

한살림 노동에 대한 이해와 접근

한살림연합 정책기획위원회 · 모심과살림연구소



한살림 노동에 대한 이해와 접근

2018. 1

한살림연합 정책기획위원회 · 모심과살림연구소

목 차

발간에 부쳐 ... 4

1. 노동의 의미와 노동을 둘러싼 변화들

- 1) 노동의 의미 ... 6
- 2) 노동의 현실 ... 7
- 3) 노동의 미래와 접근방식 ... 8

2. 협동조합과 노동, 어떻게 바라볼 것인가?

- 1) 협동조합과 노동의 상호 관계 ... 12
- 2) 노동 불안 시대에 다시 주목받는 협동조합 ... 13
- 3) 협동조합에서 노동에 대한 논의 ... 15
- 4) 협동조합 노동이 가진 특성 ... 17
- 5) 협동조합 정체성에 맞는 노동의 비전과 대안이 중요 ... 19

3. 생협에서 노동 문제, 어떻게 이해하고 접근할 것인가?

- 1) 생협 노동이 가진 특성 ... 22
- 2) 일본 생협의 노동에 대한 논의 내용과 과정 ... 24
- 3) 생협 노동의 다양한 영역과 역할 ... 27
- 4) 생협 노동에 대한 접근 방향과 방식 ... 29

4. 한살림 노동, 어떤 특성과 과제를 가지고 있는가?

- 1) 한살림 노동의 성격 변화 ... 34
- 2) 한살림의 노동에 대한 논의 배경 및 과정 ... 37
- 3) 한살림의 노동 유형과 개념 ... 40
- 4) 한살림의 노동 현실 진단 ... 42
- 5) 한살림 노동의 해결 방향 및 과제 ... 46

〈참고자료1〉 한살림 지역조직별 노동에 대한 논의와 적용 현황 ... 56

〈참고자료2〉 한살림 실무자와 아이쿱 직원 의식조사 결과를 통해 본 시사점
... 68

〈참고자료3〉 노동에 대한 대안적 논의들 ... 74

참고문헌 ... 78

발간에 부쳐

경제와 인구, 기술 등 빠른 환경 변화가 만들어내는 노동의 위기 상황에서 협동조합이 노동의 대안 영역으로 주목받고 있다. 주로 고용 측면에서 협동조합의 역할을 강조하는 것으로, 우리나라에서도 협동조합을 고용 창출의 유의미한 수단으로 인식하는 경향이 커지고 있다.

하지만 이것은 노동을 경제적이고 기능적인 차원으로 이해하고 양적 문제로 환원해버리는 낡은 노동 패러다임에 머무른 것으로, 협동조합도 예외가 될 수는 없다. ‘노동에 대한 협동조합’의 역할은 ‘협동조합에서의 노동’에 대한 성찰적 진단을 토대로 다루어질 필요가 있다. 노동은 사람의 생명활동과 밀접하게 연결되어 있는 만큼 종합적이고 지혜롭게 접근되어야 한다. 한살림에서 노동에 대한 논의와 접근도 마찬가지다. 30여 년의 세월 동안 한살림에는 다양한 노동 영역이 생겨났고, 노동의 성격 또한 변해왔다. 그 결과 현재 한살림에는 노동에 대한 인식과 역할 및 여건의 차이에 따른 불편함이 생기고 있고, 노동에 대한 ‘문제 해결’의 요구도 커지고 있다.

이런 현실을 반영해서 한살림연합 정책기획위원회는 2017년에 ‘한살림의 노동’을 주요 의제로 채택하고 논의를 진행해 왔다. 논의 자료의 준비와 정리 역할은 이 주제를 2017년 연구과제로 설정한 모심과살림연구소가 맡았다.

이 보고서는 정책기획위원회의 논의 결과물로서, 제목처럼 한살림 노동을 어떻게 이해하고 접근할 것인지에 대한 내용을 중심으로 담고 있다. 노동 현장에서의 현실적 요구들이 분명히 존재하고 있음에도 불구하고, 한살림의 정체성에 맞는 노동의 비전과 정책을 만들어가는 논의의 시작점으로서, 일반 영리기업의 노동과 비교해 협동조합 특히 생협은 어떤 특성을 가지고 있는지, 나아가 한살림의 노동은 어떤 맥락과 성격을 가지고 있는지를 우선 살펴보고자 했다. 한살림 각 지역 및 영역별로 노동의 내용과 여건이 서로 다른 상황에서, 노동 현장의 당사자들이 수용 가능한 대안을 현재까지의 논의로 제시하는 것은 무리가 있다. 그리고 무엇보다 노동의 주체성을 실현하는 대안은 누가 제시하는 것이 아니라 당사자들의 활발한 소통과 논의 과정을 통해 지혜를 모아서 함께 만들어가는 것이어야 할 것이다.

본 보고서가 한살림의 노동에 대한 논의와 학습의 자료로 활용될 수 있었으면 하는 바람이다.

한살림연합 정책기획위원회

1. 노동의 의미와 노동을 둘러싼 변화들

1) 노동의 의미

· 노동은 인간의 생존과 생활의 기본 수단이자, 존엄성을 가지고 자기를 실현해가는 방식이며, 함께 살아가는 사회를 이루는 관계 형성의 중요한 기반이다.

· 사람은 노동을 통해 품위 있는 생존에 필요한 재화와 서비스를 얻고, 노동을 통해 자신의 잠재력을 사용하고 계발함으로써 자기를 완성해가며, 노동을 통해 다른 사람들과 함께 일을 하고 관계를 맺으면서 협동의 경험과 가치를 체득해 나감.

· 노동은 단순한 생계 수단을 넘어서 그 사람의 정체성의 토대이자 사회적 삶의 기반이 되는 만큼, 노동의 기회를 잃는다는 것은 생계 소득의 감소만이 아니라 사회적 존재로서 역할의 상실과 박탈감을 가져다주게 됨.

· 따라서 일할 의지와 능력이 있는 사람이 노동할 기회를 공평하게 얻고, 건강한 환경에서 노동하고 정당하게 노동의 가치를 인정받

는 것은 당연한 권리이며, 이것을 보장하는 것은 해당 사회의 기본 책무가 되어야 한다.

2) 노동의 현실

· 노동의 성격이나 의미는 시대별로 계속 바뀌어 왔는데, 노동에 대한 이상과 현실 사이에 상당한 괴리가 존재하고 있는 것이 지금의 현실이다.

- 인간과 자연의 협동을 통한 노동의 신성한 의미는 근대 산업화 이후 빠르게 퇴색되기 시작함. 특히 자본주의의 발달로 노동은 상품화되고 노동의 소외와 비인간화 현상이 빠르게 확산되어 옴.
- 노동은 다른 상품과 달리 사람과 분리될 수 없다는 점에서 노동 문제는 바로 사람의 삶과 생존의 문제로 나타나게 됨.

· 구체적으로 오늘날 인류는 매우 불안정하고 불균형하고 불확실한 노동의 현실을 맞고 있다.

- 노동환경의 불안정: 과잉노동¹⁾에 따른 소진과 피로사회, 일-가정 양립의 어려움, 심각한 청년실업과 노후대책 없는 은퇴(평균 53세에 퇴직), 노동의 자긍심을 떨어뜨리는 환경²⁾ 등.

1) 우리나라는 2015년 기준으로 OECD 국가 연평균 노동시간(1,766시간)보다 약 20% 더 많은 2,113시간을 일하고 있다.

- ▶ 노동관계와 결과의 불균형: 정규직과 비정규직, 대기업과 중소기업, 원청과 하도급 노동은 물론이고, 넓게는 농업노동과 산업노동, 육체노동과 정신노동, 돈벌이 노동과 살림살이 노동까지 포함해서 노동에서 불균형과 불평등이 점점 확대되고 있음. 특히, 자본소득과 노동소득의 불균형 확대는 임금노동의 불확실성을 더욱 증폭시키고 있음.³⁾

3) 노동의 미래와 접근방식

- 인구절벽, 소비절벽, 기술빅뱅 등 빠른 시대변화 속에서 노동의 미래는 더욱 불확실해지고 있다.
- ▶ 저출산, 고령화,⁴⁾ 장수화에 따른 생산가능인구 감소⁵⁾와 사회적 지출 증가가 예상되는 가운데, 저성장의 장기화, 고착화⁶⁾는 성장과 고용의 동반 하락을 부추기고 있음.

-
- 2) 경제수준에 비해 우리나라 노동환경이 가진 문제점으로 하루에 5명, 매년 1,800명의 노동자들이 작업장 안전사고로 목숨을 잃는 현실도 짚어야 한다.
 - 3) 토마 피케티(Thomas Piketty)가 불평등을 확대시키는 자본주의의 문제로 자본소득이 노동소득보다 항상 우위에 있는 점을 지적한 이유도 여기에 있다.
 - 4) 우리나라 평균 합계출산율은 1.3명으로 세계 평균(2.5명)의 약 절반수준이며, 고령화 속도도 세계 최고수준이어서 2000년 고령화사회로 접어든 이래 2018년에 고령사회로, 2026년에는 초고령사회를 전망하고 있다.
 - 5) 우리나라는 2017년부터 생산가능 인구가 감소하기 시작했다.
 - 6) 우리나라 경제성장률은 1990년대 7%대에서 2000년대 5%, 2010년대 이후 2~3%대로 하락했고, 이런 저성장 상황은 앞으로도 지속될 것으로 내다보고 있다.

- ▶ 과학기술의 발달은 육체노동을 대체하는 기계화·자동화 단계를 넘어서 인공지능을 통해 정신노동까지 대체하는 단계로 이동시키면서 ‘고용 없는 성장’(jobless growth)과 ‘테크놀로지 실업’ 상황을 확대시킬 전망이다.⁷⁾
 - ▶ 한편, 정보통신기술 발달과 디지털 경제의 등장으로 공동의 공간에서 조직의 업무를 수행하는 전통적인 노동형태나 노동관계와는 다른 방식의 소위 깃워크(gig work), 클라우드 워크(crowd work)⁸⁾가 등장하고 있음.
 - ▶ 다른 한편에서 과학기술 발달에 따른 노동시간 단축이 가져다줄 새로운 가능성을 주목하기도 하나,⁹⁾ 이 역시 노동의 과학화와 인간의 기계화를 통한 근대적 노동의 틀을 흔들고 있음.
- 기존의 노동 모델 자체는 더 이상의 설득력을 얻지 못한 채 근본적인 한계를 드러내고 있다.
- ▶ 풀타임노동 시대의 종말과 불안정한 노동자(precariat)¹⁰⁾가 빠르게

7) 특히 4차 산업혁명으로 약 200만 개의 일자리가 새로 생기지만 700만 개의 일자리가 사라져 전체적으로는 약 500만 개의 일자리가 없어질 것이라는 예측도 나오고 있다.(현대경제연구원, 2016: 5)

8) 디지털 플랫폼을 기반으로 계약직 임시 일자리를 통한 비정규직 프리랜서 노동과 일감을 중심으로 일시적으로 관계를 맺고 이루어지는 노동을 말한다.

9) 대표적인 것이 ‘탈 노동’ 사회에 대한 전망으로, ‘일이 없는 것(workless)’은 고통스럽지만 ‘일을 덜 하는 것(work less)’은 행복한 삶의 중요한 조건으로 보고, 생존노동으로부터 상대적으로 자유로워지는 사회가 가진 가능성에 주목하기도 한다.(팀 던럽, 2016)

10) ‘불안(precarius)’과 ‘무산계급 노동자(proletariat)’의 합성어다.

게 양산되고 있음.

- 나아가 노동의 기회조차 급속히 사라지면서 노동의 종말 상황까지 예고하고 있음. 현재 문제가 되고 있는 심각한 청년실업과 노후대책 없는 조기 은퇴 문제는 우울한 노동의 미래에 대한 전조 현상에 가까움.

· 하지만 우리 사회의 노동에 대한 이해와 접근 방식은 여전히 기존 패러다임에 머물러 있다.

- 자본은 사회 전체적인 노동의 위기 상황에서도 여전히 생산성과 효율성을 앞세워 탈규제와 유연화, 외주화를 추진하면서 노동자들의 삶을 옥죄고 있음.
- 정부 역시 ‘노동시장 안정’, ‘고용 안정’(비정규직 임금차별 해소, 비정규직 정규직화, 해고 방지), ‘일자리 안정’(훈련 기회, 훈련받은 기술사용의 기회, 승진의 기회 등), ‘수입 안정’(적정임금 보장), 안전한 작업환경 등 안정성 실현에 초점을 맞춰 노동 문제를 다루고 있음.
- 이런 가운데 최근 들어 우리 사회에서도 선호하는 노동의 기준 자체가 바뀌고 있음. 기존에는 연봉, 회사 규모, 인지도가 높고 승진 가능성이 큰 곳을 선호했다면 점점 일과 삶의 균형을 갖고 행복하게 일할 수 있는 곳을 선호하는 경향이 높아지고 있음.

· 결국 노동의 성격과 내용, 방식은 물론, 노동에 대한 인식과 환경

자체가 근본적으로 바뀌고 있는 만큼, 기존의 틀을 넘어서 ‘노동의 대안’, ‘대안적 노동’에 대한 적극적인 모색이 필요하다.

- ▶ 임금노동(급여노동)을 통한 경제적 생존과 개인의 성취에 대한 실현 가능성이 점점 줄어들고 있는 상황에서 생계를 위한 다양한 수단과 기반을 만들어나갈 필요가 있음.
- ▶ 이를 위해서는 노동주권 회복을 통한 노동소의 해결의 차원을 넘어서 노동의 가치가 실현되는 사회적 전망을 확장시켜 나갈 필요가 있음(대안적 노동사회, 탈노동사회 등).
- ▶ 특히 노동이 불안정한 사회에서 사회적 유대가 더욱 중요해진 만큼, 마을·공동체·협동의 가치에 주목한 커뮤니티 전략과 대안적 노동양식을 결합하는 노력이 중요해지고 있음.
- ▶ 대안적 노동양식으로 협동적 소유와 자율노동에 바탕한 협동노동, 공동체적 자기고용노동, 생명 유지와 공동체의 지속을 위한 자급·자립노동, 자원순환과 생태계 재생을 위한 공존·공생의 노동 등 다양한 논의들에 주목할 필요가 있음.

2. 협동조합과 노동, 어떻게 바라볼 것인가?

