

2019
겨울

생협 평론

37

길잡이	스스로의 힘으로 일어설 수 있도록 — 김찬호(편집위원장)	4
-----	------------------------------------	---

특집

민관 협력과 중간지원조직

[좌담] 사회적경제 당사자로서의 중간지원조직	12
----------------------------	----



정영화 조인숙 이원표 안준상 황명연

지원이란 무엇인가?	28
------------	----

— 김찬호(『생협평론』 편집위원장, 성공회대학교 초빙교수)

한국 사회적경제 중간지원조직의 생존 조건	41
------------------------	----

: 경쟁 격화와 전문화/지역화의 요구

— 김종걸(한양대학교 국제대학원장)

지역에서 경험한 중간지원조직 민관 협력의 현실	73
---------------------------	----

— 윤도현(루터대학교 사회복지학과 겸임교수,
전 동작구사회적경제생태계조성사업 사무국장)

중간지원조직이 사회적경제 인재를 키우는 산실이 되기 위한 과제	85
------------------------------------	----

: 일자리로서의 중간지원조직에 대한 고찰

— 최용완(마을과집 한국사회주택협동조합)

시민 주체 ‘새로운 공공’을 위한 일본노동자협동조합연합회의 실천	99
-------------------------------------	----

: 당사자 조직의 중간지원조직 기능, ‘협동노동’의 플랫폼 만들기

— 타시마 야스토시(田嶋康利, 일본노동자협동조합연합회 전무이사)
옮긴이: 김형미(아이쿱협동조합연구소 소장)

이슈	국제개발협력에서 사회적경제를 어떻게 적용할 수 있을까?	116
----	--------------------------------	-----

— 권기정(개발협력협동조합 BINGO 대표)

	시민자산화 움직임을 점검하다	126
--	-----------------	-----

— 김성기(에스이임과워 사회적협동조합 이사장)

현장 리포트	일본 생협, 지속가능성을 위한 실험의 시작 — 최민경(성남시사회적경제지원센터 센터장)	140
생협 줌 인 zoom in	추위 속에 핀 불꽃 — 김성광(작가)	154
기획 연재	협동조합, 하마터면 모르고 할 뻔했다 그것도 협동조합이다 : 협동조합이 협동조합이기 때문에 겪는 모순 — 김현하(SAPENet지원센터)	156
	주요 개념 길라잡이 : 로컬 ‘로컬’이라는 미래 — 윤찬영(새로운사회를여는연구원 현장연구센터장)	165
서평	결코 잊어서는 안 될 질문, 돈이란 무엇인가 : 펠릭스 마틴, 『돈 : 사회와 경제를 움직인 화폐의 역사』 — 주세운(동작실험 과장)	172
	육아서를 넘어선 돌봄 기록서 : 김희진, 『돌봄 인문학 수업』 — 정설경(성대골어린이도서관 대표운영자)	178
협동조합 소식	협동조합들의 협동조합 : 스페인 Ecos Group — 이주희(SAPENet지원센터 국제팀)	182
청년의 소리	네모난 틀에 이야기를 담는다 — 김지만(클러스터지원그룹 유투브영상팀)	186
	정기구독 안내	216
	『생협평론』 과월호 목차	190
	아이쿱협동조합연구소 발행물 목록	208

생협 평론

계간 2019년 겨울 제37호 **퍼넌날** 2019년 12월 20일 **퍼넌이** 고명희 **편집위원** 김아영 김현대 김현숙 박범용 우미숙 정설경
조금득 조현경 주세운 **활명연** **편집위원장** 김찬호 **편집간사** 신효진 **퍼넌곳** (재)iCOOP협동조합연구소 **등록번호** 구로, 바
00038 **등록일** 2016년 4월 5일 **주소** 07317 서울시 영등포구 영등포로62길 1, 1층 **전화** 02-2060-1373

이메일 icoop-institute@hanmail.net **디자인편집** 잇다 **인쇄** 아람P&B **ISSN** 2093-9876

본지는 한국간행물윤리위원회의 윤리 강령 및 실천 요강을 준수합니다.

외부 필자의 기고는 본지의 편집 방침과 일치하지 않을 수도 있습니다.

※ **도서 문의 (주)알마** 주소 · 서울시 마포구 연남로1길 8 | 전화 · 02-324-3800

스스로의 힘으로 일어설 수 있도록

김찬호

편집위원장

불이 타오르게 하는 것은
장작 사이의 공간,
숨 쉬는 공간이다.
좋은 것이 지나치게 많은 것,
장작을 바짝 붙여 쌓는 것이
오히려 불꽃을 꺼뜨린다,
한 바가지 물이
불을 꺼버리는 것처럼.

그래서 불을 피우는 것은
나무뿐 아니라
나무 사이의 공간을 염두에 두는
나름의 방식을 필요로 한다,
불이 붙고, 자라고, 숨쉬고,
추위를 견디기 위해 우리에게 그토록 절실한
불의 에너지와 열기를 쌓아갈 수 있도록.

나무를 쌓는 법을 배우듯,
명확히 배울 필요가 있다,
빈 공간을 만드는 법을 배우는 것.
떨감이 있는 것, 그리고 없는 것이
함께 불이 일어나게 한다
—불길이 일어나는 방식으로
나무를 쌓아
불이 일어나게 하라.

그때 보게 될 것이다—불이 펄럭이며 뛰고, 놀고,
주저앉았다, 다시 불붙는, 알 수 없는 방식으로

타오르는 것을.

그때 할 것은 단지, 때때로 나무를 하나씩 올려놓는 것뿐이다.

그때 불은 제 나름의 생명을 갖고 있다.

나무가 쌓여 있는 곳에서 일어나는 것이 아닌,

빈 공간이 불꽃을 초대하여

타오르며, 스스로의 황홀한 방식을 만들어내는

불의 생명,

그 아름다움은

빈 공간이 거기에 있을 때 가능하다

— 스스로 어떻게

타오를지를 아는 불꽃이

제 길을 찾아가는 열린 공간.

— 주디 브라운, 「불」

불의 고마움을 새삼 느끼게 되는 겨울이 왔다. 이제 아련한 기억으로 멀어져가지만, 온돌방에서 살던 시절 아랫목이나 화로는 가족의 정이 흐르는 통로였다. 그 따스함을 빚어내기 위해 아궁이에 불을 때는 일은 번거로운 노동이지만 때로 즐거운 놀이이기도 했다. 지금도 이따금 야외에서 모닥불을 피울 때, 나무 조각들을 하나씩 던져 넣는 작업에 누구나 기꺼이 동참한다. 그런데 거기에서 유념해야 할 점은 서두르면 안 된다는 것이다. 빨리 온기를 일으키려고 너무 많은 땀감을 쏟아올리면 불이 꺼져버리기 때문이다. 장작들 사이의 틈을 열어주어야 한다. 시인은 그것을 가리켜 ‘숨 쉬는 공간’이라고 말한다. 불이 제 나름의 생명력을 가지고 타오를 수 있는 여백인 것이다.

이런 원리는 인간 세상에도 비슷하게 적용될 수 있을 듯하다. 사람들 사이에는 적절한 거리가 중요하다. 상대방에 대한 관심이 지나쳐 너무 바짝 다가가면, 좋았던 관계가 깨질 수 있다. 어떤 일을 성사시키려 할 때도 마찬가지다. 담당 주체가 스스로 판단하고 추진하도록 맡겨두지 않고 시시콜콜 관여하고 개입하면 자율성과 동기가 꺾이기 쉽다. 믿고 기다려주

는 마음이 중요하다. 감시가 아니라 응시의 눈길, 지켜보다가 도움이 필요하다 싶으면 시의 적절하게 내미는 손길이 잠재력을 일깨워준다. 숨 가쁘게 내달려오다가 저성장기에 접어들어 삶과 사회의 기틀을 리모델링해야 하는 한국 사회에서, 그렇듯 조용하고 섬세한 역동은 여러 영역에서 다양하게 일어나야 한다.

이번 호에서는 <특집> 주제를 ‘중간지원조직’으로 잡았다. 급속한 변화에 대응하는 작업이 행정 시스템만으로는 어려운 상황에서 민간의 역할을 도모하고 연계하는 과제가 절실하게 대두되어왔다. 그 매개 고리 역할을 하도록 설립된 것이 중간지원조직이고, 특히 사회적경제 분야에서 빠르게 늘어났다. 여러 가지로 토양이 척박한 가운데 새로운 사업의 씨앗을 뿌리고 물을 주는 인큐베이팅, 공적인 가치를 민간이 함께 실현하는 거버넌스를 효율적으로 이뤄내기 위해 만들어진 것이 중간지원조직이다. 그것이 수행하는 기능의 스펙트럼은 사뭇 넓다. 대리, 전달, 정보 제공, 자원 공유, 대변, 네트워킹, 촉진… 출현한 배경과 처한 여건에 따라서 그 방점이 다르게 찍힐 것이다.

그런데 애당초 의도와 기획대로 잘 굴러가고 있는가? 조직의 본질과 소임을 명확하게 세우고 초점을 잘 맞추지 않으면 엉뚱한 방향으로 일이 돌아가기 일쑤다. 특히 사회적경제 관련의 중간지원조직은 정부의 주도와 지원 속에 압축 성장해왔기에 외형에 비해 내적인 짜임새가 허술하기 쉽다. 행정의 하청 업무를 수행하는 것이 아니라 탄탄한 자생력으로 사업을 주도해 나가야 하는데, 그를 위해 필요한 핵심 기술과 전문성은 무엇이고 어떻게 축적할 수 있을까?

한 가지 핵심은 적절한 인력을 발굴하여 능력을 키워가는 것이다. 중간지원조직의 위상은 양면성을 갖는데, 구체적인 현장 감각을 체득하기 어려운 한편 사례와 정보를 다양하게 접하고 폭넓게 조감하기가 용이하다. 정책에 대한 안목을 키우고 여러 관계자들과의 인맥을 쌓기에도 유리하다. 그런 장단점을 면밀하게 고려하면서 이론과 실무에 두루 밝은 휴먼웨

어를 확보하는 길은 무엇인가? 역량 신장과 경력 개발을 위한 훈련 프로그램이 필요하다면 어떤 모델이 적절한가?

그런 기획이 순조롭게 실행되려면 조직의 존립 기반을 더 견고하게 다져야 한다. 중간지원조직이 현장 사업체들의 우산조직 내지 연합회로서의 성격을 갖는다면, 아래로부터의 지지를 받으면서 구심점을 확보할 수 있을 것이다. 사업체들 사이의 협력을 도모하기도 쉽고 대외적으로 더 많은 영향력을 행사할 수 있으며 행정과의 교섭력도 높아질 것이다. 우리의 현실에서 조직의 성격을 그렇게 변환시켜가는 것은 얼마만큼 가능한가? 행위 주체가 점점 다변화되는 가운데, 업종이라는 범주와 지역 단위라는 범주는 어떻게 다뤄져야 하는가?

이번 〈특집〉에서는 이러한 질문 등을 중심으로 실태를 분석하고 대응 방안을 제시하고 있다. 현장에서 일해온 분들의 좌담, 여러 경험과 고민을 담은 다섯 편의 원고가 실린다. 그 밑에 공통적으로 깔려 있는 문제의식 가운데 하나는 중간지원조직의 정체성이다. 사회적경제 생태계를 구성하는 참여자로서 ‘당사자성’을 명료하게 세워야 한다는 주장도 나온다. 그 구체적인 사례로서 일본노동자협동조합연합회가 당사자 조직으로서 공공적 플랫폼을 만들어가는 과정을 그 조직의 전무이사가 쓴 원고로 특별히 수록했다. 그 외에 중간지원조직의 대안적인 존재 방식과 운영 형태를 구상하는 데 참고가 될 만한 이탈리아와 영국의 사례도 다른 원고들 속에 소개되어 있어 흥미롭게 읽힌다.

〈이슈〉에서는 두 가지 주제를 다루는데, 하나는 국제개발협력에서 사회경제적 적용 가능성과 방안을 타진하는 것이다. 빈곤 국가의 생활 여건을 개선하기 위해서는 단순한 구호 활동을 넘어 지역 주민들의 민주주의 의식을 일깨우고 스스로 새로운 삶을 개척해야 하는데, 그런 소임을 담당할 NGO는 기존의 중앙집권적인 구조를 벗어나야 함을 필자의 현장 경험을 통해 강조한다. 다른 주제는 최근 시민사회 영역에서 시도되는 자산화의 움직임으로, 그 맥락과 지향을 점검한다. 지역 내 유희 자산을 지

역 공동의 소유를 기반으로 다양한 사회적 주체와 공공과의 파트너십을 통해 포용적 성장의 가치를 실현하는 것을 목적으로 하는 자산화가 사회적 소유, 사회적 경영, 사회적 가치 창출을 실현해가기 위해서 풀어야 할 과제들을 짚어준다.

〈현장 리포트〉에서는 일본 생협이 실태를 세밀하게 들여다보고 있다. 물류비용의 증가로 인한 생활재 택배 사업의 어려움 그리고 이용자와 활동가들의 고령화가 중요한 과제로 여겨지는데, 한국 생협이 머지않아 맞이하게 될 상황으로 보인다. 이 기사에서는 그러한 난관들을 지역의 다양한 영역들과의 제휴를 통해 타개해가는 과정을 소개하고 있다. 그리고 노인 돌봄이나 육아 등을 함께 풀어가고, 다중 채무자를 위한 서포트 기금의 조성하고 운용, 워커즈의 창업과 운영 지원을 위한 커뮤니티뱅크 설립 등도 시도하고 있음을 2개월간의 현장 방문을 통해 보고하고 있다.

〈기획 연재〉에서는 ‘협동조합 하마터면 모르고 할 뻔했다’ 시리즈의 마지막 원고가 실린다. 이번 원고에서는 조합에서 주인됨의 본질과 위상이 되묻고 민주주의 정신이 어떻게 실현되어야 하는지를 주요 쟁점들을 중심으로 짚어보고 있다. 그리고 협동조합이 엄연히 사업체이면서도 사업체로서 인정되지 않는 현실을 외국의 다양한 사례들과 견주어 분석하고, 제도로 보완되어야 할 점들을 제안하고 있다. 거기에 덧붙여 신뢰를 토대로 설립된 협동조합이 사회적으로 어떤 기여를 할 수 있는지를 고민한다.

‘주요 개념 길라잡이’에서는 ‘로컬’을 다루고 있다. 수도권 인구집중과 지역 간 불균형이 심화되는 가운데 지역 내지 지방이 새롭게 부각되는 흐름을 개괄하고, 초고령화로 치달으면서 원전 사고까지 겪은 일본에서 커뮤니티와 연대가 절실하게 요청되는 상황을 소개한다. 체르노빌 참사 이후 독일의 작은 동네에서 부모들이 원전 없는 미래를 위해 벌인 활동도 역동적으로 묘사되는데, 협동조합 운동의 참신한 모델로 평가받을 만하다. 아울러 이 글에서는 한국의 곳곳에서 벌어지는 로컬의 씨앗들이 뿌리내리고 싹을 틔우기 위해 유념해야 할 지점들을 덧붙이고 있다.

〈서평〉에서는 화폐의 본질을 장구한 역사적인 흐름 속에서 탐구한 『돈 : 사회와 경제를 움직인 화폐의 역사』를 소개한다. 경제학에서 자명한 것으로 방치해온 돈이 실제로는 사회적인 신용 체계임을 강조하면서 범지구적인 위기를 초래하기 일쑤인 금융 시스템이 삶의 풍요를 돕는 방향으로 바뀌기 위해 무엇이 필요한지를 고민하고 있다. 또 한 권의 책은 『돌봄 인문학 수업』인데, 늦은 나이에 출산하고 나홀로 육아로 고투해온 경험을 성찰한 책이다. 산후조리원에서 SNS 소통에 이르기까지 아이를 키우는 사회적 환경의 변화를 조감하면서, 이 시대에 돌봄과 모성은 어떻게 발현되어야 하고 공동체의 과제는 무엇인지를 탐색한다.

〈청년의 소리〉에서는 사회적경제에 관련된 영상 콘텐츠를 제작하는 경험을 담아내고 있다. 그 두 영역의 접점은 그다지 넓지 않아 보인다. 그러기에 내용을 구성하는 작업에서 부딪힐 수밖에 없는 여러 가지 고민들을 털어놓고 있다. 미개척지에 도전하면서 감당해야 할 불안, 아직 청년이니까 어느 정도의 미숙함이 용납될 듯하면서도 결과물이 미치는 파급력을 생각할 때 갖게 되는 막중한 부담감도 생생하게 진술된다. 흔히 접하게 되는 영상물 하나에도 그 이면에 얼마나 많은 고뇌가 깃들어 있는지를 짐작하게 해주는 글이다.

사회적경제는 지금 청년기를 통과하고 있다고 할 수 있지 않을까. 육체가 빠르게 성장하는 사춘기를 지나 안정된 체격을 갖춰가는 시기 말이다. 앞으로 더욱 튼실하게 골격을 세워가려면, 안에서 자라나는 생명의 힘을 충분히 북돋아야 한다. 중간지원조직은 그를 위한 요긴한 지렛대가 되어야 한다. 그러려면 정책 당국과 사업체가 비전을 공유하고 신뢰를 쌓아야 한다. 모닥불이 장작들 사이의 빈 공간에서 서서히 불을 일으키듯, 스스로의 기운으로 일어서는 드라마가 사회적경제 안에서 다채롭게 쓰여질 길 소망한다.

민관 협력과 중간지원조직

사회적경제 관련 제도(사회적기업육성법, 협동조합기본법 및 각 부처별 제도)가 본격화되면서 정부와 민간의 매개체 역할을 하는 여러 '중간지원조직' 또는 '중간지원기관' 등이 만들어졌다. 민관 협력의 교두보인 중간지원조직이 무엇과 무엇의 중간 고리 역할을 하며 또 누구를 위한 어떤 지원을 하고 있는지에 대한 여러 물음이 이어져왔다. 중간지원조직은 사회적경제 영역에서 어떤 역할을 하고 있을까? 중간지원조직의 지속가능성, 그리고 전문성을 어떻게 바라봐야 할까? 이번 특집에서는 중간지원조직의 의미와 현재의 현황, 그리고 앞으로의 대안을 다각적으로 살펴보고자 한다.

생협 평론

좌담

사회적경제 당사자로서의 중간지원조직

정영화, 조인숙, 이원표, 안준상, 황명연

지원이란 무엇인가?

김찬호

한국 사회적경제 중간지원조직의 생존 조건

: 경쟁 격화와 전문화/지역화의 요구

김종걸

지역에서 경험한 중간지원조직 민간 협력의 현실

윤도현

중간지원조직이 사회적경제 인재를 키우는 산실이 되기 위한 과제

: 일자리로서의 중간지원조직에 대한 고찰

최용완

시민 주체 '새로운 공공'을 위한 일본노동자협동조합연합회의 실천

: 당사자 조직의 중간지원조직 기능, '협동노동'의 플랫폼 만들기

(市民主体の「新しい公共」を創る日本労働者協同組合連合会の実践:当事者組織が發揮する中間支援組織としての機能、「協同労働」のプラットフォームづくり)

타시마 야스토시

좌



황명언
『생협평론』 편집위원



정영화 (사)공동육아와공동체교육 국장

1994년 협동조합형 어린이집이 등장하기 전에 먼저 설립됐다는 특징을 갖고 있는 (사)공동육아와공동체교육(1992년 설립)은 어린이집, 초동 방과후, 지역 아동센터 등 유·아동 분야의 기관들이 네트워크로 엮여 있다. 회원 기관들이 필요로 하는 교육, 컨설팅, 네트워크 프로그램, 출판 연구 등 다양한 사업을 진행하고 있다. 회원 기관 지원뿐만 아니라 공동육아의 교육관과 이념을 사회적으로 알리고 확장시키는 옹호 활동(advocacy)에도 적극적으로 참여하고 있다. 협동조합의 민주적 운영 원리에 기반하여 운영되는 공동육아협동조합은 그간 비법인 임의단체로 운영되다 2012년 협동조합기본법 시행 이후 하나둘씩 사회적협동조합으로 전환되었다. 올해 6월 공동육아사회적협동조합연합회를 창립했으며 앞으로 연합회에서 사회적경제 연대, 정책 사업을 중점적으로 가져갈 계획을 세웠다.



조인숙 양천구사회적경제통합지원센터 팀장

양천구사회적경제통합지원센터는 기초자치단체 단위의 사회적경제통합지원센터로 2014년 양천사회적경제생태계조성사업단*에서부터 시작되어 올해 10월 센터 설립 3년차에 접어들었다. 자치구 단위에서 사회적경제 사업을 진행하기 위해서는 조례가 필요하기 때문에 설립 초기에는 조례 수립과 사회적경제 주체 발굴 및 역량 강화에 집중했고 작년 겨울 조례가 통과됐다. 양천구에서 활동하는 사회적경제 기업 대상으로 홍보, 교육, 상담, 네트워킹 등의 지원 외 다양한 사업을 진행하고 있다.

- * 서울시는 2012년부터 직접 지원 방식에서 생태계 조성 방식으로 전환해 자치구별 생태계 조성 지원사업을 진행했다. 지원 기간은 최장 3년이었다. 이후 자치구 자원 매칭으로 예산을 마련하는 방식으로 통합지원센터를 설립해 사회적경제를 지원하고 있다.

사회적경제 당사자로서의 중간지원조직

담

때 2019년 10월 31일(목) 곳 아이쿱신길센터



이 원 표 사회적경제연구원 실장

2011년, 시민 활동 지원을 위해 설립된 (사)풀뿌리사람들에서 사회적경제와 관련된 일을 시작했고 2015년부터는 대전세종권역의 사회적기업-협동조합 통합지원사업을 진행하고 있는 사회적경제연구원에서 일하고 있다. 주로 고용노동부와 기획재정부, 중소벤처기업부, 대전시, 세종시 등의 사회적경제 관련 위탁사업을 맡고 있다.



안 준 상 사회연대은행 본부장

IMF 이후 커진 금융 소외 문제를 고민하며 유럽 등의 사회연대은행을 우리 사회에 정착시키려던 노력에서부터 사회연대은행이 시작됐다. 2002년 설립한 사회연대은행은 개인 대상의 창업자금 지원으로 자립의 기반을 만들기 위한 마이크로크레딧 사업을 꾸준히 진행해왔다. 자활공동체 창업 사업을 지원했던 때, 2007년 사회적기업 육성법으로 자활공동체의 사회적기업 전환이 활발해지면서 자연스럽게 사회적기업 대상의 대출 사업을 시작하게 됐다. 현재 청년 대상의 금융 지원과 함께 사회적경제 영역의 육성과 금융 지원 사업을 함께 운영하고 있다. 정부 지원 사업의 수행보다 민간의 기금, 특히 기업의 CSR 기금으로 사업을 진행하고 있다.

중간지원조직의 특징은 무엇인가

사회 활동의 영역과 내용이 사뭇 다른 중간지원기관 관계자들을 모시고 중간지원기관에 관한 풍성한 이야기를 나누어보고자 합니다. 중간지원기관에 관한 본격적인 이야기에 앞서 중간지원기관이 갖고 있는 특징은 무엇인지 여쭙봅니다. 민과 관의 연결고리, 혹은 양 주체의 서포터 등 중간지원기관을 바라보는 관점은 그 발화자의 환경에 따라 다른 것 같습니다.

이원표 기업을 지원하거나 사회복지 영역을 지원하는 등 각 분야에 지원 조직들이 존재하는데, 사회적경제 영역에서는 중간지원조직이라는 생소한 용어를 씁니다. ‘중간지원’이라는 용어를 사용하게 된 계기가 있지 않을까 합니다. 지원조직과 중간지원조직의 다른 점이 무엇인지를 알아보기 위해 다른 나라의 사례를 찾아봤는데, 영국에서 그 정의의 실마리를 확인했습니다.

영국은 1970년대 이후 실업 문제가 극심해지면서 이를 극복하기 위해 지역의 시민사회 조직들이 자발적으로 협동조합 등을 조직합니다. 먼저 조직을 설립한 경험을 갖고 있던 이들이 협동조합 설립을 희망하는 사람들을 직접 찾아다니며 도와주는 과정에서 자연스럽게 이들을 돕는 기관이 생겨납니다. 정부 입장에서 볼 때, 그렇게 지역에서 자발적으로 생긴 조직들이 지역사회 활성화에 효과를 내니 예산을 투입할 만하다고 본 것 같습니다. 그렇게 사회적경제 영역을 지원하는 조직들이 등장하는데요, 우리나라도 이러한 흐름과 크게 다르지 않습니다.

그런데 1980년대 대처 정부에서 예산을 삭감하면서 80개가 넘는 협동조합 지원기관이 10여 개로 줄어듭니다. 이때 남은 지원조직들은 대개

회계 컨설팅, 펀드레이징 등 전문적인 영역의 조직들이었습니다. 중간지원조직은 민간의 자발성과 전문성을 동시에 갖추는 것이 중요하다고 생각합니다. 기존과 다른 방식으로 일을 하려던 이들이 그 어려움을 스스로 해결하는 과정에서 이와 관련된 서비스를 제공하는 기관의 필요성을 느끼고 만든 것입니다. 자발성, 그리고 특정한 분야에서의 전문 역량 보유가 중간지원기관에 필요합니다.

안준상 사회연대은행이 시작할 무렵, 우리 사회에 금융 소외 문제가 심각했지만 누구도 이를 인권의 이슈로 접근해야겠다는 인식이 없었습니다. 금융을 공급할 주체도 없었지만 엄격한 제도적 규제도 금융기관을 설립해야겠다는 엄두도 내지 못할 때였죠. 그런데 사회연대은행은 비영리기관을 만들어 소외계층에게 금융을 공급하며 그들의 자립을 지원했습니다. 아무런 기반이 없는 상태에서 시작했는데 그 실험이 어느 정도 자리를 잡자 세법 시행령으로 일부 인정을 받게 되더군요. 중간지원조직은 먼저 첫 걸음을 뗀 조직이라는 특징을 갖습니다. 자발적인 의지로 말이죠. 누군가는 문제의식에 기초해 첫 걸음을 내딛어야 그 다음 단계로 나아갈 수 있습니다. 그 역할을 중간지원조직이 했다고 봅니다.

두 번째 특징은 임상시험이 가능하냐입니다. 마이크로크레딧을 예로 들자면, 특정한 대상층에게 일정 금리로 일정한 금액을 어느 기간까지 대출할 때, 그에 대한 효과가 어떻게 나오는지 축적된 데이터를 갖고 있어야 합니다. 어떻게 보면 전문성이라고 할 수 있습니다. 첫 발을 내딛어 시작했다면, 이후의 과정이 지속적인 임상시험의 결과로 확인되어 자기를 증명할 수 있는 데이터를 내부에 쌓고 있는지가 중간지원조직의 핵심이 아닐까 생각합니다. 외부에서 기금을 모아 타겟층을 대상으로 한 서비스, 예를 들면 마이크로크레딧 사업을 실행하고 그 대상들과 계속 접점을 만들어갑니다. 그 과정에서 범이 문제가 된다면 그

동안의 임상시험 결과로 법 제정에 관한 옹호활동을 하는 것입니다. 시민사회단체보다 확장된 성격이 여기에 있지 않나 싶습니다. 이러한 과정이 없다면 A와 B 사이의 단순한 전달체계가 될 수 있다는 문제의식이 있습니다.

이원표 말씀을 듣다보니 시민사회단체와 보이는 주된 차이가 중간지원조직이 일종의 대리인^{agency} 기능을 하는 것이 아닐까 싶습니다. 시민사회단체가 특정한 미션의 달성을 위해 조직되어 현장에서 활동한다면 중간지원조직의 현장은 사회적 가치와 경제적 가치를 함께 추구하는 조직들을 촉진시키고 활성화시키는 것에 있으니까요.

조인숙 중간지원조직은 정부나 기업, 혹은 개인이 전달하고 싶은 자금이나 기술을 그것이 필요한 곳에 전달하는 역할, 즉 A와 B를 연결하는 중간에 있다고 생각합니다. 그와 동시에 단순한 전달체계나 정보제공자의 역할만이 아니라 각자의 목소리를 대변해 낼 수 있는 영향력도 갖고 있어야 합니다.

정영화 둘 사이를 잇는 것이라고 말씀하셨는데 여기에서 그 둘이 무엇인지 생각해보게 되네요. 저는 제가 속한 조직이 중간지원조직인지 잘 모르겠습니다. 사단법인 공동육아와공동체교육의 역할을 보면 현장의 필요를 종합해서 정부에 전달하고, 정부와 지자체의 정책이나 제안과 관련해 필요시 적극적으로 자문을 하며 관계를 맺고 있어요. 현장과 정부, 지자체 사이의 전달자일 수는 있지만 맺어주기 위해 노력하지는 않거든요.

서울시마을공동체종합지원센터나 서울시사회적경제지원센터, 경기도파북공동체지원센터에서 컨설팅 지원사업을 할 때 내부 자원으로 하기보다 분야별 전문가나 참여단체를 모집해 진행합니다. 저희는

공동육아나 영유아 관련 사업의 경우에 결합하고 있어요. 너무나 다양한 사회적경제 영역 전반을 통합 센터에서 감당하는 것은 점차 어렵지 않나 생각합니다. 그래서 업종별 연합회의 역량이 더 높아져야 한다고 봐요.

협동조합기본법 제정 이후 지자체에서 통합지원기관을 설립했기 때문에 초기에는 업종별 연합회의 필요성이 크지 않았습니다. 설립, 창업 지원도 전부 담당했기 때문이죠. 하지만 점차 사업이 고도화되면서 전문성을 갖춘 업종별 연합회의 역할이 요구되는 시점이라고 생각합니다.

당사자성과 관련하여 해외 사례를 살펴보려 합니다. 흔히 중간지원기관이 민관협력의 교두보 역할을 해야 한다고 이야기하면서 좋은 거버넌스를 이야기합니다. 최근 협동조합 도시로 유명한 이탈리아 볼로냐 사례를 접했는데 이곳에서는 개별 조합 안에서의 의사소통을 거버넌스라고 부르고 민관협력은 파트너십으로 정리하고 있었습니다. 갑을 관계, 계약관계가 아니라 공공 민간 파트너십 PPP, Public Private Partnership을 강조하더군요. 레가쿱에 소속된 사회적협동조합 카디아이 CADIAI는 노인 및 장애인 돌봄과 영유아 교육사업을 진행하는데 지난 2017년 볼로냐시에서 협동조합 사업 뿐만 아니라 동종 분야의 사업 전체를 관리·감독하는 권한을 레가쿱에 주었다고 하더군요. 공공-민간 파트너십이 작동될 수 있는 기반이 탄탄해 보였습니다.

중간지원조직의 당사자성은 존재하나

안준상 유럽의 경우 민간의 참여가 오랜 역사를 갖고 있기에 직접적인 비

교는 어렵다고 생각합니다. 초기 단계부터 당사자들의 결합이 구체화 되기는 쉽지 않습니다. 우리나라는 이제 조금씩 당사자들의 결합이 이뤄지고 있는데요, 한국사회적기업중앙협의회와 같이 이종, 동종에서건 당사자성이 강조된 연합 조직들이 등장할 수 있는 여건이 점차 만들어지고 있습니다. 이를 위한 초기 기반을 중간지원조직들이 만들어내지 않았나 생각합니다. 그동안의 경험과 과정이 있기에 지금과 같은 변화가 나타날 수 있다고 봅니다.

정영화 정부와 지자체에서 만든 중간지원조직과 새롭게 만들어지고 있는 당사자 중심의 연합회, 협의회가 어떻게 병존할 수 있을지 궁금한 요점입니다. 중간지원조직의 자기 발전이 어떻게 가능할지 궁금해집니다.

사회 당사자로서의 자발성과 전문성을 갖춘 연합회가 중간지원조직의 역할을 하게 된다면 제도로 인해 역할을 맡게 된 기존의 중간지원조직이 그 역할을 어떻게 가져갈 수 있을지 고민이 필요하겠네요.

이원표 전국 단위 중간지원조직이나 광역, 지자체의 중간지원조직 대부분은 모법인이 연합회의 성격을 갖고 있습니다. 그렇다면 우리가 이야기하는 중간지원조직이 모법인인 연합회인지, 모법인이 위탁을 받아 설립한 센터를 이야기하고 있는지 물음이 있습니다.

저는 중간지원조직이 등장하게 된 과정을 살펴봐야 한다고 생각합니다. 우리의 경우 초기 사회적경제 기업의 현장을 지원하는 액셀러레이터 accelerator 성격의 중간지원조직이 발달했다면, 앞서 언급하신 이탈리아는 현장 조직 내부에서 네트워크를 통한 연합회 형태의 중간지원조직이 등장한 경우입니다. 우리나라에도 생협, 신협과 같이 정부의 지원이 부재한 상황에서 연합회 형태로 중간지원조직이 발전한 경우가 있

습니다. 이처럼 당사자 조직들의 연합회 형태로 중간지원조직이 만들어진 경우는 대개 현장에서 기존 질서에 대한 저항, 투쟁을 경험하면서 스스로를 조직한 경험이 있습니다. 그런데 현재 사회적경제는 정부의 전폭적인 지원 속에 성장하고 있는 상황이기 때문입니다. 그래서 우리 현실에 맞는 연합회나 네트워크를 고민해야 하는 거죠.

최근 현장에서 갖는 아쉬움은 중간지원조직의 ‘당사자성’을 묻는 것입니다. 당사자 중심을 이야기하는 것은 한편으론 비당사자를 염두에 둔 것이라고 생각합니다. 여기에 현재 중간지원조직 활동가들을 배제하겠다는 의도가 있다고 느끼는데요, 중간지원조직 또한 사회적경제 생태계의 일원으로 당사자성을 갖고 있는 조직이라는 인식이 필요합니다. 사회적경제를 액셀러레이팅하는 사회적경제 조직인 것이죠.

중간지원조직의 중간이란 의미가 민관을 연결하는 연결고리로서의 의미도 있지만 때로는 정의할 수 없는, 혼합된 형태의 의미를 가진 것이 아닐까 싶습니다.

안준상 솔직한 말씀입니다. 최근 한국사회적기업중앙협의회의 공제사업단이 재단법인으로 독립했습니다. 공제사업단 또한 초기 단계에서 사회적기업들 덕분에 존재하는 것이 아니냐는 말을 많이 들었다고 합니다. 사실은 서로가 서로에게 의지하고 있는 거죠. 각자 사회적경제 생태계를 구성하는 일원이라고 할 수 있습니다.

사회적경제 생태계가 성숙하게 발전되고 있다고 생각하지만 여전히 당사자성이라는 단어를 들을 때면 물음을 갖게 됩니다. 어디까지가 당사자일까 싶은 거죠. 그 단어가 배제의 말로 쓰이지 않았으면 좋겠습니다.

조인숙 저희 센터 같은 경우 사회적기업, 협동조합 등 사회적경제 조직들이 모범인의 조합원들이기 때문인지 몰라도 중간지원조직인 센터에 의

지하고 여러 역할들을 해내길 기대하는 것을 느끼곤 합니다. 자치구에서는 사회적경제 조직들의 구심점 역할을 하는 것이 중간지원조직이라고 생각합니다.

사회 중간지원조직은 지원의 성격을 갖고 있기에 사회적협동조합이나 사회적기업으로 인증 받는 것에도 부정적인 시선이 있다는 이야기를 들었습니다. 당사자 조직에 들어갈 예산이 지원조직에 가기 때문인데요, 중간지원조직의 당사자성, 현장성에 대한 의문이 현재 사회적경제 내부에 존재하게 된 이유는 무엇일까요?

정영화 물론 외국 사례를 그대로 들여오는 것이 아니라 우리 현실에 맞춰 시사점을 찾아야겠지만, 이탈리아의 경우 제품과 서비스를 생산하고 공급하는 1차 사회적경제 조직과 이들을 지원하는 기관인 2차 사회적경제 조직 모두 당사자로 본다고 합니다. 우리나라의 경우 2차 사회적경제 조직을 당사자 조직이 아니라고 생각하는 경향은 왜 생겼을까요?

이원표 우리 사회의 문화적 특징일 수도 있습니다. 중간지원조직에서 일하는 사람들 중 일부에게 권위의식이 있는 것도 사실입니다. 현장 조직에서 중간지원조직이 사회적경제 당사자가 아니라고 이야기하는데, 중간지원조직의 종사자 또한 그렇게 생각하는 경우가 간혹 있습니다. 초기 중간지원조직을 만들고 활동했던 이들과 달리 현장 경험 없이 대학 졸업 후 바로 중간지원조직에 입사한 이들은 대체로 직원으로서 업무 처리를 합니다. 온도 차이가 존재하는 것이 현실입니다.

중간지원조직 내부 구성원의 변화를 말하다

사회 자연스럽게 중간지원조직 내부에서 일하는 사람들에 대한 이야기로 이어지는 것 같습니다. 동일한 중간지원조직 안에도 활동가로서의 정체성을 가진 분들과 직원으로서의 정체성을 갖고 계신 분들이 있습니다. 각자 조직의 사례에 비춰본다면 어떤가요?

안준상 세대론으로 이야기하는 것은 단정적이지만 조직 내부에 온도 차가 있는 것은 사실입니다. 첫 직장으로 경험을 쌓아가는 이들에게 조직의 안정성, 업무의 자율성 등에 대한 이슈들이 존재하죠. 정부 지원 사업이 아닌 기업 CSR 기금으로 사업을 진행하는 입장에서 보조금으로 인한 제약은 겪지 않지만 기업의 자본 논리에서 자유롭지 못한 것도 사실입니다. 자율성을 확보하기 위해선 운영비가 독립적으로 마련되어야 하는데 1만 원, 2만 원을 후원하는 풀뿌리 회원 1,000여 명으로 조직을 유지하는 것이 쉽지 않죠. 그 내부의 부침을 이제 막 사회 경험을 하고 있는 분들과 나누기도 어렵습니다. 소외계층의 금융 소외와 빈곤의 문제를 해결하기 위해 만들어진 조직인데 내부 구성원들의 노동 강도는 높아지고 그로 인해 삶이 빈곤해진다는 느낌을 받게 될 젊은 구성원들이 현재를 어떻게 이해하고 있을까 싶습니다.

조인숙 저희 같은 경우는 운영사업비 안에 인건비 비율이 정해져 있기 때문에 인센티브를 지급한다는 것은 불가능합니다. 대체휴무가 있지만 유연함이 부재한 현재 상황에서 업무 외 시간에 이뤄지는 지역의 다양한 사회적경제 관련 행사에 직원들의 무조건 참여를 요구하기도 어렵습니다. 젊은 세대는 활동가가 아니라 직원이라는 개념이 강한 것 같

아요. 그러나 사회적경제통합지원센터에서 일한다는 것은 사회적 가치에 공감하고 이를 활성화하기 위해 일을 하는 활동가의 개념도 있다고 생각하기 때문에 그 차이에서 오는 갭이 있습니다.

정영화 저희는 현재 12명의 사무국 직원 중 9명이 현장 활동가 출신이기 때문에 이제 막 합류한 분들도 기존의 조직문화에 적응하게 되는 것 같습니다. 급여가 많지는 않지만 지속적인 근무가 가능한 환경을 만들기 위해 노력하고 있습니다. 근로기준법 준수와 안식월, 대체휴가 제도 등을 시행하고 있습니다.

법인의 전체 재정수입의 약 60%가 회원 회비입니다. 재정 규모에 맞춰 인력을 배치하기 때문에 각자에게 부여된 업무 강도가 높은 편입니다. 그럼에도 정부 지원을 받는 것은 생각하지 않고 있어요. 정부 사업은 독립 프로젝트 단위로 가져가서 정부와의 관계가 독립적입니다. 앞으로 이리한 관계를 가져가는 것이 중요하다고 회원들에게도 이야기하고 있죠.

이원표 내부 구성원의 이슈는 상당 부분 재정과 연관되어 있다고 생각합니다. 외부 위탁사업이나 회원 기관들의 회비로 운영이 되는 경우 모두가 이용할 수 있는 재정이 비탄력적인 것이 문제입니다. 이런 상황에서 성과에 대한 금전적 보상을 하는 것은 불가능하죠. 이를 어떻게 극복할 것이냐가 중요한 이슈입니다.

초기 사회적기업-협동조합 통합 지원사업을 했을 때 전국의 중간지원조직에서 일하는 분들이 약 200~300명이었다면, 현재는 10배 이상 늘었습니다. 이렇게 급격하게 늘어난 사람들이 사회적경제 생태계의 일원이라는 생각을 갖고 있는지 잘 모르겠습니다. 중간지원조직에 진입하는 과정에서 어떤 교육을 받았고 또 스스로 사회적경제 당사자로서 생각하고 있는지 물어봐야 하는데요, 요즘 입사하는 분들 중 일부는

중간지원조직을 일종의 공공기관처럼 여기고 있는 것 같기도 합니다. 하지만 이를 개인의 탓으로 돌릴 수 없습니다. 일부에서는 중간지원조직이 사회적기업 설립과 인증을 심사, 감독하는 역할을 하는 곳이라고만 이해하고 있고 그렇게 전달하기 때문입니다. 사회적경제 생태계의 당사자라는 생각보다는 평가, 감독하는 위치에 있다는 생각이 팽배해 지는 것이 문제입니다. 오도된 권위의식을 갖게 되는 거죠.

중간지원조직에서 일하는 사람들이 어떤 일을 하는지에 따라서 관련된 교육 제공과 함께 어떻게 성장해갈 수 있을지에 대한 구체적인 논의가 필요한데 그 부분이 많이 부족합니다. 중간지원조직에서 일하는 이들이 역량을 키울 수 있는 일종의 경력 개발 코스가 필요한데 우리에게 그런 것이 없죠. 현재 중간지원조직의 리더 그룹들은 이 안에서 비전을 구축해나갈 수 있도록 기반을 만드는 것이 주어진 임무 중에 하나가 아닐까 생각합니다.

앞으로의 중간지원조직에 대한 기대

사회 앞으로 중간지원조직이 어떤 방향으로 나아가야 한다고 보시나요?

정영화 당사자 조직인 연합회가 활성화될 수 있는 방향을 모색해야 한다고 생각합니다. 현재와 같은 중간지원조직 구조에서는 준공무원과 같은 성격을 갖게 되지 않을까 하는 우려가 있어요. 재정 자립이 쉽지 않은데, 저희는 처음부터 함께하기 위해서는 필수적으로 회비를 내야 하며, 그래야 회원의 권리와 의무를 가질 수 있다고 분명히 이야기합니다. 물론 그에 상응하는 전문적 지원을 받을 수 있어야 하고요.

조인숙 업종별 전문성을 갖춘 연합회가 지자체 단위로 존재하기는 어렵고 전국 단위로 작동할 텐데요, 지역의 사회적경제 조직들 사이의 네트워크를 지원하는 중간지원조직은 분명 필요하다고 봅니다. 업종별 연합회가 할 수 있는 역할이 있고, 지역 단위에서 풀뿌리 조직들을 엮어주는 역할을 하는 중간지원조직도 필요한 거죠.

안준상 전문적인 영역에서는 동종 간 조직들의 연합회가, 지역적으로는 이종 간 조직들의 결합이 자연스럽게 이뤄질 수밖에 없다고 봅니다. 금융과 같은 범용성 있는 영역에서는 규모화된 형태의 중간지원조직이 필요한 것이고요. 앞서 말씀드렸던 한국사회적기업중앙협의회의 공제사업단이 재단법인으로 독립하면서 그 역할과 위치를 바람직하게 가져가고 있듯이 시간이 흐르면서 점차 중간지원조직의 모델도 다양화되고 구체화되지 않을까 생각합니다.

사회 전문성이 부족한 일부 중간지원조직이 보조금을 받고 그 역할을 하고 있어 더 역량을 갖고 있는 조직이 참여하지 못하는 경우도 있을 수 있습니다. 중간지원조직이 대리인 역할을 잘 수행하지 못할 경우 어떻게 해야 할까요?

정영화 중간지원조직의 정체성을 명확히 해야 한다고 생각합니다. 역할에 더 초점을 두는 거죠. 자기 분야의 전문성이 부족하다면 어떤 전문성을 어떻게 채워나가야 할 지 고민해야 합니다. 저희 같은 경우 현장의 필요가 무엇인지를 끊임없이 수집하고 이를 잘 풀어갈 수 있는 방법을 고민하는 한편, 저희 조직이 있음으로 인해 얻을 수 있는 혜택이 무엇인지를 정부와 현장 양쪽에 적극적으로 알리려고 노력하고 있습니다.

안준상 어떤 평가 기준을 갖느냐에 따라서 또 평가 주체에 따라서 중간지원조직의 역할이 잘 수행됐고 그렇지 못하고가 판단된다면 지금 이 시점에서 중간지원조직에 그러한 기준을 적용해야 하는 것인지 의문입니다. 이제 10년이 조금 넘었습니다. 이종 간의 결합, 중간지원기관 사이의 결합 등 다양한 시도가 나타날 수 있는 기반이 만들어진 거죠. 현재 상황에서 너무 많은 것을 기대하고 바라는 것이 아닐까 싶어요. 정부 주도로 진행된 흐름에서 나온 비대칭이 다시 균형을 가져가는 데 걸리는 시간을 인내하고 기다려야 할 때가 아닐까 생각합니다.

조인숙 우리만의 스타일로 발전시켜 나가면 되지 않을까요? 실적과 성과를 빈번하게 이야기하는데 양적 규모 확대만이 성과일까요? 중간지원조직이 정체성을 찾아가는 과정으로 조금 더 두고 봐야 하지 않을까 싶어요.

사회 오랜 시간 말씀 나눠주셔서 감사합니다. 마지막으로 이번 좌담회에서 미처 언급하지 못한 말씀이 있으시다면 말씀해주세요.

조인숙 중간지원조직이 꼭 필요한지, 각 자치구별로 존재해야 하는지, 혹은 광역 단위로만 있어도 괜찮은지 등 다양한 논의가 지금 이루어지고 있다고 알고 있는데요, 중간지원조직은 이제 막 태동기에 접어들었기 때문에 조금은 더 시간을 갖고 지켜봐야 한다고 생각해요. 무엇보다 중요한 것은 중간지원조직의 역할에 대한 방향성을 설정하는 것입니다. 그 역할이 무엇인지를 잊지 않고 민관의 중간에서 제 역할을 하는 것이 필요합니다.

안준상 현장과 현장이 아닌 곳을 나눌 것이 아니라 다양성을 더 확장해야 할 때라고 생각합니다. 다만 정부 주도로 진행이 되다보니 어디든

자율성을 확보하는 것이 재정적 문제와 연결되는 것이 현실입니다. 사실 사회연대은행이 꿈꿨던 것은 우리만의 은행을 만들어 자본이 쌓이고, 그렇게 쌓인 자본이 적재적소에 흘러가는 생태계를 만드는 것이었습니다. 각자의 큰 목표를 이루기 위해서는 더 다양해져야 할 것 같아요. 중간지원조직뿐만 아니라 현장도 마찬가지입니다. 그렇게 규모를 키워야 하는 시점이 아닐까요?

정영화 이번 좌담회에서 중간지원조직과 관련해 생각해봐야 할 지점들이 많다는 것을 느꼈어요. 현장에서 중간지원조직을 현장과 분리된 조직으로 생각하는 경우가 많다는 것이 안타까웠습니다. 다 같은 주체라는 것을 사회적경제 생태계 안에서 어떻게 인식하도록 할 수 있을지 문제가 생겼습니다.

이원표 중간지원조직을 공공기관 대하는 듯한 시각을 중간지원조직의 종사자를 비롯해 모두가 바꿔야 합니다. 단순히 지원센터가 필요한 것이라면 종래에 무수히 있는 공공지원센터나 공무원 조직을 두는 것으로도 충분합니다. 사회적경제에서 가장 중요한 것 중에 하나가 ‘관여’입니다. 당사자가 아닌 사람이 사회적경제를 지원할 수는 없습니다. 그래서 당연히 중간지원조직은 당사자여야 하고, 그렇게 인식되어야 합니다. 사회적경제의 바깥에 존재한다는 생각으로, 평가자의 시선으로 바라볼 때, 중간지원조직이 더 이상 아니게 됩니다. 정말 중간지원조직이 필요하다면 함께 ‘우리’라는 생각을 갖고 중간지원조직을 곁에 두어야 합니다. 그렇지 않다면 공무원이 차라리 나올 수도 있습니다. 그렇기 때문에 중간지원조직의 당사자들은 사회적경제의 중요한 인적 자원입니다. 체계적으로 성장하도록 도와 그들이 사회적경제 영역에서 창업을 하거나 다른 곳으로 이직을 하여 역량을 발휘할 수 있으면 좋겠습니다. 마찬가지로 많은 사회적경제 기업가와 종사자들이 중간지

원조직을 만들거나 이직하는 것도 필요하고 가능합니다. 앞으로 이런
무수한 인적 교류가 만들어져 사회적경제 안의 역동성이 더욱 발휘되
길 바랍니다.

김 찬 호

『생협평론』 편집위원장,
성공회대학교 초빙교수

지원이란 무엇인가?

“ 지원 활동은 한국 사회에서
공공성의 새로운 모델을 창출하는
실험이요 도전이라고 할 수 있다.
한편으로 시스템의 정밀한 연계를
도모하는 디자인,
다른 한편으로 내면의 깊은 동기를
직시하고 되묻는 성찰이
병행되어야 한다. ”

1. 질문의 맥락

‘지원^{支援}’의 사전적 정의는 ‘뒷받침(지지)하거나 뜻을 같이하여 돕다’이다. 일상에서도 흔히 쓰이는 평범한 이 단어가 언제부터인가 공적인 영역에서 이뤄지는 활동과 업무의 한 가지 키워드로 자리 잡기 시작했다. ××지원센터나 ××지원단이라는 명칭의 단체 또는 기구의 증가가 눈에 띈다. 검색해보면 꽤 여러 분야에서 지원이라는 것이 이뤄지고 있음을 확인할 수 있다. 장애인, 복지, 사회서비스, 소상공인, 일자리, 창업, 귀농귀촌, 공동주택관리, 예술경영, 폭력예방교육, 육아, 금연, 재대군인, 안전기술… 매우 폭넓은 스펙트럼이다. 예전의 ‘교육청’도 ‘교육지원청’으로 이름을 바꾼 지 오래되었다. 행정이 스스로의 존재 방식을 바꾸어가려는 시도의 한 가지 사례라고 할 수 있다.

어떤 목표를 달성하기 위해 일을 직접 떠맡는 것이 아니라 그것을 실행할 주체들을 뒤에서 지지하고 힘을 실어주는 역할이 많은 분야에서 점점 중요해지는 듯하다. 사회가 워낙 복잡해지고 변화가 점점 빨라지는 가운데 유연하고 민첩하게 대응하면서 과제를 수행하기 위해서는 기능을 여러 차원으로 분화시키면서 유기적으로 연계하는 것이 보다 효율적일 수 있다. 그 한 가지 방식이 지원이다. 사회적경제처럼 새롭게 개척해나가는 영역에서는 지원이 특히 긴요하다. 그래서 행정과 현장을 매개하는 중간 조직으로서 사회적경제지원센터가 광역지자체 단위로 설립되어 운영되어 왔다.

그런데 실제 돌아가는 사정을 보면 녹록치 않은 부분들이 눈에 띈다. 긴밀하게 맞물려 돌아가야 할 지점들이 어긋나 빠격거리고, 서로에 대한 기대와 평가에서 편차가 너무 커서 소통과 조정에 많은 에너지가 소모된다. 그 속사정을 들여다보면, ‘지원’의 본질을 둘러싼 입장과 견해의 차가 깔려 있는 경우가 많다. 지원은 누구나 쉽게 사용하는 평범한 단어지만, 구체적인 상황에서는 복잡하고 모호한 개념임이 드러난다. 이 글에서는

그 미세한 뉘앙스를 해부하면서 거기에 내포된 함의를 검토하려고 한다.

돌아보면 필자는 크게 세 번에 걸쳐 ‘지원’의 의미에 대해 고민한 적이 있다. 첫 번째는 박사학위 논문을 위한 연구를 수행할 때였다. 1996년부터 1년 동안 일본의 오사카부에 있는 토요나카시豊中市에서 현장 조사를 했는데, 그 주제는 마을만들기를 둘러싼 민관 협력이었다. 당시 토요나카시는 여러 지역의 마을만들기를 활성화하기 위해 ‘마을만들기지원실’이라는 행정 부서를 설치하여 주민들의 활동을 돕고 있었다. 일본 내에서도 선진적인 모델로 평가된 그 시스템에서, 행정이 어떤 방식으로 마을만들기에 결합하고 지원의 효과는 무엇으로 나타나는지가 관심사였다. 토요나카시의 사례를 깊게 연구하여 논문으로 정리하는 과정에서 필자는 지원이라는 것이 왜 중요하고 무엇에 유념해야 하는지를 여러 각도에서 탐구할 수 있었다.

