

전략연구 2013-09

협동조합의 정체성 및 지역사회기여 강화 방안

송두범·김종수·장효안·강마야·박경철·이관률·박춘섭·홍은일 외

발 간 사

2012년 12월 1일 협동조합기본법이 시행된 이후 동 법에 의해 설립된 협동조합 수는 2013년 말 기준으로 3,336개에 달할 정도로 급속한 양적성장을 이룩하였습니다. 이러한 양적인 성장에도 불구하고, 그 동안의 연구는 상당수의 협동조합들이 협동조합 7원칙에 기초한 운영을 하지 않는다는 점을 지적하고 있습니다. 또한, 농협 등 기존 8개 개별법에 의한 협동조합 역시 사정은 크게 다르지 않다는 점입니다. 아무리 많은 협동조합이 만들어진다고 하더라도 협동조합이 원칙과 철학에 의해 운영되지 않는다면, 국가경제나 국민의 삶의 질 향상에 기여할 수 없는 그렇고 그런 조직의 양산이라는 결과를 낳을 수 밖에 없을 것입니다.

초국적기업과 강한기업만이 살아남은 무한경쟁사회가 지속된다면 전통적이고 지역에 기반한 조직이나 기업들의 설자리를 그만큼 좁아지고, 지역경제의 붕괴는 불을 보듯 뻔하다고 생각합니다. 무한경쟁사회가 가져올 폐해를 최소화하고 지역의 자산에 기반하고, 지역주민이 주체가 되는 지역경제생태계 조성을 위해서는 주류경제의 경쟁력을 강화하는 노력과 더불어 협동조합과 같은 사회적경제조직이 튼튼한 뿌리를 내릴 수 있도록 하는 것이 무엇보다도 필요하다고 생각합니다.

이 연구는 시장만능의 경제구조 하에서는 협동조합과 같은 사회적경제조직의 활성화를 통해 내발적발전의 확산이 필요하다는 점에서 의미가 있다고 확신합니다. 더욱이 협동조합의 7원칙에 근거하여 협동조합들이 설립 및 운영될 때 사회적경제 생태계가 공고해질 것으로 믿습니다. 특히, 충남의 기존 8개 협동조합과 더불어 새로운 협동조합조합의 현황을 분석하고, 관계자들을 대상으로 설문조사 및 인터뷰를 통해 협동조합의 정체성과 지역사회기여를 강화하기 위한 방안을 모색하였습니다.

이미 캐나다 퀘벡, 이탈리아의 볼로냐, 트렌토 등은 협동조합을 통해 주민소득과 삶의 질 향상을 향상시켜온 대표적인 도시 및 지역들입니다. 우리 나라도 원주시와 같이 도시차원에서 협동조합을 육성하려는 사례를 비롯하여 서울시 마포구 성미산 사례, 홍성군 홍동마을 등 커뮤니티 단위에서 협동조합을 활성화하기 위한 다양한 노력들이 시도되고 있고, 일부 성과도 나타나고 있습니다. 물론, 이번 연구만으로 충남 협동조합들의 정체성과 지역사회 기여방안이 단시간에 모색되지는 않겠지만, 적어도 그 필요성을 인식하는 계기가 될 것으로 기대합니다.

이 연구의 책임자인 송두범 박사를 비롯한 원내 연구진과 지역재단 유정규 박사님을 비롯한 원외 연구진들의 노력에 감사를 드리면서, 앞으로도 충남 협동조합발전을 위해 많은 관심과 협조 부탁드립니다.

2013년 12월 31일
충남발전연구원장 강 현 수

연구 요약

1. 연구배경과 목적

세계적 금융위기가 지속되면서 대안적인 기업모델로서 협동조합이 주목을 받고 있다. 우리나라 역시 협동조합은 국민경제의 중요한 버팀목으로서 성장하여, 2011년말 기준 4,100여개의 협동조합에 조합원수는 우리 나라 경제활동인구의 3/5에 해당하는 1,600여 만명이며, 자산총액은 2011년 국가예산보다 훨씬 많은 400조원에 이르고 있다.

협동조합의 양적인 성장과는 다르게 한국의 농협 및 신협 등 전통적 협동조합이 주식회사와 별 차이 없는 방식으로 운영되어 정체성을 상실했고, 일선조합의 성장동력 및 정체성도 약화되었으며, 지역만들기와 관련한 발걸음도 요원해 보인다. 이제 사람들은 글로벌 자본주의라는 국경을 초월한 무한경쟁이 조합원의 삶터인 지역사회에 미친 심각한 상처의 치유를 협동조합에 요구하기 시작하고 있으며, 협동조합은 이에 응답해야 할 차례이다. 최근 협동조합기본법의 시행으로 새로운 협동조합의 설립이 용이해져 급속한 양적인 증가가 예상지만, 협동조합이 지역사회의 사회, 경제, 환경문제 해결을 통한 건강성 회복과 지속가능한 발전을 위해 협력하고 연대하는 고민은 여전히 부족한 상황이다.

따라서, 이 연구는 8개 개별법 및 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합의 조직/체계, 사업, 운영 등의 문제점과 개선방안을 체계화하고, 기존협동조합 및 새로운 협동조합의 정체성 및 지역사회기여 실태분석(ICA 협동조합 7원칙)을 통해 충청남도내 협동조합의 정체성 강화 및 지역사회 기여방안을 모색하는데 연구목적이 있다.

좀 더 구체적인 연구목적은 다음과 같다. 첫째, 협동조합의 문제점과 개선방안을 선행연구 검토를 통해 체계화한다. 둘째, 농협, 신협, 생협, 새마을금고 및 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합을 정체성과 지역사회 기여실태라는 측면에 중점을 두고 분석한다. 셋째, 충청남도 협동조합의 정체성 제고 및 지역사회 기여방안을 제시한다

2. 주요연구내용

1) 협동조합과 지역사회

협동조합에 대한 연구에서 지역사회를 강조하고, 이들 간의 관계를 규명하는 것은 다음과 같은 이유에서이다. 첫째, 2007년 사회적기업육성법이 제정되어 초기 정부주도형으로 추진되던 사업들이 지방정부 주도로 전환된 것은 중앙부처에서 감당할 수 없을 만큼 사회적기업이 증가한 점도 있지만, 사회적기업 시책이 지방자치단체의 협력이냐, 지역사회와 함께하지 않으면 성공 및 지속가능성을 담보할 수 없다는 점을 고용노동부 등 중앙부처에서 인식한데 따른 결과이다. 둘째, 협동조합 역시 Peter Davis(2002)는 하향식 협동조합만으로는 ‘껍데기 협동조합’, ‘영혼이 없는 몸’을 양산할 뿐이기에 상향식협동이 필요하며, 협동조합의 영혼은 지역사회에서 발견할 수 있다고 주장함으로써 협동조합과 지역사회는 불가분의 관계라는 점에서 지역사회를 협동조합과 함께 검토하고 있다.

많은 사회학자들은 이러한 지역사회가 유지되는 것은 지역사회 수준의 모든 사회적 과정에 근본적으로 협동이 작용하기 때문이라고 주장한다. 갈등 때문에 시달리는 지역사회에서도 대부분의 사람들은 여전히 경찰과 협동하고, 종교기관 또는 학교를 지원하고, 기본적 사회규범에 동조하는 사실에서 알 수 있다.

이와 같이 협동을 기반으로 하는 지역사회도 세계화의 진전과 신자유주의의 영향으로 인해 개인주의와 무한경쟁의 논리가 성행하고, 모든 가치와 규범이 속도와 효율, 이름의 담론에 자리를 내주는 상황이 도래함에 따라, 이에 대한 반동으로 지역사회에 대한 관심이 증대하고 있다.

그러나 지역의 현실은 그리 낙관하지가 않다. 지역소득의 역외유출이 심화되고, 저출산 고령화로 인해 활기를 상실하였으며, 지역의 불균형 발전, 난개발에 따른 지역사회 생태계 파괴 위협이 증대하고 있다.

이러한 지역사회 문제를 해결하기 위해서는 사회적기업의 울타리를 넘어서는 지역사회 사회적경제조직들과의 협력과 네트워크가 필요하지만, 이 연구에서는 협동조합 특히, 협동조합의 정체성과 지역사회 기여에 초점을 맞추어 살펴보고자 하였다.

협동조합과 지역의 관계를 살펴보면, 우선 협동조합을 포함한 사회적경제조직들

은 지역 사회 주민들의 참여와 가치에 대한 공감대를 전제로 이루어지며, 지역사회마다 가지고 있는 개성을 반영할 수 있다는 점에서 그 의미를 지닌다.

국내에서도 원주를 중심으로 지역사회주도적인 협동조합 중심의 사회적경제 생태계 조성움직임이 있으며, 최근 전북에서는 캐나다의 CDR을 벤치마킹한 지역개발협동조합을 시군단위로 창입하여 운영중에 있다.

지역사회에 있어 협동조합의 필요성은 다국적기업과 대기업은 지역에 대해 어떤 충성심도 가지지 않고 초국적, 초지역적인 자유로운 이동을 바탕으로 지배하고 있는 반면, 협동조합을 비롯한 풀뿌리 기업은 지역주민에 의해 소유되고 지역주민에 의해 협동적으로 운영되며 지역사회에 뿌리를 내리는 기업이기 때문에 지역의 자립적 발전에 기여한다는 점이다. 이 풀뿌리기업은 지역적으로 소유되고 뿌리내리고 있기 때문에 지역사회의 환경기준을 개선하며, 대기업보다 고용창출효과가 크고, 경기침체시 여타지역으로 이전유인이 적고, 지역소비를 통한 지역승수효과를 더 많이 높여 지역순환경제를 촉진하는 특성을 지닌다.

한편, 협동조합의 지역사회 기여는 경제, 사회, 환경적 측면 등으로 구분해 살펴볼 수 있다. 경제적으로는 지역환경과 특성을 고려한 생산기술과 생산기반을 토대로 지역자립적인 순환경제 체계를 만들어 지역자산의 역외 유출을 최소화하고 고용창출 효과를 높여나가는 것이다, 사회적으로는 우애와 협동의 원리로 구성원들의 자발적 참여와 균형있는 발전을 이끌어 낼 수 있도록 자원과 정보, 권력이 지역에서 공평하게 공유되고 순환되는 체계를 만드는것이다. 환경적으로는 지역생태계와 생물자원들의 지속가능성을 보호하고 물질과 에너지의 지역순환 체계를 확보하는 역할을 수행하고 있다.

2) 협동조합정책 및 국내외 사례

우리 나라 협동조합정책은 정부와 협동조합간의 관계형성이 본격적으로 나타난 것은 농업이라는 산업개발을 위해 1957년 농협법을 제정공포하면서 부터라고 할 수 있다. 따라서 1970년대 말까지는 협동조합의 자발적 조직, 민주적 운영, 자조적 사업활동, 자율적 관리 등 협동조합 7원칙을 찾아보기 어렵다

1961년 탄생한 종합농협은 사업면에서 가장 큰 규모이지만, 정부주도로 정비됨에 따라 협동조합 정체성 측면에서는 매우 취약했다고 볼 수 있다. 1960년대 들어와 가톨릭

이 중심이 되어 자발적으로 신용협동조합운동이 전개되었고, 중소기업협동조합, 수협, 산림조합, 새마을금고 등도 잇따라 탄생하게 되었다.

고도성장기를 거쳐 1990년대 들어 소비자생활협동조합 등 새로운 협동조합이 시민들의 자발적 노력으로 설립되어 발전해 오고 있다. 우리 나라 생협은 친환경유기농식품의 조직화된 거래를 통해 안전한 식품이 생산과 소비, 적정한 농업과 환경의 보전 등이라고 하는 시대를 과제를 해결하기 위해 노력해 왔을 뿐 아니라 생협조직에서의 안정적인 일자리창출이라고 하는 역할도 수행하기 위해 노력해왔다.

농협을 중심으로 하는 8개의 개별협동조합 체제로 운영되는 오던 우리 나라 협동조합은 산업적으로 생산, 소비, 금융부문으로 제한하고 있으며, 사회서비스, 복지, 문화, 기술분야 등 성장산업 분야 설립을 어렵게 하고 있다. 또한 각 분야별 개별법을 제정해 그 대상을 정하고 있기 때문에 법률에 적시되지 않은 사업분야에서의 협동조합 설립은 배제되고 있다. 이러한 개별법들은 규모화에 근거한 설립요건으로 인해 일정규모 이하의 소규모 협동조합 설립이 어렵게 되어 있어 2011년 협동조합기본법이 제정되었고, 2012년 12월 1일부터 시행되었다.

우리 나라 주요 개별협동조합의 주요사업을 살펴보면 금융권협동조합과 비금융권협동조합에 따라 차이가 있지만, 경제사업, 신용사업, 교육훈련사업, 복리후생사업, 지역사회개발사업 등이 주요사업이라 할 수 있다.

우리 나라 협동조합은 첫째, 1차산업과 금융분야에서 제한된 형태로 발전하였고 2차 및 기타 서비스분야 노동자생산조합, 생산자협동조합, 사회적협동조합 등에서의 취약한 실정이다. 둘째, 우리 나라 협동조합은 이중 협동조합간 협동과 연대의 정신이 매우 미흡하다. 셋째, 지역사회에서도 협동조합간 협동이 좀처럼 이루어지지 않고 오히려 중복되어 경쟁하는 낭비적 구조가 지속되고 있는 점이 특징이라고 할 수 있다.

한편, 우리가 연구목적으로 하는 협동조합의 정체성과 지역사회기여라는 측면에서 국내외 선진 협동조합 사례를 살펴본 결과, 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, 협동조합은 그들이 처한 역사와 전통 속에서 협동조합의 필요성을 자각하고 삶의 수단으로 진지한 고민을 통해 자발적인 출발을 했다는 점이다. 둘째, 협동조합 중간지원기관 및 전문가들은 신규협동조합이 협동조합의 정체성 제고를 위한 노력과 더불어 개인적 삶의 질 향상이 아니라 지역사회문제를 해결하기 위한 수단으로 협동조합을 활용하고 있다는 점이다. 셋째, 자본의 외부유입에 의한 급격한 성장을 지양하고 생산,

가공, 유통구조를 스스로 마련하고 자본의 외부유출을 막아 지역사회의 부를 창출한다는 점이다. 넷째, 행정기관/협동조합영역/사회적경제영역/대학 등 연구기관/전문가/중간지원조직/각종 기금 등이 유기적인 연계체계를 구축한 거버넌스를 형성하고 있다. 다섯째, 행정기관의 협동조합 육성을 위한 다양한 행·재정적인 지원을 하고 있다. 여섯째, 협동조합에 대한 금융조달 및 전문적 지원으로 민간부문과 공정한 경쟁이 가능하다. 일곱째, 분야별 협동조합 네트워크, 지역간 협동조합 네트워크의 연대를 강화하고 있다. 여덟째, 협동조합 등 사회적경제영역을 신자유주의에 대응한 대안 경제발전모델로 상정하고 활용하고 있다.

또한, 우리나라 선진 협동조합사례를 통해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, 협동조합에 대한 예산 및 결산내역, 사업비 등 협동조합에 대한 정보공개를 통한 조합원의 신뢰를 구축하고 있다. 둘째, 조합원이 이용자 및 소유자로서 협동조합 경영에 대한 책임의식을 부여하기 위한 역할과 보상을 제공한다. 셋째, 협동조합사업에 대한 집중과 선택을 통한 조합원의 소득 향상과 지역사회와의 공생을 위해 협동조합이 독점하는 구조를 지양한다. 넷째, 국내외적 거시적 환경변화에 대응한 지역협동조합의 방향을 고민하고 모색하기 위한 발전계획을 수립·실천한다. 다섯째, 지역협동조합의 기본방향수립 및 의사결정 수립, 삶의 질 수준 향상을 위한 기초자료로 활용하기 위한 조합원 조사를 실시한다. 여섯째, 지역내 동종 및 이종 협동조합간 협력/연대, 지역내 청년조직 등 민간조직과의 협력을 강화한다. 일곱째, 지역내 협동조합, 사회적경제조직간 네트워크 구축을 통한 협동기금 조성, 공공구매, 조직간 거래를 활성화한다. 여덟째, 신용사업 등을 통해 지역사회개발 및 복지사업을 통해 지역사회로부터 신뢰를 회복함으로써 신용사업의 확대로 연결한다. 아홉째, 지방자치단체 등 공공영역은 협동조합 생태계 조성을 위한 간접지원, 협동조합의 역차별 방지, 시장형성, 사회적인식 제고, 교육 및 훈련 등에 집중한다. 열째, 협동조합 중간지원조직을 통해 협동조합의 설립, 운영, 재원을 효율적으로 지원한다.

3) 협동조합의 정체성 및 지역사회 기여실태

첫째, 충청남도 협동조합 현황분석을 토대로 도출한 결과는 다음과 같다. 협동조합에 대한 정보접근성의 한계, 협동조합의 규모 영세성, 기존 8개 개별법에 의한 협동조

합은 정책사업과 정책금융의 대행자 및 신용사업 중심으로 운영되어 정체성 제고 노력 부족, 도민과 협동조합은 긴밀한 관계를 유지하지만 지역경제 및 지역사회 문제 해결 등 지역사회개발을 위한 수단으로서의 역할은 미흡한 것으로 평가된다. 2013년 12월부터 시행된 협동조합기본법에 의한 설립된 새로운 협동조합 역시 영세한 규모이며, 설비투자금 및 운영자금 등이 필요하나, 사업비 조달위한 은행대출은 조합원 개인대출에 의존하는 상황이며, 설립 이후에도 사업을 추진하지 못하는 경우도 상당수에 달한다. 특히, 사회적경제협조합의 수가 제한적인 것은 협동조합을 통한 사회서비스 제공, 지역공동체 형성, 일을 통한 복지향상과 같은 공익적 측면보다는 사업성을 선호하는 측면이 강하다는 것을 알 수 있다.

둘째, 충청남도 협동조합 관계자 설문조사결과를 토대로 도출한 결과는 다음과 같다. 충청남도 8개 개별협동조합 및 새로운협동조합은 신용사업과 회원공제사업, 교육지원사업 중심의 사업을 수행하고 있으나, 소비자생협 및 새로운협동조합은 신용사업과 공제사업을 하지 않고 있다. 반면, 소비자생협, 신용조합, 새마을금고는 교육지원사업 수행이 30%수준으로 낮고, 신용조합 및 새마을금고는 경제사업수행은 4-7%수준에 머무르고 있다. 협동조합의 주요의사결정은 이사회, 총회, 대의원회 순으로 이루어지고 있으나, 농협은 대의원회가 20%로 높은 수준이다. 협동조합의 2/3정도가 중장기 사업전략계획을 수립하여 운영하고 있으며, 수립과정에 조합원이 참여하고 있는 것으로 조사되었다. 또한, 대부분의 협동조합은 임원들과 직원들이 내부적으로 연간계획을 수립하고 있다. 조사대상 협동조합의 과반수 이상이 다른 법률에 의해 설립된 협동조합과 협력사업을 하지 않고 있으며, 특히, 신협, 생협, 새로운협동조합의 협동조합간 협력이 미흡한 것으로 조사되었다. 협동조합이 당면한 가장 큰 문제점은 협동조합 조합원의 주인의식 부재, 조합원 확대어려움, 취약한 자본구조, 협동조합간 협동의 부재 등의 순임. 다만 협동조합별로 문제점 차이는 있다.

국제협동조합연맹(ICA)의 협동조합 7원칙에 대해 대다수가 인식하고 있다고 하였고, 협동조합원칙중 의사결정시 1인 1표원칙, 민주적인 의사결정, 사업을 통한 잉여금 배당 등의 원칙은 잘 지키고 있으나, 조합원들이 협력하여 협동조합운동 강화, 동종 및 이종협동조합간 협동, 외부조직의 관여로부터 독립적 운영 등은 잘 지켜 지지 않은 것으로 조사되었다.

조합원 신규가입시 과반수 이상의 협동조합에서 교육을 하지 않고, 교육을 하는 경

우 약70% 정도는 개별적인 교육방법을 사용하고 있으며, 과반수 이상은 협동조합 이해에 도움이 되는 것으로 조사되었다. 조합원 역량강화 교육/훈련도 과반수 이상의 조합에서 실시하고 있으며, 일년 20시간 미만의 교육시간이 약60%에 달한다. 조합원들간 소규모 모임(학습/연구모임, 마을모임, 동아리활동)이 2/3의 협동조합에 결성되어 있으며, 대부분의 조합에서 재정지원을 하고 있다.

대부분의 조합에서 조합원 증자가 이루어지고 있으며, 증자를 계획하고 있지 않는 조합들도 과반수 정도는 증자를 계획하고 있다. 대다수의 기존 개별 협동조합은 협동조합기본법에 의해 설립된 새로운 협동조합에 대해 도움을 주어야 하며, 도움방법으로는 조합원 교육지원, 공동사업의 추진(생산, 유통), 창립/운영노하우 전수, 협동조합생산품의 구매 등을 제시하고 있다. 협동조합은 행정기관과 협력필요성이 있고, 실제 협력을 하고 있으며, 특히, 국가, 기초자치단체, 중간지원조직과의 협력을 수행하는 것이 바람직한 것으로 분석되었다.

협동조합은 지역공동체 형성(교육, 문화, 복지, 후생사업 등), 지역제품의 판매/공동구매, 취약계층의 지원 등의 순으로 지역사회에 기여하는 것으로 조사되었다. 협동조합이 지역사회발전을 위한 기여 정도는 지역자금의 지역내순환 등 순환경제 구축이 가장 높고, 다음으로 현실적 경제적 대안제시와 사회적경제 영역확대, 독점적 시장력에 대항한 시장개척 등의 순이다.

4) 협동조합의 정체성 및 지역사회 기여 강화 방안

이 연구에서는 4가지의 접근방식 즉, 협동조합에 대한 선행연구 검토, 충청남도 협동조합 현황분석, 충청남도 협동조합 관계자 설문조사, 홍성군 홍동면을 중심으로 한 협동조합 사례조사 등을 통한 협동조합의 정체성 및 지역사회 기여를 강화하기 위한 과제를 종합해 보면 다음과 같다.

정체성 강화방안으로, ①사회적 목적 및 경제적 사업체로서의 협동조합 정체성 강화 ②협동조합간 연대 및 협력의 강화 ③신규 및 기존조합원 대상 교육/훈련 강화 ④협동조합을 위한 협동기금 조성 ⑤협동조합과 정부영역간 긴밀한 관계 형성 ⑥조합운영에 대한 정보공개를 통한 투명경영 등을 들 수 있고, 지역사회 기여강화방안으로 ①지역순환경제의 주체로서 협동조합 역할 강화 ②지역사회 발전의 주체로서의 협동조합 역할 강화 등을 들 수 있다.

3. 결론 및 정책제언

충남도의 협동조합이 협동조합으로서의 정체성을 제고하고, 지역사회 기여를 강화하기 위해서는 다음과 같은 정책제언을 하고자 한다.

첫째, 충청남도 및 시군에서는 개별법에 의한 기존협동조합과 협동조합기본법에 의한 새로운협동조합 지원업무를 부서간 융합적으로 추진할 필요가 있다.

둘째, 자치단체 차원의 지원내용 및 방법을 체계화 할 필요가 있다.

셋째, 협동조합 지원기금 구성에 주도적 역할을 담당해야 한다.

넷째, 자치단체는 시민단체 및 협동조합진영이 협동조합연대조직체 결성을 유도하고 협동조합 설립 및 운영, 사업을 위한 재정지원에 대한 협약을 체결할 필요가 있다.

다섯째, 사회적경제조직, 협동조합의 연계체계 구축을 통한 사회적경제영역의 시너지효과를 추구할 필요가 있다.

여섯째, 협동조합은 학교교육에서부터 장기적인 관점에서 교육/학습과정을 거쳐야 하며, 이러한 기능을 자치단체가 계획하고 추진할 필요가 있다.

목 차

제1장 연구의 개요	1
1. 연구배경	1
2. 연구목적	3
3. 연구범위 및 방법	4
제2장 협동조합과 지역사회	10
1. 지역사회의 의미와 중요성	10
2. 지역사회의 현실	14
3. 협동조합의 정체성	19
4. 협동조합과 지역사회와의 관계	34
5. 소결	42
제3장 협동조합 정책 및 국내외 사례	45
1. 우리나라 협동조합 정책	45
2. 협동조합 현황 및 문제점	52
3. 국내외 협동조합 사례	75
4. 소결	119
제4장 협동조합 정체성 및 지역사회기여 실태	123
1. 분석의 틀	123
2. 문헌연구 검토	124
3. 충남 협동조합 현황분석	136
4. 충남 협동조합 설문조사	152
5. 사례지역 실태분석 : 홍동면을 중심으로	172
6. 소결	250

제5장 협동조합의 정체성 및 지역사회기여 강화 방안	257
1. 기본방향	257
2. 협동조합 정체성 제고방안	258
3. 협동조합의 지역사회 기여강화 방안	282
제6장 결론 및 정책제언	286
1. 결론	286
2. 정책제언	288

표 목 차

<표 2-1> 시도별 GRDP 추이	14
<표 2-2> 시도별 GRDP 추이	17
<표 2-3> 유럽4개국 사회적경제의 역사적 배경	34
<표 3-1> 협동조합관련 법의 발전과정	47
<표 3-2> 한국 친환경생활재 공동구매생협의 공급액 추이	50
<표 3-3> 우리나라 협동조합의 회원조합과 조합원 수	52
<표 3-4> 농협중앙회의 주요 사업	53
<표 3-5> 수협중앙회의 주요 사업	54
<표 3-6> 산림조합 중앙회의 주요 사업	55
<표 3-7> 신용협동조합의 주요 사업	56
<표 3-8> 소비자생활협동조합 현황(2009)	58
<표 3-9> 주요 생협의 조합원, 매출액, 출자금 현황(2010년 말 현재)	58
<표 3-10> 새마을금고중앙회의 주요 사업	62
<표 3-11> 한국 협동조합의 종류별 발전 정도	63
<표 3-12> 신용협동조합 전국 현황(2010년 기준)	69
<표 3-13> 협동조합금융기관의 준조합원 및 비조합원 거래에 대한 법적 제한 규정	72
<표 3-14> 신탁중앙회와 새마을금고중앙회의 여신한도에 관한 규제의 차이	72
<표 3-15> 생협조직 및 사업의 확대	74
<표 3-16> 캐나다 퀘벡협동조합 현황	76
<표 3-17> 트렌티노 협동조합 기업	81
<표 3-18> 거시 부문별 트렌티노 협동조합이 창출한 부가가치	82
<표 3-19> 거시 부문별 트렌티노 협동조합과 관련한 정규직 고용	82
<표 3-20> 원주협동사회경제네트워크 회원단체	107
<표 3-21> 성민산마을의 공동육아협동조합 현황	110
<표 3-22> 마포두레생협과 관계된 사업체	111
<표 3-23> 원대 새마을금고 일반현황	114
<표 3-24> 원대새마을금고의 지역복지투자사업 일람	118

<표 3-25> 2013년 복지사업 지원(예정)액	119
<표 4-1> 전국과 충남의 협동조합 비교	136
<표 4-2> 충남 시군별 협동조합 수 분포	137
<표 4-3> 충청남도 시군별 협동조합 조합원수 현황	138
<표 4-4> 충남의 지역농협 현황	140
<표 4-5> 충남의 품목농협 현황	141
<표 4-6> 충남의 축협 현황	142
<표 4-7> 시군별 농협현황	142
<표 4-8> 충남도 수산업협동조합 현황	143
<표 4-9> 충남 소비자생활협동조합 현황	143
<표 4-10> icoop생협현황	144
<표 4-11> 의료소비자생활 협동조합	145
<표 4-12> 충남도 연연초생산협동조합 현황	146
<표 4-13> 새로운 협동조합 인가현황(2013년 5월 현재)	147
<표 4-14> 새로운 협동조합의 설립동의자수 및 출자금 현황(2013년 5월 현재) ..	148
<표 4-15> 일반 협동조합 유형별 설립현황	148
<표 4-16> 새로운 협동조합 현황(2013.8.30)	149
<표 4-17> 충남도 사회적협동조합 현황(2013.5)	151
<표 4-18> 설문조사 모집단	152
<표 4-19> 설문지 항목구성	153
<표 4-20> 표본의 특성	153
<표 4-21> 협동조합이 수행하는 사업	158
<표 4-22> 협동조합이 수행하는 역할	167
<표 4-23> 협동조합간 도움정도	169
<표 4-24> 협동조합지원정책 수립 주체	171
<표 4-25> 공동농협의 역사	172
<표 4-26> 공동지역 내 공동농협 조직 현황(2012년 기준)	173
<표 4-27> 공동농협의 자본금 및 배당 현황	174
<표 4-28> 공동농협의 조합원 및 내부조직장 현황	176
<표 4-29> 공동농협 흥성친환경작목회의 역사	177

<표 4-30> 홍동농협의 임직원 현황	179
<표 4-31> 홍동농협의 운영지표 변화	180
<표 4-32> 홍동농협의 중점 추진사업 변화	181
<표 4-33> 홍성지역 내 홍동농협의 신용 및 공제사업 현황(2012년 기준)	182
<표 4-34> 홍성지역 내 홍동농협의 경제사업 현황(2012년 기준)	183
<표 4-35> 홍동농협의 특징 : 친환경쌀 판매사업 및 친환경RPC운영	184
<표 4-36> 홍동마을의 역사	189
<표 4-37> 홍동농협의 교육지원사업 추이(2006~2012)	196
<표 4-38> 서천군새마을금고 현황 및 연혁	239
<표 4-39> 서천군 새마을금고의 수익현황	240
<표 4-40> 서천군 새마을금고의 당기순이익 등 결산현황	240
<표 4-41> 서천군 새마을금고의 자산현황	241
<표 4-42> 서천군 새마을금고의 부채 및 자본현황	242
<표 4-43> 서천군 새마을금고의 협동조합 준수여부	245
<표 4-44> 사례지역 협동조합의 정체성 및 지역사회기여 평가	256
<표 5-1> 몬드라곤과 에밀리아로마냐의 협동조합간 협력 현황	263
<표 5-2> 협동조합간 연대/협력(한살림과 아이쿱)	264
<표 5-3> 도입가능한 협동조합간 연대/협력 프로그램	265
<표 5-4> 캐나다 퀘벡의 사회금융제도 현황	273
<표 5-5> 퀘벡협동조합의 ICA 7원칙 평가지표	280

그림 목 차

[그림 1-1] 연구수행체계	6
[그림 2-1] 시도별 소득의 역외유출 비율	16
[그림 2-2] 조합원과 사업의 관계로 본 협동조합의 유형	32
[그림 2-3] 지원-규제의 관계로 본 협동조합 유형	33
[그림 3-1] 신경분리에 따른 농협중앙회 조직도 변화	65
[그림 3-2] 신흥 조합 수의 변화 과정	70
[그림 3-3] 신흥 조합원 수의 변화 과정	70
[그림 3-4] 신흥 자산의 변화과정	70
[그림 3-5] 우리 나라 생협조직의 변천도	73
[그림 3-6] 캐나다 퀘벡 비금융협동조합 유형별 분포(2013년)	77
[그림 3-7] 캐나다 퀘벡 비금융협동조합 부문별 분포(2013년)	77
[그림 3-8] 퀘벡시티 레비에 위치한 CQCM	80
[그림 3-9] 트렌토지역 협동조합 연대형	83
[그림 3-10] 조합원 및 경제사업량 비교	86
[그림 3-11] 불정농협 전경	87
[그림 3-12] 불정농협의 농산물 유통 및 저장시설	89
[그림 3-13] 고삼농협의 전경	95
[그림 3-14] 고삼농협에서 포장·판매되는 친환경 잡곡 제품	97
[그림 3-15] 안성마춤푸드센터(좌: 2012년 8월 개장)와 생산된 사골곰탕제품	99
[그림 3-16] 안성 고삼농협의 농협운영 모델 특징	101
[그림 3-17] 심포지엄에서 제안된 협동조합 지역사회 건설 체계도	108
[그림 3-18] 2013년 5월 어린이집과 소년소녀가장의 집(꿈나무의집)의 전경 ...	116
[그림 3-19] 소공원전경과 건립당시 회상(원대새마을금고전무 설명)	117
[그림 3-20] 비가림 공사가 완료된 시장과 재개발로 이전한 금고전경	118
[그림 4-1] 전국과 충남의 협동조합비교(협동조합 수/조합원 수)	137
[그림 4-2] 시군별 협동조합 분포도	138
[그림 4-3] 시군별 협동조합 조합원 수 분포도	139

[그림 4-4] 충남과 전국의 지역농협 조합원수 비교	140
[그림 4-5] 충남과 전국의 지역농협 출자금 비교	141
[그림 4-6] 전국과 충남의 새로운 협동조합 출자금 비교	148
[그림 4-7] 일반협동조합의 유형별 설립현황	149
[그림 4-8] 홍동농협의 직원조직도	179
[그림 4-9] 홍동농협의 친환경RPC 시설 현황	186
[그림 4-10] 홍동농협의 “그 옛날 그 오리쌀”친환경쌀 제품군	187
[그림 4-11] 문당리 오리농 들판과 생태연못	189
[그림 5-1] 협동조합 섹터의 협력 및 발전방안	266
[그림 5-2] 지역순환경제의 범주	283

제1장 연구의 개요

1. 연구배경

□ 세계적 금융위기가 지속되면서 대안적인 기업모델로서 협동조합이 주목을 받고 있다.

○ 국제노동기구(ILO)의 연구결과에 따르면 2009년 경제위기는 대다수의 기업에 부정적 영향을 미쳤으나, 협동조합방식 기업들은 위기에 탄력적인 모습을 보여주고 있다(Birchall, 2009).

○ 2008년 유럽협동조합연맹은 ‘협동조합의 시대가 도래’ 하였음을 천명하였다

- 유럽에는 약27만개의 협동조합에 1억 6천만명의 조합원, 약540만 개의 일자리를 창출하고 있다.

- 공동체적 소유, 민주적 운영, 자립과 지속가능성 등 시장경제와는 다른 가치와 운영원리로 새로운 영역들을 만들어내고 있다.

○ 이탈리아는 일반협동조합(소비자협동조합, 노동자협동조합 등)이 95,000개, 주택조합 약 11,000개, 사회적협동조합 18,000개, 신용협동조합 422개 정도이며 총 GDP의 10%를 협동조합에서 생산하고 있다.

□ 우리나라 역시 협동조합은 국민경제의 중요한 버팀목으로서 성장하여, 2011년말 기준 4,100여개의 협동조합에 조합원수는 우리 나라 경제활동인구의 3/5에 해당하는 1,600여 만명이며, 자산총액은 2011년 국가예산보다 훨씬 많은 400조원에 이르고 있다(전형수, 2012: 2).

- 국제협동조합연맹에서 세계 300대 협동조합기업들의 경영실적을 집계한 “글로벌300보고서(Global 300 Report 2010)”에 따르면 우리나라는 300대 협동조합기업 매출의 2%를 차지하여 세계 10위 규모이다.
 - 우리 나라 농협중앙회는 324억 달러로 일본의 전국농업협동조합연합회(젠노) 570억 달러, 전국공제생협연합회(젠코렌) 523억 달러에 이어 3위를 차지하고 있으며, 세계 300대 협동조합 기업 중 9위에 랭크되어 있다.
- 협동조합의 양적인 성장과는 다르게 한국의 농협 및 신협 등 전통적 협동조합이 주식회사와 별 차이 없는 방식으로 운영되어 정체성을 상실했고(장종익, 2003), 일선조합의 성장동력 및 정체성도 약화되었으며(김기태, 2011), 지역만들기와 관련한 발걸음도 요원해 보인다(김용우, 2006).
- 최근 활동이 활발해지고 있는 소비자 협동조합이나 일부 신용협동조합을 제외하면, 농협으로 대표되는 한국협동조합이 진화과정이 과연 협동조합이 추구하는 본원적 역할과 그 역사적 보편성의 측면에서 과연 얼마나 조직적 정체성을 가지고 있는지 의문이다(최용주, 2009).
 - 일선조합은 지역의 불균등 발전에 영향을 받아 농촌지역은 인구감소 등으로 인해 성장동력이 약화되는 반면, 도시조합들은 실질적인 농가인구가 줄어들어 농협으로서의 정체성이 약화되어 외부여건에 대한 대응능력이 줄어들었다
 - 농촌조합 특히, 면단위 조합은 자원의 부족으로, 도시조합은 명분의 부족으로 지역사회에 대한 선도적 역할을 하기 어렵게 되었다.
- 이제 사람들은 글로벌 자본주의라는 국경을 초월한 무한경쟁이 조합원의 삶터인 지역사회에 미친 심각한 상처의 치유를 협동조합에 요구하기 시작하고 있으며, 협동조합은 이에 응답해야 할 차례이다.
- 사람들은 기존의 정치, 경제, 사회 그리고 기업 집단에게 자신과 지역사회가 처한 고통에 대하여 공동의 책임과 윤리의식 그리고 직접적인 실천을 강하게 요구하기 시작하고 있다(최혁진, 2011).
 - 오늘날 일반 기업들이 보다 적극적으로 사회공헌을 고민하기 시작한 것도 소위 대중 즉 소비자의 요구가 급변하고 있는 현실적 상황에 따른 것이다.

- 협동조합도 이러한 환경으로부터 자유롭지 못함. 사람들은 협동조합이란 명칭에 만족하지 않으며, 점점 더 ‘협동조합은 무엇이 다른가’에 대하여 분명히 밝힐 것을 요구하고 있다.
 - 지역사회는 자신들에게 아무런 이득이 없이, 자신들의 요구를 반영하지 않으면서 무임승차하는 협동조합 조직에 대하여 더 이상 용납하지 않을 것으로 보인다.
- **최근 협동조합기본법의 시행으로 새로운 협동조합의 설립이 용이해져 급속한 양적인 증가가 예상지만, 협동조합이 지역사회의 사회, 경제, 환경문제 해결을 통한 건강성 회복과 지속가능한 발전을 위해 협력하고 연대하는 고민은 여전히 부족한 상황이다.**
- 새로운 협동조합은 기존 8개 개별법에 의한 협동조합의 한정된 영역을 보완하고, 설립이 비교적 용이하다는 강점을 가지고 있어 급속한 양적 증가가 예상된다.
 - 협동조합 설립절차에 따라 설립을 지원하고 있지만, 협동조합을 통해 일자리를 창출하고, 조합원들의 소득을 향상하는 것을 넘어서서 민주주의를 학습하고, 생활의 질적 향상과 지속가능한 사회를 실현하기 고민은 부족한 실정이다

2. 연구목적

- 8개 개별법 및 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합의 조직/체계, 사업, 운영 등의 문제점과 개선방안을 체계화하고, 기존협동조합 및 새로운 협동조합의 정체성 및 지역사회기여 실태분석(ICA 협동조합 7원칙)을 통해 충청남도내 협동조합의 정체성 강화 및 지역사회 기여방안을 모색하는데 연구목적이 있다.
- 좀 더 구체적인 연구목적은 다음과 같다.
 - 첫째, 협동조합의 문제점과 개선방안을 선행연구 검토를 통해 체계화한다
 - 둘째, 농협, 신협, 생협, 새마을금고 및 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합을 정체성과 지역사회 기여실태라는 측면에 중점을 두고 분석한다
 - 셋째, 충청남도 협동조합의 정체성 제고 및 지역사회 기여방안을 제시한다

3. 연구의 범위 및 방법

1) 연구 범위

☐ 공간범위

- 협동조합의 일반 현황은 충청남도 전역
- 사례조사 지역은 홍성군과 홍동면 지역
 - 일부협동조합은 원주, 안성, 괴산, 서천 등 포함

☐ 내용범위

- 협동조합의 조직/체계, 사업, 운영 등의 분석
- 협동조합의 정체성 및 지역사회기여(ICA 협동조합 7원칙)

☐ 시간범위

- 협동조합현황분석 : 2000년 이후부터 현재까지
- 사례조사 : 2013년

2) 연구 방법

☐ 연구자문위원회 및 연구진 회의를 통해 연구의 목적, 방향, 방법, 범위 등 연구의 전반적 방향 설정

- 연구자문위원회
 - 협동조합관련 기관근무 전문가, 협동조합활동가, 협동조합종사자, 시민단체 활동가 등을 중심으로 연구자문위원회를 구성
 - 제1차 자문위원회 개최 : 2013년 1월 28일 개최
 - 제2차 자문위원회 개최 : 2013년 3월 14일 개최
 - 제3차 자문위원회는 개별자문위원을 방문하여 자문
- 연구진 회의
 - 원내 연구진이 참여하여 연구의 세부적인 수행방향 등에 대해 협의

□ **선행연구 검토를 통해 기존 협동조합의 문제점, 협동조합의 정체성, 협동조합의 지역사회기여 등에 대한 기존연구 내용 정리**

- 중앙정부 및 국책연구원이 수행한 협동조합 정책연구 분석
 - 농협 및 생협 등 본 연구와 관련성이 있는 연구내용 분석
- 학회, 민간연구소, 대학원 등에서 수행한 협동조합 정책연구 분석
 - 논문집, 학술대회발표논문, 연구보고 등을 중심으로 본 연구와 관련성이 있는 연구내용 분석

□ **협동조합연구포럼을 통한 협동조합 정체성 제고 및 지역사회 기여에 시사점 도출**

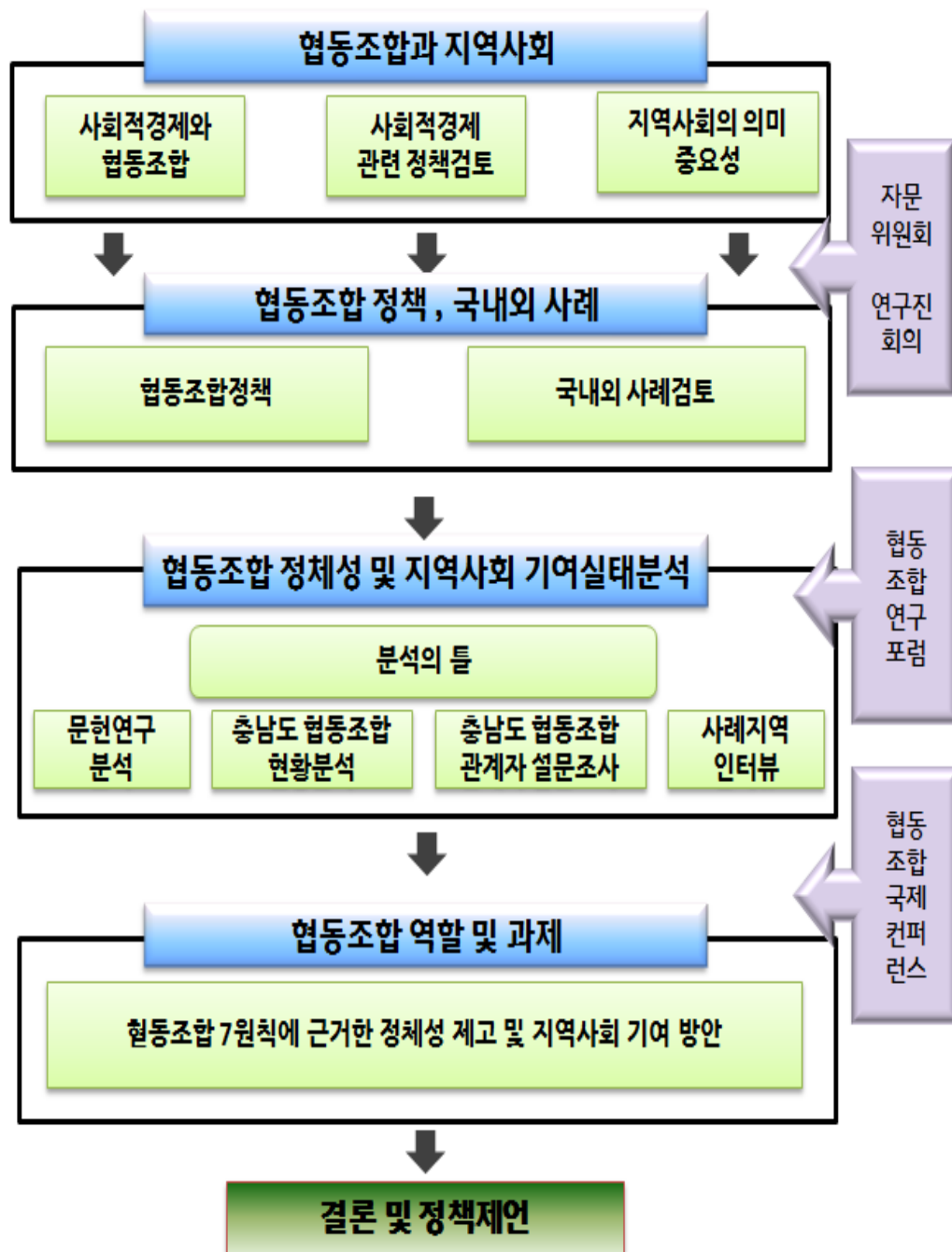
- 국내 협동조합의 문제점과 당면과제, 정체성 및 지역사회기여와 관련한 주제로 총9회의 연구포럼을 개최하고, 연구결과를 과제에 반영

□ **지역내 협동조합 관계자 및 조합원 대상설문조사 실시**

- 괴산 불정농협 등 선진협동조합 조합장, 관리자 대상 인터뷰
- 충청남도 240개 개별협동 조합 관리자 대상 설문조사
- 홍성군 및 홍동면 지역 협동조합 관리자, 조합원, 직원대상 인터뷰

□ **협동조합 국제컨퍼런스를 통해 협동조합 연구성과 발표 및 선진외국의 협동조합 운영사례 학습**

- 유럽, 캐나다, 일본 등의 협동조합 전문가(활동가)와 국내 협동조합 전문가(활동가)가 참여하는 협동조합 국제컨퍼런스를 개최함으로써 협동조합 연구성과를 발표하고, 선진외국의 협동조합 운영사례를 학습하는 계기로 활용
- 협동조합국제컨퍼런스는 7월 5일 공주에서 개최



〔그림 1-1〕 연구수행체계

① 연구자문위원회 구성

- 연구의 내용, 방향설정 등을 위한 연구자문위원회는 대학교수, 지역농협조합장, 농협연구소 연구원, 민간단체 활동가 등 농협전문가들로 구성

이 름	소 속	비고
전형수	대구대학교	교수
남무현	괴산 불정농협	조합장
조현선	안성 고삼농협	조합장
황연수	동아대학교	교수
허헌중	(주)우리밀	대표
박영범	지역농업네트워크	대표
정병호	아이쿱생협연구소	소장
최재관	농민운동네트워크	대표
문보경	사회투자지원재단	국장
이인우	농협경제연구소 협동조합연구센터	부연구위원
김선기	원주협동사회경제네트워크	사무국장

② 연구포럼 운영

- 목 적 : 전략과제 핵심내용을 외부전문가의 발제를 통해 심화하고, 이를 전략과제에 반영하여 용해될 수 있도록 한다
- 명 칭 : 충남협동조합연구포럼
- 구 성 : 원내연구원 + 원외 전문가, 활동가 등
- 운 영 : 매월 2회 5월까지 개최(총 9회 개최)

회차	주 제	발제자
1	협동조합운동과 사회적경제 : 새로운 경제 전략의 가능성	장원봉(사회투자지원재단 상임이사)
	협동조합과 지역운동	하승우(풀뿌리 자치연구소이음연구위원)
2	한국협동조합 정체성위기와 지역사회에 대한 기여	권영근(한국농어촌사회연구소 부이사장)
	한국협동조합운동의 경과와 현황 그리고 과제	유정규(재역재단 운영이사)
3	농협 개혁의 추진방향과 과제	최양부(전 대통령 농림해양수석비서관)
	농협의 정체성 및 지역사회기여 방안	김기태(한국협동조합연구소장)
4	지역농협의 개혁사례 : 안성 고삼농협	조현선(고삼농협장)
	지역농협의 개혁사례 : 괴산 불정농협	남무현(불정농협장)
5	생활협동조합과 지역사회	김기섭(파프리카 인터내셔널 대표)
	생활협동조합의 정체성과 과제	박승옥(하결제두레공제조합연합회 대표)
6	신협의 정체성 확립을 위한 문제점 및 대안	전형수(대구대학교 교수)
	논골신협의 어제와 오늘 그리고 과제	유영우(논골신협 이사장)
7	새마을금고 운영현황 및 문제점	김영수(남서울대학교 교수)
	대구 원대새마을금고의 현황과 사업개관	박정구(전 원대새마을금고 이상장)
8	협동조합사례 : 독일사례	전형수(대구대학교 교수)
	협동조합사례 : 캐나다 퀘벡사례	이인우(농협경제연구소 부연구위원)
9	협동조합 현황과 활성화를 위한 정책과제	문보경(한국협동사회경제연대회의위원장)
	한국의 사회적경제 : 성공조건과 정책방향	김종걸(한양대학교 교수)

③ 협동조합국제컨퍼런스 개최

- 주 제 : 협동조합과 지역사회발전
- 일 시 : 2013. 7. 5(금) 09:00~12:30
- 장 소 : 공주시 고마복합예술센터(공주시 웅진동 347번지)
- 주 최 : 충남발전연구원, (재)지역재단, 대전문화방송(주), 한겨레경제연구소
- 주 관 : 충남발전연구원 사회적경제지원센터
- 후 원 : 충청남도, 공주시, 농협 충남지역본부, 품앗이생협
- 참석대상 : 500명
 - 지역리더대회 참가자 전원
 - 농협, 신협, 생협 등 협동조합 관련 현장활동가 및 연구자
 - 사회적기업, 마을기업 현장활동가 및 연구자
 - 협동조합에 관심이 있는 도민 등

○ 발표자 개요

주 제	발표	소속 직위
이탈리아 트렌토 협동조합과 지역사회발전	지안루카 살바토리	유럽협동조합·사회적기업연구소 소장
캐나다 퀘벡주의 협동조합과 지역사회발전	제라드 페론	전 지역사회개발협동조합 국장
일본 생협과 지역사회발전 전략	타카시 사와구치	시민섹터 정책기구 이사장
충남 협동조합 현황 및 지역사회발전을 위한 전략	송두범	충남사회적경제지원센터 센터장

제2장 협동조합과 지역사회

1. 지역사회의 의미와 중요성

1) 지역의 의미와 재발견

(1) 지역의 사전적 정의

- 지역이란? 동질적인 특징을 가진 지구(地區)를 가리키는 말로 일정한 지표면의 범위를 가리키는 지방 또는 지구 등과 거의 동의어로 쓰이는데, 학술적으로는 일정한 목적과 방법에 의하여 구획되어진 특색있는 지구를 말한다. 지역에는 대·중·소의 면적도 있으나, 대지역이 되면 될수록 구체적인 지역의 개성은 적다¹⁾
 - 지역은 다시 산맥이나 구릉, 하천유역 등과 같은 자연환경에 의하여 구분되는 자연적 지역과 정치적·행정적 영역이나 역사적 영역, 동일한 방언이나, 민속, 경제 지역 등으로 구성된 인문적 이역으로 대별된다.
 - 참다운 지리학적 지역이란 자연, 인문의 양 현상이 혼연히 조화된 지역적 유기체로서의 성격을 가진 것이어야 한다.
- 지역의 유형은 동질지역, 결절지역, 계획지역이 있다²⁾
 - 동질지역은 지역이 가지는 여러 가지 특성 중 하나의 동질적인 특성에 기초하여 범주화한 공간을 의미한다.
 - 자연적 요인(토질, 기후, 지형, 천연자원), 경제적 요인(소득, 산업, 실업률, 경제성장), 역사적 요인(역사배경)에 따라 동질지역을 분류한다

1) 두산백과(<http://www.doopedia.co.kr>), 2013년 11월 23일 검색.

2) 전성균·송춘호·장도현(2012), 『협동조합 지역경제론』, 한국학술정보(주), p131

- 결절지역은 거점지역, 기능적 경제지역이라고도 하는데 상호의존적이고 보완적 관계를 가진 몇 개의 공간단위를 하나로 묶은 지역으로 네트워크를 의미하는 것으로, 통근거리나 시장권, 인구이동상으로 지역을 분류한다.

(2) 지역의 재발견³⁾

- 사전적·학문적 개념이 아닌, 지역에 대한 실질적·현실적인 접근이 요구되고 있다.
- 박진도(2011)는 지역을 여섯 가지 기준으로 정의하고 있다.
 - 첫째, 지역은 자연·경제·문화의 복합체
 - 둘째, 지역은 독자성을 갖는 개성적 존재
 - 셋째, 지역은 주민이 주인인 자율적이고 주체적인 자치단위
 - 넷째, 지역은 개방적 존재로서, 지역의 자립과 지역 간 연대를 기초로 한다.
 - 다섯째, 지역은 중층적 존재로서, 지역경영에 기반을 둔 중층적 지역 시스템으로써 인간의 기본적 생활권의 경영이 먼저 있고, 지역 간의 종합조정시스템으로써 광역경영, 국토경영이 존재한다
 - 여섯째, 지역은 전국적, 국제적, 세계적 존재로서, 지역은 국가나 세계와 유기적 관련을 갖는 구성부분으로 지구차원으로 생각하고 지역차원으로 행동해야 한다.

2) 지역사회의 의미와 중요성

(1) 지역사회의 의미

- 지역사회(communitiy)의 철학적 기초는 어떤 개인의 권리도 공동선으로부터 분리될 수 없고(Hobhouse), 상호존경과 관심에 의한 유대로 보호되는 공동선이 민주사회의 기반이 되며(Durkheim), 지역사회의 구성원들이 함께 모든 장애로부터 개인을 해방시키는 것이 자유주의의 본질(Dewey)이라는 점에 둔다(국토해양부, 2008:11).

3) 박진도(2011), 『순환과 공생의 지역만들기-농촌지역의 내발적 발전의 이론과 설계』, 교우사, p.22~23

- 현대 지역사회의 이념은 구성적 커뮤니티와 공동선이란 관념을 추구, 커뮤니티는 인간이 그 속에서 공동의 목적을 가지고 공동의 실천관행에 참여하고, 상호간에 관계를 맺고 도덕적 판단기준을 공유하고 구축하는 장이다. 커뮤니티주의자들의 도덕적 가치는 ‘자기존중’으로 이는 구성원들 사이에 평등한 상호존중에 기반, 즉, 호혜성과 결속, 애정, 상호부조 등의 규범을 바탕으로 한다.
- 지역사회(community)의 기본적인 원리는 협동적인 탐구와 문제해결, 공동의 가치와 상호책임의 기초, 평등한 시민으로서의 참여이다. 커뮤니티에서 권력관계는 민주적인 것을 바탕으로 한다. 민주적이어야 의사소통이 원활하게 되어 커뮤니티에 대한 소속감과 충성심을 가짐으로서 이기적인 개인과 파편화에서 벗어날 수 있다.
- 지역사회(communitiy)에 대한 전통적 정의로 Hillery(1955)는 커뮤니티는 한 지리적 영역 내에서 하나 혹은 그 이상의 부가적인 공동유대를 통해 사회적으로 상호작용하는 사람으로 이루어진다고 정의하고 있다.
- Ross(1958)은 지역사회의 구성요소를 지역성, 공동체성, 유기체성 등으로 설정하였다.
 - 첫째, 지역성이란 커뮤니티는 특정공간을 기반으로 하는데 공간적 범위를 일률적으로 확정하기 어려운 특징
 - 둘째, 공동체성은 커뮤니티가 구성원들 간의 사회적 상호작용을 통해 집단적 정체성과 구성원 상호간이 연대감이 조성되는 공동체라는 점을 강조
 - 셋째, 유기체성이란 주변 환경의 변화에 따라 적응하면서 나름대로의 독자성을 유지하고 자신의 생명을 유지하는 지속적 생존특성으로서 다른 커뮤니티와 구별되면서 지속적으로 생존하고자 하는 성향의미

(2) 지역사회의 중요성

- Nisbet(1960)은 지역사회의 중요성에 대해 다음과 같이 이야기 하고 있다.
 - 국가는 개인의 안전의 욕구를 충족시키지 못한다. 어떠한 대규모조직도 개인의 심리적인 욕구를 충족시킬 수 없다. 그것은 대규모조직은 너무 크고, 복잡하고, 관료화되어 있어서 결국 인간이 살아가는 주거적 의미와 너무 동떨어져 있기 때문이다. 국가는 대중적 지지자들을 확보하고 개혁을 할 수 있으며, 전쟁과 같은 “대의명분”을 위하여 국민을 동원할 수 있다. 그러나 대체로 국가는 인정, 동료애, 안정, 소속감과 같은 인간의 욕구를 충족시켜 주기에는 적합하지 않다 (홍동식·박대식, 1960; 21).

- 그는 공동체만이 사회재건의 시발이 될 수 있는 것으로 봤다. 왜냐하면 공동체는 같이 생활하고, 일하고, 경험하고, 존재하고 하는 인간의 근본적인 욕구를 채워줄 수 있기 때문이라고 주장한다.
- 즉, 20세기에 있어서 소외의 지속적 확산에 대한 유일한 대안은 “규모는 작지만 구조가 튼튼한 공동체이다”
- 1950년대 지역사회에 대한 경험연구를 통해 공통적인 특성을 분석한 G. Hillery는 지역사회를 지리적 영역 공유, 사회적 상호작용, 공동의 연대의 세 차원으로 구성하는 것으로 보았다.
- 그러나 정보기술의 혁신으로 지리적 차원의 중요성이 급속히 감소하였고, 사회적 상호작용은 통신매체를 통한 간접적 매개관계로 변형되었으며, 지역사회 구성원들에게 일체감을 부여하였던 집합의식은 단편적이고 합리적인 판단의 일치에 자리를 내주었다(강대기, 2001).
- 따라서 최근의 지역사회는 주체적 차원의 자율과 사회적 차원의 호혜, 또 다른 사회적 차원의 소통을 중요원리로 제시할 수 있다(이은희, 2008).
- 주체적 차원의 자율 : 자신의 원칙에 따라 스스로 판단하여 결정하는 능력을 뜻하며, 여기서 나아가 성찰적인 의미의 자율성은 외부환경으로서 사회구조적 영향에 대하여 비판적으로 수용하거나 창조 또는 재구성하는 적극적이고 실천적인 태도를 의미한다.
- 사회적 차원의 호혜 : 호혜는 근대적 시장교환경제가 낳은 원자화되고 파편화된 인간관계를 극복하고 개인주의의 폐해로부터 개인의 자율성을 보호하려는 지역사회의 핵심적 특징이며, 상호신뢰를 바탕으로 한다
- 매개적 차원의 소통 : 소통은 사적차원과 공적차원의 소통이 공존하며, 이 두 차원의 소통은 모두 지역사회 생활양식을 유지하는데 기여하고 왜곡과 억압이 존재하지 않는 소통은 성찰성을 획득한다. 성찰적 소통이 이루어지 위한 필요조건으로서 자율성과 사회성은 매우 중요하며 자율성과 사회성을 실현하는 필요조건으로서 성찰적 소통은 매우 의미가 있다.
- 최근, 지역사회에 대한 관심의 증대 이유는 세계화와 신자유주의의 영향으로 인하여 시장 개인주의와 무한경쟁의 논리가 성행하고, 모든 가치와 규범이 속도와 효율, 익명의 담론에 자리를 내어주고 있는 상황에 대한 반동으로 지역사회에 대한 관심이 증대한 것과 공공정책을 위해 정치가와 정책입안자에게 커뮤니티를 이용하는 필요성이 커졌기 때문이다.

2. 지역사회의 현실

1) 지역소득의 역외 유출

- 한국은행에 따르면, 2012년 한국의 1인당 국민소득은 2만2,708달러로 역대 최고치를 달성했고. 경제규모로는 세계 15위 경제권을 기록한다.
- 국민경제는 급속한 성장을 기록하고 있는 반면, 지역간·산업간 불균형은 더욱 심화되고 있다.
 - 통계청의 시도별 GRDP 추이를 살펴보면, 2011년 전국 총GRDP의 42%가 서울과 경기도에 집중되어 있는 것을 알 수 있다.
 - 시도별 GRDP가 가장 낮은 곳은 광주광역시이며, 다음은 대전광역시, 강원도의 순으로 조사되었다.

〈표 2-1〉 시도별 GRDP 추이

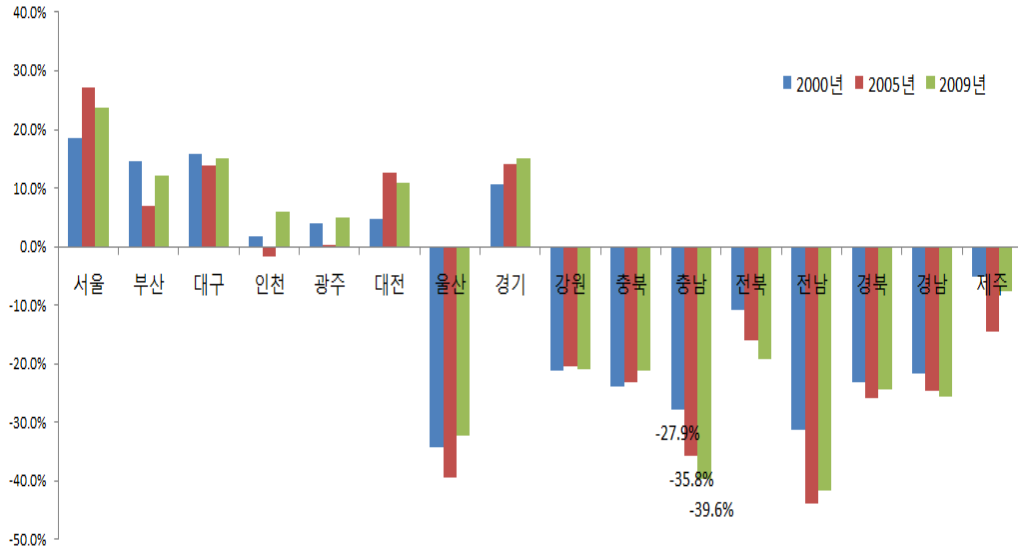
(단위 : 백만원)

시도별	2008	2009	2010	2011
전국	1,028,500,488	1,065,664,629	1,172,742,223	1,242,903,801
서울특별시	248,383,240	257,598,048	271,649,357	283,651,279
부산광역시	56,182,324	55,525,657	59,531,015	62,691,526
대구광역시	32,714,330	32,797,086	35,631,907	37,550,188
인천광역시	47,827,269	50,255,626	56,856,925	59,294,551
광주광역시	21,745,349	22,066,126	25,140,087	26,580,044
대전광역시	23,218,135	24,211,355	26,412,681	27,991,887
울산광역시	52,408,173	51,270,767	59,159,552	69,113,491
경기도	198,948,412	208,296,101	232,428,716	243,031,664
강원도	26,310,580	27,348,473	28,828,933	30,284,916
충청북도	30,104,794	32,175,365	36,233,182	38,520,655
충청남도	57,973,983	65,133,829	76,353,760	84,927,955
전라북도	29,471,304	31,854,976	34,643,065	38,086,788
전라남도	52,387,280	51,047,676	58,750,193	62,589,136
경상북도	67,711,991	69,222,687	78,313,538	81,005,934
경상남도	74,280,287	77,213,071	82,340,582	86,454,801
제주특별자치도	8,833,037	9,647,786	10,468,730	11,128,986

출처 : 통계청 홈페이지(www.kostat.go.kr)

- 2008년부터 2011년 사이 GRDP의 가장 높은 성장률을 기록한 시도는 충청남도로 연평균 10% 내외의 높은 성장률을 나타내고 있다.
 - 충청남도에 이어 울산광역시가 2008년 대비 30% 이상의 GRDP성장률을 기록하였으며, 이어 인천광역시와 경상북도 등이 20%대의 높은 GRDP 성장을 나타내었다.
 - 반면, 강원도는 2008년부터 2011년 사이 GRDP가 연평균 5% 내외의 성장을 기록해, 16개 시도 가운데 가장 낮은 성장률을 기록하고 있다.
- 앞서 살펴본 바와 같이 시도별로 외부자본이나 기업의 유치를 통해 경제의 양적 성장은 기록했지만, 지역 내 생산을 통해 발생한 소득이 지역 내에서 순환되지 못하고 외부로 유출됨으로서 오히려 지역경제를 악화시키는 결과를 초래하고 있는 것으로 나타났다.
 - 최근 충남발전연구원의 연구 결과에 따르면, 시도별 소득의 역외유출이 심각한 수준임을 알 수 있다
 - 특히, 최근 몇 년 사이 가장 높은 경제성장률을 기록한 충청남도의 경우 지역 내 소득의 약 40%가 역외로 유출되고 있는 것으로 조사되었으며, 이와 같은 역외 유출 현상은 최근 사이 더욱 증가하고 있는 것으로 나타났다
 - 충청남도와 함께 높은 경제성장률을 기록하고 있는 울산 역시 소득의 역외유출이 이뤄지고 있었으며, 전라남도의 역외 유출이 가장 높은 것으로 나타남
 - 반면, 서울, 부산, 대구, 인천, 광주, 대전 등 울산광역시를 제외한 특별시와 광역시는 소득이 유입되고 있는 것으로 조사됐으며, 특히, 서울로의 소득 유입 비율이 가장 높았다
 - 도 단위에서는 유일하게 수도권에 위치한 경기도의 소득 유입 비율이 높은 것으로 나타났다.
- 충남발전연구원(2012)의 연구결과에 따르면, 이와 같이 지역 내 소득의 역외유출이 두드러진 원인은 지역에 위치한 사업체가 대도시에 본사를 둔 분사의 형태이며, 이들 사업체에 종사하는 근로자 자신 또는 그 가족이 지역 외부에 거주하고 있기 때문인 것으로 나타났다
 - 즉, 지역 내 생산을 통해 발생한 잉여가 본사가 위치한 대도시로 유출되고, 사업체에 근무하는 근로자에게 지급된 임금이 본인 또는 가족들이 거주하는 역외 도시지역으로 유출되는 것이 주요한 원인인 것으로 지적되었다.
 - 이외에도 지역 내 거주자 자녀의 학자금과 생활비 등이 있으며, 이 밖에 중소도시 지역의 경우 인접한 대도시지역에서의 쇼핑 등도 역외유출의 한 요인이다.

- 또한, 생산 원자재를 역외에서 구입하는 것도 지역 내 소득을 외부로 유출의 한 원인이다.



출처 : 신동호 외(2012), 『충청남도 지역경제 선순환 방안 연구』, 충남발전연구원, p80

〔그림 2-1〕 시도별 소득의 역외유출 비율

- 이상에서 살펴본 바와 같이 지역별로 양적인 경제성장은 달성했지만, 그 성과가 지역에 귀속되는 것이 아니라, 소수의 대도시에 집중되고 있음을 알 수 있다
- 이처럼 외부자본이나 기업 유치를 통해 지역경제를 활성화하고자 하는 전형적인 외래형 개발정책은 오히려 지역경제를 악화시키고, 외부의존성을 높이는 결과로 나타나고 있다

2) 활기를 잃은 지역 : 과소화·고령화

- 외래형 경제 성장은 지역에 많은 변화를 초래함. 그 가운데 지역, 특히 농촌지역 인구의 도시로의 유출에 결정적인 원인이 된다.

- 중공업·수출주도형 산업 육성으로 대표되는 한국의 경제성장은 일자리를 찾는 지역의 젊은이들을 도시로 집결시켰고, 그 결과 지역은 과소화·노령화의 늪에 빠져 활기를 잃었다
- 농림축산식품부의 『2012년 농림수산물 주요 통계』에 따르면, 1975년 전체 가구의 42.4%에 달하던 농가 수는 2000년 전체 가구의 9.7%인 1,383천 가구로 급속히 감소하였고, 2011년 현재에는 전체 가구의 6.6%인 1,163천 가구로 지속적으로 감소하고 있는 상황이다.

〈표 2-2〉 시도별 GRDP 추이

(단위 : 천명, 호)

구 분	2005년	2011년
총인구	48,137	49,779
농어촌인구	8,764 (총인구의 18%)	8,758(2010년) (총인구의 18%)
농가인구	3,434 (농어촌인구의 39%)	2,962 (농어촌인구의 34%)
여성농가인구	1,757 (농가인구의 51%)	1,506 (농가인구의 51%)
60세 이상 농가	1,351 (농가인구의 39%)	1,308 (농가인구의 44%)
65세 이상 농가	1,000 (농가인구의 29%)	1,000 (농가인구의 34%)

출처 : 농림축산식품부(2013), 『2012 농림수산물 주요 통계』.

- 농가인구 또한 급속하게 감소하여, 1975년 당시 전체 인구의 44.7%에 달했던 농가인구는 1995년 전체 인구의 10% 수준으로 급속히 감소하였고, 2011년 현재는 전체 인구의 6%인 2,962천명에 불과한 실정이다. 이와 같은 농가인구의 급격한 감소는 지역의 과소화·공동화(空洞化)를 초래하였다.
- 또한, 농가인구의 변화에서 나타난 가장 큰 특징은 고령화이다. 1995년 당시 전체 농가인구의 15%에 불과했던 65세 이상 고령인구가 2011년 현재 전체 농가의 34%로 두 배 이상 증가하였다.
- 60세 이상 농가의 증가는 더욱 상황이 심각해서, 1995년 당시 전체 농가의 26%였던 60세 이상 농가가 2011년에는 전체 농가의 절반에 가까운 44%를 차지하는 것으로 나타났다.

- 지역의 인구 감소와 고령화는 지역 사회기반시설에 대한 중앙의 지원 축소로 이어져 지역주민들의 삶의 질 저하로 나타나고 있다
 - 특히, 지역주민들의 고령화로 보건·의료에 대한 수요는 증가하고 있는 반면, 오히려 이들에 대한 사회서비스는 감소하고 있으며, 지역 초·중·고등학교의 통·폐합과 보육시설의 부족은 지역의 청년층을 도시로 유출시키는 악순환을 초래하였다.

3) 지역의 난개발 : 생태계 위협

- 국민경제는 외형적인 성장을 거듭하고 있지만, 지역 간 불균형은 그 격차가 더욱 커지고 있는 상황이다.
 - 1995년 본격적인 지방자치시대가 열렸지만, 지방재정 상황에 따라 지역 간 격차가 더욱 확대됐고, 급기야 참여정부에서는 주요 국정지표로 “지역균형발전”을 제시하기까지 하였다
 - 이후 다른 정부에서도 지역균형발전을 표방하며, 공공기관의 중소도시로의 이전과 주요 시설의 지역 건립 등을 추진하고 있지만 지역균형발전은 여전히 요원한 숙제가 돼 버렸다.
- 지역경제 발전이라는 목표 아래 많은 지방자치단체에서는 기업유치를 주요 시책으로 추진하여, 일부 지방자치단체에서는 지역에 입주하는 기업들에게 무상으로 토지를 제공하거나 세제 혜택을 부여하는 등 기업유치를 위한 행정서비스를 확대하기도 하다.
 - 이와 같은 외부자본 또는 기업 유치를 통한 지역개발정책은 앞서 살펴본 바와 같이, 외형적으로는 지역경제 발전에 기여했지만 내용적으로는 그 소득의 역외 유출로 지역주민의 실질소득 증가에는 크게 기여하지 못한 것으로 나타났다.
 - 오히려, 이들 기업의 지역 내 유치를 위해 난개발이 이뤄지면서 지역의 환경과 생태계를 크게 훼손하는 결과로 이어진다.
- 지역 내부적으로도 앞서 본 바와 같이 지속적인 농가인구의 감소와 고령화로 방치되거나 다른 용도로 전용되는 농지가 증가하면서, 지역의 환경 생태계에 큰 영향을 미치고 있다.

3. 협동조합의 정체성

1) 협동조합의 태동 배경

- 협동조합은 유럽 각국과 미국 등 서구 국가들이 노예무역으로 자본축적과 함께 18세기 중반 이후 100여년 동안 산업혁명기를 거치면서 영국 자본주의의 발달과 함께 노동자계급 형성이 되면서 산업혁명으로 인구증가와 함께 생산력의 증대를 노동자의 삶은 점점 더 어려워지는 가운데 만성적인 실업, 빈부격차의 심화, 중노동, 가정불화, 인간소외 등의 사회문제가 대두되면서 역동하는 사회 속에서 모순에 대항하는 사회문화운동이 1844년 영국 런던에서 YMCA가 조직되면서 그 태동배경을 지니게 되었다.⁴⁾
 - 즉, 협동조합은 폭력적으로 진행된 산업혁명 자본주의에 대한 대안적 사고방식이 형성되면서 시장에서의 약자와 시장 소외자들의 단결을 통한 극복노력에서 출발배경을 지닌다.
- 이러한 태동배경을 지닌 협동조합은 상호협동주의에서 영국의 토마스모어, 벨러스 등과 같은 사상가들의 영향을 받아 1800년대 들어서면서 로버트오웬, 윌리엄킹, 로치데일 등으로 인해 협동조합운동이 본격적으로 전개되었다고 볼 수 있다.
- 이와 같은 태동배경과 전개과정을 지니고 있는 유럽은 200여년의 협동조합 역사 속에서 국가는 물론 지역 속에서 뿌리를 내리게되었다. 실제로 이미 많은 사례에버 보아왔듯이 영국, 프랑스, 독일, 덴마크, 스페인, 이탈리아, 스위스 등 대부분의 유럽 국가들은 생활 속에서 지역경제의 원동력으로 협동조합이 큰 역할을 수행하고 있다.
 - 특히, 사회적기업으로서 협동조합이 대안으로 떠오르면서 협동조합이 신자유주의에 대항하는 협동조합으로 거듭나고 있다.
- 유럽의 성공적인 협동조합으로 이탈리아의 트렌티노 협동조합, 스페인 바로셀로나 FC바르셀로나, 네덜란드 라보은행, 영국의 SUMA WHOLE FOODS(수마자연식품), 스위스 미그로 및 스위스 코업, 스페인 몬드라곤 협동조합복합체 등을 들 수 있으며, 이외에도 유럽 전역에 수많은 협동조합이 자율적으로 독립적인 경영활동을 전개하고 있다.

4) 김수환(2009), 협동조합 해외 선진사례 및 도입방안 연구, 기본연구 09-05, 중소기업연구원, pp.217-218.

- 아울러 이런 개별적인 활동과 함께 자본주의 시장경제 속에서 사회적기업으로 뿌리내리고 있으며, 자본주의 경제위기 속에서 굳건히 자리잡고 오히려 대체기능을 수행하는 협동조합들도 유럽 전역에 널리 자리잡고 있다.
- 또한 아탈리아 볼로냐, 프랑스의 릴시 등에서와 같이 유럽의 협동조합은 소비자협동조합, 생산자협동조합, 신용협동조합, 이해관계자협동조합 등의 형태로 각국 지역경제의 원동력으로서 서민경제의 근간으로 위치하고 있다.

2) 협동조합의 정의와 원칙

(1) 협동조합의 정의

- 협동조합은 근대 자본주의가 경제를 지배하면서부터 시장체제에서 소외되고 낙오된 사람들에 의해 조직되고 발전된 자조조직으로 최근까지 경제정의 실현에 큰 공헌을 해왔다. 이러한 협동조합은 국어사전에 의하면, “경제적으로 불리한 처지에 있는 소비자, 농·어민, 중소기업가 등이 각자의 생활이나 사업의 개선을 위하여 만든 협력조직”으로 정의.
- ICA에서는 협동조합을 “공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체(enterprise)를 통해 조합원의 공동이익을 추구하는 결사체(association)”로 정의한다.

(2) 협동조합의 원칙

① 협동조합 원칙과 의미

- 협동조합 원칙이란 “협동조합의 본질을 바탕으로 한 조합의 조직, 운영 및 관리에 관한 기본적 방침과 실천적 기준”을 뜻한다
- 협동조합원칙의 3가지 의미
 - 이 원칙대로 조직이 운영되는 협동조합은 다른 사회단체나 경제단체에 비해 협동조합으로서의 독특한 성격을 지니고 있다.
 - 이 원칙대로 조직이 운영되는 협동조합은 성공할 수 있으나, 그렇지 못한 조직은 협동조합으로 성공하기 어렵다

- 이 원칙을 준수하느냐 준수하지 않느냐에 따라서 그 협동조합을 국제협동조합 연맹(ICA)의 회원으로 가입시킬 것인가 아닌가의 판단기준이 된다.

ICA에서는 "협동조합의 원칙은 협동조합의 가치를 실행하기 위한 지침"이라며 가치와 원칙의 관계를 설명하고 있다. 따라서 협동조합의 원칙이란 협동조합의 활동을 판단하는 "판단의 기준"으로서 역할하게 된다. 협동조합의 어떤 활동을 더욱 활성화시키라고 격려하기도 하는 한편, 원칙에 어긋난다고 생각되는 활동은 규제하는 기능도 하게 된다.

반면, 협동조합의 원칙을 마치 "법률"과 같이 생각하여 글자 그대로를 반드시 지켜야 할 것으로 생각하면 "협동조합의 원칙"의 폭을 좁게 만들어 버린다.

ICA에서는 "원칙이란 계율 이상의 의미를 가지고 있으며 행동판단과 의사결정의 기준이 되는 것이다. 협동조합들은 원칙을 글자 그대로 따르는 것으로는 충분하지 않고 그 정신을 따라야 하며, 각 원칙을 내포하고 있는 정신을 개별적 또는 전체적으로 협동조합의 일상 활동에 반영하는 것이 중요하다"고 설명하고 있다.

이렇게 원칙을 협동조합의 정의와 가치, 그리고 원칙들 간의 관계 속에서 풍부하게 이해해야 "협동조합이 미래를 끌어안을 수 있도록 힘을 주는 틀이자 에너지를 제공하는 요소"가 된다.

② 협동조합 원칙의 제정과 변천

- 1844년 설립된 로치데일 협동조합의 성공이후 로치데일의 원칙이 모든 형태의 협동조합에 대한 공통의 지침이 되었다.
- 1930년 ICA비엔나 대회에서 프랑스 대표단은 각국의 협동조합운동이 그 원칙을 어떻게 해석하고 있는지 알아내고 현대적인 해석을 제공하기 위해 특별위원회의 구성을 요청
- 이에 따라 ICA 회원국가들은 의견을 교환수집하고 당초 로치데일의 원칙을 연구한 후 7개항의 원칙을 정리 채택
- ICA는 지금까지 총 세 차례(1937, 1966, 1995)에 걸쳐 협동조합원칙을 수정검토하여 소개함으로써 협동조합의 아이디어가 현대화되고 그 연관성이 유지되었다.
- 로치데일 원칙
 - 문호개방의 원칙
 - 의결권 평등의 원칙
 - 시가(時價)주의의 원칙
 - 구매고 배당의 원칙
 - 현금주의의 원칙

- 근량 및 품질본위의 원칙
- 출자배당 제한의 원칙
- 교육축진의 원칙
- 정치적 종교적 중립의 원칙

○ ICA의 7원칙(1937년 제15차 대회 제정)

- 가입탈퇴의 자유
- 민주적 운영
- 구매고에 비례한 잉여금 배당
- 출자에 대한 이자제한
- 정치적, 종교적 중립
- 현금 거래
- 교육의 촉진

※ 이 일곱가지 원칙 가운데서 본질적인 부분으로 여겨지는 앞부분의 4개 원칙과 구속력이 덜한 나머지 3개 원칙을 구별

- 전자의 4개 원칙은 기본원칙이라 하여 ICA가입조건
- 후자의 3원칙은 부수원칙 또는 임의원칙이라 하여 이것이 미비하다고 해서 ICA 가입이 배제되는 것은 아니다.

○ ICA의 6원칙(1966년 23차 대회)

- 1963년 ICA대회에서 소련 대포단의 요청에 따라 영국, 미국, 러시아, 서독, 인도의 대표들로 구성된 집행위원회가 설치되어 협동조합 원칙의 개정작업이 진행되었다.
- 이 과정에서 국제협동조합연맹이 동, 서양 진영으로 분열될 뻔한 위기가 극복되었고 결국 만장일치로 보고서를 만들어내기에 이르렀다.
- 집행위원회는 이 원칙들을 ‘협동조합운동의 목적을 실현하는데 핵심적인 즉, 절대적으로 필요불가결한 실천들’로 정의하였다.
 - 자발성의 원칙을 회원제도에 결합
 - 정치적, 종교적 중립에 대한 요구는 누락
 - 교육에 대한 사항은 핵심적인 원칙으로 복구
 - 조합원들이 그들의 공통된 관심사를 표현한다고 느끼는 새로운 조향인 협동조합간의 협동을 추가
- 그 결과 수정된 여섯 가지의 원칙과 내용은 다음표와 같다

구 분	주요내용
개방적이고 자발적인 조합원 제도	협동조합의 조합원 자격은 자유의사에 의해 취득되며 조합의 서비스를 이용할 수 있고 조합원으로서의 책임을 부담할 의사가 있는 모든 사람들에 대해서는 인위적인 제약이나 어떠한 사회적, 경제적, 종교적 차별 없이 조합원이 될 수 있다.
민주주의	협동조합은 민주적 조직이며 그 업무는 조합원이 동의한 방법에 의해 선거 또는 임명되어 조합원에게 책임을 질 수 있는 사람에 의하여 관리되어야 함 협동조합의 조합원은 평등한 투표권(1인 1표)과 조합의 여러 가지 의사결정에 참가하여야 함 연합조직에 있어서도 그 관리는 적합한 형태로 민주적 기초위에서 행해져야만 함
출자액에 대한 제한된 이익	출자에 대한 이자는 지불할 경우 그 이율은 엄격하게 제한하지 않으면 안됨
조합원에 대한 이윤의 공정한 분배	조합운영에 의해 발생한 잉여금이 있다면 이는 그 조합의 조합원에게 귀속되어야 하며 한 조합원의 이익이 다른 조합원의 희생으로 얻어지는 일이 없도록 분배되어야 함
교육의 제공	모든 협동조합은 그 조합원, 임원 및 직원 그리고 일반 대중에 대하여 협동의 원칙과 기법에 관해 경제적이고 민주적인 교육을 실시하는데 소요되는 준비금을 마련하여야 함
협동조합간 협동	모든 협동조합 조직은 그들 조합원과 공동체의 이익에 최대한 이바지하기 위해 지방, 전국 및 국제적 각 단계의 협동조합과 다양한 실제적 방법을 가지고 적극적으로 협동하여야 함

③ 현행 ICA 7대 원칙

- 1970년대 후반기에 들어오며 협동조합 운동에는 레이드로(A. F. Laidlaw)가 지적한 바와 같이 위기의식이 싹텄다.
 - 신뢰의 위기 : 협동조합이 조합원으로부터 신뢰를 얻지 못함.
 - 경영의 위기 : 시장경제의 심화된 경쟁으로 경영 위기 촉발.
 - 사상의 위기 : 영리주의의 도입으로 조합원부재의 현상 초래
- 정체성의 위기를 딛고 협동조합 다운 협동조합으로서 거듭 태어나기 위한 노력 끝에 1995년 ICA 창설 100주년 기념 대회가 영국 맨체스터에서 개최되었으며 이때 「협동조합 정체성에 대한 ICA 성명(The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity)」를 만장일치로 채택하였다.
 - 이 협동조합원칙의 초안을 잡은 이안 맥퍼슨(I. Mcpherson) 교수는 “협동조합 원칙들은 서로 정교하게 연결되어 있다. 그중 하나를 소홀히 하면 다른 모든 것의 의미가 축소된다, 협동조합은 어느 한 원칙만을 가지고 평가해서는 안된다.” 고 말한다.

가. 자발적이고 개방적인 조합원제도(Voluntary and Membership)

- 협동조합은 모든 사람에게 차별 없이 개방됨.
 - 협동조합은 자발적 조직으로서 성적, 사회적, 인종적, 정치적, 종교적 차별을 두지 않고 협동조합의 서비스를 이용할 수 있으며 조합원으로서의 책임을 다하는 모든 사람에게 균등하게 개방된다.
 - 초기부터 협동조합을 일군 사람들은 자발성을 당연한 것으로 여긴다.
 - 이 원칙에는 ‘자유’라는 기본적인 가치가 깔려 있다. 여기서 자유란 무한한 가능성 중 하나를 선택하는 것이 아니라 우리가 원하지 않으면 하지 않을 수도 있다는 자유를 의미한다.
 - 개방적인 조합원 제도는 로치데일 원칙의 하나
 - 로치데일의 선구자들은 원하는 사람이면 누구나 1실링만 내면 가입할 수 있도록 조합원제도를 개방하였다.
 - 랑베르(P. Lambert)는 이것을 ‘열린 문’의 원칙이라 부른다.
 - 지드(C. Gide)는 이 원칙으로 인해 소비자협동조합의 존재 그 자체가 자본주의를 점차적으로 ‘인수’ 함으로써 계급 대립을 극복하면서 사회를 변화시킬수 있는 주된 원인중 하나라고 믿었던 이유에 속한다.
- 특정 목적의 협동조합에서는 조합원의 자격을 제한
 - 우리나라 농협의 경우 조합의 구역 내에 주소 또는 거소를 두거나 농업경영사업장을 가진 농업인이어야 한다.
 - 단, 조합 사업의 이용도가 상당 수준 이상인 비조합원을 ‘준조합원’으로 인정
- 조합원에게는 권리뿐만 아니라 책임도 있음.
 - 조합원의 책임을 다하지 않은 사람에게는 조합원 가입을 거절
 - 비록 조합원이라 하여도 장기간 사업을 이용하지 않거나 출자금의 납입, 경비의 납입을 소홀히 할 경우 탈퇴 요청이나 제명이 가능하다.

나. 조합원에 의한 민주적 관리(Democratic Control)

- 조합원의 참여가 민주적 운영의 근간.
 - 협동조합의 민주주의가 지니는 뛰어난 점은 경제적인 영역에서 사람들에게 민주적 권리를 부여한다는 것인데 그렇지 않으면 보유주식의 양에 따라 투표권을

주는 투자자소유의 기업처럼 일부 조합원에 의해 지배 될 수 있기 때문이다.

- 협동조합은 조합원이 관리하는 민주적인 조직으로서 조합원은 정책수립과 의사 결정에 적극적으로 참여여야 한다.

○ 선출된 임원은 조합원에게 책임을 지고 봉사

- 임원이나 각종 조합원 대표는 일부 조합원을 위해서가 아니라 전체 조합원의 이익을 염두에 두고 행동해야 한다.
- 임원이 조합에 손해를 끼쳤을 경우 도의적인 책임은 물론 손해배상 등 경제적 책임도 져야 한다.

○ 모든 조합원은 1인 1표의 평등한 의결권을 가짐.

- 로치데일 선구자들은 출자액의 규모와 상관없이 1인1표제를 당연한 것으로 여겼다.
- 그들 지도자 대부분은 당시 노동계급을 투표에서 완전히 배제한 의회에 맞서서 정치개혁을 선동했던 거대한 사회운동의 한 부분인 차티스트(Charlist)들이었다.

· 선구자들은 그들 점포의 문과 점포 노동자들을 소매단에 ‘차티스트 그린 (Chartist green)’ 이라 쓰면서 민주주의에의 헌신을 표방

- 민주주의 후면에는 평등과 자유의 가치 사이에 각별히 중요한 무엇이 있는 것임 즉, 때로는 동의하지 않는 문제에 대하여 공동의 결정을 내리려면 개인적인 자유를 포기하는 사람들도 동등한 투표권을 가질 수 있어야 한다.

○ 연합단계의 협동조합도 민주적인 방식으로 운영되어야 함.

- 협동조합이 대형화 복잡화 되면서 연합회와 자회사가 일반화 되고 있는데 이들도 협동조합 운동의 일환으로서 만들어져야 하는 만큼 민주적인 방식으로 운영되어야 함을 ICA는 명시하고 있다.

다. 조합원의 경제적 참여(Member Economic Participation)

○ 조합에 필요한 자본금 조성에 모든 조합원이 협력 분담

- 사업에 필요한 자본금을 조합원이 공평히 분담
- 출자금의 최고, 최저한도를 설정

○ 출자에 대한 배당은 제한되어야 함.

- 협동조합의 경우 조합원의 출자금을 자본으로 하여 영위하는 조합의 사업을 조

합원이 이용하는 것이 목적이다.

- 따라서 출자에 대한 높은 배당을 목표로 하고 있지 않다.
- 조합원들의 경제적 참여의 원칙은 “자본은 조직의 주인이 아니라 하인이다. 협동조합은 사람들의 요구를 충족시키기 위하여 존재한다.” 라는 것을 인정한다. 또한 조합원들은 권리뿐만 아니라 의무를 가진다는 것을 뜻하기도 한다.
- 비록 채권이나 상여금 구좌와 같은 방법으로 자본조달에 기여하면 시장의 이윤율을 적용하나 조합원이 출자에 참여 할 때 보상은 극히 적거나 전무하다(공동 자본의 원칙에서 연대의 가치를 인정).

○ 조합이 사업을 통해서 벌어들인 돈은 ‘이윤’ 이 아니라 ‘잉여금’ .

- 협동조합의 경우 잉여는 그것을 목적으로 하여 만들어 내는 것이 아니라 어디까지나 조합원이 조합 사업을 많이 이용하고 임원이나 직원이 사업의 합리화나 경비 절감에 노력했을 때 그 결과물로서 발생하는 것이다.
- 따라서 결산할 때 나오는 잉여금만을 기준으로 조합운영의 좋고 나쁨을 판단해서는 안 된다.

○ 잉여금은 다음과 같은 세 가지 방식으로 사용

- ① 협동조합의 발전을 위해 장래를 위한 준비금으로 적립
- ② 조합원의 사업이용 실적에 비례한 편익 제공
- ③ 조합원의 동의를 얻은 여타의 활동을 위한 지원

라. 자율과 독립(Autonomy and Independence)

○ 정치적·경제적으로 자율·독립이 기본

- 이 원칙은 처음에는 중요시되지 않았으나 국가의 지원이 시작되자마자 협동조합인들은 그들의 자율성을 양보해야 하는 상황에 직면하기 시작하여 다시 생각하게 된다.
- 협동조합들은 세계경제의 과열된 경쟁적 시장 조건에서 협동조합 외부에서 막대한 자본을 조달해야 하는 딜레마에 직면
- 협동조합이 정부 등 다른 조직과 약정을 맺거나 외부에서 자본을 조달하고자 할 때는 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지되어야 한다.

○ 협동조합은 정부와 대등한 위치에서 협력

- 조합원 개개인의 정치적 신조가 존중되어야 함과 동시에 조합 전체가 특정의 정당이나 정치운동에 종속되어서는 안된다.
- 조합 내부의 의견통일이 이루어지는 한 언제라도 정부 등에 대하여 조합원의 권익을 대변하는 활동을 추진
- 동시에 협동조합은 사기업과의 경제적인 관계에 있어서도 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고 협동조합의 자치성이 유지될 수 있는 조건이 충족될 때 비로소 자유롭고 대등한 입장에서 계약이나 협정을 맺고 거래를 지속할 수 있는 것이다.
- 진정한 자율과 독립은 조합원의 자각과 주체성이 뒤따를 때 가능
 - 자율과 독립이란 원칙의 핵심적 의미는 외부로부터 협력을 얻는다 하더라도 그것에 종속되지 않고 지배당하지 않는다는 것을 의미한다.
 - 조합원 한 사람 한 사람의 주체성과 조합에 대한 적극적인 참여를 소홀히 할 때 외부로부터의 협력이나 원조를 받아들이는 것은 조합의 주체성 상실과 외부에 대한 종속으로 떨어질 위험성이 상존한다.

마. 교육, 훈련 및 정보제공(Education, Training, Information)

- 협동조합운동은 조합원에 대한 교육·연수로부터 시작.
 - 협동조합은 조합원 각자가 사업의 필요성을 느끼고 그것을 출발점으로 하여 적극적으로 조합에 출자하여 사업을 이용하고 운영에 참여함으로써 성립하는 조직이다.
 - 조합원이 이러한 사실을 잊어버리게 되면 협동조합 그 자체가 성립되기 어렵기 때문에 조합원이나 임원, 직원에 대한 교육·연수를 원칙의 하나로서 정한다.
- 협동의 중요성은 일상적인 활동 속에서 체득되어야 함.
 - 협동조합 교육·연수의 본래 모습은 단순히 회의실 등에서 강사의 말을 듣는 것이 아니라 일상적인 활동을 통하여 협동의 필요성이나 협동 방법에 대하여 배우는 것이다.
 - 협동조합 임직원은 일방적인 주도에 의한 사업추진 방식을 지양하고 조합원과 함께 고민하고 문제점을 개선해 나가는 개방적이고 적극적인 자세를 가져, 일상적인 사업 활동이 조합원과 임직원간에 서로 가르치고, 서로 배워 가는 상호 학습의 장이 되도록 해야 할 것이다.

- 협동조합의 경쟁력은 임직원의 교육·연수와 자기 계발에 달려 있음.
 - 임직원이 협동조합의 이념에 대하여 얼마만큼 이해를 깊이 하고 있는가가 협동조합의 사업이나 운동을 좌우하는 요인이 된다.
- 일반인에 대해서도 협동조합의 이념을 확산시키고 협동의 테두리를 넓혀 나가야 함.
 - 협동조합은 일반 대중, 특히 젊은 세대와 여론 지도층에게 협동조합의 본질과 장점에 대한 정보를 제공한다.

바. 협동조합 간 협동(Cooperation among Cooperatives)

- 지역단위 협동조합만으로는 세계경제의 개방화 추세에 적응할 수 없음.
 - 최근 기술이 발달하고 산업이 고도화되며 사회가 복잡해짐에 따라 지역단위 협동조합이 다국적기업 등 대기업과 경쟁하면서 고도로 복잡해진 사람들의 요구에 대응해가는 데 한계가 있다.
 - 여기에서 협동조합이 지역 및 전국 단위 간에 그리고 인접 국가 및 국제적으로 함께 일함으로써 조합원에게 가장 효과적으로 봉사하고 협동조합운동을 강화할 필요성이 제기된다.
- 동종 협동조합간의 협동이 강화되어야 함.
 - 단위조합이 합병을 통해 규모화 되더라도 정보수집, 기획개발, 전문기능 발휘 등에서 아무래도 한계가 있을 수밖에 없기 때문에 이것을 보완해 주는 연합회 기능의 전문화와 확충이 불가피하다.
 - 단위조합끼리도 자발적으로 제휴하여 다양한 수평적인 네트워크를 형성한다.
- 이종 협동조합간의 협동도 적극 모색되어야 함.
 - 예를 들어 생산자 협동조합이 소비자 협동조합과 제휴하여 시장을 통하지 않고 생산물을 소비자에게 직접 공급하다.
 - 개별적인 제휴뿐 아니라 연합회 단계에서도 협동을 토대로 각종 협동조합이 공동으로 행사를 개최하거나 협동조합 운동 전반에 걸쳐 연락과 협력 추진하거나 공통문제의 해결을 도모한다.
- 협동조합간 협동을 국제적인 수준으로까지 넓혀가야 함.
 - 예를 들어 한국 농협중앙회는 일본의 전중, 대만 농회와 협동조합 간의 국제적 협력관계를 발전시키고 있다.

사. 지역사회에 대한 기여(Concern for Community)

○ 지역사회를 떠난 협동조합은 있을 수 없음.

- 협동조합은 조합원의 공동체인 지역사회를 발전시켜 나가고자 하는 특별한 책임의식이 필요하다.
- 즉 협동조합은 지역사회에서 생산 활동에 종사하고 있는 생산자나 생활하고 있는 소비자에 의해 조직되는 것이기 때문에 그 곳에 사는 생산자와 소비자의 공통 욕구인 지역의 발전 향상을 외면할 수 없다.

○ 자신들만의 ‘좁은 협동’을 뛰어 넘어야 함.

