



■ 토 론 2.

주식회사에서 협동조합으로의 전환

- 사회적기업 (주)일과 나눔의 사례를 중심으로 -

엄재영

(주)일과나눔

사업본부장



주식회사에서 협동조합으로의 전환

- 사회적기업 (주)일과 나눔의 사례를 중심으로 -

엄재영(사회적기업 (주)일과 나눔 사업본부장)

1. 자활은 왜? 협동조합에 주목해야 하는가.

"자활공동체의 현재 모습은 일부 (예비)사회적기업과 같은 사례를 제외하고는 '시장의 영세한 사적 행위자'가 일반적이다. 요는 자활공동체가 조직되는 일련의 과정에 주목을 한다면 이와 같은 현재의 모습이 바람직하다고 보기 어렵다는 것이다. 자활공동체는 자활근로를 거쳐 창업을 한다. 이 과정은 전형적인 사회적 조직화이다.

사회적 조직화 과정을 통해 탄생됨에도 불구하고 자활공동체는 대부분이 시장에서 사적 행위자로 존재한다. 물론 자활공동체는 제도적으로 '시장으로의 진입'에 초점을 둔 조직이지만 공적 재원이 투입되고 사회적 조직화로 만들어지는 자활공동체가 시장에서 사적인 경제 행위자로 계속 머무른다는 것은 조직의 '정당성'이라는 점에서 한계를 가질 수밖에 없다.

사회적기업이나 협동조합으로서의 전환은 사적인 경제 행위자로서의 성격이 갖는 한계를 극복하기 위한 시도의 일환이다." (김정원, 본 토론회 자료집 37면~38면)

2001년부터 지역자활지원센터(당시, 자활후견기관)가 본격적으로 늘어나면서 자활공동체는 늘 자활진영(당시의 자활후기관 및 관련단체, 활동가, 연구자 등) 초미의 관심사가 되어왔으며 자활의 정체성을 둘러싼 논의에서도 항상 그 중심포지션이 되어 왔다. 그 근본적인 이유는 자활사업을 90년대 초부터 실천되고 실험되어온 생산공동체운동의 연장선속에서 바라보고 실천하고자 하는 경향성이 강하게 존재하고 있었기 때문이다.

일하는 사람들이 주체가 되는 협동조합적 방식을 자활공동체의 운영모델로 인식한 것도 바로 생산공동체운동에 대한 이해 속에서 비롯되었다고 볼 수 있다.

이러한 문제의식은 국민기초생활보장법 제정 이후 본격화된 자활사업 초기(대략, 2000년~2004년)에 있어서 상당수 자활지원센터들의 지배적인 의식이었다고 생각된다. 자활공동체를 설립할 때 마다 협동조합식 정관이 복사되어 들고 돌았던 것도 어쩌면 자연스러운 현상이었을 것이다. 2004년 당시, 한국자활협회 경기지부가 일본노동자협동조합 연수를 기획하여 사전 학습을 진행한 후 그곳을 조직적으로 방문하고 이후에도 교류를 시도했던 적이 있다. 이 역시 협동조합을 여전히 자활공동체의 가장 유력한 조직형태로 인식했던 경향이 반영된 것이었다.

2. 자활에 있어서 협동조합의 퇴조 그리고 귀환

경기지역의 자활조직들은 2002년부터 각 업종별 사업네트워크를 활발하게 벌여나가는데 이후, 이러한 과정의 연장선속에서 함께일하는세상, 컴윈, 에코그린과 같은 사회적기업(또는 광역법인사업체)들이 등장하기 시작한다.

이는 자활에 예전과는 사뭇 다른 현상과 함께 과제를 던져 주게 되었다. 이미 자활은 사회적기업이 제도화되기 몇 년 전부터 사회적기업이라는 새로운 모델에 대한 도전과 노력의 투여로 자활공동체의 지평을 넓힌 동시에 사업의 규모 또한 기존의 자활공동체와는 차이가 확연하게 나는 정도의 성과를 만들어 내었다.

반면 사업적 성과에 경도되어 가는 경향이 시장에서의 생존력을 계속적으로 확보해 가야하는 현실과 맞물리면서 나타났다. 그러다보니 자활공동체에서 시작한 사회적기업들의 경영내용을 보면 사업규모는 커지고 고용된 주민은 늘었으나 경영의 주체로서의 주민은 실종되어 가는 모습이 나타났다. 이는 자활초기의 문제의식 즉, 일하는 주민들이 주체가 되는 협동조합적 방식의 자활공동체에 대한 상과 실천이 퇴조되어가는 결과를 낳았다. 사회적기업의 담론은 더욱 확산되어갔고 정부주도하에 제도화는 계속적으로 진행되어왔다. 사회적기업이 본격적으로 무대에 오르고 있었다. 그런데 공교롭게도 자활진영에서의 협동조합에 대한 논의와 실천은 무대 뒤로 점점 퇴장하고 어느새 그 자취를 감추는 듯 했다.

