



# 협동조합 도시로의 성장과 지역사회 생태계 조성방안 모색



“사람 중심의 보다  
나은 세상을 위하여”

- 일시 : 2014.11.18.(화) 오후 4시30분~6시30분
- 장소 : 서울시청 8층 다목적홀

서울지역협동조합협의회

<http://cafe.daum.net/seoulcoopconference>

☎ 02-351-3168 주소: 서울시 은평구 통일로 684 (녹번동 5번지 1동 1층)

주관: 서울지역협동조합협의회 후원: (재)아이쿱협동조합연구소

Hosted by  SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT, GSEF 2014 Seoul Organizing committee

Organized by  서울특별시 사회적경제지원센터  
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER

## 협동조합의 정의

협동조합은 공동으로 소유되고 민주적으로 관리되는 사업체를 통해 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 해결하기 위해 자발적으로 조직된 사람들의 자율적인 조직이다.

## 협동조합의 가치

협동조합은 자조, 자기책임, 민주, 평등, 형평성 그리고 연대의 가치를 기반으로 하며 조합원은 협동조합 선구자들의 전통에 따라 정직, 공개, 사회적 책임, 타인에 대한 배려 등의 윤리적 가치를 신조로 한다.

## - 차례 -

I. 행사 일정 및 소개	-----	4
II. 기조 발제		
1. 협동조합 도시, 트렌토시의 발전 과정 및 연맹의 역할	-----	9
델라세가   트렌토 협동조합 연맹 사무총장		
2. 트렌토시 사례가 서울시 및 자치구 협동조합 도시로의 성장	---	10
및 발전에 주는 시사점		
정태인   칼폴라니 연구소 창립준비 위원		
III. 토론자 발표		
1. 지역협동조합 네트워크의 활동 및 과제	-----	25
김홍필   구로구협동조합협의회 회장		
2. 농협, 협동조합 간 협동	-----	27
조현선   안성 고삼 농협 조합장		
3. 협동사회 경제를 향한 생활협동조합의 역할	-----	32
김재겸   한살림서울생협 상무이사		
4. 지역 및 광역 단위 협의체의 역할	-----	35
유영우   서울지역협동조합협의회 조직위원장		

## □ 행사 프로그램 □

### ○ 진행

사 회: 이미연 서울지역협동조합협의회 사무총장

좌 장: 광금순 서울지역협동조합협의회 이사 (교육위원장)

### ○ 프로그램

전체 주제	협동조합 도시로의 성장과 지역사회 생태계 조성 방안 모색		
시 간	프로그램	주제	담당
16:30 ~ 16:35	개회선언	개회선언 및 참석자 소개	이미연 서울지역협동조합협 의회 사무총장
16:35 ~ 16:40	인사말	서울지역협동조합협의회 인사말	임정빈 서울지역협동조합협 의회 대표
16:40 ~ 17:40	기조발제1	협동조합 도시, 트렌토시의 발전 과정 및 연맹의 역할	벨라세가 트렌토협동조합연맹 사무총장
17:40 ~ 17:55	기조발제2	트렌토시 사례가 서울시 및 자치구 협동조합 도시로의 성장 및 발전에 주는 시사점	정태인 칼폴라니 연구소 창립준비 위원
휴식(5분)			
18:00 ~ 18:07	토론	지역협동조합 네트워크의 활동 및 과제	김홍필 구로구협동조합협의 회 회장
18:07 ~ 18:14	토론	농협, 협동조합간 협동의 역할	조현선 안성 고삼농협 조합장
18:14 ~ 18:21	토론	협동사회 경제를 향한 생활협동조합의 역할	김재겸 한살림서울생협 사무이사
18:21 ~ 18:28	토론	지역 및 광역단위 협의체 역할	유영우 서울지역협동조합협 의회 조직위원장
	질의 및 응답	질의 및 응답	
	폐회	폐회	

## □ 서울지역협동조합협의회 소개 □

서울지역협동조합협의회는 소비자생활협동조합, 신용협동조합, 공동육아협동조합, 의료생활협동조합 등 기존 협동조합과 기초자치구별 협동조합협의회, 협동조합기본법에 근거하여 설립된 신규협동조합 등으로 구성된 협의체입니다.

대자본이 골목경제까지 침탈하고 보통사람들의 경제와 삶이 무너지는 위기 앞에서 오랜 역사를 가진 협동조합과 신생 협동조합이 연대하여 자조·자립의 힘으로 사람중심의 호혜적 경제를 만들어나가고 협동조합의 사회적 가치를 실현하고자 한다.

### 주요사업

1. 기초 자치구별 협동조합협의회 설립 및 활성화 지원
2. 일반신규협동조합 교육 사업(교안개발 및 강사양성 등)
3. 협동조합 및 사회적경제조직간 상호 거래 사업
4. 경영지원 사업(경영컨설팅체계 구축 등)
5. 협동조합 정책수립 및 제도개선, 현장에 기반한 민관파트너십 형성 등

※ 자치구별협동조합협의회 진행 현황

## 25개 자치구별 협동조합협의회

- ☀ 지역협의회창립 7개
- 지역협의회(준) 7개
- 협의회 준비모임 2개



문의: 02- 351-3168 이메일: seoulcoopc@hotmail.com

카페: cafe.daum.net/seoulcoopconference

참여하고 싶은 분은 서울지역협동조합협의회로 연락주시면 안내해드리겠습니다.

# 협동조합 도시로의 성장과 지역사회 생태계 조성 방안 모색

## □ 취지 및 목적 □

- 인구 4~50만의 지역에서 협동조합지역사회를 이루기까지의 협동조합의 협력과 지역사회 기반 생태계조성모델 및 연합조직 체계 이해
- 해외 모범 사례를 통한 지역사회 네트워크 생태계 조성을 위한 지역 및 서울 협의체 역할 및 방안 모색
- 협동조합협의체의 지속적이고 발전적인 국제교류와 연대를 위한 논의의 장

## □ 초청 단체 및 초청 배경□

**트렌토협동조합연맹(FEDERAZIONE TRENTINA DELLACOOOPERAZIONE)**은 이탈리아 북부 트렌토 주의 협동조합 협의체로서, 1892년 지역 농협을 시작으로 1895년 생겨났다.

연맹의 자발적 협동조합운동을 통해 트렌토 주는 지방재정 자립도 100%를 달성하고 있으며, 타 지역에 비해 높은 임금을 유지하고 있다. 주민 50만명 중 조합원이 50%이상(약 27만 5천명(2013.12 기준))을 차지하며, 트렌토 주의 500여개 협동조합이 모두 소속되어 활동하고 있다.

트렌토협동조합연맹은 분야별로 구성된 중간조직인 20여개 컨소시엄을 통해 개별 협동조합과 연계되어 있으며, 연맹은 이러한 컨소시엄의 설립 및 운영을 지원함으로써, 개별 협동조합, 특히 소규모의 협동조합이 독자적으로 하기 어려운 사업수주 등의 실질적 도움을 주고 있다.

트렌토 주는 이러한 연맹의 역할을 통해 거대자본이 아닌, 협동조합을 중심으로 한 생산, 가공이 지역경제를 이끌고 있으며, 협동조합방식의 소비와 금융이 자본의 외부 유출을 막아 지역사회 협동조합 생태계의 선순환 구조를 이루고 있다.

■ 이번 토론회에서는 트렌토 협동조합연맹의 사례를 통해, 다음의 논점을 중심으로 서울지역협동조합의회의 역할과 나아갈 방향을 찾고자 한다.

가. 트렌토시 협동조합의 시기별 단계적 발전과정

나. 트렌토시에서 신협, 농협, 생협의 역할 및 시사점

다. 협동조합 지원 정책 및 협동조합간의 컨소시엄, 상호거래 및 공공조달 등 방안 모색

라. 지역기반 협동조합 생태계 조성 모델

마. 지속적이고 발전적인 협동조합 협의체의 국제적 교류와 연대 단초 마련

## 기 조 발 제

---

1. 협동조합 도시 , 트렌토시의 발전 과정 및 연맹의 역할  
델라세가 | 트렌토 협동조합 연맹 사무총장
2. 트렌토시 사례가 서울시 및 자치구 협동조합 도시로의 성장  
및 발전에 주는 시사점  
정태인 | 칼폴라니 연구소 창립준비 위원



트렌토 협동조합 연맹 델라세가 사무총장  
발제문 '협동조합 도시 , 트렌토시의 발전 과정 및 연맹의 역할'  
PPT 자료 대체

# 이탈리아 협동조합운동의 경험과 한국 적용의 문제

정태인 (칼폴라니 연구소 창립준비위원)

## 1. 머리말

- 이 글은 GSEF, “협동조합 도시로의 성장과 지역사회 생태계 조성방안 모색”을 위해 쓰여졌다.

- 트렌토 및 트렌티노의 협동조합에 관한 영문 연구는 지극히 제약되어 있다. 상대적으로 자료가 풍부한 에밀리아 로마냐지역(볼로냐)을 중심으로 이탈리아의 협동조합운동을 바라 보았다.

- 이 글의 대부분은 “서울 사회적경제 5개년 계획”의 일부이다.

- 이탈리아 협동조합운동의 특성은 1) 정치에 중립적이거나 무관심하거나 비종교적 운동이 아니었다. 이는 ICA 원칙과 뚜렷이 구분된다. 2) 협동을 향한 성향이 깊게 뿌리내려 있으며 이는 이탈리아 상당부분 인구에 해당한다.

- 이탈리아의 첫 번째 협동조합 집단은 19세기 후반 Friendly Societies로부터 파생되었다. 비종교적이고 자유주의적이었으며 마찌니의 사상에 영향을 받았다. 두 번째 협동조합 집단은 이탈리아 사회주의(훗날 공산주의)운동의 태동과 함께 출현하였다. Lega가 이 그룹이다. 세 번째는 레오 13세의 카톨릭 사회교리에 힘입은 카톨릭 사회운동의 일환으로 시작되었다.

에밀리아 로마냐는 레가가 아주 강력한 영향력을 발휘하고 있지만 대부분의 이탈리아 지역에는 세가지 협동조합집단이 혼재해 있다. 이들은 경쟁하지만 부문별 협동조합 네트워크 내에서 협동하기도 한다.

cf. 에밀리아로마냐와 볼로냐는 이탈리아 공산당(훗날 좌파민주당, 현재의 민주당)이 전후에 계속 집권했으며 트렌토도 현재 민주당이 집권하고 있다.

- 이 글은 서울의 협동조합 등 사회적경제를 발전시키기 위해 에밀리아로마냐와 퀘벡의 모델을 주로 참조하였다.