- 협동조합의 조합원은 자신들의 이익만을 생각하고 추구하는 방식으로 협동조합을 좁게 운영해서는 안 되며 협동조합이 조합원을 위해 기여함과 동시에 폭넓게 지역사회에 대하여도 공헌하는 조직이 되어야 함을 ICA 원칙은 명시하고 있다.

○ 지역사회의 경제적, 사회적, 문화적 지속 발전을 지향해야 함.

- 지역의 지속가능한 발전을 위하여 지역의 환경을 보전하고 활용하는 방안을 강구한다.
- 경제성장이 맹목적인 성장으로 끝나지 않고 사람들의 삶의 질을 향상시키고 지역사회를 발전시키는 것으로 이어져야 한다.
- 진정으로 살기 좋은 지역사회 건설은 조합의 최고경영층이나 일부 사람의 의견이나 판단에만 맡겨두어서는 이루어지기 어렵기 때문에 조합원 모두가 지역과 조합 활동과의 관련을 항상 생각하여 보다 나은 방향으로 추진할 필요가 있다.

장종익(2003)은 협동조합의 7대 원칙에 비추어 농협법에서 바뀌거나 담아야 할 내용들을 밝히고 있어, 협동조합기본법에 담아야 할 내용을 유추해볼 수 있다.

제1원칙인 “자발적이고 개방된 조합원제도”와 관련해서는 모든 사람에게 조합가입의 자유를 부여해야 하지만, 조합의 이용 및 책임이라는 조합 운영의 특수성에 기인한 폐쇄형조합원주의(신세대협동조합)도 허용될 수 있다. 우리나라에서는 조합 가입대상을 읍·면단위로 제한하는 점, 부실조합원 문제, 연합조직의 설립 및 해산의 자유가 없는 점 등이 문제이다.

제2원칙인 “조합원에 의한 민주적 관리”와 관련해서는 평등한 의결권이 주어져야 한다. 서구 일부 조합에서의 비례의결권은 경계되어야 하지만 연합조직에서의 비례의결권은 인정하되 소수조합이 소외되지 않도록 주의해야 한다. 우리나라에서는 조합의 정보독점, 비조합원 이용 과다, 조합의 관리·감독자와 경영책임자가 분리되지 못한 점, 중앙회가 오히려 조합을 통제하고 있는 점 등이 문제이며, 조합과 중앙회 운영에 대한 본문 174조⁵⁾와 부칙 20조에 이르는 농협법의 과도한 규제 조항들도 문제이다.

제3원칙인 “조합원의 경제적 참여”와 관련해서는 서구 농협의 외부자본금 조달이 논란의 여지가 있지만 대체로 1/3 또는 조합원 출자금을 초과하지 않도록 법에 명시하고 있다. 신세대협동조합의 출자증권

거래문제는 출자증권의 매각차익이 자본이득이지 조합사업의 이용에 따른 이익으로 보기 어렵기 때문에 협동조합의 목적을 훼손할 여지가 있어 신중해야 한다. 우리나라에서는 비조합원 및 준조합원의 신용사업 참여 증가, 잉여금 처분방식이 이용고배당보다는 출자배당 중심인 점, 조합원과 임직원, 조합과 중앙회간의 이익배분을 둘러싼 갈등, 조합과 중앙회간 업무경합에 따른 갈등, 중앙회가 영리행위라 할 수 있는 은행금융사업 중심인 점이 문제이다.

제4원칙인 “자율과 독립”과 관련해서는 우리나라의 법적인 문제로 중앙회 해산은 따로 법률로 정하는 점, 조합 설립 및 정관 채택의 인가주의, 중앙회 정관의 승인주의, 종합농협 및 중앙회에 정책금융 취급의 독점권 부여와 이에 따른 정부의 감사 및 감독권 등 정부의 과도한 통제와 간섭이 문제이다.

제5원칙인 “교육, 훈련 및 정보제공”과 관련해서는 우리나라의 경우 협동조합 교육기능 저하로 조합원 및 임원의 조합관리능력 제고가 미흡하다는 점, 조합원 및 임직원의 능력향상에 대한 투자기피가 만연되어 있는 점, 회원조합에 대한 지도·감독을 전담하는 중앙회가 필요함에도 그렇지 못해⁵⁾ 회원조합에 대한 중앙회의 지도·감독에 있어 객관성이 미흡하다는 점 등이 문제이다.

제6원칙인 “협동조합간 협동”과 관련해서는 조합간 연합사업이나 합병도 바람직하지만 협동조합운동의 과제해결을 위해서는 전국차원과 지역차원에서 이중 협동조합간 협동이 요구됨에도 특별법 형태에서는 법적 근거 마련이 용이치 않아 협동조합간 협동이 제대로 이루어지지 못하고 있다.

제7원칙인 “지역사회에 대한 기여”는 협동조합이 지역을 떠나서는 존재할 수 없으며 지역환경문제에 대한 책임, 지역사회 건설 지향 등 협동조합법의 목적에 “농업경쟁력 강화”보다는 “지역사회의 지속가능한 발전”이 보다 강조될 필요가 있다.

(자료 : 장종익, “협동조합 원칙에 비추어 본 농협법의 문제점과 개선방향”, 한국협동조합연구 21권 1호, 2003, pp.193-207)

하승우(2013)는 협동조합7원칙에 대해 온고이지신의 교훈 차원에서 다음과 같은 적극적인 해석을 하고 있다.

첫 번째 원칙 ‘자발적이고 개방적인 조합원 제도’는 가족과 사회집단예의 참여가 강제성을 띠고 성과 재산, 인종, 사회적 지위에 따른 차별이 심한 한국사회를 바로잡으려는 노력이다. 이를 위해 협동조합은 아무나 오세요가 아니라 오는 사람을 환대해야 하고, 조합에 문턱이 없는지 잘 살펴야 한다. 중산층이나 이성에 가족의 전유물처럼 인식된 협동조합은 사회적 양극화나 가족구성의 변화라는 시대변화에 맞게 자신의 정체성을 바꿔야 한다. 단지 물건을 거래하는 매장이 아니라 새로운 만남을 가지고 관계를 맺을 수 있는 장이 되어야 첫 번째 원칙이 힘을 가질 수 있다.

두 번째 원칙 ‘민주적 관리’는 1원 1표를 따르는 자본주의 사회에서 1인 1표의 원칙을 지키는 것이다. 출자금의 많고 적음과 상관없이 똑같은 결정권을 행사한다는 건 조합원들의 자존감을 강화시킨다. 이 원칙은 나와 다른 사람이 동등한 사람이라는 평등의 원칙이자 내가 원하는 바를 드러내고 주장하고 결정할 수

5) 현재는 본문이 176조이고 부칙은 그 속성상 조문의 수가 계속 변화해왔다.

6) 이는 모든 업무를 종합적으로 수행하는 현행의 협동조합중앙회들과는 달리, 일반사업을 전혀 수행하지 않음에 따라 회원조합과의 사업관계, 정부정책사업과 관계 등에 전혀 영향받지 않고 지도·감독만을 전담할 수 있는 별도의 독립된 중앙회가 필요함을 의미한다. 현행 협동조합중앙회에서 지도·감독기능은 별도의 독립된 기구로 분리해야 한다는 일부의 주장과 일맥상통하는 면이 있다..

있다는 자유의 원칙이다. 이 원칙을 통해 조합원들은 나와 가족의 경계를 넘어 지역사회를 들여다볼 수 있다. 그리고 노동자의 경영참여가 배제되고 조직구성과 일상활동, 주요한 의사결정과정 등이 민주적으로 이루어지지 않는 한국사회에서 이 원칙은 일터의 민주주의를 실현한다. 나와 조합이 분리되지 않고 한 몸임을 깨닫고 나와 조합의 역량을 강화시키는 과정은 오로지 적극적인 참여를 통해서만 가능하다. 협동조합은 그런 성장과 역량강화를 위한 틀이다.

세 번째 원칙 ‘조합원의 경제적 참여’는 협동조합을 움직이는 자원이 조합원의 것임을 강조한다. 협동조합이 조합원에게 출자금을 받는 것은 필요한 자원을 공정하게 조성하고 그것을 민주적으로 관리하기 위함이다. 아울러 그 과정은 내 몫이 커지려면 우리의 몫이 커져야 한다는 점을 깨닫는 과정이기도 하다. 내 몫을 내놓음으로써 우리의 관계를 더욱더 단단하게 다질 수 있고, 그렇게 몫을 내놓아야 서로 만나야 할 이유가 생긴다. 이런 공유를 위해 협동조합은 조합원들이 은행이나 보험회사, 주식에 매달리지 않고 조합을 통해 살림살이를 실현할 방법을 찾아야 한다. 협동조합은 조합원들의 욕구와 필요를 충족시키기 위해, 조합원의 욕구와 필요를 파악하는 것이 곧 사업을 확장하는 과정임을 깨달아야 한다.

네 번째 원칙 ‘자율과 독립’은 국가나 자본과 거리를 뒀야 협동조합의 자율성이 유지될 수 있다고 강조한다. 대형마트, 기업형 슈퍼마켓, 빵집, 사진관 등 문어발식 확장이 기본인 재벌경제에서, 그리고 정부가 민간단체를 길들이고 통제하려 드는 한국에서 이 원칙은 매우 중요한 의미를 갖는다. 민주주의가 통용되지 않는 사회에서 협동조합은 민주주의를 실현하는 조직이다. 협동조합이 이런 정체성을 강화시킬수록 국가는 협동조합에 개입하려 들 것이고, 친환경 유기농 시장이 커질수록 자본은 협동조합을 집어삼키려 들 것이다. 이에 맞서 협동조합의 자율성을 지키는 것은 국가나 자본이 통제할 수 없는 공공성의 영역을 유지하고 확장시키는 것이기도 하다. 조합원이 늘어날수록 그런 영역의 힘이 강화되는 셈이니.

다섯 번째 원칙 ‘교육, 훈련 및 정보의 제공’은 조합의 성공이 조합원들에게 있음을 알리는 원칙이다. 서로를 성장시키는 과정이 아무런 매개 없이 가능할 수 없다. 우리 세계가 어떤 지경으로 몰락하고 있는지, 조합이 어떤 꿈을 꾸고 있고 그런 꿈을 실현하려면 조합원들이 어떻게 살아야 하는지, 조합원들이 스스로 꿈을 꾸기 위해 무엇이 필요한지, 서로가 서로를 마주보기 위해 어떤 장이 필요한지, 협동조합은 끊임없이 이런 과정을 준비해야 한다. 하나의 모습으로만 살아온 사람이 조합을 통해 다양한 자기 얼굴을 확인하고 그 꿈을 조합에서 실현할 수 있을 때 협동조합은 다른 세계로 가는 통로가 될 수 있다.

여섯 번째 원칙 ‘협동조합 간의 협동’은 일종의 연방제 원리라고 얘기할 수 있다. 한 조합의 힘이 충분히 강하지 않더라도 그런 조합들이 여럿 뭉치면, 즉 어소시에이션(association)의 어소시에이션이 되면 그 힘을 키울 수 있다. 협동의 힘이란 애초에 그런 것이고 공생(共生)을 지향한다. 자본주의가 적대적인 경쟁과 인수합병(M&A), 승자독식을 권장한다면, 협동조합들이 힘을 모아 서로간의 경쟁을 누그러뜨리고 새로운 장을 만들고 사회적 시장을 형성하고 살림살이를 바로잡는다. 이런 과정을 통해 협동조합은 그 자체로 하나의 삶의 질서이고, 자치와 자급이 조합을 통해 실현된다.

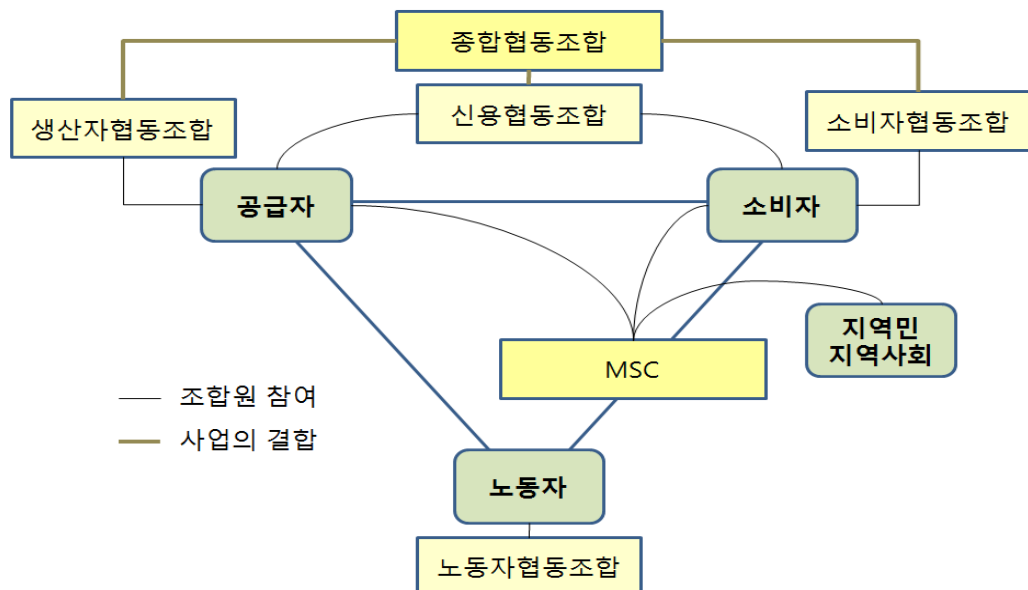
일곱 번째 원칙 ‘지역사회에 대한 기여’는 중앙집권화된 근대국가에서 지역의 힘을 강화시키려는 시도이다. 협동조합과 지역사회의 관계는 선택적인 것이 아니고, 지역사회가 붕괴되어가는 한국사회에서 협동조합의 역할은 지역공동체를 강화시키는 것이다. 초국적 자본과 중앙권력이 지역을 수탈하는 한국에서 협동조합은 지역을 강화시키려 노력한다. 협동조합과 지역사회를 나누는 경계가 사라질수록 그 힘은 커지고, 그것이 곧 협동조합을 강화시키는 방법이다. 기여한다는 것은 단순히 자원을 기부하거나 자원활동을 하는 것으로 그치지 않고 지역성(locality)을 부활시키려는 과정이기도 하다.

(자료 : 하승우, “협동조합운동의 흐름과 비판적 점검, 문화과학, 2013.)

(3) 협동조합의 유형

○ 협동조합은 공급자, 노동자, 소비자라는 기본적 이해관계자를 구성한다

- 소비자협동조합 : 조합원(출자자=이용자)이 소비자인 경우, 구매업무담당
- 생산자협동조합 : 조합원이 협동조합의 판매물품을 공급해 주는 공급자인 경우, 주로 소규모로 생산한 조합원의 물건을 모아서 팔아주는 역할(우리나라의 경우 1차산업의 생산협동조합인 농협이나 수협)
- 노동자협동조합 : 조합원이 협동조합의 생산과정을 담당하는 직원으로 구성,
- 신용협동조합 : 조합원이 공급자이자 소비자를 동시에 겸하는 협동조합

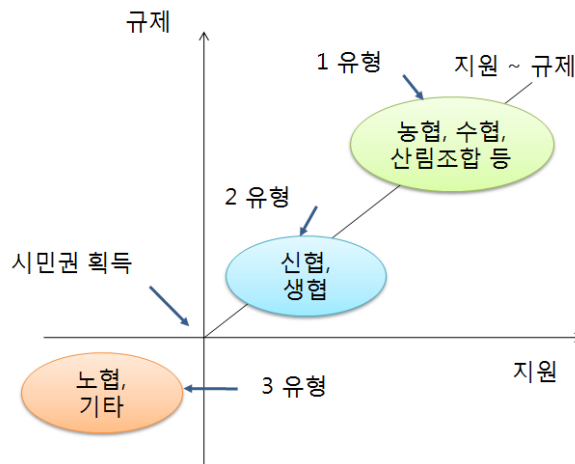


[그림 2-2] 조합원과 사업의 관계로 본 협동조합의 유형

- 종합협동조합 : 소비자협동조합+생산자협동조합+신용협동조합(우리 나라 농협)
- 이해관계자협동조합(Multi-Stakeholder Cooperative : MSC) : 지역사회 유지와 발전을 중심으로 추진되는 경우(지역사회협동조합:Community Cooperative) , 전국적 차원에서 생산자와 소비자의 연대(일본의 대지를 생각하는 모임, 우리나라 살림)
- 협동조합복합체(Cooperative Complex) : 협동조합이 확대되고 주요한 협동조합이

지역사회에 다양한 협동조합을 만들어 이들이 하나의 기업처럼 연계되는 경우
(스페인의 몬드라곤, 이탈리아 볼로냐 등)

- 동일 업종이나 규모의 기업, 업체 등이 모여 만든 협동조합 : 우리나라 중소기업협동조합(ICA의 회원으로 인정되지는 않는다)
- 협동조합은 여러 가지의 유형으로 나눌 수 있으며, 사회 자체의 복잡성과 시장의 확대에 따라 생활인들이 다양한 방식으로 대응하면서 협동조합의 유형도 복잡해지고 있다.
- 우리나라 협동조합 체계의 특성
 - (1유형) 개별법의 적용에 따라 높은 지원과 높은 규제가 적용되고 있는 농협, 수협, 산림조합과 같은 업종별 협동조합
 - (2유형) 해당 협동조합 유형의 법적 근거를 개별법으로 인정받았지만, 지원과 규제의 수준이 높지 않은 신협과 생협. 특히 신협은 협동조합으로서 보다는 “신용사업체”로서 규정된 지원과 규제를 받고 있다(의료생협, 대학생협).
 - (3유형) 해당 협동조합 유형의 법적 근거가 없음에 따라 협동조합으로서의 시민권을 획득하지 못하여, 어쩔 수 없이 다른 사업조직의 규정을 적용받고 있는 노동자협동조합 등



[그림 2-3] 지원-규제의 관계로 본 협동조합 유형

4. 협동조합과 지역사회와의 관계

1) 사회적경제의 기초단위로서 “지역”

- 사회적경제의 개념을 국가별, 학자별로 사회적경제 개념의 출발은 자유주의 이념에 근거한 무한경쟁의 시장자본주의에 반대하고, 그것의 폐해와 모순을 극복하기 위한 대안적 경제라는 데 있다. 이것은 자본의 가치가 아니라 사람의 가치를 우선하는 경제라는 뜻으로도 해석된다. 폴라니의 표현을 빌자면, 인간의 경제행위 가운데 상호배려의 정신에 입각한 호혜성의 원리, 나눔의 원칙으로 하는 재분배의 원리가 작동하는 경제를 말한다(신명호, 2009).
- 이러한 사회적경제는 각각의 사회가 가지고 있는 역사적 유산 속에서 변화해 왔다, 스웨덴, 독일, 영국, 이탈리아 등 유럽4개국 역시 복지체계의 전통, 정치적인 토대 유산, 사회적경제의 주요주체 등의 측면에서 차이를 보이며 발달해 왔음을 알 수 있다.

〈표 2-3〉 유럽4개국 사회적경제의 역사적 배경

구 분		사회민주주의 모델	조합주의 모델	자유주의 모델	제3부문 지배적 모델
		스웨덴	독일	영국	이탈리아
복지체계의 전통		포괄적 복지체계	보수적 복지체계	잔여적 복지체계	파편적 복지체계
정치적인 토대유산		광범위한 토대를 가진 사회적타협에 기초한 국가주도	고용주와 노동자의 제휴	자유로운 시장	권위주의적 국가주의
사회적경제의 주요주체들	전통적사회적경제	대중운동(주택/소비/농업협동조합)	거대복지연합체	협동조합 및 산업공동소유운동(ICOM)	공제조합, 협동조합, 연금지원을 위한 공공기관(IPAB)
	새로운사회적경제	보육 및 요양영역의 기업	노동통합 사회적기업	지역개발/사회적서비스, 사회적기업)	사회적협동조합

자료: 장원봉(2006), 사회적경제의 이론과 실제, 나눔의 집, p.203

- 중앙주도에서 지역주도로
 - 지금까지 중앙주도의 경제정책으로 인한 지역균형발전의 한계를 앞서 살펴보았다. 이러한 현실을 반영하듯, 아이러니하게도 중앙정부에서 나서서 사회적기업, 협동조합 등 사회적 경제를 이야기하고 있다

- 그 동안 중앙주도의 정책추진으로 인한 지역의 불균형 성장과 공동화(空洞化) 문제를 지역주도로 해결해야 할 필요가 있다
- 국가의 기초단위로서 마을 그리고 지역
 - 국가를 구성하는 가장 기초단위로서 마을 그리고 지역은 새로운 사회적 경제 생태계 구축에 있어 그 출발점이라 할 수 있다
 - 지역단위의 사회적 경제 생태계 구축은 무엇보다도 지역주민의 참여와 가치에 대한 공감대를 전제로 이뤄지는 것이며, 지역마다 가지고 있는 개성을 반영할 수 있다는 점에서 더욱 의미가 있다
- 국내외 지역주도의 사회적 경제 생태계 구축의 움직임
 - 국내의 대표적인 지역주도의 사회적 경제 생태계 조성의 움직임은 원주에서 그 사례를 찾아볼 수 있다. 1960년대부터 민간주도로 지역의 과제를 찾아 이를 해결하기 위한 대안을 주민 스스로 찾아 친환경 농업의 실시, 지역의 소농과 소상공인을 지원하기 위한 신용협동조합의 설립, 민간 간의 연대와 협동을 위한 민간네트워크의 구축 등 60여년에 걸쳐 꾸준히 지역의 사회적 경제 생태계를 구축해 왔으며, 최근 지역의 사회적 경제 생태계 구축에 박차를 가해 위해 지역단위 중간지원조직인 원주협동사회네트워크를 사회적 협동조합으로 전환하였다.
 - 이 밖에 최근 전북지역에서는 지역단위의 사회적 경제 생태계 조성과 관련단체들의 지원 및 네트워크 구축을 위해 지역개발협동조합을 국내에서는 최초로 설립하였으며, 완주는 비록 행정주도이기는 하지만 전국에서 최초로 민관협력을 통해 지역순환경제지원센터라는 지역단위 중간지원조직을 설립한 바 있다
 - 국외의 대표적인 사례로 최근 국내에서도 많은 관심을 기울이고 있는 캐나다 퀘벡의 경우, 사회적 경제 영역 민간단체 간의 단단한 결속력을 무기로 민간네트워크가 구심점이 되어 퀘벡주의 사회적 경제를 지원하기 위한 사회적 기금의 조성 과 사회적 경제 생태계 조성을 위해 필요한 제도적·법률적 환경조성을 위한 대정부 로비 등 그 보폭을 넓혀가고 있다. 특히, 퀘벡의 지역개발협동조합과 연대협동조합은 최근 국내 지역단위의 사회적 경제 중간지원조직에 많은 시사점을 안겨주고 있다

2) 사회적경제 조직으로서의 협동조합

- 사회적경제를 최초로 개념화한 프랑스 경제학자 샤를 지드(C. Gide)는 협동조합이나 공제조합 같이 이타적 협력과 상호부조정신에 의해 운영되는 기업을 사회적경제라 개념화하고, 이러한 사회적 경제조직들이 산업자본주의의 시장실패를 극복할 수 있는 사회적개혁의 도구가 될 수 있을 것으로 평가하였다.
- 협동조합이 사회적 경제조직으로서 지역주민들과 경제적 취약계층들의 시민역량을 배양시켜 사회발전에 기여하는 사회적 혁신의 도구가 될 수 있다. 정치적 영역과 시장영역에서 상대적으로 배제된 사회계층들이 자신들이 문제를 공동으로 인식하고, 이러한 문제의식은 협동조합이라는 사회적기업을 통해 사회적 부가가치 창출로 이어진다. 또한 시민들은 협동조합에 참여하여 지역사회 자치와 심의역량을 제고하고, 이러한 역량은 국가적 수준의 참여민주주의 정착의 밑거름이 된다. 협동조합은 그 자체가 조직화된 시민으로서 정치적, 정책적 공공영역에 적극적으로 참여함으로써 사회적 욕구를 충족시킬 수 있다(최용주, 2009).
- 협동조합은 가장 기업화된 사회적경제조직이라고 할 수 있다. 농업협동조합은 유럽 대부분의 나라에서 비중이 매우 큰 보편적인 형태의 협동조합이지만, 역사적으로 볼 때 각국별 사회경제적, 제도적 환경에 따라 다양한 성격을 가진 협동조합이 발전하였다.
 - 영국의 경우 로치데일형 소비자협동조합의 영향력이 매우 큼.
 - 독일, 스웨덴, 미국에서는 주택협동조합이나 이용협동조합이 크게 발전
 - 프랑스는 노동자협동조합이 발전
 - 이태리는 북부 에밀리아 로마니아, 투스카니 지역을 중심으로 지역네트워크형 생산협동조합이 산업발전을 주도
- 80년대 중반 이후 유럽형 사회복지모델의 퇴조와 함께 사회적경제조직으로서 협동조합의 역할이 크게 강조되고 있다.
 - 북구유럽 : 사민주의적 복지국가 특유의 조합주의적 경향 때문에 협동조합과 같은 자조조직보다는 정치적 성향이 강한 결사체조직 발달
 - 최근에는 지역의 사회경제적 현안들을 협동조합 형태로 대처하려는 운동들이 두드러짐
 - 예) 스웨덴의 데이케어 협동조합의 확산

- 다른 중요한 변화는 남부유럽을 중심으로 확산되는 사회적협동조합이다.
 - 이태리는 1970년대 후반부터 공공부문 손길이 미치지 못하는 공공서비스 제공을 목적으로 하는 사회적협동조합 등장
 - 1991년 사회적협동조합의 설립에 관한 법이 통과되면서 2004년 전국적으로 약 7,100개의 사회적협동조합이 활동
 - 포르투갈도 1999년 사회적연대협동조합 설립에 관한 법 제정하여 이태리와 비슷한 성격의 협동조합 활동 독려
 - 스페인도 2000년에 사회적협동조합의 설립과 관련 지방조례를 통과
- 캐나다 퀘벡주는 프랑스어를 공용어로 쓰는 유럽적 사유가 강한 지역으로 프랑스 협동조합학자들로부터 영향을 받아 다양한 형태의 협동조합이 결성되었고, 사회경제정책수립 및 집행에 협동조합 영향력이 매우 큰 지역으로 발전
- 퀘벡 사회적 경제조직 가운데 우리가 주목해야 할 곳은 바로 지역개발협동조합임. 퀘벡 최초의 지역개발협동조합은 1973년 오타와 이스턴 타운십에서 탄생했고, 이후 1984부터 85년 사이에 Québec-Appalaches과 Saguenay-Lac-St-Jean에서 탄생하였다.
 - 1988년 첫 번째 지역개발협동조합네트워크인 퀘벡위원회(CQRCDR)가 조직된 뒤, 1년 내에 6개의 지역개발협동조합네트워크가 구성되었다.
 - 1998년 퀘벡지역개발협동조합연맹(FCDRQ)은 전체 지역에서 활동하고 있는 10개의 협동조합네트워크로 설립되어 1999년에는 11개 협동조합으로 확대하였다.
 - 퀘벡지역개발협동조합연맹은 퀘벡 17개 행정지역에서 활동하는 11개 지역개발협동조합이 참여하고 있다
 - 퀘벡지역개발협동조합연맹의 2011-2012년 현재 총수입은 약 6백만 달러, 통합자산 5백만 달러에 달하며, 지금까지 퀘벡 주 1,200개 협동조합 설립을 지원하여 16,000개의 일자리의 창출 또는 유지에 기여한 것으로 나타났다.
 - 퀘벡지역개발협동조합연맹은 퀘벡 전 지역에서 지속가능한 발전을 위해 협동조합의 설립과 발전에 기여하기 위해 활동하고 있다
- 퀘벡의 지역개발협동조합과 함께 급부상하고 있는 협동조합은 바로 연대협동조합이다. 지역 일자리 창출과 사회서비스 확대 등 지역이 안고 있는 과제를 지역 내 이해관계자들이 함께 참여하여 설립·운영한다는 점에서 기존 협동조합과는 다른 혁신적인 모델이라 할 수 있다
 - 1997년 퀘벡주 의회는 “연대협동조합”의 설립을 승인

- 연대협동조합은 일종의 다중이해관계자협동조합으로 정의
- 1997년에서 2007년 사이 480개의 연대협동조합이 설립신고
- 2007년 현재 약300개가 사업활동을 하고 있으며, 퀘벡지역 협동조합의 약 28%가 연대협동조합 형태로 운영
- 연대협동조합의 사업범위는 사회적서비스부터 농식품 직거래에 이르기까지 다양한 분야
- 스포츠센터 운영 등 지역주민의 여가활동과 관련된 협동조합이 가장 많고, 노인 개호, 탁아 등 사회적서비스를 제공한 협동조합의 순임
- 연대협동조합의 활동은 지역의 사회적 통합과 지역주민의 시민적 역량제고라는 외부효과가 더 중요하다는 점 강조

3) 지역사회에서 협동조합의 필요성

- 앞에서 살펴본 사회적경제운동의 방향은 지역사회로 향해져야 할 것이다. 근거리에서 대면적인 사회적 관계를 형성할 수 있는 지역사회가 바로 사회적경제운동의 근거지이다. 사회적경제운동은 지역사회에서 길러져야 한다. 우리 주변 이웃들을 돌보기 위한 돌봄서비스, 아이들을 건강하게 키우기 위한 보육, 교육, 보건, 의료서비스, 주민들에게 안전한 먹거리를 제공하는 농업과 식품산업, 주거와 복지, 문화 등이 바로 사회적경제운동의 주된 영역이다.
- 협동조합이 사회적 경제조직으로서 지역주민들과 경제적 취약계층들의 시민적 역량을 배양시켜 사회발전에 기여하는 사회적 혁신의 도구가 될 수 있다
 - 정치적 영역과 시장영역에서 상대적으로 배제된 사회계층들이 자신들이 문제를 공동으로 인식하고, 이러한 문제의식은 협동조합이라는 사회적기업을 통해 사회적 부가가치 창출로 이어진다
 - 또한 시민들은 협동조합에 참여하여 지역사회 자치와 심의역량을 제고하고, 이러한 역량은 국가적 수준의 참여민주주의 정착의 밑거름이 된다
 - 협동조합은 그 자체가 조직화된 시민으로서 정치적, 정책적 공공영역에 적극적으로 참여함으로써 사회적 욕구를 충족시킬 수 있다(최용주, 2009)
- 협동조합은 지역사회를 사업기반으로 한다는 점에서 조합원의 생활과 지역사회의 정치, 경제, 교육, 사회문화 등은 밀접할 수밖에 없다

- 협동조합은 조합원을 위해 도움이 됨과 동시에 널리 지역사회에 대해서도 공헌하는 조직이어야 한다는 요구를 받고 있다. 지역사회의 발전과 향상은 조합원 공통의 염원이며 안정된 지역사회가 있어야 협동조합도 존재할 수 있다(야마구치 이와오, 이진우 역, 1999).
- 신자유주의적 세계화가 정점에 달한 지금, 자유롭게 이동하는 다국적 기업 및 대기업의 지역지배에 대항하여 지역주민이 주체가 되는 지역의 자립적 발전을 도모하는 이론적 논의가 ‘지역화론’ 이다(이강익, 2012:76).
- 지역화론은 글로벌 자본주의와 대기업이 지역을 지배하는 문제의 해법으로 지역화(localization)를 제시하고 있다. 지역화란 지역사회가 지역주민의 참여를 바탕으로 외부에 대한 의존을 줄이고 자립을 회복하자는 것으로 지역화의 개념은 ‘지역주민의 참여, 자립성’의 원리를 담고 있다(김창근, 2009).
- 지역화론자들이 제기하는 핵심문제는 지역에 어떠한 충성심도 가지 않는 다국적 기업과 대기업이 초국적, 초지역적인 자유로운 이동을 바탕으로 지역사회를 지배하는 문제이다.
- 지역화론이 제시하는 지역화 전략의 핵심은 지역에 기반을 둔 풀뿌리기업⁷⁾의 육성을 바탕으로 지역순환경제를 구축하고 지역블럭화를 이루는 것이다.
 - 슈만은 풀뿌리기업육성에 기반한 지역화의 대표적인 사례로 볼로냐와 몬드라곤의 협동조합 사례를 들면서 “기업을 사회진보의 적으로 간주했다면 이를 수 없을 것” 이라면서 핵심은 “어떤 종류의 기업이 가장 잘 지역의 이해에 봉사할 수 있는가” 라고 주장한다.
 - 지역화론은 풀뿌리기업 육성방안의 핵심으로 지역소비를 통한 지역승수효과를 강조한다. 그래서 “가난한 지역의 주요한 고민거리는 돈의 부재가 아니라 지역사회 외부로의 돈의 체계적인 유출” 이라면서 “지역경제 내의 기본개념은 지역사회 내로 들어가는 돈을 극대화하고 이후의 유출을 최소화하는 것” 이라고 주장한다.. 또한 지역개발 금융기관 및 신용협동조합 건설, 풀뿌리기업 창업과 연금의 연계, 지역채투자법 강화, 조세정책으로 풀뿌리기업 법인세 폐지, 지역화폐 육성, 공공계약 시 풀뿌리기업 우선권 부여, 독점판매권 부여 등의 방안을 제시한다.

7) 풀뿌리기업이란 지역주민에 의해 소유되고 지역주민에 의해 협동적으로 운영되고 지역사회에 뿌리를 내리는 기업이다. 그 대표적인 형태로 협동조합, 사회적기업, 마을기업, 지역공기업 등이 언급된다. 풀뿌리기업들은 대체로 지역적으로 소유되고 뿌리내리고 있기 때문에 지역의 환경기준을 개선하며, 개별 기업보다 고용창출 효과가 크고, 경기침체 시 여타지역으로 이전유인이 적고, 지역소비를 통한 지역승수효과를 더 많이 높여 지역순환경제를 촉진하는 등의 장점을 지님.

- 지역블럭화란 노동, 환경, 공동체를 불안하게 하는 ‘신자유주의 블록’과 차별화하여 풀뿌리기업을 기반으로 하고 있는 지역사회 간 무역과 거래를 활성화하는 것을 의미한다
- 이와 같은 지역사회의 자립적 발전의 기초인 풀뿌리기업의 대표적인 형태가 바로 협동조합이며, 협동조합은 지역주민에 의해 소유되고 지역사회에 뿌리를 내리고 있기 때문에 그 중요성이 더욱 강조되는 것이다.
- 협동조합은 지역화의 필요나 문제해결을 목적으로 하여 설립
- 소수 탈지역화 된 투자자보다는 지역주민의 출자와 이용, 그리고 민주적 참여에 의해 운영
- 조합원에 대한 배당 제한이나 자산동결 등을 통해 기업 자산의 탈지역화를 강하게 제약

4) 협동조합의 지역사회 기여

- 1995년 ICA가 채택한 「협동조합 정체성에 관한 ICA성명서」에는 제7원칙으로 ‘지역사회에의 기여(**concern for community**)’가 추가되었다. 이는 1966년에 채택된 6가지 원칙에는 없었던 조항으로, 이 조항은 ‘지역사회에 대한 책임’을 명시하였다. 즉, “협동조합은 협동조합이 근거하는 지역사회에 관심을 기울인다. 협동조합은 조합원의 필요에 초점을 맞추면서 환경보전을 위해 노력하며, 조합원들의 합의를 통해 결정된 정책으로 지역의 지속가능한 발전을 위하여 활동”할 것을 천명한 것이다. 이는 제4원칙인 ‘자치와 자립(**autonomy and independence**)’과 연결되어 변화하는 세계 속에서 협동조합의 사상을 어떻게 적용할 수 있는지, 새로운 도전에 대응하기 위해 협동조합이 어떻게 조직화할 수 있는지에 관한 내용을 제안하는 것이다(권영근, 2008).⁸⁾
- 협동조합이 지역사회에 기여하는 형태를 Kimberly A. Zeuli(1998)은 다음과 같은 7가지를 들고 있다.
- 독점적 시장력에 대항한 새로운 시장의 창출 : 공동구매 및 공동판매를 통해 독점적 시장기업에 대응할 수 있다.
- 지역사회에 필요한 제품과 서비스 제공 : 농촌지역에서 협동조합은 수익성이 낮

8) 2010년에 전부 개정된 생협법 제8조에는 “조합등은 지역의 지속가능한 발전과 환경·자연생태의 보전을 위하여 노력하여야 한다”는 ‘지역사회에의 기여’에 관한 조항이 추가되었다.

아도 지역사회와 주민필요를 충족하기 위해 운영손실을 보전하는 수준에서 사업체를 운영할 수 있다(예, 돌봄, 교육, 육아, 신용 등)

- 조합원과 지역주민을 위한 소득증대 및 일자리 창출 : 생산자협동조합은 협동을 통해 생산비용을 절감시키고 보다 유리한 가격으로 생산물을 판매하여 조합원과 지역의 소득증대에 기여
 - 지역사회의 통합 : 소지역에서 협동조합은 주민들 간 관계의 기회와 장 제공
 - 지역인구의 증가 : 협동조합 사업체는 지역사회가 필요로 하는 서비스를 제공하고 일자리 및 소득을 창출하여 지역인구를 증가
 - 인적자원의 개발 : 협동조합 활동 및 사업은 그 자체로 지역의 리더십 개발의 기회로 기능(예 : 의사소통, 집단적 문제해결 등의 훈련의 장)
 - 환경문제 유발 축소 : 협동조합의 조합원은 지역사회 주민이기 때문에 상대적으로 환경적으로 지속가능한 경제활동 영역에 대한 관심이 높다
- 염찬희(2010)는 생활협동조합의 지역사회에 기여를 다시 경제적 기여, 사회적 기여, 문화적 기여, 정치적 기여라는 4가지 차원으로 분류한다
- 경제적 기여는 생협의 고용과 수익의 창출에 의한 기여로 정의하는데 이는 생협 운영을 통해 발생한 수익이 지역사회 전체로 외부화 되는지의 여부가 불분명한 현실에서 학술적 정의로 채택하기에는 한계가 있다
 - 사회적기여는 소외계층에 대한 복지서비스 제공과 지역연대 요소가 포함되는데 구체적으로 푸드뱅크, 지역생협 간 혹은 시민단체 간 네트워크 형성이다
 - 정치적 기여는 정부정책에 대한 개입과 지역사회 현안의 생산 등이다
 - 문화적기여는 벼룩시장과 장터, 공연 등의 문화행사 주최, 친환경 마을만들기와 같은 활동을 포함한다.
- 정원각(2011)은 협동조합이 지역사회에 기여할 수 있는 역할을 다음과 같이 제시한다.
- 신자유주의에 대항하여 지역사회를 방어하는 현실적인 경제적 대안제시와 사회적경제 영역 확대
 - 지역주민을 위한 일자리 창출과 소득증대
 - 안전하고 지속가능한 식량체계 구축
 - 친환경농업의 지속적 발전
 - 지역순환경제체계 구축 및 지방자치 활성화
 - 조합원 교육을 통한 지역민주주의 확산과 정착

- 자선이나 투자가 원칙인 근대사회에서 중앙집권형 국가인 한국사회에서 지역사회에 대한 기여는 중요한 의미를 가진다, 협동조합과 지역사회의 관계는 선택적인 것이 아니고 지역사회가 붕괴되어가는 한국사회에서 협동조합의 역할은 지역공동체를 강화시키는 것이다.
- 이제 협동조합의 이해관계자들은 시장경제가 지배하고 있는 현대사회에서 협동조합이 담당해야 할 새로운 역할을 중심으로 공유할 수 있는 새로운 개념을 “지역사회에 대한 기여”의 제7대 원칙을 바탕으로 찾아야 할 것이다
- 신자유주의적 세계화가 정점에 달한 지금, 국가의 보호막이 약화된 상태에서 지역사회가 시장경제의 치열한 생존경쟁에 무기력하게 노출되면서 나타나는 불확실성과 불안정성의 문제를 해결하는데 협동조합 운동의 역할이 절실하다

5. 소결

- 우리는 이 장에서는 지역사회라는 용어와 사회적경제조직으로서의 협동조합, 그리고 그들 간의 관계에 대해 살펴보았다.
- 협동조합에 대한 연구에서 지역사회를 강조하고, 이들 간의 관계를 규명하는 것은 다음과 같은 이유에서이다.
 - 2007년 사회적기업육성법이 제정되어 초기 정부주도형으로 추진되던 사업들이 지방정부 주도로 전환된 것은 중앙부처에서 감당할 수 없을 만큼 사회적기업이 증가한 점도 있지만, 사회적기업 시책이 지방자치단체의 협력이나, 지역사회와 함께하지 않으면 성공 및 지속가능성을 담보할 수 없다는 점을 고용노동부 등 중앙부처에서 인식한데 따른 결과이다.
 - 협동조합 역시 Peter Davis(2002)는 하향식 협동조합만으로는 ‘겉데기 협동조합’, ‘영혼이 없는 몸’을 양산할 뿐이기에 상향식협동이 필요하며, 협동조합의 영혼은 지역사회에서 발견할 수 있다고 주장함으로써 협동조합과 지역사회는 불가분의 관계라는 점에서 지역사회를 협동조합과 함께 검토하고 있다.
- 협동조합의 기반이 되는 지역사회에 대해 Hillery(1955)는 “지역사회는 어떤 지리적 영역안에서 사회적 상호작용을 하며, 한 가지 이상의 공동의 유대를 가지는 사람들로 이루어져 있다”고 주장함으로써, 인간이 가정을 유지하고 생계비를 벌고, 자녀를 양육하고 대부분의 활동을 수행하는 인간생활의 단위라고 할수 있다.

- Nisbet(1960) 역시 국가와 지역사회를 비교하면서, 공동체(지역사회)는 같이 생활하고, 일하고, 경험하고, 존재하고 하는 인간의 근본적인 욕구를 채워줄 수 있기 때문에 공동체만이 사회제건의 시발이 될 수 있는 장으로 보고 있다.
- 많은 사회학자들은 이러한 지역사회가 유지되는 것은 지역사회 수준의 모든 사회적 과정에 근본적으로 협동이 작용하기 때문이라고 주장한다. 갈등 때문에 시달리는 지역사회에서도 대부분의 사람들은 여전히 경찰과 협동하고, 종교기관 또는 학교를 지원하고, 기본적 사회규범에 동조하는 사실에서 알 수 있다.
- 이와 같이 협동을 기반으로 하는 지역사회도 세계화의 진전과 신자유주의의 영향으로 인해 개인주의와 무한경쟁의 논리가 성행하고, 모든 가치와 규범이 속도와 효율, 이익의 달성에 자리를 내주는 상황이 도래함에 따라, 이에 대한 반동으로 지역사회에 대한 관심이 증대하고 있다.
- 그러나 지역사회의 현실은 그리 낙관하지가 않다. 지역소득의 역외유출이 심화되고, 저출산 고령화로 인해 활기를 상실하였으며, 지역사회의 불균형 발전, 난개발에 따른 지역사회 생태계 파괴 위협이 증대하고 있다.
- 이러한 지역사회 문제를 해결하기 위해서는 사회적기업의 울타리를 넘어서는 지역사회 사회적경제조직들과의 협력과 네트워크가 필요하지만, 이 연구에서는 협동조합 특히, 협동조합의 정체성과 지역사회 기여에 초점을 맞추어 살펴보고자 하였다.
- ICA에서는 협동조합을 “공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체(enterprise)를 통해 조합원의 공동이익을 추구하는 결사체(association)”로 정의하고 있다.
- 협동조합의 정체성과 지역사회 기여는 국제협동조합연맹(ICA)의 7원칙에서 제시하고 있다, 즉, 자발적이고 개방적이 조합원제도, 조합원에 의한 민주적 관리, 조합원의 경제적 참여, 자율과 독립, 교육, 훈련 및 정보제공, 협동조합간 협동, 지역사회에 대한 기여 등이다.
- 협동조합과 지역사회의 관계를 살펴보면, 우선 협동조합을 포함한 사회적경제조직들은 지역 사회 주민들의 참여와 가치에 대한 공감대를 전제로 이루어지며, 지역사회 마다 가지고 있는 개성을 반영할 수 있다는 점에서 그 의미를 지닌다.
- 국내에서도 원주를 중심으로 지역사회주도적인 협동조합 중심의 사회적경제 생태계 조성움직임이 있으며, 최근 전북에서는 캐나다의 CDR을 벤치마킹한 지역개발협동조합을 시군단위로 창업하여 운영중에 있다.

- 지역사회에 있어 협동조합의 필요성은 다국적기업과 대기업은 지역에 대해 어떤 충성심도 가지지 않고 초국적, 초지역적인 자유로운 이동을 바탕으로 지배하고 있는 반면, 협동조합을 비롯한 풀뿌리 기업은 지역주민에 의해 소유되고 지역주민에 의해 협동적으로 운영되며 지역사회에 뿌리를 내리는 기업이기 때문에 지역의 자립적 발전에 기여한다는 점이다. 이 풀뿌리기업은 지역적으로 소유되고 뿌리내리고 있기 때문에 지역사회의 환경기준을 개선하며, 대기업보다 고용창출 효과가 크고, 경기침체시 여타지역으로 이전유인이 적고, 지역소비를 통한 지역 승수효과를 더 많이 높여 지역순환경계를 촉진하는 특성을 지닌다.
- 한편, 협동조합의 지역사회 기여는 경제, 사회, 환경적 측면 등으로 구분해 살펴볼 수 있다. 경제적으로는 지역환경과 특성을 고려한 생산기술과 생산기반을 토대로 지역 자립적인 순환경계 체제를 만들어 지역자산의 역외 유출을 최소화하고 고용창출 효과를 높여나가는 것이다, 사회적으로는 우애와 협동의 원리로 구성원들의 자발적 참여와 균형있는 발전을 이끌어 낼 수 있도록 자원과 정보, 권력이 지역에서 공평하게 공유되고 순환되는 체계를 만드는것이다. 환경적으로는 지역생태계와 생물자원들의 지속가능성을 보호하고 물질과 에너지의 지역순환 체계를 확보하는 역할을 수행하고 있다.

제3장 협동조합 정책 및 국내외 사례

1. 우리나라 협동조합 정책

1) 협동조합정책의 일반적 유형

- 협동조합정책이란 정부가 비정부조직의 하나인 협동조합을 육성하거나 그 활동을 조장하기 위해 여러 가지 도움을 주는 것을 말한다
 - 그러나 경우에 따라서는 정부가 정책목적을 달성하기 위해 협동조합을 통제하거나 그 활동에 직접 관여하는 일도 있다
 - 또 경우에 따라서는 정부가 협동조합에 대해 거의 무관심해 버리거나 터부시하는 수도 있다
- 정부와 협동조합간의 관계를 살펴보면 그 유형이나 변천단계는 4가지로 나누어 볼 수 있다
 - 제 I 유형(제 I 단계)은 정부의 입장에서는 정치적 금욕주의가, 협동조합의 입장에서는 완전한 자조주의가 철저하게 준수되는 단계
 - 제 II 유형(제 II 단계)은 정부가 협동조합의 사회·경제적 존재가치를 인정하고 협동조합을 육성하거나 원조하는 경우
 - 제 III 유형(제 III 단계)은 배양된 자체의 조직력과 경제력을 가지고 협동조합이 정부정책에 협력할 뿐만 아니라, 시장경제에 뛰어들어 정부와 사기업 사이에서 균형조정자적 역할을 담당. 사기업의 일종이면서도 공익지향의 사업활동을 통해 정부정책에 협력하고 정부재정부담을 덜어 주며 사기업의 횡포에 맞서는 것

- 제Ⅳ유형은 정부가 애초부터 관주도로 협동조합을 설립하고 그 운영에까지 관여함으로써 협동조합을 정책수행의 한 수단이나 보조기관으로 이용

2) 우리나라 협동조합정책의 변천

- 우리나라 협동조합정책을 살펴보면, 정부와 협동조합간의 관계형성이 본격적으로 나타난 것은 1957년, 농협법이 제정·공포되면서부터라고 할 수 있다
 - 1950년대 후반에 정부가 농업계 생산자 협동조합부터 서둘러 설립하는 대신 소비자협동조합이나 신용협동조합에 대해서는 별로 없었던 것은 조합원 개인의 권익보호나 신장보다 앞서 농업이라는 산업개발에 우선했기 때문이다.
 - 그리하여 적어도 1970년대 말까지는 협동조합의 자발적 조직, 민주적 운영, 자조적 사업활동, 자율적 관리 등의 협동조합 7원칙은 찾아보기 힘들다
- 우리 나라의 농업계 협동조합과 정부와의 관계는 단순히 제Ⅳ유형으로 규정될 성질의 것이 아니고 제Ⅱ유형을 거쳐 제Ⅲ유형으로 이행해 가는데 성공한 경우이다.
 - 농업계 생산자 협동조합이 정부와 긴밀한 관계를 유지하면서 오늘에 이르기까지 자체자금과 사업을 확보·확대할 수 있었고, 조합임원의 선임제가 발전적으로 개선되었으며, 조합운영 방식 등이 민주적 방향으로 나아가고 있다

3) 우리나라 협동조합의 탄생

(1) 1990년대 이전 협동조합의 탄생

- 오늘날 우리나라의 협동조합은 일제 총독부가 설립한 금융조합과 어업조합을 물적 기반으로 하는 농협과 수협, 고도성장기에 민간이 자발적으로 설립한 신협과 새마을금고, 1990년대 이후에 소비자들이 자발적으로 설립한 소비자생활협동조합 등으로 나누어볼 수 있다 (<표 3-1> 참조).

〈표 3-1〉 협동조합관련 법의 발전과정

법률명칭	법제정일	소관부처
농업협동조합법	1957. 2 (일제하 연원)	농림축산식품부
중소기업협동조합법	1961. 12	중소기업청
수산업협동조합법	1962.1 (일제하 연원)	농림축산식품부
업연초생산협동조합법	1963. 5	농림축산식품부
신용협동조합법	1972. 8	금융감독위원회
산림조합법	1980. 1 (일제하 연원)	산림청
새마을금고법	1982. 12	안전행정부
소비자생활협동조합법	1999.2	공정거래위원회

- 물적인 측면에서 보면 농협이 가장 규모가 큼. 1961년 8월에 탄생한 종합농협은 1907년에 설립된 금융조합을 전신으로 하는 농업은행에 해방이후에 설립된 (구) 판매농협이 흡수된 양상. 농협중앙회는 불특정 다수를 대상으로 하는 비협동조합적 금융사업을 통하여 자금을 조달하고 수익을 올려 조합의 상호금융사업의 종자돈을 마련하고 회원조합을 관리하였다.
- 농협은 1961년 발족 이후 자산과 조직 규모 면에서 비약적인 성장을 이룩하였다. 회원조합이 취급하고 있는 상호금융의 총수신평잔액은 168조원으로 중앙회 은행 금융 총수신평잔액 124조원을 넘어서고 있다
- 이처럼 정부가 고도성장시기에 개발기구로서 운영해온 농협은 사업면에서 가장 큰 규모를 지니고 있지만 협동조합의 정체성 측면에서 매우 취약하다고 할 수 있다. 즉, 협동조합의 민주적 운영, 조합원 참여에 의한 사업방식 개발, 이종 협동조합과의 연대를 통한 지역사회에의 기여 등 협동조합의 가치와 원칙에 기초한 운영이 미흡한 상태라고 할 수 있다(장중익, 2006).
- 관제 성격이 강한 농협 및 수협이 정부 주도로 정비되던 1960년대에 가톨릭이 중심이 되어 자발적으로 신용협동조합운동이 전개된다
- 1972년에 신협법이 제정되어 이를 근거로 1973년 277개 신협을 회원으로 하는 신용협동조합연합회가 공식 발족하였다
- 우리나라에서 중소기업의 조직화가 정책적으로 추진된 것은 1960년대 부터이다.
- 1960년대까지 사단법인으로 존립하던 중소기업단체들은 주로 업종별 협회 또는 연합회 형태이다.

- 이들은 대부분이 광복 이후 설립된 것으로 동종업계의 권익을 옹호하고 업계가 당면하는 제반문제와 업계공동의 이익증진을 도모하려는 목적으로 설립된 임의 단체였다
- 광복 이후 1950년 6·25전쟁 발생으로 많은 손상과 피해를 입게 되었으며, 외국으로부터 피래 복구를 위한 원조 등의 특혜가 정부로부터 특정기업에 주어진 반면, 영세 중소기업은 일부의 시장을 분할 받는데 그쳤으나, 1961년 5·16 쿠데타에 의해 들어선 정부는 특정 대기업에 대해서는 온갖 시책으로 육성책이 시도 되었으나, 중소기업에 대해서는 거의 방임 상태였음을 감안하고 복구 및 부흥정책에서 개발정책으로의 변화에 맞추어 중소기업의 조직화할 필요성을 인정하여 1961년 12월 중소기업협동조합법을 제정·공포하였다.
- 이로써 중소기업협동조직의 법적 근거가 마련된 중소기업체는 1962년 업종별 지방조합이 75개, 전국을 업무구역으로 하는 업종별 전국조합이 33개, 지방단위의 조합을 회원으로 하는 업종별 조합의 연합회가 9개 등 모두 117개의 각급 조합이 설립되었고 같은 해 5월 전국조합과 연합회가 회원이 되어 중소기업협동조합 중앙회를 설립하게 되었다
- 수산업협동조합은 1948년 정부수립 후 한국수산업회(어업조합 및 수산조합의 중앙단위 연합회 조직으로 1952년 대한수산중앙회로 개칭) 등 민간차원에서 수산단체법 제정을 주장하였으나 정부에서 이를 수용하지 못하였다.
- 1954년 상공부(현 해양수산부) 수산국에서 수산업협동단체법의 초안을 작성하여 법제처에 이관·심의케 하였으나 심의가 지연되던 중 유야무야되고 말았다
- 1959년 2월 해무청에서 수산업협동조합에 관한 기초법안을 작성, 1961년 1월 법제처에 회부하였다.
- 그러나 5·16사건이 일어나 법률로 확정되지 못하던 중 1962년 1월 전년 초에 심의요청 중에 있던 “수협법”에 관한 정정안이 당시 국가재건최고회의에서 의결되고 1962년 1월 20일 본문 제 108조 부칙 11조 합계 119조로 구성된 “수협법”이 법률 제 1013호로 공포된 데 이어 1962년 3월 31일 “수협법 시행령”이 제정·공포되면서 수산업협동조합이 탄생하게 되었다
- 산림조합법은 산림계·산림조합·산림조합중앙회를 산림경영의 민간추진체로 향상시키기 위해 “산림법”에 규정되어 있는 계·조합·연합회의 관계규정을 분리하여 단독법인 “산림조합법”으로 1980년 1월 4일 법률 제 3231호로 제정·시행하던 중 산림록화·산림보호 목적으로 산주·산림경영자로 구성하는 협동조합체제로 개편함

으로써 산지자원화를 실현하기 위해 “산림조합법”을 “임업협동조합법”으로 제명을 변경하여 1993년 6월 법률 제 4556호로 개정·공포하였다.

- 그 후 임협중앙회를 산림조합중앙회로 개편하여 상임이사의 책임경영체제를 강화하고, 조합운영에 경영평가 및 경영지도제도를 도입하는 등 조합의 경영제도를 개선·보완하기 위하여 구법인 “임업협동조합법”을 “산림조합법”으로 제명을 변경하여 2000년 1월 법률 제 6187호로 전문 개정하였다
- 1963년 재건국민운동본부⁹⁾를 중심으로 새마을금고 설립운동을 전개하였는데, 1982년 내무부(현 안전행정부)를 주무관청으로 하는 새마을금고법의 제정에 근거하여 새마을금고와 새마을금고연합회를 별도로 운영해오고 있다
- 그러나 1980~90년대 국가경제가 급격히 발전하며 은행이 성장하게 되고, 이들과의 경쟁이 격화되면서 신탁과 새마을금고는 협동조합 고유의 장점을 발휘하는 전략을 개발하지 못한 채 부실이 발생하게 되었다
- 특히 신탁은 IMF 경제위기과정에서 1,666개 신탁에 경영위기가 발생하였으며, 그 결과 433개 신탁이 해산 또는 청산하게 되었고, 결국 신탁은 예금보호공사로부터 공적자금을 받게 되고, 금융기관의 관리감독을 받게 되었다
- 우리나라 신탁과 새마을금고, 그리고 농협의 주 사업이었던 상호금융사업은 선진국의 신용협동조합은행처럼 자본주의발전 초기에 금융배제층에 대한 신용의 제공이라고 하는 기능을 수행해 온 협동조합이라고 할 수 있다
- 그러나 1990년대 이후에 세계화와 정보통신기술혁명이라고 하는 시장 및 기술환경의 급격한 변화와 금융시장에서의 경쟁격화에 직면하게 되었다.
- 신용협동조합은 금융배제층에 대한 신용의 제공이라고 하는 초기 미션의 중요성은 낮아지고, 보다 저렴하고 다양한 금융서비스의 제공, 지역사회의 지속적인 발전에 기여하는 지역개발금융으로서의 기능, 새로운 협동조합의 설립과 운영을 위한 지원금융기능이라고 하는 새로운 미션에 직면하게 되었다(장종익, 2011a).

(2) 1990년대 이후 새로운 협동조합의 약진

- 우리나라가 1960-80년대에 고도성장을 달성하여 1인당 소득수준이 1만 달러에 도달한 1990년대에 소비자생활협동조합, 노동자생산협동조합 등 새로운 협동조합

9) 재건국민운동본부란 5·16 쿠데타 이후 들어선 국가재건최고회의가 ‘잘 살아보세’라는 구호로 국민계몽운동을 전개하기 위해 직속으로 설립한 기구.

이 시민들의 자발적인 노력으로 설립되어 발전해오고 있다

- 오늘날 한국에서 활동하고 있는 소비자생활협동조합은 생활재 공동구매 협동조합, 대학생생활협동조합, 의료서비스 공동구매 협동조합, 육아서비스 공동구매 협동조합 등 네 가지 종류로 나누어진다
- 우리나라의 소비자공동구매협동조합은 일제하부터 시작되어 간헐적이고 특정 지역에 한정되어 설립된 이후 사업체로서의 생명을 유지하지 못하고 사라진 경우가 대부분이다.
- 그러나 1980년대 후반에 유기농산물의 공동구매사업에 특화한 생협조직들이 최근까지 가장 대중적 규모로 확대되어 발전하고 있다
- 한살림, iCOOP생협, 두레생협, 여성민우회생협(현, 행복중심) 등 네 갈래의 생협들은 2011년 말 현재 공급액이 6,137억원에 달하고 조합원은 52만 명에 이른다(<표3-2> 참조).
- 전국에 122개의 단위생협들이 조직되어 활동하고 있는 네 갈래의 생협들은 각각 연합사업조직을 운영하고 있다
 - 1998년에는 조합원 3만 여명에 공급액 165억 원에 불과하였으나, 이러한 생협들이 정부나 외부의 지원 없이 지역 소비자들의 자발적 협동의 힘으로 13년 만에 조합원은 17배, 공급액은 37배가 증가하였다

〈표 3-2〉 한국 친환경생활재 공동구매생협의 공급액 추이

(단위: 억 원)

구 분	1998	2001	2003	2005	2007	2009	2011
iCOOP생협	15	83	278	584	942	2,062	3,002
한살림	117	272	495	809	1,090	1,594	2,226
두레생협	21	61	136	204	242	416	740
여성민우회생협	12	30	57	67	86	154	169
합계	165	446	965	1,665	1,417	4,366	6,137

자료 : 각 연합조직 총회 자료집

- 우리나라의 생협은 친환경유기농식품의 조직화된 거래를 통하여 안전한 식품의 생산과 소비, 적정한 농업과 환경의 보전 등이라고 하는 시대적 과제를 해결하기 위해 노력해왔을 뿐만 아니라 생협조직에서의 안정적인 일자리의 창출이라고 하는 역할도 수행하기 위해 노력하고 있다

- 더 나아가 우리의 생협은 지역에서의 다양한 시민사회세력과 더불어 공정무역, 도농교류, 교육문제 해결, 의료 등 다양한 생활문화 서비스의 제공 등을 통하여 지역공동체의 활성화에 기여하고 있다
- 생활재공동구매 생활협동조합이외에도 1994년에 처음으로 설립된 안성의료생협을 시작으로 의료생협연대에 소속된 의료생협이 15개가 있으며, 의료생협의 설립을 준비하는 지역이 늘어나고 있다
- 또한 1994년 ‘신촌 우리어린이집’이 설립된 이후 공동육아협동조합도 2010년 기준 71개에 달하는 것으로 조사되고 있다(장종익 외, 2011b).
- 노동자협동조합은 노동자의 기업인수, 노동자들의 노동자생산협동조합의 설립, 빈민지역의 생산협동조합의 설립 등 세 가지 갈래로 전개되었다
 - 1988년에 마산의 광동택시가 노동조합이 기업을 인수하는 첫 번째 사례로 나타났다.
 - 최근에는 버스노동조합을 중심으로 노동조합의 기업인수 사례가 늘어나고 있다
 - 2005년 청주의 우진교통, 진주의 삼성교통, 2006년 대구의 달구벌버스가 노동자자주관리기업으로 전환되었다
 - 노동자생산협동조합의 설립운동은 1990년대에 봉제와 건설, 청소용역부문에서 시도되었으나 성공한 사례가 많지 않다
 - 빈민지역에서 시도된 자활생산협동조합은 정부의 자활지원사업에 힘입어 주택관련 개보수 서비스나 돌봄서비스, 청소용역 서비스를 전문으로 하는 자활사업단으로 발전하였다
 - 이러한 여러 갈래의 노동자생산협동조합 추진주체들은 2003년 한국노동자협동조합연합회를 결성하고 이를 더욱 확대하여 2007년 대안기업연합회를 발족하여 운영하고 있다
 - 한국대안기업연합회에 소속된 노동자생산협동조합은 2011년 6월 기준 총 140개로 청소서비스분야에 23개, 재활용분야에 14개, 집수리분야에 80개, 돌봄서비스분야에 19개, 기타 4개 등 다양하게 발전하고 있다(장종익 외, 2011b).
- 의료서비스공동구매협동조합이나 노동자생산협동조합은 조합원의 편익 증진을 위한 자조 및 협동이라고 하는 전통적인 협동조합의 형태를 지니고 있는 경우와 한계노동자들의 노동통합이나 취약계층에 대한 사회복지서비스 제공이라고 하는 목표로 운영되고 있는 경우 등 두 가지가 포함되어 있는 것이 특징이다.
 - 후자는 정부의 사회적 기업육성지원 정책에 도움을 받고 성장한 측면이 있다

- 농협을 중심으로 하는 8개의 개별협동조합 체제로 운영되는 오던 우리 나라 협동조합은 산업적으로 생산, 소비, 금융부문으로 제한하고 있으며, 사회서비스, 복지, 문화, 기술분야 등 성장산업 분야 설립을 어렵게 하고 있다. 또한 각 분야별 개별법을 제정해 그 대상을 정하고 있기 때문에 법률에 적시되지 않은 사업분야에서의 협동조합 설립은 배제되고 있다. 이러한 개별법들은 규모화에 근거한 설립요건으로 인해 일정규모 이하의 소규모 협동조합 설립이 어렵게 되어 있어 2011년 협동조합기본법이 제정되었고, 2012년 12월 1일부터 시행되었다.

2. 협동조합 현황 및 문제점

1) 우리나라 협동조합 현황

(1) 우리나라 협동조합 현황

- 농협, 수협, 산림조합, 신협, 생협, 중소기업협 등 6개 주요 협동조합이 존재(엽연초 생산협동조합과 새마을금고는 논의대상에서 제외)
- 생산자 조합(농협, 수협, 산림조합, 중소기업협 등), 신용조합(신협, 새마을금고), 소비자 협동조합(생협)으로 구분할 수 있다.

〈표 3-3〉 우리나라 협동조합의 회원조합과 조합원 수

(단위: 개, 명)

구 분	회원조합	조합원
농업협동조합	1,173	2,453,177
수산업협동조합	92	167,869
산림조합	142	485,000
신용협동조합	963	5,570,000
소비자생활협동조합	75	118,824
중소기업협동조합	978	623,765

- 최근 협동조합기본법 제정으로 기존 8개 특별법에 의해 설립된 협동조합 이외 새로운 형태의 협동조합이 만들어지고 있으나, 유럽에서 발달한 주택, 보건 등의 서비스 협동조합의 형태는 아직 만들어지지 않았으나, 설립을 위해 적극적으로 검토하고 있는 곳은 존재한다.
- 회원조합은 농협이 1,173개(2010년 기준)로 가장 많은 수의 조합 규모를 포함
- 조합원수는 신협이 557만명으로 가장 많은 수의 조합원을 확보

(2) 농업협동조합 중앙회

- 연혁
 - 1960년대: 식량생산, 종합농협 체제 출범
 - 1970년대: 상호금융확대(농촌지역 고리채 해소), 연쇄점(하나로 마트)사업 실시
 - 1980년대: 농업기계화(쌀자급 달성), 농협민주화, 자율화 기틀 마련
 - 1990년대: 쌀 유통혁신(미곡종합처리장), 농산물 신유통시스템 구축
 - 2000년대: 농촌사랑운동 전개, 농·축·인삼협동조합 중앙회 통합
 - 2010년대: 자율개혁 및 사업구조 개편 추진
- 근거법 : 농업협동조합법
- 조직체계
 - 조합원 245만명, 조합 1,181개(지역조합 1,099개, 품목조합 82개)
 - 중앙회(지역본부 16개, 금융점포 1,132개, 계열사 22개)
- 주요 사업
 - 경제사업, 신용사업, 교육 지원 사업 등으로 나누어 수행

〈표 3-4〉 농협중앙회의 주요 사업

사 업 명	주 요 내 용
경제사업	비료, 농약, 사료 등 농업인이 필요로 하는 영농자재공급 농축수산물 생산, 판매, 가공, 수출
신용사업	상호금융, 농업금융 등 농업인 금융편익 업무 은행, 보험, 증권, 카드 등 종합금융서비스
교육지원사업	영농기술 등 조합원 교육 농촌 복지사업 및 농업인 권익 증진

(3) 수산업협동조합 현황

○ 연혁

- 1960년대: 수협중앙회 창립(지도, 구매, 판매, 공제, 조사), 어업통신 일원화
- 1970년대: 수산물 군납, 농림수산업자 신용보증업무, 수산물 무역사업
- 1980년대: 온라인 업무, 신탁 업무
- 1990년대: 신용카드 업무, (주)수협유통 설립, (주)수협사료 설립
- 2000년대: 상호금융상시감시시스템 개발, 수산물종합판매장정보시스템 구축, 사회 공헌활동 확대, 수협발전 5개년 계획 수립을 통한 외연 확대
- 2010년대: 개정 수협법 공포, 창립 50주년 기념행사, 수협 역사자료전시관 개관

○ 근거법 : 수산업협동조합법

○ 조직체계

- 중앙회(14개부)

○ 주요 사업

- 지도사업, 경제사업, 신용사업 등으로 나누어 수행

〈표 3-5〉 수협중앙회의 주요 사업

사 업 명	주 요 내 용
지도사업	복지어촌 건설의 조기달성을 위해 어촌의 소득증대사업을 적극 개발·지원하며, 수산자원을 보호 발굴하고 안전조업 지도를 강화하는 한편, 각종 홍보와 교육활동을 통하여 어업인의 협동정신을 배양
경제사업	수매·가공·판매 등 유통 전반에 걸쳐 우리 어업인이 생산한 수산물의 부가가치를 높이고 그 판로를 확대하기 위해 노력 수산물 가격안정을 위한 매취사업과 정책사업을 수행하며 생산자와 소비자의 상호이익 증진에 기여 어업용 면세유류 공급 및 어업용 기자재·선수물자 확대보급을 통해 어업인 생산활동 지원
신용사업	어업인의 생산활동에 필요한 수산자금을 적기에 지원하기 위한 재원조성을 목적으로 다양한 금융사업 수행 해양수산금융을 선도하여 협동은행으로서의 역할에 충실

(4) 산림조합 중앙회

○ 연혁

- 1960년대: 대한산림조합연합회로 출범
- 1970년대: 치산녹화사업 전담 수행
- 1980년대: 산림조합법 제정→산림법에서 분리하여 독립법으로 제정,
대한산림조합연합회→산림조합중앙회 개칭(1980년),
사유림협업경영 실행, 중앙회장 및 조합장 임명제에서 직선제로 개선
- 1990년대: 산림조합에서 임업협동조합으로 발족(1993년), 상호금융 업무취급,
국제협동조합 연맹 가입
- 2000년대: 정부의 협동조합 개혁에 따라 산림조합 재출범(2000년)
- 2010년대: 해외로 외연확장, 국내 사유림 최초로 국제산림인증 취득,
온실가스에너지 검증기관 지정

○ 근거법 : 산림조합법

○ 조직체계

- 조합원 485천명, 조합 142개
- 중앙회(본부: 5부 7실 30팀, 지회 9개, 사업소 8개, 훈련원 3개, 분사 1개)

○ 주요 사업

- 회원조합 육성, 사유림 경영지도, 산림자원조성, 유통사업 활성화, 산림경영기반 구축, 금융업무 지원 등

〈표 3-6〉 산림조합 중앙회의 주요 사업

사 업 명	주 요 내 용
회원조합 육성	회원조합 육성·발전을 위한 지도·지원 회원조합 건전한 운영을 위한 지도·검사
사유림 경영지도	사유림경영 활성화를 위한 기술 지도·보급 대리경영 및 협업경영 지도
산림자원조성	임업용 종·묘의 생산·공급 경제림 육성과 산림자원 보호
유통사업 활성화	임산물 생산·공급·알선 및 수출입 유통구조개선으로 생산자 및 소비자 보호
산림경영기반구축	임도·사방·훼손지복구 등 산림토목 시공 산촌개발과 휴양시설 조성
금융업무 지원	회원조합 상호금융 및 정책자금업무 지도·지원 회원조합 건실한 경영을 위한 리스크 관리 지도·지원 금융환경개선 및 금융업무서비스 지원

(5) 신용협동조합 현황

○ 연혁

- 1960년대: 희망공동체 신탁운동 시작
- 1970~80년대: 신탁법 제정 등 법적 제도적 안정장치 및 성장을 위한 기반 구축
- 1990년대: 성장과 시련 그리고 위기 극복기
- 2000년대: 이상적 협동조합모델, 시스템 구축 등 한국 대표 서민금융기관 역할 수행

○ 근거법 : 신용협동조합법

○ 조직체계

- 조합수 963개, 조합원 557만명

○ 주요 사업

- 금융사업, 공제사업, 지역 개발 사업, 문화후생 사업, 사회복지 사업 등

〈표 3-7〉 신용협동조합의 주요 사업

사 업 명	주 요 내 용
금융사업	조합원을 위한 다양한 금융업무 수행
공제사업	조합원의 생활 안정과 재난 대비, 저축의 다양화와 위험 보장
지역개발사업	공동구매, 유통사업, 창고업 및 장의업, 기타 이에 준하는 사업
문화후생사업	생산자의 생활보장과 소비자의 안전한 먹거리를 위한 도시와 농촌간의 농산물 직거래 탁구장, 테니스장 및 체력 단련장 등 생활체육의 설치 및 운영 예식장, 독서실 등
사회복지사업	보육시설, 노인 및 장애인 복지시설의 설치 및 운영 재활용품 수거, 재활화장지 및 무공해 비누공급 등 환경보전운동

(6) 중소기업협동조합 현황

○ 연혁

- 1960년대: 중소기업협동조합법 제정·공포, 중소기업협동조합중앙회 설립
- 1970년대: 대구 경북지역본부 개설
- 1980년대: 중소기업공제사업기금 설치, 중소기업회관 준공
- 1990년대: 중소기업연구원 설립, 인력지원단 설치, 중소기업인력개발원 개원

- 2000년대: 강원도 원주지부 개소, 중소기업중앙회로 명칭 변경

소기업소상공인공제제도(노란우산공제) 출범

○ 근거법 : 중소기업협동조합법

○ 조직체계

- 조합원 624천명, 조합 978개

○ 주요 사업

- 중소기업 협동조직의 설립운영 및 육성
- 생산, 가공, 수주, 판매, 구매, 보관, 운송, 환경개선, 상표, 서비스 등의 공동사업과 이를 위한 단지 및 공동시설의 조성관리 및 운영, 조합원 사이의 사업조정과 관련한 기획과 조정, 조합원에 대한 사업자금 대부, 조합원의 사업에 관한 경영기술 및 품질관리의 지도, 조사연구, 교육 및 정보의 제공 등

(7) 소비자생활협동조합

○ 조합원의 생활 개선 및 건전한 생활문화 향상과 지역사회 발전에 기여하는 동시에 자연생태계를 보전하고 더불어 사는 사회를 만들기 위한 자조·자립·자치 조직

○ 연혁

- 1920년대: 일제침략기 민족운동으로 민간 소비자협동조합 시작
- 1966년: 한 살림 출범 등 소비협동조합 결성
- 1970~80년대: 신탁운동, 소비자 협동조합운동 연대, 지역 자생적인 소비자협동조합운동과 여성운동으로의 확대
- 1980년대 말~1990년대 초: 각 지역에서 자발적으로 소비자생활협동조합 설립
- 1998년: 소비자생활협동조합법 제정
- 2000년대: 이상적 협동조합모델, 시스템 구축 등 한국 대표 서민금융기관 역할 수행

○ 근거법 : 소비자생활협동조합법

○ 목적

- 상부상조의 정신을 바탕으로 한 소비자들의 자발적인 생활협동조합활동을 촉진함으로써 소비자의 복지 향상에 이바지 한다

〈표 3-8〉 소비자생활협동조합 현황(2009)

구분	소속 생협 수	조합원수(명)	매출액(백만 원)	출자금(백만 원)
전국연합회 합계	40	92,623	78,039	6,302
지역 독자 물류 생협 계	24	25,233	21,259	1,992
두레생협 계	16	67,390	56,780	4,310
아이쿱생협 계	75	78,671	234,487	16,945
여성민우회생협 계	5	19,580	15,367	1,418
한살림 계	16	186,382	139,786	17,249
기타 무소속 생협 합계	2	688	225	113
구매 생협 합계	138	377,944	467,904	42,027
지역 독자 의료 생협 계	10	6,318	16,207	730
의료생협연대 계	13	14,304	9,300	2,326
의료생협 합계	23	20,622	25,507	3,056
단위 독자적인 대학생협 계	3	36,945	46,445	251
대학생협특별위원회 계	18	72,883	83,752	1,426
대학생협 합계	21	109,828	130,197	1,677
총 계	182	508,394	623,608	46,760

자료: iCOOP협동조합연구소(2010), 「아시아 소비자생활협동조합의 발전을 위한 ICA/iCOOP생협 워크숍 자료」.

〈표 3-9〉 주요 생협의 조합원, 매출액, 출자금 현황(2010년 말 현재)

구 분	지역 조합수	조합원수 (명)	공급총액 (억 원)	출자총액 (백만 원)	1인당 출자액(원)	1인당 월 매출(원)
한살림	전국 19	240,590	1,900	19,990	98,860	65,181
iCOOP생협	전국 77	118,824 <85,166>	2,600	7,618 <15,453>	96,930 <196,620>	222,442
두레생협연합	수도권 17	84,712	약 600	1,624	24,219	51,524
여성민우회생협	서울3, 경남1	20,000	약 200	1,514	77,312	65,949

주 1) 출자총액과 1인당 월매출은 2009년 수치임. 두레생협연합회의 출자금은 조합원이 각 회원조합에 출자한 금액이 아니라 회원조합이 연합회에 출자한 금액임

2) iCOOP생협은 일반조합원과 월정액 조합비를 내는 <조합비 조합원>으로 구분됨. 출자의 < >는 목적 출자를 포함할 경우 1인당 출자액이 197천원임. 목적출자(차입)는 연리 5~8% 정도의 배당(이자)이 있음.

자료: icoop생협(2010), 「icoop협동조합연구소 5주년 심포지엄 자료집」, “한국 생협운동의 기원과 전개”.

① 한국 생협의 특징과 그 배경

- ☐ 한국의 생협은 1980년대 중반 출발을 할 때 유럽이나 다른 나라에 있는 일반적인 소비자협동조합과 몇가지 면에서 다른 특징을 가지고 출발하였다.
- ☐ 취급품목이 크게 제한됨: 친환경농산물에 편중
- ☐ 1980년대 생협 재건기의 시대적 배경
 - 민주화 및 새로운 문제에 대한 관심: 공해, 환경오염 등의 문제
 - 1986년 우루과이라운드를 통해 농산물이 본격적으로 수출상품으로 취급되기 시작하였다.
 - 낮은 식량자급률 속에서 농산물 개방 압력에 직면하였다.
- ☐ 국내외의 이러한 환경은 한국생협이 세계에서 유래가 없는 ‘친환경농산물만 취급하는 소비자협동조합’이 되는 데 큰 영향을 끼쳤다.
 - 생협운동을 통해서 한국산 친환경농산물을 중심으로 취급함으로써 농민의 건강과 소비자의 안전한 식탁을 지키고 30%에 머무는 낮은 식량자급률을 높이려 하였다.
- ☐ 조합원가구 평균소득이 국민 전체가구 평균소득보다 높은 중산층 중심으로 구성
 - 친환경농산물은 일반농산물에 비해 가격이 평균 30% 이상 비싸므로 조합원이 되기 위해서는 경제적인 능력이 뒷받침되어야 하는 상황이다.
- ☐ 일본 생협의 영향
- ☐ 법과 제도 그리고 공급방식, 조합원 이용 등에 있어서 많은 부분에서 일본생협의 영향을 받게 되었다.
 - 새로운 생협이 등장하는 1980년대 중반 한국 생협관계자들이 일본의 생협을 방문하였다.
 - 연수를 받고 유학을 하며 어떤 경우는 일본생협의 물질적 지원을 받기도 하였다.
- ☐ 조합원 이용에 있어서 폐쇄적.
 - 1852년 영국에서 제정된 『산업공제조합법』 이후 대부분의 나라에서 소비자협동조합은 조합원이 아닌 소비자도 이용하게 하는 법을 채택하고 있으나 한국은 조합원 외에는 이용하지 못하게 하고 있다.
- ☐ 무점포형으로 생협사업이 시작
 - 일반적으로 생협이 사업을 시작할 때 매장을 가지고 출발하나 한국의 생협은 점포 없이 조합원가정에 직접 공급하는 형태를 취하였다.
 - 지금은 대부분의 생협들이 매장을 운영하며 매장공급과 가정공급 두 가지를 병행하고 있다
- ☐ 시민운동 성격이 강함.

- 1980년대 중반 생협이 만들어지는 과정과 그 과정을 주도한 사람들의 영향.
 - 많은 나라에서 생협이 만들어질 때에는 노동자가 받은 임금으로 좋은 품질의 상품을 저렴한 가격으로 공급받기 위해 시작하지만, 한국은 1980~90년대 시대적인 상황과 초기 생협 운동을 주도한 사람들의 영향으로 노동문제보다는 환경문제, 식량자급, 농업보전 등에 많은 관심을 갖게 되었다
- 생협활동의 다양화
 - 생활환경 악화와 생활전반의 문제에 대한 소비자의 고민
 - 생협의 활동내용도 소비, 식품안전, 육아, 교육, 의료, 농업, 생산자조합 등 생활의 각 분야로 세분화되고 특성화되고 있다.
- 친환경 클러스터 사업: 식품안전과 농업보호
 - iCOOP, 한살림: 2000년 초 우리밀 파동 이후 직접 생산농가와 계약, 생산
 - iCOOP의 한국유기농산물 도매시장: 친환경농산물의 공급과 수요를 원활하게 하기 위해 2004년 9월 생산자들과 (주)한국유기농산물도매시장 설립
 - iCOOP의 자연드림: 가공생산자들을 중심으로 일반시장에서 판매망을 구축하기 위해 설립된 회사. 일반시장에서 판매망을 구축하여 우리농업의 자생력을 키우고, 부가가치를 창출하고자 함. 우리농산물을 이용한 우리밀베이커리, 외식, 프랜차이즈 매장 등 사업을 한다.
- 공정무역을 통한 윤리적 소비의 기틀 마련
 - 커피, 초콜릿, 설탕, 올리브유 등의 품목을 공정무역으로 수입하여 판매
 - 물품판매에 그치지 않고 ‘윤리적 소비 공모전’ 등을 통해 소비자에게 윤리적 소비의 중요성을 인식시키는 노력을 기울임.
- 다양한 소모임 및 지역내 교육 프로그램 운영
 - 바느질 소모임, 프리마켓, 육아 소모임, 영화 소모임 등
 - 시니어 강좌, 생산지 견학·체험, 발도르프인형만들기 등
- 이러한 지역주민과 연계된 사업 또는 복지사업은 산발적이고 미미한 수준이다
 - ‘조합비’란 지역생협의 운영경비를 조합원이 부담하며 조합원이 이용자이고 동시에 지역생협 경영의 출자자가 되도록 의무화한 제도이다
 - 조합원은 가입시 출자금을 내는 것으로 의무가 끝나는 것이 아니라 매월 조합비를 납부하며, 이는 지역생협의 이용도를 높이고 물류의 집중을 꾀한다. 물류집중에 의한 규모의 경제로 달성된 효과를 조합원에게 보다 낮은 가격으로 공급한다는 목적으로 도입된다

② 한국 생협의 현황

- 한국의 생협은 친환경농산물 직거래사업인 경제사업과 조합원확대 및 조직의 비전 등 조직사업의 두 축으로 활동해 왔다
- 경제사업으로서 친환경농산물 직거래사업은 물류를 사업연합체에 위탁·통합하여 물류비용을 절감함으로써 조합원에게 보다 저렴한 가격으로 친환경농산물을 제공하여 소비확대를 촉진해 왔다.
 - 이러한 경제사업을 통해 친환경농산물 생산을 촉진하고 생산자 소득의 안정화를 추구하고자 하는 생협운동을 펼친다
 - 경제사업부문에서 물류의 효율성 지향과 생협운동부문에서 친환경농산물의 소비운동을 펼치는 것이 서로 연동된다.
- 현재 생협이 취급하는 친환경농산물은 아직 가격이 비싸고 생산량도 전체 농산물생산의 5%에 불과하기 때문에, 생협의 규모는 조합원수 또는 매출 측면에서 아직 크지 않다
 - 2010년 말 현재 4대 생협연합조직(한살림, iCOOP생협, 두레생협, 여성민우회생협)의 조합원은 46만 세대로 전체 1,692만(2009년 기준) 가구 중에 약 2.7% 정도만 가입되어 있다
 - 또한 2010년 공급액은 5천 3백억 원 정도의 규모인데, 이것은 한국식품시장규모 120조의 0.4%에 불과하며 약 4조원으로 추정되는 친환경농산물시장의 약 13%에 해당한다
- 4대 생협사업 연합체의 2010년 말 현재 조합원수, 매출액 비교
 - 조합원수는 한살림의 경우 전국 19개 지역조합에서 조합원 24만명이 이용하여 가장 많고, 공급액은 iCOOP생협이 전국 77개 지역생협, 조합원 8만 6천명이 연간 약 2,600억 원 규모로 이용하고 있다
 - 1인당 월매출액은 한살림, 두레생협, 여성민우회생협이 1인당 월평균 5만~6만원을 이용하는 반면 iCOOP생협은 22만원에 불과하여 가장 이용도가 높다
 - iCOOP생협은 조합비제도를 운영하여 조합원의 이용도를 높이고 있다

(8) 새마을금고

- 연혁
 - 1960년대: 재건국민운동의 핵심사업인 마을금고로 출발

- 1970년대: 신탁법(1972년)에 따라 지역금고법인화 및 마을금고연합회 창립
- 1980년대: 새마을금고법 시행을 통해 우리나라고유의 상부상조조직임을 명시
새마을금고 연합회의 지도와 감독기능 강화
독자적인 예금자보호 안전기금설치
자산 1조원 돌파(1984년)→자산5조원 돌파(1989년)
- 1990년대: 새마을금고법 개정
공제사업(1991년), 생명공제사업(1992년)개시
ICA회원 가입(1994년)
- 2000년대: 외환위기후 급격한 구조조정(합병, 폐업) 후 회원 및 자산규모 확대
신용카드사업(2001년)실시.
자산 60조원 돌파, 수표발행업무(2008년) 개시
- 2010년대: 새마을금고연합회→ 새마을금고중앙회(2011년)로 변경
자산 100조원 돌파(2012)

〈표 3-10〉 새마을금고중앙회의 주요 사업

사 업 명	주 요 내 용
지도·감독사업	금고의 경영지원 및 감독·검사
신용사업	금고의 운용자금 조절(중앙은행으로서의 역할)
공제사업	금고 및 금고의 회원을 위한 공제사업
예금자보호준비금 관리사업	금고 회원의 예적금 환급보장을 위한 예금자 보호기능
교육·홍보사업	금고 및 중앙회 임직원의 교육훈련 및 대외홍보
조사·연구사업	금고 및 중앙회의 장기 발전을 위한 국내외 조사·연구활동
국제협력사업	국제협동조합 기구와 우호 증진 및 협력강화 등

○ 근거법 : 새마을금고법

○ 조직체계

- 조합원 1천598만명, 금고수 1,448개(2011년 현재)
- 중앙회(지역본부 14개, 금융점포 1,132개, 계열사 22개)

○ 주요 사업

- 신용사업 및 공제사업등 금융사업과 문화복지후생사업, 지역사회개발사업

2) 우리나라 협동조합의 특징

- 한국협동조합은 다음과 같은 특징을 지니고 있는 것으로 요약된다
- 첫째, 협동조합이 1차 산업과 금융분야에서 제한된 형태로 발전하였고 2차 및 기타 서비스분야, 노동자생산협동조합, 생산자협동조합, 사회적협동조합 등에서는 거의 발전하지 않거나 매우 취약한 실정이다(<표 3-10> 참조).
 - 그러므로 한국 협동조합은 분야별로 조직발전단계 상의 차이가 명확히 존재한다
 - 한국 협동조합은 개발연대에 금융의 빈곤문제 해결에 주력하면서 발전해온 농협과 금융협동조합이 조합원 수 및 직원 수면에서 큰 규모를 형성하고 있는 반면 개발연대 이후에 다양한 생활상의 문제, 고용, 지역의 통합문제 해결을 위해 설립되어온 소비자생활협동조합과 노동자생산협동조합, 사회적 협동조합은 이제 초기 및 성장 단계에 있다
 - 기업의 생명주기설(life-cycle theory)에 입각해 볼 때(Cook, 1995), 농협과 수협은 약 100여년의 역사를 지니고 있는 노년기에 해당하고 금융협동조합은 50여년의 역사를 지니고 있는 중년기에 해당한다
 - 반면에 최근에 설립된 협동조합들은 유아기, 아동기, 청소년기에 해당한다고 말할 수 있다

〈표 3-11〉 한국 협동조합의 종류별 발전 정도

협동조합 종류	세 분류	발전 정도 평가
소비자 협동조합	생필품 공동구매	초기성장단계
	주택 공동건설·구매, 육아·의료·장례서비스공동구매, 문화·스포츠서비스공동구매	거의 전무 혹은 미미한 단계
생산자 협동조합	농업인·어업인·임업인협동조합	퇴화단계
	공인협동조합	거의 전무한 단계
	소상인협동조합	미미한 단계
	운송인협동조합/기타 사업자협동조합	거의 전무한 단계
노동자생산협동 조합	제조, 건설, 운수, 의료, 법률, 컨설팅, 디자인, 문화, 예술 등	거의 전무한 단계
금융 협동조합	경제적 약자간의 자금의 상호융통과 보험(공제)	성숙 및 퇴화단계
	협동조합에 대한 투자 및 융자	거의 전무한 단계
사회적 협동조합	사회서비스협동조합(노인·아동·장애인 등에 대한 돌봄 서비스)	맹아 단계
	취약계층 노동통합형 일자리창출 협동조합	맹아 단계
	지역 보전 및 공동개발 (문화·예술·관광·도농교류 등)	거의 전무한 단계

자료: 장종익(2013), 지역재단 제 26차 지역리더포럼 발제원고.

- 그러나 조직의 생명주기는 조직의 새로운 혁신을 통하여 물리적 연령에도 불구하고 활력을 되찾을 수 있다. 이러한 측면에서 새롭게 등장하고 있는 협동조합들이 노년기 및 중년기에 해당하는 협동조합들의 혁신에 긍정적인 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다
- 둘째, 한국 협동조합들은 이중 협동조합 사이의 협동과 연대의 정신이 매우 미흡한 것이 특징이다.
 - 다양한 종류의 협동조합들이 하나의 총연합회에 소속되어 있는 것이 아니라 정부의 각 부처에 계통조직화되어 있고, 기능별로 분열되어 있으며, 심지어 같은 종류의 협동조합 사이에도 분열이 지속되고 있다
 - 이는 개발연대 정부주도형 압축고도성장방식의 유제가 그대로 지속되고 있다는 의미이며, 협동조합이 정부의 각 부처에 계통조직화되어 있게 되면 시대환경의 변화에 따른 조합원의 필요와 열망을 조직화한 협동조합적 사업 개발 유인이 약해지고 정부를 통하여 현존하는 부와 가치를 재배분하려고 하는 유인이 강해질 수밖에 없다
- 셋째, 지역에서도 협동조합 간 협동이 좀처럼 이루어지지 않고 오히려 중복되어 경쟁하는 낭비적 구조가 지속되고 있다
 - 이러한 분열적 구조하에서는 지역사회의 공동체성 회복과 지속가능한 개발이라고 하는 협동조합에 주어진 시대적 과제를 효과적으로 수행하기 어려울 것이다.

3) 우리나라 협동조합의 문제점

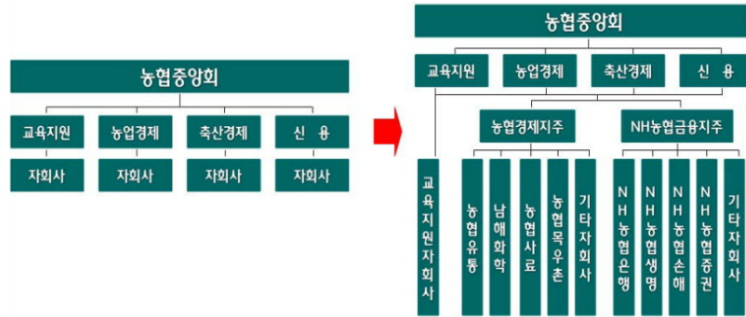
(1) 농업협동조합

① 현황

- 2012년 3월 2일 농협중앙회는 신용사업과 경제사업 분리(이하 신경분리)를 통해 ‘1중앙회 2지주회사’ 체제로 출범하였다. 농협중앙회의 신경분리는 1994년 농업·농촌발전대책회의에서 제기된 이후 농협개혁에서 가장 핵심과제로 제기되었다. 이러한 농협중앙회의 신경분리 제기배경은 우선 농협중앙회가 비조합원 대상사업인 신용사업에만 치중하고, 조합원이 요구하는 경제사업, 특히 유통사업을 소홀히 하고 있다는 문제점을 개선하려는 것이었다. 따라서 농업의 신경분리는 그동안 일선 조합의 건전한 발전을 저해하는 비효율적 농협체제(신용사업 수익으로 일선조합 경제사업 적자보존)에 대한 개선방안이었던 것이다. ¹⁰⁾

- 이번 신경분리로 인해 농협중앙회는 농업인 교육지도 등에 전념하고, 중앙회 산하의 두 개의 지주는 유통과 식품이 주축이 되는 경제지주와 은행, 보험 등을 중심으로 이뤄지는 금융지주로 구성된다.

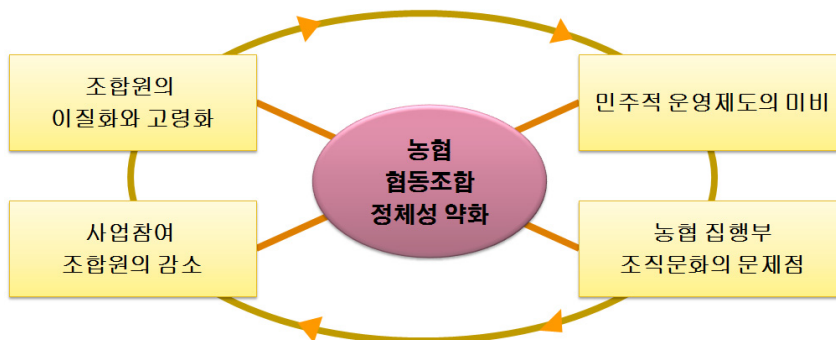
- 농협금융지주는 7개의 자회사로 구성



[그림 3-1] 신경분리에 따른 농협중앙회 조직도 변화

② 문제점

- 협동조합 정체성의 약화¹¹⁾
 - 조합원의 이질화와 고령화
 - 민주적 운영제도의 미비
 - 사업참여 조합원의 감소
 - 농협집행부 조직문화의 문제점



10) 송재만(2012), 농협금융지주 출범의 의미, Hana Monthly Review, p.8.

11) 김기태(2011), 충남지역 농협의 현실과 발전방향, 한국협동조합연구소.

(2) 수산업협동조합

- 현행 중앙회의 경영구조는 완전 독립사업부제 실시하에 경제·신용사업부문이 독립된 사업경영체로서 전문경영인에 의한 책임경영체제 도입에 따라 대표이사가 신속한 의사결정으로 사업경영에 전념할 수 있고, 시장경제원리에 따른 사업추진으로 경제 및 신용사업부문의 경영이 개선되고 있는 추세에 있는 등 긍정적인 측면이 있는 반면 다음과 같은 문제점이 제기되고 있다.

① 경영구조의 3분화로 협동조직체 기능 약화

- 중앙회 경영구조가 지도·경제·신용부문으로 3분화되고 각 부문의 독립 경영으로 협동조합 본연의 기능이 약화되고 조직 운영과정에서 구조적인 역기능 현상을 초래하고 있다.
 - 협동조합의 이념 실천보다 소관부문의 이익 추구하고 각 부문간 및 조합·중앙회간에 갈등이 심화되고 중앙회 역량의 결집력이 분산되는 등 부작용 발생
 - 또한 협동조합 논리보다 상업논리에 의한 수익성 위주 경영으로 중앙회와 회원조합 사업간에 상호 경쟁 유발, 이익 상충 등으로 회원조합의 불만을 야기하게 되고 재무구조가 취약한 회원조합(43개조합에 6,739억원의 경영개선자금 투입)에서 중앙회에 수수료·비용분담을 인하, 사업 이관, 사업이익 환원 등 지원확대를 강력하게 요구하고 있으며 대표이사 경영평가기준이 단기수익목표 달성여부에 치중하여 어업인·회원조합 지원사항은 소홀이 취급되고 있는 실정

② 지도·경제사업의 분리로 어업인·회원조합 지원기능 약화

- 지도·경제사업을 회장·대표이사가 각각 분할 경영함에 따라 어업인·회원조합사업과의 연계성·시너지효과가 미약한 상태에 있기 때문에 중앙회의 어업인·회원조합사업 조성·지원기능이 약화되는 결과를 초래하고 있다.
 - 경제사업 가운데 위판·유통·선수물자·기자재 등 어업인·회원조합을 기반으로 하는 계통사업은 회원조합 사업을 지도·조정하는 지도사업과 상호 보완관계에 있음.

③ 신용부문 지도사업비 부담 불가로 지도사업 위축 및 타수익사업부문 부담 가중

- 중앙회 신용부문에서 지도사업비를 부담할 수 없게 되어 경제부문 등 타수익부문의 부담이 가중됨에 따라 교육·지원사업 및 신용외 타수익사업의 원활한 추진이 어려운 상태이다.