두 번째 계기는 2001년부터 3년 동안 서울시대안교육센터(현재 서울시 학교밖청소년지원센터)를 운영한 것이었다. 당시에 이른바 ‘탈학교 십대들’(‘학업중단 청소년’이라고도 부른다)이 늘어나면서 그들이 학교 밖에서 배움과 성장을 이어갈 수 있는 공간을 마련하는 것이 중요한 정책 과제로 떠올랐다. 이에 서울시 청소년과에서는 도시형 대안학교들이 제대로 역할을 할 수 있도록 지원하는 센터를 설립했고 연세대학교가 위탁을 받아 운영하게 되었다. 당시 8개의 대안학교를 대상으로 그들 사이의 연계를 도모하면서 교사 교육과 커리큘럼 개발 그리고 정책 연구 및 제안 등을 하는 것이 센터의 소임이었는데, 관청과 현장 사이에서 수많은 어려움을 겪어야 했다. 모두가 좋은 뜻으로 시작한 일이지만 사소한 문제들에서 이견이나 오해가 생기면 의외로 심각한 파열음이 난다는 것, 지원을 위해서 설립된 조직이 현장의 입장에서는 별로 존재감이 없을 수 있음을 거듭 실감했다.

세 번째 계기는 2012년에 1년 동안 서울시북지건강마을지원단을 운영한 것이었다. 당시 박원순 시장이 취임하고 나서 마을공동체가 핵심 과제로 떠올랐는데, 그것은 특정 부서를 넘어 거의 모든 정책의 지향과 기조가

되었다. 당시 복지건강과에서도 마을을 단위로 주민들의 건강을 증진하는 포괄적인 접근을 기획했고, 그 일을 전담할 기구로서 지원단을 설치해 성곡회대학교에 위탁을 했다. 그리고 성북구의 삼태기마을과 강북구의 삼양동 등 10개 지역을 시범사업 현장으로 선정해 모델을 만들기로 했다. 필자는 지원단의 책임연구원으로서 사업의 비전 수립, 주민 교육 및 조직화, 컨설팅, 전문가 연계 등을 수행했다. 너무 짧은 기간에 만들어 추진된 사업이라서 관련 기관 및 주체들 사이의 조율이 어려웠고, 예상치 못한 돌발 변수들이 계속 등장해 갈등이 끊이지 않았다.

이렇듯 학문적인 고민과 실천적인 부대낌이 교차하는 가운데 지원에 대한 질문은 이어져왔다. 지원이 중요해지는 사회적 배경은 무엇인가? 그것을 담당하는 주체는 어떤 그릇에 담기는 것이 적절한가? 지원을 가장 필요로 하는 것은 누구인가? 지원에 대한 기대치는 입장에 따라 어떻게 다르게 나타나는가? 지원을 통해 가장 잘 도달할 수 있는 목표와 성과는 무엇이고, 지원의 한계는 무엇인가? 이 글에서는 이런 질문들을 화두로 삼아 기존의 논의를 조감하고, 정책이나 운동의 현장에서 명료하게 분간해야 할 지점들이 무엇인지를 밝혀보고자 한다.

2. 개념과 몇 가지 쟁점

지원 행위에 밀접하게 연관되거나 의미가 중첩되는 여러 개념들이 있다. 원조^{aid}, 보조^{assist}, 지지^{support}, 도움^{help}, 돌봄^{care}, 후원, 응원 등이 그것이다. 그리고 지원이 이뤄지는 구체적인 실천 양식으로서 컨설팅, 멘토링, 코칭, 메세나, 기부, 사회공헌 등을 들 수 있다. 이러한 행위가 강조되고 요청되는 사회의 흐름은 무엇인가. 근대사회에 진입하여 산업화를 맹렬하게 추진하는 단계에서는 명확한 목표를 위해 견고한 조직을 만들어 일사분란하게 관리하고 통제하는 것이 효율적이었다. 거기에서는 일방적인 명령과 지

시 내지 지도가 주를 이룬다. 그런데 경제가 성숙하고 저성장 기조로 들어가면 제반 환경의 복잡성과 불확실성이 커지고 목표 설정조차 쉽지 않다. 이런 상황에서 관료제적인 시스템은 경직된 의사결정과 뒷북 대응으로 일을 그르치기 일쑤다. 이제는 자율, 분권, 참여, 자기조직화, 네트워킹 등이 유효한 전략으로 대두된다. 지원은 바로 그런 패러다임의 전환과 맥을 함께한다고 할 수 있다.

앞서 지원에 대한 간단한 사전적 정의를 언급했지만, 논의를 위해서는 보다 세밀하고 정교한 분석이 필요하다. 학문적인 차원에서 작업이 요구되는데, 한국에서는 아직 이렇다 할 만한 움직임이 보이지 않는다. 반면에 일본에서는 1996년에 지원기초론연구회라는 연구 모임이 결성되었다. 경영학, 정보시스템, 인지과학, 사회학, 심리학, 간호학, 사회복지학, 정치학, 교육학, 군사학, 디자인 등 여러 분야의 전문가들이 참여하여 학제적인 작업을 진행해오고 있다. 그 대표적인 성과가 『지원학 : 관리사회를 넘어서』(東方出版, 2000)라는 단행본이다. 지원에 관한 여러 시각과 분야별 과제를 집대성한 것으로 지금까지도 교과서처럼 읽히고 있다.

이 책의 필자 가운데 한 명인 이마다 타카토시^{今田高俊} 교수는 「지원형 사회 시스템으로」라는 논문에서 지원을 이렇게 정의한다. “어떤 의도를 가진 타자의 행위에 대해 작용하는 것으로, 그 의도를 이해하면서 행위의 질을 유지하고 개선하는 일련의 행동. 최종적으로는 타자에게 힘을 실어주는 empowering 것”. 그러니까 지원이란, 타자의 무엇인가를 불러일으키는 것을 전제로 지원자와 피지원자가 세트를 이룰 때 비로소 의미를 갖는 행위로서, 자기가 마음대로 목표를 정해놓고 효율적으로 그것을 달성하려는 종래의 이익 추구 행위와는 구별된다. 피지원자가 어떤 상황에 놓여 있고 지원 행위가 어떻게 받아들여지는지를 항상 확인하면서, 피지원자의 의도와 필요 내지 요구에 맞춰 그의 편익이 증진되도록 자신의 행위를 유연하게 조정해야 하는 것이다.

그를 위해서 유념해야 할 점을 이마다 교수는 다음의 세 가지로 요약한

다. (1) 자신의 의도를 전면에 내세우지 않는다. (2) 상대를 밀어붙이지 않는다. (3) 상대의 자조 노력을 훼손하지 않는다. 이러한 조건에 깔려 있는 관점은 무엇인가. 지원은 자기 목적적이거나 완결적이지 않고, 그 구체적 인 과제가 상황에 따라서 단편적으로 드러날 수밖에 없다. 따라서 시의적 절하게 접촉하고 연결하는 것이 중요하다. 지원의 목표는 상대의 자립과 성장이라는 점을 염두에 두고 지원 행위를 객관화하고 성찰하는 것이 요청 된다. 그만큼 섬세한 감각과 판단이 수반되어야 하는 것이다.

뒤집어 말하자면, 지원은 아무리 훌륭하고 순수한 의도를 갖고 실행한 다 해도 미세한 차이나 부정합(미스매치)으로 엇나가거나 탈이 날 수 있다. 고바시 야스아키^{小橋康章} 교수는 위 책에 실린 「또 하나의 지원」이라는 논문에서 지원이 실패로 끝나는 몇 가지 전형을 제시하고 있다. 한국에서 이뤄지는 지원의 여러 측면들을 비춰보는 데 유용한 거울이 될 것 같아서 요약 정리하는 식으로 소개한다. 예시되는 사례들의 맥락이 사회적경제와 거리가 있을 수 있지만, 그 문제 상황은 일맥상통한다고 본다.

(1) 수용되지 않는다

조사와 연구를 토대로 만들어진 의료진단 시스템이 의료기관에서 활용되지 않는다면 사고 방지를 위한 안전 대책이 일을 진행하는 담당자들에게 외면당하는 경우를 들 수 있다. 실제 현장에 밀착하여 상황을 파악하지 않고 탁상공론에 가까운 결과물을 내놓으면 도움이 되지 않는다.

(2) 평가가 되지 않는다

지원에 의해 무엇이 얼마만큼 변화하면 좋은지, 그 평가의 방법이 명시되지 않으면 무엇이든 갖다 붙이면 지원으로 여겨질 수 있다. 예를 들어 경영자에게 도움을 주기 위해 설계된 ‘의사결정 지원시스템’의 지원 효과는 시스

템의 기능이나 인터페이스, 사용자가 놓여 있는 환경, 그들이 지니고 있는 지식과 경험 그리고 품성 등 여러 가지 요인에 좌우된다. 따라서 개발자의 의도와는 별도로 실천 현장에서 구체적인 효과가 어떠한지를 함께 시야에 넣어야 한다.

(3) 효과가 너무 늦게 나타난다

건강 증진을 위한 처방이나 요법 등에서처럼 일정한 기간 지속해야 효과가 나타나는데 기대에 미치지 못하니까 성급하게 도중에 그만두어버리는 수가 있다. 반대로 효과가 잘 보이지 않는다고 해서 다른 방법이나 필요 이상의 에너지를 쏟아 부어 오히려 역효과가 날 수도 있다.

(4) 효과가 소멸한다

채택되었을 때는 효과가 있던 방법이나 시스템이 시간이 경과함에 따라 그 효력이 줄어들거나 오히려 장애나 방해가 될 수 있다. 예를 들어 등산객을 위해 길 안내판을 설치했는데 어떤 통로가 산사태로 완전히 사라져버렸다거나, 안내판의 글씨가 흐려져 지리 정보를 왜곡하는 경우를 들 수 있다.

(5) 부작용이 생긴다

해충을 박멸하기 위해 천적을 도입했는데 너무 번식을 하는 바람에 생태계의 교란이 일어나는 경우처럼 의도하지 않은 결과가 나타난다든가, 환자를 치료하는 과정에서 자유와 존엄을 훼손하는 경우처럼 의도했던 효과를 무효화하는 부차적인 효과가 생겨난다든가, 컴퓨터 프로그램의 기능을 높이려면 과제에 따라 적절한 것을 선택하기가 점점 어려워지는 경우처럼 새로운 곤란함이 발생하든가, 도움을 흔쾌히 수락하다 보니 과도한 의뢰가 쏟아

아저 들어와 원래 업무에 지장이 생기는 경우처럼 지원자 자신에게 바람직하지 않은 효과가 생긴다거나, 피지원자가 지나치게 의존하다 보니 자율성이 떨어지는 경우처럼 자립 능력을 훼손하는 등 여러 가지 유형이 있다.

3. 지원의 범주와 유념해야 할 것

지원이라는 개념이 적용되는 행위의 스펙트럼은 매우 폭넓다. 지원의 주체와 대상이 누구인지, 내세운 목표가 어떠한지, 지원의 내용이 무엇인지 등에 따라 다양한 형태를 띠게 된다. 어느 경우든 지원의 적절한 방식과 범위를 정하는 것이 중요하다. 자칫하면 지원 본연의 의도에서 벗어나 내용이 변질되고 엉뚱한 결과를 낼 수 있기 때문이다. 여기에서는 그 구체적인 양상을 아래의 다섯 가지 범주로 나누어 살펴보고자 한다. 이것은 앞서 언급한 필자의 현장 경험을 통해 고민해온 것을 정리한 것으로, 학문적으로 검토되거나 여러 경험자들과의 토론을 거치지 않아 아직 투박하고 엉성한 시론임을 밝혀둔다.

왜 지원이 필요한가. 개별 현장 단위에서는 감당하기 어려운 과제를 전문성이나 행정 시스템을 통해 보다 효율적으로 수행하기 위해서라고 할 수 있다. 구체적으로 어떤 영역과 내용들이 있는가. 아래 도표로 요약해보았다. 하나씩 살펴보자.

영역	내용	유의점
기획과 발상	사업과 정책의 비전 및 방향의 제안	결정
문제 해결	아이디어와 노하우 조언, 전문가 연계	개입
사업 협력	취약점의 보완과 분담, 파트너십	대행
역량 강화	교육, 정보 제공, 동기 부여, 경청과 격려	지도
분석과 의미 부여	관찰과 모니터링과 기록, 해석	평가

(1) 기획과 발상

어떤 사업이든 소기의 목적을 달성하기 위해서는 그것을 구현할 실행 전략을 정교하게 마련해야 한다. 기획이 탄탄해야 프로젝트가 알차게 추진되는데, 그것을 수립하기 위해서는 그 분야나 주제에 대한 폭넓은 시야와 관련된 주요 의제를 도출해내는 지적 역량이 필요하다. 맥락과 흐름을 살피면서 사업과 정책의 비전과 방향을 잡는 것이 지원의 핵심적인 과제 가운데 하나인 경우가 많다. 그런데 그것이 너무 치밀하고 확고하면, 자칫 각 현장에서 미시적으로 판단해야 할 사안들까지 일방적으로 결정해버릴 수가 있다. 기획을 해나갈 때 지원 주체가 주도하더라도 초기 단계부터 공동의 작업으로 만들어가는 것이 바람직하다. 그 틀과 내용은 계속 열려 있어야 하고, 현장에서 움직이는 주체들과의 끊임없는 소통과 협의 속에서 다듬어지면서 끊임없이 재구성되어야 한다.

(2) 문제 해결

무슨 일이든 추진 과정에서 여러 가지 문제들이 발생할 수 있다. 예상하지 못한 변수가 등장했는데 대응 방안이 보이지 않는다거나, 관련 당사자들 사이에 심각한 갈등이나 충돌이 발생해 사업 자체가 붕괴될 위기에 처하는 등 스텝이 꼬이는 사태는 늘 생기기 마련이다. 문제 속에 매몰되어서는 해법을 찾기가 어렵기에 한 발자국 떨어져서 상황을 입체적으로 조망하고 진단하는 것은 지원의 중요한 책무일 수 있다. 다양한 사례를 통해 축적된 아이디어와 노하우를 제공하고 필요하다면 전문가와 연계하는 방식도 가능하다. 그런데 자칫 도움의 수준을 넘어 개입을 하게 되는 가능성에 유념해야 한다. 특히 대립 국면에서는 의도치 않게 어느 쪽 편을 드는 모양새가 될 수 있다. 당사자들이 문제를 더 넓은 눈으로 바라보면서 차분하게 실마리를 찾아갈 수 있도록 시야를 열어주는 것이 핵심이 아닐까 싶다.

(3) 사업 협력

정책적으로 추진되는 프로젝트는 대부분 동일한 목표로 여러 지역에서 동시에 진행되는 경우가 많다. 따라서 그들 사이에 강점과 약점의 상호 보완이 이뤄지고 일의 시너지가 생겨날 수 있도록 여러 접점을 마련하는 네트워킹은 매우 중요하다. 경우에 따라서 적절하게 역할을 분담하고 파트너십을 맺는 것도 필요할 것이다. 한편, 그 과정에서 사업 전체에 대한 홍보를 광범위하게 진행하거나 공동사업을 시행하는 것도 지원의 중요한 요소가 된다. 그런데 네트워크 사업에는 애매한 공백 지대가 생기기 일쑤다. 어떤 문제가 발생했는데 책임 소재가 모호하거나, 중요한 현안인데 아무도 나서지 않아 방치되는 경우가 그것이다. 그 부분을 순발력 있게 포착하여 조치를 취하는 것은 지원의 중요한 과제다. 그러나 자칫 현장에서 감당해야 할 일까지 떠맡을 수 있고, 그래서 뒤치다꺼리를 하느라 정작 중요한 맥을 놓칠 우려가 있다.

(4) 역량 강화

급속하게 변모하고 정보와 지식이 날로 고도화되는 세상에서 공적인 일을 제대로 수행하기 위해서는 스스로를 지속적으로 업그레이드해야 한다. 꾸준한 학습과 성장은 개인과 조직의 필수적인 덕목이다. 이것은 개별 현장을 넘어서 일정한 규모를 갖추어서 시행하는 것이 효과적이다. 교육과 정보 제공뿐 아니라 컨설팅을 통한 내실 강화, 적절한 프로그램을 통한 동기 부여 등이 지원의 목록에 들어온다. 그런데 전문성에 대한 피상적인 인식과 비대칭적인 권력 구조 속에서 자칫 일방적인 지도로 흐를 우려가 있다. 요즘 세상에 필요한 전문성은 고정된 지식이 아니라 끊임없이 유동하는 현장과 긴밀하게 상호작용하면서 함께 창조해가는 지성에 핵심이 있다. 지원 주체와 현장 주체는 학습 공동체가 되어야 한다.

(5) 분석과 의미 부여

주어진 사업이 지속 가능한 발전을 이루려면 냉정한 평가가 병행되어야 한다. 일의 추진 과정을 모니터링하고 효과를 객관적으로 따져야 하는 것이다. 현장을 밀도 있게 관찰하면서 중요한 내용을 기록하고 해석함으로써 프로젝트를 지속적으로 점검하고 전체의 구도 속에 적절하게 자리매김하는 것은 지원의 중요한 과제 가운데 하나다. 그런데 이 부분에 대해 현장이 예민하게 반응하는 경우가 많다. 평가라는 것이 의미 부여를 넘어 점수를 매기는 단계로 나아가기 마련이기 때문이다. 그 결과에 따라 사업의 지속 여부나 지원 예산의 규모가 결정되는 경우에는 긴장이 불가피하다. 지원 주체는 그러한 판정에 얼마만큼 관여할 것인가. 매우 어려운 문제다. 관료적인 등급 부여가 아니라 지원 대상의 질적인 향상을 위한 내용의 평가가 되도록 살펴야 한다.

4. 새로운 공공성의 실험을 위하여

지원은 광범위한 영역에서 발견되는 행위다. 지원이라는 말을 내세우지 않을 뿐, 이미 이뤄지고 있거나 마땅히 이뤄져야 하는 과제로 자리매김되는 것이다. 어디에서 지원이 행해지거나 요청되는가. 의료진은 환자의 자가 치유와 회복을, 교사와 부모는 아이들의 성장을, 상담가는 내담자의 내면 탐색을, 사회복지사는 주민들의 자활을, 스포츠 코치는 선수의 실력 증진을, 컨설턴트는 고객사의 조직 개선을 지원한다. 그리고 행정의 많은 업무들이 시민의 안녕을 지원한다. 지원 주체의 궁극적인 소임은 상대의 향상을 돕는 데 있다. 그 목적이 제대로 달성되지 않으면 존재 위기에 처하는 것이다. 지원을 위해 만들어진 조직은 자신의 존재 이유를 언제나 엄중하게 자문해야 한다.

지원을 전담하는 기관은 중간 조직의 형태를 띠는 경우가 많다. 행정 시스템과 현장 사이에서 매개 역할을 하는 것이다. 경직된 관료주의의 한계를 넘어서 구체적인 상황에 기민하게 대처하고, 어떤 사업을 시행해가는 과정에서 필요해지는 것들(제도적 뒷받침, 정책 개발, 예산, 정보, 경험, 연구, 교육, 교육, 홍보, 전문가, 네트워크 등)을 섬세하게 제공하기 위해서 마련된 것이 지원조직이다. 그런데 실제로 운영하다 보면, 관료제의 폐해와 현장의 취약점이 증첩되어 드러나는 상황이 적지 않다. 예를 들어 관청이 지원조직을 행정의 대행 기구로 여기면서 골치 아픈 일들을 떠넘길 경우, 지원조직은 하청 기관으로 전락하면서 자율성이 위협받는다. 반면에 지원 기관이 자신의 존립 기반에 연연해하고 기득권에 안주할 경우, 현장의 입장에서는 지원조직이 거추장스러운 애물단지 내지 또 하나의 상위 권력으로 체감될 수 있다.

개인이나 조직의 가치를 힘의 우열로 가늠하는 문화에서 우리는 오랫동안 살아왔다. 사업을 효율적으로 수행하려고 구성된 기능이나 조직들 사이의 관계가 ‘갑’과 ‘을’의 역학으로 변질되기 쉬운 것이 한국 사회다. 지원의 참뜻을 구현하려면, 먼저 그러한 권위주의적 풍토를 직시하고, 무의식적으로 작동하는 마음의 습관을 돌아보아야 한다. 지원조직이 제 몫을 다하려면, 공공 영역 안에 새로운 지대를 개척한다는 각오로 기초부터 다져야 한다. 상하의 수직 구조가 자아내기 마련인 위계적 문화를 스스로 해체해가는 용기가 필요하다. 조직의 경계와 칸막이의 폐쇄성을 넘어 목표를 공유하면서 협업할 수 있는 유연성이 요구된다. 함께 나아가면서도 서로의 책임을 명확하게 인지하고 각자의 무게중심을 조화롭게 견지하는 균형 감각이 체득되어야 한다.

지원의 행위는 그 과정이나 결과가 곧바로 드러나기도 하지만 오랫동안 드러나지 않는(또는 알아야 하는) 경우도 많다. 정보 제공, 경청, 격려, 조언, 조율 등의 일이 그러하다. 성심으로 뒷바라지하고 애를 썼지만 티가 나지 않는다. 도움을 받은 쪽에서도 알아주지 않아 섭섭할 수 있다. 지원

업무의 고유한 성과를 제대로 평가받을 수 있도록 지혜를 짜내야 하지만, 가시화되기 어려운 부분은 늘 있기 마련이다. 그 무형의 수고로움을 감지하는 센스와 기풍(에토스)이 어떻게 조성될 수 있을까. 핵심은 신뢰다. 조직 이기주의의 함정에 늘 유념하면서 보다 원대한 비전을 지향하고 자기 혁신을 꾀하는 운동성에서 서로에 대한 믿음은 자라난다.

그런 점에서 지원 활동은 한국 사회에서 공공성의 새로운 모델을 창출하는 실험이요 도전이라고 할 수 있다. 한편으로 시스템의 정밀한 연계를 도모하는 디자인, 다른 한편으로 내면의 깊은 동기를 직시하고 되묻는 성찰이 병행되어야 한다. 그런 연마와 정진 속에서 공신력이 확대되어갈 때, 지원은 지속 가능한 기반을 확보할 수 있다. 그것은 개인의 성장과 사회의 성숙을 수반하고, 이는 끊임없는 시행착오를 통해서 이뤄진다. 지원에 관련되어서 벌어지는 여러 가지 어려움, 그로 인해 겪게 되는 갖은 부대낌은 진보의 소중한 밑거름이 될 수 있다.

김종걸
한양대학교 국제학대학원장

한국 사회적경제 중간지원조직의 생존 조건

: 경쟁 격화와 전문화/ 지역화의 요구¹

“ 해법은 너무나 상식적인 것이다.
자신의 전문성을 높이고,
시민과의 접촉면을 확대해야 한다.
지역 및 분야별로 협력하는
강한 연대 조직도 만들어야 한다.
혹자는 너무 먼 이야기라고 할 수도 있다.
그러나 그것이 가능할 만큼
사회적경제를 이끄는 한국 사회의 열기는
무척이나 뜨겁다. ”

¹ 이 글을 쓰는 데 고민을 함께 나누어 주었던 다수의 사회적경제 활동가, 기업 CSR 담당자들에게 감사드립니다.

사회적경제의 발전을 위해서 강건한 중간지원조직이 필요하다는 의견은 많다. 중간지원조직이란 개별 사회적경제 조직이 잘 운영될 수 있도록, 필요한 자원을 지원하고(정보 제공, 컨설팅, 교육 훈련, 자금 지원, 창업 지원), 연계 하며(지역 및 동종 업종의 협력 촉진, 민간 및 정부와의 협력 촉진) 경우에 따라서는 업계를 대표하고(우호적 정책 도출), 발전을 촉진시키는 역할(연구 및 정책 개발, 성공 조건 및 새로운 아젠다 도출)을 한다. 많은 사회적경제 중간지원조직들은 이상의 지원, 연계, 대표, 촉진의 어느 한 부분을 담당한다.

지금까지 한국의 사회적경제 중간지원조직은 정부 지원금에 의존하는 경향이 강했다. 정부 지원을 받는 조직은 저임금과 과잉 행정의 문제를 야기하며, 현장 활동가를 고갈시켜갔다. 그러면 앞으로 어떻게 해야 하는가? 첫째, 중간지원조직들은 정부 자원에만 의존하는 행태에서 벗어나야 한다. 한국 사회에는 새로운 다양한 주체들이 사회적경제 영역에 진입하고 있다. 가령 인원과 시설에 여유가 있는 대학이 이 시장에 진입할 경우 정부 사업 수탁을 위한 경쟁은 무척이나 치열해질 것이다. 기존 조직의 열정과 순수성만으로 방어하기 어려우며, 스스로의 경쟁력을 키우는 수밖에 없다. 둘째, 당사자들의 연대 조직을 굳건히 만들어가야 한다. 지역별, 분야별로 연대 조직이 형성되는 것은 사회적경제 발전의 기본 조건이다. 셋째, 기업의 사회 공헌, 일반 시민의 기부 활동과 연결되는 전문 중간지원 조직들이 잘 발전되어야 한다. 기업의 사회 공헌 노하우의 축적 속도는 무척 빠르며, 시민의 기부 플랫폼도 거대 NGO에 집중되는 상황이다. 이처럼 빠른 변화의 과정에서 지금의 중간지원조직이 이를 과연 따라갈 수 있을 것인가? 해법은 너무나 상식적인 것이다. 자신의 전문성을 높이고, 시민과의 접촉면을 확대해야 한다. 지역 및 분야별로 협력하는 강한 연대 조직도 만들어야 한다. 혹자는 너무 먼 이야기라고 할 수도 있다. 그러나 그것이 가능할 만큼 사회적경제를 이끄는 한국 사회의 열기는 무척이나 뜨겁다.

1. 2012년의 경험

2012년의 일이었다. 필자는 안식년 기간 중 배낭 하나를 메고 많은 나라를 다녔다. 그 전까지 사회적기업 정책 및 협동조합기본법 제정에 꽤 깊이 관여한 경험에서, 그동안 해왔던 일에 대한 확신이 필요했다. 일본, 홍콩, 싱가포르, 대만, 태국, 필리핀, 이탈리아, 스페인, 프랑스, 독일, 영국, 미국 등을 다녔고, 정책 담당자, 현장 활동가, 연구자 등 많은 사람들을 만났다. 그리고 다행히도 확신할 수 있었다. 사회적경제란 ‘실체’이며, 그 ‘의미’도 크다는 점이다. 필리핀 마닐라의 까부야오라는 빈민가에서는 협동조합 생수공장을 만들고, 아이들의 방과후 학교를 운영하는 단단한 활동가를 만났다. 스코틀랜드 시골 땅 끝 마을에서는 마을 공동의 취사와 운동 시설을 만들어 운영하는 걸쭉한 청년을 만났다. 일본 동경의 이케부쿠로에는 발달장애인들과 함께 만들어가는 기분 좋은 파스타집이 있었다. 놀라웠던 것은 이들 사업에 정부는 거의 관여하지 않았다는 점이다. 2010년경 필자가 사회적경제를 처음 접할 때 많은 사람들은 외국의 성공적인 사례에 대해서 말했다. 정부가 적극 나서야 한다고 역설했다. 그러나 그동안 가본 곳 중 거의 대부분은 정부의 역할이 상당히 제한적이었다. 필리핀 빈민가 협동조합에 정부 지원은 전혀 없었다. 스코틀랜드의 젊은이는 노인밖에 남지 않은 자기 마을을 위해 여기저기 뛰어다니고 자금을 조달하며, 그렇게 훌륭히 마을을 유지하고 있었다.

어쩌면 우리나라가 가장 많은 정부 지원을 하는 나라가 아닐까 생각했다. 일례로 2012년 당시 정부의 사회적기업 관련 직간접 예산은 고용노동부의 예산만 봐도 매년 1,500억 원에서 1,700억 원을 넘나들었다. 자활기업, 마을기업, 농어촌공동체회사, 협동조합 등에 대한 지원 예산까지 합치면 그 액수는 상당히 커진다. 이에 비해 일본의 관련 예산은 무척 작았다. NPO 지원에 대한 의욕이 무척 강했던 민주당 정부(하토야마 유키오, 칸 나오토 정부) 시절의 예산을 보더라도 그 액수는 우리와는 비교가 되지 않는

다. 2011년 11월 일본의 추경예산에서 새롭게 창설한 ‘새로운 공공^{新しい公共} 지원사업’ 예산은 87.5억 엔이었다. 중간지원조직에 대한 경제산업성의 ‘중간지원기능강화사업(2007~2010년)’의 예산은 2009년 총 4억 2,000만 엔(50억 원)에 불과했다.²

영국도 마찬가지였다. 토니 블레어 수상 이후 국가 차원에서 시민 참여를 대대적으로 독려했다. 특히 데이비드 캐머런의 보수당 정부는 전통적인 보수당 정부 정책인 정부의 기능 축소를 ‘시장’의 확대가 아니라 ‘사회(시민사회)’의 확대로 보충하려 했다.³ 그는 지역 시민사회가 공공서비스의 일부를 대행하게 했으며, 공무원들도 공공서비스조합이라는 형태로 독립시켜왔다. 자원봉사 영역과 기업의 사회공헌 활동 강화를 위한 세법 등의 정책을 정비하고, 지역 시민사회에 대한 교육 또한 강조했다. 가령 영국 각지의 16세 청소년을 대상으로 지역사회에서 자신의 역할을 찾기 위한 2주간의 합숙 훈련이 실시되며 5,000명의 지역 활동가에 대한 재교육과 활동 자금도 제공했다. 총리 직속의 시민사회청^{Office for Civil Society}을 만들고, 풀뿌리 조직을 지원하기 위한 지역펀드^{community fund}를 조성하고, 사회투자 확대를 위한 도매금융^{BSC, Big Society Capital}을 설립 지원했다.⁴ BSC는 그 재원이 휴면 예금과 기업(민간 은행) 등의 출자금이라는 측면에서 국내 미소금

2 자세히는 김종걸, 「한국과 일본의 사회적경제」(한국일본학회, 『일본학보』, 2014. 8.) 참조.

3 그는 이렇게 선언했다. “우리는 정부, 그리고 민간의 자발적·공동체적 조직들은 같은 목표를 가지고 있다고 믿는다. 그것은 바로 더 건강한 사회를 만들고 우리 시민들이 생활을 증진시키는 데 있는 것이다. (이것은) 정부의 엘리트들로부터 길거리의 일반인들에게 가장 크며 가장 드라마틱한 권한의 이양인 것이다.”(캐머런 수상의 2010년 5월 18일 연설문, “Supporting a Stronger Civil Society” 중에서도). 영국 등의 정책에 대한 자세한 분석은 김종걸, 『협동조합을 통한 지역활성화 선진사례 연구 : 한국과의 비교분석』(기획재정부 연구보고서, 2012년 11월) 참조.

4 이 은행은 기본적으로 예금에 의해서 운영되는 것이 아니다. BSC는 독립적인 민간 조직으로서 영국의 대형 은행들로부터 2억 파운드의 투자로 이루어졌으며, 이 외에 은행의 휴면 예금, 영국 내 전체 약 4억 파운드 정도 된다고 하는 휴면 예금의 일부(2011년에는 6,000만에서 1억 파운드 내)를 사용해서 운영된다. BSC는 일종의 도매금융이다. 실제 개인 혹은 제3섹터의 경제 주체에게 직접 자금을 공급하는 것이 아니라, 각종의 사회펀드에 대해서 시장 금리에 버금가는 금리를 받고 빌려준다. Office for Civil Society, *Building a Stronger Civil Society : A strategy for voluntary and community groups, charities and social enterprises*, Cabinet Office of U.K., London.

용과 큰 차이가 없었다. 공무원이 전달하던 복지 공급체계를 민간(사회적 기업 및 협동조합)에게 이양하는 것 또한 크게 정부 예산이 늘어나는 일도 아니었다. 상대적으로 사회적기업 등에 대한 지원 예산이 크다고 일컬어지는 스코틀랜드조차 제3섹터에 대한 경영 지원, 시장 확대, 금융 지원 등에 2007년 전체 예산은 150만 파운드(27억 원)에 불과했다.

2. 중간지원조직의 성공 조건 (1) : 시민과의 연계 경로

일본과 영국에서 공통적으로 발견되는 사항은 다양한 중간지원조직이 존재한다는 것이었다. 중간지원조직은 흔히 기반·infrastructure 조직, 우산·umbrella 조직, 중간·intermediary 조직 등으로 일컬어진다. 일본 내각부에서는 NPO 대상의 한 조사에서 중간지원조직을 “공생과 협동이라는 목표를 향해서, 지역사회와 NPO의 변화와 욕구를 파악하고, 인재·자금·정보 등을 제공하며, NPO 간의 중계 혹은 광의의 각종 서비스의 수요와 공급을 연결시키는 조직”으로 설명한다. 93개 단체를 대상으로 한 조사에서 이들의 경영 상황은 다음과 같았다. ① 평균 직원은 16.9인(유급 6.6명, 무급 10.3명), ② 중앙값 평균 수입 887만 엔, ③ 행정으로부터의 사업 위탁 및 보조금 비율은 50.2%, 사업 수익은 12.4%, 나머지는 회비 구조, ④ 서비스는 정보 제공 91.4%, 시설·설비 제공 60.2%, 경영자원 제공 54.8%, 인재 육성 53.8%의 순이다. 주목할 지점은 무급 직원의 비율이 61%에 달하며, 50% 가까운 인건비 및 운영비를 정부 보조금이 아니라 자체 수입(회비, 기부, 사업 수익 등)으로 충당한다는 점이다. 시민의 자발적 참여가 이들 중간지원조직의 재정적 기반인 것이다.⁵

⁵ 내각부, 『中間支援組織の現状と課題に関する調査報告』(2002). 비슷한 조사로는 관동경제산업국, 『コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデルに関する調査』(2009).

영국에도 1만여 개가 넘는 중간지원조직이 있다. 한편, 2019년 기준 16만 8,000개에 달하는 각종 자선단체, BITC⁶ Business in the community 같은 대기업 연합 조직 등이 사회적기업 발전의 든든한 버팀목이 되고 있다.⁶ 이들은 서로 정보와 자원이 공유되는 거대한 ‘중간거래시장’을 형성한다. 바로 매년 수차례 실시되는 거대한 사회적기업 관련 행사다. 가령 2012년 3월 28일 스코틀랜드의 최대 도시 글래스고에서 개최된 사회적기업 행사 Social Enterprise Exchange에는 하루 200파운드 가까운 참가비에도 불구하고 전체 참가 인원이 1,200명이었다. 회의장 바깥에 마련된 부스는 사회적기업만이 아니라 협동조합, 자선단체, 지역 대학 등이 서로 어우러진 거대한 정보의 교류 장소였다.⁷ 상호 우호적인 자원들이 끊임없이 서로 결합하며 새로운 사업 기회를 만들어가고 있었다.

사회적기업 관련 교육이 거의 무료인 우리나라와 달리 중간지원조직에서 실시하는 각종 교육 프로그램은 고가임에도 성황을 이룬다. 예를 들어, 스코틀랜드의 사회적기업연합회 Scottish Social Enterprise Coalition에서는 글래스고의 칼레도니아 대학과 공동으로 리더십 Leadership, 기업이론 Enterprise, 소셜임팩트 Social Impact 3가지 분야의 교육을 진행한다. 각 분야는 수준별로 입문과정, 중서과정 Award, 자격증과정 Certificate, 학위과정 Diploma으로 구성되며, 90분간의 개별지도 Coach 과정도 설정되어 있다. 회원이거나 동일업계의 경우 2일간의 강의료는 100~150파운드이며, 그렇지 않으면 350

6 영국의 중간지원조직에 대한 종합 보고서를 발간한 사회적기업 전문 컨설팅 그룹 OPM과 Compass Partnership에 의하면, 영국에서는 ① 국가 차원(영국 내 약 300개로 상위 100개 조직의 매출액은 1억 파운드, 고용 인원은 약 1,800명), ② 광역 차원(주요 비영리 조직은 거의 광역 차원으로 조직화), ③ 준광역 차원(38개 지역에 Rural Community Council 구성), ④ 기초 차원(350개 기초지자체에 비영리 조직의 연합회가 조직화), ⑤ 마을 차원(약 4,000개의 마을에서 지역공동체 단체, 그리고 8,900개 마을의 마을회관이 비영리·공동체 조직을 지원)으로 중간지원조직이 조직화되어 있는 것으로 조사된다. OPM/Compass Partnership, Working Towards an Infrastructure Strategy for the Voluntary and Community Sector, Feb. 2004.

7 Social Enterprise Exchange in Glasgow (2012년 3월 28일).

파운드이다. 필자가 방문했을 때(2012년 5월), 20여 명 정도로 운영되는 각 과정의 교육 프로그램은 정부 등의 보조금 없이도 항상 만원을 유지하고 있었다. 즉 사회적기업이 협동조합, 각종 자선단체 등과의 협력 속에서 발전하고 있으며, 그 결과가 사회적기업가 양성을 위한 교육 시스템의 활성화로 연결되고 있었다.

3. 중간지원조직의 성공 조건 (2) : 당사자의 연대 조직

사회적경제 당사자가 연대 조직을 만들어 중간지원조직의 역할을 수행하는 것 또한 중요한 발전 경로였다. 일본 협동조합의 연대 조직은 활발히 움직인다. 다양한 협동조합이 발달되어 있는 일본은 특히 농협, 생협, 공제(보험) 등의 규모가 세계적인 수준이다. 가령 일본생활협동조합연합회에 소속되어 있는 319개의 단위 구매생협, 의료생협, 대학생협 등의 조합원은 2018년 현재 총 2,924만 명에, 총 공급액은 3조 533억 엔(한화 33조 5,863억 원)에 달한다.

이들 협동조합에서 발견되는 특징 중 하나는 연합회가 잘 형성되어 있으며, 중장기 목표의 명시화, 조합원의 비전 가치 내면화에 열심이라는 것이다. 가령 일본생협연합회의 ‘21세기 이념’(1997년), ‘2020 비전’(2011년), 일본 협동조합 전체의 ‘협동조합 헌장’(2012) 등은 단순한 선언문이 아니었다. 협동조합의 방향성에 대한 긴 토론 과정이며 구성원 모두의 의견이 개진되고 수렴되는 민주적 의사결정 과정이었다.⁸

두 번째 특징은 조합원 교육에 많은 공을 들인다는 점이었다. 가령 의

⁸ 예를 들어 ‘2020 비전’의 경우, ‘비전정책검토위원회’(2009년 9월)가 설립되고, 해외 현지조사, 논점집 발간, 각 기초 단위까지 이어지는 토론회를 거쳐 2011년 6월에 공표된다. 자세한 내용은 日本生活協同組合連合会, 『日本の生協の2020年ビジョン』(2010) 참조.

료생협연합회(2012년 3월 기준 111개 병원과 복지 시설, 279만 명의 조합원, 총 3,133억 엔의 매출)에서는 매년 약 80개 정도의 통신 교육과정이 실시되며 수강생은 2002년 10,253명(직원 6,633명, 조합원 3,620명)에서 2011년에는 16,568명(직원 11,727명, 조합원 4,841명)으로 증가했다. 2012년에 개설된 과목을 보면 의료복지생협 관련 19과목, 자격증 취득 관련 10과목, 법률 관련 2과목, 직장 내 조직 운영 관련 8과목, 관리직 대상 3과목이다.⁹ 노동자협동조합의 경우도 마찬가지였다. 2006년 가나가와神奈川 지역 조사에 의하면 조합원의 노동시간 중 연수·학습·회의의 시간이 전체의 10.4%에 달한다.¹⁰

셋째는 지역사회의 문제를 해결하기 위해 협동조합 간 협동을 중요한 수단으로 삼고 있다는 것이다. 동경과 가나가와 지역을 중심으로 활동하는 생활클럽생협의 경우 친환경농산물 구매를 위한 동경생활클럽생협(1968년)을 만들고, 일자리 창출을 위해 노동자협동조합을 설립(1982년)했다. 이후 지역의 간병·육아 등 복지 문제 해결을 위해 복지생협(1992년)이 만들어지고 다시 이를 운영하기 위한 여러 노동자협동조합이 창설된다. 친환경 소비, 복지 사업, 일자리 창출이 지역 단위에서 서로 연계되며 협동조합 간 협동의 동심원을 확대시킨다. 이러한 움직임은 생활클럽생협의 경우에만 한정되지 않는다. 가령 일본생협연합회의 ‘2020 비전’에서는 기존 생협의 인프라를 활용하여 식사 택배, 이동판매 차량, 대부, 장례, 집수리, 고령자 자산관리, 푸드뱅크, 지역 행정서비스 위탁 등의 다양한 사업에 진출할 것을 새로운 전략으로 삼고 있다. 협동조합의 제6원칙인 ‘협동조합 간

9 이 중 최고 인기 강좌인 ‘고령자를 위한 마을만들기’(총 수강 인원 3,808명) 교재를 살펴보면 각종 조사표와 작업 순서, 그리고 성공 모델에 대한 설명으로 가득하다. 日本医療生活協同組合連合会, 『高齢者にやさしいまちづくり』(2012).

10 神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会, 『神奈川ワーカーズ・コレクティブ時間調査報告書』(2006년)/ 『参加型民主主義を高める組織運営マニュアル』(2008년)/ 『神奈川ワーカーズ・コレクティブ実態調査報告書』(2009년).

협동'을 통해서 지역 순환적인 운동의 거점을 확보하려는 것이다.¹¹

상대적으로 강력한 중앙 조직 혹은 이중 협동조합 간 협력에 의거한 중앙·지역 조직은 이탈리아에서 발견할 수 있다. 이탈리아 또한 협동조합이 잘 발달된 곳으로 정평이 나 있다. 소비자협동조합, 노동자협동조합 등의 일반협동조합 총 95,000개, 주택조합 약 11,000개, 사회적협동조합 18,000개, 신용협동조합 422개 정도이며, 총 GDP의 10%가 협동조합에서 생산된다. 이 중에서도 특히 이탈리아 북부 트렌티노는 지역 전체가 협동조합 마을로 국제적으로 유명하다. 트렌티노의 경제사회 통계는 이 지역이 이탈리아 혹은 EU 가맹국 전체 평균과 비교해 아주 좋은 성과를 내고 있음을 확인해준다. 2차 세계대전 이후 가장 가난한 마을 중 하나였던 이 지역은 유럽에서도 가장 살기 좋은 곳으로 변모했다.¹²

산업의 중심으로 49,000개에 달하는 중소 경영체들이 있는데 농업 및 농가공만이 아니라 기술 집약적인 전자·기계 산업의 비중도 상당히 높다. 그 중심에는 협동조합이 있다. 인구 53만 명의 트렌티노 지역에서 협동조합 조합원은 227,000명이다. 농업협동조합은 전체 농산물 생산 및 유통의 90%를, 신용협동조합은 전체 여수신액의 약 60%를, 그리고 소비자협동조합은 전체 유통망의 약 37%를 점유한다. 300여 개에 달하는 노동자협동조합, 사회적협동조합, 주택조합 등은 지역 내의 다양한 사업 기회를 확장시키며 사회적 문제 해결에 도움을 준다.

중요한 것은 협동조합의 시장점유율이 높다는 것만이 아니다. 트렌티

11 生活クラブ連合会, 『生活クラブ関連団体福祉事業アーブック』(2011), 日本生活協同組合連合会, 『日本の生協の2020年ビジョン』(2010) 참조.

12 1인당 GDP는 구매력 평가 기준으로 2008년 30,700유로로 이탈리아 평균 26,000유로, EU 15개국 평균 27,800유로보다 20% 정도 높다. 실업률에서도 각각 4.3%, 8.4%, 9.6%로서 좋은 성과를 보인다. 이것만이 아니다. 유럽 내 각종 사회 조사에서도 생활 만족도가 가장 높은 곳 중 하나로 간주되며, 이탈리아 내 기업하기 가장 좋은 지역 2위로 거론될 만큼 지역 경쟁력이 강하다. Trentino Autonomous Government, *Trentino ; To be small means great things* (2012), www.provincia.tn.it.

노는 6,206평방킬로미터에 달하는 넓은 지역이다. 가파른 산악지역에 217개의 마을이 있는데, 마을 방방곡곡에 협동조합이 거미줄처럼 연결되어 있다. 가령 트렌티노 지역 193개 마을에는 소비자협동조합 매장 이외에 다른 매장은 존재하지 않다. 신용협동조합 또한 381개 지점이 사방에 퍼져 있다. 트렌티노 지역의 마을 중 60%는 다른 은행 지점이 전혀 없이 오로지 신용협동조합만 들어가 있다. 일반 사기업이 진입하지 않는 곳에, 만약 협동조합 방식이 아니라면, 협동조합 내에서 서로 상부상조하는 기반이 존재하지 않았다면 산촌마을의 일상생활은 상당히 불편할 수밖에 없다. 트렌티노 협동조합연합체는 536개의 산하 조직(협동조합 515개, 기타 조직 21개)을 가진 거대 조직으로 255,000명의 조합원, 그리고 181명의 상근자로 구성되어 있다. 협동조합 간 협동(제6원칙)과 협동조합의 지역사회에 대한 공헌(제7원칙)은 협동조합연합회를 통해서 구현된다. 개별 협동조합의 이익 잉여금 중 30%는 연합회에 납부되며, 이 자금은 협동조합 전체의 발전을 위해 사용된다. 신용협동조합의 경우도 전체 예금액의 97%가 지역사회에 다시 재투자(대출)된다. 지역 사람과 자금, 지식이 지역 내에서 서로 연계되며 상호 발전해 나가는 것이다.¹³

4. 우리의 현실 : 정부 의존형 조직의 한계

적어도 우리나라에서 사회적경제 중간지원조직에 대한 정부 혹은 민간 차원에서의 종합적인 조사보고서는 존재하지 않는다. 따라서 기관의 수, 업무 영역, 경영 상황 등에 대한 종합적 정보는 상당히 부족하다.

현재 국내에서 작동하는 사회적경제 관련 중간지원조직은 대략 다음과

¹³ 자세한 김중길, 「트렌티노와 스코틀랜드로부터의 상상」(『자치행정』, 2012년 5월) 참조.

같이 분류 가능하다(〈표1〉 참고). 첫째, 정부의 사회적경제 정책에 따라 사회적경제기업을 지원하는 전달 체계다. 구체적으로는 고용노동부의 사회적기업 지원, 기획재정부의 협동조합 지원을 통합해서 전달하는 ‘통합지원기관’, 행정안전부의 마을기업 지원기관, 보건복지부의 자활기업 지원기관, 그리고 각 광역 및 기초지자체의 사회적경제지원센터가 이에 해당된다. 둘째, 기업의 사회공헌 활동과 사회적경제기업을 연결하는 파이프로서 기업재단(SK 행복나눔재단), 사회적경제 전문 서비스 기관(한국사회혁신금융, 임팩트스퀘어) 등이 있다. 셋째는 일반 시민의 사회공헌 활동을 조직하는 곳으로 대표적인 기관으로는 국내·국제 NGO(굿네이버스), 종교 관련 사회복지법인(다일공동체) 등이 있다. 마지막으로 사회적경제 당사자 연대 조직으로서 지역별(원주협동사회경제네트워크), 분야별(SAFENet), 전국 단위(한국사회적경제연대회의)로 조직되어 있다.

〈표1〉 사회적경제 중간지원조직의 분류

	자원의 공급 주체			
	정부	기업의 사회공헌	시민의 사회공헌	당사자 연대 조직
중간지원조직의 형태와 변화	· 통합지원기관 · 사회적경제지원센터 · 광역/지역 자활센터 · 마을기업지원센터	· 기업재단 (행복나눔재단 등) · 사회적경제 전문 서비스 기관(한국 사회혁신금융, 임팩트스퀘어 등)	· 국제·국내 NGO · 종교 관련 사회복지법인 등	· 지역별 연대 (원주협동사회경제 네트워크 등) · 분야별 연대 (SAFENet 등) · 전국 연대 : 한국협동사회경제 네트워크
	· 새로운 경쟁 구도 (대학 및 공공기관의 진입)	· 기업 사회공헌의 내부화 가속, 전문화 요구	· 펀딩기술의 고도화	· 지역 및 분야별 연대 조직의 강화
서비스 수혜 대상	사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업, 소셜벤처 등 개별 사회적경제기업			

* 필자 작성

각각의 상황에 대해서는 뒤에 설명할 것이나, 대부분의 사회적경제 관계자가 갖는 중간지원조직에 대한 이미지는 ‘정부 보조’에 의해서 만들어지고 운영되고 있다는 것이다. 사회적기업과 협동조합 지원은 고용노동부 산하 공공기관인 한국사회적기업진흥원을 매개로 각 광역별 지원기관을 통해 전달된다. 마을기업 정책은 별도의 광역 중간지원조직을 지정한다. 현재 17개 지역에 지원기관이 지정되어 있다. 자활사업의 경우 보건복지부 산하 공공기관인 한국자활복지개발원, 14개의 광역 자활센터, 249개의 지역 자활센터를 통해 정책이 전달된다. 대구, 부산, 강원, 제주와 같이 한 기관에 중앙정부와 지방정부의 지원 체계가 통합되어 있는 경우와 경남과 같이 각각 따로 운영되는 경우 또한 존재한다. 조직의 형태도 민간의 일반 사단법인(서울사회적경제지원센터, 강원사회적경제지원센터 등), 사회적협동조합(경기 사람과세상, 울산사회적경제지원센터 등), 지자체 공공기관(울산경제진흥원, 경남발전연구원 등), 대학(대구대학교 사회적경제지원단) 등 다양하다.

‘사회적기업육성법’에는 사회적기업진흥원의 설치 근거 및 고유 업무 영역(제20조), 고용부의 위탁업무 영역이 명시되어 있으며(제21조), ‘협동조합 기본법’에는 제10조(국가 및 공공단체의 협력 의무), 제10조 2항(경영 지원), 제10조 3항(교육훈련 지원) 등을 규정하여 정부의 지원 근거를 마련했다. ‘국민기초생활보장법’에서는 자활복지개발원의 설치 및 업무 영역(제15조 2항과 3항), 광역 자활센터(제15조 10항), 지역 자활센터(제15조), 자활기관 협의체(제17조), 자활기업(제18조)에 대한 지원 근거가 있다. 마을기업 정책은 별도의 법적 근거는 없으나, 지역사회 일자리 창출을 위한 행정안전부의 정책명으로 2018년 기준 140억 원(50% 지방비 포함)이 지출된다.

중앙정부의 담당과 외에도 당연히 지방정부의 행정 조직이 촘촘히 이에 대응한다. 서울시에서 사회적경제 업무를 담당하는 사회적경제담당관은 서울 행정1부시장 산하 일자리노동정책관 소속이며, 사회적경제담당관 산하에는 사회적경제정책팀, 사회적경제기반조성팀, 사회적경제기업지원팀, 지역협동팀의 4개 팀(담당관 포함 총 23인)이 업무를 담당한다. 기초지

자체로 내려가면, 가령 성동구청의 경우 일자리 정책과 밑에 사회적경제팀(5인), 소셜벤처팀(3인)이 관련 업무를 담당한다.¹⁴

〈표2〉 사회적경제 영역 주요 정책 및 전달 체계

	자활기업(1999)	사회적기업(2007)	마을기업(2010)	협동조합(2013)
목적	기초생활 수급자의 일자리 및 탈빈곤	취약계층 일자리 및 사회서비스 제공, 지역사회 공헌	지역 단위 소규모 공동체 및 지역경제 활성화	협동조합 설립/활동 촉진
근거	국민기초생활보장법	사회적기업육성법	법적 근거 없음 (예산 사업)	협동조합기본법
지원 제도	공공기관우선구매, 초기창업자금 및 인건비	공공기관우선구매, 경영 컨설팅, 인건비, 세제 혜택 등	사업비, 전문교육, 경영컨설팅	직접 지원 없음
예산 및 개수 (2018년)	자활예산 일부와 자활기금에서 지원. 자활예산 5,903억 원, 자활기금 4,000억 원 (1,211개)	1,510 억 원 (2,122개)	140억 원 (지방비 50% 포함) (1,514개)	43억 원 (14,550개)
정책 전달 체계	· 보건복지부 (자립지원과) · 전국 (한국자활복지개발원) · 광역 (14개 광역자활센터) · 기초 (249개 지역자활센터)	· 고용노동부 (사회적기업과) · 전국 (사회적기업진흥원) · 광역 (16개 통합지원기관) · 기초 (개별 조례에 의한 지원센터)	· 행정안전부 (지역공동체과) · 광역 (17개 광역지원기관) · 기초 (개별 조례에 의한 지원센터)	· 기획재정부 (사회적경제과 및 협동조합과) · 전국 (사회적기업진흥원) · 광역 (16개 통합지원기관) · 기초 (개별 조례에 의한 지원센터)

* 자활 예산 5,903억 원은 자활급여 등을 모두 합친 예산임.