자활진영에서는 최근 몇 년 동안 '자활의 지역화전략'에 대해서 새삼 열심히도 토론했다. 그 과정에서 영영 잊혀 질 뻔한 '옛 애인'이 그리워졌다. 그는 다름 아닌 협동조합 이었다. 자활은 공제협동조합을 만들어가기 시작했고 현재도 적지 않은 곳에서 공제협동조합을 준비하고 있다. 얼마 전부터는 전국적인 모임도 하기 시작했다. 그리고 이제 자활공동체의 조직형태로 다시, 협동조합을 고민하고 있다.

자활공동체는 상호 다른 모습과 가치들이 때로는 충돌하거나 또는 공존하면서 존재한다. 바람직한 협동조합으로 서기 위해서는 다음과 같은 세 가지 차원의 내용들이 담보되어야 할 것이다.

- 첫째, 경제적 자립을 기본 목적으로 하는 경제조직으로서의 지속가능성.
- 둘째, 자활공동체의 조직화 과정이 사회적으로 진행되었고 이후 사회적 경제 조직으로서 성장해야 한다는 의미.
- 셋째, 가난한 사람들이 협동과 참여경영을 통해 민주주의를 실현할 뿐만 아니라 지역사회의 문제를 해결해 가는 한 주체로서의 성장을 도모하는 것.

협동조합은 이러한 세 가지를 잘 비빌 수 있는 그릇으로 쓰임 받을 수 있으리라는 재인식속에서 우리 앞에 귀환하였다.

3. 일과 나눔은 왜 협동조합을 선택했는가?

- 가난한 사람들의 일자리를 만드는 것에 머무는 것이 아니라 어떻게 하면 그들이 경영의 주체로 설 수 있을까. 하는 고민에서 출발
- 사람중심의 가치와 사업의 지속성을 동시에 담아낼 수 있는 조직형태로서 협동조합을 주목함.
 - ☞ 근본적 이유이자 동시에 과제임.

4. 일과 나눔의 도전, 그리고 과제

일과 나눔에 대한 설명회와 같은 자리가 있으면 다음과 같이 이야기한다.

“일과 나눔은 자활공동체 이면서 사회적기업이고, 협동조합입니다.”

이렇듯 일과 나눔은 일종의 '비빔밥'이다. 물론 위의 세 가지가 서로 상충되는 개념은 아니다. 다만, 자활공동체가 살아가고 생존해야 하는 생태환경이 그만큼 복잡적이다 라는 것을 이야기하고 싶다.

남양주지역자활센터는 2001년 7월 설립 이래, 가장 핵심적인 조직목표를 '사회적으로 소외 또는 배제 되어온 참여주민들이 지역의 한 주체로 설 수 있도록 한다.'로 설정하였다.

이를 위해 주민지도력을 조직하고 성장할 수 있도록 하기위한 노력을 투여해 왔다. 이러한 목표 하에 2001년부터 가장 주요하게 실천해왔던 것으로

1) 자치운영회(2001년 11월부터 시작)

- 회의
- 학습

2) 공동체대표자회의(2008년 7월부터 시작)

- 회의(격주로 중간책임자 단위까지 포함)
- 학습(격주, 인문학, 리더십 교육 외 진행, 자활근로사업단 책임자도 참여)
- 자활공동체 통합법인 일과 나눔을 설립하기 전 까지 진행되었으며 공동체 대표자회의는 이후 일과 나눔을 창립하는데 있어서 골간조직의 역할을 하였다.

※ 특히 교육 과정에서 경기북동부 2기 자활인문학이 2009년 6월-2010년 6월 까지 13개월 간 매주 진행된 바 있었다. 이 과정에 일과 나눔 책임자 단위 다수가 조직적으로 참여하였는데 이는 실로 특별한 경험이 되었다.

3) 공동체별 운영회의

4) 공동체 조합원회의가 있어왔다.

이중 1)과 2)는 주민지도력단위의 유대감과 통합력을 높이는데 상당한 기여를 하였다. 특히 2)는 이후 공동체 통합법인 일과 나눔의 골간조직이라 할 수 있는 이사회와 사업단위별 운영위로 전환되었다.

