

# 다시 시대와 함께: 한살림 조합원운동의 지속가능성을 묻다



2025 한살림 조합원활동 활성화연구 결과보고서

# 다시 시대와 함께: 한살림 조합원운동의 지속가능성을 묻다

2 0 2 5  
연 구 보 고 서  
한 살 림  
조합원 활동  
활성화 방안 연구

## 한살림조합원운동: 지속가능성과 혁신을 위한 과제

2025년 한살림조합원활동 활성화방안 연구보고서

연구·집필\_ 조미성, 문재형, 김영주, 홍수린

기획\_ 모심과살림연구소, 한살림연합 정책기획2팀

발행일\_ 2026년 1월 20일

발행인\_ 신명호

발행처\_ 모심과살림연구소

05550 서울 송파구 백제고분로 463. 6층 모심과살림연구소

전화 02-6931-3608 전자우편 mosim@hansalim.or.kr

# 제목 차례

요 약	1
제1장 연구의 목적과 연구 개요	3
1. 들어가며	3
2. 연구 질문과 문제의식	5
3. 연구과정과 방법	6
제2장 한살림조합원 활동이란 무엇인가?	10
1. 초기 한살림조합원 활동의 정의	10
2. 확장기 한살림조합원 활동의 정의	12
3. 전환기 한살림 조합원활동 현황과 과제 모색	14
제3장 지역별 한살림조합원 활동 현황	18
1. 조합원활동의 목표와 중점 활동	18
2. 조합원활동 여건	19
3. 조합원활동담당자 현황	23
제4장 한살림조합원 활동의 어려움과 문제의식	27
1. 기초조직 운영	27
2. 교육과 핵심조합원 양성	38
3. 한살림 운동 문화	45
제5장 한살림조합원활동의 방향성과 과제에 대한 질문	54
1. 패러다임과 관점의 변화	56

2. 조직 문화와 시스템의 변화 .....	65
3. 배움과 성장 .....	72
4. 조합원을 이해하기, 만나기 .....	76
<b>6장 결론 및 제언 .....</b>	<b>83</b>
 참고문헌 .....	86
부록 1. 연구 참여자와 의견 주신 분들 .....	87
부록 2. 조합원활동담당자들과 이사장들이 인식하는 조합원활동의 목표 .....	88
부록 3. 2025년 한살림연합 교육프로그램 안내 .....	90
부록 4. 한살림 회원생협 조합원활동 온라인 플랫폼 목록 .....	94
부록 5. 한살림성남용인 단계별 조합원 성장을 위한 교육체계 .....	95
부록 6. 한살림성남용인 조합원 성장 단계별 교육체계 결과보고서 .....	99

## 표 차례

표 1. 조합원활동활성화 연구의 년간 구성과 연구 질문 .....	6
표 2. 2024년 회원생협별 현장면담 일정과 장소 .....	7
표 3. 세 가지 핵심 주제 .....	7
표 4. 2025년 세 주제 간담회 일정과 참석자 .....	8
표 5. 2025년 소속 지역/기관별 간담회 참석자 인원 .....	8
표 6. 활동담당자들이 인식하는 조합원활동의 목표 .....	19
표 7. 한살림 회원생협 기초조직 참여율(2024년) .....	19
표 8. 조합원 규모와 활동실 여건에 따른 한살림 회원생협의 구분 .....	21
표 9. 집단별 조합원활동 담당자 업무 조건 현황 .....	22
표 10. 기초조직 참여율과 조직활동담당자 수의 변화(2013년과 2024년) .....	23
표 11. 조합원활동담당자들이 인식하는 조합원들의 변화 .....	32

표 12. 한살림연합 교육 프로그램 현황(2025년) .....	42
표 13. 개선이 필요한 한살림 조직문화에 대한 인식 .....	50
표 14. 함께 고민해 볼 질문들 .....	55
표 15. ‘조합원의 배움의 경험’ 설계를 위한 고려점 .....	75
표 16. 조합원 입장에서의 질문들 .....	76
표 17 조합원활동담당자들과 이사장들이 인식하는 조합원활동의 목표 .....	88

## 그림 차례

그림 1. 조합원활동활성화 방안 이야기마당 웹자보 .....	9
그림 2. 조합원활동담당자들의 연령대 .....	24
그림 3. 조합원활동담당자들의 조합원 활동 경력 .....	25
그림 4. 활동담당자들과 이사장들의 업무 만족도 .....	25
그림 5. 한살림 활동이 성장과 경력에 도움이 된다는 인식 정도 .....	26
그림 6. 한살림 생협 기초조직의 다양한 형태 .....	28
그림 7. 한살림 마을모임의 역할과 기능 .....	30
그림 8. 한살림조합원의 고령화 .....	31
그림 9. 조합원 중 전업주부 비율 감소 .....	31
그림 10. 탄핵집회에 나온 이색 깃발들 .....	57
그림 11. 협동조합의 발전에 따른 구조의 변화 .....	59
그림 12. 조합원활동을 바라보는 다층적 관점 .....	63



## 요 약

한살림운동 40년, 선구자들이 추구했던 ‘살림의 문명으로의 전환’은 아직 이루지 못한 것 같은데 그동안 시대가 변하고 상황이 변하고 조합원들도 많이 변했다. 모두들 혼신적으로 열심히 활동하고 있으나, 코로나를 거치면서 한동안 조합원활동이 단절되었고 사실은 코로나가 아니더라도 그 전부터도 조합원활동은 어려워지고 있었다. 한살림만이 아니다. 한국의 시민사회운동 전체가 쇠락하고 있고 뭔가 새로운 패러다임과 활로가 필요한 시점이다.

이에 모심과살림연구소와 한살림연합 정책기획2팀은 조합원활동 활성화 방안을 모색하기 위한 2년 간의 공동연구를 진행했다. 1년 차인 2024년에는 설문조사와 인터뷰, 문헌연구를 통해 각 회원 생협 조합원활동 현황을 대략적으로 파악하고 어려움과 문제의식을 짚어보았다. 한살림 회원 생협들의 지역별 규모별 편차가 커서 크게 네 그룹으로 나누었고, 각 그룹의 조합원활동 조건을 간략하게 살펴보았다.

지역 차에도 불구하고, 회원 생협들에서 공통적으로 문제가 되는 현상들이 있었다. 첫째는 기초조직이 잘 운영되지 않거나 운영되더라도 한살림의 차별성이 점점 약해지고 있다는 것이다. 둘째는 체계적이고 전사적인 교육이 진행되지 않고 있다는 것이다. 셋째는 한살림 조직 내에서 역할 간, 세대 간 다양한 층위의 갈등이 나타나고 이 갈등이 건강한 조직문화를 위협하며 조합원활동에도 좋지 않은 영향을 미치고 있다는 것이다. 특히 조합원활동을 가장 일선에서 담당하는 조합원활동담당자들의 이직률이 매우 높고 경험이 제대로 축적되지 않고 있다는 문제도 드러났다.

2년 차에는 이 어려움들을 중심으로 해결 방안과 전략 과제를 모아내는 간담회와 포럼을 진행하여 크고 작은 공론장을 만들었다. 각기 다른 상황에 처해 있는 회원 생협들을 관통하는 하나의 해결책을 도출하는 것은 쉽지 않고 바람직하지도 않다. 단일한 모범 사례를 제시하는 것은 더욱이 위험하다. 각 지역에 가장 적합한 해결책은 현장에서 조합원을 직접 만나는 이들이 가장 깊이 고민하고 가장 잘 알아낼 수 있는 부분이다.

조합원활동을 활성화한다는 것은 단지 방법이나 기법, 혹은 기술의 차원이 아니다. 조합원활동은 조직운동의 시작이고 한살림운동의 근간이다. 조합원활동의 활성화를 묻는 것은 지금 시대 한살림이 어떻게 나가야 할지를 묻는 것이다. 이 시대와 사회를 어떻게 읽을 것인지, 이제 한살림운동을 어떻게 자리매김할 것인지, 우리가 집중해야 할 것은 무엇인지를 살펴보며 패러다임과 관점을 재정비하는 일이다. 그래서 이 보고서에서는 관점을 확장시키며 함께 논의할 수 있는 질문을 제시했다. 더불어 간담회와 포럼에서 나온 참여자들의 의견을 덧붙이는 형식으로 논의 주제를 풍부하게 했다. 집단지성의 시대, 연구자들과 연구 참여자들의 의견은 하나의 ‘정답’이 아니라 복수의 ‘선택지들’이다.

그래서 질문은 크게 네 범주로 나뉜다. 패러다임과 관점의 변화, 조직문화와 시스템, 배움과 성장, 조합원을 이해하고 만나는 관점이 그것이다. 연구자들이 한살림 전체 구성원들과 함께 논의하고 싶은 각 범주의 질문들은 다음과 같다.

#### [패러다임과 관점의 변화]

- 1) 집단 지성과 다양성의 시대, 운동은 어떻게 변화했나?
- 2) 한살림운동을 보는 관점은 어떻게 달라질 수 있는가?
- 3) 생활협동조합운동의 과제는 무엇일까?
- 4) 어떻게 조합원활동에서 조직운동으로 나아갈 수 있을까?

#### [조직문화와 시스템]

- 1) 조직운동은 누가 하는가?
- 2) 존중과 모심의 문화를 어떻게 복원할 수 있을까?
- 3) 실질적인 민주주의를 어떻게 구현할 것인가?
- 4) 활동의 성과를 제대로 평가하고 인정하는 방식은 무엇일까?

#### [배움과 성장]

- 1) '교육'을 어떻게 정의하고 어떤 관점을 가질 수 있을까?
- 2) 조직재생산의 관점에서 조합원들의 배움의 경험을 어떻게 설계하고 실행할까?

#### [조합원을 이해하기, 만나기]

- 1) 마을 속으로, 생활 속으로 어떻게 들어갈 수 있을까?
- 2) 어떤 관점으로 청년들을 만날 것인가?

조합원활동을 잘 해봐야겠다고 마음먹으신다면, 우선 각자가 선 자리에서 활동을 주제로 하여 구성원들과 크고 작은 이야기 마당을 많이 만드시기를 제안 드린다. 그 이야기 마당은 싸우고 주장하는 토론장이 아니라, 수평적이고 공감하는 열린 공론장이 되어야 할 것이다. 다양성이 높아지고 관점의 차이가 커지는 시대에, 서로의 역할과 입장을 이해하고 정돈하는 것은 선택이 아니라 필수이고 공생과 협업의 첫 걸음이기 때문이다. 이야기 마당은 그 자체로 배움의 장이자 성찰의 장이 될 수 있고, 소통을 통해 조직을 건강하게 만드는 치유의 장이 될 수도 있으며 문제를 해결하는 시작이 될 수 있을 것이다.

## 제1장

# 연구의 목적과 연구 개요

### 1. 들어가며

“사회가 시대의 진화에 응하지 못하면 죽은 물건이나 다름없다.”<sup>1)</sup> 한살림선언에 나오는 말이다. 생명은 자기조절 능력이 있어 상황에 맞추어 끊임없이 변화한다. 한살림운동 역시 마찬가지일 것이다. 처음 한살림운동을 시작했을 때와 지금은 모든 것이 크게 변화했다.

한살림조합원 활동이 어렵다고들 말한다. 그전에도 쉬운 적은 없었겠지만 코로나 19를 지나면서 어려움의 조건들이 변화하고 심화되었다. 사실 이런 어려움을 겪는 곳은 한살림 뿐만은 아니다. 한국의 협동조합 운동과 시민사회 운동 전체가 쉽지 않다. 다수 시민 운동 조직들이 운동의 방향과 동력을 잃고 있다. 생협 진영도 늘 쉬운 적은 없었으나 최근 들어 경영이 어려워져 문을 닫거나 협동조합으로서의 정체성을 상실하는 사례가 늘고 있다.

그런데 최근에 벌어지는 일련의 사회 이슈들을 보면, 한편으로 한국사회에서 시민운동이 어려운 것만은 아닌 것 같다. 한국사회에는 그 어느 곳보다도 역동적이고 성숙하고 자발적인 시민들이 있다. 다만 운동의 주체와 이슈와 방식이 빠르게 변화하고 있는데 시민운동 진영이나 생협 진영이 그에 발맞추지 못하는 것 같다는 생각이 든다. 어쩌면 ‘진영’이 아닌 다른 프레임으로 사고해야 하는데 그 다른 프레임이 무엇인지 찾아내지 못할 뿐인지도 모른다. 지금의 관점과 프레임으로 기후생태위기, 지역불균형, 정치적 경제적으로 양극화된 사회, 갈등, 수치심도 없이 양지로 드러나 버린 약자 혐오와 공동체 위기를 풀어내며 한살림 운동을 펼쳐낼 수 있을까? 한살림 운동을 제대로 펼치기 위해 우리가 바꾸어야 할 것은 무엇일까?

사회 환경과 조합원들의 의식과 욕구가 빠르게 변화하고 있는 것은 이미 익히 알고 있는 사실이다. 한살림 운동의 정수를 가져가면서도 이러한 변화에 대응할 수 있도록 조합원 활동의 양태를 다양하게 변화시키는 것은 절실한 과제다. 또한 다양한 주체가 확장적으로 참여할 수 있는 활동 전략을 모색하는 것도 필요한 시점이다. 그런데 현실적으로 외적 조건들이 열악한 한살림 회원 생협들은 산적한 문제들을 다루기에도 벅차다. 제한된 인력과 자원으로 다른 지역들의 상황이나 사회 전체적으로 더 큰 그림을 보며 활동을 배치하고 추진하기가 쉽지 않다.

1) 한살림모임, 1989, 『한살림선언』 96p

이 연구는 한살림 각 회원 생협들에서 조합원 활동과 관련해서 인지하는 어려움의 정체가 무엇인지 규명하기 위해 설계되었다. 이를 통해 새로운 시대에 한살림 운동이 나갈 방향을 함께 모색하고자 한다. 이 연구는 결과물뿐 아니라 연구 과정이 매우 중요했다. 조합원들을 직접 만나며 현장에서 일하는 활동 담당자들의 생각을 듣고 그분들의 목소리를 최대한 반영하려고 노력했다. 활동을 이끌어 나가는 분들이 보다 객관적으로 현재의 상황을 조망하며 비슷한 고민을 하는 분들끼리 지혜를 모으는 과정에서, 자신의 일과 역할을 성찰하고 다른 지역의 사례로부터 배우며 한살림운동의 방향성을 함께 모색해나가는 과정을 중요시했다. ‘한살림 조합원 활동’에 대해 다양한 한살림 구성원들의 관심을 환기시키고 숙의 민주적 공론장을 만들어내는 것이 연구의 중요한 과정이었다.

연구를 시작할 때, 다수의 한살림 구성원들이 연구에 관심을 보여주셨다. 그런데 그 관심의 상당부분은 ‘조합원을 만나는 구체적인 전략과 기법’을 제안할 것이라는 기대로 이어졌다. 안타깝게도, 이 보고서에서는 ‘구체적인’ 전략이나 기법은 제시하지 못하였다. 그 이유는 연구자들의 역량이 부족한 탓이 가장 크겠지만, 어느 지역이나 모든 상황에 통하는 구체적인 전략이나 기법이라는 것은 존재하기 어렵기 때문이기도 하다. 어디에 심어도 적용되는 모델이라는 것은 세상에 존재하지 않는다. 한살림 소속 30개 회원 생협들은 규모나 지역 특성에 있어 각기 매우 다른 상황에 처해 있고 당면한 어려움과 과제도 다르다. 지역의 상황을 타개할 가장 적절한 방법은 그 지역에서 활동을 담당하시는 분들이 가장 잘 아실 것이다.

이 보고서의 주된 역할은, 모든 지역에 두루 적합한 조합원활동 기법을 이야기하기보다는, ‘시대에 맞는 한살림 운동은 무엇일까?’하는 질문을 던지고 함께 이야기할 수 있는 장을 여는 것이다. 구성원들이 함께 머리를 맞대고 이야기하는 장을 여는 것만으로도 이미 해결책에 한발 들어서고 있다는 믿음을 가지고 있다. 그리고 어쩌면 결론보다 더 중요한 것은 그 과정일지도 모른다. ‘고기를 잡아주기보다 고기 낚는 법을 가르쳐주라’는 오랜 속담처럼, 이렇게 같이 해결책을 모색해 본 경험은, 앞으로도 비슷한 위기에 닥쳤을 때 이런 식으로 해결해볼 수 있겠다는 자신감을 줄 것이다.

그래서 이 보고서에서는 기술적이고 세부적인 해결책을 제시하기보다는, 우리가 선 자리를 꼼꼼하게 점검해보고, 생각의 방향을 전환할 수 있는 의견을 제시할 것이며, 함께 나눌 질문과 쟁점으로 인도할 것이다. 질문의 형태로 정리한 이유는 이 보고서에 제시된 연구자들이나 참여자들의 의견이 늘 ‘정답’은 아니기 때문이다. 따라서 회원 생협에서 이 보고서를 잘 활용하시는 방법은 다음과 같다. <5장 한살림조합원 활동의 방향성과 과제>에 소제목으로 등장하는 몇 가지 질문들을 살펴보시고 각 회원 생협에서 가장 논의하고 싶은 질문을 뽑은 후, 구성원들과 함께 공부하고 토론하는 공론장을 만드는 것이다. 그리고 그 공론장에서 각 지역의 상황에 가장 적합한 해결책을 도출하고 실행하고 실험하는 것이다. 아마 시행착오가 있을 것이고 생각만큼 잘 안될 수도 있다. 그러나 구성원들과 머리를 맞대고 이야기를 시작하는 순간, 이미 그들은 문제해결에 참여하고 있

는 것이다.

이 보고서의 구성은 다음과 같다. 1장에서는 연구의 문제의식과 연구 과정을 소개하고, 2장에서는 한살림조합원 활동이 과연 무엇을 말해왔던 것인지 짚어보았다. 3장에서는 각 지역생협들의 조합원활동 여건과 현황을 큰 틀에서 대략적으로 살펴보았다. 4장에서는 현재 한살림조합원활동이라는 이름 하에 이루어지고 있는 활동들이 어떤 어려움에 봉착해 있고, 관련된 사람들은 어떤 문제의식을 가지고 있는지 정리하였다. 이 문제의식을 기초조직과 교육, 운동문화라는 세 가지 영역으로 분류했다. 이를 토대로 5장에서는 한살림 조합원활동이 앞으로 나아갈 방향성과 과제에 대해 함께 논의해볼 쟁점과 질문을 제시했다. 마지막으로 6장에서는 결론과 함께 몇 가지 제언을 제시했다.

현장에서 활동하시는 분들의 생생하고 풍부한 이야기를 모으는 과정은, 이제 마흔 살에 접어든 한살림운동의 의미와 역할을 돌아보는 중요한 계기가 되었다. 부족하고 부끄러운 부분을 솔직하게 드러내는 것은 치유와 개선의 첫 걸음이 될 것이다. 조합원활동이 활력을 얻고 한살림운동이 다시 꽃을 피우기 위해서는 문제를 드러내고 빠르게 변하고 있는 세상과 사회에 적극적으로 대응해야 할 것이다.

## 2. 연구 질문과 문제의식

모심과살림연구소와 한살림연합 정책기획2팀은 한살림조합원활동 활성화 방안을 모색하기 위해 2년간의 연구를 기획했다. 연구의 목표는 우선 한살림 각 지역의 회원 생협들에서 조합원활동을 어떻게 하고 있는지 대략적인 그림을 그려내는 것이었다. 또한 각 회원 생협들에서 조합원 활동과 관련해서 어떤 어려움을 겪고 있으며 어떤 문제의식을 가지고 있는지 파악해보는 것을 목표로 했다. 이를 통해 한살림 운동의 근간을 유지하면서도 변화된 시대 상황과 조합원들의 변화를 담아낸 조합원 활동의 체계와 전략을 어떻게 수립할 수 있을지에 대한 방향을 모색하고자 했다.

이 연구는 1년 차와 2년 차로 구성되는데 1년 차 연구가 과거와 현재를 살펴본다면 2년 차 연구는 미래의 방향을 모색하는 연구로 비유할 수 있다. (표1 참고)

구분	방향	연구 목표와 질문	연구 방법
1년 차 (2024년)	과거와 현재	조합원활동과 관련한 상황은 어떠한가? 활동 담당 주체들의 어려움과 고민은 무엇이며 어떤 문제의식을 가지고 있는가?	문헌연구, 설문, 면담, 현장조사
2년 차 (2025년)	현재와 미래	조합원활동을 활성화하기 위해 어떤 방향으로 어떤 해결책을 모색하려 하는가?	간담회, 면담

표 1. 조합원활동활성화 연구의 년간 구성과 연구 질문

### 3. 연구과정과 방법

이 연구에서는 크게 네 가지 연구방법을 사용했다. 문헌연구, 설문조사, 현장 면담, 그리고 초점집단인터뷰(FGI)다. 먼저 문헌연구에서는 각 지역 회원 생협 총회자료집과 한살림 연합 총회자료집을 비롯하여 한살림연합과 모심과살림연구소에서 펴낸 보고서와 정책제안서를 두루 살펴보았다. 특히 조합원활동에 대한 문제의식이 깊은 몇몇 회원 생협들에서는 최근 ‘조직활동가의 업무 매뉴얼’을 발간하거나 TF팀을 꾸리고 조합원활동에 관한 보고서를 펴내기도 했다. 이 보고서들에 각 지역에서 주로 고민하는 것들이 담겨있어 이를 살펴보았다.

설문조사는 각 지역에서 조합원 활동을 담당하고 있는 이사장과 활동담당자들에게 온라인 설문을 보내 2024년 5월 24일부터 6월 10일경까지 실시하였다. 응답자는 총 82 명으로 응답자 구성은 이사장 24명(모수 30명, 응답률 80%), 활동담당자 중 지역대표자 20명(모수 25명, 응답률 80%), 활동담당자 34명(모수 70명, 응답률 49%)이다.

현장면담은 2024년 3월부터 2024년 11월까지 총 17곳의 회원 생협을 방문하여 2~3시간 정도의 면담을 진행하였다. 면담 참석자는 각 지역의 조합원활동 담당자와 책임자들이었고, 이사장과 실무책임자가 배석한 경우도 있었다.

날짜	지역	날짜	지역
3월 27일	춘천	3월 27일	원주
4월 3일	경기동부	4월 3일	충주제천
4월 9일	수원	4월 9일	경기서남부
5월 9일	부산	5월 9일	경남
5월 29일	청주	5월 29일	천안아산
5월 30일	대전	6월 10일	남서울
6월 11일	대구	7월 29일	성남용인
8월 14일	고양파주	9월 30일	경인
11월 20일	서서울		

표 2. 2024년 회원생협별 현장면담 일정과 장소

1차 초점집단인터뷰(FGI)는 한살림연합 조직지원본부 활동지원팀에서 진행한 ‘2024 한살림 전국 조합원활동 담당자 역량강화워크숍’ 프로그램의 일부로 6월 17일에 실시했다. 이 프로그램에는 총 16개 회원 생협에서 25명이 참여하여 모둠별로 활동하였다. 연구소에서는 참여관찰을 하며 모둠활동 결과물을 수집하였다.

1년 차에 연구진들은 위의 연구방법들을 사용하여 자료를 수집하고 분석하여 핵심 주제를 도출하였다. 다양한 층위의 문제의식들이 있었고 이를 크게 세 가지 주제로 분류할 수 있었다. 그 세 가지는 기초조직, 역량강화와 교육, 한살림운동 문화다. 각 주제에 해당하는 질문은 다음 표3과 같다.

주제	질문
기초조직	기초조직을 어떤 방향으로 운영하고 활성화시킬 것인가
역량강화와 교육	핵심조합원과 조합원리더 양성을 위해 무엇이 필요하고 어떻게 운영할 것인가
한살림운동 문화	포용적이고 수평적인 협력 문화를 어떻게 만들고 한살림운동 문화를 어떻게 개선할 것인가

표 3. 세 가지 핵심 주제

이어 2년 차인 2025년에는 한살림조합원활동에 관한 경험과 문제의식을 가진 다양한 구성원들을 모집하여 이 세 주제를 두고 깊이 있게 논의할 수 있는 간담회(2차 초점집단면담)를 마련하였다. 간담회는 숙의민주적 공론장의 형식으로 진행되었다. 심도 있는 학습과 논의를 위해 각 회차의 참석 인원은 8명 이내로 제한했다. 각 주제별 2회씩, 총 6회에 걸친 소규모 간담회를 진행하여 문제의식과 방향성을 이끌어냈다. 간담회 일정과 참석자 현황은 다음과 같다.

주제	날짜	조합원	활동가	실무자	계(명)
기초조직	6월 13일	1	4	0	5
	7월 11일	1	3	3	7
역량강화와 교육	6월 20일	1	1	4	6
	7월 22일	2	3	2	7
한살림운동 문화	7월 1일	3	4	0	7
	7월 25일	2	2	2	6
계(명)		10	17	11	38

표 4. 2025년 세 주제 간담회 일정과 참석자

간담회 참석은 열린 형태로, 이 이슈에 관심을 가지고 있고 문제의식을 가지고 있는 한살림 구성원은 누구나 신청하여 참여할 수 있었다. 간담회에서 수집한 자료와 종합 포럼을 통해 나눈 의견을 토대로 한살림조합원활동이 나아가야 할 방향과 전략 과제를 모색하였다.

참석자는 총 38명이고 크게 세 집단으로 나눌 수 있는데, <조합원> 집단은 각 단위 회원 생협의 자원 활동 영역에 속한 이들로, 단위 생협의 이사장, 이사, 위원회 위원, 모임지기와 평조합원들이다. <활동가> 집단은 조직 활동가와 매장 활동가를 일컫는다. <실무자> 집단에는 각 단위 생협의 실무책임자, 조직활동 실무자, 연합실무자들이 속해있다. 다양한 관점과 의견을 수렴하기 위해 소속 지역과 활동 분야가 고루 분산될 수 있도록 고려했다. 편안하고 자유로운 토론을 위해 가급적이면 같은 지역에서 오시는 분들은 각각 다른 회차에 참여할 수 있도록 안배했다. 참여자들의 소속 지역 현황은 다음과 같다.

지역	참석인원
동서울	3
서서울	5
북서울	4
성남용인	5
경기남부	2
부산	3
경기동부	2
수원	1
청주	1
경남	3
충주제천	2
제주	1
강원영동	1
연합	4
전문기관	1

표 5. 2025년 소속 지역/기관별 간담회 참석자 인원

마지막으로, 2025년 12월에는 관심 있는 여러 구성원들을 모아 연구 내용을 발제하고 토론하여 의견을 수렴하는 이야기마당을 조직했다. 이야기마당에는 온라인과 오프라인으로 100여 명의 구성원들이 참여하여 이 주제가 한살림에서 뜨거운 관심사가 되었다는 것을 알 수 있었다. 참여자들은 진지하면서도 날카로운 질문과 의견을 더해주셨고 이들의 이야기가 본 보고서에 일부 수록되었다.



그림 1. 조합원활동활성화 방안 이야기마당 웹자보

## 제2장

# 한살림조합원 활동이란 무엇인가?

이 장에서는 ‘한살림 조합원 활동’이란 무엇을 의미하고 어떻게 자리매김해야하는지 과거부터 현재까지 살펴본다. 주로 문헌연구를 통해 이전에 ‘한살림 조합원 활동’을 무엇이라고 정의했으며, 어떤 논의들이 있었는지 간략하게 서술한다.

### 1. 초기 한살림조합원 활동의 정의

‘한살림 조합원 활동’이라는 개념은 통일되지 않은 여러 용어로 쓰이고, 그 내용에 대한 해석도 다르다. 한살림 운동, 한살림 조합원 활동, 한살림 조합원 운동, 한살림 조직활동, 한살림 조직화…, 이런 용어들은 같은 것을 지칭하는가, 아니면 각자 다른 것을 지칭하는 용어인가. 어떤 용어를 사용하느냐에 따라 강조점이 다르고, 한살림 조합원활동을 하는 사람의 역할에 대한 인식도 다르다.

먼저 한살림운동 초기에 한살림 조합원 활동을 어떻게 인식했는가를 문헌으로 살펴보았다. 각 문헌에서 분석된 핵심어를 소제목으로 표시했다.

#### 1) 생활문화운동과 사회실천활동

한살림 선언에서는 한살림에 대해 다음과 같이 표현한다. 특히 넷째와 다섯째 ‘생활문화활동’과 ‘사회실천활동’은 한살림 조합원 활동을 보다 직접적으로 기술한 용어라고 할 수 있다.

첫째, 한살림은 생명에 대한 우주적 각성이다. 둘째, 한살림은 자연에 대한 생태적 각성이다. 셋째, 한살림은 사회에 대한 공동체적 각성이다. 넷째, 한살림은 새로운 인식, 가치, 양식을 지향하는 ‘생활문화활동’이다. 다섯째, 한살림은 생명의 질서를 실현하는 ‘사회실천활동’이다. (한살림선언, 1989)

#### 2) 생산자와 소비자는 하나

한살림이 하는 일의 핵심은 생산자와 소비자를 만나게 하는 것이라는 박재일 선생님의 말은

현재까지도 한살림 운동의 핵심적인 정체성을 드러낸다.

한살림은 생산자와 소비자를 만나게 하고 친한 사이가 되도록 하여, 생산자는 소비자의 생명을 보호하고 소비자는 생산자의 생활을 보장하는 사이가 되는 일을 하고자 합니다… 그래서 땅도 살리고 건강하고 안전한 농산물이 생산되고 서로가 믿고 돋는 관계가 되고 모두의 건강과 생명이 보호될 수 있는 일을 하고자 합니다. 이 일은 한 두 사람이 해서 될 일이 아닙니다. 여러 사람이 더불어 해야 가능합니다. (박재일, 1987, “한살림을 시작하면서”)

### 3) 공생과 확대

장일순 선생님은 한살림운동을 ‘공생’이라는 말로 표현했다. 그리고 많은 사람들을 동참시키고 이 운동을 확대하기 위해서는 ‘우리끼리만’하지 말고, 고고연하지 말고 더불어 가야 한다고 주장했다.

이제 공생의 시대예요. 자연과도 공생해야 하고, 제대로 사는 것을 모르는 사람들과도 공생해야 해요. 그 모르는 사람들에게 우리가 가서 만나고 앉아주고 그 사람네들 요구를 들어 주고 그렇게 하는 속에서 연대가 되는 거다, 이 말이예요. 다시 얘기하면 우리끼리만 맛있는 거 먹고 우리끼리만 몸에 해롭지 않은 거 먹고 이런 식으로만 운동이 된다고 할 것 같으면 언제 우리의 이 일의 영역을 확대해 나가겠어요?… 운동이라는 것은 여러 사람과 더불어 같이 가는 거다, 이 말이에요. 덮어놓고 자꾸 차원을 높이면 안 된다, 수많은 사람들이 한살림에 동참하게 해야 한다… 유기농을 하는 분만 아니라 농약을 쓰고 비료를 쓰는 농사꾼까지도 안고 가야 한다 말예요. 그렇게 해야 그 사람네들도 그 길이 옳다 하고 그 길로 변화해야 하겠다고 해서.. 서로 이해가 다 되는 사람들끼리 매일같이 만날 필요가 있어요? 그러자면 말이지, 농약이 있는 농산물도 좀 먹어줘야 되잖아? 문제는 고고연하면 안된다 이 말이야.(장일순, 1991, 한살림활동가 제1차 연수회 강연내용/ 나락한 알속의 우주)

### 4) 행복과 상호부조

장일순 선생님은 또한 과거 민주화운동 시대에 만연했던 운동 방식과는 다른 방식으로 한살림 운동을 할 것을 제안했다. 한살림운동은 깃발을 들고 하나의 이념이나 하나의 단일한 조직으로 묶이는 것이 아니라, 서로 도우며 즐겁고 행복하게 자신의 삶을 일구는 것이라고 강조했다.

한살림 운동은 '여기에 모여라'라고 하는 것이 아닙니다. 제각기 이렇게 살면 행복하지 않을까 하고, 강요하는 것이 아니라 어디까지나 서로 도와가는 모습으로 이야기해가고자 하는 것입니다. 상대가 쓰러져 있으면 일으켜 세워서 함께 가지 않으면 안됩니다."(장일순, 1991, 나락 한 알 속의 우주)

## 2. 확장기 한살림조합원 활동의 정의

한살림이 작은 규모의 조직일 때는 상대적으로 공동체성이 살아있고 직접 민주주의가 가능했을 것이다. 물론 갈등도 있었을 테지만 한살림 운동 초기에 활동의 토대가 되었던 조합원들과의 면대면 접촉이나 호혜적 관계를 유지하는 일이 소규모 조직에서는 보다 용이했을 것이다. 그러나 이후 조합원들의 숫자가 급증하고 회원조직들의 규모가 커지면서 조합원활동이란 무엇인지, 그리고 조합원활동의 지향은 무엇인지 재규명할 필요성이 높아졌다. 다음에서는 여러 단위에서 조합원 활동에 대해 고민하고 정리한 것들을 시간 순으로 간략하게 살펴본다. 이어지는 소제목들은 각 문서에서 도출해낸 핵심적인 개념이다.

### 1) 지역사회 재구성

2005년에 한살림서울에서는 '조합원노동 특별위원회'에서 <한살림운동과 조합원 노동의 이해>라는 보고서를 펴냈다. 조합원 노동에 대해 정리하기 위한 이 보고서에는 조합원활동이 무엇인지 먼저 정의내리고 있다. 여러 활동을 통해 이루고자 하는 목표는 '지역사회 재구성'이라고 밝히고 있다.