* 각종 자료에서 필자 작성

¹⁴ 서울시는 행정안전부의 『사회적경제 활성화 추진체계 진단』(2017.12) 20쪽, 성동구청은 홈페이지 참조.

광역 단위 혹은 기초 단위를 불문하고 대부분의 지자체에서는 사회적 경제지원센터를 두고 일선의 지원 업무를 맡긴다. 서울시의 경우, ‘사회적 경제 기본조례’(2014년 5월)에 입각하여 시장의 지원 책무(제5조), 발전을 위한 기본 계획(제8조), 사회적경제지원센터 설립과 지원체계(제10조, 제11조, 제12조)를 명시하고 있다. 서울시는 민간 위탁의 사회적경제지원센터를 통해 중앙정부 정책과는 별도로, ① 판로 지원(공공시장 확대 지원, 민간시장 판로 지원), ② 경영 지원(맞춤형 컨설팅, 회계 및 법률 지원), ③ 전략 사업 육성(마을 기반 프랜차이즈 확산 지원사업, 사회적경제 주민 참여 모델 개발, 사회적경제 협동 비즈니스 지원사업, 지역기반 돌봄서비스 확산사업), ④ 지역 및 협동 기반 조성(자치구 생태계 조성 지원, 마을기업 발굴 및 육성, 공동 작업장 조성 관리, 협력 네트워크 구축), ⑤ 주체 발굴 및 인재 양성(아카데미 운영, 인재 양성 연수, 청소년 사회적경제인 육성), 홍보 및 연구(시민 홍보 및 인식 제고, 연구 사업) 등의 사업을 진행하고 있으며, 2017년 총 51억 원의 예산이 사용된다.¹⁵

이러한 지원 방식은 기초지자체에도 마찬가지다. 가령 서울 성동구의 경우 ‘사회적경제 활성화를 위한 조례’(2013년 7월)가 마련되고, 활성화 계획(제3조), 지원센터(제10조), 기금 조성 및 운영(제17조), 경영 지원(제18조), 시설비 지원(제19조), 재정 지원(제20조), 우선구매 촉진(제21조) 등을 세세히 규정되었다. 기초지자체의 사회적경제지원센터는 대부분 지역의 사회적경제 당사자들이 사회적협동조합을 만들어 사업을 위탁받는 경우가 많다(성동구의 경우 살림경제사회적협동조합). 특정 개별 조직이 하는 것보다 지역의 요구에 더욱 부합하며, 행정의 간섭에 어느 정도 자율성을 유지할 수 있는 교섭력을 가질 수 있다는 기대도 있다. 그러나 결국은 당사자 조직이 행정에 종속되어 그나마 있던 교섭력조차 잃어버리는 부작용을 염려하는 목소리도 많다.

¹⁵ 『2017년 서울특별시 사회적경제지원센터 성과보고서』 참조.

〈표3〉 2019년 사회적경제 지원 기관

구분	권역별 통합지원기관 (사회적기업·협동조합)	마을기업 지원기관	사회적경제지원센터
서울	(사)한국마이크로크레디트 신나는조합	(사)서울시사회적경제네트워크	
경기	(사협)사람과세상	경기도 따복공동체지원센터	경기도 따복공동체지원센터
인천	(사)홍익경제연구소	사회적협동조합 다원세상	(사)한국근로장애인진흥회
강원	(사)강원도 사회적경제지원센터	(사)강원도 사회적경제지원센터	(사)강원도 사회적경제지원센터
대구	(사)커뮤니티와 경제	(사)커뮤니티와경제	(사)커뮤니티와경제
경북	(사)지역과 소셜비즈	(사)지역과소셜비즈	대구대학교 사회적경제지원단
부산	(사)사회적기업연구원	(사)사회적기업연구원	(사)사회적기업연구원
울산	(사협)울산사회적경제 지원센터	울산경제진흥원	-
경남	모두의경제 사회적협동조합	(사)한국예코문화관광연구원	경남발전연구원
충북	(사)사람과경제	(재)충청북도기업진흥원	-
충남	(사)충남사회경제네트워크	(사)충남사회경제네트워크	사회적협동조합 공동체세움
대전	사회적경제연구원(사협)	(사협)마을과복지연구소	-
세종		(사)한국협동조합연구소	-
전북	(사)전북사회적경제연대회의	전북경제통상진흥원	전북경제통상진흥원
광주	사회적협동조합 살림	사회적협동조합 살림	광주광역시사회적기업협의회
전남	(사)상생나무	(재)전남중소기업진흥원	(재)전남중소기업진흥원
제주	(사)제주사회적경제네트워크	(사)제주사회적경제네트워크	(사)제주사회적경제네트워크

• 각종 자료에서 필자 작성

필자는 이 글을 쓰는 과정에서 같이 공부하고 있는 다수의 사회적경제 당사자들에게 몇 가지 질문을 던졌다. 첫 번째 질문은 “과연 기초지자체 까지 중간지원조직이 필요한가?”였다. 질문을 들은 모든 활동가들은 기

초지자체 차원에서 중간지원조직의 필요성을 역설했다. 이는 앞서 살펴본 일본과 영국의 사례와도 일맥상통한다. 대부분의 사회적경제 활동 범위는 기초지자체 범위보다 더욱 작은 범위에서 작동하며, 이들의 조밀한 연대 조직이 광역 혹은 전국 단위로 전환되는 것이 옳은 것이다. 이에 대해 서울 양천구의 한 활동가는 다음과 같이 말한다.

중간지원조직이 각 자치구마다 필요한가에 대한 의견은 분분합니다. 사회적 경제기업의 성장을 위한 지원보다 중간지원조직 유지에 비용이 더 드는 것이 아닌지, 광역 단위로 중간지원조직을 두면 됐지 각 자치구마다 왜 있어야 하느냐 등의 비판이 있습니다. 잘하는 기업은 지원할 필요가 없습니다. 그러나 지원이 필요한 기업들이 많습니다. 그들이 성장하고 발전할 수 있는 중간지원 조직의 역할이 필요합니다. 다양한 정보 제공과 네트워크, 협업, 역량 강화를 위한 교육 등 지역사회를 반영하고 신뢰에 기반하여 서로를 엮어줄 수 있는 구심점이 필요합니다. 그 역할을 자치구 단위 중간지원조직이 하고 있다고 생각합니다.

둘째, “정부의 지원 방식은 과연 합당한가?”라는 질문이다. 이에 대한 대답은 ‘10급 공무원’, ‘낮은 임금’ 등의 언어로 넘쳐난다. 많은 사회적경제 중간지원기관은 자체 자금이 부재한 상황에서 정부 위탁을 받는다. 지역의 당사자 조직이 사회적협동조합을 만들고 정부 위탁사업을 받는 경우도 마찬가지다. 고유 사업을 위한 사무비용조차 위탁사업 인력으로 보충해야 하며, 결국 과도한 노동 강도로 귀결되는 것이다. 경기도 통합지원 기관에서 일하는 한 활동가는 다음과 같이 말한다.

올해 사회적기업·협동조합 권역별 통합지원 사업 수행 기관 입찰 공고에 따르면 인건비 비중은 기본 위탁금액의 81.8%를 넘지 않아야 한다고 명시되어 있습니다. 가령 경기 39억 4,500만 원, 서울 3억 7,100만 원 등 총 사업비에서 인

건비 예산을 산정하면 투입 인력 대비 1인당 인건비는 2,000만 원 초반입니다. 결코 좋은 일자리가 아니며 낮은 급여는 우수한 후속 세대의 유입을 막고 있습니다. 그렇다보니 중간지원기관에서는 별도의 공공기관 위탁사업을 받거나 자체 수익사업(교육사업)을 운영합니다. 그 과정에서 업무가 과중되고, 근무 여건은 더욱 열악해집니다. 너무 낮은 인건비 구조가 악순환의 고리로 연결되고 있습니다.

셋째, 사회적경제 중간지원조직의 임금에 대한 명확한 통계를 잡기는 어렵다. 임금에 대한 어떠한 규정도 없기 때문이다. 단, 지역별 편차는 상당할 것으로 판단된다. 사회복지사업에 의한 시설의 경우 법으로 전국적인 지원 금액, 체계, 인건비 기준 등이 세세하게 규정되어 있으나 사회적경제 조직에 대한 규정은 없다. 서울시가 지원하는 ‘쪽방상담소’의 예를 들어보면 위탁 복지법인의 급여는 ‘서울시 사회복지시설 종사자 인건비 지급 기준’에 의해 책정된다. 남대문 쪽방상담소의 경우 사회복지사 초봉은 5급 1호봉으로 2018년 기준 193만 원이다. 수당 등을 포함하여 14개월 치를 받는다고 한다면 약 2,700만 원이 연봉이다.

전반적으로 일반 복지법인에 비해 사회적경제지원센터의 임금이 낮게 책정되어 있음은 분명한 것 같다. 2019년 11월, 한 기초지자체 의회에 제출된 사회적경제지원센터 내년도 예산을 보면 센터장(4,000만 원 후반)에서부터 신입 직원(2,000만 원 중반)까지 모든 직원의 평균 연봉은 3,370만 원이다.¹⁶ 이 수준이 높은지 혹은 낮은지는 상근자의 경력 등을 따져야 하기 때문에 일괄해서 말할 수 없다. 그러나 다른 사회복지법인에 비해 초봉 수준이 낮다는 점, 그리고 명확한 기준점이 존재하지 않기 때문에 광역 단위 혹은 기초 단위 지자체마다 그 편차가 클 수 있다는 점은 지적할 수 있다.

16 『○○구 사회적경제 통합지원센터 사업제안서』(2019년 11월).

한 사회복지사는 다음과 같이 말한다.

위탁시설 사업에서 법적 인력채용 기준이 정해져 있지 않은 경우, 담당 공무원의 의지에 따라 혹은 정부기관의 사업 의지에 따라 인건비 편성은 고무줄이 되어버립니다. 사회복지사업에 의한 시설은 법적으로 지원금액, 체계, 인건비 기준 등을 정하고 있어 지자체의 의지에 따라 지원 금액이 달라지지 않습니다. 그러나 사회복지사업법에서 이름을 명시하지 않은 그룹홈, 지역아동센터 등은 사회복지시설이지만 임금수준이 낮은 것이 현실입니다. 사회적경제지원센터가 여기에 해당합니다. 각 지자체별로 인건비, 운영비 등 지원기준이 제각각인데 이는 법적으로 정하고 있는 명확한 기준이 없기 때문에 나타나는 현상입니다.

넷째로, 중간지원조직 상근자를 괴롭히는 것은 임금 수준만이 아니다. 번잡하거나 불필요한 행정사무는 이들을 지치게 하고 열정을 고갈시킨다. 매월 혹은 분기별로 예산을 교부받거나 사업 실적을 분기별 혹은 반기별로 제출하는 경우도 비일비재하다. 한 기초 단위 중간지원조직 상근자는 다음과 같이 말한다.

서울시 자치구 사회적경제 중간지원조직의 경우 서울시비 100%로 3년의 생태계조성사업을 거친 이후 사회적경제통합지원센터로 전환됩니다. 통합지원센터로 전환될 때는 자치구별 사업비 매칭이 있어야 하죠. 센터 2년차까지는 자치구 사업비 매칭 비율이 15% 이상, 3년차는 20%, 4년차는 50%, 5년차는 70% 이상이 되어야 합니다. 또한 1년 단위로 재연장 심사를 받습니다. 각 자치구의 예산이 계속 배정될 수 있을지 매년 불안에 떨어야 합니다. 자치구별로 다를 수 있지만 예산도 매월 교부받거나 분기별로 교부받고, 정산 보고서나 사업실적 보고서도 분기별이나 반기별로 제출해야 합니다. 가뜰이나 부족한 인원에 이런 복잡한 페이퍼워크가 업무를 더욱 가중시키는 요인입니다.

5. 대안의 모색 (1) : 다양한 자원의 결합, ‘신나는조합’

낮은 임금, 번잡한 사무는 정부 지원 사회적경제지원센터에 거의 공통적으로 나타나는 현상이다. 여기에서 벗어날 수 있는 방법은 첫째로 정부 이외의 자원(시민과 기업의 기부 및 업무 위탁)과 잘 결합하거나 자체 사업 수익을 갖는 것이다. 이를 (사)신나는조합의 사례에서 살펴본다. 2019년 2월 4일 신나는조합의 『제12차 정기총회 자료집』의 인사말에서 정명기 이사장은 다음과 같이 말한다.

2019년 신나는조합은 예산이 100억 원을 넘어섰고 상근 실무자는 증원되어 35명이 함께 하게 됩니다. 사회적경제의 핵심인 사회적금융 사업으로 총대출 금액 260억 원 달성과 상환율 90%를 달성하기도 하였습니다. 특히 사회적기업 및 협동조합 통합지원기관으로 지난 7년 동안 연속 위탁을 받았음은 물론 2018년 신나는조합이 최우수기관으로 선정되어 ‘19~21년까지 3년간 위탁기관 인센티브를 확보하였고, 2018년 사회적기업 인증 및 지정 우수기관 선정, 부처형 예비 사회적기업 지정 기관으로 8년 동안 연속으로 위탁 운영을 해오고 있고 (중략) SK행복나눔재단의 프로보노 사업지원, 시티은행의 후원, 신용카드사회공헌재단 및 예금보험공사 등 민간기금 등을 확보할 수 있었던 성과는 조합의 발전을 위하여 열심으로 협력하신 모든 실무자들의 노력과 수고의 결과였음을 생각해 본 조합의 대표자로서 감사한 마음을 전합니다.¹⁷

살펴보면 신나는조합은 정부의 다양한 사회적경제 관련 사업을 위탁운영 및 용역계약을 맺고 있다. 2019년 신나는조합 홈페이지에 게시되어 있는 것만 보더라도, 한국사회적기업진흥원의 「사회적기업/협동조합 서울

¹⁷ 『신나는조합 제12차 정기총회 자료집』(2019.2.26)

권역 통합지원기관, 「사회적기업가 육성사업」, 고용노동부의 「부처형 예비사회적기업 전문지원기관」, 여성가족부의 「여성가족형 예비사회적기업 활성화사업」, 서울시의 「사회투자기금 중간지원기관 사회적경제기업 융자사업」, 「마이크로크레딧창업자금대출사업」, 「시-구 상향적 협력적 일자리 사업」, 성북구의 「사회투자기금 융자사업」, 신용카드공헌재단(영세가맹점 지원사업), 서민금융진흥원(민간복지사업자 사회적기업 융자사업), 국민연금공단(희망드든 연금보험료 지원사업), SK행복나눔재단(프로보노 사업), SK이노베이션(환경 분야 사회적기업 발굴 및 육성사업), 한화생명사회공헌재단(시니어 사회적기업 취·창업 지원사업), 한국씨티은행(한국 사회적기업상), 예금보험공사(우수 사회적협동조합상) 등을 운영하고 있다. 그 외 다수의 연구용역 또한 수행한다(가령 서울시의 예비 사회적기업 성과 분석 연구 용역 등).

〈표4〉 신나는조합의 2017, 2018년 수입 결산액

(단위 : 천 원)

계정 과목		2018년 결산액	2017년 결산액	증가율
합계		9,113,296	6,525,474	139.7%
회비	회원 회비	11,290	10,700	105.5%
후원금	특별사업후원금	60,000	90,000	66.7%
보조금	사회적경제사업보조금	1,161,023	845,573	137.3%
	대출사업자금 및 운영보조금	2,738,060	2,575,660	106.3%
사업수입	사회적금융사업수입	1,334,255	932,592	143.1%
	사회적금융기타사업수입	622,850	116,700	533.7%
	사회적기업기타사업수입	471,711	341,692	138.1%
	협동조합기타사업수입	-	19,165	0.0%
사업 외 수입	예금이자수입	2,711	1,851	146.5%
	잡수입	152,862	53,515	285.6%
	출자금	10,000	-	
이월금	전기이월금	2,548,534	1,538,026	165.7%

자료 : 『신나는조합 제12차 정기총회 자료집』(2019.2.26.)

총회 자료에 의하면 2018년 총 수입은 91.1억 원이며, 그 대부분은 보조금(사회적경제 사업보조금 등 42.8%) 및 사업 수익(사회적금융사업, 용역·컨설팅사업 등 26.7%)으로 이루어져 있다. 과거 수익의 이월(25.5억 원, 30%)을 감안하면, 보조금+사업 수익이 주요 수입원이다. 비영리조직의 회비 및 기부금 수입은 2018년 7,129만 원으로 전체수입의 0.7%에 불과하다. 정부 보조금에만 의존하지 않는 구조가 농담반 진담반으로 신나는조합을 사회경제적경제의 ‘삼성’이라고 일컫는 이유이기도 하다. 당연히 임직원들의 처우수준은 동일업종에서 높은 수준이다. 2018년 상임이사 포함 총 28명의 직원에게 지불된 정규 임금은 9억 7,389만 원이며, 성과 상여금 1,759만 원, 시간외 근무수당(월 최대 15시간) 3,325만 원을 더해 평균하면 연봉은 평균 3,660만 원 수준이다.

6. 대안의 모색 (2) : 지역의 연대 조직, 원주 협동사회경제네트워크

또 다른 방법은 지역별 연대 조직을 잘 만들어가는 것이다. 상호 우호적인 투자와 소비의 시장을 만들어, 서로 도움과 격려 속에 같은 목적을 향해 달려가는 것이다. 지역의 연대 조직이 대표적으로 잘 작동되고 있는 곳은 바로 강원도 원주다. 원주의 사회적경제 연대활동은 2003년 원주협동조합운동협의회로 발족하여, 지금은 원주협동사회경제네트워크로 발전했다(사회적협동조합, 33개 조합원 단체 및 개인). 이 조직의 창립 취지문에는 절절한 이들의 열망이 담겨 있다.

고난과 역경 속에서 일궈놓으신 협동조합 운동의 전통을 이어받아 ‘협동조합 수도’를 목표로 주민 삶에 필요한 다양한 분야에 협동조합을 만들고 협동조합 간 네트워크를 통해 자립과 자치, 돌봄과 나눔을 통한 호혜의 그물, 공동체의 재구성으로 나아가야 할 것 입니다. 또한, 이를 위해 함께 교육하고 소통

하고 공감하는 과정을 통해 각자가 서로를 위한 씨줄과 날줄이 될 수 있는, 살아 숨 쉬는 조직문화와 민주주의 시스템을 만들고 이 안에서 새로운 미래의 리더십을 만들어 가야 할 것입니다. 이제 우리 원주협동사회경제 네트워크는 물질이 아닌, 함께 살아가는 방법, 함께 살아가는 삶의 양식이라는, 미래세대에 물려줄 위대한 유산을 만들고자 힘차게 나아갈 것입니다.¹⁸

2019년 3월 총회자료는 2018년의 활동을 다음과 같이 정리한다.¹⁹ ① 조합원 단체의 현황 자료^{DB} 정비, ② 협동기금을 위한 규정 정비, ③ 친환경 및 사회적경제 제품 판매처인 생생마켓 운영(협동조합 광장에서 매월 둘째 금, 토요일), ④ 국민건강보험공단 등 원주 소재 공공기관과의 협력 협약, ⑤ 조합원 대상 교육, ⑥ 초등학교 및 고등학교 학생에 대한 협동조합 교육, ⑦ 협동 조직과 돌봄 조직을 연계한 (가칭)지역포괄돌봄특별위원회 발족 등을 설명하고 있다. 그 외에도 강원도의 사회적경제 ‘통합지원기관’의 한축을 담당한다. 강원도는 강원도사회적경제지원센터, 강원도사회적기업협의회, 강릉협동사회경제네트워크, 원주협동사회경제네트워크, 춘천협동사회경제네트워크가 컨소시엄을 맺어 공동으로 중간지원조직의 역할을 수행한다. 원주 네트워크에서는 두 명의 실무자가 6개 권역(원주, 영월, 평창, 정선, 횡성, 태백)을 담당하고 있다.

한 가지 고무적인 것은 이들의 공동기금 마련 노력이다. 이들은 “조합원단체 간 연대와 협력, 그리고 지역의 사회적경제 활성화를 목적”(제2조)으로 ‘기금 운영 규정’을 만들고, “조합원 단체 간 협력사업에 의한 수익금 일부, 기금을 목적으로 하는 기부금”(제5조) 등으로 협동기금을 마련하려 했다.²⁰ 2017년 12월 기준 2,850만 원의 기금을 모았으며, 2018년에도

18 「원주 협동사회경제네트워크 창립취지문」(2013년 3월 29일).

19 『사회적협동조합 원주협동사회경제네트워크 2019년 제6차 정기총회 자료집』(2019년 3월).

20 「사회적협동조합 원주협동사회경제네트워크 기금운영규정」.

토닥토닥맘협동조합(50만 원), 오사카연수팀(10만 원), 지역문화컨텐츠협동조합(100만 원), 원주진로교육센터(40만 원) 등이 사업 수익의 일부를 기금으로 내놓았다. 많지 않은 액수일지 모르나 개별 협동조합들의 사정을 생각하면 큰 기여다. 네트워크 조직들은 월 회비 또한 정기적으로 내고 있다. 2018년 총 회비는 4,300만 원이다. 이는 현재 국내 상황에서 상당히 커다란 액수다. 가령 한국사회적경제연대회의는 전국 단위 조직(아이쿱생협, 한살림 등), 지역 네트워크 조직(서울지역협동조합협의회, 충남사회적경제협의회 등), 전문 기능 조직(사회연대은행, 함께일하는재단 등), 단위 조직(논골신협, 서울시민햇빛발전협동조합 등) 61개 조직의 연합체임에도 2018년 회비는 4,516만 원이었다.²¹ 느슨한 정책 협의를 위한 모임이기는 하나, 조그마한 지방 도시 연대체의 회비 수입과 거의 같다는 것은 문제가 있다. 사실 기초지자체 수준의 사회적경제네트워크의 회비 수입이 상당히 미미한 수준이라는 것은 잘 알려져 있다.

원주를 보며, 지역운동의 전통이 갖는 중요성을 생각하게 된다. 지학순 주교와 장일순 선생의 노력으로 시작된 원주신협운동, 원주생협(현 한살림) 운동의 전통은 많은 사람들의 기억 속에 전승되고 있다. 원주신협(1966년)을 통한 고구리 사채 문제 해결, 남한강 대홍수(1972년) 이후 협동조합을 통한 지역 재건 경험과 기억들이 사회적경제 운동을 뒷받침하며 원주의 네트워크 조직을 유지하는 원동력이다. 사람들은 지극히 윤리적인 존재로 그 신념은 곳곳이 같은 길을 걸어가는 동료들의 격려와 먼저 간 선배들의 전통에 의해 더욱 단단해질 수 있다. 원주는 그 전통이 살아 있는 곳이며, 이 때문에 원주 사회적경제 운동은 강하다.

21 『한국사회적경제연대회의 2019년 정기총회 자료집』(2019년 2월).

〈표5〉 원주협동사회경제네트워크의 발자취

협동조합 운동의 전통	· 1966 원주 최초의 신용협동조합 결성 · 1968 가톨릭센터 '협동조합강좌' 개설 · 1969 진광중학교 내 협동교육연구소 개소 · 1972 남한강유역의 대홍수 발생. · 1973 재해대책사업위원회 결성(태백 등 광산지역 실험, 소비자협동조합 결성) · 1985 원주소비자협동조합 설립(한살림) · 1986 제기동에 '한살림농산' 설립 · 1989 호저소비자협동조합 설립(원주생협) · 2002 원주의료소비자생활협동조합 설립
협동조합 운동협의회 설립 이후	· 2003 지역 8개 협동단체가 원주협동조합운동협의회 창립 협동조합운동협의회 공동신문 '원주에 사는 즐거움' 발간 지역협동사회경제연구원 개원(現 협동사회경제연구원) · 2005 3대 조례제정 운동(학교급식, 친환경농업육성, 보육) · 2008 친환경급식지원센터 설립(現 원주푸드협동조합) · 2009 원주협동사회경제네트워크로 명칭 변경 · 2011 6개 생협단체 조합원 상호이용협약 체결 2012 세계 협동조합의 해 준비위원회 결성 · 2013 원주협동사회경제네트워크 사회적협동조합 창립총회 기획재정부로부터 사회적협동조합 인가 협동조합지원센터(산업관광) 민간위탁 협약 체결 · 2014 강원도와 사회적 경제 활성화 업무협약 체결 원주시와 협동조합 활성화 업무협약 체결 도교육청과 지역특화교육사업(협동조합) MOU체결 · 2015 원주한살림 30주년 기념행사 · 2016 협동조합 광장 내 '생생마켓' 운영 시작 · 2017 원주협동운동역사 기록화(아카이브) 사업 · 2018 원주지역 초등학교 사회적경제 교육 협동기금 추가 조성(토닥토닥맘, 스토리한마당, 새움 등)
조합원 명단	원주노인생협, (사)음악만들기양상블, 원주푸드협동조합, 원주의료복지사회적협동조합, (사)한국전통예술단아울, 성공회원주나눔의집, 원주생협, 더불어살림협동조합, 원주지역자활센터, 밝음신헌, 원주한살림, 소꿉마당, (사)서곡생태마을, (유)다자원, (합)햇살나눔, (주)노나메기, 토요영농조합법인, 원주생명농업(주), 갈거리사회적협동조합, 박동수변호사, 원주진로교육센터새움, 천지인주(주), 상지대소비자생활협동조합, 길터여행협동조합, 변동현노무사, 강원아카이브협동조합, 꿈터사회적협동조합, 풍류마을협동조합, 협동조합허브이야기, 큰나무사회적협동조합, 지역문화콘텐츠협동조합, 네트워크직원(1), 네트워크직원(2), 강원로컬푸드협동조합, 두루바른사회적협동조합, 토닥토닥맘협동조합, 마루장례협동조합, 주식회사인스, (주)지인누리, 사회적협동조합 플그림창작소, 두레공예협동조합

* 각종 자료에서 필자 작성

7. 대안의 모색 (3) : 사업의 연대 조직, 세이프넷

중간지원조직이 잘 활동할 수 있는 또 다른 기반은 바로 분야(업종)별 연대 조직이다. 국내에서 찾아볼 수 있는 사례 중 하나는 아이쿱의 세이프넷 지원센터 및 협동조합연구소일 것이다.

주지하듯이 아이쿱은 국내 대표적인 협동조합 연합체이다. 이들은 2018년 자신의 이름을SAPENet^{sustainable society and people-centered economy network}으로 바꾸었다.²² 2018년의 『세이프넷 공동 연차보고서』는 다음과 같은 문장으로 시작한다.

우리는 그동안 지속가능한 방식으로 사회구조를 바꾸고 이윤보다 사람을 우선하는 경제활동을 실행하면서 더 많고 다양한 주체들과 꾸준히 협동과 연대의 생태계를 조성해왔습니다. 그러나 아이쿱을 비롯한 사회적경제 현장에는 문제를 해결하고 대안을 실행할 사람이 부족하고 물적 자원도 충분치 않은 것이 현실입니다. (중략) 다양한 부문의 주체들이 기존의 관계에 머무르지 않고 더 넓은 그물망을 깔아 탄력적이며 회복력이 강한 사업과 활동의 생태계를 조성할 필요에 직면하였습니다. (중략) 우리는 이 네트워크 생태계를 “지속가능한 사회와 사람중심 경제를 위한 모임(SAPENet)”이라고 부르고자 합니다.²³

세이프넷은 크게 4개 그룹으로 구성되어 있다. 첫 번째 그룹은 아이쿱 생협그룹이다. 2018년 기준 조합원 28만 2,720명(가구), 99곳의 지역 생협, 229개의 자연드림 매장, 8개의 생협센터, 6개의 물류센터, 8개의 배송센터가 운영된다. 총 사업액은 5,538억 원으로 2~4위의 생협(한살림, 두레

²² 세이프넷의 조직이름이 경인지역생협연대 준비위원회(1997.8), 21세기생협연대(1998.3), 한국생협연대(2001.6), iCOOP생협연대(2008.1), iCOOP생협사업연합회(2011.9)를 거쳐 조직의 이름이 SAFENet으로 개명한 이유는 바로 “함께 성장하는 네트워크 생태계”를 만들기 위해서 일 것이다.

²³ 『2018년도 세이프넷 공동연차보고서』(2019년 4월), 3쪽.

생협, 행복중심생협)을 합친 것과 비슷하다.

두 번째 그룹은 아이쿱생협에 친환경 농산물을 공급하는 농민협동조합(파머스그룹)으로 310명의 조합원으로 구성되어 있다. 총 11개 품목별 생산위원회가 조직되어 있으며, 유기농업 혁신에 필수적인 육묘, 퇴비, 천적 등의 생산기술을 서로 공유한다(2018년 253명의 조합원이 47회의 생산위원회 개최).

세 번째 그룹은 아이쿱생협에 제조 물품을 공급하는 협력업체 협의회이다. 대부분 괴산과 구례 자연드림파크 내 위치한다. 괴산자연드림파크에는 1,036,693평방미터 부지에 생산공방 10개, 문화지원시설 13개, 유통센터 4개가 입점해 있으며, 올해 11월에는 유기농 음식으로 병을 치료하는 한의원과 자연드림치유센터를 오픈했다. 구례자연드림파크는 198,441평방미터 부지에 17개 생산공방, 11개 문화지원시설, 1개 유통센터가 들어가 있다.

네 번째 그룹은 관련 사회적경제기업과 비영리조직이다. 구체적으로는 (재)아이쿱협동조합연구소, (재)한국사회적경제씨앗재단, (사협)세이프넷지원센터, (사협)가치성장, (사협)아이쿱열린꿈터, (사협)쿵이랑, (주)아이쿱인증센터 등이다. 아이쿱협동조합연구소는 국내 협동조합 연구를 수행·연계하는 중심 조직이 되었으며, 아이쿱인증센터는 2018년 농산물, 토양, 축산물, 축산가공품, 수산물, 가공식품, 가공식품 원재료 등에 대해 연간 1만 6,442건의 검사를 시행했다. 세이프넷지원센터는 조합원을 교육하고 조직 내외로 협동조합의 가치를 확산한다. 세이프넷지원센터와 아이쿱협동조합연구소에 대해 좀 더 자세히 언급하면 다음과 같다.

사회적협동조합으로 2013년 설립한 세이프넷지원센터는 “협동조합운동 및 사회적경제 생태계의 확산과 발전에 기여”함을 목적으로 설립된다(정관 제2조). 2019년 2월 『정기총회 자료집』에 의하면 ① 아이쿱 회원조합의 설립 및 운영 지원(가치성장 부문), ② 조합원에 대한 교육 지원(학습성장 부문), ③ 정책 대응과 사회 기여(정책기획 부문), ④ 조합원·시민의 사회

행동·캠페인(공감행동 부문), ⑤ 국제 부문(해외 협력조직과의 연대), ⑥ 조합의 사무행정 지원(지역별 직원협동조합 설립 및 지원) 등의 업무를 담당한다. 2018년의 당기수입은 37억 2,010만 원으로 그 대부분은 아이쿱생협의 회비에 의존한다(35억 2,303만 원). 신입사원 연봉 수준은 3,000만 원으로 정부 지원 사회적경제지원센터보다 약 20% 높다.²⁴ 아이쿱협동조합연구소 또한 ① 협동조합에 대한 인식 증진(포럼, 세미나 개최), ② 기반 연구(조합원 의식조사 등), ③ 정책 연구(사회적경제, 환경, 먹거리 안전성 등 연구), ④ 협동조합 연구(‘협동조합 100년사’ 등), ⑤ 지식 생태계 조성(『생협평론』 등 발간), ⑥ 자료 구축(아이쿱 아카이브) 등의 사업을 벌인다. 2018년의 수입액 10억 1,949만 원 중 아이쿱으로부터의 기부금은 9억 6,919만 원으로 압도적으로 높다.²⁵

〈표6〉 세이프넷지원센터의 수입지출 구조

(단위: 천 원)

계정 과목	2018년 결산액	2017년 결산액
수입 총계	3,720,106	3,885,500
회비	3,523,026	197,080
기타 수입 (국고 보조금/이자 수입 등)	3,523,025	137,486
지출 총계	3,837,083	3,853,828
조직 활동비	38,380	50,159
교육 홍보 활동비	1,799,815	419,285
인건비	2,740,553	2,724,803
일반 관리비	557,922	606,452
감가상각비	606,452	51,425
사업 외 비용	13,766	1,701
당기 손익	116,977	31,671

자료 : 『2018년도 세이프넷 공동 연차보고서』(2019년 4월)

²⁴ (사탐)아이쿱협동조합지원센터, 『아이쿱협동조합지원센터 제6차 정기총회 자료집』(2019년 2월).

²⁵ (재)아이쿱협동조합연구소, 『2018년 사업보고 및 결산, 2019년 사업계획 및 예산』(2019년 2월).

세이프넷지원센터와 아이쿱협동조합연구소는 연대 조직의 필요성을 충족시키며, 교육과 자원 연계, 외부와의 소통 등을 위해 중요한 역할을 수행한다. 그러한 ‘중간지원’의 역할을 잘 수행할 수 있는 기반은 바로 연대 조직으로서의 세이프넷의 힘이다.

8. 시대적 변화와 전문화의 요구

현실의 많은 중간지원조직들은 더 치열한 경쟁에 직면할 것이다. 이 과정을 거쳐 사회적경제 전체가 업그레이드될 것이나 기존 중간지원조직의 지각변동은 어쩔 수 없다.

첫째, 다양한 플레이어가 정부 중간지원조직 위탁 시장에 진입하고 있다. 대표적으로는 대학이다. 사회적경제의 공익적 중요성은 대학 진입의 명분을 준다. 또한 입학생 감소에 따른 시설과 인원의 가동 문제, 정부 보조금의 지급 등은 대학 입장에서 현실적인 이득이다. 앞서 언급한 정부의 기존 중간지원조직의 열악함은 이들에게 해당되지 않는다. 정부 위탁 사업을 하더라도 공공기관 및 대학(전북경제통상진흥원, 경남발전연구원, 대구대학교 사회적경제지원단 등)에서 운영하는 경우에는 임대료 부담이 없으며, 자체 자금으로 인건비 등이 보충되기 때문에 사정이 좋다. 상당히 많은 대학들이 사회적경제의 교육 및 지원 업무에 진입하고 있다. 일례로 2019년 현재 사회적기업가 육성 사업에 들어가 있는 대학은 광주대, 금오공대, 대구대, 광주대 등 4군데다. 경상도 지역의 한 활동가는 다음과 같이 말한다.

앞으로 중간지원기관은 현재와 달라져야 합니다. 지금까지는 사회적경제 활성화를 위한 열정과 인적 능력이 있다면 정부 지원 사업을 수탁할 기회가 주어졌지만, 이제는 새로운 투자와 공간 등의 인프라를 갖춘 규모 있는 기관들이 뛰어들기 시작했습니다. 이들의 사회적경제 사업 수행 능력은 빠르게 증가하

고 있으며 어쩌면 인적·물적 자원에서 유리한 이들이 정부 사업을 수탁하게 되는 것이 당연할지도 모릅니다.

둘째, 기업의 사회공헌 변화도 중간지원조직의 전문화를 요구하고 있다. 전국경제인연합회의 『사회공헌백서(2016년)』에 의하면 대기업 혹은 기업재단의 사회공헌 액수는 2000년(조사 대상 193개사) 7,061억 원에서 2011년 3조 2,535억 원(234개사)으로 증가했다. 그 이후 약간의 소강상태에 있으나 사회공헌이 강조되는 시대가 된 것은 분명하다(2015년, 255개사 2조 9,021억 원).²⁶ 이는 고유의 공익적 목적을 실천하려는 사회적경제조직에게 좋은 소식일 수 있다. 그러나 필자의 생각은 다르다. 기업의 사회공헌이 중요시될수록 그들은 단순 기부가 아니라 보다 전략적인 직접 관여의 방식으로 운영을 바꾸어간다. 2016년 『전경련 사회공헌백서』에서 자체 기획(자체 운영 혹은 외부 파트너십과 협업)은 61.8%였다.²⁷ 점점 더 기업의 언어를 이해하고 충족시킬 수 있는 전문 역량이 요구될 것이다.²⁸ 그러나 몇몇 대기업 사회공헌 담당자는 사회적경제조직의 능력에 대해서 회의적인 경향이 많다. 귀담아 들어야 할 이야기다.

사회적기업이 저회와 함께할 것은 많습니다. 그러나 제 경험으로는 아직 기업이 원하는 서비스를 제공하기에 많이 부족한 것 같습니다. 가령 사회공헌 컨

²⁶ 그러나 그 액수의 증가는 기업의 성장에 따른 것이지, 매출액 혹은 세전 이익 대비 그 비율이 높아지고 있다는 증거는 없다.

²⁷ 전국경제인연합회, 『2016년 주요 기업/기업재단 사회공헌백서』(2016.10) 참조.

²⁸ 기업 내부에는 이미 사회공헌 활동과 관련한 상당한 전문가 집단이 축적되기 시작했으며, 이들과 같이 협업이 가능한 능력을 갖춘 집단만이 사회공헌 자금을 접근 가능하다. 한국사회복지협의회와 대한상공회의소가 공동으로 발간한 『2018년 사회공헌백서』에 의하면 조사 대상 기업 및 공공기관의 외부 파트너십의 목적은, 관련 분야의 전문성 활용(91.8%)이 가장 높으며, 내부 전담인력의 부족 때문에 파트너십을 이용하는 경우(9.2%)는 아주 작다. 한국사회복지협의회·대한상공회의소, 『2018 사회공헌백서』.

설팅, 홍보 대행, 직원 교육 등 맡기고 싶은 분야는 많으나 아직까지 전문화된 조직이 부족합니다. 결국 전문화된 상품의 단순 구매 방식(아름다운 커피, 베어베터 쿠키 등)으로만 협력이 이루어지고 있는 것이 아쉬운 상황입니다. 기업 CSR 분야에 일하면서 느끼는 것은 과거 10여 년과 비교하면 그들의 역량이 크게 차이나지 않는다는 것입니다. 일부 사회적경제 전문 서비스 기관의 역량 성장은 인정하나, 대부분의 경우 부족한 자원으로 여러 가지 일을 하다 보니 역량 성장에 한계가 있는 것 같습니다. 앞으로는 한정된 자원을 특정 영역에 집중 투입함으로써 역량을 키워 정부, 기업 등 자원을 투입하는 주체들의 니즈 needs를 충족시킬 수 있는 만큼의 역량을 확보하는 것이 필요합니다. 이 또한 다른 희망을 찾아가는 한 가지 길이라고 생각합니다.

셋째, 좀 더 시민에게 다가가야 한다. 그러나 이 또한 상황은 만만치 않다. 국내에서도 개인 기부가 점차 증가하는 것은 분명하다. 보건복지부의 『나눔 실태 2017』에 따르면 근로소득자와 종합소득자의 기부금 총액은 2007년 5조 4,381억 원에서 2016년 8조 2,213억 원(국세청 통계 기준)으로 증가했다.²⁹ 그러나 그 내역을 살펴보면 기부금의 84.9%는 종교단체로³⁰, 나머지도 마케팅과 모금 능력이 출중한 일부 국제 시민단체로 집중되는 것이 현실이다. 최근 그린피스나 세계자연기금^{WWF} 같이 국내에 모금을 목적으로 진입한 기관들의 총 모금 규모를 살펴보면, 그린피스는 2016년 45억에서 2018년 74억으로, WWF는 2016년 22억에서 2018년 41억 원으로 모금액이 급증했다.³¹ 시민의 기부 자원이 한편으로는 종교, 다른 한편으로는 거대 NGO로 집중되는 것이다.³² 한탄해도 소용없다.

29 보건복지부의 『나눔실태 2017』의 제3장 참조.

30 통계청의 『2017년 가계동향조사』에 의하면 2인 이상 가구의 월평균 지출액은 약 393만 원, 평균 기부금지출액은 4만4,800원으로 가계지출액의 1.14%를 차지했다. 그러나 기부금의 84.9%가 종교기부금이며, 사회단체 및 기타기관 기부금은 6,800원으로 15.1%에 불과하다. 종교와 관련 있는 거대 사회단체는 시민기부의 자원이 거의 다 빨려가고 있는 것이다.

31 두 기관의 홈페이지 참조.

최대한 시민과의 접촉면을 늘리고 자발적 참여를 조직해야 한다.

넷째, 시대 변화에 대한 감응력을 올려야 한다. 새로운 시대는 새로운 가치와 방식으로 접근해야 한다. 중년의 필자와 밀레니얼(1980년부터 2000년 사이에 태어난) 세대가 선호하는 공익 활동의 방식이 같을 리 없다. 삶의 의미와 가치를 표현하는 방식, 다양한 사회문제에 대한 감응력 등 모든 면에서 차이가 난다. 미래를 생각할 때 중요한 것은 기성세대가 아니라 새로운 세대다. 그들이 미래의 주역이기 때문이다.³² 사회적경제 조직이 새로운 기술 변화에 둔감하고, 거대담론에 빠져 일상의 자그마한 실천과 성과를 내지 못하고, 시장에서 검증된 제품 경쟁력으로 자신을 증명하지 못하는 한 어려움은 해결되지 않을 것이다. 한 경영 컨설턴트는 다음과 같이 말한다.

밀레니얼 세대의 공익 활동 참여 방식은 기존 세대와 다른 양상을 보이고 있습니다. 기존 세대가 현금 기부와 자원봉사를 중심으로 공익 활동을 전개했다면 밀레니얼 세대는 SNS를 통한 지지 활동(좋아요, 공감, 댓글 등)이나 서명운동에 참여, 생활 속 실천(텀블러 사용), 착한 소비(친환경 제품 구매, 위안부 할머니 돕기와 관련된 물품 구입)를 선호합니다.

이제 다시 처음의 질문으로 돌아가자. 사회적경제 중간지원조직이 잘 성장하기 위해서는 무엇을 해야 하는가? 한 지역의 활동가는 다음과 같이 대답한다. 가슴이 먹먹해지나 이 또한 우리가 직면한 현실이다.

³² 한 가지 흥미로운 사실은 자동이체 서비스 등을 이용하여 정기적으로 기부를 하는 사람들이 비율이 높아지고 있다는 것이다. 앞서 언급한 『나눔실태조사』에 의하면 현금기부를 한 적이 있는 사람들의 정기적 참여율은 2011년 32.3%에서 2017년 67.2%로 2011년 대비 34.9% 포인트가 증가한 것으로 나타난다. 이 이야기는 모금과 홍보에 대한 역량이 뛰어난 조직에 기부금이 집중되는 결과를 반증한다.

³³ 동그라미재단, 진저티프로젝트, 『매거진 밀레니얼』(2016년 12월) 참조.

저희는 정말 열심히 일하고 있습니다. 몇 명 되지 않는 구성원들이 온갖 업무에 시달립니다. 만능 엔터테이너가 되어갑니다. 사업, 회계, 기획, 진행, 행정 등 모든 업무를 다 합니다. 다 전문일수도 있지만 다 비전문일수도 있지요. 모 법인의 이사장 및 임원들도 거의 무임금으로 헌신하고 있습니다. 피로가 누적되고 있습니다. 모두 나를 자긍심과 열정으로 일하고 있다고 생각하는데, 요즘은 그 열정이 소진해가는 느낌입니다. 중간지원기관의 성과를 바라다보면 오히려 더 과감한 예산 편성으로 인력 보강을 통해 진짜 전문 역량을 키울 수 있도록 해주었으면 좋겠습니다. 즐겁게 신나게 일하고 싶네요.

당장은 정부 지원의 질을 높여야 한다. 임금 수준을 올리고 번잡한 행정 업무를 간소화해야 한다. 지금과 같은 상황이 계속된다면 헌신적인 활동가의 열정마저 소진되기 마련이다. 그러나 그것으로 끝나지 않는다. 중간지원조직의 전문성을 높이고, 시민 속으로 들어가 그들과의 접촉면을 넓혀 협력하고 공유하는 강한 연대 조직을 만들어가야 한다. 그것이 가능한 이유는 수많은 선배들의 활동 경험과 묵묵히 헌신하는 지역의 활동가가 우리에게 있기 때문이다. 또한 새로운 세대의 사회적경제에 대한 관심 또한 뜨겁다. 중요한 것은 염려하는 것이 아니라 행동하는 것이다. 그 특유의 낙관론이 사회적경제를 이끌어가는 기본 동력이기 때문이다.

윤도현

루터대학교 사회복지학과
겸임교수, 전 통작구사회적경제
생태계조성사업 사무국장

지역에서 경험한 중간지원조직 민관 협력의 현실

“ 아직 민관 협력의 갈 길은 멀다.
하지만 멀리 가기 위해 준비할
시간은 충분하다.
다양한 경험과 시도 속에
민관 협력의 변화가 이루어지기를,
그리고 중간지원조직을
수단이 아닌 사회적경제 생태계를 위한,
더 나아가 우리 삶의 일부로
인식될 수 있기를 기대한다. ”

필자는 사회복지학을 전공하고 사회복지 현장에서 일을 하다가, 사회복지와 사회적경제 가치의 실천을 통해 더불어 사는 지역공동체를 만들어보고자 '서울시 동작구 사회적경제 중간지원조직'에서 2014년 10월부터 2018년 9월까지 4년간 근무했다.

동작구 사회적경제 중간지원조직 운영을 위한 단체 설립부터 사회적경제 통합 네트워크 법인화, 민관 거버넌스 구축, 광역-기초 연계 사업, 사회적경제 조직 지원 및 발굴 등 민과 관을 연결하며 사회적경제 생태계 조성을 위해 중개자, 매개자, 협력자로 다양한 경험을 했다. 지역에서 수십년간 민관 협력을 경험한 선배들도 많아 개인적 견해를 밝히기는 부담스럽지만, 4년간 서울시 정책으로 만들어진 기초 단위 사회적경제 중간지원조직 실무 책임자로서, 30대 초반의 에너지를 쏟아부으며 경험한 민관 협력의 현실과 앞으로 나아가야 할 방향에 대해 정리해보고자 한다. 많이 부족하더라도 양해를 부탁드립니다.

사회적경제 생태계 조성의 시작

2008년 미국발 세계 금융위기 이후 세계경제는 장기적 경기침체와 양극화로 몸살을 앓고 있다. 한국 또한 낮은 경제성장률과 청년 실업, 일자리, 저출산, 고령화 등 다양한 사회문제 증가와 더불어 경제 전망이 좋지 않다. 이러한 위기에 대한 해법으로 사회적경제에 대한 관심은 더욱 커지고 있다. 2007년 사회적기업육성법과 2012년 협동조합기본법 제정을 바탕으로 사회적기업과 예비 사회적기업, 협동조합은 물론 자활기업, 마을기업, 소셜벤처, 마을공동체 등 다양한 사회적경제 조직이 생겨나기 시작했다. 중앙정부와 지방자치단체의 제도적 뒷받침 속에서 많은 사회적경제 조직들이 생겨나며 양적 성장을 하고 있다. 법과 조례의 정비로 사회적경제 영역의 성장과 발전을 위한 직간접적 지원이 이뤄지고 있으며, 문재인 대통령

공약으로 사회적경제 정책 활성화를 위해 사회적경제 비서관이 신설되어 부처들이 합동으로 사회적경제 박람회를 열어 좋은 분위기를 만들어가고 있다.

중앙과 지방정부의 사회적경제 조직 지원 방식과 관련하여, 개별 사회적경제 조직에 대한 직접적인 지원은 행정 업무량의 증가, 효과성, 사회적경제 조직의 자율성 저하 등에 있어서 문제가 제기되었다. 중간지원조직을 통한 정부 지원 방식이 더 효과적이라는 논의가 전개되면서 중앙정부와 지방자치단체는 사회적경제 조직을 지원하는 중간지원기관을 직접 설립하거나 민간 중간지원조직을 선정하여 그들로 하여금 사회적경제 조직을 지원하도록 하고 있다. 민간뿐만 아니라 정부, 지자체에서도 관련 부서를 두어 정책을 만들고 민간과 함께 지역사회에 사회적경제 활성화 움직임을 활발히 가져가려 하고 있다.

이러한 움직임에 앞서 2012년 서울시는 민-관 협력을 통한 사회적경제 육성 정책을 직접 지원에서 지역 생태계 조성 방식으로 기존의 변화를 두었다. 그에 따라 지역 단위 사회적경제 활성화를 위한 새로운 지원 체계가 필요해진다. ‘지역특화사업’이라는 이름으로 민-민, 민-관 협력에 기초해 자치구 특성에 맞는 사회적경제 생태계 조성을 위한 사업단을 공모 받아 보조금을 내려주는 방식으로 지역 생태계를 조성하기 시작했다. 2012년 7월, 5개 지역(관악, 금천, 도봉, 성북, 은평)을 시작으로 동작구는 2014년 10월 영등포, 양천, 광진과 함께 4기 사회적경제 생태계 조성사업단¹으로 지정을 받아 운영을 시작했다.

1 지역특화사업에서 ‘사회적경제 지역생태계 조성사업’으로 사업명이 변경됨.

민-관 협력보다 어려운 민-민 협력부터 시작을

다른 자치구도 비슷하겠지만, ‘사회적경제 지역생태계 조성사업’은 민간 주체와 자치구가 민-관 협력을 통해 사업 계획을 수립하여 서울시에 공모하는 방식으로 진행된다. 선정이 되면 지역 내 중간지원조직의 역할을 하는 사업단을 두어 지역의 특성에 맞는 사회적경제 생태계 조성에 필요한 사업을 수행한다. 동작구 또한 갓 부임한 담당 부처 팀장의 제안으로 지역에서 협동조합 운동을 하고 있는 협동조합협의회를 중심으로 사업에 함께 공모하여 선정되었고, 이어 운영을 시작했다.

중간지원조직의 역할을 수행하기 위한 단체를 설립하고, 예산을 받을 통장도 개설하고, 함께 일할 동료들을 선발하고 본격적인 운영을 시작했다. 사업 목적, 조직 목적에 맞게 민-관을 연결하고, 사회적경제 당사자 조직을 중심으로 생태계를 만들어 사회적경제가 지역 주민들 삶 속에 뿌리 내릴 수 있기를 기대하며 움직였다.

동작구는 다른 자치구와 비교했을 때 민-관 협력이 순조롭게 잘 진행되는 편이었다. 직접적으로 언급하기는 어렵지만, 구청 담당 공무원과 평상시에는 어떤 교류도 없다가 사업을 공모할 때만 만나는 자치구, 승진을 위해 말도 안 되는 갑질을 하는 공무원이 있는 자치구, 민간에서 사업을 제안할 때는 관심도 없으면서 막상 잘 운영되니 거기에 숟가락 하나를 얹으려는 자치구 등 우리가 생각하는 것 이상으로 민-관 협력의 현실은 녹록치 않았다. 이와 비교해 상대적으로 동작구는 민선 6기 구청장 공약에 사회적경제지원센터 건립에 관한 내용이 포함되어 있었고, 갓 부임한 사회적경제 담당 공무원들은 이미 다른 사업에서 민-관 협력을 경험한 이들이라 민간에서 일을 기획하여 진행하고, 관의 행정적인 지원이 효과적으로 작동할 때 성공 사례를 만들어낼 수 있다는 이해가 있었다. 이미 민-관 협력에 대한 충분한 이해가 있어 출발부터 원만한 관계 속에 일을 추진할 수 있었다. 그렇기 때문에 사회적경제를 둘러싼 충분한 인프라가 없

고, 관이 주도하여 중간지원조직을 만드는 상황에서도 별 탈 없이 사업이 진행될 수 있었다.

하지만 어려움은 민-관이 아니라 민-민의 사업 진행에서 마주하게 되었다. 오랫동안 사회적경제 운동을 하신 분들의 경우 사회적경제 생태계 조성이 갖는 의미에 대한 이해가 있어 지역 단위의 큰 그림을 그리는 사업 진행에 동의했다. 한편, 소상공인을 중심으로 한, 그리고 협동조합을 단순히 하나의 법인격으로 생각하고 협동조합을 만든 분들의 경우에는 각자의 사업과 관련된, 즉 본인의 이익에 도움이 되는 사업이 중점적으로 진행되길 원했다.

