

시내버스사업체의 노동자소유기업 전환

김활신*

국문요약

2000년대 초에 경영위기에 처했던 시내버스 회사들 중 6개가 노동자소유기업으로 전환되었다. 이들 기업들은 2019년 현재 전환 당시의 위기를 이겨내고 건실한 기업으로 운영되고 있으며, 5개사는 여전히 노동자소유기업의 형태와 운영원리를 유지하고 있다. 이 연구는 6개 기업의 노동자소유기업 전환의 배경과 방식, 이후 운영 등에 대하여 사례연구를 수행하였다. 일자리를 잃을 위기에 처한 노동자들의 일자리를 지키고자 하는 의지, 지원기관의 전환 지원과 기업간 경험의 공유, 진입이 제한된 시장과 정부의 재정지원이라는 시내버스 산업의 특성이 복합적으로 이 기업들의 노동자소유기업 전환의 요인이 되었다고 할 수 있다. 투자자소유기업의 노동자소유기업으로 전환은 기업의 지속성과 노동자들의 일자리 보장, 노동자들의 경영참여를 통한 민주적 운영과 노동조건 개선이라는 의미를 가진다. 2012년 협동조합기본법 제정 이후 노동자협동조합이 설립되고 있다. 기존 투자자소유기업의 노동자협동조합전환이 확산된다면, 협동조합 활성화와 협동조합의 사회적 역할을 높일 수 있을 것이다.

주요어 : 노동자소유기업, 노동자협동조합, 협동조합 전환, 시내버스사업체, 일자리

* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 박사과정(sohha@hanmail.net)

Transformation of Worker-owned Companies in Public Transport Bus Services

Kim, Hwal-Shin*

Abstract

Six public transport bus service companies have successfully transformed to worker-owned companies in the early 2000s. As of 2019, six companies keep up their management since the crisis and five of them still sustain their business form and principles of worker-owned companies. This article studied the cases of six companies on the factors and process of business conversion. The factors were found as worker's willingness to secure their job positions, the agency's support in transition, experience sharing among the companies, and the specific features of bus industry. This conversion signifies the enterprise sustainability, employee's job security, democratic control in management and the working condition improvement. Since the enactment of Framework Act on Cooperatives, worker cooperatives have established. The widespread of business conversion in worker cooperatives would bring positive effects on promoting cooperatives and their roles in Korean society.

Key Words: worker-owned company, worker cooperative, cooperative transformation, public transport bus service company, job

* Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea(sohha@hanmail.net)

I. 서론

진아교통, 광남자동차, 우진교통, 삼성교통, 달구벌버스, 진주시민버스는 모두 시내버스 회사이며, 부도 및 폐업의 위기에 처한 회사를 노동자들이 직접 소유·경영하여 회사를 살리고 자신들의 일자리를 지켜냈다는 공통점을 가지고 있다. 이들은 주식회사 형태로 운영되고 있지만, 자신들을 근로자지주회사 또는 노동자자주관리기업이라고 부르고 있다. 이들의 운영원리 및 운영방식은 2012년 협동조합기본법의 제정으로 기업의 한 형태로서 법인격을 가지게 된 직원(노동자)협동조합과 유사하다. 김활신, 장승권(2015)은 이렇게 노동자들이 기업을 소유하고 경영하는 기업들의 유형을 노동자소유기업으로 정의하였다. 국가의 법과 제도적 조건, 역사적 맥락에 따라서 노동자들이 기업을 소유하는 방식 및 법인격의 형태는 다양하지만, 노동자들이 기업의 지분을 50% 이상 소유함으로써 기업을 통제하고 경영하는 속성은 거의 유사하기 때문이다.

1833년 프랑스 파리에서 일어난 노동자들의 파업과정에서 시작된 노동자소유기업은 이후 세계로 확산되었고, 200여 년의 역사를 통해 기업의 지속가능성, 고용 안정 및 확대, 일자리 질의 개선에서 투자자소유기업보다 높은 성과를 보여왔다(Zamagni & Zamagni, 2009 ; Corcoran & Wilson, 2010 ; Whyte & Whyte,

1991; Eum & Terrasi, 2017). 그것은 노동자들이 기업을 소유함으로써 기업 경영의 의사결정에 참여하여 노동조건을 통제할 수 있게 되고, 기업의 주인으로서 높은 생산성을 발휘하기 때문이다(Abell, 2014; Hough, Wilson & Corcoran, 2010; Conforth, Thomas, Lewis & Spear, 1988). 세계적으로 1,360만 개 이상의 일자리를 제공하는 약 38만여 개의 노동자소유기업은 주로는 새로운 기업의 창립을 통해 만들어지지만, 여러 가지 이유로 기존 투자자소유기업이 노동자소유기업으로 전환되는 경우도 많으며, 이러한 경향은 최근에 유럽을 중심으로 확산되는 추세에 있다. 이 논문에서 다루는 진아교통 등의 기업들 역시 기존 기업이 노동자소유기업으로 전환한 경우이다.

국내에서 노동자소유기업으로 전환 운동이 시작된 것은 국가적인 경제위기가 있었던 1998년이었다. 경제위기로 인해 부도업체가 늘어나자 한국협동조합연구소는 부설기관으로 노동자기업인수지원센터를 설립하여 노동자들이 체불임금으로 기업을 인수하여 운영하도록 안내하고 지원하는 활동을 하였다(장승권, 김활신, 최영미, 정지현, 2018). 당시 100여 개 기업이 전환되었으나, 이후 운영현황에 대한 조사 및 연구는 이루어지지 않았다. 이 논문에서 연구 대상으로 삼고 있는 6개 기업은 2000년대 초에 전환이 이루어졌으며, 지금까지 운영이 되고 있는 기업들이다.

본 연구는 2000년대 초에 노동자소유기업 전환이 왜 시내버스 산업에서 집중적으로 나타났는지에 대한 연구 질문으로 시작하였다. 시내버스 산업의 특성이 6개 기업의 전환에 영향을 미쳤는지, 시내버스 산업에서 더 많은 노동자소유기업의 확산 가능성을 기대할 수 있을지, 그리고 이러한 전환이 2012년 이후 활성화되고 있는 노동자협동조합의 확산에 어떤 함의를 줄 수 있는지를 검토해보고자 한다.

II. 연구방법

본 연구는 사례연구방법으로 수행하였다. Yin(2009)은 ‘어떻게’, 또는 ‘왜’에 대한 질문이 제기될 때, 연구자가 사건을 거의 통제할 수 없을 때, 실생활에서 일어나는 현재의 현상을 다룰 때 사례연구를 사용할 수 있다고 하였다. 이 연구는 다중사례연구로 진행하였다. 동일한 연구 내에 두 개 이상의 사례를 포함하는 것을 다중사례연구라

고 한다. 다중사례연구의 경우 반복연구의 논리로 각각의 사례가 같은 결과를 예측하는지를 보기 위한 것이다(Yin, 2009).

전체 6개의 사례에 대하여 관계자 인터뷰 및 문헌 조사 등을 수행하였다. 인터뷰는 전환과정 및 현재 운영현황을 잘 알고 있는 경영진을 인터뷰하였다(표 1).

III. 투자자 소유기업의 노동자 소유기업 전환

1. 투자자 소유기업의 노동자 소유기업 전환의 의미와 특성

투자자소유기업의 노동자소유기업으로 전환은 기업의 지속성과 노동자들의 일자리 보장, 노동자들의 경영참여를 통한 민주적 운영과 노동조건 개선이라는 의미를 가질 수 있다(ILO, 2014). 노동자소유기업으로 전환이 일어나는 대표적인 경우는 두 가지로,

<표 1> 사례 기업 인터뷰 및 문헌조사 내용

	우진교통	삼성교통	달구벌버스	진아교통	진주시민버스	광남자동차
인터뷰	대표이사	관리부장	총무과장	대표이사	총괄부장	전무이사
	2017. 9. 3	2017. 12. 27	2017. 12. 27	2018. 2. 7	2018. 2. 11	2018. 2. 11
문헌조사	연구논문, 회사 문헌, 언론기사	연구논문, 회사 문헌, 언론기사	연구논문, 회사 문헌, 언론기사	회사 문헌, 언론기사	언론기사	언론기사

<표 2> 2012년 협동조합 전환 기업들의 생존률(프랑스)

	5년 생존율	3년 생존율
프랑스 전체 기업(INSEE ¹⁾ 자료)	50%	66%
노동자협동조합연합회 전체 회원 조합	66.1%	82.5%
건설한 기업에서 협동조합으로 전환	82.1%	90.5%
위기 기업에서 협동조합으로 전환	61.0%	80.2%

도산한 기업의 회생과 건설한 기업의 노동자 인수다. 기업이 도산할 경우 해당 기업이 그동안 가져왔던 역사성과 정체성이 사라지게 되며, 기업을 설립하고 운영하기 위해 투자해왔던 자원과 직원들의 일자리도 함께 사라진다. 중소기업이 제3자에게 매각되는 경우에도 역시 고용 및 노동조건의 승계 등과 관련하여 갈등이 발생하거나 새로운 경영자의 의지에 따라 일자리가 사라질 수도 있다. 따라서, 회생가능한 기업과 매각추진 기업의 경우, 해당 기업을 잘 알고 고객과 관계를 유지하고 있는 직원들의 소유로 전환하는 것은 기업의 지속가능성을 높여 사회적 책임을 강화하는 방안이 될 수 있다. 또한 ILO(2014)는 노동자들의 기업 인수를 지원하는 것이 조합원들의 고용안정을 위해 싸우는 노동조합의 주요한 역할 중의 하나라고 말하고 있다.