조합원 활동(노동)과 실무자 노동 모두 '한살림운동의 주체이면서 기본적인 바탕이 되는 조합원으로부터 출발해 조합원을 향해야 한다'고 명확하게 밝히고 있다. 조합원활동은 '물품을 주문하고 구입하고 지역모임에 참여하며, 생산자와 교류하고 지부를 운영하며 위원회 참여와 이사로서 조직의 경영에 참여하는 일련의 자발적인 활동을 통해 지역사회를 재구성하는 것'을 말한다. 이러한 자발적인 조합원활동을 뒷받침하기 위해 이 활동들을 유기적으로 조직한 것이 조합원노동이다. 조합원노동은 조합원활동의 연장선상에 있으며 동시에 조합원과 조합원활동을 지원하고 돋는 역할을 수행하고 있다'고 진단한다.

(한살림서울, 2005, <한살림운동과 조합원 노동의 이해>)

## 2) 조직화: 다양하고 자발적인 생활에서의 문제해결 과정

모심과살림연구소에서는 2011년에 한살림조합원 조직화를 주제로 오랜 한살림 활동 경력을 가지신 분들을 모시고 워크숍과 연구모임을 운영하고 이 내용을 보고서로 발간했다. 이 문서에서는 조합원 활동을 ‘조직화’라고 명시했으며, 특히 조합원들이 스스로의 주체성과 자발성을 발견하고 삶에서 자신의 문제를 해결하는 과정이 곧 한살림운동이라는 것을 인식하는 것의 중요성을 강조한다.

생활협동조합에서 조직화는 하나의 조직 이념으로 조합원들을 묶는 과정만은 아니다. 오히려 협동조합으로서 조합원들의 다양한 가치와 지향들이 모여서 공통의 비전으로만 들어지는 과정이다. 조합원을 대상화시키고 조직으로 포섭하는 과정이 아니라 많은 조합원이 조직의 주체로서 조직의 내용과 활동을 채워가는 것이다. 생활협동조합의 조직화는 일상 활동을 통해 이루어진다. 먹고 쓰고 나누는 과정에서 자연스레 조직화가 이루어지고, 이념이 아니라 삶으로 접근한다.

‘한살림 조직화’란 조합원이 자신을 발견하고 자신의 문제를 먼저 인식하는 것이다. 그리고 그것이 한살림운동의 시작임을 아는 것이다. 자신의 삶과 한살림운동이 별개가 아님을 인식하는 것이다.

(모심과살림연구소, 2011, <한살림의 조합원 조직화- 의미, 특성, 과제> 조합원조직화 연구과제 보고서)

## 3) 조직화: 관계를 다루는 종합예술

모심과살림연구소에서는 2011년에 도출되었던 문제의식을 보다 보완하여 2014년에 재차 워크숍과 연구모임을 운영하면서 <한 사람을 세우는 한살림 기초조직>이라는 보고서를 발간했다. 여기서도 역시 조합원 활동을 ‘조직화’의 관점으로 바라보면서, 조직화를 사람의 마음과 관계를 다루는 ‘종합예술’에 비유했다.

조직화는 ‘안정성’, ‘지속성’, ‘체계성’을 특징으로 하는 조직이 가진 속성과 ‘변화’와 ‘역동성’, ‘유연성’을 특징으로 하는 운동이 가진 속성을 균형있게 조화시키는 것이다. 그래서 조직화는 사람들의 마음과 관계를 다루는 종합예술에 해당한다.

조직화는 관계의 ‘새로운’ 맺음이라 할 수 있다. 즉 조직화는 무자각적인 의존 관계에서 자각에 바탕을 둔 협력의 관계로 바꿔내는 것이기도 하다.

(모심과살림연구소, 2014, <한 사람을 세우는 한살림 기초조직> 한살림 기초조직 활성화 보고서)

#### 4) 결사체 영역

2015년 한살림서울은 ‘조합원 노동을 논의하는 모임’을 구성해 조합원 노동 정책을 논의했다. 해당 논의는 ‘조합원활동’, ‘활동가노동’, ‘실무자노동’의 성격과 역할을 정돈했다. 조직활동가를 ‘결사체 영역’으로, 매장활동가 주문상담활동가 실무자노동을 ‘사업체 영역’으로 구분했다. (한살림 생협의 노동-한살림생협운동의 주체와 역할, 2015; 한살림활동가 노동방향제안 녹서, 2022 재인용)

### 3. 전환기 한살림 조합원활동 현황과 과제 모색

2020년대 이후 한살림 조합원활동은 다시 전환기를 맞는다. 2010년대 후반부터 이어진 전 세계적인 경기 침체와 더불어 한살림도 사업적으로 저성장기에 돌입했다. 조합원 수와 공급고가 급속히 증가하던 시기가 지나 성장 속도가 확연히 느려지고 일부 회원 생협에서는 마이너스 성장을 보였다. 2019년 말부터 전 세계를 휩쓸었던 코로나 시기는 역설적으로 사업에서는 약간의 활력을 가져왔으나 조합원활동에는 치명적인 악영향을 미쳤다. 일부 지역에서는 비대면 모임 등 새로운 활로를 찾기도 했으나 다수 지역에서는 모임과 활동을 제대로 진행하지 못하였고 조합원 활동 자체가 단절되기도 했다.

이 시기에는 조합원활동에 대해 이전과 다른 새로운 정의를 내리기보다는, 주로 현재의 어려움이 무엇인지 진단하고 이를 타개할 과제를 설정함으로써 조합원활동의 기능과 역할을 재구성하는 데 역점을 두었다. 다음에는 각각의 회원조직이나 모임에서 제시한 과제들을 간략하게 살펴본다.

#### 1) 조합원활동방향 모색 TFT (2021)

2021년에 한살림연합에서는 조합원활동의 침체를 타개하기 위해 ‘조합원활동방향모색 TFT’를 꾸리고 결과보고서를 제출했다. 결과보고서에서 정리한 한살림조합원 활동의 의미는 기존의 한살림운동의 의미와 큰 차이가 없다.

한살림에서 활동이라 함은 한살림이 지향하는 생명의 가치를 조합원들이 일상 속에서 실천해 나가는 것을 말한다. 이를 위해서는 한살림의 핵심가치라 할 수 있는 농업살림, 밥상살림, 지역살림, 생명살림을 조합원 한 사람 한 사람이 자기 것으로 이해하고 생활 속에서 만들어 가는 것이 활동의 핵심 내용이라 할 수 있다. (중략) 또한 한살림 활동은 생산자와 소비자, 조합원과 조합원, 조합원과 지역사회와의 관계를 바탕으로 내가 살아가는 지역사회를 보다 안전하고 건강하게 돌보며, 나를 둘러싼 모든 환경과 생명체가 공생공존할 수 있도록 애써나가는 것을 말한다.

(한살림연합, 2021, “조합원활동방향모색 TFT 회의 결과보고서”)

이어 이 보고서에서는 조합원활동의 의미를 다음의 다섯 가지로 정리한다. 여기서 주목할 것은, 물품 이용에 대한 항목이 맨 첫머리에 등장한다는 것이다.

- 조합원 활동은 한살림 물품을 이용하는 데서부터 시작한다.
- 조합원 활동은 한살림 가치를 생활화하는 것이다.
- 조합원 활동은 한살림 가치와 삶의 문제를 소통하는 구심점이다.
- 조합원 활동은 개인을 넘어 사회적인 인간으로 성장해가는 과정이다.
- 조합원 활동은 시대의 위기를 공감하고 대안을 찾는 길이다.

2021년에 주로 제기된 문제의식은, 코로나19 이후 전통적인 전업주부 중심의 조합원 활동이 점점 어려워지고 있다는 것을 인식한 것이다. 또한 활동하는 조합원이 점점 줄어들고 있으며, 이에 따라 활동 체계 수립, 예산과 인력 투입도 재점검해야 한다는 것을 인식하게 되었다. 논의를 통해 온라인 모임이나 지역 먹거리 돌봄, 젊은 세대 맞춤형 모임 등 다양한 활동을 발굴하고 활동가 교육을 통해 활동가 주체를 양성하자는 의견들이 제안되었다.

## 2) 한살림연합 조직정책제안 (2022)

2022년 한살림연합의 정책기획위원회는 조직정책 제안에서 전년도에 발간했던 <조합원활동방향 모색 TFT 회의 결과보고서>에서 제기한 조합원 활동의 정의와 문제의식을 그대로 이어받았다. 이 제안서에 따르면, 조합원활동은 ‘한살림하는 친구’를 사귀고 (조합원 조직화), 동네(지역사회)에서 생명의 관계를 만들어 가는 활동이다. 물품사업과 조합원활동 모두 한살림 가치를 사회에 확산하고, 한살림다운 공동체적 가치를 품은 관계를 만들어가는 일이다.

제안서에서는 ‘조합원 활동 활성화를 위한 과제’를 추가로 제안했다. 그 내용은 다음과 같다.

### 조합원활동 활성화를 위한 과제

- 조합원모임 활성화 → ① 신규 조합원의 체계적 연결, ② 기존 조합원 대상 성장체계 마련, ③ 모임지기 조직과 역량 강화, ④ 온라인 모임 활성화
- 조합원활동 관련 조직 운영의 개선지점 → ① 매장과 활동의 연결, ② 적극적인 조합원 활동 예산 반영, ③ (조합원)활동 논의 상설기구 설치 등
- 조합원활동 주체 양성 → ① 활동가 교육 및 성장 지원, ② 조합원 핵심 리더 후속 역할 부여, ③ 지역살림으로 역할 확장, ④ 다양한 활동가제도 도입
- 전국연대 차원에서 회원조직의 조합원활동 주체 준비 지원을 위한 구조 마련, 권역 단위 한살림 조직의 협동을 통한 교육과 성장 프로그램 마련 후 회원생협 활용구조 모색

(한살림연합 정책기획위원회, 2022, <한살림 조직정책 제안>)

### 3) 한살림대전 조합원활동 재설정 TFT(2023)

한살림대전에서는 내부 조직 상황과 코로나로 인해 활동이 정체되는 상황을 타개하기 위해 2023년 <조합원 활동 재설정 TFT>를 구성하고 논의 결과를 보고서로 작성했다. 이 보고서에서 정의내리는 조합원 활동은 다음과 같다.

- 조합원 활동은 조직의 기본이자 뿌리이며 원천이다.
- 한살림에서 활동이라 함은 한살림이 지향하는 생명의 가치를 조합원들이 일상 속에서 실천해 나가는 것을 말한다.
- 조합원 활동 방향은 사람 살림의 중심인 활동 주체의 발굴로, (중략) 조직활동가는 촉진자, 안내자, 협력자가 되어 지역사회에서 한살림을 확장하도록 하고자 한다.

TFT의 목표는 조합원 활동 방향과 조직활동가의 역할을 재설정하고, 조합원활동거점 단위를 재설정하는 것이었으므로 각각의 목표에 따른 제안은 다음과 같이 정리하였다.

1. 조합원활동 방향 재설정: 주체 발굴과 조직리더 양성, 차별화된 방식의 주체발굴 방법 모색
2. 조합원활동거점 단위 재설정: 구 단위의 활동거점 단위 제안. 조합원 참여 비율에 따라 분리 운영 가능
3. 조직활동가의 역할 재설정: 운동 주체를 성장시키는 촉진자, 안내자, 협력자

조합원활동은 결국 지역을 기반으로 이루어지는 것이기에 한살림대전에서는 지역이 ‘울타리’이자 ‘안식처’이며 새로운 변화의 가능성을 담고 있는 ‘보물창고’, ‘디딤돌’이라고 말하며 특히 거점 단위 설정에 대한 논의를 진행했던 것으로 보인다.

#### 4) 한살림경인 조합원활동 지역조직 활성화 방안 보고서(2024)

한살림경인에서는 2024년 조합원 활동 지역조직 활성화 방안을 마련하기 위해 워크숍을 진행하고 내용을 정돈했다. 조합원 수 대비 넓은 지역을 포괄하는 데 따른 높은 고정비와 제한된 인력과 예산을 어떻게 효과적으로 투여할 수 있을지에 대한 고민이 있었다. 지구 구성과 운영의 어려움이 생협 운영에 있어 본질적인 위기라는 인식 하에, 현재의 한계를 짚어보고 과제를 도출했다. 지역 모임의 문턱을 낮추어 조합원들이 더 쉽게 참여할 수 있게 하자는 방향을 설정하고, 중점 활동 방향은 다음과 같이 정리했다.

- ① 주요 의제 중심의 활동 전개
- ② 조합원 욕구를 반영한 대중강좌 진행
- ③ 지역 조합원 만남의 날 진행
- ④ 조합원 모임 운영 내실화 및 안정화
- ⑤ 조합원 성장을 위한 단계적인 교육 체계 마련 및 진행
- ⑥ 대의원 활동 참여 활성화를 위한 활동

#### 5) 한살림성남용인 조직활동가 업무 매뉴얼(2024)

한편 한살림성남용인은 조직활동가의 역할과 업무를 매뉴얼로 정리해서 교육하고 있다. 성남용인에서 인식하고 있는 조직활동가의 역할과 기본 업무는 다음과 같다.

- ① 회의 운영: 지역장, 위원장과 함께 의안서와 회의록을 작성, 검토, 회람
- ② 활동 계획 추진 및 촉진
- ③ 예산 관리 및 일상적으로 활동 계획 점검
- ④ 운영위 감사 보고, 기타 보고서(계획서, 제안서 등 포함) 관련 자료 작성
- ⑤ 지부, 위원회와 관련된 각종 문서 관리, 자료 축적
- ⑥ 한살림 내외부의 교육을 통한 조합원의 성장을 꾀함
- ⑦ 업무와 관련해 주변과 협력관계 형성
- ⑧ 지역 문제에 적극적으로 귀 기울여 활동 연대
- ⑨ 서로 자주 만나 신뢰 관계 형성을 위해 노력

이상으로 문헌을 통해 살펴본 한살림조합원활동의 정의는 큰 틀에서 시기별로 크게 다르지 않고 어떤 부분을 보다 강조했느냐에 따라 조금씩 변수를 보이고 있다. 조합원활동에 대한 현재 한살림 구성원들의 생각은 4장과 5장에서 종합적으로 엿볼 수 있다.

## 제3장

### 지역별 한살림조합원 활동 현황

3장에서는 문헌연구와 설문조사를 통해 파악해 본, 조합원활동과 관련한 각 회원생협들의 현황과 담당자들의 인식을 간략하게 살펴본다. 조합원활동의 목표, 여건, 활동 담당자들의 업무 현황에 대한 개요를 담았다.

#### 1. 조합원활동의 목표와 중점 활동

##### 1) 활동담당자들이 인식하는 조합원활동의 목표

각 지역 회원 생협들은 조합원활동의 목표를 총회자료집에 명시하고 있다. 그러나 총회자료집에 명시된 목표와 현장에서 실제로 활동을 담당하는 이들이 인식하는 목표는 다소 차이가 있다. 이 차이를 알아보기 위해 설문조사를 실시했다. 연구 결과, 대부분의 총회 자료집에는 활동의 결과를 정량적으로 표현하거나 활동 방식을 기술하는 등, 보다 구체적인 목표가 명시되어 있다면, 활동 주체들은 이 목표를 다소 추상적인 수준으로 인식하고 있었다. 그리고 활동담당자들과 이사장들 사이에서 유의미한 차이를 발견할 수는 없었고, 지역별로도 유의미한 차이를 발견하기는 어려웠다. 다양한 의견들이 있었으나 중복되는 핵심어를 정리하면 다음 표와 같다. (그룹별 세부 목표 인식은 부록2의 표 참고)

핵심어	조합원 활동의 주요 목표
한살림운동의 확산	한살림의 가치와 철학에 대한 이해 물품 알림과 한살림 가치 교육 한살림의 가치를 생활 속에서 실천
활동 조합원 발굴과 확대	한살림 운동을 지속할 수 있도록 활동 조합원 수 증가 주체적인 조합원 리더 발굴과 조직화 기초조직 확대와 다양한 조직 모임 생성 시대변화에 맞는 조합원 조직화 협동/연대/민주적 경험, 민주시민으로의 성장 조합원들의 자발적이고 즐거운 살림 실천
조직의 차원	코로나 이전 활동의 회복 조합원에게 친숙한 공간 되기 소통구조 마련

표 6. 활동담당자들이 인식하는 조합원활동의 목표

조합원활동담당자들이 조합의 활동 목표에 대해 각자 다양하게 인식하고 있다는 것을 알 수 있었다. 일부 답변 중에는 ‘잘 모르겠다’, 혹은 ‘내부적으로 의견이 분분했다’라는 답변도 있었다. 이는 조합원활동담당자들 사이에도 합의된 목표가 부재한 지역도 있다는 것을 의미한다.

## 2. 조합원활동 여건

조합원활동 여건은 지역별 편차가 크다. 가시적으로 두드러지는 조건은 조합원 규모의 차이다. 한살림 회원 생협들은 2025년 현재 30개(준회원 포함) 지역이다. 7천 명 정도의 조합원으로 구성된 소규모 생협부터 9만 명 이상의 조합원이 가입해 있는 생협까지 규모의 편차가 있다. 먼저 기초조직 운영 현황은 다음과 같다.

### 1) 각 지역 기초조직 운영 현황

#### ● 참고자료: 2024년 한살림 회원생협별 기초조직 참여율 현황

(출처: 2025년 제15차 한살림연합 정기대의원총회 자료집)

구분	기초조직 참여율 (%)	마을모임			소모임			매장모임			온라인 모임 연회수	기초조직 활동지원 담당자
		수	연회수	참가 연인원	수	연회수	참가 연인원	수	연회수	참가 연인원		
동서울	4.6	78	717	3,137				17	185	1,026	47	9
서서울	2.7	68	497	2,327				5	40	194	40	5
남서울	5.1	82	664	2,873				15	117	1,317	16	10
북서울	3.4	88	751	2,967				6	19	141	11	8
경인	1.9	25	193	721	0	0	0	0	0	0	35	3
고양파주	11.9	22	197	1,101	15	343	1,514	9	81	3,232	17	5
경기남부	9.3	35	337	1,659	32	316	1909	0	0	0	22	5
성남용인	2.3	38	0	1,662							11	12
수원	3.1	13	110	491	5	39	231				2	3
경기서남부	2.5	1	1	11	14	130	712				5	1
경기동부	2.8	12	119	591								2
원주	12.2	3	20	106	18	264	1541					1
춘천	6.5	7	50	300	7	52	273	0	0	0	0	1
강원영동	2.1	0	0	0	17	122	440	0	0	0	0	2
청주	4.2	3	29	212	8	177	907	0				2
대전	2.4	2	22	110	13	130	780					3
천안아산	6.2	7	72	458	23	296	1473					2

충주제천	6.2	1	4	39	12	88	430					1
전북	4.2	14	74	500	10	63	210	0	0	0	4	1
광주	0.3	0	0	0	2	14	56	0	0	0	0	1
전남남부	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
제주	4.6	5	42	290	6	63	498					2
경북북부	4.4	0	0	0	9	62	417	0	0	0	0	0
울산	0.0	0	0	0	3	36	160	0	0	0	0	0
경남	5.5	19	186	918	33	258	1404				2	9
대구	0.7	1	0	0	5	20	113	0	0	0		1
부산	1.6	4	21	74	17	217	239	0	0	0	4	3
경북서부	1.1	0	0	0	1	8	37	0	0	0		0
경북동부	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
경주	4.9	1	10	40	1	23	60	0	0	0	0	0
합계	3.89	529	4,116	20,587	251	2,721	13,404	52	442	5,910	216	92

표 7. 한살림 회원생협 기초조직 참여율(2024년)

## 2) 조합원 활동 현황에 따른 지역 구분

규모에 따라 각 지역 생협에서 조합원 활동과 관련한 고민과 당면 과제에 대한 인식은 차이가 있다. 따라서 조합원 규모와 조합원 활동실 현황을 기준으로 전국 한살림 생협을 크게 4개의 범주로 구분하였다. 이렇게 구분한 이유는 각 집단에서 주로 드러나는 문제의식이 무엇인지 세분화하여 살펴보는 것이 향후 각 지역의 여건에 보다 적합한 방향성을 도출하는 데 도움이 될 것이라고 판단하였기 때문이다. 활동실의 규모가 커서 8명~10명이 활동을 담당하는 지역과, 담당자 1인이 기획부터 진행까지 모든 활동을 이끌어가는 지역은 각각 당면한 어려움과 고민과 그에 따른 해결방안이 다를 것이기 때문이다. 다음 표에서는 각 집단의 구분 기준과 특징을 서술하였다.

집단	구분 기준과 특징
(가) 집단 / 8곳	조합원 수 3만5천~9만 명 사이, 비교적 규모가 큰 생협 조합원활동담당자 5인 이상 활동실 체계가 잡혀 있거나 활동 여건이 상대적으로 양호함
(나) 집단 / 8곳	조합원 수 2만~4만 명 사이, 비교적 중간 정도의 규모 조합원활동담당자 2인 이상 활동 여건에 편차는 있으나 다양한 활동 형태를 시도하고 있음
(다) 집단 / 6곳	조합원 수 2만 이하로 비교적 소규모 조합원활동담당자 1인 이상 활동 여건에 편차는 있으나 규모에 비해 활발한 활동을 하고 있음
(라) 집단 / 8곳	조합원 수 2만 이하로 비교적 소규모 조합원활동담당자 1인 이하 활동 여건이 다소 어려움

표 8. 조합원 규모와 활동실 여건에 따른 한살림 회원생협의 구분

(가) 집단과 (나) 집단은 규모의 차이에 따른 구분이다. (다) 집단과 (라) 집단은 규모의 차이가 아니라 조합원활동을 위한 물리적 기반이 마련되어 있는가 아닌가의 차이다. (가) 집단에 8곳 생협, (나) 집단에 8곳 생협, (다) 집단에는 6곳, 그리고 (라) 집단에 8곳의 생협이 포함된다.

이 연구의 한계 중 하나는, (라) 집단에 포함된 회원 생협에 대해서는 거의 연구를 진행하지 못했다는 것이다. 조합원활동담당자가 없거나 여건이 어렵기 때문에 연구 참여자를 선정하기가 쉽지 않았고, (라) 집단에 속한 회원생협에서는 2년차 간담회에도 참석하지 않았다. 활동 여건이 어려운 회원 생협에서는 조합원활동을 활성화하기 위한 기반을 어떻게 마련할 것인지 가장 논의가 필요함에도 제대로 연구하기 어려웠던 점이 아쉽고, 이는 후속 연구 과제로 남겨놓는다.

### 3) 조합원활동 업무 현황

조합원활동은 활동담당자만 하는 것이 아니라, 해당 지역의 이사장부터 이사들, 실무자들이 함께 고민하고 지원하고 참여한다. 그럼에도 불구하고 일부 지역 생협에서는 활동담당자들이 오롯이 조합원활동을 전담하는 경우가 상당히 있었다. 객관적인 조건을 파악하기 위해 서로 공통적으로 비교할 수 있는 정량적인 특성을 뽑아내었다. 예를 들면 활동담당자 인원, 활동업무 시간, 팀 체계 등이 그것이다. 위의 집단 구분 기준에 따라 각 회원 생협에서 조합원활동을 담당하고 있는 활동실의 특성과 업무 현황을 보다 구체적으로 살펴보았다.

집단	조합원활동 담당자 업무 현황
(가) 집단	조합원활동 담당자 수는 6명 이상, 최대 12명 모두 활동가로 근무함 대부분 활동실과 2개 이상의 팀 체계를 가지고 있음 (활동실- 조직팀 또는 지부/의제 팀) 주당 평균 활동 업무 시간 = 215.6 시간
(나) 집단	조합원활동 담당자 수는 0~3명 사이 활동가로 근무하는 지역과 실무자로 근무하는 지역 혼재 일부 지역에서는 활동담당자는 없으나 활동이사제 운영 대부분은 단일팀 운영 주당 평균 활동 업무 시간 = 77.8 시간
(다) 집단	조합원활동 담당자 수는 1~3명 사이 활동가로 근무하는 지역과 실무자로 근무하는 지역 혼재 규모는 작아도 활동팀을 가지고 있음 주당 평균 활동 업무 시간 = 47.5 시간
(라) 집단	대부분의 지역에서 조직활동담당자가 없음. 조직활동담당자가 1명 있는 지역에서도 담당자가 다른 업무를 병행하고 있음 주당 평균 활동 업무 시간 = 2.5 시간

표 9. 집단별 조합원활동 담당자 업무 조건 현황

집단별로 살펴보면, (가) 집단은 조합원활동 담당자들이 모두 활동가로 근무하고 있고, (나), (다), (라) 집단은 활동 담당자들의 고용 형태가 혼재되어 있다.

각 회원 생협에서 어느 정도의 인력과 자원을 조직 활동에 투여하고 있는지를 알아보기 위해 ‘주당 활동 업무 시간’을 계산해보았다. 주당 활동 업무시간의 의미는 그 회원 생협에서 조직 활동에 투여하는 총 시간을 대략적으로 나타낸다. 먼저 활동가는 평균 주 25시간 일하고 실무자들은 평균 주 40시간 근무를 하는 것으로 간주했다. 활동담당자 1인의 1주일 근무 시간에 해당 지역의 활동실 인원을 곱하여 주당 활동 업무시간을 표시하였다.<sup>2)</sup>

(가) 집단은 주당 평균 215.6시간을 투여하고 있다. 이에 비해 (라) 집단은 조직활동을 전담하는 인원이 없거나, 있어도 다른 업무를 병행하기 때문에 조직 활동에 투여하는 총 시간이 매우 낮게 나타난다. (다) 집단은 주당 평균 47.5 시간을 투여하고 있는 것으로 나타났다. 숫자상으로는

2) 주당 평균 업무시간 계산식= 주당 1인당 업무시간 X 활동실(팀) 전체 인원

예를 들어, A 지역의 조직활동 업무에 활동가 10명이 근무하고 있다면 이 지역의 주당 활동 업무시간은 25시간 X 10명 = 250시간이다. B 지역의 조직활동 업무에 실무자 2명이 근무하고 있다면 이 지역의 주당 활동 업무시간은 40시간 X 2명 = 80시간이다. C 지역은 조직활동 업무에 1명의 실무자가 근무하고 있지만 회계 등 다른 업무와 병행하면서 1/2 정도의 시간만 투여한다면 이 지역의 주당 활동 업무시간은 40시간 X 1/2 X 1명 = 20시간이다.

활동 업무 시간이 그리 높아보이지 않지만, 조합원의 규모가 (가) 집단에 비해 1/5~1/10 정도에 불과하다는 점을 감안하면 규모에 비해 상당한 역량과 에너지를 투여하고 있다고 볼 수 있다.

조합원 활동가들의 업무량 변화를 대략적으로 파악하기 위해 10년 전과 비교를 해 보았다. 2024년은 2013년에 비해 전국 한살림 조합원 수가 두 배 이상 증가했다. 10년 동안 마을 모임의 수와 참여자는 증가했으나 소모임 수는 10년 전에 비해 오히려 약간 줄었다. 특히 주목해봐야 할 것은 조직활동 담당자의 인원이다. 2013년에 140명이었는데 2014년에는 92명이다. 2013년과 2024년의 인원 산정 기준이 달라져서 2024년에는 활동 이사나 부문 위원장들이 포함되지 않은 숫자라는 것을 고려한다 해도, 조직이 두 배 이상 커지고 모임 수와 참여자가 늘었는데 조직활동 가의 수가 오히려 줄었다는 것을 알 수 있다.

연도	기초 조직 참여율 (%)	조합원 수 (명)	마을 모임 수(개)	마을 모임 참여자 (명)	소모임 수 (개)	소모임 참여자 (명)	조직 활동가/실무자 수(명)
2013	3.1	410,211	340	8,855	277	4,020	140
2024	3.9	929,957	529	20,587	251	13,404	92

표 10. 기초조직 참여율과 조직활동담당자 수의 변화(2013년과 2024년)

이 수치가 시사하는 것이 몇 가지 있다. 먼저 한 조직활동가가 담당하는 업무의 양이 상당히 늘어났고 다양해졌다는 것이다. 동시에 한 업무의 집중도가 낮아지고 분산되었다는 것을 시사한다. 과거에 조직활동가의 일은 주로 사람을 만나는 것이었다면 최근의 조합원활동담당자의 업무는 주로 행사기획과 진행으로 바뀌었다는 점과 연결되는 대목이다.

각 지역 회원 생협에서 조합원 활동에 얼마나 자원을 투입하고 있는지를 가장 객관적으로 파악할 수 있는 지표는 예산일 것이다. 그러나 이번 연구에서는 수집된 자료의 한계로 인해 예산을 정확히 파악하고 비교하기는 어려웠다.<sup>3)</sup> 이 부분은 연구의 한계로 남겨놓는다.

### 3. 조합원활동담당자 현황

각 회원 생협에서 조합원 활동을 담당하는 사람들은 어떤 이들인가? 2024년 기준 전국 활동 담당자 92명 중 58.7%에 해당하는 54명이 설문조사에 응답했고 이들의 전반적인 특성을 파악했

3) 조합원활동에 투여된 예산을 파악할 수 있는 일차적인 자료는 총회자료집이다. 그런데 회원 생협마다 조합원활동에 투입된 예산 사용 항목의 표기 방식과 산정방식이 달라 동일선상에 놓고 비교할 수가 없었다. 향후 한살림 회원생협들의 총회자료집을 연구 자료로 사용하기 위해서는 중요한 몇 가지 항목에 대해 기준과 지표를 어느 정도 통일하는 논의가 필요하다.

다. 물론 매년 조합원 활동 담당자들의 구성이 조금씩 변하기 때문에 아주 정확한 특성이라고 볼 수는 없으나, 전반적인 경향성을 파악할 수 있었다.

### 1) 인구통계적 특성과 활동 경력

한살림 연합을 포함한 한살림 회원 생협에서 실무자 영역에서는 여남 비율에 큰 차이가 없다. 그러나 활동가 영역에서 일하는 사람들은 여성이 거의 대부분을 차지한다. 조합원활동담당자들은 활동가와 실무자들이 혼재되어 있음에도, 전체 조합원활동담당자의 98%는 여성이다. 즉, 조직활동 영역은 성별 비율이 크게 편향되어 있다는 것을 알 수 있다.

이들의 연령대는 아래 그림에서 보듯이 51세에서 55세 사이가 전체의 31.5%로 가장 많다. 그 다음으로는 46세에서 50세 사이가 전체의 20.4%를 차지한다.

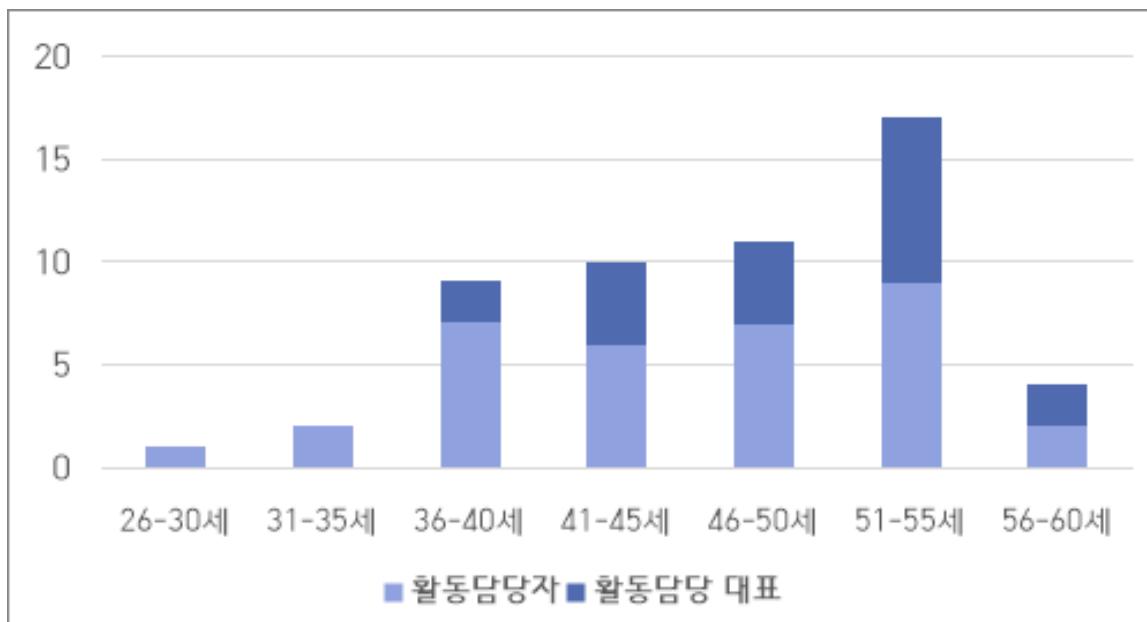


그림 2. 조합원활동담당자들의 연령대

주목해볼 것은 활동담당자들의 조합원활동 경력이다. 총 응답자 54명 중 21명(38.9%)이 2년 미만의 활동 경력을 가지고 있었다. 특히 11명(20.4%) 정도의 조합원활동 담당자가 응답일 기준 활동 경력이 6개월 미만이었다. 그리고 한살림 조합원 가입 년도가 1년 미만인 분들도 8.8%에 달 했다. 경력이 짧은 분들이 많다는 것은 그만큼 이 업무에 이해도와 전문성이 높지 않고 이직률도 높다는 것을 의미한다.