중간지원조직의 예산은 한정되어 있고, 인력 역시 제한된 상황에서 민-민 갈등이 생기자 어느 누구의 편도 들 수가 없었다. 사회적경제 생태계를 만들어간다는 대의를 이야기하며 양쪽에 함께 가자고 설득하는 과정 그 자체에 어려움이 컸다. 그 갈등이 중간지원조직의 등장에서 비롯된 것으로 비춰졌기 때문이다. 그럼에도 자치구와 함께 사회적경제 당사자 조직들이 모두 참여하는 집담회를 열고, 사회적경제통합네트워크를 만들기 위해 부단히 대화의 장을 만들었다. 민-민이 서로를 더 알아갈 수 있고, 또 함께할 수 있는 사업의 기회들도 만들고자 노력했다. 시간이 약이라는 말처럼 서서히 시간이 흐르면서 갈등은 어느 정도 봉합되었다. 당사자 조직들은 각자 사회적경제기업으로서 책임감을 가지고, 지역 중심의 사회적경제 생태계 조성을 위해 민-민 협력의 발판을 만든다는 것의 의미를 이해했으며 여기에 동참하는 한편, 민-관 협력을 위한 발판을 만들기도 했다.

이제 와서 돌아보면 사회적경제 중간지원조직을 관 주도로 사업화하지 말고 민-민 협력을 우선으로 하여 지역 특성에 맞는 사회적경제 생태계 구축을 위한 목소리를 한데 모으고, 사회적경제 현장과 관을 연결하는 역할로 중간지원조직이 지역에 자리 잡았더라면 어땠을까 하는 아쉬움이 든다.

공동 탑을 만들어가는 사회적경제 민-관 협력

민-민의 목소리를 모으고 본격적인 민-관 협력으로 사회적경제 생태계를 조성하기 위한 구상에 들어갔다. 지역의 사회적경제 생태계 조성을 위해서는 산적인 문제들이 많았다. 매번 관의 입장보다 민간의 입장을 대변하고, 그들의 필요를 실질적으로 연결하기 위해 많은 노력을 기울였다.

민-관 협력을 위한 대표자 회의를 매월 1회 진행하면서, 향후 원활한 민-관 협력을 위해 민간을 대표하는 사회적경제네트워크의 법인화, 사회적경제지원센터의 건립, 사회적경제 활성화 조례 제정 등 사회적경제 생태계 조성에 필요한 큰 그림을 논의했다. 한편, 매주 한 차례씩 민-관 실무자 회의로 세부적인 그림들을 그려나갔다.

수많은 만남과 대화를 통해 민-관 협력의 씨앗은 잘 퍼져나갔다. 공동 탑을 쌓아간다는 마음으로, 민간의 입장을 관에 충분히 잘 전달하기 위해 부단히 사회적경제 당사자 조직들을 만나 현장의 목소리를 듣고 이를 구체적으로 분석했다. 특정한 누구를 위한 일이 아니라 우리의 일이며, 지역의 일이라는 생각으로 관을 설득해가며 정책, 사업, 인프라 등을 조금씩 다져나갔다.

그렇게 사회적경제 담당 공무원들과 2년 반 정도 민관 협력을 추진하며 많은 일을 일구었다. 사회적경제 당사자 조직 네트워크 법인화를 위해 ‘집담회—간담회—사례 탐방—TF 구성—발기인대회—총회’를 거치고, 결국 법인을 설립하여 자치구의 민간을 대표하는 조직의 법인화를 이끌어냈다. 이는 민-민 통합을 통한 대표성 확보라는 의미를 갖는 것은 물론 본격적인 민-관 거버넌스를 위한 시작이기도 했다. 또한 사회적경제지원센터(클러스터 조성 사업) 설립을 위해 관의 입장이 아닌 지역의 사회적경제 당사자 조직의 입장을 반영하려 이미 설립된 수도권에 있는 지원센터 공간들을 함께 방문하며 공간 구성을 어떻게 설계할지 민-관 워크숍을 진행했다. 그 결과 사회적경제 당사자 조직, 지역 주민 중심의 공간으로 지원센

터를 설계하여 만족할 만한 성과를 냈고, 서울시뿐만 아니라 전국에서도 우수 사례로서 찾아오는 허브 공간을 만들었다.

한편, 사회적경제 생태계의 활성화를 위해 민-관-구의회가 함께 머리를 맞대고, 기존의 사회적경제 관련 조례들을 정리하여 사회적경제 활성화를 위한 조례를 제정했다. 이때도 당사자 조직의 입장을 충분히 반영하기 위해 타 자치구의 사례와 현재 동작구의 현황들을 정리해 전달하면서 구의회를 설득했다. 여기에 관의 행정적인 뒷받침으로 3자(민, 관, 구의회)가 만족할 만한 결과를 이뤄냈다. 일련의 사업들에 있어 중간지원조직은 지역의 사회적경제 당사자, 그리고 주민들이 필요로 하고 원하는 사회적경제 생태계를 만들기 위한 매개체 역할을 했다. 더 나아가 사회적경제 생태계 조성의 적극적인 목적이라 할 수 있는 지역공동체 회복을 위해 구청의 사회적경제팀을 중심으로 마을공동체, 도시재생 등 관련 부서들과 협업을 본격적으로 시작했다. 교육, 연대 사업 등을 시작으로 사회적경제 중간지원조직 운영위원회에 관련 당사자들을 운영위원으로 모셔 지역의 목소리를 함께 담아내려 했다. 그렇게 사회적경제가 지역에 뿌리내릴 수 있도록 노력했다. 꾸준한 노력 속에서 민-관-주민이 함께하는 사회적경제 한마당 행사로 지난 여정을 축하하는 자리를 만들 수 있었다.

일련의 사업들이 원활히 진행될 수 있었던 것은 민관 협력을 위한 중간지원조직 실무자들의 노력 때문이라고 감히 이야기할 수 있다. 사회적경제 당사자 조직은 물론 지역사회의 목소리를 어떻게 충분히 반영할 수 있을지에 대한 고민이 기초가 되어 공무원들과 관계를 풀어가려 매순간 노력했다. 관의 사업으로, 단순히 행정 중심에서 부여된 과업을 수행하는 하나의 하부 조직으로 일을 했다면 그러한 성과를 낼 수 있었을까 싶다. 다시 한 번 사람, 그리고 사명감이 지역 활동에 얼마나 중요한지를 강조하고 싶다.

민-관 협력 공동 탑도 무너질 수 있다

사회적경제 생태계를 조성하기 위한 그동안 민관의 노력이 꽃필 때쯤 공무원 조직의 연례행사인 보직 순환, 즉 인사이동의 시기가 다가왔다. 사회적경제라는 하나의 정책 혹은 행정이 공무원 조직 내에서 어느 정도 안정적으로 자리 잡았다는 내부 평가가 있었는지, 사회적경제 팀장부터 주무관 전원이 타 부서로 발령을 받고, 새로운 공무원들을 맞이하게 되었다. 인사이동 소식을 들었을 때만 해도 앞으로 큰 변화는 없을 것이라 생각했다. 매번 공무원 조직에서 치루는 보직 순환이기에 지극히 열심한 민관 협력의 교두보 역할을 한다면 된다는 마음이었다. 새로운 이들과 함께 사회적경제 생태계 조성이라는 꽃을 피워야겠다는 다짐을 했다.

두근거리는 마음을 뒤로하고 담당 주무관과 첫 만남을 갖게 된 날, 민원 업무만을 담당했던 담당 주무관은 사회적경제의 의미를 이해하고 민관 협력으로 사업을 풀어가려 하기보다 단순 행정 업무 처리하듯 사회적경제 업무를 풀어가려 한다는 느낌을 받았다. 안정적으로, 별다른 책임을 지지 않고 조용히 주어진 역할만 수행한 뒤 다른 부서로 다시 이동하고 싶어했다. 한편, 정년퇴직을 4년 앞둔 담당 팀장은 사회적경제와 관련된 공모사업이 많아 실적을 내기에도 좋으며 민간 당사자, 중간지원조직과 함께 성과를 내 공직 생활을 성공적으로 마무리를 하고 싶다는 의사를 강하게 피력하며 무슨 일이든 돕겠다고 했다.

다소 어색한 분위기였지만 첫 단추를 잘 끼워 그동안 잘 이뤄온 민관 협력을 이번에도 잘 이어가자는 생각으로 최선을 다했다. 하지만 중간지원조직의 역할과 업무의 독립성을 보장하기보다 사회적경제 행정부서의 업무를 처리하는 하부 조직으로 인식하고 있다는 사실이 확연히 드러났다. 업무가 점차 명령 하달식 구조로 바뀌기 시작했다. 중간지원조직은 행정에서 외부 자원을 확보하기 위한 하나의 수단이 되었고, 사회적경제 당사자 조직의 목소리 보다는 관의 입장을 대변하며 공모사업서를 작성하는

일종의 기획사로 전락되었다. 공모사업에 선정되면 관이 중간지원조직을 잘 관리한 덕분이었고, 공모사업에 탈락되면 중간지원조직의 역량이 부족한 탓이었다. 힘들게 세운 사회적경제 당사자 네트워크 법인은 공신력이 없다는 이유로 무시당하기 일쑤였고, 민-관-중간지원조직이 함께 진행 해온 회의는 싸움이 일상이 되었다.

한편 민관이 함께 만들어 상징적인 의미를 가지고 있던 사회적경제지원 센터는 구청의 소유물이기 때문에 공동 관리에서 배제되어 눈치를 보며 사무국 등의 공간을 사용하게 됐다. 지원센터는 결국 구청의 다른 부서들이 사용하는 행사장이 된 채 2년이라는 시간을 보내게 됐다. 그 시간 동안 말이 되지 않는 많은 일들이 있었지만, 참으면 괜찮다는 생각으로 버텼다. 민관 협력의 불씨를 살려야 했기에 꾸준히 노력하고, 사회적경제 당사자 조직의 입장을 대변하려 했다. 회유, 때로는 협박으로 중간지원조직에 대한 행정 조직 길들이기가 이어졌다. 타 자치구에서나 들었던 몰상식한 행동들이 연일 터져 나오기 시작했다. 중간지원조직을 민간 위탁이 아닌 1년 단위 공모사업이라는 새로운 계약 조건을 들이밀며 일자리를 잃을 수도 있다는 압박부터, 재위탁을 받았지만 인사권에 개입해 특정 인사에게 자리를 주려는 말도 안 되는 상황까지, 때로는 본인들 말을 듣지 않는다는 이유로 사업비를 내려주지 않아 급여가 밀리는 상황이 생기기도 했다. 이처럼 2년 동안 몰상식한 행동을 겪으며 행정 갑질이 무엇인지 깨달았다.

사회적경제 중간지원조직을 통해 지역공동체 활성화를 만들어가겠다는 사명으로 부단히 공든 탑을 쌓아온 실무자들은 한계를 느끼기 시작했다. 실무자들에게 너무 많은 책임과 희생을 사무국장으로서 강요하고 있는 것은 아닌가 하는 생각에 죄책감을 느끼기도 했다. 열악한 환경에서 공익을 위해 사명감을 갖고 일해온 중간지원조직 활동가들은 감당할 수 없는 상황에 마음을 내려놓기 시작했다. 현재 상황은 민간 중심의 중간지원조직이 아니라 관 주도의 직영으로 운영되는 중간지원조직으로, 행정

의 절차에 얽매어 서비스를 단순 제공하는 행정 조직이 되어버렸다.

행정과 당사자 조직을 연결하는 중간지원조직을 바라며

현 정부의 기조는 민관 협력으로 지역의 특성을 충분히 반영하는 것은 물론 지속 가능한 경제와 일자리를 창출하며 더불어 사는 지역공동체를 만드는 사회적경제 모델이 중요한 화두이다. 중간지원조직은 사회적경제 영역은 물론 민관 협력이 필요한 정책들에 있어 당사자 조직과 행정을 연결하며 보다 효과적으로 정책이 자리 잡을 수 있도록 풀어가고 있다.

하지만 정책만 앞설 뿐, 현장의 중간지원조직은 행정과 민간 사이의 모호한 위치에 있는 것이 현실이다. 자율성을 가지고 현장의 목소리를 반영하며 유연하게 대응해야 하지만, 대부분의 중간지원조직은 관의 재정 지원에 의존하고 있으며 때로는 관의 행정 전달 체계에 편입되어 단순 서비스를 대행하는 기관으로 전락되는 일이 비일비재하다. 또한 과중한 업무 대비 부족한 인력, 급여, 열악한 근로환경 등 근로조건이 취약해 직원들의 이직률이 높다. 그로 인해 부족한 인력을 매번 구하기 어려운 것이 현실이다.

사회적경제 중간지원조직은 민관 협력을 연결하는 전초기지이다. 지역에서 사회적경제 생태계 활성화를 위해 행정과 현장을 연결하는 가교 역할을 맡고 있으며, 사회적경제 당사자 조직의 목소리를 대변하여 행정과 지속 가능한 협력을 만들어간다. 이러한 역할을 중간지원조직이 수행하기 위해 몇 가지 제안을 하려 한다.

첫째, 사회적경제 당사자 조직을 중심을 신규 인력을 키우고 중간관리자의 역량을 강화해야 한다. 열악한 상황과 관심 부족으로 인해 지역에서도 중간지원조직 활동가를 구하는 일은 어렵다. 또한 앞으로 어떻게 경력을 관리하고, 비전을 설계하며, 어떤 역량을 어떻게 개발해야 되는지 체계를

적인 구조가 부재하다. 그래서 대부분의 지자체에서 관 주도의 행정 조직으로 중간지원조직이 출발한다. 민관 협력의 지속성을 위해서는 당사자 네트워크를 중심으로 한 전문 인력을 키워야 한다. 광역 단위와 연계하여 중간관리자 대상의 전문 교육 프로그램으로 개개인이 갖고 있는 학습 의지와 노력이 전문성 강화, 철학과 가치를 공유한 성장으로 이어질 수 있는 체계를 만들어야 한다.

둘째, 지역 내 중간지원조직 통합을 통해 민관 협력의 성공을 이끌어야 한다. 최근 지역에 다양한 중간지원조직들이 설립되고 있다. 사회적경제, 마을공동체, 도시재생, NPO, 청년 등 각 영역별로 민관을 연결하기 위한 중간지원조직이 등장하고 있다. 상호 연계의 가능성이 많음에도 불구하고 협력과 연대를 강화하기보다 칸막이 행정에 따라 서로 단절되는 현상을 보게 된다. 중간지원조직의 통합이 100% 정답은 아니지만, 한정된 예산과 사업의 중복을 막을 수 있으며, 보다 효율적인 운영으로 지역의 목소리를 한데 모아 지속 가능한 지역공동체를 만들어가는 하나의 방법일 수 있다.

마지막으로 민관 협력의 발전을 위해 행정의 구조적 변화가 필요하다. 사회적경제뿐만 아니라 대부분의 정책 추진에 있어 주민, 당사자 조직의 참여는 필수 요소이다. 기존의 행정 체계 전달의 틀을 깨고 주민, 당사자 조직이 함께하는 구조로의 변화가 필요하다. 또한 중간지원조직 업무의 독립성과 운영의 안정성을 보장해야 한다. 단순 행정 전달 체계 내에서 행정이 필요한 일들을 대리 수행하는 수단이 아니라 지역사회와 사회적경제 당사자들의 목소리를 대변하는 민관 협력의 파트너로 인정하고 수평적인 관계를 가져가야 한다. 단지 예산을 주고받는 갑을 관계가 아니라 민간에서 힘을 싣고 추진하고 관은 뒤에서 이를 지원하는 방식이어야 한다.

아직 민관 협력의 갈 길은 멀다. 하지만 멀리 가기 위해 준비할 시간은 충분하다. 다양한 경험과 시도 속에 민관 협력의 변화가 이루어지기를,

그리고 중간지원조직을 수단이 아닌 사회적경제 생태계를 위한, 더 나아가 우리 삶의 일부로 인식될 수 있기를 기대한다.

최용완

마을과집 한국사회주택협동조합¹

중간지원조직이 사회적경제 인재를 키우는 산실이 되기 위한 과제

: 일자리로서의 중간지원조직에 대한 고찰

“ 민간의 기반이 취약한
한국의 사회적경제에서 중간지원조직은
주요한 역할을 담당해왔으며
규모 또한 지속적으로 확대되고 있다.
다양한 중간지원조직들이 사회적경제
안에서 역할을 꿈꾸는 청년들에게
소중한 성장의 기회를 제공하고
이들을 미래의 전문가로 육성하는
산실로 기능할 수 있기를 기대한다. ”

- 1 비영리단체 실무자로 근무하던 30대 초반, 중간지원기관인 서울시 마을공동체종합지원센터(2012~2015)와 광진구 사회적경제지원센터(2015~2018)에서 일하며 사회적경제를 접하게 되었습니다. 사회적경제 활성화의 중요한 과제 중 하나가 전문성 있는 인재의 확충이며 특히 젊은 인재들이 많이 참여할 수 있는 환경이 조성되어야 한다고 생각하는 청년입니다.

중간지원조직은 시민사회와 사회적경제 전반에서 주요하게 언급 및 연구되고 있는 관심 주제이다. 각 지자체마다 지원센터나 지원단 혹은 다른 형태의 중간지원기관들을 조성하여 운영하고 있는데, 그 규모가 확장되고 있으며 분야 또한 다양해지고 있다. 정부가 비중 있는 역할을 해온 한국의 사회적경제에서 중간지원조직은 중요한 기능을 수행하는 주체라고 할 수 있을 것이다.

사회적경제에 관심을 가지고 있는 지역 주민, 예비 창업자 등 다양한 주체들이 중간지원조직을 접하게 되면서 중간지원조직들의 규모가 커지고 근무하는 직원들의 수도 늘어나고 있다. 특히 사회적경제를 처음 접하는 청년들이 중간지원조직에서 일을 시작하는 경우가 많다. 이러한 배경을 생각해볼 때 중간지원조직은 그 본연의 역할로서도 중요하지만, 사회적경제에서 인재를 머금고 역량을 육성하는 새로운 기능을 담당하는 곳으로도 볼 수 있다. 중간지원조직이 더욱 성장하고, 종사자의 역량과 만족도가 향상된다면 사회적경제 영역의 인재풀^{pool} 확장으로 이어질 수 있으며 이는 사회적경제 활성화에도 기여할 수 있다.

그런데 중간지원조직은 좋은 일자리인가? 좋은 일자리로서의 사회적기업에 대한 연구는 다양한 측면에서 이루어진 바 있으나 중간지원조직의 일자리에 대한 고찰은 거의 이루어지지 않고 있다. 이에 중간지원조직이 향후 사회적경제 분야에 종사하려는 청년들에게 의미 있는 경험을 제공하는 것은 물론 좋은 일자리로 기능할 수 있을지 고찰해보고자 한다. 또한 중간지원조직에서의 경험이 개인에게뿐 아니라 사회적경제 전체에도 긍정적인 토대로 작용할 수 있는가가 이 글의 주요한 관심사이다.

중간지원조직에서 일하면서 느꼈던 몇 가지 어려움과 보람을 사례와 함께 소개하려 한다. 이를 통해 중간지원조직에서의 일자리가 갖는 장점을 찾아보고 문제점을 도출할 것이다. 사례 제시가 다소 주관적으로 느껴질 수 있으나 이를 통해 더욱 자세하고 생동감 있게 현황을 볼 수 있다고 생각한다. 다음으로 중간지원조직이 좋은 일자리가 되기 위한 과제를 제

시하러 한다. 중간지원조직 본연의 기능에 대한 고찰과 연구도 계속 다루어야 할 중요 주제이지만, 이와 더불어 중간지원조직의 일자리로서의 측면, 사회적경제 인재 육성의 산실로서의 기능을 조명하여 사회적경제의 고도화와 활성화를 앞당기는 계기가 되었으면 한다.

중간지원조직에서 근무하면서 겪은 어려움

1. 전문성에 대한 의구심

처음 서울시 마을기업사업단의 마을기업 인큐베이터²로 지역 주민들과의 미팅에 나갔을 때, 협동조합을 설립하겠다는 상담을 요청한 동네 아저씨가 나를 보고 지었던 표정이 아직도 생생하다. 심지어는 이후에 솔직하게 당시의 심정을 말해주었다. “처음 봤을 때는 센터에서 뭐 이렇게 경험도 없는 젊은 사람을 보내주나 하는 생각이 들었던 게 사실이었죠.”

어찌 보면 당연한 일이다. 퇴직하고 뜻있는 일을 해보기 위해 사회적경제기업에 관심을 가지게 된, 20여 년 이상 중소기업을 운영한 그분은 관련 제도 안내뿐 아니라 사회적기업 운영에 대해 컨설팅 수준의 다양한 조언을 받고 싶었다고 한다. 나이가 실력과 무슨 상관이 있느냐는 질문이 통했겠는가?

처음에는 오기가 많이 생겼지만 돌아보면 특별한 지식이나 경험 없이 각종 지원제도에 대한 교육을 받은 것이 전부였기에 잘못된 정보나 판단을 제공한 적도 많았다. 당시의 판단 착오와 오류들을 여기서 소개하기는 어렵다. 대학원에서 사회적경제 석사를 마치고, 사회적기업에 근무하는 지

² 초기 사회적경제 주제를 발굴하며 사회적기업이나 마을기업 지원제도, 혹은 컨설팅 및 교육과의 연계를 통해 지원하는 역할을 담당한다.

금에 와서 되돌아보면 내담자들과 나눴던 대화중에는 민망한 수준의 것들도 부지기수였다.

중간지원조직의 젊은 실무자로 일을 시작할 때 가장 어려운 문제는 전문성에 대한 주위의 의구심, 특히 지원 대상자들의 시선이라고 할 수 있다. 뒤에서 다시 다루겠지만 이 문제는 중간지원조직 근무가 가장 빠르고 효과적으로 경험과 전문성을 쌓을 수 있는 경로임을 감안하면 조금하게 생각할 필요는 없을 것이다. 권위는 강요하는 것이 아니고 자연스럽게 만들어지는 것이라고 한다. 겸손한 자세로 임하다 보면 수많은 간접경험과 실천 문제 해결 과정을 통해 스스로 성장하는 보람을 느낄 수 있다.

2. 보상 체계의 부재와 중간지원조직 관료화의 가능성

중간지원조직 근무를 어렵게 만드는 다른 중요한 요인 중 하나는 성과에 대한 적절한 보상 체계가 없다는 점이다. 서울시 마을공동체종합지원센터의 마을기업사업단이 해산된 이후, 2015년부터 광진구 사회적경제지원센터에 소속을 두고 일을 시작했다. 당시 광진구 사회적경제지원센터에는 필자를 비롯하여 대표인 센터장과 다른 직원 1명, 총 3명이 근무했다. 마을·사회적경제 통합지원센터가 운영되고 있던 성북구 등 소수의 몇 개 자치구를 제외하고 서울시 내 거의 모든 자치구의 사회적경제지원센터는 센터장을 포함해 3~4명의 직원으로 구성되어 있었다. 현재까지도 이러한 상황은 큰 변화가 없다. 직원 수가 적고 예산도 한정되어 있기 때문에 성과급이나 승진 등 업무 성과에 대한 보상 체계는 대부분 존재하지 않는다.

보상 체계의 부재는 근로 의욕의 저하를 초래한다. 사업 진행 과정에서 적극적인 도전과 높은 성과를 획득하려는 시도가 점차 줄어든다. 예산과 사업 분량이 거의 매년 변화가 없기 때문에 안정적으로 자료를 만드는 것에 더 집중하게 된다. 즉, 관료 체제의 성격을 닮게 된다. 행정기관인 구청 직원들은 중간지원조직에서 일하는 것은 어느 정도 봉사하는 자리로 신념

이나 열정 같은 것이 있어야 하는 것 아니냐는 질문을 가끔 하곤 했다. 사업이나 보상은 제한되어 있지만 그럼에도 헌신적으로 열심히 일해야 하는 곳이 중간지원조직이 아니냐는 취지의 질문이었던 것 같다.

이러한 대가 없는 헌신을 요구하는 시선과 보상 체계의 부재는 도전적이고 욕심 많은 젊은 직원들에게 큰 장벽으로 작용한다. 성과에 대한 조급함, 미래에 대한 기대감으로 가득 찬 젊은 직원들에게 발전 가능성은 일 자리 선택의 중요한 조건이 되는데 중간지원조직 일자리의 특성은 오히려 적은 변화와 도전의 부재에 가깝기 때문이다. 다른 중간지원조직의 젊은 실무자들과 교류하는 과정에서 개인적인 대화를 나눌 시간도 적지 않았는데, 대부분 현재의 일자리에서 오래 근무하기는 힘들 것으로 생각하고 있었다. 한 젊은 실무자가 했던 말이 기억에 남는다. 그는 5년 후에 어떤 모습으로 일하고 있을지 생각해봤는데, 5년 후에도 여전히 같은 일을 하고 있을 것 같다고 말했다.

3. 취약한 거버넌스로 인한 활동 제약과 근로 안정성 및 의욕 저하

중간지원조직의 활동은 행정기관과의 협업 방식에 크게 영향을 받는다. 행정기관이 직접 설립하고 운영까지 하는 구조에서는 행정 규제와 절차에 얽매어 활동이 경직될 가능성이 크다. 현재 대부분의 중간지원조직은 행정이 설립하고 민간이 수탁하여 운영하는 방식이다. 이러한 구조에서는 중간지원조직이 어느 정도 자율성을 보장받을 수 있다. 하지만 행정과의 긴장감은 늘 존재한다.

중간지원조직이 행정의 들러리로 전락한다는 표현이 있다. 지금이야 중간지원조직이 다양화되고, 민간의 주도성을 보장할 수 있는 운영 방식이 자리 잡아가고 있다. 하지만 중간지원조직이 처음 등장하던 시기에는 행정기관과의 불신 사이에서 주도적인 역할을 하지 못하는 경우가 종종 있었다. 아래 사례들은 서울시 자치구 내 사회적경제지원센터 간 교류 과정

에서 다른 자치구의 중간지원조직에서 전해들은 내용임을 밝힌다.

- 지원 공모사업을 하는데, 실무는 지원조직이 하고 심사는 공무원들이 한다고 한다.
- 계획에 없던 사업을 제안하면서 지원센터 예산으로 할 것을 요구한다.
- 담당 부서장이나 직원 교체 시 꼭 무언가 변화가 필요한 것처럼 사업의 수정을 요구한다.

민관 협치의 경험이 부족한 자치구 등 기초 단위에서 문제들이 빈번하게 발생하면서 중간지원조직의 예산이나 선정 권한 등은 광역 단위가 주로 갖고 있다. 상황이 이렇다 보니 중간지원조직 실무자들은 ‘정권이 바뀌면’ 혹은 ‘서울시장이 바뀌면’ 사업이 중단되는 것은 아닌지, 새로운 일 자리를 찾아야 하는 것은 아닌지 걱정하곤 한다. 이는 자연스레 근로 의욕 저하와 맞물리며 중간지원조직의 관료화, 보수적 운영 성향 등으로 이어지는 악순환의 원인으로 작용한다.

중간지원조직에서 일하면서 느낀 보람

1. 다양한 간접경험과 정보를 통한 성장

중간지원조직의 일자리가 앞에서 살펴본 것 같이 심각한 단점만을 가지고 있는 것은 아니다. 중간지원조직에서의 근무가 주는 가장 큰 장점은 경험의 축적과 이를 통한 성장이라고 할 수 있다. 다양한 사회적경제 조직의 활동을 간접적으로 경험할 수 있으며 관련된 정보를 접할 수 있다. 직접 기업 활동에 참여하려면 많은 노력과 시간이 필요한데, 중간지원조직에서는 여러 사례를 짧은 시간에 자세히 들여다볼 수 있다. 이는 젊은 직원들에게

커다란 성장의 계기로 작용한다.

또한, 다양한 협업을 기획하고 시도해볼 수 있다는 것도 중요한 경험이다. 사회적경제기업들은 네트워킹과 협업에 대한 욕구가 높다. 그러나 서로 잘 모르는 상태에서 갑작스레 협업을 제안하기는 어렵기 때문에 주로 중간지원조직을 통해 다른 기업들과 교류·협력의 기회를 만들게 된다. 이 과정에서 중간지원조직의 실무자들은 다양한 성과의 가능성이 있는 협업을 기획하고 제안할 수 있는 기회를 갖는다.

광진구 사회적경제네트워크 안에는 ‘돌봄플러스협동조합’이라는 보완적 기능의 네트워크를 기반으로 형성된 사업 조직이 있다. 보완적 네트워크는 수평적 네트워크³나 수직적 네트워크⁴와 달리 다른 분야, 업종의 조직들이 이해관계를 적절히 조절하면서 자신이 맡은 역할을 수행하는 고도화된 협력의 단계이다. 돌봄플러스협동조합은 우리나라 사회적경제에서 흔치 않은 고도화된 협업 사례로 예술, 식품, 요양보호, 청소 등 다양한 분야의 사회적경제기업들이 힘을 합쳐 ‘통합 돌봄 서비스’라는 새로운 부가 가치의 상품을 만들어낸 사례이다.

프랜차이즈 운영 방식을 포함한 요식업 분야는 수많은 청년들이 도전하는 분야인데 사회적경제 영역에서도 오랫동안 관심을 받아온 분야이다. 마을공동체 활동이나 공유밥상 같은 활동을 자립적인 경제 모델로 성장시키기 위한 지역 주민들의 시도는 계속되고 있으며, 해피브릿지 협동조합이나 피자연합협동조합이 보여주고 있는 착취적 성격의 본사가 아닌 상생하는 프랜차이즈의 가능성은 많은 사람들이 주목하고 있는 시도이다.

사회적경제지원센터의 실무자로 재직했던 당시, 돌봄 클러스터(돌봄플러스협동조합의 전신)의 협력 과정을 돕는 실무자로 참여하게 됐다. 그동안 경험해보지 못한 요식업 분야의 운영 등 경제활동에 관한 지식은 없었지

3 컨소시엄 등 동종 업계끼리 규모의 경제를 창출하기 위한 협력 방식.

4 인수·합병 등 소유권의 변화를 동반하며 범위의 경제를 창출하기 위한 협력 방식.

만, 참여 과정에서 요식업 운영이 얼마나 힘든 것인지 조금이나마 알게 되었다. 한편, 저임금 경쟁이나 단가 경쟁이 아니라 새로운 서비스를 통해 부가가치를 창출할 수 있다는 기대감을 가졌다. 또한 각 사회적기업이 자신들의 이익을 적절히 양보하고 서로를 이해하기 위해 노력했던 지난한 과정은 사회적경제에서 협력이 중요하다고 하지만 그것을 실천하는 것이 얼마나 어려운지 생생하게 느끼게 해주었다. 돌봄플러스협동조합의 사례는 사회적경제 관련 종사자로 근무하면서 겪은 가장 중요한 경험 중 하나로 지금까지도 협업 사례를 이야기할 기회가 있을 때마다 소개하고 싶은 사례이다.

2. 청년에게 사회적 관계의 확장과 진로 선택의 기회 제공

중간지원조직에서의 근무는 다른 직장에 비해 훨씬 다양하게 사회적 관계의 확장을 가져다준다. 타 중간지원조직 직원뿐 아니라 다양한 현장 조직, 즉 사회적경제기업의 직원과도 교류하기 때문에 짧은 시간에 폭넓은 인맥을 쌓을 수 있다.

인간관계의 확장이 좋은 것인가 하는 의구심이 들 수 있다. 여기서 논의하는 인간관계의 확장은 물론 많은 사람들과 친하게 지내고, 감정노동을 많이 하라는 의도는 아니다. 요즘에는 누구나 자신만의 독립된 공간을 추구하며, 일과 별개로 개인의 삶을 보장받기 원한다. 인맥의 확대는 어디까지나 사회적경제 영역의 전문가로 성장하기 위한 관계를 전제로 하는 것이다.

혁신은 약한 고리에서 이루어진다고 한다. 기존에 강점이었던 분야는 우세를 유지하려는 성향이 있어 변화가 어렵지만 취약한 분야는 변화로도모하기 위해 새로운 시도를 거듭하다 보니 혁신적인 개선이 일어난다는 것이다. 인간관계도 마찬가지이다. 같은 회사 동료나 친구와 같은 가까운 사이에서보다는 느슨한 인맥 관계에서 혁신의 지점이 많이 발생한다고

한다. 서로를 완전히 잘 아는 사이는 새로운 시도가 거의 불필요한 관계지만, 느슨한 인간관계는 아직 가능성이 더 많은 관계이기 때문이다. 중간지원조직 활동에서 만난 다양한 기업들과 새로운 협업을 시도하고, 서로의 강점을 배우는 네트워킹은 사회적경제의 긍정적인 혁신이 이루어지는 중요한 지점이다.

최근에는 청년들이 사회혁신 분야 전반에서 일할 수 있는 기회를 제공하는 것은 물론 취업으로 이어질 수 있도록 지원하는 사업들이 다양하게 진행되고 있다. 광진구 사회적경제지원센터에 근무하던 중에도 몇 명의 청년 활동가들과 함께 일하는 기회를 가졌다. 청년 활동가들과 함께하면서 지원센터도 새롭고 혁신적인 사업들을 시도해볼 수 있었기에 좋은 계기가 됐다. 무엇보다 함께 근무했던 청년들이 이후에 관련 사회혁신 분야로 취업을 하고 만족하고 있다는 점이 큰 성과라고 생각한다. 청년 사업에 관심을 가졌던 활동가는 서울시 청년활동지원센터에서 각 자치구의 청년 지원 기반을 조성하는 역할을 맡고 있으며, 문화 예술 사업에 관심 있던 활동가는 마을기업인 한국동화사회적협동조합⁵의 직원이 되어 자신의 특기를 살리며 근무하고 있다. 중간지원조직에서 일하면서 지역사회 네트워크의 다양한 기업들과 만나고 사회적경제 분야 종사자들과 교류하면서 전문성을 길러 취업으로 이어진 위 청년 활동가들의 사례는 중간지원조직이 인재를 머금고 육성하는 기능을 수행하고 있음을 보여준다.

5 전래동화 구연 공연을 주 사업으로 하는 문화예술 분야의 마을기업. <http://www.kdonghwa.com/>

중간지원조직이 좋은 일자리가 되기 위해

1. 직원의 성장 기회 제공

중간지원조직의 전문성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 이를 위해서라도 중간지원조직 실무자에게 경험과 교육을 통한 성장이 뒤따라야 할 것이다. 사회적경제 관련 지원제도를 안내하는 역할을 넘어 새로운 가능성을 포착하고 성장할 수 있는 역량을 갖추는 과정이 마련될 때 중간지원조직은 청년들에게 좋은 일자리가 될 수 있다.

이를 위해 우선, 젊은 직원들에게 다양한 업무 영역에서 일할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 중간지원조직 근무의 가장 큰 특징 중 하나는 행정 에 제출하는 보고 서류가 많다는 것이다. 이에 차트 회계나 행정 관련 업무 등 내부 서류만을 주로 다루는 업무에 치우치게 될 수 있다. 이러한 업무뿐 아니라 다양한 경험을 쌓을 수 있는 업무 배치가 이루어져야 한다. 여러 사회적경제기업들을 만나고, 이들의 현실을 보다 가까이에서 접하며 이해할 수 있는 경험을 폭넓게 구축할 때, 중간지원조직의 실무자는 성장과 보람을 함께 느낄 수 있다.

한편, 중간지원조직의 직원들에게 일시적 교육을 넘어 대학원 등 교육기관으로의 진학 기회를 제공하는 것도 장기적으로 사회적경제의 기반을 튼튼하게 할 수 있다고 본다. 그러나 실제 현장에서 중간지원조직 근무자의 학업 병행은 오히려 제한되고 있는 편이다. 행정의 예산이 투입되는 사업을 관리하기 때문에 더 조심스러운 지점이 있다. 하지만 최근에는 근무 외 시간을 활용해 진학할 수 있는 교육과정이 다양하게 제공되고 있으며, 탄력근무제 등의 운영 방식 활용도 적극 모색할 수 있다.

2017년 독일의 금융협동조합 GLS BANK를 방문할 기회가 있었다. 우리나라에도 사회적 금융, 협동조합 은행 등으로 몇 차례 소개된 바 있는 GLS BANK는 친환경 재생에너지나 저탄소 농업, 식량 등 지속 가능하고

사회 생태적인 분야에만 집중적으로 투자를 하는 은행이다. 1970년에 설립된 GLS BANK는 설립 초창기부터 인재 육성의 필요성을 중요하게 여겨 독자적인 금융 교육기관을 설립하고(지금은 금융 관련 교육과정을 운영하는 전문대학이 되었다) 젊은 직원들을 육성했다. 현재 GLS BANK의 CEO인 토마스 요르베르그 또한 GLS BANK의 내부 교육기관에서 육성된 인재이다.⁶

우리의 중간지원조직들도 한국 사회적경제 인재 육성의 산실 기능을 할 수 있어야 하지 않을까? 사회적경제를 처음 접한 청년들이 실제 기업 운영과 관련된 경험을 쌓는 것은 물론 고등교육 과정에 참여할 수 있는 기회를 통해 역량을 갖추는 때 우리나라의 사회적경제 고도화도 한 발짝 더 나아갈 것으로 확신한다.

2. 중간지원조직의 거버넌스 역량 강화

다음으로는 거버넌스 역량 강화를 통해 중간지원조직을 더욱 전문적이고 책임 있는 역할을 수행하는 조직으로 만들어갈 필요가 있다. 행정기관의 뒷바라지 역할에 머물러서는 구성원들이 보람을 느낄 수 있는 조직은 물론 좋은 일자리도 될 수 없다. 독립적인 재정 기반을 갖추고 독자적인 철학과 지향점을 바탕으로 활동할 수 있을 때 직원들도 사회적경제 전문가로 발돋움하기 위한 책임과 권한이 있는 조직임을 느끼게 될 것이다.

‘우산조직’이라는 표현이 있다. 지원의 기능을 수행한다는 점에서는 중간지원조직으로 분류할 수 있으나 형태나 설립 기반의 측면에서는 주로 민간 기반의 연합회나 연맹 등의 형태로 볼 수 있다. 이러한 우산조직이라는 명칭은 유럽의 사회적경제에서 접할 수 있는 표현이다. 동종이 아닌 다

6 장종익, 오창호 외 (2019), 『이탈리아와 독일 협동조합 100년 성공의 비결』, 동화, 230쪽.

른 업종의 협동조합 간 연합회를 결성 및 운영하고 있는 나라는 독일, 캐나다, 스페인, 이탈리아가 대표적인데 여기에서 우산조직인 협동조합연합회가 지원 이상의 중요한 기능을 수행하고 있다.

이들은 신규 협동조합 설립을 인가하며 소속 협동조합에 대한 감사 권한을 가지고, 투명한 활동을 할 수 있도록 돕는다. 또한, 회원 조직으로부터 기금을 조성하여 금융 지원을 하는 것은 물론 소속 협동조합들을 위한 교육, 공동구매, 컨소시엄 구성 연결 등 수준 높은 지원 활동을 하고 있다. 이 외에도 협동조합의 발전을 위한 정책 제안이나 제도 연구 등 협동조합의 목소리를 국가적 차원에서 반영하기 위해 노력한다. 이를 통해 협동조합이 국가 운영 거버넌스에 중요한 주체로 당당하게 참여하고 있음을 보여주고 있다.

현재 우리나라의 중간지원조직들이 가지고 있는 큰 과제 중 하나가 민간 거버넌스에서 역량을 높이는 것이다. 해외 사례와 같이 민간에서 독자적으로 결성되어 활동하는 중간지원조직(혹은 우산조직)의 등장은 민간 네트워크가 더욱 활성화되고 재정적인 자립이 이루어질 때 가능할 것이다.

중간지원조직의 운영 형태가 다양화되고 있다. 이는 중간지원조직 간 경쟁과 성장을 유도할 수 있는 긍정적인 변화로 생각된다. 정부가 예산을 지원하고 민간이 운영하는 형태가 대부분이었다면 최근에는 사회적경제 조직들의 연합회나 네트워크가 강력한 지원 역할을 수행하는 경우도 많아졌다. 민간에서 스스로 설립하고 독자적인 영역을 개척한 연구소나 컨설팅 기관 형태의 중간지원조직들도 다양하게 활동하고 있다. 이러한 변화는 중간지원조직의 성장으로 이어지는 것은 물론 근무하는 직원들의 발전에도 역할을 할 가능성이 클 것이다.

3. 지원 활동 범위의 틀을 벗어나는 시도

지원기관과 피지원기관이 모두 만족하는 방향이라는 가정 하에 새로운 활

동도 시도해볼 가치가 있다. 중간지원조직에서 근무한 이들 중 예산의 사용 방식이 너무 제한적이라는 생각을 하지 않은 경우가 없을 것이다. 사회적경제기업 홍보비, 행사 진행비, 신규 사업 개발비 등 기존의 예산 사용 방법은 익숙한 만큼이나 변화 없이 이어져왔다. 날로 고도화, 복잡해되고 있는 오늘날의 경제활동에서는 더욱 창의적이고 새로운 시도가 요구된다. 중간지원조직도 틀을 깨는 활동의 변화를 시도해보면 어떨까? 다음의 내용은 몇 가지 가능성을 상상해본 것으로 아직 현실성이나 파급 효과를 충분히 검토한 것은 아님을 미리 밝혀둔다.

- 사회적경제기업들을 위한 공유경제기업을 중간지원조직의 사내 벤처처럼 운영. 예를 들어, 중간지원조직 실무자에게 공유주방이나 공유오피스 창업 기회를 제공하거나 사회적경제기업들이 공동으로 필요할 만한 자산(3D 프린터, 홍보 활동용 스튜디오 등)을 구입하여 공유경제기업 창업을 지원함. 이를 공동으로 소유하는 자회사 성격의 협동조합으로 두면 부담 이익이나 거래 비용의 문제는 해결될 수 있을 것으로 보임.
- 중간지원조직의 직원들이 3개월 혹은 6개월 등 일정 기간 동안 현장 조직에 직접 근무함. 현장 조직을 더욱 깊이 이해하는 계기가 되는 것은 물론 한층 더 효과적인 지원 업무를 수행하는 밑거름이 될 수 있음. 혹은 현장 조직과 중간지원조직이 상호 직원 교류를 하는 것도 유사한 방안임.

이러한 시도를 제안하는 이유는 중간지원조직의 보수화, 관료화를 극복하고 직원들도 혁신이 최고의 성장 동력인 시대에 맞는 경험과 역량을 쌓을 수 있을 것으로 기대하기 때문이다. 앞에서 언급한 것처럼 위 내용들이 현실적인지를 여기서 논하고자 하는 것은 아니지만, 중간지원조직의 활동이 기존의 틀을 넘어 새로운 형태와 방향에 도전하는 것은 충분히 필요하고 의미가 있을 것으로 생각한다.

결론을 대신하여

인재 육성의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 인적 자원 강화는 비즈니스 성과로 이어져 사회적경제 전반의 성장을 이끌어낼 수 있다. 사회적경제 분야에서 의미 있는 성과를 만든 유럽의 사례를 포함한 모든 경제 발전의 과정에는 전문가의 육성과 인재 층을 두텁게 하는 노력이 포함되어 있다.

중간지원조직이 사회적경제 분야 청년 종사자들을 머금고 미래의 전문가들을 양성하는 역할을 할 수 있을까? 혹은 이러한 의문은 적절한가? 아직은 중간지원조직의 의미와 역할에 대한 논의만으로도 부족해 인재 육성의 역할을 과도하게 조명하는 것은 선부른 일일지 모른다. 하지만 현장에서는 일자리로서의 중간지원조직과 인재 육성의 기능에 대해 점차 관심이 높아지고 있다. 멘토나 컨설턴트 역할을 전문적으로 하는 인력들이 늘어나고 있으며, 중간지원조직을 통해 사회적경제를 접하고 관련된 다양한 분야로 이직하는 사례도 많아지고 있다. 현장에서 중요하게 다뤄질 필요가 있는 주제라면 적극적으로 관심을 갖는 것이 필요하다. 나아가 우리나라 중간지원조직의 고유한 특성으로 이해하고 살리는 것도 바람직한 방향이라고 생각한다.

민간의 기반이 취약한 한국의 사회적경제에서 중간지원조직은 주요한 역할을 담당해왔으며 규모 또한 지속적으로 확대되고 있다. 다양한 중간지원조직들이 사회적경제 안에서 역할을 꿈꾸는 청년들에게 소중한 성장의 기회를 제공하고 이들을 미래의 전문가로 육성하는 산실로 기능할 수 있기를 기대한다.

타시마 야스토시
田嶋康利
일본노동자협동조합연합회
전무이사

울긴이
김형미
아이쿰협동조합연구소 소장

시민 주체 ‘새로운 공공’을 위한 일본노동자협동조합연합회의 실천*

: 당사자 조직의 중간지원조직 기능,
‘협동노동’의 플랫폼 만들기

“ 지금 운동 사업의 초점으로 실천하고 있는
협동종합복지거점(모두의 집)이야말로
행정과 대등한 파트너십을
보다 발전시킬 수 있는 거점이 될 것이며,
노협과 지역을 연결하고
우리들의 운동·사업의 미래를 창출할
플랫폼이 될 것이라고 생각한다. ”

* 市民主体の「新しい公共」を創る日本労働者協同組合連合会の実践:当事者組織が発揮する中間支援組織としての機能、「協同労働」のプラットフォームづくり

일본노동자협동조합연합회는 당사자 조직인 동시에 ‘협동노동’의 플랫폼을 만들기 위해 지자체 등 행정과 활동 조직을 연결하는 중간지원조직의 역할을 담당하고 있다. 그동안 행정과 협력하여 재난 피해 지역과 청년 일자리 창출에 기여해온 사례들을 살펴보는 한편, 노동자협동조합 법제화 추진이라는 흐름 속에서 협동노동 운동을 지역사회에 안착시키려는 노력이 어떻게 진행되고 있는지 확인하려 한다. 이를 통해 중간지원조직의 역할과 그 의미를 다시 돌아보려 한다.

1. 시작하며 : 일본노동자협동조합연합회 역사

일본노동자협동조합(위커즈 코프)연합회(이하 노협연합회)는, “일하는사람 働く者¹, 시민이 함께 출자하고 민주적으로 경영에 참가하며 생활과 지역의 필요에 부응하는 일을 스스로 만드는 ‘협동노동의 협동조합’으로서, ‘더 나은 일자리’를 증진하고, 일하는사람 ‘한 사람 한 사람의 성장과 발달’을 추구한다”는 생각에 도달할 때까지, 전사前史에 해당하는 실천을 포함하면 40년의 시간이 필요했다. 이 40년은 어찌하면 일하는사람 각자가 ‘임노동의식’을 넘어서서 주체가 되느냐는 질문을 던졌던 역사이기도 했다.

우리는 2015년 일본노동자협동조합 원칙에서 협동노동을 ‘함께 일하고 공생하는 사회를 추구하여 시민이 협동·연대하고, 사람과 지역에 필요한 일자리를 만들고 좋은 일을 하며 지역사회의 주역이 되는 일하는방식 働き方²’으로 정의했다. 법제도 설계 시에는 ‘사람다운 생활과 조화로운

1 실체는 노동자가 중심이지만 노동자라는 표현은 임노동을 전제로 사용되는 경우가 일반적이라 원문에 서도 고용 형태에 상관없이 노동 소득을 얻는 모든 이들을 포괄하는 의미에서 사용하고 있어서 어색하지만 그대로 직역해서 붙여 쓴다. 모든 주는 울긴이가 달았다.

2 ‘노동’으로도 옮길 수 있어 일부러 붙여 쓴다.

노동조건을 일하는사람들이 협동으로 결정하는 일하는 방식'이라고 정의하고 시민 발의로 법제화해야 한다고 제기해왔다. 그리고 이제, 협동노동의 협동조합이 '노동자협동조합법(勞働者協同組合法)'으로서 법제화하는 단계를 맞이하고 있다.

노협연합회는 1979년 '중고령자 고용·복지사업단 전국협의회'를 결성했으며 오늘날에는 노협연합회 직할 노동자협동조합센터사업단(이하 센터사업단), 각지의 노동자협동조합, 고령자생활협동조합, 노동자협동조합지향 조직 등 28개 회원 조직이 모여서 연합회를 구성하고 있다.

1970년대 출발했던 사업단 운동은 전후 실업 당사자들의 일자리 창출 운동에서 비롯되었다. 1980년대 중반 노동자협동조합으로 조직을 개편하고 전국 모델로서 노협연합회가 직접 '센터사업단'을 설립했다. 센터사업단은 초기에 건물 유지 보수 및 청소, 물류 등 협동조합 간 연계 사업을 기초로 성장했다. 그러던 중 2000년 법제화된 장기요양보험제도(개호보험제도)로 큰 전기를 맞이하게 되었다. 이 제도를 계기로, 전국에서 요양보호사 양성 강좌를 개최하여 약 5만 명이 수료했다. 수강생들에게 일자리 만들기를 제안하면서 '시민이 주체인 새로운 복지사회 창조'를 내걸어 커뮤니티 케어 거점인 지역 복지사업소, 고령자가 주체인 고령자협동조합(22개 도부현³)을 전국적으로 설립했다.

또한, 정부·지자체의 건축재정으로 2003년에 시행된 개정지방자치법에 따른 '지정관리자제도'(지자체 시설관리를 민간 사업자에게 위탁하는 행정처분) 도입 시점에서, '공공의 시장화·민영화'에 대항하여 '시민 주체의 공공'을 내걸어 아이돌봄, 고령자 시설 및 장애인 공공서비스 시설 등의 시설관리를 맡고 있다(전국 250개 시설).

한편, 취업이 어려운 청년 자립·취업 지원으로 '청년 지역지원센터(서포

3 '도부현'은 도교도, 교토부, 광역지자체인 현을 포함한다.

트 스테이션' 사업 22개소(후생노동성 사업)는 물론 2015년 제정된 생활근공 자자립지원제도⁴를 중심으로 사회적으로 어려움에 처한 주민의 자립·취업 지원 사업 수탁과 함께 '함께 일하는 직장, 지역만들기' 운동과 사업을 추진해왔다.

이어서 큰 전기가 되었던 것은, 도호쿠 지방에 커다란 피해를 가져온 2011년 3월 11일의 동일본 대재난이었다. 노협연합회는 센다이시에 도호쿠 부흥본부를 개설하고 정부가 재난 지역 고용 창출을 목적으로 시작한 긴급고용창출사업, 재난 3개 현에 적용되는 '공생형 시설보조사업'의 조성금을 활용해서 연안 피해 지역의 어린이, 장애인, 고령자가 교류하는 공생형 거점 시설을 개설했다.

전국적으로는 'FEC자급권', 즉 먹거리^{food}, 에너지^{energy}, 돌봄^{care}에 대한 지역 자급권을 구상하여 농업·자별형임업⁵ 등 제1차 산업에 도전했으며, 지금은 고령화로 운영이 어려운 마을 자치회의 요청, 지자체의 지역만들기 기대에 부응하여 협동노동을 활용한 지역 주민 주도의 사회연대에 기반한 일자리 창출을 추진하고 있다(2017년도 사업 금액 329억 엔, 취업 조합원 1만 4,535명, 고령자 생협 조합원 5만 명).

이 글에서는 몇 가지 실천 사례를 통해서 시민을 주체로 '새로운 공공' 실천을 촉진해온 노협연합회의 연계 방식을 소개하려 한다. 노협연합회는 노동자협동조합의 연합회라는 당사자 조직이지만, 그 역할과 기능은 중간지원조직과 통한다. 일본에서 중간지원조직은 인재·자금·정보 제공자와 활동 조직을 잇거나 넓은 의미에서 각종 서비스 수요와 공급을 조정하

4 일하고 싶어도 일자리를 찾지 못하거나 주소가 없거나 은둔형으로 직장 경험이 없는 등 생활이 어려운 시민들을 위한 상담 창구를 각 지자체에 개설하여 필요한 자원과 제도를 연계, 지원하는 제도.

5 산림 소유주만 산림을 관리할 권리를 지니고 이를 전부 기업에 위탁했던 임업 형태에서 탈피하여 산림 소유주가 아니더라도 이주민, 비영리단체 등이 소규모로 직접 간벌 작업, 간벌재 가공·판매 및 6차 산업화로 활용할 수 있도록 함으로써 산림경영의 지속성과 채산성을 높이는 산림경영 방식. 이케다 하야토가 쓴 『시골 빈집에서 행복을 찾다』(김정환 옮김, 라이팅하우스, 2016)라는 책에서도 이 방식을 활용하여 산촌으로 이주한 청년의 일상생활을 소개하고 있다.