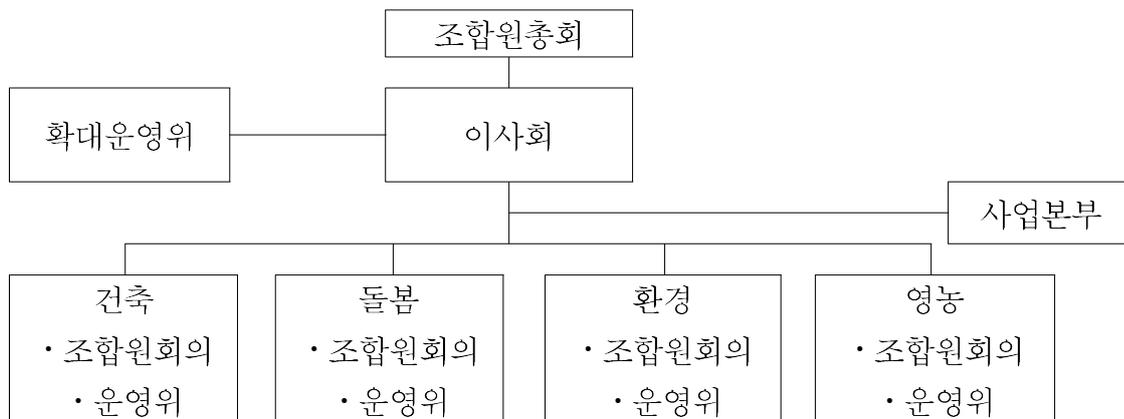
일과 나눔은 다음과 같은 필요에서 출발하였고 현재도 진행 중이다.

- 주민지도력단위의 경영능력 증진
- 지역에서의 규모화를 통한 영향력 확대와 인지도 강화
- 자활공동체들의 통합적 운영을 통한 상승효과를 창출함으로써 사업기반을 강화함
- 자활공동체가 사기업으로 왜곡되지 않도록 함
- 체계적, 전문적 지원체계의 구축

그리고 운영방향을 다음과 같이 설정하였다.

- 이사회는 대표이사를 포함한 각 업종별 대표, 사업본부장이 참여하며 자활센터가 지원역할로 결합하고 향후 지역 내의 필요한 인적자원이라면 외부에서도 결합한다.
- 조합원은 사내 직원들뿐만 아니라 외부에서의 사회적 조합원, 장기적으로는 지역의 이해당사자들이 함께 참여한다.
 - ☞ 지역사회협동조합
- 지역의 주민들이 필요로 하는 서비스나 재화를 제공하는 동시에 그를 통한 일자리의 창출
 - ☞ '생활서비스' 사회적기업
- 지역에서의 수익기반을 강화하고 확대하기 위한 '지역밀착형 마케팅'의 전개
- 지역이 필요로 하는 서비스나 재화의 개발 및 사업의 구조조정을 통한 발전의 지속성 확보
 - ☞ 지역개발형사업체

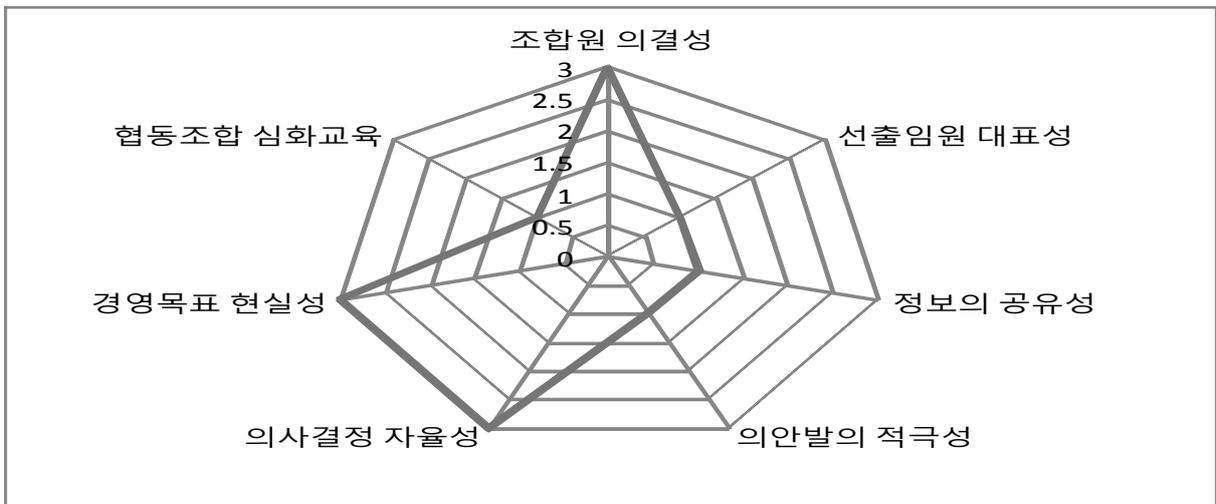
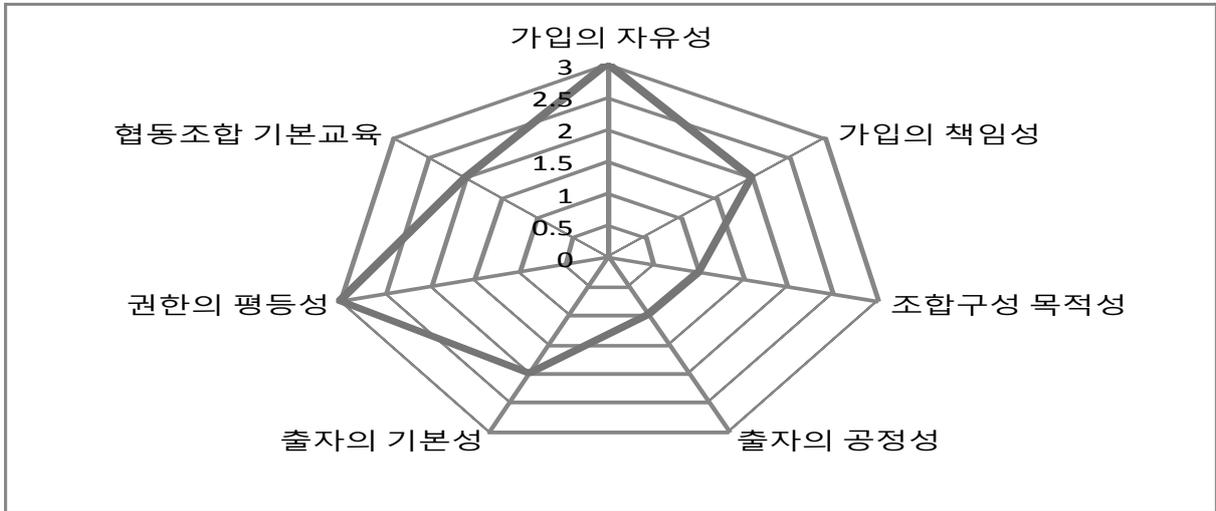
1) 의사결정구조 - 조직도