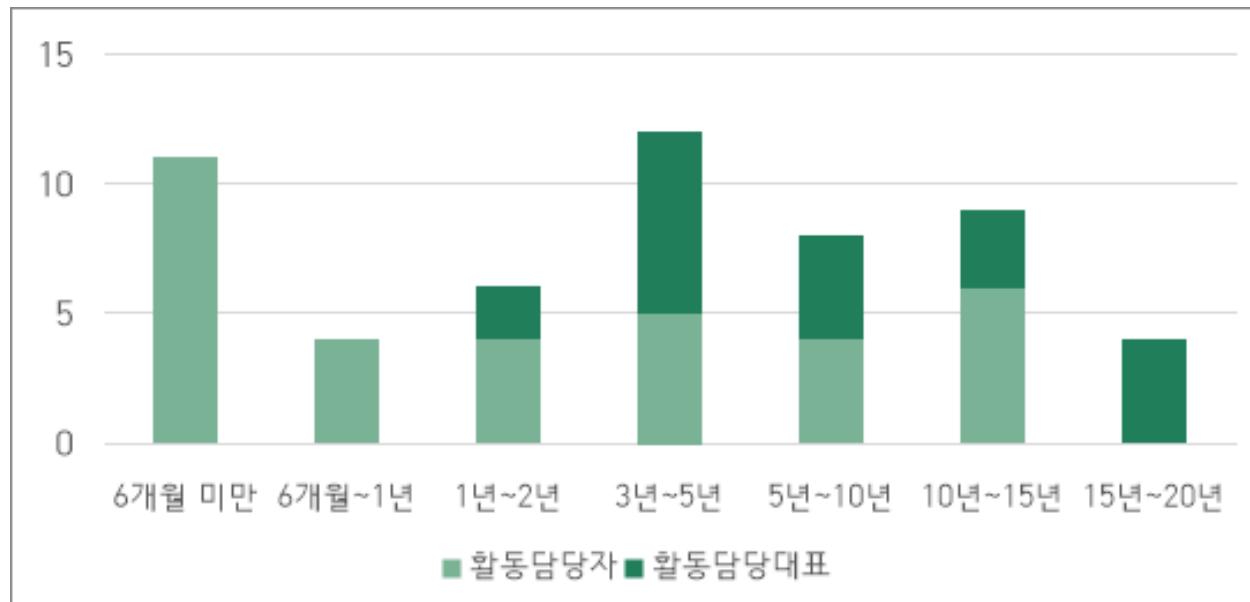


그림 3. 조합원활동담당자들의 조합원 활동 경력

## 2) 업무 만족도와 성장

한살림 회원 생협에서 조합원활동을 전면에서 담당하고 있는 그룹은 활동 담당자들과 이사장들이다. 설문조사를 통해 이들이 얼마나 자신의 한살림 활동에 만족하고 있는지, 그리고 한살림에서 활동하는 것이 자신의 개인적인 성장과 경력에 얼마나 도움이 된다는 느끼는지 알아보았다. (5점 척도) 응답자는 활동담당자 34명, 활동담당자 대표(활동실장, 팀장 등 지역 활동실 책임자) 20명, 이사장 24명이었고, 일부 응답에서는 그룹별로 유의미한 차이를 보였다.

먼저 활동에 대한 각 그룹의 만족도는 각 3.56, 3.5, 3.7로 큰 차이는 없었다. 모두 평균 3을 약간 웃도는 정도로, 대체적으로 만족하는 편에 가깝다고 볼 수 있다.

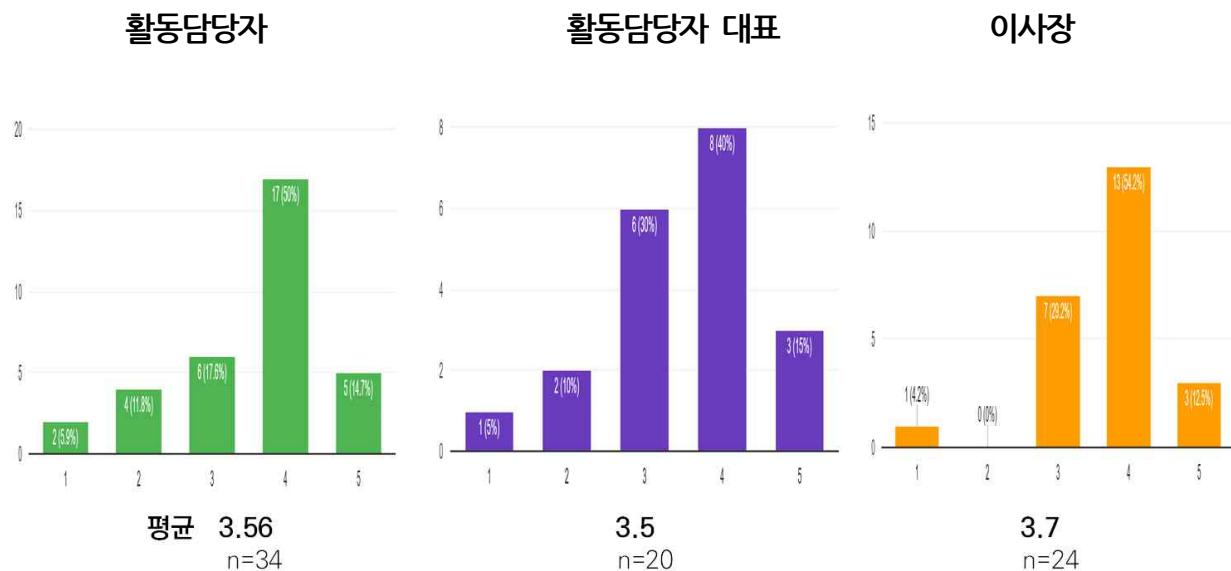


그림 4. 활동담당자들과 이사장들의 업무 만족도

그런데 한살림 활동이 성장과 학습, 그리고 경력에 도움이 된다는 느끼는 정도는 직책에 따라 차이가 있었다. 이사장들의 인식 정도는 평균 4.13, 지역대표자들의 인식 정도는 평균 4.0, 활동 담당자들의 평균 인식도는 3.53이었다. 즉, 직책이 높을수록 이 활동이 자신의 성장에 도움이 된다고 느끼는 정도는 높았다. 그러나 조합원들을 직접 만나는 활동담당자들은 그들의 활동이 자신들의 경력과 성장에 도움이 된다고 인식하는 정도는 평균을 약간 상회하는 정도로, 그리 높지 않았다는 것을 알 수 있다. 도움이 되지 않는다고 인식하는 정도도 19%로 주목할 만한 수치를 보였다. 이 수치는 활동담당자들 중 1/5 정도는 스스로 ‘소모’되고 있다고 느낀다는 것을 시사한다.

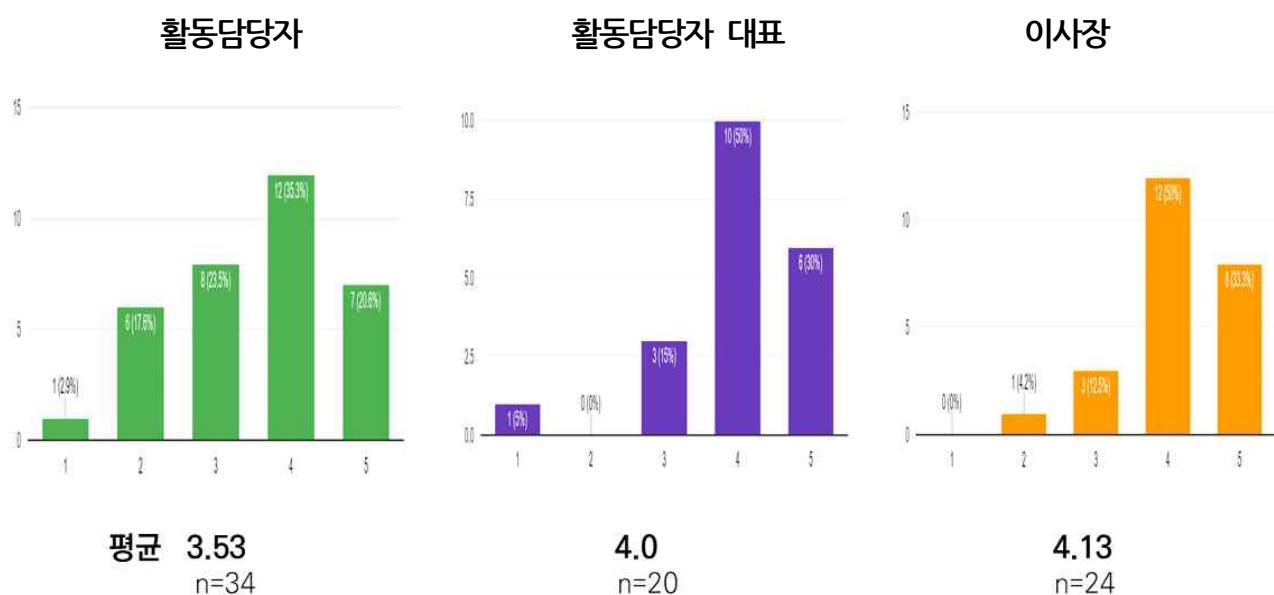


그림 5. 한살림 활동이 성장과 경력에 도움이 된다는 인식 정도

인터뷰에서 활동가들은 ‘소모와 소진’에 대해 이렇게 말한다.

“한살림의 활동이 냐에 삶에 어떤 영향을 미치며, 과연 전망은 있는가 하는 것이에요. … 좀 소모되는 경향이 있어요. 00위원장을 한다고 해서 전문가가 되는 것도 아니고 자격증을 주는 것도 아니죠. 본인의 역량을 지속적으로 강화시키면서 전문성을 획득하기가 어려운데 자원활동하는 사람들은 더 심해요. 그때 그때 상황에 따라 불려 다니며 소모되고 소진되는 느낌이 들어서, 한살림에 대한 애정이 떨어져서가 아니라 번아웃 돼서 그만두는 상황이 벌어져요.”(ㅊ/이사장/다)

“우리는 앞에 떨어진 일을 하기에 급급해요. 계속 반복되는 닥친 일을 하다가 지쳐서 그만둬요. 그래서 2년차 넘는 활동가가 없어요. 소진되면 그만두고 돌아오지 않아요.”(ㅈ/활동가/나)

조직활동가들은 감정노동자들이기도 하다. 이들의 소모와 소진을 어떻게 다룰 것인지 고민이 필요하다.

## 제4장

# 한살림조합원 활동의 어려움과 문제의식

이 장에서는 초점집단그룹 면담과 현장 면담, 그리고 문헌 조사를 토대로 각 지역 생협에서 조합원활동과 관련해 어떤 어려움과 문제의식을 가지고 있는지 정리했다. 다양한 어려움과 문제의식이 도출되었는데 이를 크게 다음의 세 가지 - 기초조직 운영, 조합원리더 양성과 교육, 활동과 노동 문화 - 영역으로 분류할 수 있었다.

### 1. 기초조직 운영

초기부터 한살림은 기초조직을 근간으로 해 왔고, 아래로부터 의견이 수렴되는 민주적 운영을 지향했다. 기초조직은 협동조합에서 조합원 민주주의를 실현하는 가장 기본적인 운영 단위다. 그러나 이 기초조직의 구성과 운영이 점점 어려워지더니 최근 심각하게 빨간 불이 들어오는 지역 생협들이 많아졌다.

#### 1) 기초조직의 정의와 의미

연구를 하면서 발견한 것 중의 하나는, 각 지역생협마다 ‘기초조직’의 범위와 의미를 다르게 설정하고 있다는 것이다. 그래서 먼저 연합과 각 지역생협들에서는 기초조직의 범위를 어떻게 정의하고 있는지 살펴보았다.

2010년대까지 한살림 기초조직에는 마을모임과 소모임을 포함시켰다.<sup>4)</sup> 한살림연합 총회 자료집을 기준으로 하면 기초조직에 마을모임, 소모임, 매장모임, 온라인 모임이 포함된다. 여기에 물품위원회, 농산물위원회, 가공품위원회, 식생활위원회, 환경위원회 등 운영위원회는 포함시키지 않는다. 한살림성남용인도 연합의 기준에 준하여 5개 위원회는 전문조합원활동으로 별도로 구분하고, 기초조직에는 지역모임(마을모임)과 조합원모임(소모임)을 포함시키고 있다.<sup>5)</sup> 한살림경기서남부는 조합원모임을 지역조합원모임과 의제조합원모임으로 구분하고 있다. 지역조합원모임은 마을 모임과 소모임을 주로 일컫고, 의제조합원모임은 가공품, 농산물, 환경 등 공통의제와 관련한 활동을 중심으로 구성하고 있다.<sup>6)</sup> 한살림경남의 경우는 기초조직을 ‘조합원모임’이라는 용어로 사용

4) 모심과살림연구소, 2014, 한살림을 세우는 한살림 기초조직.

5) 한살림성남용인 조합원 활동 체계 및 활동현황. 2025.

6) 한살림경기서남부 조합원모임 운영규정. 2025.

하며 ‘한살림의 밥상살림, 농업살림, 생명살림을 실천하는 조합원의 기초조직 모임으로 자발적이며 주체적인 모임’이라고 정의내림으로써<sup>7)</sup> 모든 조합원 모임을 통틀어 기초조직이라고 간주함을 알 수 있다. 다음 그림은 일부 지역들에서 기초조직을 어떻게 운영하고 있는지 표현한 것이다.



그림 6. 한살림 생협 기초조직의 다양한 형태 (그림 출처: 김영주)

7) 한살림경남 조합원자율모임 지침서. 2025.

이렇게 지역마다 기초조직의 범위를 조금씩 다르게 잡고 있고, 부르는 이름도 조금씩 다르다. 마을모임도 지부모임, 지역모임, 지구모임 등 여러 형태로 불리고 있었다. 여기서는 공통의 논의를 위해, 잠정적으로 기초조직을 위원회를 제외한 마을모임과 소모임, 매장모임으로 간주하고자 한다.

한살림에서 기초조직의 중요성은 오랫동안 강조되어 왔다. 모심과살림연구소에서는 2014년에 기초조직에 대한 문제의식과 활성화 방안이 담긴 보고서를 발간했다. 다음에서는 이 보고서에서 나오는 문제의식을 요약적으로 살펴본다.

생명협동운동을 펼치는 한살림에서 기초조직이 가지는 의미는 각별하다. 무엇보다 협동조직체로서 조합원의 주체적이고 책임있는 참여는 매우 중요한데, 기초조직이야말로 그러한 가능성을 확장시켜 내는 중요한 기반이자 통로다. 나아가 한살림운동은 죽임의 문명에서 생명살림의 문명으로 사회 전체를 바꿔내는 실마리를 가치관과 생활양식의 전환에서 찾고 있는데, 그런 점에서 기초조직은 한살림 운동의 확장과 심화를 위한 중요한 거점이기도 하다.<sup>8)</sup>

‘조직화’란 ‘조직의 비전’을 공유하고 ‘살림의 관계’로 새로운 변화를 만들어 내는 것이다.<sup>9)</sup> 한살림 조직화 필요성은 다음과 같다. 첫째, 생명위기의 시대에 생명살림을 위한 대안적 모델을 조합원의 힘으로 마련해 나갈 필요가 더욱 커졌다. 둘째, 조합원들이 증가하고 있는 가운데 조직화를 통해 조직의 정체성과 구심력을 강화해나갈 필요가 있다. 셋째, 사회경제적 불확실성이 높아지고 있는 상황에서 한살림 사업의 지속가능성을 위해서도 조직화를 통해 조합원 물품 이용률을 높여나갈 필요가 있다.

이어 이 보고서에서는 기초조직의 가장 대표적인 유형인 ‘마을모임’의 기능과 역할을 다음과 같이 여섯 가지로 제시하고 있다.

- ① 마을모임은 한살림 조합원과 한살림 조직, 지역사회를 연결시켜주는 핵심 단위다. 이 점에서 마을모임은 한살림 조직이 지향하는 가치와 지역사회가 가지고 있는 관심사를 조화시켜내는 곳이기도 하다.
- ② 마을모임은 한살림이 지향하는 가치와 정책, 물품에 대한 정보를 조합원에게 가까이 전달하는 통로이자, 조합원들의 한살림에 대한 기대나 제안을 수렴해서 조직으로 전달하는 통로다.
- ③ 마을모임은 한살림이 지역사회로 나아가는 기반이자, 지역사회의 과제가 한살림 속으로 들어와 실천 의제로 형성되는 공간이다. 따라서 마을모임은 한살림이 지역사회에 든든하게 뿌리 내리는 거점이면서 동시에 지역사회를 살림의 그물망으로 짜나가는 그물코 역할을 하는 곳이다.
- ④ 마을모임은 한살림의 생활공동체에 대한 전망을 새롭게 이어가는 곳이다. 한살림을 인연으로

8) 모심과살림연구소, 2014, <한 사람을 세우는 한살림 기초조직>

9) 모심과살림연구소, 2014, 위의 보고서

한 이웃들이 마음 편하게 소통하고 수다와 함께 생활나눔이 이루어짐으로써 마을에서 행복하게 살아가는 힘을 길러내는 곳이다.

- ⑤ 마을모임은 한살림이 지향하는 가치를 생활 속에서 풀어내고 지속가능하게 실천하는 공간이다. 마음 맞는 조합원들 간의 편안하고 즐거운 마을 사랑방 같은 모임에서 시작해 관심과 활동영역을 이웃과 지역사회로 확장시켜내는 기반이다.
- ⑥ 마을모임은 조합원이 한살림운동의 주체로 자리매김하고 리더십을 길러내는 중요한 경험의 장이자 학습공간이다. 대의원을 선출하여 의사결정 과정에 참여하고 다양한 활동을 함께 하면서 한살림의 주요 주체로서 경험을 축적하고 훌륭한 리더십을 발굴해 성장하도록 돋는 것은 한살림 조직의 발전에 있어 매우 중요한 일이다.<sup>10)</sup>

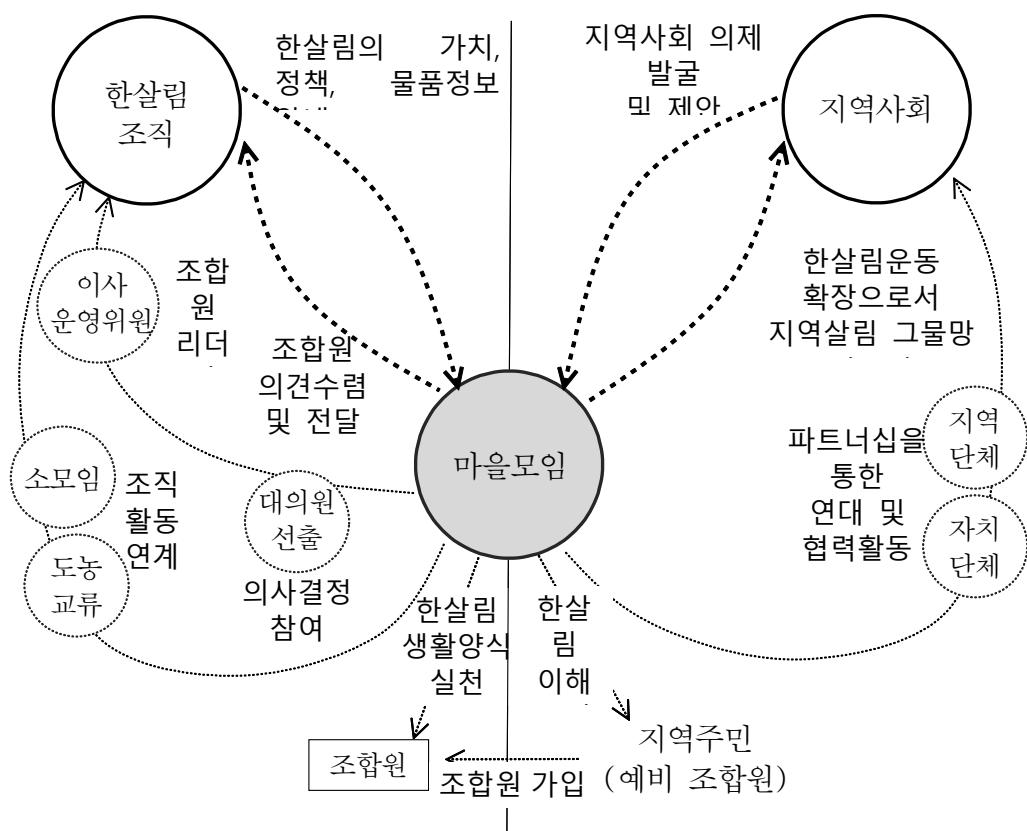


그림 7. 한살림 마을모임의 역할과 기능 (모심과살림연구소, 2014)

보고서에서 제시하고 있는 마을모임의 역할과 기능은 이상적으로 지향하는 모습이지, 당시 한살림 마을모임의 모습이 그러했다는 것은 아니다. 그런 점을 감안하더라도 10여 년이 지난 현재 시점에서 지금의 마을모임은 어떠한지 살펴볼 필요가 있다. 그리고 지금의 시점에서 마을모임에 대한 지향이 과거와 같을 수 있는지, 만약 그 지향이 변화해야 한다면 어떤 부분이 달라져야 하는지 논의가 필요하다.

10) 모심과살림연구소, 2014, 위의 보고서

## 2) 조합원들의 변화

한살림 기초조직 활동에 참여하는 조합원들의 구성이 변화하고 있다. 10년 전에 발간된 보고서에서 묘사하는 당시 조합원을 한번 살펴보자.

“마을모임과 소모임 등 기초조직 활동에 참여하는 조합원들의 경우 일반 조합원에 비해 상대적으로 한살림에 가입한 지 오래되고, 맞벌이보다 시간적으로 여력이 있는 전업주부이다, 주로 매장을 이용하며, 나이는 40-50대로 어린 자녀에 대한 양육 부담에서 상대적으로 자유로운 사람들이 많다.”(모심과살림연구소, 2014)

그러나 10년 만에 상황이 크게 변했다. 2022년에 실시한 전국한살림조합원 의식조사에 따르면, 한살림 조합원의 연령대가 고령화하고 있다.<sup>11)</sup> 2014년과 비교해 보았을 때 60세 이상 조합원의 비율은 10년 동안 5.7%에서 17.4%로 증가했으나 30대 조합원 비율은 28.8%에서 15.7%로 감소했다. 경제활동 참여 형태에서도 변화가 감지되었다. 2018년 한살림 조합원 중 전업주부의 비율은 50.3%였는데 2022년에는 41.9%로 감소했다. 여전히 전체 조합원 중 전업주부가 높은 비중을 차지하나, 유의미한 수치로 감소했다.

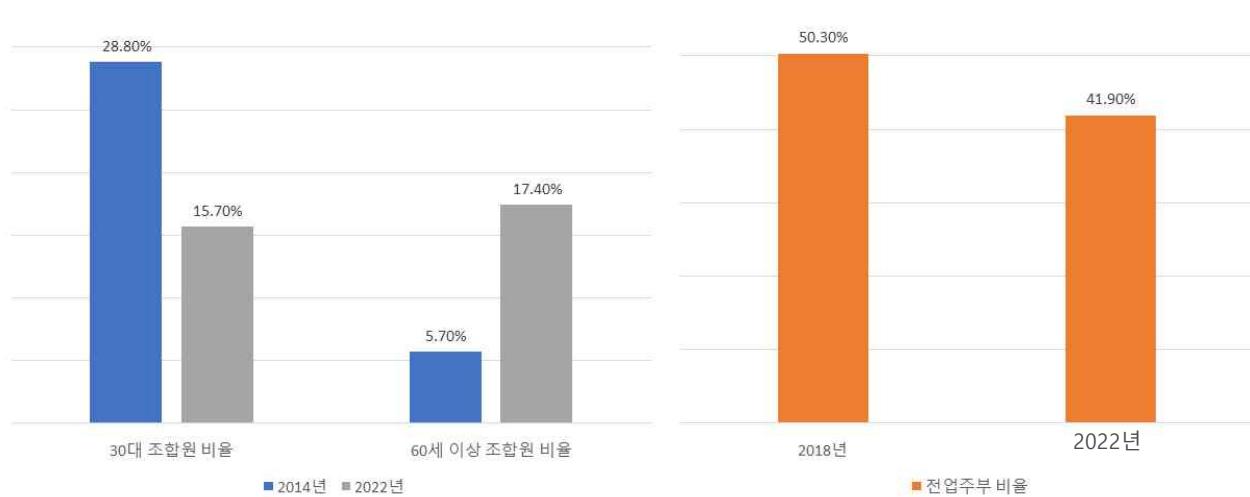


그림 8. 한살림조합원의 고령화

그림 9. 조합원 중 전업주부 비율 감소

이번 연구에서는 설문조사와 인터뷰를 통해 조합원들의 변화에 대한 조합원활동담당자들의 인식을 조사했다. 설문조사에서는 5년 이상 활동 경험이 있으신 분들만 답변했다. 최근에 가입한 조합원들이 과거 조합원들과 특별히 다르지 않다고 느끼는 활동 담당자들도 일부 있었다. 그러나 5년 이상 한살림에서 활동해 온 대부분의 이사장들과 활동 담당자들은 예전 조합원들과 비교했을 때 최근 조합원들이 달라졌다고 인식하고 있다. 그리고 이 변화는 대부분 조합원 조직화가 어려운 방향으로 진행되고 있다고 말한다. 그들이 인식하는 조합원들의 변화를 요약하면 다음 표와 같다.

11) 모심과살림연구소, 2022, 『전국한살림조합원의식조사 보고서』

구분	주요 내용
조건의 변화	전업주부보다 직장을 다니거나 시간제 일을 하시는 분들이 더 많아졌다. 연령대가 높아지면서 활동은 줄고 있다. 비수도권은 인구 감소와 일자리의 다양성이 떨어져 청년층이 별로 없다. 1인당 물품 구매량이 줄고 있다. 다양한 유기매장을 중복으로 이용한다.
조합원들의 관심과 욕구	한살림을 유기농 물품의 공급처로만 생각하는 경향이 늘어났다. 건강한 먹거리에 관심이 크나, 한살림 철학이나 활동에는 관심이 적다. 한살림을 접하는 경로가 변화했다(반려동물, 채식 등의 경로로 유입) 자기 실현의 욕구가 커졌다. 인간관계보다 본인의 가치를 우선한다. 자신의 이익을 우선하는 경향이 크다. 다양한 매체를 활용하거나 새롭고 참신한 일에 큰 관심을 보인다.
조합원들의 활동 양상	"체리피커"로 원하는 활동만 하려고 한다. 개인적인 관심과 선호에 따라 활동을 취사 선택한다. 활동 지속성의 주기가 짧아졌다. 대면으로 모이는 것에 대해 부담을 많이 느낀다. 예전 조합원들은 자기가 하고 싶은 일을 한살림 안에서 같이 해보고 싶어했는데, 요즘에는 필요한 것을 제공할 때만 참여하려고 한다. 대가나 보상이 없는 활동에는 참여하려 하지 않는다.

표 11. 조합원활동담당자들이 인식하는 조합원들의 변화

활동담당자들은 과거에 비해 조합원 중 전업주부의 비율이 낮아지고 있다는 것을 체감하고 있었다. 그리고 전업주부라 할지라도 시간제 일을 한다거나 다른 모임과 강좌로 너무 바빠서 말을 건네기가 쉽지 않다고 토로한다. 때문에 아무리 좋은 내용으로 프로그램을 만들어도 참여하는 조합원들의 절대 숫자가 줄었고, 조합원들을 모으고 만나는 것 자체가 어렵다는 이야기를 한다. 과거에 한살림이 시간적·공간적으로 전업주부를 중심으로 기본적인 활동을 기획해 왔다면, 이제 전업주부 중심의 활동을 언제까지 지속할 수 있을지에 대한 고민이 깊어진다.

‘조합원’들이 ‘소비자’로 변화한다는 지적은 10년 전, 20년 전부터도 있었다. 최근의 조합원들은 여기에 더해서 인간관계나 가치보다는 실리를 추구하는 경향이 있고, 명확한 목적과 보상이 있거나 깨끗하고 편해야만 참여하는 쪽으로 변화하고 있다고 활동담당자들은 인식하고 있었다.

“저희 지역은 조합원들이 매우 젊어요. 감정적으로 오기보다는 약간 따지면서 실질적인 도움을 받기 원하는데, 아직까지 저희는 당위성과 의미를 중심으로 전달하고 있어요.”(ㄱ/이사장/나)

“50대 이상은 관계에 기반해도 모임이 지속되고 사람들이 참여해요. 부족해도 같이 하는 사람이 좋으니까 참여하죠. 30-40대는 모임의 목적이 명확해야 하고 조금 마음에 차지 않으면 참여하지 않아요. 극단적으로 말하면 인종이 다른 것 같아요.”(ㅇ/활동가/다)

“예전 조합원들은 (요리 활동할 때) 그냥 휴대용 가스레인지 놓고 해도 됐어요. 이제는 그런 거 안 좋아해요. 깨끗하고 편리해야 참석해요.”(ㅊ/이사장/다)

“조금만 거리가 멀고 조금이라도 불편하면 조합원들이 오지 않아요”(ㄱ/활동가/나)

“우리는 이 교육을 제공하는 것 자체가 그분들에게 특혜를 주는 것이라고 생각했는데, 젊은 분들은 이런 교육을 받으면 물품이용권 5천원이라도 줘야하는 거 아니냐면서 보상을 원하시는 것을 보고서 깜짝 놀랐어요.”(ㄱ/활동가/가)

조합원들을 만나기 어렵고 활동 조합원이 줄고 있는 이유 중의 하나로, 과거와 다르게 이제는 한살림에서 하는 대부분의 의제활동과 소모임의 내용을 더 전문적이고 다양하게 펼쳐내는 외부 단체들이 많이 생겼다고 말한다.

“한살림이 그동안 해 왔던 다양한 의제를 다루는 더 전문적인 단체가 생겼어요. 굳이 이것을 ‘왜 한살림에서 해야하지?’ 하는 의문이 있어요. 지금 조합원의 욕구를 채워주기에는 저희의 전문성과 다양성이 떨어지고 있어요.”(ㅁ/실무자/나)

“지금은 자기가 하고 싶은 활동이 한살림이 아니어도 할 수 있는 데가 엄청 많습니다. 왜 이 걸 한살림에서 해야 되냐에 대한 답을 해줘야 해요. 돈을 주면서 하라고 해도 할까말까인데 내 돈을 내서 하라고 하니 기가 막힌 거죠.”(ㅊ/이사장/다)

이 때문에 한살림에서 의제 모임이나 소모임을 진행할 때 한살림이 왜 이 활동을 하는지 보다 명확하게 규명해야 할 필요성이 있고 한살림만의 차별화 전략을 가져가야 할 필요성도 대두된다. 그래서 일부 지역에서는 한살림이 다른 단체들보다 그나마 전문성을 가지고 오래 활동해왔던 농업과 먹거리에 더 초점을 맞추기도 한다.

“자기는 음식을 잘 못하는데 한살림에서 전통음식이나 장만들기 하는 것이 좋아서 오셨다는 분들이 계세요. 뭔가 우리가 잘 하고 중요하다고 생각하는 것들이 새로운 조합원을 끌어들일 수 있는 요인이고, 앞으로도 계속 유효한 가치일 것 같아요. 제로웨이스트숍 이용하는 친구들이 그래도 미래의 한살림 조합원이 될 가능성이 높은 거고요.”(ㄱ/이사장/가)

### 3) ‘한살림 없는’ 한살림 모임

일부 지역에서는 조합원활동 자체가 안 되는 것이 아니라, 다양한 활동이 일어나고는 있으나 그것이 ‘조직화’되지 않는 문제를 보고하고 있었다.

“자기들이 하고 싶은 활동을 하지만 거기에 한살림이 없는 거예요. 조합원이 하고 싶어하는 것과 한살림이 하고 싶어하는 것 사이의 격차가 있는 것이 관건이예요.” (ㅇ/조합원/가)

“기초조직이 취약한 이유가 사상과 철학이 같이 가지 않기 때문이라고 생각을 했어요.”(ㅇ/활동가/다)

연구 과정에서 일부 극단적인 조합원활동 사례가 보고되기도 했다. 모 생협이 사업만 남기고

지역 활동을 접으면서 그 생협의 조합원들이 한꺼번에 한살림에 가입하여 마을모임을 만드는 경우가 있었다. 그래서 그분들이 잘 활동하면 좋은데, 전에 속해있던 생협과 한살림을 비교하면서 활동비를 과하게 요구하거나 예산과 공간을 독차지하는 경우가 있었다고 한다. 더 심각한 사례는 다단계 사업이나 사이비 종교에서 한살림 모임을 가장하여 예산과 공간을 사용하는 경우도 있다는 것이다.

이런 극단적인 사례를 제외하더라도, 한살림 마을모임이 ‘사조직화’되는 경우는 빈번하다고 한다. 이것은 친한 이들과 사적인 모임을 하는데 한살림의 공간과 예산을 이용하는 경우다. 구성원들이 친한 것은 바람직한 일이지만, 문제는 이 모임이 폐쇄적으로 변하는 것이다. 소위 ‘고인물’들이 새로운 구성원들이 모임에 들어오는 것을 막고 끼리끼리만 모이려고 해서 문제가 되는 것이다. 공간과 예산을 독점하고 쿠폰이나 신규 물품 등 활동 과정에서 얻을 수 있는 이익을 사적으로 전용하려 한다는 것이다.