노협연합회 40주년 기념 클리어 파일, 주요 사업을 일러스트로 표현했다.

는 조직이라고 본다. 지자체 등 행정과 지역 사이에서 다양한 활동을 지원
하는 조직일 때도 있어서(일본어 위키피디아) 행정과의 연계 방식은 중요한

과제다. 노협연합회의 ‘협동노동’의 플랫폼 만들기가 중간지원조직의 역할에 관한 사례로 참고가 되면 좋겠다.

2. 위탁사업 · 지정관리자제도를 활용한 ‘새로운 공공 · 시민자치’ 전개

2003년 일본 정부는 “공공시설 관리에 민간 역량을 활용하여 주민서비스 향상을 도모함과 동시에 경비 삭감을 추구”할 목적에서 지방자치법을 개정하여 지정관리자제도(지자체 시설관리를 민간 사업자에게 위탁하는 행정처분)를 도입했으며 15년이 지났다.

우리는 공공서비스의 “시장화·이권화”가 아니라 “시민화·사회화”를 내걸고 지자체에 제안하여 방과후교실·어린이집, 아동관⁶ 등 어린이 돌봄시설, 고령자 복지, 장애인 체육시설, 커뮤니티 시설 등 현재 250군데의 시설 운영을 맡고 있다. 이는 행정 독점 또는 행정 주도도 아니며 민간시장에 내던지는 것도 아닌, ‘공공’을 시민 스스로 책임지고 시민 자치를 촉진하고 지역 유대 재생을 지향한다는 목적을 중심에 두어왔기 때문이다.

이러한 시설을 거점으로 삼아 이용자인 시민의 필요 및 바람, 기대에 부응하여 지역과 함께 장애 어린이가 머무는 곳(방과후 돌봄), 고령자 개호 예방, 고립 방지를 위해 머무를 수 있는 공간을 만들어왔다(최근엔 어린이 식당, 지역 식당 등).

6 일본 아동복지법 제40조에 의거한 어린이 시설로서 children's hall, children's center에 해당된다. 0~18세 미만 어린이의 건전한 놀이와 건강 증진, 풍부한 정서 함양을 목적으로 설치되는 실내형 어린이 후생시설이다. 전문 직원이 배치되며 2014년 기준, 전국 4,600곳이 있으며 어린이 복지시설로는 어린이집 다음으로 많다. (일본어 위키피디아) 우리나라 아동복지법 상의 지역 아동센터 역시 “지역 사회 아동의 보호·교육, 건전한 놀이와 오락의 제공, 보호자와 지역사회의 연계 등 아동의 건전육성을 위하여 종합적인 아동복지서비스를 제공하는 시설”로 정의하고 있다. (「아동복지법」 제52조 제1항 8호)



도쿄도 후사시에서 수탁하여 운영 중인 아동관에서 진행한 '어린이 식사회'(2008년)



나가노현 마츠모토시에서 수탁하여 운영 중인 아동관에서 진행한 '출장 아동관'(2012년)

커뮤니티·공공시설 운영 시 우리의 기본자세는 다음과 같다. ① 이용자, 시민을 ‘고객’이 아닌 함께 만들어가는 ‘당사자’로, ② 공공서비스를, 지역 주민의 유대 회복, 마을만들기 거점으로, ③ 지역의 필요에 부응하는 일자리 창출 거점으로, ④ 일하는 사람의 주체성 발휘 : 협동노동으로 말하고 지역에 협동을 확장한다.

하지만 지정관리자제도는 제도 설계 대부분을 기초지자체에 맡기고 있음에도 불구하고 일의 질이 아니라 입찰 제도처럼 금액을 중시한 사업자 선정, 당사자인 이용자·시민의 운영 참가·선택권·결정권의 부재, 일하는 사람에 대한 공정 노동기준의 보장 결여와 같은 설계상의 문제를 안고 있다. 영리기업은 공공 위탁사업 및 지정관리자제도에 진입하면서 “민영화된 어린이집을 적자 운영 가격으로라도 입찰 받아 그 옆에 학원을 세워서 수익을 내면 된다”는 자세로 임하지만 이는 공공의 시장화에 박차를 가하는 것으로 간과할 수 없다.

시민이 공공을 걸머지며 풍요롭게 만들어가기 위해서는 시민 참가를 제도·정책화하는 위탁사업제도·지정관리자제도로의 전면적인 개혁이 이루어져야 한다. 우리는 “공공서비스를 진실로 풍요롭게 만들기 위해서 : 지정관리자제도를 둘러싼 문제와 개혁의 기본 과제”라는 제목으로 공공 정책에 대한 제언을 발표했다.

제언의 주요 내용은, 지속 가능한 지역 만들기를 위해서는, 지자체·행정과 비영리·협동 조직과의 관계를 단순한 경비 삭감, 하청형의 업무 위탁이 아니라 목적과 기준(공정노동 기준)을 명확히 한 대등한 파트너십에 기반한 협업 관계로 재편성하자는 것이다. 이를 위해 지역복지 향상과 주민자치 촉진을 목적으로 지정관리자제도 등 공공서비스를 충실히 뒷받침하기 위한 제도·정책을 종합적으로 개선·보완할 필요성을 제기했다. 특히 지정관리자제도에 대해서는 ① 풀코스트 리커버리 기준⁷에 맞춰 일반관리비

⁷ full cost recovery basis. 간접비를 포함하여 프로젝트나 서비스 전체 경비를 산정하는 방식.

를 포함한 간접경비 전체를 사람다운 생활에 맞는 인건비(공정노동 기준)로 계산할 것, ② 일정액의 이익, 이월 잉여금(또는 적립금)을 인정하여 ‘정산’ 항목을 폐지할 것, ③ 지정관리 요금의 적정화, ④ 인지세, 소비세의 비과세 취급 철저히, ⑤ 회계처리와 감사 개선, ⑥ 제도 취지에 상응하는 과목 창설 등을 제언했다.⁸

3. 도호쿠 재난 지역 긴급고용창출사업, 공생돌봄보조사업 등을 활용한 일자리 창출

커다란 피해를 가져온 2011년 3월 11일의 동일본 대재난으로부터 8년의 시간이 흘렀다. 우리 노협연합회는 2011년 7월에 본부 기능의 일부를 미야기현 센다이시로 옮겨서 도호쿠 부흥본부를 출범했다. 이재민 지원이 아니라 협동노동을 재난 지역에 전파하여 지역 부흥의 주체로 당사자들을 우뚝 세우는 것에 가치를 두었다. 재난 지역에서 7년 동안 분투하면서 얻은 것은 정말 많았다. 현재 6곳의 재난 지역에서 어린이, 장애 청년, 고령자의 거처로 지역공생형 시설, 농산물 직매소 등을 운영하고 있다. 이곳에서는 고령자 고립을 방지하고 어린이의 마음을 돌보는 등 재난 후 산적한 과제를 이재민 당사자들이 노동자협동조합의 조합원이 되어 협동하며 실행하고 있다.

재난 후 정부는 이재민 지원으로서 거주 대책, 쓰나미 대책과 같은 부흥 대책을 추진하는 한편, 재난 3개 현에 대해서 공생형 거주시설 개설 지원 제도, 긴급고용창출사업 창업형 예산을 편성하여 지자체와 사업자 간 협업사업을 추진해왔다. 이러한 제도를 활용하여 이재민과 함께 협동노동

⁸ 이 제언은 노동자복지중앙협의회가 각 정당과 행정부처에 보내는 정책제도 요구집에 실렸으며 활용된 지자체도 있다.(필자 보충 설명)

창업 강좌를 개설하고 일자리 창출을 실천해왔다.

하지만 공생형 시설 개설에 필요한 예산집행 시 기초지자체의 승인이 필요한데 이와테현 오오츠치초에서 승인을 둘러싸고 지자체의 장벽에 부딪혔다. 마을에 같은 시설이 어느 정도 있으므로 더 이상 필요하지 않라며 좀처럼 승인을 하지 않았다. 이를 완전히 뒤집은 것은 지자체와 협의 자리에서 동석한 이재민 조합원의 한마디였다. “재난 후 인구가 줄어들어 어려움도 줄어들면 좋지만 인구가 감소해도 어려운 사람들은 줄어들지 않았다”는 것이다. 재난 후 일할 만한 사람들은 이미 내륙 쪽으로 이동했고, 재난 지역에 남아 있는 대부분의 사람들은 가설 주택에서 살고 있는 고령자, 장애인, 어린이와 부모, 은둔자 등 어려움에 처한 사람들이었다.

우리는 지난 7년 동안 재난 지역 주민들이 어려움을 딛고 나아가는 데 협동노동이 진실로 힘이 된다는 확신을 얻었다. 일자리, 생활 기반을 잃고 불안과 고립에 처한 동료들이 협동노동을 알게 되어 이제 겨우 한걸음씩 내딛기 시작했다. 자신이 건넌 말이 상대방에게 받아들여지는 경험을 축적하면서 지역의 어려움과 문제에 대응해야겠다는 생각이 강해지며 공생형 거점 만들기에 도전하고 있다. 벽에 부딪힐 때마다 자신의 원점인 “(누군가가) 살려준 생명 : 어떻게 살아갈 것인가”에 멈춰서 대화하고 포기하지 않으며 한발 한발 나아가는 가운데 시민성이 향상되고 있다.

앞서 오오츠치초 담당자에게 이야기한 조합원은 이제 겨우 새 거주지를 얻은 이재민 세대 중에는 가정폭력이 증가했다는 상담도 최근 자주 듣는다며 작은 마을이지만 아이와 함께인 여성이 임시 피난할 수 있는 쉼터, 장애인의 자립 그룹홈은 꼭 필요해서 향후 만들고 싶다고 말한다. 또한 고령자나 어린이나로 ‘구별’하거나 장애가 있느냐 없느냐로 ‘선을 긋는’ 일은 하고 싶지 않다고 말한다.

4. 지속 가능한 복지사회 창조를 향해, ‘노동자협동조합법’ 제정을

(1) 일본 사회구조의 변화

일본 사회는 성장 없는 인구감소 사회, 초저출산고령사회라는 누구도 경험한 적 없는 역사적인 대전환기를 맞이하고 있다. 세계적인 기후위기와 사회적 배제·고립이 커지는 상황에서 경제성장과 이를 지탱해온 복지국가가 함께 어려움을 겪고 있다. 신자유주의 경제로 확대된 시장 지배는 갈 데까지 갔다. 이제 국가는 사회적 어려움으로 인한 모순을 극복하는 주체가 될 수 없다. 우리는 시민이 주권을 갖고 일하는 협동노동으로 생활 속에서 일자리를 만들어냄으로써 기업일원지배 사회에서 탈피해 노동과 생활 커뮤니티가 중첩되는 시민 주체의 지역만들기를 추진할 수 있다고 생각한다.

역사적인 위기의 시대, ‘지속 가능한 복지사회’를 내다보면서 이 시대에 노동자협동조합은 사회와 세계를 바꿀 수 있을까? 정치철학자 마이클 하트는 『미래로의 대분기』⁹ 대담에서 인간은 “정치적 영역을 넘어서 사회·경제적 영역에서 처음으로 다르고, 다양한 사람들이 협동하기 위해 필요한 능력을 끄집어내고, 최대한 이를 신장하기 위해 생산과정을 스스로 조직하고 관리하는 능력을 향상하고 있으며 불평등을 만드는 시스템에 반대하는 행동 또한 고양되고 있다”고 말한다.

일하는사람과 주민이 협동하여 관리·운영하는 협동조합인 노동자협동조합을 설립하고, 스스로 경영의 주체가 되어 협동노동이 지역 부흥에 유효함을 사회에 보여줄 수 있다면, 지역 자치를 향상하고 사회를 바꾸어 갈 주체를 지역에서 만드는 커다란 계기가 되지 않을까.

9 マルクス・ガブリエル, 마이클·하트, 폴·메이슨, 斎藤幸平 (2019). 『未来への大分岐』. 集英社.

(2) 노동자협동조합법 제정을 바라며

이를 위해 일하고 싶은 누구라도 안심하고 일할 수 있는 ‘완전취업 사회’의 실현, 또 그 노동이 사람답게 보람이 있는 노동^{decent}인 ‘새로운 복지사회’ 창조를 향해 일하는 사람, 시민이 사회의 주체로서 직접 사업체를 운영하는 ‘노동자협동조합법’의 제정이 필요하다.

1998년 10월, 노협연합회는 노동자협동조합법제정운동추진본부를 출범하고 법제정 운동 추진을 선언했다. 2000년 11월에는 시민운동으로서 ‘협동노동의 협동조합법 제정을 위한 시민회의’(이하 시민회의, 초대 대표 오오우치 쓰도무 도쿄대학교 명예교수)를 결성하고 ‘협동노동의 협동조합’ 법제화 운동을 실천했다.

2007년에는 전 렌고 회장 사사모리 기요시(노동자복지중앙협의회 회장)가 시민회의의 대표로 취임하여 1만 단체의 서명을 받고, 2010년 2월에 초당파 ‘협동출자·협동경영으로 일하는 협동조합법’ 의원연맹을 결성하여 4월 총회에서 법안 요강안을 승인했다. 하지만 의원연맹은 정권 교체 등 정치적 변화를 겪으며 휴회하고 말았다. 2012년 세계협동조합의 해를 계기로 협동조합헌장 국회 결의를 목표로 결성된 협동조합진흥연구의원연맹이 2016년 7월에 ‘협동노동의 협동조합법’ 제정을 선행 과제로 삼는다고 확인했고, 2017년 4월에 초당파의원연맹으로서 재편 강화되었다.

2017년 5월, ‘여당 협동노동의 법제화에 관한 작업팀’이 정부 여당의 정책책임자회의 안에 설치되어 중의원 법제국, 후생노동성과 노협연합회, 위커즈 컬렉티브 네트워크 저팬¹⁰ 등 당사자 단체가 참가하는 가운데 2년여 동안 토론을 거쳐 2018년 12월에 법안 골자에 합의, 2019년 4월 19일 의

¹⁰ 공동으로 출자, 운영, 노동하는 일공동체로서 1980년대 초반 생활클럽생협의 조합원활동가들로부터 시작되어 전국 500여 이상의 위커즈컬렉티브가 도시락사업, 생협배송, 출판인쇄, 돌봄사업 등을 펼치고 있다. (<http://www.wnj.gr.jp/>)

원총회에서 법인 요강을 승인했다. 그 후 설립 조합원 수, NPO 법인에서의 이행 조치 등 각 소관 부처와의 협의와 합의를 거쳐, 현재 중의원법제국에서 법안 작성 작업을 하여 의원 입법으로 성립을 바라볼 단계에 와 있다.

법안 요강에 따르면 노동자협동조합법은 “노동자 등이 자발적으로 협동노동으로 사업을 영위함으로써 각자 생활과의 조화를 유지하면서 각자의 의욕 및 능력에 맞게 노동에 종사하고 충실한 직업 생활을 영위할 수 있도록 이들이 출자하고 사업을 운영하고 또한 그 사업에 종사하는 조직에 대하여 정함으로써 다양한 노동의 기회를 창출하여 지역에서 다양한 수요에 부응하는 사업이 이루어질 것을 촉진하고 이로써 지속 가능하며 활력 있는 지역사회 실현에 이바지할 것을 목적으로 삼는다”는 것에 중점을 두고 있다.

무엇보다 법제화에 추진력이 되었던 것은 작업팀과 초당과의원연맹이 속한 국회의원, 후생노동성 관료가 노동자협동조합 현장을 견학하고, 협동노동과 좋은 일자리를 실천하는 조합원의 목소리에 귀를 기울이며 법제화 필요성을 실감한 것이었다. 법률 성립 과정이 당사자 조직의 참여 속에 하나하나 합의를 축적하며 만들어졌다는 점 또한 획기적이었다. 역사상 시민에서 출발한 협동조합법이라는 의미를 가지며, 이러한 성립 과정의 의미를 제대로 평가할 필요가 있다.

법안의 조기 제정을 요구하는 지자체 의견서 결의문이 일본 전체 지자체 수의 과반인 920곳 이상의 지자체에서 채택되었다. 법제화를 추진하고 있는 작업팀 좌장 다무라 노리히사 중의원(자유민주당)은, “노동자협동조합법이 제정되면 그 효력은 노동자협동조합뿐만 아니라 다양한 곳에서, 다양한 사람들이 이런 형태로 움직여서 사업을 시작하고, 다른 기업에서도 일하는 사람들의 의식이 달라지고, 모두가 서로 대화하며 한 사람 한 사람의 의견을 소중히 여기며, 지역을 소중히 여기자는 움직임이 시작될 것이라고 생각합니다. 이 법이 사회에 확산되면서 사회가 어떻게 달라질까, 무척 기대됩니다”라고 말했다.

(3) 법제화를 실현함으로써 협동노동의 ‘공공성’을

노동자협동조합이 법적 근거를 확보함으로써 협동노동에는 ‘공공성’이 부여된다. 정부와 지자체의 지역만들기 기본 정책·제도에 ‘시민적인 공공’을 추진하는 협동노동의 위상을 어떻게 세우는가는 협동노동 운동 발전에 결정타가 될 것이다. 우리 노협연합회의 생각은, ① 정부·행정이 협동노동을 활용한 공공사업(복합 공공)의 새로운 제도 구축(취업 대책, 지역만들기 기본 정책), ② 노협에 대한 공적 지원의 흐름을 만들어가는 것이다. 또한 유럽 여러 나라에서의 위상처럼 노동자협동조합에 대해 실질적으로 ‘공공성’을 부여하여 공적취업보장제도와 고령자 취업 대책 또한 지방 창생, 지역 공생사회 기본 정책에 관한 노동의 위상을 검토하게 될 것으로 본다.

이미 히로시마시를 비롯해 몇 군데 지자체는 협동노동에 높은 관심을 보이고 있다. 지자체·행정의 일자리 창출, 지역만들기에 관한 모든 분야 제도·정책에 협동노동을 넣어, ① 지역 주민의 협동에 의한 주체적인 일자리 창출을 통해 지속 가능한 지역만들기, ② 자발적인 취업 기회 창출로 인해 어려움에 처한 사람들의 취업 창출과 사회 통합에 크게 공헌할 수 있다고 보고 있다.

협동노동이 공공성을 갖게 되면서 지역만들기·사회정책에 어떠한 효과를 발휘할 수 있을까? 제도·정책적으로는 ① 인구감소·고령화 시대에 고령자 취업을 비롯한 지역 과제 해결의 주체로(지방 창생·작은 거점 만들기, 히로시마시의 협동노동플랫폼사업 등), ② 비정규고용 청년, 취업빙하기 세대(8050문제 당사자인 미성 위키)¹¹의 직업훈련과 결부된 취업지원제도 개혁(구

¹¹ 8050문제는 일본 사회의 은둔형 고립 문제가 장기화되면서 발생하는 새로운 문제를 말한다. 80대 부모세대와 50대 자식세대의 문제로 1980~1990년대에 왕따 등으로 학교를 다니지 않고 은둔했던 청소년들이 그대로 나이 들면서 사회와 고립된 채 중장년을 맞이하는 데다 부모의 고령화로 수입과 일상생활 능력이 극감하면서 가족 전체가 위기에 처하게 되는 문제다. 2019년 3월 시점 중장년 은둔자는 약 61만 3,000명, 그 중 70%는 남성으로 조사되었다.(일본어 위키피디아)

직지원훈련제도 개선, 청년서포트스테이션과 취업준비지원 통합 모델, 공적훈련·취업 보장제도 등), ③ 야간중학, 또는 생활 지원과 연계한 외국인 취업 지원(개정입국관리법에 의거한 외국인기능실습제도가 인권에 기초한 양질의 제도로 전환), ④ 복지농업(사회적농업) 연계, ‘계속운영’ 등 중소기업지원 정책(농림수산성, 지역부흥협력대 등)을 생각할 수 있다.

5. 협동노동 추진의 사회적 네트워크·설립 추진 플랫폼 형성을 추구하며

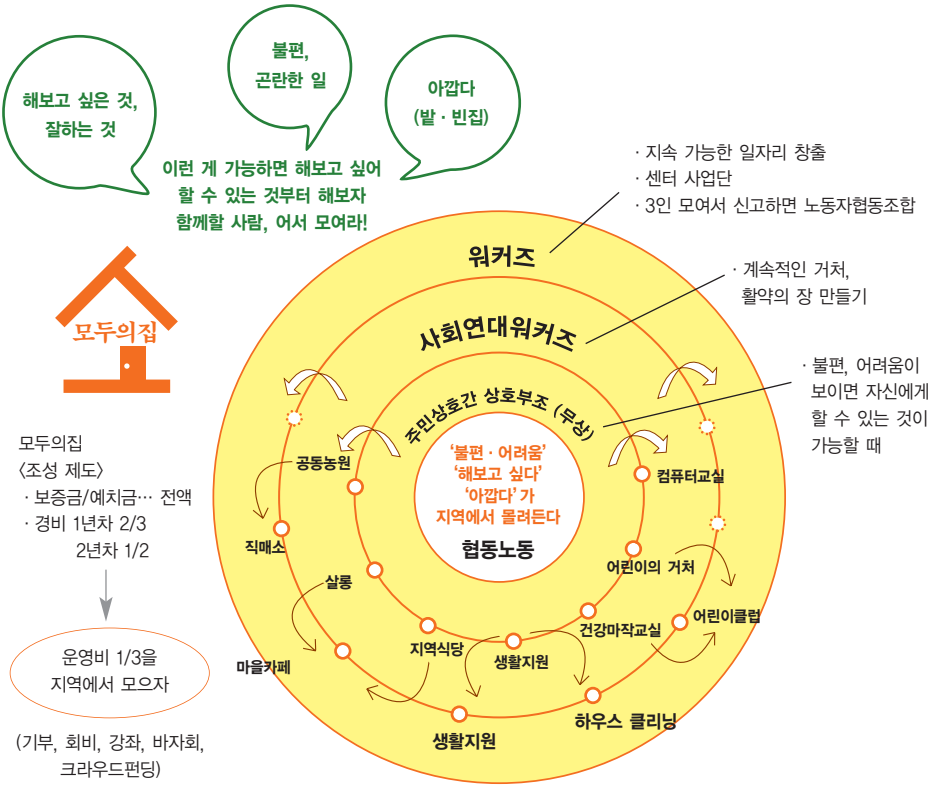
노동자협동조합이 법제화되는 시대에 전국·지역에 새로운 협동노동 운동을 추진하기 위해서, 도도부현을 기초로 사업소·현장이 주체가 되어 지역에 건실히 뿌리내리고 네트워크를 창출하여 지역만들기를 위한 본격적인 운동을 시작해야 한다.

노동자협동조합법 제정 이후 시행까지 노협연합회 회원 조직인 센터사업단, 노동자협동조합, 고령자협동조합이 전국·지역에서 스스로 협동노동 운동의 노선을 확립하고 협동노동을 바라는 단체, 사람들에게 제안하여 결집할 수 있는 기반으로서 ‘협동노동추진네트워크’를 모든 광역지자체에 세워야 한다(노동자협동조합법안에서는 노협의 소관 부서는 도도부현, 즉 지자체).

그리고 법 시행 후에는 지역 시민 모두가 이 법률을 유효하게 활용하는 시대로 진입할 수 있다. 이때 우리 노협은 무엇을 지향하며 어떤 운동과 사업을 할 것인가? 설립, 운영 노하우 등에 응대할 수 있는 ‘협동노동플랫폼’의 기능과 역할을 세워야 한다. 우선은 우리 자신의 운동으로 시작하여 국가, 지자체·행정 등과 연계를 심화해가야 한다. 이때 참고할 수 있는 사례를 소개한다.

히로시마시에서는 지자체 정책으로 2014년부터 ‘협동노동플랫폼사업’

모두의집



협동종합복지거점(모두의 집)은 지역 주민의 바람, 생각, 어려움을 조합원 자신의 생각과 위에서 지역에서 함께 실천하는 거점으로서 구상했으며, 노동자협동조합 운동·사업의 중심으로서 현재 추진하고 있다. 이 '모두의 집'이 협동노동의 플랫폼 기능을 지니는 거점이 될 것이다.

을 시범 사업으로 시작했다. 히로시마 시장이 후생노동성 근무 당시 법제화 담당 창구였던 경험이 있어 노동자협동조합법 제정 이전이라도 협동노동을 지역만들기 정책으로 활용할 수 없을까 구상하고 있었다. 마침 히로시마현에서 노협연합회가 설립한 '히로시마 협동노동추진네트워크'가 히

로시마 시장과 간담회를 열고 그로부터 1년여 학습회를 개최하여 사업을 실시하게 되었다.

스스로 출자하고 경영에 참여하며 보람 있게 지역 과제 해결을 실천하는 노동 형태인 ‘협동노동’을 통해, 취업 및 사회 참가를 희망할 의욕과 능력 있는 고령자(만 60세 이상)의 사회적기업을 촉진하는 플랫폼을 구축하고, 그 결과와 과제를 검증하는 사업이 5년째를 맞이했다. 노동자협동조합센터사업단이 창업 코디네이터 업무를 수탁해 진행하고 있으며, 올해도 계속해서 이 사업을 발전시키고 있다.

자치회, NPO 활동의 한계를 느낀 지역 주민들이 협동노동플랫폼사업에 참여했다. 농업협동조합 조합원들이 경작 포기 농지를 개간하고, 풀베기와 같은 농업 활동을 지원했다. 환경 및 복지 등 지역 과제 해결을 위해 협동노동 조직을 결성하여 현재 19개의 협동노동 조직이 히로시마 시에서 활약하고 있다.

노협연합회는 사회적인 협동노동추진네트워크 중심에 센터사업단의 각 지방 본부, 지역 노동자협동조합 등과 연계해 전국의 사업 본부, 사업소에 설립 지원 및 운영 지원 등의 기능을 지니는 ‘협동노동 플랫폼’ 구성을 추진하고 있다. 법제화 후에는 도도부현에 설치될 창구 역할에 대응하게 될 것이다.

지금 운동 사업의 초점으로 실천하고 있는 협동종합복지거점(모두의 집)이야말로 행정과 대등한 파트너십을 보다 발전시킬 수 있는 거점이 될 것이며, 노협과 지역을 연결하고 우리들의 운동·사업의 미래를 창출할 플랫폼이 될 것이라고 생각한다.

이슈



국제개발협력에서 사회적경제를 어떻게 적용할 수 있을까?

권기정

개발협력 협동조합

BINGO 대표



2001년 미국에서 911테러가 일어났다. 사건 직후 미국은 빈 라덴을 테러 용의자로 지목하고 그를 체포하기 위해 아프가니스탄 전쟁을 시작했다. 당시 CNN은 국제무역센터가 무너지는 장면과 미국의 아프가니스탄 공습 현장을 마치 영화의 한 장면처럼 생생하게 중계했다. 이런 처참한 광경을 실시간 미디어로 접하면서 필자는 막연히 무엇인가 해야 한다는 의무감을 가졌다.

국내에 국제개발협력이라는 개념도 없었던 20년 전 ‘어려움에 처한 아프가니스탄 사람들’을 돕고 싶다며 무작정 국내외 NGO에 메일을 보내기 시작했다. 구호 현장에서의 활동 경험은 없었으나 20대 중반 젊은이의 열정을 높이 산 한 NGO에서 아프가니스탄 긴급구호팀 합류를 허락했다. 이를 시작으로 2004년 12월 남아시아 지진해일(쓰나미)로 피해를 입은 스리랑카, 2010년 대규모 지진 피해를 입은 아이티 그리고 2013년 내전으로 백만이 넘는 이재민이 발생한 남수단 등 대형 재난이 발생할 때마다 긴급 구호 전문 활동가로 참여했다.

빈곤은 왜 발생하는가?

단거리 경주처럼 긴급구호 현장은 2~3개월 내에 집중적인 지원을 한다. 반면 오랜 내전과 기근 그리고 극심한 빈부격차로 만성적 어려움을 겪는 르완다, 에티오피아, 이집트, 도미니카 등과 같은 지역에서는 장거리 마라톤 같이 긴 호흡으로 5~10년 단위 사업을 계획하고, 학교와 병원을 중심으로 빈곤층의 자립을 지원하는 지역개발 활동을 하게 된다. 필자의 경우 긴급구호를 통해 국제개발을 시작해 재난 현장(혹은 빈곤 현상)에서 당면한 과제를 해결하는 사업을 중심으로 사업을 진행해왔다.

NGO가 활동하고 있는 국가들은 대체로 가난한 나라들이다. 그러나 많은 사람들의 생각과 달리 이러한 빈곤국가에도 국가의 부활은 엄연히

존재한다. 다양한 천연자원과 국토, 인구 등 여러 자원들이 직간접적인 형태로 국가의 부를 형성한다. 물론 빈곤국가가 직면한 많은 문제를 해결하기에는 충분하지 않지만, 그럼에도 해당 국가의 부 혹은 자원을 활용하면 아동을 위한 기초교육과 보건서비스의 제공은 충분히 가능하다.

하지만 안타깝게도 이들 나라의 부는 소수 기득권 세력의 착복 대상이 되거나 군비로 대부분 사용된다. 만약 이 가난한 나라의 정부가 제대로 작동한다면, 지금과 같이 가난한 나라의 아이들이 고통받는 일은 줄어들 것이다.

국제개발 활동은 긴급한 상황에서의 단기 지원을 제외하고, 장기적으로 해당 국가의 정부와 정치가 제대로 작동할 수 있도록 하는 것에 집중해서 이루어져야 한다고 생각한다. 즉, 국제개발협력 분야에서 주력해야 할 사업은 능동적 민주 시민의 양성이며, 지역공동체 주민 참여의 확대로 풀뿌리 조직들이 연대하도록 지원하는 사업이다.

새로운 도전, 협동조합으로 운영되는 NGO

아동과 주민들에게 민주적 시스템을 교육하고 이를 활용 할 수 있도록 하는 것, 즉 풀뿌리 민주주의 활성화가 국제개발의 중요한 방법론이라면 현재 국내 NGO에서 진행하는 대부분의 프로그램들이 여기에 적합하지 않다고 생각한다. 국내 상당수 NGO의 조직 구조는 중앙집권적이다. 그리고 참여자(현지 서비스 이용자와 국내 후원자를 포함)의 의사가 거의 반영되지 않는 상태에서 운영된다. 풀뿌리 조직의 성격을 갖추지 못한 기존 NGO 시스템 아래에서 국제개발 현장의 지역 주민들에게 민주주의 교육을 제공하고 운영하는 것은 어불성설이라고 생각했다. 현장의 개인과 이를 지원하는 단체가 함께 발전하는 모델을 만들기 위해서는 기존 NGO의 방식이 아닌 새로운 형태의 단체를 만들어 활동을 시작할 필요를 느꼈다. 참여자

들이 민주적으로 활동할 수 있는 구조를 만들고 싶어 시민들과 국제개발 NGO 활동가들이 2016년 1월 협동조합의 형식을 빌려 ‘개발협력 협동조합 빙고’를 시작했다. 이미 아프리카에서 협동조합을 여러 차례 경험했던 터라 어렵지 않게 조직을 만들 수 있었다. 빙고는 해외 현지협동조합 지원을 통해 함께 성장하는 국제개발을 지향하는 것은 물론 세계 시민으로 누구나 국제개발협력에 참여 할 수 있도록 국내교육도 진행하고 있다.

주관적 해석, 성공한 협동조합

현지 단체 중 협동조합을 조직하여 주민 자치 형식으로 운영되고 있는 단체를 몇몇 만났다. 이들을 타산지석으로 삼아 빙고가 활동하는 지역의 여성 가장들을 중심으로 소득중대 사업을 진행했다. 분기별로 20명씩 총 80명의 여성들을 대상으로 재봉 교육을 진행했다. 3개월의 교육과정을 수료한 이들 중 재봉 기술을 잘 습득하고, 협동조합의 취지에 동의하는 20명을 다시 선발하여 여성 재봉사 협동조합을 만들었다.

당시 우리 단체는 수천 명의 아동을 지원하고 있었다. 이들에게 1년에 두 차례 교복을 제공하고 있었는데, 아동들에게 지원하는 교복을 여성 재봉사 협동조합을 통해 공급했다. 협동조합 활동의 편의를 위해 초기에 원단을 빙고가 직접 구매해 협동조합에 제공했다. 협동조합에서는 교복의 재봉과 가공만 담당해서 진행했다. 매월 임대비를 받고, 1년 후에는 재봉틀 소유권을 협동조합으로 넘겨주기로 하는 등 구성원들이 초기 투자에 부담을 갖지 않도록 대책을 마련했다. 결과는 성공적이었다고 생각했다. 물론 교복 품질이 일정치 않다는 문제점이 나타나기도 했으나 당시에는 일상적으로 발생하는 문제였기에 A/S에 신경 쓰겠다는 약속을 받고 협동조합을 빙고와 완전히 분리하여 독립시켰다.

외부에 해당 사례를 공유할 만큼 커다란 성과는 아니었지만 가난한 나



라에서 사회적경제 모델의 하나인 협동조합을 만들고 작동시킨 성공적인 사례로 기억하며 내심 자부심을 가졌다. 사업 시작 당시, 학생들이 입는 교복은 대부분 인근 시장 골목 구멍가게 아저씨들이 오래된 재봉틀 하나로 소규모 생산하는 방식이었다. 그래서 매번 여러 가게들을 접촉하고 가격을 흥정해야 하는 어려움을 겪었다. 무엇보다 교복 제작 기간이 잘 지켜지지 않아 신학기가 시작되어도 교복을 입지 못하는 아이들이 있었다. 학교 규정상(정부 시책) 교복을 입지 않은 학생은 등교를 할 수 없었기에 학교



여성재봉사 협동조합 교육현장

장들에게 일일이 양해를 구해야 하는 일도 종종 일어났다. 이러한 여러 문제를 한 번에 해결할 수 있었고, 여성들의 직업 창출은 물론 지속 가능한 수익을 보장할 수 있는 좋은 방법이라고 생각하여 여성 재봉사 협동조합을 만들고 교복 사업을 시작했다.

앞선 협동조합 사례를 강의에 사용하려 그동안 진행해왔던 아프리카 사업 내용을 다시 정리할 기회가 있었다. 그러다 문득 우리가 사업을 시작하기 전, 교복을 생산하던 ‘시장 골목의 아저씨들은 어떻게 되었을까?’ 하

는 물음이 생겼다. 재봉틀 하나로 가족을 부양해야 했던 소규모 상인들의 삶은 여성 재봉사 협동조합으로 인해 많은 어려움을 겪었을 것이다. 10년 전 사업을 진행했던 당시에는 전혀 생각하지 못했던 부분이다. 아마 다시 이와 유사한 사업을 시작한다면, 가장 먼저 이러한 부분을 고려할 것이다. 지역 주민들의 삶을 개선하기 위해 시작한 협동조합은 협동조합 구성원들의 삶을 보호하고 새로운 기회를 제공했다. 그러나 이 기회가 지역 소상공인들에게는 삶을 더욱 어렵게 하는 위기였다. 새로운 가치 창출은 없었으며, 단지 부(수익)의 수평 이동만이 이루어진 것이다. 10년 후에 다시 점검하고 보니 이 사업은 실패한 사업이었다. 무엇을 놓쳤기에 실패한 것일까?

협동조합의 운영

우선, 기존 지역 주민 혹은 주민 조직에 대한 고려 없이 새로운 조직을 만들었다. 취약계층(빈곤층 여성) 지원사업에 우선순위를 두고 취약계층 주변부에 있는 지역 주민들의 생활에 대한 조사를 수행하지 않았던 것이다. 결국 새로 설립된 조직과 기존 조직의 갈등이 생겨났고 동일한 생활권을 공유하고 있는 지역 주민들을 하나의 공동체로 만들지 못했다.

두 번째, 빙고가 구성한 협동조합의 조합원 20명에게만 불공정하게 많은 지원이 이뤄졌다. 조합원으로 참여하게 될 예비 조합원들을 대상으로 무료 교육은 물론 저가의 재봉틀 임대도 이뤄졌으며, 독점적인 계약을 수행하여 지역 내 교복 생산에 있어 공정한 경쟁을 할 수 없도록 만들었다. 자본주의체제에서 사용되는 가장 폭력적인 방식인 공격적 투자(?)를 사용하여 다른 업체들의 정상 영업을 방해했다. 이러한 방식의 투자는 대부분의 경우 협동조합의 자생력을 높이지 못하고, 경쟁 업체의 생산 활동에도 부정적인 영향을 끼치기에 결국 지역 경제에 득보다 실로써 작용한다.

마지막으로 협동조합을 조직하는 과정에서의 가장 큰 실수는 토론과 설득을 통한 민주적 의사결정 과정을 가져가지 못한 것이다. 참여 대상자들에게 협동조합의 취지를 몇 차례 소개하고, 협동조합이 구성된 이후에 다양한 혜택을 받을 수 있으니 참여하면 혜택이 많다는 아주 단순한 유인으로 여성들을 조합원으로 참여시켰다. 조직의 형태는 사회적경제의 모습이었지만, 실상은 민주성, 독립성 그리고 상호부조 개념들을 제대로 담아내는 협동조합의 실제적 역할이 부족했던 것이다.

물고기 말고 낚시 기술 가르치면 될까?

‘물고기를 잡아주지 말고 물고기 잡는 방법을 알려줘라!’라는 격언이 있다. 아마도 국제개발에서 가장 많이 사용되는 표현이 아닐까 생각한다. 가난한 주민들에게 일방적인 후원이 아닌 사회적기업과 협동조합을 설립하여 자립할 수 있도록 하자는 논리이다. 이 논리에 이견은 없다. 그렇지만, 물고기 잡는 방법을 알려주는 것에는 오랜 시간이 필요하고, 우리 마을이 물고기를 잡을 때 옆 마을에서는 때론 물고기를 더 이상 잡을 수 없는 상황도 발생한다는 것을 고려해야 한다. 빙고는 앞서 여성 재봉사 협동조합의 사례에서 발생한 동일한 실수를 반복하지 않도록 새로운 도전을 시작했다.

자본이 아닌 사람 중심의 사회적경제

무한 경쟁과 현대 자본주의의 폐해를 극복하기 위해 사회적경제가 대안으로 여겨지고 있다. 그러나 사회적경제가 뿌리 내리기 위해서는 오랜 시간이 필요하다. 국제개발에서 사회적경제의 방식과 가치를 지향하나 현

실에서 가장 큰 어려움이 여기서 발생한다. 가령 지역사회의 목소리를 담아 신규 사업을 시작할 때 짧게는 몇 주, 길게는 2~3개월 현지 조사를 한다. 현지 조사 혹은 현지 채류는 사회적경제를 국제개발에 적용하기 위해 중요한 시작점이다. 사업 조사부터 국제개발 사업의 시작점이나 많은 경우 본 사업 시작 전에 투자되는 예비 사업 혹은 사업 수행 전 비용으로 인식한다. 대개의 경우 사회적경제를 후원하고 지원하는 단체에서도 이와 동일한 인식을 공유하는 것 같아 매우 안타깝다. 그래서 지역사회를 확인하고 목소리를 담을 수 있기에 너무도 중요하지만, 제대로 수행되지 않는 지역 조사 혹은 지역 주민의 목소리를 반영하는 사업을 하는 단체가 필요하다.

개발협력 협동조합 빙고에서는 조합원들의 동의를 얻어 이 사업을 수행하기로 했다. 활동 현장에 자본이 아닌 사람을 먼저 파견했다. 지난해에는 2명이, 올해는 8명의 조합원이 현지에 1년간 파견되어 현지 조사를 수행하고 있다. 실제 비용을 투자해야 하는 사업 시작 전, 최소 6개월 이상 지역 주민들과 교류하며 동화되는 작업을 진행하고 있다. 충분한 교류가 전제되지 않으면 지역 주민의 목소리를 반영하는 것이 쉽지 않다. 그래서 다양한 지역 주민의 목소리를 사업에 반영할 수 있도록 지역 조직과 시민 운동을 진행하는 것이 빙고의 8명 조합원들의 활동 목표이다.

보이지 않은 새로운 시작

오랜 기간 국제개발협력을 진행하며 모금 확대와 후원자들에게 빠른 피드백을 전달하기 위해 눈에 잘 보이는 일들을 중심으로 사업을 진행했다. 때로는 장애 지원, 질병 치료, 인도적 지원 등과 같이 가시적이고 짧은 기간에 문제 해결과 성과가 필요한 일이 있다. 그러나 많은 경우 현장의 고질적 문제를 해결하기 위해서는 당사자들이 시민으로 성장하기 위한 역량

강화의 과정과 훈련이 필요하고, 이를 위한 지속 가능한 구조를 만들어야 한다. 이는 눈에 잘 보이지도 않고 성과로 잘 나타나지도 않는다. 사회적 경제 영역 또한 동일한 선행 구조가 반드시 필요하다.

최근 국내 NGO나 사회적기업이 제3세계에 사회적경제 모델을 구현하려 많은 시도를 하고 있다. 단체들의 활동 내용을 살펴보면 일반 기업의 사업 형태와 수익 모델과 유사하고 단지 수익의 일부를 지역 내 취약계층에 지원하는 활동으로 사회적경제라는 이름을 사용하는 사례가 많다. 국제개발에 있어 사회적경제의 방식과 가치관이 확산되고, 많은 참여자들이 연대하기를 소망한다. 그러나 최근 여러 사례에서 사회적경제가 그 본질과 다르게 모금마케팅으로 오용되고 성과주의로 결과를 판단 받고 있지 않나 하는 우려가 생긴다.

이슈



시민자산화 움직임을 점검하다

김성기

에스이임파워

사회적협동조합 이사장



최근 사회적경제 및 지역공동체 실천에서 ‘자산화 운동’이라는 야심찬 도전이 진행되고 있다. 특정 지역에서 규모화된 공간을 확보(매입 또는 장기 임대)하여 지역사회 내에 다양한 이해관계자들이 그 공간을 거점으로 집합적이면서도 영향력^{impact} 있는 가치를 창출하려는 도전이다. 일례로 소비자생활협동조합 아이쿱^{iCOOP}의 도전은 단연 돋보인다. 2014년 전남 구례에 친환경 유기식품 클러스터를 조성했고, 2017년에는 충북 괴산으로 이어졌다. 소규모 시민단체에게 건물 매입비가 만만치 않은 서울에서도 성공적인 사례가 나왔는데, 광진주민연대는 11개 지역 단체와 공동으로 출자하여 건물 매입에 성공했다.

문재인 정부도 시민 주도의 자산화를 위한 노력에 착수하고 있다. 도시재생 뉴딜 사업의 주요한 정책 목표 중 하나가 거점시설^{anchor}을 조성하여 주민 자산으로 귀속시키는 방안이다. 올해 행정안전부는 신용보증기금과 공동으로 지역자산화에 필요한 건물 매입 및 운영 자금을 대한 금융 지원을 시범사업으로 추진하고 있다.

이 글은 시민 중심의 자산화 운동이 어떤 맥락에서 실천되고 있고, 어떤 목적과 전략으로 추진하고, 어떻게 실천할 것인가에 대해서 다룬다. 또한, 시민자산화의 방향성은 어떠해야 하는지, 당사자들의 주도성과 자율성이 확보되는 시민자산화는 어떤 조건에서 확보되고 유지될 수 있는지에 대해서 다룬다.

시민자산화의 다양한 맥락

최근 자산화 운동에 대한 관심은 젠트리피케이션^{gentrification}, 등지 내몰림 문제에 대한 대안으로 주목되었지만, 운동에 참여하는 동기와 범위는 거기에만 국한되지 않고 다양한 맥락으로 진행되고 있다.

먼저 젠트리피케이션의 맥락에서 모색되고 있는 시민자산화에 대해 살

펴보자. 젠트리피케이션은 상가나 취약 지역에서 소상공인이 지역 상권을 부흥시켜 자산의 가치를 상승시켰지만, 그들이 오히려 떠나게 되는 현상을 말한다. 지역의 부흥에 기여한 소상공인이 그 혜택을 받지 못하고 건물주의 가치로 귀속되면서 임대료 상승으로 이어지고, 결국 자산 가치 창출자가 동지에서 내몰리는 현상이다. 젠트리피케이션은 서울의 홍대, 신사동 가로수길을 포함하여 전국 곳곳에서 발생하고 있는데, 한마디로 ‘시장 실패’인 셈이다.

필자가 보기에 젠트리피케이션에 대한 대안으로서 시민자산화에 대한 모색은 정책 당국이나 연구 차원의 수사적인 측면이 큰 것 같다. 재할력이 형성된 상가 지역에서 젠트리피케이션에 대한 대안으로 주민 주도의 공동자산화라는 목표를 실현하는 것은 아직까지 이론의 영역으로 판단한다. 왜냐하면 사회적경제가 특정 상가 지역을 중심으로 비즈니스를 하지 않기 때문이며, 역으로 사회적경제기업들이 특정 도시 상가 지역에서 그들이 주도하여 집합적으로 가치를 키우는 데 성공한 적도 없기 때문이다. 다른 한편으로 특정 지역에서 소상공인이 공간 자산을 공동으로 투자할 만한 동기도 약하고, 그러한 협동의 문화도 부재하기 때문이다. 그러므로 동지 내 몰림 현상의 대안으로 자산화에 주목하고, 실천 대안을 모색하는 것은 공허한 메아리에 머물 가능성이 크다.

오히려 최근 사회적경제에서 기업의 비즈니스 차원에서, 또는 도시 혁신의 가치를 창출하는 차원에서 다양한 자산화 시도가 상당히 활발하게 시도되고 있다.

첫째, 사회적경제기업에서 공간 규모화를 통한 새로운 사회적 부가가치 창출 시도가 있는데, 대표적으로 글의 서두에서 언급했던 아이쿱이 친환경 유기식품 클러스터를 조성한 사례이다. 아이쿱의 괴산 자연드림파크는 그 규모가 100만㎡(약 30만 2,500평)에 달하며, 생산공장, 물류센터, 연구시설, 숙박시설, 문화시설, 레스토랑, 카페 등 각종 인프라가 한 곳에 집약된 친환경 농업 복합 클러스터이다. 아이쿱의 자연드림파크는 농촌 지

역의 일자리 창출, 농업의 부가가치 증대 및 농촌 지역사회의 활성화에 대한 성공 모델로 평가받을 만하다.

둘째, 사회적경제기업과 지역공동체기업 등이 임대료의 절감이나 독자적인 공간 확보를 목적으로 자산화를 모색하는 시도이다. 예컨대, 시흥의 료사회복지사회적협동조합은 조합원의 집합적 참여를 통해 건물 매입에 성공했다. 이 협동조합은 임대료 상승으로 고정비가 상승하는 점을 고려하여 ‘우리 집 건물 갖기 운동’을 조합원들로부터 승인받았다. 협동조합은 1년여의 준비 끝에 2017년 4월 시흥시 은행동에 200여 평 규모(2개 층)의 건물을 매입했다. 이곳에는 희망한의원, 희망치과, 돌봄사업소, 사무실, 조합원 활동 공간, 그리고 추가적으로 ‘지역 주민 건강주치의’를 실현하기 위한 건강증진센터 등이 입주해 있다.

셋째, 사회주택을 건축하면서 커뮤니티 공간까지 복합적으로 조성하는 주택 중심 자산화 시도이다. 사회주택을 통한 자산화는 최근 정부의 정책 활성화와 맞물려 가장 활발하게 진행되고 있다. 사회주택은 유형이 다양한데 주체로 구분하자면, 주택 소비자가 소유·운영하는 협동조합형 사회주택이 있고, 사회적경제기업이 소유·운영하는 사회주택이 있다. 협동조합형 사회주택은 서울 은평구에 2014년 10월 말 준공한 ‘구름정원사람들’을 필두로 제주 가시리 주택협동조합, 서울 도봉구에 은혜공동체 주택협동조합 등이 있으며, 주로 공동체 생활에 관심을 둔 시민들의 공동 출자로 시도되고 있다. 민간 임대주택 분야에도 협동조합형 아파트가 준공되는 최초의 시도가 사회적기업 더함에 의해 진행되고 있다. 2022년이 가기 전에 경기도 고양시 지축지구와 경기도 남양주 별내지구에 약 1,000세대의 협동조합 아파트가 준공될 전망이다.

사회적경제기업이 주도하는 사회주택¹은 서울시와 LH의 토지임대부형 사회주택 정책 사업이 본격화되면서 활성화되고 있는 분야이다. ‘토지임대

1 ‘사회적경제기업이 주도하는 사회주택’에서 사회적경제기업은 사회주택 시행사를 의미한다.

부형 사회주택'은 청년, 신혼부부, 노인 등 주거 취약 계층에게 시세 대비 80% 이하의 임대료로 공급하는 주택이다. 이 사회주택의 주요한 공급 주체(시행사)가 사회적경제기업이다. 서울시와 LH는 토지임대부형 사회주택에 커뮤니티 공간을 10% 이상 조성할 것을 의무화하고 있다. 서울시 사회주택위원회 보고서에 따르면, 서울시에 공급된 사회주택은 2015년에서 2019년 9월까지 1,529호에 달한다.

넷째, 공공의 유휴 공간을 '지역자산화'²⁾하는 시도가 있다. 이러한 시도는 국토교통부의 도시재생 뉴딜 정책과 행정안전부의 지역자산화 활성화 정책과 연관되어 있다.

정부는 도시재생 지역에서 앵커시설을 자산화하는 목표를 달성하기 위해 '마을관리 사회적협동조합'이 관리·경영하는 구상을 내세우고 있다. 즉, 도시재생의 결과로 생성된 공간을 다수의 지역 주민이 참여하는 협동조합이 관리하게 한다는 구상이다. 여기서의 핵심 이슈는 과연 공공의 자산이 시민의 소유로 이전될 수 있는가에 있다. 만약, 기존처럼 특정 공간에 대한 위탁 방식으로 간다면, 자산의 소유권자는 여전히 공공이다. 이 경우 주민 조직에 부여된 공간 운영의 자율성은 불안정한 상태에 있을 수 밖에 없다.

금년 11월에 행정안전부는 관계부처 합동회의를 거쳐, 유휴 국·공유재산을 사회적경제 활성화에 활용할 수 있도록 지원하는 정책을 발표했다³⁾. 세부적인 내용을 살펴보면, 지방자치단체가 사회적경제 활성화와 관련해 유휴 국유재산 활용을 위한 계획과 예산을 수립할 경우, 공공기관은 특정 자산을 해당 지자체에게 수의계약의 방식으로 매각할 수 있다. 또한, 개정된 법령⁴⁾에 따라 지방자치단체는 특정 유휴 공유재산에 대해 사회적경제

2 행정안전부는 '지역자산화' 개념을 지역 주민들이 경제적 가치가 있는 유·무형의 자산(건물, 토지 등)을 공유하며 지역사회를 위해 운영하는 것으로 '국유도 사유도 아닌 대안적 소유 방식'의 하나라고 제시한다.

3 관계부처합동 (2019.11.5.) 보도자료, 「지역 공동체의 사회적경제 활성화 본격 추진」

〈표1〉 행정안전부가 제시한 지역자산화 추진 사례

구분	지역	주체	총 사업비	활용 목적
추진 완료	서울시 광진구	광진주민연대 (11개 지역단체 출자)	10억 원	· 카페, 생협, 식당, 의원 등 주민이용시설 입주 · 지역단체 공동사무실 및 주민 공유공간 운영
	경기도 시흥시 월곶동	에비 사회적기업 (주)빌드	9억 원	· 지역 내 절반을 차지하는 젊은 육아맘을 위한 키즈카페 * 시흥시가 우선매입 후 임대 중, 5년 후 (주)빌드가 매입 예정
	대구시 동구 안심마을 (건물 신축)	건축주택협동조합 공터 (3개 지역단체 출자)	10억 원	· 발달장애인 자립지원센터, 주간보호센터, 아동돌봄센터
	충남 홍성군	협동조합 뜰 (주민 100명이 출자)	1,800만 원	· 마을 주민 재능 기부로 리모델링 · 동네 사랑방(술집)으로 운영 · 운영 수익은 마을기금으로 적립
추진 중 / 준비 중	전주시 노송동	아트클러스터 별의별 (사회적기업 준비 중)	3억 원	· 주민 대상 회원제 식당 · 주민이 개발한 차와 술 등 지역상품 판매 카페
	목포시 측후동 괭잡아 마을	(주)공장공장	6억 원	· 청년들의 목포 살이 지원 · 청년 대상 힐링 및 지역자원 활용 창업 등
	서울시 마포구 (건물 신축)	해빗투게더 협동조합 (3개 지역단체 출자)	39억 원	· 지역단체 및 청년을 위 코워킹 스페이스 · 게스트하우스, 상업시설, 의료생활협동조합 등
	공주시 봉황동	지역청년협의회 구성 준비 중	8억 원	· 지역 예술인 참여 예술체험 실내놀이터 · 마을호텔 운영에 필요한 서비스 창출 공간
	대구시 동구 안심마을 (건물 신축)	건축주택협동조합 공터 (3개 지역단체 출자)	미정	· 지역 내 장애/비장애 청년 공동생활 주택 · 공동육아, 작은도서관, 생협 등 공동사무공간

출처 : 행정안전부 (2019). 「지역자산화 지원 시범사업 추진 계획(안)」

4 사회적경제기업 대상 수익계약 · 임대료 감감(조례로 50%) 가능(「공유재산법 시행령」).