④ 의사결정·업무집행기능의 분산·중복에 따른 경영의 비효율화

- 중앙회의 업무집행·의사결정기능·대표권이 지도·경제·신용부문으로 3분화되고 각 부문별로 의결기관(이사회·소이사회)을 운영함에 따라 구조적인 경영손실용인으로 작용하고 경영의 비효율화를 초래하고 있다.
 - 또한 업무집행면에서 인사, 예·결산, 관제 등 공통업무를 3개 부문에서 중복 수행함으로 인해 업무능률 저하 및 비용 증대를 야기하고 소이사회제 도입으로 이사회가 총괄기능(조정·통제 등)을 수행할 수 없는 실정

⑤ 지도·경제·신용부문간 종합조정기능이 없음

- 중앙회의 업무집행·의사결정·대표권 등이 3개 부문으로 완전 분리, 독자 경영체제를 유지하면서 부문간 종합조정기능이 없기 때문에 부문 이기주의, 사업 효율성 저하, 전사적 차원의 신속·종합적 대처능력 약화 등 부작용이 유발된다.

(3) 산림조합

① 조직에 관한 문제점

- 산림조합의 조직에 대한 문제점은 먼저 일률적인 구조조정의 문제와 더불어 산림청의 산림조합에 대한 관리·감독권의 강화이다.
 - 전반적인 사회개혁의 흐름 속에 산림조합도 조직에 대한 구조조정을 강화
 - 합리적인 구조조정은 조합원과 임직원에게 호응을 얻을 수 있으나 정부주도하의 일률적 구조조정은 오히려 구조적인 문제점을 야기시켜 조직의 붕괴를 앞당기는 결과를 초래

○ 산림청의 산림조합에 대한 관리·감독권의 강화이다.

- 협동조합은 조합원의 자율적 의사에 의하여 조직되고 운영되는 기관
- 그러나 우리나라의 특수성을 감안하더라도 산림청이 산림조합의 합병과 해산 등 상당한 구속력을 지닌 관리·감독권을 가짐으로서 조합이 조합활동에 위축을 가져올 우려가 높으며, 일선 조합의 경우 부실경영 해소를 위하여 조합원의 권익증진을 위한 경제사업 보다는 수익성이 높은 신용사업에 치중함으로써 사업간의 불균형을 초래
- 또한 협동조합으로 탄생하기 이전의 산림조합에 대한 조합원들의 부정적 인식이 다시 나타남으로서 오히려 조합원의 조합참여율이 낮아질 경우 발생

② 사업에 대한 문제점

○ 산림조합으로 전환되기 이전의 산림조합은 산림녹화와 산림보호를 목적으로 현 지주인들로 구성된 산림계를 조합원으로 하여 산림계를 지도·관리하는 형태로 운영되어 산림의 자원화와 조합원의 소득증대에 기여하지 못하였다

- 이에 1993년 산림조합으로 전환하여 조합원들의 자율적 출자를 통한 자본의 형성과 조합원을 위한 구매·이용사업을 활성화
- 그러나 협동조합으로 전환된지 채 10년이 지나지도 않은 시점에서 조합원의 조합참여율의 부진, 경제사업의 저조와 더불어 산림조합이 과거와 같이 정부의 산림사업 대행을 주업무로 한다고 하여 다시 산림조합으로 환원하는 것은 협동조합으로서 자리매김할 수 있는 충분한 시간이 부족하였고, 그에 대한 평가가 충실히 이루어지지 못하고 있음.

○ 임업협동조합을 산림조합으로 전환하여 산림시책사업 전담기관으로 하는 것을 목적으로 하고 있는 것에도 문제점이 있다.

- WTO체제로 인한 시장개방의 압력과 정부의 규제완화 정책에 의거 산림법 중 295개의 사안이 규제완화대상으로 선정되어 영림계획 의무제를 폐지하고 권장제로 바뀌었고, 산주들이 사업을 하지 않을 경우 산림조합에 대행하여 사업실행 후 산주들로부터 비용변상을 받도록 되어 있던 대집행제도도 폐지
- 이러한 제반사항의 변화로 산림조합은 오히려 과거보다 사업이 위축될 가능성이 높은 실정

(4) 신용협동조합

① 현황¹²⁾

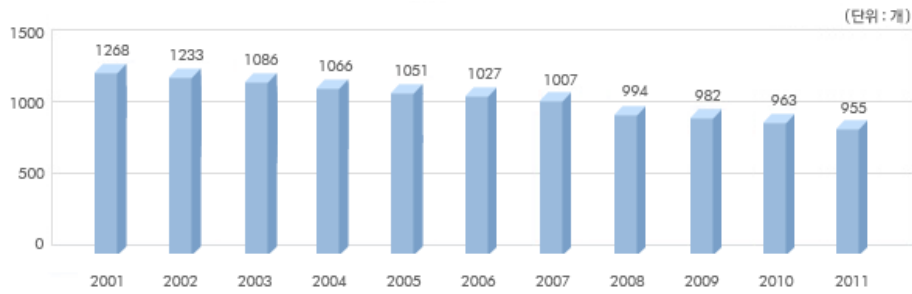
- 2010년 기준으로 전국 962개 조합과 557만명의 조합원을 가족으로 47조원의 자산을 운용하고 있다

〈표 3-12〉 신용협동조합 전국 현황(2010년 기준)

구 분	서울	인천경기	대전충남	대구경북	부산경남
조합수(개)	139	157	104	115	122
지역	59	113	84	78	70
직장	58	27	15	11	28
단체	22	17	5	26	24
자산	68,306억원	91,532억원	53,510억원	50,952억원	63,770억원
조합원수	701천명	1,045천명	596천명	589천명	701천명
구 분	광주전남	강원	충북	전북	제주
조합수(개)	91	45	83	76	30
지역	64	36	71	60	28
직장	9	8	4	9	2
단체	18	1	8	7	0
자산	50,794억원	19,176억원	32,797억원	31,510억원	11,429억원
조합원수	623천명	270천명	407천명	427천명	177천명

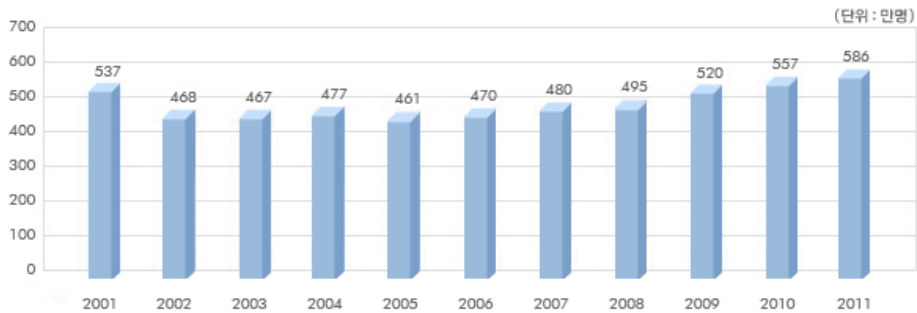
- 신탁 조합 수의 변화는 다음의 그림과 같다. 지난 10년간 시간이 지날수록 조합 수는 점차 줄어든 것을 알 수 있다

12) 현황은 신탁 중앙회 홈페이지(www.cu.co.kr) 참조



〔그림 3-2〕 신협 조합 수의 변화 과정

○ 조합원 수의 변화를 살펴보면 2002년 급격히 줄었다가 점차 회복세로 나타난다.



〔그림 3-3〕 신협 조합원 수의 변화 과정

○ 신협 자산의 변화는 아래와 같이 나타남. 조합원 수와 마찬가지로 2002년 줄었다가 점차 성장세를 나타내는 것을 알 수 있다



〔그림 3-4〕 신협 자산의 변화과정

② 문제점

○ 신탁 자체의 금융기관 간 경쟁력이 취약하다

- 우리나라 금융환경이 크게 변화하였음에도 불구하고 협동조합금융기관의 조직 및 사업방식은 크게 변함이 없고 제도적 여건도 매우 규제적인 상황이 지속되고 있다. 그러므로 신탁 등 협동조합금융기관이 지역에 기반을 둔 금융기관으로서의 위상을 명확히 설정하고 지역의 서민들의 금융 필요를 충족시키고 지역 경제 활성화에 기여하는 목표를 설정할 필요가 있다

○ 현재 우리나라 금융시장에서 금융기관을 이용하기 어려운 영세상공인들과 서민들이 대부시장에 몰리면서 대부업이 급증하고 있다. 2010년 12월 말 현재 등록된 대부업 및 대부중개업자는 14,014개이며, 지역별로는 수도권에 집중되어 총대출금의 96.7%를 차지하고 있다(금감원, 2010). 조사 결과 대부업체 이용자들은 대부분이 금융기관 이용이 어려운 신용취약자들인 것으로 나타났다.

- 이에 신탁을 비롯한 서민금융기관은 자금조달 및 운용에 어려움을 겪게 되는 한편, 불가피한 역선택으로 인해 차입자의 신용도가 하락하면서 서민금융기관 보유자산의 위험이 상승하고 있다. 이는 다시 서민금융기관의 생산성과 효율성을 떨어뜨리는 요인으로 작용하여 악순환으로 이어질 수 있다.
- 이러한 서민금융시장의 침체는 영세기업 금융과 서민가계 금융이 필요한 부문에서 효율적 시장이 존재하지 않는 금융시장의 실패현상으로 이어짐. 더구나 근래에 들어 서민금융기관에서도 소액예금의 비중이 현저히 감소하고 부동산담보대출 비중이 높아지는 등 금융시장에 대한 서민계층의 접근성이 떨어지는 금융배제 현상이 심화되고 있다(배용수, 2009, 11-12; 김용동, 2012 재인용)¹³⁾

○ 협동조합기본법이 시행되고 있고 사회적기업, 마을공동체기업, 협동조합 등에 대한 사회적 관심은 매우 높아짐에도 불구하고 신탁, 새마을금고, 농협 등 기존 협동조합금융조직들의 대응과 관심은 매우 낮고 미흡한 것이 문제이다.

- 신탁이 지향하는 이념이 ‘복지사회 건설’ 이고 신탁이 설정하고 있는 3대 과제가 “잘 살기 위한 경제운동, 사회를 밝힐 교육운동, 더불어 사는 윤리운동” 이라는 점에서 새롭게 설립되고 확산될 협동조합들에 대한 교육, 금융지원, 네트워크 등의 역할을 수행하는 일은 신탁이 설정하고 있는 과제에 충실한 것이다.

13) 김용동(2012). “지역사회 발전을 위한 신용협동조합의 역할”. 「신탁연구」 58권 3호

- 신협의 활동을 저해하는 법적, 제도적 요인들을 개선해야 한다.
 - 신협이 사회적기업이나 협동조합 등에 투자할 수 있는 법적인 근거를 마련할 필요가 있다. 즉, 신협이 지역사회경제의 활성화를 위해서 투자자의 역할을 할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다
- 관련하여 협동조합금융기관의 준조합원 및 비조합원 거래에 대한 법적 제한 규정의 차이와, 중앙회의 여신한도에 대한 규제의 차이를 극복할 필요가 있다¹⁴⁾

〈표 3-13〉 협동조합금융기관의 준조합원 및 비조합원 거래에 대한 법적 제한 규정

구 분	신협	농협	수협	새마을금고
비조합원 거래(수신)	제한	제한	제한	제한
비조합원 거래(여신)	1/3(비조합원과 합산)	1/2(자율)	무제한	무제한
준조합원 거래	제도없음	무제한	무제한	제도없음

〈표 3-14〉 신협중앙회와 새마을금고중앙회의 여신한도에 관한 규제의 차이

구 분	개인	법인	동일차주
신협중앙회	3억원	80억원	100억원
새마을금고중앙회	500억원	1,000억원	1,200억원

- 공동유대의 측면에서도 문제점 발생
 - 신협법 제9조(공동유대와 사무소) 및 동법 시행령 제12조(공동유대의 범위)는 신협의 공동유대를 행정구역·경제권·생활권을 중심으로 정한다고 규정하고 있다. 이는 「자본」보다 「사람」을 중시하는 인적조직인 협동조합의 특징을 반영한 것으로 볼 수 없다. 이는 또한 현재 신협이 겪고 있는 대출부진과도 연결된다. 즉 조합원구조의 이질화로 조합원 공동의 이해가 생기지 않든지 또는 불가능하다면, 이로써 신협과 조합원간의 밀착도는 떨어지게 마련이고, 그 결과 신협은 조합원을 위한 금융서비스의 제공자로서 그 역할과 기능을 제대로 수행할 수 없다¹⁵⁾

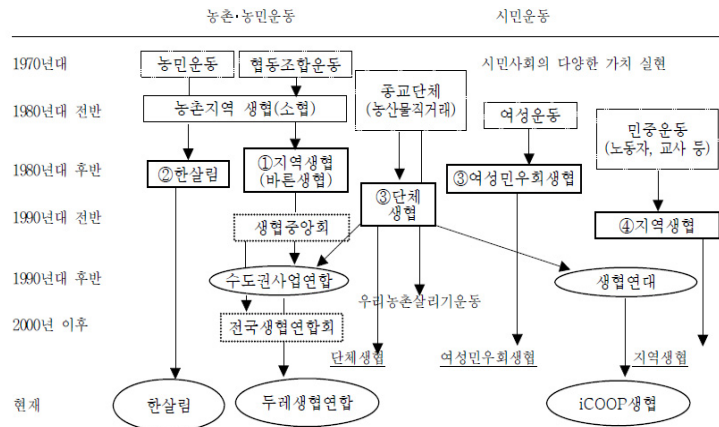
14) 장종익(2012). “협동조합기본법 제정과 협동조합지원금융체제 구축을 위한 신협의 발전방향”. <2012 신협발전 세미나>

15) 전형수(2010). “미소금융사업에 대한 신용협동조합의 대응과 정부의 과제”. 「신협연구」 제 54호

(5) 소비자생활협동조합

① 현황

- 한국의 생협운동은 유기농산물 직거래운동과 함께 발전해 왔다고 해도 과언이 아니다.
- 한 살림과 카톨릭농민회의 생명공동체운동 등을 시발로 1980년대 후반부터 시작된 우리 나라의 생협운동은 친환경유기농업을 육성하고 뒷받침하면서 생산자와 소비자의 유기농산물 직거래운동을 사회적으로 정착시켜 왔다.
- 생협을 통한 직거래사업은 정농회, 한국유기농업협회, 한국자연농업협회 등 유기농업 생산자단체의 회원을 비롯하여 농민운동에서 시작된 한살림, 여성운동단체인 한국여성민우회생협, 노동운동에서 지역운동으로 전환한 활동가들이 주도한 지역생협 등 다양한 운동주체들에 의해 추진되었다.
- 생협의 고속성장의 이면에는 생협의 물류사업 연합이 기여한 바가 큼. 단위조합들이 모두 동일한 패턴의 생협운동을 전개하면서 당시 몇 안 되는 생산자와 교류하고 있었는데, 이 수도권의 생협들은 상당히 산재해 있었고 이들 생산자들은 생산지별로 단위조합의 주문에 대한 배송업무를 개별적으로 수행한다.



주 1) 그림의 설명 ○:연합체, —:단위생협, →:영향
 2) 우리농촌살리기운동은 '한국가톨릭농민회'와 도시지역 교회가 생협 등 정형의 조직을 구성하지 않고 종교단체 내부에서 이루어지는 유기농산물 직거래운동이다.
 자료: 정은미, "한국 생활협동조합의 특성", 농촌경제 제29권 제3호, 한국농촌경제연구원

[그림 3-5] 우리 나라 생협조직의 변천도

〈표 3-15〉 생협조직 및 사업의 확대

구 분		2008(a)	2009(b)	2010(c)	증가율		
					b/a	c/b	c/a
공 급 액	한살림	133,437	159,442	190,940	19.5	19.8	43.1
	iCOOP생협연합회	130,150	205,300	280,000	57.7	36.4	115.1
	두레생협연합회	40,554	55,583	70,260	37.1	26.4	73.3
	민우회생협	11,338	15,367	20,529	35.5	33.6	81.1
	기타	23,839	28,360	33,548	19.0	18.3	40.7
	합계	339,318	464,052	595,277	36.8	28.3	75.4
조 합 원 수	한살림	170,793	207,053	242,916	21.2	17.3	42.2
	iCOOP생협연합회	54,600	78,593	110,000	43.9	40.0	101.5
	(조합비조합원)	34,987	56,100	80,000	60.4	42.6	128.7
	두레생협연합회	48,390	66,617	85,000	37.7	27.6	75.7
	민우회생협	17,187	19,579	24,900	13.9	27.2	44.9
	기타	37,420	43,150	49,620	15.0	15.3	32.6
	합계	328,390	414,992	512,436	26.4	23.5	56.0

② 문제점

○ 경영체로서의 존립위협

- 만성적인 적자상태(외상공급금 증가, 공급금의 장기체납자 관리 부실, 물품관리 부실 등)
- 인프라 부족(물류비용 증대와 공급비용 상승, 공급고 증가에 악영향)
- 인력수준 저위(역량있는 실무자 확보 어려움, 실무자의 교체 빈번 등)
- 낮은 조합원 이용률 등

○ 운동체로서의 정체성 부족

- 판매자 운영 및 조합원에 대한 공급 중심
- 사업을 중심으로 하는 운동에 전념
- 운동과 분리되어진 사업에 매몰

(6) 새마을금고

① 현황

- 2012년 말 기준 새마을금고 수는 1,420개로 거래회원 수는 1,690여만 명, 총 자산은

104조38천억에 이르고 있다.

- 새마을금고당 평균자산은 738억, 회원수는 11,900명, 대출금은 400억이며, 임원은 15,661명, 직원수는 16,346명으로 평균 근무직원 수가 11.5명이다.
- 자산증가추세는 14.73%로 높은 신장률을 보이며 직원 일인당 생산성은 약 20억으로 농협보다는 낮지만 타 협동조합보다는 높다.
- 금리 자유화에 따른 경쟁심화로 고금리 저축성예금(90.16%점유)편중비중 과다와 대출자원(대출비율 54%)소진으로 경영수지 압박 요인이 점증하였다.

② 문제점

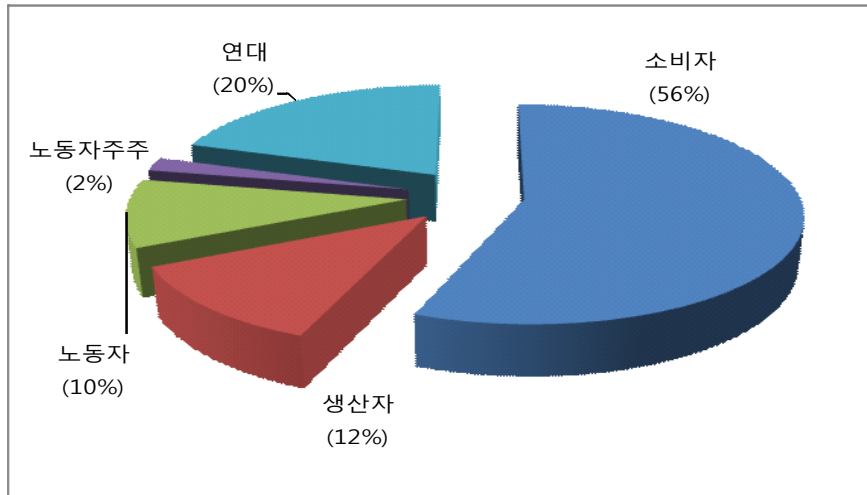
- 관으로부터 시작된 협동조합의 극복문제
 - 재건운동본부의 핵심사업으로서 정부와 밀착되어 성장하여 왔다는 역사적인 사실을 불식하고 협동조합으로서 정체성과 자율성을 확보할 것인가?
 - 경영성과(이윤추구)의 기업과 사람존중의 지역공동체조직의 동시수행에서 야기되는 구조적 문제
- 급격한 환경변화에 따른 문제점
 - 외환위기 이후 금융자유화에 따른 대형금융기관의 지역침투와 그에 대한 대응
 - 금리자유화로 인한 경쟁심화로 예대비율의 심각한 편중현상, 예대마진의 축소
 - 지역경제에 있어서 서민과 소상공인전문기관으로 구축 필요성
 - 시대에 맞는 지역사회개발사업의 개발을 통한 지역사회 기여

3. 국내외 협동조합 사례

1) 캐나다 퀘벡의 협동조합

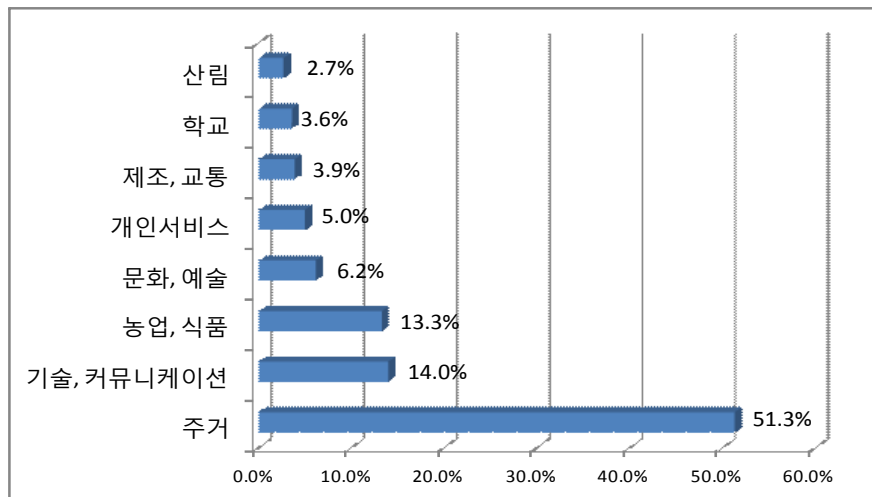
(1) 퀘벡 협동조합 현황

- 캐나다 퀘벡의 협동조합법은 1906년 제정되었다. 법 제정이래 퀘벡지역의 협동조합은 퀘벡협동조합 및 공제조합연맹(CQCM) 아래 소비자, 생산자, 노동자, 사업자, 연대협동조합 등을 포함하는 15개 부문별 연맹과 지역사회에서 협동조합의 설립과 성장을 돕는 역할을 하는 11개의 지역연합인 CDR로 구성되어 있다.



[그림 3-6] 캐나다 퀘벡 비금융협동조합 유형별 분포(2013년)

- 비금융권 협동조합의 부문별비중은 주거부문 51.3%, 기술 및 커뮤니케이션 부문 14.0%, 농업 및 식품부문 13.3% 등의 순을 차지하고 있다.



[그림 3-7] 캐나다 퀘벡 비금융협동조합 부문별 분포(2013년)

- 퀘벡주 정부는 1985년 이후 현재까지 협동조합 진영과 협동조합의 개발을 위한 협약을 지속추진, 갱신하고 있는데 이는 협동조합이 일반기업에 비해 오랫동안

생존하며 경제가 취약한 지역에서 실질적으로 일자리를 창출하기 때문이라고 밝히고 있다(김창진, 2013; 95).

- 현재 퀘벡지역 협동조합의 가장 혁신적인 부분은 1996년 정상회담 이후 활성화된 연대협동조합으로 하나 이상의 이해관계자가 조합원으로 참여할 수 있는 다중이해관계자 형태의 협동조합이다.
- 퀘벡의 협동조합운동은 계속 성장, 진화하고 있다. 1997년 이래 법적 정당성을 인정받은 연대협동조합(solidarity co-op)의 급성장은 지역사회 주민 사이에서 점점 증가하는 복합적인 생활상의 필요와 사회 전체의 고령화 추세, 그리고 조합원 구성의 복잡성을 반영하는 새로운 형태이다. 연대협동조합은 2012년 12월 1일부터 시행된 협동조합기본법상의 ‘사회적협동조합’과 유사한 것 같지만, 그 활동이나 사업목적 및 내용은 훨씬 다양하고 자유로운 것으로 판단된다.

(2) 퀘벡 협동조합의 특징

- 5개의 주요활동조직
 - CQCM : 모든 이해당사자들의 교차로 역할을 하는 최고기구로 국가적 이슈를 홍보하고 정부와 협상. 중요한 코디네이터 역할을 하며 협동조합개발 정책을 관리한다.
 - 퀘벡주 협동조합과 : 협동조합의 발전을 위한 법체제와 정책수립을 하며 정부기관과 협동조합 운동의 협력에 대한 연구를 제공하고 협력을 촉진하는 역할을 담당한다.
 - 퀘벡투자금융 : 정부기관으로서 대출보증, 자본화 대출, 소규모 및 대규모 협동조합을 위한 기타 금융수단들을 제공. 협동조합에 금융수단을 제공하여 자본화를 개선함. 자본화 비율이 1996년 40.1%에서 2009년 45.5%로 증가하였다.
 - 15개 연맹 : 15개 연맹이 시장부문(농업, 금융, 학교, 보건, 장례서비스, 임업, 식품, 제품점, 노동자, 주택 등) 별로 협동조합들을 통합하였다.
 - RDC : 각 RDC는 협동조합운동이 최전선에 있도록 하며 협동조합운동이 지역경제개발파트너들과 중요한 역할을 하도록 지원. 퀘벡주의 총17개 행정구역을 관할하기 위해 11개의 RDC가 퀘벡의 모든 지역을 관할. RDC의 세 가지 주요목표는 창업초기 협동조합설립지원, 공동목표달성을 위해 협동조합간 협력이 가능하도록 협동조합을 연합하는 역할, 지역내 협동조합을 대변하고 홍보하는 기능 등이다.

(3) 퀘벡 협동조합의 성공요인

○ 협동조합 원칙 존중

- RDC의 전문가들은 신규협동조합이 7가지 협동조합원칙과 가치를 이해하고 존중하도록 하는 업무를 하고 있으며, RDC의 회원들은 이 사실을 잘 알고 있다. 회원들은 새로운 협동조합을 항상 환영한다. 마찬가지로 새로운 협동조합은 협동조합 운동에 참여하는 것을 자랑스럽게 여긴다.

○ 지역사회 및 지역의 원칙 존중

- 지역의 사회경제적 파트너들에게는 우선순위가 있으며 RDC는 원칙을 존중하며 일한다. 앞서 언급한 홈 케어 서비스의 사례는 이러한 지역 우선순위 존중의 좋은 예이다. 지역 우선순위의 필요성이 강조되었고 협동조합 운동은 해답을 찾았다. 대개 지역 협동조합 운동은 지역의 우선순위를 알고 있는데 바로 그들이 우선순위를 정하는 데 참여하기 때문이다.

○ 퀘벡 협동조합의 성공요인을 좀 더 구체적으로 보면 다음과 같다.

- 100년이 훨씬 넘는 협동조합의 역사와 전통을 기반으로 하고 있다.
- 정부-중간지원조직-시민사회 등의 거버넌스가 형성되어 있다.
- 협동조합 지원을 위한 다양한 기금이 발달되어 있다.
- 주정부의 협동조합에 대한 적극적인 행재정적 지원
- 신자유주의에 대응한 대안 경제발전모델로 협동조합 등 사회적경제를 관조

(3) 퀘벡 협동조합의 문제점 및 과제

- 퀘벡의 지역별, 부문별 협동조합연합회에 가입되지 않는 개별 협동조합이 1,000여개 정도 산재하고 있으며, 이중 46% 정도는 주택협동조합이다. 이러한 신생, 개별 협동조합들이 어떻게 기존의 더 폭넓은 또는 상위 협동조합망 속에 포함되어 적절한 지원을 받으면서도 지역주민과 각 경제부문의 필요에 부응하는 자율성을 유지해 갈 것인가하는 것이 중요한 도전가운데 하나이다(김창진, 2013:59).

- 개별 협동조합들이 자율성을 유지하면서도 전체적으로 강력한 네트워크를 형성할 수 있는가?



[그림 3-8] 퀘벡시티 레비에 위치한 CQCM

2) 이탈리아 트렌티노

(1) 트렌티노 협동조합 현황

- 트렌티노 협동조합운동의 근원은 19세기부터 시작되었으며, 그 힘은 지역과 인구의 특징에서 찾을 수 있다.
 - 산악지형으로 접근성이 떨어지는 전형적 농촌지역으로 최저생활수준의 고통스러운 주변부 지역
 - 오스트리아-헝가리 제국의 주변부로 이탈리아어 사용인구 소수이고, 연약한 경제구조
 - 지리적 악조건속에서 자발적 협동조합운동을 통해 지방재정자립도 100% 달성
- 유럽지역에서 협동조합 기업이 가장 밀집된 지역중의 하나이며, 가장 다양한 종류의 협동조합이 존재하는 곳으로 협동조합을 통해 내발적 발전 이룩
 - 농업부문의 협동조합 시장점유율은 매우 크며, 보건, 교육 및 사회서비스 분양 등 새로운 분야의 성장추동
 - 이탈리아에서 가장 부유한 주에 속하며 GDP가 유럽평균보다 30%가량 높은 지역으로 협동조합의 역할
 - 트렌티노의 성장이 외부자본에 의존하지 않고 농업을 기반으로 한 협동조합적 생산, 가공이 지역경제를 견인하고 있으며, 협동조합방식의 소비와 금융이 자본의 외부유출을 막고 있음
- 트렌티노에는 539개의 협동조합에 조합원 210,000명이 가입해 있으며, 관리자 4,146명, 직접고용자 18,000명으로 구성되어 있다.

- 협동조합연합회는 농업, 신용, 소비자, 노동·사회·서비스 및 주택협동조합 등 4개 분야로 구성되어 있다.
 - 농업협동조합 : 전체의 90%를 차지하고 있으며 트렌티노 수출에서 중요한 역할 담당
 - 신용협동조합 : 농촌은행의 60%의 예금과 55%의 투자를 보유하며, 고객수는 45만명에 달함. 안정적 신용협동조합시스템은 거대한 금융위기에도 융자를 받을 수 있도록 보장하였으며, 지역시장에서 점유율이 확대.
 - 소비자협동조합 : 협동조합 상점과 슈퍼마켓은 시장의 38%를 차지하고 있으며, 199개 지방자치단체에서 ‘협동조합가족’은 유일한 상업비즈니스라는 점임. 가장 멀리 떨어진 지역에서 가장 작은 마을까지 협동조합은 필수적인 서비스를 유지할 수 있게 하는 유일한 존재임. 이러한 상점은 여러 기능을 담당하며 작은 공동체에서 살아갈 수 있도록 하는데 필요한 모든 서비스에 집중(우체국, 약국, 시민자문센터, 신물판매 등).
 - 생산 및 노동자협동조합, 사회적협동조합, 주택협동조합 등 : 300여개의 협동조합이 포함되어 있으며, 80여종의 다른 활동분야에서 운영.

〈표 3-17〉 트렌티노 협동조합 기업

구 분	계	농업	신용	소비자	기타
조합수	551	102	50	88	311
자기자본 (유로)	18.7억	2억 812억	12.6억	6,950만	1억 6,245만

자료 : 사라 드페드리-지안루카 살바토리(2013), 트렌티노 지역의 협동조합운동, 협동조합을 통한 농촌경제 활성화의 길, 협동조합 국제세미나, 임실군, p.43..

- 트렌티노 협동조합이 창출한 부가가치는 2010년 16억 871만 유로이고, 그중 10억 531만유로는 직접적 영향력에 의해 창출되었고, 3억 445만 유로는 간접 기여에 의해 2억 896만 유로는 협동조합 기업의 유도된 영향력에 의해 발생하였다.
 - 명시된 금액은 서비스 생산부문 11억 314만 유로, 농산품 3억 148만 유로, 제조업 2억 409만 유로이다.

〈표 3-18〉 거시 부문별 트렌티노 협동조합이 창출한 부가가치

구 분	합계	직접	간접	유도
농업, 사냥, 산림, 수산	314.8	285.1	27.9	1.8
산업	240.9	128.9	64.4	47.6
서비스	1,131.4	639.0	252.2	240.1
합계	1,687.1	1,053.1	344.4	289.6

자료 : 사라 드페드리-지안루카 살바토리(2013), 트렌티노 지역의 협동조합운동, 협동조합을 통한 농촌경제 활성화의 길, 협동조합 국제세미나, 임실군, p.45.

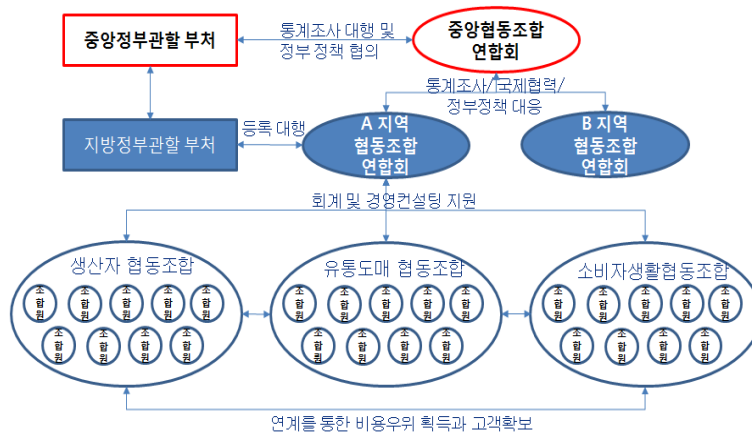
- 부가가치 창출에 있어 협동조합이 직접적인 영향력을 행사하는 다는 것이 분명하며, 전체 영향력 중에서도 가장 많은 부분을 차지하였다.
- 트렌티노에서 협동조합 덕분에 일자리를 보유하고 있는 사람의수가 정규직만 34,825명에 달한다. 직접적인 영향력은 24,482명이며, 비 협동조합 공급업자에서 발생되는 고용을 나타내는 간접적 영향력은 6,076명이다.

〈표 3-19〉 거시 부문별 트렌티노 협동조합과 관련한 정규직 고용

구 분	합계	직접	간접	유도
농업, 사냥, 산림, 수산	13,193	11,966	1,159	69
산업	4,010	2,337	834	839
서비스	17,622	10,179	4,083	3,359
합계	34,825	24,482	6,076	4,267

자료 : 사라 드페드리-지안루카 살바토리(2013), 트렌티노 지역의 협동조합운동, 협동조합을 통한 농촌경제 활성화의 길, 협동조합 국제세미나, 임실군, p.45.

- 2005년 트렌티노 협동조합은 지역 부가가치 중 13.2%를 창출했고, 지역에서 15%의 고용시장을 점유하였다.



[그림 3-9] 트렌토지역 협동조합 연대형

자료: 이철선(2012), 선진국의 협동조합 연합회 사례와 성공요인, 한국보건사회연구원, p.14.

(2) 트렌티노 협동조합 시사점

- 자본의 외부적 유입에 의한 급격한 성장한 지양하고 생산, 가공, 유통의 구조를 스스로 마련하여 자본의 외부유출을 막아 지역의 부를 창출하였다.
- 지역을 기반으로 하지 않는 거대자본들(이탈리아 중앙은행, 까루푸 등)의 진출이 성공을 거두지 못한 것은 지역공동체의 상호신뢰를 바탕으로 한 비영리 협동조합의 힘, 자치와 민주, 평화와 평등, 투명성을 바탕으로 100년 넘게 협동조합 7원칙을 바탕으로 이끌어온 결과물이다.

토렌토협동조합연맹(Cooperazione Trentina)

1. 연맹의 설립배경 및 목적

- 1870년 ~ 1888년 사이 약 2만 4천명이 가난을 피해 트렌토 지방에서 미국으로 이민을 갔다. 이에 지역 경제는 많이 힘들어졌고 이를 지켜 본 DON LORENZO GUETTI(신부)가 목화 생산자와 함께 1890년 최초의 소비자 협동조합을 설립하였다.

1892년 협동조합은행을 설립하였으며 이는 가난과 기근으로부터 벗어나는 방법을 찾는 과정에서 창립하게 된 것이다. 1895년에는 트렌토 협동조합 연맹이 창립하였고 1899년에는 유통협동조합인 사이트가 만들어지게 되었다.

2010년 현재는 255,000명의 조합원과 536개의 협동조합 16,000명의 협동조합 종사자와

5,066명의 협동조합 임원들이 있으며 매출액은 24억유로(3조6천억)이다.

2. 각 분야 협동조합 및 연맹 현황

- 소비자(유통)협동조합

조합원이 9만2천명이고 79개의 협동조합이 있다. 1개의 컨소시엄 (SAIT)과 5개의 서비스 학회 387개의 지사를 두고 있으며 2,700명의 인원을 고용하고 있으며, 시장 점유율은 38% 정도 이다.

- 신용협동조합

조합원이 11만 7천명이며 이용하는 고객은 45만 명에 이른다.

46개 은행과, 1개의 연맹 Cassa Centrale(46개 은행의 연합체)과 381개의 지사를 두고 있으며, 2천700명의 고용인원이 있다. 자산은 한화로 130조원이다.

- 일자리, 서비스 및 사회서비스 협동조합

조합원이 2만3천명이며 301개의 협동조합으로 구성되어있으며 고용인원이 6천명이다. 사회적 영역으로 일자리 1천 800개 창출과 1천명의 자원봉사자들을 가지고 있다.

- 농업분야 협동조합

-조합원이 2만3천명이며 101개의 협동조합들로 구성되어있고 6개의 컨소시엄과 1개의 과일 및 채소 협동조합 연맹 존재 하고 있다.

항시 고용 인력이 2,550명 정도이며 가을 추수기에 외지 들어오는 노동력 6천 명 정도이다. 시장에서 팔리는 농산물의 90%가 협동조합 농산물 조합원으로 가입하면 전량 조합에 납품하는 게 의무이다.

- 협동조합 연맹

174명이 일하고 있으며 국제적인 협동조합 연대활동 및 서비스를 펼치고 있으며 협동조합에 관한 감사와 인증, 협동조합 컨트롤, 행정, 법률, 세금 및 노동조합 서비스 등을 제공하고 있다. 1만 명의 학생들이 협동조합을 공부하고 있으며, 협동조합 및 사회적 경제 영역 확대를 위한 연구소 설립 운영하고 있다.

3 연맹의 조직체계

1차 각각의 단위협동조합→ 각각의 단위 협동조합들이 연개해서 운영하는 2차 협동조합 컨소시엄 → 2차 협동조합의 대표들이 연맹 운영 회의에 참석하여 연맹운영에 관한 사항들을 논의하고 결정한다.

(자료 : 원주한살림소비자생활협동조합, 사회적기업가 날개달아주기 결과보고서, 2010년 해외연수사업, 2010.

이탈리아 북부의 트렌티노주는 다양하고 풍부한 협동조합의 고향이다. 전체 인구 440,000 중 협동조합 조합원은 206,000명으로 전 세대의 2/3나 된다. 223개의 도시와 마을에서 1천 개가 넘는 협동조합들이 있다.

20세기로 전환하던 무렵 이탈리아는 무척 빈곤했으며 많은 가족과 공동체는 미국과 다른 나라로 이민을 갔다. 이 무렵 영향력이 있었던 신부 돈 로렌초 귀에티(Don Lorenzo Guetti)는 1890년 이 지역 첫 번째 협동조합인 가족 협동조합 (파미글리아 코페라티바, Famiglia Co-operativa)를 설립하였다. 이 협동조합은 단순히 지역주민에게서 이익을 얻기 보다는 지역주민들의 필요와 바람에 봉사하기 위한 생협 점포였다. 그 후 이 점포는 연쇄반응을 일으켜 1892년엔 첫 번째 협동조합 은행인 농촌은행(카사 루랄레, Cassa Rurale)이 설립되었다. 이 은행은 높은 수준의 수수료(collateral)도 받지 않고 농민들에게 저이자 대출을 하여 농촌을 개선하였다. 이어서 곧 농민들이 함께 생산하여 생산경비를 줄이고 중간상인을 배제하는 농협이 생겼다. 나중에는 노동자협동조합과 장애자들을 지원하고 장애자들의 필요에 부응한 사회적 협동조합이 생겼다. 가장 최근에는 조사연구, 기획, 세탁, 케터링(도시락 배달), 삼림, 마케팅과 환경과 같은 영역에서도 새로운 협동조합들이 생겨나고 있다.

현재 트렌티노주에는 341지점을 가진 69개의 협동조합은행이 있는데 이들의 계좌 수는 이 지역 전체의 60%를 차지한다. 한 중앙 도매업자와 판매업자들이 지역생협에 공급하는 그 지역산 농산물은 전체 구성 중 8%를 차지한다.(와인과 치즈 포함) 이들 협동조합들은 연합조직인 트렌토 협동조합연합(the federazione trentino Delle Co-operative)를 결성하였고 이 연합회는 회원조합들의 지원, 상담, 대표, 감사업무 등을 담당하고 있다.

협동조합은 민주적으로 운영되며 다양한 방법의 참가를 통해 힘을 얻는다. 이사회는 조합원들에 의해 선출되며 조합원들을 대표하는 감사회가 이들을 체크하고 조합원들에게 보고한다. 이 감사회 'probiviri'는 불만을 다루고 갈등을 해결한다.

조합원 206,000명

(자료 : <http://www.cooperazionetrentina.it/federazione>)

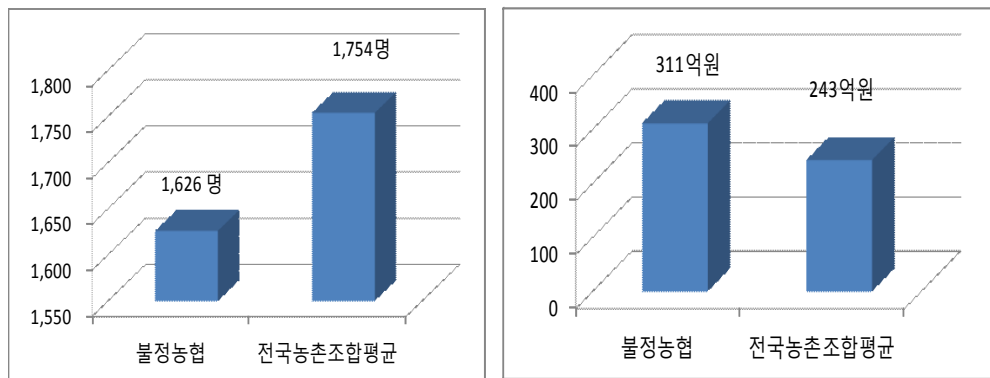
3) 괴산 불정농협 사례(농협)

(1) 개요

① 불정농협의 현황

- 불정농협은 충남 괴산군 불정면과 감물면의 지역농협이 통합하여 만들어진 농협이다. 2012년 현재 전체 조합원은 1,626명인데 그 중 복수조합원 약 400명과 은퇴농 300명을 제외하면 실제 경제인구는 약 900명에 불과하다. 전체 대의원은 65명이고 직원은 34명으로 농촌형 지역농협 중에서도 작은 조합이다.

- 2012년 불정농협의 결산보고¹⁶⁾를 보면, 2012년도 손익목표는 2억9천6백만 원인데 실제로는 3억9천2백만 원을 달성하여 목표대비 132.4%의 실적을 올렸다. 출자배당금 1억6백만 원(6.0%)과 이용고배당금 1억1천5백만 원을 현금배당하였으며, 사업준비금 1억7백만 원도 조합원의 조합사업 이용고에 비례하여 지분으로 적립하였다. 또한 농산물 유통사업의 활성화 및 전사적 사업추진을 위하여 유통손실보전 적립금도 4천만 원을 추가 적립했다.
- 규모가 작은 지역농협이지만 2012년 불정농협의 경제사업량은 311억 원으로 농촌형조합 전국평균 243억 원에 비해 21.3%나 높게 나타나고 있다.¹⁷⁾
 - 경제사업량은 2004년 164억원에서 2012년 311억원으로 147억원이 증가했다.
- 2012년 불정농협의 구매사업규모는 94억원에 달한다. 이는 충북도내 70여개 조합 중 10위권에 해당하며, 2011년 대비 지역농협 전국평균보다 49%가 높은 실적으로 조합원의 구매사업 이용률이 매우 높다는 것을 알 수 있다.



(그림 3-10) 조합원 및 경제사업량 비교

- 2012년 불정농협의 판매사업규모는 201억원으로 2004년에 비해 2배 가까운 성장세를 보인다. 2004년에는 판매사업이 대부분이 수탁사업이거나 추곡수매와 같은 정부수매 대행사업이었다. 2006-2008년 기간중 자체판매액은 20-30억에 불과했으나, 2012년 145억원으로 증가하였다.

16) 불정농협소식 2013년 1호 p4.

17) 이호중(2013.3), 불정농협의 사업성과와 성공요인, 농업농민정책연구소 너름 제123호 이슈보고서. p2.

② 조직체계

- 조합장: 남무현(전농 등 농민운동단체 활동 경력)
- 조합원수 : 1,626명(실제 경제인구 약 900명) / 대의원 : 65명
- 농협임원 : 이사 10명, 감사 2명, 전무1, 상무1
- 농협직원 : 27명(신용6, 경제11, 지소 10명)
- 1995년 8월 인금 감물조합과 합병



(그림 3-11) 불정농협 전경

③ 피산 불정농협 운영원칙¹⁸⁾

- 제1원칙 : 지역농업의 재편
 - 지역농업을 위해 고민하고, 지역농업 장기발전계획을 통해 지역농업을 재편하는 노력을 지속적으로 시도하였다.
- 제2원칙 : 투명한 경영
 - 농협의 사업결정이나 의사결정 모두 조합원에 의해 이루어져야 한다는 원칙하에 농협사업을 투명하게 공개하였다.
- 제3원칙 : 조합원의 사업참여
 - 농협의 주체가 조합원임을 인식하고, 농민조합원이 신용사업이나 경제사업을 지배할 수 있는 구조를 만들었다.

18) 남무현(2013), 협동조합의 원칙과 농협의 역할, 지역농협의 개혁사례, 제4회 충남협동조합 연구포럼, pp.29-34에서 정리.

○ 제4원칙 : 민주적 운영

- 농협은 조합원, 임직원들이 농협발전에 효과적으로 기여하도록 교육과 훈련을 실시해야 하고 이는 조합의 민주적 운영의 시작이며, 협동조합운영의 원칙과 목표를 설정하는데 중요한 시점이 되었다.

○ 제5원칙 : 장기전략

- 협동조합에 대한 미래의 이상을 가지고 꾸준히 사회적 필요에 따라 진보해왔다.

④ 지역농업의 재편과 주요 사업 현황

□ 지역농업의 재편 내용

- 남 조합장이 조합장으로 취임한 후 농협의 재정상태를 분석한 결과 종전과 같은 상태로 계속 지속된다면 농협은 문을 닫을 것으로 판단했다. 왜냐하면 소득이 낮고 경영규모가 적은 쌀농사를 계속 짓는 한 농가의 소득에는 한계가 있기 때문이다. 그래서 지역농업을 재편하려는 구상을 세웠다.
- 남 조합장이 지역농업의 재편을 위해 가장 먼저 도입한 정책이 콩을 위주로 한 2모작이었다. 벼농사 대신 논에 7-8월에 콩을 심고(수확은 11월) 전작(前作)은 선택적으로 감자, 콩, 옥수수, 채소 등을 심는 작부체계를 보급했다.
 - 남 조합장은 조합원 총회의 의결을 받아 기술력이 뛰어나 원예기사와 원예보조기사를 초빙해 농가를 지도하고 있다.
- 수확한 콩은 불정농협이 MOU를 맺은 아이쿱(icoop) 생협에 대부분 판매되고 있다. 불정농협은 아이쿱생협에 일정 지분을 가지고 참여하고 있으며 계약을 통해 조합원들이 생산한 논콩을 아이쿱생협에 안정적으로 판매를 하고 있다.
- 농민조합원들에게는 단보당 최저생산비를 보장하는 체계를 구축했다. 일반 농가에는 단보당 350만원, 친환경농가에는 450만원 보장하고 있으며 조합원과 합의를 통해 수입 가운데 매년 1억 원을 적립해 콩가격을 조절하는 데 사용하고 있다.
- 고령농가는 농사일에 어려움이 있기 때문에 조합에서 인력은행을 운영하고 있다. 일단 조합원이 생산을 하면 농협에서 수매, 선별, 저장을 하기 때문에 조합원이 작업하기 쉽다. 이 때문에 많은 조합원들이 농협과 계약을 통해 농사를 짓고 있다. 현재 콩재배 농가는 약 980농가이며 거의 대부분 계약을 통해 콩을 생산하고 있다. 생산된 콩은 농협에서 수매해 1,000평 규모의 저장 및 유통시설(SPC)에서 일괄처리하고 있다.

□ 논콩의 유통과 타 지역과의 연대

- 현재 충남 유구지역, 경기 여주지역 등 전국 20여 곳에 콩작목반이 운영되고 있는데 불정농협에서 콩의 판매, 유통, 기술지도를 대행하고 있다. 이 때문에 불정 지역에서 생산하는 논콩의 규모는 전체의 9%이지만 불정농협에서 논콩의 가격을 결정하는 역할을 하고 있다. 현재 우리나라의 콩 자급률은 10% 미만에 불과하다.
- 불정농협의 논콩 판매처를 보면, CJ가 50%를 차지하고 다음으로 아이쿱생협이 20%를 차지하고 있다. 지역에서 생산한 콩은 단일 품종(품종명: 대원)으로 이미 GAP 인증을 받았으며 유통 시 10톤 당 1건씩 GMO 검사를 하기 때문에 안전한 콩을 생산하지만 다른 한편으로는 검사비용도 많이 소요되고 있다.
 - CJ, 풀무원 등의 대기업이 국산콩 가격이 높음에도 불구하고 국산콩을 사용하는 이유는 이미지 때문이며 이들 기업은 기본적으로 국산콩을 사용하고 있다.
- 국산콩은 kg당 6,500원 정도로 높아 가격경쟁력이 수입산에 떨어지기 때문에 현재 국산콩의 소비는 대폭 감소한 실정이다. 남 조합장은 국산콩이 대략 4,500-5,000원선 정도가 되면 가격경쟁력이 있다고 보고 국산콩의 가격을 낮추는 방안을 모색하고 있다.
 - 수입산 콩은 무관세 시에는 kg당 1,300원 정도이나 현재 관세를 부가해 2,500원에 판매되고 있다. 관세부가액 중 약 350원은 농안기금으로 조성된다
 - 국립식량과학원의 10대 과제 중에는 콩의 단보당 생산량 목표를 300kg 이상으로 잡고 있다. 현재 단보당 전국 평균 생산량은 130-180kg 정도이지만, 불정지역의 단보 당 콩 생산량은 300kg을 넘어 400kg에도 육박할 정도로 생산성이 높다.



[그림 3-12] 불정농협의 농산물 유통 및 저장시설

⑤ 괴산 불정농협의 사업성과

- 첫째, 조합원이 생산한 농산물을 제값받고 모두 팔아준다.
 - 생산하는 농산물로는 대학찰옥수수, 감자, 콩, 벼, 고추, 복숭아, 참깨, 들깨, 팔, 애호박, 오이, 배추 등이 있다.
- 둘째, 불정농협의 조합원은 생산만 하면 된다.
 - 조합원은 생산에만 전념하면 되고 그 외 품질관리, 선별, 판매, 교육 등은 모두 조합에서 전담관리하는 체계를 갖추었다.
- 셋째, 불정농협은 전국의 콩가격을 결정하는 조합으로 성장하였다.
 - 괴산지역 뿐만 아니라 타 지역의 콩까지도 수매하여 물량의 규모화를 달성하였고 전국적으로 시장에 대한 가격지배력이 강해진 탓이다.
- 넷째, 불정농협은 지역농협의 변화와 발전을 주도하고 있다.
 - 괴산군 농업은 밭작목 중심의 친환경농업으로 변화하고 전국제일의 콩 주산지로 탈바꿈하고 있다.
- 다섯째, 조합과 조합원의 강력한 신뢰가 형성되어 있다.
 - 예를 들면, 조합장을 퇴장시킨 후 조합장 연봉 인상, 조합 면세유 구입비중 약 95%에 육박하고 대형마트가 들어와도 두려워하지 않는다.
- 여섯째, 고령농가도 쉽게 농사지을 수 있도록 배려한다.
 - 고령농민들이 영농활동에 힘들기 때문에 직원들이 직접 농사를 지어주거나 여러 가지 애로사항들을 수시로 해결해 주고자 노력한다.
- 일곱째, 흑자 많이 내면 혼나는 조합이다.
 - 농협이 수익을 위하기 보다는 경제사업을 통한 공동이익 실현을 위해 사업하는 곳으로 모두가 인식하는 것이다.
- 여덟째, 조합원 연체대출금이 전국에서 제일 적은 조합이다.
 - 농가조합원의 경영상태가 양호하다는 증거이다.

⑥ 시사점

- 불정농협이 조합의 정보공개를 통해 자재구입비 등을 상세히 공개해 조합 내부적으로 불만이 있었고 중앙회와의 마찰로 인해 두 번의 특감과 한 번의 감사를 받았지만 요즘은 대내외적으로 개혁의 방향을 인정하는 분위기이다. 또한, 수도

작 위주의 낮은 소득에서 콩농사 중심의 2기작을 통해 농가의 소득을 향상시켜 많은 조합원들이 농협을 믿고 참여하고 있다. 또한 자체 사업규정에 의해 지역민에게 부정적인 영향을 끼치는 경제사업은 제한을 두었다. 이를 통해 다음과 같은 사항을 배울 수 있다.

- 첫째, 어떤 조합이든 내부의 조직원들이 조직의 가치를 정확히 설정해야 한다. 불정농협은 조합운영에 대한 투명한 경영과 소득향상이라는 실질적인 혜택이 있어 조합원들이 조합을 믿고 참여할 수 있었다.
- 둘째, 지역농협은 지역농업과 농민의 삶을 고민해야 한다. 지역농협이 신용사업 위주의 경영을 하면 조합원들은 농협에 대한 신뢰를 가질 수 없다. 지역농협이 지역의 농업을 안고 가지 않으면 지역농협도 생존하기 어렵다는 것을 보여주고 있다. 불정농협은 고령농가들의 삶을 책임진다는 신념으로 단보당 최저생산비를 보장하는 체계를 구축해 농민에게 신뢰를 주고 끝까지 함께하는 틀을 다졌다.
- 셋째, 불정농협은 조합원뿐만 아니라 지역사회와 공존하는 방법을 모색해야 한다. 판매사업에 있어 지역경제에 부정적인 파급효과를 미치는 부분은 자체 규정을 통해 제한함으로써 지역사회가 공생하는 틀을 만들었다.

괴산 불정농협의 성공요인¹⁹⁾

- 매월 1자 들어가는 날마다 협동조합을 공부했다.
- 농협 개혁운동을 농사일처럼 했다.
- 조합장 뽑아 놓고 나몰라라 하지 않았다.
- 3만원 쓴 것까지 다 공개한다.
- 직원은 총회에서 발언 못하게 한다.
- 조합원 필요에 의해 예산을 수립한다.
- 조합원 전체를 대상으로 사업을 추진한다.
- 조합장이 법인카드 안쓰고 공부하며 솔선수범한다.



(2) 농업협동조합의 정체성 분석

① 정보공개와 신뢰 구축

- 남 조합장은 이전에 전국농민회총연맹(전농) 충북도 농협개혁위원회와 경제사업 위원회에서 활동을 했다. 하지만 남 조합장은 전농이라는 농민운동단체의 구조화된 틀 속에서 활동해야 했기 때문에 운신의 폭은 넓지 않았으며 농민운동이 기본적으로는 지역을 바탕으로 대중화되지 않으면 성공할 수 없다고 판단해 지역 활동을 하던 중 2005년에 불정농협 조합장 선거에 출마해 당선됐다. 이후 2009년에는 무투표로 재선되었다.
- 남 조합장이 취임 이후 가장 먼저 주창한 것이 조합직원의 인식전환이었다. 조합직원이 조합을 이해하지 못하면 지역농협의 개혁은 어렵고 농민들과의 융합도 어렵다고 판단했기 때문이다.
- 조합직원과 조합원의 인식전환을 위해 가장 먼저 시작한 일이 농협사업내역의 완전한 공개였다. 남 조합장은 조합사업에 필요한 예산과 사업 후 결산내역에 대해 상세하게 공개를 했다. 조합직원들은 농협의 자재구입비 등을 상세히 공개하는 것에 강한 불만을 제기했지만 그 불만은 오래가지 않았다. 현재 불정농협의 조합원들은 불정농협의 경영과 정보제공에 대부분 긍정적으로 생각하고 있으며 조합의 투명경영에 자긍심을 갖는 것으로 나타났다.

② 조합원을 위한 협동조합의 원칙 고수

- 협동조합의 가장 큰 원칙은 조합원이 이용자이면서 소유자라는 특징이다. 곧 조합원은 협동조합을 매개로 해서 경제적 이윤을 추구하지만 또한, 소유자로서 협동조합의 경영에 대한 책임이 있다. 하지만 이제까지 대부분의 지역단위 협동조합은 조합원 자신이 협동조합의 이용자이지만 소유자라는 책임의식은 가지지 못하는 게 사실이다.
- 조합원이 협동조합의 책임자라고 한다면 그 만큼 역할과 반대급부로 보상혜택이 있어야 한다. 불정농협은 조합원을 이용자뿐만 아니라 책임자로서 대우를 한다. 그래서 조합원의 삶에 대해서 진지하게 고민하고 있다. 대부분의 지역조합에서는

19) 이호중(2013), 불정농협의 사업성과의 성공요인, 농업농민정책연구소 너름 제123호 이슈보고서.

조합원이 영농활동을 할 때에만 관심을 가질 뿐 농업에서 은퇴한 이후 혹은 규모가 아주 영세한 경우에는 조합원에 대한 관심이 별로 없다. 하지만 남 조합장은 평생을 조합원으로 활동한 농민들의 은퇴 이후의 삶에도 지역농협이 어느 정도 책임을 갖고 보장을 해줘야 한다는 게 그의 소신이었다. 따라서 그는 지역농업의 재편을 통해 농민들이 노후에도 어느 정도 안정된 소득을 얻을 수 있도록 보장하고 있다.

- 앞서 설명했듯, 고령농민들이 영농활동에 힘이 들기 때문에 농민들이 씨만 뿌려주면 대부분의 일들은 불정농협직원들이 농사를 책임져 준다. 이 경우, 고령농업인들은 농가소득과 함께 정부로부터 조건불리지역직불금 혹은 발농업직불금을 받을 수 있기 때문에 어느 정도 고정 수입을 받을 수 있어 노후에도 경제적으로 어느 정도 안정적 생활을 영위할 수 있다. 농업인의 생애주기를 통찰하고 이를 어떻게 지역농협의 경영목표에 반영하고 의무를 다할 것인가에 대한 불정농협 경영진의 고민과 노력은 높이 평가할 만하다.

(3) 농업협동조합의 지역사회 기여 실태 분석

① 불정농협의 개혁성과와 지역사회에의 기여

- 불정농협이 성과를 낼 수 있었던 가장 큰 이유는 선택과 집중을 잘할 수 있었기 때문이다. 소득이 낮은 벼농사 대신 콩을 위주로 하는 2모작을 통해 소득을 향상시킬 수 있었다. 순수조합원의 예금은 처음 약 400억 원에서 지금은 약 680억으로 대폭 향상되었다. 무엇보다 중요한 것은 조합원의 조합에 대한 신뢰가 높아져 대부분의 조합원이 조합의 경제사업에 찬성하며 참여하고 있다는 것이다.
- 불정농협은 자체적으로 지역사회와의 공생발전을 위해 몇 가지 규정을 두고 있다. 첫째는 불정농협의 하나로마트를 확대하지 않는 것이다. 하나로마트를 확대할 경우 지역의 상권이 위축되기 때문에 작지만 내실있게 운영한다는 것이다. 실제 불정농협의 하나로마트는 다른 지역의 것보다 작고 영세하다. 그래서 일부 경영진에서는 이를 확대해 경영소득을 높이자는 의견도 있다. 하지만 불정농협은 지역 상인들과의 공생발전 측면에서도 하나로마트의 규모를 필요 이상으로 확장하는 것에 반대하고 있다. 둘째는 불정농협에서 운영하고 있는 농자재 판매에서 일부 자재는 취급을 하지 않는 것이다. 농협에서 잘 팔리는 자재를 공급할 경우

지역 내 농자재판매 소매업체가 위축될 수 있기 때문에 일정한 범위 내에서 판매를 제한하고 있다. 결국 불정농협은 하나로마트의 규모를 필요이상으로 늘리고 농협에서 농자재를 독점판매하다시피 해 지역경제의 생태계를 파괴하는 일부 지역농협의 경우와는 사뭇 다른 지역경제 공생발전의 경영철학을 고수하고 있다는 특징이 있다.

② 신세대 협동조합(혹은 사회적기업)에 대한 기여

- 불정농협은 신세대 협동조합과의 협력모델로써 농기계은행의 설립을 계획하고 있다. 이를 위해 불정농협이 직접 자본을 투자하기보다는 토지를 투입할 계획이다. 농기계은행은 기본적으로 군에서 지원하는 사업비(군에서 농기계구입비로 5억 원 지원 받음)와 불정농협에서 파견한 농협직원 4명으로 구성될 계획이다. 이들 4명이 농사를 대행하는 체제로 운영될 예정이다.
- 농기계은행 설립의 기본 취지는 현재 지역 내 농가의 고령화로 영농이 점점 어려워지고 있는 조합원들에게 안정적인 소득을 보장하기 위함이다. 운영방법으로는 우선, 고령농가에게 평당 2,000원을 드리고 간단한 영농활동을 통해 평당 4,000원, 단보당 120만 원을 보장하였다. 여기에 직불금을 포함하면 소득은 추가되었다. 이 가운데 농협은 평당 2,500원을 받아 사회복지적 기능을 할 수 있는 기금을 조성한다. 이를 통해 고령농가의 마지막 삶까지 보살펴주는 체계를 만들 고자 한다.

4) 경기 안성 고삼농협

(1) 개요

① 고삼농협의 발전과정과 현황

- 고삼농협은 1973년에 설립되었다. 이후 1980년대 ‘천주교 카톨릭 농민회’가 90년대 들어서 ‘우리농촌 살리기 운동본부’로 발전하였다. 그 당시 생명운동을 전개할 때 현재의 조현선 조합장은 핵심적 역할 수행하였다. 1980년 가톨릭농민

회 활동을 시작으로 1994년 조합장에 당선되면서 그 동안 경험을 활용해 고삼지역을 생명농업의 발상지로 전환하고자 하였다. 전국단위농협이 친환경농산물 생산에 관심을 갖는데 지대한 영향을 준 인물로서 평가받고 있다. 조합원들의 애로사항을 파악하고 3~4년 단위 조합플랜을 수립하여 성공시켜가고 있는 사례이기도 하다.

- 고삼농협의 그 동안의 발전과정을 보면, 1994년 제8대 조현선 조합장 취임했고 (이후 9. 10. 11대, 현재), 1994년 제1차 고삼농협 장기발전계획을 수립했다. 1997년 12월에는 고삼농협 종합청사를 준공했고, 1998년에는 고삼농협 제2차 장기발전계획을 수립했다. 2006년 10월에는 친환경 잡곡 포장센터가 준공이 됐고 2008년 10월에는 저온저장창고가 준공됐다. 그리고 최근 들어 2012년 8월 안성마춤푸드센터가 준공됐다. 2012년 말 현재 고삼농협의 자본금(출자금)은 98,729백만원(6,937백만 원)이다.



[그림 3-13] 고삼농협의 전경

② 조직체계

- 영농회 : 22(7개 법정리)
- 조합원수 : 1,100명 / 대의원 : 56명
- 출자금 : 13억원(평균 출자금 118만원/1인)
- 농협임원 : 이사 8명, 감사 2명

○ 농협직원 : 38명(신용8, 경제16, 푸드센터 14)

구 분		2012년	2013년	증감
임 원	조합장	1	1	0
	이사	8	8	0
	감사	2	2	0
직 원	지도경제	24	27	3
	신용	6	7	1
계		41	45	4

자료 : 고삼농업협동조합(2013.3), 사업보고서.

○ 주요시설

고삼농협 본건물	양곡/잡곡 유통과 사무소	유류취급소
하나로마트	안성마품푸드센터	벼수매건조장
벼저장창고	농산물저온창고	벼도정시설
벼육묘장	농자재창고	농산물세척장

○ 분과위원회 : 연 3회 위원회를 개최하여 농협의 발전방향 제시

- 농가소득증대위원회 : 친환경농업, 농산물 판매, 소득자원개발 및 기획 등
- 부채대책위원회 : 신용, 공제, 경제사업, 농기계이용 등
- 조합원 삶의 질 향상 위원회 : 교육 및 홍보, 여성, 노인복지 등

③ 사업 현황

○ 고삼농협은 1999년 ‘사업 연합회’를 조직하여 농가의 비용 절감을 위해 기존 농협들 간 개별적인 사업체계를 공동운동체계로 바꾸었다. 개별 경제사업체계의 한계 극복코자 했기 때문이다. 이후 고삼농협은 사료, 기름, 소금, 장제 용품 등 구매사업을 시작으로 쌀, 한우, 인삼, 배, 포도 등 공동 판매 사업 추진하고 현재는 안성마춤조합공동사업법인에서 본격적인 연합사업을 수행하고 있고 여기에 적극 동참하고 있다.

□ 친환경농업사업 추진 현황

○ 고삼농협의 친환경쌀생산사업은 2010년대에 들어와 새로운 도전에 직면하게 되었다. 그 주된 이유는 소득증대를 위한 농가의 욕구에서 출발하였다. 그동안 고

삼지역에서는 고삼농협을 중심으로 친환경쌀생산을 위해 농협과 농가 간 강한 신뢰와 협동을 통해 다양한 활동을 전개했고 그 결과 고삼지역이 친환경쌀재배의 메카로 불리는 성과를 이뤄내기도 했다. 하지만 2010년대부터 농가들은 친환경쌀재배에 회의를 갖게 됐다.

- 그 첫 번째 이유는 지속적인 쌀값의 하락이다. 현재 친환경쌀 40kg에 58,000원인데 낮을 때는 48,000원으로 떨어질 때도 있다고 한다. 농민들은 이 가격으로는 농가경영수지를 맞추기 어렵다고 판단하기 시작했다. 더욱이 국민들의 쌀 소비가 지속적으로 줄어들고 향후 FTA의 확대로 쌀시장 개방이 확대되면 쌀값은 더욱 떨어질 것으로 예상되기 때문에 농가들은 소득을 높일 수 있는 다른 방법을 찾아야했다.
- 두 번째는 외부농업의 유입과 원예작물재배의 증가. 현재 고삼지역에는 화성 등지에서 밀려들어온 화훼농가가 증가하고 있다. 전에는 거의 친환경쌀을 재배했던 논에 화훼농가가 들어오면서 고삼지역 농업체계도 변해가기 시작했다. 또한 이 지역에서 소득이 되는 축산과 원예작물의 재배가 점차 증가하면서 농가들도 이에 동조하기 시작했다. 이처럼 고삼지역 농업은 기존의 친환경쌀재배보다는 축산과 원예작물재배 쪽으로 다양화하게 분화되고 있다.



〔그림 3-14〕 고삼농협에서 포장·판매되는 친환경 잡곡 제품

- 고삼농협 한우가공사업(안성마춤푸드센터) 설립과 과제
- 안성한우는 이 지역에서 이전부터 어느 정도 지명도가 있었기 때문에 고삼농협에서도 한우유통을 실시해 왔다. 하지만 이후 안성시와 안성농협이 중심이 되어 개별적으로 판매되고 있던 안성한우를 안성마춤한우로 통합브랜드화 하고 한우유통을 전담하는 연합사업단을 출범시키자 고삼농협은 한우유통은 연합사업단에 넘기고 대신 한우도축에서 발생하는 부산물을 가공사업에 전담키로 했다. 이로써 고삼농협은 2012년 8월 안성마춤푸드센터를 설립하고 현재 안성한우 사골곰탕을 제조해 판매하고 있다.
- 조현선 조합장이 한우가공사업에 관심을 갖기 시작한 것은 그의 시행착오적인 경험도 많이 작용했다. 조 조합장은 조합장으로 당선되기 전에 한우생산자들과 함께 한우유통사업을 했다. 그는 안성한우를 적극 알리고 안정적인 판로를 확보하기 위해 도매시장 인근에 농민한우직판장을 개설해 한우판매를 시작했다. 처음 반응은 좋았다고 한다. 하지만 시간이 갈수록 한우부산물이 쌓이고 이에 대한 처리가 제대로 이뤄지지 않아 한우판매사업을 접었다. 조 조합장은 한우유통과 가공이 함께 가야한다는 것을 경험한 것이다.
- 안성마춤푸드센터는 고삼농협이 전적으로 투자해 별도의 사업법인으로 설립됐지만 설립단계에서부터 전과정을 외부전문가를 영입해 만들어졌다. 또한 공장관리, 제품관리, 상품개발 등 주요 분야에서 모두 전부 외부전문가가 영입됐다. 그 외 직급에서 7-8명의 이 지역 출신 사람들이 고용됐다. 또한 안성마춤푸드센터는 한우부산물뿐만 아니라 안성 관내에서 생산되는 배, 포도 등을 활용해 부가가치를 창출하고 있으며 조합원에게 그 이익을 환원하여 지역 농산업의 발전을 도모하고 있다.



〔그림 3-15〕 안성마춤푸드센터(좌: 2012년 8월 개장)와 생산된 사골곰탕제품

□ 농기계임대사업 현황

- 고삼농협의 농기계임대사업은 안성시에서 주요 농기계(이앙기, 트랙터, 콤바인 등)를 구입해 고삼농협에 위탁하는 방식으로 전국 지역농협 가운데 초창기에 선도적으로 실시돼 다른 농협에도 모범사례로 소개되었다. 운영방식을 보면, 안성시에 지불한 임대료 가운데 절반은 고삼농협에서 지불하고 나머지는 사업을 통해 지불하는 방식이다. 한 달 약 4000만 원의 임대료 가운데 농협이 2000만 원을 지불한 것이다. 하지만 농기계임대사업은 점차 문제가 불거지기 시작했다. 연간 수리비만 1억 원이 발생했다. 또한 농협에서 관리하다보니 농기계의 활동도가 떨어졌다. 따라서 고삼농협은 편의상 농기계를 필요한 농가에게 재위탁을 주는 방식으로 전환했다. 농가가 해당 농기계에 대해 책임을 지고 운영하는 방식이었다. 농기계를 임대받은 농가는 농기계의 활용도를 높이고 여기서 발생한 수익 가운데 일부는 고삼농협을 거쳐 안성시에 임대료로 납부했다. 농기계임대사업의 당초 취지와는 달리 고삼농협이 임대를 받은 농기계를 농가에 재임대를 하는 것은 규정과는 맞지 않는 면이 있어 문제의 소지는 있지만 하나의 제도를 지역 현실에 맞게 활용한다는 측면에서 긍정적인 면도 있다고 볼 수 있다.

④ 안성 고삼농협 사업성과

- 2012년 고삼농협 매출액은 228억원
 - 신용사업 52억, 경제사업 176억, 공제수익 6천만원, 매출총이익 43억을 기록
 - 경제사업량 176억원은 농촌형 조합 전국평균 243억원에 비해 낮은 수준이나, 전체매출액의 77.2%를 차지하고 있다.
- 고삼농협장기발전계획 수립, 조합원조사사업 실시
 - 고삼농협장기발전계획 수립 : 1994년 친환경농업 및 직거래, 1998년 친환경농업 기반조성, 한우유통(안성마춤한우)
 - 조합원영농 및 삶의 질 조사 : 2003년, 2005년, 2007년, 현금흐름, 농촌일자리 창출과제 도출 등
- 조합원 소득증대 추진사업
 - 친환경농산물 생산육성
 - 친환경쌀 : 190농가, 200ha(1,200톤) - 친환경쌀 직거래소비자 계약
 - 신규품목육성 : 감자, 연근, 단호박 등
 - 유기농산물 : 생협(우리농, 여성민우회, 한살림 등)
 - 무농약 농산물 : 경기도 친환경급식(60여개교)
 - 도시생협에 친환경매장 지원, 친환경쌀 학교급식 공급, 영세고령농가한우번식지원 등
 - 축산물가공업 추진(2012년 9월 출시)
 - 한우가공업(사골곰탕, 고기곰탕, 냉명육수, 한우장조짐, 불고기양념육 등)
- 조합원 부채대책 지원사업
 - 농업경영비 절감
 - 농기계, 농작업기 임대사업(전국확산 모델)
 - 농자재 자체생산 공급 : 친환경 벼육묘, 축산생균제(보조사료), 토양미생물제(미생물비료)
- 조합원 삶의 질 향상 지원사업
 - 지역공동체를 위한 농협역할 증대
 - 어린이 여름공부방 운영
 - 자녀출산 축하금 지급
 - 조합자녀 대학입학 축하금
 - 다문화가정 정착지원

-
- 1994년 이전**
- 고상농협
- 신용사업
- 교육지원사업
- 경제사업
- 전통적인 농협 구조
- 조합 직원이 모든 업무를 담당
- 원원사업
 - 영농지도
 - 생활지도
 - 교육사업
 - 보급선전
 - 조사연구
 - 복지지원
 - 구매사업
 - 판매사업
- 현행**
- 고상농협
- 신용사업
- 교육지원사업
- 경제사업
- 영농 전문 육성
- 예비작목반
- 작목반
- 참여
- 농기계대사업
- 마을별 책임자
- 사회적 기업
- 안성맞춤 조합공동사업법인
- 안성농민병원
- 신용회복 지원
- 신용취약농가 한우번식우 무상 지원
- 의료복지
- 의료복지 지원사업
- 지역경제 활성화
- 일자리 창출사업
- 농협에서 위탁 경영
- 참여
- 운영
- 기계 공급
- 외부 네트워크 조직 발전

101

⑤ 문제점 및 한계

- 친환경농업은 현재 생산, 가공, 유통, 판매 측면에서 대내외적으로 다변화되고 있다. 하지만 조사결과, 이처럼 변화되는 환경에 고삼농협이 어떻게 대응해야 할지에 대한 방향설정이 아직 뚜렷하지 않았다.
- 고삼농협이 처한 어려움은 다음 몇 가지로 설명될 수 있다.
 - 첫째, 새로운 품목 전환의 어려움이다. 고삼농협은 우리나라에서 친환경농업, 그 중에서도 친환경쌀재배에 있어서는 전국적으로 지명도가 높은 조합이다. 비교적 초창기라고 할 수 있는 1990년대 초 지역농협 주도로 지역단위에서 친환경쌀재배를 실시한 지역은 고삼농협이 거의 유일하다고 볼 수 있다. 하지만 지금은 대내외적인 환경이 많이 변해 고삼농협 주도로 실시해온 친환경쌀농사가 농가소득을 보장해 주지 못하고 있다. 새로운 돌파구가 필요한 상황이지만 지금은 고삼농협 주도로 농가의 품목전환 유도도 쉽지 않다. 새로운 품목전환은 새로운 리스크가 따르는데 이러한 리스크를 고삼농협이 감당하기는 쉽지 않기 때문이다.
 - 둘째, 지역 내에서 다변화되고 있는 농업에 대한 대처가 어렵다. 앞서 설명했듯 고삼지역에는 인근 화성지역에서 밀려들어온 화훼농가들이 늘어나고 있고 친환경쌀배 농가들은 점차 한우사육을 겸하고 있으며 소득이 낮은 농가들은 벼농사에서 잡곡, 양파, 감자, 연근 등을 재배하고 있다. 문제는 지역 내에서 생산되는 친환경쌀은 학교급식 등으로 대부분 판매되고 한우는 안성마춤한우라는 연합브랜드사업으로 판매에 큰 어려움이 없으나 그 외 농산물들은 대부분 소량생산이기에 고삼농협이 일일이 대신해 판매하기도 어렵다는 점이다. 고삼농협은 이들 농산물에 대해 로컬푸드와 꾸러미사업으로 안정적인 판로를 확보하고자 하나 현재 이들 농산물들은 사업이 투입될 만큼 규모화가 이뤄지지 않았고 저장시설 등 안전관리시스템의 확보도 쉽지 않아 현재 여러 방안을 모색 중에 있다.²⁰⁾
- 농림부와 경기도, 안성시의 지원속에 경제사업을 통한 농업인의 소득증대와 자립농협을 목표로 2011년부터 준비하여 2012년 8월에 완공한 안성마춤푸드센터는 국내 지역농협 가운데 유일하게 안성한우의 부산물을 활용한 사골곰탕을 생산하고 있다. 이 제품은 지금까지 많은 호평을 얻고 있고 고삼농협 또한 이를 주력사

20) 이처럼 기존의 친환경쌀생산사업을 계속해서 주도할 수도 없고 그렇다고 해서 새로운 품목에 전적으로 매진할 수 없는 어려움 때문에 고삼농협 최○○ 과장은 수도작 위주의 지역농업에서 “콩”이라는 새로운 품목을 도입해 지역농업혁신체계를 이뤄가고 있는 괴산불정농협의 사례에 부러움을 표했다.

업으로 밀고 있다. 하지만 고삼농협은 학교급식으로 안정적인 판로가 확보된 친환경쌀처럼 고삼농협의 사골곰탕도 학교급식에 제공하고자 노력하고 있으나 완제품에 대해 기피하는 학교급식체제로 인해 어려움을 겪고 있다. 안전한 판로 확보는 향후 풀어야할 과제로 남아있다.

안성 고삼농협의 성공요인²¹⁾

- 전략적 요인
 - 장기발전전략을 지속적으로 추진
 - 농업환경에 대응하여 오리쌀 작목반 등 친환경 농업기반 조성
 - 지역농업 조직화 방안 구성하여 지역농업 조직화 실천(친환경 농업다각화 및 농협사업연합 등)
 - 농가경제와 삶의 질 향상을 위한 영역으로 고삼농협의 역할 확대방안 구상
 - 사회적기업 설립을 통한 농촌형 조합원 일자리 창출사업에 직접 참여
- 기술적 요인
 - 정기적 자체조사 실시 : 조합원 영농실태와 삶의 질 조사 자료를 토대로 사업을 구상하고 개발
 - 네트워크 관계를 적극적으로 활용 : 경제사업(안성마춤조합공동사업법인), 독거노인 돌봄사업(농가주부모임), 조합원 검진확대(안성으로생협)

(2) 농업협동조합의 정체성 분석

① 조합자체의 장기계획 수립

- 초창기 규모가 작고 열악한 조건 속에서도 1994년에 조합의 제1차 발전계획을 수립하였다. 조합의 1~3위에 해당하는 지역농산물(특산물)을 어떻게 전량 판매할 수 있을지를 고민해 계획을 세운 후 3~4년이 지난 90년대 중후반에는 이와 같은 목표를 달성하였다.
- 1998년에는 2차 계획을 수립하였는데 핵심골자는 어떠한 전략으로 판매가를 높일 것인가를 연구하였다. 이후 2000년대 초반 포장, 가공 등 상태변화를 통해 판매가격을 높이는 데 성공하였다. 다시 2005년에는 일반 농산물은 농협연합사업을 통해 판매, 조합원이 생산하는 친환경농산물은 전량 천주교 서울교구, 수원교구를 통해 직거래 소비를 실시하기 시작하였다.

21) 이인우(2011), 농촌형사회적기업 운영 : 안성 고삼농협, 계간 협동조합 네트워크, 통권56호, 사단법인 한국협동조합연구소, pp.135-136.

- 이처럼 고삼농협은 1990년대 초반 UR 등 농산물의 대외개방이라는 어려운 여건 하에서 지역농협의 방향이 무엇인지 진지하게 고민하고 이를 실천하기 위해 발전계획을 세워 하나하나 실천해 나갔다. 농산물의 대외개방으로 농민들이 가장 어려움을 느끼는 부분이 농산물 유통과 판매부분임을 직시해 농산물판매에 대한 활로를 다각도로 모색했고 그동안 많은 성과를 이뤄냈다.

② 조합원의 농가경제 및 삶의 질 조사와 활용

- 고삼농협은 UR 농산물 협상 타결 이후 지역농업네트워크 등과 함께 불안해하는 조합원들에게 희망을 주고 고삼농협 자체적으로도 새로운 돌파구를 마련하기 위해 농협의 방향 설정에 관한 작업을 시도해 왔다. 하지만 조합원에 대한 정확한 데이터가 없기 때문에 기본 방향 수립이 어려웠다. 그래서 조 조합장은 농협중앙회 조사부에 의뢰해 지역농가의 경영현황, 소득과 부채, 삶의 질에 관해 지역 농가 전체를 방문조사를 실시했다. 조사표는 농협중앙회 조사부에서 만들었고 조사는 전부 고삼농협 직원들이 실시했다. 조사를 실시하면서 직원들은 새삼 지역농가의 현실을 깨닫게 됐다. 그동안 자기 분야의 일에 매몰돼 다른 일에는 신경을 쓰지 않았는데 조사를 하면서 농가경제가 생각보다 훨씬 어렵고 농민의 삶의 질 또한 열악하다는 것을 실감하게 되었다고 한다.
- 조사는 2003년을 시작으로 이후 2005년과 2007년 두 차례 더 실시됐다. 고삼농협 직원들에 의해 조사된 이러한 기초자료는 이후 고삼농협의 지역농업 발전 기본 방향 수립에 적절히 활용됐다. 또한 수집된 기초자료는 이후 고삼농협이 사업을 실시하기 위한 의사결정과정에서 많은 도움을 주었다. 뿐만 아니라 이렇게 축적된 자료는 농협의 경영활동에도 많은 도움을 주었다. 특히 보험판매와 복지사업을 실시하는 데 많은 도움을 주었다. 보험담당직원은 조사를 통해 속속들이 파악된 기초자료를 적절히 활용해 이전보다 많은 성과를 올렸다고 한다. 또한 고삼농협 직원들은 조사 때 파악된 복지상태가 취약한 마을에 안성시 사회복지단체를 연결해줘 해당 마을에 경로당 봉사활동 등이 실시되는 데 도움을 주었다.

(3) 농업협동조합의 지역사회 기여 실태 분석

① 고삼농협의 지역사회 공헌 활동

- 고삼농협이 중요하게 생각하는 것은 조합원의 삶의 질 향상이다. 이를 위한 가장 먼저 시작한 것이 조합원에 대한 삶의 질 조사였다. 조합원의 경제와 삶의 질에 관한 고삼농협 직원들의 농가방문조사는 직원들이 농민의 실제 삶을 이해하는데 도움을 주었고 이때부터 직원들은 농민의 삶의 문제에 적극 고민하기 시작했다. 이러한 고민의 숙성과정에서 나온 것이 사회적 일자리사업이었다.
- 고삼농협은 지역의 유휴인력에게 일자리를 제공하고 이를 통해 지역사회 내 다양한 활동을 지원하기 위해 정부에서 실시한 사회적 일자리공모사업에 응모해 선정됐다. 이후 고삼농협은 도농교류와 텃밭가꾸기사업을 주요 업무로 하는 <생명농업지원센터>를 설립해 다양한 사업을 적극적으로 펼친 결과 정부의 사업평가에서 최우수상을 수상하기도 했다. 현재 사회적 기업 형태로 운영되고 있는 이 센터가 향후 얼마나 자립적으로 운영될 수 있을지는 미지수임. 조합의 지속적인 관심과 주민들(조합원)의 참여와 지지가 관건이라 할 수 있다.

사회적 기업 <생명농업지원센터> 사업 프로그램

◎ 학교텃밭지원사업

어린이에게 농업과 생명의 소중함을 체험을 통해 알려주기 위해 어린이집, 초등학교 텃밭설치사업을 추진하고 있다. 2012년에는 화성, 평택지역 어린이집과 고삼농협 친환경쌀이 공급되는 초등학교 등을 대상으로 했으며 평택시 농업기술센터와 농협(안성시, 군포시) 등과 연계하여 사업을 진행했다.

◎ 안성시 시민텃밭 운영

안성시민들을 위한 텃밭사업을 안성시 농정과와 공동으로 추진하고 있다. 2012년에는 안성시 현수동에 1500평의 텃밭(1구좌에 3평씩 분양)과 아파트 주민을 위한 채소화분을 공급했다. 이 사업에는 500여 명의 시민과 어린이집 등이 참여하여 안성시민들의 텃밭에 대한 높은 관심이 높다는 것을 확인할 수 있었다.

◎ 영양교사 전통음식교육

2011년에 이어 농림수산물부사업을 유치하여 학교영양교사와 어린이집 원장 등을 대상으로 전통장(고추장, 된장), 떡만들기 등 연간 8회의 식생활 체험을 교육하고 있다. 교사들에게 전통음식의 우수성과 농업농촌을 알리는 물론 고삼을 교사들에게 알리는 좋은 기회로 활용하고 있다. 특히 2012년도 교육에는 안성시 농업기술센터 생활개선팀(배수옥 계장)과 함께 교육을 진행하여 보다 많은 기관, 단체들이 식생활교육에 관심을 갖도록 노력하고 있다.

자료: 고삼농협소식 파란반딧불 2012년 여름호(8월)

② 안성의료생협과의 협력사업과 한계

- 고삼농협이 또 하나 중요하게 생각하는 것은 조합원(주민들)에 대한 의료서비스임이 때문에 고삼농협은 오랫동안 안성의료생협과 협력관계를 맺으며 조합원들에 대한 의료서비스를 저렴하게 제공하고 있다
- 고삼농협과 안성의료생협과의 인연은 깊다. 고삼농협은 안성의료생협이 설립되기 이전부터 직간접적인 도움을 주어왔다. 의대생들이 처음 이곳에 찾아와 의료봉사활동을 시작할 때 도움을 주었고 이후 의료봉사활동 출신 의사들과 지역주민 간에 신뢰가 쌓이면서 그들이 의기투합해 의료생협을 설립할 때 고삼농협은 조합원으로 참여를 했을 뿐만 아니라 많은 농민들이 조합원으로 가입하도록 홍보활동을 했다. 이러한 지원을 기반으로 안성의료생협은 지역단위에서 가장 모범적인 의료생협으로 성장해왔다.
- 고삼농협은 초창기에 1,000만 원을 출자했고 의료생협은 그 보상으로 1년에 농민 100명에게 건강검진을 해주었다. 이후 고삼농협은 출자금을 3,000만 원으로 늘리면서 건강검진을 받을 수 있는 농민의 수도 확대해나갔다. 하지만 생협법이 개정되면서 준조합원(단체)은 출자가 허용되지 않아 현재는 그 금액을 회수한 상태이다. 이처럼 협동조합 간 협동이 제도적으로 차단되어 많은 아쉬움이 있는 부분이다. 2012년 협동조합기본법이 시행되어 지역사회에서 여러 협동조합이 만들어 질 것으로 기대되고 있는 상황에서 이런 불합리한 제도로 협동조합 간 협동이 원천적으로 차단된다면 이것은 시급히 개선되어야 할 것이다.

③ 고삼농협과 원로청년부 조직 간 상생협력

- 농촌지역의 과소화와 노령화로 현재 이 지역에도 청년인구는 줄고 노령인구는 증가하고 있다. 고삼농협에도 이전에는 청년부가 있어 작목반 등에서 활동을 하며 농산물품질경진대회에서 수상한 적도 있으나 이후 점점 청년의 수가 감소해 지금은 해체되고 대신 중장년층이 중심이 되어 결성된 원로청년부가 비교적 활발한 활동을 하고 있다. 이들 가운데에는 비교적 오랜 동안 전문기관에서 조직활동을 경험한 분들도 있고 전문지식을 갖춘 분들도 많아 고삼농협은 이들의 역량을 지역사회에 활용할 수 있는 다양한 방법을 모색하고 있다.
- 현재 원로청년부는 안성시에 요청해 생활체육을 할 수 있는 게이트볼장을 개설하고 공동텃밭을 만들어 감자, 고구마를 심어 자체 소득창출은 물론 이웃에게도 도움을 주고 있다. 고삼농협이 지역 노년층이 가지고 있는 다양한 자원을 지역사회에 공헌토록 하는 지원책은 눈여겨 볼만하다.

5) 협동조합 도시 원주

(1) 협동조합 출발

- 지학순 주교와 뫼위당 장일순 선생 등 지역의 선구자
- 밝음신협(천주교와 학교의 도움)과 한살림(밝은 신탁도움)에서 시작

(2) 협동조합 현황

- 원주는 협동조합의 도시로 불리는 원주에는 30여인구중 2만명 이상이 협동조합 조합원으로 가입하여 활동하고 있으며, 원주 협동사회경제네트워크가 이러한 활동들을 모아 지역가회에 미치는 영향력은 약 400억원에 달하는 사회적효과를 창출하고 있다(서성진, 2010: 137)

〈표 3-20〉 원주협동사회경제네트워크 회원단체

농업·가공·유통	소비자	사회서비스	교육	신용	문화	환경·생태
가톨릭농민회	원주한살림	원주나눔의집	소꿉마당	밝음신협	문화생협	노나메기
삼도생협	원주생협	자활센터	참꽃학교	누리협동조합	신화마을	(유)다자원
원주생협	노인생협	갈거리사랑촌	꺼병이길 찾기	갈거리협동조합		
원주한살림(생산자)	의료생협	위스타트				
(주)살림농산	상지대생협	원주YMCA아가야				
행복한시루봉						
맞두레(주)						
(합)햇살나눔						
신화마을						

▶농업 및 가공 유통 : 9개 조직
 ▶소비자 분야 : 5개 조직(노인생협 - 일자리)
 ▶사회서비스 : 5개 조직
 ▶신용 : 2개 조직
 ▶문화 : 2개 조직
 ▶환경생태 : 2개 조직
 (사회적기업 9개)

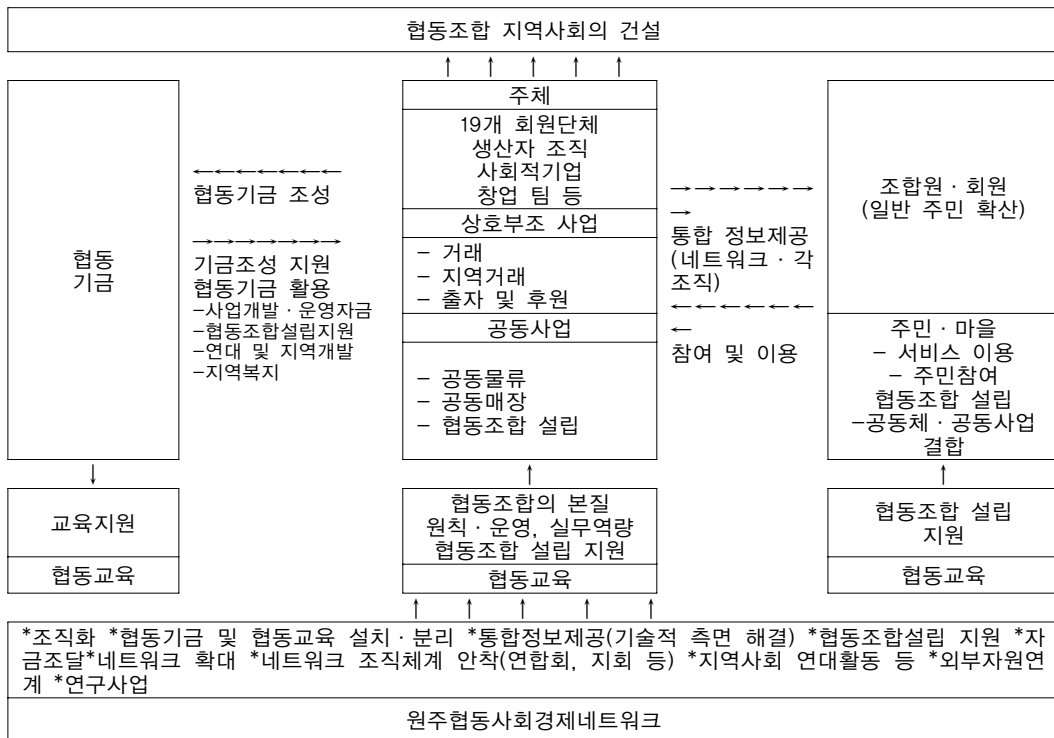
○ 원주협동사회경제네트워크(2009): 밝음신탁, 한 살림, 원주의료생협등 19개 협동조합과 사회적기업 참여

- 전체조합원과 회원수는 총 3만 5000여명(원주인구의 10%, 가구수 약30%)
- 연간 총 매출액은 300억원이, 고용인원은 400명.

(3) 협동조합의 발전

○ 지역물류체계 형성과 협동기금 구축

- 원주협동사회경제네트워크 회원단체와 지역의 (예비)사회적기업, 공동체, 협동기업, 다른 협동조합 등과 지역간 거래체계 구축
- 원주협동조합운동협의회(2003년)에서 출발



〔그림 3-17〕 심포지엄에서 제안된 협동조합 지역사회 건설 체계도

- 단체간 사업과 조합원 및 회원참여 방식 : 대안경제단체들간의 사업적 거래 확장, 다른 단체의 재화나 서비스를 이용하면서 참여할 수 있게 조합원 및 회원의 조직력 강화
- 안정된 협동기금 형성 : 지역간 거래에서 협동기금 형성
- 조합원 및 회원의 3배 증대 운동 전개 : 적정 규모의 경제 실현, 핵심 조합원 및 회원을 양성하기 위한 교육 및 소통체계 필요
- 공동구매 : 지역생협들이 공동구매를 통해 질 좋은 물품공급
- 경제적 자립을 통한 지역자치를 준비 : 조합원 자발성계 이한 자주적 구성 및 설립, 경제사업을 통한 자립, 지속가능한 정책 생산 및 집행위한 자치영역까지 준비

〈첨부 - 원주지역 협동조합 등 사회적경제 조직 현황〉

19개 네트워크 회원단체	생산자 단체 등	마을기업
원주밤음신협	친환경농업인연합회	태장동 LH마을형 사회적기업
원주한살림생협	원주생명농업	용수골생태마을네트워크
원주생협	형성가공생산자연협회	회촌마을에코문화투어사업단
원주가농	관련 사회적기업	기타 관련 (예비)사회적기업
남한강영농조합법인	행복한 시루봉	전통문화예술단 '아울'
상지대생협	신화마을영농조합법인	(사)한국청년센터 '새움'
원주의료생협	원주YMCA 아가야	(합)대은
원주노인생협	연구단체	(주)우성어페럴
원주지역자활센터	협동사회경제연구원	(주)청코리아
성공회 원주 나눔의집	청년창업 팀	(사)독서새물결
공동육아 소꿉마당	(주)배낭 멘 개구리	원주물류사업협동조합
참꽃어린이학교	미디어 나무	지원기관
(주)살림농산	유기육모 연구모임	상지대산학협력단
문화생협	(사)음악 만들기 앙상블	사회적기업 통합지원센터
갈거리사랑촌	15HANDS	기타
(유)다자원	발표초콜릿 '황후'	위스타트태장마을센터 (의료생협)
(합)햇살나눔	장애인 공예품	주거복지센터(의료생협)
(주)친환경급식맛두레	+7개 팀(2012년 선정)	밤음지역아동센터(의료생협)
(주)노나메기	*55개 조직 + 분화 조직 + 2012년 신규 단체 등	

6) 성미산마을 협동조합

○ 공동육아협동조합(2000)

- 부모들이 조직한 육아를 목적으로 하는 협동조합
- 방과후 어린이집으로 출발, 방과후 어린이집교육내용과 지역사회와의 연계
- 4개의 어린이집을 통해 새로운 사람들이 성미산마을에 지속적이고 안정적으로 유입
- 공동육아협동조합마을 경험한 조합원들이 이후 성미산마을의 사업과 활동을 추진하는 핵심주체가 되었다.

○ 마포두레생협(2001)

- 2001년 어린이집과 방과후어린이집에 속한 가구가 100가구를 넘는 시점에 먹거리의 공동구매사업에 기초, 마을만들기 차원에서 설립
- 기존 먹거리 중심의 생협과 달리, 조합원들의 생활상의 문제를 함께 해결하고, 지역사회를 건강하게 만들어가는 생활협동조합의 필요성 대두
- 2003년 300가구를 넘으면서 법인조직으로 개편, 2010년 현재 4천여 가구, 총 매출 약40억원 규모로 성장
- 생협의 안정으로 지역사회에 기반한 새로운 경제관계망 모색토대 마련

〈표 3-21〉 성미산마을의 공동육아협동조합 현황

명 칭	설립연도	조합원	교사
우리어린이집	1994	25	6
성미산어린이집	1995	23	6
또바기어린이집	1995	18	5
참나무어린이집	2002	25	7
도토리방과후어린이집	1998	15	2
풀잎새 방과후어린이집(2009년해산)	1999		

자료 : 이경란(2010), 도시 속 협동적 연대를 통한 마을경제 관계망 만들기 : 서울 마포구 성미산마을의 사례, 한국협동조합연구 제28집 제2호, p.149.