# 서울 모델

## ● 서울 모델

- 1) 인구 1,000만의 거대 실험
- 2) 우수한 인력과 자금 풀 → 자발적 참여가 관건(기존 조직의 중요성)
- 3) 서울의 성공은 곧 한국 및 세계의 모델

## ● 단계

- 퀘벡 → 에밀리아로마냐 → 몬드라곤



## 2. 외국사례

오늘날 국제협동조합연맹(ICA)에는 전 세계 91개국의 227개 협동조합연합체가 참여하고 있다. 협동조합이 가장 강한 나라는 핀란드, 스웨덴, 아일랜드 및 캐나다인데 이들 국가에서는 인구의 절반이 조합원이다. 국민소득에서 협동조합이 차지하는 비중이 가장 큰 나라는 핀란드, 뉴질랜드, 스위스, 네덜란드 및 노르웨이였다. 최근 ICA는 전 세계 300대 협동조합을 선정했는데, 여기에 포함된 협동조합이 가장 많은 나라는 미국, 프랑스, 독일, 이탈리아 및 네덜란드였다.<sup>1)</sup>

여기서는 스페인의 몬드라곤, 이탈리아의 에밀리아 로마냐, 그리고 캐나다의 퀘벡을 살펴보고 한다. 물론 활동가나 연구자들에 따라 다른 지역을 모범으로 삼을 수도 있다. 예컨대 서울시의 사회적 금융 분야 정책은 영국을 모범으로 삼고 있다. 이 세 지역은 TV 다큐멘터리 프로그램 등으로 대중에게 꽤 많이 소개되어 있을 뿐 아니라 한국의 사회적경제 형성 전략, 나아가서 경제민주화 전략에 서로 다른 함의를 가지므로 특별히 관심을 지니고 있다(물론 세계의 서로 다른 유형에 대한 연구는 앞으로도

1) <협동조합으로 기업하라>, 스테파노 자마니, 2012, 북돋움

계속되어야 할 것이다).

이들 세 지역은 약간 과장하자면 공통점을 찾을 수 없을 정도로 독특한 모습을 보이고 있다. 이를 표로 정리하면 다음과 같다.

	몬드라곤 모델	에밀리아 로마냐 모델	퀘벡 모델
중심도시	몬드라곤	볼로냐	퀘벡시티
면적		22,446Km <sup>2</sup>	1,542,056Km <sup>2</sup>
인구		443만명(2010)	790만명(2010)
1인당 GDP		약 31,900유로(2008)	약 37,278CD(2009)
특성	수직적 협동조합 기업집단 (한국 재벌의 이상적 개혁모델)	수평적 사회적경제 네트워크 (중소기업 네트워크의 이상적 모델)	정부-시민단체의 협업적 사회적 경제 네트워크 (사회서비스의 이상적 공급 모델)
업종	제조업(전기전자), 금융, 유통, 사회서비스	제조업(기계),유통 사회서비스, 금융	사회서비스, 금융,유통
금융의 성격	협동조합 내부 기금, 협동조합 은행 및 보험	협동조합 네트워크 내부 기금, 협동조합 보험, 정부예산	공동체 기금, 정부예산, 협동조합은행
역사와 정치	바스크분리주의와 가톨릭 사회주의	좌파의 장기집권과 시민인본주의, 가톨릭	퀘벡 분리주의와 사회민주주의(퀘벡당)
장점	규모 및 범위의 경제와 세계화	네트워크 외부성, 일반 신뢰와 협동	시민의 참여민주주의
단점	특수성과 상대적 폐쇄성	문화적 전통과 모방의 어려움	제조업 부재로 인한 고용의 한계

<표 III-5> 몬드라곤 - 에밀리아 로마냐 - 퀘벡 모델의 비교

## 1. 스페인의 몬드라곤

스페인 바스크 지방에는 몬드라곤 협동조합기업이 있다. 1956년 다섯 명의 노동자로부터 시작한 이 협동조합은 현재는 111개의 협동조합과 120개의 자회사 등 총 255개의 사업체를 거느리고 연간 매출액 150억 유로(약 21조 1600억 원)를 기록하며 스페인에서 매출 7위의 대기업이 되었다. 삼성과 같은 거대 재벌이 협동조합의 형태로 만들어진 것이라고 생각하면 쉽다. 2009년 말 기준 8만5천여 개의 일자리를 공급하고 있다. 2008년 세계 금융위기가 닥쳤을 때 몬드라곤도 타격을 입었다. 그해 제조업 부문의 총매출은 전년 대비 12%가 줄어들었고, 다음해에는 전년 대비 20%까지 하락했다. 이로 인해 제조업 부문에서 8000명에 이르는 일시 휴직자가 발생했다. 하지만 이들은 몬드라곤 협동조합기업 내부에 갖춰진 사회보장기금을 통해 80%의 휴직급여를 받았으며, 이후 몬드라곤 협동조합 산하의 다른 협동조합으로 이직되었다. 주 5일에서 주 4일로 근무시간을 줄이고, 임금의 5%를 삭감하는 등의 노력과 함께 그동안 쌓

아들 비분리 자산과 협동조합 금융기관, 그리고 자체 기금이 있었기에 가능한 일이었다. “자본은 주인이 아니라 하인”이라고 외치는 몬드라곤에서는 탈퇴하거나 정년이 되어 은퇴하기 전까지 실업은 존재하지 않는다.

단위 협동조합들이 삼성과 같이 수직통합적으로 조직되면 당연히 관료제의 문제가 발생한다든지, 조합원의 의사와 상관없는 전략적 의사결정이 이뤄질 가능성이 높아진다. 몬드라곤에서도 그런 문제가 발생한 것이 사실이다. 특히 에로스키와 같은 유통망을 바스크 지역외로 확대할 때, 또 제조업의 경쟁력을 위해 해외 지사를 만들 때 협동조합의 원칙을 지키는 것이 지극히 어려웠다. 이에 따라 “협동조합이 일정 규모 이상 성장하면 타락하기 마련”이라는 주장이 예측했던 현상이 실제로 나타나기도 했다 한 사업장 내에 많은 비조합원 노동자를 포함하거나(에로스키) 아예 주식회사 형태의 자회사(해외 공장)가 생기기도 했다. 하지만 몬드라곤의 조합원 총회는 특정 비율 이상으로 비조합원이 늘어났을 때 일정 기간에 걸쳐 협동조합으로 만들거나 조합원으로 가입시키는 정책을 성공적으로 수행해 왔다. 협동조합의 1인 1표 원칙이 생산국제화와 같은 거시 전략에도 적용된 것이다.

판매액으로 보면 SK와 현대자동차 정도인 거대한 기업군이 1인 1표의 원칙을 지키면서도 세계경제에서 경쟁력을 유지하고 오히려 확대한다는 것은 경이로울 정도다. 한국에서도 이런 수직통합적 협동조합이 불가능한 것만은 아니다. 예컨대 대기업이 부실화해서 정부의 구조조정자금이 들어가 국유화된 후, ‘재민영화’의 방법으로 노동자 소유 협동조합을 만들 수도 있다. 실제로 참여정부 하에서 옥포 대우조선의 노동자들이 시도했던 방식이기도 하다. 즉 몬드라곤은 한국 재벌 개혁의 가장 이상적인 모습일 수 있다.

한국이나 일본의 재벌기업과 경쟁하던 파고르의 최근 파산은 몬드라곤 모델의 약점에 관해 다시 고려해 보도록 하고 있다. 현재로서는 과도한 해외 공장 건설과 투자가 문제였던 것으로 판단하고 있다.

## 2. 이탈리아의 에밀리아 로마냐주

이탈리아는 1854년 토리노 노동자들이 만든 소비자협동조합을 시작으로 하여 150년의 협동조합 역사를 가지고 있다. 헌법에 협동조합 조항이 있을 정도로 협동조합이 매우 강한 나라이다. 특히 에밀리아로마냐주에서 협동조합은 눈부신 성과를 거둬서, 이탈리아의 약 4만3000여 개의 협동조합 중 1만5000여 개가 에밀리아로마냐주에 집중돼 있다.

에밀리아로마냐는 이탈리아 20개 주 중 하나로 이탈리아 북동부를 가로지르는 곳이

다. 면적이 약 2만2000km<sup>2</sup>이며, 인구는 430만 명 정도이다. 우리나라 경기도와 비교하면 면적은 2배 정도이고 인구는 3분의 1이 조금 넘는 수준이다.

2010년 이 지역의 1인당 GDP는 4만 달러로 이탈리아의 국가 평균의 2배에 달했다. 최근에는 유럽이 경제위기에 빠져 유로화가 평가절하되면서 이보다는 낮아졌을 것이다. 한국의 1인당 GDP는 2012년 기준 2만3000 달러 수준이다.

중소기업만으로 이뤄진 이 지역 산업네트워크의 놀라운 경쟁력을 두고 1982년 이탈리아 경제학자 브루스코(Brusco)는 ‘에밀리아 모델’이라는 이름을 붙였다. 이후 많은 학자들이 지역을 연구하며 ‘제3이탈리아(3rd Italy)’, ‘유연전문화(flexible specialization)’ 등의 용어로 이 지역을 묘사했다. 이탈리아는 남북의 경제적 격차가 커서 남부 이탈리아와 북부 이탈리아의 경제가 매우 다르다. 그런데 남부와 북부의 구분에서 벗어나 높은 경제적 성장을 이룩한 12개의 주를 가리키는 말이 제3이탈리아였다. 제3이탈리아 지역은 10인 이하의 중소기업 네트워크가 수요의 변화에 유연하게 반응하면서 세계적인 경쟁력을 확보하고 있다는 특징을 가지고 있는데 이를 피오르와 사벨은 유연전문화라고 이름붙여 포드주의 시대 이후의 모델로 삼았다.

이 지역의 기업 수는 40만여개인데 에밀리아로마냐의 인구가 약 430만 명이니 하나의 기업 당 구성원의 수는 10명이 조금 넘는 정도이다. 여기에서 노인과 어린아이를 뺀다면 5~6명이 하나의 기업을 구성하고 있는 셈이다. 즉, 이곳에는 대기업이나 수직 통합기업이 존재하지 않는다. 수많은 중소기업이 내수와 수출을 담당하며 경제를 떠받치고 있었다. 그리고 이 중 1만5000개가 협동조합이며 이들은 대기업에 속하는 경우가 많다. 에밀리아 로마냐의 삶 자체가 협동조합이라고 할 수 있다. 소비자협동조합부터 농업이나 건설 등 각종 분야에서 협동조합이 운영되고 있기 때문이다.

학계에서는 에밀리아로마냐의 성공 요인으로 산업지구(Industrial district)를 꼽는다. 가장 선구적인 학자인 베카티니, 스포르자이, 사벨 등에 따르면 이탈리아의 산업지구는 전통적인 장인기술에 바탕을 두었다는 점, 유연적 생산기술과 생산방식을 접합하여 소비자들의 기호 변화와 기술 혁신에 신속히 대응했다는 점을 추가적인 특징으로 갖고 있다. 특히 이탈리아 학자들의 산업지구 정의는 독특해서 “기업과 주민의 공동체”로 정의한다. 이는 공동체 내의 신뢰가 단순히 부수적인 요인이 아니라 필수적 요인이며 주민들의 동의, 다시 말해 민주주의가 동반되어야 함을 의미한다. 이런 점에서 이탈리아와 산업지구는 우리가 흔히 아는 클러스터와는 상당히 다르다.

