

생활협동조합, 즐거운 불편은 계속될 것인가

특 집

- 조합원이 말하는 생협 이용의 현실
- 4대 생협 지역이사장에게 듣는다-지역생협의 현실과 과제
- 빠른 배송의 시대, 생협의 대응과 준비
- 조합원 주권의 가능성
- 협동조합, 일하는 사람의 위치 찾기

정
기
구
독
안
내

모심과살림

생명·협동운동의 이론과 담론,
한살림 안팎의 보다 다양한 현장과 사람들의 이야기를 발굴해 소개합니다.

구독료

1년 1만 5천 원

구독신청

이메일 mosim@hansalim.or.kr — 전화 02-6931-3608 — 누리집 www.mosim.or.kr

연구소 누리집에서 지난 글을 보실 수 있으며, 과월호 구입도 가능합니다.



독자의견을 보내주세요

읽고 난 소감 및 의견을 보내주시면 더 좋은 책을 만들어가는 데 도움이 됩니다.
나눠주신 의견은 차기호 지면에 소개될 수 있으며, 수록된 분들께는 소정의 선물을 드립니다.

투고를 받습니다

지면에 수록하고 싶은 글(또는 주제와 구성안)을 보내주세요.
편집부 검토를 거쳐 수록하며, 해당 글에 대해서는 소정의 원고료를 드립니다.

보내실 곳

mosim@hansalim.or.kr

모심과 살림

14호

(사)모심과살림연구소는

생명의 세계관과 협동적 생활양식을 바탕으로

새로운 삶과 사회, 문명을 만들어가는 데 보탬이 되는

지혜를 탐구하고자 2002년에 설립되었습니다.

생명·협동운동에 대한 연구조사와 세미나 및 포럼, 관련 연구자 및 단체와의 교류 활동을 펼쳐가고 있습니다.

모심과살림 14호 2020년

등록번호 서초, 사00065

발행인 황도근

편집위원 김기민, 김관식, 윤희진, 홍덕화, 임채도(편집위원장)

편집 김이경

디자인 그린다

펴낸 날 2020년 1월 20일

펴낸 곳 (사)모심과살림연구소

서울시 서초구 서운로 19 서초월드 3층

www.mosim.or.kr / mosim@hansalim.or.kr / 02-6931-3604

책값은 8천원입니다.

모심의 눈	2020년 전환의 한 해를 내다본다 - 임채도	4
오피니언	저성장시대, 생협운동의 전망과 과제 - 일본 생협 '90년대 위기'의 교훈 - 김형미	13
특집	생활협동조합, 즐거운 불편은 계속될 것인가	
	조합원이 말하는 생협 이용의 현실	
	· 가깝고도 먼, 한살림 - 홍지은	32
	· 집안 살림과 한살림 사이에서 줄타기 - 이가람	34
	· 조합원 모임과 한살림 가치가 만나지 못하는 모순 - 유은정	36
	· 불편해도 괜찮아?! - 박범기	38
	· 한살림이 놓치고 있는 세대와 시대 변화 - 유경화	40
	좌담_“4대 생협 지역이사장에게 듣는다 - 지역생협의 현실과 과제”	
	· 남미희(두레생협 서울북부) · 박대정(행복중심용산)	44
	· 백운정(아이쿱부산) · 임혜숙(한살림대전)	
	빠른 배송의 시대, 생협의 대응과 준비	
	· 편함과 불편함, 그 사이에서 - 김우영	74
	· 까닭모를 불편함은 없다 - 김신양	87
	조합원 주권의 가능성	
	· 조합원 주도성이 사라진 협동조합 - 김진아	102
	· 어느 한살림 대의원의 꿈 - 김기민	114
	협동조합 자료	
	· 영국협동조합연합회 <갈등에서 협동으로> - 이선미	122
	협동조합, 일하는 사람의 위치 찾기	
	· 한살림과 한 사람, 어떻게 일하며 성장할 것인가 - 서동제	136
	· 일본생활클럽생협 인사 제도로 살펴보는 시간 속 일본생협 - 권용	148
	· 협동조합에서 일하는 사람은 어디에 위치하는가 - 엄형식	154
책 소개	· 100년의 시련, 100년의 희망 - 한국 협동조합운동의 역사 - 김성보	164
	『한국 협동조합운동 100년사 I, II』	
	· 재활용 가능한 희망을 찾아서 - 황희선	172
	『해러웨이 선언문』	
일과 삶, 더불어 연구	· 육아공동체에 참여하면 삶에 어떤 변화가 나타날까 - 조유성	179

모심의 눈

2020년 전환의 한 해를 내다본다

임채도 — 모심과살림연구소 소장

먼저, 『모심과살림』 제14호를 손에 쥐고 계신 독자님들께 송구스런 말씀을 드려야겠습니다. 작년 초 『모심과살림』지의 지면 혁신을 꾀하면서 편집위원회도 새로 구성하고 여러 노력을 했음에도 불구하고 제 때 완성하지 못하고 이제야 전해 드릴 수 있게 되었습니다. 연구소 속사정이 좀 있었습니다만, 핑계가 될 듯합니다. 기다려주신 독자님들께 거듭 죄송함과 감사한 마음을 전합니다.

대립과 모순의 2019년

다사다난했던 2019년을 보내고 새해를 맞이합니다. 지난 한 해를 돌아보면 국내외로 부침이 많았던 한 해로 기억됩니다. 2018년 6월 12일 싱가포르에서 열린 사상 첫 북미정상회담으로 동북아와 한반도의 평화적 이행에 대한 기대가 커지고 2019년 2월 27일 하노이 정상회담에서 그 결실을 예상했지만 서로의 계산법이 아직은 합의에 이를 만큼 좁혀지지 않았음을 확인하였습니다. 그래서 지난해 내내 북미 양측은 서로의 기존 입장철회를 요구할 뿐 북핵문제의 해결이라는 근본과제에 대해서 촛보도 내딛지 못했습니다. 그나마 북측의 ICBM, SLBM과 같은 미사일 발사나 한미군사훈련이 유보 내지 축소되는 일정한 개선이 유지된 점이 평가할 만합니다. 한미동맹과 민족공조 사이에서 놓인 문재인 정부의 딜레마가 올해 좀 더 과감한 해법을 찾으면서 ‘촉진자’로서 제 위치를 찾을지도 관심이 커집니다. 또 지난해 팽팽한 긴장이 계속되는 과정에서 일본, 중국, 러시아가 한반도 통일에 대해 가지는 기본 관점이 재확인되고 있다는 것도 유의할 부분입니다. 특히 일본 정부의 노골적인 한반도 평화 가로막기는 우리가 어떤 이웃을 두고 있는지 경각심을 일깨웁니다. 작년 7월 일본의 대한 수출규제 조치 시행은 표면적으로 2018년 대법원의 일제 강제징용 피해자 배상판결에 대한 반발이지만 그 내면은 한반도 평화 이행에 대한 불안과 한국 정부에 대한 노골적 불만이란 것이 확연합니다.

작년 한 해 한국 경제는 2% 내외의 경제성장률을 이루었습니다. 2008년 글로벌 금융위기 이후 한국경제 GDP 성장률은 2010년을 제외하고 2~3% 선에서 고착되고 있는데, 2019년은 1/4분기 마이너스 성장 이후 점차 회복하고 있지만, 회복세는 완만합니다. 세계 반

도체 가격이 지난해 2달러 선까지 폭락하고, 세계경제가 전반적 침체를 벗어나지 못한 상황이 반영되었습니다. 작년 한 해 계속된 미국과 중국 간 무역갈등 여파로 인한 미중 두 나라의 성장을 감소, 세계 제조업 생산과 무역거래 감소도 중간재 수입과 완성품 수출에 의존하는 한국에 약 0.5~0.8%의 성장률 감소 요인으로 작용했습니다. 한국과 같이 대외 무역의존도가 높은 독일, 일본의 경우도 작년 큰 폭의 수출 감소로 성장률 하락을 면치 못했습니다. 그래도 지난 해 G20 국가 가운데 한국은 가장 높은 성장률을 보인 국가입니다. 브릭스(BRICS) 국가를 제외하고 유로존 국가(1.4%) 등 대부분 선진국 경제성장률이 1% 내외입니다. 유럽연합 탈퇴를 선언한 영국은 정정(政情)과 경제상황이 불투명한 가운데 올해 1월말로 다시 브렉시트 시한이 임박해 왔고, 일본도 작년 0.7% 수준의 완만한 성장세로 침체를 벗어나지 못했습니다. 미국은 서브프라임 사태 이후 10여 년 동안 경기 회복이 더딘 상태를 지속하는데 자국 노동자의 일자리 확보를 위해 보호무역을 강화하고 관세 장벽을 높이고 있습니다. 중국 역시, 미국의 견제로 6% 성장률을 방어하는데 힘겨운 한 해였습니다. 세계경제 흐름에 크게 의존하는 한국경제가 개선될 조짐은 아직 보이지 않습니다.

저성장과 함께 경제적 불평등도 심화되었습니다. 지난해 한국은 소득 상위 20%와 하위 20%간 격차가 6.5배, 부동산 등 자산소득의 격차는 125배가 넘어, OECD 36개 국가 중 29번째로 소득 평등지표가 낮습니다. 문재인 정부의 소득주도성장 정책으로 소득 하위층의 가계소득이 지난 해 3/4분기 기준 4.5% 늘어났지만, GDP 대비 전체 가계부채 비율(2019년 3/4분기 기준 93.4%)은 최근 3년간 약 9% 증가해 소득증가보다 부채증가 속도가 훨씬 빠릅니다. 전체 가계대출 1,500조원은 언제든 우리 경제를 위협할 수 있는 요소입니다.

박근혜 전 대통령 탄핵 이후 출범한 문재인 정부가 임기의 반환점을 돌았습니다. 문재인 정부는 적폐청산을 국정 제1과제로 내세우고 권력기관의 개혁을 추진했습니다. 그 핵심은 검찰개혁이었습니다. 1987년 6월 항쟁 이후 권력의 핵심은 군부에서 재벌, 검찰, 관료, 언론으로 이동했지만 국민에 의한 권력통제는 형식적 선거제 외에 실질적으로 전무했습니다. 오히려 재벌, 검찰, 언론, 관료 등은 개혁의 무풍지대로 온존하며 서로 결탁해 국민의 눈과 귀를 가리고 패권과 자기집단의 이익을 추구하는 모습으로 나타났습니다.

촛불항쟁의 목표는 표면적으로 대통령 탄핵이었지만, 국민의 열망은 민주공화제의 헌법 정신을 구현하는데 있었습니다. 따라서 문재인 정부는 참다운 공화제 권력질서의 현실적 토대를 마련하는데 역사적 존재 의미가 있다고 할 것입니다. 그런 면에서 늦었지만 지난해 말, 그리고 현재까지 이어지는 공직선거법 개정, 공수처 설치법 제정 등 개혁입법은 큰 의미가 있습니다. 이제 겨우 첫발을 떼었고 앞으로 언론개혁, 재벌개혁 등 넘어야 할 산은 많습니다.

디지털 정보혁명으로 시작된 기술혁신은 작년 한 해 4차 산업혁명 붐으로 나타났습니다. 정부는 대통령직속 4차산업혁명위원회를 설치하고 대비하고 있습니다만 경제와 물류 등 산업계뿐만 아니라 교육과 노동, 농업과 사회 전반에 미칠 4차 산업혁명의 영향은 더욱 가속화될 전망입니다. 로봇기술이 육체노동을 대신하고 인공지능이 정신노동을 대체하는 4차 산업혁명의 시대는 이제 시작에 불과할지도 모릅니다. 그러나 기술이 사회 변화를 촉발하지만, 동시에 사회가 기술을 구성한다는 점도 잊지 말아야 합니다. 4차 산업혁명이 자본의 놀이터가 된다면 소수의 창의적 엘리트를 제외한 다수 대중은 빅데이터에 종속된 존재로 전락할 수밖에 없습니다. 4차 산업혁명에 대한 진지한 성찰이 필요한 지점입니다.

올해 9월 모심과살림연구소는 『실존적인 기후관련 안보위기-하나의 시나리오』라는 소책자를 발간했습니다. 호주 기후복원센터가 2019년 5월 펴낸 기후위기 보고서를 번역한 것입니다. 이 보고서는 가속화하는 인류의 탄소배출, 대기 중 구름과 안개 등 액체미립자의 감소, 변화하는 해양 순환조건으로 인해 지구 평균온도 1.5℃ 상승이라는 마지노선이 2030년에 무너지고, 2050년에 이르러 3℃ 이상 증가할 것으로 예상하고 있습니다. 이것이 현실화되면 해수면이 0.5m 상승하고 지구 육지의 35%, 지구 인구의 55%가 생존의 문턱을 넘어서는 태양열에 노출될 것이라고 합니다. 기후 변화는 단순히 자연 재난을 넘어 농업과 식량위기, 질병, 국제 난민, 국가 간 무력 충돌 위협으로 이어질 것이고 이는 인간과 자연, 인간과 인간 관계의 파국적 결과를 의미합니다. 기후변화의 위기감은 이미 현실화되고 있는데 이에 대한 국제사회의 대응은 선언적 조치에 머물고 있습니다. 우리 사회도 손 놓고 있기는 마찬가지입니다.

2020년은 전환의 시기

한반도 평화이행의 곡절, 저성장과 양극화, 정치사회적 갈등 격화, 급속한 디지털정보혁명 등 지난 해 정세를 규정한 주요 상황 변수들은 2020년 새해에도 이어질 것으로 예상됩니다.

우선, 우리 경제에 영향을 미치는 주요 변인들인 세계경제, 특히 미국과 중국의 경제 상황은 올해 큰 변화를 보이기 힘듭니다. 지난 해 말 미국 관세 인하와 중국의 미 농축산물 구매 확대를 포함한 미중 간 1단계 무역합의가 있었지만, 11월 미국 대통령 선거를 앞둔 트럼프 행정부가 1차 합의 이행과 2차 합의 도출까지 어떤 변덕을 부릴지 예상하기란 힘듭니다. 달러 패권에 도전하는 위안화의 국제화, 중국 IT산업의 추격, 시진핑의 일대일로 대외 정책 등은 미국의 이해와 정면으로 충돌합니다. 미국 경제는 한 해 재정적자 1조 달러, 누적 적자가 22조 달러를 넘었습니다. 지난 해 금리 인하와 감세 정책으로 경기를 살리려 했지만 약발이 먹히지 않고 오히려 국가 부채만 늘어났습니다. 반면 중국은 위안화 절상압력과 수출감소 등으로 획기적인 경기회복은 힘들지만 작년 1인당 GDP 1만 달러를 돌파하고 확대된 내수 시장을 통해 성장을 견인하는 한편, 안정적인 경제운영과 개혁개방 원칙을 계속 유지하고 있습니다.

지난 해 10월 IMF는 2020년 세계경제가 3.4% 성장할 것으로 예측하고, 주요 선진국들의 성장률은 평균 1.7%, 한국은 작년 2.0%에서 올해 2.2% 성장할 것으로 전망했습니다. IMF는 한국, 홍콩, 싱가포르 등 아시아 주요 국가의 경우, 중국의 경기 둔화 및 미중 무역 갈등의 파급효과로 올해 전망치를 하향 조정했다고 밝혔습니다. 하지만, 새해 벽두 미국의 이란 군사 공격으로 조성된 중동 정세의 불안으로 국제유가가 요동칠 경우 우리의 대외 경제여건은 더욱 어두울 전망입니다.

이런 여건을 종합하면, 작년 -10% 성장률을 보인 우리나라 수출은 올해 반도체 가격 상승, 조선 수주 실적의 호조로 부분적으로 회복하겠지만 전반적 침체 국면을 벗어날 수는 없을 것으로 보입니다. 수출 위주의 대외의존형 경제구조를 벗어나지 못하는 한국경제의 한계입니다.

국내 경기도 소비와 투자가 얼어붙은 가운데, 정부의 재정 지출이 그나마 가게 소득과

고용 지표를 부양하고 있습니다. 정부는 작년보다 9.8% 증가된 올해 예산 513조 5천억 원 편성으로 확장적인 재정정책을 예고하고 있습니다. 하지만 사상 최저 출산율(합계 출산율 0.88명)과 인구 고령화로 생산가능인구가 연평균 30만 명씩 감소하고, 베이비 붐 세대의 은퇴로 노년인구는 빠르게 늘어나는 상황을 재정지출 증대만으로 전변시키기에는 역부족입니다. 생산가능인구의 감소는 1990년대 일본의 버블경제 붕괴 상황과 겹치면서 우리를 더욱 우울하게 합니다. 정부의 소득주도성장 정책은 내수경제 중심의 경제정책으로의 전환을 의미합니다. 소득주도성장은 고용안정, 생활임금 보장, 대기업의 중소기업 약탈 방지 등 정부의 일관된 정책 혁신이 없으면 공염불에 불과할 것입니다.

올해는 21대 국회의원 총선거가 있습니다. 탄핵정국에서 발현된 국민의 권력의지와 촛불민심이 의회구조에 반영되는 중요한 선거입니다. 김대중, 노무현 정부에서 청와대, 행정부 권력이 바뀌었지만 의회권력이 온존됨으로써 개혁의 한계를 느낀 많은 국민들이 국민의 의사가 국회에 온전히 반영되기를 열망해 왔습니다. 그래서 지난 해 말, 극절 끝에 50% 준연동형 비례대표제를 도입한 공직선거법 개정이 이루어졌습니다. 투표권 연령도 18세 이상으로 하향되었습니다. 이번 총선은 문재인 정부의 평화통일 정책, 권력기관 개혁과 소득주도 성장 등 개혁정책도 심판대 위에 오르겠지만, 무엇보다 자유한국당의 존폐 여부에 유권자의 관심이 높습니다. 적폐와 탄핵 책임에서 자유로울 수 없는 한국 제1야당이 국민에게 어떤 심판을 받을지 매우 궁금합니다. 개편된 선거법 하에서 의회 제3당의 지위도 예상롭지 않습니다. 현재까지 정당지지도를 보면, 정의당의 약진이 어느 정도일지가 관심사입니다. 또 유럽의 경우처럼 극우 정당의 의회진출 여부도 주목할 부분입니다. 한국의 정당사와 역대 주요 총선 결과는 오랜 군부 권위주의정권하에서조차 민의를 배반한 적이 없습니다. 이번 4월 총선이 87년 체제를 마감하고 새로운 의회 지형을 여는 정초 선거(foundation election)로서 한국 정치를 한 단계 혁신하는 계기가 될 것으로 기대합니다.

올해 7월 여름은 도쿄 올림픽이 열립니다. 1964년 이후 56년 만에 다시 도쿄에서 올림픽이 열립니다만 일본의 수출제한 조치로 빚어진 한일 갈등이 심한 상황이라 걱정도 많습니다. 또 2011년 후쿠시마 원전사고의 아픔과 방사능 오염 논란이 계속되는 가운데 일본 정부가 '후쿠시마의 부흥'을 전면에 내세우고 육일기 응원으로 우경화를 부채질할 의도를

내보여 더욱 그러합니다. 안전성 논란이 가시지 않는 후쿠시마 농수산물을 선수단 식재료로 공급한다고 하고, 후쿠시마 어민들조차 반대하는 방사능 오염 지하수 방류를 고집하고 있으니 일본 정부의 무책임성을 더 개탄하게 됩니다.

11월은 미국 대통령 선거가 있습니다. 트럼프 대통령의 연임여부가 결정됩니다. 양당제가 고착된 미국 정치선거인만큼 공화당 트럼프의 상대가 누구인가가 당락을 결정할 변수입니다. 아직까지 민주당 대통령후보로 조 바이든 전 부통령과 2016년 후보경선에서 활약한 버니 샌더스 상원의원 등 비교적 익숙한 70대 고령의 몇몇 이름 외에는 뚜렷한 후보가 보이지 않습니다. 그래서 트럼프의 상대는 트럼프 외에 달리 없어 보입니다. 로마제국의 쇠망사를 떠올리며 미국의 패권질서가 흔들린다는 말이 여기저기서 나올 법도 합니다.

협동운동의 자기성찰

작년 한 해를 정리하며 <교수신문>은 ‘공명지조(共命之鳥)’라는 말을 선정했습니다. 불교 경전에 등장하는 ‘두 개의 머리를 가진 새’를 말합니다. 열심히 일하고 부지런한 한 쪽 머리를 질투한 다른 한 쪽 머리가 화가 난 나머지 독이 든 열매를 먹어버려 결국 모두 죽게 되었다는 이야기인데, 한 쪽이 죽으면 다른 한 쪽도 같은 운명이 되는 공동 운명체를 의미합니다. 아마도 작년 우리 사회의 진보, 보수 진영 간 대립과 갈등을 안타깝게 지켜 본 지식인들의 코멘트인 듯합니다.

올해 우리 사회도 많은 상처와 대립을 겪을 것입니다. 진보와 보수, 재산, 성, 세대, 지역, 노동 등 전통적인 대립 구도를 넘어 차별과 불공정은 개인들 사이에 이미 깊숙이 침습해 있습니다. 따라서 현재의 갈등과 위기가 쉽게 극복될 것으로 보이지 않습니다. 이제 우리가 주목해야 하는 것은 위기 자체가 아니라 그 속에 놓인 사람들의 삶의 상태와 개선을 향한 의지입니다. 문제를 바로보기 위해서는 시야를 거시적 구조에서 미시적 관계망으로 옮겨야 할 필요가 있습니다. 또 자신부터 낡은 관점에 사로잡혀 새로운 것을 보지 못하고 있지 않은지, 작은 실천마저 구조 탓, 현실 탓으로 돌리며 도피적 삶에 안주하고 있

지 않은지 돌아볼 필요가 있습니다. 급한 마음에 단기적 처방에 현혹되기보다 근본적 체질 개선을 위한 꾸준한 실천을 조직해야 할 때입니다. 과도한 엄숙주의와 도덕론을 설파하여 작은 실천을 왜소하게 만들기보다 최소한의 가치론으로 최대의 실천가능성을 이끌어내고 종으로 성장하기보다 횡으로 확장하는 사업과 활동에 더 큰 힘을 기울여야 할 시점입니다.

『모심과살림』 혁신 제14호는 우리 한살림과 협동운동의 내적 성찰을 시도합니다. 조합원의 눈높이에서 지난 30여 년간의 활동과 현재의 모습을 조목조목 살펴보고 ‘지금, 무엇을 할 것인가?’의 해답을 찾아갑니다. 연구소가 이런 무거운 주제를 기획한 이유는 명확합니다. 지금까지의 운동양식으로는 지금의, 그리고 임박한 미래의 과업을 제대로 수행할 수 없기 때문입니다.

아시다시피 한살림은 조합원 70만 명의 국내 최대 비영리 생협운동 조직입니다. 한살림은 지난 30여 년 한국 협동운동을 이끌어 온 선구적 역할을 해왔고 양적, 질적으로 우리나라 협동운동에 큰 영향을 주고 있다는 점을 부인할 수 없습니다. 그 자체가 하나의 ‘공동체(communs)’이라 해도 과언이 아닐 것입니다. 따라서 우리가 한살림을 다시 돌아보는 것은 한살림만의 문제의식에 간혀 있음이 아니라 오히려 정반대로 한살림에 내재된 공공성을 드러내고 협동운동의 시대적 과업에 부응하기 위함이라 점을 분명히 합니다. 다시말해 한살림을 통해 협동운동의 현단계를 진단하는 의미가 큼니다.

한살림에 대한 내적 성찰은 이번에 갑자기 시도되는 것이 아닙니다. 가깝게는 2016년 한살림 30주년을 맞아 기획된 〈한살림 30년 비전 제안보고서〉가 있습니다. 한살림을 시작한 초심을 돌아보고, ‘밥’을 매개로 한 사람, 한 사람을 주인으로 모시는 운동을 통해 개별의 개성과 자율, 창의성을 존중하면서 관계를 통한 공동체의 회복을 지향하는 한살림의 가치와 활동방향을 정리한바 있습니다. 그 후 현재까지 조직혁신, 물품혁신, 물류혁신, 생산혁신의 움직임은 계속 되고 있습니다. 2018년 한살림 소비자 조합원 의식 실태조사에 이어 지난 해 한살림 생산자 의식과 실태에 관한 조사도 이와 궤를 같이하는 작업이었습니다.

여기에 더해 이번 『모심과살림』 제14호는 20~40대 조합원, 실무자, 사회적경제 전문가들의 다양한 시각을 통해 물품이용에서부터 배송 및 조합원 참여와 활동의 어려움, 협

동조합 내의 노동문제와 돌봄사업, 해외 혁신사례 등을 살펴보았습니다. 비단 한살림만의 이야기가 아니라 협동운동이 직면한 문제들입니다. 필자들의 글은 어느 때보다 날카로운 문제의식과 질타, 대안을 제시하고 있고, 국내 4대 생협 지역 이사장들의 솔직한 대답은 생협운동 현장의 생생한 현실을 담고 있습니다. 내용뿐 아니라 '혁신호'라는 이름에 걸맞게 판형과 제호, 편집디자인도 과감하게 변화를 꾀했습니다. 아직 눈에 익지 않지만 계속 변화를 시도해 나갈 예정입니다.

첫 술에 배부르라하는 속담은 먹는 사람의 아량과 배려가 아니라 차려내는 사람의 부끄러움이 담긴 말인 것 같습니다. 막상 펴내고 보니 부족한 부분이 한두 군데가 아닙니다. 과한 부분은 덜어내고 모난 부분은 잘 다듬어 15호에서 더 나은 모습을 보여드리겠습니다. 많은 질정과 격려를 부탁드립니다. 독자 여러분과 가정에 따뜻한 정이 흐르고 평화가를 함께하기를 기원합니다. 감사합니다.

저성장시대, 생협운동의 전망과 과제

일본 생협 '90년대 위기'의 교훈

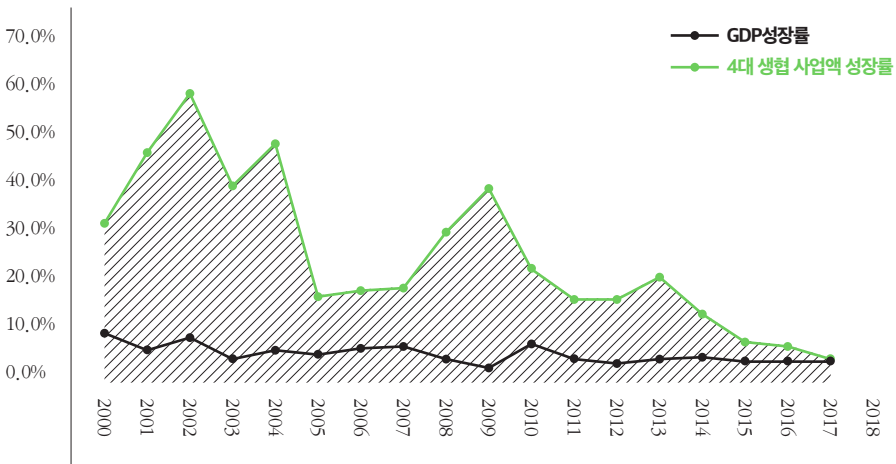
김형미 — 재단법인 아이쿱협동조합연구소 소장

한국 생협의 현실과 경제 환경

먼저 그래프를 소개하면서 이 글을 시작한다. 아래 그래프는 1999년부터 2017년까지 우리나라의 전년대비 GDP 성장률과 4대 생협연합회의 전년대비 사업액 성장률을 비교한 것이다. 2018년도 기준으로 조합원 130만여 명(대학생협연합회를 포함), 193개 조합, 사업액 1조 2952억 원 정도인 한국 생협의 규모¹⁾는 GDP 성장률에 비교하기에는 국민경제에서 차지하는 비중은 절대적으로 미약하다.

그럼에도 친환경유기농업의 유지, 경제민주주의, 여성의 사회참여, 윤리적 소비와 공정무역 보급처럼 공공부문과 영리부문이 하지 않았던 새로운 영역을 개척해 왔으며 생협 조합원은 협동조합 기본법 시행 이후 부상하는 사회적경제의 핵심 소비자층으로도 기여하고 있다.

<그림1> 한국경제 전년대비 GDP성장률과 4대 생협 전년대비 사업액 성장률



출처: 이은정, 2019, 「리뷰:한국 생협의 궤적」, 아이쿱협동조합연구소

1) 4대 생협연합회(행복중심, 두레, 한살림, 아이쿱)의 조합원은 119만5천 가구이다. 김대훈, 2019, “생협 공제의 필요성, 경과와 과제”, 「한국 사회적경제 공제의 실태와 발전 방안 자료집」, 국회사회적경제포럼 (제)아이쿱협동조합연구소 공동포럼, 2019.9.25. 이 글에서 ‘한국 생협’이라 부를 때는 4대 생협연합회의 사업과 활동에 한정된 것임을 미리 밝혀둔다.

그런데 조합원 사업이용액 증가가 정체하는 현상이 뚜렷하게 나타났다. <그림1>을 보면 지난 15년 동안 한국 생협은 한국경제의 성장세와 ‘디커플링(decoupling, 탈동조화)’ 경향이었다. 매년 대체로 전년대비 두 자릿수로 성장했고 그 성장세가 두드러진 시기도 세 번 있었다. SBS의 <잘 먹고 잘 사는 법>이 처음 방영된 2002년, 광우병 및 중국산 유제품 멜라민 오염 사태를 겪은 직후인 2009년, 후쿠시마 원전사고 직후인 2013년. 전년대비 두 자릿수 성장률이 한 자릿수로 돌아선 것은 2015년부터다.

이제는 한국경제의 저성장 흐름이 장기화될 것이라는 전망, 어쩌면 디플레이션으로 돌입하지 않을까 하는 우려 속에서 한국 생협은 ‘이대로라면’ 전년대비 감소세로 돌아서서 축소하게 될 것이다. 지역생협 차원에서는 연합회 지원이 없을 시 도산하는 경우도 있을 지 모른다. 저성장의 일상화라는 거시적인 흐름뿐만 아니라 조합원 고령화, 인구감소와 가구 구성의 변화, 기술혁신이 빠르게 적용되는 소매유통시장의 변화, 새로운 경쟁자들의 출현, 식생활 관습의 변화 같은 새로운 환경에 한국 생협들은 준비가 부족한 상태이기 때문이다. 한마디로 안이했고 좋았던 시절에 혁신하지 못했다.

현재를 위기 상황으로 인식하여 발 딛고 있는 현실을 분석하고 스스로의 미래를 전망하려면 기존의 경험과 판단에 갇히지 말고 다르게 생각해야 한다는 것은 분명하다. 문제는 현실 분석을 얼마나 정확하게 하느냐(일반론으론 비판도 낙관도 말고 객관적으로 보라고 한다), 무엇을 지키기 위해 어느 것을 버리고 또 어떤 것을 바꿀 것이냐는 판단일 것이다. 이게 분명하면 그 다음 단계는 경영과 실무적인 문제들이라 국내외 좋은 사례를 흡수, 적용할 수도 있고 구성원의 지혜를 모아 그동안 가지 않았던 길을 개척할 수 있을 것이다.

이와 관련해서 김대훈은 두 편의 글을 통해 “과거 생협의 성공과 성장의 요인이었던 신뢰와 기대, 시장 내에서의 차별성과 희소성, 활동가의 헌신을 대신하고 새로운 차원으로 발전시킬 현 시기에 필요한 생협의 ‘본원적 경쟁력’이 무엇인지를 먼저 묻고, 생협의 본원적 경쟁력을 새롭게 규명하고 재구축하는 일에 힘을 쏟아야 한다.”고 주장했다.²

2) 김대훈, 2018, “한국 생협, 어떤 미래를 만들어갈 것인가?”, 『생협평론』 33호, 아이쿱협동조합연구소, 175면.

이어 생협은 소비자들이 조합원인 협동조합³임을 전제하고 소비자의 필요에 더욱 충실해지는 것, 조합원의 삶과 생활을 중심에 두고 생협의 사업 구조를 새롭게 만들어가는 것이 본원적 경쟁력이 될 것이라 했다. 더 구체적으로는 생협이 추구하는 지향성, 그 지향성을 담은 재화와 서비스, 자기혁신과제를 스스로 정의하고 조합원 메시지를 분명히 해야 한다며 이에 대한 아이쿱생협의 방향과 정책을 소개했다.⁴

필자는 김대훈의 주장에 동의하면서도 시기적으로 훨씬 더 급박하다고 생각한다. 다양한 방향성과 개성을 지닌 생협이 서로를 비판하며 서서히 의견을 모으는 시기는 이미 지났다. 각각 진로를 모색하면서 서로 좋은 점을 배우고 활용하는 변화가 빠르게 일어나야 한다. 그동안 한국 생협들은 너무나 동질적으로 다루어져 왔고 이를 당연시한 감이 있다. 그리고 동질적이어야 한다는 압박 아닌 압박을 받아온 것도 사실이다. “생협이 왜 그래?”는 시선, “한살림은 안 그런데 아이쿱은 왜 그래?”는 가치판단, “생협은 다 똑같은 줄 알았어요.”는 반응... 이런 상황에서는 다른 점이 장점이 아니라 같은 게 좋은 것이라는 게으름과 수구적인 태도가 조장되기 쉽다.

이런 분위기에 안주해왔던 게 한국 생협의 현실이다. 앞으로는 여러 생협이 각자 어떻게 현실 상황을 분석하고 어떤 미래를 추구하느냐에 따라 이질성들이 더 부각 될 수도 있는데 그러한 상황이 서로를 단련하고, 위기를 극복하면서 패치워크처럼 참신하게 서로를 돋보이는 생태계로 발전할 수 있다면 좋겠다고 생각한다.

따라서 필자는 김대훈의 글을 발전시키기보다는 한국 생협에게 상당한 영향을 주었던 일본 생협의 ‘90년대 위기’를 소개하고 그 교훈이 무엇일지를 생각해 보겠다.

3) 한살림이 도농상생이라는 선구적인 방향성을 제시한 이후 이러한 방향성이 커다란 호응을 얻어 한국 생협이 생산자와 소비자의 연대를 강하게 추구해온 역사와 성격이 있으나 이는 한국 생협의 사회적 가치와 특성으로 해석될 차원이다. 소비자란 사업자가 제공하는 물품 또는 용역(시설물을 포함)을 소비생활을 위하여 사용(이용을 포함)하는 자 또는 생산활동을 위하여 사용하는 자이고(「소비자기본법」 제2조 제1항), 제공된 물품 또는 용역을 최종적으로 사용하는 자(「소비자기본법」 시행령 제2조 제1항)라는 정의에서 볼 때, 한국 생협들은 소비자들이 상호성에 기반하여 출자, 운영, 이용하는 소비자협동조합이지 생산자협동조합이나 사업자협동조합, 노동자협동조합이 아니다.

4) 김대훈, 2019, “한국 생협, 어떤 미래를 만들어갈 것인가(2)”, 『생협평론』 34호, 아이쿱협동조합연구소, 135-138면.

거품경제 붕괴, 일본생협의 정체와 '90년대 위기'

1980년대 경제성장의 절정을 이루며 '1억 중산층(=90% 중산층)'사회를 구가했던 일본경제의 거품이 91년 터졌다. 그러나 이는 장기불황이 어느 정도 진행된 후에 그리 확정된 것으로 90년대 초반에는 실물경제에 대한 자신감도 있어 단기적인 경기 회복 기대와 낙관론을 떨치지 못했다. 그러다 1997년 아시아외환위기 이후 증권사, 은행 파산 등이 최고조로 달하면서 시민의 생활은 정리해고와 실직, 청년실업, 부채로 인한 파산, 자살 증가, 가족 해체 등 장기불황 속의 긴 고통으로 이어졌다.⁵

일본 생협계도 1980년대가 절정기였다. 전국 조직 일본생협연합회(JCCU)는 운동과 사업기능이 결합한 단일 전국조직으로서 강한 연합회를 구축했다. 1986년에 전국통일 상품 매체를 완성하여 전국 규모 사업을 펼치고, 정부보다 선도적으로 퇴출해야 할 식품첨가물 목록(Z리스트)을 공표하며 대안을 만들어내 사회적으로도 식품안전을 지키는 최대 소비자운동조직으로서 주목을 받았다.⁶ 전후 일본 생협은 노동조합을 중심으로 직장과 지역에서 조직된 노동자층이 주력 조합원이었고 공동구입을 통해 '더 좋은 물품을 더 저렴하게' 구입하는 것이 생협의 주된 목적이었다.

그런데 1960년대 후반, 70년대 초반 신도시 개발, 경제성장에 따른 환경과 식품 오염에 강한 불안을 느낀 전업주부들을 중심으로 가정 배송을 실시하는 시민생협이 등장했다. 지금은 전 세계에서 일반화된 새로운 유통방식의 맹아였다. 이때 1920년대 고베 생협에서도 실시했던 반(班)활동이 부활하여 조합원 활동의 기초가 되었다. 약 다섯 명의 조합원 가정이 모여 하나의 반을 이루어 매주 1회 반모임을 열고 반별 공동구입과 일괄 배송, 조합원의 상품개발 참여, 반↔지구↔지역↔이사회로 이어지는 조합원의 상향식 대의제 민주주의는 "일본형 생협 모델"이라고 불렸다.⁷ 시민생협은 노동조합의 후생조직과 같은 이전 생

5) 김형미, "일본의 '잃어버린 20년' 재평가 [좋은나라 이슈페이퍼]", 프레시안(2019.2.25.)

6) 김형미, 2011, "일본생활협동조합연합회의 발전과정과 시사점", 『한국협동조합연구』 제29집 제2호, 92면.

7) 쿠리모토 아키라, 2006, "해외 생협과 비교해 보는 21세기형 생협:일본형 생협 모델을 넘어서", 『생협인프라의 사회적활용과 그 미래』 제1부, 푸른나무, 26면; 김형미, 2016, "안심을 엮어내는 실천공동체: 코프 아이치의 주민복지활동", 『한국협동조합연구』 제34호제2호, 121면에서 재인용.

협 성격을 탈피하고 이웃 조합원과 함께 여성의 참여를 조직하고 시장을 통하지 않는 산지 직거래, 안전 안심을 추구하는 식품을 독자 개발하며 성장했다. 한국 생협은 초창기에 이 모델을 받아들여 두레공급, 마을모임, 조합원 물품심의 등을 정착시켰다.

1980년대 초반 일본 소매유통업계는 경기 불황으로 적자, 부진을 면치 못했다. 그러자 중소기업단체와 자민당을 중심으로 생협의 성장을 규제하려는 입법 활동이 일어났다. 생협, 농협의 매장도 대형점포 규제대상으로 삼아야 한다면서 생협의 매장 현대화에 반대하는 청원서를 제출하고 자민당은 대형 생협 과세인⁸을 의회에 상정했다. 일본 생협들은 연합회의 깃발 아래 뭉쳐 생협 규제에 반대하는 서명 운동을 펼치고 이를 여론화하여 시민들의 공감을 얻었다.

이러한 일본 생협운동은 1980년대 정채와 탈조합화로 허우적거리던 유럽 생협들과는 대조적인 모습이었다. 특히 공동구입과 조합원 반조직, 조합원 평화 활동은 유럽의 생협들이 해오지 않았던 독자적인 운동으로서 국제협동조합연맹(ICA)에서 매우 높은 평판을 얻었다. 1992년 아시아지역에서 최초로 국제협동조합연맹 대회가 도쿄에서 열렸는데 83개국 약 3천여 명이 참석했고 '변화하는 세계와 협동조합의 기본적 가치' (뵈크 보고서)를 결의, 1995년 '협동조합 정체성에 관한 ICA 선언'을 제정하는데 징검다리를 놓았다.

이처럼 국제적인 평가, 사회 평판으로도 절정에 이르렀던 일본 생협은 1994년 처음으로 전년대비 성장을 밑돌았다. 당시 주력사업이었던 공동구입사업의 1993년 상반기 증가율이 2.2%였는데 이는 처음 겪는 사태였다. 한편 생협 조합원은 1985년 1천만 명을 돌파, 1992년에는 1,625만 명으로 증가했는데 비이용 조합원들도 같이 늘어갔다. 동시에 이 시기는 시민생협 창립 1세대들의 세대교체 시기였다.⁹

위기의식 속에서 1993년 11월 일본생협연합회 출연 싱크탱크인 생협종합연구소(CCIJ)가 '구조전환기 생협경영의 과제'를 주제로 전국 생협 임직원, 연구자들과 함께 공개연구회를 개최했다. 1984년부터 발행된 생협종합연구소 월간지 『생활협동조합연구』에서

8) 조합원 50만 명 이상, 매출액 1천만 엔 이상의 지역생협 법인세율을 30%로 정하는 법안이 자민당 다수 국회에서 승인되었다.

9) 일본어 문헌은 각주에서 우리말로 표기하고, 참고문헌에서 한일 대조해서 표시한다. 오카모토 요시히로, 1994, "생협경영을 둘러싼 문제 해명을 위해:전체토론 문제제기로서", 『생활협동조합연구』 218호, 63-69면.

생협경영을 본격적으로 다룬 글은 이때부터 등장한다. 공개연구회에서 생협 매장사업에 관한 실증연구결과를 발표한 연구자는 생협과 대형슈퍼와의 경쟁이 90년대에 들어서 더 치열해졌다는 환경 분석과 함께 조합원 18만~19만 명 규모의 2개 생협의 매장사업을 분석해 본 결과 매장은 낙후되고 생산성은 낮으나 노동 분배율은 높고 급여는 낮은 편이고 생산성 지표가 슈퍼보다 낮으며, 매장개설 자금조달 역시 조합원 차입금이 금융기관 차입보다 더 높은 코스트를 지불하고 있는 상태라고 분석했다. 그러면서 ‘생협다움’과 ‘생협에서만 할 수 있는’ 것이 선협적으로 존재한다고 생각하면 아니 되며, ‘안전, 안심, 건강, 환경배려, 지역 공헌’은 생협만의 역할, 가치가 아닌 대형 슈퍼도 ‘안전, 안심, 건강’에 최대 관심을 가진다면서 경종을 울렸다.¹⁰⁾

불황기에는 가격 인하 압력이 전 방위로 작동한다. 이미 많은 유통업체에서 국산품을 수입산으로 대체하고 지방의 중소기업이 값싼 수입산 완제품과의 경쟁을 견디지 못하여 도산하거나 생산공장을 더 저렴한 아시아로 이전하는 시대였다. 생협도 그 어느 때보다 가격경쟁력 저하로 인한 압박을 심하게 느끼던 시기라, 안전, 안심을 표방하면서도 국산 원재료를 수입산으로 돌리거나 국내산 농산물 취급을 확대하지 못하는 상황이 표면으로 드러났다.

1996년 여름, 생협의 수입산 농산물 취급 확대에 위기의식을 느낀 홋카이도지역농업연구소에서 생협종합연구소에 의뢰한 조사 결과에 따르면 응답 34개 생협 중 수입농산물 산지 수를 확대하겠다는 생협은 61.8%, 수입 농산물 취급 이유는 저가격 실현(52.9%), 품목 충실(47.1%), 안정적인 물량 확보(41.2%), 조합원 요구 (20.6%)였다. 국산 농산물 이용 증가를 위해서 생산자측이 개선해야 할 사항으로는 생산코스트 저감(55.9%), 품질개선 및 차별화(41.2%)라고 응답했다. 20년 이상 생협 사업을 떠받쳤던 공동구입사업도 고전하여 94년 기준 전년대비 이용액 감소 생협은 76.5%였다.¹¹⁾

10) 후지이 히데키, 1994, “경영수치로 보는 생협경영 현상과 과제”, 『생활협동조합연구』 218호, 54-62면.

11) 사사노 다케노리, 1996, “생협 사업활동의 현황 - 「생협 조직과 사업에 관한 기본조사」 결과에서”, 『생활협동조합연구』 241호, 42-52면. 이 조사는 생협종합연구소에서 임의로 전국 55개 생협에 질문지를 보내 응답한 34개 생협을 대상으로 분석했는데, 이 중 9개의 사업연합이 포함되어 대표성을 지닌다고 보아도 무방하다. 사업연합 수는 2018년 기준으로 12개이다(일본생협연합회 ‘전국생협 개요와 현황’).

이후 많은 일본 생협은 공동구입보다 매장사업을 확대하고, 매장 현대화에 착수하고 수도권 등 대도시에서는 공동구입이 아닌 조합원 가정별 배송을 시작한다. 90년대 가정별 배송으로 비약적으로 성장한 생협이 팔시스템생협연합회였고, 이 생협은 초기에는 생협 운동이 아니라는 강한 비난을 받았다.¹²

이어 대대적인 경영 위기가 연달아 발생했다. 1995년 도쿄 내에서 도산한 2개 생협의 전국 생협 임직원 조합원 차입금(조합채) 규모가 1천억 엔 정도였다. 도산 직접 원인은 과대투자, 매장 체인화 실패, 매장에서 필요 인원의 두 배가 일하는 비효율성, 노조 요구에 따라 감당하지 못할 수준의 임금 및 일시금 지불이라는 지적이 있다.¹³ 조합채를 반환하지 못할 경우 전국 생협에서 탈퇴와 반환 요구가 속출할 것은 불 보듯 명확하므로, 도쿄의 생협들은 연대하여 위기를 극복하고자 했다. 그런데 이보다 더 큰 사건, 생협 운동에서도 사회적으로도 큰 충격을 준 사건은 다음과 같다.

홋카이도 3개 생협의 분식회계와 경영위기

1996년 홋카이도에서 3개 생협(쿠시로시민생협, 도오시민생협, 코프 샷포로)에서 분식회계와 누적 적자가 발각되어 파산 위기로 내몰렸다. 쿠시로시민생협의 전신은 노동조합이 중심이 된 직장생협인데 1972년 지역생협으로 전환했다. 이후 유통환경 변화를 쫓아서 대형 매장을 출점했고 자금사정이 불안정해지자 분식회계를 반복하다가 95년 유동성 위기 이후 누적적자 40억 엔이 발각되어 96년 대의원총회에서 화의법에 따른 파산과 재건을 결정했다. 이 사태가 알려지자 인근의 도오시민생협에서 조합원 탈퇴와 차입금 반환요청이 쇄도하여 일거에 경영 파탄으로 이어졌다. 쿠시로시민생협은 법정회생절차를 밟았고 도오시민생협은 일본생협연합회에서 50억 엔을 융자하여 경영 재건을 시도, 이들 생협은 후일 코프 샷포로로 합병되었다.

코프 샷포로는 1965년 설립 이후 인근 생협들을 합병하면서 성장, 70년에도 자금 위기를 겪은 바가 있다. 그 후 재무 취약성이 있는 상태에서 홋카이도 유통업계의 경쟁 상황을

12) 이마노 사토시, “개별 사업의 혁신은 가능한가”, 농업협동조합신문(2003.8.27.),

<https://www.jacom.or.jp/archive02/document/series/shir115/shir115s03082706.htm>(2019.10.9 열람)

13) 야마시타 도시후미, 1995, “직원문제와 톱 매니지먼트”, 『생활협동조합연구』 230호, 35-42면.

타개하기 위해 신규매장 개설, 매장 대형화를 추진하던 과정에서 금융기관 차입 284억 엔, 조합채 238억 엔을 부채로 안고 있었다. 금융기관 차입은 26개 은행, 생명보험사 3개 사에 이르렀고 이에 위기를 느낀 간부와 노동조합에서 경종을 울리자 이사회에서 일본생협연합회에 자금융자 및 경영임원 파견을 요청하면서 경영개혁이 시작되었다.

일본생협연합회는 1998년 5월에 100억 엔을 융자하고¹⁴ 당시 연합회 전무이사인 우치다테 아키라를 파견, 그가 코프 삿포로 이사장으로 선임되어 경영재건에 착수했다. 우치다테 이사장은 정확한 누적적자를 파악하고(400억 엔 이상) 일본생협연합회에서 추가융자를 받으며 채산성이 없는 매장과 자산을 매각하여 부채를 정리했다. 하지만 경영 재건을 위해서는 생산성 향상이 가능한 경영체질로 탈바꿈해야 한다고 보아 5년 동안 2500명 직원 중 1000명 퇴직, 파트타임 직원도 1700명 정도 줄였다. 우치다테 말에 따르면 “나가도 지옥, 남아도 지옥”인 상태였다.¹⁵

전국 생협들에게 사직 직원의 고용을 호소하여 팔시스템생협연합회에서도 30명을 받아들였다. 지금은 조합원 160만 명, 홋카이도 가구 가입율 58.5%, 식품소매점유율 11.4%(2015년도 현황), 2008년개시 2년 만에 가정 배송 트럭 300대를 조합원 가정에서 회수한 폐식용유로 정제한 바이오디젤연료 트럭으로 전환하고, 과소지에서 흑자매장을 운영하며 재생에너지 전력을 공급하는 코프 삿포로를 생각하면 당시 경영재건에 나선 이들의 각오와 험난함, 실직하거나 고향을 떠났던 이들의 고통을 단고 만들어진 오늘의 모습 이구나 싶다.

오사카이즈미생협 부이사장의 생협 사유화와 내부고발 직원 해고

1997년 5월, 오사카이즈미생협 대의원총회 직전에 부이사장의 생협 사유화에 대해 고발하는 문서가 대의원, 이사회, 감사, 일본생협연합회 이사들에게 배포되었다. 오사카이즈미생협은 건전경영으로 알려졌고 당시 부이사장은 운동가 출신이며 카리스마적인 경영자로서 이사회 지지를 절대적으로 받고 있었기에 더욱 충격이 컸다. 오사카이즈미생협 이

14) 미야자카 토미노스케, 1999, “생협운영개혁연구회 중간보고”, 「생협총연 리포트」 23호, 2-13면.

15) 우치다테 아키라, 2006, “8. 생협사업의 재구조에 뜻을 두고”, 「생협총연 리포트」 50호, 66-74면.

사회는 부이사장을 조사한 결과 적법하게 집행되었다고 옹호하고 내부고발 직원 3명 중 2명은 징계해고, 1명은 자택대기 발령을 냈다. 이후 오사카부가 실시한 현장 조사에서는 이 사회의 입장과 정반대 결과가 나왔다.