○ 협동조합간 연대와 지역사회활동

- 마포지역협동조합협의회(2001) : 생협과 공동육아협동조합이 공동교육, 마을축제, 마을운동회, 송년회, 마을만들기

- (사)사람과 마을 : 마을이라는 활동으로 연결, 마을소식을 박간, 마을자료 정리 및 공유, 외부손님 안내 등 성민산 마을 정체성 유지 및 확장

〈표 3-22〉 마포두레생협과 관계된 사업체

영역	명칭	경영방식	재원마련방식
유기농먹거리/생활용품	마포두레생협(2001)	협동조합	출자/사업수익
지역교육	우리마을꿈터(2002)	생협부설	생협출연/사업수익
반찬가게	동네부엌(2002)	협동사업체	출자/사업수익
재활용	되살림가게(2008)	일공동체(두레)	출자/사업수익
바느질	한땀두레(2008)	일공동체(두레)	출자/사업수익
비누/수공예	비누두레(2008)	일공동체(두레)	출자/사업수익
지역화페	두레생협품앗이 '선물' (2009)	온라인네트워크(4개생협)	두레지원센터 출연
노인요양사업	돌봄두레 어깨동무(2009)	일공동체	생협출연/사업수입
일공동체지원	두레지원센터(2008)	협의체(4개생협연대)	출자/회비

자료 : 이경란(2010), 도시 속 협동적 연대를 통한 마을경제 관계망 만들기 : 서울 마포구 성미산마을의 사례, 한국협동조합연구 제28집 제2호, p.149.

○ 협동방식과 영역의 다각화

- 성미산학교 : 도시형 대안학교
- 성미산배움터 : 평생학습의 ‘배움의 공동체’ 지향, 마을내 교육기관 네트워크, 지역교사 발굴
- 성미산 극장 : 일상적인 동아리활동 지원, 공연의 장 마련, 마을축제→ 식당, 카페, 지역화페, 장애인일자리, 재활용수리공방, 자동차정비, 금융계모임을 통해 가치지향적이고 관계망에 기초한 수요가 일정수준으로 만들어져 있음을 의미
- 마포희망나눔 : 독거노인돕기 자원봉사영역을 넘어 청소년, 성인들을 위한 다양한 영역의 나눔사업으로 확장

○ 성미산마을의 성과요인

구 분	주요내용
호혜적주체로서 주민의 등장	주민이 주체가 되는 협동조합적 조직화
	생활권 내에서의 마을경제관계망 구축
마을경제관계망의 선순환구조 만들기	자금의 동원과 순환구조
	생산과 소비의 선순환과 여성주체의 등장
	마을밖 호혜적 경제관계망과의 연결

7) 대구 원대새마을금고

(1) 개요

- 원대새마을금고는 70년대 팔달시장과 주변 공단지역의 서민들을 위해 다양한 신용사업을 추진하여 지역상권발달과 지역주민의 재정자립을 도모한 모범적인 새마을금고이다. 이뿐만 아니라 지역의 니즈(보육시설부족, 녹지부족, 공공시설부족)을 선도적으로 발견하고 투자함으로써 지역신뢰를 얻었다(예, 지역민이 자발적으로 소공원건립을 도움).
- 특히 IMF외환위기시 팔달시장의 낙찰계조직 파탄으로 인해 많은 시장상인이 어려움에 있을 때, 낮은 이자율(당시 15%~, 이에 반해 5%정도)로 대출을 하여 상인들을 지원했다는 사실은 원대새마을금고의 지역사회에 대한 관심과 애착을 알 수 있는 대목이다.
- 그러나, 박정구이사장의 퇴임과 더불어 지역의 니즈변화 및 도시재생사업 등으로 신용사업의 부침, 복지사업의 내용의 변화가 나타나기 시작하고 있다. 이러한 어려움을 새로운 사업(주유소사업 등)으로 개선하려 하지만, 중앙회와의 관계에서 쉽사리 새로운 사업을 추진할 수 없는 한계에 부딪치고 있다.

① 설립

- 1974년 4월 18일 대구시 북구 노원3가 785-2번지, 회원 36명의 출자금 3,600원으로 창립하였다.
- 초대이사장은 박정구씨로 2001년까지 약26년간 무보수이사장으로 활동하였다. 현재 회원은 13,441명, 총자산은 약 2,420억원, 총적립금은 약 95원의 금고로 성장
- 원대새마을금고는 신용사업뿐만 아니라, 지역사회주민의 복지를 위한 다양한 문화 및 지역사회개발사업에 적극적으로 참여하는 새마을금고로 알려졌다.

② 연혁

- 1974. 04. 18. 노원3가1동원대새마을금고 설립 및 창립총회
- 1975. 04. 22. 경상북도지사 인가 (제9-52호)

1979. 06. 14. 새마을회관 준공
 1982. 05. 05. 새마을유아원 준공
 1983. 06. 30. 새마을금고법에 의한 법인설립인가 (12-5-10호)
 1983. 09. 12. 새마을금고연합회 안전기금 가입 (제80호)
 1987. 03. 26. 대통령표창 수상 (복지사업 우수금고 선정)
 1987. 05. 19. 주민휴식공간 소공원 준공
 1988. 01. 04. 우편취급소 개소
 1988. 07. 16. 청소년 야간 공부방 개관
 1990. 08. 24. 사회복지법인 설립인가 (보사부 인가 제739호)
 1991. 10. 26. 소년소녀 가장의 집 개원 (사회복지법인)
 1995. 07. 24. 어린이복지관 개원 (속셈.피아노학원)
 1995. 10. 노인복지관 신축 개원
 1996. 05. 29. 주민휴게실 및 운동실 개원
 1996. 11. 10. 새마을훈장 수상 (지역과 주민을 위한 헌신봉사)
 1998. 03. 21. 행정자치부장관 표창제208호(적립금 100억 달성)
 1999. 06. 24. 전국 온-라인망 개통
 2000. 01. 04. 제9회 한국경제 다산금융대상 수상
 2000. 09. 15. 구)대성새마을금고 흡수통합
 2001. 02. 23 제12대 김희도이사장 취임
 2004. 04. 01. 칠곡지역 노래교실 및 탁구교실 개원(구암지점)
 2004. 08. 21. 생명공제700억 조기달성 및 주민한마당 노래자랑
 2006. 05. 25. 제11회 새마을금고의 날 대통령표창 (단체부문)
 2007. 09. 14. 우편취급지점 탁구교실 개원
 2007. 10. 25. 자산 1,000억 달성기념 및 공제 1,000억 달성 다짐대회
 2009.07.14.~17. 공제 T&T 행사(380건, 신규계약 97억 유치)
 2010.04.05. 구암지점 댄스,요가교실 개원
 2010.05.10. 새마을금고 정보통합시스템 업무 개시
 2010.11.16. 본점 이전회관 취득
 2011.02.18. 본점 이전
 2011.02.21. 노원지점 개소
 2011.02.24. 본점이전 개소식 및 제37차 정기총회 개최

2011.03.03. 본점 복지사업 오픈(요가, 차밍, 가요교실)
 2011.03.17. 금고 변경 등기(명칭, 본점주소, 지점설치, 업무구역)
 2011.03.21.~25. 공제 T&T 행사 실시
 2011.07.28. 제31차 임시총회 개최
 2011.12.13. 제32차 임시총회 개최(대의원 · 임원선거규약, 정관개정)
 2012.02.23. 제15대 박무완이사장 취임
 2012.04.27. 제33차 임시총회 개최
 2012.05.07. 대전 · 칠곡 통합 대전지점 정상 영업 개시
 2012.06.11. 동천지점 정상영업 개시
 2012.09.27. 구)대전지점 공매 낙찰
 2012.10.15.~19. 제3차 T&T 행사 실시
 2012.11.08. 우편취급지점 공매 낙찰
 2012.11.24.~25. 무박2일 임 · 직원 및 대의원등 정동진 단합대회
 2013.01.29. 제39차 정기총회 개최

(2) 일반 현황(2013.02.28.현재)

○ 정회원 13,441명, 총자산 242,481백만원, 총적립금 9,583백만원에 달한다.

〈표 3-23〉 원대 새마을금고 일반현황

금고명	대구원대		금고유형	지 역 금 고	
설립일	1974. 04. 18.		분사무소	4개소	
회원수	정 회 원	13,441명	임 · 직원수	임 원	11명
	일반거래자	11,459명		직 원	31명
총자산	242,481 백만원		총적립금	9,583 백만원	

(3) 연도별 성장현황

○ 회원, 총자산, 적립금의 성장현황은 아래 표와 같이 괄목할만한 성장추세를 보이고 있다.

(단위 : 명, 만원)

연 도	회 원 수	총 자 산	적 립 금
1974	432	2,712	19
1985	7,132	927,000	108,081
1995	8,613	4,084,100	738,779
2000	22,702	7,980,300	1,299,761
2005	24,351	10,681,835	1,224,588
2010	20,055	19,307,288	814,604
2011	21,329	17,917,382	1,017,867
2012	24,498	24,454,881	1,023,798
2013.02.28.	24,900	24,248,157	958,307

(4) 대표적인 복지사업현황

① 영유아 보육시설- 어린이집

- 실시배경: 맞벌이부부와 저소득층의 탁아사업 및 유아교육사업을 목적으로 건립.
- 전개과정 및 추진
 - 1982년 5월 북구 노원2가 139번지 대지 269평, 건평 132평 규모의 시설물 건립 하여 지역 내 맞벌이 부부 및 저소득층 자녀의 육아 담당
 - 1990년 8월 사회복지법인 원대금고어린이집으로 전환하여 금고 자산을 사회에 출연하였다.
 - 어린이 총 100명을 자체적으로 보육하며 운영하였다.
 - 2012년 말, 건물매각으로 민간어린이집으로 전환

② 소년소녀 가장의 집

- 실시배경: 소년소녀가장에게 부모를 대신하여 보살펴주고 생활의 개선도모, 생활, 학습지도를 통해 자립능력 및 도덕심을 길러주어 사회인으로 육성

○ 전개과정 및 추진

- 어린이집 건물을 시비 2억3천8백만원, 금고 1억8백만원을 투자 2~4층으로 증축, 1991년 10월 완공



〔그림 3-18〕 2013년 5월 어린이집과 소년소녀가장의 집(꿈나무의집)의 전경

- 사회복지법인 설립, 소년소녀가장 22세대를 수용할 수 있는 주거공간 및 생활편의시설 제공
- 현재 남녀30여명 소년소녀가장들이 박정구전이사장의 지도하에, 정부보조금 및 기부회원 150여명의 후원, 그리고 금고의 지원으로 운영되고 있다
- 금후 자립가능한 구조(협동조합)를 만들기 위해 기금마련, 일정기금 및 부지마련 후 사업을 통해 지속가능한 운영형태를 기획추진중.

③ 노인복지회관

- 실시배경: 주거밀집지역이지만 노인편의시설이 제대로 없어 설수 있는 공간을 마련하기 위함이다.

○ 전개과정 및 추진

- 1984년 10월 북구 노원3가 994번지 대지 61평, 건평 50평 규모의 주택을 구입 노인복지회관으로 활용
- 1995년 대구시의 방침에 의거 북구청의 지원으로 시비 3억, 금고 1억5천만원을 투자 3층으로 개축
- 현재 대구시 북구청 기부 체납하여 북구청관리, 지역노인들이 항시 무료사용하도록 개방

④ 우편취급소

- 실시배경 : 3공단 공장지역의 지리적 특성상 지역민의 금융, 우편서비스의 불편 해소 및 지역민의 휴식처제공
- 전개과정 및 추진
 - 1988년 1월 금융기관이 없는 3공단내 우편취급소 개소
 - 1994년 12월 북구 노원3가 1동 459번지에 대지73평, 건평 140평의 3층 건물구입 금고 금융업무 및 우편취급업무 시설이전
 - 1996년 5월 우편취급소 2층 주민휴식처개소
 - 2012년 12월 우편취급지점 건물매각으로 인한 운영종료

⑤ 소공원 건립

- 실시배경: 업무구역이 재래시장 및 공단주변 주택가로 회원들과 어린이들의 쉬고 놀수 있는 공간부족 또한 빈공터에 주변공장, 가정에서 버린 오물로 환경파괴문제 심각
- 전개과정 및 추진
 - 1987년 5월 북구 노원3가 1014번지 국유지 680평에 금고가 주체가 되어 구청과 협의하에 공원조성
 - 금고직원 및 지역주민들이 직접 봉사하여 완공함. 공단 및 주거지역내 유일한 녹지시설, 자체비용 15백만원 상당은 금고전액지원
 - 현재 소공원보존회가 결성하여 주민자체적인 관리, 행사시 이용.



〔그림 3-19〕 소공원전경과 건립당시 회상(원대새마을금고전무 설명)

⑥ 팔달신시장 비가림공사

- 실시배경: 전통시장 현대화 사업 및 아케이드 설치 판매장 현대화
- 전개과정 및 추진
 - 시비 지원 30억, 금고 약 4억의 지원으로 추진중.



[그림 3-20] 비가림 공사가 완료된 시장과 재개발로 이전한 금고전경

〈표 3-24〉 원대새마을금고의 지역복지투자사업 일람

사 업 명	준 공 일	투자액(원)	사업목적 및 용도	비 고
새마을회관	1979.06.14.	14,040,505	각종 동 행사 회의실 1층: 동사무소 2층: 새마을회관	대구시 기부체납
사회복지법인 어린이집	1982.05.05.	138,021,880	맞벌이부부의 탁아사업 및 육아교육사업	사회복지 법인 전환 (90.08.24.)
소년소녀 가장의 집(꿈나무집)	1991.10.26.	108,000,000	소년소녀 가장세대 보호 및 육성교육사업	복지법인체 재산귀속
노인복지관	1984.10.27. 1995 신축	43,029,570 450,000,000 (시지원 3억)	경로당 및 주민휴게실	대구시 기부체납
소공원	1987.05.19.	15,300,000	주민체육공원, 휴식처, 어린이놀이터	대구시 기부체납
어린이복지관	1988.07.16.	296,000,000	1층 서예실, 주부가요교실, 2층 피아노교습소, 차밍교실 3층 속셈학원	금고 직접 운영
우편취급소 및 복지 회관	1994.12.	370,000,000	1층 금고 우편취급소 2층 주민휴게실	2012.12.12. 건물매각 운영종료
직영어린이집	-	-	태전지점 (2,3층)	2012.12.31. 건물매각 운영종료
주부가요교실 및탁구교실	2004.04.01.	-	구암지점 5층	금고 직접 운영
요가 및 댄스교실	2010.04.05.	-	구암지점 5층	금고 직접 운영
요가·차밍 및 가요 교실	2011.03.03.	-	본점 2층	금고 직접 운영

〈표 3-25〉 2013년 복지사업 지원(예정)액

지 원 처	지원내용	지원금액
사회복지법인 어린이집	운영 지원금	3,000,000
소년소녀가장의 집 (꿈나무집)	운영 지원금	10,000,000
주부가요교실 (노원동)	강사수당 및 시설지원	2,000,000
탁구/서예교실	강사수당 및 운영지원	1,700,000
차밍/요가교실	운영지원	1,000,000
소공원	시설지원	400,000
장학금지급	업무구역내 불우학생 장학금지급	10,000,000
노인복지사업	-	30,000,000
좀도리운동	-	3,000,000
기 타	동사무소 및 각종 단체 운영지원 및 불우이웃돕기	22,900,000
총 지 원 금		84,000,000

4. 소결

- 이 장에서는 우리 나라 협동조합 정책, 협동조합 현황 및 문제점, 국내외 협동조합 사례를 살펴보았다.
- 우리 나라 협동조합정책은 정부와 협동조합간의 관계형성이 본격적으로 나타난 것은 농업이라는 산업개발을 위해 1957년 농협법을 제정공포하면서 부터라고 할 수 있다. 따라서 1970년대 말까지는 협동조합의 자발적 조직, 민주적 운영, 자조적 사업활동, 자율적 관리 등 협동조합 7원칙을 찾아보기 어렵다
- 1961년 탄생한 종합농협은 사업면에서 가장 큰 규모이지만, 정부주도로 정비됨에 따라 협동조합 정체성 측면에서는 매우 취약했다고 볼 수 있다. 1960년대 들어와 가톨릭이 중심이 되어 자발적으로 신용협동조합운동이 전개되었고, 중소기업협동조합, 수협, 산림조합, 새마을금고 등도 잇따라 탄생하게 되었다.
- 고도성장기를 거쳐 1990년대 들어 소비자생활협동조합 등 새로운 협동조합이 시민들의 자발적 노력으로 설립되어 발전해 오고 있다. 우리 나라 생협은 친환경유기농식품의 조직화된 거래를 통해 안전한 식품이 생산과 소비, 적정한 농업과 환경의 보전 등이라고 하는 시대를 과제를 해결하기 위해 노력해 왔을 뿐 아니라

생협조직에서의 안정적인 일자리창출이라고 하는 역할도 수행하기 위해 노력해 왔다.

- 농협을 중심으로 하는 8개의 개별협동조합 체제로 운영되는 오던 우리 나라 협동조합은 산업적으로 생산, 소비, 금융부문으로 제한하고 있으며, 사회서비스, 복지, 문화, 기술분야 등 성장산업 분야 설립을 어렵게하고 있다. 또한 각 분야별 개별법을 제정해 그 대상을 정하고 있기 때문에 법률에 적시되지 않은 사업분야에서의 협동조합 설립은 배제되고 있다. 이러한 개별법들은 규모화에 근거한 설립요건으로 인해 일정규모 이하의 소규모 협동조합 설립이 어렵게 되어 있어 2011년 협동조합기본법이 제정되었고, 2012년 12월 1일부터 시행되었다.
- 우리 나라 주요 개별협동조합의 주요사업을 살펴보면 금융권협동조합과 비금융권협동조합에 따라 차이가 있지만, 경제사업, 신용사업, 교육훈련사업, 복리후생사업, 지역사회개발사업 등이 주요사업이라 할 수 있다.

구 분	주요사업
농업협동조합	경제사업, 신용사업, 교육지원사업
수산업협동조합	경제사업, 신용사업, 지도사업
산림조합	회원조합육성, 사유림경영지도, 산림자원조성, 유통사업활성화, 산림경영기반 구축, 금융업무 지원
신용협동조합	금융사업, 공제사업, 지역개발사업, 문화후생사업, 사회복지사업
새마을금고	신용사업, 문화복지후생사업, 교육사업, 지역사회개발사업, 공제사업 등
중소기업협동조합	공동사업(생산, 가공, 수주, 판매, 구매, 보관, 운송, 환경개선 상표, 서비스 등) 및 공동시설의 조성관리/운영, 사업자금 대부, 경영기술 및 품질관리의 지도, 조사연구, 교육 및 정보의 제공, 단체적 계약체결, 복리후생 등
소비자생활협동조합	물자구입, 생산가공공급사업, 공동이용시설 설치 및 서비스제공, 생활개선 및 교육문화사업, 보건의료사업 등

- 우리 나라 협동조합은 첫째, 1차산업과 금융분야에서 제한된 형태로 발전하였고 2차 및 기타 서비스분야 노동자생산조합, 생산자협동조합, 사회적협동조합 등에서의 취약한 실정임. 둘째, 우리 나라 협동조합은 이중 협동조합간 협동과 연대의 정신이 매우 미흡함. 셋째, 지역사회에서도 협동조합간 협동이 좀처럼 이루어지지 않고 오히려 중복되어 경쟁하는 낭비적 구조가 지속되고 있는 점이 특징이라고 할 수 있다.

- 우리 나라 협동조합의 문제점을 개별협동조합별로 살펴보면 다음과 같다.
 - 농협은 조합원의 이질화와 고령화, 민주적 운영제도의 미비, 사업참여 조합원의 감소, 농업집행부 조직문화의 문제점 등 협동조합 정체성 약화
 - 수협은 경영구조의 3분화(지도, 경제, 신용)로 각 부분간 및 조합-중앙회간 갈등이 심화되고 중앙회 역량의 결집력 분산, 지도/경제사업을 회장 및 이사가 각각 분할경영함에 따라 어업인과 회원조합간 지원기능 약화, 신용부문의 지도사업비 부담 불가로 지도사업 위축 및 타수의사업부문 부담 가중, 의사결정/업무집행기능의 분산/중복에 따른 경영비효율화, 지도/경제/신용부문간 종합조정기능 부재 등
 - 산림조합은 일률적 구조조정의 문제와 더불어 산림청의 산림조합에 대한 관리/감독권 강화, 조합원의 조합참여율 부진, 경제사업의 저조와 정부의 산림사업 대행 등
 - 신용협동조합은 금융기관간의 경쟁력 취약, 신협 구조조정과 경영정상화 부재, 신협 재무구조의 취약화, 합병의 어려움과 영업경쟁력 약화, 정보환경에 대한 적응력 부족 등
 - 소비자생활협동조합은 경영체로서의 존립위험 즉, 만성적인 적자상태, 인프라 부족, 인력수준 정위, 낮은 조합원 이용률 등과 운동체로서의 정체성 부족 즉, 판매자 운영 및 조합원에 대한 공급 중심, 사업을 중심으로 하는 운동에 전념, 운동과 분리되어진 사업에 매몰 등
 - 새마을금고는 관으로부터 시작된 협동조합의 극복문제 즉, 경영성과와 지역공동체조직으로서의 정체성, 급격한 환경변화에 따른 문제점 즉, 대형금융기관의 지역사회 침투문제, 금리자유화와 경쟁심화로 인하 예대마진 축소, 서민과 소상공인전문기관으로서의 착근, 지역사회개발사업을 통한 지역사회 기여 등
- 한편, 우리가 연구목적으로 하는 협동조합의 정체성과 지역사회기여라는 측면에서 국내외 선진 협동조합 사례를 살펴보고자 한다.
 - 국외사례는 캐나다 퀘벡협동조합, 이탈리아 트렌토 협동조합 사례
 - 국내사례는 충북 괴산군 불정농협, 경기 안성군 고삼농협, 협동조합도시 원주, 성미산마을 협동조합, 대구원대 새마을금고 사례
- 우선 국외사례를 통해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.
 - 협동조합은 그들이 처한 역사와 전통 속에서 협동조합의 필요성을 자각하고 삶의 수단으로 진지한 고민을 통해 자발적인 출발을 했다는 점
 - 협동조합 중간지원기관 및 전문가들은 신규협동조합이 협동조합의 정체성 제고

를 위한 노력과 더불어 개인적 삶의 질 향상이 아니라 지역사회문제를 해결하기 위한 수단으로 협동조합을 활용하고 있다는 점

- 자본의 외부유입에 의한 급격한 성장을 지양하고 생산, 가공, 유통구조를 스스로 마련하고 자본의 외부유출을 막아 지역사회의 부를 창출한다는 점
- 행정기관/협동조합영역/사회적경제영역/대학 등 연구기관/전문가/중간지원조직/각종 기금 등이 유기적인 연계체계를 구축한 거버넌스 형성
- 행정기관의 협동조합 육성을 위한 다양한 행·재정적 지원
- 협동조합에 대한 금융조달 및 전문적 지원으로 민간부문과 공정한 경쟁가능
- 분야별 협동조합 네트워크, 지역간 협동조합 네트워크의 연대강화
- 협동조합 등 사회적경제영역을 신자유주의에 대응한 대안 경제발전모델로 상정하고 활용

○ 우리나라 선진 협동조합사례를 통해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다

- 협동조합에 대한 예산 및 결산내역, 사업비 등 협동조합에 대한 정보공개를 통한 조합원의 신뢰구축
- 조합원이 이용자 및 소유자로서 협동조합 경영에 대한 책임의식을 부여하기 위한 역할과 보상 제공
- 협동조합사업에 대한 집중과 선택을 통한 조합원의 소득 향상과 지역사회와의 공생을 위해 협동조합이 독점하는 구조 지양
- 국내외적 거시적 환경변화에 대응한 지역협동조합의 방향을 고민하고 모색하기 위한 발전계획 수립 및 실천
- 지역협동조합의 기본방향수립 및 의사결정 수립, 삶의 질 수준 향상을 위한 기초자료로 활용하기 위한 조합원 조사
- 지역내 동종 및 이종 협동조합간 협력/연대, 지역내 청년조직 등 민간조직과의 협력 강화
- 지역내 협동조합, 사회적경제조직간 네트워크 구축을 통한 협동기금 조성, 공공구매, 조직간 거래 활성화
- 신용사업 등을 통해 지역사회개발 및 복지사업을 통해 지역사회로부터 신뢰를 회복함으로써 신용사업의 확대로 연결
- 지방자치단체 등 공공영역은 협동조합 생태계 조성을 위한 간접지원, 협동조합의 역할별 방지, 시장형성, 사회적인식 제고, 교육 및 훈련 등에 집중
- 협동조합 중간지원조직을 통해 협동조합의 설립, 운영, 재원의 효율적 지원

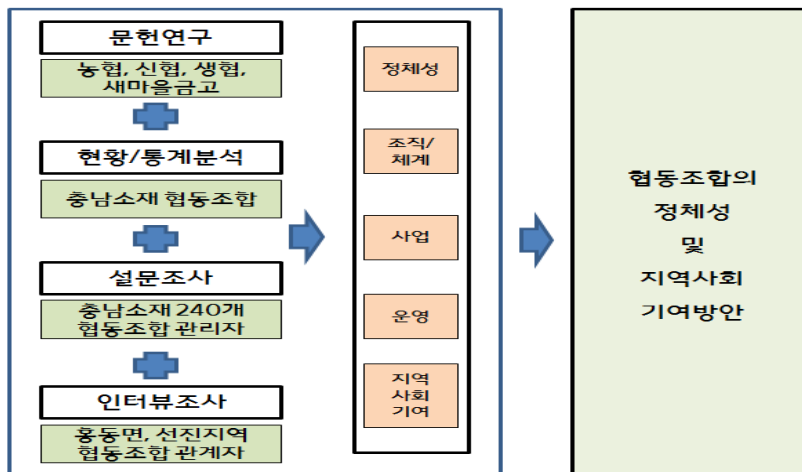
제4장 협동조합의 정체성 및 지역사회 기여 실태

1. 분석의 틀

○ 분석의 틀

- 문헌연구 : 농협, 신협, 생협, 새마을금고의 문제점 및 개선과제 검토/체계화
- 현황분석 : 충청남도내 협동조합에 대한 현황분석을 통한 문제점/시사점 도출
- 설문조사 : 충청남도내 240개 협동조합 관리자 대상으로 정체성(교육/훈련, 협동조합간 협동, 행정기관과의 관계 등)과 지역사회기여에 대한 설문조사 분석
- 인터뷰조사 : 홍성군, 홍동면과 원주시, 괴산군 등 선진 협동조합 관계자들을 대상으로 정체성 및 지역사회기여에 대한 인터뷰조사 실시

○ 따라서, 지금까지의 논의를 중심으로 분석모형을 다음과 같이 설정하였다.



2. 문헌연구 검토

1) 농협

(1) 농협의 정체성

- 고영곤(1999), 신인식·전성균(2004), 이종수·김승호(1999), 박성재(2002), 김기태(2012), 장호선(2005), 이동운(2005), 김병원(2005) 등의 선행연구를 검토하였다.

연구목적	연구방법	주요 연구내용
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 협동조합과 정부간 관계의 재조명 •연구자: 고영곤(1999) •연구목적: 협동조합문제의 본질과 협동조합이 안고 있는 정체성문제의 좌표 탐색 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 •해외사례조사 	<ul style="list-style-type: none"> •협동조합의 본질적 특성과 갈등에 대한 문제제기 •정부와 협동조합간 관계에 관한 국내외 사례조사 •협동조합의 정체성문제는 협동조합 역사의 이해가 중요함을 강조
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: •연구자: 이종수·김승호(1999) •연구목적: 새로운 세기 농협발전의 이념적 키워드와 실천 방향 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •새로운 세기 농협발전의 핵심키워드로 ‘相生’ 설정 •相生의 어원과 정의 •농협의 발전이념을 상생-상리공생-공존공영으로 확장 모색
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 한국 농업의 위기와 협동조합의 과제 •연구자: 박성재(2002) •연구목적: 농업의 위기를 극복하기 위한 농협의 역할 모색 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •농업이 처한 위기와 농협의 역할 부재의 원인 분석 •농업의 위기를 극복하기 위한 농협의 전략 방향 제시
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 최근 지역농협의 갈등사례 연구 •연구자: 신인식·전성균(2004) •연구목적: 지역농협인 K농협의 해산의 원인 탐색 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 •현장조사 	<ul style="list-style-type: none"> •K농협의 해산 과정 •K농협 해산의 원인 탐색 •도시형 지역농협의 정체성 위기와 해결방안 제시
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 협동조합기본법 제정 이후 새로운 농협의 가능성 •연구자: 김기태(2012) •연구목적: 협동조합 기본법 이후 농협의 새로운 발전가능성 모색 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •지역재생과 지역경제 활성화 측면에서 지역농협의 한계점 지적 •공적 시장영역의 실패를 보완할 수 있는 농업협동조합운동의 방향 제시
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 한국농업협동조합의 문제점과 발전방향 •연구자: 장호선(2005) •연구목적: 농협의 잠재력을 살펴보고 이에 따른 발전전략 제시 * 석사학위논문(대구대) 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •지역농협은 지역 내에서 신뢰/뿌리를 둔 조직으로서 모든 인적·물적 자원/네트워크로서의 잠재력 보유 •지역농협의 노선을 유지, 가치와 전략을 지키면서 경제화를 추구하는 전략

<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 지역농업협동조합의 조합원 참여증대방안에 관한 연구 •연구자: 이동운(2005) •연구목적: 조합원 참여실태를 바탕으로 참여증대방안 제안 * 석사학위논문(조선대) 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •조합원·조합장·대의원총회·이사회·감사·직원 등 주체들의 역할, 전문성, 사명감 부족이 가장 심각 •신뢰회복, 투명한 정보공개, 운영 자율성 확보, 역량강화 등 제안
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 농업협동조합의 발전방안에 관한 연구 •연구자: 김병원(2004) •연구목적: 농협의 정체성확립과제를 살펴보고 효율적인 조합원 실익사업 증대방안을 제안 * 석사학위논문(전남대) 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •농협 정체성 해결을 위한 과제로서 시장사업과 비시장사업을 명확하게 구별하는 등 과학적 인식접근 강조 •내외부 환경변화에 대응하여 농협의 패러다임 전환, 통합농협으로서의 시너지효과 극대화와 전문성 제고 노력 등 발전적 재편을 제안

(2) 농협의 경제사업 실태

○ 손형섭(2004), 권승구 외(2006), 황의식 외(2009) 등의 선행연구를 검토하였다.

연구목적	연구방법	주요 연구내용
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 한국농협의 영농지도활동의 역사적 전개와 특징에 관한 연구 •연구자: 손형섭(2004) •연구목적: 우리나라 농협 영농사업의 특징과 발전 방향 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •지난 40여 년간 농협 영농지도활동의 특징 분석 •국민경제의 균형있는 발전을 위한 농협의 기본 목적과 한계점 분석 •농협의 영농지도활성화 방향 제시
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 농업협동조합의 경제사업 활성화 우수사례연구 •연구자: 권승구 외(2006) •연구목적: 농협의 경제사업 활성화 방안 모색 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 •현장조사 	<ul style="list-style-type: none"> •농협 경제사업의 강화 필요성 제기 •농협의 우수경제사업 사례 분석 •농협 경제사업 활성화를 위한 발전 방향 제시
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 농협중앙회 사업구조개선 및 일선조합과 연계방안 연구 •연구자: 황의식 외(2009) •연구목적: 농협의 신경분리와 경제사업 활성화 방안 모색 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 •현장조사 •해외사례조사 	<ul style="list-style-type: none"> •농협 정체성 약화의 원인과 신경분리 타당성 제시 •경제사업이 활성화되지 않는 체제적 문제점 분석 •농협의 신경분리와 경제사업 활성화 방안 제시

(3) 농협의 체제개편

○ 박진도(2004), 신인식(2007), 황의식·김광수(2011), 박성재(2011), 이현선(2009) 등의 선행연구를 검토하였다.

연구목적	연구방법	주요 연구내용
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 농협법 개정안의 문제점과 개선 방안 •연구자: 박진도(2004) •연구목적: 농협법 개정을 통한 농협 중앙회의 개혁과 신경분리 방안 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •농협의 경제사업과 신경분리에 대한 왜곡된 관점 지적 •농협이 개혁되지 않는 원인 분석 •신경분리 등 농협중앙회의 개혁 방안 제시
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 농협합병효과에 대한 국내 외 연구논문 고찰 •연구자: 신인식(2007) •연구목적: 농협합병의 바른 방향 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 •해외사례조사 	<ul style="list-style-type: none"> •국내 지역농협의 합병 원인과 합병 후 경영개선 효과 분석 •국외 지역농협의 합병 사례 분석 •지역농협의 효율적인 합병을 위한 바른 방향 제시
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 일선조합 역할변화와 체제 개편 방향 •연구자: 황의식·김광수(2011) •연구목적: 농협법 개정에 따른 일선 농협의 체제개편 방향 모색 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 •해외사례조사 	<ul style="list-style-type: none"> •농협중앙회의 신경분리 법안 통과에 따른 일선농협의 구조 개편 전망 •일선농협 개편 방향을 단기, 중기, 장기과제로 제시
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 성공적인 협동조합의 리더십에 관한 연구 •연구자: 박성재(2011) •연구목적: 성공적인 지역농협장의 사례분석을 통한 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 •현장조사 	<ul style="list-style-type: none"> •조직운영에서 리더십의 중요성과 피터 드러커의 성공하는 리더십 요건 설명 •국내 성공적인 전현직 조합장의 리더십 분석 •조합장의 바른 리더십 제시
<ul style="list-style-type: none"> •논문명: 환경변화에 대응한 농업협동조합의 조직과 운영의 개선 방안 연구 : 근거이론에 의한 의미분석 •연구자: 이현선(2009) •연구목적: 농협이 직면한 대내외적 환경변화에 따른 농협조직체제 및 운영전략 * 박사학위논문(호남대) 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 현장조사 	<ul style="list-style-type: none"> •한국 농협조직의 특성을 복잡성, 공식화, 집권화 등으로 구분 •조직특성으로 인한 사업의 한계, 정체성 혼란 •농협중앙회와 지역농협 간 농협법 기초정신에 입각한 조직체제 및 구도개편 제안

(4) 농협의 지역사회 기여

○ 장종익(2003), 박영범(2010), 김세제(2008) 등의 선행연구를 검토하였다.

연구목적	연구방법	주요 연구내용
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 협동조합 원칙에 비추어 본 농협법의 문제점과 개선방향 •연구자: 장종익(2003) •연구목적: ICA 7대원칙에 근거한 우리나라 농협의 개선방향 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •ICA 7대원칙과 농협법의 비교 분석 •ICA 7대원칙에 따른 농협법의 바른 개선 방향 •특히, ICA 제7원칙인 '지역사회의 기여' 부분을 담지한 농협법 개선의 필요성 제기
<ul style="list-style-type: none"> •과제명: 협동조합의 새로운 방향 •연구자: 박영범(2010) •연구목적: 농협의 정체성 회복을 위한 방안 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •농협 개혁이 부진한 원인 분석 •지역공동체로서의 농협이 지역사회에 기여하기 위한 수평적·수직적 로드맵 제시
<ul style="list-style-type: none"> •논문명: 지역사회발전을 위한 농업협동조합의 역할과 발전방향 •연구자: 김세제(2008) •연구목적: 농협의 주체별 역할과 문제점, 사업별 문제점을 지적하여 지역발전 측면에서의 협동조합 가치와 원칙에 기반한 발전방향 제시 * 석사학위논문(경기대) 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> •조합원·조합장·대의원총회·이사회 등 농협 주체별/ 신용 및 각 경제사업별 / 국가의 정책사업 집행기관으로서 국가 간 관계 역할과 문제점 •지역주민의 신뢰 속에서 지역의 생활 중심기관으로서 지역사회 경제발전 리더기관, 중추적 기관으로서의 역할 강조

2) 신탁

(1) 신탁의 정체성 및 비전

- 조현옥(1990), 전형수(2002), 주선미(2011), 조민서 외(2011) 등의 선행연구를 검토하였다.

문제점	개선방안
경제주체와 사회운동체의 2가지 관점의 차이	조현옥(1990)은 신탁운동방향의 재검토, 경영수지의 개선, 서비스기능 강화, 조합원관리, 연구교육 및 홍보의 강화, 연합조직의 기능강화 등을 제시
신탁의 위상과 정체성 모호	전형수(2002)는 ATM의 설치, 새로운 금융상품의 개발, 타 금융기관과 전략적 제휴, 기존 인력의 재훈련 등 강조
	류덕위(2007)은 경제적 약자들을 위한 공동유대와 협동조합의 중요성 강조
	주선미(2011)는 시장 신뢰도의 회복, 협동조합의 원리 및 신탁의 이념 강화, 지역사회와 협력방식의 다각화 및 활성화 강조
기존 은행과 차별성 없음.	조민서외(2011)은 관계적 금융회복을 강조하고, 사적인 정보를 적극 생성 강조

(2) 신탁의 경제사업

- 전선애(2008), 이주원(2010a), 이주원(2010b), 홍봉영 외(2002), 강은경(2005), 류덕위(2007), 박세민(2011), 박송춘 외(2009) 등의 선행연구를 검토하였다.

문제점	개선방안
신탁의 부실 및 건건성 문제	전선애(2008)은 기금확충, 예금보험기금의 통합과 공적기구화, 은행에 준하는 감독수준 강화, 정리방식의 개선, 책임경영풍토 정착 등을 제시
	이주원(2010a)은 신탁의 특성이 고려하여 외부감독 보다는 내부통제 시스템이 잘 작동될 수 있도록 해야 한다고 지적
	이주원(2010b)는 기금의 조성, 이사와 경영진의 예금을 예금자보호의 부보대상 제외, 차등보험료시스템 도입, 부실조합 정리방식의 다변화, 책임경영의 풍토 제시
신탁의 생산성 하락	홍봉영외(2002)는 기술진보에 대한 경영의 관심도 강조
	강은경(2005)에 의하면, 자산대비 예금 및 대출금 비율이 높을수록 효율성이 높은 것임.
신탁의 경쟁력 저하	류덕위(2007)은 서민금융 활성화와 신탁의 역할제고, 감독시스템과 규제개혁, 지속적인 구조개혁과 경영효율화, 관계금융과 지역밀착형 특화 전략 강화, 리스크 관리능력의 강화와 신뢰성 제고, 종합금융서비스 제공과 전문인력 양성 등을 제시
신용협동조합공제에 대해 보험법 미적용의 문제	박세민(2011)은 현행 보험업이 적용되어 소비자 보호 필요성 강조

(3) 신탁의 신경분리 및 체제개편

○ 전형수(2007)의 선행연구를 검토하였다.

문제점	개선방안
소유와 경영의 분리 강화, 총회의 형식화, 이사회 재 분화, 중앙회경영의 파행, 대표이사의 경영주도	전형수(2007)는 조합원의 권익증진 등을 위한 별도의 소이사회 설치와 협동조합적 협동을 통한 혁신적 사고의 발상 등을 제시

(4) 신탁의 지역사회기여

○ 김용동(2012), 송재일(2012), 송준호 외(2012)의 선행연구를 검토하였다.

문제점	개선방안
협동조합기본법에 의한 신탁의 새로운 역할 필요	김용동(2012)은 인큐베이팅 금융기관 시스템의 구축과 자금의 역내 순환 활성화를 위해서 신탁의 역할 강조
	송재일(2012)은 협이 지역밀착형 금융기관으로서 역할을 해야 하고, 지역의 창업기업을 키워내는 인큐베이션 बैं킹, 관계금융 강화 등의 필요성 강조
일본 신용금고의 역사성과 지역밀착형 금융서비스 사례를 소개	송준호외(2012)에 의하면, 일본은 일본의 신용금고는 창업 및 신사업개척 지원, 성장단계기업 지원, 경영개선 지원, 사업재생 및 업종전환 지원, 사업승계지원, 지역경제활성화 기여 등의 역할 수행

3) 생협

(1) 생협의 정체성 및 가치

○ 정은미(2006), 장원석·이지은(2009), 조완형(2006), 이도형, 함요상(2010), 신창섭(2013), 문홍빈(2000) 등의 선행연구를 검토하였다.

연구목적	연구방법	주요연구내용
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 한국 생활협동조합의 특성 • 연구자: 정은미(2006) • 연구목적: 유기농산물 직거래 운동을 중심으로 본 생협의 특성 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 현장조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 생협의 유기농산물 유통사업과 조직의 변화를 중심으로 생협의 전개과정 개관 • 한국 생협운동의 기원이 유기농업 직거래 운동에서 시작되었음을 피력
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 소비자생활협동조합(생협)의 성과와 과제 • 연구자: 장원석, 이지은(2009) • 연구목적: 한국생협의 성과 및 직면과제 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과: 소비자와 생산자들의 삶의 질을 높이고, 환경 친화적인 소비, 건강과 삶의 안전성, 상품 가격의 안정, 시장구조의 변화, 농업과 농촌의 발전 등 시민사회 운동의 관점에서 긍정적 기여 • 과제: 생협법 개정 필요성, 협동조합에 대한 인식의 확산, 협동조합 간 협동, 사업의 닦가화, 교육과 훈련의 확장, 조사연구의 필요성 등
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 생협운동의 최근동향과 대응과제 • 연구자: 조완형(2006) • 연구목적: 식품유통자본에 의한 친환경유기농식품 시장에서 생협의 역할분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 대안적 삶과 사회를 창조하고 그것을 구현하는 대안운동으로서의 생협의 성격을 부각시켜야 한다고 주장 • 구체적으로는 생협다운 민주적 조직 운영틀 구축, 먹을거리를 포함한 새로운 활동소재의 확장, 지역 공간에서 연대하여 자립자차순환형 지역사회 만들기, 생활권 중심의 지역생협으로 조직 분화, 생산자와 소비자 관계성 강화 및 함께 하는 조작사업시스템만들기, 지역순환 및 자급을 도모하는 지역거래시스템 구축, 활발한 도농 교류를 통한 도농 간 삶의 연대 폭 확대, 수입 유기농식품 견제 활동 등
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 생협운동의 경과 및 현황과 당면 핵심과제 • 연구자: 조완형(2010) • 연구목적: 2010년 현재 생협운동의 당면과제 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 기본적으로 2006년의 문제 의식을 이어가면서 특히 사기업과 같은 대형사업체로 생협이 확장하는 것에 대한 문제의식을 던짐 • 2006년 당면과제에 덧붙여 조합원 활동을 독려하는 워커즈 콜렉티브 사업을 강조하며, 지역성을 고려한 통합물류시스템과 지역물류 시스템의 적절한 조화를 피력하고, 거시적으로는 식량자급 운동과 기후변화 저지를 위한 다양한 사업과 활동이 필요하다고 설명
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 제 3부문의 가치 발견과 활성화 전략: 생활협동조합을 중심으로 • 연구자: 이도형, 함요상(2010) • 연구목적: 제 3부문으로서의 가치 활성화 전략 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 제 3부문의 가치를 1) 사회서비스의 대안적 공급주체, 2) 사회적 연대 및 민주주의 훈련장, 3) 고용창출 등 대안적 일터의 형성으로 발견 • 안성의료생협, 원주생협들, 마포성미산 마을 사례를 통해 활성화 전략 제시
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 소비자생활협동조합의 사회적 성과 창출과정에 대한 질적연구 • 연구자: 신창섭(2013) • 연구목적: 생협의 사회적성과 창출과정 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여관찰 • 이론적용 	<ul style="list-style-type: none"> • 내부조직적 장치를 형성하기 위한 상호작용 전략과 외부 환경에 대응하기 위한 사업전략을 통해 협동조합의 사회적 성과를 만들어가는 것으로 분석 • 생협의 사회적 성과를 지역사회 투자자, 생산자의 경제적 삶 개선, 생협의 평판 향상, 조합원 삶의 태도 변화, 시중 물품 사양 향상, 정책에 대한 효능감, 조합원 정서 함양으로 범주화

<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 임파워먼트를 위한 지역사회 조직 사례연구: 광명 YMCA 생활협동조합운동을 중심으로 • 연구자: 문홍빈(2000) • 연구목적: 광명Y의 생활운동 조직 분석을 통해 지역사회 조직화 과정을 밝히고 조직화 과정속에서 회원들이 경험하고 있는 임파워먼트의 내용이 무엇인지 탐색 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 질적사례연구 <ul style="list-style-type: none"> - 반구조화된 면접 - 참여관찰 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직화 과정의 결과로 회원들은 다음의 임파워먼트를 경험함 <ul style="list-style-type: none"> - 가치관의 변화 - 관계성의 증가 - 사회변화에 대한 책임
---	--	--

(2) 생협과 지역사회

- 김은임(2000), 이미연(2008), 권순실(2011), 박계선(2011), 정규호(2011a), 김대훈(2011), 키타가와 타이치(2011), 염찬희(2010), 모심과살림연구소(2009a), 모심과살림연구소(2010), 모심과살림연구소(2009), 정규호(2011b) 등의 선행연구를 검토하였다.

연구목적	연구방법	주요연구내용
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 지역사회 주민공동체 활성화 방안에 관한 연구: 부천 생활협동조합을 중심으로 • 연구자: 김은임(2000) • 연구목적: 생협의 지역사회 주민공동체 활성화 방안 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 주민공동체 활성화를 위해서는 중앙정부 지방자치단체·민간단체 차원의 지원 확대, 제도적 지원확대, 주민조직 활성화를 위한 다양한 프로그램 개발 강화, 광역적인 연대망 및 정보망 구축이 필요.
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 지역생활협동조합 성장단계 및 그 특징과 과제에 관한 연구 • 연구자: 이미연(2008) • 연구목적: 생협 성장단계별 구분 및 단계별 특징과 과제 도출 	<ul style="list-style-type: none"> • 설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 생협 성장단계를 1,2,3단계로 나누고, 2단계의 경우 조합원 활동 활성화와 조합원 확대에 주력하고 있는 것으로 나타났으며, 징거생협 활동의 분화, 전문화를 위한 전략 수립, 일반조합원 교육 강화, 평가방식의 표준화, 중요 정책에 대한 의사결정 주체 확대 등 과제로 제시 • 3단계는 자원조직화 수준 향상, 활동가를 위한 중층적 교육체계 강화, 조합원과의 의사소통 통로 다양화, 지역사회 복지 실천을 위한 구체적인 계획 수립 등 필요
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 지속가능한 지역사회 만들기와 한 살림의 지역사회운동 • 연구자: 정규호(2011) • 연구목적: 한 살림 지역살림운동의 역사, 내용, 과제 도출 		<ul style="list-style-type: none"> • 지역살림운동을 위해서는 가치와 목표를 분명히하고, 조합원과 지역의 욕구를 분명히 파악하며, 이를 한 살림 활동으로 수렴하는 과정이 동시에 가야하며 • 자원을 종합적으로 파악하고 연결하며, 지역과 협력의 파트너십을 만들어야 한다고 제안

(3) 생협의 경제사업

- 김호(2007), 김호, 이나라(2011), 이채민(2010), 이주희(2004), 김다솜(2012), 강상빈, 김성수(2006) 등의 선행연구를 검토하였다.

연구목적	연구방법	주요연구내용
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 생활협동조합 매장의 그린 마케팅 전략에 대한 소비자회원의 인지도 분석: 한 살림 천안아산생협 매장을 중심으로 • 연구자: 김호, 이나라(2011) • 연구목적: 그린마케팅 전략에 대한 소비자 회원의 인지도 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자가 친환경 농산물을 구매하는데 있어 가장 크게 영향을 미치는 요소가 제품전략이라는 점을 지적
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 물류통합에 따른 생활협동조합의 성격변화: 한발생활협동조합을 중심으로 • 연구자: 이채민(2010) • 연구목적: iCOOP으로의 물류통합이 생협의 성격에 미치는 영향 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 물류통합 이전과 이후의 한발생협의 변화과정 탐색 및 조합원의 의식 변화 분석 • 결과, 사업의 집중과 조직의 분화라는 독특한 특성을 보이다가 최근에 와서 사업과 조직의 집중화라는 긍정적인 현상을 보이고 있음을 밝힘
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 비영리조직의 경쟁력 강화를 위한 마케팅전략 연구: 한국여성민우회생활협동조합을 중심으로 • 연구자: 이주희(2004) • 연구목적: 비영리조직의 경쟁력 강화를 위한 마케팅전략 연구 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 사례조사 • SWOT분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 비영리조직의 경쟁력 강화를 위한 마케팅 전략으로 연령대별 여성을 타겟으로 하는 브랜드 포지셔닝 전략과 사회적 상품으로서의 마케팅을 강조하는 마케팅믹스 전략을 제안하고 있음
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 시스템다이나믹스 방법론을 활용한 협력적 공급사슬관리의 성공요인에 관한 연구: iCOOP 소비자협동조합 사례를 중심으로 • 연구자: 김다솜(2012) • 연구목적: 시스템다이나믹스 모델을 통한 공급사슬 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 사례조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 아이쿱생협의 공급사슬이 최초 생산자와 최종소비자 간의 협력을 도모하고 유지해올 수 있었던 가장 중요한 구조적 특징이자 정책으로 조합비 조합원제도를 꼽고 있음
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 한국생협운동의 발전을 위한 참여연구 • 연구자: 강상빈, 김성수 • 연구목적: 생협 창립을 통한 생협운동의 당면과제 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여연구 	<ul style="list-style-type: none"> • 생협 창립을 통해 도출된 당면과제는 ① 특화된 경영방안 마련 필요 ②적절한 마진을 설정 ③경영을 위한 훈련 ④소비자를 위한 교육 ⑤효과적인 물류시스템 ⑥다양한 소비자생협의 활동 전개 등 • 이것이 가능하기 위한 중요한 요소가 정부와 민간의 자원을 통한 기금 형성 및 사회적기부로 정리

(4) 생협 조직, 조합원

- 이재석(2005), 오승환(2006), 장원봉(2011), 조완형(2007), 유정규, 김정주(2003), 이광인(2011), 김아영(2012), 최은주(2013), 손범규(2012), 한옥상 외(2007), 전형수(2009) 등의 선행연구를 검토하였다.

연구목적	연구방법	주요연구내용
<ul style="list-style-type: none"> 과제명: 도농 교류형 생활협동조합의 공동체적 특징에 관한 연구 연구자: 이재석(2005) 연구목적: 생협의 조직적 특성과 조합원의 특성이 생협 공동체성에 미치는 영향 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> 물품거래방법, 물품수급방법, 조합원들간의 공간적 밀집도, 생산자와의 교류 유무, 조직의 영향력 증감이 공동체 의식에 영향을 미친다고 분석
<ul style="list-style-type: none"> 과제명: 소비자 복지증대를 위한 소비자 조직화와 소비자생활협동조합법의 문제점 연구자: 오승환(2006) 연구목적: 소비자주권 실현 측면에서 생협법 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 법률 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 생협법이 조합활동 품목을 제한하면서 생협의 활동을 제한, 축소하고 있으며, 중소기업자에 대한 영향력 때문에 사업법위를 제한해야 한다는 기존 근거도 타당하지 않아 합리적인 법개정이 요구된다고 주장
<ul style="list-style-type: none"> 과제명: 소비자생활협동조합 공제사업의 인센티브구조에 관한 연구: 실행 가능성과 방향을 중심으로 연구자: 장원봉(2011) 연구목적: 한국사회에 적합한 생협의 공제사업 운영 가능성과 방향 모색 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌조사 SWOT분석 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌조사와 SWOT조사를 통해 생협이 공제사업을 추진할 수 있는 방법으로 공제사업 정체성 확립, 생협 공제사업 모델 구축, 공제사업 전략 중심의 조직역량 강화, 공제사업 추진체계의 확립 등 네 가지 방식을 제안
<ul style="list-style-type: none"> 과제명: 생협조합원의 행태 및 특성 분석 연구자: 조완형(2007) 연구목적: 한살림 조합원 실태 분석을 통한 활성화 방안 모색 	<ul style="list-style-type: none"> 설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> 한 살림 조합원 활동을 활발하게 할 수 있는 대상을 소득수준과 연령이 낮고, 가입연한이 짧으며, 고등학생 이하 자녀수가 많고, 조합원 활동 참여 경험에 있으며, 다른 생협에 가입한 외벌이 가구가 한 살림 조합원 활동에 대한 의향이 있음을 발견
<ul style="list-style-type: none"> 과제명: 한국생협운동에서 ;조합비제도 '의 의의와 성과에 관한 연구 - (사)한국생협연대 '의 사례를 중심으로 연구자: 유정규, 김정주(2003) 연구목적: 조합비제도가 갖는 의의와 성과 검토 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌조사 사례조사 	<ul style="list-style-type: none"> 조합비를 조합 운영비용으로 사용함으로써 마진으로 운영비용을 충당하던 전보다 조합원 자치를 실현하고 저자경영에 허덕이던 회원 조합의 경영수지를 효과적으로 개선하고 있어 기존의 구매대행제보다 진일보한 성과임을 강조
<ul style="list-style-type: none"> 과제명: 소비자생활협동조합 이사회의 성역할 정체감이 경영 성과에 미치는 영향: 지배구조를 중심으로 연구자: 김아영(2012) 연구목적: 이사회의 성역할 정체감이 지배구조와 경영성과에 미치는 영향 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 문헌조사 사례조사 	<ul style="list-style-type: none"> 생협 이사회의 성역할 정체감이 지배구조와 경영 성과에 유의한 영향을 준다 것을 실증적으로 입증 여성 중심 이사회의 특성이 생협의 경영 성과에 유의한 영향을 미치는 변수로 나타남

<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 소비자생활협동조합 지배구조가 경영성과에 미치는 영향: 이사회 대표성, 민주성, 책임성을 중심으로 • 연구자: 최은주(2013) • 연구목적: 상기한 측면에서 이사회 역할 검증 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 사례조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표성, 민주성, 책임성이 이사회가 갖추어야 할 특성으로 선정 • 이사회 대표성이 조합원의 민주적 참여를 높이고 재무성과를 높일 수 있다고 분석
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 소비자생활협동조합 이사회의 사회 네트워크와 조직 성과: iCOOP 소비자생활협동조합 사례 중심의 탐색적 연구 • 연구자: 손범규(2012) • 연구목적: 아이쿱 소속 지역생활협동조합의 사회 네트워크 특성 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 네트워크 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 외부와 내부 양자 간의 균형 네트워크가 조직 성과에 유의미한 영향을 미치고, 사업네트워크와 운동 네트워크 간의 균형성 또한 조직 성과에 유의미한 관계가 있을 수 있음을 확인
<ul style="list-style-type: none"> • 과제명: 독일 Co-op Dortmund-Kassel의 실패사례에서 본 소비자생활협동조합의 한계와 대안 • 연구자: 전형수(2009) • 연구목적: 생활협이 지향해야 하는 조직적 가치적 특성 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 문헌조사 • 사례조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 협동조합 이미지를 강화하고, 다국적 체인점과 대등한 경쟁력을유지하며, 마을 상점 협동조합운동을 동시에 조직하는 것이 주요 과제임

5) 새마을금고

(1) 정체성과 관련된 제문제들

① 새마을금고는 협동조합인가?

○ 서울대학교 사회과학연구소(1994), 김필동(1995), 김해식(1995), 권태환(1995), 전형수(2002), 류진춘(2003), 장경수(2004) 등의 선행연구를 검토하였다.

② 새마을금고의 역사적 한계와 그 극복문제

○ 김필동(1995), 김해식(1995), 박성재(2001), 류진춘(2003) 등의 선행연구를 검토하였다.

문제점	개선방안
명시적인 협동조합규정이 없음	<ul style="list-style-type: none"> -협동조합 원칙 및 이념강조 필요(교육필요) (김해식1995) -협동조합적인 위상재정립 (김필동 1995) -도농간의 격차줄이는 사업추진 필요 (류진춘 2003)
운영과정에서 민주성결여	-조합원의 의견반영 및 세계의 운동흐름 수용 (김해식 1995)
관변운동적인 요소	<ul style="list-style-type: none"> -금융산업체로서의 경영합리화와 협동조합적 위상재정립 (김필동1995) -정체성확립과 자율성구축(박성재 2001)

(2) 지역사회와 관련된 제문제

① 지역경제에 있어서의 새마을금고의 역할

- 전형수(2002), 홍순영(2005), 이종욱(2007, 2009), 류덕위(2009), 홍순영(2010), 정남기(2012), 박철우(2012), 김군수(2013) 등의 선행연구를 검토하였다.

② 새마을금고가 수행한 지역사회사업에 대한 논의

- 서울대학교 사회과학연구소(1994), 전형수(2002), 한표환(2005), 주우진(2006), 류덕위(2009), 박철우(2012) 등의 선행연구를 검토하였다.

문제점	개선방안
협동금융기관이 가지는 취약성	<ul style="list-style-type: none"> -조합원가치중심의 경영관 확립, 비조합원의 참여를 통한 내부거버넌스 강화, 중앙기구의 외부거버넌스 역할 강화 등이 필요(장경수 2004) -자금운용의 업무구역제한, 회원의 유한책임, 동일인대출한도 규제등은 협동조합에 대한 정부의 이해부족을 보여줌. 독립적으로 운영할 수 있도록 제도개선필요(전형수 2008) -영세한 회원조합의 취약성을 보완할 중앙회의 신용사업강화 필요하나 이를 위해서는 신용사업의 독립성강화, 지배구조개선, 전문인력보강과 함께 전문감독기관설립이 필요함(구정옥 2011)
지역금융기관으로서의 역할미비	<ul style="list-style-type: none"> -상시적 관찰을 통한 관계대출 증대(홍순영 2005) -소상공인 창업 등 인큐베이팅기능 추구(이종욱 2007, 2009) -소상공인 등 종합지원인큐베이팅 네트워크 구축(홍순영 2010) -지역재투자 제도구축, 중소기업에 대한 서비스공급확대, 지역맞춤형 전문화와 특성화 (류덕위 2009)
서민금융기관으로서 역할부족	<ul style="list-style-type: none"> -신용소외계층 적극적 대출기관으로서 확립(정남기 2012) -마이크로크레딧기능 강화(박해도 2010) -서민금융특화 협동조합은행 구축필요(김군수 2013)
지역사회복지, 투자사업의 인색한 평가와 인지	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 협동조합설립지원 (사회과학연구소 1994, 박정구 2013) - 지역기업과의 적극적 업무제휴(박철우 2012) - 좀도리운동의 마이크로크레딧으로 확대개편(주우진 2006) - 지역개발사업을 통한 공생전략 추진(류덕위 2009)

3. 충남 협동조합 현황 분석

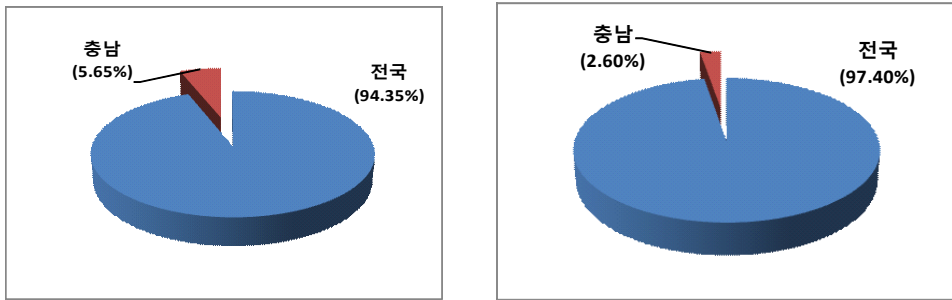
1) 충남의 협동조합 현황

- 충남의 협동조합 및 조합원 수
 - 협동조합 수 : 380개(농협>새마을금고>신용협동조합>중소기업협동조합)
 - 협동조합원 수 : 1,232,150명(새마을금고>신용협동조합>농업협동조합)
 - 도민의 협동조합가입률 : 충남도민(2,033,019명)의 60.6%(중복가입자 포함)
- 기존협동조합(8개 개별협동조합)과 새로운 협동조합(협동조합기본법)
 - 기존협동조합 : 협동조합 수 344개(90.6%), 조합원 수 1,232,150명(99.7%)
 - 새로운 협동조합 : 협동조합 수 36개(9.4%), 조합원수 362명(0.03%)
- 전국과 충남의 협동조합 비교
 - 협동조합 수 : 6.0%, 조합원 수 : 2.7%
 - 평균 조합원수 : 전국(7,256명), 충남(3,238명)
 - 충남의 협동조합 규모는 비교적 영세함(전국평균의 1/2에도 미치지 못함)
- 새로운 협동조합이 전국에서 차지하는 비중(2013년 5월 현재)
 - 협동조합 수 : 3.0%(사회적협동조합 수 5.4%)
 - 조합원 수 : 2.2%(사회적협동조합원 수 2.5%)
 - 새로운 협동조합 역시 영세한 협동조합이 주류 형성

〈표 4-1〉 전국과 충남의 협동조합 비교

협동조합명		전 국		충 남	
		조합수 (개)	조합원수 (천명)	조합수 (개)	조합원수 (명)
농업협동조합 ²²⁾		1,166	2,453	142	294,733
수산업협동조합		92	159	8	13,505
중소기업협동조합		952	643	46	2,693
업연초생산협동조합		15	-	1	860
신용협동조합 ²³⁾		955	5,860	54	300,892
산림조합		142	491	14	54,843
새마을금고 ²⁴⁾		1,448	15,989	58	543,909
소비자생활협동조합		391 ²⁵⁾	630	21	20,353
새로운협 동조합 ²⁶⁾	일반협동조합	1,169	15,780	34	257
	사회적협동조합	37	4,200	2	105
합 계		6,367	46,205	380	1,232,150

주 : 수산업협동조합 2009년통계



[그림 4-1] 전국과 충남의 협동조합비교(협동조합 수/조합원 수)

○ 협동조합의 시군별 분포

- 천안시 56개소, 아산시 38개소, 공주시 32개소, 서산시 29개소, 당진시 25개소 등의 순을 차지한다

〈표 4-2〉 충남 시군별 협동조합 수 분포

구 분	총계	농협	수협	중소기업	업연초	신협	산림조합	새마을금고	생협	※새로운협동조합
계	380	142	8	46	1	54	14	58	21	36
천안시	56	12		7		10	1	11	7	8
공주시	32	14		4		4	1	7		2
보령시	21	9	2	3		1	1	2	1	2
아산시	38	12		1		5	1	7	5	7
서산시	29	12	1	4	1	6	1	4		-
논산시	25	11		3		2	1	4		4
계룡시	2	0		-		-		1		1
당진시	26	14	1	1		4	1	3	1	1
금산군	19	6		1		5	1	2	1	3
부여군	19	12		1		3	1	1		1
서천군	17	8	2	-		3	1	1	1	1
청양군	8	4		-		1	1	2		-
홍성군	25	12		-		3	1	4	2	3
예산군	25	10		-		4	1	6	2	2
태안군	19	6	2	2		3	1	3	1	1

※ 새로운협동조합인 경우, 일반협동조합과 사회적협동조합(2개)의 총합으로 5월 31일 현재 신고수리 및 인가상향

※ 품앗이생협(주소지: 대전), 공주생협준비위원회(약175명) 등 활동하고 있음.

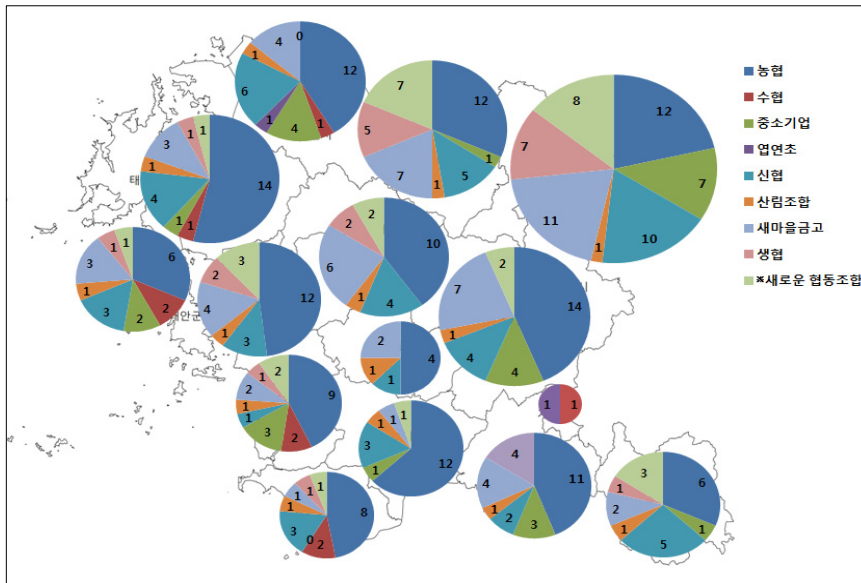
22) 농협홈페이지 참고(2013년 5월 23일 접속), 충남통계(2011년말 현재)

23) 신협홈페이지 참고(2013년 5월 23일 접속), 충남통계(2011년말 현재)

24) 새마을금고홈페이지 참고(2013년 5월 23일 접속), 충남통계(2011년말 현재)

25) 공정거래위원회의 소비자정책자료 및 농업경제연구소 2012. 12. 3일자 주간브리프

26) 기획재정부(<http://www.cooperatives.or.kr/>), 2013년 5월31일 현재



[그림 4-2] 시군별 협동조합 분포도

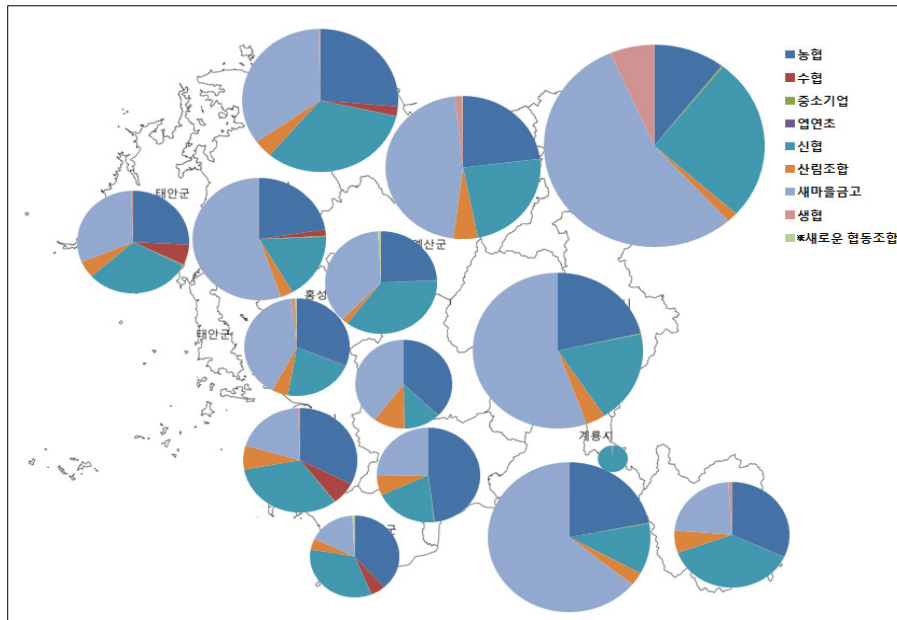
○ 협동조합 조합원의 시군별 분포

- 천안시 229,593명(18.6%), 공주시 123,239명(10.0%), 논산시 117,722명(9.6%), 서산시 103,892명(8.4%) 등의 순임

<표 4-3> 충청남도 시군별 협동조합 조합원수 현황

구 분	총조합수	농협	수협	중소기업	업연초	신협	산림조합	새마을금고	생협	*새로운 협동조합
계	1,232,150	294,733	13,505	2,693	860	300,892	54,843	543,909	20,353	362
천안시	229,593	24,006		554	—	59,697	3,721	126,607	14,945	63
공주시	123,239	26,393		164	17	23,687	4,587	68,376	0	15
보령시	61,071	19,841	4,295	62	35	19,818	4,499	12,159	343	19
아산시	102,266	23,543		26	24	24,402	5,164	47,416	1,552	139
서산시	103,892	22,960	1,681	215	92	17,627	4,876	56,441	0	—
논산시	117,722	25,775		171	2	12,918	3,400	75,432	0	24
계룡시	875	0		—	—	0		867	0	8
당진시	102,958	27,145	2,172	6	147	33,513	4,118	35,532	319	6
금산군	54,802	17,507		31	—	20,513	3,757	12,449	524	21
부여군	51,116	24,605		80	19	10,059	3,419	12,924	0	10
서천군	38,555	14,409	1,979	—	36	12,675	2,743	6,398	310	5
청양군	33,906	12,648		—	42	4,191	3,546	13,479	0	—
홍성군	71,146	21,583		—	253	14,734	5,261	27,982	1,303	30
예산군	87,617	20,879		—	143	31,020	3,000	31,809	755	11
태안군	52,119	13,439	3,378	111	50	16,038	2,752	16,038	302	11

주: 중소기업 계는 대전충남포함 숫자임.



[그림 4-3] 시군별 협동조합 조합원 수 분포도

(1) 농업협동조합

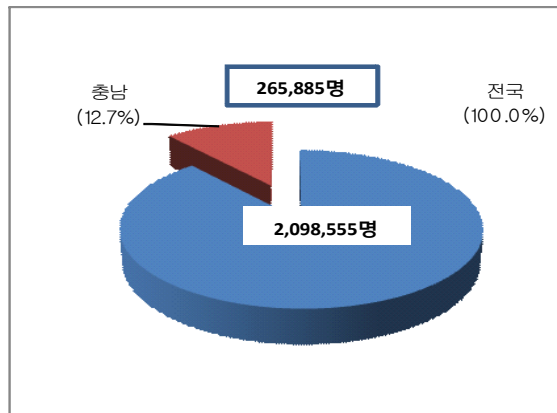
- 2011년 말 현재 충청남도 지역에는 134개의 지역농협과 15개의 품목조합
 - 지역농협(134개) : 121개, 지역축산농협 : 13개
 - 품목농협(15개) : 품목농협 8개, 품목축산농협 : 7개
- 지역농협 현황
 - 전체 영업점 수 : 319개소(본소 121개소, 지소 198개소)
 - 총조합원수 : 265,885명(전국의 12.7%)
 - 조합당 평균조합원수 : 2,197명(전국과 비슷한 규모)
 - 출자금총액 : 531,692백만원(10.1%)
 - 조합당 평균출자금액 : 4,394백만원(전국보다 적은 규모)

〈표 4-4〉 충남의 지역농협 현황

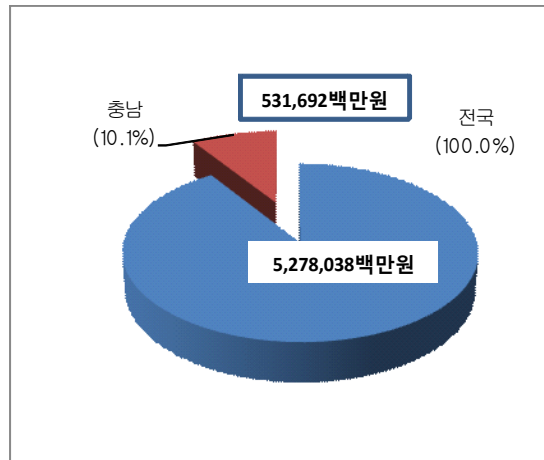
구 분		전 국	충 남
사무소 (개소)	본 소	968	121
	지 소	2,481	198
	계	3,449	319
유통시설 (개소)	하나로마트	1,742	201
	공판장	54	54
	집하장	612	612
	저온저장고	957	957
조합원수 (명)	총조합원수	2,098,555	265,885
	조합당평균조합원수	2,161	2,197
납입출자 금	출자금총액(백만원)	5,278,038	531,692
	조합당평균출자금(백만원)	5,453	4,394
	조합원당(천원)	2,223	2,000

주 : 연기군 포함

자료 : 농협, 2011 농축협 경영계수요람



(그림 4-4) 충남과 전국의 지역농협 조합원수 비교



(그림 4-5) 충남과 전국의 지역농협 출자금 비교

○ 품목농협 현황

※ 품목농협(8개)

- 공주원예농협, 아산원예농협, 예산능금농협, 천안배농협, 충서원예농협, 금산인삼농협, 백제인삼농협, 서산인삼농협

- 조합당 평균 조합원 : 1,331명
- 조합당 평균 출자금 : 253만원
- 품목농협 경제사업 규모 : 2,569억원

〈표 4-5〉 충남의 품목농협 현황

구 분	조합수 (단위: 개소)	조합원수 (단위 명)		납입출자금		
		총 조합원수	조합당 평균 조합원수	출자금 총액 (백만원)	조합당 평균출 자금 (백만원)	조합원당 평균 출자금 (천원)
충 남	8	10,647	1,331	24,683	3,085	2,537
전 국	57	93,051	1,632	234,065	4,106	2,515

주 : 연기군 포함

자료 : 농협, 2011 농축협 경영계수요람

○ 축협(지역축협+품목축협) 현황

※ 품목축산농협(7개)

- 당진낙농축협, 대전충남양계농협, 대전충남양돈농협, 대전충남우유농협, 백제낙농축협, 천안공주낙농축협, 홍성낙농축협

- 축협 조합당 평균 조합원 : 1,575명

- 축협경제사업 규모 : 9,487억원(지역축협), 7,068억원(품목축협)

〈표 4-6〉 충남의 축협 현황

구 분	수 (단위: 개)			조합원수 (단위: 명)	
	지역축협	품목축협	계	총조합원수	조합당 평균 조합원수
충 남	13	7	20	31,509	1,575
전 국	118	24	142	255,230	1,797

주 : 연기군 포함

자료 : 농협, 2011 농축협 경영계수요람

○ 시군별 농협분포

- 조합수 : 공주시·당진시>천안시·아산시·서산시·부여군·홍성군
- 조합원 수 : 당진시>공주시>논산시>천안시>부여군>아산시

〈표 4-7〉 시군별 농협현황

구 분	조합수(개소)	조합원수(명)	조합당조합원수(명)
계	142	294,733	2,076
천안시	12	24,006	2,001
공주시	14	26,393	1,885
보령시	9	19,841	2,205
아산시	12	23,543	1,962
서산시	12	22,960	1,913
논산시	11	25,775	2,343
계룡시	0	0	0
당진시	14	27,145	1,939
금산군	6	17,507	2,918
부여군	12	24,605	2,050
서천군	8	14,409	1,801
청양군	4	12,648	3,162
홍성군	12	21,583	1,799
예산군	10	20,879	2,088
태안군	6	13,439	2,240

(2) 수산업협동조합

- 2010년 충남지역 수산업협동조합은 8개소, 조합원은 13,505명으로 조합당 평균 1,688명의 조합원을 보유하고 있고,
- 공제사업실적은 180억원으로 조합당 약 23억원규모이다

〈표 4-8〉 충남도 수산업협동조합 현황

구 분	조합수(개소)	조합원수(명)	공제사업실적(백만원)
계	8	13,505	18,233
서산수협	1	1,681	1,495
보령수협	1	3,596	5,867
대천서부수협	1	699	1,953
당진수협	1	2,172	2,463
서천군수협	1	1,184	1,119
서천서부수협	1	795	2,820
태안남부수협	1	960	1,452
안면도수협	1	2,418	1,061

(3) 소비자생활협동조합

- 충청남도에서 생협이라는 명칭을 사용하고 있는 조직은 icoop생협연합회(icoop 공주생협, 아산YMCA생협, 충남내포생협, 천안생협), 한살림(두정, 쌍용, 아산매장), 풀무학교생협, 한국기술교육대학 생활협동조합, 품앗이소비자생활협동조합(대전 및 주변지역) 등 이다.

〈표 4-9〉 충남 소비자생활협동조합 현황

조합명칭	회원조합	회원/조합원	비 고
icoop생활협동조합연합회	아산YMCA생협	827	용화점, 배방점
	천안생협	1,529	불당동
	공주생협(준)	175	-
	충남내포생협	300	2개소
한살림		13,699	아산, 두정, 쌍용매장
풀무학교생활협동조합		839	
한국기술교육대학생협동조합		350	학생식당, 교원식당, 커피전문점, 복지 판매장 등
두레생협연합			에코생협당진점
품앗이소비자생활협동조합		364	대전, 세종, 공주, 계룡, 논산, 금산, 옥천 일원대상
합 계		17,719	

○ icoop생협

- 1997년 경인지역생협연대로 공동물류를 시작하여 ‘21세기생협연대’와 ‘한국생협연대’를 거쳐서 2008년부터 icoop생협연합회로 변경하여 지금에 이르고 있다. 충남에는 icoop아산 YMCA생협, icoop천안생협, icoop공주생협(준), icoop충남 내포생협 등 4곳의 회원생협이 운영 중이다.

〈표 4-10〉 icoop생협현황

조합명	조합원수		사업액			고용현황	
	(11년 12월말 기준)		(2011년 1월~12월 기준)				
	출자	조합비	가정공급	매장	합계	사무국	매장
	조합원	조합원					
공주생협(준)	175	91	271,368,695	0	271,368,695	0	0
아산YMCA생협	827	492	886,526,076	733,242,834	1,619,768,910	3	3
충남내포생협	300	261	0	283,222,127	283,222,127	1	2
천안생협	1,529	1,093	1,284,522,578	1,503,894,896	2,788,417,474	2	8
계	2,831	1,937	2,442,417,349	2,520,359,857	4,962,777,206	6	13

출처 : icoop생협 소비자활동연합회 대외협력팀(2012)

○ icoop생협 중부센터

- 위치 : 금산군 대암리(7,000평 규모, 2004년 개소)
- 기능 : 수도권과 지방센터간 교차물류 허브기능
- 처리물동량 : 일평균 600~700톤(5톤 및 15톤 차량 15대 운영)
- 주요시설 : 상온일반창고(670평), 냉장창고(250평), 냉동창고(230평), 사무실 및 부대시설(100평)
- 상근직원 : 58명(상근직원 48명, 물류공급 10명)

○ 한살림

- 1986년 서울 제기동에 ‘한살림농산’이라는 쌀가게에서 시작하여 1988년 ‘한살림공동체소비자협동조합’ 설립하였으며, 1989년 청주에서 처음으로 지역한살림이 설립된 이후, 2011년에는 ‘한살림연합’을 창립하였다. 한살림연합은 전국 20개 회원생협과 지원조직으로 모심과 살림연구소, 도서출판한살림, 문화공간추진단, 생산조직으로 한살림생산자연협회, 권역생산자연협회, 시군생산자연협회 등이 있으며, 30만 세대 조합원과 2천세대 농민생산자로 구성되어 있다. 충청남도에는 한 살림천안·아산의 두정, 아산, 쌍용매장 등이 있다.

- 풀무학교생협
 - 1993년 풀무학교 선생님들과 학생들, 지역주민이 주도하여 조합을 설립하였다.
- 한국기술교육대학교생활협동조합
 - 1996년 직장소비조합으로 시작하여 2008년 8월에 한기대 소비자생활협동조합으로 출범하여, 식당(학생식당, 분식점, 교직원식당, 수박여식당) 및 매장(1·2캠 매장, 자판기, 커피, GEC카페)을 운영 중에 있다.
- 두레생협연합회
 - 1997년 ‘생협수도권연합회’라는 이름으로 수도권 지역이 생협들이 협동조합 정신에 기초하여 생활협동조합 육성과 발전을 위해 구성되었고, 현재 23개 회원 생협과 전국에 80개의 매장을 운영 중임. 충남은 에코생협 당진점이 있다.
- 품앗이소비자생활협동조합
 - 대전광역시와 공주, 세종, 계룡, 논산, 금산, 옥천, 보은, 청원군을 사업구역으로 하는 생협으로 2012년 7월에 인가를 받다
- 충청남도에는 소비자생활협동조합법 제45조에 근거한 의료생활협동조합 7개가 설립 운영 중에 있다.

〈표 4-11〉 의료소비자생활 협동조합

조 합 명	인 가 일	조합원 수(명)	소재지	사 업 내 용
성모의료	06.10.23	3,500	천안	재활병원 운영
성원의료	07.04.23	302	아산	의원 운영
통합의료	08.10.08	443	예산	사업중단('11.11)
심천의료	09.03.02	524	금산	한의원 운영
홍성의료	09.11.18	308	홍성	치과 운영
충남의료	11.10.18	318	천안	의원운영
온누리의료	11.11.21	318	아산	의원운영
아이쿱충남내포	12.01.05	312	예산	생필품공급
백석의료	12.02.13	302	태안	병·의원 운영
라온의료	12.03.19	305	아산	병원 운영
충남우리의료	12.07.18	305	천안	한의원 운영
서해큰나무의료	12.10.15	311	아산	의원 운영
현성의료	12.12. 7	343	보령	사업미개시
천안민음의료	13.02.28	420	천안	사업미개시
우리의료	13.03.12	319	당진	사업미개시
하안의료	13.04.23	310	서천	사업미개시

자료 : 충남도청 내부자료 참조 재구성(2013년 4월 말 현재)

- 천안시에 4개소, 아산시, 금산군 및 홍성군에 각1개가 설립 운영 중에 있으나, 2-3개 의료생협의 운영 실적이 양호함
- 진료과목은 내과, 정형외과, 재활의학과, 한의원, 치과 등임
- 충청남도에는 천안시에 ‘천안공동육아 모여라 어린이집’ 이 공동육아협동조합의 형태로 운영 중에 있다.
- 부모가 조합원이 되어 공동으로 출자하고 자연과 가까운 곳에 터전을 마련하고 부모 공동체를 형성하여 자체적으로 교사를 채용하며 교육프로그램을 결정해 나가는 새로운 형태의 어린이집이자 육아운동 모임

(4) 중소기업협동조합

- 2011년 말 현재 충남지역 중소기업협동조합은 총54개이며, 조합원수는 3,005명으로 조합당 조합원수는 56명으로 비교적 소규모조합으로 구성되어 있다.
- 조합원수 100명이 넘는 조합은 대전충남인쇄정보산업협동조합 359명 등 6개에 불과하고, 소규모 조합이 대부분으로 구성되어 있다.
- 대전과 충남을 공동사업영역으로 하는 조합이 상당수에 달하고 있는 점이 특징이라 할 수 있으며, 주로 제조업, 도소매업, 서비스업으로 구성되어 있다.

(5) 업연초생산협동조합

- 2012년 현재 충남지역 업연초협동조합은 1개소, 조합원수는 860명임.
- 홍성군과 예산군, 당진시를 중심으로 조합원들이 분포하고 있다

〈표 4-12〉 충남도 업연초생산협동조합 현황

구 분	조합수(개소)	조합원수(명)
계	1	860
천안시	-	-
공주시	-	17
보령시	-	35
아산시	-	24
서산시	1	92
논산시	-	2
계룡시	-	-
당진시	-	147

금산군	-	-
부여군	-	19
서천군	-	36
청양군	-	42
홍성군	-	253
예산군	-	143
태안군	-	50

출처 : <http://www.ktgo.or.kr>

(6) 새로운 협동조합

○ 협동조합기본법에 의해 설립된 새로운 협동조합 현황

- 일반협동조합 : 34개소
- 사회적협동조합 : 2개소

(보령석공예생활용품 사회적협동조합(203.1.24)”과 아산시의 “아산제터먹이사회적협동조합(2013.1.29)”

- 설립동의자수 : 평균 7.4명(최소 5명, 최대 16명)
- 출자금 : 평균 840만원(최저 36만원, 최대 9천만원)

○ 충남과 전국의 비교

- 협동조합 수 : 전국 949개 협동조합의 3.35%
- 출자금액 : 전국대비 1.56%인 314, 370천원

〈표 4-13〉 새로운 협동조합 인가현황(2013년 5월 현재)

구 분	전 국	충 남
일반협동조합	1,210	34
사회적협동조합	37	2
일반협동조합연합회	4	0
계	1,251	36

자료 : 기획재정부, 협동조합 신고 및 인가현황, 2013.

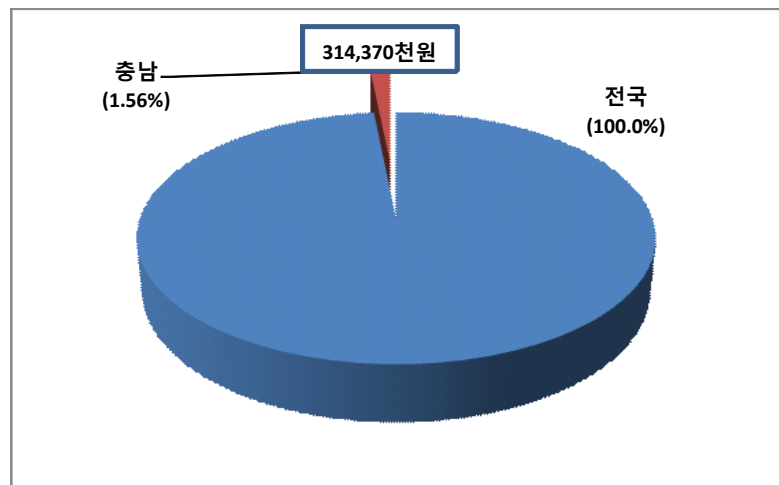
○ 새로운 협동조합의 설립동의자 수 및 출자금액 비교

- 일반협동조합 및 사회적협동조합의 설립동의자수 및 출자금액은 충남이 전국평균의 절반수준 정도로 소규모 협동조합으로 구성되어 있다

〈표 4-14〉 새로운 협동조합의 설립동의자수 및 출자금 현황(2013년 5월 현재)

구 분	설립동의자수(평균)		출자금(천원)	
	충 남	전 국	충 남	전 국
일반협동조합	7.4	13.0	8,400	16,407
사회적협동조합	52.5	112.9	95,900	48,039

자료 : 기획재정부, 협동조합 신고 및 인가현황, 2013.



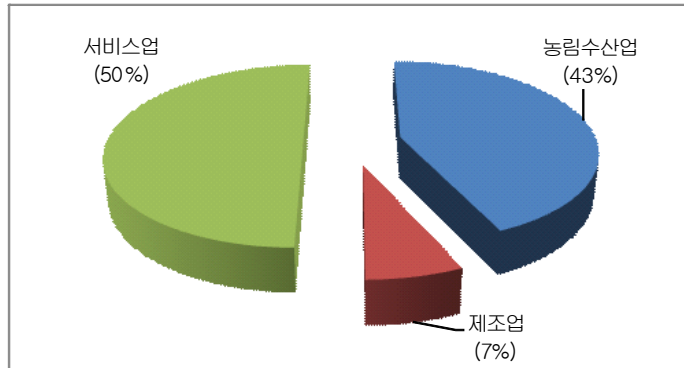
〔그림 4-6〕 전국과 충남의 새로운 협동조합 출자금 비교

○ 협동조합유형 및 사업내용

- 서비스업분야가 17개소, 농림수산업분야가 15개소 등으로 구성

〈표 4-15〉 일반 협동조합 유형별 설립현황

업 종	개소	주요유형 및 사업내용
농림수산업	15	생산, 유통, 가공, 축산, 판매 등
제조업	2	음식가공, 목재제조 등
서비스업	17	교육, 숙박시설, 건축, 조경, 출판, 광고, 도소매, 문화예술, 음식, 재생에너지 보급, 위생 등 ,



(그림 4-7) 일반협동조합의 유형별 설립현황

- 충남의 새로운 협동조합 현황의 명칭, 업종, 사업내용 및 유형은 다음 표와 같다
- 일반협동조합

〈표 4-16〉 새로운 협동조합 현황(2013.8.30)

협동조합명	업종	주요사업내용	유형
한우리고구마협동조합	농업	식품 생산유통	사업자
공주산성시장협동조합	소매업	상품종합도매업	다중이해관계자
논산다문화협동조합	농업	농수산물 유통	다중이해관계자
행복나눔충남협동조합	제조업	출장음식서비스	다중이해관계자
한국상담교육서비스전문가협동조합	교육,서비스	교육서비스	직원
EMO(애모)효소영농협동조합	농업	유기농 영농사업	다중이해관계자
다문화협동조합	농업	인삼식품제조	다중이해관계자
태안관광협동조합	관광숙박시설운영업	숙박시설 운영	다중이해관계자
얼령뚝딱집짓기노동자협동조합	건설업	건축 및 조경 설계	직원
우문헌답협동조합	교육,서비스	교육서비스업	직원
한국합성목재협동조합	목재및나무제품제조	강화 및 재생목재 제조	사업자
소금꽃협동조합	출판업,광고업	출판업/광고업	사업자
공세리협동조합	농업	영농사업	사업자
협동조합별예별골	교육,서비스	청소년공동체사업	다중이해관계자
내포인삼협동조합	농업	영농사업	사업자
바른생산자협동조합	농업	농산물 생산,가공, 유통	사업자
금강붉은댕이협동조합	농업	농산물 생산,유통	사업자
공주친환경밤협동조합	농업	농산물가공,유통	사업자
안경사충청남도협동조합	안경소매업	안경업	사업자
천안아산다문화협동조합	농업	유통,서비스업	다중이해관계자
예술마당협동조합	창작,예술및 서비스 관련업	문화예술산업	다중이해관계자

농두레소비자협동조합	기타전문도매업	농자재물품구입	소비자
대명생활환경협동조합	도매 및 상품중개업	유통, 서비스업	다중이해관계자
충남농식품유통협동조합	농업	농식품 유통	사업자
공수리부활공동체협동조합	농업	가금사육, 계란생산	사업자
행복나눔천안협동조합	음식업	음식업	다중이해관계자
맑고푸른공동체협동조합	농업	농산물 생산, 판매	사업자
좋은엄마품앗이학교협동조합	교육, 서비스	보육, 초등교육	사업자
협동조합그린환경연합	도매 및 상품중개업	도소매업	사업자
작은손적정기술협동조합	건축기술, 엔지니어링 및 기타과학기술서비스	친환경신재생에너지 보급 등	다중이해관계자
한국원목생산협동조합	벌목업	원목생산 등	사업자
폐자원재활용협동조합	폐기물수집운반업	폐자원재활용	사업자
협동조합젊은협업농장	농업	유기농 농산물의 생산, 판매 등	다중이해관계자
행복나눔협동조합	위생업	위생관리용역업 등	다중이해관계자
충남의류소상인협동조합	도매 및 소매업	의류신발 도소매업	다중이해관계자
한국금산인삼협동조합	농업	인삼(특산물)관련사업	다중이해관계자
아산진로직업평생학습협동조합	교육, 서비스	교육, 상담업	직원협동조합
청포대협동조합	관광숙박시설운영업	관광업	다중이해관계자
한국한우유통협동조합	축산업	한우생산, 유통	사업자
남산중앙시장상인협동조합	도매 및 소매업	전통시장	사업자
갈두천협동조합	농업, 교육	영농 및 교육사업	사업자
네일의모든것협동조합	미용업	미용업 등	사업자
꾸러미협동조합	농업, 교육	영농 및 교육사업	사업자
대한미용협동조합	미용업 등	미용업 등	사업자
금산인삼협동조합	식품제조업	식품제조업	사업자
광고디자인융복합협동조합	산업디자인업	산업디자인업	다중이해관계자
한산소곡주협동조합	식품제조업	전통주제조	사업자
천안자원재활용협동조합	폐기물수집운반업	폐자원재활용	사업자
에스민팜포유협동조합	농업	농산물생산판매	다중이해관계자
상생협동조합	농업	영농사업	사업자
모토솔루션협동조합	자동차수리	자동차수리	사업자
송악에너지공방협동조합	건축기술, 엔지니어링 및 기타과학기술서비스	친환경신재생에너지 보급 등	다중이해관계자
충남북부디자인협동조합	산업디자인업	디자인산업	사업자
충남도자기협동조합	도자기생산, 판매업	도자문화산업	사업자
유아학교교육협동조합	유아교육 및 보육 교 구교재 개발 및 판매업	유아교육 및 보육 교구 교재 개발	다중이해관계자
두리하나협동조합	예식, 출장뷔페업	예식업	사업자
비전푸드협동조합	식품가공, 판매업	학교급식 및 단체급식	사업자
서산시광고협동조합	광고업	광고산업	사업자
협동조합 금산민속예술보존회	금산민속예술보존	공연단체	다중이해관계자
서산미용협동조합	미용서비스업	미용업	사업자

강경젓갈협동조합	젓갈판매업	젓갈판매업	사업자
WIM DESIGN 협동조합	광고디자인업	광고디자인산업	사업자
교육공동체마실협동조합	사회교육시설업	지역기반교육생산, 소비공동체	다중이해 관계자
참농인삼협동조합	작물재배업등	농산물생산,가공및 공동출하	사업자
충남다원예술협동조합	공연업	재능, 지식 기부 등	다중이해관계자
협동조합 느린손	공예품제조,판매업	공예품 제조, 판매업	다중이해관계자
우리놀이협동조합	문화컨텐츠인력양성 및전통놀이연구,제품 및 교재사업	전통문화관련사업	다중이해 관계자
가로림만생태문화협동조합	가로림만 체험 및 교육활동업	가로림만 체험 및 교육	다중이해 관계자
당진북부산업유통협동조합	산업용품 유통 및 도소매업	산업용품유통업및 도소매업	사업자
서툰농부들협동조합	농산물가공및 판매	농산물가공및 판매	다중이해관계자
지역문화예술협동조합	문화예술공연사업	문화예술공연사업	다중이해관계자
꿈나래직업진로체험협동조합	진로직업체험교육	진로직업체험교육	다중이해관계자
한산소곡주특산물협동조합	공동구매및 판매	공동구매및 판매	사업자
천수만생태문화협동조합	농산물직거래및 생 태문화사업	농산물직거래및 생태문 화사업	다중이해관계자
서림농산물협동조합	농산물유통및귀농,체 험학습사업	농산물유통및귀농,체험 학습사업	다중이해관계자
자미원조경협동조합	조경관련사업및 생 산품공동판매사업	조경관련사업및 생산품 공동판매사업	사업자

자료 : 기획재정부 협동조합기본법(<http://www.cooperatives.or.kr/>), 2013년 10월 1일 접속.

- 사회적협동조합

〈표 4-17〉 충남도 사회적협동조합 현황(2013.5)

협동조합명	업 종	주요사업내용	설립 동의자수(명)	출자금 (천원)
보령석공예생활용품 사회적협동조합	제조업	석공예품생산	14	71,800
아산제터먹이 사회적협동조합	농어업 및 임업	로컬푸드 꾸러미사업	91	120,000
천안FC사회적협동조합	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	프로축구 K-3(첼 린저스리그)참가, 축구캠프	118	15,700

자료 : 기획재정부 협동조합기본법(<http://www.cooperatives.or.kr/>), 2013년 9월 20일 접속.

4. 충남 협동조합 설문 조사

1) 조사개요

(1) 모집단

○ 설문조사는 2013년 6월 3일부터 14일(10일간)까지 충청남도내 8개 개별법에 의해 설립된 기존협동조합 272개, 협동조합기본법에 의해 설립된 새로운 협동조합 35개 등 총 307개 전부를 모집단으로 하여, 구조화된 설문지를 이용한 자기기입식 조사를 실시하였다.

- 설문조사의 모집단은 <표 4-22>와 같다
- 회수된 유효 설문지수는 총 240부이다.