이러한 노동자들의 기업인수를 통한 노동자소유기업으로 전환은 최근 20여년 사이에 더욱 확산되고 있다. 이

는 미국과 유럽 등에서 소규모 기업의 직원 승계가 늘어나고 있는 것과 관련이 있고, 이에 대한 지원 정책도 확대되고 있다. 미국의 경우 베이비부머 세대의 70%가 은퇴할 시기에 이르렀으며, 2세들이 가업을 승계하는 문화가 점차 사라지고 있기 때문이다. Hough(2005)는 기업의 소유주는 가족 중에 자신의 기업에 대한 적절한 계승자가 없을 때, 자신과 가족의 재무적 안정, 사업의 지속성, 지역 공동체에 대한 기여, 장기근속 직원의 미래 보장 등에 대한 동기로 직원들에게 사업체를 이전한다고 하였다. 하지만, 직원이 아닌 제3자의 경우 사업의 연속성 보다는 기업의 자산과 고객 리스트에 더 관심이 있다는 것이다(Artz & Kim, 2011).

노동자소유기업 및 노동자소유기업으로 전환이 다른 국가들보다 확산되어 있는 유럽의 경우, 노동자소유기업 전환이 노동자들의 일자리를 보호하며, 기업의 지속가능성에서 투자자소유기업보다 높은 생존률을 보이고 있음을 확인할 수 있다. <표 2>는 프랑스의 2012년 노동자협동조합 전환기업의 생존률을 보여주고 있다. 건설한

1) Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, 프랑스의 국립 통계 경제연구소.

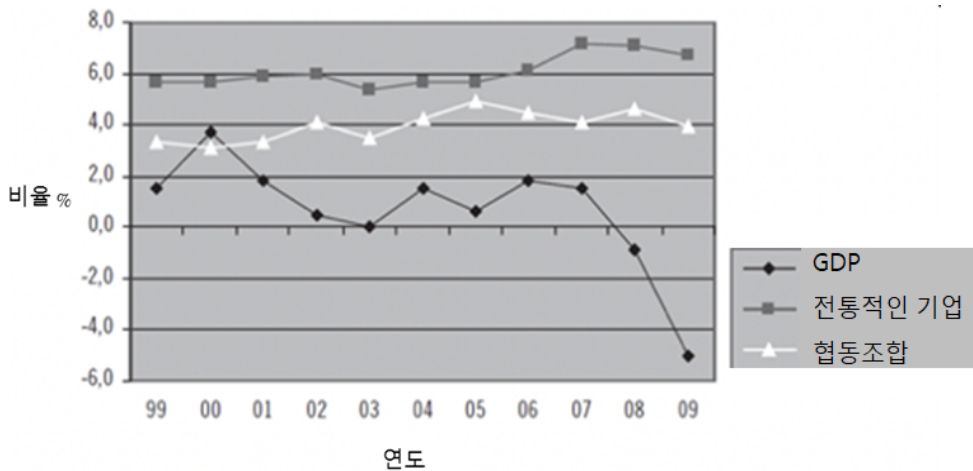
기업 및 위기 기업에서 전환한 기업 모두 프랑스 전체 기업의 생존률보다 높게 나타나고 있으며, 건설한 기업에서 전환한 경우에는 노동자협동조합 연합회 회원조합의 평균보다 높게 나타나고 있다.

<그림 1>은 이탈리아의 전통적인 기업들과 협동조합의 GDP추세와 폐업률을 나타내고 있으며, <그림 2>는 2007년부터 2010년까지 각 분기별로 이탈리아 기업들과 협동조합의 부도율을 나타내고 있다. 두 그래프 모두 협동조합의 폐업률과 부도율이 낮게 나타나고 있어 전통적인 기업들보다 지속가능성이 높음을 보여준다.

CICOPA(국제노동자협동조합연맹)의 유럽 지부인 CECOP-CICOPA

Europe(2013)은 이러한 결과가 노동자소유기업이 가지고 있는 노동자들의 소유권, 지배구조, 자본 참여모델에 기인한다고 하였다. 기업이 위기에 처했을 때 구성원들이 위기에 대처하는 능력이 높고, 구성원들이 참여하는 지배구조는 구조조정을 예측하고 함께 준비하게 하고 지속가능한 구조조정 해법을 마련할 수 있게 한다는 것이다.

CECOP-CICOPA Europe(2013)은 또한 노동자소유기업 전환으로 기존 일자리가 유지될뿐만 아니라 새로운 일자리도 만들어질 수 있다고 한다. 프랑스의 경우 건설한 기업의 전환 및 경영위기에 처한 기업의 회생 등 노동자들의 기업 인수 전환이 2010년에



출처 : Antonio Zanotti, "Italy: the Strength of an Inter-Sectoral Network" in "Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance", CECOP-CICOPA Europe(2013)에서 재인용 (pp. 32)

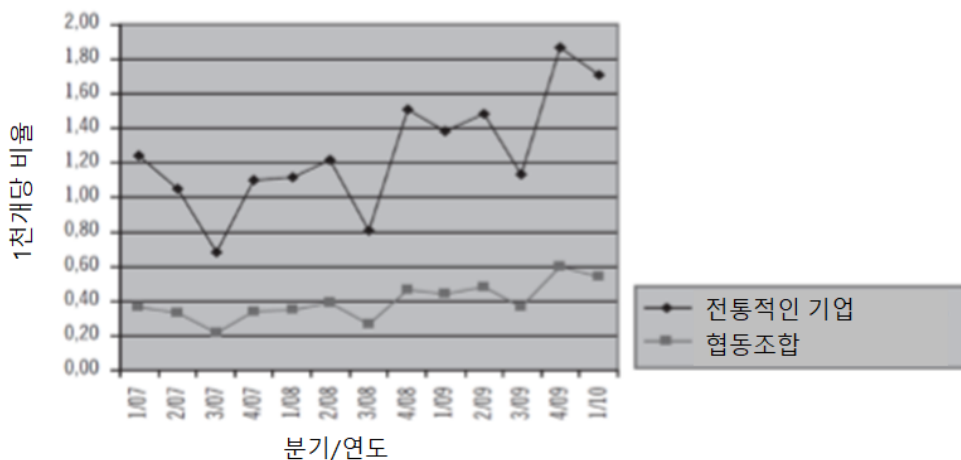
<그림 1> 전통적인 기업들과 협동조합의 GDP 추세 및 폐업률 (이탈리아)

76개, 2011년에 52개 이루어지면서, 1천개 이상의 일자리가 보전되었고, 해당 기업들에 관련된 일자리까지 포함하면 지역에서 보전된 일자리는 그 이상이라는 것이다.

Murphy, McCarthy & Carroll(2017)은 투자자소유기업의 노동자소유기업으로 전환을 촉진하는 요인들에 대해 문헌들을 정리하였다. 기업소유자와 직원의 공유된 목표(Hough, 2005), 협력과 연대의 공유가치, 참여 및 민주적 실행에 대한 약속(Sauser, 2009), 조직문화의 변화(Birchall, 2011), 소유자와 직원들 사이의 신뢰, 사업에 대한 자신감과 믿음, 사전 계획과 점진적인 이전(Hough, 2005), 제도적 지원-정책,

법률, 지원기관(Yates, 2004; DEON, 2005), 협동조합 연합회의 존재(CECOP-CICOPA Europe, 2013) 등이다.

CECOP-CICOPA Europe(2013)은 노동자협동조합으로 전환이 많이 일어나고 노동자협동조합이 확산된 나라들은 노동자협동조합 연합회가 활성화되어 있고, 노동자협동조합 전환을 촉진하는 정책 및 법제도를 가지고 있다고 하였다. 즉, 노동자협동조합이 희귀한 것은 노동자협동조합 모델에 대해서 알려져있지 않거나 노동자협동조합 전환에 대한 정보가 제공되지 않아서라는 것이다. 이와 관련하여 Perotin(2006)과 Arando(2012)는 프랑스와 스페인에 대한 연구에서 노동



출처 : Antonio Zanotti, “ Italy: the Strength of an Inter-Sectoral Network” in “Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance”, CECOP-CICOPA Europe(2013)에서 재인용 (pp. 32)

<그림 2> 2007년- 2010년 각 분기별 기업 부도율 (1천개 당 비율)

자협동조합이 많이 분포되어 있는 산업에 더 많은 노동자협동조합이 설립된다는 것을 확인하였다. 이는 Podivinsky & Stewart(2007)의 영국에 대한 연구에서도 마찬가지였다.

노동자소유기업이 주로 설립되는 특정한 산업이 있는가? Perotin(2016)은 이에 대해 아니라고 한다. 노동자협동조합 또는 노동자소유기업이 자본집약도가 낮거나 자본수요가 적은 산업에 적합할 것이고 집중되어 있을 것이라고 생각하는 경향이 있으나, 실제로는 대부분의 산업에서 고르게 분포되어 있다는 것이다. 이와 관련해서는 다른 주장도 있다. Podivinsky & Stewart(2007)는 자본집중도가 높고 위험이 높은 산업에서 노동자협동조합의 설립률이 낮다고 주장하였으며, Burdin(2014)는 제조업과 운수업보다는 서비스 부문에서 노동자협동조합의 생존률이 높다는 것을 발견하였다.

투자자기업에서 노동자소유기업으로 전환은 주로 불황기에 나타난다(Perotin, 2016). 불황기에 경영의 어려움에 직면하여 부도에 처한 기업을 노동자들이 인수하는 경향이 있기 때문이다.

한국에서 가족기업의 직원 승계, 또는 부도기업의 노동자소유기업 전환이 흔하게 일어나는 일은 아니다. 하지만, 중소기업 1,2세대의 10% 가량이 적절한 후계자를 찾지 못하고 있다(중소기업중앙회, 2010)는 최근의 보고는 미국, 유럽 등의 가족기업의 노

동자 승계의 가능성이 미래에 다가올 수 있음을 보여주고 있다. 또한, 부도기업의 회생을 통한 일자리의 보존 역시 중요한 의미를 가진다. 노동자소유기업 전환 사례를 살펴보고 기업의 이전이 투자자에게만이 아니라 직원들에게도 가능하다는 모델을 만드는 것은 향후 노동자소유기업의 확산을 가져올 수 있다는 점에서 중요하다.

