

최종보고서

## 2018 정책개발 및 전략사업 개발을 위한 연구지원 사업

"공동생산"(co-production)과 "동료생산(peer production)"을 중심으로

2018. 12

칼폴라니사회경제연구소

## <목차>

### 1. 연구의 필요성

### 2. 사회적경제에서 혁신의 개념

- 1) 기술혁신 일반과 사회적경제
- 2) 사회혁신과 사회적경제
- 3) 디지털 시대 사회적경제의 두 전략-“공동생산”과 “동료생산”
  - (1) 커먼스 개념과 정책 방향
  - (2) 커머닝의 역사적 진화
  - (3) 재산권, 커먼스, 그리고 거버넌스

### 3. “동료생산”의 서울 적용 가능성

- 1) 동료생산과 리빙랩 정책 - 서울의 경험
  - (1) ‘공유도시 서울’
  - (2) 공유 도시 현황 및 성과
  - (3) 평가 및 한계

### 4. 서울의 리빙랩 정책

- 1) 서울시의 리빙랩 현황
  - (1) 사물인터넷 도시조성(북촌 사물인터넷 시범사업)
  - (2) 사회혁신파크 리빙랩 프로젝트
  - (3) 디지털 시민랩
  - (4) 서울혁신챌린지(도시문제 해결형 기술개발 지원사업)
- 2) 커먼스 관점의 서울시 리빙랩 평가

### 참고 문헌

## <그림 목차>

- [그림 1] 디지털 시대의 사회적경제
- [그림 2] 커먼스의 4유형
- [그림 3] 바르셀로나의 사회연대경제를 위한 추진 계획의 형성 과정
- [그림 4] 커머닝의 다섯 파도 - 커먼스 형태의 역사적 진화
- [그림 5] 공유서울의 정책 변화
- [그림 6] 서울시 공유도시 정책 분류
- [그림 7] 서울시 R&D 사업의 진화과정
- [그림 8] 서울산업진흥원 리빙랩 사업 진행 현황

## <표 목차>

- [표 1] 커먼스기반 거버넌스 대 소유기반 거버넌스의 조달 모델
- [표 2] 연도별 공유도시 정책
- [표 3] 2015년 서울시 추진사업 목록
- [표 4] 서울시 리빙랩 (유사) 사업 주체와 내용
- [표 5] 서울시 사물인터넷 도시조성 사업 연도별 진행 현황
- [표 6] 서울시 사회혁신 리빙랩(2016~2017년) 선정 프로젝트 목록
- [표 7] '디지털 시민랩'의 구성
- [표 8] 2012~2016년 지원사업 전체 선정 사업 세부 내용
- [표 9] 2017년 서울혁신챌린지 예산 통과 사업 세부 내용

## 1. 연구의 필요성

서울의 사회적경제는 인력양성, 시장형성, 사업서비스, 그리고 사회적 금융이라는 4대 공유자원(또는 커먼즈, commons<sup>1)</sup>)에 기초해서 비약적 성장을 거두었다(김연아, 정태인, 2017). 특히 2016년 말 기준 23개 기초자치단체에 사회적경제 네트워크가 형성된 것은 앞으로 자치구 단위의 사업을 성공적으로 수행하는 데 가장 큰 자원이 될 것이다. 이제 절실하게 필요한 것은 이 네트워크를 활용해서 해당 자치구에 절실하게 필요한 재화와 서비스, 특히 사회/공공서비스를 “공동생산”하는 일이다. 이 사업이 성공적으로 수행될 때 비로소 시민들의 참여가 일어나서 재원과 인력 부족을 스스로 해결하는 선순환이 일어날 것이다. 즉 현재 서울 사회적경제의 핵심 목표가 “공동생산”의 성공 사례와 확산이라는 점, 그리고 이것이 ‘사회혁신’의 핵심이라는 사실은 확실해 보인다.

하지만 사회적경제 기업들이 양적으로 증가했지만 여전히 영세성을 벗어나지 못하고 있으며 공공의 직간접적 지원이 끊어지는 경우 상당수가 생존의 위협을 받는 상태인 것도 확실하다. 아직 네트워크 외부성에 따라 이들 기업의 생산성이 비약적으로 향상되는 임계점(Smith, 2002)은 오지 않은 것으로 보인다. 그렇다면 시의 정책이나 이들 사회적경제기업, 네트워크가 의식적으로 노력해서 일반적 의미의 혁신을 앞당기는 방법은 없을까? 또 4차 혁명이라는 이름으로 요약되는 현재의 기술혁신과 사회적경제는 무관한 것일까? 즉 사회적경제와 혁신이 이번 보고서의 주제이다. 사회혁신이라는 다소 포괄적인 혁신이라면 사회적경제가 주체가 되어 수행하는 “공동혁신”<sup>2)</sup>불행히도 이 주제는 한국은 물론 세계적으로도 별로 연구되지 않았다.

다만 기존의 사회적경제기업과 네트워크가 시장에서 경쟁하는 경우 이들도 일반적 의미의 기술혁신, 공정혁신, 경영혁신을 하지 않을 수 없었을 것이다. 사회적경제기업, 네트워크의 일반적인 장점은 기업과 공동체 내의 사회적 딜레마를 협동의 원리로 풀어낼 능력이 있다는 것이다. 자본주의 기업이라면 물질 인센티브에 주로 의존하겠지만, 사회적경제기업은 규범이라는 또 하나의 무기를 지니고 있으므로 물질 인센티브는 최소한만 사용할 수 있다. 사회적 딜레마의 해결은 그 자체로 사회적경제 기업, 네트워크의 경쟁력이다(정태인, 2014, 요약은 이 보고

- 
- 1) 서울 사회적경제 5개년 계획을 만들 때 의도적으로 사용한 “공유자원(Common Resource Pool, CRP)은 오스트롬의 용어이며 “공유지의 비극(the tragedy of the commons)”의 공유지를 오스트롬이 더 정확하게 표현한 것이다. 하지만 이 보고서에서도 보듯이 커먼즈 개념은 대단히 많이 확장되어서 공유지는 물론 공유자원이라는 말로 번역하기도 적당해 보이지 않는다. 나아가서 commoning(커먼즈를 가꾸고 발전시키는 일), commoner(커머닝을 하는 사람들)이라는 용어도 사용하고 있어서 이 보고서에서는 commons나 CPR을 커먼즈로 지칭한다.
  - 2) 물론 공동생산이 사회적경제 사회혁신의 전부는 아니다. 예컨대 한 생협이 2·3만명 단위로 지방의 지부에 자율 경영권을 준 것도 경영혁신이며, 그 지역의 사회적경제를 활성화했다는 점에서 훌륭한 사회혁신 사례에 속할 것이다.

서의 <보론> 참조).<sup>3)</sup>

하지만 협동과 연대가 기술혁신을 가로막을 수도 있지 않을까? 오스트롬의 저작이나 과거 공동체에 관한 글들에서 연상되는 지역공동체의 역사는 가부장제나 배외주의와 같은 “폐쇄적 사회적 자본”의 존재를 보여주고 많은 지역 사회적경제기업의 원형이었던 길드는 실제로 기술혁신에 저항하기도 했다. 하지만 사회적경제 그 자체가 발전하기 위해서는 이러한 고유의 폐쇄성을 극복해야 하며 더구나 거대한 기술혁신의 파도에 어떻게든 올라타지 않으면 안된다.<sup>4)</sup>

성공한 사회적 경제는 예외 없이 사회적경제 기업, 그리고 네트워크 내의 경쟁에 의존하기 보다 경쟁과 연대를 조합하는 방법, 즉 물적 인센티브와 규범을 조합하는 방법을 사용했다. 하지만 종종 실리콘 밸리의 돌파 혁신(breaking through innovation), 대기업의 대규모 기술혁신은 강력한 인센티브(high powered incentive)를 전제로 했다. 이런 기술이 여타 산업에 확산될 때 사회적경제 기업, 특히 제조업 분야 사회적경제기업은 이러한 기술을 받아들일 수밖에 없었다. 몬드라곤의 창립자 호세 마리아 신부는 일찌감치 이러한 현실을 꿰뚫어 보고 기술학교, 대학교에서의 교육을 강조했으며(핵심 제자들을 사라고사 경영대학에 유학시키기도 했다), 이 전통이 대학과 연구소를 갖춘 몬드라곤의 현재를 만들었으며 에밀리아 로마나지역 역시 경영컨설팅을 넘어, 리얼서비스센터와 같은 기술컨설팅, 나아가서 대학과 연구소를 유치하거나 설립했다. 캐나다의 전국적 대학-연구소 사회적경제 네트워크는 매년 사회적경제 백서를 내고 사회적경제의 사회혁신, 기술혁신을 소개하는 일을 하고 있다. 이렇게 네트워크와 공동체 내에 대학과 연구소, 교육기관을 설립하는 것은 필수적이다.

그럼 현재의 기술혁명 시대에 사회적경제는 어떻게 대처해야 할까? 페레즈(Jacobs&Mazucato, 2017)와 마주카토에 따르면 우리는 1970년대 미국에서 시작된 ICT 혁명의 배치기에 와 있다.

- 
- 3) <보론>에 제시된 것처럼 사회적경제에서 협동은 노동자의 노력을 더 지출하게 하고, 기업 간의 투자를 최적 수준에 가깝게 늘리고, 수익을 투자재원으로 충분히 남길 수 있다. 이는 사회적경제기업의 기본적인 경쟁력이다. 하지만 현실에서 이런 논리적 가능성이 왜 충분히 발휘되어 일반적 자본주의기업을 압도하지 못하는지에 관한 연구가 필요하다. 현재까지는 몬드라곤 등 성공한 사회적경제기업의 사례만 소개되고 있을 뿐이다.
  - 4) 물론 제로성장의 기치아래 생태공동체를 전략적 목표로 삼는다면 기술혁신을 상당 부분 외면하고 과거의 중수준 기술을 사용할 수도 있다. 이 방향도 사회적경제가 지향해야 할 목표 중 하나일 텐데 그 생존전략은 별도의 연구가 필요할 것이다.

역사적 기록: 거품번영, 침체, 그리고 황금기

	연도, 혁명 주요 국가	장착기	전환점	배치기	성숙/쇠퇴
		'도금 시대' 거품	침체	황금기	
1	1771 산업혁명 영국	운하 열풍 영국	1793- 1797	대영제국	
2	1829 증기와 철도의 시대 영국	철도 열풍 영국	1848- 1850	빅토리아 호황	
3	1875 강철과 증공업 시대 영국/미국/독일	런던금융글로벌시장 인프라스트럭처 건설 (아르헨티나, 호주, 미국)	1890- 1895	벨에포크(유럽*) '진보 시대'(미국)	
4	1908 석유, 자동차, 그리고 대량생산의 시대 미국	광기의 20년대 미국 자동차, 주택, 라디오, 비행, 전기	유럽 1929-1933 미국 1929-1943	전후 황금기	
5	1971 ICT 혁명 미국	인터넷 열풍, 통신 1990년대, 신음시장 글로벌 금융 카지노 및 주택 2000년대	2000-2008 2008- ?	글로벌 지속 가능한 '황금기'	

↑  
우리는 여기에

\*배치3과 장착4 사이  
10년 이상의 중첩에  
주목하라

<그림> 기술혁신과 사회혁신(기술혁신의 배치)

<출처> Jacobs&Mazzucato ed.,2017, 정태인역, 2018, 11장.

즉 ICT 기술이 산업 내에 확산되고 일반인이 선망하는 생활양식으로 자리잡는 시기이다. 이러한 기술혁신의 핵심은 무엇이고 사회적 경제는 이러한 변화를 어떻게 수용할 것인가는 사회적 경제의 미래에 매우 중요할 것이다.

이에 대한 연구는 물론 거의 없지만 사회적경제와 밀접한(또는 밀접해야 하는) 커먼즈 운동은 매우 활발하게 전개되고 있다. 무릇 운동은 이론에 선행한다. 이론은 현실의 운동을 분석하여 미래의 방향을 제시할 수 있다. 우리는 한국에서도 이제 태동한 커먼즈운동과 사회적경제운동<sup>5)</sup>에 주목한다.

이 보고서에서는 일반적인 기술혁신의 개념에 따라 세계의 사회적경제의 발전 사례에 비춰 사회적경제 네트워크와 지방정부가 해야 할 일을 추출한다. 몬드라곤의 발전과 파고르전자 파산으로 인한 좌절을 살펴 보고, 에밀리아로마냐 지역의 유연한 발전에 주목한다. 여기서 우리는 (제조업) 성숙 산업에서, 즉 비용 절감이 핵심 경쟁 전략인 산업에서 부품을 해외에 아웃소싱하고 조립공정 전체를 해외에 설립할 때 사회적경제 기업이 대응하기 매우 어렵다는 점에 주목할 것이다. 반면 에밀리아로마냐처럼 니치 마켓에서 유연하게 변화에 대응하는 전략은 여전히 성공적이었고, 나아가서 사회적경제(이 경우엔 레가)가 다른 사회적운동이나 도시 정책에

5) 예컨대 시민자산화 전략은 이론상으로 커먼즈운동과 사회적경제운동의 결합으로 볼 수 있다. 현실에서 두 운동세력이 진지하게 논의를 하고 있지는 않다. 한국에서 전자는 거의 대부분 디지털 공간에서 활동하고 있다.

적극적으로 참여하는 경우 새로운 기술혁명 시기에도 선도적으로 적응할 수 있다는 점을 보였다. 물론 서울의 사회적경제가 따라가려면 수많은 전제조건을 갖춰야 하며 특히 이들 지역에서 당연하게 받아들이는 신뢰라는 규범이 서울에 뿌리내리려면 아주 많은 노력과 시간이 필요할 것이다.

서울도 물론 협동조합도시, 공유도시를 선언하고 많은 정책을 시행했다. 정책 시도로만 본다면 해외 저널이나 보고서에서 소개되고 있듯이 최첨단에 서 있다고 할 수도 있다. 이 보고서에서는 이제 결실을 보기 직전인 “공동생산” 그리고 디지털 커먼즈에 입각한 디지털 공유자원에 입각한 “동료생산”을 서울의 기술혁신, 사회혁신의 핵심으로 제시한다.

특히 한국의 사회적경제가 극히 취약한 제조업에서도 “글로벌 설계, 로컬 제조(DGML, Design Globally, Manufacture Locally)”를 소개한다. 동료생산, 그리고 DGML이 서울의 청년들이 사회적경제에 참여할 수 있게 한다면 금상첨화가 될 것이다. 사회적경제의 기술혁신과 상당한 수준의 (물질적, 사회적) 부가가치 창출은 청년들의 사회적경제 참여를 위해 필수적이다. 이런 매래를 보여주지 못한다면 서울의 청년들은 현재 자치구 차원의 사회서비스 사업에 적극 참여하고 있지 않으며 영세한 사회적경제기업에 취업하려고 하지 않을 것이다. 디지털 커먼즈에 기초한 “동료생산(Benkler, 2006, 2015, 2017a, 2017b, 2017c)”은 청년들의 지적 욕구를 충족시키는 동시에 사회적 만족도를 높임으로써 청년들의 적극적 참여를 유도하는 데 적합할 것이다.

## 2. 사회적경제에서 혁신의 의미

### (1) 기술혁신 일반과 사회적경제

#### 1) 혁신이란 무엇인가?

혁신은 주류경제학에서도 그다지 발전하지 못한 주제이다. 애덤 스미스의 핀 공장의 예나 맬스의 노동과정 연구처럼 고전파 경제학에서는 기술발전이 경제에 미치는 영향에 지대한 관심을 지니고 있었다. 하지만 신고전파 경제학은 가격 메커니즘과 시장균형에 초점을 맞추면서 기술은 외생변수로 취급되었다. 신고전파의 성장론에서도 마찬가지로 솔로우 등의 성장모형에서 기술은 총요소생산성으로 표현되지만 사실상 내생 변수들로 설명이 되지 않는 잔여물에 불과했다.<sup>6)</sup>

6) 다소 기술적인 얘기지만 주류경제학에서 생산함수는 흔히 일차동차생산함수(대표적으로 콥더글라스 함수)로 표현되고 이러한 함수를 1차 미분하면 노동과 자본에 각각의 한계생산성을 곱해서 더하면 내생변수에 의해 설명되는 성장 부분이 나온다. 실제로 관찰된 성장과 이 성장 부분의 차이가 총요소생산성, 즉 기술혁신에 의한 성장으로 간주되는 것이다.

1970년대에 혁신을 설명할 수 있는 두 이론 형성되었는데 하나는 로머등이 주창한 내생성장 이론(교육이나 연구개발을 내생변수로 취급한다)과 네오슈페터리안의 진화주의 성장이론이 그것이다. 지금까지도 주류경제학에서 교육과 연구개발을 강조하는 것은 전자의 영향이다.

경제학에서 혁신의 중요성을 다시 강조한 학자는 슈페터다. 그가 주목한 것은 주류경제학의 정태적 균형 이론(슈페터가 이를 반영해서 구축한 “순환흐름모델(circular flow model)”)에서는 혁신이 발생할 수 없다는 사실이었다. 여기에서 그는 기업가(entrepreneur)<sup>7)</sup>의 역할에 주목했다. 글 쓴 시기에 따라 초기 제조업 시대의 중소 혁신가에 주목하기도 했지만 주로 거대 기업에서 일어나는 ‘창조적 파괴’가 자본주의를 성장시킨다는 것이다.

네오슈페터리안의 혁신이론은 혁신이 기본적으로 불확실성과 복잡성에 의해 지배된다는 사실에 주목했다.<sup>8)</sup> 따라서 네오슈페터리언들은 혁신 주체인 기업(과 혁신체제)의 기술 흡수능력에 관심을 가진다<sup>9)</sup>.

완전경쟁균형의 존재를 최초로 증명한 애로우의 자신의 정태적 체제를 보완하는 많은 연구를 했는데 그 중 하나가 실행학습(larning by doing)이며 이 개념은 후일 기술혁신의 핵심 내용을 구성한다. 네오슈페터리언들은 기술의 생성, 흡수, 상품화, 개선 등의 구체적인 내용을 연구하여 기업혁신체제, 지역혁신체제, 국가혁신체제라는 이론으로 정식화했다.

이들 이론에서 특히 중요한 것은 지식이 “지역적으로 뿌리내린 공동체적 성격”을 지닌다는 것이다. 특히 에밀리아 로마냐 모델에서 중요한 암묵적 지식은 코드화해서 일반화하기 어렵다. 따라서 어떤 기업이 공동체에 뿌리내린다면 사용자의 지식을 흡수하는 데 유리할 것이다. 즉 사회적경제기업은 사용자식과 일반적 기술지식을 매개하는 기능 (Chamers & Balan-Vnuk, 2012, p19)을 할 수 있다. 일반적인 사회적경제기업이 그러하듯이 지역공동체에 뿌리를 내리는 것을 경영 목표 중 하나로 잡는다면 그 기업은 지역의 암묵적 지식을 이용하는 수많은 니치마켓을 지니게 될 것이다. 차머스과 발란누크의 예를 보면 다국적기업의 풍력 터빈은 외진

---

7) entrepreneur을 흔히 기업가로 번역하지만 슈페터는 혁신가라는 의미로 사용했다. 기업가는 business man에 가깝게 느껴진다.

8) 자본가 또는 기업가는 이러한 불확실성과 복잡성을 회피하기 마련이므로 생존의 위협이 닥치지 않는 한 혁신을 꺼릴 것이다. 반면 맑스주의는 자본가간 경쟁이 혁신을 강요하므로 혁신은 필연이라고 생각한다(Sweezy, 1943)

9) 외부의 기술을 흡수하는 능력은 사회적경제기업에게도(발전론에서는 국민경제에) 꼭 필요하다. 이 때문에 흡수능력의 일상적 조건(routine)을 여기 기록해 둔다. 외부에 존재하는 기술을 흡수해서 소화하는 능력은 필수적이다. 그것은 우선 내부 흡수능력 루틴으로 변이의 촉진, 내부 선택체제의 관리, 지식과 우수 실천의 공유, 반성, 업데이트, 복제, 적응 갈등의 관리로 이뤄진다. 한편 외부 루틴은 공급자, 고객, 경쟁자, 그리고 조연자와 함께, 또는 그들로부터 습득하는 학습, 조직 내로 지식 이전으로 구성된다. 이러한 능력을 갖추야 내외부에 존재하는 지식을 기업의 운영에 활용할 수 있게 된다.

스코틀랜드 공동체의 필요를 충족시키지 못하고 이 마을은 재생에너지를 이용하여 자신의 문제를 해결할 수 있다는 사실을 알지 못하지만 이 지역의 재생에너지 사회적기업은 두 종류의 기술을 연계하여 기술혁신과 사회혁신을 동시에 달성했다.

## 2) 디지털혁명과 사회적경제

주지하듯이 80년대 이래 서구 복지국가의 쇠퇴는 사회적경제의 부흥을 가져왔다. 뒤에 잠깐 소개하듯이 이러한 조건에서 사회적경제는 지역공동체의 운동 전략, 행정학의 변화와 함께 공공/사회서비스를 공동생산하게 되었다.

그렇다면 디지털 혁명과 기술혁신은 사회적경제에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 이들 혁명의 성격 중에 사회적경제기업과 네트워크에 유리한 면은 없는가?

디지털 혁명과 혁신환경의 변화는 클라우드소싱, 웹2.0, 동료생산(peer production), 개방혁신(open innovation)이라는 다양한 용어로 표현되는데 혁신이론의 관점에서 보면 그것은 기업 내외부의 지식흐름(외향, 내향)을 혁신에 이용하는 방식의 변화를 의미한다. 즉 대기업이 자신이 가진 물적 능력과 인력을 동원해서 연구개발과 제품혁신, 공정혁신에 비교해 볼 때 디지털혁명은 훨씬 더 많은 참여자(예컨대 사용자나 외부 개발자)의 지식과 능력을 동원할 수 있게 하였다. 이러한 성격은 상대적으로 소규모인 사회적경제기업에게 유리하다고 할 수 있을 것이다.

즉, 디지털 혁명으로 가능해진 웹 2.0의 환경에서 기업이나 조직 외부의 개인이나 가상공동체의 지식을 이용하여 개방혁신을 모색하는 흐름이 혁신의 흐름을 이루게 되었고 이를 총칭해서 개방혁신(open innovation)이라고 부른다. 개방혁신으로 어떤 일을 할 수 있는지, 한 눈에 보여주기 위해 나카추(Nakatsu et.al, 2015)의 연구를 소개한다. 나카추와 그의 동료들은 100개 이상의 유명한 클라우드소싱 사례를 과제의 복잡성(과제의 구조, 과제의 상호의존성, 과제에 대한 이행합의(commitment) 정도)에 따라 7개의 범주로 나누었다.

	독립적 과제(개인)	상호의존적 과제(가상공동체)
구조적 (Well-structured) 과제 (절 정의된 문제해 결의 기준이 존재 한다)	I. 계약에 의한 고용  - 낮은 이행합의(commitment) ● 지적 과제 ● 클라우드셰어링 시장  - 높은 이행합의(물적 인센티브) ● 온라인 고용 플랫폼	II. 분산된 문제해결(더하기/합하기 (additive/pooled) 조정)  - 낮은 이행합의 ● 지리적 데이터 수집 ● 분산된 지식 수집 ● 클라우드 펀딩
구조적이지 않은 과제 (잘 알려져 있거나 잘 정의된 문제해 결책이 존재하지 않는다)	III. 새로운 아이디어의 생산- 출 로  - 낮은 이행합의 ● 소비자주도 혁신  - 높은 이행합의(물적 인센티브) ● 온라인 문제개혁 플랫폼 ● 컨테스트	IV. 협력(상호적 조정)  - 낮은 이행합의 ● 실시간 아이디어 잼(idea jams)  - 높은 이행합의(규범) ● 오픈소스 소프트웨어 개발 ● 오픈소스 하드웨어 설계 ● 오픈 콘텐츠 프로젝트

<표> 클라우드소싱에 기초한 과제의 성격 목록

<출처> Nakatsu et al. 2015, p7(괄호 안은 필자의 추가)

이 표는 클라우드소싱, 개서 이행합의(commitment<sup>10</sup>)는 상대의 행동을 예측할 수 있는 수준이 어느 정도인가, 즉 사슴사냥게임에서 협동해에 필수적인 상호신뢰의 정도를 말한다. 이러한 유형들은 사회성(sociality)의 특수 형태들이라고 할 수 있는데(Felin et al., 2017) 사회성이란 행동경제학/심리학의 실험에서 나타나듯이 협동의 결과 나타난 인간의 선호 유형을 말한다.

사회적경제기업은 (가상) 공동체가 상호의존적인 과제, 구조적이지 않은 과제를 해결하는 데 비교우위를 지니고 있다고 할 수 있다. 즉 규범을 중요하게 여기는 공동체로서의 사회적경제는 디지털 공간에서 수많은 참여를 유도해서 지역문제를 해결하거나 오픈소스를 활용해서<sup>11</sup>) 하드웨어, 소프트웨어, 콘텐츠를 개발할 수 있을 것이다. 즉 사회적경제기업의 공동체성에 ‘가상공동체’를 추가할 경우 우리는 청년들이 활발하게 참여하는 사회적경제의 새로운 부문을 만들어낼 수 있을 것이다.

10) commitment는 게임이론/신제도주의이론을 활용하는 여러 학문분야에서 중요한 개념으로 사용하는 데 아직 적절한 번역어를 찾지 못했다. 여기서는 이행합이라는 다소 어색한 표현을 사용한다.

11) 오픈소스는 재원이 충분하지 않은 사회적경제기업에게 매우 중요하다.

기술혁신은 혁신정책에도 변화를 초래했다. 앞에서 잠깐 보듯이 선진국(그리고 한국)의 혁신 정책은 교육과 R&D의 강조(신성장이론), 혁신체제이론이었다<sup>12)</sup>. 디지털 혁명은 사용자혁신(user innovation, von Hippel, 2005), 개방혁신(open innovation, Chesbrough, 2003) 등 새로운 개념을 등장시켰고 정부 정책도 이에 따라 변화했다.

개방혁신은 인터넷의 발전과 더불어 과거에는 상상할 수 없었던 새로운 혁신을 이룬 위키피디아, 오픈소스 소프트웨어 등에 주목했다. 이제 과거 기업들이 내부에 보유한 지식의 한계를 뛰어 넘기 위해 채택한 전략적 제휴를 훨씬 뛰어 넘어 바깥의 지식을 어떻게 이용할 것인가에 초점이 맞춰졌다. 외부 지식에 대한 접근에 따른 개방혁신을 위해서 컨테스트와 토너먼트, 동맹(alliance)과 합작벤처(joint venture), 벤처자본, 라이선싱, 오픈소스 플랫폼, 개발공동체 참여 등이 모색되었다.

사용자혁신과 개방혁신 등 내외부 지식 흐름에 초점을 맞춘 경영전략은 당연히 기업 거버넌스를 변화시킨다. “일반적으로 다양한 외부 파트너들과의 연계와 그들로부터의 지식흐름의 증가는, 특히 불확실한 환경에서 혁신 성과의 향상으로 이어진다”(Felin&Zenger, 2014, p914). 특히 관계적 거버넌스, 공개거버넌스 형태의 활용이 증가했고 수많은 대안적 거버넌스가 실험되고 있다.

펠린과 쟁거(Felin&Zenger, 2014)는 현재 출현하고 있는 전략과 거버넌스를 다음 표로 요약했다.

---

12) 네오슈페터리언의 혁신체제론, 포터 등의 클러스터 이론은 1990년대 이래 전 세계에 클러스터 정책을 주도했다. 한국에서도 참여정부에서 국가균형위원회와 동북아위원회의 국가혁신체제정책/지역혁신체제정책이 시행되었고 이명박정부와 박근혜 정부에서도 다소 간의 변화를 거쳐 유지되었지만 주목할 만한 성과 없이 지역개발 사업에 머무르고 있다.

	기업/폐쇄적		개방혁신			
	권위 조직 (hierarchy)	합의 조직	시장/계약	파트너십/동맹/합작	컨텐츠/토너먼트/플랫폼	사용자/공동체
소통 방식	기업 내에 수직적, 사회적으로 착상	기업 내에 수평적, 사회적으로 착상	제한적, 선택적 초대	쌍방간, 사회적 착상	수평적, 브로드캐스트, IT기반	기업 외에 수평적, 사회적으로 착상
유인	약한 유인	약한 유인	강한 유인	협동적, 강한 유인	중간 유인	약한 유인 (연대 동기의 강화)
소유권	초점 기업의 소유	초점 기업의 소유	외부 소유와 교환	협상	다양(분산되거나 초점기업 소유)	없음

<표> 거버넌스형태의 비교분석

<출처> Felin&Zenger, 2014, p918 (괄호 안은 필자가 추가)

이 표에서 보듯이 디지털 혁명이 초래한 여러 실험 중 어떤 기업거버넌스가 최적인지에 관한 합의는 현재 존재하지 않는다. 다만 외부의 지식을 활용하기 위해서 거버넌스가 더 관계적이고 공개적이 된다는 점, 그리고 과제의 성격에 따라 여러 대안 중에서 거버넌스가 선택된다는 점이 중요하다.

우리는 사회적경제 기업이 합의 조직을 지니고 있으며 “협동조합 간의 협동”이라는 규범에서 나타나듯이 파트너십 구성을 꺼려 하지 않으며 사용자와 함께 공동체에 뿌리 내려 있다는 점에 주목한다. 즉 사회적경제라는 범주는 개방혁신이나 클라우드 소싱과 대립하기 보다 훨씬 더 어울린다고 할 수 있다.

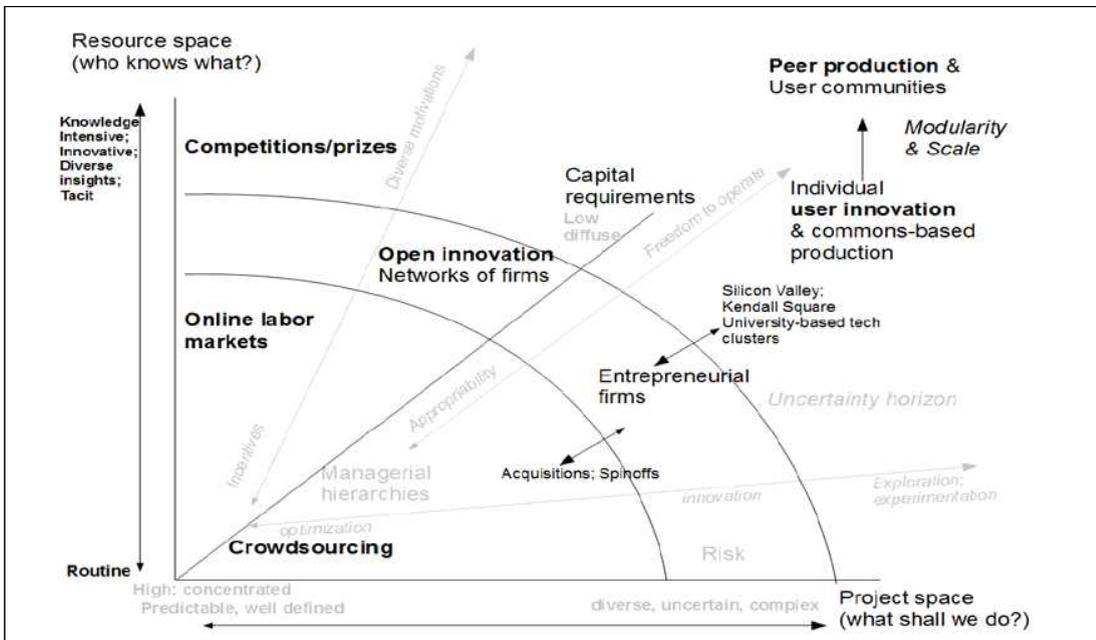
이러한 기술과 변화에 따라 정부의 혁신 정책도 일정하게 변화했다. <표>의 간단한 분류는 단계적으로 변화했다기 보다 (특히 한국에서는) 새로운 정책이 추가된 순서라고 이해해야 할 것이다. 우리의 주제와 관련해서는 혁신정책 3.0이 중요하다. 즉 한국정부도 과거의 과학기술계 중심의 단선적 기술혁신을 추구하는 정책에서 클러스터 등 혁신체제를 구축하려는 노력으로, 그리고 2010년대에는 다양한 주체가 참여하여 다양한 사회혁신을 모색하는 혁신정책을 사용하고 있다. 여기서 특히 우리는 중앙정부와 지방정부의 리빙랩 사업에 주목하려고 한다.

	혁신정책 1.0	혁신정책 2.0	혁신정책 3.0
혁신을 바라보는 관점	선형적 관점	혁신체제론	시스템 전환론
정책 목표	경제성장	경제성장	경제성장, 삶의 질, 지속가능한 발전
혁신정책의 영역	부문별 정책	다부문 정책	다부문 정책
주요 관심영역	과학 정책	혁신 정책 - 혁신을 촉진하기 위한 제도설계 - 혁신친화적 고용정책, 금융정책	혁신정책+정책혁신 - 사회경제적 문제 해결을 위한 통합형 혁신정책 - 경제사회 발전 비전의 설정, 각 분야 혁신정책의 통합
주요 주체	과학기술계	과학기술계, 경제계	과학기술계, 경제계, 사용자 및 시민사회

<표> 과학기술혁신정책의 변화

<출처> 송위진, 2018, p11

<박스> 혁신기업의 기업 거버넌스



벙클러는 지식의 집약도와 프로젝트의 성격(모듈화 정도와 규모), 그리고 요구 자본의 크기에 따라 디지털시대의 여러 기술혁신 방안을 비교하여 크라우드소싱, 개방혁신, 동료생산의 위치를 표현하고 있다. 다소 이해하기 어려운 그림이지만 사회적경제기업의 동료생산의 가능성을 짚어 보기 위해 주의깊게 분석해 볼 필요가 있을 것이다.

## (2) 개방혁신과 커먼즈 운동 - 사회적경제와의 연관

### 1) 커먼즈운동과 사회적경제

#### 1. 보웬스의 커먼즈와 새뮤얼슨-오스트롬의 재화/서비스 구분

머리말에서 언급했듯이 디지털혁명에 의한 사회변화 전반에 초점을 맞춰서 국제적인 흐름을 이루고 있는 커먼즈운동이다. 현재 이 운동에서 가장 영향력 있는 P2P재단의 보웬스는 현대의 커먼즈를 다음 네가지로 분류하고 있다.



Figure 1: The four types of commons

<그림1> 커먼즈의 4가지 유형

<출처> Bauwens,M., Niaros,V., 2017, p17

이 그림은 현존하는 ‘커먼즈’가 과거로부터 물려 받은 것인가(즉 전승(inherited)인가) 아니면 현재 그리고 미래에 생산될 것이냐 여부에 따라 위치가 결정되는 가로축, 그리고 그 커먼즈가 비물질적인 것인가 아니면 물질적인 것인가 여부로 위치가 결정되는 세로축에 의해 4분면으로 커먼즈를 구분한다.

보웬스에 따르면 각 분면의 커먼즈의 내용과 역사적 출현 순서는 다음 <표>과 같다.

WAVES OF COMMONING	The Natural Resource Commons	In indigenous, traditional and pre- or non-capitalist societies, natural resources are collectively managed for long-term use and preservation.
	The "Social" Commons of the Workers	Mutualities, Cooperatives and Unions: Without direct access to natural resources, workers pool risk and solidarity, before it was nationalized in the welfare state.
	The Digital Commons	Many-to-many digital networks enable global knowledge commons of shared knowledge, software and design. Open and global productive communities emerge and create supportive entrepreneurial coalitions and global for-benefit associations that manage the global infrastructure.
	The Urban / Territorial Commons	Networked citizens and inhabitants create alternative provisioning systems based on commons models (SLOC: "Small, Local, Open and Connected")
	The Productive Commons [Cosmo-Local]	The people of the world start producing in ways that are compatible with the carrying capacity of the planet. Productive knowledge is mutualized on a global scale, but physical production is re-localized through distributed manufacturing and cooperatives.

