

<협동조합 해외 출장 보고서>

1. 일본

가. 일본 생활협동조합연합회

□ 회의개요

- 장소 : 일본 생활협동조합연합회 11층 회의실
- 시간 : 2012. 8. 1. 15:00
- 참석 : 원종욱, 윤문구, 임완섭, Nobuhiko Itadani, Takahashi Fumio 외 11인

□ 출장 배경 및 목적

- 협동조합 활성화 필요성에 대한 공감대가 국회, 청와대, 행정부처에서 형성되어 협동조합기본법이 통과됨.
 - 하지만 기획재정부 등 주요 관련 주체들은 한국의 협동조합이 일본, 이탈리아, 스페인의 협동조합처럼 활성화 될 수 있을지에 우려도 가지고 있음.
- 협동조합 활성화 세부 정책 파악 및 정부의 역할에 관한 시사점 도출이 출장의 목적임.

◇ 협동조합의 사회적 파급효과

- ‘복지 전달체계와 시스템에서 협동조합이 어떤 역할을 담당하고 있는지’에 대한 사례 및 자료가 있는지?

□ 먼저 자료를 가지고 설명한 후 질문에 답하겠음

- 아래 표는 올해 협동조합의 해를 맞이하여 일본 협동조합 전체를 포괄한 자료에 수록된 내용임. 전체 현황 나타나 있는 6p를 살펴보면,
- 농업협동조합이 일본에서 경제적 규모로는 가장 크지만, 조합원수로 보면 생활협동조합이 가장 큰 규모의 협동조합임. 농업협동조합(JA)의 조합원수는 949만 명, 생활협동조합의 조합원 수는 약 2,530만 명인 것으로 나타남.

<표 1> 주요 협동조합 현황(조합수·조합원수·직원수, 2009년 3월 기준)

	조합수	조합원수(천명)	직원수(천명)
농업협동조합 (JA)	770	9,494	224
어업협동조합 (JF)	1,092	362	13
삼림조합(JForest)	711	1,575	7
생활협동조합	612	25,320	53
전노제	58	13,900	4
노동자협동조합	66	47	11
대학생활협동조합	228	1,509	2
노동금고	13	10,058	11
사업협동조합	32,384	2,305	156
의료복지생활협동조합	117	2,680	30
신용금고	279	9,311	111
신용조합	162	3,698	22
합계	36,492	80,259	644

*일부추정, 각 조합별 조합원수 이므로 조합간 조합원 중복 가능

◇ 일본의 생활협동조합(이하 ‘생활’)은 농업협동조합(이하 ‘농협’) 설립 이후에 생겨난 것이 아닌가?

- 농협(1954년 설립)과 역사적으로 비슷한 시기에 설립됨(일본 생활협동조합연합회 1951년 설립).
- 역사적으로 형성시기는 비슷하지만, 국가 및 태생적인 차원에서는 전혀 다른 특성을 가지고 있음.
 - 농협은 국가의 농수산 장려수단으로 발생하여 발전해 왔음. 즉 농협이 국가의 지원으로 발전되어 왔다면, 생활협은 오히려 그 반대의 입장에서 진행되어 왔음.
 - 국가의 의도가 아닌 자발적으로 조직되었으며, 생활 초기에는 정부와 대립하는 과정을 거치며 형성되어온 조직임. 따라서 농협과는 노선이 틀림.
 - 지금은 조직이 커지고 사회적 여건과 환경이 변화되어 농협과도 어느 정도 협력하는 관계가 되었음.

◇ 한국에서도 기존 농협과 별도의 생활협이 생겨나고 있어 기획재정부에서는 이에 대

한 갈등구조를 우려하고 있음. 일본에서는 기존의 대규모 농협과 새롭게 생겨나는 농민 생협과의 갈등은 없었는지?

□ 정부의 지원 관련

- 농협은 정부가 지원하는 단체이므로 정부에 의존하는 것이 많지만 생협은 정부의 대립관계에서 성장한 것이기 때문에 정부의 금전적 지원이 전혀 없는 동시에 규제가 강하였음.
- 하지만 생협이 성장·확대되면서 정부의 규제도 점차 약화되었음.
- 주로 지역생협이 많고 직장생협도 있음. 자료(2) 3페이지 참고
- 생협에 일본 국민의 삼분이 일이 가입되어 있음.

□ 생협의 주요 사업은 공동구매가 주라 할 수 있음.

- 조합원들에게 매주 상품 전단지를 나누어 주는 등 활동을 하며, 구입한 상품의 배달을 위해 택배사업도 하고 있음.
- 하지만 공동구매 사업만을 하는 것이 아니라 여러 영역의 활동을 하고 있음. 그러한 활동 중에 오리지널 상품개발 사업도 있음. 즉 월마트의 자체 상품과 유사함.

◇ 앞에서 언급된 공동구매, 택배사업, 자체사업 개발은 대형할인매장의 역할은 하는 것 아닌지?

- 오리지널 상품개발의 동기는 기존 기업의 독과점으로 인한 높은 가격 책정에 기인한 것임. 그래서 독과점기업 상품보다 저렴한 자체 상품을 개발하여 판매한 것임.
- 오리지널 상품개발 배경을 좀 더 살펴보면, 30~40년 전에, 식품에 들어가는 첨가물에 대한 사회적 문제가 있었음.
 - 이러한 상황에서 조합 내에 건강에 좋은 물건을 자체적으로 만들어 팔면 좋지 않겠냐는 요구가 있어 자체 상품을 개발하여 팔음.
- 일본의 고도 성장기에 자민당 정부는 상품의 양을 중시하여 이에 대한 관련

규제를 하지 않음. 7~80년대에 공급량을 늘리고 질이 보증이 안 되어, 식품에 대한 불안감이 팽배했었음.

- 국민들의 식품불안을 해결 요구가 높아져 자체 상품개발이 활성화 됨. '90년대에는 평행선을 그리는데 이는 식품 규제 영향이 강해져서 생협의 공급량의 증가가 둔화됨. 그래도 아직까지 조합원수는 증가하고 있음.

□ 농식품과 관련하여 생협과 계약한 농부들에 대한 농협의 제재나 제약의 유무

- 계약이 있었음. 오리지널 상품개발의 초기인 70년대 초에는 산지사업에 농협의 벽이 매우 높았음. 하지만 독점이 식품안전을 위협할 수 있다는 것을 공감한 사람들이 있어 개별적으로 생협 쪽으로 물건을 공급함.
- 농협의 벽이 높고 농협조합원이라 하더라도 생협에 물건을 공급한다고 농협을 탈퇴해야 한다는 등의 법정 구속력이 있는 것은 아니었음.
 - 기존 농협 조합원이라도 의향과 취향에 따라 농협과 생협 산지사업을 동시에 하는 사람도 있었음. 기존 농협에이 큰 구속력이 있는 것이 아니었음.
- 생산자와 소비자를 구별시키는 것이 아니라 소비자가 직접 만드는데 참여하게 만들어 공급에 참여하게 함. 소비자가 생산자를 도와주는 등 교류 목적이 산지 사업의 주요 목적중 하나임.
- 농협은 경직된 조직이라 소비자와 피드백이 적었지만 생협은 피드백이 있는 유연한 조직 이라 볼 수 있는 것 같음.

□ “복지사업” 자료(2) 23페이지

- 지금은 복지사업이라 이야기 하지만 이전에는 조합원간에 ‘가사지원사업’이었음. 즉, 조합원끼리 도와주는 상호부조사업이 그 원류라고 할 수 있음.
 - 지금까지는 주로 개호사업 중심이었지만, 이제부터는 시설에 진출한 계획을 가지고 있음.
- 생협의 복지사업은 2006년까지 적자 사업이었음. 2009년부터 흑자가 됨. 확대계획을 가지고 있음.

□ 복지 사업 개요

- 한국의 장기요양제도, 일본의 개호보험제도는 민간이 일반 회사가 서비스를 제공하고 있음. 생협도 똑같은 조건으로 서비스를 제공하고 있음.
- 최근, 생협과 지역주민들과의 신뢰가 구축되어 지역 주민들이 생협의 서비스 제공에 대한 신뢰가 형성되어 생협 사업이 잘되고 있는 것으로 판단됨.
- 앞에서는 대기업과 경쟁관계, 뒤는 보건복지기관과 경쟁관계라 할 수 있음.
- 복지사업에 대한 자료를 제공하겠음.

□ 의료협동조합

- 의료복지협동조합도 3년 전에 만들었지만 이전에는 협회의 하부의 조직임. 의료복지협동조합의 주체는 의사하고 환자, 병원관계자들이 같이 조합원이 되어 활동하는 것임.
- 이것은 기존 의료 기관과 경쟁한 것임. 어떻게 작동하는가? 의료 협동조합의 작동원리는?
- 복지의료 관계는 규모의 경제가 해당되지 않는 것 같음. 신뢰의 관계가 큼.
- 협동조합은 시골이 더 강하는 등 지역적 특성이 있는지?
- 지역적 특성의 큰 차이는 없음.
- 의료협동조합은 일반인도 진료하고 조합원들은 싸게 진료하는지?
- 의료생협은 성격 자체가 노동조합의 성격으로 탄생함. 신뢰관계의 성격보다는 노동조합의 특성이 강함. 일본의 의료 협동조합은 의료비를 저렴하게 하는 것 보다는 적정의 의료서비스를 제공하는 것이 목적임. 병원들이 돈 벌려고 필요 없는 약을 많이 주는데 협동조합은 그런 것은 없음.
- 독자적으로 협동조합 진료소가 있어 그것을 이용함. 자료(1)의 7페이지 병원 수가 나와 있음.

◇ 보육사업은 수행하고 있는가?

- 지금까지 이야기 한 것은 생협의 비즈니스 입. 앞으로 할 보육 사업을 할 계획

획을 가지고 있음. 보육사업을 복지사업의 일환으로 시작하고자 하는 의향을 가지고 있음.

- 처음에는 활동을 하다 잘되면 사업으로 넘어가는 경향이 있음. 품질보증제도가 제대로 되어 있어 국민들의 신뢰가 큼

□ 정부의 식품안전 기준 등이 70년대 너무 낮았음. 그래서 검사도 믿지 않았음. 결국은 정부의 검사기준과 비슷해짐.