굳이 나쁜 의도를 갖지 않더라도, 모임 자체는 잘 되고 있고 구성원들이 즐겁게 참여하고 있지만 ‘한살림’이라는 이름이 붙지 않아도 아무 상관이 없는 모임들이 늘어나고 있다. 이 모임들의 공통점은, 한살림에 대한 이해가 부족한 이들이 한살림과의 충분한 연관성 없이 한살림의 공동 자원을 배타적으로 이용한다는 것이다.

#### 4) 세대 전략의 부재

한살림의 조직 활동 전략과 방식이 예전에 머물러 있고 다른 방식을 찾지 못하고 있다는 지적 이 다수 제기되었다. 특히 이 지적은 한국사회 인구 구조의 변화와 맞물려 있다. 한국 사회 전체 가 빠르게 고령화되고 있고 한살림도 마찬가지다. 활동담당자들은 조합원들의 고령화를 피부로 느끼고 활동 참여 조합원들의 연령대도 함께 높아지고 있다는 이야기를 한다. 인터뷰에서 조합원들의 고령화와 세대 변화를 활동 영역에서 어떻게 대응해야 하는지 다양한 의견들이 제시되었는데 이 의견들을 크게 두 가지로 구분해 보면, ‘청년 세대에 맞게 변화해야 한다’와 ‘현재 가장 높은 비율을 차지하는 연령대의 조합원에 맞춤 전략을 택해야 한다’로 나눌 수 있었다.

##### ① 변화 전략 : 청년 세대에 맞게 변화해야 한다.

청년 세대가 필요로 하고 요구하는 것들을 발 빠르게 찾아내고 전략적으로 배치하는 것이 필요하다는 입장이다. 그리고 이 전략들은 한살림의 지속가능성과도 연결된다는 것이다.

“변화에 바로 대응해야만 한살림이 살아남을 수 있어요. 20대 청년들이 오면 매장에서 살 물건이 없대요. 체계를 개선하는 부분과 맞물려 빠르게 대응하고 거기에 투자를 해야죠. 요즘 조합원들은 여기서 충족되지 않으면 바로 다른 곳으로 가요. 그들이 한살림에 오는 이유를 충족해줘야 하잖아요.”(o/이사/나)

“지금 청년들이 진심으로 환대받지 못하는 세대라는 생각이 들었어요. (우리 프로그램을 해 보니) 환대해주는 것을 고마워하더라고요.”(ㅈ/이사장/다)

## ② 맞춤 전략 : 다수 연령대의 조합원 맞춤 전략이 필요하다.

조합원들의 변화에 맞추어 온라인이나 청년층 맞춤형 프로그램 등 여러 다양한 활동을 시도해 보는 지역 생협 활동담당자들은 다른 고민에 빠진다. 제한된 자원과 인력을 그쪽에 투입하느라 오히려 조합원들의 다수를 차지하는 연령대가 소외된다는 것이다.

“조합원의 변화에 따라 주말모임이나 온라인 모임도 해 봤는데, 저희 생각만큼 잘 안되고 있어서 회의감이 생겨요. 트렌드를 쫓는게 중요한가, 아니면 한살림을 더 깊이 들여다보는 게 중요한가 하는 고민이 생겨요. 60대 이상은 이용율과 참여율이 높은데, 30대는 거의 참여가 없어요. 시간과 에너지는 제한되어 있는데, 젊은 층을 대하려면 우리가 너무 많은 에너지를 쓸어야 하는데, 그게 맞나 하는 생각이 들어요. 우리가 어디에 초점을 맞춰야 하는지 고민이 돼요.”(ㄱ/활동가/가)

“저는 오히려 지금 주력인 30-50대 분들을 위한 활동이 줄어서 그분들이 이탈하고 있다는 생각이 들어요. 2030들을 위해 마켓컬리같은 곳에서 하는 활동을 한살림이 얹지로 따라가려고 하는 것 아닌가, 이질감이 들어요. 주변에서 하니까 유튜브도 하고 인스타그램도 하고 여러 행사도 하는데, 그게 사실 50-60대들에게 와닿는 활동이 아니거든요. 저희 지역은 20대가 거의 없고 30-50대가 주력인데, 타겟팅도 어렵고 효과가 있는지 모르겠어요. 저는 2030을 위해 그렇게 에너지를 쓸어야 하나 하는 회의감이 들어요.”(ㅂ/실무자/다)

전반적인 시대 변화의 흐름에 발맞추는 것도 중요하지만, 어느 연령대의 세대에 초점을 맞출지 하는 문제는 결국 지역 생협의 판단이 보다 중요한 것으로 보인다. 특정한 기업이나 기관이 입주한 지역을 중심으로 세대가 갈리기도 하는 등, 한 지역 생협 내에서도 매우 국지적인 지역 범위 내에서 인구통계적 구성에서 큰 차이를 보이기도 한다. 그래서 각 생협의 지역구들에서 해당 지역 조합원들의 연령대와 전반적인 성향을 파악하지 않고서는 일반화시키기 어려운 부분이 있다. 설문조사 결과, 활동 경력이 짧은 서너 분을 제외하고 대부분의 활동담당자들은 해당 지역구의 조합원 연령대와 특성을 비교적 세밀하게 파악하고 있는 것으로 드러났다.

그런데 한살림의 고령화는 단순히 구성원들이 나이 들었다는 것 이상을 의미한다. 일각에서는 한살림 운동 방식이 ‘시대에 뒤떨어진다’, ‘구태의연하다’는 비판을 하기도 한다. 여기에 대해서는 <3. 한살림운동 문화>에서 추가적으로 다룬다.

## 5) 기초조직 운영 방향에 대한 고민

한살림에서 기초조직은 기본이자 뿌리이며 에너지의 원천이다. 한살림의 성장과 발전은 기초조직의 성장을 기반으로 한다고 해도 과언이 아니다. 그러나 한살림 조합원 활동의 토대인 기초조직의 구성과 운영이 현실적으로 점점 어려워지고 있다. 회원 생협에서 기초조직 운영의 어려움은 단기적으로는 대의원 선출과 총회의 의결정족수 미달로 나타나기도 하고 장기적으로는 조합원 리

더 양성과 선출에 큰 어려움을 겪는다.

다수 지역에서는 기초조직 운영의 방향성과 구성에 대한 고민을 깊이 하고 있다. 일부 지역에서는 운영위원회를 중심으로 마을 모임을 더 탄탄히 해보는 쪽으로 활동 방향을 잡았다고 말한다. 다른 지역에서는 마을 모임은 이제 포기하고 의제모임과 소모임 운영에 역량을 투여하기로 결정했다고 한다. 두 의견을 살펴본다.

### ① 마을 모임 중심

마을 모임을 더 탄탄히 해야 한다는 주장은, 핵심 리더와 대의원 발굴의 토대가 되는 마을 모임이 무너지면 협동조합 민주주의와 조직의 지속가능성 자체가 위협받는다는 점을 강조한다.

“올해 활동실에서 방향을 잡은 것이 ‘기초초직 활성화’예요. 기초조직이 튼튼하지 않으면 운영 위 자체가 흔들리고 존폐 위기가 와요. 마을모임이나 지기들이 하는 활동에 한계가 있어서 저희는 핵심조합원 수를 늘리는 쪽으로 방향을 잡았어요.”(□/활동가/가)

“지역 조합원들이 어떻게 대표성과 대의성을 가질 것이냐가 관건이다. 그것을 포기하는 순간 우리의 주체성을 잃게 되므로 굳건히 유지해야 한다. 대의성과 대표성, 운영의 주체로서 조합원의 주체성과 정체성이 흐려지는 것이 한살림 운동이 위기를 맞는 것이 아닐까 한다.”(□/실무자/나)

기초조직을 되살리는 것이 협동조합 민주주의를 실현하는 가장 중요한 토대이며 바람직한 지향이라는 것은 알지만, 현실이 뒷받침되지 않기에 고민이 깊어진다.

“마을 모임을 운영조직으로 갈 것인지, 단순 참여형으로 갈 것인지 고민입니다. 운영조직으로 가는 방향성이 맞는 것 같은데, 현장에서 구현하는 것이 너무 힘들어요. 조합원 활동의 핵심은 자발성인데, 운영조직 형태는 의무감이나 책임감이 상당히 강한 내용이에요. 그래서 자발성 발현이 어려운 구조입니다. 운영조직을 단순한 조합원 참여형으로 확대하는 순간 조직과의 결합력이 약해지는데 그것을 어떻게 할 것인가 판단이 안 서고 있어요.”(ㅎ/실무자/가)

### ② 의제 모임 중심

의제모임과 소모임을 중심으로 해야 한다는 주장은, 현실적으로 마을 모임 운영이 너무나 어렵기 때문에 현재의 자원과 역량을 가능한 잘 활용할 수밖에 없다는 의견을 제시하고 있다. 활동 담당자들은 조합원들이 관심사에 부합하는 모임이나 일회성 강좌에는 참여하지만 모임지기나 대의원, 위원장, 이사를 하는 것은 부담스러워한다고 말한다.

“이제는 지역을 중심으로 조직을 유지하기가 힘든 시기가 되었어요. 흥미 위주의 일회성 행사 는 잘 되지만 마을 단위로 끓는 것은 어려워요.”(○/이사/나)

“마을 모임을 부담스러워하세요. 고정 멤버가 되어 꾸준히 간다는 것을 부담스러워하세요. 일

회성 강좌를 선호하시고요, 그때그때 다른 분들이 오세요. 그런데 또 문화센터와는 달라야 하고 요.”(ㅊ/활동가/다)

한 활동가는 이러한 상황을 점, 선, 면의 비유를 들어 다음과 같이 이야기한다.

“점조직, 선조직, 면조직으로 비유한다면 지구(기초조직)는 면조직이라 할 수 있어요. 그러나 지금 시대에서 면조직이 되기를 지향하는 것은 현실적이지 않다고 봅니다. 우리가 투여할 수 있는 시간과 사람이 제한되어 있기에, 점조직에 방향성을 두고 나머지 활동을 구상하는 것이 현실적이라고 생각해요.”(○/활동가/나)

이 논의들이 돌고 도는 이유가, 현실적으로 기초조직 운영이 어려워서 의제중심이나 소모임으로 초점을 맞추어도 결국 대의원을 구성하거나 차기 리더를 선출하는 등 활동조합원 발굴에 있어서 똑같은 어려움에 봉착한다는 것이다. 활동조합원 발굴의 어려움은 ‘교육’이라는 주제와 연결된다.

## 2. 교육과 핵심조합원 양성

조합원활동을 담당하는 이들이 가장 큰 어려움을 느끼고 있고 가장 시급하다고 느끼는 지점은 ‘교육’이었다. 과거의 교육 담당자들은 프로그램을 어떻게 설계하고 운영할 것인지를 고민했다면 지금은 그런 고민조차 사치라고 한다. 다수의 회원 생협에서는 어떤 식으로라도 교육을 진행하기라도 할 수 있다면 감사한 상황이라고 말한다. 심지어 규모가 상당히 큰, 외부에서 봤을 때 잘 되고 있는 것 같은 지역 생협에서조차 “교육이 유명무실하다”라고 말하기도 한다.

“00단체의 경우는 자원봉사더라도 다른 역할을 하고 싶으면 정해진 교육을 이수하지 않으면 갈 수가 없는 구조더라고요. 그런데 한살림은 교육이 의무가 아니니까.. 조합원 입문 교육도 해도 그만 안 해도 그만인 정도로 인식하고 있는 게 아닌가, 교육이 유명무실한 상황이 아닌가…”(ㅅ/활동가/가)

### 1) 핵심조합원 발굴과 양성

지역 생협의 이사장들과 활동담당자들은 한 목소리로 핵심조합원 발굴하는 일이 가장 어렵다고 말한다.

“가장 힘든 것이 리더 발굴이예요. 모임을 열심히 하시다가도 대의원이나 이사를 제안하면 거절하세요.”(ㅂ/활동가/가)

“지금 저의 가장 큰 고민은 차기 리더를 발굴하는 것인데, 사람이 없기도 하지만, 조직이 그 에너지를 쓸 수 있는 힘이 부족하고 지원이 부족해요. 조합원 활동 하기에 급급하죠.”(ㅇ/이사장/나)

일부 지역에서는 임원 발굴을 위해 활동담당자들이 소위 ‘을’이 되어 읍소하고 비위를 맞추는 상황이 발생하기도 했다. 이로 인해 활동담당자들이 소진되거나 감정적 갈등이 발생하기도 했다고 한다. 또한 모임이나 위원회에 소속된 일반 조합원이 독단적 운영의 어려움을 토로하기도 했다.

“활동 조합원들의 주체성과 역할을 강화시키는 쪽으로 변화를 시도했었는데 굉장히 부담스러워하셨어요. 현실적으로 지구가 운영되기 어려웠고, 기존에 하던 분들에게 계속 일이 집중되면서 서로 불편해졌지요.”(ㅁ/실무자/나)

“주제를 중심으로 하는 마을 모임이면 활동가가 주체가 되어 공부나 의제를 적극적으로 제안 할 수 있는데, 지역운영위원회는 모임장을 세우기도 힘들고 무리하게 세우면 받아들여 모셔야 하고 그러다가 감정적 갈등도 생기고요.” (ㄱ/활동가/가)

“독단적인 분들이 너무 많아요. 하나하나 다 지시하고.. 마인드가 한살림과 너무 멀어서, 그걸 견디기 힘들어서 위원회를 나오게 되었죠. 갈수록 협의의 과정보다 추대되는 분들이 리더가 되다 보니, 리더의 역량을 갖추지 못하거나 한살림 정신을 가지지 못한 분이 리더가 되고요, 저 같은

일반 조합원들은 그들만의 우두머리 놀이에 기여하고 있다는 회의감이 있어요.” (○/조합원/가)

지역 생협 이사장을 비롯해 한살림의 조합원 리더들은 과거부터 현재까지도 매우 헌신적으로 활동을 해왔고, 또 암묵적으로 헌신을 요구받기도 한다. 그런데 세대가 점차 바뀌면서 이제 더 이상 헌신만으로는 조합원 리더를 세우기가 쉽지 않다고 말한다. 리더들에게 물리적으로든 심리적으로든 어떤 형태로든 적절한 보상과 대우가 필요하고 활동에 대한 즐거움과 만족감을 높여야 한다는 목소리가 있다.

“차기 이사장을 어떻게 세워야하는지 고민이 커요. 이렇게 내 돈 써가면서 일을 해도 한살림 생명운동을 펼치고 그 속에서 내가 이런 역할을 하고 이렇게 기여하고 만족하고, 이런 그림이 그려져야 이사장을 하는데 옆에서 보면 고생만 하는 것 같고 그러면 역할을 하기 힘들죠. 지금 30대 40대는 한창 일할 수 있는 나이인데, 밖에서 하지 않고 한살림에 활동하는 것이 어떤 메리트가 있는지를 보여주지 않으면 안돼요.”(ㅊ/이사장/다)

“예전에는 조합원 리더들의 헌신이 기본이었지만, 지금은 헌신이 어렵죠. 그러면 첫 번째는 재미가 있어야 하고, 재미가 없으면 보상이라도 있어야 하는데 예산이 부족하니 그것도 어렵죠.”(ㅎ/실무자/가)

## 2) 활동담당자의 역할 혼란과 성장

조합원활동과 핵심조합원 양성에서 활동담당자(조직활동가)<sup>12)</sup>의 역할이 차지하는 비중은 결정적이라고 할 수 있다.

“결국 조직활동가의 역할이 굉장히 크죠. 본인이 성장해서 리더가 되든 다른 사람을 성장시켜 리더로 만들든, 조직활동가가 그 일을 하죠. 비교적 안정적으로 운영되는 생협들을 보면 그 곳은 대부분 이사장님들이 조직활동가의 경험을 가지신 분들이거든요. 그 분들이 조직과 조직운영에 대한 이해를 기반으로 리더가 되시는 거거든요.”(○/이사장/나)

조합원활동담당자(조직활동가)는 장기적으로는 조합 내에서 큰 영향력을 발휘할 수 있다. 조직활동가가 발굴한 조합원이 핵심조합원으로 성장하고 임원이 되어 조합의 운영을 좌우할 수 있기 때문이다. 실제 일부 회원 생협에서는 조합원 활동 담당자의 취사 선택에 따라 대의원이 선출되기도 한다는 것이다. 즉, 조직활동가의 성향과 지향에 따라 핵심 조합원이 발굴된다는 것이다.

그런데 현실은 다소 다르다. 최근에 진행한 다른 온라인 설문조사에서 한 조직활동가는 생협

12) 여기서는 ‘조합원활동담당자’라는 용어와 ‘조직활동가’라는 용어가 혼재된다. 둘의 실제 의미는 약간 다르지만, 여기서 혼재되는 이유는, 인터뷰에 참여한 연구참여자들 중 상당수가 ‘조직활동가’라는 단어를 선호해서 사용했기 때문이다. ‘조합원활동담당자’라는 용어를 사용한 연구참여자들은 거의 없었다.

내 위치가 낮다는 불만을 토로했다.

“조직활동가는 생협 내의 위치가 꼴찌라는 생각이 들어요. 존중이 아닌 하대를 받는 직업이 되어 가고 있는 것 같아요.”

조직활동가의 ‘위치’에 대한 문제의식의 이면에는 조합원활동 담당자들의 역할 변화도 영향을 미친다. 과거 조합원활동 담당자는 ‘사람을 만나 조직하는’ 활동가로서의 역할이 우선시되었다면, 현재 다수 지역 생협에서 조합원활동 담당자는 행사를 기획하고 웹자보를 만들어 홍보하고 행사 진행하고 회의의 간사 역할을 하는 등, 실무적인 업무가 훨씬 더 강조되고 있다. 사람을 만날 시간도 별로 없다는 말까지 나오고 있다. 그래서 현실적으로 지금의 조합원활동 담당자에게 필요한 역량이 무엇인지 살펴보았을 때, 한살림 가치나 운동에 대한 이해와 사람들과의 소통기술뿐만 아니라 매우 실무적이고 기능적인 역량까지 두루 갖출 것이 요구된다. 일각에서는 너무 다양하고 많은 역량을 필요로 하는 것이 아닌가 하는 우려도 제기된다.

“조직활동가들의 역할과 역량은 다양해요. 조직활동이라는 것 자체가 온갖 일이 다 있는 거잖아요. 홍보도 해야 하고 기획도 해야하고, 어쨌든 어떤 행사를 보기 좋은 떡으로 만드는 것은 그들의 몫이예요. 조직에서 필요로 하는 역량이라면, 조직에서 그 역량을 키워줘야죠.”(ㅎ/이사장/가)

앞서 3장에서 기술한 것처럼 실제로 조합원활동 담당자들의 이직률이 높고 경력은 양극화되어 있다. 2024년 기준, 5년 이상의 경력자들이 전체 활동담당자의 50%에 미치지 못했으며, 조직활동가들 중 40% 정도는 2년 이하의 신입들이었다. 업무의 중요도와 전문성에 비해 경험과 경력이 뒷받침되지 못하고 정서적 소진을 겪기 쉬운 상황에 놓여있기 때문에, 조합원활동담당자들의 역량 강화가 절실하다.

특히 규모가 작은 (다)와 (라) 그룹의 회원 생협들은 조합원활동 담당자가 없거나 한 명이 여러 다른 업무와 병행하는 경우가 많다. 그런 조직들에서 설상가상으로 그 한 명이 퇴사하면 관련 경험과 자료가 소실되어 버리는 경우도 있었다. 소규모 생협에서 조직활동가의 역할에 대한 매뉴얼이나 업무 관련 자료를 구비하고 조직활동가를 양성하고 교육하는 프로그램을 자체적으로 갖추기는 쉽지 않다.

(가) 그룹의 회원 생협들 중 몇 지역은 자체 조직활동 가이드나 매뉴얼을 만들어 사용했거나 지금도 활용하고 있다. 두루 공유해서 같이 사용하면 좋겠지만, 문제는 다른 소규모 생협에는 실무 영역의 업무 구조가 다르기 때문에 그 매뉴얼이 잘 들어맞지 않는다는 것이다. 따라서 조직활동가의 교육과 역량강화를 위해 비슷한 위치에 놓은 생협들이 집단적으로 고민하거나 연합 차원에서 지원해줘야 한다는 목소리가 나오고 있다.

이를 통해 조직활동가들이 체계적으로 성장할 수 있는 발판을 만들어줘야 한다는 것이다. 단지 조직의 관점 뿐 아니라 개개인의 관점에서도 성장을 지원해야 한다고 말한다. 조합원 활동 담

당자들이 성장한다는 느낌을 갖지 못하고 존중받지 못한다는 느낌을 갖는 것은 상당한 문제를 야기할 수 있다.

“활동가들을 성장시켜야 해요. 한살림 영역에서의 성장도 필요하지만, 개인의 성장을 조금 더 시켜줘야 해요. 개인의 성장이 결국은 조직의 성장이 된다는 관점이 필요해요.”(ㅎ/이사장/가)

“본인이 성장한다는 느낌을 갖지 않으면 여기 계속 머물러 있을 수 없다고 생각해요. 그런 성장에 대한 로드맵을 제시해줘야 해요. 활동가든 실무자든 마찬가지입니다. 아무리 월급을 받아도 자기가 소모된다고 생각하면 떠나죠. 젊은 세대는 특히 더 하다고 생각합니다.”(ㅊ/이사장/다)

“우스개소리로 (활동가로) 주부를 뽑아놓고 전문가가 내는 결과를 원하는 거예요. 그러면 그런 전문적인 교육을 꾸준히 받을 수 있게 해줘야 하는 거 아닐까요?”(○/활동가/다)

특히 여건이 어려운 지역들에서 조합원활동 담당자들의 성장을 촉진할 기획을 어떻게 만들어 낼 것인지, 고민과 지원이 절실한 시점이다.

### 3) 매장활동가 교육

매장활동가들의 역량강화와 교육에 더 관심을 기울여야 한다는 의견도 다수 있었다. 이 의견은 대부분 회원 생협의 이사장 그룹으로부터 나오는 목소리였는데, 리더의 입장에서 전체 살림꾼들의 현황과 조직 전체를 두루 살펴보면서 가장 약한 지점이 매장활동가라고 생각하시는 것으로 추정된다. 조합원 입장에서는 매장활동가들을 통해 한살림을 만나게 되고 그들의 얼굴과 태도가 곧 한살림의 이미지가 되는데, 매장활동가들이 점점 단순히 판매자가 되어 가는 경향성을 경계하며 핵심 조합원으로 성장할 수 있는 역량을 키워야 한다는 의견이다.

“매장 영역이 약간 분리되는 분위기가 있어요. 그런데 매장에서 일하시다가 활동 영역으로 오실 수도 있고 반대일 수도 있으니, 매장 활동가들도 한살림 핵심 조합원으로 교육프로그램에 같이 해야 해요.”(ㄴ/이사장/나)

“매장활동가들이 전체 살림꾼 숫자 중 차지하는 비중이 크고 조합원을 바로 만나는 한살림의 얼굴이기 때문에 그분들의 역량을 키워야 할 필요가 있어요. 그런데 지역생협에서 개별교육이 쉽지 않아요. 연합에서 더 신경써주셨으면 좋겠어요.”(ㅂ/이사장/가)

“한살림 매장만의 차별성이 있어야 해요. 오고 싶은 공간이 되는 데는 분명한 이유가 있어요. 그런 변화를 매장에서 만들어야 하고, 그러면 매장 활동가 교육을 잘 해야해요.”(ㄱ/이사장/가)

그러나 소규모 회원 생협에서 매장활동가 교육 프로그램을 자체 운영하기가 쉽지 않고 예산의 문제도 있다. 한살림연합이나 사업연합 차원에서 통합적으로 진행해야 할 필요성이 제기되었고, 실제로 연합에서는 매장 활동가 직무 교육 프로그램을 운영하고 있다.(아래 표 12의 ‘매장 직무 교육’ 참고) 그러나 현재의 교육 프로그램만으로는 여려모로 아쉬운 부분이 있고, 특히 매장활동가들이 한살림에 대한 이해와 물품에 대한 이해도가 전반적으로 많이 떨어진다는 우려가 있다.

#### 4) 한살림연합의 교육 지원

활동가들과 구성원들의 역량강화와 교육의 중요성과 필요성에 대해서는 한 목소리를 낸다. 그러나 누가 그것을 책임지고 담당해야 하는지에 대해서는 다소 의견이 갈리는 듯하다. 일부에서는 한살림연합이 교육을 하는 것이 한계가 있다고 말한다.

“저는 연합에서 교육을 한다는 것에 대해 부정적이예요. 연합에서 할 수 있는 교육은 입문교육 정도일텐데, 그런 프로세스는 다 똑같을 거라서 좀 획기적인 것을 만들어낼 수 있을까? 하는 고민이 됩니다.”(ㅅ/실무자/나)

그러나 다수 회원 생협에서는 지역에서 자체적으로 교육 프로그램을 만들 역량이 부족하기 때문에 반드시 연합에서 교육 프로그램을 체계적으로 구축하여 회원 생협을 지원해야 한다고 강력하게 말한다. 그리고 규모가 좀 있는 (가) 그룹의 생협들에서도 현장 활동 담당자들 다수는 연합에서 조합원 교육을 지원하는 것이 필요하다는 입장을 보이기도 했다.

“조합원 성장 단계에 맞는 프로그램을 만들기 위해서는 활동가가 그 역량이 되어야 하는데, 이것(활동가 역량강화교육)을 각 지역생협에서 꾸리기에는 무리가 많아요. 활동가들이 더 발전할 수 있는 프로그램이 필요하고 그것을 연합이 마련해줘야 해요. (조직활동가가) 사람들을 만나보면 지키고 에너지가 고갈되죠. 5년 차 이상이 되면 정신적인 끈이 있어야 버티는 힘이 돼요. 그걸 다질 수 있는 프로그램이 있어야 하죠. 이분들이 활동력과 정보를 가지신 분들인데…” (ㄱ/이사장/나)

“교육 등 각 지역에서 하기 어려운 것들은 여러 지역이 함께 했으면 좋겠어요.”(ㅂ/활동가/가)

다음은 2025년의 경우 한살림연합에서 진행하고 있는 교육프로그램 현황이다.

영역	프로그램 / 내용
(전국) 조합원 교육	*한살림 열림배움터 : 매월 다양한 한살림생명운동의 현황과 비전을 살림꾼 및 예비 조합원과 공유하고 소통하는 온라인 배움터
	*전국 대의원교육 : 전국한살림 신규대의원에게 한살림 미션과 핵심가치의 중요 실천 주체로서 대의원의 역할을 이해하고 확장해 나갈 수 있도록 돋는 교육.
	*지역생협 신임이사교육(입문/심화) : 전국한살림 이사회 이사에게 한살림 가치와 비전에 공감을 일으키며, 임원으로서 자신의 역할과 이사회 역할의 이해를 돋고자 개설된 교육.
(전국)	*전국 이사장 학습회 : 전국한살림 이사장을 대상으로 이사장 업무를 보는데 필요한 지식

임원교육	/스킬을 위주로 1년간 학습을 진행하는 학습모임 *전국 지역생협 신임이사장 OT 및 신임임원연수 : 새로운 조합원 리더의 조직적응과 각 지역 현장에 맞게 조합원 리더십을 체계적으로 성장시켜 나가기 위한 교육 *전국 지역생협 감사교육 : 전국 지역생협의 신임 감사를 대상으로 감사활동 수행에 필요한 기초지식과 방법, 역할에 대한 이해를 다루는 교육 *실무책임자학습회 : 실무책임자 역량 향상을 목표로 비용관리, 회계, 매장사업 등 매월 실무책임자에게 필요한 주제로 학습회 진행. *신임실무책임자 OJT : 신임실무책임자의 조직적응을 돋고 실무책임자 직무 이해를 돋고자 개설된 교육.
	*통합입문교육 : 한살림 신입살림꾼에게 기본적인 한살림의 가치, 철학, 조직구조 및 운영, 물품사업 등의 이해를 돋기위한 교육.
	*매장입문교육 : 매장활동가 등 매장영역 신입 살림꾼에게 매장 직무의 기본 이해를 돋고자 개설된 교육.
	*전국 신입실무자 생산지 방문 : 신입 실무자를 대상으로 생산지 일손돕기 및 생산자와 소통을 통해 농업의 중요성과 먹을거리의 소중함을 느끼고 실무자 간의 네트워크를 형성.
(전국) 살림꾼 교육	*중간관리자교육 : 중간관리자 대상으로 조직운영역량 향상, 코칭형 리더십 확보, 팀 구성원의 직무몰입도 향상을 위한 교육을 진행.
	*공통역량과정 : 한살림 살림꾼으로서 필요한 새로운 기술 인식수준과 이해의 폭 확대하여 자신의 현재 업무 영역에 적용
	*교육자료 및 교육기획 지원 : 다양한 교재, 영상 공유 및 회원생협 교육기획 상담 지원
	*교육기획 지원 : 다양한 교재, 영상 공유 및 회원생협 교육기획 상담 지원
(전국) 기타 지원	*교육자료 및 교육기획 지원 : 다양한 교재, 영상 공유 및 회원생협 교육기획 상담 지원

표 12. 한살림연합 교육 프로그램 현황(2025년)

위 표에 명시된 프로그램 외에도 한살림연합 정책기획팀에서 비정기적으로 진행하는 강좌와 포럼, 생산 영역과 사업 영역에서 별도로 진행하는 물품 교육도 있다. 또한 모심과살림연구소, 식 생활센터, 연수원, 햇빛발전협동조합 등 전문기관에서 진행하는 강좌와 워크숍도 있다.

조직활동을 담당하는 살림꾼들의 역량 강화와 교육에 있어 한살림연합과 회원 생협 간의 역할 분담은 연합 이사회에서 논의와 합의가 필요한 지점이다. 다만 현장에서 이를 직접 담당하는 이들의 목소리가 충분히 반영되어야 한다. 이를 통해 필요한 곳에 필요한 지원을 할 수 있도록 조정해야 할 것으로 보인다.

## 5) 그 외 교육관련 문제의식과 과제들

### ① 교육관련 예산 확보

교육의 필요성을 외치지만, 교육이 늘어나면 예산이 늘어나야 하는데 이를 어떻게 감당해야 할지 고민이 된다. 오히려 지역에서는 예산이 부족할 때 활동 예산과 교육 예산이 가장 먼저 삭감된다고 한다. 또한 활동가들이 외부 교육이나 연합의 교육 프로그램에 참여하고 싶어도 일정 때문

에 교육에 참여할 시간이 부족하거나 직책자들의 눈치가 보인다고 말하는 지역도 있었다. 하루를 빼고 교육을 한다면 교육 수당을 지급해야 하는데 이는 다시 예산 문제로 귀결된다.

## ② 갈등 해소 프로그램

조직활동 자체가 관계에 기반한 것이다 보니 활동 담당자의 정서적 소진이 크고 이를 예방하거나 해소할 필요성이 있다. 교육/역량강화 프로그램 안에 갈등 해결과 소통 능력을 위한 과정, 조직활동가들의 회복력과 관계력 증진을 위한 프로그램이 들어갔으면 좋겠다는 의견들이 상당히 제시되었다.

## ③ ‘한살림다운’ 교육의 내용과 방법 설정

‘한살림다운’ 교육이 있을까? 있다면 그것은 무엇이며, 어떤 방식일까? 교육의 내용과 방식을 구성하고 깊이 고민하는 이들이 만나게 되는 딜레마가 있다. 그 중 하나가 한살림에서 ‘변해야 할 것’과 ‘지켜야 할 것’의 구분이다.

“시대가 변하는 것도 맞고, 우리도 변화에 대응해야 하는 것도 맞지만, 변화와 변질을 구분해야 한다고 생각해요. 저희가 지켜야 할 정서와 가치가 있고 그것을 살렸으면 좋겠어요.”(ㅂ/이사장/가)

한편 한살림 틀 안에서만 갇혀 있는 교육이 아니라 틀을 벗어난 교육이 필요하다는 의견도 있었다. 예를 들어 방법적으로는 활동가 교육을 안에서 다 하려고 하지 말고, 대학의 연수 과정이나 외부의 훌륭한 단체와 교육기관에서 진행하는 전문 연수와 연결해서 역량을 강화하는 방안을 모색하면 좋겠다는 의견도 있었다.

“한살림의 틀에서만 갇혀 있는 교육이 사람들의 흥미를 떨어뜨리는 것은 아닌가 점검할 필요가 있어요.”(ㅇ/활동가/가)

참고로, 한살림연합 정책기획위원회에서는 2025년에 교육과 관련한 논의를 진행하면서 워크숍을 진행했고, 워크숍에서 도출된 ‘한살림다운’ 교육의 방향에 대한 다음과 같은 의견들을 나누었다.

### – 한살림다운 교육이란?

- 관계 기반의 학습: 생산자와의 만남 등 삶과 연결된 학습
  - 자기주도·공동체 학습: 학습모임, 지역 교류 등을 통한 참여형 교육
  - 역사·철학 중심 학습: 동학, 지역운동사, 생산자 이야기 등 맥락적 교육
  - 경험 공유 중심: 사람 중심의 전달, 동료 활동가와의 이야기 나눔
  - 실천 유도 구조: ‘행동을 통해 사고가 변화한다’는 관점 반영
  - 동기 부여 중심: 내면의 자극을 통한 삶의 변화 유도
- 지향할 것: 반복적·관성적인 일방 교육, 기존 경험을 부정하는 주입식 교육

‘한살림다운’ 교육의 내용과 방식이 무엇인지에 대해 다양한 단위의 다양한 구성원들이 깊이

있게 논의해야 할 필요가 있다.