Figure 2: The five waves of commoning - Historical evolution of forms of commons

<<그림3> 커머닝의 다섯 파도 - 커먼즈 형태의 역사적 진화

<출처> Bauewns et.al, 2017, p17

즉 현재 생산되고 있는 비물질적 지식커먼즈(1/4분면), 과거에 생산된 비물질적 문화커먼즈(2/4분면), 과거에 생산되고 전승되는 물질적 자연자원 커먼즈(3/4분면), 현재 생산되고 미래에도 생산될 물질적 커먼즈(사회적 커먼즈와 생산적 커먼즈)가 그것이다. 이 그림은 현재의 커먼즈 운동이 포괄하고 있는 광범위한 대상을 망라하고 있고 실제로 각종 진보적 사회운동이 대체로 서로 공유하는 방향이기도 하다.

실천은 이론에 앞서 가기 마련이고, 따라서 이론은 실천의 성과에 따라 나중에 새로 형성되고 과거의 이론과 종합되어야 한다. 하지만 위 그림처럼 운동의 대상이 서로 다를 때는 큰 흐름 속에서 구체적인 사안마다 서로 부딪힐 수도 있고 하나의 실천에서 만들어진 규범을 다른 대상에 적용해서 무리가 발생할 수도 있다. 혹여 구체적인 성과가 이어지지 못할 때는 운동의 흐름 자체가 뒤흔들리고 심지어 끊길 수도 있다.

	배제 가능	배제 불가능
경합적	사적 재화 (private goods)  사과, 콜라 등	공유자원 (common resource pool)  공유지, 바다물고기, 출퇴근 도로
비경합적	클럽재 (club goods)  유선TV, 수도, 전기, (한산한) 유료도로	공공재 (public goods)  공중파 방송, 국방, 민주주의 등 제도

<표> 새뮤얼슨-오스트롬의 재화/서비스의 성격 구분

<표>는 전형적인 새뮤얼슨-오스트롬(이하 S-O)의 재화/서비스 성격 구분이다. 이 구분에 따라 경제학과 오스트롬의 CPR(Common Pool Resource)이론, 그리고 정책적 대안도 모색되어 왔다. 수많은 사람들이 이 구분에 따라 이론과 정책을 고민했으므로 훨씬 풍부한 내용을 담고 있을 것이다. 따라서 보웬스의 커먼즈를 이 구분으로 다시 배치하는 것은 운동의 진단과 정책 대안을 생각할 때 더 유용할 수 있다.

보웬스의 1/4분면 지식 커먼즈는 S-O의 4/4분면인 공공재에 속한다. 일반적으로 지식 커먼즈가 글로벌 공공재에 속한다는 것은 누구나 인정할 수 있을 것이다(로컬 지식 커먼즈는 암묵적 지식을 포함하여 지리적 접근 제한성이 있으므로 공공재와 오스트롬 커먼즈의 중간쯤에 위치한다).

한편 보웬스의 3/4분면 자연자원 커먼즈는 전형적인 오스트롬의 커먼즈(CPR)에 속한다. 2/4분면은 (비물질적) 문화로 대체로 공공재에 속하며 만일 국가나 지역공동체가 입장료를 받는다면 S/O의 클럽재로 분류될 것이다.<sup>13)</sup> 문화가 책이나 음악, 미술, 공공 조형물과 같은 예술품으로 물질화한 경우에는 때로 지적재산권이 붙어서 S-O의 1/4분면에 속하지만 복제 불가능하다는 점에서 일반 재화/서비스와는 사뭇 다르다.

보웬스의 4/4분면은 우리가 일반적으로 말하는 전통적 사회적경제와 가상공동체(virtual community)가 생산하는 재화/서비스를 포괄하고 있다. 즉 사회적 커먼즈란 과거와 현재의 지역공동체가 만들어내서 함께 이용하는 생산물과 서비스(즉 협동조합, 신용조합, 사회서비스)이며 생산적 커먼즈는 디지털 혁명에 기초해서 생산하고 있지만 엄격한 지식 재산권을 거부하거나 완화한 재화와 서비스를 일컫는다.

13) 클럽재는 부캐넌(Buchanan, 1965)이 만든 개념이다. 부캐넌은 피구의 외부성 논의를 비판하면서 가격을 설정할 수 있는 경우 외부성은 없어진다고 주장한다. 즉 공공재에 기술의 발전이나 어떤 사회적 합의에 따라 가격을 설정할 수 있으면 클럽재(때로는 일반 경제재)가 된다. 이러한 논법은 앤티커먼즈 딜레마에 관한 부캐넌과 윤의 논의(Buchanan&Yoon, 2000)에서도 반복된다.

즉 보웬스의 커먼즈는 S/O의 구분에 따르면 각각 상이한 재화/서비스이며 따라서 각각 다른 원리에 의해 생산되고 소비되며 그 동안 경제학의 발전은 각각의 유형에 대해 각각의 해법을 제시했다. 따라서 운동 방식이나 정책 방향도 단일한 ‘커먼즈 방식’일 수 없을 것이다. 물론 신자유주의의 해법은 모든 커먼즈를 사유화(인클로저)하는 것이며 커먼즈운동은 그 동안 사회과학의 발전을 반영하여 가장 적절한 대안을 제시해야 할 것이다.

이를 다시 표로 정리하면 다음과 같을 것이다.

보웬스의 구분	S-O의 구분	인간이 이기적인 경우, 즉 자본주의 사회에서 나타나는 고유의 딜레마	전형적인 해법
I. 지식커먼즈(무료 소프트웨어, 공개 디자인)	글로벌/로컬 공공재 (지적 재산권이 붙은 경우 경제재로 전환=사유화)	공공재의 딜레마 = 과소생산의 문제, 지적재산권 설정에 따른 앤티 커먼즈 딜레마	국가의 인프라투자와 혁신 프로젝트 (Stiglitz & Dosi, Perez), 컨테스트와 동생산 등 개방혁신, “동료생산”
II. 문화 유산(언어, 교육, 윤리)	공공재(입장료 등 이 용료를 받는 경우 클럽재로 전환)	국가 관리인 경우 관료제의 문제, 지역공동체 관리인 경우 오스트롬의 딜레마	국가 관리 (규제)+Ostrom형 공동체 관리 이용과 주민의 소득 향상
III. 자연자원 커먼즈(바다, 대기, 삼림)	오스트롬의 커먼즈 (인클로저에 의한 사유화)	전형적인 커먼즈의 비극	오스트롬의 8원칙(다중심성 중요) - 글로벌 커먼즈인 경우 글로벌 협약과 국가규제 필요
IV. 사회적/생산적 커먼즈(위험의 공유, 디지털 커먼즈)	사회적 경제 디지털 커먼즈를 이용한 DGLM	시장경제와의 경쟁, 과소생산(생산자의 생활보장)	협동의 원칙들, DGLM의 경우 생산자의 생활보장

<표> 보웬스와 S-O 구분의 관계와 문제해결 방식

## 2. 커먼즈 구분에 따른 딜레마와 해법들 - 커먼즈의 딜레마, 앤티커먼즈의 딜레마, 세미커먼즈

III.의 자연자원은 이기적인 인간들의 무임승차가 처벌받지 않는다면 전형적인 “공유지의 딜레마”를 낳게 되지만 오스트롬은 인류역사 속의 무수한 공유자원(CPR)이 모두 이 딜레마에 빠진 것은 아니며 공동체 내부의 제도와 규범(8원칙)에 의해서 대체로 잘 관리되어 왔다는 것을 증명했다. 물론 이 커먼즈에 관련된 사람들의 수자(n)가 늘어남에 따라 모두가 합의하는 규칙

을 만드는 것도, 또 무임승차자를 적절하게 처벌하는 것도 어려워진다. 전 인류의 생존이 걸린 기후온난화문제가 바로 n이 증가함에 따라 가장 이산화탄소를 많이 배출하는 나라가 국제규칙(예컨대 파리협약)에 합의하지 않으면 바로 위험에 빠질 수 있다는 사실을 보여주고 있다.

오스트롬의 다중심 원리는 어떠한 공유자원 문제도 여러 차원의 중심이 있으며 각각의 규칙이 지켜져야 한다는 것을 말한다. 예컨대 가장 어려운 기후온난화 문제는 국제협약-국가의 제도와 정책 - 기업과 공동체 수준의 규범 - 개인의 규범이라는 여러 중심이 무임승차를 하지 않도록 해야 한다. 이를 오스트롬은 다수준 동지구조로 묘사했다. 이 원리는 자연자원 커먼즈뿐 아니라 다른 커먼즈에도 적용할 수 있는데, 최근 사회적 경제에 의한 사회서비스/공공서비스의 공급에도 매우 유용하며 오스트롬과 이후 일군의 사회적경제 이론가들은 이를 “공동생산”이라고 불렀다. 이 보고서의 제3장 사회적경제와 사회혁신은 공동생산 개념을 더 자세하게 다루고 있다.

I.의 지식 커먼즈는 공동으로 이용한다는 점, 위키피디아나 오픈 소프트웨어 운동에서 보듯이 고도의 협동 규범이 작동한다는 점에서는 오스트롬의 커먼즈를 연상하게 하지만 S-O의 분류에서 다른 분면에 속한다. 오스트롬의 8규칙 1번은 경계의 확정이다. 사실상 경계 밖에 대해서는, 즉 지역공동체 주민이 아니면 마을 숲을 이용할 수 없다는 배제성을 지니고 있다(이 점 때문에 사회적 경제의 폐쇄성, 혹은 ‘나쁜 사회적 자본’이 나타날 수 있다). 물론 경계(흔히 공동체) 내에서는 어떤 개인도 타인을 배제할 수 없으며 그러한 상태에서 공유자원 스톡(예컨대 공동목초지나 연안 바다)과 그 생산물 플로우(예컨대 양과 생선)에 관한 규칙을 정하는 것이다.

하지만 디지털 커먼즈, 또는 인터넷기반이 지식 커먼즈는 개방 접근(open access)를 특징으로 한다. 즉 모두에게 동일한 접근권이 부여되는 것이다. 일반적으로 디지털 시대의 정보나 지식의 스톡은 배제성이 없고(open access), 더구나 경합에 의한 지식자원스톡의 황폐화, 고갈도 존재할 수 없다. 비배제성과 비경합성은 공공재의 특성이다.

물론 디지털 커먼즈가 공공재에 속한다고 해서 경제학 교과서에 나오는대로 국가가 생산해야 하는 것은 아니다<sup>14)</sup>. 하지만 오스트롬 커먼즈의 비극이 자원의 고갈에 있다면 지식 커먼즈는 그 반대의 문제, 즉 과소생산의 문제를 안고 있다는 점에서 오스트롬의 8규칙을 그대로 적용하면 안된다<sup>15)</sup>.

그러나 과소생산의 문제를 해결한다는 명분으로 설정된 지적재산권은 오히려 앤티커먼즈의 딜레마를 낳을 수 있다. 하딘은 “공유지의 비극”을 해결하는 방법 중 하나로 사유화, 즉 인클로

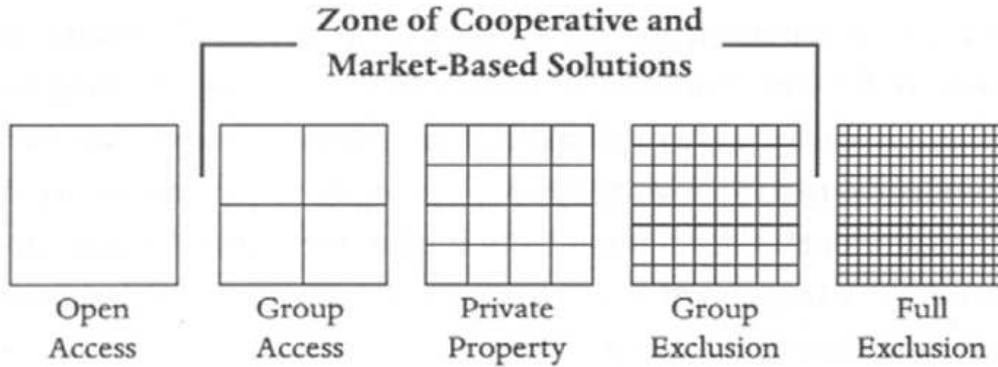
---

14) 등대는 과거 교과서에 군대와 함께 공공재의 대표적 사례로 등장했다. 하지만 코즈의 연구 결과 18세기 영국에서 세워진 등대 중 전적으로 정부가 만든 경우는 없었다. 일반적으로 S-O에 의해 어떤 재화나 서비스가 분류된다 하더라도 그 성격에 따라 재화를 생산하고 관리하는 거버넌스가 바로 결정되지 않는다. 해당 재화나 서비스가 파문혀 있는 사회의 성격도 거버넌스를 결정하는 주요 요인이다.

15) 헤스와 오스트롬이 8원칙을 도서관에 적용하여 정보/지식 커먼즈 관리의 성격을 보이려고 한 것은 오류이다. 도서관은 물론 지식의 구현체인 책과 논문을 공유하는 곳이지만 그 안의 구성물인 책이나 논문은 명확하게 경합성을 지니므로(1권의 책을 동시에 10명이 빌릴 수는 없다) 디지털 지식과는 정반대의 모습을 보일 수 있기 때문이다.

저를 제안했는데<sup>16)</sup> 지적재산권은 디지털 커먼즈의 인클로저를 연상시킨다.

헬러(Heller, 1998)는 지적재산권을 지식(디지털) 커먼즈의 딜레마에서 가장 심각한 요소로 꼽는다. 헬러에 따르면 이 현대판 인클로저는 정보시대의 원시적 축적을 연상시키는 반공유지의 비극(the tragedy of the anticommons)을 발생시킨다.



<그림> 배제권의 밀도에 따른 앤티커먼즈 딜레마의 발생  
 <출처> Heller, 1998

그는 앤티커먼즈의 비극이라는 개념으로 소유권의 과다한 설정이 자원의 과소 이용을 낳아서 효율성을 해친다고 주장했다. 예컨대 시장경제로의 이행기 모스크바의 국영상점에 너무 많은 소유권(또는 당과 기업 차원, 노동자 집단이 중첩적으로 가지고 있는 배제권)이 겹쳐져 있어서 오히려 비어 있는 반면 길거리의 키오스크(가판대)에서는 활발한 거래가 일어나고 있는 점에 주목했다. 이와 마찬가지로 현상이 현대의 디지털 커먼즈에도 일어나고 있다는 것이다. 그는 이후의 연구에서 특히 생물신약부문과 곡물의 종자, 유전자지도에 지적재산권이 설정됨으로써 디지털 자원이 과소이용되는, 따라서 효율성이 떨어지는 ‘격자사회’(맨 오른 쪽 그림을 연상하면 된다)를 비판했다.<sup>17)</sup>

한편 벙클러는 디지털 혁명의 성격에 따라 “동료생산”이 유력해지면 전통적인 기업은 거대 규모의 자본이 필요한 부문에서만 경쟁우위를 지니게 된다고 주장한다. 다음 장에서 벙클러의 주장을 다소 자세하게 설명하기로 한다. 헬러와 벙클러가 비판하고 티스(Teece, 2017)가 옹호한 지적재산권제도에 대해서 도시와 스티글리츠(Dosi&Stiglitz, 2014)는 현대의 기술혁신에서 특허권이 기여한 바는 정부재원 연구, 상금 공모 연구, 개방 혁신(동료생산)보다 적다고 주장했다.

16) 다른 하나는 국가의 규제, 즉 리바이어던이다.

17) 이에 대한 반론은 Teece, 2017을 참조하라. 특허권도 각 산업의 표준에 따라 “공정하고, 합리적이며 비차별적으로”(“fair, reasonable and nondiscriminatory”, FRAND) 제한되므로 앤티커먼즈의 비극은 대체로 일어나지 않는다는 것이다. 한편 앤티커먼즈 딜레마는 스미스의 국부론에도 다뉴브강의 예에서 나타난다.

속성	혁신 체제				
	특허	상금공모	정부재원 연구	개방혁신 (open source)	비지적재산권 시장접근
선택	분산, 자기선택 조정의 결여	분산, 자기선택 조정의 결여	관료적 더 많은 조정의 가능성	분산, 자기선택 때때로 “스스로” 조정	분산, 자기선택 조정의 결여
재원조달(세금)	매우 왜곡되고 불공정	덜 왜곡될 수 있으며 더 공정할 수 있음.	가장 효율적	재원의 과소 조달 가능성 재단, 정부, 다른 사업의 부산물	특허보다 덜 왜곡적일 가능성
위험성	소송 가능성	덜 위험	가장 위험하지 않음	제한적	제한적
혁신 유인	강하지만 왜곡됨	강하고 덜 왜곡됨. 잘 정의된 목표 제시 필요	강하고 비금전적인 유인	강하고 종종 비금전적 유인	강하고 덜 왜곡됨
확산 유인	제한적 - 독점	강함 - 경쟁 시장	강함	강함	제한적-보수는 비밀의 정도에 의존
거래 비용	높음	낮음	낮음	낮음	낮음

<표> 대안적 기술혁신체제의 비교

<출처> Dosi&Stiglitz, 2014

물론 지적재산권이 전혀 필요없다는 것을 의미하지는 않는다. 어떤 분야에 지적재산권이 설정될 때 지식의 과소생산 문제를 해결하며 동시에 앤티커먼즈 딜레마를 야기하지 않는지를 분석해서 위에서 제시된 기술혁신체제들을 최적으로 조합하는 것이 과제일 것이다. 특히 디지털 커먼즈에 입각한 개방혁신, 동료생산이 특허보다 더 중요할 수 있다는 점을 강조해 둔다. 또 개방혁신의 단점으로 재원이 부족할 수 있다는 점을 지적했다는 것도 주목해야 한다. 현실에서 한편에서는 지적재산권과 주식시장 등으로 벤처 캐피탈의 지원을 받는 반면 디지털 커먼즈에서의 업적은 금전적으로 보상받지 못하는 경우 필요한 인력을 확보할 수 없다는 점은 개방혁신, 동료생산에 치명적일 수 있다.

한편 스미스(Smith, 2000)와 페넬(Fennel, 2009) 등의 법학자는 세미커먼즈(semicommons, 半공유지) 개념을 제시했다. 스미스는 중세시대의 영국, 북유럽에 존재한 농장체제를 예로 들

어 현실에서는 커먼즈와 사유지를 공존시킨다는 점을 지적했다. 예컨대 농민들은 윤작제를 시행하면서 커먼즈에서는 목축을 하고 사유지에서는 자신의 곡물을 길렀는데 목축의 장단점이 각자의 사유지에 불평등한 영향을 주지 않도록 좁고 길게 사유 농토를 설계했다는 것이다. 즉 스미스와 페넬은 활동의 규모로 보아 어느 쪽도 무시할 수 없을 정도로 공유와 사유가 결합되어 양자 사이에 긍정적인 상호작용이 일어나는 경우를 세미커먼즈라고 불렀다.

중세시대는 물론 거의 모든 공공재와 공유자원을 클럽재와 사유 경제재로 바꾸려고 하는 신자유주의 시대에도 커먼즈는 존재하고 사유재산과 어떤 방식으로든 결합되어 있으므로 디지털 시대의 커먼즈는 기존 사유제도와 어떤 관계를 맺어야 하는지 고민해 보아야 할 것이다. 추상적 차원에서 말한다면 전 인류 전 역사에 나타난 소유제도는 세미커먼즈라고 말할 수도 있을 것이다.

오스트롬의 말대로 커먼즈의 문제를 푸는 만병통치약은 존재하지 않는다(Ostrom, 2008). 위에서 본대로 커먼즈라는 똑같은 이름으로 불려도 대상 재화의 서비스의 성격이 다르고 또 커먼즈가 파묻혀 있는(embedded)사회의 성격에 따라 커먼즈의 관리 방식, 거버넌스는 상이할 수 있다. 사유와 공유, 어느 한편의 선택이 아니라 대상의 성격에 따라 어떤 거버넌스와 관리 방식을 취할 것인지를 선택해야 한다.

## 2) “공유경제”와 플랫폼 협동조합주의

공유경제는 매우 혼란스러운 개념이며 최근에 논란이 되고 있는 우버나 에어비앤비는 오스트롬의 자연자원 커먼즈나 벙클러의 디지털 커먼즈와는 무관하다. ‘공유’(sharing)는 인류의 역사와 궤를 같이 할 정도로 오래된 개념이며, 인류 역사에서 가장 오랜 기간을 차지하는 수렵채취시대에는 식량확보의 불확실성이 매우 높았으므로 식량공유라는 협동 메커니즘은 생존의 비결이었고(최정규, 2009), 식량공유는 공동육아와 함께 인간을 “초협력자”(Nowak, 2011)로 만들었다. 이러한 진화는 협동의 5가지 규칙에 따랐고 인간의 행동을 규제하는 근본적 규범이 되었다(Nowak, 2006, <보론>의 <표1> 참조). 즉 기본적으로 공유는 부족 내에서 상호성에 입각한 반복행위와 평판, 그리고 집단 경쟁 속에서 진화했다. 현실 세계에서 이러한 공유는 가족, 친구, 이웃 사이에서 매우 일반적인 현상이다.

2014년 샌프란시스코에서 “SHARE”라는 구호를 내건 학회에서 공유경제의 창업자, 자금 제공자, 그리고 지지자들은 공유경제가 더 공정한 경제, 저탄소경제, 더 투명한 경제, 참여적이고 사회지향적인 경제를 이룩하리라는 약속을 했다(Frenken&Schoir, 2017).

하지만 최근 10년 동안 우버나 에어비앤비와 같은 사업을 지칭하는 현실의 구체적 ‘공유경제’는 원래의 공유나, 인류발전의 비결처럼 이들이 내세운 ‘공유’의 의미와는 매우 다르다. 여기

에서 공유는 ‘분할’과 ‘부분들로 쪼개기’(dividing and breaking up in parts)에 가장 가까우며 처음 만나고, 또 다시 만나지 않을 가능성도 매우 높은 낯선이들(strangers) 사이에서 일어나는 ‘공유’<sup>18)</sup>이다. 그 대상은 과소사용되는(under-utilized) 내구재나 노동시간, 일반적으로 말해서 ‘놓고 있는 능력’(idle capacity)이다. 즉 공유자원 또는 커먼즈가 아니라 개인 소유의 내구재, 또는 개인의 노동시간이 그 대상인 것이다.

어떤 시대에도 사람들은 낯선 이들과의 공유를 꺼렸다. 사회적 딜레마 게임에서 보듯이 1회로 끝나는 죄수의 딜레마게임의 해는 (배반,배반)이다. 다시 보지 않을 사람들 사이에서는 상호성이 작동하지 않기 때문이다(<보론> 참조). 반복 또는 장기 거래라는 속성 이외에도 단 한번의 거래로 끝난다면 평판이라는 요소가 작동하지 않기 때문에 위험성이 매우 높아지며 이런 거래에서는 협동 행위가 일어나기 어렵다. 이를 가능하게 만들고 있는 것이 플랫폼이라는 개념이다.

이 신종 ‘공유경제’는 ‘플랫폼 경제’의 일부다. 플랫폼에는 데이터와 정보가 모이고 알고리즘은 이런 어마어마한 정보를 순식간에 처리할 수 있다. 바로 데이터의 양과 처리속도가 우버나 에어비앤비 서비스를 가능하게 하는 것이다. 플랫폼 경제는 서로의 필요에 대한 정보를 제공하고 낯선 이들끼리의 거래에 내재하기 마련인 위험성을 낮춰줄 수 있다.

예컨대 같은 직장에 다니는 이웃 사람끼리는 기꺼이 출퇴근 카풀을 할 수 있지만 옆 건물의 다른 회사에 다닌다면 옆집 사람이라도 그러기 쉽지 않다. 그런 정보 자체를 알지 못하기 때문이다. 인터넷과 디지털 기술은 이런 문제를 일거에 해결했다. 이른바 거래비용, 특히 탐색비용을 줄여주고, 회원으로 등록할 때 기입해야 하는 각종 정보는 비대칭성의 문제도 일부 해결해 줄 수 있다. 더욱이 사용 후기나 센서 기술을 적절히 이용하면 평판에 의한 참여자 평가도 가능해진다. 이러한 앱을 제공하여 각종 정보를 모아서 성업 중인 곳이 플랫폼이다.

플랫폼은 눈덩이 효과 또는 네트워크 효과를 지닌다.<sup>19)</sup> 정보가 빨리 쌓이는 선도기업들은 독점이익을 누릴 수 있으며 나아가서 플랫폼에 등록된 각종 정보를 이용한 가격차별화(예컨대 자동차 종류와 연식, 그리고 운전자의 경력, 성별, 인종에 따른 가격 차별화)로 소비자 잉여 대부분을 흡수할 수 있다. 공유의 이미지와 달리 사람과 사람(P2P)의 대화는 없다. 오직 플랫폼에 내장된 미지의 알고리즘이 가격을 정한다. 물론 프로그래머는 우버나 에어비앤비가 최대 이익을 누리도록 알고리즘을 설계할 수 있을 것이다. 우버나 에어비앤비는 가격의 20~30%를 플랫폼 사용료로 받는 것으로 알려져 있다<sup>20)</sup>. 거의 모든 고정 자본과 정보를 일반 시민이 제공하는 데도 그 이익은 플랫폼이 독점한다.

이들 기업은 기존 업체가 준수해야 하는 규제로부터도 자유롭다. 자기 자동차로 우버파트너

18) 그런 의미에서 우버의 공유는 매우 어울리지 않는 개념이다.

19) 이들 공유경제는 티롤의 양면시장, 또는 다면시장 개념으로 설명할 수 있을 것이다. 하지만 아직도 양면/다면시장의 필요조건과 현실의 ‘공유경제’를 명쾌하게 연결하지는 못하고 있다. Codagnone & Martens, 2016을 참조하라.

20) 최근 한국에서 시범 사업을 시행한 카카오 셰어링의 수수료도 가격의 20%라고 한다.

(기사)를 하는 경우 사실상 개인면허를 딴 것이나 마찬가지로 그들의 자격은 기계가 부여한 것이다. 미국에서 이들 파트너는 법적으로 노동자가 아니라 개인사업자(독립계약자)라서 노동법이나 사회복지 관련법이 보장하는 혜택을 누리지 못한다. 사실상 이 사업을 완벽하게 통제하는 플랫폼은 사회보험료를 낼 필요도 없고 최저임금을 주지 않아도 되며 각종 의무를 지지 않는 것은 물론 사고가 나도 책임이 없고 미비한 법규를 활용하여 탈세도 한다. 필경 소형차의 상대적 운행 비율이 늘어날 테니 생태 쪽의 이익도 의심스럽다.

우버파트너와 같은 노동자가 늘어나면 동종의 서비스를 제공하는 노동자들마저 프래케리아트(precariat, 극히 불안정한 임시 노동자)로 전락할 것이다. 아예 태스크래빗처럼 사람의 능력과 시간을 토막내서 활용하는 초단기 노동력 플랫폼도 있다. 이른바 “기그경제(gig economy)” 속에서 노동자들은 시간 당으로 마당의 잔디를 깎고 난 뒤, 일주일치 설거지를 하며 이케아의 가구조립을 한 뒤, 밤에는 소프트웨어 알고리즘 일부를 만들기도 한다. 즉 이름은 “공유경제”지만 실은 내구재와 노동력을 플랫폼 업체가 최대한 활용하는 결과를 낳고 있다. 뿐만 아니라 플랫폼 기업에 모이는 데이터는 실로 방대해서 프라이버시를 침해할 가능성이 있을 뿐 아니라 알고리즘에 의해 민주주의를 무너뜨릴 수도 있다.

#### 4차혁명과 민주주의

4차혁명의 핵심 기술은 빅데이터와 인공지능이다. 현재 인류 사회에 축적된 데이터는 1년에 두배로 늘어난다고 한다. 즉 신이 “태초에 빛이 있으라”고 명령한 이래 2017년까지 인류가 쌓은 데이터를 2018년 한 해동안 또 쌓았다는 것이다. 10년 안에 전 세계에는 1,500억개의 센서가 연결되고 이제는 12시간 만에 데이터가 두배로 늘어나게 된다는 예측도 나온다. 이 어마어마한 빅데이터를 거의 실시간으로 처리해서 인간에게 유용한 정보로 바꾸는 건 인공지능이다. 361 팩토리얼 경우의 수를 지닌 바둑에서 컴퓨터가 세계 챔피언을 이기는 건 기술적으로 불가능하다고 했지만 3년 전 불세출의 천재 이세돌은 단 한판 이겼을 뿐이었고, 이 기보는 단 하나의 인간 승리로 남을 것이다. 인공지능은 딥러닝(바둑의 경우 패턴 인식으로 기사들이 흔히 얘기하는 ‘모양’을 찾아내서 경우의 수를 줄였다)을 통해 스스로 학습해서 진화해간다. 컴퓨터 프로그램과 연애하고 이별하는 2013년 영화 “그녀(Her)”도 단순한 상상이 아닐지도 모른다.

실리콘 밸리의 스타 혁신가들은 이 기술이 멋진 신세계를 만들어 낼 것이라고 설파한다. 독일의 “산업 4.0”부터 시작해서 각국 정부 역시 경쟁적으로 청사진을 내놓고 있다. 한국의 ‘4차혁명 위원회’ 역시 그 일환이다. 이들에게 가장 큰 문제는 현재의 사회시스템, 특히 규제가 이미 낡아버린(혹은 낡아버릴) 세계를 반영하고 있다는 점이다. 그리하여 규제완화가 ‘혁신 성장’의 고갱이가 된다.

하지만 이 기술은 부와 소득의 불평등을 가속화하고 있다. 이른바 디지털 디바이드다. 현재 세계 최고 부자 상위은 아마존, 구글, 페이스북 등 디지털 플랫폼이 차지하고 있으며 바이두와 알리바바 등 중국 기업도 10위 안에 이름을 올렸. 과연 이들 기업은 무엇을 했

길래 이토록 거대한 부를 쌓는 것일까? 세계경제포럼이 스스로 선언했듯이 '자산(asset class)', '새로운 석유'로서의 정보를 축적했기 때문이라면 그건 디지털 자산의 소유에 기초한 지대일 테다(논쟁 중이지만). 그런데 그 데이터 대부분은 각 개인이 자발적으로, 또는 우리도 모르는 채 플랫폼에 제공한 것이다. 우리는 조금이라도 빨리 게임이나 새로운 소프트웨어를 얻기 위해 허겁지겁 '클릭'하며 도처에 깔린 센서로도 개인의 정보를 수집할 수 있다.

알라딘이나 아마존에서 책을 구입하면 당신이 흥미를 가질만한 책 목록이 제시된다. 당신이 사는 화장품 정보는 당신의 피부가 어떤 종류인지 알려 준다. 말하자면 이들 정보는 내 눈에 씌어진 합리적 소비의 안경이다. 이들 기업은 말하자면 '데이터 필터(data filters)'를 만들고 있으며 어느 덧 나는 이 필터를 통해 세상을 보게 된다. 내비게이터가 길치를 양산하는 것처럼 어느 덧 난 세상에 대한 판단 능력을 잃어버릴지도 모른다. 작년에 노벨상을 수상한 쉘러, 그리고 선스타인은 아이들의 급식이나 노후 연금제도 실험에서 이미 놀라운 성과를 보인 넷지(옆구리 슬쩍 지르기)를 "자유지상주의적 가부장제(libertarian paternalism)"로 분류했다.

경제를 넘어 정치에서도 빅데이터를 이용한 '빅 넷지'를 할 수 있다. 실제로 이들 기업은 특정 집단에 선거 불참을 유도하는 정보를 배포해서 어느 정도 영향을 미치는지 알아보는 사회실험을 한 바 있다. 그들이 현실 정치에 얼마나 개입하는지 우리는 알 수 없으며 그들이 사용한 알고리즘을 공개하지 않는 한 막을 수도 없다. 적어도 어느 대통령 후보, 국회의원 후보도 이들 기업이 요구하는 바를 마냥 외면할 수는 없을 것이다.

이제 자유지상주의 가부장은 4차 혁명 시대에 자비로운 독재자가 될 수 있다. 영국의 한 연구는 트위터에 쌓인 데이터를 이용해서 당시 사회 분위기가 어떤 상태인지를 7가지로 구분해서 각각 대응할 수 있다고 발표했고 싱가포르의 데이터에 기초한 "사회적 실험실"을 천명했으며 중국은 "시민 점수매기기(citizen scoring)"를 통해서 거주와 교육, 해외 여행 등 여러 사회적 기회를 차별하려고 한다. 독립적이고 합리적인 개인이 소멸한다면 민주주의는 뿌리채 흔들린다. 재치있는 독설가 지젝이 휴머니즘의 종말을 거론할 정도다.

복잡적응계 연구의 권위자인 헬빙(Helbing, D., 스위스 연방기술연구소)교수는 제 아무리 인공지능이 발전하고 데이터가 쌓여도 복잡계 구성요소의 상호작용까지 파악할 수는 없으며 새로운 창발(emergence)에 대처하지 못해 결국 거대한 파국을 초래할 수 있다고 경고한다. 다원주의적 가치 하에서 다양성을 보존하는 것 만이 이런 비극을 막거나 대처할 수 있는 방법이라는 것이다. 4차혁명의 대표적 낙관론자 리프킨과 벵클러가 디지털 커먼즈를 거론하고 있듯이 기술은 신뢰와 협동의 원리를 따를 때 비로소 우리 모두에게 도움이 될지도 모른다. 지금 우리는 낙관론과 비관론을 모두 검토해서 디지털 사회가 안정적으로 변영할 수 있도록 하는 법과 규범 자체를 새로 만들어내야 한다.

모든 기술이 그렇듯 디지털 플랫폼 기술이 이렇게 이용되도록 결정되어 있는 것은 아니다. 쇼어(Schor, 2014)는 현재 나타나 있는 플랫폼 경제를 공급자의 유형과 플랫폼의 시장 지향 정

도에 따라 다음 네가지로 분류하고 있다.

		공급자의 유형	
		P2P(Peer to Peer)	B2P(Business to Peer)
플랫폼의 지향	비영리	식량 교환(Food Swap), 시간은행(Time Bank)	제조공간(Makerspaces) <sup>21)</sup>
	영리	우버(Uber), 에어비앤비(Airbnb)	짚카(Zipcar)

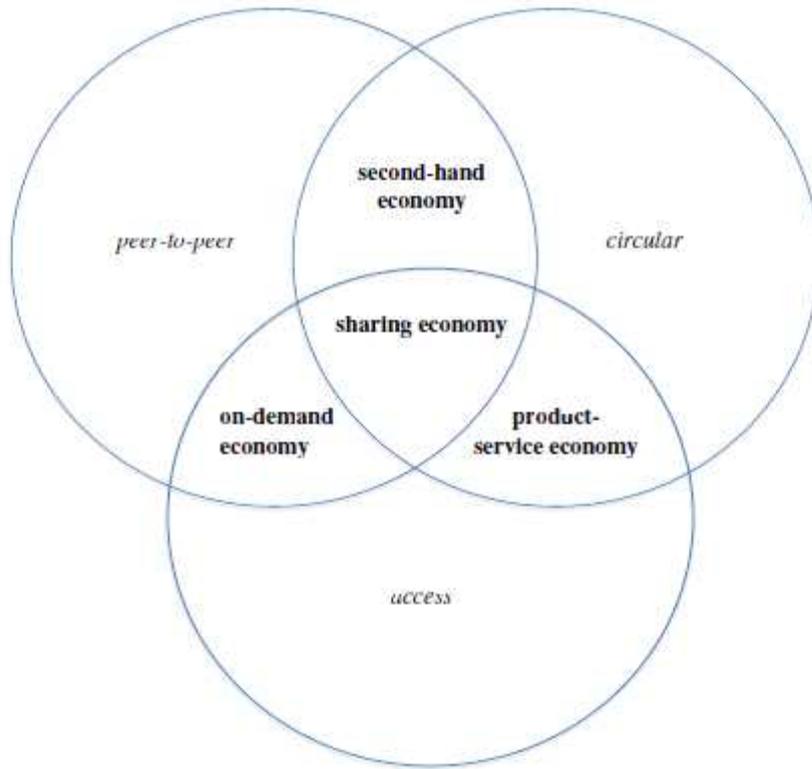
<표> 플랫폼의 유형  
<출처> Schor, 2014, p4

예컨대 수도권의 원거리 출퇴근자를 위해 집과 회사의 위치, 출퇴근 시간을 알려주는 앱을 개발해서 시민들이 플랫폼 협동조합을 구성하면 이 사업은 “공유경제”가 내건 모든 장점을 온전히 누릴 수 있다. 사실상 대리운전자인 우버(카카오카풀) “파트너”들은 나름의 협동조합을 구성할 수 있고, 기존 택시업체도 협동조합으로 운영하는 경우가 늘고 있다. 나아가서 코레일과 지역 렌터카 협동조합이 공동사업을 할 수도 있다. 예컨대 전주까지는 기차로, 역에서부터 렌터카를 예약할 수 있다면 자가용 운전은 대폭 줄어들 것이고 편하고 싸게 여행할 수 있을 것이다. 오직 필요한 것은 적절한 앱과 사람들의 자발적 네트워크다. 요컨대 플랫폼 기술은 협동과 연대의 방식으로, 시장만능의 방식으로 활용될 수 있다.

