



2018년 5월 31일 통권 22호

# 사회적 경제의 발전



## Contents

목차

젊은 그대, 협동조합으로 오라	1
충북 사회적경제 콜로키움, 기업소유권의 진화	8
협동조합이 협동조합 다워야 하는 이유	13
신간서적 안내 - 행복한 경제 = 협동조합	19
신간서적 안내 - 공동체 경제마을 이야기	23

---

## 젊은 그대, 협동조합으로 오라

글: 김현하(아이쿱협동조합지원센터 정책기획부문 파트장)

세상이 달라졌다고 한다. 청년에게 취업의 문은 너무 좁고 쉽게 닫혀 버린다. 자동화 기술의 발달로 일자리는 줄어들고 평생직장은 사라지고 있다. 승진과 보상의 사다리를 착실히 오르기만 했던 아버지의 시대는 더 이상 따를 모델이 아닌 세상이다. 일자리를 찾지 못한 청년이 보통 택하는 길은 자기 사업을 시작해 스스로 고용하거나 달라진 노동시장에 적응할 수 있도록 교육을 받는 것이다. 어느 것 하나 쉬워 보이지 않기에 협동조합이 한 층 눈길을 끈다. 청년들은 돈이 없다. 창업하려면 부모에게 손을 벌리는 수밖에 없다. 그럴 여력이 없다면 협동조합으로 출자금을 모으고 함께 일하는 방식에 주목할 것을 권한다.

협동조합은 경제적 문제를 해결해 삶의 질을 높이고, 능동적인 참여를 통해 개인의 자아를 실현한다는 점에서 생계형 노동으로는 담아내기 어려운 성과를 만들어 낸다. 문재인 정부에서도 협동조합을 통한 청년 일자리 창출에 관심을 갖고 일자리 정책 5년 로드맵에 그 방안을 포함했다.

협동조합이 청년의 삶을 어떻게 바꿀 수 있을까? 노동시장을 표류하는 청년들이 새로운 돌파구를 찾을 수 있는 대안으로 협동조합의 가능성을 살펴본다.



### 협동조합, 위험은 줄이고 자율성은 높인다

협동조합은 종자돈을 함께 모아 초기 투자의 부담을 조합원과 공유한다. 따라서 성과도 누군가가 독점할 수 없다. 서울대 사범대에서 만난 청년들이 함께 창업한 협동조합 아카데미쿵은 그런 예이다. 프리랜서 강사인 청년들이 청소년에게 대안적인 교육서비스를 제공하기 위해 만든 협동조합이다. 만약 혼자 창업했다면 차별화된 교육학을 실현할 수는 있었겠지만, 학원 설립 및 운영에 필요한 비용을 혼자 저야 했다. 창업을 접고 강사로 고용됐다면 위험부담은 없지만, 고용불안과 교육철학의 차이로 변민할 수도 있었다. 이 양자택일에서 벗어나 위험은 낮추면서 주도적으로 일할 수 있는 방법을 찾기 위해 선택한 것이 협동조합이다. 강사 조합원들은 공동 출자로 창업부담을 줄이고, 종속된 근로계약에서 벗어나 주도적인 교육을 할 수 있다. 여기서 발생한 수익은 조합원의 기여도에 따라 분배된다. 디자이너, 정보기술(IT)개발자, 바리스타 등 불안정한 노동에 처해있는 다른 청년들도 시도해 볼 수 있는 사례이다.

여기서 주목할 다른 지점은 일하는 방식이다. 일자리가 부족하다지만 사실 일 자체는 부족하지 않다. 청년들은 아르바이트와 인턴, 비정규직으로 누구보다 바쁘게 살아가고 있다. 실재 아무것도 안 하는 청년들을 만나기가 더 어렵다. 다만 대개의 일들이 스스로 삶의 주인으로 설 수 없게 만드는 일이란 점이 문제이다. '직장'은 회사, 조직, 건물을 통해 외부에서 정체성이 주어지지만 '직업'은 내부에서 정체성을 찾는, 직장을 떠나도 독립할 수 있는 그런 것이다. 이제 우리에게 필요한 것은 이러한 직업관이다. 이탈리아 경제학자 스테파노 자마니 교수의 말을 빌리면 협동조합은 완전고용이 아닌 '완전직업'을 만드는 데 기여한다. 청년들에게는 스스로 삶의 주인으로 설 수 있는 일자리가 필요하다. 일과 삶이 겹도는 우울한 경험을 하고 있다면 잠시 멈추고 협동조합을 진지하게 살펴보자.

### 생활의 문제와 일자리의 문제를 해결하는 청년협동조합

청년이 시도해 볼 만한 협동조합을 몇 가지로 나눠보자. 협동조합은 혼자서는 해소할 수 없는 경제적, 사회적, 문화적 '필요'를 해소하는 사업체이다. 즉, 협동조합은 무언가 풀리지 않는 문제가 있어야 시작할 수 있다. 그 문제가 소비의 영역인지 일자리의 영역인지에 따라 협동조합의 성격이 달라진다. 소비자협동조합은 독점이나 정보비대칭, 고비용 등 때문에 혼자서는 해결할 수 없는 생활과 소비의 문제를 해결한다. 청년들이 협동조합으로 생활의 문제를 해결하는 대표적인 경우가 '민달팽이 주택협동조합'과 '해방촌 빈집'과 같은 주택협동조합이다. 고시촌, 반지하, 옥탑방 등 갈수록 불안해지는 청년 주거문제를 해결하기 위해 청년들이 주택을 함께 사고 공유하면서 주거환경을 개선하고 있다. 사생활은 보호하고 유대감은 높은, 이 느슨한 공동체로서의 실험이 어느새 자리를 잡아 적지 않은 수로 늘어났다.

청년 1인가구가 만들어내는 새로운 '필요'는 또 있다. 1인 가구, 비혼 가구가 증가하면서 반려동물 산업도 빠르게 증가해 곧 영유아 사교육 시장을 넘어설 것으로 보인다. 4인가구가 표준일 때 생활과 소비의 문제를 해결하는 생협이 등장했다면, 1인가구가 표준인 사회에서는 반려동물협동조합이 많아질 수 있다. 신뢰할 수 있는 반려동물 병원, 안전한 사료, 생활용품에 대한 필요를 조합원과 해결해가고 그 과정에서 유대감과 공동체를 공유하는 풍경이 청년들의 미래로 다가오고 있다.

이밖에 최근 골목에서 빠르게 늘어나고 있는 독립서점도 청년들이 협동조합으로 만들어볼 수 있다. 취향의 공동체로서 청년들의 기호에 맞는 특정 분야의 전문도서를 공동구매해 판매하고, 지역사회에서 음악회, 전시회를 열어 같은 취향을 가진 청년들과 만나는 공간을 기획해볼 수도 있다. 지방에서는 인구부족으로 시장성이 없으며 철수한 음식점, 카페, 빵집 등을 인수해 협동조합으로 유지할 수도 있다. 영국 데일리 텔레그래프에 따르면 서머싯주 사우스 스톡 마을 주민 470명이 100만 파운드(약 15억 원)이상을 모아 폐업할 뻔한 지역의 펍(선술집)을 지켜내 화제가 되기도 했다. 소비자협동조합은 생활의 문제를 함께 해결하면서 생활서비스의 선택함을 높일 뿐만 아니라 끈적함과 느슨함 그 어느 사이에 있는 공동체를 통해 청년들의 삶의 질을 회복시킬 수 있는 잠재력이 있다.