- 정부하고 지금은 오히려 역 갈등이 있음. 정부의 기준도 높아짐, 오히려 소문을 이용하여 파매하는 부문을 고민하고 있음. 대기업 이원은 방식능 불신을 이용하여 방식능이 없다고 허위

□ 생협과 의협의 갈등

- 갈등이 있었음. 일본 의사회는 80년대 까지 의료정책을 좌지우지함. 따라서 생협과 대립각이 컸음. 야당성향의 생협과 사이가 안 좋을 수밖에 없었음. 지금은 점차 협조적인 관계로 변해가고 있음.
- 60년대 까지 노동운동이 매우 격렬하였음. 이러한 노동운동을 중심으로 근로자들 중심으로 협동조합이 생김. (종사자와 조합원수 구분이 필요함) 과거 의협의 전횡을 저지하고자 노동자 중심의 의료생협이 생김
- 일본정부에서 소비 담당 부처가 있음. 장관이 기관장임, 그 기관을 만든게 생협과 소비자연락협회임.(32페이지 참고)
- 국가의 식품안전 기준을 압박하기 위해 먼저 소비자위원회를 만들고 여기에 생협 사람들이 파견되고 이제 현재 소비자청을 만들. 이게 4-5년 전 이야기임. 생협과 소비자연락협회가 가장 큰 생협임.

□ 기업과의 갈등은 없는가?(소비자 생협의 정보 공유로 인한 대기업의 우려와 견제가 없는가)

- 생협도 단체를 만들어 기업이 문제가 있을 때 소비자를 대신하여 고발하는 대행 기구임.

- 연합회에서 규칙을 정해 각 협동조합을 규제하지는 않음.
- ◇ 점포사업
 - 슈퍼마켓 등 주로 식품점이 많이 있음. 보통 대형 할인점으로 인해 지역 영세사업자들이 쇠퇴함. 따라서 접근성이 떨어지는 고령자들을 차를 구입하지 못함(자료 2, 17페이지)
- 저소득층에게 하는 제도가 있음.
- 마지막으로, 대기업과 거래는 안할 것 같음. 중소기업과 거래를 많이 해서 중소기업이나 중소기업체 진흥에 도움을 주었다고 생각하는가?
 - 여기에는 전국 규모의 연합회이지만 여기는 상대할 게 대기업임. 하지만 생협은 이전에는 규제가 강해 전국단위로의 발전하지 못함. 즉 예전에는 단위 생협만 발전함. 단위 생협은 중소기업대상으로 판매 진흥에 도움이 됨.
 - 지역경제 발전에 도움이 됨. 중소기업과 이 거래함.
 - 담당 상품 수는 4000개로 약 400개 업체와 거래함
- 한국의 협동조합이 성공할 것으로 보는지?
 - 그렇다고 봄. 현재 양극화 현상이 나타나고 있으므로 양극화 현상으로 소비자들이 협동조합으로 몰릴 가능성이 더욱 높아지고 있다고 생각함.

나. 생활협동조합연구소

- 장소 및 시간, 참석자
 - 장소 : 일본 생활협동조합연구소 6층
 - 시간 : 2012. 8. 2. 11:30
 - 참석 : 원종욱, 윤문구, 임완섭, Satoko Chikamoto
- ◇ 중소기업 상품구입을 통한 중소기업 진흥 등 생협관련 효과성 분석 자료 유무
 - 중소기업 진흥 또는 경제적 파급효과에 대한 효과성 분석은 생협학회가 정확히 알고 있을 것임. 연구소 자체는 경제학적 전문가는 없음. 학회에는 있음. 이들에게 자료요구 할 수 있음.
 - 생협이 규모가 작을 때에는 중소기업에 순기능을 했지만 생협이 커지면서(전국적 조직으로 크면서) 대량구매를 위해 점차 기존 중소기업에서 대기업으로 물품을 발주하는 부정적 측면이 나타나고 있음.
- ◇ 납품하는 거래업체 현황 자료가 있는지?
 - 생협 전국연합조직에서 4,000품목을 취급하고 있음. 각 지역의 생협은 연합에서 다루는 것도 취급하고 자체적으로 다루는 것도 있으므로 굉장히 많음.
 - 따라서 거래업체 현황을 추정하기 어려움. 동경지역 생협에는 약 40만명이나 조합에 가입되어 있음. 하지만 향후 전문가들에게 그 규모를 의뢰할 예정임(공산품에 중소기업에 OEM을 주는 것에 대한 자료를 향후 요구)
 - 지역생협은 농산물 등 그 지역 성격에 따라 물품이 특성이 있음.
- ◇ 시민의식 향상 등의 효과
 - 연구소의 일반적인 사업내용을 보면, 주로 지진이후에 물자조달에 등을 사회적 활동을 함. 그리고 사회적 약자에 대한 보조, 현황에 대한 조사 등이 연구소의 임무임. 계약재배 현황, 방법 등에 자료가 있음.

◇ 여성 육아에 대한 활동은?

- 8년 전에 여성부문이 시작됨. 지금은 후생노동성에 지원을 받아 400개의 장소를 만들어 활동을 하고 있음. 일본은 학회에서 먼저 발표를 하고 학회차원에서 정부에 영향을 미침.
- 지역 생협이 건물, 호스피스를 가지고 있음. 어린이나 갈 곳 없는 사람들의 쉼터로 사용되고 있음. 여기에 국가적 지원금이 보조되고 있음. 거기에 일하는 사람들도 전문성이 높아짐 상용으로 일할 수 있음. 일주일에 한번 하는 것을 거의 매일 운영하고 있음.
- 프로그램은 있는데 기본은 엄마, 어린이 갈 곳 없는 사람이 잠시 쉬면서 머무르는 것임. 여성아동 센터의 역할임. 400개중 90%이상이 조합원이 아닌 사람들이 이용하고 있음.

◇ 물건을 사는 것이 기본적인 역할이고 더불어 정보 교환 및 이를 통한 사업 및 활동의 개시가 생협의 목적인지?

- 가장 큰 목적은 조합원들 간에 좋은 물건을 싸게 제공해 주는 것임.
- 설문조사를 보면, 약 60%가 쇼핑이 주요 관심사이고, 약 40%정도는 조합원들간의 연대가 주요 관심사임. 연대의식 강화가 중요한 목적이 나타남 (2006년 자료의 표 참조, 6페이지 표 참조). 적극적 참가는 2%임.
- 2009년도에도 조사가 있지만 다른 설문을 함. 2009년 시민활동을 보면 생협 활동에만 참여고 싶다는 것이 5%가 됨. (47%)

◇ 조사결과 등을 볼 때 생협이 조합원들의 사회활동을 촉진한 것으로 볼 수 있는 지?

- 평가하기는 상당히 어려움. 조사의 목적은 생협의 계획을 위한 것임. 효과 평가가 목적이 아님.
- 지역생협이 독자적으로 사업을 하면 모든 발문티어 수를 파악하기 어려움. 개별 생협에 연락해야 알 수 있을 것임. 2% 샘플조사 이므로 고려 필요

◇ 노인부문의 활동을 하는지?

- 쇼핑난민 대상자는 대부분 노인임. 즉, 교통이 불편하여 접근성이 떨어지는 곳의 노인들을 대상으로 하는 사업임.
- 쇼핑난민, 식사 배달(노인 대상 5,11부터, 유료사업임, 위탁사업으로 업자가 하는 경우, 조합에서 직접하는 경우도 있음., 관련자료 구입 필요, 조합원 대상으로 계약으로 인해 500엔 짜리 도시락 배달해줌)
- 일본에서는 배달문화가 없으므로, 지역의 사회복지 협의회는 저소득층 중심으로 배달을 해줌. 이 서비스는 조합원만 음식을 배달해줌. 저녁에 국한
- 회원들 간의 신뢰로 물건을 구입하는 것임.

◇ 사회복지제도 관련: 생협이 복지관을 대체할 수 있는지?

- 지금까지 지역복지는 사회복지협의회 중심. 생협은 고베, 후쿠히 등에서 생활협동조합사업에 복지를 집어넣고 사업을 수행하고 있음.
- 향후 생협의 주요 사업으로 하고 있으며 앞으로 계속 확대될 예정임.

◇ 고베 등에서 무슨 복지사업을 하는지?

- 5층 자료실에 자료가 많이 있음. 직접 자료 찾아서 하시기 바람.
- 복지사업이 꼭 저소득층에 대한 사업이 아니라 조합원에 대한 사업임.

다. 복지클럽(생활협동조합)

□ 개요

- 장소 : 복지클럽 생활협동조합 2층
- 시간 : 2012. 8. 2. 15:00
- 참석 : 원종욱, 윤문구, 임완섭, 關口明男(세키구치 아키오)

<주요내용>

□ 복지클럽 설립 배경은 80년대 후반 심각한 고령화로 인해, 별다른 준비가 필요 없는 부유한 계층, 그리고 국가가 지원하는 저소득층과 다른 스스로 노후준비를 해야 하는 중산층들이 필요성에 의해 이런 클럽을 만들. (23년 전에 설립함).

- 지금은 건물이 있지만 시작은 생협의 성격은 물건판매이었으므로 처음에는 고령자를 대상으로 한 사업은 생협의 주된 사업이 아님.
 - 하지만 고령화가 심해짐에 따라 중요성이 커짐. 도시락 사업을 한다면 단순히 판매뿐 아니라 안부확인 기능까지 하게 됨. 민간업자의 경우 도시락을 전달할 뿐 아니라 안부확인 등도 함. 이런 것들을 시작으로 하여 복지클럽이 탄생하게 됨.
- 1페이지 7번에 각 서비스의 단위 조직을 기재해 놓음. 이것을 "W. Co"라 칭함. 'Worker Cooperative'

◇ 복지클럽의 성격(노동자협동조합인가?)

- 굳이 정의하지면, 노동자 협동조합이라 할 수 있음.
- 노동자 협동조합은 한국에서 예를 들면, 자활대책인 공공근로사업을 의미하는 조직을 일본에선 "Worker Cooperative"(근로자협동조합)이라고 부름.
- 노동자 협동조합과 다른 점은 정부에서 돈 받는 것 아님. 경제활동이 가능한 사람들의 협동조합임.
- 일을 한다는 것보다는 서로 도움을 주고받는다라는 의미가 큼. 미국의 캘리포니

아에서 이런 운동을 참조하여 일본에서도 이런 운동을 하게 됨. 미국은 저소득 자활용 협동조합임.