이에 일본생협연합회 이사회도 ① 부이사장에 대한 이익 공여, 부이사장의 공사혼동 및 사유화를 인정하고 조합원과 사회에 사죄할 것 ② 거짓 설명에 대해 이사장, 전무이사를 포함한 이사회 책임을 분명히 할 것 ③ 임시총회를 개최하여 근본 해결을 위한 체제를 정비할 것 ④ 일본생협연합회의 권고를 대의원, 조합원, 직원 전체에 배포하여 재건에 활용할 것을 권고했으나 오사카이즈미생협 이사회는 이에 응하지 않았다.

당시 33만 명 조합원 중 3만 명이 탈퇴하고 '민주운영을 위한 조합원연락회'를 구성한 조합원들이 생협법 제94조에 따른 강제조사 청구 서명 활동을 했으나 총 조합원 수 10분의 1에 조금 미치지 못하여 강제조사는 이루어지지 않았다. 오사카이즈미생협은 일본생협연합회 및 행정기관의 조사, 조합원 서명 활동에 대해 오사카이즈미생협에 대한 공격을 목적으로 삼은 것이라는 견해를 굽히지 않았다. 결국 세무당국의 세무조사와 직원 소송이 계속되어 직원 고발 내용은 인정되었으며 법원은 해고 직원의 복직과 직원에게 손해배상할 것을 명했다. 이후 오사카이즈미생협에서도 대대적인 경영개혁이 이루어졌고 신뢰를 회복하기까지 10년 넘는 시간이 걸렸다.¹⁶

코프 사가의 가짜 국산 쇠고기 공급

1998년 8월 코프 사가에서는 3년 동안 수입 쇠고기를 홋카이도 토카치 산 쇠고기로 속여 조합원에게 공급한 사건이 지역 언론인 『사가신문』 보도로 발각되었다. 3년 동안 속인 공급량은 314톤, 금액은 5억5천만 엔이었다. 코프 사가는 공동구입과 매장사업을 영위하면서, 93년에 규슈 산 쇠고기 공급량이 부족하여 가격이 상승하자 매장에서만 취급하던 토카치 산 쇠고기를 공동구입에도 확대 공급하였다. 95년부터는 아예 수입산 쇠고기를 토카치 산이라 속여 공급했는데 3년 동안 이를 발각하지 못했다. 매장 이용 조합원, 가공생산

16) “변화하는 시대, 혁신의 생협: 저성장기 생협의 경영환경 진단과 미래전략 토론회”, 아이쿱생협 뉴스 사이트 (2017.6.23.), <http://icoop.coop/?p=7979322>(2019.10.9. 열람)

자들이 의심을 제기하기도 했으나 경영진 차원에서 묵살되었고 각종 전표 보관도 허술하여 위장 이력을 추적하기도 어려웠다. 이에 코프 사가에서는 일본생협연합회에 조사를 의뢰했고 연합회 조사 과정에서 별도 6억 엔 이상의 누적 결손이 판명되었다.¹⁷⁾

코프 가나가와 대의원총회에서 임원불신임

코프 가나가와는 1975년 요코하마생협을 비롯한 7개 생협의 합병으로 탄생하였고 90년에는 코프 시즈오카를 포함한 7개 생협과 함께 유코프사업연합을 결성하여 빠르게 성장확대노선을 추진한 생협이다. 85년 무렵부터 조합원은 증가하지만 반별 공동구입, 매장 사업 모두 조합원 이용액이 정체하는 상황이 계속되었다. 87년, 이사회는 생존을 건 장기계획을 내세워 경영개혁노선을 추진했는데 노동조합이 주도한 내부 연구회가 만들어져 이사회 노선을 전면적으로 비판, 1995년 대의원총회에서 이사회 제출 의안이 보류되고 이사회 사퇴를 요구하는 안건이 제기되어 결국 새로운 이사회가 구성되고 기존의 장기계획은 폐기되었다.¹⁸⁾ 이 시기 대의원총회에서 안건 부결 및 이사회 책임을 묻는 사태는 코프 후쿠시마, 코프 오이타, 코프 시즈오카에서도 일어났다.

이러한 사건들은 90년대 경기 침체 및 경제의 구조전환기에서 시민생협의 특징을 만들어냈던 역사적인 조건이¹⁹⁾ 붕괴하는 현실과 맞물려 일본 생협이 성장기에 내포했던 만성적인 문제가 사업실적 정체 국면에서 일거에 터져 나온 문제들이라 '90년대 위기'로 정의할 수 있다.²⁰⁾

일본 생협 '90년대 위기'의 원인

일본생협연합회는 80년대부터 소매유통업계의 경쟁 격화를 예상하면서 지역별 거점생협

17) 미야자카 토미노스케, 앞의 글.

18) 소마 겐지, 2002, 『전후일본생활협동조합론』, 일본경제평론사, 162-163면.

19) 경제성장 시대, 협동의 이익을 누릴 수 있었던 반별 공동구입이라는 독자적인 시스템, 대학 졸업 후 지역으로 들어가 시민 생협을 만들었던 대학생협 출신 활동가들의 존재, 전업주부 층의 존재.

20) 소마 겐지, 위의 책, 159-191.

으로 통합하고 매장 사업을 전국 체인화하며 물류를 재배치하는 등, 통일적인 사업개혁을 추진했다. 이를 ‘질 높은 연대’라고 표현했는데 이러한 구상에 반대한 생활클럽, 수도권생협연합(현 팔시스템생협연합회)이 발 빠르게 독자적인 사업연합을 구성하면서 일본 생협의 연합구조는 복잡한 양상을 띠게 된다.

하지만 일본생협연합회는 1983년 ‘전국연대기금제도’를 발족하여 연합회 잉여금 중 매년 1억 엔씩 적립하였고 87년엔 기금 4억 엔으로 10개 생협에 융자해서 경영 재건을 지원하기도 했다. 90년대 후반에 연달아 터진 큰 위기를 극복하는데 이 연대기금을 지렛대로 삼아 긴급 위기를 구제하고 경영개혁을 주도해간 연합회 리더십이 없었다면 일본 생협의 오늘날은 오지 않았을 것이다. 이 점은 한국 생협들에게도 중요한 교훈이라 생각한다. ‘90년대 위기’ 발생원인과 배경에 대해서도 스스로 다음과 같이 비판하여 2000년대 쇠신의 기틀을 잡아 나갔다.²¹⁾

전제적인 원맨 경영자의 존재

위기를 일으킨 생협에는 내부 비판이 인정되지 않는 전제적인 존재로 작동하는 경영자가 있었고 간부들은 오랫동안 이를 묵인하고 따라왔다.

민주적 운영의 허구

절차는 맞으나 내용적으로 뒷받침되지 못하였다. 조합원의 민주적 운영의 실체는 경영진이 결정한 방침을 집중 실천하는 것으로 드러났고 이사와 대의원들은 충분한 훈련을 쌓지 못하였다. 즉 개혁을 추진할 기반인 조직이 취약했다.

위기신호에 둔감한 폐쇄성

단위 생협을 독립 불가침 존재로 인식하여 단협에서 문제가 생겨도 단협 내에서 해결한다는 ‘단협주권론’을 방패 삼아 외부 비판을 인정하지 않았다. 이러다 사회 규범에서 이탈하고 더 나아가서는 생협의 이름으로 태연하게 반사회적인 행위를 저지른다.

21) 오카모토 요시히로, 1999, “I. 문제발생의 요인을 생각한다.”, 『생협총연 리포트』 23, 14-21면.

경영 미숙과 현장 지도 능력이 없는 경영자

창립세대 경영자들은 운동가 출신이 많았는데 이들은 새로 확장하는 매장사업에서 매장 사업의 기본을 현장 지도할만한 역량을 갖추지 못하였다.

상호 건제가 작동하지 않는 운영구조

대부분 지역생협 임원들은 대학생협 출신이다. 이에 지역생협 내에서도 과거 대학생협 당시의 선후배 친밀성과 위계가 발생했고, 이를 제대로 견제하지 못했다.

이념으로 결함을 은폐하는 체질

영리기업을 비판하며 생협은 다르게 운영한다는 신념은 자칫하면 독선으로 치닫기 쉬워 생협이 하면 바른 것이라는 역전된 발상에 빠지게도 된다. 이사장, 경영자가 이런 발상이더라도 이를 이념으로 포장하면 조합원 활동가들은 이념 앞에 약해지면서 경영 문제를 정면에서 지적하지 못했다.

경영 정보 공개 회피

생협 조합원 활동, 사회활동은 열심히 공개하면서도 경영 정보 공개는 회피해 왔다.

법제도 면에서 출자금의 취약성

78년 홋카이도주오시민생협 경영 파탄 시 이를 실사했던 일본개발은행에서는 조합원 출자금을 자본으로 볼 수 없다고 판단했다. 이후 여러 은행도 생협의 이념은 훌륭하지만 경영체로는 허술하다고 이야기했다. 문제가 발생할 경우 법제도 면에서 확실한 생협 자본은 내부 유보금과 법정 적립금 밖에 없으나 대부분 이를 쌓고 있지 않았다.

오사카이즈미생협 사건에서는 시민이 '생협을 선택할 수 없는 지역할당제' 문제도 있었다. 오사카에는 74년 이후 5개의 생협이 있었으나 3개로 합병된 후 각 사업 구역을 정해 타 생협구역으로는 확대하지 않는다는 조직 방침이었다. 이처럼 1구역 1생협이라는 독점 체제에서는 생협 운영 상 문제가 생겨도 조합원에게 선택지가 없다.

이후 일본 생협은 강도 높은 거버넌스 개혁, 사업 개혁, 법제도 개선을 추진하여 2000

년대에는 90년대의 생협과는 한결 '다른' 차원에 이르렀다. 한일생협교류는 90년대 후반부터 비교적 활발해졌으므로 그 달라진 차원부터 알고 있는 이들도 많을 것이다. 이 글에서는 지면 제약 상 개략 내용을 개괄하는 것은 생략하고²²⁾ 마지막으로 일본 생협의 '90년대 위기'가 전하는 교훈이 무엇일지 생각해본다.

교훈 - 위기는 한꺼번에 닥친다

교훈이란 말은 어감이 부담스러워 쓰고 싶지 않으나 사전적 의미는 “앞으로의 행동이나 생활에 지침이 될 만한 가르침”(네이버 국어사전)이다. 일본 생협의 '90년대 위기' 같은 상황이 발생한다는 예상아래 선제적으로 해결 방향을 상정하거나 발 밑을 점검하는데 검토 재료가 된다면 하는 바람에서 필자의 생각을 밝힌다.

먼저 염두에 두어야 할 점은 위기는 한꺼번에 닥친다는 속성을 인지하는 것이다. 연쇄작용이 일어나 장기전이 될 수 있는데, 위기 상황을 컨트롤할 수 있는 이사회와 경영진의 태세를 갖추는 것이 무엇보다도 중요할 것이다. 수만, 수십만 조합원이 가입해 있는 생협에서는 직접 민주주의를 통해 문제를 해결하기 어렵다. 생협 조합원들은 동일한 선호와 동기를 지닌 덩어리 층이 아니다. 어떤 조합원은 아이들이 좋아한다고 일본 미소를 협동조합 무역을 통해 수입할 것을 원하고 어떤 조합원은 식량주권과 전통된장을 강조하며 이를 거부한다. 이런 의사 하나하나를 직접 참여를 통해 확인해도 그 귀결은 다수의 의견에 이르고 소수 의견은 반영하기 어렵다. 따라서 대표제 민주주의 기관인 이사회가 중심을 잡아서 다수 의견과 소수 의견 사이에서 숙의와 조율을 해내고 집행하는 역량을 발휘해야 한다.

이사회와 경영진이 잘못 경영하거나 일탈 행위를 저지르게 되면 이에 대한 반동으로 일부 관심이 강한 조합원들이 자의적으로 앞장서서 과격한 결정을 밀어붙이는 상황이 발생하기 쉽다. 하지만 재무문제 해결, 유동성 위기 발생 시 용자, 소송, 채권자(이해관계자)

22) 전체적인 흐름에 대해서는 사이트 요시아키, 2012, 『현대일본생협운동소사』, 2012, 그물코.

설득 등의 지난한 과정은 다수 조합원의 위임을 받은 대표자와 책임 경영자가 중심이 되지 않으면 해결하기 어렵다. 한국 생협은 이사회와 경영진의 규범 법령 준수, 경영 점검 및 조합원 설명책임, 위기대응훈련 등 밀도 있는 대처를 서둘러야 한다.

역사적 조건이 바뀌면 생협의 정체성도 달라질 수 있다. 어디까지가 정체성이냐는 질문이 필요하지만, 정체성은 조합원에겐 메시지로 드러난다. 한국 생협의 정체성으로 이야기해왔던 식품안전, 도농상생, 식량주권, 생명살림 등은 한국 생협 초창기 역사적 조건에서 형성된 정체성일 것이다. 이 과제들은 아직도 도상에 있지만, 집에서 밥을 지어 먹지 않는 사람이 다수이고 1인 가구가 보통인 시대, 일하는 여성이 많은 시대, 자식이 노부모를 부양하지 않는 시대, 소득 증가가 어려운 시대, 조합원 고령화로 소득 감소 질병 위험이 높아지는 생활주기, 기후위기 회피 행동이 절실해진 시대에 조합원에게 더 우선하게 되는 가치가 있을지 모른다.

그것은 조합원이 생협에 무엇을 바라는지를 철저히 깊게 질문하여 찾아야 할 것이다. 조합원이 보기에 내가 가입한 생협이 이렇게까지 나의 생활을 고민하고 있구나 싶은 감탄요소(amazing factor)와 참신성이 이 질문을 통해 만들어질 것이다.

일본 생협의 연합은 '90년대 위기' 극복 과정에서 크게 보면 두 개의 길로 나뉘었다. 하나는 일본생협연합회를 중심으로 디스플레이션 시기 조합원의 소비생활을 방위하기 위해 거품을 빼고 생산성을 향상하여 경영효율을 높임으로써 좋은 품질과 저가격을 실현하는 길이다. 이 과정에서 경합이 치열한 수도권에서는 도쿄, 치바, 사이타마의 생협이 합병하여 조합원 340만 명의 단일 생협 코프 미라이가 탄생하고 가장 큰 사업연합인 코프텔리언 합회를 결성했다. 다른 한 쪽은 한국의 생협들과 교류가 많았던 생활클럽생협, 팔시스템 생협, 그린코프연합과 같은 독자 노선이다. 이들도 전국연합회 회원이지만 이들은 국내 생산자와의 연대를 중시하고 국내 친환경유기농업, 공정무역을 중심으로 환경 배려를 강조하며 독자상품개발 독자 물류 독자 공제연합회를 지니고 있다. 3개 독자노선 생협의 조합원 수는 생활클럽생협 36만 명, 팔시스템 148만 명, 그린코프 42만 명으로 전국 지역 직장생협 조합원 약 2200만 명의 10% 정도를 차지한다.

일본생협연합회로 뭉친 지역생협들은 독자 노선 생협들에게 “소득이 낮은 서민의 생활은 누가 지키나?”고 질문하고, 후자 생협들은 “국내 농업과 환경을 지키지 못하는 생협

이 어떻게 사회를 구하겠나?”고 질문한다. 전자는 가격경쟁력이 좋은 내셔널 브랜드가 많고 후자는 가격이 높은 프리미엄 독자개발상품이 많다.

그럼에도 양 쪽 모두 공통점은 연합회 기능이 상당히 통합되어 있고 대부분 직원 출신 경영자들이 이사장(대표이사)을 맡는다는 점이다. '90년대 위기' 이후 일본 생협의 거버넌스 개혁은 이사회와 임원의 책임을 높이는 방향으로, 사업 개혁은 주로 합병을 통해 경영효율을 높이는 방향으로 진행되었다. 이 과정에서 조합원의 99%가 여성인데 선출직 리더가 큰 단협, 연합회의 대표가 되는 경우는 거의 없다.

일본생협법이 2007년 59년 만에 대폭 개정되었는데 생협의 사업 구역과 범위, 비조합원 이용금지는 완화하되, 기관에 관해서는 주식회사만큼이나 이사회 감시기능 강화, 임원의 책임과 의무 강화, 조합원 임시총회 소집청구, 조합원 대표소송, 일정 규모 이상 생협의 사외감사 의무화 등을 명시하였다. 이에 생협 이사회는 조합원 선출직 대표로 구성되는 비상임 이사와 법적 책임을 지는 이사장과 전무이사 체제로 운영되어 규모화한 유럽소비자협동조합의 거버넌스와 그리 다르지 않다. 심지어 일본 생협법은 이사장과 이사 임기 제한이 없어 경영자의 장기집권이 용인되기도 한다.

이러한 일본 생협의 모습은 협동조합 민주주의의 측면에서는 깊은 고민을 던져준다. 아이쿱생협은 90년대 후반 일본 생협을 견학하면서 지역생협 합병은 경영효율에는 유효하지만 조합원 민주주의는 크게 후퇴시킨다는 결론을 얻어 “조직은 분화하고 사업은 집중한다”는 발전 전략을 채택했다. 더 나아가 경영 비전문가인 조합원 선출직 중심 이사회가 정년 보장된 직원들에게 업무의 지휘통제권을 실질적으로 발휘할 수 없다고 보고 지역생협은 조합원이 운영할 수 있는 규모로 직접 운영하고, 직원이 필요한 일은 연합회로 흡수하였다. 몬드라곤의 회원 협동조합들도 단협의 규모는 200명 수준을 넘지 않는다. 이런 점에서는 생활클럽생협이 철저하게 분권화하는 방식으로 조직되고 있으며 최근 가장 큰 사업연합인 코프텔리연합회의 회장으로 조합원 대표가 선임되기도 했으나 전반적으로 일본 생협은 조합원 민주주의의 확장, 특히 조합원 선출직 대표가 조합을 대표하는 권한과 역할은 포기한 듯하다.

마지막으로 생협이 여전히 유효한가를 질문해 본다. 일본이나 한국이나 생협운동이 사업과 나란히 활발했던 시기는 친환경유기식품의 공급이 부족했던 시기였다. 공급이 부

죽한 시대에는 협동을 통해 공동구입을 하는 것이 곧 조합원 편익으로 직결되었다. 하지만 이제는 공급이 넘치는 시대이고 생협이 국내산 농축산물, 친환경유기식품의 장점이 후발업체와 그리 차별적으로 드러나지 않는 시대이다. 앞서 일본의 한 연구자도 안전, 안심, 건강, 지역공헌을 생협만이 제공할 수 있는 가치라고 착각하지 말라고 했다. 공급이 넘치는 시대에 조합원들이 생협의 조합원으로 가입하고 싶고, 생협의 조합원임이 자랑스럽고 생협의 조합원이어서 좋은 게 무엇일까? 이를 찾아내어 실현하는 것이 가장 중요한 과제일 것 같다.

● 참고문헌

- 미야자카 토미노스케, “생협운영개혁연구회 중간보고”, 생협총연 리포트 23호(1999.7.)
- 宮坂富之助, 「第一部 生協運営改革研究会中間報告」『生協総研レポート』 23号(1999.7), 生協総合研究所, 2-13.
- 사사노 다케노리, “생협 사업활동의 현황 - 「생협 조직과 사업에 관한 기본조사」 결과에서-”, 생활협동조합연구 241호(1996.2.)
- 笹野武則, 「生協の事業活動の現状—「生協の組織と事業に関する基本調査」結果より」『生活協同組合研究』 241号(1996.2.), 生協総合研究所, 42-52.
- 오카모토 요시히로, “I. 문제발생의 요인을 생각한다.”, 생협총연 리포트 23(1999.7.)
- 岡本好廣, 「I. 問題發生の要因を考える」『生協総研レポート』 23号(1999.7), 生協総合研究所, 14-21.
- 오카모토 요시히로, “생협경영을 둘러싼 문제 해명을 위해: 전체토론을 위한 문제제기로서”, 생활협동조합연구 218호(1994.3.)
- 岡本好廣, 「生協経営を巡る問題の解明に向けて 全体討論のための問題提起として」, 生活協同組合研究 218号(1994.3), 生協総合研究所, 63-69.
- 후지이 히데키, “경영수치로 보는 생협경영 현상과 과제”, 생활협동조합연구 218호(1994.3.)
- 藤井秀樹, 「経営数値にみる生協経営の現状と課題」『生活協同組合研究』 218号(1994.3) 生協総合研究所, 54-62.
- 아마시타 도시후미, “직원문제와 톱 매니지먼트”, 생활협동조합연구 230호(1995.3.)
- 山本俊史, 「職員問題とトップマネジメント」『生活協同組合研究』 230号(1995.3) 生協総合研究所, 35-42.
- 우치다테 아키라, “8. 생협사업의 재구축에 뜻을 두고”, 생협총연 리포트 50호(2006.3.)
- 内館晟, 「8. 生協事業の再構築を志して」『生協総研レポート』 50号(2006.3), 生協総合研究所, 66-74.
- 소마 겐지, 전후일본생활협동조합론사(2002), 일본경제평론사
- 相馬健次, 『戦後日本生活協同組合論史』, 日本経済評論社, 2002.

생활협동조합, 즐거운 불편은 계속될 것인가

- 조합원이 말하는 생협 이용의 현실
- 좌담_“4대 생협 지역이사장에게 듣는다-지역생협의 현실과 과제”
- 빠른 배송의 시대, 생협의 대응과 준비
- 조합원 주권의 가능성
- 협동조합 자료
- 협동조합, 일하는 사람의 위치 찾기

조합원, 생협 이용에 대해 말하다

한살림 조합원 목소리를 담다

저성장시대, 생활협동조합은 위기 대응을 위한 여러 가지 모색을 하고 있다. 혁신해야 한다는 위기감 속에 조합원의 의견은 충분히 반영되고 있을까? 조합원들은 어떤 생각을 갖고 있을까. 그동안 귀담아 듣지 못한 20대 대학생 조합원, 30대 워킹맘과 활동조합원, 1인가구 등의 목소리를 담았다. 한살림 조합원 의견이 중심이지만 다른 생협이 고민하는 지점과도 닿아 있을 것으로 보인다. - 편집자 주

20대 조합원의 목소리

가깝고도 먼, 한살림

홍지은 — 한살림청주 조합원, 대학생협 조합원

나는 한살림과 더 가까워 질 수 있을까. 아니면 지금보다도 더 멀어질까. 한살림 조합원이 된 건 2017년 즈음, 대학생협 학생위원회 활동을 하면서 협동조합이라는 조직에 흥미를 느끼던 시기였다. 대학생협은 주로 학내에서 활동하니, 지역사회에 있는 다른 협동조합도 궁금해졌다. 지역의 생산자와 소비자의 연결지점에 있는 한살림, 매력적이었다. 그래서 나름 두근대는 마음으로 안고 한살림 조합원이 되었다. 조합원이 되던 날 받은 초록색 작은 종이-조합원 증서-는 아직도 서랍장 첫 칸에 고이 보관하고 있다. 그러나 정작 조합원이 된 이후로 한살림을 많이 이용하지는 않았다. 사실 조합원으로서의 나의 정체성은 '점연쩍음'에 가깝다. 조합원으로 마땅한 역할을 하지 못한다는 미안함과 어디에도 마음 놓고 끼어들지 못하는 쑥스러움에서 비롯된 어색함. 그렇게 조금씩 한살림과 멀어지고 있다는 생각이 점점 커지고 있던 찰나에 '한살림의 불편함'에 관해 이야기 해달라니, 혹시 내 생각을 들켜버린 건 아닌가 싶어 뜨끔했다. 한살림의 가치에 공감해서 조합원이 되었지만, 일상생활로는 이어가지 못하는 사이



에 점차 간극이 생겼다. 조심스럽게 고백하자면, 한살림 매장 보다는 가까운 곳에 있는 편의점으로 향하는 발걸음이 더 가벼웠고, 원하는 시간대에 맞춰 배송 받을 수 있는 대형마트의 온라인 주문 버튼을 누르는 손놀림이 더 빨랐다. 또 한살림 내에서는 비슷한 또래의 청년들을 만나기가 쉽지 않다보니 어디에도 마음 놓고 끼어들지 못하는 쑥스러움도 불쑥불쑥 커졌다.

그럼에도 불구하고 곰곰이 생각해 보면, 한살림에는 세대를 넘어 단순히 끼니를 떼우는 것이 아니라 채우는 한 끼를 함께 할, 생태와 환경 그리고 먹거리에 관해 나와 비슷한 고민과 공감대를 가진 사람들이 있다. 그 어떤 것보다도 이러한 '사람'들과 함께 채워가는 과정에 있는 한살림은 여전히 매력적이다. 그리고 이 속에서 보다 자유로운 방식으로 서로를 마주할 수 있는 자리가 마련되고 즐거운 경험들이 켜켜이 쌓여 간다면, 마침내 일상 속에서 이 '점연적'을 밀어낼 날이 오지 않을까.

홍지은 - 지역살림에 관심을 가지고, 지역과 연결될 수 있는 나만의 삶을 모색 중이다.

30대 조합원의 목소리

집안 살림과 한살림 사이에서 줄타기

이가람 — 사회적경제 연구자

사회적경제를 연구하면서 만나게 되는 해외 학자들이 한국 사회적경제 전통에는 무엇이 있냐고 물으면, 저는 한살림을 소개하곤 한다. 한살림 조합원이라는 사실은 저에게 뿌듯한 자부심이기도 하다. 그렇지만 제 삶에서 한살림이 어느 정도 비중을 차지하는지 잘 모르겠다는 생각이 드는 순간도 많다. 마음으로 함께 하는 것 정도로 충분할까? 조합원 모임에 한 번도 안 나가도 괜찮은 걸까? 이런 자성을 하게 된다.

내가 안고 있는 이런 어색함이 ‘집안 살림과 한살림’ 사이의 거리 때문이 아닐까 하는 생각을 해 본 적이 있다. 연구며 대외활동을 하면서 아이를 키우려다 보니 아무래도 ‘부모님 찬스’나 다른 돌봄의 손을 빌려야 할 때가 많다. 그럴 때면 늘 시간을 빚지는 기분이라, 가능하면 그럴 상황을 줄이려고 애쓰게 된다. 그러다 보면 조합원 활동 참여는 다음으로 밀리는 경우가 많다.

또 한 가지는 한살림의 가치를 당장 집안 살림을 함께 살아가는 내 가족과 공유하는 일부터 쉽지 않다는 것이다. 일례로 “속내 아는” 동네 채소가게에서 싱싱한 국내산 채



소를 에누리까지 받아서 사는 일은 한살림이나 사회적경제는 잘 몰라도 집안 살림에
는 고수이신 어머님 세대의 자랑이다. 그런 어머님이나 남편에게 조금 더 비싸고 씨
알이 좀 더 작아 보여도 한살림 먹거리를 이용하는 일의 가치를 설명하고 설득하는 것
은 쉽지만은 않다.

아마도 다른 분들은 이런 불편함을 느끼지 않을 수도 있고, 느끼더라도 나보다 잘 극
복했을 수도 있겠다. 결국 이런 불편함을 헤쳐 나가는 길은 내가 이해하고 공감하는
한살림의 가치를 집안 살림과 연결시키고 주변과 함께 공감하는 것부터 차근차근 열
어가야 하지 않을까 생각한다.

이가람 - 사회학을 전공한 사회적경제 연구자로 현재 연세대 글로벌행정학과 BK21플러스사업팀 박사후연구
원으로 일하고 있다.

30대 조합원의 목소리

조합원 모임과 한살림 가치가 만나지 못하는 모순

유은정 — 한살림천안아산 조합원

어느 날, 정신 차려보니 주부가 돼 있었다. 먹을거리, 입을거리, 주거에 대한 온갖 고민을 도맡아 하는 주부 말이다. 누구나 그렇겠지만 아기가 태어나자 먹거리 문제가 큰 고민이었다. 식품 첨가물이나 GMO로 만들어진 음식을 자식에게 주고 싶진 않았다. 다행히 지역 한살림 소모임(아기 반찬 만들기)과 요리 강좌를 기웃거리며 많은 도움을 받았다. 그 인연으로 타지로 이사한 지금 소모임지기(책 읽기)를 하며 마을모임에 참여한다.

모임을 가면서 느낀 건 자발적으로 참여하는 조합원 수가 적다는 것이다. 마을모임지가 기운이 빠지기 일쑤다. 어떤 날은 사람 모으기 힘들어서 홀로 모임방 청소를 했다고 한다. 또한 생산지 일손돕기를 제외한 다른 일련의 활동은 한살림 내에서 왜 이루어지는지 연계성이 부족하다. 이제는 만들기나 나들이 같은 활동은 어디서든 할 수 있다. 매년 반복되는 활동으로 마을모임이 유지되는 것이 맞는 일인가 싶다. 그러니 참여하는 조합원 구성이 매 번 바뀐다. 밥 먹고 자기 소개하다 끝날 때도 있다.

한 살 림 모 임 방



한살림 마을모임에서는 다른 에너지로 사람을 사귀고 관계를 유지했으면 좋겠다. 솔직히 만나서 매달 나오는 소식지만 꼼꼼히 읽어도 좋을 일이다. 나아가 아이들 양육, 지역 문제, 농촌 문제 등 현실을 적극적으로 나누고 싶다. 생산지 일손 돕기도 좋지만 대를 잇기 어려운 한살림 생산지의 앞날을 함께 고민하고, 미래 세대를 위해 지역 문제를 어떻게 풀어 나아갈지 논하고 싶다. 모임지기에게 적절한 교육을 제공하고, 마을모임에 체계가 갖춰지고, 목적이 분명해 진다면 일반 조합원들은 기꺼이 시간을 내어 열심히 참여할 것이다.

유은정 - 당진에서 아이와 함께 도시와 시골 탐사를 즐겨한다. 한살림 소모임에서 몸의 인문학을 주제로 책을 읽고 있다.

30대 조합원의 목소리

불편해도 괜찮아?

박범기 — 문화연구자

집 근처에는 시장이 없다. 도보 10분 정도의 거리에 작은 마트가 하나가 있을 뿐이다. 마트에서 사는 품목은 정해져 있다. 특히, 신선식품의 경우 마트에서 거의 사지 않는다. 마트가 비싸다고 생각하기 때문이다. 마트에서 파는 신선식품은 대부분 관행농으로 재배된 것들이다. 그 품질을 고려할 때, 마트에서 파는 신선식품은 꽤 비싼 편이다. 아무래도 질 좋은 식재료를 원하는 나로서는 마트보다 오히려 한살림이 더 저렴하게 느껴진다.

그래서 지금은 마트보다 한살림을 더 많이 이용하지만, 조합원에 가입한 이후 얼마간은 한살림을 잘 이용을 하지 않았다. 접근성이 떨어졌기 때문이다. 집에서 가장 가까운 한살림 매장에 가려면 버스를 두 번 타고 30여분 정도를 가야 한다. 온라인 공급의 경우, 전주에 미리 주문을 해야 한다는 점 때문에 자주 이용을 하지 않았다. 많은 양을 미리 주문 하는 게 다소 부담스럽게 느껴졌기 때문이다.

그럼에도 점차 한살림을 더 많이 이용하게 된 것은, 한살림 식재료의 품질이 마트에서



판매하는 것보다 월등히 우수하다는 것을 몸으로 경험했기 때문일 것이다. 품질만 좋다면 얼마든지 불편함을 감수할 수 있다고 생각하니까. 주변에 한살림을 이용하는 분들을 보면, 나와 비슷하게 생각하는 것 같다.

특히 주부들의 경우 식재료의 품질에 민감하게 반응하는 것 같다. 그래서인지 한살림이 타겟팅하고 있는 주된 대상도 소위 '정상가족' 안에 있는 주부들인 것 같다. 소식지도 아이들을 위한 코너가 많이 배치되어 있다. 그런 것을 볼 때마다 나와 같은 비혼 청년들은 어딘가 배제되고 있는 듯한 느낌이 들어 다소 씁쓸한 느낌이 들기도 한다. 나의 경우 밖에서 사 먹는 경우가 많다. 집에서는 가끔씩 만들어 먹기 때문에 식재료를 살 때도 적은 용량의 물건을 주로 찾는다. 그래도 한살림 식재료의 경우 기본적으로 포장된 용량이 적어서 혼자서 먹기에도 편한 편이라, 불편해도 그럭저럭 괜찮다는 생각도 든다.

박범기-한살림 조합원으로 가입한지 4년이 조금 넘는 비혼 1인가구. 어떻게 사는 것이 잘 사는 것인지 탐구하고 있는 문화연구자이다.

40대 조합원의 목소리

한살림이 놓치고 있는 세대와 시대 변화

유경화 — 한살림서울 조합원

주부이자 자원활동가로서 한살림에서 느끼는 불편함을 말하자면 첫째, 대부분의 한살림 활동은 평일 오전에 이루어지기 때문에 전업 주부가 아니면 하기 어렵다는 것이다. 다시 말하면 전업주부가 줄어들고 있는 현 시대에 자원 활동가를 모으기가 힘들다는 것이다. 소모임이나 위원회 위원들이 턱없이 부족한 상황에서 활동 내용과 시간대가 전업주부에게 편중되어 있어 다양한 조합원의 유입을 어렵게 한다. 그로 인해 적은 수의 자원활동가들이 여러가지 일을 맡아 하게 되어 피로감이 높아지고 중도에 그만두는 안타까운 일이 벌어지기도 한다.

두 번째는 매장 이용할 때 매장활동가들한테 느껴지는 서먹함이다. 이것은 개인차가 있는 것이니 절대적인 것은 아니다. 하지만 한살림은 생산자와 소비자는 하나라는 연대의식에 젖어 있는 나로서는 매장에서 부는 찬바람이 불편하고 이해가 가지 않을 때가 많다. 임대료와 인건비로 인해 수익성이 낮아져서 매장활동가들이 어려운 상황에 놓여있는 것도 이해는 한다. 하지만 소비자 조합원이 한살림을 만날 때 그들이 얼굴과



같은 존재라는 것은 부정하기 어려운 사실이다.

마지막으로 청소년 자녀를 둔 엄마로서 한살림이 간식거리가 많음에도 불구하고 아이들은 편의점으로 향하고 있어 입맛이 편의점에 길들여지는 것이 걱정스럽다. 구슬이 서말이라도 꿰어야 보배라는데 아무리 좋은 음식이 있어도 사람들이 찾지 않으면 소용없는 것 아닌가. 편의점을 제외한 매장들이 속속 문을 닫는 현실 속에서 학교와 학원 사이에 아이들이 잠시 들러 끼니나 간식을 해결하는데 불편함이 없는 매장으로 시대적인 욕구를 반영하여 한살림도 변화하여야 한다고 생각한다.

유경화 - 한살림서울 서서울지부 농산위원회와 대의원으로 활동하고 있다.

좌

담

4대 생협 지역이사장에게 듣는다

지역생협의 현실과 과제

4대 생협 지역이사장에게 듣는다 지역생협의 현실과 과제

일시 장소 — 2019년 10월 10일 오후 2시. 모심과살림연구소 회의실 (서울 서초구)

참 석 자 — 남미희 (서울북부두레생협 이사장) / 박태정 (행복중심 용산생협 이사장)

백운정 (부산 금정아이쿱생협 이사장) / 임혜숙 (한살림대전 이사장)

진행·기록 — 임채도(모심과살림연구소 소장)



『모심과살림』은 저성장, 양극화, 친환경농업의 위기라는 외환(外患)과 조직, 경영, 정체성의 혼란이라는 내우(內憂)를 동시에 겪고 있는 한국 생협운동이 지금의 전환적 국면에서 착목해야 할 지점을 ‘지역의 문제’라고 제안한다. 지역과 현장을 떠난 협동운동은 공허하기 때문이다. 국내 대표적인 4개 생협의 지역조합 이사장들이 내놓는 가감 없는 현장의 목소리를 통해 희망의 씨앗을 찾고자 한다. - 편집자 주

임채도(모심과살림) — 오늘은 한국 생협운동을 이끌어가는 4대 생협의 지역 이사장님들을 모시고 생협운동 현장의 목소리를 듣고, 앞으로 생협의 나아갈 방향과 과제에 관해 의논해 보고자 합니다. 먼저, 오늘 참석하신 분들이 조직을 대표, 대변하는 것은 아니라는 점을 분명히 해야 할 것 같습니다. 지역 생협을 이끌고 계시는 이사장님들이 겪는 어려움과 나름의 경험을 나누면서 생협운동이 직면한 문제를 좀 더 구체적으로 이해하는 데 오늘의 의의 있다고 생각합니다. 따라서 큰 이야기보다 작은 이야기로부터 논의를 시작하면 좋겠습니다. 이렇게 4대 생협의 지역 이사장님들이 모여 현안을 허심하게 토론하는 것은 처음인 듯합니다. 우선 인사 겸 소속과 자기소개, 그리고 각자 속한 지역의 활동에 관해 독자들에게 말씀해 주세요.

임혜숙(한살림) — 저는 한살림대전 이사장 임혜숙이라고 합니다. 올해 신입이사장으로 선출되었습니다. 여러 이사장님들께 많이 배우겠다는 마음입니다. 전 한살림에 몸을 담은 지 9년차 됩니다. 처음 마을모임, 소모임 등 기초조직부터 활동을 시작해서 벌써 9년이 흘렀네요.

남미희(두레) — 저는 두레생협 서울북부 이사장을 하고 있는 남미희라고 합니다. 2007년부터 조합이사로 활동했고, 지금 저희 두레생협은 워낙 단협(단위협동조합)들이 개별적으로 사업체를 꾸리고 있잖아요. 그중에서도 저희 서울 북부생협은 굉장히 작은 생협입니다. 2004년에 조합을 만들고 두레생협연합회에 가입한 건 몇 년 되지 않았어요. 원래 저

는 지역 활동을 하고 있었는데, 두레 조합원 활동은 2007년부터 하게 되었죠. 저희는 시작할 때 성북생협이었는데, 매장을 2012년에 내면서 사업권역을 넓히자고 의견을 모았어요. 노원, 의정부 일부까지 하고 포괄하고 있었거든요. 그래서 원대하게 서울북부로 이름도 바꾸었지요.

박태정(행복중심) — 행복중심 용산생협 이사장을 하는 박태정이라고 합니다. 제가 경력도 짧고 조직 규모도 제일 작은 것 같습니다. 우리 행복중심생협 자체가 작은 규모인데, 용산생협은 여성민우회로 시작한 게 아니라 지역에서 최초로 아빠들이 중심이 되어 만든 생협입니다. 예전에 여성민우회와 행복중심이 분리될 때, 처음으로 행복중심에 가입을 한 지역 생협이죠. 지금도 매장이 한 개밖에 없어요. 저희가 올해 8년 차가 되니 내년 초에 매장을 새로 하나 내기로 계약을 했어요. 용산은 땅값도 비싸고 동부이촌동은 한살림이 꼭 잡고 있고. (웃음) 저희가 마포 근처까지도 사업 구역이어서 가까운 아현동에 매장을 두려고 하는데 어떻게 될지는 아직 모르겠습니다. 개인적으로 생협활동 경력은 5년밖에 안 돼요. 저도 의식적으로 지역 조직에서 생협으로 들어간 사람이어서 소모임이나 마을모임 활동보다는 바로 사무국, 이사 활동을 하게 돼서 행복중심에서 다른 분들에 비해 경력이 아주 짧아요. 다른 분들은 여성민우회 때부터 활동했는데 말이죠. 그래서 신선한 바람을 일으키려고 하고 있어요.

백운정(아이쿱) — 금정아이쿱생협 이사장 백운정입니다. 생협 역사를 이야기하면 4대 생협을 주로 이야기하는데, 다른 지역 생협은 어떨까 궁금해요. 영남, 수도권 등 지역 상황은 아이쿱 내에서도 다 다르거든요. 다른 지역 생협들은 어떻게 운영하실까, 조합원은 어떤 기대를 갖고 있을까 하는 여러 가지 궁금증과 기대를 안고 왔습니다.

저성장 시대, 지역 생협의 현장에서 일어나는 변화들

임채도(모심과살림) — 4대 생협이라고 하지만 각 조직이 철학이나 역사, 걸어온 길이 조금

씩 다르지요. 20~30여 년의 세월동안 생협이 참 빨리, 그리고 많이 변한 것 같습니다. 그러다 최근에는 저성장이라고 할 만큼 지역 생협의 경영이 어려운 상황입니다. 시장경제의 저성장 상황뿐만 아니라 인구 구조적으로도 1~2인 가구가 전체 가구의 절반을 넘어서고 있지요. 최근 5년 사이에 생협의 경영상의 문제나 조합원 조직활동을 보면서 어떤 변화를 느끼시는지요?

남미희(두레) — 저는 절대적이라 할 만큼 크게 느끼고 있어요. 제가 원래 민주노동당 당원이었고 여성 모임, 엄마들 모임을 하다가 생협 활동을 하게 됐습니다. 당시 2007~2008년경 생협은 아무리 작은 조직이라고 하더라도 엄청 활발했어요. 2012년에 협동조합기본법이 시행됐잖아요. 저는 생협 운동의 변화는 그 전후라고 봅니다. 그 전에는 당이나 시민단체는 이슈나 정책을 고민했고, 지역을 중심으로, 자기 동네를 중심으로 활동하는 곳은 생협 외에는 없었던 것 같아요. 조합원들도 의식이 높았죠. 생산지견학을 간다고 하더라도 조합원들이 많이 참여하고 적극적이었어요.

그러다 2012년 이후에 조금씩 달라지고 2016년 이후 완전히 패턴이 달라진 것 같아요. 자기 필요 때문에 이용하는 먹거리를 빼놓고 보면, 조합원들이 원하는 정보나 접근 가능한 활동을 제공하는 곳은 생협이 외에도 너무 많아졌어요. 예를 들어 서울시는 여러 가지 지역 사업을 활발하게 많이 하고 있잖아요. 그러니 단순히 먹거리 때문에 생협을 찾아오는 분들이 더 많아졌어요. 저희가 2016년에 매장을 하나 더 냈는데, 과거 조합원이 많은 1호 매장은 연령대가 주로 40~50대로 구매력이 높아, 돈도 많고 소비 자체가 많기 때문에 양이 많은 걸 선호했어요. 그런데 새로 낸 매장에는 젊은 분들이 많이 오는 거예요. 가격이 싸더라도 양이 많으면 좋아하지 않아요. 조그맣고 싸고 바로 먹을 수 있는 것들을 중심으로 이용하지요.

조합원도 과거에는 조합활동이나 참여를 하고 싶어서 생협에 가입하는 사람이 많았다면, 지금은 먹거리가 아니면 조합가입을 할 이유가 없어지고 있어요. 생협이 아니어도 이용할 수 있는 친환경 먹거리 매장이 많아졌고요.

박태정(행복중심) — 저도 전체적으로 보면 그러하다고 생각합니다. 저는 외부 조건도 중요

하지만 생협 내부적 문제도 지적하고 싶습니다. 우리 지역으로 보면 2012년에 용산생협이 만들어졌거든요. 이전에는 생산자님들 모아서 생활재 포럼을 하면 20~30명씩 모였는데, 2012년과 2014~15년만 해도 그 정도는 모였어요. 그런데 최근 조합원들이 안 모이기 시작한 걸 나름 분석해보면 다양한 원인이 있어요. 우선 생협 뿐만 아니라 지자체의 지원사업도 많고요. 지역에서 우리가 할 수 있는 몫이 줄어든 거죠. 또 일단 활동가가 없어요. 활동할 주체가 너무 적어요. 생협 이사들도 예전처럼 열정적인 이사도 많지 않고, 이사회를 구성하는 것도 이제는 힘들어요.

저희 행복중심생협은 작은 규모잖아요. 작은 규모지만 있어야 할 거는 다 있어야 하니 비합리적인 면이 없을 수가 없어요. 전체 매장이 22개밖에 안 되는데 물류도 있어야 하죠. 전산시스템도 있어야 하죠. 그 비용이 만만치 않거든요. 한살림생협 물류 시스템을 함께 이용하면 좋을 텐데 그것도 여의치 않고요. 물론 지역에는 가까운 유관단체와 연계해서 아끼자기하게 할 수 있는 게 존재해요. 용산 지역도 바로 옆에 엄마들이 만든 마을도서관이 있어요. 서로 협동하면서 지역사업이 잘 되니 구청에서 밀어주기도 해요. 그렇지만 사업과 연관이 안 되는 일이니까 안타깝죠. 저희가 매장 하나 더 낸다고 하니까 대부분의 사람들은 미쳤다고 해요. (웃음) 그런데 생협을 통해 많은 조합원들과 대중적으로 활동할 수 있기 때문에 가능성이 있다고 생각하죠.

남미희(두레) — 지역에서는 생협이 만능인 줄 알고 있죠. (웃음)

임혜숙(한살림) — 대전 한살림은 지역매장이 10개예요. 대전에 7개 있고, 충남 남부지역인 공주, 부여, 논산까지 저희가 관할하니 규모가 있어 보이죠. 하지만 사실 지금같이 최저임금이 올라가면, 언제까지 버틸 수 있을까 걱정이 돼요.

저는 2014년부터 한살림 이사 활동을 시작했어요. 그 전에는 모임장을 했고요. 제가 이사 활동을 시작했던 2014년부터 경영 적자, 위기라고 했어요. 요즘은 조합원 가입률이 더 떨어지고 조직도 느슨해지는 것 같아요. 대부분 사람들이 먹거리, 아이들 이유식 때문에 가입하고 운동이나 가치 관심은 정말 희박해졌지요.

개인적으로는 활동가를 만나거나 이사님들과 이야기할 때 소비자를 조합원으로 바

꾸는 게 목표라고 이야기하는데, 워낙 사람들이 자기의 무언가를 보여주려고 하지 않아요. 뭔가 알려고 다가가면 벽을 치는 느낌? 개인주의적인 것도 심하고요. 그래도 오프라인으로 만나는 것밖에 답이 없다고 생각해요.

백운정(아이쿵) — 저희는 지역조합이 8개인데 다른 곳도 창립하려고 준비하고 있거든요. 부산에서 금정은 중간 정도의 규모예요. 올해 2차 총회를 했습니다. 저희 금정구는 학교와 아파트밖에 없어요. 부산대학교를 중심으로 해서 아파트가 많아요. 창립한 지 3년인데 조합원이 3천 명이 넘어요. 부산은 올해 자연드림 매장을 3개 오픈했어요. 어차피 소비자 생협이니까 조합원들이 가입하는 1차 목적은 먹거리 때문이잖아요. 조금 거리가 있어도 가입하는 이유가 건강이나 안전, 안심이기 때문에 이용을 하시는 거죠. 이 조합원들을 그대로 두면 조합원으로 돌아오지 않고 영원히 소비자로 살지요. 계속 소통을 하려고 운영진에서 노력하는 거죠. 그래도 너무 자주 연락하면 끊어버린다 말이죠. (웃음)

조합원들은 1차 가입 목적이 소비재, 식료품 구입 때문인데, 이런 소통을 통해서 소비의 가치와 의미, 당신을 위해 존재한다는 메시지를 주면 조합원들은 ‘어차피 나는 어딜 가도 소비를 해야만 하고, 생협에서의 소비는 생산자에게, 환경에, 지역에 주는 가치가 있다’는 것에 자부심을 느끼는 거예요. 한두 명씩, 폭발적으로 참여하진 않죠. (웃음) 한 분씩 한 분씩 오신 분들이 참여하는 열의는 높아요. 저도 그런 힘을 받고 활동하는 거죠.

‘90년대생이 온다’

임채도(모심과살림) — 생협마다 처한 어려움을 보는 시각도 조금씩 다른 것 같습니다. 행복중심생협이나 두레생협의 지역 이사장님은 초기의 운동성이나 지역에 뿌리를 내리는 주민운동, 자치운동의 역할을 강조하고 있습니다. 또 그런 측면에서 몇 년 전보다 최근 지역 대중의 변화를 피부로 느끼는 것 같습니다. 아이쿵이나 한살림은 조합원 활동 측면에서 예전과 다른 개인주의적인, 적극적으로 조직 활동에 참여하고 관심을 기울이지 않는 최근 조합원 세대의 분위기를 우려하시는 말씀으로 이해됩니다.

박태정(행복중심) — 최근 저희가 조합원 설문조사를 했는데, 조합활동에 대해 조합원들의 요구 사항은 많고 다양해요. 그런데 막상 조합 활동에 참여는 안 해요.

남미희(두레) — 요즘 '90년대생이 온다' 이런 이야기를 하잖아요. 과거 우리는 모든 걸 오프라인에서 해결했던 사람이기 때문에 강의를 찾아가 듣고, 이걸 조직화 과정으로 알았는데, 지금 30대, 그리고 40대 초반까지는 이전과 완전히 달라요. 우리가 알려주지 않아도 통로가 이미 다양하게 되어 있어요. 조직화가 아닌 그룹핑이 되어 있어요. 카톡에, 인스타에 그룹핑은 되어 있는데 그 안에서 밀집된 조직화는 또 싫어하는 거예요. 혼자 보고 즐길 뿐이죠.

그럼 소통 채널을 어떻게 만들어야 할까 고민을 많이 하는데 네이버밴드, 페이스북 북, 카톡 이런 걸로 해보잖아요. 그런데 별루야. 우리가 후져서 그런 것 같아요. (웃음) 우리가 글 세대이기 때문에 행동으로 보이는 것에 약해요. 1인 먹방 유튜브 보셨어요? ASMR 이라고 하나요? 먹는 소리를 증폭시키고, 어찌 보면 아무것도 아니에요. 입의 움직임, 소리를 흡입하거든요. 저희는 그걸 못해요. 우리는 어떻게 글로 설명해야 하거든요. 제가 글을 쓰는 순간부터 아이들은, 젊은 세대는 재미가 없는 거죠. 네트워크 형성 방식 자체를 다 바꿔야 하는 거죠.

백운정(아이쿱) — 지금 SNS가 주류라는 건 누구도 거부할 수 없는 상황인데요. 앞서 얘기했듯이 저희가 3년 전에 활동가들과 창립총회를 했거든요. 부산 금정구는 해운대구와 비슷하게 소득층이 높고 잘 이주하지 않아요. 계속 고령화가 되고 개인주의 성향이 강해요.