2. 세계 노동자소유기업 전환 현황

투자자소유기업에서 노동자소유기업으로 전환의 시작은 이탈리아의 주세페 부치(Giuseppe Bucci)라고 할 수 있다(Erdal, 2011). 1800년대 초부터 이탈리아 이몰라 지역에서 자기 제품 제조사를 운영하던 부치 가문의 주세페 부치는 마치니(Mazzini)의 민주주의 이론에 영향을 받아 1874년에 기업의 경영권을 사원들에게 넘겼다. 이후 경영에 어려움을 겪던 직원들이 다시 기업을 운영해 줄 것을 간청하자 다시 기업에 복귀했지만, 기업 경영을 담당할 인재를 양성한 후 1877년에 다시 경영권을 직원들에게 인계하였다. 이 기업은 코퍼라티바 세라미카 디몰라(Cooperativa Ceramica d'Imola)로서, 타일 디자인과 제조 분야의 글로벌 리더로 성장했으며, 지금까지 직원들의 소유로 운영되고 있다. 영국의 대형 유통업체인 존 루이스 파트너십(John Lewis Partnership)의 소유자인 존 스페던 루이스(John Spedan Lewis)는 아버지가 세상을 떠

난 이듬해인 1929년에 자신의 주식을 신탁회사에 넘겨 직원들에게 소유권을 부여했다(Erdal, 2012). 존 루이스 파트너십은 2013년 현재 91,000여명의 직원이 39개의 백화점과 288개의 슈퍼마켓을 운영하고 있다.

물론, 다수의 노동자소유기업은 소유자의 특별한 가치에 의해 소유권이 직원들에게 이전되기보다는 노동자들의 역량과 노력에 의해 만들어졌다. 노동자들이 투자자소유기업을 인수하여 경영하고 있는 해외의 사례들을 간단히 살펴보자. 2001년 프랑스의 노동자협동조합 설립에서 창업은 72%이고 기존 기업의 전환이 28%이다. 기존 기업에서 전환한 경우, 경영이 어려운 상태의 기업을 회생시키는 회생 기업이 17%, 건전한 기업을 노동자들이 인수, 전환하는 경우가 11%이다(김홍길, 이금희, 2017). 영국에서는 1970년대 기업의 노동자협동조합 전환이 활발했었는데, Upper Clyde 조선소 노동자들이 공장폐쇄와 감원에 대항하여 1년간 공장을 점거하고 자주관리를 시도한 것이 계기가 되었다. 1976년에 산업공동소유법(Industrial Common Ownership Act)이 제정되어 정부의 보조금과 저리의 기금이 지원되면서 기업의 협동조합 전환이 활발하게 일어났다(Cockerton, 1980). 하지만, 1980년대 후반에 지원정책의 중단과 동구의 몰락에 따른 이데올로기적인 영향으로 노동자협동조합의 확산은 다시 쇠퇴하였다(원종욱, 김태완, 김문길, 윤문구, 엄형식, 윤시문,

임완섭, 정은영, 2012). 아르헨티나에서도 2001년 경제위기에 기업주들이 공장을 폐쇄하자 노동자들이 일터를 지키기 위해 직접 운영하였고, 이후 노동자협동조합 또는 자주관리기업으로 전환하기도 하였다(허석열, 2012: 황진태, 2012).

이탈리아는 1985년, 기업의 협동조합 전환을 지원하는 마르코라법을 제정하여 노동자들의 기업소유를 위한 자금 지원, 전환 지원 등을 해왔다. 2001년 이후 지원방식은 바뀌었지만 노동자들의 기업인수 및 경영을 지원하고 있다(송재일, 2014). 프랑스 역시 기업의 협동조합 전환을 지원하는 제도를 시행하고 있다. 기업을 인수하는 노동자들에게 일반적인 기업 구매에 대한 혜택과 더불어서 조합원들의 투자액의 25%에 대한 공제 혜택이 주어진다. 또한, 인수 자본의 50% 이상을 준비하지 못했을 때, 최대 7년까지 자본을 확보할 수 있는 기간을 준다. 이 기간 동안 노동자 조합원들은 경영과 관련한 주요 투표권을 유지한다.²⁾

최근에 투자자소유기업의 노동자협동조합 전환의 성공적 경험을 확산

2) Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production (노동자협동조합에 관한 법률-1978년 7월 19일, 법률 제78-763호), (<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000339242&dateTexte=20101130>), 2018년 8월 14일 검색

시키기 위한 프로젝트가 유럽에서 진행되고 있다(이효정, 2017). 이는 투자자소유기업의 협동조합 전환이 중소기업의 지속가능성을 보장하고 직원을 위해 일자리를 확보할 수 있는 기회를 제공한다는 인식에 근거한다. 이 프로젝트는 유럽연합(EU)과 국제협동조합연맹(ICA) 유럽지부가 함께 시행하는 것으로, 기업전환 홍보 웹사이트(www.TransfertoCOOPS.eu)를 개설하여 운영하고 있다. 미국에서는 2018년 8월에 노동자소유기업들의 자금 및 기술지원을 위한 법(Main Street Employee Ownership Act)이 통과되었다. 이 법은 기업을 노동자소유기업으로 전환할 때 자금을 지원하는 법안으로서, 기업을 소유하고 있는 베이비부머 세대의 은퇴 시기와 맞물려 직원들의 기업인수를 촉진하기 위한 것이다(Voiena, 2018).

3. 국내 노동자소유기업 전환 현황

국내에서도 투자자소유기업의 노동자소유기업으로 전환의 역사가 있다. 노동자들의 기업 인수를 위한 최초의 시도는 1945년 해방 직후 일본인 기업가들이 운영하던 적산 기업과 친일파 기업을 노동자들이 직접 관리하고 경영하려는 것이었으나 미군정하에서 좌절되었다(김상곤, 1988; 김용원, 2009). 이후 1988년 마산 광동택시, 1992년 광주 중앙택시, 2005년 우진교통 등 운수업 분야에서 전환이 나타

났다. 광동택시와 중앙택시는 10여년 만에 다시 사기업으로 전환되었으며(정용식, 1998), 2000년대에 전환한 우진교통 등의 시내버스 회사들은 지금까지 노동자소유기업으로 운영되고 있다.

1997년 경제위기 시기에 100여개의 기업전환이 일어났다. 경제위기로 부도업체가 늘어나자 한국협동조합연구소는 부설 기관으로 노동자기업인수지원센터를 설립하여 부도업체를 노동자들이 인수하여 운영하도록 지원하였다. 노동자들의 기업 인수는 제조업 및 비제조업의 다양한 산업 분야의 기업들에서 일어났으며, 높은 생존율을 보여주었다. 그러나, 비영리민간조직이던 기업인수지원센터가 2002년 초에 운영의 어려움으로 해산되면서 전환 기업들의 이후 노동자소유기업으로서 지속적 운영 여부에 대한 자료 등은 확인되지 않고 있다.

2012년 협동조합기본법 제정이후 대표적인 전환사례는 프랜차이즈 외식업체인 해피브릿지 협동조합이다. 국내의 여러 전환사례가 부도위기에 처한 기업을 직원들이 인수하여 회생시킨 사례인 반면, 해피브릿지는 기업의 창업자들이 사람중심의 경영이념을 실천하기 위해 건실하게 운영되고 있는 기업의 주식을 직원들에게 배분하고 노동자협동조합으로 전환하였다.

한국노동자협동조합연합회인 일하는 사람들의 협동조합연합회는 노동자들의 기업 인수전환 및 설립, 경영지원을 위한 활동을 통해 노동자소유기업

의 활성화를 모색하고 있다.

Ⅲ. 시내버스 산업의 특성

한국의 시내버스는 일제 강점기였던 1920년대 처음으로 운행이 시작되었으며, 해방 이후 1949년 8월에 17개 회사가 서울시로부터 사업면허를 받아 273대의 버스로 운행을 시작하였다(김건영, 2011). 2017년 12월 현재 전국적으로 450개 업체가 36,719대의 버스를 운행하고 있으며, 82,255명이 시내버스 산업에 종사하고 있다(전국버스운송사업조합연합회, 2018).

90년대까지 시민들의 주요한 운송수단이던 버스는 전철, 자가용 등의 대체 교통수단의 발달로 90년대 말부터 수요가 지속적으로 감소하고 있다(황치영, 1999; 김영현, 김태경, 이동욱, 양혜원, 한나리, 황보환, 홍순만, 김선형, 2016). 하지만, 어린이, 청소년, 고령층 등 버스를 지속적으로 이용하는 층이 있기 때문에, 공공서비스로서 버스의 가치는 달라지지 않고 있다. 오히려 교통 약자를 위한 공공서비스로서 서비스의 질을 강화할 필요가 더욱 커지고 있다.

그러나 공공서비스를 담당하고 있는 시내버스의 경영상황이 양호하지는 않다. 재정지원형 민영제로 운영되고 있는 경기도 시내버스 업계의 경영현황을 살펴보자. 경기도가 수행한 『2016 경기도 버스운송업체 경영 및 서비스 평가용역』에 따르면, 평가대

상인 56개 업체 중에서 16개 업체가 자본잠식 상태에 있으며, 이들을 제외한 나머지 40개 업체의 평균 부채비율은 1,119%에 달한다. 유동비율은 73.14%로 단기적인 유동성 위험을 가지고 있다. 직원들에 대한 임금 체불은 55개 업체 중에서 11개 업체에서 나타나고 있었고, 퇴직충당금 예치비율이 50%가 안되는 기업이 조사대상 기업의 절반에 가까운 24개나 되었다. 이는 전체 산업 평균보다 경영상태가 좋지 않음을 보이는 것이다.