목적	청년들의 필요	성격	유형	사례
필요 해소	생활과 소비의 문제 해결	공동구매, 공동이용을 통한 소비재 개발 및 개선	소비자 협동조합	공동주택, 독립서점, 대학내 카페테리아, 반려동물 산업 등
	창업비용 절감 및 경제적 자립	주인노동을 통한 권한 강화 및 자기노동에 대한 통제권 확대	직원 협동조합	장인정신이 발휘될 수 있는 기업, 수제맥주전문점, 비건 베이커리, 안경점 등
	경제적 자립과 생계 개선	규모의 경제를 통한 공동의 자산 공유로 비용 절감 및 가치 창출	사업자 협동조합	자산 및 정보 공유가 필요한 문화예술가, 전문직 프리랜서 등
	다양한 주체와의 상호 이용 및 교환		다중이해관계자 협동조합	지역사회 기반활동, 플랫폼 비즈니스 등
공익 실현	공익적 활동의 참여	지역사회 및 취약계층 기여	사회적 협동조합	민주적인 조직운영과 공익실현 추구

직원협동조합에서의 '필요'는 창업에 필요한 종자돈을 함께 모으고 고용 안정성을 높이는 것이다. 여기에 역설이 있다. 고용 안정성은 사업이 성장해야 달성 가능한 목표이므로 시장에서 생존하지 못하면 애초에 달성 불가능하다. 시장에서 성공할 수 있을 만큼의 경쟁력을 갖추지 못하면 고용안정성은 커녕 출자금까지 잃을 우려까지 있다. 그런데 왜 직원협동조합을 할까?



직원 조합원의 소유의식과 주인의식이 자발성과 노동의 생산성으로 이어져 다른 기업이 쫓아올 수 없는 경쟁력을 만드는 분야가 있다. 예를 들어 바리스타, 수제 맥주 양조, 고급 디저트 매장 등은 노동의 자발성이 일의 완결성을 추구하는 장인정신으로 발휘될 수 있어 더 높은 성과를 만들어낸다. 특히 이런 분야는 직원들의 창의력이 최대한 발휘돼야 시장에서 차별화되고 독창적인 상품들을 만들 수 있다. 경쟁업체와 상품의 질적 차이가 크지 않은 분야에서도 직원 협동조합은 강점을 가진다. 안경원, 돌봄 서비스처럼 경쟁업체가 막대한 자본을 투자해 압도하려 해도 상품과 서비스의 본질이 크게 차이 나지 않는 경우 윤리적 경영과 투명한 가격으로 소비자에게 더 선호 받을 수 있다.

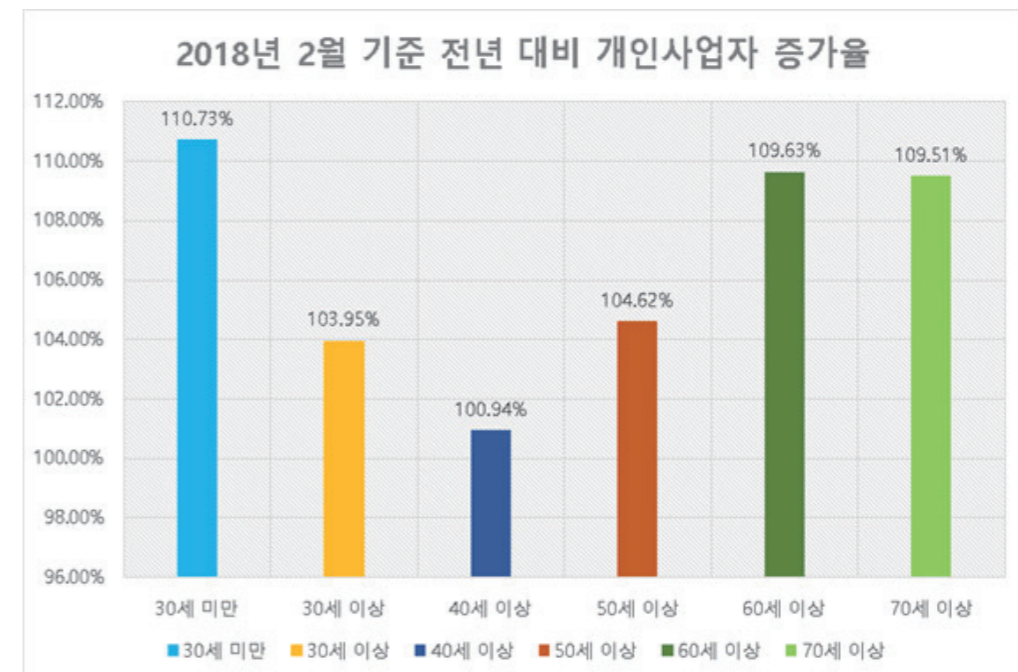
### 보통사람도 뛰어날 수 있다는 믿음을 바탕으로

사업자협동조합은 슈퍼나 미용실 등 자영업 창업자들이 공동의 재고창고나 생산 설비를 함께 만들어 이용하면서 자신들의 사업을 더 잘되기 위해 설립하는 경우가 많다. 보통 자영업은 중장년층의 전유물이라고 생각하기 쉽지만 최근 들어 청년들의 자영업 진출이 빠르게 증가하고 있다. 2018년 2월말 기준 국세청 국세통계를 보면 30세 미만 개인사업자가 전년 대비 100.7%로 다른 연령대에 비해 가장 많이 증가했다. 결국 취업에서 진로를 찾지 못한 청년들이 자영업에 진출하고 있는 셈이다. 청년들의 자영업 진출이 가속화되고 있는 만큼 청년들도 이종, 동종 사업자협동조합으로 돌파구 마련이 필요하다. 중복비용은 절감하고 업종을 초월해 지역에서 작은 가게들이 살아남기 위한 전략을 함께 만들어야 한다.



청년들이 협동조합으로 주거의 문제를 해결하는 민달팽이 주택협동조합원들이 함께 모여 유인물을 들고 웃고 있다. (민달팽이주택협동조합 제공)

1인 1표제를 지배원리로 하는 협동조합은 주식회사와 본질에서 사람에 대한 관점이 다르다. 주식회사는 뛰어난 1인에게 많은 자본을 위임하고 그의 의사결정을 따르지만, 협동조합은 협동과 연대의 힘을 지렛대 삼는다. '보통사람'들도 뛰어날 수 있다는 믿음을 바탕으로 하고 있다. 감각적이고 세련된 브랜드 역량을 가진 청년사업자들이 중장년 사업자와 함께 지역에서 연대한다면 백종원이 아니어도 골목상권을 살리는 일이 요원한 것만은 아니다. 전주 남부시장과 원주중앙시장이 대표적인 경우다. 전주 남부시장 청년몰의 슬로건 '적당히 벌여 아주 잘 살자'에서 보듯 청년몰은 번뜩이는 재치와 독창적인 아이템으로 지역의 명물이 된 지 오래다. 꿈은 있지만 가진 것은 별로 없는 청년들이 모일 수 있는 곳이 대형마트가 아닌 시장일 수 밖에 없는 현실적인 이유도 있지만, 청년사업자들의 역량이 응집되면서 청년몰 뿐만 아니라 지역 인근 상권이 모두 살아난 대표적인 경우다. 원주중앙시장도 오래된 시장이 그러하듯 복잡한 시장골목이 미로 같다고 해 미로 예술시장이라는 테마로 다종다양한 청년사업자 70여개가 들어서 지역의 활력을 불어넣고 있다.



다중이해관계자 협동조합은 두 개 이상 유형의 조합원들이 만드는 협동조합이다. 규모화된 협동조합이나 다양한 이해관계자가 사업운영과정에서 필요한 경우 만드는데, 다양한 이해관계자가 참여하므로 의사결정이 복잡해지는 게 단점이다. 하지만 학교와 지역을 기반으로 하는 사업에는 청년과 청소년들이 협동조합에 참여하고 있다. 최근 많이 만들어지고 있는 학교협동조합에는 교사, 학생, 학부모, 지역사회 후원자 등 다양한 이해관계자가 참여해 학교 내 매점 및 카페테리아를 운영하기도 하고 지역의 베희시장을 협동조합으로 만들어 생산자, 소비자 조합원을 중계하기도 한다.



