



일본 생협
조합원 리더십
성장 기 제
연 구

권용



일본 생협의 조합원 리더십 성장 기제 연구

권용

2017. 12

무심과
살림연구소

목 차

1. 들어가며 ... 4
2. 일본 그린코프의 리더십 성장 기제 사례
 - 1) 그린코프 이념과 교육 이념 ... 6
 - 2) 그린코프의 학습회 ... 10
 - 3) 이사 교육 ... 15
 - 4) ‘진정한 정보 공개’ ... 30
 - 5) 그린코프공동체 ... 36
3. 일본 생활클럽생협의 리더십 성장 기제 사례
 - 1) 생활클럽 일반 및 생활클럽연합의 교육 현황 ... 38
 - 2) 감사 연수 ... 40
 - 3) 생활클럽도쿄 사례 ... 43
 - 4) 생활클럽지바의 인적자원 관련 정책 ... 54
4. 결론 및 과제 ... 58
5. 부록 ... 62

1. 들어가며

생활협동조합은 사람들이 협동하여 자기 생활의 주인이 되고자 하는 운동이다. 생활협동조합은 생활이라는 광범위한 내용 및 민주적 참여와 운영이라는 형식으로 인해 다양한 영역과 복잡한 의제를 갖게 된다. 따라서 생협의 성패는 그 안에서 다수의 리더 혹은 리더십을 만들 수 있는지에 달려 있다. 생협은 사람과 사람의 구체적인 이어짐일 뿐이기 때문이다.

이 연구조사는 소위 비누파 생협으로 불리는 일본 생협의 리더십 성장과 관련한 기제를 다루고 있다. 일본 생협운동은 한국 생협운동보다 20년가량 오랜 역사와 경험을 가지고 있으며, 사회적 배경 등의 차이 속에서 다수가 참여하는 대중조직의 면모를 지니고 있다. 또한 1980년대의 워커즈 콜렉티브(노동협동조합) 등의 운동이나 복지·육아 사업 영역의 발전 등 조합원이 사업·노동의 주체가 되어 지역사회에 뿌리내리는 발전을 이루었다.

생협에는 별도의 학교가 없다. 왜냐하면 생협 자체가 학교이기 때문이다. 생협이 다루는 분야는 먹을거리, 환경, 에너지, 농업, 복지 등 다양한데, 조금만 깊어지면 바로 전문적인 영역으로 들어가게 된다. 조합원이 자신의 문제를 스스로 해결하고자 활동하기 위해서는 적지 않은 학습이 필요하다. 또한 사업체의 성격과 정관, 위원회, 이사회 등 민주적 협의체·회의체의 성격을 지닌 조직을 망라하기 위해서도 학습이 필요하다. 생협에서는 학습이 곧 활동이며 활동이 곧 학습이다. 그리고 이러한 공부와 활동을 통해서 한 생협의 리더가 성장해 간다.

그런 까닭에 이 조사 연구는 어떤 특정한 제도나 기구에 대한 조사가 아니라 해당 생협에 존재하는 관련 기제 중 리더십 성장과 관련된 중요한 것을 가능한 한 많이 다루고자 했다. 연구는 각 공동체 및 연합회의 승인을 얻어 진행되었으며 연구 대상이 되는 주요 생협의 조합원 리더 및 실무자, 조합원사무국으로부터 ‘무엇이 귀 생협의 리더를 키우는가’에 대해 인터뷰하고 관련 자료를 수집해 정리했다. 정리하면서 추가로 필요한 자료나 확인이 필요한 사항들은 일본 생협 관계들과 소통하면서 정리해 나갔다.

한국 생협과 일본 생협은 주로 먹을거리를 공동구매하는 시민들의 협동조직이라는 점에서 형식적 동일성을 가지고 있지만 그 안을 들여다보면 역사와 사회적 배경의 차이 등으로 인해 적지 않은 차이가 존재한다. 이런 차이는 서로를 참고하거나 모범으로 삼으려는 사람에게서는 다소간 힘이 빠지는 일일 수도 있으나, 근본적인 문제 상황과 지향점은 그 차이를 훌쩍 넘어설 정도의 동일성을 가지고 있다. 이 점에서 이 연구 자료에 담긴 일본 생협의 활동과 고민 지점들은 우리에게도 의미 있는 참고 자료가 될 것이다.

2. 일본 그린코프의 리더십 성장 기제 사례

1) 그린코프 이념과 교육 이념

그린코프는 서일본 지역, 특히 규슈 지역을 중심으로 40만 명의 조합원이 전개하는 소위 비누파¹⁾ 생활협동조합이다. 생명을 소중히 하는 생협이라는 것을 기치로 남쪽과 북쪽의 공생, 여자와 남자의 공생, 사람과 사람의 공생, 사람과 자연의 공생을 위해 활동하고 있다.²⁾ 전쟁을 반대하고 역사적 반성을 강조하는 평화 이념이 큰 특징 중 하나이며 현재 일본 정부의 공식 사업이 되어 전국으로 확산된 생활공공자재생지원사업³⁾은 그린코프가 만들어낸 운동이다.

협동조합 7가지 원칙 중 제5원칙에 ‘교육, 훈련 및 정보제공’이 있다. 여기서 교육을 ‘Education’의 번역어로 보더라도 이 말이 내포하는 ‘가르치다’, ‘키운다’라는 타동사적 입장은 부정하기 어렵다. 즉 교육은 교육 주체 및 피교육자 그리고 교육 내용을 전제한다.

그린코프는 기본적으로 이에 반대하는 생각을 가지고 있다. 이것은 그린

1) 비누파 생활협동조합이란 1970년대 일본의 주요 생활협동조합이 조합원의 요구에 따라 합성세제를 판매한 반면, 환경에 대한 관점 등으로 합성세제를 판매하지 않고 비누만을 취급한 계열의 생활협동조합을 묶어서 지칭하는 말이다. 생활클럽, 팔시스템, 그린코프, 니가타종합생협, 아이코프미야기 등이 있다.

2) 사람과 사람의 공생의 주요한 뜻 중 하나는 장애인과 비장애인의 공생이다.

3) 생활공공자재생지원사업은 다중채무자 등 경제적 약자가 생활을 다시 일으켜 세울 수 있도록 가계 컨설팅을 하고 필요에 따라 돈을 빌려주는 사업이다.

코프의 기초인 몇 가지 생각을 통해 확인해볼 수 있다. 가장 우선적인 그린코프의 기초 사상은 “좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 한다. 싫은 것은 거절한다”는 것이다.

생명 중에서 원시적 생명, 즉 가장 원시적인 형태인 단세포 생물은 ‘핵’과 세포막으로 구성되어 있습니다. 따라서 ‘핵’과 ‘세포막’이 있으면 그것을 생명이라 부를 수 있습니다. 그리고 이 원시적인 생명이 전개하고 있는 활동 혹은 운동은 ‘세포막’ 밖에서 필요한 것을 취합니다. 그리고 세포 안에서 소화해서 불필요한 것을 배설한다는 것입니다. 따라서 생명은 불필요한, 혹은 싫은 것을 취하는 일이 없으며 또한 필요한 것을 배설하지도 않습니다. 그런 의미에서 말하면 좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 자기 안에 취하고 싫은 것은 거절한다는 것이 관찰되고 있습니다.

그런데 고등 생물인 인간의 생명운동, 혹은 활동은 어떻게 전개되고 있을까요. 실은 단세포 생물이 하는 생명운동, 활동과 기본적으로 다르지 않습니다. 먼저 <밖>에서 <안>으로 들입니다. 철학적인 개념으로 말하면 <내화>라고 합니다. 호흡으로 말하면 들이쉬는 것입니다. 먹는다, 마신다, 본다, 듣는다. 그리고 만진다, 맛본다, 냄새 맡는다, 배운다 등입니다. 또 한 가지는 <안>에서 <밖>으로 내보내는 것, 철학적인 관념에서 말하면 <외화>입니다. 호흡으로는 뱉는 것이고, 마신 것을 토하고, 먹은 것을 배설하고, 노래하고 춤추고 말을 하고 쓰고 그리고 수렵하고 채집하는 것. 노동하는 것. 즉 자기표현하는 것입니다.

따라서 단세포 생물이 세포막 <밖>에서 필요한 것을 취하고 세포 안에서 소화, 가공하여 세포 <밖>으로 배출하듯, 고등생물인 인간도 그 생명활동, 운동이라는 의미에서는 <내화>와 <외화> 두 가지(그 과정에서 소화 및 가공을 하지만)운동을 전개하고 있는 것입니다. 그러한 인간의 생명활동, 운동 즉 <내화>와 <외화>를 더해서 우리는 <생활>이라고 부르는 것입니다. 따라서 그린코프 초대 회장 다케다 겐지로 씨는 “생명활동이 전개하는 공간적인 장이 지역이며 시간(내용)적인 장이 생활이다”라고 한 것입니다. <생활>이라는 장에서 우리는 <내화>와 <외화>라는, 즉 생명운동을 전개하고 있는 것입니다. … 그리고

이 생명활동에 관철되어야 할 원칙이 “좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 한다. 싫은 것은 거절한다”입니다.

(중략) 역시 사람마다 호불호가 있습니다. 그림을 그리는 걸 좋아하는 사람은 그림을 그릴 때는 좋지만 노래를 부르는 건 싫다는 경우가 있을 겁니다. 그런 사람에게 노래를 부르라고 하면 싫을 겁니다. 따라서 각자 마음에 드는 세계가 다를 수 있습니다. 따라서 좋아하는 일에 자신의 생명을 썼으면 좋겠고, 자기 생명을 살려나갔으면 좋겠습니다. 하지만 그건 할 수 있는 만큼만 했으면 좋겠습니다. 너무 폭 빠지면 몸을 망가뜨리기도 합니다. 그리고 싫은 건 거절하는 걸로 합시다. 그런 말입니다. (결코 자기만 좋으면 된다는 말이 아니지요. 우리가 사용하는 말이 빈곤하면 이상하게 해석됩니다.) 그러므로 자연체로 살아갑시다. 그게 정말 중요합니다.

- “여러분이 ‘좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 한다. 싫은 것은 거절한다’는 것을 관철하는 것이 그린코프 조합원 활동의 원칙입니다.”, 그린코프공동체 유키오카 요시하루 고문, 2016년 4월 25일, 그린코프오사카 이사 연수 강연 원고

이 “좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 한다. 싫은 것은 거절한다”는 것은 그린코프 연합이 태동하기 전⁴⁾ 지역생협에서부터 이어져온 그린코프 조합원 활동의 원칙이다. 그리고 여기에서 이어지는 것이 “협동을 말하지 마라! 내 하고 싶은 대로를 말해라! 내 하고 싶은 대로 해라!”이다. 이는 그린코프 창시자이자 정신적 지주인 유키오카 요시하루 고문이 단위생협 전무이사 시절에 제기한 것이다.

결국 “협동을 말하지 마라! 내 하고 싶은 대로를 말해라!”라는 말이 그린코프 출발점이 된다. (중략) “협동을 말하지 마라! 내 하고 싶은 대로를 말해라!”라

4) 그린코프연합은 1988년에 25개 지역생협의 연합으로 결성되었다.

는 것은 ‘협동을 위해 협동’하는 것이 훌륭하다는 생각에 대해, 아니다, 인간은 ‘협동을 위한 협동’ 따위는 못한다, 인간은 자신을 위해서, 자기 아이를 위해서, 자기 가족을 위해서 필요하다면 협동한다, 필요도 없는데 협동할 필요는 없다, 라는 생각을 협동조합의 새로운 원칙으로서 제시한 것이다.

(중략) 따라서 그린코프는 자유이다. 인간은 협동하거나 연대하는 것을 남에게, 이를테면 생협에게 강제되어 해서는 안 되는 존재인 것이다. 연대라든지 협동은 스스로 원해서 하는 것이며 타인에게 강요되어서 하는 것이 아니다. 따라서 자유롭게 협동하고 자유롭게 연대하여 함께 살아간다. 함께 살아간다는 것은 자유가 침해된다는 것을 결코 의미해서는 안 된다. 그것이 그린코프가 다른 생협과 조금 다른 근거이다.

- “협동을 말하지 마라! 내 하고 싶은 대로를 말해라! 남뱃대로가 되지 마라! 제뱃대로가 돼라!”, 그린코프공동체 유키오카 요시하루 고문, 2015년 11월 25일 그린코프생협 효고 임시 이사회 강연 원고

이러한 그린코프의 원칙으로부터 조합원 교육에 대한 그린코프의 기본적인 생각을 다음과 같이 짐작할 수 있다.

- 학습은 조합원의 자유로운 생명활동 중 하나이다.
- 교육을 위한 교육이 아닌 좋아서 하는 학습을 한다.

실제로 그린코프 공식 문서나 자료에서는 ‘교육’이라는 단어가 잘 사용되지 않으며 ‘학습’, ‘연수’, ‘공부’라는 말을 주로 사용한다. 또한 그린코프공동체, 연합 및 회원생협에는 교육을 전문적으로 담당하는 부서나 기구도 존재하지 않는다. 그린코프공동체 차원에서 시행되는 ‘그린코프 기초연수⁵⁾’ 및 ‘산지직거래 농산연수⁶⁾’라는 연수 프로그램이 있지만 이는 직원

5) 그린코프 사업 및 운동을 체계적으로 배우기 위한 연수이다. 1주일 동안 시행되며 직원 및 워커(워커즈에서 일하는 사람)를 대상으로 구분 없이 진행된다. 그린코프의 역사, 먹을거리에 대한 기본적인 정보, 산지직거래의 가치, 지역복지의 소중함에 대해서 공부한다.

및 워커(워커즈의 일원)를 대상으로 하는 것이며 조합원 대상 교육 프로그램은 아니다.

물론 이는 체계적이고 전문적인 지식의 습득, 전달의 필요성을 부정하는 것은 아니다. 오히려 학습의 필요성은 감사 보고서에서 지적될 정도로 강조되는 사항이다.⁷⁾ 그린코프공동체 가게 조합원사무국장은 “조합원에 대한 교육, 커리큘럼 등 제도적인 관점은 그린코프가 좋아하는 방식이 아니며, 대신 조합원이 소속된 각 단위에서 주체적이고 자발적으로 조직되는 연수 및 학습모임이 그린코프에서 조합원 학습이 이뤄지는 주된 방법”이라고 밝혔다.

2) 그린코프의 학습회

그린코프가 가장 활발하게 진행하는 학습 방식은 조합원이 주체적으로 진행하는 공부모임이다. 소위 세미나 방식으로 이해할 수 있는 이 학습모임을 그린코프에서는 ‘학습회’라고 한다.

학습회의 기획 및 운영 주체는 조합원이다. 조합원의 사회와 발제에 따라

6) 산지직거래 농산물 생산현장에서 실제로 작업을 체험함으로써 생산자의 마음과 상황을 이해하고 산지직거래의 위대함을 실감하는 연수이다.

7) “부기의견 (3) 연수 확충을 바랍니다. 그린코프에서는 항상 새로운 동료가 늘어나고 있습니다. 조합원사무국, 워커즈, 직원, 모든 분야에 새로운 참가가 있어서 든든할 뿐입니다. 그리고 당연하지만 그린코프의 생각이나 발걸음을 공유하기 위해 많은 연수와 학습모임이 필수적입니다. 많은 사람들이 연수 및 학습모임에서 몰랐던 것을 알게 되는 즐거움과 알고 싶은 것을 배우는 기쁨, 듣는 편에게 그것을 제공할 수 있는 연수 및 학습모임 확충을 바랍니다. 스스로의 언어를 가짐으로써 더한 창의성과 아이디어가 생겨나고, 더 논의와 의사표명이 활발해져서, 다시 다른 사람의 의견을 듣는 귀를 가질 수 있을 것입니다. 그린코프의 미래를 확신합니다.” 그린코프생활협동조합후쿠오카 제17기(2017년도) 총대회 의안서 중 감사보고서

서 공부가 진행된다. 자료 생산 및 준비의 경우에는 조합원이 직접 하는 경우도 있지만 조합원사무국의 도움을 받거나 다른 단위에서 생산된 자료를 이용하는 경우도 있다.

경우에 따라 학습회에 강사를 초청하는 경우도 있다. 이때 학습회와 강연회와의 차이는 기획과 진행의 주체가 조합원이라는 점, 따라서 전후 연속성이 있다는 점이다. 그린코프는 이러한 기준에 따라서 학습회와 강연회를 구분한다.⁸⁾

이러한 학습회는 공동체 위원회에서부터 기초조직(후쿠오카에서는 지역 위원회)에 이르기까지 널리 개최된다.⁹⁾ 동일 단위에서 개최되는 학습회 말고도 주제에 따라 열리는 학습회도 있다. 구체적인 예로는 일본의 2016년도 4월 전기 소매시장 자유화를 계기로 한 전기 학습회이다. 전기 소매시장 자유화를 앞두고 그린코프공동체 이사장 모임을 중심으로 학습회를 가졌다. 각 회원생협 및 기초조직에 이르기까지 이 학습회는 확산되어 ‘그린코프 시민전력’ 설립 및 ‘그린코프 전기’ 판매사업으로 이어졌다.

또 한 가지는 2015년부터 그린코프후쿠오카에서 열린 ‘아이들의 빈곤에 관한 학습회’를 들 수 있다. 이 학습회는 일본 사회에서 늘어가고 있는 아이들의 빈곤에 대해 공부하기 위해 그린코프후쿠오카에서 열린 공부모임인데, 2015년도에는 이사장, 지부위원장 및 15개 지역위원장이 모여서 공부를 했다.¹⁰⁾ 이 결과를 공유하여 2016년도에는 지부 단위에서 각각 학습회가 열려 각 지부 상황을 심화 학습하고 담당 시 공무원을 불러서 이야기를

8) 강연회의 주요성을 낮게 생각하는 것은 아니다. 2017년 3월 6일에 열린 “Moms Across America” Zen 대표 GMO 강연회 in 후쿠오카”에는 천 명 이상의 조합원이 참여했다.

9) 그린코프후쿠오카는 지역(4개)-지부(15개)-지역위원회(78개, 15~30명)로 구성된다.

10) 지역위원장은 이사회 구성원이 아니다.

듣기도 하였다. 이러한 학습회는 지부 아래 있는 지역위원회가 이어 받았으며, 현재 그린코프후쿠오카가 진행하고 있는 초등학교 아침 급식, 어린이 저녁 식당 등 아이들의 빈곤과 관련한 활동으로 이어졌다.

그린코프 학습회의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기초 회의와 함께 이뤄지는 공부모임

그린코프에서는 기초 회의(이사회는 안건이 많아)와 같은 날에 학습회가 진행되는 경우가 많다. 예를 들면 10시에 모여서 오전에는 학습회를 진행하고 오후에 본 회의를 진행하는 방식이다. 이렇게 학습회를 진행할 경우 단순히 계산하면 각 단위에서 연 11회의 학습회를 진행할 수 있으며¹¹⁾ 연속성 있는 공부가 이루어질 수 있다.

공동체 상품검토위원회 등 전문위원회에서는 생산자를 초빙하여 학습회를 진행한다. 마찬가지로 회원생협 상품위원회, 매장위원회 등에서도 학습회를 진행한다. 그리고 기초조직 등에서도 회의 일정의 안건 안에 학습회가 종종 포함된다. 모든 단위에서 항상 회의와 함께 학습회를 진행하는 것은 아니지만 상대적으로 논의 안건이 적은 경우 의도적으로 학습회를 배치하는 경우가 많다.

둘째, 기초 회의와 맞물려 유기적으로 이뤄지는 공부모임

학습회는 동시에 각 단위의 운영 회의와 유기적으로 맞물려 있는데, 복지위원회에서는 오전에 시설 견학을 하거나 별도로 복지 학습회·고령자 복지 학습회 등을 진행하며 상품검토위원회에서는 상품 개발·재개발을 위한 학

11) 보통 첫 회의인 4월에는 오리엔테이션을 진행하고 향후 공부 계획을 짠다.

습회를 펼친다. 또한 환경과 평화 위원회에서는 에너지 및 전기 사업과 관련한 학습회를 하는 등이 그 사례이다.

이러한 공부 모임은 형식적으로 진행될 경우 자칫 탑다운 방식의 수동적인 학습이 될 수도 있지만 조합원 주체성을 살려서 기획, 운영된다면 생협에서 진행하는 사업을 조합원화 하는 가장 중요한 기제가 될 수 있다. 그린코프에서 이를 보장하는 구조가 조합원사무국이다. 그린코프에서는 기초 회의 간사 역할 및 회의 자료 준비, 회의록 작성 등을 조합원인 조합원사무국에서 진행하기 때문에 ‘조합원의 눈높이’에서 회의를 구성할 수 있다. 특정 회의(위원회)에는 생협에 따라서 회원생협 위원(장)과 조합원사무국이 함께 참여함으로써 자기 단위와의 연계성을 더욱 높이도록 하고 있다.

셋째, 조합원이 주체가 되는(주최하는) 공부

각 단위에서 진행되는 학습회는 각 단위에서 사업 연도 초까지 계획을 짜서 진행한다. 무엇을 공부할지 단위에서 정하고 실행하는 과정에서 구성원이 공부의 주체가 된다.

학습회 사회 및 진행은 의장(위원장 등) 등 처음에는 회의에 참석하는 선배 조합원이 번갈아 가면서 진행하며 하반기로 갈수록 모두가 번갈아가면서 맡는다. 학습회는 대체로 진행자가 준비하여 내용 설명을 주도하고 나머지 사람들이 의견이나 질문을 던지는 방식으로 진행된다.

진행 방식은 대체로 딱딱하거나 무겁지 않고 오히려 매우 부드럽고 가벼운 편이다. 마치 카페에서 나누는 잡담처럼 탄성이나 자기 생각을 표현할 수 있으며, 자기 경험 등을 이야기하며 대화 방식으로 진행된다. 파워포인트 등을 이용해서 진행되는 경우도 있지만 아래 단위로 갈수록 종이 자료와 말을 가지고 진행되는 경우가 많으며 소품이나 하드보드지 등을 활용하여

퀴즈 방식으로 진행하는 경우도 있다.