시내버스는 시장진입이 제한됨으로 시장내 경쟁이 제한되는 특성을 가지고 있다. 즉, 버스회사는 시도지사, 시장 또는 군수의 인가를 받은, 사업면허를 가진 업체만이 사업을 할 수 있다. 일부에서는 이러한 시장 규제가 기업들의 경쟁력을 도태시켜 경영악화의 요인이 된다고 주장하고 있으나(서울시정개발연구원, 2000), 버스의 공공성을 고려할 때 시장에 대한 규제는 불가피하다. 이러한 불가피성을 반영하고 있는 것이 2000년대 들어서 시행되고 있는 버스 준공영제라고 할 수 있다. 현재 서울시를 비롯한 5대 광역시가 수입금 관리형 준공영제를 시행하고 있고, 제주 서귀포, 경기도 과천, 전북 신안군, 세종시 등에서 극소수로 버스공영제가 운영되고 있다(이영수, 2014). 민영제의 경우 순수 민영제는 아니며, 운송비의 결손분을 지방정부가 보전해주는 재정지원형 민영제이다. 버스 운영형태를 살펴보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 시내버스 운영체제의 종류

구 분		내 용
민영제	순수 민영	민간 사업자, 독립채산방식
	재정지원형	정부 및 지자체에 의해 부분적 재정보조금 지원
준공영제	노선관리형	노선 및 운영권 지자체 소유, 버스사업자 노선 입찰에 참여
	수입금관리형	정부가 수입금을 관리하고 노선별 운송실적과 원가를 정산해서 적자노선에 대해서도 원가만큼 배분하는 형태
	위탁관리형	사업자에게 특정 노선 위탁 운영(부분적 재정 지원)
공영제	직영	지자체가 소유 및 운영 전담
	공기업	운영기구(공사 형태)가 소유 및 운영 전담

출처 : 이영수(2014)

한국은 처음부터 버스민영제로 출발하였는데, 정부가 버스자본의 이해를 보장했기 때문이다(이영수, 2014). 일제 강점기에 남겨진 버스사업체를 미군정으로부터 불하받은 민간사업자들이 버스사업을 시작하였으며, 군부독재시대에 관료, 경찰, 군인 출신들의 이권사업으로 버스운송사업에 뛰어들었다. 급속한 산업화로 대도시의 인구증가와 함께 버스산업도 성장하였고, 정부는 버스 자본의 이해에 반하는 버스 공영제보다는 버스 민영제를 유지하는 정책을 펼쳤던 것이다. 1990년대 이후 버스 이용객의 감소로 버스사업이 위기에 봉착하게 되자 2000년 이후부터 재정지원형 민영제로 전환되었고, 2004년부터 광역시에 수입금관리형 준공영제가 도입되기 시작했다.

이영수(2014)는 버스 운영체제를

공공의 권한을 중심으로 <표 4>와 같이 다시 분류하였다. 분류에 따르면, 한국의 버스 운영체제는 반영구적인 면허부여와 노선권의 사유화라는 특징을 가지고 있다. 즉, 버스 사업은 대중교통으로서 공적영역이지만 버스사업의 운영은 사적으로 이루어지고 있는 것이다. 수입금관리형 준공영제와 재정지원형 민영제의 경우 면허는 재갱신이 이루어지지 않고, 노선소유권은 민간에게 있다. 재정지원형 민영제는 노선 조정권도 민간 사업주에게 있고, 수입금관리형 준공영제는 민간으로부터 위탁받아 정부가 노선 조정을 할 수 있다.

이러한 버스 운영체제의 특징은 민간이 가질 수 있는 효율성을 발휘하지도 않으면서 공공성을 악화시킨다는 점에서 문제로 제기되고 있다. 이에

<표 4> 공공권한 관련 지표 기준 버스운영체제의 특성 재분류

	공영제	준공영제		민영제	
		노선관리형	수입금관리형	재정지원형	순수민영
면허 재갱신 유무	공공운영이므로 불필요	○	×	×	×
노선 소유권	정부 권한	정부 권한	민간 권한	민간 권한	민간 권한
노선 조정권	정부 권한	정부 권한	정부 권한 (민간으로부터 위탁받음)	민간 권한	민간 권한
정부 재정지원 유무	○	○	○	○	×
운영의 공영화 유무	○	×	×	×	×

출처 : 이영수(2014)

대한 대안으로 현재의 기간이 없는 일 반 면허체계를 기간이 있는 한정면허 체계로 전환하여 노선권을 민간소유에서 공공소유로 바꿔야 버스에 대한 공적 개입을 확대하고 정책적 필요에 따른 공영제 전환도 가능하며 시장 변화에 유연하게 대처할 수 있다는 주장이다(이영수, 2014; 김정임, 2013). 또한, 버스사업의 방만한 경영, 부실경영의 한 요인으로 작용하기도 한다. 버스 민영화하에서 수익을 중심으로 하는 노선편성은 시민들의 불편을 야기하고 있고, 버스 수익금에 대한 횡령, 사업주의 친인척에 대한 부당한 인건비 지급 등의 비리 또한 다수 발생하여 왔다. 최근 들어서는 버스 준

공영제가 시민의 세금으로 민간 버스 회사의 사적 이익을 지원한다는 지적도 있으며, 완전 공영제 등 대중교통으로서 공공성에 걸맞는 정책의 필요성이 제기되기도 한다.

IV. 시내버스 기업의 노동자 소유기업 전환 사례

1. 전환 : 고용안정

6개 버스회사들은 모두 전환 당시 경영진의 부실경영으로 인한 회사의 위기상황에서 노동자소유기업으로 전환되었다. 6개 회사의 전환 방식과 소

유구조 등은 약간의 차이를 가지는데, 해당 시기의 선행된 경험들이 새로운 전환 기업에 영향을 주기도 하였으며, 각 기업의 상황에 따라 전환 과정에서 차이들로 나타났다. 5개 회사는 노동조합과 노동자들의 체불임금 지급 등을 요구하는 파업과정에서 전환이 이루어졌지만, 진아교통은 노동조합과 기존 경영진의 공동운영체제를 시도하는 등 점진적인 전환과정을 겪었다. 진주시민버스와 달구벌버스의 경우 기존 회사의 사업권을 인수하면서 새로운 법인을 설립하는 방식을 취했지만, 나머지 4개 회사는 기존 법인을 그대로 존속시키면서 소유와 경영을 전환하였다. 또한, 진아교통과 광남자동차가 종업원지주제 방식을 선택하여 노동자들이 개별적으로 주식을 보유하는 방식이었다면, 4개 기업은 집단적 소유방식을 선택하였다. 이러한 기업별 전환과정의 특징들을 아래 <표 5>와 같이 정리할 수 있다.

진아교통은 서울시 노원구에 위치한 직원 200여명의 회사로, 2001년에 노동자소유기업으로 전환하였다. 90년대 중반부터 임금이 체불되기 시작하며 경영문제가 발생하였고, 1997년 경제위기에 경영은 더욱 악화되었다. 노동조합과 노동자들은 어려움에 처한 회사를 살리기 위해 파업과 같은 정의행위보다는 회사의 회생을 위해 협력하였다. 그러나 회사가 새로 영입한 전문경영인은 오히려 회사 땅을 매각하여 횡령을 시도하는 등 부정한 경영을 하였다. 노동조합에서 이러한 사실을

확인하고 주주들을 설득하여 주주총회를 열게 하여, 전문경영인의 해임과 노조 공동경영을 요구하였다. 이 요구가 받아들여져서 1999년부터 노동조합 추천인과 주주 추천인이 공동으로 경영하는 노사 공동경영을 시작하였다. 그러나, 체불임금 등을 해결할 수 있는 경영개선을 하지는 못했다. 결국 2001년 3월 노동자들이 약 1억 8천 만원으로 주식의 30%를 매입하여 5월 17일에 주주 총회를 열고 체불 상여금 100%를 증자해 주식으로 전환하여 노조가 추천한 사장이 경영을 맡으면서 노동자가 주식의 65%를 보유한 노동자소유기업이 되었다.

진아교통이 노동자소유기업으로 전환하는 과정에는 노동자기업인수지원센터의 역할이 있었다. 경영위기에 처한 진아교통이 기업을 인수할 수 있는 방향과 구체적 방법을 컨설팅 하였다. 노동자들이 기업인수에 대한 이해를 높일 수 있는 교육과 전환된 기업 방문 견학 등을 지원하였고, 전환 이후 경영과 관련해서도 노선 운영, 노선별 경영 분석 등의 경영 컨설팅을 진행하며 2002년 초 센터가 해산하기전까지 진아교통의 전환 초기 운영을 지원하였다. 노동자기업인수지원센터는 진아교통의 전환만을 지원하였지만, 진아교통은 광남자동차의 모델이 되었고, 시내버스 기업 전환의 가능성을 보여줌으로써 이후 4개 기업 전환에 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

광남자동차는 170여명의 직원으로 구성된 대구광역시의 시내버스 회사이

며, 2001년 11월 24일에 노동자소유 기업으로 전환하였다. 2001년 5월부터 임금이 체불되기 시작하여 9월 21일부터 전면 파업에 돌입하였다. 당시 노동조합은 회사 입장을 대변하고 있어 문제 해결에서 주도적이지 않았기 때문에 비상대책위원회를 구성하여 대책을 논의하였다. 경영정상화와 체불

임금 청산을 요구하는 40여일 간의 파업 끝에 노동자들은 금융권 부채, 체불임금, 퇴직금 등 70여억원의 부채를 떠안고 경영권을 인수했다. 광남자동차 조합원들은 이전 대표가 보유하고 있던 92%의 주식을 우리사주조합을 구성하여 인수하였고, 체불임금을 대신하여 조합원에게 개별 분배하였다

<표 5> 기업별 인수전환 과정

	진아교통	광남자동차	우진교통	달구벌버스	삼성교통	전주시민버스
배경	경영개선을 위한 노동자들의 주식매수	부도직전의 경영위기 및 파업	부도 및 파업	부도 및 파업	부도직전의 경영위기 및 파업	부도 및 파업
전환시기	2001.5.17	2001.11.24	2005.1.20	2006.2.19	2006.9.1	2006.12.1
전환방식	현금 및 채불 상여금으로 노동자들이 주식 65% 매수	주식92% 및 부채와 자산 인수	주식50% 및 3년간 경영권, 부채와 자산 인수	신설법인 설립하여 기존 법인과 부채 및 자산 분할 인수	주식80% 및 부채와 자산 인수	신설법인 설립하여 면허권 인수
부채 규모	92억원	70억원	146억원	40억원	70억원	없음
주식보유 방식	노동자들이 개별 보유	노동자들이 개별 보유	주식50%는 3자 위탁, 나머지50% 회사가 매수하여 직원들에게 매각	전체 주식 3자 위탁, 4인이 25%씩 보유	주식80% 3자 위탁, 회사가15% 추가매입, 5%는 기존 경영진관계자 보유	전체 주식 3자 위탁, 4인이 25%씩 보유
희생자금	—	—	500만원	800만원 (추가증자로 1,800만원)	300만원 (추가증자로 500만원)	500만원
노동조합	있음	있음	있음	있음	있음	있음
전환 당시 시내버스 정책	재정지원형 민영제	재정지원형 민영제	재정지원형 민영제	준공영제	재정지원형 민영제	재정지원형 민영제
지역	서울특별시	대구광역시	충북청주시	대구광역시	경남진주시	경남진주시

(8%는 기존 경영진 관계자가 계속 보유). 주식 배분은 개별적인 임금체불의 정도에 따라서 다르게 배분되었으며, 조합원 1인에게 전체 주식의 1%를 넘지 않도록 하는 원칙을 지켰다.