창립을 준비하면서 저는 40대가 안 된 아기엄마한테서 외로웠다는 이야기를 들었어요. 그 분에게 우리를 소개했을 때, '저 아무 것도 모르는데 가도 돼요?' 이렇게 대답해요. 우리가 '모두 다 그래요, 다 아무 것도 몰라요'라고 하고, 그분이 오잖아요. 그러면 말문이 붓물처럼 터져요. 아파트숲 속에서 부족함 없이 사는 사람이 결핍된 게 뭐냐면 사회적인 관계망, 사람을 대하는 것이죠. SNS로 관계망 잇는 것 말고, 오프라인에서 사람 만나고, 자기 이야기 하고, 자기도 남의 이야기 들어주고 하는 게 결핍되어 있다는 것을 알게 됐어요. 제가 말한 사례 중에는 30대 조합원뿐 아니라 50, 60대도 많아요.

임채도(모심과살림) — **생협 내에서 50,60대와 30~40대간의 벽은 느끼지 않습니까?**

백운정(아이쿱) — 저희는 <언니야 모임>도 있고 <작은 언니야 모임>도 있어요. 언니야 모임은 60대가 참여하고, 50대가 어정쩡한 거예요. 30~40대 모임에 가면 아이 이야기, 학원 이야기하잖아요. <언니야 모임>은 가기 싫고 <젊은 언니야 모임>은 불편한 거예요. 그래서 <작은 언니야 모임>을 만들어야겠다고 생각했죠. 그 분들도 그런 이야기해요. 그 분들도 그 동안 잠도 안 오고 불편해서 병원에 다녀도 딱히 병명도 안 나오고 효과도 없던데, 여기 나와서 다양한 사람들, 언니야 입장에서는 젊은 사람들이랑 이야기하고, 같이 밥 먹고 웃고, 생산자님 모시고 강의 들으니 힐링이 된다, 이런 게 필요하다고 느낀다고 말하죠.

지역사회에서 생협의 역할

임채도(모심과살림) — **최근 푸드플랜 등 지역에서 생협의 사회적 역할에 대한 관심도 커지는 것 같습니다. 각 지역마다 주민단체, 지자체와 하는 협업도 많을 텐데요. 지역 생협은 어떤 역할을 하고 있습니까?**

남미희(두레) — 서울시가 ‘생활권 생태계사업’이라는 걸 만들어서 구 단위로 내려주는 사업이 있어요. 서울 지역에서는 그 단위가 역할이 큼니다. 저희도 생협 내 등산모임, 걷기 모임이 있었는데 그쪽으로 다 옮겨 갔어요. 또 서울에서는 의료사협이나 보건소를 중심으로 보건복지 분야 주민활동도 많고요.

임혜숙(한살림) — 저희는 그런 활동을 지역에서 생협 바깥의 분들과 같이하려고 해요. 제가 생협 이사를 시작하면서 우연히 마을 SNS 카페도 같이 시작했거든요. 그 카페밴드에 800명 정도 있어요. 처음에는 우리끼리 소통하려고 만들었던 게 점점 소문이 나서, 이제는 초대를 해야지 가입할 수 있고 물품 소개하면 완판 하고 있어요. 저는 한살림을 동시에 하니까 항상 한살림 소식을 올렸어요. 한살림이 운영하는 건 아닌데 뭔가 한살림과 계속

통로가 되는 거죠. 저희 매장 옆에 모임방이 있어서 그냥 왔다가 한살림모임 하면서 가입하고 그래요. 자연스럽게 육아모임도 하고, 그 모임에서 텃밭도 하고, 젊은 엄마들이 외로움도 해소하고, 그러면서 생협에서 이런 것도 할 수 있구나하는 걸 새삼 느끼게 돼요. 그런 면에서 꼭 우리 생협 안에서 뭘 해야지, 할 게 아니라 다양한 자원들을 활용하는 게 필요할 것 같아요.

지자체 사업의 경우에도 마찬가지예요. 대전에는 <민들레의료복지사회적협동조합>이 있는데, 저희가 그곳의 건강반 모임을 한살림 소모임으로도 하고, 한살림 조합원이 그곳 건강반 모임도 하고 있거든요. 다양한 경로를 만들고 지자체에서 하는 ‘커뮤니티케어’나 지역화폐도 적극 결합해 만날 수 있는 통로를 많이 만드는 게 좋은 것 같아요.

박태정(행복중심) — 저희 행복중심생협 소속 풀무 흥성생협도 농림부에서 15억원 규모의 프로젝트 사업을 하게 됐어요. 지역에 복합종합매장을 내게 된 거예요. 생협만으로 한 게 아니라 지역 유관단체와 협업해서 만든 거죠. 그런 게 절실하게 필요하다는 생각이 들어요.

요즘 행복중심이 경영적으로 너무 어렵고 하니까 ‘우리 지역에 생협이 필요한가, 지역사업에 있어서 꼭 생협이어야 하는가’라는 근본적인 질문까지 하게 돼요. 결론은 생협은 참 좋다, 생협에서 다양한 활동 하면 좋다고 결론이 났는데. 난점은 경영인 거예요. 행복중심생협은 지역에서도 활동하는 사람들이 많지 않다 보니, 제가 이사장이라 조직활동을 해야 하는데 경영이 마이너스가 되니 영업에 신경 쓰고, 매장의 경영문제에 매몰될 때가 많은 거죠.

지역 생협의 경영 문제

임채도(모심과살림) — 지역생협의 경영 문제를 어려움이 있으면 있는 대로, 또 앞으로 어떻게 해결해 나가야 할지 자유롭게 의견을 주시지요.

남미희(두레) — 두레생협의 경우에, 한살림도 마찬가지고요, 실무자들이나 이사장들이

5년, 10년 사업을 하면서 결심으로 경영을 배웠지만 실제로 경영에 대해서 전문성을 갖고 사업을 계속하질 못했어요. 경영도 해야 하지만 조합활동도 해야 하는 두 가지 책무가 주어지는 거예요. 조직이 크면 분리를 해서 집중할 수 있는데, 실무자 한 사람이 이것도 해야 하고 저것도 해야 하는 형편입니다.

사업의 규모가 15~20억 되면, 좀 더 경영을 전문적으로 고민하면서 재정 관리를 하는 파트가 있어야 하는데 마진율이 안 나와 어려워요. 저희는 물류연합으로만 꾸려져 있어서 연합회에서 책임질 수 있는 구조도 아니예요. 그래서 상무이사 제도로 갔으면 좋겠다고 해서, 제가 이사장일 때 어렵게 직원 채용을 했는데 6개월 반상근 하다가 다른 기업에서 러브콜이 오니 가버린 거예요.

너무 고민입니다. 조합 활동이 없이는 생협은 조합원이 늘지도 않고 사업이 되지도 않아요. 조합원이 움직이도록 하려면 조합활동이 반드시 뒷받침되어야 하는데, 두 가지를 다 하는 이런 작은 단위의 지역생협이 지속가능한지에 대한 의문이 굉장히 많이 들어요. 저희 신랑은 '그렇게 일하면 연봉 1억이다'라고 말해요. (웃음)

박태정(행복중심) — 협동조합이 두 마리 토끼를 다 잡아야만 하는데, 사업에 대한 경험이 없고, 사업을 잘 모르는 사람들이 생협 운영을 많이 했죠. 태동부터. 그런데 이제 한계에 다다르고 대외적인 조건도 악화되면서 준비가 안 되어 있는 게 드러났죠. 조합원님들은 주인이긴 하나 주인의식을 가진 조합원은 많지 않고요. 사업의 전문가는 반드시 필요하다는 생각이 들어요. 그러면서 마진 구조도 고민이 돼요. 생협 마진이 비상식적으로 너무 낮아 계속 최저임금 수준에서 벗어나지 못하고 활동가들은 거의 활동에 대한 의무감으로 버티거나, 목적의식이 없으면 하기 힘든 경우가 많잖아요. 이렇게 계속 갈 수 있을까 고민이 드는 거예요.

남미희(두레) — 저는 소비자생협, 소비자협동조합의 구조적인 문제도 있다고 생각해요. 소비자협동조합이라는 것이 지금 법적으로는 사업이 분리가 되어 있잖아요. 그런데 실제로는 일하는 사람들이 실질적으로 책임지는 구조거든요. 매장에서 일을 하건 경영을 하건 그 사람들이 실제로 책임을 지고 있거든요. 그런데 그 사람들이 경영에 참여하지 못하

니 고민이 들더라고요. 한살림에서 워커즈를 하거나, 다른 생협에서 워커즈 매장을 운영하는 걸 보니 구조적으로 임직원 겸직 금지조항이 남아있는 한에서는 불가능하겠다는 생각과 경영하는 사람들과 배출된 조합원을 어떻게 훈련시키며 같이 갈 수 있을지 고민이 많습니다.

백운정(아이쿱) — 저희도 초기에는 지역조합 이사회가 매장을 운영했어요. 처음에 지역조합에서 매장이 한 개, 두 개, 3개까지 할 때는 신이 나서 했어요. 매장이 늘어나니 조합원이 늘고 활동가도 배출되고. 그런데 4개, 5개가 되니까 안 되는 거예요. 조직활동에 집중하지 못하는 거예요.

이걸 반복하다보니 아이쿱은 매장 운영하는 자회사를 만들었어요. 2016년에 쿵스토어를 만들었어요. 이 자회사에 운영이사로 지역조합 이사장들이 다 들어가 있습니다. 쿵스토어는 주식회사인데 지역조합 이사장들이 권역별로 쿵스토어 이사로 들어간 거죠. 보통 쿵스토어 회사 하나당 매장이 보통 25개씩 되니까 직원이 300명이 넘어요.

임채도(모심과살림) — 2016년부터 쿵스토어의 전문경영체제가 운영된 지 3년이 지났는데, 방향이나 결과가 괜찮다고 평가하십니까?

백운정(아이쿱) — 쿵스토어가 전국에 13개가 있는데요, 경영실적이나 운영은 다르겠죠. 부산의 경우는 조합원수도 전국에서 제일 많고, 매출도 전국에서 가장 크다 보니까 활동가 출신 이사들이 해낼 수 없는 구조거든요. 올해 매장을 3개 오픈했는데, 매장 3개 오픈할 때 옛날 방식이면 다 집중해야 하잖아요. 그런데 이젠 직원들이 있으니, 직원들이 딱 매뉴얼화된 시스템으로 매장을 오픈하니 저희는 박수치고 조합원과 축하하는 것만 하면 되고, 앞으로 조합원이 얼마나 가입하는지, 어떻게 조합이 결합을 해서 확대를 시킬 건지, 홍보할 건지만 고민하면 되죠.

임채도(모심과살림) — 아이쿱의 지역 이사장님들 어깨가 가벼워졌다 볼 수 있겠네요? 다른 의견은 없었나요?

협동조합이 두 마리 토끼를 다 잡아야만 하는데, 사업에 대한 경험이 없고, 사업을 잘 모르는 사람들이 생협 운영을 많이 했죠. 태동부터. 그런데 이제 한계에 다다르고 대외적인 조건도 악화되면서 준비가 안 되어 있는 게 드러났죠. 조합원님들은 주인이긴 하나 주인의식을 가진 조합원은 많지 않고요. 사업의 전문가는 반드시 필요하다는 생각이 들어요. 그러면서 마진 구조도 고민이 돼요. 생협 마진이 비상식적으로 너무 낮아 계속 최저임금 수준에서 벗어나지 못하고 활동가들은 거의 활동에 대한 의무감으로 버티거나, 목적의식이 없으면 하기 힘든 경우가 많잖아요. 이렇게 계속 갈 수 있을까 고민이 드는 거예요.

백운정(아이쿱) — 사실 2016년에 사업과 조직이 분화된다고 했을 때 속 시원하다는 사람이 반이었고, 못 놓는 사람도 반이었어요. 우리 매장을 쿵스토어에 넘긴다고 생각하는 사람도 있었어요. 돈 문제를 떠나서 너무 애정이 많이 담긴 거니까요. 매장계약서부터 시작해서 매장 오픈할 때 청소하고 직원채용까지 했는데, 자식 하나 보내는 느낌으로. 그랬었는데 지금은 다시 하라면 못 하죠.

박태정(행복중심) — 쿵스토어에서 주요 의사결정을 하는 이사진은 생협 지역이사님들이 맡게 되니까 큰 문제가 없는거죠?

백운정(아이쿱) — 문제가 없죠. 모든 의결사항을 이사장들이 모여서 결정하면 그 방향으로 쿵스토어가 운영을 하니까. 금정아이쿱은 금정아이쿱 이사들이 조합원 활동관리만 하는 거죠.

남미희(두레) — 저희는 연합회에 속한 24개 단위협동조합이 있는데, 규모가 다 달라요. 2012년에 처음 이사장이 됐는데, 두레가 너무 모래알 같아서 한번 모여보자 해서 3년간 논의를 했어요. 그리고 전 매장에 두레 브랜드 물품을 넣기로 하자 결정을 했습니다. 2015년도부터 그렇게 하기로 했거든요. 그런데 아직도 안 쓰고 있는 조직도 많습니다.

이사회구조를 보면, 지역 이사장은 임기가 끝나면 바뀌잖아요. 차기 멤버들로 바뀌어도 계속 과제로 이어가고, 그때 어떻게 했는지 평가하고, 다음 과제를 만들고 하는 게 상당히 어려워요.

한살림은 30년 비전선언도 있고 그랬잖아요. 원주를 비롯해서 그 정신으로 모아오니까 조직이 선포한 방향이라든지, 그걸 숙지하는 과정이 좀 다른 것 같아요. 다른 생협은 이사회 구조가 이렇다 보니 이사장들은 임기가 끝나고 다음 이사장이 오면 단절을 겪을 수밖에 없고 이걸 어떻게 극복할 것인가가 협동조합의 과제 같아요.

또 협동조합 안에서 이사장인 나는 임기가 끝나면 자연인으로 돌아가잖아요. 그런데 더 이상 활동하기가 애매해요. 관여하자니 참견하는 시어머니 같고, 조금 떨어지니 남이 되는 것 같고, 다시 돌아가자니 어색하고. 그런데 보통 이사장으로 오기까지 훈련을 많이

받잖아요. 이렇게 훈련 받은 나의 경력이 어디에서도 특별히 쓰일 데가 없어요.

임채도(모심과살림) — 일단 경영 문제에 관한 논의를 마무리하면, 어쨌든 아이쿱은 쿵스트
어 경영 체제로 나뉘게 해결하고 있다고 말씀하셨고, 두레나 행복중심은 아직까지 전문경영
이 정착되지 않은 상태에 있다고 하고, 한살림은 그런 분리까지 이르지는 않았지요.

임혜숙(한살림) — 저희는 이사회의 주된 책임 영역이 조합원 활동이고, 사업부분은 실무
책임자가 총괄하지만, 어디까지나 전체 책임은 이사회에 있는 거예요. 이사회, 이사장이
당연히 사업 진행에 관여하게 되고, 관여를 하다보면 실무책임자와 의견이 조금 충돌하
는 부분이 생기지요.

사실 저는 경영과 상관없는 전공으로 살다가, 한살림에 와서 숫자를 봐야만 했었거든
요. 이 어정쩡한 정체성을 고민하다가 제 나름대로 내린 결론이 이 어정쩡한 정체성을 잘
활용하면 되겠다, 단점을 장점으로 승화시키자고 생각했어요.

저희 대전지역 현안 과제 중 하나가 위커즈 매장에 관한 것인데, 작년에 지역위원회
라는 조직을 출범시켜 올해가 1년이에요. 지역위원회는 주로 조합원들이 모인 조직이고,
매장별로 지역위원회를 하나씩 만들었거든요. 매장과 지역위원회 조직이 유기적으로 결
합이 되어서 서로 가려운 부분을 잘 긁어주면 최상의 시스템이 되겠다고 생각했어요. 조
합원들이 뭘 정말 원하고, 어떤 방향이 돼야 하는지 지역위에서 방향을 알려주고, 매장에
서는 매장사업에 대해 조합원들에게 원하는 게 있을 거거든요. 이를 유기적으로 결합한다
면 단점이 장점이 되어서 시너지 효과가 나지 않을까하는 생각을 하죠. 현실적으로 분리
가 안 됐으니까 잘 이용하자는 거죠.

외부 전문경영인이 와서 생협이 체제나 정체성을 이해할까? 거기에는 확신이 없어요.
영성하고 허술하게 가는 것이 생협이 아닌가 라고도 생각해요. 집단지성과 같은 그런 게
있어서 영성하고 허술한 생협이지만 이 사회에서 30년을 존속해 왔다고 생각해 왔기 때문
에. 글썄, 제가 아직 위기를 못 느끼는 건가요. (웃음)

백운정(아이쿱) — 아이쿱에서 쿵스토어를 분리했을 때, 처음부터 전문경영인이 오지는 않

있어요. 아이쿱 1세대 경영진 가운데 참여한 사람도 있고, 활동가 중에 사업적인 부분에 두각을 보인 사람, 매장 만들고 진행하는 것에 적성이 맞는 사람, 그런 사람이 참여한 사례가 있어요. 2~3년이 지나면서 문제가 발생하기도 하고 더 효과를 발휘하기도 하고, 그러면서 개선해나가기도 했죠. 외부에서 뜬금없는 전문경영인이 들어온 사례는 많지가 않아요. 어차피 전문경영인이 들어온다고 해도 이 사람이 모든 일을 하는 게 아니라, 사업의 방향만 잡는 거죠.

조직 문제

임채도(모심과살림) — 조금 전 남미희 이사장님도 말씀하셨는데, 지역 조직이 당면한 또 다른 큰 문제 중 하나가 민주주의와 소통의 문제입니다. 조합원 대표 임기가 보통 2년이죠. 지역조직의 규모가 100명, 200명을 넘어 1천 명, 2천 명 조직이 되면 직접민주주의는 사실상 불가능해지고 대의제가 만들어집니다. 또 어느 순간 대의제의 한계점이 드러나죠. 점차 조직 내부에서 실무자, 즉 실무 관료들의 역할이 커지고 그에 따라 직접 대표성은 약화되어가요. 조합원 대중의 의지는 선거 때가 아니면 발현되기 힘든 상황이 되고요. 대의제나 임기제 대표, 이견 불가피한 부분이기도 하죠. 하지만 조직의 민주주의 문제는 협동조합이 항상 고민하는 문제이고, 때로 지역 생협들이 주춤하거나 위태롭게 되는 원인이 되기도 합니다.

남미희(두레) — 연합회 이사회는 단협 이사장들로 구성하죠. 연합회 이사회에서는 실무책임자 회의에서 올라온 걸 연합회 회의에서 논의하니 실무적인 판단은 그때그때 하는데, 정책적인 판단에 있어서는 어려움이 있어요. 이사장들이 모여서 우리의 5년 후, 10년 후 미래에 관한 비전을 고민하고 만드는 건 의미 있고 중요하지만 정작 미래의 그때는 제가 없다는 거죠. 제가 임기 끝나고 2년 쉬었다가 다시 이사장으로 선출되어 연합회 이사회를 가보니가 멤버가 2/3가 바뀌었는데 과거를 알지 못하는 거예요. 저희는 단협들이 다 각자도생 하다보니까 연합회의 역사가 단절되는 것 같다는 안타까움이 생기는 거예요.

박태정(행복중심) — 저희도 매장은 1개지만 용산생협이 조합원이 1500명이거든요. 남미희 이사장님 말씀에 동의해요. 2년 임기라는 게 해봤자 연임 1회잖아요. 사람들이 쫓 계속한다 해서 좋은 것도 아니지만, 조직의 연속성이 없는 게 문제인 거죠. 행복중심도 사실 이사장 출신들이 사회적경제 체제 안에서 활동을 지속하는 사람이 많지 않아요.

이사장 출신들이 연합회 내 생활재위원회 등을 하나씩 맡아서 활동을 하자고 결의했는데 잘 안 됐어요. 다같이 결의했지만 개인적인 사정으로 지키기 힘든 분도 있고, 조직 내부적으로 전·현직 사이에 어색한 부분도 있었고요. 어쨌든 사람과 조직의 연속성을 목적의식적으로 가져가고 또 이걸 조직에서 보장하고 함께하는 시스템으로 만드는 것이 중요하죠.

임혜숙(한살림) — 저희는 그래도 조금 연속성이 있다고 생각해요. 전전 이사장님이 퇴임을 하고 워커즈매장 1호 매장활동가로 가서서 3~4년을 매장활동가로 활동을 했어요. 전 이사장님은 자신의 역량을 살려서 요리하는 사회적기업을 하면서 계속 협업을 하고 계시죠. 저희랑 같이 중장기비전도 같이 세웠고 하니까, 임기 이후에 내가 어디에 있는 것이 조직에 도움이 되는 지 알고 계신 거죠. 조직에 도움이 되는지 알게 되는 그런 시간이 있었던 것 같아요. 저도 임기 끝나면 지역에 돌아가 이런 일을 하면 조직에 도움이 되겠구나 하고 생각하는 게 있어요

백운정(아이쿱) — 아이쿱 지역조합이 지금 100개거든요. 그런데 점점 활동가가 나오기 어려운 상황이에요. 생협법에 임기가 제한되어 있는 상황에서 활동가들의 경력이 점점 짧아져요. 저 같은 경우에도 경력이 10년 정도 된다고 했는데, 동료 이사장들을 보면 7년, 5년, 활동기간이 3년인 이사장도 있거든요. 이런 속에서 사업과 활동을 같이 하다가 결국 사업을 분리를 시켰던 거죠. 분리를 시키니 어깨가 한결 가벼워져요.

이사장의 임기는 제한되어 있고 활동가는 안 나오는 어려운 구조를 어떻게 타개할 것이냐. 결국 자치를 강화해야한다, 100개의 지역조합이 강력한 자치 역량을 키워야 연합회도 자동으로 강력해진다는 것들을 조직에서 합의를 이루었어요. 그래서 사업을 분리함으로써 생긴 빈 공간을 조합 자치를 강화하는 활동가 교육, 조합원 교육, 소통 워크숍, 이런

것들이 반복적으로 돌아가며 채우고 있어요.

임채도(모심과살림) — 아이쿱에서 최근에 출범한 ‘소비자의 정원’도 소개해주시요.

백운정(아이쿱) — 아이쿱에서 퇴임하신 이사장이 100명가량 있는데 해마다 30~40명이 퇴임을 하시는 거예요. 그래서 연합회에서 ‘이후학교’라는 걸 만들었거든요. 처음에 퇴임하시고 3개월에서 6개월 정도 쉬신 후 이후학교를 모집해요. 이후학교에서는 창업컨설팅도 하고 심리안정을 위한 프로그램도 운영해요. 그래서 나중에 창업하시는 분도 있고, 지역 활동에 나서는 분들도 있어요. 퇴임 이사님들이 오랫동안 이런 다양한 진로 고민을 하면서 ‘소비자의 정원’이라는 시민단체를 올해 3월 창립했지요.

소비자의 정원은 시민단체, 물론 아이쿱생협 조합원이긴 하지만 아이쿱생협의 명함을 걸거나 하진 않아요. 별개의 조직이죠. 그렇게 조직을 만들어서 각 지역별로 지부를 두고 지역의 의제로 활동하는 거죠. 지역이사장으로 있을 때도 사업과 관련된 연합회 활동이나 의제로 활동을 했지만, 지역이 갖고 있는 지역의제가 있단 말이에요. 그것과 병행하는 것이 쉽지 않아서 평행선을 맞추기가 어려웠는데 퇴임을 하고 나니 아이쿱생협에 대한 어깨는 가벼워졌고 그러니 조합원으로 돌아가서 지역사업을 찾아 들어가는 거죠. 이사장으로 성장하면서 쌓아온 게 얼마나 많습니까. 교육 받고 훈련된 것들. 이것들을 지역으로 풀어내자고 해서 ‘소비자의 정원’을 만들었죠.

임혜숙(한살림) — 이후학교가 좋은 취지를 가졌네요.

남미희(두레) — 소비자생협에서 활동하는 조합원들은 기본적으로 자원봉사활동이고, 이어나 이사장까지도 자원봉사영역이라는 인식 자체가 워낙 확고하죠. 생협이 그동안 활동을 굉장히 잘해 왔잖아요. 잘 훈련된 인재도 많지요. 박원순 서울시장 이후에 지역에 각종 센터가 많이 생겨서 좋은 점도 있지만, 생협으로서는 인재가 유출되고 활동의 내용도 그쪽에서 가져가고 있어요. 그쪽은 사업비 받아서 운영하니까 일단 직원이 안정적이고, 또 주민을 만날 수 있는 기회도 많이 만들 수 있죠.

박태정(행복중심) — 저도 많이 공감해요. 생협 조직 중에 수도권이 훨씬 더 그렇게 느낄 수 있죠. 만약 생협에서 목적 활동을 하려면 정당한 임금을 받고 조직 활동을 하는 사람이 있어야한다고 생각해요. 물론 단단한 사람이어야 하죠. 말씀하신 것처럼 활동가들이 가정을 책임져야하니까 다른 곳으로 가는 거예요. 생협에서도 충분히 할 수 있지만 돈을 벌어야 하는 거예요. 그러니까 다른 센터나 사회적경제 활동 영역으로 가는 거죠. 생협은 활동비를 그만큼 줄 수 없으니...

임채도(모심과살림) — **꺼내기 어려운 말씀을 하신 것 같습니다. 실제 생협조직도 점점 체계적인 조직 활동이 요구되고 있지요. 노련한 조직활동가들이 더 많이 필요합니다. 무엇보다 선출직 조합원 대표로 몇 년째 성장해온 이사장들이 이사장직을 정점으로 해서 소멸되거나 유출되는 상황은 매우 안타까운 일입니다.**

생협의 활동가들

임혜숙(한살림) — 활동가들은 조합원으로서가 아니라 철저히 직업으로서, 일로서 접근하면 단점이 생길 수 있어요. 사실 조합원 활동이란 게 다 아시겠지만 일과 내 마음, 활동이 묘하게 엮여 있잖아요. 사실 이사님들도 정체성은 활동가들이잖아요.

저는 9년, 10년 활동하면서 생협의 활동이란 거는 정말 중산층의 먹고살 만한 전업주부가 하는 일인가 하는 그런 번뇌가 있었어요. 한살림생협의 가치에 공감하고 함께 운동하고 싶은데, 현실의 경제적 여건 때문에 활동이 어려운 분들도 물론 있겠지요. 그럼 우리는 먹고살 만한 사람만 와서 ‘훌륭한 책’, 말하기는 좀 그렇지만, 그런 걸 하는 게 생협의 활동인가라는 의문도 들고요.

저희도 활동실을 10여 년간 운영하다가 작년부터 자원활동으로 전환했어요. 활동규정을 만들어 지역 현장 베이스로 활동하고, 활동비는 이사장과 동급으로 했지만 본인들도 정체성에 힘들어하는 것 같아요.

박태정(행복중심) — 솔직히 말하면 저도 힘들면 이사장 노릇 못하죠. 나가서 돈 벌어야 하는 거죠. 너무나 현실이라고 생각을 해요.

백운정(아이쿱) — 경제적 급부가 필요한 분은 경제활동을 하셔야하지요. 또 생협 운동에 더 절실한 가치를 두고 있는 분은 참여활동을 하시는 거죠. 원론적인 이야기이긴 하지만 활동이나 활동의 가치나 지향하는 바가, 또 조직의 지향점이 본인과 맞아야 하는 거예요. 활동가들은 여기 가서 몇 시간 일하면 돈을 더 받을 수 있지만 그걸 안 하고 '나는 여기 참여하겠어'라고 선택한 거예요. 또 어떤 분들은 나에게 이런 기회가 와서 고맙다고 생각하는 분들도 있어요.

'내가 지금 시간이 허락하기 때문에 이만큼 봉사하겠어, 자원봉사를 하겠어, 그런데 만약 아이들이 크고 시간적 여유가 더 많이 생기면 나는 돈 벌러 갈 거야. 그 다음에는 다른 조합원이 주인으로서 역할을 할 수 있도록 다른 사람에게 기회를 줄 거야'라는 것이 어느 정도 조직문화 속에 합의가 되었거든요.

그래서 어깨를 많이 가볍게 합니다. 조직활동도 100명 모니터할 걸, 두 명이 더 있으면 20명~30명만 모니터하면 되니까. 조합원들이 모일 때 그런 이야기를 하죠. 저희가 '아자'라고 하거든요. '아이쿱 자원봉사'. 가입할 때 '조합에 자원봉사할 의지가 있습니까, 없습니까' 체크를 하게 합니다. 사무실 청소를 해도 되고 모니터를 10건을 해도 되고, 행사할 때 가위질, 풀질을 해도 되요. 역할을 작게 나눠서 임원들의 부담을 가볍게 하고, 활동 비용도 아끼는 거죠.

남미희(두레) — 아이쿱은 조합비 제도로 설계를 해놔서 단협이 지원하지 않더라도 조합비가 있으니까 조합원 활동을 고민할 수 있는 근거가 되죠.

백운정(아이쿱) — 다들 2월경에 총회하시잖아요. 저희는 3월부터 10월까지 조합원, 기초활동가, 임원 별로 교육 프로그램이 다 짜여 있습니다. 임원은 입문과 심화과정으로 나누어져 있고요. 10월에 다 끝이 납니다. 1년간 전국 동시에 실시하죠.

생협은 우리 특색을 살리지 못하고
마켓컬리나 큰 유통업체를 따라가려고 하다보면
가랑이가 찢어질 것 같아요.
오히려 우리는 현장 전략으로 가는 것이
더 맞지 않을까라는 생각해요.
오프라인 매장을 유지하고 여기에서 혼밥 할 수
있게, 장 봐가고 싶은 사람은 장 봐갈 수 있게,
술 한 잔 하고 싶은 사람은 술 한 잔 할 수
있게 말이에요.

남미희(두레) — 아이쿱은 어느 정도 경력 있고 활동을 열심히 하는 사람들에게 해외연수의 기회를 주고, 또 기금을 모아서 활용을 하더라고요. 이처럼 조합원에서 임원까지 성장 프로세스를 구성하고 각 단계마다 적절한 인센티브를 주고 본인이 선택하게 해야 한다고 생각해요.

신탁에서 이런 문자가 왔더라고요. 1만원 내면 10만 원짜리 여행을 보내주는 거예요. 그런데 10만원 여행을 가는 사람은 조합원 출자금 금고에 100만 원 이상 출자한 사람만 가능한 거죠. 노원 의료사협의 경우 비급여항목이 다 달라요. 조합원 할인, 대의원 할인가, 이사 할인가, 직원 할인가가 다 달라요. 이런 식으로 촘촘하게 설계를 해서 이사들에게 혜택을 주죠.

저희같이 조그만 생협의 이사는 이사가 되는 순간 돈도 내고 시간도 내고 책임도 져야 하죠. 어려울 때는 이사장이 어디 가서 돈도 빌려와야하고. 이런 무한책임을 누가 계속 질 수 있겠어요.

임채도(모심과살림) — 조합원 활동을 활성화하기 위해 필요한 것 중 하나가 활동가로서 자기 지향을 밝힌 분께 교육과 성장의 기회를 드리는 것이죠. 교육체계를 정교하게 만들고, 이분들에게 한살림 내에서 성장할 수 있겠다는, 예측가능한 미래를 보여드리는 것이 중요합니다. 또 핵심 활동가에 대해서 우대하는 인센티브제도도 마련해야 하지 않느냐는 의견이 있어요. 올해 초에 두레생협 총회할 때 보니 우수 조합원 활동가들을 따로 조직해서 프로그램화하는 것이 있더군요.

백운정(아이쿱) — 저희는 자연드림 마일리지라고 해서 조합원들이 오래 이용하거나 이용액에 대해 1년 뒤에 마일리지를 줍니다. 이용액에 따라서도 주고, 이용기간에 따라서도 주고, 10년 된 사람과 5년 된 사람과 마일리지가 다르죠. 자연드림에서 쓸 수 있도록 하고 조합비로도 낼 수 있도록 합니다. 또 활동가가 최저임금도 안 받고 활동비만 받는 상황에서 조직에 대한 비전이나 활동에 대한 비전이 있어야 활동이 지속가능하기 때문에 조합비 1만 원에서 200원을 활동가 기금으로 조성해서 교육이나 연수제도를 운영하죠.

임혜숙(한살림) — 한살림 고양파주, 천안아산 등은 돌봄기금을 마련한다고 들었어요. 돌봄사업을 하기 위한 재원이라고 해요. 한살림은 아이쿱과 달리 조합비를 받지 않죠. 그런 면에서 고양파주의 돌봄기금은 획기적이라는 생각이 들었어요. 한살림 고양파주는 구체적인 목적으로 기금을 모으겠다고 이야기를 했어요. 일본 생협에도 100엔 기금 같은 게 있잖아요. 한살림도 목적사업을 분명히 하고 기금사업을 하면 거부감이 덜하지 않을까요.

생협운동의 지속가능성

임채도(모심과살림) — 다음으로 생협이 지속가능한 운동이 될 수 있는가? 라는 근본적인 질문들을 드리고 싶습니다. 이 질문에 지역이나 연합회 차원에서 저마다 고민이 많은 줄 압니다. 크게 보면, 생협의 정체성 문제와도 결부되어 있고요. 그동안 소위 고도성장기 때는 추상적으로 고민했다면 지금은 절박함이 여느 때와 다른 것 같습니다.

남미희(두레) — 서울시에 시장활성화센터장으로 계시는 선생님을 모시고 매장을 계속 가져야 할 건지 고민을 하면서 제가 질문을 했어요. 자기정체성과 어떻게 차별화할 건지를 고민하지 않으면 문 닫아라고 하더라구요. 2014년 즈음에 두레연합회에서 유통플랫폼을 시도하려고 했었어요. 배송센터를 통해서가 아니라 매장에서 주문이 오면 직배송하는 시스템을 경기지역에 큰 매장을 갖고 있는 곳에서 시도해봤는데 결과적으로 실패했어요. 그 이유는 기존 기업형 대형매장 정도의 규모가 아니면 2~3천 가지 물건을 진열도 하고 배송 시스템도 갖추는 형태로 가져갈 수가 없는 거예요.

생협은 우리 특색을 살리지 못하고 마켓컬리나 큰 유통업체를 따라가려고 하다보면 가랑이가 찢어질 것 같아요. 오히려 우리는 현장 전략으로 가는 것이 더 맞지 않을까라는 생각해요. 오프라인 매장을 유지하고 여기에서 혼밥 할 수 있게, 장 봐가고 싶은 사람은 장 봐갈 수 있게, 술 한 잔 하고 싶은 사람은 술 한 잔 할 수 있게 말이에요. 우리가 어떻게 운영할 것인가가 문제가 아닐까, 최근에는 이런 생각이 적극적으로 들기 시작했는데 어떻게 풀어야 할지는 잘 모르겠어요.

생협 선배인 권영근 선생님이 ‘동네 미장원 또는 복덕방이 되어라’ 이런 말을 하셨어요. 실제로 온라인유통업체나 대형매장을 따라가려는 것보다 동네가게로 살아남는 방법을 고민하는 게 맞다는 것이 제 생각입니다. 앞으로 생협은 지역 네트워크에 기반하지 않으면 살아남을 방법이 없다고 생각합니다.

백운정(아이쿱) — 과거 조합원이 생협을 선택한 건 안전성이나 가격이라고 봐요. 요즘은 식품의 안전성 문제에 대해 예전보다 덜 민감해진 것 같아요. 그러면 브랜드별로 차별성을 이야기할 수밖에 없을 것 같아요. 한살림, 두레 물품의 차별성을 이야기하고 편의성을 쫓지 않을 수 없어요. 아무리 차별성이 있고 안전하고 가격이 좋아도 편리하지 않으면 요즘 사람은 원하지 않으니까요. 생협이 시중 물품과의 차별성 혹은 다른 매장과의 차별성과 편의성을 보장하기 위해서는 물류가 뒷받침되어야 하죠. 그런데 이것은 단협이 할 수 있는 문제가 아니다보니깐, 연대하거나 결합할 수밖에 없지 않을까 싶어요.

지금 오프라인 시장은 거의 성장을 멈추고, 온라인이 많이 확대가 되고 있잖습니까. 당일 배송은 안 되더라도 1일 전 배송 정도는 가능한 시스템을 갖춰야하지 않을까 싶어요. 부산은 지금 주문 후 2일 배송입니다.

임혜숙(한살림) — 생협이 지속가능할 것 같긴 해요. 집 근처에 대형마트가 있는데 거기 엄청 크게 내걸린 생산자 사진을 보면 ‘저거 원래 우리가 하는 건데’ 하는 생각이 들어요. 요즘 나라에서 국책사업으로 하는 푸드플랜이나 커뮤니티케어도 저희가 원래 그랬던 그림이고 지금까지 더 고민했던 것이기 때문에 어쨌면 우리가 더 전문가인 셈이죠. 위기가 기회가 아닐까 생각이 들어요. 자기정체성을 확실히 가져야 하죠. 우리 지역 매장 10개는 정말 다 달라요. 3개는 농촌 - 논산, 부여, 공주에 있고, 7개는 조합원들의 사는 형편이 나은 동네도 있고 못한 동네도 있어요. 저희는 사무국 회의 때 매장 전략을 다 다르게 세워야 하거든요. 매장 배달을 전체가 할 필요도 없어요. 아파트 밀집지역, 직장인들이 많은 데는 당일배달하구요. 저희 동네 같은 경우에는 대덕연구단지는 다 맞벌이하기 때문에 매장배달을 매일 할 필요가 없죠. 주 2회 배송하는데 월 공급액 1천만원 올랐어요. 일요매장도 다 열 필요 없고 매장별로 환경이나 조합원 특성, 타겟을 정해 정체성을 확실히 전달하면서

맞춤 전략을 쓰는 게 필요하다고 봐요.

우리가 신선제품을 공급하기 때문에 매장이 없을 수가 없어요. 그래도 직접 보고 사고 싶은 사람이 아직은 더 많거든요. 어쨌든 매장이 있어야 하는데, 매장을 유지하려면 조합원 활동과 연결되어서 한살림이 물건을 파는 곳일 뿐만 아니라 우리 생활에 필요한 곳이 되어야 하는 거예요. 커뮤니티케어가 됐든, 동네 사랑방이나 수다방이 됐든 한살림을 통해서 나의 욕구를 해결할 수 있다는 인식이 생기고 조합원들의 생활에 필요한 한살림이 된다면 살아남을 수 있다고 생각해요. 그리고 조합원 생활에 뭐가 필요한지를 알려면 활동가를 양성해서 그 니즈를 파악해야 하는 거죠. 동네별로 맞춤전략은 조합원 활동도 마찬가지고, 매장도 마찬가지고 디테일하게 들어가야 하는데 아직 디테일이 떨어지고 영성해요. 그런데 조합원들은 우리가 프로페셔널할 거라는 기대를 해요. (웃음)

백운정(아이쿱) — 그 강력함을 지역조합 하나가 해결하기는 시간이 많이 걸리고, 시간 걸리는 것만큼 임기가 와버리거든요. 그래서 연합조직이 그걸 만들고 합의를 만들어야 해요. 지역조합이 자기 조합 상황에 맞게 적용할 수 있도록 자치를 강화시키고요.

박태정(행복중심) — 지속가능할 것 같으니 저희도 매장을 겁 없이 내죠. (웃음) 이번에 매장 내는 곳이 아현동인데, 4천 세대 마포 레미안 푸르지오라는 합작 아파트가 있는 곳이에요. 이미 아이쿱, 초록마을, 올가 매장이 있어서 고민을 많이 했는데, 시장 분석했을 때 우리 생협이 장점을 살릴 수 있겠다고 판단했어요. 그곳은 대개 젊은 세대가 많아요. 중산층 부모를 둔 자식들, 30대 부모들이 많아요. 5~6살짜리 꼬마아이를 데리고 다니는 어린 부모가 많고요.

아현동 매장을 준비하면서 그곳 마포 엄마들 커뮤니티에 들어가 봤는데 무너져가는 공동체 속에서도 공동체적인 정서와 만남을 원하는 사람들은 있더군요. 문제는 이것을 누가 어떻게 끄집어내고 함께 할 것인가 하는 것이예요. 우리는 어떻게 주민들과 함께 하는 거잖아요. 여기서 가장 큰 핵심은 연합회가 버텨줘야 가능하다는 거죠. 생협이 어렵다고 하면 그걸 고민하는 단위가 있어야 해요. 회장단, 실무책임자들이 모여서 비용을 효율화할 수 있는 것들, 함께할 수 있는 것들이 무엇인지 연합회에서 많이 고민해줬으면 좋겠다

는 바람이 있어요. 생협도 어쨌든 지금 자본주의 사회라는 환경에서 운동하는 한 효율성의 문제를 해결해 나가야지요.

지역에서는 배달이 핵심이어서 배달을 하고 있어요. 효창동은 아파트가 멀리 있어서 배달을 해요. 배달이 없으면 안 되고, 배달로 또 일자리 창출도 하구요. 그 지역에서 우리만 할 수 있는 것들을 우리가 한다면 의미 있고 지속가능한 활동이 가능하다고 봅니다. 지역은 지역대로, 큰 단위는 또 나름의 그 본분을 열심히 하면 되겠지요.

연합회와 지역생협조직의 관계

임제도(모심과살림) — 그러면 전국연합조직과 지역 생협 사이의 관계는 어떠해야 할까요? 어떤 관계가 올바른 관계일까요? 원칙적인 이야기가 되더라도 연합이 이러해야 한다는 말씀도 좋고, 연합조직과 지역 생협, 각각 역할은 또 어떠해야 하는지에 관한 말씀도 주시지요.

백운정(아이쿱) — 저희는 MRM 제도를 만들었어요. Member Relationship Management입니다. 신규 조합원들이 용산에서도 가입하고 대전에서도 가입을 하잖아요. 요즘 조합원들이 다 온라인을 사용하니까 연합회에서 카톡, 페이스북 등으로 전체 조합원에게 메시지를 보냅니다. 신규 조합원들에게는 ‘가입한 걸 축하드립니다, 이런이런 혜택을 누릴 수 있고 지역조합에 가시면 이런이런 프로그램이 있다’는 걸 보내줘요. 또 직원들이 가입 축하 전화를 한 번씩 다 합니다. 그 명단을 전국에 다 보내주거든요. 자기 지역조합 사람들은 자기 조합에 가입하고 3개월 뒤에 지역조합에서 조직활동 차원으로 그분들과 모니터를 해요. ‘불편한 건 없습니까, 조합원님 여기 사시는데 우리는 여기 사무실이 있으니까 한번 오시면 마을모임도 있고 소모임도 있습니다’, 또 카톡으로 연합회에서 물품을 선물로 줘요. 꼭 체험해봐야 하는 물품 있잖아요. 유채유 같은 걸 한 번씩 꼭 보내드리고 또 3개월 뒤에 라면을 보내구요. 지역조합이 다 고민을 하기 때문에 연합에서 지역조합의 고민을 모아서 해결해보자라고 시스템을 만든 거예요.

임혜숙(한살림) — 연합이 분명히 역할을 해줘야할 부분으로 체계적인 조합원 중간리더 양성과정도 있어요. 제가 지역에서 오랫동안 강조했는데, 체계적인 중간리더 양성과정도 있어야 그 다음 조합원 리더도 나오거든요. 생협 정책제안 같은 건 한살림 혼자만으로도 힘들기 때문에 연합회간, 생협 전체의 힘으로 나라에 정책제안도 해야 할 것 같아요. 인사정책도 연합회에서 어느 정도 큰 틀을 가지고 있어야 한다고 봐요. 지역별로 상황과 범인과 회계가 다 다르지만, 한살림의 인사정책의 큰 틀을 연합회에서 정리해줬으면 좋겠고요.

그리고 조합원 관리정책을 주문상담실에서 하는데, 더 체계적이었으면 좋겠다는 생각도 합니다. 지역에서는 여기에 더해서 조합원들과 서로 밀착하는 그런 관계가 됐으면 좋겠다는 생각을 했어요.

남미희(두레) — 저희 두레생협은 그동안 물류 연합 수준을 유지하다가 연합회 강화의 필요성이 커지면서 연합회 마진을 만들고 연합회 차원의 사업과 통일적인 조합원 사업을 확대하려고 해요.

연합회가 강화되어야 하고, 두레가 지역조직의 연합이라는 것 외에 두레 자체로 브랜드 가치를 만들어서 누구나 두레를 쓰고 있을 때 ‘아 두레다!’ 하는 정체성을 만들어 봐야하지 않느냐 하는 이야기도 많았어요. 그런데 실제로 이게 구축이 쉽지 않더라고요.

연합회 제도의 문제도 조금 있는 것 같아요. 총회를 하면 크고 작은 단협들의 독립성이 워낙 강하고, 실제로 그게 저희의 역사이기도 해요. 이게 장점이어서 각각의 단협들이 강화되어 온 측면도 있는데 또 다른 한편으로는 집중되지 못해서 다른 생협이 성장할 때 두레는 연합회 전체가 성장하는 데 어려움을 겪었고 지금도 점프 업 되지 못하는 하나의 장애로 작동하지 않나하는 생각이 듭니다.

4대 생협연합회가 각자 자기 체계가 구축되어 있잖아요. 개별 연합회가 아니라 생협 부문 전체로 우리의 생협이라고 하는 조직들이 시장 경제 안에서 얼마나 유효한가, 소비자자들이 협동조합으로 사업을 해 나갈 때 어떻게 설계하면 가장 효율적인가, 이런 것을 같이 고민할 수 있으면 좋겠다는 생각을 많이 해요.

실제로는 이런 것이 전국생협연합회를 제대로 구성하지 못해서인가 생각도 들어요.

이렇게 각 생협연합회도 각자도생하고 있는데 또 단협으로 내려오면 단협도 각각 고생하고 있는 실정이고요. 우리가 대안경제를 하자고 하면서 실제 이래서 되겠는가? 이런 생각이 최근에 많이 들더라고요.

백운정(아이쿱) — 저도 같은 생각이예요. 겉으로 드러나는 것만 보면, 조합 하나가 어떤 활동이나 사업성을 발휘했을 때 홍보나 유통업체로밖에 취급이 안 되잖아요. 우리는 운동성을 가지고 가는데, 받아들여지는 건 그렇단 말이에요. 생협이라고 하면 친환경, 유기농만 일반 시민들은 떠올리는데 협동조합의 운영원리로 운영되는 조직이라는 것을 일반에 인식시키는 일이 필요하다, 그 인식의 전환을 생협전국협의회가 맡아야 하지 않을까 생각해요.

임채도(모심과살림) — 여러 조건이 좋지 않은 현 상황에서 연합과 지역이 서로가 서로에 대해 요구하는 것이 많아지는 건 일면 당연하겠지요. 하지만 연합회라고 주머니에서 콧감 빼주듯 용한 재주는 없다는 현실도 인정해야 할 것 같습니다. 연합의 질과 수준이라는 것이 지역조직과 그 연대의 질, 수준을 뛰어넘을 수는 없지요. 다만, 분명한 것은 영킨 실타래를 먼저 풀 수 있는 열쇠는 연합회가 쥐고 있지 않나 생각합니다. 여러 가지 문제를 감안하더라도 연합회가 먼저 손을 내밀고, 먼저 희생해야 한다는 것입니다. 결국 연합회가 자신이 기초하고 있는 지역조직 상황을 잘 파악하고 지금 같은 어려운 시기에 지역이 뭘 가장 필요로 할까 잘 들여다보고, 우선 연합에서 신뢰성 있게 지역조직을 잘 도와줄 때 새로운 기운이 싹틀 수 있지 않을까 생각해 봅니다.

오늘 긴 시간 많은 말씀을 주셨습니다. 처음으로 마련한 이 자리에서 생협 지역 이사장님들의 목소리를 통해 지역의 깊은 고민과 치열한 노력들을 조금이나마 알 수 있었습니다. 오늘 비록 문제 해결의 열쇠를 찾지는 못했지만 서로 같은 고민을 하고 있는 동시대의 생협인이라는 동질감, 연대의식을 느낄 수 있었습니다. 특히 최근 생협이 처한 어려운 상황에서 지역 이사장님들의 헌신과 수고로움에 감사와 존경의 마음을 표하지 않을 수 없습니다. 조금 전 어떤분의 말씀처럼, 우리에게 좋은 것이 아니라 모두에게 좋은 것을 찾는 협

동의 마음을 갖고 가까운 곳에서부터 실천한다면 희망은 멀리 있지 않다고 생각합니다. 앞으로 저희 모심과살림연구소도 지역 생협의 든든한 동반자가 되도록 노력하겠습니다. 멀리서 참석하시고 좋은 말씀 주셔서 거듭 감사합니다.

빠른 배송의 시대, 생협이 대응과 준비

편함과 불편함, 그 사이에서

- 한살림 실무자 관점에서 본 온라인 배송시장

김우영 — 한살림사업연합 사업기획팀

현재 소비자는 시간을 절약하고 편리함을 찾고자 한다. 이를 위해 추가 비용을 지불하는 소비자가 많아지고 있다. 불과 몇 년 전까지만 해도 유통시장은 동네슈퍼마켓과 시장, 대형마트가 주를 이뤘다. 기업형 슈퍼마켓(Super Supermarket, SSM)과 편의점이 등장하면서 지역상권과 편의성 사이의 갈등 등 오프라인 영역의 개편이 식품유통 시장의 주요 이슈였다면, 이제는 온라인 유통기술의 발달, 유통채널의 다양화, 온라인 콘텐츠 및 정보 생산·확산 가속화 등 온라인 영역의 확장 및 오프라인 식품유통 채널의 위기가 주요 이슈이다.

오프라인 유통시장은 채널별로 취급 물품과 가격이 구분되어 있고 소비자는 각자의 소비 성향에 맞는 오프라인 채널을 주로 이용하고 있다. 반면 온라인 유통시장은 한 온라인 채널이 다수의 오프라인 채널보다 압도적으로 많은 모든 물품을 취급하고, 소비자는 시간적·물리적 제약에 구애받지 않고 여러 온라인 채널을 이용하는 형태를 보인다. IT 기술의 발달, 데이터 전송속도의 증가, 스마트폰의 대중화 등으로 웹뿐 아니라 모바일로 원하는 상품을 쉽게 주문할 수 있다.