이런 가벼운 분위기에 비해 구성원들이 학습회에 부여하는 중요도는 결코 낮지 않은데 이는 그 참석률을 보면 알 수 있다. 학습회와 본 회의가 오전, 오후 등으로 나뉘다 하더라도 학습회만 결석하는 경우는 거의 없다고 한다. 일본 생협의 회의 참석률이 매우 높다는 것을 생각했을 때 이는 학습회에 큰 중요성이 부여되고 있는 증거라 할 수 있다.¹²⁾

넷째, 상부 조직과 하부 조직의 연계

공동체 및 회원생협 이사회와 지역이사회, 지부운영위원회 및 지역운영위원회, 혹은 공동체 위원회와 회원생협 위원회 및 지역 위원회를 편의상 상위 단위와 하위 단위로 나눈다면, 학습회 구조는 이 상하위 단위 간에 연계성을 갖추고 있다.

가령 GMO 및 전기 판매 사업과 같이 조직에서 집중하는 주제, 혹은 앞서 얘기한 빈곤 아동 등의 주제는 오해의 위험을 무릅쓰고 말하자면 탑다운(top-down) 방식의 이점을 취하는 것이다. 즉 상위 단위에서 학습한 구성원이 하위 단위의 의장을 맡고 있으며, 하위 단위에서 자신이 공부한 내용을 가지고 학습회를 주도한다는 것이다. 현실적으로 봤을 때 한 단위의 의장(이사장, 위원장 등)이 생협에서 오래 활동한 경험으로 많은 능력이 축적되었다고 하더라도, 어떤 한 가지 주제에 대한 학습을 주재하는 것은 쉽지 않은 일이다. 특히 학습회의 주제는 생협에서 늘상 있는 내용보다는 식품, 농업, 환경, 에너지 등 그때그때 생협에서 가장 중요하게 벌어지고 있는 활동과 관련한 것이라 전문적일뿐더러 새로운 내용이라 습득을 필요로

12) 이사회 등 기관 회의 참석율은 이사는 물론 감사도 거의 100%의 출석율이다.

한다.

따라서 상위 단위의 학습회에서 내용과 동시에 설명 방식을 학습하는 것이 큰 도움이 된다. 참가자는 이를 토대로 자기 단위에서 어떻게 설명해야 할지를 생각하는 것이다. 이때 그린코프에서 중요하게 생각하는 ‘자기 언어의 획득’ 또한 진행된다. 전기 판매 사업을 시작하는 데 있어서는 그린코프공동체 이사장 모임이 주체가 되어 장기간의 학습회를 진행했다.

이 방식에서는 탑다운 뿐만 아니라 바텀업(bottom-up)도 동시에 진행된다. 하위 단위에서 진행된 학습회에서 나온 의견이나 질문은 상위 단위에 공유되고 책임 있는 답변을 얻게 된다. (이러한 책임 있는 답변은 학습회 외에도 그린코프 조합원 모임 전체를 통틀어서 진행되는 일이다.) 또한 이렇게 얻어진 질문 및 의견은 하나의 피드백으로서 상위 단위에 반영되어 더 내실 있는 관점 및 입장을 형성하는 바탕이 된다.

정리하자면 전체 조직이 느슨하게 이어지면서 각 단위에서 조합원이 주체가 되어 이루어지는 학습회가 그린코프 전체에 큰 공부 기능을 수행하고 있다고 할 수 있다. 물론 이를 위해서는 각 실무 단위의 충분한 지원이 있어야 한다. 따라서 그린코프에서는 이 매개 역할을 맡고 있는 조합원사무국의 역할이 더욱 중요해진다.

3) 이사 교육

앞서 그린코프에서는 조합원이 주체가 되는 자발적인 학습을 중요시 한다고 했는데 이사에 관해서는 반드시 그렇지만은 않다. 이사는 생협的主인인 조합원의 권한을 위임 받아 생협 경영에 임하는 자로서, 조합을 위해 충실히

직무를 수행하여야 하며, 그 직무를 게을리 했을 경우 그 책임을 져야 하는 존재이다. 따라서 이러한 직무 수행에 필요한 지식과 정보를 조합 측에서 제공할 필요가 있다. 이러한 지식과 정보를 제공하기 위해 그린코프에서는 이사설명회, 이사 연수(혹은 임원 연수)를 진행한다.

(1) 이사설명회

이사설명회는 각 회원생협에서 매년 1월쯤 개최된다.

그린코프에서는 매년 1월 차기 임원 후보 논의가 진행되고 4월 1일부터 정식으로 활동을 시작하며 6월에 개최되는 총회에서 정식으로 승인을 받는다. 한국 생협법이 이사 수를 7명 이상 20명 이하로 규정하고 있는 것과 달리¹³⁾ 일본 생협법에서는 상한선을 두지 않고 5명 이상으로 규정하고 있어,¹⁴⁾ 그린코프후쿠오카의 경우 이사가 상근이사를 포함하여 50명이나 된다.¹⁵⁾ 따라서 매해 새로 취임하는 이사가 몇 명은 있게 되며, 전부터 이사를 해오던 사람이라 하더라도 취임(개선)마다 새로이 설명을 받아야 한다는 것은 일본 정서상 당연하다. 따라서 이사가 되고자 하는 사람에 대한 사전 설명회로써 이사 설명회가 개최된다.

13) “제31조(임원) ① 조합에 이사장 1명을 포함한 7명 이상 20명 이하의 이사와 2명의 감사를 둔다.” 소비자생활협동조합법 2010년 3월 22일 전부개정.

14) “제27조 1. 조합에는 임원으로서는 이사 및 감사를 둔다. 2. 이사 정수는 5명 이상으로 하며 감사 정수는 2명 이상으로 한다.” 소비생활협동조합법 2017년 6월 2일 공포.

15) “제20조 이 조합에는 다음 임원을 둔다. (1) 이사 41명 이상 50명 이내 (2) 감사 3명 이상 5명 이내” 그린코프후쿠오카 정관, 제16기 총회 개정. 조합원 출신 이사는 41명이다.

그린코프생활협동조합하고 이사설명회

그린코프의 이사란 (목차 요약)

2012년 3월 24일 / 2015년 2월 25일/ 2017년 1월 20일

그린코프생활협하고 전무이사 가타오카 히로아키

1. 그린코프생활협하고는 소비생활협동조합법에 따른 소비생활협동조합입니다.
 - (1) 그린코프는 ‘소비생활협동조합법’에 따른 ‘법인’, 생활협동조합입니다.
 - (2) ‘생활’은 소비자에 의한 협동조합입니다. 소비생활협동조합에서는 다음과 같이 규정하고 있습니다.
 - 1) 제1조(목적)에서는 ‘이 법률은 국민의 자발적인 생활협동조합 조직의 발달을 도모하고, 이를 통해 국민생활의 안정과 생활문화의 향상을 기하는 것을 목적으로 한다.’고 하고 있습니다.
 - 2) 제2조(조합기준)에서는 소비자생활협동조합이 ‘사람과 사람과의 결합’, 즉 ‘사람과 사람의 이어짐’이라고 하고 있습니다.
 - 3) 제9조(최대봉사의 원칙)에는 ‘조합은 그 사업을 통해서 그 조합원에게 최대의 봉사를 하는 것을 목적으로 하며, 영리를 목적으로 하여 그 사업을 해서는 안 된다’고 되어 있습니다.
2. 생활의 최고결기기관은 ‘총회’이며 그린코프생활협하고의 경우에는 ‘총대회’(총 대의원 회의)입니다. 그리고 이사는 총대회에서 선출됩니다.
 - (1) ‘총회’는 모든 조합원이 모여서 의결해야 할 것을 의결합니다. 생활의 주권자는 조합원입니다.
 - (2) 그러나 조합원이 많아지면 모든 조합원이 모이는 ‘총회’를 열 수 없게 되므로 조합원은 대의원을 선거로 선출하고 ‘대의원’이 모여서 ‘총대회’를 개최하며 ‘총대회’가 최고결기기관이 됩니다.
 - (3) 그린코프생활협하고 2017년 1월 13일 시점 조합원은 5,277명이며 대의원 정수는 106명입니다.
 - (4) 총대회 의결사항은 정관(제56조)에 다음과 같이 정해져 있습니다.
 - (5) 임원(이사, 감사)는 총대회에서 선임됩니다. 정관(제19조)에 다음과

같이 정해져 있습니다.

3. 이사는 생협의 주권자인 조합원으로부터 그 (조합원) 주권(권한)이 이양되어 있습니다. 이사는 조합원 5,277명의 권한을 최대 33명이 갖게 됩니다. 즉 이사는 큰 권력(권한)을 갖고 있습니다.

- (1) 이사는 총대회에서 총대회 결정에 따라 일상을 집행할 권한을 이양받습니다. 따라서 생협 주권자인 조합원 주권(권한)은 다음과 같이 이양됩니다.

- 1) 조합원이 대의원을 선출하고 대의원에게 권한을 이양합니다.
- 2) <주> 조합원은 대의원을 선출할 권한을 가지고 있습니다.
- 3) 대의원이 총대회에서 이사를 선출하고 이사에게 권한을 이양합니다.
- 4) <주> 대의원은 이사를 선출(해임)할 권한을 가지고 있습니다.

- (1) 이사의 책임은 정관(제23조)에 다음과 같이 정해져 있습니다.

- (2) 이사는 대표이사를 선출합니다. 그린코프생협효고는 이사장 및 전무이사 2명을 대표이사로 선출합니다. 대표이사 선출에 대해 정관(제27조)에 다음과 같이 정해져 있습니다. 대표이사는 권한을 가지고 있습니다.

- (3) 이사는 이사장과 전무이사 및 상무이사를 선출합니다. 정관(제28조)에 다음과 같이 정해져 있습니다.

- (4) 이사회는 이사로 조직됩니다. 정관(제29조)에 다음과 같이 정해져 있습니다.

4. 그린코프생협효고는 조합원 주권을 절대적으로 소중히 여기며, 생협을 운영하는 일상에서 조합원 주권을 관찰합니다. 조합원 주권을 소중히 여기면서 관찰한다는 것은, 조합원의 주권(권한)을 이양 받음으로써 권한(권력)을 가진 자(이사)가 항상, 스스로에게 주권(권한)을 이양한 조합원으로 내려가서 권한(권력)을 행사한다는 것입니다. 즉 이사가 항상 조합원의 목소리(소망)에 귀를 기울이고 마음으로 응하면서 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간으로서 존재한다는 것입니다.

- (1) 그린코프는 인간의 '자기표현'을 절대적으로 소중히 합니다.

- (2) 자기표현에는 어떻게든 '자기중심성'이 포함됩니다. 따라서 그린코프

는 ‘자기표현의 권리’를 절대적으로 존중하려고 하는 만큼, ‘자기중심성’이 폭주하는 것, 그것이 비대해지는 것과 싸웁니다. 그리고 그것(싸움)은 각자가 자문자답을 반복하는 것, 남을 이해하려고 하는 것, 타인의 소통을 정말로 소중히 해나가는 것입니다.

- (3) 그린코프의 조합원이란 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 사람으로서 해방된 사람입니다.
- (4) 그린코프의 이사란 ‘생협 이사’가 아니라 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간으로서 존재하는 사람입니다. 그린코프 조합원과 가까운 사람, 같은 사람입니다.
- (5) 그린코프는 사람이 꾸밈없이 생각하는 것을 소중히(기초, 근간) 여기고 사람이 꾸밈없이 생각하는 것을 모두가 협동해서 실현, 실천합니다.
- (6) 사람은 다양한 가치관과 의견을 가지고 있습니다. 그린코프는 많은 사람이 이야기를 나누고, 다양한 가치관과 의견을 교환하여 모두가 합의하는 것을 모아내고, 모두의 협동을 통해서 모두의 소망을 실현해 나갑니다. 철저한 대화와 합의 형성을 절대로 소중히 해나갑니다.
- (7) 그린코프는 조합원 주권을 절대적으로 소중히 하고 그린코프의 일상 속에 조합원 주권을 관철해 나갑니다.
- (8) 그린코프의 이사란 스스로가 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간으로서의 조합원으로서 활기차고 즐겁게 존재하고 활동하는 것, 그 때 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간으로서의 조합원과 이야기해서 함께 활기차고 즐겁게 활동하는 사람입니다.
- (9) 그리고 (그린코프효고의 임원이란) 그린코프생협효고가, 조합원과 이사가 그렇게 존재할 수 있는 생협이 될 수 있도록 해나갈 수 있도록 책임을 지는 임원입니다.
- (10) 이를 위해 상근 임원 및 조합원 사무국이 이사와 이사회에 대해 책임을 지고 그 책임을 완수해 나갑니다.

5. 조합원 이사의 임원 보수는 기본적으로 자원봉사(무상)의 정신을 기초로 하고 있습니다. 따라서 노동보수 및 책임보수가 아니라 활동 보장 수당이라는 위치입니다.

이사설명회 내용은 이사의 규정 및 책임에 대한 설명, 그리고 특이하게도 그린코프의 이사론에 상당 부분이 할애되어 있다. 후술하겠지만 ‘이사론’은 그린코프 전체 활동 속에서 적지 않은 중요성을 가지고 있다.

(2) 이사 연수

이사 연수는 보통 첫 이사회가 구성되는 4월에 진행된다. 회원생협에 따라서는 총대회에서의 정식 임명을 마친 7월에 진행하는 경우도 있다. 연수는 보통 일련의 프로그램을 갖는 학습 프로그램을 가리키는 말이며 특별히 합숙을 뜻하지는 않는다. 합숙을 겸한 집단 프로그램은 그린코프에 서는 합숙이라고 부르는 경우가 많다.

다음은 최근에 진행된 이사 연수 중 가장 프로그램이 충실하게 짜인 것으로 보이는 생협 중 하나인 그린코프오카야마의 연수 프로그램표이다.

그린코프오카야마 이사 연수 프로그램 (2016년 7월)	
2017년도를 맞이하며 1. 그린코프(=그린코프생협 오카야마란 무엇인가요? 2. 다음으로 이사란 무엇인가요? 3. 그렇다면 이사회란 무엇을 하는 기관인가요? 4. 지역이사회에 대해서 5. 지구위원회 정원에 대해 검토된 것 6. 이사장, 전무이사, 직원에 대해 - 그린코프생협오카야마 설립취지서	이사장 호리 사오리
그린코프생협의 발자취 1. 생협조직으로의 발걸음 2. 그린코프연대(연합 탄생 및 공동체 결성, 그 이후)	기존 이사가 분담하여 진행

3. 사업 내용·규모 및 임원 책임자 체제 4. 먹을거리를 중심으로 한 그린코프 운동 및 연대의 발 걸음 —산지직거래·국산/상품개발·재개발/비누/정보 공개 /4R/탈핵/평화/재난지원/GMO반대/환경호르몬/남과 북/섬유재활용/식생활교육 5. 매장 사업과 킵앤샵 6. 지역복지, 육아 지원 7. 학교법인 8. 노숙인 지원 9. 생활재생사업, 생활공동자자립지원 10. 워크즈와의 연대 11. 주민자치운동	
정관·규약·규칙에 대해 1. 정관 2. 대의원 선거규약 3. 총대회 운영규약 4. 임원 선임 규약 5. 이사회 규칙 6. 감사(監事) 감사(監査) 규칙 7. 지역이사회 및 지구위원회 설치 및 운영에 관한 규칙	조합원 사무국장
조합원 활동에 대해서 1. 계획적인 활동을 하기 위해서 - 공간사용, 연락 등 2. 교통비 3. 육아 티켓 발행 4. SNS 사용 5. 주차장 사용법 6. 위생면의 주의사항	전무이사 사사키 가즈히로

연수 내용은 이사로써 우선적으로 알아야 할 내용을 망라하고 있다. 회원 생협마다 차이는 있지만 그린코프 운동의 기초를 배우는 내용이 많다. ‘조합원 주권에 대해’, ‘이사와 조합원사무국의 관계에 대해’, ‘그린코프의 먹을거리 운동에 대해’ 등이 그 주 내용이다. 이는 이사가 필요로 하는 정보를 빠짐없이 제공해야 한다는 조합 측의 책임을 충실히 수행한다는 관점에서 구성되었다고 봐야 할 것이다. 이러한 연수 내용 및 자료는 ‘이사 안내서(텍스트북)’로 정리되어 이사가 연중 참고하는 기초 자료로 활용된다.

이사 연수의 대상은 기본적으로 회원생협 이사지만 회원생협에 따라서는 대상을 확대하여 지부 위원장이나 위원들이 참가할 수도 있도록 하고 있다. 연수 자체는 하루에 진행되는 프로그램이지만, 학습회 부분에서도 확인했듯이 필요한 내용에 대해서는 후속 학습을 통해서 보충하게 된다.

(3) 그린코프의 이사론

반복합니다. ① ‘협동을 말하지 마라! 내 마음대로를 말해라!’라는 말, ② ‘먹을 거리’라는 말, ③ ‘한 명의 엄마로서, 한 명의 여성으로서, 한 명의 인간으로서’라는 말, 이 세 가지가 그린코프를 만들어 왔습니다. 그리고 이 세 가지 말은 1980년부터 1983년 즈음에 그린코프가 획득한 것입니다.

- “여러분이 ‘좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 한다. 싫은 것은 거절한다’는 것을 관철하는 것이 그린코프 조합원 활동의 원칙입니다”, 그린코프공동체 유키오카 요시하루 고문, 2016년 4월 25일 그린코프오사카 이사 연수 강연 원고

‘이사 연수’에서 강조되고 있는 것이 앞서 언급한 ‘그린코프의 이사론’이다. 다른 자료에서도 유독 그린코프에는 ‘조직론’에 대한 기술이 많은데,

특히 그린코프는 스스로의 뿌리를 설명하는 부분이나 조직론을 언급할 때 ‘이사의 역할과 태도’에 대해서 거듭 강조한다.

저는 상품위원회건 이사회건 “여러분들은 이사(상품위원)지만, 그리고 이사(상품위원)로서의 책임을 다해 주셔야 하지만, 무엇보다도 한 명의 엄마로서, 한 명의 여성으로서, 한 명의 인간으로서 어떤 일의 시비와 선악을 판단해주셨으면 한다”고 부탁을 하게 되었습니다.

- “여러분이 ‘좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 한다. 싫은 것은 거절한다’는 것을 관철하는 것이 그린코프 조합원 활동의 원칙입니다”, 그린코프공동체 유키오카 요시하루 고문, 2016년 4월 25일 그린코프오사카 이사 연수 강연 원고

‘한 명의 엄마로서, 한 명의 여성으로서, 한 명의 인간으로서’는 앞서 소개한 그린코프효고 이사설명회 자료에서도 거듭 반복된 말이다. 이 말은 명확히 조합원 이사를 겨냥한 말이다.

(3) 그린코프의 조합원이란 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 사람으로서 해방된 사람입니다.

1) 그린코프의 조합원이란 ‘자기 아이가 건강하게 자랐으면 좋겠다’고 평범하게 생각하는 ‘엄마’라는 뜻입니다. 속박되거나 지배되는 경우가 많은 현실 속에서 그것과 싸우고, 엄마로서 ‘자기 아이가 건강하게 자랐으면 좋겠다’고 평범하게 생각하는 것을 소중하게 여기는 사람입니다.

2) ‘첨가물을 잘 안다’, ‘농약을 잘 안다’, ‘(먹을거리, 환경문제, 농업문제, ...문제)에 관한 의식이 높다’, ‘똑똑하다’라는 사람이라는 뜻이 아니라는 것입니다.

(4) 그린코프의 이사란 ‘생협 이사’가 아니라 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간으로서 존재하는 사람입니다. 그린코프 조합원과 가까운 사

람, 같은 사람입니다.

- (5) 그린코프는 사람이 꾸밈없이 생각하는 것을 소중히(기초, 근간) 여기고 사람이 꾸밈없이 생각하는 것을 모두가 협동해서 실현, 실천합니다.
 - 1) 그린코프는 ‘좋은 일’, ‘정의’, ‘~해야 한다’를 하는 것이 아닙니다.
 - 2) 한 명 한 명의 조합원, 한 명 한 명의 이사가 그린코프입니다. 한 명 한 명의 조합원, 한 명 한 명의 이사가 하고 싶은 일을 하고, 하기 싫은 일은 하지 않는 것이 그린코프입니다.
 - (6) 사람은 다양한 가치관과 의견을 가지고 있습니다. 그린코프는 많은 사람이 이야기를 나누고, 다양한 가치관과 의견을 교환하여 모두가 합의하는 것을 모아내고, 모두의 협동을 통해서 모두의 소망을 실현해 나갑니다. 철저한 대화와 합의 형성을 절대로 소중히 해나갑니다.
 - (7) 그린코프는 조합원 주권을 절대적으로 소중히 하고 그린코프의 일상 속에 조합원 주권을 관철해 나갑니다.
 - 1) 그린코프에서 조합원 주권을 절대적으로 소중히 한다는 것은 가장 먼저 조합원과 이사가 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간으로서 존재한다는 것이 기초입니다.
 - 2) 그리고 그린코프에서 권한(권력)을 가진 자(이사)가 항상, 항상 조합원으로 내려간다, 즉 조합원의 목소리(소망)에 귀를 기울이고 마음으로 응하면서 다가가는 활동입니다.
 - 3) 조합원 주권을 소중히 한다는 것은 권한(권력)을 가진 이사가 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간으로서의 조합원에서 유리되어 권한(권력)을 행사하지 않는 것입니다.
 - (8) 그린코프의 이사란 스스로가 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간으로서의 조합원으로서 활기차고 즐겁게 존재하고 활동하는 것, 그때 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간으로서의 조합원과 이야기해서 함께 활기차고 즐겁게 활동하는 사람입니다.
- “그린코프의 이사란” 그린코프생협하고 가타오카 히로아키 전무이사, 2017년 1월 20일 그린코프생활협동조합하고 이사설명회 강의 자료

즉 ‘한 명의 엄마로서, 한 명의 여성으로서, 한 명의 사람으로서’란 이사와 위원이 조합원에서 유리된 존재가 아닌 조합원 그 자체로서 느끼고 생각하고 판단해서 결정하기를 바라는 그린코프의 이념이다.