서울은 글로벌 공유도시 네트워크에 협동조합 방식을 제시한 바 있다. ‘플랫폼 경제를 위한 도시연합(Cities Alliance for Platform Economy)’이 그것이다. 이렇듯 전 세계적 규모의, 위로부터의 대안도 구상해야겠지만 지역공동체와 소비자협동조합(생협)을 중심으로 아래로부터 각종 플랫폼 협동조합을 만들어서 각 지역을 네트워크로 묶어 나갈 수도 있다. 이러한 운동을 “플랫폼 협동조합”(Platform Cooperativism)이라고 말한다. 이 운동은 공공 또는 민간에 수집된 정보를 민주적으로 공유하면서 시민의 데이터에 관한 권리도 보호하려는 것이다. 우리는 전주가 이러한 플랫폼 민주주의를 선도적으로 구현할 수 있다고 생각한다. 전주에서도 활발한 활동을 시작하고 있는 리빙랩사업은 젊은이들이 플랫폼 민주주의의 앱을 제작하면서 도시재생과 커먼스, 사회적경제를 연결하는 핵심 역할을 할 수 있을 것이다.

21) 여기에는 뒤에 소개하는 DGML이 포함된다.

<참고> 공유경제, 온디맨드 경제(on-demand economy), 기그경제(gig economy), 순환경제



<출처> Frenken, 2018, p5

<그림> “공유경제”와 관련 경제유형

상단 왼쪽의 P2P는 인터넷이 일반화되면서 일어난 운동이다. 즉 시장을 매개로 하지 않고 개인과 개인이 직접 문제를 해결할 수 있는 가능성이 열린 것이다. 아주 간단하게는 컴퓨터 통신 시절부터 정보통신에 관련된 각종 문제를 게시판에 올리면 바로 댓글로 답을 다는 식이다. 즉 현재의 공유경제는 소비자와 소비자가 직접 상호작용할 수 있는 공간을 포함하고 있다. 만일 한편의 소비자가 자신이 생산한 제품이나 서비스를 제공하는 경우를 생산-소비자주의 (proconsumerism)이라고 부른다. 이 경우 플랫폼은 공급과 수요를 연결해주는 매칭 서비스를 하고 우버나 에어비앤비에서 보이듯이 사용자들의 등급을 결정하고 보험을 제공하는 서비스도 제공한다.

아래 원은 공유경제가 소유권이 아니라 접근권(access)을 주로 사용한다는 것을 보여준다. 예컨대 젊은이들은 자동차를 소유하는 데 큰 돈을 쓰기 보다 잠깐이라도 고급차에 접근하는 것을 선호할 수 있다. 여기에는 자동차 공유(Relay rides와 같은 서비스), 승차 공유 (BlaBlaCar), 렌터카(ZipCar, Car2Go, Sixt), 그리고 택시를 대체하는 승차 호출서비스(Uber,

Lyft, Didi, 한국의 카카오카풀) 등이 포함된다.

상단의 오른쪽 원은 공유경제가 지니고 있는 순환경제 측면을 보여준다. 자동차 소유자는 전체 소유 시간의 약 5%만 자동차를 운행한다. 나머지 95%의 시간 동안 과소이용되는 물리적 자산을 다른 사람이 활용할 수 있다면 자원의 효율적 활용이 될 것이다.

P2P 경제와 순환경제의 교집합은 중고경제(second-hand economy)이다. 만일 P2P 거래를 소유권의 이전이이라는 형태로 한다면, 즉 자신의 차를 다른 개인에게 팔거나 중고차 시장에 내놓는 경우이다. 그리고 이 거래는 유희자원을 활용한다는 면에서는 순환경제에 속한다.

개인과 기업 사이에서(C2B) 임대(렌탈)를 통해 공유가 일어나는 경우를 생산물-서비스 경제(producer-service)라고 부를 수 있을 것이다. 이 경우에는 회사가 소유권을 지니고 일정 시간 동안의 접근권을 소비자에게 파는 것이다. 일반적인 렌터카 회사 서비스(헤르츠나 Zipcar)가 여기에 속한다. 물론 일정 기간 동안 자동차를 맡기고 소비자에게 렌트하는 경우도 있을 수 있다(Zipcar).

마지막으로 개인이 시간제로 자신의 능력과 시간을 제공하는 경우가 있을 수 있다. 다른 사람의 서비스가 필요한 경우에 온라인 플랫폼에 그 서비스의 종류와 시간을 제시하고 이에 합당하는 사람이 그 일을 하도록 하는 것이다. 이 경우를 온디맨드 경제, 또는 기그경제<sup>22)</sup>라고 부르기도 한다. 구글의 태스크래빗(TaskRabbit)이 대표적이다. 소프트웨어 기업이 업무를 이런 식으로 쪼개는 것이 가능하다면 과거 대량생산시대의 포드주의가 지역적으로 분산된 형태로(예컨대 구글이 인도의 노동자에게 소프트웨어의 일부를 맡길 수 있다) 시간 단위로 실행되는 것을 의미한다. 자동차 관련 시장에서는 대리운전이 여기에 속한다.

<그림>에서는 공유경제가 P2P경제, 순환경제, 접근권 시장의 교집합으로 그려져 있지만 실제로는 이 모두를 다 공유경제라고 부르기도 하고 두 경제의 교집합들을 일컫기도 한다. 자동차와 관련된 시장을 보면 렌터카시장, 대리운전시장, 그리고 지금 자기 자동차로 사실상 택시 영업을 하는 생산-서비스 시장(우버파트너, 카카오풀)이 여기에 속한다.

### 3) 커먼즈로서의 도시(city as a commons)

---

22) 기그는 무대 공연 중에 출연자가 사고로 연기나 노래를 하지 못하는 경우 이를 때우는 배우나 가수를 일컫는 속어이다.

한편 이아이오네와 포스터(Iaione, 2016, Foster & Ianione, 2018)는 도시 자체를 커먼스로 본다. 그는 코시티(co-city)론, 또는 커먼스로서의 도시에서 시민들이 주도하는 소규모 프로젝트의 중요성을 강조하는데 이를 위해서는 시 정부가 특수한 규제를 채택해야 한다고 주장한다.

이러한 규제를 담은 법과 조례야말로 시민주도 도시재생(civic regeneration of urban commons)을 개시하는 기초라는 것이다. 2014년 볼로냐시는 “도시 커먼스의 돌봄과 재생을 위한 시민-정부 간 협력 조례(“Regulation for collaboration between citizens and the administration for the care and regeneration of urban commons”)<sup>23)</sup>에서 최초로 도시 커머닝 협력 가버넌스를 명시적으로 표현했다. 즉 볼로냐는 도시라는 경계 안에 있는 모든 유무형 재화, 디지털 재화를 커먼스로 보고 시와 시민이 협력해서 생산하고 활용해야 한다는 사실을 법적으로 규정한 것이다. 여기서 볼로냐 시민의 사고가 경계 내의 모든 자산을 커먼스로 생각하여 시민이 공유하고 함께 누려야 한다는 단계에 이른 것을 알 수 있다. “커먼스로서의 도시”는 앞으로 도시재생을 비롯한 도시정책을 세울 때 새로운 관점을 보여줄 것이다.

볼로냐와 함께 커먼스의 도시로 각광을 받고 있는 바르셀로나의 각종 실험을 망라한 다음 그림은 보웬스의 다양한 커먼즈운동을 포괄하고 있다. 그림 하단에는 다양한 실험이 있고 상단에는 운동의 주제들이 표현되고 있는데, 왼쪽부터 커먼즈 협력경제, 사회연대경제, 시정부의 해당 부처, 그리고 시민의 참여를 나열하고 있다.

물론 뒤에 잠깐 보듯이 서울이 협동조합도시, 공유도시의 이름 밑에 행한 각종 사업과 실험도 “커먼스로서의 도시”나 “코시티”로 포괄할 수 있다. 이아이오네, 포스터의 코시티 개념 역시 보웬스의 커먼즈운동과 똑같은 이유로 훨씬 더 정교해질 필요가 있다. 각 운동, 그리고 시의 정책이 발전하면서 결합 원리도 발견될 텐데, 이를 표현하는 가장 추상적인 개념은, 세미 커먼즈가 될 수 있을 것이다.

---

23) 어떤 내용을 포괄하고 있는지를 보려면 <부표> 참조.

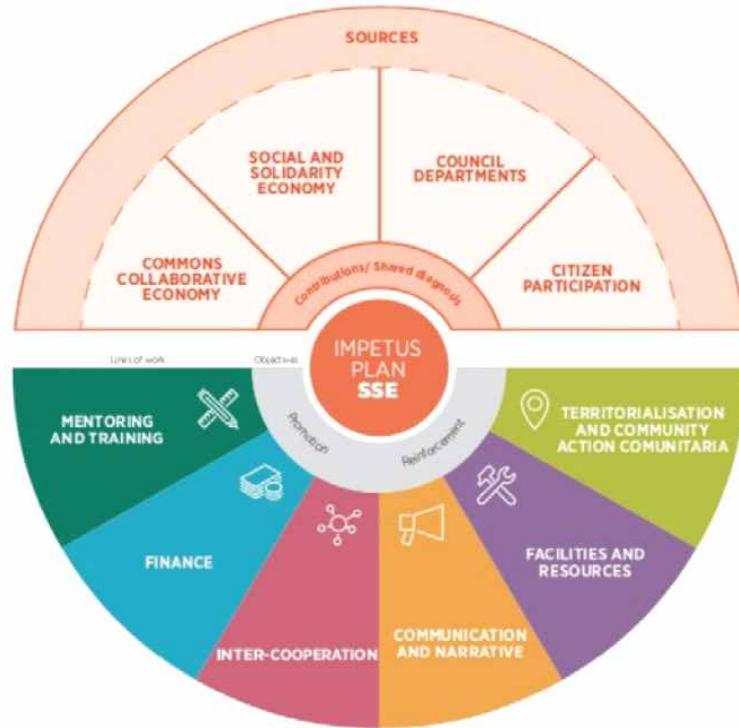


Figure 3: The planning process for the Impetus Plan for Social and Solidarity Economy in Barcelona (Ajuntament de Barcelona, 2017).

<그림> 바르셀로나의 각종 운동과 실험 - 커먼즈운동과 사회연대경제 운동  
 <출처> Bauwens et al, 2017, p35

### (3) 사회적경제의 혁신 사례

일반적으로 시장경제(자본주의)의 기술혁신은 “규모의 경제”, “범위의 경제”로 구분될 수 있다. 규모의 경제를 기술적으로 표현하면 자본과 노동이 같은 비율로 증가했을 때 산출이 그 비율 이상으로 증가하는 경우를 말한다. 즉 주로 실행학습에 의한 숙련 등을 반영하여 공정이 혁신되어 산출이 증가하는 것을 말한다. 일반적으로 대기업의 기술이 성숙하면서 나타나는 현상이다.

한편 범위의 경제는 서로 다른 두 제품을 동시에 생산할 때 각각의 생산의 합보다 더 많은 산출이 나오는 것을 말한다. 즉 두 제품의 기술이나 공정 사이에 보완성이 있는 경우를 말하는데 주로 산업지구나 클러스터에서 나타나는 현상이다.

한편 혁신의 성격은 돌파형 혁신(breakthrough, 실리콘밸리형)과 부가적 혁신(incremental,

에밀리아 로마냐형)으로 분류할 수 있다.

클러스터 유형	에밀리아로마냐형	실리콘밸리형
지식 유형	종합적	분석적
혁신 유형	응용에 의한 혁신 또는 기존 지식의 새로운 조합	새로운 지식 창출에 의한 혁신
필요한 활동	응용 및 문제 해결에 관련된 지식과 기술 이 중요 종종 귀납적 과정을 통해 지식 획득	과학적 지식이 중요 종종 연역적 과정과 형식적 모델에 기반한 지식
학습 유형	고객과 공급자 간의 상호 학습	기업의 R&D 부서 간의 공동 연구와 공동 연구 조직
지식의 성격	더 구체적인 노우하우, 실제 기술, 제조 능력에 필요한 암묵적 지식의 우위	특허와 출판에 필요한 코드화한 지식의 우위
혁신의 성격	주로 부차적 혁신	더 근본적인 혁신

<표> 실리콘밸리형 클러스터와 에밀리아로마냐형 클러스터의 비교

<출처> 정태인 & 이수연, 2013.

실리콘 밸리형은 과학적 지식에 의해 새로운 지식이 나타나서 과거와는 다른 제품이나 나타나는 것을 말한다. 실리콘 밸리에서 반도체산업, IT 산업, BT 산업이 차례로 나타나면서 1970년대 이래의 디지털혁명을 이뤄낸 것이 대표적이다.

에밀리아로마냐형은 부가혁신이 일어나는 것을 말하는데 지역과 네트워크에 쌓인 지식이 상호작용을 하면서 제품혁신이나 공정혁신을 이루는 것을 말한다. 주로 산업지구 또는 클러스터, 지역혁신체제, 그리고 개방혁신과 관련된 유형이라고 말할 수 있을 것이다.

### (1) 규모의 경제와 몬드라곤의 곤경

물론 MCC는 금융, 유통, 사회서비스까지 망라하고 있지만 흔히 몬드라곤 모델은 협동조합이 좀처럼 성공하기 힘든 대량생산 제조업을 중심으로 논의되고 있다. 즉 몬드라곤은 협동조합으로서 제조업에서 규모의 경제에 성공한 보기 드문 사례이다. 톰슨(Thompson, 2015a, 2015b, 2016)은 몬드라곤의 독특한 조직 문화는 바스크의 종족 문화이기 때문에 이식 불가능한 것이 아니라 사실상 그 문화는 조직 구조, 특히 거버넌스체제, 소유권, 보상체제, 조직, 그리 협동조합간 협동에 의해 유지되므로 발렌시아 등에 이식된 것처럼<sup>24)</sup> 다른 지역에서도 모

방할 수 있다고 주장했다. 또한 2009년 미국의 노조연합회(USW)는 몬드라곤과 함께 ‘노조-협동조합 모델(Union Co-op Model)을 제창해서 기대를 모으기도 했다(Schlachter, 2017)<sup>25)</sup>.

몬드라곤은 1960년대 스페인의 고도성장에 힘입어 눈분신 발전을 했다. 규모가 커지면 아무리 교육에 힘을 기울인다 해도 협동의 규범은 무너질 수 있다. 따라서 규범을 보완하는 제도 혁신이 필요한데, 몬드라곤이 택한 방식은 수직적 네트워크의 건설이었다. 1990년 EU의 결성을 계기로 출범한 “몬드라곤협동조합기업(MCC, Mondragon Cooperative Corporation)”이 바로 그것이다. 즉 몬드라곤은 두 번의 획기적 시장확대에 거버넌스 개혁과 규모화로 대응했다.

그러나 2008년의 세계금융위기, 그리고 이어진 유럽의 재정위기라는 외부 충격은 몬드라곤의 전통적인 연대와 내부 개혁의 힘을 넘어서는 것이었고 결국 몬드라곤 최초의 협동조합이며 몬드라곤의 상징이었던 파고르전자가 2013년 11월 파산을 선언했다.

파고르전자의 파산에 관해서는 아직도 논의가 진행 중이며<sup>26)</sup> 그것이 과연 협동조합의 퇴행 등 한계를 드러낸 것인지 의문이다. 사실만 보면 첫째, 파고르 전자 등 몬드라곤 제조업 분야는 글로벌라이제이션에 외국의 경쟁 기업과 유사한 방식으로 대응했다는 것<sup>27)</sup>, 즉 외국에 제조공장을 차리거나 부품을 외국에 외주화하는 방법을 사용했다는 것, 둘째, 몬드라곤의 협동조합 정신은 몬드라곤 본사의 노동자-조합원에게 주로 적용되었고 문화나 법제의 미비 때문에 외국의 자회사나 부품공급회사에는 적용되지 않았다는 것은 확실하다. 결국 시기에 따라서는 본사의 조합원에게 외국의 노동자가 착취되어 왔다고 판단할 수 있으며 1970년대부터 오랜 몬드라곤 비판자인 카스미르(Kasmir, 2016)는 자본주의의 대안을 추구하는 사람들로부터 완전히 분리됐다고까지 폄하했다.

선부른 평가에 앞서 과연 몬드라곤 실패의 원인이 협동조합 고유의 거버넌스의 특징에 있는지, 아니면 전략적 오류에 있는지를 판단해야 할 것이다. 일반적으로 노동자가 스스로의 자본으로 기업의 경영을 맡는 경우 거대한 자본을 지속적으로 모으기 어렵다는 점, 민주적 의사결정의 어려움 때문에 외부 충격에 신속하게 대응하지 못할 수 있고 자기 자산 대부분을 투자한 노동자는 혁신의 위험성과 불확실성을 회피하려 할 것이라는 점 등은 인정할 수 있을 것이다.<sup>28)</sup>

24) 그러나 톰슨의 박사학위 논문(2015a)에 나오듯이 발렌시아 지방의 수십년에 걸친 이식 노력은 눈물겹다.

25) 솔레히터는 USW-Mondragon 모델을 실제로 적용한 신시내티 노조-협동조합을 조사한 결과 세가지 가능성과 세가지 딜레마를 찾아냈다. 가능성은 첫째, 노조가 노동자 협동조합의 규모화를 가로막는 자원을 제공할 수 있다, 둘째, 노조가 연대를 강화하여 경영자-일반 노동자 간의 갈등을 관리할 수 있다, 셋째, 노조가 조합의 노동자-소유자를 다른 노동계급투쟁에 연계함으로써 노동자 운동 간의 연대에 기여했다는 것이고 딜레마는 첫째, 단체협상이 신생 민주적 작업장에 적대를 불러 일으켰고, 둘째, 노조의 직접적인 개입이 협동조합의 자율성을 침해하며, 셋째, 노조가 협동조합 문화에 대립하는 차별적 실천을 도입했다는 것이다.

26) 특히 이 보고서는 스페인어로 된 문헌에 접근할 수 없었기 때문에 소수의 필자(에라스티, 브레토스 등 사라고사대학이나 바스크주립대학의 연구자들)가 출판한 영어 논문에 의존할 수 밖에 없다는 결정적 한계를 지니고 있다.

27) 이 점은 파고르전자 뿐 아니라 금융부문에서도 드러난다. 2008년 금융위기가 일어났을 때, 캐나다의 데자르맹은 파생상품을 취급하지 않아서 아무런 피해가 없었고 오히려 성장한 반면 몬드라곤의 노동자금은 파생상품으로 인해 상당한 피해를 입었다.

28) Dow, 2000 등.

이러한 속성은 성숙 산업의 경우 투자의 규모가 경쟁력을 결정하므로 대학이나 연구소에 의한 외부 지식 주입도 뚜렷한 성과를 거두기 힘들고 더구나 가치연쇄가 길어서(즉 부품이 매우 많아서) 비용절감 경쟁을 위해 외부, 특히 외국에서 부품을 조달해야 하는 경우 협동조합기업은 특히 대응하기 힘들게 된다. 위험과 불확실성이 매우 큰 경우 민주주의는 신중한 결정을 위해서 많은 시간을 요구할 수 있는데, 이 때문에 우연히라도 신속하게 올바른 결정을 내린 다국적기업에게 경쟁에서 밀릴 수 있다.

파고르전자 파산에 대한 연구들의 인터뷰에서 드러난 조합원들이나 단위 조합의 생각도 이를 뒷받침한다. 수직적 네트워크에서는 제 아무리 상향식 의사결정(단위 협동조합의 조합원 총회가 가장 기본적인 결정을 하고 그것이 상위 네트워크로 올라가는 방식)이라 해도 사업장의 현장 조합원은 무력감을 느낄 수 있으며 최상위 경영위원회가 내린 고도의 경영 판단에 사회위원회나 일반 조합원 집단이 이견을 제시하기는 어려울 것이다.

또한 에로스키(Eroki, 몬드라곤의 유통사업부문)가 전국으로 체인망을 확대하거나 제조업 사업체가 해외 공장을 만들면서, 이들 지역의 법이나 문화 때문에 기존의 주주회사를 자회사로 합병했고, 조합 내에 비조합원 노동자, 그리고 비정규직 노동자가 다수 생겨나게 되었다. 이렇게 실질적인 구성원이 늘어나면 협동조합 규범은 점점 힘을 잃어서 결국 퇴행이 증명될 수 있을 것이다.

즉 대량생산을 하고 규모의 경제 매우 긴 가치연쇄를 요구하고 부품 생산과 최종조립이 글로벌화할 필요가 있을 경우 협동조합의 장점은 작동하기 힘들 것이다. 결국 대량 생산을 하는 경우에는 글로벌화하더라도 주요 부품을 사회적경제기업이 생산하는 등 외부의 사회적경제 네트워크가 존재하는 곳 끼리만 협동조합의 장점이 힘을 바루히할 수 있을 것이다.

몬드라곤은 협동조합 규범이 위험에 처할 때마다 결단을 내렸다. 예컨대 에로스키의 주식회사 자회사를 부분적 노동자참여기업으로 바꾼다거나 전체 노동자의 70% 이상을 조합원으로 만들자는 결정이 그러했고 실제로 이런 목표는 달성됐다. 2014년 몬드라곤이 다시 “생각의 해(year of reflection)”를 선언한 것도 다시 호세마리아신부의 “생각”에 비춰 현실의 위기를 해결 방법을 강구하자는 뜻일 게다.

호세마리아 신부의 제자 5명이 만든 몬드라곤 협동조합은 2014년 현재 매출액 109억 유로(약 13조원), 고용 74,117명, 교육센터 학생 수 11,439명, 산업분야 R&D/부가가치 비율 8.9%, 기술센터와 R&D단위 15개, 연구자 1,676명을 거느리는 거대한 협동조합기업집단이 되었다(이상 Mondragon, 2014년 연례보고서). 과연 호세마리아 신부의 “생각”을 따랐기에 이런 눈부신 성과를 거둔 것인지, 그의 “생각”이 얼마나 영향을 끼친 것인지를 계량해 내는 것은 불가능하리라. 하지만 몬드라곤기업집단이 새로운 문제에 부딪칠 때마다 수십년 쌓인 “몬드라곤의 협동조합 체험”이 복기되고 “호세 마리아 신부의 생각”이라면 어떤 해법을 내 놓았을지, 숙의하는 것은 분명하다.

<상자> 몬드라곤 창설자, 호세마리아 신부의 생각

호세 마리아 신부를 역지로 기존의 사상사에 끼워 맞춘다면 “공동체 자유주의”(communitarian liberalism)에 가까울 것이다. 현대의 학자로는 마이클 샌델이나 아마티아 센이 여기에 속한다고 할 수 있을텐데, 특히 그의 자유와 능력에 대한 “생각”은 센의 능력이론을 떠올리게 한다.

그는 스페인 내전 때 공화파의 종군기자로 참전했다 체포되어 처형될 뻔 할 정도로 전체주의에 적극적으로 저항했다. 프랑코가 카톨릭을 자신의 통치 이념의 한 축으로 삼은 것(90의 “보수주의와 전체주의”)가 바로 프랑코의 국가카톨릭주의, 즉 Falange를 말한다)은 그에겐 천행이었다. 그야말로 “교회를 친구처럼 곁에 둔 민중은 운이 좋다”(169). 그는 이 공간의 경계를 넘나들면서 “아라사트-몬드라곤 카톨릭 행동”을 이끌어 간다.

그러나 그는 좌파 사상의 영향(특히 초기 마르크스주의)을 받았을지언정, 폭력혁명을 명시적으로 거부한다(II,3,2 혁명). 그것은 우선 “인간을 제거하는 방식”(370)이므로 수용될 수 없고. “자유와 존엄성과 참여를 모두 담보 잡힌 채”(373) 혁명을 완수한다 해도 그 이후에 이러한 가치가 보장될 수 없기 때문에 동의할 수 없다. 더구나 협동조합주의의 전통이 살아 있는 바스크 지방에서는 더욱 더 혁명적 좌파 정당이 성공할 가능성이 적다. 따라서 그가 원하는 “신사회질서”(381)란 바로 “산업협동조합”이며 그것은 “우리가 진실되게 추구해 온 사회진보와 발전이 진정한 사회평화로 이어지는 가장 좋은 길”(379)이다. 즉 그에게 협동조합 공동체는 단순한 사업체가 아니라 지닌 사회적 혁명이요, 실천이다.

인간은 “하느님의 고유한 과업의 협력자”이며 노동은 그 실천이다(266, 275). 따라서 노동은 존엄성이며 동시에 “공동체가 보유한 최고의 재산”(273)이다. 또한 인간은 처음부터 공동체의 일원으로서만 존재하며, 노동공동체, 즉 협동조합이야말로 “민중을 진보하게 하는 임무를 맡은 것”(276)이다. “개인이 속박으로부터 해방되는 것은 오직 광범위한 사회적 기반에 뿌리내린 공동체구조를 튼튼하게 함으로써 가능하다”(315).

하지만 자본주의 사회에서는 경제적 불평등으로 인해 노동은 소외되고 계급적대가 생겨난다. 따라서 “한 기업의 노동자들이 기업 내부에서 노동요소로서 자신의 위치를 명확히 하기 위해서는 자신의 대표를 갖고 회사 운영에 참가해야 한다. 노동공동체는 법적 기구를 갖출 필요가 있다”(312) 즉 노동조합을 통해 노동자가 스스로 주인이 되는 노동공동체를 만드는 것이 호세마리아신부에겐 더 올바르고 현실적인 길이다(몬드라곤의 이런 측면에 대한 마르크스주의의 비판은 Kasmir, 1999를 참조하라).

그러나 협동조합원도 인간인 이상 이기적 속성을 지니고 있고(“모두의 내면에는 이기주의자가 웅크리고 있다”(93)), 특히 타인의 이기적 행동이 처벌받지 않을 때, 모두 이기적 행동으로 치달을 수 있다(“다른 이들이 아주 살짝이라도 이기적인 태도를 보이면 그것을 금세 간파하는 재주를 갖고 있다”(93)).

호세마리아 신부에게도 이 문제는 가장 기본적인 것이었다. 즉 “사회적 선(공공의 이익)을 확보하는 가장 효과적인 방법은 각 개인이 이타적인 완전성을 추구하는 것이다”(130). “이기주의자들과 개인주의자들은 협동(조합)의 제5열이다”(136)

호세마리아 신부의 인간과 노동관은 우리는 성숙하고 발전하기 위해 공동체 안에서 “타인들도 자유를 원한다는 것을 간과해선 안되”(85)며 타자를 인정해야 한다(91). 이것은 곧 수학적으로 도출되는 사회적 딜레마의 해와 동일하다. 즉 규범이야말로 협동조합이 사회적 딜레마를 푸는 주된 수단이다. 그래서 자유와 동시에 책임이 강조된다(I-3). 몬드라곤의 10원칙, ICA의 7원칙은 사회적 딜레마를 푸는 핵심 규범인 것이다. 호세마리아 신부가 강조하는대로 협동, 또는 연대야말로 협동조합의 경쟁력이다.

몬드라곤의 제조업 부문은 생산물의 절반 이상을 수출한다. 세계적인 자본주의적 기업과 경쟁하기 위해서는 규범 이상의 무엇인가가 필요하다. 그 때문에 호세마리아신부는 지식과 교육에 대한 강조를 되풀이한다(I-5). 이를 위해서는 현대적인 제도, 예컨대 교육기관이나 금융기관을 설립해야 한다.

그가 첫 생각(1)에서 “진리의 전파자”로 삼은 다섯 젊은이들이 1955년 난로회사 “울고”를 세우면서 “몬드라곤의 협동조합 체험”은 시작된다. 이들의 회고담은 호세마리아신부가 얼마나 교육과 훈련을 중요하게 여겼는지, 규범과 더불어 현대적인 제도들을 도입하는 데 얼마나 힘을 기울였는지 알 수 있다. “처음에는 기술을 배우라고 해서 배웠고, 경영자가 되어야 한다고 해서 사라고사에 있는 대학에 가서 교육을 받았는데, 이제는 은행가가 되라고 하다니요? 그것만은 못하겠다고 했죠” 이들이 단계적으로 능력을 갖추어 따라 산업협동조합, 기술학교협동조합, 그리고 은행협동조합(“노동자인민금고”)를 만들게 된다. 즉 협동조합을 하는 사람이라면 누구나 겪는 어려움인 인재와 금융의 문제를 처음부터 인식하고 협동조합의 방식으로 해결해 나간 것이다. 호세마리아 신부는 아주 오랜 시간을 들여서 주민들을 설득해서 스스로의 돈으로 기술학교를 만들어냈다. 이 정도면 아이아코카나 스티브잡스를 뛰어넘는 혁신적 경영자가 아닌가? 더구나 그는 지물질적 부를 쌓는 게 아니라, 동시에 협동조합원 모두의 개인적 완성과 공동체의 발전을 동시에 추구했으니 한 차원 높은 경영자임에 틀림없다.

## (2) 범위의 경제와 볼로냐의 생명력

범위의 경제는 한 기업이나 지역에서 여러 종류의 제품이나 서비스를 생산하는 다품종 소량생산에 적합한 혁신이다. 이탈리아의 에밀리아로마냐(를 포함한 “제3이탈리아”)는 대량생산을 대체하는 “유연전문화”로 유명하며 영세소기업과 협동조합으로 이뤄진 에밀리아로마냐의 산업은 이탈리아 경제위기 속에서도 강한 생명력을 자랑하고 있다.

에밀리아 로냐마주의 주도인 볼로냐는 전통적인 협동조합의 도시인데 창조도시, 나아가서 공유도시의 성공사례로도 손꼽히고 있다. 이 지역에 면면히 내려오는 신뢰가 결정적인 역할을

하고 있을 것이다. 볼로냐 모델(사회적경제 분야에서는 에밀리아 로마냐 모델이라고 부른다.

주로 영세 중소기업으로 구성된 에밀리아로마냐 지역 산업네트워크의 놀라운 경쟁력을 두고 1982년 이탈리아 경제학자 브루스코(Brusco)는 ‘에밀리아 모델’이라는 이름을 붙였다. 이후 많은 학자들이 지역을 연구하며 ‘제3이탈리아(3rd Italy)’, ‘유연전문화(flexible specialization)’ 등의 용어로 이 지역을 묘사했다.

이곳에는 포드주의의 특징인 대기업이나 수직통합기업이 존재하지 않는다. 수많은 중소기업이 내수와 수출을 담당하며 경제를 떠받치고 있었다. 그리고 이 중 1만5000개가 협동조합이며 이들은 대기업에 속하는 경우가 많다. 에밀리아 로마냐의 삶 자체가 협동조합이라고 할 수 있다. 소비자협동조합부터 농업이나 건설 등 각종 분야에서 협동조합이 운영되고 있기 때문이다.

학계에서는 에밀리아로마냐의 성공 요인으로 산업지구(Industrial district), 즉 클러스터를 꼽는다. 가장 선구적인 학자인 베카티니, 스포르자이, 사벨 등에 따르면 이탈리아의 산업지구는 전통적인 장인기술에 바탕을 두었다는 점, 유연적 생산기술과 생산방식을 접합하여 소비자들의 기호 변화와 기술 혁신에 신속히 대응했다는 점을 추가적인 특징으로 갖고 있다. 특히 이탈리아 학자들의 산업지구 정의는 독특해서 “기업과 주민의 공동체”로 정의한다. 이는 공동체 내의 신뢰가 단순히 부수적인 요인이 아니라 필수적 요인이며 주민들의 동의, 다시 말해 민주주의가 동반되어야 함을 의미한다. 이런 점에서 이탈리아와 산업지구는 우리가 흔히 아는 클러스터와는 상당히 다르며 이런 성격, 즉 주민과 지역공동체에 뿌리박은 산업이라는 점, 그리고 수공업 길드의 전통을 발전시켰다는 점<sup>29)</sup>에서 주도인 볼로냐가 창조도시라는 새로운 발전 전략도 능히 소화할 것이라고 짐작할 수 있다.

에밀리아로마냐에서는 정치와 경제의 분리, 사회와 경제의 분리라는 경제학적 이분법의 세계가 적용되지 않는다. 시장경제가 사회 안에 단단히 뿌리 박혀, 묻어 들어간 상태이자 상호성의 원리가 경쟁의 원리를 제약하는 상태이다. 이탈리아 경제학자들이 “시민경제”라고 부를 때 그것은 시장경제와 사회적 경제가 결합되어 있는 상태를 뜻하는데 그 역시 이런 현실을 반영하고 있는 것이다. 이 모델을 중소기업 네트워크로 파악하는 기존 연구에서 강조하는 신뢰와 협동은 곧 협동조합의 정신이다. 실제로 이 지역 공무원들이나 일반 시민은 협동조합과 일반 기업을 구분하지 않으며 법적 형태를 바꾸는 기업들도 많이 있다.

산업지구 내의 중소기업들은 정보, 장비, 사람, 주문을 공유한다. 수많은 중소기업을 지원하기 위해 시장 조사, 기술 훈련, 인력 관리, 연구 개발 등과 같은 사업서비스 기업과 금융서비스 기업이 등장했다. 마케팅과 유통을 돕는 기업도 생겨났다. 전문화된 소기업들이 지속적이고 효율적인 네트워크를 형성하고 있는 것이다. 각 기업의 기술과 노하우는 산업지구 내에서 자유롭게 공유되면서 지역 공동의 지식과 제도로 존재하게 된다. 또한 장기 반복 거래와 평판 효과로 쌓인 신뢰는 각종 거래비용을 획기적으로 낮출 수 있다. 공식적 계약이나 제도보다는 비공식적 관계가 저비용 고신뢰의 공유자산이 된다. 만일 공동체 내의 규범을 어긴다면 지사회에 발붙이기는 어려우므로 한국의 하청체제에서 흔히 관찰되는 ‘단가 후려치기’는 존재하지

29) 앞으로 볼 기업연합조직 CNA의 A는 이탈리아어로 수공업이라는 뜻이다.

않는다. 지역의 고유문화와 역사는 구성원들의 정체성으로 자리 잡았다. 규범과 정체성은 다시 상호성을 강화하여 협동을 촉진한다. 이런 것들이 모두 이 지역의 사회적 자본이다. 사회적 자본이란 말을 유행시킨 퍼트남이 이 지역을 모델 중 하나로 삼았을 정도다. 앞에서 본 바대로 신뢰와 규범, 네트워크가 구성하는 사회적 자본은 사회적경제기업을 발전시키고 규범을 원리로 삼는 사회적경제기업은 또 다시 사회적 자본을 축적시킨다.

에밀리아 로마냐에서는 일찍부터 우리가 주장한 네가지 공유자원의 하나인 사업서비스를 제공하는 조직들이 발전했다. 협동조합들의 협동조합인 레가코프(Legacoop, 협동조합전국연합)와 중소기업연합회인 CNA는 회계와 금융, 법률과 정부 로비 등 일반적인 사업서비스를 제공한다. 1970년대 말에 지방 정부는 협동조합과 중소기업들이 변화하는 경제 환경에 대응할 수 있도록 산업진흥공사인 ERVET(Emilia Romagna Valorizzazione Economica del Territorio)를 세웠다. ERVET에서는 각 지역마다 실질서비스센터(Real service center)를 세워 각각 전문화된 산업에 필요한 구체적 정보와 서비스를 제공했다. 흔히 금융, 마케팅, 기술 개발과 같은 사업서비스는 중소기업의 지속적 발전 앞에 놓인 죽음의 계곡으로 불린다. 하지만 에밀리아로마냐에서는 이러한 사업서비스들이 네트워크를 통해 공유자산으로 형성되어 있다.

