

지역을 살리는 협동조합 만들기 7단계

이 인 우*(농협경제연구소 협동조합연구센터)

1. 머리말

이 글에서 소개하고자 하는 책은 모심과살림연구소가 기획하고 도서출판 한살림에서 지난 10월 4일자로 출판한 『지역을 살리는 협동조합 만들기 7단계』라는 책이다. 이 책의 번역자로서 먼저 이 책이 나오게 된 배경을 소개한 후, 이 책의 저자인 그레그 맥레오드(Greg MacLeod) 교수와 나누었던 대화 내용을 요약하면서 저자가 가진 저변의 사상을 파악하고, 책자의 내면과 표면을 살펴본 후, 시사점을 정리해보고자 한다.

이 글을 통해 함께 나누고자 하는 생각은 사업을 위해서 조직 형태를 선택해야 한다는 점, 달리 표현하면, 사업도 정하지 않은 상태에서 조직 형태 때문에 고민하고 갈등할 필요가 없다는 점이다. 이 글에서 염려되는 점은 책을 광고하는 듯한 인상을 풍길 수도 있다는 점이다. 그럼에도 불구하고 기획과정, 저자와의 대담, 번역자가 파악한 책자의 내면과 표면을

* 농협경제연구소 협동조합연구센터 부연구위원, 그레그 맥레오드 저. 『협동조합으로 지역개발하라』 (한국협동조합연구소, 2012). 『지역을 살리는 협동조합 만들기 7단계』 (도서출판 한살림, 2012) 를 번역함.

소개하는 것이 어떤 주장을 직접 내세우는 것보다 지금까지 지역사회에서 인간다운 삶을 바로 세우기 위해 노력해온 분들과 새로운 지역개발 접근 방법으로서 협동조합의 새로운 지평을 함께 모색하는데 도움이 될 것이라고 판단하게 되었다.

2. 책의 기획 배경 : 협동조합을 책임감에서 바라보는 관점과 새로운 기획 구조로 바라보는 관점 사이에서 시작된 성찰

이 책을 처음 접한 때는 그레그 맥레오드 교수의 1997년 저작인 *From Mondragon to America* (직역 하면 “몬드라곤에서 미주지역으로”이나 한국협동조합연구소에서 2012년 7월에 “협동조합으로 지역개발하라”는 제목으로 발간하였음)의 번역을 마무리하던 때였다. 맥레오드 교수가 짧게 이메일을 보내왔다. “아마 당신이라면 이 책자에 더 흥미가 있을 겁니다”라고 하며 책자의 파일을 보내주었다. 정말로 이 책의 내용은 순간순간 짧고 굵은 메시지를 던져 주었다. 다른 분에게 이 책을 함께 읽어보라고 소개했다. 그분 의견도 같았다. 그분은 번역을 해 두면 어떻겠느냐고 제안했다.

2012년도 세계협동조합의 날 행사장을 둘러보던 중 한 가지 흥미로운 관찰을 했다. 당시 책자를 소개하는 책상에 『협동조합으로 기업하라』라는 책과 『협동조합으로 지역개발하라』라는 책이 함께 놓여 있었는데, 관람객들이 책을 선택하는 유형을 파악할 수 있었다. 『협동조합으로 지역개발하라』라는 책을 집어 들고 내용을 훑어보는 관람객들은 무언가 직책을 가진 사람들이 많았다. 많이 팔리지는 않았다. 반면, 『협동조합으로 기업하라』라는 책을 집어 들고 내용을 살펴보는 관람객들은 지역에 대한 책임감보다 개인의 기회에 대한 질문을 많이 했다. 이 책은 많이 팔리는 편이었다. 책임감과 기회의 의미에 대해 생각해볼 수 있었다.