기업 대상으로 적극 임대할 수 있다. 이러한 조치로 지방자치단체는 사회적경제기업이나 지역공동체의 지역자산을 지원하고, 활성화하는 근거가 마련되었다. 그리고 행정안전부의 지역자산화 촉진 사업은 앞서 언급했던, 신용보증기금의 자산 매입을 지원하는 시범사업과 연결되어 있다. 이러한 정부의 노력으로 머지않은 시기에 지자체 공공자산이 시민 소유의 지역 자산으로 전환하는 사례가 보다 활성화될 것으로 기대된다.

사회혁신 및 사회적경제 운동의 관점에서 본 시민자산화의 의미

사전적 의미에서 자산(資産, Asset)은 개인이나 법인이 소유하고 있는 경제적 가치가 있는 유형·무형의 재산이다⁵. 즉, 특정 제도 단위가 개별적 또는 집합적으로 소유권을 행사할 수 있고, 그 소유자가 이를 일정 기간 보유하거나 사용함으로써 경제적 이득을 얻을 수 있는 실체이다⁶. 결국 자산은 특정 소유자의 재산 가치를 키우는 원천이라 할 수 있으며, 이때 누구에게 귀속된 소유권인가가 중요하다. 지금까지 우리는 소유권에 대해 통념적으로 사적 소유와 공적 소유라는 이분된 구조에 익숙해 있다. 이러한 통념을 거부하고 다중적 소유의 시각에서 시민 소유를 포함시켜야 한다고 주장한 이들이 있으니 바로 안토니오 네그리와 마이클 하트이다. 이들이 공동 저서를 통해 말하고 있는 ‘Commonwealth’⁷론에 따르면, 사적 소유나 공적 소유 모두 공통적인 것을 배제하고 파괴하는 소유라는 점에서

5 표준국어대사전, <https://stdict.korean.go.kr>.

6 통계표준용어, <http://kostat.go.kr>.

7 이 책의 원제는 이탈리아의 혁명적 좌파 정치사상가 안토니오 네그리와 미국 듀크대학교 교수 마이클 하트가 함께 쓴 *Commonwealth*(2009)이고, 번역서 제목은 『공통체』(정남영·윤영광 옮김, 2014, 사월의책)이다. 여기서는 ‘공통체’라는 용어가 본고의 의미 전달에 적합하지 않다고 판단하여 원어를 그대로 사용한다.

차이가 없다. Commonwealth론은 ‘공통적인 것을 품고 생성시키는 소유라는 의미’에서 시민 주도의 소유라 볼 수 있다⁸. 따라서 시민자산화는 시민이 소유하고, 공동체의 가치를 확장하는 데 기여하는 자산이라 할 수 있다. 그렇다면, 사회적경제 운동과 사회혁신의 시각에서 시민자산화의 어떤 의미가 중요한가이다.

사회혁신의 관점에서 우리가 주목할 현상은 현대사회에서 시민이 ‘프로슈머prosumer’라는 존재로 이미 부상했다는 점이다. 프로슈머는 시민이 소비자의 존재를 넘어선 생산자라는 의미이다. 박근혜 정부를 탄핵으로 이끈 ‘촛불시민혁명’은 프로슈머의 위력을 보여주는 사례이며, 이처럼 시민이 행사하는 직접민주주의의 힘은 홍콩 민주주의 운동에서도 보이듯이 단발적이고 파편적이지 않고 사회적으로 제도화되고, 확장되고 있는 추세이다.

시민은 공공서비스의 소비자 위치에 있으며, 서비스의 거점이자 공적 재원의 소유에 대한 관심이 크지 않다. 왜냐하면 서비스를 이용하고 제공받기만 하면 되기 때문이다. 그러나 시민이 공공서비스의 생산자에 위치에 서게 되면, 공적 자산에 대한 소유권은 자신의 생산하는 가치의 원천이므로 대단히 중요하게 된다. 일례로 최근 서울시를 포함하여 여러 지방자치단체에서 활성화되고 있는 ‘주민참여예산제’도 공공서비스의 생산자로서 시민의 지위를 존중하는 제도로 해석할 수 있다. 따라서 시민자산화는 시민이 공적 서비스의 적극적 생산자로 나서는 과정에서 공적 자산을 시민 소유의 자산으로 귀속시키려는 운동으로 볼 수 있다.

유럽 사회적경제 연구자인 라빌과 니센이 제시했듯이⁹ 사회적경제 운동의 목적은 사회적 소유, 사회적 경영, 사회적 가치 창출을 실현하는 것이

8 최명식 외 (2016), 『젠트리피케이션 대응을 위한 지역 토지자산 공유 방안 연구』, 국토연구원, 재인용.

9 Laville and Nyssens (2001). "The Social Enterprise : towards a theoretical socio-economic approach". Borzaga, C and Defourny, J. (ed). *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge.

다. 그들은 사회적 소유에 해당하는 시민자본(civil capital)이 사회적경제의 토대이면서도 사회적경제의 궁극적인 목적이 시민자본의 축적에 있다는 점을 강조한다. 그들의 시각에서 시민자본은 공익의 영역에서 사회적 유용성을 목적으로 형성되는 특수한 사회적 소유의 자본이다. 따라서 우리는 시민자산화를 소극적으로 공간 비용의 절감이나 공간 운영권의 확보라는 시각을 넘어서서 사회적 가치를 창출하는 사회적 소유의 자본을 확장하는 과정으로 인식해야 한다.

시민자본 관점에서 사회적경제 운동에서 주목할 전략이 바로 영국에서 비롯되어 국내에도 소개된 ‘에셋 매니지먼트(Asset Management, 자산경영 전략)’이다. 영국은 사회적경제 주체들의 자산경영 전략을 활성화하기 위해 국가나 지방자치단체가 지역사회의 낙후된 건물이나 토지 등을 사회적경제기업에게 장기임대(또는 무상임대)로 제공하여 그 공간의 가치가 부활되도록 하는 정책을 펼치고 있다.

영국의 자산경영 전략은 ‘소유권이 가치 창출의 원천이다’는 신념에 근거한다고 생각한다. 예를 들면, 우리나라의 거의 모든 읍·면·동에 주민자치센터가 있다. 그것을 누가 운영하고 있는가? 공무원이 관리·운영하고 있다. 그래서 주민자치센터의 시설과 프로그램은 거의 유사하다. 소유자인 공무원은 법령과 규정에 정해진 소유자(정부 방침)로서의 가치에 충실하고 있다. 아직까지 시민과 주민은 서비스의 생산자로서 소유권을 확보하고 있지 못하다.

시민자본의 관점에서 사회적경제를 통한 도시재생의 목표를 달성하는데 시민 소유의 자산경영 전략은 대단히 중요하다. 또한 자산경영의 성공을 위해 시민 또는 사회적경제기업은 소유권의 확보가 전제 조건이므로 지역사회 차원에서 집합적이면서도 직접적 투자를 고려하지 않을 수 없다.

필자는 도시재생사업 현장(예를 들면, 성북구 장위동, 구로구 가리봉동, 인천 서구 거북이마을 등)을 방문한 적이 있는데, 현장 활동가들과 주민들의 노력이 의도하지 않는 결과로 이어질 것 같다는 우려를 적지 않게 느꼈다. ‘도

시재생사업의 결과로 커뮤니티 센터만 짓고 끝날 것 같은 우려’ 그리고 ‘그 커뮤니티 센터는 지자체가 소유하고, 단순 건물 관리 형태로 전략할 것 같은 우려’, ‘그리하여 사회적기업 방식으로 운영하자고 하지만 거기서의 수익 모델은 불가능할 것 같다는 우려’ 등 이러한 염려들은 많은 현장 활동가들이 솔직히 고백하고 있다. 이를 극복하기 위해서 사회적경제 주체들이 특정 지역의 자산에 대한 투자에 나서는 운동은 불가피하다. 상식적인 사고에 입각해서 투자 없이 자산의 가치를 키우는 경우는 별로 없다. 시민이 투자에 참여하는 동기는 시민이 소유하는 자산일 경우에 가능하다. 결국 시민자산화의 실체적 의미는 시민이 직접적으로 투자에 참여하여, 공적 자산을 시민자산으로 인수(매입)하는 데 있다.

시민자산화 성공을 위한 실천적 과제

학문적 차원에서 시민자산화에 관한 연구는 도시개발이나 지역개발 분야에서 활발히 진행되어왔다. 이러한 연구들은 기존의 지역개발 방식에 대한 대안적 접근으로 시민자산화를 모색하고 있는 것으로 보인다. 기존의 도시개발은 대기업이나 투기자본을 위해 지역공동체와 지역사회의 내생적 발전을 외면해왔다. 따라서 우리는 시민자산화 전략을 도시 혁신을 위한 새로운 도전이자 해법으로 인식해야 한다.

〈표2〉는 시민자산화를 통한 지역개발 모형의 다섯 가지 원리를 제시하고 있다. 시민자산화의 목적은 지역 내 유희 자산을 지역 공동의 소유를 기반으로 다양한 사회적 주체와 공공과의 파트너십을 통해 포용적 성장의 가치를 실현하는 것이다. 이러한 가치를 실현하는 데 사회적경제가 주도자로서의 역할을 맡는 것은 무엇보다도 중요하다. 왜냐하면, 공간 자산에서 그 자산이 지속적으로 이용·유지될 수 있는 경제적 가치가 창출될 수 있어야 하기 때문이다. 따라서 시민자산화의 실질적 목표는 사회적 부

가가치의 재생산을 위한 사회적경제의 비즈니스 역량에 달려 있다. 일례로 아이쿱에서 조성한 자연드림파크가 고객에게 외면을 받는다면, 그 공간이 어떻게 될 것인지 볼 보듯 뻔하다.

〈표2〉 시민자산화를 통한 지역개발 모형

요소	시민자산화를 통한 지역개발 모형	기존 지역개발 방식
장소	주민의 편익을 위해 활용되지 않았던 다양한 지역 자산	주민의 세금 부담을 높이는 인센티브를 통해 대기업과 대자본에게 장소 제공
소유권	지역 기반의 공동체 소유권을 촉진	지역공동체에 해가 되는 부재 지주와 자본을 지원
협동	비영리, 자선단체, 앵커기업, 지자체와 파트너십 구축	주민을 배제한 채 정부와 민간기업 영역에서 의사결정
가치 순환	지역 내에서 순환할 수 있도록 제도적으로 ‘buy-local’ 전략 의무화	돈이 지역 외부로 유출되는 데 무관여
포용적 성장	사회적 약자까지 포용하고, 경제적으로 생활임금을 지급하는 일자리를 만드는 데 주력	일자리의 수에만 주목하고, 지역 내 고용이나 고용의 질에 대해서 무관심

출처 : Kelly & McKinley (2015). Cities Building Community Wealth. 재구성.

어쩌면 사회적경제 운동가에게 시민자산화는 꿈과 같은 목표이다. 전국의 많은 사회적경제 운동가들이 ‘우리가 소유하는 우리의 매력적인 공간을 만들자’는 열망을 표출하고 있다. 하지만 그 꿈을 현실화할 수 있는 경험과 역량 그리고 지식과 노하우를 우리는 많이 갖고 있지 못하다. 시민자산화의 이행을 위해 몇 가지 실천적인 과제를 제안한다. 여기에 제시하는 제안은 이론적, 실천적으로 충분한 근거에 의한 것이 아니며, 함께 토론할 과제로 인식해주시기 바란다.

첫째, 시민자산화의 목표에 대해 실천가들이 사회적 부가가치를 배가

하고, 사회혁신을 도모하는 목표를 삼을 것을 제안한다. 이와 관련하여 주택과 공간을 거점으로 시민이 체감하는 사회적 가치의 창출을 목표로 하는 정부의 정책 과제에 주목할 필요가 있다. 바로 도시재생 정책과 커뮤니티 케어 정책인데, 이 두 개의 정책은 도시 혁신과 복지 혁신을 목표로 한다. 여기에 관련된 시민자산이 사회주택과 지역 내 거점(앵커) 시설이다.

둘째, 시민이 투자에 참여하고, 시민이 소유하는 시민자산화가 중요하다. 소유권이 가치 창출의 원천이기 때문이다. 필자는 공공자산의 일시 임대가 큰 효과를 내기 힘들다고 본다. 일례로 서울혁신파크에 수백 개의 사회적경제기업과 시민단체가 있지만, 거기에 사회혁신을 위한 역동성과 파급력은 찾아보기 힘들다. 서울혁신파크는 시민이 소유하는 공간이 아니며, 시민 주체가 공공으로부터 한시적으로 점유·이용권을 보장받고 있을 뿐이다. 상식적인 판단에서 우리(나) 소유의 공간이 아닌 곳에서 투자의 동기는 발현되기 힘들다. 실례로 서울혁신파크에 사회적경제 주체가 직접 투자비를 투입한 공간은 거의 없을 것이다.

셋째, 투자와 위험 감수 없이 시민자산화의 목표를 온전히 이룰 수 없다. 공짜는 없다는 말이다. 그런 점에서 필자는 사회주택 시행사가 감수하는 선도적이고 헌신적인 노력에 경의를 표한다. 그들은 최장 30년 동안 토지 이용료를 납부하고, 건축비에 소요된 비용을 상환하는 것을 감수하면서 사회주택 사업을 시행하고 있다. 서울에서 1필지의 사회주택을 준공하는 데 소요되는 비용으로 20~30억 원을 감당해야 한다.

넷째, 지역사회에서 여러 사회적경제 주체들이 참여하는 방식으로 공간을 매입하는 시민자산화를 추진할 경우, 그 프로젝트를 리드하는 조직이 있어야 한다. 쉽게 말해서 ‘여럿이 모인다고 해서 시민자산화를 이룰 수 없다’는 의미이다. 여기서 ‘리드 조직’이란 공간에 대한 비용 조달과 공간의 배치 및 운영에 대한 이해관계를 조정할 수 있는 힘을 갖는 주체를 말한다. 서울 광진구 시민자산화가 성공한 이유 중 하나가 리드 조직으로서

‘광진주민연대’가 있었기 때문이다. 광진주민연대는 거의 30년 동안 광진 구에서 시민운동을 선도하는 허브 역할을 수행해왔다.

다섯째, 공간을 거점으로 비즈니스 모델의 시너지 효과가 나올 수 있어야 한다. ‘협동과 연대’를 강조하는 것으로 시민자산화는 이를 수도 없고, 유지될 수도 없다는 의미이다. 시민자산화에 참여하는 주체들과 실질적으로 호혜의 가치가 이루어져야 하고, 그것이 비즈니스로 강력하게 결합되어야 한다는 말이다. 호혜는 상시적으로 ‘주고(내놓음)-받기’가 이루어지는 원리다. 여기서 먼저 고려될 원리가 ‘내놓음’이다. 특정 공간을 매입할 경우, 적어도 10년 이상 이자와 원금 상환을 감수해야 한다. 그 비용을 사회적경제 주체는 무엇으로 조달할 것인가? 공동으로 조성하고 참여한 공간 자산에서 비즈니스로 성공하지 못하면, 그런 시민자산은 붕괴될 것이 명약관화(明若觀火)하다.

끝으로 시민자산화는 도시 혁신 및 지역 혁신을 위한 앵커를 조성하고 운영하는 도전이라는 점을 강조하고자 한다. 최근 선진국에서 ‘포용적 혁신 도시(Inclusive Innovation City)’를 새로운 지역 발전 모델로 삼고 있다. 예컨대, 미국 피츠버그와 클리블랜드 그리고 영국의 리즈는 최첨단 기술을 통한 성장을 이루었지만, 그 성장의 과실이 지역 인구의 증가나 지역 인재의 일자리 창출로 연결되지 않고 있음을 직시하고 최근 포용적 혁신 도시 전략으로 선회하고 있다. 이들 포용적 혁신 도시 모델에서 발견되는 핵심 전략이 바로 ‘앵커 기관’을 거점으로 다양한 도시 혁신 프로젝트를 추진하는 것이다. 여기서 앵커란 대규모 공간(예를 들면, 대형 병원, 지역 내 공공기관과 공기업, 대학교, 대규모 연구소 등)과 더불어 상당하며 지속적인 수준의 일자리 수요 및 구매 수요를 보유한 자원이다. 포용적 혁신 도시 모델에서 유효수효를 집적한 거점인 앵커가 지역 내 포용적 성장 가치를 창출하는 추진자의 역할을 맡는다. 이와 같은 의미에서 사회적경제 주체 등이 조성하는 시민자산도 지역 내 사회혁신을 위한 앵커 기관으로서 역할을 수행하는 것이다.

시민자산화 운동이 기존 사회적경제 운동과 지역공동체 운동을 혁신하는 새로운 해법으로 성장할 수 있는 잠재력은 충분하다. 시민자산화의 핵심은 시민 '소유'의 자산화에 있다. 소유권^{ownership}이 중요하다.

일본 생협, 지속가능성을 위한 실험의 시작

최민경

성남시사회적경제지원센터
센터장



현재 우리가 일상의 삶을 살고 있는 사회는 부의 양극화, 실업, 고령화, 환경오염, 정보의 독점이라는 다양하고 복잡한 이슈로 얽혀 있다. 이러한 그

물망 속에서 인간다운 삶을 살아간다는 것은 무엇인가? 우리 사회의 지속가능성 담보를 위해 필요한 자원은 무엇이며, 그 자원 간 협력을 통해 우리 사회가 직면한 과제들을 해결할 수 있을까? 이런 고민의 시간을 갖고 있던 차에, 일본 생협과의 인연이 기회가 되어 2개월이라는 짧지 않은 시간을 일본의 생협과 워커즈(노동자협동조합), 비영리법인들을 둘러보게 되었다. 그 과정에서 사회적경제 당사자 조직들이 지역사회에서 창의적이고, 주체적인 일자리와 자금 조성을 어떻게 추진하고 있는지 그 현황을 살펴볼 수 있었다.

우리나라처럼 협동조합기본법 제정이나 사회적경제기본법 추진에 대한 논의 등 사회적경제 영역 전반을 아우르는 제도가 본격적으로 다뤄지지 않고 있지만, 일본에서 생협법이 제정된 지는 이미 70여 년 이상의 시간이 흘렀다(1948년 소비생활협동조합법 제정). 오랜 시간 동안 생협은 자체 사업 추진은 물론 생협의 자회사나 관련 회사를 지속적으로 설립해왔다. 이러한 사업과 운동은 꾸준히 지역사회 속에서 주민들이 스스로 지역의 과제를 해결하기 위해 사업을 구성하고, 이에 필요한 자원들을 조성하면서 이어져왔다.

일본 생협의 활동을 살펴보면 현재 일본 사회가 직면한 ‘저출산, 고령화, 저성장, 양극화’의 상황이 생협에 어떠한 영향을 주고 있으며, 이를 해결하기 위한 움직임은 어떠한지를 확인하고자 한다. 이를 위해 일본 수도권 지역 생협들(생활클럽연합, 팔시스



생협배송센터를 재건축한 고령자 주택

템연합, 코프델리연합)과의 인터뷰 내용, 그리고 현재 일본 생협의 현실을 생생히 보여주고 있는 저널리스트 이시바시 타다코石橋忠子の『격류激流』 11월호 기고 원고¹를 참고하여 지속가능성을 향한 일본 생협의 실험을 살펴 보았다.²

일본 생협의 울타리가 된 생활재 택배사업이 겪는 어려움

일본 생협의 생활재 이용 사업은 2015년 4월부터 44개월 연속 전년 대비 이용액을 넘어섰다. 하지만 전국 주요 지역 생협의 택배사업 공급액은 작년 12월부터 감소되기 시작해 지난 8월까지도 감소폭이 현저히 느껴지는 상황이라고 한다. 생협의 사업 확대를 가져온 배송사업이 이제 한계에 다다랐다는 의견이 조심스럽게 나오고 있다. 전년 대비 경상이익이 올해 98.6%로 감소했으며, 작년의 경우에도 90.7%로 수익 감소폭이 늘었다.

지역 생협의 생활재 택배사업은 만성적인 매장사업의 적자를 택배사업이 보충하는 상황에서 이어져왔다. 2019년 3분기 기준, 전국 125개 생협의 매장사업 공급액은 9,057억 엔으로 전기 대비 99.8%로 줄고, 경상이익은 181억 엔의 적자를 보였다. 한편, 택배 공급액은 1조 8,068억 엔으로 100.9% 증가했고, 경상이익은 556억 엔으로 매장보다 약 3배 정도 높은 이익을 냈다. 구매사업 전체적으로는 약 375억 엔의 경상이익을 보인다.

생협은 생활재 구매사업 외에도 공제사업, 복지사업, 전력사업 등을 취급하고 있는데 2018년도 기준 사업 규모는 전체를 합해 약 110억 엔 규

1 月刊『激流』(2019.11.) 특집 “生協「宅配に逆風」-新たな持続可能モデルへの挑戦”

2 작성 내용 중 일부 내용은 그 내용이 충분하지 못하나 일본 생협의 지속가능성 확보를 위한 변화 모색이라는 큰 방향성을 확인하고 느낀 내용을 기록한 것으로 이해해주시길 바란다. 두 달간 일본 생협을 확인할 수 있도록 일정 조정 및 여러 도움을 주신 일본생활클럽 시민센터의 시라이 대표와 츠쿠이 지역 도야에서 두 달 동안 머물 수 있도록 배려해주신 와타보우시의 히라모토 님께 깊은 감사를 드린다.

모이며, 경상잉여도 17억 엔 수준이다. 공제와 전력사업에서 소액의 이익이 발생되고 있지만 많은 채산성을 가져오지 못하는 것이 현실이다.

이러한 상황에서 택배사업이 없으면 생협 운동 전반에 어려움이 생길 수밖에 없다. 생협 운영의 근간을 이루는 택배사업의 수익이 감소된 최대 요인은 물류비의 폭등이다. 일본 생협에서 생활재를 공급하는 배달 직원의 경우 생협의 정직원(물류 자회사 포함), 비정규직원, 그리고 물류회사에 위탁을 하는 형태로 구분된다(2017년도에 공급 직원을 100% 직영화한 코프 삿포로를 제외한 생협들이 이와 같은 3가지 형태로 직원들을 고용하고 있다).

초기 생협들의 생활재 공급은 생협의 직원이 담당했다. 하지만 공동반班 택배가 줄고, 개별 택배가 늘어나는 과정에서 정직원만으로는 관리 운영에 어려움이 있어 위탁 방식을 취하게 된다. 정직원의 급여, 비정규직원의 시급, 물류회사의 위탁료가 전반적으로 상승하면서 물류비가 지난 2년간 평균 약 7% 인상되었다. 이보다 큰 문제는 배달 직원 확보가 좀처럼 원활하지 못하다는 것이다. 한 사람이 1일 기준 60~65건 정도의 배송 업무를 담당해야 하는데 현재는 100건 이상의 배송을 해야 하는 상황이다. 이러한 상황의 대안으로 코프 미라이(동경, 사이타마, 치바의 코프 계열 생협의 합병 생협)는 육아세대에게 제공했던 무료 배송 서비스를 구입액 3,000엔 이상일 때로 변경했고, 후쿠이현민생협의 경우 올해 1월 배달료를 건당 50엔 올리게 됐다. 배송 직원 부족으로 인한 대안을 만들었지만, 그 결과 소액 이용자가 줄어들면서 코프 미라이는 2018년도 택배 공급액이 전년도보다 감소했고, 후쿠이현민생협도 작년 1월 이후 공급액이 마이너스인 상황이다. 그러나 두 생협 모두 배달 직원이 부족한 상황이 어느 정도 해결되고 공급 효율성도 높아졌다고 한다.

이처럼 일본의 택배사업이 직면한 물류 위기가 식품 택배 위주의 거대 생협 구조와 운영의 변화를 가져오고 있는 상황이다.

일본 생협의 중심 이용, 활동 세대의 변화

인구구조 변화는 생협에도 큰 영향을 미치고 있다. 조합원이 고령화되고 있다. 일본의 여성 인구 중 60대 이상이 2015년에는 43.5%였으며, 2020년에는 46.8%로 예상된다.

미야기생협의 올해 7월 이용자 중 가장 이용이 많은 연령층은 60대로 전체의 24.3%이다. 50대(18.9%), 70대(16.7%)의 이용 현황도 높아 50대 이상이 전체의 69.8%를 점하고 있다. 이용 금액에 있어서도 60대(27.9%)가 가장 많이 생협을 찾았으며, 70대(21%), 50대(17.6%)가 뒤를 잇고 있다. 50대 이상(78.2%)이 생협 매출의 대부분을 차지하고 있는 것이다.

상대적으로 젊은 층이 많은 팔시스템의 경우에도 2009년 조합원 평균 연령이 45.9세였는데, 2018년에는 52.8세로 고령화되었다. 팔시스템, 코프자연과 등 극히 일부의 생협을 제외하고 다수의 지역 생협에서 60대의 조합원이 가장 큰 규모를 차지하고 있다. 소자녀 고령화가 진행되는 일본의 인구는 현재도 60대 이상이 33%를 차지하고 있는데, 생협의 경우 이 비율을 훨씬 상회하는 고령화 현상이 나타난다.

이처럼 생협의 조합원 층이 60대 이상인 이유는, 공해와 식품첨가물 문제, 물가 상승 등을 배경으로 하는 1970년대 생협 운동이 급속히 확산됐으며, 이를 뒷받침한 단카이 세대(1945년 패전 이후 출산)를 중심으로 한 세대가 있었기 때문이다. 이들이 나이가 들면서 조합원의 고령화가 진행됐는데, 문제는 앞으로의 생협 운동을 이어갈 젊은 세대가 단카이 세대 조합원을 대신할 만큼 많이 가입하지 않는다는 것이다.

일본 지역 생협의 조합원 수는 전년 대비 39만 명이 신규 가입하여 전체 2,226만 명 수준을 보인다. 이 중 택배사업 이용 조합원 수는 2017년도에 1,228만 명이 넘었다. 택배를 통한 생협 신규 가입자 중 많은 수가 30대이다. 이들이 생협의 택배사업을 이용하는 이유는 출산과 육아로 인한 편리한 배송의 필요가 컸다. 한편, 택배사업이 활성화 된 또 다른 이유로

고령층의 필요 충족도 확인됐다. 그런데 최근에는 출산과 육아로 생협에 가입하는 경우가 줄어들고 있으며, 가입 후 생협 정착율도 낮아지고 있다. 육아가 어느 정도 안정화되면 생협 이용을 그만두는 경우가 높아지고 있다.

젊은 층의 가입이 줄고 있는 이유는 젊은 층 자체의 인구가 적다는 것, 그리고 대형 슈퍼마켓이나 집 근처의 편의점 이용 등 생협 외 다른 구매 대안들이 많다는 사실 때문이다. 가치추구형 상품이 많은 생협의 경우 제품 가격이 저렴하지도 않다. 하지만 보다 근본적인 이유는 ‘생협의 상품을 사야 하기 때문에’ 혹은 ‘생협이기에 이용한다’는 것이 아니라 단순히 편리한 배송으로 가입했다는 사람의 비율이 높아진 것이다.

지금 세대는 생협이 무엇인지, 코프 상품이 무엇인지에 알지 못하는 사람이 많다. 생협이 안전하고 안심할 수 있다는 이미지는 있지만, 이는 일반 마트에서도 강조하는 사실이다. 많은 젊은이들에게 생협의 택배는 여러 대안 중 하나에 지나지 않는다. 과거에야 아이들의 먹거리를 위해 생협에서 구입한다는 의식을 갖고 다양한 상품을 구매했지만 현재의 육아세대는 구입하는 품목이 많지 않다. 40대의 경우 저렴한 제품만을 제한적으로 구매하는 경향도 커지고 있다고 한다. 그 결과 어린 자녀가 있는 30~40대보다 1~2인 세대가 대부분인 60~70대의 객단가(客單價)가 더 높은 현상이 나타나고 있다. 하지만 객단가가 높은 60~70대의 경우에도 최근에 이용 금액이 감소하고 있다. 단카이 세대 대부분은 연금생활자들로 소득이 감소하자 의료나 잡화의 구입 규모를 줄였기 때문이다. 또한 나이가 들수록 먹는 양이 줄고 있어 향후 구매 규모는 더 줄어들 것으로 보인다.

젊은 세대의 가입과 이용이 급격히 감소하면서 조합원의 고령화가 나타나고 있는데 이는 조합원 활동 참여에도 영향을 준다. 결국 차세대 리더의 확보에 어려움을 겪고 있는 상황이다. 사업 영역은 직원이 전담하고, 활동 영역에서도 전담 활동가를 채용하고 있다. 한편, 임원 활동가들은 임기 종료 후 그 경험을 살려 생협의 복지 분야(청소년, 육아 등)나 환경 관련

단체에서 일하고 있다.

점포, 택배사업을 넘어서는 융합의 구조 형성

물류비용 증가로 인한 경영의 어려움, 조합원 고령화와 젊은 세대 감소로 인한 생활재 이용의 감소, 그리고 조합 활동의 리더 부족이라는 총체적인 상황에 일본 생협은 직면해 있다. 인구 감소, 고령화, 핵가족화, 맞벌이 증가 등 사회구조의 변화 속에서 사업과 조합원 활동의 방법을 다시 고민하는 것은 물론 생협의 사명은 무엇인지를 논의하며 어떤 시스템을 갖춰야 할지 모색 중에 있다. 그 과정에서 기존의 생협 사업을 넘어서는 새로운 시도가 나타나고 있다.

그 중 하나가 물류비용 증가와 배송 직원 부족에 대한 대안으로 실행되고 있는 매장과 택배의 융합이다. 일본 생협은 초창기부터 매장사업과 택배사업을 분리했는데, 조합원 가입의 경우에도 별도의 가입과 이용을 가져가는 구조였다. 최근에 이러한 구조에서 벗어나려는 움직임이 확인된다.

예를 들어, 코프 코베는 올 4월 매장사업부와 택배사업부를 통합했다. 매입과 운영을 일체화하여 택배 전단지에 매장의 기획 정보를 함께 넣고 있다. 후쿠이현민생협의 경우 각 사업의 조합원 데이터를 일원화하여 매장과 택배 양쪽에서 생활재 이용을 가능하게 했다. 또한 일하는 여성이 늘어나는 상황에서 주 1회 정해진 시간에 구입한 생활재를 매장이나 센터에서 받아주는 서비스를 제공하고 있다. 매장에서 받아 갈 경우 추가적으로 즉석 반찬 등의 구입도 기대할 수 있다.

한편, 배송 직원 부족 문제 해결을 위해 지역 생협 중 후쿠이현민생협, 코프 코베, 토치기 코프, 나라 코프, 오카야마 코프, 코프 카가와, 에프 코프 등은 지역 상점가와 제휴로 생협이 아니어도 물품을 받아갈 수 있는 거점을 늘리고 있다. 이처럼 지금까지의 생협 택배와는 전혀 다른 비즈니스

스 모델을 구축하고 있다.

또한 신규 조합원 확보 방법에도 변화가 나타나고 있는데, 맞벌이 육아세대의 조합원 확보를 위한 가가호호 방문을 줄이는 대신, 지역에서 개최되는 육아 지원 이벤트 모임에 부스 참가를 하거나 스마트폰을 활용하는 등 새로운 시도를 꾸준히 추진하고 있다. 이러한 맥락에서 가입 권유부터 가입과 주문의 전 과정을 IT화하려는 시도가 빠르게 진행되고 있다. 예를 들어, '생협에서 택배를 시작하지 않겠습니까?'라는 사이트의 이용은 매년 증가하고 있다. 여기에서 전국 103개 생협의 택배 관련 내용을 검색할 수 있는데, 2018년도에는 생협 택배 가입과 관련한 자료 청구 신청 건수가 약 48만 건이나 되었다.

온라인을 통한 가입 방식을 72개 생협에서 도입했으며, 나아가 공제 가입도 가능하도록 시스템을 도입하는 생협도 있다. 물품 주문도 앱을 통해 이뤄지고 있는데, 2018년에 가입자 수는 기존 컴퓨터 가입 조합원을 포함해 375만 명이었고, 공급 규모도 3,181억 엔이나 된다. 실제 후쿠이 생협의 경우 1개 매장에서 물품을 받아서 찾아가는 건수가 1일 약 40~50건이며, 그 중에는 온라인으로 주문해서 매장에서 찾아가는 경우도 많다.

지역의 다양한 영역과의 제휴 강화

생협 경영의 어려움을 돌파하려는 시도는 내부에서만 아니라 외부와의 제휴를 통해서도 이뤄지고 있다. 지역 주민이 필요로 하지만 수익성이 낮아 일반 기업이 관심을 보이지 않는 사업에 생협이 참여하고 있다. 인구소멸지역이 증가하는 상황에서 해당 지역 주민들이 겪는 어려움을 생협이 보유하고 있는 인프라와 자원을 유효하게 활용하여 새로운 수익원을 창출하고 있다.

외부 제휴사업이 활발한 지역은 동북, 북해도 지역이다. 실제 생필품 구

매가 어려운 지역에 대한 생필품 지원을 생협이 하고 있는데, 이에 대한 행정의 요청이 매년 증가하고 있다. 코프 삿포르의 경우 이동 판매차 92대에서 시작해 2018년 말에는 약 200대를 운행하고 있다. 한편, 이동 판매차는 여성과 시니어들도 운행하기 쉬운 경차를 도입하고 있다.

미야기생협의 경우 경쟁 상대인 전농^{JA} 미야기와 함께 두 곳에 공동매장을 냈다. 작년 가메타시에 오픈한 매장은 전농의 A코프 가메타점을 폐쇄하고, 기존 면적을 3배 넓혀서 신설한 것이다. 공동 점포는 전농이 생산, 반찬, 직거래품을 담당하고 생협은 가공식품과 일일식품을 담당하는 방식인데 그 결과 판매가 늘어 주변 지역도 활기가 돌고 있다. 이러한 형태가 전국 생협으로 확장될 가능성도 있다. 작년 4월에는 이와테현 키타우에시의 사쿠라노 백화점 1층 식품매장에 생협이 출점했는데, 백화점에 생협이 출점한 거의 유일한 경우라고 한다. 작년 4월에는 코프 아오모리가 역사 안에 새로운 매장을 내기도 했다.

한편, 코프 삿פור은 민간 기업과의 제휴도 적극적이다. 홋카이도 내 패밀리마트에 2017년부터 코프 삿포르 소유의 도시락 공장에서 생산한 도시락과 반찬을 공급하고 있다. 올해 6월부터는 지역에 NB^{National Brand} 상품을 공급하고 있다. 코프 삿פור은 매장, 택배, 배식, 이동차 판매의 4개 식품 판매망을 비롯해 홋카이도의 먹거리 공급이 안정적으로 이뤄질 수 있도록 물류 효율을 높여갈 것이라고 오오미 히데아키^{大見英明} 이사장은 강조하고 있다.

일본생활협동조합연합회의 혼다 에이치^{本田英一} 이사장은 ‘무엇이든 스스로 하려는 내향^{内向} 조직’인 생협이 그 울타리를 벗어나 다른 조직과의 제휴를 시작했다고 말한다. 한편 물품에 있어서는 ‘생협다운’ 물품 개발을 꾸준히 추진하고 있다. 안전, 안심, 건강, 윤리적 소비를 지키며 육아세대와 일하는 여성들을 만족시킬 수 있는 ‘간편함’을 더한 물품 개발에도 힘을 쏟고 있다. 그 결과 육아세대 조합원과 함께 개발한 새로운 서브 브랜드 키라키라스텝^{きらきらステップ}과 밀키트^{meal kit}, 반조리 음식가 크게 성공

했다. 한편, 생협이 60년 전부터 추구해온 무첨가, 오가닉, 환경 배려, 윤리적 소비라는 가치가 생협만의 전유물이었던 때가 지나가고 있는 것은 확실해 보인다.

작년 4월에는 협동조합의 새로운 연합 조직으로서 ‘일본협동조합연대기구JCA’가 발족하여 농협, 수협, 생협, 신협 등 여러 협동조합들이 가지고 있는 장점을 결집해 지속 가능한 지역만들기를 향한 활동을 함께 추진하기로 했다.

존재 가치를 높이기 위해 지역 속으로



코프미라이 생협 점포 전경

일본 사회 안에서 생협의 존재 가치를 높이기 위한 실천이 지역에서 활발히 진행 중이다. 인구가 줄고, 사업 지역도 한정된 지역 생협에서 식품 중심의 공급액을 크게 늘리는 것은 어렵다. 하지만 고령화, 소자녀, 지역 소멸, 핵가족화의 심화로 재정 부족을 겪는 행정과 지역에서 해결하기 어려운 일이 많아지면서 사업과 사회 공헌의 노후를 갖고 있는 상호부조 조직인 생협

의 사업 영역이 늘어나는 것이 현실이다. 실제 생필품 구매가 어려운 지역의 생필품 공급 지원, 돌봄 영역의 배식사업에도 48개 생협이 참가하고 있다. 20개 생협에서 보육소를 운영하며, 매장의 공간을 활용하는 ‘육아 광장’도 55개 생협이 실시하고 있다. 지자체의 위탁사업에 참여하는 생협도 5곳이 있으며, 고령자를 위한 ‘만남 살롱’을 운영하는 생협도 있다. 한편, 맞벌이 부부가 갑자기 아이가 아플 때 보육원에 맡기거나 휴가를 낼 수

없는 상황에서 아픈 아이를 돌보는 보육 서비스를 검토하고 있는데, 여기 저기에서 생협다운 움직임이 나오고 있다.

생활클럽생협의 경우 기존의 배송센터를 재건축하여 고령자 주택, 보육원, 어린이 쉼터, 창업자 오피스 등을 조성해 워커즈의 참여로 운영하고 있다. 한편 다중 채무자를 위한 서포트 기금의 조성 and 운용, 워커즈의 창업과 운영 지원을 위한 커뮤니티뱅크 설립과 활동도 이뤄져 지역 주민의 일상 속으로 깊게 자리 잡아가고 있다. 팔시스템의 경우에도 창업 지원, 육아 지원, 지역 과제 해결을 위한 연대사업, 지역 단체 수탁업무를 진행하고 있다. 치바현의 경우 코프미라이, 팔시스템 치바, 치바생활클럽생협이 연대기금을 조성하여 보호시설청(소)년 지원사업을 하고 있다. 또한 장애인 사회적경제기업에 대한 생협의 위탁 업무도 증가되고 있는 상황이다.



취약계층 청(소)년돌봄을 위한 심포지엄

팔시스템 유메코프의 퇴직자 3인(히라오, 히라모토, 사노)으로 구성된 와타보우시는 츠클이 지역에서 텃밭을 운영하여 생산된 유기농 야채를 매주 무료로 어린이식당과 푸드뱅크에 제공하는 활동을 3년 전부터 해오고 있다. 또한 재생가능에너지의 발전, 판매사업에도 생활클럽생협, 팔시스템, 코프 삿포로, 코프 동북산네트사업연합 등 5개 사업연합과 10개 생협이 참가하고 있다. 단순히 에너지 만들기를 넘어 지역사회의 지속가능성도 염두에 두고 있음을 확인할 수 있었다. 바야흐로 생협의 사업이 ‘안전, 안심할 수 있는 상품’의 제공에서 ‘생활의 안심’을 만들어가는 것으로 전환되고 있다.



와타보우시의 감귤농장. 10그루를 임대하여 어린이 식당과 푸드뱅크에 공급한다.

마무리를 하면서

이번 일본 수도권 지역의 생협 세 곳의 사업연합회를 인터뷰하는 과정에 생협의 지속가능성을 위해 꼭 해야 할 것이 무엇인지에 대해 다음과 같은 답변을 받았다.

D생협	S생협	P생협
1) 규모화를 통한 효율화 2) 새로운 협동의 시도 3) 변화에 대비하는 시스템 구축	1) 조합원 확대와 이용 결집 2) 조합원 리더와 임직원 리더 육성 3) 연합회로의 가능 집중	1) 조합원 확대 2) 도전을 통한 전환 3) 리더 발굴 및 인재 양성

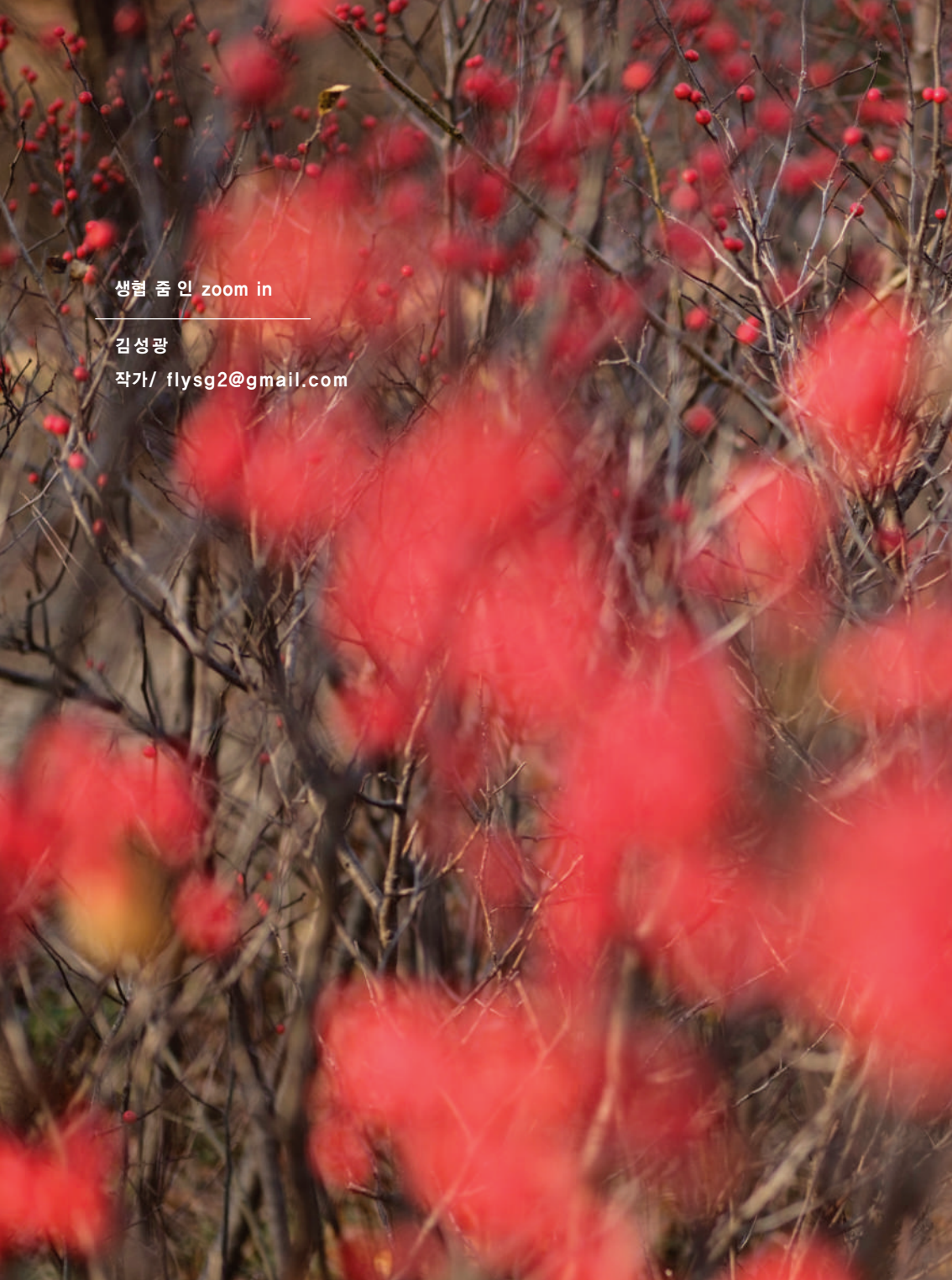
세 곳의 생협이 걸어온 지난 50여 년의 짧지 않은 시간 속에 조합 간 합병을 통한 중앙 집중 또는 단위 생협의 분권화와 같은 전혀 다른 조직 형태를 구성하며 생협의 지속가능성을 담보해왔다. 이제 다시 지속가능성의 확보를 앞두고 생협들의 새로운 도전이 시작되고 있었다. 이러한 움직임은 세 곳의 생협에만 국한된 것이 아니다. 실제로 일본생활협동조합연합회는 2030년 비전 수립 준비 과정에서 ‘한 사람 한 사람의 생활’, ‘지역 사회’, ‘지속 가능한 사회’를 주요 과제로 삼아 이에 대한 준비를 하고 있었다.

우리나라의 생협들도 사업적으로 놓여 있는 상황은 일본 생협과 크게 다르지 않다고 생각한다. 일본 생협이 그동안 생협을 규정한 울타리를 벗어나려는 시도가 신선하면서도 동시에 불안하게 느껴지는 것은 필자가 생협에 대한 고정관념을 갖고 있기 때문인지도 모르겠다.

일본의 협동조합과 비영리법인들이 사업의 지속성과 지역사회로의 확산을 고민하며 사회적경제의 토대를 만들기 위한 노력을 어떻게 전개하고 있는지 두 달간의 일정에서 약 30개의 관련 단체를 방문하면서 확인할 수 있었다. 몇 곳을 소개하자면, 일본 사회에 사회적경제 제도 마련과 상호 소통을 위해 전문가와 활동가들로 구성된 ‘사회적기업연구회’(지난 7월 100회 월례 모임을 개최했다), 그리고 지난 2013년 GSEF(사회적경제 국제협의체) 참가자들이 만든 ‘서울 선언회’는 GSEF 서울 선언의 내용을 일본 사회에 정착시키고 확산시키기 위해 노력하고 있었는데 보다 포괄적인 활동을 위해 지난 10월 15일 ‘(준)일본사회적경제연대회’를 발족했다고 한다. 한편, 현재 일본의 워커즈와 비영리단체들의 지속적인 활동의 결과로 ‘노동자협동조합법’의 제정을 눈앞에 두고 있다.

일본에서 생협법이 제정된 이후 70여 년의 역사 속에서 우여곡절이 많았다. 현재 생협의 지속가능성이 위협받는 총체적인 위기에서 이를 극복하기 위해 일본 생협은 다시 한 번 조합원과 함께 ‘살기 좋은 지역사회 만들기’라는 미션을 수립했다. 이를 달성하기 위한 전략으로 1) 자주적인 일터

만들기, 2) 시민 사업과 생활을 지원하는 자금 조성 and 운용, 3) 네트워크를 통한 사회적경제 조직 간 연대와 지역 활성화, 4) 지역사회 문제 해결을 위한 연구 기능, 5) 미래 사회를 위한 사업과 활동의 준비라는 과제를 세웠다. 이처럼 사업과 운동의 균형 있는 실천 속에서 앞으로의 일본 생협 모습을 이해할 수 있을 것이다.



생협 줌 인 zoom in

김성광

작가/ flysg2@gmail.com



추위 속에 핀 불꽃

서리가 내리는 겨울이 오자 여기저기 서리꽃이 피어납니다. 거미줄, 창문, 나뭇가지, 그리고 열매에도 하얗게 서리꽃이 씩니다. 하얀 서리꽃 속에서 붉은 ‘낙상홍’ 열매가 불꽃을 머금은 채로 얼굴을 내밀고 있습니다. 사진은 지난겨울 강원도 속초.

협동조합, 하마터면 모르고 할 뻔했다

그것도 협동조합이다

: 협동조합이 협동조합이기 때문에 겪는 모순

김현하

SAPENet지원센터



MEC 협동조합 매장 전경

모두가 주인이라고 주장할 때 진짜 주인은 누구일까

협동조합의 주인은 누구일까요? 조합원입니다. 그런데 조합원이 주인이라는 인식이 모순을 만들어내기도 합니다. 주위를 돌아보면 조합원들이 이사장의 전횡이나 갑질 문제를 제기하는 모습을 적지 않게 볼 수 있습니다. 그렇다면 감사를 통해 문제를 진단하고, 해결책을 만들기 위해 머리를 모아야 합니다. 필요하다면 징계를 통해 책임을 물어야 합니다. 협동조합이 추구하는 ‘조합원에 의한 민주적 관리’와 맞지 않기 때문입니다. 그런데 어떤 경우에는 정관과 규약에서 규정한 이사장의 역할을 행사해도 비난과 비판을 듣습니다. 조합원이 주인이라는 것이 민주주의의 명분으로 일방적인 비난과 비판을 정당화하고, 이사장의 정상적인 업무 행사를 권한 남용으로 비난하는 것입니다. 주인이라는 이름으로 비난과 비판에 참여하는 시간이 길어질수록 갈등은 심각해지고, 주인이라면 할 수 없는 행동과 주장이 때론 분열과 과행으로 이어집니다. 여기까지 오게 되면 진짜 주인은 누구인지 고민하지 않을 수 없습니다.

주인은 비평가의 역할만을 갖고 있지 않습니다. 누군가를 비난하고 그 사람만 없다면 문제가 해결될 수 있다고 생각하지만, 사실은 그렇지 않습니다. 조합원은 이사장의 문제를 지적하고, 이사장은 조합원 탓을 합니다. 회사의 직원들이 우리 부장만 바뀌면 된다고 대답하는 것과 마찬가지로, ‘협동조합을 어떻게 바꿔야 할까요?’라고 물어보면 이사장이나 이사회로 문제로 화살을 돌리지만 정작 ‘어떻게’라는 물음에 스스로는 빠져 있습니다. 타인에게 책임을 돌리고 자기 자신은 빠져 있습니다. 주인은 주체성을 갖고 스스로 변화를 만드는 이입니다. 우리가 주인으로 역할을 하고자 결정했다면 외부에서만 문제의 원인을 찾기 전에 스스로 변화를 만들어야 합니다. 불평과 불만을 늘어놓는 것으로 달라질 수 있다면 세상은 이미 훨씬 더 좋아졌어야 합니다. ‘공유지의 비극’을 연구한 엘리너 오스트롬 Elinor Ostrom은 국가의 강한 개입이나 소유권을 통한 시장의 힘 외에도 공

동체의 자발적 협력으로 공유지의 비극을 극복할 수 있음을 밝혀냈습니다. 우리는 그동안 우리의 주체적인 노력 없이도 해결해주는 국가와 시장의 힘에 의존해왔는지 모릅니다. 협동조합의 주인이라면 이제 스스로 문제를 해결하겠다는 능동적인 자세가 필요합니다.

민주주의는 비용이 든다

협동조합의 장점이 민주주의냐고 묻는다면, 협동조합을 운영하는 많은 사람들은 훨씬 더 신중히 고민하며 대답할 것입니다. 민주주의란 다수가 무언가를 합의하는 방식입니다. 그런데 우리가 무언가를 합의했던 경험을 떠올려보면 하나의 의견으로 모은 경험보다 서로의 주장을 굽히지 않아 상처를 남긴 경험이 더 많을 수 있습니다. 토론은 합의를 위한 과정인데 날선 표현에 서로 상처를 주거나 싸움으로 끝나버리면 합의라는 본래의 목적은 사라지고 토론을 위한 토론만 남게 됩니다. 특히 우리가 나누는 주제들은 정답이 없는 문제가 많습니다. 무엇이 더 좋은 결정인지 아무도 알 수 없는 경우도 많습니다. 특히 협동조합의 경우 자신의 의견을 관철시키기 위해 출자를 높이는 것이 무용하기 때문에 이해관계로 내부를 정치화해 패거리 문화로 입장을 관철시킬 위험도 높습니다. 현실에서 종종 일부가 모여 입을 맞춰 이사회에 반기를 들거나 집단적으로 조합에 반대 여론을 만드는 일도 일어납니다. 지금 갈등으로 어려움을 겪는 협동조합이 있다면 무언가를 결정할 때마다 이 과정을 거의 매번 경험할 수 있습니다. 일을 제대로 하기란 쉽지 않습니다.