최근에는 플랫폼 협동조합이라는 이름으로 온라인상의 소비자, 생산자 등이 직접 소유하는 플랫폼이 등장하기도 했다. 우버, 에어비엔비와 같은 공유경제 플랫폼이 과연 누구를 위한 비즈니스인가라는 비판을 바탕으로 깔고 있다. 플랫폼 협동조합은 아직 대표적인 사례는 없지만 2015년 미국 최대 크라우드펀딩 사이트인 '킵스타터'가 주식상장을 포기하고 공익법인(Public Benefit Corporation)으로 전환해 사회에 기여하는 플랫폼이 되겠다고 발표한 것이 좋은 모델이 될 수 있다. 다양한 이해관계자가 참여하는 만큼 어렵지만, 운용의 묘를 살려 블록체인과 모바일기술을 접목한 협동조합 플랫폼이 등장한다면 그 주인공은 다른 세대보다 청년이 될 확률이 높다.

### 공익성 뚜렷한 사회적 협동조합

사회적 협동조합은 지역사회 기여 및 취약계층 지원, 이밖에 공익성이 인정되는 다양한 공익적 사업을 주 사업으로 한다. 그렇다고 다른 협동조합이 공익적이지 않은 것은 아니지만, 사회적 협동조합은 그 성격이 더 분명하다. 가령 청년 어린이집 교사들과 부모가 함께 공익적 목적의 자폐 아동을 위한 협동조합 어린이집을 만들거나, 청년 사회복지사나 요양보호사들이 협동조합을 만들어 취약계층 노인 및 장애인을 위한 돌봄 서비스를 제공하는 것도 생각해 볼 수 있다. 최근에는 취약계층을 지원하는 전통적인 공익활동 외에도 공정무역, 공정여행, 환경 등으로 범위가 개념이 확대되는 추세이다. 공익의 실현이라는 측면에서 사회적 협동조합은 재단법인, 사단법인, 비영리 민간단체와 유사하지만, 운영구조는 민주주의를 기본으로 한다는 점에서 다르다.

시설에서의 장애인 성폭력 사고가 근절되지 않는 것은 다양한 이해관계자가 의사결정에 참여할 수 없는 폐쇄적인 운영구조 때문이다. 언론과 후원자들은 성토했고 비판하지만, 의사결정에 참여할 수 없어 내부에서 근본적인 해결책이 나오기 어렵다. 사회적 협동조합은 의사결정 권한을 조합원으로서 책임을 지려고 하는 사람은 모두에게 개방하고 직원, 후원자 등 다양한 이해관계자가 참여해 조직운영의 민주성을 높이고 있다. 일부 청년들은 시민단체에서 일하며 가부장적인 조직구조와 바뀌지 않는 비민주적 의사결정에 무력감을 느끼곤 한다. 청년들이 사회에 기여하고 싶다는 선의를 배신하지 않을 수 있는 장치로서 조직의 민주성에 주목한다면 창업뿐만 아니라 취업하는 방식으로라도 사회적 협동조합에 관심을 가져볼 만하다.

### 취업, 결혼, 출산 등 제 때 할 수 있을 때 행복

캐나다 앨버타 대학교가 발달심리학회에 흥미로운 연구결과를 발표했다. 사람의 행복은 어디서 오는가에 대한 답을 찾아 25년간 연구대상을 추적조사 했다. 그 결과 행복은 나이보다 삶에서 일어나는 다양한 사건들과 더 인과관계가 높다는 것이 발견됐다. 즉 취업, 결혼, 출산을 경험할 때 행복은 증가하고 일자리를 잃을 때 우리는 불행해진다. 행복은 나이가 아니라

우리 삶에 꼭 일어나야 할 이벤트가 제때 일어나면 늘어난다. 청년들의 삶에 일어나야 할 일들이 유예되지 않고 제때 이루어지는 게 중요하다. 청년을 둘러싸고 있는 삶이 빠른 속도로 달라지고 있는 만큼, 이 전환기에 청년들이 유예된 자기 삶의 이벤트를 과거의 방식에서 벗어나 협동조합에서 새롭게 모색해보길 기대해본다.

출처: 한겨레 2018. 05. 25일자 기사자료

원문보기: [http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/846223.html](http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/846223.html)



충북 사회적경제 콜로키움

# '기업소유권의 진화'

지난 5월 16일 충북대학교 사회과학연구소 주관으로 충북 사회적경제 콜로키움이 개최되었다. 이번 콜로키움은 한국협동조합연구소 박주희 박사의 「기업소유권의 진화」라는 주제로 진행되었는데, 아래는 발표 내용을 요약 발췌한 것이다.

**충북대 사회과학연구소**

**<기업소유권의 진화>와  
협동조합 성공요인과 전략에의 함의**

박주희

**저자의 기본적인 문제의식**

- 자본주의 최첨단 미국에서도, 투자자소유기업 이외의 소유형태가 많은 산업분야에서 큰 부분을 차지하고 있음.
- 미국의 협동조합
  - 농업협동조합
  - 산업협동조합
  - 소비자협동조합 (농촌지역의 전기협동조합)
  - 상호회사
- 왜 특정 소유형태가 특정 산업분야에서 주류가 되는가? (why 질문)**

**저자가 던지는 다양한 질문들**

- 왜 현대경제에서 투자자소유기업이 많은 수를 차지하고 있는가?
- 왜 직원소유기업이 전문직에는 흔하고 제조업에는 드물었나?
- 왜 구매협동조합이 도매업이나 자재공급업 분야에서는 흔하고 소매업에서는 드문가?
- 왜 병원, 대학, 학교, 유아원, 요양원 등이 비영리기업 형태로 자주 운영되나?
- .....

**고정관념에 대한 반론들**

- 투자자소유기업이 시장경제의 유일한 기업형태인가?
- 산업의 자본집중도와 위험성정도가 높으면 주식회사와 달리 협동조합은 생존할 수 없는가?
  - 미국의 자동차산업 vs 농업
- 관리자에 대한 감독비용 즉 대리인비용이 조직형태를 결정하는데 핵심적인가?

**계약의 종합으로서의 기업**  
(the firm as a Nexus of Contracts)

**이용자 (patron)**

- 회사의 생산물을 사거나, 회사에 노동, 원료, 자본을 공급하는 자
- 대출계약, 근로계약, 공급계약, 구매계약

**소유권의 의미**

- 통제**
  - 계약으로 사전에 정할 수 없는 것에 대한 통제
  - 가장 기본적인 이슈에 대한 통제 (선거, 해산 및 합병 등)
- 잉여수취**
  - 구매량, 노동량, 공급량, 투자량에 비례한 잉여의 배분
- 주식회사는 투자자협동조합이라고 불

**기업과 이용자의 관계**

**시장계약관계**: 그 거래자가 기업에게 계약의 이행을 요구함으로써 혹은 계약을 그만두겠다고 위협함으로써만 기업의 행동을 통제할 수 있음

**소유관계**: 기업의 내부 거버넌스에 참여함으로써 기업을 통제할 수 있음

**시장계약관계와 소유관계에서 비용 발생**

- 시장계약관계에서는 시장계약으로 인한 비용이 발생**
- 소유관계에서는 소유로 인한 비용이 발생**

**시장계약비용의 종류**

- 독과점비용**
- 잠김효과 비용** (거래에 특화된 투자)
- 정보비대칭비용**

**소유비용의 종류**

- 감독비용**
- 집단적 의사결정비용**
- 위험 감소 비용**

**기업 소유권 이론**

**기업 소유권은 기업의 거래비용의 총합이 최소화되도록 할당 된다.**

거래비용의 총합 = 비소유자와 기업 간의 시장계약비용 + 소유자와 기업간 소유비용

(가장 높은 시장계약비용에 직면한 이용자집단이 기업을 소유 하고자 하는 강한 동기를 갖게 되고, 그 집단의 소유비용이 그리 높지 않고, 다른 이용자 집단과 시장계약비용도 높지 않다면 그 집단이 기업을 소유할 가능성이 크다)