그러던 중 한살림연합에서 개설한 행사장 부스에도 들렀다. 흥미롭고 교훈적인 놀이기구가 있었다. 자전거 바퀴를 구르면 그 힘을 전기에너지

로 전환하여 전기 믹서기가 작동되도록 하고 그 믹서기에서 갈아진 유기농 토마토 주스를 시음할 수 있도록 만들어진 다목적 교육용 자전거였다. 생명운동과 에너지 자립 기술에 대해 생각해보도록 해주었다. 그 때 강박관념처럼 튀어 나온 질문이 하나 있었다. 사람들에게 이로운 대안운동, 사회운동, 협동조합운동이 대도시에서는 커다란 호응을 얻고 있는 반면, 지역사회, 특히 비수도권 지역사회에는 어떤 영향을 줄 수 있을까하는 것이었다. 농촌의 지역 쇠퇴 현상에 대한 고민이었다.

그 자리에서 한살림연합 실무자들과 협동조합의 잠재력과 교육방법에 대한 이야기를 나누었다. 무언가 실타래를 풀어 나가고자 하는 사람들이 품고 있을만한 고민이었다. 과연 수도권에서 생각하는 협동조합과 농촌지역에서 생각하는 협동조합이 하나의 실타래로 연결되어 있는 것일까, 아니면 서로 다른 실타래를 풀고 있는 것일까의 궁금증과도 같은 것이었다. 협동조합과 생명운동, 생명운동과 지역사회, 지역사회와 협동조합이 하나의 실타래로 풀릴 수 있을까하는 것이기도 했다. 새로운 기회가 된다고 생각하는 협동조합과 지금까지 책임감을 갖고 지역사회에서 열심히 개척해 온 협동조합 운동이 다른 것인가에 대한 궁금증이 튀어나왔고, 궁극적으로 지역사회에서 협동조합운동의 의의와 조직 방법을 쉽게 접근해 나갈 수 없을까에 대한 질문이 제기되었으며, 이 책에 대한 이야기를 나누었다.

며칠 후 한살림연합 실무자에게 전화가 왔다. 한살림 내부에서 협동조합 공부 모임을 하는데 마침 『협동조합으로 지역개발하라』를 읽고 토론하기로 했으며, 그 자리에서 이 책의 번역에 대해서도 모심과살림연구소에 제안하면 어떻겠냐는 내용이었다. 2012년 8월 14일 공부 모임에 참석하여 맥레오드 교수의 『협동조합으로 지역개발하라』 내용을 토론했고, 이어서 이 책을 간단히 소개했다. 참석자들은 지역과 현장에서 참고할 수 있고 보다 실용적인 사례가 담겨 있을 것 같다고 평가했다. 주말을 이용하여 번역을 서둘렀고 9월 2일 초고를 완성해서 공부 모임 참석자들에게 보냈다. 9월 11일 저녁에 다시 만나 초고를 읽고 난 소감을 이야기하고, 출판할 가치가 있는지, 출판 시점과 일정에 대해 토론했다. 새벽까지 이어

진 토론에서 맥레오드 교수가 전라북도에서 개최하는 국제컨퍼런스에 참석차 한국에 오는 10월 2일을 발간 시점으로 정하고 그때에 맞춰 맥레오드 교수를 초청해 출판 기념회를 하자는 데 의견이 모아졌다. 출판 준비 일정이 앞당겨졌고 교정 작업도 빠르게 진행했다.

다소 허탈한 감이 있지만, 이 책은 협동조합기본법의 본격 시행을 앞두고 협동조합에 대한 기대감이 증만했던 환경에서 새로운 기회로 인식되는 협동조합운동과 지금까지 이어져 온 지역사회 협동조합운동의 책임감 사이에 불거져 나온 또 하나의 책임감과 기회를 성찰하려는 문제의식 속에서 출판되기에 이르렀다.

3. 저자와의 만남과 대화 : 일자리는 인간이 존엄성을 인정받는 소중한 제도

저자가 한국에 도착한 날은 2012년 9월 29일 토요일 오후였다. 비행기가 연착하여 예정보다 2시간 늦게 도착했다. 맥레오드 교수는 도착 이후 한국에서 자신의 일정부터 물었다. 본 행사와 기타 행사의 일정을 확인한 후, 기타 행사를 주관하는 단체들에 대해 묻기 시작했다. 그 중 도착 다음 날 개인 자격으로 방문할 예정인 쌍용자동차 희생자 분향소에 대해 현황을 공부하고 자신의 생각을 정리했다. 그리고 자기 책의 출판기념회를 주관하는 단체에 대해서도 질문을 쏟아내며 열심히 학습했다.

