

---

---

# 대안노동자협동조합연합회 창립총회

---

---

일시 : 2014. 4. 19(토) 10:00~12:00

장소 : 만해 NGO교육센터 2층 대교육장



## ■ 자료집 목차 ■

회순	1
대안노동자협동조합연합회 창립총회에 부쳐 대안노동자협동조합연합회가 출범하기까지 회원단체 명단과 현황	
안건 심의	9
안건 1호 정관 및 규약 안건 2호 임원선출 안건 3호 2014 사업계획 및 예산계획 안건 4호 창립선언문 채택	
기념식	55
축사 및 축하 영상 메시지 연대사 발표문 <한국에서 노동자협동조합연합회의 의의와 역할>	
부록	81
1. 노동자협동조합연합회(준) 활동 사진 2. 노동자협동조합의 정의에 관한 CICOPA 기준 3. 대안노협연합회 비즈니스 모델(노협준비위 구상) 4. 노동자협동조합 어떻게 할 것인가? 5. 사회적경제 현상과 노동자협동조합운동의 역할 6. 노동자협동조합 과제와 전망	

## ■ 회 순 ■

### [1부] 창립총회

1. 인사말
  - 대안노동자협동조합연합회 창립총회에 부처
2. 대안노동자협동조합연합회가 출범하기까지 보고
3. 출석 확인과 성원 보고
4. 개회 선언
5. 서기 임명
6. 회 순 채택
7. 안건 심의
  - 정관 및 규약
  - 임원 선출
  - 2014년 사업계획 및 예산계획
  - 창립선언문
8. 폐회 선언
9. 기념 촬영

### [2부] 기념식

1. 개회 선언
2. 인사말
3. 연합회 멤버 소개
4. 내빈 소개
5. 축사 및 축하 영상 메시지
6. 연대사
7. 발표 <한국에서 노동자협동조합연합회 출범의 의의와 역할>
8. 축하공연(사회적협동조합 자바르떼)
9. 기념촬영

---

## 대안노동자협동조합연합회 창립총회에 부쳐

---

한국대안기업연합회 회장 권운혁

노동자협동조합연합회추진단 구성 1년 3개월, 한국대안기업연합회 출범 6년 5개월 그리고 한국노동자협동조합연합회를 결성한지 11년 만에 우리는 드디어 법적인 단체로서 대안노동자협동조합연합회가 창립하는 역사적인 현장에 와 있습니다. 너무나도 기쁘고 감개무량하며 함께 준비하신 모든 분들께 감사드립니다.

아무런 법적근거가 없던 2003년 우리나라에도 노동자협동조합연합회라는 이름을 걸고 로치데일과 몬드라곤을 꿈꾸던 시절이 있었습니다. 그 이전에는 도시빈민 생산공동체와 노동자 기업인수라는 노력이 있었으며, 또 다양한 노동자협동조합을 꿈꾸며 경제운동을 펼치던 선배님들과 자활을 기반으로 한 대안 경제운동을 전개하며 노동자협동조합의 꿈을 현실화 하기위해 노력한 활동가들이 있었습니다. 그리고 아무도 관심 가져주지 않을 때 협동노동, 참여경영, 민주적 운영, 사회적 가치와 사람을 살리는 대안경제를 계승하고 지역사회와 함께 성장하기 위해 노력한 다양한 대안기업들의 노력이 있었습니다.

오늘 여기에 함께하시건 또 함께하지 못하건 많은 협동조합운동 선배들의 노력과 헌신이 있었기에 오늘 이 역사적인 순간을 만들 수 있었다는 것을 잊지 말아주시기 바랍니다.

오늘 창립하는 대안노동자협동조합연합회의 핵심가치가 고용연대라는 노동자협동조합의 최고 가치를 추구하고 있다는 점에 깊이 감사드리며 대안노동자협동조합연합회가 한국대안기업연합회 그리고 그 이전에 한국노동자협동조합연합회의 정통성을 계승한다는 막중한 책임과 한국사회가 우리연합회에 부여하는 막중한 임무도 성실히 수행해 줄 것을 부탁드립니다. 감사합니다.

## 대안노동자협동조합연합회가 출범하기까지

- 2003. '한국노동자협동조합연합회' 결성
  - \* 취약계층의 일자리 창출을 통한 빈곤문제 해결 기여와 협동조합 정신 계승을 목적으로 한 기업들이 주축
- 2007. 1. '한국대안기업연합회'로 명칭 개정 및 확대재편 결성 제안
  - \* 관련 법제도의 부재로 인한 연합회 활동의 한계와 참여 대상의 확대를 위해 변경
  - ※ 대안기업은 기업의 목적이 '수익만이 아닌 그 이상'의 사회적, 경제적, 친환경적 가치를 가지고 있는 기업을 의미
- 2007. 2~8. 한국대안기업연합회 건설을 위한 준비워크숍(1~3차)
- 2007. 10.9 한국대안기업연합회 재창립총회 및 재창립 기념 심포지엄 개최
- 2008. 3.11 한국사회적경제연대회의 회원가입
- 2008. 3.12 한국대안기업연합회 08년 정기총회 개최
  - \* 재활용, 주거복지, 돌봄서비스, 청소 등의 업종연합회 및 개별기업을 회원(참여 105개, 고용인원 2,100명)으로 한 조직으로 확대 발전
- 2008. 12. 국제노동자협동조합연맹(CICOPA) 가입
- 2009. 8. 국제협동조합연맹(ICA) 가입신청, 준회원 자격
- 2012. 8.27 '노동자협동조합연합회 추진단'을 구성
  - \* 협동조합기본법의 시행을 계기로 대안기업연합회 회원단체 성원들 중 노동자협동조합을 모색하는 회원단체 중심
- 2013. 1. '한국노동자협동조합연합회 추진단' 출범
- 2013. 5. '노동자협동조합연합회 준비위원회'로 전환 결의 및 준비위원회 체제로 재편(준비위원장 : 최예준 엑투스 협동조합 이사장)
  - \* 협동조합의 양적성장과 취약한 창업 지원 환경을 고려하여 '노동자협동조합연합회 추진단'을 대안기업연합회에서 독립된 조직으로 전환

## [노동자협동조합연합회 준비위 명단]

	이름	단체 / 직위
1	권운혁	사회적기업 킷윈 대표
2	최예준	엑투스 협동조합 이사장
3	송인창	해피브릿지 이사장
4	민동세	사회적협동조합 도우누리
5	엄재영	사회적기업 일과나눔 사업본부장
6	유영국	사회적기업경기재단 기반조성팀장
7	임정식	한국주거복지협회 국장
8	최영미	한국가사노관리협회 공동대표
9	서종식	노무법인 의연 대표
10	문보경	한국대안기업연합회 정책위원장
11	김희범	한국유지보수협동조합 이사장
12	김성오	한국협동조합창업경영지원센터
13	김이준수	이피룹 협동조합
14	조영정	한국지역자활센터협회 조직국장

- 2013. 6. "서울지역 직원(노동자)협동조합연합회 설립 및 조직활성화 지원사업(기간 : 2013.06 ~ 2014.01)"을 수행, 노동자협동조합연합회 설립을 위한 조직사업 본격화
- 2013. 11.7 "프랑스 노동자협동조합의 구성과 역할" 주제로 토론회 개최
  - \* "2013 국제사회적경제포럼"에서 노동자협동조합연합회(준비위) 주관 세션 운영, 프랑스 론-알프스지역 노동자협동조합연합회 미셀로하 사무총장 초청
- 2013. 11.21 "노동자협동조합의 사례와 연합회가 나아가야 할 방향" 이라는 주제로 내부포럼 진행. 연합회가 나아가야 할 방향에 관한 토론 및 2014년 상반기 연합회 출범 결의와 장관 워크숍 추진
  - \* 노동자협동조합 사례(위즈온협동조합)와 연합회의 역할(김성오, 한국협동조합창업경영지원센터 이사장) 발표
- 2014. 1.21 "사회적 책임의 기준연구, 일다운 일과 노동자협동조합" 주제로 노동자협동조합 발전방향 연구 발표
- 2014. 4.19 '대안노동자협동조합연합회' 창립총회 개최
  - \* 한국대안기업연합회의 결의에 따라 새로 출범하는 '노동자협동조합연합회'가 CICOPA 회원자격과 ICA 준회원 자격 승계

## 회원단체 명단과 현황

### 정회원 6곳

회사명	출자금	업종	소재	대표	비고
해피브릿지협동조합	9억5720만원	서비스/프랜차이즈업	서울	송인창	의결권
엑투스 협동조합	1500만원	IT S/W 품질유지보수	서울	최예준	의결권
한국협동조합창업경영 지원센터	1억원	컨설팅(창업, 경영 컨설팅)	서울	김성오	의결권
쿠팡협동조합	1100만원	교육지원서비스업, 경영컨설팅업	서울	강민수	의결권
이피쿵 협동조합	50만원	커피케이터링, 판매	서울	김이준수	의결권
한국유지보수협동조합	1억2000만원	닥트, 방수 유지보수	서울	김희범	의결권

### 예비회원 9곳

회사명	내부출자금	업종	소재	대표	비고
위즈온 협동조합	100만원	IT, 웹접근성	대전	오영진	
춤추는 문화놀이더 뜻	100만원	공연, 예술	인천	정윤호	
삶의출판협동조합	2000만원	출판	서울	이수영	
한국국악협동조합	25만원	교육사업	서울	박정구	
소셜메이트스 직원협동조합	3500만원	홍보마케팅	서울	이선희	
협동조합 온리	2000만원	재활용품 제조업	전북	김명진	
의연협동경영센터	1000만원	교육, 출판, 컨설팅	서울	서종식	
행복나눔마트협동조합	3억원	판매 및 운수업	제주	이경수	
두레종합건설협동조합	5000만원	건설업	경기	정우용	

### 준회원 7곳

회사명	내부출자금	업종	소재	대표	비고
컴윈	-	컴퓨터 제조, 재활용	경기	권운혁	
함께일하는 세상	-	건물관리, 청소	경기	이철중	
주)우진교통	-	시내버스	충북	김재수	
아이쿵협동조합지원센터	1억4000만원	협동조합교육훈련, 컨설팅	서울	정원각	
한국에너지복지센터	-	건설업, 서비스업	서울	임정식	
한국가사노동자협회	-	돌봄서비스	서울	최영미 외	
사회적협동조합 도우누리	1000만원	돌봄서비스	서울	민동세	

---

---

## 안건 심의

제 1 호 : 정관 및 규약(일반, 총회운영, 선거관리)

제 2 호 : 임원 선출

제 3 호 : 2014년 사업계획 및 예산계획

제 4 호 : 창립선언문 채택

---

---

## 안건 제 1 호 정관 및 제 규약(안)

### 대안노동자협동조합연합회 정관(안)

**제1조(설립과 명칭)** 이 연합회는 협동조합기본법에 의하여 설립하며, 대안노동자협동조합연합회라 한다.

**제2조(목적)** 대안노동자협동조합연합회(이하 '연합회'라 한다)는 자주적·자립적·자주적인 협동조합연합회 활동을 통하여 구성원의 복리증진과 상부상조 및 국민경제의 균형 있는 발전에 기여함을 목적으로 한다.

**제3조(연합회의 책무)** ① 연합회는 회원 등의 권익 증진을 위하여 교육·훈련 및 정보 제공 등의 활동을 적극적으로 수행한다.

② 연합회는 다른 협동조합 및 연합회, 다른 법률에 따른 협동조합, 외국의 협동조합 및 관련 국제기구 등과의 상호 협력, 이해 증진 및 공동사업 개발 등을 위하여 노력한다.

**제4조(사무소의 소재지)** 연합회의 주된 사무소는 서울시 강남구 테헤란로 51길 21 704-48번지 상경빌딩 6층(역삼동)에 두며, 규정에 따라 필요한 곳에 지사무소를 둘 수 있다.

**제5조(광고방법)** ① 연합회의 광고는 인터넷 홈페이지에 게시하고, 필요하다고 인정할 때에는 연합회에서 발행하는 잡지나 신문에 게재할 수 있다.

② 제1항의 광고 기간은 7일 이상으로 하며, 회원의 이해에 중대한 영향을 미칠 수 있는 내용에 대하여는 광고와 함께 서면으로 회원에게 통지해야 한다.

**제6조(통지 및 최고방법)** 회원에 대한 통지 및 최고는 회원명부에 기재된 주소지로 하고, 통지 및 최고기간은 7일 이상으로 한다. 다만, 회원이 따로 연락받을 연락처를 지정하였을 때에는 그곳으로 한다.

**제7조(공직선거 관여 금지)** ① 연합회는 공직선거에 있어서 특정 정당을 지지·반대하거나 특정인을 당선되도록 하거나 당선되지 아니하도록 하는 일체의 행위를 하여서는 아니 된다.

② 누구든지 연합회를 이용하여 제1항에 따른 행위를 하여서는 아니 된다.

**제8조(규약 또는 규정)** 연합회의 운영 및 사업실시에 관하여 필요한 사항으로서 이 정관으로 정한 것을 제외하고는 규약 또는 규정으로 정할 수 있다.

**제9조(회원의 자격)** ① 연합회의 설립목적에 동의하고 회원으로서의 의무를 다하고자 하는 협동조합은 회원이 될 수 있다.

② 연합회는 정회원 외에 예비회원과 준회원을 둘 수 있다. 이에 대한 내용은 별도의 규약으로 정한다

**제10조(회원의 가입)** ① 회원의 자격을 가진 자가 연합회에 가입하고자 할 때에는 가입신청서를 제출하여야 한다.

② 연합회는 제1항에 따른 신청서가 접수되면 신청인의 자격을 확인하고 가입의 가부를 결정하여 신청서를 접수한 날부터 2주 이내에 신청인에게 서면 또는 전화 등의 방법으로 통지하여야 한다.

③ 제2항의 규정에 따라 가입의 통지를 받은 자는 연합회에 가입할 자격을 가지며 납입하기로 한 출자좌수에 대한 금액을 지정한 기일 내에 연합회에 납부함으로써 회원이 된다.

④ 연합회는 정당한 사유없이 회원의 자격을 갖추고 있는 자에 대하여 가입을 거절하거나 가입에 관하여 다른 회원보다 불리한 조건을 붙일 수 없다.

⑤ 회원가입절차와 관련된 내용은 별도의 규약으로 정한다.

**제11조(회원의 고지의무)** 회원은 제10조제1항에 따라 제출한 가입신청서의 기재사항에 변경이 있을 때 또는 회원의 자격을 상실하였을 때에는 지체 없이 연합회에 이를 고지하여야 한다.

**제12조(회원의 책임)** 회원의 책임은 납입한 출자액을 한도로 한다.

**제13조(탈퇴)** ① 회원은 예고하고 연합회를 탈퇴할 수 있다.

② 회원은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 때에는 당연히 탈퇴된다.

1. 회원으로서의 자격을 상실한 경우
2. 해산 또는 파산한 경우

**제14조(제명)** ① 연합회는 회원이 다음 각 호의 어느 하나에 해당하면 총회의 의결을 얻어 제명할 수 있다.

1. 1년 이상 계속해서 연합회의 시설 또는 사업을 이용하지 아니한 경우
2. 출자금 및 경비의 납입 등 연합회에 대한 의무를 이행하지 아니한 경우
3. 연합회의 목적사업과 관련된 법령·행정처분·정관 및 규정을 위반한 경우
4. 고의 또는 중대한 과실로 연합회의 사업을 방해하거나 신용을 상실하게 하는 행위를 한 경우

② 연합회는 제1항에 따라 회원을 제명하고자 할 때에는 총회 개최 10일 전에 그 회원에게 제명의 사유를 알리고 총회에서 의견을 진술할 기회를 주어야 한다.



③ 제2항에 따른 의견진술의 기회를 주지 아니하고 행한 총회의 제명 의결은 해당 회원에게 효력이 없다.

④ 연합회는 제명결의가 있었을 때에 제명된 회원에게 제명이유를 서면으로 통지하여야 한다.

**제15조(탈퇴·제명 회원의 지분환급청구권)** ① 연합회를 탈퇴하거나 연합회로부터 제명된 회원은 다음 각 호의 정하는 바에 따라 지분의 환급을 청구할 수 있다.

1. 제13조의 규정에 의한 탈퇴의 경우에는 탈퇴회원의 출자금에 해당하는 금액
2. 제14조 제1항의 1호 및 2호의 규정에 의한 제명의 경우에는 제명회원의 출자금에 해당하는 금액

② 제1항의 지분은 제명 또는 탈퇴한 회계연도 말의 연합회의 자산과 부채에 따라 정한다.

③ 연합회는 탈퇴 회원이 연합회에 대한 채무를 다 갚을 때까지는 제1항에 따른 지분의 환급을 정지할 수 있다.

④ 연합회는 탈퇴하거나 제명된 회원이 연합회에 대하여 채무가 있을 때에는 제1항에 따른 환급금과 상계할 수 있다.

⑤ 제1항에 따른 청구권은 탈퇴하거나 제명된 날부터 2년간 행사하지 아니하면 소멸된다.

⑥ 제1항에 따른 청구권은 탈퇴하거나 제명된 당시의 회계연도의 다음 회계연도부터 청구할 수 있다. 다만, 이사회의 승인이 있을 경우 탈퇴 또는 제명 당시에 바로 지급할 수 있다.

**제16조(탈퇴회원의 손실액 부담)** ① 탈퇴한 회원의 지분 환급분을 계산할 때 이 연합회의 재산으로 그 채무를 다 갚을 수 없는 경우에는 탈퇴한 회원은 납입의무를 이행하지 아니한 출자액의 범위에서 그가 부담하여야 할 손실액을 납입한다.

② 제1항에 따른 손실액의 납입 청구에 관하여는 제15조제5항을 준용한다.

**제17조(출자)** ① 회원은 100좌 이상의 출자를 하여야 하며 출자 1좌의 금액은 1만원으로 한다.

② 한 회원의 출자좌수는 총 출자좌수의 100분의 40을 넘어서는 아니 된다.

③ 연합회에 납입할 출자금은 연합회에 대한 채권과 상계하지 못한다.

④ 출자는 현물로도 할 수 있고, 현물출자의 경우 규약이 정하는 바에 따라 출자액을 계산한다. 이 경우 현물출자자는 출자의 납입기일에 출자의 목적인 재산의 전부를 연합회 또는 연합회에서 지정한 장소에 납입하여야 한다.

**제18조(출자증서 등의 교부)** ① 연합회의 회장은 회원이 제17조의 규정에 의하여 최초 출자금을 납입한 때 및 회원이 요구할 때에는 다음 각 호의 사항을 적은 출자

증서 또는 출자를 확인할 수 있는 증표에 기명날인하여 회원에게 발급하여야 한다.

1. 연합회의 명칭
2. 회원의 명칭
3. 연합회 가입 연월일
4. 출자금의 납입 연월일
5. 출자금액 또는 출자좌수
6. 발행 연월일

② 연합회의 회장은 매년 정기총회 7일 전까지 회원의 출자금액 변동상황을 회원에게 알려주어야 한다. 이 경우 우편, 전자메일, 팩시밀리, 휴대폰 문자 등을 이용하여 통지할 수 있다.

**제19조(지분의 취득금지)** 연합회는 회원의 지분을 취득하거나 이를 질권의 목적으로 하여서는 아니 된다.

**제20조(경비의 부과 및 징수)** ① 연합회는 연합회의 사업 및 그 사업에 부대하는 사업에 필요한 경비를 충당하기 위하여 회원에게 경비를 부과 및 징수할 수 있다.

1. 연합회 회비 : 조합의 사업수행 및 운영을 위한 회비로 부과기준은 최저 20만원이다.

② 제1항에 따른 경비의 부과금액, 부과방법, 징수시기와 징수방법은 규약으로 정한다.

③ 회원은 제1항에 따른 경비를 납입할 때 연합회에 대한 채권과 상계할 수 없다.

④ 제2항의 부과금에 있어서 회원에 대한 부과금액의 산정기준 사항에 변경이 있어도 이미 부과한 금액은 변경하지 못한다.

**제21조(사용료 및 수수료)** ① 이 연합회는 연합회의 사업을 이용하는 자에 대하여 사용료나 수수료를 부과할 수 있다.

② 이 연합회가 계약을 체결함에 있어 계약당사자의 위임에 따라 운송·보관 그 밖의 행위를 대행하는 경우에는 이 연합회는 그 대행에 필요한 부대비를 징수한다.

③ 제1항에 따른 회원의 사용료나 수수료 납입을 연합회에 대한 채권과 상계할 수 없다.

④ 제1항의 부과에 관한 사항은 규약으로 정한다.

**제22조(과태금)** ① 연합회는 회원이 출자금 또는 경비 등의 납입의무를 그 기한까지 이행하지 아니하는 경우에는 과태금을 징수할 수 있다.

② 회원은 제1항에 따른 과태금을 연합회에 대한 채권과 상계할 수 없다.

③ 과태금의 금액 및 징수방법은 규약으로 정한다.

**제23조(총회)** ① 연합회는 총회를 둔다.

- ② 총회는 정기총회와 임시총회로 구분한다.
- ③ 총회는 회장과 회원으로 구성하며, 회장이 그 의장이 된다.

**제24조(대의원총회)** ① 회원의 수가 200회원을 초과하는 경우 총회에 갈음할 대의원 총회를 둘 수 있다.

- ② 대의원은 회원 중에서 선출한다.
- ③ 대의원의 의결권 및 선거권은 대리인으로 하여금 행사하게 할 수 없다.
- ④ 대의원의 정수는 50회원 이상으로 하며 임기는 4년으로 한다.
- ⑤ 결원으로 인하여 선출된 대의원의 임기는 전임자 임기의 남은 기간으로 한다.
- ⑥ 대의원은 회원의 선거를 통하여 선출하며, 선거방법에 관한 사항은 선거관리규약으로 정한다.
- ⑦ 대의원총회에 관하여는 총회에 관한 사항을 준용하며, 이 경우 "회원"은 "대의원"으로 본다.
- ⑧ 대의원총회는 연합회의 합병, 분할 및 해산에 관한 사항은 의결할 수 없다.

**제25조(대의원의 의무 및 자격상실)** ① 대의원은 성실히 대의원회에 출석하고, 그 의결에 참여하여야 한다.

② 대의원회는 대의원이 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 할 때에는 그 의결로 대의원자격을 상실하게 할 수 있다. 이 경우 해당 대의원에게 서면으로 자격상실 이유를 의결일 7일 전까지 통지하고, 총회 또는 대의원회에서 의견을 진술할 기회를 주어야 한다.

