 전체적인 면에서, 사람들이 “친구들”이 없는 직장에서는 덜 생산적일 수 밖에 없다는 이유만으로, 사회적보상의 존재로 인해 혜택을 받게 된다.

- 이는 한 사람이 소유하는 자본과 다른이들이 문제를 해결하기위해 활용하는 지식자본을 합하는 것을 목적으로 하는 연결적 자본에 대한 생각을 고려한다면, 이해하기가 더욱 쉬워질 것이다. 무엇이 노동자들과 기업들로 하여금 연결적 자본에 투자하게 만들까? 노동자 개개인은 다른 이들의 기술을 어느정도 활용해야하고, 다른 이들은 그들의 기술을 어느정도로 공유할 의향이 있어야 하는 것일까? 기업은 노동자들의 연결적자본에 대한 투자를 지원하는 구조에 어느정도로 투자해야 하는 것일까? 협동조합 기업이 실질적으로 선천적인 특징으로 인해 연결적 자본을 축적하는데 더 능력이 있다는 전제하에, 이런 잠재력을 실제 사실로 만들기 위해 멤버들을 선정할 때 어떤 것들이 행해져야 할까?
- 마지막으로, 협동조합운동이 맞닥뜨리는 세번째 문제점으로 넘어가 보겠다. 이는 시장가를 바꾸는데서 비롯되는 의도되지 않은 결과로 정의되는 금전적 외부성이라는 현상과 관련이 있다. 잘 알려져있듯이, 시장가는 할당의 기능이 있는 것 뿐만 아니라, 전체 경제에 걸쳐 수입과 부를 분배한다 (See Barrera, 2005).
- 그러므로, 시장가의 변화는 사실상 사회에 걸친 부담과 이익을 재분배하는 것이다. 경제학자들과 정책입안자들은 기술적인 외부효과(오염과 같은)들을 알리는데 관심이 있는데, 이에 대한 문헌—Pigou 부터 Coase, 그리고 Stiglitz 까지—들은 금전적 외부성에 대해 다루는데 관심을 덜 둔다. 왜그럴까? 이유는 간단하고 근본적이다.
- 금전적 외부성은 시장이 자원을 효율적으로 할당하는데 사용되는 기구이다. 가격을 바꾸는 것을 빌미로, 경제참여자들은 보이지 않는 손이 요구하는 것들에 따라 결정을 바로잡고 행동을 고친다. 그러므로, 금전적 외부성은 시장 매커니즘의 기계의 역할을 하며, 이를 방해하거나 개선시킬 이유는 없다. 금전적 외부성의 부정적인 결과를 완화시키기 위한 도덕적 사례는 존재할까? 이 질문에 대답은, 사람들은 금전적 외부성이 시장 절차의 고유한 것이라는 걸 알기 때문에, 이에 대한 준비는 되어 있어야 한다고 할 것이다. 이런 대답의 영향력은 어느정도 일까? 매우 작다. 작은 이유에 대해서 살펴보자.
- 시장이라는 구조에서 선택하는 행동은 항상 참여자의 동의를 암시한다고 당연하게 받아들일 수 있다면, 선택을 한다는 것은 그 선택들에서 나오는 결과들에도 동의한다는 것을 의미한다고 결론내릴 수 있을 것이다. 불행하게도, 질문에 있는 내 가정은 매우 약하다. 왜냐하면, 참여자가 선택을 하는데 있어서 제한이 있으면 개인적인 동의의 분석에 영향을 줄 수도 있다는 직감을 유도하는, 그리고 경제적인 생활에 있어서 제한된 자유의지를 나타내는 사례들은 아주 많기 때문이다. 참여자가 제약의 집합 또한 선택할 수 있어야만, “선택하는 것은 동의하는 것이다” 라는 말이 성립된다.
- Scitovsky (1976)는 주어진 대안들 안에서 자유롭게 선택할 수 있는 것과, 주어진 대안들 안에서 선택하는 것을 결정할 수 있는 자유에 대한 차이점에 주의를 돌린다. “사람들은 돈을 내서 물건이나 서비스를 구입할 때 선택의 자유를 행사하며, 그들은 무엇을

어떤 양만큼 지불할지 결정할 자유가 있다. 이런 자유는 소비자 주권과 헛갈려서는 안 된다. 소비자는 그/그녀의 선택이 생산되는 제품과 서비스의 질과 양에 영향을 주는 한, 그에대한 주권이 있다고 할 수 있다” (1976, p.7).

- 이는 Peter (2004)가 주장한 것—나는 내 선택이 가져다 줄 결과에 대해 동의하는 것과는 상관없이 선택할 자유가 있다—을 따른다. “사람들이 그들의 장기를 팔기로 선택하는 것은 이러한 대안들과 맞서는 제도적합의에 동의하는 것을 의미하지 않는다. 또는, 결혼을 선택하는 여성은 결혼제도가 바탕이 되는 이성관계에 동의하지 않을 수도 있다.” 경제적이론이 사람들의 선택에만 집중하고 제약에 대한 분석을 방치하는 경향은, 주어진 대안들 안에서 선택할 자유를 자유 그 자체로 승격시킨다.
- 그러나, Sen이 반복적으로 주목했듯이, 개인에게 주어진 기회들의 집합은 그/그녀의 자유를 평가하는 것과 그/그녀의 의사결정에 대한 자주성 만큼 중요하다. 역량중심접근법의 형태로, Sen은 정량화된 방법으로 공공정책 분석가와 관련되게 자유를 사회적 목적의 어떠한 평가에 있어서 중심적인 것으로 취급한다. Sen은 개인들의 기회집합을 평가하는 것을 통해 자유를 사회적선택이론에 포함시킨다. 결과물(상품들의 묶음)대신 선호도를 선택하는 것은 Sen이 가장 중요하게 생각하는 것을 놓치는 것이다: 개인들은 그들에게 주어진 실질적인 기회들에는 어떤 것들이 있는지에 대해 깊은 관심을 둔다. 여태까지 경제학 내에서는 참여자의 한낱 제품에 대한 접근권과 구체적인 성과에 대한 접근권을 구분짓는 방법은 덜 발달되었다.
- 자유는 스스로 결정한 목적을 깨닫는 능력에 달려있다는 주장에서 Sen은 그의 자유에 대한 분석에 실질적인 주장을 포함시켰다: 참여자의 자유는 그의 목적을 깨닫기 위한 기회들에는 어떤 것들이 있는지와 직접적으로 연관이 있다. 이러한 입장은 Posner (1981)가 옹호한 것과는 큰 차이가 있다: “복권을 사는 사람이 로또에 졌을 때, 사기나 협박이 없었다는 가정하에, 지는 것에 동의한 다는 것이 내 주장이다”(p.94).
- 그러므로 Posner는 선택상황이 동의를 통한 정당화가 필요한 제안의 모든 특징들을 온전히 설명한다고 가정하는 것이다. 그러나, 선택이 동의를 표현한다는 생각은, 합리적 선택이론과 비슷하게, 모든 평가를 하나의 값을 가진 함수로 국한시키는 이론에 대한 징조가 된다. 유용성은 얻어질 수 있는 대안들에 달려있기 때문에, 평가적인 활동은 주어진 대안들로부터의 선택에 의해 고갈된다. 다시 말해서, 다른 형태의 평가에 대한 근거가 존재하지 않기 때문에, 협박이나 사기가 동반되지 않는 선택은 동의하는 것과 동일하게 취급되는 것이다 (Peter, 2004).
- 위 주장의 관점에서, 금전적 외부성을 완화시키는 것이 왜 장기적 경제적 효율성을 보장하는데 필요한 광정적 정의에 달려있는지 이해할 수 있을 것이다. 이는 장기적 경제적 효율성이 단기적으로 달성되어야 하는 공정성에 대한 함수이기 때문에 가능한 것이다. 경제 내의 방대하고 탄탄한 협동조합 분야의 존재가 복지국가에 의존하는 것 보다는 광정적 정의(궁극적으로는 장기적 효율성)를 얻는데 더 효과적이라고 생각한다. 이것이 내가 협동조합운동이 받아들이고 가능하다면 이겨내길 바라는 흥미로운 도전과제이다.
- 일반적인 고려사항과 함께 결론을 제시하겠다. 미래에 대한 희망이 없는 자들에게는 현

재 밖에 없다; 그리고 현재 밖에 없는 자들은 미래에 관심을 가질 설득력 있는 근거가 없다. 이런 종류의 사람들은 내가 위에서 명시한 협동조합운동이 맞서야 하는 문제점들의 방해를 받는 일은 없을 것이다. 하지만 다행스럽게도, 지속적으로 미래에 대한 희망을 품고, Spinoza의 뜻대로 “우울한 열정들”의 번덕스러움에 시달리 않는 사람들이 완전히 사라지지 않는 않았다.

(4) 후기 산업 경제에서 협동조합의 역할

□ 서론

- 역사적으로, 협력기업은 자본주의 기업 이후에 등장하여 다양한 형식과 각기 다른 속도로 선진경제권에서 성장하였다. 협력기업은 “벨 에포크 시대”에 무르익은 산업문명의 뜻밖의 열매라고 할 수 있다. 이 역사적 사실에 대한 두가지 주요 해석들이 제시되었다. 첫번째 해석은 협동조합운동이 자본주의 형태의 기업의 특정한 “실패” 사례에 대한 대응수단으로서 사업들이 제공할 수 없었던 해결책 또는 보상이 되었다고 설명한다. 두번째 해석은 협동조합을 선진사회의 더 발전된 형태의 기업으로 취급한다. 다시말해, 협동조합운동을 노동을 생산적인 요인 뿐만이 아닌 자아 실현의 기회로 간주하는 이들의 열망을 성공적인 결말로 이끈 노력으로 보는 것이다.
- 이 해석은 위대한 자유주의 사상가 John Stuart Mill가 1852년 출판된 Principles of Political Economy 제 3판에 추가된 구절에서 제시된 것이다: “조합의 형식은 인류가 지속적으로 발전만 시킨다면, 결과적으로는, 자본주의가 대장의 노릇을 하고 노동자들은 경영에 영향력이 없는 형태보다는, 노동자들이 평등한 권리로 자본금을 소유하며 그들이 직접 선출시키거나 퇴출시킬 수 있는 경영자 밑에서 일할 수 있는 형태가 우위를 차지하게 될 것이다” (p. 772).
- 위 두 해석은 분명히 다른 실질적인 결과를 지닌다. 전자(첫번째 해석)는 협동조합을 유용하고 효과적이기는 하지만 항상 원칙적으로는 예외가 되는 비주류로 격하시킨다. 자세히 들여다보면, 이 해석 배후에 있는 논리적 사고는, 시장이 정부의 실패를 보상하고 비영리조직이 시장의 실패를 보상하기를 바라는 사람들의 사고와 같다고 할 수 있다. 이 해석은, 비록 작가에 따라 뉘앙스에 상당한 차이가 있을지라도, Benjamin Ward (1958)의 선구적인 업적부터 Henry Hansmann의 훌륭한 연구까지 아우르는 이론 전체를 근본적으로 인도한다.
- 후자(두번째 해석)는 협동조합을 장기적으로 보았을 때, 선진시장경제에서 자본주의 기업으로 수렴하게 되는 기업의 형태로 본다. 나는 후자의 관점에 동의하는데, 이 관점은 다음과 같이 간략하게 설명된다. 20세기는 두가지 생산양식과 두가지 사회경제적 모델 간의 대립으로 특징지어진다: 자본주의와 소위 말하는 “현실” 사회주의이다. 우리 모두 알고 있듯이, 결정적인 차이는 생산수단에 대한 사유와 공유에 있었다. 20세기는 자본주의의 승리로 끝났고, Francis Fukuyama와 같은 작가들은 이를 “역사의 종말”이라고 표현하기 급급했다.
- 소유권은 경제조직을 특징짓는 유일한 관련 요소가 아니다. 오늘날 더 중요하게 여겨지는 요소는 통제권에 대한 문제이다—최종적인 단계에 누가 생산과정을 통제하는지 알아야 한다. 개인적으로 추측하건대, 새로운 세기는 기업내의 통제의 두가지 실제적인 방식들 간의 변증법적인 대립으로 특징지어 질 것이다: 이는 자본과 노동이다. 대립은 더이상 주로 사유로 남을 소유권의 속성에 의해 좌우되지 않을 것이다. (공유기업들이 정말로 남게 된다면, 그들은 틈새시장의 역할을 하게될 것이다).

- 오히려, 대답은 누가 궁극적으로 기업을 통제하게 될 것인지를 포함하게 될 것이다: 이는 기업협력의 경우와 같은 자본의 제공자와 협동조합의 경우와 같은 노동의 공급자들 간의 대답이다. Milgrom and Roberts (1990) 또한, 비록 이론적인 의도는 다를지라도, 통제권에 대한 문제를 중심적인 요인으로 보았다: “기업을 구분짓는 결정적인 특징은 자기자본 소유권에 대한 모델이 아닌 시장거래를 특징짓는 비교적 무한한 협상을 대체하는 중앙집권된 권력이다” (p. 72).
- 자본주의적 형태 또는 협동조합의 형태 중 어느 것이 궁극적으로 우세를 차지할지에 대해 추측해보려면, 둘의 강점과 약점을 고려하면서, 오늘날 자본주의적 형태가 지배적인지를 설명하는 이론이 필요하다. Gregory Dow (2004) 는— 직무소외감과 불평등의 악화, 행복의 역설, 그리고 빈곤의 올라미와 같은 현대사회의 문제점들 중 어느것도 직원자들이 그들이 일하는 기업을 통제하는 경제조직에 의해 경감될 수 없다는 전제하에—왜 자본주의 기업들이 아직도 만연한지에 대해 물어본다. 이에 대한 진지하고 설득력 있는 대답을 하기 위해서는 단순한 이념적인 자세는 피해야 한다—즉, 정부의 방침에 영향을 주는 “기득권층”과 그 권력을 탓하거나, 또는 협동조합의 희귀성에 따른 이와 반대되는 입장을 탓하는 것은 협동조합이 자본주의 기업들과는 공존할 수 없음을 암시한다.
- 대신에, 우리는 한편으로는 협동조합 형태가 우세한 최종적인 평형상태로 향하게끔 경제적, 제도적 발전을 이끌어줄 힘의 원천을 찾고, 다른 한편으로는 자본주의 기업이 가지고 있는 자본과 리스크 분산에 대한 권리라는 장점이 협동조합이 가지고 있는 직원들의 동기부여와 분배적 갈등을 줄이는 것이 가능하다는 장점을 결합시키는 것이 가능하다는 것을 보여주는 것과 같은 설득력있는 주장을 찾아야한다.

□ 사회적 유토피아에서 부터 현대의 협동조합운동 까지

- 서론에서 명시된 주요 전제들 중 두번째로 넘어가 보겠다. 노동자가 통제하는 기업이라는 개념은 1844년 Rochdale Society of Equitable Pioneers가 첫번째 성공적인 협동조합을 탄생시켰을 때 생겨난 것이 아니다. 실은, Charles Howart가 이끈 삼십명의 방직공들이 설립한 것은 멤버들의 경제적, 사회적 환경을 향상시키는 것을 목적으로 한 협동 식료품점이었다. 그전에 18세기 초에는, Charles Fourier 와 Robert Owen 같은 사상가들의 영향을 받아 영향력있는 협동조합운동이 일어났다. 꽤 많은 숫자의 복합 협동조합들이 형성되었는데, 가장 유명했던 조합들은 미국의 New Harmony, 스코틀랜드의 Orbiston, 그리고 영국의 Queenswood이다. 1828년, 사회 개혁가이자 의사인 William King은 The Co-Operator라는 잡지를 제작하였고, 1830년에는 Brighton Co-operative Trading Association을 설립하여 300개 이상의 소비자 협동조합을 하나로 연합시켰다. 하지만 몇년 지나지 않아 이 모든 계획들은 처참하게 실패했다. 왜일까?
- 협동조합운동의 “아버지”의 이론적인 접근은 인간본성에 대한 비판적인 관점에 중점을 두었다. Robert Owen은 인류가 자유에대한 선천적인 열망이 없다고 믿었던 다소 유별난 “사회주의자”였다. 대신 그는 인간의 기질은 생활환경의 변화에 영향을 받을 수 있다고 믿었다. House of Commons(하원)에 지정받아 의회의 조사위원회의 Poor Laws

적용을 조율하게 된 그는, “Villages of Cooperation”라는 보고서를 작성할 기회를 잡아 사회 변혁에 대한 그의 급진적인 견해를 제시하였다. 하원은 이를 처음에 거절하였다. Owens는 본질적으로 목적이 육성인 사회조직을 제안하는 것이었고, 그는 이 모델에 대한 아이디어를 그가 소유한 방직공장에서 얻었다. 여느 유기체설 사회주의의 지지자들과 같이, 그에게 공장은 새로운 재건사회의 핵심이 되는 것이었다. 공장은 협동적으로 운영이 되는 것이고, 물품들은 공장에 내제된 노동을 바탕으로 교환되었다(David Ricardo가 구술한 가치의 전통적이론에 따르면). 사회는 생산의 계획을 맡을 뿐 아니라, 노동자들의 영성교육과 지식교육까지 맡게되었다. 정부는 고령층들의 특권이 되었고, 사회적관계의 바탕으로 되는 권력의 계층은 나이를 기반으로 하였다.

- 이 논리를 바탕으로한 실험이 실패할 수 밖에 없다는 것은 충분히 이해할 만한 일이다. Owens의 협동조합은 사유를 반대했을 뿐만 아니라(생산수단에 대해), 반시장적이었다. 사실 Owens는 소매유통을 위한 사회는 “우리가 상상하는 사회시스템이 아니다” (Birchell, 1994, p. 22 에서 인용) 라는 이유로 미래의 Rochdale 협동조합을 포함한 영국의 신생 소비자 협동조합들을 도와주는 것을 주기적으로 거절했었다. 이것은 이념의 폐해의 가장 분명한 사례로, 충익이라는 이름으로 공익을 거부하는 것이다. 운 좋게도, Equitable Pioneers는 이념적인 열기나 질나쁜 이론에 현혹되지 않았고, 협동조합 운동을 위한 “Rochdale Principles” 를 성공적으로 작성하였다. 주요 원칙들 중 하나는 멤버들의 잉여 유통에 대한 충실성과 멤버들 간에는 구매와 비례하게 이득을 나눌 것을 반드시하는 것이었다. 협동조합운동의 발전에 중요한 영향을 끼친 세개의 다른 원칙들이 존재한다: 시장가에 거래하고, 자본은 멤버들간에 마련되어야하고, 잉여수익의 일부 (5퍼센트)는 멤버교육과 기타 연구 및 조사에 할당되어야 한다는 것이었다.
- Rochdale 이후에 협동조합 전체 구조의 버팀목이된 중심 사상은, 첫째, 멤버들의 욕구는 이익의 나눔이나 배당의 재분배를 거치는 간접적인 방법이 아닌, 상호이익을 통해 직접적으로 충족되어야한다; 둘째, 멤버들이 자선가나 후원가들의 자선행위의 수단이 아닌 기업가가 되게끔 하기위해 이 모든 것은 기업이 행사해야 한다. 다시말해, 선행은 잘 이루어져야 하며, 도움이 필요한 이들의 자존감을 파괴해서는 안된다.
- 사회경제의 온정주의적 모델 부터 협동조합 모델까지의 전환을 이해하기 위한 교훈을 주는 인물은 Alfred Marshall이다. “Cooperation” (1889)에서 저명한 캠브리지의 경제학자는 협동기업의 미덕을 강조하며, “훌륭한 인간들”로 이루어진 세대를 조성하고 인간 노동력의 완전한 사용에 공헌하였다. 그는 협동조합에서 “노동자들은 다른 이들을 위해서가 아니라 그들 자신을 위해 생산하며, 이는 자본주의가 억제하는 성실한, 고품질의 노동에 대한 엄청난 능력을 불러일으킨다. 역사상 ‘폐기물’이라고 불려도 될 정도의 망한 작품이 있는데—그것은 대부분의 노동계급들이 소지하는 최고의 노동 능력이다” 라고 저서하였다 (Jossa, 2001, p. 130에서 인용).
- 프랑스에서 Owen의 역할을 했던 사람은 Frédéric Le Play로, 그는 1854년에 Société d'Economie Sociale를 설립하였다. 그는 “같은 직업에 종사하는 이들간에 화합” (Latouche, 2003, p. 61에서 인용)을 조성하기 위한 광범위한 연구를 진행하였고, 자선사업이라는 개념을 대중화시켰다.