충북 청주시에 있는 우진교통은 2005년 1월 20일 노동자자주관리기업으로 전환하였다. 2004년 7월에 사업주의 체불임금 청산과 경영정상화, 재발방지대책 마련 등을 요구하며 파업을 한지 6개월 만이었다. 인수조건은 우진교통 사업주가 주식의 50%를 노동조합이 지명한 제3자에게 무상양도하며, 총 5명의 이사 중에서 3인을 노동조합이 추천하고, 대표이사는 노동조합이 지명하는 것이었다. 단, 경영권은 3년을 기한으로 하였다. 우진교통은 청주지역의 명망가에게 50%의 주식을 위탁하였으며, 조합원들은 회사 운영자금으로 500만원씩을 각출하였다. 이는 대중교통으로서 버스의 사회적 공공성의 의미를 포함하여 기업의 사회적 소유를 의미하였으며, 주식을 50%만 소유한 상황에서 노동자들의 미세한 이탈만으로도 경영권이 다시 이전 기업주에게 넘어갈 수 있는 상황을 막기 위한 현실적인 조치였다. 인수 당시 부채는 150억 원, 체불임금 15억, 퇴직금 40억 원에 117대의 버스와 40억 상당의 차고지가 있었다. 우진교통은 3년 기한의 경영기간에 나머지 주식 50%를 인수하여 이후 경영권을 확보하였다.

경남 진주시의 삼성교통은 2005년 9월 1일에 노동자자주관리기업으로

전환하였다. 이전 사주가 임금을 체불하고 부실한 경영으로 사실상 부도상태에서 노동자들이 100일간의 파업 끝에 70억 원 가량의 부채와 함께 기업을 인수하였다. 노동자들은 1인당 300만원씩 회생자금을 납입하였고, 이후 증자하여 현재는 각 500만 원씩을 출자한 상태다. 회생자금은 회계상 부채로 되어있고 매년 5%의 이자를 지급하고 있으며, 퇴직시 환급하고 신규입사자는 500만 원을 납입하고 입사한다. 삼성교통은 현재 97대의 버스를 운행하고 있고 210여명의 직원이 있다.

인수전환시 전체 주식을 인수하지 못하였다. 당시 인수한 80%의 주식은 지역인사 3인에게 위탁하였고, 이후 추가 매입하여 자사주로 회사가 일부 보유하고 있으며, 5%의 주식은 여전히 이전 경영진 관계자들이 보유하고 있다. 매입을 시도하였으나 과도한 금액을 요구하여 매입하지 못한 상태로 지금까지 오고 있다.

대구광역시의 달구벌 버스는 49대의 시내버스를 보유하고, 133명의 직원(승무원 119명)이 공동 소유하며 경영하고 있는 노동자자주관리기업이다. 2005년 8월, 모기업인 국일여객의 부도 이후 노동조합이 체불임금 지급, 경영정상화 등을 요구하며 6개월간 투쟁한 결과 2006년 2월 19일에 ‘노동자자주관리기업 주식회사 달구벌버스’ 법인을 새로 설립하여 회사의 자산과 부채 일부를 인수하였다. 국일여객의 노사는 회사 소유의 시내버스

56대를 노조 42대, 사측 14대로 나눠 양도, 양수하는 한편, 차량비율에 따라 체불임금과 퇴직금, 부채와 고용승계를 노조측이 75%, 사측이 25% 맡기로 했다.(유지웅, 2005). 일터를 되찾는 것이 중요했던 노동자들은 체불임금 30여억 원을 포기하고 회사 부채 40억원을 안고 노동자자주관리기업을 시작하였고, 합의를 중재하였던 대구시는 노동자자주관리기업의 정상화를 위해 행정적, 재정적 지원을 하기로 약속하였다(구은희, 2005). 달구벌버스로 새롭게 출발하면서 노동자들은 회사 운영을 위해 각 800만원씩의 회생자금을 납입하기로 하였고, 이에 동의하여 참여한 노동자들은 70명이었다, 출범일에 맞춰 40명의 신입사원을 선발하였으며, 이들도 회생자금 800만원을 납입하고 입사하였다.

진주시민버스는 79대의 시내버스를 보유하고 운행하는 경남 진주의 노동자소유기업이다. 진주의 4개 버스회사 중에서 2개가 노동자소유기업이다. 시민버스가 뿌리를 두고 있는 회사는 신일교통이다. 신일교통은 체불임금 13억 3천만 원 등 65억 원의 부채를 감당하지 못하고 2006년 8월에 부도처리되었다. 노동자들은 사업주의 임금체불과 회사 매각시도에 맞서 파업에 들어갔고, 같은 해 10월 신일교통의 사업면허가 취소되었다. 신일교통의 노동조합과 노동자들은 진주시가 취소된 사업면허를 다른 회사로 주지 않고 신일교통 노동자들에게 교부하도록 요구하며 지속적인 파업 끝에 진주시로

부터 사업면허를 취득하여 2006년 12월 1일 진주시민버스로 다시 문을 열었다. 노동자들이 500만원씩 각출해 만든 8억 원이 설립 자본이 되었다. 주식은 노동자들 개인에게 배분하지 않았고, 앞선 우진, 삼성, 달구벌버스와 마찬가지로 지역의 4명의 인사에게 각 25%씩 명의위탁 하였다. 기존 회사가 완전 폐업 후 신설된 법인이기 때문에, 이전 회사의 부채 인수 없이 사업면허권을 확보하여 사업을 시작하였다.

6개의 기업들이 전환을 하게된 배경은 회사의 부도이지만, 전환의 동기, 목적은 고용안정이었다. 이는 광남자동차의 다음의 경험의 잘 말해주고 있다. 광남자동차 조합원들이 경영권 인수를 결정한 계기는 2년전 비슷한 이유로 부도가 났던 대현교통이 결국 버스 40대를 다른 회사에 양도하고 파산하여 직원들은 모두 일자리를 잃었기 때문이다. 즉, 스스로의 일자리를 지키기 위한 선택이었다. 우진교통이 경영권 인수를 결정하게 된 계기도 마찬가지다. 경영부실로 인한 반복적인 임금체불의 상황에서 경영진의 임금지급 약속을 믿고 회사에 복귀하여도 근본적인 경영개선이 되지 않는다면 같은 일은 또 일어날 것이고, 노동자들의 고용불안은 지속될 것이라는 판단하에 전환을 결정하였다.

2. 전환이후 변화 : 투명한 경영에 기초한 지속가능성 제고

6개의 기업들이 노동자소유기업으로 전환한 이후 공통적으로 얘기하는 변화는 투명한 경영, 높은 주인의식과 생산성 향상, 경영진과 노동자들 사이의 평등한 관계다.

모든 회사들이 기존 경영진의 경영부실로 인한 회사의 위기상황에서 노동자소유기업으로 전환하였는데, 이때 경영부실은 주로 부정한 경영에 기인하였다. 현금수입을 정산하는 입금실에서 주주들과 사장 부인이 ‘한웅큼씩 집어갔고’, 관리직원도 한주먹 집어서 사장에게 상납하였다. 주주들에 대한 고율의 배당이 월단위로 이루어졌으며, 실제 일하지 않는 경영진의 친인척들에 대한 급여가 지불되었다. 또한, 사채를 비롯한 과도한 부채에 대한 고리의 이자 지불 등 부실한 관리, 방만한 경영이 주원인이었다. 노동자소유기업으로 전환이후 이러한 횡령과 부실한 관리의 개선만으로도 경영개선의 효과가 있었다.

6개의 기업들은 전환 이후 매월 정기적으로 경영보고회를 열었는데, 이 자리에서 모든 수입과 지출을 공개하였다. 경영공개가 투명한 경영의 시작이라고 본 것이다. 정기적인 경영보고회만으로도 노동자들은 자신들이 회사의 주인임을 느낄 수 있었고 경비를 줄이기 위한 노력에 함께 참여했다. 달구벌 버스의 노동자들은 종점에서 대기하는 동안 겨울에는 히터를 틀지 않고 개인용 담요로 버티고, 여름에는 부채로 더위를 참아내며 연료비를 절감하기 위해 노력했다(조창권, 2013).

정수기 비용을 절약하기 위해 직원들이 돌아가며 약수물을 떠와서 식수로 사용하였으며, 횡령이 횡행하던 입금실 업무를 대표와 노조위원장, 기사들이 돌아가면서 수행하며 경비를 줄였다고 진아교통의 대표는 증언하였다.