- 1. 대의원총회 소집통지서를 받고 정당한 사유 없이 계속하여 3회 이상 출석하지 아니하거나 대의원총회에 출석하여 같은 안건에 대한 의결에 2회 이상 참가하지 아니한 경우
- 2. 부정한 방법으로 대의원총회의 의사를 방해한 경우
- 3. 고의 또는 중대한 과실로 이 연합회의 명예 또는 신용을 훼손시킨 경우

**제26조(선거운동의 제한)** ① 누구든지 자기 또는 특정인을 연합회의 임원 또는 대의원으로 당선되도록 하거나 당선되지 아니하도록 할 목적으로 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 할 수 없다.

- 1. 대의원이나 회원에 속한 조합원(가입신청을 한 협동조합에 속한 조합원을 포함한다. 이하 이 조에서 같다)이 설립·운영하고 있는 기관·단체·시설에 대한 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 행위
  - 가. 금전·물품·향응이나 그 밖의 재산상의 이익을 제공하는 행위
  - 나. 공사의 직을 제공하는 행위

다. 금전·물품·향응, 그 밖의 재산상의 이익이나 공사의 직을 제공하겠다는 의사표시 또는 그 제공을 약속하는 행위

2. 후보자가 되지 못하도록 하거나 후보자를 사퇴하게 할 목적으로 후보자가 되려는 사람이나 후보자에게 제1호 각 목에 규정된 행위를 하는 행위

3. 제1호 또는 제2호의 이익이나 직을 제공받거나 그 제공의 의사표시를 승낙하는 행위 또는 그 제공을 요구하거나 알선하는 행위

② 임원 또는 대의원이 되려는 사람은 후보자등록마감일의 다음날부터 선거일 전 일까지의 선거운동기간을 제외하고는 선거운동을 위하여 회원을 호별로 방문하거나 특정 장소에 모이게 할 수 없다.

③ 누구든지 협동연합회의 임원 또는 대의원 선거와 관련하여 연설·벽보, 그 밖의 방법으로 거짓의 사실을 공표하거나 공연히 사실을 적시하여 후보자를 비방할 수 없다.

④ 누구든지 임원 또는 대의원 선거와 관련하여 다음 각 호의 방법 이외의 선거운동을 할 수 없다.

- 1. 선전 벽보의 부착
- 2. 선거 공보의 배부
- 3. 소형 인쇄물의 배부
- 4. 합동 연설회 또는 공개 토론회의 개최
- 5. 전화·컴퓨터통신을 이용한 지지 호소

**제27조(선거관리위원회의 구성운영)** ① 연합회의 임원 및 대의원 선거사무를 공정하게 관리하기 위하여 본 연합회에 선거관리위원회(이하 "위원회"라 한다)를 둘 수 있다.

② 위원회는 회원(대의원을 포함한다)중에서 이사회회의 의결을 거쳐 회장이 위촉하는 7명 이내의 위원으로 구성한다. 이 경우 당해 선거에 임원으로 후보등록한 자는 위원이 될 수 없다.

③ 위원회는 다음 각 호의 사무를 관장한다.

- 1. 후보자의 자격심사
- 2. 선거인 명부의 확정
- 3. 후보자 추천의 유·무효 판정
- 4. 선거공보의 작성과 선거운동방법 결정 및 계도
- 5. 선거관리, 투표관리 및 개표관리
- 6. 투표의 유·무효의 이의에 대한 판정
- 7. 선거관련 분쟁의 조정
- 8. 선거운동 제한규정 위반여부 심사 및 조치

9. 당선인의 확정
  10. 그 밖에 선거에 필요한 사항
- ④ 그 밖에 위원회의 구성·운영 등에 관하여 필요한 사항은 선거관리규약으로 정한다.

**제28조(정기총회)** 정기총회는 매년 1회 회계연도 종료 후 3개월 이내에 회장이 소집한다.

**제29조(임시총회)** ① 임시총회는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에 회장이 소집한다.

1. 회장 및 이사회가 필요하다고 인정할 때
2. 회원이 회원 5분의 1 이상의 동의를 받아 소집의 목적과 이유를 적은 서면을 제출하여 회장에게 소집을 청구한 때
3. 감사가 연합회의 재산상황이나 업무집행에 부정한 사실이 있는 것을 발견하고 그 내용을 총회에 신속히 보고할 필요가 있다고 인정하여 회장에게 소집을 청구한 때
- ② 회장은 제1항 제2호(제47조 규정에 따른 해임 요구를 포함한다) 및 제3호의 청구를 받으면 정당한 사유가 없는 한 2주 이내에 소집절차를 밟아야 한다.
- ③ 제1항 제2호 및 제3호의 규정에 의하여 총회의 소집을 청구하였으나 총회를 소집할 자가 없거나 그 청구가 있는 날부터 2주 이내에 회장이 총회의 소집절차를 밟지 아니한 때에는 감사가 7일 이내에 소집절차를 밟아야 한다. 이 경우 감사가 의장의 직무를 수행한다.
- ④ 감사가 제3항의 기한 이내에 총회의 소집절차를 밟지 아니하거나 소집할 수 없는 경우에는 제1항 제2호의 규정에 의하여 총회의 소집을 청구한 회원의 대표가 이를 소집한다. 이 경우 회원의 대표가 의장의 직무를 수행한다.

**제30조(총회의 소집절차)** ① 회장은 총회 개최 7일 전까지 회의목적·안건·일시 및 장소를 정하여 우편 또는 전자메일 등으로 각 회원에게 통지하여야 한다.

② 회장이 궐위 또는 부득이한 사유로 총회를 소집할 수 없는 때에는 제49조에서 정하고 있는 순으로 이를 소집한다.

**제31조(총회의 의결사항)** 다음 각 호의 사항은 총회의 의결을 얻어야 한다.

1. 정관의 변경
2. 규약의 제정과 변경 또는 폐지
3. 임원의 선출과 해임
4. 사업계획 및 예산의 승인
5. 대차대조표, 수지계산서, 결산보고서의 승인과 잉여금의 처분 및 손실금의 처

- 리
6. 감사보고서의 승인
7. 연합회의 합병·분할·해산 또는 휴업
8. 회원의 제명
9. 그 밖에 회장 또는 이사회가 필요하다고 인정하는 사항

**제32조(총회의 의사)** ① 총회의 의사는 법령상 다른 규정이 있는 경우를 제외하고는 총 회원 과반수의 출석으로 개최하고 출석회원 과반수의 찬성으로 의결한다.

- ② 제1항의 규정에 의한 총회의 개의 정족수 미달로 총회가 유회된 때에는 회장은 20일 이내에 다시 총회를 소집하여야 한다.
- ③ 총회는 제30조에 따라 미리 통지한 사항에 한하여 의결할 수 있다. 다만, 긴급을 요하여 총회원의 3분의 2이상의 출석과 출석회원 3분의 2 이상의 찬성이 있는 때에는 그러하지 아니하다.
- ④ 총회에서 조합과 회원간의 이익이 상반되는 사항에 대하여 의결을 행할 때에는 해당 회원은 의결에 참가하지 못한다.

**제33조(합병분할 및 해산등의 의결)** 다음 각 호의 사항은 회원 과반수의 출석과 출석 회원 3분의 2 이상의 찬성으로 의결한다.

1. 정관의 변경
2. 연합회의 합병·분할·해산 및 휴업
3. 회원의 제명

**제34조(의결권 및 선거권)** ① 회원은 회원인 협동조합의 출자좌수와 조합원수에 따라 차등적으로 의결권과 선거권을 갖는다.

차등기준은 조합원수와 출자좌수에 따라서 아래와 같이 정한다.

	100좌	200좌	400좌	800좌	1600좌
10인 미만	1표	2표	3표		
10~20인 미만		3표	4표	5표	
20~30인 미만			5표	6표	7표
30~50인 미만				7표	8표
50인 이상					9표

- ② 회원은 대리인으로 하여금 의결권 및 선거권을 행사하게 할 수 있다. 이 경우 그 회원은 출석한 것으로 본다.
- ③ 대리인이 의결권 또는 선거권을 행사할 때에는 대리권을 증명하는 서면을 의결권 또는 선거권을 행사하기 전에 연합회가 정하는 양식에 따라 미리 연합회에 제

출하여야 한다.

**제35조(총회의 의사록)** ① 총회의 의사에 관하여 의사록을 작성하여야 한다.

② 의사록에는 의사의 진행 상황과 그 결과를 적고 의장과 총회에서 선출한 회원 3인 이상이 기명날인하거나 서명하여야 한다.

**제36조(총회의 운영규약)** 정관에 규정하는 외에 총회의 운영에 관하여 필요한 사항은 총회운영규약으로 정한다.

**제37조(총회의 회기연장)** ① 총회의 회기는 총회의 결의에 의하여 연장할 수 있다.

② 제1항의 규정에 의하여 속행된 총회는 제30조제1항의 규정을 적용하지 아니한다.

**제38조(이사회)** ① 연합회에 이사회를 두고, 이사회는 연합회의 업무집행을 결정한다.

② 이사회는 이사로서 구성하고 연합회장 1인 외 상임이사를 둘 수 있다.

③ 회장은 이사회를 소집하고 그 의장이 된다.

④ 이사회는 소집은 회의일 7일전까지 회의의 목적사항, 일시 및 장소를 기재한 서면을 각 이사에게 통지하여야 한다. 다만 긴급을 요하여 이사회 구성원 과반수의 동의가 있을 때에는 소집절차를 생략할 수 있다.

⑤ 이사 3분의 1 이상 또는 감사 전원이 회의목적 사항과 회의 소집이유를 기재한 서류를 제출하고 이사회에 소집을 요구할 수 있다.

⑥ 회장은 제5항의 요구가 있는 때에는 7일 이내에 이사회를 소집하여야 한다.

**제39조(이사회 의결사항)** ① 이사회는 다음 각 호의 사항을 의결한다.

1. 연합회의 재산 및 업무집행에 관한 사항
2. 총회의 소집과 총회에 상정할 의안
3. 규정, 규칙 등의 제정과 변경 및 폐지
4. 사업계획 및 예산안 작성
5. 간부 직원의 임면 승인
6. 기본자산의 취득과 처분
7. 그 밖에 연합회의 운영에 중요한 사항
8. 회장이 부의하는 사항

② 이사회는 제54조 각 호의 사업을 수행하기 위하여 필요한 위원회를 설치 운영할 수 있다.

③ 제2항의 위원회 구성 및 운영에 관하여는 별도 규약으로 정한다.

**제40조(이사회 의사)** ① 이사회는 구성원 과반수의 출석으로 개최하고 출석이사 과반수의 찬성으로 의결한다.

② 회장은 의결에 참가하지 아니하며, 가부동수일 때에는 결정권을 갖는다.

③ 이사의 개인 이익과 연합회의 이익이 상반되는 사항이나 신분에 관련된 사항에 관하여는 당해 이사는 이사회 의결에 관여할 수 없다.

**제41조(이사회 의사록)** 이사회 의사에 관하여는 의사의 경과와 그 결과를 기재한 의사록을 작성하고 참석 이사 전원이 이에 기명날인하거나 서명하여야 한다.

**제42조(임원의 정수)** ① 연합회의 임원으로 회장 1명을 포함한 3명 이상 20명 이내의 이사와 1명 이상의 감사를 둔다.

② 제1항의 임원중 이사회 호선에 의해 상임이사를 둘 수 있다.

**제43조(임원의 선임)** ① 이사 및 감사는 총회가 회원 중에서 선출한다. 다만, 이사는 정수의 5분의 1의 범위 내에서, 감사는 2분의 1의 범위 내에서 이사회 추천에 따라 회원 외의 자를 선출할 수 있다.

② 회장은 이사 중에서 총회에서 선출하고, 상임이사는 이사회가 이사 중에서 호선한다.

③ 제1항, 제2항의 선거 방법, 절차 등에 관하여는 별도의 선거관리규약으로 정한다.

**제44조(임원의 결격사유)** ① 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 이 연합회의 임원이 될 수 없다.

1. 금치산자
  2. 한정치산자
  3. 파산선고를 받고 복권되지 아니한 사람
  4. 금고 이상의 실형을 선고받고 그 집행이 끝나거나(집행이 끝난 것으로 보는 경우를 포함한다) 집행이 면제된 날부터 3년이 지나지 아니한 사람
  5. 금고 이상의 형의 집행유예를 선고받고 그 유예기간 중에 있거나 유예기간이 끝난 날부터 2년이 지나지 아니한 사람
  6. 금고 이상의 형의 선고유예를 받고 그 선고유예기간 중에 있는 사람
  7. 법원의 판결 또는 다른 법률에 따라 자격이 상실 또는 정지된 사람
- ② 제1항 각호의 사유가 발생하면 해당 임원은 당연히 퇴직된다.
- ③ 제2항에 따라 퇴직된 임원이 퇴직 전에 관여한 행위는 그 효력을 상실하지 아니 한다.

**제45조(임원의 임기)** ① 임원의 임기는 3년으로 한다.

② 임원은 연임할 수 있다. 다만, 회장은 2차에 한하여 연임할 수 있다.

③ 결원으로 인하여 선출된 임원의 임기는 전임자의 임기종료일까지로 한다.

**제46조(임원의 의무와 책임)** ① 임원은 법령과 연합회의 정관, 규약, 규정 및 총회와

이사회 의결을 준수하고 연합회를 위하여 성실히 그 직무를 수행하여야 한다.

- ② 임원이 법령 또는 정관을 위반하거나 그 임무를 게을리하여 연합회에 손해를 가한 때에는 연대하여 그 손해를 배상하여야 한다.
- ③ 임원이 고의 또는 중대한 과실로 그 임무를 게을리하여 제3자에게 손해를 끼친 때에는 제3자에게 연대하여 그 손해를 배상하여야 한다.
- ④ 제2항 및 제3항의 행위가 이사회 의결에 의한 것일 때에는 그 의결에 찬성한 이사회도 제2항 및 제3항의 책임이 있다.
- ⑤ 제4항의 의결에 참가한 이사로서 명백한 반대사를 표시하지 아니한 자는 그 의결에 찬성한 것으로 본다.
- ⑥ 제2항부터 제5항까지의 규정에 따른 구상권의 행사는 감사 및 이사에 대하여는 회장이, 회장에 대하여는 감사가, 전체 임원에 대하여는 회원 5분의 1 이상의 동의를 받은 회원 대표가 한다.

**제47조(임원의 해임)** ① 회원은 회원 3분의 1 이상의 동의로 임원의 해임을 요구할 수 있다. 이 경우 해임의 사유를 서면으로 연합회에 제출하여야 한다.

- ② 연합회는 제1항에 따른 서면 제출이 있을 때에는 총회 개최 10일 전에 해당 임원에게 해임 이유를 서면으로 통보하고, 총회에서 의견을 진술할 기회를 주어야 한다.

**제48조(임원의 보수 등)** ① 임원에 대하여 규정이 정하는 바에 따라 여비 등 조합 업무와 관련된 비용을 실비 범위내에서 지급할 수 있다.

- ② 상임임원에 대하여는 규약이 정하는 바에 따라 보수를 지급할 수 있다.

**제49조(회장 및 이사의 직무)** ① 회장은 이사회 의결에 따라 연합회의 업무를 집행하고 연합회를 대표한다.

- ② 이사는 회장을 보좌하며 연합회의 업무를 집행한다.
- ③ 회장이 사고가 있을 때에는 상임이사, 이사, 감사의 순으로 그 직무를 대행하고 해당자가 2명 이상일 경우에는 연장자 순으로 한다.
- ④ 제3항의 경우와 회장이 권한을 위임한 경우를 제외하고는 회장이 아닌 이사는 연합회를 대표할 수 없다.

**제50조(감사의 직무)** ① 감사는 연 1회 이상 연합회의 업무집행 상황, 재산상태, 장부 및 서류 등을 감사하여 총회에 보고하여야 한다. 반기별 감사보고서는 이사회에, 반기별 감사보고서를 종합한 종합감사보고서는 정기총회에 각각 제출하여야 한다.

- ② 감사는 예고 없이 연합회의 장부나 서류를 대조 확인할 수 있다.
- ③ 감사는 회장 및 이사가 법령·정관·규약·규정 또는 총회의 의결에 반하여 업무를

집행한 때에는 이사회에 그 시정을 요구하여야 한다.

- ④ 감사는 총회 또는 이사회에 출석하여 의견을 진술할 수 있다.
- ⑤ 제1항 및 제2항의 감사보고서 제출에 있어서 감사가 2명 이상인 경우 감사의 의견이 일치하지 아니할 경우에는 각각 의견을 제출할 수 있다.

**제51조(감사의 대표권)** 연합회가 회장을 포함한 이사와 소송, 계약 등의 법률행위를 하는 때에는 감사가 연합회를 대표한다.

**제52조(임직원의 겸직금지)** ① 회장은 다른 연합회의 회장을 겸직할 수 없다.

- ② 회장을 포함한 이사와 직원은 감사를 겸직할 수 없다.
- ③ 임원은 이 연합회의 직원을 겸직할 수 없다.

**제53조(직원의 임면등)** ① 직원은 회장이 임면한다. 다만, 간부직원은 이사회 의결의 를 거쳐 회장이 임면한다.

- ② 직원의 임면, 급여, 기타 직원에 관하여 필요한 사항은 규정으로 정한다.

**제54조(사업의 종류)** ① 이 연합회는 그 목적을 달성하기 위하여 다음 각 호의 사업을 할 수 있다.

1. 회원과 직원에 대한 지도·지원·연락 및 조정에 관한 사업
  2. 회원에 속한 조합원 및 직원에 대한 상담, 교육·훈련 및 정보 제공 사업
  3. 회원의 사업에 관한 조사·연구 및 홍보 사업
  4. 국가·지방자치단체로 부터 위탁받은 사업
  5. 제1호부터 제3호까지의 사업과 관련된 부대사업
  6. 제1호부터 제3호까지의 사업을 생산자, 생산자단체 및 문화단체와 공동으로 추진하는 사업
  7. 정부, 지방자치단체 및 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조에 따른 공공기관과 공동으로 추진하는 사업
  8. 국가, 지방자치단체로부터 위탁받은 사업
  9. 회원에 속한 조합과 조합원들에 대한 자금조성 및 공제 사업
  10. 회원에 속한 조합에 대한 컨설팅 사업
  11. 사업개발 및 회원 확대를 위한 사업
  12. 그 밖에 회원들의 복지와 관계된 사업
- ② 제1항에도 불구하고 연합회는 「통계법」 제22조제1항에 따라 통계청장이 고시하는 한국표준산업분류에 의한 금융 및 보험업을 영위할 수 없다.

**제55조(사업의 이용)** ① 연합회는 회원이 아닌 자에게 연합회의 사업을 이용하게 하여서는 아니 된다. 다만, 다음 각 호의 경우에는 회원이 아닌 자도 사업을 이용할 수 있다.

1. 연합회가 재고로 보유하고 있는 물품으로서 부패 또는 변질의 우려가 있어 즉시 유통되지 아니하면 제품의 품질을 유지하기 어려운 물품을 처리하기 위한 경우  
 2. 회원으로 가입하도록 홍보하기 위하여 건본품을 유상 또는 무상으로 공급하는 경우. 다만, 조합이 「사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률」 제2조제4호에 따른 사회서비스 제공자인 경우는 제외한다.

3. 공공기관·사회단체 등이 공익을 목적으로 주최하는 행사에 참여하는 경우  
 4. 연합회가 정부, 지방자치단체 및 「공공기관 운영에 관한 법률」 제4조에 따른 공공기관과 공동으로 추진하는 사업에서 일반 국민이 해당 사업의 목적에 따라 사업을 이용하는 경우

5. 다른 법령에서 회원이 아닌 자에게 의무적으로 물품을 공급하게 하거나 용역을 제공하도록 규정하는 경우  
 6. 천재지변이나 그 밖에 이와 유사한 긴급한 상황일 때 공중(公衆)에게 생활필수품 또는 용역을 공급하는 경우

7. 학교를 사업구역으로 하는 연합회가 그 사업구역에 속하는 학생·교직원 및 학교 방문자를 상대로 물품을 공급하거나 용역을 제공하는 경우

8. 연합회(「사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률」 제2조제4호에 따른 사회서비스 제공자에 해당하는 협동조합은 제외한다)가 가입을 홍보하기 위하여 기획재정부장관에게 신고하는 기간(이하 이 호에서 '홍보기간'이라 하며, 그 기간은 1년에 3개월을 넘지 못한다) 동안 전년도 총공급고(總供給高)의 100분의 5 범위에서 물품을 유상 또는 무상으로 공급하는 경우. 다만, 조합이 설립신고필증을 받은 날부터 1년(단위매장의 경우에는 매장 개장일부 1년) 동안은 홍보기간이 6개월을 넘지 아니하는 범위에서 총공급고에 대한 제한 없이 물품을 유상 또는 무상으로 공급할 수 있다.

9. 전체 회원 조합에 속하는 조합원과 같은 가구에 속하는 자가 조합의 사업을 이용하는 경우

② 회원인 조합의 조합원이 이 연합회를 이용하는 경우에는 이 연합회의 회원이 이용한 것으로 본다.

**제56조(사업계획과 수지예산)** ① 이사회는 매 회계연도 경과 후 3개월 이내에 해당 연도의 사업계획을 수립하고 동 계획의 집행에 필요한 수지예산을 편성하여 총회의 의결을 받아야 한다.

② 제1항에 따른 사업계획과 예산이 총회에서 확정될 때까지는 전년도 예산에 준하여 가예산을 편성하여 집행할 수 있다. 이 경우 총회의 사후 승인을 받아야 한다.

③ 이사회가 총회에서 확정된 사업계획과 예산을 변경한 때에는 차기 총회에서 사

후 변경승인을 받아야 한다.

**제57조(회계연도등)** ① 연합회의 회계연도는 매년 1월 1일부터 12월 31일까지로 한다.

② 연합회의 회계는 일반회계와 특별회계로 구분하되, 당해 조합의 주 사업은 일반회계로 하고 그 외의 사업은 특별회계로 한다.

**제58조(특별회계의 설치)** 특별회계는 연합회의 주 사업외의 특정사업을 운영할 때, 특정자금을 보유하여 운영할 때, 기타 일반회계와 구분 경리할 필요가 있을 때 설치한다.

**제59조(운영의 공개)** ① 회장은 결산결과의 공고 등 운영사항을 적극 공개하여야 한다.

② 회장은 정관·규약·규정과 총회·이사회의 의사록, 회계장부 및 회원 명부를 주된 사무소에 비치하여야 한다.

③ 결산보고서는 정기총회 7일 전까지 주된 사무소에 비치하여야 한다.

④ 회원과 연합회의 채권자는 회장에게 제2항 및 제3항의 서류의 열람 또는 그 사본을 청구할 수 있다.

⑤ 회장은 제4항의 청구가 있을 때에는 정당한 이유 없이 이를 거부하지 못한다.

⑥ 회장은 결산일로부터 3개월 이내에 설립신고를 한 기획재정부 홈페이지 또는 연합회의 홈페이지에 다음 각 호의 자료를 게재하여야 한다.