다음 날 아침 맥레오드 교수 일행은 서울을 방문했다. 맨 처음 명동성당을 들른 후 곧바로 덕수궁 앞 쌍용자동차 희생자 분향소를 찾았다. 분향소에는 추석을 맞아 국내 저명인사들이 있었다. 그들 앞에서 외국인이지만 그들의 요구사항에 동참하는 서명을 한 후 그의 방문에 궁금해 하는 사람들에게 한 마디 했다. “일자리는 인간의 존엄성을 지켜주는 중요한 것입니다.” 국내 저명인사를 만나 인사를 나눌 때에도 그의 일관된 한 마디는 “일자리는 인간의 존엄성을 지켜주는 중요한 것입니다”였다.

그 자리에 있던 사람들에게 그 말은 원칙적인 이야기처럼 들렸던 것

같다. 맥레오드 교수는 “협동조합은 일자리를 지킬 수 있는 중요한 수단입니다”라고 덧붙였다. 일자리와 협동조합이 연결된다는 것은 원칙적으로 동의할 수 있다는 정도의 레토릭(rhetoric)으로 받아들여졌던 것 같다. 누구도 관심있게 일자리와 협동조합의 관계에 대해 질문하지 않았다. 그런 데도 그는 다시 말을 이어나갔다. 이번에는 지역사회에서 협동조합의 중요성까지 덧붙여서 설명했다.

“다국적 기업은 이윤을 추구하기 위해 특정 지역에 투자를 하고 일자리를 만듭니다. 일자리라는 것은 어떤 사람이 지역사회에서 자신의 역할이 있다는 점을 인정받는 중요한 사회적 디딤돌 역할을 합니다. 인간은 지역사회 내에서 자신의 역할을 인정받음으로써 사회적으로 존중받는 사람이 되었다고 생각합니다. 그래서 일자리는 지역사회에서 자신의 인간적 존엄성을 지켜주는 기반이 됩니다. 그런데 다국적 기업은 경기가 어려워지면 지역에서 투자를 회수하여 고용을 줄입니다. 일자리를 위해 투자를 한 것이 아니라 이윤을 추구하기 위해 투자했기 때문입니다. 그 경우, 지역사회에는 일자리만 줄어드는 것이 아니라 역할을 잃은 사람들이 늘어납니다. 지역에는 그만큼 인간의 존엄성 총량이 줄어듭니다. 일자리가 단순한 생계수단이 아니라는 점은 바로 여기에서 명확하게 나타납니다. 단순히 지역사회에서 생계수단으로서 일자리를 늘이겠다는 자세로는 인간을 수단으로 이용할 뿐 인간의 존엄성이 어떻게 증대되고 훼손될 수 있는지 세심하게 고려하지 못할 수 있습니다. 사업체의 법인 형태 중 이처럼 인간의 존엄성을 늘려 나가기 위한 목적에서 일자리를 늘려 나갈 수 있는 법인 형태가 어떤 것인지 생각해 보십시오. 비록 이름은 협동조합이 아니더라도 협동조합 형태로 운영되는 사업체일 때, 지역사회에서 인간의 존엄성을 중시하고 일자리가 늘어날 수 있도록 경제활동을 전개할 수 있습니다. 그래서 협동조합과 일자리가 연결되고, 여기에 지역사회와 협동조합이 연결되며, 일자리와 지역사회가 연결됩니다. 그런 의미에서 몬드라곤이 중요한 것입니다.”

맥레오드 교수의 이야기는 개인 자격이었기 때문이기도 했고, 식사 시

간에 주고받는 이야기로 여겨졌기 때문이기도 하여 그 자리에서 주목을 받지 못했다. 그의 책 『협동조합으로 지역개발하라』에도 이와 같은 표현이 곳곳에 있는데, 역시 크게 주목받지 못했다. 예를 들어, 『협동조합으로 지역개발하라』에는 몬드라곤 협동조합의 정신적 지주였던 호세 마리아의 사상을 다음과 같이 소개하고 있다.