그렇다면 그린코프는 조합원 중의 하나인 이사 및 위원을 경계하고 견제한다는 오해를 살 수도 있는 이러한 생각을 왜 굳이 반복해서 말하고 강조하는 것일까. 이뿐만 아니라 그린코프가 자주 조직론, 즉 조합원, 조합원 이사(장), 실무자, 조합원사무국, 워커즈 등의 관계에 관한 원론적인 물음을 던지는 것은, 이 질문이 ‘사람과 사람의 이어짐’으로서의 생협 운동의 실태적인 핵심, 혹은 생협 운동 그 자체이기 때문이다.

생활협동조합은 시민사회에서 가장 큰 대중조직인데, 이는 대규모의 구성원을 의미하는 만큼 간접적 민주주의의 방법인 대의제를 채택할 수밖에 없다. 생협의 운영은 이사회에 의존하게 되는데 결과적으로 대부분의 중대한 결정과 실질적 운영이 상대적 소수인 이사 임원에게 맡겨진다. 즉 이사회가 조합에 미치는 영향은 절대적이다. 또한 이사회는 보통 한 번 구성되면 이를 견제할 수 있는 구조가 감사를 제외하면 존재하지 않는다.¹⁶⁾ 이는 생활협동조합이 대의민주제의 일반적 한계인 대의기구와 공동체 간의 유리에서 자유롭지 않으며, 삼권분립 등의 보완적 장치가 미비한 만큼 그 위험성이 작지 않다는 것을 의미한다. 생활협동조합은 ‘조합원 그 자체¹⁷⁾’라는 점을 봤을 때 이사회가 조합의 총의를 대의하느냐는 점은 가장 핵심을 이루는 지점이다.

16) 한국의 소비자생활협동조합법에서는 감사의 역할이 ‘조합의 업무집행상황, 재산상태, 장부, 서류 등을 감사’ 하는 것으로 되어 있는 반면, 일본의 소비자생활협동조합법에서는 감사의 역할이 ‘이사의 직무 집행’을 감사하는 것으로 되어 있다.

17) “2017년도를 맞이하면서” 그린코프오카야마 이사장 호리 사오리, 2016년 11월 30일

인간이, 인간을 <소외한> 자연에게 원한을 갖는 게 아니라, 자연과 더불어 자연이 갖는 생명력을 최대한으로 살릴 수 있도록 관계할 수 있다면, 자연은 더욱 더 풍요로워질 것입니다. 그리고 그렇게 자연이 풍요로워진다면 사람도 더욱 더 풍요롭게 살아갈 수 있을 것입니다.

또한 생협이 생협을 <소외>한 조합원에게 원한을 갖는 게 아니라 조합원과 함께하며, 조합원이 갖는 생명력을 최대한으로 살릴 수 있도록 조합원과 관계할 수 있다면, 조합원은 더욱 더 풍요롭게 살 수 있을 것입니다. 그리고 조합원이 그렇게 풍요롭게 살아갈 수 있게 된다면 생협도 더욱 더 풍요롭게, 다이나믹하게 살아갈 수 있을 것입니다. 즉 조합원이 자기답게, 최대한 자유롭게 자연스럽게 살아갈 수 있다면 생협도 더욱 더 풍요롭고 다이나믹하게 살아갈 수 있을 것입니다. 그것이 저의 '조합원과 생협의 공생'론이며 '조합원 주권론'에 다름 아닙니다.

조합원이 생협을 <소외>하는 과정은, 조합원이 먼저 조합원 이사를 <소외>하고 다음으로 조합원 이사가 이사장을 <소외>한다는 과정을 의미합니다. 따라서 '조합원과 생협의 공생'이 실태로서 실현되어 가는 과정은, 먼저 이사장이 이사장을 소외한 조합원 이사와 실태로서 <공생>을 실현해 나간다는 과정을 의미합니다. 그리고 조합원 이사가 다음으로 조합원 이사를 소외한 조합원과 실태로서 <공생>을 실현해가는 것이 됩니다.

그러나 조합원 이사들은 웃는 연습을 하는 것도 아니며, 도대체 사랑스럽게 생각할 수 없는 경우도 적지 않습니다. 또한 이사장에게 조합원 이사를 사랑스럽게 느낄 만한 <모성>이 있는 것도 아닙니다. 따라서 이사장과 조합원 이사가 <공생>하는 것은 꽤나 어려운 일입니다.

하지만 어떤 일도 '먼저 외부에서 시작하라¹⁸⁾'입니다. 즉 먼저 이사장과 조합원 이사가 실태로서 <공생>할 수 있도록 되는 것이 중요합니다. 따라서 저는 <소외>된 자들에게, <소외>한 사람에 대해서 '자기해체적으로 하강'할 것을

18) 선시어외(先始於隗), 중국 전국시대 연나라 정치가 각외가 현자를 구하는 방법을 묻은 소왕에게 '보잘 것 없는 저를 중용하면 귀한 사람이 어찌 찾아오지 않겠습니까?'라고 답한 일화. 가까운 사람을 소중히 하라는 뜻의 말이다.

추천해 왔습니다. 혹은 <소외>된 자들에게 <소외>를 받아들여 주었으면 한다고 부탁해 왔습니다.

그리고 이사장과 조합원 이사가 실태로서 <공생>할 수 있게 된다면 다음으로 조합원 이사와 조합원이 실태로서 <공생>할 수 있게 됩니다. 즉 먼저 이사장이 조합원 이사에게 ‘자기해체적으로 하강’하고, 다음으로 조합원 이사가 조합원에게 ‘자기해체적으로 하강’한다는 것입니다. 그리하여 생협은 총체로서 조합원을 향해 ‘자기해체적으로 하강’해 가는 것입니다. 그것이 저의 ‘조합원 주권’론이며 저의 ‘조합원과 생협의 공생’론입니다.

그렇게 하여 최종적으로, 인간이 이 세상에 한 사람밖에 없는 자신에게 걸맞게 최대한, 자유롭게, 자연스럽게 자신을 살릴 수 있는, 그러한 ‘사람의 이어짐’ 혹은 공간이 될 수 있다고 생각하는 것입니다.

- “저는 그린코프가 최종적으로, 인간이 이 세상에 한 사람밖에 없는 자신에게 걸맞도록 최대한, 자유롭게, 자연스럽게 자신을 살릴 수 있는, 그러한 ‘사람의 이어짐’ 혹은 공간이 되었으면 좋겠다고 바라왔습니다.” 그린코프 공동체 유키오카 요시하루 고문, 2016년 10월 19일 그린코프공동체 이사장 모임 강연 원고

그린코프에서는 이 문제를 ‘조합원과 생협의 공생’의 문제라고 정식화한다.

그렇다면 조합의 교육이라는 관점에서 이사에게 이러한 부분을 강조하는 것은 가장 중요한 부분 중 하나일 것이다. 따라서 그린코프에서는 이사 설명회, 이사 연수 및 이어지는 이사회 관련 학습회에서 기회가 있을 때마다 이러한 내용을 포함한 학습을 진행한다. 앞에서 소개한 유키오카 고문의 강연 중 다수가 이러한 이사 연수 등 이사가 모이는 자리에서 이뤄졌는데, 이 주요한 내용은 조합원 주권을 위한 ‘이사의 조합원화(하강)’이다.

이와 관련하여 유키오카 고문은 다음과 같이 서술하고 있다.

인간은 누구나 스스로가 이 세상에 단 한 명밖에 없다는 것을 알고 있다. 따라서 인간은 누구나 자연스러운 모습으로, 활짝 피고, 최대한 자신을 살리고 싶다고 바란다. 그러나 인간은 누구나가 그렇게 할 능력이 있는 것이 아니며 혹은 능력이 있다 하더라도 매일 자신을 눌러 죽이면서, 꺾 참으면서 살아간다.

그렇기 때문에 그린코프는 탄생했을 때부터 그러한 인간의 현실을 직시하면서, 인간이 누구나 자연스러운 모습으로 활짝 피고, 최대한 자신을 살릴 수 있는 ‘사람의 이어짐’ 혹은 ‘공간’이고 싶다는 소망을 품고 있었다.

그리고 그린코프가 탄생했던 시절부터 품어 왔던 그 소망은 1980년 ‘협동을 말하지 마라! 내 마음대로 말해라!’, ‘남 멋대로 되지 마라! 내 멋대로가 되어라!’라는 말로 처음 표현되었다. 그리고 1981년 그린코프는 ‘상품을 먹을 거리로 되돌린다’는 말을 얻는다. 이어서 1983년, ‘조합원 이사는 어디까지나 한 명의 엄마, 한 명의 여성, 한 명의 인간이기를 바란다’는 말이 나타난다. 이어서 그 후 1995년쯤 ‘그린코프는 정의나 대의를 이루려는 집단, 조직이 아니다. 생명과 더불어서 생명과 함께 하고 싶다고 바라는 집단, 조직이다’라는 말이 나왔다. 그리고 최근 ‘좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 한다. 싫은 것은 거절한다’는 것이 그린코프 조합원 활동에 관철되어야 할 원칙이라는 것이 활동 조합원 속에서 널리 공유되기 시작했다. 즉 그린코프는 인간이 누구나 자연스러운 모습으로 활짝 피고, 최대한 자신을 살릴 수 있는 ‘사람의 이어짐’ 혹은 ‘공간’으로 실태로서 전환하고 있다. 즉 그린코프는 <조합원과 생협의 공생>, 바꾸어 말하자면 <조합원 주권>을 실태로서 실현해나가고 있다.

- ‘그린코프생협의 탄생에서 지금에 이르는 동안의 총괄’ 그린코프공동체 고문 유키오카 요시하루

인간은 누구나 탄생과 동시에 ‘아버지’, ‘어머니’라는 모습을 띤 ‘세상’이 다가와서, ‘이건 안 돼’, ‘저것도 안 돼’, ‘네 마음대로 하면 안 돼’라는 훈육을 받으면서 자랍니다.

그리고 초등학교 고학년이 되면 당연하게도 노는 것(아이로서 살아가는 것이)

허용되지 않으며, ‘좋은 중학교에 들어가기 위해 공부할 것’이 강요됩니다. 그리고 중학생이 되면 ‘좋은 고등학교에 들어가기 위해 공부할 것’이 강요됩니다. 그리고 고등학생이 되면 ‘좋은 대학에 들어가기 위해 공부할 것’이 강요됩니다. 그리고 대학생이 되면 ‘좋은 회사에 들어가기 위해 공부할 것’이 강요됩니다. 따라서 어린이들은 언제나 아이로서 살아가는 것, 즉 노는 것이 허용되지 않습니다.

그런 와중에 사회인이 되어 생협에서 이사로 관계를 맺게 되었을 때, ‘이사의 소양 부족’을 해소하기 위해 ‘단위’, ‘코스’ 등이 설정된 ‘시스템’으로 교육을 받게 된다면, 저는 솔직히 너무 심한 일이라고 생각합니다.

사람은 생명으로서 살아가는 것, 자신을 살리는 것이 허용되어야 할 존재입니다. 저는, 그리고 생협에서 이런 일이 벌어진다면 ‘조합원 리더십’은 틀림없이, 매일 매일 죽어갈 거라고 생각합니다.

그린코프는 최근 ‘좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 한다. 싫은 것은 거절한다’는 것이 그린코프 조합원 활동에 관철되어야 할 원칙이라는 게 활동 조합원 사이에서 널리 공유되기 시작했습니다. 그리고 그러한 원칙이 관철된 결과로서 ‘조합원 리더십’이 그린코프에 관철되고 있는 것입니다.

- 2017년 10월 9일 그린코프공동체 고문 유키오가 요시하루 서면 인터뷰

즉 그린코프는 이사에게 사람이 외부로부터 강제적으로 교육되어야 할 존재가 아니어야 한다고 설파한다. 좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 하고 싫은 일은 하지 않는 것이 결과적으로 조직 전체에 조합원 리더십이 풍성하게 자라나도록 하며, 이를 위해서 이사가 본연의 자기로서 활동하는 것이 가장 중요하다는 것이다. 이러한 유키오가 고문의 이야기는 그린코프 30주년을 준비하는 공동체 이사장 모임에서 확인되었고 2017년도 그린코프공동체 총대회 자료집에 실리기도 했다. 그만큼 다수의 그린코프 조합원들이 이 뜻을 이해하고 동의하여 실천에 힘쓰고 있다는 뜻이 될 것이다.

4) ‘진정한 정보 공개’

그린코프의 여러 실천 항목 중에 ‘정보 공개’라는 것이 있다. 이는 환경, 평화 등 그린코프의 가장 중요한 활동과 동렬로 열거된다.¹⁹⁾

3. 철저한 정보 공개를 진행해 왔습니다.

1) 우리들이 살아 있는 시대, 우리들이 만들어 낸 사회에 대해 정보 공개를 합니다.

* 정보 공개는 위험부담이 크다 - 제군(배제와 말살)의 시대

* 사실을 알람으로써 노력하고 고생하는 현실을 먼저 서로 이해했으면 한다.

* 판매자(생협)의 관리 책임을 명확히 해나가는 것이 중요하다.

2) 정보 공개는 사실을 밝힘으로써 사회의 실태에 경종을 울리고, 스스로의 존재를 바로잡으며, 존재 방식에 계속 질문을 던지는 것으로서 사회 개혁을 목표하는 운동입니다. 그린코프의 생명 중 하나입니다.

- 2017년도 그린코프생협 오이타 이사 안내서 중

또한 그린코프의 불전(不戰) 결의에는 다음과 같은 항목이 있다.

(6) 우리는 폭력의 근원이 완전한 정보 공개, 철저한 대화, 빠르고 책임 있는 대응, 이 세 가지의 구조적 결여에 있다고 생각한다.

※그린코프에게 ‘정보 공개’는 생명 다음으로 중요한 것이다. 사회적인 식품 위장 문제에서 다른 생협은 업자에게 이름을 공표시키고 사고 보고도 시켰지만 자기 생협의 이름은 가렸다. 그린코프는 판매자로서의 책임을 명확히 하면서 사회에 공표해왔다. 정보 공개 다음으로 중요한

19) “2017년도 그린코프생협후쿠오카 임원연수자료”, “2017년도 그린코프생협 오이타 이사 안내서” 등

것은 ‘철저한 대화’와 ‘빠르고 책임 있는 대응’이다. 이것들의 부재야말로 폭력의 근원이다.

- “그린코프 〈불전 결의〉 및 그 해석”, 2017년도 그린코프생협 오이타 이사 안내서 중

위에서 말하는 ‘정보 공개’는 사업체로서의 생협의 조합원에 대한 투명성을 의미하는 것으로 축소해서 읽힐 수 있으나 그린코프는 정보 공개라는 말로 가장 넓은 의미를 지향한다. 가령 그린코프후쿠오카의 2017년도 활동 방침에는 다음과 같은 내용이 있다.

향후 책임자가 ‘업무’를 통해서 ‘그린코프의 주체’ 중 하나가 되어, 그린코프의 강화를 실현해가기 위해 다음 두 가지 점에 대해 다시 한 번 마음을 새로이 하여 실천합니다.

가) 일터를 ‘그린코프의 일터’로 할 것, 책임자와 워커, 실무자 간의 관계, 실무자와 실무자, 워커와 워커의 관계를 ‘그린코프의 관계’로 만들어 간다.

- 1) 책임자가 소외를 맡는다.
- 2) 책임자가 실무자로 하강한다.
- 3) 모든 사람을 존중한다.
- 4) 이야기를 들을 것, 정보 공개, 그리고 대화하고, 소중히 여긴다.

이를 통해서 일터에서 부당함을 없애갑니다. 책임자가 ‘부당함을 없애 나갑니다’라고 선언하고, 이를 실천수범하며, 다 같이 협동해서 부당함을 없애자고 모두에게 호소합니다.

나) 조합원을 소중히 하며 조합원과의 관계를 ‘그린코프의 관계’로 만들어 간다.

- “제3호 의안 2017년도 활동방침”, 2017년도 그린코프생협후쿠오카 총대회 의안서 중

‘진정한 정보 공개’는 말 그대로 진실을 밝히는 것으로서, 판단 혹은 대책 이전에 먼저 정보를 공개하는 것이다. 이를 두고 그린코프공동체 가타오카 전무이사는 한살림과의 연수 속에서 “정보 공개를 즉시 유통적으로 진행하여, 모두가 한 명의 사람으로서 생각할 재료와 시간을 가질 수 있게 하여 결정에 이르는 참가자를 늘린다”²⁰⁾라고 했으며, 유키오카 고문은 그린코프를 형성한 말 중 하나로 “정보는 즉시 공개한다. 그것이 상대를 주체화한다”는 것이 있다고 설명했다.²¹⁾

실제로 그린코프에서는 온라인이나 문서를 통해서 많은 토론이 오고 가는 데 이는 비교적 넓은 범위의 관련자에게 모두 열려 있다. 실제로 이를 확인할 수 있는 자료 중 한 가지가 총대회 의안서의 자료집이다. 2017년도 그린코프공동체 총대회 의안서는 본 내용(의안서) 195쪽에 대해 부록에 해당하는 자료집(같은 책)에는 206페이지에 달하는 문서가 첨부되어 있다. 이 28건의 문서는 자료의 성격을 갖기보다는 생각과 토론의 성격을 훨씬 강하게 갖고 있는데, 그중에는 심지어 수기로 작성된 것도 있다. 문서의 성격을 짐작하기 위해 일부를 발췌한다.

일과 사물에는 항상 상반되는 양면성이 있습니다. 그린코프의 실무자와 생산자가 ‘밀접한 관계’인 것에는 좋은 면이 있는 반면, 나쁜 면, 부족한 면도 있습니다. 이른바 사회 일반적으로 말하는 ‘유착’, ‘친한 사이’라는 관계를 만드는 경우도 있습니다. 거꾸로 이를 피하는 의미에서 ‘무기질적’인 관계에도 좋은 점이 있는 반면 나쁜 면, 부족한 면이 있습니다. 이에 대해서는 역사와

20) “그린코프의 사업동향 및 전략과 실천”, 그린코프공동체 가타오카 전무이사, 2016년 9월 7일 한살림 실무책임자 간담회 강연 원고에서

21) “그린코프 생협의 개요·역사, 먹을거리 운동과 그린코프 상품에 대한 생각에 대해” 그린코프공동체 유키오카 고문, 2017년 6월 28일 한살림연합 그린코프 위원회 연수 강연 원고에서

시간 속에서 왕복, 진폭하면서 나선형적으로 고도화되어 가는 것이라고 생각합니다. 따라서 지금의 그린코프는, 그린코프에서 일하는 사람과 생산자가 ‘사람과 사람의 관계, 이어짐’, ‘유기적인 관계’, ‘밀접한 관계’가 늘어나도록 전진해 나갈 시기라고 생각합니다.

- “농산부에 대한 생산자 인사교류에 대해”, 2016년 7월 19일 그린코프공동체 가타오카 전무이사, 2017년도 그린코프공동체 총대회 의안서 자료집 13쪽

무라카미 씨와 니시무라 씨의 방식은 ‘구마모토 지진 피해 지원 활동’과 ‘네팔 지진 피해 지원 활동’을 ‘그린코프 조합원 모두의 지원활동’(‘일 · 것’)이 되지 않게끔 해버렸다, 즉 ‘무라카미 씨의 활동’, ‘니시무라 씨의 활동’으로 만들어 버렸다고 생각합니다. 이는 무라카미 씨와 니시무라 씨의 의도와 상관없이, 무라카미 씨와 니시무라 씨가 ‘개인의 것’, ‘그린코프를 장난감’으로 만들어 버렸다는 것을 의미한다고 생각합니다. 그 결과 ‘구마모토 지진 피해 지원 활동’과 ‘네팔 지진 피해 지원 활동’을 현재 그린코프의 모두에게 ‘자신들의 실천’으로 생각하지 못하는 사람이 적지 않을 거라고 생각합니다.

저는 그린코프의 실천은 모두 ‘그린코프 조합원 모두의 실천(‘일 · 것’)으로 전개되지 못한다면 ‘그린코프의 실천’이 아니라고 생각합니다. 그리고 그렇지 못한다면 그린코프의 실천은 성공하지 못할 거라고 생각합니다. 그린코프는 ‘사람의 연대’ 그 자체이며 그린코프의 실천은 전부 ‘사람과 사람의 연대’로서 전개되어 가는 것이기 때문입니다. 그리고 ‘그린코프 조합원 모두의 실천’으로 서 전개되기 위해 충분히 필요로 되는 것은, 그린코프의 주권자인 조합원이 알고, 생각하고, 판단 · 결정해서 조합원이 실천할 수 있도록 하는 것입니다. 그러나 지금의 ‘구마모토 지진 피해 지원 활동’과 ‘네팔 지진 피해 지원 활동’은 주권자인 조합원이 알 수 있는 것이 충분치 않으며, 따라서 주권자인 조합원이 생각할 수 없는 상황에 놓이고, 그 결과 진정으로 조합원이 판단 · 결정해서 조합원이 실천할 수 없는 상황이 만들어져 있다고 생각합니다.

- “상근임원은 ‘업무로서의’ 자기표현을 획득하여 그린코프의 ‘일 · 것’이 주권자인 조합원 모두의 ‘일 · 것’으로 전개되도록 존재하고 기능해주시기를

바랍니다”, 2016년 12월 20일 그린코프공동체 가타오카 전무이사, 2017년
도 그린코프공동체 총대회 의안서 자료집 103쪽

이 제안을 전달하는 계기의 한 가지는 2016년 4월에 그린코프생협구마모토에
노동기준감독서가 들어와서, 조합원사무국 근태에 대해서 ‘서비스 야근(지불
되지 않는 야근)이 있는데, 모든 노동시간에 대해서 임금을 지불하도록 하라’
는 지도를 받은 일이 있었습니다. 또 한 가지, 2016년 11월 29일 그린코프생협
후쿠오카 이사회에 ‘조합원사무국 체제의 과제 및 향후에 대해서’가 제출되었
습니다.