〈표 4-18〉 설문조사 모집단

구 분	총조합수	농협	생협	의료생협	신협	새마을금고	※새로운 협동조합
계	307	144	※7	7	54	60	35
천안시	49	12	3	4	10	13	7
공주시	28	14	※1		4	7	2
보령시	14	9			1	2	2
아산시	32	12		1	5	7	7
서산시	22	12			6	4	
논산시	21	11			2	4	4
계룡시	2	—			—	1	1
당진시	23	14	1		4	3	1
금산군	18	6		1	5	3	3
부여군	18	12			3	2	1
서천군	13	8			3	1	1
청양군	7	5			1	1	
홍성군	22	13		1	3	2	3
예산군	21	10	1		4	4	2
태안군	16	6			3	6	1

(2) 조사내용

- 협동조합의 설문지 항목구성은 사업계획 및 사업내용, 협동조합7원칙 준수여부, 조합원 교육 및 훈련, 지역사회기여, 협동조합간 협력, 행정기관과의 관계 등의 하위 항목으로 구성하였다.

〈표 4-19〉 설문지 항목구성

영역	주요내용
일반현황	형태, 설립연도, 조합원수, 상근직원수, 출자금액, 조합원비, 조합사무실, 임원수, 의사결정구조
사업계획 및 사업내용	중장기사업계획, 수립과정의 조합원 참여정도, 연간사업계획 수립방법, 사업내용, 당면문제점
협동조합7원칙 준수여부	7원칙 인지여부, 7원칙에 의한 운영여부, 7원칙 준수여부
조합원교육 및 훈련	신규가입시 교육, 교육방법, 역량강화 교육/훈련여부, 교육/훈련시간, 소규모 모임여부, 재정지원여부, 조합원 증자여부, 증자계획
지역사회 기여	지역사회내 역할, 지역사회기여역할 정도
협동조합간 협력	협동조합간 협동, 새로운협동조합과의 협력 수준
행정기관과의 관계	정책적 협력 여부, 정책적 협력필요성, 협력분야, 협동조합의 기여부분

(3) 표본의 특성

- 표본의 특성은 성별로는 남자가 81.7%, 연령별로는 40대가 47.9%, 50대가 31.3%로 4-50대가 전체의 약 80%, 직책별로는 전문/상무가 46.7%, 관리자가 43.3%를 차지한다

〈표 4-20〉 표본의 특성

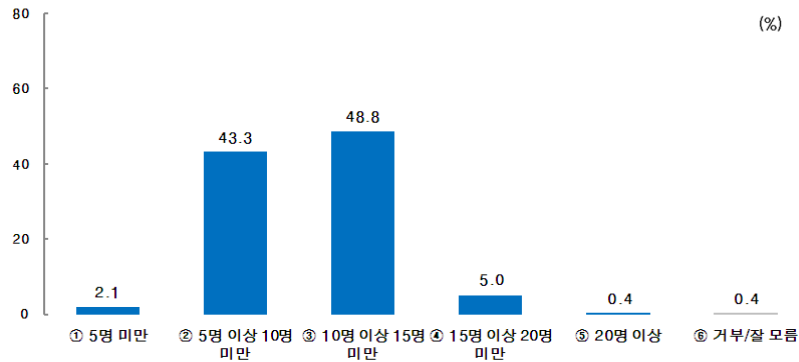
구분		빈도	퍼센트(%)
전체		240	100.0
성별	남자	196	81.7
	여자	44	18.3
연령별	30대	42	17.5
	40대	115	47.9
	50대	75	31.3
	60대 이상	8	3.3
직책별	조합장	17	7.1
	전무/상무	112	46.7
	이사/감사	7	2.9
	관리자	104	43.3

2) 분석결과

(1) 협동조합 일반현황

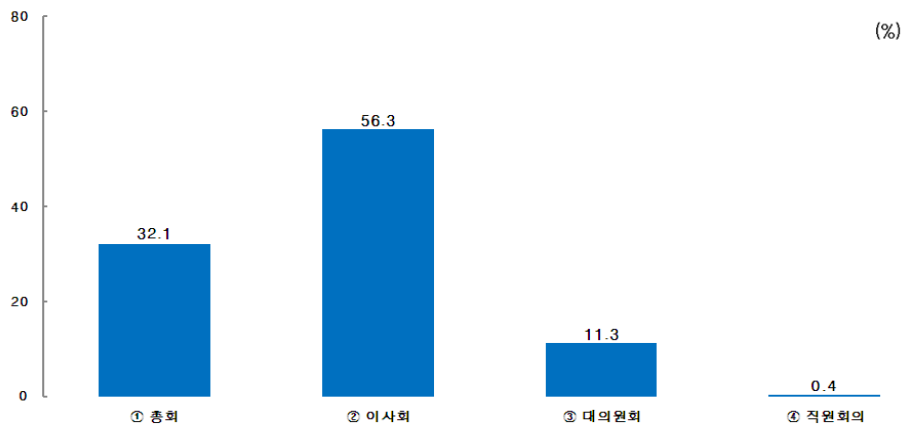
① 조합의 임원수

- 조합별 응답자들은 조합의 임원 수에 대하여 48.8%가 10명 이상 15명 미만이 있다고 응답함. 다음으로 5명 이상 10명 미만 43.3%, 15명 이상 20명 미만 5.0%, 5명 미만 2.1%, 20명이상 0.4% 순이다.
- 농협과 새마을금고는 10명 이상이라는 비중이 높은 반면, 새로운협동조합은 10명 이하라는 비중이 높다.



② 주요의사결정 구조

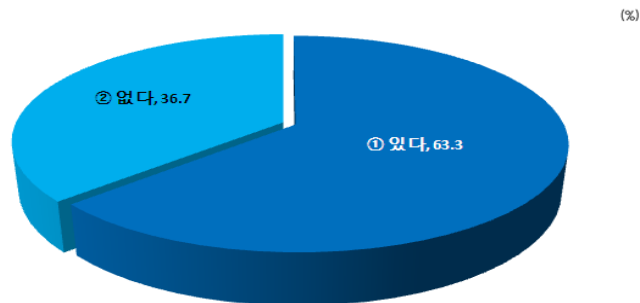
- 조합별 응답자들은 조합의 의사결정 구조에 대하여 56.3%가 이사회라고 응답함. 다음으로 총회 32.1%, 대의원회 11.3%, 직원회의 0.4% 순이다.
- 신용조합과 새마을금고는 총회비율이 40% 이상이다



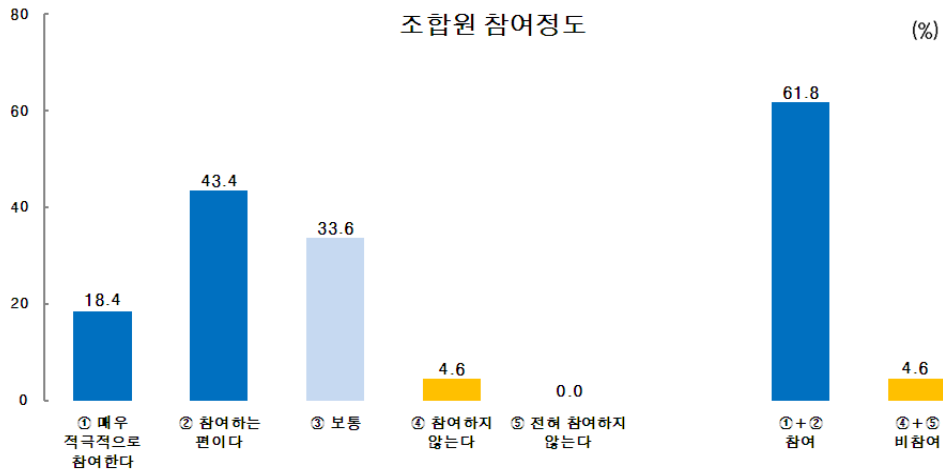
(2) 사업계획 및 사업내용

① 중장기 사업계획수립 여부 및 수립시 조합원 참여정도

- 조합별 응답자들은 중장기 사업전략계획 수립여부에 대하여 63.3%가 수립하고 있다고 응답한 반면, 36.7%는 수립하지 않는다고 응답하였다.
- 새로운협동조합이 87.5%가 수립하고 있는 것으로 응답하여 가장 높다



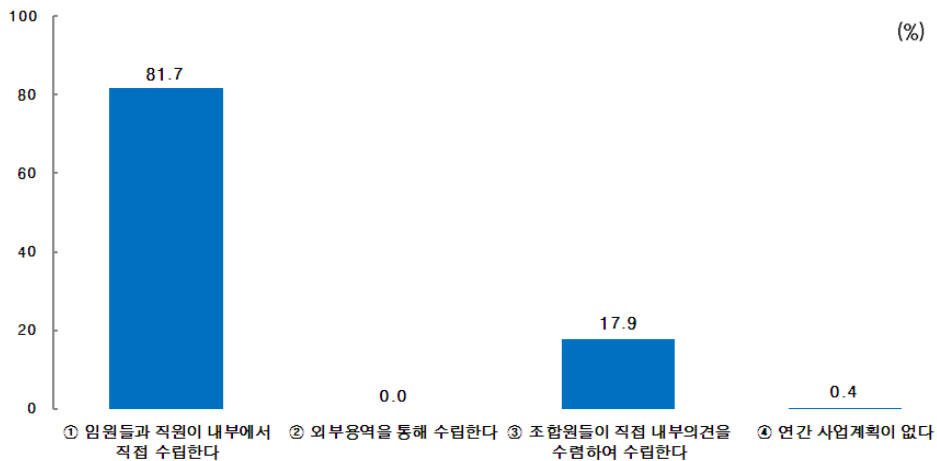
- 사업전략계획 수립이 있다고 응답한 조합별 응답자들(N=152)은 계획 수립과정에 조합원의 참여 정도에 대하여 61.8%가 참여한다고 응답한 반면, 4.6%는 참여하지 않는다고 응답하였다.
- 새로운협동조합은 92%, 소비자생활협동조합은 20%가 참여하는 것으로 응답



② 연간 사업계획 수립방법

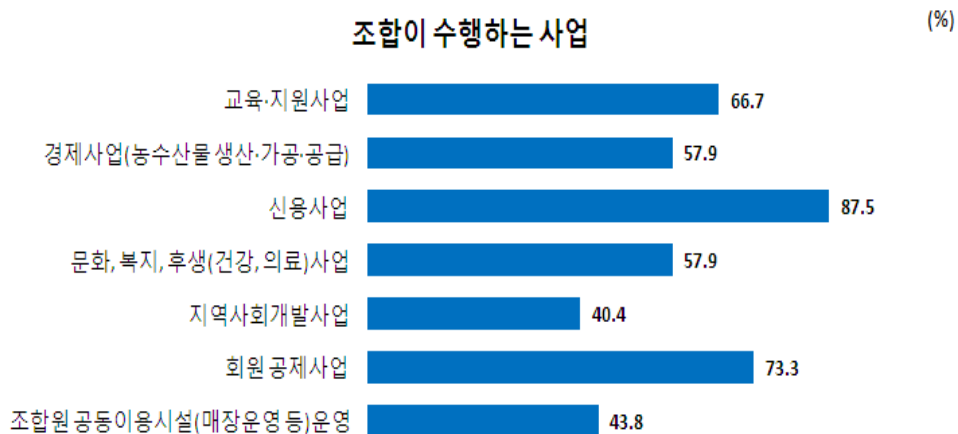
○ 조합별 응답자들은 조합의 연간 사업계획이 어떻게 수립되는지에 대하여 81.7%가 임원들과 직원이 내부에서 직접 수립한다고 응답한 반면, 17.9%는 조합원들이 직접 내부의견을 수렴하여 수립한다고 응답하였다. 한편, 연간 사업계획이 없다는 0.4%임.

- 새로운 협동조합의 37.5%가 내부의견 수렴하여 수립하는 것으로 응답



③ 조합원이 수행하는 사업

- 조합별 응답자들은 조합이 수행하는 사업에 대하여 응답한 결과 신용사업이 87.5%로 다른 사업에 비해 높게 나타남. 다음으로 회원 공제사업 73.3%, 교육/지원사업 66.7%, 경제사업 (농수산물 생산·가공·공급) 57.9%, 문화·복지·후생 (건강, 의료)사업 57.9%, 조합원 공동이용시설(매장운영 등)운영 43.8%, 지역사회개발사업 40.4% 순이다.



- 조합형태별 수행사업 추진현황은 다음과 같다
- 교육/지원사업은 농협을 제외하면 대체적으로 수행하는 비중이 낮다
 - 경제사업은 신협과 새마을금고는 거의 수행하지 않고, 생협도 수행비중이 22.2%에 불과하다.
 - 신용사업은 생협과 새로운 협동조합을 제외한 농협, 신협, 새마을금고가 수행한다.
 - 문화, 복지, 후생사업은 농협의 수행비중이 높고, 새로운 협동조합은 낮다.
 - 지역사회개발사업은 전반적으로 수행비중이 낮지만, 생협과 새로운협동조합의 수행비중이 낮다
 - 회원공제사업은 생협과 새로운협동조합이 수행하지 않고 있다.
 - 조합원공동이용시설 운영은 농협의 운영비중이 높고, 신협과 새마을금고의 운영 비중이 낮다

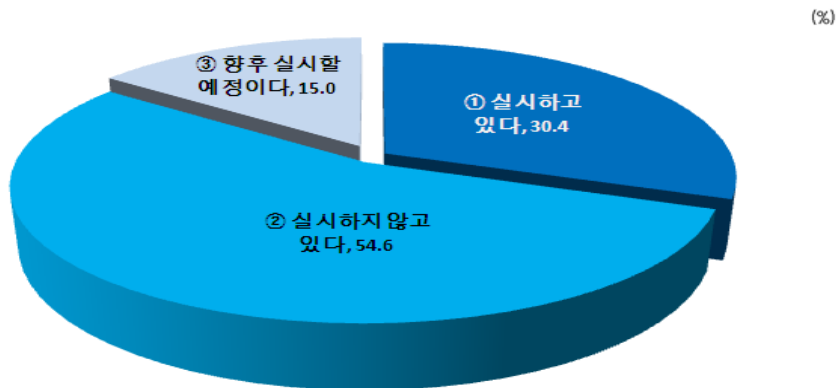
〈표 4-21〉 협동조합이 수행하는 사업

구 분	농협	생협	신협	새마을금고	새로운협동조합
교육/지원	99.2	33.3	28.9	26.7	50.0
경제	100.0	22.2	6.7	4.4	43.8
신용	99.2	0.0	97.8	93.3	0.0
문화복지	70.4	44.4	48.9	48.9	18.8
지역사회개발	35.2	0.0	55.6	53.3	25.0
회원공제	87.2	0.0	62.2	84.4	6.3
공동이용시설	71.2	33.3	8.9	6.7	37.5

④ 협동조합간 상호협력 사업 실시여부

○ 조합별 응답자들은 다른 법률에 의한 협동조합과 상호협력 사업을 실시하고 있는지에 대하여 54.6%가 실시하지 않고 있다고 응답한 반면, 30.4%는 실시하고 있다고 응답함. 한편, 향후 실시할 예정이라는 15.0%이다.

- 농협의 44.8%가 실시하는 것으로 응답한 반면, 대부분 20%이하 실시비중을 보인다

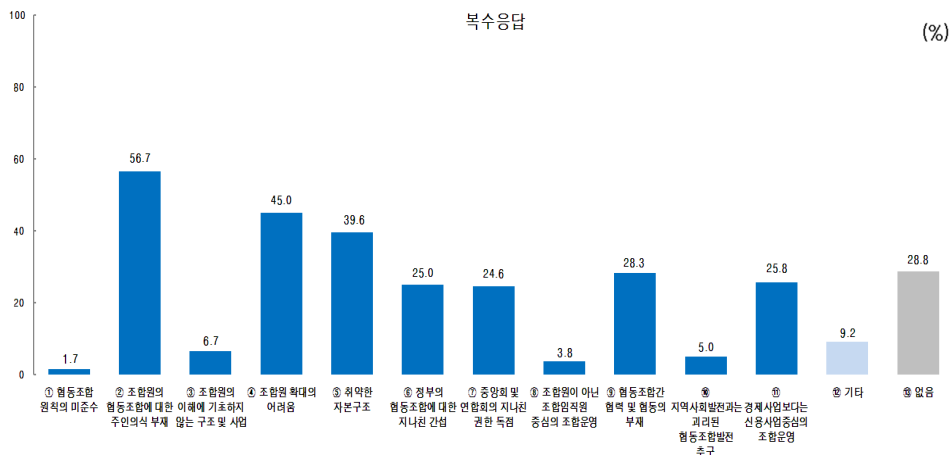


⑤ 협동조합이 당면한 가장 큰 문제점

○ 조합별 응답자들은 조합이 당면한 가장 큰 문제점으로 56.7%가 조합원의 협동조합에 대한 주인의식 부재라고 응답하였다. 다음으로 조합원 확대의 어려움

45.0%, 취약한 자본구조 39.6%, 협동조합 간 협력 및 협동의 부재 28.3%, 경제사업보다는 신용사업 중심의 조합운영 25.8%, 조합원의 이해에 기초하지 않은 구조 및 사업 6.7%, 지역사회발전과는 괴리된 협동조합발전 추구 5.0%, 조합원이 아닌 조합임직원 중심의 조합운영 3.8%, 협동조합 원칙의 미준수 1.7% 순이다.

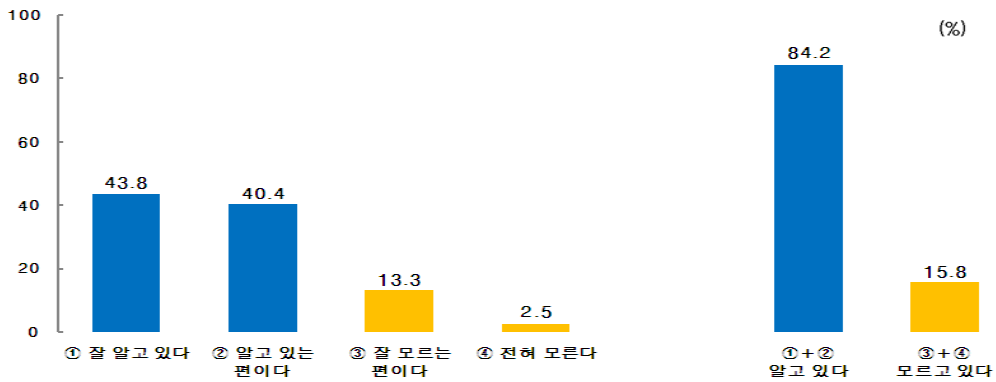
- 주인의식 부재(농협, 생협, 신협, 새마을금고)
- 조합원 확대 어려움(신협, 새마을금고, 새로운협동조합)
- 취약한 자본구조(농협, 생협, 새로운협동조합)
- 정부의 간섭(신협, 생협)
- 협동조합간 협력/협동의 부재(새로운협동조합)
- 경제사업보다 신용사업중심의 조합운영(새마을금고)



(3) 협동조합 7원칙 준수여부

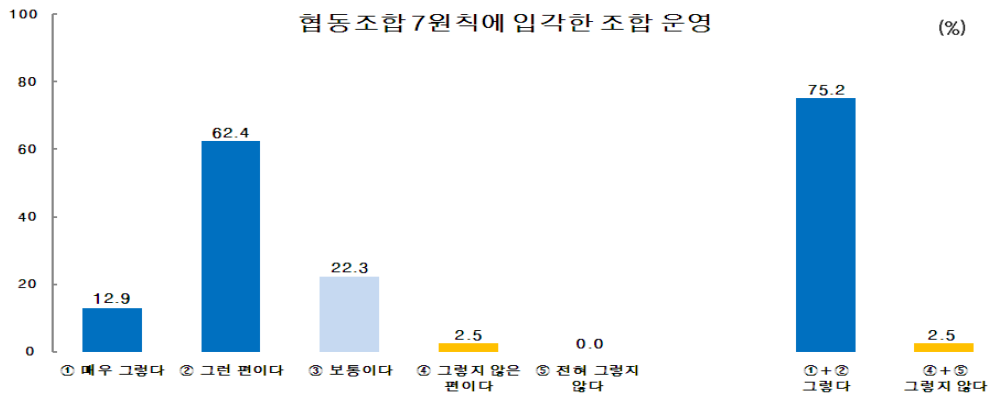
① 협동조합 7원칙 인지여부

- 조합별 응답자들은 국제협동조합연맹(ICA)의 협동조합 7원칙에 대하여 84.2%가 알고 있다(잘 알고 있다:43.8%+알고 있는 편이다:40.4%)고 응답한 반면, 15.8%는 모르고 있다(전혀 모른다:2.5%+잘 모르는 편이다:13.3%)고 응답하였다.
- 새마을금고의 경우 모르고 있다는 응답비율이 31.1%이



○ 협동조합 7원칙을 알고 있다고 응답한 조합별 응답자들(N=202)은 협동조합 7원칙에 입각하여 조합이 운영되고 있는지에 대하여 75.2%가 그렇다(매우 그렇다:12.9%+그런 편이다:62.4%)고 응답한 반면, 2.5%는 그렇지 않다(전혀 그렇지 않다:0.0%+그렇지 않은 편이다:2.5%)고 응답하였다.

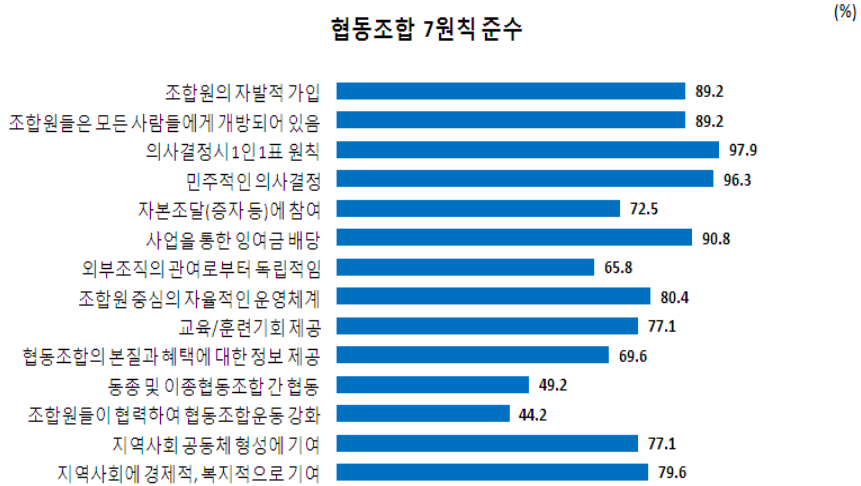
- 신흥과 새마을금고의 알고 있다는 비중이 각각 65.7%, 67.7%로 낮은편이다



② 협동조합 원칙의 준수여부

○ 조합별 응답자들은 조합이 협동조합의 원칙을 잘 준수하는지에 대하여 응답한 결과 97.9%가 의사결정시 1인 1표의 원칙(매우 잘 지킴:86.3%+잘 지키는 편임:11.7%)을 잘 지킨다는 비율이 높게 나타난 반면, 44.2%는 협동조합의 조합원들

은 지방-국가-국제적 차원에서 협력하여 협동조합운동을 강화(매우 잘 지키:13.3%+잘 지키는 편임:30.8%)한다는 원칙에 대해 잘 지킨다는 비율이 낮게 나타났다.

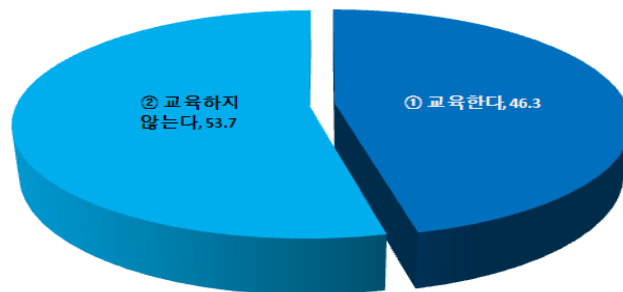


(4) 조합원 교육/훈련/증가 현황

① 조합원 신규 가입시 협동조합에 대한 교육실시 여부

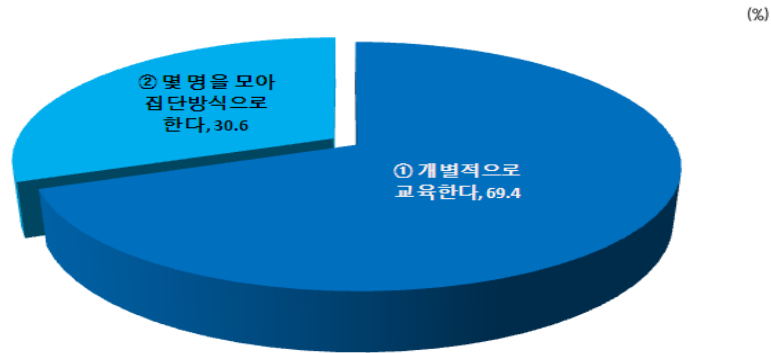
○ 조합별 응답자들은 조합원이 신규가입 할 때 협동조합에 대한 교육을 실시하는지에 대하여 53.7%가 교육하지 않는다고 응답한 반면, 46.3%는 교육한다고 응답하였다.

- 신용협동조합은 28.9%만 교육한다고 응답



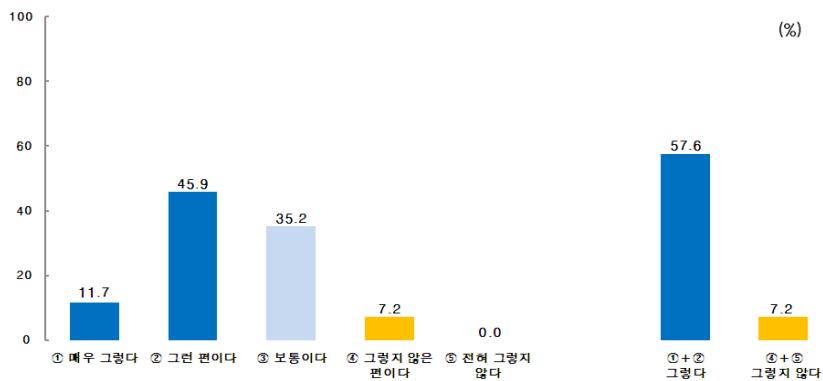
○ 교육을 실시한다고 응답한 조합별 응답자들(N=111)은 교육 방식에 대하여 69.4%가 개별적으로 교육한다고 응답한 반면, 30.6%는 몇 명을 모아 집단방식으로 한다고 응답하였다.

- 생협과 새로운협동조합은 집단방식으로 교육한다는 응답비율이 50.0%, 45.5%



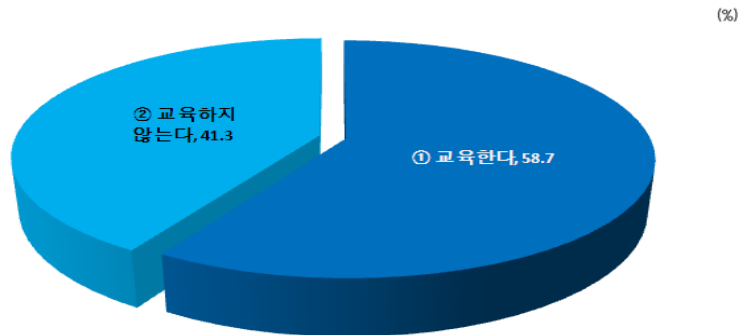
○ 교육을 실시한다고 응답한 조합별 응답자들(N=111)은 교육이 신규조합원들에게 협동조합을 이해하는데 충분하다고 생각하는지에 대하여 57.6%가 그렇다(매우 그렇다:11.7%+그런 편이다:45.9%)고 응답한 반면, 7.2%는 그렇지 않다(전혀 그렇지 않다:0.0%+그렇지 않은 편이다:7.2%)고 응답하였다.

- 소비자생활협동조합은 16.7%만 그렇다고 응답

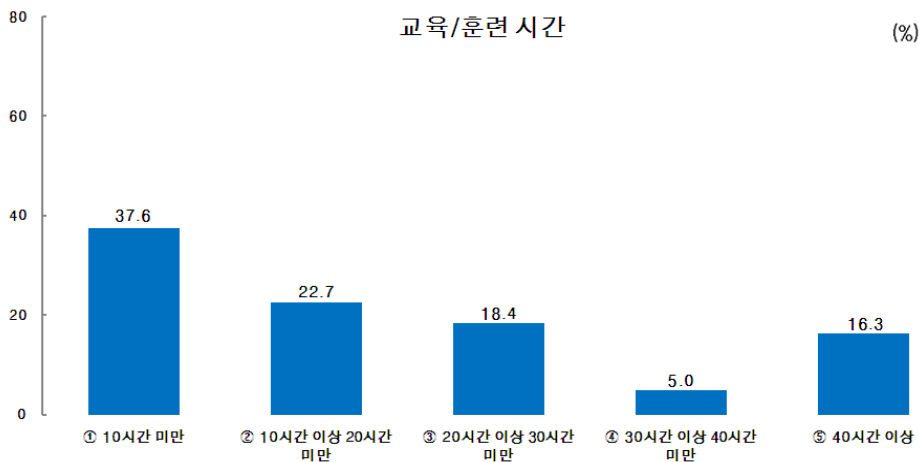


② 조합원의 교육/훈련 실시여부 및 교육시간

- 조합별 응답자들은 조합원들의 역량 강화를 위한 교육/훈련을 실시하는지에 대하여 58.7%가 교육한다고 응답한 반면, 41.3%는 교육하지 않는다고 응답하였다
- 신용협동조합과 새마을금고는 35.6%만 교육/훈련을 실시하는 것으로 응답



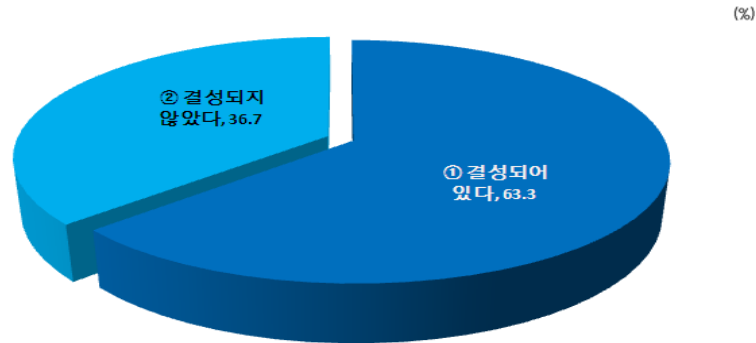
- 조합원 역량 강화를 위한 교육/훈련을 실시한다고 응답한 조합별 응답자들 (N=141)은 교육/훈련 시간에 대하여 37.6%가 10시간 미만 이라고 응답하였다. 다음으로 10시간 이상 20시간 미만 22.7%, 20시간 이상 30시간 미만 18.4%, 40시간 이상 16.3%, 30시간 이상 40시간 미만 5.0% 순이다.



③ 조합원들간 소규모 모임결성 여부 및 재정지원

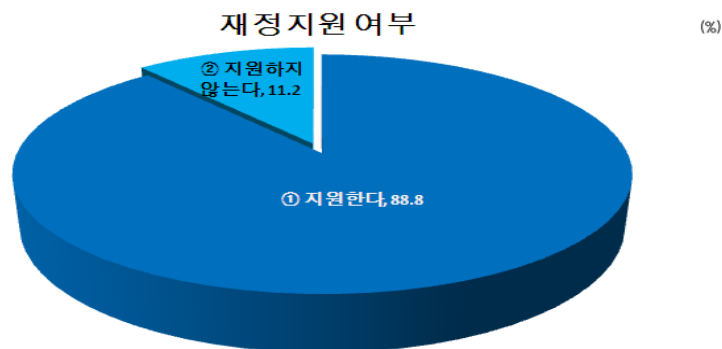
○ 조합별 응답자들은 조합원들 간 소규모 모임(학습/연구모임, 마을모임, 동아리 활동 등)에 대하여 63.3%가 결성되어 있다고 응답한 반면, 36.7%는 결성되지 않았다고 응답하였다.

- 농협은 74.4%가 결성되어 있는 것으로 응답



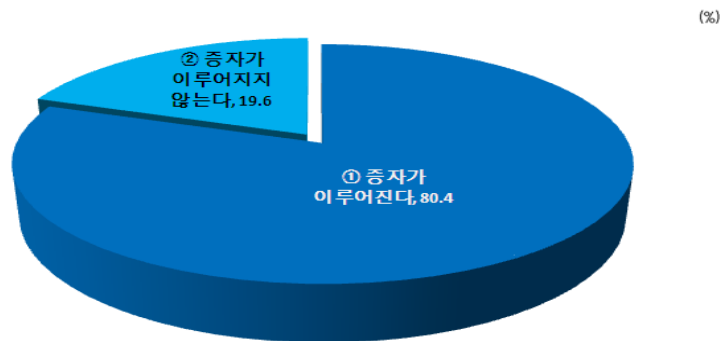
○ 조합원들 간 소규모 모임이 결성되어 있다고 응답한 조합별 응답자들(N=152)은 소규모 모임에 재정지원을 하는지에 대하여 88.8%가 지원한다고 응답한 반면, 11.2%는 지원하지 않는다고 응답하였다.

- 새로운협동조합은 37.5%만 재정지원하는 것으로 응답

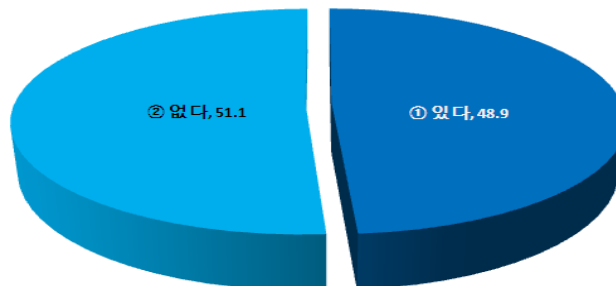


④ 조합원들을 대상으로 한 증가지속 여부 및 증자계획

- 조합별 응답자들은 조합원들을 대상으로 한 증자가 지속적으로 이루어지고 있는지에 대하여 80.4%가 증자가 이루어진다고 응답한 반면, 19.6%는 증자가 이루어지지 않는다고 응답하였다.
- 농협은 90.4%의 높은 응답을 보인 반면, 소비자생활협동조합은 44.4%, 새로운협동조합은 50.0%의 낮은 응답을 보였다



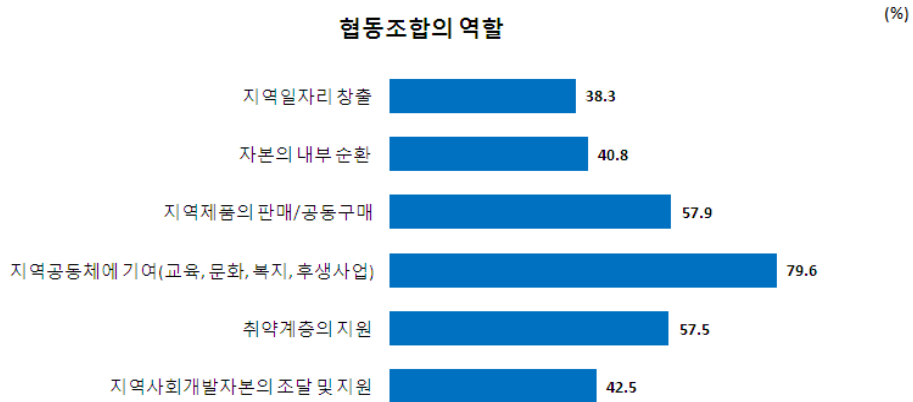
- 조합원들을 대상으로 한 증자가 이루어지지 않는다고 응답한 조합별 응답자들 (N=47)은 향후 증자계획에 대하여 51.1%가 계획이 없다고 응답한 반면, 48.9%는 계획이 있다고 응답하였다.
- 소비자생활협동조합은 0%, 농협은 33.3%만 증자계획이 있는 것으로 응답



(5) 협동조합의 지역사회 기여

① 지역사회에서의 협동조합의 역할

- 조합별 응답자들은 지역사회에서 조합의 어떤 역할을 수행하는지에 대하여 응답한 결과 지역공동체에 기여(교육, 문화, 복지, 후생사업)한다는 응답이 79.6% 다른 역할들에 비해 높게 나타난다. 다음으로 지역제품의 판매/공동구매 57.9%, 취약계층의 지원 57.5%, 지역사회개발 자본의 조달 및 지원 42.5%, 자본의 내부 순환 40.8%, 지역일자리 창출 38.3% 순이다.



○ 조합별 협동조합이 수행하는 역할

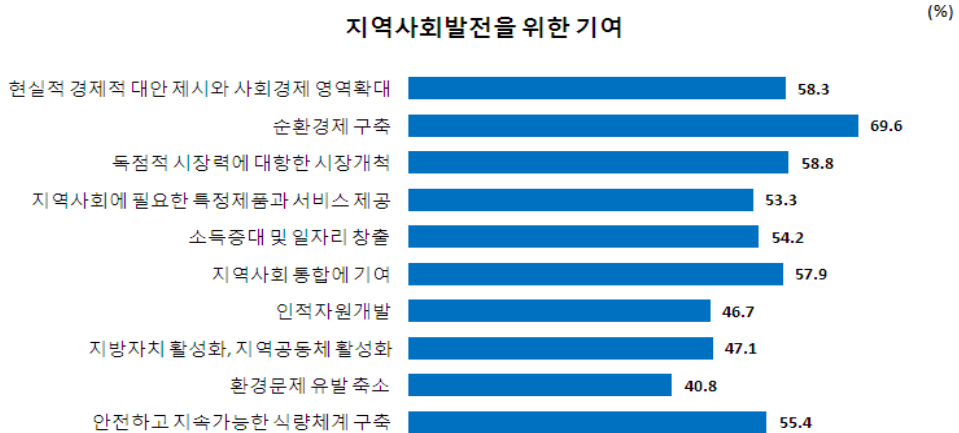
- 지역일자리 창출은 새로운협동조합과 소비자생활협동조합이 높고, 신협과 새마을금고가 낮은 응답
- 자본의 내부순환은 신용협동조합이 높고, 소비자생활협동조합과 새로운협동조합이 낮은 응답
- 지역제품의 판매/공동구매는 농협이 높고, 신협과 새마을금고가 낮게 응답
- 지역공동체에 기여는 농협과 신협, 새마을금고가 높다
- 취약계층의 지원은 소비자생활협동조합이 특별히 낮게 응답하였다.
- 지역사회개발자본의 조달 및 지원은 소비자생활협동조합이 0.0%, 새로운협동조합이 6.3%로 낮게 응답

〈표 4-22〉 협동조합이 수행하는 역할

구 분	농협	생협	신협	새마을금고	새로운협동조합
지역일자리	44.0	55.6	17.9	24.4	81.3
자본내부순환	43.2	0.0	53.3	37.8	18.8
제품판매등	93.6	33.3	8.9	15.6	50.0
공동체기여	89.6	55.6	77.8	71.1	43.8
취약계층지원	60.0	11.1	55.6	66.7	43.8
자본조달	46.4	0.0	40.0	55.6	6.3

② 협동조합의 지역사회 발전을 위한 기여정도

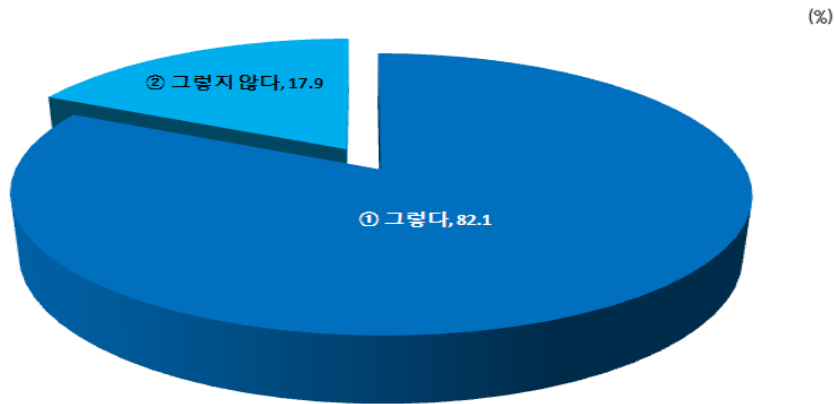
- 조합별 응답자들은 협동조합이 지역사회발전을 위해 어느 정도 기여하고 있는지에 대하여 응답한 결과 69.6%로 지역자금의 지역 내 순환 등 순환경제구축에 기여를 한다는 비율이 높게 나타났다. 반면, 환경문제 유발 축소는 40.8%로 기여한다는 비율이 상대적으로 낮게 나타났다.
- 지역자금의 지역내 순환 등 순환경제구축을 제외한 모든 항목에서 신용협동조합과 새마을금고의 기여한다는 응답비율이 낮게 나타나 신협과 새마을금고의 지역사회 기여수준은 전반적으로 낮게 평가될 수 있다..



(6) 새로운 협동조합과의 협력

① 협동조합간 도움유무

- 조합별 응답자들은 기존 협동조합이 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합에 도움을 주어야 하는지에 대하여 82.1%가 그렇다고 응답한 반면, 17.9%는 그렇지 않다고 응답하였다.
- 도움을 주어야 한다는 비중은 신협과 새마을금고가 각각 95.6%, 86.7%로 높은 응답을 보이고 있다.



② 협동조합간 도움정도

- 조합별 응답자들은 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합에 어떠한 수준으로 도움을 줄 수 있는지에 대하여 응답한 결과 49.6%로 조합원 교육의 지원에 대하여 도움을 줄 수 있다는 비율이 높게 나타났다. 다음으로 공동사업의 추진(생산, 유통) 49.2%, 창립/운영노하우 전수 48.8%, 기존협동조합 생산품의 구매 46.3%, 창업 및 운영재원의 지원 30.0%, 사무 및 사업공간의 제공 28.8% 순이다.

협동조합 간 도움 정도

(%)



○ 조합별 협동조합간 도움정도

- 창립/운영노하우 전수는 신협이 높고, 생협과 새마을금고가 낮은 응답률을 보인다
- 창업 및 운영재원의 지원은 신협과 새로운 협동조합의 지원비중이 높고, 생협과 새마을금고의 응답비중이 낮다
- 사무 및 사업공간의 제공은 새로운협동조합이 높고, 생협과 새마을금고가 낮은 응답률을 보인다
- 공동사업의 추진과 기존협동조합 생산품 구매는 새마을금고가 낮은 응답률을 보인다

〈표 4-23〉 협동조합간 도움정도

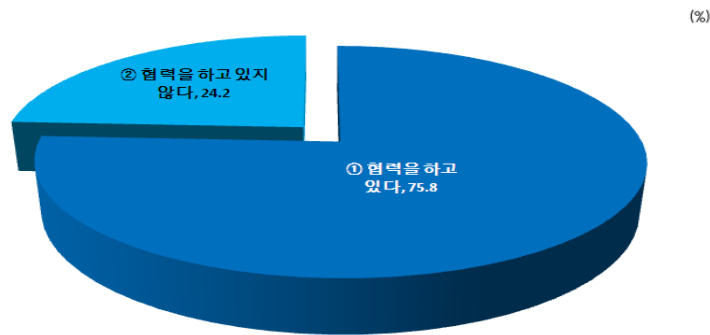
구 분	농협	생협	신협	새마을금고	새로운협동조합
창립/운영노하우	52.0	22.2	60.0	33.9	50.0
재원지원	26.4	22.2	40.0	24.4	50.0
교육의 지원	52.8	33.3	60.0	35.6	43.8
사업공간제공	25.6	11.1	37.8	22.2	56.3
공동사업추진	56.0	66.7	42.2	28.9	62.5
생산제품 구매	53.6	55.6	46.7	24.4	43.8

(7) 행정기관과의 관계

① 행정기관과의 협력유무

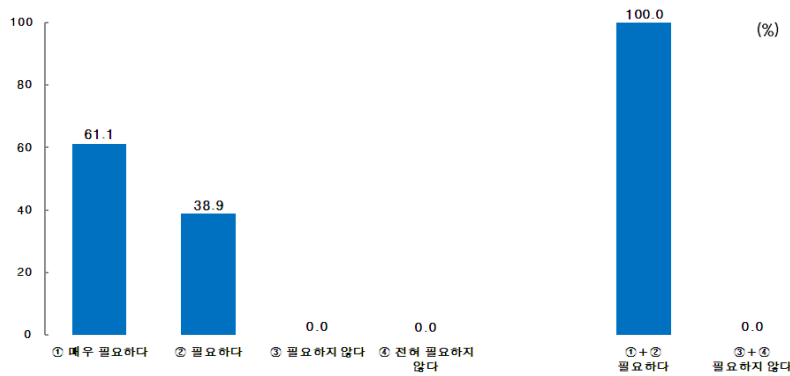
○ 조합별 응답자들은 충남도나 시군과 협동조합발전을 위한 협력을 하는지에 대하여 75.8%가 협력을 하고 있다고 응답한 반면, 24.2%는 협력을 하고 있지 않다고 응답하였다.

- 농협은 94.4%가 협력하고 있는 것으로 응답한 반면, 신협은 28.9%만 협력하고 있는 것으로 응답하였다.



② 행정기관과의 협력 필요성

○ 조합별 응답자들은 모두 협동조합과 행정기관(충남도나 시군)의 협력 필요성에 대하여 필요하다(매우 필요하다:61.1%+필요하다:38.9%)고 응답하였다.



③ 협동조합 지원정책을 수립해야 할 바람직한 주체

- 조합별 응답자들은 협동조합 지원정책은 누가 수행하는 것이 바람직한지에 대하여 응답한 결과 제도적 기반 마련 79.6%, 자금 지원 69.2%, 새로운 협동조합 인큐베이팅 43.3%, 관리감독 및 모니터링 32.5%, 경영 및 컨설팅 24.2%에서는 국가가 수행하는 것이 바람직하다는 비율이 높게 나타났다.
- 홍보 및 마케팅 35.4%, 윤리적 소비 등 소비자 교육 23.3%, 협동조합 간 네트워킹 22.5%, 협동조합 가치 교육 21.3%에서는 기초자치단체가 비율이 높다.
- 종사자 역량강화 23.8%에서는 중간지원조직에서 수행하는 것이 바람직하다는 의견이 높게 나온다.
- 따라서 국가와 기초자치단체, 중간지원조직이 협동조합 지원정책수립의 주체가 되는 것이 바람직한 것으로 응답하고 있다.

〈표 4-24〉 협동조합지원정책 수립 주체

구 분	① 국가	② 광역자치단체	③ 기초자치단체	④ 공기업	⑤ 민간기업	⑥ 중간지원조직	⑦ 대학	⑧ NGO	⑨ 다른 협동조합	⑩ 거부/잘 모름
제도적 기반 마련	79.6	4.2	10.0	0.4	-	3.8	-	0.4	1.3	-
새로운 협동조합 인큐베이팅	43.3	15.4	20.0	1.3	0.8	6.7	5.0	2.1	4.6	0.8
자금 지원	69.2	10.4	14.6	0.4	0.4	2.5	-	-	2.1	0.4
경영 및 컨설팅	24.2	14.6	17.1	2.5	6.7	15.8	10.4	2.1	6.3	0.4
협동조합 가치 교육	17.1	12.5	21.3	3.3	1.7	14.2	16.3	4.2	8.8	0.8
홍보 및 마케팅	18.8%	13.8	35.4	1.7	7.1	17.5	0.4	0.8	3.8	0.8
관리감독 및 모니터링	32.5	12.5	29.6	1.3	2.1	15.0	-	1.7	4.6	0.8
협동조합 간 네트워킹	21.7	15.0	22.5	1.3	1.3	18.8	0.4	1.3	17.5	0.4
종사자 역량강화	17.9	10.0	20.0	2.5	4.6	23.8	9.6	3.3	7.5	0.8
윤리적 소비 등 소비자 교육	22.5	11.7	23.3	1.7	4.2	20.8	6.7	5.4	3.3	0.4

5. 사례지역 실태분석 : 홍동면을 중심으로

1) 홍동농협

(1) 개요

① 연혁

- 홍동농협은 홍동마을의 역사와 함께 성장해 온 지역농협이다. 1970년 2월 13일 신용사업과 경제사업 업무를 개시하였고 2009년도에는 총자산 700억원을 달성한 금융기관이 되었다. 주요 경제사업으로는 1995년부터 부산물 비료공장을 준공하는 사업과 2007년 친환경미곡종합처리장을 완공하여 친환경오리쌀 판매사업 중심의 경제사업을 실시하고 있다. 관할구역은 홍성군 일원 및 홍동면 일원이다. 홍동농협의 역사는 다음 <표4-29>와 같다.

<표 4-25> 홍동농협의 역사²⁷⁾

연 도	내 용
1970.02.13	설립
1970.04.08	업무개시
1982.06.30	성장조합 지정
1983.06.01	금당지소 신축 및 업무 시작
1995	부산물 비료공장 준공
2001	농협중앙회 퇴비 우수생산업체 선정
2002.12.31	농협중앙회 선정 클린뱅크 인증
2003.12.31	총자산 400억원 달성
2004.02.26	2003년도 종합업적평가 우수상 수상
2004.12.31	총자산 500억원 달성
2006	부산물 비료 그린(1급) 퇴비 생산등록
2007	홍동농협 친환경미곡종합처리장 업무 시작
2008.01.01	07 농협중앙회 선정 클린뱅크(골드등급) 인증
2008.12.31	총자산 600억원 달성
2009.01.01	08 종합업적평가 1등급 선정
2009	오리쌀 국제인증(USDA, EU, JAS), 전국 유기농쌀 최초로 홍콩 수출 농림수산식품부 주관 제6회 친환경농업대상 소비유통부문 우수상

27) 갯골생태농업연구소·마실이학교(2010), 자립하는 마을, 생각하는 농민 우리 마을입니다, pp.72-81.
홍동농협 홈페이지(<http://www.hongdongnh.com>, <http://www.hongdonglove.com>)

	부산물 비료 연 5,880톤 생산 및 판매
2009.12.31	총자산 700억원 달성
2010.12.31	예수금 500억원 달성
2011	BM활성수플랜트 설치
2012.12.31	2012년도 고품질 쌀 생산유통 도지사표창 수상

② 조직 체계

- 조합원수 : 1,469명(농가호수 345호)
- 조합이사 및 감사 : 이사 8명, 감사 2명
- 대의원회 : 영농회에서 선출한 대의원은 영농회 조합원의 대변인 역할, 총 59명
- 직원 : 4과 1개 지사무소로 구성, 지도/경제사업 18명, 신용사업 6명, 전원 정규직
- 사무소 및 시설 : 주사무소(운월리), 금당지소, 퇴비공장(운월리), 도정공장(문당리)

〈표 4-26〉 흥동지역 내 흥동농협 조직 현황(2012년 기준)

구분	농가호수	조합원수	대의원수	직원수(명)		지사무소	내부 조직수(개)			
	(호)	(명)	(명)	정규직	비정규직	(개)	영농회	작목반	작목회	기타
흥성농협	1,682	2,552	74	57	27	2	42			
흥북농협	1,246	1,497	54	23	—	1	27	21		
금마농협		1,466	60	23	1	1	26	6		
흥동농협	345	1,469	59	24	—	1	33	13	1	
구항농협		1,201	56	23	4	1	23	3		
갈산농협	196	1,486	67	31	12	—	29	23		
광천농협	331	2,931	74	42	8	3	67	14	1	
장곡농협		1,494	60	21	11	1	32	8		
결성농협	169	1,108	63	15	7	—	25	6		
서부농협	491	1,304	57	26	17	2	29	15		
총합계	4,460	16,508	624	285	87	12	333	109	2	0

자료 : 농협중앙회(2013), 2012년 농축협 경영계수 요람

③ 자본금 및 배당 현황

- 2012년 기준 출자금 2,690백만원, 잉여금 2,287백만원 등 총자본금 5,120백만원
- 2012년 기준 보통출자배당률 6.20%, 1좌당 출자배당액 290원, 총배당액 275백만원

〈표 4-27〉 흥동농협의 자본금 및 배당 현황

(단위 : 백만원)

구 분	자본 현황				배당 현황			
	출자금	잉여금	자본 조정	합계	보통출자 배당률	1좌당 배당액	이용고 배당액	보통출자 배당액
2009년	1,740	1,549	△20	3,269	6.94%	325원	95백만원	111백만원
2010년	2,098	1,825	45	413.25	6.25%	287원	120백만원	119백만원
2011년	2,388	2,059	106	4,553	6.20%	291원	120백만원	138백만원
2012년	2,690	2,287	143	5,120	6.20%	290원	120백만원	155백만원

자료 : 연도별·분기별 경영공시 내역, 흥동농협

④ 재무 현황²⁸⁾

- 2012년 기준으로 자산총액은 76,502백만원, 부채총액은 71,382백만원, 이에 자본총액은 5,120백만원을 결산한 것으로 나타났다.
- 2012년 기준으로 영업수익 15,017백만원, 영업비용 12,092백만원으로 매출총이익은 2,925백만원, 영업이익 712백만원, 당기순손익 496백만원 등을 기록하고 있다.

⑤ 사업 현황

- 2012년 기준으로 자산총액은 76,502백만원, 부채총액은 71,382백만원, 이에 자본총액은 5,120백만원을 결산한 것으로 나타난다.
- 전반적인 사업현황과 전망
 - 최근 흥동농협의 실익사업 양적 규모는 매년 증가하고 있다. 경제사업은 매년 물가상승률 만큼 소폭의 증가, 당기순이익도 약간씩 증가하는 경향 보이고 있다. 향후 전망은 신용사업이 계속 수익성이 악화될 것으로 보이며 국가 경제전체 전망이 어둡기 때문에 전반적으로 경영에 어려움이 예상된다.
 - 2012년 결산결과²⁹⁾를 보면 총 자산이 전년 대비 18억1,500만 원이 늘어난 765억 200만 원을 기록하였다. 신용사업 부문에서 농업생산자금 및 가계자금 지원의 사 용자원인 예수금 잔액은 전년 대비 약 26억 원이 늘어난 521억 원으로 5.4% 성장했다.

28) 2012년 흥동농협 요약 경영공시(2013.03.14), 흥동농협.

29) <http://www.hsnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=56918>

(제목 : 흥동농협 2012년 결산보고회, 일자 : 2013.01.31.)

- 마트사업에서는 홍성읍의 대형 마트와의 경쟁 속에서 전년 대비 2.11% 성장률을 보였다. 판매사업에서 매출액은 약 44억 원을 달성해서 매출이익 5억 원을 달성했다. 그 중 교육지원사업을 통해 조합원 자녀 장학금 지급 2,000만 원, 조합원에 대한 농업인안전공제가입 2,756만 5,000원, 노인회관 난방유 지급 680만 원, 일반 벼 생산장려금 지급 2,944만 4,000원, 선진지 교육 1,295만 4,000원 등 4억1,700여 만 원을 집행했다.

(2) 농업협동조합의 정체성 분석

- 농협의 정체성이란 과연 무엇을 의미할까? 농협은 무엇을 어떻게 해야 할 것인가? 그리고 무엇을 해서는 안 되는 것일까? 농협의 정체성과 관련해서는 무수히 많은 논의가 진행되어 왔지만 본격적으로 농협의 역할과 기능 등을 포함한 논의를 도출할 때이다. 이와 관련해서 이종수(2002)는 협동조합의 정체성³⁰⁾을 주체·목적·방법 측면으로 구분하여 협동조합의 주체는 상대적 약자로서의 조합원은 사업 이용자인 동시에 사용자가 되고, 경제적이고 그 이상의 것을 추구하는 목적으로, 이런 목적을 달성하기 위하여 협동을 통한 사업을 영위하는 조직으로 보고 있다. 따라서 본 부문에서는 주체, 목적, 방법 측면과 더불어 흥동마을이라는 지역 특수성 측면을 고려하여 흥동농협의 정체성을 분석하고자 한다.

① 주체 측면 : 조합원, 임원, 직원, 조합장 등

○ 조합원(〈표4-32〉 참고)

- 흥동농협의 조합원 가입 자격으로는 농업인의 경우 40구좌(200천원) 이상, 법인의 경우 100구좌(500천원) 이상 납입, 준조합원의 경우는 가입금 5,000원 이상 납입해야 한다. 조합원의 인적 구성을 보면 복수조합원 제도로 인해 1,500여명 중 500여명 복수조합원이고 약 1,000명만이 단일조합원이다. 이 중 95% 이상이 농민 조합원으로 구성되어 있다. 50%는 전업농이고 약 500여 농가는 경종과 축산 복합영농 형태를 띄고 있다. 나머지는 65세 이상 조합원이 60% 차지하고 이들 대부분은 영세소농 농가들이다. 결국 흥동농협은 영세소농 고령농민 조합원과 전업

30) “협동조합의 정체성은 상대적 약자인 조합원이 협동하여 이용자인 동시에 소유자가 되어 경제적, 그 이상의 것을 목적으로 사업을 영위하는 조직이다.”로 명시하였고 정체성이 확립된 이후 신념의 체계인 가치, 구체적인 실행지침을 원칙간 연계가 필요하다고 보고 있다(이종수, 2002).

농 조합원으로 양분화되어 있고 고령조합원이 수적으로 더 우세하다.

- 60명의 대의원 중에서 영농회에서 선출한 홍동농협 대의원³¹⁾은 총 35명으로 구성되어 있다. 영농회 조합원의 대변인 역할을 맡아 조합원의 실익을 위해 노력하고 있다. 구체적으로 이들의 기능과 역할은 정관 변경, 해산·합병·분할 또는 품목조합으로의 조직변경, 조합원의 제명, 임원의 선출 및 해임, 임원에 대한 징계 및 변상, 규약의 제정 및 개폐, 사업계획의 수립, 수지예산의 편성 심의결정, 결산보고서 승인 등 조합의 최고의결기구로써 임시총회, 정기총회에서 조합의 주요안건에 대하여 심의 의결을 시행하고 있다.

〈표 4-28〉 홍동농협의 조합원 및 내부조직장 현황

(단위 : 명, 개소)

조합원수	준조합원	영농회	부녀회	작목반	대의원
1,469	2,393	33	33	12	59

자료 : 2012년 홍동농협 현황, 2013.03.14., 홍동농협(경영공시 내역)

- 홍동농협에서 눈여겨 볼 조직은 친환경농업인으로 구성된 ‘홍동농협 홍성친환경 작목회’이다. 1993년 신지식농업인 주형로는 풀무학교에서 배운 정신에 따라 농약과 비료로 죽어가던 땅을 살리고자 전국에서 처음으로 오리를 이용한 벼농사를 시작한 것이 홍성친환경작목회 역사의 시작이다. 그 뒤를 이어 홍성지역에서는 1994년에 19농가 31,900여평에서 오리농법 단지를 만들면서 홍성친환경작목회가 결성되었고 지금은 220농가 80만평의 단지에서 유기농사를 함께 짓고 있다. 농민 스스로 마을 단위 작목반을 구성한 사례로서 홍동면내 12개 작목반으로 이뤄진 연합체이다. 유기농사에 필요한 생산관리, 교육, 인증관리 등을 스스로 해결하고 있다.
- 많은 논의과정을 거쳐서 작목반 회원들이 생산하는 유기재배 쌀은 모를 심기 전에 이미 생산계획량과 수매가격이 홍동농협과 계약이 이루어져 판매 걱정 없이 수확과 동시에 홍동농협에서 전량 수매하고 판매해 농민들이 안심하고 안전한 농산물 생산에만 전념할 수 있게 하는 제도도 만들었다.
- 오리농업을 시작하면서 1995년 처음 열린 ‘도농일심 함께 짓는 농사 오리입식

31) 홍동농협 홈페이지(농협소개 중 조직현황)

대회'는 농촌의 환경오염과 안전한 먹을거리 문제를 생산자인 농민과 소비자가 함께 참여하여 해결할 과제임을 알리는 중요한 행사로 해마다 2,000여명의 소비자와 생산자들이 만나고 있다. 또한 찾아가는 벼농사 교육을 통해 벼가 자라나는 모든 과정을 함께 체험할 수 있는 현장 맞춤형 교육도 실시하고 도시학교와 자매결연 맺어 농업을 통한 자연의 소중함을 알게 해주고 친환경 학교급식을 먹게 함으로서 학생들의 건강 책임지고자 하는 사명감을 가지고 있다.

- 이상 홍동농협 홍성친환경작목회의 역사를 정리하면 다음의 <표4-33>와 같다.

<표 4-29> 홍동농협 홍성친환경작목회의 역사³²⁾

연도	활동내용
1993년	신지식 농업인 주형로는 풀무학교에서 배운 정신에 따라 농약과 비료로 죽어가던 땅을 살리고자 전국에서 처음으로 오리를 이용한 벼 농사를 시작 그 뒤를 이어 홍성지역에서는 1994년 19농가, 31,900평에서 오리농법 단지 조성(농가당 약 1,678평 규모), 홍성친환경작목회 결성
1994년	우리나라에서 처음으로 오리농업 시작(주형로 9,000평, 광민기 1,000평, 이동준 1,000평)
1995년	오리농작목반 구성(19농가, 31,900평) 오리농업 시작하면서 처음 열린 '도농일심 함께 짓는 농사 오리입식 대회'
1996년	홍성 오리농업단지 홍동농협과 흑향미 계약재배 1,000평 홍동농협에서 수매제도 방식 오리농쌀 판매
1998년	홍성 오리농업단지(정농환경보전 오리농업단지) 오리농벼 유기재배단지 단체품질인증(인증번호 : 13-14-08)
2002년	홍성 오리농업단지 100만평(유기인증 430농가, 115만평) 돌파 홍성친환경쌀작목연합회 발족
2003년	홍성군 친환경쌀작목회 회원이 늘어나 생협과 농협으로 유통을 나누는 것으로 협의, 마을별로 생협, 농협 가운데 하나를 선택해 분리(홍성군 친환경쌀작목위원회는 생협 3인, 농협 3인으로 유지), 농협-홍성환경보전유기농업쌀작목회 구성
2005년	제5회 아시아오리벼농사 농민대회 주최 주형로 회장 대한민국 동탑산업훈장 수상
2006년	홍성환경보전유기농업쌀작목회(농협)을 홍성친환경작목회로 명칭 개정
2010년	현재 220농가, 80만평의 단지에서 유기농사 (농가당 약 3,636평 규모)

32) 갯골생태농업연구소·마실이학교(2010), 자립하는 마을, 생각하는 농민 우리 마을입니다, pp.74-77.
홍동농협 홈페이지(<http://www.hongdongnh.com>, <http://www.hongdonglove.com>)

○ 임원(이사회, 감사) 및 조합장(<표4-34> 참고)

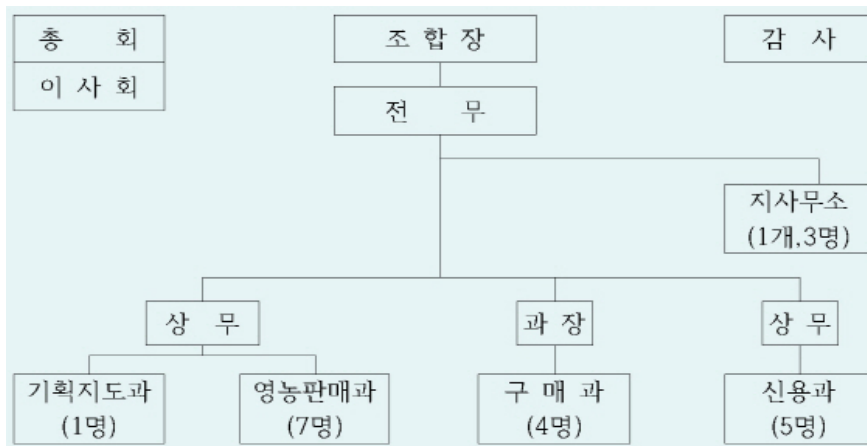
- 홍동농협의 이사회³³⁾는 총 8명으로 구성되어 있고 감사는 2명이다. 매월 실시하고 조합사업 전체를 심도있게 논의하는 기구이다. 활동사항으로서는 조합원 가입 자격심사, 사업집행방침의 결정, 사업계획에 대한 숙지, 농협사업의 활성화를 위해 각종 노력을 다하고 있는 곳이다.
- 내부 감사의 기능 및 역할³⁴⁾은 매년 1회 이상 농협의 재산 및 업무집행상황 등을 감시하고 감사보고서를 작성하여 결산 총회시 보고하여야 하며 필요하다고 인정되는 사항에 대한 조치 건의, 이사회와 총회에 출석하여 의견을 진술할 수 있으며 재산 또는 업무집행에 관하여 부정사실을 발견할 때에는 총회 보고, 임원이 법령 또는 정관을 위반하는 행위로 인해 농협이 회복할 수 없는 손해가 생길 염려가 있는 경우 그 행위를 중지 청구를 할 수 있다.
- 최근(2013년) 이사선거에서는 총 7명을 구성하는데 경쟁률이 3:1에 육박할 정도로 치열(여자는 3명 지원했으나 1명만 당선, 남자는 15명 지원했으나 6명만 당선)했다. 현재 홍동농협의 조합장(주정표)은 초선으로 홍성고를 졸업하여 전 조합이·감사 출신이다.
- 대의원, 이사, 감사 활동과 관련하여 몇 년 전 있었던 에피소드가 있다. 각종 직원 처우 및 복지와 관련된 사건으로 3년전 모 대의원으로부터 직원복지연금문제 이슈가 제기되었다. 임원회에서 결정된 사항임에도 불구하고 그간 이사회 회의록 전부 검토한 결과 회의에서 감사 2명은 지적했으나 조합장은 넘어가려 했고 전무(실권자)는 충분히 10-20%인상을 설명하였다고 나왔다. 하지만 이사는 반발할 수 있는 역량이 부족하여 그냥 넘어갔고 문제를 제기한 모 대의원은 대의원 총회 개최(60명)를 제기하고 진상위원회 11명을 구성하기로 결정 유도하였다. 곧바로 진상조사위원가 꾸려지고 위원회 회의 시 조합장과 이감사를 모두 나가게 한 상태에서 회의 진행하고 단독 법안으로 상정하기에 이른다. 이사회의 충분한 설명, 예산심의 의결 등의 공식적인 회의 절차를 수행하지 않고 그간의 경과보고, 발표, 질의응답 등으로 회의를 진행하였고 4~5차례의 진상조사위원회 모임을 가졌고 여기에서 찬성·반대 투표 결과 반대표 우세하여 이의 결과에 조합 직원측은 인정하기에 이른다.

33) 홍동농협 홈페이지(농협소개 중 조직현황).

34) 2012년 홍동농협 현황(2013.3.14), 홍동농협(경영공시 내역).

○ 직원(〈그림4-8〉, 〈표4-34〉 참고)

- 홍동농협의 직원 인적 구성을 보면 지도 및 경제사업에 18명, 신용사업에 6명이 근무하고 있다. 기획지도과 1명, 영농판매과 7명, 구매과 4명, 신용과 5명으로 구성되어 있다. 홍동농협의 주력사업 중 하나인 친환경RPC 사업은 5명 직원이 전담하고 있는데 이 인력은 RPC 사업을 하기 전 기존 소포장 작업 인력이 이동해 간 것이다.



〔그림 4-8〕 홍동농협의 직원조직도³⁵⁾

〈표 4-30〉 홍동농협의 임직원 현황

(단위:명)

구 분		2005	2006	2009	2010	2011	2012	2013
임원	조합장(상임)	1	1	1	1	1	1	1
	이사(상임)	7	8	8	8	8	8	8
	감사(상임)	2	2	2	2	2	2	2
직원	지도·경제	18	16	18	17	18	18	19
	신용	6	8	6	6	6	6	6
합계		34	35	35	34	35	35	36

자료 : 연도별·분기별 경영공시 내역, 홍동농협

35) 2012년 홍동농협 현황(2013.03.14), 홍동농협(경영공시 내역).

② 목적 측면 : 비전, 목표³⁶⁾

○ 설립목적

- “홍동농협은 농업생산성을 높이고 조합원이 생산한 농산물의 판로확대 및 유통 원활화를 도모하며 조합원이 필요로 하는 기술·자금·자재 및 정보 등을 제공함으로써 조합원의 경제적·사회적·문화적 지위를 향상시킴을 목적으로 한다”

○ 운영지표(경영이념)

- 조합장이 바뀔 때마다 홍동농협의 운영지표(경영이념도)도 조금씩 변하고 있음을 다음의 <표4-35>에서 알 수 있다. 주요 특징은 운영지표의 우선순위는 농협의 목표에 맞게 경제사업의 내실화를 포함하는 유통혁신, 농업인 실익증대 등을 내세우고 있다.

〈표 4-31〉 홍동농협의 운영지표 변화

2011년 이후	<ul style="list-style-type: none"> - 농축산물의 유통혁신을 통한 농업인 실익증대 도모 - 지역종합센터로서의 역할 수행을 위한 사업기반 확충 - 수익성 및 리스크 강화로 내실경영 추구 - 윤리·투명경영체 확립을 통한 정도경영 실현
2010년	<ul style="list-style-type: none"> - 농축산물의 유통혁신을 통한 농업인 실익증대 도모 - 지역종합센터로서의 역할 수행을 위한 사업기반 확충 - 수익성 및 리스크 강화로 내실경영 추구
2007년	<ul style="list-style-type: none"> - 운영전반 : 조합원 지원과 참여 확대 - 경제사업 : 농축산물 유통혁신 - 회원사업 : 조합 자립경영기반 구축 - 교육지원 : 농업·농촌 활력지원 - 신용사업 : 신뢰받는 선진금융 실현

자료 : 연도별·분기별 경영공시 내역, 홍동농협

○ 중점 추진사업

- 다음의 <표4-36>에서와 같이 운영지표에 따라 중점 추진사업도 약간씩 변하고 있음을 알 수 있다. 2011년 이후부터는 학교급식 공급확대 추진 및 생활금융기관으로서의 입지 강화도 눈에 띄이는 대목이다.

36) 2012년 홍동농협 현황(2013.03.14), 홍동농협(경영공시 내역).

〈표 4-32〉 홍동농협의 중점 추진사업 변화

2011년 이후	<ul style="list-style-type: none"> - GAP인증, 쇠고기이력추적제 정착 등 안전한 농축산물 공급기반 구축 - 햇살론 등 서민대출 적극 추진을 통한 생활금융기관 입지 강화 - 신사업개발, 카드, 보험 등 수익원 다변화를 통한 안정적 수익기반 구축 - 학교급식 공급학교 확대 추진 - 지역별 특성을 고려한 경쟁력 있는 품목 특화사업 추진
2010년	<ul style="list-style-type: none"> - 산지 및 소비지 유통혁신을 통한 경제사업 활성화 추진 - 고품질안전 농축산물 생산지원 시스템 확립 - 특화된 금융서비스 제공으로 경쟁력 확보 - 마케팅 역량 강화로 고객관리 선진 - 수익창출형 수익사업 개발로 농업인의 농외소득 증대 도모
2007년	<ul style="list-style-type: none"> - 경제사업 <ul style="list-style-type: none"> · 농축산물 산지 및 소비지 유통의 조직화규모화 · 고품질안전 농축산물 생산지원시스템 확립 및 판매사업 역량 제고 - 신용사업 <ul style="list-style-type: none"> · 상호금융의 안전성 제고 및 업무영역의 추진을 위한 수신기반 지속확대 · 상호금융의 경영건전성 및 수익성 제고 - 교육지원사업 <ul style="list-style-type: none"> · 범국민운동의 일환인 농촌사랑운동의 도입 및 활성화 · 지역농업발전 3개년 계획 및 농촌정보화 추진

자료 : 홍동농협, 연도별·분기별 경영공시 내역.

③ 방법 측면

가. 사업 현황

○ 신용 및 공제사업 현황

- 여타 지역농협과 마찬가지로 예금, 대출, 보험사업, 카드사업, 공과금 취급 등을 한다. 2012년 기준으로 홍동농협에 예치된 예수금은 521억 원, 대출금은 345억 원이다. 점점 예대마진이 축소되고 있는 실정이다. 즉, 대출이자가 저하되어 예금이자도 낮아지고 이런 현상은 지역내 타 농협도 마찬가지여서 농협내부적으로 자금이 남아돌고 있는 상태이다. 이와 같은 상황에서 농협간 경쟁구도로 가면서 대출이자를 내리게 되고 오히려 중앙회에 역마진을 취하는 구조 등 수익성 악화 일로를 걷고 있다.
- 〈표4-37〉와 같이 홍동지역 전체를 살펴보면, 평균 예대비율은 63.2%로서 홍동농협 66.3%는 평균 수준을 약간 상회하고 있는 수준임을 알 수 있다.

〈표 4-33〉 홍성지역 내 흥동농협의 신용 및 공제사업 현황(2012년 기준)

(단위 : 백만 원)

구 분	신용사업 : 상호금융					공제사업
	대출잔액	대출평잔	예수금잔액	예수금평잔	예대비율	
홍성농협	-1,528	159,082	150,336	270,410	58.8%	259,825
홍북농협	67	49,914	49,913	61,464	81.2%	62,081
금마농협	1,858	28,517	27,222	45,579	62.6%	43,436
흥동농협	-372	34,529	34,749	52,106	66.3%	50,573
구항농협	463	37,414	33,317	48,259	77.5%	46,068
갈산농협	-3,549	59,099	61,894	91,540	64.6%	93,999
광천농협	339	67,143	65,716	134,193	50.0%	130,875
장곡농협	-1,508	35,903	37,783	48,407	74.2%	48,395
결성농협	-470	24,291	22,888	39,025	62.2%	36,036
서부농협	-515	30,508	31,028	42,040	72.6%	42,463
총합계	-5,215	526,400	514,846	833,023	63.2%	813,751

자료 : 농협중앙회(2013), 2012년 농축협 경영계수 요약

- 2012년 하반기 고객만족도 조사³⁷⁾에서 충남지역본부 내 148개 농·축협 중 2위, 전국에서는 21위를 차지했다. 흥동농협은 농협중앙회가 지난 10~11월 전국 1,163개 농, 축협을 대상으로 실시한 고객만족도(CSI) 조사³⁸⁾에서 95.63점으로 최고 등급인 S등급을 받았다.
- 신용사업과 관련된 에피소드로 최근 부실대출 문제가 불어진 적이 있었다. 경기도 비무장지대에 1,2차에 걸친 담보대출이 이뤄졌고 6개월만에 감정이 상향 조정되면서 7,000만원 부실대출 문제가 발견되었다. 7,000만원 부실대출 문제를 지적하여 변호사를 선임하고 직원 대상으로 50:30:20으로 배상 항소 제기하였다. 이에 직원 측에서 즉각 반발이 이뤄지고 반발소장을 제출했으나 1,2차 항소심서 조합 패소하기에 이른다. 결국 이 문제는 적자처리로 해결하였다.

○ 경제사업 현황

- 다음의 <표4-38>와 같이 홍성지역 농협의 경제사업 중 판매사업 비중은 약 41.1%

37) <http://www.hsnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=56424>

(제목 : 흥동농협 고객만족도 '최고등급', 도내 2위, 일자 : 2012.12.28.)

38) 만족도 조사는 농, 축협마다 최근 3개월 이내 1회 이상 신용거래한 고객 25명을 무작위로 추출해 전화면접으로 실시됐다. 고객응대, 신속/정확성, 전문성, 고객관리 등 9개 항목을 평가하는데 흥동농협은 이중 7개 항목에서 95점 이상인 S등급을 받았다. 조사 결과 전국 평균은 90.12점, 충남지역본부 평균은 90.08점이다. 홍성군 관내 10개 농협은 S등급 1개, A등급(94~85점) 5개, B등급(84~75점) 4개를 보여 주었다.

를 차지하고 있다. 홍동농협은 경제사업 대비 판매사업 비중은 약 58.3%에 해당하고 있음을 알 수 있는데 지역내에서 비교적 높은 비중에 속하고 있음을 알 수 있다. 이에 대한 주요 원인은 친환경 쌀 판매실적이 영향을 끼쳤기 때문이다.

- 전체적으로 봤을 때 홍동농협의 주유사업은 적자가 발생하여 개인으로 이관된 상태이다. 퇴비공장은 최근 흑자로 전환하였고 마트 및 쌀 판매사업은 적자 구조이다.
- 판매사업은 유기농 벼 판매를 중심으로 한다. 구매사업은 비료·친환경자재·농기계 등으로 현재 매출이 감소하고 있는 반면 농약·사료·시설원예자재는 매출 증가 추세에 있다. 마트사업은³⁹⁾ 매출 부진을 겪고 있으며 가공사업은 성장 중에 있다. 실질적인 사업 자체만으로는 흑자이나 인건비 및 각종 경비 비용이 추가되면서 전체적으로 적자를 보는 구조이다. 이것은 결국 지역농협의 고임금 구조에서 발생한 것이다.

〈표 4-34〉 홍성지역 내 홍동농협의 경제사업 현황(2012년 기준)

(단위 : 백만 원)

구분	구매	판매	마트	가공	생장물	창고	이용	운송	수수료	기타	소계
홍성농협	16,275	7,190	5,327	-	-	104	-	24	191	179	29,290
홍북농협	4,919	9,666	441	-	-	14	-	-	161	126	15,327
금마농협	6,594	4,363	827	10,585	-	20	-	42	94	246	22,771
홍동농협	4,154	8,948	1,348	761	-	16	-	-	66	63	15,356
구항농협	5,852	3,756	2,339	-	-	10	498	13	198	194	12,860
갈산농협	6,752	5,523	9,498	9,151	-	54	-	3	117	573	31,671
광천농협	8,629	8,935	3,305	3,075	-	34	-	9	138	219	24,344
장곡농협	7,951	5,738	2,596	-	-	21	1,679	14	132	245	18,376
결성농협	4,676	15,507	2,592	-	-	25	-	-	57	38	22,895
서부농협	4,655	23,611	4,223	-	-	24	1,116	12	192	52	33,885
총합계	70,457	93,237	32,496	23,572	0	322	3,293	117	1,346	1,935	226,775

자료 : 농협중앙회(2013), 2012년 농축협 경영계수 요약

- 마을과 농협이 연계하여 구체적으로 친환경쌀이란 생산과 판매사업을 통해 도출된 성과이기도 하다. 친환경 유기농업 재배단지를 통해서 홍동농협은 유기농재배 기술부터 수매, 보관까지 일원화 방식을 통해 고품질의 맛있는 쌀을 생산, 판매하고 있다. 1994년 농약과 화학비료로 농사짓던 관행농업에서 벗어나 오리농법으로 시작된 홍동의 유기농업(우렁이농법 포함)을 시작한 것이 계기이다. 2009년 800여 농가가 참여해 250만평에 이르는 국내 최초, 최대 규모의 유기농 재배단지

39) 홍동농협 하나로마트는 2013년 12월 30일 로컬푸드매장으로 신축(1층 로컬푸드매장, 2층 하나로마트)

표본이 되었고 일본, 미국, 유럽의 국제 유기농 인증을 얻었고 홍콩 및 미국에 쌀 수출⁴⁰⁾을 하고 있다. 2008년 전까지 유기농정미소(친환경RPC)는 기존 마을내 법인이 관리하였으나 이후 농협으로 이관되었다.

〈표 4-35〉 홍동농협의 특징 : 친환경쌀 판매사업 및 친환경RPC운영

운영주체	홍동농협(당초 문당리 법인이 운영주체로 사업유치)
운영방식	현재 시설은 법인소유, 농협은 부지 매입하는 방식으로서 농협이 시설임대 운영
농가조직	기존 영농조합법인이 (농협 산하) 작목회로 들어가게 되었고 현재 조합원들 만족
역할분담	생산영역은 농민이 담당, 판매는 농협(유통부서)이 담당(이미 92-93년 시스템화) 일반 관행쌀은 금마농협 RPC로 출하, 친환경쌀은 홍동농협으로 출하(상품특성별 지역 내 역할구분이 특징적임)
판매실적	60~70%는 농협 계통출하(전량 친환경쌀, 계약재배), 20~30%는 icoop생협 출하 특이사항 : 친환경쌀을 전량 계약재배하여서 안정된 출하처에 납품 주요 판매처 : icoop생협, 농협 마트, 초록마을, 매일유업, 하나로클럽(양재동), 학교급식, 홍동면내 환경농업교육관에 급식용 공급, 일부 수출(홍콩 등)
매입과정	본 부지는 공장예정지로 인해 감가가 2배 이상 올랐으나 농협 측이 시세를 반영하지 않고 싸게 매입한 것에 불만이 있었으나 지금은 만족하고 있음. 당초 부지금액이 약 140백만원(2,000평×70,000원)이었으나 농민경영이 어려워서 시설구입만 법인
운영성과	처음엔 적자였고 가끔 흑자를 기록, 대부분 적자와 흑자 주기적으로 반복

- 사업방식⁴¹⁾에서 주목할 점은 홍동농협, 유통업체, 생산자간 3자 계약제를 도입하였다. 1996년부터 단지계약을 맺고 선수금 방식으로 오리농법 쌀을 판매하고 가격 결정은 홍동 농협 실무자와 마을회의 참석을 통해 이뤄지고 선수금을 미리 받아 자금부족 문제가 해소되도록 하였다. 1999년 오리 쌀 생산량 전량을 홍동농협에서 구매하여 전문업체에 판매하는 협정식을 체결, 해마다 시행, 농민은 생산에만 전념하고 농협에서 판매유통기반을 마련하였다. 이와 같이 홍동농협의 경제사업 중 중점사업인 친환경쌀 판매사업과 친환경RPC운영 내용을 다음의 <표4-39>와 같이 요약해 본다.
- 친환경RPC와 관련해서 2011년에 농협사료 경기지사에 매년 유기농법으로 생산된 미강 70t가량을 공급⁴²⁾하기로 했다. 농협사료 입장에서는 축종별로 3~10% 사용될

40) <http://blog.naver.com/ebinpa?Redirect=Log&logNo=80089973014>(홍콩수출)

<http://blog.naver.com/fehlerhaft?Redirect=Log&logNo=10094103686>(유기농쌀없어서 못팔아)

41) 홍동마을(2000), 홍성문당리100년계획, 2000, 서울대 연구용역 보고서

42) http://www.nongmin.com/article/ar_detail.htm?ar_id=195588&subMenu=articletotal

미강의 안정적인 공급처를 마련함에 따라 생산원가 절감뿐 아니라 미강 이외 다른 국내산 유기사료 자원 확보가 탄력을 받을 수 있을 것이고 홍동농협도 마땅한 공급처가 없어 헐값에 넘겼던 유기미강을 제값에 팔 수 있게 돼 일석이조의 효과를 거두고 있다.

- 풀무생협에서 개최하는 도농직거래 행사인 ‘오리 축제’를 문산부락의 오리농 생산자들과 홍동농협이 공동으로 주관하여 별도로 계획하기도 하였다. 오리쌀 벼 수매현황으로는 유기농흑미, 유기농일반벼, 전환기 유기찰벼, 전환기 유기일반벼별로 차등화하고 있다. 쌀을 생산하고 판매하는 데 그치는 것이 아닌 해마다 오리입식 행사와 나눔 잔치를 열어 전국 소비자와 농민들이 얼굴을 보고 유대관계를 나눔으로서 생산자와 소비자의 건강한 관계를 맺기 위해 노력 중이다.
- 친환경쌀 사업만 실질적으로 수행하고 나머지 농산물은 계통출하 기표만 하는 상태이다. 판매처 입장에서는 납품단가에 대한 가격인하 요구가 계속되고 생산자 입장에서는 높은 수취가격을 요구하고 있는 등 주체 간 상반된 이해관계로 이런 부담을 농협이 떠맡게 되는 등 적자가 계속 증가하고 있다. 특히 기후변화에 의한 미질과 수량에 있어서 문제가 발생하고 있고 수율 및 도정율이 안 좋게 나오고 있는 상태여서 수익은 점차 악화되고 있다.

○ 향후 신규 사업

- 2012년부터 준비하여 20여 농가가 작목반 조직을 구성하였다. 겨울에는 냉이 출하, 봄에는 완두콩을 출하를 계획으로 2013년 홍동농협의 제2의 판매사업을 실시할 예정이고 약 3억원 매출을 기대하고 있다. 농협은 마케팅, 교육, 자재지원, 선진지 견학 지원, 판매처 발굴을 함으로서 역할을 분담하려고 한다.

나. 시설 현황

- 홍동농협 주요 사업에 따른 관련 시설 현황으로는 유기질 비료공장(부산물 비료 공장) 운영, 유기질 자재 인증, 친환경RPC운영을 통한 친환경(유기농)쌀 전량 계약재배, 수매, 건조, 도정, 상품화, 판매로 이어지는 일관된 유통시스템 구축과 운영, 유기질비료공장 BM활성수플랜트 운영 등이다. 농민들의 자발적 요구가 아닌 조합의 외연적 확장 의도에 의해 시설유치가 되었지만 이내 조합원들의 이용 수요가 생기고 결과에도 만족하는 편이라고 한다. 다음과 같이 소개한다.

(제목 : 농협사료, 유기사료 국산화로 신뢰 확보, 일자 : 2011.11.23.)

○ 홍동농협 친환경미곡종합처리장(친환경RPC) / 유기농전문도정시설⁴³⁾

홍동농협과 홍성친환경작목회는 일반쌀의 혼입방지를 위해서 유기농쌀 전용도정공장을 별도로 운영하면서 신뢰를 얻어 ‘그옛날 그오리쌀’ 브랜드로 국내 대표적인 유기농 식품회사에 납품하고 있으며 친환경 급식쌀로 홍성지역 뿐만 아니라 대전 천안지역 학교급식에도 납품하고 있다. 철저한 품질관리를 위한 시설 구축, 생산부터 도정, 포장, 판매까지 고객중심의 유통시스템을 구축하였다(<그림 4-9>참고).



[그림 4-9] 홍동농협의 친환경RPC 시설 현황⁴⁴⁾

- 차별화된 기술 : 무공해 유기농법 기술체계 정립, 제초효과 증대 및 병충해 방제 효과, 토양 산성화 방지 및 토착미생물 번식 증대
- 다양한 제품군 : 제품군 구축과 브랜드화, 인증농산물의 차별화와 소비자 신뢰도 구축, 소비자 욕구를 충족시키는 친환경 유기농산물

43) 갯골생태농업연구소·마실이학교(2010), 자립하는 마을, 생각하는 농민 우리 마을입니다, pp.74-77.

홍동농협 홈페이지(<http://www.hongdongnh.com>, <http://www.hongdonglove.com>)

44) 홍동농협 홈페이지

- 체계적인 시스템 : 자연순환농법시스템 구축, 고객중심의 생태공원 형성, 주문형 친환경농산물 생산으로 안정된 수익 보장, 현대화된 RPC시설로 고품질 맛있는 쌀 생산
- 홍동농협의 친환경 쌀 브랜드“그 옛날 그 오리쌀”의 제품군은 다음 <그림 4-10>과 같다.



(그림 4-10) 홍동농협의 “그 옛날 그 오리쌀”친환경쌀 제품군⁴⁵⁾

○ 부산물 비료공장⁴⁶⁾

- 지역에서 기르는 가축의 분뇨를 써서 지역순환 농업의 바탕을 다지는 홍동농협 부산물 비료공장은 돼지, 소의 똥과 가장 좋은 원료, 질 좋은 톱밥을 혼합하여 발효시켜 양질 거름을 생산하고 있다. 통풍식 생산시설로 축분을 넣고 저장하는 곳과 바닥에 송풍관 배열간격을 일정하게 유지하여 거름을 제조하는 바로크 시설이 있다. 미네랄, 효소, 호르몬, 유기산 함유 미생물 제품을 1일 2톤 생산하고 있다. 미생물

45) 자료 : 홍동농협 홈페이지

46) 갯골생태농업연구소·마실이학교(2010), 자립하는 마을, 생각하는 농민 우리 마을입니다, pp.74-77.
홍동농협 홈페이지(<http://www.hongdongnh.com>, <http://www.hongdonglove.com>)

제품은 악취제거 및 미생물균에 의한 거름 발효 촉진에 사용되고 있으며 축산 농가는 가축에게 음용수로 항생제 대신 쓸 수 있으며 축사환경 개선에 사용하고 있다.

- 2008년에 부산물 비료공장에 자동계량포장기 및 로봇팔레타이저(500포/h) 설치, 자동포장방식 구축, 퇴비발효조 산소주입장치 설치, 길이 70m 발효조 폭 6m(10 line 에어라인) 작업 등을 하였다.

○ 유기질비료공장 BM활성수플랜트⁴⁷⁾

- 플랜트명은 BM활성수플랜트로 2011년 10월 9일에 완공하였다. 홍성군의 지원을 받아 사업을 완료하게 되었다. 150백만원 사업비 소요(지자체 70%, 자부담 30%), 약 40평 면적으로부터 생산되는 규모는 1일 약 2톤 규모이다. BM활성수를 이용해서 만들어낸 BM활성수 퇴비가 홍성지역에 유통하고 있고 이를 통해 BM활성수를 안개분무를 통해 퇴비에 살포하고 있으며 악취저감, 발효촉진, 파리발생 억제 등의 효과를 기대하고 있다. BM활성수를 이용해서 만들어낸 BM활성수 퇴비가 홍성지역에 유통되고 있고 약 100여 농가(축산, 채소)가 참여하는 등 호응이 좋다. 2011년 5억원에서 2012년 9억원로 매출규모에서도 비약적인 성장을 하고 있다.

④ 기타 지역 특수성 : 홍동마을 역사⁴⁸⁾

- 홍동마을의 친환경 유기농 재배단지는 농약과 화학비료로 농사를 지었던 관행농업 시기에 오리농법을 최초로 시작한 곳이다. 1994년 농약과 화학비료로 농사지었던 관행농법에서 탈피하여 오리농법으로 시작한 홍동의 유기농업은 1994년 19농가가 31,900평(농가당 1,678평)으로 시작하여 1996년에는 30농가, 2002년 430농가가 115만평(농가당 2,674평), 2009년 800여 농가가 250만평(농가당 3,125평)으로 점차 확대하고 있다. 250만평의 유기농 재배단지를 형성하여 국내 최초, 최대규모의 단지로서 친환경농업의 표본, 유기농법 재배의 산실이 되고 있는 마을이다 (<그림4-11> 참고).

47) <http://blog.naver.com/bmsola?Redirect=Log&logNo=60137755265>

48) 홍동농협 내부자료



[그림 4-11] 문당리 오리농 들판과 생태연못⁴⁹⁾

- 유기농쌀의 원조로 불리는 흥동지역은 대규모 재배단지에서 친환경농법으로 재배되기 때문에 주변의 관행재배로 인한 비산(농약이 날아오는)의 위험성이 적어서 타지역에 비해 특히 더욱 안전하다는 평가를 받고 있다. 그리고 이 지역에서 계속 친환경농업이 확대될 수 있는 조건 중 하나라고 본다.
- 인간과 자연이 공존하는 안전한 먹을거리의 생산으로 소비자에게 신뢰를 얻으며 지속가능한 생태계의 보존과 생명문화, 공동체 문화를 형성하여 우리 환경을 생태공원(ecopark)으로 만들어가고 있기도 하다. 마을의 역사를 다음의 <표4-40>과 같이 정리하였다.

<표 4-36> 흥동마을의 역사

연도	내용
1977년	벼농사 유기농업 시작
1990년 대 초	주형로 회장이 오리농법 주장, 실천하기 시작
1992년	가을걷이 나눔의 잔치 행사 유치
1994년	무농약 재배단체 인증
1995년	도농일심 6월 오리입식 행사 시작
1996년	오리농법작목반 구성 * 문당리 오리농법에 의한 오리농쌀은 1996년 이후 흥동농협과의 단지 계약방식 판매
1998년	유기재배단지 단체인증(국립농산물품질관리원)
1999년	환경농업시범마을 조성, 풀무환경농업영농조합법인 설립, 벼 수매제도 실시,

49) 자료 : <http://blog.naver.com/fehlerhaft?Redirect=Log&logNo=10094103686>

	생산자·농협·유통업체 삼자 계약재배 실시
2000년	21세기 문당리 발전 백년 계획서 수립
2001년	홍동농협과 전량수매 협정 체결
2001년	농촌생활유물관 착공
2002년	홍성오리농법 단지 100만평 돌파 2월 자연생태 우수마을 지정(환경부), 4월 농촌생활유물관 준공(유물 1,000여 점 전시) * 벼 수매 시 가마당 소정의 마을 환경기금 모아서 도시와 소비자 미래 세대를 위해 사용(적립금으로 환경농업교육관, 농촌생활유물관, 마을정보센터 등 건립)
2003년	녹색농촌체험마을 선정, 제2회 농촌마을 가꾸기 대상 수상(농림부), 유기농재배 벼 전문도정공장 운영
2004년	문당리 지역이 농촌마을종합개발사업 대상지구로 선정(문당, 금평, 화산리)
2006년	DSC(유기재배 벼 건조정 시설) 설치 운영, 정부에서 70억원 지원, 전국 최대 규모의 친환경 오리농법 쌀 단지 조성, 현재는 문당리 인근 지역 전체가 친환경농업지역으로 지정
2007년	RPC(친환경미곡종합처리장) 시설 준공, RPC 시설 현대화로 고품질 쌀 생산 시설 구축, 수매부터 냉장보관까지 일원화 시스템 구축
2009년	유기농쌀 해외시장 개척(홍콩, 미국)

- 참고로 현재 문당리 마을은 홍성친환경마을 영농조합법인 주도 하에 운영되고 있다. 조합원 구성을 살펴보면 조합원 1인당 150만원 가량 출자, 총 52명 발기하였고 대부분 문당리 마을 주민이 참여하고 일부 차산리 주민도 포함되어 있다.

운영원칙은 의사결정의 투명성, 집행과정의 합리성과 명분, 형평성 등이다. 운영 방식은 법인형태이지만 협동조합 방식으로 운영, 출자금 배당은 있으나 이용고 배당(연말정산해서 수익의 7%를 배당으로 처리)없다.

- 사업현황으로는 환경농업교육관을 운영하는 것이 주된 소득원이지만 그에 그치지 않고 지역복지 및 교육사업 집중하고 있다. 친환경쌀 생산을 위해서 오리농법, 우렁이농법 실시는 기본이고 사회적 기업인증(2012년 3월)을 받기도 하였다. 현재 마을주민의 친환경쌀 중 10%만 출하하고 나머지 90%는 농협계통출하(생산 및 유통규모에 맞는 만큼만 도정, 판매하고 나머지는 농협RPC이용이 더 합리적이라는 판단)하는 실정이다. 매년 조합원과 비조합원 나들이 행사 실시 등 회원사업도 한다. 매년 끊임없이 색다른 시도와 노력을 하는 것이 법인의 목표이자 방향이었다.

⑤ 정체성에 대한 종합 정리/요약⁵⁰⁾

가. 농협의 문제점

○ 조합원 입장

- 첫째, 조합원 자체에 대한 비판이다. 고령화된 농민 조합원, 개인적 소득향상에만 관심가지는 현재의 시대적 흐름 등으로 인해서 조합원의 개혁의식 및 변화의 노력이 부족하다. 그리고 조합원의 역량부족도 그 원인으로 들 수 있다.
- 둘째, 조합 조직문화에 대한 비판이다. 열정과 주체의식을 가진 직원이 부재하고 뿌리깊은 관료주의적 기업문화를 닮았다. 점점 매너리즘에 빠져 있는 조직문화로 인해 역동적이지 않고 무엇이든지 경영수익으로만 보고 접근하는 시각은 가장 큰 문제점 중 하나라고 볼 수 있다.
- 셋째, 조합의 인건비 구조에 대한 비판이다. 상무 등 직원들의 고연봉 체계(고임금 구조)는 계속 제기되는 농협의 근본적인 문제이다. 높은 인건비 구조는 농업인들을 위한 경제사업을 과감하게 하지 못하게 되고 소극적인 자세로 접근하게 한다.
- 넷째, 사업에 대한 비판이다. 신용사업에 치중해 있고 경제사업을 비롯하여 각종 지도 및 환원사업은 많이 부족하다고 느끼고 있다. 예를 들면, 장학금 혜택의 경우 직원 자녀에 대한 혜택이 조합원 자녀 혜택보다 많다는 것이 그것을 증명하고 있다.
- 다섯째, 농협선거에 대한 비판이다. 조합장 선거 시 금품선거는 여전히 팽배하고 대의원 중 이사 선거도 경쟁 양상이 갈수록 심화하고 금품선거도 마찬가지로 팽배하게 행해지고 있다는 것은 공공연한 사실이다. 이것은 농촌지역사회라는 특성으로 인해 강력한 지연과 혈연으로 맺어진 지역성에 기인한다고 본다. 조합원과 조합장 간 관계, 조합원과 이사 간 관계 등도 그렇고 흥동마을은 주로 주씨·이씨 성으로 이뤄진 강력한 토착세력이 존재하기에 여기에서 자유로울 수 없는 구조이다.