1. 정관, 규약, 규정
2. 사업계획서
3. 결산서
4. 회원·회원 조합에 속한 조합원·직원 등에 대한 교육·홍보 실적
5. 총회, 대의원총회, 이사회의 활동 상황

**제60조(법정적립금)** ① 연합회는 매 회계연도 결산의 결과 잉여금이 있는 때에는 자기자본의 3배가 될 때까지 잉여금의 100분의 10 이상을 적립하여야 한다.

② 제1항의 법정적립금은 손실금의 보전에 충당하거나 해산하는 경우 외에는 사용하여서는 아니 된다.

**제61조(임의적립금)** ① 연합회는 매 회계연도의 잉여금에서 제60조에 따른 법정적립금을 빼고 나머지가 있을 때에는 총회에서 결정하는 바에 따라 매 회계연도 잉여금의 100분의 10 이상을 임의적립금으로 적립할 수 있다.

② 임의적립금은 총회에서 결정하는 바에 따라 사업준비금, 사업개발비, 교육 등 특수목적을 위하여 지출할 수 있다.

**제62조(손실금의 보전)** 연합회는 매 회계연도의 결산 결과 손실금(당기손실금을 말

한다)이 발생하면 미처분이월금, 임의적립금, 법정적립금 순으로 이를 보전하고, 보전 후에도 부족이 있을 때에는 이를 다음 회계연도에 이월한다.

**제63조(잉여금의 배당 및 이월)** ① 연합회는 제62조에 따른 손실금의 보전과 제60조 및 제61조의 법정적립금 및 임의적립금 등을 적립한 후에 잔여가 있을 때에는 총회의 결의로 회원에게 잉여금을 배당할 수 있다.

② 제1항의 배당시 회원별 배당금의 계산은 조합사업의 이용실적 또는 회원이 납입한 출자액의 비율에 따라 이를 행한다. 이 경우 잉여배당금은 다음의 원칙을 준수하여야 한다.

1. 이용실적에 대한 배당은 전체 배당액의 100분의 50 이상이어야 한다.
2. 납입출자액에 대한 배당은 납입출자금의 100분의 10을 초과하여서는 아니 된다.

③ 잉여금배당의 방법, 절차 등은 규약으로 정한다.

④ 연합회는 제62조에 따른 보전과 제60조 및 제61조에 따른 적립금 적립 및 제1항에 따른 배당을 실시한 후에 잔여가 있을 때에는 총회의 결의로 잉여금을 다음 회계연도에 이월할 수 있다.

**제64조(출자금액의 감소의결)** ① 연합회는 부득이한 사유가 있을 때에는 회원의 신청에 의하여 출자좌수를 감소할 수 있다

② 연합회는 출자 1좌의 금액 또는 출자좌수의 감소(이하 "출자감소"라 한다)를 총회에서 의결한 경우에는 그 의결을 한 날부터 14일 이내에 대차대조표를 작성한다.

③ 연합회는 제1항에 따른 의결을 한 날부터 14일 이내에 채권자에 대하여 이의가 있으면 연합회의 주된 사무소에 이를 서면으로 진술하라는 취지를 공고하고, 이미 알고 있는 채권자에게는 따로 최고한다.

④ 제3항에 따른 이의신청 기간은 30일 이상으로 한다.

⑤ 그 밖의 출자감소 절차와 방법에 관하여는 별도의 규약으로 정할 수 있다.

**제65조(출자감소 의결에 대한 채권자의 이의)** ① 채권자가 제64조의 이의신청 기간에 출자감소에 관한 의결에 대하여 이의를 신청하지 아니하면 출자감소를 승인한 것으로 본다.

② 채권자가 이의를 신청한 때에는 연합회는 채무를 변제하거나 상당한 담보를 제공하여야 한다.

**제66조(결산등)** ① 연합회는 정기총회일 7일 전까지 결산보고서(사업보고서, 대차대조표, 손익계산서, 잉여금처분안 또는 손실금처리안 등을 말한다)를 감사에게 제출하여야 한다.

② 연합회는 제1항에 따른 결산보고서와 감사의 의견서를 정기총회에 제출하여 승인을 받아야 한다.

**제67조(합병과 분할)** ① 연합회는 합병계약서 또는 분할계획서를 작성한 후 총회의 의결을 얻어 합병 또는 분할할 수 있다.

② 합병 또는 분할로 인하여 존속 또는 새로 설립되는 연합회는 합병 또는 분할로 인하여 소멸되는 연합회의 권리·의무를 승계한다.

**제68조(해산)** ① 연합회는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사유가 발생하였을 때에는 해산하고 해산절차는 민법 등 관련 법령에 의한다.

1. 총회의 의결
2. 합병·분할 또는 파산

② 회장은 연합회가 해산한 때에는 지체 없이 회원에게 통지하고 공고하여야 한다.

**제69조(청산인)** ① 연합회가 해산한 때에는 파산으로 인한 경우를 제외하고는 회장이 청산인이 된다. 다만, 총회에서 다른 사람을 청산인으로 선임하였을 경우에는 그에 따른다.

② 청산인은 취임 후 지체 없이 재산상태를 조사하고 재산목록과 대차대조표를 작성하여 재산처분의 방법을 정하여 총회의 승인을 얻어야 한다.

③ 청산사무가 종결될 때에는 청산인은 지체 없이 결산보고서를 작성하여 총회의 승인을 얻어야 한다.

④ 제2항 및 제3항의 경우에 총회를 2회 이상 소집하여도 총회가 구성되지 아니할 때에는 출석 회원 3분의 2 이상의 찬성이 있으면 총회의 승인이 있는 것으로 본다.

**제70조(청산 잔여재산의 처리)** ① 연합회가 해산 후 채무를 변제하고 청산잔여재산이 회원들의 총 출자 금액보다 적을 경우 출자좌수의 비율에 따라 총회가 정한 산정방법에 의하여 이를 회원에게 분배한다.

② 청산잔여재산이 회원들의 총 출자 금액보다 많을 경우 회원들의 출자금액을 돌려주고 남은 금액은 총회에서 정하는 바에 따라 이 연합회와 유사한 목적을 가진 비영리법인에 증여할 수 있다.

## 부칙

이 정관은 기획재정부장관의 신고서류 수리가 완료된 날부터 시행한다.

## 대안노동자협동조합연합회 일반규약(안)

### 제1조(목적)

이 규약은 대안노동자협동조합연합회(이하 “연합회”라 함)이 정관에 정한 바에 따라 연합회의 운영과 관련된 절차, 내용 등을 정하는 것을 목적으로 한다.

### 제2조(회원의 종류와 자격)

정관 제9조에 정해진바 회원의 종류와 자격은 다음과 같다.

- ① 노동자협동조합과 노동자조합원이 경영에 참여하는 다중이해관계자 협동조합은 정회원의 자격을 가진다.
- ② 정회원의 자격을 가진 협동조합 중 최대 1년 범위 내에서 예비회원 기간을 거쳐 정회원이 될 수 있다. 예비회원의 지정은 연합회장이 한다. 예비회원은 총회에 참석하여 발언할 수 있으나 의결권은 없다.
- ③ 노동주도성이 인정되는 사회적협동조합과 노동자주관리 주식회사, 협동조합형 당사자 네트워크(혹은 비영리 당사자 네트워크)는 준회원의 자격을 가진다. 준회원의 지정은 연합회장이 한다. 준회원은 총회에 참석하여 발언할 수 있으나 의결권은 없다.

### 제3조(회원 가입 절차)

정관 제10조에 정해진바 회원의 가입절차는 다음과 같다.

- ① 연합회에 가입하려는 협동조합은 회원 가입 신청서를 조합에 제출한 후 이사회의 결의를 거쳐 연합회에 가입한다.
- ② 이사회의 결의는 재적 과반수의 출석과 출석 과반수의 찬성으로 성립된다.
- ③ 이사회는 회원자격을 승인한 이후 신청자에게 14일 이내에 우편, 전자메일, 팩시밀리, 전자메일, SNS 등 기타 전자통신 수단을 통해 그 사실을 통지해야 한다.

### 제4조(준회원의 회비 부과 및 징수)

- ① 준회원은 회사의 규모와 여건에 따라 일정액의 회비를 납부하여야 한다.
- ② 그 액수는 이사회가 결정한다.

### 제5조(사용료 및 수수료 등)

정관 제21조에 정해진바 사용료 및 수수료의 부과는 다음과 같다.

- ① 연합회는 연합회의 사업을 이용하려는 자에 대하여 사용료나 수수료를 부과할 수 있다.
- ② 사용료의 결정은 이사회가 결정한다.

### 제6조(과태금 징수)

정관 제22조에 정해진바 과태금 징수는 다음과 같다.

- ① 출자금을 완납하지 않거나 회비를 3개월 이상 납부하지 않은 경우 과태금을 물린다.
- ② 연합회의 운영시설에 대한 사용료나 수수료를 납부하지 않은 경우 과태금을 물린다.
- ③ 과태금은 미납 원금 기준 1개월에 1%로 하고 과태금이 청구된 날로부터 1개월 이내에 연합회 법인계좌로 미납 원금과 함께 납부해야 한다.
- ④ 이외 기타 과태금 항목, 산정 방식, 징수 방법 등은 이사회에서 결정한다.

### 제7조(운영위원회)

정관 제39조에 정해진바 연합회는 운영위원회를 구성하여 운영할 수 있다.

- ① 운영위원회는 연합회의 정회원과 준회원으로 구성한다.
- ② 위원은 이사회의 동의를 거쳐 연합회장이 임명한다.
- ③ 위원의 임기는 3년으로 하되, 연임할 수 있다.
- ④ 운영위원회 위원장은 연합회장이 맡는다.
- ⑤ 운영위원회는 연합회의 운영과 관련된 모든 문제에 대해 토론하고 토론결과를 이사회에 제안할 수 있다. 이사회는 운영위원회의 의견을 존중하여 이사회에서 해당안건을 의결한다.

### 제8조(임원의 보수)

정관 제48조에 정해진바 임원의 보수는 다음과 같다.

- ① 임원의 보수 총액은 1년 기준으로 연합회가 운영하는 해당 사업체 총비용의 100분의 5를 넘을 수 없다. 단 사업시행 초기연도부터 3년간은 적용이 유예될 수 있다.
- ② 연합회장의 경우 연봉기준으로 1억5천만원을 넘을 수 없다.
- ③ 상임이사의 경우 연봉기준으로 1억원을 넘을 수 없다.
- ④ 임원 전체의 보수총액과 개별보수액은 이사회에서 안을 작성하여 총회에서 의결한다.

### 제9조(잉여금 배당의 방법과 절차)

정관 제63조에 정해진바 연합회의 잉여금배당은 다음과 같이 한다.

- ① 배당 가능 잉여금 총액 중 100분의 49를 넘지 않는 범위 내에서 출자금에 대한 배당을 진행한 후에 그 잔여분을 이용실적 배당한다.
- ② 출자금에 대한 배당은 납입출자금의 100분의 10으로 하며, 일수 계산을 원칙으로 한다.
- ③ 실적배당의 경우, 연간 납부조합비와 연합회에 대한 기여도를 기준으로 하되 그



구체적인 비율은 이사회에서 심의하여 총회에서 정한다.

**제10조(회원 개인 출자 좌수의 감소)**

정관 제64조에 정해진바 출자좌수 감소는 다음과 같이 한다

- ① 회원은 부득이한 사유가 있을 때는 출자좌수를 감소할 수 있다.
- ② 위 1항에서의 '부득이한 사유'란 해당법인의 파산 및 그에 준하는 경제적 사유를 말한다.
- ③ 1항에 해당할 경우, 해당 회원은 출자좌수 감소신청서와 함께 증빙서류를 연합회에 제출하고 이사회에서 이를 심의, 의결한다.
- ④ 이사회 의결이 완료된 경우에는 7일 이내에 출자좌수 감소분에 대한 정산금액은 신청 회원의 계좌로 입금해야 한다.
- ⑤ 출자좌수 정산금액에 대한 계산은 직전 회계연도의 결산을 기준으로 한다.
- ⑥ 기타 '부득이한 사유'의 정의와 범위 및 기준은 이사회에서 정한다.

**제11조(연합회 전체 출자 좌수의 감소)**

정관 제64조에 정해진바 출자좌수 감소는 다음과 같이 한다

- ① 연합회의 순자산이 최초 회계연도 말 기준으로 3분의 1 이하로 줄었을 때 출자좌수를 감소할 수 있다.
- ② 1항에도 불구하고 연합회가 3개 사업연도에 걸쳐 계속하여 손실이 있고, 이를 보전할 수 없을 때에는 회원 과반수의 출석과 출석회원 3분의 2 이상의 찬성에 의한 총회 결의로 조합 납입 출자금을 감소시킬 수 있다.
- ③ 출자좌수의 감소는 이사회 심의를 거쳐 총회를 소집하여 의결해야 한다.
- ④ 출자좌수의 감소는 출자액수에 정비례하여 감액한다.
- ⑤ 출자좌수의 감소가 총회에서 의결된 날로부터 14일 이내에 새로운 대차대조표를 작성해야 한다.

**제12조(경비의 부과 및 징수)** ① 연합회는 연합회의 사업 및 그 사업에 부대하는 사업에 필요한 경비를 충당하기 위하여 회원에게 경비를 부과 및 징수할 수 있다. 경비는 아래와 같이 정한다.

	100좌	200좌	400좌	800좌	1600좌
10인 미만	20만원	40만원	60만원		
10~20인 미만		60만원	80만원	100만원	
20~30인 미만			100만원	120만원	140만원
30~50인 미만				140만원	160만원
50인 이상					180만원

- ② 제1항에 따른 경비의 부과금액, 부과방법, 징수시기와 징수방법은 규약으로 정한다.
- ③ 회원은 제1항에 따른 경비를 납입할 때 연합회에 대한 채권과 상계할 수 없다.
- ④ 제2항의 부과금에 있어서 회원에 대한 부과금액의 산정기준 사항에 변경이 있어도 이미 부과한 금액은 변경하지 못한다.

**제13조(의결권 및 선거권)** ① 회원은 회원인 협동조합의 출자좌수와 조합원수에 따라 차등적으로 의결권과 선거권을 갖는다.

차등기준은 조합원수와 출자좌수에 따라서 아래와 같이 정한다.

	100좌	200좌	400좌	800좌	1600좌
10인 미만	1표	2표	3표		
10~20인 미만		3표	4표	5표	
20~30인 미만			5표	6표	7표
30~50인 미만				7표	8표
50인 이상					9표

- ② 회원은 대리인으로 하여금 의결권 및 선거권을 행사하게 할 수 있다. 이 경우 그 회원은 출석한 것으로 본다.
- ③ 대리인이 의결권 또는 선거권을 행사할 때에는 대리권을 증명하는 서면을 의결권 또는 선거권을 행사하기 전에 연합회가 정하는 양식에 따라 미리 연합회에 제출하여야 한다.

**부칙**

**제1조(시행일)**

이 규약은 2014년 4월 19일부터 시행한다.

## 대안노동자협동조합연합회 총회운영규약(안)

### 제1조(목적)

이 규약은 대안노동자협동조합연합회의 정관 제39조에 따라 총회의 효율적인 운영을 위하여 필요한 사항을 정하는 것을 목적으로 한다.

### 제2조(적용 범위)

총회 운영은 법령 및 정관에서 정한 것을 제외하고는 이 규약에 의한다.

### 제3조(총회의 구성)

- ① 총회는 총회일 15일 전까지 조합원으로 가입 승인된 회원으로 구성한다.
- ② 예비 회원은 총회에 참석하여 의견 진술권을 가진다. 단, 의결에 참여할 권한은 없다.
- ③ 준회원은 총회에 참석하여 의견 진술권을 가진다. 단, 의결에 참여할 권한은 없다.

### 제4조(총회의 종류)

- ① 정기 총회는 매 회계연도 종료 후 3개월 이내에 소집한다.
- ② 임시 총회는 회장이 필요하다고 인정하는 경우 이사회의 의결을 거쳐 소집할 수 있다.
- ③ 감사는 정관 제29조 제1항 제3호에 해당하는 경우, 회의 목적 사항을 명시하여 총회 소집권자에게 총회를 소집할 것을 요구할 수 있다. 단, 감사의 총회 소집 요구를 받은 소집권자가 정당한 이유 없이 총회 소집 요구를 받은 날로부터 2주 이내에 총회를 소집하지 않을 경우 직접 임시 총회를 소집할 수 있다.

### 제5조(총회의 공고 및 통지)

- ① 총회의 소집은 회장이 한다. 단, 회장의 유고 또는 궐위 시 정관에 정한 회장의 직무 대행자가 총회를 소집한다.
- ② 총회 개최 7일 전까지 회의 목적, 안건, 일시, 장소 등을 조합원에게 우편 또는 전자 우편으로 통지하여야 하며, 통지가 완료되면 도달한 것으로 본다.
- ③ 위 제1항의 회의 목적 등은 연합회 사무실의 게시판 또는 연합회 웹사이트에 공고한다.
- ④ 회원에 대한 통지는 회원이 신고 또는 변경 신고한 행정 주소 또는 전자 우편 주소로 한다.

### 제6조(의사 진행)

- ① 회장은 총회의 의장이 된다.
- ② 회장의 유고 또는 궐위 시 정관에 정하는 바에 따라 회장의 직무를 대행하는 자

가 의장이 된다.

③ 의안의 설명은 연합회장 또는 제안자가 한다.

④ 의장은 원활한 회의 진행을 위해 의사 진행 외에 필요한 조치를 취할 수 있다.

### 제7조(의결 사항 및 의결 방법)

- ① 총회는 정관 제31조의 의결 사항 및 기타 총회의 의결을 요하는 사항을 의결한다.
- ② 의안은 이사회의 의결을 거쳐 총회에 상정하여야 한다.
- ③ 총회에 상정되어 의결 절차를 거친 의안 및 의결 전에 철회된 의안은 같은 회계연도 내에 다시 상정할 수 없다.
- ④ 정관에서 정한 특별 결의를 요하는 의안을 제외하고는 정 회원 과반수의 출석과 출석 회원 과반수의 찬성으로 의결한다.
- ⑤ 표결은 의장이 총회의 동의를 얻어 거수, 기립, 무기명 또는 기명 투표의 방법 중 하나를 선택할 수 있다.

### 제8조(의사록의 작성 및 보존)

- ① 총회는 의사록을 작성하여 의장과 총회에서 선출된 3인 이상의 회원이 기명날인하여야 한다. 단, 임원 선출의 경우에는 의장과 선거관리위원 전원이 기명날인하여야 한다.
- ② 기명날인된 의사록은 5년 이상 조합 사무실에 비치하여야 한다.
- ③ 의사록에는 다음 사항을 기재하여야 한다.

1. 총회의 종류
2. 개최 일시 및 장소
3. 재적 조합원 및 참석 조합원 수
4. 회의의 목적 사항
5. 의사의 진행 경과 및 결과
6. 기타 필요한 사항

## 부칙

### 제1조(시행일)

이 규약은 2014년 4월 19일부터 시행한다.

## 대안노동자협동조합연합회 선거관리규약(안)

### 제1조 (목적)

이 규약은 대안노동자협동조합연합회 (이하 “연합회”라 한다)의 정관 제27조와 제43조에 따라 회장 등 임원의 선출을 위한 선거에 관한 세부 사항을 정함으로써, 선거를 회원의 자유로운 의사와 민주적인 절차에 의하여 공정히 하고, 선거와 관련한 부정을 방지하는 것을 목적으로 한다.

### 제2조 (적용 범위)

연합회의 회장, 이사, 감사의 선거에 관하여 관계 법령, 정관에 정하는 사항 외에는 이 규약을 적용한다.

### 제3조 (선거인)

이 규약에서 “선거인”이라 함은 선거권이 있는 회원으로서 조합원 명부에 올라 있는 자를 말한다.

### 제4조 (선거관리위원회 구성)

- ① 연합회장은 이사회의 의결을 거쳐 선거일을 결정한 후선거 사무를 공정하게 관리하기 위해 선거일 35일 전까지 선거관리위원회(이하 “선관위”라 한다)를 구성하여야 한다.
- ② 위원회는 회원 중에서 이사회의 의결을 거쳐 5인의 위원으로 구성한다. ③ 위원장은 위원회에서 호선으로 선출하며 선관위를 대표한다.
- ④ 위원장은 선관위를 소집하고 선관위의 의장이 되며, 총회에서 임원 선거에 관한 의사의 의장이 되고 선관위 사무를 총괄한다.
- ⑤ 선관위는 재적 위원 과반수의 출석으로 개최하고, 출석 위원 과반수의 찬성으로 의결한다. 단, 가부 동수일 때에는 의장이 결정한다.
- ⑥ 위원 중 결원이 생겼을 경우, 위원장은 즉시 이사회에 위원의 위촉을 요청하여야 한다.
- ⑦ 위원장은 선거 사무를 처리하기 위해 필요할 경우, 이사회의 승인을 얻어 종사원을 위촉할 수 있다.

### 제5조(선관위의 업무)

- ① 선관위는 다음 각 호의 사무를 관장한다.
  1. 선거인 명부의 확정
  2. 후보자 등록 신청 및 심사

3. 선거 공보의 작성
4. 선거, 투표, 개표 관리
5. 선거 관련 분쟁의 조정
6. 선거의 유효효의 이의에 대한 판정
7. 선거 운동의 규칙 위반 여부 심사 및 조치
8. 당선인의 결정
9. 그 밖에 필요한 사항

② 선관위의 활동 기간 및 위원의 임기는 선관위 구성 시부터 당해 선거 사무가 종료되는 때까지로 한다. 단, 불가피한 사유로 선거 사무 처리가 지연될 경우에는 당해 선거 사무를 마칠 때까지 연장된다.

### 제6조(선거의 공고 등)

- ① 선관위는 선거일 30일 전까지 정관이 정하는 바에 따라 연합회 사무실의 게시판과 조합 인터넷 망 등에 공고하여야 한다.
- ② 공고 내용에는 다음 각 호의 사항을 포함 하여야 한다.
  1. 선거할 임원 및 그 자격, 정수
  2. 선거인의 자격
  3. 선거일(총회일)
  4. 후보 등록 기간
  5. 등록 접수 장소
  6. 기타 필요한 사항
  7. 부재자 투표에 관한 사항(부재자 투표 실시의 경우)

### 제7조(선거인 명부 등)

- ① 선관위는 선거일 15일 전을 기준으로 2일 이내에 선거인 명부를 작성하여 공람할 수 있도록 비치하여야 한다.
- ② 회원은 누구든지 연합회 인터넷 망 등을 통하여 자기의 정보에 한하여 선거인 명부를 열람할 수 있으며, 선거인 명부에 누락 및 오기 등이 있을 경우 시정을 요구할 수 있다.
- ③ 선거인 명부는 선거일 10일 전에 확정하고, 후보자 또는 그 지정인 등의 신청이 있을 경우 그 사본을 제공하여야 한다.
- ④ 천재지변 기타의 사고로 인하여 선거인 명부(부재자 신고인 명부를 포함한다. 이하 조에서 같다)가 멸실, 훼손된 경우 선거의 실시를 위하여 필요한 때에는 다시 선거인 명부를 작성하여야 한다. 다만 선거인 명부 등본이 있는 때에는 선거인 명부를 다시 작성하지 아니할 수 있다.