1) 협동조합과 노동의 상호 관계

- 협동조합과 노동은 역사적으로 서로 밀접한 관련성을 가지고 있다.
 - 산업자본주의 초기 비인간적인 사회 현실, 특히 노동(자)의 열악한 상황(노동시간, 노동조건, 아동노동 등)을 해결하고자 협동조합운동이 등장함.
- 협동조합운동가들은 노동자들의 ‘노동’이 존중받는 (협동)사회에 대한 전망을 가지고 다양한 활동들을 전개해 왔다.
 - 초기 협동조합운동가들은 ‘노동 소외’를 극복하고 ‘노동의 사회성’을 실현하려는 열망을 가지고 노동자가 자본을 공동 소유함으로써 자본과 노동의 모순을 넘어서고자 함.
 - 산업혁명 초기 억압받는 노동자들은 스스로의 힘으로 출자해 소비조합을 만들어 협동조합 매장을 설립·운영하고, 여기서 창출된 이익을 가지고 협동조합 자본을 조성해 생산자협동조합을 만들어 직접 노동함으로써 노동이 존중받는 협동사회를 만들고자 하는 꿈을

가지고 있었음.¹¹⁾ 생협이 초기 모델도 노동자에 의해 만들어진 것임.

- ▶ 이후, 협동조합 영역에서 노동의 대안에 대한 가능성은 몬드라곤협동조합, 노동자 인수기업, 일본의 워커즈 콜렉티브 등의 사례를 통해 일정부분 확인되어 옴.

2) 노동 불안 시대에 다시 주목받는 협동조합

- 노동 문제에 대한 대안으로서 협동조합에 거는 기대는 노동이 불안정한 시대를 맞아서 더욱 높아지고 있다.
 - ▶ 특히 2008년 글로벌 금융위기 이후 자본주의 시장경제가 만들어 내는 노동의 불안정성이 세계적 문제로 확대되면서 경제적 약자들의 상호부조와 연대의 원리로 작동하는 협동조합이 노동 문제 해결에 가지는 가능성에 다시 주목하게 됨.
- 노동에 대한 협동조합 영역의 가능성은 현실에서 협동조합이 보여준 고용에 대한 실질적 성과를 통해 확인되고 있기도 하다.
 - ▶ 현재 세계 고용인구 가운데 협동조합 영역이 차지하는 비중은 9.46%로, 약 2억 7,940만 명이 협동조합과 관련해 일하고 있는

11) 협동조합운동의 이상을 담은 아르네스트 포아슨(Ernest Poisson)의 협동조합공화국 논의도 여기에 해당한다.(아르네스트 포아슨, 1985)

것으로 추정하고 있음.

- 구체적으로 생산자협동조합 조합원으로 자기고용 노동을 하는 사람들(특히 농민)이 2억 5,220만 명, 협동조합에서 고용노동에 종사하는 인원 1,600만 명, 노동자협동조합 조합원으로 역할을 하는 1,120만 명이 여기에 포함됨. 이는 2014년의 같은 조사 때보다 약 3천만 명 증가한 수치임.(Hyungsik Eum, 2017: 12)

· 이처럼 다른 사업체에 비해 협동조합이 고용 창출과 안정 등 노동 영역에 높은 성과를 보이는 데는 협동조합의 독특한 운영구조가 가진 영향도 크다.(ILO · ICA, 2014)

- 원리상 협동조합은 소유와 경영에 대한 조합원의 실질적 참여를 기반으로 한 민주적 운영 구조를 갖추으로써, 조합원과 실시간 정보 공유를 통해 당면하게 될 위기를 사전에 인지하고 대비해 나갈 가능성이 높음.
- 협동조합은 조합원에 기반한 조직으로서, 경영적 위기 상황을 해고와 같은 인적 구조조정보다 교육과 훈련으로 고용 기회를 새롭게 마련하여 함께 해결하려는 경향이 상대적으로 높음.
- 조합원과 함께 협동의 힘으로 각종 기금과 공동의 적립금을 마련해 환경 변화에 따른 충격을 완화시킴으로써 위기 상황에서도 일자리를 안정적으로 지켜낼 수 있는 힘이 상대적으로 큼.

· 한편, 고용 등 노동에 대한 협동조합의 기능적 역할의 차원과는

별개로 협동조합 내부 노동 문제에 대해서도 종합적인 검토가 필요하다.

- ▶ 우리나라에서는 정부 차원에서 ‘일자리 창출’에 초점을 맞춰 협동조합을 포함한 사회적경제 영역에 대한 정책들이 마련되고 추진되고 있는 데 비해,¹²⁾ 정작 협동조합 자신의 조직에서 일하는 사람들의 노동에 대한 관심과 논의는 상대적으로 부족한 실정임.

3) 협동조합에서 노동에 대한 논의

- 협동조합에서 노동에 대한 논의가 본격화 된 데는 1980년 ICA 대회를 통해 나온 ‘레이드로 보고서’의 영향이 큰 것으로 알려져 있다.
- ▶ 그 이전에는 1966년 개정 협동조합원칙 중에 조합에서 일하는 노동자에 대한 교육을 강조하는 정도가 있었음.
- ▶ 1980년 ICA 대회에서 레이드로 보고서가 나온 이후 협동조합에서 노동에 대한 논의가 본격화되고, 협동조합을 통해 자본이 노동을 고용하는 관계를 노동이 자본을 고용하는 관계로 바뀌내자는 논의가 나옴.
- ▶ 소비자협동조합으로서 조합원의 역할에 대해 ‘보다 좋은 물건을

12) 문재인 정부는 협력성장, 포용성장 전략을 통해 새로운 일자리를 창출하는 寶庫로서 협동조합을 포함한 사회적경제 영역의 역할에 주목해 2017년 10월 18일 ‘사회적경제 활성화 방안’을 발표하고, 관련 법들의 제·개정을 포함해 다양한 지원방안을 마련하고 있다.

값싸고 편리하게 이용'하는 것을 넘어서 '커뮤니티'와 '노동'의 중요성이 강조됨. 관련해서 소비자 조합원의 노력으로 노동에 대한 정당한 평가와 사회적 책임을 위해 제3세계 노동, 아동노동을 배려한 공정무역, 윤리적 소비 등에 대한 관심이 높아짐.

· 1992년 ICA 대회에서 '벙크 보고서'를 통해 협동조합의 민주적 관리 및 운영에 직원(노동자) 참여 문제가 다뤄지기 시작했다.

· 이후 이 문제를 두고 조합원 조직에서 직원의 참여가 협동조합 원칙을 근본부터 흔들 것이라는 주장과 현실에서 직원의 역할을 고려한 당연한 권리라는 주장을 놓고 논쟁이 벌어짐.

· 이런 논쟁은 협동조합 노동자의 주체성 확립과 민주적 운영 과정에 대한 참여의 중요성을 인식하는 계기가 됨.

· 기타 노동과 관련한 국제사회의 주요 논의로 다음이 있다.

· 세계화의 영향으로 쇠퇴하고 있는 노동의 의미를 되찾기 위한 노력으로, 1999년 ILO 총회를 통해 '품위있는 노동'(decent work)¹³⁾이 강조됨.

· 2000년대 들어 글로벌 컴팩트(global compact)를 통해 유엔 차원에서 기업의 사회적책임으로 인권과 환경, 반부패와 함께 노동을

13) '노동을 둘러싼 권리의 사회적 보호', '생계가 가능한 충분한 수입 보장', '사회적 보호와 사회 보장의 적절한 제공', '자신의 재능 표현과 사회 공동 이익에 기여' 등을 주요 내용으로 하고 있으며, 앞의 세 가지가 생활의 유지가 가능한 노동 조건에 해당한다면 마지막은 노동의 사회성을 강조하고 있다.

강조함.

- 최근에는 지속가능 발전 측면에서도 노동에 대한 협동조합의 역할이 주목받고 있음.¹⁴⁾

4) 협동조합 노동이 가진 특성

- 협동조합이 일반 기업과 비교해서 노동(관계, 조건, 내용)에서 어떤 차별성을 가지고 있는가에 대한 질문은 중요하다.
- 영리를 추구하는 사기업과 비교해서 협동조합 조직의 목표나 운영 원리가 가진 특성들이 노동 문제의 성격이나 해결 방식에도 잘 나타나도록 하기 위해서는 협동조합 스스로 자기 혁신의 노력이 필요함.
- 협동조합의 역할을 일자리 창출이라는 고용의 양적 측면에 제한시키지 않고 고용의 질적 측면까지 포괄하는 노동의 영역을 협동조합 스스로 만들어나가는 노력이 중요.
- 협동조합이 가진 특성(구조적, 기능적) 만큼 노동의 성격 또한 다른 측면을 가지고 있다.
- 협동조합은 출자·경영·노동 삼위일체의 협력형 자기고용 노동의

14) UN은 2030년까지 국제사회가 힘을 모아 달성해야 할 지속가능발전목표(SDG) 17가지를 제시하고 있는데, 이 중 8번째로 '품위 있는 노동(decent work)의 증진'을 설정하고, 협동조합을 중요한 역할자로 주목하고 있다.

특성을 가지고 있어, 일반 기업의 고용노동 구조에서 나타나는 적대적 노사관계를 그대로 적용하기 어려운 점이 있음.

- 협동조합은 내부적으로 자율성과 과정에 대한 합의가 상대적으로 강조되는 결사체 영역과 결과의 효용성과 책임성이 중시되는 사업체 영역을 함께 가지고 있는데, 이들 각 영역별 노동의 성격도 차이가 있음.

· 협동조합의 노동은 협동조합 유형별로도 서로 다른 특성을 가지고 있다.

- 노동자협동조합 : 노동자 조합원이 주인인 구조. 출자자, 운영자와 노동하는 사람이 서로 일치하는 구조.
- 소비자협동조합, 생산자협동조합 : 구매와 생산 조합원이 주인인 구조. 출자자, 이용자와 노동하는 사람이 불일치하는 구조. 조합원이 주인인 조직에서 일하는 직원의 권리와 참여 범위를 둘러싼 논란이 제기됨.

· 협동조합의 규모가 확대되고 복잡화됨에 따라 노동의 성격도 변화하게 된다.

- 일반 사업체와 마찬가지로 협동조합 역시 규모가 확대되고 복잡해지면서 노동의 시스템화가 나타나게 되고, 이로 인해 노동의 단순화, 표준화, 부분화가 이루어지면서 협동조합 노동자들 역시 노동의 소외 현상을 겪는 경우가 발생함.

5) 협동조합 정체성에 맞는 노동의 비전과 대안이 중요

· 협동조합에서 노동의 주체와 여건이 점점 불리해지고 있어 대안 마련이 필요하다.

▶ 조합원 요구 증대와 경영 환경 악화로 인해 영업일, 영업시간이 늘어나게 되면, 장시간 노동에 따른 협동조합 노동자들(일꾼, 직원 등)의 정신적, 육체적 피로감은 높아지게 되고, 일과 가정의 양립 가능성은 약해지게 됨.

▶ 협동조합운동 초창기에는 낮은 임금과 열악한 노동 조건에서도 운동적 신념을 가진 사람들이 주체적으로 책임 있게 역할을 수행할 수 있었으나, 선배들의 이상에 대한 신념과 조합원에 대한 헌신의 자세를 후배들에게 요구할 수는 없는 상황임. 따라서 협동조합 노동의 세대교체에 따른 준비가 없으면 협동조합의 미래도 장담하기 어려움.

· 일하는 사람들의 안정감과 상호 신뢰를 높이기 위한 노력은 협동조합의 지속가능한 미래를 위해서도 매우 중요하다.

▶ 협동조합에서 노동의 미래에 대한 비전을 제시하지 못할 경우 고용 불안감과 전망의 부족으로 이직률이 높아지게 되고, 결원에 따른 일손부족은 협동조합의 노동 생산성을 저하시켜 조합원 서비스의 질을 떨어뜨리게 됨.

- ▶ 또한 신규인력 채용과 훈련에 따른 비용 부담이 증가하고, 나아가 경험 단절로 인한 협동조합 사업과 경영의 지속성에도 위기를 가져올 수 있음.
- ▶ 노동의 실패로 협동조합이 일터로서 매력을 잃을 잃게 되면 조합 전반의 사회적 평판을 떨어뜨리게 되고, 이것은 결국 역량 있는 인재를 채용하는 데도 커다란 장애요소로 작용하게 됨.

· 협동조합의 목적과 정체성을 고려해 노동자들의 권익과 조합원의 가치를 균형 있게 실현하는 노력이 필요하다.

- ▶ 소비자협동조합과 생산자협동조합처럼 조합원과 일하는 사람(노동자, 직원)들의 권리와 참여 구조가 불일치하는 경우, 조직의 목적과 정체성에 맞는 노동의 원칙과 방식이 개발될 필요가 있음.
- ▶ 예로 생산자 농민이 조합원인 한국의 농협에서 지난 30년간 농가 인구는 4분의 1로 줄어듦과 농가부채는 20년 새 105% 증가했는데, 농협 자산 규모는 340조가 넘고 임직원도 계속 늘어 8만여 명에 이르는데다, 농협중앙회 정규직 16.5%가 역대 연봉자로 소위 ‘신의 직장’으로 불리고 있음.
- ▶ 이런 가운데 농협 노동자들이 노동조합을 구성해 활동하고 있는데, 농민의 생존권은 벼랑 끝에 내몰리고 있는 상황에서 노동에 대한 관심과 논의가 농협 노동자들의 임금 인상과 고용 안정성에 머무를 경우 정당성과 설득력을 얻기가 어려울 것임.
- ▶ 생협의 경우도 조직 정체성에 맞는 노동의 원칙이 마련되어 있지

않으면 사업의 결과 발생한 수익금(또는 손실)의 배분을 둘러싸고 조합원과 직원 노동자 간에 민감한 갈등들이 발생할 수 있음.

- ▶ 노동자협동조합의 대안적 모델로 주목받고 있는 스페인 몬드라곤 협동조합의 경우 해외 지사 노동자들에 대한 상대적으로 열악한 복지와 경영 참여 수준이 가지는 이중구조가 문제로 제기되고 있기도 함.

3. 생협에서 노동 문제, 어떻게 이해하고 접근할 것인가?

1) 생협 노동이 가진 특성

· 소비자 조합원이 주인인 생활협동조합(이하 ‘생협’)의 경우 이용 조합원의 결정권을 확대하여 ‘조합원 주권’을 실현하는 것과 조합의 민주적 운영에 대한 노동자(직원)의 참여 확대로 ‘노동 소외’ 문제를 해결하는 것을 어렵지만 동시에 균형 있게 다뤄나갈 필요가 있다.

- 생협이 ‘조합원 주권’의 실현을 통해 조합원들에게 최대 봉사하는 조직이라는 원칙은 매우 중요함. 하지만 이것만으로 생협의 노동 문제를 해결할 수는 없음.
- 자본의 사적소유에 기반한 임노동 구조와 달리 협동조합은 자본의 공동소유 구조에서 이루어지는 협동노동의 특성을 가지고 있음. 따라서 민주적 운영(경영)을 위한 노동자의 참여 역할과 책임도 함께 강조될 필요가 있음.