### 3. 한살림 운동 문화

여기서는 한살림 조합원 활동을 둘러싼 문화적 측면에 대해 논의한다. 2장에서 전술했듯이, 한살림조합원 활동이라는 용어가 ‘한살림 운동’과 혼용되어 사용되었던 적도 있을 만큼 한살림 운동에서 조합원활동은 핵심 영역이다. 그렇다면 한살림 운동의 핵심으로서 조합원활동 영역은 어떻게 자리매김하고, 조합원 활동의 방향성은 어떠해야 할까.

#### 1) 조직 문화: 사업과 활동의 분리와 통합

협동조합으로서 한살림은 결사체와 사업체<sup>13)</sup>의 성격을 동시에 갖고 있다. 이 두 가지 특성을 어떻게 조화롭게 작동시키느냐에 따라 협동조합의 성패와 지속가능성이 좌우되기도 한다. 하나의 특성만을 강조하거나 치우쳤을 때 조직을 접거나 아예 협동조합으로서의 정체성을 잊어버리기도 하는 사례들을 우리는 근래에 목격하고 있다. 이 사례들은 한살림 조직들에도 경종을 울린다. 그리고 조합원활동 영역은 그 경종을 가장 빠르게 목격하고 가장 빠르게 느끼는 곳이기도 하다.

사업의 성과는 성장률이나 공급고의 상승으로 드러난다. 그러나 조직활동의 결과를 우리는 어떻게 표시할 수 있을까? 행사에 참여한 사람들의 숫자, 모임의 개수나 횟수로 성과를 잘 드러낼 수 있을까? 눈에 보일만큼 성과를 만들어내기 위해서는 보이지 않는 곳에서 사람들을 엄청나게 많이 만나야 하고 준비를 많이 해야 한다.

활동담당자들은 아무리 열심히 활동해도 조직활동의 성과를 제대로 인정받기가 쉽지 않다는 점을 지적한다. 비단 금전적인 부분뿐 아니라 주위의 인정과 심리적인 만족감이 매우 중요한 보상 체계인데, 현재 한살림의 조직활동 문화는 그런 심리적 보상 체계가 부족해 보인다.

“조직활동이 어려운 점이, 결과가 모호하다는 거예요. 저는 처음에 활동하고 나서 ‘현타’가 왔어요. 열심히 했는데 실체가 눈에 보이지 않고, 이게 몇 년 뒤에 나타날 수도 있고 아닐 수도 있고요. 예산을 썼으니 평가를 해야 하는데 어떤 결과치가 보이지 않으니 인정도 받기 어렵고요.”(ㅂ/실무자/다)

“사업은 성과가 눈에 보이지만 활동은 눈에 보이지 않잖아요. 우리가 한살림운동을 하는 이유가 한사람 한사람의 존재가 같이 꽃을 피워서 성장하자고 하는 건데, 이게 계량화되지 않죠. 조합원 활동하시는 분들이 활동의 의미를 계속 이야기하고 한살림의 조직문화로 가져와야 해요.”(ㅈ/

---

13) 이때의 사업체는 business 가 아닌 enterprise다.

이사장/다)

사정이 이렇다보니 일부 지역에서 활동담당자들은 경영이 어려울 때 조합원 활동은 가장 먼저 축소되거나 위축될 위험에 처해 있다고 느낀다. 심지어 한 조직활동가는 실무 영역에 있는 이들로부터 ‘돈은 우리가 버는데 활동에서 마구 (돈을) 쓴다’는 말까지 들었다고 고백했다. 일부 지역에서 조합원 활동은 불안한 위치에 놓여있다. 그래서 이사장이나 실무책임자 등 리더 그룹이 조합원 활동을 얼마나 인정해주는지에 따라 활동의 존폐가 좌우되기도 한다.

“지역생협의 활동팀은 특히 이사장님이 어떤 분이신가에 따라 존재가치가 왔다갔다하는 팀이 예요. 사업팀은 당연히 있어야 하는데 활동팀은 존재감이 약하죠.”(ㅅ/실무자/다)

“그나마 저희 지역에 활동이 잘 되는 이유 중의 하나는, 상무님이 활동에 관심이 많고 이해도가 높으시기 때문이라고 생각합니다.”(ㄱ/활동가/가)

“저희 이사장님은 활동과 사업을 연계해서 하는 걸 매우 중요하게 생각하시고 그렇게 우리 방향성을 잡아가고 있어요. 그런데 어떤 지역을 보면, 사업이 마이너스가 되면 활동을 접는 곳도 있더라고요.”(ㅂ/실무자/다)

한정된 예산을 잘 사용하기 위해 어떤 활동이나 사업이 효과가 있을지 없을지 면밀히 판단하는 것은 중요하다. 이 활동이 우리 운동과 조직에 어떤 기여를 할 수 있을까 계속 생각하게 된다. 다만 그 기여도에 대한 판단은 근시안적이고 단기적인 관점이 아니라, 멀리 내다보는 장기적인 관점으로 이루어져야 할 것이다.

사업과 활동의 갈등에 대해 우려를 제기하는 이사장이나 활동담당자들은, 활동영역이 사업영역과 긴밀하게 협력하고 서로 시너지를 낼 수 있는 관점으로 전환할 필요성에 대해 목소리를 높이고 있다. 잘 조직된 조합원 활동이 오히려 사업의 토대를 구축하고 지속가능성을 만드는 중요한 열쇠라는 것이다.

“한살림 운동의 방법으로 사업을 하고 있는데, 조합원 활동이 잘 되어야만 사업이 저절로 따라오는데 지금은 거꾸로 하고 있다는 생각이 들어요.”(ㅈ/이사장/다)

“조직 활동을 통해 조합원들의 한살림에 대한 이해가 높아지면 물품 이용도 높아져요. 그러니까 이게 당장 결합하기 어려워도 일정부분은 계량화되는 부분이 있어요. 그러나 이것을 단순히 숫자로 볼 게 아니고, 전체적인 성장의 의미로 보는 거죠.”(ㅇ/실무자/다)

사업체와 결사체의 조화로운 균형을 위해 어떤 제도와 구조, 문화가 필요한지 심도있는 논의가 필요하다.

“한살림이 어떻게 가야 하는지에 대한 방향성을 활동 영역에서 잡아줘야 해요. 한살림 운동에 대한 이야기를 나눠야 하고, 이것은 활동실에만 맡길 문제는 아니라는 거죠. 지금 활동실이 한 부서로 전락했잖아요. 그러면 안되는 거거든요. 활동실의 위상을 높여야 해요.”(ㅈ/실무자/다)

## 2) 한살림이라는 ‘직장’을 보는 서로 다른 시선

한살림 운동이 여전히 30년 전에 머물고 있다는 지적이 있다. 이 비판은 특히 사람과 사람이 만나서 관계를 형성하는 곳에서, 그리고 일과 활동을 보는 관점의 차이에서 비롯된다. 새내기 조합원과 활동가 사이에서, 새내기 조합원과 경력이 오래된 조합원 사이에서, 그리고 새내기 활동가와 경력이나 연령이 높은 활동가 사이에서 서로의 관점을 인정하지 못하는 데서 갈등이 발생한다. 소위 ‘꼰대 문화’ 현상이 일어나고 있는 것이다. 현장에서 새로운 조합원들을 만나는 조합원 활동가들은 이 부분을 예민하게 인식한다.

“30대 조합원을 모아놓고 50대 활동가가 ‘라때는 말이야~’ 이러면서 자꾸 가르치려 든다는 거예요. 공감대 형성이 안 된다는 얘기를 하더라고요. 주입식 이야기도 거부반응이 있는 거예요.”(ㄱ/활동가/나)

“제가 조합원 활동을 시작할 때는 ‘주부 마인드, 엄마 마인드’로 이 활동을 했어요. 지금은 너무 달라졌죠.”(ㅎ/활동가/가)

“활동을 오래 하신 분들이 마인드가 너무 옛날 생각과 옛날 방식에 머물러 있는 것 같아요. 이제 더 이상 그게 통하지 않는데 조직화도 옛날 식으로만 하라고 하시죠.”(ㄱ/활동가/가)

특히 조직활동가들 사이에서는 활동가라는 업무를 보는 관점의 차이가 커 보였다. 앞서 조직활동가의 이직률이 높은 원인 중의 하나로 ‘소진’을 언급했으나 그보다 더 중요한 것으로 추정되는 원인들 중 하나는 ‘한살림을 직장으로 보는가, 아닌가’하는 관점의 차이였다. 현장에서는 신입 활동가들의 80%가 한살림을 직장으로 보고 있다고 한다. 그리고 일부 활동가들은 높은 이직률의 원인을 한살림을 직장으로 간주하는 인식에 있다고 보고 있다.

“이전에 자원활동을 경험했던 분들이 자연스럽게 조직활동가를 했었다면, 지금은 거의 70~80%가 직장 개념으로 들어오세요. 시작점 자체가 다르기 때문에 이 분들이 조직활동을 바라보는 관점 자체가 다른 거예요.”(ㅎ/실무자/가)

“지금의 조직활동가들은 조직활동가라는 명칭만 부여받았을 뿐, 조직활동가의 미션을 본인들이 생각하고 있지 않을 거예요. 80% 이상이 근로조건을 보고 들어온 분들일 거예요. 10시부터 4시까지 일한다는 근로조건만 보고 들어왔는데, 막상 들어와 보니 부여받은 업무가 조직활동인거죠. 그런데 조직이라는 것을 해본 적도 없고, 심지어 옆 사람이 말거는 것도 싫은 사람도 있는데, 이 분들이 조직활동가가 될 수 있을까요?”(ㅅ/실무자/나)

“자원활동으로 시작한 것이 아니라 채용 개념으로 시작하니까 1년을 잘 못 견뎌요. 1년 견디다가 더 좋은 곳이 있으면 떠나는 것 같아요.”(ㅁ/활동가/가)

경력이 오래된 활동가와 핵심 리더들 중 다수는 신입 활동가들이 ‘직장’ 개념으로 한살림에 입사하는 것을 개탄스러운 시선으로 보고 있다. 그들의 관점에서 보면, “한살림은 직장이 아니고

‘운동’이기 때문에 직장 개념으로 들어온 활동가들에게 한살림 운동을 한다는 것이 무엇인지 잘 이해시켜서 그들이 한살림 운동에 헌신할 수 있도록 성장시켜야 한다”는 것이다.

“저희 활동가들이 예전처럼 조합원에서 성장한 활동가가 아니라 직업으로 선택한 분들이 워낙 많이 들어오시니까, 이분들이 한살림에 대한 이해도가 떨어져요.”(ㄱ/이사장/가)

현실적으로 조합원 리더들의 입장에서는 본인 스스로가 자원 활동가이고 얻는 것 없이 헌신하면서 책임은 크게 지기 때문에 노사문제로 인해 받는 스트레스와 회의감이 더해지는 실정이다.

“지금은 일터살림도 너무 진짜 노사같은 느낌이고, ‘내가 여기서 왜 이러고 있지’ 하는 그런 회의감이 들 때도 있어요. 제가 (이익을) 더 가져가는 구조도 아니잖아요. 그런데도 계속 끊임없이 요구하는데 그런 부분은 저도 되게 힘들기도 하고… 이제 한살림이 아니고 그냥 직장으로 생각하고 계시나 그런 생각도 많이 하는데, 제 책임도 있겠지만 (힘드네요).”(ㄴ/이사장/가)

반면 상대적으로 경력이 짧고 젊은 활동 담당자들은 분명히 ‘직장’에 입사했는데 이곳이 ‘직장이 아니’라고 하니 당황스러워한다. 이들은 선배들이 왜 자꾸만 직장을 직장이 아닌 것으로 간주하는지, 그리고 왜 직장을 직장으로 여기는 것이 마치 도덕적으로 나쁜 일인 것처럼 몰아가는지 이해할 수가 없다. 때문에 직장이라고 생각하고 입사한 곳에서 보상 없는 초과 근무를 요구하고 정서적 압박을 받으면 부당하게 느껴진다는 것이다.

“홍길동도 아니고, 직장을 직장이라고 부르지를 못해요. 직장이 아니면 뭐란 말인가요? 나는 여기가 내 직장인데.”(o/활동가/나)

한편으로는 오히려 경력이 오래된 활동가들 사이에서 이러한 상황을 터놓고 이야기해야 한다는 의견이 있었다. 한살림이 생명생태운동 등의 영역에서는 한국 사회를 선도적으로 이끌어왔지만 활동과 노동 영역에서는 시대 변화에 발맞추지 못하고 여전히 정리해야 할 문제가 산적해 있다. 특히 노동 영역에서의 해법은 예산과 맞물려 있기 때문에 사업이 어려운 지역 조직에서는 현실적으로 풀기가 쉽지 않은 것도 사실이다. 그렇기 때문에 이러한 현실적 어려움을 정서적이고 문화적인 해법으로 완화하거나 보완해야 한다는 제안이다.

“활동과 노동에 대한 정리가 필요해요. 노동 감수성이 예전같지 않음을 인정하고 이제는 열어 놓고 이야기를 해야 해요.”(ㅂ/활동가/가)

“이제는 한살림은 직장이예요. 그걸 인정하고 새로운 분들이 업무적으로 잘 할 수 있게 판을 마련해 주는 것이 우리(경력직 활동가들)가 할 일이라고 봐요.”(ㅎ/활동가/가)

더불어 활동 영역에서의 성별 분업화에 대한 문제제기를 하며 ‘활동 노동’의 평화된 가치를 제대로 인식하고 인정해야 한다는 의견도 있었다.

“한살림이 여성노동을 다루는 형식이, 활동지원 영역은 여성의 일에 가깝게 보는 거예요. 우리는 여성 구성원이 많지만 성별 분업화가 심한 조직이기도 하죠. 남자는 구매를 하고 공급을 하고. (여성을 활동을 하고..) (활동이) 사업으로 바로 연결되지 않는 일이라고 해서 노동의 가치를 자꾸 줄여서 접근하는 경향이 있어요. 이 과정에서 활동 지원 실무자나 활동가들의 지속성과 직업 안정성을 약화시키게 될 수 있죠. 조합원 활동가로서 성장했던 사람이 이 역할을 (계속) 맡고자 하는 유인이 줄어들 수가 있어요.”(○/이사장/다)

한살림 구성원들은 오랫동안 여러 방법으로 활동과 노동문제를 다루고 해결하려고 노력해왔다. 회의체도 많이 운영했고, 다수의 이해관계자를 인터뷰하며 연구를 하고 보고서를 발간하고 녹서도 만든 적이 있다. 그동안 노력을 많이 했지만 한계가 있었기에 더 다양한 관점과 방식으로 접근해 볼 필요도 있다. 문화적 접근은 그 중의 하나가 될 수도 있을 것이다.

### 3) 관계의 문화: 친밀함과 불합리함의 줄타기

한살림에는 ‘사람’의 문화가 있다. 초창기부터 한살림 구성원들은 대면 접촉을 선호하고, 관계를 중시하고, 공동체를 지향해왔다. 조합원 리더들과 조합원활동 담당자들에게 ‘한살림에서 활동하는 동기와 동력’이 무엇이냐고 질문했을 때 거의 반 정도가 ‘사람’이라고 답했다. 조합원들과의 만남에서 상처를 받고 갈등할 때도 있지만, 한편으로는 지지해주고 응원해주는 조합원들에게서 활동을 지속하는 에너지를 얻는다고 말한다. 헌신적이고 따뜻한 동료와 선배들에 대한 존경심과 신뢰도 큰 동력이었다. 특히 한살림 생산자들과의 만남과 생산지 방문이 한살림을 하게 한 결정적인 계기이자 큰 동력이었다고 말하는 활동가들이 상당히 많았다. 이러한 문화는 한살림 운동의 성격을 특징짓기도 하고, 향후 한살림 운동을 이어나가는 데도 결정적인 자산이 될 것이다.

그런데 이 ‘관계의 문화’는 양면성이 있다. 친밀함은 조직을 이끄는 중요한 동력과 지향이 되기도 하나, 다른 한편으로는 불합리한 질서를 당연하게 만들거나 이의를 제기하지 못하게 만드는 효과가 발생할 가능성도 있다. 이런 의도하지 못했던 부작용을 점검해 볼 필요가 있다. 이번 연구에서 일부 연구 참여자들은 한살림 조직 내에서 인간 관계의 친소에 기반한 불공정하고 비합리적인 의사결정이 발생하고 있다는 문제제기를 했다. 조합원들 사이에서도 ‘끼리끼리 문화’가 있다는 지적이 있었다. 핵심적인 활동 조합원의 인간 관계 선호도를 중심으로 그룹이 형성되고 공고한 울타리가 만들어지면서 새로운 조합원이 들어가기 어려운 관계망을 만드는 사례, 배타적인 문화를 형성하는 사례들이 다수 보고되었다.

조합원 그룹 내 이런 일이 발생하면 문제가 생겨도 비판적인 목소리를 내기 어렵고, 유능하고 열정적인 조합원들이 핵심 조합원으로 성장하지 못하고 활동을 그만두게 된다. 이런 부작용을 제 때 조정하지 못하고 방치하면 불신과 무력감과 좌절감이 조직을 깊이먹고 결국 그 조직은 재생산과 지속가능성의 위기를 겪게 된다.

한살림 조직을 냉정하게 돌아볼 필요가 있다. 다수의 한살림 구성원들이 ‘한살림이 보수적’이라고 말한다. 초점집단 그룹 인터뷰(FGI)에서 ‘한살림 문화 중 개선이 필요한 부분’에 대해 논의했을 때 반 이상의 응답자가 한살림 조직이 폐쇄적, 보수적, 권위적이라고 답했으며 조직 문화의 개선이 필요하다는 의견을 제시했다. 개선이 필요하다고 답한 부분을 요약하면 아래 표13과 같다.

구분	개선이 필요한 한살림 조직문화
폐쇄적	경직되고 폐쇄적인 조직문화 열린 듯 닫혀있는 조직문화
권위적, 위계적	권위주의적이고 위계적인 조직문화 수평을 외치지만 수평적이지 않음 지시하는 사람과 수행하는 사람
보수적	기존 틀을 고집하는 것 성별에 따른 고정관념과 역할 고정 변화에 민감하지 않음. 변화가 어려움
기타	차별적 문화 리더에 따라 분위기 너무 달라짐 소통이 안됨 너무 많고 긴 회의: 같은 이야기 반복

표 13. 개선이 필요한 한살림 조직문화에 대한 인식

특히 권위적이고 위계적이라고 답한 분들 중에서는 조합원활동담당자(조직활동가)의 역할과 위치와 관련한 문제제기를 하는 이들도 있었다. 지역생협 조직 내에서 조합원 리더 그룹은 중요한 의사결정을 내리고, 조직활동가나 실무자들은 주장을 하거나 목소리를 내지 못하고 이미 결정된 사안들을 집행하고 실행하는 역할에 머무르며 ‘허드렛일’만 하게 된다는 것이다.

“저는 ‘연출가’ 같은 느낌이예요. 그분들은 주인공이고 배우인 거죠. 뭔가 뒤에서 다 준비해놓고 딱 당일 등장하셔서 활동하시고 그냥 가세요. 저를 ‘비서’처럼 생각하시는 분들이 많은데, 그런 걸로 인해 상처를 많이 받아요.”(ㄴ/활동가/가)

더구나 결정자들이 그들이 의도한 대로 일이 진행되지 않으면 살림꾼들을 야단치는 경우도 있다는 것이다. 이들은 이런 상황을 ‘감정 쓰레기통’, 혹은 ‘갑과 을의 관계’라고 표현했다.

“갑과 을의 관계인가? 활동가들은 조합원들보다 더 낮은 위치에 있는 것처럼 느껴져요. 조직 활동가 이직률이 굉장히 높은데, 그게 낮은 급여에 업무 강도가 센 것도 있지만, 사람을 대하는 관계에 있어 불합리하게 느껴지는 일이 많아요.”(ㅅ/활동가/가)

물론 응답자들은 한살림 전체 조직의 문화에 대해 의견을 제시했다가 보다 각자가 소속된 해당 한살림 회원 생협의 조직 문화에 대해 의견을 제시한 것이다. 따라서 회원 생협마다 조직 문화가 조금씩 다르다는 것을 고려해야 할 것이다. ‘우리 지역은 그렇지 않다’고 생각할 수도 있으나 한살림 연합을 포함한 각 조직들에서 조직 문화에 대해 점검하고, 드러내놓고 이야기할 수 있고, 개선점이 발견하고, 어떻게 개선할지 논의할 수 있는 공론장을 마련한 필요가 있다.

#### 4) 소통과 갈등: ‘한살림답다’는 것은 무엇인가?

한살림에서 일어나는 상당수의 문제는 소통의 문제라는 지적이 있다. 이런 지적은 조합원, 활동가, 실무자 등 다양한 영역에 있는 여러 참가자들이 골고루 지적했다.

“내 말대로 안 되면 소통이 안 된거고, 내 말대로 안되면 ‘한살림답지 않다’고 말하는 거예요. 한살림을 이용해서 자기 말이 맞다고 우기는 거예요. ‘한살림은 이렇게 하는 것’이라는 합의가 없으니, 어떻게 보면 조직 안에서 헤게모니 싸움을 하는 것 같아요.”(○/실무자, ♂/활동가)

더불어 다수의 조합원과 활동가들이 이런 경향이 ‘어중간하게 오래된’ 조합원들 사이에서 보인다고 보고했다.

“다 그런 건 아니겠지만 한살림을 ‘어중간하게’ 오래한 분들 중에서 ‘내가 아는 게 한살림이다’는 식의 오해와 방심이 있는 것 같아요. 내가 한살림 그 자체라고 생각하시는 경향, 모른다는 걸 인정하지 못하는 분들이 있어요. 강좌를 개설하면 신입 조합원들은 열심히 참여하는데, 어중간하게 오래되신 분들이 자기는 다 알기 때문에 교육을 들을 필요가 없다고 하시더라고요. 제가 보기에는 오히려 그 분들이 잘못 알고 계신게 많고 교육이 더 필요한데 말이죠.” (ㄱ/조합원, ♂/활동가)

일반적으로 가치지향적인 조직일수록 다양성을 포용하기보다 근본주의적인 성향, 배타적이고 폐쇄적인 성향을 가지기 쉽다. 한살림은 어떨까? 실제로 곳곳의 한살림 조직들에서 이런 독단과 아집으로 인한 갈등이 발생하는 현상을 목도하고 있다. 한살림의 ‘가치와 사상을 내면화하고 주인 의식을 가지는 것’과, ‘한살림을 이용해서 자기 주장을 정당화하고 우기는 것’ 사이의 차이를 우리는 구분할 수 있을까? 그리고 그 구분은 누가 어떤 기준으로 해낼 수 있을까? 또한 자기 주장만을 옳다고 우기며 조용한 다수의 주장을 억압하고 민주주의를 훼손하는 시도가 끊임없이 발생하는 현상을 어떤 시스템으로 대응할 수 있을까?

#### 5) 지역 불균형과 연대

위에서 언급한 것들 외에도 연구에서 아주 다양한 문제의식들이 도출되었는데 이들을 관통하

는 공통적인 것들 중 하나는 ‘지역 차’였다. 수도권과 비수도권 회원 생협들의 상황에 너무나 큰 차이가 있었다. 가시적으로도 조합원 수와 공급고에서 차이가 발생하고 그 격차가 점점 심해지고 있는데, 그 중요한 원인 중의 하나가 비수도권 지역의 인구 소멸과 맞물려 있었다.

비수도권 생협 조직들은 물리적으로 넓은 지역에 상대적으로 낮은 인구 밀도가 분포하면서 조직을 운영하고 활동을 배치하는 데 있어 기본적으로 상당한 정도의 고정 비용이 발생한다. 담당하는 지역구가 넓은 지역에 산재해 있어 활동 담당자들은 이동을 위해 상당한 시간과 예산을 투입해야 한다. 행사나 프로그램을 기획하고 진행하는 것도 쉽지 않다. 조합원들 인원도 적고 멀리 있는 조합원들은 참여하기도 어려워한다. 살림꾼들 인원이 적기 때문에 활동에 따르는 책임과 부담은 배가된다.

“저희 지역은 인구밀도는 낮고 포괄하는 지역이 넓다보니 이동에도 시간과 비용이 많이 들어요. 고정비용이 많이 나가요.”(ㅎ/이사장/가)

이런 사정으로 다수의 비수도권 지역 생협들은 다른 지역들과의 협업과 상호 지원을 절실하게 요청한다. 그리고 이 요청은 전체 한살림 조직들의 운동 문화에 대한 문제제기와도 연결된다. 일부 활동가와 이사장들은 한살림 운동이 더불어 서로 돋는 문화에서 경쟁적이고 자기 조직만을 먼저 쟁기는 문화로 변하고 있다는 점을 우려한다.

“수도권과 지역은 규모와 상황이 다르잖아요. 지역으로 갈수록 조직활동을 담당하는 실무자나 활동가가 없고 적은 인원이 아이디어를 만들어내는 데 한계가 있어요. 지역에서는 경험을 만들기도 힘들어요. 다른 지역 활동의 아이디어를 간접적으로라도 경험하는 것은 지역 생협에서는 큰 시너지가 돼요. 비수도권 지역은 다른 곳과의 소통과 협업이 너무 중요해요.”(ㅅ/실무자/나)

“수도권에서는 비수도권 지역의 어려움과 상황을 너무 모르세요. 다같이 분담금 내는데 왜 쟤네만 도와주냐 이런 얘기가 나와요. 예전에는 어려우면 다 같이 도와야지 하는 분위기였는데…”(ㅊ/이사장/다)

“한살림이 전체적으로 ‘우리’라는 개념이 약해졌어요. 약한 조직들에 지원하고 전체를 바라보면서 갈 수 있는 역할을 해주시면 좋겠고, 돈은 그런데 쓰는 거라고 생각해요. 그게 원래 한살림 정신이잖아요.”(ㅈ/이사장/다)

그 외 의견으로 다수의 한살림 회원 생협들이 지역사회와의 연대가 점점 약해지고 내부 활동만 진행하는 부분에 대한 문제제기도 있었다. 이 문제제기는 조합원활동이 조직화에 멈춰있고, 대 사회적인 한살림운동으로서의 성격을 잃어버리고 있다는 지적과도 상통한다.

“초창기에는 지역연대를 많이 했는데 지금은 거의 안하고 있죠.”(ㄱ/이사장/가)

“한살림 조직화를 조합원 모임으로 국한하면 안됩니다. 조합원 운동이 아니고 한살림 운동이 되어야 해요. 한살림을 넘어선 조합원과 비조합원이 모두, 우리 안의 틀을 깨고 넘어서는 운동을 해야 합니다. 어떻게 문턱을 낮추며 한살림 운동을 조직할 것인지 고민해야 해요.”(ㅇ/이사장/나)

지역불균형과 사업적 어려움을 극복하는 것과 조합원활동의 어려움은 매우 긴밀하게 맞물려있었다. 사업적으로 어려운 곳들은 자원의 한계로 인해 조합원활동이 어려웠고, 조합원활동이 어려우면 사업적으로도 활로를 찾기가 쉽지 않다는 악순환이 계속되고 있었다. 연대와 협업의 물꼬를 틔워 악순환을 끊어내는 작업은 어디서부터 시작할 수 있을까?

## 제5장

### 한살림조합원활동의 방향성과 과제에 대한 질문

조합원활동이 쉬운 적은 한 번도 없었다지만, 구성원들의 이야기와 각종 수치를 종합해 보았을 때 한살림 조합원활동이 확실히 과거보다 더 어려워졌다는 것을 알 수 있었다. 그렇다면 그 어려움의 근본적이고 구조적인 원인은 무엇일까? 추상적으로 표현하면, 한살림은 조직의 크기가 커지면서 시대 변화에 기민하게 대응하고 있지 못하다고 할 수 있다. 조금 더 구체적으로는 조합원 활동의 이상적이라고 간주되는 모습과 현실의 모습 사이에 점점 격차가 벌어지고 있다. ‘조합원활동’이라고 부르는 영역의 의미와 내용이 변해왔고, 역할을 맡는 주체들과 역할의 내용도 변했다. 가장 주요하게는 ‘조합원’들의 입장과 주체성이 크게 변했다. 결사체로서 ‘조합원의 역할을 제대로 하는’ 조합원의 비율이 줄고 유기농 마트로서 한살림을 선택하는 조합원들의 비율이 훨씬 증가했다. 이들은 조합원으로서의 정체성보다는 소비자로서의 정체성을 가지기 쉽다. 어쩌면 이 현상은 시대변화일 뿐 아니라 규모가 커지는 대부분의 협동조합 조직이 필연적으로 맞닥뜨릴 수밖에 없는 경로일 것이다. 한살림운동이 꿈꾸는 미션을 수행하기 위해서 뿐 아니라 생활협동조합으로서 존속하기 위해서는 이 변화한 현실을 수용하고 적극적인 대응책을 세워야 할 것이다. 그 과정에서 때로는 조직적으로 과감한 전환의 결정을 내려야 할 수도 있다. 그 전환의 방향은 무엇일까?

연구를 진행하면서 만난 각계의 한살림 구성원들은 현장의 소중한 이야기를 풍부하게 전해주었다. 그러나 ‘그래서 어떻게 하면 좋을 것인가’에 대한 명쾌하고 뾰족한 해답은 찾기는 쉽지 않았다. 연구진들도 단일한 해답을 제시하는 것이 불가능하다는 것을 깨달았다. 어느 시대, 어느 지역에서나 통용되는 하나의 답은 존재하지도 않을 것이기 때문이다. 그 지역에 가장 적절한 답은, 활동을 직접 담당하시는 분들이 현장에서의 시행착오를 통해 얻어낼 수밖에 없을 것이다.

그래서 여기서는 함께 논의해봐야 할 질문과 쟁점들을 구조화해서 제시하기로 했다. 그리고 간담회와 인터뷰에서 참여자들이 제안했던 좋은 의견과 참고할만한 사례들을 덧붙였다. 이후 현장에서는 자신들의 지역이 처한 상황에서 가장 절실한 질문이 무엇인지 선택하고, 구성원들과 함께 논의하며 그 지역만의 답을 찾아가는 과정이 필요할 것이다. 여기서 제시하는 질문들은 다음 표와 같다. 이 질문들을 중심으로 5장의 세부 목차를 구성하였다.

구분	함께 고민해볼 질문들
패러다임과 관점의 변화	1) 집단 지성과 다양성의 시대, 운동은 어떻게 변화했나? 2) 생활협동조합운동의 과제는 무엇일까? 3) 한살림운동을 보는 관점은 어떻게 달라질 수 있는가? 4) 어떻게 조합원활동에서 조직운동으로 나아갈 수 있을까?
조직문화와 시스템	1) 조직운동(조합원활동)은 누가 하는가? 2) 존중과 모심의 문화를 어떻게 복원할 수 있을까? 3) 실질적인 민주주의를 어떻게 구현할 것인가? 4) 활동의 성과를 제대로 평가하고 인정하는 방식은 무엇일까?
배움과 성장	1) '교육'을 어떻게 정의하고 어떤 관점을 가질 수 있을까? 2) 조직재생산의 관점에서 조합원들의 배움의 경험을 어떻게 설계하고 실행할까?
조합원을 이해하기, 만나기	1) 마을 속으로, 생활 속으로 어떻게 들어갈 수 있을까? 2) 어떤 관점으로 청년들을 만날 것인가?

표 14. 함께 고민해 볼 질문들

## 1. 패러다임과 관점의 변화

### 1) 집단지성과 다양성의 시대, 운동은 어떻게 변화했나?

초창기 한살림운동을 이끌었던 분들은 다수가 민주화운동이나 농민운동의 경험을 가지고 있었다. 그 다음 세대는 환경운동이나 인권운동 등 시민사회운동의 경험을 가진 이들이 한살림운동에 뛰어든 경우가 많았다. 한국의 시민사회 운동이 쇠락하면서 지금 시대에 한살림운동에 관여하는 이들은 운동의 경험을 가지고 있지 않은 이들이 많다. 이 세대는 ‘시위’의 경험은 있으나 그것을 조직적으로 ‘운동화’ 시켜본 경험이 부족하다. 거기에서 오는 운동에 대한 경험과 관점의 간극이 분명히 존재한다. 그렇다면 이제는 다른 방식의 운동 경험을 쌓아야 할 것이다. 그 경험은 무엇일까?

1990년대와 2000년대 한국사회는 소위 ‘시민운동의 전성기’였다. 그러나 많은 이들이 근래에 시민사회운동이 ‘어렵고’, ‘흔돈’에 빠져 있으며, 지속가능성의 위기를 맞고 있다고 말한다.<sup>14)</sup> 이 때 어렵다는 것은 시민운동 단체가 더 이상 유지하기 어려울 정도로 약화되었다는 것과, 전체 사회 내에서 시민운동의 위상이 약화되고 신뢰를 잃었다는 것을 동시에 포함한다.<sup>15)</sup>

2016년과 2024년 겨울의 촛불시위는 시민운동의 변화를 잘 보여주고 있다. 이 변화를 가장 명확하게 포착할 수 있는 지점은 ‘깃발’이다. 1980년대, 민주화운동 시기에 소위 ‘운동권’들은 자기 ‘조직’의 깃발 아래 모였다. 그 깃발 아래 거의 단일한 정체성을 가지고 그 조직의 일원으로 시위에 참여했다. 그러나 2016년 겨울에 등장한 ‘깃발들’은 전혀 다른 성격을 보이기 시작했다. 외부세력이 누구인지 배후를 밝히겠다는 정치인의 말에 ‘내가 배후다’, ‘우리 집 고양이가 배후다’라고 답하면서, 어떤 조직의 일원으로서가 아닌 개인 시민으로서의 주체성을 가지고 각자의 목소리를 내기 시작했다. 이때 각자 만들어 나온 깃발은 자율성과 창의성과 풍자의 축제였다.