- 지금 여기서 하는 것은 미국의 두 개 사례 중 전자가 맞음. 그 대신에 여기서 일하는 사람은 사용자 노동자의 구분이 아니라 동등한 입장에서 일하고 있음.

◇ 각 사업소는 조합원들이 만들었는가? 그리고 조합원이 근로자이고 구매자이고 회사의 소유자인가?

- 홈헬프는 가정방문 사업임. 개호에서는 커버가 안 되는 비보험 부분인가? 아니다. 보험이 되는 것임. 개호보험 적용단가는 4000엔임. 코미오프는 개호보험에 적용 안되는 것을 함. 비보험을 940엔에 해줌.

- 개호보험을 이용하지 않고 일반업자에게 하는 경우 홈헬프에 해당하는 일에 2000엔~3000엔이 소요됨. 여기서는 940엔임.
- 종업원수가 전체 협동조합원 약 15,844세대중 3,733명이 서비스 제공자로 일을 해주고 있음. 직원으로 월급받는 사람은 48명이 있음.
- 줌. 순수하게 일을 하는 직원은 으로 약 20%가 워커즈에 소속되어 있음. 복지사업에서는 개호보험 사업이 78%임.
- 89년부터 개호관련 사업을 하고 있음. 그 후 개호보험이 개시되면서 그것을 인수받아 하고 있음. 그중 개호보험이 적용안되는 사업도 커버하고 있음.

- 흥미있는 것은 코미오프가 . 금액으로는 개호사업이 크지만 투입되는 시간은 많지 않음 자체적으로 할때면 시간당 240엔, 개호보험은 4000엔 청구함. 시간으로 보면 코미오프가 많은데 비율로 보면

- 개호보험 업자는 돈을 많이 받는 사업만 하지만 생협은 그렇지 않은 것도 함. 개호보수는 4000엔임. 목적이 돈이 아니므로 실제로 40%는 자체적으로 하고 있음.

- 홈헬프는 개호보험이 적용 될 때 정부단가는 4000엔임. 하지만 여기서 코미 오프는 비보험을 940엔 해준다는 의미임.
- 일반업자들에게 개호보험을 했을 때 홈헬프가 2000~3000엔인데 여기서 하면 940엔임.
- 직원수가 48명(유급 종사자)이므로 적은 돈으로 가능.

※ 음성녹음 12번 참조

□ 조합원가 멤버의 차이는 무엇인가?

- 단체별로, 예를 들어 이동 워크스, 개호가사 등 단체별로 금액을 정함. 필요한 금액을 받음. 정부에서는 4000천 엔을 받는데 실제 홈헬퍼들 시간당 800 엔을 받게 됨.
- 개호 보험을 적용시킬 때 정부에서 4000엔을 받는데 홈헬퍼 등이 받는 금액은 800엔임. 일반업자들은 정부에서 4000엔을 받고 홈헬퍼 들에게 800엔만 주고 나머지는 운영비나 수익금으로 챙김.

□ ‘W. Co’는 법적으로 인정되는 단체가 아니라 임의단체임, 조금 젊은 조합원들이 나이 든 조합원들을 돌봄/ 개호보험은 소득수준에 상

◇ 개호와 홈 헬프는 서비스가 틀린가?

- 개호안에 홈 헬프가 있음. 개호보험 서비스는 법률에 의해 구체적으로 되어 있지만 이용자들에게는 이것에 커버가 안되는 경우가 있음.
- 여기의 홈헬프는 부가서비스라 할수 있음. 복지클럽에서는 이것을 저렴한 가격에 이것을 해준다는 것임.

□ 민간기업과의 경쟁관계는?

- 정부에서는 한시간당 4000원, 여기는 940원임. 정부에서도 여기에서 쓰라고 권장함. 정부개호와 이 사업은 겹쳐지는 것이 아니지 않나?
- 소비자들이 신뢰함. 민간과 대응하기 위해 홈헬퍼들을 준비시키고 있음.

◇ 대기인원들이 있는가?

- 정확하게 대기자 명수는 모르겠지만 케어관리자 83명은 꼭 협동조합에 있는 것이 아니라 필요하면 다른 일반업자들의 업무를 할 수 있음.
- 케어관리자는 중립성을 가지고 있음. 케어매니저는 중립을 지켜야 하므로 자신이 속한 단체의 광고를 할 수 없음. 관리자가 이용자들에게 나는 개호보험이 적용 안 된 것도 할 수 있다고 광고할 수 없음.

◇ 83명이 지역의 케어매니저임. 그러면 전체는 몇 명인지 그런 자료가 있는지?

- 워커코업의 케어매니저의 수는 전체 케어관리자의 2~3%가 속해있음. 하지만 케어매니저는 직원이 아님.
- 여기 케어매니저는 협동조합 전속임. 하지만 다른데 가서 서비스를 할 수도 있는 것임. 복지사업의 총 78%가 개호사업임. 5억 엔이 방문개호매출인지? 방문개호 시간이 5000시간*4000엔이면 총매출액이 아닌가? 플래너가 2,3%이므로 개호시간 전체에서 2.3%만 차지하고 있는 것이 아닌가?

□ 개호보험의 2~3% 해주고 있는 것 같은데 점차 늘어날 것 같지 않는가? 1페이지 과거 수치 없는가?

- 2~3년 동안 55명세 83명으로 증가함. 향후 120명 예상

◇ 일반 민간회사 들은 조합의 성장에 경쟁력 강화로 답하는지 아니면 관심 없는지?

- 영리 회사가 서비스 사업을 할 때는 이익이 많이 나가는 부문에 진출하므로 협동조합의 경우 멤버들의 서비스를 제공하기 때문에 일반 회사가 관심없는 영역을 해주는 것임.
- 일반 회사는 마이너스가 되는 영역에서 사업을 철수 시키지만 협동조합은 그렇지 않음.
- 개호보험 담당자의 수가 늘어나는 것은 고령자의 의료수요 증가와 부합한다고 볼 수 있음.

- 개호보험 관리자의 수가 늘어난 것은 케어 관리자가 늘어난 이유는 케어머니저는 일반 개호보험에서 점차 줄어들어가는 영역임. 수익이 떨어져 민간이 안하면 결국 조합이 전달체계의 한축을 담당하게 됨. 케어 플랜의 건수를 50개에서 30개로 줄어 듦.
 - 조합에서는 일반 회사보다 케어 플랜 담당 건수를 더 적게함.
 - 민간 업자가 50건이면 여기는 30건임.
 - 조합의 품질이 좋아지면 조합쪽으로 넘어가지 않을까? 민간은 차별화된 사업으로 나가지 않을까?
 - 일반 기업처럼 갑자기 수요처럼 갑자기 올라가기는 어렵다고 보기는 힘들.
 - 기업은 비전이 있다면 자금을 동원해 대응하겠지만 이것은 지역사람을 기반으로 인원이 한정되어 있어 급성장하기는 어려움. 조금씩 발전될 수 는 있음. 하지만 갑자기 증가하기는 어려움.
 - 개호보험 2~3 % 증가, 민간대체는 없었다. 보수적으로 증가함. 코미헬퍼(커뮤니티 헬퍼)는 가사 서비스 비슷한 것으로 판단됨.(커뮤니티 옵티마르 24 페이지 중요)
 - 개호보험의 부가서비스, 비급여 부가서비스
- ◇ 코류서비스 가격이 940임 이 싼 가격으로 민간의 가격이 떨어졌는지?
- 좋은 서비스로 가격을 다운시켰으므로 민간업자들에게 요구를 한다. 지역주민이라 기능함. 압력은 가능하지만 얼마나 효과가 있는지는 모름. 견제의 역할을 충분히 하고 있음.
 - 와카스라는 단체의 시민백서를 발행함. 다른곳에 와카스의 백서가 있음.
 - 와카스는 주로 고령자 서비스라 생각하면 되는가. 고령자가 반 다른 것이 반
 - 코미헬퍼는 부가서비스 담당.

라. 일본노동자협동조합 연합

□ 회의개요

- 장소 : 일본노동자협동조합 6층
- 시간 : 2012. 8. 3. 10:00
- 참석 : 원종욱, 윤문구, 임완섭, 타시마 야수토시

<주요내용>

□ 노동자협동조합은 소속관계 관청이 없음. 즉 관련 법률이 없음.

- 초당파적인 움직임이 있어 전체를 총괄하는 협동조합법이 제정될 것으로 예상하고 있음. 법률이 없지만 33만명 정도 가입되어 있음.
 - 협동노동을 위한 협동조합, 서로 출자해서 책임을 나누자는 의미로 결성함. 노조와 틀린점은 노조와 달리 사용자에게 고용되어 있는 것이 아니라 같이 노동한다는 의미임.
 - 기원은 전쟁미망인 실업자 등을 도와주기 위해 실업자가 모여서 만든 협동조합임. 미망인, 실업자들이 국가에 대해 일을 달하고 하기위해 결성한 단체임.
 - 국가와는 계약관계가 아니므로 협동조합 자체적으로 사업단을 만들어 그들과 계약하여 사업을 수행하고 있음. 협동조합 안에 사업단이라는 조직을 만들어 활동함. 노동협동조합 회원이 출자하면 사업단이 돈을 가지고 사업을 함. 그 사업단이 협동조합이 됨.
 - 지교단과 사업단의 관계
 - 그전에는 협동조합이 안되어 있고 노조가 노조원이 사업단을 만들. 노조원이 출자하면 사업단이 그 사업을 함.
- 결성초기 실업자와 노동자와의 관계 : 실업자가 모여서 노조를 만들.
- 실업자가 만든 실업자 노조임. 그들이 출자해서 돈을 만들고 사업단을 만들어 사업을 함.
 - 처음의 실업자 노조가 국가에 요구해서 실업을 축소하는 처음에는 국가에 인