기업을 운영하는데 필요한 사회적 자본이 충분하면 기업가 정신이 고양될 수 있다. 지역의 공유자산을 이용하여 언제든지 기업을 창립할 수 있기 때문이다. 따라서 노동자와 기업가라는 계급적 차이 또한 절대적이지 않다. 사장과 노동자가 공산당(현재의 민주당)에 같이 가입해서 활동한다. 에밀리아로마냐는 이탈리아에서 노동조합이 가장 강한 지역이지만 동시에 노동자들이 기업가 정신에도 익숙하여 노동조합이 나서서 기술변화와 구조조정에 아주 유연하게 대응한다.

공산당(현재 민주당)과 지역정부와 같은 공공 부문의 뒷받침도 에밀리아로마냐의 성공 요인 중 하나이다. 50년대 국제공산당인 코민테른에서는 '반독점 테제'가 결정되어 각 국가와 지역으로 내려왔다. 하지만 에밀리아로마냐에는 독점적인 대기업이 없었다. 때문에 이 지역 공산당과 지역 정부는 반독점을 중소기업 육성으로 해석하고 실천에 나섰다. 당시 기술은 있지만 돈이 없는 중소기업들에게 놓고 있는 땅을 개발해서 시장 가격 이하로 제공했다. 산업지구의 인프라 건설과 금융 지원에 나섰다. 이후 70년대에는 앞에서 본 바대로 ERVET와 실질서비스센터 등을 설립하여 사업서비스 지원에 나섰다. 80년대에는 공동 브랜드를 개발하고, 해외 마케팅을 지원하는 등수출 촉진 정책을 폈다. 90년대에는 혁신지구 프로젝트에 나서 에밀리아로마냐의 중소기업 네트워크는 최신기술의 혁신클러스터의 면모까지 지니게 되었다. 특히 주정부는 사회적 합의를 이끌어내는 데 탁월하여 공동체 내에서 신뢰와 협동이 유지되도록 했다.

집단 네트워크의 단점 중 하나는 폐쇄성을 가질 수 있다는 것이다. 학자들은 이를 잠김효과(lock-in effect)라고 부른다. 잠김효과는 산업기술적 측면에서도 나타나고 사회문화적 측면에서도 나타날 수 있다. 기존의 기술체계의 성공에 대한 집착은 외부의 커다란 변화를 제때에 알아차리지 못하게 할 수 있다. 또한 변화를 인식했다 하더라도 수많은 중소기업들이 상호작용하고 있으므로 새로운 기술체계로 전환하는 것이 어려울 수도 있다. 구성원 간의 친밀성이

나 유대감은 외부 구성원에 대한 배타적 태도로 나타나거나 새로운 구성원을 유입하는데 장애가 될 수 있다. 산업지구의 성공을 가져왔던 요인들이 역설적으로 위기를 불러올 수 있는 것이다.

뿐만 아니라 대외 환경의 변화 속에서 과연 에밀리아 모델이 견재할 수 있을 것인가에 대한 의문도 제기되고 있다. 과연 세계화와 정보통신 혁명 속에서, 중국이 세계의 공장으로서 부상하는 환경에서 에밀리아의 중소기업들도 몰락하지는 않을 것인가? 보통 치열한 국제 경쟁 속에서 자산특수성과 시장의 불확실성이 높아지면서 중소기업들은 수직적으로 통합되거나, 하청기업으로 전락하거나, 해외 이전하는 등의 길을 걸을 수밖에 없다는 것이 경제학자들 일반적인 예측이었다.

하지만 이런 우려들은 아직까지 현실화되지 않고 있다. 먼저 에밀리아로마냐가 가진 매우 강한 시민 인본주의의 전통이 사회문화적 잠김효과를 방지하고 있는 것으로 보인다. 인구 40만 명의 소도시 볼로냐에서 온갖 인종을 다 만날 수 있으며, 최대 노동조합인 CGIL(이탈리아의 좌파계열 노동조합 총연맹)은 외국인 노동자의 권리 증진에도 힘쓰고 있다.

변화하는 경쟁 환경에 적응하고자 외부와의 연계를 강화하고 내부의 기술혁신을 촉진하기 위한 다양한 노력도 기울이고 있다. 이 지역에 독특한 개방성도 이런 변화에 일조하고 있을 것이다. 물론 변화도 있다. 브랜드, 마케팅, R&D 등 전략 부문에 집중하면서 산업지구 전체의 기술 및 조직 변화를 주도하는 선도기업과 지구그룹(district group)이 등장하고 있다. 선도기업이란 말 그대로 새로운 기술과 체계를 가장 먼저 도입하여 변화하는 기업이다. 이런 기업이 있으면 서로 긴밀하게 형성하고 있는 네트워크를 통해 혁신과 변화의 성과가 전파될 수 있다. 지구그룹은 몇 개의 중소기업들이 법적 독립성을 유지한 채 주식의 교차 소유를 통해 하나의 집단을 이룬 것을 말한다. 쉽게 말해 여러 기업이 뭉쳐서 선도기업의 역할을 하는 것이다. 과거에는 친밀함이나 연대감 등으로 이어진 비공식적 관계가 계약을 통해 공식적인 것으로 변하고 있는 것도 사실이다. 이들은 소기업이 담당하기 어려운 마케팅, 금융, 신기술개발 등 전략 분야를 담당한다. 고용 규모가 클수록, 글로벌 경쟁에 노출되는 기업일수록 그룹화의 경향은 강하다.

그렇다고 이들을 한국의 재벌이나 일본의 게이레츠(系列) 같은 대기업의 폐쇄적 네트워크로 볼 수는 없다. 제품차별화를 강화하기 위한 수평적 네트워크와 함께 품질 향상을 위해 수직적 네트워크를 강화하는 것은 사실이지만, 기존의 중소기업 네트워크가 대기업에 흡수된 것은 아니기 때문이다. 오히려 중소기업 간의 네트워크는 더욱 강화되고 있다. 중소기업 간의 인수 역시 합병을 하기보다는 기존의 브랜드와 시설은 그대로 유지한 채 소유지분을 통합하는 방식으로 통합이 이루어지기 때문이다. 즉, 중소기업 간 네트워크와 유연성 있는 체계라는 산업지구의 특징은 지금도 여전히 위기와 정보의 공유가 얼마나 경쟁력이 있는지 실증하고 있다.

레가는 70년대 말에 세계 최초로 협동조합에서 주택, 보육 등 사회서비스를 제공한 것으로 유명하다. 카디아이(CADIAI)는 레가 산하에 있는 사회서비스 협동조합의 네트워크다. 레가의 수많은 조합원이 카디아이의 고객이 된 것은 물론이다. 이탈리아는 카디아이의 경험을 토대로

‘사회적 협동조합법’을 제정했고 이 법이 한국 사회적기업의 주요 모델이 되었다.

에밀리아 로마냐와 볼로냐는 전통적 산업과 지역공동체라는, 따뜻하지만 다소 답답한 폐쇄성을 뛰어 넘어 첨단산업을 발전시키고 사회서비스 협동조합과 같은 사회혁신을 통해 주민들의 삶의 질을 높이고 있다. EU의 수많은 주 중에 경제지표는 물론이고 사회지표 상으로 몬드라곤이 있는 바스크주와 에밀리아로마냐주가 항상 1,2위를 다투는 것은 결코 우연이 아니다.

90년대부터 첨단산업도시를 표방한 볼로냐는 바코드 리더 장치를 생산하는 데이터로직사로 대표되는 첨단기술산업과 예술문화 콘텐츠를 다루는 소기업을 육성해서 기존의 산업지구엔 멀티미디어 산업지구를 추가했다. 오랜 역사 속에서 익숙해진 ‘공방’ 방식으로 문화적 가치와 경제적 가치를 겸비한 고품질의 제품을 만들어내고 있다.<sup>30)</sup>

볼로냐에는 중세시대의 모습이 고스란히 남아 있다. 지진으로 무너진 옛 시청의 모습을 강화 유리 아래 보존할 정도다. 지역 주민협의회에서 철저한 토론을 거쳐 강제력 있는 도시계획을 작성하기 때문이다. 나아가서 볼로냐는 전통유산과 함께 최신의 현대예술을 결합하고 있다. “유럽문화도시”로 선정되었을 때 벌인 “볼로냐 2000”은 정부, 상공회의소, 대학, 예술가와 예술단체가 협력해서 빚어낸 대표적 작품이다. 이 행사에는 300회의 음악회, 230회의 전람회, 260회의 집회가 열렸으며 이를 위한 대대적인 문화시설 정비가 이뤄졌다.

전통과 첨단, 조화라는 볼로냐의 정신은 옛 증권거래소의 천정의 프레스코화와 중세풍의 외관을 그대로 살리는 동시에 내부를 컴퓨터 네트워크로 연결된 900 좌석의 멀티미디어 도서관으로 탈바꿈한 사례, 1970년대에 무너진 옛 극장과 폐허가 된 궁전을 옛 전통장인의 방식으로 개축하면서 내부에 현재 20여개에 달하는 문화협동조합을 유치한 사례에서 잘 드러난다.

사사키는 볼로냐가 창조도시로 성공한 조건을 다음과 같이 제시했다.

뿐만 아니라 사회적 포용 정책은 우리가 앞에서 본 것처럼 공공서비스의 혁신, 사회혁신과 불가분리의 관계에 있다. 우리는 사회적 포용의 공공정책을 공동생산 하는 것은 현재 한국 사회적경제의 핵심과제라는 것을 이미 확인한 바 있다.

① 예술가와 과학자의 자유로운 활동과 노동자와 장인의 능력 발휘에 의해 유연생산체계를 이르는 글로벌화의 파도에 맞서는 혁신능력을 갖췄다.

② 대학, 전문학교, 연구소 등 연구기관과 극장, 도서관 등 문화시설을 완비했다. 또한 영세기업과 장인기업의 권리를 보호하여 신규창업을 용이하게 했으며 각종 협동조합이나 협회 등 비영리부문이 발전하여 시민의 창조성이 발휘될 수 있는 도시가 되었다.

③ 산업발전과 더불어 시민의 삶의 질 향상을 도모했다. 카디아이 등 사회적협동조합이 사회서비스를 제공하여 환경, 의료, 예술 등에서 새로운 산업이 발전할 조건을 마련했다. 문화생산과 문화소비가 균형있게 발전했다.

30) 볼로냐의 최근 발전은 사사키, 2007을 주로 참고했다.

④ 시정부와 시민이 주도하여 도시환경을 보전해서 창조성이 발휘될 수 있는 조건을 만들었다.

⑤ 행정에 대한 주민참여 시스템(협회의 자치)과 더불어 광역 환경관리를 담당하는 광역행정시스템을 갖췄다. 이러한 시스템이 도시주민의 창조적 활동을 보장한다.

결국 우리는 사회적경제기업은 전 세계적 가치연쇄를 갖춰야 하는 대량생산기업에 어울리지 않는다고 해야 할 것이다. 사회적경제의 장점이 살기 위해서는 각 지역에 네트워크를 갖추고 지역에 쌓인 지식을 활용해서 글로벌 수요의 변화에도 민감하고 유연하게 대응해야 하는 것이다. 문화와 예술, 그리고 디지털혁명이 가져온 개방혁신이 사회적경제가 나아가야 할 방향으로 보인다.

### 3. 서울의 사회적경제와 혁신

#### (1) 서울의 사회적경제에 일반적 기술혁신이 적용될 가능성

사회적경제기업은 현실과 가상의 공동체에 뿌리박을 때 자신의 장점인 신뢰와 연대를 온전히 살릴 수 있다. 에밀리아로마냐 모델은 여러 면에서 영세중소규모라는 점, 문화와 창조를 조화시켰다는 점, 디지털 기술을 활용한 커먼즈 운동을 시 차원에서 벌이고 있다는 점에서 모범적이다.

하지만 이 지역 영세기업 네트워크의 오랜 역사에서 비롯된 정보의 공유와 신뢰, 그리고 역사 유적, 심지어 지진으로 무너진 옛 건물까지도 보전하는 전통을 단 시간에 모방하는 것은 불가능하다. 따라서 디지털 시대에도 사회적경제의 혁신이 가야 할 방향을 견지하면서 한국에서 지금 실현가능한 방안을 한 두 개 제시하는 것으로 보고서를 마치려고 한다.

##### 1) 규모의 경제

1) 건설협동조합 - 에밀리아로마냐의 C.C.C는 이 지역의 공공 건물의 건설을 독점할 뿐 아니라 세계 최고의 토목 기술을 자랑하는 중국에도 진출하고 있다. 건설은 수없이 많은 팀(각자 스스로의 장비를 구비)으로 구성되어 있고 가치연쇄가 매우 짧으므로 협동조합으로 조직하기 좋은 산업에 속한다. 특히 건설에는 각종 부자재가 필요하므로 다른 사회적경제기업의 발전에도 광범한 영향을 미칠 수 있다.

2) 플랫폼 협동조합 - 우버나 비앤비는 물론 식당 주문, 부동산 소개업 등이 모두 플랫폼으로 구성되어 있으며 플랫폼의 독점이 가장 큰 문제로 부각되고 있다. 이 문제의 해결 방향은 플랫폼의 민주화이며 세계 각지에서 플랫폼 협동조합 운동이 발전하고 있다. 이들 사례의 성공

요인과 실패요인을 분석할 필요가 있으며 소규모의 협동조합을 만들 수 있을 것이다.

3) 대기업의 노동자 소유기업(협동조합)화 - 이미 자동차와 조선산업에서 드러나듯이 대기업의 부실화할 때 노동자와 지역주민, 지자체, 국가, 산업은행등이 자체를 인수하는 방법을 모색할 수 있다. 그러나 대기업이 파산 상태에 이르렀다는 것은 회생의 가능성이 매우 낮고, 노동자의 소유 규모가 적으며 위험성이 매우 높아서 종합적인 정책적 지원이 필요하다. 또 파고르 전자의 예에서 보았듯이 전 세계적 가치체인이 필요한 경우 사회적경제의 방식으로 성공하기는 매우 어렵다.

## 2) 범위의 경제 - 공동생산의 횡적 네트워크화

서울의 현재 지자체별 네트워크는 특히 사회서비스 분야 범위의 경제를 구현하기에 적합한 조직형태이며 이미 맹아적 형태들이 나타나고 있다. 국토부의 도시재생정책, 환경부/산업부의 재생에너지 정책, 보건복지부의 예방의료 정책등을 적극 활용하여 중앙정부-지자체-사회적경제로 구성되는 사회/복지서비스의 체계를 구축한다면 이 분야 범위의 경제는 전망이 밝은 편이다.

### (2) 사회혁신과 사회적경제 - 공동생산<sup>31)</sup>

하지만 시장경제(시장)와 공공경제(국가), 그리고 사회적경제(공동체)가 어떠한 원리로 결합해야 하는가는 거의 해명되지 않았다. 이런 의미에서 최근의 “사회혁신” 논의는 이러한 결합 원리에 대한 시사점을 던지고 있다. 멀건 등(Mulgan, 2006, Mulgan et.al.,2007, Moulaert et al., 2007, Bouchad ed., 2013)은 시장과 정부가 충족시키지 못한 필요(needs)를, 공급 거버넌스의 변화와 숙의민주주의를 통해 공급하는 것을 사회혁신이라고 정의한다.

즉 시장실패와 “시장의 근원적 한계”(정태인, 이수연, 2013)<sup>32)</sup> 뿐 아니라 정부실패까지 교정하는 수단이 사회혁신이라는 것이다.<sup>33)</sup> 이는 곧 사회적경제라는 영역이 사회혁신과 밀접한 관

31) 공동생산 개념과 서울의 사회적경제에 관해서는 김연아, 정태인, 2017에서 다소 상세하게 논의했으므로 여기에서는 간략하게 소개한다.

32) “시장의 근원적 한계”는 균형 가격 밑에 있는 수요곡선 부분에 해당한다. 예컨대 식량이 남아도는 데도 아프리카에서 기아자가 속출하거나 치료약이 개발됐는데도 에이즈로 사망하는 것은 곡물 값이나 약품 값을 치를 돈이 이들에게 없기 때문이다. 이 경우 시장이 ‘성공’한다 하더라도 문제를 해결하지 못한다.

33) 시장실패를 교정하는 수단으로는 피구해법이 흔히 제시된다. 즉 보조금이나 세금에 의해 (주로) 공급곡선을 이동시키는 방법이다. 거래비용이 없는 조건에서 코즈해법은 개인 간의 계약을 사용할 수 있다는 점을 보여준다. 코즈의 의도와 상관없이 이러한 주장은 민영화에 이용되었다. 한편 오스트롬은 사회적 딜레마라는 인간 사회 고유의 문제를 “시장과 국가를 넘어서” 해결해 왔다고 주장했다. 실제로 오스트롬의 해법, 특히 공동생산과 다중심성(polycentricity) 개념은, 사회혁신 이론가들이 의식했건, 하지 못했건 그들의 주장을 뒷받침하는 중요한 이론적 자원이다.

계를 맺는다는 것을 짐작케 한다. 예컨대 캐나다 퀘벡지역의 사회적경제, 즉 퀘벡모델을 개관한 책(Bouchard ed., 2013)의 제목이 “혁신과 사회적경제 - 퀘벡의 경험”이며 서론은 “퀘벡의 사회적경제 : 사회혁신의 실험장”이다. 이 책은 퀘벡 사회혁신의 핵심이 정책의 공동수립(co-construction)과 공동생산(co-production)이라고 주장한다. 퀘벡 주정부와 사회적경제조직(샹티에 등)의 정책의 공동수립과 실행이 곧 사회혁신인 것이다. 즉 진정한 사회혁신이란 단순히 사회적경제의 확대가 아니라 시장경제, 공공경제, 사회적경제(그리고 생태경제)가 조화를 이루는 다원적 경제(plural economy)를 만들어나가고 경제에서도 참여(직접)민주주의의의가 관철되는 것을 의미한다.<sup>34)</sup>

우리는 특히 사회적경제와 공공경제의 관계에 주목하는데 전 세계의 사회혁신 논의가 공공서비스의 생산 및 전달의 혁신에 집중되고 있기 때문이다. 요즘 서울 등 지방자치단체의 정책 원리로 부각된 ‘협치’<sup>35)</sup>와 ‘사회혁신’에 대한 강조 역시 이런 맥락에 있다.

그렇다면 사회혁신, 또는 협치는 어떻게 이론적으로 해명될 수 있을까? 오스트롬(Ostrom, 2008, 2009 등)의 “다중심성”과 “공동생산” 개념, 그리고 공유지관리의 8원칙은, 현실의 이러한 움직임을 설명해 주는 중요한 이론적 자원이 될 수 있다.<sup>36)</sup> 오스트롬 부부(Vincent Ostrom & Elinor Ostrom)의 다중심성과 공동생산 개념은 1960년대의 공공서비스 논쟁에서 비롯되었다. 당시 미국에서는 행정의 광역화, 일원화가 주류였는데, 오스트롬 부부는 실증을 통해서 모든 공공서비스의 중심은 여러 수준에 걸쳐 존재하며 각 수준의 공동생산이 없이는 공공서비스의 효율성이 달성될 수 없다고 주장했다. 예컨대 경찰 서비스에서도 범주의 유형 분류나 과학수사는 광역 수준에서 하는 것이 효율적이지만 순찰은 군/구 단위가 중심이라는 것이다. 예컨대 범인의 검거 역시 주민이 얼마나 적극적으로 신고를 하느냐, 즉 경찰과 시민이 치안 서비스를 공동생산하는 정도에 달려 있는데 이러한 공동생산은 군/구 단위에서 자율적으로 하는 것이 훨씬 효율적이라는 것이다. 즉 어떠한 공공, 또는 사회서비스도 각 차원의 중심(마을, 시/군/구, 광역시, 국가)을 가지며 공공/사회서비스의 성격과 사회의 조직 정도(주로 사회적 자본의 정도)에 따라 각각 자율적으로 할 일이 있다는 것을 보여준다.

예컨대 오스트롬(2007)은 기후변화에 대한 대처 역시 국제협약, 국가의 정책, 기업과 지역공동체의 행동 원리 등이 조화를 이루느냐에 달려 있다고 주장한다. 특히 공유지 관리의 규칙 7번은 하위 수준에 이미 존재하는 규칙을 상위 수준이 인정해야 한다는 것이다.

---

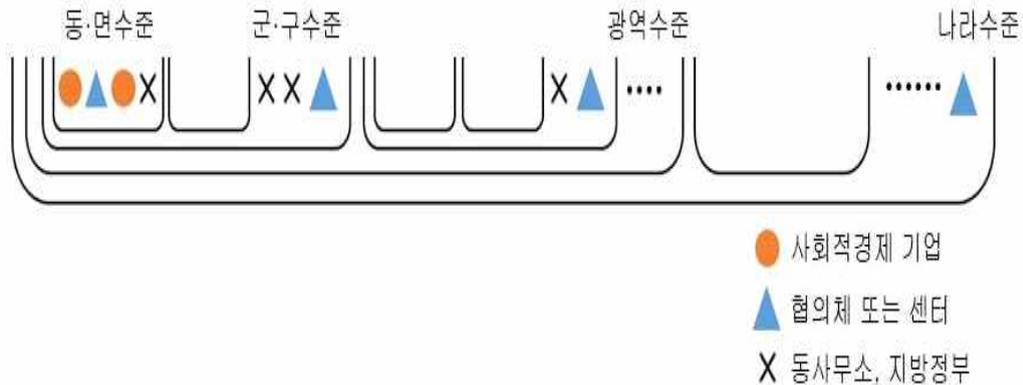
34) 오스트롬의 공유지 관리 8원칙은 500여개의 지역공동체를 조사해서 추출한 것이지만 오스트롬은 집단행동의 문제를 해결하는 마술적 공식, 또는 만병통치약은 존재하지 않는다고 단언한다. 단지 8원칙이라는 일반적 설계 원리가 존재하지만 이것이 설계도의 역할을 할 수는 없다는 것이다(Ostrom, 2007). 예컨대 무한 접근성과 (디지털 기술을 활용할 경우) 경합성이 없는 지식커먼스의 경우 오스트롬의 자연커먼스와는 성격이 다르다. 그러나 신뢰와 협동이라는 일반 해법은 여전히 적용될 수 있으며 이것이 벵클러의 “동료생산” 개념의 기초를 이룬다.

35) 아마도 governance의 번역일텐데, 정치학에서는 협력적 거버넌스(collaborative governance)라는 용어를 사용한다. 협력적 거버넌스란 공공기관이 정책을 만들고 실행하기 위해서 집합적 의사결정과정에서 민간의 이해관계자를 직접 참여시키는 제도이다. 안셀과 개시(Ansell & Gash, 2007)의 글을 참조하라.

36) 전 세계의 사회경제적 위기, 생태위기를 극복하기 위한 노력은 사회과학의 흐름에도 변화를 일으키고 있는데, 행동/실험경제학의 상호성과 협동에 관한 이론들이나 행정학의 “신거버넌스론”, 정치학의 “협력적 거버넌스론” 등이 그것이다. 학문 분과는 다르지만 이들 논의 모두 오스트롬의 두 개념에 주목하고 있다.

유럽의 사회적경제 이론가들은 공동생산 개념을 발전시켜서 공공서비스와 사회적경제의 관계, 즉 공공경제와 사회적경제 간의 관계 일부를 설명하고 있다(Pestoff 2012, 2014, Bovaird, 2007, Brandsen & Pestoff, 2006). 특히 사회서비스 또는 친밀서비스는 사회적경제와 친화성이 매우 높다(Zamagni, 2005). 이들의 논의를 종합하면 공공서비스나 사회서비스의 생산과정을 따라서 오스트롬이 원래 말한 “광의의 공동생산 개념”은 각각 공동설계(co-design, 퀘벡 학자들은 co-construction으로 표현), 협의의 공동생산(정책의 실행), 그리고 공동평가(co-evaluation)로 이뤄진다고 할 수 있다.

오스트롬의 다중심성 시각이 그리는 사회는 “다수준 동지 구조”(nested multi-layered structure) 등의 용어로 표현되는데 사회적경제 영역을 도식화하면 다음과 같은 모습이 될 것이다.



<그림2> 다수준 동지 구조

즉 가장 작은 단위인 동/면 수준의 동지는 군/구 수준의 더 큰 단위의 동지 안에 들어있고, 광역과 국가의 동지가 그 바깥에 존재하는 구조이다. 각 동지는 사회적경제 기업이나 협의체, 지방정부 등 요소들로 구성된 네트워크를 이루고 다시 그 동지들의 네트워크가 상위 구조를 이루게 된다. 이 동지들은 각각 자기 수준에 걸맞은 사회적경제 정책을 수립하고 사회적경제 조직(기업 및 협의체)들과 지방정부의 공동생산으로 공공서비스를 공급하는 것이다. 또한 수준이 다른 동지들은 다중심성 개념에 의해 일정 부분은 분업을 하고 일정 부분은 협업을 하는데, 이 역시 양 수준에서의 공동생산 결과에 따르게 된다.

서울의 경우 2016년 현재 25개 자치구 중 23개 지역에 자치구별 사회적경제 네트워크가 만들어졌고 매우 다른 수준이지만 이들과 구청이 일정한 사업을 같이 하면서 공공/사회서비스 일부를 공동생산하고 있다. 서울시에서 이러한 정책의 공동입안/공동실행이 일정한 성과를 거두고 더 많은 공공/사회서비스로 확장된다면 공동생산은 다른 지역에서도 충분히 시도해 볼만하

다.

공동생산 개념은 이미 1960년대에 빈센트 오스트롬에 의해 제기되었지만 행정학에도 새로운 경향이 나타났다. 즉 신자유주의 시대를 풍미했고 우리나라에도 지대한 영향을 미쳤던 신공공관리모델이 퇴조하고 특히 유럽을 중심으로 신거버넌스 모델, 또는 공공가치관리모델이 확산되고 있다.

공공서비스 조달	전통적 공공행정모델	신공공관리모델	신거버넌스 모델
조직적 가치	위계, 통제, 관료	시장 지향, 성과 위주, 내주화/외주화	네트워크, 조직간 관계와 다수 행위자의 정책 형성
시민의 역할	수혜자(client)	소비자	공동생산자
공무원의 역할	공급자	커미셔너	관리자와 중재자
정치인의 역할	마스터(masters)	감독자(scrutinizers)	촉진자(facilitators)

자료: Sicilia et. al., 2016, p11

기존 시장실패론에 입각한 전통적 공공관리론은 1980년대에 정부실패론에 입각한 신공공관리론에 자리를 넘겨줬다. 하지만 약 40년의 신자유주의는 불평등의 심화와 공동체의 해체를 초래했다. 이에 따라 주민이 참여하는 공공가치행정론이 새롭게 대두된 것이다. 이러한 공공가치관리론이 지향하는 바가 오스트롬의 “공동생산”개념과 일치한다는 것은 명확하다.

또한 그동안 공동체운동의 발전은 지역에 랜드마크를 세우는 식의 전략에서 내생적 발전 전략, 또는 자산기초 공동체운동으로 주안점이 옮겨졌다. 이러한 공동체 발전전략이 공공가치행정론, 그리고 캐나다 공동체발전전략 중 내생적 발전전략, 그리고 미국의 자산기초 발전전략과 궤를 같이 하는 것 또한 명확해 보인다.

발전 과정 밖으로부터 <-----> 안으로부터		
경제시스템의 개혁에 초점 (I 유형)	개인의 경제적 능력 계발에 초점 (II유형)	그룹의 경제적 능력계발에 초점(III 유형)
CED는 경제성장의 수단	CED는 가난한 사람의 능력을 계발하여 자율적인 사람으로 만드는 수단	CED는 개인과 집단이 권한을 강화하여 지역의 자원을 통제하도록 만드는 수단
공동체는 명확하게 행정구역으로 정의됨	공동체는 인구학을 포함 - 누가 경제적으로 주변화했는가에 초점을 맞춤	공동체는 스스로 정의됨 - '공동의 가치'를 공유하는 집단
자원의 사유화  금융시스템 개혁  외부 투자 유치	확장된 서비스(extension service)  마이크로 파이낸스  기업가정신의 개발	공동체에 기초한 자원관리  마을은행, 신용조합, 저축신용협동조합  협동조합, 공동체기업

<표> 공동체 경제발전(CED)전략의 변화

<출처> Mathie & Cunningham, 2002.

공동체발전전략과 사회적경제의 결합은 결코 단선적인 것이 아니었고 지금도 수많은 작은 실험이 복합적으로 행해지고 있다. 하지만 지난 20여년의 발전을 <표>와 같이 도식화할 수 있을 것이다. 왼쪽의 유형은 공동체 수준에서 재현되는 과거의 경제성장전략이며 한국 대부분의 지자체가 채택하고 있는 전략이다.

두 번째 유형은 한국에도 소개됐고 서울에서 일부 시행중인 사회투자국가론이 제시한 개인의 자산/능력형성 전략과 맞닿아 있는 패러다임이다. 세 번째 유형은 현재 캐나다가 도달한 사회경제와 공동체 중심의 발전 전략이다. 물론 현재의 CED에서는 세 유형의 발전 전략이 한 프로젝트 내에서도 동시에 시행되는 경우도 있다. 또한 한국처럼 사회적경제의 형성이 미흡한 곳에서 세 번째 유형을 전격적으로 실행할 수도 없을지 모른다. 하지만 공동체 발전의 원천을 외부에서 찾는 것이 아니라 공동체의 자산을 내부에서 찾아내서 공동체성원의 능력을 끌어올린다는 관점은 미국에서 “필요에 기초한 공동체 발전”에서 “자산에 기초한 공동체 발전”(Kretzman & McKnight, 1993)으로 패러다임이 전환된 사실을 거의 정확하게 반영하며

사회적경제가 그 중심에 있다는 것을 보여준다. 결국 사회적경제와 공동체발전전략의 결합이란 협동조합 등 사회적경제의 구성요소들이 스스로 공동체의 문제를 해결하는 방법을 찾아내는 것을 말한다. 이러한 점은 창조도시, 문화에 의한 도시재생 전략에서도 되풀이 확인된다는 것을 미리 지적해 둔다.

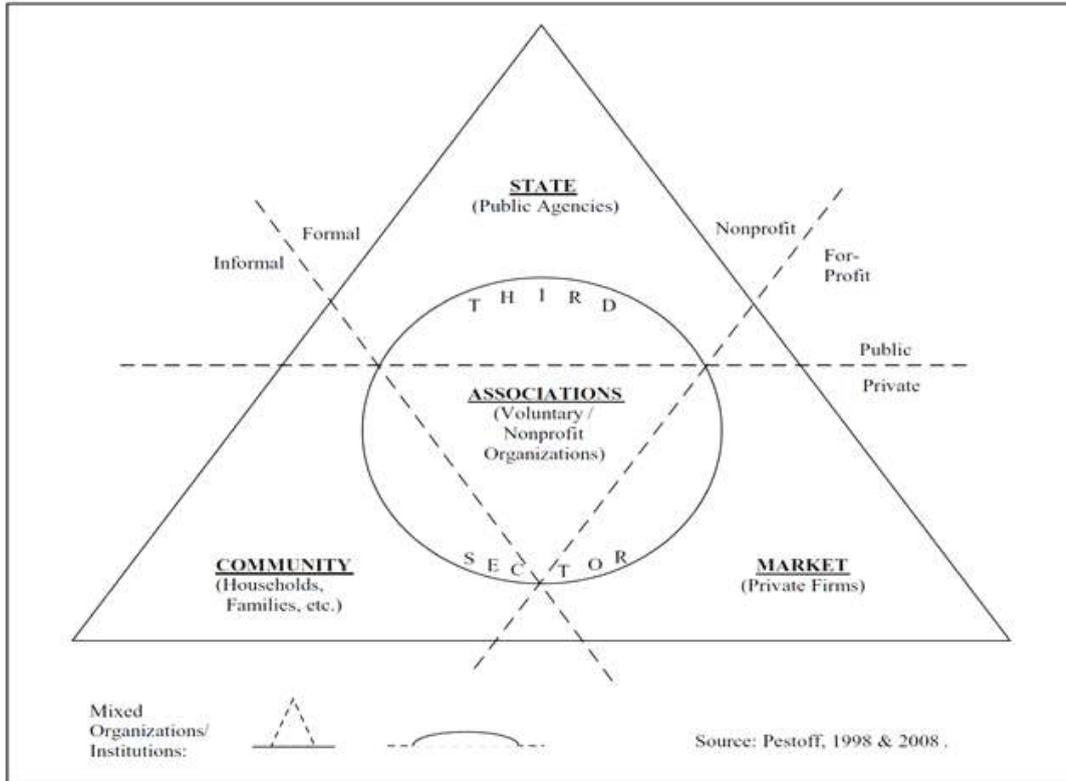


Figure 1. The third sector and the welfare triangle.

<출처> Pestoff, 2014, p14

### 3) 디지털 커먼스와 “동료생산”, 그리고 “플랫폼 협동조합주의”

사회적경제 역시 기술의 발전에 커다란 영향을 받는다. 예컨대 근대의 대표적 사회적경제인 협동조합의 역할 또한 변하였다. 공장제 사회에서 처음 싹튼 소비자협동조합은 노동자의 소비를 확보하는 수단이었고 독일의 라이프라이젠이나 캐나다의 데자르맹 신용협동조합은 19세기 전후의 심각한 농촌고리대를 해결하기 위해 출현했다. 앞에서 소개한 신사회적경제는 일반적으로 국가가 공급하던 주택, 육아 등 사회서비스를 협동조합 방식으로 공급했다. 복지국가의 위기에 따른 사회적 필요에 대응한 결과이다.

최근의 기술혁신은 디지털 혁명이 주도하고 있다. 인터넷의 보급과 속도의 향상으로 사람들은 세상 곳곳의 지식에 거의 무상으로 신속하게 접근할 수 있게 되었으며 지식을 사용한다고 해서 자원이 소모되는 것도 아니다(비경합성). 원래 지식은 글로벌 공공재였지만 인터넷과 검색도구의 발전으로 이제는 말 그대로 무한 접근이 가능하게 되었다. 또한 무한 복제가 가능하게

되어 지식은 “한계비용제로”(리프킨)의 재화가 되었다. 또한 4차혁명의 핵심인 빅데이터와 인공지능에 의한 실시간 분석은 거래비용, 특히 탐색과 매칭 비용을 획기적으로 줄였다. 바웬스(Bowens)와 같은 커먼스 운동가, 벙클러(Benkler)와 같은 법학자들은 이러한 성격의 자원을 디지털커먼스라고 이름붙였다.

모두가 사용하는 공동의 자원이라는 점에서 분명히 인터넷 상의 정보와 지식은 디지털커먼스라고 불릴 만 하지만 글로벌 공공재의 성격을 띠고 있기에 디지털 커먼스의 문제는 오스트롬의 커먼스와 달리 과잉사용이 아니라 과소생산이다. 과소생산을 해결하는 경제학의 방식은 지식생산자에게 보조금을 주거나(피구해법), 소유권을 명확히 하여 서로 거래하게 하는 것(코츠해법)이다. 후자의 논리로부터 탄생한 것이 지적재산권이며 이 새로운 소유권은 각국의 국내법은 물론 WTO의 무역관련 지적재산권(TRIPs), 각종 자유무역협정(FTA)과 양자간 투자협정(BIT)에 의해 법적으로 강제된다.

자연자원 커먼스(오스트롬의 커먼스) 딜레마에 대한 시장경제의 해법이 사유화, 즉 인클로저였던 것처럼 디지털 커먼스의 딜레마에 대한 해법도 인클로저가 제시된 것이다. 하지만 이 해법은 헬러(Heller, 1998)가 앤티커먼스 딜레마(anticommons dilemma, “반(反)공유지의 비극”)라고 부른 현상을 새롭게 만들어냈다. 즉 지식 커먼스 곳곳에 설정된 지적재산권이 오히려 이들을 포함한 새로운 지식의 생산을 방해하는 현상이 나타나는 것이다. 헬러는 특히 생물 신약, 토종 종자, 유전자지도 등에 설정된 지적재산권은 대기업의 지대를 늘릴 뿐 지식생산을 방해하여(격자사회, Heller, 2003) 전 인류의 후생을 떨어뜨린다고 비판한다.