- Le Creusot의 Schneiders, Clermond-Ferrand의 Michelins, Belgium과 Tuscany의 Ernest Solvay, Vicenza근처의 Alessandro Rossi, Lombardy 와 Veneto의 이들을 포함한 사업가들은 노동자들이 요람에서 무덤까지 보살핌을 받는 구조를 탄생시켰다: 출산, 탁아, 학교, 음악회, 연금, 예배 장소 등 모두 엄격한 계급제 하에 통치되고 질서잡혀졌다. 이것은 유럽 전역에 퍼졌던 온정주의적 모델이었으며, 세기말에는 미국에서도 퍼지기 시작했다. 이는 곧 “사회경제”라 알려지게 되었고 초기 협동조합운동에 그림자를 드리우며 의심과 오해를 낳기 시작했다. John Stuart Mill은 “의존과 보호의 이론”의 자손으로서 자선사업의 초기 비평가들 중 하나였다. 그는 뛰어난 통찰력으로 “서유럽의 노동계층은 적어도 가부장적 또는 온정주의적 정부의 지배를 받는걸 원치 않는다고 할 수 있다” (Latouche, 2003, p. 63에서 인용).
- 위의 짧은 역사적 부가설명들이 주는 의미는 무엇일까? 우선 첫째로, 그들은 모두 이론의 중요성을 보여준다. 협동조합운동은 경제적 이론에 대한 전실한 기반이 있었다라면 전략적 오류와 실패들을 모면할 수 있었을 것이다. 두번째는, 그들은 Adam Smith가 Theory of Moral Sentiments (1759)에서 제기된 덕윤리를 바탕으로 한 협동조합 활동의 윤리적 정박지를 실증한다. 그는 사회제도란, 시민들간에 공민도덕을 조성해야한다고 주장하였다.
- 경제참여자들의 선호도에 있어 실제로 관찰되어야 하는 가치들에 존재하지 않는다면, 해결책은 거의 없을 것이다. 덕윤리에 한해서는, 규칙의 적용은 그 무엇보다 개인들의 도덕적 기질, 그리고 외부의 압박 보다는 내적동기에 달려있을 것이다. 이는 도덕적 취향이 존재하는 협동조합 멤버들과 같은 사람들이 존재하기 때문이다—이들은 공평한 사업관행들에 가치를 부여하여 물질적인 이득과는 별개로 개인의 존엄성을 보장 받기 위한 노력들을 하는 사람들이다. 그리고 이런 취향들은 가치의 현장 또는 윤리적 규범으로 사용되는 도구가 되어 평판에 좌우되는 집행 방법들 없이도 효과적일 수 있게 한다. 이는 자본주의 기업들에는 적용되지 않는데, 자본주의 체제에서도 똑같은 도구들이 적용을 하나, 목적함수(예: 기업의 이익)의 극대화에 대한 제약으로서 사용되었다.
- 덕윤리의 핵심은 자신의 이익과 남들의 이익간에, 그리고 이기주의와 이타주의간에 갈등을 해결하고 초월하는 능력에 달려있다. 이 두개의 상반되는 것들은 개인주의의 철학적 전통의 산물이며, 우리가 개인의 이익을 지배하는 것을 방지한다. 도덕적인 삶은—다양한 이타주의의 경제적 이론에서도 제기되듯이—남 뿐만아니라 우리 자신들에게도 최고의 삶을 선사한다. 이것은 “공익”의 개념의 의미이며, 개인 복지의 총합으로는 절대 축약될 수 없다. 협동조합 기업들이 해석한 총익은 공통된 노력의 이익을 위한 것이며, 여기서 이익이란, 밑에서 설명될(6번) 구체적인 특징들을 갖춘 공통된 행동구조의 일부를 형성하는 것이다.

□ 자본주의 기업과 협동조합 기업의 “근본적 차이점”

- 이 시점에서, 가장 중요한 질문이 빠질 수 없다: 두 종류 기업의 상품으로써의 궁극적 판별점은 어디에 두어야 하나? 모든 종류의 경제적 활동은 공동활동이라는 관찰에서 부터 시작해보자: “활동이 취해지기 위해서는 두명 이상이 되는 사람들의 계획적인 참여가 요구된다”(Viola, 2004, p. 14).

- 분업 자체가 모든 경제활동을 공동활동으로 만드는 것은 사실이다. 그러므로, 분업을 기반으로하는 시장경제는 공동활동으로 밀집된 세상이라고 할 수 있다. Viola에 의하면, 공동활동에는 세가지 특징이 있다. 첫째, 모든 참가자들은 그들이 무엇을 하고 있는지, 맡은 역할은 무엇인지 인지하고 있어야한다: 여러 개인들이 공존하는 것만으로는 충분하지 않다는 것이다. 둘째, 각 참여자는 그/그녀가 무엇에 책임이 있는지 알고 있어야 한다. 이것이 공동활동을 집단활동을 부터 구분짓는 것이다: 집단활동에서 개인과 개인의 정체성은 사라지고 그/그녀의 행동에 대한 개인적 책임 또한 사라진다.셋째, 같은 목적을 달성하기 위한 참가자들의 협력이 필요하다. 주어진 상황에서 서로 다른 또는 대립되는 목적을 추구하고 있다면 각 인원들의 상호작용은 공동활동이라고 불려질 수 없다. 그러므로, 이 세가지 속성을 모두 갖춘 경제적 기업은 공동활동을 구성한다.
- 공동활동에는 무엇이 공동으로 취급되는지에 따라 (목적이든 수단이든) 다양한 종류로 나누어진다. 공통된 것이 수단이라면, 기업은 상품 자본주의 기업으로 분류될 것이고, 일반적으로 대인관계는 계약의 형태를 취할 것이다. 반대로, 일원들이 같은 것을 달성하기 위해 일하지만 각자가 추구하는 목적이 다르다면, 갈등을 피하기는 어려울 것이다. 예를들어, 판매회사와 구매자간의 계약, 또는 노동계약 그 자체를 생각해보라. 공통된 것이 목적이라면, 기업은 협동조합이다. 근본적인 차이는 각 일원이 그/그녀가 추구하는 목적이 있음이 합의되는(자본주의 기업에서와 같이) 상황과 공통된 목적을 공유하는 상황에서 존재한다.
- 이것은 공익과 지역 공공재가 가지는 차이점과 같다: 어떤 경우에는, 개인이 사용을 통해 얻는 이익이 다른 이들이 얻는 이익에서부터 분리될 수 없다. 다시말해서, 개개인의 관심사는 다른 이들의 관심사와 통틀어 인식되며, 사유재의 경우 서로 반대되게 인식되지만 공공재의 경우 다른 이들의 관심사와는 관계없이 인식된다. 근본적으로, 공과 사는 반대되는 개념이지만, 공동은 그 자체의 개념과 반대된다. 공동으로된 것은 개인의 것도 아니며 모두의 것도 아니다.
- 경제적인 관점에서 이 차이는 어떤 결과를 불러올까? “공동” 활동이 수단 하나로 제한될 때 나타나는 기본적인 문제점은 많은 인원의 행동을 합동 해야하는 것이다. 이것이 바로 F.W. Taylor (Principles of Scientific Management, 1911) 그리고 2차세계대전 Herbert Simon의 선구적인 업적 이후 경영과학이 하게된 일이다. 그렇지만 “공동”이 목적까지 포함한다면, 문제는 연관된 사람들의 협동을 어떻게 이끌어 내느냐로 바뀐다. 오해를 피하기 위해서는, 협동의 개념을 게임이론에서 사용된 개념과는 헷갈려서는 안된다.
- 게임은 참여자들이 책무를 어기지 않도록 하는 강제적인 방법이 존재할 때 “협동적”이다 라고 정의될 수 있지만, 개개인의 참여자는 분명히 다른 이들과는 차별되는 각자의 목표를 가지고 있을 것이다. 전문적인 용어로, 합동의 문제는 다수의 사람들간의 전략적 상호의존성으로부터 발생된다; 협동 중 하나는 가치론적 상호의존성에서 생겨난다. 이는 게임이론에서는 한낱 상황에 불과하지만, 우리의 협동에 대한 개념에 따르면 공동주관성을 하나의 가치로 취급되는 것이다.
- 주목해야할 한가지 사실은, 기관 이론가들이 믿는것이 무엇인가와는 관계없이, 기관 내

에서의 결정의 합동은 비시장 메커니즘들을 기반으로 한다는 것이다. 기업 내에서 가격이 분업을 합동하는데 사용되는 일은 거의 없다. 그러므로, Alchian 과 Demsetz (1972)의 “직원에게 문서를 작성하는 대신 편지를 타자로 치라고 명령하는 것은 식료품점 주인에게 저 빵 브랜드 대신에 이 참치브랜드를 팔라고 말하는 것과 같다” 라는 의견에 동의할 이는 없을 것이다 (p. 777).

- 기업을 독자적인 시장의 한 유형으로 상상하는 것이 순전히 비현실적이라는 이유만으로 동의할 수 없는 것인데, 이는 기업 내에서 일하는 사람들이 명령에 따라야 할 뿐만 아니라 다른 기업문화를 구성하는 비공식적인 행동규칙들 또한 따라야 하기 때문이다. 이런 규범들이 인간행동에 미치는 영향이 시장관계를 통치하는 가격이 미치는 영향과는 완전히 다르다는 것을 이해하는데 엄청난 감각이 필요한 것이 아니다. 소비자가 사고자 하는 물품의 가격변동에 반응하는 방식은 노동자가 기업이 조장하는 직급적 경쟁에 반응하는 방식과는 다를 것이다 (Sacco, Vanin, Zamagni, 2007).
- 가격변동은 나의 구매결정에 영향을 주는 것이지, 나의 행동모형에 영향을 주는 것이 아니다; 하지만, 내가 일하는 기업내의 비공식적인 규칙들은 나의 인생습관을 형성하고, 이는 권리와 의무에 대해 확실히 예상되는 것들이다. Schlicht (2003)가 보여주듯이, 기업조직의 근본적인 문제점은 한편에서는 사회적규범과 업무방식간의, 그리고 다른 한편에서는 명령과 정식적 규칙간의 “정신적인 일관성”이다. 경영자의 명령이 일상적인 규범과 일관되지 않는다면, 고용인은 조직상의 혼란을 겪게 될 것이다. 즉, 기계에게 명령을 내리는 것은 기계의 다른 명령들에 대한 반응에 영향을 주지 않지만, 사람들에게 명령은 선택이 존재하고 미래의 비슷한 상황들에서 같은 방식으로 처리될 것이라는 기대가 존재하게 된다. 기대대로 진행되지 않으면, 노동자들은 해야할 일을 회피하거나 기업의 업무에 암묵적 지식을 활용하기를 거부하게 될 것이다.
- 합동 모델이 정신적인 모순/불일치에 대한 위험성, 그리고 결론적으로 조직적 비효율성의 위험성을 피할 수는 없음이 보여진다 (Dassein and Santos, 2003참조). 하지만, 협동조합의 모델은 가능한데, 그 이유는 협동조합은 노동자들에게 지역상황에 적응하는데 필요한 의사결정권을 제공하는데 있다. 적응은 항상 업무와 관련된 현지 정보를 필요로 하고, 그 정보는 해당 직업을 담당하는 노동자만이 가질 수 있다. 현재의 기술적 궤도로보아, 현대 기업의 주요 문제점은 잠재적인 자원의 상보성을 최대한 개발하기 위한 조직과 생산구조간의 상호적응이라는 것은 이쯤 되면 상식일 것이다(Trento and Warglien, 2001). 이 점에 있어서, 협동은 합동보다 우월하다.
- 그렇다면 여기서 던질 수 있는 질문은 협동에 대한 문제점을 어떻게 긍정적으로 해결할 수 있는가 이다. 내 기준에서 가장 설득력 있는 대답은 Bratman (1999)의 것으로, 그는 세가지 조건을 제시한다. 첫번째는 상호민감성에 대한 조건이다: 공동행동의 모든 참가자는 다른 이들의 의사가 중요하다고 믿는다. 다른 이들의 의사는 존중받아야 하고, 이 믿음은 보답받을 것을 안다. 이는 멤버들이 같은 행동의 의무를 질 의사가 있는 길로는 충분치않고, 그 행동을 같이 할 것 또한 원해야 함을 의미한다. 두번째는 협력활동에 대한 헌신인데, 이는 개개인이 협력 생산품에 어떤 헌신을 했는지 일일이 측정하는 것은 불가능함을 뜻한다. 마지막 세번째는 상호지원에 대한 헌신으로, 가능한 최선의

최종 결과물을 얻기 위해 서로 도움을 아끼지 않는 것을 뜻한다.

- 이 상호지원은 협력활동 이전 또는 이후가 아닌 도중에 일어나야 하는 점에 주목해야 한다. 그래야만 이 헌신이 이기심 또는 사심없는 이타심과 혼동되지 않을 수 있다. 관심사가 비로소 합쳐질 때, 남을 돕는 것으로 인해 개인은 그/그녀의 사리사욕 또한 추구할 수 있다. 다른 말로, 정확히는 그/그녀 자신의 복지에 대한 걱정을 함으로써 협동조합의 다른 멤버들의 걱정 또한 살피지게 되는 것이다 (Dworkin, 1992).
- 이것이 바로 협동조합 기업의 상반성원리에 대한 특별한 해석이다. 상반성원리가 진행되는 방식을 상기시켜 보겠다: 나는 누군가를 위해, 그 누군가가 다른이(되도록이면 나)를 위해 무언가를 해줄 것을 기대하며, 무엇을 해준다(또는 무언가를 준다). 이와는 반대로, 자본주의적 행위를 기반으로 하는 등가교환의 원리는 이런 방식으로 진행된다: 나는 누군가에게, 그 누군가가 동등한 값어치를 지닌 무언가를 줄 것이라는 조건하에, 무언가를 준다. 교환 관계는 등가원리를 전제로 하는 반면, 상반성 관계는 비례의 원칙을 전제로 한다.
- 위 조건들을 충족시키기 위해 협동조합이 해야하는 일은 무엇일까? 첫째로, 협동조합은 멤버간의 소통을 용이하게 해야한다. 그와 동시에, 협동조합은 종속과 착취를 방지함으로써 공정성을 실천해야 한다. 더 자세히 설명해 보겠다. 소통은 정보와는 다른 개념을 가진다. 결정의 조정에 필요한 것은 전체적인 정보이지만, 협동조합은 심의민주주의의 실천을 상정한다: 멤버들간의 “의견” 선택권 행사이다. “의견”과 “출구” 선택권의 주요 차이점에 대해 알기 위해서는 A.O. Hirschman의 덕을 봐야한다. 그는 “의견”선택권의 전형적인 적용 분야는 경제라고 하고, “출구” 선택권의 적용 분야는 정치라 하였다.
- 협력행동의 참된 중요성은 “의견” 선택권을 경제적 관계의 범위로 확장되는데 있다. 우리 모두 알고 있듯이, 숙고의 과정은 자기수정의 가능성을 상정하기 때문에 각각의 개인은 처음부터 다른 이들의 주장에 의거하여 그/그녀의 선호도를 바꿀 수 있음을 인정한다. 이는 숙고법이 계급이라는 이름으로 다른 이들의 주장은 통하지 않는다고 주장하는 이들을 배제시킴을 의미한다(Zamagni, 2004).
- 이런 점을 염두에 둔다면, 필요로 하는 숙고는 소통을 상정한다. Joshua Cohen (1989)에 의하면, 협동은 “공익에 집중하는 숙고”를 기반으로하며, 참여자들은 모두 초기 선호도에 대해 의문을 가질 의향이 있다. 왜냐하면, “관련 있는 선호도와 믿음은 숙고로 부터 오거나 숙고로 부터 확정되기 때문이다” (p. 69).
- 효율성을 명분으로 이런 구체적인 특성을 무시하고 자본주의 기업의 방식을 흉내내려는 협동조합은 당연히 숙고의 과정을 줄 여지가 없기 때문에 자멸을 초래할 수도 있다. 특히 협동조합들은 자본주의 기업들과 비교했을 때, 조직의 네트워크가 내생적인 형태를 갖춰 멤버들로 하여금 동적 외부효과들, 전략적 상보성, 그리고 누적이득으로 부터 혜택을 받을 수 있게하는 잠재력을 이용할 준비가 잘되어있기 때문이다. 네트워크를 구성하기 위해서 협동이 필요한 것은 사실이지만, 네트워크 구조는 Bratman의 세가지 조건들이 충족될 때 가장 큰 이익을 제공할 수 있다는 것도 사실이다(Bratman, 1999).
- 또 다른 언급된 전제조건은 내부적 공정성에 대한 헌신이다. 멤버들이 자유롭게 모여

협동조합을 형성하는 동기를 주는 것은 종속과 착취를 사라지게 만들기 위함이다. 협동이 주는 교훈이 합동이 주는 교훈과 다른점은 협동은 계층제를 상정하는 것이 아니라 사람들간 동등한 존엄성이 보장되고 일하는 분야가 정해져 있다는 것이다. John Rawls의 관찰에 의하면, 협동은 합동에 비해 훨씬 요구되는 것들이 많다.

- 왜냐하면, 협동은 모든 참가자들로부터 동의를 받아야 하는 규칙들과 절차들을 기반으로 두기 때문이다. 모든 공동활동은, 즉 모든 기업은, 서로 다른 개인들의 의지를 한데로 모으기 위해 명령을 행사할 누군가를 필요로 한다. 자본주의 기업에서 명령은 개인의 취향에 따라 더 또는 덜 독재적이라고 느껴질 수도 있는 권력 계층에서 흘러나오는 반면, 협동조합의 명령은 그 누구도 그/그녀의 공동활동에 대한 개념을 다른 이들에게 강요하지 못하게 하려는 의미에서 권력에 의존한다.
- 요약하자면, 권력보다 계층적 모델을 따르는 통치 방법을 사용하는 협동조합은 명확한 정체성을 활용할 수 있는 최선의 기회를 그 자체에게서 빼앗는 것이다. 더 자세히 설명해 보겠다. Besley와 Ghatak (2004)는 “임무”를 프로젝트의 속성의 집합으로 연관된 사람들이 현금수입 보다는 성공에 더 높은 가치를 둔다고 정의했다. 이런 면에서 협동조합은 조직의 힘이 직원들의 동기로 부터 나오는 임무지향적 조직이다. 동기부여가 된 직원은 주어진 목적을 추구하는 이인데, 이는 그가 특정 행동을 하거나 특정방식으로 행동하는 것이 본질적인 이득을 주는 것을 알기 때문이다. 임무를 가지는 것이 금전적 장려금을 위해 협상을 해야하는 필요성을 줄여준다면, 이것은 직원의 노력을 최적화 하는데 있어 조직의 비금전적인 특성에 대한 중요성을 높여줄 것이다.
- 이는 상징적인 용어로 상정을 의미하며, 이의 i 번째 직원에 대한 효용함수는 $U_i = a w_i + (1 - a) m_i$ 로, w_i 는 금전적 보상을 대표하고, m_i 는 내재적 동기를 대표하고, $(0 < a < 1)$ 는 첫번째 요소에게, 그리고 $(1-a)$ 는 두번째 요소에게 부과되는 비중을 대표한다. 내재적 동기는 사람마다 다르기 때문에 편차가 클 수 있다. 협동조합과 같은 임무지향적 기업은 이런 다양성을 체계화 하는 것에 성공하여 생산성에 막대한 이익을 올리거나, 실패해서 내분으로 인해 조직이 마비가 될 수 있다. 이것이 바로 협동조합의 경영자가 그의 자본주의 기업 경쟁자에 못지 않게 “유능”해야 하는 이유이고, w 와 m (물질적 그리고 관계적 인센티브)의 적절한 혼합을 유지하는 것과 같은 다른 능력들도 갖춰야한다. 만약 협동조합의 경영자가 경쟁과 열등감으로 인해 광기에 사로잡혀 w 에만 신경쓴다면, 결국 그/그녀는 Frey (1997)가 논했던 구축효과를 유발하여 외적동기가 내적동기를 “마비시키게” 할 것이다.
- 다른 문맥에서 Gibbons (1998)는 이 만일의 사태를 배제하지 않고 이런 관찰결과를 얻어냈다: “우려스러운 점은 [전통적] 경제모델을 기반으로하는 경영관행이 내재적 동기와 사회적관계 같은 비경제적 사실들을 축소시키거나 파괴할 수도 있다는 것이다” (p. 130). 자본주의 기업 조직들에 대한 권위적인 연구들이 통제와 금전적 보상가지고는 경제적인 지속성을 확보하기는 어렵고, 협동조합운동의 지도자들이 그들 특유의 기업 방식을 활용하여 합동으로는 얻어낼 수 없는 목표들을 이루는 기회를 놓치는 것을 발견하는 것 만큼 아이러니한 일은 없을 것이다.
- Falk and Kosfeld (2004)가 실험적으로 보여주었듯이, 물질적 보상은 조직대표의 조

직원에 대한 불신을 내비치게 되는 한에 있어서는, 물질적 보상은 조직원이 조직대표의 이익을 위해 행동할 의향을 대폭 감소시킬 것이다. 어느 보상/장려책에 대한 이론이든 특정 인류학을 상정한다(예:인간의 속성에 대한 특정한 개념적인 해석). 이것은 필요에 의한 가치 판단적인 이론이다. Adam Smith의 성명을 예로 들어보자: “자연이 사회를 위해 인간을 창조하였을 때, 인간에게 기쁨에 대한 기본적인 욕구와 같은 사회에 사는 사람들을 모욕하는 것에 대한 혐오를 부여하였다. 자연은 인간에게 호의적인 관심에는 기쁨을 느끼고 비호의적인 관심에는 고통을 느끼도록 가르쳤다” (1790, Part. III, Section I, Par.13).

- 이러한 인류학적인 가정은 Thomas Hobbes가 정한 가정과는 정반대이다 (예: 그의 “homo homini lupus”). 그러므로, Smith의 전제를 바탕으로한 유인이론이 Hobbes의 가정의 결과와는 극단적으로 다른 데는 이유가 있었다. McGregor (1960)는 이미 그의 유명한 경영도서 The Human Side of Enterprise에서 이 점에 대해 파악하고 있음을 보여줬다. 그는 직원들이 일하기 싫어하고 기회주의적이라고 믿는 경영자들은 “저항적이고, 적대적이고, 비협조적인” 직원들을 생성하게 될 것이라고 적었다 (p.38).
- 반면, 사람들은 일하는 것을 자아실현과 사회적 존중감의 원천이라고 생각한다는 Smithian 견해를 지지하는 경영자들은 아무런 보상 없이도 기업의 목표를 달성시키기 위해 노력할 수 있는 직원들을 생성시킬 것이다 (이부분에 대해서는 T. Ellingsen and M. Johanneson, 2006의 주요 작품 참조).
- 우리 모두 알고 있듯이, 기업과 노동자간의 고용관계는 “사회적 교환”이 될 수도 있고 “시장적 교환”이 될 수도 있다. 사회적 교환은 믿음, 충성, 정직, 그리고 호혜와 같은 눈에 보이지 않는 것들을 포함하고, 이것들은 계약 대상이 아니기 때문에 입증되기가 어렵다. 우리는 고용관계가 사회적교환인지 시장적교환인지가 기업의 실적에 큰 영향을 끼칠 수 있다는 것을 충분히 알고 있다. 하지만, 고용인 자신이 판단하기에 기업이 도덕적 대상으로써 협동의 원칙을 시행시켜 고용인들로 하여금 수익을 최대화할 수 있는 프로젝트/계획들을 자유롭게 선택할 수 있는 환경을 제공한다면, 고용인은 “시장적” 보다는 “사회적” 교환을 받아들일 것은 분명하다(Aghion and Tirole, 1997).