“돈 호세 마리아가 지지했던 유대기독교 관점에서 근로란 여러 수준에서 인격을 개발하는 행위로 이해된다. 예를 들어 어떤 창조적 과정에 참여하는 것은 그 근로자에게 더 커다란 어떤 것의 부분으로 역할을 수행하고 있다는 점에서 인격을 부여한다. 그 근로자는 내적 잠재력을 구현하는 일원이 됨으로써 한 명의 단순한 개인 이상의 존재가 된다.”(112쪽)

일자리는 근로를 통해 인간에게 인격을 부여하고, 그러한 인격적 존재로서 인간에게 인간의 존엄성이 부여된다는 것이다. 여기에서 일자리를 제공하는 사업체는 법인 형태를 갖춘 조직이며, 그 법인 형태는 인간이 선택할 수 있는 기술의 한 형태로 간주된다. 그런 의미에서 조직 기술이 이윤 추구를 위해 일자리를 줄임으로써 인간의 인격을 훼손시키는 힘이 되지 않도록 관리되어야 한다는 문제의식도 제기된다. 조직 기술이 인격을 훼손하는 방향으로 사용될 경우, 그 기술은 지역사회까지 훼손하는 결과를 초래하게 되며, 거꾸로 조직 기술이 인격을 풍부하게 하는 방향으로 사용될 경우 지역사회까지 풍요롭게 된다는 추론이 가능해진다. 이렇게 하여 그의 강조점은 자연스럽게 지역사회로 연결된다. 일자리는 인격을 부여하는 것이며, 조직 기술은 일자리를 앗아가지 않도록 사용되어야 한다.

그렇다면 지역사회는 일자리와 조직 기술 사이에서 어떤 의미가 있는 것일까? 그는 다음과 같이 서술하고 있다.

“현실에서는 특정 기업체를 위해 일하는 근로자가 있고, 그 기업체가 근로자의 용역에 대해 보상을 제공한다. 그러나 일반적인 수준에서 말하자면, 근로자와 기업체가 모두 사회 일반을 위해 봉사하는 것이며, 사회가 이에 대해 기업체에게 보상을 제공하고, 그 기업체는 다시 근로자들에게

보상을 제공하는 것이다(159쪽).”

“(호세 마리아)는 근로 행위란 집단적인 것이라고 보았다. 각각의 개인들은 근로 행위를 수행하기 위해 서로에게 의존하고 있다. 어떤 개인도 현대 경영학에서 종종 묘사하는 것처럼 완벽하게 자립적이라고 주장할 수 없다. 신에게 의존하는 것 외에도 개인들은 가족, 학교, 정부, 이웃 등에 이르기까지 광범위한 자원에 의존하고 있다. 전통적인 사고에 따르면, 근로 행위란 사회에서 기인하는 것이기 때문에 근로를 통해 창출된 부 또한 근본적으로는 사회에서 기인하는 것이다(108쪽).”

지역사회 공동체는 일자리를 통해 인격이 더욱 풍부하게 실현될 수 있도록 해주는 토대가 되며, 조직 기술은 일자리 확대를 통해 인격이 실현될 수 있는 장을 넓혀 나감으로써 인격을 더욱 풍부하게 실현시킬 수 있는 토대를 풍부하게 조성하는 관계에 놓이게 된다. 따라서 조직 기술의 활용 목표는 인격을 실현시킬 수 있는 장(場)을 넓히는 것이 되고, 인격 실현의 장이 확대되면 지역사회 공동체가 더욱 풍부하게 인격을 실현할 수 있는 방향으로 전환될 수 있으며, 지역사회 공동체가 풍부한 토양을 갖추게 되면 조직 기술과 인격 실현의 긍정적 상호작용을 촉진하는 촉매작용을 하게 되는 관계로 파악된다.