벙클러(Benkler, 2017a, 2017b)는 “동료생산”(peer production)이 디지털 커먼스라는 조건에서 점점 더 중요한 역할을 떠맡게 될 것이라고 주장한다. 그에 따르면 정보통신혁명 표준 경제모델의 세가지 핵심 측면을 변화시켰기 때문이다. 첫째, 물질적 유인이 아니라 내적, 사회적 동기가 혁신과 성장에 더 중요해진다.<sup>37)</sup> 둘째, 소유권이 성장에 대해 가지는 중요성이 감소하고 소유권과 커먼스 간의 상호작용이 부각된다. 셋째, 혁신과정에서 기업이 가지는 중요성도 감소한다. 이제 혁신은 네트워크로 연결된 학습이 주도한다.

나아가서 빅데이터와 인공지능으로 구성되는 4차혁명은 데이터의 생산과 분석을 획기적으로 높여서 거래비용, 특히 탐색비용을 획기적으로 줄여준다. 즉 세계 어디서나 디지털 커먼스에 접속해서 네트워크화된 개인과 기업들이 혁신과 생산을 수행할 수 있게 되었다는 것이다. 정보통신혁명 이래 마이크로소프트에 뒤지지 않는 리눅스의 보급, 모든 전통적 백과사전을 능가하는 위키피디아의 성공, 수없이 많은 자유소프트웨어가 이를 증명한다. P2P 재단 등의 커먼스운동(Bowens, 은 세계 곳곳에서 디지털 커먼스를 활용하는 실험을 전개하고 있다.

이러한 논리와 사실로부터 벙클러는 디지털 커먼스를 무료로 이용하여 지적, 물질적 제품을 생산한 뒤, 그 결과와 제작 방식을 다시 디지털 커먼스에 제공하는 생산, 즉 “동료생산”의 필

37) 기술혁신의 역사를 보면 공공의 투자, 문제해결을 위한 경쟁, 커먼스에 입각한 지식 생산, 지적재산권 순으로 혁신에 기여했다. 따라서 벙클러는 특허, 저작권, 비경쟁 협약, 기업 비밀 등은 낡은 세계관에 기초한 것으로 새로운 환경에 맞춰 변화되어야 한다고 주장한다. 지적재산권은 혁신을 촉진한다기 보다 지체시킨다. 이제 지식은 학습네트워크에서 나오며 시장과 비시장 모델을 혼합하고 커먼스와 소유권을 엮어야 생산될 수 있다.

연성을 주장한다.

2장에서 간단히 언급했지만 오스트롬의 커먼즈와 디지털 커먼즈 21세기 동료생산은 거버넌스가 다를 수 밖에 없다. 따라서 오스트롬의 원칙을 특정 디지털 커먼즈의 관리에 적용해서 규칙을 수정할 필요가 있다.<sup>38)</sup>

“글로벌한 디자인과 로컬한 생산(DGML, Design Globally, Manufacture Locally)는 디지털 커먼즈를 이용한 ”동료생산“의 하나이다. DGML은 디지털 공유자원 위에 설립된 프로젝트와 커머너들의 협력으로 각 지역에 필요한 제품이나 서비스를 생산하는 운동을 말한다. 예컨대 각 지역에 적합한 농기구, 재생가능 에너지 발전, 의료기기(의수 등)를 글로벌 지식과 분산된 생산 수단에 의해 생산한다. 이러한 생산은 초국적기업이 생산하는 농기구나 의료기기에 비해 생산 단가와 유지 보수 비용을 극적으로(약 1/10로) 낮추는 데 성공했다. DGML은 가볍고 저렴한 비용으로 복제할 수 있는 지식을 글로벌하게 이동시키고 원료나 생산 수단 등의 수송거리를 최소화하며, 도덕적 마모에 의한 제품의 단종을 막고 저렴하게 유지 보수함으로써 생태적으로 유력한 생산과 소비 방식이다.

앞에서 본 바대로 도시와 스티글리츠(Dosi & Stiglitz, 2014)는 국가의 공공투자, 컨테스트, 개방 혁신, 그리고 지적재산권이 순서대로 디지털시대의 공공혁신에 기여했다고 주장한다. 우

38) 아래 표는 오스트롬의 원칙을 자전거 수리공방, 공동사무실, 위키피디아에 적용해 본 사례이다.

오스트롬의 자연 커먼즈의 설계 원칙	21세기 커먼즈의 세 사례(바이크키킨, 호피스, 위키피디아)에 대한 적용가능성
1. 집단 경계의 명확한 정의	특별히 관련이 없으며 진입장벽을 낮추는 게 중요
2. 커먼즈의 사용을 지역의 필요와 조건에 맞춰 사용하도록 하는 규칙	바이크키킨(스웨덴의 자전거 수리 공방)과 호피스(공동 사무실)에는 해당하지만 위키피디아에는 그다지 관련이 없음
3. 규칙의 적용대상자들이 규칙의 개정에 참여할 수 있도록 보장	바이크키킨과 호피스에는 해당, 위키피디아는 일반 사용자, 상이한 수준의 편집자, 이사회 간의 거리가 있으므로 덜 관련
4. 공동체 성원의 규칙제정권을 외부 당국이 존중해야 함	현재는 문제가 아니며 세 사례 모두 당연한 것으로 간주됨
5. 구성원의 행동을 감시하는 시스템의 구축과 구성원들의 실행	바이크키킨과 호피스는 (아직) 관련이 없으며 위키피디아의 경우 편집자에게만 관련 있음. 일반 사용자는 무관
6. 규칙 위반에 대한 점증하는 제재	바이크키킨과 호피스는 (아직) 관련이 없으며 위키피디아 편집자들에게는 해당될 수도 있음.
7. 누구나 접근할 수 있고 비용이 적은 분쟁처리수단의 제공	바이크키킨과 호피스는 (아직) 관련이 없고 위키피디아 편집자들에게는 관련 있음.

<표> 오스트롬의 설계 원칙과 21세기 커먼즈에 대한 적용

<출처> Bradley & Pargman, 2017, p241

리는 이들의 이러한 상대적 비교를 정밀하게 분석해서 사회적경제가 동료생산의 방식으로 사회혁신과 기술혁신에 중요하게 기여해야 한다고 믿는다.

### (3) 전략 방향과 서울의 경험

#### 1) 디지털 시대 사회적경제의 두 차원 - “공동생산”과 “동료생산”

앞에서 보았듯이 공동생산과 동료생산, 그리고 플랫폼협동조합은 기본적으로 협동, 특히 오스트롬과 벵클러의 커먼스에서 구현되는(또는 구현되어야 하는) 협동이 없으면 실천할 수 없다. 그것은 기존의 경제형태 중에 사회적경제기업이 이러한 역할을 할 수 있다는 것을 의미한다.<sup>39)</sup>

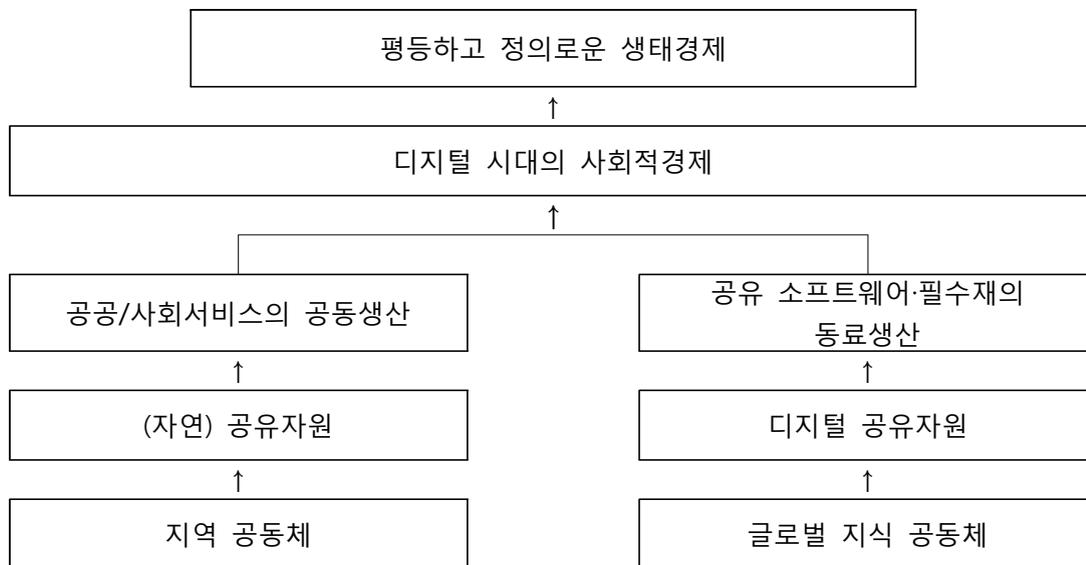
이제 사회적경제는 전통적인 지역 공동체와 더불어 디지털 공동체의 공유자원을 바탕으로 사회의 필요를 충족시킬 수 있게 된다. 오스트롬의 지역 공동체가 자연 커먼즈의 딜레마(“공유지의 비극”)를 공동체 내의 규칙의 수립과 실행으로 해결했다면 벵클러의 디지털 커먼즈는 “엔티커먼즈의 비극”을 해결하는 데 유용하다. 양자 모두 사회적 필요를 충족시키며 따라서 교환가치보다는 사용가치를 목적으로 생산한다는 점에서 플라니의 실제경제(substantive economy)에 속하는 사회혁신이다.

한편 DGML은 대량생산에 밀려 고사하고 있는 지역의 제조업 기반을 되살릴 수 있는 새로운 방식의 기술혁신이다. 에밀리아로마냐의 중소기업 네트워크에 DGML을 결합한다면 지역 경제를 활성화하는 유력한 수단이 될 수 있을 것이다.<sup>40)</sup> 앞에서 언급했듯이 우버나 에어비앤비에서 드러난, 플랫폼의 독점에 의한 수익 전유와 정보독점의 위험을 동료생산과 플랫폼협동주의에 의해서 막을 수 있을지도 모른다.

이러한 지식공유화는, 젠트리피케이션 대책에서 언급할 공동체토지신탁(Community Land Trust)이라는 자산공유화와 결합할 수 있다. 동료생산과 공유는 실리콘밸리를 타락시킨 “승자독식”의 사회규범을 “공유”의 사회규범으로 대체시킬 수 있으며 이는 사회적경제가 사회적자본을 생산-확산하여 사회에 기여하는 현상의 일부라고 할 수 있을 것이다. 디지털 시대의 사회적경제는 다음 그림과 같이 이제 두 차원에서 구성될 수 있을 것이다. 왼쪽은 전통적인 사회적경제와, 주로 공공/사회서비스를 공동생산하는 신사회적경제를 구성하고 있으며 오른쪽은 젊은이들이 적극적으로 참여할 수 있는 “동료생산”을 표현하고 있다.

39) 또 뒤에서 보듯이 도시재생에서 사회적경제가 맡는 역할도 매우 중요하다. 이 점은 정부의 계획에도 명확히 표현되어 있다. 예컨대 서수정, 성은영, 2018 참조.

40) 실제로 볼로냐는 창조도시로서 디지털 커먼즈의 활용, 공유도시(Sharing City)에서도 선두에 선 도시이기도 하다. Iaione, 2016 참조.



<그림> 디지털 시대의 사회적경제

## 2) 서울의 경험

### - 서울시 공유 정책 개괄

서울시는 2012년 전세계 최초로 ‘공유도시 서울’을 선언하며, 시 정부 차원에서 공유경제로의 진입을 선도했다. 커먼즈는 아직 우리나라말로 도착어가 합의되지 못했다. 공유재, 공유자산, 공유경제 등으로 번역이 되기도 하지만, 이러한 기존의 단어가 커먼즈의 정의와는 약간씩 차이가 있어 ‘커먼즈’라고 그대로 외래어 표기를 하는 게 보통이다. 이를 테면, 오스트롬의 Common-Pool Resource(CPR)에 해당하는 ‘공유자산’은 주로 경합성을 가지는 자연자산에 국한된 의미로, 커먼즈보다는 협의의 개념이라고 할 수 있다.

그렇다면, 서울시의 ‘공유’는 커먼즈의 의미를 얼마나 담고 있을까? 커먼즈와 어떤 차이가 있을까? 이 항에서는 서울시 공유도시 정책을 살펴봄, 서울시가 도시 커먼즈 형성에 어떻게 기여하고 있는지 살펴 보기로 한다.

2012년 10월 공유도시 서울을 선언하며 제정한 ‘공유 촉진 조례’에서 ‘공유’는 “물건, 공간, 재능, 시간, 정보 등을 함께 나누어 활용함으로써 자원의 경제적, 사회적, 환경적 가치를 높이는 활동”으로 정의되어 있다. ‘공유도시’는 “시민사회, 기업, 공공부문의 소통과 협업을 통해 공유활동이 활발히 이루어지는 도시”를 일컫는다. (서울특별시, 2012) 이 같은 정의에 근거하여, 서울시는 다섯 개 분야(물건, 공간, 재능, 시간, 정보)를 중심으로 공공 사업을 추진했다.

또한 조례에 공유기업 및 단체에 지원을 위한 조항을 포함시킴으로써 민간 기업에 대한 지원을 제공하는 법적인 근거를 마련하기도 했다. (임인택, 2012) 서울시는 선언 첫 해인 2012년

에 37개 기업을 공유기업 및 단체로 지정하여 행·재정적 지원을 제공했고, 20개 창업 기업을 선발하여 사무공간과 월 활동비, 교육 및 컨설팅을 제공했다.

2018년 현재까지 서울시는 지속적으로 공유관련 사업을 확장하여, 6년이 지난 지금 정착 단계에 이르렀다는 평가를 받고 있다. 반정화(2017)는 2016년까지 5년간의 ‘공유도시 서울’ 정책을 태동기·성장기(2012~2014년)와 정착 및 확산기(2015~2016년)로 구분했다. 태동기·성장기에는 공유경제의 기반을 조성하고, 주체 형성과 사업 발굴에 집중했고, 정착 및 확산기에는 국내외 도시와 네트워크를 구축하고 자치구와 협력하는 등 공유경제를 안정화시키고 확산하는데 초점을 둔 것으로 보인다. (그림 1 참조)



그림 1 공유서울의 정책 변화 (반정화, 2017)

그후로 2년이 지난 지금은 어떤 단계에 이르렀을까? 정말로 정착기라고 할 수 있을까? 서울시 공유도시팀에서 공개한 공유도시 추진계획 보고서를 중심으로 2018년까지 공개된 공유도시 추진계획 보고서를 바탕으로 ‘공유도시 서울’ 정책을 보다 구체적으로 살펴보고자 한다. 공유도시팀 추진계획 보고서를 바탕으로 서울시 공유정책을 연도별로 정리한 표 1을 보면, 서울 공유도시 정책은 크게 네 가지 틀에서 전개과정을 분류할 수 있다. (그림 2 참조)

2012년	2015년	2017년	2018년
1. 서울시 우선추진 사업 2. 공유도시 기반조성 3. 공유단체 및 공유기업 지원 4. 시민참여 확산	1. 사회문제 해결 2. 공유 일상화로 '천만 서울' 실현 3. 공유 스타트업 육성 4. 법·제도 개선 통한 공유활성화 기반 마련 5. 국내외 네트워킹 강화	1. 공유기업 경쟁력 강화 2. 신기술사업 발굴 등 3. 국내외 네트워크 강화 4. 공유허브 활성화 및 제도기반·홍보 강화	1. 중장기 정책비전 마련 2. 자치구 및 기업 지원 3. 신기술사업 발굴을 통한 사회문제 해결 4. 공유허브 활성화 및 홍보 강화

표 1 연도별 공유도시 정책 (출처: 공유도시팀 추진계획 보고서)

<b>1) 공유사업 발굴 및 지원</b> - 서울시 추진사업 - 자치구 사업 지원 - 신규사업 발굴	<b>2) 공유기업 지원</b> - 공유기업 발굴 - 공유기업 육성
<b>3) 홍보·네트워크</b> - 공유허브 운영·개편 - 홍보·체험 행사 - 국내외 공유도시 네트워크	<b>4) 제도·정책 마련</b> - 공유도시 추진 조례 마련 - 공유정책 평가 - 공유지표 측정 및 활용

그림 2 서울시 공유도시 정책 분류

첫째, 서울시 추진 공유사업이 있다. 도시교통본부, 여성가족정책실 등 서울시 내 각 부서와 협력하여 공유 자동차, 주거 공유 등 다양한 사업을 추진했다. 대표적으로 보행자전거과에서 '따릉이' 사업, 교통정책과에서 '나눔카' 사업이 있다. (표 2 참조) 그외에도 공구도서관, 아이웃 공유, 공공시설 개방, 주차장 공유 등 사업 규모를 확대하고 있다

분야	추진사업	협력 부서
물건	카쉐어링 나눔카	도시교통본부(교통정책과)
	공공자전거 따릉이	도시교통본부(보행자전거과)
	공유서가	서울혁신기획관(사회혁신담당관)
	공구도서관	서울혁신기획관(사회혁신담당관)
공간	아이웃·장난감 공유	여성가족정책실(보육담당관)
	공공시설 개방	행정국(자치행정과)
	주차장 공유(거주자우선주차장)	서울혁신기획관(사회혁신담당관)
	주차장 공유(부설주차장 등)	도시교통본부(주차계획과)
재능 정보	한지붕 세대공감	서울혁신기획관(사회혁신담당관)
	도시민박	문화체육관광본부(관광정책과)
	휴먼라이브러리	서울도서관
	서울 e품앗이	서울복지재단
	공공데이터	정보기획관(통계데이터담당관)
	사진공유 플랫폼	시민소통기획관(뉴미디어담당관)

표 2 2015년 서울시 추진사업 목록 (출처: 공유서울 2기 추진계획(2015))

또한 2015년부터는 자치구로 서울시 사업을 확산시키며 지역화 과정을 거치고 있다. 나눔카 설치 및 주차공간 공유 등 서울시 주요 사업을 전 자치구로 확대하는 것을 목표로 하고 있고, 주민의 생활에 보다 밀접한 나눔카 및 따릉이 설치를 중심으로 공유마을(아파트 단지) 조성을 지원하고 있다.

둘째, 공유기업 및 단체 지원을 한다.

2012~2014년에는 주로 신규 공유기업을 육성하고

서울시는 지난 6년간 총 97개 기업(단체) 지정을 통해 1,276백만원 지원을 했다.

번호	구분	기관명(사업명)	사업 내용	공유 대상	공유 방식	p2p/b2c
1	단체	사단법인 코드	CCL(Creative Commone License)보급, 창작물 공유 운동	정보	교환	p2p
2	기업	(주)한국카쉐어링	자동차 공유	교통	대여	b2c
3	기업	(주)씨씨파트너스	비엔비히어로, 주거공간 공유	공간	대여	p2p
4	기업	엘로트레블랩	팬션(우리팬션), 게스트하우스(하니텔)	공간	대여	b2c
5	기업	(주)헬로마켓	중고물건거래	물건	판매	p2p
6	기업	(주)에스앤지 유나이티드	홈스테이, 관광·문화체험, 게스트하우스 운영·컨설팅	공간	대여	p2p
7	기업	(주)한국데이터하우스(KOREA DATAHOUSE)	공간공유 플랫폼 서비스 스페이스쉐어 제공	공간	대여	p2p
8	기업	(주)코자자(KOZAZA)	숙박공유 플랫폼	공간	대여	p2p
9	기업	(주)키플(Kiple)	육아용품 중고거래	물건	판매	p2p
10	기업	일상예술창작센터	예술가 프리마켓 운영	물건	판매	p2p
11	기업	(주)쏘카(SoCar)	자동차 공유	교통	대여	b2c
12	기업	셰어하우스 우주	쉐어하우스	공간	대여	b2c
13	기업	(주)위시켓(Wishket)	프리랜서-기업 연결 플랫폼	사람	판매	p2p
14	기업	(주)플레이플래닛(playplanet)	소셜트립 플랫폼	사람	판매	p2p
15	기업	(주)라이프브리징그룹(Lifebridgegroup)	경험 공유 온라인 플랫폼 위즈돔 운영	사람	판매	p2p
16	단체	열린옷장	정장 대여	물건	대여	b2c
17	단체	조인어스코리아	다국어 지식나눔웹	사람	교환	p2p
18	기업	모두컴퍼니	주차장 공유	공간	대여	p2p
19	기업	(주)그린카	자동차 공유	교통	대여	b2c
20	기업	(주)레디앤스타트	온/오프라인 직업 멘토링 플랫폼 잇다 운영	사람	교환	p2p
21	기업	(주)집밥	소셜다이닝	사람	판매	p2p
22	기업	(주)온오프믹스	모임 개설, 참여, 정보 등 서비스 제공	사람	판매	p2p
23	기업	(주)썬팍	주차장 공유	공간	대여	p2p
24	기업	(주)자락당	벼룩시장 운영	물건	판매	p2p
25	기업	(주)로컬디자인무브먼트	로컬스티치(코워킹, 셰어하우스 결합 복합 문화 공간) 운영	공간	대여	b2c
26	단체	은평 e 품앗이	공동체 화폐 '문' 개발, 회원간 물품 거래 교환제도 운영	물건	교환	p2p
27	기업	블랭크	공간공유 플랫폼	공간	대여	b2c
28	단체	재단법인 흥합밸리	스타트업 플랫폼	공간	대여	b2c
29	기업	버스킹티비 주식회사	공연 전문 플랫폼 '버스킹플레이' 운영	공간	대여	b2c

30	기업	에이유디 사회적협동조합	청각장애인 의사소통 플랫폼 쉼어타이핑 운영	사람	교환	p2p
31	기업	엑스비전 테크놀로지	시각장애이용 화면 읽기프로그램 개발 및 판매	?	?	?
32	기업	재능넷	재능거래 플랫폼 운영	사람	판매	p2p
33	기업	리베라빗	기부, 중고거래 공유 플랫폼 '두박스' 운영	물건	판매	p2p
34	기업	어픽스	육아용품 중고거래 플랫폼 픽셀 운영	물건	판매	p2p
35	기업	아이랑놀기짱	영유아 시간제 교육프로그램 플랫폼	사람	판매	p2p
36	기업	외국인관광도시민박업협회	숙박공유 플랫폼	공간	대여	b2c
37	기업	선랩건축사사무소	공간 공유 플랫폼 쉼어어스 운영	공간	대여	b2c
38	기업	월바이트	쉐어하우스 플랫폼 루미루미 운영	공간	대여	p2p
39	기업	세븐픽처스	전시 관련 크라우드펀딩	물건	판매	p2p
40	기업	동네발전소협동조합	동네 골목상권 내 독립 자영업자 지원 플랫폼 동네야학당 운영	사람 물건 공간	판매	p2p
41	기업	지냄	숙박공유	공간	대여	b2c
42	기업	라쉐	물건 대여, 공유	물건	대여	p2p
43	기업	루아흐	코워킹스페이스	공간	대여	b2c
44	기업	히든북	독서 문화 운동, 돛자리 도서관 운영	물건	대여	b2c
45	기업	(주)쏘시오	물건 대여, 공유	물건	대여	p2p
46	기업	(주)허밍비	자기돌봄, 가족돌봄, 부모부양, 노후자립 지원 가족사랑 행복플랫폼	사람	판매	p2p
47	기업	(주)팀스퀘어	협업 플랫폼	사람	판매	p2p
48	기업	씨엘인포넷	중고물건거래 플랫폼 아이베이비 운영	물건	판매	p2p
49	기업	(사)대안영사문화발전소 아이공	한국 영상예술 & 콘텐츠 공유 허브 구축	정보	교환	p2p
50	기업	(주)데이그래피	청년 코워킹 스페이스 오차원 운영	공간	대여	b2c
51	기업	(주)에스폼	문서 서식, 자료 공유	정보	판매	b2c
52	기업	쉐어잇 주식회사	학교 유희시설 예약/결제 어플리케이션 스쿨쉐어링 운영	공간	대여	p2p
53	기업	(주)두꺼비하우징	쉐어하우스 공가(gongga) 운영	공간	대여	b2c
54	기업	유한책임회사 아트립	예술 전시 공간 아트스테이 공유	공간	대여	p2p
55	기업	프렌트립	소셜 액티비티 플랫폼 프립 운영	사람	판매	p2p
56	기업	(주)한국주차공유서비스	주차장 공유	공간	대여	p2p
57	단체	꿈꾸는 다락방	청소년 무료 공간 대여, 프로그램 운영, 동아리 활동 지원	공간 사람	교환	p2p
58	단체	파릇한 절문이	도심 고층 빌딩 텃밭 공유	공간	대여	b2c
59	기업	마타컴퍼니	창고 공유 서비스 마타주 운영	공간	대여	b2c

60	기업	리즌스	육아용품 대여 플랫폼 공유맘 운영	물건	대여	p2p
61	단체	비엠	공유경제 교육, 홍보	사람	판매	b2c
62	단체	비움과 채움	책 공유 및 교육 프로그램 한강달빛책방 등 운영	물건 사람	대여	b2c
63	기업	쉐어피플	종합 공유마켓 플랫폼	사람 물건 공간	판매	p2p
64	기업	프리바아워	프라이빗 공간 공유	공간	대여	b2c
65	기업	(주)매스아시아(1년지정)	자전거 공유 서비스	교통	대여	b2c
66	기업	(주)블렉시트	?	?	?	?
67	기업	안테나 사회적기업	코워킹 코리빙 갤러리 공간 아츠스тей 운영	공간	대여	b2c
68	기업	(주)위즈돔	공유버스 서비스	교통	대여	b2c
69	기업	캠퍼스스тей(주)		공간	대여	p2p

셋째, 공유 홍보 및 인식 개선 활동 차원에서 박람회, 축제, 컨퍼런스 등 관련 행사를 추진하고 국내외 공유도시 네트워크에 참여했다. 넷째, 정책 및 제도 마련을 위해 연구사업 등을 추진했다.

#### - 평가 및 한계

서울시의 '공유도시 서울' 정책의 성과는 서울시 내 공유기업 수 증가 및 다양화, 이용자 및 회원 수 증가, 시민의 인지도 향상 등으로 나타나고 있다. 지난 5월을 기점으로 서울시 지정 공유기업 및 단체 수가 100개를 넘어섰고 (박대로, 2018) 양적 증가와 함께 사업모델과 사업분야도 다양해졌다. 또한 서울 공유정책은 프랑스 'Place Marketing Award' 수상했고, 박원순 시장은 한국인 최초로 '에테보리 지속발전상'을 수상했다.

하지만 이러한 성과가 다른 분야의 정책과 연결하여 시너지효과를 내고 있는지는 의문이다. 기본적으로 정책 비전에 커다란 그림과 짧은 정책 줄기가 보이지 않으며 담당 부서들 역시 각개약진하고 있는 상황이다.

앞으로 사회적경제 정책과의 연계를 포함해서 커다란 비전을 보이고 각 사업이 융합할 수 있도록 해야 할 것이다. 주민참여의 부족은 유사한 모든 사업이 가지고 있는 한계이며 비전과 운동을 통해서 극복할 수 있을 것이다.

#### - 서울의 리빙랩 정책

서울시에서는 현재 여러 부처 및 조직을 통해 리빙랩 사업이 진행되고 있다. 대표적으로 서울시 정보기획담당관, 사회혁신담당관, 서울디지털재단 세 곳과 유사 사업을 진행하고 있는 서울산업진흥원 까지 총 네 곳을 꼽을 수 있다. (표 1 참조)

서울시가 직접 수행하는 사업으로는 정보기획담당관에서 도시문제 해결을 위한 리빙랩이 있다. 2015년 북촌의 사물인터넷(IoT) 시범사업을 시작으로 2020년까지 서울시 전역으로의 확산을 목표로 하고 있다. 사회혁신담당관 민간위탁 기관인 서울혁신센터에서는 2016부터 2년간 리빙랩 프로젝트를 공모하여 시민들의 아이디어로 사회혁신을 이루는 성과를 이뤘다. 올해 2018년부터는 서울시 사회혁신담당관으로 리빙랩 사업이 이관되어 진행되고 있다.

서울시 출연기관 중 서울디지털재단과 서울산업진흥원 두 곳에서도 리빙랩 사업을 진행하고 있다. 2016년에 설립된 서울디지털재단에서는 올 하반기부터 처음으로 리빙랩 방식의 '시민랩'을 시도 하고 있다. 마지막으로, 리빙랩과 유사한 수요자 중심의 연구 사업을 진행하는 곳으로 서울산업진흥원이 있다. 서울산업진흥원은 2012~2014년에 '지역사회 사회기술 지원사업'을 통해, 2015~2016년에는 '도시문제 해결형 기술개발 지원사업'을 통해, 2017년 이후로는 '서울 혁신 챌린지'를 통해 수요자 중심의 연구 지원이 제공하고 있다.

사업 주체	사업명	사업 수행 형태
서울시 정보기획담당관	사물인터넷 도시조성 (북촌 사물인터넷 시범사업)	서울시 자체 수행
서울시 사회혁신담당관	서울혁신파크 리빙랩 프로젝트(2016~2017년)	민간위탁
	사회혁신 리빙랩 프로젝트(2018년)	서울시 자체 수행
서울 디지털 재단	디지털 시민랩	출연기관 수행 (주무부서: 경제진흥본부)
서울 산업진흥원	지역사회 사회기술 지원사업(2012~2014년) 도시문제 해결형 기술개발 지원사업(2015~2016년) 서울 혁신 챌린지(2017년~)	출연기관 수행 (주무부서: 경제진흥본부)

[표 1] 서울시 리빙랩 (유사) 사업 주체와 내용

예1) 사물인터넷 도시조성 (북촌 사물인터넷 시범사업) - 정보기획담당관

사물인터넷 도시조성 사업은 2014년 수립된 ‘서울시 사물인터넷 기본계획’을 근거로 이듬해 리빙랩 방식을 도입하여 실시한 ‘북촌 사물인터넷 시범사업’으로 시작했다. 사물인터넷<sup>41</sup>은 지역의 재개발과 같은 대규모의 물리적 수단을 동원하지 않고도, 기존 시설을 보존 및 재사용하여 다양하고 복잡한 도시문제를 해결할 수 있도록 한다. (김기현, 2016) 사물인터넷의 특성을 적극 활용하고자 서울시는 ‘세계에서 사물인터넷 가장 잘 활용하는 글로벌 사물인터넷 도시 서울’을 비전으로 내세워 2020년까지 서울 전역에 사물인터넷을 적용하는 세부 계획을 마련한 바 있다.

세부계획에 따르면, 서울시는 이를 리빙랩 방식을 도입하여 실험한 사물인터넷을 바탕으로 점진적으로 서울 전역에 확산하는 방안을 구상했다. 실험 지역으로 북촌이 선정된 것은 북촌이 갖는 지역적 특성 때문이었다. 북촌은 사적 및 문화재 등이 밀집한 관광지, 전통한옥 주거지, 그리고 소상공인 상업지역 등이 복합적으로 조성되어 있어 그야말로 각종 도시문제가 얽혀 있는 곳이라고 할 수 있다. 즉 서울 시내 여타 지역이 갖는 문제들을 대부분 안고 있는 지역으로 고려되는 북촌이 선정된 것이다.

북촌에서 사물인터넷을 통해 해결하고자 했던 도시문제는 관광, 안전, 교통, 환경 등 총 네 분야로 분류할 수 있다. 관광 분야에서는 관광정보 제공 및 상업 활성화 서비스, 안전 분야에서는 초등학생 통학 안전, 화재 방지, 홀몸 어르신 사회안전 서비스, 교통 분야에서는 주정차 문제 해결 서비스, 환경 분야에서는 쓰레기 문제 해결과 실시간 환경정보 제공 서비스가 도입되었다. 민관협력의 리빙랩 방식으로 추진되어 각 분야 문제 해결에 참여한 기업들은 총 18개로 관광 분야에 8개, 안전 분야에 5개, 교통 분야에 2개, 환경 분야에 2개다. (서울특별시, 2016)

연도	시범사업	실증사업
2015	1개 지역 18종 서비스	-
2016	-	6개 지역 23종 서비스
2017	-	8개 지역 24종 서비스
2018 (6월 기준)	12개 지역 14종 서비스	6개 지역 24종 서비스

[표 2] 서울시 사물인터넷 도시조성 사업 연도별 진행 현황

2015년 북촌을 대상으로 시범사업을 시행한 다음해인 2016년부터 2018년까지 3년간 연차 별로 점진적 확산이 진행되었다. 2016년에는 주거지역 1개소(관악산 벽산타운 5단지)와 관광·상권지역 5개소(홍대, 신촌·이대, 강남역 일대, 청계천, 서울 시티투어버스 노선) 등 총 6개소에 23종의 서비스를 실증했고, 2017년에는 주거지역 4개소(중계본동, 불광2동, 연희동, 이태원)와 공공지역 4개소(어린이대공원, 강동구 전통시장, 서울로7017, 공영주차장)에 24종의 서비스가 실증되었다.

올해 2018년에는 서울시에서 지정한 6개 지역에 정확도 약취 모니터링, 어린이집 실내 공기질 측정, 캠핑장 안전사고 방지, 장애인 콜택시 관리, 지하도상가 IoT 서비스, 스마트 보안등 총 6종의 시범 사업이 진행 중이고, 전통시장 화재감지, 자동심장충격기 관리, 시각장애인 보행 음성 안내 등 3종의 서비스가 실증 중이다. 자치구별로는 총 6개 자치구(성동구, 마포구, 구로구, 금천구, 영등포구, 동작구)에서 총 14종 서비스가 시범 사업으로 도입되었고 21종이 실증 중에 있다. 2018년6월 기준 총 12개 지역에서 38개 사업이 추진되고 있는 것이다. 올해 말까지 사업 지역은 계속 늘어날 예정이다. (정보기획관(정보기획담당관), 2018)

서울시 전역으로의 확산과 더불어 사물인터넷 서비스를 브랜드화 시키고, 서울IoT센터 운영하는 등 사물인터넷 관련 기업과의 협력을 강화하고, 기업에 대한 지원을 다변화할 계획을 가지고 있다. 2014년 수립한 기본계획을 갱신하는 새로운 계획안이 올해 말에 수립된다. 실증지역이 아닌 테스트 베드로의 전환 등의 주요 내용이 포함될 예정이다. 현재 실증지역을 토대로 추진하는데, 매년 지역이 바뀌는 탓에 연속성을 가지기 어려운 점이 있어 2~3년 동안 지속할 수 있는 환경을 조성할 계획이다.

## 예2) 사회혁신파크 리빙랩 프로젝트 -사회혁신담당관

사회혁신담당관이 추진 중인 사회혁신 리빙랩 프로젝트 ‘서울의 도시문제를 혁신하는 일상생활 실험실’은 서울혁신파크 입주 단체 및 기업을 대상으로 총 4억을 지원금으로 제공하는 공모 사업이다. 지난 5월 공모 및 심사를 통해 현재 00개 단체가 선정되어 도시문제 해결을 위한 리빙랩이 각각 진행 중에 있다.

선정된 프로젝트는 각각 10월까지 사업을 시행한 후, 11월 최종 보고회를 끝으로 마무리를 지을 예정이다. 도중에 수시로 모니터링을 하고, 중간 점검으로 오픈 테이블을 개최할 계획을 가지고 있다. 이 사업은 작년까지 2년동안 서울혁신센터(사회혁신담당관 산하)에서 민간 위탁을 받아 시민을 대상으로 리빙랩 프로젝트를 공모했던 사업의 연장선이다. 서울시가 사업을 받아 직접 추진할 만큼 지난 2년동안 사회혁신센터 리빙랩 사업이 이룬 성과는 크다.

2016년에 선정된 프로젝트는 총 6개로 주차문제 해결, 지역대안 화폐 추진 등 지역 문제 해결을 위한 실험에 나선 지역사회 단체가 2개, 장애인 생활 및 학습 지원이나 청소년 활동 지원 등 특정 집단을 대상으로 한 실험이 3개, 폐기물 감소를 통한 환경 문제 해결을 리빙랩 방식으로 접근한 기업이 한개 있었다.