**제8조 (선거권)**

- ① 회원 중 선거일 15일 전까지 가입 승인된 회원이 선거권을 가진다.
- ② 제명에 해당하는 징계 절차가 진행 중인 회원은 선거권이 없다.
- ③ 회원의 권리를 일반 승계 또는 특별 승계한 자는 선거권이 없다.

**제9조(피선거권)**

- ① 법령 및 정관에 의한 임원의 결격 사유에 해당하지 않는 회원은 피선거권이 있다.
- ② 임원이 되고자 하는 회원은 선거 공고일까지 계속하여 1년 이상 회원의 지위를 가지고 있던 자이어야 한다.
- ③ 연합회 설립 후 3년 내의 선거에서 임원에 선출되고자 하는 자의 경우는 위 제2항을 적용하지 아니한다.
- ④ 회원이 아닌 자 중 연합회의 역량 강화에 필요하다고 인정되는 전문지식의 보유자 등은 이사회 또는 회원 5인 이상의 추천을 받아 피선거권을 가진다. 단, 이사 정수의 5분의 1, 감사 정수의 2분의 1을 넘을 수 없다.

**제10조 (후보자 등록)**

- ① 임원에 선출되고자 하는 자는 선거일 13일 전 9시부터 선거일 11일 전 18시까지 필요한 서류를 구비하여 선관위에 등록 신청서를 제출하여야 한다.
- ② 후보자로 등록하고자 하는 자는 다음 각 호의 서류를 제출하여야 한다.
  - 1. 입후보 등록 신청서 1통
  - 2. 회원 3인 이상의 추천서(비회원의 경우 회원 5인 이상) 1통
  - 3. 이력서(선관위 양식) 1통
  - 4. 사진(선관위에서 정한 규격) 1매
  - 5. 후보자의 시책 및 의견서(A4 4매 이내) 1통
  - 6. 경력 증명서 및 관련 서류
  - 7. 범죄 경력 조회 회보서
  - 8. 기타 선관위에서 필요하다고 인정하는 사항

**제11조 (후보자 자격 심사 등)**

- ① 선관위는 후보 등록이 마감된 후 후보자의 자격 심사 결과를 신속히 입후보자에게 통보한다.
- ② 기호는 등록 순으로 부여한다.
- ③ 선관위는 입후보 등록이 확정된 기호 순에 의한 후보자의 명단과 후보자가 제출한 시책 및 의견서를 총회 소집 통보시 회원에게 우편 또는 전자 우편 등으로 발송하고, 조합 인터넷 망에 공시한다.

**제12조 (선거 운동)**

- ① 회원은 누구든지 자유롭게 선거 운동을 할 수 있다. 단, 관계 법령, 정관 그리고 이 규약에서 금지하거나 제한하는 행위를 하여서는 안 된다.
- ② 후보자는 회원이 아닌 자 중 2인 이내에서 선관위에 등록한 후 자기의 선거 운동원으로 위촉할 수 있다.
- ③ 선거 운동은 후보자 등록 마감일의 다음날부터 선거일 전일까지 한하여 이를 할 수 있다. 단, 후보자 또는 후보자가 되고자 하는 자가 자신이 개설한 인터넷 홈페이지나 커뮤니티를 이용하여 선거 운동을 하는 경우에는 그러하지 아니하다.
- ④ 후보자의 선거 운동은 정관 제26조에 따른다.
- ⑤ 개인 홍보물은 1종에 한하여 선관위의 사전 승인을 받은 뒤 사용할 수 있다.

**제13조(선거 운동의 제한)**

- ① 누구든지 다음 각 호의 선거 운동을 하여서는 안 된다.
  - 1. 관계 법령 및 정관에서 정한 금지 행위
  - 2. 일출 전 또는 일몰 후에 선거 운동을 위해 조합원을 호별 방문하는 행위
  - 3. 선관위의 승인을 받지 아니한 홍보물을 배포하는 행위
  - 4. 일부 후보자만이 참석하는 토론회 또는 연설회를 개최하는 행위
  - 5. 그 밖에 공정한 선거를 저해하는 행위
- ② 회원이 아닌 자는 특정 후보를 당선되게 하거나 당선되지 아니할 목적으로 어떠한 행위도 하여서는 아니 된다.
- ③ 후보자가 아닌 재임 중인 임원은 특정 후보를 당선되게 하거나 당선되지 아니할 목적으로 어떠한 행위도 하여서는 아니 된다.

**제14조(선거 방법)**

- ① 임원 선거는 무기명 비밀 투표로 한다.
- ② 당해 선거에서 선출할 임원의 정수를 연기명으로 투표한다.

**제15조(투표와 개표)**

- ① 의장(위원장)은 투개표의 공정한 관리를 위해 투표 관리자 및 개표 관리자를 둘 수 있다.
- ② 선거인은 투표용지에 선출하여야 할 임원의 수 이내로 기표하여야 한다.
- ③ 투표가 마감되면 의장(위원장)은 투표 종료를 선언하고, 개표 관리자는 투표 관리자로부터 투표함을 인수하여야 한다.
- ④ 의장(위원장)은 개표 개시를 선언한 후 투표함을 개함하여 후보자별로 득표수를 집계한다.
- ⑤ 개표 완료 후 투표수와 선거인 명부의 투표용지 수령인 수와 대조한다.

⑥ 개표가 끝난 투표용지는 유효, 무효로 구별하여 각 봉투에 넣고 의장(위원장)이 봉인한다.

#### 제16조(부재자 투표)

- ① 회원이 선거일에 투표에 참여하기 곤란한 사정이 있는 경우에, 회원의 의결권 행사를 보장하기 위해, 선관위의 의결을 거쳐 우편에 의한 부재자투표를 병행할 수 있다.
- ② 선관위 위원장은 선거 공고 시 부재자 투표의 실시 여부, 방법, 절차, 일정 등에 관한 사항을 함께 공고하여야 한다.
- ③ 부재자(총회 불참) 투표는 선관위에서 송부한 반송용 우편에 의하여야 하고, 선거일 전일까지 선관위에 도착되어야 한다.
- ④ 부재자 투표는 현장 투표와 함께 개표한다.

#### 제17조(투표의 무효)

- ① 다음 각 호의 1에 해당하는 투표는 무효로 한다.
  1. 소정의 투표용지나 기표 용구를 사용하지 아니한 것
  2. 어느 난에도 표를 하지 아니한 것
  3. 어느 난에 표를 한 것인지 식별이 불가능한 것
  4. 선출할 임원의 정수를 초과하여 표를 한 것
- ② 무효인 투표는 의사 및 의결 정족수 산정에는 포함한다.

#### 제18조(선출 절차)

- ① 이사 및 감사의 선거는 동시에 실시하는 것을 원칙으로 한다.
- ② 이사 또는 감사는 회원 과반수가 출석한 총회에서 다수 득표자 순으로 선출한다.
- ③ 후보자가 선출할 이사 또는 감사의 정수 이하일 경우에는 찬반으로 의결할 수 있다. 단, 이 경우 회원 과반수가 출석한 총회에서 출석 회원 과반수의 찬성으로 선출한다.
- ③ 연합회장은 선출된 이사들의 과반수가 참석한 회의에서 호천한다.
- ④ 연합회장은 회장 과반수가 출석한 총회에서 출석 회원 과반수의 득표를 얻어야 한다.
- ⑤ 호천된 회장 후보자 중 과반수 득표자가 없을 경우 1순위 득표자와 2순위 득표자 간 재투표를 실시하여 다수 득표자를 선출한다.

#### 제19조(당선인의 결정 및 선포)

위원장은 개표 결과 결정된 당선인을 즉시 선포하여야 한다.

#### 제20조(임기의 개시)

- ① 임기 만료로 인한 선거로 선출된 임원의 임기는 전임자의 임기 만료일 다음날부터 개시된다.
- ② 위 제1항 이외의 경우에는 당선 선포일에 임기가 개시된다.

#### 제21조(이의 제기)

- ① 선거 결과에 이의가 있는 후보자 또는 회원은 선거일로부터 7일 이내에 증빙 자료를 첨부하여 서면으로 선관위에 이의 신청을 하여야 한다.
- ② 선관위는 신청된 이의에 대하여 즉시 검토 및 조사하여 신청인에게 서면으로 통지하여야 한다.

#### 제22조(기록 보관)

- ① 선거에 관한 문서와 기록은 선관위가 정리한 뒤, 총회(또는 대의원총회)에서 선거 업무가 종료되었음을 의결한 후 조합에 이관, 보관한다.
- ② 선거 사무에 관한 모든 문서와 기록은 총회(또는 대의원총회) 결의서 및 선관위원 전원이 서명날인 후 밀봉하여 당해 임원의 임기 만료 시까지 보존한다.
- ③ 보존된 선거 사무에 관한 모든 문서와 기록은 총회(대의원총회) 의결을 거쳐 개봉하여야 한다.

부칙

#### 제1조(시행일)

이 규칙은 2014년 4월 19일부터 시행한다.

#### 제2조(적용 예외)

이 규약에도 불구하고 창립총회에서 임원의 선출과 관련해서는 창립총회 당일까지의 설립동의자에게 선거권, 피선거권을 부여하고, 그 이외 선관위 구성, 선거공고, 후보자 등록 등에 관한 조항은 적용하지 아니한다.

## 안건 제 2 호 임원 선출

### 정관 제 42조와 제 43조에 따른 임원 선출

**제42조(임원의 정수)** ① 연합회의 임원으로 회장 1명을 포함한 3명 이상 20명 이내의 이사와 1명 이상의 감사를 둔다.

② 제1항의 임원중 이사회의 호선에 의해 상임이사를 둘 수 있다.

**제43조(임원의 선임)** ① 이사 및 감사는 총회가 회원 중에서 선출한다. 다만, 이사는 정수의 5분의 1의 범위 내에서, 감사는 2분의1의 범위 내에서 이사회의 추천에 따라 회원 외의 자를 선출할 수 있다.

② 회장은 이사 중에서 총회에서 선출하고, 상임이사는 이사회가 이사 중에서 호선한다.

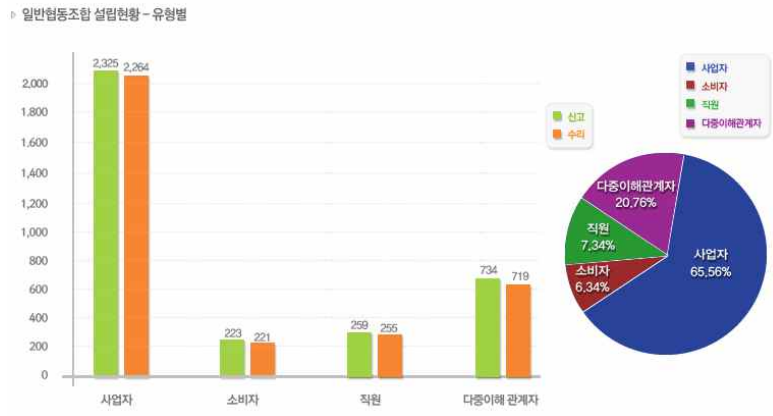
③ 제1항, 제2항의 선거 방법, 절차 등에 관하여는 별도의 선거관리규약으로 정한다.

임원	결과
회장	
이사	
감사	

## I. 2014년 대안노동자협동조합연합회 사업계획

### 1. 대안노동자협동조합연합회 출범 배경

- 협동조합기본법 시행 이후 협동조합 설립(2014.1.31 통계)이 3,714개를 이르는 등 지속적인 성장세를 보이고 있음.
- 일반협동조합 설립 유형을 보면 노동자협동조합(직원협동조합)은 사업자협동조합(65.56%)에 비해 7.34%(259곳)의 낮은 비중을 차지하고 있음.
- 하지만 노동자협동조합의 설립 수(누적합계)는 2013년 11월 230개, 12월 244개, 2014년 1월 259개인 것으로 집계돼 꾸준히 늘어나고 있음을 보여주고 있음.



기획재정부 협동조합 통계현황(2014.1.31)

- 국제노동자협동조합연맹(CICOPA)에 따르면, 노동자협동조합은 최근 세계경제의 위기 상황 속에서 지난 몇 년 사이 산업화된 국가뿐만 아니라 개발 국가에서 증가추세임. 이는 노동자협동조합이 고용, 기업 및 지역 발전에서 중요한 역할을 담보하면서 실질적인 대안으로 인식되고 있음을 보여주는 것임.

- 하지만 아직 노동자협동조합의 경험이 일천한 우리나라의 노동자협동조합은 수적으로나 질적으로나 미흡한 수준임.

- 현재 한국사회에는 고용 없는 성장이 지속되고 있어, 취업률 역시 날이 갈수록 감소하고 있음. 이 가운데 청년층과 고령층의 고용관계가 악화되고 있는 현실임. 더욱이 베이비부머 세대의 은퇴를 앞두고 있어 거시지표가 더욱 악화될 것으로 예상.



[청년,고령층 고용률 추이, 통계청]

- 고용율은 감소하고 그와 반비례하여 청년실업률은 시간이 지날수록 증가하고 있으며, 이는 OECD 국가들에서 최근 금융위기를 겪은 이탈리아, 그리스에 육박하는 수치임.
- 이러한 경제적 상황 속에서 일다운 일자리를 만들고 고용연대를 통해 일자리 유지와 지속가능한 발전을 이뤄나가는 대안으로써 협동적 소유에 기초한 노동자협동조합의 필요성과 중요성이 크게 대두되고 있음.
- 이에 대안노동자협동조합연합회는 노동자협동조합을 지원하고 발전시킬 수 있는 토대와 환경을 조성하는데 구심적 역할을 수행하고, 대외적으로 한국의 첫 노동자협동조합을 대표하는 연합조직으로서 다양한 연대와 협력 활동을 해나갈 것임.

## 2. 대안노동자협동조합연합회의 사업목표

노동자협동조합의 구심점으로서 대안노동자협동조합연합회의 역할

### 연합회의 인정과 규모 확대를 위한 조직화과제

1. 회원 확대
  - 노동자협동조합 250개 가운데 2014년도 회원가입율 20% 목표로 활용
  - 지역순회 간담회 활동
  - 홈페이지 구축
2. 회원 조사
  - 회원조사를 통해 욕구 파악 -> 2015년 사업계획 수립 근거로 활용
  - 세부 현황조사를 통해 이슈를 도출, 비즈니스모델 모색
3. 행사 참가와 토론회 개최(정보 공유 및 확산)
  - 노동자협동조합에 대한 인식 제고 활동(특성, 사례, 성과 등)
  - 신규 노동자협동조합과 노동자협동조합으로 전환한 기업의 운영 경험 공유

### 노동자협동조합의 발전을 위한 정책과제

1. 법·제도 개선
  - 노동자협동조합으로의 전환을 용이하게 하도록 법제도 개선
  - 기본법 규정 조건 완화, 인센티브, 세제 혜택
2. 정책 의제 발굴 및 과제 수행
  - 멤버십 확정(사회적협동조합 문제)
  - 이중연합회(노동자협동조합과 사회적협동조합) 구성
  - 노동자기업인수 기초 다지기 - 양대 노총과 협력(정책토론회 등 개최)
3. 노동자협동조합 활성화를 위한 물적 토대 마련
  - 신탁 등과 금융문제 협의
  - 연합회 공제사업
  - 상호거래 조사 및 연구

## 3. 세부 사업계획

### 조직사업

- 1) 회원 확대
  - 업종별, 지역별 노동자협동조합 설립 및 운영 실태에 대한 정보 파악 및 지속적인 관리 -> 노동자협동조합 250여 개 가운데 2014년도 회원가입율 20% 목표
  - 지역 순회 간담회(리더 협동조합 등 파악) 실시
    - 목적 : 연합회에 대한 요구 사항을 수렴하고, 신규·전환 노동자협동조합과의 네트워크를 구축하기 위함.
    - 개요 : 년 3회 실시(6, 9, 11월)
    - 예산 : 60만원
  - 홈페이지 구축
    - 목적 : 노동자협동조합에 대한 정보 공유, 연합회 활동 소개 등 멤버 간 소통과 예비 회원 조직화를 매개 수단으로 활용
    - 개요 : 5월 말 홈페이지 오픈, 외주 제작
    - 예산 : 200 만원
- 2) 회원 조사
  - 회원 설문조사
    - 목적 : 회원에 대한 세부 현황조사를 통해 이슈를 도출하여 비즈니스 모델을 모색하고, 2015년 사업계획 수립 근거로 활용하기 위함
    - 개요 : 10월 설문조사지 배포와 취합, 11월 분석 결과 정리 및 공유
    - 예산 : 50 만원
- 3) 정보 공유와 확산
  - ① 행사 참여
    - 목적 : 노동자협동조합에 대한 인식을 제고하고 신규 노동자협동조합과 노동자협동조합으로 전환한 기업의 운영 경험을 공유하고 확산하기 위함.
    - 개요 : 7월 협동조합 주간행사 참가(회원단체와 연합회 공동부스 설치)
    - 예산 : 50만원
  - ② “한국에서 노동자협동조합의 과제와 미래(가칭)” 세미나 개최
    - 목적 : 신규 노동자협동조합과 노동자협동조합으로 전환한 기업의 운영 경험 공유와 확산



- 개요 : 11월 국제사회적경제포럼 등 활용
- 예산 : 50만원

**정책사업**

1) 법·제도 개선

① 멤버십 확정(사회적협동조합 문제)

② 이종연합회(노동자협동조합과 사회적협동조합) 구성

③ 노동자협동조합으로의 전환을 용이하게 하도록 법제도 개선

- 협동조합기본법 규정 조건 완화, 인센티브, 세제 혜택 등

2) 정책 의제 발굴 및 과제 수행

① 신탁 등과 금융문제 협의

- 목적 : 노동자협동조합의 발전과 연합회 활동을 위해 신탁 등 금융기관의 협력 관계 구축을 위함.
- 개요 : 신탁과의 간담회 2회 실시
- 예산 : 30만원

② 노동자기업인수 기초 다지기

- 목적 : 노동자 기업인수의 필요성과 중요성에 대한 공감대를 형성하고, 노동자 기업인수를 지원할 전문적 역량과 인프라의 기반을 다지기 위함.
- 개요 : 정책토론회 개최(양대 노총과 협력), 관련 전문가(법무, 세무, M&A 등)들의 네트워크 조성, 보고서 제작
- 예산 : 150만원

③ 연합회 공제사업 준비

- 목적 : 협동조합기본법(1.21 개정)에 따라 허용된 범위에서 연합회 사업으로 공제 사업을 준비할 수 있도록 함.
- 개요 : 조직화 사업 규모에 따라 2015년 연합회 공제사업을 실시할 플랜 작성
- 예산 : 60만원

④ 상호거래 욕구 파악 및 방안 모색

- 목적 : 협동조합들의 성공을 위한 필수적인 전략이기도 한 협동조합 간의 협동 차원에서 먼저 회원 조합들의 상호거래에 대한 욕구를 파악하고, 현실적인 방안을 모색하기 위함.
- 개요 : 회원 조합 설문조사시 상호거래에 대한 조사도 포함. 화폐, 신용상호청산 등 현실적인 방안 연구
- 예산 : 30만원

**연대 협력사업**

1) 국내 연대 및 협력 사업

① 연대회의 대표자회, 운영위원회 참여

- 목적 : 한국협동사회경제연대회의를 비롯한 다른 사회적경제 조직과의 연대와 협력을 통해 노동자협동조합에 관한 이슈들을 제기하고 반영될 수 있도록 함.
- 예산 : 60만원

② 자문 및 전문위원 활동

- 목적 : 정부, 지자체 및 지원기관과의 관계에서 노동자협동조합을 대표하는 조직으로서 연합회의 활동을 공고히 함.

③ 국외 파트너 기능

- 목적 : 국제조직과의 연락 사무 및 관리
- 개요 : 국제노동자협동조합연맹, 일본 노동자협동조합연합회 등
- 예산 : 400만원

□ 기타 예비 사업

○ 외부의 제안이나 TFT 운영 과정에서 제기되는 기획 사업 등을 실시

- 정세 변화를 고려한 대응 차원에서 이루어지는 정책 활동 등
- 해외 관련 조직과의 간담회 및 토론회
- 예산 : 120만원(예산투입을 최소화 하는 방향으로 사업을 수행하고 소요 예산은 후원금 또는 특별 회비 등을 통해 충당하도록 함.)

## II. 2014년 대안노동자협동조합연합회 예산계획

1. 본 예산의 회계연도는 2014년 7월 1일부터 2014년 12월 31일까지로 한다.
2. 2014년 회계연도 예산 총 규모는 다음과 같다.

수입		지출	
수입 내용	예산	지출 내용	예산
출자금	24,000,000	경상비	인건비 13,800,000
회비	25,200,000		운영비 5,443,000
사업수입	-	사업비	사업비 11,400,000
이월금	-		예비비 1,200,000
기타 수입	6,643,000		출자금 유보금 24,000,000
<b>총 계</b>	<b>55,843,000</b>	<b>총 계</b>	<b>55,843,000</b>

### 1. 사업계획에 따른 예산 지출예상

○ 총지출 31,843,000 ÷ 6개월 = 월 평균 530만원 지출예상

### 2. 수입예상 내역(2014. 4.2 기준)

(정관상 출자금, 경비테이블로 책정한 금액)

향후 더 늘어갈 수 있음

○출자금 24,000,000원

○월경비 4,200,000원×6개월=25,200,000원

### 3. 기타수입 내역

현재 시점에서 지출이 530만원, 수입이 420만원이어서 부족분인 110만원에 대한 수입내역으로 향후 회원확대 및 기타 수입방법 등을 통해 보충하도록 하겠습니다.