· 생협의 노동에는 조합원 한 사람 한 사람을 기초로 조합의 조직력과 가치를 높이고, 경영을 안정적으로 유지·발전시켜 조합원의 자산을 보호하며, 조합원의 삶을 지키고 지역사회를 풍요롭게 만들어나가는 것까지 포괄적인 차원이 담겨 있다.

▶ 생협은 조합원에 의해 설립·유지·운영되는 협동조직으로, 조합원 개개인의 물품 구매를 대리 수행하는 기관으로서 역할을 함. 따라서 생협 노동 역시 서비스 영역 임금노동의 성격을 가지고 있어 노동자로서 노동 조건 개선에 대한 보편적 과제를 안고 있으나, 생협운동 차원에서 노동의 역할은 이보다 폭이 더 넓음.

▶ 생협은 풍부한 신뢰 관계를 바탕으로 생활을 재조직하고 지역을 재구성함으로써 조합원의 삶의 터전을 풍요롭게 하는 운동으로, 조합원 생활과 긴밀히 연결된 생협 활동을 통해 조합원의 자발적이고 책임 있는 참여가 이루어지고, 조합원의 삶의 영역에 생협이 깊이 뿌리내리도록 하는 데 있어 생협의 노동 역할이 중요함.

· 생협 노동에 있어 노동자가 협동의 주체로 역할을 할 수 있도록 자발적 동기를 부여하는 노력이 특히 중요하다.

▶ 개인의 자유와 창의성을 살리면서 협동을 통해 공동의 과제를 함께 해결하는 것이 협동조합 조직의 특성임.

▶ 생협의 노동은 일하는 사람끼리 협동하고, 일하는 사람과 이용하는 사람(조합원)과 협동하며, 지역사회로 협동의 영역을 확장해가는

협동노동(associated work)의 특성을 가지고 있음.

2) 일본 생협의 노동에 대한 논의 내용과 과정

반(班)과 공동구매를 연결한 생활공동체운동으로 시작해서 발전해 온 일본 생협에서는, 1980년대 들어 생협 사업의 합리화가 추진되고 1990년대에 경영위기 상황에서 구조개혁이 단행되면서 생협의 노동 문제가 본격적으로 다뤄지기 시작했다.

- 1990년대에 경기침체에 따른 소비위축, 대형소매점 규제완화에 따른 경쟁심화 등으로 생협의 경영이 불안정해지기 시작함. 여기에 1989년 정부의 세제 개혁으로 생협 법인에 대한 과세가 증가(27% → 30%)한 것도 생협 경영에 부담을 가중시킴.
- 운동과 경영의 이중 위기 상황을 맞아 생협의 정체성이 불투명해지는 가운데, 자본주의적 이윤추구가 아닌 협동소유와 공동구매를 통해 조합원 삶을 지키는 생협운동의 원점을 확인함.
- 나아가 생협의 경영위기 상황은 기존의 아마추어 경영으로는 미래의 생존을 보장할 수 없다는 인식을 확대시켰고, 그 결과 전문노동 영역이 등장하게 됨. 특히 사업구조를 공동구매에서 매장사업으로 전환하면서 매장의 개설과 운영을 담당하는 전문적인 역할자들을 찾기 시작함.
- 이처럼 일본 생협들이 생존을 위한 효율화와 합리화 조치를 취하면

서 직원 노동 영역이 확대되었고, 이 과정에서 생협이 노동 문제가 구체적으로 논의되기 시작함.

- ▶ 조합원 조직에서 직원 노동의 등장은 조합원과의 거리감이 생기고 생협 정체성을 약화시킨다는 지적과 함께, 생협 일꾼으로써 직원(노동자)의 자발성과 자긍심을 높이기 위해서는 노동 조건과 임금 문제를 본격적으로 다뤄야 한다는 주장들이 제기됨.

· 1990년대에 들어서 일본 생협에서 노동자(직원)의 위치와 특성, 역할에 대한 논의가 활발하게 나타났다.¹⁵⁾

- ▶ 일본 생협에서 노동의 성격은 ‘조합원끼리의 공동노동 단계’로부터 시작해서 ‘조합원 중에서 전임자 역할 수행 단계’를 거쳐, ‘업무를 전담하는 전문노동자 단계’로 변화해 왔다고 봄.
- ▶ 생협 직원에 대해서는 임금노동자로서 가지는 보편성과 함께 협동조합의 역할자로서 특수성도 함께 가지고 있다고 봄.
- 보편성: 생협 직원이 노동자로서 가지는 기본 특성은 인정(임금, 노동시간, 노동조건 등). 생협이지만 현실 사회의 노동관련 법과 제도의 영향을 받을 수밖에 없다는 점도 작용.
- 특수성: 고용된 노동과 다른 자기고용의 협동노동이 가진 특성을 생협이 가지고 있음. 적대적 노사관계는 없고, 노조보다 직원조합

15) 당시 일본 협동조합 학회에서는 ‘협동조합 직원의 역할과 과제를 다루었고, 생협총합연구소에서는 ‘생협 노동과 직원 문제 연구회’를, 생활과협동연구소에서는 ‘생협 직원론 연구회’를 발족시켜 논의를 이어갔다.

형태가 바람직함.

· 생협은 노동문제 해결을 위해서는 임금과 근로시간 등 노동 조건을 개선하는 노력과 함께, 생협에서 일하는 것의 의미와 노동자로서 자발성과 주체성을 함께 실현하는 노력이 함께 이루어질 필요가 있다.

- 생협에서 일하는 직원에 대해 임금노동자로서의 특성을 분명히 인식하고 존중할 필요. 일정 규모 이상이 되면 자유로운 노동은 성립하기 어렵다고 보고, 생협의 항상성을 보장하기 위해서는 임노동의 역할이 중요해짐.(유키오카 요시하루, 2003)
- 생협의 직원 스스로는 임금노동과 협동노동의 개념을 혼동하지 않도록 하면서, 고용된 임금노동자로서 역할을 넘어서 협동운동의 주체이자 중요한 파트너이며 동반자라는 인식을 스스로 가질 필요가 있음. 생협 직원으로서 해당 조합의 미션과 목적을 이해하고, 조합원의 목소리(요구)를 성실하게 경청하며, 교육·훈련과 자기개발을 통해 전문적 역량을 길러내는 노력이 중요함.
- 생협조직 또한 직원들의 협동의 동기와 의지를 높일 수 있도록 노동환경과 여건을 개선해서 노동에 대한 불안감과 피로감을 줄이고, 일터에서의 만족감과 자기성장의 보람을 느낄 수 있도록 노력해 나가야 함.
- 생협 전체적으로는 임금으로 평가되지 않는 노동을 지향함. 임금을 받는 생협 직원과 무급으로 자원활동 하는 조합원들은 책임과 역할

측면에서 서로 성격과 차원이 다름을 분명히 인식할 필요.

3) 생협 노동의 다양한 영역과 역할

· 생협 노동의 영역은 크게 ‘생활노동’과 ‘협동노동’, ‘임금노동’으로 차원화해 볼 수 있다.¹⁶⁾

▶ 전통적인 생활의 영역들이 시장과 국가를 매개로 상품화, 제도화되고 있는 가운데, 생활인 당사자들 스스로 협동을 통해 삶의 필요들을 해결하려는 열망들이 생활협동운동으로 나타나게 됨.

▶ 따라서 생협의 노동은 노동자 문제의 차원을 넘어서 개별 조합원들의 자발적 ‘생활노동’과 조합원 상호간, 그리고 조합원과 조직 간 ‘협동노동’, 그리고 생협 조직에서의 전문화된 ‘임금노동’까지 다양한 영역들을 포괄해서 폭넓게 바라볼 필요가 있음.

· 생협의 전문화된 ‘임금노동’ 영역은 조합원의 생활노동과 조합원 참여형 협동노동을 토대로 하고 있으며, 이것을 보완하고 지원하는 데 역할의 초점을 두고 있다.

▶ 이런 관점에서 생협의 노동자는 조합원의 필요를 해결하기 위한

16) ‘생활노동’이 삶의 자립과 자급의 영역을 스스로 만들어가는 자급노동이자 살림살이 노동에 해당한다면, ‘협동노동’은 개인의 이해관계를 넘어 공동의 이익과 공동체 발전을 위해 함께 협동하는 노동이며, ‘임금노동’은 생계를 위한 필요 노동으로 노동의 가치를 화폐로 환산하는 협소한 노동개념에 해당한다.

필요하고 고마운 존재로 자리하게 되고, 노동자 스스로도 조합원으로부터 신뢰와 지지를 바탕으로 자신의 존재와 역할이 이루어짐을 책임 있게 인식하게 됨.

- ▶ 또한 이런 인식의 전환은 조합원에 대한 경영자 지배와 이에 대한 반작용으로서 조합원 주권 요구 사이의 긴장 관계를 넘어서 생협의 조합원과 노동자가 상호의존적인 협동의 주체로 관계를 맺어가는 것을 의미함.

· 또한 조합원의 ‘생활노동’과 ‘협동노동’의 영역을 생협 노동의 주요 영역으로 함께 인식함으로써 노동에 대한 대안의 영역을 풍부하게 확장할 필요가 있다.

- ▶ 삶이 파편화되고 생활노동의 사회화가 확대될수록 필요로 하는 생활협동운동의 필요 영역도 넓어질 수밖에 없고, 그만큼 생협노동의 범위도 확장될 필요가 있음. 한살림이 먹거리 외에 돌봄과 금융 등 밥 운동의 새로운 소재를 찾아 생활협동운동의 영역을 확장해가 고자 하는 이유도 여기에 있음.¹⁷⁾

· 한편, 생협의 노동 문제는 생협의 민주주의 영역을 새롭게 넓혀가는 차원으로 다뤄질 필요가 있다.

17) 따라서 한살림서울을 중심으로 이루어지는 돌봄 영역은 기존 사업과 활동의 단순한 확장이 아니라 한살림이 조합원 및 지역사회와 새로운 차원에서 만나 관계를 맺음으로써 생협운동을 새롭게 심화, 확장하는 방향으로 체질을 바뀌어나가는 차원에서 적극적으로 이해하고 다가갈 필요가 있다.

- ▶ 조합원 주권 실현과 노동자(직원)의 민주적 운영 과정에 대한 참여 등 생협 내부의 민주주의 실현도 중요한 과제이지만, 조합원의 생활노동 영역을 포괄해서 삶의 자립을 통한 생활민주주의를 실현하는 방향으로 생협의 역할도 확장해 나갈 필요가 있음.
- ▶ 생활 속 다양한 협동의 과정을 통해 협동의 관계가 더 풍요로워지고, 나아가 타인의 노동을 착취하거나 자연을 수탈하지 않고 살아가 수 있는 자립적 삶의 토대를 만들어가는 방향으로 생활노동과 협동노동의 영역을 다양하게 만들어나갈 필요가 있음.

4) 생협 노동에 대한 접근 방향과 방식

- 생협의 발전을 위해서는 조합원 주권 실현과 함께 직원(노동자)의 자발적 주체성을 함께 높이는 것이 매우 중요하다.
- ▶ 생협조직 특성상 조합원과 직원의 위치와 역할, 책임에 있어 분명한 차이가 있는 만큼, 상호 명확한 역할분담을 통해 인식의 혼란을 방지하고 책임을 분명히 할 필요가 있음.
- ▶ 조합원과 직원의 업무와 활동 영역에 대한 공간적인 분리를 통해 직원의 책임노동 영역과 조합원의 자율노동 및 자치활동 영역을 함께 보장해가는 노력도 검토해 볼 수 있음.
- ▶ 먼저, 조합원 영역에서는 워커즈¹⁸⁾와 같은 자율노동의 공간을 단계별로 확장해 가는 방안이 있음. 워커즈는 조합원이 자본을 공동

출자해 일자리를 만들고 직접 노동을 수행하는 자주관리형 생산협동조합 형태로서, 조합원활동을 새로운 차원으로 발전시켜내는 방안으로 검토됨. 일본 생협은 조합원의 파트타임 노동으로 무리가 있을 것이라 생각했던 배송 업무도 워커즈 방식으로 만들어내 운영하고 있음.

- 한편, 직원의 책임노동 영역은 직원협동조합이나 자회사 등을 통해 책임운영하면서 조합원의 통제를 받도록 하는 방식도 있음. 생협에서 업무 영역이 다양해지면서 위탁노동 방식도 늘어나고 있는데, 외부 기관에 위탁하는 방식으로는 조합원에 대한 책임성을 높이는 데 한계가 있음. 따라서 조직의 미션과 정체성, 책임성을 공유할 수 있는 구조로 자회사를 만들고 여기에 업무를 위탁하는 방식이 검토될 수 있으며, 이때 자회사를 직원협동조합 형태로 만들어 운영하는 방식도 가능함.
- 한편, 조합원과 직원(노동자)의 명확한 역할분담이 자칫 직원의 조합원에 대한 인식과 책임성의 약화로 연결되지 않도록 조합원과 의 교류 및 의견수렴 기회를 넓히고, 업무수행 과정과 결과에 대한 긴밀한 정보 공유와 평가를 통해 조합원의 관심과 참여를 높여나갈 필요가 있음.

· 생협의 노동 문제는 객관적 조건과 주관적 요인들을 종합해서 다

18) 워커즈는 공동체적 삶의 기반의 해체와 개별화된 생존에 따른 생활비 증가 상황과 전자제품과 서비스산업의 발달로 자유시간이 늘어난 주부들의 시간제 노동에 대한 참여 욕구가 서로 만나 자립적 삶을 실현하는 노동의 대안으로 주목받게 되었다.

를 필요가 있다.¹⁹⁾ 이 중 특히 조직의 미션과 가치에 대한 이해와 공감은 생협 노동에 있어 중요한 변수로 고려될 필요가 있다.

- ▶ 미션은 협동노동의 동기부여에 있어 매우 중요한 요소로, 노동자의 직장 만족도나 조직에 대한 애착과도 밀접한 관계가 있음.²⁰⁾

- ▶ 노동자협동조합의 경우 직원들의 ‘의사결정 참여’를 중요하게 생각하는 반면, 생협의 경우는 ‘가치 지향’을 상대적으로 중요하게 생각하는 경향이 있음.²¹⁾

- ▶ 생협이 영리기업에 비해 장점도 있지만 자본과 규모 측면에서 한계도 있는데, 그 부족분을 채워나가는 데 있어 조직의 가치와 일하는 사람들의 가치가 서로 일치되어 만들어내는 협동의 힘은 매우 중요함.

· 생협의 미래를 위해서는 조직의 비전과 노동에 대한 비전을 서로 긴밀하게 연결시켜 신뢰를 통한 협동의 기반을 확장해 나가는 것이 매우 중요하다.