2024년 겨울의 응원봉은 거기서 또 다른 걸음을 내딛었다. 각자가 매우 좋아하는 ‘최애’를 응원하는 ‘덕후’들이 가장 소중하게 여기는 예쁜 불빛을 들고 자기 목소리를 냈다. 시위 현장에서 인상 깊었던 것은, 길을 수놓은 응원봉의 빛과 각양각색의 깃발이 휘날리는 장대한 풍경이었다. 과거의 운동 깃발이 조직의 소속과 이념을 상징했다면, 오늘의 깃발은 누구나 들 수 있는 열린 상징이었다. ‘참여의 문턱이 낮다’는 환대의 분위기도 중요한 점이었다. 소속된 조직이 없어도, 거창한 대의명분을 내세우지 않아도, 마치 친구를 만나러 가듯 혹은 축제에 놀러가듯 참여할 수 있었다.

14) 구자인, 김기현, 김춘식, 서정훈, 이형용, 2022, 『한국의 시민사회운동을 이야기하다』 도서출판휴머니즘.

15) 구자인 외, 위의 책.



그림 10. 탄핵집회에 나온 이색 깃발들(출처: X, 인스타그램, 온라인 커뮤니티)

시민운동이 어렵다고 말하지만 활성화하고 있는 분야도 있다. 기후운동이나 동물권, 비건 운동과 같은 분야는 젊은 세대를 중심으로 새로운 주체들이 새로운 방식으로 활발하게 움직이고 있다. 대표적인 사례로, 2019년부터 시작한 ‘기후정의행진’은 코로나로 잠시 주춤한 시기를 제외하고는 해를 거듭하면서 주제와 주체가 다양해지며 참여자가 늘고 있다. 가장 인상적이었던 해는 2019년 이었는데 그때 그 자유롭고 즐거운 분위기와 해방감을 아직도 잊지 못한다. 기후와 생태를 주제로 한국에서는 이례적으로 대규모로 열린 시위였는데, 청소년들과 청년들이 주축이 되어 얼굴과 몸에 예쁜 그림을 그리고 동식물 분장을 하거나 악기를 연주하며 축제인지 시위인지 구분이 가지 않을 만큼 흥겹고 평화로운 시위였다.

청년 세대의 운동 참여는 명확한 소속을 전제로 하지 않는다. 어딘가에 적을 두는 대신 ‘공감’과 ‘경험’을 중심으로 관계를 맺는다. 이곳에서 정체성은 고정된 것이 아니라 유동적이다. 소위 ‘전통적인’ 시민운동이 조직의 논리와 위계 속에서 작동했다면, 오늘날 청년들의 운동은 감정적 유대와 참여의 자유로움, 그리고 일상의 언어로 이루어진다. 응원봉 행렬은 개인의 취향과 정치적

의식이 자연스럽게 교차하는 새로운 형태의 참여다. 유희적이면서도 기존 운동이 가진 경직성과 배타성에 대한 비판이기도 하다. 세간이 흔히 청년들을 철부지, 세상물정을 모르는 패배주의 세대로 치부하는 것과 달리, 세태를 준엄하게 꾸짖는 청년들이 그곳에 있었다.

이 고정관념은 청년들에게만 가해지는 것이 아니다. 기성세대 또한 ‘586’, ‘(운동)편총’ 같은 멸칭으로 불리며 조롱당하지만 그날의 광장에서는 분명 선배이자 동지였다. 그들의 저력은 청년들과는 또 다른 결을 지니고 있었다. 이는 운동 정신의 세대 간 계승이라기보다 동시대를 살아가는 사람들의 서로 다른 동시성이라고 할 수 있다. 불특정 다수의 익명 속에서도 서로 환대하고 함께 고양되는 경험은 사람들을 계속 광장으로 이끌었던 동력이었다. 광장은 정치적 선언의 장이면서도 동시에 일상의 연장선, 즉 나의 취향을 적극적으로 드러내고 ‘나로서 존재해도 괜찮은’ 공간이었다. 이런 분위기야말로 이후 청년 세대의 시민참여 방식을 규정짓는 감각적 기반이 되었고, 새로운 연대의 문화를 짹티웠다.

이 관점으로 본다면 시민운동 자체가 쇠퇴한 것이 아니라, 전통적인 방식의 시민운동이 약화하고 다른 종류의 시민운동이 활성화된 것으로 볼 수도 있다. 이제 우리는 시민운동을 다르게 봐야 한다. 이 새로운 시민운동은 전통적인 시민운동의 엘리트주의를 비판하고 풀뿌리 시민중심의 운동으로의 전환을 요구<sup>16)</sup>하고 있다. 시민운동 단체에 청년 활동가들이 줄어든 원인에 대해서 일부 연구자들은 “오랜 권위주의 문화와 상하수직적 위계질서가 정부조직이나 기업조직만이 아니라 기존 시민운동 조직에도 작동하고 있다”고 판단한다. 그리고 이러한 위계질서가 청년들이 시민운동 단체에 진입하는 것을 막는 요소 중 하나라고 말한다.

오늘날의 시민운동, 그리고 한살림운동의 핵심 과제는 ‘누가 리더인가’보다 ‘어떤 관계망이 만들어지고 유지되는가’에 있다고 할 수 있다. 특히 청년 세대는 거대한 구호보다 작은 연결, 즉 유사시 자유롭게 모이고 흩어지지만 언제든 다시 만날 수 있는 관계망을 더 필요로 하는 듯하다. 단단한 고체를 연상시키는 연대(solidarity)가 아니라, 물처럼 자유롭게 흐르고 유동성이 강조된 유대(fluidarity)가 지금의 운동을 설명하는 더 적절한 개념인 듯하다. 연대가 동질성에 기반을 두고 동일화하는 작업을 수반한다면 ‘유대’는 차이 나는 존재들의 유동적인 만남을 의미한다.<sup>17)</sup> 유동하는 정체성을 포괄할 완벽한 구호는 존재하지 않는다. 그렇기에 이 느슨한 유대를 통해 다양한 세대가 함께 (잠시라도) 머물 수 있는 공간과 문화를 만들어가는 것이 앞으로의 시민운동, 그리고 한살림 운동이 나아가야 할 방향일 수 있다. 개인의 취향과 대의가 자연스럽게 교차하고, ‘나’로서도 동시에 ‘우리’로서도 존재할 수 있는, 그러면서도 너무나 흩어지지 않고 상황에 따라서는 구심력도 가질 수 있는 그런 운동의 방식은 무엇일까?

---

16) 위의 책.

17) 김지혜, 2023, “기후의 물질성과 ‘우리’의 유동성” ECO, 27(1): 53-96.

## 2) 생활협동조합운동의 과제는 무엇일까?

1980년대 후반에서 1990년대 초반, 한살림뿐 아니라 유기농 먹거리 를 주로 취급하는 소규모 생활협동조합들이 다수 문을 열었다. 그 덕에 유기농 먹거리에 대한 대중들의 인식이 높아졌고, 물론 아직도 갈 길은 멀지만 유기농업에 대한 인식과 조건도 조금은 개선되었다. 30여 년이 흐르면서 운동을 주도했던 생협들 중 한살림을 포함한 일부는 규모가 커지고 사업적으로 성장했지만 일부는 문을 닫았고, 또 어떤 생협은 협동운동과는 거리가 먼, 전혀 다른 길로 가버리기도 했다.

최근 문을 닫은 그생협과 협동운동에서 멀어진 그생협은 표면적으로는 매우 다른 경로를 밟은 것처럼 보이나, 둘 다 자본시장에서 살아남기 위한 몸부림 속에서 소멸하거나 시장에 흡수된 것으로 볼 수 있다. 그생협에 오랫동안 몸담았던 한 운동가는 지난 활동을 회고하며 아쉬웠던 지점을 몇 가지 짚었다. 물류에서의 어려움과 경영적으로 전문성이 부족했던 부분과 함께, 가장 중요하게 지적했던 부분은 “정체성을 사업화하지 못하고 전형적인 비즈니스에 갇혀 버렸던” 것이라고 했다. 활동가들의 열정을 불러일으키기 위해서는 조직이 향한 소명과 비전을 명확히 보여주고 정체성과 차별성을 드러냈어야 했는데 그러지 못했다는 것이다.<sup>18)</sup>

한살림은 이 역사를부터 무엇을 배우고 무엇을 성찰할 것인가. 협동운동의 동지들이 뼈아픈 실패를 겪는 것을 보면서 그냥 안타까워하거나 불운이 우리를 빗겨 간 것에 안도하고 말 것인가. 그러나 이것은 우리 모두의 역사다.

한살림은 결사체이자 사업체다. ICA의 협동조합 정의에 따르더라도, 결사체는 협동조합의 본질이며, 사업체는 그 본질을 유지하고 가능케 하는 수단이다. 결사체로서의 한살림 생활협동조합의 성격은 물품 사업이 아니라 조합원활동에 의해 특징지어지며, 조합원활동이 제대로 이루어져야 원래 목적을 달성하는 것이다. 한살림운동의 차원에서도 마찬가지다. 한살림은 사업적으로는 거대 자본과 첨단 기술로 무장한 유통업체를 따라갈 수 없다. 그 유통업체들은 노동자들을 착취하고 그들의 시간을 갈아 넣어 소비자에게 ‘바로 배송’, ‘새벽 배송’ 같은 서비스를 제공한다. 한살림이 추구하는 가치로는 그 속도와 편리함을 흉내조차 낼 수 없다면, 무엇으로 한살림이 차별성을 가질 것인가? 그것은 바로 결사체로서의 특성, 운동이다. 가치와 이념, 그리고 그것을 실현하거나 실현하고자 하는 ‘사람’이 한살림의 가장 큰 장점이자 차별점이 될 것이다.

김기섭은 협동조합이 발전함에 따라 결사체와 사업체 간에 여러 관계 구조를 가질 수 있으며, 사업체가 주도하게 되면 조합원과 관계가 소멸하게 되면서 위기를 맞게 된다고 주장한다.<sup>19)</sup> (아래 그림 참고) 결사체로서의 특징을 살리지 못하면 협동조합의 존재 의의 뿐 아니라 경쟁력도 상실하게 된다는 것이다. 문제는 현실에서 상당수의 협동조합이 이 단계에 들어서면 사업체가 결사체보다 훨씬 비대해지고 주도하게 된다. 그는 협동조합이 진화할 수 있는 관계 구조는 여러 결사체들과 사업체들이 통합적 네트워크 안에서 다양하게 공존하며 융합하는 방식이라고 제안한다.

18) 그생협 좌담회 (2025) 자료 중

19) 김기섭, 2024, 『‘한 사람’ 협동조합』 들녘.



그림 11. 협동조합의 발전에 따른 구조의 변화 (출처: 김기섭)

협동조합에서는 ‘사업’ 자체가 ‘운동’이며 둘을 분리할 수 없고, 한살림에서 물품을 이용하는 것만으로도 한살림운동에 참여하고 먹거리 운동을 하며 농업을 살리는 것이라는 논리가 있다. 틀린 말은 아니다. 문제는 그 논리가 조합원활동을 축소하고 사업‘만’으로 국한하고 있는 현실에 대한 면죄부로 이용되고 있지는 않는지 성찰할 필요가 있다는 것이다. 8년 전 연구기는 하나, 조합원들의 참여가 곧바로 협동조합에 활력을 주고 생산성을 높인다는 연구도 있다.<sup>20)</sup> 즉, 사업은 애초에도 수단이기는 하나, 역으로 사업을 잘 하기 위해서도 조합원활동을 잘 하는 것은 필수적이라는 것이다.

여러 어려운 상황에서도 생협이 풀어야 할 시대의 과제는 무엇일까? 많은 이들은 ‘마을’이라고 답한다. 다시 지역 속으로, 지역 사회에 뿌리내리고 거주민들과 열심히 만나며 아주 가까이 호흡해야 한다고 입을 모은다. 다수 회원생협에서 조합원활동의 가장 큰 어려움으로, 아무리 좋은 프로그램을 기획해도 ‘조합원들이 오지 않는다’는 것을 꼽는다. 조합원들이 모이기 힘든 기본적인 기반이 약화되어 있다고 말한다. 그렇다면 조합원들을 오라고 하는 것이 아니라, 지역 속으로 마을 속으로 직접 들어가는 것은 어떨까?

한국 사회의 시민운동이 쇠퇴한 주요 원인이 지역에 기반을 두지 않고 이제 중심으로 움직이는 경향 때문이라고 지적하고, 이제 자신의 토대와 뿌리를 가진 지역을 중심으로 움직여야 한다는 주장이 있다.<sup>21)</sup> 그리고 이미 20년 전부터 한살림은 ‘지역살림’의 문제의식을 가지고 있었다. 한살림에서는 2005년~2006년 경부터 지역에 주목하기 시작했고, 2010년과 2011년을 거치면서 ‘지역 살림’이 본격적인 슬로건으로 등장했다. 당시의 문제의식 중, “조합원 활동을 통해 지역사회를 재구성하고 지역사회의 문제를 한살림운동을 통해 해결한다”<sup>22)</sup>는 구절이 눈에 띈다.

20) 정선영, 최우석. 2017, “조합원 참여와 소비자협동조합 생산성 변화: 한살림서울소비자생활협동조합을 중심으로”『한국생산관리학회지』. 제28권 제4호.

21) 구자인, 위의 책 48p

22) 한살림서울, 2005, 『한살림운동과 조합원노동의 이해』; 모심과살림연구소, 2011, 『한살림의 조합원 조직화-의미, 특성, 과제: 조합원조직화 연구과제 보고서』

그러나 현재 회원생협들의 조합원활동을 보면 정말 지역살림을 하고 있는지 돌아볼 필요가 있다. 특히 코로나 시기 대면접촉이 어려워지면서 마을 속 한살림 활동은 급격히 쇠퇴한 것으로 보인다. 지역살림이 풍부해지려면 주민들의 생활과 일상에 보다 천착해야 할 것이다. ‘생활’ 협동조합이 정말 ‘생활’을 나누고 있는지 돌아봐야 할 필요가 있다. 먹거리도 물론 한살림이 잘 할 수 있고 잘 하고 있는 주요 분야지만, 그 외 돌봄이든 금융이든 에너지든 생활의 여러 분야를 함께 나누는 한살림 생활 공동체가 마을 곳곳에 스며들어야 할 필요가 있다. 특히 ‘돌봄’은 고령화시대, 공동체가 붕괴된 시대에 가장 일상을 나눌 수 있는 주제 중 하나일 것이다. 더 이상 “한살림이 왜 돌봄을 하지?”라고 물을 것이 아니라, “어떻게 돌봄을 더 한살림스럽게 할지” 고민해야 할 때가 아닐까. 먹거리 운동 또한 물품 사업을 넘어 ‘정의로운 생명의 먹거리 시스템으로의 전환’이라는 큰 그림을 그려내고, 한살림이 40년 전부터 추구해 왔던 ‘살림의 문명으로의 전환’을 위한 일상에서의 디딤돌을 놓는 작업을 해야 할 것이다.

### 3) 한살림운동을 보는 관점은 어떻게 달라질 수 있는가?

시민사회운동의 측면에서 보면 한살림은 독특한 운동 문화와 영역을 개척해왔다. 한국의 반독재민주화 운동이 1990년대 이후 시민사회운동으로 변모하고 거대담론 중심의 ‘정치환원주의’<sup>23)</sup>가 중심이었다면, 한살림은 초창기부터 국가나 정치와 일정한 거리를 두고 운동의 독자성을 확보하려고 노력했다. 그리고 운동의 중심을 늘 조합원으로부터, 대중으로부터 솟아나는 활동에 두려고 노력해왔다. 그래서 풀뿌리 운동의 관점에서 보면 한살림운동은 혁신의 첨단에 서 있던 운동이었다.

그런데 유기농 시장의 형성과 더불어 한살림 조직의 규모가 급속도로 커지면서 변화와 혁신이 어렵고 보수화되며 관료화, 관성화되는 측면이 강하게 나타났다. 그리고 이러한 변화는 조합원활동에도 일정부분 영향을 미쳤다. 코로나라는 외부 상황으로 조합원활동이 위축되었던 것은 사실이나, 코로나가 아니었더라도 한살림조합원활동은 그 전부터 계획이 떨어지고 있었다.

대중운동으로서의 한살림운동은 시민사회 변화의 흐름에 영향을 받을 수밖에 없다. 한살림은 기존 운동 관행의 엘리트주의와 위계질서, 그리고 획일적 조직화에서 얼마나 자유로울까? 초기 한살림운동은 장일순 선생님이나 박재일 회장님과 같은 부드러운 카리스마를 가진 리더들의 영향력이 컸다. 그러나 이후 그러한 카리스마를 가진 리더는 거의 나오지 않았고 이제는 더 이상 소수 리더의 영향력으로 지탱하는 시대도 아니다. 다양성과 집단 지성이 공존하는 시대, 한살림운동의 모습은 어때야 할까. 이제 한살림운동의 주축을 이루는 조합원활동의 과제는 지금의 시대를 어떤 관점으로 읽어낼지, 그리고 시대에 맞는 운동 전략을 어떻게 세워낼지 모색하는 것이라고 할 수 있다.

조합원 100만을 앞두고 있는 시점에서, 100만 조합원을 향한 한살림 조합원활동은 점점 외부 사회를 향한 일반 대중운동과 크게 차이가 없어지고 있다. 그래서 조합원활동 영역에 있어서도 대

23) 정치환원주의는 모든 사회적 문제의 해결은 결국 정치 권력을 통해서 이루어진다는 생각. 출처: 공석기 정수복 임현진, 2023, 시민사회운동의 미래는 있는가. 119p. 진인진.

중운동으로서의 감각이 점차 중요해질 것이다. 조합원과의 소통에 있어서도 새로운 패러다임이 필요하다. 포럼에서 나온 다양한 의견 중 조합원과 관계 설정에 관한 흥미로운 의견이 있었다. 문턱을 낮추고, 드나듦이 자유로운 보다 열린 관계 설정을 하면 어떻겠냐는 제안이다.

“과거의 소통은 먹거리로 도시와 농촌을 연결하는 소통에 주력했다면, (한살림의) 앞으로의 소통은 마치 궁금한 친구를 만들어보거나 ‘팬’을 만드는 과정으로 여기면 어떨까요? 활동의 끝에 서로 다름을 확인하는 과정을 거치더라도, 괜찮은 삶이었음을 서로가 인정하고 응원하는 관계로요… 채식주의자라서 본인은 먹지 않더라도 주변에 한살림 유기한우를 추천할 수 있는 정도요. 이것이 새로운 세대, 각기 다른 가치관이 확고한 시대에 새로운 활동의 광경이 아닐까 싶습니다.”<sup>24)</sup>

한편, 전술한 시민사회 운동의 변화를 염두에 두고 한살림운동을 바라본다면, 역시 ‘조직 중심의 운동’에서 ‘공유형, 생활밀착형 운동’으로의 (재)전환이 필요하다는 것을 시사한다. 한살림의 초기 운동이 조합원 중심, 생활 중심의 실천으로 출발했다면, 이제는 그 정신을 오늘날의 감수성에 맞게 재해석해야 할 것이다. 이는 한때 한살림이 열심히 하려 했던 ‘지역살림’을 지금의 상황에 맞게 되살리는 것과도 일맥상통한다. 예를 들어 지역 매장이나 조합 공간이 판매 장소를 넘어 지역민이 함께 머물고 쉴 수 있는 ‘비빌 언덕’, 혹은 ‘로컬 아지트’로서의 기능을 좀 더 강화한다면, 그것이 곧 한살림이 만들어낼 새로운 시민 공간이 될 수 있다. 바로 사람과 장소, 그리고 환대<sup>25)</sup>가 결합된 새로운 공동체 문화를 만드는 일이다.

#### 4) 어떻게 조합원활동에서 조직운동으로 나아갈 수 있을까?

한살림조합원활동이란 무엇인가? 한살림운동과 다른 말인가? 한살림조합원활동은 한살림운동과 거의 동일한 의미이나, 그중 특히 조합원 관점에서 펼쳐지는 운동 영역을 말한다. 그리고 여기서 ‘조합원활동’은 조합원을 ‘대상으로 하는’ 활동, 조합원을 ‘위한’ 활동, 조합원에 ‘의한’ 활동 등 여러 의미를 포괄하게 된다. 그렇다면 조합원활동은 다층적 관점으로 봐야 한다. 조합원 개인의 관점이 있고, 그 활동을 안내하고 촉진하는 조합원 활동가(활동조합원과 살림꾼)의 관점이 있으며, 회원 생협의 관점이 있고, 이를 지원하는 연합조직의 관점이 있다.<sup>26)</sup> 모든 관점이 다 의미 있고 중요하지만, 조합원의 관점은 어느 경우에도 포함되고 중요시되어야 할 필요가 있다. 특히 조합원에 ‘의한’ 활동이 무엇을 의미하는지 규명하고 지속적으로 점검하고 지원할 필요가 있다.

24) ‘함께 묻고 함께 찾다: 한살림조합원활동 이야기마당’ slido 의견. 2025.12.12.

25) 김현경, 2015, 『사람, 장소, 환대』, 문학과지성사.

26) ‘함께 묻고 함께 찾다: 한살림조합원활동 이야기마당’에서 나온 의견

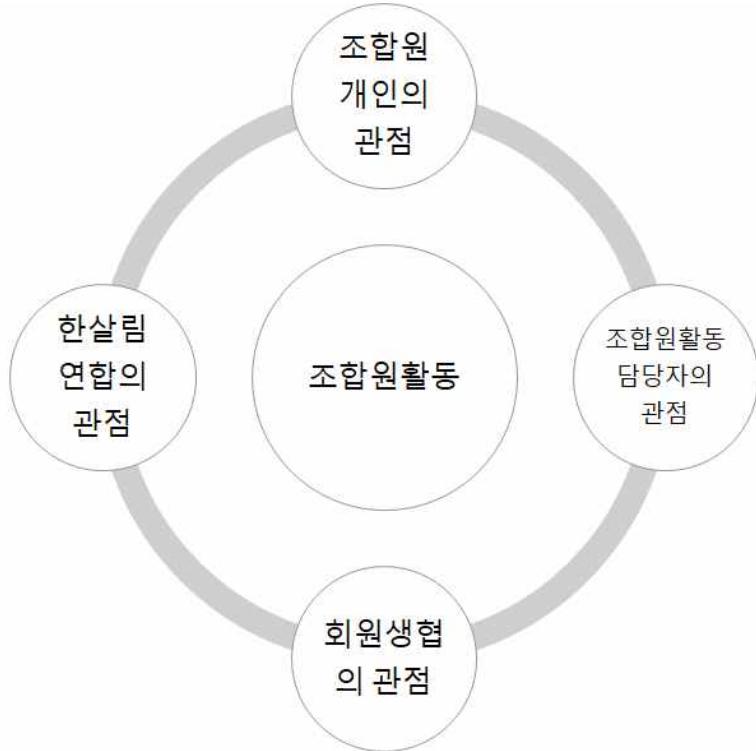


그림 12. 조합원활동을 바라보는 다층적 관점

조합원활동이 성공하기 위해서는 역설적으로 조합원활동을 넘어서야 한다. ‘조합원활동’과 ‘조직운동’의 차이는 무엇일까? 간담회에서 한 참가자는 다음과 같이 말한다.

“조합원 활동은 조합원 개개인이 자기의 욕구대로 하고 싶은 활동을 하는 것이고, 조직활동은 그 활동에 가치를 부여하고 다른 사람들과 함께 조직의 힘을 만들도록 하는 것이라고 생각합니다. 우리의 최종 목표는 조직화거든요. 그러니까 조합원들이 개개인의 욕구에만 머물지 않고 공동의 목표로 나아갈 힘을 가져야 하는 것이죠.”

즉, 조합원활동을 통해 한살림 철학을 내면화한 조합원들이 한살림 운동이라는 공동의 목표로 나아가는 상황을 두고 우리는 ‘조직화’되었다고 말한다. 각 회원생협에서는 지금의 조합원활동이 활동 그 자체만을 목표로 하고 있는지, 아니면 궁극적으로 조직화라는 목표를 가지고 목표 달성을 위해 단계적이고 전략적으로 활동을 배치하고 있는지 돌아볼 필요가 있다.

각 지역 생협의 활동담당자들은 조합원활동의 침체를 극복하고 조합원들을 끌어 모으기 위해 다양한 활동 주제와 방법을 시도하는데 이 시도들 중 일부는 잘 안착되고 또 일부는 역효과를 가져오기도 한다. 잘 안될 때는 전술한 바와 같이 소모임이 사조직화되거나 ‘한살림 없는’ 한살림모임이 되기도 한다. 장기적으로 가장 큰 과제는 이 활동과 모임들을 통해 조합원들이 역량있는 핵심 리더로 성장하는가 여부다. 결국 ‘사람이 남는가’의 문제다. 멋진 이벤트를 수차례하고 훌륭한 강사들을 모셔 강좌를 했어도 사람을 남기지 못했다면 조직화에 성공한 조합원활동이라고 보기

어려운 것이다.

그렇다면 사람은 어떻게 남는가? 간담회 참석자들은 결국 한살림의 핵심 사상과 철학이 중요하다고 입을 모은다. 잘 되던 마을모임도 사상과 철학이 빠지게 되면 모임 자체가 지속가능하지 않은 경우가 많고, 기초조직이 취약한 가장 큰 이유가 사상과 철학이 같이 가지 않기 때문이라고 말한다.

“사상이 부재한 경우를 많이 봐요. 한살림선언에서 이야기하는 문명적인 성찰이나 접근으로 교육 문화 돌봄 등을 돌아봐야 하는데.. 공동의 언어가 약해지고 있는거죠. 그런 의미에서 저는 가장 시급한 것이 공통의 사상과 철학이지 않을까 해요.”

한살림은 독보적인 철학과 역사를 가지고 있다. 한살림이 이미 가지고 있는 것, 이미 잘 하고 있는 것을 효과적으로 알려내는 것만으로도 충분한 홍보 효과를 내고 조합원들을 끌어모으는 매력적인 이야기가 나올 수 있다. 한살림 사상은 분명히 양가적인 측면이 있다. 알면 알수록 깊이 있고 감동적이지만 다가가기 쉽지는 않다. 예를 들어 <한살림선언>은 40년이 지난 지금에 읽어도 시대의 위기를 적확하게 진단하고 가슴 뛰는 대안을 제시하지만, 한편으로는 너무 추상적이고 현학적이고 어려운 글로 엘리트주의라는 비판을 받는다. 초기에 한살림 조합원들이 <한살림선언>을 해석하고 내면화해서 ‘한살림운동의 지향’으로 ‘번역’해 내었듯이 2020년대, 2030년대의 시대 흐름에 맞게 ‘제2의 한살림운동의 지향’으로 ‘번역’할 필요가 있다. 이 과정을 통해 만들어지는 한살림의 차별성과 독특함은 아주 강력한 힘이 될 수 있다.

#### 사례 한살림부산의 동학공부

저희는 꾸준히 동학공부를 하는 (외부) 모임이 있어요. 물론 구성원들이 한살림 사람들로만 이루어진 건 아니예요. 그런데 동학공부를 하면서 얻는 것이 많고 외부에서 든든하게 힘이 되는 부분이 있어요.

물론 이때의 조직화는 그 핵심에 한살림의 색깔과 정체성을 가지되, 시민사회운동의 변화 흐름에 맞추어 획일적인 방식이 아니라 다양한 영역에서 다양한 방법으로 개척되어야 할 필요가 있다. 일방적인 가르침이 아니라, 시민과 조합원이 주체가 되는 방식으로, ‘서로 배움’이 일어나는 방식으로 기획되어야 할 것이다. 한살림 철학의 고갱이는 가져가되 생활 언어로 쉽게 이야기로 풀어서 접근하면 조합원들에게 수용성이 높을 것이다.

“(한살림 철학을) 아주 쉬운 말로 풀어서 말씀하셔서 귀에 쏙쏙 들어왔어요. 예를 들어 만원이 있는데 그걸 다른데서 쓰는 것과 한살림물품을 사는 것이 어떤 차이가 있는지 그런 식으로요.”

언어는 철학과 문화를 확산하고 유지하는 핵심적인 수단이다. 그래서 한살림의 언어에 좀 더

주목할 필요가 있다. 일례를 들면 한살림은 ‘상품’이라는 말 대신 ‘물품’이라는 말을 사용한다. 이것은 한살림 철학을 핵심적으로 드러낸다. 한살림 사람들은 ‘소비자와 생산자’라고 하지 않고 ‘생산자와 소비자’라고 말하는 편이다. 즉 대부분의 경우에 순서상 생산자가 소비자보다 앞에 위치하는데 이것은 한살림의 생산자 우선 패러다임을 잘 드러낸다.<sup>27)</sup>

대중들이 알아듣기 어려운 말을 쓰자는 것이 아니라, 철학을 담은 핵심적인 부분은 독자적인 언어를 다듬어 계승하여 그 철학이 잘 드러나도록 하고, 부수적인 부분에서는 쉬운 언어로 대체하는 노력이 필요할 것이다. 한 참가자는 한살림 언어문화의 아쉬움을 이렇게 전했다.

“예전에 소식지를 발간하던 시절에는 새로운 사람들에게 한살림의 용어를 설명해 주는 것이 중요한 일이었어요. 한살림 안에서는 언어를 순화해서 사용하는 것이 문화였죠. 지금은 오히려 영어를 쓰고 전문용어를 쓰는 조직문화가 된 것 같아요.”

일회성으로 끝날 수도 있는 조합원활동 프로그램이 한살림운동으로 조직화되기 위해서는 조합원과의 지속적인 연결이 필요할 것이다. 그 과정에서 형성되는 것이 관계고 ‘공동체’다. 한살림 사람들은 공동체라는 말을 좋아하고 많이 쓴다. 공동체가 붕괴된 시대에, 공동체 복원의 필요성을 말한다. 하지만 공동체는 쓰는 이에 따라 매우 다른 의미를 가진다. 누군가에게 공동체는 위계적이고 답답한 보수적 집단을 의미할 수도 있다. 조합원이 ‘한살림 사람’으로 남고 싶은 마음이 들기 위해서는, 억압적이고 폐쇄적인 공동체가 아니라, 환대의 열린 공동체가 필요할 것이다. 우리 조직이 개인의 성장과 다양성을 넉넉하게 품어 안을 수 있는 열린 공동체인지 돌아보기 위해서는, 우리 공동체의 조직 문화가 어떠한지 살펴볼 필요가 있다.

## 2. 조직 문화와 시스템의 변화

조직 문화는 조합원활동에 지대한 영향을 미친다. 새내기 조합원들이 한살림에 대한 애정을 가지고 활동조합원으로 성장하고 핵심 리더가 되는 과정에서 조직 문화는 결정적 변수로 작용하기도 한다. 과연 우리의 조직문화는 누군가가 한살림 운동가로 성장하기에 적합한 환경인가?, 그리고 즐겁고 행복하게 운동할 수 있는 문화인가?

앞서 근래의 시민사회운동단체에 청년들이 진입하기 어려운 이유 중 하나로 위계적이고 비민주적인 운동 문화를 지적했다. 그렇다면 혹시 한살림도 수직적이고 위계적이고 비민주적인 문화가 청년들의 진입을 방해하고 있는 것은 아닌가? 청년들이 활동조합원이든 살림꾼으로든 한살림에 들어왔다가 2년을 채우지 못하고 퇴사하거나 그만두는 것은 혹시 이러한 위계성과 비민주성, 비합리성과 불공정을 견디지 못해서인 것은 아닐까? 심각하게 돌아봐야 할 필요가 있다. 결국 구성원들의 만족도와 행복감이 조직운동에 큰 영향을 미친다. 조직 문화가 개선되어야 조직의 지속가

27) 염찬희, 2022, “한국생협의 정체성에 대한 연구: 홈페이지 담론 분석을 통해” 협동조합경제경영연구 제56집.

능성을 담보할 수 있을 것이다. 다만 조직 문화가 포괄하는 영역이 너무 넓어서 이 보고서에서는 조합원활동에 직접 영향을 미치는 부분만 다루려 한다.

### 1) 조직운동은 누가 하는가?

한살림의 규모가 지금보다 작고 살림꾼들의 업무가 세분화되지 않았을 때 ‘조직운동’은 조직운동가들만의 몫이 아니었다. 그때는 이사장뿐 아니라 공급실무자와 매장활동가도 조합원들을 직접 만나며 스스로 조직운동가의 정체성을 가지고 계셨던 분들이 많았다. 생산자들도 마찬가지다.