## 1) 2014년 세부 예산(안)[세입]

관	항	목	금액
회비	회비	2014년 회비	25,200,000
	소계		25,200,000
출자금	출자금	출자금	24,000,000
	소계		24,000,000
사업수입	사업수입	사업수입	-
	소계		-
이월금	이월금	이월금	-
	소 계		-
기타수입	기타수입	이자소득	6,643,000
	소계		6,643,000
<b>총계</b>			<b>55,843,000</b>

출자금		경비	
해피브릿지	16,000,000원	해피브릿지	1,800,000원
엑투스	4,000,000원	엑투스	800,000원
한국협동조합창업 경영지원센터	2,000,000원	한국협동조합창업경영지 원센터	400,000원
이피콥협동조합	1,000,000원	이피콥협동조합	200,000원
콥비즈협동조합	1,000,000원	콥비즈협동조합	200,000원
		아이콥협동조합지원센터	800,000원
		우진교통	-
<b>총 계</b>	<b>24,000,000원</b>	<b>총 계</b>	<b>4,200,000원</b>

2) 2014년 세부 예산(안)[세출]

관	항	목	금액	산출내역	
경상비	인건비	급여	13,800,000	사무국장 급여 6월*2,300,000=13,800,000원	
		소계	13,800,000		
	운영비	회의비	총회	2,080,000	연1회*1,000,000=1,000,000원
			이사회		연6회*100,000=600,000원
			사무국		연24회*20,000=480,000원
		복리후생	활동비	1,200,000	사무국장 활동비(교통비, 통신비 등) 6월*200,000=1,200,000원
			퇴직금 및 4대보험	1,863,000	6월*310,050=1,863,000원
		수용비 및 수수료	300,000	사무비품, 소모품 외 수수료	
	소계	5,443,000			
	경상비 합계	19,243,000			
사업비	조직사업	지역순회 간담회	600,000	3회(3,6,9월)*200,000=600,000원	
		회원설문조사	500,000	설문조사지 작성 및 통계 분석비용	
		협동조합 주간행사	500,000	1회*500,000=500,000원	
		국제사회적경제포럼	500,000	1회*500,000=500,000원	
		홈페이지 개설	2,000,000	2,000,000원	
	정책사업	노동자인수기업	1,500,000	회의비1회*50,000*6회=300,000원 보고서제작비용 1회*700,000=700,000원 정책토론회 1회*500,000=500,000원	
		공제사업	600,000	회의비1회*100,000*6회=600,000원	
		신협과의 금융간담회	300,000	신협 금융간담회 2회*150,000=300,000원	
		상호거래 조사 및 연구	300,000	회의비1회*50,000*6회=300,000원	
	협력사업	CICOPA 연회비	4,000,000	1회*4,000,000=4,000,000원	
		연대회의 회의비	600,000	6월*100,000=600,000원	
	사업비 소계		11,400,000		
	예비비	예비비	예비비	1,200,000	기타 외부의 제안이나 TFT의 활동비용
			예비비 소계	1,200,000	
출자금 유보금		24,000,000			
<b>총계</b>		<b>55,843,000</b>			

## 대안노동자협동조합연합회 창립선언문

21세기 초반의 우리시대는 평온한 장밋빛 희망을 보여주고 있지 않습니다. 인간의 의지에서 비롯된 것으로 보이는 환경적인 위험과 지난 세기 성장의 신화를 쫓는 낡은 관성이 우리를 지배하고 있습니다. 21세기 우리에게는 지속가능성이라는 절박한 과제와 동시에 미래세대의 생존이 가능하게 해야 하는 시대적 화두가 있습니다. 대안노동자협동조합연합회는 이러한 절박한 환경에서 인간노동의 자주성회복과 지속가능성을 만들어 내려는 우리의 의지를 표현하는 것입니다.

인간노동의 자주성이 회복되어야 윤리가 있는 따뜻한 세계가 가능합니다. 자신의 책임 있는 삶의 행위가 세상을 변화시키고 좀 더 나은 세계를 만들 수 있습니다. 노동자협동조합은 자신의 일을 통해 세상을 바꾸는 강력한 운동이자, 삶의 방식입니다. 스스로 소유하고 공유하며 지역사회와 연대하는 것이 노동자협동조합의 기본원리입니다. 우리의 역사에는 시대적 문제를 새로운 정신으로 미래를 준비하며 당당히 임하였던 자랑스러운 역사와 전통이 있습니다.

우리가 서있는 자리는 과거의 경험만으로 해결할 수 없는 속도와 변화를 특징으로 합니다. 새로움의 결단을 더욱 요구하는 세계의 한복판에 있다고 할 수 있겠습니다. 미래란 무엇입니까? 질문의 주체가 중요합니다. 내가 아니라 우리에게 미래란 무엇인지를 묻는 것이 협동의 시작이요 협동의 끝나지 않는 과정입니다.

협동의 가치를 인식하고 참여하는 우리는 더 이상 소외되고 약한 개인이 아닙니다. 인간은 유전자에 따라 행동하는 사회적 동물과는 다릅니다. 인간은 스스로 의지와 교육 그리고 참여의 과정을 통해 협동하는 인간으로 탄생하게 되는 것입니다. 협동하는 인간은 우리가 21세기에 지향해야 하는 인간상이라고 감히 말씀드리고 싶습니다. 우리는 협동하는 인간으로 태어나지 않지만 스스로 선택함으로써 그리고 교육받음으로써 협동하는 인간으로 성장하게 됩니다. 이러한 협동하는 인간이 임계점을 넘어 다수가 될 때 세상은 변화할 것입니다. 이것이 우리가 만들어가야 하는 미래의 모습이며 노동자협동조합들의 협동조합인 대안노동자협동조합연합회가 한 세기를 준비하며 풀어야 하는 상일 것입니다.

협동과 혁신은 서로 상반되는 개념이 아닙니다. 오히려 여럿에서 하나로 지향할 의미하는 협동이야말로 혁신의 바탕이고 기본이라고 말씀드리고 싶습니다. 자발적인 협동은 혁신을 가속하는 엔진이자 추동력인 것입니다. 노동자협동조합의 비전은 협동하는 인간을 기반으로 다양한 분야에서 혁신을 이루어 내는 것입니다. 이제 노동자협동조합 실천의 시대입니다. 우리가 서 있는 자리의 문제를 정직하게 맑은 눈으로 들여다보고 공유하며 우리에게 미래란 무엇인지 어떻게 되어야 하는지 묻는 것을 시작하도록 합시다. 외롭게 혼자 가지 않도록 합시다. 같이 가는 것, 서로에게 따뜻한 시선을 교환하는 것으로 우리의 협동의 시대를 시작하자고 제안 드립니다.

2014.4.19



대안노동자협동조합연합회

## 代案労働者協同組合連合会創立宣言文

21世紀に入り、今現在まで平穏でバラ色の希望は見失ってきました。  
より良い環境を目指してきた人間によって始まった結果であると言っても過言ではない有害な環境、現在まで成長する道だけ追いかけていくことしか考える時代で我々は生きています。  
21世紀の我々には、'持続可能性'という大至急な課題とこれから生きていく次世代のための環境づくりは、現代において重要な論点であります。  
代案労働者協同組合連合会は、このように至急な課題が残されている環境のなかで、労働者の自主性の回復と、'持続可能性'を生み出すための我々の意志を表す場でございます。

労働者の自主性が回復されることで倫理社会に繋がりがやがってあたたかい世界になります。  
自ら責任を持つ姿勢が社会を変化させ、より良い世界をつくる事が出来ます。  
労働者協同組合は、人の各々の仕事を通じて社会を変える大きな運動であり、生き方でもあります。  
自ら所有していること、共有していること、地域社会と連帯することが労働者協同組合においての基本的な原理であります。  
我々歴史には、各時代においての課題を新たな考え方で未来を準備し、堂々生きてきた時代という誇らしい歴史と伝統があります。

私達が今立っている場所は、過去に積み重ねてきた経験だけで、解決できないことがあります。この際に、私達にはその解決策として新たな変化が要求されます。  
皆様は、未来に対してどのように考えていらっしゃいますか？  
未来とは、それに対して問う主体が重要であると考えます。  
個人の未来のみならず私達に未来とは何かということに問うこと、それが協同の始まりであり、続けるいく過程ではないでしょうか。

協同の価値を認識し、そして参加する私達は社会から疎外され、弱々しい個人ではありません。  
人間は社会的動物であり、遺伝子によって行動する動物とは違います。  
人間は自らの意志と教育、参加の過程により協同する生き物として、生きていく訳であります。  
協同する人間は、私達が生きる21世紀に向けていくべき人間像であると強く訴える次第であります。  
私達は生まれきてから、あらゆることを各々が選択し、教育されることで、やがって協同する人間として成長することになります。

このような協同する人間が意志を持って集まることで、世界は変わると信じております。  
これこそが、我々がこれから作っていくべき未来の形であり、労働者協同組合らの協同組合である代案労働者協同組合連合会が次の世紀を準備しつつ望むべき理想であります。

協働と革新は互い相反する概念ではありません。寧ろ、様々が一つに志向を意味する協同こそが革新の基になり基本だと言えるでしょう。自発的な協働は革新を加速するエンジンであり動力です。労働者協同組合のビジョンは協働する人間を基盤に多様な分野から革新をつくり出すことです。  
これからは労働者協同組合実践の時代です。我々が立っているこの場での課題を清い目よく見て共有し、我々に未来は何かなど望んでいる未来像を聞くことから始めましょう。寂しく一人で行かないようにしましょう。一緒にいくこと、互い暖かい視線を交換することで私たちの協同の時代を始めようと提案します。

2014.4.19

---

---

## 기 념 식

- 축하 및 축하 영상 메시지
  - 연대사
  - 발표문 < 한국에서 노동자협동조합연합회의 의의와 역할>
- 
-

[축사] 김기준 새정치민주연합 국회의원

## 축 사

새정치민주연합 국회의원 김기준  
(국회협동조합활성화포럼 공동대표)

안녕하세요!

새정치민주연합 김기준 의원입니다. 국내 최초로 설립되는 「노동자협동조합연합회」 출범식을 진심으로 축하드립니다. 그리고 연합회 출범이라는 영광스런 자리에 초대하여 주셔서 감사드립니다.

협동조합은 공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 자율적인 조직입니다. 협동조합은 경쟁과 독점의 폐해로부터 벗어나, 협동, 자율, 민주 등의 가치와 비전을 우리 사회에 제시하고, 실천하고 있습니다. 특히 노동자협동조합은 양질의 일자리 창출과 좋은 고용환경에도 기여하고 있습니다. 최근 글로벌경제위기 상황이 지속되고 있는 현실에도 불구하고 노동자협동조합이 증가세라는 통계는 대단히 의미심장한 결과입니다. 노동자협동조합은 고용 창출과 지역발전을 위한 유효한 대안으로서 그 위상을 점차 높여가고 있습니다.

2012년 협동조합기본법 시행 이후 약 4,000여개의 협동조합이 설립되었고, 그중 259곳의 노동자협동조합이 생겨났습니다. 그리고 노동자협동조합 연합회는 여러 개별조합의 구심점으로서 노동자협동조합의 발전을 위한 법, 제도 개선사업과 연합회의 조직 안정화 사업을 추진할 예정입니다. 또한 오늘 연합회 창립을 통해 국제협동조합연맹(ICA)의 준회원과 국제노동자협동조합연맹(CICOPA) 정회원 자격을 승계하는 등 명실공히 국내 노동자협동조합을 대표하게 됩니다. 2003년 「한국노동자협동조합연합회」 결성 이후 지난 10여 년간 여러분의 헌신이 만들어낸 성과입니다. 나아가 노동자협동조합 연합회의 책임이 막중해진 만큼 앞으로 더 많은 활동 부탁드립니다. 저도 「국회 협동조합활성화포럼」 공동대표로서 노동자협동조합과 연합회 발전을 위해 아낌없는 지원을 다하도록 하겠습니다.

다시 한 번 노동자협동조합연합회 출범을 진심으로 축하드리며, 「노동자협동조합준비위원회」 및 관계자 여러분의 노고에 깊은 감사를 드립니다. 그리고 뜻 깊은 자

리에 함께 해주신 한국협동사회경제연대회의 임종한 상임대표님, 한국지역자활센터 협회 오상운 회장님, 그리고 멀리서 발걸음 해 주신 일본 노동자협동조합연합회 나카다 유조 회장님 등 국내·외 많은 협동조합 관계자 여러분들께도 감사의 말씀 드립니다.

노동자협동조합연합회의 앞날에 무궁한 발전과 번창을 염원합니다.

감사합니다.

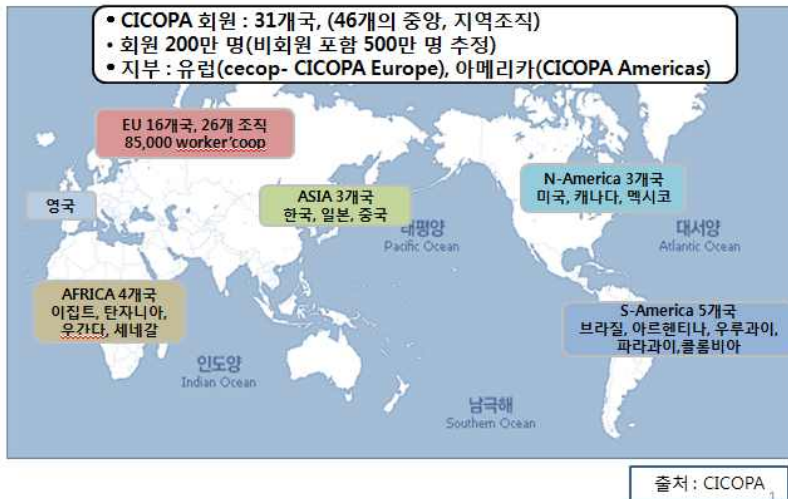
[축하영상] 브루노롤린츠 국제노동자협동조합연맹 사무총장



[축하영상] 기이바블라 론-알프스지역 노동자협동조합연합회장, 미셀로하 사무총장



[ CICOPA 회원 전 세계 분포도 ]





[연대사] 나카타 유조 일본 노동자협동조합(워커즈코프) 연합회 이사장

## 대안노협연합회 창립총회를 맞이해서 대안노협연합회와 연대해 걷는 첫걸음

노동자협동조합연합회가 한국에 설립되는 것에 대해 몹시 기쁘게 생각하고, 또 창립총회에 불러 주신 것에 정말로 감사의 인사를 드립니다.

일본의 노동자협동조합(워커즈 코프)연합회는 노동자협동조합이 이 사회에서 무엇을 해야 하는지, 스스로는 어디를 향해, 무엇을 통해서 사회를 변혁할 것인가. 일하는 사람들이 「사회를 바꾸는 당사자」인 것을 명확히 내세우면서 일본 노동자협동조합연합회는 30년의 역사를 이루어 왔습니다.

일본에서도 한국에서도 노동의 문제를 봤을 때, 불안정 취업층이 방치되고 있는 상황이 보이고, 특히 청년층에 대해서는 노동의 본질 그 자체의 과제를 방치하고 있는 상황입니다. 그러한 속에서 노동자협동조합은 청년 실업자들과 함께 지속적으로 일 자리를 창출하여 지역과 사회에 공헌할 수 있는 노동의 장을 만드는 것이 시급한 과제입니다. 일본에서는 정치권도 나쁜 상황으로 진행되고 있습니다. 현재의 아베 내각은 군비 국가를 만들려 하고, 표면적으로는 경제 최우선의 정책을 진행시키는 형태를 띠면서 인권이나 시민권의 억압, 원전 재가동 문제 등 돈과 권력을 이용하여 헌법 개정까지 실시하려 하고 있습니다.

시민이 성장·발달하는 것은 사회의 큰 테마입니다. 그 중에 조합원의 성장·발달이 협동노동을 통해서 어떻게 발전할 것인가. 즉, 시민 주체, 당사자 주체로 설 수 있는 지가 노동자협동조합으로서의 생명선입니다.

앞으로 50년이면 일본은 경제성장 없는 인구감소 사회, 그리고 초고령·저출산 사회가 될 것입니다. 이러한 상황 에도 모든 사람들이 미래와 희망을 가지고 새로운 복지사회를 만들어 가지 않으면 안 된다고 생각합니다. 이대로는 농업도 어업도 지속되기는 어려울 것입니다. 고기잡이를 할 수 없는 항구, 후계자 부족 등. 이러한 지역 과제에 협동 노동을 살림으로써 활성화할 수는 없을까요? 농업이나 어업의 재생은 지금 제일 중요한 일입니다. 시민이 주체가 되어 그 지역 과제에 대해 일자리 창출을 통해서 해결하고자 하는 일의 방식인 「협동 노동」이 세계적 테마가 되기를 바랍니다. 세계와도 소통하면서 조합원이 주권·자치를 가진 협동조합으로서 보다 이론화하고 실체를 만드는 것이 필요하다고 강하게 느끼고 있습니다.

대안노협연합회의 창립을 맞이하여, 앞으로도 한국과 일본의 활발한 교류를 촉진하고, 서로에게 배워가면서 1980년 ICA 모스크바 대회에서 레이드로 박사가 주장한 「「광기의 시대」에서, 협동조합만이 正氣의 섬」를 한국과 일본이 세계에 발신해 나갑시다. 또 「노동자협동조합이 인간성과 당사자성, 그리고 시민성을 발휘하는」 조직으로서 대안노협연합회와 함께 강력한 연대로 보다 좋은 사회 만들기를 함께 만들어가자고 선언합니다.

일본 노동자협동조합(워커즈코프) 연합회  
이사장 나카타 유조

韓国労協連設立総会に際して

## 韓国労協連と連帯して歩む第1歩

労働者協同組合連合会が韓国に設立されることは大変嬉しく、また創立総会にお招きいただいたことに厚く御礼を申し上げます。

日本の労働者協同組合（ワーカーズコープ）連合会として、労働者協同組合が何を社会の中でなすべきなのか、自分たちはどこへ向かい、何を焦点として、社会を変革するのか。働く人が「社会を変える当事者」であることを明確に打ち出してから日本労協連は30年の歴史を刻んできました。

日本でも韓国でも労働問題を焦点にしたときに、不安定就労層が放置されている現状があり、特に若者についての労働のあり方そのものの課題を放置している状況があります。その中で労働者協同組合が若い失業者とともに持続的な仕事を創出し、地域や社会に貢献できる労働の場をつくるのが緊喫の課題です。

日本では政治の世界も劣化が進んでいます。現在の安倍内閣は戦争する国家をつくらうとし、表面的には経済最優先の政治を進める形を取りつくりつつ、人権や市民権の抑圧、原発再稼働問題など、金と権力を用いて、憲法改正まで行おうとしています。

市民社会の中で、市民が成長・発達することは、社会の大きなテーマです。その中で、組合員の成長・発達が協同労働を通じてどう発展するのか。つまり市民主体、当事者主体でどれだけ貫けるかということが、労働者協同組合としての生命線でありま

これから先50年、日本は経済成長なき人口減社会、そして超高齢・少子社会となっていく。この中でもすべての人々が未来と希望を実感でき、新しい福祉社会を創っていかなければならないと思っています。このままでは農業も漁業も、立ち行かなくなっています。漁に出られない漁港、後継者不足など。このような地域課題を協同労働を活かすことによって、再興することができないだろうか。農業や漁業への再

生は今、一番大切なことです。市民が主体となり、その地域課題を仕事の創出を通じて解決する働き方の「協同労働」が世界的テーマにできればと願います。世界への発信も通じて、組合員が主権・自治をもった協同組合としてより理論化し、実体をつくる必要だと強く感じています。

韓国労協連の創立にあたり、今後、日韓での更なる交流を促進し、互いに学びあい、1980年にICAモスクワ大会でのレイドロー博士が唱えた『“狂気の時代”にあつて、協同組合こそが正気の島に』を日韓から世界へ発信していきましょう。また「労働者協同組合が人間性と当事者性、そして市民性を発揮する」組織として、韓国労協連とともに強く連帯しながら、より良い社会づくりをともにつくることを宣言致します。

日本労働者協同組合（ワーカーズコープ）連合会  
理事長 永戸 祐三

[연대사] 임종한 한국협동사회경제연대회의 상임대표

## 대안노동자협동조합연합회 창립을 축하드립니다.

1여년의 준비를 거쳐 창립을 하기까지 수고하신 준비위원회 여러분들에게 진심으로 축하를 드립니다.

국내에서 협동조합 중 가장 낮은 비중을 차지하고 있는 바로 노동자협동조합입니다. 국제적으로는 노동자협동조합이 발전하여 협동운동의 큰 줄기를 형성하고 있는 것과는 매우 대조되는 현상이 아닐 수 없습니다. 한국 상황을 반영하는 현상이라고 볼 수 있는데, 대안운동임에도 대안으로 인정을 받지 못해 왔다고 봅니다. 농협, 신협, 축협, 새마을금고 등 초기에 협동조합의 정체성을 지녔음에도, 지금은 본래의 정체성을 잃고 기형적으로 커진 공룡조직들을 우리사회에서 많이 보게 됩니다. 이에 비해서 노동자협동조합연합회 창립은 우리나라 협동조합의 역사를 새로 쓰게 만들 의미 있는 사건이라고 생각합니다.

우리 경제에서 소수에 의해 전횡이 이루어지는 사태를 그대로 방치한다면, 우리 경제 자체가 더 이상 지속가능하지 않게 되어 심각한 문제가 발생할 수 있습니다. 수도권과 지방, 수출기업과 국내기업, 대기업과 중소기업 간의 연계성이 상실되고 지역계층 간의 불균형은 더욱더 심각해지고 있습니다.

저는 의학을 공부한 의사이기에 소수 세포에 의한 영양분이 독점되는 것이 우리 몸에 미치는 해악에 대해 누구보다도 잘 압니다. 소수 세포에 의한 독점이 무엇인가요? 사람들이 가장 두려워하는 바로 암입니다. 다른 조직과 달리 무한 증식을 추구하는 암은 사람의 생명을 위협하는 가장 치명적인 질병입니다. 우리 경제에 암적 존재는 반드시 제거를 해야 합니다. 그래야 우리사회 전체가 삽니다. 저는 노동자협동조합연합회가 바로 우리사회에서 경제정의의 가장 잘 실천할 대안조직으로 생각합니다. 노동자협동조합연합회가 성장하는 것이 협동운동이 성장하고 발전하는 동력을 주지 않을 까 기대를 생각합니다.

다시 한 번 노동자협동조합연합회의 창립을 축하드리면서, 대안노동자협동조합연합회의 무궁한 발전을 기원합니다. 감사합니다.

한국협동사회경제연대회의 상임대표 임종한

[연대사] 오상운 한국지역자활센터협회 협회장

### 대안노동자협동조합연합회의 출범을 진심으로 축하드립니다.

2012년 12월 협동조합기본법 시행된 이후 무려 4,000개가 넘는 협동조합이 설립되었습니다. 또한 노동자협동조합도 260여 곳이 설립 인가를 받은 것으로 알고 있습니다. 가히 협동조합의 시대가 도래 한 듯합니다. 협동조합 기본법을 통하여 협동조합이 양적으로 성장한 것 자체도 고무적이라고 생각합니다만 이제는 이러한 양적성장을 기조로 하여 협동조합의 질적 성장에 관심을 기울일 때인 것 같습니다. 아마도 현행 사회적기업의 사정을 잘 들여다보면 쉽게 알 수 있습니다. 제도적 지원이 중단되었을 때 사회적기업의 자생력과 기반이 별반 없다는 사실이 드러났습니다. 물론 사회적기업 주체들만의 문제는 아닐지라도 현재 사회적기업의 물적 토대는 매우 취약함이 분명합니다.