성숙한 민주주의는 조합원 참여의 정당성을 만들고, 조합원의 경제적 참여 확대로 사업을 확장해 평균비용을 줄이는 등 협동조합의 동력을 촉진할 수 있습니다. 그럼에도 협동조합이 주식회사보다 더 효율적이라고 말하기는 어렵습니다. 비용을 줄이고 효율성을 높이는 민주주의를 위해

많은 협동조합들이 규모와 실정에 맞게 다양한 방식을 실천합니다. 5명의 조합원으로 이루어진 협동조합과 400만 명이 조합원인 협동조합의 민주주의의 형태와 방식이 다를 수밖에 없습니다.

많은 사람들이 1인 1표가 협동조합의 민주주의를 상징한다고 생각하지만 전 세계적으로 연합회는 1인 1표가 아닌 조합의 규모에 따라 비례제를 적용합니다. 국내 협동조합기본법 제75조 또한 “연합회는 회원인 협동조합의 조합원 수, 연합회 사업참여량, 출자좌수 등 정관으로 정하는 바에 따라 회원의 의결권 및 선거권을 차등으로 부여할 수 있다”고 밝히고 있습니다. 1인 1표제를 고수하지 않는 연합회는 그럼 민주적이지 않은 것일까요?

다른 사례도 있습니다. 국내에서 성공적인 해외 협동조합 사례로 자주 거론되는 캐나다의 등산장비협동조합 MEC Mountain Equipment Co-op는 최근 협동조합 이사 자격에 소매유통업 분야에서 관리자로서 일한 경력이 있어야만 이사로 입후보할 수 있다는 조건을 추가했습니다. 소비자 조합원이라면 누구나 이사가 될 수 있었던 과거와 달리 전문성을 요구하는 자격이 추가된 것입니다. MEC는 아마존과 같은 파괴적인 경쟁력을 가진 회사와 새로운 경쟁관계에 놓이고, 다양한 레저 비즈니스의 등장으로 전통적인 협동조합의 비즈니스가 위협받고 있는 현실을 반영해 새로운 시스템을 도입했다고 밝혔습니다. MEC를 민주적이지 않다고 단정할 수 있을까요?

협동조합은 현실 밖의 이데아가 아니라 실사구시로 현실의 대안을 만들어간다는 점을 생각한다면 쉽게 단정 지을 수 없습니다. 많은 협동조합들이 규모화를 추구하면서 이로 인해 필수적으로 나타날 수밖에 없는 조직 운영비용 감소를 위해 다양한 조직 체계를 발전시켜오고 있습니다. 물론 그 발전의 방향이 조합원의 필요와 욕구를 담아내고 조합원의 힘을 조직화하는 방식과 괴리되지 않는지는 성찰할 필요가 있습니다.

협동조합은 사업체이지만 사업체로 보지 않는다

협동조합은 사업체이지만 여전히 많은 사람들이 협동조합을 사업체가 아닌 시민단체, 혹은 이상적인 자선사업체 정도로 봅니다. 이러한 인식의 배경에는 제도의 한계 탓이 큼니다. 일례로 소비자생활협동조합은 전국적으로 1조 원 이상의 매출을 창출하고 있지만 작년에야 중소기업의 지위를 인정받을 수 있었습니다. 협동조합기본법으로 만들어진 협동조합들도 주식회사라면 제한받지 않을 사업이 협동조합이어서 진입 단계에서부터 제한받는 경우가 많습니다. 우리 사회가 여전히 주stock회사를 유일한 기업 모델로 보고, 협동조합은 경제행위의 주체이자 기업으로서 인정하지 않고 아주 예외적인 모델로만 바라보기 때문입니다.

협동조합을 주식회사보다 특별히, 더 좋은 대우를 해달라는 요구가 아닙니다. 그저 같은 출발선에서 같은 운동장을 달릴 수 있기를 바랄 뿐입니다. 2014년 1월부터 핀란드에서는 1명의 조합원만으로도 협동조합을 설립할 수 있도록 법 개정이 이뤄졌습니다. 그 자체로 핀란드에 많은 논란이 있었다고 합니다. 그럼에도 법 개정이 이루어진 배경에는 협동조합이 주식회사와 비교해 최소한 손해는 받지 않기 위해 유한회사와 같은 수준으로 바꾸기 위함이라고 밝히고 있습니다. 핀란드에서 협동조합은 규제와 제한의 대상이 아닙니다. 협동조합의 자치와 자율에 맡겨 정관이나 자체 규약으로 운영할 수 있습니다. 핀란드의 협동조합은 19세기부터 지금까지 명맥을 유지해오고 있으며 전 국민의 84%가 최소한 1개 이상의 조합에 가입되어 있습니다. 핀란드까지의 변화는 바라지 않더라도 우리나라도 협동조합 사업체가 차별받지 않고 기업할 수 있는 환경을 만들어야 합니다.

국내에서 협동조합을 사업체로 인정하지 않아 발생하는 대표적인 문제는 자본조달 문제입니다. 모든 기업이 그러하듯 협동조합 역시 재화와 서비스를 생산하기 위해 다양한 자본조달 기회가 필요합니다. 은행에서 빌

리면 되지 무슨 문제냐고 하지만 제도권 금융에서 자금을 융통하기는 어렵습니다. 국제회계기준 IFRS^{International financial Reporting Standards}에 따르면 협동조합의 출자금은 조합원 탈퇴 시 출자금 상환을 무조건적으로 거부할 수 없기 때문에 자본이 아닌 부채로 분류됩니다. 출자금이 아무리 많아도 부채가 많은 부실기업으로 평가받는다면 기업이 금융권에서 자본을 조달하기는 어렵습니다.

기획재정부는 2014년 1월 12일 협동조합기본법에 협동조합의 자본금은 조합원이 납입한 출자금 총액으로 한다고 못 박았지만 이는 반대로 협동조합의 자본금이 얼마나 불안정한지를 보여주는 사례입니다. 유럽은 협동조합은행이 협동조합에 다양한 자본조달 프로그램을 제공하며 조합원으로부터 자금을 빌리는 차입이나 조합원, 비조합원으로부터의 우선출자 등 다양한 방식으로 자본조달이 가능합니다. 하지만 국내에서는 이마저도 아직 법으로 허용되지 않습니다. 일례로 유럽과 미국에서 매장 개설과 시설 자금 마련을 위해 조합원에게 차입하는 방식이 보편적인 것과 달리 우리나라에서는 소비자생활협동조합이 사업을 위해 조합원으로부터 돈을 빌렸다는 이유만으로 여러 구설수와 논란에 휘말리기도 했습니다. 주식회사가 주식시장과 채권 발행뿐만 아니라 새로운 금융 기법을 활용해 다양한 방식으로 자본조달을 할 수 있는 것과는 대조적입니다.

주인은 떠날 수 있다

배가 침몰하면 주인은 끝까지 남아 다른 사람들을 다 내보내고 살릴 수 있는 마지막 방법까지 찾아본 뒤에야 탈출을 시도합니다. 주인이 먼저 배를 버리고 탈출하는 경우는 법 이전에 상식과 윤리에도 반합니다. 클리셰가 되어버렸지만 협동조합에서 흔히 조합원에게 우린 한 배를 탔다는 표현을 자주합니다. 주인으로서 끝까지 책임을 져야 한다는 것이죠. 그런

데 현실에서는 주인이 먼저 배를 버리고 탈출하는 경우가 다반사입니다. 한 명을 시작으로 우후죽순 여러 명이 탈출하면 흔들리는 정도였던 배가 곧 침몰하고 맙니다. 협동조합은 조합원의 가입과 탈퇴가 자유로운 만큼 탈퇴하려는 조합원을 막을 방법이 없습니다. 그래서 한번 엑소더스가 시작되면 조합의 존폐까지 이어질 수 있어, 가입과 탈퇴의 자유가 협동조합의 치명적인 약점이 됩니다. 조합원 10명 중 4명이 탈퇴를 결정해 40%의 자본금을 돌려주면 남아 있는 현금으로 사업이 제대로 운영될 리 없습니다. 이를 법과 정관으로도 막을 수 있는 방법이 없습니다.

이것마저도 협동조합의 특징입니다. 1844년 설립된 로치데일공정선구자협동조합의 설립 과정을 영화화한 <로치데일 선구자들 The Rochdale Pioneers, 2012>에는 조합원에게 이로운 품질과 가격 때문에 로치데일 매장이 주변 상인들의 시기와 미움을 사게 되고, 상인들이 로치데일이 곧 망할 것이라는 루머와 흑색선전을 퍼뜨리는 장면이 있습니다. 그리고 이 루머 덕분에 조합원들은 탈퇴를 결심해 출자금을 돌려달라고 요청합니다. 굳이 영화의 예를 들지 않아도 의료복지사회적협동조합은 일반 병원 의사들의 비난을 오랫동안 받기도 했고, 현재 동물병원협동조합도 수의사 단체로부터 곱지 않은 시선을 받고 있습니다. 협동조합은 곧 망할 것이다, 그 것 봐라, 협동조합이 그렇지 하는 소문은 현실에서 익숙한 문법으로 반복됩니다.

협동조합은 오랫동안 가입과 탈퇴의 자유 덕분에 많은 조합원들을 제한 없이 받아들여 왔지만, 이 때문에 조합원의 연쇄적인 이탈이 나타날 수도 있습니다. 이에 대한 대처는 조합원 스스로가 주인으로 인식하고 주인으로 책임을 지는 방법뿐입니다. 중요한 과제는 그렇다면 이를 ‘어떻게’ 만들 것인지에 대한 구체적인 방식입니다.

떠나지 않는 주인은 신뢰가 있는 주인입니다. 혈연 관계로 이루어져 있지 않은 이상 타인과 무조건적인 신뢰를 쌓기는 어렵습니다. 많은 협동조합이 루머와 흑색선전을 다시 거론해 구설수에 오르는 것보다 쉬쉬하는

것이 바람직하다고 생각하기 쉽지만, 루머에 대한 가장 효과적인 대책은 제한 없는 투명한 정보 제공입니다. 정보 공개가 선의의 행동으로만 해석된다면 신뢰를 느끼기 어렵습니다. 왜냐면 신뢰를 느낀다는 것은 그것이 이번 한 번만이 아니라 반복적으로 적용되고 앞으로도 적용될 것이라는, 즉 합의된 규범으로 인식될 때 가능하기 때문입니다.

조합원들의 걱정과 불안을 다시 신뢰로 만들 수 있는 것은 은폐가 아니라 우리 조합의 합의된 약속과 원칙에 따른 적극적인 정보공개입니다. 신뢰를 경험하기 전에는 인지하기 어렵다는 점에서 자기 체험적이며, 외부의 강압이 아닌 경험을 통해 발견된다는 점에서는 자기 주도적입니다. 조합원들이 구경꾼으로 남아 배를 버리고 떠날지 모름에도 끊임없이 참여 기회를 만들고 조합원과 대화의 창구를 만들려는 이유가 여기에 있습니다. 조합원들이 떠날 수 있지만 그럼에도 떠나지 않고 협동조합에 남아 있는 것이 더 괜찮다고 느낄 수 있는 방법은 참여와 경험입니다.

개별 협동조합의 민주주의는 조직 운영에 부담이 되지만 사회 전체적으로는 민주시민을 양성하고 사회에 민주주의를 뿌리내리게 한다는 점에서 편익이 됩니다. 비용은 직접적인데 편익은 간접적입니다. 흔히 기업이 위험은 사회화하고 이익은 사유화하는 현상과 정반대입니다. 협동조합의 공익적 기능은 협동조합이 지역사회에 이익을 환원하거나 장애인의 일자리를 창출한다는 것 이전에 이처럼 조직 운영의 방식 자체로 사회에 남기는 큰 유산이 있습니다. 2017년 유네스코^{UNESCO}는 협동조합을 무형문화유산으로 선정해 지구적으로 보존해야 할 세계인류무형문화유산으로 등재했습니다. 협동조합의 사회적 기능과 공익적 역할을 국제적으로 인정받은 의미 있는 성과입니다.

협동조합이 도전해온 실천과 성과에도 불구하고 많은 협동조합인은 여전히 현실에서 불면의 밤을 지새우고 있습니다. 우리 사회에서 협동조합 기업을 운영한다는 것은 여전히 주식회사와 비교해 불리하며, 협동조합에

대한 국민 전반의 인식은 저조해 오해와 편견으로 협동조합 운영이 쉽지 않습니다. 그럼에도 새로운 협동조합들이 씬 없이 등장하고, 새로운 활로와 가능성을 모색하는 데 주저 않는 현실에서 새로운 기대를 하지 않을 수 없습니다. 협동조합의 한계와 모순을 다양한 시도와 실천으로 극복하려는 사례들이 우리 앞에 더 많이 등장하기를 기대해봅니다.

* 그동안 협동조합의 현실을 톡톡히 다뤄온 ‘협동조합 하마터면 모르고 할 뻔했다’는 이번 호가 마지막입니다. 본 코너에 많은 관심을 가져주신 독자 분들과 항상 알찬 내용의 원고를 보내주신 김현하님께 감사드립니다.

기획 연재

주요 개념 길라잡이

로컬

Local

윤찬영

새로운사회를여는연구원 현장연구센터장



‘로컬’이라는 미래

‘로컬^{local}’이 새롭게 주목을 받고 있다. ‘지역’ 또는 ‘지방’이라고 하면 될 것을 굳이 외래어를 써야 할까 싶기도 하지만 알고 보면 다 이유가 있다. 지방(역)이란 말에 담긴 뿌리 깊은 편견 탓이다.

지방(역)이란 말에는 변두리란 뜻이 담겨 있다. 사전에도 “서울 이외의 지역”이라는 설명이 붙는다. 말만 그런 게 아니다. 우리나라에서 ‘서울 이외의 지역’은 그저 서울을 위해 존재했다고 해도 지나치지 않을 만큼 지역 간 불균형은 손쓰기 힘들 만큼 벌어졌고, 지방 사람들이 느끼는 차별도 그만큼 깊다. 서울·인천·경기 등 수도권엔 100대 기업의 본사 95%가 몰려 있고, 정부투자기관의 89% 그리고 예금의 70%가 몰려 있다.¹ 지난 정부들은 하나같이 국토의 균형 발전을 외쳤지만 수도권 인구는 기어코 전체 인구의 절반을 넘어서고 말았다. 전체 국토의 11.8%에 불과한 수도권에 인구의 절반이 몰려 살고 있는 꼴이다.

한계에 다다른 지역 간 불균형과 로컬의 부상

지금까지는 그런대로 건달 만했지만 이제는 사정이 달라졌다. 서울로의 인구 쏠림과 저출산이라는 흐름이 맞물리면서 로컬의 인구가 빠르게 줄고 있기 때문이다. 지난해 우리나라의 출산율은 1명 밑(0.98)으로 떨어졌고, 국회 입법조사처는 2750년이면 한국인이 멸종할 것이라는 예측 결과를 내놓았다. 오죽하면 ‘지역 소멸’이란 섬뜩한 표현이 등장했겠는가. 연구에 따르면 전국 228개 시군구 10곳 가운데 4곳이 사라질 위기에 처해 있다. 2013년 75곳에서 지난해인 2018년 89곳으로 5년 새 14곳이 늘었다. 지방 대도시로 번지려는 조짐도 보인다.²

1 마강래 (2017). 『지방도시 살생부』, 개마고원.

2 이상호 (2018). 『한국의 지방소멸 2018』, 『고향동향 브리프』 7월호, 한국고용정보원.

서울이라고 걱정이 없는 건 아니다. 국토의 90%에 가까운 땅을 놔두고 인구의 절반이 겨우 나머지 11.8%(수도권), 그 중에서도 0.6%(서울)에 불과한 좁은 땅에 모여 사는 데야 아무리 자원이 넘쳐나는 서울이라도 배겨낼 도리가 있겠는가. 이제 우리 앞에는 아주 근본적인 질문이 던져져 있다. ‘과연 우리 사회는 앞으로도 오래도록 이어질 수 있을 것인가.’

로컬을 주목하는 흐름에는 지금껏 서울만을 향해 달려온 낡은 패러다임에 대한 성찰이 담겨 있다. ‘서울 이외의 지역’으로서 지방이 아닌, 서울과 별다를 것 없는 대한민국의 여러 지역 가운데 하나로서의 로컬로 자리매김하려는 시도다. 나아가 성장지상주의에 뿌리를 둔 산업화와 도시화, 자본이 주도해온 세계화에 대한 성찰도 담겼다. 결국 이러한 ‘강요된 방향’이 중앙과 변두리의 이분법을 낳았기 때문이다. 그런 점에서 로컬을 향한 움직임은 새로운 사회를 열어내려는 담대한 도전이다.

실은 아주 오래된 미래, 로컬

2015년 일본에는 로컬을 다룬 두 권이 책이 잇따라 출간되며 화제를 모았다. 우리나라에선 각각 『이토록 멋진 마을』(2016), 『로컬 지향의 시대』(2017)로 번역 출간된 책들이다. 알다시피 일본은 우리보다 앞서 고령화와 지역 소멸 문제를 맞닥뜨렸고, 이를 해결하고자 온 사회가 많은 노력을 기울여왔다. 일본은 벌써 2007년에 65세 이상 노인의 비율이 전체 인구의 20%를 넘어 초고령 사회에 진입했으며, 오는 2025년이면 그 비율이 30%에 다다를 것이라고 한다. 여기에 더해 2011년 동일본 대지진과 후쿠시마 원전 사고라는 대참사를 겪었다. 이 두 권의 책에는 이러한 위기를 넘어서려는 노력과 결실이 담겨 있다.

“지금 지방을 둘러싼 환경과 지방의 가치가 변하고 있다. 특히 2011년 동일본 대지진 이후로 ‘커뮤니티’, ‘연대’라는 단어가 빈번히 사용되고 있

다. 이제, 경제 성장에 매진하느라 잃어버렸던 커뮤니티를 복원하려는 힘이 사회 밑바닥에서 꿈틀거리고 있다.”

『로컬 지향의 시대』를 쓴 마쓰나가 게이코 교수는 “도시에서 농촌으로 이주하는 사람의 증가”가 그러한 변화를 상징적으로 보여주고 있다고 말한다.

독일 경제학자 에른스트 슈마허는 벌써 1970년대에 『작은것이 아름답다』란 책에서 도시의 규모에 대한 질문을 던졌다. 그는 이 책에서 도시의 인구 규모가 50만 명을 넘지 않아야 한다고 말했는데, “런던이나 도쿄, 뉴욕 따위의 도시에서는 수백만 명이 도시의 실질적인 가치를 높이기엔커녕 단지 엄청난 문제들을 야기하면서 인간을 타락시킬 뿐”이라고 덧붙였다. 그는 운송과 통신의 발달로 사람이 “뿌리 뽑힌^{footloose} 존재”가 돼가고 있다고 꼬집는가 하면, 가난한 나라에서는 “성공적인 지역 발전, 즉 수도를 제외한 모든 농촌 지역을 개발하려는 노력이 실현되지 않는 한, 가난한 사람들에게는 그 어떠한 희망도 없다”고 단언했다.

라다크에서 16년을 보낸 『오래된 미래』의 저자 헬레나 노르베리 호지의 생각도 슈마허의 그것과 이어진다. 그녀는 얼마 전 내놓은 책 『로컬의 미래』에서 지역화란 “경제를 인간적인 규모로 되돌리자는 것”이라면서 “바꿔 말하면 우리 주변에 누가 있는지 알 수 있고, 각자 지역사회에서 수행할 중요한 역할이 있다는 것을 느낄 수 있고, 스스로의 행동에는 사회적, 생태적 결과가 따른다는 것을 이해할 수 있도록 ‘규모를 줄이자’는 뜻”이라고 설명하고 있다. 혹독한 자연환경 속에서도 1,000년을 이어온 행복 넘치던 라다크 로컬 공동체가 불과 10여 년 사이에 속절없이 무너지는 모습을 가까이서 지켜본 그녀의 말하기에 결코 가벼이 넘길 수 없다.

협동조합 ‘쇠나우 전력’³과 ‘청풍’이 보여준 로컬의 가능성

1986년 4월 체르노빌 원자력발전소 4호기가 폭발했다. 방사능 물질은 2,000km 떨어진 독일의 작은 마을 쇠나우에도 날아들었다. 이 마을에 살던 다섯 아이의 엄마 우르술라는 밖에서 방사능에 오염된 봄비를 맞으며 뛰노는 아이들을 막을 도리가 없었다. 그녀는 고민 끝에 학부모 네 명을 모아 ‘원전 없는 미래를 위한 부모들’이란 모임을 꾸렸다. 그리고 전기와 전력 산업에 대한 공부부터 시작했다. 훗날 이 모임은 쇠나우 지역에 전기를 생산해 공급하는 전력회사(협동조합)로 성장한다.

물론 그 과정은 험난했다. 이들은 몇 달간의 공부 끝에 마을에 전력을 공급하던 전력회사를 찾아가 전력 소비를 줄이는 시민에게 인센티브를 주는 제도를 도입할 것을 요청했지만 기대와 달리 회사는 이들을 비웃을 뿐이었다. 그러자 이들은 스스로 전기를 생산하기로 마음먹는다. 그리고는 탈원전과 지역 기반의 에너지 생산을 목표로 주민들을 설득해나가기 시작했다.

이들은 1991년 주민투표를 통해 시민도 지역에 전력을 공급할 수 있도록 한 데 이어, 1996년에는 아예 기존 전력망을 사들여 전력회사를 대체하는 안을 주민투표에 부쳐 80%가 넘는 지지를 이끌어냈다. 그러자 전력회사는 전력망 비용으로 무려 400만 유로(약 51억 4,000만 원)를 내놓으라고 요구하고 나섰다. 겨우 2,500명이 사는 작은 마을에선 감당하기 힘든 비용이었다. 결과는 어땠을까.

쇠나우 주민 수백 명이 협동조합에 가입하고, 독일 전역에서도 평범한 이들이 모금으로 힘을 보탠 끝에 전력회사가 청구한 400만 유로를 훌쩍 뛰어넘는 550만 유로를 모아냈다. 이렇게 지켜낸 시민의 전력 협동조합은 1997년부터 쇠나우에 전력을 공급하기 시작했다. 독일에 전깃불이 들어

3 유병선 (2016), 『고장난 자본주의에서 행복을 작당하는 법』, 위즈덤하우스.

온 지 100여 년 만의 일이다.

우리나라에도 로컬에 뿌리를 내리고 새로운 활력을 불어넣으려는 시도가 늘고 있다. 지난 2013년 강화도의 오래된 재래시장에 화덕피자 가게를 열고 지역의 특산물인 밴댕이와 속노란고구마 등으로 독특한 피자를 개발한 협동조합 ‘청풍’의 다섯 청년들도 있다. 이들이 강화도에 자리 잡은 지는 벌써 6년째, 그 사이 오랫동안 버려져 있던 3층짜리 건물을 빌려 게스트하우스 ‘아삭아삭 순무민박’도 열었다. 1층엔 커뮤니티펍 ‘스트롱 파이어’가 자리하고 있다.

이들은 강화 특산품인 ‘소창(무명쥬)’을 널리 알리고 잊혀가는 전통에 새로운 가치를 더하고자 은퇴를 앞둔 소창 장인 부부의 모습을 사진에 담아 『무녕』이란 멋진 사진집도 출간했다. 또 강화 낙조와 갯벌의 아름다운 빛깔을 새긴 향초를 만들어 제법 많은 매출을 올리기도 했다.

자원은 철저히 로컬에서 찾되 이를 콘텐츠로 만들고 상품으로 다듬는 일은 늘 바깥과의 협력을 통해 해나갔다. 로컬에 뿌리를 내리되 연결을 소홀히 하지 않는 이러한 청풍의 태도가 말로 헬레나 노르베리 호지가 강조한 “지역적인 것과 세계적인 것 사이의 균형을 복원”하는 일이다.⁴

도시가 더 나은 삶을 가져다줄 것이란 기대는 앞으로 점점 더 실현되기 힘들 것으로 보인다. 어쩌면 도시 그 자체가 점점 더 손대기 힘든 골칫거리가 되지 않도록 늦기 전에 대책을 마련해야 할지도 모르겠다. 더 큰 도시일수록 그럴 것이다.

우리가 나아가야 할 길을 가리키는 나침반은 더 이상 어느 한 방향만을 가리키지 않는다. 모든 로컬이 우리의 목표이자 미래다. 그러나 안타깝게도 정해진 길은 없다. 마쓰나가 게이코 교수가 말한 것처럼 본받을 모델은 없으므로 “결국 지방의 독자적인 감각이 필요”⁵한 일이다. 다만 한

4 헬레나 노르베리 호지 (1991), 『오래된 미래』, 양희승 옮김 (2007), 중앙Books.

5 마쓰나가 게이코 (2015), 『로컬 지향의 시대』, 이혁재 옮김 (2017), 알에이치코리아.

가지만은 놓쳐선 안 된다. 지역화란 결국 인간과 인간, 인간과 사회 그리고 인간과 자연의 관계를 회복시키는 일이라는 사실 말이다.⁶ 그것이 바로 사회적경제와 로컬이 만나는 지점이 아닐까.

⁶ 헬레나 노르베리 호지, 『로컬의 미래』, 최요한 옮김 (2018). 남해의봄날.

서평

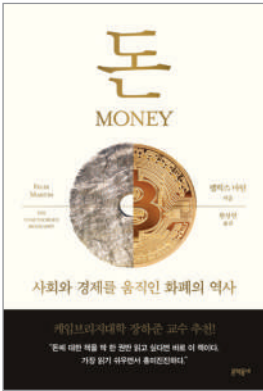
결코 잊어서는 안 될 질문, 돈이란 무엇인가

『돈 : 사회와 경제를 움직인 화폐의 역사』

펠릭스 마틴 지음, 한상연 옮김, 문학동네, 2019

주 세 운

동작실험 과장



현직 은행가가 쓴 흥미진진한 화폐 이야기

돈이란 무엇인가? 매달 가슴 한편에 사직서를 품고 살면서도 그달의 카드 값과 대출 이자, 각종 공과금 앞에서 약해지고 마는 우리네 삶에, 어쩌면 너무나 자명해서 식상한 질문일지 모른다. 현대 자본주의사회에서 돈은 모든 것의 척도이다. “화폐 없이는 그 어떤 욕망이나 능력도 비현실적”(고병권, 『화폐, 마법의 사중주』)인 사회이다. 그런 사회를 살고 있는 우리 앞에 돈을 묻는 또 한 권의 책이 도착했다. 바로 펠릭스 마틴의 『돈 : 사회와 경제를 움직인 화폐의 역사』라는 책이다.

그간 화폐를 다룬 책들이 드물었던 것은 아니다. 제프리 잉햄의 『돈의 본성』, 데이비드 그레이버의 『부채, 그 첫 5000년』, 고병권의 『화

폐, 마법의 사중주』 등 추천할 만한 책도 벌써 여러 권이다. 이 책이 주장하는 신용-청구권으로서의 화폐론 또한 전혀 새로운 주장은 아니다. 그럼에도 굳이 추천도서 목록에 또 한 권을 추가하고 싶은 것은, 이 책만이 지니는 여러 미덕 때문이다.

저자 펠릭스 마틴은 옥스퍼드대학교에서 경제학 박사학위를 취득했고, 세계은행과 유럽안정 이니셔티브(European Stability Initiative) 싱크탱크에서 근무한 바 있는 현직 은행가이다. 『돈』에서 그는 다채로운 인류학적 사실과 역사적 기록을 능수능란하게 엮어가는 탁월한 이야기꾼의 면모를 보여준다. 이 책이 그의 첫 저작이라고는 도저히 믿기지 않을 정도다. 그는 태평양 야프섬의 돌화폐 이야기에서 출발하여 1970년 아일랜드의 은행 폐쇄 사태와 고대 중국 직하학파의 화폐 논쟁, 잉글랜드은행의 극적인 화폐대타협을 거쳐 소비에트의 화폐 없는 경제와 2007-2008 글로벌 금융위기까지, 시대와 사상을 중형무진하며 지난 3,000년의 화폐사를 재구성해낸다. 특히나 이 책의 주제가 화폐라고 하는 결코 만만치 않은 사회과학적 개념임을 고려하면, 독자의 흥미를 첫 장부터 마지막 장까지 꾸준히 유지하는 흡입력은 이 책의 가장 큰 미덕이라 할 만하다.

이 책은 또한 매우 논쟁적이다. 책의 초입부터 저자는 가열 차게 말한다. “전통적 화폐이론은 간단하고 이해하기 쉽다는 장점이 있지만 단점도 뚜렷하다. 한마디로 말해 틀렸다.”(18쪽) 주류경제학은 그간 화폐를 물물교환을 보다 용이하게 해주는 교환의 수단으로만 이해했다. 그러다 보니 경제 분석에서 화폐는 생략 가능한 것, 경제정책에서는 종속변수의 하나였다. 그러나 저자에 의하면 이는 완전한 오해이다. 화폐는 상품교환의 단순한 매개체가 아니다. 화폐는 사회적 기술이다. 이 기술은 채무와 채권 관계를 기록하고 양도 가능하게 해주는 신용 거래 시스템이다.

우리는 형체와 내구성을 겸비한 주화를 비롯한 모든 통화는 화폐이고, 그 위에 신용과 채무라는 마법과 같은 무형의 장치가 놓여 있다는 생각에서 헤어나

지 못한다. 그러나 실제로는 정반대다. 양도 가능한 신용이라는 사회적 기술이 기본적 힘이자 화폐의 원초적 실체다. (43쪽)

물론 앞서 말했듯이 이러한 화폐론이 이 책만의 고유한 관점은 아니다. 신용-청구권으로서의 화폐론은 저자 자신이 밝히고 있듯이 화폐에 대한 대안적 관점으로서(이 책의 표현으로는 화폐회의론의 전통) 역사에 면면히 이어져왔다. 이 책이 지닌 또 하나의 미덕은 그러한 경제학의 재구성에 그치지 않고, 현실 사회의 구체적인 대안으로까지 연결시킨다는 점이다.

화폐화 혁명의 역사

이 책의 전반부는 화폐화의 역사를 다룬다. 화폐는 어디에서 왔으며, 현재 우리에게 익숙한 금융제도는 어떻게 출현했는가. 고대 근동에서 출발하여 근대 자본주의 시스템의 효시가 되는 잉글랜드은행의 성립까지를 다룬다. 저자에 의하면 화폐 사회는 고대 동방과 서방 문명의 교차점에서 탄생했다. 메소포타미아 문명의 문자와 숫자를 기반으로 한 회계 시스템과 그리스 문명의 (부족적 평등주의에 기반한) 보편적 가치 개념의 만남이 그 시초였다. “최초의 혁명적 화폐화 경험은 사회와 문화에 엄청난 영향을 미쳤다.”(84쪽) “화폐는 전통적 의무 전체를 녹이며 없애는 만능 용매가 되었다.”(85쪽)

그러나 그리스와 로마에서 처음 꽃피웠던 화폐 사회는 오래가지 못했다. “전문적 금융업을 뒷받침해줄 사회적 정치적 안정이 무너졌기 때문일 것이다.”(113쪽) 그렇다고 중세시대가 멈춰만 있었던 것은 아니었다. 중세 유럽의 상인들은 은행이라는 새로운 발명품을 만들어냈다. 은행을 통해 상인들은 특정 지역에서만 통하던 사적 신용을 국제적으로 유통시킬 수 있는 발판을 마련했다. 그리고 비약적 도약이 일어났다. 항시적인 자금 부

죽에 시달리던 왕권과 자신들의 사적 화폐를 보증할 권위가 필요했던 은행가 계급이 “잉글랜드은행 설립으로 화폐 이익집단과 군주는 역사적 타협에 도달”(158쪽)한 것이다. “1694년의 정치적 타협을 모태로 탄생한 군주의 화폐와 사적 화폐의 융합은 아직도 현대 화폐 시스템의 기반을 이루고 있다.”(159쪽) 저자에 의하면 현대 자본주의 사회의 요체는 사적 은행가 계급의 국가 시스템으로의 진출이다. 다시 말해 사적 은행이 제도적으로 신용 창출의 권능을 보장받게 된 것이다. 이렇듯 화폐화의 과정은 자연스럽게 진행된 역사의 진보가 아니었다. 그것은 우연적이고 불연속적인 과정의 연속이었다.

화폐를 잊은 경제학의 과오

책의 후반부는 화폐의 사상사를 다룬다. 고대에서 중세까지 화폐는 사회적 도구이자 정치적인 수단으로 올바르게 간주되었다. 그러한 관점이 180도 전복된 것은 아이러니하게도 화폐대타협 직후였다. 저자는 존 로크를 원흉으로 지목한다. 정치적 자유주의자였던 존 로크는 당시의 정치적 진보였던 입헌군주제를 옹호하기 위해 화폐의 자율성을 부정하는 화폐본위를 주장한다. 그 후 맨더빌과 애덤 스미스로 이어지는 고전경제학의 흐름 속에서 화폐를 위한 고유의 자리는 점점 더 사라지고 만다. 안타깝게도 그 유산은 현재진행형이다. “엘리자베스 여왕의 물음, 즉 왜 경제학자는 위기가 닥치는 것을 몰랐는가 하는 물음에 대한 대답은 간단하다. 경제학자가 거시경제를 이해하는 틀에는 화폐가 없었다는 것이다.”(297쪽)

사회에 재난 같은 금융위기는 왜 반복되는가? 그것은 화폐를 오독했기 때문이었다. 화폐는 사회의 신용이자 신뢰이다. 그것을 마치 자연적인 것으로, 그래서 정책적으로 손대면 안 될 비정치적 대상으로 만든 것이 주류 경제학의 과오였다.

“화폐를 바라보는 관점이 바뀌면 경제 현실을 이해하는 방식도 극적으로 달라진다.”(43쪽) 저자에 의하면 화폐는 경제 현실에서 독자적인 변수이다. 그리고 통화정책은 단지 인플레이션을 다루는 것이 아닌, 사회정의 실현의 수단이 될 수 있고, 또 되어야 한다. “화폐정책의 궁극적 목적은 화폐의 안정이나 금융의 안정이 아니라 사회의 정의와 번영이야.”(357쪽) 이렇게 본다면 화폐 이론은 경제학 전투의 최전선이다.

어떤 대안 : 좁은 의미의 은행 모델

저자는 화폐를 무조건적인 사회악으로 보진 않는다. 그는 화폐가 가져다 주는 자유와 안정을 긍정한다. “화폐는 사회구조가 바뀌지 않는 전통사회는 엄두도 내지 못할 방법으로 사회적 안정과 사회적 이동을 결합시킬 수 있다는 독특한 약속을 했다. 화폐가 혁신적이고 매력적인 발명품이 된 것은 이 약속 덕분이었다.”(183쪽)

다만 화폐는 사회를 위해 복무해야 한다. 저자는 그 구체적인 실천 방법론으로 은행 시스템 개혁을 주장한다. 그것도 아주 급진적인 방법으로. 바로 경제학자 어빙 피셔, 밀턴 프리드먼 등이 주장했던 ‘좁은 의미의 은행업Narrow banking’ 개혁 모델이다.

저자가 보기에 현대 금융제도의 근본 모순은 1694년의 화폐대타협까지 거슬러 올라가는 은행 시스템 때문이다. 예금자가 은행에 돈을 맡기는 이유는 안정성 때문이다. 내가 필요하면 언제나 은행이 돈을 100% 인출해줄 것이라는 믿음이 바로 그것이다. 그러나 실재는? 은행은 그 돈의 거의 대부분을 금고에 보관하지 않고, 예금자가 알 수 없는 누군가에게 빌려준다. 기본적으로 세상에 100% 안전한 대출이란 있을 수 없다. 게다가 은행가는 수익 창출의 유혹 앞에 위험한 대출을 쫓다가 주기적인 파국을 일으키기까지 한다. 금융위기 때마다 우리는 그러한 모순적인 은행 제도

의 민낯을 목격한다.

저자는 예금자가 믿는 그대로 은행 시스템을 복원해야 한다고 주장한다. 그것이 좁은 은행 모델이다. 예금자가 맡기는 돈을 100% 금고에 보관하고 있는 은행. 다만 이럴 경우 은행은 수익 창출이 불가능하기에 이자를 받는 것이 아니라 수수료를 지불해야만 할 수도 있다. 대신 예금은 100% 안전하고 우리 사회는 재앙적인 뱅크런^{Bank run} 사태를 피할 수 있다. 이자 수입을 원할 경우에는 고객의 돈으로 대출과 투자를 허용하는 별도의 금융기관에 맡기면 된다. 대신 원금의 손실 가능성을 솔직하게 고지해야 하고 결코 은행이란 명칭을 써서는 안 된다. 은행은 본연의 저축과 지급 결제 업무로만 제한하는 것, 그것이 좁은 은행 모델이다.

물고기는 물을 알지 못한다

좁은 은행 모델이 현대 자본주의를 개혁할 해법이 될 수 있을까? 그것은 이 책 한 권으로는 답하기 어려운 질문일 것이다. 다만 세금을 통한 재분배라는 제한적 해법에 갇혀 있는 기존의 논의 틀 안에서, 충분히 공론화해 볼 만한 새로운 대안이라는 생각은 들었다.

“물고기는 물을 알지 못한다는 중국 속담이 있다.”(31쪽) 자본주의사회를 살고 있는 우리에게 화폐란 물고기의 물과 같다. 너무나 익숙하고 당연하지만 그래서 망각하고 있는 것. 우리도 눈앞의 물만 좇다가 이 물이 어떤 바다로 흘러가고 있는지는 눈감고 있는 게 아닐까. 이 책 『돈』이 우리에게 던지는 질문이다.

육아서를 넘어선 돌봄 기록서

『돌봄 인문학 수업』

김희진 지음, 위즈덤하우스, 2019

정설경

성대골어린이도서관

대표운영자



저자는 노산으로 아이를 낳고 키우는 버거움을 책에 담아내며, '7년 동안의 악전고투 끝에 다른 엄마들 발가락 따라갈 정도의 육아 능력을 갖추게 되었다'고 자신을 돌아봤다. 어느덧 노산이 흔한 풍경이 되어 기성세대가 원하는 결혼 적령기는 유물이 되었다. 아이를 늦게 낳는 탓에 오히려 아이와 나 자신을 더 많이 살필 기회를 맞기도 한다. 아이를 키우며 양육자도 생각을 살찌우는 기회가 찾아왔고 아이와 함께 '동반 성장'하는 귀한 경험을 맛보게 된다. 그러나 판에 박은 결혼과 육아의 방식이 과거의 유물이 되었다 해도 아이가 생기고서 내 앞에 자꾸자꾸 질문이 온다. 우리 아이는 잘 크고 있을까, 나는 육아를 잘하고 있는 것일까, 육아 당사자들의 불안과 의구심은 여전히 우리 곁에서 맴돌고 있다.

‘나는 잘하고 있나’ vs ‘너는 잘 크고 있니?’

잠든 아이를 들여다보며 ‘내가 잘하고 있나’, ‘이렇게 하는 것이 잘하는 것일까’ 하는, 저자와 똑같은 경험을 공유한다. 비판의 심정은 곧잘 일기에 담긴다. 엄마로서 불충분함과 자격지심이 찾아들면 다시 새로운 육아서를 펼치며 심기일전한다. 상담 프로그램을 들여다봐도 해소보다는 더 큰 자괴감과 강박증이 밀려온다. 엄마로서 잘하고 있지 못한 죄책감을 반복적으로 확인하기 때문이다. 그런데 아이는 이제 사춘기를 넘어가며 잘 먹고 그럭저럭 지낸다. 부모들이 술하게 번뇌에 시달렸던 심정도 모르고 말이다. 『돌봄 인문학 수업』은 이렇듯 자격지심으로 끝없이 불안해하며 근처엔 늘 좋은 엄마가 되어야 한다는 강박이 자리 잡고, 늘 부족한 자신과 싸우며 육아에 집중하던 ‘그때’를 돌아보게 한다.

동네 도서관에 있다 보니 이런저런 프로그램에 참여시키기 위해 아이들을 데리고 다니는 양육자들을 본다. 그들을 보며 저런 모습이 아니었던 나를 돌아본다. ‘나는 과연 좋은 엄마였을까’, ‘저렇게 해주지 못한 것이 잘한 것이었을까’, ‘여전히 우리 아이는 잘 자라고 있을까’ 술한 자기 고백과 반성으로 정답 없는 생각만 교차한다. 시간이 흘러도 아쉬움과 자기 반성은 반복될 것이다. 아이는 성장하고 어른이 되어 나를 비춰주는 거울이 될 것이 분명하기 때문이다.

저자의 아이도 나의 아이도 잘 자라고 있다고 믿는다. 잘 키워서 잘 자랐는지, 아니면 원래 잘 자랄 수밖에 없는 존재였는지 알 수 없지만, 아이를 대할 때 들었던 큰 감동 하나가 여기 있다. “세상에 이렇게 사랑스럽고 귀한 존재가 있을 수 있다니! 태어나서 처음으로 좋은 엄마가 되고 싶다는 아주 강한 열망을 가지게 되었다. 나는 이 강렬한 감정을 반쯤 농담 삼아 ‘전향자의 열정’이라고 부른다.”(『프롤로그』에서) 저자가 밝히듯 아이를 키우지 않았더라면 끝내 모르고 죽었을 경험, 그런 경험이 담겨 있다! 출산의 고통과 모유 수유의 고통을 잠재워주는 것은 말로 표현할 수 없이 아기가 너

무나 예쁘고 지나치게 사랑스럽다는 사실이다. 절대적으로 신성시해서도 안 되지만 꺾어보지 않으면 알 수 없는 만고의 진리인 것은 분명하다.

‘돌봄’을 받은 아이, 동반 성장하는 양육자

산후조리원부터 문화센터까지 영유아들끼리 동기생을 만들어주는 문화가 이제 하나의 육아 문화로 자리 잡았고, 스타벅스에서 홀로 커피를 즐기는 유모차 엄마들을 쉽게 만날 수 있다. 싸이월드에 아이의 성장을 담았던 어제의 엄마는 육아스타그램으로 다른 아이의 성장 앨범을 들여다본다. 오프라인 인사로 나뉘던, ‘남의 아이는 어쩔 저렇게 빨리 자라느냐’는 멘트는 댓글로 쓰면 된다. 날마다 생생하게 성장하는 어떤 아기들의 일거수일투족을 들여다본다. 인스타그램에서 만나는 아이와 양육자는 세상 모두를 다 가진 행복한 존재들이다. 이유식을 하고 날마다 예쁜 옷을 입고 문화센터에 가서 놀이를 한다. 유익한 쇼핑의 흔적에서 아기 데리고 난생처음 가져보는 외식까지 아이의 성장사는 사진과 영상으로 기록되어 날마다의 생생함으로 넘친다. 그런데 속전속결로 올라오는 아이의 성장 모습엔 뭔가 아쉬움이 있다. 육아의 모습 뒤로 마음과 성장의 내면을 들여다보기가 쉽지 않다.

저자는 돌봄을 인문학적 성찰로 끌어올려 SNS 기록이 넘볼 수 없는 성찰과 사유를 풍부하게 담아내고 있다. 아이를 대할 때 문득 다가왔던 양육자의 사유는 마음이 자라는 과정으로 담겨져 ‘성장 인문학’으로 탄생했다. 육아와 양육이라는 지극히 개인적 차원의 노동을 오늘날은 ‘돌봄’으로 표현한다. 기존의 육아가 혼자 또는 가족제도에서 해결해야 할 것으로 여겨졌다면, 이제는 국가와 지역사회가 담당해야 한다는 인식이 높아지고 있다. 사적 전유물이었던 아이 키우기는 사회적 돌봄으로 대우받고, 지역사회에서는 이를 어울림의 영역으로 끌어올려야 함을 자극하고 있다.

저자 혼자만의 사유를 담은 줄 알았는데, 책에는 아이를 더불어 키우기 위해 동분서주한 흔적이 담여 있다. ‘돌봄+인문학 공부모임’에서 아이를 키우는 경험을 더 정확하게 표현할 수 있는 언어를 고민하게 됐다는 기록도 그 중 하나이다. 아이를 키우는 동안 워킹맘을 지원하는 자치구의 직장맘지원센터, 부모커뮤니티지원사업 등의 도움을 받은 것을 보면 돌봄은 이미 사회화되어 있다. 이제는 절대 혼자 할 수 없는 구조적 한계를 안고 있기에 마땅히 함께해야 할 영역으로 자리매김하고 있다. ‘모성’이라는 숭고한 가치만으로 아이를 돌볼 수 없는 현실인 것은 분명하다. 오랫동안 가정에서 사적으로 행해지던 행위들이 빠른 속도로 사회화되고 있다. 유모차 부대가 카페에서 함께 커피를 마시며 더불어 함께하는 돌봄을 모색할 수 있는 지역사회를 꿈꿔보기 충분하다. 서서히 확장되고 진화하는 과정에서 돌봄의 사회화가 녹녹치는 않아도 육아가 아닌 ‘돌봄’으로 접근한 저자의 필사적인 기록이 의미 있다.

7년간의 돌봄 기록

저자는 40년 가까이 사는 동안 그렇게 공부를 많이 하고 이것저것 많이 배웠는데, 정작 남을 돌보고 키우는 그 중요한 일을 배운 적은 없는 것이 한스러웠다고 밝힌다. 평안해 보이는 부모들의 겉모습 뒤편엔 이런 고충이 한가득이었다. 그런 부모의 마음을 모르다가 당사자가 된 후에야 부모 마음을 알게 되는 것이 공부라면 공부다. 한편으로 저자는 7년간의 기록을 육아 정보나 성장 일기에 치우치지 않고, 사유하는 인간으로 자신을 돌아보고 성찰하는 자화상을 드러냈다. 세상 모든 아이들은 어쩌면 양육자의 육아 지식으로 자라기보다는 양육자가 풍기는 지혜를 머금으며 스스로 자라는지 모른다. 누구를 들여다본다는 것은 자신을 들여다보는 것이다. 성찰은 성장의 자양분이 되기 때문이다.

협동조합들의 협동조합

: 스페인 Ecos Group

이주희
SAPENet지원센터
국제팀

스페인 바르셀로나 협동조합들의 협동조합인 Grupecos^{Ecos} Group는 Ecos Group에 속한 단체 중 하나인 카탈루냐연대 경제네트워크 XES^{Xarxa d'Economia Solidària}가 매년 실시하는 소셜 밸런스^{Social Balance}에 지난 10월 보고서를 제출했다. Ecos는 협동조합의 성장과 함께 바르셀로나 협동조합들의 협동을 촉진하기 위해 만들어진 협동조합의 협동조합이다. 지난 2009년 경제위기 때 소규모 협동조합과 단체의 활동과 정체성 유지를 목적으로 준비 과정을 거쳐 2011년 탄생했다. Ecos는 각 회원단체별로 별도의 사업을 추진하는 동시에 공동의 목표를 위해 협력한다. 예를 들어, 자원 공유를 위해 총 19개의 단체가 공동의 코워킹^{co-working} 공간을 함께 사용하고 있는데, 회원이 아닌 단체에도 공간을 대여하고 있다. 또한 회원단체들과 협력하여 5개의 새로운 협동조합을 설립했다. 여기에는 협동조합 기업가들을 훈련하는 LabCorp, 친환경식품 전문 협동조합 Quèviure 등이 포함되어 있다.

소셜 밸런스는 사회연대경제 기업, 단체가 갖추어야 할 5가지 특징, 즉 민주주의, 평등, 환경, 사회적 책임, 양질의 일자리를 80여 개의 질문과 함께 법적 및 근거 자료 제출로 정기적으로 평가하고 공개하는 툴이다. 이는 사회연대경제의 일원이 되기 위한 기본 자격이기도 하다. 이러한 평가는

조직 내부 개선에도 도움이 될 뿐만 아니라 바르셀로나가 위치한 카탈루냐주 사회연대경제의 잠재력을 외부에 알리는 역할을 하기도 한다.

Ecos Group 전체 보고서를 살펴보면 2018년 말 기준 총 7,387,115유로의 매출을 기록했으며, 관련 사업에 총 3,277명이 관여했다. 200여 명의 직원 중 여성의 비율은 53%였으며, 경영 의사 판단이 가능한 관리급의 54%가 여성이었다. 전체적인 운영 전문성에 대한 만족도는 8.6점을 기록했다. 전체 구매금액의 47%가 사회적 시장에서 이뤄졌으며, 전체 예금액 중 윤리적 금융기관에 38%를 예금하여 윤리적 금융의 중요성을 강조하는 것만이 아니라 실천으로 보여주고 있다.

Ecos Group의 10월 발표에 따르면, XES에 속한 총 400여 개 단체 중 231개 회원이 소셜 밸런스에 응답하였는데 이는 지난해와 비교해 23%(2018년에는 188개 단체 참여) 성장한 수치이다. 이 결과는 매년 XES가 주도하여 개최하고 있으며, 올해 10월 25일부터 27일까지 3일간 총 11,000명이 방문하고, 200개의 단체가 참여한 FESC(Feria de Economia Solidaria de Catalunya, 카탈루냐 연대경제 박람회)의 Informe Del Mercat Social 2019(the Report of the Catalan social market)¹ 보고서로 공개되었다.

보고서에는 소셜 밸런스와 함께 좀 더 작성이 용이해 관문이 낮은 Pam a Pam(“한 뼉 한 뼉”이라는 의미)이라는 사회연대경제 기준을 함께 분석하여 정리했는데, 회원 단체 중 70%가 응답했다. 사회연대경제 기준은 ① 내부 조직의 민주주의, ② 개인의 일과 삶을 조화롭게 하는 개인 계발, ③ 페미니스트 관점, ④ 근무 조건, ⑤ 공정거래, ⑥ 상호 협력, ⑦ 무료 및 공개 라이선스, ⑧ 투명성, ⑨ 윤리적 금융의 사용 등 재무관리, ⑩ 인종·성별·민족 등에 따른 배제를 금지하는 사회적 응집력, ⑪ 자본주의 대안을 건설하는 사회변혁, ⑫ 지역 거점, ⑬ 환경적 지속가능성, ⑭ 폐기물 관리, ⑮

¹ <http://mercatsocial.xes.cat>



XES 홈페이지

재생에너지 사용·에너지 절약의 총 15개 지표로 이루어져 있다. 전체적으로 중상위 점수를 얻으면 회원자격이 유지되며, 결과는 홈페이지에 공개한다.

한편, Ecos의 회원이 되기 위해서는 협동조합, 사회적기업, 노동자협동조합, 종업원지주회사 등이 속해 있는 XES의 회원이어야 하며, XES에서 실시하는 소셜 밸런스에 참여해 투명성을 확보해야 한다. 또한 소셜 밸런스에서 강조된 바와 같이 윤리적 금융기관과의 협력이 의무이다. 이에 Ecos는 회원들에게 금융서비스를 제공하는 Coop57, 스페인에 진출한 이탈리아 협동조합은행 FIARE와 파트너십 관계를 맺고 있다.

두 윤리적 은행은 바르셀로나시와도 긴밀하게 협력하고 있다. 바르셀로나는 새로운 사회·경제적 모델인 ‘바르셀로나 사회연대경제 추진 계획 The Impetus Plan for the Social and Solidarity Economy²⁾’을 통해서 지난 3년간 총 1,300만 유로를 투자했다. 이를 통해 사회연대경제에 대한 인식 제고, 신생 기

2 참고 http://base.socioeco.org/docs/impetusplan-sse-eng_web.pdf

업 및 기존 벤처기업에 대한 자문 서비스 제공, 보조금 및 재정 지원 등 다양한 지원을 구체화하고 있다. 한편, 윤리적 은행 외에도 노동자협동조합 연합회, XES, 협동조합 설립을 지원하는 Coopilis와도 협력하고 있다. Ecos Group은 시민운동가 출신 아다 콜라우^{Ada Colau}가 시장에 당선된 이후 정부와 좋은 관계를 유지하고 있으며 예산도 증가했다고 밝히고 있다.

그러나 일찍이 스페인 내전 이전부터 협동의 역사와 문화를 가지고 있는 바르셀로나에서는 정부의 정책과 상관없이 협동조합을 비롯한 사회연대경제가 중요한 역할을 해왔다. 현재 바르셀로나에는 사회연대경제에 근거한 67,000여개의 조직들이 있으며, 이들은 바르셀로나 전체 기업의 2.8%를 차지한다. 또한 바르셀로나 전체 고용의 약 8%를 창출하고 있다. 이처럼 사회연대경제 네트워크들은 끊임없이 사회연대경제의 확대를 위해 여러 단체를 수용하는 것은 물론 계속해서 도시의 사회, 경제, 환경적 요구에 부응하며 성장하는 모습을 보여주고 있다.