“(제가 받았던) 교육의 주요 골자는… 현장조직가란 조합원이 한살림운동을 잘 할 수 있게 옆에서 도와주는 일을 하는 사람입니다. 옆에서 도와주는 조력자, 조합원 개개인의 가능성을 염두에 두고 조합원 스스로 역량을 키워갈 수 있게 하는 촉진자, 마치 장인이 쇠를 달굴 때 땀 뻘뻘 흘리며 풀무질을 하는 것처럼 그런 역할을 하는 사람이 바로 현장조직가입니다.”<sup>28)</sup> (한살림 공급실무자)

“한살림의 정체성은 생산자에만 머물지 않았습니다. 선배님들은 스스로를 조직가로 규정하셨습니다… 어느 순간 제 정체성이 ‘유기농 농사를 짓는 생산자’에 머무르지 않고, ‘조합원에게 인정받는 운동가’가 되었고, 더 나아가 ‘나도 조직가인가?’라는 질문으로 확장되었습니다.” (한살림 생산자)

그런데 현재는 다수 회원 생협들에서 점점 조합원활동이 조합원활동 담당자들‘만’의 업무로 전문화되고 구획화되고 있다. 더욱이 조합원활동 업무 담당자를 신규 채용을 통해 충원하면서 한살림에 대한 이해도가 높지 않은 분들이 ‘조직화’를 해내야 하는 아이러니한 상황이 종종 발생하고 있다. 그러나 사실 “조직활동가는 매우 전문성이 요구되는 역할이다. 뜻을 같이하는 사람들을 모이게 하고 성장하게 하려면, 조직에 대한 깊은 이해, 조직의 방향성과 미션에 대한 명확한 인식이 필요한 일이다.”<sup>29)</sup> 더불어 사람을 만나고 설득하고 감화시키는 일이기에 인간에 대한 이해와 포용력도 필요한 일이다.

“조합원 영역의 활동이 가장 의미 있었던 순간은 내가 하는 일이 조직에 도움이 되고, 나의 성장이 조직의 성장과 일치하며, 내 활동이 조합원 영역을 실제로 변화시키고 있다고 느꼈을 때였습니다. 그런데 지금 이 조직의 구성원들이 과연 그런 감각을 느낄 수 있는 구조 안에 있는가를 묻게 됩니다.”

조합원활동은 현재는 소진되는 경향이 강하지만 한편으로는 그만큼 성장하기도 하고 보람과 재미도 큰 영역이다. 조직 내에서 조합원활동이 ‘누구나 하고 싶은 일’이 되게 하려면 어떻게 해

28) 조계행, 2014, “공급실무자의 또 다른 이름, 현장조직가!” 한살림고양파주 소식지.

<http://goyang.hansalim.or.kr/?p=10114>

29) ‘함께 묻고 함께 찾다: 한살림조합원활동 이야기마당’ 의견

## 야 할까?

지금의 구조를 당장 바꿀 수 없다면 다른 방식으로 조합원활동에 힘을 실어줄 필요가 있다. 조합원활동 담당자의 전문적 역량을 높일 방안을 고민해야 한다. 아울러 조직운동을 중심으로 다른 역할과 업무를 배치하는 인식의 전환이 필요하다. 또는 사업 영역과 활동 영역, 업무 간 칸막 이를 넘어 서로 협력하고 시너지를 내는 방식에 대한 치열한 고민이 필요하다. 적어도 조합원활동은 전 조직적으로 모든 구성원들이 다 같이 하는, 한살림운동의 핵심이라는 인식이 필요할 것이다.

## 2) 존중과 모심의 문화를 어떻게 복원할 수 있을까?

한살림 조직의 문제 중 하나로, 살림꾼이든 조합원이든 서로를 존중하지 않고 인정하지 않음으로 인해 상처를 받고 소진되고 운동의 동력을 잃어버리는 사례가 일부 보고되었다. 이번 연구에서는 조합원활동을 담당하는 활동가들을 다수 만났고, 활동가들이 특히 존중받지 못하는 상황에 취약한 것으로 드러났다.

또한 한살림 조직 문화에서 다름과 다양성에 대한 포용력도 높지 않다. 일부에서는 한살림이 물품에 대한 기준은 계속해서 세부화시키고 발전시켜 왔지만, 관계에 대한 기준은 가지고 있지 않다는 점을 지적한다. 최소한의 윤리강령이나 가이드라인을 만들 필요가 있다는 의견이 있었다.

“나만 옳고 너는 틀리다”는 생각, “내가 너보다 위에 있으니 너는 나의 말을 따라야 한다”는 생각이 독으로 작용하고 있고 자존감에 상처를 내며 한살림운동문화를 침해하고 있다. 목소리 큰 사람, 화내는 사람의 의견을 들어주게 되면 그 상황을 학습하게 되고 더 목소리를 높여야 의견이 관철된다고 생각하게 된다. “예의를 지켰을 때 더 존중받는” 문화를 뿌리 내리는 것이 필요하다는 제안이 다수 있었다.

소통의 내용도 중요하지만 대화의 방식도 중요하다. 한살림은 주요 회의의 의안서 첫 장에 다음과 같은 글귀가 적혀 있다. 하지만 이 글귀를 관성적으로 지나치는지, 현장에서 구현하는지 돌아볼 필요가 있다.

### 사례 한살림 주요 회의 의안서 첫 페이지 글귀

- 마음을 살피면서 대화합니다.
- 귀 기울여 듣고 내 생각을 이야기합니다.
  - 상대의 이야기가 불편해지면 왜 그런 마음이 드는지 내 마음을 살핍니다.
  - 꺼내기 어려운 이야기일수록 가볍게 꺼내놓습니다.
  - 내 생각과 말이 불합리한 것은 아닌지, 상대를 가르치려고 하지 않는지 돌아봅니다.

일부 회원 생협에서는 조직 내 갈등 해소를 위해 비폭력대화 워크숍을 하거나 연수원에서 주로 진행하는 ‘동근 대화’를 활용한다. 그런데 이것은 갈등을 예방하는 효과는 있지만, 갈등이 너무 심하게 진행된 조직에서 해결의 방법으로 사용하기는 어렵다. 조직에 어떤 문제가 생겼을 때 그것

을 덮으려고 하거나 빨리 무마하려고 하면 오히려 갈등이 점점 심해진다. 외면하지 말고 적절한 시기에 문제를 공론장에 드러내놓고 각자의 입장을 편안하게 이야기하도록 유도하는 소통의 장을 열 필요가 있다. 이번 연구를 하면서 소규모 간담회 장이 간혹 ‘대나무숲’의 기능을 할 때가 있었다. 그리고 그 뒤에 따라오는 말이, ‘저희 지역에서는 이런 솔직한 이야기를 할 기회가 없었어요’라는 것이다. 모든 문제가 다 그런 것은 아니겠지만, 상당수는 문제를 털어놓고 이야기하는 그 자체로 이미 갈등이 상당히 완화되고 해결의 실마리가 보일 수도 있다.

이렇게 문제를 드러내는 공론장은 보통은 더 급하다고 생각되는 일에 비해 우선 순위가 밀리는 일로 여겨질 수 있으나, 귀한 경력과 경험을 가진 살림꾼들이 소진되어 그만두는 것을 예방하고 한살림 운동에 활력과 재미를 불어넣을 수 있다. 또한 제한된 자원과 예산을 보다 효율적으로 활용하는 일이기도 해서, 장기적으로는 사업체에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 갈등이 너무 심해지기 전에 존중하는 소통의 방식을 일상적인 조직 문화나 제도로 자리잡게 해야 할 필요가 있다. 그리고 한살림 전 조직 차원에서 ‘한살림다운’ 갈등관리 전략과 적절한 프로그램이나 가이드라인을 마련할 필요성도 제기된다.

또한 조직 규모가 점점 커지면서 각자의 영역에서만 업무를 하며 소통과 이해의 폭이 낮아지고 ‘칸막이’를 넘는 소통의 필요성이 높아지고 있다. 특히 사업 영역과 조직활동 영역 간, 실무자와 활동가 간에 협업과 분담이 부족하여 일을 어렵게 진행하는 일도 발생한다.

참가자들은 영역 구분이 없는 협력회의에서 업무에 대한 피드백도 받고 협업을 하는 것이 효과적이었다고 말한다. 업무뿐 아니라 자주 학습 등을 통해 실무자와 활동가들이 서로의 생각과 활동을 들여다보고 공감하는 장, 학습과 취미를 나눌 수 있는 장이 필요하다고 말한다.

#### 사례 한살림부산의 ‘셋별찾기’ 워크숍

지금은 안 하지만 몇 년 동안은 연초에 1박 2일 정도로 활동조합원, 실무자, 활동가, 임원들 다 모여서 올해 활동 방향이나 공동체 문화 등에 대해 토론한 적이 있었어요.

매년 주제가 다르게 진행되었지만, 그 주제나 내용보다도 한 자리에 각자의 영역에서 일하는 사람들이 모여서 그런 활동을 했다는 것 자체가 큰 힘이 되었고 한해 사업을 하는 데 이해의 폭이 엄청 넓어졌던 기억이 있어요.

### 3) 실질적인 민주주의를 어떻게 구현할 것인가?

협동조합을 협동조합답게 만드는 가장 중요한 요소는 민주주의다. 한살림은 민주적 운영 절차가 비교적 갖추어져 있는 편이다. 오히려 의사결정의 속도가 느린 점이 문제가 되기도 한다. 그럼에도 정말 민주주의를 잘 구현하고 있는가? 하는 물음에 흔쾌히 답하기 어려운 이유는, 절차적 민주주의를 넘어 ‘실질적’ 민주주의를 구현하기가 쉽지 않기 때문이다. 규모가 커질수록 다양한 의견을 수렴하면서 모두를 만족시키는 의사결정을 하기는 더 어려워지고 의사결정 과정에서의 갈등도 커지기 쉽다. 한 참가자는 다음과 같이 지적한다.

“한살림 안에서 민주주의를 주요하게 고민하지 못했고, 임원 선출 과정이나 임원의 역할에 대해서도 충분한 훈련이 부족하며, 리더와 팔로워의 역할에 대해서도 혼란이 있다”

무엇보다 구성원들에게 ‘내가 의사결정 권한을 가지고 있다’는 효능감을 주는 시스템인지를 중요하다. 또한 자신이 반대하는 안건으로 최종 결정되었을 때 이에 승복할 수 있는 과정을 거쳤는가도 중요하다. 따라서 대의민주주의를 보완할 수 있는 다양한 장치가 필요하다. 일부 직접 민주주의의 부분적 도입이나 숙의 민주주의<sup>30)</sup>를 고려해볼 수 있다.

한살림에도 숙의 민주주의의 경험이 있다. 2017년 일부 지역에서는 명태 취급 건으로 숙의 회의를 진행하면서 규칙을 정하고 지속적인 숙의 과정을 거치면서 협의를 해 나갔다. 이 경험에 대해 한 참가자는 “본인이 원하는 결과가 나오지 않았지만 그 과정이 있었기 때문에 결과를 받아들이고 인정했고, 합의를 하면서 서로를 신뢰하게 되는 과정이 중요했다”고 말한다.

일상적인 소소한 결정에서도 사전에 활동규칙을 정하고 그 규칙에 따라 회의를 진행하거나 활동을 하게 되면, 참석하는 이들이 원하는 결과가 나오지 않아도 수용성과 만족도가 높아질 수 있다. 그리고 합의된 규정을 만드는 데 얼마나 자원을 들였느냐에 따라 수용 정도가 달라진다. 한 참가자는 충분한 숙의에 에너지를 투입할 때 결과적으로 갈등이 상당히 줄어들었다는 보고를 했다.

“토론과 합의 과정 그 자체가 갈등을 일부 조정하기도 해요. 문제를 감추지 않고 계속 드러내고 소통하고 합의하는 것, 정보 공유의 단위를 넓혀나가고 투명하게 이야기하겠다는 태도와 문화가 중요하다고 생각합니다.”

이사회 구성의 다양성이나 사외이사제, 활동가 이사제 등은 의사결정구조를 다양하게 하고 열린 문화를 형성하는 방법이 될 수 있다. 지역 생협에서 내부 조합원이 이사가 되는 경우가 대부분이고 생산자들 외에는 사외 이사제를 활용하는 지역이 많지 않다. 이런 의사결정 구조가 점점 조직을 폐쇄적으로 만든다는 지적이 있다. 여러 취약한 주체들이 있지만 특히 매장활동가들이 숫자로는 한살림 살림꾼 중 가장 큰 비중을 차지하고 있음에도 이들이 의견을 피력할 수 있는 길이 없다는 지적도 있었다. 활동가들이 이사로 참여하거나 최소한의 의사결정에 참여할 수 있는 구조, 예를 들면 ‘활동가 이사제’와 같은 제도가 있어야 한다는 의견에 다수가 공감했다. 다만, 임직원겸 업 금지 조항 때문에 현직 활동가나 실무자가 이사로 재직하는 것은 현행 협동조합기본법에서는 어렵다. 그래서 이를 보완할 수 있도록 대의원 제도를 활용하는 등, 살림꾼들의 의견이 충분히 수렴되는 제도와 문화를 고안하는 것이 필요하다.

한살림도 직접 민주주의 관점을 적극적으로 도입할 필요성이 있다. 근래 디지털 기술이 발달

30) 숙의민주주의는 구성원들이 의사결정 과정에 개방적이고 폭넓게 참여하여 반성적이고 자기성찰적으로 ‘숙의’하면서 집합적 의사결정의 질을 높여가는 방식이다. 이때 구성원들의 장기간의 학습이 필수적이다. 모심과살림연구소에서는 『모심과살림』지에서 한살림의 숙의민주주의를 다룬 적이 있다.(“참깨민주주의: 숙의민주주의 관점으로 보는 한살림운동” 『모심과살림』 2021년 17호 참고)

하면서 직접 민주주의를 구현하는 일이 수월해졌다. 일부 아파트에서는 동대표 선거에 모든 주민이 온라인으로 참여하는 방법을 도입하고 있다. 참가자들이 제시한 의견 중, 한살림에서 적용할 수 있는 예를 들자면, 연말에 매장에서 조합원들로 하여금 그해의 인상적이거나 좋았던 조합원활동을 (온라인으로) 투표하게 하여 다음해 사업계획에 반영할 수도 있다.

민주적이고 숙의적인 공론장을 만들어내는 것은 어느 정도의 자원과 에너지를 투여해야 가능하겠지만, 그 자체로 조직화의 장이며 학습의 장이 될 수 있다. 민주주의나 의사결정을 제도 변화로 이루어낼 수도 있겠지만, 실질적 민주주의의가 체감되는 주요 요인은 ‘구성원들의 의견을 존중하고 경청하는 기회를 얼마나 자주 만드는가’ 하는 문화적 측면이다. 의사결정이 이루어지기 전, 유의미한 소통과 논의의 과정에 구성원들이 얼마나 동참할 수 있느냐가 핵심일 수 있다.

#### 4) 활동의 성과를 제대로 평가하고 인정할 수 있는 방식은 무엇일까?

조직활동과 조합원활동을 제대로 평가하고 인정받는 기준을 만들 필요가 있다. 조합원활동을 위축시키는 중요한 요인 중 하나가 성과를 인정받지 못한다는 데 있다.

“입시구조가 바뀌어야 교육이 바뀌는 것처럼, 조직을 바꾸려면 평가구조를 바꾸어야 해요. 무엇을 인정하는지, 무엇으로 인정받는지가 바뀌어야 하는 것 같아요.”

사업체 영역에서는 공급고의 성장 등을 통해 수치적으로 성과가 드러난다. 그러나 조합원활동 영역에서는 조합원 수의 증가가 곧바로 활동의 성과로 연결되지 않으며 성과를 드러낼 지표가 부족하다. 이 때문에 “사업에서 돈을 벌고 활동에서 돈을 쓴다”는 자조적인 말까지 나오고 조합원활동을 담당하는 이들이 위축되기도 한다.

조직의 인정과 동료들의 인정은 매우 중요한 보상체계다. 특히 공익을 위하는 집단일수록 구성원들은 신념으로 일하는 특성이 있어 그 인정욕구가 더 크며, 상급자와 동료의 긍정적 피드백은 존재감에 대한 인정이자 일에 의미를 부여하는 좋은 촉진제가 된다.<sup>31)</sup> 또한 조합원활동이 활성화 되기 위해서는 해당 활동에서 얻고자 하는 성과 목표를 확실히 하고 이를 평가하는 기준을 만들어야 한다는 의견이 제시되었다. 더불어 활동을 평가할 때는 물리적인 모양새나 가시적인 완성도만을 보기보다 과정을 중시하는 것이 필요하다. 누가 어떻게 성장하고 누가 조직화되는가를 보아야 할 필요성이 있다는 의견이다. 다만 정성적인 평가 방식은 다수가 동의하는 객관적인 평가 기준을 세우기가 상당히 어렵다. 아래 소개한 한살림제주의 ‘가치담은’ 보고서는 사회적 가치를 평가하는 도구로서 사용되고 있다. 이를 시행하기 위해 살림꾼들이 상당한 시간과 노력을 투여하고 있는 것으로 파악되지만, 그 과정에서 조합원들의 공감대가 형성되고 사업의 수용성이 높아진다고 한다.

31) 이재현, 2019. 『본질은 조직문화다』 바른북스.

### 사례 한살림제주의 ‘가치담은’ 보고서

한살림제주는 2016년부터 ‘사회적회계’방식을 도입하여 사업이 어떤 가치를 실현하고 있는지 평가한다. 매년 상황에 맞게 평가방식을 조금씩 변화시켰지만, ‘활동을 통한 가치의 실현’에 대한 기준을 마련하여 평가하고 있다. 여기에는 각 소모임의 구성원 수와 개최 횟수, 지역연계 활동 횟수, 의제 연대활동 내용 등도 포함된다. 완전한 정성평가는 어려우나 조합원활동을 최대한 평가하고자 하는 노력이 엿보인다.

한편 조합원활동의 성과를 ‘중장기적으로’ 보아야 할 필요성도 제기된다. 회원생협에서 매우 다양한 주제로 매우 다양한 활동을 진행하지만 각 회원생협의 대표적인 활동이 무엇인지, 어떤 목표를 가지고 어떤 성과를 기대하며 그 활동을 배치했는지 질문하면 단박에 대답이 나오는 경우는 많지 않다. 성과를 측정하는 기준은 목표를 잘 달성했는지가 기준이 된다. 그런데 한살림 조합원 활동의 목표를 ‘사람을 남기는 것’이라고 했을 때, 이것은 물품만 이용하는 조합원이(혹은 예비 조합원이) 궁극적으로 ‘진성 조합원’이자 ‘활동 조합원’으로 자리매김하는 것을 목표로 한다는 의미다. 그렇다면 일회성이나 단기적 활동으로는 한계가 있고, 목표를 달성하는 데 적합한 장기적인 설계와 운영이 필요하다. 아무리 좋은 기획이라 할지라도 한 번에 성과를 거두기는 어렵다. 새롭게 한살림 매장을 내면 손익 분기점을 넘는 기간을 2~3년 정도 생각하며 기다리는 것은 당연하지만, 새로운 조합원 활동에 대해서는 유독 단기간에 높은 성과를 기대하고 있는 것은 아닌지 살펴볼 필요가 있다. 당장 성과가 나오지 않는다고 반짝이는 아이디어를 사장시켜버리거나 의욕이 넘치는 활동담당자의 의지를 꺾는 역효과가 발생하지는 않는지 돌아볼 필요가 있다.

그래서 회원 생협의 조합원활동은, 보다 중장기적으로 기획하고 운영할 필요가 있다는 제안이다. 활동 성과도 시작 시점과 1년차, 다년 차에 따라 체계적으로 설정하고 관리해볼 수 있다. 그렇게 노력을 기울였을 때에야 각 회원 생협의 상황에 적합한 실효성 있는 활동 모델을 도출할 수 있으며 조합원활동 담당자의 역량도 쌓인다고 볼 수 있다. 근래 조합원들의 성향을 고려한다면 더 옥 그렇다. 단박에 흄뻑 한살림에 젖어 진성조합원이 되기보다는 조심스럽게 문을 열었다가 자연스럽게 스며드는 경우가 많다. 최근 회원 생협들이 초반의 활동 프로그램은 문턱을 낮추고 중기 프로그램에는 한살림 내용을 조금씩 깊이있게 반영하고, 이후에 생산지 방문 등 한살림을 명확하게 보여주는 활동을 자리하는 방식을 많이 채택하는 것은 반가운 경향이다.

주제별 활동 기획도 중장기적으로, 최소한 한해 구성으로 하면 좋을 것이다. 주제별 학습 모임을 구성하고 강좌를 열고 해당 주제에 따른 사회활동 참여까지 연결시키고, 이후 참여했던 조합원 주도의 후속 활동을 지원하는 방식 등을 검토하는 것이다. 한살림운동의 주제 중에는 한번에 이해하기 어려운 주제들이 다수 있기 때문에 이런 방식이 도움이 될 수 있다. 이렇게 중장기적으로 활동을 운영하고 지표와 성과를 관리하며 실력을 쌓았을 때, 각 회원생협을 대표하는 활동도 구체화시키기 용이할 것이다.

### 3. 배움과 성장

#### 1) ‘교육’을 어떻게 정의하고 어떤 관점을 가질 수 있을까?

조합원활동의 목표를 ‘조직화’로 본다면 교육은 조직화의 핵심적인 수단이자 과정이다. 다른 측면에서 보면 대부분의 조합원활동은 그 자체로 넓은 의미의 교육에 포함된다. 일부 회원 생협에서는 사업이 어려울수록 교육과 활동 예산을 줄이는 경향이 있는데, 오히려 어려울 때 활동과 교육에 투자해야 돌파구를 찾을 수 있다고 참가자들은 입을 모은다. 즉 조합원활동(조직운동)에 있어서 ‘교육’과 ‘학습’은 어려움에 봉착하게 하는 원인이자 동시에 아주 핵심적인 해결 방안이라는 데 다수가 동의했다.

“의식이 공유되지 않은 상태에서는 운동을 지속하기 어려워요.. 패러다임을 바꾸어 공부를 계속 하고 활동을 의식적으로 할 수 있으면 좋겠어요.”

“… 공부를 막 했대요. 그리고 나서 모임이 만들어진 거죠. 어떤 식으로든 계속 공부를 하고 이걸 삶의 이야기로 쉽게 푸는 것이 중요해요.. 공통의 가치를 공유하는 것은 공부의 힘이예요.”

##### 사례 한살림충주제천의 협동조합 민주주의 학습

저희 지역은 매우 힘들었던 시기가 있었어요. 이제는 바닥을 치고 올라왔는데 그 과정에서 교육이 가장 중요했어요. 협동조합은 이사회가 핵심이고, 이사회 교육이 굉장히 중요해요. 실제 저희는 이사회가 민주적이 되면서 조직 전체의 공기가 바뀌는 경험을 했거든요. 이사들이 함께 책 읽고 공부하면서, 협동조합에 대해 정확히 아는 것만으로도 상당한 문제들이 해결되었어요.

그런데 이때 ‘교육’을 무엇으로 보느냐, 어떻게 정의하느냐가 중요하다. 일반적으로 ‘교육’이라고 하면 강의실을 떠올리고 강의하는 전문가와 수동적으로 앉아있는 학습자를 연상하는 사람들이 많다. 이 관점에서의 교육은 외부에서 전문가가 일방적으로 정보를 주입하는 것으로 바라본다. 참가자들 간에는 교육의 정의에 대해 엇갈린 관점이 있었고, 교육을 다르게 보아야 한다는 공감대가 형성되었다.

“교육을 제공하는 사람과 수용하는 사람, 이분법적으로 이해하고 있는 것 같아요. 전문가한테 강의를 듣는 것만 교육이 아니라, 학습과 배움의 형태가 달라져야 한다고 생각해요. 지식이 없어도 누구나 누구의 스승이 될 수 있고, 작은 경험이나 계기를 통해서도 배울 수 있고 조합원의 삶에 접근할 수 있는데…”

교육(education)이라는 용어에는 ‘내면에 있는 잠재력을 끄집어내서 발산하게 한다’는 의미가 담겨있다. 파울 프레리는 일찍부터 『페다고지』에서 교사가 일방적으로 지식을 전달하는

‘은행저금식’ 교육을 비판해왔다.<sup>32)</sup> 그는 교육의 궁극적 목적은 인간 해방이며, 학습자가 스스로 비판적 인식을 통해 의식을 깨치고 실천하여 결국 현실을 변혁할 수 있는 가능성이 있다고 주장했다. ‘페다고지’는 사회 일반에서도 유의미하지만 한살림을 비롯한 대안 시민운동조직에서도 ‘엘리트주의’를 극복하는 데 유의미한 시사점을 던지고 있다. 조합원들을 ‘계도와 계몽의 대상’으로 보는 것이 아니라, 함께 ‘의식화 하고 깨우치는 주체’로 상정하는 관점의 전환이 필요하다.

한살림에서는 창립 초기부터 ‘살림의 문명으로의 전환’을 위한 중요한 방편으로 생활문화운동을 강조해왔다. 그러면서 음악과 놀이와 축제와 생명학교와 농도교류를 비롯한 대부분의 활동을 배움의 장으로 삼아왔고 어느 정도는 문화적 차별성을 획득하는 효과를 거두었다고 평가한다. 그 시기에는 한살림 노래를 만들고 합창대회를 한 적도 있었다. 그러나 급속한 성장기를 거치면서 전반적으로 문화운동이 상당히 퇴색되었고 배움의 장으로서의 여러 활동들이 조합원활동으로 국한되었으며, 그 조합원활동에서도 다시 교육의 영역이 분리되고 축소되는 경향을 보이고 있다.

이제 다시 전면적으로 생활문화운동을 회복하자고 하는 주장은 공허한 구호로 그칠 가능성이 높다. 그러나 교육과 배움을 사업과 활동과 생활의 전 영역에 걸쳐진 장에서 일어나는 현상으로 폭넓게 바라보는 관점의 전환을 시도할 수는 있다. 한살림과 같이 대면 공동체를 기반으로 하는 조직에서는 공통의 관심사를 지속적으로 교류하고 이를 매개로 활동하는 과정 자체에서 상호 학습이 일어나고 지식과 가치가 집단적으로 공유되고 전수된다.<sup>33)</sup> 이를 통해 집단은 일체감을 발전시키고 전통은 재해석되며 개인들은 상호 성장하게 된다.

간담회 과정에서 교육을 일상으로 바라보는 흥미로운 관점도 도출되었다. 교육도 홍보고, 활동도 홍보로 볼 수 있다는 것이다. 그렇게 본다면 우리는 홍보 예산의 일부를 교육이나 조합원활동에 투자할 수도 있고, 활동을 사업과 통합하는 것도 더 용이하지 않겠냐는 의견이었다.

“기업은 광고를 하지만 한살림은 광고를 안 하잖아요. 그러면 일상에서 만나는 ‘사람’이 한살림을 알리는 것이고 그것이 광고가 되는 거죠. 그러면 관계에 투자하는 것이 홍보이고, 교육이 되었든 조합원과의 만남이 되었든 그 만남 자체가 홍보가 될 수 있는 거죠.”

이 의견은 자본주의 시장의 일반 기업이 취하는 홍보 전략과는 전혀 다른, 결사체로서의 생협 조직이 운동과 사업을 통합하면서 취할 수 있는 ‘생협만의 홍보 전략’이라고 볼 수 있다. 또한 교육을 사업과 활동, 생활의 전 영역에 걸쳐진 열린 배움의 장으로 보는 관점의 연장선상에 있다고도 볼 수 있다.

32) 파울로 프레리, 1968, 『페라고지: 억압받는 자들의 교육학』 / 2003. 남경태 역. 그린비.

33) 이와 같은 학습 방식을 실천공동체(community of practice)라고 한다. 참고:Lave & Wenger, 1991; Wenger, 2011, Communities of practice, A brief introduction.

“먹을거리와 밥상 등 삶에 바탕한 것을 매개로 활동 자체가 배움이 될수 있는데, 다양한 숙의와 경험이 부족하다. 의제는 있지만 인문학적 철학적 사유가 빈곤해진 것이 아닌가.”

배움과 공부를 일상화하는 문화는 장기적으로 조직의 지속가능성에 긍정적인 영향을 미친다. 공부는 사실 예산과 자원을 크게 필요로 하는 일이 아니다. 예를 들어 회의 시작 전 30분만 함께 책을 읽거나 세미나를 하는 활동은 그리 어렵지 않게 할 수 있는 일이다. 그것이 필요하다고, 우선순위를 두어 같이 하자고 조직적으로 합의하기만 하면 된다. 그 결과는 지속적으로 그리고 장기적으로 영향을 미칠 수 있다.

심도 있는 배움이 수반된 활동은 그 자체로 조직에 큰 자산으로 남기도 한다. 아주 단순화시켜 말하면, ‘깊이 공부하는 사람이 남는다’는 것이다.

#### 사례 한살림강원영동의 중학교 자유학기제 시민교육

제안이 들어와서 중학교 자유학기제 시민교육 수업을 2년간 진행했어요. 한살림, 협동조합, GMO 등 주제로 10분도 아니고 90분짜리 수업을 2년 동안이나 한 거예요. 이때 공부를 정말 많이 했어요. 그게 엄청난 자산이 되었고, 그때 같이 했던 멤버들은 지금도 활동을 잘 하고 있어요. 공부와 활동이 단단하게 연결되었던 경험이었습니다.

## 2) 조직 재생산 관점에서 배움의 경험을 어떻게 설계하고 실행할까?

거의 대부분의 한살림 구성원들이 교육이 중요하고 필요하다는 데 동의한다. 그러나 문제는, 제한된 예산과 역량 속에서 어떻게 잘 수행할 것인가이다. 현실적으로 소수 생협을 제외하고는 거의 대부분의 회원 생협에서 조합원활동에 체계적인 조합원 교육과정을 녹여내지는 못하고 있다. 또한 한살림에 의제는 많지만 장기적이고 체계적인 교육이 부족하여 기본기가 부족하다는 지적이 있다. 흔히들 ‘교육은 백년지대계’라고 한다. 한살림에서도 교육을 꾸준하고 장기적인 관점으로 볼 필요가 있다. 그리고 한살림 전 조직적 차원에서 교육에 대한 투자(시간, 관심, 예산)를 늘리는 것이 조직의 지속가능성 차원에서 매우 중요하다는 공감대가 필요하다. 회원 생협 차원에서도 조합원교육을 조합원활동담당자의 몫으로만 둘 것이 아니라 조직의 모든 살림꾼이 협업해야 할 우선과제로 두는 것이 필요하다. 또한 다양하고 풍성하게 열린 활동도 필요하지만, 조직 재생산 관점에서 조합원들의 배움의 경험을 치밀하게 설계하는 것도 필요하다.

구분	조직 재생산 관점에서 '조합원의 배움의 경험' 설계를 위한 고려점
내용	한살림의 철학, 사상, 차별성과 특수성을 살리는 교육/학습을 핵심으로 하기
제도	인사제도나 임원으로 진입하기 위한 기본 장치로서의 의무교육 설계(특정한 교육을 이수해야 이사, 위원장, 책임자가 될 수 있음) 조합원들의 단계적 교육 뿐 아니라, 매장 활동가를 포함한 전체 살림꾼에 대한 체계적인 교육 실행
방식	다른 형태의 학습 방법의 적극적 통합: (예) 도제식 학습이나 세미나, 커뮤니티 활동, 도농교류 활동 등 배움의 일상화, 생활화 조직 문화도 교육의 일종*
협업	영역 간 지역 간 협업 필요: (예1) 교육 프로그램 공동 기획 (예2) 교육 여건이 되는 이웃 생협이 여는 교육 프로그램에 참여 (예3) 지역사회에서 좋은 기관과 협업하여 한살림 내용을 채우기

표 15. '조합원의 배움의 경험' 설계를 위한 고려점

'조합원들의 배움의 경험'을 치밀하게 설계하고 실행하기 위해 고려할 부분을 영역별로 몇 가지만 짚어보면 위의 표와 같다. 물론 각 회원 생협에서 보다 방점을 찍고 싶은 부분은 다를 수 있다. 특히 위 표에서 <조직 문화도 교육의 일종>이라는 언급은, 조직문화는 '잠재적 교육과정'이라는 의미다. 잠재적 교육과정이라 함은, 학교에서 의도한 바 없으나 학생들이 은연 중에 가지게 되는 경험, 또는 학교에서 의도했으나 의도와 다르게 가지게 되는 경험을 말한다. 한국의 교육이 협동과 공생을 가르치려 해도 현재의 입시제도로는 경쟁을 가르칠 수밖에 없다. 즉 '권위적 방식으로는 민주주의를 가르칠 수 없는' 것이다. 마찬가지로 한살림에서 표면적으로 '농업살림, 밥상살림, 생명살림'을 외치며 교육 프로그램을 기획하고 진행한다 할지라도, 조합원들이 접하는 한살림 문화(또는 사람)가 '살림'의 분위기를 가지지 않는다면 조합원들은 '살림'을 경험하기 쉽지 않다. 반면 표면적으로는 체계적인 교육프로그램이 아니라도, 대안적이고 생명력 있는, 환대하고 돌보는 한살림 문화를 조합원이 접한다면 자연스럽게 '한며들게(한살림에 스며들게)'되는 것이다. 그래서 이때의 치밀한 '배움의 경험'은 조직 문화를 통해서 일어나는, 훨씬 폭넓고 통합적인 의미를 가진다.