마찬가지로 양적성장을 넘어서 질적 성숙을 조직해야 하는 협동조합 진영도 실제 조합원 스스로 함께 고민하고 준비하는 과정을 제대로 조직해야 합니다. 이렇게 사람들의 결사와 협동과 연대를 통하여 차근차근 아래로부터 조직되는 협동조합의 모범이 필요한 시기라고 생각합니다. 따라서 이러한 협동조합 운동의 질적 성장과 더불어 노동자협동조합의 발전을 위해서 연합회의 필요성은 매우 중요합니다. 그래서 지금시기 대안노동자협동조합연합회의 출범은 매우 뜻 깊은 일이 아닐 수 없습니다.

아시다시피 한국사회의 일자리감소는 매우 심각한 문제를 낳고 있습니다. 지금 우리사회는 고용 없는 성장아래 사회적 양극화는 날로 심화되고 있습니다. 특히나 제조업 분야의 일자리는 더욱 감소되고 있고 이것에 대한 정부대책은 임시방편적인 시간제, 계약직 일자리만을 양산하고 있습니다.

이제 고용의 안정성을 확보하고 건강한 일자리를 만들어내는 것은 사회적경제 영역의 핵심적인 과제라고 생각합니다. 이러한 측면에서 노동자협동조합은 한국사회의 고용불안 문제를 해결하면서도 건강한 일자리를 창출 할 수 있는 대안이자 사회적경제의 주체임이 분명합니다.

이러한 노동자협동조합은 우리 자활과 깊은 인연을 맺고 있습니다. 1990년대 태동된 노동자협동조합은 2003년 취약계층의 일자리 창출을 통해 빈곤문제를 해결하고 협동조합의 정신을 계승하고자 하는 기업이 모여 한국노동자협동조합연합회를 결성하였습니다. 이후 한국대안기업연합회로 명칭을 개정하였는데 한국대안기업연합회의 회원조직인 재활용대안기업연합회, 한국주거복지협회, 청소대안기업연합회는 자활공

동체를 기반으로 성장한 조직이었습니다. 즉, 주민이 중심이 되어 자활사업으로 시작한 자활공동체에 기반을 두고 성장해 왔다는 사실입니다.

향후에도 우리 자활은 근로빈곤층의 건강한 일자리를 만들기 위해 끊임없이 노력할 것입니다. 나아가 보다 대안적인 사회적경제를 지역에서 실현하는데 최선을 다할 것이며 대안노동자협동조합연합회와도 협동과 연대의 정신으로 늘 함께 하겠습니다.

그동안 연합회 출범을 위해 고생하신 최예준 준비위원장님의 노고에 감사드리며 다시 한 번 창립총회와 출범을 진심으로 축하드립니다.

한국지역자활센터협회장 오상운

## 대안노동자협동조합연합회 창립 축하사

한국노총 부위원장 최 두 환

노동자협동조합의 구성, 대안노동자협동조합 창립을 진심으로 축하드리며, 뜨거운 연대의 인사를 드립니다.

우리 한국사회에서도 이제는 ‘협동조합’이라는 단어가 생소하지 않습니다. 2012년 12월 1일 역사적인 ‘협동조합 기본법’이 시행되고 벌써 4천여개의 협동조합이 사회 곳곳에서 싹을 틔우고 있습니다. 유형도 다양하고 사업 아이템도 많지만 협동의 정신은 하나의 뿌리를 두고 있습니다. 바로 ‘사람’입니다.

협동조합의 목적은 이윤 추구가 아닙니다. 사람이 있는 곳에, 사람이 필요로 하는 활동을, 사람이 만들어 가는 곳입니다. 그래서 운영의 중심에는 자본이 아니라 사람이 있습니다. 협동조합이 지난 경제위기 이후 대안경제의 한축으로 성장하고 있는 이유도 여기에 있습니다. 태생적으로 99% 다수를 위한 경제를 지향한다는 점에서 노동조합과 형제입니다.

지금 한국사회 노동자는 어려운 경제사회 환경에 놓여있습니다. 저임금과 고용불안에 시달리는 노동자들에게 ‘일하기 행복한 일터’는 요원하기만 합니다. 노동자 협동조합은 왜곡된 노동시장의 틈에서 희망을 보고 꽃을 피우고 있습니다. 대안노동자협동조합총연합회가 물과 거름이 되어주리라 믿습니다.

우리사회를 보다 아름답고 풍성하게 채워줄 협동의 정신. 더 이상 ‘이윤’이 아니라 ‘사람’을 중심에 세워보자 라는 협동조합의 정신은 노동조합의 그것과 다르지 않습니다. 노동자협동조합과 노동조합의 연대는 폭넓은 사회적 영향력 행사할 수 있고, 이는 우리 사회를 바꿔나가는 큰 힘이 되리라 기대합니다. 한국노총이 함께 하겠습니다.

감사합니다.

## 대안노동자협동조합연합회 창립을 축하드립니다.

‘협동조합도시 서울’ 선언 이후, 협동조합이 1천개 소 이상 증가하였습니다. 사업자조합들의 양적 성장세가 두드러지는 가운데, 지난 10년간 화두가 되어 온 ‘좋은 일자리 만들기·유지하기·그리고 확대하기’를 최우선적인 미션으로 하는 노동자협동조합의 설립은 더딘 듯 단단하게 확대 중인 것으로 파악됩니다.

한국에서는 소비자생활협동조합 분야를 제외하고는 스페인·영국의 협동조합그룹이나 이탈리아의 사업컨소시엄과 같은 협동조합 간의 공동의 경영시스템(공동 회계, 공동 입찰 및 상호보증, 공동 자금조달 등) 구축이나 위기 및 성과를 공유해 온 경험을 갖지 못한 상황입니다.

이에 금번 대안노동자협동조합연합회의 출범에 거는 기대가 매우 큽니다. 개별 협동조합들의 한계를 극복하기 위한 공유경제망을 구축하고, 협동조합 간의 협동을 통해 자주적이며 지속가능한 생태계를 개척해 나가는데 앞장서 주시리라 봅니다. 아울러 외환위기 당시 가능성을 보여주었던 노동자 기업인수의 확대는 물론 이러한 과정에서 노동계와의 연대기금 조성에도 앞장서 주실 것을 부탁드립니다. 새로운 출발에 다시 한 번 힘찬 응원의 박수를 보냅니다.

서울시사회적경제지원센터장 이은애

## 한국에서 노동자협동조합연합회 창립의 의의와 역할

장종익(한신대 사회혁신경영대학원)

### 1. 노동자협동조합의 의미와 중요성

○ 협동조합은 조합원소유제도방식의 기업으로 거래를 활성화하여 경제발전 전에 기여할 뿐만 아니라 질 좋은 일자리의 제공, 사회적으로 책임 있는 기업활동의 선구적 추진, 조합원간의 협동과 민주적 참여의 훈련, 동종 및 이종협동조합간의 협동과 연대를 통하여 지역사회문제 해결에의 기여, 지역사회 내 신뢰와 연대의식의 함양 등의 역할 수행.

○ 협동조합의 유형은 다양하고 노동자협동조합은 그 중의 하나

- 예, 슈퍼마켓은 여러 유형의 기업형태를 띠 수 있음, 주식회사 운영 슈퍼마켓, 소비자협동조합 운영 슈퍼마켓, 사업자협동조합(도매기능담당) 조합원이 운영하는 슈퍼마켓, 노동자협동조합 운영 슈퍼마켓, 농협 운영 슈퍼마켓

<표 1> 주체 및 기능에 따른 협동조합의 유형

대분류(주체)	소분류(분야 및 기능)
소비자협동조합 (I)	생활재 공동구매 및 제조 (1)
	의료, 육아, 주택, 교육, 예술, 스포츠, 문화 공동구매 (2)
	전력·수도·통신서비스 공동구매 (3)
	시설 및 내구재 공동 이용 (4)
사업자(생산자)협동조합 (II)	농림수산업자의 공동생산·공동이용·공공구매·공동가공·공동판매(5)
	소공인의 공동구매·공동이용·공동판매(6)
	유통·음식/숙박업분야 소상공인의 공동구매·공동브랜드(7)
	운송 및 기타 서비스분야 소상공인의 공동구매·공동행정사무(8)
노동자협동조합 (III)	운수업(9) 제조, 건설, 유통·음식·숙박 등 전통적 서비스업, 법률, 컨설팅, 디자인, 문화, 예술, 의료(10)

대분류(주체)	소분류(분야 및 기능)
금융협동조합 (IV)	경제적 약자간의 자금의 상호융통 및 보험(11)
	협동조합사업체에 대한 투융자(12)
사회적협동조합 (V)	취약계층에 대한 사회서비스 제공(13)
	취약계층의 노동통합(14)
	지역재생, 대안에너지 개발, 환경·문화·예술 보전(15)
	사회적 금융(16)

○ 각 유형별로 협동조합의 설립 목적과 사회경제적 효과가 다를 수 있고 강조점이 다른 것으로 이해할 수 있음.

<표 2> 유형별 협동조합의 설립 목적과 효과

협동조합 설립의 목적	사회경제적 효과
독과점 및 정보의 비대칭 등 시장실패의 보정자로서의 협동조합	주식회사로 운영될 경우 거래의 규모가 축소되거나 활성화되지 못하여 고용이 활성화되지 않게 되는데 비하여 협동조합은 거래의 활성화를 통하여 고용을 확대할 수 있음: 소비자협동조합, 농업협동조합 등
세계화 및 정보통신기술혁명에 자조적이고 주체적으로 대응할 있는 소상공인협동조합	소사업자협동조합은 소상공인의 사업의 위험을 감소시키고 규모의 경제 실현에 기여함으로써 소상공인의 고용 안정성을 제고하고 빈부격차를 완화하는데 기여
고용의 안정성과 질의 제고를 목표로 하는 노동자협동조합의 설립	노동자협동조합은 주식회사에 비하여 소유비용이 높지 않은 조건하에서 지속가능할 수 있는데 고용 안정, 협력적 노사관계, 평등한 소득 배분 등에 기여할 수 있음.
지역 주민의 고용창출 및 유지와 사회통합을 목표로 하는 협동조합 개발	사회적협동조합, 주택협동조합, 문화예술협동조합, 커뮤니티협동조합 등의 설립을 통하여 행정기관이나 주식회사, 비영리기관 등보다 서비스를 보다 효과적으로 제공하고 사회적신뢰 촉진형 고용창출에 기여

○ 노동자협동조합은 노동자가 소유하는 기업이라고 할 수 있음. 노동자소유라고 불리는 것으로 개별화된 노동도 아니고 전통적인 임금노동도 아닌, 노동과 경영이 결합적으로 수행되는 것을 의미한다는 점(CICOPA, 2004)에서 노동자협동조합은 다른 유형의 협동조합과도 구분되는 독특한 특성을 지닌 협동조합임. 환언하면 자본이 노동을 고용하는 기업형태가 아니라 노동이 자본을 고용하는 형태라고 할 수 있음.

○ “노동자협동조합은 지속가능한 일자리를 만들고 유지하는 것, 조합원의 삶의 질을 향상시키기 위하여 부를 생산하는 것, 인간노동을 품위 있게 하는 것, 노동자들의 민주적인 자주경영(self-management)을 가능하게 하고 지역 사회의 발전을 도모하는 것 등을 목적으로 한다.”(CICOPA, 2004)

○ 실제로 노동자협동조합은 고용의 안정성 제고, 실업문제에의 효과적인 대응, 기업 내에서 노동자로의 권한 부여로 인한 노동자 소외감 감소, 사회적 자본의 증가 등에 기여한 것으로 평가됨(Bonin 외, 1993; Roelants 외, 2012).

## 2. 노동자협동조합 발전의 제한성과 약점

○ 노협은 농협, 신협, 소협과는 달리 이탈리아, 스페인, 프랑스에 한정되어 발전하고 있는 것으로 조사되고 있음.

- 이탈리아에서는 제조업과 서비스업분야에서 총 11,225개의 노협이 운영되고 있으며, 여기에 448,593명의 노동자가 고용되어 있음(2010년 말, Zanotti, 2011). 사회적협동조합 (13,938개, 종업원 317,339명, 2008년)이탈리아 전체 협동조합의 부가가치는 총 GDP의 4.6%(2005), 1,155,290명 고용, 총 고용의 6.7% (2008, EURICSE, 2011).

- 스페인 노협 17,414개, 종업원 251,300명, 사회적협동조합 15,679개, 종업원 88,241명 (2009년) (Zelaia, 2011)

- 프랑스 노협 1927개, 종업원 40,595명(2009년, Soulage, 2011)

○ 그 외 나라에서는 주로 버스, 택시, 트럭 등 운수부문 이외에는 노협을 발견하기 어려운 상황임.

- 스웨덴에서는 모든 택시서비스와 트럭서비스의 50%는 노동자협동조합에 의해서 제공.

- 이스라엘에서도 운전자의 협동조합이 거의 모든 버스운송서비스를 제공하고 있으며, 트럭서비스의 50%를 제공.

○ 노협 발전의 제한성은 크게 세 가지 요인에 기인한 것으로 분석됨.

- 노협은 조합원이 조합 파산 시에 이중의 위험에 직면하게 되어 조합원의 노협에 대한 자본 투자 기피 경향이 다른 유형의 협동조합보다 강한 편임. 조합원 1인당 출자액이 커야함에도 불구하고 이러한 경향으로 인하여 자본 부족 현상에 직면할 가능성이 높음.

- 주식시장 부재로 인한 무임승차자 문제: 노협은 출자증권의 거래가 불가능하여 창업자들의 아이디어와 노력에 대하여 사후에 금전적 보상을 받지 못하기 때문에 창업아이디어를 가진 사람들이 노협 방식으로의 창업을 기피하는 경향이 있음.

- 집단적 의사결정비용의 문제: 노협은 조합원들이 경영에 민주적으로 참여하는 구조이기 때문에 이질성이 강한 다양한 직무들이 결합된 비즈니스의 경우에는 이해관계의 대립과 분쟁의 가능성이 높을 수 있음.

## 3. 노협 약점을 극복하기 위한 실천 방안

<표 3> 협동조합 비즈니스의 성공에 영향을 미치는 요인

객관적 조건 (협동조합에 대한 수요)	시장의 실패: 독과점, 정보의 비대칭성, 조정의 실패, 부의 외부효과, 격차의 심화
	시장의 과잉 및 주주자본주의에 대한 불만과 대안 추구: 선물과 담배, 평등과 참여에 대한 욕구, 정의의 외부효과
주체적 역량 (협동조합의 약점을 보완하는 제도 및 조직전략)	가치 창출적이고 효율적인 비즈니스 모델의 구축
	개별 협동조합의 제도 설계
	동종 및 이종 협동조합 간 네트워크 전략
	정부 및 지자체의 제도 및 정책 환경
	협동과 연대를 촉진하는 문화와 사회적 자본의 수준

### 3.1 노협 설립의 다양한 방법

가. 개별 성장 모형

- 순수한 창업

- 기존 협동조합의 비즈니스 일부를 노협 방식으로 분사(spin-offs): 아이쿱

생협연합 및 한 살림사업연합의 최근 예, 이탈리아의 경우 신규 설립된 노협의 25-28%가 이 경우에 해당.

- 중소기업 창업주 혹은 동업자들이 종업원에게 주식을 양도 혹은 매각하면서 협동조합으로 전환
- 경제위기 시에 종업원에 의한 기업인수 후 협동조합으로 전환
- 프랑스의 경우 1989-2010년에 3,451개 노협이 설립되었는데, 이중 77%가 순수창업, 12%가 건설한 주식회사의 협동조합으로의 전환, 9%가 부실기업의 협동조합의 전환, 2%가 결사체의 전환. 이중 생존율이 두 번째가 62%, 첫 번째가 42%, 세 번째가 49%로 나타남. 과학 및 기술분야가 전체 창업의 21%를 차지하고, 생존율은 59%로 가장 높음. (Soulage, 2011).

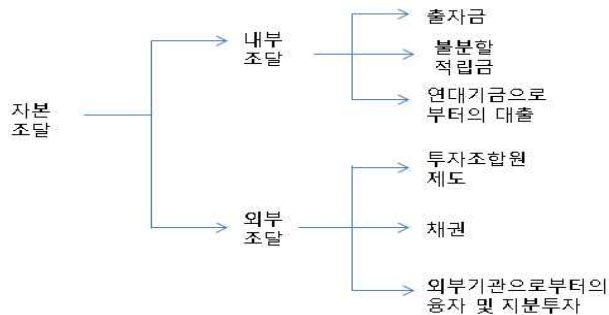
나. 그룹형태에 기반한 성장 모형

- 노협간 합병
- 컨소시움: 공공조달을 함께 계약하여 공동 납품, 생산조정, 이중 협동조합들이 새로운 협동조합에 공동 투자하여 설립
- 여러 협동조합간의 합작투자로 자회사(주식회사) 설립

3.2 자본조달 방법

○ 노협은 내부유보를 늘리는 것만으로는 필요한 자본이 충분치 않음(혁신을 위한 투자의 필요성, 시장 및 기술환경의 급격한 변화 등으로 인한 자금부족 현상 발생)

<그림 1> 노협의 자본조달 방법



○ 이탈리아, 스페인, 프랑스 등의 노협을 지원시스템에서 공통적으로 발견

되는 자본조달방법은 그림 1에서 나타난 바와 같이 6가지라고 할 수 있음.

- 이탈리아(1992, 2003), 스페인(1999), 프랑스(1983, 1992) 법적으로 투자조합원제도의 도입, 협동조합에 준자본적 성격의 주식, 채권을 발행할 수 있는 권한 부여
- 프랑스: 노협 등 사회적경제조직기업에 지분투자를 실행하는 IDES(Institute for Development of Social Economy), 노협 내부에 조성된 개발기금 SOCODEN(회원조합 매출의 0.1%로 조성)
- 이탈리아 CFI (Cooperazione Finanza Impresa(1986, 마르코라법에 근거): 노협과 사회적협동조합의 발전을 위한 기금, 정부의 지원, 협동조합에 대한 자금 지원 금융기관에게 정부가 신용보증 제공(FINEC), Coopfond(레가코프 총연맹 회원조합의 순이익 3%로 조성된 연대기금)
- 몬드라곤협동조합그룹에서는 까야 라보랄이 협동조합기업에 대한 용자기능담당

3.3 네트워크

○ 노협의 확산 및 발전과 네트워크의 발전과 정의 상관관계가 있음.

○ 네트워크의 종류: 부문별 연합회, 총연맹, 컨소시엄

○ 모든 부문 및 업종연합회가 가입된 협동조합총연맹이 결성되어 있는 경우에 이중 협동조합간 컨소시움, 합작투자 등이 보다 더 촉진될 가능성이 높음.

- 한 부문에서의 노하우와 경험이 다른 부문으로 보다 더 용이하게 전수됨. 이러한 예가 가장 발전한 사례는 이탈리아와 스페인 몬드라곤 협동조합복합체

○ 자금조달지원체계와 네트워크면에서 가장 강력한 제도 및 지원조직을 구축한 곳이 몬드라곤협동조합복합체임.

- 몬드라곤 협동조합복합체는 노동자조합원의 위험 회피→출자금 납입기피→자본 부족→기업의 파산 위험성 상승→출자금 납입기피라고 하는 노동자

협동조합의 고질적인 악순환 고리를 조합원에 대한 사회보장제도(실업급여 및 퇴직급여)와 급여의 연대성, 그리고 노협간 연대기금 등을 통한 파산율의 감축과 노동자조합원 연대성의 제고를 통하여 해결. 이를 촉진하는 수단으로 불분할적립금의 적정수준 유지 및 현금배당의 최소화 및 적립, 까야 라보랄을 통한 자금 조달 및 컨설팅 기능 제공을 통한 신규 노협 인큐베이팅 추진.

- 1990년까지 몬드라곤은 노동인민금고(Caja Laboral Popular)을 중심으로 한 중앙적 조직이었음. 노동인민금고는 몬드라곤 내에서 생산적 활동을 펼치던 여러 협동조합들의 허브 역할을 담당했음.

- 이를 위해 노동인민금고에는 설립 초기부터 ‘은행국’(Banking Division)과 ‘경영국’(Entrepreneurial Division)이 별도로 존재했음. 이후 1990년에 경영부문이 별도의 경영컨설팅 전문 기업인 LKS로 분리 독립되면서 이러한 이원적인 체계에 커다란 변화가 발생했음.

- 몬드라곤 협동조합체가 새로운 협동조합을 창출하고 어려움에 직면한 협동조합들을 다시 궤도 위에 올려놓음으로써 전체 조합체의 규모를 안정적으로 확대할 수 있었던 데는 노동인민금고 내 경영국의 역할이 결정적이었던 평가가 있음. 경영국은 새로운 협동조합 기업의 설립에 필요한 새로운 유망 제품과 시장을 찾아내는 데 헌신했던 유능한 연구조사팀을 보유하고 있었음. 노동인민은행은 금융적 전문성과 경영기술적 전문성 사이의 긴밀하고도 지속적인 협력 관계를 확보한 가운데 활동을 펼쳤는데, 이 점은 노동인민금고의 고유한 특징이었음과 동시에 몬드라곤 협동조합체 전체의 성공을 가능케 했던 중요한 요인임.

- 노동인민금고에서 경영국이 없어진 1990년 이후에는 몬드라곤 협동조합체 본부 조직이 신규 사업 진출 등과 같은 전략적 의사결정에 관여를 했고, 오타롤라와 몬드라곤 대학에서 기술 관련 훈련 및 교육을 담당했으며, 기업가적 문화를 양성하고 젊은이들의 임노동자 정서를 극복할 목적으로 기업가양성기관인 사이올란(Saiolan)을 설립했음.

#### 4. 한국 노협연합회의 역할

##### 4.1 노협 설립 현황

○ 2013년 11월 말 기준, 총 225개가 설립되었음. 1,710명의 조합원(조합당

평균 8명, 최고 50명), 36억 여원 출자금(조합당 16백만원, 최고 2억7천만원)

<표 4> 신설 협동조합의 유형별 분포(2013년 11월 말 기준)

(단위: 개소, %)

	사업자 협동조합	직원 협동조합	소비자 협동조합	다중이해 관계자협 동조합	사회적 협동조합	합계
전국	1909 (62.7%)	225 (7.5%)	208 (6.8%)	601 (19.7%)	102 (3.3%)	3,045 (100.0%)

○ 다양한 분야에서 설립되고 있음. 서울에서 86개, 광주에서 46개 설립되었음.