현재 노동협동조합(워커즈)에 있어서 ‘소위 말하는 ‘서비스 야근’이라고 지적
되는 사항을 없앱니다. 노동협동조합(워커즈)은 일반적으로 말하는 ‘노동자’
가 법적(노동3법)으로 술선해서 지켜지도록 하고, 더 말하자면 그 이상으로
일하는 사람을 소중히 해나갈 것을 실천하는 존재가 된다’는 것에 대해서
제기하고 토론을 하고 있습니다.

(중략) 저는 조합원사무국에도 같은 ‘과제’가 있으며, 지금은 잠재화되어 있을
뿐, 표면화되지 않을 뿐이라고 생각해 왔습니다. 그리고 걱정한 일이기도
합니다. 왜냐하면 조합원사무국에는 정해진 ‘활동시간’을 크게 넘어서 ‘활동’
하는 실태가 있다는 것을 알고 있기 때문입니다.

- “조합원사무국의 ‘노동협동조합화’란 ‘노동’이라는 말이 갖는 빈곤함에서
해방되어 풍요로운 ‘노동’으로의 실천으로 나아가는 것이라고 생각합니다.”,
2017년 1월 11일 그린코프공동체 가타오카 전무이사, 2017년도 그린코프공동
체 총대회 의안서 자료집 182쪽

저는 첫 번째로, 지금 지부장의 노동자성을 지키지 못하고 있다고 총괄하며,
향후 지부장의 노동자성을 지키는 것에서 시작해야 한다고 생각하고 있습니
다. 책임자가 군림하지 않는다, 책임자가 술선수범한다는 것에서 시작하여,
매우 잘 해왔습니다. 하지만 그 방향에서 나쁜 점이 나타나고 있을 가능성이
있다고 생각합니다. 세상의 무엇이건 양면성이 있습니다. 좋은 점이 있으면
같은 것이 다른 의미에서 나쁜 점도 가지고 있습니다. 책임자가 열심히 하면

할수록, 그것이 ‘압력’이 되어서 악영향을 주기도 한다고 생각합니다. 이에 대해서, 솔선수범적으로 열심히 하는 것에 더해 지부장의 노동자성을 지킨다는, 일견 모순되는 것처럼 생각되는 것을, 모순하는 것이 아니라 양립할 수 있는 것으로 생각하고 ‘양립시키는 일’에 도전해야 한다고 생각합니다. 스스로의 노동자성이 지켜지지 않는 사람, 지키지 못하는 사람은 부하의 노동자성을 지킬 수 없다고 생각합니다. 이로서는 업무 성과가 오를 수 없다고 생각합니다. (중략)

〈보충〉 저는 그동안 지역 전무에게 ‘밤늦게까지 열심히 일하지 말아야 한다.

밤늦게까지 일하는 게 지부장에게 알려지지 않도록 해야 한다. 이를 위해 필요한 조치를 취한다’고 해 왔습니다. 지역 전무가 그렇게 업무 방식을 개선하지 않는다면, 가령 지부장이 노동자성을 주장했을 때 지부장에 대해 탄압적으로 관계하게 될 것이라고 생각하기 때문입니다. 혹은 ‘압력’으로서 지부장과 관계하게 될 거라 생각하기 때문입니다. 마찬가지로 만약 지부장이 노동자성을 지키지 못하는 상황에 내몰리면 지부장과 주임 및 담당과의 관계에서도 같은 일이 일어날 거라 생각하고 있습니다.

- “그린코프생협 후쿠오카의 도달점 및 과제와 방침”, 2016년 5월 28일 그린코프생협 가타오카 히로아키 전무이사, 2017년도 그린코프공동체 총대회 의안서 자료집 198-199쪽

단편이지만 이상의 글들을 통해 그린코프에서는 생협 내 기초가 되는 관계성, 노동과 활동 등에 대한 중요하고 깊은 생각이 널리 공유되고 있다는 것을 알 수 있다. ‘진정한 정보 공개’란 최소한의 정보 공개가 아니라 최대한의 정보 공개이다. 즉 결과나 대책만을 제시하는 의무적이고 형식적인 정보 공개가 아니라 문제의 발생 시점에서 신속한 공개, 알아야 할 것을 공개하는 것이 아니라 알릴 수 있는 모든 것에 대한 공개, 대책을 함께 논의하기 위한 정보 공개, 결과만이 아닌 문제의 발단부터 논의의 과정을 포함한 공개를 뜻한다.

이러한 깊고 폭넓게 공개된 정보를 접한 사람은 스스로의 일로서 일어난

일, 일어나고 있는 일을 파악할 수 있다. 사실상 정보 공개는 대중조직에서 다수의 주권을 실질적으로 보장하는 가장 중요한 내용을 이룬다. 그리고 리더란 어떤 특정한 역할을 갖는 사람을 가리키는 것이 아니라 조직(공동체) 안에서 집단과 스스로에게 원인과 목적을 모두 발견하는 사람을 말하는 것이다. 주체는 스스로를 결정할 수 있는 사람이며 이를 위해서는 정보가 필요하다. 즉 정보의 공개는 주체를 주체화한다. 그리고 주체란 다름 아닌 리더 그 자체이다.

5) 그린코프공동체

앞서 정보 공개의 중요성을 언급했는데 여기서 중요한 것이 정보의 질이다. 양만 많은 정보는 그저 홍수일 뿐이다. 그런데 정보의 질이란 정보 자체의 성격이기도 하지만 그만큼 중요한 것이 정보와 이를 접하는 사람 간의 관계이다. 아무리 귀한 정보라도 나와 상관없다면 무가치한 정보이며 정보가 아니라 짐에 불과할 것이다.

그린코프는 2007년 ‘그린코프공동체’ 설립을 통해 하나의 의사결정구조를 만들었다. 이는 모두(그린코프)의 일을 모두의 일로 생각하고, 모두(그린코프)가 함께 의논하여 결정함으로써 모두가 모두(그린코프)로 되는 조직을 만든 것이다. 이는 이용으로 맺어지는 연합 관계와 ‘회원생협의 벽’이라는 한계에 대한 반성으로 나온 것으로, 자원·사람·돈·자산 그리고 생각과 마음을 하나로 모아 추상적 전체를 극복하고 구체적 전체를 형성하고자 한 그린코프의 시도이다. 그린코프는 이를 ‘회원생협 주권’의 시대에서 ‘지역주권’ 혹은 ‘현장주권’으로의 이행이라고 말한다.

지금 그린코프는 모두의 일을 자기 일처럼 생각하고, 모두의 일이 자기와

이어진 유기적 관계를 이루고 있다고 해야 할 것이다. 실제로 그린코프에서는 다양한 활동, 업무, 사업의 구조 및 내용이 조직 간 연계성을 이루게 되었다.²²⁾ 이러한 유기적 조직 구조 안에서는 조직 내에서 오가는 이야기와 생각들, 즉 정보가 나와 연관한 것으로, 더 가까운 것으로 다가올 것이며 그 정보 가치는 더욱 클 것이다. 즉 그린코프공동체는 구성원들을 주인으로 만들고 있다.

22) 많은 구조가 있지만 그린코프공동체가 모든 직원 고용의 주체가 되어 있는 점, 통합 회계를 진행하는 것 등이 대표적인 사례이다.

3. 일본 생활클럽생협의 리더십 성장 기제 사례

1) 생활클럽 일반 및 생활클럽연합의 교육 현황

생활클럽은 수도권을 중심으로 각 회원생협에서 교육 관련 기구를 가지고 있으며 이를 통해 조합원 교육을 진행한다. 생활클럽도쿄의 ‘생활클럽의 학교’ 및 ‘커뮤니티스쿨 마을디자인’, 생활클럽가나가와 NPO법인 ‘포럼 아소시에’, 생활클럽사이타마의 NPO법인 ‘어른의 학교’²³⁾ 등이 대표적이다. 이러한 기구의 설립 및 운영은 생활클럽이 협동조합 7원칙 중 제5원칙 ‘교육, 훈련 및 정보제공’을 구체화한 것이라고 볼 수 있다.

이들 기구는 2000년대 초에 탄생하여 이후 법인화 하는데 비교적 최근에 생겨난 것이다. 이는 생활클럽도쿄의 ‘생활클럽의 학교’ 설명문에도 있듯 반 조직의 완만한 해체가 설립의 직접적 동기였다는 것을 짐작할 수 있다.

각 단체의 실제 운영은 다양하지만 실제로 수행하는 교육은 일반적인 강좌나 강연회 형식이 대부분이다. 학교라는 이름에서 연상되는 체계성 및 자격 부여와 같은 요소는 없다고 할 수 있다. 대신 생협 내부 조직이 아닌 외부 조직으로 만들어 일반 시민에게 열린 교육이 될 수 있도록 운영하여 시민사회와의 교류, 연대 성격을 강화하고 있으며 강연 자료 등의 외부 발신에 힘을 쓰고 있다. 주제 면에서도 환경이나 평화 등 생협 이념적인 부분에 집중하는 것이 아니라 여행, 마사지, 취미의 비중이 높아 개인의 필요에

23) www.otonanogakkou.org

따른 접근이 활성화되어 있다. 또한 생협 관련 자료 및 책자 생산 기능도 담당하고 있는데, 후술하겠지만 생활클럽도쿄의 '생활클럽의 학교·텍스트 작성팀'에서는 마을위원을 위한 생활클럽 설명 소책자를 생산하기도 했다.

〈표 1〉 생활클럽 회원생협의 대표적인 교육 관련 조직

이름	지역	분류	특징
포럼 아소시에	생활클럽가나 가와	NPO 법인	- 다양한 지역 단체와 함께 운영 · 포럼: 주제를 가지고 강좌 진행 · 얼터가죽식당: 요리교실과 식당의 결합 · 농사짓는 생활 학원: 현내에서 배우는 농업학교 · 자연놀이학원: 자연 속에서 아이와 함께 노는 것을 배움 · 강좌 기획, 강좌 파견 사업 · 기타 육아지원사업, 시민활동 지원사업
어른의 학교	생활클럽사이 타마	NPO 법인	- 매월 2~5회 강좌 진행. · 어른의 평일클럽: 근교 명소 탐방 · 수제 베이컨 만들기 등 요리 교실 · 종아리 맛사지 배우기 등 - 연 2~4회 강연회 개최 - 책자 제작 및 배포
커뮤니티 스쿨 마을디자인	생활클럽도쿄	NPO 법인	- 연수·세미나를 통한 인재육성사업 · 마을디자인 시민강좌 · 연수·세미나 기획 및 강사파견 · 먹을거리 컨설팅·양성·심화 강좌 - 먹을거리·환경에 관한 교육사업 · 학교 내 먹을거리·환경 교육 · 강사 양성 코스 · 두부 장인 양성 코스

			- 음식을 중심으로 한 생활제안사업 · 요리 강좌 - 조사 연구, 자료 생산 등
생활클럽 의 학교	생활클 럽도쿄	내부 조직	- 포럼(강연회) - 클래스(연속강좌) - 스터디투어(생산지 탐방) - 컬리지(리더 연수, 정책별 연수) - 연구모임 - 생협 리더를 위한 텍스트 제작 등

한편, 생활클럽 연합회에는 조합원을 대상으로 하는 교육 역할이 규정되어 있지 않아 기획부 차원에서 개최하는 일반적인 토론회나 강연회, 행사를 제외하면 조합원의 교육과 학습에 직접적으로 관여하는 부서가 없다. 특별히 연합 임원을 대상으로 하는 교육이나 연수도 진행하지 않는다.

2) 감사 연수

단, 연합 차원에서 감사 연수를 연 1회 진행한다. 일본 생협에서의 감사는 2인 이상으로 규정되어 있으며 그 감사 내용은 ‘이사의 업무 집행’으로 되어 있다.²⁴⁾ 이는 감사의 직무가 ‘조합의 업무집행상황, 재산상태, 장부, 서류 등’으로 규정되어 있는 한국의 생협법²⁵⁾과 해석이 다소 달라질 수 있다.

24) 소비생활협동조합법 27조(임원의 정수) 및 30조 3의 2(임원의 직무 및 권한 등). 2017년 6월 2일 공포.

25) “제37조(감사의 직무) ① 감사는 연 1회 이상 조합의 업무집행상황, 재산상태, 장부, 서류 등을 감사하여 총회에 보고하여야 한다.” 소비자생활협동조합법, 법률 제10173호, 2010.3.22., 전부개정. 물론 “③ 감사는 이사가 법령·정관·규약·규정 또는 총회의 의결에 반하여 업무를 집행한 때에는 이사회에 그 시정을 요구하여야 한다.”에 감

한국의 생협법에서의 감사는 조합 외적인 것으로 해석되고 운용될 소지가 큰 반면, 일본 생협법에서는 조합 내적인 것으로 해석되고 운용될 소지가 크다. 양쪽 법 모두 감사의 이사에 대한 감독 기능, 즉 총회 의결사항이 이사회에서 제대로 실현되는지를 감독해야 한다는 것을 내용상 가지고 있지만 그 주된 규정에서의 표현 차이로 인하여 해석의 차이가 발생한다는 것이다.

실제로 이를 보여주는 것이 생활클럽, 그린코프 등에서의 감사 구성이다. 이들 생협에서는 감사를 조합원 중에서 선출한다. 그리고 전원이 매번 이사회에 참석하며²⁶⁾ 그 외에도 위원회 등 생협의 주요 행사에 연 1회 이상 참석한다. 이들은 조합원으로서 조합원 중 하나인 이사의 활동을 감독하는 조합원 활동을 펼치는 것이다. 물론 감사는 감사라는 형태로 이사회에 대한 감독 책임을 지며, 유사시 법적 책임의 대상이 되는 등기 임원이므로 그 활동은 형식 이상의 것이기도 하다.

이러한 까닭에 이들 생협에서 감사는 이사와 마찬가지로 특별하게 취급되어야 할 대상이 된다. 생활클럽에서 진행하는 ‘감사 연수’는 이러한 회원생협 및 연합 신임 감사를 대상으로 하는 연수이다. 이 연수에는 회원생협 신임 감사 58명 등이 참가했다.

2017년도 회원생협감사연수 프로그램

감사회사무국(생활클럽연합회 총무과)

사의 이사에 대한 감독 의무도 규정되어 있다.

- 26) “제37조(감사의 직무 및 권한) 8. 감사는 이사회에 출석하고, 필요하다고 인정될 때에는 의견을 진술해야 한다.”, 그린코프후쿠오카 정관, 제16기 정기총대회 개정. “감사는 총회 또는 이사회에 출석할 수 있다”고 하는 한국의 생협법 및 이를 바탕으로 한 생협 정관과 온도 차이가 있다.

10:35~12:10 '생활클럽 감사의 필수 기초 지식'

I. 감사로서의 마음가짐

1. 생협운동의 의의와 역할을 안다
2. 감사는 자주관리·자주운영의 리더
3. 전문가에게 맡기지 말고, 생활자의 눈높이에서
4. 경영을 확충하는 높은 차원에서
5. 항상 전문적 지식과 능력을 개발
 - ① 생협법, 정관, 규약 등의 학습
 - ② 기초적 회계 처리와 재무제표 지식(오후에 상술 예정)
 - ③ 세무에 관한 일반적 지식 및 정보 습득
 - ④ 계수관리 숙지

II. 먼저 연간 감사 방침을 세운다('감사회')

1. 감사는 목적의식을 가지고—방침이 없으면 안돼요
2. '중간'에서도 '기말'에서도 감사하는 필수사항
 - ① 이사의 업무 집행
 - ② 조합재산의 안전관리 및 운용
 - ③ 예산에 근거한 지출의 타당성
 - ④ 거래 적정성 및 증표 보존
3. 주제별·중점적으로 감사할 선택 사항
 - ① 물류·서비스 제공·자금회수 확인
 - ② 조직대책·홍보활동·행사 등의 확인
 - ③ 재난대책·안전·환경보전 상의 확인
 - ④ 인사·노무·복리후생·워커즈 등의 확인
 - ⑤ 마을 만들기·지역활동 등의 확인
 - ⑥ 전산화·효율화 등의 확인

III. 중간 감사를 앞두고

1. 중간 감사와 기말 감사의 차이
 - ① 중간 감사는 상기 활동 반성 및 후반기에 대한 제언
 - ② 기말감사는 총회(회원)에 대한 총괄 보고

2. 감사의 권한 및 책임 ① 집행(이사들)에 대한 강한 권한 ② 조합원에 대한 책임 3. 감사의 독임성 및 업무 분담 (후략)
13:00~14:30 '회계감사의 요점'
14:40~15:20 생활클럽지바, 생활클럽아이치 2생협 총대회 의안서, 2016년도 '결산보고 및 잉여금처분 승인'을 사례로, 결산서에서 감사를 행할 시 감사가 주의해야 할 수치는 무엇인지, 그것은 왜인지
15:20~15:55 질의응답

이 감사 연수의 내용을 보면 또 하나의 강력한 조합원 활동이라는 것을 알 수 있다. 그리고 연수 내용 목차에도 “감사는 자주관리·자주운영의 리더”라고 나와 있듯 감사 활동이 직접적으로 리더를 만들 뿐 아니라, 감사 활동 자체가 조합을 주체적으로 운영되도록 함으로써 조합 구성원 모두를 주체화 하는 주요한 기제로 활용되고 있다고 할 수 있을 것이다.

3) 생활클럽도교 사례

생활클럽도교의 조합원 교육은 앞서 설명한 교육조직인 생활클럽의 학교를 통한 의식적 교육과 조직운영 참여를 통한 주체로서의 성장 두 가지로 나눌 수 있다. 서론에서도 언급했지만 이를 비중으로 나누자면 조직운영 참여를 통한 성장이 압도적이라 볼 수 있으며 생활클럽의 학교 소개문에도 있듯 생활클럽의 학교는 이를 보조하는 역할을 맡고 있다고 봐야 할 것이다.

(1) 생활클럽의 학교

[생활클럽의 학교 소개 자료]

[생활클럽의 학교란]

생활클럽은 지역에 등장한 ‘다수의 나’가 지역에서의 모임이나 생산자와의 교류, 공동구매 및 복지 등의 활동에 참여하여 정말 많은 것을 배울 수 있는 장입니다. ‘소비자로서 우리가 스스로 납득할 수 있는 소비재를 생산자와 함께 만들어 나간다’, ‘우리들의 과제 해결을 남에게 맡기지 않는다’는 공동구매 사업의 정신과 이를 실행하는 것이 배움을 촉진하기 때문입니다.

이 배움의 방식은 일방적으로 누군가가 누군가에게 가르치는 것이 아니라 사람과 사람의 관계성 속에서 서로 가르치고 서로 배우는 것이며 이를 ‘공육’이라고 부르고 있습니다.

예전에 생활클럽 조직 운영은 ‘반’이 기본 단위였으며 사람과의 커뮤니케이션과 사회의 발견, 다른 사람을 배려하면서 문제를 해결해나가는 민주적인 사고방식, 결정 방식을 우선 반 안에서 서로 배우고 가르쳐왔습니다.

지금 조직운영의 기본은 ‘개인’이 되었습니다. 반이 해운 공육의 가치를 조금도 훼손하지는 않지만, 지금까지와는 다른 공육의 장을 마련할 필요가 생겼습니다. 생활클럽에서 오랫동안 키워온 ‘공육’의 기능을 체계화하여 ‘생활클럽의 학교’로 자리매김하고 사업을 시작했습니다.

[생활클럽의 학교 구성]

♣ 개인이 각자의 관심을 가지고 배울 수 있는 장

《포럼》

사회적인 관심을 통해 주제·기획을 구성해나갑니다. 조합원은 물론, 일반인에게도 널리 홍보하여 생활클럽의 메시지를 발신해 나갑니다.

《클래스》

연속 강좌

먹을거리, 주거, 환경, 복지 등 한 가지 주제를 연속적으로 개최해나가는 강좌입니다. 강좌 참가자끼리의 커뮤니케이션도 중요하게 진행합니다.

《스터디 투어》

소비자와 생산자를 더욱 깊고 폭넓게 이해해 나가기 위한 기회로서 생활클럽 운동을 실감하기 위해 생산자 및 유우에이전스 등 관련 단체 협력을 통해 진행합니다.

♣ 생활클럽의 기본적인 관점을 배우는 리더 연수

《컬리지》

리더 연수

신임 임원·마을 위원장을 대상으로 계획해서 진행하고 있습니다.

정책별 연수

각 전문위원회가 계획하는 연수로서 위원을 대상으로 하는 기획과 대상을 더 넓은 기획이 있습니다.

《연구모임》

사회 상황에 대한 학습이나 생활클럽 향후 논의를 심화하기 위한 장입니다.

[생활클럽도쿄 마을위원 텍스트북(소책자) ‘안다 이어진다 생활클럽’ 소개글 및 목차]

마을위원 텍스트북

안다 이어진다 생활클럽

생활클럽의 학교 텍스트북 작성팀

[텍스트북을 손에 쥐신 여러분께]

생활클럽 마을 리더가 되신 여러분은 처음에 당황스러운 일이 많으실 거라 생각합니다. 반복되는 회의, 거기서 나눠주는 많은 자료와 여러 가지 제안. 마을 대회에서 결정한 매월의 조합원 확대 목표 및 이용결집 목표….

도대체 무엇을 어떻게 생각하고 어떻게 활동해야 하는 걸까? 연수는 받고 싶지만 한두 번의 연수로 모든 것을 이해하는 건 당채 불가능… 그런 불안만 있다면 지속가능한 활동이 될 수 없겠죠. 생활클럽 활동 속에는 반드시 ‘발견’, ‘알게 됨’, ‘감동’이 있습니다. 그곳으로 이어지기 위해서는 제안, 이야기 나누기, 결정, 실행을, 성과와 과제를 명확히 하면서 반복하는 것이 중요합니다. 그 활동에 도움이 되도록 짜인 것이 이 텍스트입니다.

여러분이 필요하다고 생각하는 부분부터 읽어주세요. 읽어서 이해되지 않는 곳은 선배 조합원이나 이사에게 물어보거나 마을 리더 동료들과 논의해주세요. 또한 연수 등에서 누군가의 강연을 들은 후 되돌아보기 위해 다시 읽어보는 것도 괜찮을 것 같습니다.