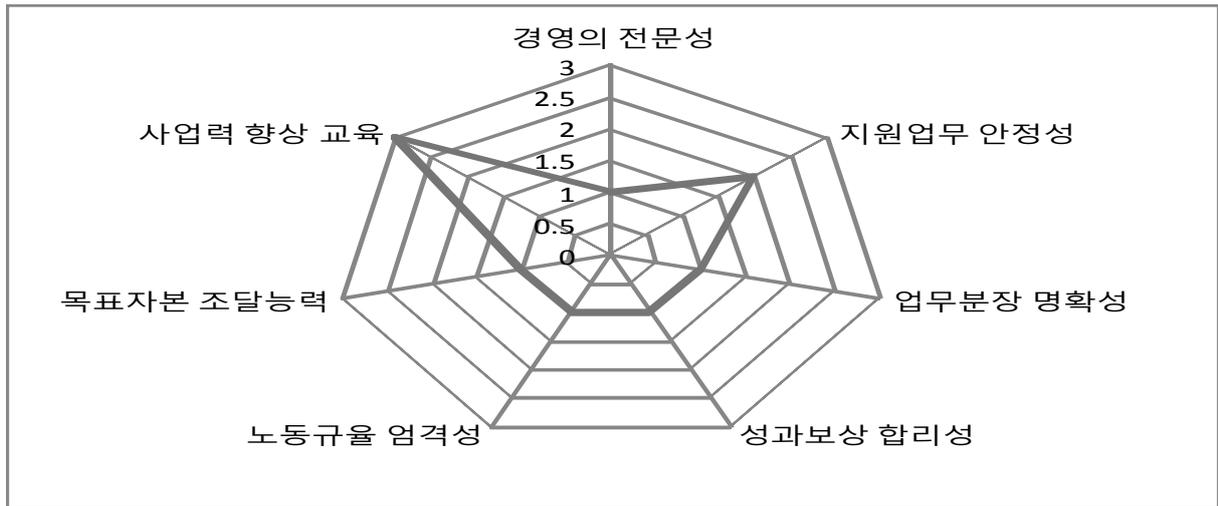


2) 협동조합컨설팅을 통해 드러난 문제점과 과제

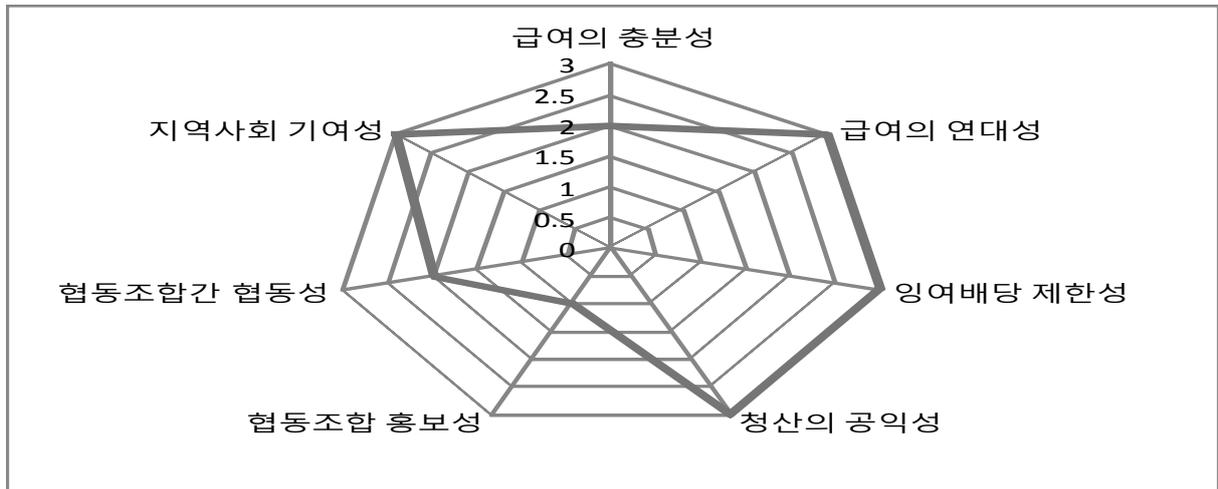
(한국협동조합연구소, 일과 나눔 컨설팅 보고서에서 발췌 - 결론부)