- ▶ 경영위기에 따른 조직의 생존 전략으로서 노동 문제에 접근할 경우

19) 실제로 ‘좋은 노동(good work)’을 구성하는 요소들도 노동의 권한, 자율성, 고용안정성, 발전가능성, 노동에 대한 인정(임금, 처우의 공정성), 근무조건(노동시간, 작업환경), 민주적 운영, 인간관계, 조직의 미션과 가치의 일치성 등 매우 다양하다.(길현종·안주엽, 2014; 황세원, 2016)

20) 조직의 미션에 대한 구성원들의 이해와 일치 정도가 직장 만족도와 활력에 밀접한 관련이 있음을 사회적기업을 대상으로 한 실증조사를 통해 밝힌 연구도 있다.(강은나, 2006; 이용재, 2013)

21) <참고자료 2>를 보면 한살림 실무자들의 입사동기에 있어 ‘가치지향’을 매우 중요하게 고려하고 있음을 확인할 수 있다.

오히려 조직의 지속가능성을 훼손할 수도 있음. 비용절감을 통한 처방책이 노동 환경의 악화로 이어지고, 이것이 노동의 동기 저하로 이어지는 악순환을 일으키게 되면 '신뢰'를 자산으로 하는 협동 조직의 회생 가능성을 더욱 어렵게 만들 수 있음.

- 성장위기 국면에서 경영악화를 해결하기 위한 실마리는 결국 조합원의 자발적이고 책임 있는 참여에서 찾아야 하는데, 치열한 생존 경쟁 속에서 생협 노동자들은 사업 현안에 집중할 수밖에 없게 되고, 조합원과의 소통은 점점 멀어지는 딜레마 상황에 처하게 됨.
- 생협 노동자들은 무엇을 위해 왜 하는지에 대한 질문을 잃어버린 채 주어진 목표 수치 목표 달성에 쫓겨서 일하게 됨으로써 현장에서 일하는 노동자로부터 조직의 미션과 비전이 점점 멀어지게 될 수도 있음.
- 대규모 희망퇴직과 사업장 통폐합, 적자매장 폐점 등이 요구되는 극단적인 경영위기 상황을 사전 예방하기 위해서라도 어려운 상황에서도 꼭 지켜나가야 할 조직의 비전과 목표를 분명히 하고, 이것이 노동에 대한 비전과 구체적으로 이어지도록 할 필요가 있음.

· 노동 문제의 본질적인 해결을 위해서는 사회 전체적인 맥락 속에서 대안을 찾고 생협의 역할을 확장해 나가는 노력이 중요하다.

- 임금노동에 따른 소득으로 경제적 생존을 이어갈 여지가 점점 줄어들고 있는 상황에서 임금 외에 다양한 생계유지 수단과 기반을 만들어나가는 노력은 중요함.²²⁾ 따라서 주거, 교육, 의료, 먹거리

등 일상생활에 필수적인 요소들은 협동을 통해 공동체적으로 해결
해갈 수 있도록 협동의 관계를 조직하고 확장해나갈 필요가 있음.

- ▶ 이와 관련해서 마을과 공동체 단위에서 협동의 가치를 담아내는
커뮤니티 전략²²⁾과 다양한 대안적 노동양식들이 서로 유기적으로
결합할 수 있는 방안들을 만들어나갈 필요가 있음. 이것은 대안적
경제운동으로서 협동조합의 역할을 구체화하는 길이기도 함.
- ▶ 또한 돈이 없어도 노동력을 제공해 생필품을 이용할 수 있도록
지역화폐와 조합원노동을 연계시키는 방안도 모색될 필요가 있음.
- ▶ 결국 생협은 생협 내부 문제의 차원을 넘어서 임금 외 다양
한 생활유지 수단과 기반을 조성하고, 생활의 필요들을 협동을 통
해 공동체적으로 해결하면서, 커뮤니티를 기반으로 노동의 가치가
실현되는 사회에 대한 전망을 함께 만들어나가는 방향으로 확장해
서 다뤄질 필요가 있음.

22) 이런 사회적 조건을 마련해놓지 않은 상태에서 노동시간의 단축은 빈곤과 양극화를 더욱
심화시킬 수 있다.

23) 커뮤니티 전략은 일터와 삶터의 공간적 분리와 생계노동과 살림살이 노동의 시간적 분리를
극복하고 호혜적 신뢰관계를 통해 개인의 삶과 공동체의 발전을 함께 만들어나가는 데
의미가 있다.

4. 한살림 노동, 어떤 특성과 과제를 가지고 있는가?

1) 한살림 노동의 성격 변화

· 일반 조직들처럼 협동조합에서도 초창기 단순한 형태의 노동으로 시작해서 시간이 지날수록 점점 복잡한 노동 형태로 변화·분화해 나가는 모습이 확인된다.

- 초창기 결사체와 사업체가 미분화된 상태에서는 뚜렷한 역할구분 없이 모든 것을 함께 결정하고 실행하는 구조를 일반적으로 가짐.
- 그러다 조직이 점점 커지면서 조합 일을 전담할 직원 채용이 늘어나게 되고, 조합원의 자기결정 영역이 새롭게 자리를 잡게 되면서, 조합원 의결기구(이사회 등)와 결정에 대한 책임 있는 실행 단위의 역할 구분과 분화가 뚜렷하게 나타나게 됨.
- 이와 함께 직원 노동 영역이 자리잡게 되면서 조합원의 자원 활동 영역은 위축되는 현상이 나타나기도 함.

· 한살림 역시 초기 노동이 미분화된 협동조직으로 시작해서 ‘결사체 활동’과 ‘사업체 노동’으로 분화가 일어나고, 활동영역은 다시

‘조합원활동’(위원회, 모임 등)과 ‘조직활동’으로, 노동영역은 ‘조합원노동’과 ‘실무자노동’으로 변화되어 왔다.(한살림, 2015: 41)

▶ 한살림 초기에는 운동적 신념을 가진 사람들(실무자, 생산자, 도시 소비자)의 자발적이고 헌신적인 활동이 중심을 이룸. 따라서 당시 노동은 미분화 상태였고, 역할자들 또한 노동에 대한 정당한 대가를 기대하지도 않았고 기대할 수 있는 상황도 아니었음. 대신 필요한 노동 영역의 많은 부분을 조합원들의 자원활동 영역이 맡아줌(공동주문, 소분, 물품안내, 생산지 견학 등).

▶ 이후 2000년대 들어 먹거리에 대한 사회적 관심이 높아지면서 조합원 가입과 물품 이용이 크게 늘어나고, 이것이 사업규모 확대와 업무 전담자 채용 증대로 이어지게 됨. 이때부터 한살림에 노동 영역이 비중 있게 자리 잡게 되었고, 수도권 지역을 중심으로 사회적 기준을 고려한 보상 체계도 마련되기 시작함.

▶ 이와 함께 조합원의 자기결정에 대한 욕구 증대, 조직의 성장을 체계적으로 뒷받침하기 위한 실행구조 마련, 조직분화에 따른 조합원 만남과 참여기회 확대 필요 등을 이유로 조합원활동과 조합원노동 영역의 분화가 일어나게 됨.

▶ 또한 임원활동과 조합원활동이 본격화되면서 회의 참석률과 책임성 향상을 위해 자원활동에 대한 실비보상 차원의 활동비 개념이 등장하게 됨.

· 이처럼 한살림에서 노동의 성격이 변화되어온 데는 한살림의 조직

체제와 사업 성격, 조합원 생활양태 등의 전반적인 변화에서 영향 받은 바가 크다.

〈조직 체계의 변화〉

- ▶ 한살림농산에서 시작해 사단법인한살림을 거쳐 생활협동조합으로 전환하기까지 한살림 조직 형태의 변화와 맞물려서 노동의 성격과 유형에도 변화가 일어남.
- ▶ 특히 생협으로의 전환에 따라 조합원 주체성이 강조되면서 자율적 조합원활동과 조합원노동 영역에 대한 명확한 구분의 필요성이 제기됨.

〈사업 성격의 변화〉

- ▶ 한살림 사업의 무게중심이 공동체 공급에서 개별 공급을 거쳐 매장으로 이동하면서, 공급사업 영역의 남성 실무자노동과 비교해 여성 활동가들이 주로 담당하는 매장 영역에서의 조합원노동 역할과 비중이 점점 커지게 됨.²⁴⁾

〈조합원 생활양태 및 욕구의 변화〉

- ▶ 이용편의성에 대한 조합원 욕구 증대는 매장개장 시간 및 요일의 확대로 나타났고, 조합원의 자기결정에 대한 관심의 증대는 매장의 자주관리 노동 형태의 등장을 만들어내고 있음.

24) 2017년 10월 기준으로 한살림 전체 사업에서 공급대비 매장이 차지하는 비중이 90% 수준에 이른다.

- 나아가 조합원 생활의 필요에 대한 협동적 해결의 요구들이 먹거리를 넘어 돌봄과 같은 새로운 노동 영역을 만들어내고 있음.

2) 한살림의 노동에 대한 논의 배경 및 과정

(1) 논의 배경

- 외부 환경변화 : 신자유주의의 위세, 지구온난화, 테러와 전쟁, 농업 · 농촌의 어려움, 사회 양극화 확대 등
- 내부 상황변화 : 한살림운동 주체의 인식과 활력 제고 필요성
 - 공동구입의 거점 역할을 하던 공동체가 해체되고 자율적 조합원활동 영역도 위축되는 가운데,²⁵⁾ 한살림운동 주체의 재조직화를 통해 운동의 구심력을 회복할 필요.
 - 유기농산물의 시장화와 상품화 흐름 속에서 한살림 물품의 적체 현상을 해결하고, 생협으로의 전환에 따른 조합원 주체성을 높이기 위해서도 한살림운동 주체의 활력은 중요.
 - 조합원 자원활동과 조합원노동, 실무자노동으로 분화가 일어나면서 서로의 역할에 대한 인식의 차이에 따른 갈등을 해결하고, 조합원 대표인 이사회 위상을 자율적 조합원활동으로 자리매김할 필요.

25) 조합원이 직접 홍보하고 조직하고 매장을 열고 도농교류 하던 자원활동 영역이 점차 노동 영역으로 대체되기 시작했다.

- 조합원노동의 의미에 대한 강조에도 불구하고 다른 노동영역과 비교를 통해 스스로를 비정규직 파트타임 노동으로 인식하는 문제를 극복할 필요. 조합원노동의 특성과 의미에 대해 조합원의 인식 제고를 위한 노력도 함께 이루어질 필요.
- 임금노동 성격이 커진 채용된 실무자들을 한살림운동의 자발적 주체로 역할을 할 수 있도록 하는 노력도 중요.

(2) 논의 과정

- 2004년 10월 8일 사단법인한살림 차원에서 <조합원노동을 어떻게 바라볼 것인가>라는 주제의 정책토론회 개최.
 - 조합원활동과 조합원노동에 대한 정리의 필요성 제기.
- 2005년 한살림서울에서 ‘조합원노동 특별위원회’를 구성. 6차례 회의를 거쳐 조합원노동을 다룬 보고서 발간.
 - 특별위원회에 한살림서울 이사(장), 실무자, 활동가와 수도권 실무자, 활동가, 그리고 연구소 등에서 참여.
 - 조합원노동에 초점을 맞추고 있으나 실무자노동과 조합원활동도 함께 다룸.
- 2006년 4월 한살림서울에서 ‘지역살림노동회의’를 구성하고 ‘조합원노동’을 ‘지역살림노동’으로 바꿈.
 - 조합원노동에 대한 이견이 많고 현재 상황을 제대로 설명해내지

못한다는 이유.

- 2007년부터 한살림서울을 중심으로 ‘지역살림노동 인사정책’을 확정해 시행.
 - ▶ 조합원이 고정적인 시간을 할애하여 조합원활동을 지원하고 돕거나 실무일의 일정부분을 맡아서 하는 것을 지역살림노동으로 정의.
- 2012년 한살림서울 이사회(제6차)에서 <조합원노동을 논의하는 모임>을 구성.
 - ▶ 2005년 조합원노동 보고서 정리 후 변화된 환경을 반영하고, 조합원노동에 대한 새로운 정리를 통해 한살림운동을 재조직하기 위한 목적으로 시작. 한살림서울 이사(장), 실무자, 활동가와 성남용인과 고양파주의 이사, 실무자, 연구소 등이 참여.
 - ▶ 조합원노동 의향조사 실시(매장활동, 주문상담활동, 조직활동 영역 활동가 총 472명 중 392명 응답)
 - ▶ 2012년 7월 11일부터 시작되어 2013년 6월 27일까지 총 13회 진행 후 보고서 정리. 2013년 9월부터 2014년 12월까지 이사회 차원에서 논의 및 검토 과정을 거쳐 최종 보고서 확정.
 - ▶ 2015년 2월 한살림서울 이사회에서 “한살림 생협의 노동”을 제목으로 보고서를 채택.
- 2017년 한살림연합 정책기획위원회에서 의제로 ‘노동’ 문제를 다

루기 시작.

· 한편, 2010년 이후 연합과 수도권 한살림과는 별개로 지역 한살림 차원에서 각자 다양한 방식으로 지역 특성을 반영한 노동에 대해 논의를 하고 적용 방안을 마련해 오고 있음. (〈참고자료 1〉 참조)

3) 한살림의 노동 유형과 개념

· 한살림과 관련한 다양한 노동 유형

- 노동 영역: 주부 조합원들의 생활노동, 조합원노동, 실무자노동, 생산자들의 농업노동, 가공생산노동 등 다양한 영역이 존재.
- 노동 형태: 정규직과 비정규직, 풀타임과 파트타임, 협동사업체 설립 후 위탁노동, 협약을 통한 노동 영역의 외주화 등 다양한 형태가 존재.

· ‘활동’과 ‘노동’에 대한 개념 정의(한살림, 2005; 한살림, 2015)

〈조합원활동〉

- 생협을 매개로 생활영역에서 자발성을 바탕으로 펼쳐지는 생명활동들(물품 이용, 활동프로그램 참가, 지역모임 참가, 위원회 및 임원으로 참여 등).
- 한살림운동의 기반은 자발적 조합원활동으로, 조합원노동은 그 기

초 위에 서는 것이라는 인식.