산업지구가 발전한다는 것은 동시에 그 지역 주민의 삶이 높아지는 것을 의미한다. 물질적 성장과 함께 그 지역의 가치와 문화 역시 고양되어야 한다. 에밀리아로마냐에서는 정치와 경제의 분리, 사회와 경제의 분리라는 경제학적 이분법의 세계가 적용되

지 않는다. 시장경제가 사회 안에 단단히 뿌리 박혀, 묻어 들어간 상태이자 상호성의 원리가 경쟁의 원리를 제약하는 상태이다. 이탈리아 경제학자들이 “시민경제”라고 부를 때 그것은 시장경제와 사회적 경제가 결합되어 있는 상태를 뜻하는데 그 역시 이런 현실을 반영하고 있는 것이다. 중소기업 네트워크로 파악하는 기존 연구에서 강조하는 신뢰와 협동은 곧 협동조합의 정신이다. 실제로 이 지역 공무원들이나 일반 시민은 협동조합과 일반 기업을 구분하지 않으며 법적 형태를 바꾸는 기업들도 많이 있다.

에밀리아로마냐에는 9개의 현이 있는데 각각에 특화된 산업지구가 존재한다. 카르피는 섬유 및 의류 산업지구, 모데나와 레지오 에밀리아는 세라믹 및 농기계 산업지구, 라베나는 신발 산업지구, 리미나는 목재생산기계 산업지구, 폴리 세세나는 실내장식과 가구 산업지구, 파르마는 식료품 산업지구, 페라라는 바이오메디칼 산업지구, 볼로냐는 포장기계 산업지구로 유명하다. 우리로 치면 도를 이루는 각 시와 군에 각각 서로 다른 산업이 특화되어 있는 것이다.

산업지구 내의 중소기업들은 정보, 장비, 사람, 주문을 공유한다. 수많은 중소기업을 지원하기 위해 시장 조사, 기술 훈련, 인력 관리, 연구 개발 등과 같은 사업서비스 기업과 금융서비스 기업이 등장했다. 마케팅과 유통을 돕는 기업도 생겨났다. 전문화된 중소기업들이 지속적이고 효율적인 네트워크를 형성하고 있는 것이다. 각 기업의 기술과 노하우는 산업지구 내에서 자유롭게 공유되면서 지역 공동의 지식과 제도로 존재하게 된다. 또한 장기 반복 거래와 평판 효과로 쌓인 신뢰는 각종 거래비용을 획기적으로 낮출 수 있다. 공식적 계약이나 제도보다는 비공식적 관계가 저비용 고신뢰의 공유자산이 된다. 만일 공동체 내의 규범을 어긴다면 지역사회에 발붙이기는 어렵다. 지역의 고유문화와 역사는 구성원들의 정체성으로 자리 잡는다. 규범과 정체성은 다시 상호성을 강화하여 협동을 촉진한다. 이런 것들이 모두 이 지역의 사회적 자본이다. 사회적 자본이란 말을 유행시킨 퍼트남이 처음 염두에 둔 것도 이 지역이었다.

그 중에서도 사업서비스를 제공하는 조직들이 눈에 띈다. 80년대 이후 에밀리아로마냐의 고용 증가를 주도한 것은 서비스 산업이다. 이는 또한 중소기업으로 구성된 이 지역이 한 단계 더 발전하기 위한 필수 조건이었다. 협동조합들의 협동조합인 레가코프(Legacoop, 협동조합전국연합)와 중소기업연합회인 CNA는 회계와 금융, 법률과 정부 로비 등 일반적인 사업서비스를 제공한다. 1970년대 말에 지방 정부는 협동조합과 중소기업들이 변화하는 경제 환경에 대응할 수 있도록 산업진흥공사인 에르베트(ERVET, Emilia Romagna Valorizzazione Economica del Territorio)를 세웠다. 에르베트는 각 지역마다 실질서비스센터(Real service center)를 세워 각각 전문화된 산업에 필요한 구체적 정보와 서비스를 제공했다. 흔히 금융, 마케팅, 기술개발과 같은 사업서비스는 중소기업의 지속적 발전 앞에 놓인 죽음의 계곡으로 불린다. 하지만

에밀리아로마냐에서는 이러한 사업서비스들이 네트워크를 통해 공유자산으로 형성되어 있다.

기업을 운영하는데 필요한 사회적 자본이 충분하다는 조건은 기업가 정신의 고양으로 이어진다. 지역의 공유자산을 이용하여 언제든지 기업을 창립할 수 있기 때문이다. 따라서 노동자와 기업가라는 계급적 차이 또한 절대적이지 않다. 사장과 노동자가 공산당(현재의 민주당)에 같이 가입해서 활동한다. 에밀리아로마냐는 이탈리아에서 노동조합이 가장 강한 지역이지만 동시에 노동자들이 기업가 정신에도 익숙하여 노동조합이 나서서 기술변화와 구조조정에 아주 유연하게 대응한다.

공산당(현재 민주당)과 지역정부와 같은 공공 부문의 뒷받침도 에밀리아로마냐의 성공요인 중 하나이다. 50년대 국제공산당인 코민테른에서는 ‘반독점 테제’가 결정되어 각 국가와 지역으로 내려왔다. 하지만 에밀리아로마냐에는 독점적인 대기업이 없었다. 때문에 이 지역 공산당과 지역 정부는 반독점을 중소기업 육성으로 해석하고 실천에 나섰다. 당시 기술은 있지만 돈이 없는 중소기업들에게 놓고 있는 땅을 개발해서 시장 가격 이하로 제공했다. 산업지구의 인프라 건설과 금융 지원에 나섰다. 이후 70년대에는 앞에서 본 바대로 에르베트와 실질서비스센터 등을 설립하여 사업서비스 지원에 나섰다. 80년대에는 공동 브랜드를 개발하고, 해외 마케팅을 지원하는 등수출 촉진 정책을 폈다. 90년대에는 혁신지구 프로젝트에 나서 에밀리아 로마냐의 중소기업 네트워크는 최신기술의 혁신클러스터의 면모까지 지니게 되었다. 특히 주정부는 사회적 합의를 이끌어내는 데 탁월하여 공동체 내에서 신뢰와 협동이 유지되도록 했다.

집단 네트워크의 단점 중 하나는 폐쇄성을 가질 수 있다는 것이다. 학자들은 이를 잠김효과(lock-in effect)라고 부른다. 잠김효과는 산업기술적 측면에서도 나타나고 사회문화적 측면에서도 나타날 수 있다. 기존의 기술체계의 성공에 대한 집착은 외부의 커다란 변화를 제때에 알아차리지 못하게 할 수 있다. 또한 변화를 인식했다 하더라도 수많은 중소기업들이 상호작용하고 있으므로 새로운 기술체계로 전환하는 것이 어려울 수도 있다. 구성원 간의 친밀성이나 유대감은 외부 구성원에 대한 배타적 태도로 나타나거나 새로운 구성원을 유입하는데 장애가 될 수 있다. 산업지구의 성공을 가져왔던 요인들이 역설적으로 위기를 불러올 수 있는 것이다.

1980년대에 에밀리아 로마냐를 포함한 제3이탈리아론이 부상했을 때부터 경제학자들은 개솔혁신과 세계화라는 대외 환경의 변화 속에서 과연 에밀리아 모델이 견재할 수 있을 것인가에 대한 의문을 제기했다. 과연 세계화와 정보통신 혁명 속에서, 중국이 세계의 공장으로서 부상하는 환경에서 에밀리아의 중소기업들도 몰락하지는 않을 것인가? 보통 치열한 국제 경쟁 속에서 자산특수성과 시장의 불확실성이 높아지면서 중소기업들은 수직적으로 통합되거나, 하청기업으로 전락하거나, 해외 이전하는 등의 길을



걸을 수밖에 없다는 것이 경제학자들 일반적인 예측이었다.

하지만 이런 우려들은 아직까지는 현실화되지 않고 있다. 먼저 에밀리아로마냐가 가진 매우 강한 시민 인본주의의 전통이 사회문화적 잠김효과를 방지하고 있는 것으로 보인다. 인구 40만 명의 소도시 볼로냐에서 온갖 인종을 다 만날 수 있으며, 최대 노동조합인 CGIL(이탈리아의 좌파계열 노동조합 총연맹)은 외국인 노동자의 권리 증진에도 힘쓰고 있다.

에밀리아로마냐의 중소기업들은 서로 연계된 기계제조업을 바탕으로 하고 있어서 외부환경 변화에 쉽게 흔들리지 않을 수 있었다. 앞서 사업서비스를 담당하는 중소기업들이 우글대고 있다고 하지만 전체적인 비중으로 보았을 때 서비스업에만 치중되어 있지 않다. 특화된 상품을 만들기 위해서 필요한 모든 기계장비를 해당 지역에서 생산해내고 있기 때문이다. 예컨대 앞서 보았던 타일을 주로 생산하는 세라믹 산업지구에서는 역시 세계 1, 2위를 자랑하는 세라믹 기계산업이 발전되어 있다. 세라믹을 생산하는 전 과정에서 필요한 기계들이 세라믹과 함께 그 지역에서 만들어지고 있다. 농업 산업지구에서 우유를 생산하는 농가가 있다면, 그 주위에는 우유팩을 생산하는 기업이 있고, 우유팩 생산에 필요한 기계를 만드는 기업이 함께 존재한다. 세계적인 스포츠카 페라리나 람보르기니, 세계적인 오토바이 두카티도 에밀리아로마냐에서 생산되는데 그 역시 마찬가지이다. 최종적으로 부품을 조립하여 자동차와 오토바이를 만드는 중소기업, 그에 필요한 수많은 부품을 만드는 중소기업, 또 그 부품을 생산하는 기계를 만드는 중소기업이 함께 존재한다.

변화하는 경쟁 환경에 적응하고자 외부와의 연계를 강화하고 내부의 기술혁신을 촉진하기 위한 다양한 노력도 기울이고 있다. 이 지역에 독특한 개방성도 이런 변화에 일조하고 있을 것이다. 물론 변화도 있다. 브랜드, 마케팅, R&D 등 전략 부문에 집중하면서 산업지구 전체의 기술 및 조직 변화를 주도하는 선도기업과 지구그룹(district group)이 등장하고 있다. 선도기업이란 말 그대로 새로운 기술과 체계를 가장 먼저 도입하여 변화하는 기업이다. 이런 기업이 있으면 서로 긴밀하게 형성하고 있는 네트워크를 통해 혁신과 변화의 성과가 전파될 수 있다. 지구그룹은 몇 개의 중소기업들이 법적 독립성을 유지한 채 주식의 교차 소유를 통해 하나의 집단을 이룬 것을 말한다. 쉽게 말해 여러 기업이 뭉쳐서 선도기업의 역할을 하는 것이다. 과거에는 친밀함이나 연대감 등으로 이어진 비공식적 관계가 계약을 통해 공식적인 것으로 변하고 있는 것도 사실이다. 이들은 소기업이 담당하기 어려운 마케팅, 금융, 신기술개발 등 전략 분야를 담당한다. 고용 규모가 클수록, 글로벌 경쟁에 노출되는 기업일수록 그룹화의 경향은 강하다.