- 정반는 국가에 좋은 평가를 받는 노동조합이었음.
 - 하지만 전후 실업자가 없어지면서 정부와의 관계가 달라짐. 실업자들이 점점 줄자 정부에서 보조금이 줄어들고 존폐가 위협해짐.
 - 그래서 유럽을 방문했더니 이탈리아 스페인 모델(몬드라곤 모델)이 좋아 따라 하게됨(1983년).
 - 조사연구한 후 정식으로 1986년에 노동자협동조합을 결성하게됨.
- 처음에는 병원청소 등을 중심으로 일을 시작함(처음에는 의료복지협동조합과 관련 됨). 위탁계약함. 의료복지협동조합과 위탁계약함.
- 처음 농협과 관련한 일을 농협에게 받아 일을 함. 의료복지협동조합과 농협에 게 일을 받아 노동자협동조합이 초기 정착함.
 - 농협과 의료복지협동조합과 노동자협동조합과의 관계
 - 기존 협동조합과는 상생으로 시작했고, 지자체의 공인관리 등 위탁사업으로 성장해 나감. (세교(생협))
 - 처음의 중요 세가지 사업이, 90년대 경제버블이 꺼지면서 힘들어지자, 2000년대부터 고령자 개호사업에 참여하기 시작함. 홈헬퍼 양성소를 200 개 오픈함.
 - 홈헬프 강좌에서 들은 학생들을 중심으로 개호사업을 정착시킴. 다른 곳에서도 홈헬퍼를 가르치지만 여기서는 정부가 규정한 시간 외에 30 시간을 교육시킴.
 - 일반 홈헬퍼양성소와 틀린 것은 정부의 개호는 개호의 시장화지만 이들은 다른 관점으로 지역사회무소를 오픈함.
 - 슬로건이 시민주체임. 시민주체의 서비스 제공임. 시장주체가 아닌 시민주체의 서비스 제공임.
 - 여기서는 개호서비스, 복지서비스, 생활종합사업 등을 제공함.
- 처음에는 청소등 세계가 중심이었지만 점차 로 확대됨.

- 센터사업단은 연합회에 소속되어 있는 각 사업단, 개호복지사업의 총부름, 사회복지협의회는 무엇인가?
 - 노동자 협동조합이 점차 고령화 되면서 나이든 사람이 새롭게 고령자 생활협동조합을 만들.
 - 처음에 사업단을 36개 만들(전국), 센터사업단은 연합회가 직접 만든 직할사업임. 연합회가 나이든 사람과 지역사람을 합쳐서 결성한 것이 고려자협동조합임.
 - 사회복지연합회가 아니라 사회복지서비스를 제공하기 위해서는 시장에 법인자격이 없으면 서비스를 제공할 수 없었음. 그래서 사회복지법인을 만든 것임.
- 개호보험법 발인 이전(2000)년 이전에는 법인이 필요했음. 법 개정후 없어지지 않고 계속 여러사업을 하며 존재하고 있음.
- 방과후 학교 등을 노동자협동조합에서 하고 있음.
 - 전국에 250여개
- 여기는 개호사업 내용이 방문개호나 'day service'이므로 케어매니저 수는 많이 아님. 그러니까 시간당 4000엔 받느냐? 보통은 케어사업소가 케어매니저를 가지고 케어플랜을 제공해서 서비스를 제공함.
- 250개 조합에서 개호에 몇 명이 일하는지? 센터지교단에 천명이 일함. 사분애 일이 이일을 함. 전체
- 고령자협동조합은 고령자가 개호서비스를 제공하는가? 이름은 일본고령자생활협동조합이지만 주요멤버는 젊은사람들임.
- 어제 클럽은 노인이 노인을 돕는 조합원이지만 여기 고령자 협동조합은 노인사업을 하기 위해 만든 일이 없는 경제활동자가 일을 하기 위해 만든 조합임.
- 어제는 노인중에서 건강하고 의욕있는 사람이 헬퍼로 일하기 때문에 930엔만 받아도 되지만, 여기에 젊은 사람들이므로 많이 받을 것임.

- 사업소마다 성과마다 임금이 다름. 평균적으로 센터지교단에서 기사개호는 천 엔에서 천삼백엔을 받고 있음. 신체개호는 1500~2000엔 정도를 받음.
- 각 사업소를 판단해서 금액을 정하지만 최종결정은 이사회에서 함. 조직이 계속적으로 운영되기 위해서는 적자운영이 되는 것은 월급을 내림.
- 고령자협동조합 삼만명임(거기에서 일하는 사람은 30%정도임), 어제 복지 클럽은 노인이 삼천명임. 그런데 노동자협동조합의 일안하는 2만명은 무엇인가?
 - 여기의 고령자 노동조합은 이용하는 것은 가능함. 개호를 받기 이해 오는 사람들도 포함되어 있음. 여기는 생협법인임. 헬퍼가 약 4천명임.
- 새로운 사업에 하나로 2000년에 하나로 국가의 방침이 민영화에 하나로 민영화의 일부를 담당하고 있음. 보육도 해당되고 있음.
 - 보육시설도 가지고 있음. 보육원, 공민관(복지관), 노인복지시설 등을 보유하고 있음. 가장 많이 가지고 있는 것이 보육시설과 고령자복지시설임. 고령자 복지시설이 50곳 보육시설이 57곳임.
 - 보육협동조합은 원래 부모가 협동조합멤버이지만 여기서의 보육은 근로자협동조합에서 하는 사업일 뿐임. 일본에서 보육협동조합은 존재하지 않음. 노동자협동조합이 보육사업을 하지만 보육협동조합은 존재하지 않음.
 - 민가보육시설 없는가? : 국공립, 민간, 국가에서 위탁해서 협동조합이 보육시설 운영하고 있음. 민간단체는 보육자체로는 비즈니스가 안돼므로 학원을 겸해서 돈을 벌.
 - 취업전 후견기관(자활사업)은 지자체와 같이하고 있음. 사이다마현에서는 생활보호 대상자에 취업훈련을 노동자협동조합에서 하고 있음. 15개 지자체가 노동자협동조합과 연계해서 대상자 훈련을 시키고 있음.
 - 젊은 실업자들을 대상으로 청년 취업지원센터가 15개 있음. 그 사람들의 반수가 정신적 장애가 있음. 거기에 대한 치료를 해주는 역할을 하고 있음.
- ◇ 우리나라도 자활후견기관이 있음. 그런데 일본에서 이러한 자활사업을 담당하는

- 단체가 있지 않는가?
- 예전에는 복지사무소가 지자체에 있었음(복지공무원). 지금은 대상자가 많아져 공무원 감당못함. 그래서 노동자협동조합으로 위탁을 줌.
 - 청년 생보자의 급증은 큰 문제임. 작년 삼조엔이었음. 정부가 청년에게는 생보자 자격을 안줄려고 했는데, 청년이 아사하는 사건이 발생함. 그래서 결국 다시 유지됨. 그래서 자활로 방향이 잡혀짐.
- 생활보호대상자 기준이 원래 엄격했음. 더 늘어날 전망이다. (지교사업단), 본격적인 농업부문은 아직 시작되지 않았지만 실험적으로 노는땅에 농사짓기 시작함. 지역사람들과 계약재배를 함.
 - 유채꽃을 가지고 바이오디젤 사업도 함. 이것은 농림수산성에서 지원을 받고 하고 있음.
- 500규모로 해서 노동조합연구소를 만들었음. 연구자가 300명임. (기교)민간기업이 노동자협동조합에 동조하는 조직도 있음.
- 이상적인 목표는 와전고용과 새로운 복지사회 건설임. 직업훈련을 시키고 거기서 멈추지 않고 취업을 목표로 함.
- ◇ 조합원의 자격 : 노동자협동조합의 원칙에 합의하면 조합원이 될 수 있음. 원칙에 동의하고 한 구좌에 오만엔을 출자하고 일이 있으면 회원이 됨.
 - 출자 후에 일을 하지 않으면 회원이 될 수 없음. 출자에 맞추어 노동참여
- 개호의 경우 서비스만 받으려고 조합원이 되는 것 아닌가? : 고려자협동조합은 법인이 생협법인 이므로 일을 안해도 되지만 노동자 협동조합은 일을 안하면 협동조합원이 될 수 없음.
 - 지금은 없는데 새로운 법률을 만들려는 것이 일을 안하고 출자만 하는 사람도 조합원이 되는 규정을 만들려고 함.
- 결국 이조합은 일을 하고 싶은 사람이 가입하는 조합이라고 할 수 있는가? 원래는 자기가 스스로 일을 만드는 것임. 자기가 일을 만드는 것임.

○ 스스로 일을 만든다는 것은 무슨 의미인가?

- 어려운 부문임. 사람은 있는데 일이 없으면 적자임. 조합 자체사업에 신청자의 조건이 검토되는가? 예를 들면 장애인을 받아들이면, 정부지원금을 받아서 그 돈을 작업소를 만들어 그 사람을 일하게 만듦.
- 그러나 경제활동자의 경우는 지원금이 없으므로 취업훈련을 시킴. 그 비용은 정부에서 대라고 압력받고 있음.

□ 기존 조합원들의 일반 하고 있는가?

- 예를 들어 보육 개호 등, : 새로운 사람도 들어오지만 기존사람들이 공부해서 자격을 따서 일을 하는 것임. 여기서 홈헬퍼 공부해서 자격증따고 일함.

□ 최근 신규회원수

- 이삼십대가 작년에 200명이 조합원에 가입함. 주로 보육쪽임, 요즘에는 협동조합원이 아니라 이 협동조합에 고용된 사람이 점차 늘어나고 있음.
- 신청자 대비 조합원 수는? : 탈락율은? : 5대 1
- 훗카이도 복지관을 인수함. 필요한 조합원이 50명인데 응모자는 2000명임.
- 다른 협동조합은 조합원 외에 직원이 있는데 여기는? : 여기는 조합원이 아닌 직원없음.
- 조합원 되면 자격이 상실될 일이 있는가? : 일반적인 조직물에 반하지 않으면 해고개념은 없음. 위탁사업이 문을 닫으면 다른 쪽으로 못 가면 새로운 일을 만드려 주고 그것도 안되면 그만두는 것임.

□ 복지기관의 조합원이 민간기업의 직원들과 비교한 임금수준은 ? : 일반 민간 경우는 정사원과 파트원이 차별이 심하지만 여기는 차별이 없음.