노동자들의 기업의 주인으로서 자각은 주인의식을 높이고 생산성을 높였다. 달구벌 버스와 진아교통은 시민들에 대한 친절로 높은 고객 평가와 지방자치단체의 평가에서 수위를 차지하며 포상금을 받았다. 광남자동차는 노동자소유기업으로 전환한지 16년이 된 지금까지도 여전히 대구지역 시내버스 평가에서 상위권에 자리잡고 있으며 친절기사 인센티브와 경영평가 인센티브를 거의 매년 받고 있다(정우달, 2017). 진아교통의 경우 기사들이 밤늦은 시간대에 손님이 많은 노선에 대해 자발적으로 연장 운행을 제안하여 시행하며 시민 편의와 더불어 회사의 운송수입금도 높였다(월간노동, 2001). 우진교통도 노선 영업을 마치고 차고지로 돌아오면서 추가영업을 통해 다른 회사들보다 높은 수익금을 기록하였다(김활신, 장승권, 2015).

투명한 경영, 노동자들의 적극적인 노동참여를 통한 생산성 향상의 결과는 1년여 만에 흑자기업 전환으로 나타났다(김활신, 장승권, 2015). 부채도 상당액 변제하여 2006년 말 현재, 달구벌 버스 14억 원, 우진교통 14억 원, 삼성교통 11억 원을 상환하였다(백일, 2008; 김활신, 2015). 만성적인 임금체불에서도 벗어나 직원들의 임금

도 정상적으로 지급되었다. 전 사업주나 퇴직 노동자들의 소송 또는 내부 갈등으로 인한 가압류와 같은 불가피한 상황으로 몇몇 기업들의 경우 일정 기간 임금지급 유보 또는 상여금 일부 삭감 등이 있었으나, 이를 제외하면 제 때에 임금이 지급되었다(백일, 2008; 김활신, 장승권, 2015).

이러한 경영개선의 성과에는 시내버스 기업에 대한 정부 정책의 영향이 있었다. 지방자치단체가 통제하는 면허권을 가진 회사만이 운행이 가능한 시내버스 산업은 사실상 시장 진입이 제한되어 있어서, 기존 면허권을 가진 기업들은 시장내에서 경쟁없이 사업을 영위할 수 있다는 특성을 가진다. 이는 기업이 특별한 마케팅 전략없이 수익금과 지출비용에 대한 투명한 관리만으로도 정상적인 운영이 가능하다는 것을 말한다. 물론, 지방자치단체마다 정책의 차이가 있어서, 진주시의 경우 경쟁노선을 운행하고 있어 기사들의 피로도가 높고, 버스 회사 간 경쟁관계가 형성되기도 한다. 청주시는 공동배차제로 운행되고 있는데, 이는 3개월마다 회사별 운행노선이 순환되는 체제로 기업간 황금노선 시비는 없지만, 지정노선처럼 승객에 대한 지속적인 서비스 제공 등은 어렵다.

전환 당시 각 회사들에 대한 지방자치단체의 시내버스 정책은 대구 달구벌 버스는 수입금 관리형 준공영제였고, 나머지 5개사는 재정지원형 민영제였다. 서울시가 2004년에 준공영제를 시행하고 대구시가 2006년에 준공

영제를 시행하면서 진아교통, 광남자동차, 달구벌 버스는 현재까지 준공영제하에 있으며, 우진교통, 삼성교통, 진주시민버스는 여전히 재정지원형 민영제하에 있다. 준공영제는 인건비를 비롯한 운송 경비, 관리비, 버스 회사 기본 수익률 등을 포함하는 표준운송원가를 기준으로 버스 1대의 수입이 표준운송원가에 미치지 못할 경우 차액분을 지원하고, 표준운송원가를 넘을 경우는 추가 수입금을 지방자치단체가 가져가는 지원 방식이다. 따라서, 수입금에 대한 관리는 버스회사와 지방자치단체가 함께 한다. 준공영제로 운영되는 서울과 대구의 진아교통과 달구벌버스는 전환 당시의 부채는 완전히 갚았으며, 현재는 잉여가 남는 상태라고 하였다. 광남 자동차의 경우는 대구지역에서 동일한 준공영제하에 운영되고 있지만, 부채액의 규모가 크고, 준공영제 이전 공동배차제, 전환 이후 2회에 걸친 직원 120여명의 집단 퇴사로 인한 퇴직금 지급 등 여러 가지 이유로 상당한 부채를 갚았음에도 아직 경영의 어려움이 있다. 재정지원형 민영제하의 우진교통과 삼성교통, 진주시민버스의 경우 준공영제하의 회사들만큼 재정이 원활하지는 않지만, 전환 당시의 은행 부채 등은 거의 다 변제한 상태다. 재정지원형 민영제하에서 버스회사들은 준공영제처럼 운송원가와 수익률을 보장받지는 못하지만, 일정액의 운송지원금을 받는다.

시내버스의 이러한 특성은 양면성을

보일 수 있다. 보호되는 시장 안에서 정부의 지원금으로 방만하게 운영하며 부실하게 관리할 경우 기업의 부도, 노동자들의 일자리 상실, 세금 낭비로 이어지지만, 투명한 관리와 건실한 운영은 버스 노동자들에게 안정적 일자리 제공과 기업의 지속가능성으로 이어진다.

노동자소유기업들이 시내버스 산업의 시장 특성과 정부 지원정책을 디딤돌로 해서 투명한 경영으로 부도기업을 정상 기업으로 전환시키고 노동자들의 일자리를 지킬 수 있었던 것은 공동소유에 기반한 민주적 통제에 기인한다. 구성원들이 직접 대표를 선출하고 스스로의 임금과 노동조건을 결정할 수 있는 노동자소유기업의 운영 구조와 방식은 노동자들의 주인의식을 높이고 노동참여와 경영의 투명성을 높였다. 우진교통, 삼성교통, 달구벌버스, 진주시민버스는 구성원 총회에서 선출되는 자주관리위원회가 일상적인 경영의사결정을 수행하는 구조를 가지고 있다. 광남자동차는 주주총회에서 선출되는 이사회와 우리사주조합 2인으로 구성되는 이사회를 운영하고 있다. 이러한 운영구조는 각 기업의 상황에 따라서 구체적 운영에서는 차이를 가지지만 구성원들의 1인1표에 기초한 총회와 총회에서 선출된 대표 및 자주관리위원회(이사회), 노동자들이 참여하는 각종 위원회(각 회사의 상황에 따라)를 기본으로 구성되고 운영된다. 오래된 버스 노동자들이 주종관계라고 표현할 정도로 강압적이던 버스

회사에서 이러한 운영원리는 대표이사를 비롯한 경영진과 평등한 관계로 이해되며 기사들이 사무실에도 거리낌 없이 들어가고, 궁금한 것은 물어보고, 사장과의 격의 없이 대화한다는 말로 나타낼 수 있다.

3. 전환 20여년 : 노동자소유기업의 정체성과 사회적 역할

연구 대상 기업 중에서 가장 먼저 전환하였던 진아교통이 노동자소유기업으로 전환한지 올해로 18년째다. 2006년 12월에 전환한 진주시민버스도 전환 13년을 맞이하였다. 6개의 기업은 여전히 건강하게 운영되고 있다. 하지만, 자신들이 선택한 소유 및 운영 방식에 따라서 가는 길은 조금씩 달라졌다.

진아교통은 2002년 138명의 노동자 주주가 있었으나, 퇴사하는 직원들의 주식이 개별적으로 거래되면서(직원들이 노동조합에 거래를 위임하고, 노조는 구매할 의사가 있는 조합원에게 중개) 2019년 현재 주주는 35명으로 줄어들었다. 또한 주주 35명중 30%는 직원이 아닌 외부인이다. 퇴사하는 조합원들 중에서 주식을 보유한 채 퇴사한 경우다. 이러한 소유구조는 더 이상 근로자지주회사라고 할 수 없지만, 주변에서는 여전히 근로자지주회사로 인식하고 있다고 한다. 이유는 다른 버스회사들에 비해 노동자들에게 대한 복지제도가 좋고, 대표이사과 직

원들의 관계가 평등하며, 대표이사가 늘 직원들과 함께하기 때문이라고 한다. 그러나 소유구조와 운영구조에 그러한 가치가 반영되어있지는 않다.

광남자동차는 여전히 근로자지주회사 방식을 유지하고 있다. 진아교통과 달리 처음 소유구조를 유지할 수 있었던 것은 주식이 소수에게 집중되지 않도록 시스템을 만들었기 때문이다. 광남자동차는 우리사주조합을 구성하여 주식을 관리하고 있다. 퇴사하는 조합원들은 우리사주조합에 주식을 팔고 신규 입사자들은 의무적으로 우리사주조합에서 주식을 구입하도록 하고 있다. 현재 신규 입사자는 5,000주(2,500만원)를 구입하게 되어있고, 개별 조합원들의 주식 보유는 1%가 상한으로 되어 있다. 우리사주조합장은 노조위원장이 겸임하고 있다.

우진교통 역시 초기의 소유구조와 변함이 없다. 주식의 50%를 제3자에게 위탁하였으며, 나머지 50%는 전체 구성원들이 분할하여 보유하고 있다. 하지만, 주식보유에 따른 의결권을 행사하지 않으며 1인1표에 기초하고 있다. 의사결정은 주주총회 이전에 구성원 총회에서 이루어지며, 주주총회에서 위탁 주식 50%는 사전 구성원 총회에서 의결된 결정 사항에 전부 투표하는 것으로 정관에 규정하였다. 회생자금 500만원은 퇴사시 반환받고, 입사시 납부한다(김활신, 장승권, 2015). 우진교통은 노동자들의 공동소유와 민주적 통제를 더 분명하게 하고 안정적인 운영을 위해 노동자협동

조합으로 전환을 꾸준히 준비하여 왔으며, 구체적인 준비를 진행하고 있다. 또한, 대중교통으로서 버스 공공성을 강화하고 노동조건 개선을 위해 준공영제 시행을 청주시에 촉구하고 있다. 청주지역의 버스회사들과 함께 준공영제 토론회를 개최하고 청주시와 논의를 시작하였다.

달구벌버스 역시 초기의 소유구조와 다르지 않다. 초기 회생자금 800만원에, 이후 경영과정에서 추가로 납부한 1,000만원을 더해 개별 노동자들이 납부한 출자금은 1,800만원이다. 역시 퇴사시 반환받고 입사시 납부한다. 주식은 외부 인사 4인에게 25%씩 위탁되어 있으며, 이들은 실질적인 권한 행사를 하지 않는다. 달구벌버스는 경영이 안정되었으나, 노동자들 간에 자주관리기업의 운영에 관한 의견 차이들이 해소되지 않고 분출되고 있다. 다양한 견해들을 통합하기 위한 시도들이 지속되고 있다.