〈조합원노동〉

- ▶ 조합원노동은 조합원과 조합원활동을 지원하고 돕는 것을 주요 역할로 함. 조합원활동이 자발성에 바탕한 자원적 성격이 크다면, 조합원노동은 조직적 약속을 바탕으로 한 상근 유사활동으로서 성격이 큼.
- ▶ 조합원노동은 조합의 특정 업무 영역을 조합원에게 위탁하는 구조를 제도화한 것으로, 조합원의 자원활동을 새로운 차원으로 이어주는 역할을 함(매장, 주문상담, 조직활동, 워크즈 등).
- ▶ 조합원노동은 생활 경험과 감각을 가진 주부 조합원의 경험과 특성을 살리는 노동을 강조하고 있으며, 순환제도 이런 맥락에서 운영하고 있음. 순환을 통해 다양한 조합원노동 영역을 경험함으로써 통합적 역량을 갖춘 한살림운동의 주체로 성장하도록 하는 것이 중요.
- ▶ 조합원노동이 타율적이고 관리된 노동으로서 임노동화되는 것을 경계하면서 분명한 가치지향을 갖고 자율적이고 주체적인 노동이 될 수 있도록 노력할 필요.
- ▶ 한편, 한살림노동에 대한 1차 보고서(2005)에는 조합원노동 영역에 매장과 주문상담, 조직활동, 워크즈 등이 포함되었으나, 10년 후 재논의를 통한 2차 보고서(2015)에는 사업체 영역에서 물품을 매개로 한 소통을 조합원노동의 핵심 업무 영역으로 정리하고, 조

합원과 소통하면서 상근 유상활동을 하는 조직활동가를 조합원노동과 분리시켜 정의하고 있음.²⁶⁾

- 여기에서 현재 한살림은 자주관리매장과 돌봄 노동 등 다양한 일공동체 형태를 조합원노동의 새로운 영역으로 모색해가고 있음.

〈실무자(직원)노동〉

- 실무자노동은 해당 업무 영역에 대한 전문성을 바탕으로 조합의 안정적이고 지속가능한 유지 및 운영을 뒷받침하는 것을 기본 책무로 함.²⁷⁾
- 생협 조직에서 활동가가 결사체로서의 자율노동에 가까이 있다면, 실무자(직원)는 사업체적 성격의 노동에 가까이 있음.(김재겸, 2013: 93)
- 실무자노동은 임금노동의 성격을 가지면서 동시에 한살림운동 주체로서의 노동이라는 이중적 성격을 가지고 있음.

4) 한살림의 노동 현실 진단

- 한살림의 조합원노동은 제도 도입의 본래 취지와 역할에도 불구하고

26) 이 과정에서 초기 조합원노동 영역에 포함되어 있던 조직활동 부분은 조합원노동과 구분되어 결사체 영역에서의 상근활동으로 설명되고 있다.

27) 주로 한살림 조직에서 공급과 물류, 전산, 회계, 홍보, 조직 경영 및 운영과 관련된 영역을 담당하고 있다.

고 안팎의 환경변화 속에서 한살림 내부적으로 인식과 입장의 차이가 생김으로 인해서 긴장과 갈등이 나타나고 있다.

- ▶ 한살림의 조합원노동은 상대적으로 일-가정의 양립이 가능한 ‘노동 시간’, 여성들의 살림살이 경험과 상대적으로 친화성이 높은 ‘노동 성격’, 조합원 조직으로서 감정노동이 상대적으로 덜한 ‘노동 환경’, 사회적 의미와 보람을 느낄 수 있는 ‘노동 내용’ 등을 특징으로 가지고 있음.²⁸⁾
- ▶ 하지만 현실의 조합원노동 영역에서는 다양한 변화와 더불어 과제들도 확인되고 있음. 특히 사회 환경과 조합원 구성의 변화와 함께 조합원노동의 의미가 ‘실생활에 대한 경제적 도움’이 되는 보상 수준으로서 평가되는 경향이 점점 커지고 있음.
- ▶ 여기에는 2000년대 이전까지 중산층 조합원이 한살림의 중심을 이루었던 것이 2000년대 중반 이후 점차 다양한 소득계층의 사람들이 조합원으로 가입하게 되었고,²⁹⁾ 경기 침체와 함께 맞벌이 가구가 늘어나면서³⁰⁾ 가계소득에 기여하기 위한 주부들의 노동

28) 이것은 2012년 한살림서울에서 실시한 조합원노동 의향조사에서도 확인되는데, 매장과 주문상당, 조직활동 영역 활동가 총 392명이 응답한 결과에서, 조합원노동 참여의 이유로 ‘비교적 짧은 노동시간과 일-가정의 양립 가능성’, ‘경제적 도움’, ‘의미 있는 일감’, ‘상대적으로 덜 까다로운 노동자적 요건’, ‘관계성(상대적으로 덜한 감정노동 등)’ 등을 주요하게 들고 있다.

29) 2014년 조사에 따르면 한살림 조합원의 소득수준은 전국 가구당 월평균 가구소득보다 평균 약 18.3%p 높게 나타났지만, 이보다 소득수준이 낮은 가구도 약 30% 정도로 나타났다.(한살림연합모심과살림연구소, 2014)

30) 맞벌이 가족의 증가에는 가사노동의 부담을 덜어주는 가전제품의 보급과 주부들의 노동을 통한 자기실현 욕구도 함께 작용하고 있다.

참여가 한살림에도 점점 늘어나게 된 점이 영향을 주고 있음.

- 노동 시간과 노동 강도, 역할과 보상 등에서 조합원노동과 다른 곳의 노동 영역을 비교하면서 긴장도 나타나고 있어, 한살림 차원의 조합원노동에 대한 분명한 개념 정립과 비전을 마련하는 것이 중요한 과제로 확인되고 있음.

한살림에서 임금노동의 영역과 비중이 확대되면서 나타나는 다양한 문제들에 대한 분석과 대응 노력이 중요해졌다.

- 임금노동 영역의 확대와 함께 조합원의 자원활동 영역은 오히려 활력이 떨어지고 위축되는 모습이 나타나기도 함.
- 조합원노동에 참여하는 사람들 스스로 자신의 노동의 의미를 사회적으로 통용되는 비정규직 또는 파트타임 노동과 연결시켜 바라보는 경향과 함께, 조직 차원에서도 노동의 의미를 화폐 가치로 환산하고 노력과 수고에 대한 고마움을 보상 문제로 다루어 대상화하는 현상이 일부 나타나고 있음.
- 실무자노동 역시 한살림운동의 책임 있는 주체로서보다 생협 조직에 고용된 직원으로서 임금노동자로서 성격이 커지고 있으며, 따라서 사회 일반의 해당 분야 노동영역과 비교해 합당한 노동 기준과 조건 마련에 대한 요구도 높아지고 있음.
- 임금노동의 확대에 따른 인건비, 관리비 증가가 협동조합 조직에 대한 경영적 부담으로 작용하는 문제도 점점 커지고 있음.³¹⁾
- 특히 2018년부터 정부의 최저시급 인상 조치로 한살림 매장과 물

류와 가공생산지 등의 노동 영역이 영향을 상당히 받을 전망이다. 최저시급 인상으로 노동자들의 생활 안정을 실현하고자 하는 취지에 적극 공감하면서도 ‘영리를 추구하지 않는(not for profit)’ 협동조합 조직으로서 이익을 남기지 않는 경영구조에서 급격한 비용 상승은 조직을 상대적으로 취약하게 만들 수 있어 대책 마련이 시급함.

- ▶ 이런 가운데 소비자 조합원이 주인인 생협조직 특성상 직원 노동자들의 임금 문제를 다루기는 더욱 어려운 특성이 있음. 조합을 통해 발생한 이익의 분배를 놓고 직원의 임금을 인상할 것인지, 조합원에게 추가이익을 환원할 것인지(물품가격 인하, 이용고 배당 등), 또는 생산자 생활을 보장할 것인지(물품가격 반영) 등을 놓고 깊은 토의가 필요한 상황임.
- ▶ 문제는 사회 전체가 저성장 상태에 빠진데다 소득 불안정이 심화될 경우 조합원의 물품 구매력은 오히려 더 떨어지게 되고 생산자들의 생활은 더욱 어려워질 수밖에 없어, 결국 한살림의 노동문제도 사회 전체적인 차원에서 함께 살펴보고 다뤄나갈 필요가 있음.

31) 이와 관련해 한살림에서는 수년 전부터 서울 등 수도권 생협조직들을 중심으로 전체 운영경비 중 인건비 차지하는 비중을 45% 이내로 가이드라인을 정하고, 경영 상태와 연동한 보상체계를 마련하되 인건비 자연증가분 비중은 2% 내로 줄이고, 직급수당은 줄이되 직책수당을 늘림으로써 자기관리 노동을 통한 협력적 노동모델을 만들어 나가면서 노동 영역의 합리화를 위한 방안을 마련해오고 있다.

5) 한살림 노동의 해결 방향 및 과제

(1) 한살림 노동의 개념과 역할, 방향에 대한 정리

한살림 전체 차원에서 노동의 의미와 역할, 정책 방향 등에 대해 논의를 통해 정리함으로써 인식과 적용의 차이에 따른 문제를 해결해 나갈 필요가 있다.

- 노동과 활동 영역의 특별한 구분이 필요 없던 시대를 지나 노동의 주체와 역할에 대한 분화 과정을 거치면서 현재 한살림에는 각 지역과 영역별로 노동에 대한 인식과 적용 방식에 차이들이 존재하고 있음.
- 예를 들어 사업 및 활동 영역과 실무자와 활동가 역할의 구분이 경직되게 적용되는가 하면, 다른 한편에서는 서로의 역할과 영역 구분이 모호함으로 인해서 혼란이 생기기도 함.³²⁾ 실무자와 활동가의 역할 구분에 따른 문제는 한살림이 노동 문제를 논의할 당시부터 제기되었던 것이기도 함.³³⁾
- 따라서 한살림 각 지역 및 영역별로 노동에 대한 인식과 운영 현황을 종합적으로 파악하고, 한살림 전체적인 차원에서 노동에 대한

32) 일부 지역 한살림에서는 실무자와 활동가의 개념 구분을 없애고 역할에 따라 재배치하는 시도들이 진행되고 있기도 하다.

33) “현재 실무자노동의 영역으로 되어 있는 부분을 조합원노동으로 전환할 수도 있고, 조합원 노동 영역으로 되어 있는 부분을 실무자노동으로 전환할 수도 있다. 다만 우리가 우려해야 할 것은 이중구조의 고착화이다”(한살림, 2005: 30)

개념과 원칙, 정책 방향 등에 대해 논의 과정을 거쳐 정리해 나갈 필요가 있음.³⁴⁾

〈조합원노동의 의미와 역할〉

- ▶ 활동가를 중심으로 조합원노동을 도입한 배경에는 조합원의 정서와 생활 경험을 가장 잘 아는 사람들이 조합원과 대면하는 사업과 활동 영역에서 역할을 하는 것이 바람직하다는 인식이 있었음.
- ▶ 하지만 안팎의 상황변화와 함께 조합원노동 영역에서도 임금노동 경향이 커지고 전문화에 대한 요구도 높아지고 있어, 조합원노동의 도입 취지와 변화된 상황을 종합적으로 고려해 한살림 조합원노동의 의미와 역할, 정책방향 전반에 대해 정리할 필요가 있음.³⁵⁾
- ▶ 또한 지금까지의 조합원노동 영역 외에 조합원이 자발적으로 참여할 수 있는 새롭고 다양한 협동노동의 영역들을 만들어나가는 노력도 중요함.
- ▶ 나아가 조합원노동 참여자들이 한살림운동의 주체로 성장할 수

34) 참고로 아이쿱은 2008년부터 논의를 거쳐 임노동에 대응해서 ‘소유노동’ 개념을 정립하고 조직 차원에서 노동에 대한 원칙과 정책을 마련해 왔다. 참고로 아이쿱은 자회사나 직원협동조합을 적극적으로 만들어서 생협 구조에서 직원이 주인으로 참여하는 기회를 통해 마련함으로써 소유노동의 실현 기회를 제공하고 있으며, 실제로 직원들의 근무시간과 업무평가 등을 통해 자격을 갖춘 사람에게 직접출자나 간접출자 방식으로 소유노동에 참여할 수 있도록 하고 있다.

35) 노동 주체와 노동 영역, 노동 역할 등에 따라 노동의 성격을 명확히 할 필요가 있는데, 지금의 조합원노동 개념에는 이것이 혼재되어 있다. 노동 주체로서 실무자, 활동가가 조직과 약속된 역할을 책임 있게 수행하는 것은 임금노동으로 명확히 하고, 조합원노동은 자율적 협동노동의 영역으로 확장해서 조합원 참여의 기반을 열어갈 필요가 있다.

있도록 체계적으로 지원하고, 노동 영역에서 역할을 마친 후에도 한살림과 지속적인 관계 맺음을 통해 축적된 경험을 발휘할 수 있도록 다양한 기회를 마련할 필요가 있음.

- ▶ 한편, 노동 영역에 일하는 사람들이 자긍심을 가지고 역할을 잘 해낼 수 있도록 하기 위해서는 조합원에게 한살림 노동이 가진 특성과 역할, 운영방식 등에 대해 잘 알려내는 노력도 중요함.

〈실무자노동의 의미와 역할〉

- ▶ 실무자 경우 초기 한살림운동을 주체적으로 만들어가던 역할자에서 점차 조직에 고용되어 전문화된 역할을 수행하는 직원으로 스스로를 인식하는 경향이 커지고 있고, 임노동의 성격도 점점 뚜렷해지고 있음.
- ▶ 따라서 실무자들이 노동을 통해 자기실현과 성장의 보람을 얻고 역량과 책임성을 갖춘 한살림운동의 주체로 역할을 해갈 수 있도록 하는 것이 실무자노동의 차원을 넘어 한살림의 중요한 조직적 과제로 제기되고 있음.
- ▶ 우선 실무자들의 자기실현이 가능한 노동이 되기 위해서는 한살림의 미션과 정책에 대한 이해를 바탕으로 조직의 비전과 개인의 비전을 연결시켜내는 노력이 중요함. 관련해서 실무자노동 영역에서 일하는 사람들의 심리적 안정감과 성취감을 고취시킬 수 있도록 노동에 대한 비전과 원칙, 정책 방향에 대한 논의와 정리가 중요함.
- ▶ 한편, 표준화되고 매뉴얼화된 노동은 관리 영역으로 체계화해 나가

되, 자율성과 주체성이 필요한 노동 영역은 권한과 역할의 과감한 위임을 통해 자율적 판단과 책임 있는 역할의 수행으로 역량을 키워나가는 기회를 적극 마련하는 노력도 필요함.

- ▶ 또한 현재의 생협조직 구조에서 이루어지는 노동 외에 실무자들이 참여할 수 있는 다양한 협동노동의 영역들을 적극 만들어나가는 노력과 함께, 노동의 보람을 확인하고 성장의 자극이 되는 방향으로 평가 지표를 마련해 적용하는 방안도 모색해 볼 필요가 있음.

(2) 자율노동의 확대와 노동의 균형 있는 발전 모색

· 한살림 노동은 사람들 스스로 노동의 주체가 되어 노동 과정과 결과에 대해 책임지는 자율노동을 지향해나간다. 따라서 자율노동이 임노동으로 전환되는 것을 경계할 뿐만 아니라, 조합원 자율노동 영역을 단계적으로 확대함으로써 임노동에 대한 의존성을 단계적으로 줄여나가는 노력이 중요하다.