- 그래서 파트원은 임금이 상대적으로 높고 정사원은 조금 낮음. 개호는 정부 단가가 있지만 보육은 이러한 경향이 나타남.
- 파트타임은 자기가 하고 싶으면 할 수 있음.(보육등)
- 지역사람들이 노동자협동조합이라고 하면 보육시설을 더욱 신뢰하는지? :

마. 중소기업단체중앙회

□ 개요

- 장소 : 전국중소기업단체중앙회 5층
- 시간 : 2012. 8. 3. 15:00
- 참석 : 원종욱, 윤문구, 임완섭, 히로시 마루야마 외

<주요내용>

- 협동조합 380여개, 전체적으로 2만 8천개, 대상자는 중소기업자, 전체 중소기업 420만개, 70%가 가입되어 있음. 산업협동조합 연합회가 가장 많음
- 중소기업의 구매설립이 주요 활동임. 교육과 정보제공, 조사연구 등도 함. 중앙이기 때문에, 중소기업의 개요를 나타내는 자료를 보여주고 설명
- 최근에는 설립건수가 줄어들고 있음. 420만 명이 아니라 단체임.
- 9페이지 조합종류별 구매추이 :
- 기업조합 (교도 : 공동)

◇ 국내에 조합이 많이만 다 협동조합은 아님. 지교교도구매하이 : 생활협동조합 -> 소비자입장에서 규모의 경제 만들어 싸게 시는 협동조합임, 사업협동조합의 성격은?

- 사업협동조합의 중요 산업 내용은 공동 생산·가공·구매·판매임.
- 사업협동조합수는 32,384개임. 이중 성공 케이스는? : 많이 있음.
- 네기업이 못쳐서 불단에 관계된 일을 하여 브랜드로 판매하고 있음. 의료품개발도 있음.

◇ 사업협동조합 32,384개중 목적별, 사업별나눔 (공동부랜드, 원료구매, 생산시설하나, 창고를 공동) 통계가 있는지? : 그 데이터 없음.

- 그러면 32384개의 협동조합이 이 내용을 중복하거나 하나하거나 꼭 한가지 를 위해 협동조합을 결성함.

- 총매출액의 규모를 알 수 있는지? : 모름
- 대기업과의 경쟁사례 중 대표적인 것을 소개해 줄 수 있는지?
- ◇ 협업조합이 사업자협동조합으로 이동하는 경우도 있는지? 세계의 법률에 의해 앞의 것은 이동할 수 없다. 조직변경은 될 수 없다. 방법은 해산밖에 없다.
- 상공조합에서 법률적용이 엄격한 경우, 자체적으로 해산해서 다른 조합으로 가는 경우가 있음. 11페이지에 보면 조직변경이 나와있음. 3개는 주식회사로 변경이 가능함. 사업협동조합에서 주식회사로 변경이 가능함. 사업자가 마음이 맞아
- 실제적으로 공동사업은 실제로 구매 및 , : 협업조합이 구매조합으로 옮길 이유가 없는 것은 협업하면서 구매도 같이 하기 때문임.
- 이미용업, 스시, 세탁업, (77p) 등 18개 업종이 위생협동조합에 들어감.
 - 조세법에 이 협동조합들이 들어 갖는다.
 - 50p 참조, 기업조합외에 다 같음...
 - 연합회가 있고 조합이 있음,
 - 여기는 생산자를 위한 협동조합이라고 이해하면 되나.... , 기업조합만 회원권이단체임. 5개 정도는 지교: 기업조합도 하고 있음.
 - 노동자협동조합이 기업협동조합과 비슷함. 노동자협동조합은 법도 없고 해서 기업협동조합과 비슷하다.
 - 한국의 조명조합은 기업조합과 비슷함. 그런데 이런사업 안함. (9-10p)에 나오는 사업도함. 일본은 함.
 - 일본은 비즈니스 하면서 정부의 요구도 하면서 함. 일본의 조명조합이 있다하 이들이 30개 뭉쳐서 공동구매 등을 한다는 이야기 인가? 그렇다. LED 같은 경우도 같이 모여 공동구매하고 협동조합의 역할을 함.
- 조명조합내에서도 목적에 따라 다른지 ?
 - 기업조합은 한마디로 하면 생협이나 노동자협동조합의 활동목표로 하는 것으

- 로 이해하면 됨. 개호사업도 하고 있음.
- 기업협동조합은 마이크로 비즈니스 성격 사업자들의 연합체임.
- 협 회는비즈니스 활동을 할 수 없음. 저 자료, 료는 다협동조합임. 다 소규모 사업이라고 생각하면 되는가?
- 소규모 기업조합과 대규모 기업조합이 공존함
- 오사카 기계제조, 도매 단지 협동조합 :
- 협동조합은 동일 지분인가? 출자금액은 틀릴수도 있지만 돈 많이 냈다고 해도 권한이 더 많은 것 아니.
- 상공조합 이지만 협동조합임.
- 협동조합이지만 관련법 때문에 이름이 다름. 의결권 등 협동조합. 기업조합은 상공조합으로 할려면 지역사람의 1/2분의 일 이상이어야 부르고 안되면 기업조합으로 해야됨.
- 사업자 협동조합은 세부분류에 따라 다르다.
- 광의의 협동조합이다. 다 들어가는데 대표적인 것 만 들어감. 사업자 협동조합을 세분화면 9페이지 표임.
- 노동자협동조합은 법이 없으므로 협동조합이 아닌 기업조합의 성격임.

2. 미국

가. 보육협동조합

□ 회의개요

- 장소 : 토렌스
- 시간 : 2012. 8. 6. 11:00~
- 참석 : 원종욱, 하이디 스테이너(캘리포니아 보육협동조합 전임회장'01~'03년), 임완섭

<주요내용>

□ 자료는 이메일로 보내주셨음

□ 1920년대 시카고 대학에서 보육협동조합 모델을 시작했고(교직원을 대상으로), 두 가지 유형이 있고 교육부에 소속된 부모보육협동조합이 있고 독립적인 보육협동조합이 있음. 유럽모델과 상관없음.

- 캘리포니아 200개 전국 860개 보육협동조합이 있음.

◇ 캘리포니아 보육협동조합모델의 특징은?

- 부모가 협동조합에서 꼭 일을 해야 함. 청소, 선생보조, 기금모금 등도 하지만, 주된 것은 학급에서 아이들을 직접 돌보는 일을 하는 것임.
- 부모가 직접 일을 해야만 하는데 바이아웃(buy-out) 제도가 있어 등록금을 더 내고 일을 안 하거나, 나중에 자기 시간대 말고 몇 개월 후에 다른 시간대에 일을 할 수 있음.
 - 그러나 자기가 일을 못하게 되는 경우(한학기), 등록을 더 비싸게 내야함.

◇ 버클리 김쿤츠 자료에 의하면 보육전문가가 꼭 있어야 하는데 맞는가?

- 캘리포니아는 라이선스가 있는 디렉터가 있어야 함 (Department of Social

service)사회서비스부는 이것을 규정하고 있음.

- 협동조합이긴 하지만 주정부의 관할을 받고 있음. 'Child care licence'가 있는 선생님(director)이 한명은 있어야 함.
 - 디렉터 한 명이 학생 24명까지 추가적인 보육교사 없이 담당할 수 있으며, 학생이 더 추가되면 디렉터(보육자격교사)를 한명 더 채용해야 함.
 - 부모들이 아이들을 가리킬 수 있는데 단, 자격증이 있는 디렉터들의 감독 아래에서 모든 아이들의 교육보육에 참여할 수 있음.

□ 캘리포니아에는 독립적인 협동조합이 있고 이 조합은 주정부의 사회서비스부에서 1년이나 3년에 한번 평가를 나눔. 독립적이지 않은 교육구에 속한 협동조합은 1~3년에 한번 평가를 받음.

- 평가 및 감사에는 발런티어인 부모들이 받을 교육도 점검함.
- 위법사항 발생 시 경고문을 학교에 붙임. 보육라이선스를 취소시킬 수 있음.

□ 협동조합과 비협동조합 보육의 공식적인 비교는 없지만 협동조합 보육의 만족도가 높아 대기 인원이 발생하는 것으로 알고 있음.

- 비협동조합의 경우 재정적으로 풍부해서 다른 활동을 많이 하는 경우가 있지만 협동조합도 부모들이 협심해서 여러 프로그램을 만들고 있음.
- 하지만 지금은 부모가 일을 많이 해서 예전만큼 인기가 많지는 않은 편임.

□ 부모가 일하는 시간은 보육형태에 따라 다름. 보육은 일주일에 5일, 일주일에 2일 형태가 있음. 일주일에 5일 가는 경우 부모들은 한 달에 하루 일을 해야함(오전). 2일의 경우 한 달에 이틀 함(오전). 이것은 부모가 지켜야할 참여 조건임.

- 보육협동조합이 줄어드는 이유는 인구구조가 변경됨. 일하는 부모가 줄어들고 있어서임. 아이가 두 명이 있는 경우 보육조건에 두 배가 됨.

□ 보육시설 두 개 중 주정부의 사회서비스부 소속 협동조합은 정부로부터 아무 지원도 안받음. 독립협동조합은 캘리포니아 교육구로부터 일부를 지원받으므로 학교

선생님의 채용은 교육구에 허락을 받아야 함. 나머지 비용은 학부모들이 펀딩해야 한다.

- 독립보육조합(주정부허가)과 ADA(교육구에서 선생님 지원금 받는 스타일)는 교육구에 속한 것임. 200개에서 20개는 ADA, 180개는 독립협동조합. 대다수가 독립협동조합임.
- 과거, 교육구가 예산이 많았을 때(지금은 교육예산이 삭감됨), 학교시설도 사용하지 않아서 임대료가 안 들었음. 지금은 보육교사 임금지원 받기 어려움.
 - 그래서 ADA 소속하의 보육협동조합 형태가 유지되기 힘들고 ADA에서 독립조합 형태로 전환하는 경우도 있음.

□ 협동조합의 시작의 애로사항은 장소를 찾는 것임. 협동조합 부모들은 공공시설, 교회 등을 물색하거나 없으며 집을 임대해서 사용함.

- 그러나 아이들 시설이므로 정부의 시설기준을 충족시키기 어려움.
- 최초의 협동조합 시작할 때 부모들이 협동조합 일하기 때문에 보육비용이 저렴해서 인기가 있었지만 지금은 임대료 때문에 보육료가 다른 민간시설보다도 높은 경우가 있음. 하지만 대부분 사립보육시설보다 저렴한 편임.
 - 공공보육시설은 많지는 않지만 거의 무료임. 대부분의 사립보다 저렴한 편임.

□ 미국에서는 일본과 한국과 달리 보육에 지원이 없다. 완전한 부모의 책임임.