그렇다고 이들을 한국의 재벌이나 일본의 게이레츠(系列) 같은 대기업의 폐쇄적 네트

워크 로 볼 수는 없다. 제품차별화를 강화하기 위한 수평적 네트워크와 함께 품질 향상을 위해 수직적 네트워크를 강화하는 것은 사실이지만, 기존의 중소기업 네트워크가 대기업에 흡수된 것은 아니기 때문이다. 오히려 중소기업 간의 네트워크는 더욱 강화되고 있다. 중소기업 간의 인수 역시 합병을 하기보다는 기존의 브랜드와 시설은 그대로 유지한 채 소유지분을 통합하는 방식으로 통합이 이루어지기 때문이다. 즉, 중소기업 간 네트워크와 유연성 있는 체계라는 산업지구의 특징은 지금도 여전히 위기와 정보의 공유가 얼마나 경쟁력이 있는지 실증하고 있다.

### 3. 캐나다의 퀘벡주

퀘벡은 캐나다 10개주 중 하나로 캐나다 남동부에 위치하며, 미국과 국경을 맞대고 있다. 면적은 154만km<sup>2</sup>로 서울의 2000배가 넘지만, 인구는 790만 명으로 서울보다 적다. 퀘벡은 아메리카 대륙에서 협동조합이 가장 발전한 곳이다. 3000개의 협동조합이 존재하며, 조합원은 880만 명을 넘는다. 조합원 수가 퀘벡의 전체 인구수보다 많은 것은 한 사람이 두 개 이상의 협동조합에 가입해있기 때문이다. 협동조합이 창출하는 일자리는 7만8000개에 이르며, 연간 매출은 180억 달러(약 19조 8000억 원), 자산은 1000억 달러(약 110조 원)를 기록하고 있다. 협동조합을 포함한 사회적경제는 퀘벡주 전체 경제의 8~10%를 차지하는 것으로 알려져 있으나 공식적인 통계는 없고 기관마다 조금씩 차이가 난다.

퀘벡 역시 에밀리아로마냐처럼 사회적 경제가 발전할 수 있는 독특한 역사와 문화를 갖고 있다. 캐나다는 1500년대 프랑스 식민지였다가 1700년대 영국의 식민지로 넘어간 역사를 갖고 있다. 프랑스계와 영국계가 300년 이상 함께 살고 있는 나라이다. 원래 외부의 적이 있으면 내부의 집단정체성은 더 명확해지기 마련이다. 프랑스계가 모여 살던 퀘벡 역시 강한 독립성과 자치성을 갖게 된다. 퀘벡은 프랑스어만을 공식어로 인정하는 캐나다 유일의 주이다.

퀘벡의 변화는 1960년대부터 시작되었다. 프랑스계의 사회경제적 위치 개선을 위한 정치, 경제, 문화 개혁이 진행되었다. 사람들은 이를 ‘조용한 혁명’이라고 불렀다. 1974년 프랑스어가 퀘벡의 공식어로 선포되었고, 1977년 퀘벡당이 프랑스 언어법을 선포했다. 프랑스인이 차별받지 않도록 만인의 평등을 보장하는 종교, 교육, 사회복지 제도의 개혁이 이루어진다.

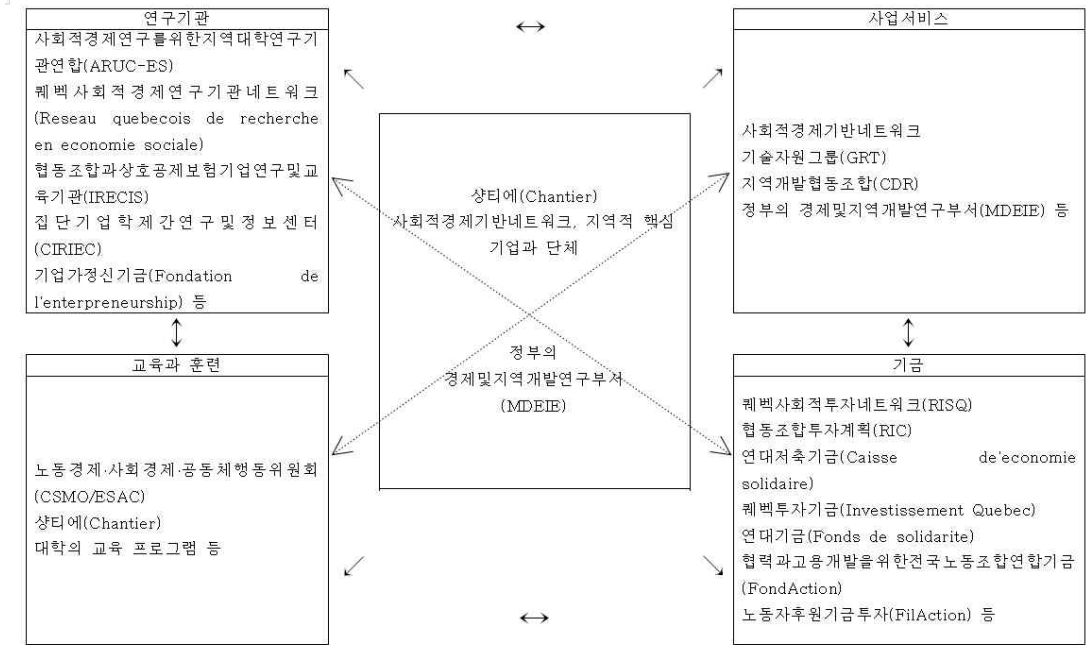
하지만 정말 중요한 변화는 1980년대에 일어났다. 당시 서구 자본주의가 그랬듯이 캐나다도 심각한 경기 침체를 겪었다. 연방정부의 재정적자로 인해 정부 주도 발전 전략도 한계에 부딪혔고 당연히 사회복지 지출도 줄어들었다. 돌이켜 보면 당시 두 갈래의 대응책이 있었다. 하나는 우리도 익히 아는 민영화, 즉 시장에 맡겨서 효율성을

높이는 길과 또 하나는 지역공동체의 사회적 경제를 활용하는 길이었다. 전자의 길은 값비싼 고급 서비스를 만들어낼지는 몰라도 가난한 사람들의 복지를 축소시키는 결과를 낳았다. 후자의 길 끝에는 비용 감축과 동시에 만족도의 증가라는 두 마리 토끼가 기다리고 있었다. 퀘벡은 후자의 길을 선택했다.

경제위기 앞에서 퀘벡은 노동운동 내의 논쟁, 정부와 공동체간의 시끄러운 논쟁을 거친 끝에 시민들이 적극적으로 참여하는 사회경제를 통해서 지역경제를 개발하기로 결정했다. 지역개발이란 보통 국가나 정부의 일로 여겨진다. 하지만 퀘벡에서는 협동조합과 같은 사회경제를 중심으로 민간과 공공 부문이 공동의 주체로 나섰다. 중앙정부와 주정부는 재정을 담당하는 것은 물론, 필요한 법과 제도를 만드는 방식으로 사회적 경제를 지원했다. 지역운동, 여성운동, 환경운동 그리고 노동운동과 같이 다양한 시민사회운동은 협동조합의 장점을 살리기 위해 주도적으로 나섰다.

이렇게 퀘벡의 사회적 경제는 위기를 극복하기 위한 정책적 의도를 갖고 시민운동과 지방정부에 의해 합작품으로 형성되었다. 그리고 바로 이 점 때문에 이제 막 사회경제가 형성되기 시작한 우리나라에 시사하는 바가 크다. 퀘벡의 특징을 가장 잘 보여주는 것이 사회적 경제의 연합체인 샹티에(Chantier)이다. 프랑스어로 '작업장'이라는 뜻을 가진 샹티에는 1995년 만들어졌다. 당시의 퀘벡은 12%에 달하는 높은 실업률로 애를 먹고 있었다. 이 때 퀘벡의 여성운동이 '빵과 장미를 위한 행진'이라는 이름의 경기 침체와 실업에 대한 대책을 요구하며 거리로 나섰다. 이어서 퀘벡 주정부와 협동조합, 사회적 기업, 각종 시민단체들이 빈곤과 실업을 해결하기 위한 대책을 찾기 위한 연석회의를 갖게 된다. 그 결과 '자, 연대로 나아가자'라는 제목의 보고서가 탄생했는데, 여기에는 퀘벡의 사회적 경제에 대한 정의부터, 각종 사업 프로젝트 등 구체적인 경제 위기 해결 방안이 담겨 있었다. 주정부는 이 보고서를 받아들였고 교육과 주거, 환경, 문화 분야에서 각종 사회적 기업과 협동조합 설립 등을 적극 지원했다.

샹티에의 실험을 통해 이후 10여 년 동안 탁아 서비스 부문에서 2만5000명의 일자리가 만들어졌고, 저소득층을 위한 주택 1만 호가 새롭게 지어졌다. 쓰레기 재활용 등을 위한 사회적 기업 수십여 개가 만들어졌고, 이 과정에서 실업자 등 사회적 약자의 취업도 이뤄졌다. 각종 문화 사업을 위한 협동조합 등도 생겨나면서, 일자리 역시 크게 늘었다. 단순한 연대조직에서 출발한 샹티에는 이제 상설기관으로 자리를 잡았다. 이 같은 실험은 캐나다 연방정부에까지 영향을 끼쳤다. 2004년 폴 마틴 당시 총리 역시 사회적 경제를 핵심 사회정책으로 선언했고 이 정책은 캐나다 전역에서 사회적 경제 열풍이 일어나도록 했다. 물론 이후 보수 성향의 정권이 들어서면서 주춤하는 모습을 보이기도 했지만 퀘벡을 비롯한 캐나다 각 주에서 사회적 경제는 여전히 발전하고 있다.