삼성교통 역시 초기 소유구조를 유지하고 있다. 회생자금 500만원도 다른 회사들처럼 입퇴사시 납부와 반환이 이루어진다. 삼성교통은 자주관리기업에서 지속적인 교육의 필요성을 느껴 총 10강의 자주관리학교를 열어 구성원들이 자주관리의 가치와 원리에 대한 학습을 강화할 계획이며, 구성원들의 참여를 높이기 위한 소규모 간담회를 운영하고 있다. 또한, 재정지원형 민영제인 진주시의 버스 지원체계에서 최저임금지급을 어렵게 하고 있는 원가산정 방식에 문제제기를 하며

노동조합이 파업에 돌입하는 등 대중교통으로서 시내버스의 서비스 질 개선과 노동조건 개선을 위한 대외적인 활동에 적극 참여하고 있다. 삼성교통은 사회환원위원회를 두고 지역사회를 위한 역할을 넓히고 있다.

진주시민버스의 소유구조에는 약간의 변화가 있다. 주식 100%를 사외인사에게 위탁하였던 방식에서 50%는 사외 2인에게 위탁을 유지하고, 50%는 사내의 대표이사가 25%, 승무이사(버스 기사 중에서 선출)가 25%를 소유하는 것으로 바뀌었다. 위탁주체가 달라지긴 했지만 모든 주식은 개별 거래를 금지하는 규정을 가지고 있어 1인에게 주식이 집중되는 것을 방지하고 있다. 진주시민버스의 노동조합도 삼성교통의 진주시에 대한 투쟁을 지지하며 투쟁기금을 지원하는 등의 연대를 하고 있다. 전환 후 시간이 지나면서 흐려지고 있는 노동자소유기업의 구성원들의 주인의식과 자발성을 높이는 조합원 교육과 조합원 참여 활성화를 모색하고 있다.

노동자소유기업을 지원하는 법과 제도도 없는 조건에서 전환후 10년 이상 20년 가까이 노동자소유기업의 소유구조를 유지하며 지속가능한 기업으로 성장해왔지만, 여전히 남는 과제는 노동자소유기업의 가치를 공유하고 구성원들의 참여를 높일 수 있는 방법에 대한 것이다. 전환 초기의 경영이 어려운 조건에서 높은 주인의식으로 어려움을 극복한 기업들이 경영이 안정화되고 시간이 지나면서 초기 신념의

퇴색, 개인적인 이해욕구의 추구, 구성원의 변화 등으로 겪는 어려움이 나타나고 있는 것이다. 이런 어려움은 각 기업들의 상황에 따라서 차이가 있으며, 노동자들이 총회에서 대표선출과 경영계획에 투표하는 것을 뛰어넘는 참여구조를 만들고 지속적인 학습구조를 가질 경우 어려움의 정도는 약화될 수 있다. 우진교통이 10년간 자주관리교실을 운영하며 구성원들이 가치와 신념을 공유하고, 노동자자주관리의 운영원리를 구체적으로 학습해온 과정, 노동자치를 통해 현장의 승무원들이 스스로의 노동을 통제하고 관리하며 성과 배분 등에 참여해온 과정은 노동자소유기업의 정체성을 강화하는 사례가 될 수 있다(김활신, 장승권, 2015).

우진교통과 삼성교통, 진주시민버스가 준공영제 도입 등 시내버스의 공공정책 변화를 추진하는 과정은 개별 기업의 이해를 넘어서서, 시민들에 대한 대중교통 서비스의 질을 개선하고, 버스 노동자들의 노동조건을 개선하기 위한 것으로 볼 수 있다. 노동자소유기업으로 전환한 기업들은 모두 초기에 시민 서비스의 질을 높이기 위해 노력했는데, 시내버스의 존재 이유가 공공성에 있고, 시민 서비스와 기업의 지속가능성이 함께하기 때문이었다. 노동자소유기업들은 시민 서비스 개선 외에도 버스 업계의 비정규직을 없애고, 공영차고지의 환경개선 등 전체 사회적 과제 해결에 함께 해 왔었다(김활신, 장승권, 2015). 노동자소유

기업이 기업이 가진 가치와 역량을 바탕으로 사회적 과제를 제시하고 해결에 나서는 것은 노동자소유기업의 사회적 책임(Hough et al., 2010)을 다하는 것이라고 할 수 있다.

V. 결론

지금까지 협동조합기본법도 없던 2000년대 초에 노동자소유기업으로 전환한 6개 시내버스 기업에 대해서 살펴보았다. 이들의 전환요인을 몇 가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 지속가능한 기업을 통한 안정적인 고용보장에 대한 노동자들의 필요와 실천이다. 기본적인 생계수단으로서 고용이 안정적으로 보장되어야 하는 노동자들에게 경영실패로 인한 기업의 도산, 3차 매각으로 인한 해고 등은 노동자 본인과 가족의 생계를 흔드는 문제이다. 노동자들의 안정적인 고용은 기업의 지속가능성과 함께할 수 밖에 없다. 6개 기업의 노동자들이 기업을 인수하여 직접 경영을 결정한 것은 자신들의 고용을 보장하기 위한 노력이었다. ILO는 노동조합이 노동자들의 일자리를 지키기 위해서 다양한 노력을 해왔으며, 지난 20여년 사이에 노동자들의 기업인수가 일자리 지키기의 중요한 방법이 되었고, 노동조합이 이를 지원해야 한다고 강조하고 있다(ILO, 2014).

둘째, 노동자기업인수지원센터(이하 센터)의 노동자소유기업전환 지원활동

이다. 센터의 활동은 1998년부터 2002년 초까지 약 4년 남짓하다. 길지 않은 기간이었지만 1997년 경제위기로 인한 기업들의 도산에 따른 노동자들의 일자리 상실에 대응하여 100여 개 기업의 노동자인수전환을 지원하였다. 진아교통은 이러한 지원을 받아 전환하였다. 이는 국내에 노동자들의 기업인수 전환 모델을 도입하여 확산시켰다는 의미를 가진다. 물론, 6개 기업 전체에 대한 지원을 하지 않았지만, 진아교통의 성공적 전환은 이후 전환기업에 하나의 사례로 작용하면서 시내버스 산업에서 노동자소유기업의 가능성을 보여주었다.

셋째, 진입이 제한된 시장과 정부의 재정 지원이라는 시내버스 산업의 특성이다. 시내버스 산업의 이러한 특성은 투자자소유기업의 일부 경영자에게 방만하고 부정한 경영을 할 유인을 주는 요소가 되지만, 건실하게 경영할 때 기업이 안정적으로 운영될 수 있는 조건이 된다. 이는 일반적인 기업 경영의 전문성을 익히지 않은 노동자들도 규정에 따른 관리와 투명한 경영을 통해서 기업을 운영할 수 있는 조건이 되었다. 즉, 노동자들의 고용안정에 대한 필요를 스스로 지속가능한 기업을 운영할 수 있다는 자신감을 가지고 실천할 수 있는 조건이 되었던 것이다. 다른 나라의 사례들을 볼 때, 산업적 특성이 절대적인 조건은 아니지만, 노동자소유기업의 성공가능성을 좀 더 높이는 조건은 될 수 있다.

이러한 시내버스 산업의 특성은 대

중교통의 공공성이라는 측면에서 노동자소유기업 확산의 가능성과 필요성을 동시에 보여준다. 시내버스 기업들에서 빈번하게 일어나는 노사간의 쟁의는 주로 부실경영에 기인한 임금체불이 원인이다. 노동자소유기업의 투명한 경영은 세금으로 지원되는 정부의 재정 지원금을 적절하게 사용하고, 노동자들의 안정적인 일자리를 보장할 수 있다. 시내버스의 준공영제 및 공영제에 대한 다양한 논의에 시내버스 산업에서 노동자소유기업 확대와 관련한 논의를 더 할 필요가 있다.

우리는 6개 기업의 노동자소유기업 전환을 통해서 노동자협동조합 활성화를 비롯하여 노동자들의 기업소유와 관련한 몇 가지 함의를 찾을 수 있다. 첫째는 노동자들의 인수전환을 지원하는 제도적 다양성의 필요이다. 이들은 협동조합 제도가 없는 상황에서 상법상 주식회사 법인으로 노동자소유방식을 개발하고 운영하여 왔다. 또한 우리사주를 통한 개별 소유, 주식의 외부위탁을 통한 집단적 소유, 두 가지 방식의 결합, 기존 법인의 유지 또는 신설 법인의 설립 등 각각의 상황과 준비 정도에 따라 선택하였다. 소유형태의 차이는 있어도 소유권을 통한 노동자의 민주적 통제를 실현하는 원리는 동일하게 구현하였다. 경영위기에 처한 경우, 회사를 인수전환하는데에는 여러 가지 제약조건이 있을 수 밖에 없다. 특히, 충분한 자본을 갖지 못한 노동자들에게 인수전환은 매우 어려운 문제이다. 기업의 노동자 인수

전환시에 여러 제약 조건을 반영하여 다양한 방식을 열어놓는 제도의 마련이 필요하다. 기업의 노동자 인수전환과 관련한 제도적 보완정책이 마련된다면, 건실한 기업의 노동자 인수전환도 활성화될 수 있을 것이다.

두 번째는 노동자들의 기업인수전환을 지원하는 지원기관의 필요성이다. 경영위기에 처한 기업의 인수전환 또는 건실한 기업의 인수전환 모두 법적 절차 및 세무관계 등 전문가가 아닌 이들에게는 어렵고 복잡한 과정들이다. 또한, 제도적 절차 외에도 노동자들이 기업을 소유하고 운영하기 위해서는 가치 및 전망의 공유, 민주적 통제를 보장하는 조직구조와 운영원리 등 기존 기업운영과 다른 여러 가지를 토론하고 학습하고 새로 만들어내야 한다. 이를 지원할 수 있는 전문기관과 지원 인력이 필요하다.