- 극빈한 가정의 경우 무료 보육혜택이 있지만 극빈층 이상의 계층은 부모가 전적으로 책임을 져야 한다.

□ 협동조합을 보육시설 하는데 도시지역이 비도시 지역보다 어렵다. 정부의 주차 및 안전규정이 까다로워 차라리 비도시 지역이 협동조합 보육시설 운영하기 나음.

□ 부모 협동조합 설립 동기는 부모들이 가지고 있는 아동발달에 대한 철학을 관찰하기 위해 시작됨.

- 아동들이 정해진 커리큘럼에서 주입되는 교육을 지양하고, 자유롭게 창조적

인 아이로 키우기 위해서 협동조합 보육시설을 만듦.

- 아이들이 고정된 틀에서 벗어나기 위한 부모들의 철학을 커리큘럼에서 반영하는 것은 민간보육시설에서는 어려운 일임. 그래서 조합을 만들어 이러한 것을 반영하고자 협동조합을 설립함.
- 부모가 보육과정에 적극적으로 참여하고자 하는 운동이 보육조합 협동조합 설립의 근거가 됨.

◇ 현재, 젊은 부모들의 경우 이러한 동기가 퇴색되었는가?

- 지금은 부모들도 액티비즘이 식지 않았음. 지금의 젊은 부모들은 교육수준이 높아서 자신의 보육철학을 관찰하고자 하는 의지가 큼.

□ 민간 사립보육시설이 부모 협동조합과 같은 프로그램을 시행하려면 비용이 많이 듦. 그 이유는 부모협동조합은 아이들과 교사의 1:5 비율이 유지되고자 함. 부모들이 참여하므로 이것이 가능함.

- 부모들의 전문성이 높아져서 협동조합에서 음악 및 기타 전문교육이 가능한 반면, 일반시설의 경우 채용하는데 비용이 많이 들어감.

□ 협동조합 보육의 장점은 부모들의 보육참여 경험이 초등학교, 중학교 등 상급학교로 넘어가 교육환경 조성에 도움이 됨.

- 아동교육 관심과 전문성이 상급학교에 넘어가 아동 발달과 교육에 도움을 주고 있음.
- 아동발달에 도움이 됨.
- 협동조합 설립동기 중 부모들이 아동이 크는데 시간이 너무 짧아 아이들과 그 시간을 같이 보내며 아이들에게 그 영향을 주고 싶어함.
 - 컨벤션등을 하면 부모의 교육수준이 다른 부모들보다 더 높음.
- 엄마들이 일을 하기 시작하면서부터 아빠들이 엄마 대신 시간을 채우고 있음. 아빠가 도와주면 협동조합은 계속 유지 될 있음.

- 최근에 협동조합 보육시설이 신생되기 보다는 확장되는 경우가 많음. 독립보육시설이지만 주정부로부터 재정지원을 신청할 수 있음.
 - 주정부의 재정지원은 복권이나 담배세의 작은 일부를 보육시설 재정지원으로 할당하기 되어 있기 때문임. 그래서 시설확장 지원을 요청할 수 있음.
- 적은 돈으로도 운영 가능한 이유는 부모들의 다양한 배경임
 - 신청하면 기본적으로 탈락은 없음. 다 받아준다. 조건은 앞에서도 언급했듯이 엄마 아빠가 보육협동조합에서 일하는 조건임.
 - 부모협동조합 성공하기 위해서는 시설이 작게 시작해야 됨. 초기에 크게 하면 초기 부담이 큰 사람의 형평성이 줄어들고 나중에 온 사람이 유리함.

나. 미국 캘리포니아 데이비스, USDA Rural Development

- 회의개요
 - 장소 : 데이비스, USDA 2층
 - 시간 : 2012. 8. 7. 10:00~
 - 참석 : 원종욱, 임완섭, Charles M. Clendenin, Karen Firestein

<주요내용>

- 질문 1의 경우 레퍼런스를 제공
 - 인터넷에 있는 링크를 알려 주겠음. 위스콘신 협동조합연구소 링크
- 여기는 농업 부문 정보만 수집 (1926년부터)
 - 위스콘신은 경제적 영향을 주로 분석하고 있음.
- 협동조합은 지역에 따라 그 분포가 다름.
 - 주거협동조합은 매우 큰 협동조합임. 특히 뉴욕에 주택 코업이 많고 캘리포니아는 농업 코업이 많음.
 - 노조가 40년대 이후 시작해서 주택협동조합을 많이 함.
 - 농업부문에 있어서도 사람, 안한 사람은 세분류임
 - 농업부문 수직 농부, 브로커 잘 해주는 농부, 아주 작은 농부는 협동조합에 가입안함.
- 에너지는 1930년대 전화협동조합은 매우 작음. 1930년대 주거협동조합, 제조업협동조합은 그 규모가 줄어들고 있다.
- 마케팅 코업은 대형마트와 경쟁이 어려워 줄어들고 있음
- 농업부문 등에서 폐업하는 이유는, 실패하는 이유는 자료는 메일로 보내줌(목화공장 등)

- 협동조합은 자본 시장이 없어져서, 수요가 없어져서, 경영을 잘못해서 협동조합이 없어짐. 반면 잘되는 경우에도 없어 질 수 있음. 즉 민영화 되어서 폐쇄되는 경우도 발생함.
 - 즉 초기 참여자들이 경제적 이득을 얻기 위해 주식시장에 상장하면서 민영화 되어 협동조합이 없어지게 됨.
- 농업부문에 있어소도 반독점에 예외되고 나머지는 독점금지법에 적용됨. 직접지원 안돼고 간접지원됨. 문제는 세제인데 서부차지티인데 이것은 주식회사처럼 세금 안내고 개인에만 세금이 지원됨. 멤버비즈니스 59% 이상에 세금을 넣어야 함.(26분대 참고)
 - grant의 규모는 워킹 캐피털 3,000,000(MAX), (33분)
 - 재정지원의 규모, value added progress grant는 부가가치 창출을 높이는 것이 목적, 정부에서 1/2을 매칭해줌, 캘리포니아에서는 22개 협동조합이 지원을 받음
 - rural Develop grant: 서베이 및 컨설팅 비용을 지원받음(35분)
 - 두 개의 재정지원은 법률에 의한 것임.
- 코업 교육은 대학에서도 이루어지고 있음. 센터도 있음. 주로 뉴코업에 관한 것임.
 - 코업개발센터와 상관없이 성공하는 협동조합도 많음. (39분)
- 이민여성들을 위한 코업은?: 뉴욕은 큰 클리닉 협동조합을 가지고 있음.
 - 근로자협동조합이 매우 핫갈리다.
 - 샌프란시스코 지역에 여성빈곤퇴치 조합이 있음(사업). 킴쿤이 언급.
 - 크리닝 코업은 펀딩을 받는데 매우 특별한 기술을 가지고 있어서임.
- 도시지역과 비도시지역의 차이점은 ; WAGES라는 코업 인큐베이터 센터는 도시 지역이므로 농림부가 아닌 노동부의 지원을 받는 센터임. 물론 간접지원임. 샌프

- 란시스코에서 청소업을 하고 있음. (46분)
- 미국과 캐나다는 조합이 비슷하지만 영국은 매우 다르다. 비슷한 것은 농부협동조합 정도임.
- 차이점 : 미국은 상품 영역별로 독자적으로 움직임. 유럽은 각 영역별로 연계되어 있음. (53분)
 - 미국 코업은 이민 역사와 관계가 깊음. 스칸다비아 코업, 일본의 캘리포니아 스트로 베리 코업을 가지고 왔음. 도시 지역은 노조에 의한 코업이 있었음. 이러한 역사적 배경이 있음. 최근의 이민자는 웨이지스와 같은 곳에서 이식되고 있음. 하지만 이민자는 이해하기 어려워 형성되는 것이 어려움. (59분)
- 6번 : 멤버십에서 지배구조는 매우 중요하다. 경영이 중요하다.
- 캐피탈은 협동조합의 확장뿐 아니라 설립에도 매우 중요하다.
- 지방에선 농업뿐 아니라 모든 종류의 조합에 대출 보증을 함. 10million 달러, 하지만 도시에서는 안됨
- 콥스와 사회적 기업의 차이점은?
 - 회사는 비용을 최소화 시키지만 사회적기업은 그렇지 않음. (1:10)
 - 웨이지스는 사회적 기업임. 그리고 사회적 기업으로 협동조합을 관리함.
- 영향은? : 정부와 독립적임. 옆에 있는 새크라멘토 협동조합과 이야기 한적 없음. 사회적 운동임. 정부와는 독립적임.
 - 자유주의가 코업의 정신인가? 정부와 독립적인 것이 코업임. 모든 코업멤버들은 진보적
 - 협도조합은 진보와 보수가 동시에 좋아함. 진보와 보수의 양면을 가지고 있음.(1:18)
 - 스페인의 바스크지역의 협동조합은 우리의 정서와 맞지 않음.
- 미국과 일본 유럽 너무 비교 어렵다.

다. University of Wisconsin Center For Cooperative

□ 회의개요

- 장소 : 위스콘신 매디슨 협동조합연구소 2층
- 시간 : 2012. 8. 9. 13:00
- 참석 : 원종욱, 임완섭, Brent Hueth, Lynn pitman 외

<주요내용>

□ 미국내 협동조합 자료가 있는가?

- 2009년 실시한 서베이가 가장 최근 자료이며, 서베이 자료에 나타난 현황을 살펴보면, 섹터별 지역별 분포가 나타나 있음.
- 그러나 분명히 협동조합임에도 서베이에 참여하지 않은 협동조합이 많기 때문에 서베이상의 협동조합수보다 실체가 많을 수 있음.
- SYSCO는 공동구매 협동조합임에도 불구하고 자신들이 협동조합임을 나타내길 꺼려함.
- 실제 서베이에 응답한 업체는 일부에 불과함.

□ 사회적 협동조합의 하나인 노인보호 관련 협동조합 사례가 있는가?

- 노인보호 관련 근로자 협동조합이 한군데 운영되고 있다. 저소득층 여성들이 가사도우미로 활동하고 있는데 이들의 급여는 정부가 정한 메디케어, 메디케이드의 급여수준에 따르기 때문에 그들의 소득수준은 낮다.
- 이 협동조합이 지속가능하기 위해서는 추가적인 서비스에 대해 개인이 비용을 지불할 수 있는 계층을 확보하는 것이 중요하다. 이를 통해 정부가 정한 보험급여 이상의 서비스 수수료를 받게 하는 것이 급선무임.