또한 신규 업체의 과감한 기술 투자, 포장기술 및 콜드체인 등 유통기술의 발달로 신선 농산물의 유통 여건이 빠르게 변화하고 있다. 주문·집품 자동화 등 집·배송 기술의 발달과 빅데이터의 도입, 수도권 물류단지 조성 등으로 생산지에서 물류를 거쳐 가정까지에 이르는 리드타임¹⁾이 단축되고 있다. 이러한 여건의 조성과 맞물려 온라인 유통채널들은 익일배송, 당일배송, 초일배송 등의 전략을 구사하며 경쟁을 시작했다. 이제는 ‘새벽배송’, 한 단계 더 나가 ‘1시간배송’이 온라인 식품유통채널의 생존 기준이 되고 있다.

오프라인 업계의 대응과 소비자의 자각

새벽배송을 앞세운 온라인 유통채널의 강세로 오프라인 유통채널은 고전하고 있다.

1) Lead time, 물품의 주문일시에서부터 인도일시까지의 경과 시간

산업통상자원부 집계에서는 2018년 온라인판매중개업체와 온라인판매업체가 약 16% 성장한 것에 비해 대형마트, 백화점, SSM, 편의점 등 오프라인 업체의 매출은 약 2% 성장에 그친 것으로 나타났다.² 이는 오프라인에서 온라인으로 소비 패턴이 빠르게 이동하고 있다는 것을 의미한다.

이러한 상황이 가속화될 것으로 전망되면서 오프라인 유통기업들은 최근 온라인 새벽배송 시장에 진입하고 있다. 이에 따라 기존 온라인 플랫폼사와 스타트업, 대형 유통기업들 간의 경쟁이 심화될 것으로 전망된다. 새벽배송은 신선식품 유통에 필요한 콜드체인 시스템, 야간 집품·배송 인력 운영으로 인한 1.5~2배의 인건비, D-0 주문에 대응하기 위한 재고비용, 보냉을 위한 포장비용 등이 추가로 발생한다. 여기에 자본력을 갖춘 대형 유통업체들이 적극적인 마케팅과 할인 프로모션을 진행하면서 마진보다는 점유율 확대를 위한 경쟁이 심화되고 있다.

한편 온라인 식품 배송이 증가하면서 과도한 일회용품 사용의 부작용이 대두되고 있다. 상온품과 냉장품, 냉동품을 온도에 맞게 구분 배송하기 위한 스티로폼 상자, 은박 코팅상자, 아이스팩, 에어 완충재 등의 사용이 급증하면서 새벽배송을 이용하는 소비자들 사이에서 일회용품 사용에 대한 불만과 개선 요구가 확대되고 있다. 이에 따라 최근 주요 새벽배송 업체들은 자체적으로 친환경 포장재를 개발하는 등의 기술 투자를 하고 있다.

새벽배송의 확대는 기업의 매출 확대와 일자리 창출 등 경제 측면에서 긍정적으로 볼 수 있지만, 한편으로는 물류와 배송 영역의 노동 강도가 점점 세지며 이에 대한 우려와 처우 개선 필요성도 제기되고 있다.³

2) 식품외식경제(<http://www.foodbank.co.kr/news/articleView.html?idxno=57559>)

3) “편리”와 “미안” 사이, 빅터뉴스 2019.5.10. 기사

한살림 주문공급의 변화 과정

한살림은 1986년 한살림농산⁴을 열면서 식품의 주문 배송시장이 일반화되기 전부터 조합원 직접 배송이라는 ‘주문공급’을 시작했다. 초기에는 수도권 지역을 중심으로 조합원 다섯 가구 이상이 공동체를 구성하여 공급을 받는 공동체공급제도⁵를 운영하였다. 공동체공급제도는 급격한 도시화로 인해 단절되는 이웃의 관계를 다시 회복시키며 도시 공동체운동의 가능성을 보여주었다. 그러나 여성의 경제활동 참여 증가로 공동체 활력과 지속성이 낮아졌고 창고형 대형마트의 출점 확대, 주말을 이용해 장을 보는 비중 증가로 매장 역할이 높아지기 시작했다. 다수 조합원의 이용 편의성을 높이면서 한살림운동의 지역별 거점 마련을 위하여 1990년대 말부터 매장 개설 필요성이 대두되었다. 이후 전국적으로 매장 개설에 역량을 집중하면서 주문공급 사업 비중은 상대적으로 감소하기 시작하였다.

한편 2000년 이후 먹거리 관련 사고가 자주 발생하면서 소비자의 불안이 확대되었다. 대중매체를 통해 친환경농산물에 대해 소비자의 관심이 확대되고 조합원 가입 및 생협 사업이 급성장하던 시기이다. 2002년, 한살림사업연합이 설립되어 구매, 물류, 전산, 홍보 등의 업무가 통합되었고, 회원생협 설립 증가가 이어졌다. 또한 인터넷 쇼핑의 대중화에 대응하여 장보기 웹페이지 개설, 통합 전산시스템 구축 등을 통한 사업 활성화, 업무를 효율화 등 온라인사업을 개선하기 위한 여러 노력을 시작했다. 공급 가능 지역을 확대하기 위하여 도서산간 및 조합원 분포가 낮은 지역에 택배 공급을 도입하였다.

2010년대 이후에는 친환경식품의 대중화가 진행되고 외식산업 및 다양한 식품 유형의 발달, 소비 다양화로 생협이 추구하는 농식품의 친환경성과 안전성의 가치가 다수의 소비자가 선호하는 다양성과 편의성의 가치를 넘기 어려운 시대가 되었다. 생활

4) 당시 한살림농산 설립 취지문(한살림을 시작하면서)을 보면 “갈수록 더해지는 분열, 불신과 공해가 만연하는 죽음의 삶을 협동과 화합, 믿음이 가득한 살림의 삶으로 자연과 인간, 인간과 인간의 올바른 관계를 이루려는 한살림 운동을 펼쳐 나가고자 한살림농산을 개설한다”라고 밝히고 있다(조완형, 2012).

5) 당시에는 전업주부의 비율이 높고 이웃 간의 담장이 낮아 공동체 조직이 가능했던 시기였다. 시간이 지남에 따라 공동체 구성 요건은 5가구에서 3가구로 축소되었고 이후에는 개별 조합원으로 기준을 축소하였다.

패턴이 변화하고 대형마트 친환경 코너 확대 등 친환경 농식품을 이용할 수 있는 곳들이 확산되기 시작했다. 이에 따라 점차 조합원을 조직하기 어려워지고 생협 운동에 대한 조합원 의식 약화와 이용 둔화가 이어졌다.

한살림의 경우 일부 지역에서는 주문공급을 이용하는 조합원을 조직하고자 지역 공급제도(공급실무자가 담당하는 지역의 조합원과 관계를 형성하고 동반 성장해가는 것 등)를 시행했다. 반면 인력관리를 절감하고자 공급(배송) 업무를 외부 위탁했으나 큰 효과를 얻지 못했다. 대다수 조합원들이 낮 시간에 사회·경제활동에 참여하게 되면서 조합원을 직접 만나는 기회가 줄었고, 공급실무자에 익숙한 조합원 중 일부는 위탁공급으로 전환되자 주문을 줄였기 때문이다.

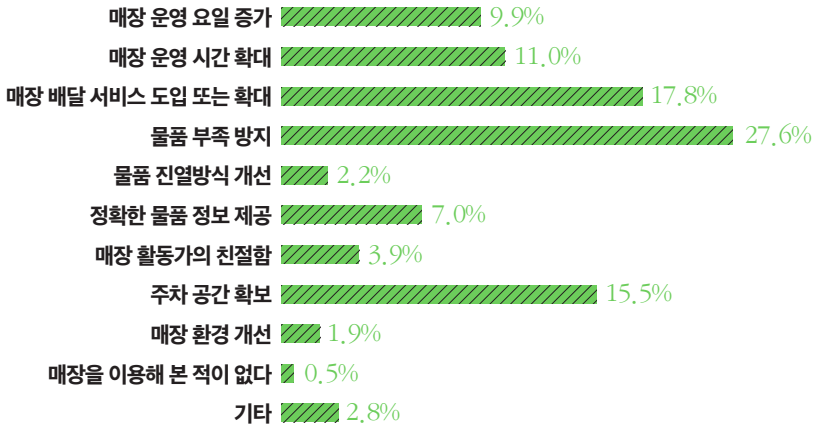
2010년 이후부터는 한살림, 아이쿱생협, 행복중심생협, 두레생협 등 각 생협연합회의 온라인사업 차이가 분명하게 나타나기 시작했다. 우선 물류센터 전략에서 차이가 나타난다. 한살림의 경우 조합원은 수도권을 중심으로 전국에, 생산자 또한 전국에 분포해 있다. 경기 광주시에 이어 안성시에 통합물류센터를 구축한 것은 전국 생산지의 물품을 효율적으로 수집하여 전국 조합원에게 효율적으로 배분하기 위한 교통 및 운송 여건을 고려한 것이었다.

생협연합회별 특성에 맞는 독창적인 주문·집품·배송 시스템이 구축되었고, 배송 상자 및 보냉재 등 포장 방식 또한 자체 연구를 통해 다양한 방식으로 개발해 도입하였다. 생협별 공급센터 운영 여부 및 온라인사업 통합 여부, 공급자의 위탁 여부에서도 차이가 발생하기 시작했다. 이에 따라 현재 각 생협연합회별로 생산-물류-가정 리드타임은 D-3에서부터 D-1까지로, 지역별 주간 공급횟수는 1회에서부터 5회까지로 다양한 형태를 갖추게 되었다.

한살림 조합원이 경험하는 불편함과 개선 제약 요소

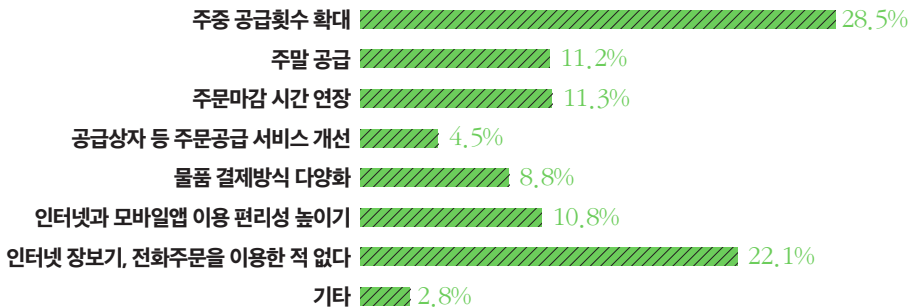
한살림 조합원 의식조사(2018년)에 의하면 매장 이용시 불편함에 대해 물품부족(28%), 운영시간(21%), 배달 서비스 부재(18%), 주차공간 부족(15%)으로 응답했다. 주

<그림1> 한살림 매장 최우선 개선점(2개)



출처: 2018 전국한살림조합원 의식조사(모심과살림연구소 홈페이지)

<그림2> 한살림 주문공급(홈페이지 주문) 최우선 개선점(2개)



출처: 2018 전국한살림조합원 의식조사(모심과살림연구소 홈페이지)

문공급 즉 온라인 시스템에 대해서는 응답자의 40%가 공급을 받는 횟수·요일이 적은 것에 대해 불편함을 느꼈다.

한살림 물류는 한살림사업연합에서 생산자로부터 물품을 직매입한다. 매년 당해 연도의 농축수산물, 가공품, 생활용품 등의 생산량과 조합원 이용량 등 기본 정보를 토대로 시장 가격 등의 추가 정보를 반영하여 다음 연도의 생산·취급계획과 매입·공급가격을 수립한다. 수립한 계획에 따라 해당 물품을 기간별로 온라인 장보기에 등록하면 조합원은 이를 보고 주문하고, 물류센터에서는 취합된 주문량을 생산지에 발주

한다. 그리고 생산지에서는 해당량을 수확·제조하여 물류센터에 입고하고, 물류센터에서는 입고된 물품들을 각 매장과 조합원별로 집품하여 각 회원생협의 매장과 공급센터로 배송하여 조합원에게 전달하게 된다(<그림 3>).

<그림3> 한살림 생산-유통-소비 체계



한살림은 고유한 물품개발·취급 기준⁶과 생산·출하 기준⁷으로 자체 물품 브랜드를 운영하며, 해당 물품 생산을 각 생산지에 위탁하는 방식이다. 이에 한살림 물품에는 생산지 로고가 아닌 한살림 로고 및 인증 정보 등이 표시된다. 한살림사업연합은 유통전문판매원으로서 생산지에서 생산한 물품의 판매와 품질 등에 대한 책임을 가진다. 이러한 측면에서 자체 물류센터를 운영하지 않고 택배회사를 통해 생산지에서

6) 안전성과 친환경성을 가장 우선시한다. 그리고 제철 작물을 중시한다. 시설재배(비가림, 하우스, 유리온실, 터널, 멀칭, 수막) 농산물은 인정, 수용하지만 가온재배는 생육초기(육묘기간), 동해피해 방지 등 특별한 경우 외에는 인정하지 않는다. 농약(유기합성농약)과 화학비료를 최대한 배제하고 줄이기 위해 노력하는 농산물을 개발·취급하고, 무농약, 무화학비료 유기농산물을 우선적으로 개발·취급한다. 작물을 인위적으로 조정하는 호르몬제(성장조정제)를 일절 사용하지 않은 농산물을 개발·취급한다. 외국 농산물의 범람으로 생산을 위협받는 국산 농산물(잡곡, 한우고기 등)을 개발·취급한다.

가공품 원료는 국산, 유기농, 무농약, 자주인증 농산물을 기본으로 하며, 이러한 원료 농산물을 확보하기 어려운 경우 국산 일반 농산물 원료 사용 가공품의 개발·취급도 고려한다. 가공품 원료는 한살림 생산자가 직접 재배한 원료 농산물을 우선적으로 개발·취급한다. 화학 식품첨가물을 사용하지 않거나 최대한 배제하는 가공품을 개발·취급한다. 품질과 가격 차별성과 유리성이 있는 물품(수산물과 환경물품 등)을 개발·취급한다. 생산협동체의 조직에서 협동적으로 생산 출하하는 물품을 우선적으로 개발·취급한다. 친환경적인 생산방법과 이런 방향으로의 의지가 담긴 물품을 개발·취급한다. 국산(연근·해산 우선, 원양산 포함), 자연산 수산물(어패류)을 우선 취급하고, 인공 양식의 경우 항생물질을 사용하지 않으며, 수입산은 취급하지 않는다(한살림 장보기).

7) 농지 및 재배포장 관리 기준, 종자와 모종, 유기재배 퇴비 기준, 재배방식 기준, 가격 적용 기준 등의 공통기준, 벼, 잡곡, 과실, 서류, 양념채소, 근채류, 과채류, 엽채류, 김장채소, 버섯, 유정란, 한우, 국산사료 한우, 돼지, 육계, 오리, 꿀, 로얄제리·화분 등 품목별 세부 기준, 품온관리 매뉴얼, 저농약 과실류, 토박이씨앗살림 등 한살림 자주기준, 한살림 금지농약 등으로 구성되어 있다(한살림 장보기).

소비지로 직접 배송하는 소셜 커머스⁸, 오픈마켓⁹ 등과 차이점을 가지고 있다.

한살림은 경기도 안성시에 위치한 통합물류센터를 통해 전국에서 생산된 물품을 수집하고 전국 매장과 조합원에게 분배하고 있다. 이러한 체계 속에서는 조합원 주문량이 생산지에 전달되어 생산지에서 수확·제조하는 시간과 물품을 물류센터에 전달하는 시간을 포함하여 1일이 소요된다. 그리고 도착한 물품이 물류센터에서 분류·재포장·집품되어 출고 대기까지의 시간을 포함하여 1일이 소요되며, 각 지역으로 배송하여 매장과 공급센터 및 조합원에게 배송되는 시간을 포함하여 1일이 소요된다. 사업 구역을 수도권 내로 한정하고 자체 물류센터를 운영하는 새벽배송 업체 등과 차이점을 가지고 있다.

소셜 커머스 등이 리드타임 측면에서 한살림보다 우위에 있을 수 있는 요인은 배송을 택배회사에 위탁한 것, 사업 구역을 수도권으로 한정된 것이다. 또 다른 주요 요인은 새벽배송 업체의 경우 주문이 마감되기 전에 최종 주문량을 예측하여 생산지에 발주하고 물류센터에 미리 입고시키고 집품까지 진행하는 방법을 택한 것이다.

한살림이 리드타임을 단축시키기 위해서는 물류센터를 거치지 않고 택배회사를 통해 직접 배송하는 온라인 플랫폼 역할만 하거나, 물류센터를 중부권과 남부권 등으로 분화하고 각각의 사업 구역을 한정시켜야 한다. 또한 예측 발주량과 실제 주문량과의 차이 수량만큼은 생산자 또는 조합원 등 어느 단위에서든 부담해야 한다는 것을 고려해야 한다.

한살림은 자체 취급 기준을 갖고 있기때문에 검수를 위해서 특정 물품을 제외하면 물류센터를 거치는 과정이 필요하다. 물품의 취급 유형과 유통 방법이 다르기때문에 특정 물품을 제외하면 택배회사를 통해서는 배송이 어렵다. 또한 농산물이 계

8) 소셜 커머스는 페이스북, 트위터 등 소셜네트워크서비스(SNS)를 활용하여 이루어지는 전자상거래의 일종으로 일정 수 이상의 구매자가 모일 경우 가격적인 할인가로 상품을 제공하는 판매 방식이다(농식품유통연구원 유통연구소, 2017).

9) 오픈마켓이란 온라인상에서 개인이나 소규모 업체가 개설한 점포를 통해 구매자에게 직접 상품을 판매할 수 있도록 하는 전자상거래 사이트를 총칭하는 말로써, 홈쇼핑이나 백화점 또는 대형마트 업체 등이 운영하는 일반적인 인터넷 쇼핑물과 달리, 제품 생산업체와 판매자 간의 중간 유통마진 없이 직접 구매자에게 제품을 판매할 수 있기 때문에 상품가격이 비교적 저렴하다(농식품유통연구원 유통연구소, 2017).

확대로 생산되지 못하거나 특정 계절에만 공급되는 경우, 시중 농산물 가격이 폭·등락하는 경우 등 내외부 요인으로 인하여 주문량을 정확하게 예측하는 것은 매우 어렵다. 예측에서 발생한 오차를 생산자와 조합원이 감당하는 데에 비용이 발생하고, 오차율을 줄이기 위하여 정교한 전산 프로그램을 도입하는 데에도 높은 비용이 발생한다.

즉 조합원 요구의 충족을 위해서는 생산지에서 출발하여 물류센터를 통해 조합원에게 도달되기까지 물품이 유통되는 모든 과정에서 비용이 추가로 발생하게 된다.¹⁰⁾ 이러한 추가 비용을 투입해서 조합원 편의성이 개선되고 이용 증가로 이어지는 긍정적 효과가 더 클 것으로 판단된다면, 생산자와 조합원이 결의를 통해 비용을 분담하는 것이 필요하다. 다만 한살림 리드타임의 개선 방향 수립 시 대다수 조합원이 분포한 수도권에 집중할 것인지, 전국의 균형을 고려할 것인지 검토하는 것이 필요하다.

한살림 변화 방향과 요구에 대한 의견

한살림운동의 지속 가능성을 위한 변화는 끊임없이 시도해야 한다.

한살림의 지향점은 친환경 농업 환경을 조성하는 생산자와 이에 공감하는 조합원 조직화를 통한 생명살림운동 확산에 있다. 한살림은 농식품 시장, 사회적경제 시장 안에 있다는 것을 인식하고 그 속에서 사회적 고유성과 유용성을 확보하는 것이 필요하다. 일반 소비자가 한살림에 관심을 갖게 되고, 조합원이 되어 한살림운동 참여할 수 있도록 일반 소비자의 눈높이를 충족시킬 수 있도록 준비 해야 할 것이다.

10) 상온품·냉장품·냉동품 배송용 포장재별 평균 가격

포장재	①일반 종이상자	②은박 코팅 종이상자	③스티로폼 상자	④드라이아이스	⑤아이스팩
개당 가격(원)	860	1,300	2,000	396	180

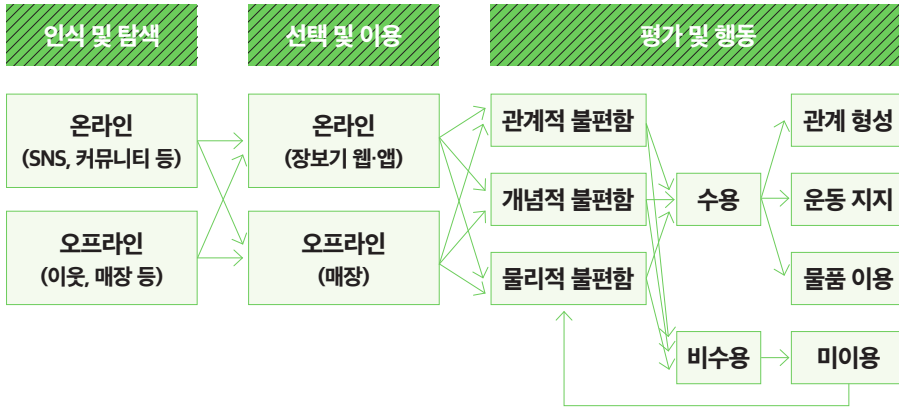
상온품·냉장품·냉동품 최소 발생비용: 상온품 860원(①), 냉장품 1,480원(②+⑤), 냉동품 2,576원(③+④+⑤)

수용 가능한 긍정적 불편함이 될 수 있도록 개선해야 한다.

불편함¹¹⁾은 인간이 주관적으로 설정한 편안한 상태보다 부족한 상태¹²⁾로 제품이나 서비스를 이용하는 과정에서 발생하는 물리적 불편함, 문화나 관습의 변화로 인해 발생하는 개념적 불편함, 자신 또는 타인과의 관계 등에서 발생하는 관계적 불편함으로 구분할 수 있다.¹³⁾ 한살림은 직거래 유통사업을 기반으로 운동하는 조직이기에 인구세대와 소비패턴의 변화는 한살림 운동을 위한 유통사업에도 영향을 미친다. 대형 유통업체를 기준으로 삼는 것이 아닌, 일반 소비자와 조합원의 생활 요구를 충분히 담아내는 것을 목표로 빠르진 못하더라도 적극적으로 대응하는 것이 필요하다. 일반 소비자가 온라인 또는 오프라인 채널에서 필요 욕구를 인식하고, 충족을 위해 탐색하고, 한살림을 선택하여 조합원이 되어 경험하게 되는 물리적·개념적·관계적 불편함을 주목해야 한다.¹⁴⁾ (<그림 4>).

-
- 11) 사전적 의미에 따르면 '불편하다'는 단어는 '어떤 것을 이용하는 것이, 몸이나 마음이, 다른 사람과의 관계가 편하지 아니한 것' 등 크게 세 경우에 사용되는 형용사다. 어떠한 경우에서든 '편하지 아니한' 것을 불편한 것이라고 한다면, 불편함은 편안함과 상대적 개념이거나, 편안함이 있어야 존재할 수 있는 종속적 개념인 것으로 이해된다.
 - 12) 편안함에 대하여는 '인간과 환경 사이의 쾌적한 생리학적·심리적·물리적 조화(Slater, 1985)' 또는 '환경이나 상황에 대한 반응으로 주관적 복지감과 관련된 사람의 상태(Richards, 1980)'로 정의된다. 이에 불편함은 '인간이 상황 또는 환경 등 인식한 여러 요소에 대한 주관적 해석으로, 인간이 주관적으로 설정한 편안한 상태보다 부족한 상태라고 정의할 수 있다.
 - 13) 각각의 불편함은 영향을 미치는 기간·시간, 불편함을 인지할 수 있는 가능성, 불편함을 회피할 수 있는 가능성 등의 특징을 가지고 있다. 물리적 불편함은 주로 이용 기간 내에 발생하므로 영향을 미치는 기간·시간은 상대적으로 짧을 것이고, 인지가 쉽고, 회피하기 쉬운 편에 속한다. 개념적 불편함은 영향을 받는 기간·시간이 매우 길고, 기존의 문화와 관습에 익숙해진 경우엔 어떠한 내외부적 요인 없이는 불편함을 인지하기 어려울 것이고, 인지하더라도 회피하기 어려운 편에 속할 것이다. 관계적 불편함 또한 인간 관계에 따라 다르지만 가족이나 친구, 직장 동료 간의 관계에서 발생한 불편함의 경우 영향을 미치는 기간·시간이 길 것이고, 인지는 쉽지만 회피는 어려운 편에 속할 것이다.
 - 14) 물품을 이용하면서 물리적 불편함을 인지한다면 회피로 이어지기 쉬울 것이다. 즉 물품이나 서비스는 미이용 또는 이탈의 주요 요소라고 할 수 있을 것이다. 한살림의 많은 조합원들이 실천하고 있는 생활 운동에 대해 개념적 불편함으로 인지하게 된다면 회피 또는 외면하기 어렵게 될 것이다. 이런 불편함을 긍정적으로 인식하고 지지할 수 있도록 해야 한다. 관계적 불편함의 경우, 이웃이나 친구가 조합원으로서 실천하는 운동 또는 생각, 권유를 지속적으로 경험하는 경우가 될 수 있을 것이다. 이 또한 회피나 외면이 아니라 긍정적으로 작용될 수 있도록 조합원 가입 권유 등의 과정은 섬세해야 한다. 조합원이 각각의 불편함에 대하여 수용하는 것으로 평가한다면 이후의 행동은 물품 이용, 운동지지, 관계 형성 등으로 이어질 것이고, 반면 수용하지 않는 것으로 평가한다면 더 이상 한살림을 이용하지 않게 될 것이다.

<그림4> 한살림 조합원의 '인식 및 탐색 → 선택 및 이용 → 평가 및 행동' 프로세스 예



환경을 생각하며 실천하는 것을 더 잘 알려야 한다.

한살림은 기존에 잘 하고 있는 것을 홍보하는 데에 익숙하지 않다. 최근 새벽배송업체 등은 포장재, 플라스틱 문제 등으로 전용 친환경 배송상자와 보냉재 사용을 홍보하고 있다. 한살림은 이보다 한참 오래전부터 공급상자, 보냉상자, 보냉팩, 재사용병,



한살림 공급상자(1997~현재)

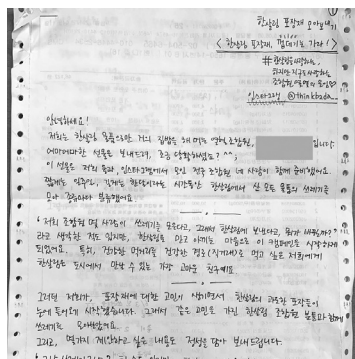
우유팩 등을 회수하여 재사용, 재활용해하고 있다. 특히 한살림의 공급상자는 5~15회 가량 재사용 하고 있다.¹⁵ 조합원에게 공급상자, 주문공급 등 기능적 언어로 설명하는 것이 아닌 ‘살림상자’, ‘살림배송’ 등 한살림운동의 의미와 가치가 담긴 언어를 만들어 가는 접근방식도 필요하다.

편함은 지속불가능함을 인식해야 한다.

인간은 끊임없이 편함을 추구한다. 편한 것으로 인식되던 것은 곧 새로 개발된 기술과 서비스 등으로 불편한 것으로 전환된다. 편함은 주관적이며 지속 불가능한 특성을 가지고 있다. 지금 온라인 배송 시장이 10년 후 어떻게 변화되어 있을지 예측하기 어렵

15) 최근 스티로폼 상자의 대체재로 은박 코팅 종이상자가 일부 업체들을 중심으로 도입되고 있지만, 업체에서 공급 후 재사용하지 않기 때문에 1회 사용 후 폐기된다. 신선도 유지에는 좋지만 은박 코팅의 분리 배출이 용이하지 않은 한계가 있다.

다. 신속함과 신선함 등 편함이 완전히 충족된 온라인 배송품의 결제금액에서 배송비와 포장재비를 제외한 먹거리 본연의 금액 또는 가치의 비중이 얼마나 되는지 생각해볼 필요가 있다. 배송에 사용한 포장재들은 모두 한두 끼 정도의 식사를 해결하기 위한 것들이다. 가정에서 배출한 스티로폼 상자, 플라스틱, 비닐이 어디로 가고 다시 어떻게 돌아오는지에 대하여 사회적으로 조명되고 있음에도 가정의 복도 또는 분리수거장에는 이러한 것들이 쌓이는 속도가 더욱 빨라지고 있다.



한살림 조합원의 편지 (출처: 한살림페이스북)

얼마 전 한살림 사무실에 조합원들이 보낸 소포가 도착했다. 소포에는 한살림 물품을 포장했던 비닐과 플라스틱 포장재들, 그리고 직접 작성한 편지가 들어있었다. ‘한살림을 사랑하는, 하지만 지구도 사랑하는 조합원 몇몇의 모임’의 ‘한살림 포장재 어택’이라고 불리는 의미있는 행동이었다.¹⁶ 편함의 지속 불가능함, 편함의 불편함에 대하여 더 많은 조합원, 소비자들이 인식하고 행동하는 것이 필요하다.

작은 변화 속에도 많은 이들의 노력과 헌신이 담겨 있다.

리드타임 단축과 배송일 확대를 위해서는 생산지, 물류센터의 시간을 단축시켜야 한다. 생협 배송 담당자는 더 넓은 지역을 더 많이 다녀야 하며, 전산 담당자는 이를 뒷

16) 한살림 페이스북(<https://www.facebook.com/hansalim1986/posts/2540129029333123/>)

바다생각 인스타그램(https://www.instagram.com/thinkbada_/?hl=ko)

받침하기 위해 새로운 프로세스를 개발해야 한다. 이 외에도 구매, 홍보, 주문상담, 품질관리 담당자도 물품이 생산지에서 조합원에게까지 원활하게 공급되도록 지원하게 된다. 한살림은 생산자와 소비자 양쪽에 적절한 물품 가격을 형성하기 위해 최소한의 운영을 위한 마진 구조를 가지고 있다. 대기업과 같은 막대한 투자 여유자금을 가지고 있지도 않고, 투자 유치를 하지도 않는다. 따라서 사용할 수 있는 비용에 한계가 있다.

많은 제약 조건 속에서도 2020년에는 조합원의 주문공급 이용의 불편함을 조금이라도 개선하기 위하여 변화를 준비 중이다. 전국 실무자와 활동가들이 매일 변화를 위한 구체적 계획을 수립하고 조합원 및 생산자와 소통하고 있고, 조합원과 생산자 대표들이 매월 회의하고 변화를 위하여 각종 안건에 대해 논의하고 결의하고 있다. 많은 조합원들은 한살림의 작은 변화에 큰 편함을 얻기 어려울 수 있을 것이다. 그러나 그 작은 변화에도 수많은 영역에서의 보이지 않는 많은 노력과 헌신이 담겨 있음을 알 수 있기를 바란다.

김우영 - 2010년부터 2014년까지 한살림고양파주 공급팀에서 조합원 가정에 물품을 전달했습니다. 현재는 사업 현황 분석, 주문공급시스템 개선 프로젝트, 결제시스템 개선 프로젝트를 진행하고 있다.

까닭모를 불편함은 없다 협동조합이라서 불편한 것이 아니라 협동하지 않아서 불편한 것

김신양 — 한국사회적경제연구회 회장

나는 어떤 선택을 할까?

질문 하나.

만약 조합원이 월 1회 3시간씩 매장에서 자원봉사를 해서 구매 가격이 30% 정도 낮아진다면 귀하는 자원봉사를 하시겠습니까?

질문 둘.

만약 현재 구매 가격이 대폭 낮아져서 매장에서 장을 볼 때 카트를 밀고 다니기 어려울 정도로 북적거리고 계산대 앞에서 2~30분간 줄을 서서 기다려야 한다면, 조합원을 유지하겠습니까?

만약 지금 생활협동조합의 조합원들이나 조합원으로 가입하고자 하는 이들에게 이런 질문을 던진다면 어떤 답이 나올까? 예상컨대 첫 번째 질문에서 적극적으로 가입하겠다는 이들은 평소 생협의 물품을 이용하고 싶었으나 가격대가 부담이 되는 이들일 것이다. 또는 조합원이기는 하지만 소득이 낮은 이들은 두 손 벌려 환영할 것이다. 반면 직장 일로 아주 바쁘거나 돈 걱정 없이 사는 이들에게는 굳이 황금같은 시간을 3시간이나 투자해서 할인을 받는다는 제안이 썩 매력적으로 다가오지 않을 수도 있다.

두 번째 질문에 대한 반응은 어떨까? 첫 번째 질문과 마찬가지로 가격대가 떨어진다면 그런 불편쯤은 감수하겠다고 하는 이들도 있을 것이고, 싸게 사는 건 좋지만 사람들과 부대끼고 한참을 줄을 서서 장을 봐야 한다면 너무 짜증 날 것 같다고 생각하는 이도 있을 것이다.

그러면 똑같은 질문을 현재 생협 경영을 책임지는 임원들에게 던지면 어떤 반응이 나올까? 확인하기는 어렵지만 일단 '저성장시대라고 매출이 감소하는 상황에서 조합원이 참여하여 가격이 할인되어 조합원의 이용이 증가하고 신규조합원들이 들어올 수 있다면 너무 좋겠다'라는 반응이 많지 않을까. 게다가 생산자들은 조합원들이 북적거릴 정도로 물건이 잘 팔리면 아주 좋아할 것이다.

두 가지 질문에 누구는 환영하고, 누구는 달갑지 않게 생각할 수 있을 것이다. 왜 이런 차이가 날까? 소득의 차이, 처지의 차이, 입장 차이 그 모든 차이 때문에 다른 답변이 나오는 것일까? 이렇게 각자의 경제 수준과 처지와 입장의 차이때문에 선택지가 달라진다면 어떻게 공통의 필요와 열망을 충족시키기 위한 협동이 가능할 수 있겠는가? 나는 이 질문으로부터 생협의 조합원들이 말하는 불편함에 대해 살펴보고자 한다.

로버트 오언의 ‘공정한 가격’과 소비자협동조합

초기 사회적경제 선구자인 영국의 로버트 오언은 꼭 실현하고 싶은 소망이 있었다. 당시 많은 사회사상가들처럼 그 또한 시장의 교환에 관심이 많았고, 돈을 매개로 하지 않고 교환을 할 방도를 찾았다. 그래서 돈 대신 노동시간을 기준으로 제품 가격이 산정된 ‘노동쿠폰(labour-notes)’을 고안하여 이것으로 교환수단을 대체하고자 했던 것이다. 그는 이 제도를 실험하기 위하여 교환거래소에서 노동쿠폰제도를 도입했다. 여기서 제품은 회원들이 자체적으로 산정한 노동시간에 따라 가격을 매기고 구매자가 그 가격을 지불하는 방식이다. 이 시스템은 중개인이 필요 없고 한 명의 관리자만 있으면 되는 것이었다. 하지만 그의 계획은 실패로 돌아갔다. 왜냐하면 이런 방식은 회원들의 엄격한 도덕성과 윤리성이 요구되는 것이었고, 수요와 공급이 제대로 매칭되기 어려웠기 때문이다. 하지만 그가 시도하고 실패했던 많은 실험들이 후세에 영향을 미쳤듯 이 실험 또한 협동조합인들에게 금쪽같은 교훈을 남긴 것이다. 그것은 바로 ‘공정한 가격’에 대한 원칙이다.

협동조합 운영 원칙의 초석을 다진 ‘로치데일 공정개혁자회’는 오언의 뜻을 깊이 새겼다. 하지만 그들은 오언처럼 높은 도덕성을 필요로 하는 방식이 아니라 실용적인 방식을 택하여 그 뜻을 이어받았다. 그래서 공정개혁자회는 그들의 비즈니스 모델에 공정함을 도입하고자 한 것이다. 많은 이들에게 알려졌듯 소비자협동조합의 출발은 ‘필요의 조건’, 즉 브로커라고 하는 유통업자들이 과도한 마진을 남김으로써 생필품에서 폭리를 취하는 현실적인 문제를 해결하고자 했다. 당시 이 유통업자들은 자신의 노

동없이 유통마진으로 폭리를 취하여 가난한 노동자들의 피를 빨아먹는 존재여서 ‘사회적 기생충’이라고 여겨졌다. 그렇다면 공정개혁사회는 어떻게 그들의 비즈니스 모델을 구상했을까? 그것은 현실 문제를 제대로 진단하는 데서부터 출발한다.

공정개혁사회 회원들이 진단한 기존 시장 문제의 핵심은 가격 책정 방식의 ‘불공정함’이었다. 시장관계에서 보면 우선 원재료의 생산자가 있고, 원재료를 가공하는 제조자가 있고, 이 제조자에게 도매가로 제품을 사서 상점에 공급하는 유통업자가 있고, 이 유통업자에게 제품을 받아 물건을 판매하는 상점을 운영하는 상인이 있고, 이 상인은 소비자에게 제품을 판다. 일상에서 꼭 필요한 밀가루나 비누, 식용유 같은 생필품이 유통업자들에 의해 가격이 마음대로 정해졌기 때문에, 생필품 가격이 비싸졌다.

그 마음대로라는 의미는 생산자나 제조자의 원가 및 노동력을 충분히 고려하여 제값을 쳐주고, 가난한 노동자들이 큰 부담 없이 살 수 있도록 적절한 이윤을 남기는 방식이 아니라 자신들만이 큰 이윤을 남기는 불공정한 방식이었던 것이다. 공정개혁사회의 회원들은 바로 이 지점, 즉 어느 어느 한 이해당사자가 마음대로 가격을 책정하는 문제를 해결하고자 한 것이다. 그래서 생산자와 제조자의 처지도 고려하고, 제품을 사는 소비자의 처지도 고려하면서도 판매를 통해 상점을 유지할 수 있도록 적절한 가격을 책정해야 한다. 즉 서로 좋은 거래가 될 수 있도록 하기 위해서는 공정한 가격의 원칙을 실현해야 하는 것이다. 그런데 이 원칙을 중간 상인에게 요구한다고 들을 리가 만무하니 그들 스스로 상점을 내어 직거래를 하는 사업 모델을 구상한 것이다.

로치데일 공정개혁사회의 실천은 커다란 성공을 거두었다. 물론 사업 초기에는 자신의 먹이를 빼앗긴 중간상인들의 간악한 음모로 온갖 어려움을 다 겪으며 위기를 맞기도 했지만, 모두에게 좋은 공정한 거래는 그 힘을 발휘하여 영국 뿐 아니라 다른 나라까지 널리 퍼졌다. 불공정한 시장에 공정함의 원칙으로 사업모델을 만든 로치데일 공정개혁사회의 협동조합인들은 협동조합 신화를 탄생시킨 것이다.

윤리적 소비 운동을 일으킨 공정무역

로치데일에서 시작된 소비자협동조합운동의 신화는 세월을 훌쩍 뛰어 넘어 20세기 하반기에 이르러 ‘공정무역’이라는 연대적인 국제 교역 모델을 만드는 데 아이디어를 제공했다. 소위 남부국가라는, 대부분 지구 남반구에 위치한 나라가 무역을 지속해도 적자를 면치 못하는 악순환이 계속되어 다수 민중이 가난을 면치 못하는 상황이 계속되었다. 그리하여 1960년대 말부터 이들을 원조하던 국제 NGO들이 ‘밑 빠진 독에 물 붓기’ 식의 원조를 계속하기보다는 그들의 자립을 돕는 방식으로 전환하고자 하는 새로운 개발지원 방식을 도입하였다. 그리하여 탄생한 공정무역은 사실 새로운 방식이 아니다. 19세기의 소비자협동조합이 자기 나라에서 생산자와 소비자를 잇는 거래를 개척하였듯, 20세기의 공정무역은 그 무대를 세계로 확장했을 뿐이다. 그리고 그 비즈니스 모델은 다국적기업과 대형유통자본을 거치지 않고 남부의 가난한 나라의 생산자와 노동자와 북부의 부자나라 소비자를 잇는 관계를 만드는 것이다.

사실 자유무역이라는 이름 하에 벌어지는 국제교역은 과거 식민지 시대의 불공정한 교역 방식을 답습한 형태이나 그 수탈 방식이 더욱 교묘해졌다. 식민지 시대에는 군대를 이끌고 식민지를 개척한 점령군이 무력으로 원주민들을 동원하여 차와 광물 등 식재료와 원자재를 수탈하여 본국에서 비싼 값에 팔아 이익을 취하는 방식이었다. 그런데 20세기 들어 식민지에서 해방된 국가들은 폐허가 된 나라를 개발하기 위하여 원조가 필요했던지라 억울하지만 자신들을 식민지로 만든 선진국으로부터 차관을 요청하지 않을 수 없었다.

문제는 여기서 출발한다. 선진국 정부에 자금을 댄 기업들은 이 차관을 제공하며 채권자가 되어 개도국의 빚쟁이국가들을 마음대로 휘둘렀다. 그들은 차관을 돈으로 받는 대신 자신들의 공장을 돌릴 원재료를 헐값에 구입할 기회로 이용하게 된다. 그리하여 개도국의 풍부한 광물과 원재료는 헐값에 선진국으로 넘어가고, 이 재료로 완제품을 만든 선진국의 기업들은 개도국의 소비자들에게 비싼 가격을 매겨 팔아 막대한 이익을 남기는 것이다. 이러다보니 차관을 갚기 위해 남부의 개도국들은 자기 나라의 자연 자원을 무분별하게 채취하여 자연이 파괴되면서도 빚은 늘어만 가게 된 것이다.

그런데 이런 불공정한 교역으로 피해를진 남부의 개도국들은 엇친 데 덮친 격으로 인종과 종교 갈등까지 겹쳐 내전이 빈번했고, 이런 상황을 이용한 군부 독재와 근본주의자들의 득세로 민중의 굶주림과 비참함은 가속화되어갔다. 게다가 무분별한 자연자원 채취로 생태계가 파괴되어 홍수와 가뭄으로 기아가 발생하여 식량 난민은 늘어만 갔다. 그렇게 전쟁난민과 식량난민들은 먹고 살 것 없는 자기 나라를 떠나 죽을 각오로 배를 타고 산을 넘어 선진국으로 진입하여 그곳에서 불법체류자가 되거나 매춘을 하거나 범죄자가 되어 선진국의 사회문제로 부메랑이 되어 돌아간 것이다.

공정무역은 불공정한 국제교역으로 빚어진 이런 악순환의 고리를 끊기 위한 운동이다. 그래서 모금으로 모은 돈을 기아와 질병을 돕는 일에 쓰기도 하지만 장기적으로는 남부국가의 자립을 돕기 위하여 남부의 생산자·노동자들과 손잡고 사업을 하기로 한 것이다. 하지만 남부의 생산자와 노동자의 주머니에는 돈 한푼 없고, 변변한 생산시설도 없는 터에 교역을 하기는 어렵다. 그래서 북부의 소비자를 조직해서 돈을 모아 먼저 생산의 기반을 갖추어 자금을 대주고, 제품이 만들어지면 그 제품을 다시 북부의 소비자가 제값을 주고 사는 것이다.

이러한 과정에서 등장한 것이 ‘윤리적 소비’ 운동이다. 왜냐하면 공정무역을 시작하려면 먼저 북부의 잘사는 나라의 소비자들을 조직해야 하기 때문이다. 풍요로운 선진국의 마트에서는 이런 저런 브랜드의 물건이 넘쳐난다. 그 소비자들이 자신의 카트에 어떤 상품을 골라 담을 것인지 판단의 기준을 제시해 주지 않으면 누구는 가격대비가성비를 따지고, 누구는 무조건 싼 것을 고르고, 또 다른 이는 예쁜 포장에 혹해서 고르기도 한다. 그런데 만약 1+1으로 제공되는 커피가 콜롬비아 주민들이 허리가 휘도록 하루 종일 커피 열매를 따서 씻고 말려서 판매한 것이라면? 그런데도 그들은 겨우 밥 굶지 않을 정도의 값을 받는 반면, 그들에게서 커피열매를 사서 예쁘게 포장해서 마트에 파는 수입업자는 막대한 이익을 남겨 땀땀거리고 산다면? 혹은 어린이날 선물로 아이에게 줄 유명 브랜드의 축구공을 샀는데, 그 공을 만들기 위해 인도의 어린아이가 학교도 가지 못하고 14시간 이상 죽도록 일해서 만들어진 것이라면?

이렇듯 윤리적 소비는 나를 위한, 나만을 생각하는 소비가 아니라 내가 사는 물건

을 만드는 이의 처지와 조건을 고려해서 소비하는 습관을 기르는 운동이다. 그래서 나의 건강을 위해 안전한 먹거리인지 확인하는 것도 중요하지만, 이 먹거리를 생산하는 농민은 제값을 받는지, 또는 이 먹거리를 만드는 공장의 노동자들은 인간다운 생활을 할 만큼의 급여를 받는지, 혹시 생산 기업이 아동이나 여성을 착취해서 일을 시키지는 않는지를 따지고 살펴서 소비하도록 한다. 그렇게 소비 행위는 내게 좋은 것만을 고려하지 않고 나를 비롯하여 물건을 둘러싼 시장의 관계가 공정한지를 보고 주머니에서 돈을 꺼내게 하는 운동이다. 지불 행위가 사람을 두루두루 살피는 배려의 행위가 되는 것이다. 그래서인가? 사회적경제 이론가이자 프랑스 소비자협동조합연합회 대표를 역임했던 샤를르 지드(Charles Gide)는 이렇게 말했다.

“소비자란 누구인가? 아무도 아니다. 소비자는 무엇을 할 수 있나? 모든 것”

이 말은 소비자협동조합운동의 의미를 정확히 짚어준다. 소비자란 그 자체로 어떤 사람도 아니다. 생산도 하지 않고, 판매도 하지 않는다. 하지만 조직된 소비자가 할 수 있는 것은 무궁무진하다. 지드가 이런 말을 할 수 있었던 것은 로치데일 공정개혁자들의 실천을 보았기 때문이다. 중간업자들에게 농락당하지 않고 뽄뽄 뽄쳐 상점을 열어 제값을 받고 생필품을 공급할 수 있도록 했고, 그렇게 번 돈으로 조합원의 무지를 깨치기 위한 도서관을 만들고, 알콜에 의지해서 사는 노동자를 계몽하기 위한 금주실(禁酒室)을 운영하며 인간의 발전을 도모했다. 또한 잉여는 개인적으로 나누지 않고 적립해두었다가 지역사회의 다른 소비자협동조합을 만드는 데 사용하고, 그 협동조합들의 연합체는 좋은 일자리를 창출하고, 좋은 먹거리를 생산하도록 생산을 조직하는 데 사용하도록 했다. 그렇게 소비는 서로 돌보는 공동체를 만들고, 지역사회를 바꾸고, 중국에는 생산과 소비의 관계를 바꾸는 무한한 길로 열리는 것을 지드는 보았던 것이다. 그래서 그는 ‘협동조합공화국’이라는 이상을 그렸던 것이다.

불편함을 대하는 우리의 자세

이렇듯 소비자협동조합운동은 공정한 가격의 원칙을 지켜 공정한 거래를 이루어 공정한 시장 관계를 만드는 운동이다. 그 운동을 통해 우리는 많은 사람을 돌볼 수 있고, 많은 일들을 이룩할 수 있다. 한 사람으로는 도저히 할 수 없는 협동의 힘인 것이다. 그렇게 협동은 관계 속에서 자신을 생각할 수 있는 삶의 방식인 것이다.

협동조합은 나의 필요와 나의 이익, 혹은 나의 편함만을 고려해서 할 수 있는 게 아니다. 그렇다고 또 나의 필요는 무시하고 참고 희생해서 전체만을 위하는 것도 바람직한 협동조합의 모습은 아닐 것이다. 전자를 중심으로는 협동은 불가능하고, 그렇다고 후자만 강조한다면 비인격적인 전체주의만 남을 것이다. 혹자는 협동조합이 가치를 추구하는 조직이기 때문에 불편함을 감수해야 한다면, 끊임없이 손해를 감내하고 희생을 강요하기도 한다. 하지만 이런 이념형은 대중적인 협동조합운동에 적합하지 않다. 왜냐하면 협동조합이라는 결사체는 자발적으로 가입하는 조직이며, 협동이란 마음에서 우러나야 가능한 것인데 자기는 손해보고 불편한데 가치가 있으니 하라고 한다면 자발적인 참여를 이끌어내기 어렵기 때문이다. 협동은 강요가 아니라 사람의 마음에서 기꺼이 일어나야 가능한 것이기에 내적인 동기가 중요하다. 그러므로 그 동기를 부여할 수 있는 방안을 잘 찾는 것이 협동조합 경영의 핵심이다. 그렇다면 나와 너를 함께 고려하는 협동은 어떻게 가능할까?

조합원이 불편함을 호소하는 경우가 아주 많다. 예컨대 의료복지사회적협동조합의 경우 '대기 시간이 너무 길다. 아이들이 시끄러워 기다릴 때 피곤하다. 운동센터를 이용하고 싶는데 내가 원하는 프로그램이 없다. 탈의실이 없어 불편하다' 등등. 생협 의 경우 '매일 매일 배송이 이루어지지 않아 주문하기가 불편하다. 매장이 일찍 문을 닫고 일요일엔 문을 열지 않아 장보기 불편하다. 매장의 물건이 일찍 떨어져 장 보러 가면 허탕 치는 경우가 많다' 등등.

보통 많은 조합원들은 자기가 겪는 불편함을 호소하기도 하고 불평을 늘어놓기도 한다. 또 어떤 조합원들은 불편하지만 참기도 한다. 무조건 참는다고 해결되는 것도 아니고, 그렇다고 조합원이 주인인데 불평만 늘어놓는 것도 합당하지 않을 것이

다. 이런 까닭에 우리는 불편함을 직면하고 그것을 극복하는 자세를 배우는 과정이 필요하다.

불편함으로 인해 더 불편해지지 않도록 하는 지혜

우선 경영책임자는 조합원의 불평이 제기될 때 조심해야 할 세 가지 태도가 있다. 첫째는 조합원을 단순 고객 취급하는 것이다. 그래서 불편을 끼쳐 미안해하며 사과하고 끝낸다. 둘째는 불편을 이야기하거나 불만을 제기하는 조합원에게 ‘조합원이 주인이니 문제만 제기하지 말고 당신이 어떻게 해결할지 고민해 보라’고 던지는 태도이다. 셋째는 불편을 이야기하는 조합원에게 되려 자기도 일이 많고 힘들다며 푸념을 늘어놓거나, 조직이 인력이 부족하고 돈이 없다고 하소연하는 태도이다.