(1) 정체성 진단 종합결과





경영구조



성과구조

표 1. 일과나눔 협동조합 정체성 진단표

소유구조		통제구조		경영구조		성과구조	
가입의 자유성	상	조합원 의결성	상	경영의 전문성	하	급여의 충분성	중
가입의 책임성	중	선출임원 대표성	하	지원업무 안정성	중	급여의 연대성	상
조합구성의 목적성	하	정보의 공유성	하	업무분장 명확성	하	잉여배당 제한성	상
출자의 공정성	하	의안발의 적극성	하	성과보상 합리성	하	청산의 공익성	상
출자의 기본성	중	의사결정 자율성	상	노동규율 엄격성	하	협동조합 홍보성	하
권한의 평등성	상	경영목표 현실성	상	목표자본 조달능력	하	협동조합간 협동성	중
협동조합 기본교육	중	협동조합 심화교육	하	사업력 향상 교육	상	지역사회 기여성	상

(2) 진단결과 종합 방식

- 소유구조 △통제구조 △경영구조 △성과구조 등 총 4개 범주에, 각 7개 항목씩 총 28개 항목을 진단했음. 개별 항목에 대한 진단결과 자체도 중요하지만, 각각의 진단결과를 어떻게 종합적으로 해석할 것인지도 중요. 이를 위해 진단결과를 정량화하고 그래프를 그리는 것이 필요함.
- 그런데 본론부에서는 개별 항목의 진단을 상/중/하 정성적으로 평가했음. 이를 그래프로 만들기 위해 '상=3, 중=2, 하=1'로 간주하고, 방사형 그래프로 그림을 그리기로 함. 방사형 그래프는 특정 범주를 구성하는 개별 요소들이 얼마나 균형있게 분포하고 있는지 파악할 수 있고, 그래프의 면적을 살펴봄으로써 각 범주들 간에도 직관적인 비교가 가능하다는 장점이 있음.

(3) 각 범주별 시사점

- 먼저 성과구조의 경우는 원형에 가장 가깝게 나타나 다른 범주들보다 균형있게 운영되고 있음을 알 수 있음. 이는 성과 구조의 구성 항목들이 공익적 성격을 많이 가지고 있어서, 사회적 목적 실현을 우선시하는 일과 나눔의 설립취지가 그대로 반영된 결과로 보여짐.
- 소유구조에서는 가입과 권한 등 제도적 성격이 강한 부분에서 높은 점수를 받은 반면, 조합원들의 경제적 상황과 관련된 출자 부분에서는 낮은 점수를 얻음. 이 또한 일과 나눔의 목적에 따라 경제적으로 취약한 계층들을 적극적으로 고용한 불가피한 결과로 보여짐.
- 통제구조에서는 제도적 민주주의는 비교적 잘 갖추어진 반면, 실질적 민주주의는 아직 잘 발현되지 않은 것으로 진단됨. 그러나 경제적 영역에서 한국사회의 민주주의 수준이 일천하다는 점을 고려하면, 일과 나눔의 진단 결과는 매우 긍정적으로 평가할 수 있을 것임.
- 끝으로 진단항목들이 전반적으로 낮게 평가된 경영구조에서 유독 교육 부분이 두드러진 모양을 나타냄. 이는 교육을 강조하는 협동조합의 원칙을 매우 충실하게 수행하고 있다는 반증임.

(4) 종합결과의 시사점

- 한편, 그래프의 면적을 보았을 때, 성과구조→소유구조→통제구조→경영구조 순으로 크기가 작아짐을 알 수 있음. 이는 성과구조, 소유구조, 통제구조, 경영구조 순으로 협동조합의 정체성이 잘 구현되고 있음을 뜻함.
- 각 범주별로 '상'을 받은 항목의 수와 '하'를 받은 항목의 수를 비교해 보아도, 위의 결과와 비슷하게 나타남. 즉, '상'을 받은 항목 수는 성과구조(4)→통제구조(3)→소유구조(2)→경영구조(1) 순으로 적어지고, '하'를 받은 항목 수는 성과구조(1)→소유구조(2)→통제구조(4)→경영구조(5) 순으로 많아짐.
- 소유구조, 통제구조, 성과구조는 협동조합의 정체성이 특히 잘 드러나는 범주인데, 그 중에서도 성과구조에서 협동조합의 정체성을 가장 잘 구현하고 있다고 볼 수 있음. 한편 경영구조의 점수가 높지 않다는 사실은 협동조합의 정체성이 잘 드러나고 있지 않다가보다 경영적 안정적이 취약하다는 것으로 해석해야 함.