텍스트북을 읽는 것, 논의하는 것, 실제로 활동하는 것을 되풀이함으로써 여러분의 생활클럽에 대한 이해는 한층 더 깊어질 것입니다. 이 텍스트북이 여러분에게 멋진 리더가 되기 위한 도움이 되기를 바랍니다.

[편집후기]

생활클럽의 학교는 사람과 사람의 관계성 속에서 서로 가르쳐주고 배우는 ‘공육’의 장을 마련해 왔습니다. 크게 나누어서 세 가지가 있습니다. ‘컬리지’(조합원 리더 연수), ‘클래스’(생활클럽 정책에 대한 이해를 심화하는 기획, ‘포럼’(생활클럽 메시지를 널리 밖을 향해서 발신)입니다. 이 텍스트북은 그 중 ‘컬리지’에서 진행해 온 연수 기록을 바탕으로 작성되었습니다. 조직운영이나 시스템 등은 크게 바뀌기도 하지만 협동조합으로서의 기본은 단단히 다져가면서 조합원 간에 서로 확산시켜 가는 게 중요한 것 같아요. 서로 배우면서, 서로 도우면서 다수의 참가로 즐겁게 활동해 나갑시다. (담당이사 초치야 마사미)

[목차]

I. 마을 리더가 알아두는 기초지식

1. 생활클럽은 어떻게 시작되었나요? ... 4

2. 애당초 협동조합이란 어떤 것인가요? ... 6

(1) 협동조합의 정의와 원칙

제1원칙 자발적이고 열린 조합원 제도

제2원칙 조합원에 의한 민주적 운영

제3원칙 조합원의 경제적 참가

제4원칙 조합의 자치와 자립

제5원칙 교육, 연수 및 홍보활동의 촉진

제6원칙 협동조합 간의 협동

제7원칙 지역사회에 대한 배려

(2) 협동조합과 주식회사와의 차이(이념과 사업운영)

3. 그렇다면 생활협동조합이란 무엇인가요? ... 13

(1) 사업 특징

(2) 구역

(3) 사업 종류

(4) 사업 이용

(5) 조합원

4. 생활클럽의 특징은 무엇인가요? ... 15

(1) 소비재를 만들고 이용하는 것

(2) 소비재 정책 및 개발 관점

(3) 사회에 대한 메시지

(4) 사람과의 이어짐을 만들면서 지역 커뮤니티를 만든다

(5) 탈원전 실천으로 재생가능한 에너지 확대 및 전력 공동구매를 진행함

5. 생활클럽은 어떻게 운영되나요? ... 23

(1) 마을

- (2) 4개의 블록 회원생협(23구미나미, 기타도쿄, 다마기타, 다마미나미)
- (3) 생활클럽도쿄
- (4) 생활클럽연합회
- (5) 생활클럽의 조직에 대한 관점을 정리하면

6. 마을 운영에 대해 알려주세요 ... 25

- (1) 마을 대회의 의미와 운영에 대해
- (2) 마을 운영위원회
- (3) 마을 전문위원회
 - ① 마을 소비위원회
 - ② 마을 서로돕기 위원회(복지위원회)
- (4) 커뮤니티

7. 생활클럽 리더 및 그 역할에 대해 알려주세요 ... 29

- (1) 생협법 상의 기관
- (2) 이사
- (3) 감사

8. 출자금 및 마을 활동비는 어떻게 사용되고 있나요? ... 32

- (1) 출자금
- (2) 마을 활동비

II. 조합원 확대 활동 핸드북 ... 33

- 1. 시식·설명회
- 2. 생산자 교류회
- 3. 육아 광장
- 4. 외부 행사 참가
- 5. 소개
- 6. 홍보물 활용
- 7. 호별 방문
- 8. 캐러밴(이동판매 차량)

☆성공을 위한 길

위 설명과 자료를 보면 생활클럽의 학교 설립 및 운영 취지와 그 내용을 알 수 있다. 생활클럽도쿄의 생활클럽의 학교는 기존에 진행하던 것들을 보이는 형태로 만들고 구조화시킨 것이다. 따라서 내용이나 형식, 진행 방식 면에서 특별하거나 새로운 것은 없다고 할 수 있다.

그중에서도 이 연구와 관련해서는 리더를 대상으로 하는 《컬리지》가 눈에 띈다. 그러나 생활클럽도쿄의 컬리지는 볼륨이 큰 교육 프로그램은 아니다. 〈리더 연수〉는 연 2회 개최하는데 봄에는 신입 임원, 즉 새로 블록 회원생협 이사가 되거나 마을위원장이 된 조합원을 대상으로, 텍스트북 내용처럼 생활클럽 및 협동조합의 기본적 내용에 대해 연수를 진행하는 신입 연수이다.

가을에 열리는 리더 연수는 전체 임원 및 마을위원장을 대상으로 주제 연수를 하는데 그때 그때 가장 필요하다고 생각되는 것, 즉 사회적 흐름이나 생협 내에서 정책적으로 진행하고자 하는 것을 주제로 진행한다. 보통 오전에는 강좌를 하고 오후에는 워크숍 형태로 진행한다.

이외에도 〈정책별 연수〉 및 《연구모임》이 있지만 마찬가지로 생협 내에서 차지하는 볼륨은 그리 크지 않다. 즉 리더 연수의 역할과 범위가 제한되어 있다는 것이다. 그러나 특기해야 할 사항이 세 가지 있는데, 첫 번째는 참석률과 집중도, 관심도 등 질적인 측면에서 차이가 있을 수 있다는 것이다. 두 번째는 생활클럽의 학교는 ‘생활클럽도쿄’ 차원에서 진행하는 것이며 그 아래에 있는 생활클럽도쿄의 4개 블록 회원생협에서도 저마다 임원 및 마을위원장을 대상으로 하는 교육이 있다는 것이다. 이 블록별 교육 및 도쿄의 교육은 서로 연계하여 역할 분담적으로 진행되고 있다. 마지막으로 강조할 것은 자료 생산이다. 위에서 소개한 텍스트북 ‘안다 이어진다 생활클럽’ 처럼 소책자 형태로 발간되고 항시적으로 읽고 찾아볼 가치가 있는 내부

자료의 생산은 연 수 차례의 행사 진행 이상으로 교육적 가치가 있는 것이라 하겠다.

(2) 생활클럽도쿄의 조직운영 참여를 통한 성장

[생활클럽도쿄 조직 구조]

생활클럽도쿄 총회 - 이사회 · · · 감사회			
블록 회원생협 23구미나미 총회 - 이사회 · · 감사회	블록 회원생협 기타도쿄 총회 - 이사회 · · 감사회	블록 회원생협 다마기타 총회 - 이사회 · · 감사회	블록 회원생협 다마미나미 총회 - 이사회 · · 감사회
마을(11개) 500~2500명 마을대회 -마을운영 위원회	마을(16개) 마을대회 -마을운영 위원회	마을(16개) 마을대회 -마을운영 위원회	마을(9개) 마을대회 -마을운영 위원회
지역(마을당 3~4개) 지역대회	지역(마을당 3~4개) 지역대회	지역(마을당 3~4개) 지역대회	지역(마을당 3~4개) 지역대회
100여개의 커뮤니티(20~40명)	100여개의 커뮤니티(20~40명)	100여개의 커뮤니티(20~40명)	100여개의 커뮤니티(20~40명)

[생활클럽도쿄 2016년도(~2017/3) 이용실적]

조합원 수	도쿄	23구미나미	기타도쿄	다마기타	다마미나미
반	8,195	1,444	2,717	1,950	2,084
개별배송	55,411	14,549	16,172	11,709	12,981
매장	14,677	2,107	3,131	4,693	4,746
합계(2017/ 3)	78,283	18,100	22,020	18,352	19,811

[생활클럽도교 2016년도(~2017/3) 이용실적]

		실적
반배송	총 이용고(천엔)	2,571,166
	세대당 이용고(엔)	25,371
개별배송	총 이용고(천엔)	17,032,936
	세대당 이용고(엔)	26,166
배송 합계	총 이용고(천엔)	19,604,102
	세대당 이용고(엔)	26,059
매장	총 이용고(천엔)	2,100,433
전시회	총 이용고(천엔)	104,484
총 이용고 합계(천엔)		21,809,019

[생활클럽도교 마을 조직 구조]

- 마을은 서너 개의 지역, 500명에서 1700명 정도의 조합원으로 구성되며, 지역은 서울 기준 1개 동 정도의 규모라 할 수 있음
- 활동 내용은 조합원 확대 계획 수립 및 실행, 이용결집활동 계획 수립 및 실행, 마을만들기(복지) 활동, 홍보활동, 매장운영활동, 커뮤니티 관리 등.
- 월 1회 운영위원회를 개최하고 연 1회 마을대회를 개최함. 마을대회는 직접 참가 방식으로 하고 과반수 이상의 참석 혹은 위임장으로 성립함.
- 마을운영위원회는 마을운영위원장, 마을부운영위원장, 회계, 소비위원, 마을만들기(복지) 위원, 홍보위원, 매장위원, 지역위원(지역 수만큼) 총 10명 정도로 구성됨. 단 모든 지역에서 모든 역할자가 다 있는 것은 아니며 결원 및 겸임도 있음.
- 조합원의 조합원활동비로 운영(필수사항, 반기 별로 850엔~)
- 마을 밑에 지역이 있는데 지역에는 지역 위원이 있으며 20~40명으로 구성되는 커뮤니티가 다수 있음. 커뮤니티에는 커뮤니티 리더가 1명씩 있음.

생활클럽 관계자들이 입을 모아 말하는 것은 생협에서의 공부는 생협 운영 참여를 통해서 이뤄지는 비중이 매우 크다는 것이다. 이는 더 많은 조합원이 더 주체적으로 생협 운영에 참여할수록 그만큼 조합원 및 조합원 조직의 성장이 크다는 것을 의미한다.

생활클럽도쿄의 조직구조에서 눈에 띄는 것은 지역 조직 분화 및 마을 조직이다. '효율성 추구하고 민주주의의 확보를 어떻게 양립시킬 것인가'라는 문제의식에 대하여, 생활클럽 운동이 가장 활발하게 진행된 회원생협 중 하나인 생활클럽가나가와(조합원 73,039명)가 5개 회원생협으로 분화를 하였고, 이어서 1995년 생활클럽도쿄도 4개의 블록 회원생협으로 분화했다. 분화된 블록 회원생협은 자치와 자립, 그리고 결집을 기조로 독립적인 계획 수립 및 운영에 바탕하면서 힘을 모아야 할 부분에 대해서는 함께하는 방식으로 운영되고 있다.

마을 조직은 비교적 새롭게 생겨난 조직 형태이다. 기존에는 조직이 반, 반장회의, 지구, 지부라는 수직적 구조로 구성되어 있었다. 이 구조에서는 반에 소속되어 있는 것이 조직 활동 결함의 전제가 된다. 그러나 생활클럽 내에서 반 비중 하락 및 개인화가 진행되는 것과 더불어, 유연한 형태로 조직 구조를 전환한 것이다. 따라서 마을 조직은 임의 조직의 형태이며 생협 및 생협법에 따른 수직적 구조하의 조직이 아니라는 것이다. 중요한 것은 조합원이 참가하는 장애물을 어떻게 낮출까 하는 것이다. 생협 안에서 마을 조직은 분자 조직처럼 여겨지기는 하지만 형식상으로는 임의 조직이며, 따라서 블록 생협 이사회의 의결을 필요로 하지 않는 자치기구이다.

이는 활동비를 포함한 운영 일반에서 직접적으로 나타나는데, 지역에 소속된 조합원이 필수적으로 납부해야 하는 조합원활동비는 임의 조직에 해당하는 마을 조직 계좌로 직접 납입된다. 따라서 별도의 CMS 이체를 통해

관리하게 된다. 이 조합원활동비의 액수부터 걷는 방식, 그리고 그 사용 방식 전반에 관한 것은 마을 조직이 직접 결정한다. 이 방식은 마을조직마다 다르기 때문에 마을조직의 특징이 나타나게 된다.

조합원활동비는 평균적으로 조합원 1인당 연간 약 1,600엔을 걷게 되며 마을 규모에 따라 다르지만 100만~400만 엔의 수입이 있게 된다. 이 중 15~30% 정도가 활동비 형태로 위원들에게 지급되며 교통비, 참여조합원 비용(조합원이 생협활동 참여 시 포인트 등으로 지급하거나 현금으로 지급), 인쇄비, 회의비, 행사비 등으로 지출된다. 이러한 조합원활동비는 조합원이 늘어날수록 더 많아지기 때문에 확대활동에 대한 또 다른 동기부여가 되기도 할 것이다. 이러한 조합원활동비 예산 및 결산은 1년에 한 번 있는 지역대회에서 상세히 보고된다.

마을을 운영하기 위해서는 지역과 밀착하여 활동을 펼쳐나가야 하며 블록 단위의 회의 참여 등 연대활동도 중요하다. 특히 매장의 경우에는 지역 매장 위원이 매장마다 있는 매장운영위원회에 결합하고 블록 및 도쿄 단위의 매장운영위원회에도 참석하기 때문에 보다 조합원이 주체적 책임을 느낄 수 있는 운영이 이뤄진다.

즉 생활클럽도쿄의 마을은 가장 작은 단위에서 생협을 운영하는 것이라 볼 수 있다. 이러한 마을 조직은 오직 조합원의 힘으로 운영해나가는 것이다. 생활클럽도쿄에는 이 마을 조직이 52개가 있으며 평균적으로 5명에서 15명 정도의 위원이 참여하므로 500명 이상의 생협을 운영하는 조합원이 있는 셈이다. (추가적으로 매장, 복지, 공급 사업에서 활동하는 워커즈 및 300여 개의 커뮤니티 리더를 더 생각해볼 수 있다.)

“리더 육성이란 어떻게 주체로 만들 것이냐 하는 것입니다. 조합원들은 생협 운영 참여를 통해서 주체자가 됩니다. 그렇게 한 가지 체험을 하면

다음 일에 대한 도전으로 이어져 나갈 수 있습니다. 조합원 확대건 이용결집 이건 그런 것이 잘 되려면 어떻게 주체자를 많이 만들 것인지를 고민해야 합니다. 생활클럽에는 그런 의미에서 리더가 많이 있습니다. 물론 그 리더들이 활동을 계속 이어가거나 다음 스텝으로 나아가는 데에는 어려움은 있지만요.” (츠치야 이사장)

과거 10년간 생활클럽 도쿄에서 이사를 역임한 졸업생 36명 중 30명이 생활자 네트워크 및 워커즈 등 관련 활동 조직에 관여하거나 새로이 사회적 사업체를 세웠다. 이러한 활동 연속성에 대해 츠치야 이사장은 ‘활동 과정에서 자연스럽게 다음 단계를 생각하게 되기 때문’이라고 설명한다. 이는 생활클럽도쿄가 가지고 있는 생협 외부의 넓은 활동 영역에도 기인하겠지만 근본적으로는 오랜 기간 동안의 생협 활동 속에서 리더로서 긍정적 경험을 이어갈 수 있었기 때문일 것이다. 이 긍정적 경험의 연속을 모두 파악하기 위해서는 조합원 활동 전체의 구조와 내용을 알아야 할 텐데, 츠치야 이사장에 대한 인터뷰가 그 실마리가 될 수 있을 것이다.

※ ‘마을’ 조직은 모든 생활클럽에 있는 조직 형태는 아니며 이름도 각각 다르다. 예컨대 생활클럽 가나가와에서는 ‘커먼즈’라고 부르고 있다. 수도권 지역의 회원생협에서는 이름과 형태는 달라도 이렇게 조합원활동비를 통해 운영하는 기초조직이 구성되어 있다.

4) 생활클럽지바의 인적자원 관련 정책

연구의 주 대상은 아니지만 생활클럽지바의 정책 중 리더 양성과 관련한 중요한 부분이 있어 소개한다.

생활클럽지바에서 2016년도까지 부이사장을 지냈던 조합원이 2017년도에 실무자로 채용되었다. 이는 생활클럽지바가 활동을 ‘졸업’하는 멤버의 향후에 대해서 확인하고, 가능한 한 생활클럽그룹에서 운동을 계속하도록 관리하고 있으며 그 일환으로 진행된 것이다. 이는 몇 번 시행된 일이며 생활클럽지바의 활동방침에 따른 것이다.

- 조직 재편 논의를 시작함에 있어서 (중략) 지금까지의 활동 참가 방식을 재검토하고, 조합원 활동을 짊어질 사람을 발굴 및 계속성 확보가 필요하다는 의견이 많이 나왔습니다.
- 생활클럽은 조합원의 활동 참가를 통해서 사회 및 지역의 존재 방식을 주체적으로 생각하고 행동해 왔습니다. 생활클럽 운동은 워커즈 컬렉티브 및 유니버설 취업·노동²⁷⁾ 등 누구나 함께 지역에서 일할 수 있도록 실천해 왔습니다. 또한 조합원 사무국 설치를 통해 조합원 활동으로서의 조합원 활동 매니지먼트 기능을 만들어 왔습니다. 이러한 경험을 통해서 고용불안 사회에 대해 모두가 일할 수 있는 일터 만들기를 모색하고, 향후 지역 사회에 대해 필요가 되는 실천을 위한 일꾼들을 생활클럽 내외로 확산시켜 나갑니다.

(중략)

- 향후 생활클럽 무지개마을²⁸⁾에서는 현재 조합원 활동이 안고 있는 과제를 해결하여 조합원이 각 지역에서 풍요롭게 활동을 전개할 수 있도록 조직을 재편합니다. 이 조직 재편에 맞춘 사무국 체제 재편을 진행하여, 실무 기능 강화를 도모합니다.
- 2000년에 설치된 조합원 사무국은, 조합원 활동 경험자가 풍부한 경험을 바탕으로, 조합원 활동 실무 및 상의, 활동 구체화로의 길잡이를 통해서 조합원 활동을 뒷받침하고, 조합원 리더와 함께 활동을 담당해 왔습니다. 한편으로 실무 사무국은 경영을 책임지고 수행하는 한편, 조합원 조직과의 연계 및 조합원 활동을 후원하여 생활클럽 운동을 지역에 넓혀 왔습니다.
- 그러한 ‘조합원 사무국’, ‘실무 사무국’ 기능을 조직 재편에 따라서, 분담한

사무국 기능을 새로운 사무국 체제로 재편합니다. 이는 조합원 사무국 기능을 실무 사무국 기능에 통합하여 실무 사무국 강화를 도모하고, 지역에서 생활클럽 운동을 조합원과 함께 만드는 사무국으로 합니다. 즉 조합원 활동 사무국을 실무자가 맡음으로써 전문성과 계속성을 발휘하고, 한층 더 생활 클럽 운동의 발전으로 이어갑니다.

- 생활클럽지바, 2013년도 활동방침(조직운영정책)

위 방침에서는 조합원 사무국의 의의를 인정하면서 그 실질적 형식을 실무 조직 수준으로 끌어 올린다는 내용이 담겨 있으나, 그 표현이 명확하지 않았다. 이어지는 2017~2019년 중기계획에서는 더욱 명확하게 이 방침의 내용이 표현되고 있다.

- 현재 육아중인 조합원의 활동 참가가 늘어나고 있지만 아이가 자라서 손이 안 가게 되고, 조합원 활동에서도 조금 벗어난 시점에서 취업을 생각하는 조합원도 나오고 있습니다. 그럴 때 생활클럽 조합원 활동을 경험한 조합원이, 그때까지의 경험을 살려서 무지개 마을이나 생활클럽 바람의 마을²⁷⁾, 워커즈 컬렉티브에 취업하는 것이 향후 중요해질 거라고 생각합니다.
- (인재 발굴·창출) 또한 조합원 활동에서의 경험을 살려, 비영리법인이나 워커즈 컬렉티브로서 지역에서 활동 참가 및 사업화, 어린이 식당 개설, 새로운 무대에서의 활약의 장을 제안할 수 있는 구조를 만듭니다.
- 운영위원, 이사 경험자가 조직활동에서 축적한 경력을 다음 스테이지에서도 지역 인재로서 살릴 수 있도록, 지바 그룹에 대한 소개 및 연계 수준을 높임으로써 적극적인 인재창출을 진행합니다.

27) '유니버설 취업·노동'은 생활클럽지바에서 펼치는 장애(신체적, 정신적, 심적)를 가진 사람에 대한 취업과 노동에 관련한 활동 및 그 단체명이다.

28) 생활클럽지바의 생협 조직(물품 사업 조직) 명칭이 '생활클럽 무지개마을'이다.

- 조합원활동 사무국을 담당하는 조직운영 스태프는 조합원 활동 경험자인 인재가 조직 내에서 순환할 것을 중시하여 선출·채용합니다. 그 주된 역할로서 조합원 활동 및 실무 사무국 활동의 연계, 그리고 운동과 사업이 통합적으로 집행될 것을 목표하는 사무국을 담당합니다. 이 역할을 기본으로 블록 운영에서는 조합원 활동의 새로운 일꾼을 보좌하면서 육성함과 더불어, 블록 조직 내에서 조합원 활동을 조정하고 추진하는 역할을 담당합니다.

- 생활클럽지바, 제11차 중기계획(2017~2019년도 3개년 중기계획)

생활클럽지바의 11차 중기계획에는 리더의 육성이 바로 리더의 생협 내 연속성 확보와 직결되어 있으며 이를 위한 방향성을 명확하게 제시하고 있다. 물론 이를 위해서 확보되어야 할 것은 스트레스를 줄이는 업무 문화, 수평적인 업무 관계이며, 무엇보다도 개인의 성향과 관심사에 따라 다음 스테이지로 이어질 수 있는 폭넓은 활동 영역이 전제될 것이다.

29) 생활클럽 바람의 마을 생활은 생활클럽지바의 복지 사업 조직의 이름이다.