○ 직원 입장

- 첫째, 농협의 세 주체는 조합원, 직원, 조합장인데 특히 직원들은 단순한 월급쟁이로 인식하여 사명감과 소신이 부족한 상태를 인정하고 있다. 조합원 뿐만 아니라 직원들도 모두 지역적 관심은 부족하고 개인적 관심만 팽배한 상황이다.

50) 본 내용은 흥동농협 조합직원과 몇명의 조합원들을 면담 조사(2013.4.19.)한 결과를 정리한 것이다.

- 둘째, 농협은 경영체적 성격보다 공동체 성격을 지향해야 하나 잘 안되고 있다. 이를 위해서는 직원 교육이 중요하나 현재 신규채용 및 승진연한 시 농협연수원에서 실무교육 위주로 진행하고 IMF이후 적자 이유로 연수원 폐지했고 제대로 된 교육은 최근에 거의 실시하지 않고 있는 실정이다.
- 홍동농협의 전반적인 분위기는 직원과 조합원들은 모두 이구동성으로 홍동농협이 타지역농협에 비해 조합원들이 바른 말을 하는 편에 속한다고 보고 있다. 직원보다 조합원 발언권이 강하긴 하지만 대부분 서로 협의 하에 수용하는 편이라고 한다.

나. 정체성 의견

○ 조합원 입장

- 농협의 설립목적, 운영지표, 중점 추진사업에서도 명기되어 있듯이 농업인의 경제적·사회적 지위향상을 항상 추구해야 하고 이를 달성하기 위해 끊임없이 노력해야 한다. 그러기에 농협의 정체성 확보를 위해서 경제사업, 특히 농산물 유통분야가 핵심이 되어 하고 여기에 모든 것을 집중해야 한다고 보고 있다.
- 면별로 지역농협들이 조직이 되고 더 나아가서 홍성군 단위로의 농산물 연합판매사업을 통해 지역별 특화품목 중심으로 조직화하는 것이 그것이다. 그리고 이게 실현되면 충남 도단위 광역연합회 구성까지도 고려할 수 있는 것이다. 이와 같은 사업이 실천되면 농협은 당초의 설립목적을 달성할 수 있고 농협개혁에 한 발짝 더 다가설 수 있게 된다.
- 그리고 위와 같이 농협의 기초사업이 되어 하는 경제사업을 통해 수익이 확보된 이후 지역주민과 함께하는 문화, 복지사업에 다시 환원해야 한다. 직원과 이사를 위한 이익을 창출하는 것이 아닌 철저히 일에 대한 실적으로 평가받고 조합원이 살이 찌는 구조를 만들어야 할 것이다. 농민 조합원이 있기에 지역농협이 존재하고 있다는 것을 잊지 않는 것이 지역농협 정체성을 확보하는 첫 번째 길이다. 즉, 농민조합원의 권익, 편익을 우선적으로 보장해야 하는 데 농협의 정체성이 있다고 본다.

○ 직원 입장

- 조합은 결국 경영적 측면에서 사업수익을 고려해야 할 수 밖에 없는 상황⁵¹⁾이라

51) “농협이 경제사업을 통한 수익창출은 안 되는 것인가라는 질문에는 농협이 농업을 구제해야 한다고 보면 안되고 국가 전체의 농업시스템이 문제라고 본다. 한국 농업 전반적인 시스템이 안된 구조, 복잡한 구조이기 때문에 직원들 입장에서 보면 정부에 대한 불만을 많이 토로하고 있는 실정이다.”(홍동농

고 보고 있다. 비영리법인이지만 수익이 없으면 배당을 못하기 때문에 수익을 창출해야 하는 논리를 펴고 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 농협의 정체성은 농협은 경영체적 성격보다 공동체 성격을 지향하는 것에 동의한다. 하지만 현재 한국의 농협은 그 출발점부터 단추가 잘못 꿰어져서 정체성 자체가 불투명하다고 보고 있다. 왜냐하면 생산자들이 자발적으로 조직되지도 않았고 관 주도형으로 설립되었기 때문이다.

다. 조합원들의 인식차이 : 농협과 신협, 농협과 생협

- 홍동농협과 풀무신협의 차이 : 조합원들의 풀무신협을 보는 인식
 - 첫째, 홍동마을 지도에서 홍동농협 명칭은 아예 표기되지 않을 정도로 존재감이 매우 낮은 수준임을 알 수 있다.
 - 둘째, 대출금 상환 시 신협에 먼저 상환, 농협은 나중에 상환해도 된다는 인식이 팽배하다. 즉, 신용사업 부문에 있어서도 지역주민들의 의식정도는 농협은 신협의 보조적 역할을 수행하는 곳으로 인지, 신협이 신용에서 중심적 역할기관으로 인지하고 있다. 예를 들면 신협을 통해 농산물 판매대금, 소값 예치, 각종 예금/대출금 인출을 이용한다.
 - 셋째, 대인관계에 있어서도 신협의 경우는 관계를 중요시 하고 따뜻함과 배려함이 느껴지는 등 직원 마음가짐이 다르기에 출입문에 들어설 때부터 느낌이 좋은 반면, 농협에는 전혀 그런 것이 느껴지지 않다고 한다. 직원의 교육과 마음가짐과 조합원을 대하는 자세 차이가 신협이 월등하다는 것이다.
- 홍동농협과 풀무생협의 차이 : 조합원들의 풀무생협을 보는 인식
 - 농협은 소비자 교육이 부재하지만 생협은 소비자 교육을 중시한다는 점에서 차이가 난다. 현재 농협은 소비자 교육에 대한 마인드가 없으나 생협은 소비자 교육에 대한 마인드가 다르기 때문 결국 도시 소비자도 생협소비를 확대하는 방향으로 나간다고 보고 있다.
- 농협의 필요성, 개혁의 필요성
 - 농협의 설립 취지에는 동의하나 그 이후 조합원이나 직원들이 활용 면에서 더 중요시해야 한다고 본다. 이는 농협도, 농민도 모두 변해야 한다는 것이다. 조합

원 전부가 감사노릇을 해야 한다고 본다. 이사가 원래 조합장을 보좌하는 기능이어야 하지만 실제로 그게 잘 안되는 실정이다. 대안없는 비판보다 오히려 농협에게 끊임없는 칭찬과 동시에 새롭고 창의적인 아이디어를 말하는 게 나올 수 있다.

- 결국 지역농협의 존재는 필요성에 대한 답변으로 그 정체성이 밝혀질 수 있다. 조합원들에게 우선은 신용사업과 구매사업 이용의 편리함과 거리적·심리적 안정감으로 인해 여전히 농협에 대한 필요성은 인정하고 있다. 하지만 농협개혁은 반드시 필요하고 전적으로 동감하고 있는 실정이었다. 개혁의 이유는 지역과의 밀착성 및 관계 형성 부족하고 직원의 편의 중심으로 운영되고 있다는 것이다. 높은 인건비 구조로 인해 저조한 수익성이 나올 수 밖에 없는 구조인데 특히 조합장과 전무는 1억원대 연봉이고 그 외 직원도 고임금 구조로서 인건비가 경영에 가장 큰 부담으로 작용하는 것은 가장 큰 문제이자 개혁의 대상이라고 보고 있었다.

라. 발전방향

○ 조합원 입장

- 첫째, 농협 직원의 열정과 마인드를 키우기 위해서는 농협대학의 교육기능 가장 중요하다고 본다. 농촌에서 농업을 위한 활동, 특히 경제사업은 민간의 미친 사람과 혼자가 아닌 함께 연대와 협동마인드가 반드시 필요한 부분이다.
- 둘째, 농촌지역사회 내에서 지역농협이 농업농촌과 관련된 일에 있어서 자발적인 주체가 되고 스스로 주인의식을 가져야 한다. 현대 사회는 개별 주체가 각자 알아서 주어진 역할에 충실하게 하면 되기에 농협의 경우는 지원 및 후원기능에 충실하면 된다. 예를 들면 조합원은 생산자로서 충실한 역할, 농협은 농산물 유통의 기능 및 판매처로서의 역할에 충실하는 것이다.
- 셋째, 농협의 핵심철학이 뭔지 진지하게 고민하고 모든 주체와 합의하에 장기비전과 철학을 세워야 한다. 주형로 회장의 경우는 농협의 핵심철학은 농업과 교육의 일치해야 하는 구조로 가야 한다고 주장하기도 한다.
- 넷째, 조합원 중에서도 리더급으로 구성된 대의원 협의체를 구성해야 한다. 여기서 말하는 리더 조건이란 열의, 열정, 신뢰, 변화 마인드를 가져야한다. 대의원 총회는 연간 3-4회 열리지만 협의체는 비공식적으로 정기적인 모임을 가지는 방식으로 운영하는 것이다. 사적 조직이지만 조합장·이사·감사 비리를 사전에 적발하는 강력한 견제와 감시 기능을 중점적으로 수행한다. 단, 우려되는 사항은 오

히려 감사대상인 조합장과 이사 및 감사들이 정치적으로 활용할 통로가 되버릴 수 있다는 데 있다.

○ 직원 입장

- 첫째, 조합원의 구성 현황을 토대로 조합원의 특성과 수요에 맞는 사업을 실시해야 할 것이다. 홍동농협은 전업농 비율이 높기 때문에 경제사업 중심이 되어 할 것임은 기본이다. 즉, 전업농에게는 경제사업 중심으로 접근, 영세소농에게는 신용사업·생활사업·실익사업 참여를 유도하고 충성도를 높이는 방식으로 접근한다.
- 둘째, 홍성군 내에서 홍동면이 가장 특색있는 지역이기 때문에 그에 맞게 홍동농협도 역할을 해야 한다고 본다. 특히 홍동면 분위기가 주민조직 스스로 애기해가면서 하고 있는 것도 특징이기 때문에 얼마든지 준비가 되어 있다.
- 셋째, 홍동면 내 자치조직 중에서 홍동초등학교(1922), 풀무농업고등기술학교(1958), 풀무신협(1969) 다음으로 홍동농협이 1970년 세워진 기관이다. 역사가 오래된 만큼 이제는 홍동농협이 중심적인 역할과 기능을 수행하고 그에 맞는 사업을 발굴해야 한다. 홍동면 내에 있는 사람들과의 관계 속에 있는 게 지역조합원이고 이들의 협동조합은 지역농협이라고 생각하기 때문이다.

(3) 농업협동조합의 지역사회기여 실태 분석

- 이하에서는 농협의 지역사회기여 실태 분석을 교육지원사업, 문화 및 복지사업 등 환원사업을 중심으로 하고자 한다.

① 교육지원 및 복지사업

○ 전체 현황⁵²⁾

- 홍동농협은 조합원 복지를 위한 교육지원사업으로 영농지도사업을 하고 생산지도비(협동조직장 수당, 사료장려금, 축산출하장려금, 기타), 영농자재지원비, 영농자재 무상이용권 지원, 영농회별 행사지원비, 농업인실익지원 등을 하고 있다. 생활지도사업은 보급선전비 및 교육사업이 있고 복지지원사업으로는 농업인 안전공제 무상가입 지원, 가축보험 자부담분 지원, 조합원 경조사비 및 영농회별 경

52) 홍동농협(2013,3,14), 2012년 홍동농협 요약 경영공시.

로당 난방비 지원, 조합원 자녀장학금 지급, 구제역 방제 지원 사업도 하고 있다
(〈표4-41〉 참고).

〈표 4-37〉 홍동농협의 교육지원사업 추이(2006~2012)

(단위 : 천 원)

항 목	2006	2008	2009	2011	2012
소식지발간, 간행물구입	9,160	8,363	11,695	16,593	10,863
총회선물구입대금, 각종 행사비	37,019	39,315	40,237	38,838	52,720
영농회장 수당	15,840	19,800	19,800	19,800	27,720
작목반장 수당	-	7,200	7,800	7,800	10,920
부녀회장/농주모회장 수당	8,160	12,240	12,240	12,240	12,840
영농자재 지원비	20,048	55,539	56,897	39,050	36,350
맞춤형비료 자부담금	-	-	-	-	19,429
조합원 자녀장학금	10,000	12,500	12,500	30,500	20,000
농업인안전공제가입비	29,991	43,593	48,635	30,648	27,565
노인회관 난방유 지원비	6,850	6,600	6,600	6,800	6,800
기타	7,035	40,765	88,199	150,915	96,755
선진지 교육					12,954
면세유 취급수수료 출자금 전환					25,614
사료이용장려금 출자금 전환					22,101
조합원 경조사비					4,950
일반버 생산장려금					29,444
합계	144,103	245,915	304,603	353,184	417,025

자료 : 홍동농협, 연도별·분기별 경영공시 내역.

○ 농업경영지도사업⁵³⁾

- 홍동농협은 우선 영농지도 및 부녀·복지 담당을 두고 조합원에 대한 농영경영지도 뿐 아니라 부녀지도 등 종합적인 영농지도사업을 수행하고 있다. 매분기 1회 농협소식지를 발간해 새로운 조합소식 및 영농정보를 보급하고, 또한 주 2회 농민신문보급과 “전원생활“ 월간지를 통한 농업경영지도에도 노력하고 있다.
- 협동조직장, 농업경영인, 작목반원, 조합원을 대상으로 지역특성에 맞는 영농기술, 농업경영, 농협사업 등 농업관련교육을 실시하였으며 일반조합원과 부녀회원에 대해서는 우수농장, 독농가등 선진지를 견학토록 하였다.
- 그리고 다양한 조합원교육 프로그램을 개발하여 실시하고 있는데 농협지도자 교육원교육, 부락좌담회, 동계 영농교육, 농업경영기술교육 등을 실시하였다.

53) 홍동농협 홈페이지(교육지원사업)

○ 각종 영농활동 지원⁵⁴⁾

- 홍동농협은 농업 경쟁자로서의 자긍심을 심어주고 생산자 자신의 얼굴있는 농산물을 생산 및 홍보 할 수 있도록 「농장이름 갖기 및 농장주 명함갖기운동」을 적극 전개하였다. 농장이름은 지역, 농장 및 특색을 살릴 수 있고 부르기 쉬운 이름으로 작명하도록 농민 조합원에 홍보·지도하였고 새농민 수상자에게 농장 간판제작 설치를 무상으로 보급하였다.
- 그리 농번기 농촌일손돕기를 자체적으로 계획 및 추진실천하여 농가일손지원을 통한 조합원과 조합원간의 밀착화에도 크게 기여하였다. 또한 영농철 농민조합원들의 영농자재구매에 불편함이 없도록 하기위해 4월 ~ 10월까지 기간 중 무휴로 영농지원상황실을 운영하여 적기에 영농자재가 지원될 수 있도록 하였다. 또한 매주 2회 농용자재주문 배달제를 실시하여 농민조합원의 편의 및 시간비용 절약으로 농가소득증대에도 기여하고 있다

○ 생활지도⁵⁵⁾

- 홍동농협에서는 여성조합원 및 부녀회를 여성고객을 위한 취미활동과 주부대학을 개설하여 4기까지 배출하였고 배출된 수료생을 중심으로 수료생모임, 봉사활동, 불우이웃돕기, 선진지견학, 일손돕기 등을 전개하여 활발한 활동을 하고 있다.
- 전단위 고향을 생각하는 주부모임에 가입하여 활동하고 있다. 또한 노인대학을 개설하여 1기를 배출, 원로조합원을 위한 건전한 여가활동과 활기찬 노후생활에 도움이 되고자 하였다.
- 2011년에는 홍동농협에서 결혼이주여성 10여명을 대상으로 소포장센터에서 ‘사랑의 고추장 담그기’ 행사⁵⁶⁾개최를 통해 다문화가정에 대한 관심도 기울이기 시작했다. 다문화가정에 대해서 한국의 음식문화를 이해하는 동시에 한국생활에 보다 잘 적응토록 할 목적으로 열렸다.

○ 로컬푸드 사업(계획 중)⁵⁷⁾

- 최근 역생산, 지역유통 등 직판장 운영과 학교급식의 큰 흐름으로 볼 수 있는 로컬푸드 운동에 대한 관심이 높다. 이에 홍동군 차원에서도 로컬푸드를 본격적으

54) 자료 : 홍동농협 홈페이지(교육지원사업)

55) 자료 : 2012년도 홍동농협 요약 경영공시, 2013.03.14., 홍동농협

56) http://www.nongmin.com/article/ar_detail.htm?ar_id=194551&subMenu=articletotal
(제목 : “나도 장 담그는 한국아줌마 - 결혼이주여성 10여명 홍동농협서 경험, 일자 : 2011.10.31.)

57) <http://www.hsnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=59104>
(제목 : 홍성 로컬푸드 운동 발전 전망(1) 홍성 로컬푸드 운동 현주소, 일자 : 2013.06.06.)

로 추진할 계획에 있다. 홍성군 집계에 따르면 지난 2010년 기준 홍성에서 생산되는 농산물은 8만6000여 톤, 1340억 원 정도로 추산된다. 이중 식량작물이 65.8%, 채소류가 20.9%를 차지한다. 이 농산물들은 밭떼기, 농·축협, 마트, 시장, 상회, 직거래 등 다양한 형태로 판매된다.

- 유통경로 확인이 가능한 경우는 농협, 직거래영농단, 홍성유기농영농조합, 풀무생협 등을 통한 유통 정도이다. 군내 10개 읍·면 농협의 지난 2011년 기준 농산물 유통 규모는 650억 원. 이중 팔려나간 지역은 서울 64%, 경기 21%, 강원 3%, 충남이 11%를 차지했다. 홍성에서 유통된 농산물은 거의 없었다. 이에 뒤늦게나마 홍동농협은 2013년 친환경농산물 직매장 신축 계획을 내놓았다.

② 지역사회기여에 대한 종합 정리/요약⁵⁸⁾

가. 조합원의 수요

○ 조합원 입장

- 첫째, 홍동농협이 중심이 되어서 마을 내 신소득 작목의 발굴 및 확대가 필요하다. 즉, 지속적인 수익사업, 소득원 발굴에 기여해야 한다. 일례로 1993년에 홍성군 농업기술센터 이승복 계장이 흑미품종을 도입하여 마을에 소개한 적이 있는데 당시에 백미만 보다가 흑미를 접한 사람들에게는 충격이었다. 하지만 이후 흑미에 대한 기능이 널리 홍보면서 소비자들에게 선풍적 인기를 끌고 있다. 무농약 이어서 일반미와 4배 가격 차이가 생길만큼 소득향상에 도움이 되었고 이를 계기로 쌀 한가마당 적립금·자조금을 적립해 마을공동부지 구입하기도 하였다.
- 둘째, 홍동농협은 농촌지역사회 중심기관으로서 마을공동체 보전에 대한 역할을 강화해야 한다. 예전에는 마을공동체 및 자원보존이 70대 중심이었고 마을 내 중요 이슈들은 어르신들과 먼저 상의해 가면서 진행하였다. 점차 고령화되어가는 지역이기 때문에 이제 그 역할을 지역농협이 수행하면서 공동체 복원에 기여해야 할 것이다.
- 셋째, 홍동농협은 도농교류 등의 활동을 통해 농촌지역사회에 인구유입을 확대해야 한다. 경제적인 여유가 있는 귀촌인을 중심으로 하는 것도 방법이다. 최근에 토착 마을주민과 귀촌인 간의 갈등이 있는 문제점이 있지만 이 부분도 지역농협

58) 본 내용은 홍동농협 조합직원과 몇명의 조합원들을 면담 조사(2013.4.19.)한 결과를 정리한 것이다.

이 적절한 관계조정을 하는 방향으로 중재자 역할을 맡아야 한다.

- 넷째, 흥동농협이 농촌지역사회에 기여할 수 있는 것은 역시 농산물 유통사업에 집중, 농가들에게 농업소득을 향상시켜주는 것이 1순위라고 보고 있다. 이 부분은 앞서 서술한 정체성 분석에도 제기되었던 사항이다. 그만큼 농촌지역에서 농협의 정체성은 경제사업에 대한 집중이 필요하고 경제사업에 대한 성과가 발생하면 자연스럽게 지역사회에 대한 기여로 이어질 수 있다는 점을 말해주고 있다.
- 다섯째, 농협이 주체적이고 주도적으로 문화 및 복지차원에서의 기여할 필요가 있다고 보고 있다. 예를 들면, 조합원들이 생각하는 이상적인 조합장의 모습은 일주일에 한마을씩 방문하여 조합원, 주민들의 삶의 현장 속으로 들어가는 것이다. 지금도 그런 역할을 해야 하나 아쉬운 점이 많은 게 사실이라고 한다. 그리고 농산물 순회수집 - 화물차를 구입해서 매일매일 직접 운전하면서 농산물 수집하는 활동 - 을 하면서 조합원들과 항상 생활 속에서, 일터 속에서 체험하는 것이 필요하다.

○ 직원 입장

- 첫째, 흥동농협은 지역사회 내에서 별개로 움직이는 주체로 인식되는 경향을 인정한다. 이런 문제인식을 바탕으로 그전까지는 전혀 연계가 없었던 것에 비해 최근 3년 전부터 지역내 타주체들과 연계하여 사업 진행 시도하고 있다. 예를 들면, 3년 전부터 풀무학교 전공부와 유기질 퇴비 활용사업 및 품종연구 프로젝트를 공동으로 진행 중이다.
- 둘째, 향후 노인복지, 문화사업도 마을내 타주체들과 연계해서 진행할 예정이다. 노령농업인에 대한 농협 역할이 필요할 시기인데 예를 들면, 농자재 집까지 배달, 소량 다품목의 텃밭농산물을 팔아주는 사업 등이 가능할 것으로 보인다.
- 셋째, 기존에 국가 차원에서의 복지·문화·의료 서비스 역할은 그대로 살리면서 계획 및 기본구상 하에 지역차원에서는 기존의 일들을 정리하고 잘 하는 것으로 해야 할 것이라고 본다.

2) 신탁: 풀무신탁

(1) 정체성 및 비전

① 풀무신탁

○ 풀무신탁은 1969년 11월 10일 풀무학원이 주축이 되어 졸업생 및 교사 18명이 출자금 4,500원으로 발족하였다.

- 그 당시 농촌은 고리사채가 성행하였기 때문에 신탁 설립은 큰 의의가 있었음.



○ 풀무신탁 현황⁵⁹⁾

자산/당기순이익	자산 286억원 당기순이익 263백만원(2012년 배당 4.5%)
자본 및 총당금 적립	자본 473천만원(출자금 185천만원, 이익잉여금 287천만원 신용회계 239%, 복지회계 287% 적립)
조합구성	임원 9명, 직원 9명(일반:7명, 기능:2명)
위원회	홍보위원회(마을별 22명), 예산편성위원회, 인사위원회등
경영등급	2등급
자기자본비율	17.3%

59) 풀무신탁 현황은 풀무신탁 홍보용 자료(2012) 참조

○ 풀무신허 연혁

1960년대-1980년대 까지	1969. 11. 10 풀무학원 졸업생 및 교사 18명이 발족 1972. 12. 30 법인설립 인가 1975. 12. 30 홍동면 운월리 사무실 이전 1976. 10. 25 모범조합표창[도지부] 1982. 10. 22 사료사업 개시 1985. 12. 29 새 청사준공
1990년대	1991. 05. 01 중앙회장 표창 1992. 10. 08 업무전산화 1996. 08. 06 풀무신허부속영농조합법인 설립 1997. 03. 27 제1차 하천변 뱃나무 식재(673주) 1998. 03. 24 제2차 하천변 뱃나무 식재(808주)
2000년대	2002. 12. 11 영농조합법인 배양기 설치 완료 2003. 10. 29 사료첨가제 생산 2004. 06. 28 홍동면 금평리 미생물공장 부지 매입 2005. 09. 15 미생물 공장(124평) 준공 2005. 12. 14 미생물공장 보조사료 제조업 등록 2006. 04. 01 "미생이세상" 축산용 생산 2006. 04. 12 미생물공장 준공 및 미생이세상 판매 2006. 11. 10 개화한달 뱃나무 1,000주 식재 2006. 12. 20 풀무신허소식지 창간호발행(분기마다발행) 2007. 01. 19 조사료생산 기반 확충사업 실시 2007. 03. 22 지역가꾸기사업 소나무 접목 반송 900주 식재 2007. 04. 16 고기능성 미생물 비료 특허 출원 2007. 06. 16 제1회 홍동중학교 역사기행 실시(매년) 2011. 04. 08 가와지 뱃나무 지역내 분양(400주)
2000년대	2007. 08. 31 정규채 전무 정년퇴임 2008. 11. 25 미생물공장 생산기반 확충사업 기계설치완료 2009. 02. 05 풀무신허 나무협동반 구성 2009. 04. 11 제1회 홍동뱃꽃모꼬지(축제) 개최 2009. 09. 28 "미생이세상 2" 출시 2009. 11. 25 개화한달 뱃나무 홍동천 주변 이식(150주)시작 2010. 07. 17 차세대 원장 통합 2010. 10. 15 사무실 내부 인테리어 2011. 10. 31 사료창고 및 서고 신축 2011. 11. 15 소나무 접목 반송 마을 분양 2012. 1. 16 22개마을 조합원교육 2012. 3. 26 마을별 분양된 소나무 전지작업

○ 풀무신탁의 기본방침

- 지역주민과 함께하는 자치적인 발전모색
- 조합원복지 증진을 위한 연구
- 성실과 책임있는 경영
- 생산성 증대를 통한 조합 경영성과의 극대화
- 친환경축산의 발전을 위한 연구
- 미생물의 연구와 이용확대
- 조합원 교육 및 홍보활동 강화
- 모든 비용의 근검절약
- 임직원의 경제교육 강화

② 기타 신탁

가. 자립과 자조

○ 주민 스스로 자립할 수 있는 경제적·정신적 기반의 마련

- 아주 불안정한 일자리를 가지고 계시는 분들이 대부분이었기 때문에 가난의 문제를 지속하는 면에서 우리 스스로 가난을 극복하고 경제적인 자립을 이루고 또 그런 것에서 근본적인 고민이 있었던 것이다. 그렇다면 누가 도움을 주는게 아니니까 우리 스스로 극복해보자 그런 문제의식을 가지고 낮에는 철거싸움 하고 밤에는 공부하고 주민들도 교육시키는 과정을 진행했다. 우리가 스스로 자립을 이룰 수 있는 것이 뭐가 있을까 하는 고민에서 결정을 한 것은 협동공동체 운동을 해보자, 협동조합운동을 해보자 였다(논골신탁).

나. 본래 생계대출, 서민대출의 의무

○ 저소득층을 위한 최소한의 생계형 대출

- 여긴 어차피...그래서 다시 또 갚기 시작해서 다 갚은 분들도 몇 분 계신다. 그런데, 저희 같은 경우는 읽어보면 다 있겠지만 저희가 많은 돈은 못해드리지 않나. 뭐 몇천만원...이것도 아니고 해봐야 2백만원이고 주로 하는 것이 보면 난방비로 많이 하시는 분들이 계신다. 지금 뭐 연탄 때는 분들 없을 것 같은데 많이 있다.

그래서 보면 10~2월까지 해서 50만원으로 해서 연탄을 1천장이고 몇천 장이고 넣어놓으신다고 한다(갈거리 협동조합).

다. 조합원으로서의 자존감 및 주체성

- 후원이 아닌 대출로 저소득층의 자존감과 주체성 제고
 - 자발성을 주기 위한 자존감을 주는 것이다. 내가 와서 돈을 공짜로 얻는 것이 아니고 내 노동의 대가로 돈을 얻었다는 자존감을 주는 것이다. 자존감이 있어야지 의지가 생기고 그래야지 약간의 위험이 생기더라도 그것을 계속버리고 밀고 나갈 수 있는 힘이 되는 것이다. 이 정신이 어떻게 이어졌냐하면 강원도 일대의 신탁이나 소비자협동운동을 하는데에 기반이 되었고 그 구체적인 사례가 어디냐 하면 갈거리 협동조합이다(맑음신탁).
- 인식변화를 위한 지속적인 교육사업의 추진
 - 자존감을 심어주고 그것이 활동에서든 안내에 의해서든 그런 지속적인 교육, 그리고 그렇게 가야만 한다는 것에 대한 인식을 심어주는 것이 저는 굉장히 중요하다고 생각한다. 거기에 있어서 맑음신탁이 많은 역할을 했고 새마을금고나 농협은 그런 점에서 많은 차이가 있다고 보고 있다(맑음신탁)
- 조합원의 경영참여로 신탁의 당초 목적 유지 및 주체성 제고
 - 지금은 대상자들이 직접, 우리의 최종목표가 그 분들이 운영하고 그 분들이 직접 할 수 있게끔 하는 작업을 하고 있는, 도와드리는 관계인데 지금 이사님들이 그 분들로 자꾸 바뀌고 있다. 지금 세 분...네 분...한 분은 돌아가셨고...그래서 이제 지금 이 분들중에서 직접 하실 수 있게끔 저희는 계속 그 분들을 매 년 한 분씩 계속...그러니까 그분들이 직접 이사님 할 수 있게끔 하고 있다(갈거리 협동조합)

라. 신뢰에 의한 대출

- 신용에 의한 서민대출로 저소득층의 자활에 실질적인 도움
 - 일반적으로 제1금융권이라던지 정보가 없는 상황에서는 이 사람이 성실하고 하지만 현재는 사업이 잘못되어서 신용이 낮은 상황이라고 하자. 그것을 확인할 방법이 없기 때문에 지원을 못한다고 한다면 지역에서 돌아가는 것이 제1금융권이

가진 것 보다는 세세하게 정보를 가지고 있고 그렇다고 하면 아주 자세하게 하는 것은 아니더라도 포인트가 되는 사람들에게는 실질 소위 말하는 신용을 파악할 수 있는 역할이 있지 않을까 커뮤니티 내에서. 그렇다면 그 사람들의 자활을 돕거나 이런 점들이 신탁이라던지, 특히나 밝음신탁 정도 되면 그런 것에 조금 더 아이디어를 생각해 볼 여지가 있지 않을까 생각이 든다. 기존에 성공한 사업들을 보면 홍보할 때는 보면 상환율이 99%네 작은 규모이긴 하지만 개인 자활할 때 빌려주고 상환율을 높인다고 하는데 어쨌든 제1금융권의 상환률보다 훨씬 더 높다(밝음 신탁)

○ 신뢰 대출로 지역사회 전체의 신뢰성 제고 - 지역커뮤니티 형성

- 결국 신뢰의 문제인 것이 아닌가. 지역사회 내에서 신뢰를 쌓고 신뢰가 형성되어 있는 곳에서는 아까 얘기했던 상환율 등이 훨씬 높아질 수 밖에 없다(밝음신탁)

○ 지속적인 관계와 참여를 통한 신뢰에 의한 대출 문화 형성

- 대출은 거의 신뢰인가? 신뢰이다. 저나 노숙인센터장님, 이곳의 팀장님들과 해서 상담을 한다. 그러면 어떠한 것에 필요하고, 잘 할 수 있겠다. 거의 10분 중 9분은 되고 매일 와서 술 드시면서 나는 왜 대출 안해 주냐 이제 그것은 조금 곤란한데 그분도 멀쩡하게 오셔서 생활비가 필요한데 안되겠냐 하시면 해드리긴 한다(갈거리 협동조합)

마. 지역사회의 기반

○ 선순환형 지역경제구조 정착과 지역경제활성화 제고

- 모든 것은, 물론 다른 것도 마찬가지지만 내가 볼 때 모든 것은 지역사회를 중심으로 출발하는 것이다. 개인에서 가정으로, 가정에서 지역사회로, 지역사회에서 광역단위지역사회로, 그렇게 정부가 되는 밑으로부터 뭔가 개혁이 이루어지는 바닥에서부터 변화가 이루어져야하는데 협동조합운동이 발전하려면 핵심은 지역사회 내에서 다양한 협동조합들이 협동하고 연대하며 지역사회를 선순환구조로 정착시키고 지역사회 내에서 발생한 이익을 지역사회에 다시 환원시키고 지역사회에 재투자하는 이런 구조가 계속 활성화되어야 한다. 그러면 지역사회활성화가 된다(논골신탁).

바. 협동조합 간 협동

○ 현재 협동조합의 지원을 하지 못하지만, 향후 신생 협동조합의 인큐베이터 기능

수행은 가능

- (신협이 새로운 협동조합에게) 대출도 하고 출자도 하고 투자도 하고 기금조성에 참여도 하고 경영컨설팅과 재무컨설팅도 해주고 여기에서 생산되는 여러 가지 생산품을 소비, 유통해주고 이렇게 발생하는 경제를 신협이 다 받으면 되는 것 아닌가. 신협이 새로운 고객이 조합원이 만들어지는 것 아닌가. 창출되는 것 아닌가. 기존에 있는 타 금융권과 경쟁하며 피터지게 뭘 해봐야 잘 안되고 있는데 새롭게 만들어지는 조합원들의 영역이 확대되면 이것을 흡수하면 되는 것 아니냐. 신협이 살길은 내가볼 때 그것밖에 없다(논골신협)

사. 조합원들의 협동조합 이용

○ 지속적인 조합원 교육으로 협동조합의 이용도 제고 필요

- 조합원교육과 상관이 있다. 이게 나중에 대자본, 대개 서민금융이 문제가 되는 것이 대표적으로 큰 유통업체가 들어오면 박살이 나지 않나. 그것에 대항할 수 있는 유일한 방법이 구매이다. 그런데 원주같은 경우에는 우리 조합원의 경우에도 홈플러스나 이런 것이 들어오면 식당을 하는 사람은 거기 가서 자재를 산다. 싸다고. 그러니까 그것을 깎 수 있는 것은 시간이 걸리지만 교육인 것이다. 이러면 안되는거고 우리가 왜 연대를 해야하는지(밝음신협)

(2) 지역사회 기여

① 풀무신협

가. 서민금융으로서의 역할

○ 조합원의 이익을 제고하기 위한 높은 이자와 낮은 금리 적용

- 금융권의 문턱이 높을 때 조합원들은 쉽게 이용할 수 있었고, 풀무신협은 인근 금융기관보다 예금이자 높게 대출이자 낮게 운영해 왔다(그러면서도 매년 적정한 배당과 꾸준한 적립을 했음. 2012년 순자본비율 12.2%)
- 신협은 정직을 토대로 절약과 주인인 조합원의 돈이라는 생각으로 경영을 함

나. 민주주의 교육의 센터

○ 민주적 방식에 의한 협동조합의 운영

- 초창기부터 민주적인 회의, 선거, 운영을 철저하게 해왔다. 사업계획이 총회에서 수정도 되고, 열린 총회를 하다 보니 사료사업도 총회에서 갑자기 결정되었다. 마을교육, 각종세미나, 청소년역사기행, 장학사업을 꾸준히 전개하고 있다

○ 홍동중학교 제6회 역사기행



○ 홍동면 노인회 식사



○ 어린이집 돼지저금통 홍보(갯골어린이집, 홍동병설유치원)



○ 2012년 22개 마을교육



○ 결산과 예산을 조합원마다 보내고 있고 이사회 운영도 권한과 책임 등 최선의 민주적으로 운영하고 있다

〈이사의 선서〉

- 성실과 근면을 제일로 여긴다.
- 자기 자신의 이익을 우선시키지 않는다.
- 자기 자신의 업무경역에 대한 주의와 똑같은 주의를 조합업무에 쏟는다.
- 회합에 늦지 않게 출석하여 다른 사람의 시간을 허비하지 않는다.
- 주체성을 가지고 주의 깊게 생각하며 술책을 쓰지 않고, 내용을 모르는 결정을 하지 않는다.
- 이사 전체의 의견이 언제나 일치하지 않는다는 것을 인식하고 팀워크를 保持(보지)하기 에 힘쓴다.
- 다수자의 의견에는 소수자도 따라야 한다는 것을 인식한다.
- 조합이 이사나 전무의 조합이 아니라 조합원의 조합이 되도록 노력한다.
- 출신지역의 조합원만이 아니고 조합원 전체를 대표한다.
- 조합이 민주적으로 운영되도록 전력을 다한다.
- 조합원에게 보다 좋은 서비스를 제공하기 위하여 새로운 의견이나 제안을 기꺼이 받아들인다.
- 조합원과 조합 지지자들에게 조합의 정책과 계획을 명확하게 알린다.
- 조합원의 비판을 경청한다.
- 모든 문제에 감정을 억제하고 이성(良識)을 가지고 대처한다.
- 자기 자신을 불필요한 사람으로 생각하지 않는다.
- 이사라고 하여 특별한 이익을 기대하지 않는다.
- 조합의 정책수립에 전념하고 일상업무에는 간섭하지 않는다.
- 이사의 친척을 조합 직원으로 채용하지 않는다.
- 이사회가 필요하다고 인정하는 경우 이외에는 전무이외의 직원과 조합업무에 대하여 논의하지 않는다.
- 다른 이사, 전무, 직원, 조합원을 원망하거나 미워하지 않는다.

다. 지역사회 개발사업

○ 사료사업으로 조합원과 지역사회의 수요 충족

- 정기총회에서 조합원 건의로 1982년 시작
- 사료운송, 축산장비제공, 예방약 공급 및 접종, 방역사업, 자돈알선사업, 한우 및 양돈 거세지원, 수의사 지원

- 행정업무 1명, 운송전담 2명
- 지역사회 밀착형 지역사업의 추진
 - 사료한포라도 농가에 직접 운송
 - 경영을 투명하고 신속정확한 업무처리가 원칙
 - 복지회계 2009년 연매출 26억81백만원, 외상매출금 대손충당금 적립 267%



라. 지역가꾸기 사업

- 지속적인 식재사업을 통해 아름다운 경관의 창출
 - 풀무신헌은 ‘환경과 자연은 인간이 심고, 가꾸고 보호하는데 아름다움이 있다’는 모토 하에 다음과 같은 사업을 진행하고 있다
 - 1차사업 : 1995년부터 시작하여 총길이 4.5km 홍동하천변 양쪽으로 벚나무 1,500주를 식재. 매년 임원, 직원이 협력하여 관리를 하고 있다. 일반적으로 억대이상 비용이 드는 사업을 6백여만원으로 할 수 있었다. 이러한 사업이 성사된 것은 지역주민과 임직원의 협력하였기 때문에 가능한 것이었다
 - 2차사업 : 관상수분양 사업, 접목반송 900주 식재 관리
 - 개화 후 한달 간은 벚나무 1,000주 식재 관리(2009년 11월 홍동하천변 150주 이식 작업 시작)
 - 2011년 가와지 벚나무 지역내 분양시작(400주)

- 2011년 소나무 반송 마을에 분양

○ 지역가꾸기를 위한 선도 주체로 모범 창출

- 매년 7월이면 임직원이 단합하여 홍동천 뱃나무 칩덩쿨제거 및 제초작업을 하였으며, 현재는 홍동면 기관단체가 참여하여 홍동의 뱃꽃길 가꾸기에 솔선수범을 하고 있어 지역을 하나로 연결시켜주는 역할을 하고 있다



마. 신협부속영농조합법인 설립

○ 사업의 다각화를 위한 영농조합법인의 설립

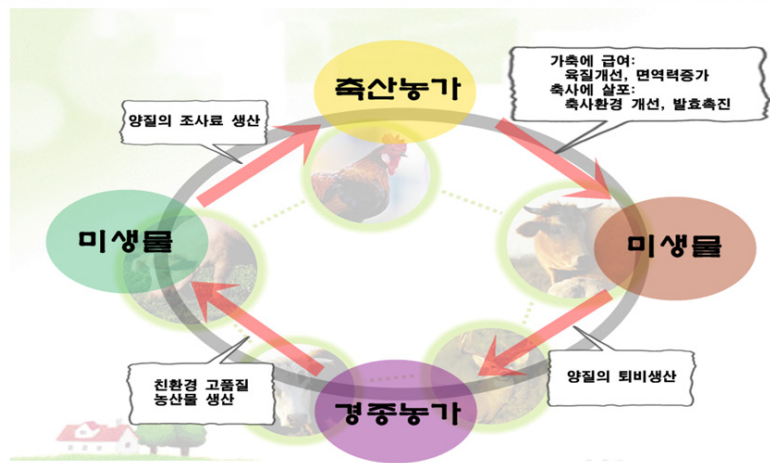
- 신협이 농촌사업을 하는 데는 법적인 제약이 따르기 때문에 영농조합법인을 설립하였다. 그리고 지역사회 내에 유기농업과 친환경축산(유기축산) 경영에 미생물의 이용은 적극 활용되어야한다는 절박함도 존재함. 미생물은 환경을 살리는 첨단 과학이고 흙을 살리는 것은 물론 지속가능한 친환경농업 생산 경영에 미생물의 이용연구는 대단히 중요한 의미를 가진다.

- 설립일 : 1996년 8월 6일

- 주요업무 : 미생물 생산사업, 보조사료, 조사료 생산사업

- 2006년부터 보조사료 미생이세상 제품 판매

- 미생물비료 특허출원



바. 풀무신탁의 지역사회 기여 관련 향후 계획

○ 풀무신탁은 향후 신탁부설영농조합을 통해 아래와 같은 기여를 계획하고 있다

농.축산물 가공	<ul style="list-style-type: none"> - 가공사업을 위해서 영농법인을 만들었으며, 유기농산물 가공은 생산비의 저비용과 품질을 향상시켜 수출까지도 계획할 수 있음
노인복지사업	<ul style="list-style-type: none"> - 농촌의 노인문제는 도시보다 노인들이 많으면서도 관심은 적은 형편임 - 용돈 벌이를 돕는 사업, 소규모 양로 시설사업, 경로대학 등
농.축산물 유통사업	<ul style="list-style-type: none"> - 축산물의 출하 유통은 한국 축산의 장래가 유통에 있음을 반증 - 농.축산물 유통사업은 숙원 사업이면서도 어려운 사업이나 장기적인 계획을 가지고 접근할 필요성 있는 사업

② 기타 실험

가. 조합원 교육 및 인문학 강좌

○ 조합원에 대한 의무교육으로 의식개혁 유도

- 노숙인센터에 일단 들어오면 저희 기관에서 이루어지는 교육을 참석을 다 시킨다. 참석해야만 한다 기본적으로. 그래서 2006년~8년 3년동안 공동모금회에서 지원을 받아 인문학강좌와 조합원교육을 노숙자 분들을 대상으로 했다. 그래서 저희가 여기 있는 분들, 센터에 계시는 분들을 대상으로 해서 지속적으로 하고 있고 그게 끝나고 9,10년은 자부담으로 강사님을 초빙해서 계속적으로 교육을 하고 있다(갈거리협동조합)

나. 지역사회 구성원으로서 참여

○ 다양한 통로로 지역사회와 교류협력의 공간 확보 및 지역사회에 대한 기여

- 예를 들어 어르신들 국수잔치가 있다. 그것은 우리 실험만 하는 것이 아니다. 밑에 생협도 하고 지역에 있는 시민사회단체도 하고 동사무소에 있는 직원들도 나오기도 하고 사회복지기관에서 오기도 하고 등등 그렇게 모인다. 그렇게 해서 그 사람들이 자원봉사그룹을 만든다. 그 사람들이 프로그램을 진행하는 것이다. 실험도 일부 돈을 대고. 그런 프로그램을 자꾸 만들어 내는 것이다. 같이 함께 참여하고 함께할 수 있는. 밑에 가면 사랑방이라는 지역사회에서 만들어놓은 것이 있는데 사랑방이 여러 가지 프로그램을 한다. 기타, 풍물 동아리, 여러 가지 교양강좌, 청소년들과 관련된 다양한 프로그램 이런 것들을 진행한다. 그것도 실험에 일부가 참여를 한다. 그리고 반찬, 매주 반찬을 만들어서 어려우신 분들께 나눠드린다(논골실험)

○ 지역사회에 대한 공식적인 환원시스템의 구축

- 밝음실험이 많은 역할을 했는데 기록에 보면 74년 4월에 원주 기독교병원과 지금 가운데에서 가장 큰 병원이다. 조합원의료관련 계약을 해서 보험비 20% 공제하는 서비스를 운영했다. 이것이 지금의 보험이다. 굉장히 아이디어가 좋으신 것 같다. 지금 보험회사가 많아 이 프로그램은 없어졌다. 그리고 장학회를 조성해서 장학금을 지급했고 아까 설명해드린 80년 12월에 응급환자를 위한 구급차를 기

증했다. 기록에 의하면 그당시 돈으로 740만원을 주고 기증했다. 당시 소방서에서 와서 정기적으로 보고하고 이것으로 해서 내무부장관 표창도 받았다. 그리고 1983년에 소방법이 개정되어 전국에 119 구급대가 출범했다고 한다.....그리고 90년 4월에 소비자시민모임 원주지부 개소할 때 이 건물이 아니고 옆 건물이었는데 사무실을 무상임대했다. 그리고 지금은 이 건물 5층에 있는데 지금도 사무실을 무상으로 주고 있다. 소비자시민모임이 어떤 모임인지는 다 아실 것이다. 전세계적인 조직이고 소비자 주권운동을 주로 하는 곳이다. 그런데 지금은 활동을 많이 해서 원주소비자시민회같은 경우 원주지역 물가 모니터링 등을 한다. 그리고 재래시장 활성화운동, 소비자 경제교실 등 다양한 운동을 한다(밝음신탁)

다. 협동조합과 조합원과의 신뢰

○ 차별화된 서민대출로 조합원의 높은 신뢰성과 충성도 확보

- 할머니가 아직도 재래시장에서 나물장사를 하시는 분이 계시는데 그분이 그러시더라. 밝음이 망할 뻔했다고. 저는 모르니까 여쭙보니 망할 뻔했다며 쪽 이야기를 해주시는데 아시겠지만 장사하시는 분들은 돈에 아주 민감하다. 특히 재래시장같은 곳에서 장사하시는 분들은 하루하루가 소중한 돈이다. 저는 파출 나가서 천 원이 그렇게 큰 돈일 줄 그 때 배웠다. 근데, 그러면 이 출자금에 대해서 배당을 못한다고 하면 재래시장 상인같은 경우에 누구보다도 빨리 움직일 것 아닌가. 내 전 재산인데. 저축은행사태에서 많이 보지않나. 전재산 다 날리고. 그런데 이 할머니가 그러시더라. 아무도 대출 안해줄 때 밝음에서 대출받아 자녀들 학비를 내셨다고. 난 밝음을 믿어. 밝음이 IMF니까 경제가 다 어려워진 것을 알지않나. 일시적인 어려움을 겪는 것이다. 일시적인 어려움을 겪는 것인데 나같은 사람들이 다 돈을 빼면 실제로 망할 것 아닌가. 그런데 나한테는 밝음신탁같은 곳이 너무 필요하다. 그래서 난 믿어보련다. 돈을 안 빼셨더라(밝음신탁)

라. 농촌사회에서 역할

○ 지역사회가 필요로 하는 재화와 서비스를 공급하는 주요 주체

- 신탁의 역할이 굉장히 컸고, 지금도 어떤 조합원님이 오셔서 얘기하시는 분들도 계시다. 거래하시면서, 신탁에 오면 등록금을 대야하는데 못할 때, 농협에서는 안

해 주는데 신탁에서는 나 믿어주고 해줘서 애들 대학 가르치고 공부 가르치고 고마웠다 이런 얘기를 지금도 하시는 분들이 계신다. 그래서 그때부터 꾸준히 계속 고민했던 내용들을 보면 어떻게 하면 홍동면 조합원들이 조금 더 잘살 수 있을까, 잘살게 되면 그만큼 풀무신탁도 더 나아지고 당연히 오는 것이기 때문이다. 어떻게 하면 될 수 있을까 사업도 많이 했었다. 여기 신탁에서는. 그래서 홍동이 홍성군이 축산단지이지 않나. 거기에서도 축산이 홍동이 제일 많다. 그래서 그 당시 각 호 모두 소, 돼지들이, 모두 소농이었으니까 한 두 마리 정도는 다 있었다. 지금은 커야하고 허가규제들이 있어서 한 두 마리는 키울 수가 없는 상황이다. 그래서 다들 키웠는데 저희가 82년도에 사료사업을 시작했다. 사료사업을 시작해서 저희는 공급을 다 해줬다. 홍동면이 거의 다 저희사료를 썼다 해도 과언이 아닐 것이다. 그래서 공급을 해 드리고 그렇게 하면서 농가소득이 굉장히 많이 올라갔다.(품무신탁)

(3) 경영상의 애로사항

① IMF가 신탁의 정체성과 경영방식의 분기점

- IMF 금융위기 이후 금융기관의 관점에서 접근해 신탁의 본질 해소 시작
 - IMF 이후에 금융환경이 싹 바뀌면서 정부 당국에서도 새롭게 인가를 내기보다는 기존에 있는 것을 관리해서 건전성을 더 확보하는데 중점을 두는 것이 정부의 정책방향이다 보니까 신규설립은 인제과가를 잘 안내주는 것이다. 또 한가지는 IMF때 공적자금이 투입이 되었었는데 이제 그 전에 IMF전까지 80년대 중반부터 10년간의 신탁의 경영상태라던가 이런 것을 살펴보면 부실화가 너무 많이 되어 있었던 측면이 있다. 그러니까 협동조합다운, 신탁다운 신탁으로 운영하지 않고 그런데 충실하지 않고 금융적인 측면만 너무 강조되면서 관리감독차원도 너무 부실하고 이런 것들이 있으면서 결국은 IMF때 1500개 이상되는 신탁에서 약 500여개 정도를 통폐합하거나 파산되었다. 너무 부실하니까. 그런 불신이 있는 것이다. 인가를 안내주는 이유이다(논골신탁)
- 금융제도의 규제와 감시의 강화로 신탁의 자율성 저하
 - IMF 때 저희가 부실이 생겨서 부실이 생긴 것은 조합원들이 망가지니까 어쩔 수 없지 않나. 그리고 그때도 맞보증이 생겨서 물리고 물리니까....그런 상황에 예금

보험공사 돈이 투입이 되었다. 그러면서 예전에는 자율성이 보장되었는데 정부의 감시가 심해졌다. 그러면서 각종 제도에 대한, 규정에 대한 적용을 엄격하게 했다. 그 시래서 배손충당금을 100%를 쌓으라고 해서 한꺼번에 23억이라는 결손금이 생긴 것이다(박무신협)

(4) 현 제도상의 문제

① 신규인가의 문제

- 규제지향적 금융정책으로 신규인가가 전혀 이루어지지 않고 있다
 - 저축은행사태에서 엄청나게 큰, 금융기관 하나가 잘못이 되면 파급효과가 국민에게 너무나 크게 오기 때문에 굉장히 규제가 심하고 지금도 신탁 못잡아 먹어 안달났다. 정부에서는 신탁도 저축은행이 아니냐라고 판단하고 있다. 절대로 그게 아니다. 신용협동조합이라는 것은, 저축은행과 설립 자체부터 다른데 그렇게 판단하는 사람들 자체가 문제가 자기들이 다 로비해서 자기들이 잘못된 것 아닌가. 정부정책에서 잘못해놓은 것인데 신탁도 똑같다고 보는 것은 아니라고 생각한다. 그런데 그렇게 보고 있다. 규제가 강화되고 박근혜 정부에 들어오면서 엄청나게 강화가 되고 있는 상황이다. 그래서 자꾸 움츠러드는 상황이다. 자꾸 힘들어지는 상황인 것 같다. 그래서 신탁을 설립하는게 예전에는 저희 지점 내는 것도 굉장히 힘들었다. 읍으로 지점 나가는 것도 굉장히 어렵게 승인받아서 나가는 것이다(품무신탁)

② 협동조합 간 협동의 문제

- 법인·기관에 대한 대출 규제로 협동조합에 대한 제도적 지원이 곤란
 - 법인대출이 아니라 투자라고 하는 것 같다. 대출은 다 가능한데 우리 신탁에서 이쪽 저쪽 협동조합으로 자본금을 대주겠다는 그런 것은 안된다. 그것을 말씀하셨을 것이다. 대출은 다 되지만 법인에게 우리가 개인적으로 풀무신탁 이름으로 조합이름으로 출자자가 될 수가 없는 것이다. 그것은 못하게 되어있다. 그것은 통제되어있다(품무신탁)

○ 협동조합간의 협동에 대해 협동조합의 인식 부족

- 외형적으로 밖에서 봤을 때에는 흥동이라는 동네가 협동조합간 협동도 잘되고 굉장히 선두적이고 그렇게 보이는 것 같다. 밖에서 봤을때는 열심히 하고 정말 모범적인 동네구나라고 생각할 수도 있겠다, 보여지는게 잘 되어있으니까. 저는 솔직히 농협이라던지 생협이라던지 이런 부분에 있어서 협동조합간 협동은 전혀 안된다고 생각한다(풀무신협)

○ 협동조합간의 경쟁은 있으나, 협동조합간의 협력은 부재한 상황

- 생협은 좀 안타깝다. 원래 이 자리가 풀무생협자리이다. 여기에 소협이라고 해서 소비자협동조합으로 시작을 했었다. 소비자협동조합도 풀무학교에서부터 시작해서 지역으로 나왔고 물론 계속 하고 있지만 신협과 밀접한 관계가 있었고, 신협에서 어려울 때 신협에서 인수를 해라라고 까지 했었는데 그쪽 생협 이사진들의 반대가 있었다. 그래서 못한 부분들이 있었다. 그래서 여기서 하다가 흥동으로 나갔고 금평리로 가면서 커지면, 규모가 커지고 뭐가 커지면 어려워지는 법이다. 그런 살림살이에 있어서 경영에 조금 아쉬운 부분이 있는 것이 생협이다. 지금은 아이쿱생협이 들어와서 풀무생협소비자협동조합이라는 이름 자체는 자체만 있는 것이지 현재로서서 활동하고 있는 것은 아무것도 없다라는 생각이 든다. 아이쿱생협은 완전히 생활협동조합이 아니라고 본다. 완전히 기업이고 경영자이고 거기는 완전히 경영 위주로만 뭐든지 잣대를 놓더라. 깜짝 놀랐다(풀무신협)

(5) 신협의 지역사회 기여방안

① 정의 및 설립목적

○ 신용협동조합이란 지역·직업·종교 등 상호유대를 가진 개인이나 단체 간의 협동조직을 기반으로 하여 자금의 조성과 이용을 도모하는 비영리 금융기관을 의미함(신용협동조합법 제1조 목적)

- “상호유대를 가진 자간의 협동조직을 통하여 자금의 조성 및 이용과 구성원의 자질향상을 도모” 한다.
- 협동조합의 목표는 은행과 다른 공식적인 금융기관들로부터 배제된 사람들 즉 가난한 사람들과 담보가 없는 사람들에게 대출을 제공하는 것이다(Banarjee at al, 1994, 최진배, 2004 재인용).

〈신용협동조합법 주요내용〉

- 신용협동조합의 육성을 통해 지역주민에 대한 금융편의를 제공함으로써 지역경제 발전에 기여하기 위해 제정한 법(1972. 8. 17, 법률 제2338호). 1972년 제정된 뒤 1998년 1월 법률 제5506호로 전문개정을 거쳐 2003년 7월 법률 제6957호까지 14차례 개정되었다.
- 신용협동조합은 30인 이상의 발기인이 정관을 작성하여 금융감독위원회의 인가를 받아야 설립할 수 있다. 금융감독위원회는 인가 또는 인가취소의 내용을 지체없이 관보에 공고하고 PC통신 등을 이용하여 일반인에게 알려야 한다.
- 조합원의 자격은 조합의 공동유대에 소속된 자로서 출자금을 1회 납입한 자로 정한다. 1개 조합의 조합원 총수는 100명 이상이어야 한다. 자본금은 조합원이 납입한 출자금의 총액으로 하되, 지역·단체별로 최저한도를 정한다. 조합원은 1좌 이상을 현금으로 출자해야 하되, 출자 좌수에 관계없이 평등한 의결권과 선거권을 가진다.
- 조합의 업무를 지도·감독하고 공동이익을 증진하기 위해 모든 조합을 회원으로 하는 신용협동조합중앙회를 둔다. 중앙회의 자본금은 조합의 납입출자금으로 하고, 조합은 1좌 이상 현금으로 출자해야 한다. 중앙회는 조합의 사업에 관한 지도·조정·홍보, 조합에 대한 검사·감독, 조합사업 지원, 신용사업과 공제사업 등을 행한다.
- 조합의 이용에 지장이 없는 범위 안에서 조합이 아닌 자도 중앙회의 사업을 이용하게 할 수 있다. 조합원이 납입한 예탁금 등의 환급을 보장하고 조합 육성을 위해 중앙회에 신용협동조합예금자보호기금을 설치·운영한다. 조합과 중앙회는 정치에 관여하는 일체의 행위를 금지한다.
- 금융감독위원회는 조합과 중앙회의 업무를 감독하고 필요한 명령을 할 수 있다. 조합은 금융감독위원회가 정하는 바에 따라 경영상황에 관한 주요정보와 자료를 공시해야 하고, 경영건전성 기준을 준수해야 한다. 금융감독위원회는 조합과 중앙회 및 그 임직원이 이 법의 규정을 위반한 경우 시정명령, 업무정지, 직무정지, 징계면직 등의 행정처분을 취할 수 있다.

② 강점

○ 고객과의 근접성

- 금융산업이 고도로 발달하고 있음에도 협동조합은행의 공통된 최대의 성장전략은 고객과의 근접성(proximity)에 있다. 이러한 점에서 신흥은 고객과의 지속적인 거래와 신뢰 형성을 통하여 지역사회의 주민들에게 맞춤형 종합금융서비스를 제공하고 있다.

○ 수익을 지역사회에 환원

- 지역사회에 수익을 환원함으로써 지역경제 활성화에 기여하고 문화와 복지에 대한 지원을 통하여 낙후된 지역사회를 개선하는데 기여한다(장중익, 2011).
- 조합원에 대한 개인정보 구축으로 신뢰경제 형성
 - 신용협동조합은 소규모 지역에 영업구역이 한정되게 되는데 조합원 상호간의 습관, 성격, 능력에 대해 상당한 정보를 보유하게 되고 나아가 서로에 대해 다양한 경제적 및 초경제적 제재를 가할 수 있다
- 지역사회의 사회적 자본 형성
 - 신용협동조합으로 인해 정보의 비대칭성을 완화하게 되고, 그 결과 사회적 자본 혹은 사회적 자본을 형성하게 되었다.
 - 신탁의 경쟁력은 지역사회 내의 사회적자본과 신뢰를 통해 형성(상호작용가설, 동료감시가설)
- 신탁과 마이크로크레딧의 연계가능성
 - 영세신용금융기관이 많은 사람들의 관심을 끌게 된 데에는 가난한 사람들을 지원하기 위한 정부의 계획이 문제점과 한계를 안고 있기 때문이다. 정부는 다수의 가게는 신용이 주어진다면 높은 수익을 창출할 수 있으며, 소규모 기업을 시작함으로써 빈곤에서 탈출할 수 있다고 생각하였다
 - 이에 따라 정부는 은행에 보조금을 지원하여 가난한 가게에 은행대출을 공급하도록 하였다. 그리고 사업의 사회적 성격을 감안하여 이자율을 시장균형이자율보다 낮게 하였다.
 - 낮은 이자율은 예금을 저해하였고, 자금이용의 효율성도 저해한 것으로 평가된다. 그리고 영세신용금융기관은 정부가 아닌 비정부단체에 의해 운영되고 있으며, 집단대출이라는 혁신적인 대출방식을 채택함으로써 높은 대출상환율을 보이고 있다(최진배, 2004)

③ 문제점

- 금융 중심의 정책으로 신탁이 협동조합이 아니라 은행으로 변질.
 - 1997년 금융위기 이후 우리나라의 신용협동조합은 위기에 직면해 있다. 과거 성장기에는 은행권과의 차별화된 시장과 상대적으로 높은 고금리정책에 의하여 시장을 확대하고 수익도 제고시킬 수 있었다.
 - 그러나 금융시장의 경쟁이 심화되고 신용협동조합의 경영이 악화되면서 정부는

효율성 제고, 수익률 제고 그리고 경쟁력 강화 등을 앞세우는 강력한 구조조정 정책을 실시하고 있다.

- 이 과정에서 한편으로는 신용협동조합의 퇴출과 합병이 적극 권장되고 있으며, 다른 한편으로는 소규모은행으로서의 성격이 점차 분명해지고 있다(최진배, 2004).

○ 금융자유화 및 금융제도의 경쟁 심화로 신협이 공동유대기반 약화

- Ralston et al(2001)에 따르면 이러한 조류에 의해 호주의 경우 신용협동조합은 이전의 사회적 이상으로부터 점점 멀어지고 상업적 이익을 향해 나아가고 있다. 즉 협동조합은행이라기보다는 그냥 소규모은행으로 경영되고 있다.

④ 기여방안⁶⁰⁾

○ 협동조합 지원은행으로서 신협

○ 협동조합간 협동의 선도자로서 신협

- 신협연수원의 역할: 협동조합을 시작하려는 그룹에 대한 교육, 노하우 전수

○ 지역 협동사회경제의 중심축으로서 신협

- 몬드라곤 협회의 인민노동금고(CAJA LABORAL)는 금융그룹으로서 협동조합의 자금조달과 새로운 협동조합 설립을 지원하고 있다.
- 또한 캐나다 데잘랭 신협그룹의 경우 기부금, 장학금, 상호부조 등에 총이익금의 43% 규모로 지역투자기금을 조성하여 지역기업에 지원하고 있다

3) 생협 : 풀무생협

(1) 풀무생협의 변천과정

① 풀무학교와 교내 소비자협동조합

- 풀무생협의 기원은 오산에서 소비조합 운동을 하다가 일제의 탄압으로 중단한 이찬갑이 충남 홍성에서 주옥로와 함께 풀무학교를 세운 다음해인 1959년 9월 6

60) 송재일(2012). “협동조합기본법 제정과 신협의 역할” 「신협연구」 58호 참조

일로 거슬러 올라간다.

- 1929년 오산에서의 소비조합의 경험을 바탕으로 59년 풀무학교 내에서 협동조합 형식의 구판장을 시작했다. 오산학교의 이상은 오산학교가 뿌리한 용동촌이라는 지역사회를 통해서 ‘협동으로 부를 생산하고 함께 나누는 이상촌 건설’이었다(김형미 외:125). 이 이상이 계승된 풀무학교에서 만들어진 이 구판장의 목적은 학용품과 생필품을 싸게 구입하는 것이었다. 당시만 하더라도 공산품을 구매하기 위해서는 버스를 타고 홍성읍까지 나가야해서 매우 불편했다. 조합의 운영은 이찬갑의 지도아래 학생들이 맡았는데, 당시 소비조합 일을 담당했던 학생들은 홍성읍에서 물건을 사서 저녁 늦게 걸어오면 교사 이찬갑이 냇가까지 나와 기다리며 수고했다고 격려해준 기억을 지금까지 기억하고 있다.
- 소비조합의 업무는 1년 후인 1960년 풀무학교 교사로 부임한 홍순명에게 인계되고 당시 23세 청년 교사 홍순명은 소비조합이 홍동지역으로 나가 주민들의 조합이 되기까지 20년 동안을 운영했으며, 처음 문방구로 시작한 품목은 책, 빵, 비누 등 생필품으로, 후에는 낫, 사료까지 확대되었다. 교내 구판장으로 시작해서 10년 뒤, 1969년 3월 2일 공식적인 협동조합으로서 소비자협동조합(소협)을 만드는데, 이때 학생들은 소협기금 모금을 위해 마을에 모내기를 나가 4,200원의 수입을 올리기도 했다(내포IN, p17).

② 교내 소비조합에서 지역의 소비조합으로

- 여전히 학교 내에 있던 소비조합이 홍동지역으로 나오는데 다시 10년이 걸렸다. 풀무일요성서집회 부녀반에서 홍순명 선생의 지도로 소협발기인회를 구성하고, 1980년 5월 20일 풀무학교 강당에서 졸업생과 교직원 등 27명이 참석하여 풀무 소비자협동조합 창립총회를 개최했다. 창립총회에서 결정한 출자금은 1좌 5,000원이고 가입금은 1,000원이었으며, 정관 통과 후 임원을 선출했다. 80년 7월 1일 창립총회 후 1개월 반 준비를 거쳐 7월 1일 홍동면 운월리 송품마을에 월세 2만 5,000원에 가게를 얻어 문을 열었으며, 개업일 현재 조합원 31명, 출자금 7만원이었다. 운영을 위해 504만원을 차입했는데, 풀무학교에서 네덜란드 측으로 받은 200만원을 전용하고, 풀무신협에서 200만원, 홍동농협에서 84만원, 풀무학교 미국인 교사 도미희로부터 84만원을 각각 차입했다(내포IN, p18).
- 지역 내 협동조합으로 80년 개점 이후 80년과 81년은 출자금 배당(각각 24%,

23%)과 이용고 배당(각각 5%)을 하는 등 규모는 작지만 운영에 큰 어려움이 없었다. 그러나 82년 봄부터 위험신호가 나타나더니 83년도에는 순손실로 전환되는 등 경영부실 상태에 접어들게 된다. 경영이 어려워지면서 인건비 부담을 감당하지 못할 것을 생각하여 관리자를 임명하고, 이 개인에게 원금을 유지하는 조건으로 가게를 운영하고 이익금을 조합과 반씩 나누기로 하여 운영을 맡겼다. 이때부터 조합은 개인사업화 되었고 조합원의 참여가 줄기 시작했다. 개인사업화 된 협동조합이 잘 될리는 없었다는게 풀무생협 실무진의 문제의식이다. 이 외에도 실무자 및 임원들이 생각하는 이 시기 풀무소협의 실패원인은 다음과 같다.

- 첫째, 조합운영의 신뢰를 잃었다. 조합원이 물건을 구입할 때 조합에서는 개인별 구매액을 일일이 기록했다. 그러나 한 번에 사람이 많이 몰린다던지 등 여러 가지 이유로 뒤에는 기록이 철저히 이루어지지 않아 조합원들이 불만을 갖기 시작했다. 내가 구입한 금액에 대한 이용고배당이 떼이고 있다고 생각하게 되면서 발길을 돌렸다. 둘째, 출자액이 적었다. 80년 7월 조합 개업하던 날 재무구조는 출자금이 7만원으로 자체자금의 1.37%에 불과했고, 부채가 5백 4만원으로 98.63%였다. 뒤에 출자액이 좀 늘었으나 대부분 부채로 구성된 재무구조였고, 특히 부채 중 풀무학원의 200만원은 1년간 무이자로 제공하는 조건으로, 200만원이 한 번에 빠져나가자 큰 타격을 받게 되었다. 기본적으로 불안정한 구조로 사업이 시작되었다. 셋째, 장소가 부적합했다. 장소의 위치는 적합했으나 건물이 낡고 협소하여 시원하고 산뜻한 매장이 되지 못했다. 마지막으로 교육이 부족했다. 임직원 및 조합원에 대한 교육이 부족하여, 교육 및 홍보를 통해 협동정신을 고취하고 참여도를 높여 불만을 해소시켜야 했는데 그럴 여건이 못되었다고 정리하고 있다(풀무61, p8).
- 그러나 풀무소협은 좌절하지 않고 이 실패의 경험을 거울삼아 83년 재창립된다. 83년 12월 9일 19명이 새 발기인으로 모여 풀무학원에서 정관 및 예산안을 작성하고 12월 23일 재창립 총회를 통해 45명이 정관, 사업계획, 예산안 등을 의결하고 임원을 선출한다. 또한 84년 2월 12일 개점 전까지 이사회 및 총회 등을 통해 좀 더 구체화된 운영방안을 결정한다. 직원을 채용하고, 조합원 최소 출자액 및 기간을 4구좌 2만원 1년으로 정했고 임원은 전원 10만원 이상 출자를 결의했다. 구조합의 재산은 시가로 계산하여 모두 인수하고 조합원은 이전의 조합원들의 가입신청서만 받아 다시 조합원이 되도록 의결했다. 무엇보다도 조합의 민주적이고 효과적인 운영을 위해 전문분야별로 위원회를 구성했는데, 재정운영위원회,

교육홍보위원회, 구입판매위원회, 생산유통위원회가 그것이다. 이 후 조합의 운영은 위원회를 중심으로 하게 된다.

- 84년 2월 12일 개점일 현재 풀무신헌 청사 1실 20평을 사용판매 점포로 개점하였는데, 이 때 조합원이 157명, 이사 9명, 감사 2명, 직원 2명에 판매하는 물건은 김, 연탄, 엔진오일, 문구류, 철물, 식품류, 잡화, 의류 등 약 800여 종이였다. 또한 86년 4월에는 흥동양조장 건물에 분점을 내고 농자재까지 판매를 확대하기도 했다.
- 그러나 재창립 시점에서 중요한 변화는 사업의 방향이 변화하기 시작했던 데 있다. 즉 여전히 생필품을 판매하는 조합이었지만, 농업생산자가 조합원의 다수였기 때문에 이 조합원들의 이익에 복무하는 차원에서 수도권 소비자 직거래 단체와 농산물 직거래를 추진하는 방향으로 사업의 중심이 이동하기 시작했다. 84년도 풀무신헌에서 발간한 ‘농산물 생산자-소비자 직거래 안내’에는 필요성을 다음과 같이 설명하고 있다.

“지금 모든 농산물의 유통구조는 복잡하여 대개 생산자-중계인-수집상-소비자 공판장-도매상-소매상-소비자의 7~8단계를 거치고 있습니다. 이 과정에서 값은 눈덩이처럼 불어나 생산자와 소비자간에는 엄청난 가격차이로 거래되고 있습니다...(중략)...풀무조합은 이런 유통과정을 단축시켜 생산자에게는 더 비싸게 주고 구입하고, 소비자에게는 더 싸게 공급하여 모두의 이익을 높이고, 나아가 농산물 유통구조 개선에 노력하고자하며, 조합의 이익금은 조합원과 농촌사회 개발을 위해 투자됩니다.”

- 쌀을 중심으로 김, 흥동사과 등을 직거래했으며, 대금은 현물인수와 동시에 납입하고, 공급가격을 결정하기 위한 원칙을 세우고 공개하여 조합원들에게 시장보다 높은 이익을 줌과 동시에 신뢰를 높였다. 그리고 1987년 공산품 판매를 줄이고 농산물 직거래사업을 확대한다고 공식발표하기에 이른다. 당시 협동생활 1987년 7월 22일자에는 다음과 같이 이유를 설명하고 있다.

“1983년 12월창립, 84년 2월 현 신헌청사에서 생활물자공급 사업을 시작한 후 3년 6개월을 운영하는 과정에서 그간의 문제점을 점검해보고 조합을 새로운 방향으로 발전시키기 위해 다음과 같은 시책을 추진하고자 합니다....생활물자공공구매사업을 시작한 이래 흥동지역에 살고 있는 소비자들에게 있어서 공산품의 소

비생활은 가격과 품질에서 크게 향상되어 어느정도 안정이 됐다고 판단합니다.... 따라서 풀무소협에서는 공장제품의 공동구매사업을 점진적으로 줄여나가고.....홍동주민 거의가 농민인데 우리 농민이 생산한 농산물은 아직 가격을 보장받지 못하고, 중간이윤에 크게 빼앗기며, 소득이 적어 부채가 늘어나는 등..... 따라서 농산물의 공동판매 또는 도시소비자와의 직거래 운동을 벌여 농가소득향상과 농민 권익보호에 적극 나서는데 역점을 두어야 한다고 생각합니다”

- 여기에는 1975년부터 풀무학교가 주선한 일본 애농회의 고다니 준이치씨의 방문 교육을 계기로 유기농업을 시도하며 환경을 살리려던 농민 조합원들의 노력이 밑바탕 되었다(김형미 외:129). 그러나 모든 활동이 생산자사업 중심이었던 것은 아니었다. 사업의 중심이 옮겨갔을 뿐, 결사체로서 풀무소협은 지역과 소통하기 위한 여러 가지 의미 있는 시도를 하게 된다.
- 그 첫째가 85년 5월 첫 발간된 <홍동소식>이다. 홍동소식은 소협의 회보로 발행되었으며, 소협과 관련한 소식 외에도 홍동지역의 소식을 전하는 소식지 같은 역할을 했다. 또한 객관성을 잃지 않기 위해 1년 후 소협이 아닌 시골문화사라는 이름으로 발행처를 바꿔 펴내(내포IN, p20)는 등의 원칙을 지키기 위한 보이지 않는 노력이 그 속에 있었다. 그러나 2년만인 1986년 말 정부에 의해 강제 폐간 당하면서 홍성읍으로 나가 군 단위 지역신문 <홍성신문>으로 다시 태어났으며, 풀무소협 차원에서는 ‘홍동사람들의 협동생활’이라는 월보를 다시 발행하기 시작했다. 작은 소협이 최초의 지역신문을 만드는데 중추적인 역할을 했다는 데에서 지역사회와의 소통을 위한 노력을 확인할 수 있다.
- 둘째, 87년 6월부터 생활물자 순회 배달 판매를 시작했다.

“한때는 뭘 했냐면 공산품을 트럭에 싣고 각 마을에 돌아다녔어. 그러면서 마을 한 가운데 놓고 마이크 방송을 해. 그러면서 소비자 협동조합에 대해서 안내를 해. 그러면서 어느 마을에 며칠에 우리 차가 온다는 걸 알잖아. 그럼 생협으로 전화가 와. 올 때 뭐 좀 갖고 오라고. 그럼 갖다 주고... 그렇게 하면서 마을단위 조직화를 하려고 했어. 집집마다 갖다 줄 수 없으니 조직화 한 다음 대표 집에 갖다 놓으면 가져갈 수 있게. 그런 활동으로 소통을 한 거지.”

(전 전무이사 · 현 이사 인터뷰 중)

- 순회배달 판매를 통해 거동이 불편한 조합원들에게 물품을 배달함과 동시에 부

락민들을 조직하고, 협동조합에 대한 안내 등 다양한 역할을 할 수 있었다.

- 셋째, 조합원의 필요에 대응하기 위해 노력했다. 홍성소식 등을 통해 홍동 및 홍성 전반의 소식을 전하고, 농업관련 정부 정책의 변화를 알렸으며, 농민의 집합적 욕구에 대해 응하기도 했다. 한 예로 법률적 도움이 필요한 농민들을 기독교 청년회, 농어촌사회연구원 등에서 운영하는 [농민법률상담소]에 연결해 주었고, 낫이 품질이 낮아 사용하기 어렵다는 불편을 호소하는 조합원을 위해 낫공장에 공문을 보내 해명과 시정을 요구하여 낫공장으로부터 직접 사과 및 교환을 받아내는 일 등이 그것이었다.
- 마지막으로, 협동조합의 본질로서, 지역 내 협동의 정신을 고취하기 위한 노력을 했다. 84년 4월 1일에는 소주류 인상을 계기로 주변에서 경쟁하던 3개 가게를 방문하여 대화를 했다. 소협의 목적은 경쟁이 아니고 협동으로 더불어 살고자함이므로 서로 협력하자고 요청했고 각 가게들로부터 호의적으로 협력하기로 했다(폴무 61, p7).
- 사실 이미 80년대 말 홍동에는 다양한 가게들이 입점해 적정한 가격에 물건을 공급하고자 했던 초기 소협의 목적을 유지하기에는 다소 어려움이 있었다. 그럼에도 불구하고 계속해서 협동조합을 운영하고자 한 이유는 홍동을 중심으로 협동의 이상촌을 건설하고자 했던 선구자들의 사상이 주요한 원인이었을 것이다.

“그전에는 물건값이 비쌌어. 사려면 홍성 시내까지 나가야했고. 버스도 안 다니고. 그런데 마을에 구멍가게가 생기고, 슈퍼마켓, 농협이 생기면서 값 차이가 없어졌지. 그리고 협동조합 사상을 실현하려고 협동조합을 시작한 거지. 처음 45명이 (83년에) 총회에 모였을 때는 그랬어.”

(전 전무이사 · 현 이사 인터뷰 중)

③ 폴무소협 → 폴무생협 : 소비자협동조합에서 생산자 중심의 생활협동조합으로

- 생산자 중심의 생협활동으로 전환한 후 폴무생협은 크게 4단계의 발전단계를 갖는데, 발전단계별 영향을 미친 사건은 다음과 같다.

단 계	사 건
1단계 초창기 1989~1997	1989 여성민우회 생협과 직거래 시작 1992 유기농업생산자회 결성 1995 주민생협과 도농교류 캠프 시작(이후 10년간)
2단계 성장기 1998~2002	1998 친환경농산물 국가인증제 1999 공산품 구판중단, 농산물 직거래 집중 2000 생협 등록 2001~2 홍성매장 개설과 민간위탁
3단계 거대화과 위기 2003~2011	2003 풀무환경농업영농조합 설립: 생산자조직 정체성 확립 두레생협연합과의 갈등과 생협연대와의 협력 급식사업 시작, 첫 위탁가공품 식혜 출시 2004 온라인 판매 개시 2005~6 유기농 쌀파동 2005 유기축산 시작 ➡ 축산물 출시 2006 홍성유기농영농조합 분리(일부 생산자 조직) 2007 일반유통 전담 자회사(현 홍성풀무) 설립 2008 쌀센터 준공/유기농 떡공장 준공 축산 생산관리 전담 자회사(현 풀무축산) 설립 2009 생협연대에 물류, 회계 위탁 2011 풀무생협과 풀무영농조합법인 분리

자료 : 허남혁, p179 재구성

- 1975년 일본 유기농업 단체와 교류하던 풀무학교의 영향으로 유기농업이 시작된 것을 계기로, 1984년 5월부터 농산물을 서울 지역 소비자들(주로 종교단체 중심)과 직거래 하기 시작한 이래, 1980년대 중후반부터 본격적으로 서울 수도권 지역에 소비자생활협동조합들이 생겨나면서 풀무소협 역시 본격적으로 이들과 유기농산물 직거래를 시작하였다. 그 계기가 된 것은 1989년부터 시작된 한국여성민우회 생협과의 직거래였다(허남혁: 175).
- 1987년 ‘협동생활’을 통해 직거래사업을 확대한다고 공식적으로 조합원들과 소통한 이래로, 1992년 35명이 풀무유기농업생산자회를 조직하면서 생산자 협동조합으로서의 정체성을 갖기 시작했고, 풀무 소협은 창립 13년 후인 1993년 조합원들이 생산한 유기농산물을 공동으로 판매하는 생산자 협동조합으로 사업내용을 공식적으로 변경했다. 이 때 바꾼 공식 명칭이 ‘풀무소비자생활협동조합’으로, 풀무생협으로 불리기 시작한 것이 이때부터이다.
- 당시 이미 홍성은 전국적으로 가장 큰 규모의 유기농 산지였는데, 1998년 도입된 친환경농산물 국가인증제가 홍성에서의 사업 확장을 가속화시킨 한 요인이 되어

생협은 급속한 성장기에 접어든다. 결국 1999년 공산품 판매를 전면 중단하고 농산물 직거래에 집중하기 시작했으며, 2000년에 제정된 생협법에 의해 생활협동조합이라는 공식적인 법적 형식을 갖게 된다.

- 그러나 기존의 생활협동조합법은 소비자 중심의 협동조합법으로, 생산자 중심의 협동조합이 사업을 하는데에 적합한 법적 구조는 아니었다. 결국 2003년도에 풀무환경농업영농조합이라는 영농조합법인을 설립하게 되는데 영농조합설립 이유에 대해 전 상무는 다음과 같이 설명하고 있다.

“원래는 영농조합을 설립할 수 있는 준거법이 90년대에 이미 마련이 되어 있더라구요. 근데 풀무 생협이라는 틀을 가지고 있으니 굳이 문제가 안 됐던 거겠죠. 근데 농민들이 영농법인을 하는 제일 큰 두 가지 이유는, 하나는 유통, 판매를 위한 것이고, 두 번째는 정부지원 사업비를 받는데 유리했던 거예요. 그 두 가지 필요성이 겹쳐지면서 2003년도에 영농법인이 나타난거죠”

(전 상무 인터뷰 중)

- 이후 풀무생협 내에 풀무환경영농조합이 작동하는, 풀무생협이라 칭하면서 사업적인 회계 등은 풀무환경영농조합으로 운영하는, 두 가지 법인격이 동시에 존재하는 다소 독특한 구조의 조직으로 2011년까지 운영을 하게 된다. 그리고 풀무환경농업영농조합을 설립함으로써 생산자조직의 정체성을 확립했으며, 이 시기 생협연대(현 아이쿱생협)와의 협력을 통해 급식사업을 시작하고 첫 위탁가공품 식혜를 출시하는 등 사업의 다각화 및 홍성군 홍동면을 중심으로 인접지역을 친환경농업벨트로 만들어가려는 지자체의 강력한 의지를 바탕으로 오리농법 쌀을 제배하려는 친환경생산농가가 늘어나는 등 비약적이고 거대한 성장을 경험한다. 하지만 2005년~2006년 사이에 정부의 쌀수매 정책 폐지와 친환경 쌀 생산지의 급증, 그리고 유기농 소비의 급감 등이 겹쳐지면서 유기농 쌀 파동이 발생하였고, 그 결과 풀무생협은 조직의 위기를 겪으면서 2007년까지 극심한 어려움을 맞는다(허남혁:177).
- 이 시기를 겪으며 생협 진영의 두 가지 핵심적인 이슈가 등장한다. 첫째, 생산과 소비 협동의 관계와 둘째, 규모화 과정과 결사체적 본질에 관한 문제이다.
- 첫 번째 문제는 풀무생협의 사례에서는 가격결정과 물량결정에서 드러나는 문제였다. 보다 구체적으로는 누가, 어떻게 농산물의 가격과 물량을 결정하며, 누가

그 문제의 책임을 지는가에 대한 것이다. 풀무생협은 전술했듯 전국에서 가장 큰 생산지로 도시생협들과의 가격결정과정에서 중요한 역할을 담당했다. 당시에는 품목별 가격을 매년 11월 풀무생협 생산자 총회에서 전년도 가격과 생산자의 의견을 수렴하고 각 작목반의 논의를 통해 결정하였다. 이 가격은 생산자들의 생산 원가 보장방식에 따른 생산비에 근거하여 결정하며 이 가격은 연중 시장가격에 영향을 받지 않는 고정가격이다. 하지만 2000년대 들어 생협 물류연합체들이 점차 안정적인 공급을 위해 자신들만의 독자 산지를 개발하는 정책을 갖게 되면서, 독점적인 친환경 유기농 생산지로서의 풀무생협의 위상에도 변화가 생기기 시작한다. 생협 물류연합체가 형성되어 규모의 경제가 실현되고 2003년 이후 독자산지화 정책을 본격화하면서 풀무생협 또한 생협연대에 대한 매출 의존도가 급격히 높아지게 된다(허남혁:188). 정리하면 가격과 물량은 소비자조직, 즉 생협 물류연합체와의 논의를 통해 함께 결정하였지만 가격에 결정방식은 풀무생협이 생산자 원가 보장방식을 기초로 하여 주도하였다. 그러나 대부분의 거래를 생협연대와 맺어가고 있는 상황, 즉 생협연대와의 소통을 통해 특히 물량을 대폭 확산해 놓은 상태에서의 쌀과동은 풀무생협 경영에 심각한 타격이 되었고, 이 후 생협연대와의 의존도는 더욱 높아져 가격결정에서의 영향력도 역전된다. 게다가 물량 및 가격에 결정에 대한 문서를 모두 공식적으로 남겨놓지는 않았다. 오랫동안 관계를 맺어왔던 가까운 사람들끼리의 관습적인 결정이었기 때문에 그랬을 테지만 쌀과동과 같은 심각한 사업적 문제가 결부될 경우 책임소재를 파악해서 책임을 분담하는 것이 중요하다. 이 ‘공식적 문서의 부재’ 문제는 두 번째 사업체이자 결사체로서의 협동조합의 규모화 과정에서의 문제와 결부되어 있는 문제이기도 하다.

- 둘째, 사업체이자 결사체로서의 성격을 동시에 갖는 협동조합의 규모화문제와, 규모화되었을 때 사업체로서의 경영을 어떻게 해야하는지의 문제이다. 규모가 작을 때는 조합원 간의, 조합원과 직원간의 소통이 원활하며 관리해야 할 리스크가 상대적으로 적기 때문에 사업체로서의 운영이 크게 어렵지 않다. 그러나 사업이 규모화되면 얘기는 좀 달라진다. 풀무생협 내부에서도 규모화에 대한 다양한 차이는 존재했었다.

‘그 당시 조합원 중 한명이 이런 말을 했어요. ‘형님, 정말 재미가 없어요...’ 100명 안쪽일 때는 패밀리예요. 잔치도 막걸리도 하고 소비자도 웬만한 소비자는

다 아는 관계죠. 인적인 유대관계가 작동을 하는데 이게 100명 넘어가니 잘 안 되요. 그리고 현실적인 문제가 걸리죠. 풀무생협의 목적이 농민을 농작물을 잘 판매하는 건데, 시스템이 안 되면 생산자 어려워요. 도정시설 같은 시스템을 갖춰줘야 하는데 이게 효율을 갖추려면 규모가 안 되면 엄두를 못내요’

(전상무 인터뷰 중)

○ 이는 우리에게 중요한 의제로 남는다. 물론 협동조합의 다양한 업종에 따라 얘기는 달라지겠지만 협동조합이 규모화 되면서 조합원들과의 유대와 조직에 대한 관심은 상대적으로 감소한다. 그렇지만 사업을 진행하는데 있어서의 현실적 조건들도 고려할 수 있어야 하는데, 사업을 위한 규모화와 결사체로서의 성격, 이 균형의 문제가 과제로 남는다. 게다가 풀무생협의 경영 주체, 즉 이사진은 대부분 생산자 및 농민운동 출신의 이사들로 구성되어 있었다. 정부의 지원, 생협연대와의 관계 등을 바탕으로 급격하게 성장한 이후에도 기본적인 경영진 구성은 다르지 않았다. 그리고 기본적인 풀무생협의 운영방식은 일하는 직원의 급여와 경상비용 등을 계산해 농산물, 축산물, 가공식품에 대한 수수료로 역으로 충당하는 방식이었으면 또한 당시 이사장 및 이사진들의 생각은 생협을 통해 돈을 버는 것이 아닌 농민들에게 적정 가격을 보장하는데 역할하는 것을 핵심으로 했다. 즉 연간 운영비가 매해 기준에 따라 책정되었으며 잉여금 및 적립금을 준비하는 구조가 아니었다.

○ 이와 같은 면은 협동조합의 결사체적 성격을 볼 수 있는 부분이다. 그러나 이런 결사체적 성격이 풀무생협이 지역사회에서 핵심적인 역할을 가능하게 했다.

‘... 90년대 중반 이전까지는 농촌에 관조직 말고 민조직이라는게 없었어요. 영농조합은 이익집단이기 때문에 애초에 지역활동을 하기 힘든 구조고. 10명만 모여도 농촌에서는 큰 조직입니다. 그런 지역에서 100명이 모였다는 건 어마어마하게 큰 조직인거죠. 이런 기반이 있었으니 나중에 탄력을 받아 1,000명을 넘어까지 확산될 수 있었던 거고. 조합원들이 다 주민이니 풀무생협이 함께 하는 행사라면 그 자체로 지역활동인 거죠. ’ 지역 ‘이라는 타이틀을 걸 수 있는 조직이었어요. 면사무소보다 뛰어났다고 봅니다. ’

(전 감사)

- 즉, 풀무생협의 조직적 확장은 곧 지역의 성장이다. 풀무생협의 조합원이 지역주민이고, 경영진이 지역중심으로, 농민중심으로 풀무생협을 운영했으며, 마지막으로 총회를 통해 풀무생협의 사업이 인증받음을 통해 풀무생협이 이름을 올리는 사업은 지역민들의 사업인 것이었다. 무엇보다 풀무생협이 가지는 결사체적인 의미는 소농들의 협력에 있다. 작은 농가들이 20품목, 30품목씩 생산하는 다품종 소량생산은 전체 농촌 및 농업의 측면에서 바람직하지만 시장에서 경쟁적이지 못하다. 그렇기 때문에 지역의 소농들의 물류를 모아 규모화했고 이것이 지역경제 활성화와 직결되도록 한데 있다. 그리고 2003년 영농조합법인이 설립된 이후 영농조합법인은 주곡, 채소, 축산으로 세분화되는데, 이 구조를 통해 주곡이나 채소에서 한 해 극심한 손해를 보게 될 경우 축산에서 보충해주는 마진 믹스를 통해 조직적인 협력을 이뤄냈다.
- 그러나 문제는 경영적 위기 상황에서 발생했다. 먼저 마진 믹스는 이후 영입한 경영전문인에 의해 모두 독립법인화되어 더 이상 사용할 수 없는 전략이 되었다. 그러나 무엇보다도 풀무생협은 매해 운영비를 결정했기 때문에 경영적 위기가 발생했을 시 사용할 수 있는 유동자금이 거의 없었다. 쌀파동의 여파에서 결국 벗어나지 못한 것도 한편에서는 이런 측면에 기인한다.

‘저는 쌀파동 문제는 유동자금이 있었다면 얘기가 달라질 수 있다고 생각합니다... 매출이 1, 2억이 아니고 30억이 넘어가면, 풀무생협이 100억을 넘게 매출을 냈던 조직인데, 그쯤되면 CEO가 필요합니다. 경영마인드가 필요한거죠’

(전 감사)

- 쌀파동이 일어났을 때 전국적으로 대부분의 농가들은 같은 피해를 입었다. 그러나 아산의 한 유기농산지의 경우 기금을 계속 적립하고 있었기 때문에 그 기금과 남은 부채는 생산자들이 끌어 안아서 조직적 부채를 만들지 않는 방식으로 위기를 타개했다. 풀무생협의 경우, 가입 출자금이 5만원 미만으로 매우 낮았으며, 풀무생협에서 확장하는 모든 시설비 등에서 농민의 부담을 거의 요구하지 않았다. 2009년 평균출자금액을 30만원으로 산출, 출자금을 상향조정했지만 억단위로 소요되는 대규모 자금조달에서는 조합원들의 경제적 부담을 거의 요구하지 않았고, 상당수 부채로 남아있던 상황이었으며, 쌀파동의 여파를 극복하는 과정에도 조합원들의 경제적인 부담이나 참여를 요구하지 않았다.

- 2008년 본격적으로 전문경영인을 이사로 영입하지만 이미 그 당시 적립된 부채는 상당했다. 결국 이후 풀무생협은 조직적인 차원에서의 상당한 변화를 경험한다. 가장 큰 변화는 풀무생협법인으로부터 영농조합법인을 분리시킨 것이다. 같은 법인이 동시에 존재하는 것은 이미 여러차례 풀무생협 내부에서 논의되고 있던 사안이었으나 본격적인 분리는 2011년 이뤄지게 된다. 이 문제의 핵심은 그렇다. 농민운동적 성향을 가지고 있던 대다수의 이사진들은 풀무생협이라는 법적 형태가 현재 생산자중심의 사업과 적합하지 않다 하더라도 스스로를 결사체적 성격의 협동조합으로 규정했기 때문에 풀무생협의 명칭을 지키는 것이 매우 중요한 정체성의 문제였다. 그러나 사업적 어려움을 겪고 있는 상황에서 정황상 두 법인의 분리가 여러 차원에서 요구되었고 결국 2013년 현재 조합원 분리, 자금 분리 등에 대한 논의를 거쳐 약 2억여원의 출자금을 2013년 말까지 풀무생협에 돌려주는 상환유예를 2009년에 승인한 조건으로 풀무생협과 영농조합법인은 분리절차를 완료했다.

④ 다시 소비자생협으로

- 2013년 협동조합의 날인 7월 6일 홍성읍에서 풀무생협이 소비자생협으로 다시 시작되었다. 법인 분리 후 2011년부터 재구성된 이사진을 중심으로 풀무생협의 향후 전망에 대한 논의가 2년간 지속되었다.

(2) 생협과 협동조합 원칙

① 자발적이고 개방적인 조합원 제도

- 1원칙: 협동조합은 자발적인 조직으로 성적, 사회적, 인종적, 정치적, 종교적 차별이 없이 협동조합의 서비스를 이용하고 조합원으로서의 책임을 다하고자 하는 모든 이에게 열려 있다.
- 이는 한 마디로 협동조합 가입에 대한 원칙으로 협동조합은 누구에게나 열려 있는 조직임을 강조하면서 동시에, 조합원은 협동조합의 사업을 이용해야 하고 또 그 책임을 다해야 함을 강조한다 (김기섭:126).
- 풀무 소협이 풀무학원으로부터 지역사회로 나오면서부터 조합원의 자격은 흥동

면에 주소 또는 직장을 가진자로 열어두었다. 지역거주 조건을 제외하고는 성적, 사회적, 인종적, 정치적, 종교적 차별은 없었으며 탈퇴도 자유로웠다. 다만 협동조합 자체가 매우 낮은 조직형태였기 때문에 자발적 가입을 확산하기 위해 배당제도를 적극적으로 홍보한 것으로 보인다. 또한 서비스 이용을 원활하게 하기 위해 매장 입지를 고려했으며, 80년 소협이 실패한 한 원인으로 매장의 문제를 지적하기도 했다.

- 87년을 거쳐 점차 생협의 사업이 생산자 중심으로 재편되는데, 이때의 조합원 제도는 충남지역 내 거주하면서 출자금을 내고, 정관에 동의하는 기본 골격은 유지했다. 그러나 생산자 중심으로 재편되면서 중요한 조건 중 하나로 유기농업의 실천여부가 포함되었다. 특히 친환경 농업 실천을 위해 1년에 관련 교육을 두 번 이상 받는 것이 조건이었다.
- 사업을 이용해야 한다는 의무 측면에서는 생산자 중심으로 재편된 이후 이 의무는 조합원으로 가입한 농민들은 모두 풀무생협을 통해 농산물을 거래하였기 때문에, 소비자생협에서의 의무보다 잘 충족되었을 것이다.

② 조합원에 의한 민주적 관리의 원칙

- 2원칙: 협동조합은 조합원에 의해 관리되는 민주적인 조직으로, 조합원들은 정책 수립과 의사 결정에 적극적으로 참여한다. 선출된 남녀 임원들은 조합원에게 책임이 있다. 단위조합의 조합원은 동등하게 1인 1표의 의결권을 가지며 연합단계의 협동조합 또한 민주적인 방식으로 조직이 구성되고 운영된다.
- 이 원칙은 조합원에 의한 협동조합의 민주적 운영을 위해 단위조합은 1인 1표, 연합조직은 그 실정에 맞는 다양한 민주주의의 방식을 채택할 필요가 있음을 언급하면서, 임원의 조합원에 대한 책임 있는 봉사를 강조한다. (김기섭:126)
- 풀무소협 시기에는 임원인 이사진이 협동조합적인 의식이 강한 사람으로 구성되었다. 풀무학교 구판장 시절부터 소협 일을 자임한 교사와 풀무학교 출신 학생들, 의식화된 귀농민들이 중심이 되었으며, 이들이 출자에서부터 운영에까지 상당한 책임을 가지고 있었던 것으로 보인다. 그러나 생산자 중심의 풀무생협으로 사업 중심이 이동한 후에는 생산자 중심으로 이사진이 구성된다. 특히 2001년 매장사업을 정리하고 2003년 정기총회에서는 사외이사를 제외하고 전원을 생산자 이사로 선출했다. 구체적인 의사결정 채널은 다음과 같았다. 2010년 무렵까지 세

개 위원회에서 쌀 40개, 채소 15개, 축산 10개 작목반이 각각의 위원회를 구성하고, 이 위원회에서 가격과 물량에 대한 논의를 진행했다. 각 위원회 위원장은 당연직이사로 구성되어 최종 경영에 참여하는 구조였다.