□ 결론을 대신하여

- 지금까지 제시된 고려 사항들의 의미를 어떻게 요약할 수 있을까? 장기적으로, 협동조합 기업의 지속성과 잠재력은 고용인이 미래에 대한 보장에 견주어서 자유에 부과하기로 결정한 “상대가격”(Benjamin Constant의 대표적인 선언, “종속에 따르는 고통은 자유에 따르는 고통보다는 낫다,” 을 다시한번 상기시켜 주는)과, “공통됨”이 목적까지 아우를 때 공동활동의 특이성을 그 자체로 이끌어내 줄 수 있는 조직적 차별성을 인식하는 협동조합운동의 능력에 달려있다. 나는 협동조합에 관련된 어려움들(무엇보다 자금 조달)을 부정하거나 간과할 생각은 전혀없다. 하지만 나는 이것들이 협동조합들로 하여금 우세한 조직적모델에 맞추게끔 하는 결정적인 문제점으로 보지 않는다 (우세한 조직적 모델에 맞추게 된다면, 협동조합에는 해당되지 않는 제약들을 제외하고는 얼마 지나지 않아 자본주의 기업과 별 차이 없는 기업의 형태를 띠게 될 것이다).
- 현재와 비슷한 양상을 띄었던 역사적 배경, 즉 Taylorism이 막을 내릴 무렵, 자본주의

기업들이 협동조합 기업을 대표하는 조직계획과 원칙을 도입하게끔 유도되었을 때, 협동조합들은 그들이 무엇이고 무엇을 해야하는지에 대한 정체성은 없는 채로 자본주의 기업들의 통치방식을 그대로 흉내낼 계획을 가지고 있었다. 이것이 바로 우리가 새로운/다른 협동조합 형태를 가진 기업에 대한 경제이론이 필요한 이유이다. 이 이론은 가치에 대한 헌신의 상징적 수단을 기반으로 하는 사회적 통치를 대표할 수 있어야 한다(예: 기업의 목적이 모든 멤버들에게 내재화되어 있고, 수단—자본과 권력—은 반드시 종속되어야한다).

- The Baron in the Trees에서 Italo Calvino는 우리에게 인간의 욕구에는 민권이나 정치적권리로 정리될 수 없는 것들이 있다는 것을 상기시켜준다. 책의 주인공은 마침내, “이것을 깨달았다: 협회/연합은 인간을 강하게 만들고, 개인들의 최고의 성질을 돋보이게 하고(최선의 결과를 위해 수고를 들일 줄 아는 좋고, 정직한 사람들이 이렇게나 많은 걸 보아하니), 그리고 혼자 살아서는 경험할 수 없는 기쁨을 준다; 혼자 살아가는 것은 반대의 결과가 더 자주 따르기는 하지만, 사람들의 이면을 보기 위해서는 칼자루에 손을 항상 대고 있어야한다” (2002, p. 129). 우리가 Baron이 마침내 깨달은 점을 이해하는데 다다랐다면, 우리도 마침내 우리 사회가 지금 어느 때보다도 더 협동조합 문화와 협동조합 관습의 주입이 필요한 이유를 이해할 수 있을 것이다.

(5) 실업계를 다원적으로 만들기 위해 협동조합이 필요한 이유

□ Chandler 그 이후

- 1980년대 전까지 사업 역사상 국제적으로 우세한 체계는 Chandler의 공기업 회사 모델로, 이는 소유권과 통제를 분리시키고 경영계층과 여러 부문으로된 구조를 지닌다. 이런 종류의 기업은 범위와 규모의 경제를 위해 비용을 견제하기 시작하면서부터 경쟁적으로 변했고, 시장의 이런 강압적인 부분이 기업이 너무 크게 성장하다 못해 독점기업이 되게 하는 것에 대한 걱정을 주장하면서 정부로 하여금 철저한 독점금지법을 발행하게끔 설득하였다.
- 하지만 이런 법률적인 부분들로 기업의 성장 잠재력을 떨치기는 부족했다. 왜냐하면, 기업들은 기업 초기의 분야 말고도 다른 분야들로 퍼져 성장해 나가 대기업이 될 수도 있고 기존에 시장으로 부터 얻던 제품들과 서비스들을 내재화할 수 있기 때문이다; 무엇보다도, 기업들은 해외로 뻗어나가 다국적/초국가적인 기업이 될 수도 있다. Chandler식 기업의 목표는 다른 형태의 기업의 추종을 불허하는 가격과 높은 수준의 규격기준을 가진 제품들의 생산량을 극대화하는 것이다.
- 이것은 광범위한 생산의 기계화에 수용적인 관세장벽 없이도 빠르게 성장하는 내부시장이 있고 조립라인에서 분업이 존재하는 미국에서 유래되었다. Chandler는 기업이 다른 형태의 기업들을 모두 대체할 수 있는 가장 현대적이고 효율적인 비즈니스의 형태로, 법적으로 부족하고 산출량이 낮은 후진국에서만 존재할 수 있다고 주장하였다.
- 미국 문학에서는 아주 소수의 것들만 오래동안 Chandler식 체계에 감히 도전하려고 노력했는데, 이런 기업 모델이 모든 분야에서 효과적인 것이 아니라는 점에 유의하지 못했고, 미국에서조차도 다른 형태의 기업들이 완전하게 사라지지 못했다는 사실에 주목하지 못했다. 국제적인 수준에서 Chandler식 체계에게 첫번째로 강한 영향을 준 것은 1980년대와 1990년대 사이에 발달되고 일본에 가장 많이 적용된 기업단체에 대한 문헌들이다. 일본의 경제사 학자들은 일본 기업들의 특정한 발달에 대해 설명을 해야 했는데, 첫 시작을 끊은 zaibatsu와 2차 세계대전 이후 keiretsu는 일관되게 사내 은행이 있고 공통된 무역회사를 가진 긴밀하게 조직된 그룹들을 형성하는 경향을 보였다.
- 그러나, 1995년이 되어서야 Mark Granovetter가 쓴 중요한 글의 도움으로 기업단체 체계를 설립하기 위한 기본적인 체제가 정해지게 되었다. Granovetter는 그의 글에서 기업단체가 Chandler의 통합기업에 있어서 차선의 비즈니스 모델이 아니라, 기업간 거래비용을 최소화하고(생산과정에 참여하는 이들 간의 거래비용을 감소시키기 위한 기업이 생겨나게 되었듯이), 통합기업이 누리는 범위와 규모의 경제와 경쟁이 되는 네트워크 효율성에 달성하기 위해 만들어졌다고 주장한다.
- 이 시점에서 유럽국가 소유의 기업들(Soes)을 분석한 문헌을 간략하게 언급할 필요가 있겠다. 왜냐하면, 그들은 전형적인 사기업과는 다른 또다른 형태의 기업이기 때문이다. Soes에 관한 문헌은 Chandler식 체계의 진실한 대안을 개발하지 못함으로써 Soes가 사설회사에 비해 열등하다고 설명하는데 그쳤다. 그러나, 특히 자동차산업(예:Renault

와 Volkswagen), 석유산업(Eni 외 다른 많은 기업), 그리고 항공우주 및 방위 산업(지금의 Airbus, 2000년 유럽에서 미국의 Boeing에 맞서기 위해 EADS 형성)과 같은 꽤 많은 기업들의 성공사례들이 존재하기에, Soes와 관련된 역설에 있어서는 부족함이 없다. 현실에서는, 정치계와의 밀접한 관계가 경영자들을 강제로 “부적절한” 목적을 추구하게 하고 독점적인 시장에서 일하도록 했기 때문에, Soes의 경영은 비효율적으로 이루어지기도 했다.

- 그러나, Soes내의 경영관습이 전형적인 사실기업의 것과 큰 차이가 없었다는 사실과, 장기적으로 보았을 때 투자할 경향이 더 높다는 사실은 위의 성공 케이스에 대한 설명이 될 수 있다. 또 다른 맹점은 Soes의 경영자들이 해외로 사업을 확장하거나 통합시킬 방법을 고려하지 않았기 때문에 기동 범위를 좁힘으로써 기업의 형태를 상당히 제한시켰다는 것이다. 그러므로, 글로벌화 시대에 국가소유 기업의 해체는 불가피한 것으로 고려되었고, 1980년대부터는 다양한 국가들에서 각기 다른 접근방법들과 결과를 가진 광범위한 민영화가 일어나게 되었다. 그러나, 지금 존재하는 많은 유럽의 큰 기업들은 과거에는 Soes와 같았고, Soes가 아직도 개발도상국들에서 긍정적인 역할을 수행하고 있다는 사실은 아무도 부정할 수 없다.
- Chandler식 모델의 또 다른 더욱 근본적인 대안은 “공업지역”에 대한 연구의 발달과 함께 진화했는데, 이 연구는 중소기업들이 어떻게 여러 지역들에서 모여 특정 산업의 개별 과정들을 특화하게 맡게 되었는지를 설명한다. 산업지역은 특정 종류의 제품들을 위해 생산요소와 제품모델과 사용되는 기술에 대한 창의력을 사용하는데 유연한 접근방식을 가짐으로써, 차별화와 주문제작이 두드러진 역할을 하는 완전한 가공체인을 구축했다.
- 그들이 생산해내는 제품에는 수많은 예가 존재한다: 의자, 안경, 가죽, 신발, 악세서리, 온갖 기계, 도자기, 가구, 소파, 특수 천, 고급의류 등이 이들의 현재 특화산업의 일부를 예로 든 것이다. 부분적으로는 산업지역에 대한 영문자료가 없기 때문에, 그리고 결정적으로는 지역들이 여태까지 보여준 사회역사적으로 자리잡은 것들이 그것들이 유래된 맥락으로부터 분리될 수 없고 다른 지역들에서 똑같이 실행할 수 없게됨에서 오는 산업지역 보급에 대한 방해 때문에, 산업지역 모델에 대한 인식이 널리 퍼지지 못했다.
- 그러나 최근에, 유럽연합은 “집단” (각기 다른 규모의 특정 생산분야에 특화된 기업들의 지리적 집중현상으로, 유럽 산업의 큰 축 중 하나이다)에 큰 관심을 보이기 시작했다. 이 방면에 대한 첫 연구는 많은 유럽국가들의 산업노동력의 1/3이 집단으로 집중되어있다는 것을 발견했다(특히 이탈리아, 독일, 체코, European Cluster Observatory의 고향인 스웨덴, 그리고 스페인에서). 유럽연합은 최근 들어서 집단들의 기술적 발전을 강화시킬 수 있는 정책을 추진하는데 큰 관심을 보이고 있다.
- 그러나, Jonathan Zeitlin가 분명히 서술했듯이, Chandler식 체계의 더욱 근본적인 검토는 지난세기의 말, 그리고 새 천년의 초반에만 진행되었다: “역사적대안 접근방법의 출발점은 모든 형태의 산업화와 경제발전의 ‘좁은선로’ 모델에 대한 거부—모델에는 Smith의 분업화와 Rostow의 성장단계를 통한 Marx의 기계화된 공장시스템부터 Chandler의 대량생산, 대량분포, 그리고 전문경영에 대한 세갈래 투자 까지 모두 포함

—이다. 그러므로, 고전파 경제학자들과 근대 사회학자들과는 대조되게, 역사적대안 접근방법은 고급의 생산성, 소득, 그리고 부를 향해 발전하기를 바라는 사람들이 취하는 물질적 진보의 미션형논리를 부정하는 것이다”(J. Zeitlin).

- 이 검토는 다양한 방법으로 교집합을 이루는 두가지 주요 방향으로 발달되었다. 첫번째 방향은 현 세계의 생활수준 증가와 시장불안정이 대규모 규격생산을 위기에 처하게 만든다는 것을 주목했다. 새로운 세계적인 상황들을 보았을 때, 제품의 다양화는 시장의 수요를 충족시키고, 기계를 재프로그래밍 할 수 있는 전자 기술의 도움을 받은 “유연한” 생산과정들은 융통성없는 것들 보다 더 경쟁력있게 되었다. 기업들은 더 작은 단위로 세분화됨으로써 어느 한 곳에 매이지 않을 수 있다. 중소기업들은 적어도 다양한 분야에서 경쟁력을 키울 수 있었던 반면, Ford시대의 “낮두꺼운” 기업들은 활력을 잃고 파산의 위험을 무릎쓰게될 상태까지 다다랐다.
- Chandler식 체계 검토의 두번째 방향은 기업의 형태에 있어서는 “목적론 신봉”은 없다는 것을 깨닫는 것이었다. 마침내 인정된 최근의 한 글에 의하면, 시장(“보이지 않는 손”에 의해 조작되는 작은 Smith식 기업들)과 계층(경영자들의 “보이는 손”에 의해 체계화된 통합기업) 사이에는, 소유권에 따라 다르게 체계화되었지만 다양한 종류의 관계들로 엮여진 기업의 네트워크가 존재한다. 정확히 이 네트워크 덕분에 현 역사적 단계에 있는 세계경제가 증가하고 있는 수요의 다양성과 늘어나는 불안정성에 더욱 잘 대응할 수 있게 되었음을 알 수 있다.
- 앞서 언급된 글의 저자들은 Chandler식 기업이 다른 모든 형태의 기업들에 우세한 “근대” 비즈니스 모델이라는 정의를 주장하는 실수를 범하지 않는다. 대신, 그들은 기업의 세계가 여러 종류의 기업들로, 서로 다른 형태들을 소멸시키지 않는 선에서, 이루어져 있는지를 강조한다. 이런 접근방식은 모든 문화적, 정치적, 그리고 역사적 환경을 포용하는 “최상의” 기업이 있으며 세계는 다양성을 제공하고 앞으로도 그럴 것이라는 생각의 기반을 약화시키는 것이다.
- 기업의 다원성을 지지하는 이런 문맥에서, 나의 주장은 협동조합 형태의 기업을 지지하는 쪽이 맞을 것 같다. 이 논문에서 나는 경제활동의 특정 분야에 있는 협동조합 형태 기업(자본주의 기업보다는 선호되어야 할 필요가 있는)의 “비교우위”를 보여줄 것이다. 마지막 문단에서는 협동조합 기업은, 자본주의 기업들에서 종종 잊혀지는 가치들을 주입시킴으로써 전체 시장에 대한 긍정적인 파급효과가 있다는 주장을 펼칠 것이다.

□ 협동조합 형태의 기업이 상당한 비교우위를 보이는 곳들은 어디일까

- 협동조합 형태의 기업은 비영리기업, 그리고 자본주의기업 다음으로 마지막으로 존재를 드러낸 기업이다. 경제적인 활동은, 개인적인 차원에서 그들의 거주지 안 또는 근처에서 사업을 전제로 하는 농부들, 상인들, 소매상들, 공예가들, 그리고 대금업자들에 의해, 중세시대에 비영리기업이 탄생 전까지 실시되었다. 개인이 소유하지 않는 최초의 대기업은 중세시대 초반에 어려움을 겪는 사람들(아프거나, 나이들었거나, 장애가있거나, 극빈한 사람들)을 위해 탄생된 병원이었다.
- 병원은 많은 환자들을 보살피야 했기 때문만이 아니라 환자치료 비용과 서비스직 직원

들에게 지급해야 하는 임금으로 쓰이기 위한 자본금(때로는 건물이나 재배를 위한 경작지, 즉 부동산의 형태를 취하기도 했다)을 관리하기 위해서 규모가 큰 사업이어야만 했다. 비영리기업에 대한 자본금은 부유층 사람들에게 의해 기부되었고 사업은 비영리를 기반으로 운영되었지만, 회계기법만은 최상이었다. 이로써 여러 비영리 기업들이 뒤를 이어 탄생되었다(폰뱅크, 온실, 학교, 대학교, 도서관 등).

- 한편, 베니스에서 12세기에 도입된 “조약”을 통해 사기업들은 더 큰 숫자의 자본금 제공자(공급한 자본금에 맞는 대우를 받았던)들의 참여가 가능해졌다. 이런 사기업들은 주식합자회사의 선조가 되었고, 17세기 초반에 가장 큰 규모를 자랑했던 주식합자회사들은 네덜란드와 영국에서 유래된 영리회사들이었다. 증권거래소가 생겨난 이후로 주식을 사고 파는 것이 쉬워지자 투기가 확대되게 되었고, 주식합자회사는 기업(자본주의 기업)의 개설형태로써 산업공장과 운송장비의 엄청난 요건을 충족시키기에 충분한 자본금을 쉽게 모을 수 있게 되었다.
- 주주들은 보통 그들이 투자하는 회사에서 일하기 않았기 때문에 그들의 목표는 오로지 수익분배였고, 이 때문에 경영자들은 주주들이 투표한 이사회로 기업이 운영되도록 지시되었다. 자본기업은 자본소유자들에게 최대한 많은 수익을 전달하는 것을 목적으로 모든 비용을 최소화하는 기업이다. 자본이 부족하지만 상업과 산업에 투자자금을 대기 위해 절실히 필요했을 때에는, 있는자들이 이런 힘든 상황을 한편에서는 노동자들(실직 상태로 남아야 했거나 낙후부문에서 변변찮은 임금을 받고 일하도록 강요되었던)에게, 그리고 다른 한편에서는 소비자들(선택권 없이 지역가게들에게 구매를 해야만 했던)과 대출자들(은행이 강요하는 조건들을 받아들여야만 했던)에게 부과하기도 했다던 사실은 이해할 만도 하다.
- 이런 경쟁은 자본주의자들에게 휘둘리는 것을 용납하지 못하고 그들만의 경제활동을 위해 다른 상황들이 제공되기를 원했던 어느 한 쪽 사람들의 반응을 불러일으켰다. 이 사람들은 새로운 형태의 기업을 “개발” 하였는데, 이것이 바로 협동조합 형태이다. 협동조합은 비영리기업과는 자본금을 기부받지 못한다는 점에서 다르지만, 멤버들이 자본금을 내놓을 수도 있고 작지만 의미있는 보수금도 부여받을 수 있다; 협동조합은 자본의 회사의 주된 역할을 하는 것이 아니고 잉여로 생산된 것은 멤버들에게 그들의 협동조합에 대한 활동과 부합되게 분배되기 때문에 자본주의 기업과도 다르다.
- 협동조합 기업은 모든 경제분야와 모든 나라들에서 도래했지만, 어떤 나라들과 어떤 분야들에서는 다른 곳들보다 비교적으로 더 번영하게 되었다. 우리는 협동조합을 멤버들의 각기 다른 위치와 역할에 따라 분류할 수가 있다.

□ 사용자 협동조합

- 사용자 협동조합은 그 협동조합이 제공하는 제품/서비스를 사용하는 사람들에게 의해 만들어졌고, 소매업, 공익사업, 신용, 보험, 주택사업 등에서 찾을 수 있다. 멤버들은 그들을 대신해 의존적인 노동자들을 이용하여 사업을 조직할 관리자/경영자들을 지정한다. 자본금은 멤버들에 의해 내놓아지지만, 멤버 자체가 많은 숫자로 구성되어 있기 때문에 개인별로 큰 기여를 하지 않아도 되고, 가격에 대한 중재없이, 그리고 잉여생산품을 할인된 형태로 받는 것 외에도 제품들과 서비스들을 가장 좋은 가격에 받을 수 있다. 이

외에도, 협동조합들은 특정한 캠페인을 멤버들이 달성하고 싶은 목표들을 위해 진행시킬 수 있다 (공정무역, 환경정화, 소액대출, 공동거주 등).

- 이것이 협동조합 기업의 가장 성공적인 형태라는데에는 의심할 여지가 없다: 신용과 보험, 소매업과 도매업, 부동산과 공익사업은 이런 형태의 협동조합에 의해 실천되는 가장 널리퍼진 활동들이다. 이들의 장점에는 중재비용 절감이 있을 뿐만 아니라 소수의 사용자들에게 관련된 서비스를 최상의 상태로 이용가능하게 하고, 자본소유자들의 이익극대화 욕구에 반응하는 것이 아니라 사용자들의 니즈와 선호도에 반응하는데 있다. 이런 협동조합들의 자본은 멤버들의 숫자를 늘림으로써 증가할 수 있고, 멤버 수가 수만 그리고 수백만을 달성하는 것은 생각보다 쉬운 일이다. 추가적인 자본금은 멤버들의 대출금을 통해 얻어질 수 있다.
- 존재하는 모든 분야의 협동조합 중 금융관련 된 것들이 가장 잘 연구되었기 때문에, 첫 번째 신용조합에 대해 생각해 볼 필요가 있겠다: 2010년 유럽연합에는 66,000개의 지점과 777,000명의 직원들과 5천만명의 멤버(인구의 10%), 1.81억 명의 고객, 5.647조 유로 상당의 재산과 평균 20% 시장점유율을 가진 3874개의 신용조합이 있었다 (Boscia, Carretta, Schwizer, 2010). 잘 알려져있듯이, 신용조합은 1840년대 독일의 시골지역(Raiffeisen)과 도시지역(Schultze-Delitzsch)에서 시작되었다; 시간이 지나자, 프랑스, 네덜란드, 핀란드, 오스트리아, 이탈리아, 스위스 등, 독일 밖에서도 주요 조합들이 생겨나게 되었다.
- 유럽 외의 선진 세계에서, 특히 미국과 캐나다에서, 신용조합들의 확산 역시 상당했다. 2009년 미국에서는 9.11천억달러 규모의 재산과 9.2천만명(전체 인구의 1/3)의 멤버를 가진 7,600개의 신용조합들이 모든 주에 퍼져 있었다. 그들의 시장점유율은 6-7%였던 것으로 예상된다. 캐나다의 신용조합(Caisses populaires포함)들은 2010년 총 877억 고, 2.56천억 캐나다달러 규모의 재산과 1.1천만명의 멤버들(전체인구의 35%)을 보유하고 있었다 (McPherson, 2009).
- 미국에서는 신용조합이 대출금을 인정해주고 가족들의 신용카드도 지원했기 때문에 많은 멤버 수를 보유할 수 있었던 반면, 유럽의 멤버들은 일반적으로 그들의 신용조합을 통한 투자를 지원했던 지역상공인, 공예가, 그리고 농부들이었다. 하지만 신용조합들은, 비영리기업들에게 공급된 소액대출과 함께, 개발도상국들에서도 꽤 널리퍼졌었다. ICMIF (International cooperative and mutual insurance federation, 국제협동조합보험연합) 웹사이트의 정보에 따르면, 2008년 전세계 보험시장의 1/4은 협동조합이었으며, 독일에서는 44%, 프랑스에서는 39%, 일본에선 38%, 그리고 미국과 캐나다에서는 30%를 차지하였다.
- 소매업 분야에서 소비자 협동조합은 19세기 중반 Rochdale Equitable Pioneers 모델의 뒤를이어 발달하기 시작해서 오늘날의 대기업이되었는데, ICA의 조사에 따르면 300개의 전세계 최대 협동조합들 중 상위포지션을 차지하는 80개의 협동조합은 소매 협동조합이었다 (소매업자 협동조합 포함). 그들은 전세계 곳곳에 존재하며, 미국과 캐나다에서 소비자 협동조합은 비식품 분야에서도 중요한 소매 기업들을 가지고 있다(예를들어, 미국의 REI와 캐나다의 Mountain People's는 야외장비를 판매한다).