이상과 같이 맥레오드 교수와의 만남과 대화 속에서 파악할 수 있었던 그의 사상은 다음 내용으로 요약할 수 있다. 그에게 있어서 협동조합은 그 자체가 목적이 아니다. 지역사회 공동체를 풍요롭게 하기 위한 수단이다. 목적은 지역사회 공동체가 인간의 존엄을 지켜줄 수 있는 사회로 유지되도록 하기 위한 것이다. 구체적인 비전은 협동조합이라는 조직 기술이 인간의 일자리를 만들기 위해 사업을 조직하고 투자함으로써 지역사회 공동체를 더욱 풍요롭게 발전시키고, 그 지역사회 공동체의 풍요로운 발전 결과를 이용하여 협동조합과 일자리 사이의 선순환 관계를 촉진함으로써 인격을 갖춘 인간 중심의 경제(person-centered economy)를 확대해 나가는 모습으로 그려진다. 이러한 순환경제에서 협동조합의 핵심 역할이자 출발점은 생계수단이나 기업의 일부로서 일자리를 창출하는 것이 아니

라 능력에 따라 개인이 지역사회에 공헌할 수 있도록 역할을 만들어주는 것으로서 일자리를 창출하는 사업을 전개하는 것이라고 그는 암시한다.

4. 책의 내면과 표면 : 지역을 살리는 협동조합 만들기 7단계

이제까지 저자와의 만남과 대화를 통해 파악한 저자 저변의 사상을 소개했다. 이제부터는 책의 내면과 표면을 소개하고자 한다. 이 책의 내면에 놓여있는 주장은 저자가 자신의 사상에 기반하여 어떤 사업을 구체적으로 지향해야 할 것인가에 대하여 말하고자 하는 것이다. 그것은 바로 일자리 문제다. 기업의 일부가 되는 일자리가 아니라, 지역사회에서 자신의 역할을 인정받을 수 있는 일자리이다. 저자는 지역의 쇠퇴도 지역사회에 그런 일자리가 부족해서 발생하는 문제이고, 가게의 어려움도 지역사회에 그런 일자리가 부족해서 발생하는 문제인 것으로 단호하게 진단한다. 지역사회에 일자리가 부족하여 발생한 지역의 쇠퇴 현상은 가게의 어려움을 연쇄적으로 일으킨다. 저자의 초점은 지역사회에서 그런 일자리를 창출하는 것이 지역을 활성화시키고, 가게 수지를 개선하는 수단이라는 점에 있다. 책자의 전체 내용은 지역사회에서 그런 일자리를 창출하기 위해 밟아 나가야 하는 바람직한 단계를 정리하는 것으로 구성되어 있다.

그에 따르면, 지역에서 일자리를 창출하기 위해서는 그러한 일을 사업으로 수행할 수 있는 지역사회 공동체 사업체를 설립해야 한다. 그 사업체의 명칭은 반드시 협동조합일 필요가 없다. 법인 형태는 사업 내용을 정하고 난 후 정하는 것이 가장 바람직하다. 그리고 그러한 지역사회 공동체 사업체는 7단계를 통해 설립한다. ① 3-4명의 소규모 모임부터 시작한다 ② 목표와 가치에 대해 합의한다 ③ 기존 사업체를 통해 성공과 실패 요인을 찾는다 ④ 무엇을 할 것인지 선택한다 ⑤ 필요한 자원을 발굴한다 ⑥ 사업체의 법인 형태를 선택한다 ⑦ 사업을 시작한다.

언뜻 보기에는 매우 단순한 과정이다. 그러나 저자는 개인의 경험, 우수 사례의 시사점을 통해 왜 그 단계들이 필요한지 설명한다. 그리고 이런

단계를 거쳐 지역사회 공동체 사업체가 탄생하고 운영되는데 필수적인 5대 인프라 항목을 제시한다. ① 일체화된 경영 기반 ② 금융 기반 ③ 연구 기반 ④ 기술 기반 ⑤ 정부 기반이다. 끝으로 이들 항목들을 역동적으로 결합할 수 있는 지도력(leadership)이 필요하다고 언급한다.

겉으로 보기에 단순한 항목의 나열일 수 있다. 그런데 저자가 암시하는 비법은 탁월하다. 지역사회가 쇠퇴되는 이유는 일자리가 부족하기 때문이고, 일자리가 부족한 이유는 이러한 인프라가 부족하기 때문이므로 지역사회 공동체 사업체가 일차적으로 추진해야 할 사업은 바로 그러한 인프라를 만드는 일부터 각자 역할을 맡아서 하는 것임을 곳곳에서 암시하고 있다. 지역사회에서 일자리를 창출하는데 필수적인 인프라는 바로 지역자원으로 간주되며, 지역가치로 환산된다. 지역사회 공동체 사업체는 어떤 법인 형태를 설립할 것인가를 고민하기에 앞서 지역자원, 지역가치, 인프라를 만들어 나가는 사업을 기획하고, 그 사업을 하는데 가장 적합한 법인 형태는 나중에 선택하라는 것이다. 또한 사업을 준비하는 과정에서는 7단계를 거치는 것이 바람직하다는 것이 이 책의 핵심 내용이다.