- 이 때 풀무생협의 이사회 운영에서 우리에게 주는 중요한 시사점이 하나 있다. 풀무생협이 만들어지고 성장하는데 있어서 헌신적인 이사진들의 참여는 매우 중요했다. 특히 한 이사진이 장기간 이사장으로 복무했는데, 이 과정에서 이사장과 사무국에서 겪은 어려움은 다음과 같이 토로한다.

‘...연임규정이 있어서 오래 하는게 가능한데 본인은 안하고 싶어했지. 3선인가 4선인가 했는데, 마무리 못했을 거야. 풀무생협 사무를 맡고 보니 풀무생협을 대표하고, 지역을 대표하며 전국 상황을 읽어야 우리 전략을 세울수 있더라고. (이사장도) 오래하다보니 전국정보를 들고 움직이는데, 동네 이사들에게 아무리 설명을 해줘도 이해를 잘 못해요. 그런 회의 같이 가자고 해도 잘 안가고. ...내가 있을 때는 안했는데 전에는 총회를 하기 전에 이사진이 마을을 순회해서 의견을 들었다고. 더 많은 소통이 필요하다고 생각해요. 그런데 형식이 갖춰져 있어도 잘 안되...’

(전 상무 인터뷰 중)

- 경영을 책임지는 이사진들 간의 정보와 역량의 격차를 어떻게 해소할 것인가? 소통을 위한 정보공개가 이뤄진다고 하더라도 관심이 없고 참여가 없는 조합원 문제를 어떻게 해소할 것인가? 이를 위해 순회 소통, 작목반 구조 등을 운영을 했지만, 물적 이해관계와 직결되는 가격, 물량 외에는 조합원들이 높은 관심도를 보이지 않았던 것으로 보인다. 결국 이는 교육과 관련된 문제로 실제 협동조합의 협동적 운영에 대한 교육은 거의 이루어지지 않은 것으로 뒤에 확인된다. 그러나 이게 비단 교육만의 문제인 것인가? 이는 조합원들의 참여의무와도 관계된 문제일 수 밖에 없다.

- 반면 최고 의사결정단위인 총회를 구성하는 풀무생협 조합원 변동은 아래와 같다.

연도	93	94	95	96	97	98	99	00	01
조합원	372	386	384	387	458	470	302	312	401
연도	02	03	04	05	06	07	08	09	
조합원	430	594	748	987	1008	864	896	839	

자료 : 허남혁, 184 재구성

- 2006년 1,008명을 기점으로 감소하고 있기는 하나 2009년까지 800명 이상의 조합원으로 구성되어 있다. 민주적인 관리의 한 지표로, 2010년 대의원총회를 시작하기 이전 2009년까지 전체 조합원 총회를 개최했고, 모두 정족수를 채워 성사되었다. 1983년 소협부터 현재까지 조합원의 규모와 상관없이 지속적으로 총회를 성사시켰다는 측면에서 현 이사 중 한명은 풀무생협 및 풀무 신협의 총회를 통해 자신의 살림에서 지역의 살림을 토론하는 협동과 민주주의의 문화가 형성될 수 있었다고 주장한다.

“....1년에 한 번씩 총회가 있잖아. 그건 조합원 전체가 하는데 한 400내지 500명이 모여. 그게 흥동초등학교 같은데 강당 빌려서 하루종일 회의하는 거야. 풀무생협에서 한 번 하면 신협에서 또 해. 조합이 다르니까. 근데 조합원이 중복돼....왔어 다 그래도. 잔치집 하듯 오는 거야. 흥동이 대단하다고 자꾸 그러는데, 500명 정도가 자기들이 살림살이 토론하는 걸 1년에 2번씩 30년을 했다면, 그러는 동안에 협동이라는 문화가 완전히 형성이 되고 훈련되지 않냐고. 그래서 흥동이 이렇게 된 것이다 그런 주장을 하는거야. 몇 년 안됐어 대의원 총회는. ”

(전 전무이사, 현 이사 인터뷰 중)

대의원제로 바뀐 이유는 다음의 의견으로 정리하고자 한다.

“촌에서 모이기는 모여요. 많이들 오세요. 그런데 시간이 지날수록 어렵더라구요. 역사가 오래되면서 명목상 조합원도 많아지기 시작했구요. 제 기억에 1,200명까지 늘어났었어요. 분리되는 시점에서도 800명까지 됐죠. 이 숫자에서 절반이면, 겁나는 거예요. ...나는 대의원제도를 찬성했던 사람이에요. 총회때 마다 사람 채우느라 노이로제에 걸렸으니까요. 대의원제도 별 저항없이 도입됐는데, 대의원제도는 지명이 아니라 선출되어야 해요. 선출은 조직의 결합도가 높을수록 가능한 애기지요”

(전 상무 인터뷰 중)

③ 조합원의 경제적 참여

- 3원칙: 조합원은 협동조합에 공정하게 출자하며 민주적으로 자본금을 관리한다.

적어도 자본금 중 일부는 조합의 공동재산으로 한다. 배당이 있는 경우 조합원은 납입 출자금에 따라 제한된 배당금을 받는다. 조합원은 다음 중 일부 혹은 전체에 부합하는 취지에 따라 제한된 잉여금을 배분한다. (1) 비배분 유보금을 포함한 준비금 적립을 통해 협동조합의 발전 도모, (2) 조합원의 사업이용 실적에 비례한 편익의 제공, (3) 조합원이 합의한 기타 활동의 지원을 위해 잉여금을 사용한다.

- 3원칙은 조합원에 의한 자본 참여와 관리를 강조하고 있고, 잉여금 처분에 있어 준비금 형성을 통해 협동조합의 공동재산을 더욱 확장하면서, 출자배당에는 제한을 둬으로써 자본 이익으로 경도되지 않도록 규제하고 있다(김기섭:126)
- 풀무소협 시절에는 조합원에 의한 자본참여 및 공동재산 확장 측면에서는 부족했던 것으로 보인다. 실제로 첫 소협의 출자금은 7만원으로, 조합원들의 경제적인 의무가 부족한 상황에서 소협이 시작되었다. 실제로 1080년 소협의 실패 중 주요 원인 중 하나로 지적되어 83년 재 창립시에는 출자의 비중을 높이고, 최소 출자액을 정하게 된다.
- 이런 경향은 풀무생협이 생산자중심의 생협으로 사업 내용을 변경했을 때도 크게 다르지 않았다. 가입출자금 3만원과 주곡, 채소, 축산 매출에서 수수료를 통해 사무국을 운영하도록 부담한 것을 제외하고는 조합원들은 별도의 경제적 책임, 즉 자본참여를 수행하지 않았다. 농산물 판매 외의 기타 수익을 위한 도정시설, 떡공장, 가공공장 등 기타 인프라 설치시에 필요한 자부담액 대부분을 조합원들의 출자가 아닌 풀무생협 사무국에서 조달하였고, 그 비용은 대부분 부채로 작용하였다. 사업이 원활하게 운영될 때는 이자 및 부채를 일부 갚으면서도 운영될 수 있던 구조였지만 쌀과동 이후 사업적 타격에서는 결국 빠져나오지 못한 것으로 보인다. 이는 결사체적 사고를 바탕으로 한 경영진의 판단이 크게 작용했던 것으로 보인다.

“예를 들어 조합원들 설득해서 자부담을 하게 하고 손실도 1/n로 나누는게 맞았을 것이다. 책임자와 이사진들이 부담할 수 없는 큰 금액이었기 때문이다... 그렇지만 가난한 농민에게 이런 부담을 지우지 말자는 생각이 당시 대부분의 이사진들의 생각이었다... 지금 부채 문제를 함께 해결하자고 호소해도 시점이 문제인 것이다. 같이 방앗간을 짓자고 말하며 돈을 요구하는 것과 방앗간 짓다가 빚이 많아졌으니 갚자고 하는 거랑, 전자는 사업설명이고 후자는 채무결의다. 누가 채무갚자고 하는데 동의하겠나.”

(전 상무 인터뷰 중)

- 이후 총회 결의를 통해 평균출자금을 30만원으로 높이는 등 자구책을 사용했지만 크게 효과가 있었던 것으로 보이지는 않는다. 결국 2008년 경영전문가 도입 이후 조합원들의 경제적 참여를 높이는 방향으로 사업이 진행되는데, 먼저 이사진들의 책임을 물어 투자를 출자하도록 유도했다. 또한 풀무영농조합 내 속해 있던 주곡, 채소, 축산을 세 개의 별도 영농조합법인으로 재조직하여 각 영농조합에게 필요한 자산을 구분하여 풀무생협의 조합원으로써 사용할 수 있었던 자산들을 모두 구매하여 사용하도록 한다. 이는 한편에서는 조합원들의 경제적 책임을 높이는 측면은 분명히 있으나 이미 경제적으로 어려운 농민에게 많은 부담이 전가된다는 면과 기존에 주곡, 채소, 축산이 이전에는 풀무생협이라는 한 덩어리 속에 속해 있는 것으로 여겨 각 손실을 서로 메꿔주던 마진믹스 효과를 함께 나눌 수 없어 협동의 성격이 급속하게 감소하게 된다는 점에서 부정적인 평가도 존재한다.

④ 자율과 독립의 원칙

- 4원칙: 협동조합은 조합원들이 관리하는 자율적 자조조직이다. 협동조합이 정부 등 다른 조직과 약정을 맺거나 외부에서 자본을 조달할 경우 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고 협동조합의 자율성이 유지될 수 있도록 한다.
- 4원칙은 협동조합과 외부와의 관계에 대한 원칙이다. 국가와 시장에 의한 협동조합의 지배로부터 벗어나 조합원에 의한 민주적 관리를 강조하기 위한 것이다.

⑤ 교육, 훈련 및 정보 제공의 원칙

- 5원칙: 협동조합은 조합원, 선출임원, 경영자, 직원이 협동조합의 발전에 효과적으로 기여하도록 교육과 훈련을 제공한다. 협동조합은 젊은 세대와 여론 지도층을 비롯한 일반 대중에게 협동조합의 성격과 혜택에 대한 정보를 제공한다.
- 5원칙은 협동조합의 발전에 대한 원칙이다. 협동조합을 발전시키기 위해서는 협동조합 구성원에 대한 교육과 훈련, 일반인에 대한 협동조합의 홍보를 강화할 필요가 있음을 강조한다. 83년 풀무소협 재창립 전 풀무소협의 실무자 및 임원진들은 풀무소협 내 교육 및 훈련의 필요성을 절감했고, 소협 실패의 주요 원인 중 하나를 교육 및 훈련의 부족이라고 진단했다. 83년 재창립 이후에는 교육, 훈련

을 위한 위원회를 조직하고 연간 교육, 훈련 교육을 세우기 시작했다. 실례로 84년 4월 교육위원회에서는 조합의이사, 감사 등 임직원은 반드시 중앙의 교육을 받도록 의무화하고 조합원 교육을 위해 여름과 겨울 2회에 걸쳐 농민대학을 개강하기로 결정하고 그 내용은 농민소득증대방안, 소협론, 농민보전에 대하여 전문강사를 초청하는 등 살림의 문제, 협동조합의 문제 등을 아우르고 있다. 아울러 홍동 내 33개 부락을 순회하며 좌담회를 기획했다(풀무61:7).

- 교육위원회의 기획 이외에도 실제 사업으로 진행된 것은 홍동소식, 협동생활 등 월보를 발행하여 농민들의 이야기와 조합원들의 의견을 싣고 지속적으로 협동조합과 관련한 이슈들을 소개하고 있다. 홍동소식에서는 결혼, 회갑, 인사이동 및 행사 안내를 비롯하여 ‘우리마을 이야기’를 통해 지역에 대한 이야기를, ‘평민의 속생각’을 통해 인물을 소개하고 좋은 생각을 공유하고 있으며 이 생각이 결국은 협동조합의 정신과 맞닿는다. 협동생활에서는 보다 협동조합에 구체화된 내용들을 싣고 있는데 기본적으로 풀무생협의 조합원 변동, 출자금액, 상품 변동 등을 지속적으로 공유하면서 홍동 내 풀무생협, 신협, 농협 등 협동조합에 대한 소식과 ‘협동사회’ 칼럼을 통해 협동조합의 원칙, 몬드라곤 등의 사례를 소개하고 있다.
- 87년부터 진행한 순회배달의 경우 부락에 물품을 전달하는데 그치지 않고, 확성기를 통해 협동조합에 대한 안내를 지속적으로 하고 관심있어하는 부락민을 만나면서 정보제공 및 교육의 효과를 누리고자 했다.
- 교육홍보 및 정보제공을 위한 역할은 풀무생협으로 전환한 이후에도 지속적으로 진행됐다. 초반에는 지속적인 소식지 발행이 어려웠으나 정례화시키기 위한 노력을 계속했고, 홈페이지를 통한 홍보 및 안내를 지속했다. 이렇듯 초기 소협에서는 교육 및 훈련에 대한 중요성을 알고 실천하기 위한 다양한 노력들을 의식적으로 전개했으며, 그 방향은 지역의 필요로부터 출발하는 경향을 보였다.
- 생산자협동조합으로 전환하면서는 교육 및 훈련, 홍보와 관련한 사업은 교육홍보, 교류 및 연대, 대외사업으로 크게 구분하여 진행되었다. 그러나 사업이 확장되면서 교육 및 홍보의 방향도 사업과 관련하여 설정되었으며, 교류 및 연대사업은 점차 감소하게 되었다.

“(협동조합 교육은) 거의 없었어요. 제 머릿속에는 당시 교육의 필요성은 가지고 있었지만 협동조합 교육을 해야겠다는 생각은 그리 많이 하지 않았습시다. 사실

이건 우리 뿐만 아니라 보편적으로 그랬을 거예요. 농민들이 농산물 파는게 제일 큰 문제잖아요. 그러다 보니 사람을 배치할 때도 그래요. 생산관리, 물류배송, 회계에 사람 붙이고, 우리 많을 때 20명됐었는데, 그때도 교육홍보는 1명이었어요. 사람은 적고 일은 많으니 이 사람이 많은 허드렛일 커버하게 되고, 그만두고 나면 업무가 단절되죠. 나중에 일자리 사업으로 두 명 붙였는데도 잘 안되더라고. 협동조합에서 교류 교육 제일 중요한 지점 중 하나인데 취약했죠”

(전 상무 인터뷰 중)

- 경영이 어려운 속에서 교육 훈련의 중요성을 내부적으로 알고 있다 하더라도 실제 중심사업으로 배치하지 못하는 현실을 엿볼 수 있는 대목이다. 실제로 많은 협동조합에서 발생하고 있고 발생할 수 있는 지점일 수 있다.

⑥ 협동조합 간 협력의 원칙

- 6원칙: 협동조합은 지방, 국가적, 지역적, 세계적 차원의 협업을 통해 최대한 효과적으로 조합원에게 봉사하고 협동조합 운동을 강화한다.
- 6원칙은 협동조합과 협동조합의 관계에 대한 원칙이다. 거대 자본의 위협으로부터 조합원을 보호하기 위해 협동조합 간에는 다양한 연대가 이루어져야 함을 강조한다. 풀무생협과 협동조합적 협력은 지역차원에서의 풀무신협, 흥동농협 및 사업차원에서 생협연대(현, 아이쿱생협), 여성민우회생협(현 행복중심생협) 두 축으로 보고자 한다.
- 지역차원에서의 협력은 처음 소협에서부터 분리될 때까지 끊임없이 풀무생협이 추구해 온 목표 중 하나이다. 특히 풀무신협과의 관계는 특별한데, 1969년 3월 창립총회를 열어 교내 소비조합으로 풀무소협은 정식 발족했고 동시에 신용협동조합이 추진되어 교내에서 운영되었다. 1969년 11월 20일, 학교의 교직원과 학생 18명이 조합원이 되어 풀무신용협동조합을 설립한 후, 1972년 10월 8일 정식으로 창립총회를 열어 업무를 시작했다. 창립부터 2007년까지 36년간 풀무신협에서 근무한 정규채는 낮에는 신협 일을 하고 밤에는 집집마다 돌아다니며 교육홍보활동을 펼치는 활동이 계속되었으며 조합원의 생활에 밀착한 서비스와 사업에 주력하였다(김형미 외:127). 신협의 조합원이 생협의 조합원이었고 이들이 마을 주

민이었기 때문에 수가 적어도 조합원을 위한 일은 지역의 일이 될 수 있었다.

- 시간이 변함에 따라 신탁은 협동조합의 정신과 원칙에 입각한 민주적인 운영과 절제된 재정운영을 고집하는 방침을 세웠고, 이런 방침이 지역사업에 적극적으로 참여하는데 제약이 된 것으로 보인다.

⑦ 지역사회에 대한 기여의 원칙

- 7원칙: 협동조합은 조합원의 의사에 따라 그들 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 노력한다.
- 마지막 7원칙은 협동조합과 지역사회와의 관계에 대한 원칙이다. 지역사회를 생태적으로 지속가능한 사회로 만들어가기 위한 협동조합의 역할을 강조하는 것이다. 초기 소협에서는 첫째, 저렴한 가격에 생활재를 공급하고 둘째, 주 조합원인 생산자를 위한 사업을 강화했고, 셋째, 지역과 소통하기 위한 홍보 및 교육 활동 등을 수행했다. 특히 조합원 100명 미만의 소협에서 최초의 지역신문이 될 수 있는 소통방식을 모색했다는 것은 역사적인 사건으로 볼 수 있겠다.

“지역주민과 소통하려고 한거는...그것 중에서 가장 중요한 게 흥동 소식이야. 지역주민과의 관계는 초기에는 협동조합을 같이 하자고 이외에는 특별한 게 없었거든. 85년 인가.. 흥동소식을 통해 소식도 전하고 기고도 많이 했지. 조합원이 아닌 사람도 하고”

- 주 조합원이 농업생산자였기 때문에 농업생산자를 중심에 둔 사업을 강화한 것은 어쩌면 흥동 내에 있는 협동조합으로써 당연한 귀결로 보인다. 처음에는 직거래로 시작하여 1999년에는 공산품 판매를 완전 중단하고 유기농산물 생산자 협동조합으로 탈바꿈 하게 된 것은 주지의 사실이다. 이때 중요한 것은 이들의 사업이 유기농산물이라는 것이다. 1975년 일본의 영향을 받아 환경을 살리려던 농민조합원들의 노력을 바탕으로 하여 유기농업이 확산되기 시작했고, 환경을 살리려던 의지가 농업에 적용되어 환경도 살리고 지역경제도 살리는 방향으로 전환된 것이다.
- 지역민들과 풀무생협이 공히 동의하는 것은 풀무생협 자체의 경제적 기여이다. 지역경제에 약 150억원에 달하는 경제적 효과를 가져왔고, 이때 중요한 것은 이

150억 원의 주체가 지역에 살고 있는 수많은 소농이라는데 있다. 소농이 유기농에 적합하고 건강한 농업을 유지한다는데 이견은 없으나, 농업시장에서는 소규모로 생산된 할머니 할아버지들의 물건을 제값에 사줄 수 있는 시스템이 없다. 풀무생협은 건강한 농민을 살리고 건강한 농업을 살려 이들의 경제활동이 경제활동으로써 빛을 보게 했다는데 의의가 있다.

- 그러나 그 외 지역사회 활동에 대해서는 지역민들과 풀무생협 종사자들 간의 시각차이가 존재했는데, 그 내용은 이렇다.

“ 그 외에는 거의 없었어요. 예를 들어 우리 흥동을 만들었던 여러 선생님들이 계시는데 이런 분들에게 우리가 지금 아무것도 못해요. 하다 못해 생활비라도 챙겨드리고 싶은데 못하고 있어요. 장학금이나 조금한거, 도서관 만들때 호소문 써서 외부 자원 조금 동원한거. 한다고 해도 충분하다는 생각은 안듭니다. 그래서 그때는 그랬어요 우리가 무슨 협동조합이냐고. 그런데 최근에 다시 생각을 정리해보니 우리 협동했더라구요. 마을 사람들과 협동했었어요.”

(전 상무 인터뷰 중)

- “ 결사체로서의 풀무생협은 그야말로 어마어마하죠. 지역활동의 핵심단체라고 보면 되죠. 지역사회업의 핵심. 구심이었어요”

(전 감사 인터뷰 중)

- 생협 종사자들은 지역을 위해 한 일이 적어 안타까워한다. 특히 지역을 살리기 위해 노력했던 지역의 어른들과 선배들에 대한 미안한 마음이 전달된다. 지역민들은 말하지 않아도 이런 마음을 전달받지 않았을까? 지역의 다른 협동조합은 물론, 관조적을 움직일 수 있는 아주 자연스러운 지역의 구심이였다. 풀무학교, 풀무소협을 지나 풀무생협이 걸어온 험란한 길이 역사로 지역에 기억되는 것이 필요하겠다. 그리고 역사의 선배들이 후손들이 지역에 살면서 풀무의 정신은 크던 작던 울림이 되어 지역에 남아있다.

4) 새마을금고 : 서천군 새마을금고

(1) 개요

- 서천군 새마을금고는 서천군에서 활발한 지역공헌활동을 하는 협동조합이다.
- 1981년 2월 25일 장항지역에서 설립되어 이듬해 마을금고연합회에 가입함으로써 제도권에 진입
- 2013년 6월 현재 회원 6,773명, 일반거래자 7,030명 총 13,803명, 총자산 682억 원을 달성한 금융기관.
- 서천군 새마을금고는 서천군일원 2읍11면을 업무구역으로 하고 있다. 서천새마을금고의 현황 및 연혁은 다음 <표4-38>와 같다.

〈표 4-38〉 서천군새마을금고 현황 및 연혁

금고명	서천군새마을금고		금고유형	지 역 금 고	
설립일	1981. 02. 25.		분사무소	1개소	
회원수	조 합 원	6,773명	임 · 직원수	임 원	9명
	일반거래자	7,030명		직 원	12명
총자산	68,289 백만원		총적립금	266 백만원	

연 도	내 용
1981.02.25	자연설립(업무개시) 초대 이익철 이사장취임
1983	마을금고연합회 회원가입
1991.01. 30	제4대 박승규 이사장 취임
1995.05	새마을금고부녀회 결성
2004.10.01	무의탁노인 사랑의 도시락배달 사업 개시(장항부녀회)
2008.09.26	서천군새마을금고로 명칭변경(서천금고 합병)
2008.12.31	자산500억원 및 공제유효계약 700억원 달성
2009.10.01	홍순경 전무 새서천대상 수상(지역개발부문)
2009.10.15	장항고등학교 자매결연
2010.05.01	서천군 지체장애인협회 자원봉사 실시(서천 부녀회)
2010.12.31	공제유효계약 1,000억원 달성
2011.04.18	서천군 지역희망공헌사업 MOU협약
2011.09.06	다문화가족지원센터 자매결연, 동백꽃 정보화마을 자매결연
2011.10.12	송림영농조합 자매결연
2011.11.09	송림초등학교 자매결연
2012.03.19	장항읍 신창2리 자매결연
2012.03.21	서천군노인회, 장항 전통시장 상인회, 서천 전통시장 상인회 합동자매결연
2013.06.30	자산 682억원 달성

(2) 연도별 결산현황

- 2012년 기준 총자본금은 회원의 출자금으로 1,098백만원.
- 출자금은 1구좌3만원으로 평균출자금은 16만원정도이다. 출자 배당률은 시중금리 +1%수준으로 낮은 수준을 유지하고 있다.
- 주요한 영업수익원은 이자수익과 수수료수익임. 이자수익의 경우 2010년 4,469백만원에서 2012년 3,774백만원으로 약 20% 수익이 감소되었다
- 수수료수익은 181백만원(2010년)에서 144만원(2012년)으로 40백만원정도의 감소가 나타났다.

〈표 4-39〉 서천군 새마을금고의 수익현황

(단위 : 백만원, %)

구 분	2012		2011		2010	
	금액	구성비	금액	구성비	금액	구성비
1. 영업수익	3,774	99.24	4,228	99.95	4,469	100.00
(1) 이자수익	3,614	95.04	3,870	91.50	4,043	90.00
(2) 유가증권평가 및 처분수익	0	0.00	66	1.58	0	0.00
(3) 대출채권평가 및 처분수익	0	0.00	79	1.87	228	5.00
(4) 수수료수익	144	3.79	157	3.72	181	4.00
(5) 기타영업수익	15	0.42	54	1.28	16	0.00
2. 영업외수익	28	0.76	1	0.05	10	0.00
총수익	3,803	100.00	4,230	100.00	4,480	100.00

자료: 새마을금고 홈페이지 금고 경영공시자료(2010~2012)

- 당기순이익과 ROA가 2010년 10억원, 1.60%로 나타났으나, 2012년 2억원, 0.32%로 큰 폭의 감소를 나타내고 있다.

〈표 4-40〉 서천군 새마을금고의 당기순이익 등 결산현황

(단위 : 백만원, %)

구분	당기순이익	ROA ⁶¹⁾	공제유효계약
2010	1,004	1.60	103,747
2011	924	1.65	104,636
2012	226	0.32	109,571

자료 : 서천군 새마을금고 제공자료, 2013.

61) 총자산이익률(Return on Assets : ROA)

(3) 재무현황

- 2012년 경영공시에 따르면 자산총액은 68,954백만원으로, 대출채권이 43,896백만원(63.66%), 현금 및 예치금이 21,859백만원(31.70%)순으로 구성된다. 3년간의 재무현황을 통해 다음과 같은 특징들을 살펴볼 수 있다.
 - 자산 68,954백만원은 전국평균 73,828백만원보다는 적지만, 대전·충남지역 평균의 66,692백만원보다는 약간 높은 편이다.
 - 대출은 40,718백만원(2010년), 41,227백만원(2011년), 43,896백만원(2012년)으로 연평균 2.5% 소폭증가추세를 나타내고 있다.
 - 전국평균 40,012백만원과 대전·충남의 40,496백만원보다 3,000백만원정도 많은 편이다.
 - 유가증권, 즉 주식투자는 3,313백만원(2010년)에서 2012년에는 투자를 하지 않고 있다.

〈표 4-41〉 서천군 새마을금고의 자산현황

(단위 : 백만원, %)

구 분	2012		2011		2010	
	금액	구성비	금액	구성비	금액	구성비
현금 및 예치금	21,859	31.70	11,582	20.69	16,322	25.00
유가증권	0	0.00	500	0.89	3,313	5.00
대출채권	43,896	63.66	41,227	73.64	40,718	63.00
매출채권	0	0.00	0	0.00	0	0.00
유형자산	1,551	2.25	1,802	3.22	1,911	3.00
기타자산	2,461	3.57	1,704	3.05	3,063	5.00
비신용사업계정	0	0.00	0	0.00	0	0.00
총자산	68,954	100.00	55,986	100.00	64,375	100.00

자료: 새마을금고 홈페이지 금고 경영공시자료(2010~2012)

- 2012년 경영공시에 따르면 부채 및 자본현황은 예수부채가 65,054백만원(94.34%)으로 거의 대부분을 차지하고 있다.
 - 예수금은 65,054백만원으로 전국평균 64,881백만원보다 약간 높고, 대전·충남의 59,705백만원보다는 5,000백만원정도 높은 편이다.

- 자본금은 529백만원(2010년)에서 877백만원(2012년)으로 60% 증가하였다.
- 차입부채는 5,100백만원(2010년)에서 29백만원(2012년)으로 크게 줄었다.

〈표 4-42〉 서천군 새마을금고의 부채 및 자본현황

(단위 : 백만원, %)

구 분	2012		2011		2010	
	금액	구성비	금액	구성비	금액	구성비
예수부채	65,054	94.34	53,066	94.78	57,655	90.00
차입부채	29	0.04	30	0.05	5,100	8.00
기타부채	2,726	3.95	2,316	4.14	1,967	3.00
비신용사업계정	0	0.00				
자본금	877	1.27	533	0.95	529	1.00
자본잉여금	27	0.04	27	0.05	27	0.00
이익잉여금	239	0.35	13	0.02	-911	-1.00
자본조정	0	0.00	0	0.00	0	0.00
기타포괄손익누계액	0	0.00	0	0.00	7	0.00
총계	68,954	100.00	55,986	100.00	64,375	100.00

자료: 새마을금고 홈페이지 금고 경영공시자료(2010~2012)

(5) 사업현황⁶²⁾

○ 낮은 이자율과 수수료 면제 정책시행 및 주식투자 제로

- 서천군 새마을금고는 조합원의 금융부담을 줄이기 위해 2012년부터 이자율을 낮추었다. 대출이자율의 경우 4~5%로 인하하여, 평균 3.8%~5.5%정도(신용대출인 경우 7%선). 연체이자율의 경우 기존의 18%에서 14%로 낮추었다. 또한 타행이체, ATM기 수수료 등 조건 없이 서천군 새마을금고 이용자들은 전액면제하는 정책을 시행하고 있다.
- 이러한 정책은 ‘새마을금고는 서민협동조합’이라는 의식을 기반으로 한 것으로 조합원에게 이익을 돌려주기 위한 일련의 정책으로 판단된다. 또한 VIP마케팅을 일절시행하지 않고 있다는 점도 이러한 의식을 기반으로 한 정책이라고 볼 수 있다.
- 또한 주식투자를 하지 않는 점 역시 위험부담이 큰 투자를 하지 않고 안전한 투

62) 서천군 새마을금고 전무와의 인터뷰내용을 기초로 정리.

자를 지향한다는 점도 협동조합적인 가치를 지향한다고 판단된다.

○ **적정한 협동조합의 자본구조**

- 이러한 정책시행을 통해 2012년 당기순이익은 2011년의 924백만원에서 226백만원으로 큰 폭 하락하였고, ROA역시 1.65에서 0.32로 떨어졌다.
- 서천군 새마을금고는 당기순이익의 하락은 조합원들에게 반발을 사지 않는 구조를 가지고 있다. 출자금은 총 12억원정도로 평균출자 16만원이며, 출자배당 역시 시중금리+1%구조를 가지고 있어 배당압박이 크지 않았다.

○ **협동조합적인 정책시행을 위한 전제조건: 부실채권 제도**

- 적정한 이윤추구, 조합원을 위한 다양한 금융정책시행을 할 수 있었던 것은 IMF 경제위기시 발생한 부실채권을 2011년에 전부 정리할 수 있었기 때문이었다.
- 새마을금고의 부실채권과 사업확장을 통한 부채는 새마을금고가 협동조합의 가치들을 추구하기에 어려운 현실을 낳게 한다.

(6) 협동조합 7원칙에 따른 분석⁶³⁾

○ **1원칙: 자발적이고 개방적인 조합원제도**

- 사람들이 자발적으로 조합 참여하는 것은 매우 중요하지만, 협동조합인은 저절로 배출되지 않는다. 협동조합은 가치를 공부하고 이해할 수 있는 기회를 제공해주어야 하며 이를 통해 사람들이 협동조합에 자유롭게 가입할 수 있도록 해야 한다(한국협동조합연구소, 2001, p.31)
- 서천새마을금고의 경우 제도적으로 자발성과 개방성은 담보되어 있으나, 비조합원에 대한 교육프로그램은 확립되어 있지 않다.
- 최근 200명규모 산악회를 구성하고 있는데, 산악회는 단지 회원들의 친목도모만이 아닌 협동조합 교육(선진지 견학)을 추진하려는 계획을 가지고 있다. 이런 활동들은 조합원 활동강화 및 비조합원의 조합가입에 좋은 영향을 끼칠 것으로 판단된다.

○ **2원칙: 조합원에 의한 민주적 관리**

- 협동조합은 조합원에 의해서 관리되는 민주적인 조직으로서 조합원은 정책수

63) 성공하는 협동조합의 일곱가지 원칙(한국협동조합연구소, 2001)의 논의를 중심으로 서천군새마을금고의 정체성을 분석한다. 그러나, 7원칙인 「지역사회에 대한 기여」는 (7), (8)에 후술하는 것으로 한다.

립과 의사결정에 적극적으로 참여한다(동연연구소, 2001, p.35).

- 대의원(120명)총회를 실시하고 있으나, 조합원총회를 물리적으로 수용할 공간등 어려움을 들어 실시하고 있지 않은 것으로 나타났다.
- 총회를 통해 적극적인 의견개진은 이루어지고 있지 않은 것으로 나타났다.

○ 3원칙: 조합원의 경제적 참여

- 출자에 대한 배당은 제한되어야 하며, 잉여금보다는 중요한 조합원의 소득 및 복지증대에 있다(동연연구소, 2001, pp.72~73)
- 앞선 사업현황에서 나타난 것처럼, 초과잉여보다는 조합원복지증대에 대한 관심을 두고, 이자율을 낮추고, 수수료를 면제하는 등 조합원의 사업이용 실적에 비례한 편익을 제공하고 있다.

○ 4원칙: 자율과 독립

- 협동조합은 정부와의 관계, 혹은 사기업과의 공동 프로젝트에서 공개적이고 투명한 관계를 갖도록 노력해야 한다(동연연구소, 2001, p.40).
- 지역기업과의 공동프로젝트는 실시하고 있지 않지만, 서천군과 지역희망공헌사업등 공동프로젝트, 송림영농조합법인 등 지역사회기관 및 단체에 대한 지원사업을 실시하고 있다. 특히 지원사업인 경우 액수가 큰 경우 총회의 사전승인을 실시하고 있는 등 투명성 있게 사업을 추진하고 있다.

○ 5원칙: 교육, 훈련과 정보제공

- 협동조합 지도자는 교육과 훈련을 통해 조합의 사업활동을 끊임없이 평가하고 새로운 서비스를 제공하기 위한 개선방안을 마련해야 한다. 또한 협동조합의 협동의 본질과 장점에 대해 젊은 세대와 여론지도층에게 홍보해야 하는 특별한 책임이 있음을 의미한다(동연연구소, 2001, p.41).
- 조합원교육은 1년 1차로 100여명 참여하는 총회, 그리고 연수원교육이나 적극적인 의미, 즉 조합원과의 교류를 통한 평가 및 새로운 서비스제공 등의 개선방안추구의 교육으로 보기는 어렵다고 판단된다. 직원교육 역시 직무교육 위주이며, 협동조합에 대한 교육, 훈련은 이루어진다고 판단하기 어렵다.
- 홍보활동 역시 지역단위의 새마을금고의 인력 및 물리적 어려움 때문에 적극적으로 이루어지고 있다고 보기는 어렵다.
- 그러나, 금후 산악회활동을 통해 선진지 방문 등 교육 및 교류협력은 예정하고 있어 협동조합적인 가치확산 및 교육에 기여할 것으로 판단된다.

○ 6원칙: 협동조합간의 협동

- 협동조합은 조합원들간의 실천적이고 엄격한 협력을 통해 그들의 영향력을 극대화 할 수 있다. 협동조합이 한 지역차원에서 크게 성장하기 위해서는 소규모 조합의 소유와 참여의 장점을 유지하면서 다른 조합과 제휴하여 대규모 조직의 이점을 획득해야 한다. 또한 공동투자사업 가능성에 대해 보다 많은 관심을 기울여야 한다(동연연구소, 2001, 42페이지).
- 지역희망공헌사업의 하나인 송림영농조합법인에 대한 5천만원 출자는 적극적인 협동조합간 협동으로 볼 수 있다. 현재 서천군생태관광포럼에 대해서도 출자형태의 지원을 할 계획 중에 있다.

○ 협동조합 원칙을 통해서 본 서천군 새마을금고의 사례는 다음과 같이 분석할 수 있다.

〈표 4-43〉 서천군 새마을금고의 협동조합 준수여부

원칙	준수도 ⁶⁴⁾	평가이유
자발적/개방적 조합원제도	○	- 작은 출자금(3만원) - 지역인구대비 높은 조합원수
민주적 조합원 관리	△	- 대의원총회(120명)등 민주적원칙이 지켜지고 있음. - 조합원총회는 실시하지 않음. - 적극적인 조합원에 의한 이니셔티브는 없음
경제적 참여	◎	- 초과잉여보다는 조합원복지증대에 대한 관심 - 조합원의 사업이용 실적에 비례한 편익제공 (낮은 이자율, 수수료 면제 등)
자율/독립성	○	- 1981년 자연설립. 공적자금이 투입되지 않음 - 지역희망공헌사업 등 서천군과의 논의구조를 가짐 - 투명하고 적극적인 관계유지.
교육/훈련 및 정보	△	- 조합원교육 1년 1차 (100여명 참여) - 직원교육은 직무교육 위주임 - 협동조합의 가치등에 대한 효율적인 의사소통필요 - 적극적인 홍보활동 부족
협동조합간 협동	◎	- 다른 조합 및 단체와의 관계구축 및 유지노력 - 송림영농조합법인 5천만원 출자(이종협동조합간 협동) - 1곳 출자계획 중
지역사회 기여	◎	- 지역사회에 대한 관심 - 복지사업, 지역희망공헌사업, 장학사업 등 다양한 지역복지사업추진중 - 장항음식특화거리 추진위원회 등 참여

64) 준수도는 ◎매우 잘 지킴 ○잘 지킴 △보통 ×지키지 않음 으로 표시함.

(7) 지역사회기여 사업 현황

- 새마을금고의 지역사회기여 실태분석은 현재 추진하고 있는 지역사회공헌사업⁶⁵⁾을 중심으로 분석하고자 한다.

○ 무의탁 노인 도시락 배달사업

- 개요: 1996년 노인 무료 급식사업과 1998년 결식아동 급식사업을 통하여 주민 환원 사업을 전개하면서 무의탁노인 및 결식아동에게 쌀과 연탄 등을 금고직원들이 직접 전달하여 사랑의 줌도리 운동사업을 지속적으로 실시한 것이 계기가 되었다. 2004년 10월 새마을금고부녀회가 자발적인 봉사활동으로 금고 관내 30여명의 무의탁노인들 가정에 점심 도시락을 직접 배달하기 시작하였다.
- 사업내용: 서천군 새마을금고 부녀회원 30명이 5개조(1개조 6명)로 편성하여 월요일부터 금요일까지 5일간 매일아침 9시30분에 모여 도시락을 준비. 오전 11:10분부터 12:10분까지 근거리는 부녀회원이 직접 도시락 바구니를 들고 배달하며, 원거리는 부녀회원 3명 금고직원 1명이 차량을 이용하여 배달 및 빈 도시락 수거하는 형태의 배달시스템.
- 대상자: 장항읍 관내 이장 및 지역주민들이 추천하는 무의탁 노인 30명으로, 실질적인 도움이 필요한 노인들에게 봉사와 혜택을 주고 있다.
- 운영현황: 2005년도에 총 2,000만원을 기금으로 조성하고, 연 2500만원의 금고예산으로 지원하고 있다.

○ 지역희망공헌사업

- 개요: 지역희망공헌사업은 민관의 자발적인 협력으로 취약계층의 자활의지 제고 및 복지증진을 위해 시군구와 지역 새마을금고간의 협력체계를 구축하는 복지사업이다. 2011년 4월 서천군과 서천군 새마을금고는 지역경제활성화를 비롯해, 일자리 창출, 취약계층 지원, 다문화가정지원 등 4대 분야의 교류와 협력을 적극적으로 하기로 협약하였다.

65) 새마을금고는 지역에 대한 환원사업을 ①지역사회개발사업, ②복지지원사업, ③장학사업, ④평생교육사업, ⑤문화,예술사업, ⑥자원봉사활동, ⑦사랑의 줌도리운동으로 구분하고 있다.

(<https://www.kfcc.co.kr/local/loc0101.jsp>)

- 주요협약 및 사업내용

① 다문화가족지원센터와 2011.9.6 지역희망공헌사업협약을 체결하고, 그 첫사업으로 센터주최의 K-pop경연대회 우승자에 대해서 모국 왕복항공권 300만원을 지원하였다.

② 2011년 10월 12일 서천주민기업 창업지원 협약식을 체결하고, 마을기업 송림영농조합법인과 5천만원 출자하였다.

③ 2012년 3월 21일 장항 전통시장 상인회 및 서천 전통시장 상인회와 재래시장활성화 지원을 위한 지역사회공헌사업 협약을 체결하고, 온누리상품권 판매 촉진, '전통시장 가는 날'을 매월운영하기로 하였다. 서천군 새마을금고는 회원대상 전통시장 상품권 3천만원 보급하였다.

④ 2012년 3월 21일 서

http://www.daum.net/?nil_profile=daum&nil_src=hanmail&_top_hm=w_top_daum
천군 노인회와도 협약을 체결하고 서천군노인회 무의탁 노인에게 4년에 걸쳐 1000여명에게 소화기를 지원하기로 하였다.

⑤ 신창2리 노인회관과도 2012년 3월 19일 협약을 체결하고 마을회관운영비 5백만원을 지원하였다.

○ 장항고등학교(지역인재육성사업)

- 2009년 10월 15일 장항고등학교과 협약을 체결하고 가정형편이 어려운 우수한 인재를 선정, 교육지원을 펼치고 있다. 2009년~2012년까지 1명에 대해 150만원의 장학금을 지급하였고, 2013년 3명에 대해 450만원의 장학금을 지급하였다.

○ 송림초등학교(농촌학교 재정지원)

- 2011년 11월 9일 우수학생 장학금지원, 우수학생 지역학교 진학지도, 지역사회봉사 등의 협력과 향토금융의 활성화를 통한 지역경제발전을 위한 협력, 평생교육 및 지역문화발전을 위한 공동 노력에 대한 협력을 체결하였다.
- 2012년 3월 6일 600만원의 교육기부금을 제공하고, 유무상급식과 수학여행경비 지원으로 사용될 예정이다.

(7) 지역사회기여에 대한 분석⁶⁶⁾ 및 시사점

- 이와 같이 서천군 새마을금고는 다양한 지역사회기여사업을 추진 중에 있다. 이러한 사업을 추진할 수 있는 동력은 무엇인가 다음과 같이 분석할 수 있다.

① 부실채권 정리를 통한 여건조성

- 서천군 새마을금고가 낮은 이자율 및 수수료 면제정책, 주식투자제로, VIP마케팅제로 정책을 실시할 수 있었던 것은 IMF경제위기시 발생한 부실채권을 2011년에 전부 정리할 수 있었기 때문이었다. 부실채권의 증가와 과도한 사업확장은 새마을금고가 협동조합의 가치들을 추구하기에 어려운 현실을 낳게 한다.

② 조합원에 대한 적극적인 경제적 편의제공

- 2012년 당기순이익과 ROA가 2011년에 비해 큰 폭으로 떨어졌으나, 조합원들의 적극적인 반발을 사지 않는 것은 우선 낮은 이자율 및 수수료, 지역공헌사업들이 직간접으로 조합원에게 이익이 되었고, 낮은 출자금과 출자배당이 중요한 역할을 한 것으로 판단 할 수 있다(한국협동조합연구소, 2001).

③ 지속적인 봉사활동의 존재

- 1996년부터 지속해온 무의탁 노인에 대한 급식사업은 새마을금고부녀회를 통해 2004년 배달사업으로 발전하여 지금까지 지속해왔다는 것은 주지에 사실이다. 이러한 봉사활동의 역사는 지역의 문제에 대한 지속적인 관심의 표명으로 확장성을 가지게 된 것을 판단된다.

④ 지역과의 소통구조

- 지속적인 봉사활동만으로는 지역과의 상생에 적극적인 관심을 가지기는 어렵다. 지역과의 소통이 되어야 가능하다고 판단된다. 서천군 새마을금고의 경우

66) 서천군 새마을금고 전무와의 인터뷰내용을 기초로 분석함

지역사회공헌사업의 기획과 추진은 전무이사를 중심으로 추진되고 있다. 서천군 새마을금고가 가지는 인적자원의 한계(직원 12명)로 내부적인 협의보다는 외부인사, 즉 지역사회의 인사들과의 협의를 많이 하고 있었다. 특히 지역선후배로 이루어지는 청년회의소활동은 인적자원이 부족한 서천군의 경우 중요한 소통의 공간으로 판단된다. 현재 전무이사는 장항청년회의소 특위회의 회장을 맡고 있다.

- 또한 서천군 새마을금고는 10개의 지역 및 공공기관과 협력을 위한 MOU를 맺고 있다. 협력하고 있는 기관과는 정기적인 회합을 가지고 있다. 회합을 통해 지역의 필요를 파악하고 그에 대한 지원 및 정책을 조율하고 있다.

⑤ 서천군과의 협력구조

- 서천군과의 지역희망공헌사업 협약체결은 서천군 새마을금고가 적극적으로 지역사회기여를 할 수 있는 배경이 된다. 지역희망공헌사업 협약체결후 기관단체 업무협약을 7곳과 체결하였다. 특히 송림영농조합법인에 대한 5천만원 출자는 적극적인 의미의 협동조합간 협동으로 볼 수 있다. 이를 계기로 사회적기업, 마을기업 등 사회적경제조직의 금융지원을 적극적으로 검토하게 되었다. 현재 서천군생태관광포럼에 대해서도 출자형태의 지원을 할 계획 중에 있다.

- 서천군새마을금고 사례를 통해 다음과 같은 시사점을 확인할 수 있다.
 - 첫째, 적극적인 협동조합의 지역사회에 대한 기여를 위해서는 전제조건이 필요하다. 그것은 지속가능한 경영구조의 확립이다. 서천군새마을금고의 경우, IMF 경제위기 등을 통해 발생한 부실채권의 해소가 조합원에 대한 다양한 서비스(낮은 이자율 등) 및 지역사회에 대한 기여로 나타났다.
 - 둘째는 당연한 말이지만 지역사회기여에 대한 적극적인 관심이 필요하다는 것이다. 이것은 일반적으로 지역사회에 대한 기여의 원칙에 입각하여 사업을 추진을 해야 하는 당위적인 문제가 아닌 사회사회의 발전이 곧 자신의 협동조합의 발전으로 이어진다는 의식의 존재여부의 문제이다. 사례인 서천군새마을금고의 경우, 주요한 사업지역인 장항읍은 급속하게 쇠퇴하고 있고, 이러한 지역 쇠퇴는 서천군새마을금고에게 존립의 위기감을 불러일으켰다. 금고는 이를 극복하기 위해 지역발전에 관련된 프로젝트참여 및 지원으로 나타났다.
 - 셋째는 지원사업이 win-win관계인가의 여부이다. 서천군 새마을금고의 경우,

새마을부녀회를 통한 무의탁노인 급식사업 등을 통해 오랫동안 지역사회에 기여를 하여왔다. 그러나 서천군과의 지역희망공헌사업 체결 및 적극적인 출자지원, 10여개의 단체와의 협력과 교류 등을 할 수 있었던 것은 이러한 활동들이 서천군 새마을금고에도 이득이 된다는 점에 있다. 예를 들어 송림영농조합에 5천만 출자한 경우도 송림영농조합사업에 대한 전망, 그리고 새마을금고 계좌개설 등 현실적인 이득들이 존재한다. 현재 지원 논의중인 사업들 역시 직간접적으로 새마을금고에 이익이 된다는 판단 하에 추진되고 있다.⁶⁷⁾

6. 소결

- 이 장에서는 협동조합의 정체성 및 지역사회 기여실태에 대한 내용을 기존 문헌연구, 충청남도 협동조합 현황분석, 충청남도 협동조합 설문조사, 홍성군 흥동면을 중심으로 한 사례조사 등을 살펴보았으며 그 결과를 종합정리하였다.
- 첫째, 협동조합 정체성 및 지역사회기여를 중심으로 선행연구를 검토한 결과 다음과 같은 문제점과 해결방안을 제시하고 있다.

구분	문제점	해결방안
농협	a. 주인의식 결여(조합운영 무관심, 직원의 사명감 부족, 형식적 대의회 총회, 대리인-대리인체제, 직원중심의 운영, 조합장-대의원 총회-이사회역할부족 등) b.경제적협동조합으로서의 한계(취약한 부가 가치 창출능력, 규모의 영세성, 고비용비효율적 체제 등) c.태생적 한계(정부주도 하향식 조직, 자율성과 독립성 상실, 농협중앙회와 지역농협의 이원적 구조로 인한 관료제적 속성 및 경쟁구도, 전문성 및 책임경영 어려움) d.조합장의 철학과 비전부재(신용사업의 안정적 운영, 관행적 운영, 정부정책과 타협 등) e.법률상 지역사회 기여결여	a. 원론적 협동조합 재구축(리더십, 조합원 교육/훈련, 협동조합 가치와 전략, 조합원의 사업참여 확대, 조합원에 대한 인센티브 확대 등) b. 경제화(부가가치창출시스템 구축, 조합원의 전문성 강화, 조합의 경영과 사업투명성 제고 등) c. 농협중앙회장의 권한축소, 농협중앙회 시군지부 폐지, 농정의 파트너십 회복, 조직권한의 이양과 위임통한 민주화, 농협중앙회 권한의 지역농협 이양, 자생적 사업추진 계기 마련 등) d. 리더십 배양, 농민조합원의 욕구와 의견 수렴, 내적역량 강화, e.농협법 개정, 협동조합의 지역사회기여 강조
신협	a.협동조합의 정체성혼란(경제운동체/사회운	a.정체성재설정(신협운동방향재정립, 경영수

67) 위와 같은 시사점뿐만 아니라 협동조합의 발전을 저해하는 요소들(조합원에 대한 체계적인 교육문제, 활동적인 전무이사의 리더쉽과 후배양성문제등)도 확인할 수 있었다. 이러한 것들에 대한 분석은 추후 과제로 한다.

	<p>동체의 정체성 혼란, 조합원중심의 가치가 주주의 가치로 변화, 조합원의 소유와 경영 분리, 이사장의 경영지배권 강화, 감사의 한계)</p> <p>b.서민금융기관으로서의 역할 미흡</p> <p>c.지역사회기여 미흡(협동조합 지원기능 미흡, 법률상 지역사회기여 결여)</p>	<p>지 개선, 서비스기능 강화, 조합원 권리, 연 구교육 및 홍보강화, 연합조직 기능강화, 새 로운 금융상품 개발, 타 금융기관과의 전략 적 제휴, 기존 인력의 재훈련, 시장신뢰도 회복, 협동조합 원리 및 신탁이념 강화, 관 계적 금융강화, 전문인력 육성 등)</p> <p>b.서민금융기관으로서의 정체성 강화(서민금 융활성화를 위한 신탁역할 제고, 관계금융과 지역밀착형 특화전략 강화, 공제의 보험법 적용배제 등)</p> <p>c.지역협동사회의 중심축으로서 역할(지역사 회와 협력방식의 다각화 및 활성화, 지역밀 착형 금융기관, 인큐베이션 बैं킹, 관계적 금 융강화, 영세사업자/신용취약자의 사회경제 적 지위향상 지원, 신탁의 사회공헌활동 강 화 , 협동조합지원은행으로서의 역할강화, 협동조합간 협동의 선도자로서의 역할등)</p>
생협	<p>a.생협의 정체성 미흡(사기업과 같은 대형사 업체로서의 확장방식, 사업에 지배당한 운 동, 시장경쟁에 노출, 재정건전성 부족, 내부 역량 부족, 고액출자자 의존운영, 소비자중 심운영,</p> <p>b.사업전략의 부재(먹을 거리 중심사업, 유 기농중심사업, 경영수지악화)</p> <p>b.지역사회와의 유대 미흡(지역사회와의 유 대 및 외부 지원체계의 미흡 등)</p>	<p>a.생협다운 민주적 운영틀 구축(생활권중심 의 지역생협지향, 생산자와 소비자가 함께하 는 조직/사업시스템 구축, 지역생산자와 소 비자의 관계성 강화, 지역순환/자립을 도모 하는 지역거래시스템구축,</p> <p>b.생협에 적합한 경영방식 도입(비영리조직 에 적합한 마케팅 전략 필요, 물류 및 공급 사슬 혁신, 등)</p> <p>c.지역사회의 지속가능한 발전에 기여(주민 공동체의식 강화, 지역생협의 성장단계를 고 려한 발전 전략 모색 등)</p>
새마을 금고	<p>a.협동조합이념 부재(이념체계의 일관성 부 재, 협동조합으로 명시적으로 규정되어 있지 않음, 관변협동조합 성격 등)</p> <p>b.지역사회 협동금융기관으로서 역할미흡</p> <p>c, 지역사회기여 미흡(지역사회복지 미흡, 투자사업에 대한 인색한 평가</p>	<p>a.협동조합의 원칙과 이념강조(조직의 가치 체계 통합, 금융산업체로서의 경영합리화와 협동조합적 위상 재정립, 조합원의 의견반 영, 세계협동조합운동의 새로운 방향 수용, 전통적 상조제도의 현대적 수용 등)등</p> <p>b.지역사회금융기관으로서의 역할강화(독립 적 운영위한 제도개선, 전문인력 보강, 관계 대출 증대, 소상공인 창업 등 인큐베이팅기 능강화, 중소기업서비스공급확대, 신용소외 계층 적극대출, 마이크로크레딧기능 강화, 서민금융특화 등)</p> <p>c.지역사회와 협력강화(협동조합설립지원,지 역사회개발사업 활성화, 지역기업과의 적극 적 업무제휴 등)</p>

○ 둘째, 충청남도 협동조합 현황분석을 토대로 도출한 결과는 다음과 같다.

- 농협을 제외한 협동조합 현황 및 운영실태(사업실적, 출자금, 배당, 시설 등)를 파악할 수 있는 공신력있고, 최신 및 시계열인 통계자료 생산이 미흡하여 협동조합에 대한 정보접근성에 한계가 있다.
- 충남의 협동조합 수는 전국의 5.2%, 조합원수는 전국의 4.5%를 차지하고 있고, 조합당 평균 조합원수는 전국평균 3,486명의 약85%인 2,970명으로 전국보다는 규모가 약간 영세하다고 볼 수 있다.
- 다만, 농협수는 전국의 12.1%, 조합원수는 12.7%, 총출자금은 10.1%를 점하고 있어 타 협동조합보다 점유율이 높은 수준이다, 그러나, 조합당 평균출자금과 조합원당 평균출자금은 전국의 55억원, 220만원에 미치지 못하는 44억원과 2백만원 수준에 머무르고 있다.
- 기존 8개 개별법에 의해 설립된 협동조합중 상당수는 국가산업정책의 일환으로 설립된 태생적 한계로 인해 정책사업과 정책금융 대행자로서 역할을 수행하고 있고 신용사업 중심으로 운용되어, 조합원 중심의 운영노력과 고민 등 협동조합 원칙을 준수하고 정체성을 제고하기 위한 노력은 부족한 실정이다.
- 충남도민의 60% 이상이 협동조합 조합원으로 가입하고 있어 조합원수로만 보면 도민의 일상생활은 협동조합과 긴밀한 관계를 유지하고 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 협동조합은 개인의 금융, 소비 등을 통해 도민의 개인적 삶의 질 향상에 영향을 미치고 있으나, 지역경제 및 지역사회 문제 해결 등 지역사회개발을 위한 수단으로서의 역할은 미흡한 것으로 평가된다
- 한편, 2013년 12월부터 시행된 협동조합기본법에 의한 설립된 새로운 협동조합은 설립동의자수가 대부분 10명 이하이고, 출자금액 역시 2천 5백만원 이하의 영세한 규모이며, 주로 교육서비스 및 유통서비스업 협동조합이 중심이다.
- 따라서, 협동조합 설립에 필요한 컨설팅 등 인큐베이팅 지원, 사업추진을 위한 설비투자자금 및 운영자금 등이 필요하나 평균출자금 규모로 볼 때 계획하고 있는 목적사업 추진에는 부족한 실정이고, 사업비를 조달하기 위한 은행대출 또한 전적으로 조합원 개인대출에 의존할 수 밖에 없는 상황이다.
- 새로운 협동조합은 비교적 용이한 설립조건으로 인해 일반협동조합을 중심으로 빠른 속도로 증가하고 있으나, 설립이전 협동조합에 대한 이해, 사업타당성 분석 등에 대한 심도있는 논의가 부족하여 인가 이후에도 사업을 추진하지 못하는 경우가 상당수에 달한다.

- 특히, 기획재정부 장관의 허가를 득해야 하는 사회적협동조합이 3개에 불과하다는 점은 설립이 용이성과 사회적협동조합에 대한 도민의 이해가 부족한 점도 있겠지만, 협동조합을 통한 사회서비스 제공, 지역공동체 형성, 일을 통한 복지향상과 같은 공익적 측면보다는 사업성을 선호하는 측면이 강하다는 것을 알 수 있다.

○ 셋째, 충청남도 협동조합 관계자 설문조사결과를 토대로 도출한 결과는 다음과 같다.

- 충청남도 8개 개별협동조합 및 새로운협동조합은 신용사업과 회원공제사업, 교육지원사업 중심의 사업을 수행하고 있으나, 소비자생협 및 새로운협동조합은 신용사업과 공제사업을 하지 않고 있다.
- 반면, 소비자생협, 신용조합, 새마을금고는 교육지원사업 수행이 30%수준으로 낮고, 신용조합 및 새마을금고는 경제사업수행은 4-7%수준에 머무르고 있다.
- 협동조합의 주요의사결정은 이사회, 총회, 대의원회 순으로 이루어지고 있으나, 농협은 대의원회가 20%로 높은 수준이다
- 협동조합의 2/3정도가 중장기 사업전략계획을 수립하여 운영하고 있으며, 수립 과정에 조합원이 참여하고 있는 것으로 조사되었다. 또한, 대부분의 협동조합은 임원들과 직원들이 내부적으로 연간계획을 수립하고 있다.
- 조사대상 협동조합의 과반수 이상이 다른 법률에 의해 설립된 협동조합과 협력 사업을 하지 않고 있으며, 특히, 신협, 생협, 새로운협동조합의 협동조합간 협력이 미흡한 것으로 조사되었다.
- 협동조합이 당면한 가장 큰 문제점은 협동조합 조합원의 주인의식 부재, 조합원 확대어려움, 취약한 자본구조, 협동조합간 협동의 부재 등의 순임. 다만 협동조합별로 문제점 차이는 있다.

구 분	농협	생협	신협	새마을금고	새로운협동조합
주인의식 부재					
조합원확대 어려움					
취약한 자본구조					
정부의 간섭					
협동조합간 협력부재					
신용사업 중심운영					

- 국제협동조합연맹(ICA)의 협동조합 7원칙에 대해 대다수가 인식하고 있다고 하였으며, 새마을금고의 경우 30% 이상이 인식하지 못하는 것으로 조사되었다.

- 협동조합 7원칙을 인식하는 협동조합 중 75.2%가 협동조합 7원칙에 입각하여 운영되고 있는 것으로 조사되었다.
 - 협동조합원칙중 의사결정시 1인 1표원칙, 민주적인 의사결정, 사업을 통한 잉여금 배당 등의 원칙은 잘 지키고 있으나, 조합원들이 협력하여 협동조합운동 강화, 동종 및 이종협동조합간 협동, 외부조직의 관여로부터 독립적 운영 등은 잘 지켜 지지 않은 것으로 조사되었다.
 - 조합원 신규가입시 과반수 이상의 협동조합에서 교육을 하지 않고, 교육을 하는 경우 약70% 정도는 개별적인 교육방법을 사용하고 있으며, 과반수 이상은 협동조합 이해에 도움이 되는 것으로 조사되었다.
 - 조합원 역량강화 교육/훈련도 과반수 이상의 조합에서 실시하고 있으며, 일년 20시간 미만의 교육시간이 약60%에 달한다
 - 조합원들간 소규모 모임(학습/연구모임, 마을모임, 동아리활동)이 2/3의 협동조합에 결성되어 있으며, 대부분의 조합에서 재정지원을 하고 있다.
 - 대부분의 조합에서 조합원 증자가 이루어지고 있으며, 증자를 계획하고 있지 않은 조합들도 과반수 정도는 증자를 계획하고 있다.
 - 대다수의 기존 개별 협동조합은 협동조합기본법에 의해 설립된 새로운 협동조합에 대해 도움을 주어야 하며, 도움방법으로는 조합원 교육지원, 공동사업의 추진(생산, 유통), 창립/운영노하우 전수, 협동조합생산품의 구매 등을 제시하고 있다.
 - 협동조합은 행정기관과 협력필요성이 있고, 실제 협력을 하고 있으며, 특히, 국가, 기초자치단체, 중간지원조직과의 협력을 수행하는 것이 바람직한 것으로 분석되었다.
 - 협동조합은 지역공동체 형성(교육, 문화, 복지, 후생사업 등), 지역제품의 판매/공동구매, 취약계층의 지원 등의 순으로 지역사회에 기여하는 것으로 조사되었다.
 - 협동조합이 지역사회발전을 위한 기여 정도는 지역자금의 지역내순환 등 순환경제 구축이 가장 높고, 다음으로 현실적 경제적 대안제시와 사회적경제 영역확대, 독점적 시장력에 대항한 시장개척 등의 순이다.
- 넷째, 충청남도 홍성군 홍동면 등 사례지역 실태분석을 통해 도출한 결과는 다음과 같다..
- 홍동농협의 정체성 제고 및 지역사회기여 강화방안

구 분	내 용
정체성	<ul style="list-style-type: none"> •경제사업(농산물 유통분야가 핵심) •농민조합원의 권익, 편익을 우선적으로 보장 •농협은 경영체적 성격보다 공동체성격을 지향
지역사회 기여	<ul style="list-style-type: none"> •지속적 수익사업, 소득원 발굴에 기여 •농촌지역사회의 중심기관으로서 마을공동체 복전에 대한 역할강화 •농촌지역사회에 인구유입 확대 •농업소득을 향상을 지역사회 기여 •주체적이고 주도적으로 문화 및 복지차원에서 기여 •지역사회내 타협동조합 및 기관과의 협력 강화 •노인복지, 문화사업도 타주체들과 연계진행

- 품무신헌, 밝음 신헌, 논골신헌의 정체성 제고 및 지역사회 기여 강화방안

구 분	내 용
정체성	<ul style="list-style-type: none"> •후원이 아닌 대출로 저소득층의 자존감과 주체성 제고 •인식변화를 위한 지속적인 교육사업 추진 •조합원의 경영참여로 신헌의 당초 목적 유지 및 주체성 제고 •신헌에 의한 서민대출로 저소득층의 자활에 실질적 도움 •차별화된 서민대출로 조합원의 높은 신뢰성과 충성도 확보 •신헌대출로 지역사회 전체의 신뢰성 제고 •지속적인 관계와 참여를 통한 신헌에 의한 대출문화 형성 •선순환형 지역경제 구조 정착과 지역경제활성화 제고 •향후 신헌 협동조합의 인큐베이터 기능 수행 •지속적 조합원 교육으로 협동조합의 이용도 제고
지역사회 기여	<ul style="list-style-type: none"> •조합원의 이익을 제고하기 위한 높은 이자와 낮은 금리 적용 •민주적 방식에 의한 협동조합의 운영 •사료사업으로 조합원과 지역사회의 수요충족 •지역사회 밀착형 지역사업의 추진 •지속적 식재사업을 통한 아름다운 경관 창출 •지역가꾸기를 위한 선도주체로 모범 창출 •사업 다각화를 위한 영농조합법인의 설립 •다양한 통로로 지역사회와 교류협력 공간확보 및 지역사회 기여 •지역사회에 대한 공식적인 환원시스템 구축 •지역사회가 필요로 하는 재화와 서비스를 공급하는 주요주체

- 홍성풀무생협의 정체성 제고 및 지역사회기여 강화방안

구 분	내 용
정체성	<ul style="list-style-type: none"> •경제사업(농산물 유통분야가 핵심) •농민조합원의 권익, 편익을 우선적으로 보장 •농협은 경영체적 성격보다 공동체성격을 지향
지역사회 기여	<ul style="list-style-type: none"> •지속적 수익사업, 소득원 발굴에 기여 •농촌지역사회의 중심기관으로서 마을공동체 복전에 대한 역할강화 •농촌지역사회에 인구유입 확대 •농업소득을 향상을 지역사회 기여 •주체적이고 주도적으로 문화 및 복지차원에서 기여 •지역사회내 타협동조합 및 기관과의 협력 강화 •노인복지, 문화사업도 타주체들과 연계진행

- 서천군 새마을 금고의 정체성 제고 및 지역사회 기여 강화방안

구 분	내 용
정체성	<ul style="list-style-type: none"> •낮은 이자율과 수수료 면제 정책시행 및 주식투자제로 •적정한 협동조합의 자본구조 •협동조합적인 정책시행을 위한 전제조건으로 부실채권 제로
지역사회 기여	<ul style="list-style-type: none"> •무의탁 노인 도시락 배달사업 •서천군과 새마을금고간 협력체계를 통한 지역희망공헌사업 •지역내 고등학교와 연계한 지역인재육성사업 •농촌학교에 대한 재정지원

〈표 4-44〉 사례지역 협동조합의 정체성 및 지역사회기여 평가

원 칙	홍동농협	풀무신협	풀무생협 외	서천 새마을금고
자발적/개방적 조합원제도	○	○	○	○
민주적 조합원 관리	○	○	○	○
경제적 참여	○	○	○	○
자율/독립성	×	○	○	○
교육/훈련 및 정보	○	○	○	△
협동조합간 협동	×	×	○	△
지역사회 기여	●	●	●	●

주: ●매우 높음 ○높음 △보통 ×낮음.

제5장 협동조합의 정체성 및 지역사회기여 강화 방안

1. 기본방향

- 이 연구에서는 4가지의 접근방식을 통해 협동조합의 정체성 및 지역사회기여 현황을 분석하였다.
 - 협동조합에 대한 선행연구 검토, 충청남도 협동조합 현황분석, 충청남도 협동조합 관계자 설문조사, 홍성군 홍동면을 중심으로 한 협동조합 사례조사 등
- 이러한 4가지 접근방식을 통한 협동조합의 정체성 및 지역사회 기여를 강화하기 위한 과제를 종합해 보면 다음과 같다.

구 분	주요 과제
정체성	①사회적 목적 및 경제적 사업체로서의 협동조합 정체성 강화 ②협동조합간 연대 및 협력의 강화 ③신규 및 기존조합원 대상 교육/훈련 강화 ④협동조합을 위한 협동기금 조성 ⑤협동조합과 정부영역간 긴밀한 관계 형성 ⑥조합운영에 대한 정보공개를 통한 투명경영
지역사회 기여	①지역순환경제의 주체로서 협동조합 역할 강화 ②지역사회 발전의 주체로서의 협동조합 역할 강화

- 이 장에서는 위에서 정리한 정체성과 지역사회기여를 강화하기 위한 주요과제를 중심으로 충남 협동조합의 발전방안을 모색하고자 한다.

2. 협동조합의 정체성 제고방안

1) 사회적 목적 및 경제적 사업체로서의 협동조합 정체성 강화

- 협동조합이 사회적목적 또는 경제적 사업체 등 이중 목적을 가지고 있는가에 대해서는 레이들로 보고서에 명확하게 제시되어 있다. 즉, 협동조합은 경제적목적은 물론 사회적목적을 가진 기업으로서 보통의 회사나 자본주의 기업과는 다른 이중적 목적을 가지고 있다는 점이다(한국협동조합연구소 출판부, 2000 : 70-72).
- 알프레드·마샬(Alfred Marshall)은 “다른 운동은 높은 사회적 목표를 가지고 있다. 또 다른 운동은 광범위한 사업 기반을 가지고 있다. 그러나 협동조합만이 쌍방을 모두 가지고 있다.” 고 표현한다.
- 카가와(Kagawa)는 모든 협동조합에 공통되는 개념은 사회적으로 바람직함과 동시에 모든 참여자에게 이익을 주는 서비스나 경제제도를 보장하기 위하여 민주주의와 자조의 토대 위에서 공동으로 행동하고자 하는 크고 작은 사람들의 모임이라고 하였다.
- 협동조합이 경제 및 사회적 목적을 모두 갖고 있지만 일차적으로 경제조직이며, 또한 존속하기 위해서 기업으로서 성공하지 않으면 안된다. 상업적 의미에서 실패한 협동조합, 특히 사업활동을 중지해야 할 경우에는 사회적 분야에서도 긍정적인 영향력을 발휘할 수 없게 된다. 이와 같이 경제적 목적과 사회적 목적은 동전의 양면과 같은 것이나 건실한 기업으로서의 생존능력을 확보하는 것이 일차적인 요구여야 한다. 제 3세계라는 조건하에서 특히 협동조합은 필요와 욕구가 많은 사람들에게 경제적 편익을 제공할 수 있다는 점을 우선 실증해야 한다.
- 그러나 협동조합조직 내부에는 엄밀하게 사업과 경제적 이익을 지지하는 사람들과 사회 개혁에 보다 깊이 개입하기를 바라는 두 진영 사이에 항상 어떤 긴장이 감돌기 마련이며, 때때로 공개적으로 갈등이 나타나기도 한다.
- 전적으로 기업적 활동에 전념하고 사회적 목적을 갖지 않는 협동조합은 다른 협동조합보다 오래 존속할지 모르나 점차 약화되어 장기적으로는 해체되고 말 것이다. 한편, 사회적 임무에 역점을 두고 건실한 사업을 위한 실천을 소홀히 하는 협동조합은 아마도 머지않아 파산하고 말 것이다. 물론 여기서 필요한 것은 조직 전체에 상식적인 균형을 유지하는 것이며, 경제와 사회, 사업과 이상, 실용주의적 경영자와 비전을 가진 일반 지도자의 결합이다.

- 협동조합을 경제적 측면에서는 대차대조표, 영업의 효율성, 만족스러운 서비스, 신중한 회계처리, 자본의 효과적 운용 등에 관하여 성적을 평가할 수 있다.
- 반면, 사회적측면에서 협동조합이 효율적 조직인가?에 대한 평가는 어렵지만, 다음과 같은 기준에 의해 평가할 수 있다.
 - 공동체 정신을 고취하는데 도움이 되는 프로그램을 지원하고, 사업이라는 좁은 영역을 벗어나 광범한 인간적·사회적 문제에 개입한다.
 - 가장 넓은 의미에서의 교육에 대하여 커다란 관심을 가진다. 실제 협동조합의 사회적 영향력은 통상 교육활동이 얼마나 활발한가에 의하여 측정된다.
 - 고용과 사업 운영에 있어서 인종적·종교적 차별을 배제한다.
 - 조합원 이외의 다른 사람들에게도 이로운 민주적이고 인도적인 사업에 협력한다.
 - 빈곤층에 관심을 기울이며 그들이 조합원이 되어 조합으로부터 혜택을 받을 수 있도록 원조하기 위한 특별한 조치를 마련한다.
 - 공평하고 공정한 고용주로서, 또한 지역사회에서 훌륭한 법인 시민(corporate citizen)으로 인정받는다.
- 충남의 협동조합은 어떤가? 충남의 협동조합은 사회적목적과 경제적목적 둘다 미흡한 측면이 있다.
- 따라서, 충남 협동조합이 사회적목적과 경제적목적을 제고하기 위해서는 협동조합 7원칙에 입각한 운영이 요구된다.

2) 협동조합간 연대 및 협력의 강화

- 협동조합간 협동은 ICA 7대 원칙중 6원칙으로 협동조합은 지방, 국가적, 지역적, 세계적 차원의 협업을 통해 최대한 효과적으로 조합원에게 봉사하고 협동조합운동을 강화하기 위한 것임을 밝히고 있다.
 - 자본주의 발전에 따른 거대 독점자본의 등장에 대응하여 경제적 약자인 조합원의 이익을 지켜나가기 위해서는 동종 협동조합 나아가서는 이종 협동조합간 제휴와 연대가 절실해지고 있으며, 이를 반영한 것이 ‘협동조합간 협동’이다.
- 오랜 전통을 가진 서구의 협동조합들은 협동조합간 연대/협력을 통해 국가 경제의 한축을 담당하는 협동조합으로 성장하였다. 이는 자본능력과 사업수행이 부족한 단위 협동조합들이 서로 자율적인 연합조직을 만들고 상호간 네트워크를 통

하여 역량을 강화시키며 성장에 필요한 동력을 확보하는데 효과적이었음을 알 수 있다(유영우, 2012: 47-48).

- 거대 자본이 주도하는 시장경쟁에서 협동조합들이 생존할 수 있었던 것은 협력을 통하여 연합조직을 만들고 서로의 경험을 공유하고, 사업의 효율성을 높이며 네트워크를 통한 규모의 경제를 형성하였기 때문이다.
- 이처럼 협동조합간 협동은 교육, 연구, 금융, 생산, 소비, 유통 등의 문제를 협력을 통해 해결하였고, 개별조직간 중복투자를 방지하고 경쟁력이 취약한 신규 조합원들의 안정적인 성장에 기여할 수 있는 역할을 수행하였으며 더불어 함께 성장할 수 있는 기틀을 마련하였다. 스페인의 몬드라곤, 이탈리아 토렌토, 캐나다 퀘벡 등이 이러한 방식을 통해 협동조합 선진지역으로 발전하였다.
- 그러나, 이와 같은 성공사례에도 불구하고, 많은 협동조합인은 ‘협동조합간 협력’ 원칙을 단지 경건한 희망으로 받아들이는가 하면, 혹자는 상식적인 교훈이 단순히 표현된 것에 불과하다고 말하기도 한다.
- 많은 경우 각각의 협동조합이 근본적인 사안에 관하여 동의하지 않을 뿐만 아니라 마치 다른 협동조합의 존재를 무시하는 것처럼 활동하고 있다.
- 불행하게도 중앙회, 연합회, 연맹, 평의회 등은 단순히 비사업적인 조정기능만 책임지고 있기 때문에 심각한 분열현상을 극복하는데는 별로 실효를 거두지 못한다. 그 주된 이유는, 그 조직들의 구성원이 거의 임의적인 회원이고 또 거리를 유지하면서 독자적인 노선을 추구하겠다는 협동조합조직은 이 단체들에 가입도 하지 않기 때문이다(한국협동조합연구소 출판부, 2000 : 97).
- 김성훈은 협동조합간 협동이 잘 이루어지지 않는 이유를 다음과 같이 주장한다. 즉, 현실에서는 동종협동조합들간 사생결단의 경쟁이 발발하며 이종협동조합에 무관심하고 협동에 소극적이다. 이 사실을 직시하지 않고 경쟁이 아닌 협동의 강점을 이야기하거나 협동조합 지역사회의 아름다운 그림을 그리는 것은 공허하다. 협동조합간의 협동이 그 분명한 당위성에도 불구하고 현실에서는 경쟁이나 무관심으로 나타나는 이유는 무엇일까? 달리 표현하면 부문과 부분의 욕구가 종합과 통합의 욕구를 압도하는 이유는 무엇일까? 개별결사체가 하나의 법인으로 인격화하면 공리주의적 자유주의자들이 말한 바, 이기적 개인으로 변신하는 이유는 무엇일까?(김성훈, 2012).
- 가설 1 : 법인의 관료화
 - 조합이라는 가상의 법인이 조합원이라는 실체 위에 군림한다. 국가가 민중위에

균립하는 것처럼. 이제부터 조합은 조합원이 아니라 조합을 위해 일하는 관료에 의해 장악되고 조합원은 대상화된다. 관료의 조직이 된 조합은 관료 자신의 권력과 임금과 지위를 유지하기 위해 부분적이고 부분적인 법인의 이해를 위해 조합원의 총체적 삶의 이해를 억압한다.

○ 가설 2 : 공리주의적 자유주의 협동조합의 만연

- 개별 협동조합이 개인의 이기적 욕구를 미끼로 자기구성원만의 배타적 이익을 중심으로 조직하기 때문이다. 조합이 그 구성원인 조합원 개인에게 '개별적 혜택'을 약속하고 그 개별적 혜택이 가능하기 위해서는 법인이 독립적으로 보다 더, 더, 더 강력해져야 한다는 논리를 전개한다. 이른바 이기적 개인의 결사체의가 출현한다. 이 이기적 개인의 결사체는 협동을 자기운동의 원리로 삼는 것이 아니라 배타적 이익을 위해 경쟁을 자기운동의 원리로 삼는다. 이들에겐 국가와 시장이 있을 뿐 '사회'가 없다. 있다면 자신의 결사체가 유일한 사회이다.

○ 가설 3-사업체만 있고 결사체는 없다

- 다른 말로 조합원은 없고 기업이 소비자 혹은 이용자를 대상으로 장사를 하고 있다. 결사체를 위하여 사업체를 운영하는 것이 아니라 사업체의 회원제 이용제도만 존재한다.

○ 가설 4 : 자기정체성의 부정: 협동할 필요가 없다

- 우리 조합의 정책과 시스템이 가장 합리적이다. 그런데 협동을 하게 되면 다른 조합의 의견을 반영해야 하고 그렇게 토론하고 논쟁하다 세월을 보내다보면 결국 우리는 주식회사기업과의 경쟁에서 실패할 것이다. 우리가 최고이고 최적인데 굳이 이것을 위협할 협동을 할 필요가 있는가? 쓰레기들을 끌어들여봐야 처리비용만 증가할 뿐이다.

○ 가설 5 : 그냥 저 인간들이 맘에 안든다

- 평소 저 인간을 접해본 바, 같이해봐야 싸움만 할 뿐이다. 말이 통하지 않는 고집불통이며 자기주장만 하는 고집쟁이들이고 겉다르고 속다른 위선자이다. 그 인간이 주도적으로 역할하는 저 조직은 같은 종류의 인간들일 것이다.

○ 가설 6 : 네 기득권을 포기하고 나에게 붙어라

- 협동조합간 협동해야지. 암 그렇게 해야지. 그런데 망하면 안된다. 나는 망하지 않고 잘되는 법을 아는 유일한 사람이다. 내가 가장 옳으니 나머지들이 나를 중심으로 뭉쳐라.

○ 가설 7 : 네가 책임져라

- 협동조합간 협동해야지. 암 그래야지. 그런데 지금 나는 내코가 석자이니 네가 책임져라. 우선 나부터 먼저 도와줘라. 새로운 사업에 필요한 재정과 인력은 네가 책임져라. 나부터 살아야지 남 돌보다 내가 죽으면 무슨 소용이나

○ 그럼에도 불구하고 협동조합간 협력은 왜 필요한가? 협동조합의 원칙에서 말하는 협동조합간의 협동은 엄밀한 의미에서 다른 연합회간 협동을 말하는 것만은 아니다. 기본적으로는 동일한 유형간의 협동을 말한다. 이는 인간적인 관계를 맺을 수 있는 적정한 크기의 사업장을 만들지만 규모의 경제를 실현하기 위하여 협동조합간 사업연합(컨소시엄)을 만들어 경쟁력을 확보하기 위한 목적, 행정이나 교육 등을 상호부조하는 목적, 제도나 정책의 개입에 힘을 발휘하기 위한 목적 등이 있다(신성식, 2012:14).

○ 최근 세계화, 제품주기의 단축과 혁신의 요구, 제품의 융복합화 추세, 독점력을 바탕으로 한 지역시장의 지배 등 시장환경이 변화하고 있다.

○ 협동조합은 이러한 외부환경의 변화에 대처해야 하지만, 개별기업 혼자서 이러한 문제를 대처하기가 쉽지 않다(이강익, 2012: 12).

- 협동조합간 연대/협력은 세계화에 대응하여 규모의 경제를 통해 비용을 절감하고, 협동조합의 정체성을 훼손하지 않으면서 더 큰 시장에 참여할 수 있는 가능성을 제공하고, 금융차원의 활용 폭을 넓히고, 협동조합 대기업의 하청으로 계열화되는 것을 막으면서, 기술력을 활용한 고부가치형 생산물을 생산할 수 있도록 지원하는 기반을 제공할 수 있다.
- 협동조합간 연대/협력은 개별 협동조합의 혁신능력을 강화하는데 기여한다. 협동조합 네트워크는 개별 협동조합에게 시장환경의 변화에 대응하여 외부의 지식과 숙련을 활용할 수 있는 기회를 제공하고, 개별협동조합의 정보를 통합하고, 다양한 역량을 상호연계하고 소통시켜 개별 협동조합이 새로운 역량을 가질 수 있도록 지원한다. 또한 개별기업에 부담이 될 수 있는 합몰비용(연구개발 등)을 공동으로 부담케 하고, 핵심역량에 기반을 두어 협동조합 활동을 재조정함으로써 학습과정을 단축하고, 개별협동조합들이 처할 수 있는 위험들을 상호 공제할 수 있는 기반을 마련할 수 있게 한다.
- 협동조합간 연대/협력은 대기업의 지역지배에 대응하는 지역화 전략의 거점 마련하는데 기여할 수 있다. 여기서 지역화 전략이란 지역사회가 협동조합을 비롯한 다양한 풀뿌리 기업의 육성과 네트워크를 바탕으로 지역순환경제를 구축하고 지역블럭화(지역사회 간 무역과 거래)를 이루어나가는 것을 말한다.

- 협동조합간 연대/협력은 자본주의적 시장의 충격과 혼란에 대처할 수 있는 협동적 시장경제의 기반이 될 수 있다.
- 몬드라곤과 에밀리아로마냐 협동조합간 연대/협력현황을 살펴보면 수평, 수직, 금융, 지역, 기술, 고용, 네트워크의 네트워크 측면에서 연대/협력이 다양하게 이루어지고 있음을 알 수 있다.
- 반면, 우리 나라의 경우 8개 개별협동조합법 시대에는 동종 협동조합간 계통조직이 발달한 반면, 이종 협동조합간 협동은 거의 이루어지지 않았다. ICA가입 협동조합간 협동조합협의회가 존재하기는 하나 이는 회장단 사이의 친목도모와 정보교환 성격을 넘어서지 못하고 있는 실정이다(박범용, 2012 : 59).

〈표 5-1〉 몬드라곤과 에밀리아로마냐의 협동조합간 협력 현황

구 분	몬드라곤	에밀리아로마냐
수평적 연계	<ul style="list-style-type: none"> •단위조합간자원, 서비스공유 •단위조합은 비용과 위험공제 <ul style="list-style-type: none"> ※연구센터, 대학, 사회보험(공제체계)에 납부 •단위별 전문화와 기술제휴체계 	<ul style="list-style-type: none"> •일반중소기업과 협동조합들이 상호협력하는 시스템(산업지구) •대규모 프로젝트나 하청계약의 공동입찰 및 일거리 분담 관행
수직적 연계	<ul style="list-style-type: none"> •전체운영은 몬드라곤 총괄기구에 의해 조정 •생산부문별 분사와 연계 •생산, 유통, 서비스에 이르는 다양한 협동조합 창업 및 연계, 지원 	<ul style="list-style-type: none"> •지역생산시스템 속에서 고도의 전문화와 내부거래시스템의 결합 •지역재화와 서비스의 혁신적인 상호구매(매장상품의 70%)
금융적 연계	<ul style="list-style-type: none"> •초기부터 금융적 연계에 기반 •노동인민금고의 예금대출활동과 단위조합 회계의 중앙화와 통제 •위험성 실질적인 금융연대 발휘(기업간 대부 및 상호참여) 	<ul style="list-style-type: none"> •1992년 협동조합개발기금(coop Fond)의 창설 및 제도화 <ul style="list-style-type: none"> ※모든 조합 잉여의 3%를 기금 ※청산시 잔여자산 기금으로 감 ※신규조합 설립 및 투자에 사용 •상호대부를 보증하는 모임 구성 •레가소비자협동조합은 상점의 저축계정에 기반하여 협동조합 투자자본 형성에 기여
지역적 연계	<ul style="list-style-type: none"> •바스크 자치주에 강한 충성 •노동인민금고에 저축하는바스크인 일 자리 창출 및 보호 •몬드라곤 대학, 바스크어 교육 •협동조합과 지역주민 연계 강화 •지리적 근접성을 바탕으로 공동기업서비스(출근, 식사)운영 	<ul style="list-style-type: none"> •산업지구는 지역주민에 깊이 뿌리박혀 있음 •다수시민은 지역결사체와 협동조합에 적극 참여(오랜 전통) •지방정부는 소기업과 협동조합 지원 및 네트워크 촉진(ERVET)
기술적 연계	<ul style="list-style-type: none"> •협동조합은 네트워크를 통해 연계 •Ategi(몬드라곤 구매포털) 	
고용 연대	<ul style="list-style-type: none"> •한 조합이 경영위기에 처했을 때 적정거리 내 다른 조합들은 실직 노동자를 수용함 	<ul style="list-style-type: none"> •경영위기에 배분과 나눔을 통한 일자리 살리기의 공동노력 •해산시 타조합 실직자 채용노력
네트워크의 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> •몬드라곤 총괄기구에 의한 조정 <ul style="list-style-type: none"> ※단위조합은 몬드라곤 전략계획에 종속됨(효율성, 전략적 집중) 	<ul style="list-style-type: none"> •네트워크연합체(레가코프 등)의 조직화와 서비스 지원역할

자료: 이강익, 협동조합간 협동의 목표와 과제, 제23차 지역리더포럼 주제발표, 지역재단, 2012, p.12.

- 한편, 생협의 경우 전국연합회가 건설되지 못한 채 개별 생협연합회의 협의회가 전국 차원에서 존재하며 최근 들어 지역별로 협의회가 만들어지고 있다. 물론 이 또한 동종 협동조합간 협동의 일환으로 간주할 수 있을 것이다.
- 반면, 원주, 안성, 안산 등 지역에 따라서는 농협, 신협, 생협 등이 협의회를 결성하는 등 미약하나마 이종 협동조합간 협동의 모습을 보여주고 있다.
- 이종 협동조합간 협동이 이루어지지 않고 있는 이유는 여러 가지가 있겠지만, 민간차원의 협동조합 생태계 구축을 통해 자주, 자립, 자치적인 사업적 지속가능성을 꾀하려는 동기와 상상이 부재하기 때문으로 보인다.
- 우리 나라 대표적인 생협계열인 한 살림과 아이쿱간의 연대/협력 현황과 과제를 살펴보면 다음과 같다.

〈표 5-2〉 협동조합간 연대/협력(한살림과 아이쿱)

1. 논의의 발달

- 생협매장 신설에 관한 입장차이
- 배경 : 친환경유기농산물, 안전한 먹을 거리, 소비자운동에 대한 일반인들의 관심이 높아짐에 따라 생협의 성장이 빠르게 진행되고 있으며, 생협내부의 사업과운동에 대한 입장차이가 부각되고 있음.

2. 한 살림과 아이쿱생협의 서로 다른 정체성

- 가치와 목표 : 설립자의 배경 등에서 차이가 남
- 한살림 : 산업문명의 대안, 인적결사체로서의 생협의 역할
- 아이쿱 : 사업적 성장과 지역결사체 운동의 동시 수행, 사회적영향력 확대

3. 현황과 과제

1) 한살림

- 현황 : 조합원의 급격한 증가로 생산자-소비자 연대가 느슨해짐. 소비자 필요충족 위주로 물류시스템, 점포운영 등을 맞춰 운영하려는 변화가 진행되고 있으며 생산자에 대한 엄격한 규제가 나타남
- 과제 : 한 살림 초기 정신과 부딪힐 수 있는 사업확장에 대한 의지와 강한 인적결사체로서의 장점퇴색
- 교육을 통한 조합원 생산자, 직원 상호간의 인적결사체로서의 한 살림, 생협에 대한 이해제고, 한 살림 정신에 의한 천천히, 멀리보는 사업운영 마인드 재구축 필요

2) 아이쿱

- 현황 : 효율성과 규모의 경제에 대한 지나친 강조, 과도한 내부 차입을 통한 사업확장(클러스터 구축 등)에 대한 우려는 주식회사와 협동조합의 차이를 무색하게 함
- 과제 : 협동조합간 경쟁보다는 협동을 통한 성공방법을 사업운영에 반영하 필요가 있으며, 주식회사와는 다른 워딩과 개념으로 협동조합 경영을 이야기 할 수 있어야 함
- 협동조합정체성에 대한 재점검 : 외로부터 제기되는 문제점에 대한 내부의 인식제고와 사업과 결사체로서의 균형유지에 대한 확인이 필요함(과도한 내부 차입보다는 배당금의 내 부유보,공동자본(적립금) 등을 통한 자본조달 방안 모색

4. 차이와 다름에 대한 인정, 그리고 협동조합간 연대

- 사람중심, 멀리보기 경영 : 협동조합을 통해 얻게 되는 편익과 생활방식의 확산 차원에서 협동조합간 연대 모색
- 연합회 구성을 통한 공제사업 실시, 신규 협동조합에 대한 지원 등 기본법 이후 설립되는 협동조합들을 지원할 수 있는 틀 구성

자료 : 한국협동조합 경영포럼, 한국협동조합연구소, 2013.6.27.

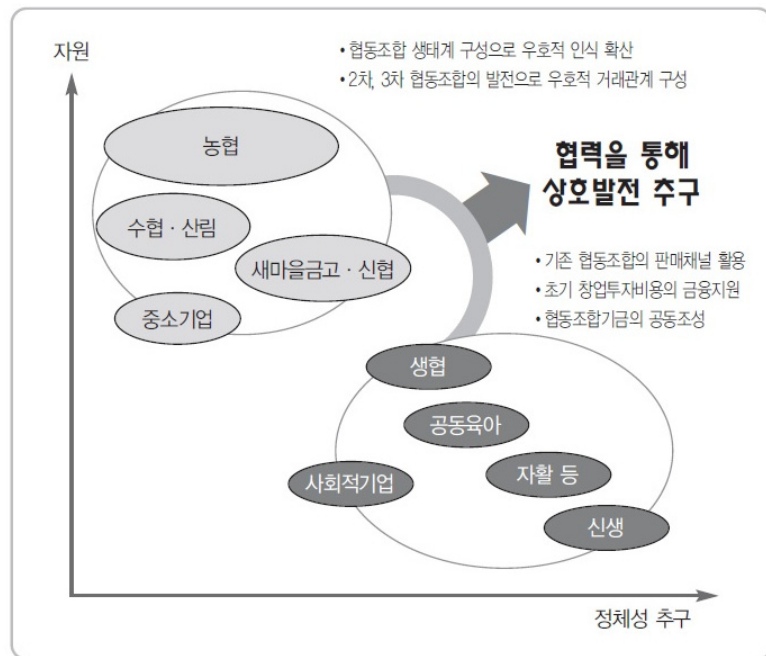
- 이강익(2012)은 원주협동사회경제네트워크 및 춘천사회경제네트워크 사례분석을 통해 도입가능한 협동조합간 연대/협력을 위한 프로그램은 다음과 같이 제시하고 있다.

〈표 5-3〉 도입가능한 협동조합간 연대/협력 프로그램

구 분	특 징	연대/협력프로그램
수평적 연대 (업종별)	<ul style="list-style-type: none"> •연구 및 기술개발에 대한 공동출자 •비용과 위험의 상호공제 •대량수요처 공급을 위한 공동대응(공동입찰) 	<ul style="list-style-type: none"> •원재료 공동구매 •체험강사 공동육성(아카데미) •체험프로그램 연계
수직적 연대 (업종간)	<ul style="list-style-type: none"> •생산단위별 전문화 •생산유통의 연결망 구축 •다수 기업들에 의해 활용되는 네트워크 	<ul style="list-style-type: none"> •업종간 재료상호구매 •공동브랜드, 로컬인증 등
금융연대	<ul style="list-style-type: none"> •신용의 공급 •일시/장기지분 소유 •기업역량 강화를 위한 금융 및 기술지원 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> •거래은행 통합작업 •지역화폐 •협동카드, 협동기금
고용연대	<ul style="list-style-type: none"> •네트워크 내 타기업의 실직자를 우선채용 	<ul style="list-style-type: none"> •일자리소개
네트워크의 네트워크 (지역)	<ul style="list-style-type: none"> •외적 대표성과 로비 •정체성의 유지 및 강화 •네트워크 간 시너지 창출 •전체적인 공동서비스 •기본적인 전략적 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> •협동조합연합체활동 적극참여 •서로에게 무엇을 도움주나 •아카데미, 프로보노 •지방자치단체, 중간지원기관 개입

- 충청남도 협동조합을 대상으로 한 설문조사에서도 조합원들이 협력하여 협동조합 운동강화, 동종 및 이종협동조합간 협동이 가장 잘 이루어지지 않는다고 응답하고 있어, 위에서 살펴본 협동조합간 연대/협력간 어려움을 그대로 반영하고 있는 것을 실증하고 있다.
- 그러나, 협동조합간 연대/협력은 협동조합이 사회적경제조직으로서 지역사회발전에 기여하기 위해서 반드시 넘어야 할 산이기 때문에 그 방안을 다음과 같이 제시할 수 있다.
- 첫째, 기존협동조합과의 연대/협력이 필요하다. 농협, 신협, 생협, 새마을금고 등 기존 8개 협동조합은 나름대로 발전해 왔으나, 개별법에 의해 각자의 발전방향을 모색해 왔을 뿐 서로 협동하며 국가 전체의 협동조합 발전에 기여해왔다고 보기는 어렵다. 그러나 기본법 시행으로 협동조합 시대가 도래하면서 기존 8개 개별

협동조합들은 협동조합의 선배로서 후발주자들을 위한 협력과 지원을 통해 서민 경제 활성화에 기여해야 하는 몫이 분명히 존재한다. 따라서 기존 협동조합들은 중앙정부와 연합조직, 지자체와 지역단위 협동조합간 협력관계를 구축할 필요가 있고, 이런 협력관계에 수동적이기 보다 능동적이고 적극적인 협력이 요구된다. 특히 새로운 협동조합들은 설립초기부터 운영상의 여러 가지 어려움이 예상되는데 그 중에서도 운영과 관련된 금융지원이 매우 중요하다. 출자금만으로는 한계가 있기 때문에 외부로부터 자금에 대한 지원이 절대적으로 필요하다. 선진 협동조합 사례들에서 보는 바와 같이 협동조합금융을 전담할 금융기관을 설립하기 보다는 기존 농협, 신협, 새마을금고가 그러한 역할을 수행하도록 제도적인 장치를 마련하는 것이 요구된다.



(그림 5-1) 협동조합 섹터의 협력 및 발전방안⁶⁸⁾

- 둘째, 지역네트워크를 중심으로 하는 연대/협력이 필요하다. 현대 사회에서 정치, 경제, 사회, 문화 등 모든 분야의 출발은 지역사회에서 시작된다. 지역사회를 거

68) 박범용(2012), 협동조합간 지역연대 전략의 모색, 농정연구, 제42권, 농정연구센터, p.65.

점으로 발전되고 진화된 역량은 국가발전의 가장 기초적인 근간을 이루면, 지역 사회경제 활성화, 지역공동체 형성, 계층간 사회통합, 지역문화 발전 등에 기여할 수 있다. 지역사회 내에서 협동조합 및 사회적경제 주체들간의 연대와 협력을 위한 네트워크가 구축되지 않는다면, 치열한 시장경쟁 체제에서 소규모 협동조합 및 사회적 경제 주체들은 안정적으로 살아남기 힘들다. 따라서 네트워크 구축은 자유롭고 창의적인 정신과 활동에 기반을 두어 단위사업들의 부족한 부분을 보완하고, 경쟁력을 확보하여 지역사회 발전에 기여하는데 매우 중요한 역할을 할 수 있을 것이다. 현재 원주, 경기안산, 경기성남, 서울성동, 전북완주 등 몇몇 지역의 사례에서 협동조합 및 사회적기업 등의 네트워크를 통해 서로에게 필요한 새로운 사업분야를 개발하고 새로운 협동조합 및 사회적경제 주체들을 만들어 내고 있다. 이는 협력과 연대를 통해 역량을 강화하고 지역사회를 성장시키는 원동력으로서 역할을 수행하고 있는 것을 볼 수 있다. 특히, 신규 설립 협동조합들의 어려움을 해소하기 위하여 교육, 상담, 컨설팅, 기금조성, 자금 확보를 위한 대출 및 출자증대 등을 지역네트워크가 공동으로 기획하고 실행하는 시스템을 구축하는 것은, 건강하고 건전한 협동조합들이 뿌리내리는데 주요한 역할을 담당 하리다 생각된다.