**기업 소유권 이론**

- 주류적 소유형태가 결정되는 메카니즘
  - 기업가가 의식적 선택.
  - 시장선택 (market selection)



### 같은 현상의 다른 효과

집단적 의사결정 비용

정보 비대칭성으로 인한 비용

### 소유형태의 스펙트럼

- “부분적 소유”
  - 협동조합, 마을기업, 사회적기업, 마을기업, 마을기업, 마을기업
- 공통의 “공익적 목적”과 “소유권의 절제”
  - 장흥익 (2011) 사회적기업의 조직특성에 관한 신허도경제학적 고찰, 계간 농경연구, 2011 봄호
- “소유형태의 스펙트럼”
  - 마을기업, 마을기업, 마을기업, 마을기업
- 저자의 한국어판 서문

### Reductionism?

• Reductionism 이 언제 옹호될 수 있고 언제 비판받아야 하는가?

### 분석의 단위, 질문의 성격

- 분석의 단위 : 개인, 기업, 업종(분야)
- 질문의 성격 : 철학적 질문  
경제학적 질문  
경영학적 질문

### 이 책을 어떻게 읽을 것인가?

저자는  
'당위(have to)' 적 언어가 많았던 협동조합 관련 연구에  
'왜(why)'라는 질문을 던짐으로써 현실의 이해에 기여하고자 했다면,

현장의 실천가들은  
이를 '어떻게(how)'라는 질문에 적합함으로써  
성공 전략 및 제도적 환경 조성 전략을 세우는 데 활용할 수 있을 것

### How 질문

“협동조합의 성공을 위해 어떠한 요인을 고려해야 하는가?”

“협동조합 유형별 강점과 약점은 어떠한가?”

“협동조합의 성공을 위해 어떠한 제도적 환경을 만들 것인가?”

### 소비자소유의 강점 (특정가격의 해소) -competitive yardstick-

### 소비자소유의 강점 (정보비대칭성의 완화) -신뢰-

다육 안심할 수 있도록  
잔류농약검사  
323 → 332성분으로 확대

자연도청은 잔류농약 332성분으로  
생신약제, 흡아연, 유동과일 총 3분 검사다.

### 소비자소유의 강점 (정보비대칭성의 완화) - 물품개발 및 홍보 -

이리온은 1,000명의 회원들이 만든 브랜드다  
소매가격 대비 1.5배 정도 저렴한 가격에 고객들에게 제공하며, 고객들이 원하는 상품을 개발하고 홍보하는 데 힘쓰고 있다.

순번	상품명	가격	판매량	판매율
1	이리온 블루투스 스피커	15,000원	1,200개	15%
2	이리온 블루투스 헤드셋	12,000원	800개	10%
3	이리온 블루투스 이어폰	8,000원	500개	5%
4	이리온 블루투스 이어폰	6,000원	300개	3%
5	이리온 블루투스 이어폰	4,000원	200개	2%

### 소비자소유의 거버넌스비용의 완화 - 가치의 창출, byproduct

이리온은 1,000명의 회원들이 만든 브랜드다  
소매가격 대비 1.5배 정도 저렴한 가격에 고객들에게 제공하며, 고객들이 원하는 상품을 개발하고 홍보하는 데 힘쓰고 있다.

### 기업과 노동자간 시장계약비용 (정보비대칭)

기업이 수익성 등 정보우위를 활용할 때  
노동자가 생산성 증가방법을 발견하고도 반영하지 않을 때  
노동생산성 (주인노동, 참여의 등인)  
한계노동자와 평균노동자 문제 (예: 작업환경 & 급여 등의 최적 조합을 찾을 때  
전략적 협상행동이 심할 때

### 기업과 노동자간 시장계약비용 (잠김효과로 인한 비용 거래에 역외된 투자)

### 노동자소유기업의 집단적 의사결정비용

이해관계의 동질성  
갈등을 줄이는 규칙  
공통의 미션에 대한 공감대  
대의민주주의  
유사비율리성

### 노협 이트머스 엔지니어링 사례

- 주인노동의 강화
  - 보이지 않는 자발적 노동이 중요한 분야
  - 공동운영체 조직문화가 최대한 발휘될 수 있는 분야
  - 관리, 행정비용을 줄일 수 있다는 장점을 실현
- 의사결정의 합리화 및 효율화
  - 교육, 조정한 기업 문화와 환경을 공유하는 기회로 삼기
  - 경영 역량 (초안부터 기획, 운영, 엔지니어링, 자문서비스 등)
  - 성과의 측정과 관련하여 소모적 에너지가 될 필요도 없게
- 무임승차의 방지
  - 조율된 수단이 있고, 이익 분배(1인 기업)가 보장되어, 이익 분배가 보장
  - 공평/합리/투명 4명 이상 1인 기업으로 운영 시 10%의 이익 분배

### 몬드라곤 연합회 가입 규칙

1. 협동조합간 노동자 지배체에 동의
2. 세전 수익의 일부를 소속 그룹 및 몬드라곤 엔드뷰어에 납부
  - 소속그룹 내 : 15%~40%
  - 몬드라곤 내 : 투자금 10%, 교육기금 2%, 연대기금 (순수 보상) 2%
3. 개별 기업이 새우 이익 분배시
  - 잉여의 10%는 교육기금, 60%는 내부유보, 30%는 조합원 배당금 적립 (출자금 이자는 이자율 7.5% 이하로 이자의 경우만 현금 지급 가능)
4. 가입 출자금 : 15,000유로 (2천만원)
5. 임금의 연대 : 단위 사업장 내 최저임금과 최고임금은 4.5배로 제한
  - 단, 노동조합과 예외소키는 8배, 몬드라곤 전체 CEO는 9배까지 허용
6. 몬드라곤 본부에 자료 보고 : 사업 성과 및 현황
7. 몬드라곤 협동조합 내에서는 내부 경쟁을 하지 않음

### 부분적 소유, 소유형태의 스펙트럼, 소유권의 절제

- “부분적 소유”
  - 협동조합, 마을기업, 사회적기업, 마을기업, 마을기업
- “소유형태의 스펙트럼”
  - 마을기업, 마을기업, 마을기업, 마을기업
- 공통의 “공익적 목적”과 “소유권의 절제”
  - 장흥익 (2011) 사회적기업의 조직특성에 관한 신허도경제학적 고찰, 계간 농경연구, 2011 봄호



## 협동조합이 협동조합 다워야하는 이유

글: 이봉현(한겨레경제사회연구원 연구위원)



전국 950여 조합에 600만명의 조합원이 있고 81조원의 총자산을 가진 신협은 최근 활발해진 사회적 경제를 지원하는 사회적 금융의 역할을 요구받고 있다. 8일 정부가 발표한 <사회적 금융 활성화 방안>에서도 신협이 사회적 경제 기업 지원 전용기금(연 100억원 규모)을 설치해 대출, 투자하는 등 사회적 금융 기능을 강화하는 내용이 담겨있다.