2017년에는 지원사업 규모가 확대되어 총 11개 프로젝트가 지원을 받았고, 실험 내용 및 적용 대상이 보다 다양해졌다. 독산 4동 지역사회의 주차문제 해결과 마포 공동체경제네트워크의 지역대안 화폐 활용 등 2개 실험은 2016년 리빙랩 프로젝트에서 성과와 필요성을 인정받아 한번 더 지원을 받았지만, 그 외에는 새로운 프로젝트가 선정되었다. (표 3 참조)

연도	주체	프로젝트 내용
2016년 (6개)	독산4동 행복주차주민위	지역 내 공유주차 및 공유차량 추진.
	인라이트	무선 가전의 배터리 교체로 수면 연장 및 환경 보호
	마포 공동체경제네트워크 모아	지역대안 화폐를 통한 공동체 경제 모델 구축
	감성놀이터	VR 기술을 활용한 청소년 콘텐츠 제작 지원
	피치마켓	장애인-비장애인 독서멘토 연결 및 학습자료 제작
	엔젤스헤이븐	장애인의 자립생활을 위한 지역사회 네트워크 구축
2017년 (11개)	123컬렉터	의류폐기물 재직조용 경량화 직기 개발
	엔젤스윙	드론 활용을 통한 구룡마을(판자촌) 지도 그리기
	마포 공동체경제네트워크 모아	지역화폐 활성화 및 공동체은행 건립
	마을에 숨어	재개발 예정 둔촌주공아파트 자료 디지털 아카이브
	하자센터	‘서울형 엄마 바이크’ 카고바이크 개발
	2023 독산행복골목위원회	공유주차 확대 및 골목길 문화 되살리기
	마그네틱5	시각장애인용 촉각그림책 기획 제작
	라임프렌즈	이주민 정착을 위한 번역자 연결 플랫폼 개발
	어라운드	흡연-비흡연자 간 갈등 해소를 위한 서비스 디자인
	고구마교육음악연구소	서북부 지역민들의 예술 활동 플랫폼 개발
	세눈컴퍼니	유희공간 활용을 통한 작은 결혼식 프로젝트

[표 3] 서울시 사회혁신 리빙랩(2016~2017년) 선정 프로젝트 목록

서울시가 사업을 직접 수행한 올해부터 달라진 점은 참여 대상을 서울 사회혁신파크 입주 기업/단체에 제한했다는 점이다.

**예3) 디지털 시민랩 - 경제진흥본부 경제기획관 디지털창업과 디지털사업팀**

서울디지털재단에서 올해부터 운영을 시작한 ‘디지털 시민랩’은 리빙랩 방식을 통한 디지털 도시혁신의 일환이다. 현재까지의 스마트시티 혁신 전략이 대체로 기술 중심으로 되어 있어, 수요자를 고려하지 않았을 뿐더러 경제주체 간 협력 부족 등 기존 기술혁신시스템의 문제를 해결할 만한 전략을 제시하고 있지 못했다. 최근 국내 및 서울시에서도 시민참여를 통한 정책활동이 이루어지고 있으나, 시민의 전문성 부족 및 수직적 거버넌스 등 한계를 가지고 있다. ‘디지털 시민랩’을 통해 전문성 있는 시민을 양성하고 교류형 커뮤니티를 형성하여 이런 점을 보완하고자 추진하게 된 것이다.

이 같은 취지에 따라 ‘디지털 시민랩’은 네 가지 사업으로 구성되어 있다. 우선, 연구형 커뮤니티를 교육형 연구실과 전문과형 연구실, 2트랙으로 운영하고 있다. 교육형 연구실을 통해 일반 시민에게 디지털 기술 교육을 제공한 후, 이를 바탕으로 연구 커뮤니티를 형성할 수 있도록 지원한다. 전문가

형 연구실은 (준)전문가 수준의 일반 시민을 대상으로 하며, 디지털 기술을 활용한 연구실을 자발적으로 운영할 수 있도록 지원하는 사업이다.

도시혁신 프로젝트는 공모·지원사업으로 디지털 기술을 활용한 도시혁신을 시민 참여로 이루고자 하는 목적을 가지고 있다. 자유공모(사업형)와 커뮤니티(커뮤니티 연계형) 두 가지 형식으로 공모를 받아 현재 프로젝트 선정 중에 있다. 마지막으로 도시혁신 세미나는 연구실과 프로젝트 사업을 통해 발굴된 사례를 중심으로 공유하는 자리를 마련하고, 모델화하여 서울시 전역으로 확산하고자 한다. 올해 12월 초에 세미나를 개최할 예정이다. (표 4 참조)

명칭	내용	규모
교육형 연구실	시민기술교육(4주)+연구형 커뮤니티(2개월)	연구실 2개, 각 20명
전문가형 연구실	연구형 커뮤니티(4개월)	연구실 4개, 각 10명
도시혁신 프로젝트	자유공모형(4개월)	3개(1천만원)
	커뮤니티 연계형(3개월)	2개(5백만원)
도시혁신 세미나	사례공유 세미나(10개)	-

[표 4] ‘디지털 시민랩’의 구성 (출처: 서울디지털재단, 2018)

연구 커뮤니티와 도시혁신 프로젝트 모두 현재 공모 및 심사 중인 관계로 선정된 프로젝트에 대한 자료는 아직 없다. 연구 커뮤니티의 경우, 지정

**예4) 서울혁신챌린지(도시문제 해결형 기술개발 지원사업)-** 경제진흥본부 경제정책과 경제정책팀 서울산업진흥원은 일찍이 2012년부터 ‘지역사회 사회기술 지원사업’을 시범사업으로 추진하여 지역 사회가 가진 문제의 해결을 위한 기술 개발을 수요자 중심으로 지향했다. 이는 2005년부터의 서울시 R&D 사업의 진화 과정의 일환으로, 1기(2005~2007년)에는 대학을 중심으로 기초 R&D를 조성했고, 2기(2008~2011년)에는 산학연체제를 구축해 응용기술 개발과 중소기업 육성을 지향했다면, 3기(2012년~현재)에 이르러서는 연구 대상을 지역사회로의 확장을 통해 지역사회 혁신과 시민행복 증진을 목적으로 리빙랩 방식의 연구 지원 사업을 추진하게 되었다. (그림 1 참조)

서울시, 서울산업진흥원, 서울시 산학연 정책위원회로 이루어진 추진체계 중심으로 ‘서울형 R&D’는. 그 이후로 지금까지 지역사회 및 도시문제 해결을 위한 기술 개발 지원사업의 형태가 두 차례에 걸쳐 변화했다. 3년간 진행된 지역사회 사회기술 지원사업은 2015년에 도시문제 해결형 기술개발 지원사업의 이름으로 바꿨다. 기존에는 자유공모 형식으로 주제를 선정했지만, 2015년부터는 사전에 수요조사를 시행한 후, 그 결과를 바탕으로 주제를 정해 지정공모 형식으로 지원을 받았다. 5년간 이 같은 지원사업으로 진행되다가 2017년부터는 공개 경쟁의 대회 형식을 갖춘 서울혁신챌린지로 지원 방식을 변경한 바 있다. (그림 2 참조)



[그림 1] 서울시 R&D 사업의 진화과정



[그림 2] 서울산업진흥원 리빙랩 사업 진행 현황

정보기획담당관의 리빙랩 사업은 2015년 ‘북촌 사물인터넷 시범사업’으로부터 시작됐다. 도시문제를 집약적으로 가지고 있는 지역인 북촌을 시범사업 지역으로 선정해 리빙랩 방식을 적용했다. 지역사회와 함께 문제를 도출하고, 민간 기업(주로 스타트업)에게 이러한 문제를 해결할 수 있는 사물인터넷 서비스를 실증할 기회를 제공하는 방식으로 사업을 진행했다. 서울시는 이를 바탕으로 2020년까지 서울시 전역으로 사물인터넷을 확대할 계획을 가지고 있다.

기술개발 과정에 시민이 참여했다는 점에서, 그리고 생활공간을 실험 대상으로 삼았다는 점에서 리빙랩의 취지에는 맞지만, 한 가지 아쉬움이 보인다. 시민이 참여한 리빙랩의 결과물인 사물인터넷 서비스가 기업의 전유물이 되었다는 점이다. 2015년 북촌 시범사업에 참여한 기업의 상당수가 리빙랩 경험을 바탕으로 개발한 기술을 특허로 보유하고 있다.

이는 다른 리빙랩 사례에서도 갖는 한계다. 저렴한 휴대용 안저 카메라를 개발해 건강불평등을 완화한 사례로 꼽히는 리빙랩 프로젝트도 개발된 기술에 대한 특허를 이화여대 산학협력단이 가지고 있는 것으로 보인다. 2012년부터 서울산업진흥원에서 수행한 수요자 중심의 ‘도시문제 해결형 기술개발 지원사업’ 또한 도시문제 해결 자체보다는 기술의 상용화 촉진을 더욱 강조한다는 점에서 같은 맥락의 문제를 지니고 있다.

사회문제를 해결을 추구하는 과학기술혁신정책의 변화에도 불구하고, 여전히 기업 중심의 경제적 가치 창출을 장려하는 모습이 아쉽다. 이 같은 방식의 리빙랩에서는 참여한 시민이 공동생산자가 아닌, 사용자로 전락하기 쉽다. 앞으로 리빙랩이 결과물을 오픈소스로 개방하는 등 시민 자산으로 되돌려주는 방안을 모색할 필요성이 있다.

서울시 리빙랩 사업의 또 다른 문제점은 지나치게 기술 중심적이라는 데 있다. 서울디지털재단에서 수행하는 ‘디지털 시민랩’ 사업 역시 리빙랩 방식을 활용한다. 디지털 기술의 장벽을 극복할 수 있

도록 기회를 제공하고 있기는 하지만, 여전히 기술 활용에 능숙하지 못한 일반 시민들이 소외될 것으로 여겨진다.

서울산업진흥원에서 2017년부터 추진한 ‘서울혁신챌린지’도 마찬가지다. 리빙랩 방식은 아니지만, 시민이 과제를 선정한다는 점에서 시민참여형 연구를 지향하고 있는데도, 4차산업혁명 기술(AI, 빅데이터 등)에 제한시킨 점이나 이로 인해 과제 수행 과정에서 시민이 배제된다는 점이 한계로 보인다.

서울시 사회혁신담당관에서 2016년부터 3년간 운영하고 있는 ‘사회혁신 리빙랩’에서는 기술 활용에 앞서 지역사회 문제로 우선 접근한 프로젝트들이 다수 선정되었다. 독산동 주차문제 해결을 위해 센서를 활용한다거나 청소년 교육을 위해 VR 기술을 활용하는 등 기술을 접목한 사례도 있지만, 기술 활용에 사회 문제를 결들인 앞선 사례에 비해서 사회 문제 해결에 기술을 얹은 느낌이다. 그리고 ‘마포 공동체경제 네트워크 모아’, ‘세눈컴퍼니’ 등 기술을 활용하지 않는 리빙랩 프로젝트들도 있다.

이는 기업을 대상으로 지원하지 않았기에 가능한 것으로 보인다. ‘사회혁신 리빙랩’ 프로젝트의 참가대상은 서울 소재의 단체인데, 임의단체를 구성해서 참가할 수도 있다. 따라서 ‘독산4동 행복주차 주민위’처럼 지역사회 구성원들이 지원을 받을 수가 있었다. 작년까지 사회혁신센터에서 민간위탁으로 수행하던 사업이 올해 사회혁신담당관이 직접 수행하면서 참가대상이 사회혁신파크 입주단체로 제한되었는데, 어떤 결과로 나타날지 두고 볼 일이다

지금까지 서울시 리빙랩 사업에 대한 평가를 통해 시민 참여가 형식적인 아닌, 실제로 시민이 참여하는 진정한 리빙랩을 구축하기 위한 방안을 짚어봤다. 리빙랩 등 시민참여 연구가 늘어나 예전보다는 시민 참여의 범위가 확대되었다는 점은 긍정적이지만, 시민 참여를 지속시키기 위해서는 시민에게 자산으로 되돌려줄 수 있는 방안과 더 폭넓은 시민이 참여할 수 있는 방안을 적극 모색해야 할 것이다.

#### 4. 사회적경제의 혁신은 가능한가?

사회적경제의 혁신은 불가능한가? 앞에서 본 에밀리아 로마냐의 사례는 전혀 그렇지 않다는 사실을 보여준다.<sup>42</sup> 하지만 앞에서 본 창조도시의 조건들을 단시간에 갖추기란 매우 어렵다는 것도 사실이다. 지역공동체의 발전전략이라는 관점에서 봐도 1990년대 후반부터 지역 공동체가 주도하는내생적 발전으로 전환하려는 시도는 자생 능력의 제고라는 난관을 좀처럼 벗어나지 못하고 있다<sup>43</sup>.

하지만 디지털 커먼스의 논의에서 봤듯이 벵클러와 리프킨과 같은 낙관론자들은 디지털화에 따른

<sup>42</sup> 사회적 경제는 대규모 자본이 필요한 규모의 경제에 어울리지 않는다는 것이 경제학의 일반적 결론이었다. 실제로 신용조합과 농업협동조합을 빼면 몬드라곤 기업집단은 거의 유일한 성공 사례였다. 하지만 2014년 몬드라곤에서 가장 규모가 크고 최초의 협동조합 기업이었던 몬드라곤가전이 파산했다. 글로벌라이제이션과 함께 수많은 부품의 전세계적 생산체인이 형성되는 경우 협동의 규범을 지키려는 노력은 변화에 대한 신속한 대응을 어렵게 할 수 있다. 어쩌면 포드주의의 대량생산, 대량소비는 사회적경제에 어울리지 않는 것이었는지도 모른다.

<sup>43</sup> 이하의 논의는 성지은 등, 2016, 송위진, 2018에 주로 의존한다.

변화가 사회적경제나 지역공동체에 더 유리하다고 생각한다. 디지털화에 따라 시민사회가 지식과 정보의 커먼스에 무한 접근할 수 있기 때문에 네트워크를 이룬 집단들의 지성이 기업의 능력을 뛰어넘을 수 있기 때문이다. 과학기술정책 집단에서는 이들이 모색하는 혁신을 “사회문제 해결형 혁신”, 또는 줄여서 사회혁신이라고 부른다.<sup>44</sup> 이 사회혁신은 보건복지, 의료, 교육, 위생, 환경, 안전 분야에서 사회문제를 해결하고 ‘사회적 목표’를 달성하기 위해 ‘새로운 아이디어를 개발하고 구현하는 활동이다(송위진, 2018)

최근 유럽에서 활발하게 실험이 이뤄지고 있는 리빙랩, 또는 크리에이티브 랩은 사회혁신을 달성하기 위한 정책 수단이다. 한국 정부 역시 지역주도의 혁신을 리빙랩에서 찾고 있으며 정부지원에 따라 전국에 리빙랩이 우후죽순처럼 생겨나고 있다.

앞에서 보았듯이 서울은 이미 리빙랩 사업을 시행하고 있으며 행안부의 사회혁신사업도 리빙랩을 위주로 한다. 앞에서 우리는 이들 리빙랩이 원래 의미의 ‘공유경제’를 달성하는 플랫폼 협동조합 앱을 만들 수 있고, 의료나 농기구 등에서 지역의 수요에 부응하는 DGML의 기반이 될 수 있다고 주장했다.

플랫폼 앱을 만들거나 신기술에 의해 현실의 사회적 필요를 해결한다면(그리고 적절한 보수가 주어진다) 도전적인 젊은이들이 자발적으로 참여할 것이다. 실제로 드론으로 쪽방촌 등 취약지역의 현황을 파악하는 생활환경지도를 만들어 취약지역의 생활환경을 개선하고 도시재생사업을 효율화한 엔젤스윙도 있고 디지털 커먼스에 올라와 있는 식탁의 디자인을 사용하여 지역의 목공협동조합에서 제작하는 청년 사업가도 나오고 있다(DGML의 사례). 사회의 숨겨진 작은 필요가 무궁무진한 만큼 디지털 커먼스의 지식을 활용해서 해결하는 방법도 무궁무진할 수 있다. 성대골의 에너지 전환 리빙랩, 대전의 건너유 프로젝트는 시민사회 스스로 지역문제를 해결하기 위해 문제를 정의하고 기술을 탐색한 대표적 사례이다. 젊은이들이 서울의 각종 사회문제의 해법을 리빙랩에서 해결하는 모습은, 어쩌면 사회적경제의 밝은 미래상일지도 모른다.

<sup>44</sup> 앞에서 우리는 오스트롬의 공동생산을 사회혁신의 핵심 개념으로 삼았는데, 과학기술정책 쪽에서는 디지털 화에 따른 시민사회의 혁신을 사회혁신으로 정의하고 있다. 이는 디지털 커먼스에 입각한 “동료생산”에 해당한다.

## <참고문헌>

김신양 등, 2016 “한국 사회적경제의 역사”, 한울.

김연아, 정태인, 2016, “서울시 25개 자치구 사회적경제 정책실태 조사연구”, GSEF.

김연아, 정태인, 2017, “서울시 사회적경제 지역화 현황과 과제”, 서울연구원.

김정원, 황덕순, 2016, 한국 사회적기업의 역사와 현실, “한국 사회적경제의 역사”, 한울.

민정우, 1986, 식민지 사회의 성격 구명을 위한 일시론, 『녹두서평1』, 녹두

새로운 사회를 여는 연구원(새사연), 2014, 서울사회적경제 발전 5개년 계획, 서울 사회적경제센터.

서울 사회적경제지원센터a, 2014, “2014년 서울시 사회적경제 현황 및 활성화 과제”.

서울 사회적경제지원센터b, 2014, “서울시 사회적경제 현황진단 및 제2기 정책과제”.

서울 사회적경제지원센터, 2016, “서울시 사회적경제 활성화정책 5년 성과 및 향후 과제”.

서울시, 2012, “서울시 사회적경제 종합지원계획”

성지은, 한규영, 정서화, 2016, 지역문제 해결을 위한 국내 리빙랩 사례 분석, “과학기술연구”, V16, I2.

송위진, 2018, “사회문제 해결을 위한 과학기술혁신”(PPT 자료)

송위진, 2018, 한국 리빙랩 활동의 성찰과 과제, “제7차 한국 리빙랩 네트워크 포럼”(PPT 자료)

윤홍식, 2012, “사회서비스 정책과 공공성”, 참여연대

이은애, 2014, “서울시 사회적경제 활성화 정책 제2기 과제”, 미발표자료.

정태인, 2010, 경제대안의 출발점, ‘사회경제’, 『리얼진보』, 레디앙

정태인 외, 2012, 『리셋 코리아』, 미래를소유한사람들

정태인 외, 2013a, 『협동의 경제학』, 레디앙.

정태인, 2013b, 경제민주화와 사회적경제, “사회민주주의의 경제학”, 한울.

정태인, 2014, 협동조합의 기업이론, 사회경제학회 발표문.

정태인, 2015, 혁신적 협동조합과 지역만들기 - 구례 자연드림파크의 사례, “생협평론”.

정태인, 김연아, 홍기빈, 2017, “서울 모델의 가능성 - 캐나다 퀘벡모델과의 비교”, 서울사경센터.

최정규, 2009, “이타적 인간의 출현”, 뿌리와 이파리.

화이트 외, 1991, 김성오 역, 1993, “몬드라곤에서 배우자”, 나라사랑.

Akerlof, G., 1982, Labor Contracts as Partial Gift Exchange, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.97

Akerlof, G., 1984, Gift Exchange and Efficiency - Wage Theory : Four Views, Vol.74

Akerlof, G., R. Kranton, 2010, 『Identity Economics』, 안기순역, 2010, 『아이덴티티의 경제학』, 랜덤하우스.

Alchian, A. A., Harold Demsetz, 1972, Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, Vol.62

Allen, E., Potts, J., 2016, How innovation commons contributes to discovering and developint new technologies, *International Journal of the Commons*, V10, N2.

Ansell, C., A. Gash, 2008, Collaborative governance in theory and practice, *Journal of public administration research and theory*, 2008

Anttiroiko, A., 2014, Creative city policy in the context of urban asymmetry, *Local Economy*, V29, N8.

Argandona, A., 2012, The Common Good, Stakeholder Theory and the Theory of the Firm, The Role fo Business in Society and the Prusuit of the Common Good the 1st International Workshop

Benkler, Y., 2006, The Wealth of Networks, 최은창역, 2015, “네트워크의 부”, 커뮤니케이션

복스.

Benkler, Y., 2015, Peer production, commons and the future of capitalism, Northwestern Univ.

Benkler, 2016, Open Access and Information commons, Oxford Handbook of Law and Economics.

Benkler, Y., 2017a, Peer production, the commons, and the future of the firm, *Strategic Organization*, V15, I2.

Benkler, Y., 2017b, Law, innovation, and collaboration in networked economy and society, *Annual Review of Law and Social Studies*, V13.

Benkler, Y., 2017c, Network pragmatism: towards an open social economy, in Archer et.al. eds Towards a Participatory Society.

Bengtsson, N., Per Engstrom, 2012, Are Trust-based Contracts Efficient? Evidence from a Randomized Policy Experiment,  
<http://www.parisschoolofeconomics.eu/IMG/pdf/may2012-paris-bengtsson-engstrom.pdf>

Blair, M., Lynn A. Stout, 1999, A Team Production Theory of Corporate Law, Virginia Law Review, Vol.85

Blair, M., 2012, Corporate Law and the Team Production Problem, Vanderbilt Law and Economics Research Paper, No.12-12

Bolton, G. E., Werner Guth, Axel Ockenfels, Alvin E. Roth, 2010, Social Behavior in Economic Games, 『The Selten School of Behavioral Economics』, Springer

Bovaird, V., Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services, *Public administration review*, V67, N5.

Bourchard, M. ed., 2013, Innovation and the Social Economy, Univ. of Toronto Press.

Bowles, S., Gintis, H., 1993, A political and economic case for the democratic enterprise, *Economics and Philosophy*, V9, I1.

Bowles, S., Gintis, H., 2002, Social Capital and Community Governance, The Economic

Journal, 112, Nov.

Bowles, S., 2011, A Cultural-Institutional Market Failure,  
<http://tuvalu.santafe.edu/~bowles/CulturalinstitutionalMarketFailure.pdf>

Bowles, S., 2012, 『The New Economics of Inequality and Redistribution』, Cambridge University Press

Bowles, S., Sandra Polaynia-Reyes, 2012, Economic Incentives and Social Preferences: Substitutes or Complements, *Journal of Economic Literature*.

Boyle, J., 2008, *The Public Domain*, A Caravan Book.

Bradley, K., Pargman, D., 2017, The sharing economy as the commons of the 21st century, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, V10.

Brandson, T. Pestoff, V., 2006, Co-production, the third sector and the delivery of public services: An introduction, *Public management review*, V8, 14.

Brandts, J., Enrique Fatas, 2012, The Puzzle of social Preferences, Special Issue on Behavioral and Experimental Economics, Vol.70.

Bretos, I., Errasti, A., 2018, The challenges of managing across borders in worker cooperatives: Insights from the Mondragon cooperative group, *Journal of Co-operative Organization and Management*, V6.

Brown, M., Armin Falk, Ernst Fehr, 2012, Competition and Relational Contracts : The Role of Unemployment as a Dicipinary Device, *Journal of the European Economic Association*, Vol.10

Brusco, S., 1982, The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration, *Cambridge Journal of Economics*, V6, pp167-184

Bruni & Zamagni. ed., 2013, "Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise, Edward Elgar.

Buchanan, 1965, An economic theory of clubs, *Economica*, V32, N125.

- Buchanan, J., Yoon, Y., 2000, Symmetric tragedies: Commons and anticommons, *Journal of Law and Economics*, V18.
- Carpenter, J., Samuel Bowles, Herbert Gintis, Sung-Ha Hwang, 2009, Strong Reciprocity and Team Production : Theory and evidence, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.71
- Chalmers, D., Balan-Vnuk, E., 2012, Innovation not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundation of internal and external absorptive capacity routines, *International Small Business Journal*.
- Chantier De Leconomie Sociale, 2005, Social Economy and Community Economic Development in Canada : Next Step for Public Policy.
- Cirillo, R., 1984, Leon Walras and Social Justice, *The American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 43
- Dasgupta, P. 2005, Economics of Social Capital, *Economic Record*, V81, Issue Supplement s1.
- Cordagnone, C., Martens, B., 2016, *Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues*, JRC Technical Report.
- Deakin, S., Frank Wilkinson, 1995, Contracts, Cooperation and Trust : The Role of the Institutional Framework, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working paper No.10
- Dosi, G., Stiglitz, J., 2014, The role of intellectual property rights in the development process, with some lessons from developed countries: an introduction, *Cimoli et. al. ed. Intellectual Property Rights*.
- Dow, G., 2000, Allocating Control Over Firms: Stock Market Versus Membership Markets, Simon Fraser University Department of Economics, Discussion Paper #00-3.
- Dufwenberg, M., Alec Smith, Matt Van Essen, 2013, Hold-up : With a Vengeance, *Economic Inquiry*, Vol.51

- Emmett, R. B., 2011, Frank H. Knight on the "Entrepreneur Function: in Modern Enterprise, *Seattle University Law Review*, Vol.34
- Fairbairn, B., 2008, "A Rose by Any Name:The Thorny Question of Social Economy Discourse in Canada".
- Felin,T., Zenger,T.,2014, Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice, *Research Policy*,V43.
- Felin.T., Lakhani,K.,Tushman,M., Firms, crowds, and innovation, *Strategic Organization*, V15, N2.
- Florida, 2003, Cities and the Creative Class, *City & Community*, V2, N1.
- Foss, N. J., Siegwart Lindenberg, 2012, Teams, Team Motivation, and the Theory of the Firm, *Managerial and Decision Economics*, Vol.33
- Foster, S. & Iaione, C., 2018, Ostrom in the city: Design Principles and practice for the urban commons. *Routledge Handbook of the Study of the Commons*.
- Fraser, N., 2013, A triple movement? posing the politics of crisis after Polanyi, *NLR*, May-June.
- Freeman, R. E., 1988, Stakeholder Theory of the Modern Corporation, 『Perspectives In Business Ethics Sie 3E』, Tata McGraw-Hill Education
- Freeman, R. E., 1999, Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, Vol.24
- Freeman, R. E., Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar, 2004, Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, Vol.15
- Freeman, R. E., Kirsten Martin, Bidhan Parmar, 2007, Stakeholder Capitalism, *Journal of Business Ethics*, Vol. 74
- Frenken, K., 2018, Political economies and environmental futures for the sharing economy, *Phil.Trnas.R.Soc.A* V375.

- Frenken, K., Schor, J., 2017, Putting the sharing economy into perspective, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, V23.
- Ghaffari, L., Klein, J-L., Baudin, W., 2017, Toward a socially acceptable gentrification: A review of strategies and practices against displacement, *Geography Compass*.
- Gneezy, U., S. Meier, P. Rey-Biel, 2011, When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.25, No.4
- Greenwood, M., Harry J. Van Buren III, 2010, Trust and Stakeholder Theory : Trustworthiness in the Organisation-Stakeholder Relationship, *Journal of business Ethics*, Vol.95
- Hahn, T., 2012, Reciprocal Stakeholder Behavior : A Motive-Based Approach to the Implementation of Normative Stakeholder Demands, *Business & Society*, 0007650312439029, first published on March 28, 2012
- Hansmann, H. 2008, Firm Ownership and Organizational Form, *Yale Law & Economics Research Paper*, No.450.
- Hansmann, H., Reinier Kraakman, 2011, Reflections on the End of History for Corporate Law, *Yale Law & Economics Research Paper*, No.449
- Harrison, J. S., Douglas A. Bosse, Robert A. Phillips, 2010, Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol.31
- Hart, O., John Moore, 1996, The Governance of Exchanges : Members' Cooperatives Versus Outside Ownership, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol.12
- Hart, O., John Moore, 2007, Incomplete Contracts and Ownership : Some New Thoughts, *American Economic Review*, Vol.97
- Hart, O., 2011, Thinking about the Firm : A Review of Daniel Spulber's The Theory of the Firm, *Journal of Economic Literature*, Vol.49
- Heller, M., 1998, The tragedy of the anticommons: property in the transition from Marx to markets, *Havard Business Review*. V111, N3.

- Heller, M., Eisenberg, R., 1998, Can patents deter innovation? The anticommons in biomedical research, *Science*, V280, N 5364.
- Hess, C., Ostrom, E., 2007, *Understanding Knowledge as a Commons*, 김민주, 홍희령역, 2010, “지식의 공유”, 타임북스.
- Hippel, E., 2005, *Democratizing Innovation*, The MIT Press.
- Iaione, C., 2016, The co-city: Sharing, collaborating, cooperating, and commoning in the city, *American Journal of Economics and Sociology*, V75, N2.
- Jacobs, M., Mazzucato, M., 2017, *Rethinking Capitalism*, 정태인역, 자본주의를 다시 생각한다. 칼폴라니사회경제연구소.
- Jossa, B., 2005, Marx, Marxism and the Cooperative Movement, *Cambridge Journal of Economics*, Vol.29
- Jung, taemin, 2014, Plural Economy on Polanyian Perspective, Karl Polanyi International Conference.
- Kasimir, S., 2016, The Mondragon Cooperatives and global capitalism: A critical analysis, *New Labor Forum*, V25, N1.
- Kaufman, A., Ernie Englander, 2011, Behavioral Economics, Federalism, and the Triumph of Stakeholder Theory, *Journal of Business Ethics*, Vol.102
- Klein, et.al., 2012, The Quebec system of Social Innovation, *Finisterra*,
- Klein, P. G., Joseph T. Mahoney, Anita M. McGahn, Cristos N, Pitelis, 2012, Who is in Charge? A Property Rights Perspective on Stakeholder Governance, *Strategic Organization*, Vol.10
- Kostakis et.al., 2014, Production and Governance in hackerspaces: A manifestation of Commons-based peer production in the physical realms?, *International Journal of Cultural Studies*.
- Kostakis et.al., 2016, The convergence of digital commons with local manufacturing

from a degrowth perspective, *Journal of Cleaner Production*,

Kruse, D. L., Richard B. Freeman, Joseph R. Blasi, 2010, *Shared Capitalism at Work : Employee Ownership, Profit and Gain Sharing and Broad-based Stock Options*, University of Chicago Press

Laville, J., Levesque, B., Mendell, M., 2004, *The Social Economy, Diverse Approaches and Practices in Europe and Canada*.

Lindenberg, S., Nicolai J. Foss, 2011, *Managing Joint Production in Motivation : The Role of Goal Framing and Governance Mechanisms*, *Academy of Management Review*, Vol.36

Lorenz, E. 1999, *Trust, Contract and Economic Cooperation*, *Cambridge Journal of Economics*, Vol.23

Maccallum et.al., ed., 2009, *Social Innovation and Territorial Development*, ASHGATE.

Mainardes, E. W., Helena Alves, Mario Raposo, 2011, *Stakeholder Theory : Issues to Resolve*, *Management Decision*, Vol.49

Markusen, A., Schrock, G., 2006. *The artistic dividend: Urban artistic specialization and economic development implications*, *Urban Studies*, V43.

Markusen, A., 2014, *Creative cities: A 10-year research agenda*, *Journal of Urban Affairs*, V36, N S2.

Mathie, A. Cunningham, G., 2002, *From Clients to Citizens : Asset-Based Community Development As a Strategy for Community-Driven Development*, Occasional Paper Series, N4.

Maximiano, S., Randolph Sloof, Joep Sonnemans, 2013, *Gift Exchange and the Separation of Ownership and Control*, *Games and Economic Behavior*, Vol.77

McGinnis, M., E. Ostrom, 2012, *Reflections on Vincent Ostrom, public administration, and polycentricity*, *Public Administration Review*.

Meade, J., 1989, *Agathopia: The Economics of Partnership*, The David Hume Institute.

Moulaert, F., Martinelli, F., González, S., Swyngedouw E., 2007, Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities, *European Urban and Regional Studies*, 창간호.

Mulgan, G., 2006, The process of social innovation, *Innovations*, V1,N2.

Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., Sanders, B. 2007 Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. *Skoll Centre for Social Entrepreneurship*.

Nakatsu, R., Grossman, E., Iacovou, C., 2014, A taxonomy of crowdsourcing based on task complexity, *Journal of Information Science*, pp1-12.

Nelson, R., 1998, The agenda for growth theory: a different point of view, *Cambridge Journal of Economics*, V22.

Nowak, M., 2006, Five Rules for the Evolution of Cooperation, *Science*, V314, December.

Nowak, M., 2011, 『Supercooperator』, 허준석역, 2012, 『초협력자』, 사이언스 북스.

Nowak, M., 2012, Evolving cooperation, *Journal of Theoretical Biology*,

Ossewaarde, M., Reijers, W., 2017, The illusion of the digital commons: 'False consciousness' on online alternative economics, *Organization*, V24, N5.

Ostrom, E., 2000, "Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept." In *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, ed. Partha Dasgupta and Ismail Serageldin, 172-214. Washington, D.C.: The World Bank.

Ostrom, E. 2007, A diagnostic approach for going beyond panaceas, *PNSA*.

Ostrom, 2008, Polycentric system as one approach for solving collective problems, Working paper 8-6.

Ostrom, 2009, Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems, Nobel lecture.

Parmar, B. L., R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Lauren Purnell, Simone De Colle, 2010, Stakeholder Theory : The State of the Art, The Academy of Management Annals, Vol.4

Pestoff,V. 2012, Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence, *Voluntas*.

Pestoff, V., 2014, Collective action and the sustainability of co-production, *Public Management Review*. V3, I3.

Porta,P ed., 2004, *Economia Civile*, A debate in L.Bruni and S Zamagni.

Pratt, A., 2008, Creative cities: the cultural industries and the creative class, *Human Geography*, V90, N2.

Pratt, A., 2010, Creative cities : Tensions within and between social, cultural and economic development, *City, Culture and Society*, pp 13-20.

Pratt, A., 2017, Against the creative city: Activism in the creative city: When cultural workers fight against creative policy, *City, Culture, Society* V8.

Restakis, J., 2007, The Emilian Model - Profile of a Co-operative Economy, CCA.

Rai, A., Boyle, J., 2008, Synthetic biology: Caught between property rights, the public domain, and the commons, *PLoS biology*.

Sacchetti, S., Ermanno Tortia, The Internal and External Governance of Cooperatives : Effective Membership and Consistency of Values, AICCON Working papers No.111

Salamon, L., Sokolowsky, S., Anheier, H., 2000, Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally, presented at the ARNOVA Conference Nov.

- Sasaki, M., 2003, Kanazawa: a creative and sustainable city, *Policy Science*, V10, N2.
- Sasaki, M., 2010, Urban regeneration through cultural creativity and social inclusion: Rethinking creative city theory through a Japanese case study, *Cities*, S3-S9.
- Sasaki, M., 연도불명(2010년 이후), Creative cities in Japan: cultural diversity and networking(PPT 자료).
- Schlachter, L., 2017, Stronger together? The USW-Mondragon Union Co-op model, *Labor Studies Journal*, V42, N2.
- Schor, J., 2014, Debating the sharing economy, *Great Transformation Initiative*.
- Simon, H., 1978, Rational Decision-making in Business Organizations, Nobel Memorial Lecture
- Smith, S., 2001, Blooming together or Wilting Alone? Network Externalities and Mondragon and La Lega Co-operative Networks, Discussion Paper N27. WIDER.
- Stoker, 2006, Public value management: A new narrative for networked governance?, *The American review of public administration*.
- Stout, L. A., 2013, Oh the Rise of Shareholder Primacy, Signs of Its Fall, and the Return of Managerialism(in the Closet), *Seattle University Law Review*, Vol.36.
- Sweezy, P., 1943, Professor Schumpeter's theory of innovation, *The Review of Economic Statistics*, V25, N1.
- Teece, D., 2017, The "tragedy of the anticommons" fallacy: A law and economics analysis of patent thickets and FRAND licensing, *Berkeley Technological Law Journal*, V32.
- Thompson, S., 2015a, *Bringing Society Back into the Theory of the Firm : The Adaptation of the Mondragon Cooperative Model in Valencia and Beyond*, Univ of Cambridge Doctoral Thesis.
- Thompson, S., 2015b, Toward a social theory of the firm: Worker cooperatives reconsidered, *Journal of Co-operative Organization and Management*, V3, N13.