\* 출처 : Some Initiatives that Enabled the Institutionalization of Quebec's Social Economy, Mendell, 2004

<그림 III-1> 퀘벡의 사회경제 지원체계

위의 그림은 퀘벡의 사회경제 지원체계이다. 상티에를 중심으로 퀘벡 시민사회의 모든 역량이 총동원되고 있는 것을 한 눈에 볼 수 있다. 퀘벡 사회경제의 가장 강력한 장점은 기금이 풍부하게 형성되어 있다는 것이다. 주정부도 재정을 지원하지만, 금융협동조합인 데자르댕 은행과 퀘벡 노동조합총연맹이 기금의 큰 두 축을 형성하고 있다. 이와 관련하여 특히 강조하고 싶은 것은 퀘벡 노동운동의 역할이다. 노동조합은 1980년대 초부터 노동자연대기금을 만들어서 사회경제에 기여하고 있다. 노동자들은 노후연금 마련을 목적으로 조성한 기금 중에서 60%를 사회경제를 통한 일자리 창출과 보전에 쓰도록 하는데 합의했다. 상티에 위원장 낸시 님탄(Nancy Neamtan)은 2010년 ‘인간중심 경제에 관한 캐나다 전국회의’에서 “노동조합과의 통합이 사회연대 경제 성공의 열쇠”라고 말한 바 있다. 데자르댕 은행과 노동조합이 제공하는 것 외에도 매우 다양한 형태의 기금이 존재하며, 필요에 따라 계속해서 새로운 기금을 만들어내고 있다. 일자리 마련을 목적으로 하는 노동자후원기금투자(FilAction)가 그런 사례다. 정부는 기금 투자에 대해 각종 세제 혜택을 주고 대부분의 경우 직접 출자하며 매년 운영비도 지원한다. 퀘벡의 사회경제기금은 매우 다양해서 전체 규모나 범주를 정리하기 어려울 정도다.

또 사회적 경제의 발전에 필수적인 각종 사업서비스를 제공하는 네트워크들이 생겨났고, 이들은 특히 교육과 훈련에 힘을 쏟는다. 뿐만 아니라 대학과 연구소들은 협동조합을 위한 각종 정보 수집, 캐나다의 사회적 경제에 대한 연구를 수행하여 단기 컨설팅뿐 아니라 장기계획 수립에 자료를 제공한다. 매년 평균 15개의 협동조합을 설립하

고 협동조합들이 겪는 크고 작은 문제의 해결을 지원하는 지역개발협동조합(CDR)이 대표적 단체이다. 이처럼 퀘벡에서 탄생한 협동조합이나 사회적 기업이라면 주변 곳곳에서 사회적 경제를 지원하기 위한 각종 제도와 자금을 만날 수 있다.

#### 4. 소결 - 정책에의 함의

이상 우리는 협동조합의 수직적 통합 모델(몬드라곤), 중소기업과 협동조합의 수평적 네트워크 모델(에밀리아 로마냐), 그리고 지방정부와 사회적 경제의 결합 모델(퀘벡)을 차례로 살펴 보았다. 과연 우리는 어떤 모델을 전거로 삼아야 할까?

에밀리아 로마냐는 영세 중소기업들과 협동조합으로 이뤄진 경제로 세계적인 경쟁력을 자랑한다. 그리고 그 네트워크의 힘은 신뢰와 협동에서 나온다. 기업 수의 99%를 차지하는 우리의 중소기업이 에밀리아 로마냐처럼 조직될 수 있을까, 라는 희망은 누구나 떠올릴 수 있을 것이다. 그러나 사회적 규범, 문화는 쉽사리 복제될 수 없다.

퀘벡에도 이런 문화의 뿌리가 상당하지만 우리가 주목할 만한 사실은 1990년대 중반 이후 퀘벡에 분 사회연대경제의 열풍이다. 닌탐(Nancy Neantam)이라는 걸출한 여성 운동가를 비롯한 시민운동 그룹은 퀘벡지역의 여성운동, 문화운동, 환경운동 등 각종 시민운동과 기존의 “공동체경제발전운동”(CED)을 연결해 냈다. 주정부는 이들과 협정을 맺어 지역발전전략을 수립하고 실천했는데 그 수단이 협동조합이나 사회적 기업이다. 즉 시민운동과의 결합이 이 지역 사회적 경제 발전의 핵심이다.

사회적경제기업의 네트워크는 이들 세 지역에서 모두 발견되는 요소다. 스페인의 몬드라곤과 이탈리아의 라 레가로 대표되는 협동조합 네트워크에서 우리는 실리콘 밸리와 같이 성공한 클러스터의 여러 요소들을 거의 모두 발견할 수 있다. 또한 에밀리아 로마냐 지방(인구 450만명)은 라 레가와 함께, 400만명에서 900만명 규모의 북유럽 복지국가가 하는 역할을 지방 차원에서 훌륭하게 수행하고 있다. 예컨대 북유럽 국가의 적극적 노동시장정책을 협동조합 네트워크가 수행한다. 하나의 협동조합이 문을 닫아야 한다면 노동자들은 네트워크의 재교육기관을 거쳐 다른 협동조합에 취직할 수 있다.

상대적으로 소규모인 협동조합이 네트워크를 더욱 필요로 할 것이라는 점 또한 사실이며, 네트워크는 자본동원이나 대출의 어려움 등 협동조합의 취약점을 극복하는 데도 필수적이다. 이탈리아의 레가는 산하 협동조합 이윤의 4%를 적립함으로써 개별 협동조합 능력의 한계를 넘는 돌파혁신(break-through innovation)도 수행하고 있다. 협동조합이 협동조합 간의 협동을 강조하고 교육과 훈련을 원칙으로 삼은 것도

네트워크화의 효과를 증폭시킬 것이며 무엇보다도 협동조합 네트워크 내에 가치의 공유에 따른 신뢰가 쌓이고 조합원으로서의 만족도가 증가한다면 고급 노동력의 충원도 가능하다. 네트워크는 경제학이 추론하는 협동조합 고유의 약점을 대부분 극복하는 역할을 할 수 있다.

앞에서 보았듯이 사회적 경제는 신뢰와 협동을 운영원리로 하며 그 원형은 지역공동체이다. 우리는 노박의 인간 협동진화의 5가지 규칙이나 오스트롬의 공유지 관리 7원칙이 지역공동체에서 관철될 수 있다는 점에 주목한다. 결국 사회적 경제와 공동체발전전략의 결합이란 협동조합 등 사회경제의 구성요소들이 스스로 공동체의 문제를 해결하는 방법을 찾아내는 것을 말한다.

여기서 공동체가 스스로 자산을 형성하고 관리하는 것은 매우 중요하다. 캐나다에서도 각 공동체와 구성요소들은 크고 작은 기금을 형성하고 있으며 정부는 기본 기금을 형성하거나 매칭펀드를 부여하고, 또는 세제나 금융을 이용하여 공동체 자산 형성을 돕고 있다. 캐나다 퀘벡주의 노조 연대기금, 1억 달러 규모의 인내자본형성기금(patient capital fund), 공동체 대출기금 등이 대표적이다. 공동체의 자산 축적을 자본증식보다 더 중요하게 여기는 것은 유럽 전체의 현상이다(Laville et.al.,2004).

그럼 우리는 서구의 이런 경험을 참고로 하여 어떻게 사회적 경제를 구성해야 할 것인가? 서구에서는 80년말 이후 재정위기로 인해 많은 복지 프로그램을 민영화했다. 공공성을 지닌 사업을 시장에 맡기면 당연히 요금이 폭등하고 값싼 서비스가 사라진 다거나 대형 사고가 발생한다. 특히 의료, 보육, 교육, 문화, 교통 등 사회서비스 분야가 그러한데 협동조합이나 사회적 기업은 이런 문제를 효과적으로 해결할 수 있다. 이제 본격적으로 복지 사업을 설계해야 할 한국 정부는 처음부터 사회적 경제를 마지막 복지 전달의 주체로 삼을 수 있을 것이다. 특히 지역공동체의 필요를 충족시키는 사업을 하면서 지역 내, 지역 간 네트워크를 형성해야 한다는 것도 잊지 말아야 한다.

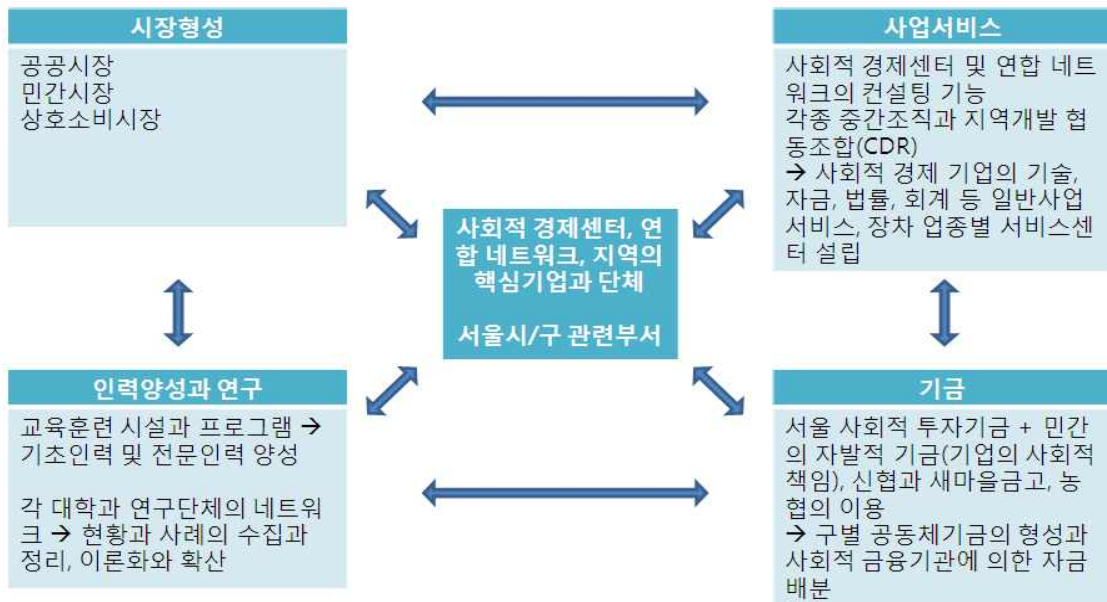
우리는 먼저 퀘벡 모델을 따라 지자체의 사회정책과 사회적 경제를 연결하는 사업을 진행해야 할 것이다. 지역의 필요를 사회적 경제가 충족시키는 일은 공동체의 복지를 달성하면서 동시에 지역 네트워크를 형성하는 길이기도 하다. 이미 상당한 성공을 거둔 완주나 거대한 실험 중인 서울 역시 퀘벡 모델에 가깝다.