하지만 회장 선거 과정은 이런 기대에 부응하지 못한 측면이 컸다. 금품을 주고 받았거나 선거법을 위반한 혐의 등으로 주요 후보들이 검찰에 고발됐고, 후보 간 진실공방도 뜨거웠다. 이런 혼탁양상은 도덕적이고 능력 있는 회장이 선출되길 기대하는 조합원의 열망에 찬물을 끼얹는 것이란 탄식이 나왔다.



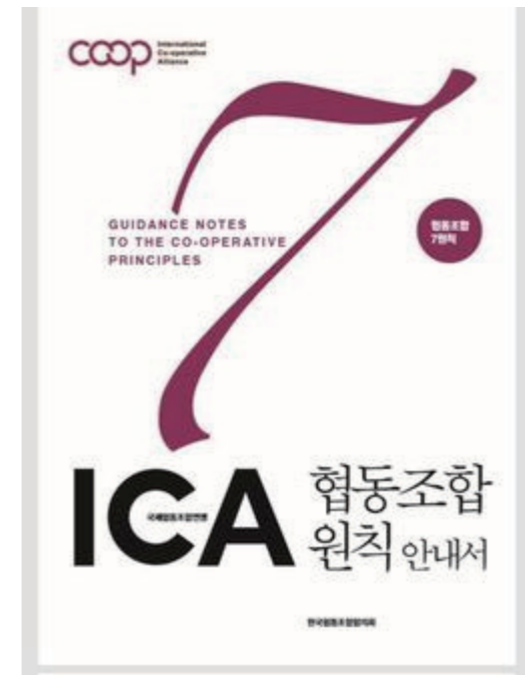
실험뿐 아니다. 국내 최대 협동조합인 농협도 ‘적폐’라는 말을 들을 만큼 협동조합의 정체성에서 멀어져 있다. 농협의 신용사업은 일반 금융회사와 다를 바가 없고, 경제사업도 대기업과 다를 바가 없어서 농민과 소비자는 뒷전이란 말들이 있었다. 지주회사 체제로 개편되면서 효율성과 수익성 추구 행태가 더욱 심화됐다는 지적도 받는다. 조직운영의 민주성과 합리성에서도 합격선을 못 넘고 있다. 중앙회장 선거는 과열, 혼탁, 부정이란 수식어가 늘 따라다녔다. 조합장이 직선으로 중앙회장을 뽑기 시작한 1990년 이래 비자금 조성 등의 혐의로 민선 회장 4명 중 3명이 구속되기도 했다. 이는 주요 국내 협동조합이 자발적으로 컸다기보다, 박정희 정권 이래 정부의 사업을 효율적으로 집행하기 위해 육성된 데서 비롯된 것이기도 하다. 2012년 말 협동조합 기본법이 발효된 뒤 협동조합 설립 붐이 일어났다. “자생력을 갖는 곳이 얼마나 되느냐”는 비판도 없지 않지만 첫술에 배부르길 기대하는 것은 성급하다. 이럴 때 큰 규모의 협동조합이 혁신을 통해 모범을 보이지 못하면 존재 의미가 무엇이라는 질문을 받게 된다. 기업과 선의가 잘못 엮이면 철저한 시장원리에 따라 움직이는 영리기업보다 못한 조합이 될 수 있다.

한국협동조합협의회가 지난해 말 펴낸 <ICA(국제협동조합연맹) 협동조합원칙 안내서>는 협동조합 기업의 정신을 되새겨 볼 때 읽어볼 만한 안내서이다. 협동조합의 가치와 이를 실현하는 7가지 원칙을 상세히 설명하면서 최근의 변화된 환경에 어떻게 적용할지를 서술하고 있다. 이 원칙 해설을 총괄한 장루이 방셀 협동조합원칙위원회 의장은 책 머리에서 협동조합의 정체성에 대해 이렇게 밝힌다.

첫째는 협동조합이 공통의 경제, 사회, 문화적 필요와 염원을 충족하고자 하는 사람들이 모여 만든 결사체라는 것입니다. 두 번째는 이러한 필요와 염원이 공동으로 소유하고 민주적으로 통제하는 사업체를 통해 충족된다는 것입니다.

이런 정체성과 가치로부터 국제적으로 합의된 윤리의 기준으로서 ‘협동조합의 7원칙’이 도출된다. 협동조합은 국제적으로 합의된 정의, 가치, 원칙을 갖고 활동하는 유일한 형태의 기업조직인 셈이다. 방셀은 “협동조합의 원칙은 가치 있는 차이를 만들어” 낸다고 말한다. 이번에 나온 책에 소개된 원칙들은 원래 있던 7원칙을 변화에 맞춰 설명할 필요성이 제기됨에 3년간의 작업을 거쳐 2015년 공표된 것이다. 특히 미래세대의 협동조합 지도자, 즉 청년들을 주된 독자층으로 삼아 만들었다고 밝히고 있다.

폴린 그린 국제협동조합연맹 회장은 책 머리에서 “이 협동조합 원칙 안내서는 사회가 변하고, 환경에 대한 관심이 진화하며, 상업 및 금융의 규제와 수요가 생겨나고 없어지는 등의 변화에 발맞추어 나아가기 위한 특별한 의도를 가지고 만들어졌다는 점에서 ‘살아 있다’”고 말했다. 김형미 아이쿱협동조합연구소장은 <생협평론>에 연재한 소개글에서 “협동조합 7대 원칙은



외워서 아는 게 중요한 것이 아니라, 그 원칙이 협동조합의 사업과 활동에 어떠한 역할을 하는지 음미하면서 협동조합이 가야 할 길을 정할 때마다 적용해 나가는 것이 중요하다”고 밝혔다. 일곱 가지의 원칙은 하나하나가 독립적이라기보다는 서로를 보완하는 상호의존관계이다. 예를 들어 5원칙(교육, 훈련, 정보제공)을 충실히 지키면 제2원칙(조합원의 민주적 통제)이 튼튼해진다. 지난해 12월 발간된 이 책은 협동조합 조합원에게만 배포된 비매품이지만 아이쿱생협 누리집에서 pdf 버전을 내려 받을 수 있다 ([http://icoop.coop/?page\\_id=7960362](http://icoop.coop/?page_id=7960362)).

**【제1원칙】 자발적이고 개방적인 조합원제도**

협동조합은 자발적인 조직으로서, 협동조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원의 책임을 받아들이는 의지가 있다면 성, 사회, 인종, 정치, 종교의 차별을 두지 않고 모든 사람에게 열려있다.

협동조합이 ‘자발적 조직’이란 점이 특히 중요하다. 조합원을 중심으로 움직이는 게 협동조합이지만 조합원은 그냥 되는 것은 아니다. 경제?사회?문화적 필요와 염원을 사람들과 공유하고 관계 속에서 해결하려는 자발적인 행동이 따라야 한다.

**【제2원칙】 조합원의 민주적 통제**

협동조합은 조합원에 의해 통제되는 민주적 조직으로서, 조합원은 정책수립과 의사 결정에 적극적으로 참여한다. 선출직으로 활동하는 대표자들은 조합원에게 책임을 다해야 한다. 단위협동조합의 조합원은 동등한 투표권(1인 1표)을 가지며, 다른 연합 단계의 협동조합도 민주적인 방식으로 조직된다.

구성원의 다수결을 통한 '거버넌스'라 할 수 있는 민주주의 원칙은 성, 재산 등을 중심으로 전개된 참정권 확대 운동보다 훨씬 오래된 협동조합의 전통이다. 민주주의는 권리와 함께 책임이 따르며, 조직이 공개적이고 투명하게 운영되도록 견제와 균형의 틀을 갖추어야 가능하다. 조합원의 민주적 통제원칙을 실행하는 데서 가장 큰 과제는 토론을 제한하는 것이 아니라 환영하고 장려하는 문화를 만드는 것이다. 이를 위해 발달한 모바일 및 인터넷 기술을 잘 활용할 필요가 있다. 조합원이 되어서 이런 민주주의 정신을 키워나가는 협동조합 방식은 시민사회의 토양을 비옥하게 해 민주주의가 뿌리내리게 돕는 것이기도 하다.