- 종합적으로 일과 나눔의 경우는 협동조합의 원칙을 비교적 충실하게 지키고 있다고 판단됨. 따라서 이러한 장점들이 앞으로는 조합원 개개인의 주어진 참여로 귀결되기 위해 보다 세밀하게 점검될 필요가 있음. 반면 경영구조에서는 매우 취약함을 보여줌으로써, 사상과 경영의 조화 또는 원칙과 운동의 균형이 이루어지지 않고 있음.

(5) 협동조합기본법(이하 기본법)과 대비해 본 일과 나눔

<기본법 제2조>

1. "협동조합"이란 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역 사회에 공헌하고자 하는 사업조직을 말한다.
2. "협동조합연합회"란 협동조합의 공동이익을 도모하기 위하여 제1호에 따라 설립된 협동조합의 연합회를 말한다.
3. "사회적협동조합"이란 제1호의 협동조합 중 지역주민들의 권익·복지 증진과 관련된 사업을 수행하거나, 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합을 말한다.

<일과 나눔 정관 제2조>

"(일과 나눔은) 사회적 소유, 참여경영, 협동노동을 원칙으로 하는 사회적 기업으로서 지역 내 노동취약계층의 일자리 창출과 일하는 사람들의 복지증진, 지역사회에 필요한 서비스와 재화를 공급함으로써 지역사회 발전에 기여함을 목적으로 한다."

위의 내용만을 놓고 보면 기본법에서 정의한 사회적협동조합의 목적과 일과 나눔의 운영목적이 거의 일치함을 알 수 있다.

<기본법 제 93조(사업)>

- ① 사회적협동조합은 다음 각 호의 사업 중 하나 이상을 주 사업으로 하여야 한다.
 1. 지역사회 재생, 지역경제 활성화, 지역 주민들의 권익·복지 증진 및 기타 지역사회가 당면한 문제 해결에 기여하는 사업.
 2. 취약계층에게 복지·의료·환경 등의 분야에서 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 사업.
 3. 국가·지방자치단체로부터 위탁받은 사업.
 4. 기타 공익증진에 이바지 하는 사업
- ② 제1항의 "주 사업"이라 함은 목적사업이 협동조합 전체 사업량의 100분의 40 이상인 경우를 의미한다.

- 현재 일과 나눔의 사업으로는 돌봄사회서비스, 주거복지서비스, 건물위생관리, 영농사업까지 합쳐 4개의 업종이 있음.
- 이중, 돌봄사회서비스와 주거복지서비스는 지역의 취약계층에게 서비스를 제공하고 있음.
- 또한 취약계층의 자존감 향상을 위한 인문학교육도 진행하고 있음.
- 특히, (2012년 6월 27일 현재) 일과 나눔 전체직원 105명 중, 79명이 취약계층임.(전 직원의 75%)

이렇게 볼 때 일과 나눔은 상기 기본법 제 93조 ①항과 ②항 모두 해당된다.

<기본법 제 104조(잔여재산의 처리)>

사회적협동조합이 해산할 경우 부채 및 출자금을 변제하고 잔여재산이 있을 때에는 정관이 정하는 바에 따라 다음 각 호의 어느 하나에 귀속된다.

1. 상급 사회적협동조합연합회
2. 유사한 목적의 사회적협동조합
3. 비영리법인·공익법인
4. 국고

<일과 나눔 정관 제 32조(청산 잔여재산의 처분)>

다음 각 호의 순서에 따라 잔여재산을 처분한다.

1. 채무의 변제
2. 연체된 배당금의 지급
3. 사회적기업의 발전을 위한 사업 및 기타 공익목적 사업 또는 그러한 사업을 하는 단체로 귀속

사회적협동조합의 성격을 드러내주는 청산 시 잔여재산을 어떻게 처리할 것인가에 대한 내용도 기본법과 일과 나눔의 정관이 크게 다르지 않음을 알 수 있다. 참고로 위의 2호의 연체된 배당금에서 "배당금"이란 노동자협동조합에서 실행되는 노동의 기여에 따른 "노동배당금"을 말하는 것이다. 이점이 사회적협동조합과는 다른 점이다.

5. 사회적협동조합에 대한 고민과 모색

이상과 같이 운영목적·사업·청산 시 잔여재산의 처리 등의 차원에서 보았을 때 기본법에 따른 사회적협동조합으로서의 기본 요건을 갖추고 있다고 볼 수 있다. 그렇다면 일과 나눔은 바로 사회적협동조합 전환의 길로 나서면 되는 것인가?