- ▶ 조합원노동과 실무자노동의 개념과 역할의 구분에도 불구하고, 핵심 과제는 일하는 사람들의 자발성을 바탕으로 한살림운동의 역량 있는 주체로 자리매김하는 데 있음. 한살림이 지금까지 개념적 혼란에도 불구하고 한살림에서 일하는 사람들을 직원이나 파트타임이 아닌 실무자와 활동가로 부르는 이유도 여기에 있음.
- ▶ 자율노동을 위해서는 노동에 대한 인정과 보상 못지않게 노동의 기쁨을 스스로 느낌으로서 가지게 되는 자발적 동기부여가 중요하다

며, 이를 위한 자기결정과 자기책임의 기회를 단계별로 확장해 나갈 필요가 있음.

- 나아가 조합원의 관심과 자발적 참여를 매개로 이루어지는 자율노동 영역을 다양하고 풍부하게 만들어나가는 노력과 함께, 조직적 책임 관계로서 이루어지는 전문 노동 영역의 임노동적 성격을 분명히 함으로써, 상호 보완적인 관계를 통해 신뢰의 기반을 넓혀나가는 노력이 중요함.
- 조합원이 함께하는 자율노동 영역의 확장은 활동과 사업을 포함해 조직 전반의 체질을 조합원에 기반한 협동조직으로 개선해나가는 길임.

· 각 지역 및 영역별로 노동의 역할과 특성을 고려하면서 한살림 전체적으로는 노동이 균형 있게 발전할 수 있도록 조직적인 준비와 노력이 필요하다.

- 협동운동을 하는 조직으로서 함께 성장하고 발전해가야 하는 한살림에서 노동 영역 간 차이들이 확대될 경우, 일하는 사람들의 상대적 박탈감과 내부 갈등의 확대로 신뢰에 기반한 협동의 문화는 악화될 수밖에 없음.
- 나아가 한살림 특성상 다양한 노동 영역에서의 경험을 통해 종합적인 안목과 역량을 갖춘 사람을 길러내는 노력이 중요한데, 한살림 내부에 노동 영역 간 불균형이 커지게 되면 지역 및 영역을 넘나드는 노동의 원활한 순환에도 장벽이 생기는 문제가 발생하게 됨.

- ▶ 따라서 별도의 기금 조성 등을 통해 상대적으로 열악한 여건에 있는 지역이나 부문, 영역의 노동에 대해 지원함으로써, 전체적으로 노동 영역(임금, 활동비 포함)의 균형 있는 발전을 계획을 갖고 실현해나갈 필요가 있음.
- ▶ 노동에 대한 보상기준(임금활동비 수준 등)과 관련해서는 경영 여건과 관계의 균형, 노동의 성취감과 생활 안정감, 자기개발의 보람 등 다양한 요소들을 종합적으로 검토해서 지침을 마련해 노동정책에 담아내고, 당사자는 물론 조합원까지 한살림노동 정책과 운영 방식에 대해 이해할 수 있도록 안내할 필요가 있음.³⁶⁾

(3) 대안적 노동사회 실현을 위한 적극적인 관심과 실천

- 한살림은 노동 문제를 문명전환을 위한 살림운동의 심화와 확장 차원에서 이해하고 접근할 필요가 있다.
- ▶ 한살림운동은 사람들 스스로의 내면의 변화와 삶의 변화를 바탕으로³⁷⁾ 자율적인 주체들의 역량을 조직하여 상호부조의 협동적인 관계망을 만들고 확장함으로써 한살림의 가치를 사회화하고 공공화해 가는 데 있음.

36) 참고로 한살림서울의 경우 조합원노동 보상 원칙으로, 기본적으로 근로기준법을 준수하고, 금전적 보상보다는 비금전적 보상을 중요시하면서, 비슷한 일을 하는 일용직(시간제 아르바이트)보다는 높게 하고, 활동기간 기본급(시간당 활동비)은 가능한 동일하게 하면서, 책임성과 직무의 성격에 따른 약간의 차이를 두는 방향으로 정리한 바 있다.

37) 한살림선언이 강조하는 '생명의 세계관 확립과 새로운 생활양식의 창조'가 여기에 해당한다.

- ▶ 따라서 한살림의 살림운동(밥상살림, 농업살림, 생명살림, 지역살림) 역시 안전한 먹거리의 생산과 소비에 머물지 않고 자본주의 시장에 덜 의존적인 대안적인 경제모델을 만들어가는 데로 확장해 나가야 함.

- ▶ 이와 관련해서 한살림의 가치가 담긴 생산양식, 소유양식, 거래양식, 생활양식은 물론 노동양식 전반에 대해서도 조직적 논의와 검토가 필요함. 생활을 재조직하고, 조합원의 삶터인 지역을 재구성하고, 그 힘을 바탕으로 살림의 가치가 실현된 새로운 사회를 만들어나가는 노력은 노동의 미래를 만들어가는 길이기도 함.

- 한살림운동 차원에서 노동의 가치가 실현되는 사회에 대한 전망을 분명히 하고 함께 고민하고 실천해가는 노력이 중요하다.

- ▶ 저성장 시대를 맞아 노동의 가치를 임금 인상으로 담아내기가 점점 어려워지는 가운데, 최저임금 인상과 같은 정부 정책의 영향도 크게 받고 있어, 노동 문제를 조직 내부 과제로만 다뤄서는 해결이 쉽지 않은 상황임.

- ▶ 유기농과 도농직거래를 통해 그동안 한살림이 일궈온 생활협동운동 영역을 확장시켜서 대안적인 협동경제 모델을 만들어가는 데 있어 바람직한 노동양식에 대해 적극 제안하고 사회화 시켜나가는 노력이 필요함.

- 대안적 노동사회로의 전환을 위해서는 기존 노동영역의 변화와

함께 대안적인 노동영역을 새롭게 만들어내는 노력이 중요하다.

〈기존 노동영역의 재조정과 관계 재구성〉

- ▶ 노동 능력과 의지가 있는 사람들에게 공평한 노동 기회 제공.
- ▶ 노동의 가치에 대한 정당한 평가와 노동의 결과에 대한 정의로운 분배.
- ▶ 노동 참여자들이 자존감을 갖고 자기실현의 노동을 할 수 있는 조건 마련.
- ▶ 노동시간 단축과 재분배를 통한 노동 영역의 재조정.

〈노동의 전환을 위한 토대 마련과 영역 개척〉

- ▶ 생활의 필요를 공동체적으로 해결할 수 있는 협동노동 영역의 활성화.
- ▶ 새로운 생활양식의 창조를 위한 살림의 노동(손노동, 협동노동, 비임금노동 등)³⁸⁾ 활성화.
- ▶ 노동에 참여 못하는 사람들이 생존에 대한 불안감을 느끼지 않고 살아갈 수 있도록 조건 마련(돌봄을 비롯한 삶의 안전망 마련).
- ▶ 경제의 토대로서 자연생태계의 지속가능성 실현(농업 포함).

38) “손노동, 협동노동, 비임금노동이 늘어날수록, 그리하여 화폐독립적인 생활방식이 확산될 수록 기존 사회경제 시스템이 해결하지 못한 문제들, 즉 실업 문제나 소외 문제, 생태 파괴, 불평등 문제 같은 것들이 해결될 가능성이 높아진다. 실업을 유발하고 소외를 일으키며 불평등을 조장하고 생태계에 해로운 노동을 ‘죽임의 노동’이라 한다면, 손노동, 협동노동, 비임금노동은 화폐독립적 생활방식을 장려함으로써 사람을 살리고 세상을 살리기 때문에 ‘살림의 노동’이라 할 수 있을 것이다.”(강수돌, 2013: 51-52)

· 노동문제의 사회적 해결 차원에서 생활임금(living wage) 현실화와 기본소득의 도입에도 함께 노력할 필요가 있다.

- 생활임금은 최저임금만으로는 보장하기 어려운 주거·교육·문화비 등을 종합적으로 고려해 최소한의 인간다운 삶을 유지할 수 있도록 하는 급여개념으로, 최저임금과 달리 법적 구속력은 없으나 지자체 단위에서 시행 중인 곳들이 늘어나고 있음.³⁹⁾
- 나아가 노동할 수 없는 사람들과 함께 살아가기 위한 혁명적인 분배 방식으로 기본소득⁴⁰⁾에 대한 사회적 논의와 적용에 대해서도 적극 노력할 필요.

39) 2013년 서울 성북구와 노원구가 조례를 통해 최초로 생활임금제도를 도입한 후 광역과 기초 지자체 단위로 확산되고 있으며, 2018년 최저시급이 7,530원으로 책정된 가운데, 생활임금으로 서울시는 9,211원, 화성시 9,390원, 아산시 9,000원 등 여러 지자체에서 도입하고 있다.

40) 기본소득은 노동시장 밖에서 국가의 소득재분배 효과를 달성하는 의미 있는 수단으로서 기술적 실업에 대한 대안이자 노동자들의 삶에 든든한 지지 기반이 될 수 있다.(도미니크 슈나페르, 2001)

참고자료

1. 한살림 지역조직별 노동에 대한 논의와 적용 현황
2. 한살림 실무자와 아이쿱 직원 의식조사 결과를 통해 본 시사점
3. 노동에 대한 대안적 논의들

참고자료 1.

한살림 지역조직별 노동에 대한 논의와 적용 현황

1) 한살림서울(수도권)

- 2005년 보고서를 통해 제안된 내용⁴¹⁾

- 조합원 주체 조직시스템으로의 전환을 위한 기본 원칙과 방향
 - 자발적 조합원활동과 조합원노동의 구분을 통한 역할과 위상 정립.
 - 단선적 관리시스템에서 네트워크형 지역 자율시스템으로의 전환.
 - 일부 영역에 독점되어 있는 권력의 분산.
 - 전문가인 실무자 지원, 생활인 중심 활동시스템으로의 전환.
- 구체적인 실행 방향
 - 활동과 사업의 통합적 전망 제시, 갈등 해소를 위한 의사소통 시스템, 사업적 전망, 생활권역을 고려하여 큰 단위로 지부 재구성하고, 본부 단위 조직시스템을 지역을 중심으로 재편.
 - 조합원 대표의 역할과 위상 조정, 지역모임 위상 정립.
 - 일반 조합원의 일상적 참여구조와 상호견제 시스템 마련(감사제, 선거제, 임기제), 보직 순환제 실시.

41) 한살림, 2005, 〈한살림운동과 조합원노동의 이해〉, 조합원노동 특별위원회 최종보고서, 32-33쪽.

- 노동에 대한 재논의 배경

· 2005년 보고서 채택 후 조합원노동 개념의 내면화와 함께 활동가 순환제도, 지역단위에서 사업과 활동이 연결될 수 있는 광역지부 체계 마련 등의 제도적 변화를 만들어냈는데, 10년 후 노동 문제를 재정리할 필요성이 제기됨.

· 사회환경의 변화에 대응

▶ 2008년 글로벌 금융위기, 2014년 세월호 참사 등 돈벌이 경제와 국가시스템의 붕괴 속에서 한살림협동운동의 의미를 재확인하고 발전시켜 나갈 필요.

▶ 노동불안의 시대를 맞아 비정규직, 파트타임 노동에 대한 사회적 인식의 변화와 정책적 대응 움직임이 한살림 노동에 미치는 영향 고려.

▶ 협동조합기본법, 사회적기업육성법 등 제도적 환경 변화 속에서 '협동조합' 관점에서 참여 주체들의 성격과 위상, 관계를 살펴보고 조합원노동의 의미를 재정리할 필요 - 한살림 생협의 노동으로 논의를 확장하기로 함.

· 내부 상황의 변화에 대응

▶ 조합원노동 개념을 통해 생협에서 조합원의 일에 참여라는 개념은 확립되었으나 환경과 주체의 변화에 따른 '조합원노동' 개념의 현실적 적합성과 조합원노동이 지향하는 비전에 대해 점검이 필요.⁴²⁾

- 공급은 개별공급으로 바뀌고 매장사업이 공급고의 80% 이상 차지하는 현실에서 일하는 사람들의 주체성을 발휘하도록 할 필요.
- 조합원 구성과 성격의 변화에 대응할 필요 : 초기 중산층 중심의 조합원에서 점차 다양한 소득계층의 사람들이 조합원으로 가입, 주부들의 노동 영역으로 진출(자녀 교육비 등 가계소득에 기여하기 위한 맞벌이 가족 증가, 주부들의 자기실현 욕구, 가사노동 부담을 덜어주는 제품 개발 등), 주부의 정체성이 사회적으로 약화, 여성의 사회진출 확대, 1-2인 가구 증가.
- 생협사업은 성장하고, 조직은 보다 넓고 촘촘해지고, 조합 운영에 조합원 주체의 참여는 확장되었으나, 주체의 생성은 여전히 과제로 남아있는 문제를 해결.
- ‘먹을거리 운동’으로서의 한살림운동 기반을 탄탄히 하고, 한살림 운동을 지역사회 혹은 시민사회 속으로 확장하기 위한 주체들 간의 관계와 주체 형성의 방법을 정리할 필요.
- 운동의 주체로서 직원이 아닌 실무자, 파트타임어가 아닌 활동가로 부름.

- 역할에 따른 구분

· 결사체 영역

- 활동조합원 : 이사나 위원 등의 활동(비상근 정기적 활동), 자원할

42) 2012년 조합원노동 의향조사 결과 임금노동과 구분되는 조합원노동의 의미가 자리 잡고 있으나, 여전히 조합원노동의 개념과 비전이 분명히 정립되지는 않은 모습을 확인되었다.

동 영역.

- 조직활동가 : 결사체 영역에서 조직과의 약속에 따라 활동을 집행하는 상근 유상 활동, 활동의제를 가지고 조합원과 소통을 매개하며, 조합원활동의 활성화를 뒷받침하고, 활동조합원들을 발굴하고 조합원 주체로 성장하도록 돕는 역할.

· 사업체 영역

- 조합원노동(매장활동가, 주문상담활동가) : 물품을 매개로 한 소통이 핵심 업무로서, 생협으로부터 업무위탁을 받아 사업주체로 일하는 노동. 자율적이면서도 정확한 업무적 성격을 지님.

- 실무자노동 : 교환의 노동, 전문노동 영역.

· 지역으로 확장된 조합원노동 : 지역살림운동(돌봄, 에너지자립 등)을 통한 생활자치 실현.

- 재논의를 통해 제안된 내용

- 지구조직: 생활과 밀착된 활동조직이자 자립모델.
- 일공동체: 조합원노동에 적합한 협동사업체(자주관리매장, 직원협동조합, 기본법 협동조합 등).
- 돌봄 영역 활동: 생활의 복합적인 필요와 염원을 협동의 힘으로 실현(영유아 돌봄사업과 고령자 재가요양사업을 시범사업으로 추진).
- 조합원 주체 발굴과 성장의 장 마련: 활동조합원 교육체계와 지원

정책 마련, 조합원 성장경로 제시(이용조합원 - 활동조합원 - 조직 활동가와 조합원노동으로 이어지는 과정), 조합원성장 관점에서 활동가 순환제도 개편 등.