이 셋 다 불편함을 대하는 올바른 태도라 하기 어렵다. 왜냐하면 첫째는 조합원이 주인으로서 어떤 문제를 제기해야 하는지 일깨우는 역할을 방기했기 때문이다. 둘째는 조합원이 주인이라지만 모든 문제를 일일이 다 나서서 해결할 수는 없는데 무조건 알아서 하라는 식의 태도는 경영책임자나 실무 담당자로서 자신의 역할을 방기하는 것이다. 셋째는 조합원이 제기하는 문제를 듣지 않고 무시하는 태도이기 때문이다. 물론 경영책임자나 실무담당자도 어려움이 있다. 하지만 우선은 조합원이 제기한 문제를 귀담아 들어야 한다. 그 다음에는 자신이 처한 어려움을 얘기하며 서로 공감대를 형성하는 것이 낫다. 이 과정을 뒤로한 채 자신의 어려움만을 앞세우는 건 무책임한 태도라 할 수 있다. 이러한 양극단이 우리가 현장에서 흔히 보는 모습이다. 하지만 이렇게 조합원을 손님처럼 취급하는 것도, 주인이니 알아서 하라는 것도, 내가 얼마나 힘든지 나부터 보라는 것도 문제를 풀고 협동의 관계를 형성하는 데 도움이 안 될 것이다.

조합원이지만 경영책임자도 실무자도 아닐 때, 불편을 얘기하되 협동하여 해결할 수 있는 묘책은 없을까? 필자가 경험한 좋은 사례가 있다. 필자가 조합원으로 있는 의료복지사회적협동조합에서 있었던 일이다. 조합원의 의견을 듣고자 의견함을 두

었는데, 그 함에 들어 있는 쪽지를 열어보니 하나같이 ‘이런 게 불편해요. 이렇게 해주
세요’라는 불평이나 요구뿐이었다. 의견함을 담당하던 <소통과 참여 위원회>에서는
그 쪽지들을 보며 아주 갑갑해 했다. 다 들어줄 수도 없거니와 그렇다고 무시할 수도
없고, 동시에 주인인 조합원의 소극적이고 수동적인 태도에 실망도 했을 것이다. 어
떻게 하면 의견함에서 제기된 문제들을 개선하면서도 조합원이 참여하여 해결할 수
있도록 할 것인가?

그래서 위원회에서는 심각하게 고민하고 의논하여 아이디어를 냈다. 의견함에
של 쪽지의 칸을 두 부분으로 나누어 한 쪽은 불평이나 불만을 적도록 하고, 한쪽은 ‘이
렇게 개선되었으면 좋겠고, 나는 이런 방식으로 개선에 도움을 줄 수 있을 것 같다’는
개선안과 참여 방안을 쓰도록 유도한 것이다. 그렇게 바뀌고 나서 의견함을 열어보니
놀랍게도 많은 조합원이 자신의 의견을 양쪽에 다 적어 두었다. 게다가 제기된 문제를
해결하는 데 있어 직접 참여하는 조합원의 수도 늘어났다.

“사람은 누구나 자신이 알지 못하는 것은 소유하려하지 않는다”

이 문장은 필자가 애지중지하며 마르고 닳도록 읽는 『서기 2000년의 협동조합』인 레
이들로 보고서에서 인용된 괴테(Goethe)의 말이다. 이 책 6장에서 레이들로 선생
은 ‘협동조합의 문제점과 취약점’을 다루었는데, 세 번째로 ‘교육의 경시’를 들었다.
그는 “조합사업의 성장에 발맞추어 교육예산을 늘리고 있다고 보고할 수 있는 조합
이나, 현재의 교육사업이 30년 전과 마찬가지로 활성화되어 있다고 보고할 수 있는
조합은 거의 찾아볼 수 없다”고 했다. 레이들로 선생이 이 책의 1장에서 다룬 ‘신뢰성
의 위기’도 같은 맥락이다. 협동조합이 극복해야 할 최초의 위기가 신뢰의 위기인데
그 까닭은 사람들은 협동조합을 잘 모르기 때문에 조합원이 되려고 하지 않는 것이
기 때문이다.

세상 모든 일이 그렇듯 협동이 쉽고 편한 것만은 아니다. 그리고 사람들이 꼭 쉽
고 편한 것만을 찾는다고 할 수도 없다. 몸이 힘들 때는 편한 것을 찾고, 조금 여유가

있을 때는 나누어주기도 한다. 등 떠민다고 높은 산을 힘들게 올라가는 사람은 없을 것이다. 하지만 그 산을 넘어 본 사람은 안다. 정상에 올라 시원한 바람이 불어올 때의 그 쾌감을 알기에 또 산을 오른다. 고비를 넘으면 무엇이 나올지 모르면서 고비를 넘는 사람은 별로 없을 것이다. 불편함도 마찬가지다. 그것이 단지 나를 힘들게 하는 것이라면 나는 피하고 싶을 것이다. 하지만 이 불편함이 어디서 오는지, 왜 생기는지 안다면 그것은 내가 직면하고 극복해야 할 나의 과제가 된다. 그렇게 고비를 넘으면 도달할 어떤 기쁨이 나를 기다리고 있기도 하다.

그러니 불평과 불만을 토로하는 조합원들을 보면서 불편해하지 말자. 그들이 주인 노릇을 하지 않는다고 한심해하지도 말자. 그보다 먼저는 불편함을 얘기하는 조합원들의 처지에 공감하는 일이다. 하지만 그 불편함이 어디에서 비롯되었는지, 그것이 정말 불편함인지, 혹은 당연히 겪어야 할 일이고 받아들여야 할 현실인데 잘 모르고 투정만 하는 것인지 살펴볼 일이다. 대부분의 조합원들은 단순이용자에 머무는 거대한 협동조합이 되어 버린 현실에서 어찌면 불평과 불만만 얘기하는 습성은 당연한 귀결일 수 있다. 또는 돈만 내면 가입이 되어 협동조합이 된지, 어떻게 운영되는지, 우리 조합의 상황은 어떤지 알지 못한 채 소평만 하는 조합원들을 두고도 제대로 교육 계획을 수립하지 않고 매출에만 매달린 결과일 수도 있다. 그러는 사이 협동해서 주인 노릇하는 협동조합은 주인 없는 조직이 되어 나의 불편함만 앞세우는 개인주의 문화가 협동조합에 침투하여 퍼져나간 것일 수도 있다.

하지만 넘어진 땅에서 일어나려면 땅을 짚어야 하듯, 지금 그 자리에서 시작해야 한다. 우리는 서로를 살피고, 두루 살피는 협동의 문화를 만들기 위해 무엇을 했는지 돌아볼 일이다. 레이들로 선생이 목놓아 외친 그 말씀처럼 교육을 경시하지는 않았는지, 사람보다는 사업을 더 중심에 두지는 않았는지, 돈이 남아야 교육도 할 수 있다고 뒤로 미루지는 않았는지, 공통의 필요와 열망을 조직하며 운영하는지, 협동하는 사람들의 결사체로서 협동조합인지.

“이런 세상이니 망해도 협동조합에 명을 걸 것이다”

이글의 에필로그는 필자가 작년 3월 페이스북에 쓴 글로 대신하고자 한다. 나 또한 회의가 들 때도 있고, 수많은 어려움이 앞을 막기도 하지만 그래도 내가 협동조합을 하는 이유다. 우리는 협동하기 위해 협동조합을 만든 것이다. 그러니 협동조합은 나의 선택이고, 내가 선택한 이유는 다음과 같다.

그들이 먹고사는 법은 우리가 먹고사는 법과 다르다.

그들이 주도하는 자본주의 경제는 여성의 성이라도 상납해서 일감을 따고, 그 일을 하는 노동자에게 갑질하고, 저항하면 잘라버린다. 그들은 음란하고 호화로운 밀실에서 사람을 대접해서 돈을 벌고, 그 돈으로 땅 사고 건물 사서 소상인들을 아낀다. 그들은 그렇게 번 돈으로 뒷돈을 주어 자녀들을 유학 보내고 공공기관과 기업의 좋은 자리에 취직시켜 제도를 주물러 자신들의 밥벌이를 더욱 공고히 한다.

자유민주주의라는 허구적 신화를 유포하며 자본에 취해 호혜적 관계와 협동적 기업을 도외시킨 긴 세월의 민낯이 이러하다. 그들의 경제는 사람을 상품으로 만들고 우리의 정신까지도 타락시켰다.

그래서 나는 망하더라도 협동조합을 할 것이고, 내 출자금을 까먹더라도 그 조직의 투자자가 될 것이고, 그 조직의 경영이 미숙하더라도 그 곳의 이용자가 될 것이다. 긴 세월 주목받지 못하고 인정받지 못하여 제대로 능력을 발휘할 기회조차 가지지 못했기에 아직은 두각을 나타내지 못할지라도 말이다.

협동조합이 무조건 선은 아니다. 하지만 애초에 그 목적은 인간적이고 공동체적이고 생태적이었음을 기억해야 할 것이다. 그것을 제대로 구현하지 못한 사람의 미숙함을 반성할 일이다. 자본을 중심에 두는 기업은 필시 사람을 자본의 노예로 만들기 때문에 근본이 무엇인가가 중요하다. 궁극이 무엇이나

에 따라 가는 길이 다르기 때문이다.

부정부패로 얼룩진 협동조합도 많다. 하지만 그것은 협동조합의 탈을 쓴 자본주의기업일 뿐이다. 경영 실패로 문 닫은 협동조합도 많다. 사람의 일에 실패가 없을 수 없다. 하지만 애초의 이상이 사라진 것이 아니다.

자본주의 역사는 기껏해야 250년이다. 협동조합의 역사는 그것보다 더 오래되었다. 한국에서 사회적경제의 전통이 짧다지만 그것은 계와 품앗이라는 살림살이로, 동학이라는 개혁 사상으로 이미 존재하고 있었다. 평등과 평화의 공동체, 가진자가 없는자와 통하는 유무상통(有無相通)의 호혜시장의 이념도 가지고 있었다. 우리가 낙후된 것이 아니라 제대로 돌보지 못하고 제대로 성숙시키지 못한 것이다.

한탄할 것이 너무도 많은 세상에 마음 다잡고 똑바로 생각해서 제대로 뜻을 세우지 않으면 우리의 일상은 또 무너지고 무너져서 황폐해질 것이다. 그들이 힘과 권세와 부를 가졌다고 해서 그들의 먹고사는 법이 정당화될 수 없음을 분명히 자각해야 할 것이다. 도저히 눈 뜨고 못 볼 꼴들을 보고 살아야 하는 시절을 타하고 살 수만은 없는 일이다.

김신양 - 생협과 의사협 등의 조합원으로 활동하며 협동조합의 현장에서 배우고 실천하며 협동의 삶을 살고자 한다. 저서로는 『깊은 협동을 위한 작은 안내서』(2017), 『마을에서 함께 읽는 지역관리기업 이야기』(2018) 등이 있다.

조합원 주권의 가능성

조합원 주도성이 사라진 협동조합 대학생협 경험을 중심으로

김진아 — 前한국대학생생활협동조합연합회 이사장

내가 다니는 대학교에는 대학생협이 있다. 대학생협에서는 저렴한 가격으로 식사를 할 수 있고 전공서적을 구매하면 포인트 적립 비율이 상당히 높았다. 생협은 생활비 부담을 줄여주는 등 다양한 방식으로 대학 생활에 도움이 많이 되었다. ‘당연히’ 생협이 학교의 한 부서라고 생각했다. 학생들은 ‘보편적으로’ 학교가 학생들에게 최소한의 도움을 주기 위해 생협을 운영하고 있다고 생각했다. 학내 자치기구에서 직위를 맡고 있었기 때문에 자동으로 생협 임원(이사, 감사)이 되었다고 생각했다. 누구도 생협이 어떤 곳인지 임원은 어떤 역할을 할 수 있는지 알려주지 않았다.

이사가 되고 보니 의문이 드는 결정이 많았다. 여러 발언도 해보았지만 이미 오랫동안 생협 임원을 해온 교수, 직원 임원의 논리를 당해낼 수 없었다. 많은 의사결정이 학교 본부 상황에 의해 결정되는 경우가 많았다. 대표적인 예로 생협은 당시 학생들의 주거비를 지원하는 생활비 장학금을 지급하고 있었는데, 학교 장학금 정책이 변경되어 생활비 장학금 전액을 학교에 납부하고, 학교가 결정한 방식에 따라 장학금을 지급하는 식이었다. 그때까지만 해도 생협이 학교 부서라고 생각했기 때문에 그런 의사결정이 어쩔 수 없는 것이라고 생각했다.

내가 대학생협을 제대로 알게 된 것은 아이러니하게도 생협 임원 활동을 거의 다 마쳤을 때쯤이다. 마지막 감사 활동을 하면서 대학생협이 학교의 부서가 아니라 독립 법인이라는 것을 알게 되었다. 그리고 독립 법인이기에 학교 본부와 관계없이 조합원이 된 학내 구성원들이 스스로 의사결정을 하는 곳이라는 것도. 그 의사결정은 ‘학내 구성원 복지’를 위한 것이어야 한다. ‘내가 왜 이것을 이제 알았지’하며 더 싸워내지 못한 것에 대해 자책할 때 생협 실무자 한 분이 ‘대학생협연합회’라는 곳에서 활동해 볼 것을 제안하였다. 그렇게 부끄럽고 자책하는 마음으로 대학생협연합회의 학생 이사가 되었다.

대학생협연합회 활동가가 되다

대학생협연합회에서 학생상근으로 이사 활동을 하였다. 이 과정에서 다른 학교 생협의 학생들도 나와 같은 경험을 하고 있다는 것을 알게 되었다. 어떠한 정보도 없이 이미 모든 것

은 결정되어 있었고 학생은 동의만 하면 되는 그런 구조 말이다. 대학생협 운영에서 학생 조합원 주도성은 전혀 보장되지 않고 있었다. 몇몇 조합에서 학생조합원 주도성 회복을 위해 학생위원회를 운영하고 있었지만, 그마저도 홍보 서포터즈 역할 그 이상도 이하도 아니었다. 연합회에서 만난 대학생협 학생위원은 하나같이 실무자와의 관계, 교수·직원 조합원과의 관계를 가장 어려워했다. 학생들이 무엇을 할 수 있을지 모르겠다고 말했다. 대학생협을 통해 학생들이 대학 내에서 생활 복지를 스스로 만들어갈 수 있을 것이라 생각했던 나는, ‘과연 대학생협에 학생조합원들이 설 자리가 있는가’하는 회의감이 들었다.

이런 고민을 이어가면서 학생위원과 ‘우리가 바라는 대학생협 만들기’라는 프로젝트를 진행했다. 우선 대학생협 인식조사를 진행했다. 설문결과는 암담했다. ‘대학생협이 학내 공간을 독점하고 있다’, ‘대학생협이 왜 있는지 모르겠다’ 등의 학생조합원의 답변이 나왔다. 대학생협을 외부 업체로 생각하고 있다는 것에 큰 위기감을 느꼈다. 프로젝트 결론은 학생조합원 주도성을 회복해야 한다는 것이었다. 이를 연합회 총회에서 발표했고 많은 사람들이 호응해주었다. 하지만 그 프로젝트는 한낱 인쇄물에 지나지 않았다. 누구도 학생조합원 주도성 회복에 대해 더 깊게 함께 고민하지 않았다. 좋은 이야기이지만 조합이 위기 상황이라 현실적이지 않다고 했다.

이후 나는 해당 총회에서 대학생협연합회 이사장으로 선출되었다. 나의 가장 큰 목표는 ‘학생조합원 주도성 회복’이었다. 가장 먼저 더 많은 단위에 학생위원회를 조직하고자 했다. 각 조합마다 학생위원회를 운영하여 대학생협 안에서 스스로 권리를 찾는 것이 중요하다고 생각했다. 개별 조합 학생위원들이 연합회에서 모여서 여러 정보도 함께 분석하고 논리를 만들어가며 주도성을 찾기 위한 논의를 진행하고자 했다. 더 나아가 학생위원들과 함께 학생임원이 대학생협 안에서 공론의 장을 만들어 학생을 위한 대학생협의 모습을 함께 그리고 싶었다.

그러나 학생조합원 주도성을 회복하는 문제는 생각처럼 쉽지 않았다. 대학생협은 외부 업체와 경쟁에서 살아남기 위해 다른 기업과 비슷한 외관을 만드는 것에 집중하고 있었다. 학생조합원 활동은 나중 문제였다. 학생조합원이 조합의 운영 상황을 알고 싶어 학교를 찾아가면 비공개 자료라서 줄 수 없다고 하는 일은 허다했고, 조합이 어려울 때 가장 먼저 예산을 줄이는 것은 학생조합원 교육 및 활동이었다. 경영개선을 위해 학내에 프

렌차이즈를 생협 이름으로 입점한다고 해도 학생들과 논의는 없었다. 프렌차이즈 입점에 대한 결정을 내린 후 이러한 결정 원인을 ‘학생들에게 필요한 일이라서 진행한다’고 했다. 이런 상황에서 ‘학생들을 위한 대학생협’이라는 공허한 슬로건이 소비될 뿐이었다. 그들에게 묻고 싶다. 학생 주도성을 배제한 채 학생을 위한 대학생협을 만드는 것이 가능한 일인지. 왜 모든 일은 이미 결정되어 있는지. 왜 대학생협에서 모든 조합원이 동등한 주체로서 활동할 수 없는지.

대학 상황과 대학생협의 운영

대학생협에서 모든 조합원이 동등한 주체로서 활동할 수 없는 이유를 이야기하기 전에 대학 상황에 대해 알아보자. 자본주의는 사회의 많은 부분을 시장에 맡겨버렸고, 교육기관인 대학도 예외가 아니다. 이러한 상황에 대학은 살아남기 위해 기업이 되기를 자처한다. 대학 스스로가 돈을 벌어 더 많은 건물을 짓고 더 많은 자산을 보유하기 위해 노력하고 이것을 ‘대학 발전’이라고 부른다. 대학은 자연스럽게 ‘당연하게’ 학내 시설을 이용해서 임대료 수익을 벌어들이기 위해 학내에 거대 자본을 들인다. 고액 임대료 납부를 약속하고 들어온 기업들은 투자자 이윤창출과 임대료를 마련하기 위해 노력한다. 그 결과로 학내 물가가 상승하게 된다. 기업과 학교는 ‘고급’이라는 단어를 앞세워 학생의 불만을 덮는다.

외부 자본이 대학 내에 들어오는 것에 더 근본적인 문제는 대학 구성원의 주체성이 사라진다는 점이다. 대학 본부는 고액 임대료 납부를 전제로 기업과 계약을 맺는다. 계약과 정은 보직 교수들과 해당 부서 직원만 안다. 계약 이후, 기업은 계약 내용대로 임대료만 납부하면 그만이다. 생활 부담을 느끼는 구성원이 커피 한 잔 가격을 50% 저렴하게 해달라라고 요구한다면? 그 요구는 수용되기 어렵다. 공공 목적으로 이용되어야 할 대학 시설에 ‘계약만 남고 구성원이 주체적으로 참여할 공간은 더 이상 남아있지 않다.’

나는 협동조합으로 운영되는 대학생협이 대학 안에서 구성원이 주체적으로 참여할 공간을 만들어줄 대안이라고 본다. 협동조합은 ‘공동으로 소유하고, 민주적으로 운영하는’ 조직이다. 교내 구성원이 스스로 필요를 충족시킬 수 있는 법적 조직인 것이다. 협동

조합이 법적으로 민주적 의사결정기구를 보장하고 있기에 대학의 여러문제, 그중에서도 대학 내 생활복지에 관하여 구성원들이 주도성을 회복할 수 있는 조직이라고 생각한다.

대학생협 운영원리는 간단하다. 학내 구성원(학생, 교수, 직원) 누구나 조합원으로 가입할 수 있고, 가입한 조합원이 어떤 사업을 운영할지 구상한다. 사업 운영이 결정되면 그 목적에 맞는 매장을 운영하고, 발생한 잉여금은 학내 구성원에게 그대로 돌아올 수 있도록 의사결정을 한다. 학내 구성원은 가격을 직접 결정할 수 있고, 필요에 맞는 장학금 정책을 만들 수도 있다. 다양한 상상력을 토대로 대학 내에서 생활에 필요한 여러정책을 만들고 결정한다.

과거 대학생협은 학내 복지에 대한 고민으로부터 시작했다. 대학 내에 복지가 제대로 실현되지 않자 학생들이 직접 자판기 등을 운영하고 발생한 비용을 다시 투자하는 방식의 생활 운동을 진행했다. 활동이 커지면서 전문성이 필요하게 되어 학내 구성원인 교수, 직원이 함께 하게 되었다. 3자가 함께하는 형태인 일본 대학생협 사례를 참고하여 운영하다 ‘소비자생활협동조합법’이 제정되면서 독립적인 법인이 되었다.

학내 구성원이 스스로 조합 운영을 할 수 있다는 점에서 대학생협은 잃어버린 구성원 주도성을 회복할 수 있는 조직이라고 생각한다. 대의원총회, 이사회, 감사회, 각종 위원회 등에 참여하는 과정은 조합원이 스스로 생활 복지를 결정하는 것을 의미한다. 대학생협을 통해 운영하는 매장은 학내 구성원의 필요를 기반으로 하는 식당, 매점, 서점, 카페, 문구점 등이 있다. 여기서 발생한 잉여금도 학내 구성원의 필요를 기반으로 환원한다.

대학생협의 위기

대학에서 생협을 운영하는 것이 대학의 현재 문제를 극복할 수 있는 대안이 되어야 한다. 그러기 위해서는 대학생협 운영 목적을 분명히 할 필요가 있다. 현재 대학생협의 목적은 사업 성장에만 있다고 생각하는 경우가 많다. 대학생협의 목적은 교육공동체인 대학에서 잃어버린 구성원 주도성을 회복하는 일이다. 이 목적을 달성하기 위해 대학 내 구성원들이 조합원으로 가입하고 조합 운영을 통해 학내 생활 복지에 대한 다양한 담론을 만들어

가는 것이 중요하다.

대학생협은 대안이 되어야 하지만 현재 학내에는 대학생협의 운영 목적에 대한 담론이 형성되지 못하고, 많은 구성원이 주체로서 활동하지 못하고 있다. 흔히들 대학생협의 위기를 ‘돈을 많이 벌지 못하는 것’, ‘외부 자본의 고급스러움을 따라가지 못하는 것’이라고 진단한다. 이에 ‘고급스러워 지는 것’을 해결책으로 제안한다. 하지만 내가 생각하는 대학생협의 중대한 위기는 조합원 주도성이 보장되지 않은 채 대학 안에서 정체성을 잡지 못하고 흔들리는 것이다.

객체로 전략해버린 조합원

대학생협에서 조합원은 객체로 전략했다. 이는 대학생협 운영에 조합원들이 주체로서 참여하지 않는 것을 의미한다. 가장 중요한 원인은 대학생협이 하는 모든 사업과 활동이 일부 사람들에게 의해 결정된다는 것이다. 그렇다보니 대학생협의 사업과 활동이 구성원의 복지를 위해 ‘누군가가 베풀어 주는 것’으로 인식한다. 흔히들 조합에 가입하면 ‘혜택’을 누릴 수 있다고 홍보한다. 이 혜택은 조합원이 결정하는 정책이며 충분한 논의를 통해 변화될 수도 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 일부 사람들에게 의해 결정되기 때문에 ‘누군가가 베푸는 혜택’이라는 느낌이 강하다.

그러다보니 혜택 자체에 의문을 제기하고 변화를 시도하려는 움직임이 거의 없다. 사업 이익은 늘어나는데 조합원에게 돌아가는 비율이 그대로이거나 줄어드는 경우에도 당연한 것으로 여겨 의문을 갖거나 문제를 제기하지 않는다. 베풀어준다는 개념으로 협동조합 운동을 이해하면 조합원은 객체가 될 수밖에 없다. 협동조합은 조합원이 만드는 것이기 때문에, 베풀어준다는 개념을 벗어내는 것이 중요하다. 대학생협 정체성이 ‘어려운 대학생협을 위해 우리가 베풀어줄게’가 될 수 없다. 모두의 대학생협을 위해 함께 어려움을 극복해 나가는 것, 그것이 대학생협의 정체성이다. 우리는 왜 학내 복지를 누군가가 베풀어 주는 것에 만족해야 하는가.

대학생협의 ‘고객’만족도 조사

심지어 대학생협 사업을 통해 이런 인식이 만들어지기도 한다. 많은 조합에서 ‘만족도 조

사'를 진행하고 있다. 만족도 조사를 통해 매장 만족도를 높이는 것은 중요한 일이다. 하지만 그 설문조사가 단순히 조합이 제공하는 '서비스'에 대한 만족도 조사에 불과한 것이 아쉽다. 대부분 항목에서 조합 서비스가 마음에 드는지 묻는다. 그러면 조사에 임하는 조합원들은 당연히 '생협이 서비스를 제대로 제공해야 한다'라는 인식을 갖게 된다. 그 순간 조합은 타자화된다. 그리고 '조합원은 조합의 서비스를 제공받는' 객체가 된다. 조합 서비스가 마음에 들지 않으면 생협 매장을 이용하지 않아버리면 그만이고, 누군가가 나의 만족도를 토대로 더 나은 생협을 만들어야 한다는 생각을 갖게 한다. 기업 언어를 사용하는 생협의 만족도 조사는 조합원이 이용자이자 운영자로서의 본인 역할에 대한 고민을 할 수 없게 만든다. 생협이 제대로 운영되기 위해 어떤 고민을 해야 하는지보다 불평과 불만을 늘어놓는 상황이 계속 발생할 것이다.

더 무서운 것은 이러한 조사는 조합원 연대보다 갑-을 관계를 형성하기도 한다. 대학 생협에서 일하는 실무자는 대부분 조합원으로 가입한다. 그런데 조합원이 같은 조합원에 게 '직원이 불친절하다', '업무시간에 핸드폰을 사용하는 직원이 있다'라는 피드백을 한다. 매장 서비스 상태, 청결 상태 등 서비스 만족도에만 초점을 두는 만족도 조사는 기업 조사 방식과 같아 조합원을 '평가하는 소비자'라는 협동조합의 객체로 전락시킨다. 우리는 협동을 통해 답을 찾아야 하지만 이미 형성된 갑-을 관계 속에서 '을'들이 잘하기만을 바란다.

조합원 주도성 없는 협동조합

이러한 상황에서 대학 구성원은 조합 가입의 당위와 운영 참여에 필요성을 느끼지 못하고 있다. 조합원이 된다고 하더라도 혜택만 받아 가면 된다고 생각한다. 그리고 조합이 내린 의사결정에 의문을 갖지 않는다. 사업 이익이 늘어나지만 조합원 혜택은 줄어드는 상황도 전혀 인지하지 못한다. 생협은 지속적으로 적자가 발생하는데 매번 학교발전기금을 납부하는 것도, 그것이 어떻게 사용되는지 왜 납부해야 하는 것인지도 정확히 알지 못한다. 이를 의결한 이사회조차 건강하게 운영되지 못하고 학교 본부의 이해에 맞는 의사결정을 한다. 학생이사들은 본인이 무엇을 해야 하는지, 결정해야 하는 안건이 어떤 배경으로 나온 것인지도 알 방법이 없다. 아무도 이들에게 조합원으로서 그리고 임원으로서 주도적으로 활동할 방법을 알려주지 않는다.

모든 조합원이 조합 운영에 책임을 다하는
조합 운영의 주체가 될 수 있도록 하는 데에는
모두의 노력이 필요하다. 협동조합은 조합원이
서로 연대하며 주도적으로 조직 발전 방향을 찾아
나가야 한다. 이에 조합원은 조합을 잘 이해하고
조합원으로서의 권리와 의무를 잘 알아야 한다.
하지만 대학생협외의 경우 일부 경험이 많은
조합원에 의해 조합이 운영되는 경우가 많다.
대부분 주요 회의에도 경험이 많은 사람들이
참여한다. 하지만 경험이 많다고 대학생협의
모든 것을 결정하고 판단할 것이 아니라,
경험이 많은 조합원은 경험이 상대적으로 적은
조합원에게 많은 정보를 제공하면서
서로 배려하고 이해하면서 조합의 주체로서
활동할 수 있게 해야 한다.

대학생협에 조합원 주도성이 회복되지 못한다면 사실 외부업체일 뿐이다. 정체성 부재는 경쟁력 상실로 이어질 것이고, 결국 있으나 마나 한 조직이 될 것이다. 협동조합이라는 조직형태를 선택한 이유는 대학에서 학업과 연구를 진행하는 구성원의 필요와 욕구가 충족되는 것이 구성원의 권리라고 생각했기 때문이다. 이것은 누군가에 의해 맡겨지는 것이 아니라 스스로 했을 때 가장 의미 있다.

이러한 정체성을 실현하기 위해서는 많은 구성원이 조합원으로 가입하고 주체적으로 조합 운영을 위한 활동을 이어나가야 한다. 조합원이 단순한 고객이 아닌 이용자이자 운영자로서 활동해야 한다. 대학생협을 타자화 할 것이 아니라 자신이 가지는 불만과 아이디어를 기반으로 다른 조합원과 연대하여 적극적으로 개선해 나가려는 노력이 필요하다. 누군가 베풀어 주는 것이 아닌 나의 권리라는 것을 생각하면 직접 주체로서 나와 내 주변의 생활을 변화시킬 수 있다. 더하여 나의 대학 생활을 누군가가 결정해주는 것이 아니라 우리가 필요에 의해 직접 만들어 나감으로써 교육기관으로서 대학의 공공성과 민주성을 회복해 나갈 수 있다.

앞서 대학생협에서 고민하는 점은 비단 대학생협만의 문제는 아닐 것이다. 협동조합운동은 조합원 주도성을 기본 원칙으로 하기때문에, 조합원 주도성 회복은 조직 목표가 되어야 한다. 조합원과 함께 조직 운영에 대한 철학적 고민을 바탕으로 활동성을 만들어내는 것, 사업성보다 정체성이 우선시 되는 것. 이것이 현재 협동조합이 풀어나가야 할 큰 과제가 아닐까. 조합원 주도성 회복을 위해 어떤 노력을 해야 할지에 대해 고민 지점을 나누고자 한다.

어떻게 할 것인가

협동조합 정체성을 분명히 해야 한다

협동조합이 '베풀어 주는 것'이 아닌 '스스로 만들어가는 것'이라는 인식을 지속적으로 확립할 필요가 있다. 협동조합 운영에 기존 시장에서 사용하는 언어를 그대로 가져오는 경우가 많다. 그런 언어를 사용함으로써 사람들에게 더욱 쉽게 다가가는 것은 중요하지만,

자칫 잘못하다 ‘혜택’, ‘서비스 만족도’처럼 협동조합 안에서 조합원을 객체로 전략하게 만드는 상황이 발생할 수 있다. 협동조합에서의 활동은 누가 이끄는 것이 아니라 조합원 스스로가 주체임을 인식하고 활동하는 것이 목표이기 때문에 언어를 사용할 때에도 우리의 정체성을 담을 수 있도록 많은 고민이 필요하다.

최근 사회적경제 영역이 주목받고 있지만 소외된 이웃을 위해 ‘사회적 가치를 베푸는 곳’이라고 인식하는 경향이 강하다고 생각한다. 하지만 협동조합을 포함한 사회적경제 영역의 목적이 조금 더 ‘사람의 주체성’에 집중되었으면 좋겠다. 협동조합이 자본이 아닌 사람이 주체로서 살아가는 방법, 그것의 대안이 되었으면 좋겠다. 모두가 주체로서 살아가는 사회를 만들어가는 것이 협동조합이 가치 있는 이유라고 생각한다. 쉽지 않은 일이지만 쉬운 방법만을 택하게 되면 협동조합은 자본주의의 대안이 될 수 없다.

조합원이 주체로서 활동할 수 있는 기반이 마련되어야 한다

조합원이 주체가 되어 스스로 고민하고 다양한 담론을 만들어가기 위해서는 조합원 모두가 ‘활동하는 조합원’이 되어야 한다. 대학생협에 조합원 주도성이 실현되지 못하고 있는 상황에서도 끊임없이 대화하고 토론하며 대학생협의 정체성을 찾아가려는 사람들이 있다. 우리는 그들을 ‘활동가’라고 한다. 이러한 활동가들의 활동을 잘 보장해야 한다. 활동가는 총회, 이사회 등 법적으로 정해진 회의 체계 밖에서 활동하기도 한다. 그래서 가끔 이러한 활동가들의 고민과 활동이 회의체에 닿지도 못하고 ‘그냥 좋은 이야기를 했다’ 정도로 끝나기도 한다. 활동가의 의견이 받아들여지지 않고 권한을 위임받은 임원 조합원에 의해서만 조합이 운영되면 활동가의 고민이 조합 운영에 반영되지 않을 수도 있다. 그렇기 때문에 주도적으로 활동하고자 하는 이들의 활동을 보장하기 위해 제도적으로 활동가들의 노력을 뒷받침할 필요가 있다.

가장 중요한 것은 고민을 가진 조합원들이 모일 수 있는 활동가 네트워크 또는 위원회 체계를 조직 차원에서 형성하는 것이 중요하다. 또한 그들의 고민이 사업 및 조합 운영에 잘 반영되게 하는 구조를 만들어야 한다. 그러기 위해 위원회 등의 성격을 강화하여 권한을 부여하기도 하고, 활동의 당위성을 뒷받침하기 위해 활동가의 활동을 보장하는 것을 조직의 목표와 사업으로 설정할 수도 있다. 추가로 지역별로 활동하는 활동가들이 네트워

크를 형성할 수 있도록 하고 다른 조직의 네트워크와도 연계될 수 있도록 하면 그들의 고
민과 활동의 가능성은 더욱 커질 것이다. 또한 활동가에 대한 조직차원에서의 적절한 보
상 체계도 고민해 보아야 한다.

모든 조합원이 동등하게 활동할 수 있어야 한다

모든 조합원이 조합 운영에 책임을 다하는 조합 운영의 주체가 될 수 있도록 하는 데에는
모두의 노력이 필요하다. 협동조합은 조합원이 서로 연대하며 주도적으로 조직 발전 방
향을 찾아 나가야 한다. 이에 조합원은 조합을 잘 이해하고 조합원으로서의 권리와 의무를
잘 알아야 한다. 하지만 일부 대학생협 의 경우 경험이 많은 조합원에 의해 조합이 운영되
는 경우가 많다. 대부분 주요 회의에도 경험이 많은 사람들이 참여한다. 하지만 경험이 많
다고 대학생협의 모든 것을 결정하고 판단할 것이 아니라, 경험이 많은 조합원은 경험이
상대적으로 적은 조합원에게 많은 정보를 제공하고 서로 배려하고 이해하면서 조합의 주
체로서 활동할 수 있게 도와야 한다.

경험의 유무에 따른 활동성 차이는 특히 나이권력을 중심으로 많이 일어난다. 대학
생협에서도 학생, 교수, 직원 모두가 동등한 조합원이지만 특히 학생조합원들은 조합 운
영에 대한 정보 격차가 심하다. 또한 중대한 조합 운영의 변경 사항이 있을 때에도 이미
결정된 이후에 알게 되며, 결정된 사항이기 때문에 번복하는 주장을 하기가 어렵다. 학생
이라서 잘 모른다는 이유로 이사장 후보가 될 수 없기도 하고, 이사 임기가 다른 조합원보
다 1년이나 적기도 하다. 학생의 결정보다 기성세대의 결정이 더 옳은 것이라고 생각되
는 경우가 많다.

다른 협동조합도 마찬가지이다. 청년 조합원보다는 기성세대 조합원에 의해 의사결
정을 진행하는 경우가 많고, 그런 결정이 옳은 것이라고 생각한다. 많은 협동조합에서 청
년 활동가의 유입을 중요한 과제로 삼는데, 청년 활동가가 유입되기 위해서는 그들을 동
등한 주체로 인식하고 실제로 그렇게 활동할 수 있게 해야 한다. 나이권력에 의해 모두가
동등한 활동가로 인지되지 않는 현실에서 많은 학생과 청년의 유입만을 기대하는 것은 기
만일 뿐이다.

주체로서 살아가는 법을 배울 기회는 그리 많지 않다. 언제나 누군가 정해놓은 사회 규범 안에서 ‘당연히’, ‘보편적으로’ 살아가는 법을 배운다. 우리가 살아가는 시장경제 체계 안에서 사람이 한 주체로서의 인정되지 못하는 상황들이 발생하곤 한다. 나는 협동조합이 그런 사회 속에서 개개인의 협동을 통해 주도성을 회복해 나가는 역할을 해야 한다고 생각한다. 가난한 것이 잘못이고 이로 인해 밥을 못 먹는 것이라고 생각했던 내가 학생으로서 주도성을 가지고 학생들의 밥 먹을 권리를 위해 목소리를 낼 수 있고 그것을 실현할 수 있다는 것을 경험했다. 대학생들이 대학생협을 통해 주체로 활동하는 것을 경험하고 이를 경험한 활동가들이 주체로서 살아가게 되는 사회를 꿈꾼다. 협동조합이 자본이 아닌 사람이 주체로서 살아가는 것에 대안이 되기를 바란다. 모두가 주체로서 살아가는 사회를 만들어가는 것, 그것이 바로 협동조합이 만들어내는 사회적가치일 것이다.

어느 한살림 대의원의 꿈

김기민 — 한살림서울 대의원

삶의 크고 작은 전환기를 거쳐 지금에 이르렀지만, 그 중 가장 큰 전환을 꼽자면 2013년에 경험한 일련의 과정들이다. 우연한 기회에 마을공동체라는 영역에 발을 들였고, 협동조합 마을학교에 참여하면서 언어로 정리되지 못했던 내 안의 의문들을 정리하게 되었다. 걸어서 15분 안팎 거리에서 형성되는 관계와 공동체, 노동과 생활이 통합되는 하나의 생활권, 그리고 자본에 맞서는 자세와 태도는 그 때부터 본격화되었다. 지금은 이름도 잊어버렸지만 몸으로 직접 배우며 익히는 협동의 중요성을 강조한, 가까운 협동조합에 가입하여 활동해보라는 어느 강사의 가르침은 나를 한살림서울로 인도했다.

한살림에서 협동조합을, 협동조합을 한살림에서 배우다

한살림서울을 내 생애 첫 협동조합으로 삼게 된 이유는 너무나 간단하다. 집과 일터에서 가장 가까운 - 자전거로 10분, 걸어서 30분 정도면 갈 수 있는 - 협동조합이기 때문이다. 온라인으로 동영상 교육을 이수하고 조합원이 되고 한동안은 물품 이용만 했다. 그러다 지부 조합원모임(권역별 활동)에 참여하면서 조직활동에도 발을 들였다. 이후 지구 운영위원, 대의원, 그리고 「모심과살림」 편집위원까지 하게 되리라곤, 그때는 상상도 하지 못했다.

한살림서울은 마을공동체 활동과 함께 학교 교육과정에서 이론과 형식으로 배운 민주주의를 몸소 체험케 해주었다. 조합원모임 운영과 지구 운영위원회(구區 단위 활동)는 민주주의를 경험할 수 있는 장이었다. 특히 의미 있는 경험은 지구 운영위원회였는데, 여기서는 지구 단위의 사업과 조합원 활동, 그리고 지역사회와의 연대에 대해 함께 고민하고 결정했다. 지구 운영위원회와 사전에 합의되지 않은 지부 사업이나 활동에 대해 사무국 또는 지부 운영위원회에 의견을 내고 협의·조정하는 과정은 대화와 타협으로 상징되는 민주주의, 그리고 조직의 자치적 운영과 실재를 몸소 경험할 수 있는 소중한 시간이었다. 한살림서울 조직운영의 지향점을 확인할 수 있는 중요한 지표이기도 했다. 기초조직 활동을 통해 만난 한살림은 민주적 의사결정과정을 거쳐 구성원들이 함께 만들어가는 조직이었다.

한살림서울 대의원으로 활동하면서

일련의 조직활동 참여 경험은 나를 한 발짝 더 나아가게 했다. 뿐만 아니라 대의원으로 선출되고 총회에 참여한 경험은 민주적 조직운영에 대해 한층 진지한 고민을 갖게 된 계기가 되었다. 특히 선출 이후 처음으로 참여한 2017년 대의원총회는 내게 깊은 인상을 남겼다. 왜냐하면 30만 조합원을 대표하여 한 해 성과를 점검하고 새해 계획을 세우는 자리라고 믿기 어려울 만큼 안건과 의제가 사전에 치밀하게 준비되었다는 인식을 갖기 어려웠기 때문이다. 쟁점이 될 만한 사안들이 있음에도 그에 대한 준비가 부족했고, 충분한 토론을 통해 이견이 조정되었다기 보단 시간에 쫓겨 결론을 내야 했다. 총회는 의결과정 참여자에게 총회의 결정을 존중하게 하는 명분과 토대를 제공하지 못했다. 더군다나 구성원들의 이견을 조정하고 합의를 이끌어내는 최고의결단위로서 총회의 역할을 충분히 다하지 못했다는 인상을 주었다. 이는 의사결정과정 참여자들의 불만과 무성한 뒷말을 만들어냈다. 결정적으로 집행부와 대의원 사이에 간극이 벌어지는데 결정적 영향을 미쳤다고 생각한다.

총회에서 성원권과 의결권을 갖는 대의원들이 총회준비 과정에 긴밀하게 결합하지 않은 채 총회가 준비되었다. 총회를 한 달여 앞두고 진행된 대의원 교육과 설명회가 준비과정 전부인 것은 자못 놀라웠다. 총회준비는 조합원들이 집행부에 무엇을 기대하는지, 현재 집행부가 파악하지 못한 조직 내 쟁점 사안은 무엇인지 등을 미리 확인하고 점검하는 과정으로서 매우 중요하다. 이 때문에 총회 준비과정에 집행부는 물론 의사결정권자인 대의원, 나아가 조합원들의 참여를 적극적으로 조직하여 쟁점과 갈등 요인을 함께 진단하고 이에 대해 조합원들에게 응답할 준비를 해야 한다.

그러나 한살림서울은 그 규모에 비해 조직 내 다양한 사안들을 확인하고 점검하는 절차로서 의견수렴 과정이나 공론의 장이 현저히 부족했다. 무엇보다 이 과정 자체가 일상적이지 않았다. 상반기 보고회와 총회 전 설명회 정도로는 이 큰 조직의 다양한 사안을 살피는데 턱없이 부족하다. 실제 대의원 선출 이후 열린 보고회와 설명회가 매해 참석자들로부터 터져 나오는 의견을 주어진 시간 안에 다 담아내지 못한 채 마치는 것을 목격하면서 더 많은 장이 열려야 함을 느꼈다. 실제 이 역할을 전담하는 담당 부서 또는 담당자가

없는 것을 보면서 집행부가 이 과정에 주목하고, 필요한 자원을 투입한다는 인상을 갖기 어려웠다. 즉 이는 단지 인상만이 아님을 알 수 있다.

사전 준비과정이 촘촘하게 조직되지 못하면 총회에 참석하는 대의원들 역시 의제와 안건을 깊이 이해하고 결정을 내리기 어렵다. 총회 전에 풀지 못한 의문을 총회 당일 해소할 수밖에 없었다. 총회는 숙의를 바탕으로 이루어져야 한다. 하지만 질의와 응답, 물이해 또는 오해에서 비롯된 갈등을 해소하는데 한정된 시간과 에너지를 소진하다가 결국은 정해진 시간에 맞춰 끝내기 급급한 상태에서 문제를 적당히 봉합하고 폐회하게 된다.

또한 2017년 이후 지금까지 열린 총회 가운데 단 한 번도 정시에 폐회하지 못했다는 것을 대의원과 집행부 등 총회 구성원 모두 심각하게 성찰해야 한다. 이는 단순히 시간 관리의 문제를 넘어선다. 한살림서울의 총회 준비부터 의사진행, 현장 운영에 이르기까지 의사결정을 준비하고 조직하며 마무리하는 일련의 과정 자체를 정비하거나 혁신해야 함을 의미하기 때문이다.

의사결정 과정이 조직화되지 못하면 비생산적인 갈등이 생긴다. 이를 참여자 개인의 태도에서 찾는 것은 가장 쉬운 방법이다. 하지만 문제가 되는 태도를 가진 개인을 찾아서 내보내는 방법을 택할 것이 아니라면 구조적 관점에서 진단하고 해결방안을 모색해야 하지 않을까? 조합원을 주인이 되게 할 것인가, 아니면 손님으로 맞이할 것인가? 조합원을 조직운영의 핵심적 주체로 세울 것인가, 민원인으로 둘 것인가? 이러한 고민에 있어 조합원 개인의 노력에 기대하는 것은 조직 역할이 아니다. 조합원 개개인의 인격과 소양, 자질을 개선해야 할 의무와 책임은 개인에게 있다. 조직은 조합원이 주인이자 운영자로 역할을 다 할 수 있게 만드는 체계와 제도를 구축하고 문화를 조성하는데 조직의 역량과 자원을 집중하는 것이 우선이다.

대의원으로서 기대하는 한살림서울 의사결정 구조

실무자, 조직활동가, 각 지부 사무국과 이사회 등 집행부의 노력에도 대의원과 조합원들

이 의사결정과정이 개선되었다고, 혹은 개선되고 있다고 체감하지 못하는 것은 본질적 변화 또는 변화의 조짐이 느껴지지 않기 때문이다. 문제제기에 대한 개별 대응은 있지만 근본적·구조적 변화는 아직 일어나지 않고 있다. 이는 변화의 필요성을 인정하지 않거나 거부하기 때문은 아니다. 개선 필요성에 대해 지난 몇년간 문제의식을 드러내고 공론화하고자 노력했던 한 사람으로서 지금의 방식으로 더 이상 안된다는 공감대를 확인하고 있다. 변화의 필요성에 대한 인식은 있되 아직 개선의 당위성에 대한 조직적 합의를 이루어 낼 만큼 충분한 힘이 모이지 않은, 그 힘을 모아가기 위해 내부적으로 논의하는 단계에 머물러 있다고 본다. 이는 변화를 준비하는 시점에서 주요한 자산이다.

현재 규모화된 조직과 사업 규모, 쉽지 않은 조직화와 파편적으로 흩어져가는 조합원, 인구와 경제성장의 정체 나아가 감소를 맞닥뜨리고 있다. 시점에 맞는 조직운영 체계와 방식은 무엇인지 본질적 고민과 성찰이 필요한 상황에서 의사결정구조만 떼어놓고 따로 고민할 수는 없을 것이다. 조직체계나 구조의 근본을 바꿔야 할 수도 있고, 운영방점을 어디에 놓을 것인가 우선순위 자체가 달라질 수도 있다. 어쩌면 대전환이라 부를 만큼 중대한 사안이며 무엇보다 긴밀하게 연결되어 있는 사업·활동·조직체계·의사결정구조의 통합적 틀과 관점에서 바라보고 해법을 찾아야 할 문제이다.

현재 조직 내부의 인식과 대응은 긍정적 징후라고 본다. 그럼에도 불구하고 아직은 초기 단계이며, 앞으로 나아갈 길은 멀다. 변화의 여정에 올랐지만 멈추거나 되돌아가지 않으려면 그에 맞는 준비가 필요하다. 먼저 조직에서 의사결정구조를 효과적으로 만들기 위한 관심을 기울이고 있고, 집행부는 조합원들과 함께 고민하겠다는 메시지가 분명히 드러나야 한다. 규모에 구애받지 않는 다양한 형태의 만남과 소통, 공론의 장이 그 역할을 할 수 있을 것이다.

결정과 집행 사이의 간극을 좁히기 위한 모색이 필요하다. 결정은 대의원, 집행은 이사회 및 본부, 각 지역 지부가 맡는 지금의 구조가 대의원들을 책임 있는 주체로서게 하는가? 아니면 일 년에 한 번, 총회 때에만 대의원/조합원을 주인처럼 보이게 하는지 살펴봐야 한다. 집행부 입장에서는 자료를 발신하고 보고회와 설명회를 열어 꾸준히 알리고 공유했음에도 총회 시 나타나 정책과 사업 자료상에 이미 공개된 사항에 대한 질문을 던지거나 이전의 결정을 원점으로 되돌리려는 대의원을 지켜보며 난감하고 답답할 수 있다.

집행부는 결정권을 가진 대의원들이
제대로 된 결정을 내리기 위해 필요한 것이
무엇인지 확인하고 그것 을 제때 제공해야 한다.
만약 학습이 필요하다면 충분한 학습의 기회를
마련하고, 밀도 있는 사전 논의가 필요하다면
더이상 그만하자고 할 때까지 토론의 장을
열어야 한다. 그 역할과 책임을 조합원, 대의원,
실무자 및 조직활동가 각 개인의 의무나 과업으로
남기는 것 이 아닌, 조직 차원에서 체계적으로
뒷받침해야 한다. 이렇게 마련된 자리를
조합원들은 당연히 채워야 한다.
그것이 조합원의 몫이다.

반면 대의원 입장에서는 잘 알지도 못하는 매우 복잡한 정책과 사업, 재정상황을 한 두 번의 보고회와 설명회를 통해 알아서 이해하고 파악하여 최선의 결정을 내려야 한다. 대의원은 이러한 지금의 체계가 몹시 불편하고 부담스러울 수 있다.

현재는 어느 한 쪽도 만족스럽지 않은 체계이다. 이를 개선해야 한다는 당위성을 인정하고 목표에 합의한다면 그 뒤에 남은 것은 이해해야 할 과제뿐이다. 집행부는 결정권을 가진 대의원들이 제대로 된 결정을 내리기 위해 필요한 것이 무엇인지 확인하고 그것을 제때 제공해야 한다. 만약 학습이 필요하다면 충분한 학습의 기회를 마련하고, 밀도 있는 사전 논의가 필요하다면 더이상 그만하자고 할 때까지 토론의 장을 열어야 한다. 그 역할과 책임을 조합원, 대의원, 실무자 및 조직활동가 각 개인의 의무나 과업으로 남기는 것이 아닌, 조직 차원에서 체계적으로 뒷받침해야 한다. 이렇게 마련된 자리를 조합원들은 당연히 채워야 한다. 그것이 조합원의 몫이다.