이 연구에서 다루지 않은 것이 있다. 6개 기업의 조직 운영과 관련한 내용이다. 어떠한 차이가 노동자소유기업의 지속성에 영향을 미쳤는지, 그리고 동일한 원리로 운영되는 기업들이 겪는 어려움의 차이는 무엇이며, 이러한 차이가 발생하는 이유는 무엇인지 등. 노동자소유기업의 조직운영과 관련한 연구는 노동자소유기업의 활성화와 지속가능한 성장의 원리를 밝히는데 기여할 수 있을 것이다.

투자자소유기업을 노동자들이 인수하여 노동자소유기업으로 전환하는 것은 노동자소유기업을 확산하는 한 가지 방식 중의 하나다. 하지만, 현재

창업을 통해 설립되는 협동조합들이 대부분 규모가 작고, 소규모 자본으로 가능한 서비스 부문에 치우친 상황을 고려할 때, 기존 기업의 전환은 노동자협동조합 활성화의 중요한 축이 될 수 있다. 이 논문은 국내 시내버스 산업의 노동자 기업인수전환 사례의 소개와 더불어 노동자 기업인수전환의 논의를 확대할 수 있는 시작으로 의미를 지닌다.

<논문접수일 : 2019. 02. 17>

<1차수정본접수일 : 2019. 02. 18>

<게재확정일 : 2019. 02. 21>

참고문헌

구은희(2005), “노동자자주관리기업으로 거듭난다”, 매일노동뉴스, 2005년 12월 27일자, <http://www.labor-today.co.kr/news/articleView.html?idxno=59680>, 2018년 12월 29일 검색.

김건영(2011), 우리나라 시내버스의 역사, 월간교통, 163, 42-45.

김상곤(1988), 산업민주화와 노동자자주관리에 관한 연구, 한신논문집, 5, 297-322.

김영현, 김태경, 이동욱, 양혜원, 한나리, 황보환, 홍순만, 김선형(2016), 서울시 버스 준공영제 정책 사례 : 정책의 효과성, 효율성, 공공성 분석을 중심으로, 한국지방공기업학회, 12(1),

25-52.

김용원(2009), 노동자 자주관리기업의 성공가능성에 관한 연구-(주)달구벌버스의 사례를 중심으로, 한국협동조합연구, 27(2), 33-56.

김정임(2013), 노선버스 운송사업의 진입규제에 대한 법적 고찰, 공법연구, 42(1), 461-487.

김활신, 장승권(2015), 조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화: 청주우진교통 사례, 한국협동조합연구, 33(3), 33-61.

김홍길, 이금희(2017), 산업민주화의 한 모형-프랑스 근로자 생산협동기업(SCOP)에 관한 고찰, 유라시아 연구, 14(2), 133-156.

정진혁, 유정훈, 이창우(2017), 2016 경기도 버스 운송업체 경영 및 서비스 평가용역, (사)대한교통학회.

백일(2008), 한국형 자주관리기업 발전방안 연구 : 버스 협동조합 자주관리 사례를 중심으로, 마르크스주의 연구, 5(3), 145-176.

유지웅(2005), “국일여객, 부도 1년 만에 정상화 가닥”, 평화뉴스, 2005년 12월 22일자, <http://www.pn.or.kr/news/articleView.html?idxno=2841>, 2018년 12월 29일 검색.

이효정(2017), “TransfertoCoops.eu - 중소기업을 노동자 소유 협동조합으로 전환하는 새로운 웹 사이트”, 2017년 7월 19일

- <http://icoop.coop/?p=7980333>, 2018년 12월 15일 검색.
- 서울시정개발연구원(2000), 시내버스 산업정책과 구조조정 방향 연구.
- 송재일(2014), 지역사회 연대 및 협동조합간 협동의 관점에서 본 이탈리아 협동조합 법제 : BCC 사례를 중심으로, 협동조합 경영연구, 41, 16-41.
- 이영수(2014), 한국버스운영체제의 특징과 버스공영제 도입을 위한 선행과제, 경제와 사회, 104, 335-337.
- 원종옥, 김태완, 김문길, 윤문국, 엄형식, 윤시문, 임완섭, 정은영(2012), 협동조합기본법 도입이 시장 및 사회에 미치는 영향, 기획재정부, 한국보건사회연구원 『월간 노동』 (2001), “조합원이 회사 인수, 회사 살리기에 직접 나서”, 2001년 10월호, 36-37.
- 장승권, 김활신, 최영미, 정지현(2018), 직원(노동자)협동조합 활성화 방안 연구, 기획재정부, 성공회대학교 산학협력단.
- 정우달(2017), “[박중년 광남자동차 노조위원장]대구광남자동차 시내버스에는 뭔가 특별한 것이 있다”, 매일노동뉴스, 2017. 12. 21, <http://labortoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=148715>, 2019년 2월 8일 검색.
- 정용식(1998), 자주관리 협동조합과 고객만족 경영에 관한 연구 : 자주관리 협동조합 광주 중앙(콜)택시를 중심으로, 조선대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 조창권(2013), 근로자 자주관리 기업에 관한 연구, 경상대학교 대학원 석사학위 논문.
- 중소기업중앙회(2010), 중소기업 1, 2세대 가업승계 실태조사 보고서 <http://www.kbiz.or.kr/user/nd18095.do?View&boardNo=00004114#attachOllddown>.
- 허석열(2012), 아르헨티나의 기업회복 운동과 노동자 통제, 사회과학연구, 29(1), 267-289.
- 황진태(2012), 자본주의 경제 안에서 대안적 경제 공간 만들기 : 아르헨티나 노동자들의 노동자 자주관리 경험을 사례로, 공간과 사회, 40, 78-113.
- 황치영(1999), 서울 시내버스의 경영, 서비스의 실태분석, 도시문제, 34, 125-135
- Abell, H. (2014), Workers Cooperative: Pathway to Scale, The Democracy Collaborative, Takoma Park, MD: The Democracy Collaborative. 이경수 역(2014), 아이쿱해외협동조합연구동향 2014-09, 미국의 노동자 협동조합 : 규모를 향해서 1, (재)아이쿱협동조합연구소.
- Arando, S., Iñaki, P. & Ingrid V. (2009), Market entry of firms with different legal forms: An empirical test of the influence

- of institutional factors, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 77-95.
- Artz, G.M. & Kim, Y. (2011). Business Ownership by Workers: Are Worker Cooperatives a Viable Option?, Iowa State University: Department of Economics, Working Papers, No. 11020, Ames, IA.
- CECOP-CICOPA Europe. (2013), *Business Transfer to Employees under the Form of a Cooperative in Europe*, Belgium: CECOP-CICOPA Europe.
- Cockerton, P. (1980), *Workers' Co-operatives : A Handbook*, 이문국 역(1999), *위커프 핸드북*, 일하는 사람들의 협동조합 연합회.
- Conforth, C., Thomas, A., Lewis, J. & Spear, R. (1988), *Developing Successful Worker Cooperatives*, London: Sage Publications. Ltd.
- Corcoran, H. & Wilson, D. (2010), *The Worker Co-operative Movements in Italy, Mondragon and France: Context, Success Factors and Lessons*, Alberta: Canadian Worker Co-operative Federation.
- Erdal, D. (2012), *Beyond the Corporation: Humanity Working*, New York: Random House. 안진환 역, 2013, *사장의 회사 vs 사원의 회사*, 동아일보사.
- Eum, H. & Terrasi, E. (2017), *Industrial and Service Cooperatives: Global Report 2015-2016*, Belgium: CICOPA.
- Hough, P. (2005), *Succession Planning Using the Worker Co-op Option*. Quebec: Canadian Worker Co-operative Federation.
- Hough, P., Wilson, D., & Corcoran, H. (2010), *The Worker Co-op Sector in Canada: Success Factors, and Planning for Growth*, Quebec: Canadian Worker Co-operative Federation.
- ILO. (2014), *Job preservation through worker cooperatives: An overview of international experiences and strategies*, International Labour Office, Geneva: International Labour Office.
- Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production. 노동자협동조합에 관한 법률 - 1978년 7월 19일, 법률 제 78-763호.
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFT>

- EXT000000339242&dateTexte
=20101130, 2018년 8월 14일
검색.
- Murphy, L., Mccarthy, O. & Carroll,
B. (2017), No Heir Apparent?
Exploring the Worker
Co-operative Model as a
Solution to Family Business
Continuity, *Journal of
Entrepreneurial and
Organizational Diversity*, 6(2),
20-39.
- Pérotin, V. (2006), Entry, Exit and
the Business Cycle: Are
Co-operatives Different?,
*Journal of Comparative
Economics*, 34, 295-316.
- Pérotin, V. (2016), What do we
really know about worker
c o - o p e r a t i v e s ?
https://www.uk.coop/sites/default/files/.../worker_co-op_report.pdf.
- Podivinsky, J., Stewart, G. (2007),
Why Is Labour-Managed Firm
Entry So Rare? An Analysis of
Uk Manufacturing Data, *Journal
of Economic Behavior &
Organization*, 63, 177-192.
- Voiena, A. (2018), “USA passes
new law to aid business
transition to
worker-ownership”, 2018년 8월
16일, <https://www.thenews.coop>,
2018년 12월 15일 검색.
- Whyte, W. F. & Whyte, K. K.
(1991), *Making Mondragon:
The growth and Dynamics of
the worker cooperative
complex*, 김성오 역(2012), 몬드
라곤에서 배우자-해고없는 기업
이 만든 세상. 역사비평사.
- Yin, R. K. (2009), *Case Study
Research: Design and Methods,
Fourth Edition*. 신경식, 서아영
역(2011), 사례연구방법, 한경사.
- Zamagni, S. & Zamagni, V. (2009),
*Cooperative Enterprise Facing
the Challenge of Globalization*,
송성호 역(2012), 협동조합으로
기업하라. 북돋움.