- 일본에는 특별한 종류의 소비자 협동조합이 존재하는데, 그들은 매우 개인적인 방식으로 고객들의 구미에 맞춘 주문에 대한 가정배달을 실시하고 추가적인 서비스들도 제공하여 지역사회 협동조합의 일종이 되었다. 그들의 규모가 점점 더 커질 수록, 소비자 협동조합은 그들의 경영능력을 개선해나가야 했고, 이것들이 충족되지 못했을 때는 파산에 이르기도 했다; 가장 최악의 사태는 독일과 오스트리아에서 일어났는데, 이곳들에서는 소비자 협동조합의 생존 자체가 위협되었다(Furlough and Strickwerda, 1999). 그러나 유럽에서는 특히 스칸디나비아의 국가들과 Furlough and Strickwerda, 1999) 과 이탈리아(Zamagni, Battilani and Casali, 2004)에서 대단한 성공케이스들도 존재했는데, 이로 인해 2010년 유럽의 소비자 협동조합은 약 4500개로, 3천만명의 멤버, 36,000개의 매장, 그리고 450,000명의 직원을 보유하고 7.4천만 유로 상당의 매출을 기록하게 되었다.
- 공익기업, 특히 전기배급업 분야에서도 사용자 협동조합이 존재하였는데, 그중 14개는 꽤 큰 비중을 가짐으로써 300개의 전 세계 최대 협동조합에 포함되었다. 그들의 존재는 미국에서 꽤 중요한 역할을 하였는데, 거의 1000개의 전력 협동조합이 미국 영토의 3/4를 총당하는 미국 전체 전기배급망의 40%를 지배하게 되었고, 4.7천만명의 멤버들과 생산기지를 소유하는 가족들을 보유하게 되었다. 그들은 1930년대 Rural Electrification Administration (REA)의 시골 지역의 전력 보급에 대한 노력의 일부로 처음 생겨났지만, 그 이후로는 고도로 조직된 기업으로 성장해나갔다. 각기 다른 지역의 전력사업외의 공익사업들에서도 비슷한 협동조합들을 찾아볼 수 있다. 오늘날에는 새로운 대체에너지가 새로운 형태의 협동조합을 생겨나게 할 것이라는 인식이 점점 커지고 있다.

□ 생산자 협동조합

- 생산자 협동조합은 민간업체에서 생산하는 멤버들이 협동조합에게 전문적지식을 사고, 홍보하고, 결과물을 생산할 자격을 부여함으로써 형성된 것이다. 가장 적합한 사례는 농부협동조합으로, 이는 구매자독점에 반하여 농부들의 시장지배력을 증가시켜주고, 협동조합소유지만 때로는 주식합자회사로 통합되기도 하는 우유공장, 와인농장, 착유공장, 통조림공장 등의 생산품들을 생산하여 얻은 이익을 내재화시킨다. 생산자 협동조합의 특별한 형태는 소매상 협동조합이다.
- 본래 소매상들은 업주로서 그들의 활동을 유지해왔지만(농부와 비슷하게), 대량구매를 포함한 많은 다양한 서비스에도 협조를 하곤 했다. 그러나, 대형슈퍼마켓들이 등장하게 되자, 소매상협동조합은 흐릿한 형태의 협동조합으로 변질되게 되었다. 왜냐하면, 소매상들은 대형슈퍼마켓의 자본지분을 공유하였고, 그중 일부는 가게운영활동 자체를 그만둔기도 했기 때문이다.
- 이 분야의 협동조합의 성공의 원인은 분명하다. 소수의, 흩어진 생산자들은 대량구매자들로부터 이용당하는 것을 피하고, 규모의 경제에서 전문지식과 기계를 구입하고, 그들 생산품의 생산가공으로부터 얻은 수익을 내재화하는 것에 대한 강한 관심이 있었다. 사업을 시작하기 위한 필요한 자본금은 크지 않고, 사업이 성장해나가면서 누적될 수 있다. 이러한 협동조합이, 특히 고도로 규격화된 상품들을 다룬다면, 큰 기업이 되는 경향

은 확립된 관습이다.

- 이런 협동조합들이 농부들의 수입을 지원하는데 중요한 역할을 한다는 사실이 확립되어 있기 때문에, 인도와 일본의 경우에서도 볼 수 있듯이, 정부는 때로 그들의 대부분의 농업부문에 대한 관리를 협동조합에 맡기는 경향이있다. 그러나, 협동조합이 농업에만 국한되게 된다면, 적절한 기계화와 노동력의 축소와 농장규모 확대는 농부 협동조합들을 한계사업으로 가두게 되기 때문에, 식품산업은 농부 협동조합들에게 국가경제에서 지속가능한 위치에 있게 될 것이라는 더 나은 전망을 부여하게 되었다.
- 농공업 협동조합들은 세계(선진국들과 개발도상국들 모두)에서 번영하고 있다. ICA는 1951년에 이미 연례 회의를 여는 전문위원회(the ICAO, International Co-operative Agricultural Organization)를 만든 바 있다. 300개의 전세계 최대 협동조합들(2008년 ICA 글로벌 300 설문조사를 통해 나온) 중 농공업 협동조합들은 110개를 차지하고, 그중 미국(23)과 프랑스(21)의 협동조합들이 큰 부분을 차지한다.
- 이런 종류의 협동조합들은 19세기 말에 스칸디나비아의 사례(Zamagni S., Zamagni V., 2010)의 뒤를이어 퍼지기 시작하였다: 덴마크의 낙농업; 스웨덴과 핀란드의 농림업; 이탈리아와 프랑스의 와인산업과 낙농업; 미국의 곡물산업과 면방산업은 전세계 곳곳에 무수히 많은 추종자들을 만들게된 사례들이고, 이후 가장 다양한 농작물 재배 및 공정과 동물사육과 육가공에 적용되게 되었다. 유럽에서는 이 분야에 35,000개의 협동조합들이 존재하고, 이들은 총 1.2천만명의 멤버를 거느리며 2500억 유로 상당의 매출을 창출하고 평균 60%의 시장점유율을 가진다 (Juliá Igual, Martí Meliá, 2008; Chloupková, 2002).
- 미국에서 농업협동조합은 19세기 부터 국영/다국적 기업에 대한 광범위한 시위의 결과로, 그리고 농부들의 “협동 영연방”을 기반으로 한 국부적인 발달을 지지하는 조합으로써 강한 영향력을 지니고 있었다(Schneiberg, King, Smith, 2008, p. 638; Curl, 2010). 주요 농민 단체인 National Grange (NG) 와 the Farmers Alliance (FA)는 협동조합들의 설립의, 주로 전문지식의 공동구매와 공동마케팅 분야에서 그리고 때로는 식품산업에서 지역봉사활동을 발달시키는 경향은 없는 선에서, 후원을 진행했다.
- 1986년이 되자 4.6백만 멤버들을 지닌 5369개의 농업협동조합이 존재하게 되었다. 나중에는 총 숫자는 줄어들게 되었지만(2.8백만 멤버들을 지닌 3000개의 농업협동조합), 이는 주로 합병과 기업인수, 그리고 몇몇 실패와 농업인구의 감소에 의한 것이었고, 시장 점유율은 1/3부근에 안정적으로 머물렀다.
- 2차세계대전 전 시대에 살고있던 일본은 농업협동조합들이 신용거래와 시골지역의 더 나은 생활환경들과 관련된 다양한 사업들을 진행하고 있었지만, 2차세계대전 이후 그들은 협동조합 기반의 다목적 사회로 성장하여 더욱 민주적으로 운영되게 되었다. 대다수의 농업 사업활동들을 조직화하는 것 말고도(JA-Zenchu는 70% 시장점유율을 가지고 있다), JA시스템은 사회기반 시설 발달, 금융서비스(보험 포함), 사회복지사업(건강, 공중케어, 문화, 식품 및 농업 교육), 그리고 시골지역의 소매상업시설을 위해 제공한다 (Rajaratne, 2007).

- 1990년대의 금융자유화와 함께 많은 것들이 변했고 JA는 이에 대응하기 위해 시스템을 더 효율적으로 만들려고 노력했다. 하지만 그 결과는 아직 만족스럽지 못하다. 오늘날 풀타임으로 근무하는 65세 미만의 남성농업인은 전체 농업인의 10%로도 채 안된다; 시간제 농업인들은 다양한 방법으로 협동의 매커니즘/방식을 왜곡시킨다. 특히, 시간제로 근무하는 농업인들은 농장의 규모를 증가시키는 개혁과 더욱 효율적인 농사모델 사용을 자제하는 것(특히 쌀 생산에 있어서)에는 관심이 없다. 이러한 비효율성은 일본의 식품 가격 레벨을 세계 평균보다 56% 높게 만든다. 자유화를 향한 국제적인 압박은 일본의 농업에 대한 정책을 바꾸게 할 것이며, 이것은 JA의 권력에 확실한 영향을 줄 것이다.
- 인도의 농업에 있어서 협동조합의 존재는 실로 인상적이다. 인도의 협동조합의 근원은 영국의 지배를 받던 때로 거슬러 올라간다. 1904년 첫 Cooperative Society Act는 농업신용조합의 형성을 가능케했고, 이는 곧 다른 형태의 협동조합에 의해 보완되었다. 협동조합운동은 시골지역에 퍼졌고, 오늘날 인도는 시골지역에 위치한 협동조합들에서만 2.3억명의 멤버들(80%)과 1.4천만 직원들을 보유하고 있다. 협동조합운동은 통솔기구인 NCUI (National Cooperative Union of India)의 보호 아래 214개의 연합들로 체계화된다.
- 마을의 협동조합들은 농사, 저장시설, 생산물 홍보, 그리고 다양한 작물의 공정에 대한 전문지식을 제공한다. 인도가 중심계획을 포괄하게 되었을 때, 협동조합들은 자율성은 조금 밖에 없는 표면상 단체들로 일단락되었다. 오늘날 그들은 효율성을 되찾고 민주주의적 이해관계를 위해 고군분투하고 있다. 그들은 지방신용조합(2006년에 46%)과 설탕, 고무, 목화, 우유, 그리고 증류 생산에 있어 강한 시장점유율을 가지고 있다. 소비자 협동조합(22% 시장점유율)과 신용조합은 인도의 도시환경에서 유일하게 존재감을 드러내는 협동조합들이다(Das Palai, Das, 2007).

□ 사회 또는 지역사회 협동조합

- 이런 형태의 협동조합이 ICA (International Cooperative Alliance)에 의해 공식적으로 인정되기 까지는 기나긴 시간이 걸렸다(ICA는 1990년대가 되어서야 이미 존재하는 외부 상호관계에 7번째 원칙을 추가했다). 그들은 사회복지사업의 직원들과 사용자들을 결합시킨 특별한 형태의 협동조합으로, 추가적으로 봉사활동도 가질 수 있다. 그들은 일반적으로 다중투자자 이사회에 의해 운영된다. 사회복지사업에 있는 협동조합들의 비교 우위는 대부분 내재적 동기를 기반으로 한다(Becchetti, Castriota, Tortia, 2009).
- 사회복지사업이 생산자와 고객의 직접적인 계약-대인관계(Gui, Sugden, 2005)—을 상정한다는 사실은, 생산자들의 개인적인 개입이 공정의 좋은 결과를 낳게 하는데 더욱 필수적으로 만든다. 사회복지사가 하는 일에 있어서 때로는 진정한 열정이라고도 불리는 “내재적 동기”를 가지는 것은 고객들과 만족스러운 관계를 가지기 위한 최고의 전제조건이다. 자체적으로 운영되는 사회복지기업에 참여하기로 선택하는 협동조합 멤버들은 그들의 재능을 발달시키고 동료들과 고객들을 향한 “박애”를 표출시키기 위한 최고의 위치에 있으며, 그들의 서비스를 고객들의 진짜 수요에 맞춰나갈 준비가 되어있다. 사회복지 협동조합은 정확히는 맞춤서비스에 대한 수요 때문에 일반적으로 규모가 크지는 않고, 다른 어떤 종류의 협동조합보다 네트워크

에 의존한다 (Menzani, Zamagni, 2010). 물질적자본에 대한 필요성은 그다지 대단하지는 않지만, 인적자본은 극도로 중요하다.

- 이런 협동조합들의 발달이 문헌들에서 광범위하게 취급된 케이스들은 이탈리아의 경우 밖에 없다. 첫 “사회적협동조합”은 1963년 이탈리아에서 설립되어, 장애가 있는 사람들 (멤버들과 비회원 모두 포함)을 위한 훈련, 교육, 지원, 휴양, 그리고 일을 제공함으로써, 상호협력의 확장된 개념(“외부” 상호주의)을 지지하였다.
- 흔히 직원들은 협동조합의 멤버들이지만, 서비스의 수령인이기도한 멤버들의 의회에 대한 존재감은, 이런 협동조합의 고전적인 형태를 다중투자자 형태로 바뀌게 하고, 지역사회의 대표들에게 생산자들과 서비스 수령인들과 동등하게 이사회에 좌석을 가질 수 있는 기회를 준다. 이탈리아는 사회적 협동기업을 규제하기 위한 특별한 법안(381 of 1991)을 통과시켰다. 2010년 이탈리아에서 생산된 사회복지서비스들의 최대 50%는 사회적협동조합들에 의해 공급된 것으로 추정된다.
- 이 시스템은 4단계로 이루어져있는데, 고도로 다양화된 협동조합이 맨 밑에 위치해있고, 두번째 단계인 지역 컨소시엄에 의해 통합되고, 3단계인 전국적 컨소시엄이 가장 적합한 서비스를 제공하고, 마지막으로 전국적 컨소시엄 위에는 국가적 통솔기구의 부문별 협회가 있어 대부분은 정치적 대표성을 제공한다.
- 이 모델은 프랑스, 스페인, 포르투갈, 그리스 등에서 모방되었지만, 다른 곳에서 다른 형태로 존재하고 있다: 앵글로색슨계 국가들의 지역사회 협동조합과 일본의 다목적 협동조합이 그 예이다. Borzaga and Defourny (2001)가 개정한 책에서도 보여지듯이, 사회복지사업은 협동조합 형태와 비영리 또는 민간 형태의 막연한 경계선 사이에서 비영리 기업들에 의해 제공되기도 하는데, 내가 전에도 언급했듯이, 비영리 기업은 복지국가 이전에 사회복지를 제공하는 본래의 수단이였다.

□ 노동자 협동조합

- 노동자 협동조합은 그 협동조합에서 일하는 이들에 의해 직접 관리되며, 자금 또한 이들에 의해 내놓아진다. 이런 종류의 협동조합은 민주적으로 운영되고 자본주의 형태의 기업과 직접적으로 대조되었기 때문에, John Stuart Mill을 기점으로 경제적 문헌들의 큰 집중을 받았다.
- 그러나, 노동자 협동조합은 여러가지 이유로 그다지 확산되지 못했는데, 그 이유들 중 가장 중요한 것들은 다음과 같다: 상품의 규격화와 산업의 Ford식 생산공정은 협력자들을 필요로 하지 않는다; 필요한 물질적자본이 노동자들에 의해 내놓아지지 않는다; 이익을 취할 수 있는 규모의 경제가 민주적으로는 통치될 수 없는 규모를 강요한다. 조립라인에서 일하는 노동자들은 개인적인 재능을 뽐낼 수 있는 기회가 적은 단순직을 수행해야한다. 이런 기업들에서는 자본이 지배적이고, 경영자들은 자본이 제공되는 수단/도구로 여겨진다. 그러나 산업에 있는 협동조합들은 통상적으로 소규모기업들을 위해 존재한다.
- 예를 들어, 프랑스는 중요한 공예가 협동조합단체(327)가 있는데, GNC (Groupement National de la cooperation)가 공개한 수치에 따르면, 그들의 총 매출액은 프랑스의

협동조합기업들의 총매출액의 1% 밖에 해당하지 않는다(Bataille-Chedotel, Huntzinger, 2004). ICA가 2008년 조사한 전세계 300개 협동조합들 중 순위에 있는 산업협동조합은 5개 뿐이고, 2개는 건설산업에(이탈리아), 하나는 혼합(이탈리아), 그리고 나머지 2개는 제조업으로, 하나는 스페인(the famous Mondragon, MacLeod et al., 2009 참조) 하나는 이탈리아(SACMI, Imola)에 있다.

- 더 작은 규모의 노동자 협동조합은 훨씬 더 많이 있지만, 전반적으로 그들의 제조업에 대한 관련성은 제한적이다. 서비스분야에서 더 많은 노동자 협동조합을 찾아볼 수 있다: 운송(택시, 대형트럭, 버스), 음식공급, 설비관리, 물류, 극장, 문화 관광지 관리, 대중매체, 관광, 직업전문가 사무소 등. 서비스 분야에서 협동조합의 활동에 대한 문헌은, 볼로냐 연구그룹이 이런 종류의 협동조합기업에 대해 선보이기 위해 많은 노력을 한 이탈리아를 제외하고는 내가 아는 한 얼마 안되는 수준이다.
- 볼로냐는 큰 규모의 음식공급업 협동조합, Camst (Zamagni V. ed., 2002)이 있는데, Camst는 분야 내에서 가장 큰 이탈리아 회사이고, 또 하나의 큰 설비관리 협동조합그룹(Manutencoop) 역시 그 분야에서 가장 중요한 이탈리아 회사들 중 하나이다. 볼로냐에는 서비스분야 협동조합의 대규모 컨소시엄이 있는데 (Battilani, Bertagnoni eds., 2010), 이들은 고객들에게 여러 다른 협동조합들에 의해 생산되고 컨소시엄에 의해 체계화된 완전한 서비스를 제공하는 것을 목표로 한다.
- 결론적으로, 협동조합들은 노동집약적인 생산라인에 있어서 비교우위를 가진다고 할 수 있고, 특히 제품과 서비스(맞춤화)의 차별성이 필요하고 고객과의 관계가 중요한 분야에서는 더욱 그렇다. 고도로 규격화된 자본집약 생산라인은 자본주의 기업들에게 훨씬 더 적합하다.

□ 현재의 세계에 더 많은 협동조합들이 필요한 이유

- 지난 두 세기 동안 세상이 훨씬 더 쾌적한 환경이 되었다는데는 어느 정도 모두 동의하는 바고, 이에는 자본주의 기업들의 투자가 대부분을 기여했지만, 오늘날에는 적어도 세가지의 우려를 일으킴으로써 방해가 되는 동향들이 있다.
- 첫 번째는 너무 많은 사람들이 아직도 최저 생활수준 또는 그 이하수준에 살고 있기 때문에 삶을 제대로 즐기지 못한다는 점이다; 두번째는 큰 부를 누리는 사람들이 급격하게 늘어나고 있다는 것이고, 세번째는 세계의 금융화로 인해 자본을 경제의 실제적인 측면에 대한 투자로부터 멀어지게 만든다는 것이다. 특히 이 마지막 문제점이 가장 우려스러운데, 이는 경제는 투자를 통해서만 성장하고, 혁신적으로 만들고, 더 많은 사람들을 생산적인 일에 가담하게끔 만들기 때문이다.
- 자본이 투기로 “낭비”된다면, 부자들은 더 부자가 되겠지만, 세상의 진전에 위기가오게 만들 수도 있다. 자본주의는 현재로서는 이런 동향들에 맞서는데 별다른 노력을 하는 것처럼 보이지는 않기 때문에, 민간사회는 이런 동향들을 멈추고 반전시키기 위한 적절한 법률들을 발행할 준비가 되어있어야 한다. 최근 부유층에 대한 세금을 올리는 것에 대한 논의가 있었는데, 이는 반독점기구들에 대한 개입을 더 엄격하게 만들므로써 고위급 경영자들의 연봉에 제한을 두는 것과 같은 일들이 벌어지고 있다.