결과와 집행의 간극을 좁히기 위한 노력으로도 해소하기 어려운 의문이 있다. 과연 대의원은 어디까지 책임져야 하는가, 그리고 무엇을 책임질 수 있는가. 총회 결의, 총회와 총회 사이 공론장을 통한 내부 의견 수렴과 결정이 가져올 변화는 누가 책임지는가. 책임의 무게는 때때로 새로운 의견, 반대 입장, 그리고 전에 없던 대안을 내는 것을 어렵게 만든다. 낸 의견에 책임지는 것의 무게와 부담이 의견 낸 한 사람에게 귀속된다면 책임지고 싶지 않은 게 인지상정이다. 조직은 그 책임을 골고루 나눠지기 위한 틀이고, 그 틀로서 제 역할을 다하고 있다는 인상을 줄 때 구성원은 비로소 자유롭게 의견을 낼 수 있다.

실제 내가 집행하는 입장이라면, 내가 낸 의견을 실행할 수 있을까 자문하면서 의견을 내는 신중함도 있어야 한다. 그렇지 않으면 스스로 주인인 자가 민원인의 역할 이상은 할 수 없게 된다. 그것은 조직에게도 주인에게도 슬픈 결과다. 결정과 집행, 권한과 책임 사이의 긴장과 불편은 당연한 것이다. 하지만 조직의 세심한 준비와 고려, 그리고 참여하는 사람들의 책임감 있는 태도 없이는 그것이 조직에 건강한 자극을 주고 발전의 동력으로 활용되기 어렵다.

우리는 동일한 가치를 공유하고 하나의 목표를 추구하고 있는가

한살림은 미션, 비전, 핵심가치와 사업 모든 것이 불편을 전제로 하며 불편에 기초한다. 소비를 살리는 생산과 생산을 가능하게 하는 소비, 화학비료와 농약으로부터의 해방, 세상의 밥이 되는 한살림 — 여기 어디에도 조합원에게 세상 최고의 편리를 제공하겠다는 메시지는 없다. 지금까지도 없었고 현재도 없으며 앞으로도 없을 것으로 생각한다. 편리를 추구하고자 했다면, 적어도 나는 이곳에 오지 않았고 여기에 남아있지 않았을 것이라 확신한다. 더 없이 편하고자 하는 사람에게 한살림, 협동조합은 적절한 선택지가 아니다. 그것을 감수하고 함께 나아갈지 말지는 결국 조합원의 몫이다. 조직은 조합원에게 그 몫을 해낼 것을 당당히 요구할 수 있어야 하고 요구해야 한다.

한살림이 조합원에게 바라는 것은 무엇인가. 조합원의 역할이 이용을 늘려주는 것으로 충분하다고 생각한다면 더 많은 이용을 유발할 수 있는 사업과 활동을 펼치면 된다. 한살림이라는 공동체가 현재 어디에 있는지, 어디로 나아가고자 하는지 함께 고민하고 정해 합의한 방향으로 나아가겠다는 원칙을 지키려한다면 이용 증대, 지속가능한 이익 창출이란 목표에만 그칠 수는 없다. 원칙에 부합하는 움직임이 필요하다. 조합원 간, 조합원과 조직간 목표 합의와 공유를 위한 의사소통이 활성화되고 효과적인 의사결정이 가능한 구조로의 전환이 필요한 것은 바로 이 때문이다.

민주화 이후 민주주의 시대에서 새로운 리더십, 효과적인 의사결정구조, 대화와 타협의 문화를 조직 안에 정착하는 것은 비단 한살림만 갖고 있는 고민은 아니다. 시대적 흐름이 고 피할 수 없는 과제라는 점이 위안이라면 위안이랄까. 한살림의 위치, 조직 내 의사결정구조 전환은 한살림의 새로운 30년을 시작하는 이 시점에 더 이상 미루지 않고 적극적으로 고민하길 간절히 기대하고 바라는 마음이다. 비록 촘촘히 조직되진 않았을지언정 조합원들은 이미 준비되었다고 생각한다. 준비된 자들이 출발할 수 있게, 길을 여는 것은 문지기의 몫이다. 변화는 도둑처럼 올 것이다.

김기민 - 한살림서울 대의원이자 성북지구 조합원. 2013년부터 성북동 주민모임 성북동천 총무를 맡아왔고, 최근 주민자치회 추천직 위원으로 위촉되어 간사를 맡고 있다. 유통, 금융 등 자본이 지배하는 삶으로부터 최대한 멀어지는 것을 삶의 지향으로 삼으며 한살림, 공동체은행빈고, 청년연대은행토닥 등 협동 경제·운동 조직의 조합원이 되었다.

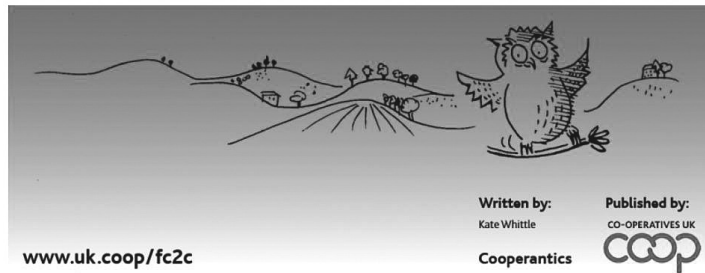
갈등에서 협동으로

영국협동조합연합회, 〈갈등에서 협동으로〉 소개

이선미 — 한살림재단

2015년의 일이다. 당시 모심과살림연구소 연구원이 한살림연합 실무자 몇 명과 공부모임을 꾸린다는 이야기를 들었다. 영국협동조합연합회Co-operatives UK에서 펴낸 소책자 <갈등에서 협동으로from conflict to co-operation>를 같이 번역하고 결과물을 책으로 내는 원대한 계획이었다. 당시 도서출판한살림의 편집자였던 나는 책을 출간할 경우를 대비해 내용을 미리 알아두자는 업무적인 필요와 이참에 영어공부를 하자는 개인적인 목표로 모임에 합류했다.

From Conflict to Co-operation



2009년 처음 발간된 <갈등에서 협동으로>는 영국과 그 외 국가의 다양한 협동조합과 지역사회 사업체에서 25년 이상 일한 작가 케이트 휘틀(Kate Whittle)이 쓰고 유명 만화가 앤절라 마틴(Angela Martin)이 삽화를 그렸다. 협동조합에서 갈등이 발생했을 때 대처하는 방법과 함께 의사소통기술 향상, 회의 및 의사결정방법 개선, 조직의 성장과 발전에 따른 변화 관리, 이사회의 역할 및 책임 명확화 등으로 불필요한 갈등을 피하는 법을 다룬다.¹⁾

기대 이상으로 알차고 유용한 자료였으나 모임이 끝나고 어찌하다 보니 번역서를 내지는 못했다. 그래도 우리끼리 알고 말기에는 너무 아까웠던 까닭에 월간지 <살림이야기>에 2016년부터 2017년까지 대부분의 내용을 연재했다. 연재를 위해

1) 2019년 6월 개정판이 나왔으니 최신 내용은 개정판을 참고하는 게 좋겠다. 원문은 링크에서 볼 수 있다.
<https://www.uk.coop/fc2c>

내용을 꼼꼼히 읽으니 사업과 활동, 운동적 가치와 실제적 필요 사이에서 갈등과 합의를 반복하는 한살림 그리고 협동조합 및 활동이 강조되는 조직에 시사하는 바가 많다고 느꼈다. 다양한 사람이 모여 민주적으로 의사결정하는 데 이 자료가 도움이 되겠다는 생각에 참고할 만한 부분을 발췌하여 다시 나누고자 한다. 참고로 붉은 글씨는 필자가 강조한 부분이다.

갈등이 발생하는 이유

- ❶ 한정된 인력과 예산을 두고 경쟁하느라
- ❷ 개인의 성향과 업무방식이 달라서
- ❸ 의사소통이 부족하거나 잘못돼서
- ❹ 비효율적인 회의와 부적절한 의사결정방법 때문에
- ❺ 각자의 업무 지식, 경험, 기술이 달라서
- ❻ 문화와 성별에 따른 차이 때문에
- ❼ 역할과 책임이 명확하지 않아서
- ❽ 각종 정책과 절차가 정리되지 않아서
- ❾ 권력관계 때문에
- ❿ 무지, 불안, 두려움 때문에

갈등에 대처하는 다섯 가지 기술

1. 듣기

때때로 갈등은 ‘단지’ 잘 듣지 않아서 생긴다. 그래서 상대방에게 말할 시간을 주고 귀 기울여 들으면 상황을 수습하고, 보다 쉽게 협상할 수 있다. **귀 기울여 듣기, 즉 ‘경청’한다는 건 들**

는 행위 외의 어떤 것도 하지 않는 것이다. 보통 듣기, 생각하기 그리고 말하기 사이에는 겹치는 부분이 있고 우리는 종종 이 세 가지를 동시에 하려고 한다. 그러나 그건 말하는 사람에게 완전히 주의를 기울이지는 않는 것이며, 그 때문에 상대가 말하고자 하는 의미의 일부를 놓칠 수 있다.

2. 적극적으로 행동하기

협동조합은 민주적으로 운영될 가능성이 높다. 그러려면 협업이 필수적이다. 이를 위해서는 적극적으로 행동하는 방법을 이해해야 한다. 즉 **다른 사람을 몰아붙이거나 다른 사람에게 휘둘리지 않고 자신의 생각을 알며 자신의 의견을 주체적으로 말하는 걸 뜻한다.** 적극적인 행동은 갈등을 일으킬 가능성이 훨씬 적으며 비판을 받는 상대에게 상처나 불쾌감을 주지 않고 당신이 원하는 변화를 이끌어내는 데 도움이 된다.

3. 긴장관계 해결하기

개인 사이의 긴장관계에 대처할 때는 의견이 아닌 행동을, 비난이 아닌 사실을, 일반화한 내용이 아닌 개별 사례를 구체적으로 말하는 게 중요하다. **당신이 어떻게 느꼈는지 이야기하고 무엇을 바꾸고 싶은지 분명하게 표현하라.** 당신이 그렇게 생각하는 이유를 설명하면 상대방도 당신을 이해할 수 있을 것이다.

4. 관점 바꾸기

스트레스 상황에서 사람들 간의 의사소통을 돕기 위해 관점을 바꿀 수 있다. 이 방법은 근본적으로 말하는 사람이 전하려는 내용의 본질을 놓치지 않으면서 의도를 분명히 밝히기 위해, **그 사람이 말한 내용을 다시 말하는 것을 포함한다.** 이를 통해 듣는 사람과 말하는 사람 모두 쟁점을 명확하게 할 수 있다.

5. 중재하기

만약 위의 기술들이 도움이 되지 않는다면 갈등을 해결하기 위해 중재 기술을 쓰길 추천한다. 중재란 두 명 이상의 사람이 행동을 바꾸기 위한 합의를 이루도록 돕는 것이다. **모**

든 합의는 중재자가 아닌 갈등 당사자에게서 나온다. 중재자는 제안하는 것 외에 무엇을 해야 할지 판단하거나 말하지 않는다. 중재자는 해결책을 찾는 과정을 맡을 뿐 결과에 책임을 지지는 않는다.

회의만 잘해도 성공

회의는 조직을 민주적으로 운영하는 중요한 도구이다. 효과적인 회의를 통해 구성원 모두에게 동의와 위임을 받은 명확한 결정을 내릴 수 있다. **회의는 두 시간 이하로 짧고 원만하게 진행해야 한다.** 효과적인 의사결정은 민주적으로 운영되는 조직이 성공하기 위한 결정적인 요소이다.

사람들은 종종 회의는 시간 낭비이고 ‘진짜 일’이 아니며 지루하다고 말한다. 순전히 정보 공유를 위해 회의를 한다면 그건 정말 시간 낭비일 수 있다. 업무 진행 상황에 논의해야 할 경우, 해당 내용을 회의 때 발표하기보다는 사전에 회람하면 논의가 더 잘 이루어지고 회의 시간도 줄어든 것이다. **하위조직이나 개인에게 위임하는 게 더 나은 의사결정까지도 회의를 통해서 한다면 역시 시간 낭비가 될 수 있다.** 잘 조직된 협동조합에서는 모든 구성원이 모든 결정에 관여할 필요가 없기 때문에 의사결정권이 개인이나 하위조직에 위임될 것이다. 단 조직은 누가 어떤 결정을 내리고 그 결정에 책임을 질지를 명확하게 확인하는 절차를 거치고 이에 합의해야 한다.

회의를 좀 더 효과적으로 하려면

1. 참여를 독려한다

회의 때 흔히 나타나는 문제는 참여 부족이나 일부 사람이 나머지보다 목소리를 더 크게 내는 데 따른 불균등한 참여이다. 어떤 사람은 다른 사람에 비해 자신의 의견을 좀 더 쉽고 능숙하게 말한다. 이때 **의장은 열변을 토하는 사람을 통제하고 말수가 적은 사람의 발언을 독**

협동을 위해 모여서 의사결정하는 일은 어찌면 번거로움과 불편함의 연속인지도 모르겠다. 때로는 상대방의 듣기 힘든 이야기도 참고 들어야 하며, 같은 내용의 회의를 반복하는 듯한 괴로움을 이겨내야 한다. 그런데 ‘민주적’이라는 건 원래 편한 것과는 거리가 먼 것 아닐까. 주권이 국민에게, 그러니까 조직의 구성원에게 있다는 건 누군가의 말 한마디에 모든 게 결정되고 실행되는 간편함이 존재할 수 없다는 뜻일 테니 말이다. 그렇게 보면 내가 속한 조직이 불편한 것이 곧 여기가 어느 정도는 민주적이라는 증거가 될 수도 있다. 그러니까 이 불편함을 필연적으로 감수하되, 어떤 상황에서도 대화를 포기하지 않고 소통의 기술을 발전시켜 가면서 불편함을 조금씩 무디게 하고 짧게 끊어가는 것이 최선의 방법일 수도 있겠다.

려할 책임이 있다. 그러나 자신의 견해를 밝히지 않는 사람을 논의에 끌어들이는 게 늘 좋은 건 아니다. 그들이 발언하지 않는 데에는 다양한 이유가 있을 수 있는데, 만약 의장이 그들이 수줍어하거나 자신감이 부족해서 말하지 않는다고 여긴다면 그들은 무시당했다고 느낄 수 있다. 그들은 의견을 내기 전에 충분히 생각할 시간이 필요할 수도 있고 누군가가 방금 그들의 견해와 아주 비슷한 내용을 발언했을 수도 있다.

참여율을 높이는 데에는 회의 장소와 시간, 좌석 배치, 조명, 냉난방, 다과 등도 영향을 미친다. 아이를 돌봐야 하는 사람은 저녁 시간에 열리는 회의에 참석하기 어려울 수 있다. 계단으로 올라가야 하는 곳에서 회의를 하면 장애가 있는 사람은 배제될 것이다. 다과는 예상 회의 시간과 회의가 열리는 시간대를 고려하여 적절하게 준비하는 게 좋다. 이사회나 위원회와 같이 많은 논의와 의사결정이 이뤄질 것으로 예상된다면 큰 탁자에 의자를 배치하여 모든 사람이 서로 눈을 맞추며 이야기하고 노트북 등을 사용할 수 있게 한다. 새로운 물품 전략이나 홍보 캠페인을 설명하는 자리라면 모든 참석자가 발표 내용을 볼 수 있도록 의자를 일렬로 놓는다.

2. 의장 역할을 충실히 한다

좋은 의장은 안건에 따라 회의를 진행하고 중요한 사항을 논의하는 데 충분한 시간을 배분하며, 회의가 제시간에 끝나도록 하는 것이 자신의 역할임을 알아야 한다. **의장은 회의 전에 먼저 안건을 검토해서 우선순위를 정하고, 이를 통해 중요 사항을 제대로 논의하기 위한 충분한 시간을 확보해야 한다.** 또 의장은 모든 참석자가 발언하고 있는지, 회의가 한두 사람에 의해 좌우되고 있지는 않은지 확인할 책임이 있다. 논의 내용을 요약하여 그 내용을 기반으로 안건의 의결되도록 하는 것도 의장의 책임이다. 한편 회의에 참석한 모든 사람은 의장을 지원하고 도울 책임이 있다.

의장의 책임

- 안건을 준비하고 우선순위 정하기, 각 안건을 논의할 시간 배분하기
- 특정 인물이 회의를 좌우하지 못하게 하고, 모든 참석자가 발언할 기회를 갖게 하기
- 자신감이 부족한 참석자의 견해도 잘 전달될 수 있도록 돕기
- 합의를 끌어내고 논의를 진전시키기
- 합의에 이르기 전에 다양한 쟁점과 입장을 명확하게 하기
- 결정된 내용을 요약하고, 이에 모두 동의하는지 확인하기
(이는 회의록을 작성하는 사람에게도 도움이 된다)
- **결정사항을 실행하기 위해 각자 해야 할 일을 나누고 책임 소재를 확실히 한 뒤 이를 기록하기**
- 정해진 회의 시간 지키기

3. 안건과 자료를 잘 준비한다

안건이란 회의 때 다룰 내용을 정리한 항목으로 **안건마다 시간을 할당하여 중요 사항을 논의하는 데 많은 시간을 쓰는 게 좋다**. 그런데 때때로 참석자들은 예산안을 승인하던 중에 창고를 무슨 색으로 칠할지 토론하는 데 시간을 쓴다. 왜 이런 일이 생길까? 혹시 사람들은 자신이 재무관리질차에 대한 지식이 부족하기 때문에 회계 담당자나 재무 책임자에게 질문할 자격이 없다고 느끼는 건 아닐까?

만약 그렇다면 이는 조직의 잠재적 위험 요소로 문제를 제기해야 한다. 해당 업무 담당자가 자기만 이해할 수 있는 용어로 자료를 작성한 탓일 수도 있다. **참석자가 회의에 제출된 모든 자료를 이해하는 것은 매우 중요**하므로, 만약 업무 담당자만 내용을 이해할 수 있다면 도표나 그림 등을 활용하여 **모든 참석자가 쉽게 이해할 수 있게 자료를 작성하는 게 업무 담당자의 역할이다**.

의안서(안건지)는 반드시 미리 작성하여 회의가 열리기 전 사람들이 숙지할 수 있게끔 전자회의록과 사전에 공유해야 한다. 의안서(안건지)를 읽으면서 동시에 회의를 하는 건 불가능하다! 좋은 결정을 내리기 위해 참석자는 회의 때 다룰 내용을 먼저 알아야 하고, 자신의 의견을 정리해서 회의에 와야 한다.

의안서(안건지)에 들어가는 항목

- ☐ 회의 날짜, 시간, 장소
- ☐ 불참자 명단과 불참 이유
- ☐ 전자회의록 - 맞게 기록됐는지 확인한다.
- ☐ 안건에는 포함되지 않은, 지난 회의 내용에 따라 제기된 문제
- ☐ 우선순위를 정한 안건
- ☐ 기타 안건
- ☐ 다음 회의 날짜와 시간

* 각 안건이 보고하기 위한 것인지 논의나 결정하기 위한 것인지 나타내는 게 좋다.

회의록은 결정사항과 이를 목표 기한에 맞춰 실행하기로 한 책임자를 기록한 것이다. 회의록은 업무 연속성과 책임성을 확보하기 위한 필수적인 도구이다. 이에 다음 회의 때 이전에 합의한 내용을 검토하고 결과를 평가할 수 있게 한다. **결정사항은 눈에 띄게끔 기록되어야 하고, 회의록은 되도록 빨리 정리되어 참석자 모두에게 공유되어야 한다.** 그래야 참석자들이 결정 내용을 상기하는 데 유용하게 쓰일 수 있지, 다음 회의가 임박할 때까지 회의록이 공유되지 않으면 무용지물이 될 수 있다.

회의록에 들어가는 항목

- ☐ 회의 날짜
- ☐ 참석자 명단
- ☐ 불참자 명단과 불참 이유
- ☐ 전자회의록에 동의하는지, 아니면 수정 사항이 있는지 확인
- ☐ 전자회의록에서 제기된 사안에 대한 결정사항
- ☐ 회의 진행 순서대로 나온 안건에 대한 결정사항
- ☐ 기타 안건에 대한 결정사항
- ☐ 다음 회의 날짜와 시간

이사회²의 역할과 책임

이사회는 협동조합을 전략적으로 운영하기 위해 선출된 사람들의 집단이다. 이는 **이사회에 조직의 중장기 방향을 이끌 책임이 있음**을 뜻한다. 이사는 협동조합에 가장 이익이 되도록 직무를 성실히 수행할 법적 의무가 있다. 단 이사회의 역할은 협동조합을 지휘하는 것이지 경영하는 게 아니다. **이사회는 사업계획을 확인하고 승인할 책임이 있지만 사업을 실행하는 건 실무자와 활동가의 역할이다.**³ 협동조합을 지휘하기 위해 이사회는 성과를 면밀히 파악하고 실무자와 활동가에게 책임을 묻는 역할을 해야 하고, 이를 수행하기 위한 기술과 지식이 있어야 한다. 실무자와 활동가가 합의된 정책과 절차에 따라 인력과 예산을 관리하게끔 하는 것도 이사회의 몫이다.

이사회는 조직 운영에 대해 법적 책임을 진다. 내부적으로는 조직 전반을 지휘하는 책임이 있고 외부적으로는 법과 규정을 준수할 것을 보장하고 출자자, 다른 이해관계자 및 지역사회에 대한 관리 책임을 진다. 실무자, 활동가 그리고 이사회의 관계는 복잡하고 상호의존적이어서 일을 하는 데 있어 ‘정도正道’란 없다. 단 갈등을 피하기 위해 각자의 역할과 관계를 정기적으로 검토할 필요는 있다.

이사는 개인적으로는 반대 의견을 갖고 있더라도 이사회의 결정사항은 공동의 결정이고 존중되어야 한다는 걸 이해해야 한다. **이사회의 의사결정은 개방적이고 투명해야 하며, 조직의 모든 구성원이 이사회의 활동을 잘 알 수 있어야 한다.** 그러나 이사회의 논의 내용은 기밀로 이사회 외부의 사람들에게 공개되어서는 안 된다. 새로 이사가 된 사람은 이사회의 역할과 이사회에서 자신의 역할을 이해해야 하며 조직의 사명 목표 목적, 사업 계획 정책 절차 등에 대한 자료에 익숙해져야 한다. 그들이 이러한 자료에 익숙하지 않다면 문서 사본이나 어디서 자료를 찾아볼 수 있는지에 대한 정보를 받아야 한다. 그러나 읽어야 할 문서 더미를 그냥 주기만 해서는 안 된다. 그들이 핵심 문서를 검토하고 외부로부터 질문

2) 협동조합 내의 운영조직은 규정과 기능에 따라서 다른 형태와 이름을 띤다. 보통 이사회나 위원회 등으로 부르는데 이 글에서는 ‘이사회’로 통일해 썼다. 원문에서는 ‘Committee’로 쓰고 있다.

3) 원문에서는 사업계획을 실행하는 건 고용인(employees)과 자원봉사자(volunteers)의 역할이라고 쓰고 있다. 이 글에서는 한살림의 노동구조를 반영하여 해당 용어를 ‘실무자’와 ‘활동가’로 통일해 썼다.

을 받았을 때 답할 수 있게 의장이나 간사와 사전 회의를 해야 한다(첫 번째 이사회 전이 이상적이다). 처음 몇 달 동안 이사회에 멘토를 두는 것도 좋은 방법이다.

잘되는 이사회를 만드는 10가지 비결

❶ 이사회의 책임 전반을 살펴보는 게 좋은 출발점이다. 책임을 다하기 위해서는 어떤 기술, 지식, 경험이 필수적이고 바람직한가?

- 이사회를 대상으로 조사하여 이사들의 경험, 기술, 자격 요건에 대한 세부정보를 받은 다음 필요와 실제의 차이를 확인한다. 무엇이 빠져 있는가?

- 다음 단계는 어떻게 틈을 메울지 논의하는 것이다. 누군가를 교육과정에 보낼 것인가? 이사회 전체를 위한 교육과정을 만들 것인가? 아니면 자문을 받거나 새로 이사를 선임할 것인가? 여기서 자문이란 이사회에 조언할 사람을 회의에 참석하게 하는 걸 뜻한다. 자문하는 사람은 보통 의견권을 갖지 않는다.

❷ 이사회가 핵심적으로 책임질 일이 무엇인지 명확히 한다.

- 이사회의 책임과 일상적인 실무 책임 사이의 경계는 어디인가? 이 경계가 너무 엄격할 필요는 없다. 시간이 지남에 따라 바뀔 수 있기 때문이다.

- 누가 어떤 결정을 내릴 수 있는가?

❸ 구체적인 사안을 처리하고 이사회에 보고하는 소위원회나 임시조직을 만들어 활용하는 방안을 고려해 본다.

❹ 이사회 업무 지침서를 만들어 신입 이사가 들어올 때 활용한다. 업무 지침서에는 이사회 회의 역할에 대한 설명, 즉 이사회가 내리는 결정 유형, 경영진이나 실무자 분포, 직책이 갖는 책임 영역, 경비를 지급하는 회의 종류 등이 포함된다.

❺ 정관에 이사 임기가 정해져 있는지 확인한다. 예를 들어 해마다 이사의 1/3이 연임한다면 이사회는 연속성을 잃지 않으면서 새로운 구성원을 충원할 수 있다.

❻ 월별 또는 분기별로 이사회 연간 일정을 작성한다. 모든 이해관계자가 참석하는 전략 기획 회의가 최소 하나는 포함되어야 한다.

- ⑦ 이사회의 성과를 정기적으로 평가하고, 평가 내용을 활용하여 교육을 통해 해결할 수 있는 문제가 무엇인지 결정한다.
- ⑧ 이사회 교육과정을 조직한다.
- ⑨ 이사회 휴무일과 비공식적인 친목회를 갖는다.
- ⑩ 비판적 토론을 할 수 있는 문화를 만들도록 노력한다.

협동을 위해 모여서 의사결정하는 일은 어쩌면 번거로움과 불편함의 연속인지도 모르겠다. 때로는 상대방의 듣기 힘든 이야기도 참고 들어야 하며, 같은 내용의 회의를 반복하는 듯한 괴로움을 이겨내야 한다. 그런데 ‘민주적’이라는 건 원래 편한 것과는 거리가 먼 것 아닐까. 주권이 국민에게, 그러니까 조직의 구성원에게 있다는 건 누군가의 말 한마디에 모든 게 결정되고 실행되는 간편함이 존재할 수 없다는 뜻일 테니 말이다. 그렇게 보면 내가 속한 조직이 불편한 것이 곧 여기가 어느 정도는 민주적이라는 증거가 될 수도 있다. 그러니까 이 불편함을 필연적으로 감수하되, 어떤 상황에서도 대화를 포기하지 않고 소통의 기술을 발전시켜 가면서 불편함을 조금씩 무디게 하고 짧게 끊어가는 것이 최선의 방법일 수도 있겠다. 파벌을 만들지 않고 서로 믿는 분위기를 조성한다면, 어려움을 공개적으로 나누고 비판적인 토론을 할 수 있게 된다면 민주적인 의사결정에 참여하는 기쁨과 그로 인한 활력이 우리 안에 나타날 것이다. 협동도 갈등도 다 우리 하기 나름 아니겠는가.

이선미 - 한살림에서 8년째 일하고 있으며 현재는 한살림재단을 담당하고 있다. 주체적이고 민주적으로 일하는 데 관심이 많고, 궁극적으로는 신나게 일하는 사람이고 싶다.

협동조합, 일하는 사람의 위치 찾기

한살림과 한 사람, 어떻게 일하며 성장할 것인가?

서동재 — 한살림연합 조직지원팀

“노동이 그대를 자유케 하리라.”

2차 세계대전 당시 아우슈비츠를 포함한 많은 나치수용소 입구에는 이렇게 쓰인 간판들이 존재했다고 한다. 당연하게도 실체는 그 반대였다. 노동은 오로지 생존의 전제일 뿐이고 자유를 파괴했다. 민주주의가 성숙해가고 있다는 21세기 대한민국에서 이 문장이 불현듯 떠오른 것은 오늘날처럼 ‘노동’과 ‘자유’에 많은 개인들이 민감했던 적이 있었나? 라는 생각이 들었기 때문이다. 직장생활, 워라벨(Work and Life Balance), 퇴사와 관련 책이나 콘텐츠들이 기획되고 소비되는 것은 일상의 민주주의, 개인의 다양성에 대한 욕구를 대변하는 듯하다.

넷플릭스는 지향하는 조직문화를 설명한 컬처덱(Netflix Culture Deck)¹⁾에서 대부분의 조직이 규모가 커질수록 직원의 자유는 줄어들고, 그 빈틈을 관료주의가 메운다고 언급한 바 있다. 점차 복잡해진 비즈니스 환경을 극복할 역량은 떨어지고 뛰어난 직원의 비율이 줄어든다. 많은 기업들은 이러한 혼돈을 줄이기 위해 절차를 만들고 규칙과 단기적 성과에 집중하는 경향이 있다.

하지만 조직은 유연성이 떨어지고 혁신적인 구성원의 비율은 더욱 줄어든다. 그래도 지속적으로 비즈니스가 성장한다면 문제가 발생하지 않지만 문제는 그 이후다. 시장이 움직이기 때문이다. 새로운 기술, 경쟁자, 비즈니스모델이 출현하고 조직은 시장변화에 적응하기에는 이미 몸이 둔해진다. 직원의 자유는 낮고 경영적인 난이도는 더 높아졌다. 규모화된 많은 기업들이 일반적으로 겪고 있는 문제다. 인간의 자유를 추구하며 탄생한 협동조합. 그중에서도 규모화 과정을 거치며 질적 성숙기에 접어든 생협도 예외는 아니다. 아니, 오히려 고려할 변수가 더 많다.

1) 실리콘밸리 역사상 가장 중요한 문건이라고 일컬어진다. 넷플릭스는 비즈니스 복잡성의 증가보다 재능의 밀집도를 더 빠른 속도로 끌어올리면 관료화의 문제에 대응할 수 있을 거라고 본다. 이 때문에 높은 수준의 임금과 채용 프로세스, 직원의 자율과 책임에 기반한 기민한(agile) 문화가 강조된다. 자세한 내용은 단행본으로 출판된 『과워풀』 참고. <https://www.slideshare.net/watchncompass/freedom-responsibility-culture>

협동조합의 노동은 무엇이 다른가?

협동조합 조합원은 고객과 다르다. 단순히 서비스를 이용하는 것을 넘어 공동소유를 전제로 민주적 조직운영을 한다는 측면에서 그렇다. 특히 생협은 조합원에 의해 설립, 운영되는 협동조직으로 구매를 대리 수행하는 기관의 역할을 한다. 이때 조합원에 의해 실무노동이 위임되는 구조가 발생하고 이로 인해 직원노동은 매개자의 특성을 띄게 된다.

협동조합의 직원이 공무원이나 정당의 당직자와 다른 점은 무엇일까? 협동조합 비즈니스는 공공기관 등과 달리 시장에서 경쟁을 한다. 특히 현재 국내 생협계의 사업영역인 친환경, 프리미엄 먹을거리 시장은 시장의 성장속도보다 경쟁자의 유입속도가 더 빠르다. 이에 협동조합 직원은 매개자이면서 동시에 많은 정보를 토대로 시장 내에서 가치창출을 해야 하는 전문노동의 특성이 중첩되어 나타난다. 정리하면 생협이 규모화 되면 경영시스템을 유지하기 위한 전문노동이 점차 중요해지고 매개자의 특성으로 인해 조합원 주권의 실현과 직원의 주체성이 상충하지 않게끔 조율하는 과제가 필연적으로 발생하게 된다.

이와 관련된 전략으로 일본의 워커즈 콜렉티브 운동(생협조합원에 의한 자주관리형 노동자협동조합)이 있다. 임금노동과 자원활동 사이 중간지대를 단계적으로 확장²하는 방안이다. 그리고 직원의 책임노동 영역을 직원협동조합이나 자회사 등을 통해 책임 운영하면서 거버넌스 체계에서 조합원 권한과 연계 맺도록 하는 방식도 있다. 아이쿱생협이 ‘출자하면서 경영하고 일하는 사람’을 오너파트너로 정의하고 ‘주인의식’이 아닌 구성원 스스로가 ‘주인’이 되어 조직과 이익과 손해를 나누는 자기경영을 실현하는 협동조합 생태계를 만들겠다는 비전을 공식화³하는 것이 그 예이다. 이처럼 ‘주체성’이라는 키워드를 중심으로 생협의 노동을 보면 일반적인 기업보다 그 논의가 다층적이고 정치적⁴이라는 것을 알 수 있다.

2) 모심과살림연구소, 2018, 『한살림노동에 대한 이해와 접근』, 29면.

3) 아이쿱생협은 2018 오너파트너십 대회 ‘100명의 주인이 함께 만든다.’ (<http://icoop.coop/?p=7990348>) 2018.06.18

4) 협동조합의 민주적 관리 및 운영에 직원참여 문제가 본격적으로 제기된 것은 1992년 ICA대회에서 ‘웨크 보고서’를 통해서다. 이후 조합원 조직에서 직원의 참여가 협동조합 원칙을 근본부터 흔들 것이라는 주장과 현실에서 직원의 역할을 고려한 당연한 권리라는 주장을 놓고 논쟁이 있었다. 이런 논쟁은 협동조합 노동자의 주체성 확립과 민주적 운영 과정에 대한 참여의 중요성을 인식하는 계기가 되었다. 『한살림노동에 대한 이해와 접근』 참고.

지난 2년간 ‘일하는 방식’에 대한 한살림의 실험

한살림 실무자 노동의 주체성은 어떠할까? 명확한 현실 인식을 위해 ‘우리가 일을 하며 어떤 대화를 나누고 있는지’를 살펴보는 것이 필요했다. 결론부터 말하면 피터 드러커(Peter Drucker)가 언급했던 ‘활동의 닻’, 즉 관리자가 일상업무에 너무 깊이 개입하면서 일의 목적을 잊을 수 있는 위험 요소가 발견되었다. 또한 일의 목적과 방향, 어떤 가치를 창출하는 것이 바람직한가에 대한 대화를 충분히 나누지 않는 경향이 있었다. 한살림연합회는 2017년 7월 인사관리개선 프로젝트를 시작하며 이런 목소리를 생생하게 들을 수 있었다.

“재미를 느끼며 일할 수 있는 분위기는 아니에요. 새로운 일에 도전하기보다 계획된 일을 수행하는 모습을 많이 볼 수 있죠”

“닥쳐오는 업무를 치러내기에 바쁘지만 객관적으로 일을 정리하고 직책자와 논의하는 시간은 부족해요”

“구체적인 업무에 대해서 일상적으로 소통하지만 적절하게 피드백을 하고 있는 건지에 대한 확신이 없어요”

일반 사업체와 마찬가지로 한살림 역시 규모가 확대되고 복잡해지면서 기능이 분업화됨에 따라 영역 간 장벽이 생기고 활력이 저하되고 있었다. 업무소통을 할 때 일을 잘한다는 것이 무엇인가에 대한 대화나 토론보다 업무 진행 확인이 주를 이루었다. 일은 각자 바쁘지만 옆 팀은 무슨 일을 하는지, 내가 하는 구체적인 이 업무가 조직 미션에 어떻게 기여하는지 알아차리기 어려웠다. 당연히 직무몰입은 떨어지고 있었다. 변화가 필요했다.

2017년 연말, 팀장과 팀원이 1:1로 한해를 돌아보며 개인의 성장과 조직에 기여, 경력 개발에 대해 대화하는 ‘성과리뷰’를 실험했다. 결과는 긍정적이었다. 90% 이상의 구성원들이 성과리뷰에 참여했고 성과의 명확화, 역량개발에 대한 동기, 팀장과 팀원의 상호신뢰감이 향상(9.7%p)되는 유의미한 변화가 있었다. 2018년부터 경영진에서부터 팀원들까지 모든 단위조직이 참여에 기반한 성과관리를 통해 조직을 보다 투명하고 활력 있게 만

드는 실험을 진행하고 있다. 흔히 목표관리로 오해받는 MBO(management by objectives and self control, 이하 MBO)를 피터 드러커가 강조⁵했던 본래 취지대로 운영될 수 있게끔, 구성원이 일의 주도권을 회복하면서 도전적으로 과제를 해결해나가는 문화를 안착하는데 중점을 두고 있다.

한살림은 이러한 맥락에 착안하여 일상적으로 운영되는 이 세 가지 대화 프로세스를 ‘코칭 기반 성과관리’라고 부르고 있다. 세 가지 대화 프로세스는 아래와 같이 구성된다.

1) 기대(계획) 미팅

팀장과 팀원이 기대하는 결과물과 목표에 대해 명확히 하는 시간이다. 주로 어떤 시도를 하고 싶은지, 어떤 방향으로 가고 싶은지에 대해 이야기 나누고 그곳에 도달했는지, 그리고 이를 어떻게 알 수 있는지에 대해서 팀원 주도로 대화를 진행한다.

2) 피드백(중간리뷰) 미팅

기대하는 내용이 어떻게 진행되고 있는지 파악하고 기대수준을 개선하기 위해 팀원, 팀장이 서로 건설적인 피드백을 진행한다. 주로 목표 달성 과정상의 어려움이 무엇인지, 지원해야 하는 것이 있다면 무엇인지를 나누고 목표, 핵심결과에 대한 수정 및 반영, 추가들이 자유롭게 이루어진다.

3) 성장(성과리뷰) 미팅

팀원이 한 해 동안 진행한 일에 대한 성과, 학습, 경험을 회고하고 이를 통해 내년 계획, 경력개발계획과 연결시킨다.

이처럼 세 가지 대화 프로세스는 단위조직 리더들이 일종의 페이스메이커, 전략가, 코치

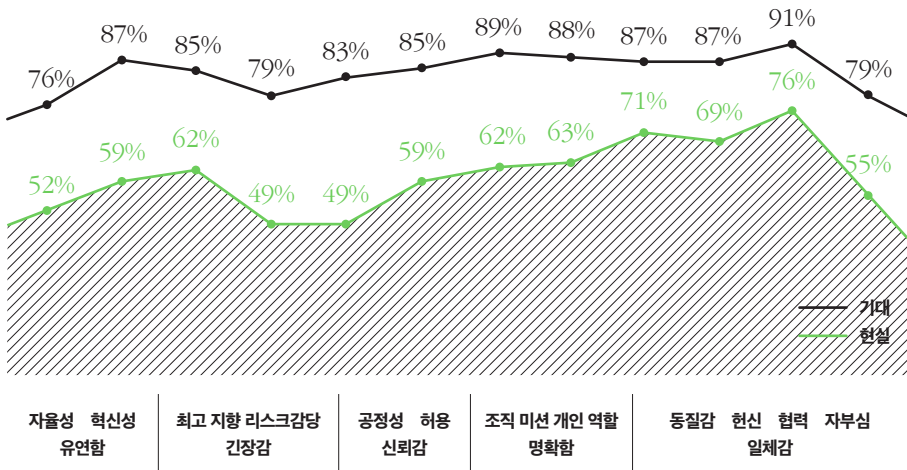
5) 피터 드러커가 『경영의 실제』(The practice of Management)에서 언급한 MBO는 단순한 목표관리가 아닌 목표와 자기통제에 기반한 경영이다. 자기통제(Self control)를 생략한 MBO는 현실에서 힘을 잃어갔다. 이러한 맥락에서 피터 드러커의 문제의식을 이어받았던 인텔의 앤드루S. 그루브가 iMBO라고 명명하여 인텔에 적용하였고 이를 그와 함께 일했던 존도어가 구글에 전파하면서 OKR(Objective and Key Results)이 대두되었다.

와 같은 역할을 해나간다는 것을 의미한다. 처음에는 ‘이런 대화가 어색하다.’, ‘업무하느라 바빠서 시간이 없다’, ‘직책자의 코칭역량이 아쉽다’는 피드백도 있었다. 이러한 방식의 성과관리가 왜 필요한가에 대한 공감대 확대와 더불어 좋은 코칭은 좋은 코칭에 대한 경험에서부터 나오기에 코칭이 가능한 환경을 조성하는 것도 중요했다.

조직풍토는 명확하고 유연하게, 리더십을 비전형과 코칭형으로

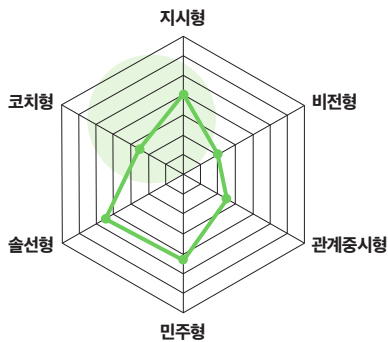
한살림은 2017년부터 매년 정기적으로 조직풍토, 리더십스타일 조사를 실시하고 그 결과를 각 단위조직 리더에게 피드백하고 있다. 조직풍토는 ‘일을 열심히 할 만한 분위기인가?’에 대한 대답으로 구성원의 느낌이면서 동시에 직무몰입과 직접적인 연관이 있는 지표로 조직성장에 30%의 영향이 있다고 알려져 있다. 리더십스타일은 리더가 자주보이는 행동 패턴으로 조직풍토에 70%영향을 미친다고 한다.⁶ 따라서 이 두 가지를 측정하는 것은 인사관리개선이 어느 정도 효과를 발휘하는가와 관련해서 중요한 시사점을 제공할 수 있다.

2019 조직풍토조사 전체평균 결과

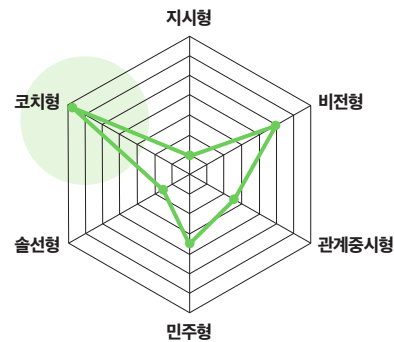


6) 포춘 100대 기업 중 93개 기업의 인재전략 파트너인 글로벌 인사조직 컨설팅 업체 '콘페리'에서 수십 년간의 조사와 데이터를 통해 밝혔다. (<https://www.kornferny.com/solutions/products/talent/talent-assessments/leadership-styles-and-climate>)

3개년 차 조사를 진행한 결과 조직풍토는 공정성, 리스크감당, 자율성, 허용, 조직미션에 대한 이해가 개선이 필요하다고 나타났다. 공정성은 창출하는 가치에 대한 대가가 충분하고 합리적인지에 관한 개념으로 '인사제도'와 관련있다. 자율성은 자신의 생각대로 자유롭게 일할 수 있는가에 관한 개념으로 '일하는 방식'과 연관되어 있다. 조직미션, 개인역할의 명확함은 우리가 추구해야 할 공동의 목적과 각자의 역할이 명확하게 인식되고 있는지에 관한 개념으로 '성과관리 시스템'과 관련있다. 결국 종합적인 개선이 필요했다.



직책자의 대표적인 리더십스타일



보완해야 할 리더십스타일

리더십스타일과 함께 결과를 살펴보면 이러한 경향이 더욱 뚜렷하다. 비전형 리더십에 대한 욕구가 높은 것은 조직풍토 중 명확성에 대한 욕구가 높은 것과 관련이 있다. 이런 경향은 특히 밀레니얼세대일수록 더 강했다. 직무몰입도와 리더십스타일의 상관성을 살펴보면 같이 일하고 있는 리더가 비전형, 코칭형이라고 응답한 구성원의 직무몰입도가 가장 높았고, 지시형이라고 응답한 구성원의 직무몰입도가 가장 낮게 나타났다.

6가지 리더십스타일을 처음 제시했던 다니엘골먼(Daniel Goleman)도 지시형과 솔선형은 조직풍토에 미치는 전반적인 영향이 음의 방향이고 비전형, 코칭형, 관계중시형, 민주형 네가지 스타일은 모두 긍정적이라고 보았다. 특히 이 네 개의 리더십스타일을 한 리더가 두루 활용하는 것이 중요하다고 강조한다.⁷⁾ 2018년부터 한살림은 특히 비전형과 코

7) Goleman (2000), Leadership That Gets Results, HBR <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

칭형이 바람직한 리더십스타일이라고 보고 이를 위한 직책자 코칭교육을 강화해오고 있다. 조직풍토, 리더십스타일 조사를 통해 얻은 시사점은 ‘코칭기반 성과관리’를 운영하면서 받았던 아래의 피드백과 맥이 닿아있다.

“코칭기반 성과관리에 참여해서 가치를 창출하면 나에게 무엇이 좋습니까?”

“내가 어디에, 어떻게 기여하는지 충분히 대화하고 싶어요. 성과미팅을 잘하고 싶지만 대화를 나눌 콘텐츠가 없습니다. 조직이 나아가고자 하는 방향을 잘 모르겠어요.”

이처럼 보상, 승진, 이동배치, 직책자 선발 등 공정성을 확보하기 위한 인사제도 개선이 병행되어야 한다. 그리고 명확성을 높이기 위한 전략수립, 조직수준의 성과측정과 피드백이 강조된다.

2020년 한살림, 일하는 방식의 변화를 위한 조건

최근 유통업계에서는 3040세대를 공략하느라 여념이 없다. 유통채널의 통합관리, 고객경험(User Experience)을 강화하는데 거의 모든 유통기업이 뛰어드는 모양새다. 하지만 소비자만 그러하랴. 마케팅에서 자주 언급되는 고객경험은 인사관리에도 적용될 수 있다. 직원경험을 어떻게 형성할 것인가? 이 관점에서 한국의 생협들은 매력적인 직장이라고 볼 수 있을까? 구성원 스스로 성장한다고 느끼고 있는가?

앞으로 이러한 관점이 더 중요해질 수밖에 없는 이유가 있다. 일본은 최근 구직란이 아니라 구인란을 겪고 있다. 지난 4월 일본 후생노동성이 발표한 유효구인배율(구직자 1인당 일자리 수)은 1.63이다. 일자리가 3개라면 지원하는 사람이 2명이라는 뜻이다. 직종 간 편차는 더 심하다. 유통업의 경우 대졸자 기준 1인당 제공되는 일자리수가 11.32개(2018년 기준)이다.

그렇다면 한국 어떨까? 한국의 유효구인배율이 0.6이다. 약 하나의 일자리에 2명이

지원한다는 뜻이다. 하지만 이런 현상은 그리 지속하지 않을 전망이다. 베이비붐 세대의 대규모 은퇴에 비해 이를 채워줄 2030세대 노동인구는 그 수가 적으므로 5~10년 사이 일 본과 같은 현상이 발생할 것이라는 관측⁸도 나온다. 최근 노동환경 변화에 따른 근로시간 단축, 일 가정 양립, 노경(勞經)화합과 같은 새로운 노동정책 흐름들은 일하는 방식의 변화, 수평적인 조직문화의 강조로 나타난다. 2020년 세대교체와 공존을 위해 무엇이 강조되어야 할까?

첫째, 처음부터 완벽한 전략은 없다. 그럼에도 불구하고 전략수립이 먼저다.

사업의 규모화는 시장성장을 전제하게 되고 경쟁자의 유입을 유도한다. 조합원에게 가치를 주지 못하면 무임승차했던 조합원들일수록 전환비용이 적으므로 조합을 떠날 것이다. 성장률은 점차 둔화되고 조합 내 이해관계의 쟁점은 복잡해진다. 이럴 때일수록 힘들지만 모든 역량을 집중해서 지도를 구체적으로 그리는 작업에 에너지를 쏟고 그 과정을 충분히 조합원과 가져가는 것이 중요하다.

협동조합은 이해관계가 복잡하고 의사소통 비용이 높기에 전략을 수립하고 추진하기까지 민첩성을 갖추기 어려운 특성이 있다. 이는 전략이 갖는 특성 때문인데 전략적 의사결정은 필연적으로 트레이드 오프(Trade off) 즉 선택과 포기를 요구한다. 이에 많은 협동조합을 비롯한 비영리조직들이 전략적 의사결정보다 운영 효율성에 초점을 맞추거나, 전략을 결과와 혼동한다. 지나치게 포괄적이고 정체성과 무관한 것들을 나열하면서 전략으로 오인하곤 한다. 나쁜 전략은 좋은 전략의 출현을 방해한다. 전략을 하루아침에 만들고 소통할 수 있는 건 아니지만 분명한 것은 인사혁신을 고려한다면 반드시 좋은 전략이 필요하다.

앞서 한살림의 경험 속에서 명확한 조직풍토, 비전형, 코칭형 리더십에 대한 구성원의 요구는 전략과 조직문화가 다르지 않음을 대변하고 있다. 구성원들은 의미 있는 전략이라면 기여하고 싶어하고, 그 기여를 통해 성장하고 싶어 한다.

8) 2018 인적자원개발 컨퍼런스 롯데인재개발원 전영민 부원장 "Digital Transformation To People Transformation" (2018.9.10.)

둘째, 인사제도개선의 첫 번째 원칙도 공정성, 두 번째 원칙도 공정성이다.

인텔의 CEO였던 앤드루S. 그로브는 정부기관을 비롯한 많은 협동조합들이 경력만으로 기본급을 결정하는데, 이는 ‘성과가 그리 중요하지 않다’⁹⁾는 메시지라고 지적한다. 협동조합은 성과를, 가치를 창출해야 하는가? 혁신이 필요한가? 성장해야 하는가? 당연히 그렇다. 더 많은 조합원이 협동조합의 미션에 공감하고 제공하는 다양한 서비스를 이용하고 운영에 참여할 수 있는 구조를 만들어야 한다.

성과창출이 중요하다는 메시지를 구성원들과 어떻게 공유할 수 있을까? 제도를 통해 그 기반을 마련할 수 있다. 특히 공정성이 중요하다. 공정성이라는 개념은 창출하는 가치에 기반해서 합당한 처우를 받고 있다는 느낌이다. 느낌은 주관적이다. 결국 이 느낌들을 객관화하기 위해서는 여러 주관들을 합의해가는 과정이 중요하다. 변화수용성을 확보하기 위해서 충분한 대화를 갖는 것이 변화된 제도가 작동하는 데 유리하다.