<표 5> 신설 노동자협동조합의 종사분야 분포(2013년 11월 말 기준)

분야	조합수
도소매업	36
교육서비스업	33
기타개인서비스업	20
제조업	18
사업시설관리 및 사업지원서비스업	14
폐기물처리 자원재활용업	14
보건 및 사회복지서비스업	12
음식/숙박	12
전문과학기술서비스업	12
건설업	9
운수업	6
기타	39
합계	225

#### 4.2 노협연합회의 역할

##### 가. 학습과 교육

○ 협동적 노동자소유(cooperative worker ownership), 자주경영(self-management), 자기책임(self-responsibility), 연대(solidarity) 등이 무엇을 의미하고, 구체적으로 어떻게 실현될 수 있으며, 그리고 실천과정에서 나



타날 수 있는 문제점 등은 무엇인지, 그리고 선진 사례들은 이러한 문제점을 어떻게 극복하였는지에 대하여 체계적으로 이해할 수 있어야 함.

- 소위 자본이 노동을 고용하는 것이 아니라 노동이 자본을 고용하는 기업을 만들 수 있는 상상력을 많은 사람들이 할수록(아직까지는 거의 없음) 노협의 지면은 넓혀질 수 있을 것임.  
“아는 만큼 보이고 실천한다”

- 이러한 일은 개별 노협 차원에서 하기보다는 연합회가 수행하는 것이 보다 효과적임.  
- 학습과 교육에 필요한 전문인력은 파트너십을 통하여 형성할 필요. 사례 연구 및 이론 연구 공모와 정부 및 지자체와의 연구 및 교육 펀드 협력  
- 해외와의 협력 등을 통하여 사례 정보 시스템을 구축할 필요

#### 나. 노협 설립 경로의 다양성 촉진

- 개별 창업
- 건실한 주식회사의 노협으로의 전환
- 부실기업의 노동자 인수
- 기존 협동조합의 아웃소싱을 위한 노협 설립
- 기존 협동조합들의 합작투자자 노협 설립

“협동적 노동자소유는 기업의 재구조화, 창업, 민영화, 위기기업의 전환, 상속자 없는 기업의 전환, 그리고 공공서비스의 위탁 및 공공조달 등에 있어서 하나의 선택으로서 설정되고 국가는 노동자협동조합을 통하여 **지역의 발전을 도모한다는 단서조항을 설정하여** 기업적 모델로 활성화될 필요가 있다.” (CICOPA, 2004)

#### 다. 자본조달방안 확대를 위한 제도 개선 및 협력활동

○ 불분할자본금에 대한 규정, 투자조합원제도, 협동조합 및 연합회가 채권을 발행할 수 있는 법적인 근거조항, 협동조합 및 연합회가 자회사 및 금융관련 자회사를 설립할 수 있는 근거조항을 마련할 필요

○ 신협, 한국사회투자, 신보 등과의 협력활동(회원사에 대한 소프트 정보 제공 및 컨설팅)

○ 협동조합 간 협동을 촉진하고 새로운 협동조합의 설립을 촉진하는 협동조합연대기금 설치와 세제혜택과의 연계  
- 개별 노협의 사회적 역할 증진방안과 연계: 협동을 통한 공동이익의 일부를 새로운 노협과 사회적협동조합 설립 지원 등에 사용

○ 중장기적으로는 노협(사회적협동조합 포함) 지원금융기관의 설치 구상

#### 라. 네트워크 및 컨소시엄 촉진활동

○ 동일한 업종의 노협 또는 다른 유형의 협동조합(주로 사업자협동조합)과의 협력을 통한 공공조달 공급 촉진 및 공동 판매 활동 촉진

○ 아이쿱생협, 한살림, 두레생협 등과의 협력을 통하여 제휴 마케팅 방안 강구

#### <참고문헌>

장종익, “이탈리아, 몬드라곤, 프랑스 노동자협동조합의 발전시스템에 관한 비교분석,” 『한국협동조합연구』, 31(2), 2013a, pp. 209-230.  
Bonin, J. P., D. C. Jones, and L. Putterman, “Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet?” *Journal of Economic Literature*, XXXI, 1996, pp. 1290-1320.  
Euricse, 2011, “La Cooperative in Italia,” Trento: Euricse.  
Roelants, B., D. Dovgan, H. Eum, and E. Terrasi, 2012, *The Resilience of the Cooperative Model*, Brussels, CECOP  
Soulage, F., 2011, “France: an Endeavor in Enterprise Transformation,” In F. Soulage, A. Zanotti, A. Zelaia (eds.) *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance*, Brussels: CECOP.  
Zanotti, A., 2011, “Italy: the Strength of an Inter-Sectoral Network,” In F. Soulage, A. Zanotti, A. Zelaia (eds.) *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance*, Brussels: CECOP.

Zelaia, A., 2011, "Spain: Entrepreneurial Cooperation in the Regions," In F. Soulage, A. Zanotti, A. Zelaia (eds.) *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance*, Brussels: CECOP.

[부록] 노동자협동조합준비위원회 활동 사진

# 부 록

- 노동자협동조합준비위원회 활동사진
- 노동자협동조합의 정의에 관한 CICOPA 기준
- 대안노협연합회 비즈니스모델(노협준비위 구상)
- 노동자협동조합 어떻게 할 것인가?(한국노동자협동조합 연합회 설립 추진단 발족식 및 포럼 발표자료. 2013.1.30)
- 사회적경제 현상과 노동자협동조합운동의 역할 (서울국제사회적경제포럼 발표자료. 2013.11.7)
- 노동자협동조합 과제와 전망(“노동자협동조합의 사례와 연합회가 나아가야 할 방향” 내부포럼 발표자료. 2013.11.21)



노협준비위 회의(2013.9)



국제사회적경제포럼 노협준비위 세션(2013.11.7)



노협연합회 방향 주제 내부 포럼(2013.11.21.)



노협연합회 내부포럼 후 기념촬영



노협준비위 주최 토론회(2014.1.21.)



CICOPA 간담회(2014.3.31.)

## 노동자협동조합의 정의에 관한 CICOPA 기준

ICA의 부문조직인 CICOPA (International Organization of Industrial, Artisanal and Service Producers' Cooperatives) 집행위원회는 2004년 2월 17일에 “협동적 노동자소유에 대한 선언(World Declaration on Worker Cooperatives)을 채택하였고, 이 선언은 2005년 ICA 총회에서 승인되었다. 이 선언은 노동자협동조합에 대한 기준을 담고 있고, 개발·고용·사회적 통합·빈곤퇴치·평화와 민주주의 등에서 노동자협동조합의 역할을 강조하며, 노동자협동조합에 대한 제도화와 활성화를 위한 정부, 지자체, 국제기구 및 고용주조직/노동조합의 역할을 권고하는 내용을 담고 있다.

노동자협동조합은 협동조합 정체성에 대한 ICA 선언에 의해 기본적으로 규정받지만 다른 범주에 속하는 협동조합들과는 구분되게 노동자협동조합에만 적용되는 전 세계적인 수준의 개념정의가 필요하게 되었다. 이 선언에서는 인류는 3 가지 기본적인 형태를 가지고 노동활동을 수행하고 있다고 규정한다. 1) 자신의 능력과 자기조절에 기반하는 독립적인 자가고용, 2) 고용주에게 지속적으로 종속되는 임금노동자, 3) 세 번째 형태는 노동자소유라고 불리는 것으로 개별화된 노동도 아니고 전통적인 임금노동도 아니면서, 노동과 경영이 결합적으로 수행되는 것을 말한다.

### 1) 노동자협동조합의 기본적 성격

첫째, 노동자협동조합은 지속가능한 일자리를 만들고 유지하는 것, 조합원의 삶의 질을 향상시키기 위하여 부를 생산하는 것, 인간노동을 품위 있게 하는 것, 노동자들의 민주적인 자주경영(self-management)을 가능하게 하고 지역사회의 발전을 도모하는 것 등을 목적으로 한다.

둘째, 개인의 노동과 경제적 자원을 가지고 참여하는데 있어서 조합원들의 자유롭고 자발적인 가입과 탈퇴의 원칙은 작업장이 존재해야 실현될 수 있다.

셋째, 일반적인 규칙으로서, 노동은 조합원들에 의하여 수행되어야 한다. 이는 해당 노동자협동조합기업에서 노동자들의 대다수가 조합원이어야 함을 의미한다.

넷째, 노동자조합원과 그들의 협동조합과의 관계는 전통적인 임금노동이나 자영노동과 달라야 한다.

다섯째, 노동자협동조합의 내부규정은 노동자조합원들에 의해서 민주적으로 동의되고, 받아들여지는 체제에 의하여 공식적으로 결정된 것이어야 한다.

여섯째, 노동자협동조합은 노동관계와 경영, 그리고 생산수단의 사용 및 관리에 있어서 국가 및 제3자로부터 자율적이고 독립적이어야 한다.

### 2) 노동자협동조합의 내적 운영 원칙

첫째, 노동자협동조합은 조합원들의 노동을 보상에 있어서 조합원들의 직무수행에 요구되는 기능·책임·복잡성·특정성, 조합원들의 생산성, 그리고 기업의 경제적 능력 등을 고려함과 동시에 최고보상액과 최저보상액의 차이를 줄이기 위해 노력하는 등 형평성의 원칙을 견지해야 한다.

둘째, 노동자협동조합은 자본의 증가와 불분할 내부유보금 및 기금의 적절한 증가를 위해 노력해야 한다.

셋째, 노동자협동조합은 적절한 기능적·조직적 환경을 달성하기 위한 물리적·기술적 시설을 갖춘 작업장을 제공하도록 노력해야 한다.

넷째, 노동자조합원에게 적절한 복지, 사회적 안전망, 산재시스템을 제공하고, 모성 보호, 육아, 미성년 노동의 영역에서 실시되고 있는 보호기준을 준수해야 한다.

다섯째, 조직의 결정과정과 경영과정의 모든 단계에서 민주주의를 실천해야 한다.

여섯째, 해당 직업에 관한 전문적 지식을 향상시키고 노동자협동조합모델의 발전을 담보하며, 혁신과 좋은 경영을 촉진하기 위하여 조합원들에게 교육, 훈련, 정보제공이 이루어져야 한다.

일곱째, 가족의 삶의 조건 향상과 지역사회의 지속가능한 발전을 위하여 기여하여야 한다.

여덟째, 노동자협동조합이 임금노동자들의 노동조건을 보다 유연하거나 일시적으로 만들려고 하는 수단으로 악용되는 시도에 대하여 투쟁해야 한다.

### 3) 협동조합운동 내에서의 관계

첫째, 협동조합부문은 노동자협동조합의 활성화를 세계협동조합운동의 주요한 우선과제의 하나로 설정하고 이러한 유형의 새로운 기업을 만드는데 효과적으로 기여할 것을 촉구한다.

둘째, 협동조합부문은 노동자협동조합의 발전에 기여하는 전략적인 제휴를 구축하고 적절한 금융수단에의 접근 및 노동자협동조합의 상품과 서비스의 홍보 등을 포함한 노동자협동조합의 기업가적 프로젝트를 실현하도록 지원할 것을 촉구한다.

셋째, 협동조합부문이 노동자협동조합의 자본형성 메커니즘을 형성하는데 지원할 것을 촉구한다. 다른 범주의 협동조합들이 기회비용을 상쇄하는 경제적 보상과 노동자협동조합의 경영에 참여하도록 보장되, 노동자협동조합의 자율성과 독립성을 위협하지 않으면서 노동자협동조합의 리스크 캐피탈의 형성에 기여하는 방안을 강구하는 것이 필요하다.

넷째, 협동조합부문은 효과적인 기업가적 서비스를 제공하고, 협동조합운동을 강화하며, 사회적 통합과 연대로 특징지워지는 사회모델을 실현하기 위하여 지역·국가·국제적 차원에서 노동자협동조합을 대표하는 조직들과 그들 간의 협력을 활성화하고, 협동조합의 2차조직, 기업가적 그룹, 컨소시엄, 협동조합 간 사회경제적 협약 등을 형성하도록 지원할 필요가 있다.

다섯째, 협동조합부문은 국가가 적절한 법제화를 포함하여 노동자협동조합 형태의 협동조합 발전을 위한 각종 수단을 제공하도록 추진할 필요가 있다.

여섯째, 협동조합부문은 가능한 범위에서 협동조합의 임금노동자들을 노동자조합원으로 통합하도록 노력할 필요가 있다.

#### 4) 국가, 지역, 정부 간 기구와의 관계

첫째, 정부는 일자리 창출과 실업자의 노동통합을 위한 효과적인 주체로서 노동자협동조합의 활성화와 발전의 중요성을 인식해야 한다. 따라서 정부는 노동자협동조합을 차별해서는 안 되며, 실업 및 불평등과 같이 배제적인 세계화와 개발의 결과로 나타난 주요한 문제들을 해결하기 위하여 정부정책과 프로그램에 노동자협동조합 유형의 기업들을 활성화하고 발전시키는 것을 포함해야 한다.

둘째, 협동적 노동자소유 (cooperative worker ownership)가 실질적으로 선택될 수 있도록, 국가는 이러한 유형의 협동조합이 갖는 특별한 법적 성격을 인정해야 한다. 또한 노동자협동조합이 최적의 조건에서 재화와 서비스를 만들어내고, 노동자조합원들과 지역사회 전반의 이해관계 속에서 노동자협동조합이 갖는 경영적 창의성과 잠재력이 발전할 수 있도록 국가적·지역적 규제체계를 수립해야 한다.

셋째, 국가는 특히 다음과 같은 사항들을 실천할 필요가 있다.

- 입법을 통하여 협동적 노동자소유가 임금노동이나 자가노동과는 다른 노동이라는 점을 노동과 산업관계 측면에서 인정하고 이에 상응하는 규범과 제도를 적용할 수 있도록 해야 한다.

- 전통적인 임금관계에 있는 노동자협동조합의 비조합원노동자들에 대해서는 일반적인 노동법의 적용을 보장해야 한다.

- 노동자협동조합들에게 “괜찮은 일자리에 대한 ILO의 개념”을 적용하고, 그들의 특별한 노동관계를 고려하면서 건강, 연금, 실업보험, 산재, 노동안전의 영역에서 사회적 보호를 규정하는 명백하고, 정확하며, 일관된 조항들을 적용해야 한다.

- 노동자협동조합의 발전을 가능하게 하고 활성화시키는 재정체계와 자율적인 경영을 규정하는 특별한 법적 규정을 마련해야 한다.

- 국가로부터 적절한 취급을 받기 위하여 협동조합들은 등록되고/혹은 감독되어야

한다.

넷째, 정부는 노동자협동조합의 사업을 위한 공공기금, 신용보증, 금융자원에 대한 접근을 위한 계약 등을 조성하고, 협동조합운동부문과의 경제적 제휴를 추진함으로써 적절한 금융적 조건을 마련해주어야 한다.

다섯째, 일자리의 창출, 지속가능한 기업의 추진, 남녀평등, 빈곤과 주변부화의 극복 등을 위한 국제적/지역적 협력의 틀 속에서 국가와 지역, 정부간 조직들은 성공적인 경험들을 교류하고 노동자협동조합의 각종 프로젝트의 실현을 위한 제도적 지원을 마련해야 한다.

여섯째, 협동적 노동자소유는 기업의 재구조화, 창업, 민영화, 위기기업의 전환, 상속자 없는 기업의 전환, 그리고 공공서비스의 위탁 및 공공조달 등에 있어서 하나의 선택으로서 설정되고 국가는 노동자협동조합을 통하여 지역의 발전을 도모한다는 단서조항을 설정하여 기업적 모델로 활성화될 필요가 있다.

일곱째, ILO 권고 193에서 지적한 바와 같이 국가와의 관계에 있어서 협동조합을 포함한 특별한 경제부문 즉, 이윤이 첫 번째 동기가 아니고, 연대, 참여, 그리고 경제적 민주주의 등을 특징으로 하는 부문을 통합적 관점에서 접근하는 노력이 필요하다.

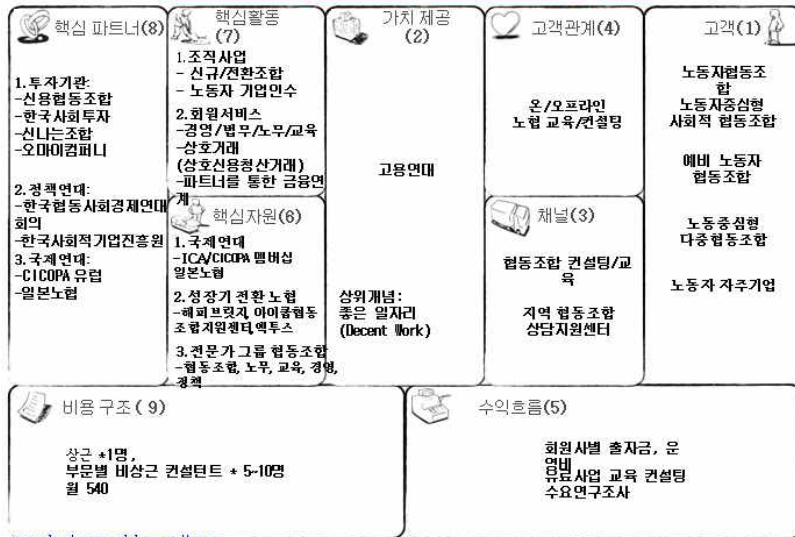
#### 5) 고용주조직들과의 관계

고용주조직들은 기업적인 부가가치와 더불어 지속가능하고 괜찮은 일자리를 만들어내는 것을 주요 목적으로 하는 기업의 형태로서, 그리고 위기에 처하거나 청산절차에 있는 회사의 탈출전략의 하나로서 협동적 노동자소유를 중요한 대안으로 설정할 필요가 있다. 동시에 노동자협동조합의 자율성을 존중하고, 자유로운 기업적 발전을 허용하며, 이러한 협동적 노동의 이름으로 노동자의 노동권을 침해하는 일이 없어야 한다.

#### 6) 노동자조직들과의 관계

협동조합운동은 노동자조직들이 임금노동의 전통적인 갈등을 극복할 수 있는 노동관계와 소유의 독특한 형태로서의 협동적 노동자소유의 특성과 핵심을 이해할 수 있도록, 그리고 노동자협동조합이 인간사회에 던지는 전망과 중요성의 관점에서 노동자조직들이 지원할 수 있도록 노동조합대표조직들과 지속적인 대화를 유지해야 한다.

## 대안노협 연합회 비즈니스 모델



[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)



### 저소득층 주민들의 생산공동체 (1990년대)

- ▶ 빈곤을 극복하기 위한 자구적 노력 +
- ▶ "생활공동체는 공동의 일자리가 전제되어야 한다" +
- ▶ 노동자로서의 자긍심 회복 +
- ▶ 스페인 몬드라곤의 성공사례에 고무되고 자극 받음
- 인천 두레협업사(1990-1992)
- 마포건설 (1990-1996)
- 월곡여성생산공동체 (1991-2011)
- 건축일꾼 두레 (1991-1994)
- 실과바늘 (1992-1994)
- 나섬건설 (1993-1994)
- 솔샘일터 (1993-1996)
- 한백 (1995-2001)
- 인천 옷누리 (1995-2001)

### 생산공동체운동의 특징

- ▶ 저소득 주민들의 생활공동체의 일환으로 추진
- ▶ 진보적 성직자와 활동가들이 촉진자 역할.
- ▶ 저소득 주민들의 기술 및 기능에 맞춰 업종 선택
- ▶ 건축, 봉제, 전자부품 조립 등으로 수렴.
- ▶ 경영 미숙, 자본 부족, 저기술 등의 한계
- ▶ 의류생산협동조합협의회 결성, 공동브랜드화 등의 노력 있었으나 한계 극복 실패.
- ▶ 참여주민들의 노동 의욕과 자립 의지는 강했음.
- ▶ 제도적 지원-자활지원사업 제도화의 가능성과 큰 거의 토대 역할.

### 지속가능한 생산공동체 창출의 실패요인

1. 업종 선정의 실패
    - 엄밀한 시장조사와 경영전략 수립 등의 과정이 생략됨.
    - 참여자의 보유기술과 기능수준에 맞춘 업종 선택.
    - 신규창업에 최소 2년이 소요된다는 몬드라곤과 대조적.
  2. 낮은 기술력과 전문성의 부족
    - 건축업의 경우 시공과정 전체를 꿰뚫고 관리하는 전문가의 부재 → 실행예산과 공정표 작성 못함.
    - 조합원의 저기술 → 하자 발생, 비용 상승.
  3. 허술한 생산관리 시스템
    - 상호협동과 견제의 부재 → 무임승차자의 허용.
- ▶ 대부분 일감 부족, 적자 누적으로 폐업.

## 자활사업의 제도화

- ▶ 1996~1999년에 시범사업의 단계를 거쳐 2000년부터 자활사업 참여자를 공동체로 묶어 자활기업으로 독립시키는 사업이 보편화됨.
- 제도화의 배경에는 생산공동체들이 겪었던 장애요인들을 제도적 지원을 통해 해소할 수 있으리라는 기대 → 그러나 실질적 변화 없었음.
- 참여자들의 경우 노동능력 취약자 비율이 높은 등, 생산공동체 시절에 비해 훨씬 불리한 조건.

Journalism

## 몬드라곤에서 얻는 교훈

### 몬드라곤의 성공비결

- **이윤배반적 가치 사이의 균형**
- ✓ 노동자에 의한 민주적 관리 ↔ 강력한 경영진
- ✓ 중앙은행(노동금고)에 의한 관리 ↔ 개별 조합의 자율성
- ✓ 대규모 생산을 위한 기술적 필요 ↔ 지역사회의 여건
- ✓ 평등주의적 보상 ↔ 전문성 확보 위한 임금 격차
- ❖ “오늘날 전통적 협동조합의 모형은 취약하다. 열정만으로 자본, 기술, 기획 영역을 대체할 수 있다고 믿는 협동조합들에 대해 주의하라!”  
- 돈호세마리아-

Journalism

## 노동자협동조합의 일반적 한계

- ▶ 1. 약한 자본 조달 능력: 자본 부족 → 위험에 취약 → 위험 회피 → 자본 조달력 악화
- ▶ 2. 관리의 비능률: 관리, 재무, 마케팅의 전문성 부족 + 느린 의사결정 및 대중성에 기초한 정치적 결정 + 조합원의 통제권과 경영자의 관리권의 모호한 구분...
- ▶ 3. 이익분배 구조의 특성으로 인한 도덕적 해이: 개인 성과에 비례한 분배 대신 전체 이익의 균등한 분배 → 개인 노력의 공헌도 낮음, 이익분배의 유인효과 상쇄
- ❖ 90년대 생산공동체들의 실패요인(경영 미숙, 자본 부족, 저기술, 관리 허술 등)과 같은 문제!

Journalism

## 몬드라곤에서 얻는 교훈

- **노동금고 통한 통제**: 자본 조달, 재정 및 사업 점검 감독, 단위조합의 의사결정에 개입 ...  
→ 노동금고가 사업 기회를 확인하고 실현가능성 조사를 마쳐야 새 협동조합 설립이 가능함.
- **경쟁력 제고 위한 재투자**와 혁신: 협동조합의 시장경쟁력 높이기 위해 잉여를 재투자하고 그 결과로 사업을 고도화 → 기술연구소 운영.