- 그러나, 자본주의의 가장 나쁜 특성들을 대비할 수 있는 가장 효과적인 한 방법은 기업의 숫자를 제한함으로써 그들이 모든 경제활동을 다스리게 되는 것을 방지하는 것이다. 내가 위에서도 주장했듯이, 많은 경제활동들은 의미상 부정적인 파급효과를 발생시키지 않는 협동조합들에 의해 더 잘 실행될 수 있다(협동조합은 멤버들의 복지를 위해 하는 일이라고도 불리기 때문에 투기적인 활동을 품는 경향이 없다). 사실상, 협동조합은 통상적으로 멤버들에게 제한된 자본금액만을 요구하기 때문에 잘살지 못하는 사람들에게도 멤버십이 항상 열려있는 포괄적인 사업으로 간주된다. 협동조합은 민주적으로 운영되고 멤버들과 의존하는 노동자들에게 보수금에 대한 격차를 피하기 위해 공정한 방식으로 보상하는 경향이 있다.
- 사회적 응집성은, 기업가정신의 더욱 광범위한 행사와 더불어, 협동조합의 확산에 대한 결과이다. 기업은 사실상 무척 계층적인 조직이고, 그의 모든 노동력은 명령들을 수동적으로 적용시키는 반면, 협동조합은 자주적인 조직결성에 의존하고 멤버의 참여를 필요로 하여, 책임감과 시민성을 확장시킨다. 또한 전체적인 시장은, 협동조합이 존재함으로써 운영되는 기업이 많아지고 경쟁이 심화되기 때문에, 긍정적인 영향을 받게 된다. 많은 사람들을 다스리는 정부는 적절한 법률과 함께 협동조합을 촉진시키는 것에 대한 유용성을 이해해야 한다.
- 이런 법률에 대한 필요성은 두가지 원인으로부터 온다: 한편으로는, 협동조합은 네트워크를 형성하게끔 허락받아야 하고 통솔기구가 있어야 하고, 다른 한편으로는, 그들의 자본화는 잘살지 못하는 사람들도 멤버가 되게끔 지원되어야 한다. 협동조합의 자본화를 지원하는데에는 다양한 방법들이 있다: a) “나눌 수 없는 예비금”, 즉 과세되지 않고 멤버들(세대간 유대관계)에게 분배될 수 없는 수익, 으로 구성된 펀드의 형성; b) 멤버들의 지분자본과 함께 현행금리로 보상되고 모아질 수 있는 멤버들의 대출금; c) 수익의 3%를 어려움에 처한 협동조합들을 돕고 스타트업 지원금에 쓸 수 있게 또다른 펀드 형성. 하지만 이 목표를 이루기 위해서는 다른 도구들이 사용될 수 있다.
- 높은수준의 협동조합을 가진 국가들은 세상에서 가장 문명화된 국가들로, 이는 일반적으로 비영리단체들이 같은 국가들에서 협동조합들과 함께 나란히 성장하고, 그 국가들에서 일하는 기업들이 높은 공동 사회적 책임감을 보여주지 않는 한 대중의 의견이 돌아서기 때문이다. 그러므로 우리는 협동조합이 속한 멤버들에게 도움이 되고 많은 제품들과 서비스들을 효과적으로 생산하는 것 말고도, 전체 시장에서 바라는 결과를 낼 때 사람들을 인도적이게 만들고 사회화시키는 역할을 한다 (Restakis, 2010).

(6) 역사적 관점에서 협동조합 기업의 역할과 중요성에 대한 해석

- 협동조합 기업은 모든 경제활동 분야에서 약 200년동안 존재해왔지만, 그들은 특정분야에만 몰려있는 경향이 있었다. 이 글은 세계적인 수준에서 어떤 분야들이 더 많은 협동조합들을 보유하고 있는지 조사해보고, 유형들의 개요를 제시하고, 분류에 대한 근거에 대해 알아보겠다.
- 협동조합 형태의 기업은 민간형태 그리고 자본주의 형태 다음으로 발달되었다. 협동조합은 비영리기업과는 자본금을 기부받지 못한다는 점에서 다르지만, 멤버들이 자본금을 내놓을 수도 있고 적지만 의미있는 보수금도 부여받을 수 있다; 협동조합은 자본의 회사의 주된 역할을 하는 것이 아니고 잉여로 생산된 것은 자본소유자들이 아닌 멤버들에게 그들의 협동조합에 대한 활동과 부합되게 분배되기 때문에 자본주의 기업과도 다르다

□ 네가지 교훈

- 첫번째 교훈은 협동조합의 성공으로 부터 얻어질 수 있다: 사용자, 생산자, 그리고 사회 협동조합의 성공.
- 사용자 협동조합이 성공적인 이유는 멤버 개인들이 조달해주는 자본금이 적고(추가적인 자본금은 멤버들이 대출의 형태로 조달할 수 있다), 효율성 증가를 보장하는 경영자들에 의해 운영되고, 사용자들은 수익 극대화를 위해 더욱 만족스러운 서비스(사용자들의 선호도에 응답하는)를 선호하는데 있다. 우리는 이런 문맥에서 “소비자 통치권”이 협동조합의 목표라 할 수 있다.
- 생산자 협동조합이 성공적인 이유는 그들이 순전히 자본주의적인 논리의 적용되었을 때 부패한 결과를 불러오는 분야에서 일하는 생산자들의 시장지배력을 증가시키기 때문이다.
- 사회 그리고 지역사회 협동조합이 성공적인 이유는 그들이 개인적인 서비스를 생산하기 때문이고, 이는 자본주의 기업들에서는 찾기 힘든 고도의 “맞춤화”와 내재적동기를 필요로 하기 때문이다.
- 내가 내린 일반적인 결론은, 이런 종류의 협동조합들이 변형할 수 있었던 데에는 이들이 자본주의 기업들이 하지못하거나 하기를 원치않는 역할들을 수행하는 한, 상대 자본주의 기업에 대하여 비교우위가 있기 때문이다.
- 두번째 교훈은 노동자 협동조합의 제한된 생존능력으로부터 온다. 나는 이것이 동시다발적인 원인해 의한 것이라고 생각한다.
- 자주관리가 항상 순수한 축복만일 수는 없다.
- 자본주의 기업들과의 경쟁이 직접적이다. 이것은 서비스가 일반적으로 맞춤형인 경우가 많기 때문에 서비스분야에 있는 노동자 협동조합이 산업분야에 있는 노동자 협동조합보다 성공적인 이유이다.
- 높은 자본이 요구된다.

- 생산적 요구가 규모의 경제를 달성하기 위해 고도로 규격화되어야 한다.(이것이 비규격 제품을 생산하는 작거나 중간사이즈의 노동자 협동조합이 더 흔한 이유이다)
- 다국적화해야하는 절실한 필요성이 생겼다.
- 이것들이 우리로 하여금 노동자 협동조합의 제한적인 성공가능성이 산업내의 자본주의 형태의 최적성을 입증한다는 결론을 내리게 하지는 않는다. 대신 제시하는 것은 협동조합 형태가 산업체에서 노동자들의 효과적인 참여를 실행시킬 수 있는 유일한 도구가 아닐 수도 있다는 것이다.
- 세번째 교훈은 협동조합의 각기다른 지리적인 침투성에 관련된 것이다. 선진국들로 제한시켰을 때, 협동조합의 존재가 큰 곳들은 다음과 같은 특징을 갖는다.
- 협동조합이 한가지 분야에 국한되지 않고 다양화되어 전후방산업들과 네트워크를 형성할 수 있어 사업의 규격을 강화시키는 경향을 가진다.
- 비즈니스 네트워크가 강력하고 적극적인 연합들과 통솔기구에 의해 지원된다.
- “시민성”이 널리퍼져있다. 시민성은 시민들을 “공익”과 관련하여 적극적이고 책임감있게 하는 경향을 기반으로 한다. 협동조합은 이러한 직접적인 책임감을 이해하는 방법이다.
- 스칸디나비아의 국가들은 세계에서 가장 협동조합화된 곳들이지만, 캐나다, 미국, 스위스, 그리고 유럽의 몇몇 국가들이 그 뒤를 밟고 있다. 독재정권이 영향력을 미치는 곳들은 협동조합이 자립을 실현할 수 있는 기회가 아닌, 국가가 통제하는 기업이라는 인식을 주게 되어 그 매력을 잃게 되었다.
- 네번째 교훈은 협동조합의 경영과 관련이 있다. 협동조합은 시간이 흐르면서 규모와 효율성에 있어서 상당히 성장하게 되었다. 하지만 곳곳에서는 큰 규모의 협동조합들의 만족스러운 관리/집행이 해결되지 않은 문제가 되어 때로는 주식화, 과도한 형태의 혼성화(협동조합들이 주식회사들과 집단을 형성하여 추종자가 아닌 지도자가 되는 것), 또는 자본주의식 행동에 대한 인가 까지 야기하기도 했다. 주식화의 한 사례는 영국에 1840년대 때부터 상호회사로 존재했던 영국건축협회 내에서 찾아볼 수 있다.
- 이런 경험적 증거를 기반으로, 어떤 이들은 “진정한” 협동조합은 규모가 작을 수 밖에 없다는 결론을 내렸다; 대신 다른 이들은 큰 협동조합을 운영하는 것은 불가능하지는 않지만, 아직은 협동조합의 경영관습에 대한 이론적인 정교화가 부족하다 주장하였다. 이것은 분명 미래 협동조합운동의 주요 도전과제가 될 것이다.

(7) 협동조합들과 그들의 발전에 대한 세계사적, 세계적인 관점

□ 협동조합 기업들의 발전의 장기적인 시대구분

- 협동조합의 역사적 발전에 대한 연구는 협동조합들이 일반적으로는 많은 관심을 받지 못하는 분야에서 일하는 작은 회사들로서 존재해왔다는 이유만으로 기업들에 대한 연구와 비교가능할 만큼 많이 진행되지는 않았다. 협동조합 기업의 역사는 비즈니스역사의 일부가 아니라 인기계층의 자기홍보의 사회적 역사의 일부로 취급되었다. 최근에 들어 서야 협동조합의 경제적 중요성이 학술적 그리고 정치적 환경에서 관심을 사고 있다.
- 이것이 과연 다수의 협동조합 기업들이 크게 성장하였고 밀접하게 연관된 네트워크를 구축하는데 성공했다는 사실 때문만일까? 최근 협동조합들의 합병도 대답의 일부분이 될 수 있겠지만, 문제에 대해 더 분명하게 말하기 위해서는 시간의 흐름에 따른 회사 역사의 개요를 간단히라도 보여주는 게 필요할 것 같다.
- 회사들이 중세시대 이탈리아의 도시국가들에 처음 나타났을때, 그들은 자립적으로 존재했던 것이 아니라 무역의 법규를 설립하고 법을 집행했던 생산자 협회(길드)나 상인협회(상인회의소)에 속해있었다(Bruni and Zamagni 2007).
- 이런 회사들은 그들 수익의 일부를 들인 것들의 복지를 위해 그들의 노동력이나 주변사회에 대한 책임을 다했다. 회사들이 확대되고 해외에서도 활동하기 시작하면서, 그런 책임감들은 사라지고 지역의 저수익 활동들에는 관심이 없는 자본주의 기업으로 변질되었다. 18세기 후반기부터 분명한 협동조합식 방법으로 지역 사업들을 촉진시키자는 발상은 프랑스, 오스트리아, 영국, 스페인, 이탈리아, 그리고 미국과 멕시코까지 퍼지기 시작했다. 첫 협동조합들은 공예가(시계제조공), 식품생산업자(치즈), 정원사, 그리고 집을 화재 보험에 들고 싶어 하는 사람들에게 의해 개시되었다. 협동조합운동에는 노동계층이 그들 자신을 자조하여 자본주의자들의 손안에서 과도하게 자라나는 부의 집중현상에 대응하기 위한 노력이 새겨져있다.
- 그러나 이런 새로운 사업들을 체계화하는 실행가능한 모델은 전의 경험을 통해 얻은 교훈들 때문에도 그렇고, 노동계층의 협동조합을 관리하는 능력이 자원과 경영적인 면에 있어서 모두 증가하였기 때문에 19세기 중반 전까지는 발달되지 못했다. 당시 협동조합이 큰 사업이 되는 경우는 매우 드물었지만, 그들은 늘어나는 노동계층의 일반적인 관심사를 받았고, 그들이 국가경제의 진전과 노동계층의 복지 증진을 위해 효과적인 도구가 될 것이라고 생각하는 경제학자들을 포함한 지식인들의 존경을 받았다.
- 다른 관점에서, John Stuart Mill, Alfred Marshall, Leon Walras, Giuseppe Mazzini, Luigi Luzzatti, Giuseppe Toniolo, Sidney and Beatrice Webb, 그리고 George Holyoake는 모두 협동이 자본주의기업의 결점을 극복할 수 있는 시기적절하고 실행가능한 모델이라고 생각하는데 동의했다. 포드주의(Fordism)는 협동조합의 실재적인 적재자이다. 자본집약공장, 규격화된 생산, 높은 직원 수, 미숙련공들이 사용되는 엄격한 조립라인, 명령의 계층적 사슬, 산업기업들의 모든 잘 알려진 특징들은 협동조합의 확산(특히 제조업 분야에서)에 대해 반대했다.

- 이런 거대 자본주의 기업들이 20세기 성장을 촉진하는 발단이 되고 자본주의 기업들이 충분한 직업을 공급하게 되자, 노동계층의 협동조합에 대한 관심이 줄어들게 되었다. 훨씬 더 연관된 사실은, 경제학자들과 기타 지식인들의 협동조합에 대한 관심이 아예 사라지게 된 것이다. 협동조합은 기껏해야 자본주의 기업들에게 바람직하지 않은 사업들을 대신할 능력이 있는 조직으로만 받아들여졌다.
- 협동조합운동의 이전 업적들이 유지가 되는 경우도 있지만, 협동조합이 그들 자체를 한계기업으로 확정지어 버렸다. 20세기 말이 되어서야, 포드주의의 몰락과, 많은 자본주의 기업들에 의한 반사회적인 입장의 발달과, 일부 협동조합 기업들이 경영적인 면에서 강화됨과 함께 이런 기업들의 매력이 재고될 기회가 생겨나게 되었다. 오늘날 선진사회에서는, 대부분의 직업들은 산업부문보다는 서비스부문에서 더 많이 찾아볼 수 있고, 포드주의의 서비스들은 적용이 안되므로, 협동조합이 비교우위를 보인다고 할 수 있다.
- 산업부문에서조차도, 질 좋은 제품의 맞춤화와 생산자들의 전통과 환경을 존경하는 내재적동기의 비중은 전보다 훨씬 커졌기 때문에, 제조업의 어떤 분야에서 오늘날 협동조합은 이전 보다 훨씬 매력적인 상태가 되었음을 알 수 있다. 게다가, 다국적기업들의 자유분방한 특징과 그들의 혁신보다는 금융에 대한 집중, 그들의 환경적, 사회적 맥락에 대한 주의 부족은 많은 이들로 하여금 직원들이 자율적으로 경영하는 작은 중형사이즈의 기업에서 일하는 것을 재고하게 하였다. 왜냐하면, 그런 기업들은 노동을 대하는데 있어서 더 '인간적'이고, 그들이 활동하는 사회적 맥락에 관련해서 더 책임감을 가지기 때문이다.
- 마지막으로, 협동조합들은 최근 들어서 더 커지고 더 효율적으로 운영될 수 있는 능력을 보여주고 있다. 국제협동조합연맹의 설문조사에 따르면, 세계에서 가장 큰 300개의 협동조합들은 2012년 연매출 2.2조 달러를 기록하였고(Table 7.1참조), 대부분은 보험(120), 농공업(80), 도매와 소매업(62), 그리고 은행업(16) 분야에서 찾아볼 수 있었다. 300개의 협동조합들 중 22개만 다른 분야(공업, 공익사업, 그리고 건강 분야)에서 운영되고 있음이 밝혀졌다.
- 협동조합 기업의 확산이 늘어나는 현재와 같은 세상에서는, 현존하는 협동조합 기업의 통합에 도움이 되는 기본 특징들을 포함한 그들의 강점과 약점을 파악하는 것이 중요하다. 이러한 절차는 다음 두 문단에서 협동조합의 가장 중요한 모델들의 탄생 및 초기 진화과정을 분석하고, 지난 반세기동안 협동조합 기업들의 선진국들에서의 발전을 분석함으로써 진행될 것이다.

□ 협동조합 기업들의 탄생 및 초기 진화과정

- 협동조합은 어느 사업 분야에서나 발달될 수 있지만, 특정 분야에서 더 성공적임이 증명되었다. 협동조합기업을 모델링하는데에는 두가지 방법이있다: 하나는 멤버들이 누구인지에 달려있고, 다른 하나는 협동조합이 활동하는 경제적분야가 어디인지에 달려있다.
- 전자의 접근방법은 협동조합을 다음과 같은 네가지 카테고리로 세분화했다: 사용자(소비자, 공익사업, 은행업, 그리고 보험업 협동조합); 생산자(농공업, 소매업, 그리고 트럭 및 택시 운전업 협동조합); 노동자(제조 및 서비스업); 지역사회(사회적협동조합). 이 접근방

법은 여기서는 쓰이지 않을 방법으로, 협동조합의 이론화와 그들의 비교우위의 식별에 더 도움이된다 (Zamagni 2012). 두번째 접근방법은 협동조합의 역사적 진화과정을 자세히 따르고 여기서 쓰이게 될 방법이다.

- 이미 언급되었듯이, 19세기 중반에 다다르자 많은 유럽국가들은 지속가능하고 재현가능한 협동조합들을 설립할 적당한 때가 되었다고 생각하였다. 협동조합을 성공으로 이끈 규칙/원칙들에 대해서는—과반수 이상의 협동조합들이 대부분을 나중에서야 취하기 시작한—영국의 모델이 먼저 분석되어야 할 필요가있다. 산업혁명의 발상지인 영국이 자본주의를 비판하는 초기 사회적 운동들이 발생하기 시작했던 곳이 된것은 우연이 아니다. 영국은 노동계층을 위한 사회적 정치적인운동을 구성하는데도 적극적이었던 ‘사회적 사도들’의 발상지기도 하다. 그들 중 한명이 Robert Owen (1771-1858)이다.
- 그는 1799년 New Lanark에서 노동자들에 대한 시험 선포모델을 구성하였고, 당시 마을 전체의 노동자들과 가족들에게는 협동조합의방식으로 모든 기본 서비스들이 제공되곤 했다. 그 이후로도 협동조합 기업들을 세우려는 여러 시도들이 있었지만, 1843년이 되어서야 Charles Howart의 지도아래 방직공들을 비롯한 공예가들의 모임이 Lancashire의 작은도시인 Rochdale에 소비자 협동조합을 만드는 모금을 착수하게되었다.
- 멤버들의 자원에 도움을 받아 1844년 12월 21일에 Todd Lane에서 밀가루, 버터, 설탕, 오트밀 등을 팔아 기업을 시작하기 위한 자금(28명의 사람들로 부터£28이 모아졌다)이 마련되었다. 조직의 규정에 따르면, ‘이 조직의 목표와 계획들은 금전상 이익을 위한 협의를 형성하고, 멤버들을 위한 사회적이고 가정적인 환경들을 개선시키는 것이다.’
- 이 협동조합 가게의 운영을 다스리는 원칙들은 다음과 같았다
 - 고정된 가격의 현금판매
 - 구매와 비례하는 연말 할인
 - 구매의 자유(멤버들은 협동조합에서만 물건 등을 구매할 것이 강요되지 않았다)
 - 대출에 대한 최소이자율
 - 민주적인 정부(일인 일표제도. 여자들도 투표인원이 될 수 있다)
 - 이념적인 중립성과 내성
- 결과는 성공적이었다. 가정주부들은 연말 할인을 통해 종잣돈을 모을 수 있었고, 남자들에게는 문제들을 상의하고 만남을 가질 수 있는 장소가 마련되었다. 1850년이 되자 멤버수는 600명에 육박하였다. 협동조합은 새로운 분야들을 추가시켜 많은 공예가들에게 일자리를 제공하였다.
- 1855년에는 여러것들 중 첫번째로 도매점들이 영업을 시작했고, 분점들이 확산되기 시작했다. 도서관 그리고 남자들을 위한 회관 또한 열리게 되었다; 영업잉여의 2.5% 상당의 재정지원을 받은 펀드는 학교들과 강의들의 장려금으로 사용되었다. 결과적으로 Rochdale Society of Equitable Pioneers는 품격있는 4층짜리 본부빌딩과 셀 수 없

는 직판점들을 가진 소매업계의 큰손이 되었다(Holyoake 1893).

- Rochdale 모델은 영국에 국한되었고, 영국의 경제학자들이 ‘소비자주권’을 더 정교하게 발전시키게 되자, 특히 영향력 있는 도매업단체(1863년에 Manchester에서 형성된 the Co-operative Wholesale Society, 그리고 1868년에 형성된 the Scottish Co-operative Wholesale Society)가 형성되면서, 패권을 장악하게 되었다.
- 그러나, 이런 단체들은 제품 가격의 향상을 불러올까 두려워 공장직 노동자들에게 이익을 나눠주는 것에 대해 반대했다(단체들에 직결되는 공장들에서 일하는 이들에게 조차도). 1877년 100만명의 멤버들부터 시작해서 1930년대 말이 될 때쯤 멤버수는 1000만명을 기록했지만, 다른 종류의 협동조합활동들의 상대적으로 작은규모에는 변화가 없었다. 1919년에는 Co-operative College와 the Plunkett Foundation for Co-operative Studies가 형성되었고, 1917년에는 Co-operative Party가 등장하였다. 1940년이 되자, Co-operative Party의 멤버수는 700만명을 달성했다.
- 두 번째 모델은 노동자 협동조합으로, 프랑스에서 처음 발달되었다. 1831년 목수단체가 파리에서 처음 형성되었고, 그 뒤를 이어 금세공인, 석수, 그리고 제빵사들의 단체들이 형성되었다. 1848년에는 Louis Blanc의 ateliers nationaux(국립작업장)이 생기면서, 파리에 비슷한 단체들이 255개에 도달하였다. 같은 해에 그들을 대표하는 첫 법안이 도입되면서 노동자 협동조합을 위한 펀드가 만들어져 그들에게 공공사업들과 계약을 맺는 것에 대한 선호가 생기게 하였다.
- 1884년에는 29개의 단체들로 형성된 노동자들의 생산 협동조합에 대한 고문의회가 형성되었다; 이는 1904년이 되자 200개 까지 늘어났다(총 358개의 노동자 협동조합 중 200). 이 협동조합들의 대부분은 자본주의 기업들의 협동조합으로의 전환에서 유래되었다.
- 그러나 19세기 말 신용 그리고 농부 협동조합을 포함한 대부분의 프랑스 협동조합운동은 제조업분야 외의 것들에서 일어났다. 1894년, Crédit Agricole라 불리는 지역적 그리고 지방적인 농업 신용조합이 형성되어 국유화되었지만, 결국 본래 협동조합 형태로 재통합되었다.
- 독일로부터 유래된 세 번째 모델은 합작은행(영어로색즌 국가들에서는 신용조합이라고 이름 붙여진)이었다. 1849년 Rhine valley에 있는 Anhausen에서 기업가이자 시장인
- Friedrich Wilhelm Raiffeisen은 멤버들에게만 현금을 빌려주는 첫 지방상호은행을 설립했다. 비슷한 형태의 은행들은 빠르게 확산하여 1876년 중앙 독일 지방금융기관이 형성되었고, 나중에는 Raiffeisen Bank of Germany라 이름 붙여졌다. 이런 은행들의 대부분은 종교적 영감을 받았지만, 몇몇 은행들은 자유민주적이었다.
- 1910년, 그들 조직은 총 15,517개로, 260만명의 멤버들을 거느리게 되었다. 1850년, 베를린 국회의 판사이자 멤버였던 Hermann Schulze Delitzsch는 popular bank라 불리는 첫 지방상호은행을 설립하였다. 1910년, popular bank는 총 2103개로, 100만명의 멤버들을 가지게 되었다. 시골지역의 Raiffeisen과 도시지역의 Schultze Delitzsch 모두 점차적으로 협동조합을 다른 분야들로 확장시켰다. 1913년 독일에는

600만명이 넘는 멤버들을 가진 35,000개의 협동조합이 있었다.