4. 결론 및 과제

지금까지 리더십 성장과 관련된 일본 비누파 생협의 몇 가지 기제를 살펴 보았다. 그린코프에서는 생협 조직 및 그 속의 사람과 사람의 관계에 대한 관점을 주로 살펴보았으며, 생활클럽에서는 기초조직 운영 등 조합원이 자립적인 주인이 되는 여러 실천을 보았다. 이들 생협이 가지고 있는 생각과 시행하는 제도에는 다른 점도 있지만 그 바탕에 놓인 근본적인 생각은 다르지 않다는 것을 알 수 있었다. 이는 다음 일점으로 집약할 수 있다.

- 조합원 리더란 조합의 주인으로서 주체성을 획득한 조합원이다. 조합원의 학교는 생협 그 자체이며 생협 운영 및 결정 참여가 조합원을 성장시키는 활동이다.

이 점에 대해 일본 생협이 가진 고민 지점과 실천 지점을 바탕으로 몇 가지 주안점을 정리해 볼 수 있을 것이다.

- 즐겁고 스트레스가 적은 활동

조합원의 생협 활동 참여는 자타의 생명을 살리고 이를 위해 경영을 포함한 현실적 행위에 관여하는 중요한 일이지만, 동시에 자신에게 직접적 이익을 가져다주지 않는 자원활동의 성격을 갖는 행위이다. 따라서 활동은 무엇보다도 즐거워야 하며 개인에게 과중한 스트레스를 가하는 것이 아니어야 한다. 이를 위해 활동의 진지함 속에서도 즐거움이 지켜

질 수 있도록 모두가 의식하여 활동을 만들어 나갈 필요가 있다.

· 서로를 절대적으로 존중하는 수평적인 활동 관계

생협 활동은 자기표현(자아실현)인데 이를 다른 면에서 보면 자기중심성이 된다. 양자의 균형을 위해서는 서로의 존재를 절대적으로 존중할 필요가 있다. 특히 활동 조직 내부에도 위계 관계 및 권한의 차이가 존재하는데, 활동이 본질적으로 자발적인 조합원 활동 안에서의 분임(분업)이라고 볼 때 이러한 위계는 일종의 역할 나눔이라는 인식을 공유해야 한다.

· 현장 주권의 확립

스스로를 주체로 느낄 때에만 학습이 이뤄지며 사람은 리더가 된다. 주체라는 느낌은 자신이 중요한 일에 관련된 중요한 사람이라는 인식 속에서 싹튼다. 조직 내에 한 두 명이 아닌 수많은 리더를 만들기 위해서는 직접 그 일을 실행하는 현장에 스스로에 대한 자기결정권을 부여해 나가야 한다. 이를 위해서는 논의 구조의 재검토가 필요하다. 이러한 관계성이 선행하지 않으면 워커즈 및 그 리더 양성은 요원한 일이다.

· 진정한 정보 공개

어떤 의미로든 리더는 정보를 가진 사람이다. 조합의 가장 중요한 정보가 양질의 형태로 많이 공개되도록 해야 한다. 전 과정을 담은 정보가 되도록 많은 조합원에게 즉시적(동시적)으로 유통되어야 하며 과거와 현재에 상관없이 쉽게 찾아볼 수 있도록 배치되어야 한다. 이를 위해서 정보 공개에 관한 원칙 수립, 조합의 정보가 소통되는 공론장과 명료한

정보 아카이브 구축, 정보 시스템 보급을 위한 일상적 홍보가 요구된다. 정보 공개는 단순히 행정적 의미가 아니라 조합원의 가장 중요한 학습 기재라는 이해가 필요하다. 이러한 정보 공개에는 시간과 노력 즉 인력이 소요되는 일이라는 것도 잊지 않아야 한다.

· 사람의 연속성 확보

생활협동조합이 사람과 사람의 이어짐이라고 했을 때 생협은 힘은 관계의 넓이 및 두터움과 동일하다. 조합에서 활동한 사람이 생협과의 이어짐을 계속할 수 있도록 하는 고민이 필요하다. 활동을 졸업하는 한 사람 한 사람까지도 고민할 수 있는 활동 및 실무 체계, 활동 영역의 다양화 및 다양한 활동 영역과의 관계에 대한 조직적 대책이 필요하다.

· 리더가 주최하는 단위 내 공부모임

배우는 즐거움을 더 많은 조합원이 누릴 수 있도록 조합원 학습의 주체화가 진행될 필요가 있다. 행사로서 교육이 선행하는 것이 아니라 일상 활동으로 학습이 진행되고 그 필요에 의해 행사가 개최되어야 한다. 이를 위해 상위 단위에서부터 조합원 리더가 주도하여 학습을 진행하는 문화를 정착시킨다. 이를 지원하기 위한 실무적인 방책도 필요하다.

· 이사 및 감사 학습, 리더 길라잡이(텍스트북)

이사는 조합원이라는 주관성을 넘어선 객관적 의무와 책임, 권한을 갖는 존재이다. 따라서 이사에게는 조직 운영을 위해 필요한 지식이 모두 제공되어야 한다. 조합은 이를 효과적으로 수행할 방법을 고민해야 한다. 리더를 위한 길라잡이(텍스트북)은 그 방법 중 하나이다. 이사 및

위원, 기초단위 리더들이 일상적으로 참고할 수 있도록 매년 갱신되는 공신력 있는 참고자료 생산이 필요하다. 이를 생산 또한 조합원 활동이 될 수 있도록 하여 너무 실무적인 자료가 되지 않도록 하는 것도 중요하다.

감사는 조합원과 이사회 간의 매개로서 조합원을 대표하여 이사회를 감독할 의무를 갖는다. 조합원 활동으로서 최소한의 감사가 아니라 최대한의 감사를 시행하는 것에 대한 고민이 필요하다.

리더를 논하는 데 있어 가장 중요한 것은 리더의 상이다. 즉 리더란 어떤 사람인가라는 질문에 어떻게 답하는지에 따라 리더에 대한 생각은 달라진다. 리더가 ‘조합원을 이끄는 사람’이라면, 이를 위해 필요한 것들은 자연스레 나올 것이다. 이 조사는 그 당연하고 상식적인 것들을 정리한 것에 지나지 않는다.

이 조사 연구는 일본 생협의 많은 도움을 얻어 진행되었다. 이 또한 일본 생협의 가감 없는 정보 공개 실천의 일환으로 이해할 수 있을 것이다. 이 자리를 빌려 연구 조사에 동의하고 협력해준 조합원 및 실무자 분들께 감사의 말씀을 전한다.

5. 부록

(1) 인터뷰

■ 다나카 유코(田中裕子)

- 직책: 그린코프사가 킵앤샵³⁰⁾ 미야키 워크즈 대표,
전 그린코프공동체 상임이사 및 그린코프사가 이사
장
- 일시: 2017년 7월 8일, 오후 4시
- 장소: 그린코프공동체 회의실



- 생협에 가입하게 된 계기는 어떤 것이었습니까?
- 초등학교 친구가 사가 생협 설립부터 관여했었습니다. 그 친구는 아이에게 아토피가 있었습니다. 다행히 제 아이는 아토피가 없었지만, 그 친구가 생협 활동을 함께 하자고 해서 그린코프에 가입했습니다.
- 적극적으로 생협 활동에 참여하게 된 계기는 어떤 것이었습니까?
- 가입 후 얼마 지나서 지구위원이 되었습니다. 당시에는 대체로 초등학교에

30) '킵앤샵'은 공급 물품을 보관해주고 조합원이 찾으러 오는, 냉장고를 갖춘 시설로 지역 채소, 상온품 등 물품을 찾으러 오면서 일부 물품을 직접 보고 구매도 할 수 있는 그린코프의 시설이다. 현재 그린코프에는 킵앤샵이 총 70곳이 있으며 연간 이용고가 16억 2968만 엔, 킵 내 판매는 2억 7,377만엔이다. (2016년도 기준)

아이들이 들어갈 때쯤 일을 할지 활동을 할지 고민하는 시절이었는데, 첫째가 초등학교를 들어갈 때 아직 둘째도 있었고 우연히 저희 지역에서 이사를 할 사람이 없었기 때문에 이사를하기로 결정하게 되었습니다.

- 그린코프는 대체로 하고 싶은 사람이 대표나 이사장이 되는 게 아니라, 일과는 달리 가능한 사람들이 하는 경우, 자신의 환경이나 여건이 받쳐 주는 사람들이 하는 경우가 많습니다.
- 하면서도 그만 둘까 고민이 되는 점도 많이 있었지만 그때마다 이사장이라든지 대표이사와 같은 역할이 제 앞에 나타났습니다. 유키오가 쓰는 자주 이사로란 '도망가지 못한 사람'이라든지 '거절에 실패한 사람'이라고 하지만, 결국은 자기가 선택해 온 것, 인연의 이어짐이라고 생각합니다.
- 처음에는 여기까지 할 생각이 없었습니다. 그 친구는 아직도 사가에서 250년 된 전통 민가를 개축해서서 갤러리 카페를 하고 있습니다. 사가에는 그냥 커피를 파는 곳은 많지만 여성이 혼자 갈 수 있는 분위기의 '카페'는 많지 않습니다. 예전 방식의 인간관계를 만들어 가는 커피숍을 운영하고 있습니다. 가끔 만나면 너 때문에 여기까지 내가 활동을 하게 됐다고 꾸민을 하기도 합니다.(웃음) 그 친구도 대표까지 할 줄은 몰랐다 하면서, 지금도 가장 많이 응원해 주고 있습니다.
- 초등학교 때부터의 단짝 친구 4명이 있는데, 4명이 어렸을 때부터 가게를 갖고 싶다고 말해왔습니다. 하지만 결혼하거나 여러 사정으로 못하고 있었는데, 그 친구는 10년 전 커피숍을 가지게 되었고, 저도 가게(킵앤샵)을 가지게 되었습니다. 또 한 명은 지금 후쿠오카 근처에 있는 이토시마 반도라고, 지금 유행하고 있는 곳에서 가게를 준비하고 있습니다. 이토시마는 지금 가까운 지역의 볼거리, 자연스러운 소재로 만든 수제 옷 같은 것으로 일본 전체에서 주목받고 있으며, 바닷가이기도 하고 지역 볼거리, 먹을거리도 많아서 지금은 예쁜 가게도 많이 생기고 사람이 꽤 붐비는 지역입니다.

- 생협에서 여기까지 활동하게 된 가장 큰 이유 혹은 계기는 무엇인가요?
- 제 동기는 사실 정말로 불순했습니다. 일반적으로는 아이가 가진 아토피 같은 게 계기일 거라고 생각하는데, 제 경우에는 그런 게 아니라 정말 불순한 동기였습니다. 뭐냐면 당시 사가의 선배 활동가의 남편이 고등학교 때 동경하던 선배였던 것입니다. 사실 그래서 이사를 하던 시절에 빨리 그만두지 않으면 이대로 폭 빠지게 될 거라고 생각했는데(웃음), 그러던 차에 실무자와 활동하던 조합원이 모여서 바비큐를 먹는 모임 같은 게 있었습니다. 그때 동경하던 그 선배로부터 (당시 조합원사무국장을 하던) “아내를 부디 잘 도와주세요”라는 말을 듣고 그때부터 정말 열심히 하게 되었습니다.(웃음) 사실 그 남자 선배는 저뿐만 아니라 많은 사람들이 동경하던 선배였는데, 엄청 멋있는 사람이라기보다는 그 아우라가 대단한 사람이었습니다. 제가 사가 이사장이 되었을 때도 매우 기뻐해주었고 집에서 손수 음식을 해주면서 축하해줘서, 그때 저는 ‘이걸로 5년은 열심히 할 수 있습니다’라고 했습니다.(웃음) 가타오가 씨도 절실한 동기가 아니라 그런 불순한 동기였냐고 놀랐습니다.
- 공동체 대표가 될 때, 이전의 연합 시절에는 그만두는 대표가 그 다음 대표를 지명하는 방식이었는데, 공동체가 되면서 자원하는 방식으로 하면 어떻게라는 의견이 나왔습니다. 먼저 자원할 사람을 모집하고 자원하는 사람이 여럿 나오면 전 대표가 판단을 한다, 아무도 자원하는 사람이 없으면 추천을 받는다는 식입니다. 다른 직책과 달리 대표는 임기가 없고, 다른 하고 싶은 일이 생기면 그만둔다는 식인데 따라서 입후보를 받을 테니 먼저 회원생협 전무와 상의하고 와주세요는 식으로 얘기가 되었습니다.
- 저는 이전 회장님처럼 할 자신은 전혀 없었지만 자원을 하게 되었는데 그 이유도 조금 이상했습니다. 거절할, 못할 물리적 이유가 없다는 것입니다. 사가는 가깝고 아이도 다 컸기 때문에.

- 사실 상의할 시간이 일주일 정도밖에 없었습니다. 그래서 전무를 만나서 얘기했더니 세 발자국 정도 뒤로 물러서서, 사가(자신)에만 그런 권유가 있었던 줄 알고, 그래서 그제 아니라 모두 중에서 자원할 사람을 받는다고 했더니 다시 세 발자국 정도 뒤로 물러섰습니다.(웃음) 그래서 제가 하고 싶다고 했습니다. 정말로 잘할 자신은 없지만 못할 물리적인 문제, 가령 돛토리(후쿠오카까지 약 550km)에서 매번, 며칠씩 오는 게 현실적으로 가능한가 같은 걸 생각해봤습니다. 현실적으로 사가는 후쿠오카에 붙어 있는 현으로 가깝습니다. 공동체 대표는 회원생협 이사장과 겸임이기 때문에 전무가 조금 생각해 보겠다고 하고 나서 '지지하겠습니다'라고 하기에 '괜찮아요, 다른 지역에서도 많이 나올 거예요'라고 했는데, 그런 바보 같은 사람은 저 말고 아무도 없었습니다.(웃음)

· 지금까지의 생협 활동에서 자신이 가장 성장한 활동·구조·계기는 어떤 것이라고 생각하십니까?

- 활동에 관해서는, 저는 그린코프에 들어오기 전에는 해외여행에 전혀 관심이 없어서 여권도 없었습니다. 그래서 제일 먼저 '평화의 다리'를 가게 되면서 여권을 만들었는데, 그 후 보통 가지 않는 곳도 여러 곳 가게 되었습니다. 역시 그중에서도 가장 충격적이었던 것은 파키스탄에서 쓰레기장 안에서 공부하고 있는 아이들이었습니다. 저런 비참한 환경에서도 공부하는 아이들이 있는 반면 일본에서는 깨끗한 학교, 좋은 설비, 다들 어느 정도 교육에 돈을 쓸 수 있는 환경 속에서도 등교 거부를 하는 아이들이 있는데, 과연 어느 쪽이 더 행복할까라고 생각했습니다.

- 파키스탄에 다녀온 건 2012년 2월이었습니다. 다녀온 기행문을 쓴 다음 날에 동일본 대지진이 일어났습니다. 어느 나라를 다녀와도 다 훌륭하다고 생각하는 한편 돌아오면 그래도 일본이 가장 안전하고 음식도 맛있고 사계절

이 있어 아름다운 나라라고 생각해왔습니다. 당시 일본이 풍요롭고 깨끗한 나라라고 생각했지만 그런 와중에도 학교에 가지 않는 혹은 못가는 아이들도 있으며, 한편 가혹한 환경 속에서도 열심히 공부하고 싶은 파키스탄의 아이들과의 격차가 있다는 것. 자기도 공부하고 싶지만 부모도 도와야 한다는 상황 속에서 진정한 풍요로움, 진정한 행복이란 뭘까라고 생각했는데, 그렇게 생각하면서도 일본이 좋다고 생각하던 상황 속에서 동일본대지진이라는 큰 지진과 원전 사고가 발생했습니다. 그 속에서 서로 돕는다는 게 무엇인지를 다시금 생각하게 되었고, 그 과정에서 그린코프의 재빠른 지원 체제 등이 있었습니다. 다른 분이 그린코프인 게 자랑스럽다고 얘기한 것처럼 저도 그렇게 느꼈습니다.

- 자신의 경험에 비추어보았을 때, 지금의 조합원·조합원 활동에 차이가 있다면 어떤 것이 있다고 생각하시나요? 그 차이에 대해 어떻게 생각하시나요?
- 사가 이사회에 매장 점장들이 참관으로 참가하고 있습니다. 사가 이사들은 30~40대로 젊기도 해서 별로 말을 하지 않는데, 제일 말을 많이 하는 게 점장들입니다. 저도 킵앤샵 위커즈 대표로 참가하는데, 사실 선배이자 참관자로서 말을 많이 하면 안 되지만, 그래도 우리는 이렇게 되고 싶다는 것을 얘기해야만 한다고 생각해서 얘기하고 있습니다.
- 젊은 사람은 이용이 많은 사람도 있지만 역시 자식 교육에 돈을 쓰거나 바쁘거나 해서 주문을 하지 못하는 경우도 있음. 하지만 저희처럼 나이 들고 계속 이용을 해온 사람은, 부부 둘이 살기 때문에 이용량은 적을지 모르지만, 역시 잊지 않고 매주 주문을 하는 게 생협을 지탱하는 일이라는 것을 아주 잘 알고 있기 때문에 반드시 매주 주문을 하러 옵니다. (다나가 씨는 킵앤샵을 운영하므로)
- 인터넷 세대, 메뉴얼 세대라고 불리지만 역시 이야기를 하다 보면 ‘살아 있는

정보'를 원하는 경우도 있습니다. 이를 위해서는 결국 신뢰가 바탕이 되어야 한다고 느낍니다. 계속 이야기를 하다보면 결국 웃기도 하는구나, 라고 느끼기도 합니다.(웃음)

- 앞으로(혹은 졸업 후) 활동에 대해 생각하고 계신 게 있다면 말씀해주세요.
- 사람들이 머물 수 있는 공간을 만들고 싶습니다. 지금 일본 구인 배울에 대해서도 사회적인 이슈가 되고 있는데³¹⁾ 저도 사람을 구하는 데 어려움이 많았습니다. 사실 구인 배울만 보면 일이 무척 많아 보이지만 실상은 그렇지 않습니다. 나이가 많건 적건, 지금 일을 하지 못하는 사람은 많습니다. 하지만 일을 할 수 있는 사람은 정말 적습니다. 정신적인 어려움을 겪거나 대인관계를 꺼리는 등 일을 하지 못하는 사람이 많습니다. 그린코프에서는 그런 사람들도 일할 수 있지 않겠는가라고 제 딸도 말했습니다. 워커즈는 정년이 없기 때문에 몇 살이 되건 일할 수 있습니다. 어떻게 그런 사람들을 끌어올 것인가를 고민하고 있습니다.
- 활동도 마찬가지로 일하는 사람이 적으므로 활동하는 조합원도 줄고 있습니다. 하지만 아까 말씀 드린 것처럼 건강한 노인이라든지, 뭔가 하고 싶다고 생각하는 저희 세대 사람도 있기 때문에, 그런 사람들을 어떻게 끌어올 것인지, 활동하는 사람은 역시 젊은 세대가 많은데, 저는 다양한 연령층이 활동을 해야 한다고 생각합니다. 아이가 있는 젊은 사람만 있다 보면 지금 같은 감기가 유행하는 시기에는 아무도 활동을 못합니다.(웃음) 지금 저는 남성도 좋다고 생각합니다.
- 예전에는 배달하는 실무자가 조합원을 만났기 때문에, 가령 이 사람이 일을

31) 구인 배울이란 일을 구하는 사람 한 명당 몇 개의 구직이 있는지를 수치로 표현한 것으로, 2017년도에는 이 수치가 전국적으로 1.52를 넘어서면서(2017년 7월) 사회적인 이슈가 되었다.

안 하는 것 같아 보이면 그런 사람들에게 활동을 소개하거나 했는데, 지금은 배송을 해도 거의 만날 수가 없는 상황입니다. 하지만 매장은 반드시 사람을 만나게 되기 때문에, 의외로 일하고 있을 것 같은 사람이 안 하고 있는 경우도 있고, 개호 일을 하고 있는 사람도 “기분전환 삼아 활동해보지 않으실래요”라고 물어보며 만날 수 있는 강점이 있는 것 같습니다. 그렇게 일하는 사람을 늘려나가고 싶습니다.

- 보다 많은 조합원들이 씩씩하게 생협 활동에 참여할 수 있기 위해 무언가 생각하고 계시는 점이 있다면 말씀해주세요.
- 조금 전 가타오카 전무도 얘기한 것처럼, 예전처럼 구인광고만으로 사람이 오는 시대가 아닌 것 같습니다. 활동도 마찬가지로 지구위원 모집 같은 걸 해도 다들 바쁘기 때문에 그것만 가지고 사람이 오진 않습니다. 결국은 우리가 얼마나 즐겁다고 생각하는지가 중요한 거 같습니다. 사실 저희 가게에서 일하고 싶다고 오는 분들이 좀 있는데, 사실은 힘들지만(웃음), 일하고 있는 사람이 즐거워 보이는 곳은 일하는 사람이 늘어나고 있습니다.
- 그 밖에 하고 싶은 말이 있으시면 말씀해주세요.
- 다들 여러 국면이 있고 고민이 있고 힘든 일이 있는데, 그럴 땐 자기만 힘든 것처럼 느끼게 됩니다. 이런 일은 보통 남에게 이야기하기 어려운데, 매장에서 툭 튀어 나오는 경우가 있습니다. 저도 놀랄 때가 있습니다. 그렇게 이야기를 할 수 있는 곳이 되어 가고 있다는 것이 저의 자부심입니다. 1주년 때 그런 이야기를 들었던 게 가장 기쁜 일이었습니다. 정말 좁은 가게지만.
- 딸이 엄격한 편인데, 조합원을 상대하다가 상처 받았다고 하면 ‘유코 씨, 축 쳐져만 있으면 아무런 발전이 없습니다. 왜 그렇게 되었는지를 생각하지 않으면 다음으로 이어지지 않습니다.’라고 얘기합니다.(웃음) 지금은 물건을

하면서 대화 같은 건 거의 없는 상황인데, 물론 그런 걸 좋아하는 사람은
 담담하게 물건만 찾아가시지만, 무언가 얘기를 하고 싶은 사람도 있고, 일주
 일에 한 번 이곳에 오는 게 기다려진다고 얘기해주는 사람이 있는 게 저희에
 게 힘이 됩니다.