□ 이와 같은 협동조합은 어떠한 구성되었는가? : Cooperative care인데 7~8년전에 조성됨.

- 주정부의 소셜워커가 기존의 요양보호사로 활동하던 15~20명의 사람들이 저

임금에 고새하고 있는 것을 발견하고, USDA의 협동조합 담당 사무국의 연락하여 협동조합 설립을 의뢰하였고 USDA 협동조합 담당 사무국이 위스콘신대학 협동조합개발센터에 컨설팅을 의뢰함.

- 이 결과 노인보호(eldiay care) 협동조합이 결정되어 운영되고 있음.

□ 미국내 또다른 노인보호 협동조합 사례가 있는가?

- 가장 대표적인 것이 뉴욕시에 있는 코업뉴욕임()이다.
- 이 경우 비영리 단체가 후원하고 있음.
- 아마도 WAGES와 유사하게 비영리단체가 저소득층여성의 빈곤완화 차원에서 협동조합을 설립한 것으로 생각됨.
- 뉴욕의 경우 비영리단체가 지원하고 있기 때문에 위스콘신과 달리 사업의 유지가능성이 유지되고 있다.

□ 이 경우 협동조합과 비영리 단체와의 긍정적인 관계인가? ;

- 샌프란시스코의 웨이지스와 뉴욕의 코업케어는 협동조합과 비영리단체와의 상생연결이지만 다른 경우가 있음 비영리단체가 협동조합간 갈등관계가 조성되는 경우도 있음.
- 그 이유는 비영리단체는 종종 협동조합 자생력이 없는 단체로 외부의 지원과 지도 또는 감독이 지속적으로 필요하다고 견해를 가지고 있음. 협동조합 조합원만으로 구성된 단체를 신뢰하지 않는 경우가 있다.
- 사회적 협동조합의 설립은 사회적 약자가 조합원이 되는 경우가 많이 때문에 대체적으로 자선단체(교회 등) 비영리 단체가 후원을 하는 경우가 많음.
- 협동조합은 독립적이며 자생적인 조직체이나 사회적 약자들이 이러한 기능을 하는 것을 부적합하다고 생각하기 때문에 협동조합이 조성되더라도 비영리 단체가 계소적으로 후원하는 경우가 있음
- 특히 노인주택협동조합(하우징코업)은 거주지관리 회사를 설립해야 하는데 노인들이 이러한 역할을 하는데 힘들기 때문에 자선단체의 힘을 빌리는 경우가

많음

- 또다른 갈등관계는 무엇이라고 생각하는가? : 협동조합간 갈등이 있을 수 있는데 생산자 협동조합과 소비자협동조합은 서로 다른 목적을 가지고 있어 갈등구조를 가질 수 있다.
 - 또다른 갈등은 이미 설립된 협동조합에서 기간이 경과함에 따라 조합원의 추구 가치가 변함에 따라 조합운영에 대한 조합원에 대한 이견발생으로 갈등 발생
 - 일부 마케팅 협동조합의 경우 오래전부터 공동브랜드를 사용하고 있음에도 불구하고 일부조합원들은 자신의 고유 상표를 다시 붙이기를 원하는 경우가 있다. 공동브랜드와 함께 자신의 브랜드를 함께 붙이는 경우가 있음.
- 협동조합의 성공 실패 요인
 - 성공실패에 가장 크게 작용하는 요인은 첫 번째는 자본의 확충임. 조합원의 투자의 의존하기 때문에 수익을 통한 내부 유보금을 이요하여 투자할 수 밖에 없음. 협동조합의 특성상 대형 자본을 유치하는 것이 어렵음. 그리고 이것은 확장 뿐 아니라 협동조합의 초기 설립에도 설립에 필요한 자본 확충이 어렵기 때문에 어떻게 자본을 확충하느냐가 성공의 주요 요인임.
 - 두번째는 이사회의 구성임. 이사회가 효율적으로 운영되는 것이 협동조합의 지속가능성에 큰 영향을 미침.
 - 세 번째는 협동조합에 대한 이념과 가치의 변화임. 새로운 조합원과 과거 조합원간의 조합운영 방향과 사업의 가치관에 있어서 변화가 크게 일어나지 않아 조합이 유지됨.
- 미국내 협동조합이 수 추이 : 숫자는 크게 줄었다. 그렇지만 협동조합의 매출이 시장에 차지하는 비중은 증가하였다. 이것이 시사하는 바는 동종업계 내에서 합병 르 했다는 것을 의미하지만 정확한 통계는 USDA가 농업 부문의 통계를 생산하

기 때문에 농업만 알 수 있음.

- 미국과 유럽의 협동조합의 차이점
 - 유럽은 직원협동조합이 많은 것이 특징임. 정책적으로 정부가 직원협동조합의 설립을 지원해주는 경우가 많다. 아마 이것은 정치적인 성향이 영향을 미친 것으로봄. 과거 유럽이 사회주의나 공산주의 영향이 많이 작용했을 때 노조결성과 직원협동조합의 조성이 활발하게 이루어진 것으로 본다.
 - 유럽 직원협동조합의 특징은 조세 혜택을 부여하기 때문에 직원 협동조합이 해산되는 경우 해산에 따른 총산금은 정부에 귀속된다. 반면 미국의 협동조합은 청산이나 매각을 해도 그 이익금이 조합원에게 돌아감.
 - 캐나다의 사례가 미국과 유럽의 중간으로 보임. 2007년 퀘벡주의 경우 유럽의 추세를 반영하여 새로운 법령을 통과시켜 멀티스테이크 코업(다중이해관계자 코업) 조성이 가능하게 됨. (생산자, 소비자 등이)
 - 미국의 협동조합의 서로 연계가 안되지만 유럽은 대부분 연계가 되고 캐나다는 새로운 법령을 통과시켜 다중이해자의 협동조합 설립을 허가함.
- 미국의 경우 크레딧 유니온이 대표적인 협동조합인데 대부분 주 경계를 못 넘어가고 있음. 미국의 협동조합은 특정 지역에 특정 섹터에 한정되는 경우가 많음.
 - 캐나다와 가칭 다중이해관계자 협동조합 조성이 어려운 것은 생산자 협동조합은 이익창출을 목적으로 소비자 협동조합 자신들이 원하는 소비를 저렴하게 원한다.
 - 직원 협동조합은 좀더 편안안 근로환경을 추구하는 각기다른 동기를 가지고 있음. 각기 다른 동기를 가진 협동조합간에는 갈등관계가 조성될 수 있기 때문에 캐나다와 같은 다중 이해관계자 협동조합 설립은 쉽지않을 것으로 보인다.

- 한국은 작은 나라 미국은 거대한 나라이다. 우리와 같은 작은 규모의 나라의 경우 에너지 같은 것보다 보육, 노인서비스, 등을 낫다.
 - 우리는 작은 비즈니스 추구해야 할 것 같다. 미국도 베스트 웨스턴, ACE 등의 사례등이 있음.
 - 일본은 보육협동조합이 없음. 하지만 노인서비스는 잘 발달됨. 요코하마의 복지클럽의 경우 매우 잘 됨.
 - 노인케어 대한 자료가 있는가?

- (18분) 코업티브 케어(elderly care) 매우 거대하게 조직임. 미영리적인 목적으로 봉사자들이 참여하고 있음. 웹사이트를 알려주겠다.
 - 1525명이 코업에 가입된 사람들임. 정부와 계약을 하고, 직업훈련과 같은 것을 받음.
 - 참여한 근로자들이 매우 긍정적이고 낙관적임.

- 샌프란시스코 wages가 있음. 홈클리닝, 여기도 거기와 매우 유사하다.

- (30:40) 부과적인 서비스에 발런티어들은 돈을 받지않고 하는게 대안이 될 수 있는가?

- (51분) 코업끼리 협력하지 않는다. 빅그룹은 농업, 팜 크레딧, 일레트로닉, 크레딧 유니온등이 있음. 소비자협동조합(52), 레이더스 협동조합, NCA, ECA, FCC, 키유나, 페더레이션 워크코업((53분),

- (1:06) 코업의 미래에 대한 견해는 ?
 - 서로 결합하고 복잡해지 것으로 예상함. 뉴멤버와 기존 멤버가 원하는 것은 다름.
 - 일본은 70년대 활발해 지다 90년대 정체됨.

라. Independent Pharmacy Cooperative(IPC)

□ 회의개요

- 장소 : IPC(Wisconsin Sun Prairie 소재)
- 시간 : 2012. 8. 9. 16:00
- 참석 : 원종욱, 임완섭, Gary Helgerson (Chief Operating Officer)

<주요내용>

□ 27년 전에 5~6명의 약사들이 조합을 결성함.

- 성공을 거듭하던 가운데 미네소타 연합회가 조합에 연합하여 가입하고 매년 증가해 3300명이 됨.
- 특징적인 것은 미국내 대형도매상이 소형 독립약국들이 연합하여 독립하는 것을 후원 지원하고 있다는 것임.
- 협회의 성격이 아닌 처음부터 조합으로 시작하였음.
- 도매상이 약국이 연합하면 구매력이 높아져 가격이 낮아져야 함에도 약국이 연합함을 지원하는 이유는 ipc와 같이 독립약국의 연합체가 결성되면, 지속적인 구매가 가능하기 때문에 구매고객의 지속적 충성도가 높아지기 때문에 지원함.

◇ ipc는 왜 구매동조합에 그치고 마켓팅 조합으로 발전하지 않는가?

- 개별 독립약국은 이미 지역에 연고를 두고 이용자의 충성도가 높기 때문에 ipc라는 동일한 약국명을 사용할 필요성을 느끼지 못함.
- 또한 호텔이나 개인서비스업과는 달리 이미 표준화된 약품을 제공받기 때문에 그 이외로 서비스를 표준화시킬 필요성을 느끼지 못하기 때문임.
 - 약국의 경우 서비스의 표준화보단 고객과의 인간관계가 중요하므로 공동브랜드를 사용하지 않음.