### 【제3원칙】 조합원의 경제적 참가

조합원은 협동조합의 자본 조달에 공정하게 기여하고 민주적으로 통제한다. 최소한 자본금의 일부는 조합의 공동자산으로 한다. 조합원 자격을 얻기 위해 납부하는 출자금에 대한 배당이 있는 경우에도 보통은 제한된 배당만 받는다.

협동조합은 '사람이 자본을 위해 봉사하는 기업이 아니라, 자본이 사람을 위해 봉사하는 조직'이라는 정신으로 만들어졌다. 하지만 이런 반전이 '어떻게' 이뤄질 수 있는가는 늘 숙제였기에, 제3원칙은 협동조합의 7원칙 가운데 가장 민감하고 어려운 부분이었다. 이 원칙에서 '자본'은 조합원 출자금을 말하는데, 이는 주식회사의 자본과는 다르게 이해된다. 협동조합의 출자금은 자본 수익을 올리기 위해 투자된 돈이라기보다는 공정한 가격으로 조합원에게 필요한 상품, 서비스, 일자리를 위해 투자된 공동자산이란 인식이 필요하다. 따라서 잉여금 배분도 협동조합의 발전을 위한 준비금으로 적립하거나, 이용에 비례해 조합원에게 혜택을 주기 위한 경우 등 몇 가지 목적에 한정된다.

### 【제4원칙】 자율과 독립

협동조합은 조합원이 통제하는 자율적이고 자조적인 조직이다. 정부를 포함한 다른 조직과 협약을 맺거나 외부에서 자본을 조달하고자 할 경우, 조합원의 민주적 통제가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지될 수 있는 조건에서 이루어져야 한다.

이 원칙은 협동조합이 사업을 할 때 만나게 되는 정부, 금융회사, 국제기구, 유통망 등에 초점을 맞추고 있다. 1995년 협동조합원칙이 개정될 때 협동조합 사업을 위한 특별원칙으로 처음 도입됐다. 협동조합도 현재의 지배적인 자본주의 체제 안에서 움직이기에, 주식회사 등 투자

자소유기업의 관행이나 행태에 영향을 받을 수 있다. 그렇더라도 협동조합의 본질적인 정체성을 잃지 않아야 한다. 특히 국가와 협동조합은 성공적인 파트너십을 구축해야 하는데 정부는 단순히 협동조합이기 때문에 지원하는 것이 아니라 일반 기업과의 경쟁에서 협동조합이 이워내는 사업의 성과 때문에 지원한다. 또 국가는 협동조합이 자신들이 제공하기 어려운 기초 서비스(빈곤, 실업 등의 해결)를 제공하는 손쉬운 정책수단으로 활용해서는 안 된다. 협동조합도 국가에 과도하게 의존해 자율성을 잃지 않아야 한다.

### 【제5원칙】 교육, 훈련, 정보제공

협동조합은 조합원, 선출직 대표, 경영자, 그리고 직원이 협동조합의 발전에 실질적으로 기여할 수 있도록 교육과 훈련을 제공한다. 협동조합은 일반 대중, 특히 젊은 세대와 여론 주도층에게 협동조합의 본질과 혜택에 대해 정보를 제공한다.

협동조합은 가치와 원칙에 기초를 둔 운동이기에 교육은 협동조합의 발전에 직접 영향을 준다. 특히, 이 조항은 미래의 불안에 고통스러워하는 오늘날의 청년 세대에게 의미가 있다. 청년 및 학생협동조합에서 협동조합의 리더십과 소득 창출에 필요한 기술을 몸에 익힌 청년들이 성공적인 기업가 정신을 발휘하는 것을 목격한다. 이런 기업가 정신은 한 개인의 우수성으로 설명되는 일반 기업에서의 기업가 정신과는 다른 것이다. 즉 사회문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하면서 좀 더 평등한 글로벌경제를 만들어내는 '미래 설계자'가 되는 것인데, 여기에 협동조합의 교육이 큰 역할을 한다.

### 【제6원칙】 협동조합 사이의 협동

협동조합은 지방, 국가, 지역, 국제적 차원의 조직들과 협력함으로써 조합원에게 가장 효과적으로 봉사하고 협동조합 운동을 강화한다.

연대의 가치를 표현한 원칙인데, 협동조합 사이의 협동은 협동조합기업의 전형적인 특징이다. 협동을 통해 규모의 경제를 달성하고 대표성을 강화해 더 많은 것을 성취할 수 있다. 특히 일반 기업과 경쟁하는 시장에서 활동하는 협동조합 기업에 연대는 큰 도움이 된다. 공동의 목표를 위한 협동은 때로 개별 협동조합에 희생을 요구하기도 한다. 따라서 개방적이고 신뢰할 만하고 민주적인 의사결정 과정이 있어야 하며 자원과 시간, 문제 해결 능력이 필요하다. 아울러 연합회 등 협동을 지원하는 체제를 만들어서 활동하는 것이 필요하다.



**【제7원칙】 커뮤니티 관여**

협동조합은 조합원이 승인한 정책을 바탕으로 커뮤니티의 지속가능한 발전을 위해 활동한다.

협동조합은 사업을 운영하는 지역사회에 뿌리를 내리며, 협동조합은 이 사실을 자랑스럽게 여긴다. 협동조합의 성공은 지역사회와 환경이 지속가능한 방법으로 발전할 수 있도록 지원하는 능력에 달려있다. 스페인 몬드라곤 지역의 협동조합 기업 등 성공한 협동조합이 지역사회의 발전에 큰 영향을 준 사례는 수없이 많다. 구체적으로 의료, 주거, 교육, 보육 등의 서비스를 제공하고, 취약계층을 위해 일자리를 만드는 등 지역사회와 함께 호흡하는 오랜 역사와 전통을 갖고 있다. 앞으로 협동조합은 이런 전통을 지역사회를 넘어 확대해 국가와 세계의 지속가능한 발전에 기여할 수 있어야 한다.

출처: 한겨레 2018년 2월 9일자 기사자료

원문보기: [http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/831627.html](http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/831627.html)



..... **신간서적 안내**

행복한 경제 = 협동조합

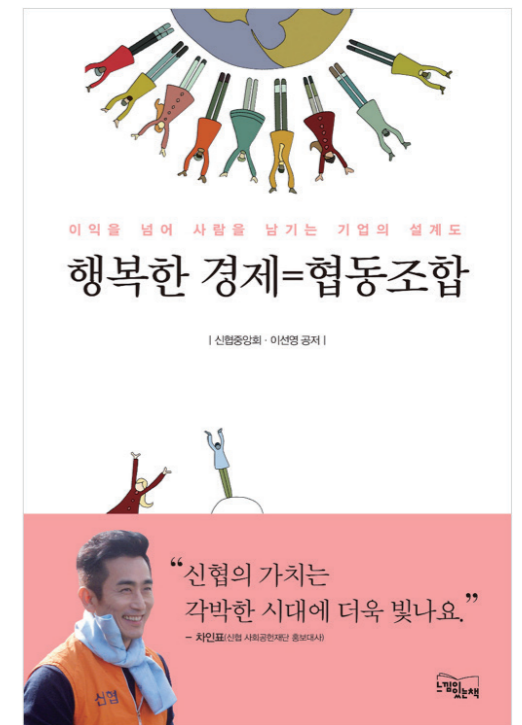
느낌이 있는 책(발행일: 2017. 11. 25)

협동조합과 신협이 사람과 세상에 어떤 영향을 주는지를 중점적으로 다뤘다. 또한 한국 신협과 세계 신협의 탄생과 성장을 알려준 물론, 현재 한국에서 자리잡고 있는 크고 작은 협동조합들의 이야기도 함께 담았다.