- Thompson, S., 2016, Is the Mondragon Co-operative experience a cultural exception?  
*Journal of Co-operative Studies*, V47, N3.
- Tomasello, M., 2008, *Origins of Human Cooperation*, The Tanner Lectures on Human Values, Stanford University October 29-31, 2008
- Tullberg, J., 2013, Stakeholder Theory : Some Revisionist Suggestions, The Journal of Socio-Economics, Vol.42
- Westphal, J. D., Edward J. Zajac, 2013, A Behaviorla Theory of Corporate Governance : Explicating the Mechanisms of Socially Situated and Socially Constituted Agency, The Academy of Management Annals, Vol.7
- Wicks, A. C., Jeffrey S. Harrison, 2013, Stakeholder Theory, Value and Firm Performance, Business Ethics Quarterly, Vol.23
- Williamson, O. E., 2010, Transaction Cost Economis : The Natural Progression, American Economic Review, Vol.100
- Zamagni, S., 2005, Civil Economic Theory of the Cooperative Firm, University of Bologna.

## <보론> 협동의 원리와 협동조합의 기업이론, 그리고 혁신<sup>45</sup>

### I. 협동의 원리

“통합의 형태들, 즉 상호성, 재분배, 교환은 경제의 다양한 수준과 상이한 부문에 병렬적으로 나타날 수 있다. 그것들 중 지배적인 것을 꼽는 것이 불가능할 때도 종종 있을 것이다. 그러나 이들 형태는 경제의 부문과 수준 간에 분화함으로써, 비교적 간단한 방법으로 경제과정을 기술하는 수단을 제공하고 이에 따라 경제의 끊임없는 변화에 질서를 부여하게 된다”

(Polanyi, 1957, p255)

폴라니의 이 구절은 다른 문헌에도 반복해서 나타난다. 폴라니가 자기조정시장, 경제적 결정론을 비판할 때, 가장 강력한 근거는 인류학과 역사학에서 이미 증명되어 있는 바로 위 문장이었다. 즉 현실의 어느 사회에서도, 심지어 30여 년 간 신자유주의가 휩쓸어 제도와 사람이 시장 일변도로 흐른 현재에도 상호성과 재분배에 의한 사회통합은 엄연히 존재한다.

폴라니가 일관되게 비판한 호모 에코노미쿠스라는 경제학의 인간관은 현대 행동경제학에 의해서 무너졌다. 물론 여타 사회과학에서는 이 인간관을 끝없이 비판했지만 경제학 내부에서 이견이 나타났고 적어도 현실이 그렇다는 점을 경제학자들도 인정하기에 이르렀다. 현실의 일반인들을 향한 실험에서 인간은 이기성과 함께 상호성을 언제나 일관되게 나타낸다. 끝없이 반복되고 있는 최후통첩게임이나 공공재게임의 결과가 이를 증명한다.

수많은 실험과 현장 증거를 통해서 증명된 바지만 협동이라는 인간 행위는 상호성에 입각해서 설명된다. 상호성은 지난 30년간 생물학, 심리학, 사회학, 경제학의 인기 연구 주제 중 하나였다. 실로 (강한) 상호성은 협동의 기초이며, 따라서 “공공재의 딜레마”나 “공유지의 비극”과 같은 사회적 딜레마를 해결하는 원천이다.

사회적 딜레마는 전체의 합리성과 개인의 합리성이 일치하지 않는 경우로 정의되며, 실로 인류의 윤리와 종교가 해결해야 할 가장 중요한 과제였다. 해서 모든 종교나 윤리에는 황금율이 보편적으로 나타난다. 황금율은 “무엇이든지 남에게 대접을 받고자 하는대로 남을 대접하라”(마태복음 7장 12절)는 성경 구절이나 “己所不欲 勿施於人”(논어 12장) 공자 말씀, 그리고 불경<sup>1</sup>이나 코란에서도 쉽게 찾을 수 있다.

또한 근대 계약이론의 각종 학설도 결국 이기적 행동에 의한 갈등을 해소하는 다양한 방식으로 요약할 수 있을지 모른다. 홉스의 “리바이어던”과, 스미스의 “보이지 않는 손”은 과거의 상호성에 입각한 윤리학으로부터 다른 방향으로 탈주했다. 즉 국가가 무임승차자를 규제하거나, 또는 시장 가격이 조절할 수 있다는 사상이 그것이다. 개인을 발견한 근대가 그로 인한 사회적 갈등을 해결하기

<sup>45</sup> 그 동안 필자가 작업해 왔던 협동의 원리와 그에 입각한 협동조합(사회적경제기업)의 기업이론을 요약하고 그 뼈대 위에서 혁신의 논리적 가능성을 추적한 글이다. 따라서 이 보론의 기본 줄거리는 참고문헌에 나오는 정태인의 글들에서 추출한 것이고 디지털 시대의 변화를 약간 반영했다.

<sup>1</sup> 예컨대 “내가 살기를 좋아하며 죽음을 좋아하지 않으며 쾌를 좋아하고를 달가워하지 않는 누구의 생명을 빼앗는다면 이는 그에게 유쾌하지도 즐겁지도 않은 일일 것이다. 나에게 즐겁지도 유쾌하지도 않은 것은 그에게도 마찬가지이기 때문이다” (Samyutta Nikaya V pp 353-354)나 “네가 자신을 사랑하는 대로 네 형제를 사랑하라”는 코란의 말씀은 모두 유사하다.

위해 국가와 시장이라는 탁월한 제도를 강조하게 된 것이다.

하지만 국가는 그 자체로 개인을 억압할 수 있으며 시장은 “사회적 동물”로서의 인간을 “악마의 멧돌”처럼 갈아버릴 수 있다. 폴라니가 누누이 강조했듯이 인간은 사회적 존재이며 일정한 사회적 규범 하에서 “공동선”(common good) 또는 “좋은 삶”을 누릴 수 있다. 즉 사회의 복귀가 필요한 것이다. 내 생각에 사회의 복귀란 곧 인간의 본성 중 상호성이 다시 제 자리를 찾는 길이다.

상호성에 관해서 여기서는 수학으로 표현되어 가장 간명하게 보이는 노박<sup>2</sup>의 이론으로 설명한다.

		Payoff matrix		Cooperation is...			
		C	D	ESS	RD	AD	
Kin selection	C	$(b-c)(1+r)$	$br-c$	$\frac{b}{c} > \frac{1}{r}$	$\frac{b}{c} > \frac{1}{r}$	$\frac{b}{c} > \frac{1}{r}$	$r$ ...genetic relatedness
	D	$b-rc$	0				
Direct reciprocity	C	$(b-c)/(1-w)$	$-c$	$\frac{b}{c} > \frac{1}{w}$	$\frac{b}{c} > \frac{2-w}{w}$	$\frac{b}{c} > \frac{3-2w}{w}$	$w$ ...probability of next round
	D	$b$	0				
Indirect reciprocity	C	$b-c$	$-c(1-q)$	$\frac{b}{c} > \frac{1}{q}$	$\frac{b}{c} > \frac{2-q}{q}$	$\frac{b}{c} > \frac{3-2q}{q}$	$q$ ...social acquaintanceship
	D	$b(1-q)$	0				
Network reciprocity	C	$b-c$	$H-c$	$\frac{b}{c} > k$	$\frac{b}{c} > k$	$\frac{b}{c} > k$	$k$ ...number of neighbors
	D	$b-H$	0				
Group selection	C	$(b-c)(m+n)$	$(b-c)m-cn$	$\frac{b}{c} > 1 + \frac{n}{m}$	$\frac{b}{c} > 1 + \frac{n}{m}$	$\frac{b}{c} > 1 + \frac{n}{m}$	$n$ ...group size $m$ ...number of groups
	D	$bn$	0				

<표1> 협동진화의 5가지 규칙

<출처> Nowak, 2006, p1562

앞의 두 열은 “죄수의 딜레마”가 5가지 규칙(혈연선택, 직접상호성, 간접상호성, 네트워크상호성, 집단선택)에 의해 “사슴사냥게임”으로 변화한 것을 보여준다. 사슴사냥게임이 되었다는 것은 이기적 인간도 (협력, 협력) 해를 선택할 수 있다는 것을 의미한다. 단, 상호 신뢰를 할 수 있을 때만 그러하다.

수학적으로 사슴사냥 상태에서(현실에서 협동의 이익이 모두에게 크다는 것을 인지하게 되었을 때) 상호신뢰가 없으면 (배반, 배반)을 택할 수 있다. 이런 상호신뢰를 돕는 것이 제도, 규범, 네트워크 등이다. 제도는 물질적 인센티브나 물리적 제재와 같은 법과 규칙(노스의 공식적 제도)을 말하며 규범은 위반할 때 수치심이나 죄의식을 느끼게 하는 도덕적 규율(노스의 비공식적 제도)이다. 폴라니가 사회제도와 함께, 시장정서(market mentality)를 바꿀 수 있는 규범을 강조한 이유가 여기에 있을 것이다. 제도를 강화하면 오히려 규범이 무너져서 오히려 역효과가 나타날 수 있다. 예컨대 아이의 심부름에 돈을 줘 버릇하면 돈 없이는 심부름하지 않는 게 당연하다고 생각할 수 있다. 즉 제도가 사람을 만들 수 있다.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> 노박의 대중적 저작 “초협력자”가 출판되어 있는데,(아마도 한글 맞춤법 표기법에 따라) Nowak을 노박이라고 표기했다.

<sup>3</sup> 이스라엘 하이파 유치원의 실험이 대표적이다. 이 실험은 물질적 인센티브가 사람의 도덕적 규범을 변경해서 역효과가 나타날 수 있다는 것을 보여준다. 이는 경제/경영학의 당연한 정책들이 오히려 나쁜 결과를 낳을 수 있다는 것을 의미한다.

한편 <표1>에서  $r, w, q, k, n/m$ 은 모두  $c/b$ 라는 비용/편익의 비율과 비교된다<sup>4</sup>. 각 규칙에 조응되는 특수한 관계의 척도( $r$ =유전자 공유 비율,  $w$ =거래의 반복확률,  $q$ =타인에 대한 정확한 파악의 정도,  $k$ =이웃의 크기,  $n/m$ =집단크기/집단의수)와 경제적, 또는 생물학적 수익률(의 역)을 비교하는 것이다. 이를 원용해서 시장 관계를 해석하자면  $r$ 의 크기를 최소화해서(즉 익명성) 수익률이 낮아도 협동(거래)이 이뤄지도록 만드는 제도라고 할 수 있다. 반면 민주주의는 토론을 통해서(특히) 직간접 상호성에 의해서 협동이 이뤄지도록 한다고 할 수 있을 것이다.

디지털 혁명은 이 법칙에 중요한 변화를 가져온 것으로 보인다. 즉 시장관계가 아니더라도 p2p 관계의 위험성을 대폭 줄일 가능성을 보여준다. 가격에 모든 정보를 맡기지 않더라도 인터넷 상의 반복거래와 평판이 원거리의 실명 거래를 성립시킬 수 있다. 여기에서 디지털 커먼즈와 사회적경제를 연결할 초보적 고리를 찾을 수 있을지도 모른다.

협동에 관해 우리가 찾을 수 있는 규칙들을 모아보면 다음 <표2>와 같다.

국제협동조합연맹의 협동조합 7원칙	오스트롬의 공유자원 관리 8가지 규칙	노박의 인간협동의 5가지 규칙
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 공유와 공동이용</li> <li>2. 민주적 의사결정</li> <li>3. 참여</li> <li>4. 자율성</li> <li>5. 교육</li> <li>6. 협동조합 간 네트워크</li> <li>7. 공동체에 대한 기여</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 경계의 확정</li> <li>2. 참여를 통한 규칙 제정</li> <li>3. 규칙에 대한 동의</li> <li>4. 감시와 제재</li> <li>5. 점증하는 제재</li> <li>6. 갈등해결 메커니즘</li> <li>7. 당국의 규칙 인정</li> <li>8. 더 넓은 가버넌스 존재</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 혈연선택</li> <li>2. 직접상호성</li> <li>3. 간접상호성</li> <li>4. 네트워크 상호성</li> <li>5. 집단선택</li> </ol>
	<p>*이후 연구를 통해 협동을 촉진하는 미시상황변수 추가</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 의사소통</li> <li>2. 평판</li> <li>3. 한계수익 제고</li> <li>4. 진입 또는 퇴장 가능</li> <li>5. 장기적 시야</li> </ol>	<p>*이후 행동/실험경제학과 진화생학이 찾아낸 협동촉진 변수 추가</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 민주주의적 소통</li> <li>2. 집단정체성</li> <li>3. 사회규범의 내면화</li> </ol>

<표2> 협동의 규칙들

<출처> 정태인 & 이수연, 2013, p346

노박은 게임이론을 이용하여 협동이 일어나는 5가지 조건을 추출했고(Nowak, 2006, 2012) 오스트롬은 전 세계의 공유자원(공동으로 이용하는 숲이라든가 강)관리 사례를 경험적으로 연구해서 8가지 규칙을 찾아낸 공로로 노벨경제학상을 받았다(Ostrom, 2009). 협동조합연맹(ICA)의 7원칙은 1840년대 로치데일의 경험 이래 그 동안 쌓인 수많은 성공과 실패의 경험을 정리한 조직.운영 원리이다. 위 표는 이들을 병렬한 것인데 자세히 들여다 보면 논리와 경험에서 추론된 여러 차원의 지혜가 일맥상통한다는 것을 발견할 수 있다.

<sup>4</sup> 생물학의 헤밀턴 법칙에 유비된다.

즉 이 표는 협동에 관한 인류의 지혜를 총집결한 것이라고 할 수 있을 것이다. 예컨대 협동조합의 제1원칙인 공유와 공동이용은 협동조합에 오스트롬의 8가지 규칙이 적용된다는 것을 의미한다. 민주적 의사결정(그리고 참여와 교육)원칙은 자본주의적 기업의 경영에 비해 굵뜨고 중구난방이 되어 비효율적일 것 같지만 오스트롬과 노박의 규칙에서 협동을 촉진하는 필수적 수단들이라는 것을 알 수 있다. 협동조합이 돈과 사람의 동원에서 취약하다는 점을 보완하는 데 필수적인 제6원칙, 협동조합의 네트워크는 오스트롬의 더 넓은 거버넌스의 존재, 그리고 노박의 네트워크 상호성과 집단선택(집단정체성)과 긴밀하게 연결되어 있다. 물론 공유자원 관리의 핵심 주체인 지역공동체는 또한 혈연선택과 집단선택이 일어나는 공간이기도 하니 협동조합의 생존에 필수적이다. 우리는 이러한 일반 원칙은 앞으로 논의할 창조도시<sup>5</sup>, 문화도시의 이론과 경험에서도 확인할 수 있다.

협동의 원리는 시장이나 국가, 공동체에 모두 적용될 것이다. 하지만 일반적으로 국가에는 법에 의한 제도가, 시장에서는 개인 간의 계약이라는 제도가 훨씬 더 강하게 작용한다. 어찌면 이들 두 영역에서는 애매한 사회규범을 되도록 회피해야 할 존재, 또는 약탈(약용)의 대상이 될지도 모른다. 흔히 말하는 회색지대가 그렇다. 하지만 공동체에서는 암묵적 규범이 훨씬 더 중요하다. 이러한 규범을 세세히 법이나 계약으로 규정하는 순간 공동체의 사회적 통합은 깨지고 사람들은 법과 계약의 하한선에 따라 행동할지도 모른다.

이 세 영역과 자연에 각각 어울리는 인간본성과 상호작용 메커니즘, 추구하는 가치, 그리고 단점을 <표3>에 요약했다.

	인간본성	상호작용 메커니즘	가치	단점
시장경제	이기성 (Homo Economicus)	경쟁 (교환)	효율성	불평등, 생태문제, “시장심성”
공공경제	공공성 (Homo publicus)	재분배	평등 (공정성)	리바이어던, 관료화
사회적 경제	상호성 (Homo reciprocans)	협동	연대	가부장성, 배제성
생태경제	공생 (Homo symbiotes)	공존?	지속가능성	세대 간 정의의 불가능성

<표3> 시장경제, 공공경제, 사회적경제, 생태경제의 관계  
<출처> Jung, Tae In, 2014

<sup>5</sup> creative city는 창조도시로 번역하는 것이 일반적이지만 한국 정부와 전주시에서는 창의도시로 번역했다. 이 보고서에서는 보통의 경우 창조도시를 사용하고 전주시의 경우처럼 인용을 할 경우에는 창의도시로 표기한다.

각각의 경제제도는 고유의 상호작용 메커니즘과 가치, 그리고 약점을 지니는데 이들 경제제도를 어떻게 배열하느냐는 사회에서 결정될 것이다. 적어도 이 네 가지 제도를 어떤 하나로 일원화하는 것은 사회의 분열, 또는 경직화를 낳을 것이다. 예컨대 1920년대와 현재의 신자유주의는 불평등을 낳고 생태문제를 악화시킬 것이다. 과거의 국가사회주의는 공공경제라는 제도로 사회를 일원화함으로써 관료화를 통해 사회를 경직시켰다. 사회적경제 역시 고유의 가부장성이나 외부에 대한 배타성이라는 약점을 안고 있다. 낸시 프레이저(Fraser, 2013)가 이중운동에 해방을 추가한 삼중운동을 제안한 것도 이 때문일 것이다.

## II. 협동조합의 기업이론

### 1. 팀생산으로서의 기업과 사회적 딜레마

#### 1) 팀생산으로서의 기업과 코즈 비판

모든 기업은 팀생산을 한다. 앨키앤과 데메츠(Alchian and Demestz, 1972)의 정의에 따르면 팀생산이란 각 개별 투입요소의 생산을 합한 것보다 결합생산이 더 많은 산출을 하는 생산이다. 또한 어떤 개인이나 소집단이 모든 투입요소를 모두 소유하고 있는 경우는 없다. 이것이 기업이라는 조직이 생겨난 최초의 이유일 것이다. 예컨대 과학자들에 따르면 인간은 약 100만년의 수렵채취시대를 거쳤는데 이 때도 더 많은 식량을 확보하기 위한 사냥조직이나 과일 따기 조직은 존재했을 것이다. 팀으로 일한 결과가 각자 일한 것과 똑같거나 그보다 더 나쁘다면 팀으로 같이 일할 이유가 없을 것이다.

즉 기업은 다른 무엇보다도 기술적/조직적 이유로 생겨났다. 초기 경제학 문헌은 이 점을 강조했다. 아담 스미스의 저 유명한 핀 분업의 사례나 맑스의 노동과정 분석은 이를 잘 보여준다. 마샬의 산업지구에 대한 분석은 특정 지역에 유사 업종의 공장이 집중되어 있는 이유를 집적효과 또는 외부경제로 설명한다. 현대의 산업경제학이나 기술경제학/진화경제론은 특히 정보 및 위험의 공유와 학습 효과, 경로의존성 등을 강조한다. 즉 안정적인 조직이나 네트워크를 형성함으로써, (특히 암묵적) 정보를 공유하고 상호 학습을 통해 혁신을 이룰 수 있다는 것이다.

이런 점에서 신고전파가 기업을 생산함수로 표현한 것은 과거 전통을 충실하게 답습한 것이라고도 할 수 있다. 문제는 1930년대 이후의 경제학이 시장의 작동, 특히 가격의 결정에 관심을 가졌다는 데서 비롯되었다. 기업은 주어진 투입들의 가격 하에서 이윤극대화의 문제를 푸는 기계로 상정되었고 기업의 내적 구성이나 동학은 사실상 무시되었다. 1950년대에 벌어진 “총비용가격설정(full cost pricing, 사실은 평균비용 가격설정)과 ”한계비용가격설정”(marginal pricing) 간의 논쟁은 이런 상황을 잘 보여준다(Simon, 1978 참조).

코즈의 문제제기는 그렇게 완전한 시장이(실은 완전한 정보가) 존재한다면 왜 현실에 기업이 존재하고 더구나 수직통합으로 점점 규모가 커지는 경우가 생기는가였다. 코즈는 이론을 넘어 맨 눈으로 사회를 바라볼 수 있는 능력을 가진, 실로 몇 안되는 경제학자였다(이 점은 “사회적 비용의 이론” 역시 마찬가지다). 하지만 “태초에 시장이 존재했다”고 생각하는 경제학의 전도된 시각에 산뜻한 의문을 제기했지만 그 역시 기업 자체를 바라본 것은 아니었다. 오히려 그도 완전한 시장이 존재하지

않기 때문에, 즉 가격메커니즘 사용 비용으로 요약할 수 있는 거래비용이 존재하기 때문에 기업이 탄생하게 되었다는 사고, 여전히 시장 위주의 사고에서 벗어나지 못했다. 시장이 존재하지 않을 때도 기업(조직)은 존재했고<sup>6</sup> 이윤 개념이 존재하지 않았어도 잉여를 극대화하기 위해 기업(조직)을 만들었다. 인간은 이런 조직의 운영을 잘 하는 "초협력자(Nowak, 2011)"였기 때문에 지금과 같은 엄청난, 어쩌면 파멸에 이르는 성공을 거둘 수 있었다.

만일 거래비용이 줄어든다면, 즉 시장이 더 완전해지면(또는 정보가 완전해지면) 기업은 숫자와 규모, 양쪽에서 줄어들까? “거래비용의 존재 때문에 기업이 형성되었다”는 코즈의 논리가 참이라면 이런 주장도 성립해야 할 것이다. 하지만 시장은 더욱 정교해지고 있지만 기업의 규모나 숫자가 줄어들었다는 증거를 찾기란 쉽지 않을 것이다. 아주 거칠게 말한다면 시장의 발전과 더불어 기업은 더 커지고 더 많아졌다고 하는 쪽이 더 옳바를 것이다. 물론 완전한 시장이란 인간의 머리 속에나 존재하는 유토피아이기 때문에 시장의 완전성을 수치화하는 건 불가능할 것이고 따라서 시장의 완전성과 기업의 크기나 숫자의 관계도 말할 수 없을 것이다. 하지만 그런 사실 자체가 코즈의 핵심 주장이 과녁을 빗겨난 것임을 보여주는 것이 아닐까?<sup>7</sup>

## 2) 기업이론의 전개와 사회적 딜레마<sup>8</sup>

기업이 사회적 관계라는 것 역시 초기 경제학자들의 주된 관심사 중 하나였다. 특히 맘스는 착취를 증명하기 위해 자본주의적 생산과정을 노동과정과 가치증식과정의 양 측면에서 분석했다. 맘스는 모든 사회 현상을 물적 측면과 사회적 측면의 대립, 그리고 변증법적 통일로 이해했는데(민정우, 1986) 이런 사고는 기업이론이라는 조직을 이해하는 데 효과적이었다. 맘스는 모든 물적 재생산은 동시에 사회적 관계의 재생산이라는 점을 지적하고 특히 자신의 관점에 따라 계급의 재생산을 논증하는데 자본론 1권을 거의 다 바쳤다.

여기서 맘스는 훗날 현대 기업이론에서 다시 각광을 받는 생산수단의 소유- 생산과정의 통제- 생산물의 소유 간의 (인과)관계를 제시한다. 즉 지주나 자본자가 생산물을 전유하는 것은 땅과 “(물적) 자본”이라는 생산수단을 소유하기 때문이며 이를 매개하는 것이 생산과정의 통제이다. 봉건시대에 전형적인 부재지주(영주)의 경우 생산과정을 통제하지 않기 때문에 “경제외적 강제”가 필요했는데 그것이 신분 및 종교 등의 윤리규범이다. 반면 자본주의 사회에서는 생산수단을 자본가가 소유하고 동시에 통제하기 때문에 기업은 윤리나 종교, 사회로부터 독립해서 생산물을 전유할 수 있다.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> 고대에도 기업조직은 존재했고 18세기까지는 상인이 기업을 조직하였으며 가족기업을 벗어난 대기업이 나타난 것은 19세기에 이르러서였다. 물론 임금이나 군대, 그리고 공동체의 주문에 의한 생산도 시장과 거래비용을 동원해서 묘사할 수는 있을 것이다.

<sup>7</sup> 코즈 이후 특히 윌리엄슨의 거래비용경제학이 거둔 성과를 부정하는 것은 아니다. 그것은 나의 이런 비판과 상관없이 관계특수투자, 또는 자산특수성 하의 쌍방 독점 문제에 주목하여 중요한 기여를 했다. 천동설을 기본으로 삼았어도 인류 역사 상의 노련한 항해사들은 당면한 문제를 해결해 왔다. 또한 코즈에 대한 비판 시각은 불완전 계약이론에도 그대로 적용된다. 계약이라는 개념이 없을 때도 기업은 존재했고 미국처럼 법이나 계약이 세밀하게 규정되어 있는 사회에 기업이 더 적다고 말할 수도 없을 것이다.

<sup>8</sup> 여기서는 기업이론을 맘스의 틀에 따라 재구성할 뿐 기업이론 일반을 다루지 않는다. 예컨대 기업의 범위, 주주이론과 이해당사자이론에 관련된 쟁점은 논의의 전개에 필요한 부분만 다를 것이다.

<sup>9</sup> 이런 해석은 고등동물(현대사회)의 해부를 통해 하등동물(과거 사회)을 들여다 보는 맘스의 방법론에서 기인한다. 인류의 역사에서 어떤 사물에 대한 소유권은 자본주의 사회를 제외하곤 중층적이라고 표현할 만하다. 예컨대 조선시대의 토지는 궁극적으로 왕의 소유였으나 실질적으로는 지주가 1차로 잉여를 수취했으며 소작농 역시 토지를 점유하고 생산물 일부를 소유할 권리를 지니고 있었다. 자본주의 사회에서도 소유의 여러 측면은 쉽사리 일원화하지 않아서 법적, 현실적으로는 다양한 권리가 인정된다. 예컨대 주류경제학이 기업의 소유자라고 상정하는 주주는 일정액의 증서를 소유하고 있을 뿐 기업의 어떤 물건도 사용하지 않거나 처분할 수 없다.

자본론 3권에서 맑스가 주식회사와 협동조합에 주목한 것도 이런 사고방식의 연장이다. 주식회사는 전형적인 자본가가 아닌 일반 사람들이 주식을 소유한다. 이것은 이미 진행된 생산의 사회화에 걸맞은 소유의 사회화가 아닐까, 맑스는 조심스럽게 진단한다<sup>10</sup>. 만일 생산은 이미 사회화되었다면 이제 소유관계만 바꾸면 새로운 사회를 만들 수 있지 않을까? 맑스는 주식회사를 생산력의 발전에 의해 변화된 새로운 소유관계의 사례로 보았을 것이다. 반면 맑스에게 협동조합은 더 적극적인 소유의 사회화를 보여준다. 협동조합은 노동자가 바로 생산수단의 소유자이기 때문이다.

벌르와 민츠는 어떤 의미에서 반대로 주식회사 현상을 해석한다. 즉 소유와 통제의 분리라는 점에서는 같은 현상이지만 벌르와 민츠(Berle & Means, 1932)에게 경영자는 이제 독립적인 주체로 나타난다. 벌르와 민츠는 이런 분리가 내포하는 문제점(뒤에 언급할 주인-대리인 문제 등)을 알고 있었지만 경영자의 주주로부터의 독립보다 공동체로부터의 분리를 더 걱정했다. 그런 의미에서 벌르와 민츠의 “경영자 자본주의”는 현대 경영학이나 법학의 이해당사자론에 가깝다고 볼 수 있을 것이다.

대리인이론은 이런 흐름을 급하게 뒤바꿨다. 기업의 주인이 주주라는 관념은 이 때 탄생했고 이제 정보경제학에서 주로 금융시장과 노동시장에 적용하던 “도덕적 해이”, “역선택” 개념이 기업이론에 적용되기 시작하였다(Jensen & Meckling, 1976). 사실 대리인이론은 맑스와 유사한 사고 방향을 가지고 있다. **기업의 소유자인 주주가 잉여(잔여청구권)를 소유하는 것은 당연한데** 이제 문제는 소유와 경영의 분리로 인해 경영자가 게으름을 부리거나 자기 이익을 추구하는 것을 막는 일이다. 거꾸로 이야기하면 잔여청구권을 가진 자만이 경영자와 노동자를 통제할 유인을 지니므로 기업의 소유자인 주주가 그 권리를 가져야 한다. 물론 일반적으로 주주는 경영자나 노동자의 통제에 별 관심을 갖지 않는다. 그러므로 이를 보충하는 논리가 탄생하게 되었는데 그것이 곧 금융시장에 의한 경영자 통제이다. 즉 주로 진입과 탈출에 관심이 있는 주주들을 대리하여 시장이, 더 정확히 말하면 헷지펀드와 같은 기관투자자가 경영자를 통제하도록 해야 한다는 것이다. 이들 기관과 주주는 주가를 올려야 한다는 점에서 이해가 일치할테니 말이다. “효율시장이론”이라는 유토피아가 현실을 대변하게 되었고 기업법의 해석과 개정에도 지대한 영향을 끼쳤다.<sup>11</sup>

대리인이론으로 정교하게 부활한 소유와 통제의 문제는 이후 거래비용경제론, 그리고 불완전 계약이론에서 다양하게 변주되었다. 특히 보울스와 애컬로프의 “효율임금이론”, 윌리엄슨과 하트의 “발목잡기 문제(hold-up problem)”는 기업이 마주친 사회적 딜레마의 두 요소를 핵심적으로 보여준다. 즉 (부품)생산계약과 관계특수투자, 그리고 노동계약과 노력(effort)의 지출 간의 문제가 그것이다. 기업 간 투자의 문제와 노동자의 효과적 통제 문제는 모두 팀생산의 성과를 어떻게 배분하는가와 직결되어 있다. 즉 팀생산 전체의 이익은 잉여를 최대화하는 것일텐데 이것이 생산 이전과 이후의 계약 및 재협상, 즉 분배문제와 연관되어 있는 것이다<sup>12</sup>. 문제는 여기서 계약의 당사자인 기업

---

<sup>10</sup> 3권이 노트 수준이었기 때문에 과연 맑스가 주식회사를 어떻게 생각했는지는 확실하지 않다. 하지만 이후 기금사회주의의 논의나 좌파 쪽의 주주행동주의는 맑스의 이런 생각을 이어 받은 흐름이라고 할 수 있을 것이다. 또한 맑스의 협동조합에 대한 견해도 애매하다. 훗날 앵겔스가 쓴 “공상적 유토피아에서 과학적 유토피아”는 이론의 천착이라기 보다 당시의 운동 상황을 반영한 것이라고 해석하는 쪽이 옳을 것이다.

<sup>11</sup> 한국에서 이 이론은 재벌을 규제하는 수단으로 이용되었다. 이 운동이 재벌의 문제점을 드러낸 성과는 가히 영웅적이다. 하지만 김상조가 고백하듯이 이 수단으로 현실에서 재벌을 개혁하는 데는 크나큰 한계를 보일 수밖에 없다.

<sup>12</sup> 기존의 미시이론은 분배를 다루지 않거나 한계생산성에 따른 배분, 즉 생산의 문제로 해소한다. 이 때도 전가의 보도 완전경쟁시장이 등장하며 1차동차 생산함수를 가정하면 시장 임금이나 부품 가격대로 계약을 하면 모든 문제가 해결된다.

들, 그리고 경영자와 노동자간의 이해가 일치하지 않고 어떤 해법을 따르든 이들이 이기적으로 행동한다면 전체의 이익, 즉 잉여극대화가 달성되지 않을 것이라는 데 있다. 즉 전체와 (이기적) 개인의 합리성이 일치하지 않으므로 기업 내의 관계는 사회적 딜레마에 속한다. 그리고 이런 결정을 누가 내리느냐라는 의사결정 문제까지가 기업의 사회적 딜레마를 구성하는 핵심 요소가 된다.

## 2. 사회적 딜레마 해법으로서의 기업가버넌스

### 1) 노력 지출의 문제와 “민주적 기업이론”

맑스는 노동력 지출의 문제를 사실상 시장 상황(또는 시대적 상황)으로 해소했다. 광범위한 산업에 비균(비자발적 실업)이 존재하는 상황에서 노동력에 대한 임금은 최저 수준, 즉 사회적으로 결정되는, 노동력의 재생산비까지 떨어질 것이다. 물론 그렇지 않더라도 노동자가 받는 임금은 그의 노동 시간 중 일부에 불과할 것이므로 나머지는 착취라는 것이 그의 논증이다. 즉 모든 잉여(가치)는 착취의 결과이다.

한편 보울스는 광범위하게 존재하는 실업의 존재를 효율임금이론으로 해석한다. 신고전파 경제학은 무시할만큼 적은 비용으로 사법부에 의해서 청구권을 강제할 수 있다고 가정하지만 현실은 이런 외생적 강제 계약을 구체화할 수 없는 경합교환상태이다. 이런 불완전 계약 상황에서는 내적 강제가 필요하다.

고용계약 후에 노동자의 노력을 법적으로 강제할 수 없고 사전적으로 고용계약에 모든 경우를 반영할 수도 없으므로 경영자와 노동자 간의 관계는 경합교환이다. 경영자(A)가 노동자(B)의 노력을 추출하기 위해서는 실직비용이 양(+)이어야 한다. 즉 고용이 가져다 주는 가치(=고용의 가치)가 실업 상태에서 얻을 수 있는 가치(=후방진지, fallback position)보다 커야 한다. 노동자는 유보임금(실직비용을 0으로 만드는 임금) 이상을 지급하면 경영자의 통제에 응해서 더 많은 노력을 제공할 것이고 그 결과 노동시장은 청산되지 않는다<sup>13</sup>. 즉 이러한 효율임금 하에서 공급과잉과 실업이 존재하게 될 것이다. 즉 경영자는 노동자를 통제하기 위해서 시장 청산임금보다 더 많은 임금을 지급하고 그 결과 비자발적 실업이 존재하게 된다는 것이다. 한편 기업 내에서는 효율임금이 경영자에게 권력을 부여하게 된다.<sup>14</sup> 보울스와 긴티스의 이 논리는 기업 내의 권력(위계)의 근거를 설명함으로써 민주적 책임성이 필요하다는 규범적 주장으로 이어진다.

한편 애컬로프(Akerlof, 1982, 1984)는 “선물교환으로서의 노동계약”으로 효율임금을 설명한다. 애컬로프는 1950년대 한 공장의 노동자들이 동일한 임금을 받으면서도 회사가 제시한 최소기준을 평균 15%가 넘는 성과를 내는 현상에 주목한다. 더구나 이 노동자들은 임금 인상이나 승진을 바라고 이런 행동을 한 것도 아니다.

모든 개인이 물질적 이익만 추구한다면 이런 상황에서 회사는 최소 기준을 올리려 할 것이고 노동자는 최소 기준에 딱 맞춰서 일할 것이다. 그러나 현실에서 위와 같은 현상이 나타나는 것은 노동자들이 “공정한 하루치(fair day's work)"라는 노동규범을, 그리고 회사는 청산임금 이상의 임금과

<sup>13</sup> 물론 실직비용을 늘리기 위해 현재의 청산임금을 낮출 수 있다면 굳이 효율임금을 지급할 필요가 없을지도 모른다. 그러나 어떤 제도(예컨대 과거 영국의 신규빈법이나 농촌의 몰락 등 사회적 요인)에 의해서 실직비용이 늘어났다면 이후 청산임금이 낮아질 것이므로 현재의 임금은 효율임금의 위치에 서게 될 것이다.

<sup>14</sup> 보울스와 긴티스의 이런 주장은 노동시장에서도 자유로운 교환이 이뤄지므로 기업 내에 권력이란 존재할 수 없다는 앨키엔과 뎀체츠크의 주장을 비판한 것이다.

관대한 최소기준을 서로 선물로 교환했기 때문이다. 즉 고용계약은 선물교환의 성격을 지니고 있다. 만일 회사 쪽에서 임금을 낮추고 평균 수준의 최소기준을 제시한다면 노동자들은 노력을 줄여서 오히려 회사의 잉여는 줄어 들 수 있다<sup>15</sup>.

보울스와 긴티스는 이기적 인간이라는 가정을 유지한 채 효율임금을 설명했고 애컬로프는 이미 “상호적 인간”(homo reciprocans)을 상정한 것이었다. 훗날 보울스와 긴티스는 카펜터스, 황성하와 함께, 상호성에 입각한 실험 경제학 논문(Carpenter, et al., 2009)을 발표해서 1997년 논문의 두 번째 논점을 보완했다. 즉 민주적 기업은 상호 감시 비용을 줄여서 자본주의적 기업보다 더 효율적일 수 있다는 점을 실험실에서 보였다. 한편 애컬로프는 이 논문의 사회규범을 집단 정체성의 문제로 발전시켰다(Ackerlof & Kranton, 2011).