- 조합 현황 : 현재 3300개의 독립 약국들이 조합원으로 가입하고 있음.
 - IPC는 기본적으로 구매협동조합으로 매년 80억 불에 해당하는 제약 및 기타 용품을 조합원을 위해서 구매계약을 체결하고 있다.
- 수익배분방법
 - IPC는 미국의 삼대 제약도매상인 Mckesson과 구매계약을 체결하고 있으며, 2009년의 경우 조합원 전체가 17,700만불의 디스카운트 혜택을 받았음.
 - 17700만불의 디스카운트(구매비용절감액) 각 조합원의 구매액에 비례되어 배분된다.
 - 약품 프로그램은 500만불이고 9%의 비용절감이 있었음.
- IPC의 거래구조는 조합원들을 대신하여 대형유통도매상과 구매계약을 체결하고 이렇게 체결된 계약가격에 개별 조합원에게 약품 및 기타 용품이 공급된다.
 - 미국 독립약국은 약국과 편의점을 동시에운영하는 경우가 많기 때문에 조합원들은 많은 구매 프로그램을 선택할 수 있다.
 - 기본적으로 약품프로그램을 선택할 수 있고 추가적으로 편의점 판매용품별로 각기 다른 프로그램을 선택할 수 있음.
- ◇ 공동구매가 조합원에게 큰 혜택을 제공하고 있다고 보는가?
 - 모든 조합원은 약품 구입을 공공구매하는 홀세일(hollsale) 프로그램에 참여하고 나머지 용품이나 편의점 상품별 개별 프로그램에 참여하게 되는데,
 - 약품에 대한 마진폭이 크기 않기 때문에 약품의 공동구매에 따른 금전적인 혜택은 크지 않다. 약품보다는 기타요품의 비용절감 폭이 더 크다.
- 대형체인형, 프랜차이즈형과의 경쟁
 - 대체적으로 독립약국들은 대형 체인형 매장이 없는 곳에 유치한 경우가 많음. 당연히 월마트나 코스코가 입점하면 매출의 영향을 받는 것은 사실임.
 - 그러나 3300명의 조합원은 이미 지역내에서 어느 정도 인지도를 확보하고

- 있기 때문에, 그리고 약국은 소비자와의 인간관계가 중요하기 때문에 큰 영향을 받지는 않음.
- 약품의 경우 약품의 마진이 크지 않아서 ipc멤버 가격과 대형매장 약품 가격과 큰 차이가 나지 않음.
- 조합원수의 변화 : 지난 10년간 변화가 없었음.
- 가격협상에 대해 조합원들이 동의하고 만족하는가?
 - 미국에는 3개의 대형 도매상이 있고 제약사는 약국 또는 약국 연합체와 직접 거래하는 것을 꺼리게 때문에 3개의 도매상의 가격 조건을 매년 검토하고 있음.
 - 가장 좋은 조건의 도매상과 거래하고 있어 조합원이 만족함. 좋은 조건을 제시한 맥커슨을 계속함
- 도매상과의 관계: 도매상과 ipc는 상생의 관계를 가지고 있음. 도매상이 ipc와 계약하게 되면서 단체 계약을 하기 때문에 유통에 있어서, 여러 가지 편리함이 있을 수 있다. 지속적 거래를 장기간하여 자신의 매출액의 예측가능성을 높임.
 - IPC가 지속해서 계약가격을 낮출려는 요구를 하고 있기 때문에 긴장관계가 조성되기도 함.

사. 유니온 캡

□ 개요

- 장소 : 유니온 캡
- 시간 : 2012. 8. 10. 10:00~
- 참석 : 원종욱, 임완섭, Kristin Forde, Rihard Kellman 외 1인

<주요내용>

□ 1979년에 15명이 시작해서 현재는 217명의 멤버들이 있음. 그중에 85%는 운전사이고 나머지 15%는 행정 및 엔지니어 등 지원직 인력임.

- 관련 적용 법률은 위스컨신 주정부의 협동조합법의 규제를 받고 있음.

□ 지배구조

- 217명의 멤버들이 9명의 이사진을 뽑음. 매년 3명의 임기가 끝나므로 매년 3명을 뽑음. 지배구조관련해서는 전문 변호사의 도움을 얻어 각종 정관 등을 만들었음.

□ 조합원의 자격기준

- 인력 필요시, 이사회에 결정에 따라 공고를 내어 택시기사 전기기사, 행정인력에 대해 공고를 낸 후 신청에 한해 선발을 하게 됨. 일단 선발이 되면 8주 또는 9주의 조합원 대기기간을 거치게 됨.
- 이 기간을 거치게 되면 모든 채용인력은 자기 임금의 25불을 공제하여 주식 한주를 구입하게 된다. 그와 동시에 정식 조합원으로 등록이 됨.

□ 급여보수의 결정

- 운전기사인 경우에는 일정 %를 가져하게 되는데, 신입의 경우 36%, 고참 기사의 경우 운임의 60%를 가지고 가게됨. 나머지 행정인력 등 지원인력은 연봉계약을 하거나, 시간제로 고용된 사람은 시급을 적용받게 된다.

□ 회사의 수익분배

- 임금 등 회사의 필요한 모든 경비를 제외한 순수익이 발생하게 되면, 수익의 일정 %는 즉 35%는 사내유보를 하고 65%(매년 정함)배당을 하게된다.
- 연말에 십만불 순수익 발생 시 분모의 회사의 총매출, 분자는 자신의 급여 또는 소득에 회산의 전체 수익금을 곱한다. 거기에 배당률을 곱한다.

□ 고용안정성

- 택시회사 경우 대학도시이므로 여름방학 동안은 매출이 낮아 질 수 밖에 없음. 이 경우에는 두 가지 방법을 통해 경비 절감을 한다.
- 전직원에 대한 임금삭감을 단행하거나(최근 5% 단행), 계절적 시프트(LAID OFF) 제도를 시행하게 되는데,
 - 택시기사의 경우, 11~12주 쉬는 제도를 사용하게된다. 나이가 많거나 은퇴하여 연금을 수령하는 택시기사들이 여름과 같이 매출이 낮아지는 시기에 시즌오프에 자진하여 지원하다.
- 회사의 매출이 낮아지는 어려운 시기에는 우선 고참기사의 경우 시즌날 시프트를 선택하게 함.
 - 고참기사들이 자발적으로 선택해 주는 경우 신참기사들은 계절적 휴무에 해당하지 않지만 고참들이 안할 경우 신참기사들은 계절적 휴무에 적용될 수 밖에 없다.
- 사회보험적용(의료, 고용) 받기 때문에 실업수당을 신청하여 받을 수 있음.
- 이러한 시즌날 오프를 해도 조합원의 자격이 유지됨. 12주 등 회사가 정한 기간이후에 다시 돌아와서 평소와 같이 일하게 됨.

□ 탄력적 고용구조

- 많은 사람들이 택시기사를 선택하는 이유는 선택적 근로시간이 장점이기 때문에 많은 사람들이 선택하고 있음.

- 모든 사람들이 동일한 시프트를 적용받는게 아니라 5~6개의 각기 다른 근무 형태에 대해 지원할 수 있다.
- 예를 들어 공항 대기 시프트, 주말시프트 등이 있음. 탄력적으로 근무가 가능함.

□ 계절적 휴무제도의 결정

- 유니온 캡의 경영 매니지먼트 팀이 개발해서 이사회에 보고하면 이사회에서 결정하게 된다.
- 해고는 거의 발생하지 않으며 근무시간 변경이나 근무조건 변경을 통해 불황을 대처하고 있음.

□ 메디슨에는 4개의 택시회사가 있음. 2011년 현재 유니온 캡의 시장점유율은 41.3%로 가장 높음. 2001년의 경우 34%였으나 지금은 10%가 증가함.

□ 시장점유율의 증가이유

- 유니언 캡은 메디슨의 네 개 택시회사 중 택시운임이 가장 높은 회사임.
- 그럼에도 불구하고 점유율이 높은 이유는 메디슨에서 유니온에 대한 평판이 좋고 신뢰할 수 있는 택시회사라는 이미지가 있음. 그래서 고객들이 찾게됨.
- 좋은 평판을 얻게 된 이유는 아마도 고용이 안정되어 있기 때문에 기사들이 고객들에게 보다 높은 서비스를 제공함. 친절하고 보다 조은 서비스를 제공하였기 때문에 시장 점유율이 계속 올라간 것으로 볼 수 있음.
- 다른 택시 회사의 경우 기사들이 시간에 쫓기는 등 고객에 대한 서비스 보다는 매출 증대 또는 상납금에서 자신의 소득질을 높이기 위해 시간에 쫓기기 때문에 질 높은 서비스를 제공할 수 없음.

□ 조합원의 평균 근무기간

- 신참기사의(1년미만) 유보율은 지난 10년간 계속 증가해 왔다. 2002년 157

명의 운전기사가 있었는데, 일년후에 77%인 121명이 계속 운전을 함. 2년 후에는 70% 110명이 3년 68%인 106명, 57%인 90 계속 운동함.

- 2008년 경우 220명의 운전기사 일년후 91%인 200명이명 동함. 185명, 174명이 계속일함. 4년 164명(75%)

□ 2002년~2008년 지난 6년의 경우 1년 유보율은 77%~91%, 2년 유보율은 70%~84%로, 3년 유보율은 68%~79%. 4년 57%~75%로 크게 증가함.

- 이렇게 운저기사의 근무기간이 증가한 경우는 일반택시회사에스는 보기 힘든 경우임.
- 아마도 협동조합의 자격보다는 고용안정성이 계속 근무율을 증가시키는 원인으로 작용함.
- 2011년의 경우 1년 계속근속율이 94%로 2002년의 77%에 비해 16%나 증가하였다.

□ 다른 직업을 가진 기사

- 유니온 캡의 택시기사 4분의 1이 다른 직업을 가지고 있음.
- 그러나 대부분의 경우 택시 운전이 주 직업이고 남은 시간을 이용하여 파트타임 잡을 가지는 것이 통상적임.

□ 택시협동조합이 협동조합에 적합한가?

- 근로자협동조합은(직업협동조합) 노동집약적 사업에 적합하다고 봄. 협동조합의 가장 큰 애로사항이 자본의 확보이기 때문에 대규모 자본이 투입되는 자본 집약적인 사업에는 투입되기 힘들.
- 그래서 노동 집약적이거나 개인사업에 적합하기 때문에 택시사업에도 적합하다고 봄.