- 그들의 확장은 바이마르 시대때로 계속되어 1933년이 될 때쯤 900만명을 지닌 50,000개의 협동조합들이 존재하게 되었다. 그러나, 나치정권이 이 모든것의 종지부를 찍음으로써 협동조합운동의 모든 중심구조들을 해체시키고, 협동조합을 정부의 직접적인 통제를 받게하였다; 멤버수는 바닥을 치게 되었고, 나중에 되자 시스템을 재정비하기가 어려워졌다.
- 네 번째 모델인 농업인 협동조합은 스칸디나비아에서 처음 발달되었다. 덴마크의 루터교도 신학자와 주교 Nicolas Friederich Grundtvigts (1783-1872)는 농업인들로 하여금 그의 교구에서 농업인 협동조합과 학교들을 촉진시킬 것을 권고했다. 그의 죽음 이후에, 이런 협동조합들은 덴마크의 전문분야가 될 낙농업과 가공 분야에서 크게 성장하였다.
- 낙농업 협동조합은 1910년 부터 버터를 수출하기위한 단체들을 형성했고, 1901년 Co-operative Union of Danish Dairy Producers(덴마크 낙농업 생산자들의 협동조합)이 형성되고, 1920년 산업 전체를 아우르게된 Federation of Danish Dairy Producers가 그 뒤를 따랐다.
- 협동조합만의 공식은 다른 분야에도 퍼지기 시작했다. 1887년 Horsens에서는 협동조합의 첫 도축업 그리고 정육업 운영이 시작되었다. 1890년에는 Central Office of Co-operative Butchers(협동조합 도축업자들을 위한 중앙사무사)가 설립되었고, 뒤이어 1897년에는 Danish Union of Co-operative Butchers(협동조합 도축업자들의 덴마크 연합)이 설립되었다.
- 비슷한 기관들이 스웨덴과 핀란드에서도 뿌리를 내렸다. 핀란드에서는 농업분야에서 19세기 후반부에 협동조합운동이 시작하여 1899년 390개의 농업 협동조합을 결합시킨 Confederation of Finnish Co-operatives(핀란드 협동조합 연맹), Pellervo(핀란드어로 '분야'를 뜻하는 단어에서 유래)가 생기게 하였다. 창립멤버들은 협동조합이 물질적 행복을 줄 뿐만 아니라, 러시아로부터의 경제적 정치적 자유를 얻기 위한 운동에 대한 참여를 일으키고 자존감을 높여줄 것이라 믿었던 대학 교수들, 경영주들, 그리고 은행가들을 포함했다.
- 협동조합의 두 신도들은 그들의 인생전체를 협동조합운동에 바쳤다: Pellervo의 책임자 Hannes Gebhard와 핀란드 국회의 멤버이기도 했던 그의 아내 Hedvig이다. 1902년에는 Okobank라는 합작은행이 탄생되었다. 소비자 협동조합들이 이 뒤를 따랐다:그중 가장 큰 Sok는 1904년에 시작되어 오늘날에는 큰 규모의 구매 컨소시엄(Hankkija Maatalous Oy), 산림업 협동조합(Metsäliitto), 그리고 상호보험협회를 포함하고 있다.
- 1930년대 말쯤, 덴마크는 인구의 반을 거느리는 협동조합 멤버십을 가지게 되었고, 핀란드는 인구의 20%, 그리고 스웨덴은 인구의 10%를 차지하고 있었다. 영국과 프랑스에서만 비슷한 참여율을 보였는데, 영국에서는 인구의 20%, 그리고 프랑스에서는 10%를 기록하였다. 독일도 나치주의 이전에는 비슷한 참여율을 달성했었다(12~13%). 이탈리아 또한 파시즘의 영향을 받지 않은 중요하고 고도로 다양화된 협동조합운동들이 있었지

만, 국가기관으로써 구성되지는 않아 기업의 자유는 있었지만, 협동조합이 통치기구가 되지는 못했다. 1930년대 말 쯤 이탈리아 인구의 약 7%가 협동조합의 멤버였다.

- 협동조합운동이 다양한 나라들에서 자라나게 되자, 몇몇 리더들은 국제적 협력의 추진을 제안하게 되었다. 1867년에는 파리에서 협동조합들의 국제적 회담을 구성하려는 시도가 있었지만, 파리 정부가 무질서가 두려워 허락을 거부했다. 다른 시도들도 있었지만, 1895년 8월이 되어서야 런던에서 첫 회담이 열렸고, 같은 해 International Co-operative Alliance/국제협동조합연맹 (ICA)이 탄생되었다.
- 13개의 참여국가들 중 9개는 유럽국가였고, 나머지 넷(미국, 아르헨티나, 호주, 그리고 인도)은 유럽의 영향을 받아 협동조합에 대한 관심을 갖게 되었다. ICA는 곧 협동조합 연맹의 협회로 진화하게 되었고(협동조합은 더이상 개별적으로는 직접 가입할 수가 없었다), 협동조합의 민주적인 작용에 반대하는 독재정권들과 멤버국가들간의 갈등을 일으킨 여러 전쟁들 때문에 어려움이 없지는 않았지만, ICA는 협동조합의 정체성을 보호하기 위한 활동을 했다.
- ICA는 명목상으로는 협동조합이지만 국가(특히 당시 소련)의 통치를 받고 있었던 조직들의 멤버십에 관한 심각한 문제들도 맞닥뜨려야 했다. 결국 소련의 협동조합들을 퇴출시켜야만 하는 어려운 결정이 행해졌지만, ICA는 ICA를 소련 연합의 대표인들의 협회를 지배하려는 시도로부터 보호해야 했다. 1903년대에는 유럽(이탈리아, 독일, 다양한 동유럽 국가들, 포르투갈, 그리고 스페인)에 퍼진 독재정권으로 인해 연맹의 멤버 수가 곤두박질치게 되었다. 그럼에도 불구하고, 1937년 파리의 의회에서 ICA에게는 협동조합운동의 민주적 원칙을 재확인할 용기가 남아있었다.

□ 최근 50년간의 발달

- 2차세계대전 이후 협동조합은 많은 나라들에서 번영했다. ‘최근 몇십년간 협동조합이 상대적으로 더 성공적인 것이 증명된 곳들은 어디인가?’ 라고 묻는다면 이에 대한 대답을 하는 것은 쉽지 않을 것이다.
- 왜냐하면, 협동조합이 대부분 농공업과 지방신용은행들로 국한되어있는 저개발국들(특히 중국과 인도)의 협동조합 멤버 수가 특출나게 높기 때문이다. 개발국가들의 멤버십은 규모가 크지는 않지만, 협동조합들은 자본주의 기업들과 성공적으로 경쟁할 수 있도록 경영적인 개요를 통합하였다. 지난 반세기동안 협동조합의 분야에서의 혁신에 관련하여 첫번째로 주목해야 할 점은 완전히 새로운 형태의 협동조합들, 사회적 또는 지역사회적 협동조합, 의 발달이다(Borzaga and Defourny 2001).
- 사회적협동조합은 19세기 이후 탄생한 협동조합모델들 중에서 유일하게 중요한 것이며, 주로 이탈리아식 창조성의 기여하는 바가 크다. 1963년 1월 23일, Giuseppe Filippini의 지도아래 Brescia에 사회복지와 사회연대를 위한 첫 협동조합이 설립되었다. St. Joseph의 이름을 딴 사회는 두가지 차별적인 특징들이 있었다: 사회적 그리고 문화적 욕구를 위해 사람들을 불러모은다(훈련, 교육, 복지, 휴양, 그리고 장애가 있는 이들을 위한 일들); 그리고 Filippini가 이탈리아에서 처음으로 개최된 협동조합운동 회의에서 분명하게 말했듯이, 멤버 자신들의 이익 뿐만아니라 ‘다른이들’의 이익을 위해서

행동하는 것이다.

- 이것은 협동조합 이전에 존재했던 상호 부조론의 완전히 새로운 버전을 시사하는 것이었다. 이는 이전에 협동조합들에게는 알려지지 않았던 통치의 다중이해관계자 모델을 암시하는데, 이는 각기 다른 이익집단들의 대표자들이 모두 결정권이 있고 통치구조 내에 역할이 있다. 그러므로, 협동조합 이사회는 노동자 멤버들 뿐만 아니라 협동조합이 제공하는 서비스의 수혜자들과 지역사회의 대표인들로 구성된다.
- 이탈리아의 법안381/1991가 유럽의 사회적기업의 원형의 역할을 하는 모델인 사회적 협동조합을 설립하였다(Borzaga and Janes 2006). 또한, 법안381/1991는 1995년 Manchester의 100주년 회의에서 ICA 일부에 의해 제시된 협동조합의 다음과 같은 7 번째 원칙에 대한 영감이 되었다: ‘7. 지역사회에 대한 관심: 협동조합은 멤버들이 승인한 정책들을 통해 그들 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 일한다.’
- 최근 협동조합에 관련한 통계는 충분히 개선되지 않았기 때문에 지난 50년간 협동조합의 진화를 요약한 비교 표를 제공하는 것은 불가능하다. 하지만, 더욱 질적인 문헌을 통해 협동조합이 더욱 활발하게 활동했던 국가들은 집어내는 것은 가능하다. 이들 국가들 중에 현대 협동조합의 발상지인 영국이 빠진다는 것은 놀라운 사실이다.
- 협동조합을 강화시키는데 불리하게 작용했던 주요 요인들에는 두가지가 있다: 소비자 협동조합의 우세로 인한 협동조합들간의 상호보완성 부족과, 리더의 역할을 했던 Co-operative Wholesale Society (CWS)의 부적절한 전략이다. CWS는 각기 다른 소비형태를 보여 시장점유율이 곤두박질쳤던 중산층의 영향으로 줄어들고 있었던 공장 근로자 계층의 소비 모델에 너무 오랫동안 머물렀다. 2001년이 되어서야 CWS는 은행업, 보험업, 그리고 다른 협동조합들(주로 사회적, 건강관련, 그리고 지역사회 협동조합)과 합병을 하여 현재는 시장점유율을 회복하기 바쁜 Co-operative Group이라는 새로운 합성그룹을 형성하였다(Black and Robertson 2009).
- 영국주택금융조합에 대한 비유도 언급될 필요가 있을 것 같은데, 이들이 현재 세상에서 협동조합의 경영에 대해 발생하는 문제들을 보여주는 예가되기 때문만은 아니다. 주택금융조합의 기원을 알기 위해서는 18세기 말 협동조합을 위한 협회나 클럽을 개최하기도 하고 급속도로 성장하고 있던 Birmingham이라는 도시에 돌아갈 필요가 있다.
- 첫 주택금융조합은 1775년 Richard Ketley가 설립했는데, 일부 멤버들로 하여금 멤버들을 위한 새로운 건물을 짓기 위한 자금을 대는 펀드에 월정액을 지불하게 하였다. 얼마 지나지 않아 영국에는 수백개의 주택금융조합이 생겨나게 되었고, 비슷한 형태의 협회들이 호주, 뉴질랜드, 그리고 아일랜드에도 생겨났다. 미국에서는 저축대부조합이 비슷한 역할을 하였고, 오스트리아와 독일에서는 몇몇 은행들은 건축산업에 있어서 담보 대출에 특화되게 되었지만 전부가 상호은행은 아니었다(보통은 저축은행의 형태를 띠었다).
- 1980년대의 금융시장의 자유화와 함께 많은 주택금융조합들은 비전문화된 은행들로 바

뀌게 되었고, 그들을 주식회사로 전환함으로써 이득을 얻으려는 경영자들이 나타나기 시작했다. 가장 먼저 주식회사로 전환된 조합은 1989년 영국의 Abbey National로, 다른 전환된 조합들과 함께 Banco Santander에 의해 인수되었다. 1997년에는 Northern Rock가 주식회사로 전환되어 지나치게 투기적인 태도를 취한 결과 2008년 파산에 이르게 되었다. Northern Rock은 이후 통치권을 잡게된 영국정부에 의해 구제되어 2011년 사유화되는 것이 결정되었다. 오늘날 영국에 남은 50개 미만의 상호 주택 금융조합들은 1800만명의 멤버들을 거스리는 반면, 아일랜드에서 그들은 자취를 감추게 되었다.

- 영국 협동조합의 몰락과 반대되는 케이스로는 이탈리아의 번영하는 협동조합들을 인용할 수 있겠다. 이탈리아 협동조합운동의 두가지 기본적인 특징들은 다양한 협동조합간의 시너지를 일으킨 다부문 접근방법과, 다음과 같은 세가지 통솔기구를 가지게 된 사상적으로 비중립적인 영감이다: 사회주의(일정기간 동안은 공산주의기도 했던) Legacoop, Catholic Confcooperative, 그리고 진보주의 AGCI(이탈리아 국기를 본따서 만든 빨강, 하양, 그리고 초록색 협동조합으로도 불린다).
- 그들은 중요한 문제들에 있어서 경쟁했을 뿐만 아니라 협력하기도 했다. 이탈리아의 협동조합들은 연맹, 컨소시엄, 그리고 집합체를 통해 세 통솔기구 내에서 함께 활동하는 특별한 능력을 발달하여, 각 협동조합의 규모는 작게 유지하면서 (예외도 있었다)네트워킹을 통해 시장지배력을 얻게되었다 (Manzani and Zamagni 2010). 2011년, 세 통솔기구들은 합병과정을 촉진시키는 연합(ACI, Alleanza delle Cooperative Italiane)을 세우기로 결정했다.
- 이탈리아 협동조합운동의 업적은 실로 인상깊다: 이탈리아 협동조합들(Coop and Conad를 포함한 작은 그룹들)은 소매업계의 시장선두주으로써 이탈리아의 소매시장의 1/3을 차지한다(작은가게들 제외). 비슷한 시장점유율을 가진 보험업계와 건축업계는 협동조합의 영향을 받는 반면, 협동조합이 농공업계에 주는 영향은 25%이다. 많은 다른 서비스업 분야들도 협동조합의 존재를 가지고 있다: 음식공급업, 물물업, 운송업, 설비관리, 그리고 은행업이다. 제대로된 역할을 하는 몇 제조업 협동조합도 있다. 사회적협동조합은 사회복지의 50%가 넘는 복지를 제공한다.
- 2014년 이탈리아 협동조합은 직접적으로는 이탈리아 노동력의 8%를 고용하였고, 간접적(협동조합이 통제하는 주식합자회사를 통하거나, 협동조합들에게 보급하는 것을 통해)으로는 10%이상을 고용하였다.
- 오늘날 프랑스는 협동조합들이 적어도 다음과 같은 세 분야에서 만큼은 가장 전략적인 유럽국가라고 할 수 있다: 은행업, 농공업, 그리고 보험업 분야이다. 통솔기구인 Groupement national de la coopération (GNC)는 1947년에 설립되어 다양화전략을 따르게 되었다. 가장 큰 성과를 이룬 부문은 은행업계로, Crédit Agricole는 자체적으로 1988년 정부의 통제로부터 완전히 자유화되었고, 국가적 그리고 국제적으로 주요 경제적거래를 실행하기 위해 지주회사 주식시장에 성공하였다.
- 지주회사는 초기에는 완전히 지역신용조합들의 소유였고, 지역신용조합들이 나중에는 일부 보유 주식을 매각하기도 했지만 최대지분을 유지하였다. 오늘날 Crédit Agricole

는 혼합형태(일부는 협동조합, 다른 일부는 자본주의 형태)를 가짐으로써 프랑스의 가장 큰 금융그룹이자 세계에서 가장 큰 금융그룹 중 하나이다. 상호 그리고 저축은행(협동조합으로 변해버린)과 더해졌을 때 프랑스 은행예금의 60%는 협동조합의 것으로 밝혀진 반면, 상호보험회사는 프랑스 보험시장의 40%를 차지한다. 농공업분야 또한 강하게 성장하였고, 프랑스 농업인의 75%는 적어도 한 협동조합의 멤버이다.

- 오늘날 프랑스의 소매 협동조합은 소매시장의 1/4을 차지하지만, 이는 소비자 협동조합 보다는 소매상 협동조합에 대한 결과이다. 소매상 협동조합은 2006년 연매출 390억유로를 기록했고, 17,000개의 매장(대부분은 식료품매장이 아니고, 9000개는 약국매장이었다)을 보유하고 있었다. 소비자 협동조합은 연매출은 30억유로였고, 네개의 주요 지역 그룹을 가지고 있었다.
- 2006년 프랑스의 가장 큰 소매상 협동조합인 Leclerc는 이탈리아의 소매상 협동조합인 Conad와 함께 독일의 Rewe, 벨기에의 사설 체인점 Colruyt, 그리고 첫 유럽 협동조합인 Coopernic라는 Suisse Consumer Coop을 세웠다. 이 연맹은 2014년에 해체되었고, 두개의 회사가 남게되었다: Leclerc, Coop Italia(이탈리아 소비자 협동조합의 도매회사), 그리고 벨기에의 Delhaize가 합쳐진 Coopernic; 그리고 Leclerc의 이전 네 파트너들이 모여 만들었지만 벨기에 협동조합에 통합된 Core가 그 둘이다. 노동자 협동조합 또한 프랑스에서 중요한 역할을 한다: 2007년 노동자 협동조합의 숫자는 1,800개로, 총 50,000명의 직원이 있고, 35억유로의 연매출을 기록했다.
- 독일의 협동조합운동은 전쟁 이후 거의 아무것도 없는 상태에서 시작해야 했다. 이런 새로운 시작은 서독의 나머지 경제를 통치했던 똑같은 원칙, 즉 민주주의의 명목아래 행해진 분권화, 을 따랐다. 유럽의 경제가 강화되고 미국 대기업들의 모델을 모방하던 시기에는, 위 공식이 협동조합운동의 성공을 가져다줄 것처럼 보이지 않았다.
- 신용협동조합—협동조합운동의 역사적 뿌리 중 가장 강했던—은 1949년에 하나의 중심 기관(Deutsche Genossenschaftsbank, 또는 DG Bank)을 재편성하고 형성하는데 성공했고, 1972년에는 Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)라는 지역적 구조를 가진 하나의 국가기관을 형성하였다. 2001년에는 성공적인 합병을 통해 독일 신용조합의 중심기관으로써 Deutsche Zentral Genossenschaftsbank (DZ Bank)가 탄생하였고, DZ Bank는 2014년 1,100개의 지점과 1800만명의 멤버를 거느리고 있었고, 독일 은행예금의 24%를 차지하게 되었다.
- 그에 반해, 소비자 협동조합을 위한 전략은 불충분했음이 증명되었다. 1969년과 1972년 사이동안 독일의 소비자 협동조합은 중앙관리조직(Bund Deutscher Konsumgenossenschaften GmbH)이 생기면서 급진적인 현대화를 겪게 되었고, 이 중앙조직은 차후 몇년동안 소매 네트워크를 새롭게 바꾸고, 집중도 강화하고, 자금조달을 돕기 위해 협동조합을 주식회사로 바꾸는 캠페인을 시작했다. 이런 변화는 멤버십에 대한 통제에 있어서 경영활동을 대폭 없애게 하였다.
- 1975년에는 지방분권화의 과정이 잘 진행될 수 있었다; 11개의 가장은 지역적 협동조합들은 소비자 협동조합의 총판매액의 70% 이상을 차지하였다. 그러나, 전국적인 규모로의 전환은 어려운 것으로 확인되었고, 경영진들이 오랫동안 숨겨두었던 심각한 운영

적인 문제들을 끝까지 감추었다. 이러한 문제들이 1989년 마침내 드러나게 되었을 때, 파산은 불가피했다 (Fairbairn 1999).