다음으로 현재 하청계열 하에 있는 절반의 중소기업을 세력화하는 한편, 독립적 중소기업 들도 산업별/지역별로 네트워크화하는 사업을 진행해야 할 것이다. 이 부분은 지방정부와 더불어 중앙정부가 각별히 신경을 써야 한다. 과거 중소기업에 대한 지원을 중소기업 네트워크에 대한 지원으로 바꾸고 현재의 첨단산업 중심 클러스터 정책을

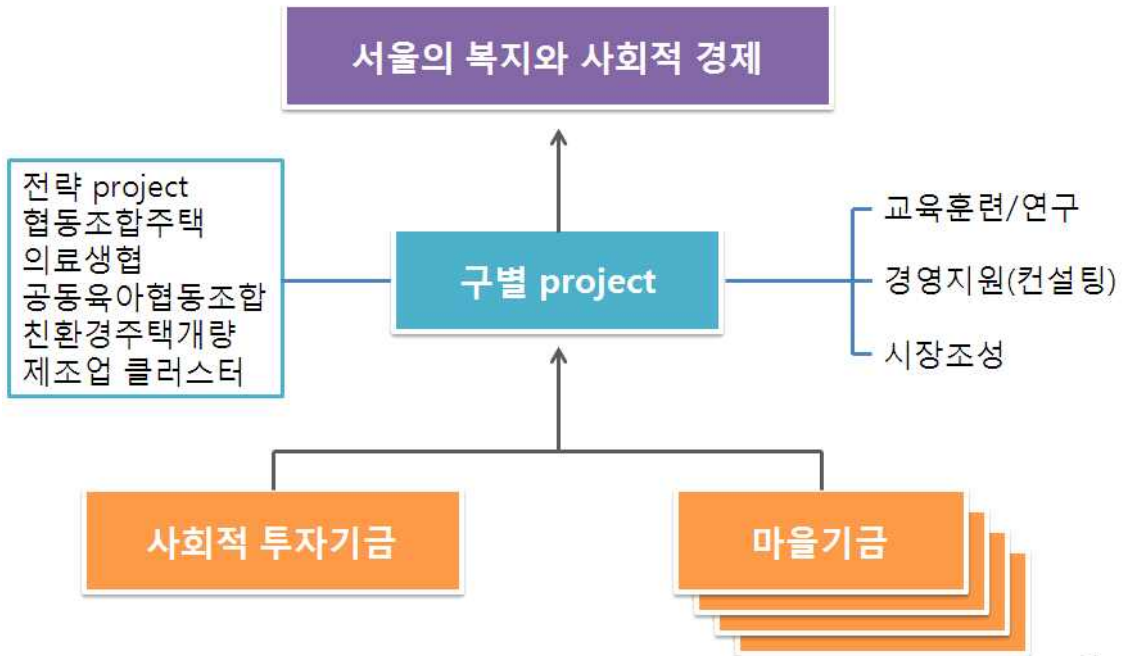
을 기존 산업의 네트워크화로 방향 전환할 필요가 있을 것이다. 이런 구상에 에밀리아 로마냐는 이상적 모델이 될 수 있을 것이다.

마지막으로 아주 먼 얘기로 들리겠지만 우리의 재벌이 몬드라곤처럼 되지 말라는 법도 없다. 총수 일가의 의사결정에서 1인 1표의 의사결정으로 나아가는 길이 우리의 최종적인 경제민주화 여정이 될 것이다.

## 공유자원의 생산과 이용



# 발전계획 개요



75



## 토론자 발표

---

1. 지역협동조합 네트워크의 활동 및 과제  
김홍필 | 구로구협동조합협의회 회장
2. 농협, 협동조합 간 협동  
조현선 | 안성 고삼 농협 조합장
3. 협동사회 경제를 향한 생활협동조합의 역할  
김재겸 | 한살림서울생협 상무이사
4. 지역 및 광역 단위 협의체의 역할  
유영우 | 서울지역협동조합협의회 조직위원장

## 지역협동조합 네트워크의 활동 및 과제

김홍필 (구로구협동조합협의회 회장)

협동조합기본법이 제정된 후 협동조합들이 6000여개가 생겨났다.

협동조합으로 개인들의 현실문제 또 다 같이 살아가는 사회를 만들어보자는 좋은 가치, 꿈들을 가지고 설립한 의미 있는 현상이라 본다.

그러나 사회적경제라는 큰 틀에서 협동조합이 뿌리를 내릴 수 있는 기반이 마련되지 않는 상태에서 조합들이 경쟁력을 확보하기 전에 냉혹한 시장에 내몰려, 시장에서 경쟁하면서 그들에 가치들이 묻히고 도태되 버리는 안타까운 실정이다.

우리 협동조합인들은 이러한 상황을 수동적으로 바라보지만 말고 낙관하지 말고, 우리 스스로 힘을 합쳐 환경을 만들어 나아 가야만 한다.

저희 조합도 준비과정과 설립초기에는 여러 가지 문제에 부딪치고, 어려운 과정들을 겪어올 때 어디와 상의할 곳이 없었고, 제대로 가고 있는지 들어줄 수 있는 관계망이 없어 외로움이 있었습니다.

그래서 구로구에서는 2013년 봄에 6개의 협동조합이 처음 모여 힘을 합치고 서로 돕자고 하여 지금은 23개의 협동조합이 구로구협동조합협의회로 모여서 연대와 협력을 하여 지역 생태계조성을 하고 지역사회를 따뜻하게 만들어 가고 있다.

지역협의회를 하면서 느낀점은.

첫째. 같이 손잡고 가면 낙오자가 없듯이, 우리 회원조합들이 자주 만나면서 서로에 조합을 이해하고 그들을 존중함으로써 공감대가 형성되고 그 속에서 참여가 생겼다. 소비자생협에 축적된 경험, 성공회대학교의 전문지식, 또 개별조합들이 가지고 있는 정보들이 공유되면서 협동조합들이 길을 잡아가고 포기하지 않고 살려볼려는 노력이 보였다.

둘째. 협동조합에 중요한 과제중 하나가 판로문제다.

현재, 공공구매부분나 개별조합이 시장에서 경쟁우위를 확보하기엔 어려움이 많다. 이 문제를 해결하기 위해선 협동조합간 상호거래로 먼저 풀어나가야 한다고 본다. 지역 협동조합에 관계망이 작게라도 형성이 되니까, 그 속에서 자연스럽게 서로 상품도 팔아주고 또 소개도 시켜주는 상호거래 시장이 일어나고 있다.

셋째. 협의회가 자발적으로 연대하여 대표성을 가지고 노력하니, 자치단체도

협의회와 협력하여 공동홍보나 장터사업을 열어 효과가 나타나고 있고, 구의회에서도 민간당사자조직의 의사가 반영된 실효적인 조례를 만들려고 같이 협의하고 고민하면서 만들어가는 중이다.

넷째. 네트워크를 형성해 발전된 노력을 하고 있으니 많은 협동조합중에 일부가 협동조합을 잘못 이해하여 오류에 빠진다든지 잘못을 범할 수 있는데 이를 줄일 수 있고 바르게 성장할 수 있는 울타리가 될 수 있다.

그러나 많은 장점이 있고 협동조합이 활성화되기 위해선 지역단위의 민간조직이 필수적이란 그렇게 연대가 쉽진 않고 초기단계에 풀어야할 과제도 많다.

첫째. 협동조합이 스스로 살아움직일려는 노력이 필요하다. 조합원들에 힘을 모으고, 협동조합을 위해서 있는 협의회나 지원조직들을 활용하여 초기에 뿌리를 내리면 그 성과를 발판으로 발전해 갈 수 있을 것이다.

둘째. 지역협의회의 자립기반이다  
신생협동조합이 대부분이고 각 조합에 주력하기에도 여념이 없는 실정이라 구로협의회는 월 1만원씩 내어 운영을 하고 있는데 많은 일들을 해나가고 구축해 가는 과정상에 풀어야할 숙제이다.  
또 공간과 운영인력부분으로, 올해는 서울시에서 청년활동가가 배치되어 많은 도움을 주었는데 내년은 어찌될지 걱정이다. 올해와 같이 연속해서 지속적인 인력지원이 되면 효과면에서 크다고 본다.

셋째. 지역사회공동체 형성, 사회적경제의 확산을 위해 각 부문 당사자 조직과 이해하고 배려하면서 협력하여 희망을 찾아가는 지역을 만들기 위한 노력을 협의회가 적극적으로 하여야 한다.

끝으로 협동조합이 성공하기 위해선 민간연대조직이 주도적으로 주체성을 가지고 자율적으로 협동조합 환경과 문화를 만들어 가야 한다.

우리사회에 사람이 중심이 되어 다 같이 더불어 살아가야한다는 말들은 무성했었는데, 이러한 실천을 협동조합이 하고 있다.

변방에서의 건강한 움직임이라 보고 희망이 있다.

## 고삼농협의 협동조합간 협동 사례

조현선 (안성 고삼농협 조합장)

### □ 고삼농협 소개

경기도 안성시 고삼면에 소재한 고삼농협은 서울에서 남쪽으로 1시간 거리에 위치한 조합원 1,100여명의 작은 농촌농협이다.

고삼농협은 1994년 UR협상에 따른 농업분야 피해우려와 열악한 지역환경을 극복해 보고자 '고삼 장기발전계획'을 수립하였다.

1995년부터 유기농쌀을 도시생협과 계약재배를 시작하였고, 이후 안성관내 농협들이 참여하는 안성마춤농협(조합공동사업법인) 설립, 경기도 친환경학교급식을 전담하는 경기친환경조합공동사업법인 설립 등에 참여하면서 지역적, 지리적 한계를 해결하고자 노력해 오고있다. 그리고 1996년 안성의료생협에 준조합원으로 가입하여 조합원 건강검진을 실시하였고, 2004년부터 농촌형서비스를 만들어 실천하는 사회적기업(생명농업지원센터)도 운영하고 있다. 2012년 한우곰탕을 생산하는 식품공장(고삼농협 안성마춤푸드센터)을 설립하여 학교급식과 생협에 공급하고 있으며, 위탁가공을 희망하는 전국의 농축협과 함께 시설을 운영하는 농협 식품공장 모델도 만들어 가고 있다. 2013년 한살림물류센터가 안성으로 이전해 오면서 에너지협동조합에도 가입을 하고, 내년(2015년)에는 지역농협과 한살림이 함께 하는 콩가공사업도 준비를 하고 있다.

### □ 주요추진사례

#### ○ 안성의료생활협동조합과의 협동

- 의료생협 사업초기 3,000만원출자와 농협조합원 건강검진

1994년 안성의료생협(현 안성의료사회적협동조합)이 개원을 했다. 안성의료생협은 1989년부터 안성시 고삼면에서 진행된 대학생 의료봉사활동의 연장선에서 지역의료를 스스로 해결하고자 안성의 주민들과 의료인들이 힘을 모아 만든 전국 최초의 의료생활협동조합이다. 고삼농협은 1995년도 농협결산을 하면서 농민조합원을 위한 환원

사업으로 안성의료생협 건강검진을 결정하였다.

1996년에 고삼농협은 안성의료생협에 준조합원으로 가입을 하고 1998년까지 3년간 매년 1,000만원씩 출자를 납입하여 의료생협의 사업초기 경영안정화에 도움을 주었고, 의료생협은 1996년부터 1999년까지 100명에서 300명까지의 고삼농협 조합원들의 건강검진 서비스를 제공했다. 아쉽게도 2000년 생협법이 개정되면서 준조합원제도를 운영할 수 없게 되어 조합원 건강검진사업은 중단이 되었지만, 이후에도 고삼농협 임직원 건강검진을 의료생협에서 받고 있으며, 의료생협 역시 고삼농협의 다양한 사업을 이용하면서 관계를 이어가고 있다.