이 책의 특별한 점 중 하나는 신협에 입사하고 싶은 사람들을 위한 안내가 담겼다는 것이다. 현재 신협에 근무하고 있는 청년들의 취업 도전기와 함께 전국 신협과 신협중앙회에 공채 규정과 과정을 담아, 신협이라는 공동체의 가족이 되고 싶은 이들에게 그 방법을 알려준다.

**저자**

신협중앙회, 이선영



## 목차

책을 펴내며/ 만인은 일인의 자립을 돕고, 일인은 만인의 꿈을 키운다  
 프롤로그/ 왜 그녀는 신협으로 계좌를 옮기자고 했을까?  
 1부 개인을 넘는 공동체의 힘, 협동조합  
 2부 한국 신협은 누구를 위해 탄생했을까  
 3부 함께 해야 오래, 멀리 간다  
 4부 협동조합과 신협에 대해 물어보세요 Q&A  
 에필로그/ 행복해질 수 있는 사회적 조건을 갖춘 조직체가 되다

## 책속에서&밑줄긋기

### 2부\_ 한국 신협은 누구를 위해 탄생했을까 중에서

모두 27명, 이들은 신용협동조합의 설립을 위해 모였고 한국 신협 최초의 조합원이 되었다. 대한민국 최초의 신용협동조합인 ‘성가聖家신용협동조합’이 탄생하는 순간이었다.

협동조합이 그 나라의 환경에 맞는 조합으로 진화하고 발전한 것처럼 우리나라의 성가신협도 독특한 특징을 지닌 채 성장했다. 성가신협의 가장 큰 특징은 서로 잘 알고 신뢰 관계가 형성된 신자들을 대상으로 한다는 것이었다. 불특정 대중을 상대하는 금융기관이 아니라 ‘믿을 수 있는 사람들끼리 상호 부조하는 조합’의 성격이 강했다. 요즘의 은행이라기보다는 결속력이 끈끈한 공동체의 성격이 강했다. 이것은 훗날 신협의 근간이 되는 공동유대 정신으로 이어지며, 신협 공동체 내부에 신뢰와 신용이 더욱 굳건해지는 계기가 되었다.

### 2부\_ 한국 신협은 누구를 위해 탄생했을까 중에서

자신이 중사하는 분야가 교육계였기에 제대로 된 교육을 펼칠 수 있었다고 말하는 그는 조합원을 먼저 생각해야 신협의 정체성이 흔들리지 않는다고 믿는다.

“학자로서 ‘경제와 분배 정의’에 관심이 많았는데 신협 교육은 커다란 자극이 됐습니다. 협동조합의 가치를 발견했던 것이지요. 자본주의의 빈틈과 허점을 신협 운동으로 메우고 싶었습니다. 그러려면 조직화한 서민의 힘이 필요했습니다. 비민주적인 요소가 팽배했던 우리 사회가 민주화되는데 신협 운동이 나름의 역할을 할 수 있을 거라는 생각도 있었습니다. 신협 운동은 민주주의 교육 실천의 장으로도 큰 힘을 발휘할 수 있습니다.”

## 출판사 제공 책소개

### 공동체 정신으로 움직이는 경제를 말하다

사람들은 물건을 구입할 때 단순히 필요에 의해서만 선택하지 않는다. 제품을 만든 기업의 경영방식과 제품에 담긴 스토리, 제품을 구매함으로써 이어지는 복지혜택까지 다양한 것을 고려한다. 이는 거대기업의 마케팅에 좌우되지 않고, 나와 이웃과 세상을 이롭게 하는 경제를 선택하는 것과 일맥상통한다. 그리고 이런 공동체 경제의 중심에는 협동조합이 있다.

### 어디에나 있는 금융 공동체 신협, 편견을 걷어내고 다시 보자

협동조합은 어떠한 유대관계, 이를테면 지역이나 직장, 때로는 신념에 의해 모인 사람들이 공동의 이익을 위해 만든 조직이다. 그리고 금융에는 신용협동조합이 있다. 그런데 신협은 지금까지 꽤 많은 오해를 받아왔다. 제2 금융권으로 취급받으며 가난한 사람들이 주로 이용하는 금융기관이란 오해였다. 하지만 동네 어귀에도, 골지의 기업에도, 미국의 백악관에도 신협이 있다. 사람이 있는 곳이라면 어디에나 있는 신협은, 세계 100개국에서 운영되고 있는 금융 공동체이다.

### 지속적 성장을 위한 시스템의 해답, 협동조합

만인의 힘을 모아 일인의 자립을 돕고,  
 일인의 힘을 모아 만인의 꿈을 키운다

이 책은 협동조합과 신협이 사람과 세상에 어떤 영향을 주는지를 중점적으로 다뤘다. 또한 한국 신협과 세계 신협의 탄생과 성장을 알려준은 물론, 현재 한국에서 자리잡고 있는 크고 작은 협동조합들의 이야기도 함께 담았다.

6.25 전쟁 이후 가난한 이들의 자립을 위해 태동했던 한국의 신협은 현재 기업과 대학, 마을 공동체에서 민주적인 방식으로 운영되며 성장하고 있다. 신협은 시중 은행보다 저렴한 세금을 적용하고 다양한 복지사업, 저소득층 대출 등을 시행하고 있다. 이는 신협의 주인이 시중 은행처럼 주주가 아니라, 조합원들이기 때문에 가능한 것이다.

### 모두 함께 잘사는 사회의 비전은 협동조합에 있다

잘 몰라서, 혹은 관심이 없어서 알지 못했던 신협과 협동조합 이야기를 이 책은 일목요연하고 정확하게 정리해 준다. 이는 단순히 좋은 금융기관을 소개하는 것을 넘는다. 나의 저축이 나의 미래를 위한 자산이 되고, 이웃을 위한 도움이 되며, 아울러 지역과 사회의 밑거름이 된다는 것을 알려준다. 그래서 창업을 준비하거나 협동조합에 대해 궁금해하는 이들에게 좋은 길잡이가 됨은 물론, 이웃과 함께 상생하고 싶은 이들에게 새로운 길을 알려준다.

한국의 성공적 공동체로 꼽히는 블랙앤업구정, 행복빌딩, 흥동마을에 이어 세계에서 가장



안전한 은행으로 뽑힌 네덜란드의 라보뱅크, 이탈리아의 람보르기니와 페라리 등 협동조합이 이룬 성과는 크고 다양하다. 이는 협동조합이 그저 작은 공동체가 아니라 세계적인 기업이 될 수 있다는 비전의 증거이기도 하다.

**신협에 입사하고 싶은 청년들을 위한 안내도 함께 실었다**

《행복한 경제=협동조합》의 특별한 점 중 하나는 신협에 입사하고 싶은 사람들을 위한 안내가 담겼다는 것이다. 현재 신협에 근무하고 있는 청년들의 취업도전기와 함께 전국 신협과 신협중앙회에 공채 규정과 과정을 담아, 신협이라는 공동체의 가족이 되고 싶은 이들에게 그 방법을 알려준다.

이 책에 담긴 협동조합과 신협의 이야기는 행복한 경제를 꿈꾸는, 이웃과 함께 성장하기를 바라는 많은 사람에게 꿈을 위해 함께 건자고 내미는 손길과 같다.