- 오늘날 독일에는 어느정도 숫자의 소비자 협동조합이 있긴 하지만, 그 규모는 작다. 세 조합들만이 중형규모를 가지고있다(Coop Dortmund, Coop Schleswig Holstein, 그리고 Coop Nord Bayern). 대체로, 농업, 은행업, 보험업, 서비스업, 그리고 소기업들에서 존재감을 갖고 있음에도 불구하고, 독일 협동조합운동은 소매업 분야에서 존재감이 약화되었기 때문에 나치정권 이전에 가지고 있던 경제력을 이용할 수 없게 되었다. 그러나, Mitbestimmung 덕분에 기업의 통치에 대한 멤버들의 참여도는 세상의 모든 다른 국가들에서는 알려지지 않은 방법(협동조합 기업의 방법 형태와는 분명히 다른)으로 독일에서 일반화될 수 있었다.
- 스페인의 경우는 아주 특별하다. 스페인에서도 협동조합운동은 강력한 지역조직들이 연속적으로 생겨나기도 했던 19세기에 탄생하였다. 전국적인 연합은 1928년에 생기게되었지만, Franco의 독재정권이 이를 중단시켰고, 협동조합운동은 간신히 살아남아 나중에야 부분적으로 회복되었다. 스페인의 협동조합은 국가적인 조직으로써가 아니라 특별한 협동조합 경험(Mondragón)으로써 세상에 알려져있다(Williams 2007).
- Basque 마을의 이름을 빌린 처음으로 설립된 협동조합은 1940년대에 Mondragón의 교구신부가된 신부 José Maria Arizmendiarrrieta의 활동들에서 비롯되었다. 1943년, 그는 젊은이들을 위한 직업학교를 열었고, 1956년에는 Fagor라는 난로와 방열기를 만드는 첫 협동조합의 설립을 맞이했다. Fagor는 많은 협동조합들 중 첫번째로 설립되었고, Mondragón 협동조합은 41번째로 설립되었다. 그들은 Lagun-Aro라는 통합보험회사가 운영을 시작했던 해와 같은해인 1959년 설립된 은행인 Caja Laboral에 의해 구성되고 자금이 조달되었다. 1969년에는 Eroski라는 소매협회가 탄생하였다. 다른 곳들과는 다르게, Eroski는 소비자 협동조합이 아닌 노동자 협동조합이었다.
- 근본적인 핵심은 1962년 과학기술전문학교와 1974년 연구센터(Ikerlan)의 탄생과 함께 성장하였는데, 이 둘 모두 1997년 University of Mondragón에 통합되었다. 1984년에는 재편성에 대한 필요성은 협동조합의 컨소시엄을 연결시켰던 국회에 의해 통솔되는 조직의 구성으로 이끌었다. 1991년이 되자마자, 이 조직은 제품분류를 기반으로하고, 금융, 혁신, 내재화, 그리고 협동조합 정체성을 책임지는 중앙부처가 있는 새로운 구조이자 진정한 현대기업인 MCC (Mondragón Cooperative Corporation)에 길을 터주게 되었다.
- 이런 방법으로, Mondragon는 글로벌화라는 도전과제에 맞닥드리게 되었다(D. Reed and J. J. McMurtry 2009). 부정할 수 없는 성공과 Eroski라는 소매체인이 어느정도 지리적 다각화를 달성한 유일한 예외에도 불구하고, Mondragón 그룹은 지역 생산량의 8%와 지역고용의 14%를 차지했던 바스크 지방의 소수집단에 머물렀다.
- 작은 축에 속하는 유럽국가들 중에서 모든 북유럽 국가들(핀란드, 노르웨이, 스웨덴, 덴마크, 네덜란드)는 특히 소매업, 농공업, 은행업, 그리고 보험업 분야에서 매우 영향력있는 협동조합운동을 가지고 있다. 협동조합의 존재감이 큰 다른 작은 유럽국가는 스위스이다. 스위스의 첫 큰 협동조합인 Swiss Union of Consumer Cooperatives는 1890

년에 설립되었다. 하지만, 2차세계대전 이후가 되어서야 1960년에 하나의 상징을 가진 기관으로써 협동조합운동이 처음 구성되었다.

- 같은해에 3,320개의 소매판매점을 가진 400개의 소비자 협동조합이 있었는데, 연속적인 합병으로 인해 그 협동조합의 숫자는 40, 그 다음은 18, 그리고 결국 14개까지 줄어들었다. 2001년에 최종적인 합병이 이루어져 다른 분야들로 광범위하게 다각화되고 스위스 소매시장의 15%를 지배하는 새로운 Coop협회를 형성하였다. 그러나, Coop은 스위스의 유일한 소비자 협동조합이 아니다.
- Migros라는 더 큰 규모의 협동조합은 이례적인 근원을 가지고 있다. Migros는 유한 책임회사로써 1925년에 Gottlieb Duttweiler라는 진보적인 사상과 강한 사회적 책임감을 가진 상인에 의해 설립되었다. 1941년 그는 Migros를 협동조합으로 변환시켰고, 오늘날에는 스위스의 소매조직을 주도하고, 200만명의 멤버, 80,000명의 직원을 가지고 있으며, 여러 다른 사업들에서도 존재감을 나타낸다. 신용협동조합 또한 중요한데, 이는 140만명의 멤버를 가지고 있고, 총 은행예금의 20%를 차지한다.
- 보험업 분야도 특별히 언급될 만한 가치가 있다. 유럽에서의 상호보험협회의 존재감은 상당했다: 2008년에는 유럽 보험사의 ⅔ 이상은 상호 부문에 속했고, 모든 납입된 보험료의 25%에 해당하게 되었다. 그들에게는 100이상의 멤버를 지닌 AMICE (Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe)라는 협회가 있다. 어떤 나라들에서는 그들의 존재감이 더 돋보인다: 프랑스와 독일에서는 상호보험사가 전체시장의 40% 정도를 장악하고 있다. 세계적인 수준에서의 시장점유율은 유럽의 점유율보다 아주 조금 낮은 정도이다: 24%, 일본은 38%, 그리고 미국과 캐나다는 30%이다.
- ICMIF (International Co-operative and Mutual Insurance Federation)라는 세계 조직이 있는데, 이는 처음에는 ICA에 의해 1922년에 설립되었지만, 1972년에 독립하게 되었다. 초반에는 5명의 멤버들 밖에 없었지만, 2010년 ICMIF의 멤버수는 210명을 달성하였고, 멤버의 1/3은 유럽, 1/3은 미국, 그리고 1/3은 기타국가들에 있다. 이 210명의 멤버들은 600개의 조직을 직접적으로 대표하고, 간접적으로는 (국가적 상호무역조직을 통해) 협동조합에 의해 통제되는 주식합자회사를 포함하는 2,700개의 조직을 대표한다.
- 한때 유일하게 멤버들에게 복지와 의료를 제공했던 상호공제조합 또한 간단한 언급이 필요할 것 같다. 지난 반세기 동안 그들은, 많은 유럽국가들에 있는 복지에 대한 국가독점과 그들 자신을 비교해야만 했지만, 그들은 독창적으로 반응했다. 어떤 국가들(독일, 벨기에, 네덜란드, 체코, 그리고 슬로바키아)에서 상호공제조합은 인구의 80%~100%를 대상으로하는 강제건강보험을 운영한다; 다른 국가들(특히 프랑스)은 질병이나 고령에 대비하는 상호보완 보험을 제공한다; 그리고 또 다른 국가들(영국과 북유럽 국가들)에서 그들은 더 빠른 서비스나 연금 인상을 원하는 이들을 위해 국민보건 서비스(NHS)에 대한 대안을 제공한다. 대체로, 유럽의 2.3억명 인구는 상호공제협회가 담당한다.
- 유럽에서 벗어나면, 세가지 케이스들이 설명될 수 있는데, 비록 협동조합이 미국에서 미

치는 영향은 농업, 보험업, 그리고 공익사업에 국한되어 있지만, 미국은 가장 큰 협동조합을 가지고 있다. 19세기의 후반동안 미국에서는 통신, 전력, 그리고 수도와 같은 혁신산업을 포함한 모든 분야에 있어 극도로 열정적인 협동조합운동이 일어났다. 미국 협동조합의 역사에 대한 책은 1888년 출판되어 협동조합운동의 이른 활력을 증명했다. 업계 연맹, 기관, 그리고 단체들이 연속적으로 형성되었다.

- 가장 강한 분야는 항상 농업인 협동조합이었다. 2009에도, 미국의 농업인 협동조합은 220만명의 멤버를 보유하고 있었고, 미국 농업 생산량의 1/3를 차지했다. 미국의 신용업체에서는 2009년 협동조합이 9100만명의 멤버와 7,000개의 신용조합을 가지고 있었고, 신용대출시장의 7%를 차지했다. 협동조합운동이 영향력을 보였던 두가지의 또 다른 분야들은 1,000개의 공제조합(가장 큰 39개의 공제조합만 해도 3.7천억달러에 해당하는 보험료를 관리한다)을 보유하는 보험업, 그리고 3700만명의 고객을 거느리는 1,000개의 협동조합을 가지고 있고 국내시장의 40%를 점유하고 있는 전력업이다. 소비자 협동조합은 운동용품과 야외장비들을 판매하고 300만명의 멤버를 보유하는 REI (Recreational Equipment Inc.)와 같은 틈새시장 역할을 유지해왔다.
- 전반적으로, 1.2억명의 미국인(전체 인구의 1/3을 조금 넘는) 적어도 하나의 협동조합에 속하고 있다. 국가적인 협동조합 조직은 1916년 Cooperative League of America라는 이름으로 설립되었다. 이 조직이 1922년에 국가의 나머지 협동조합들을 통합시켰을 때 조직의 이름은 Cooperative League of the USA로 바뀌게 되었다. 1985년에는 이름이 National Co-operative Business Association로 다시한번 바뀌었다. 1990년대에는 조직이 국회를 설득하여 지방의 협동조합들을 지원하는 프로그램을 실현하였다(Ben-Ner, Burns, Dow, and Putterman 2000).
- 또 주목해야 하는 것은 ESOP (Employee Stock Ownership Plan/우리사주신탁제도)의 존재인데, ESOP은 회사의 소유권을 가진 이가 회사의 경영에 더이상 관심을 가지지 않게 되었을 때 직원들에게 회사를 인수할 기회를 주는 목적으로 1956년에 시작되었다. 21세기 초반에는 11,000개가 넘는 ESOP회사에 1,300만명이 넘는 직원들이 종사하고 있었다.
- 캐나다는 미국보다 훨씬 더 협동조합적인 국가이다. 협동조합은 19세기 중반 초기에는 소비자 그리고 농업 분야로서 캐나다에 처음 나타나게 되었다 (McPherson 2009). 판매협동조합과 유제품제조공장들은 캐나다의 여러 지역들에서 설립되어 어떤 방해없이 성장하였다. 오늘날 이들은 영향력있는 기업들이 되어 전체 농업 현금수입의 40%를 차지하게 되었다. 첫 신용조합은 1900년 Alphonse Desjardins에 의해 설립되어, 큰 규모의 프랑수어를 사용하는 협동조합운동의 원형으로, 상대 영어사용 협동조합운동(the Canadian Co-operative Credit Society)과 함께 1000만명의 멤버를 보유하고 20%의 시장점유율을 보였다.
- 보험업, 주택업, 그리고 어업 협동조합들 또한 강했고, 의료와 보육업 협동조합도 마찬가지였다. 소매업 협동조합 분야에서 가장 주목할만한 사례는 1971년 밴쿠버에서 설립된 야외장비와 의류를 판매하는 MEC (Mountain Equipment Co-op)라는 협동조합으로, 2006년에는 230만명의 멤버를 보유하고 IT업계에서, 그리고 지속가능하고 도덕적

인 프로그램들을 운영하는데 있어서 선두의 자리에 올랐다(Walzer and Merrett 2000).

- 멤버 협동조합들과 2군 조직들에게 제공하는 서비스들과 함께, 캐나다의 두 통솔기구들—프랑스어를 사용하는 Desjardins Group과 영어를 사용하는 1909년 탄생한 Canadian Co-operative Association(McPherson 2009)—은 개발도상국들에서 협동조합을 촉진하는 프로그램을 운영한다. 오늘날, 캐나다 인구의 40%는 협동조합의 멤버이고, 이는 캐나다를 세계에서 가장 협동조합적인 국가로 만들었다.
- 마지막으로, 일본의 케이스 또한 언급될 필요가 있다. 일본이 19세기 서구시장경제에 대한 개방을 했을 때, 협동조합운동은 유럽의 모델을 본떠 1870년대에 확산되기 시작했다. 협동조합을 규제하는 첫 법률은 1900년에 제정되었고, 이 제정아래 협동조합은 번영하여 1912년 100만명의 멤버를 달성, 그리고 1922년에는 거의 300만명을 달성하였다. 뒤를 이은 독재정부는, 유럽의 독재정권과 비슷하게 협동조합운동에 제동을 걸었지만, 전후에 빠르게 부활했다.
- 멤버수는 1972년 2200만명이 되었고, 20년 후 5700만명을 기록하였다. 가장 강한 분야는 농업인, 소비자, 그리고 보험 협동조합(1400만명 멤버를 가진)이다. 은행업 협동조합 또한 존재했지만, 1990년대 금융위기의 안 좋은 영향을 받게되었다. 농업인 협동조합은 정부의 농업보조금을 적용하는 선택된 기구였고, 많은 숫자의 다양한 활동들을 수행하였다 (전문지식 공급, 생산품 마케팅, 식품 가공, 금융업, 보험업, 건축업, 그리고 의료와 문화적 서비스를 포함한 기타 지방서비스들).
- 일본의 농업인 협동조합은 1000만 명의 멤버를 거느리는 세력이 되었다. 사실상, 20세기 말쯤에는 70%의 시장점유율을 기록했고, 일본의 농업분야를 지배하고, 시골지역과의 사회적결속력을 유지하고 있다. 소비자 면에서는, Japanese Consumer Co-operatives Union(일본 소비자 협동조합)이 1951년에 형성되었고, 자체 브랜드로 서의 생산을 1960년에 시작하게 되었다. 지금은 5%의 시장점유율을 가지고 있고, 조각난 시장에서 세 번째로 큰 소매상이 되었다(Hasumi 2010). 협동조합의 연매출의 절반은 공동구매와 가정배달을 기획하는 ‘Han’ 그룹의 본래체계에 의존한다.

□ 결론

- 10억명의 멤버와 세계적인 수준에서 적어도 2.5억개의 직업을 부양할 수 있는 협동조합운동은 정치적, 그리고 문화적인 수준에서 더 잘 묘사되어야 한다. 19세기에 탄생되었을 당시에는 그 독창성과 강압성이 두 분야에서 모두 명확했다. 그러나, 한편으로 협동조합은 자본주의에 반대하는 일반적인 정치적운동 내에서 오랫동안 혼란을 겪고, 다른 한편에서는 포드주의에 의해 경제적으로 압도당했다.
- 이제는 이 역사적 사실이 시장경제 없이는 발전이 불가능하다는 사실을 명확히 하였고, 그 시장은 포드주의적인 기업들로만 구성될 필요가 없고, 협동조합들에게 새로운 배경에서 새로운 제안을 할 수 있는 기회가 있음을 암시한다. 오늘날의 협동은 같은 지역에 사는 사람들이 소규모의 협동조합을 형성하는 것에 제한되어있지 않다.
- 협동조합은 인터넷을 통해 물리적 장벽을 초월하여 전에는 상상도 하지 못했던 위키피

디아나 클라우드펀딩 같은 것들을 통해 해외의 사람들과도 연결될 수 있게 되었다. 유럽연합의회가 2009년 언급했듯이, 협동조합의 새로운 차원과 목적을 위한 개념화, 그리고 법안이 채택되어야 할 필요가 있을 것이다.

- 그러나, 협동조합기업을 자본주의 기업으로부터 구별짓는 변할 수 없는 필요조건들이 있다. 협동조합경제활동은 한 사회의 사람들이 참여되어야만 하고, 민주적으로 운영되어야 하고, 얻어진 수익은 모든 참여자들에게는 공정하게, 그리고 모든 노동자들(그들이 멤버이든 아니든)이 존중받는 선에서 분배되어야하고, 자연적이고 사회적인 맥락을 가져야 한다. 구체적 상황들에서 이 요구조건들은, 협동조합과는 다르게 구현된 기업들과 비영리조직들에서도 존재할 수 있지만, 협동조합들에서는 존재이유 자체를 구성한다.

III

추가사례

1. 내집 마련을 원하는 수요자들이 만든 협동조합 MURRI 291
2. 자율과 협동의 가치로 살아가는 마을공동체 MARINALEDA 294
3. 모든 조합원이 노동하는 협동조합 슈퍼마켓 LA LOUVE 298



1. 내집 마련을 원하는 수요자들이 만든 주택건설협동조합



MURRI

Piazza Caduti di San Ruffillo 5

www.cooperativa-murri.it/

□ 지역민의 주거안정을 위한 주택협동조합

- 1963년 설립되었고 이탈리아에서 가장 큰 주택건설시행 협동조합인 무리(MURRI)는 내집 마련을 꿈꾸는 주택 수요자들이 모여 만든 협동조합이다. 지역민들이 지역사회의 발전과 주거환경 개선을 위해 결성했다.
- 건설회사에서 만든 주택을 수동적으로 구입하는 것이 아니라 조합원들이 원하는 집을 직접 짓는 것을 모토로 하고 있다. 볼로냐 지역뿐만 아니라 다른 지역으로 확장되어 영역을 넓혀가고 있다. 때로는 다른 조합과 공동으로 일하기도 하는 등 지역적 경계뿐만 아니라 사업방법도 그 영역을 넓혀가고 있다.

□ 저렴한 가격에 높은 품질의 친환경 건축 시행

- 무리에서 짓는 집은 가격에 비해 높은 품질을 자랑한다. 친환경 자재를 사용하는 것은 물론 태양광 설비를 갖추는 등 집 자체가 에너지 절약형으로 설계된다. 그러면서도 집 값은 최대 20%까지 싸다. 볼로냐시의 경우 평균 분양가격은 1㎡에 3,000유로(환율 1,600원 적용 시 480만 원)로 66㎡(20평) 아파트의 경우 19만8,000유로(약 3억1,700만 원)다.
- 무리에서 지은 임대 주택의 경우 임대료는 더 저렴하다. 66㎡ 면적의 아파트 월 임대료는 평균 600유로, 이는 같은 크기의 일반 주택 월 임대료 1,000유로의 60% 수준에 불과하다.
- MURRI의 핵심철학은 고품격, 친환경적인 에너지 절약을 구현할 수 있는 주택 건설을 가장 중요하게 여긴다. 볼로냐에 있는 다른 4개의 주택협동조합도 각각의 철학이 있는데, 주로 장애인과 노약자를 위한 것이 많다. MURRI는 1997년부터 사람의 건강을 해치지 않는 건축자재와 무독성 자재의 사용, 주변 환경 유지, 남향 주택 건설로 에너지 소비 최소화하기 등을 강조해 왔다. 대학 연구진과의 협력도 많이 진행했다.
- 또, MURRI는 1~2년에 한 번씩 전 세계를 대상으로 예술적인 고품격의 건축물과 주택, 공공시설물을 공모하고 있다. MURRI가 제공하는 주택은 가격은 낮지만 높은 수준의 예술성과 가치를 제공한다는 사실을 상징적으로 보여주고자 하는 것이다.

□ 민주적인 건설과 조합원의 참여

- 집을 짓는 과정도 민주적이다. 건축 허가 과정부터 조합원들에게 상세한 정보가 제공되고 주택의 설계와 시공에 조합원들의 의견이 반영된다. 조합에는 1년에 한 번씩 정기총

회가 열린다. 매년 12월 말에 예산 집행과 결산 보고서가 제공된다. 또한 중요한 사안이 발생했을 때는 임시총회를 열어 정책결정을 한다.

- 건축 사업이 진행되는 지역의 집을 구입하고 싶은 조합원들은 1만 유로(약 1600만원)를 조합에 내고 분양 신청을 한다. 경쟁률은 3:1 정도로 조합에 가입한 기간이 길수록 기회를 잡을 확률이 높아진다.



[그림33] ▲ MURRI에서 지은 아파트

- 만약 주택에 당첨되면 공사 진척에 따라 6번에 걸쳐 중도금을 납입하면 된다. 중도금 납입 시기와 방법은 조합원의 사정에 따라 조정이 가능하다. 만약 분양 신청을 했지만 떨어진 경우에는 초기에 냈던 1만 유로를 돌려받을 수 있다.
- 볼로냐의 경우 지역 주택 공급의 20%를 무리가 담당하고 있다. 합리적인 가격에 품질 좋은 집을 만드는 무리는 자연스레 집값 안정에 기여하고 있다.

□ 저렴하고 안전한 내 집 마련 방법

- 무리가 질 좋은 집을 싼 가격에 공급할 수 있는 이유는 건설회사의 이익이 아니라 집을 구입할 조합원의 이익을 위해 사업을 진행하기 때문이다. 무리는 저렴한 땅을 구입해 개발하고 자체 인력으로 설계 등 건축 전반을 챙긴다. 시공도 건설 회사들이 만든 협동조합에 맡긴다. 이와 함께 볼로냐대학의 교수 및 연구원들과 새로운 건축 기술 개발에도 힘을 쏟는다.
- 조합이 조합원의 집을 짓는 것이기 때문에 건설사의 폭리나 부실공사에 대한 염려도 전혀 없다. 뿐만 아니라 분양가격은 시중의 80%, 임대가격은 시중의 60% 수준이다. 주택을 구입하기 위해서 내야 하는 중도금도 6회 분납할 수 있으며, 분납 시기 역시 조합원 사정에 따라 조절가능 하다.
- 50유로의 협동조합 가입비를 내면 집을 구입하거나 임대할 수 있는 권리를 받을 수 있는데, 10년을 임대 형태로 살다가 돈이 생겨서 주택을 구입하게 될 경우 10년 간 낸 임대료를 제외한 금액만 지급하면 된다.

□ 무주택자를 위한 생애 첫 주택 구입만 가능

- MURRI가 제공하는 주택은 중산층을 대상으로 하고 있는데, 생애 첫 주택구입자만 분양을 신청할 수 있다. 또한 1가구당 1주택으로 주택의 수도 제한한다. 조합원들은 두 번째, 세 번째 집을 여기서 구입할 수 없다. 생애 첫 주택에는 재산세와 부가가치세 등이 부과되지 않는다. 그런데 정부용자를 받아 주택을 구입하면, 생애 첫 주택이라도 5년 안에 집을 팔았을 때 이 세금을 다시 내야 한다.