## ○ 소비자생활협동조합과의 협동

### - 유기농쌀 직거래와 도시생협 매장지원사업

1994년에 실시한 ‘고삼장기발전계획’은 당초 새로운 소득작목 선정에 대한 지역주민의 기대와는 달리 당시에는 생소한 ‘친환경농업과 도시직거래’가 실천사업으로 선정되었다.

1995년부터 비료와 농약을 전혀 사용하지 않는 유기재배 쌀을 재배하여 서울 개포성당에 주말마다 공급하는 것을 시작하였고, 이후 우리농생협(우리농촌살리기운동본부)과 친환경쌀 직거래 계약재배를 하고 있다. 아울러 벼수확후 생산유통시설이 부족한 타 지역의 우리농생협 생산자들의 친환경벼를 고삼농협에서 수매하여 함께 도정, 포장하여 우리농생협에 공급하고 있다.

2007년부터 2012년까지 우리농생협의 사업활성화를 위해 수원과 죽전 등지에 직매장을 고삼농협에서 임대하여 우리농생협에서 운영할 수 있도록 매장지원사업을 실시했다.

2010년에 여성민우회생협(현 행복중심생협)에 유기농쌀을 공급하면서, 여성민우회생협에 3개의 도시매장을 고삼농협에서 임대하여 지원하고 있다.

도시 소비자생협과 함께하는 매장지원사업은 소비자조직, 교육, 판매에 강점을 가진 소비자조직과의 적극적인 연대를 하고자 하는 고삼농협의 바람으로 시작하였으며, 소비자생협은 매장확보에 따른 부채를 지지 않고 직매장을 갖게 되며, 고삼농협에서 공급되는 유기농산물외에는 생협이 자유롭게 운영을 하고 있다.

## ○ 농협간 조합공동사업법인 설립 참여

### - 지역농협간 공동구매·판매/ 친환경학교급식사업 추진

1999년 안성관내 6개농협을 시작으로 안성관내 지역농협들이 참여하는 안성마춤농협(조합공동사업법인)을 운영하고 있다.

안성마춤농협은 농업시설의 중복을 피하기 위해 RPC(쌀도정공장)를 공동 출자하여 운영하는 것을 시작으로 안성의 주요 농산물인 쌀, 포도, 배, 인삼, 한우 등을 연합하여 판매하는 사업을 담당하고 있다. 아울러 농가 경영비부담이 큰 배합사료와 농자재는 물론 장제용품과 소금, 보리 등의 생활물자까지 공동구매를 확대해 왔다. 안성관내 14개 지역농협과 품목농협이 확대 참여하였으나, 농산물 시장의 불안정성속에서 연합 판매사업의 어려움을 겪는 동안 조합간의 이해관계 속에서 2014년 현재 9개 농협과 품목조합이 참여하고 있다.

안성마춤농협은 국내 최초 조합공동사업법인으로서 전국으로 조합공동사업법인이 확대되는 계기가 되었다.

2010년 경기도 친환경학교급식 공급을 위한 논의를 시작하여 2011년 여러 농협이 참여하는 경기친환경조합공동사업법인을 설립하는데 고삼농협도 함께 참여를 했다. 경기도 1,000여개 초·중등학교에 공급할 친환경농산물이 필요해짐에 따라 고삼농협도 그동안 쌀 중심의 단작화를 벗어나 친환경감자, 양파, 연근 등의 친환경작목이 확대되는 계기가 되었다.

## ○ 한살림 공동체와의 협동

### - 햇빛발전협동조합과 콩가공 연합사업

2013년 국내 최대의 친환경 소비조직인 한살림의 물류센터가 안성으로 이전을 했다. 한살림은 물류센터를 이전하면서 안성지역과 함께할 다양한 아이디어를 모색하였고, 첫번째 사업으로 물류센터에 설치할 햇빛발전시설에 안성의 단체들이 조합원으로 참여할 것을 제안하였다.

고삼농협은 1998년부터 환경농업단체연합회를 통해 교류를 해 왔으며, 유기농쌀 판매에 어려움을 겪을 때 한살림을 도움을 받아왔던 터라 에너지협동조합사업에 적극 출자를 하였다.

한 살림의 두번째 아이디어는 지역농산물을 연계한 콩가공사업 즉 두부공장 설립이었다. 아산에 한살림 제1두부공장이 있지만, 제2공장은 안성농업과 함께하고 싶다는 한 살림의 제안을 고삼농협을 비롯한 안성의 7개농협이 받아들임으로써 한 살림과 조합 공동사업법인을 설립하여 2015년부터 콩가공사업을 시작할 계획이다. 농협은 콩생산을 맡고, 한살림은 소비를 맡는 생산과 소비의 협동모델이 될 것이다.

## □ 추진효과와 제언

고삼농협은 경기도에서 제일 작은 농촌 농협으로 지역적, 지리적 한계를 극복하고 지역의 다양한 문제를 푸는 한 방법으로 여러 유형의 협동조합들과 협동하는 것을 선택했다. 그 과정에서 제도적으로 이종 협동조합과의 협동이 막히는 경험도 했고, 동종 농협과의 연합사업을 안정화시키기 위해 조합공동사업법인을 제도화시키는 성과도 있었다. 그리고 협동조합 대내적인 다양한 환경변화 속에서 함께 하는 사업이 축소 또는 중단되는 경험도 하였다.

협동조합간 협동은 서로 조직의 다름을 인정하고 각 조직들이 갖고 있는 다양한 자원을 최대한 공유함으로써 공동체의 총부채를 줄이고, 총이익을 늘리는 것을 목적으로 한다고 생각한다.

고삼농협은 협동조합간의 협동을 함에 있어 상대조직이 커질수록 우리 조직도 더불어 함께 커진다는 믿음 속에 단기적인 이익보다는 장기적인 미래가치를 추구해 왔다. 그 결과 함께하는 협동조합 단체들로부터 시작하여 고삼농협과 우리가 생산하는 농축산가공품의 인지도와 가치가 높아지고 있다고 생각한다.

아울러 우리지역 농민들 역시 세상을 바라보는 시야가 넓어지고, 함께 하는 여러 협동조합 사람들과의 만남을 통해 삶의 질 향상에도 도움이 될 것이라 생각한다.

필요를 느끼고 실천하는 사람들의 조직체인 협동조합들이 많이 생기듯이, 협동조합간의 협동 역시 서로의 장점과 잠재력을 확인하면서, 장기적인 미래가치를 위해 더 많은 조직들이 작은 실천부터 함께 할 수 있기를 기대해 본다.

# 서울시 협동사회 경제를 향한 생활협동조합의 역할

김재겸 (한살림서울생협 상무이사)

## 1. 들어가기

- 트렌토 협동조합 연맹(Fedeazione Trentina Della Cooperazione)이 제공한 자료에 의하면 50만 인구의 지역주민 중 255,000명이 다양한 협동조합의 조합원으로 참여하고 있으며, 16,000명의 협동조합 종사자와 24억 유로(3조 6천억)의 매출액을 기록하고 있다. 이쯤 되면 지역경제가 협동조합 시스템에 의해 움직인다 해도 과장이 아닐 것이다.

- 트렌토는 산악지형이 70%를 차지하는 불리한 지형적 요건을 가진 지역, 농업이 중심적 산업인 지역, 상대적으로 적은 인구수 등 산업, 경제적으로 불리한 조건을 가지고 있다. 그 중에는 3개의 언어집단, 인구수의 6%가 넘는 이민자 등 커뮤니케이션이 불리한 여건도 포함되어 있다. 이처럼, 불리한 여건 속에서도 지역의 필요를 협동조합으로 상당부분 해결하면서 풍요로운 지역사회를 만들어 가고 있다. 그리고 '트렌토 협동조합 시스템'은 지속적으로 진화하고 있는 것으로 보여진다.

- 협동조합이 시작한 19세기 후반의 트렌토는 민중들의 궁핍한 상황을 인구의 5% 이상이 이민했던 역사가 대변해 준다. 협동조합은 주민들의 생활개선이라는 목표로부터 탄생했을 것이다. 또한 무솔리니 정권의 시기에는 정부의 기구로 전략하는 등 우여곡절을 겪었다 기록한다. 역사적 어려움과 환경의 난관을 뚫고 트렌토 지역에서 협동조합 시스템을 지역 생활과 산업의 중심적인 위치로 만들 수 있었던 것에 대하여 협동조합 운동을 하는 한 사람으로서 경의를 표한다.

## 2. 트렌토 협동조합의 역사와 한국 생활협동조합 운동

- 트렌토 협동조합은 1890년 소비자협동조합 매장을 개설하고 2년 후인 1892년에는 신용협동조합을 창립하게 되는데, 이를 트렌토 지역의 협동조합 시스템 구축의 출발점으로 보고 있다. 이후 1895년에는 토렌토 협동조합 연맹이 1899년에는 소비자협동조합 연합회의 성격의 SAIT가 창립되었다. 이후 농업 생산 부분과 농가공 협동조합이 창립되었고 노동자 협동조합과 사회적 협동조합이 생겨나면서 지역주민의 50%가 어떤 형태로든 협동조합에 관여하게 되는 트렌토 협동조합 시스템을 구축한 것으로 기록되어 있다.



- 생협운동에 참여하고 있는 한 사람으로서 토렌토 협동조합 시스템에서 농업 분야 협동조합의 중요도가 높은 부분을 특별한 시선으로 보게된다. 물론, 지역의 산업구조와 관련하여 농업 분야가 중요한 협동조합군의 하나로 자리잡은 것은 당연한 것이라 생각할 수도 있을 것이다. 트렌토 협동조합의 역사가 말해주는 바와 같이 소비의 조직화가 먼저 시작되고 생산의 협동이 촉발되는 자연스러운 계기가 되었을 것이다. 그리고 지역사회 속에서 생산과 소비가 연결되는 협동조합 시스템으로 진화했을 것이다. 그리고 이를 기반으로 소규모 노동자협동조합이나 사회적 협동조합으로까지 확장할 수 있었을 것이다. 2010년 원주지역 방문단의 보고에 의하면 농업협동조합은 생산자 조합원 들이 생산한 전 물품을 납품을 받고 SAIT(유통협동조합)를 통하여 유통을 한다.

- 한국 생협 역시 소비의 조직화를 통하여 생산의 협동을 촉발하고 생산과 소비의 협동의 길로 나아갔다. 도시 지역의 소비와 농촌 지역의 생산이 만나는 이른바 ‘도농 직거래’를 확장하면서 생산과 소비 영역에서 협동체 간의 협동의 생태계를 만들어왔다. 한살림의 경우를 예로 든다면 21곳의 지역 별 생활협동조합과 100개의 생산 협동체가 생산과 소비의 협동시스템을 구축하고 있다. 협동조합 시스템을 구축해온 과정에서 트렌토 협동조합 시스템과 한국 생협이 공통점을 갖고 있다고 본다.