공정성을 중심으로 한 인사제도개선의 열쇠는 역할 중심의 인사제도다. 영리, 비영리를 막론하고 많은 조직이 직급이라는 개념을 ‘일의 크기’와 무관하게 활용한다. 직급체계를 간단명료하게 정리하려는 노력이 필요하다. 직급체계 개편을 한다고 가정했을 때 두 가지 질문이 생긴다.

1. 직무관리(자격요건, 업무프로세스, 창출해야 할 책임이 있는 성과, 직위 수와 직급 결정)는 어떻게 하나?
2. 직무관리는 누가 하나?

이 지면에서 프로세스를 상세히 다룰 수는 없지만 직급별 직무가치를 정립하고 성과가 인식되는 구조를 마련하는 것이 필요하다. 달리 말하면 앞서 언급했던 코칭기반 성과 관리에 몰입할 수 있는 환경을 갖춰야 한다. 직무가치에 기반한 직급체계는 단순명료할수록 좋다. 이 개념이 자리 잡게 되면 기대성과가 높고 역량을 갖춘 책임자가 빠르게 조직장

9) 앤드루S. 그로브 저, 2018, 『하이 아웃풋 매니지먼트』, 유정식(역), 청림출판, 282면

¹⁰이 될 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 더불어 각 단계는 서열관계가 아닌 역할단계에 따른 구분이라는 인식 조성이 매우 중요하다. 두 번째 질문에 대한 답은 이미 나왔다. 직무관리는 조직장이 한다. 구성원의 기대성과를 예측하고 필요역량을 가장 잘 알 수 있는 사람이 조직장이기 때문에 직무관리의 주체는 조직장이 되어야 한다.

즉 인사관리 권한을 조직장에게 확대하는 것이 중요하다. 급여나 이동배치, 직위공모제, 평가제도는 직급체계개편을 한다고 했을 때 그 방향에 맞춰서 일관된 원칙으로 조직장이 리더십을 발휘할 수 있는 기회를 주어야 한다.

셋째, 평가가 아닌 측정과 피드백이다.

2010년대 들어서서 GE, 마이크로소프트, 어도비 등 많은 글로벌기업이 등급화된 상대평가를 폐지했다. 한국도 IMF이후 글로벌스탠다드라고 여겨진 인사관리 패키지(하향식 목표관리, 평가를 통한 등급화, 급여와의 직접적인 연결, 성과 지급)에 균열이 가기 시작했다. 균열의 중심에 ‘평가’가 있다. 지표를 할당하고, 숫자를 채우고, 등급을 산정하고, 급여를 지급하는 방식이 자발성을 떨어뜨리고 협업을 저해한다는 비판의 목소리가 높아지게 된 것이다. 이는 측정에 관한 모순과 관련이 있다. 업무평가를 당한다고 생각하면 마음이 불편하지만 볼링, 야구, 마라톤을 할 때 기록을 살펴보는 게 당연한 것과 같은 이치다.¹¹

측정은 가장 큰 동기유발의 요소다. 조직에서 관리하는 핵심성과지표는 너무 많을 필요도, 구성원에게 할당할 필요도 없다. 구성원들은 기능을 초월(Cross Functional)해서 해당 지표에 기여하고 있다는 느낌만 가지면 된다. 평가는 의식적으로 하지 않아도 평가된다. 그동안 평가의 객관성을 확보하느라 피드백의 기회와 리더십을 잃어버렸는지도 모른다. 진정한 의미의 성과관리가 자리 잡으려면 측정과 피드백을 평가와 구분하는 것에서 시작해야 할 것이다.

10) 피터드러커에 의하면 조직장은 경영의 주체로 다음과 같은 역할을 수행한다. 조직장은 공동의 목표를 향해 구성원을 통합하고 성장하고 발전할 수 있도록 돕는다. 커뮤니케이션과 개인의 책임을 바탕으로 조직화 한다. 성과를 구체화하고 측정해서 개선한다.

11) 딘 R 스피처, 2008, 『KPI 이노베이션 조직, 성과측정의 올바른 이해와 혁신』, IBM 글로벌 비즈니스 서비스 FM팀 (역), 한국경제신문사, 11면

더 나은 방식은 늘 있다

늦었지만 고백해야겠다. 위에서 제기한 많은 문제에 대한 답은 아직 찾지 못했다. 성공적인 사례나 모델을 제시할 수 있다면 좋겠지만 한살림 역시 실험 중이다. 최근 인사관리 트렌드에서 꼭 언급되는 애자일¹²이나 OKR(Objectives and Key Results)이 그 답이 될 수 있을지 모르겠지만 가속화되고 있는 VUCA¹³상황 속에서 이에 대응하는 인사관리의 모범규율(best practice)은 상대적으로 명확한 다른 영역들과는 달리 토론이 한창 진행 중이다.

그 이유가 무엇일까? 흔히 경영의 3요소를 자본, 물자, 사람이라고 한다. 이 중 가장 불확실성이 큰 것이 무엇일까? 이견이 있을 수 있겠지만 나는 사람이라고 생각한다. 떠나간 사람의 마음을 누가 돌릴 수 있으랴. 그렇기에 사람이라는 자원은 전략의 실현을 위해서 가장 섬세하게 다뤄져야 한다. 끝으로 드러커의 질문에 변주해보자면 ‘오늘 다시 원점에서 일하는 방식을 선택할 수 있다면, 지금과 같은 방식으로 일하겠는가?’ 대답이 아니오라면 두 번째 어려운 질문을 던져본다. ‘이제 어떤 방식으로 일할 것인가?’ 조직은 가만히 있으면 나빠질 뿐이다. 옳은 것을 쫓기보다 실시간으로 좋다고 생각되는 것을 좋은 이유로 선택하고 실행하면서 피드백을 통해 학습해가는 조직. 중요한 것은 옳다고 생각되는 고정된 상에 닿는 것이 아니라 지금 여기에서 좀 더 기민하게 무엇을 시도할 것인지에 대한 것이다. 움직이는 조직만이 나아질 수 있다.

서동재 - 2017년부터 한살림연합 인사관리개선 프로젝트를 담당하고 있다. 일하는 방식의 변화와 확산, 조직문화, 리더십, 거버넌스 등 조직의 질적 성장에 관심이 있다.

12) 애자일은 계획프로세스 중심의 소프트웨어 개발 방법론에 대응하며 2001년 등장한 방법론으로 고객가치를 중심으로 협력, 피드백을 더 자주, 빨리, 충실하게 하는 것을 강조한다. 최근 조직문화, 경영원리로 대두되고 있다.

13) 1990년 미국 육군대학원에서 처음 사용한 군사용어로 2008년 금융위기 이후 불확실성이 증대하면서 현대사회를 표현하는 말로 널리 쓰이게 되었다. 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity) 앞 글자를 딴 말이다.

일본생활클럽생협 인사 제도로 살펴보는 시간 속의 일본 생협

권웅 — 한살림연합 특수고용노동자

서울 불광천이 드러나는 지점 몇백 미터쯤에 낮은 보가 있다. 1미터나 될까 하는 이 보는 바로 위에 있는 분수 시설을 위해 지어진 것처럼 보인다. 물이 막힌 구간은 윗물만 통과하고 아랫물은 계속 그대로 있다. 하루 몇 번 있는 분수 쇼는 볼만하지만, 냄새도 풍기고 물은 탁하다. 젊은 층의 유행어인 ‘고인물’이 고인물은 썩는다는 말에서 왔다는 게 떠오르며, 거닐 때마다 시원하게 보를 조금 트고 싶다는 생각을 한다.

일본생활클럽생협은 10여 년 전 수도권을 중심으로 ‘직책정년제’를 도입했다. 일정한 나이가 되면 모든 직책을 내려놓고 평사원이 되는 제도이다. 일본 생협에는 직책밖에 없으므로 호칭 없는 ‘누구누구 상’으로 돌아가고 걸맞은 업무가 배정되는 것이다. 제도의 존재는 문제가 있다는 것을 증명한다. 직책정년제는 인사의 책임과 근거를 제도에 떠넘기는 정책이다. 직책자 변경은 일반적인 인사권자의 재량 안에서 가능하기 때문이다. 모든 사람이 특정 나이에 직책을 내려놔야 한다는 것은 경직된 측면도 있고, 제도 탓이 되므로 인간적이라면 인간적이고 비인간적이라면 비인간적이다. 하지만 제도에는 문제를 해결하려는 의지가 담겨 있다. 직책정년제는 어떻게든 젊은 사람에게 기회를 줘야 한다는 뜻의 표현이다. 그 바탕에는 일본 사회의 인구 및 경제 구조와 이에 따른 생협의 인적 구조가 있다.

성장과 정체, 향아리형 인력 구조에서 역피라미드 인력 구조로

1989년, 일본 경제는 정점에 있었고 몰락 직전이기도 했다. 그때까지 약 10년 동안 일본 생협은 생협 역사상 가장 크게 성장했고 가장 많은 직원을 고용했다.¹⁾ 이듬해부터 경제 기쁨이 꺼지는데 생협 운동은 계속 전진했지만 얼어붙은 사회의 고용 심리에 맞춰 보수적인 고용 정책이 유지되었다. 그 결과 일본 생협은 1980년대 입사자로 구성된 두터운 인적 구조를 갖게 된다.

1) “(일본) 생협 조합원은 1985년 1천만 명을 돌파했고 1992년에는 1,625만 명으로 증가했다.” (김형미, 2019, 「저성장시대, 생협운동의 전망과 과제」, 《모심과살림》 14호 참고.

한살림 30주년 기념식에서 생활클럽연합회 이토 유리코 상무는 한살림 분위기가 20년 전 생활클럽하고 비슷하다고 말했다. 비하의 뜻 없이 단순한 경험의 사실을 전한 것이다. 선후배 관계와 연공서열을 바탕으로 한 직책자가 우선하는 문화에 대한 이야기다. 일본 생협에서는 70년대 입사자들, 즉 초창기 멤버들이 조직 확장에 따라 순차적으로 직책의 자리를 채웠다. 그러다 80년대 입사자들의 연차가 쌓이고 나자 상황은 달라졌다. 일본 생협의 직책이 한정되어 있기 때문이다.

일본 사회의 이직률과 퇴사율은 낮은 편이었다. 생협의 근속자 퇴직률의 경우 평균보다 낮은 1% 미만 수준이다. 줄 서 있는 사람에 비해 생기거나 비는 직책은 한참 모자란 다. 경제 정체와 사업 정체에 더해 인터넷 확산 등의 환경 변화가 밀려와 혁신과 세대교체가 제창되었다. 그때 구실이 된 제도가 직책정년제이다. 무조건 직책자를 젊은 사람으로 교체하겠다는 것이다.

직책정년제는 직원을 평사원으로 만든다. 연공서열은 깨지고 오직 자기 이름만을 호칭으로 갖는 40, 50대 평사원이 존재하는 풍경이 만들어진다. 결과는 어떻게 되었을까? 젊은 리더가 발휘했을 능력보다는 직원 간의 대등한 의사소통, 말단 업무의 주체성이 강화되고 현장에서 일하는 사람을 존중하는 분위기가 형성되지 않았을까 추측할 수 있다. 하지만 연장자 공경은 사라지지 않고 선배에게 반말할 수는 없다.

이즈음 일본 생활클럽생협에서는 MBO(Management By Objectives 목표관리제도)에 기반한 ‘공헌기대급’ 제도가 도입되었다. 이 성과평가로 정해지는 변동 급여인 공헌기대급은 기본급에 적용된다. 이에 비하면 직책 수당은 적기 때문에 리더가 되는 동기로 작용하지는 않으며 그보다는 자신의 업무 목표를 잘 수행하는 것이 중요하다. 이런 제도의 종합적인 결과로서 나이와 경력 즉 선후배 관계, 직책, 연봉이 뒤섞인 지금의 일터가 만들어졌다.

나이드는 일꾼과 새로운 일터

반면 생활클럽생협 사이타마에서는 2018년에 직책정년제를 폐기했다. 연합 등에서도 기

능하지 않은 지 꽤 됐다. 주된 이유는 제도를 따르면 직책을 맡을 적합한 사람이 모자란다는 것이다. 또한 공급 업무가 다수를 차지하는 일본 지역생협 특성상 은퇴 직전에 공급 현장으로 복귀해서 일하는 게 힘들고 비인도적으로 보이기도 한다는 게 이유이다. 제도는 그동안 일터 서열과 업무 문화를 바꾼다는 역할을 다 했다.

대신 다른 과제를 대면해야 한다. 취업 환경의 큰 변화이다. 의외로 일본 기업의 노동 문화는 험악한 측면이 있으며 강압적인 언사나 욕설, 심지어 현장 중심의 구타 문화까지 남아 있다. 이런 직장 내 폭력 혹은 괴롭힘을 일본에서는 ‘파워 해리스먼트(Power Harassment)’라고 부르면서 해결해야 할 사회적 문제로 간주하고 있다. 2016년 일본 후생노동성 조사에 따르면 과거 3년 내 ‘파워 해리스먼트’를 경험한 사람은 4년 전 조사에 비해 7% 늘어난 32.5%였다. 이는 사건 발생이 증가했다기보다는 부당함을 인지하는 경우가 늘어난 결과로 보인다.

한편 일본은 2019년 봄 기준으로 대학 졸업생 1명당 구직 1.88개가 있는 등 극심한 노동력 부족을 겪고 있다. 게다가 새로 취업하는 연령대는 지금까지의 수준을 훌쩍 넘는 자유분방하고 개인 가치를 중시하는 세대이다. 권위적이고 엄숙한 일터에 대한 부정적응은 ‘적응장애’, ‘직장부적응’, ‘조기 이직’ 등의 키워드와 함께 일본에서 사회 이슈가 되고 있다. 2015년에는 채용 및 고용관리 등 직장 정보의 적극적 제공 등을 골자로 하는 ‘젊은이 고용 촉진법’이 제정되어 기업이 채용 정보로서 과거 3년간 신입 사원의 정착 이직률을 공개할 정도이다.²

현재 생활클럽생협의 평균 45세, 2027년에는 일하는 사람의 절반이 50세 이상이 될 것으로 예측된다. 이러한 일터는 젊은 세대에게 그 자체가 하나의 장벽이다. 데이터만 보고 말하기는 어렵지만, 낮은 근속자 퇴직율에 비해 최근 5년간 생활클럽의 신입 및 경력자의 3년 이내 퇴사율은 높은 경우 50%에 이르는 해도 있다. 채용 및 정착이라는 관점에서, 아니 굳이 그렇게 제한하지 않더라도 일하는 사람에 대한 일터로서의 경쟁력 강화는 조직의 성과만이 아니라 지속가능성을 위해서도 최우선 사항 중 하나가 되었다.

2) 일본의 ‘젊은이 고용 촉진법’(‘청소년 고용 촉진에 관한 법률’)은 기업 내부 정보공개, 우수사업체 인증 제도, 노동법 위반 사업체를 직업 안내소에서 열의시키는 등이 골자로, 한국의 ‘청년고용촉진법’하고는 취지가 완전히 다르다.

또한 일본은 현재 모든 희망자에 대해 만 65세까지 고용을 보장해야 한다. 이렇게 재 고용되는 직원의 직책과 임금은 내규에 따르지만 보통 평사원으로 고정된다. 일본은 생활클럽생협을 포함해서 일반적으로 만 60세까지가 정년이고 만 61세부터 만 65세까지 연장해서 일할 수 있다. 그래서 60대 초중반 평사원이 상당수를 차지하게 된다. 예측에 따르면 생활클럽생협에서 현재 5% 정도인 만 61세 이상 실무자는 2022년에는 10%, 2027년에는 17%까지 늘어날 전망이다. 즉 많게는 40년 이상 나이가 차이 나는 사람들이 각각의 위치에서 어우러지면서 보람을 느끼고 일하며 성과를 내는 일, 일자리, 인사 체계, 조직 문화를 만들어야 한다.

이를 위해 생활클럽생협에서는 ‘연합회 워크 라이프 밸런스 행동 계획’, ‘유능한 인재 유출 방지 및 고용 확보를 위한 유연한 근무 방식, 재택 근무 등’, ‘라인 케어(상급자가 주도하는 일터 내 돌봄)’, ‘정신 건강 관리’, 그리고 ‘차세대 인재 육성 및 교육’, ‘세대 교체를 위한 채용, 인재육성, 인원 배치’ 등의 정책을 준비하고 있다. 이에 대해 이 글을 준비하면서 자료를 요청했지만 안타깝게도 19호 태풍과 그 막대한 피해로 인해 원고 마감까지 자료 대부분을 받지 못했다. 따라서 세세한 분석은 다음 기회로 미룰 수밖에 없다. 그러나 정책들의 구체적인 내용을 보지 않더라도 그것이 추구하는 것과 대략적인 내용을 상상하고 우리의 현실과 미래에 비추어 보는 건 충분히 가능하며 더 중요하다는 것을 덧붙이고 싶다.

지금, 지속가능성에 대해 답해야 할 때

생활클럽생협의 인사 제도에 관한 글을 청탁받으면서 시간 흐름 속에 있는 생협이라는 관점에서 ‘인사’라는 것을 짧게나마 조망해보고자 했다. 그린코프 후쿠오카에서는 현재 실무자 200여 명 중 절반가량이 5년 안에 정년퇴직한다. 그런 점에서 보면 일본 생협은 고정비용인 인건비를 유지하며 버텼다고 할 수 있다. 이는 지금까지 우리가 일본 생협에 대해 잘 생각해 보지 않았던 부분일 것이다.

일본은 줄어드는 인구에 따른 끝없는 축소의 길로 접어들었다. 출산율이 2.1를 넘지 않는다면 인구는 시간에 따라 기하급수적으로 감소한다. 1975년에 2.0 아래로 떨어진 일

본 출산율이 다시 2.1을 넘을 날이 올까. 누적된 출산율은 2011년부터 총 인구에 결과를 나타내기 시작했고 한해 한해 더 빠르게 그 힘을 드러내 보일 것이다. 무한 축소로 수렴하는 시간의 흐름 속에서 일본 생협은 멈추지 말아야 할 전진과 지속가능성에 대해 고민한다.

두레생협 최현호 상무는 일본 생협이 순차적으로 겪은 저성장, 저출산, 디지털 혁명, 식품 유통에 대한 기대자본 유입이라는 네 가지 위기를 한국 생협은 동시에 겪게 되었으며 존속을 장담하기 어려운 상황에 놓여 있다고 진단했다. 여기에 노동 체제와 구성 또한 위기의 예외가 아니다. 다시 말해 한국 생협과 일본 생협에 주어진 시간의 질과 양이 다른 것이다. 누구보다도 지속가능성을 문제 삼는 생협 그 자체의 지속가능성이 그 무엇보다 문제가 되고 있다. 시간은 많지 않으며 결단은 빠를수록 유효하다.

권용 - 한국과 일본 시민 사회의 앞날을 생각하며 통번역을 하고 있다.

협동조합에서 일하는 사람은 어디에 위치하는가

엄형식 — 국제협동조합연맹 (ICA) 전략통계 담당

당초 원고기획은 “한살림의 불편함에 대하여”라는 주제 아래 “협동조합에서 일하는 사람의 위치”에 대한 글을 써달라는 것이었다. 그러나 필자가 직접 한살림 활동을 경험해보지도, 한살림에서 일하는 분들과 이야기를 나누어 보지 않은 상황에서, 가타부타하는 것이 적절해 보이지 않았다. 여기에는 먼저 많이 알고 있는 사람이 그렇지 않은 사람들에게 정답과 교훈을 준다는 지식인에 대한 계몽주의적 관점에 반대하고, 도리어 지식과 정보의 주체가 된 대중들에게 보다 잘 정제된 지식과 정보를 제공하는 지식노동자로서의 역할이 중요하다고 생각하는 필자의 고집도 작용을 하였다. 때문에 이 글은 독자들이 “협동조합에서 일하는 사람의 위치”에 대해 생각할 때 쓸 수 있는 다소 건조한 정보와 지식을 나누는 것을 목적으로 한다. 무언가 분명한 제안이나 권고를 기대하실 독자들에게는 미리 사과를 드린다.

협동조합은 다양한 역사, 문화, 사회 맥락에서 발생하고 발전해왔지만, 전세계 수준의 협동조합 운동을 통해 스스로의 정체성을 다듬고 지켜왔다. 가장 최근 발전은 1995년 ICA 맨체스터 대회에서 채택되었고 2002년 ILO협동조합 활성화 관련 193호 권고안에 포함된 “협동조합 정체성 선언”이다. 이를 통해, 다양한 유형을 가지고 거의 모든 경제분야에서 활동하는 협동조합들은 공통의 정체성을 가진 조직 형태로 인정받고 있다. 하지만 협동조합을 온전하게 이해하기 위해서는 협동조합이 가지고 있는 다양성을 충분히 고려하는 것이 중요하다. 특히 협동조합에서 노동이 갖는 의미를 살펴보기 위해서는 다양한 협동조합 유형을 고려하는 것이 절대적으로 필요하다.

협동조합 유형과 이에 따른 다양한 노동형태에 대한 가장 최근 공식논의는 2018년 10월 ILO가 주관하는 국제노동통계회의에서 채택된 “협동조합 통계 가이드라인”에서 찾을 수 있다. 협동조합 통계 가이드라인은 역사상 처음으로 채택된 협동조합에 대한 국제통계표준으로 협동조합 관련 국제기구들과 ICA가 4년여 동안 진행한 작업들의 결과물이다. 협동조합 통계 가이드라인은 협동조합 관련 주요 이슈에 대한 가장 최근 논의를 반영하고 있는데, 특히 협동조합에 대한 통계적 정의, 협동조합 유형 그리고 협동조합에서의 노

1) 관련 자료와 문서들은 ILO웹사이트에서 확인할 수 있다.

https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/areas-of-work/WCMS_550541/lang-en/index.htm

동에 대해 규정하고 있다.

협동조합 유형

협동조합 통계 가이드라인이 제시하는 협동조합 유형은 “조합원들이 협동조합과 어떠한 경제적 이해관계를 갖는가”를 기준으로 소비자/이용자 협동조합, 생산자 협동조합, 노동자 협동조합 그리고 다중이해당사자협동조합의 네 가지 유형을 구분한다. 조합원들이 소비자/이용자로서 협동조합을 통해 특정한 재화와 서비스의 최종 소비 및 이용을 목적으로 하는 경우, 협동조합은 소비자/이용자 협동조합(consumer/user cooperative)이다. 소비자협동조합, 금융협동조합, 주택협동조합이 대표적인 사례이다. 조합원들이 자신의 생산 활동 및 비즈니스를 위해 협동조합을 이용할 때, 협동조합은 생산자 협동조합(producer cooperative)으로 정의된다. 농업협동조합, 수산업협동조합, 중소기업협동조합 그리고 대부분의 사업자협동조합이 이 유형의 포함된다. 조합원들이 자신들의 일자리를 위해 협동조합을 만들거나 가입할 경우, 이는 노동자협동조합(worker cooperative)으로 정의된다. 마지막으로 하나의 협동조합 지배구조에 두 개 이상 서로 다른 조합원 유형이 포함되며, 이중 어떤 조합원 유형도 단독으로 지배적 지위를 갖지 못할 때, 다중이해당사자 협동조합(multi-stakeholder cooperative)으로 정의된다.

협동조합에서의 노동

각각의 협동조합 유형은 서로 다른 형태의 노동과 연결된다². 협동조합 통계 가이드라인이 규정하고 있는 협동조합 관련 노동형태는 “노동자조합원”, “생산자조합원”, “협동조합 운영에 관련된 조합원 노동”, “비조합원 직원” 그리고 “자원활동”이 있다.

2) 협동조합 통계 가이드라인은 협동조합 통계의 직접적 대상은 아니지만 자료수집의 대상으로 협동조합 조합원인 경제단위(중소기업, 자영업자, 독립생산자 등) 및 협동조합의 자회사를 통계작성의 범위에 포함하고 있다. 이 글에서는 논의를 편의를 위해 협동조합에 직접 관련된 부분만을 살펴본다.

노동자조합원

노동자조합원의 노동은 주요하게 일자리 창출 또는 유지를 위해 조합원들이 결성한 노동자협동조합에서 확인되는 독특한 노동형태에 기반한다. 노동자조합원은 자신들이 소유한 협동조합에서 자신들이 통제하는 경제활동을 통해 노동을 수행한다는 특징을 갖는다. 이러한 점에서 이들의 노동은 고용주 및 자영업자의 노동과 유사한 성격을 갖는다. 그러나 일정한 수의 조합원들이 함께 만든 집합적 결정에 구속된다는 점에서, 그리고 실제 작동에서는 일정한 위계를 갖는 노동조직을 통해 작동한다는 점에서 노동자조합원들은 고용주 및 자영업자 수준의 자율성을 갖지 않는다.

이러한 이중적 성격은 임노동자와 자영업자의 전통적 이분법으로는 설명이 되지 않는다. 때문에 협동조합 운동은 노동자조합원의 특징을 제3의 노동형태로 규정해야 한다고 제안해왔으나³⁾, 현실적으로는 국제통계기준에서 진지하게 고려될 수 있을 만큼 양적으로 많지 않고⁴⁾, 개념적으로도 충분히 발전하지 못한 상황이다. 이러한 이유로 협동조합 운동은 2018년에 개정된 종사상 지위 국제분류(International Classification of Status in Employment, ICSE-18)에 노동자조합원에 대한 별도의 통계적 지위를 넣기 보다는 새로운 분류체계에서 이에 상응하는 적합한 지위를 찾고, 협동조합 통계 가이드라인에서 노동자조합원의 독특한 특징을 규정하는 전략을 취하였다.

그렇다면 임노동자와 자영업자라는 대표적인 지위 중 어느 것을 선택할 것인가? 통계개념이 법적, 제도적 개념에 직접 영향을 미치는 것은 아니지만 장기적으로는 대중의 인식과 제도를 변화시키는 역할을 한다는 점에서 규범적 성격을 가진다. 이에 협동조합 운동은 노동자조합원을 통계개념 상 임노동자 지위에 해당한다는 관점에 동의하였는데, 이는 무엇보다 노동자조합원 노동이 좋은 노동(decent work)의 관점에서 다루어져야 한다는 것에 초점을 맞춘 결과이다. 즉 노동자조합원이 가능한 보다 높은 수준의 사회보장과 노동관계 법이 정하는 권리와 보호의 대상이 되어야 한다는 규범적 지향을 분명히 한 것이다. 실제 현실에서 노동자조합원에 대한 제도적 지위는 매우 다양하다. 한국을 포함

3) 2005년 ICA 총회에서 채택된 “CICOPA 노동자협동조합에 대한 세계선언”은 노동자조합원에 대한 협동조합 운동의 공식적 정의이다. https://www.cicopa.coop/wp-content/uploads/2017/12/World-declaration-on-Worker-coops_EN.pdf

4) 최근 추정치에서는 전 세계적으로 약 1,100만명의 노동자조합원들이 있는 것으로 보고된다. Eum, 2017, Cooperatives and Employment: Second global report, CICOPA, p. 25.

하여 많은 나라들에서 노동자조합원은 자연스럽게 협동조합과 임노동계약을 체결한 임노동자로 간주된다. 반면 다른 나라들(특히 스페인, 라틴아메리카 국가, 필리핀 등)에서는 노동자조합원을 자영업자에 준하는 지위로 간주한다. 이 경우 노동자조합원은 자영업자에게 적용되는 낮은 수준의 사회보장이 적용되며 노동관련법의 적용대상에 되지 않는다. 문제는 이러한 접근법이 종종 악용되어 왔다는 점이다. 대표적인 사례로 콜롬비아와 브라질에서는 1980년대 이후 노동법의 적용을 받지 않는 노동자조합원의 지위를 악용하여 기존 기업 및 공공부문 활동의 많은 부분을 노동자협동조합 형태로 외주화시킨 후 부당한 노동착취한 경험들이 있다. 이러한 남용을 제어하기 위해 이들 국가들에서 최근 도입된 제도들은 노동자조합원과 노동자협동조합 사이에 고용계약 관계가 성립될 수 있음을 규정하고 있다.

협동조합의 주인으로서 조합원들의 자주적 결정이 중요함에도 불구하고, 이를 명분으로 (실질적으로는 외부에서 강요된) 자기착취를 정당화시키는 악용 사례들의 경험은 노동자조합원의 지위가 노동관련법과 사회보장의 예외가 되어서는 안 된다는 협동조합운동의 규범적 판단을 이끌어 내었으며, 이는 비단 협동조합 통계 가이드라인 뿐만 아니라, 노동의 미래에 관련된 협동조합 운동의 기본 입장이 되고 있다.

생산자조합원

생산자조합원은 기본적으로 자기 스스로의 경제활동단위를 가지고 있는 조합원으로서, 자신의 경제활동에 필요한 재화와 서비스를 이용하기 위해 생산자협동조합을 결성하거나 가입한다. 생산자조합원의 대부분은 전통적 의미의 자영업자 및 독립생산자이며, 개인 또는 법인의 지위를 가질 수 있다. 협동조합 통계 가이드라인에서는 생산자조합원의 노동을 협동조합이 아닌 자신들의 사업장에서 이루어지는 별도의 노동으로 간주하며, 협동조합의 영향에 대한 지표로서 자료를 모을 것을 권고하지만 엄격한 의미의 협동조합 노동통계에는 포함시키지 않는다. 협동조합 노동에 대한 추산치를 발표한 “협동조합과 고용” 리포트(2014년, 2017년)에서도 협동조합 “내부의” 고용과 협동조합 “영향범위 내”의 고용을 구분하는데 생산자조합원을 후자에 포함시킨다. 2017년 보고서가 발표한 협동조합 일자리 2억8천만개 중, 2억5200만개의 일자리가 생산자조합원의 일자리일 정도로 큰 비중을 차지한다.

서구에서 시작된 협동조합 모델은 근대화의 산물이다. 근대사회가 정착되면서 노동자, 소비자, 생산자 등 새로운 사회적 지위와 관계가 제도적으로 규정되고, 이를 기반으로 이해관계를 공유하는 사람들이 모인 것이 협동조합이었다. 그러나 함께 뜻을 모아 시작한 지역주민들의 자발적 결사체에서 근대제도가 부과하는 질서에 따라 누군가는 “소비자 조합원”으로, 누군가는 “직원”으로, 누군가는 직원들의 “고용주”로 구분되는 과정은 공동체적 에너지를 일정 정도 파괴하는 아픈 과정이었을 것이다. 그러나 동시에 지위와 역할에 대한 분명한 규정은 근대사회가 구축한 질서에서 더 이상 선의로는 보호할 수 없는 약자들에 대한 제도적 보호를 가능하게 해주었다.

협동조합 내 불안정 노동

협동조합 통계 가이드라인은 최근 확산되는 불안정 노동형태가 어떻게 노동자조합원과 생산자조합원 지위에 관련될 수 있는지도 밝히고 있다. 노동자조합원으로서 노동자협동조합의 실질적 노동지휘를 받지만 고정급여를 받지 않고 사회보장세와 소득세를 본인이 부담하는 경우, 그리고 생산자조합원이지만 실제 활동에서 협동조합의 명시적 또는 암묵적 통제를 받는 경우는 새로운 종사상 지위 국제분류에서 채택된 종속계약자(dependent contractor)로 간주되어야 한다고 명시한다. 종속계약자는 한국의 경우 특수고용 노동자 또는 최근 확산되는 플랫폼 노동자에 해당하는 것으로 변화하는 노동환경에서 취약한 위치에 처할 수 있고, 때문에 별도의 정책적 관심이 필요하기 때문에 도입된 범주이다. 실제로도 여러 나라에서 노동자조합원과 생산자조합원은 종속계약자 지위에 준하는 상황에 처해 있으며, 이는 좋은 일자리로서의 협동조합 노동을 위협하는 요소가 되고 있다.

협동조합 운영을 위한 조합원 노동

협동조합 유형에 관계없이 협동조합 운영을 위해서는 조합원들이 일정한 시간을 할애해서 일을 해야 한다. 많은 경우 협동조합 임원들에 의해 수행되는 이러한 형태의 조합원 노동은 유급일 수도 있고, 무급으로 이루어질 수도 있다. 협동조합 통계 가이드라인은 협동조합 운영을 위한 조합원 노동이 유급으로 이루어질 경우, 해당 시간만큼 조합원이 협동조합과 임노동관계를 가진 것으로 간주한다. 물론 법적으로 어떠한 성격을 가질 것인지는 각 나라마다 제도가 다양하며, 실제로 많은 경우는 임노동계약에 기반한 급여가 아닌 사례비의 형태로 지급되기도 한다. 반면 무급으로 활동이 이루어질 경우, 적어도 통계적 개념에서는 협동조합 유형별로 다른 해석이 이루어진다. 소비자/이용자 협동조합에서 조합원들의 무급 활동은 의미있는 수준의 직접적인 경제적 보상으로 연결되지 않는다는 점에서 자원활동으로 간주되지만, 노동자협동조합과 생산자협동조합에서의 무급 활동은 궁극적으로 인건비 절약에 따른 잉여금 증가로 이어지고, 잠재적으로 일정 수준의 잉여금이

조합원들에게 재무적 보상 형태로 배분된다는 점에서 노동자조합원의 임금노동, 생산자 조합원의 자기 생산활동의 연장으로 해석된다.⁵⁾

비조합원 직원

비조합원 직원은 모든 유형의 협동조합에서 존재하며, 이들은 일반 임노동자와 차이를 갖지 않는다. 협동조합은 직원들에 대해 고용주로서의 법적, 제도적 책임을 다 해야 한다.

노동자협동조합이 아닌 다른 유형의 협동조합들에서도 직원들이 조합원인 경우를 쉽게 찾을 수 있다. 가령 소비자협동조합의 직원이 소비자조합원이거나 농업협동조합의 직원이 농민가구원으로서 생산자조합원인 경우이다. 협동조합 통계 논의에서는 조합원 지위가 협동조합에서의 일자리와 직접 연결되는 노동자협동조합과 직원들이 노동자조합원으로서 다른 유형의 조합원들과 대등한 목소리를 지배구조에서 갖는 다중이해당사자협동조합이 아닌 경우, 노동형태에 있어서 조합원 지위를 갖는 직원과 비조합원 직원이 구분되지 않는다고 바라본다.

가령 소비자협동조합에서 조합원으로 가입한 직원은 총회 및 이사회 등 지배구조에 조합원 신분으로 참여하여 직원의 이해관계를 제기할 수 있으나 이는 한 명의 조합원이 갖는 개인적 의견으로 받아들여질 것이다. 이러한 상황, 직원으로서의 이해관계는 공식적으로 협동조합과 직원을 대표하는 조직(노동조합 또는 이에 상응하는 조직) 사이에 협의되고 결정되는 것이 보다 구조적 접근이라 할 수 있다. 반면 어떤 소비자협동조합은 직원의 이해관계를 지배구조에 반영하기 위해 총회 및 이사회에서 일정 좌석을 직원 대표들에게 할당하는 방식으로 보다 구조적 참여를 보장할 수 있다. 이때 조합원 신분의 직원은 조합원 보다는 직원의 지위로서 인정을 받는다. 의견 수렴을 위한 소수의 좌석이 아닌, 소비자조합원 그룹에 상응하는 의결권을 구조적으로 보장받는다면 이 협동조합은 다중이해당사자협동조합으로 간주될 것이다.

이러한 관점은 통계적 개념에 적용되는 분석적 성격의 것이지만, 한국 생협운동에서 종종 발생하는 “(조합원으로서) 활동가”와 “(직원으로서) 노동자”라는 이중적 지위의 긴장

5) 이는 단지 통계적 개념일 뿐, 실제 조합원 참여와 자원활동이 갖는 의미와 가치를 분석적 틀거리로 환원시켜서는 안 될 것이다.

에 대해 장기적이고 구조적인 해법을 찾는데 있어서 참조가 될 수 있을 것이다.

자원활동

협동조합 통계 가이드라인에서는 자원활동 또는 무급노동이 갖는 의미에 대해 위에서 살펴본 정도의 간략한 내용과 비조합원도 자원활동을 할 수 있다는 언급 이외에는 충분히 다루지 않고 있다. 협동조합 통계 논의 과정에서 자원활동 등 협동조합에서 확인할 수 있는 다양한 비화폐적 형태의 노동이 의미있다고 판단하였지만 충분히 다루어지지 않았으며, 향후 과제 중 하나로 남겨두었다.

협동조합 통계와 노동?

협동조합 통계 가이드라인은 통계표준으로서 보다 분석적 성격에 기반하고 있으며, 그 자체로 실용적이거나 실천적 성격을 갖지 않는다. 또한 협동조합 현장에서 당사자들이 만들고 지켜가는 실천 및 의미와 큰 차이를 가질 수 있다. 그러나 현대 노동시장과 사회보장 시스템에서 임노동자와 자영업자라는 이분법을 재생산시키고 고착시키는데 노동통계도 중요하게 기여했던 것처럼 통계가 중장기적 정책과 제도 발전에 영향을 미치는 것은 분명하다. 이런 점에서 협동조합 통계 가이드라인을 단순히 기능적인 것으로만 바라보아서는 안 될 것이다. 통계의 규범적 역할의 중요한 사례가 2018년 국제노동통계회의에서 개정된 종사상 지위 국제분류(ICSE-18)이다. 이 개정을 통해 임노동자와 자영업자라는 이분법을 폐기하고 다소 복잡한 시스템을 채택한 것은 변화하는 사회와 새롭게 등장하는 노동 형태를 반영하고자 하는 취지였다. 그 결과 기존 임노동-자영업 이분법에서는 회색지대로 남아있던 불안정 고용의 문제가 공식 통계와 자료의 대상으로 포함되었다. 이는 통계적 개념이 무색무취하고 절대불변하는 것이 아니라 현실의 변화, 특히 규범적 가치를 반영하는 중요한 지표로서 역할을 한다는 것을 의미한다. 협동조합이 국제통계표준의 대상이 된 것 그 자체로서 협동조합에 대한 국제적 관심이 증가해온 현실의 반영이다. 또한 협동조합에서의 노동 문제가 주요한 주제로 다루어진 것 역시 협동조합들의 중요한 과제를임을 확인해 준다.

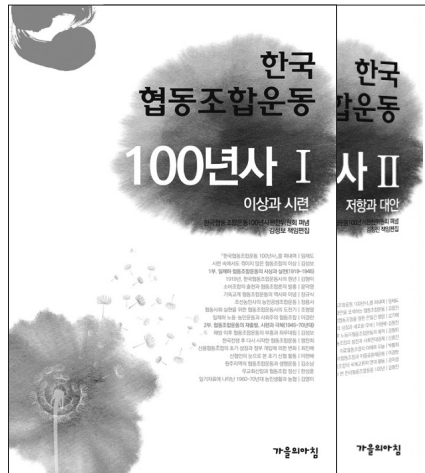
마치며

서구에서 시작된 협동조합 모델은 근대화의 산물이다. 근대사회가 정착되면서 노동자, 소비자, 생산자 등 새로운 사회적 지위와 관계가 제도적으로 규정되고, 이를 기반으로 이해 관계를 공유하는 사람들이 모인 것이 협동조합이었다. 그러나 함께 뜻을 모아 시작한 지역주민들의 자발적 결사체에서 근대제도가 부과하는 질서에 따라 누군가는 “소비자 조합원”으로, 누군가는 “직원”으로, 누군가는 직원들의 “고용주”로 구분되는 과정은 공동체적 에너지를 일정 정도 파괴하는 아픈 과정이었을 것이다. 그러나 동시에 지위와 역할에 대한 분명한 규정은 근대사회가 구축한 질서에서 더 이상 선의로는 보호할 수 없는 약자들에게 대한 제도적 보호를 가능하게 해주었다.

최근 변화하는 세계에 대한 논의에서 노동의 형태와 의미가 점점 더 많은 관심을 받고 있다. 가령 온라인 플랫폼을 통해 맺어지는 관계에서 누구를 이용자로, 누구를 노동자로, 누구를 고용주로, 누구를 소유자로 규정하는 것은 쉽지 않은 과제이다. 이 과정은 온라인 “커뮤니티”가 갖는 수평적이고 개방적이며 역동적 성격을 약화시키는 과정일 수 있다. 또한 혁신적인 젊은 기업가들이 만든 기업의 공동체적 문화에 차가운 제도적 척도를 적용하려는 것은 시대에 뒤떨어진 시도로 여겨질 수 있다. 그러나 새로운 질서가 만들어내는 새로운 약자와 불이익에 주목하고, 이들을 보호함으로서 보다 균형잡힌 사회를 만들려는 노력 또한 중단되어서는 안 될 것이다. 이러한 의미에서 전통적 노사관계로 모든 것을 환원시키거나 혁신과 공동체라는 미명 아래 현실의 문제를 덮어버리는 양 극단의 선택을 벗어날 필요가 있다. 당면한 현실의 문제를 있는 그대로 재인식하고, 보다 합리적이고 집단적인 해법을 모색하는 과정은 협동조합을 우리 시대 노동문제에 대한 혁신적 해법의 시험지로 (언제나 그러했듯이!) 역할을 할 수 있게 해줄 것이다. 그리고 해법을 찾아가는 궁극적 동력에는 “사람을 소중히 여기는 문화”가 자리하고 있어야 할 것이다.

엄형식 - 협동조합 및 사회적경제 제도화, 사회운동으로서의 사회적경제 개념, 노동자협동조합에 관심 갖고 연구하고 있다.

● 책 소개



『한국 협동조합운동 100년사』 I, II

한국협동조합운동100년사편찬위원회 펴냄,

가을의아침, 2019

많은 분들이 의아해할지 모르겠다. 협동조합의 역사에 관심이 없던 분은 한국의 협동조합 역사가 100년이 되었다고 하면 정말 그렇게 오래 되었나 하고 놀라겠다. 반면에 나를 역사에 조예가 깊은 분은 대한제국기인 1907년에 지방금융조합이 만들어져 오늘의 농업 협동조합 뿌리가 되었으니 이미 100년 하고도 10여 년이 더 흐른 것 아니냐고 반문할지 모른다.

2019년, 두 권의 책으로 출간한 『한국 협동조합운동 100년사』(가을의아침)는 1919년을 한국 협동조합운동의 원년으로 삼고 있다. 금융조합이 농협의 뿌리임은 사실이지만,

100년의 시련, 100년의 희망

한국 협동조합운동의 역사

김성보 — 연세대학교 사학과 교수, 국학연구원 원장

이는 국가기관이 위로부터 만든 것이다. 더욱이 일제하에 금융조합은 민중 수탈의 도구로 악용되었다. 그렇기에 금융조합의 역사는 민주적 운영과 자율성을 핵심 가치로 하는 본래 의미의 협동조합 역사에 넣을 수 없다.¹⁾

1) 김용택은 대한제국기 지방금융조합과 일제하 금융조합을 관계적이고 하향적이라는 이유에서 협동조합으로 보기 어렵다고 비판하면서도, 이들 금융조합의 역사를 농협의 전사(前史)로 취급하였다(김용택, 2015, 『한국 농협의 뿌리와 성립과정』, 역사비평사, 15-33, 60-61면). 농협의 역사는 형식만 협동조합이었던 단체가 점차 본래 의미의 협동조합으로 바뀌어가는 농협민주화운동의 과정으로 파악해야 할 것이다.

한국에서 자율적인 협동조합운동이 본격적으로 일어난 시점은 3.1운동이 발발하는 1919년도이다. 2019년도에 정부와 언론은 요란하게 3.1운동 100주년, 대한민국임시정부 100주년을 기념하는 술한 행사들을 벌였다. 그렇지만 3.1운동의 열기 속에 싹터서 이후 한 세기 동안 온갖 시련과 갈등을 겪으면서도 상호부조와 연대의 정신으로 민중의 삶을 지탱 해온 협동조합운동 100주년 기념행사는 찾아보기 힘들었다.

정부의 무관심은 그렇다고 해도 협동조합운동에 참여해온 많은 조합원들 스스로도 자신들의 역사가 100년이 되었음을 모르고 지나간 분들이 많다. 그래도 역사학자들과 협 동조합 전문가들이 뜻을 모아 『한국 협동조합운동 100년사』를 출간할 수 있었음은 무척 다행이다. 여러 협동조합 관련 기관들이 편찬사업에 참가할 전문가를 추천해주었고 출판 기금을 조성해주었다. 감사할 따름이다.

과거는 현재를 비추는 등불이요 나침반이다. 100년의 시행착오를 모른다면 어떻게 새로운 100년을 준비할 수 있을까? 협동조합의 가장 큰 미덕은 믿음과 기다림이다. 원주 협동사회경제네트워크의 2016년 사업목표는 ‘일을 줄이지’였다고 한다.² 잠시 바쁜 일손 을 내려놓자. 긴 호흡으로 이 땅에서 펼쳐져왔던 협동조합운동의 역사를 되돌아보며 새 로운 미래를 꿈꾸어보자.

『한국 협동조합운동 100년사』 개괄

『한국 협동조합운동 100년사』는 한반도에서 온갖 시련 속에 단련되어온 협동조합들의 이 야기이다. 제1권은 1919년부터 1970년대 말까지의 역사를 다룬다. 일제강점, 해방 후 분단 과 전쟁, 1960~70년대 독재로 이어지는 그 술한 시련 속에서 선구자들과 민중이 전개해온 협동조합운동을 살펴보았다. 먼저 일제강점기를 다루는 1부에서는 오늘날 소비자생활협 동조합의 뿌리가 되는 일제하 소비조합운동을 비롯해서 기독교계와 천도교계, 협동조합 운동사(社) 및 사회주의계열의 협동조합운동의 성과와 한계가 기록되어 있다. 뒤이어 2부 에서는 해방 후 부흥의 길에 접어든 협동조합운동이 좌우대립과 전쟁으로 좌절되는 과정

2) 지역문화콘텐츠협동조합 스토리한마당 위임, 2018, 『원주에 사는 즐거움+』, 지역문화콘텐츠협동조합 스토리한마 당, 30면.

과 그 전쟁의 폐허 속에서 새롭게 부활한 홍성군 홍동면과 원주의 지역 협동조합운동, 신용협동조합운동의 초기 성장과 한계 등을 밝혔다.

제2권은 1980년대 이후 최근까지 전개된 협동조합운동을 신용협동조합, 노동자협동조합, 소비자생활협동조합, 의료협동조합, 공동육아협동조합과 마을공동체운동 등 각 부문별로 살펴본다. 이어서 한국 협동조합의 국제교류 연대 활동을 검토하고 마지막으로 한국 협동조합 100년의 역사를 사회운동사의 맥락에서 총괄해보는 글로 마무리한다.

이처럼 이 책은 기본적으로 민간이 주도한 자율적인 협동조합운동의 역사를 다루었다. 그렇기는 하지만 한국의 협동조합운동사에서 정부가 주도한 농협 등의 역사를 전혀 배제하지는 않았다. 민중은 정부가 주도한 협동조합 속에서도 자신의 이익을 위해 그 안에서 부단히 노력해왔다. 비록 한계가 있을지라도 때로는 싸우고 때로는 타협하며, 관제 협동조합을 민중 자신의 역사로 만들어갔다. 그러한 노력이 있었기에 오늘날 농업협동조합의 민주화라는 -비록 한계가 너무 선명하지만- 결실이 가능했을 터이다. 제1권에는 한 농협 조합원의 일기를 분석한 글이 실려있는데, 농민들이 어떻게 농협과 긴장 관계를 유지하며 자신들의 삶을 향상시키기 위해 노력했는지 그 생생한 모습을 살펴볼 수 있다(김영미). 그리고 제2권에는 농협을 민주화하기 위해 전개해온 농협개혁운동의 역사가 소상히 기록되어있다(김기태).

민주화 이전에는 관과 민의 대립이 너무나 심각했고, 관 주도의 협동조합에 맞서 민간 주도의 자율적인 협동조합운동을 전개하는 것이 곧 민주화운동의 일환이기도 했다. 이제 민주화 이후의 시대에는 어떻게 관과 민의 관계가 재정립되어야 할 것인가? 관료주의의 병폐와 조직 이기주의의 관성이 여전한 농협 등 관 주도의 협동조합을 어떻게 실제로 민주적 운영원리가 관철되는 조직으로 재탄생하게 할 것인가? 협동조합기본법 통과 이후 무수히 만들어지는 각종 협동조합들은 '민주화 이후'의 시대에 맞게 어떻게 적절한 민관협력 거버넌스의 모델을 만들어낼 것인가? 그에 대한 고민들이 이 책에 담겨있다.

협동조합운동과 사회운동 관계

그렇다면 100년의 역사를 쫓아온 한국의 협동조합운동에서 오늘날 어떤 시사점을 얻을 수 있을까? 무엇을 반성하고 무엇을 계승 발전시켜야 할까? 이 책은 이와 관련하여 특

히 두 가지 질문을 던진다. 첫 번째 질문은 협동조합운동이 전체 사회운동과 어떤 관계를 맺어야 하는가 하는 점이다. 근현대 한국의 협동조합운동은 민족운동, 민주화운동과 깊은 연관성을 가지고 있었다. 협동조합들은 1차적으로 조합원들의 이익을 증진하기 위해 노력하면서도 더 나아가 일본 제국주의와 독재에 맞서 싸우면서 민족적, 민주적인 대안을 창출해내는 공간으로서 중요한 역할을 해왔다. 민족운동, 민주화운동에 기여한 데 대해서야 당연히 긍정적인 평가를 내릴 수 있겠으나, 문제는 그 과정에서 운동을 주도하는 활동가들의 정치 이념이 조합에까지 깊이 영향을 미치게 되는 데 있다.

협동조합은 자신의 순수성을 지키기 위해 탈정치적이어야 하는가, 아니면 전체 사회가 변화하지 않는 한 협동조합의 정신도 실현되기 어려우니 정치적인 사안에 직간접적으로 동참할 수밖에 없는가? 일제하 협동조합운동의 경우, 그 이념은 민족주의와 사회주의 이념에 걸쳐있었고 그 안에서도 기독교 사회주의, 무교회주의, 천도교 이념 등 매우 복잡한 갈래가 있었다. 종교적 폐쇄성과 이념적 독단으로 말미암아 각 계열의 협동조합운동은 서로 협력하여 사회 전체의 협동조합운동으로 승화되지 못했으며, 이념적 갈등이 그대로 협동조합 활동에 영향을 미쳐 그 자율성이 훼손되기도 했다.