이런 주장은 물론 대리인 이론과 정면으로 부딪힌다. 대리인 이론은 노동자에게 잔여청구권을 부여하는 경우 사회주의처럼 실상 아무도 소유하지 않은 상태가 되어 감시가 소홀하여 태만이 만연할 것이라는 점을 강조한다. 하지만 노동자의 상호성은 첫째, 회사에 대해서 유보임금(또는 뒤에서 제시할 참조임금)보다 높은 경우 더 많은 노력을 지출하고 둘째, 노동자 간 상호감시와 자발적 응징을 통해 팀생산에 필연적인 무임승차(즉 태만)를 줄여서 전체의 효율성을 높일 수 있다. 회사 내의 이런 협동(노박의 직접 상호성)과 기업간 경쟁(노박의 집단선택)은 노동규범을 확립시켜 소유와 통제 의 비용을 더욱 줄일 수 있을 것이다. 값비싼 응징에 참여하려는 의지는 커다란 팀에서도 잔여청구권과 이타적 응징을 연결하는 기초가 된다. 팀원 모두에게 잔여청구권이 있는 경우에는 동료의 무임승차가 전체에 해를 끼치게 되므로 집단정체성에 의한 “사회적 선호”가 발생할 것이므로 이런 메커니즘은 더욱 효율적으로 작동할 것이다(Carpenter, et al., 2009)<sup>16</sup>.

한편 대리인 이론이나 불완전계약이론은 기업법을 보완하는 제도로 물적 인센티브제도(성과급이나 보너스, 또는 벌금)를 제안한다. 하지만 첫째, 물적 인센티브 제도는 오히려 사회규범을 무너뜨려서 비효율을 높일 수 있다(물적 인센티브와 사회적 규범에 관한 실험의 다양한 결과와 분류는 Bowles & Polaynia-Reyes, 2012을 참조하라). 둘째, 팀 인센티브가 개인적 인센티브보다 더 효과적이라는 연구 결과가 많다. 셋째, 물적 인센티브 제도는 추가적인 노력 한 단위를 추출하기 위해 점점 더 많은 인센티브를 필요로 할 가능성이 높다.

보울스-긴티스의 민주적 기업이론과 애컬로프의 선물교환이론<sup>17</sup>, 그리고 후일 이뤄진 실험경제학들은 노동자의 잔여청구권 보유, 그리고 자치(self policing)가 더 효율적일 수 있다는 명제를 뒷받침한다.

<sup>15</sup> 벨리메어와 셔러(Bellmare & Sherer, 2009)는 기업 수준 실험에서 선물주기가 생산성을 올린다는 것을 실증했다. 현실에서는 공유자본주의론의 많은 연구가 노동자의 이윤공유가 경영참가를 동반할 때 생산성을 향상시킨다는 것을 실증했다.

<sup>16</sup> 사람들은 “내 이익을 위해서”가 아니라 “전체를 위해서” 더 흔쾌하게 행동한다. 또 남의 행동을 판단할 때도 이런 기준을 사용한다.

<sup>17</sup> 말스의 착취이론은 사실상 대리인 이론과 마찬가지로 노동자의 완전한 통제가 가능하다고 가정하는 것이다. 이것은 그가 임금이 사회적 필요노동의 최저선까지 떨어질 것이라고 가정했기 때문에 가능하다. 광범위한 산업예비군의 존재, 밤샘 노동과 아동 노동이 그가 관찰한 현실이었다. 한편 보울스&긴티스나 애컬로프의 효율임금은 상한선을 결정한다고 볼 수 있다. 실제 임금은 그 사이 어디에서 결정되거나 노동시장이 분절될 것이다. 즉 핵심노동자에게는 효율임금을, 그리고 언제나 대체가능한 단순 노동자에게는 말스의 하한 임금을 주는 체제도 성립할 수 있다. 이런 상황이라면 핵심 노동자는 노동자로서의 집단정체성보다 팀원으로서의 집단정체성이 더 강해질 것이고 단일한 노동자 정체성, 나아가 일국이나 세계규모의 정체성은 더욱 형성하기 어려울 것이다.

## 2) “발목잡기 문제”와 불완전 계약이론, 그리고 협동해의 가능성

카네기 멜론의 “행동기업이론” 전통 위에서 있던 윌리엄슨(Williamson, 2009)은, 전형적인 거래비용이론과 불완전계약이론(Hart & Moore, 1988, Grossman & Hart, 1986, Hart & Moore, 2007, Hart, 2011)을 이어주는 인물이라고도 볼 수 있다. 특히 그가 초기의 불완전계약이론이 초점을 맞춘 “발목잡기 문제”를 분석한 선구자라는 점에서 그러하다. 어느 한편이 관계특수적 투자를 해서 상대방에게 발목을 잡힐 수 있다면 그는 그 투자를 꺼릴 것이다. 그러므로 자산특수성이 높은 관계에서는 한 쪽이 다른 쪽을 수직통합하는 것이 효율적이라는 게 그의 거래비용이론이다.

불완전 계약이론은 인간이 제한 합리적이고 미래의 모든 가능성을 미리 알 수 없다는 점에서 모든 계약은 불완전하다고 가정한다. 기실 모든 제도는 불완전하다. 글로 쓰여진 명시적인 법이나 제도는 비유컨대 문을 지나는 선에 불과하다. 그러므로 현실에는 법이나 계약에 명시할 수 없는 광범위한 공백이 존재하는 셈이다. 불완전계약이론은 이 공백을 잔여통제권이라는 개념으로 메꾸려고 한다.<sup>18</sup>

그로스만과 하트(Grossman & Hart, 1998), 무어와 하트(Moore & Hart, 1987)는 코즈와 윌리엄슨의 한계를 비판하면서 수직통합의 비용과 이익을 동시에 고려해야 한다고 주장한다. 예컨대 A와 B가 각각 투자를 해서 둘 다 이익을 볼 수 있지만(팀생산의 이익) 그 기여를 정확히 측정하지 못하는 경우 잔여통제권을 가진 A가, 상대방 B의 자산에 대한 접근을 막을 수 있다면 B는 투자를 꺼리게 될 것이다. 이런 경우라면 전체의 이익을 최대화할 수 있는 쪽, 즉 투자의 한계생산성이 높은 쪽이 잔여통제권을 가져야 한다는 것이 그들의 설명이다.

직관적으로 이해하기 위해 아기온 등(Aghion et al., 2011)의 숫자례를 게임이론의 틀로 옮기면 다음과 같다. 부품 판매자가 5달러 짜리 투자를 하면 16달러에 생산되던 부품을 10달러에 생산할 수 있다. 한편 부품 구매자가 5달러 짜리 투자를 하면 현재 32달러에 판매하던 완성품을 40달러에 팔 수 있다. 이들이 투자를 결정하는 순간 윌리엄슨이 말하는 “근본적 전환”(fundamental transformation)이 일어나서 이들 관계는 발목잡기 상황에 들어간다.

투자가 일어나기 전에 이들은 부품의 판매가격 또는 분배 규칙을 미리 계약할 수 없기 때문에 투자가 이뤄진 뒤 부품의 가격을 협상해야 한다. 판매자와 구매자가 통합되지 않은 상태에서 잉여를 50:50으로 나누기로 한다면 이들은 투자할까? 이들이 투자 또는 홀드업 전략을 선택하는 데 따라 연게 될 보수는 아래 표처럼 죄수의 딜레마를 이루므로 아무도 투자하지 않을 것이다.

		판매자	
		투자	홀드업
구매자	투자	10, 10	7, 12
	홀드업	11, 6	8, 8

<표3> 불완전계약과 발목잡기(Aghion 등의 예)

그로스만과 하트는(그리고 아기온 등도) 이 경우 부품판매자가 구매자를 인수(상방통합)하는 것이

<sup>18</sup> 반면 우리는 규범이 이 공백을 메꾼다고 생각한다. 결국 이 문제는 뒤에서 보듯이 잔여통제라는 위계와 (합의) 민주주의라는 규범의 대립으로 환원된다.

낮다고 주장한다. 왜냐하면 (투자, 홀드업)의 잉여  $19=7+12$ 가 (홀드업, 투자)의 잉여  $17=11+6$ 보다 크기 때문이다. 즉 윌리엄슨의 직관과 달리, 완성품업체가 부품업체를 수직통합하는 것이 유리한 경우는 자신의 투자가 더 많은 잉여를 증대시키는 경우 뿐이다.

하지만 우리는 어느 한편에 의한 수직통합보다 둘 다 투자하고 잉여를 둘로 나누는 (투자, 투자)의 협동해가 가장 낮다는 점에 주목한다. 물론 불완전계약 이론에서는 팀생산의 한계 기여를 확정할 수 없고 정보가 불완전하기에 이런 계약이 불가능하다고 가정했기 때문에 협동해에 도달할 수 없다. 즉 판매자가 구매자를 수직통합해도 그 회사는 완성품 기업이 투자하도록 강제하거나 그런 계약을 맺을 수 없다고 가정했다.

그러나 만일 어느 한 쪽이 그런 계약을 맺도록 강제할 능력을 지니고 있거나 서로의 정보를 최대한 공개하고 최종의 총 잉여를 공정성에 입각해서 분배할 것으로 신뢰한다면 더 나은 결과를 얻을 수도 있을 것이다. 전자는 한국의 재벌체제에서 나타나는 현상에 가까울 것이다. 물론 그 경우 결합 이익의 분배는 (10, 10)이 아니라 극단적으로 (20,0)이 될 수도 있겠지만 만일 하청관계를 포기하는 게 더 손해라면(즉 앞 절의 표현을 쓴다면 실직비용="하청해제비용"이 양이라면) 하청업체(판매자)는 이 관계를 받아들일 수 밖에 없을 것이다.<sup>19</sup>

즉 보울스-긴티스의 권력관계는 발목잡기 문제에도 적용할 수 있다. 또 보울스-긴티스가 상정한 민주적 기업이론을 기업 간 관계에도 적용할 수 있을 것이다. 즉 모든 관계특수투자가 정태적으로 죄수의 딜레마 상태에 들어 있다면 협동해를 택해서 더 큰 전체의 이익을 얻어서 공정하게 분배할 수도 있다.

이 점에 관해서 최근의 실험경제학은 흥미로운 결과를 제시한다. 페어 등(Fehr et.al., 2008)은 상호적 인간과 이기적 인간이 상호작용하는, 조금 더 현실적인 상황(<그림3> 참조)에서 관계특수투자와 공정성의 문제를 다뤘다. 실험에 참가한 대학생들이 특별히 이기적인 사람들거나 이타적이지 않다면 그러할 것이다.

결과만 소개한다면 이들의 실험은 소유구조가 관계특수투자에 영향을 미친다는 점, 그리고사람들은 서로 다른 초기 조건에서 출발해도 가장 효율적인 소유권 할당에 도달한다는 점을 확인했다. 즉 재산권이론(불완전 계약이론)과 동일한 결론이다. 하지만 재산권이론과 달리 이들 실험이 도달한 소유권 할당은 합작소유(joint ownership, 수직통합이 되지 않은 상태에서의 협력 투자)였다. 저자들은 이를 어느 한 쪽의 수직통합보다 공동 소유가 (여전히 불완전하지만) 공정성을 암묵적 계약의 이행 수단으로 사용하는 데 적합하기 때문이라고 해석했다.<sup>20</sup>

물론 스위스의 뮌히 대학생들이 행한 이 실험을 기업의 행동과 동일시할 수는 없을 것이다. 하지만 그 동안의 각종 실험들은 개인이나 기업이 특정 상황의 사회규범에 의해 행동함으로써 이기적 인간을 상정한 제도보다 더 효율적인 결과를 낳는다는 것을 보여 왔다. 이 점에서 앞으로 (모델링이 지극히 어렵기는 하겠지만) 규범이 작동하는 환경에서 기업들 간의 상호작용이 어떤 결과를 낳는지

<sup>19</sup> 보통 대칭적 죄수의 딜레마를 상정하지만 비대칭적 죄수의 딜레마도 얼마든지 만들 수 있다. 또 다스굽타(Dasgupta, 2005)는 구체적으로 "착취가 은폐된 협동"의 모델을 만든 바 있다.

<sup>20</sup> 이 실험의 결론은 다음 두 그림이 간명하게 보여준다. 피실험자들 다수는 (하트와 무어의 숫자레와 같은 상황에서) 수직통합을 택하지 않았고(Fig1), 상대의 투자에 대응하여 상호적으로 자신의 투자를 늘렸다(Fig2) 한편 페어와 하트는 최근에 공동 작업(예컨대 Fehr, et.al., 2011)을 많이 하고 있는데 이는 불완전 계약이론이 "상호적 기업이론"으로 발전하는 계기가 될 수도 있을 것이다.

연구할 필요가 있다.

나는 이런 실험 결과가 에밀리아 로마냐 지방 중소기업 네트워크를 설명해 줄 수 있으리라 믿는다. 이 지역의 특징은 정보와 위험의 공유이다(정태인, 이수연, 2013, 14장). 너무나 작은 기업들이기에 관련 기업이 동시에 투자를 하지 않으면 안 된다. 이는 고도의 신뢰가 전제되지 않으면 불가능한 일이다. 이 지역에서는 지식과 정보 자체가 공공재에 가까운데 이런 공유하는 자산에 대해 기여를 하지 않는다는 것은 규범을 어기는 일이고 상호성의 작용에 의해 퇴출된다. 페어 등의 실험은 그런 상황이 가능하다는 것을 보여주는 것이 아닐까?

### 3) 기업의 의사결정과 이해당사자론, 그리고 공유자본주의론

정치학자 달(Dahl, R)은 왜 정치에는 1인 1표의 민주주의를 적용하면서 기업에 들어가는 순간 리바이어던(즉 전제)을 당연시하느냐는 문제제기를 했다. 그는 국가에서 민주주의를 효과적으로 운용할 수 있다면 기업에서도 마찬가지이고 반대로 기업에서 불가능하다면 국가에서도 그럴 것이라고 주장 했다.

이 문제에 대한 기존 기업이론의 답은 각각 다르다. 거래비용을 줄이기 위해 기업이 성립한다고 주장하는 코츠와 윌리엄슨은 당연히 권위 또는 위계(hierarchy)를 인정한다. 수직통합을 한 이유가 복잡한 정보의 탐색과 계약의 체결과 이행 비용을 줄이기 위한 것이기 때문이다. 한편 대리인 이론가들은 권위를 아예 인정하지 않는 반면(왜냐하면 다른 이해당사자와는 완전하고 자유로운 계약을 맺은 것으로 상정하기 때문에), 보울스 등은 내적 강제의 메커니즘으로서 권력을 상정하기 때문에 이를 견제할 민주적 책임성(accountability)을 강조한다<sup>21</sup>.

우선 기업이 기술/조직적 필요에 의해 생겨났다는 점에서 중요한 의사결정을 하는 집단 또는 개인은 필요할 것이다. 그 기술이나 조직을 가장 잘 이해하는 자가 리더가 되는 것은 어찌면 당연하다. 말스의 비유를 따르자면 오케스트라 지휘자의 통제를 따라야 하는 것이다.

그러나 사회적 딜레마 측면에 이르면 얘기는 그리 간단하지 않다. 앞에서 보았듯이 분배나 통제권의 결정은 곧 생산 효율성에 영향을 미친다. 현실의 대기업에서는 대부분 법적으로 의사결정권을 이사회가 보유하고 있지만 이 권한은 일시적이거나 조건부이다. 그런 의미에서 “결정권은 대출(loan)되는 것이지 소유(own)되는 것이 아니다”(Baker et.al., 1997).

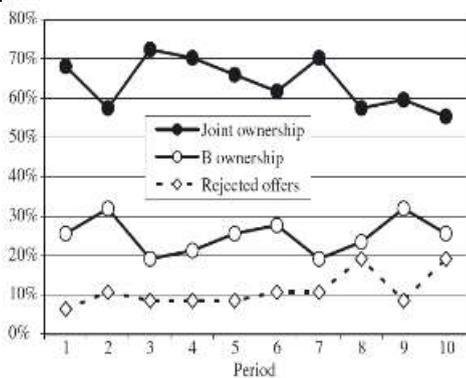


Fig. 1. Share of Ownership Choices (JOD)

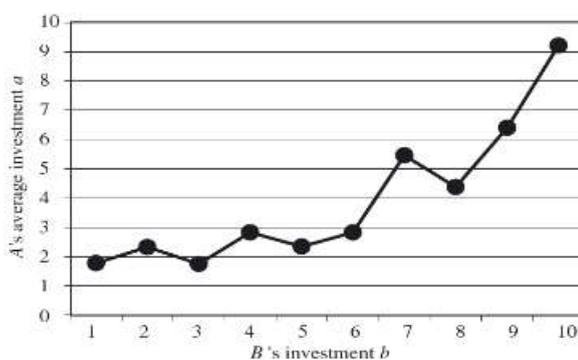


Fig. 2. A's Average Investment Given b Under Joint Ownership (JOD)

<sup>21</sup> 보울스와 긴티스는 노동자들의 투표에 의해 이사회를 구성하는 것이 현실적이라고 주장한다.

일반적으로 작업 현장의 정보는 하급자가 더 많이 가지고 있고 금융이나 최신 기술, 심지어 기업과 관련된 정치적 정보는 상급자가 더 많이 가질 것이다. 하지만 하급자가 자신의 정보를 생산해서 상급자에게 전달할 유인은 별로 없다. 그러므로 하급자에 대한 적절한 권한 위임은 정보를 생산하고 촉진하는 수단이 될 수 있다.

팀생산에서 각 이해당사자는 자신이 소유한 자산을 생산에 투입했고 그에 대한 보상은 단순히 계약에 의해서 완결되지 않는다. 특히 위에서 본 것처럼 가장 중요한 투입인 노동이나 투자의 경우 인간(집단) 간의 상호작용, 그리고 공정성은 대단히 중요한 역할을 한다. 그러면 이상의 논의와 팀생산 참여자의 권리는 어떤 관계에 있는 것일까?

이런 점에서 경영학의 이해당사자론(Freeman et.al., 2004) 법학의 이해당사자론(Blair, 2012, Blair & Stout, 1999)을 검토할 필요가 있다. (법학의) 이해당사자론은 팀생산 이론, 그리고 상호성 이론에 기초하고 있다. 이 이론에 따르면 팀의 생산에 기여한 이해당사자는 기업에 대해 일정한 권리를 가지고 있으며 이사회는 이들의 이해를 조정하는 역할을 한다. 즉 기업법인에서 이사회는 오케스트라 지휘자의 역할을 한다.

법적으로 대리인이론에 입각한 “주주우선론(shareholder primacy)”은 회사법의 주주 투표권, 경영자 보상 규칙, 인수 규칙 등에 반영되어 있다. 하지만 “팀생산 분석은 모든 참여자들이 법인기업(coporate enterprize)에 참여함으로써 이익을 얻기 원하며...참여자로부터 지지와 협동을 끌어내는 데 효과적인 가버넌스배열을 찾아내는 데 관심을 지니고 있다는 가정에서 출발”(Blair, 2012)한다. 즉 이해당사자가 합의하는 가버넌스가 중요하다.

이들에 따르면 상당한 의사결정권을 지닌 독립적 이사회의 역할은 내생적으로 발전한 것이다. 그러므로 주주이론과 달리 통제권과 소유권의 분리는 고쳐야 할 어떤 질환이 아니라 회사 형태의 본질적 부분이 된다.

한편 경영학의 이해당사자론은 주로 전략적 경영과 경영윤리의 관점을 강조한다. 프리만은 현재의 경영에서 가장 큰 문제는 윤리를 분리시킨 데서 비롯됐다고 주장한다. 현실에서도 이해당사자의 이해를 고루 추구하는 기업들이 더 나은 성과를 얻는다. 예컨대 콜린스의 “좋은 기업에서 위대한 기업으로”(Good to Great)는 이런 주장의 좋은 사례로 간주된다.

이 점에서 경제학자 프리만 등의 공유자본주의론도 궤를 같이 한다. 프리만 등(Freeman, R. et.al., 2011)은 미국과 영국 등에서 지난 30년간 종업원지주제(ESOP), 이윤공유제를 각종 경영참가제도와 결합한 기업들이 높은 성과를 얻었음을 실증하고 있다. 그들은 최근에 출간된 책의 에필로그에서 이런 실증적 결과들을 애컬로프의 선물교환이론과 최근의 실험경제학이 이론적으로 입증할 수 있을 것이라고 기대하고 있다.

어떤 경우든 이들은 각 이해당사자가 중요한 의사결정, 특히 기업의 존속이나 치명적 손실과 관련된 의사결정에 관여해야 한다고 주장하고 있다. 이들의 주장은 모두 이론보다 현실에 기대고 있는데 법률학자들은 주주의 권한을 축소하고 이사회의 재량권을 광범하게 허용하도록 기업법(특히 신의의 원칙)을 해석해야 한다(또는 법원이 이미 그렇게 해석하고 있다)고 주장하며 경영학자들은 이사회가 이해당사자들의 이해를 최대한 반영해야 한다고 강조한다. 한편 경제학자들은 노동자의 의사결정 참여와 이윤공유의 제도들이 효율적이라는 사실을 증명한다. 즉 이해당사자론이 더 효율적

이면서도 공정의 규범에 걸맞다는 것이다.<sup>22</sup>

나는 기업에도 민주주의가 적용되어야 한다고 믿는다. 적어도 한국의 재벌처럼 지배주주=경영자가 경제력과 정보력, 심지어 정치력까지 갖추고 기업 내외에서 독재를 하는 상황은 효율성이나 공정성이라는 두가지 측면에서 장차 크나큰 문제를 야기할 것이다. 이를 어떻게 교정할 수 있는지에 관한 이론은 아직 존재하지 않는다. 지금까지 본 것처럼 주주(또는 금융시장)에 의한 통제나 국가의 규제가 능사는 아닐 것이다. 하지만 팀생산과 이해당사자론에 따르면 노동자에게는 노동조합이나 이사회 참여를, 하청 기업에는 단체협상권을, 소비자에게는 소비자 집단행동의 권리를 부여하는 등 이해당사자 각자에게 적절한 견제 능력을 부여하는(empowerment) 가버넌스를 만드는 것이 첫 번째 과제일 것이다. 이들의 상호작용이 적절한 제도와 규범을 구성함으로써 이해당사자들의 능력을 최대한 끌어내는 게 효율과 공정을 동시에 달성하는 길이라는 방향만은 확실하다.

#### 4. 협동조합의 기업이론을 향하여 - 결론을 대신하여

이상의 논의에 비추어 볼 때 협동조합의 가버넌스는 공정하면서도 효율적일 수 있다. 협동조합은 잔여청구권과 잔여통제권 모두 조합원에게 있으며, (물론 규모가 커지는 경우에 이들이 선출한 독립적 이사회에 상당한 의사결정권을 위임하겠지만) 기본적으로 출자액과 무관하게 중요한 의사결정이 1인 1표의 민주주의에 의해 이뤄진다.

무엇보다도 협동조합은 ICA 7원칙<sup>23</sup>은 대단히 추상적이지만 협동조합 이해당사자들의 행동 규범을 정하고 있다. 이런 면에서 협동조합은 상호적 인간관에 입각해 볼 때, 이상적인 기업 모델이라고 할 수 있다. 협동조합의 7원칙은 협동에 의한 사회적 딜레마 해결을 이름에서부터 표방하고 있다.

협동조합의 공유와 공동이용, 그리고 자율성(자치)은 오스트롬의 공유자산 관리의 8원칙에 부합하며 협동조합의 협동은 단위 조합간의 네트워크를 의미하는데 오스트롬의 다중심 가버넌스에 해당한다. 즉 협동조합의 규모 및 범위의 경제는 단위조합의 자율성을 인정하는 가운데 네트워크를 확대하는 방식으로 달성되어야 할 것이다.

협동조합에서는 일반적으로 이해당사자간 보수의 격차가 그리 크지 않다. 팀생산에서 한계생산성을 측정하는 것은 불가능하며 협동조합의 규범에 비춰 볼 때 성과급 등 물질적 인센티브의 부과는 극히 제한적이어야 하기 때문이다. 오히려 공정성의 규범에 의해 팀의 투입을 증가시키는 쪽이 더 나을 것이다. 지금까지의 논의에 비춰 볼 때 협동조합의 가버넌스는 이상적이라 할 만 하다.

그래서 그런 것일까? 경제학자들은 좌우를 막론하고 협동조합을 상찬했다. 앞에서 논의한 맘스는 물론이고 자유주의자라 할 수 있는 밀, 그리고 한계효용학파의 효시인 발라스<sup>24</sup>까지 19세기의 경제학자들을 폭넓게 망라하고 있다. 그런데 왜 현실에서 “협동조합은 희귀한 것일까?” 이 질문에 대한

<sup>22</sup> 한편 사회학이나 심리학자들은 집단 사고, 집단 정체성을 강조한다. 예컨대 포스와 린덴버그(Foss & Lindenberg, 2011)는 개인을 단위로 하지 않고 팀 자체의 동기, 팀 추론, 팀 정체성과 목표 등 심리학, 진화인류학의 성과를 차용하고 있다. 또한 아르간도나(Argandoña, 2012)는 기업이라는 집단이 공동선을 인지하고 추구할 수 있다고 주장한다. 이러한 주장은 집단선택이론과 기업이론을 연결하는 출발점이 될 수 있을 것이다.

<sup>23</sup> 각 국의 협동조합의 네트워크, 단위 협동조합은 이 7원칙을 적절하게 변형하여 사용하고 있다. 협동조합을 대상으로 하는 이 논의는 사회적 경제 일반에도 대체로 적용할 수 있을 것이다.

<sup>24</sup> 발라스(프랑스 표기대로 발음하면 발라겠지만 가문에서는 발라스를 원한다고 한다)는 사회개혁의 3대 목표로 토지국유화, 협동조합 진흥, 그리고 독점규제를 내세웠다.

답은 2009년에 발표한 글(정태인, 2009)에서 이미 제시한 바 있으므로 여기에서는 최소한으로 줄이고 보완해야 할 약점을 덧붙이도록 하겠다.

주식회사와 협동조합의 본질적 차이는 투자자가 기업을 통제하는가, 아니면 노동자가 기업을 통제하는가에 있다. 바꿔 말하면 투자자가 노동을 고용하느냐, 노동자가 투자를 고용하느냐의 문제이다. 현실에서 이 둘 간의 근본적 차이는, 물리적 자산의 소유권은 언제든 바뀔 수 있지만 인간에 대한 소유권은 쉽게 이전될 수 없다는 사실에 있다. 즉 주주는 언제든지 탈출(exit)라는 선택지를 사용할 준비가 되어 있지만<sup>25</sup> 조합원, 특히 노동자 조합원은 그럴 수 없다.

우선 자본동원의 면에서 주식회사는 주식시장을 통해 유한책임의 소유권을 자유롭게 이전할 수 있기 때문에 어떤 이유로든 시장에서 인정을 받으면(단순하게 거품이 생긴다 해도) 대규모 자본을 동원할 수 있다. 반면 협동조합은 조합원의 가입비(up front fee)와 비분리 자산(Indivisible Reserve, 협동조합에 유보되는 자산은 조합이 해산한다 하더라도 개인에게 양도될 수 없다)이라는 제약 속에서만 자본을 동원할 수 있으며 소유권의 이전은 노동자 구성의 변화를 전제로 한다. 위험 기피 성향의 조합원이라면 자신의 전 재산을 출자하기 어려우므로 출자만으로 투자자금을 대는 것은 한계가 있을 수 밖에 없다. 또한 금융기관은 협동조합에 대한 대출을 기피하는데 가장 평범하지만 일반적인 이유는 은행이 협동조합의 구조에 익숙하지 않아서 적절한 평가가 어렵다는 것이다.

한편 앨키앤과 데메츠 등은 “모든 사람의 소유는 아무도 소유하지 않은 것과 마찬가지”(Alchian & Demsetz, 1972)여서 아무도 태만을 감시하지 않을 것이라고 비판한다. 따라서 노동자들은 노력을 기울이지 않을 것이다.

의사결정에 있어서도 주식회사에서는 최대 주주의 신속한 의사결정이 가능하지만 1인 1표에 의한 의사결정은 노동자 간의 갈등을 야기할 소지가 있다. 노동자의 구성이 이질적이고 규모가 클수록 그럴 가능성이 높아진다(Hansman, 1990, Kremer, 1997). 다수결에 따라 의사결정이 이뤄진다면 평균적 노동자들이 높은 생산성을 가진 노동자의 임금을 깎으려 할 것이므로 고능력자는 협동조합을 기피할 것이다(Kremer, 1997).

이상의 비판은 우리가 앞 절에서 본 바대로 대리인이론과 불완전 계약이론의 노력 지출 문제(또는 태만 문제), 투자 문제, 그리고 의사결정의 문제를 지적한 것이다. 이 외에도 신고전파의 워드-도마-바넥(W-D-V firm)의 고전적인 비판이 있다. 협동조합은 노동자/조합원 1인당 순수입의 극대화를 목표로 하기 때문에 공급대응에 비탄력적이며 심지어 수익성이 좋을 때 고용을 줄이거나, 비조합원 노동자를 고용하여 주식회사로 타락할 것이다(이른바 '워드효과'). 또한 은퇴에 가까운 노동자 일수록 미래의 투자수익을 누릴 수 없으므로 현재의 투자에 반대할 것이다(Pejovich, 1992, Jensen & Meckling, 1979). 따라서 과소투자의 문제가 발생하거나('시아문제 horizon problem') 새로운 조합원을 받지 않으려 할 것이다('공동소유문제 common property problem'). 또한 소규모 협동조합은 기술혁신에도 불리할 가능성이 크다.

이 중에는 현재 주식회사가 지배적이고 이에 따라 모든 제도가 이뤄져 있으므로 협동조합이 점점 더 불리해지는 경로의존성이 작용하기 때문에 발생한 문제들이 있다. 예컨대 평가의 어려움에서 비롯되는 대출 기피라든가, 불신 때문에 지급해야 하는 프리미엄이 그러하다. 이런 측면은 사회적 경

<sup>25</sup> 바로 그 때문에 주주는 경영자나 노동자를 통제할 유인을 갖지 않는다. 오히려 그는 기업의 전망이 나빠드는 정보를 접했을 때 탈출 시기를 따질 것이다.

제의 존립을 위한 제도적 보완이 필요하다. 특히 협동조합의 상위 네트워크에 기금을 적립하는 경우 면세 혜택을 주고(이탈리아 레가의 조합기금의 사례), 협동조합 금융기관의 설립을 촉진해야 할 것이다.<sup>26</sup> 장차 대규모 시설이 필요한 제조업에서도 협동조합형 기업이 성공하려면 금융의 문제는 해결되어 있어야 한다.

다른 한편 협동조합의 사회적 규범, 조합원들의 상호적 행동으로 인해 경제학의 예측이 빗나간 경우도 많다. 예컨대 협동조합이 대규모 자본을 동원하는 데 불리한 것은 사실이지만 ‘시야문제’나 ‘공동소유문제’ 때문에 과소투자가 발생하는 것으로 보이지는 않는다. 일반적으로 협동조합의 구성원들은 수익을 배당하지 않고 조합 내에 자본을 축적한다든가, 상위 기관에 기금을 조성하는 데 반대하지 않는다. 또한 협동조합은 경기 상황에 대해 주로 임금의 변화로 대응하기 때문에 고용의 안정성이 보장된다. 최근의 유럽위기 상황에서도 몬드라곤이나 에밀리아 로마냐 지방의 실업율이 훨씬 낮은 것은 이를 증명한다.

감시와 응징이라는 면에서도 서로 정보를 많이 알고 있는 동료 간의 상호감시가 더 효율적이고 노동자 간에 상대적으로 높은 합의(commitment)와 신뢰가 존재한다면 아예 규범 위반이 줄어들 것이다. 현실에서 협동조합은 적은 감시자와 이윤공유로 높은 생산성을 누리는 경우가 많다(Kruse, 1993).

마지막으로 의사결정의 문제에 관해서는 젠센이 이해당사자론에 대해서도 제기한 질문, 즉 여러 목표를 추구하는 데서 오는 어려움, 그리고 한스만이 지적한 부분, 즉 조합원의 이질성이 증가할 때 의사결정이 어려워질 것이라는 우려를 고민해 볼 만하다. 여러 이해당사자(조합원)를 동시에 고려할 때 생기는 난점은 문제해결을 위해 수학모형을 만들어야 한다면 극히 곤혹스럽게 느껴질 것이다. 현실에서도 여러 목적을 동시에 달성하는 묘수를 찾기가 어려운 것이 사실이지만 인간은 명쾌한 연립방정식을 세운 뒤에 문제를 풀지는 않는다. 정보의 공유와 상호 학습, 그리고 토론이 “주먹구구”(heuristics)처럼 보이는 해법을 도출할 수 있을지도 모른다.<sup>27</sup>

이질적 구성원이 많아질 때 의사결정의 어려움도 마찬가지로일 수 있다. 에밀리아 로마냐 지역에 외국인 노동자가 대규모로 유입됐을 때 생긴 노동문제, 몬드라곤이 국내 일반 기업을 인수하거나 해외 자회사를 만들었을 때 발생한 문제를 해결한 것 역시 오랜 기간 동안의 숙의였다. 물론 급박한 경영 상의 결정은 조합원 총회에서 선임한 이사회가 책임을 지지만 특히 협동조합의 정체성과 관련한 문제는 조합원 스스로 합의를 끌어내는 것이 중요할 것이다.

이상의 반비판은 앞에서 본 “협동의 경제학”과 기업이론의 재해석에서부터 쉽게 도출된다. 즉 협동조합의 경제학은 기존의 호모에코노미쿠스에 입각한 기업이론이 아니라<sup>28</sup> 상호성에 입각한 기업이론에 의해 구성되어야 한다. 그래야 앞으로의 문제점을 제대로 인식하고 올바른 정책방향도 찾을 수 있을 것이다.

<sup>26</sup> 몬드라곤의 노동자금고, 레가의 유니폴, 퀘백의 데자르맹 등, 협동조합이 성공한 지역에는 항상 탁월한 협동조합 금융기관이 존재했다. 그러므로 현재 발휘되어 있는 협동조합 기본법이 사회적 협동조합을 제외하고 금융 행위를 금지한 것은 커다란 약점이다.

<sup>27</sup> 논문을 쓰는 일과 비교해 볼 때 집안 일은 여러 목적을 동시에 달성해야 해야 한다. 하지만 가정주부들은 수많은 주먹구구를 루틴으로 만들어 너무나 쉽게 일을 처리하고 있다.

<sup>28</sup> 예컨대 거래비용이론에 입각해서 협동조합을 기업과 시장 사이의 혼합종(hybrid) 또는 네트워크로 파악하려는 시도를 들 수 있다. 물론 에밀리아 로마냐에서 보듯이 협동조합은 네트워크를 많이 활용하고(Zamgni, V., 2009), 다스굽타의 사회적 자본=신뢰의 네트워크로 파악할 수는 있겠지만 이것과 자산특수성에 의해 분류된 네트워크는 분명 다른 기준에서 도출된 것이다.

한국에 협동조합이 희귀한 데는 그동안 협동조합 등 사회적 경제가 우리에게 익숙한 존재가 아니었다는 사실이 제일 강하게 작용했을 것이다. 하지만 지금 한국에는 협동조합을 배우고 직접 만들려는 바람이 거세게 불고 있다. 세계 협동조합의 역사가 그러 했듯이 만성적인 위기 속에서 스스로 살 길을 모색하는 것일 테지만 현재의 봄은 세계적으로도 유별나다. 하여 인식 상의 한계는 단숨에 넘을 수 있을 것이다. 다른 지면에서 여러 번 강조했듯이 협동조합의 네트워크화, 지역공동체에 뿌리 내리기, 복지제도와와의 적절한 연결을 통해서 한국의 협동조합은 상당한 성공을 거둘 수 있을 것이다. 현재의 한국 사회에서 사회적 경제는 상호성이라는 인간의 본성에 맞으므로 더 따뜻한 사회를 만들 수 있을 뿐 아니라 내수를 확대함으로써 경제를 살리는 역할도 할 수 있다(정태인 등, 2012).