□ 수익은 조합원 배당이 아니라 재투자로 이어져

- 주택 관련 협동조합은 이윤을 돈으로 분배하지 않는다. 이탈리아의 협동조합은 돈으로 분배하지 않는 곳이 더 많다. 모든 영업 이익은 재투자를 통해 주택 가격을 낮추는 방향으로 혜택을 돌려준다. 초창기 수익이 높았던 시절에도 수익은 배분이 아니라 재투자로 이어졌다. 조합 수익금은 배분할 수 없고 재투자해야 하는 것은 법적으로 정해져 있다.

2. 자유투쟁의 가치로 살아가는 마을공동체

마리날레다(Marinaleda)

Av. Libertad 119, 41569 Marinaleda(Sevilla)

www.marinaleda.com

□ 도시 전체가 사회주의 원리에 따라 운영되는 공동체

- 마리날레다는 스페인에서도 유서깊은 안달루시아주의 주도인 세비야에서 100km 정도 떨어진 인구 2,700명의 작은 도시이다. 권위와 자본과 지주에 맞선 오랜 투쟁의 결과 완전고용과 완전주거를 실현한 현재 진행형인 협동조합 공동체이다.
- 전반적으로 도시 전체가 공동체를 이루며 사회주의 원리에 따라 운영되고 있으며 스페인에서 세금이 가장 낮은 지역이다.
- 스페인의 근현대사를 통해 끊임없이 수탈되고 빈곤한 상태에 머물러 있었던 이 작은 도시는 수십 년간 여러 실험을 통해 자족적 공동체로 변모했고, 유럽과 스페인 경제 위기 이후에는 자본주의의 대안으로 전 세계적인 주목을 받았다.

□ 극심한 사회경제적 불안을 겪으며 변화 모색

- 17개 자치주로 구성된 스페인은 1931년 제2공화국으로 민주주의가 자리잡기 시작했다. 그러나 1936년 극우 프랑코의 쿠데타로 혁명군과 내전이 발발, 혼란에 빠졌다. 그 무렵 안달루시아 세비야 지방에서는 무려 238번의 파업이 일어날 정도로 사회경제적 불안이 심했다. 특히 이 지역은 도시화나 산업화와는 거리가 먼 오지였다.
- 최근까지도 안달루시아 땅의 50퍼센트를 단 2퍼센트의 귀족 가문이 독점하고 있을 정도로, 안달루시아는 스페인에서 토지가 가장 비옥하지만 가장 가난한 지역이다. 토지 없는 농민의 고통과 굶주림은 심해지고 귀족들은 부재지주로서 넓은 토지를 소유하고 농민과 노동자를 착취했다. 결국, 배고픔이 저항을 불러왔고 변화의 계기를 만들었다.
- 1979년 산체스 고르디요가 노동조합을 만들고 선거를 통해 시장으로 선출되면서 마리날레다에 변화가 오기 시작했다. 가난한 사람들도 잘 먹고 잘 살 수 있는 마을을 만들겠다는 의지를 가지고 1980년에는 분노한 민중 약 700명이 9일간 토지와 일자리를 달라는 요구를 내걸고 단식투쟁에 돌입했다.

□ 단호한 투쟁으로 쟁취한 민주적 토지개혁과 재분배

- 당시 지역의 공식 실업률은 60%가 넘었다. 마리날레다는 가장 못사는 마을 중 하나였고 거주민들이 인근 지역 혹은 더 멀리 프랑스까지도 일자리를 찾아 떠났다. 하루에 번 돈으로 하루를 살아야하는 어려움을 겪고 있었다. 따라서 산체스 고르디요 시장은 거주민들이 일을 할 수 있는 토지가 필요하다고 생각하게 된다.
- 배수진을 친 단호한 투쟁으로 이들은 국가로부터 양보를 얻어 냈다. 또한 12월의 올리

브 추수 때까지라도 안달루시아 실업자들이 생계를 잇도록 2억 5천 페세타의 보조금을 받아냈다.

- 하지만 마리날레다를 포함하여 안달루시아 지방은 토지를 소유한 약 5%의 사람들이 땅을 빌려주어야 일을 할 수 있었다. 보다 근본 해결책인 민주적 토지개혁과 토지 재분배가 필요했다.
- 토지를 가지기 위해서 12년 동안 매일 16km를 행진하며 점거와 투쟁을 했으며 이런 폴뿌리 항쟁으로 정부는 부재지주였던 공작의 땅 1,200만㎡에 대해 일정 보상을 한 뒤 마리날레다의 공유지로 인정했다. 이 토지를 기반으로 노동조합을 만들어 직책에 상관 없이 동일한 임금을 받게 했다.

□ 마리날레다의 완전고용 실현

- 마리날레다는 사실상 완전고용과 무상주거를 실현했다. 마리날레다가 대안모델로 주목 받은 것은 ‘우마르 협동조합’ 때문이다. 마을의 모든 노동자는 ‘노동자연합(SOC)’이라 불리는 노조에 가입돼 있고 우마르 협동조합을 통해 원하는 대로 공장 또는 농장에서 일을 하면서 완전고용을 달성하고 있다.
- 농장에서 일하는 주민들은 토지를 얻고 올리브, 돼지감자, 토마토, 감자, 고추, 브로콜리, 밀, 콩 등의 작물농사를 짓고 더 나아가 어떻게 부가적인 산업을 만들고 이윤을 창출할 수 있을지 고민 끝에 농산물 가공공장을 만들었다. 예를 들어 올리브 농사를 통해 올리브유를 생산하는 공장이 있고 마을 사람들이 모여서 만든 ‘우모소 농장협동조합’도 운영되고 있다.
- 주민들은 하루 6.5시간 일하며 모두 동일하게 월 180만원 정도의 임금을 받는다. 생산물은 모두 마을공동체의 소유로 수익이 생기면 배당하기보다 재투자해 일자리를 늘린다. 그래서 마리날레다 마을에서 실업은 낯선 것이 되었다. 현재 10개 이상의 협동조합이 운영되고 있다.

□ 추가 수익과 일자리 창출을 위한 공장 운영

- 처음에는 농사만 지었고 단순히 농산물을 판매했다. 그러나 농산물의 가격이 너무 저렴해서 수익이 나지 않았다. 추가적인 수익을 발생시키기 위해 농산물을 바로 판매하는 것이 아니라 직접 가공하는 단계를 거치기 시작했다.
- 직접 가공을 하게 되면서 이윤을 낼 뿐만 아니라 일자리도 창출할 수 있었다. 또한 공장이 생기면서 농사를 짓는 남성뿐만 아니라 여성들도 일자리를 얻을 수 있었다.
- 하지만 만들어진 제품에 대한 소비와 판매에 어려움이 있다. 10명이 필요한 업무에 최대한의 이윤을 남기기 위해 7~8명만 투입하는데, 이곳은 일자리 창출을 중요하게 생각하기 때문에 10명이 필요한 업무에 10명을 투입한다. 따라서 가격부분에서는 경쟁력이 높지 않다.
- 일반 기업의 경우 연말에 회사의 이윤을 주주가 나눠 갖지만 마리날레다에서는 수익을 조합원들이 나눠 갖는 것이 아니라 재투자자를 통해 농작지에 더 많은 양의 씨앗을 뿌리는 등 일자리를 더 창출할 수 있도록 한다. 이익이 나지 않거나 적자를 보지 않는 수준에

그칠 경우 최대한 이윤을 더 창출할 수 있도록 재투자를 한다.

□ 주거문제 해결을 위해 주택은 모두 공동체 소유

- 마리날레다는 직접 지은 건물 주택이 가장 많은 도시로 주거문제 해결을 위해 지방정부의 지원 아래 방이 3개 있는 350가구의 주택을 마을 사람들이 함께 지었다. 카시타(Casita)라고 하는 이 집에 거주하는 주민들은 월세를 단 15유로(2만 5천원)만 낸다.
- 집은 공동체 소유이므로 돈을 남기고 팔 수 없다. 하지만 죽을 때까지 거주할 수 있고 자식들에게 물려줄 수도 있다. 그래서 융자금이나 대출금이 없다. 산체스 고르디요도 카시타에서 산다. 고르디요는 “나는 집은 인간의 권리이지 상품이라고는 생각하지 않는다.”고 강조하고 있다.
- 시청 건물 바로 뒤쪽에 있는 작은 건물은 유치원 겸 어린이집이다. 시에서 운영하는 곳으로, 월 12유로만 내면 아침 9시부터 4시까지 다닐 수 있다. 아이들에게 아침식사와 점심식사도 제공한다.

□ 공동체를 위한 자율적 노동의 시간, 빨간 일요일

- 마리날레다에서 상징적이면서도 실제로 하는 활동 가운데 가장 유명한 것은 ‘빨간 일요일’이다. 한 달에 한 번 일요일 아침 노동조합 앞에 마을 사람들이 모인다. 보통 아침 8시에 모여서 주민투표를 통해 가장 시급히 할 필요가 있는 일이 무엇인지를 결정한다.
- ‘빨간 일요일’에 마을 주민들은 함께 나무를 심고, 수리작업을 하거나 밭일을 한다. 공원에서 정원을 가꾸는 일을 할 수도 있고, 벽화를 그리거나 거리를 쓸거나 우모소 농장에서 수확을 돕는 일을 할 수도 있다.
- 개인을 위한 노동이 아니라 공동체를 위한 노동에 소중한 시간을 내는 것이다. 공동체의 일을 자발적으로 하면서 주민들의 능력이 강화되고, 강한 연대감이 생겨나며 서로서로 보살피는 잘 결속된 공동체가 유지된다. 주민들 간의 연대와 통합을 유지하는데 있어서 빨간 일요일은 가장 중요한 역할을 하고 있는 것이다.
- 마리날레다에는 그래서 경찰이 없다. 치안은 마을 주민들이 자체적으로 확립하고 경찰 예산은 모두 학교나 주민복지를 위해 쓴다.

□ 무료로 이용하는 여가시설과 다양한 문화행사 개최로 정체성 표현

- 마리날레다에는 축구 경기장이나 종합 실내스포츠센터 등 운동 및 여가공간도 있다. 마을 규모에 비해 다섯 배 이상되는 레저 시설로 이용료는 대부분 무료이다. 근처에는 약 2700명의 주민이 사는 아주 작은 동네이지만 8천~만 명의 주민이 사는 근처 도시에 있을 법한 규모의 큰 공원인 나투랄 공원이 있으며 정원과 벤치, 테니스 코트, 야외체육관, 석조 원형극장이 있다.
- 가장 큰 특징은 자체 텔레비전 방송국도 있다는 점이다. 라디오 방송의 한 꼭지는 ‘기억하지 않으면 역사도 없다’라는 것으로 마을사람들이 투쟁의 역사를 기억할 수 있도록 지속적으로 알린다.
- 고난만이 아니라 기쁨도 공유하도록 공원과 유흥시설이 만들어졌고 전통축제인 페리아

가 부활되고 록페스티벌도 열렸다. 전 세계에서 찾아온 사람들이 마을에 벽화를 그렸고, 이 벽화들은 마리날레다의 다양한 정체성을 표현하는 수단이 되었다.

□ 변화를 이끈 인물 ‘산체스 고르디요’ 시장

- 마리날레다의 변화의 중심에 있는 후안 마누엘 산체스 고르디요(Juan Manuel Sanchez Gordillo)는 1952년생으로 역사 교사 경력이 있으며, 정치가이자 노동자 단결을 위한 집단(안달루시아 좌파연합, CUT-BAI)의 대표이다.

- 그가 세계적 인물이 된 것은 1979년 마리날레다 시장으로 선출되면서부터이다. 카리스마 넘치는 괴짜 시장으로 불리기도 하며 대안을 갈구하던 사람들, 특히 시장이나 국가로부터 소외되었던 빈민들에게 ‘더 나은 세상을 창조하는 꿈’을 말하기 시작했다.



[그림34] 산체스 고르디요 시장

- 극심한 빈곤에 시달리던 마리날레다를 이른바 유토피아로 변화시키는데 노력해왔다. 그 핵심은 토지 없는 농민들이 귀족 대지주로부터 땅을 되찾아 공동 소유의 토지라는 기초 위에 거의 완전 고용을 달성하고 임금도 평등하게 받고, 주거 문제도 더 이상 모기지 빚 같은 것 없이 공동체적으로 해결한 것이다.

□ 시장집무실이 아닌 ‘마을의 방’

- 마을은 다양한 혁신을 시도하고 있다. 직접 민주주의 방식을 채택해 중요한 의사결정은 마을 주민 약 400명 내외가 모이는 정기 총회에서 이뤄진다.
- 시장 집무실도 집무실이라 부르지 않고 ‘마을의 방’이라고 부른다. 마을주민들과 가깝게 지내면서 운영하고 오픈된 공간으로 쓴다. 보통 다른 마을의 시청에는 스페인 왕의 액자가 걸려있는데, 이곳은 특이하게 체 게바라의 액자가 걸려있다. 일반적인 시청과 또 하나의 다른 점은 스페인의 현재 국기가 아니라 스페인 내전 이전에 사용하던 국기를 걸어 놓았다. 그 때 그 시절의 스페인 모습이 이곳에서 더 추구하는 모습이기 때문이다.

□ 진정한 민주주의의 의미

- 마리날레다 마을과 산체스 고르디요의 실험에서 가장 주목할 점은 빈민이 스스로 빈곤을 극복하는 주체적 과정이다. 진정한 민주주의는 ‘민중의 힘’ 또는 풀뿌리 민초가 스스로 만들어가는 과정이다. 물론 스페인의 역사, 그중에서도 안달루시아 지역의 역사 속에는 극도의 빈곤과 고통을 저항으로 돌파하고자 했던 경험과 기억, 자치의 정신이 흐르고 있다.
- 모든 주민이 참여하는 마을총회에 기초한 풀뿌리 민주주의는 ‘모든 권력은 국민으로부터 나온다’라는 민주주의 정신에 가장 충실한 방식을 참여와 저항을 통해 실천해오는 것이다.

3. 모든 조합원이 노동하는 협동조합 슈퍼마켓



LA LOUVE (라루브 - 프랑스 사회적 슈퍼마켓 협동조합)

Rue des Poissonniers, 75018 Paris, France

www.coopalouve.fr

□ 유일한 PSFC의 벤치마킹 사례인 라루브

- 라루브의 모티브인 파크 슬로프 푸드 쿵(Park Slope Food Coop, 이하 PCFC)은 1973년 설립 소비자협동조합으로 ‘협동을 통해 더 나은 세상을 만들며 노동 참여를 통해 지역 주민이 건강한 물품을 이용하게 하자’는 사명을 가지고 있다.
- 파크슬로프는 물품을 직접 생산하지 않고 조합원을 위한 일종의 구매대리인으로서의 역할을 하고 있다. 이들이 구매하는 식품의 원칙은 로컬푸드(반경 800키로 이내), 유기농산물과 일반 농산물을 포함 광범위한 제품을 취급하고 있다. 그러나 가능한 유기농식품과 가공과정을 최소화한 식품을 주로 구매하고 있으며 노동착취로 생산된 물품 취급은 피하고 있다.
- 현재 조합원은 1만 7,000여 명 이상으로 성인이라면 모두 각자 조합원으로 가입해야 하며, 조합원 모두가 4주마다 2시간 45분의 의무 노동을 해야 한다.
- PSFC에서는 모든 조합원이 예외 없이 책임을 엄격히 지고, 동등한 혜택을 받는다. 성인일 경우, 가구당 한 명씩만 조합원이 되는 것이 아니라 모든 구성원이 개별 가입해야 하고, 신입 조합원 오리엔테이션에 의무로 참석해야 한다.
- 많은 협동조합에서는 주로 ‘이사회’에서 조합원을 대의하여 중요한 의사결정을 하는데 비해 PSFC는 ‘총회’에서 조합원 각자의 의견이 조직의 정책과 제도에 최대한 반영될 수 있도록 한다.
- 조합원은 사전에 ‘안전 아이템 신청서’를 작성해 제출하고 신청서는 총회 운영및 안전 준비를 위해 결성된 조합원 상임위원회인 ‘의제 위원회’가 검토한다. 조합원이 직접 의제위원회 회의에 참석해서 설명을 할 수도 있다.

□ 실패 분석에 따른 성공 요인 마련-라루브

- 라 루브의 시작은 프랑스 와인업체에서 일하던 미국인 톰(Thomas Boothe)이 2009년에 친구를 따라 미국의 브루클린에 있는 PCFC를 방문하면서부터다.
- 1973년에 설립된 이 친환경 로컬푸드 슈퍼마켓에 들어선 순간 톰은 독특한 분위기에 매료되었다. 다른 슈퍼마켓이나 대형마크에서 보던 익숙한 분위기가 아니었다. 장을 보던 소비자들의 모습이 남달랐다. 아주 많은 사람들이 일하고 있었고, 계산대 앞에서 긴 줄에 서 있음에도 짜증내는 사람이 없었다.
- 그 곳의 모든 이들은 그냥 쇼핑을 하는 소비자들이 아니었다. 그 슈퍼마켓의 주인이었

다.

- 파리 18구에서 이런 슈퍼마켓을 만들겠다고. 준비를 하며 그는 새로운 사실을 알았다. 1980년대부터 미국에서 PSFC를 따라하는 곳이 많았으나 거의 실패했다는 것이다. 그 때부터 그는 PSFC의 운영진들과 매주 한 번 스카이프로 회의를 하며 연구를 시작했다.
- 2014년부터 본격적인 준비 팀을 구성했고, 약 1년간 시범사업 후 2017년에 파리 18구에 라루브는 문을 열었다. 결과는 대성공이었다.
- 현재는 프랑스의 다른 지역 뿐 아니라 벨기에, 네덜란드, 독일 등에서도 이런 슈퍼마켓 협동조합을 열겠다는 시도가 이어지고 있다.

□ 라루브 운영 내용 및 특징

- 라루브는 사회적 슈퍼마켓 협동조합이다. 장 보러 오는 고객 모두 조합원이며, 슈퍼마켓의 모든 구성이 조합의 일부이다.
- 조합원들의 개별 투자라는 개념은 없고, 장을 보면서 나오는 수익으로 운영하는 방식으로 조합원들은 반드시 가입비를 지불하고 의무적으로 3시간씩 일을 해야만 한다.
- 계산원, 물건정리원 등 모두 월급을 받지 않고 자원봉사 형태로 일하는 조합원이고 직원 관리, 구매 관리 등 최소한의 직원만이 월급을 받는 정직원이다.
- 슈퍼마켓의 형태이지만, 일상생활 용품(샴푸, 샤워젤, 청소 용품 등)이 모두 구비되어있는 종합 슈퍼마켓의 형태로 전체 면적은 1,450m², 판매하는 면적은 800m² 이다.
- 매일 만든 신선한 빵이 공급되며 야채, 라루브에서 가장 중요하게 여겨지는 과일과 야채가 친환경으로 재배되어 판매된다.
- 회원의 연령대는 25~35세, 35~45세 순으로 젊은 층이 많은 비율을 차지한다. 3시간씩 일한 후 모여서 자신들의 의견을 게시판에 자율적으로 적게 되어있다.
- 라루브에 입점한 물품들은 공장에서 대량생산되는 것부터, 친환경 스파게티까지 다양한 종류, 다양한 가격대로 이뤄져 있다.
- 라루브 슈퍼마켓은 물건 선정을 해서 손님을 선정하는 것이 아니라, 조합원 모두의 경제능력에 맞게끔 본인이 원하는 물건 구할 수 있게 물건을 들여오고, 배치가 가능하다.



[그림35] 일반 마트와 차이가 없는 라루브 매장안



[그림36] 조합원들이 공유하는 게시판

□ 모두의 노동을 바탕으로하는 조합

- 조합에 가입하기 위한 출자금은 100유로(한화 약 13만원)인데 공공부조 수급자, 장학생, 시민서비스 종사청년 등 10% 정도는 10유로(한화 약 1만 3000원)를 내면 된다. 또 전체 조합원 중 16%는 100유로를 할부해서 납부하고 약 25%가 저소득층이다.
- 출자금을 납부할 여력이 되지 않는 수급자들을 위한 일반 제품도 판매하는데 일반 마트보다 가격은 더 저렴하다. 라루브는 조합원들에게 가격은 절대적인 요인이 아니고, 라루브에 가입하는 조합원들은 대부분 ‘잘 먹으려 하는 사람들’이라는 판단을 내렸다. 이들은 건강을 위해, 혹은 먹는 즐거움을 위해 잘 먹고자 하는 사람들이다.
- 조합원들의 약 50%는 파리 18구역 지역주민들이고 나머지는 근처 주민들로 이뤄져 있는 라루브는 지역 커뮤니티라는 특징을 갖고 있다. 일반 주민들이 참여하는 만큼 실제 노동 행위의 어려움은 많이 없으며 커뮤니티 기반답게 조합원들 서로가 업무를 잘 인계하고 훈련시키는 행위가 반복된다.
- 파리 18구는 옛날부터 다양한 사람들이 모여서 살았던 지역으로 극빈층도 존재하고 일부이지만 부유한 계층이 사는 지역도 존재한다. 라루브 조합원 중 8%가 기초생활연금을 받는 극빈계층이고 그보다 조금 더 받는 계층 중간 소득계층, 고소득 계층 등 많은 계층이 섞여 있다.
- 3시간 동안 와서 일할 때 계층이 다른 사람들끼리 많은 이야기를 나누는데 ‘너는 어떻게 이 슈퍼를 알게 됐니?’, ‘어떤 물품을 주로 사니?’ 등으로 계층 간의 차이를 보여줄 수 있는 질문들을 서로하지 않는 것이 보통이다.
- 그리고 무엇보다 가장 높은 대화의 주제는 ‘어떻게 라루브를 알게 되었냐’ 이다. 이부분은 운영진들도 신기하게 여기는 지점으로 이를 통해 공동체 기반의 조직이 더욱 목적 중심으로 탄탄해진다고 믿고 있다.