갑작스러운 해방과 분단은 이념 갈등을 더욱 부추겼고 협동조합운동도 그 속에서 분열되고 탄압을 받으며 와해되었다. 한국전쟁 이후 협동조합운동을 새롭게 부활시킨 선구자들은 종교적 폐쇄성에서 벗어나 일반 대중 속으로 들어가 활동했으며 이념적인 색채보다는 협동조합의 정신 자체에 충실하며 내실을 기해왔다. 그러나 여전히 문제는 남아있다. 협동조합이 조합원을 위한 경제 활동에만 몰두하면 사회 전체를 건강하게 변화시키는 데에 영향을 미치기 어렵게 되며 사회 속에 고립된 섬이 되어버린다. 협동조합 100년의 역사는 협동조합의 자율성, 독자성을 지키면서도 사회 전체의 긍정적인 변화에도 기여할 수 있는 모델을 만들어온 기나긴 시행착오의 과정이다. 이 책에서 충분한 해답을 찾지는 못할지라도, 많은 시사점을 얻을 수 있으리라 믿는다.

전세계 협동조합운동 속 한국 협동조합의 특징

두 번째 질문은 전세계 협동조합운동 속에서 한국의 협동조합운동이 지닌 장점, 특징은 무엇인가 하는 점이다. 과거에 한국은 영국의 로치데일공정선구자협동조합, 독일의 라이

파이젠, 덴마크 모델, 캐나다 노바스코샤의 ‘안티고니쉬운동’ 모델, 일본 생활협동조합 모델 등 수많은 해외 사례를 참고하고 도움을 받아왔다. 그러던 한국에서 협동조합운동이 일어난지 100년이 지난 지금, 한국 협동조합운동은 외국 모델의 수용을 넘어 자체적인 모델을 만들어가고 있다. 예를 들어 홍동마을과 같은 사례는 지속가능한 농촌이자 협동조합 마을로 외국에서 협동조합 모델로 주목하고 있다. ‘마을이 학교이고 학교가 마을’인 지역교육공동체가 만들어지고 있다. 이제는 외국 모델을 수용하는 입장이 아닌 한국적 모델을 국제사회에 소개하는 단계가 된 것이다. 더불어 국제사회의 지원 경험을 반추하고 그동안 축적된 경험과 자원 등을 개도국과 나누고 협력하는 방법을 보다 구체적으로 설계할 시기이기도 하다.³⁾

100년이라는 녹녹하지 않은 긴 세월을 지내온 한국의 협동조합운동은 과연 인류가 새로운 대안을 마련하는 데 어떻게 기여할 수 있을까? 사상의 관점에서 볼 때 한국의 협동조합운동은 매우 중요한 특징을 한 가지 지니고 있다. 그것은 바로 협동조합운동이 생명운동과 깊이 결합 되어 있다는 점이다. 생명운동은 한국 협동조합운동의 두 주요 지역거점인 강원도 원주와 충남 홍성군 홍동에서 꽃피우고 있다.

두 지역의 생명운동은 서로 강조하는 지점이 다르면서도 궁극적으로 상통하고 있다. 1970년대 후반에 한국의 농촌은 농약과 화학비료 남용으로 생태계가 파괴되고 토양이 황폐해지면서 농민이 농약으로 쓰러지는 현실에 직면해 있었다. 이러한 죽음의 세계를 극복하기 위한 고민 끝에 원주그룹은 1982년에 「생명의 세계관 확립과 협동적 생존의 확장」이라는 보고서를 제출하면서 생명운동으로의 전환을 천명했다. 문명사적 통찰과 동학을 비롯한 동서양 사상의 고찰을 통해, 이들은 근대 산업문명에 기반을 둔 자본주의와 사회주의 양자를 넘어서서 인간과 자연이 공생하는 ‘생명평화공동체’를 대안적 사회상으로 그려냈다. 그 사회를 만들기 위한 운동으로는 ‘생활공동체운동’과 ‘생명문화운동’을 제안했다. 유기농업운동과 도농농산물직거래운동에 기반을 둔 생활협동조합운동과 이를 뒷

3) 김이경, 2019, 「한국 협동조합의 국제교류와 연대 활동」, 한국협동조합100년사편찬위원회 편, 『한국협동조합운동 100년사 II』, 가을의아침, 266면; 이변영, 2018, 『풀무학교는 어떻게 지역을 바꾸나』, 그물코, 78면.

반침하는 한살림선언은 이러한 인식에 바탕을 두었다.⁴

원주의 생명운동이 인간과 자연의 공생을 강조하는 데에 주안점이 있다면, 홍동의 생명운동은 인간이라는 생명 자체에 대한 통찰에서 비롯된다. 이는 우치무라 간조(内村鑑三)의 무교회주의와 그로부터 영향을 받으면서 새로운 통찰로 이어진 김교신, 유영모, 함석헌 등의 사상과 밀접한 관련이 있다. 우치무라가 독립되고 자각한 개인을 강조했다면, 김교신과 유영모, 함석헌은 인간의 생명 자체를 근본적으로 재해석했다. 함석헌은 “생명 세계의 바탕을 이루는 씨알이 드러내는 삶의 본질은 ‘스스로 함’에 있다”고 보았다. 스스로 하는 씨알의 삶은 다른 생명의 존재와 삶을 그대로 인정하고 받아들인다. 나와 남을 하나의 전체 속에서 일치시키는 생명에 대한 이해는 결국 공동체 삶의 기초와 원리로 이어진다.⁵ 홍동의 생명운동은 스스로 자유로운 주체로 자각한 개인이 하나의 전체 속에 일치해가는 운동이다. 그런 점에서 협동의 원리를 체득해가는 협동조합운동은 생명운동의 일환이 된다.

이처럼 생명 존중의 사상은 원주에서는 인간과 자연의 공생을 강조하는 맥락에서, 홍동에서는 개인의 자각과 공동체적 삶의 실현을 강조하는 방향에서 창안되었다. 그런 차이가 있기는 하지만 인간과 자연 사이의 공생을 제창한다는 것은 결국 인간과 자연 모두 소중한 같은 생명이라는 자각에 기반을 둔 것이다. 그렇기에 양자의 강조점 차이는 생명 중심의 세계관에서 단지 동전의 양면에 해당한다 하겠다. 협동조합운동과 생명운동의 결합이라는 한국적 특징은 단지 한국만의 것이 아니라 세계적 보편성을 담지하고 있는 인류의 소중한 하나의 자산이다.⁶

오늘날 협동조합의 시대가 열리기 시작한 데에는 이러한 숭한 시련과 선구적인 노력들이 바탕이 되었다. 협동조합과 사회연대경제가 한국사회에 깊이 뿌리를 내리기 위해서는 새로운 아이디어를 찾아내고 국제적인 선진 이론을 도입하는 것도 중요하지만, 스스로 일구어온 역사를 제대로 성찰하고 그 속에서 교훈과 시사점을 얻어내는 일이 절실하다.

4) 김소남, 2019, 「원주지역의 협동조합운동과 생명운동」, 한국협동조합100년사편찬위원회 편, 『한국협동조합운동 100년사 1』, 272~283면.

5) 한성훈, 2019, 「무교회신앙과 협동조합 정신: 생명운동과 공동체 생산양식」, 위 책, 287~289면.

6) 김성보, 「총론: 시련 속에서도 꺾이지 않은 협동조합의 이상」, 위 책, 14~16면.

과거는 미래를 여는 창이다. 지난 100년간 한국의 협동조합 활동가들은 한편으로는 전통을 존중하며 계승 발전시키고 다른 한편으로 국제적으로 교류하며 운동을 진전시켜왔다. 그 소중한 자산을 존중하고 계승하면서 아울러 문제점이 있다면 냉정하게 비판적으로 성찰하며 다듬으며 새로운 100년을 준비할 때이다.

김성보 - 아시아평화와역사교육연대 운영위원으로 활동하고 있다. 북한현대사와 분단 문제, 협동조합의 역사를 주로 연구하고 있다.

● 책 소개



『해러웨이 선언문』

도나 해러웨이 지음, 황희선 옮김,

책세상, 2019

환경 문제와 관련된 개념 중 요즘 단연 관심을 끌고 있는 것은 인류세(Anthropocene)다. 아직 지구과학계에서 공식적으로 채택된 개념은 아니지만 그 중요성 때문에 다양한 연구 분야에서 널리 사용되고 있다. 이 말은 인간 활동이 지질시대를 갈라놓을 만큼 지구에 큰 자취를 남겼다는 뜻을 담고 있다. 원자폭탄이 남긴 방사능, 화학비료 사용으로 토양에 남게 된 고농도의 인과 질소, 빠르게 감소하는 종다양성, 플라스틱의 존재 등이 그런 흔적이다. 이 개념을 통해 인간은 지구상에 존재했던 수많은 종 중 하나에 불과한 것이 아니라, 지구 환경의 변화 자체를 설명하는 데 빠트릴 수 없는 중요한 요인으로 부각된다. 즉 보통

재활용 가능한 희망을 찾아서

『해러웨이 선언문』 읽기

황희선 — 『해러웨이 선언문』 옮김이

사실과 가치가 서로 구분된다고 전제하는 자연과학에서조차 인간 행위의 책임 문제를 생각하지 않을 수 없게 만든다는 점에서 의의가 있는 것이다.

인류세에서 마주하게 되는 문제들에 대응 방법을 찾아가기 위해서는 인간중심주의적 시각만이 아니라, 더 근본적으로 ‘인간’과 ‘자연’을 분리된 존재로 생각하는 관점부터 되짚어야 할 것이다. 그런 관점은 때로 사고방식 깊숙한 곳까지 숨어 있기에 인식하기조차 쉽지 않을 수도 있다. 이 글에서 소개하는 『해러웨이 선언문』은 그런 사고방식을 비판해 나가는 과정에서 참고가 될 수 있을 사유의 갈래들을 제시한다.

쉽게 읽히는 책은 아니다. 개념어와 학술 용어들이 수없이 나오는데다, 그 뜻을 자세하게 설명해 주지도 않기 때문이다. 글을 읽다 보면 고전에서 따온 한문 문구가 줄줄이 등장하는 판소리나 무가(巫歌)와 같은 느낌마저 든다. 다만 이런 화법으로 쓰인 글조차, 때로는 내용을 일일이 이해하지 않고도 줄거리를 따라갈 수 있다. 눈에 확 띄는 대목들도 있고, 글에서 생겨나는 고유한 리듬이 있기 때문이다. 『해러웨이 선언문』은 전문가가 아닌 독자라면 이런 방식으로 읽어 보아도 좋을 책이다. 이 글에서는 책의 흐름을 따라가는 데 도움이 될 만한 내용을 중심으로 책을 소개하려 한다.

책의 저자는 페미니스트, 과학학자, 문화비평가로 저명한 도나 해러웨이(Donna Haraway, 1944~)다. 미국 캘리포니아 대학 산타크루즈 캠퍼스의 석좌교수인 그는, 영장류학, 번역학, 생명공학 등 생물학을 중심으로 다양한 분야에 걸쳐 사회주의적, 탈인간중심주의적 비평 작업을 해 왔다. 아일랜드 이민자 출신 가정에서 태어나 스포츠신문 기자로 일하던 아버지를 두었고, 십대 시절에는 수녀가 되기를 희망했던 적도 있다고 한다. 그는 ‘세속 천주교인’으로서 성체성사의 감각을 유지하며, 육체와 정신, 기호와 물질을 비롯한 여러 이분법을 넘어서는 사유를 전개한다.

사이보그 선언: 지배의 정보과학을 넘어

해러웨이는 책의 첫 장인 「사이보그 선언」을 통해 널리 알려지기 시작했다. 이 글은 1985년에 『사회주의 리뷰』에 처음 게재된 후 헤아릴 수 없을 만큼 많은 책에 재수록되었고, “20세기 후반의 과학, 기술, 그리고 사회주의 페미니즘”이라는 소제목을 달고 있다. 소제목처럼 이 글의 핵심 주제 하나는 기술과학이다. 그 중에서도 당시 점차 중요해지고 있던 정보과학이 여성의 삶에 어떤 영향을 주고 있는지, 그리고 이런 역사적 맥락에서 페미니즘 이론과 실천이 어떤 새로운 전망을 찾을 수 있는지 분석을 시도한다.

글이 쓰인 시기는 대처 및 레이건의 집권과 더불어 신자유주의 체제가 등장하고, 자유주의와 사회주의 진영 사이의 냉전이 극에 달했던 때다. 이와 같은 시대적 배경에서 특히 중요했던 과학기술로는 핵기술 및 정보과학 기술이 있다. 이 두 기술은 현재 지구화라고 일컫는 현상과도 관련이 깊다. 핵전쟁은 지구상의 한 지역에만 타격을 주는 게 아니라, 지구 전체의 생존을 위협에 빠트리는 가능성을 지닌다. 정보기술은 다양한 현상들이 질

적인 차이를 넘어 컴퓨터 코드로 소통되고 접합될 수 있게 만드는 데 활용된다. 이와 같은 보편성은 신체/정신, 인간/동물, 생물/무생물, 남/녀, 공/사, 선/악 등, 전통적인 이분법적 경계 역시 무너뜨리려 한다.

해러웨이는 이 무렵의 시대상을 상징하는 존재로 사이보그(cyborg)를 든다. 사이보그는 일본 애니메이션 《공각기동대》에 등장하는 것처럼, 전자두뇌를 장착한 유기체를 일컫기 위해 고안된 말이다. 사이보그의 성패는 정신의 활동을 컴퓨터의 정보처리 과정으로 구현하는 과정에서 좌우되며, 그 성공은 ‘영혼’이라고 불려왔던 것 또한 물리화학적 작용으로 설명할 수 있는 게 아닌지 의문을 품게 만든다. 최근에 주목을 끌었던 알파고와 같은 인공지능 역시 정신과 물질, 현실과 가상의 경계를 모호하게 만드는 사이보그의 일종이다.

그런데 해러웨이가 볼 때 이분법들은 보편성의 이념이 주장하듯 그냥 사라지지 않았다. 어느 한 쪽이 다른 쪽을 전유(專有)하여 지배와 통제를 강화하는 방식으로 재구성되기도 했던 것이다. 재구성 과정에는 다양한 이분법들이 개입한다. 정신과 육체, 여성과 남성의 이분법이 교차하면서 전개된 업무의 정보화와 기계화는 그런 예다. 이 변화는 육체노동의 상대적 비중을 줄이면서 더 많은 여성이 노동시장에 편입되게 했다. 하지만 단순히 여성 자유가 확대되었다고 말할 수는 없었다. 젠더 이데올로기가 여성이 수행하는 일 자체를 임시직 또는 부업으로 간주하게끔 만들었고, 전통적으로 여성이 수행해 온 노동 역시 서비스 산업으로 재구성되었기 때문이다. 즉 수적으로나 형태적으로나 노동의 ‘여성화’가 이루어지며 임노동의 표준이 변하고, 고용 불안정 및 비정규직화가 촉진되었다. 이 상황에서 정신노동과 육체노동, 여성성과 남성성은 새로운 관계에 접어들게 된다.

당시에는 상황에 대한 반작용으로 여성의 본래 자리는 가정이라는 백래시나, 기술과 학에 대한 거부가 발생하기도 했다. 하지만 과거로 돌아가는 것이 가능할까? 이와 같은 선택지는 가능하지도 않지만 좋은 것도 아니다. 경계의 재구성 과정에 적극적으로 개입하면서 보다 나은 가능성을 실현시키기 위해 애쓰는 것이 현실적이고 바람직하다. 공장과 서비스업 영역에서 여성 노동자들이 전개하던 대항 운동은 그런 사례다. 축복도 저주도 아닌 방식으로 기술과학을 이해하려는 자세도 필요하다. 다른 과학을 상상할 수 있는 능력 이 더 중요한 것이다. 또한 해러웨이는 다양한 사이보그를 등장시키면서 전통적인 이분법

적 구속에서 벗어난 세계를 상상할 수 있게 해주는 SF(과학소설) 작품들이 그 방향을 상상해 나가는 데 중요하다고 본다.

반려종 선언: 인간과 비인간 종의 자연문화적 공진화

책의 두 번째 장인 「반려종 선언」은 2003년에 소책자로 처음 출판되었다. 「사이보그 선언」 만큼 주목을 받지는 못했지만 인간중심주의를 넘어 다른 종과 관계를 맺는 좋은 방식은 어떤 모습일지 생각하는 데 도움이 되는 만큼, 시간이 흐를수록 더 많은 사람들이 주목하고 있다. 이 선언문은 우선 인간과 개가 함께 살아온 삶의 역사에 주목한다. 해러웨이의 표현을 따르면 개는 인간과 ‘반려종’의 관계에 있다. 이는 동거의 역사를 통해 만들어진 현재의 모습이 상대방 없이는 가능하지 않다는 점을 강조하는 말이다. 개는 목양견과 파수견의 역할을 담당하면서 인간의 생활환경을 확장시키는 데 도움을 주었고, 야생보다는 인간과 공존하는 환경이 자신의 자연 서식처인 존재다.

개 이외에도 인간과 반려관계를 맺고 있는 종은 다양하다. 고양이, 소, 닭, 벼, 배추, 인간의 장내 서식 균총에 이르기까지 다양한 종들이 있다. 이와 같은 종들은 인간과 수십에서 수백만 년을 단위로 하는 자연사, 수십 년에서 수천 년을 단위로 하는 문화사, 수년에서 수십 년을 단위로 하는 개인사 모두에서 구체적인 역사를 함께 구성한다. 예를 들어 토종벼는 화본과 식물 및 재배종의 진화사, 지역의 생태 및 문화 환경에 따라 특정한 형질이 선발되고 고정된 역사, 농부 개인이나 지역이 재배하며 이용해 온 역사 모두를 포괄한다. 이때 벼 품종의 생물학적 특성과 문화적 특성은 서로 교차하며 상호작용한다. 이처럼 ‘자연’과 ‘문화’는 서로 구분되는 것이 아니라 늘 함께 작용한다. 해러웨이는 이를 한 데 묶어서 ‘자연문화’라고 부른다.

반려종에서 반려(companion)란 편안하고 아늑한 관계만을 뜻하는 것이 아니라는 점도 강조할 필요가 있다. ‘빵을 나누다(cum panis)’라는 라틴어 어원에서 유래한 이 개념은 일종의 식구를 뜻하며, 모든 식구가 그렇듯 삶을 함께 하는 과정에서 생겨나는 일들은 긍정적이지만 한 것은 아니다. 반려관계라는 말에 충실하려면 상대와 함께 더 잘 살아가기 위해 고민과 배움, 상호 소통을 매 순간 게을리하지 않아야 한다. 이는 상대와의 관계에 대해 책임(responsibility)을 지는 것, 즉 ‘응답의 능력(response-ability)’을 배양하는 것을 뜻

한다. 예컨대 버와의 반려 관계를 좋은 것으로 만들기 위해서는, 품종의 재배 특성과 활용 법 등, 구체적인 자연문화적 지식들이 요구되고, 거기에 맞추어 행동해야 할 필요가 있다.

반려자들의 대화: 21세기의 생명정치와 생태정치

책의 3부는 일명 ‘포스트휴머니즘’ 연구 분야에서 잘 알려져있는 영문학자 캐리 울프와의 대담으로 이루어져 있다. 포스트휴머니즘이란 근대 인간중심주의의 틀을 벗어나는 문화 현상을 일컫는데 사용되는 용어이다. 대담에는 『선언문』에 실린 글들이 쓰인 정치적, 역사적, 개인적 배경과 해러웨이의 지적 여정, 최근의 관심사에 관련된 내용이 담겨 있다. 이 대담에서 눈에 띄는 내용은 특히 최근에 많이 논의되는 주제들에 대한 해러웨이의 생각이다. 예컨대 ‘강제로 살게 만들기’나 ‘이중적 죽음’과 같은 주제가 그렇다.

‘강제로 살게 만들기’라는 개념은 공장식 축산으로 얻어진 육류가 현대 식생활에서 큰 비중을 차지하고 있는 지금, 이와 같은 생산과 소비문화를 윤리적으로 고찰해 보는 데 활용될 수 있다. 주기적으로 반복되는 구제역은 물론이고, 최근에 빠르게 전파되며 또다시 대규모의 살처분을 야기한 아프리카 돼지 열병과 같은 전염성 질병들은, 공장식 축산의 문제를 집약적으로 보여 주는 사례다. 자본주의적 이윤을 목적으로 구성된 대규모 축산업은 사육되는 동물을 죽이기 위해 강제로 살게 만드는 기술이다. 태어나서 불과 수십 일에서 수개월을 잠재적 고깃덩어리로 생존하는 이들의 삶은 삶다운 삶이라고 보기 힘들다.

현대의 환경운동에서 반복적으로 등장하는 또 다른 문제 하나는 생태교란종이다. 해러웨이는 외래종에 의해 한 지역의 생태계가 꺾멸할 정도로 타격을 받게 될 때 이 종을 ‘제거하겠다’는 결정을 내리는 것이 때로는 불가피할 수 있지만, ‘침략종’과 같은 이름을 붙여서 그들을 죽여도 괜찮은 존재, ‘이중적 죽음’을 겪게 만드는 존재로 서술하는 것은 문제가 있다고 본다. 이와는 정반대로 생명 자체를 무조건적으로 우선시하는 생명우선론적인 입장은 다분히 낭만화된 것인데, 전체를 위협에 빠트리는 일종의 절멸론적 입장일 수 있기 때문이다. 삶의 지속성이라는 관점에서 보면 책임 있는 태도는 때로 그 자체로는 긍정할 수 없는 선택을 내리는 것일 수 있다. 이와 동시에 그 선택이 함축하는 모순을 직시할 수 있어야 한다는 것이 해러웨이의 견해이다.

대담에는 글의 첫 부분에서 소개한 인류세에 대한 이야기도 나온다. 해러웨이 자신

은 이 개념에 대해 인류세를 출현시킨 활동은 인간이 호모 사피엔스라는 하나의 종으로서 해온 것이 아니라, 특정한 사회문화적 배치의 결과로 유도되었다는 점을 강조한다. 예컨대 더 많은 생산과 소비를 유도하지 않고서는 지탱될 수 없는 자본주의적 경제 체제는 그러한 배치의 일종이다. 자본주의적 삶의 방식이 인간 본성의 필연적 귀결이라는 주장에는 많은 의문이 제기될 수 있다. 즉 인간이 본래 그렇기에 이와 같은 문제가 생겨난 것이 아니라, 문제가 되는 삶의 방식에 대해 구체적인 행동을 취해야 하는 것이다.

완벽하고 오염되지 않은 세계라는 것은 과연 그런 것이 실존했는지도 의심스럽지만, 현재 우리가 살고있는 세계는 확실히 그런 모습과는 거리가 멀다. 해러웨이는 이처럼 ‘망가진 지구’에서는 더 잘 살고 잘 죽는 법을 배우는 것이 중요하다고 말한다. 모순적이고 이질적인 것들의 결합인 사이보그라는 존재가 제시해 줄 수 있는 다른 가능성, 다른 종들과 맺어온 반려 관계의 역사를 찬찬히 짚어 봄으로써, 희망으로 재활용할 수 있는 역사적 자원을 탐색해 보는 것은 그런 배움을 시작하는 하나의 길일 수 있다.

황희선 - 서울대학교와 런던정경대학교에서 생물학과 사회문화인류학을 공부했다. 현재 서울대학교 인류학과에서 토종 작물과 사람들이 맺는 다종적 역사와 관계를 주제로 박사 연구를 진행하고 있다.

육아공동체에 참여하면 삶에 어떤 변화가 나타날까

조유성 — 前 한살림서울생협 돌봄기획팀

내 곁에 있는 사람의 삶의 질을 조금이라도 높이는 데 기여하기 위해서, 공동체 운동을 하고 싶다는 희망으로 2013년 봄 한살림에 입사했다. 2014년까지 주로 담당했던 것은 이사회를 중심으로 생협의 돌봄사업 준비를 위한 학습회와 세미나 운영, 그리고 조합원 의견을 청취하는 설문조사 진행과 분석이었다. 업무수행을 하며 앞으로 조합원들이 바라는 생활의 필요를 ‘돌봄’이라는 주제로 구체적으로 실행하기 위해 전문성을 쌓아야겠다는 자각이 생겨 사회복지정책 대학원에 진학하게 되었다. 다양한 활동과 사업으로 조합원의 생활

을 마주하면서, ‘돌봄’이란 주제가 먹을거리를 넘어서 조합원의 삶에서 꼭 필요한 것이라는 것을 느끼고 있던 터였다. 사회복지 정책과 실천의 학문적 자양분을 쌓아 조합원의 바람을 지역사회에서 실현하고자 하였다.

‘육아사랑방’을 통해 만난 조합원들

2014년 가을이었다. 육아에 지친 엄마들이 아이를 데리고 한살림 활동에 참가해서 강좌를 통해 육아 정보를 얻고 동네 친구도 만날 수 있도록 돕는 ‘한살림 육아사랑방’을 기획 실행했다. 함께 했던 조합원 얼굴 하나하나가 선명하게 떠오른다. 지역 특성을 잘 알고, 아이 엄마들에게 어떤 어려움이 있는지 언니의 마음으로 헤아려주는 조합원들과 함께 논의하여 육아사랑방의 회차별 주제와 실행안을 구성했다. 아이들에게 읽어주면 좋을 그림책도 소개하고 아이의 눈높이에 맞추어 읽는 방법을 알려주기도 했다. 양주고읍 매장팀장님은 바쁜 일정 속에서도 육아사랑방이 있는 날에는 아이들을 함께 돌봐주었고, 조직활동가님은 처음부터 끝까지 함께하며 엄마들이 필요로 하는 내용을 귀담아듣고 후속모임이 결성되도록 촉진 지원하였다. 7주를 함께 했던 열 명의 엄마들은 책 읽는 영아 엄마 조합원 모임을 자발적으로 만들어 관계를 이어나갔다.

육아사랑방에 참여한 한 조합원은 ‘조합원의 필요를 알고 채워 주어 한살림이 너무나 멋지다’고 했다. 이 멋진 일을 양주에서만 할 수 없어 2015년 봄에는 광명시와 광진구로 확대해서 지역 특성과 참여 구성원의 색깔을 입힌 육아사랑방을 만들었다. 가을에는 8개 지역으로 확대하여 서울과 경기 지역 곳곳에서 육아사랑방과 그 후속모임이 이어졌다. 2014년부터 2015년까지 육아사랑방을 통해 만난 엄마 조합원은 120명가량이었다. 엄마 조합원들은 아이의 간식을 만드는 모임, 텃밭을 가꾸는 모임, 동네 마실 모임 등 지역별로 다양한 후속모임을 이어갔다. 그 중에서는 조합원 자주지역활동¹⁾에 신청하고 선정되어 독거어르신을 대상으로 한살림 식재료로 반찬을 만들어 나누는 등 지역사회에 열린 자발적인 연대

1) ‘한살림서울 조합원 자주지역활동’은 지역의 필요와 욕구를 일상생활 속에서 해결하기 위해 조합원들이 스스로 계획하고, 지역으로 확장하여 실행하는 조합원 자치 활동이다. 5인 이상의 모둠으로 심사를 통해 선정하며, 통상 매년 3월에 시작하여 10월에 마무리 되는 일정으로 연 최대 70만원의 활동비 지원이 있다. 최대 3년 이내로 지원 가능하다. (한살림서울 조합원활동실 내부자료 중)

활동으로 확장된 경우도 있고, 같은 지역에서 해마다 2기, 3기의 육아사랑방을 열어 후배 엄마조합원과 함께하는 경우도 있었다. 서울시 공동육아 활성화 지원사업에 심사를 통해 선정되어 지역에서의 마을공동체 활동으로 이어지는 경우도 있었다.

연구 동기

일과 학업을 병행한 탓에 주 3회 저녁이 없는 삶을 보냈다. 적은 월급에 많은 학비를 부담해야 하니 생활비를 줄일 수밖에 없었고, 논문을 쓸 때는 새벽이 없는 삶을 보냈다. 하지만 나를 지치지 않게 해 준 원동력이 있었다. 바로 육아사랑방을 통해 만난 엄마조합원들이다. 초창기에 만난 엄마는 다크서클이 볼까지 내려오고 서로의 육아의 어려움을 이야기 나누다가 함께 울기도 하며, 남편 욕을 실컷 하면서 관계를 맺어갔다. 그랬던 육아 왕초보 엄마들이 시간이 지남에 따라 조합원 활동 속에서 모임의 리더가 되고, 이후에는 후배 엄마에게도 공동체 활동을 독려하고 아이들과 함께하는 프로그램을 기획하고 진행하면서 달라졌다. 2~3년이 지나고 현재까지도 동네에서 육아공동체를 이루어 서로에게 힘이 되어 주며 육아를 하고있는, 우리 동네에 이런 언니들이 있으면 참으로 든든하겠다고 느끼게 해 준 조합원들이다.

이러한 자발적인 육아공동체와 관련된 연구는 어린이집이나 유치원과 같은 제도권 내의 사업이 아니기 때문에 선행연구가 미진한 상황이었다. 현장에서 직접 보고 느낀 건, 엄마들이 육아공동체 참여로 변화한 모습이었다. 이 변화를 구체적인 언어로 표현하고, 그 의미를 해석하는 것이 필요하다고 느꼈다.

또한 한살림에서 지역살림 운동의 일환으로 지역공동체를 형성하는 활동을 하면서도 실제로 육아공동체에 대한 특성이나 이점, 현재 영유아 가정의 부모들의 필요를 잘 알지 못하고 있다는 자각이 있었다. 육아사랑방이나 가정방문아이돌봄서비스를 지역에서 열기 전에 상의하는 과정에서 5060세대의 조합원님 중에서는 '내가 아이 키울 때는 다 품앗이로, 공동육아로, 엄마가 직접 키웠어. 어렵지 않게 다들 했지. 이런 프로그램이 굳이 필요할까? 아이를 돌봐 줄 필요가 있을까?' 라며 현재 육아공동체를 이루고 이어가는 3040세대의 엄마들의 고충이나 용기를 당연한 것으로 여기기도 했다.

아장아장 걷는 아이를 데리고 육아사랑방의 문을 두드린 조합원의 얼굴을 떠올려 보

았다. 육아에 지쳐있는 엄마들이 한살림이란 울타리 안에서 만나는 시간 동안 잠시라도 쉴 수 있도록 위해, 강좌가 진행되는 동안 뛰어나며 우렁차게 울고 떼쓰는 아이들을 안아주고 달래며 함께 놀던 시간을 떠올려 보았다. 육아사랑방이 마치고 나면 머리카락에 아이들이 흘린 침이 끈끈하게 묻어 있고, 옷에는 과자 부스러기나 과즙이 묻어 있기도 했다. 단 2시간, 육아사랑방이 진행되는 그 시간 아이를 돌보는 것도 이렇게 힘든데 24시간 아이와 함께 있는 이 엄마조합원들은 얼마나 힘들까. 그렇게 진심으로 엄마조합원의 육아의 어려움과 이 어려움을 나누고 함께 이겨낼 결이 필요함을 이해하게 되었다.

육아공동체 참여 경험을 통해 무엇을 경험하는가?²

연구는 시민들의 육아공동체 참여 경험, 특히 어머니와 아동의 삶에 어떠한 변화가 이루어졌는지를 심층적으로 이해하는 것을 목적으로 하였다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 서울시 마을공동체 사업의 일환인 서울시 공동육아 활성화 사업³의 참여자들을 대상으로 심층면접을 하여 자료를 수집하고 분석하는 질적연구를 활용하였다.

연구참여자는 서울시 공동육아 활성화 사업에 참여한 경험이 있으며 풍부한 이해가 있는 사례를 선택하고자 현 대표 또는 전 대표인 참여자로 한정했다. 또한 서울시 공동육아 활성화 사업에 최소 2년 차에서 3년 차로 참여 중이거나 3년 일몰제 지원을 종료하고 자발적 공동체 활동을 하고 있는 4년 차 참여자로 선정하였다. 연구참여자 중 5명은 직장인이었으나 출산 이후 전업주부인 경우, 2명은 대기업 직장인과 교사였다. 이외의 2명은 파트타임으로 마을활동가로 일하는 상황이었는 데 육아공동체 참여를 통해 마을단위 활동에 연대하게 되면서, 지역사회를 위한 활동력을 인정받아 마을활동가 제안을 받아 취업한 경우였다.

2) 상세한 연구결과는 다음 논문을 참고. 조유성·한창근, 2019, “육아공동체 참여 경험에 관한 연구: 서울시 공동육아 활성화사업을 중심으로”, 『한국아동복지학』 67, 61-90면; 조유성, 2019, 「공동육아 공동체 참여 경험 연구: 서울시 공동육아 활성화 사업 참여자를 중심으로」, 성균관대 석사학위 논문.

3) 서울시 마을공동체 만들기 지원 등에 관한 조례에 근거하여 2012년부터 2018년까지 매년 2월경에 모집 공고를 내고, 신규 진입의 경우 서류와 면접심사를 통해 4월경에 선정이 되어 11월에 활동을 마무리하고 차년도에 다시 재심사하는 방식으로 운영된다. 한 공동체는 최대 3년 동안 지원을 받을 수 있고 각 공동체의 주요 사업 내용은 품앗이 육아, 부모교육, 재능기부, 마을축제 및 베품시장 등 돌봄과 마을사업이다.

공동체별로 참여하는 아동과 부모의 수가 다르지만, 가장 적은 아동인원은 7명, 그리고 가장 많은 아동인원은 58명까지 있었다. 참여하는 아동의 연령도 10개월부터 13세까지 다양한 연령대를 보이는 곳이 대부분이었고, 7세라는 단일연령을 대상으로 한 사례도 있었다. 모임의 주 내용으로는 주로 아동 주도의 놀이, 숲놀이, 엄마가 품앗이로 돌아가며 수업을 준비해서 진행하기, 마을과 연계한 활동 등이었다. 활동을 3년 이상 이어가면서 등원에 대한 요구가 생겼으나 기관 등원 대신 숲놀이 전문가를 초빙·고용하여 모임에서 운영하는 사례도 있었다.

분석 결과 어머니 차원에서 변화는 '양육 스트레스 완화, 양육자로 성장, 가치관 전환, 동네 친구가 생김, 지역사회에 애정 갖기, 긴급 돌봄 가능, 나눔, 정책제안, 역량개발, 조직가 및 상담가로 성장, 마을 일자리로 확장, 초등 이후 돌봄 고민'으로 12가지 주제가 드러났다. 육아공동체에 참여한 어머니는 참여 이전과 비교하여 공동체에 함께 참여한 어머니들과의 교류를 통해 양육 스트레스가 완화되고, 성취 지향적이었던 가치관이 전환되며, 이전에 없던 동네 친구들이 생겼다. 또한 지역사회에 애정을 갖게 되고, 급한 불일이 있을 때 잠깐 얼굴을 아는 믿을 수 있는 공동체 구성원에게 맡길 수 있는 돌봄이 가능해졌으며, 경력 단절 전이나 휴직 전에 보유하고 있던 자신의 전문성과 재능을 살려 지역사회 구성원에게 나누게 되었다. 육아공동체 참여 경험을 통해 본인들이 참여하는 육아공동체의 확산 및 발전에 대한 바람이 생기고, 이에 개선점에 대해 구체적인 목소리를 모아 육아공동체 활성화를 위한 정책을 제안하는 활동에 적극적으로 참여하였다. 또한 공동체 활동에 참여하는 아동들에게 보다 질 높은 돌봄 서비스를 제공하기 위해 돌봄 전문성을 쌓고자 노력하는 등 보육과 관련한 역량을 개발하였다.

더불어 내가 살고 있는 지역에서 현재 크고 있는 본인의 자녀보다 어린 아동들도 더불어 키우는 문화를 확산하고자 육아하는 후배들에게 육아공동체 참여를 권유하고, 경험을 전수했다. 또한 공동육아 조직과 관련하여 상담을 해주는 역할자로 성장하였다. 일부 구성원들은 육아공동체에서 성장하는 기회를 바탕으로 지역의 마을공동체 관련 일자리로 재취업을 하기도 했다. 아동의 성장발달에 따라 초등시기와 청소년 돌봄에 대해서도 고민하고 실질적인 방과 후 돌봄 공동체로의 확장을 준비했다.

이처럼 주요 참여자인 육아공동체의 어머니들은 아동을 양육하면서 혼자 겪을 어려

움을 해소하고, 아동의 성장 시기에 발맞추어 돌봄에 대한 부담을 경감하고 더불어 양육하고자 하는 공동체의식이 증진되었다. 공동체에서 전문성을 발휘하고 나누었으며 더 나아가서는 공동체 활동으로 증진된 전문성을 바탕으로 마을에 필요한 인재가 되어 재취업하는 등 출산 이후 혼자 아동을 양육하던 양육자가 육아공동체 참여를 통해 마을공동체 인재양성 및 공동체 의식 증진의 바탕으로 되었다.

아동 차원에서는 '보고 싶은 친구, 품어주는 이모, 성격 변화, 형제자매가 생김, 모임을 자랑함, 지쳐서 쉬게 됨'의 6가지 주제가 나타났다. 공동체에 참여한 아동은 육아공동체 참여 이후 가까운 거리에 보고 싶은 친구들과 부모들이 생기고, 본인의 부모 및 다른 가정의 아동, 부모 등 다양한 구성원들과의 지속적인 교류를 하게 되었다. 이를 통해 성격이 긍정적으로 변했고 연령이 다른 아동들과의 교류를 통해 형제자매가 되었다. 어린이집 선생님과 친구들에게 모임을 자랑하는 아동도 있었지만, 공동체 내의 본인보다 어린 다수의 동생들을 보살피느라 지쳐서 참여 활동을 그만두게 되는 경우도 나타났다.

육아공동체 활성화와 지속가능성 탐색

육아공동체 활성화에 대한 지자체 및 생협과 같은 비영리 기관에 대한 실천적 정책적 함의는 다음과 같다. 먼저 위킹맘의 육아공동체 참여를 위한 제도적 지원이 필요하다. 맞벌이 가구의 증가 흐름 속에서 출산 이후의 시기에 육아공동체에 참여할 경우, 영아시기부터 아동의 성장시기의 필요에 따라 마을공동체가 지속될 가능성이 높다. 둘째, 육아공동체를 통해 성장한 어머니에 대한 마을공동체 관련 일자리로의 연계와 마을 일자리 창출이 필요하다. 조직운영을 통해서 조직화 역량이 향상되면 육아로 인한 경력단절 후에 마을공동체 조직을 전문으로 하여 본인의 경험을 살릴 수 있는 경력 전환과 이를 통한 재취업으로 이어질 수 있다. 셋째, 아동의 성장발달에 따른 생애주기별 돌봄공동체 활성화와 정책 설계가 필요하다. 아동의 성장 과정에 따라 돌봄에 대한 필요가 달라지므로 영아, 유아, 초등, 중 고등학생 시기에 따라 이어지는 설계가 필요하다. 마지막으로 반별 연령구분이 확실한 어린이집 등과 달리, 형제자매 등 다양한 아동이 연령의 구분 없이 참여하는 공동육아의 특성 상 상이한 아동이 상호작용 하는 것을 고려한 연령 통합에 따른 프로그램 제공이 필요하다.

한살림서울의 육아공동체와 돌봄사업

한살림서울의 육아공동체는 지금 어디에 와 있을까. 육아사랑방이라는 2개월 이내로 종료되는 육아강좌와 관계 맺기 프로그램과 그 후속 조합원 모임이 아동의 성장에 따라 영아시기부터 초등시기까지 지역별로 조합원의 필요에 발맞추어 운영 중이고, 식생활센터에서 서울시의 지원을 받아 지역육아공동체를 만드는 음식육아 프로그램이 진행 중이다. 그리고 영유아, 부모, 교사, 지역사회가 모두 참여하여 행복한 육아공동체를 만드는 국공립어린이집을 4곳 운영하고 있다. 특히 어린이집을 중심으로 만난 가까운 동네에 거주하는 부모들의 자발적인 참여로 자조모임을 운영하고 맞벌이 부모를 위해 평일 저녁 또는 주말을 활용한 생산지 방문 등 부모 참여 프로그램을 진행하는 등 부모를 중심으로 한 육아공동체 활성화에 힘을 쏟고 있다.

한살림아이방문돌봄

**할머니 · 할아버지를 위한
한살림 손주 육아살롱**

손주 육아에 도움이 되는 강좌를 듣고 정보를 나누는 『손주 육아살롱』을 열립니다.
지역사회에서 건강하고 행복하게 손주를 키우고자 하는 (예비)할머니·할아버지 조합원님을 모십니다.

| 10월 7일, 14일, 21일, 28일
매주(월) 10시 30분 ~ 1시 / 총4회

| 한살림 대치매장 강남지구모임방
(삼성토51길11, 104호)

대 상 (예비)할머니·할아버지 한살림서울 조합원
※ 태아~24개월의 손주가 있는 조합원

참가비 7만원(총4회/재료비포함)

연 락 02)3498-3706
(한살림서울아이방문돌봄센터)



손주 돌봄에 필요한 교육을 함께 듣고, 티타임을 갖습니다.

10월 7일(월) 10:30-1:00	-몸, 마음 건강을 위한 베이비 마사지 -조부모를 위한 스스로 건강 관리법
10월 14일(월) 10:30-1:00	-손주 세대와 건강한 관계 맺기 -잘자기, 잘싸기, 잘씻기 : 손주 돌봄의 실제
10월 21일(월) 10:30-1:00	-손주와 함께 하는 1:1 놀이 -스마트폰을 활용한 육아 정보 얻기
10월 28일(월) 10:30-1:00	-손주와 함께하는 건강한 밥상 -마음 나누기

※ 4회 모두 참여 가능한 분만 접수 가능합니다
※ 손주를 동반하여 참석할 수 있습니다(아이돌봄 자원)

한살림아이방문돌봄

이웃조합원과 함께 아이를 돌봐요!



“

한살림에서 양성한 아이방문돌봄교사가 조합원님과 모임에서 건강하고 따뜻하게 아이를 돌봐주어 믿을 수 있어요

연구 결과, 육아공동체가 참여자들에게 긍정적인 삶의 변화를 일으키는 것을 확인하였다. 이에 한살림에서 운영하는 어린이집과 지역 조합원 활동에서 육아공동체 형성의 기회와 참여를 촉진하는 것에 집중하고 있다. 공동체 형성과 운영 중 조합원의 문의나 고민이 생길 경우에 도움을 받을 수 있는 지자체의 정책을 안내해주고, 공동체 조직 사례와 유형별 운영방법을 안내하는 등 적재적소의 도움을 드리는 것에 집중하고 있다. 더불어 손

주를 돌보는 할머니 할아버지 조합원을 대상으로 지역에서 ‘육아살롱’을 열어 새로운 조부모 공동체를 만드는 시도도 하고 있다.

육아공동체 외에 한살림서울의 돌봄은 6차 중기계획(2019-2021)의 ‘지역으로의 돌봄 확대’라는 과제를 중심으로 재가서비스의 지역 및 대상 확장과 활성화에 집중하고 있다. 2016년 시작한 <아이방문돌봄서비스>와 2017년 시작한 <어르신방문돌봄서비스>가 해가 거듭될수록 참여하는 이용자와 제공자가 증가하고 있다. 보다 다양한 지역, 그리고 조합원을 넘어서 지역을 중심으로 보다 많은 이웃에게 돌봄서비스를 제공하기 위한 차별성을 강화한 돌봄서비스의 소프트웨어 차원 변화 및 법인격 전환 등 변화를 준비하고 있다.

앞으로의 꿈

한살림이라는 생명운동이 조합원의 삶에, 사회에 진정한 도움이 되기 위해서는 어떻게 해야 할까. 한살림이 조합원의 가족 중에 누군가 실질적인 돌봄이 필요하게 되었을 때, 먼저 떠오르는 의지처가 되면 어떨까? 현재 한살림서울이 조합원에게 다가갈 수 있는 돌봄서비스는 노인장기재가요양과 아이방문돌봄서비스 정도 이지만 살다보면 요양등급이 나오지 않은 중장년 조합원들도, 아이가 어느 정도 성장한 시기에도 생활의 각 영역에서 필요한 돌봄이 있다. 가령 갑자기 부모님이 병원에 진료를 받으러 가게 되었을 때, 반려 고양이가 아픈데 휴가를 낼 수 없을 때, 일이 너무 바빠져 청소도 설거지도 못 하는 상황일 때 등 혼자 감당하기 어려워 누군가의 손이 필요한 순간들이 있다.

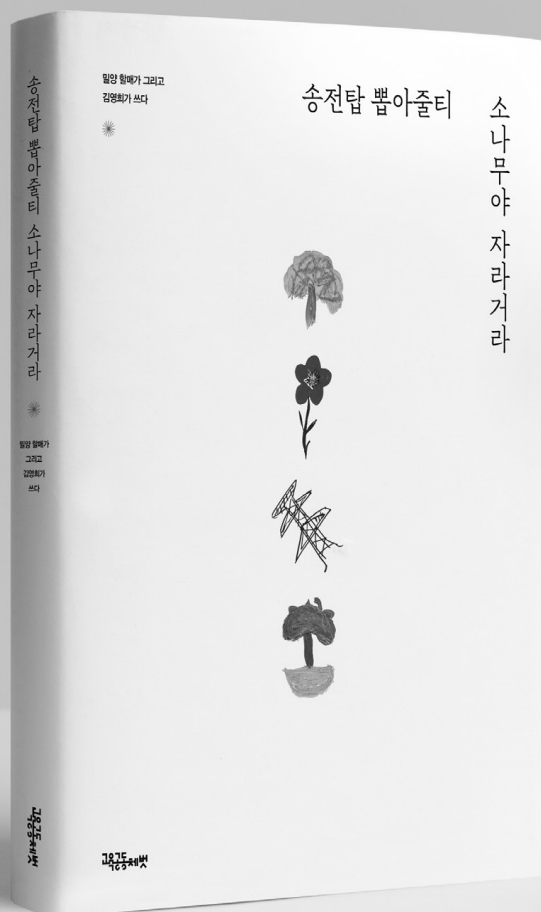
이럴 때 도움이 되는 생활서비스를 한살림 조합원이 방문하여 제공하면 어떨까? 초고령사회 진입을 앞두고 조합원의 참여로 만들고, 한살림의 생명살림 가치가 반영된 서비스를 제공하고 받을 수 있는 데이케어센터나 요양원이 있으면 어떨까? 이러한 조합원과 시민들의 상상이 현실화 될 수 있도록 지속적인 연구와 이를 바탕으로 한 실행력을 통해 상상을 현실로 되게 하는 데에 작은 보탬이 되고 싶다.

조유성 - 돌봄과 노동'을 주제로 사람답게 살아가기 위해 도움이 되는 활동과 연구를 하고 있다.

송전탑 뽑아줄티 소나무야 자라거라



밀양 송전탑 건설 반대 운동의 상징 '밀양 할매'들,
그림에 목소리를 담다
'논리 정연'한 말들의 싸움에 맞서 그림으로 표현한
생명과 평화, 그리고 연대의 가치



목차

- 1부 : 밀양의 빛깔
- 2부 : 너와 나, 서로 마주 본 얼굴
- 3부 : 곱디고운 내 몸
- 4부 : 송전탑과 꽃
- 5부 : 함께 싸워 온 우리

밀양 할매가 그리고 김영희가 쓰다
교육공동체 벗 | 22,000원

사람과 사람, 사람과 자연이 조화를 이루며 더 나은 세상을 위한, 대안을 모색하는 한살림 책들

한살림선언 30주년 기념판 발간

인간의 자기소외, 공동체 상실, 생태적 균형 파괴로 인한
위기를 극복하기 위한 총체적인 생명운동.
생명운동에 대한 부응인 '한살림운동'

한살림선언 - 생명의 지평을 바라보면서

한살림모임 지음 | 모심과살림연구소 기획 | 126쪽 | 값 4,000원



우리 땅 친환경
제철 먹을거리로 만드는
한살림 요리

채송미 지음
값 16,000원



여류 이병철
생태시 모음
신령한 집승을 위하여

이병철 지음
값 9,000원



공동체를 상상하고
실천하는 즐거움
내가 시작한 미래

허만조·김이역·김현 지음
값 14,000원



땅의 기운
가득 머금은
산들밭 나무이야기

김주혜·유지원 지음
값 5,000원



농부 전희식의
귀농귀촌 이야기
**삶을 일깨우는
시골살이**

전희식 지음
값 14,000원



인농
박재일 선생 평전
한살림 큰 농부

김선미 지음
값 15,000원



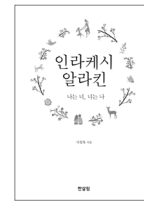
자본주의를 넘어
협동경제의 시대로
자본주의를 넘어

다다 마혜슈와라난다 지음
값 18,000원



현대인들에게 전하는
인디언 스승들의 이야기
**우리가 이 세상에
온 이유**

서정록 지음
값 12,000원



진짜 나를 되찾고
행복해지는
인라케시 알라킨

서정록 지음
값 15,000원



유기농업의 씨를 뿌리고
길러온 생산자들의 이야기
살리는 사랑 농부

김성희 지음
값 14,000원



협동조합 만들기
7단계 매뉴얼
**지역을 살리는
협동조합 만들기 7단계**

그레고 맥레오드 지음
값 9,800원



한살림선언
다시 읽기
**죽임의 문명에서
살림의 문명으로**

모심과살림연구소 지음
값 8,000원



기후변화 시대
마음의 생태학
탄소자본주의

신승철 지음
값 19,000원

도서출판한살림

누리집 www.salimstory.net

이메일 story@hansalim.or.kr

전 화 02-6931-3612

한살림 장보기(shop.hansalim.or.kr)와

온라인 서점(교보문고, YES24, 알라딘, 인터파크 등)에서 구매할 수 있습니다.



재생종이로 만든 책



ISSN 2287-5972



값 8,000원