- 특별질문: 귀 생협에서는 '누가 이사가 되는지'를 알려주세요.
- 자기가 하고 싶은 사람이어야 할 것 같습니다. 외부 활동이 많아서 가족의
 희생이 많이 필요하기 때문에 물론 가족의 동의도 필요하지만, 첫째로는 스스
 로가 하고 싶은지가 중요할 거 같습니다. 저 같은 경우는 딸이 대학 입시를
 준비하던 시기에 해외 출장이 많아, 담임 교사에게서 호출을 받아 가정을
 포기했냐는 말을 들었습니다. 제가 일주일 정도 출장이 있었는데, 학교에
 하루하루 무슨 공부를 했는지를 적어서 제출해야 하는데 딸이 집안일이라고
 적어서, '어머님이 몸이 약해보이지 않는데 집안일을 못하시냐'는 말에 '엄마
 는 일로 외국에 나가 있다고'고 하자 '무슨 일을 하시느냐' '생협 아줌마입니
 다'라고 말했다고 합니다.(웃음) 남편도 다른 곳에서 일하고 큰 딸도 바깥에서
 공부하고 있어 고3이 혼자 집을 지킨 겁니다. 친구가 무섭지 않냐고 하니까
 '제일 무서운 게 없으니까 괜찮다'고 했습니다.
- 우스갯소리였지만, 젊은 이사장이 많아지는 것은 좋은데, 주요한 생협 일을
 하려면 아이가 어리면 하기 어렵습니다. 그래서 어느 정도 연령대가 있으면
 좋겠습니다.

■ 구마노 치에미(熊野智恵美)

- 직책: 현 그린코프공동체 상임대표 및 그린코프 히로시마 이사장
- 일시: 2017년 7월 8일, 오전 10시
- 장소: 마누 커피 조텐지 점(그린코프공동체 사무실 인근)



- 38살에 조합원, 지구위원이 되었고 39살에 지구위원장, 40살에 이사가 되었습니다. 42살에 지부 이사장이 돼서 4년 정도 활동을 했습니다. 히로시마는 이사 임기가 6년이기 때문에 마지막 해에 '이제 뭘 할까나~' 생각하던 중 생각지도 못하게 그만 이사장이 되었습니다(46세). 지금 5년째 히로시마 이사장을 하고 있습니다.
- 이사장 5년째에 그린코프공동체 대표가 되었습니다. 그린코프에는 회원생협 이사장이 공동체 대표를 한다는 규칙이 있습니다. 공동체 대표를 하는 한 회원생협 임기가 연장됩니다. 제가 대표이사가 되면서 히로시마에 부이사장이 1명 생겼습니다.
- 처음으로, 그리고 적극적으로 생협 활동에 참여하게 된 계기는 어떤 것이었습니까?
- 조합원이 되고 얼마 되지 않아서 지구위원이 되었습니다. 막내딸이 유치원에 다니기 시작해서 오전 중에 자기 시간을 갖게 되었는데, 그전까지는 정말로 아이와 마주하는 하루하루라는 느낌이었습니다. 하루를 마치면서 '오늘은 어른하고는 한 번도 대화를 안 했네'라고 돌이켜볼 때도 있던 그런 때를 막 벗어났을 때 지구위원 모집 홍보지가 집에 왔는데 뭔가 즐거워 보였습니다. 그린코프를 이용하면서 물품에 대해 관심이 커지고 있었는데 지구위원이

되면 여러 가지 공부를 할 수 있을 거라 생각했습니다. 그래서 히로시마 조합 원사무국에 전화를 했습니다.

- 생협에서 여기까지 활동하게 된 가장 큰 이유 혹은 계기는 무엇인가요?
- 지구위원 때 오하시 세이코 씨가 하는 From NEGROS라는 세미나에 참가하였습니다. 선배 지구위원이 한 번밖에 없는 귀중한 기회이며 바나나 생산 현장 상황도 알 수 있는 모임이라고 가자고 해서 가게 되었습니다. 세미나는 네그로스 현지 상황을 공부하는 자리였는데, 참석해서 이런 세상이 있다는 걸 알게 되었고 정말로 눈물로 흘렸습니다. 그게 한 계기였던 것 같습니다.
- 그때까지 음식에 대해서 더 생각하게 됐습니다. 그때까지는 바나나도 그냥 사서 먹기만 했고 생산현장 같은 건 생각해 본 적이 없었는데, 바나나를 만드는 플랜테이션 농장이라든지 흑사당하는 현지 노동자라든지... 그래서 나는 뭘 선택할지, 조금 더 생각해서 선택해야겠다고 생각하게 되었습니다. 그때부터 시간이 허락하는 한 공부모임에 나가보자고 마음 먹었습니다.
- 지구위원은 2년 정도만 활동했는데 그때는 먹을거리 영역 안에서만 활동했습니다. 이사가 되어 탈핵 학습회에 나가게 되었는데 원전 근처에 사는 조합원의 이야기를 듣고 전기에 그런 사정이 있었다는 것이 큰 충격이었습니다.
- 지구에는 젊은 엄마들이 많고 저보다도 젊은 분들이 많아서 임신, 출산 등으로 지구위원장을 쉬거나 그만두거나 자주 바뀌는 일이 잦았습니다. 거의 매년 지구위원장이 바뀌는 느낌이었습니다. 그래서 '이제 구마노 밖에 없다, 아무도 안 남았다'(웃음)라는 상황 속에서 지구위원장이 되었습니다.
- 이사는 정수가 있기 때문에 되고 싶을 때 될 수 있는 것이 아니라 자기 자구에서 자리가 나야 될 수가 있습니다. 다음년도 제 지역에 빈 자리가 나게 되었는데, 선배 이사가 함께하지 않으실래요, 라고 제안을 해주셔서 이사가 되었습니다.

- 결혼하기 전에는 회사를 다녔지만 결혼하면서 퇴사를 하고 가정에 전념했습니다. 가정 일은 그 자체로 즐거웠지만 사회와 관계를 계속 맺고 있었으면 하고 바랐습니다. 그래서 제 시간이 생겼을 때 지구위원이라는 게 딱 제 안으로 들어오게 된 것 같습니다. 그런 의미에서는 모두로부터 배울 게 있고 지금도 배울 게 많다는 게 즐거움이었던 것 같습니다.
- 그린코프는 역시 그 바탕에 있어서, 먹을거리는 안전해야 된다는지 우리 생활을 돌아봐야 한다는지 바라보는 방향이 같은 사람이니까, 살고자 하는 방식이 비슷한 사람들이 모이는 곳이기에 사람 간의 관계 속에서 배울 점이 많았고 동료들과의 관계가 즐겁고 기분이 좋았습니다.
- 지금까지의 생협 활동에서 자신이 가장 성장한 활동·구조·계기는 어떤 것이라고 생각하십니까?
- 한동안은 즐겁다는 게 가장 큰 이유였는데, 그린코프에 모이는 사람들이 그린코프의 존속을 걸고 동료를 늘리고 이용을 높이는 걸 모든 회원생협에서 해 나가자고 얘기가 되었을 때 처음으로 자기 자신과 대화를 했습니다. 그때는 제가 아직 이사장이 되기 전이었는데, 난 왜 그린코프에 있는 걸까, 라는 질문이 처음으로 느껴질 만큼 저 스스로와 마주했습니다.
- 그때까지는 이사라는 역할, 직책을 수행한다고 생각을 하던 부분, 결국 그린코프를 위해서 활동을 한다고 생각했던 것 같습니다. 하지만 자신과 대화를 하면서 계속 내려가다 보니 역시 그린코프가 좋고 계속 이어졌으면 좋겠다고 생각한다는 걸 알았고, 그럴 때 동료를 늘리지 않으면 그린코프가 사라지게 될 수도 있잖아요. 구체적으로는 제가 좋아하는 물품이 있는데, 저 밖에 주문하지 않으면 없어집니다. (웃음) 그린코프가 아니면 살 수 없는 물품 투성이기 때문에 같이 구매하는 동료를 만들지 않으면 안 되겠구나, 그렇다면 결국 나를 위해 활동하고 있는 건가, 라는 걸 깨닫게 되었습니다.

- 자신의 경험에 비추어보았을 때, 지금의 조합원·조합원 활동에 차이가 있다면 어떤 것이 있다고 생각하시나요? 그 차이에 대해 어떻게 생각하시나요?
- 많은 차이가 있진 않은 것 같습니다. 전반적으로 젊어진 분위기고 지구위원은 30대, 이사들은 40대가 많습니다.
- 히로시마에서 하시는 지구위원들을 보면 정말 진지하다고 느낍니다. 제가 지구위원을 했을 때는 성격 때문인지 몰라도 행사 같은 것도 대충 열었던 거 같은데, 지금은 시식 같은 걸 해도 행사를 제대로 치르자는 분위기가 있기도 한 것 같습니다. 진지하고 모범적으로 하는 걸 보면 대단하다고 생각하지만 또 꼭 그렇게 모범생처럼 진지하게 하지 않아도 되지 않을까 생각이 들기도 합니다.
- 앞으로(혹은 졸업 후) 활동에 대해 생각하고 계신 게 있다면 말씀해주세요.
- 공동체 대표로 2년째 활동 중이라서 아직 막막합니다. 여기까지 활동을 할 수 있는 기회를 얻었기 때문에 앞으로도 어떤 식으로든 관계를 계속 갖고 싶다는 마음이 있습니다. 히로시마는 킷앤숍도 적고 생활재생사업도 아직 시작단계입니다. 후쿠오카랑 비교하면 워커즈도 덜 조직된 상황이구요.
- 안 좋은 사례가 돼도 괜찮겠다고 생각합니다. 쿠마노처럼 하면 안 된다는 실패 사례가 되볼까 막연히 생각합니다. 다들 너무 성실한 거 같아요. 한 발자국 더 나아가면 워커즈가 될 수 있을 거 같은데.
- 보다 많은 조합원들이 씩씩하게 생협 활동에 참여할 수 있기 위해 무언가 생각하고 계시는 점이 있다면 말씀해주세요.
- 소외라는 말을 많이 고민하고 있습니다. 유키오가 고문이 저에게 와서 ‘소외를 말아 달라’고 부탁을 하셨습니다. 그 후 ‘소외를 말는다’는 게 어떤 걸까, 라고 문득 문득 그리고 항상 생각하게 됩니다. 맘껏 조합원 활동을 즐겨온

- 저 자신이, 제가 즐겨올 수 있었던 과정을 다른 이사 분들이라든지 지구위원들이 실감할 수 있도록. 제가 그걸 즐기는 게 아니라 모두가 즐기는 걸 제가 '아 좋다'고 생각할 수 있게 해야겠다고 생각하고 있습니다.
- 제 입장에서는 외로운 것처럼 느껴지기도 하지만, 다른 시점에서 보면 기쁨이 될 수도 있겠다 생각합니다. (부모의 마음이에요.) 네 맞아요. 고문님도 엄마가 되어달라고 부탁하셨어요.
 - 특별질문: 귀 생협에서는 '누가 이사가 되는지'를 알려주세요.
 - 이걸 제 희망사항인데요, 처음 이사가 되고 이사회에 참석한 사람 중 일부는 전무 등이 진행하는 사업 면에 대해 매우 진지하게 임하려 하고 때로는 책임을 묻듯 질문을 하는 경우가 있는 것 같습니다. 하지만 그런 분들과도 함께 조합원 활동을 하고 이사회에서 여러 얘기들을 나누다보면 '역시 그린코프란 참 좋은 곳이구나'라는 게 전해져서, 처음에 강하게 질문하거나 하던 이사들도 표정도 부드러워지는 것 같아요. 그런 점에서는 그린코프에 반감을 갖는 사람도 이사가 되었으면 좋겠습니다. 여러 질문이나 불만이 있는 사람도 이사가 되면 좋을 것 같습니다.

■ 미하라 사치코(三原幸子)

- 직책: 현 그린코프후쿠오카 이사장
- 일시: 2017년 7월 8일, 오후 5시
- 장소: 그린코프후쿠오카 본부 회의실



- 생협에 가입하게 된 계기는 어떤 것이었습니까?
 - 아들이 지금 대학교 3학년인데 그 아이가 태어났을 때 가입했습니다. 아이 머리가 자라고 손톱이 자라는 것을 보면서, 모유 수유를 할 때였는데, 내가 밥이구나, 라고 생각해서 그린코프에 가입하게 되었습니다. 후쿠오카의 다른 생협인 에프코프와 그린코프를 구분조차 못했는데, 우연히 그린코프에 가입하게 되었습니다.
 - 당시 월 5만 엔을 주문하면 공급 수수료가 면제되었습니다. 혼자서는 그만큼 주문이 어렵고, 반이 되면 수수료가 면제되기 때문에 친구를 2명 가입시켜서 반을 만들었습니다. 반장은 ‘조합원 모임’에 계속 나와야 한다고 해서 그 말을 믿고 계속 나갔습니다.
- 처음으로, 그리고 적극적으로 생협 활동에 참여하게 된 계기는 어떤 것이었습니까?
 - 활동을 같이 하자는 제안이 있었지만 첫째가 너무 개구쟁이여서 선뜻 활동에 참여하기 어려웠습니다. 당시에는 탁아 같은 것도 거의 없었습니다. 그래서 계속 거절하다가 첫째가 유치원에 들어가고 둘째를 데리고 조합원 모임에 나갈 때쯤, 현재 공동체 전무이사인 가타오카 씨 아내가 제 친구였고 지구위원이어서 저도 지구위원이 되었습니다.
 - 지구위원회에 나가면서 많은 걸 공부할 수 있었습니다. 게다가 그곳에서 만난 동료들과의 시간이 정말 재미있었습니다. 친구 같은 분위기였고 ‘유치원

선생님이~' 같은 얘기를 나누면서 재미있었는데, 우연히 지구 회계가 그만 두게 되고 제가 그 활동을 시작하면서 점점 깊숙이 빠져들게 되었습니다.

- 생협에서 여기까지 활동하게 된 가장 큰 이유 혹은 계기는 무엇인가요?
- 기본적으로 그만둬야겠다고 생각을 한 적은 없었습니다. 다만 활동하다보면 '~이래야 한다'는 분위기가 후쿠오카에서도 최근까지 있었습니다. 지구위원은 이래야 한다, 활동조합원이기 때문에 이렇게 해야 한다, 같은. 그런 분위기를 느끼면서 유키오카 씨 등이 얘기하는 거랑 다르지 않나, 같은 걸 느꼈습니다. 물론 유키오카 씨 같은 분하고 지구위원은 꽤 거리가 멀지만, 그 사이에서 뭔가 사람 간의 관계를 좁히는 그런 게 있는 게 아닐까... 자유롭고 싶다, 해방되고 싶다, 라고 외쳐온 제가 있었던 것 같습니다. 큰 소리는 아니었지만요.
- 원래부터 그린코프의 성향이 저와 맞았습니다. 자유라든지, 일이 아니라 활동이잖아요? 자기들이 공감한 것 예를 들면 '원전 싫어'라고 느끼면 그게 운동이 되어 가는, 그런 게 좋았고, 큰 운동이 아니더라도 먹을거리 하나만 봐도 여러 관점이 있고 생산자도 만날 수 있고 메이커(가공생산자) 공장에도 견학 갈 수 있다는 게 즐거웠습니다. 그리고 그렇게 자기들이 배운 걸 지역에 어떻게 전달해 나갈지를 다 같이, 이렇게 할까 저렇게 할까를 생각하는 게 재미있었던 것 같아요.
- 지금까지의 생협 활동에서 자신이 가장 성장한 활동·구조·계기는 어떤 것이라고 생각하십니까?
- 엄청 큰 실수를 한 적이 있습니다. 여러 작은 생협이 하나로 모여 그린코프 후쿠오카를 만들게 되면서 서로에게 맞추기 위해 자유가 많이 줄어들었습니다. 저는 속으로 이견 아니다, 유키오카 씨가 이야기하는 것과 다르다고 생각

했습니다. 그러다가 그런 것들을 다 같이 정리하는 시간이 있었고, 그동안 몸을 비틀어서 답답한 상황 속에 자신들을 끼워 맞추던 것에서 조합원이 해방되고 자유롭게 활동을 해나가자는 얘기가 되어서, ‘아 역시 그동안 내가 생각했던 게 맞구나, 그린코프는 역시 자유와 해방이다, 이제 자유롭게 즐거운 활동을 더 많이 할 수 있겠구나’라고 생각했습니다.

- 그리고 자유를 손에 넣은 저는 완전히 오만해져 있었습니다. 실무 쪽에서 육류 소규격화 기획이 나왔을 때, 저는 엄청나게 오만하고 잘난 문체로 ‘도대체 그 기획은 뭐냐, 생각이 있는 거냐는 글을 발표해버렸습니다. 당시 연합회 전무였던 가타오카 전무가 제 글을 보고 매우 화를 내면서 ‘실무자는 노예가 아니다’는 글로 랑, 답변을 주셨습니다.
- 그 후 이사회 2번에 걸쳐서 아주 무거~운 분위기 속에서 의견 교환이 진행되었습니다. 그때 저는 도대체 무슨 일을 저질러 버린 걸까, 자유가 너무 기쁜 나머지 그제 과해서 자유를 오해하고 정말로 실례가 되는 글을 발표해서 너무나 부끄러웠습니다.
- 첫 번째 이사회에서는 다들 의견을 나누었지만 두 번째 이사회에서는 모든 분들께 사과를 했습니다. 그리고 그때 그린코프가 대단하다고 느꼈던 것은 첫 번째 이사회에서 기본적으로 이 일이 ‘마하라’가 저지른 일이 아니라 ‘이번에 일어난 일’로 취급되고 의견이 교환되었으며, 두 번째 이사회에서도 저는 잘못했다고 생각하고 사과를 했지만, 제가 잘못했음을 했다는 게 아니라 이번 일에 대해서 어떻게 생각하는지에 대한 의견 교환이 진행된 것입니다. 물론 제가 반성을 하는 자세로 돌아서지 않았다면 어떻게 되었는지 모르겠지만, 누구 하나 저리는 사람, 개인을 탓하는 사람은 한 명도 없었습니다.
- 이 일이 두 달간 진행되었는데 그때 저 자신과 엄청나게 대화를 했습니다. 내가 뭘 했는지 왜 그렇게 됐는지 뭐가 잘못됐고 뭘 잘못했는지, 자문자답을 했습니다. 어른이 되고 나서 그렇게 저와의 대화를 깊게 나눌 기회가 없었는

데, 그런 실패를 통해서 저는 성장할 수 있었고, 다른 사람들도 '나도 비슷한 생각이나 잘못을 했을 수도 있다'며 이번 기회로 공부 많이 되었다고 다들 말을 해줬습니다. 그리고 그 일이 일어난 지 8년이 지났는데, 그런 일을 벌인 제가 이사장이 되었습니다. 그런 사람도 이사장을 할 수 있는 그린코프 참 대단하지 않나요? (웃음)

- 이후 사람과 대화하거나 문장을 작성할 때 말을 고르고, 말을 단련한다는 걸 계속해왔습니다.

· 자신의 경험에 비추어보았을 때, 지금의 조합원·조합원 활동에 차이가 있다면 어떤 것이 있다고 생각하시나요? 그 차이에 대해 어떻게 생각하시나요?

- 기본적으로 많이 달라지지는 않았지만, 아주 일부 사람이고 아직 조합원 활동에 대한 이해가 덜 된 분 중에서, 물론 저희가 전달이 부족한 게 원인일겠지만, 활동을 먼저 돈으로 환산하는 경향이 일부 있는 것 같습니다. 저희는 활동이고 운동이기 때문에, 예전에는 집회에 간다는 것 자체를 즐겼던 것 같은데, 가령 “교통비 정도는 나와”라고 했던 것과 최근에 “천 엔 나오니까 집회 가자”라고 얘기하는 건 전혀 다르잖아요. 그래서 우리는 운동이라는 걸 계속 전달해나가야 할 거 같고요, 위원들도 이런 점을 알고 활동해주셨으면 좋겠다는 생각입니다.

· 앞으로(혹은 졸업 후) 활동에 대해 생각하고 계신 게 있다면 말씀해주세요.

- 오하시 전 이사장이 지금 복지 워커즈가 되어 활동하셨습니다. 원래는 아동 지원을 하고 싶어했지만 아직 자격증 공부 등 준비가 덜 되어서 그 동안 고령자 지원을 하고 있는데, 복지 세계의 워커 분들과 만나면서 ‘나도 이대로 고령자 복지로도 열심히 할 수 있을지도 몰라’라고 얘기하셨습니다. 역시 그 세계 안으로 들어가면, 사실 저희가 아는 건 공부해서, 머리로 알게 된

것이지만 사람이란 몸과 머리와 마음으로, 모든 것을 통해서 알게 되었을 때 변하게 되는 게 아닐까 생각했습니다.

· 보다 많은 조합원들이 씩씩하게 생협 활동에 참여할 수 있기 위해 무언가 생각하고 계시는 점이 있다면 말씀해주세요.

- 제가 요즘 많이 하는 말이 '당신의 소원, 그린코프에서라면 이뤄질지도 몰라'입니다. 지역에서 살고 있는 사람들, 조합원이든 아니든 고민거리나 요구사항을 그린코프가 알게 되고 이사회에서 논의되어 그린코프가 해결하게 되면 '자기 의견이 통했다'는 게 될 텐데 그게 자기 자신이 살아난다는 거잖아요? 그런 걸 모두가 느끼게 된다면, 그게 그린코프에서 얘기하는 한 사람 한 사람이 주권자가 된다는 게 아닐까 합니다. 그렇게 되면 모두가 그린코프를 좋아하는 걸 넘어서 당연히 지역에 있어야 하는 존재로 생각하게 될 거 같아요. 그래서 지금은 무엇보다도 사람들의 의견을 들으려 하고 있습니다.

· 그 밖에 하고 싶은 이야기가 있으면 말씀해주세요.