2) 한살림 대전⁴³⁾

- 노동에 대한 논의 배경

- 2010년 이후 활동가와 실무자간에 서로 다른 근무조건 및 처우에 관한 문제가 조직적 과제로 등장해서 다루기 시작.⁴⁴⁾
- 실무자와 활동가 간 갈등 발생 요인.

(1) 실무자의 역할과 구성에 대한 인식 차이

- 한살림 초기 실무자는 한살림운동의 선도자로서 인식이 있었으나 이후 조합에서 맡겨진 직무를 수행하는 역할자로 인식하는 경향이 강하게 나타남.
- 한살림은 조합원, 생산자, 실무자 등 한살림의 구성원들을 각각의 주체이자 이해당사자로 인식하고 관계하기보다, ‘한살림운동가’로 묶어놓고 상당히 높은 잣대로 기대하고 평가하는 경향이 강함.

43) 한살림대전 이정섭 상무이사가 작성한 내용을 토대로 정리하였다.

44) 이로 인해 내부적으로 노동의 문제를 다루게 된 계기가 되었지만, 이후 노동의 문제를 좀 더 깊게 성찰하는 데 장애가 되기도 했다는 평가다.

- ▶ 한살림대전의 경우 초기 지역에서 조직 설립을 주도한 운동가(실무자)가 부재했던 만큼,⁴⁵⁾ 조직 인식의 틈이 더 빨리 온 측면도 있음
- ▶ 한살림이 단기간 내 급성장하는 과정에서 인력운용에 관한 내부시스템 준비가 부족한 상태에서 공채를 통해 실무자를 선발함으로써 선임자들과의 대화 등을 통한 교육적 효과를 가지기 어려웠음.
- ▶ 더 어렵게 만든 것은 조합운영에 필요한 직무체계가 설계되고 해당 영역에 적합한 역량을 갖춘 사람을 채용하기 어려웠던 현실. 지원자가 다양하지 않은 지역 현실에서 전일적 인재를 지향하면서 현실에서는 무난한 성격에 운전이 가능한 사람을 공급실무자로 우선 급하게 채용해왔다는 점임.

(2) 조합원 결사에 바탕해 조합원노동을 이해하고 학습할 기회가 부족했음.

- ▶ 지역에서 먹거리의 필요를 느끼는 이들이 모여서 서로 관계하면서 문제를 해결해가는 과정이 생략된 상태로 조직이 설립됨.
- ▶ 초기 한살림서울 등에서 채택한 협동조합 운영방식을 후발주자인 지역한살림이 관련 용어와 개념, 제도들에 대한 충분한 논의와 검토과정 없이 도입해 따라가기에 급급했던 모습도 있었음.
- ▶ 조합원노동의 활동가 제도는 최소의 형식만 있었지 내용을 채우지 못하고 운영되었음.

- 노동문제에 대한 논의 과정과 정리한 주요 내용

45) 처음 설립시 한살림청주 실무자가 파견되어 일정 역할을 했으나 5년이 채 못 되어 그만두게 되었다.

· 대전 7기 이사회(13년~14년)에서 실무자, 활동가를 묶어 ‘노동’ 문제를 공식적으로 다루는 TF를 구성해 2014년 4월부터 9월까지 활동. 46)47)

· TF를 통해 정리한 주요 논의 내용

- 한살림에서 노동에 참여하는 이들을 한살림운동의 멤버로 보기 이전에 노동자로 보려는 노력이 필요. 직원으로 보상, 처우에 관해서 함께 협의하는 구조가 마련될 필요.
- 직원 역할에 대한 포괄적 정의 보다는 직무를 구체적으로 정리해 현 상태 파악이 가능하도록 할 필요.
- 실무자와 활동가로 구분하기 이전에, 직무 간 업무수행 환경, 조건, 필요역량들의 차이를 인정할 필요. ‘사무국’, ‘매장’, ‘조합원활동’ 세 영역으로 구분한 보상체계는 유지하되 복리후생의 경우는 표준 화해 나감.
- 실무자와 활동가를 통일해서 활동가로 부름. 노동에 참여하는 이들이 단순히 직원화되는 것은 지양하고 스스로 한살림 운동가의 정체성을 가지도록 노력. 실무자의 조합운영 주체로 참여할 수 있는 방안 모색.
- 현재와 같은 고용구조를 유지한 채 조합원노동을 설명해 내는 것은

46) 당시 대전 이사회에서는 ‘노동’ 외에 ‘조합원참여 및 활동의 활성화’를 주요 주제로 다루었다.

47) 당시 깔끔하게 정리 못한 상태에서 마무리되었지만 이후 논의를 구체화하는 계기를 마련했다는 점에서 유의미했다고 평가하고 있다.

한계. 일본의 워커즈와 같은 방식을 적극 검토.

· 보고서 채택 후 논의 및 실행 노력

- ▶ 한살림을 운동조직으로 이해하면서 협동적 운영체계에 대한 준비는 부족. 조합원 참여와 책임이 중요한 협동조직에서 조합원 중 최소 필수 역할자들이 조합운영에 참여하고 대부분 일을 사무국에서 진행하는 구조를 가지고 있고, 조합원이 가입 후 직접 참여를 통해 문제를 해결하고 성공한 경험도 적음.
- ▶ 한살림운동을 구현해 가는 협동조합 구조에 대한 이해가 중요하다는 인식하에 2015년 중기비전 수립 과정에서 ‘건강한 협동조합, 한살림대전’을 비전문으로 채택.
- ▶ 조합원 자치를 기반으로 하는 협동적 운영구조를 마련하기 위해 사업체(매장)를 거점으로 독립경영체로 분화하여 조합원주체(이용, 노동)를 재조직화하고자 함. 현재 매장활동가의 경우 고용관계가 아닌 조합원노동으로 재정립하고 이용조합원과 파트너십 관계로 재설정함. 이를 위해 매장활동가들과 워커즈 전환을 먼저 시도함.
- ▶ 이 과정에서 실무자영역, 직원의 역할과 책임, 직무 등이 구체화되고, 이것을 조합원과 확인하는 과정을 거쳐 적절한 인력을 배치할 필요. 근무조건, 조직문화, 퇴직 후 역할, 조합의 의사결정참여 등에 대한 논의를 실무자들이 주도적으로 해나감.

3) 한살림 경기동부⁴⁸⁾

- 조직구조와 운영체계 변화와 맞물려서 노동과 급여의 문제를 전환적으로 다룸.
- 저성장에 따른 경기침체와 이익률 저하 상황에 대비하고, 매장이 사업과 조직운영 및 활동에서 차지하는 비중이 상당히 큰 현실 고려하면서, 60-70억 규모의 소규모 지역 생협의 특성에 맞는 해결책을 찾고자 노력함.
- 한살림연합 차원의 조직개편 기조로 삼고 있는 권역 혹은 광역단위 사업연합 체계와 기초조직으로서 지역생협에 대한 전망 등과 연계하여, 조합원 주권에 기초한 사업과 활동의 자주적 기본운영단위(기초조직)로서 지역생협에 대한 전망을 가지고, 경기동부 차원에서 조합원노동과 활동에 기초한 자주적 운영 및 관리체계로의 전환을 모색.
- 이를 위해 사업과 활동에 있어 상무이사 중심의 구조를 이사회 중심 구조로 전환하고, 기존의 사무국 관리하의 매장사업팀과 조합원 활동체계를 ‘사업지원팀’, ‘매장사업팀’, ‘조직활동팀’ 3개로 한 수평적 업무지원과 협조체계로 개편하고, 기존의 실무자, 활동가 개념을 구분하지 않고 ‘활동가’로 통칭하기로 함.
- 또한 3개 팀의 팀장으로 기획회의를 구성하고, 이사장 참여하에

48) 곽현용 전 한살림경기동부 상무이사가 작성한 내용을 토대로 정리하였다.

업무와 활동에 대한 기획 및 조율을 하고, 3개 팀장 중 1인을 이사회에서 사무국장으로 승인해 사업과 활동에 대한 관리총괄 업무를 맡김.

- 이런 전체적인 구조와 운영체계의 변화 속에서 노동과 급여 체계의 전면적인 변화를 만들어내고 있음.

- 노동 및 급여체계 전환의 배경

- 경기동부는 2010년부터 매장 책임자를 활동가로 정의하고 실무자와 다른 별도의 급여체계를 유지하는 것에 문제의식을 가지고 논의를 거쳐 이들을 매장사업 실무자로 정하고 별도의 호봉과 상여체계를 마련해 적용해 옴.
- 이런 변화에는 몇 가지 요인들이 배경으로 작용함.
 - ▶ 사업의 중심을 차지하는 매장의 경영이 더욱 중요해진 상황을 운영과 급여 체계에 반영할 필요성이 제기.
 - ▶ 매장 활동가들의 역할의 중요성에 비해 사업지원 영역 실무자나 조합원 활동영역 활동가들의 업무능력이 급여체계의 차이를 가져올 만큼 질적으로 다르지 않은 상황에서, 불합리한 차이는 조직내 불화와 에너지 낭비를 초래하는 문제를 해결할 필요.
 - ▶ 상대적으로 규모가 작은 지역 한살림의 경우 경제적 능력상 낮은 급여를 가지고 질 높은 노동력을 확보하기가 어려운 구조적 한계가 있는 만큼, 노동의 질적 차이를 급여체계에 반영하는 것이 쉽지 않고, 실무자 또한 그리 많지 않은 보수에다 차이에 따른 불편함을

느끼고 있음.

- 저성장으로 이익률이 저하되는 상황에서 호봉체계는 비효율적이고 경영상 비용부담을 증가시켜 지속하기 어려우며, 앞으로 당면하게 될 최저시급 1만원 시대에 대해서도 조직적인 대비가 필요함.
- 매장 책임자들의 불만 이전에 기존의 구조가 한살림에서 정당하지 않다는 실무책임자의 판단도 작용함.

- 전환의 방향과 내용

- 모두가 수평적이고 협동하는 체계, 활동가 모두가 주체로서 참여해 함께 결정하고 함께 책임지는 체계, 지속가능한 경영을 위한 공평한 급여체계로 전환.
- 호봉과 상여금 체계를 바탕으로 매장사업 실무자 급여체계를 마련하여 간극을 좁혀줌. 사무국 실무자와 달리 경력이 인정되지 않고 1호봉부터 시작하는 차이를 두어 별도의 규정을 만들.
- 경영적 지속성을 보장하기 위해 최소한의 잉여 적립 체계를 마련하고, 법적 요건인 최저시급을 기초로 하여 사업 이익 발생시 모두가 공평하게 공유하는 급여 구조를 마련.
- 동일노동 동일임금 및 성과에 대한 균분 체계를 바탕으로 직책수당과 근속수당(최대 10만원)을 결합.
- 최저시급과 각자의 노동시간에 기초한 급여체계로 단일화 하고, 사업에서 이익이 나오면 매출 1%(최저 0.5%)를 잉여금으로 적립하고, 나머지는 직책직급과 관계없이 단위 노동시간에 비례해 전

구성원이 성과급으로 공유하도록 함으로써, 한살림의 사업의 성과가 자신의 성과로 돌아오는 구조를 마련.

· 이런 노동 및 급여 체계의 전환 방향에 대해 조직 구성원들이 전체적으로 이해하고 공감함으로써 큰 갈등 없이 동의의 과정을 거침.

참고자료 2.

한살림 실무자와 아이쿱 직원 의식조사 결과를 통해 본 시사점⁴⁹⁾

1) 입사 이유

한살림	아이쿱
· 한살림이 지향하는 가치(32.1%) · 전공을 살리거나 업무내용이 관심분야(22.6%) · 고용안정성(20.7%) · 사회적경제 또는 협동조합에 대한 관심(9.3%)	· 전공을 살리기 위해(20%) · 고용안정성(18%) · 사회적경제(사회적기업, 협동조합)에 대한 관심(17%) · 아이쿱생협의 기업 이미지(16%)

- 한살림과 아이쿱 실무자의 입사 이유를 비교해 보면, 사회적경제 또는 협동조합에 대한 관심, 고용안정성, 전공을 살리기 위함이 비슷하게 주요 요인으로 강조되고 있음.
- 차이점으로는 한살림의 경우 한살림이 지향하는 가치에 대한 동의가 평균보다 높게 나타난 반면, 아이쿱은 아이쿱생협의 기업 이미지에 대한 평가가 평균과 유사하게 나타남.
- 한살림과 아이쿱의 입사이유로 고용안정성을 높게 선택한 데는 자본주의 시장경제의 높은 경쟁 환경과 불안정에 대한 대안으로서

49) 한살림실무자협의회, 2015, 〈실무자설문조사결과〉; 아이쿱협동조합연구소, 2015, 〈2014 아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사〉.

협동조합이 주목받고 있는 시대 분위기도 작용한 것으로 보임.
협동조합으로서 노동에 대한 대안적 이미지는 향후 노동시장에서
인재선발에 있어 기회 요인으로 작용할 것으로 보임.

· 한편, 한살림 경우 입사이유로 선택한 높은 가치 지향이 실제 업무
현장에서 구체적으로 일치되게 느낄 수 있도록 하는 것이 중요한
과제임을 확인할 수 있음.

2) 입사 경로

한살림	아이쿱
· 구인, 구직 사이트에서 모집 공고를 보고(37.41%) · 한살림 실무자 또는 활동가가 추천해서(31.97%) · 가족, 친지, 친구가 추천해서(22.45%)	· 구인, 구직 사이트(29%) · 가족, 친구 친지 추천(25%) · 아이쿱직원 추천(22%)

· 한살림과 아이쿱 모두 구인, 구직 사이트가 주요 입사 경로로 나타
남. 따라서 좋은 실무 인력을 채용하기 위해서는 해당 조직의 사회
적 인식과 평판 관리도 중요함을 확인할 수 있음.

· 한편, 실무자나 조합원 또는 가족의 추천도 과반수에 가깝게 나타
나, 일반 기업과 달리 인적 관계망이 입사 선택의 주요 경로로
나타남. 이것은 협동조직이 가진 특성을 말해주는 것이지만, 점차
공개적 채용 경로를 통해 들어오는 사람들이 늘어나고 있음.