출처 : http://grupecos.coop/wp-content/uploads/2019/10/InfografiaECOS_2019.pdf
<https://cooperativecity.org/>
<http://grupecos.coop/>

김지만

클러스터지원그룹

유튜브영상팀

네모난 틀에 이야기를 담는다

내일까지다. (원고 마감일이 내일까지라서 하는 말이 아니다.) 영상 콘텐츠를 제작하려면 앞단의 기획, 시나리오, 스토리보드, 촬영, 편집, 후보정, 송출까지의 단계를 거친다. 단계마다 일정을 맞춰야 한다. 그렇지 않으면 다음 업무 담당자가 야근이다. 그래서 나는 오늘도 야근이다. 사무실에서 ‘야근 요정’으로 불리는 내게 한 선배가 이렇게 이야기한다. “너 참 일 못한다.” 그런 것 같다. 그럼에도 불구하고 사회적경제 영역의 현장을 기록하고 재구성해 전달하는 일이 참 재밌다.

10대 때부터 이런 일을 즐겼다. 대부분의 사람들이 스마트폰, 모니터와 같은 네모난 틀 속에서 이야기를 보고 듣는데, 그 틀에 아주 소소하고 좋은 이야기를 담아 보여주는 일에 끌렸다. 그래서 쉽 없이 생생한 사진과 영상을 담았다. 때론 기록들이 너무 많아 어디에 저장되어 있으며, 얼마만 큼의 분량인지 알 수 없을 정도였다. 그 과정에서 갈증이 났다. 더 좋은 세

상을 만들기 위해 일하는 현장의 모습이, 생각처럼 잘 알려지지 않았고 알릴 수 있는 수단도 적었다. 한국 사회를 위한 작지만 소중한 그 일들을 시원하게 알리고 싶었다.

네모난 틀이라는 제한된 공간에서 콘텐츠를 제공한다는 사실이 이미 결정되어 있지만 작업은 쉽지 않다. 현장의 이야기를 네모난 틀 속에 생생하게 담아내 보는 사람이 몰입할 수 있는 콘텐츠로 발전시켜야 한다. 현장을 느끼게 하고 우리의 이야기를 정확하게 전달하는 것. 이것이 내가 사회적경제 영역에서 하는 일이다.

사회적경제 영역은 한국 사회에서 비주류 영역이라고 생각한다. 그래서 사회적경제 영역의 이야기를 콘텐츠로 담아낸다는 것은 시작부터가 불리하다. 아주 많은 사람들의 관심과 공감을 얻기 어렵다. 우리의 콘텐츠를 주류의 영역까지 끌어올린다면 대성공이겠지만 말처럼 쉬운 일이 아니다. 주류의 방식으로 콘텐츠를 제작해보기도 했지만 딱 맞아떨어지지 않았다. 비주류가 주류를 ‘따라한다’고 할 수 있는 수준일 뿐이다. 이미 다양한 경험을 갖고 있는 사회적경제 영역의 사람들이 공감하는 정도와 다른 영역의 사람들이 공감하는 정도는 한 곳 차이가 아니라 하늘과 땅 차이다. 그래서 콘텐츠를 제작할 때 내부(사회적경제 당사자)를 목표로 두면 확산력이 약하고, 외부로 목표로 하면 내부 전달력이 떨어진다. 이 와중에 새로운 미션이 생겨나고, 새로운 방식을 찾아야 한다. 항상 새로운 것에 도전하고, 다양한 방식으로 접근해야 하는 도전 과제가 주어진 것이다.

어느 하루, 동료들과 성공적인 반응을 끌어낼 수 있는 콘텐츠를 만들어보자고 아이디어를 모았다. “B급 콘텐츠로 사람들의 주의를 환기시켜보자”, “이건 브랜드 신뢰도랑 반비례할 거야”, “그럼 짧고 강렬하게 만들자”, “그럼 우리 메시지를 다 전달 못 해”, “팽수 같은 것을 만들어보면 어때?”, “그건 제작비가…”

여기까지 이야기되면 우리 모두 ‘그럼 도대체 어떻게 만들자는 거야?’로
꿀 먹은 병어리가 된다. 획일화된 정규 교육과정을 충실히 받고 자라온 청
년 셋(현재 팀원)이 함께 팀에 모여 있다. ‘젊은 청년들이 모였으니 기발한
아이디어가 있겠지’라고 생각하시는 선배님들께 드리고 싶은 말씀이 있다.
“그랬으면 청년 실업은 없었을 것입니다!(웃음)”

청년이기에 도전하지만 청년이기에 불안하고 두려움이 크다. 내가 제일
두려워하는 말은 콘텐츠를 “싱그럽게, 따뜻하게 만들어주세요”라는 말이
다. 많은 인기를 얻고 있는 팽수 같은 캐릭터도 만들고 싶고, 한편으론 예
술적인 콘텐츠도 만들고 싶다. 주위에서는 청년이기에 실패를 두려워하지
말라고 말씀하신다. 실패를 많이 해봐야 성공할 수 있다고도 말한다. 실
패할 수 있다는 사실도 감안하고 있다고 말해주신다. 그러나 우리 팀이
직접 제작해 송출한 콘텐츠로 조직의 이미지가 달라진다. 수많은 구성원
들이 힘겹게 쌓아올린 가치이기에 더 조심스럽다. 특히 비주류인 사회적경
제 영역을 여기까지 끌어올린 자산들을 함부로 쓰기도 죄송하다. 그리고
그분들의 노력과 헌신을 낮은 수준으로 ‘보이게’ 하고 싶지 않다. 그래서
더 신중하고, 조심스럽게 생각하게 된다.

어느덧 SAPENet에서 일한 지 7년이 넘었고 팀장이라는 직책을 맡게 됐
다. 아직 많이 부족한 내게는 큰 미션이다. 새롭게 만들어진 팀이고,
SAPENet에서 첫걸음을 내딛게 된 새로운 구성원들과 팀을 꾸렸다. 이들
을 성장시키는 동시에 나 또한 성장할 수 있어야 한다. 그리고 조직의 미
션을 성공적으로 달성해야 한다. 이제 앞선 세대의 고민이 나의 고민이 될
것이다. 일과 가정 사이의 균형을 이루는 것 사이에 갈등이 생길 수도 있
다. 그런 마음 때문인지 알게 모르게 예전보다 보수적으로 일을 대하는 경
우가 생긴다. 두려움 없이 낯선 업무에도 몸을 던졌던 마음에서 무리 없이
일이 마무리됐으면 하는 마음이 생겼다. 예전에 때로는 이런 마음을 가진

사람들을 봤을 때 답답함을 느꼈다. 그리고 그렇게 되지 말아야겠다고 다짐했건만 나 역시 같은 마음을 품게 될 줄은 몰랐다.

성공적인 콘텐츠는 “평범함을 거부하고 상식을 파괴하고 새로운 것에 도전”(L사 광고 멘트다)하는 것에서부터 시작된다. 사회적경제의 가치와 의미를 평범하지 않은, 기존에 생각지 못한, 아무도 하지 않은 방법으로 알려줬던 초심을 잃지 않아야 하는데 말이다. 현장의 이야기를 다시 충실히 돌아보며 스스로를 돌아본다. 아, 이번 영상 콘텐츠에는 무언가가 부족하다. 그래서 내일 급히 귀산으로 다시 촬영을 하러 간다. 새로 합류한 또 다른 ‘야근 요정’과 함께 네모난 틀에 누구보다 의미 있는 우리들의 이야기를 담기 위해서 말이다.

생협평론 2010 겨울(창간호)

창간 특집

윤리적 소비, 신자유주의 질서를 거스르다!

소비가 이념적이고 윤리적이기까지 한 까닭은?

— 이정옥(대구가톨릭대 교수, 사회학)

윤리적 소비의 경제학적인 이해와 생협의 선택

— 김형미(메이지대학원 정치경제학 박사후기과정)

iCOOP생협과 윤리적 소비

— 정원각(iCOOP협동조합연구소 사무국장)

유럽의 윤리적 소비

— 이의남(iCOOP고양생협 이사)

[창간 특집 좌담]

윤리적 소비는 생산, 소비, 노동 모두를 고려한다

— 김아영, 김미영, 송정임, 우분주

생협평론 2011 봄(2호)

특집

경쟁의 생산에서 협동의 생산으로

WTO-FTA 시대 한국의 농축업정책, 무엇이 문제이며 어떻게 할 것인가?

— 권영근(생명창고·지역순환형 사회형성추진운동협의회 상임대표)

한국 농업의 위기와 협동조합의 과제

— 정은미(한국농촌경제연구원)

협동과 상생의 대안 만들기

: 배추파동을 통해 생각해보는 생협운동의 비전

— 허현중(지역재단 기획이사)

아이쿱은 왜 생산의 문제를 고민하는가?

— 신성식(아이쿱생협 생산법인 경영대표)

[좌담]

생산자들에게 듣는다 : 한국농업현실과 아이쿱 생산정책

— 김진원, 박석원, 오미애, 유재흠, 주정산

생협평론 2011 여름(3호)

특집

협동조합 제대로 이해하기

협동조합이란? : 경제학적으로 이해하기

— 정태인(새로운사회를여는연구원 원장)

신뢰의 생산이 협동조합의 본성

— 정찬율(친환경유기식품유통인증협회 사무국장)

왜 협동조합은 규모 확대 문제에 더 민감한가

— 장종익(연세대 경제연구소 객원연구위원)

일본 생협이 직면한 과제와 조합원 참여 시스템

(日本の生協が直面する課題と組合員の参加システム)

— 丸山茂樹(JC総合研究所、客員研究員) / 번역: 김연숙(아이쿱협동조합연구소)

[좌담]

생협, 규모가 커지면 협동조합 정신이 훼손될까?

— 김영숙, 이금자, 이필구, 김아영

생협평론 2011 가을(4호)

특집

복지사회, 협동과 참여

복지국가운동과 협동조합운동

— 정승일(복지국가소사이터 정책위원)

복지사회의 이행전략으로써 사회적 경제의 가능성에 관한 탐색

— 장원봉(성공회대학교 사회적기업연구센터 연구교수)

협동조합운동과 복지

— 김형미(메이지대학원 정치학과 박사과정)

선수금 운동으로 자본을 조달하는 협동조합 경제

— 오항식(아이쿱생협연합회 사무처장)

[좌담]

협동과 참여, 그리고 복지

— 권순실, 김민경, 이미연, 장남희, 김아영

생협평론 2011 겨울(5호)

특집

지속가능한 지역사회와 협동조합

지속가능한 지역사회와 협동조합

— 김찬호(성공회대학교 교양학부)

두레생협의 지역사회 기여 활동과 의미

— 권순실(생협전국연합회 전 회장)

지역사회에서, 생활인이, 만들어가는 소박한 복지

: 여성민우회생협 연합회 협동복지사업

— 박제선(여성민우회생협 연합회 기획부)

나눔과 협동이 건강을 만든다 : 의료생협

— 조병민(대전민들레의료생협 전무이사)

지속가능한 지역사회 만들기와 한살림의 '지역살림운동'

— 정규호(모심과살림연구소 연구실장)

지역사회와 함께하는 아이쿱생협

— 김대훈(아이쿱생협연합회 대외협력팀장)

일본 협동조합의 지역사회 기여 활동(協同組合と地域社会への貢献)

— 北川太一(福井県立大学経済学部 教授) / 번역 : 김연숙(아이쿱협동조합연구소)

[좌담]

지역 활동가들이 보는 협동조합의 나눔 활동

— 김이창, 이진홍, 이혜정, 정경섭, 김아영

생협평론 2012 봄(6호)

특집

민주주의와 협동조합

민주주의 발전에서 협동조합의 역할

— 정태인(새로운 사회를 여는 연구원 원장)

민주주의를 훈련시켜온 유럽의 협동조합들

— 정원자(아이쿱협동조합연구소 사무국장)

유럽의 협동조합기업 : 경제민주화 구현 현장

— 김현대(한겨레 선임기자)

일본의 협동조합 민주주의 : 그 성과와 과제

(日本における協同組合民主主義 : その成果と課題)

— 杉本貴志(関西大学商学部教授) / 번역 : 김연숙(아이쿱협동조합연구소)

1970년대 한국 협동조합의 민주주의 지향성

— 신철영(아이쿱소비자활동연합회 친환경유기식품클러스터추진위원회 집행위원장)

[좌담]

협동조합이 민주주의를 말하다

— 신종철, 안상연, 오귀복, 이화수, 홍준호, 김아영

특집

세계의 협동조합

주택협동조합의 개념과 역사 그리고 시사점

—기노채(아틀리에 대표이사, 주택건설협동조합준비모임 대표)

지역사회와 함께하는 열린 협동조합 : 사회적협동조합

—김신양(한국사회적경제연구회 부회장)

노동자협동조합운동의 역사와 한국에서의 전망과 과제

—김성오(아이쿱협동조합연구소 연구위원)

소비협동조합의 과제와 대안

—전형수(대구대학교 경제학과 교수)

신용조합과 협동조합은행

—김창진(성공회대학교 사회과학부 교수)

생산자협동조합의 생성과 진화

—장종익(한신대학교 글로벌협력대학 교수)

【 특별기고 】

살아 있는 역사

: 50년 전, 영국 북서부의 협동조합 매장 근무를 추억하며

(Living History : Working at the Co-op in north-west England fifty years ago)

—로저 리차드슨(R. C. Richardson, 영국 원체스터대학 명예교수)

【 좌담 】

새로운 협동을 모색하는 협동조합들

—국태봉, 김일섭, 석승익, 조성돈, 김아영

특집

협동조합의 이론과 실제

협동조합과 ‘일다운 일(Decent work)’의 만남

—신효진(한국해양수산개발원 ODA인턴)

협동조합은 고용 천국을 보장하는가?

—김성오(『몬드라곤의 기적』 저자)

여성의 참여와 도전을 위한 협동조합의 원칙과 실천전략

—김아영(성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정)

여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합을 지향하며

—이미연(아이쿱구로생협 이사장)

협동조합 고유의 특성에 근거한 경영전략

—이호중(농업농민정책연구소 '너름' 연구기획팀장)

나그네 민주주의와 주인 민주주의 : 협동조합의 민주적 운영에 대해

—신성식(아이쿱생협 생산법인 경영대표)

[좌담]

협동조합에 대한 세간의 관심과 기대, 어떠세요?

—권미옥, 김현동, 박주희, 서재교, 김아영

생협평론 2012 겨울(9호)

특집

자본 조달, 한국 생협의 난제

협동조합과 '자본'

—김수행(성공회대 석좌교수)

협동조합을 위한 금융모델

—조혜경(금융경제연구소 연구위원)

협동조합에서 자금의 문제

—정원각(아이쿱사회적경제지원센터 준비위원장)

협동조합 지원금융 역할을 수행해온 캐나다 데잘맹신헌

—장종익(한신대학교 글로벌협력대학)

[좌담]

한국 생협의 자본 조달 현실

—기노채, 김대훈, 민영, 조향숙, 김아영

생협평론 2013 봄(10호)

특집

협동조합 생태계

한국 사회 경제위기의 대안 하나, 협동조합 생태계

—김기태(한국협동조합연구소장)

협동조합 생태계에 대한 구상

—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

협동조합 생태계로 다함께 행복한 노동을

—김홍범(아이쿱축산 상무대행)

협동조합 생태계와 조합원 활동 : 아이쿱소비자활동연합회의 경우

—권미옥(아이쿱소비자활동연합회 활동국장)

협동조합 생태계는 어떤 모습일까?

—오향식(아이쿱생협 쿠퍼티스 경영이사)

[좌담]

협동조합 생태계, 이렇게 만들어가야 한다

—김동준, 송주희, 유창복, 이대중, 장은성, 조우석, 손범규

생협평론 2013 여름(11호)

특집

생협법 제도를 둘러싼 논쟁들

: 조합원 외 이용을 허용할 것인가

일본 생협법의 조합원 외 이용 규제 (生協法における員外利用規制)

— 関英昭(青山学院大学名誉教授) / 번역 : 이향숙(아이쿱협동조합연구소 연구원)

소비자생활협동조합법 제46조를 철폐해야 하는 이유

— 김형미(아이쿱협동조합연구소 상임이사)

협동조합의 비조합원 이용 금지에 대하여

— 이재욱(춘천산골마을협동조합 부이사장)

협동조합의 비조합원 이용 문제에 대한 단상(短想)

— 김성오(한국협동조합창업경영지원센터 이사장)

[좌담]

한국 생협법의 조합원 외 이용금지 조항, 어떻게 볼 것인가

— 김보라, 김창근, 문보경, 박은경, 김형미

생협평론 2013 가을(12호)

특집

협동조합 법 제도를 둘러싼 논쟁들

: 정부의 지원, 어디까지가 바람직한가

협동조합 정부지원, 협력적 사회 환경 조성이 우선이다

— 최유성(전 특임장관실 제2조정관)

정부의 지원, 어디까지가 바람직한가?

— 이이재(새누리당 국회의원)

협동조합 활성화를 위한 기본법 개정 쟁점 및 대안

— 김현미(민주당 국회의원)

협동조합과 바람직한 국가의 정책 방향에 대하여

— 강민수(한국협동조합연구소 사무국장)

협동조합의 발전을 위한 정부 지원정책의 방향

— 김대훈(아이쿱협동조합지원센터 대외협력팀장)

[좌담]

정부의 협동조합 지원, 어디까지가 바람직한가?

—강완구, 박봉희, 손낙구, 정원각, 이향숙

생협평론 2013 겨울(13호)

특집

협동조합 정체성 논쟁 1

[발제] 협동조합 다시 생각하기

—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

[토론]

협동조합 가치와 원칙에서 길을 찾자

—이현숙(한겨레경제연구소장)

나무로서 협동조합과 숲으로서 협동조합

: “협동조합 다시 생각하기”에 대한 단상

—장종익(한신대학교 글로벌협력대학 교수)

화폐 경제와 사회적 경제의 제도 차이를 인식하자

—홍기빈(글로벌정치경제연구소장)

협동조합운동, 천천히 틈아보면서 나아가기

—김동준(성공회대 대학원 협동조합경영학과 연구교수)

토론에 대한 발제자 의견

—신성식(아이쿱생산법인 경영대표)

[좌담]

활동가 입장에서 바라 본 “협동조합 다시 생각하기”

—김순희, 정설경, 정현화, 손범규

생협평론 2014 봄(14호)

특집

바람직한 사회적 경제 모델 찾기

사회적 경제와 협동조합운동

—장원봉(사회투자지원재단 상임이사)

사회적 경제의 현실과 협동조합운동의 방향

—하승우(풀뿌리자치연구소 이음 연구위원)

사회적 경제를 통한 지역 경제 개발

—김성기(사회적 협동조합 SE EMPOWER 이사장)

한국 사회적 경제의 주요 이슈와 과제

—김영식(서울사회적경제네트워크 사무국장)

[좌담]

사회적 경제, 어떤 모델이 바람직한가

— 김재경, 양현준, 윤호중, 이이재, 김형미

생협평론 2014 여름(15호)

특집

한국사회 친환경농산물의 현실

지속가능한 친환경농업의 현황과 전망 : 정책 및 제도를 중심으로

— 최동근(환경농업단체연합회 사무총장)

한국 친환경농산물의 조명 : 생산·시장·소비 측면에서

— 김창길(한국농촌경제연구원 선임연구위원)

iCOOP생협 친환경농산물 수급 시스템

— 신신일(아이쿱인증센터), 허미영(아이쿱농산)

순환과 공생의 지역공동체를 만들어가는 옥천 이야기

— 권단(옥천순환경제공동체 운영위원장)

[좌담]

친환경농산물 생산자들이 들려주는 현장 이야기

— 김근호, 임영택, 주정산, 홍진희, 이향숙

생협평론 2014 가을(16호)

특집

협동조합 교육, 그리고 학교

교육에서의 협동, 협동은 어떻게 배우게 되는가?

— 문영선(고려대학교 교육학과 강사)

교육을 통한 협동조합과 사회의 성장

— 정원각(아이쿱협동조합지원센터 대표)

더 나은 세상을 만드는 협동조합, 학교에서부터 교육해야

— 금현옥(군포e비즈니스고등학교 교사)

학교협동조합에서의 협동조합 교육

— 박주희(학교협동조합지원네트워크)

협동조합 교육, 습득이 아닌 참여와 협동의 과정

— 김아영(성공회대 협동조합경영학과 박사과정)

[좌담]

학교협동조합, 그 현장의 소리

— 강연수, 김민성, 김현미, 박선하, 황성경, 지민진

특집

한국협동조합의 성장통

이용자협동조합 임금노동자의 노동 문제

—김대훈(iCOOP협동조합지원센터 이사)

반겨야 할 역설, 협동조합의 민주적 거버넌스

—윤주일(쿠팡협동조합 이사)

협동조합은 좋은 일자리인가

—강민수(콤포즈협동조합대표)

협동조합 지배구조에 대한 단상

—김성오(한국협동조합창업경영지원센터 이사장)

협동조합, 공제조합의 거버넌스 : 역설 시각에서

(The Governance of Co-operatives and Mutual Associations :
A Paradox Perspective)

—크리스 콘포스(Chris Conforth, 영국 Open University 교수)

[좌담]

소비자협동조합의 거버넌스와 노동의 실재

—김정희, 이선경, 한금희, 손범규

특집

협동조합기본법 2년, 그 성적표는?

협동조합기본법 도입에 따른 정책효과와 향후방향

—이철선(한국보건사회연구원 연구위원)

협동조합기본법 시행 2년,

기본법 제정 당시의 정책목표는 얼마나 달성했나?

—이대중(전 기획재정부 협동조합법제정팀장)

협동조합기본법 시행, 그 성과와 과제

—문보경(한국협동사회경제연대회의 집행위원장)

협동조합의 지형

—김현하(iCOOP협동조합지원센터 협동조합지원 2팀)

[좌담]

협동조합기본법 2년, 우리 마을 어떻게 바꾸고 있나?

—김정원, 유영우, 이석우, 정원오, 김형미, 김현대

생협평론 2015 여름(19호)

특집

청년과 협동조합

청년, 협동조합, 그리고 '멤버십 사회'

—이원재(희망제작소 소장)

서울시 청년 협동조합 주택

—이수연(서울시 사회적경제과 주무관)

협동조합과 청년의 만남 협동조합, 청년에게 더 다가가기

—이현숙(한겨레경제연구소 소장)

청년들의 '사회적 노동' 경험 : 청년들의 서사를 중심으로

—명수민(서울대 교육인류학 석사), 이영룡(연세대 문화학협동과정 석사)

[좌담]

협동조합을 만난 청년들, 위기도 행복도 서로 함께

—김진희, 임소라, 조한솔, 김지만

생협평론 2015 가을(20호)

특집

사회적경제와 행복한 지역 만들기

사회적경제, 지역 발전의 대안인가?

—김기태(한국협동조합연구소 소장)

마을과 경제

—유창복(서울시마을공동체종합지원센터장)

사회 혁신에 기반한 지역 발전 : 캐나다 퀘벡의 사례

—정준호(강원대학교 교수)

혁신적 협동조합과 지역 만들기 : 구레자연드림파크 사례

—정태인(갈폴라니사회경제연구소 소장)

젠트리피케이션, 사회적경제로 핵심을 짚어내자

—전은호(사회주택협회 사무국장)

[좌담]

임대업이 꿈인 나라의 젠트리피케이션 현상, 누구의 문제인가?

—안진걸, 김남균, 선민, 위성남

생협평론 2015 겨울(21호)

특집

협동조합 지원, 그 실상과 바람직한 방향

사회적경제 생태계 조성을 둘러싼 협동조합 관련 언론 보도 심층 분석

— 조현경(한겨레경제사회연구원 사회적경제센터장)

협동조합기본법 제정 이후 지원정책과 협동조합 현황

— 정상철(한국사회적기업진흥원 과장)

한국 사회에서 사회적경제는 어떤 의미를 갖는가?

— 유정식(연세대 경제학과 교수)

기업·운동·정치로서의 협동조합

— 김종걸(한양대 글로벌사회적경제학과 교수)

[좌담]

비판은 약으로 삼고, 오해는 풀어가며

— 박단희, 이현숙, 장승권, 최혁진, 김기태

생협평론 2016 봄(22호)

특집

협동조합으로서의 농협

협동조합의 관점에서 본 농협의 역사

— 박성재(순천대학교 초빙교수)

세계 농업협동조합의 성공과 실패를 통해 무엇을 배울 것인가?

— 안상돈(농협중앙회 미래전략부 미래전략연구소 연구위원)

협동조합으로서의 정체성 회복과 농협의 과제

— 이호중(지역재단 농협연구교육센터 센터장)

도시농협, 변하지 않으면 죽는다 : 소비자를 통해 생존하거나 문 닫거나

— 정연근(내일신문 기자)

[좌담]

농협에 기대하는 변화, 그리고 농협과 생협의 협동

— 장민기, 정기석, 조성규, 조현선, 유재흠

생협평론 2016 여름(23호)

특집

협동조합과 혁신

협동조합은 사회혁신이다

— 이일영(한신대 경제학과 교수)

대안 조직으로서의 협동조합과 혁신의 과제

— 김동준(성공회대 경영학부 연구교수)

노동자소유기업, 일터를 혁신하고 사회를 혁신하다

— 김활신(안산아이쿱생협 이사)

학교협동조합, 학교를 혁신하다

—주수원(한겨레경제사회연구원 정책위원)

[좌담]

협동조합, 혁신의 DNA를 찾아서

—김대훈, 김아영, 김홍길, 서종식, 정경섭

생협평론 2016 가을(24호)

특집

협동조합과 프랜차이즈

협동조합은 왜 프랜차이즈에 주목하는가?

—장종익(한신대 사회혁신경영대학원 주임교수)

소셜 프랜차이즈의 개념과 특성에 대한 이해

—김정원(전북대 사회과학연구소 학술연구교수)

협동조합 · 프랜차이즈 현황과 소상공인 지원정책

—남윤형(중소기업연구원 연구위원)

버거킹, 던킨도너츠에서 레베(REWE), 코나드(CONAD)까지

—김현대(한겨레 출판국장)

해피브릿지가 바라본 사회적경제 영역과 프랜차이즈

—윤진(해피브릿지 외식창업센터 센터장)

[좌담]

협동조합, 프랜차이즈를 만나다

—김현, 박승룡, 이우용, 박찬선, 강민수

생협평론 2016 겨울(25호)

특집

협동조합과 함께하는 행복한 노후

우리 사회 고령화 문제와 그 해법으로서의 사회적경제

—정건화(한신대학교 교수)

고령화에 대응하는 일본 생협의 복지사업

—이향숙(아이쿱협동조합연구소 연구원)

의료협동조합이 만들어가는 '노인이 행복한 세상'

—박봉희(한국의료복지사회적협동조합연합회 교육연구센터 소장)

여민동락공동체의 일상

—강위원(여민동락공동체 대표 살림꾼)

고령화의 도전과 한살림의 대응

—장지연(한살림서울 돌봄기획팀 차장)

[좌담]

조합원의 눈으로 노후를 꿈꿔보다

—김미선, 김종희, 우미숙, 추경숙, 김형미

생협평론 2017 봄(26호)

특집

불안의 시대, 협동조합은 좋은 일자리를 창출하는가?

인공지능과 새로운 산업혁명 시대, 인간의 길

—구본권(사람과디지털연구소 소장)

인간 존중의 조직 문화는 가능한가?

—최동석(최동석인사조직연구소 소장)

협동조합의 고용 실태와 과제 : 충남지역을 중심으로

—이홍택(충남연구원 사회적경제연구센터 전임연구원)

‘재미’있는 일하기, 협동조합에서는 가능한가요?

—제현주(협동조합 롤링다이스 조합원)

[좌담]

협동조합은 좋은 일자리에 대한 필요와 열망을

어떻게 채워줄 수 있을까?

—김선경, 마성균, 백희원, 서종식, 최혁진

생협평론 2017 여름(27호)

특집

새 정부에 건네는 사회적경제의 제안

‘모두가 행복한 나라’와 사회적경제 발전을 위해

국가는 무엇을 해야 하는가

—이병학(한국사회적경제연대회의 전 집행위원장)

사회적기업 법제도 분석과 개선 방안

—김혜원(한국교원대학교 교수)

협동조합 활성화를 위한 제도 및 정책 분석과 개선 방안

—장종익(한신대학교 사회혁신경영대학원 교수)

동료 시민과 새 정부에 건네는 사회적경제 현장의 목소리

· <청년> 청년이 웃을 수 있는 지속가능한 사회를 바라며

—조금득(한국사회적경제연대회의 사무국장)

· <시니어> 장년층 인생 후반의 새로운 가능성, 사회적경제

—김만희(서울시50플러스재단 일자리사업 본부장)

- <여성> 페미니즘 관점으로 본 사회적경제의 평가와 과제
— 오김현주(마포공동체경제네트워크 모아 공동대표)

[좌담]

사회적경제 정책 실행을 위한 첫 걸음

— 김대훈, 김영배, 김인선, 송경용, 서형수

생협평론 2017 가을(28호)

특집

사회적경제와 노동조합의 만남

협동조합운동과 노동조합운동 : 연대와 협력의 가능성 탐구

— 김성오(한국협동조합창업경영지원센터 이사장)

노동조합과 사회연대경제의 상생 : 캐나다 퀘벡의 사례

— 김창진(성공회대학교 사회과학부·사회적경제대학원 교수)

노동조합과 사회적경제의 협력

— 황선자(한국노총중앙연구원 선임연구위원)

노동조합과 협동조합, 따로 또 같이

— 박경숙(순천광장신문 시민기자), 이종관(순천광장신문 편집장)

평화시장의 모범업체

— 김민수(청년유니온 위원장)

[좌담]

노동운동과 사회적경제는 왜 함께하려 하는가?

— 박강태, 이희수, 조준호, 한석호, 송경용

생협평론 2017 겨울(29호)

특집

사회적경제와 자원봉사 활동

사회적경제 기반으로서의 사회적 참여

— 김종걸(한양대학교 글로벌사회적경제학과 교수)

사회적경제와 자원봉사

— 곽형모(한국자원봉사문화 교육위원장)

생협의 주인으로서 조합원 활동

— 안인숙(한국사회적경제연대회의 집행위원장·전 행복중심생협연합회 회장)

투명하나 충분한 그림자 : 생협 여성 활동가들의 노동을 생각하다

— 임정은(강서아이쿱생협 조합원)

조합원의 자부심, 아이쿱 자원봉사

— 이순옥(아이쿱소비자활동연합회 자치국장)

[좌담]

열정페이와 자원봉사 사이에서

—김기민, 김수화, 민선영, 박준구, 손홍택, 박범용

생협평론 2018 봄(30호)

특집

위험사회에서 안전사회로

문제인 정부 재난안전관리 정책의 주요 이슈와 우선 추진 과제

—최호진(한국행정연구원 선임연구위원)

자조(自助)와 공조(公助)로 쌓는 일본의 재난 대비

—편용우(전주대학교 일본언어문화학과 교수)

세월호 참사 이후 지역공동체 회복 실천 경험

—임남희(안산선부종합사회복지관 부설 힐링센터0416쉼과힘 사무국장)

지역사회와 사회적경제는 재난에 어떻게 응답하는가?

—박선하(한겨레경제사회연구원 시민경제센터 연구원)

전 세계 협동조합이 난민 끌어안는다

—김현대(한겨레 기자)

안전을 우리 생활공간으로 가져온 사회적경제

—조현경(한겨레경제사회연구원 시민경제센터장)

생협평론 2018 여름(31호)

특집

순환과 회복의 경제

쓰레기 대란, 해법은 무엇인가?

—홍수열(자원순환사회경제연구소 소장)

지구 환경과 소비자생활협동조합 : 상생의 관계 맺기

—윤숙희(가치가지살롱협동조합 이사)

지속가능한 사회를 위한 한살림의 실천

—유현실(한살림고양파주 이사장)

지구를 살리고 인류를 살리는 사회적경제

—김경하(더 나은미래 부편집장)

과학기술에 '인간의 얼굴'을 새기기

—강양구(지식큐레이터)

생태문명으로의 전환과 사회적경제

—정건화(한신대학교 경제학과 교수)

[좌담]

환경문제 해결을 위한 사회적경제의 한걸음

: 시민 데이터로부터 시작되는 변화

—김성경, 김신범, 오창길, 윤성미, 이경제, 김형미

생협평론 2018 가을(32호)

특집

사회적경제는 사람을 어떻게 키워야 하는가

‘사회적경제 인재양성 종합계획’ 뜯아보기

—서종식(의연협동노동센터 소장)

결사체 운동으로서 주민운동과 사회적경제의 만남

—김성훈(한국주민운동교육원 트레이너, 사회적경제 대전플랜 상임대표)

현장 기반 학습으로 성장하는 사회적경제 활동가

—김유숙(사회투자지원재단 소장)

사회적경제 연구자 육성 현황과 전략

—장승권(성공회대학교 경영학부·일반대학원 협동조합경영학과 교수)

한살림과 한 사람이 함께 성장하는 7가지 방법

—서동재(한살림연합 인사지원팀)

같이 성장하고, 가치를 성장시키는 협동조합 사람들

—김아영(아이쿱소비자활동연합회 회장)

[좌담]

5인 5색, 사회적경제 인재를 말하다

—김하나, 신철호, 신현상, 원종호, 정찬필, 박범용

생협평론 2018 겨울(33호)

특집

사회적경제는 어떤 공동체를 꿈꾸는가

공동체의 진화와 새로운 커뮤니티의 가능성

—김병권(서울시 협치자문관)

공동체는 지역 위기의 대안이 될 수 있는가

—임경수(전주원도심 도시재생현장지원센터장/ 생생협동조합 상임이사)

아이쿱 모임, 풀뿌리 민주주의로 한걸음 다가간다

—박미정(아이쿱활동연합회 자치활동국장)

청년과 공동체 삶의 가능성

—박희정(서울시 청년활동지원센터)

디지털 커먼즈의 위상

—이광석(서울과학기술대학교 IT정책전문대학원 교수)

[좌담]

느슨한 연대로 만드는 현대의 공간

—박동광, 송진, 유한밀, 조완석, 조금득, 장인권

생협평론 2019 봄(34호)

특집

사회적경제와 세대교체

[좌담] 세대 갈등을 넘어서는 세대교체, 이렇게 생각한다

—강성균, 우윤식, 윤하나, 오윤덕, 황명연

사회적경제 영역에서 청년 리더로 활동하기

—김진아(대학생협연합회 이사장)

농협 세대교체의 현 주소와 농민 협동조합의 미래

—이상길(한국농어민신문 논설위원·농정전문기자)

새로운 소비자운동을 위한 아이쿱 리더십의 과제

—김현숙(사천아이쿱 이사장), 정설경(동작서초아이쿱 조합원)

생협의 세대교체는 어떻게 가능할까?

—위성남(전 마포시민협력플랫폼 대표, 전 성미산마을 대표)

생협평론 2019 여름(35호)

특집

사회적경제의 지형과 전략

[좌담] 사회적경제, 어디로 가고 있는가

—김성기, 김영식, 안미현, 정원각, 김찬호

사회적경제를 둘러싼 쟁점들

—김종걸(한양대학교 국제학대학원장)

사회적경제 정책의 현황과 전망

—김기태((사)한국협동조합연구소 소장)

사회적경제기본법 발의, 그 후 6년

—문보경(사회투자지원재단 이사, 前 한국사회적경제연대회의 집행위원장)

경남의 사회적경제, 그 발자취와 활성화 전략

—송원근(경남과학기술대학교 교수)

지역 문제 해결을 위한 사회적경제 정책 : 광주시 광산구의 경우

—김보라(민주연구원 사회적경제센터장)

사회적경제기업의 범위는 어디까지일까?

— 황명연(한국자활연수원 주임)

생협평론 2019 가을(36호)

특집

사회적 가치, 어떻게 평가할 것인가

[좌담] 현장에서 바라보는 사회적 가치 측정과 평가

— 강봉심, 지민진, 박기범, 변준재, 주세운

몸무게 재듯 사회적 가치를 측정하자

— 도현명(임팩트스퀘어 대표)

사회적가치지표(SVI)의 성과와 과제

— 강경흠(한국사회적기업진흥원 인증평가팀장)

사회적 가치 성과 측정은 조직을 건강하게 만든다

: ‘사회적 회계와 감사(Social Accounting & Audit)’를 중심으로

— 김유숙(사회투자지원재단 사회적경제역량강화센터 소장)

퀘벡 사회투자 네트워크(RISQ)의 ‘사회적경제 조직 평가 가이드’ 소개

— 김진환(C. I. T. I. E. S 연구원)

단행본

No. 발행년도 제목/ 저자 및 역자

- 1 2006 『생협 인프라의 사회적 활용과 그 미래』
_____일본 21세기코프연구소센터 저 | 한국생협연합회 역
- 2 2008 『iCOOP생협 10년사 : 협동, 생활의 윤리』
_____iCOOP생협연대 저
- 3 2008 『일본 위커즈 콜렉티브 활동 사례연구』
_____김주숙, 김미영, 김양희, 안세희, 정금수, 이향숙
- 4 2008 『생활 속의 협동』
_____오사와 마리 저 | 아이쿱협동조합연구소 옮김
- 5 2009 『세상을 바꾸는 소비자의 힘 2009 윤리적 소비 체험수기 공모전 수상집』
_____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 6 2009 『새로운 생협운동』
_____한국생협연대 엮음 (초판 : 2002)
- 7 2011 『뒤영벌은 어떻게 나는가』
_____이바노 바르베리니 저 | 김형미·김영미 옮김
- 8 2012 『한국 생활협동조합운동의 기원과 전개』
_____김형미 외
- 9 2012 『협동조합, 그 아름다운 구상』
_____에드가 파넬 저 | 엄찬희 옮김
- 10 2012 『후쿠이생협의 도전』
_____일본생협연합회 엮음 | 이은선 옮김
- 11 2012 『일러스트로 배우는 생활협동조합 매장 운영 가이드 북』
_____오리토이사와카니시 케이코 저 | 이은선 옮김
- 12 2012 『현대일본생협운동소사』
_____사이토 요시아키 저 | 다나카 히로시 옮김
- 13 2012 『꺼지지 않는 협동조합의 불꽃』
_____와카츠키 타케유키 저 | 이은선 옮김
- 14 2013 『살아 숨쉬는 마을 만들기』
_____니시무라 이치로 저 | 번역모임 연리지 옮김
- 15 2013 『로치데일 공정선구자 협동조합 역사와 사람들』
_____조지 제이콥 홀리요크 저 | 정광민 옮김

- 16 2013 『협동조합 운영 사례집』
____서울특별시
- 17 2013 『진짜 가격은 얼마인가요(2013)』(E-Book)
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 18 2014 『진짜 가격은 얼마인가요(2014)』(E-Book)
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 19 2014 『협동조합 키워드 작은 사전』
____김기태, 김형미, 신명호, 장종익, 정병호 외
- 20 2014 『협동과 연대의 인문학』
____김창진 편저
- 21 2015 『iCOOP생협 2015년 입문협동조합』
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 22 2015 『사람을 탐하다 : 협동조합 역사에서 살아온 그 사람을 탐하다』
____인물탐구동아리 '사탐' 저
- 23 2015 『스웨덴에서 협동조합을 배우다』
____아너스 오르네 저 | 이수경 옮김
- 24 2015 『21세기의 협동조합 : 레이들로보고서』
____A.F. 레이들로 저 | 엄찬희 옮김
- 25 2015 『영국 협동조합의 한 세기』
____G.D.H. 코울 저 | 정광민 옮김
- 26 2016 『iCOOP생협 2016년 입문협동조합』
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 27 2016 『아이쿱 사람들 : 협동조합의 문을 열다』
____차형석 지음 | 아이쿱협동조합연구소 엮음
- 28 2017 『로버트 오언 : 산업혁명기, 협동의 공동체를 건설한 사회혁신가』
____G.D.H. 쿨 저 | 홍기빈 옮김
- 29 2017 『기업 소유권의 진화』
____헨리 한스만 저 | 박주희 옮김
- 30 2018 『스무살 아이쿱 : 협동하는 사람들의 가치와 실천』
____아이쿱협동조합연구소 엮음
- 31 2019 『이탈리아와 독일 협동조합 100년 성공의 비결』
____장종익 외 13 저
- 32 2019 『사회적경제의 힘 : 통계 방법론과 해외 사례들』
____마리J. 부샤, 다미앙 루슬리에 저 | 이상운, 윤길순 옮김
- 33 2019 『한국 협동조합운동 100년사 1권, 2권』
____한국협동조합운동 100년사 편찬위원회
- 34 2019 『프랑스의 사회적경제 : 효율성에 도전하는 연대』
____티에리 장테 지음 | 편혜원 옮김

연구보고서(일반)

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 저자 및 역자
1	2007	연구보고 2007	『생활협동조합조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사 보고서 : 한국생활협연합회 소속 조합원을 중심으로』 ____김주숙·김성오·정원각
2	2009	연구보고 2009	『2009년 iCOOP생활협 활동가 의식조사 보고서』 ____김아영·정원각·이향숙
3	2010	연구보고 2010-1	『협동조합과 지역사회 : 생활운동을 중심으로』 ____염찬희·엄은희·이선옥
4	2010	연구보고 2010-2	『소비자생활협동조합 연합회의 공제조합운영에 관한 연구』 ____장원봉·하승우·임동현
5	2010	연구보고 2010-3	『생활협밸리 커뮤니티 디자인 연구』 ____김찬호
6	2010	연구보고 2010-4	『2009 iCOOP생활협조합원의 소비자생활과 의식에 관한 조사』 ____염찬희
7	2011	연구보고 2011-1	『아이쿱생활의 교육현황, 그리고 교육효과 및 만족도에 대한 연구』 ____정해진
8	2011	연구보고 2011-2	『친환경농업의 육성을 위한 지자체와 소비자생활협동조합의 협력방안』 ____장종익·김아영
9	2011	번역서 2011-1	『일본공익재단법인생활협총합연구소 리포트 No.62 : 위기에 대응하는 외국생활협—영국 이탈리아 스위스 웨덴생활—의 동향』 ____김연숙·이주희·정화령
10	2011	번역서 2011-2	『일본공익재단법인생활협총합연구소 리포트 No.64 : 협동조합의 출자금, 자본회계 문제』 ____김연숙·이주희·정화령
11	2012	기획연구과제 2012-1	『유럽 주요 국가 소비자협동조합의 성패요인 분석에 관한 연구』 ____장종익
12	2013	기획연구과제 2013-1	『지대(地代)가 친환경농업에 미치는 영향』 ____장상환

- 13 2013 기획연구과제 2013-2 『2012 아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』
____염찬희·손범규·지민진
- 14 2013 기획연구과제 2013-3 『생협의 사회 가치 : 아이쿱생협을 대상으로』
____이향숙·지민진
- 15 2013 생활과 동향 1 『한국소비자원, 「2013 한국의소비생활 지표」 발표』
____지민진
- 16 2014 생활과 동향 2014-1 『윤리적 소비 속, 업사이클링(Upcycling) 다시 생각하기』
____손범규
- 17 2014 생활과 동향 2014-2 『일본의 유기농업인증제도의 시사점 : 참가형 인증시스템의 의의』
____지민진
- 18 2014 생활과 동향 2014-3 『밀레니엄세대에 동기 부여하기 : 아이쿱생협의 20대 직원의 특성을 중심으로』
____손범규
- 19 2014 기획연구과제 2013-4 『2013 아이쿱생협 직원의 직무만족도 조사』
____손범규
- 20 2014 연수보고서 2014-1 『2014 ICA Research Conference in Pula, Croatia and 2014 Co-operative and Social Enterprise Summer School in Sheffield』
____서진선
- 21 2014 기획연구과제 2014-1 『공정무역을 통한 지역사회 역량강화 iCOOP생협과 PFTC-AFTC의 파트너십 연구』
____엄은희
- 22 2014 기획연구과제 2014-2 『생협의 사회가치 2014 아이쿱생협을 대상으로』
____이향숙·이문희
- 23 2015 연구원리포트 2015-1 『협동조합 자본조달 방안 중 조합원 차입금과 기금에 관한 사례 조사』
____서진선
- 24 2015 연구원리포트 2015-2 『협동조합의 자본조달과 우선출자제도』
____지민진·서진선
- 25 2015 기획연구과제 2015-1 『iCOOP생협 생산자회원의 특성 : iCOOP생산자회 정회원조사 2014년도』
____정은미
- 26 2015 기획연구과제 2015-2 『2014 아이쿱생협직원의 직무만족도 조사』
____손범규
- 27 2015 기획연구과제 2015-3 『아이쿱생협 통계 2014』
____지민진

- 28 2015 기획연구과제 2015-4 『2015년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』
____손범규·이예나
- 29 2015 기획연구과제 2015-5 『2015년 아이쿱생산자회원 실태 및 의식조사』
____이향숙
- 30 2016 흐름을 읽다 1-01 『저성장 시대, 가치소비의 경험』
____지민진
- 31 2016 기획연구과제 2016-1 『아이쿱 통계 2015』
____지민진
- 32 2016 기획연구과제 2016-2 『친환경 우유의 생산 및 소비 확대와 낙농제도 : 아이쿱생협의 판매대행제의 시사점』
____장재봉
- 33 2016 번역서 2016-1 『협동조합의 난제 : 자본』
____윤길순·최은주·서진선
- 34 2016 흐름을 읽다 1-02 『소비, 근심을 덜다 : 저성장기 소비의 질적 변화』
____지민진
- 35 2017 기획연구과제 2017-1 『한국 협동조합 법제도 개선 연구 1』
____협동조합 제도개선연구회
- 36 2017 흐름을 읽다 2-01 『소비, 그리고 쉼(休)』
____지민진
- 37 2017 흐름을 읽다 2-02 『생활동향연구, 2017. 6』
____지민진
- 38 2017 흐름을 읽다 2-03 『생활동향연구, 2017. 7』
____지민진
- 39 2017 흐름을 읽다 2-04 『생활동향연구, 2017. 8』
____지민진
- 40 2017 흐름을 읽다 2-05 『생활동향연구, 2017. 9·10』
____지민진
- 41 2017 흐름을 읽다 2-06 『생활동향연구, 2017. 11·12』
____지민진
- 42 2017 기획연구과제 2017-2 『GMO 없는 사료 도입에 관한 일고찰 : 생협 사례를 중심으로』
____이향숙
- 43 2017 흐름을 읽다 2-07 『경기와 일상의 괴리 : ‘나’를 찾는 소비』
____지민진
- 44 2017 기획연구과제 2017-3 『아이쿱생협의 공급망 품질관리 개선을 위한 탐색적 연구』
____박상선·권영기

45	2018	I, B 2018-01	『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 1 : 한국 GMO 보급 및 표시제 현황』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
46	2018	I, B 2018-02	『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 2 : 소비자 알 권리의 제한과 그 한계』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
47	2018	I, B 2018-03	『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 3 : Non-GMO 표시제에 대한 주요 국가의 현황과 시사점』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
48	2018	I, B 2018-04	『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 4 : GMO 이력추적제의 도입 필요성—소비자 신뢰와 위해성 차단의 관점에서』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
49	2018	I, B 2018-05	『소비자 알권리와 GMO 표시제 이슈브리프 5 : BT와 GM 시대, 농업의 진로를 다시 생각한다』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
50	2018	기획연구과제 2018-1	『2018년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
51	2018	기획연구과제 2018-2	『2018년 파머스쿱(Farmer's COOP) 조합원 실태 및 의식조사』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
52	2018	기획연구과제 2018-3	『한일 협동조합 공제에 대한 일고찰』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
53	2019	요약본_인포그래픽	『2018년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사 요약본(인포그래픽)』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
54	2019	요약본_인포그래픽	『2018년 파머스쿱(Farmer's COOP) 조합원 실태 및 의식조사 요약본(인포그래픽)』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
55	2019	기획연구과제 2019-1	『공공부문과 협동조합의 공동체 활동 비교에 관한 연구 : 주민자치센터와 아이쿱생협 지역조합을 중심으로』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
56	2019	경제소비브리프 2019-1	『어수선한 한국 경제, 다가오는 변화』 ____(재)아이쿱협동조합연구소
56	2019	기획연구 2019-02	『아이쿱생협 조합원의 생협 이용 결정요인 탐색』 ____(재)아이쿱협동조합연구소

56 2019 기획연구 2019-03 『한국 사회적경제 공제 실태와 제도개선 방안』
 ____ (재)아이쿱협동조합연구소

연구보고서(수행연구)

No.	발행년도	시리즈명	제목/ 연구자
1	2014	연구원 리포트	『호카이도 지역 밀 산업의 시사점』 ____이향숙
2	2014	서울시 기획 연구	『학교건강매점 협동조합 모델개발 연구』 ____지민진·최은주
3	2015	기획연구과제 2015-6	『고양파주아이쿱생협조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사』 ____손범규·신효진
4	2016	양천구 기획 연구	『양천구 사회적경제 인적 자원 조사』 ____이향숙·김경아
4	2019	한국법제연구원	『협동조합 관련 주요국의 입법사례 연구』 ____박광동·김형미·Hirota Yasuyuki·강봉준·신창섭·홍성민

연구보고서(아이쿱 해외 협동조합 연구동향)

No.	발행년도	시리즈 번호	제목/ 편역자
1	2012	2012-2	『미국 협동조합 현황(1)』 ____이경수
2	2013	8-2	『지역사회 만들기와 생협』 ____이경수
3	2013	9-3	『지역복지·어르신복지와 생협의 역할 (地域福祉・高齢地域福祉と生協の役割)』 ____이경수
4	2013	10-1	『푸드 데저트 문제와 지역 커뮤니티』 ____이경수
5	2013	10-2	『전업주부는 앞으로 어떻게 될 것인가』 ____이경수
6	2013	13	『대규모 협동조합, 공제조합의 조합원 거버넌스 참여 : 코퍼 라티브 그룹 형성평가』 ____이경수

7	2014	2014-13	『이론』『사례』『거버넌스』 ____이경수
8	2015	2015-2	『범대서양무역투자동반자협정과 식품 : 소비자협동조합의 시각』 ____이경수
9	2015	2015-3	『2014 아이쿱해의협동조합연구동향 모음집』 ____이경수
10	2015	2015-4	『기후변화와 소비자협동조합 : 도전에 앞서 나가기』 ____이경수
11	2015	2015-12	『지속가능발전 개발재원과 사회연대금융의 역할』 ____이경수
12	2016	2016-01	『핀란드 S그룹 : 핀란드 소비자협동조합 탐구 1-7』 ____이경수
13	2016	2016-02	『스페인 바르셀로나 시의 사회적연대경제의 현황』 ____이경수
14	2017	2017-02	『바르셀로나 시청의 사회적연대경제 추진 정책』 ____히로타 야스유키 지음, 이향숙 번역
15	2017	2017-03	『이탈리아 소비자협동조합 탐구 : 2016 아이쿱해의협동조합 연구동향 모음집』 ____이경수
16	2017	2017-09	『사람 중심의 일터 : 사회 혁신 생태계 몬드라곤 사례연구 : 몬드라곤의 경영 탐구 5』 ____윤길순
17	2017	2018-01	『몬드라곤의 경영 탐구 모음집』 ____윤길순
18	2018	2018-02	『유럽소비자협동조합연합회 : 유로쿱의 활동과 정책』 ____가지가지살롱협동조합
19	2018	2018-03	『유럽소비자협동조합연합회 : 유로쿱의 활동과 정책 2』 ____가지가지살롱협동조합
20	2018	2018-04	『협동조합 과세 : 일반적 가이드라인과 문제들』 ____번역협동조합

생협평론 정기구독 안내

『생협평론』은 독자 여러분들과 함께
협동조합의 공론장을 만들어가겠습니다.

신청 방법

- 아이쿱협동조합연구소(www.icoop.re.kr) 홈페이지에 있는
‘1년 구독권 신청하기’를 클릭하세요.
- 전화를 주시거나 혹은 이메일로 주소와 연락처, 이름을
남겨주세요.

구독료

- 1년 구독료 : 10,000원

입금 안내

- 계좌 : 국민은행 448601-01-449694
- 예금주 : (재)아이쿱협동조합연구소

기타

- 구독 기간에 책값이 올라도 정기구독료 추가 부담은 없습니다.
- 주소가 바뀌었을 경우, 분실이나 반송 등 배달 사고로
『생협평론』이 도착하지 않았을 경우 꼭 연락 주세요.
- 낱권 구매는 연구소 이메일로 개별 신청 바랍니다.

『생협평론』 우편 발송에 썼던 비닐 포장재를 바꿉니다. 2020년 38호(봄호)부터 종이 봉투에 담아 발송하게 됩니다. 앞으로도 좀 더 신경쓰고 변화해가겠습니다. 많은 관심과 애정 부탁드립니다.

전화 02-2060-1373

이메일 icoop-institute@hanmail.net