- 셋째, 행정과의 연대/협력이 필요하다. 협동조합은 자발적이고 자율적인 성격을 지니고 있기 때문에 행정기관이 주도하는 지원은 자칫 협동조합의 자발성, 자율성을 훼손시켜 관주도형 협동조합으로 전락할 수 있다는 우려가 있는 것이 사실이다. 따라서 책임성이라는 문제로 인해 정부나 지자체가 주도하는 것을 바람직하지 않다. 다만, 한국적 현실에 맞는 제도와 정책개선을 통해 협동조합이 건강하에 지역사회에 뿌리내릴 수 있는 토양을 제공하는 것이 그 어느 것보다 중요하고, 이러한 것이 행정의 역할이라 할 수 있다.

3) 신규 및 기존 조합원 대상 교육/훈련 강화

- ICA의 협동조합 7원칙 중 제5원칙에는 “협동조합은 조합원, 선출임원, 경영자, 직원이 협동조합의 발전에 효과적으로 기여하도록 교육과 훈련을 제공한다. 협동조합은 젊은 세대와 여론 지도층을 비롯한 일반 대중에게 협동조합의 성격과 혜택에 대한 정보를 제공한다” 라고 규정하고 있다.
- 19세기의 저명한 경제학자 J.S. 밀(Mill)은 “교육은 모든 인류에게 바람직한 일이

고, 협동조합인에게 교육은 생명과 같은 것이다.” 라고 말하였다(한국협동조합연구소 출판부, 2000 : 86-87).

- 그러나 교육을 경시하는 풍조가 많은 나라의 협동조합에서 지금 만연되어 있는데 이견이 없으며, 제 3세계를 제외한 대다수의 협동조합은 이러한 의미에서 교육 태만의 죄가 있다고 해도 무방하다. 많은 협동조합에서 교육은 대개 일회용 행사에 그쳤다. 당초에는 교육에 대하여 열심이고 높은 관심을 기울였으나 그 후에는 점차 열의가 식어가고 말았다.
- 사업은 급속히 인공두뇌시대로 진입하고 있는데 많은 나라에서 교육은 아직도 석기시대에 머물고 있는 듯하다. 조합사업의 성장에 발맞추어 교육예산을 늘리고 있다고 보고할 수 있는 조합이나, 현재의 교육사업이 30여 년 전과 마찬가지로 활성화되었다고 보고할 수 있는 조합은 거의 찾아볼 수 없다.
- 충청남도 협동조합 임원들을 대상으로 한 조사결과 신규가입 조합원에 대한 교육을 실시하지 않는다는 조합이 53.7%에 달하고, 교육을 실시한다는 조합을 대상으로 신규조합원 교육이 협동조합을 이해하는데 충분한지를 질의한 결과 57.6%만 그렇다고 응답함으로써, 충남도내 상당수의 조합들은 신규조합원 교육에 대한 관심이 부족할 뿐만 아니라 교육내용 역시 미흡한 것으로 판단된다.
- 또한, 기존 조합원들을 위한 역량강화교육은 58.7%가 실시하고 있어 신규조합원 교육보다는 높은 응답률은 보이고 있으나, 절대적으로 높은 비율은 아닌 것으로 보인다.
- 신규협동조합원에 대한 교육/훈련의 중요성은 신규조합원이 해당 협동조합의 정체성과 사업에 대해 충분히 이해해야 협동조합에 대한 소속감이나 충성도가 높아질 수 있다는 점에서 매우 중요하다.
- 그러나 많은 협동조합의 경우 신규 조합원에 대한 교육을 형식적으로 실시하고 있으며, 개별적으로 교육하고 있다. 충남 협동조합 조사에서도 교육을 실시하고 있는 조합의 69.4%가 개별적인 교육을 실시하고 있는 것으로 응답하였다. 교육방법으로 개별교육보다는 집단교육방식이 보다 충실한 교육내용이 이루어질 수 있다.
- 기존 조합원 역량강화 교육역시 하루가 다르게 급변하는 협동조합환경에 능동적으로 대응하기 위해 필요하지만, 충분한 교육이 이루어지지 않고 있는 것으로 조사되었다. 충남도 협동조합 조사결과 연간 20시간 이하가 약60%를 차지하고 있어 절대적인 시간이 부족해 보인다. 물론 얼마나 많은 시간을 교육/훈련에 할애하는가 하는 것보다 교육의 내용이나 질이 중요할 것으로 판단된다.

- 충북 괴산 불정농협이 주목받고 있는 이유는 농민조합원 스스로 조직한 ‘협동조합연구모임’ 때문이다. 협동조합연구모임은 농민조합원이 협동조합의 이론과 목표를 자각하고, 조합경영에 직접 참여하고 운영할 수 있도록 조합원 스스로 준비하기 위한 학습조직이다. 2004년부터 매달 1자 붙는 날(1일, 11일, 21일)에 모임을 열었다. 처음 시작할때는 3명도 모이고 4명도 모이기 시작했는데 나중에는 30명 이상이 참여하기도 했다. 활력이 생기자 조합에서 대의원이라도 하려면 연구모임에 얼굴이라도 한번 비쳐야 인정받을 정도로 지역내에서 영향력이 형성되었다. 그리고 지금은 대의원 70%, 이사의 90%가 연구모임 출신으로 채워지게 되었다. 협동조합의 올바른 운영, 이감사의 역할 등에 대해 함께 공부했던 연구모임 출신들이 대의원, 이감사의 대부분을 맡게 되니, 조합운영 자체가 달라지기 시작했다. 경영진 중심이 아니라 조합원 중심으로 운영되기 시작했다(이호중 외, 2013: 220).
- 홍순명 풀무학교 교장은 다음과 같이 교육에 대해 이야기 한다.
 - “우리는 이웃과 더불어, 자연과 더불어 사는 평민을 기릅니다. 엘리트만 대접받고 나머지는 쓸모없는 인간으로 취급받는 세상을 바라지 않습니다. 모두가 더불어 사는 사회를 위한 교육이라지요. 타고난 자기를 귀하게 여기고 자기의 가치를 스스로 발견하며 자립하는 실력을 기르고 역사의식을 갖고 공동체의 활력에 기여하는 교육이라야 합니다. 그러기 위해서는 학교는 작아야 하지요” .
- 풀무학교는 신용협동조합과 생활협동조합을 만들어 지역과의 연계점을 만들어 왔다 졸업생들은 지역에 자리잡은 협동조합에서 일하고 함께 지역을 키워나가며, 홍성이라는 지역과 풀무학교를 함께 발전시켜 가고 있다(노을, 2013).
- 충남사회적경제지원센터에서는 중고등학생들에게 협동조합 등 협동교육의 필요성을 인식하고 2013년에 충남경제교육센터와 협력하여 충남내 중고등학교를 대상으로 한 협동조합 교육을 실험적으로 시도하였다. 아직은 소수에 불과한 학교를 대상으로 하지만, 중고등학생들의 협동조합에 대한 이해증진을 이해 이러한 교육을 확대해가는 것이 바람직하다. 향후 중고등학생들을 위한 협동교육 교재개발, 협동교육 교육방법론 개발, 유능한 협동교육 강사 육성, 중고등학교 교사들을 위한 협동조합 교육 확대 등이 과제라고 할 수 있다.
- 영국에는 최근 협동조합 학교(Cooperative School)가 19세기 이후 처음으로 다시 큰 인기를 끌고 있다. 영국 정부가 협동조합 학교 전환에 대한 지지 정책을 펼치면서, 현재 200개가 넘는 협동조합 학교가 영국 내에 만들어 졌다. 이들 학교는

협동조합이 지닌 주체성, 책임감, 민주주의, 평등, 공평과 지역의 단결이라는 기본 가치를 정관에 기록하고 모든 교육 프로그램을 만드는데 가장 중요하게 고려한다. 학생들은 스스로의 판단 하에 자율적으로 협력하는 동안에 협동조합의 가치를 저절로 체득하게 된다.

- 영국 협동조합 학교 운영의 가장 큰 특징으로 지역과의 연계를 들 수 있다. 협동조합 학교로 전환을 하게 될 경우 자금을 조달하는 트러스티(trustee)와 운영의 주체가 분리된다. 지역 상권, 대학, 관련 단체 등의 다양한 트러스티로 구성된 트러스트(trust)는 자금 조달만 가능하고, 운영에는 관여할 수 없다. 또한 지원금을 지급하는 지역 정부기관 역시 학교의 운영에 관여하지 못한다. 대신 교육의 주체인 학생, 학부모, 교사, 지역민 등이 모인 운영 단위가 구성되고, 모든 운영 결정은 협동조합 학교의 기본 원칙을 준수한 선에서 많은 토론을 거쳐 운영 단위에서 결정된다.
- 영국 협동조합대학(cooperative college)의 설명에 따르면, 이처럼 학교에 대한 지역의 참여를 확대함으로써 향후 지역 사회를 이끌어 갈 협동조합 일꾼을 키우고, 나아가 더 공정한 사회를 만들어 갈 시민을 기를 수 있다고 말한다. 학생, 학부모, 교사, 지역민이 함께 고민하여 학생들이 삶의 주체이자 더 나은 사회를 만드는 주역으로 성장할 수 있는 기반을 만든다는 점에서 한국의 대안학교나 작은 학교와 그 맥락이 닿아있다고 하겠다. 민주주의, 공평, 협력이라는 기본의 가치가 이들 학교에서 공통의 교육 철학으로 눈에 띈다.
- 협동조합 조합원이 조합원의 의무와 권리를 알기 위해 협동조합을 이해하고, 준비하는 것도 교육이며 전 조합원의 공감대를 형성하는 것도 교육으로부터 시작한다. 교육은 조합의 의무와 책임이며, 투명한경영/민주적 운영의 시작이며, 협동조합운영의 원칙과 목표를 설정하는데 중요한 시점이 된다. 즉, 아는 만큼 바뀌어 내는 것이기 때문이다.
- 충청남도 협동조합들도 기존 개별협동조합 중앙회나 연합회 차원에서 개설한 협동조합교육프로그램을 통해 조합원들의 역량교육/훈련을 실시하고 있지만, 영국의 사례와 같이 지역사회내 다양한 수준과 유형의 협동조합 학교들이 만들어질 수 있었으면 한다.

4) 협동조합을 위한 협동기금 조성

- 역사적으로 일찍이 협동조합이 뿌리를 내린 유럽과 북미에서 금융협동조합은 비금융협동조합과 나란히 성장해 왔으며, 협동조합운동과 협동조합 경제생태계의 핵심 구성요소를 이루고 있다. 금융협동조합이 비금융협동조합의 자금수요를 충족하는 자금중개기관으로서 협동조합의 사회적 확산에 결정적인 역할을 담당해 왔다(조혜경, 2012: 17-27).
- 유럽의 협동조합운동이 탄생시점부터 금융과 경제사업 결합의 중요성을 강조해 온 것과는 달리 한국의 협동조합운동진영은 이유야 어쨌든 스스로를 비금융산업 분야로 한정해 한길 노선을 걸어왔다고 할 수 있다.
- 개별협동조합의 성장, 더 나아가 협동조합 진영 전체의 확장을 뒷받침하는 금융을 어떻게 준비해 나가야 하는지 그리고 그 숙제를 풀어나가는 방법에 대한 문제는 아직 국내에서 논의가 부족하다. 협동조합 진영 내부의 문제제기는 초보적 수준에 머물고 있는데, 일각에서는 협동조합기본법을 개정해 금융업을 허용해야 한다는 주장을 내세우고 있고, 금융업을 허용해서는 안된다는 반대의 시각도 많다.
- 현재 국내협동조합 법제가 허용하고 있는 금융업은 두가지 조직형태로 구분된다.
 - 첫째, 금융업을 전문으로 하는 신용협동기구가 있다. 신용협동조합, 새마을금고가 이에 해당한다.
 - 둘째, 농업협동조합, 수산업협동조합, 산림조합의 신용사업이다.
- 경제사업과 금융업을 병행하는 농협과 수협은 국내 협동조합 환경에서 예외적인 금산복합 협동조합이자, 국내 은행법의 근간인 금산분리 규제의 적용을 받지 않는 특혜를 누리고 있다.
- 새로운 금융협동조합을 설립하려면 신탁법이나 금고법을 따라야 하지만, 1997년 외환위기 이후 은행의 신규설립이 사실상 금지되고 있다. 새마을금고는 2009년까지 총8개의 금고가 신규설립되었고, 신탁은 총5개의 신탁이 신설되었으나, 지난 5년간 신규설립 허가를 받은 신탁은 모두 직장신탁이다.
- 협동조합 경제생태계가 활성화하기 위해서는 이를 뒷받침하는 금융협동조합이 필요하다. 협동조합을 위한 금융협동조합은 금융업 자체가 목적이 아니라 협동조합 경제를 육성하는 동반자여야 한다. 협동조합을 위한 금융을 준비하는 일은 협동조합 진영 내부의 연대와 공동의 정체적 노력을 필요로 하는 작업이다.
- 협동조합의 자금조달 방식은 자기자본 조달방식으로 조합원 직접 출자, 배당금

의 내부유보, 공동자본 형성 등이 있고, 타인자본 조달방식으로는 예수금과 차입금을 들 수 있으나, 그 어떤 방법이든 현재로써는 조달방식의 한계를 가진다(정원각, 2012: 36-38).

- 소비자생활협동조합을 비롯하여, 협동조합기본법에 의해 설립된 새로운 협동조합의 경우 기존 신탁, 새마을금고 등의 설립을 통한 자금조달이 유용한 방식이나 신규 설립인가가 이루어지지 않고 있고, 새로운 협동조합 역시 금융 및 보험협동조합을 금하고 있어 자금조달에 심각한 어려움을 겪고 있다.
- 협동조합 단계별 필요 금융지원사항을 살펴보면 다음과 같다(문보경, 2013:31).
 - 준비단계 : 협동조합 설립에 필요한 컨설팅 등 인큐베이팅 지원
 - 설립단계 : 조합원 출자금 조달을 위한 저리 대출
 - 운영단계 : 중소기업에 대한 혜택을 증가하는 자금지원이 필요, 사업확장 및 설비투자자금 및 운영자금에 대한 저리대출 필요, 업무서류의 간소화, 수수료 면제 등의 서비스 필요
- 따라서 지금으로서 현실성이 높은 방안은 신탁이나 새마을금고 등 금융협동조합이 생협이나 새로운협동조합의 창업 및 운영재원 지원 즉, 협동조합에 대한 지역 사회 투자자로서의 적극적인 역할을 할 수 있도록 금융협동조합의 체질을 개선하는 방안이 바람직하다.
- 지금 당장 실현될 것 같지는 않지만, 금융협동조합을 통해 협동조합이 건강하게 성장할 수 있는 환경을 만들어 가는 노력이 필요할 것이다.
 - 첫째, 금융협동조합이 다른 협동조합을 지원할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해 신탁, 새마을금고가 협동조합 교육충실, 조합원에 대한 조합정보 공개, 경영평가 등을 통해 협동조합으로서의 정체성을 회복해야 할 것이다. 정체성 회복 후 다른 협동조합을 지원할 수 있도록 제도를 정비할 필요가 있다.
 - 둘째, 새로운 신탁이나 새마을금고 설립을 허가해야 한다. 금융업의 특성상 그 기준은 명확히 해야 하지만, 새로운 신탁과 새마을금고의 설립을 장려하여 이들이 새로운 바람을 일으키게 해야 한다. 처음부터 금융협동조합으로서의 정체성을 분명히 하고 다른 협동조합들의 발전을 지원할 수 있도록 해야 한다.
 - 셋째, 정부가 ‘사회투자기금’을 조성하여 협동조합들을 지원해야 한다. 당장 금융협동조합이 다른 협동조합을 지원하기 어렵다. 따라서 정부가 사회투자기금을 조성하여 협동조합 등을 지원하는 역할을 담당할 필요가 있다.
 - 넷째, 장기적으로 금융협동조합을 발전시킬 방안을 만들어야 한다. 현재, 신탁법

과 새마을금고법을 통합한 금융협동조합법을 만들어 금융계의 협동조합기본법과 같은 역할을 해야 한다. 통합된 법을 통해 기존 신탁과 새마을금고가 발전함은 물론 다양한 금융협동조합이 생겨나서 자유롭게 발전할 길을 열어야 할 것이다.

○ 궁극적으로 우리 나라도 캐나다 퀘백과 같이 협동조합기금, 노동자기금, 지역공동체기반 기금, 정부기금, 하이브리드기금, 민간기금 등 다양한 사회기금 제도가 개발될 필요가 있다(신철영, 2013: 112-113).

- 퀘백의 협동조합들은 금융조달에 쉽게 접근할 수 있다. 재정체계는 민간부문과 협동조합 부문간 균형을 형성하고 있다. 따라서 협동조합은 민간부문과 공정한 경쟁의 장에서 경쟁할 수 있다(제러드패론, 2013: 112).
- 대규모 뿐 아니라 중소기업 협동조합들도 개발을 위한 자본에 접근이 가능하다. 정부기관인 퀘베투자금융(Investissement Quebec)은 협동조합을 위한 금융 수단을 제공하고, 다른 협동조합 및 유니언 파트너들도 지원함. 또한 조합원들의 협동조합 투자를 촉진하는 재정정책도 있다(제러드패론, 2013: 112)..

〈표 5-4〉 캐나다 퀘백의 사회금융제도 현황

구분	기금내용	자산규모
협동조합기금	<ul style="list-style-type: none"> •데자르댕운동 : 최초신용조합(1900) 연대경제금고(퀘백노동연대기금, 1971) : 노조기반 사회경제금융의 선구자 •데자르댕 지역 및 협동조합 자본(2001) : 사회, 경제목적에 봉사하는 '하이브리드 기금' 	5억 4,520만 달러(2009) 8억 8,040만 달러(2009)
노동자기금	<ul style="list-style-type: none"> •FTQ연대기금(1983) : 노동자기금으로 퀘백최초의 인내자본 기금인 상티에 신탁투자자 •SOLIDES(1991) : 연대기금과 지역노조의 소규모지역기금, 퀘백내 지역공동체경제개발센터(회사)안에 위치한 혼성기금 •FondAction(1995) : 신디케이트연맹이 협동과 고용개발을 위한 행동기금, 상티에신탁의 투자자 	83억달러(2009) 7,380만달러(2009) 6억 6,670만달러(2009)
지역공동체기반기금	<ul style="list-style-type: none"> •몬트리올고용개발기금(EDM) : 최초의 지역공동체 기반 기금, 몬트리올 지역개발공사+몬트리올시+연대기금+퀘백산업개발협회(퀘베투자청)+캐나다연방+퀘베크주정부 •몬트리올 지역공동체 대여협회(MCLA) : 캐나다최초 지역공동체 기반 대여기금. 	25,000-100,000달러투자(200-1010년 580만달러 투자) 설립이래 220만 달러이상 대출
정부기금	<ul style="list-style-type: none"> •퀘베투자청(1990) : 공공기금, 사회적경제기업들(협동조합, 비영리단체)에 금융제공 •집단기업프로그램(사회적경제기업에 투자) : 대출 또는 대출보증 •사회적경제기업 프로그램 자본화: 주로 자본화 	2,670만 달러 투자(2008-2009) 200만 달러 투자

	대출, 또는 구매선호 주식 •새로운 자본화 수단(2003) : 2-5년 간 자본과 이자의 변제에 대한 지불유예제공	(2008-2009) 25,000-500,000달러 투자
하이브리드 기금	<ul style="list-style-type: none"> •지역공동체미래개발 프로그램 : 캐나다 경제개발공사관할 •RISQ(1997) : 퀘벡사회투자 네트워크(캐나다로 알뱅크, 데자르댕 민중금고, 경제연합회, 캐나다 국민은행, 몬트리올은행, 알칸 알루미늄사, 장꾸뚜그룹, 마르셀과 장꾸뚜재단, 퀘벡정부 등 •FLI(지역주타기금),FES(사회경제기금) : CDEs와 CLDs(지역개발센터)가 지역활동(협동조합, 비영리단체 등 지역기업육성)지원기금 •상티에 신탁기금(2007) : 퀘벡최초의 인내자본(15년 상환투자상품), 캐나다 개발공사기금(2,280만달러)조성 	57개의 SADC가 1억 7,000만 달러 자산 50,000달러까지 대출/대출보증, 설립전 기술지원(5,000달러) : 500만 달러 배정 40억달러 투자(10년간)
민간기금	<ul style="list-style-type: none"> •몬트리올투자기금(1997) : 초기투자자 연대기금(250만달러), 데자르댕(125만달러), 캐나다국민은행(4십만달러), 캐나다로알뱅크(4백만달러), 퀘벡전략(4십만달러) 등 	

자료 : 김창진, 퀘벡의 협동조합운동과 사회금융제도, 한국협동조합학회, 2012.

5) 협동조합과 정부영역간 긴밀한 관계 형성

○ 2001년 UN은 협동조합 발전을 위해 총 26항의 가이드라인을 제시하였는데 그중 정부와 협동조합 관계에 직관되는 항목은 다음과 같다(UN, Guideline, 2001).

- 협동조합은 시민들의 삶의 질을 개선하고 사회의 진보적인 발전에 기여하고자 만든 조직이다. 이는 협동조합의 자조성격을 최우선으로 강조한 것이다. 협동조합이 사회의 복지에 기여한 효과는 협동조합의 목적이 아니라 협동조합운동의 결과이다.
- 협동조합은 민주적 조직이며, 지역에 따라 각기 다른 자율성을 지니고 국제적으로 결합된 조직이다. 이에 시민들은 자조를 바탕으로 사회경제적 목적달성을 책임진다.
- 정부는 협동조합이 다른 형태의 여러 조직들과 함께 동등한 자격으로 목적 달성에 참여할 수 있도록 환경을 조성해야 한다.
- 정부는 협동조합의 특성(가치와 원칙)을 유의 및 검토하고, 필요한 경우 협동조합의 발전을 위한 정책과 법을 실질적으로 개정해야 한다.

- 정부는 협동조합이 사회를 위해 바람직하고 유용한 것으로써 인정해야 하며, 협동조합의 특성과 실무가 차별 혹은 불이익의 원인이 되지 않도록 조치를 강구해야 한다.
 - 정부는 협동조합 활동을 위해 적법한 환경을 조성해야 한다.
 - 정부는 협동조합의 설립과 활동을 억제하는 규정들을 적절하게 수정해야 한다.
 - 협동조합은 사회의 중요한 투자자로서 자율성을 지니고 일관성 있게 협동조합 운동을 전개해야 한다.
 - 정부는 협동조합에 불리하게 차별을 가하거나 편파적인 법을 제거하고, 협동조합의 정체성 확립을 위한 환경을 창출해야 한다.
 - 협동조합법으로 정부가 협동조합의 과제와 운동에 간여할 수 있도록 규정되어 있다면, 협동조합이 정부로부터 가능한 빠르고 완벽하게 독립할 수 있도록 이 법을 개정해야 한다.
- 레이들로 보고서에 따르면 이 주제가 협동조합의 이론과 실천에 관한 논의 중에서 가장 다루기 어려운 문제 중의 하나로 간주한다. 협동조합운동은 조직화된 현대사회에서는 경제문제에 있어서의 “절대적” 자유 같은 것은 존재하지 않다는 것을 명백히 인식하고 있다. 권력을 장악하고 있는 정부로 대표되는 국가는 국민 경제의 재정부운을 책임지고 있다. 이 통제수준 하에서 협동조합은 자주적이고 자치적이어야 한다(한국협동조합연구소 출판부, 2000 : 72-75).
- 협동조합인은 국가에 대하여 다음과 같은 정당한 요구를 할 수 있다.
- 협동조합의 기본원칙과 방법에 입각하여 사업조직을 만들고 운영할 수 있는 적절한 법률의 제정
 - 다른 형태의 기업과 마찬가지로 협동조합의 합법성을 확인하는 국가의 인식. 구체적으로는 협동조합인은 협동조합을 “정상적인” 기업으로부터 벗어난 것으로 봐야한다는 몇몇 정부와 입법기관이 갖고 있는 편견을 받아들일 수 없다.
 - 협동조합에 참여하고 협동조합을 설립하고자할 때, 특별지원을 필요로 하는 사람들을 위한 국가의 보호와 원조.
- 정부가 모든 일을 할 수는 없다는 사실을 정부 스스로 인식해야 한다. 정부의 힘으로는 올바르게 운영할 수 없는 기업형태의 하나가 협동조합이다.
- 협동조합이라는 종류의 사업은 관료주의의 무거운 압력 하에서는 활력을 상실하고 만다. 협동조합의 신비스러움은 수은(水銀)과 같은 것이어서 관료의 손이 닿으면 사라지고 만다.

- 국가는 시민들 스스로가 생산과 기타 경제활동을 하면 할수록 국가와 그 기구의 부담이 줄어든다는 사실을 인식해야 한다.
- 집권당이 자신들의 이익을 위하여 협동조합을 이용할 수 있다고 인식하는 경우에 정부는 협동조합 업무에 대하여 가장 공격적으로 간섭하게 된다. 국민생활에 대한 통제가 정도를 넘으면 국가와 사회의 구별이 불가능해져 대단히 귀중한 것을 잃어버리게 된다.
- 정부와 협동조합은 서로 상호협조 하에 서로 보완하며 사업과 공공서비스를 나누어 수행해야 한다. 즉 정부는 정부만이 할 수 있는 기능을 맡고 협동조합은 조합으로서 가장 잘 할 수 있는 일을 수행하여야 한다.
- 정부가 협동조합을 진흥하기 위하여 긍정적인 면에서 건전하게 도움을 줄 수 있는 일은 많으며, 사실 전세계적으로 정부가 협동조합을 지배하지 않고 원조하는 사례 또한 적지 않다. 미국 농무성의 경우는 농업협동조합을 실질적으로 도우면서 간섭하지 않는 방법으로 국가가 격려하는 좋은 사례이다.
- 정부와의 너무 긴밀한 관계는 협동조합을 죽음의 길로 인도하는 경우가 대부분이다.
- 우리나라 협동조합법률에서는 다음과 같이 국가 및 정부지원 사항을 규정하고 있다.

협동조합법률	협동조합 지원 및 협력조항
협동조합기본법	제10조(국가 및 공공단체의 협력 등) ②국가 및 공공단체는 협동조합 등 및 사회적협동조합 등의 사업에 대하여 적극적으로 협조하여야 하고, 그 사업에 필요한 자금 등을 지원할 수 있다.
협동조합기본법 개정안(입법예고)	(신설) ⑤국가 및 지방자치단체는 대통령령이 정하는 사회적협동조합 등이 국공유 재산을 직접 사용하는 것에 대하여 대통령령을 정하는 바에 따라 국공유재산의 사용료를 면제할 수 있다.
소비자생활협동조합	제9조(국가 및 공공단체의 협력 등) ① 국가 및 공공단체는 조합등의 사업에 대하여 적극적으로 협조하여야 하며, 그 사업에 필요한 자금을 지원할 수 있다. ② 국가 및 공공단체는 조합 등의 국가 또는 공공단체 시설 이용을 지원할 수 있다. ③ 국가 및 공공단체는 소비자의 후생복지증진을 목적으로 국유재산을 직접사용하는 조합 등에 대하여 대통령령으로 정하는 바에 따라 국유재산의 사용료를 면제할 수 있다.
농업협동조합법	제9조(국가 및 공공단체의 협력 등) ②국가와 공공단체는 조합등과 중앙회의의 사업에 대하여 적극적으로 협력하여야 한다. 이 경우 국가나 공공단체는 필요한 경비를 보조하거나 융자할 수 있다.

수산업협동조합법	제9조(국가, 공공단체의 협력 등) ①국가와 공공단체는 조합과 중앙회의 사업에 적극적으로 협력하여야 한다. 이 경우 국가와 공공단체는 조합과 중앙회의 사업에 필요한 경비를 보조하거나 융자할 수 있다.
중소기업협동조합법	제9조(국가 및 공공단체 등의 협력 의무) ① 중앙행정기관과 지방자치단체의 장은 조합, 사업조합, 연합회 또는 중앙회의 사업에 대하여 적극적으로 협력하여야 하며, 정부/지방자치단체 및 공공단체는 그 시설을 조합, 사업조합, 연합회 또는 중앙회가 이용하려는 때에는 다른 자에 우선하여 편의를 제공하여야 한다. ②지방자치단체는 중소기업이 공동으로 이용할 수 있는 시설의 설치/운영, 중소기업 제품의 공동전시/공동판매 등의 사업을 지원하기 위하여 조합, 사업조합, 연합회 및 중앙회에 지방자치단체의 공유재산인 부지나 시설을 무상으로 대부하거나 사용, 수익하게 할 수 있다.

- 충남도 협동조합들을 대상으로 한 조사에서 협동조합의 약 76%가 자치단체와 긴밀한 관계를 유지하고 있었고, 모든 협동조합들이 협력이 필요하다고 응답하였다.
- 협동조합지원정책을 수립해야 할 바람직한 주체로 국가와 기초자치단체, 중간지원조직을 들고 있다.
 - 국가는 제도적 기반 마련, 새로운 협동조합 창업지원, 자금지원, 경영 및 컨설팅 지원, 관리감독 및 모니터링
 - 자치단체는 협동조합가치교육, 홍보 및 마케팅, 협동조합간 네트워킹, 소비자교육 실시
 - 중간지원조직은 종사자 역량 강화 등
- 협동조합과 정부는 보완적 역할과 기능을 통해 때때로 가장 효율적이고 만족스러운 방법으로 기본적인 공공서비스를 공급할 수 있다.
- 캐나다 퀘벡의 협동조합을 예로 들면, 퀘벡정부는 협동조합개발의 핵심적인 역할을 담당하고 있다. 퀘벡사회는 고령화, 기업의 신규노동자 부족, 특정지역 특히 농촌지역에서의 활력상실을 포함하여 일련의 도전에 직면하고 있었고, 더욱이 경제의 세계화로 새로운 경제와 사회적 맥락에 적응해야 하는 상황이었다.
- 이러한 요인으로 퀘벡정부가 2003년 협동조합발전정책을 채택할 수 밖에 없었고, 우리사회가 직면하고 있는 핵심도전에 대항하기 위해 잘 준비된 협동조합이었다.
- 정책을 채택하여 퀘벡정부는 퀘벡경제에 대한 협동을 통해 광범위하게 공헌하고 있다. 또한, 이 정책은 새로운 협동조합의 증가와 기존협동조합의 성장률을 가속화 함으로써 경제와 사회발전 영역내 입증된 해결책에 기여하고 있다.
- 퀘벡주정부의 협동조합 지원정책은 네 가지 주요영역에 달려있다.

구분	주요내용
1영역	협동조합모델의 가치와 원칙의 재확인, 존중의 정신으로 협동조합개발을 위해 가장 유리한 조건을 만들어내기 위한 효율적이고 혁신적인 법적체계를 소개
2영역	규모에 관계없이 협동조합에 부합하는 금융 및 자본도구를 채택하기 위한 금융 및 자본도구가 협력하는 유용성은 대규모 협동조합 확대 및 퀘벡내 핵심 의사결정센터 유지를 증진하기 위한 것임
3영역	창업, 모니터링, 비즈니스 개발을 강화하여 지역 및 영역별 협동조합네트워크 간 협력에 유용한 컨설팅서비스의 개선
4영역	협동조합개발영역내 통합적이고 조화로운 정부활동을 통해 협동조합의 역할을 인식함 협동조합개발영역은 협동조합기업모델을 활성화 하도록 등록, 평가, 전략 및 정부프로그램의 관점으로부터 차별적 협동조합의 특성관리를 증진함

○ 협동조합 발전을 위한 퀘벡주의 역할은 다음과 같다.

<p>○ 협동조합 발전을 위해 정부는</p> <ul style="list-style-type: none"> - 협동조합 전반의 발전 정책을 만들고 - 법적토대를 세우며 - 재정적, 세제적 프로그램과 조치를 취하고 - 주요한 이슈를 포착하고 통계를 산출하는 등 모니터링 활동을 하면서 - 협동조합에 대한 인식을 높여야 함 <p>○ 협동조합발전과의 의무</p> <ul style="list-style-type: none"> - 첫째, 2,800여개 비금융 협동조합을 관장하는 협동조합법 운영 및 관리 - 둘째, 파트너십 협약 관리 - 셋째, 파트너십 기금 운영 - 넷째, 세제조치 수행 <ul style="list-style-type: none"> · 협동조합 투자 계획(Cooperative Investment Plan) · 소득세 환불 유예제도(Deferred Tax Rebate) - 다섯째, 각종 데이터 관리 <ul style="list-style-type: none"> · 모든 협동조합은 연차보고서를 제출해야만 함 · 각종 재무관련 자료 구축 - 여섯째, 생산품 관련 통계(분야별, 지역별, 협동조합 유형별) - 일곱째, 법률협동조합 운영사업경영 관련 훈련 및 정보 제공 <ul style="list-style-type: none"> · 가이드와 브로셔 발간 · 협동조합 경영진 및 사회경제적 발전을 위한 활동가들을 대상으로 훈련 제공 · 관련 안내 등 공고 - 여덟째, 전략적 감시 활동 및 각종 연구 진행 <ul style="list-style-type: none"> · 분야별 경과보고서 작성 및 업데이트 · 각종 연구 수행(생존률, 자본화비율 계산 등) · 분야별, 지역별 관리 감독 - 아홉째, 협동조합 진영-민간파트너-정부간 협력관계 유지 <ul style="list-style-type: none"> · 다양한 위원회 참석 및 관련 행사 운영
--

자료 : 충남발전연구원, 캐나다 퀘벡주 협동조합 조사보고서, 2013,7,p.70.

- 강민수(2013;151-56)는 다음과 같이 정부의 협동조합을 위한 실행지원이나 규제원칙을 제시하고 있다.
 - 첫째, 협동조합 비차별의 원칙을 시행해야 한다. 이는 협동조합이기 때문에 다른 법인격 또는 사업체와 비교해 불이익을 받지 않도록 제도와 규제를 정비할 필요가 있다.
 - 둘째, 보충성의 원칙을 구현해야 한다. 정부와 협동조합은 상호협조 하에 서로 보완하며 사업과 공공서비스를 나누어 수행해야 한다는 것이다. 이는 협동조합이 할 수 있는 일에 대해서는 협동조합이 하도록 두고, 정부나 지자체는 협동조합이 할 수 없는 일을 해야 한다는 것이다.
 - 셋째, 연합회와 같은 당사자 조직에 대한 지원 원칙을 고수해야 한다. 정부 재원의 효율적 사용이라는 측면에서 당사자 조직의 연합회에 지원을 집중함으로써 더욱 효과적으로 자원을 활용할 수 있게 된다. 연합회를 통한 회원조합의 발굴과 육성은 자체로도 매우 필요하고 협동조합 전체로서도 의미 있는 일이다.
 - 넷째, 지원은 한시적으로 하고 이를 통해 협동조합의 자립을 제고하도록 유도한다. 보충성의 원리를 지향하면서도 한시적인 예외를 둘 필요가 있다. 현재 새롭게 만들어지는 협동조합들은 협동조합기본법이 실행되고 난 후 만들어지는 것으로 운영원리나 상대적 약자인 참여자의 역량 등이 아직 제대로 된 사업체를 운영하는 데 어려움이 있는 일종의 ‘유치산업’으로 이해할 필요가 있다. 따라서 초기 육성을 위한 홍보, 기금의 마련 등이 필요하다. 하지만 협동조합 초기 육성을 위한 별도 지원을 장기간 제공하면 간접적 지원이라 할지라도 협동조합의 자립성 제고를 저해할 것이다. 따라서 한시적 지원을 원칙으로 하며, 지원 규모도 적절한 수준에 도달한 후 점차 축소해 나가도록 할 필요가 있다.
 - 다섯째, 기존 제도나 인프라를 활용한 협동조합 활성화 전략을 시행한다. 협동조합의 활성화를 위해 기존 사회적경제 정책과 연계하여 협동조합 활성화 정책을 수립하고 개별법 협동조합과도 연계하여 활성화 전략이 수립되어야 한다.
- 충청남도 역시 기초자치단체와 더불어 협동조합을 지원하기 위한 다양한 시책을 추진할 필요가 있다.
 - 개별, 분야별, 지역별로 협동조합에 대한 통계자료 생산 및 제공(협동조합은 의무적으로 협동조합의 조합원, 출자금, 생산제품, 매출규모, 교육/훈련, 시설 등에 년1회 의무적으로 작성제출)
 - 중간지원조직을 통해 협동조합에 대한 평가 실시(새로운 협동조합의 경우 중간지원조직이 평가지료를 작성하여 매년 평가실시, 퀘백주 협동조합 평가지표 참고)

〈표 5-5〉 퀘벡협동조합의 ICA 7원칙 평가지표

영역	평가항목
자발적이고 개방적인 조합원 제도	협동조합의 접근성 조합원 역할의 관리 협동조합 탈퇴가능성 조합원과 비조합원간의 균형관리
조합원에 의한 민주적 관리	선출임원의 대표성 총회의 대표성 기타단체의 조직, 운영 및 권한 민주적 권리의 보호와 촉진(내부규제집행)
조합원의 경제적 참여	자본화 개발자금 조달 비용효율성(수익분배 및 재정관리) 비용효율성(제공서비스의 법주와 품질에 따른 조합원을 위한 조합혜택)
자율과 독립	협동조합 재정자율성 전략결정의 자율성
교육, 훈련, 정보	관리자 정보, 훈련, 자문 및 동원 조합원 정보, 훈련, 자문 및 동원 직원정보, 훈련, 자문 및 동원 청년층을 대상으로 협동조합 형식의 사업모델 홍보 협동조합성식의 사업모델 홍보
협동조합간 협력	동종부문 내 협력 부문간 협력
지역사회에 대한 기여	사회경제적 발전에 대한 관심

자료 : 제라드 페론, 협동조합과 지역사회개발: 캐나다퀘벡주 협동조합 발전 구조, 협동조합과 지역사회발전, 국제컨퍼런스자료집, 충남발전연구원, 2013, pp.117-123.

- 협동조합의 운영/정보 관련 정보 제공
- 협동조합 조합원 대상 교육/훈련 정보의 제공
- 협동조합을 위한 사회적기금 조달정보 제공
- 협동조합 홍보 및 마케팅 지원
- 협동조합과 사회적경제 조직과의 연계 모색 등

6) 조합운영에 대한 정보공개를 통한 투명경영

- 협동조합은 조합원에 의해 관리되는 민주적 조직이다. 다시 말해 사업결정이나 의사결정은 모두 조합원에 의하여 이루어져야 한다. 그러기 위해서는 협동조합

사업이 투명하게 공개되어 조합원이 조합을 이해하게 되고 주인의식 속에서 올바른 결정을 내리게 된다(남무현, 2013 : 29-30).

- 그러나 우리의 현실은 어떠한가? 누가 협동조합의 주인인가? 활동정보는 누가 가지고 있는가? 모든 결정은 조합원에게서 이루어져야 한다. 협동조합의 임원은 조합원을 대신하는 조합원이다. 대리관계란 조합원이 조합임원을 선출하여 조합원을 위해 대리자로서 조합임원이 의사를 결정하는 권한을 위임받아 조합경영을 수행토로 하는 계약을 말한다.
- 협동조합의 투명한 집행시스템은 조합원이 조합에 대한 믿음을 가질 수 있도록 보장해주는 가장 기본적이고 핵심적인 운영방식이다. 불정농협 정관에는 조합원 100분의 3의 요구가 있어야 자료를 공개할 수 있지만, 불정농협은 조합원 한명이라도 요구하면 모두 공개하고 있다. 개인신상명세서가 아닌 이상 모두 공개한다. 지역농협이 법과 정관에 의해 움직이지만, 농민조합원이 결정한 내용은 법보다 우선한다고 생각하여 어떤 자료도 조합원이 요구하면 모두 공개하고 있다. 이렇게 몇 년간 신뢰가 쌓이자 지금은 굳이 복잡한 자료를 일일이 요구하고 검사하지 않아도 믿는 관계가 형성되었다(이호중, 2013 : 530).
- 괴산 불정농협의 사례에서 보듯이 조합원들에게 협동조합을 이해시키는 방법은 철저하게 투명경영을 하는 것이다.
- 연합뉴스(2013년 5월 5일)에 따르면 금융감독원은 양산기장축산협동조합, 연초농업협동조합, 옥지수산협동조합에 대해 부실대출 등을 이유로 임직원을 문책했다고 보도했다. 비리 내용은 직원에 대한 대출한도 위반, 동일인 대출한도 취급규정 위반, 연체자에 대한 신규대출, 신용보증기금 환출 보증료를 직원회식비로 사용 등이다.
- 대전일보(2013.10.4)에서도 충청도내 ‘백제낙농업협동조합’이 조합장 선거에 들어갔지만 파벌싸움, 부도적·부적절한 조합 운영, 부적격 조합원 등으로 조합장 선거무용론이 대두되고 있다는 점을 보도하고 있다.
- 협동조합의 투명경영은 조합원들이 조합에 신뢰를 갖기 시작하고 조합원들이 조합경영에 주체적으로 참여하는 계기가 된다. 조합원들이 조합예산수립과정이나 사업추진 과정에 참여하게 되면, 조합운영이 투명화되는 선순환과정이 이루어지는 것이다.
- 생산만 하면 되는 조합원, 전국 콩가격을 결정하는 조합, 조합과 조합원간의 강력한 신뢰형성, 조합면세유 구입비중이 약95%, 조합장을 퇴장시키고 조합장 임금

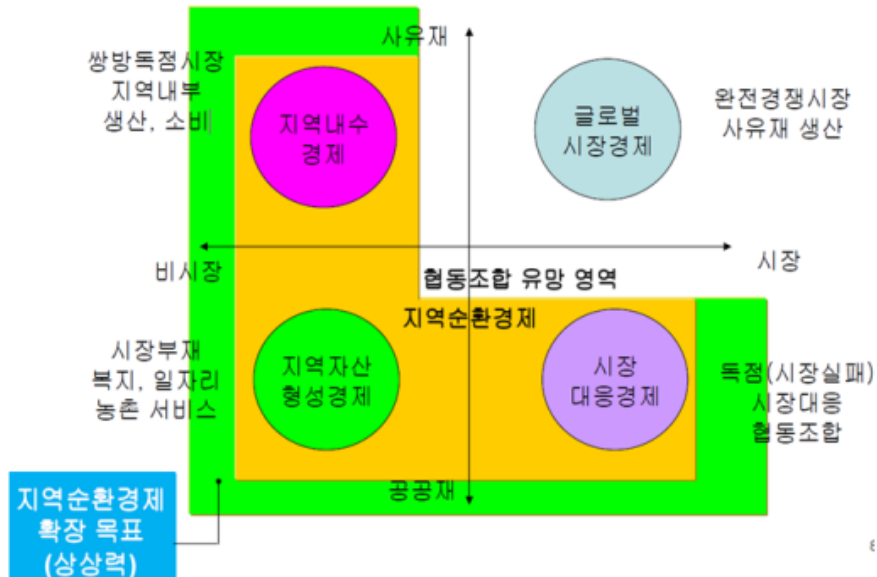
인상, 대형마트가 들어서도 안무서운 조합, 고령농가도 쉽게 농사지을 수 있도록 배려한 조합, 후자 많이 내면 혼나는 조합, 조합원 연체대출금이 전국에서 제일 적은 조합원으로 성공한 괴산 불정농협은 투명경영과 조합원이 주인인 조합이었기에 가능했다.

- 충남내 협동조합들이 투명한 경영을 이루지 위해서는 조합장이나 이사장의 투명경영과 조합원의 조합경영/사업 참여에 대한 적극적인 의지 그리고 투명경영을 담보하기 위해 조합원간 합의를 통한 제도마련 등이 관건이다.

3. 협동조합의 지역사회 기여강화 방안

1) 지역순환경제의 주체로서의 협동조합 역할 강화

- 협동조합기본법의 제정과 시행을 계기로 사회 전반에 걸쳐 사회적 경제에 대한 열기가 확산되고 있으며, 특히, 지역단위에서 기존 외부 의존적 경제발전전략에서 탈피, 지역과 주민주도의 내발적 경제시스템을 구축하기 위한 전략으로서 사회적 경제를 채택하기에 이른다.
- 지역순환경제는 최근인 1970년대 중앙주도·외부의존적인 외생적 발전전략에 따른 지역 불균형 발전과 지역 공동화(空洞化)에 대한 반성과 대안으로서 등장한 내발적 발전의 핵심 과제로서, 지역주도·주민주도로 지역 내 선순환 경제구조를 형성하는데 초점을 두고 있다.
- 지역순환경제의 당면과제는 시장경제가 주도하고 있는 지역경제를 지역주민의 연대와 협동, 그리고 호혜성에 기초한 사회적 경제 영역을 확대함으로써 보완하고 견제해 나가야 할 것이다. 이는 내발적 발전에서 추구하는 지역의 자립적 경제구조를 만들어 나가기 위한 노력과 일치한다.
- 협동조합은 대표적 사회적경제조직으로서 기존 시장경제와 공공경제를 통해 지역에 제공하지 못했던 다양한 사회서비스와 일자리 창출 등 지역현안들을 해결하는데 중요한 역할을 수행할 수 있다.
- 충남도 협동조합을 대상으로 한 조사에서도 “지역자금의 지역 내 순환 등 순환경제 구축”에 기여한다는 응답률이 가장 높은 점을 볼 때 협동조합 스스로 지역순환경제 활성화에 기여하고 있다는 점을 인정하고 있다.



[그림 5-2] 지역순환경제의 범주⁶⁹⁾

- 따라서 협동조합이 지역순환경제의 주축으로서의 역할을 수행할 수 있도록 협동조합이 지역의 금융과 경제에 보다 적극적인 역할을 수행하는 환경을 조성해 줄 필요가 있다.
- 충남 도민의 60%가 협동조합 조합원임에도 불구하고, 정작 충남도의 경제는 외부자본에 의존하고 있고, 우리가 생산한 농산물은 수도권 상인들에게 의존하는 출하구조이다. 이러한 구조를 개선하기 위해서라도 충청남도내 다양한 협동조합들의 역량을 강화하여 지역순환경제의 주체로서의 역할을 강화할 필요가 있다.

2) 지역사회 발전의 주체로서 협동조합 역할 강화

- 협동조합 제7원칙은 지역사회에 대한 기여이다. “협동조합은 조합원이 승인한 정책에 따라 지역사회의 지속가능한 발전을 위한 활동한다” 라고 규정하고 있다. 협동조합은 조합원의 자조에 의한 상호부조조직이라는 전통적 해석에서 확장하여, 지역사회에 뿌리를 두고 있으므로 살기 좋은 지역사회를 목표로 적극적으로 공헌할 필요가 있다는 인식이 새로운 원칙을 채택하게 된 배경이다.

69) 이인우(2013), 「협동조합과 지역개발」, 강의자료에서 발췌.

- 협동조합의 지역사회기여는 일정한 지리적 범위 내에서 생활하고 있는 조합원의 이익실현은 물론 지역사회의 지속가능한 발전에 협동조합의 책임있는 역할을 강조한 것이다.
- 지역사회가 시장경제의 치열한 생존경쟁에 무기력하게 노출되면서 나타나는 불확실성과 불안정성의 문제를 해결하는데 협동운동의 역할이 절실하기 때문이다.
- 협동조합의 지역사회 기여역할은 크게 두 가지 차원으로 나누어 볼 수 있다. 하나는 국가와 시장의 손길이 미치지 못한 곳에서 ‘보완적’ 역할을 하는 것이라면, 다른 하나는 국가와 시장의 논리가 작동하는 곳에서 협동조합이 가진 가치와 내용으로 새로운 영역을 만들어나가는 ‘대안적 역할’ 이다(정규호, 2011 ; 52).
- 한국의 생협진영에서도 협동조합의 제7원칙을 적극적으로 수용하여 2010년 개정된 소비자생활협동조합법에도 독립된 하나의 조항으로 반영했다. 즉, 소비자생활협동조합법 제8조(지역사회에 대한 기여)에서 “조합 등은 지역의 지속가능한 발전과 환경, 자연생태의 보전을 위하여 노력하여야 한다” 라고 규정하고 있다.
- 협동조합기본법 제93조(사업)에서도 사회적협동조합은 지역사회 재생, 지역경제활성화, 지역주민들의 권익, 복리증진, 그 밖에 지역사회가 당면한 문제해결에 기여하는 사업 등으로 명시하고 있다. 이와 함께 취약계층에게 복지, 의료, 환경 등의 분야에서 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 사업과 국가 및 지방자치단체로부터 위탁받은 사업 등을 규정하여 협동조합이 지역사회와 함께하고 지역사회 발전에 기여하도록 규정하고 있다.
- 협동조합별 지역사회 기여내용에 상당한 차이가 있겠지만, 생협 및 새마을금고의 지역사회 기여활동을 제시해 보면 다음과 같다.
 - 한 살림의 지역사회기여 활동은 장터와 마을공동체, 사회실천활동(복지, 금식, 환경, 교육), 도농공동체, 지역자치 실현 등을 위한 사업을 수행함으로써 지역사회에 기여하고 있다.
 - 아이쿱의 지역사회기여 활동은 경제적 기여(매장개설), 사회적기여(소외계층 나눔지원으로 푸드뱅크, 1%나눔, 공부방 등 지원, 조합비 면제와 지역연대사업으로 지역생협네트워크, 시민단체 연대, 지역신문광고게재), 문화적기여(생태/문화활동으로 공연/놀이/영화, 벼룩시장/장터, 하천생태탐사, 친환경마을조성), 정치적기여(사회/지역정책개입활동으로 지역현안참여, 급식관련활동, 어린이 안전조례, 의회방청/모니터, 윤리적 소비/공정무역캠페인) 등을 수행하였다.
 - 새마을금고 역시 지역사회개발, 복지지원사업, 평생교육사업, 문화예술사업, 사랑의 줌도리운동 등의 지역사회 기여활동을 수행해왔다.

- 레이들로 보고서에서는 일본의 종합농협에 주목하면서 협동조합이 실천해야할 4가지 우선분야 중 하나로 “협동조합 지역사회 건설”을 제시하고 있다. 이를 토대로 ICA의 7원칙인 “지역사회에 대한 기여”가 새롭게 포함되어 협동조합과 지역사회 관계구축의 중요성이 재차 인식되었다. 이를 반영하여 일본농업협동조합(JA)에서는 강령에 ‘농업과 지역사회에 뿌리내린 조직’으로서 ‘사회적역할’과 ‘풍요로운 지역사회’를 건설할 것을 명시하고 있다(키타가와 타이치, 2011 : 78).
- 캐나다 퀘벡의 경우 협동조합의 지역사회 기여는 보편적이다. CDR, CDEC, CLD 등은 지역사회문제를 협동의 방식으로 풀어가는 대표적인 조직이다. 이들의 활동은 창업초기 협동조합 설립자 지원, 협동조합간 협력, 지역내 협동조합 대변 및 홍보, 지역사회내 빈곤타파를 위한 경제활성화와 일자리를 만들어 내기 위한 지원, 기업지원서비스 등의 기여를 하고 있다.
- 한편, 충남 협동조합을 대상으로 한 조사에서 협동조합의 지역사회 기여정도는 지역자금의 지역 내 순환 등 순환경제구축에 가장 높은 기여를 하고 있고, 다음으로 현실적 경제대안 제시와 사회적경제영역 확대, 독점적 시장력에 대항한 시장개척, 지역사회 통합에 기여, 안전하고 지속가능한 식량체계 구축에 높은 기여를 하고 있는 것으로 응답하고 있다.
- 충남의 협동조합들은 순환경제구축과 사회적경제 영역 확대, 지역사회 통합 등에 상당한 기여를 하고 있는 것으로 보이나, 이러한 견해에 대해 특정협동조합은 동의하지 않고 있어, 보다 심도 있는 조사를 통한 분석이 필요할 것이다.
- 충청남도 협동조합이 조합원 개인의 삶의 질 향상(생산, 소비, 금융)을 넘어서서 지역사회 제문제(빈곤, 일자리, 인적자원개발, 지역경제 육성 등)에 관심을 가질 수 있도록 환경을 조성하는 것이 급선무이다.
- 이러한 환경조성은 결국 협동조합의 정체성이나 지역사회 기여에 대한 확고한 신념을 가질 수 있도록 조합임원 및 조합원들을 대상으로 한 교육/학습 및 훈련 과정을 통해 가능하다.
- 또한 협동조합 진영이 지역별, 업종별, 부문별 네트워크를 결성하여 협동조합의 지역사회 기여를 어떤 방식으로 풀어갈 것인가에 대해 끊임없는 토론의 장을 만들어 가는 것이 요구된다.
- 이 과정에 행정과 중간지원조직들이 함께 참여하는 거버넌스를 통해 공통적 의제를 발굴하고, 우선순위를 정해 실질적인 사업을 추진하는 방안을 모색해나갈 필요가 있다.

제6장 결론 및 정책제언

1. 결론

- 자본주의 시장경제의 부작용과 문제점들을 해결하고자 등장했던 협동조합은 오늘날 경제의 성장기반 자체에 균열이 일어나고 있는 상황에서 보다 새롭고 확장된 역할을 요구받고 있다.
- 최근 몇 년 사이에 협동조합에 대한 관심과 기대가 높아졌다, 오늘날 새삼스럽게 협동조합에 대한 관심이 높아진데는 시민들의 살림살이 문제가 절박한 상황으로 내몰리고 있어, 이것을 기존의 정책적·재정적 처방으로는 해결할 수 없다는 인식들이 함께 작용했기 때문이다(정규호, 2011 : 32).
- 이제 협동조합은 가치나 규범의 차원을 넘어 사회경제적 불확실성에 대응하는 실천적 대안으로 주목받고 있다. 그러나 협동조합이 지향하는 가치가 아무리 훌륭하다 하더라도 현실에서 협동조합이 정체성을 유지하고, 우리가 발붙이고 살아가는 지역사회발전에 기여하면서 생존해 가는 것은 쉬운 일이 아니다.
- 2000년대 들어와 UN, ICA, ILO 등에서는 각국의 협동조합 유형에 공통적으로 적용되는 일반법으로서의 협동조합기본법으로 전환할 것을 권고하였다. 이러한 배경하에 우리나라에서도 사회 양극화와 빈부격차 등 사회갈등 요인을 치유하는 공생발전의 포용적인 시장경제의 발전을 모색하는 새로운 경제사회 발전의 대안으로서 협동조합기본법을 제정하고, 2012년 12부터 시행하였다.
- 기존 8개 개별법에 의해 설립된 협동조합과 함께 협동조합기본법에 의해 설립된 새로운협동조합을 포함한 충남지역의 조합원수는 120만명으로 충남도민의 약60%를 차지하고 있을 정도로, 도민들과 친숙한 조직이라 할 수 있다.
- 그러나 협동조합의 양적 성장과는 다르게 우리 나라의 농협/신협 등 전통적 협동

조합은 태생적 한계로 인해 정체성을 상실했고, 지역사회의 사회, 경제, 환경문제 해결을 통한 건강성 회복과 지속가능한 발전을 위해 협력하고 연대하는 고민은 여전히 부족한 상황이다.

- 이러한 문제의식 하에 이 연구에서는 8개 개별법과 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합의 정체성과 지역사회기여 실태분석을 통해 충청남도 내 협동조합의 정체성 강화 및 지역사회 기여방안을 모색하였다.
- 연구목적을 달성하기 위해 협동조합 정체성 및 지역사회기여에 대한 선행연구 검토, 충청남도 협동조합의 객관적 현황 분석, 충청남도 협동조합 임원을 대상으로 한 설문조사, 홍성군 홍동면을 사례로 협동조합 관계가 인터뷰 등을 실시하였다.
- 이러한 4가지 접근방식을 통한 협동조합의 정체성을 제고하기 위한 방안으로 ① 사회적 목적 및 경제적 사업체로서의 협동조합 정체성 강화 ②협동조합간 연대 및 협력의 강화 ③신규 및 기존조합원 대상 교육/훈련 강화 ④협동조합을 위한 협동기금 조성 ⑤협동조합과 정부영역간 긴밀한 관계 형성 ⑥조합운영에 대한 정보공개를 통한 투명경영 등을 제시하였고, 지역사회 기여를 강화하기 위해서는 ①지역사회로부터의 신뢰형성 방안 ②지역사회 발전의 주체로서의 협동조합 역할강화 등을 제시하였다.
- 이 연구는 최근 대부분의 연구들이 협동조합기본법에 근거하여 설립된 새로운 협동조합에 관심을 맞추고 있는 상황에서, 기존의 개별법에 의해 설립된 전통적 협동조합과 새로운 협동조합의 정체성과 지역사회 기여 실태를 함께 분석함으로써 충남도내 협동조합들의 정체성을 확립하고 지역사회기여에 기초한 협동조합의 발전방안을 제시했다는 데 그 의미를 지닌다.
- 특히, 연구수행방법적인 측면에서 협동조합 연구포럼, 협동조합 국외사례 조사, 국제협동조합 컨퍼런스라는 입체적인 과정을 거치면서 도민들에게 협동조합에 대한 학습기회 제공, 이해/관심 증진을 함께 도모했다는 점에서 시사점을 주었다고 사료된다.
- 그러나, 이 연구는 충남도 380개의 협동조합 가운데 농협중심의 240개 협동조합만 대상으로 하여 분석한 점, 협동조합 임직원들의 의견만 반영함으로써 조합원의 의견을 수렴하지 못한 점(홍동면 등의 인터뷰에는 일부 조합원의 의견을 수렴), 새로운 협동조합에 대한 의견이 충분한 대표성을 가지지 못한 점 등은 연구의 한계로 판단된다.

- 또한, 협동조합의 정체성 제고와 지역사회 기여 강화를 위한 구체적인 정책/사업의 발굴 및 시행방안을 제시하지 못한 점은 향후 충남도 차원에서 보다 세밀하고 상세한 연구/조사를 통한 계획수립으로 이어지기를 기대한다.

2. 정책제언

- 이탈리아와 스위스의 사례처럼 협동조합은 위기에 강하고 지역사회를 기반으로 활동하며 일자리 창출에 능하다는 것이 확인되었다. 협동조합은 평소 이익을 내부에 유보하고 2008년과 같은 금융위기가 닥치면 내부에 유보된 자금을 활용하여 해고를 막고 고용을 유지했으며, 서비스 제공과 직적접인 고용을 목표로 하기 때문에 전 세계 다국적 기업이 만들 일자리보다 20%나 많은 1억개의 일자리를 제공하고 있다.
- 충청남도에서는 2011년부터 사회적경제 정책을 도정시책으로 도입하여 추진중에 있으며, 그 대표적인 조직이 사회적기업, 마을기업, 협동조합이다. 협동조합은 2012년 12월 협동조합기본법이 시행되면서부터 2013년 9월 현재 70여개의 일반 협동조합과 3개의 사회적협동조합이 설립신고 및 허가를 득하였다.
- 충청남도는 기존 경제통상실에서 담당하던 사회적경제업무를 기획관리실 지속가능발전담당관 산하로 이관하고 담당부서도 확대함으로써 사회적경제를 활성화하기 위한 적극적인 의지를 보이고 있다.
- 새로운 협동조합 업무 역시 지속가능발전담당관이 사회적기업, 마을기업 업무와 더불어 수행하고 있으며, 협동조합 중간지원조직인 ‘충남협동조합지원센터’는 충남사회경제네트워크에서 운영 중에 있다.
- 충남도의 협동조합이 협동조합으로서의 정체성을 제고하고, 지역사회 기여를 강화하기 위해서는 다음과 같은 정책제언을 하고자 한다.
- 첫째, 충청남도 및 시군에서는 개별법에 의한 기존협동조합과 협동조합기본법에 의한 새로운협동조합 지원업무를 부서간 융합적으로 추진할 필요가 있다. 현재 새로운협동조합은 지속가능발전담당관, 개별협동조합은 여러 부서에서 분산담당하고 있어 상호 유기적인 협력이 어려운 실정이다. 새로운 협동조합의 경우 규모가 영세하고 역사가 일천하여 기존협동조합의 도움과 협력이 필수적이나 현실적으로 시책차원의 협력은 어려운 실정이기 때문이다. 따라서 도청/시군청에서는 협동조합 업무를 융합적으로 추진할 수 있는 시스템 구축 및 제도정비와 더불어 기능적 융합방안이 모색될 필요가 있다.

- 둘째, 자치단체 차원의 지원내용 및 방법을 체계화 할 필요가 있다. 협동조합은 자율, 자립적 성격을 지니고 있지만, 자치단체의 적절한 지원이 협동조합의 정체성을 훼손하는 범위에서 이루어질 때 개별협동조합들은 경쟁력을 가질 수 있다. 협동조합을 위한 자치단체의 역할은 협동조합지원제도나 계획의 수립, 행/재정적 지원, 각종 데이터 관리, 협동조합 관련 통계생산 및 제공, 협동조합운영/사업/경영관련 훈련 및 정보제공, 협동조합관련 연구/조사, 협동조합-정부-민간간 협력관계 유지, 각종 위원회 및 행사운영 등을 들 수 있다.
- 셋째, 협동조합 지원기금 구성에 주도적 역할을 담당해야 한다. 새로운협동조합은 대부분 적은 조합원과 출자금으로 계획한 목적사업을 추진하기에는 여러 가지 어려움이 따른다. 새로운협동조합에 대한 재정적 지원을 위해서는 기존 금융협동조합을 활용하는 방안이 가장 현실적인 방안이다. 그러나 신탁이나 새마을금고의 경우 법인인 새로운협동조합에 대출해주기는 어려운 구조이기 때문에 자치단체, 금융권협동조합, 민간단체, 기존개별협동조합이 함께 참여하는 협동조합 지원기금을 다양한 형태로 조성하는 것이 필요하다.
- 넷째, 자치단체는 시민단체 및 협동조합진영이 협동조합연대조직체 결성을 유도하고 협동조합 설립 및 운영, 사업을 위한 재정지원에 대한 협약을 체결할 필요가 있다. 협동조합연대조직체는 자치단체로부터 협동조합육성을 위한 업무를 위임받아 수행하되, 협동조합의 창업/교육, 운영지원 등의 역할을 수행한다. 현재의 ‘충남협동조합지원센터’를 협동조합연대조직체로 개편하고 기능을 부여하는 방안이 바람직할 것이다.
- 다섯째, 사회적경제조직, 협동조합의 연계체계 구축을 통한 사회적경제영역의 시너지효과를 추구할 필요가 있다. 사회적경제조직인 사회적기업이나 마을기업, 자활기업 등을 새로운협동조합 영역으로 유도하는 시책을 적극적으로 시행하는 것이 바람직하다. 또한 기존 개별법에 의한 협동조합이 보유하고 있는 인력, 조직, 금융, 판로, 자원 등의 활용을 통한 연계협력체계를 구축할 필요가 있다.
- 여섯째, 협동조합은 학교교육에서부터 장기적인 관점에서 교육/학습과정을 거쳐야 하며, 이러한 기능을 자치단체가 계획하고 추진할 필요가 있다. 충청남도 및 시군에서는 초중고등학교에서부터 협동조합 교육이 이루어질 수 있는 환경을 조성해야 한다. 우선 교재개발과 선생님들에 대한 협동조합 교육 등을 위해 도교육청 및 시군교육지청과 협약을 체결하여 추진할 필요가 있다. 또한 학교내에서 협동조합동아리, 협동조합매점 등이 활성화 될 수 있도록 학교-학생-학부모가 협력하는 모델 발굴 등을 지원해야 할 것이다.

참고 문헌

- iCOOP협동조합연구소 5주년 심포지엄 자료집(2010), 한국 생협운동의 기원과 전개
- ZEULI, KIMBERLY(1998). Value-Added Processing; An Assessment of the Risks and Returns to Farmers and Communities. St. Paul, MN: University of Minnesota. (Unpublished PhD thesis)
- 강대기(1998), “정보화와 지역공동체의 변화”, 김경동 외, 정보사회의 이해, 나남출판.
- 강민수(2013), “협동조합과 바람직한 국가의 정책방향에 대하여”, 생협평론, 제12호.
- 국토해양부(2008), 지방도시 경쟁력 창출을 위한 커뮤니티 활성화 사업방안 구축.
- 권영근(2008), “협동조합과 협동적 지역사회 만들기”, 한국여성민우회생협 제3기 생협아카데미 자료집.
- 김기태(2011), “농협혁신, 조합원에서 중앙회까지”, 한국농업·농촌의 지속가능한 발전전략, 2011 대안농정대토론회, 국민농업포럼 외.
- 김성훈(2012), 협동조합간 협동을 지향한다. 제23차 지역리더포럼, 지역재단.
- 박진도(2011), 순환과 공생의 지역만들기 : 농촌지역의 내발적 발전의 이론과 실제, 교우사.
- 서성진(2010), 원주지역 생협운동의 프레임 변화에 관한 연구, 석사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 송경은, 채동렬(2011), 수산업협동조합의 전개과정과 향후 발전 방향, 수산업협동조합중앙회 수산경제연구원(2008.6), 우리나라 협동조합법제 비교연구
- 신성식(2012), 한국생협운동의 10가지 쟁점, 협동조합운동 1차 집담회 발제문, 협동조합기본법 연대회의.
- 신이리나(2011), “한국 협동조합 활성화 방안 연구”, 석사학위논문, 성균관대학교대학.
- 신철영(2013), 금융협동조합을 통하여 협동조합을 육성하라, 생협평론, 아이쿱소비자생활협동조합.
- 염찬희(2010), “협동조합과 지역사회:생협운동을 중심으로”, 제14회 한국생협연구소 포럼, 생협이 지역사회를 위해 무엇을 할 것인가 자료집.
- 윤병선 외(2012), 지역생협의 활성화 방안 연구, 전략과제 2012-21, 충남발전연구원.
- 이은희(2008), 후기 근대 지역공동체의 성찰적 동학, 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원.
- 장종익(2013.6), 협동조합의 역할과 과제, 지역재단 제 26차 지역리더포럼 자료집
- 정원각(2012), 협동조합에서 자금의 문제, 생협평론, 아이쿱소비자생활협동조합.
- 정은미(2008), iCOOP생협 친환경농산물 유통의 성과 과제
- 조세훈(2009), “사회적경제 운동의 과제와 원주지역의 사례”, 2009년 한국사회포럼 한국 사회적경제의 과제와 전망자료집.
- 조혜경(2012), 협동조합을 위한 금융모델, 생협평론, 아이쿱소비자생활협동조합.

중소기업중앙회(2007.12), 중소기업협동조합 백서

최용주(2009), “사회적경제의 도래와 협동조합운동 : 유럽과 캐나다의 논의동향을 중심으로”, 한국협동조합학회 2009년 추계학술대회발표논문.

한국협동조합연구소 출판부(2000), 레이들로 보고서 : 서기2000년의 협동조합.

홍금우, 정병국, 구달모(2002), 한국신용협동조합의 현황과 발전방향에 관한 연구, 조선대학교 경영경제연구소

이호중 외(2013), 협동조합의 핵심역량과 신뢰기반 네트워크 구축을 통한 지속가능 전략: 충북 괴산군 불정농협 사례연구, 2013년 춘계학술대회 논문집, 한국협동조합학회.

이호중(2013), 불정농협의 사업성과와 성공요인, 자치와 협동 : 새로운 주체를 만들자, 지역재단 창립9주년 기념 심포지엄, 지역재단.

남무현(2013), 협동조합의 원칙과 농협의 역할, 지역농협의 개혁사례, 제4회 충남 협동조합 연구 포럼, 충남발전연구원·지역재단.

문보경(2013), 협동조합 등 사회적 경제가 겪고 있는 금융관련 문제, 협동조합 활성화를 위한 금융의 역할, 김기준 국회의원·한국협동사회경제연대회의.

정규호(2011), 지속가능한 지역사회만들기와 한 살림의 지역살림운동, 생협평론.

키타가와 티이치(2011), 일본 협동조합의 지역사회 기여활동, 생협평론.

에드가 파넬 지음, 염찬희 옮김(2012), 협동조합 그 아름다운 구상, 그물코.

노을(2013), 사회적경제리포트, 사회적경제센터, 제86호.

박범용(2012), 협동조합간 지역연대 전략의 모색, 농정연구, 제42권, 농정연구센터.

[농협]

고영곤(1999). 협동조합과 정부간 관계의 재조명. 한국협동조합연구 제17집 제2호.

권승구 외(2006). 농업협동조합의 경제사업 활성화 우수사례연구. 농림부 연구용역보고서. 동국대학교.

김두년(2012). 협동조합기본법 제정의 의미와 과제. 한국협동조합연구 제30집 제2호.

김기태(2012). 협동조합기본법 제정 이후 새로운 농협의 가능성. 한국협동조합학회.

김병원(2004). 농업협동조합의 발전방향에 관한 연구 : 지역농협을 중심으로. 전남대 농업개발대학원 학위논문(석사)

김세재(2008). 지역사회발전을 위한 농업협동조합의 역할과 발전방향. 경기대 행정대학원 학위논문(석사)

박성재(2003). 한국 농업의 위기와 협동조합의 과제. 한국협동조합연구 제21집 제1호.

박성재(2011). 성공적인 협동조합의 리더십에 관한 연구: 일선 농협을 중심으로. 한국농촌경제연구원 정책연구보고 P155.

- 박영범(2010). 협동조합의 새로운 방향 모색, 농정연구센터 제208회 월례세미나 발표문
- 박진도(2004). 농협법 개정안의 문제점과 개선 방안. 한국협동조합학회 학술발표논문집.
- 손형섭(2004). 한국농협의 영농지도활동의 역사적 전개와 특징에 관한 연구. 한국농협조합연구 제22집 제1호.
- 신인식(2007). 농협합병효과에 대한 국내외 연구논문 고찰. 한국협동조합연구 제25집 제1호.
- 신인식·전성균(2004). 최근 지역농협의 갈등사례 연구: K농협 사례 중심. 한국협동조합학회 학술발표논문집.
- 이동운(2005). 지역농업협동조합의 조합원 참여증대방안에 관한 연구. 조선대 경영대학원 학위논문(석사)
- 이현선(2009). 환경변화에 대응한 농업협동조합의 조직과 운영의 개선 방안 연구 : 근거이론(Grounded Theory)에 의한 의미분석을 중심으로. 호남대 대학원 학위논문(박사)
- 장종익(2003). 협동조합 원칙에 비추어 본 농협법의 문제점과 개선방향. 한국협동조합연구 제21집 제1호.
- 장호선(2005). 한국농업협동조합의 문제점과 발전방향. 대구대 대학원 학위논문(석사)
- 황의식 외(2009). 농협중앙회 사업구조개선 및 일선조합과 연계방안 연구, C2009-62, 한국농촌경제연구원
- 황의식·김광수. 2011. 일선조합 역할변화와 체제개편 방향. 한국농촌경제연구원 연구보고 R648.

[신협]

- 김용동(2012), “지역사회 발전을 위한 신용협동조합의 역할”, 신협연구, 제58권 제3호.
- 류덕위(2007), “글로벌 금융 빅뱅과 신용협동조합의 경쟁력 강화 방안”, 한국협동조합연구, 제25권 제2호.
- 박세민(2011), “신용협동조합공제에 대한 보험업법 적용에 관한 소고” 보험학회지, 제89집.
- 박송춘 외(2009), “상호저축은행과 신용협동조합의 금리결정요인에 관한 실증분석”, 한국협동조합연구, 제27권 제1호.
- 송재일(2012), “협동조합기본법 제정과 신협의 역할”, 신협연구, 제58권 제1호.
- 송춘호 외(2012), “일본 신용금고의 역사성과 지역밀착형 금융서비스 사례”, 신협연구, 제58권 제5호.
- 이주원(2010a), “신용협동조합 감독제도의 개선”, 안암법학, 제31집.
- 이주원(2010b), “신용협동조합 예금자보호제도의 개선”, 안암법학, 제33집.
- 전선애(2008), “신용협동조합의 예금보험제도 개선방안”, 한국협동조합연구, 제26권 제1호.
- 전형수(2004), “협동조합의 기관분화와 권한 분배: 신용협동조합의 조직구조를 중심으로”, 한국협동조합연구, 제22권 제2호.

- 전형수(2007), “신용협동조합중앙회의 소이사사회제도에 관한 문제점: 신용협동조합법의 개정안을 중심으로”, 한국협동조합연구, 제25권 제1호.
- 조민서 외(2011), “신용협동조합 조합원의 의식과 그것의 함의”, 한국협동조합연구, 제29권 제3호.
- 조현옥(1990), “신용협동조합의 제문제”, 협동조합연구, 제8권.
- 주선미(2011), “사회적 자본 관점에서 본 신탁의 과제”, 신탁연구, 제57권 제2호.
- 홍봉영 외(2002), “신용협동조합의 생산성 변화 측정: 1997~2001”, 금융학회지, 제7권 제2호.

[생협]

- 강상빈, 김성수(2006). ‘한국생협운동의 발전을 위한 참여연구’. 지역사회개발연구 Vol.31 No.3
- 권순실(2011). ‘두레생협의 지역사회 기여 활동과 의미’. 생협평론 제5호.
- 김다솜(2012). ‘시스템다이내믹스 방법론을 활용한 협력적 공급사슬관리의 성공요인에 관한 연구: iCOOP 소비자협동조합 사례를 중심으로’. 성공회대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 김대훈(2011). ‘지역사회와 함께 하는 아이쿱생협’. 생협평론 제5호.
- 김아영(2012). ‘소비자생활협동조합 이사회의 성역할 정체감이 경영 성과에 미치는 영향: 지배구조를 중심으로’. 성공회대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 김은임(2000). ‘지역사회 주민공동체 활성화 방안에 관한 연구: 부천 생활협동조합을 중심으로’. 중앙대학교 사회개발대학원 석사학위논문.
- 김철규 외(2012). ‘대안 먹거리운동과 한국의 생협: 한살림을 중심으로’. 지역사회학, 14(1).
- 김호(2004). ‘도농공동체 운동의 추진방향’. 한국유기농업학회지, 12(1).
- 김호(2007). ‘한살림의 친환경농산물 그린마케팅 추진실태와 시사점’. 한국유기농업학회지, 15(1).
- 김호, 이나라(2011). ‘생활협동조합 매장의 그린마케팅 전략에 대한 소비자회원의 인지도 분석: 한살림천안아산생협 매장을 중심으로’. 한국유기농업학회지, 19(3).
- 김홍주(2006). ‘생협 생산자의 존재형태와 대안농산물체계의 모색: 두레생협 생산자회를 중심으로’. 농촌사회, 16(1).
- 김홍주(2008). ‘풀무생협 생산자의 사회경제적 성격에 관한 연구’. 농촌사회, 18(1).
- 모심과살림연구소(2009), 2009 수도권 지역 한살림 조합원 의식조사.
- 모심과살림연구소(2010), 한살림이 만들어가는 지역살림활동.
- 문홍빈(2000). ‘임파워먼트를 위한 지역사회조직 사례연구: 광명YMCA 생활협동운동을 중심으로’. 가톨릭대학교 사회복지대학원 석사학위논문.

- 박제선(2011). ‘지역사회에서, 생활인이, 만들어가는 소박한 복지: 여성민우회생협 연합회 협동 복지사업’. 생협평론 제5호.
- 손범규(2012). ‘소비자생활협동조합 이사회의 사회 네트워크와 조직성과: iCOOP 소비자생활협 동조합 사례 중심의 탐색적 연구’. 성공회대학교 석사학위논문.
- 신창섭(2013). ‘소비자생활협동조합의 사회적 성과 창출과정에 대한 질적 연구’. 성공회대학 교 석사학위논문.
- 염찬희(2010). ‘생협이 지역사회를 위해 무엇을 할 것인가’. 아이쿱생협연구소 제14회 포럼 (2010.5.25).
- 오귀복(2007). ‘한국 생활협동조합운동의 특징 분석: 생명운동, 공동체운동, 대안적 사회운동을 중심으로’. 성공회대학교 NGO대학원 석사학위논문.
- 오승환(2006). ‘소비자 복지증대를 위한 소비자 조직화와 소비자생활협동조합법의 문제점’. 경쟁법연구 Vol.14 pp.172-215.
- 유정규, 김정주(2003). ‘한국생협운동에서 “조합비제도”의 의의와 성과에 관한 연구: (사)한국 생협연대“의 사례를 중심으로’. 한국협동조합연구, 21(1).
- 윤병선(2010). ‘대안농업운동의 전개과정에 대한 고찰: 유기농업운동과 생협운동, 지역먹거리운 동을 중심으로’, 농촌사회, 20(1).
- 이광인(2011). ‘생활협동조합의 임금체계 변화 모색: iCOOP생협이 지향하는 임금체계를 중 심으로’. 성공회대학교 석사학위논문.
- 이도형, 함요상(2010). ‘제3부문의 가치 발견과 활성화 전략: 생활협동조합을 중심으로’. 정부 학연구, 16(1).
- 이미연(2008). ‘지역생활협동조합 성장단계 및 그 특징과 과제에 관한 연구’. 성공회대학교 석사학위논문.
- 이재석(2005). ‘도·농 교류형 생활협동조합의 공동체적 특징에 관한 연구’. 안양대학교 일반대 학원 석사학위논문.
- 이주희(2004). ‘비영리조직의 경쟁력강화를 위한 마케팅전략 연구: 한국여성민우회생활협동조 합을 중심으로’. 경희대학교 NGO대학원 석사학위논문.
- 이채민(2010). ‘물류통합에 따른 생활협동조합의 성격변화: 한밭생활협동조합을 중심으로’. 충 남대학교 대학원 석사학위논문.
- 장원봉(2011). ‘소비자생활협동조합 공제사업의 인센티브구조에 관한 연구: 실행 가능성과 방 향을 중심으로’. 시민사회와 NGO Vol.9 No.1
- 장원석, 이지은(2009). ‘소비자생활협동조합(생협)의 성과와 과제’. 한국협동조합연구 Vol.29 No.2
- 전형수(2009). ‘소비협동조합의 과제와 대안’. 생협평론 2012 여름호.
- 정규호(2011). ‘생협의 지역화 전략: 한살림의 지역살림운동 경험’. 협동조합네트워크. 통권56

호, 한국협동조합연구소.

- 정규호(2011b). ‘지속가능한 지역사회 만들기와 한 살림의 ‘지역살림운동’’. 생협평론 5호.
- 정은미(2007). ‘한국 생활협동조합의 특성’. 농촌경제 Vol.29 No.3
- 조완형(2006). ‘생협운동의 최근동향과 대응과제’. 한국협동조합연구 Vol.24 No.1
- _____(2007). ‘생협 조합원의 행태 및 특성 분석’. 한국협동조합연구 Vol.25 No.2
- _____(2010). ‘생협운동의 경과 및 현황과 당면 핵심과제’. 협동조합네트워크 통권51호, pp.74-101. 한국협동조합연구소.
- 최은주(2013), “소비자생활협동조합 지배구조가 경영성과에 미치는 영향: 이사회 대표성, 민주성, 책임성을 중심으로”, 성공회 대학교 석사학위논문.
- 키타가와 타이치(2011). ‘일본 협동조합의 지역사회 기여 활동’. 생협평론 제5호.
- 한옥상 외(2007). ‘생협관련 종사자의 생활협동조합연합체 네트워크 브로커 역할유형 우선순위 인식에 관한 연구’. 상업교육연구, 16.
- 허남혁(2009). ‘생협 생산자 조직의 생산-소비관계 변화: 홍성 풀무생협 사례 연구’. 19(1).
- 허미영(2008). ‘생협의 대안적 소비문화의 성격과 그 함의: 여성민우회생협을 중심으로’. 농촌 사회, 18(2).
- 허헌중(2011). ‘배추파동을 통해 생각해 보는 생협운동의 비전’. 생협평론 제2호.
- 현혜경(2010). ‘제주지역 생협조합원들의 “로컬푸드(Local food)”에 대한 인식과 실천’. 탐라 문화, 36.

[새마을금고]

구정옥 (2012), ‘협동조합형 상호금융기관의 리스크 특성과 규제감독에 대한 함의’, 한국협동조합연구 39권 3호

- 권태환(1995), ‘새마을금고 구성원의 가치와 의식’, 사회과학과 정책연구 17집
- 김군수(2013), ‘지역금융의 재조명:금융소외계층을 위한 지역금융의 역할’, 경기개발연구원 이슈&진단
- 김상균(1995), ‘새마을금고의 복지사업과 교육사업’, 사회과학과 정책연구 17집
- 김해식(1995), ‘새마을금고의 이념체계와 조직문화’, 사회과학과 정책연구 17집
- 김필동(1995), ‘새마을금고 조직형성의 역사적 배경과 발전과정’, 사회과학과 정책연구 17집
- 류덕위 (2009), ‘대전충남의 지역금융 문제점과 발전방안, 한국협동조합연구 27권 1호**
- 류진춘(2003), ‘21C 협동조합으로서 새마을금고의 기능과 역할’, 새마을금고연구 13집
- 박성재(2001), ‘협동조합의 가치와 새마을금고의 발전방향’, 새마을금고연구 11집

- 박영범(1995), ‘협동조합의 발전방향: 새마을금고를 중심으로’, 사회과학과 정책연구 17집
- 박정구(2013), ‘대구 원대새마을금고의 현황과 사업개관’, 제7회 협동조합연구포럼 발표자료
- 박철우(2012), ‘전략적 업무제휴를 통한 새마을금고와 지역사회의 공동발전방안’, 새마을금고연구 22권 1호
- 박해도(2009), ‘서민금융기관에 마이크로크레딧 도입과 정부의 지원정책 방안’, 새마을금고연구19권 제1호
- 서울대학교 사회과학연구소 (1994). ‘새마을금고 조직문화정립에 대한 연구’
- 이종욱(2007), ‘지역경제의 성장과 지역밀착신용협동조합의 역할 제고’, 새마을금고연구 17집 제1호
- 이종욱(2009), ‘서민금융기관 육성과 소상공인 자금지원 방안’, 새마을금고연구 19권 제1호
- 장경수(2004), ‘협동금융기관의 거버넌스와 경영안정성’, 새마을금고연구 14집
- 전형수(2002), ‘협동조합의 환경변화와 새마을금고의 기능제고 방안’, 새마을금고연구 12집
- 정남기(2012), ‘독일 서민금융의 발전과정을 통한 한국 서민금융의 시사점’, 새마을금고연구 22권 제1호
- 주우진(2006), ‘새마을금고의 줌도리운동을 통한 지역주민과의 연계강화 방안’, 새마을금고연구 16집
- 한표환(2005), ‘새마을금고의 정체성 확립과 지역경제활성화 전략’, 새마을금고연구 15집
- 홍순영(2005), ‘지역경제의 활성화와 새마을금고의 과제’, 새마을금고연구 15집
- 홍순영(2010), ‘소민·소상공인을 위한 Incubating Network 구축과 서민금융기관의 역할’, 새마을금고연구 20권 1호

충청남도 협동조합 현황 및 정책수요조사

ID

안녕하십니까?

충남발전연구원 충남사회적경제지원센터는 충남도 출연기관으로 사회적기업, 마을기업, 협동조합 등 지원을 위한 사회적경제정책을 연구하는 기관입니다.

본 조사는 협동조합의 실태와 정책수요를 파악하기 위한 것으로 협동조합육성 지원정책 수립의 기초자료로 활용됩니다. 귀 기관에서 제공하는 정보는 통계법 제33조에 의거하여, 익명으로 처리되며 연구목적 이외의 다른 용도로 절대 사용하지 않을 것을 약속드립니다. 바쁘시더라도 협동조합 발전을 위해 설문에 응해주시면 감사하겠습니다.

본 설문조사와 관련하여 의문사항이 있으시면, 아래의 연락처로 알려주시기 바랍니다.

설문에 협조해주셔서 다시 한 번 감사드립니다.

2013년 5월

충남발전연구원 충남사회적경제지원센터

주 소 : 충청남도 공주시 금홍동 101

담당자 : 센 터 장 송두범 (041-840-1200, dbsong@cdi.re.kr)

책임연구원 김종수 (041-840-1211, jskim@cdi.re.kr)

조사기관 : 한길리서치()

조사자 명: _____

조사일시 : 2013년 ____월 ____일

[설문조사 작성요령]

1. 설문조사는 협동조합의 이사장, 조합장, 전무, 상무, 임원(이사, 감사 등)을 대상으로 실시하여 주시기 바랍니다
2. 다음의 사항을 반드시 기입하여 주십시오

응답자	성 별 : ① 남 ② 여	연 령 : 만 세
	① 조합장(이사장) ② 전무(상무) ③ 이사·감사 ④기타()	
	연 락 처 : ☎	

□ 협동조합 일반현황

조 합 명			
협동조합형태	① 농업협동조합 ② 소비자생활협동조합 ③ 신용협동조합 ④ 새마을금고 ⑤ 협동조합기본법에 의한 협동조합(일반협동조합, 사회적협동조합)		
설립연도			
조합원수	명	상근 직원수	명
출자금총액	천원	출자1좌금액	최저: (천원) 최고: (천원)
조합원비(월)		소재지	충청남도 시(군)
조합사무실	①조합소유 건물 ②조합소유 사무실 ③사무실 임차 ④조합 이사장 업체 내 사무공간 활용 ⑤기타()		

1. 귀 조합의 임원(이사진 이상)은 몇 명입니까? (명)

2. 귀 조합의 주요 의사결정 구조는 무엇입니까?

- ① 총회 ② 이사회 ③대의원회 ④ 직원회의 ⑤ 기타

3. 귀 조합은 중장기(5년 이후) 사업전략계획을 수립하고 있습니까?

- ① 있다 ② 없다

4. (중장기 사업전략계획을 수립하고 있다면) 수립과정에 조합원의 참여정도는 어느 정도입니까?

- ① 매우 적극적으로 참여한다 ② 참여하는 편이다 ③보통이다
 ④ 참여하지 않는다 ⑤ 전혀 참여하지 않는다

5. 귀 조합의 연간 사업계획은 어떻게 만들어집니까?

- ① 임원들과 직원이 내부에서 직접 수립한다 ② 외부용역을 통해 수립한다
 ③ 조합원들이 직접 내부의견을 수렴하여 수립한다 ④ 연간 사업계획이 없다.

6. 귀 조합이 수행하는 사업은 무엇입니까?(수행하고 있는 사업 모두 선택)

- ① 교육·지원사업 ② 경제사업(농수산물 생산·가공·공급) ③ 신용사업
 ④ 문화, 복지, 후생(건강, 의료)사업 ⑤ 지역사회개발사업

11. 다음은 협동조합의 7원칙입니다. 귀 조합은 협동조합 원칙을 얼마나 준수하고 있습니까?

구 분	질문내용	① 매우 잘 지킴	② 잘 지키는 편임	③ 보통	④ 잘 지키지 않는 편임	⑤ 전혀 지키지 않음
자발적/개방적 조합원	협동조합의 조합원이 자발적으로 가입하고 있음					
	협동조합의 조합원들은 모든 사람들에게 개방되어 있음					
민주적 조합원 관리	협동조합은 의사결정시 1인 1표의 원칙을 지킴					
	협동조합은 민주적인 의사결정이 이루어짐					
조합원의 경제적 참여	협동조합의 조합원은 조합의 자본조달(증자 등)에 참여					
	협동조합은 조합원들에게 사업을 통한 잉여금을 배당					
자율/독립성	협동조합은 사업결정시 정부나 지방자치단체, 외부조직의 관여로부터 독립적임					
	협동조합은 조합원중심으로 자율적인 운영체계를 가짐					
교육/훈련 및 정보	협동조합은 조합원, 선출된 대표, 관리자, 고용자들이 협동조합 발전에 기여할 수 있도록 교육/훈련기회를 제공					
	협동조합은 청년 및 의사결정자들에 협동조합의 본질과 혜택에 대한 정보를 제공					
협동조합간 협동	협동조합은 지역사회내 동종 및 이종협동조합 간 협동을 함					
	협동조합의 조합원들은 지방-국가-국제적 차원에서 협력하여 협동조합운동을 강화함					
지역사회기여	협동조합은 지역사회 공동체 형성에 기여함					
	협동조합은 지역사회에 대해 경제적, 복지적으로 기여함					

12. 귀 조합은 조합원이 신규가입 할 때 협동조합에 대한 교육을 실시하고 있습니까?

- ① 교육한다 ② 교육하지 않는다

12-1. (교육을 한다면) 어떤 방식으로 실시하십니까?

- ① 개별적으로 교육한다 ② 몇 명을 모아 집단방식으로 한다

12-2. (교육을 한다면) 신규조합원들이 협동조합을 이해하는데 충분하다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그런 편이다 ③ 보통이다
④ 그렇지 않은 편이다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

13. 귀 조합은 조합원들의 역량 강화를 위한 교육/훈련을 실시하고 있습니까?

- ① 교육한다 ② 교육하지 않는다

13-1. (교육을 한다면) 일년에 몇 시간 교육/훈련을 실시합니까? (시간)

14. 귀 조합의 조합원들간 소규모 모임(학습/연구모임, 마을모임, 동아리 활동 등)이 결성되어 있습니까?

- ① 결성되어 있다 ② 결성되지 않았다

14-1. (결성되어 있다면) 소규모 모임에 대해 협동조합에서 재정지원을 하고 있습니까?

- ① 지원한다 ② 자원하지 않는다

15. 귀 조합은 조합원들을 대상으로 한 중자가 지속적으로 이루어지고 있습니까?

- ① 증거가 이루어진다 ② 증거가 이루어지지 않는다

15-1. (증자가 이루어지지 않는다면) 향후 조합원 대상 증자계획이 있습니까?

- ① 있다 ② 없다

□ 협동조합의 지역사회 기여

16. 귀 조합은 지역사회에서 어떤 역할을 수행하고 있다고 생각하십니까(중복응답)?

- ① 지역일자리 창출 ② 자본의 내부순환 ③ 지역제품의 판매/공동구매
④ 지역공동체형성에 기여(교육, 문화, 복지, 후생사업의 수행)
⑤ 취약계층의 지원 ⑥ 지역사회개발자본의 조달 및 지원
⑦ 기타 ()

17. 협동조합이 지역사회발전을 위해 어느 정도 기여해야 한다고 생각하십니까?

구 분	① 매우 높음	② 높음	③ 보통	④ 보통	⑤ 매우 낮음
지역사회를 지탱하는 현실적 경제적 대안제시와 사회경제적 영역 확대					
지역자금의 지역내 순환 등 순환경제구축					
공동구매 및 공동판매를 통해 독점적 시장력에 대항한 시장개척					
지역사회에 필요한 특정제품과 서비스제공 (신용, 돌봄, 보험, 교육, 육아, 주택 등)					
조합원과 지역주민을 위한 소득증대 및 일자리 창출					
지역사회 통합에 기여 (캠페인, 지역사회기부, 자원봉사, 토론의 장 마련 등)					
인적자원개발 (지역리더 양성, 리더십 경험 및 훈련기회제공)					
지방자치 활성화, 지역공동체 활성화 (조합원 교육을 통한 지역 민주주의 확산과 정착)					
환경문제 유발 축소 (지속가능한 개발에 상대적 관심이 높음)					
안전하고 지속가능한 식량체계 구축 (친환경 농업이 지속적 발전 등)					

□ 새로운 협동조합과의 협력

18. 기존 협동조합(농협/생협/신협/새마을금고)이 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합에 도움을 주어야 한다고 생각하십니까?

- ① 그렇다 ② 잘 모르겠다 ③ 그렇지 않다

19. 기존 협동조합(농협/생협/신협/새마을금고)이 협동조합기본법에 의해 설립된 협동조합에 다음의 항목에 대해 어떠한 수준으로 도움을 줄 수 있다고 생각하십니까?

항목	① 매우 높음	② 높음	③ 보통	④ 낮음	⑤ 매우 낮음
창립/운영노하우 전수					
창업 및 운영재원의 지원					
조합원 교육의 지원					
사무 및 사업공간의 제공					
공동사업의 추진(생산, 유통)					
기존협동조합 생산품의 구매					

□ 행정기관과의 관계

20. 귀 조합은 충남도나 시군과 협동조합발전을 위한 협력을 하고 있습니까?

- ① 협력을 하고 있다 ② 협력을 하고 있지 않다

21. 협동조합과 행정기관(충남도나 시군)의 협력 필요성에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 필요하다 ② 필요하다. ③ 보통이다
④ 필요하지 않다 ⑤ 전혀 필요하지 않다

22. 다음의 협동조합 지원정책은 누가 수행하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?

(가장 중요하다고 생각하시는 주체 하나만 골라주십시오)

항목	① 국 가	② 광 역 자 치 단 체	③ 기 초 자 치 단 체	④ 공 업	⑤ 민 간 기 업	⑥ 중 간 지 원 조 직	⑦ 대 학	⑧ NG O	⑨ 다 른 협 동 조 합
제도적 기반 마련 (법률, 조례 등)									
새로운 협동조합 인큐베이팅									
자금 지원									
경영 및 컨설팅									
협동조합 가치 교육									
홍보 및 마케팅									
관리감독 및 모니터링									
협동조합 간 네트워킹									
종사자 역량강화									
윤리적 소비 등 소비자 교육									

23. 귀 조합은 현재 지역사회발전에 어느 정도 기여하고 있습니까?

구 분	① 매우 기여	② 기여 하는편	③ 보통	④ 기여하 지않음	⑤ 전혀 기여하지 않음
지역사회를 지탱하는 현실적 경제적 대안제시 와 사회적경제 영역 확대					
지역자금의 지역내 순환 등 순환경제구축					
공동구매 및 공동판매를 통해 독점적 시장력에 대항한 시장개혁					
지역사회에 필요한 특정제품과 서비스제공 (신용, 돌봄, 보험, 교육, 육아, 주택 등)					
조합원과 지역주민을 위한 소득증대 및 일자리 창출					
지역사회 통합에 기여 (캠페인, 지역사회기부, 자원봉사, 토론의 장 마련 등)					
인적자원개발 (지역리더 양성, 리더십 경험 및 훈련기회제공)					
지방자치 활성화,지역공동체 활성화 (조합원 교육을 통한 지역 민주주의 확산과 정착)					
환경문제 유발 축소 (지속가능한 개발에 상대적 관심이 높음)					
안전하고 지속가능한 식량체계 구축 (친환경 농업이 지속적 발전 등)					

23. 향후 협동조합 활성화를 위해 무엇이 필요한지 귀하의 의견을 자유롭게 기술해 주십시오

끝까지 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

■ 집 필 자 ■

연구책임 · 송두범 충남발전연구원 선임연구위원
공동연구 · 김종수 충남발전연구원 전임책임연구원
장효안 충남발전연구원 전임책임연구원
강마야 충남발전연구원 책임연구원
박경철 충남발전연구원 책임연구원
이관률 충남발전연구원 책임연구원
박춘섭 충남발전연구원 연구원
홍은일 충남발전연구원 연구원
외부연구 · 유정규 지역재단 운영이사
서정민 지역재단 기획관리실장
박진하 지역재단 지역활성화지원팀장

전략연구 2013-09 · 협동조합의 정체성 및 지역사회 기여 강화방안

글쓴이 · 송두범, 김종수, 장효안, 강마야, 박경철, 이관률, 박춘섭 외
발행자 · 강현수 / 발행처 · 충남발전연구원

인쇄 · 2013년 12월 31일 / 발행 · 2013년 12월 31일

주소 · 충청남도 공주시 연수원길 73-26 (314-140)

전화 · 041-840-1200(충남사회적경제지원센터) 041-840-1114(대표) / 팩스 · 041-840-1129

ISBN · 978-89-6124-225-7 03350

<http://www.cdi.re.kr>

© 2013. 충남발전연구원

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명기하면 자유로이 인용할 수 있습니다.
무단전재하거나 복사, 유통시키면 법에 저촉됩니다.
- 연구보고서의 내용은 본 연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.