3) 실무자 노동에 대한 생각

한살림 (한살림에서 실무자 노동에 대한 생각) ⁵⁰⁾	아이쿱 (협동조합 노동의 차별성에 대한 인식)
· 한살림 실무자는 소비자, 생산자와 마찬가지로 한 주체라고 생각한다(3.86) · 실무자들은 주체로서 부여된 책임과 역할을 수행하려 노력한다(3.39) · 한살림 실무자의 노동은 일반기업의 노동과 다르다(3.22)	· 직원의 주인의식(40%) · 경영진과 직원관계(16%) · 고용안정성(14%) · 임금분배방식(11%)

- 한살림과 아이쿱 공통으로 협동조합에서 실무자 노동이 가지는 큰 특징으로 ‘주인의식’을 강조하고 있음. 실무자(직원) 스스로는 자신의 존재 의미와 역할을 소비조합원이 주인인 생협조직의 단순한 피고용인으로 한정시키지 않고 있는 것으로 나타남.
- 다만 아이쿱은 스스로를 협동조합의 직원으로 인식하는 반면, 한살림은 직원 개념을 넘어서 한살림(운동)의 한 주체로서 스스로의 역할을 인식하는 경향이 보이고 있음. 따라서 한살림 경우 실무자로서 주체적인 역할에 대한 기대와 생협 조직체의 업무를 수행하는 직원으로서 정체성 사이에서 인식의 불일치가 생기지 않도록, 교육과 참여구조, 조직문화 개선 등에 대한 노력이 필요함.

50) 5점 만점 기준

4) 환경 및 역할에 대한 만족도와 영향 요인

한살림 (전반적인 평가)	아이쿱 (직무만족도)
· 매우 만족한다(15.54%) · 약간 만족한다(43.92%) · 보통이다(34.46%) · 별로 만족하지 않는다(6.08%) · 전혀 만족하지 않는다(0%)	· 매우 그렇다(6.8%) · 그렇다(40.7%) · 보통이다(39.9%) · 아니다(9.4%) · 전혀 아니다(3.2%)

- 한살림과 아이쿱의 일하는 사람들의 만족 정도에 대한 직접 비교는 어려움.
- 다만 아이쿱과 한살림의 직무만족 문항의 구성에 차이가 있는데, 각 조직이 중시하는 내용이 문항으로 기입될 가능성이 높다는 점에서 주목해 볼 필요는 있음.
- 한살림의 경우 ‘조합원과 관계’에 관한 내용이 문항으로 담긴 반면, 아이쿱 경우 ‘업무와 동료들간 관계’를 묻고 있음. 이것은 아이쿱의 경우 조합원 활동 영역과 직원(실무자)의 영역을 공간적으로 확실히 구분하는 것을 노동정책으로 삼고 있는 것과도 연관이 있는 것으로 해석해 볼 수 있음. 다르게 보면 한살림의 노동에는 실무자노동과 조합원노동, 조합원활동 영역의 중첩되어 있음을 말해주고 있음.
- 또한 아이쿱 직무만족도 조사에서는 기술직군에 있는 직원들 만족도가 대체로 높게 나타남. 이는 다른 직군에 비해 기술직군이 가진 특성, 즉 외부의 영향력을 상대적으로 적게 받으면서 자기 통제력

이 높고, 성과 측정이 용이한 기술직군 특성에 따른 것으로 보임.

5) 순환근무제 관련

- 한살림과 아이쿱은 동일하게 순환근무제(아이쿱은 직무순환)를 운영하고 있는데, 동일하게 순환근무제에 대한 중시 및 만족도는 낮은 것으로 나타남.
- 아이쿱 조사를 보면 기술직군의 직무순환 의향이 가장 낮으며, 대신 직무만족도는 대체로 높은 것으로 나타남. 반면, 직무순환 의향이 가장 높은 직군은 경영지원 영역으로 직무만족도는 낮은 편에 속함. 따라서 순환근무제가 가진 제도적 장점은 살려나가되 이것이 직무만족도에 부정적인 영향을 미치는 부분에 대해서는 세밀한 평가와 대책 마련이 필요함.
- 생협조직이 가진 복잡한 특성을 고려할 때 순환근무제를 통해 조직 전반에 대한 업무 영역을 경험함으로써 실무역량과 리더십을 길러내는 것은 중요한 만큼, 당사자들에게 분명한 자기성장에 대한 비전으로 다가갈 수 있도록 순환근무제를 운영할 필요가 있음.

6) 보상 및 평가 관련

- 한살림과 아이쿱 공통으로 실무자(직원) 당사자들로부터 보상 및 평가와 관련한 부분에 대해서는 상대적으로 낮은 평가를 받고 있음.
- 한살림 경우 인사, 교육, 평가 측면에서 5점 만점에 평균 이하의 평가가 나타남. 이것은 임금을 통한 보상의 차원을 넘어 공정한

평가를 통한 인정과 격려가 만족도 향상에 중요함을 말해주고 있음.

- 객관적인 평가 자료를 근거로 업무 평가가 이루어지고 있다(2.48)
- 실무자의 성과에 대해 적절한 보상이 이루어지고 있다(2.10)
- 실무자의 과실에 대해 벌칙과 규율이 작동하고 있다(2.51)

- 아이쿱 역시 평가에 있어 절차공정성 부분이 평균보다 낮게 나타나, 직무만족도에 절차적 공정성이 미치는 영향이 크다는 것을 알 수 있음. 절차공정성에 높은 평가를 하고 있는 기술직군의 경우 직무만족도도 높게 나타남.

7) 조직의 가치와 개인의 가치의 일치 정도

- 한살림의 직무만족도 항목에서 ‘이직 의도’에 대한 측정은 없음. 다만 아이쿱의 조사 결과를 참고해 보면, 업무에 대한 의미감과 경영진의 신뢰가 중요한 요인으로 작용하고 있음을 확인. 가치를 중시하는 조직에서 실무자가 스스로의 일에서 가치를 느낄 수 없을 때 이직의도가 높게 발생하게 됨.
- 협동조직으로서 생협은 일반 시장 기업에 비해 장점도 가지고 있지만 자본과 규모 측면에서 한계도 있는데, 그 부족한 부분을 채워 나가는 데 있어 조직의 가치와 일하는 사람들의 가치가 일치되어 만들어내는 힘이 중요함. 지향하는 가치와 조직운영 방식, 일하는 사람들의 역할 사이에 괴리가 생기지 않도록 노력할 필요가 있음.

참고자료 3.

노동에 대한 대안적 논의들

■ 제레미 리프킨⁵¹⁾

- 기술 발전이 사람을 노동시장에서 밀어내는 현실(노동의 종말)
 - 더 많은 생산, 더 많은 소비, 더 많은 일자리 모델의 한계.
- 기술 발달로 높아진 생산성의 공정한 분배(기본소득 등)와 제3부문(사회적경제)에서 새로운 일자리 창출
 - 기술 발달로 높아진 생산성을 사회전체의 복지 향상을 위해 사용
 - 시민사회 공동체적 기반을 강화해 균형 발전 실현.
- 제3부문은 이윤 창출과 무관하지만 사회적으로 필요한 비영리, 자원봉사 영역
 - 사회적 약자(가난한 사람, 나이든 사람, 몸이 아픈사람 등)에 대한 사회서비스 제공 활동.
 - 인간적 관계와 애정이 필요한 기계로 대체할 수 없는 영역.
- 제3부문 사회적경제 영역의 발전을 유도하기 위한 정부의 제도개선과 지원 역할 강조
 - 제3부문 활동에 대한 사회적 임금 지급, 자원봉사 시간에 해당하는 소득세 감면 등.

51) 제레미 리프킨 저, 이영호 역, 1996, 『노동의 종말』, 민음사.

- ▶ 필요 재원은 발전된 기술을 활용한 제품과 서비스에 부가가치세 부여, 기업의 공동체기여 기부금에 대한 세금공제 확대, 다국적기업 지원 재원의 전환 등을 통해 마련.

■ 오리오 기아리니, 파트릭 리트케⁵²⁾

- 산업경제에서 서비스경제로 전환에 따른 노동개념의 확장
 - ▶ 영리노동: 화폐로 환산, 급여지급 노동 - 협소한 노동개념.
 - ▶ 공동의 이익을 위한 활동: 화폐로 환산되지 않는 비급여, 비지불 노동, 자발적인 노동, 가족과 공동체를 위한 봉사활동 등.
 - ▶ 자급적 활동: 교환 영역에 속하지 않는 스스로를 위한 노동.
- 노동의 미래를 위한 방향
 - ▶ 생존을 위한 최저수준 보장 - 기본소득.
 - ▶ 시간제 노동 활성화 - 노동과 여가 비율 조정, 노동 유연성, 일자리 창출, 높은 동기와 생산성 부여.
- 다층적 노동체계를 통한 완전고용 실현
 - ▶ 제1단층 노동: 기본 생계를 위한 최저급료 지불, 주당 20시간 노동, 경쟁력이 부족한 사람들에게 생산적 활동의 기회 부여로 생활보장 - 개인 선호 상관없이 노동을 해야 기본소득 지급 - 비용은 기존 복지비용을 전환해서 지급 - 국가는 이 단계까지만 개입.
 - ▶ 제2단층 노동: 화폐로 환산되는 모든 형태 노동, 정부개입 없이

52) 오리오 기아리니, 파트릭 리트케 저, 김무열 역, 1999, 『노동의 미래: 로마클럽보고서』, 동녘.

개인의 자유로운 선택의 영역.

- 제3단계 노동: 자급자족, 자원봉사 등 자발적 비지불 무보수 노동.

■ 울리히 벡⁵³⁾

- 노동의 지구화, 디지털화, 개인화에 대한 새로운 대응이 필요
 - 취업노동, 가사노동, 시민노동이 함께 어우러져 다양한 선택지를 마련할 필요.
- 시민노동의 공공적 의미 강조
 - 시장사회는 '사회적으로 필요한 노동'만 인정하는 반면 시민노동은 '삶을 위한 활동'을 강조.
 - 공적으로 가치가 있는 시민노동에 참여하는 시민들에게 시민수당을 제공하여 시민노동의 사회적 가치를 인정.
 - 시민수당은 정식 급료 개념은 아니지만 실업보조금 수준을 넘어서는 것으로, 시민수당 지급의 주체는 국가보다는 공공복지 영역의 기업이며, 이들이 양질의 공적 서비스를 제공하고 받은 수수료를 가지고 시민수당 지급.
 - 시민노동은 생활민주주의를 증진시키고, 사회적 결속력을 높이며, 시민들의 시간에 대한 주권을 회복하고, 개인과 공동체, 사회 전체의 균형 있는 발전을 실현하는 역할을 할 것으로 기대.

53) 울리히 벡 저, 홍윤기 역, 1999, 『아름답고 새로운 노동세계』, 생각의 나무.

■ 에른스트 슈마허⁵⁴⁾

- 현대산업사회의 본성 4가지 : 거대화, 복잡화, 집중화, 폭력성
 - ▶ 특히 인간 노동의 의미와 품위, 만족감을 상실케 하여 인간 삶을 타락시킨 것이 현대산업사회의 가장 큰 죄.
 - ▶ 단순하고 소박한 기술과 노동이야말로 인간을 가장 인간답게 한다고 봄.
- 좋은 노동이란
 - ▶ 인류가 쌓아온 전통적인 지혜와 가치 위에 적정기술을 활용해 인간적인 보람을 느낄 수 있는 노동, 인간성을 상실하지 않는 노동
 - ▶ 노동을 통해 가치를 인식하고, 자아를 실현하고, 자기중심주의를 넘어서 자아를 해방하고 자기를 완성해 가는 것.

■ 앙드레 고르

- 노동사회에서 문화사회로의 전환을 위한 시간-소득-노동 3가지 차원을 강조, 국가보다는 사회를 통한 기본소득 보장을 강조.

■ 이반 일리히

- 상품노동과 그림자 노동을 넘어서 인간 생활의 자립과 자존을 위한 ‘고유한 노동(vernacular)’을 강조.

54) E. F. 슈마허, 슈마허 저, 박혜영 역, 2011, 『굿 워크』, 느린걸음.

참고문헌

- 강수돌, 2013, “문명의 전환과 노동의 미래”, 『모심과살림』 2호.
- 강은나, 2006, “사회적기업 근로자의 직무요구와 고용불안정이 직장만족에 미치는 영향: 사회적미션 지향성의 조절효과 검증”, 『보건사회연구』, 31호.
- 길현종·안주엽, 2014, 「협동조합의 고용실태와 과제」, 한국노동연구원.
- 김재겸, 2013, “협동조합에서의 노동: 생활협동조합을 중심으로”, 『모심과살림』 2호.
- 도미니크 슈나페르, 김교신 역, 2001, 『노동의 종말에 반하여』, 동문선.
- 선대인, 2017, 『일의 미래: 무엇이 바뀌고, 무엇이 오는가』, 인플루엔셜.
- 아르네스트 포아슨 저, 진흥복 역, 1985, 『협동조합공화국』, 선진문화사.
- 아이쿱협동조합연구소, 2015, 「2014 아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사」.
- 오리오 가이리니, 파트릭 리트케 저, 김무열 역, 1999, 『노동의 미래: 로마클럽보고서』, 동녘.
- 울리히 벡 저, 홍윤기 역, 1999, 『아름답고 새로운 노동세계』, 생각의나무.
- 유기오가 요시하루, 2003, “생협의 세 가지 노동에 관하여”, 모심과살림연구소, 「생활협동과 노동」, 모심과살림 공부자료집 2.
- 이용재, 2013, “사회적 기업에서 비전공유와 가치일치가 근로자의 조직시민행동에 미치는 영향”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 12호.
- 제레미 리프킨 저, 이영호 역, 1996, 『노동의 종말』, 민음사.
- 팀 던럽 저, 엄성수 역, 2016, 『노동없는 미래』, 비즈니스맵.
- 한살림, 2005, 「한살림운동과 조합원노동의 이해」, 조합원노동특별위원회 최종보고서.
- 한살림, 2015, 「한살림 생협의 노동: 한살림 생협 운동의 주체와 역할」, 조합원노동 재정리를 위한 모임 보고서.
- 한살림실무자협의회, 2015, 〈실무자 설문조사 결과〉.
- 한살림연합모심과살림연구소, 2014, 「2014년 한살림 조합원 의식조사 결과보고서」.
- 현대경제연구원, 2016, “4차 산업혁명의 등장과 시사점”, 『경제주평』, 705호.
- 황세원, 2016, 「협동조합 일지리의 질 평가지표 개발 방법 연구」, 한신대 석사학위논문.

E. F. 슈마허, 슈마허 저, 박혜영 역, 2011, 『굿 워크』, 느린걸음.

Hyungsik Eum, 2017, *COOPERATIVES AND EMPLOYMENT*, second global report, CICOPA.

ILO · ICA, 2014, *Cooperatives and the Sustainable Development Goals: A Contribution to the Post-2015 Development Debate*.

한살림 노동에 대한 이해와 접근

집필·정리: 모심과살림연구소(정규호)

펴낸곳: 한살림연합 정책기획위원회

펴낸날: 2018년 1월 12일

본 책자는 비매품입니다.

문의: 모심과살림연구소 02-6931-3604

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

한살림 노동에 대한
이해와 접근