우선, 사회적협동조합으로 가고자 하는 이유가 서 있어야 할 것이다.
이유는 대략 두 가지이다.

- 첫째. 우리의 경제활동을 통해 만들어지는 수익은 그 자체가 목적이 아니라 일자리, 복지, 호혜경제의 구축 등 지역사회의 문제를 해결하는데 쓰이고자 한다면, 사회적협동조합을 통해 그러한 사회적 목적을 분명하게 드러내 줄 수 있는 존재로 서기 위함이라는 점.
- 둘째. 협동조합에서 일하는 사람들은 물론이고 지역의 이해관계자들이 경영에 참여하고 소유함으로써, 즉 지역이 참여하고 지역이 소유하는 지역사회협동조합을 통해 사업의 지속성을 담보하기 위한 목적을 가지고 있다..

기본법 제정 이후 기존의 사업체에서 협동조합으로의 전환이 가능하려면 어떠한 문제들이 법적제도적으로 선결되어야 하는 문제를 놓고 기본법연대회의를 중심으로 여러 차례의 논의와 토론이 있어 왔다. 그 주요한 쟁점사항들은 다음과 같다.

1) 사업의 연속성 인정문제(기본법 부칙 2조)

- 특히, 현장 일선에서 민감하게 제기하고 있는 문제는 기존의 사업체(예컨대, 상법상의 주식회사)가 사업을 영위하는데 필요한 그 업종에 해당하는 각종 인허가 사항의 연속성과 사업실적을 어떻게 인정받을 수 있을 것인가 하는 점이다.
- 일과 나눔과 같은 자활공동체는 전국적으로 약 1,200여개가 존재함.
- 자활공동체들의 주요 업종들은 돌봄서비스, 청소, 자원재활용, 주거복지서비스 및 건축, 급식업(외식사업) 등임.
- 이와 같은 사업들은 각 해당업종 분야에서 요구되는 인허가를 갖추고 있어야 함.

2) 협동조합에 중소기업으로서의 지위도 부여해줄 것인가 하는 문제

- 이는 사업입찰, 계약체결 등에 영향을 주는 민감한 사항이다.
- 특히, 이종 청소, 자원재활용, 외식업은 입찰계약과 밀접한 업종임.

3) 임직원의 겸직 금지(기본법 제 44조)

4) 사업의 이용(기본법 제 95조)

- ① 사회적협동조합은 조합원이 아닌 자에게 사회적협동조합의 사업을 이용하게 하여서는 아니 된다.

위의 문제들은 다행히 정부가 지난 7월 4일 발표한 <협동조합기본법> 시행령(안) 및 관련 법제도 개선방안에 대부분 반영 되었다. 향후 개선방안대로 법·제도가 확정되고 시행되는 지를 지켜보는 것이

남아 있다.

(아래는 이에 대한 개선방안을 발췌한 내용이다.)

6. <협동조합기본법> 시행령(안) 및 관련 법·제도 개선방안

(2012. 7. 4. 정부 관계부처 합동)

1. (업력 및 인허가) 전환 전 사업자나 법인이 가지고 있던 업력() 및 각종 인허가를 전환 후 법인이 승계
2. (기타 정책 지원) 전환 전 사업자나 법인이 받고 있던 정책 지원 대상 자격 또는 권리를 유지하여 지속 지원
 - *예) 사회적기업 인증, 국가지자체의 위탁사업 권한 등
3. 사회적기업 인증대상에 '협동조합' 등 추가
 - (현황) 사회적기업*의 조직형태로 상법상 회사, 비영리민간단체, 사회복지법인 등에 대해서만 규정
 - * 사회적기업 지원 : ①재정지원(인건비, 사업개발비 등), ②금융지원(모태펀드, 특별신용공급, 미소금융 등), ③컨설팅 지원, ④판로개척 지원 등
 - (개선) 사회적기업으로 인증받을 수 있는 조직형태에 협동조합기본법에 의한 '협동조합' 및 '사회적협동조합' 등 추가
 - ☞ 필요조치 : 사회적기업 육성법 시행령(제8조) 개정(완료*)
 - (* 2012.6.5일 공포, 2012.8.2일 시행 예정)
4. 중소기업의 범위에 '사회적협동조합' 등 추가 검토
 - (현황) 중소기업기본법 상 중소기업자는 일정요건*을 갖춘 영리기업 혹은 사회적기업**으로 한정
 - * 상시 근로자 수 300명 미만 또는 매출액 300 억원 이하
 - ** 2011.7월 중소기업기본법 일부개정으로 중소기업자에 포함
 - (개선) 중소기업 정책지원 대상인 중소기업자의 범위에 협동조합기본법에 의한 '사회적협동조합' 추가 방안 검토
 - * '재화나 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 영위하는' (일반)협동조합 및 협동조합연합회는 중소기업기본법 상 '중소기업자'에 해당
 - ☞ 필요조치 : 중기청 제도개선방안 마련 검토
5. 임직원 겸직의 허용범위
 - (법규정) 임원과 직원의 겸직은 원칙 금지이나, 사업의 성격, 조합원 구성 등을 감안하여 예외적으로 겸직 허용 가능
 - ⇒ (시행령안) 근로자소규모협동조합은 직원의 임원 전원 겸직 허용, 사회적협동조합의 경우 임원의 3분의 1 겸직 허용