Journalism



## 사회적기업의 업종 현황 (자료: 사회적기업 전수 조사)

업종	빈도(개 수)	비중(%)
건설업	17	3.0
교육 서비스업	60	10.6
금융 및 보험업	1	.2
농업, 임업 및 어업	10	1.8
도매 및 소매업	51	9.0
통신 및 정보업	1	.2
보건업 및 사회복지 서비스업	52	9.2
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	61	10.8
숙박 및 음식점업	16	2.8
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	45	7.9
운수업	4	.7
전문, 과학 및 기술 서비스업	15	2.6
제조업	140	24.7
숙박, 음식, 방송통신 및 정보서비스업	8	1.4
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	30	5.3
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	51	9.0
합계	567	100.0

Source: Yourlab

## 사회적 경제는.....

1. 사회적경제 조직은 자본주의 시장경제의 폐해를 극복하고자 탈시장적 이념과 원리를 갖고 있음.
  - 자본에 우선하는 사람과 사회적 목적의 중시
  - 민주적 운영과 통제 (1인1표주의)
  - 이익 배분의 제한
  - 자율성과 독립성
2. 그러나 동시에 자본주의 시장 안에서 생존하고 경쟁해야 하는 운명적 조건.
  - 시장에서의 생존이 위태로우면 사회문제의 해결과 공동체 이념의 구현이 무위로 끝남.

Source: Yourlab

## 실패의 교훈, 또는 극복해야 할 문제

- ▶ 이념적 가치와 열정이 현실의 문제를 자동적으로 해결해 주지는 않는다!
- “윤리와 역량은 협동조합을 지탱하는 두 기둥이다”
- 노력이 지속가능하려면 경제적 성취가 전제되어야.
- ▶ 창업(또는 전환)의 과정은 신중하고 치밀해야 함.
- ▶ 시장에서 일반기업과 경쟁해야 하는 업종은 말할 것도 없고, 경쟁이 덜한 보호된 시장에서의 사업도 시장의 판도와 전망 분석에 기초한 전략이 필수적.
- ▶ 생산공동체, 자활공동체, 사회적기업 등의 실패의 이면에는 언제나 전문성의 부족, 경영 전략의 부재, 허술한 조직 관리 등의 문제가 있었으나 해결되지 않은 채 반복되는 양상.

Source: Yourlab

## 실패의 교훈, 또는 극복해야 할 문제

- ▶ 자생력을 방해하는 지원 제도는 결국 독이 된다!
- 지원책은 언제나 자생력을 키워주고, 자율성을 해치지 않는 방식으로 강구되어야 함.
- 지원 제도가 나쁜 영향을 주었던 예
  - 1848년 프랑스의 2월 혁명 정부가 노동자협동조합에 제공했던 과도한 지원책
  - 한국의 인증 사회적기업에 대한 인건비 지원
- ❖ 원주지역 협동조합의 사례: <행복한 시루봉> 등

Source: Yourlab



## 노동자협동조합의 발전을 위한 과제

### 실사구시(實事求是)하는 노협운동 문화의 정립

- 윤리적 가치 못지 않게, 생존력의 문제, 시장환경의 변화에 대한 대응력 향상에도 힘을 쏟는 태도.
- 천천히 가더라도 기초를 다지고 철저히 준비하는 자세.
- 노협운동의 성과는 숫자의 증가보다 건실한 하나의 성공사례를 만드는 게 더 중요하다는 인식.
- 정부기관과의 협업에서도 양적 확산에 애달파하는 정부의 조급성에 휘둘리지 않는 굳건한 주체성.

fourteen



## 노동자협동조합의 발전을 위한 과제

### 단위조합에 대한 밀착형, 맞춤형 컨설팅이 가능한 시스템 구축

- 기본 교육 및 일반 컨설팅 외에, 단위조합의 문제해결 (**problem-solving**)을 위한 심층적이고, 보다 전문화된 컨설팅이 필요함.
- 이는 업종연합회를 중심으로, 그 업종의 특성에 맞는 실효성 있는 컨설팅이 가능하도록 지원체계를 구축해야 할 것임 : 업종연합체, 지역연합체, 각종 사회적경제 지원기관들, 정부기관이 인적/물적 자원을 모아서, 전문가 그룹을 효과적으로 제공할 수 있도록.

fourteen



## 노동자협동조합의 발전을 위한 과제

- 지원기금을 조성 운용하되, 단위조합의 감독 및 경영분석에 대한 권한과 연계되도록 하는 지원체계
- 단위조합에게 창업, 또는 운영 자금을 빌려줄 수 있는 기금의 운영은 필수적.
- 자금을 제공하되, 자금 지원을 받은 단위조합에게 자금 적립의 의무, 사업의 타당성 및 경영의 건전성 진단을 받아야 할 의무를 함께 부과하는 구조.
- 몬드라곤의 '노동금고'처럼 하나의 기구가 모든 권한을 가질 수도 있으나, 그 권한을 노협연합회를 비롯한 다른 기관들에 분산할 수도 있을 것임.

fourteen



## 사회적경제는 실업과 빈곤의 대안이 아니다!

- 베스트룬트 : "사회적경제 조직이 고용에 미치는 효과는 간접적인 것이며 일자리 창출을 위한 보편적 정책수단은 아니다"
- 라빌 : "사회적경제가 많은 잠재력을 갖고 있지만, 그것의 임무가 실업이나 그 밖의 시장경제의 실패로 인한 문제들을 해결하는 것은 아니다"
- 파넬 : "협동조합과 상조조합들이 직접 가난의 이러한 원인들을 없앨 수 있는 가능성은 매우 드물지만, **일단 조직을 만들면** 조합원들에게 가난을 완화시켜 주고 때가 되면 가난에서 빠져 나올 수 있는 길을 제공해줄 수 있는 가능성은 많다"

fourteen

# 사회적경제 현상과 노동자협동조합운동의 역할

엄형식

(CICOPA, 조사연구/자료분석  
리에주대학 사회적경제센터 박사과정 연구원)

## 목차

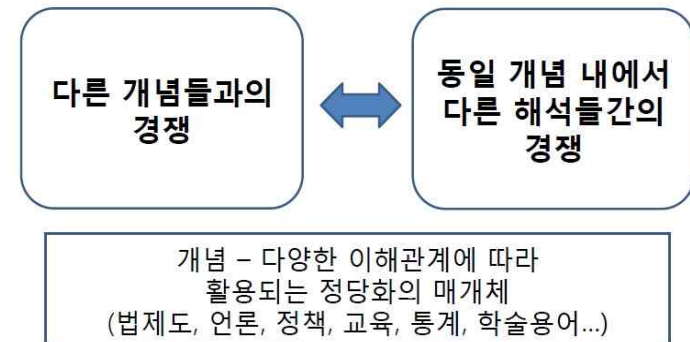
- 개념의 등장, 전파과정, 경쟁에 대한 분석들
- 사회적경제 개념의 등장, 전파, 발전 과정
  - 프랑스와 유럽을 중심으로
- 노동자협동조합 운동

## 개념의 등장과 전파 과정

- 새로운 개념 등장의 맥락
- 새로운 개념의 등장
- 개념의 전파와 재해석
- 개념의 제도화와 파생개념의 등장

↓  
개념과  
실천의  
다양한  
접합

## 개념의 경쟁



## 사회적경제 개념 등장 맥락

- 60년대 후반 ~ 70년대
- 정당성의 위기
  - 국가-시장 체제의 위기. 기존 권위의 위기.
- 경제위기
  - 새로운 사회적 과제 대두 - 실업과 신빈곤
- 새로운 대답과 새로운 주체
  - 국가와 시장을 넘어서는 논리와 주체 - 시민사회에 대한 주목. Ex) 노동자자주관리

## 사회적경제 개념의 등장 (F)

- 협동조합, 상호공제조합, 민간단체 연합체들의 네트워크 형성 (1970, CNLAMCA)
- 용어의 선택 (1977) - 두 가지 이야기
- 학계, 제3섹터 및 사회적경제 개념 논의
- 사회당내 PSU 그룹과 시민사회 조직들의 교감
- 개념의 정식화 (1980) - 사회적경제 헌장

## 사회적경제 개념의 빠른 제도화 (F)

- 1981년 프랑스 사회당 집권 -> 사회적경제 우호 그룹의 입각
  - 사회적경제 담당 국무조정비서실 (DIES) 설치 (1981)
  - 사회적경제 활동 관련 법 -> 사회적경제 조직간 그룹 구성 허용 등 (1983)
  - IDES - 사회적경제 조직에 대한 투자를 수행하는 민관 협력 투자기구 (1983)

## 연대경제 운동의 등장 (F)

- 대안적인 경제활동을 추구하는 운동들의 등장 (1970년대 말)
  - 연대금융, 공정무역, 유기농, 로컬푸드, 노동통합 : 사회적/윤리적 가치, 근린영역의 새로운 사회적 관계 형성 강조 -> 수단으로서 경제활동
- 새로운 운동현상들에 대한 연구자들과 현장활동가들의 공동개념구성 (Co-construction)
  - 경제개념에 대한 재해석, 19세기 결사체주의의 현대적 재생으로 해석, 마르셀 모스/칼 폴라니의 이론틀을 통해 개념적 토대 구성

## 두 가지 해석의 갈등 (F)

- **전통적 사회적경제**
    - 조직된 제도적 지위에 기반한 개념정의 선호
    - 전통적 정치영역 통한 구조적, 제도적 개혁 지향
  - **연대경제 (새로운 사회적경제)**
    - 가치중심적 접근
    - 구체적인 상황에서 가치를 중심으로 실천하는 주체들에 주목 (지금여기)
- ⇒ 전통적 사회운동/신사회운동, 중앙집중적 사고/분권화 경향, 소동구 몰락과 변혁의 지평 변화 등의 영향

## 사회적경제 개념의 안정화 (F)

- **합의된 개념정의 도출** - 제도적 지위+가치중심 : 사회연대경제 (1990년대 후반) -> 현재 진행중인 사회적경제 법 논의에 반영
- **집합적 주체의 재구성** - 전국 CEGES, Labo / 지역 CRES(S) / 지방정부 RTEs
- **별도의 통계작업**
- **다양한 연구그룹과 교육과정 등장**
- **단일 정책대상이 아닌 다양한 정책에서 고려대상**
- **관련 부처의 신설 및 사회적경제 법 도입 논의** - 2012년 사회당 정부 집권 이후

## 사회적경제 개념의 전파 (유럽)

- **유럽공동체의 역할 (80년대 중반 ~ 90년대 중반)**
  - 자크 들로르 유럽집행위원회 위원장
  - 유럽공동체 차원의 사회적경제 관련 컨퍼런스, 결의문, 프로젝트, 실무부서
  - 유럽공동체 차원의 제도적 지위 입안
- ⇒ 유럽 각국에서 사회적경제 개념의 수용 및 재해석 : 국가별로 전통적 사회적경제와 새로운 사회적경제의 조합방식 차이
- + 유럽경제사회위원회 : 유럽의 사회적경제 보고서 (2007, 2012)
- **연구자와 현장의 역할**

## 사회적경제 개념의 제도화 (유럽)

- **새롭게 등장한 사회적경제 활동들의 제도화**
  - 이탈리아 사회적협동조합 (1991), 벨기에 사회적목적기업 (1995), 포르투갈 사회연대협동조합 (1996) + 10여개의 새로운 법제도 도입
- **사회적경제 개념 자체의 제도화**
  - 벨기에 왈론 (1990, 2008), 스페인 (2011), 포르투갈 (2012), 프랑스 (2013 논의중)
- **유럽 협동조합 지위 도입 (2003)**

## 사회적경제 개념의 서유럽 외부로 확산

- **캐나다(퀘벡)** : 1990년대 초반부터 사회적경제 개념
- **동유럽으로 확산** : 2000년대 초반 동유럽 10개국 EU 가입 - 서유럽 현장주체를 중심으로 사회적경제 개념 전파를 위한 노력
- **유사개념과의 접합** : 남미 민중경제, 연대경제. 보다 사회운동적 성격으로 해석. 연대경제 글로벌 네트워크
- **기타 여러 지역으로의 전파와 재해석** : 아시아, 아프리카
- **UN 관련 조직들의 관심** : UN Inter-Agency Task Force on Social Solidarity Economy (2013)

## 유사개념들과의 경쟁

- **제3섹터, 제3시스템** : 국가/시장과 구분되는 경제활동 영역 1970년대 후반 제안. 이후 사회적경제와 혼용. 사회적경제의 혼합적 성격 강조되면서 퇴조.
- **비영리부문** : 미국 중심으로 발달한 접근법. 협동조합을 배제하고, 민주적 운영구조가 없어도 비영리 조항을 준수하면 비영리부문으로 포함.
- **사회적기업 -> 사회적기업가** : 1990년대 후반 EMES 네트워크 제안. 새로운 사회적경제를 지칭하는 표현이나, 기업가적 접근과 공공정책의 역할 강조. 영미식 접근과 접목. 사회적기업가, 사회적혁신 개념으로 연결.

## 노동자협동조합 1

- **프랑스에서 기원**
  - 다양한 사상가들의 영향 (뷔세, 푸리에, 블랑키 등)
  - 노동운동 및 무정부주의의 확산과 함께 발전
- **협동조합 운동에서는 중요한 비주류**
  - 소비자협동조합 및 정통 맑스주의 노선과 갈등
- **20세기 후반까지**
  - 제3세계 개발 수단, 자주관리 운동에 영감, 몬드라곤과 유고슬라비아 모델 주목, 일부 국가에서 정부주도 육성 과 실패 경험

## 노동자협동조합 2

- **20세기 후반 유럽에서 노동자협동조합의 재부흥**
    - 주요 국가에서 1970년대 이후 노동자협동조합의 안정적인 발전 : 이탈리아, 스페인, 프랑스
    - 경제위기와 실업문제에 대한 대안으로 노동자협동조합 모델 주목
    - 68운동 이후 대안경제운동 모델로서 주목
    - 사회서비스 분야에서 새로운 노동자협동조합 모델의 활성화 ex) 이탈리아 사회적협동조합
- ⇒ 1980년대 중반 CECOP (CICOPA 유럽) 결성. 사회적경제 개념의 유럽 확산에서 주도적 역할.

## 노동자협동조합 3

- 사회적경제 개념 확산에서 주도적 역할
- 특히 공공부문의 관심이 '일자리 문제'에 놓여지면서 지속가능한 일자리로서 노동자협동조합과 취약계층 노동통합 및 새로운 영역에서 일자리 창출 능력을 보여준 사회적협동조합이 사회적경제 논의에서 주요한 주목을 받음.
- 사회적기업 논의에서도 주요한 역할. 이때 사회적기업은 사회적경제의 보다 세련된 표현으로 사용됨. 민주적 거버넌스를 강조하는 반면, CSR 및 개인중심 접근에 부정적.

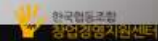
## 노동자협동조합 4

- 최근 경향
- 전 세계에 걸쳐 400만 명이 12만여개 노동자협동조합/사회적협동조합에서 일하는 것으로 추정.
- 제도화 진척 (한국, 브라질 + 일본)
- 노동자기업인수 증가 - 기업이전문제 대안 (2000년대 초반 아르헨티나, 80년대 이후 프랑스, 이탈리아 등)
- 세계화에 대응 - 파이낸싱, 그룹, 컨소시움 등
- **CICOPA** ([www.cicopa.coop](http://www.cicopa.coop))
- ICA에서 노동자협동조합, 사회적협동조합, 장인협동조합 등을 대표하는 부문조직. 31개국에 46 회원조직. 주요하게 유럽과 남미. 사무국 - 벨기에 브뤼셀 소재



### 1. 노동자협동조합운동의 역사적 특성

- 노동자협동조합은 다른 유형의 협동조합과 달리 노동운동과 밀접한 관련을 맺으면서 발전해옴
- 노동조합의 경영참여와 소유참여, 기업민주주의 운동과 중첩적으로 진행
- 다른유형의 협동조합 안에서 노동자협동조합의 특성을 강화하는 방향으로 발전해온 경우도 존재함 (에로스키, 노동인민금고)

3 



## 노동자협동조합연합회의 과제와 전망

김성오 / 한국협동조합창업경영지원센터 이사장

 한국협동조합 창업경영지원센터

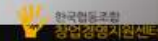
### 2. 노동자협동조합연합회의 포괄범위에 대한 의견

**정회원)**

- 노동자협동조합
- 노동자조합원이 참여하는 다중이해관계자 협동조합 (다중이해관계자협동조합연합회는 현실적으로 불가능하다..)

**준회원)**

- 노동자들이 일정한 지분을 갖는 주식회사
- 노동자들이 일정한 발언권을 갖는 사단법인, 재단법인 형태의 사회적 기업과 자활기업

4 

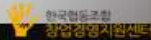


### 3. 노동자협동조합연합회의 거버넌스 구조



- 회원총회  
: 노동자조합원수, 사업규모에 따른 투표권과 분담금 책정
- 이사회 및 감사  
: 전체 업종을 포괄하는 방식으로...
- 사무국

5

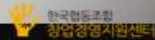


### 4. 노동자협동조합연합회의 주요활동 과제



- 노동자조합원들의 고용안전망을 만든다.  
: 추가고용보험 형태
- 각 회원조합의 사업안전망을 만든다.  
: 사업자보험 형태
- 공동의 자금마련 체계를 구축한다.  
: 대출기관, 출자기관에 대한 공동대응
- 공동의 교육 및 훈련프로그램 마련  
: 협동조합 전문가 과정
- 회원협동조합 디렉토리 구축을 통한 공동의 홍보  
: 공동마케팅 타진, 회원협동조합 내부거래 활성화

7

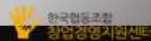


### 4. 규약으로 정해야 할 것들



- 1) 조직구조와 관련된 것들
  - ◆ 조합원 가입 절차
  - ◆ 예비조합원제도
  - ◆ 대의원회 구성
  - ◆ 각종 위원회 구성
  - ◆ 이사장과 이사의 업무자율권 범위

6

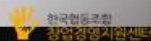


### 5. 연대 및 장기적 과제



- 노동조합운동과 연대하여  
노동조합의 기업인수 지원체계마련
- 타 유형의 협동조합과 연대하여  
포괄적인 사업기회 확장
- 중앙정부 및 지방정부에 대한 대외 협력사업

8



## 6. 노동자협동조합연합회 출범 로드맵에 대한 제안



- 서두르지 말자.

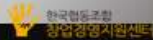
- 출범을 위한 최소여건을 확정하자.

- : 회원조합의 수 및 규모 (분담금 액수)
- : 고용안전망과 사업안전망의 준비정도
- : 공동자금마련 체계의 준비정도

- 준비위원회를 주체로

- 연합회 출범을 위한 3개년 계획 수립이 어떨까?

9



## 4. 규약으로 정해야 할 것들



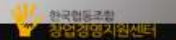
8) 임원의 보수

- ◆ 총액한도를 둘 것인가? 구체액을 정할 것인가?

9) 현물출자액 계산방법

- ◆ 협의로 정할 것인가? 아니면 항목별로 기준을 정해 놓을 것인가?
- ◆ 부동산 현물출자의 기준
- ◆ 무형자산의 현물출자 평가 방법

11



## 4. 규약으로 정해야 할 것들



5) 조합원 가입절차

- ◆ 이사회 결의로 할 것인가? 총회 결의로 할 것인가?

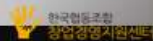
6) 예비조합원제도

- ◆ 기간을 어떻게 할 것인가?
- ◆ 예비조합원의 의무를 어떻게 정할 것인가?

7) 이사장과 이사의 자율권

- ◆ 이사장의 집행한도와 이사의 집행 한도

10



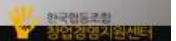
## 4. 규약으로 정해야 할 것들



10) 지분환급금 계산방법 및 환급절차

- ◆ 지분환급금이 계산되는 시점
- ◆ 매년 지분액수 확정 문제
- ◆ 지분환급금 정산 기간 - 먹튀와 무임승차

12



#### 4. 규약으로 정해야 할 것들



##### 11) 잉여금배당의 방법과 절차

- ◆ 출자금배당 비율 결정
- ◆ 이용실적배당의 문제 :  
총액으로 할 것인가? 아니면 마진기여도로 할 것인가?
- ◆ 현금배당, 현물배당, 회전출자

13

#### 6. 노동자협동조합에서의 '경영효율'과 '조합원 복지'의 충돌



##### 문드라곤에서의 실험

이사회와 조합평의회 이원구조로 상호 견제  
멤버의 1/3은 중복



이사회 - 아침 : 경영효율  
조합평의회 - 저녁 : 조합원 복지

\* 충돌하여 조정되지 않을 경우 - 조합원 총회로 !!!!

15

#### 5. 조합원과 직원의 관계문제



- ◆ 로치데일            노동조합의 결성  
                          노동조합과 조합원 대표의 바게닝
- ◆ 문드라곤 방식    다중이해관계자 협동조합으로  
                          노동자조합원의 이사선임권  
                          에로스키 1/2, 노동인민금고 1/3
- ◆ 아웃소싱 방식    노동자들을 노동자협동조합으로 구성,  
                          본 조합과 노동자협동조합과의 거래 방식

14

#### 7. 협동조합 리더십과 화쟁(和爭)의 문화



- ◆ 협동조합의 실질적인 리더는 누구인가?
- ◆ "내가 옳다고 생각하는 것이 틀릴 수도 있다"
- ◆ 사이좋게 지내기 위한 노력

**협동조합 리더십 프로그램 '연산과정' 안내**

협동조합을 흔히 자본이 아니라 사람이 중심이 되는 기업이라 합니다. 때문에 협동조합은 사업적 고민을 한 축에, 사람에 대한 고민을 한 축에 놓고 굴러 가야 하는 곳에 같은 것이라 합니다.

센터에서 진행하고 있는 여러 종류의 '협동조합 교육'이 사업적 고민과 판단에 관한 것이었다면, '연산과정'은 사람에 대한 고민에 관한 것입니다. 단정하지 않고 열린 자세로 자기 생각을 검토하여, 선임관이나 고령조합에서 자유로운 상태가 되어 자신, 자신과 관계하고 있는 사람, 사회를 있는 그대로 바라보는 자각의 장입니다.

이 '연산과정'을 통하여 조합원 간의 소통의 원리를 체득함으로써 조합 내부에서 벌어지는 다름을 해결하고, 조합 내의 모두가 행복하고 사이 좋은 관계를 이룰 수 있기를 바랍니다.

**연산(演練)은?**  
이론이나 사상, 방법, 실천의 모든 영역에서, 무엇이든 한 가지로 단정 짓지 않고 열린 자세로 함께 문제를 추구해나갈 과정

16