### 3. 트렌토 협동조합 시스템의 시사점

- 트렌토 지역에서 독특한 것은 생협과 신협의 점포가 문을 연 3년후에 연맹이 발족했다는 것이다. 아마도 트렌토 지역주민 들의 생활개선을 위한 동일한 협동운동이 존재했던 것은 아닐까? 그래서, 빠른 시간내에 하나의 연맹을 만들어 왔던 것은 아닐까?

- 한국의 협동조합 운동을 보면 권위주의 시대의 농협이나 새마을 금고와 같은 관주도형 협동조합을 제외하더라도 신용협동조합이 60년대부터 태동되었으므로 약 50년 이상의 시민주도형 협동조합의 역사를 가지고 있다. 하지만, 한국의 협동조합 운동은 아직 지역사회의 필요를 해결하고 지역을 개발하는 시스템으로서의 협동조합으로 진화하지는 못했다. 그리고, ‘협동조합 기본법’ 이후 협동조합 운동은 중요한 시기를 맞고 있다.

- 이전의 시기가 개별 협동조합의 사업적 성패가 가장 중요한 협동조합의 가치였다면, ‘지역사회 속의 조합원 생활의 개선’의 목표를 달성하고자하는 가치가 우선되어야 한다. 그리고 조합원과 시민 들이 사회적 관계로 문제를 해결하려는 활동과 사업이 활성화 되어야 한다. 생협 등 개별법에 의한 협동조합은 조합원과 시민 들의 움직임에 호응하고 촉진해야 한다. 그러한 의미에서 생협과 신협에서 출발한 트렌토 협동조합 시스템이 소규모 노동자협동조합이나 사회적 협동조합 등 다양한 지역사회의 필요를 해결하는 협동조합으로 확장한 것에 주목해야 한다.

- 트렌토 협동조합 간의 연대 시스템 역시 지역의 특성에 맞춰 잘 발달 시켜왔다. 첫 레벨에서는 각 각의 단위협동조합이 2차 수준에서는 같은 업종별 컨소시엄이 지역적 차원에서는 하나의 연맹이 있다. 업종별 컨소시엄을 통해서는 개별 협동조합으로는 구축할 수 없는 시스템, 물류체계 등을 마련한다. 그리고 지역 단위에서는 협동조합 공통의 법적 대응, 협동조합 교육, 가치 등 정체성과 관계되는 문제 등의 기반을 만들어 간다. 서울 단위에서 '협동조합 시스템'을 구축하기 위해서는 어떤 단계 들을 밟아야 할까?

- 트렌토 지역의 협동조합운동은 한 지역 내에서 초창기부터 동일성을 형성하고 생산

-소비 협동 시스템 역시 지역에서 이뤄졌다. 그러나 서울지역의 생협운동은 도농 간에 생산과 소비의 협동 시스템을 구축하였다. 서울은 트렌토와 달리 도시이며 소비지(최소 농산물에 있어서)이다. 협동조합은 신뢰재를 유통하는 곳이다. 생협은 농촌지역의 생산자 들, 농가공, 생활용품 등으로 신뢰를 구축해온 프로세스를 가지고 있다. 시간을 들여 조합원 들과 생산조직 들이 물품을 함께 개발하고 이용한 경험의 축적이 시민 들로부터 신뢰를 받고 있다고 생각한다.

- 생협과 기본법 협동조합, 생협과 신협 간에는 협업이라는 관점에 서는 단계라고 생각한다. 업무위탁의 관계로 물품의 관계로 만남이 시작되었다. 협업은 공동의 경험을 축적하며 신뢰를 쌓고 나아가 비전을 공유하는데 까지 나아가야 성공한다고 하였다. 다양한 성공적 협업사례 들이 생기고 이 들이 공통의 자산으로 축적된다면 서울지역의 공통의 협동조합 운동의 비전이 만들어 질 것이다.

## 지역 및 광역단위 협의체의 역할

유영우 (서울지역협동조합협의회 조직위원장/논골신협 이사장)

### □ 트렌토의 시사점

- 협동조합의 오랜 역사 속에서 축적된 역량과 경험이 현재의 시스템과 발전을 구축하였다고 볼 수 있고, 그 중심에는 트렌토협동조합연맹이 있었음.
- 트렌토협동조합연맹의 조직 운영구조는 각각의 단위조합 - 업종별(유형)연합체 - 연합체의 연합체라는 체제로 구성되어 있음. 이는 협동조합간의 신뢰와 믿음을 바탕으로 하는 협동조합간의 협동이 잘 발달되어 있다는 것을 증명하는 것이며, 오랜 경험에서 협동조합간의 협동이 아니면 살아남기 힘들다는 가장 기본적인 원칙이 실현된 것으로 이해됨.
- 또한 트렌토협동조합연맹의 운영구조는 단위 협동조합, 업종별(유형)간의 수평적 파트너십을 통하여 발전되었음. 이는 단위조합의 발전을 위한 협동조합간의 협동의 단계로부터 연합체간의 협동과 연대로 발전되었다고 보여 지는데, 탑다운 방식이 아닌 밑에서부터 위로의 의사전달과 협의과정이 전제되어야 가능하다고 보여 짐.
- 특이한 점은, 법적인 근거에 의한 공공의 사회복지서비스를 제공하는 사회적협동조합이 잘 발달되어 있음. 사회적협동조합은 공공이익과 비영리에 기초해서 사회적으로 유용한 재화와 서비스의 생산을 위한 기업적 활동을 수행하는 민간조직이며, 사회복지 서비스에 관한 정책결정과정에 상당한 영향력을 미치고 있는 것으로 확인 됨.

### □ 우리나라 현황과 협의체의 역할 모색

#### 1. 현황

- 기존의 개별법에 의한 8개의 협동조합을 제외한 협동조합의 인프라가 매우 취약함. 2014년 10월말 현재 약 5,800개의 협동조합이 설립되었지만, 절반 가까이가 사업을 하고 있지 못하는 것으로 파악되고 있음. 또한 다양한 영역에서 협동조합이 설

립되고 있지만, 업종별 연합체를 구성하기에는 상당한 시간이 소요될 것으로 판단 됨.

- 한편 기존의 개별법에 의한 협동조합들도, 일부 협동조합을 제외하고는 협동조합으로서의 정체성 상실과 조직적 이기주의에 의하여 협동조합간의 협동이 이루어지지 않으며 개별화되어 있음. 이러한 상황은 우리사회의 협동조합 발전에 걸림돌로 작용하며, 협동조합기본법에 의한 협동조합의 건강한 육성·발전에도 도움이 되지 못하고 있는 상황 임.
- 이는 우리나라 협동조합운동의 기형적인 발전과정과도 연관성이 있는데, 개별법에 의하여 한정된 특수 목적의 영역에 국한된 협동조합이 먼저 설립되어 성장하였고, 뒤늦게 협동조합기본법에 의한 일반(사회적)협동조합들이 설립되는 왜곡된 과정에서 기인하는 측면도 강함.
- 사회적경제 영역 또한 각 부분별로 개별화되어 있고, 원활한 협동과 연대를 이루어 지지 못하며 사회적경제 조직들의 주체성을 확보하는데 어려움이 상존하고 있음. 이는 자본주의의 병폐를 극복하는 대안으로 대두되고 있는, 사회적경제의 중요성이 보편화된 사회적 인식으로 확산되는데 걸림돌로 작용하고 있으며, 시대적 흐름에 부응하지 못하고 있음.

## 2. 지역·광역단위 협의체의 역할 모색

- 위에 정리된 현황을 중심으로 향후 협의체의 역할을 모색해본다면, 기형적이고 왜곡된 협동조합운동의 발전과정에 의하여 단위조합의 업종별 연합체 또는 기초지자체 단위의 연합체 구축에 이어 광역단위, 전국단위의 네트워크 구축으로 자연스럽게 발전시켜나가는 과정은 현재로서는 매우 어려운 상황이라고 할 수 있음.
- 특히 이러한 상황은 협동조합기본법에 의한 일반(사회적)협동조합들의 업종별 연합조직은 일정 정도 시간이 지나야 가능하다고 판단되며, 광역 또는 지역단위의 협동조합 협의체 및 사회적경제 네트워크 구축에 중점을 두고 다양한 활동계획을 수립해야 함. 그렇다고 업종별 연합조직 구축을 뒤로 미루자는 것은 아니고, 병행하면서 지역단위 네트워크에 선택과 집중을 하자는 것임.
- 그러므로 광역단위 협의체는 협동조합기본법으로 설립된 협동조합들의 건강한 육성·발전에 집중하는 역할을 수행하면서, 기초 지자체단위 협의체 네트워크 구축을 지원하는 역할을 동시에 수행해야 하는 과제가 있다고 할 수 있음.
- 이는 정부와 지방정부(광역, 기초)의 효율적인 민관거버넌스에 의한 정책적 지원이

절대적으로 필요하지만, 지금 상황에서는 당사자조직들의 자주적인 노력이 우선되어야 함. 특히 개별법에 의한 8개의 협동조합들의 적극적인 협동과 연대의 노력이 선행되어야 하고, 협동조합기본법에 의한 협동조합들을 견인하고자 하는 의지가 매우 중요하게 고려되어야 함.

- 다음으로는, 기초지자체 단위 네트워크를 구축하는 과정에서 중요하게 고려되어야 하는 것은, 첫 번째로는 지역네트워크에서 교육훈련·컨설팅·생산·유통·소비·금융·연구 등의 기능이 구축되도록 하기 위한 노력이 병행되어야 하며, 각 단위 협동조합의 성장을 위한 네트워크의 역할이 부여되어야 함. 이는 광역단위의 네트워크에도 적용되는 핵심적 과제 임.
- 이를 위해서는 효율적인 민관거버넌스에 의한 정책적 설계가 우선되어야 하고, 정책적 설계에 의한 지역사회 전략화 계획을 수립하여 접근하는 시도가 필요함. 이 과정에서 각각의 분야에 전문성을 가진 조직이나 기관(중간지원기관, 연구단체, 사회적금융 등)이 적극적으로 지원하도록 해야 함.
- 또한 지금의 사회적경제의 한국적 상황은, 협동조합을 비롯한 사회적경제 영역(사회적기업, 마을기업, 자활기업 등)이 낮은 자립도와 대외의존도가 높은 상황에서, 각각의 영역별로 일정 정도 자립기반을 구축하고 성장하는 데는 많은 어려움이 상존하고 있음. 그러므로 지역단위 네트워크 구축과정에서 사회적경제 영역의 적극적인 협동과 연대를 통하여 경제, 사회적인 지위를 확보하는 것은 매우 중요 함. 이는 우리사회를 '더 붙어 함께' 살아가는 협동의 사회로 전환시키는데 매우 중요하게 고려되어야 하는 전략이라고 판단 됨.