협동조합 유형	임직원 겸직 허용 이유
○ 근로자협동조합	근로자로 구성된 협동조합으로 직원=조합원이므로 임원(조합원)과 직원(조합원)간 이익충돌 우려가 없음
○ 소규모협동조합	조합원 수가 10인 이하인 협동조합의 경우 소규모 인력으로 사업을 운영하기 위해 겸직 불가피
○ 사회적협동조합	사회적협동조합의 설립목적(=공익실현)상 다양한 이해관계자(직원 등)가 이사회에 참여하도록 해야 함

6. 조합원이 아닌 자의 사업 이용

: 시행령(안) 제 9조 중, 9호

- 사회적협동조합등이 법에 따라 국가나 공공단체로부터 위탁받은 사회서비스를 제공하거나 일자리 창출을 위한 사업을 하는 경우

<사회적기업과 사회적협동조합의 비교>

구분	사회적기업	사회적협동조합
법적성격	인증제 - Label	인가제 - 법인격 부여
관련법인의 성격	영리와 비영리 포함	비영리
사회적목적 판단기준	취약계층 비율 취약계층에 대한 사회서비스	주요 목적사업이 40% 이상
유급근로자 기준	1인 이상의 유급근로자 고용	○ 5인 이상의 조합원 ○ 유급근로자 수는 시행령 반영 검토 중
사회적목적 유형	○ 일자리제공형 ○ 사회서비스제공형 ○ 혼합형 ○ 기타형 ○ 지역사회공헌형	○ 지역사회 재생, 지역경제 활성화, 지역 주민들의 권익복리 증진 및 기타 지역사회가 당면한 문제 해결에 기여하는 사업 ○ 취약계층에게 복지·의료·환경 등의 분야에서 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 사업 ○ 국가·지방자치단체로부터 위탁받은 사업 ○ 기타 공익증진에 이바지하는 사업
이윤분배 및 잔여재산 처리	영리기업의 경우 1/3 범위 내	○ 이윤분배 ○ 금지 ○ 잉여금의 30% 이상 법정적립금 의무 ○ 자기자본의 3배가 될 때까지 적립 ○ 법정적립금은 손실보존의 충당 또는 해산하는

구분	사회적기업	사회적협동조합
		경우에만 사용해야 함.
이용제한	없음	원칙적으로 조합원 이용만, 단 보건, 의료서비스는 총급고의 50% 이내에서 비조합원 이용 가능. 다른 사업에 대해서는 시행령으로 기준 마련 * 사실상 제약 없음
업종제한	없음	금융, 보험은 제한적으로 허용 - 조합원 대상 출자금 한도 내(단, 소액대출은 2/3 한도)

협동조합의 세계적인 석학인 스테파노 자마니 교수의 다음과 같은 분석은 우리가 협동조합을 세우고 그 생명을 지속시키는데 있어서 매우 의미심장한 고민을 던져준다.

"협동조합 기업의 지배구조가 난해한 것은 시장코드(market code)와 사회적코드(social code)라는 이중의 상징 코드가 정체성을 이루기 때문이다.

지난 한 세기 이상의 역사가 뚜렷이 보여 주듯이, 시장 코드가 지배적이던 시대나 국면에서는 협동조합과 일반적인 기업들을 구분하는 것이 불가능했다. 반면 사회적 코드가 월등히 우세했던 때에는 협동조합이 경제적으로 뒷걸음치거나 한계 상황에 부닥쳤다. 한 가지 코드가 희생당하는 어느 극단의 상황이 벌어지면 결국 협동조합의 본성이 사라지고 정체성을 잃게 되는 것이다. 두 개 코드가 역동적인 균형을 유지해 충돌하면서도 서로 보완해 나갈 수 있도록 하는 것이 바로 21세기 협동조합 운동이 직면한 엄중한 도전이다."

필자는 자마니 교수의 글을 읽으며 문득, 협동조합을 탁구공 때리는 '탁구채'로 상상해 보았다. 놀랍게도 탁구채는 서로의 성질이 전혀 다른 나무판과 고무판이 한 몸을 이루고 있다. 둘 중 어떤 한 재질이 훼손되면 다른 한 재질 역시 자동적으로 제 기능을 발휘할 수 없게 된다. 즉, 딱딱한 나무판과 탄력 있는 고무판이 동시에, 온전하게 있어야 탁구공을 때릴 수 있는 것이다.