..... **신간서적 안내**

공동체 경제마을 이야기

홍익미래경영연구원(발행일: 2018. 5. 8)

저출산, 고령화 그리고 갈등과 핍박으로 농촌, 농업·농민이 정체된 현실에 위기의식을 느낀 저자가 그에 대한 해결 방안을 제시한 책. 저자는 아그리젠토 공동체정신 운동을 이 땅에 뿌리내리기 위해 수년간 국내, 국외의 많은 공동체마을을 방문하고 성공사례를 연구하였다. 그후 교육의 필요성을 깨닫고 대학원 과정에 ‘아그리젠토 6차 산업 융복합 미래경영 최고위 교육’ 과정을 신설하여 공동체경제마을 만들기를 위한 조직을 만들었다.

잘사는 마을 기업 · 부자 되는 6차산업 · 전원3.0 귀농 · 귀촌

현용수 교수의  
**공·동·체·경·제  
마·을·이·야·기**

6th Industrial Convergence Village  
마을은 협동과 공유를 실천하는 공동운영체이다.

**저자**

현용수

**목차**

- 1장 공동체경제마을 이야기
- 2장 전원 3.0 귀농 · 귀촌 이야기

- 3장 6차 산업으로 부자 되는 길
- 4장 협동과 공유의 시대
- 5장 도시와 마을, 오래된 미래의 유산
- 6장 글로벌 리더십, 흥익인간정신과 공동체경제마을
- 7장 공동체경제마을의 일주일

**책속에서&밑줄긋기**

P.9 : 미래의 한국경제는 장담할 수 없는 어려움으로 치닫고 있습니다. 비단 한국만이 겪는 현실은 아닙니다. OECD 국가의 대부분은 3농을 통해서 경제환경의 어려움을 극복하려고 합니다. EU와 일본 등은 3농 분야 즉 6차 산업의 생산성을 GDP 16% 이상으로 향상시키기 위해 스마트 식물공장, 치유농업, 경관산업(농업), 문화농촌부활 등을 지역공동체 정신과 결합하여 새로운 개념의 농촌 재생을 만들어 생산과 수익성을 향상시키고 있습니다.

P.20 : 우리가 생각하는 원래의 마을은 사람이 어울려 사는 곳이다. 정상적인 마을은 공유와 협동 그리고 나눔이 있는 주민들의 삶의 공간이다. 하지만 우리 주변에 있는 마을이란 그저 물리적인 집합체일 뿐이다. 우리는 같은 마을에 살고 있지만, 각자 자기 집 담 안에서 살고 있을 뿐, 한마을에 사는 것이 아니다. 우리의 몸은 한마을에 살지만, 우리의 정신은 완전히 다른 곳에 산다.

P.50 : 공동체마을은 처음부터 경영적 관점에서 기획된 마을이다. 주민들이 처음부터 일정한 자격을 갖추고 참여하는 것이다. 공동체경제마을은 처음부터 고수익을 창출하는 기업체이다.

일본의 이나카다테 마을의 성공에서 볼 수 있듯이 마을 주민들이 창의성을 가지고 합심한다면 부자 마을을 만들 수 있다는 것이다.

**출판사 제공 책소개**

**마을은 기업이다. 마을은 공동체간 소통공간이다.**

**또한 마을은 협동조합이면서 주식회사이다.**

저출산, 고령화 그리고 갈등과 핍박으로 농촌.농업.농민이 정체된 현실에 위기의식을 느낀 저자가 그에 대한 해결 방안을 제시한 책이다. 저자는 아그리젠토 공동체정신 운동을 이 땅

에 뿌리내리기 위해 수년간 국내, 국외의 많은 공동체마을을 방문하고 성공사례를 연구하였다. 그후 교육의 필요성을 깨닫고 대학원 과정에 ‘아그리젠토 6차 산업 융복합 미래경영 최고위 교육’ 과정을 신설하여 공동체경제마을 만들기를 위한 조직을 만들었다.

Agriculture(생명농업+문화=6차산업), Genesis(창조+흥익인간정신=공동체정신), Tomorrow(내일+미래=농촌재생)을 뜻하는 아그리젠토(Agri Gen To) 정신은 사라져가는 지역공동체 정신을 일깨우고, 현대화, 산업화라는 명분으로 무너진, 농촌을 다시 만드는 21세기 농촌재생 운동이다. 농촌을 신개념의 치유와 상생 그리고 평생학습의 공간으로 만들고, 농업은 모든 산업의 기초 재료를 제공하는 생명 산업으로 삼고, 농민은 농사를 짓는 단순개념의 사람이 아니라 3농(농촌, 농업, 농민)에 의지한 6차 산업 기업 등 도시 · 농촌 간 교류를 통해 생산성을 책임지는 모든 사람과 기업을 포함한 광의적 개념으로 다시 정의해야 한다.

**모든 성공적인 대안마을은 다음의 세 가지 요소들이 잘 결합되어 있다.**

첫 번째는 마을은 주민의 경제문제를 해결할 수 있어야 한다. 오늘날 많은 문제들이 경제적 인 것에서 시작되기 때문이다. 두 번째는 인문학적 요소가 있어야 한다. 마을 사람들은 서로 간의 믿음과 의리와 존중과 사랑이 있다. 또한 상호 간의 질서가 있다. 이것이 마을을 계속 존재하게 하는 인문학의 힘이다. 세 번째는 마을의 지리적 공간적인 관점이다. 마을이 어떤 곳에 어떻게 존재하느냐는 대단히 중요하다. 도시의 마을과 시골의 마을은 자연환경이 엄청나게 다르다. 주변에 어떤 사회적 인프라가 있느냐도 중요하다. 이러한 자연과 환경적인 요소는 마을에 절대적인 영향을 미친다.

**체계적인 교육을 통해서 생각과 마음이 통일된 사람들이 연합하여 건설한다**

우리는 다양한 형태의 대안마을을 생각할 수 있다. 모든 마을 만들기는 연구할 가치가 있다. 하지만 우리는 선택과 집중을 할 것이다. 우리는 단 하나의 관점에서 마을을 생각한다. 그것은 바로 ‘경제’이다.

공동체경제마을이란 한국의 생명 농업, 부국농촌, 지식 농민과의 결합, 즉 생태형 경제와 연계해서 추진하고 있는 지역경제에 적합한 창의성을 갖춘 마을기업 내지는 협동조합형 기업을 의미한다. 어떠한 공동체라도 경제성이 없다면, 그 공동체가 존립하기 어렵다.

마을 자체가 하나의 사업체이고, 주민들은 여기의 주주들이다. 그래서 마을이 성공함으로써 주민들이 모두 부자가 되는 것이다. 이 대목이 매우 의미심장하다. 우리가 추진하는 공동체 마을이 바로 하나의 주식회사이며 협동조합인 사업체이기 때문이다.

마을 주민들이 모두 합심하기 위해서는 처음부터 절실한 마음을 가진 사람들이 모여야 한다. 무슨 일을 하든지 한마음 한뜻으로 뭉칠 수 있는 사람들을 결성하는 것이 최선책이다. 그래서 필자는 일심동체로 공동체경제(창조)마을을 건설할 사람들을 찾기 위해 ‘아그리젠



토 6차 산업 융복합 미래경영 최고위 과정' 을 운영하고 있는 것이다. 이는 체계적인 교육을 통해서 생각과 마음이 통일된 사람들이 연합하여 공동체경제마을을 건설하는 것이 핵심이다.

<출처: 알라딘 인터넷 문고 <http://www.aladin.co.kr>>

---

## 사회과학연구소

---

\* 본 저서는 2015년 정부의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 발간되었음  
(NRF-2015S1A5B8046954)

---

2018年 5月 31日 인쇄  
2018年 5月 31日 발행  
發行人 최영출  
編輯人 사회과학연구소  
發行處 충북대학교 사회과학연구소

---

(非 賣 品)