- 일본어에는 '듣다'라는 말이 문(聞: 문 안에 귀가 있음)과 청(聽: 귀 안에 곧은 마음이 있음)이 있는데 저는 이사장이 될 때 이 '청'을 소중히 하는 이사장, 여러분의 말에 마음을 기울이고 싶고 모두가 주권자로 느낄 수 있도록 지역에 권한을 이양해나가는 이사장이 되고 싶다고 했습니다. 이사장이 아니라 엄마가 되라는 말을 들었기 때문예요.(웃음)

· 특별질문: 귀 생협에서는 '누가 이사가 되는지'를 알려주세요.

- 유키오가 고문의 말을 빌리자면 '사람이라면 누구나 이사가 될 수 있다'. (웃음) 이사는 권력자나 높은 사람이 절대로 아니고 활동이 좋아서 하다 보면 어느 새 이사장이 되어 있기도 한 것 같아요.

- (어떤 사람이 이사였으면 좋겠나요?) 언제나 자기 의견을 소중히 해줬으면 좋겠습니다. 그리고 남의 의견도 소중히 해줬으면 좋겠습니다.

■ 츠치야 마사미(土谷雅美)

- 직책: 현 생활클럽도쿄 이사장
- 일시: 2017년 7월 17일, 오후 1시
- 장소: 생활클럽도쿄 본부 회의실



- 생협에 가입하게 된 계기는 어떤 것이었습니까?
 - 제 경우에는 실무자가 집에 방문해서 가입을 권유한 것입니다. 그때가 딱 아이가 막 태어났을 때였습니다. 쉽게 말해서 영업 당해서 가입했습니다.(웃음)
 - 항상 얘기하는 웃긴 얘인데, ‘맘 친구’ 중에 ‘나 생협에 들어갔어. 생협 좋아. 우유도 맛있고 집에 배달해줘’라고 하던 친구가 있었습니다. 그래서 집에 온 직원이 생협이라고 하니까 생각해볼까요, 라고 한 다음에, 저 들어갈게요 하고 가입했더니 친구와는 다른 생협이었습니다.(웃음) 생협이 여러 개 있다는 것도 잘 모르고 가입한 거죠. 그때 온 게 생활클럽이 아니라 다른 생협이었다고 해도, ‘생협이 좋다’는 친구 말이 있었기 때문에 가입했을 겁니다. 지금 생각하는 거지만 그때 그때 만남에 인연이랄까 타이밍이 있는 것 같아요. 결국 전 생활클럽에 잘못 가입해서 가입했던 거죠. 27년 전이고 91년의 일입니다.
 - 생활클럽 도쿄에는 일찍부터 개별배송이 있어서 처음에는 개별배송으로 가입했지만 얼마 안 돼서 반을 만들었습니다.
- 처음으로, 그리고 적극적으로 생협 활동에 참여하게 된 계기는 어떤 것이었습니까?
 - 어린이 레시피(요리법) 모집이 있었습니다. 거기에 제가 보낸 당근 케익 레시피가 실렸습니다. 그래서 생협 쪽에서 “케익을 실제로 만들러 오지 않으실래

요?”라고 해서 왔습니다. 그때 사진이 이것입니다. (사진 보여줌) 당시에는 홍보지하고 주문지가 하나였는데, 생각해보면 제가 이때 주체가 된 것 같아요. 몇 만 명이 보는 홍보지에 제 사진이 찍하니 실린 거죠. 지금도 자주 얘기하고 생각하는 애긴데, 어떻게 그리고 얼마나 많이 조합원을 등장시킬지가 중요한 거 같습니다. 조합원에게 더 많이 위임하는 게 중요하지만 그 이전 단계까지는 조합원의 등장을 늘려서, 홍보물이든 무엇이건 간에 조합원이 주체가 되도록 해나가는 게 중요합니다.



- 당시 반에는 반장이 있고 반장은 반장회에 나가야 했는데 지부위원회 역할을 반마다 돌아가면서 하는 식이었습니다. 우리 반은 다들 연령대도 비슷하고 아이들이 다들 어려서 몇 년간 거절을 하다가 아이가 유치원에 다니기 시작한 다음에 지부위원이 되었습니다. 당시에는 역할을 순서대로 평등하게 나눠서 하는 느낌이었습니다.
- 지부위원은 저마다 역할이 있어서 저는 처음에 공제위원이었는데 옛코로 공제³²⁾ 담당이었습니다. 저는 원래 보육사를 했기 때문에 아이를 맡거나 하는 데 관심이 있어서 역할하고 일치했던 거죠.
- 공제위원을 하면서 부지부위원장을 했고, 그 다음에 지부위원장(가입 후 5년째)이 되었습니다. 그때쯤 지부 조직을 마을 조직으로 바꾸게 되었는데, 새로 만든 마을 조직의 부마을위원장이 되었다가 마을위원장, 그 다음부터는 다마

32) 조합원 활동을 지원하는 목적으로 조합원 간의 돌봄을 지원하는 생활클럽의 독자적인 공제 시스템. 조합원 1인당 매월 100엔을 모아서 조합원 활동 시의 육아 지원이나 치료비 등을 지원하고 그 외에도 가사 도움 등 다양하게 활용된다.

미나미 블록 회원생협 이사가 되고, 블록 회원생협 이사장(2003년)을 6년 하다가 도쿄 부 이사장이 되고 결국 도쿄 이사장이 되었습니다.

- 위원 활동을 시작할 때 여러 프로젝트가 있었습니다. '지부에서 마을로' 조직 개편 토의에 관여한 것이 가장 큰 활동이었습니다. 생활클럽도쿄의 중심이 반에서 개인으로 넘어가던 시기였던 거죠.

- 생협에서 여기까지 활동하게 된 가장 큰 이유 혹은 계기는 무엇인가요?
- 사람인 것 같습니다. 사람과의 관계가 있기 때문에 해올 수 있었던 것 같아요. 생활클럽의 재산은 소비재도 있겠지만 결국 사람이라고 생각합니다. 관계라든지 관련이라든지. 이사가 되는 것도 이사장이 되는 것도 역시 부탁 받고 하는 건데, 처음에는 거절하거나 하지만 결국 '네가 해라'라고 부탁을 받을 수 있을 때가 좋을 때인 거 같아요. 나중에 그런 말 못 듣게 되면 끝이잖아요? (웃음) 당시에는 그렇게 생각을 못했지만. (웃음) 그렇게 말해주는 사람들도 고맙고, 여러 상의도 하고 잡담할 수 있는 관계. 그런 관계가 생기면 생활클럽 아닌 주제로도 상의할 수 있고, 육아 등 여러 고민거리라든지... 그런 사람들이 연령이나 세대를 넘어서 동료라는 것이 좋고.
- (사람 때문에 힘든 경우도 있지 않나요?) 지금은 별로 없지만 지부에서 마을이 될 때도 싸움이 있었습니다. 친구가 생기기도 하고 반대로 없어졌다가 다시 돌아왔다가 그런 일도 많이 있었죠. 그래도 그런 와중에 함께 해나가자는 게 있었고, 합의를 만들어 간다는 과정이 신선했죠. 같이 해나가자는 동료들이 있었어요.

- 지금까지의 생협 활동에서 자신이 가장 성장한 활동·구조·계기는 어떤 것이라고 생각하십니까?
- 복지 활동인 것 같습니다. 제가 활동을 공제로 시작한 것도 있고, 옛코로

공제를 계속 만들어왔습니다. 올해 복지 담당에서 빠졌지만 그때까지는 계속 복지를 해왔습니다. 돌봄, 서로 돕기, 공제 활동. 말하자면 공동구매도 서로 돕기고 결국 사람인데 거기서 매력을 발견해 왔던 거 같아요. 계속 관계하고 싶었습니다.

- 제가 이사장이긴 해도 동료라는 느낌입니다. 이사장님~ 같은 느낌은 없습니다. 제 느낌도 양복 입고 그런 게 아니라 동네 아줌마 느낌이고, 여기 저기 가도 다 선배들이고.... 그에 비하면 저는 아직 풋내기입니다.

· 자신의 경험에 비추어보았을 때, 지금의 조합원·조합원 활동에 차이가 있다면 어떤 것이 있다고 생각하시나요? 그 차이에 대해 어떻게 생각하시나요?

- 과거에는 피라미드형 조직이었고 자기가 위원이 될 때도 전년도 위원이나 전임자가 항상 도와줬습니다. 하면서도 어려울 때 얘기할 수 있고 상의할 수 있었는데 지금은 그런 부분이 많이 없어졌습니다. 개별적인 조직화가 된 부분이 많고, 그래서 사람과의 관계를 어떻게 만들지가 중요해진 거 같아요. 조직의 과제입니다.

- 조합원의 세대, 연령대를 넘어선 관계를 만들 수 있으면 좋을 것 같아요. 지금 젊은 조합원들이 주류인데, 그런 게 잘 되는 마을은 활발하게 운영되고 있습니다. 젊은 조합원하고 선배 조합원과 좋은 관계를 만드는 게 중요합니다.

- 선배 입장에서 '꼰대'처럼 옛날 기준을 강요하게 되면 젊은 사람들은 위축됩니다. 참신한 것들을 받아들이면서 서로 가르쳐주는 관계가 잘 만들어진 마을은 젊은 사람들을 앞세우면서 잘 해나갈 수 있겠지만, '그냥 너네들끼리 알아서 해!'처럼 젊은 사람들에게 떠넘기거나 '옛날엔 안 그랬는데~'처럼 위에서 누르는 분위기가 있는 곳은 어려움이 있을 겁니다.

- 앞으로(혹은 졸업 후) 활동에 대해 생각하고 계신 게 있다면 말씀해주세요.
- 원래는 졸업했어야 했는데 조직 사정 때문에 임기가 2년 연장되었습니다. 지금 퇴임에 대해 생각하는 건 있지만 그때는 달라질 수 있을 거 같아요. 복지 관련해서 뭔가 하고 싶지만 구체적으로 생각한 건 없습니다. 생활클럽과 관련한 복지 단체에서 일하고 싶어요.
- 지금도 그렇지만, 만약 6년이나 하게 되면 다른 사람에게 넘겨줄 수 없을 정도로 고착된 게 생겨버리는 거 같아요. 결국 교체를 하지 않으면 지속가능한 활동이 되지 않습니다. 같은 사람이 계속 한다는 것에 이점도 있지만 교체 한다면 4년 정도가 적당할 것 같습니다. 경험을 많이 한 사람이 일을 더 잘하긴 하겠지만 너무 그렇게 되어버리면 안 좋은 것 같습니다.
- 개인적인 생각으로는 이사를 그만 두면 정보량이 확 줄어들기 때문에 그에 대한 불안감이 있을 것 같네요.

- 보다 많은 조합원들이 씩씩하게 생협 활동에 참여할 수 있기 위해 무언가 생각하고 계시는 점이 있다면 말씀해주세요.
- 아까도 말씀 드린 것처럼 주체자가 될 수 있는 장소를 얼마나 많이, 다양하게 만들 수 있을까하는 부분이라고 생각합니다.

- 그 밖에 하고 싶은 이야기가 있으면 말씀해주세요.
- 인재, 특히 복지에 관한 얘기인데 복지 인재를 키우는 학교를 만들고 싶습니다. 작년에 덴마크를 다녀왔는데 사실 덴마크에서 공부한 일본 사람들이 많이 있습니다. 그 사람들과 이어지면서 일본을 바꾸어 가야한다고 생각합니다. 복지 담당자는 어디든 인재 부족에 시달립니다. 또한 돈하고 엮이면 한 톨이라도 많이 주는 곳에 가게 되는 게 사실입니다. 그래서 생활클럽 복지를 짊어지는 사람을 키우고 싶습니다. 그런 학교를 생각하는 중입니다. 아주

조금씩 움직이고 있는데, 일단은 생활클럽에서 복지를 다 같이 생각하는 구조를 만들려 하고 있습니다. 향후에는 장소를 마련하고 자격증을 따는 그런 것에서 시작해야 할 겁니다. 일본 사회에는 시간이 많지 않기 때문에, 생활클럽이 생각하는 복지를 공부하는 사람을 많이 만들어야 할 거 같습니다.

- 특별질문: 귀 생협에서는 '누가 이사가 되는지'를 알려주세요.
- 현실적으로는 마을위원장입니다. 마을위원장은 남과 잘 어우러지고 남의 이야기를 듣는 사람이어야 할 겁니다. 생활클럽은 잘 입후보 하지 않으므로 추천되는 사람이 많은 편인데, 욕심을 내면 도전 정신이 있고 긍정적인 사람이 좋겠죠.

(2) 기타 부록 자료

■ 그린코프 조직 현황 (2017.3.31 기준)

출처: 2017년도 그린코프공동체 총대회 의안서

- 총괄: 조합원 임원·위원 수는 2,461명, 조합원사무국원·스텝 수는 305명, 생협 내 워커즈는 1,608명, 생협 외 워커즈 수는 2,380명, 대리인 관계자가 4명, 합계 6,758명입니다. 이는 총 조합원수 407,097명에 대해서 60명 당 1명의 비율로 조합원 임원·위원이나 조합원사무국원·스텝이나 생협 내외의 워커즈나 대리인 관계자로서 그린코프 운동에 관계하고 있다는 게 됩니다.

- 조합원 임원 현황

	등록 조합원	공급고 (천엔)	이사 · 감사 (조합원)	자부 위원	지구 위원 등	합계
오사카	8,008	1,181,605	37	0	161	198
효고	5,221	812,743	23	0	64	87
돗토리	4,871	730,816	14	0	17	31
시마네	8,101	1,150,470	12	0	47	59
오카야마	5,453	885,151	19	0	18	37
히로시마	20,305	3,495,512	27	0	90	117
아마구치	22,361	3,583,813	18	40	25	83
후쿠오카	187,766	24,973,684	41	55	846	942
사가	10,412	1,625,159	20	0	65	85
나가사키	15,481	2,534,413	25	13	86	124
구마모토	63,707	7,968,020	26	64	229	319
오이타	29,704	3,914,184	32	31	111	174
가고시마	18,604	2,335,201	22	13	85	120
미야자키	7,103	1,029,605	17	8	60	85
합계	407,097	56,220,376	333	224	1,904	2,461

- 임직원 현황

	상근임원	실무자	계약직 등	합계
오사카	1	22	47	70
효고	1	28	7	36
돗토리	3	10	13	26
시마네	5	28	9	42
오카야마	1	17	14	32
히로시마	3	44	96	143
아마구치	4	36	87	127
후쿠오카	13	236	380	629
사가	1	13	22	36
나가사키	1	29	64	94
구마모토	10	80	148	238
오이타	3	34	32	69
가고시마	1	19	34	54
미야자키	4	10	15	29
연합·공동체	4	104	567	675
합계	55	710	1,535	2,300

(계약직에는 계약직원, 아르바이트, 파트타임, 위탁, 파견직 포함)

- 조합원사무국 현황

	조합원사무국	스텝	합계
오사카	7	0	7
효고	4	0	4
돗토리	0	9	9
시마네	5	0	5
오카야마	4	0	4
히로시마	20	0	20
아마구치	20	0	20
후쿠오카	98	4	102
사가	14	0	14
나가사키	8	0	8

구마모토	45	0	45
오이타	27	0	27
가고시마	19	3	22
미야자키	4	0	4
연합·공동체	14	0	14
합계	289	16	305

- 생협 내 워크즈 현황

	배송	매장	기타	합계
오사카	0	0	0	0
효고	0	0	2	2
돗토리	0	0	0	0
시마네	6	0	0	6
오카야마	0	0	0	0
히로시마	13	0	24	37
아마구치	0	8	0	8
후쿠오카	468	350	73	891
사가	0	32	39	71
나가사키	30	36	3	69
구마모토	121	62	0	183
오이타	76	41	36	153
가고시마	36	9	26	71
미야자키	18	0	0	18
연합·공동체	0	0	99	99
합계	768	538	302	1,608

- 생협 외 워크즈 현황

	복지	육아	기타	합계
오사카	0	0	0	0
효고	0	0	0	0
돗토리	0	0	0	0

시마네	0	0	0	0
오카야마	0	0	0	0
히로시마	45	0	0	45
야마구치	127	0	0	127
후쿠오카	666	260	22	948
사가	69	0	26	95
나가사키	137	0	0	137
구마모토	453	86	26	565
오이타	235	0	0	235
가고시마	173	5	15	193
미야자키	13	22	0	35
연합·공동체	0	0	0	0
합계	1,918	373	89	2,380

조합원사무국의 역할 및 운영에 대해(안)

1. 자리매김

이사회 아래 위치하여, 그린코프 운동을 전진시키기 위해 실무자 사무국과는 다른 입장—조합원의 눈높이에서, 같은 조합원으로서—으로, 업무로서 그린코프의 임원(이사) 및 위원이 일상생활에 큰 희생을 치르지 않고 그린코프 운동에 관계할 수 있도록 업무를 조직하고 처리하는 사무국 조직입니다.

2. 조합원사무국의 역할에 대해

조합원사무국 모두로 역할을 맡는 것을 기본으로 합니다. 이사회, 전문위원회, 지구회, 기타 이사회에서 승인한 위원회, 프로젝트 회의 및 사무국 회의, 학습회, 조합원교류회 등의 기획, 사무처리를 하고 커뮤니케이션을 합니다. 또한 실무자와의 연계를 추진하여 업무가 원활하게 진행하도록 활동합니다.

3. 조합원사무국원의 역할에 대해

- ① 그린코프운동을 확산하기 위한 활동을 담당합니다.
- ② 조합원사무국 일원으로서 전체의 일상 업무를 협력해서 처리합니다.
- ③ 조합원이 그린코프 활동을 맡을 수 있도록 보좌하고 어드바이스합니다.
- ④ 이사회, 상임이사회, 전문위원회, 100엔기금, 지역복지추진회의, 경영위원회 등 회의를 담당하고 운영을 보좌합니다.
- ⑤ 지구 담당 조합원 사무국은 지구회에 참가하여 운영이 원활하게 진행되도록 보좌합니다.

⑥ 조합원 눈높이로 모든 활동이 진행되도록 신경 씁니다.

4. 조합원사무국 운영에 대해

① 4주에 한 번 조합원사무국 회의를 갖습니다.

② 결의기관회의는 아닙니다.

③ 조합원사무국장이 회의를 소집합니다.

④ 행사 기획, 활동은 사전에 회의에서 검토합니다.

⑤ 사무작업은 회의에서 검토하여 효율화, 고도화를 목표로 합니다.

⑥ 행사 기획, 활동 후에는 정리·평가를 진행하여 다음번으로 이어갑니다.

⑦ 이사회, 기타 회의와 연동하여 원활한 활동을 목표로 합니다.

《참고자료》

- “여러분이 ‘좋아하는 것을 원하는 만큼, 할 수 있는 만큼 한다. 싫은 것은 거절한다’는 것을 관철하는 것이 그린코프 조합원 활동의 원칙입니다.”, 그린코프공동체 유키오카 요시하루 고문, 2016년 4월 25일, 그린코프오사카 이사 연수 강연 원고
- “협동을 말하지 마라! 내 하고 싶은 대로를 말해라! 남멋대로가 되지 마라! 제멋대로가 돼라!”, 그린코프공동체 유키오카 요시하루 고문, 2015년 11월 25일 그린코프생협 효고 임시 이사회 강연 원고
- “저는 그린코프가 최종적으로, 인간이 이 세상에 한 사람 밖에 없는 자신에게 걸맞도록 최대한, 자유롭게, 자연스럽게 자신을 살릴 수 있는, 그러한 ‘사람의 이어짐’ 혹은 공간이 되었으면 좋겠다고 바라왔습니다.” 그린코프공동체 유키오카 요시하루 고문, 2016년 10월 19일 그린코프공동체 이사장 모임 강연 원고 (그린코프공동체 제11기(2017년도) 총대회 의안서에 수록)
- 그린코프공동체 제11기(2017년도) 총대회 의안서
- 그린코프연합 제25기(2017년도) 총대회 의안서
- 그린코프생활협동조합후쿠오카 제17기(2017년도) 총대회 의안서
- “그린코프의 이사란” 그린코프생협효고 가타오카 히로아키 전무이사, 2017년 1월 20일 그린코프생활협동조합효고 이사설명회 강의 자료
- 그린코프생활협동조합오카야마 “2016년도 이사연수자료”
- 그린코프생활협동조합오이타 “2017년도 이사안내서”
- 그린코프생활협동조합후쿠오카 “2017년도 임원연수자료”
- ‘그린코프생협의 탄생에서 지금에 이르는 동안의 총괄’ 그린코프공동체 고문 유키오카 요시하루, 일시 미상

- 그린코프사가 “이사회, 전문위원회, 지구회, 조합원사무국의 운영 및 역할”
- 그린코프생활협동조합가고시마 위원안내서
- 그린코프생활협동조합사가 “이사회 역할 및 운영에 대해(안)”, “전문위원회 역할 및 운영에 대해(안)”, “지구모임 역할 및 운영에 대해(안)”, “조합원사무국의 역할 및 운영에 대해(안)”
- 생활클럽사업연합생활협동조합연합회 2017년도 제28회 통상총회 의안서
- 생활클럽생활협동조합도쿄 제49회(2017년도) 통상총대회의안서
- 북도쿄생활클럽생활협동조합 제23회(2017년도) 통상총대회의안서
- 생활클럽도쿄, “마을위원 텍스트북: 안다 이어진다 생활클럽”, 2016.9.
- 생활클럽도쿄, “생활클럽의 학교”안내자료
- 생활클럽자바, 2013년도 활동방침(조직운영정책)
- 생활클럽자바, 제11차 중기계획(2017~2019년도 3개년 중기계획)
- 생활클럽연합회 2017년도 회원생활감사연수 관련 자료(기안, 교재 등)

일본 생협의 조합원 리더십 성장 기제 연구 보고서

집필·정리: 권용

발행인: 황도근

펴낸곳: (사)모심과살림연구소

펴낸날: 2017년 12월 20일

본 책자는 비매품입니다.

문의: 모심과살림연구소 02-6931-3604

mosim@hansalim.or.kr www.mosim.or.kr

일본 생협
조합원 리더십
성장 기 제
연구 구