5. 맺음말

이 책의 내용을 다 읽고 난 후, 독자들에게 어떤 자신감이 생길 수 있을가의 문제가 남는다. 우리의 상황이 다를 수 있기 때문이다. 이 글을 쓰는 필자에게는 이런 고민이 있다. 일자리의 개념도 수도권권과 비수도권에 따라 다르다. 비수도권의 지방도시와 농촌지역도 일자리에 대한 인식이 다르다. 일손이 부족하고 고령화된 농촌지역에서는 어떤 일자리가 필요한가. 상근 형태의 일자리인가, 인격을 인정받는 일자리인가, 농외소득원이 되는 일자리인가. 이 책의 번역자로서 필자가 이 책을 읽고 얻은 시사점은 지역의 일자리를 창출하는데 필수적인 인프라 자원을 만들어 나가는 사업을 할 수 있는 일자리가 중요하다고 생각한다. 단순히 일자리를 창출하는데 집중할 것이 아니라 상근 형태가 아니라도 농외소득원 형태가 아니

더라도 지역의 자원을 만들어 나가는 사업을 기획하고 이를 실행하는 일 자리를 먼저 만들어야 한다고 생각한다.

나는 맥레오드 교수를 환송하는 길에서 이런 내용을 그에게 고백했다. 당신의 이야기를 전하는 과정에서 내가 어찌면 성직자 흉내를 냈던 것 같아 독자들이나 청강자들에게 내심 미안했던 적이 있다. 당신의 이야기는 매우 논리적이고 타당하다. 그러나 나는 실증과학을 추구하는 과학자이다. 당신의 이야기 중 출발점은 일자리가 인간에게 존엄성을 부여하는 중요한 제도라는 것이다. 나는 오늘부터 그 사실을 입증해야 하는 과제와 씨름하게 될 것이다. 일자리의 효과 중 인간이 존엄성을 느끼는 효과를 구분해 내어야 하고, 어떤 조건에서 그런 효과가 나타나는지 인과관계를 파악해야 한다. 그 조건 하에서 일자리는 인간에게 존엄성을 부여하는 제도이며, 이를 확대하는 것이 지역사회 공동체를 풍요롭게 하고, 지역사회가 풍요롭게 되면, 다시 그러한 일자리를 창출할 수 있는 토양이 풍부해지며, 토양이 풍부해지면 인격을 갖춘 인간 중심의 경제와 풍요로운 지역사회 공동체가 실현될 것이라고 하나하나 입증해야 한다고 말했다.

이제 이 글을 마치면서 더욱 중요하게 생각하는 것을 소개하면 다음과 같다. 개별 사회운동의 성공이나 개별 협동조합의 성공이 우리 사회에서 새로운 기회로 입증되고 그 자체로 의미를 갖는 경우도 있을 것이다. 그러나 다른 한 편으로 강인한 민속과 전통을 보유하고 있지만 점차 지역 자체가 쇠퇴하는 것을 바라볼 수밖에 없는 지역사회에서 책임감을 갖고 협동조합운동을 전개해 온 협동조합운동가들에게는 지역사회에 대하여 갖고 있는 책임감이 지역주민들에게 지역의 인프라를 만들어 나가는 사업에 각자 역할을 갖고 참여하도록 일자리를 창출하는 활동을 전개하고, 더 넓은 의미에서 인격을 갖춘 인간 중심의 경제를 실현하는 과정으로서 지역사회, 협동조합, 일자리, 지역인프라, 지역사회 공동체 사업체의 전략과 경로에 대해 성찰해 보는 계기를 포착하는 것도 중요한 의미가 있다는 점을 강조하며 글을 맺고자 한다. 農