교육 실행 역량에 있어서 회원 생협 간의 편차가 크다. 자체적으로 교육과정을 설계하고 실행하는 회원 생협도 있지만, 특히 만성적인 인력 부족에 시달리고 있는 지역 회원 생협에서는 체계적인 교육을 설계하고 싶어도 그러기 어려운 상황에 처해있다. 따라서 요청하는 회원 생협에는 한살림 연합 차원에서 체계적인 교육 설계와 실행을 지원할 필요가 있다. 생협 규모별, 지역별 차이가 있으므로 권역별로 교육을 공동으로 기획하면 회원생협이 개별적으로 기획하는 것보다 품도

덜 들고 실행하기 편리할 것이다. 한살림연합 차원에서 최근 교육체계 수립과 회원 생협이 시행하는 조합원 교육을 어떻게 지원할 것인지에 대한 활발한 논의가 이루어지고 있다. 이 맥락에서 조합원 교육에 사용할 수 있는 자료 플랫폼 농도교류 생산지 목록 등 정리하는 작업을 시도하고 있다. 분화하기 이전 한살림서울의 교육과정과 프로그램도 매우 구체적이고 체계적이었다. 과거 자료를 살펴보는 것도 일부 도움이 될 것이다.

#### 사례 한살림성남용인의 단계별 조합원 교육

한살림성남용인은 한시적으로 '교육이사'를 두고 6단계에 걸친 조합원 단계별 교육 프로그램을 고안해냈다. 이후 3년에 걸쳐 시행하면서 각 단계를 평가하는 보고서를 제출했다.  
(단계별 조합원 교육프로그램과 평가보고서 내용은 부록 참고)

한살림성남용인의 단계별 조합원 교육프로그램에 주목해야 할 이유는 크게 두 가지다. 첫째는, 전 조직적으로 교육프로그램 개발에 일정한 시간과 자원을 투자했다는 것이고, 둘째는 조합원들의 한살림 입문 년차와 역할에 따라 단계를 세분화하여 그들의 경험을 프로그램화했다는 것이다.

## 4. 조합원을 이해하기, 만나기

조직운동은 결국 조합원을 만나고 조합원들과 함께 하는 것이다. 조합원들과 함께 하기 위해선 조합원들을 이해하고 우선적으로 조합원의 입장에 서 보려고 노력하는 것이 선행되어야 할 것이다. 포럼에서 한 토론자가 지적했듯이, 5장의 초반에서 제시한 질문들은 조직의 관점이자 제공자 관점에서의 질문이다. 조합원활동을 활성화시키기 위해, 조합원들이 실제로 가질 법한 질문들로부터 출발하는 과정도 필요하다. 그렇다면 이 질문들을 조합원의 입장에서 다시 묻는다면 어떤 형태가 될까? 질문의 일부는 조직의 과제가 아닌 조합원들의 과제로 변하기도 한다. 다음 표는 각 소제목의 질문을 조합원의 관점에서 물어본 내용이다.

구분	함께 고민해볼 질문들	
	보고서의 질문	조합원 입장의 질문
패러다임과 관점의 변화	1) 집단 지성과 다양성의 시대, 운동은 어떻게 변화했나?	나의 생각은 존중받는다고 생각하는가? 정해진 답이 있다고 느끼는가? 가치 소비, 환경 윤리, 생활양식의 변화를 담아주고 있는가?
	2) 생활협동조합운동의 과제는 무엇일까?	더 싸고 빠른 온라인시장이 있는데 굳이 내가 한살림에 오는 이유는 무엇일까?

	3) 한살림운동을 보는 관점은 어떻게 달라질 수 있는가?	나는 안전한 먹거리를 사려 오는가? 더 나은 삶을 배우려 오는가? 한살림은 지역사회 문제 해결의 플랫폼으로 진화할 수 있는가? 물품 판매 전략에서 생로병사의 문제를 함께 해결해가는 장이 될 수 있을까?
	4) 어떻게 조합원활동에서 조직운동으로 나아갈 수 있을까?	이 사람들과 더 나은 세상을 만들기 위해 함께 일해보고 싶은가? 느슨하지만 공동체적인 활동은 가능할까?
조직 문화와 시스템	1) 존중과 모심의 문화를 어떻게 복원할 수 있을까?	매장이나 모임에 갔을 때 나는 존중받는다고 느끼는가? 서로의 안부를 물을 수 있는 따뜻함을 느끼는가?
	2) 실질적인 민주주의를 어떻게 구현할 것인가?	목소리 큰 몇 사람이 아니라 내 의견도 반영된다고 느끼는가? 편하게 내 의견을 말할 수 있는가?
	3) 활동의 성과를 제대로 평가하고 인정하는 방식은 무엇일까?	내가 쓴 시간과 마음을 조직이 알아준다고 느끼는가? 돈이 안 되는 활동을 해도 조직의 칭찬을 받은 경험이 있는가?
배움과 성장	1) '교육'을 어떻게 정의하고 어떤 관점을 가질 수 있을까?	나를 가르치는 것 말고, 나의 건강, 육아, 노후의 고민을 충분히 말할 수 있고 함께 해결을 모색해할 수 있는가?
	2) 조직재생산의 관점에서 조합원들의 배움의 경험을 어떻게 설계하고 실행할까?	여기서 활동하면 나도 '괜찮은 리더'나 '마을선생님'이 될 수 있다고 느끼는가? 나의 숨겨진 재능이 이끌려 나오고 효능감이 느껴지는가?
조합원을 이해하기, 만나기	1) 마을 속으로, 생활 속으로 어떻게 들어갈 수 있을까?	물건을 안 사도, 한살림 조합원이 아니어도 한살림에 편하게 들를 수 있을까? '우리 동네에 한살림이 있어서 다행이야' 라고 느끼는가?
	2) 어떤 관점으로 청년들을 만날 것인가?	여기는 꼰대스러운 조직인가? 힘하고 가치있는 놀이터인가? 내가 재미있게, 부담스럽지 않게, 놀고, 재미난 실험도 해 볼 수 있는 곳인가? 플랫폼과 같이 모일 때 모이고 흩어질 때 흩어지는 유연한 조직인가? 나의 활동이 자원봉사로만 머물지 않고 나의 성장으로 연결되는가?

표 16. 조합원 입장에서의 질문들 (질문 출처: 민생)

조합원 입장에서 질문을 재구성하면 활동의 방향과 내용이 보다 명확해진다. 조합원을 만나는 구체적인 전략과 기술은, 해당 지역 생협에서 누구보다 가장 잘 기획해낼 수 있을 것이다. 여기서

는 예비 조합원을 포함한 조합원을 만나는 관점에 대해 논의하고자 한다.

### 1) 마을 속으로, 생활 속으로 어떻게 들어갈 수 있을까?

한 활동가는 조합원활동을 잘 하기 위해 구청을 찾아가 지역 인구 통계자료를 찾아보고 지역 조사를 했다고 한다. 조합원활동은 사람을 만나는 것이다. 우리의 이야기만 일방적으로 전달하는 것이 아니라 그들의 이야기를 듣고 그들을 우리로 만드는 것이다. 그러려면 마을 속으로 들어가서 어떤 사람들이 여기에 살고 있는지, 그들은 무엇을 고민하고 무엇을 생각하는지 치밀하게 파악하는 것이 필요하다.

과거의 조합원활동이 주로 사람을 만나러 가는 것에 집중되었다면 최근의 조합원활동은 행사 기획을 주로 하고 사람을 불러 모으는 것에 집중되어 있다. 사람을 만나러 가는 방식은 활동가의 집이든 조합원의 집이든 서로의 사적인 공간을 드러내기 때문에 친밀한 사생활을 공유하게 되고 관심사와 생활방식을 파악하기 용이하다. 반면 행사나 프로그램에 초청되어 오는 사람들은 사생활이 거의 공유되지 않는다. 그렇기 때문에 조합원들에 대한 이해의 깊이와 폭이 달라졌다.

“예전에는 한살림 마을 모임이 주로 조합원 집에서 진행되고 밥도 같이 해먹고 환대를 하는 그런 양상이었다면, 이제는 더 이상 집에서 모이려고 하지 않죠. 그러면 지부 사무실이나 다른 공간에서라도 그런 문화를 복원해야 할 필요성이 있어요. 생활과 삶이 공유되는 살림의 장이자 관계망 형성의 장으로서 마을과 마을모임을 되살려야 하지 않을까요”

그런데 “요즘 사람들은 집에서 모이는 것을 싫어한다”고 말한다. 그러면 집에서 모이지 않더라도 생활과 삶이 공유되는 장을 어떻게 만들어낼 수 있을까? 몇몇 참가자들은 조합원들은 변했는데 조직에서는 20년, 30년 전의 이야기만 반복하고 있다는 고민을 토로했다. 현장의 이야기와 조직의 이야기가 만나는 곳, 사람들의 생각과 한살림의 생각이 만나는 지점은 어디일까? 일방적이지 않고 조합원들의 삶의 필요를 가치있는 방식으로 끌어올릴 수 있는 지점은 어디일까?

“조합원의 삶의 질에 대한 접근, 돌봄의 관점에서 접근하지 않으면 지금의 달라지는 환경적 변화에 우리 가치를 드러내기 어려워요. 친환경먹거리나 농업유통은 비슷하게 하는 데가 많아요. 우리가 최초에 시작했지만 지금은 아니예요. 그러면 지금 우리는 뭘 보여줘야 할까, 달라진 라이프스타일을 보여줄 수밖에 없다고 생각해요. 먹을거리로만 가치를 드러내는 것은 굉장히 왜소합니다. 한살림이 갖고 있는 운동의 확장성에도 불구하고 관계성을 기반으로 삶으로 다양하게 연결해내지 못하고 있어요.”(ㄱ/조합원/가)

몇몇 한살림 회원 생협에서는 현재 시점에 맞는 지역살림의 방식 중 하나인 돌봄을 매개로 열심히 활동하고 있다. 의료사협을 발족한 곳도 있고, 주간 돌봄센터를 개소하기도 하는 등 회원 생협마다 돌봄을 실행하는 방식이 다양하다.

#### 사례 한살림 아산천안돌봄센터 ‘바람숲대추나무집’

한살림 아산천안지역 돌봄실행단에서는 2025년 5월부터 ‘미니데이케어’를 운영하고 있다. 매주 목요일, 한살림 생산자분들과 생산자님들의 가족, 이웃주민들을 모셔 프로그램을 진행하고 식사를 제공하며 관계를 형성해나가고 있다. 소규모로 시작했지만 참여자들도 늘고 안정되고 있으며, 무엇보다 지역의 맥락과 상황에 맞는 활동 방식을 개척해나가고 있다.

앞서 한살림 조합원활동의 어려움과 문제의식을 길게 소개했지만, 사실 각 회원 생협에서는 너무나 열심히, 다양한 활동과 방식으로 조합원들을 만나고 있고, 소중한 경험과 자료를 축적하고 있다. 그 활동들 중 아이디어가 반짝이는 좋은 사례가 너무 많아서 좁은 지면에 다 소개할 수가 없는 것이 아쉽다. 그래도 몇 가지 사례를 간단하게 언급하는 이유는, 이를 계기로 서로 경험을 나누고 관점을 넓히는데 도움이 될 것이라 생각하기 때문이다.

#### 사례 한살림동서울의 조합원 교류회

한살림동서울은 3년째 전 조합원이 만나는 자리를 만들어내고 있다. 매년 100명 가까운 조합원들이 한자리에 모여 논다. “참여했던 분들이 너무 즐거워하고 그 분들이 친구와 가족을 함께 데리고 오기도 하고, 다른 모임에도 참여하면서 핵심 조합원이 된다”고 한다. 행사의 규모가 크니까 준비하는 입장에서는 조금 힘들기도 하지만, 그래도 경험이 쌓이니까 갈수록 조금 쉽게 하는 요령이 생기기도 한다는 후문이다.

#### 사례 한살림경남의 ‘밥모심’

한살림경남에서는 우수단골조합원들을 초청하여 밥모심-‘건강한 식 콘서트’를 열었다. 조합원들의 참여와 반응이 뜨거웠고, 계속 우수단골의 자리를 지키기 위한 큰 동기를 부여 할 수 있었다고 한다.

기초초지 활성화와 생산지 교류를 연결한 사례로는 한살림 부산의 ‘꽃보다 이모’ 활동이 눈에 띈다.

#### 사례 한살림부산의 ‘꽃보다 이모’

생산지에서는 늘 일손이 부족하니까 도움을 요청하면 저희 ‘꽃이모’ 소모임에 연락을 주세요. 가서 허드렛일 많이 하고 옵니다. 나름의 규칙도 있어요. 생산자님들께 부담을 주지 않으려고 도시락을 싸가고요, 물품을 받지 않아요. 그리고 체험 형식으로 가지도 않습니까. ‘꽃이모’가 잘 되니까 남성 조합원들은 ‘꽃보다 삼촌’ 소모임을 만들어 일손돕기를 하고 있어요.

한편, 한국사회가 전반적으로 고령화되면서 특히 비수도권에서는 지역 소멸과 더불어 고령화가 심각하게 진행되는 지역이 있다. 지역생협에서는 상황에 따라 고령 조합원에 더 집중할 수 있다. 직장생활을 하며 오랫동안 한살림 물품을 이용해 오다가 은퇴해서 시간적 여유가 생긴 고령 조합원들은 그야말로 조합원활동에 적합한 분들이다. 요즘 은퇴한 조합원들은 신체적으로나 정신

적으로 상당히 젊고 활동적이며 경제력까지 있어 상대적으로 자유롭다. 건강이나 삶의 의미, 돌봄 등을 중심으로 이들의 관심사와 열정을 조직화하는 전략이 필요하다. 그런 면에서 한살림 경기남부의 ‘살림선배’ 프로그램이나 한살림 성남용인의 70대 이상 조합원들이 참여한 프로그램도 눈여겨볼 만한다. 또한 고령 조합원을 타겟팅으로 하고 동시에 파손 물품과 적체물품을 활용하여 공유부역을 활성화시킨 한살림 충주제천의 ‘늘솜부뚜막’도 좋은 아이디어가 눈에 띄는 활동이다.

기초조직의 주제, 내용과 형식을 다변화 할 필요성이 제기된다. 온라인으로 건강 프로그램을 공유하는 커뮤니티 모임, 직장인을 위한 저녁이나 주말프로그램을 꾸준히 운영하는 지역들도 있다. 물론 저녁과 주말프로그램 운영을 위해서는 담당자들의 근무시간이나 업무 형태를 융통성 있게 가져갈 것이 전제된다. (추가적인 자료 리스트는 부록 참고)

## 2) 어떤 관점으로 청년들을 만날 것인가?

다수의 조직활동가들이 “조합원이 변했다, 이기적이고 개인주의적이 되어 가고 있다”라고 말하지만, 이 관점은 다소간의 성찰이 필요하다. 기성세대가 청년세대를 향해 “요즘 젊은이들은 쭇쯧..”하며 한심스러워하고 꾸중하는 일은 기원전 1,700년 경 제작된 수메르 시대의 점토판에도 등장한다. 근래 시민운동이 전반적으로 쇠락한 것은 더 이상 대중들이 이기적이거나 먹고살기에 바빠서 정의로운 이야기를 하지 않아서가 아니다.

2024년 겨울, 거리를 메웠던 ‘빛의 혁명’, 응원봉 시위를 떠올려보자. 매서운 추위에도 2030 여성들이 각자 좋아하는 아이돌 그룹의 응원봉을 들고 나와 정의롭지 못한 일에 밤 새워 목소리를 냈다. 남태령으로 달려가 전봉준 투쟁단의 트랙터 시위에 연대했다. 이들은 결코 이기적이거나 경제적인 욕구에만 휘둘리는 이들이 아니다. ‘돈쭐’이라는 단어가 있다. 일부 청년 세대는 파타고니아와 프라이탁 같은 친환경 제품을 선호하며 ‘개념 소비’, ‘가치 소비’를 한다. 청년들이 가치와 정의에 자기들만의 방식으로 목소리를 내 왔는데, 어쩌면 그동안 이들이 목소리를 내는 방식을 이해하지 못하고 과거 기성세대들의 편협한 방식으로만 재단했던 것이 아닌가 반성이 필요하다.

“저는 60대인데 20대 아이들과 저희는 우주가 다르다고 생각해요. 너무 다르니 소통이 안되는 것은 어쩔 수 없어요. 지금은 대세를 따라가야 돼요. 예전에는 저희가 대세였다면 이제는 일할 수 있는 젊은 사람들을 중심으로 조직이 변해야 된다고 봐요.”(ㅎ/활동가/가)

활동조합원으로 참여하다 최근에 조합원활동가로 입사한 한 젊은 활동가의 다음과 같은 말은 기성 활동가들에게 시사하는 바가 크다.

“좋아하는 활동에만 참석하고 그냥 가는 것이 왜 나빠요? 자기가 관심 없는 일에 참여하지 않는 건 너무 당연한 거 아닌가요?”

한 참여자는, 젊은 세대를 우리 쪽으로 끌어당기려고 하는 것이 아니라 ‘그들이 잘 놀 수 있는

판을 깔아주는 것’이 좋겠다는 의견을 제시했다. “젊은 사람들이 나이든 사람들과 노는 게 뭐가 재밌겠냐”는 농담을 곁들였다. 이에 대해 청년 세대 중 한 명은, “같이 노는 것이 재미없는 것이 아니다. 청년이 대상화되고 자꾸 잔소리를 듣게 되는 것이 재미없는 것”이라고 응수했다. 혹시나 기성세대는, 관심 없는 활동에 참여하지 않는 이들을 두고 이기적이라거나 개인적이라고 매도하지는 않았을까? 그들은 결코 이기적이지 않으며, 활동 주기가 짧은 것은 비윤리적인 일이 아니다.

오늘날의 청년들은 조직적인 참여보다는 프로젝트형, 취향 기반의 네트워크를 선호하는 경향이 있다. 그래서 청년 전략의 핵심은 그들이 관심 있어 하는 것을 잘 조직하는 것일 수 있다. 예를 들어 한 참여자는 ‘젊은 층에게 먹힐만한’ 트렌디한 관심사를 잘 홍보하는 것이 중요하며, 매장에서 비건에 대한 인식을 높이거나 비건 홍보를 잘 하는 것이 필요하다고 덧붙였다. 한살림제주와 한살림충주제천 등 일부 회원 생협에서는 채식 소모임을 운영하고 있다.

“요즘 트렌드가 비건이잖아요. 젊은 층을 중심으로 힙한 유행이 되고 있고, 한살림은 비건에 최적화되어 있는데, 이 부분에 대해 별로 강조하지 않는 것이 안타까워요. 홍보든 활동이든 잘 엮어 낼 수 있을텐데요.”

#### 사례 한살림충주제천의 ‘청년비건밥상’

충주제천에는 책 읽는 모임도 서너개 있고, 다양한 요리 모임도 많지만 그중 ‘청년 비건밥상’이 눈에 띈다. 비건 요리에 관심있고 8090년생 친구를 사귀고 싶은 청년 조합원들이 스스로 만든 모임으로 벌써 3년째 진행하고 있다. 한달에 한번쯤 모여 간단한 비빔국수 뿐 아니라 마라탕, 톳밥까지 만들어 먹고, 가끔은 유기농 뷔페로 소풍도 간다.

청년들이 관심을 가질만한 분야의 또 다른 예로는 디지털 기술이 있다. 한살림이 청년 세대와 접점을 만들기 위해서는 일방적인 ‘가르침’보다 어쩌면 ‘배움의 교류’가 필요할 것이다. 오히려 청년들이 배움을 나누는 주체로 설 수 있는 기회를 제공하는 것도 의미 있을 것이다. 예를 들어 디지털 기술·코딩·콘텐츠 제작 등 청년 세대가 강점을 가진 분야를 매개로, 디지털 환경에 익숙하지 않은 조합원과 함께 배우고 나누는 프로그램을 운영한다면 세대 간의 벽을 낮추고 상호 존중의 문화를 형성할 수 있을 것이다. 청년 세대를 단지 포섭과 동원의 ‘대상’으로 볼 것이 아니라 새로운 감각과 아이디어를 통해 한살림의 운동문화를 갱신하고 배울 점을 제시하는 ‘주체’로 바라봐야 할 필요가 있다.

다른 한편으로 디지털 기술은 지금의 청년세대와 기성세대와의 결정적 차이를 이해하는 지점이기도 하다. 기성세대는 오프라인과 온라인을 동시에 겪었다면, 1995년 이후에 태어난 세대(소위 Z세대)는 태어나면서부터 스마트폰과 디지털 세상을 접했다. 그들은 자기 호주머니에 재미있고 중독성 있는 ‘포털’을 젊은 채 사춘기를 보내는 역사상 첫 번째 세대다.<sup>34)</sup> 디지털 세상으로 빠져들고

34) Jonathan Haidt, “Generation Anxiety: smartphones have created a gen Z mental health

실제 사회적 관계가 줄어드는 것과 직접적인 연관성이 있는지는 모르겠으나 미국의 연구 자료에는 2010년대 이후 청년들의 불안함과 우울감의 수치는 매년 치솟고 있다는 통계도 있다. 청년들의 불안함, 특히 한살림에 관심 가질 만한 의식 있는 청년들에게서는 ‘기후불안’<sup>35)</sup>이 발견되는 경우가 많다. 그들의 기후불안을 이해하고 공감하는 것이 필요하다.

역설적으로 고리타분한 것으로 생각되었던 아날로그적 대면접촉이 오히려 청년세대에게는 갈 급함을 풀어주는 신선한 방식으로 생각될 수도 있는 양면성이 있다. 청년 조합원들과의 첫 만남은 온라인으로, 지속적인 연결은 대면으로 하는 방법도 고려해볼 수 있다. 환대가 부족한 시대, 한살림 사람들의 따뜻한 밥과 환대는 청년들을 포함한 (예비) 조합원들이 살림의 길로 들어설 수 있는 큰 힘이 될 것이다.

---

crisis - but there are ways to fix it” The Guardian. 2024.03.24. 기사.

35) ‘기후불안’은 기후위기로 인해 점점 좋지 못한 환경이 되고 어려움을 겪을 것을 전망하면서, 미래에 대한 희망을 갖지 못하고 불안해하거나 우울해 하는 현상을 말한다.

# 6장 결론 및 제언

연구의 결론을 써야하지만 엄밀히 말해 결론을 내릴 수 없다. 맷음이 아니라, 다른 시작이고 과정이기 때문이다. 다만 조합원활동에 뭔가 새로운 혁신을 하고자 하는 회원 생협들을 위해 조금이나마 시사점을 얻을 수 있는 몇 가지 제언을 드리고자 한다. 다수의 제언들은 독자들이 이미 알고 있는 내용이겠지만 상기하는 차원에서 언급하고자 한다. 관점 차원의 제언과 실행 차원의 제언으로 구분할 수 있다.

## 1) 회원생협을 위한 제언: 관점

### ① 연결성

모든 것은 연결되어 있다. 조합원활동의 복원이나 활성화를 위해서는 조합원활동 영역만 볼 것이 아니라, 조직 내 한살림운동의 각 영역을 성찰하고, 문제를 발견하고, 영역들을 연결하고 함께 혁신할 필요가 있다.

### ② 다양성

조직 내·외부에 다양한 세대와 다양한 관점들이 있다는 것을 인지한다. 조합원들 사이, 살림꾼들 사이, 조합원과 살림꾼 사이에 여러 세대가 있고 그들의 관점은 ‘틀린’ 것이 아니라 ‘다른’ 것이다. 그 관점들 모두가 소중하고 통합할 필요가 있다. 다양성이 높은 집단이 장기적으로 생존에 유리하다.

### ③ 배움

배움을 넓게 볼 필요가 있다. 먹는 것, 일하는 것, 노는 것도 배움과 연결되어 있으며, 공동체 안에서 상호 성장하는 바탕이다. 배움은 일상이다. 삶이 학교다.

### ④ 존중

내 안에 하늘이 있고 당신 안에도 하늘이 있다는 것을 다시 한 번 상기한다. 어떤 역할을 하든 어떤 위치에 있든, 하늘을 모시듯이 나와 너를 모시고 존중하며 돌보고 인정하는 문화를 만드는 것이 한살림운동의 시작이다.

### ⑤ 선별

초기 한살림운동은 시대를 앞서가는 운동이었다. 이제 우리는 어떤 것을 복원하고 어떤 것을 혁신할까. 변하지 말아야 할 한살림운동의 핵심은 무엇이며, 빠르게 변하는 시대에 발맞추어 과감히 탈바꿈해야 할 부분은 무엇인가. 더 이상 시대가 요구하지 않는데도 붙잡고 있는 것은 무엇인가.

가. 이 질문은 한 사람 한 사람, 부서와 팀, 생협 조직, 전체 한살림 조직에서 수시로 공통적으로 묻고 답해야 할 질문이다.

## 2) 회원생협을 위한 제언: 실행

### ① 열린 공론장 만들기

각 회원생협에서 먼저 공론장을 만들기를 권해드린다. 구성원들이 누구나 참여할 수 있는 크고 작은 공론장에서 각자가 생각하는 문제와 해결책을 터놓고 이야기 나눌 수 있는 공간(온/오프라인)이 필요하다. 익명이어도 좋고, 대면이어도 좋다. 이 보고서에서 제시한 여러 질문들 중 각자의 회원생협에서 가장 필요한 질문은 무엇인지 선택하고 이야기 나누는 것도 좋을 것 같다.

### ② 배움과 학습의 일상화

전 조직 차원에서, 다양한 층위에서 배우고 공부하는 것을 일상화한다. 크고 작은 공부 모임을 구성원들이 자발적으로 만들어 함께 책을 읽고 공부하거나, 회의 시간 틈틈이 공부하거나, 외부 자원을 이용해서 공부하는 등 여러 다양한 방식으로 일상적인 배움의 장을 만든다. 배움은 개인과 조직이 성장하고 단단해지며 구심력을 얻을 수 있는 가장 중요한 경로다.

### ③ 환대와 모심의 문화

어떤 활동이든 조합원들의 삶의 관점으로 활동을 구성하고 배치한다. 조합원들이 우리의 공간에 편하게 올 수 있도록 문턱을 낮추고 환대하고 돌본다. 살림꾼들끼리도 서로 모시고 존중하면 어느새 신입 조합원들이 자연스럽게 모심의 문화에 젖어들 수 있게 된다.

### ④ ‘만남’이 우선

행사는 목적이 아니라 조합원을 만나는 수단이다. 우리의 목적은 조합원들과 만나는 것이고, 사람을 남기는 것이다. 역량이 제한되어 있다면, 가시적으로 멋진 행사를 기획하고 진행하는 데 에너지를 쓸기보다 한사람이라도 더 진솔하게 만나고 함께 하는 것을 우선하기를 제안한다.

### ⑤ 성과를 인정하는 문화와 제도 만들기

조직운동은 정량적으로 드러나지 않지만 너무나 중요하면서도 어려운 일이다. 조직운동을 격려하고 지원하며 정성적 성과를 인정하는 문화가 필요하다. 조직운동가가 의미와 보람을 느끼며 즐겁게 운동하는 데 필요한 제도적인 뒷받침이 무엇일지 고민할 필요도 있다.

### ⑥ 연대와 협력

소규모 회원 생협들은 대부분 상황이 어렵고 사람이나 자원도 부족하다. 특히 비슷한 상황에 처해있거나 비슷한 규모를 가진 회원 생협들끼리 긴밀하게 소통하고 연대하고 협업하여 시너지를

만들어낼 필요가 있다. 물리적인 거리 때문에 공동으로 진행하는 것이 쉽지 않더라도 도농교류와 같은 활동 프로그램이나 교육 프로그램을 공동으로 기획하고 아이디어와 자원과 강사풀 등을 공유하는 것만으로도 상당한 도움을 받을 수 있다.

늘 쉽지는 않았지만 그래도 우직하게 40년을 지탱해 온 힘이 무엇일까 생각해본다. 그것은 철학과 가치로 써 내려온 서사, 그리고 그 서사를 일구어 온 사람들이 아닐까. 연구 과정에서 만난 많은 분들이, ‘그래도 한살림이 있었기에 이만큼이라도 했다’는 말씀을 많이 하셨다. 살림의 문명으로의 전환이라는 미션이 ‘미완의 꿈’이라는 것은 우리가 아직도 그 과정에 서 있다는 것을 의미한다. 달리 말하면 여전히, 희망의 여정이다. 그 여정에서 열정을 쏟고 땀과 눈물을 흘린 모든 분들께 감사의 말씀을 꼭 드리고 싶다.

## 참고문헌

- 공석기 정수복 임현진 지음. 2023. 『시민사회운동의 미래는 있는가: 성찰적 비판과 실천적 과제』. 진인진.
- 구자인, 김기현, 김춘식, 서정훈, 이형용. 2022. 『한국의 시민사회운동을 이야기하다』 도서 출판휴머니즘.
- 김지혜. 2023, “기후의 물질성과 ‘우리’의 유동성” 『ECO』, 27(1): 53-96.
- 김현경. 2015, 『사람, 장소, 환대』, 문학과지성사.
- 모심과살림연구소. 2011. <한살림의 조합원 조직화: 의미, 특성, 과제- 한살림 조합원 조직화 연구과제보고서>.
- 모심과살림연구소. 2014. <한 사람을 세우는 한살림 기초조직- 한살림 기초조직 활성화 보고서>.
- 모심과살림연구소. 2022. <전국한살림조합원의식조사 보고서>
- 염찬희, 2022. “한국생협의 정체성에 대한 연구: 홈페이지 담론 분석을 통해” 『협동조합경 제경영연구』 제56집.장일순, 김종철 편, 1997. 『나락 한 알 속의 우주- 무위당 장일순의 이야기 모음』. 녹색평론사.
- 이재현, 2019. 『본질은 조직문화다』 바른북스.
- 정선영, 최우석. 2017. “조합원 참여와 소비자협동조합 생산성 변화: 한살림서울소비자생활 협동조합을 중심으로” 『한국생산관리학회지』. 제28권 제4호.
- 조미성. 2021. “숙의민주주의 딜레마와 한살림 민주주의” 『모심과살림: 참깨민주주의- 숙의 민주주의 관점으로 보는 한살림운동』 17호.
- 조미성 2022 “생명운동이 공통장에서 배울 수 있는 것들” 『모심과살림: 전환의 시대, 생명 운동의 길찾기』 20호.
- 파울로 프레리, 1968, 『페다고지: 억압받는 자들의 교육학』 / 2003. 남경태 역. 그린비.
- 한살림모임, 1989. 『한살림선언』.
- 한살림경기서남부. 2025. <조합원모임 운영규정>.
- 한살림경남. 2025. <조합원자율모임 지침서>
- 한살림경인. 2024. <한살림경인 조합원활동 지역조직 활성화 방안 보고서>.
- 한살림서울. 2005. <한살림운동과 조합원 노동의 이해>.
- 한살림성남용인. 2024. <한살림성남용인 조직활동가 업무 매뉴얼>.
- 한살림성남용인. 2025. <조합원 활동 체계 및 활동현황>
- 한살림대전. 2023. <한살림대전 조합원활동 재설정 TFT 보고서>.
- 한살림연합, 2021. <조합원활동방향모색TFT회의 결과보고서>.
- 한살림연합 정책기획위원회. 2022. <한살림 활동가노동 방향 제안 녹서>.
- 한살림연합 정책기획위원회. 2022. <한살림 조직정책 제안>.
- <한살림답게- 인농 박재일 선생 1주기>. 2011. 도서출판한살림.

## 부록 1. 연구 참여자와 의견 주신 분들

고명진, 강말숙, 권옥자, 김기중, 김미라, 김민아, 김산, 김상채, 김성미, 김수경, 김은영, 김은희, 김인숙, 김인원, 김준열, 김진옥, 김태일, 김효진, 나기창, 노옥희, 노용호, 류경아, 류신명, 문미라, 문윤옥, 민앵, 박미경, 박보미, 박선경, 박제성, 박지영, 박혜옥, 백미희, 부호영, 손수정, 손한나, 송지은, 심상미, 안수정, 안윤희, 양한라, 엄은경, 오혜원, 우수경, 우준, 유수민, 윤선아, 이경숙, 이기영, 이미수, 이미화, 이상훈, 이세은, 이세준, 이세희, 이아현, 이은경, 이은숙, 이은정, 이지선, 이진솔, 이현희, 이희영, 이희정, 정양현, 정외숙, 정윤영, 정재숙, 조희주, 채송미, 최연수, 최지희, 최혜영, 최희령, 하은화, 하정우, 허효진, 현정원, 흥금순, 황미애, 황세진, 황해영.(가나다 순) 이상 총 82인과 ‘함께 묻고 함께 찾다: 한살림조합원활동 이야기마당’ 참여자들.

## 부록 2. 조합원활동담당자들과 이사장들이 인식하는 조합원활동의 목표

집단	조합원활동담당자들이 인식하는 활동 목표	이사장들이 인식하는 활동 목표
(가) 집단	<p>생활실천 확산, 활동조합원 발굴, 활동에 참여함으로서 조합원들의 생활과 가치 변화를 도모함, 활동조합원발굴 및 조직화, 한살림 가지전달, 한살림의 가치에 부합하는 활동으로 지역활동을 활성화한다, 교류, 소통, 조합원이 한살림 운동에 적극적으로 참여하게 함.</p> <p>"시대변화에 맞는 조합원조직화와 소통구조 마련, 기초 조합원 조직의 내실화 및 안정화, 한살림운동 확산 한살림의 가치 실현, 조합원의 성장을 통한 대의원 조직화"</p> <p>활동참여자 늘리기 한살림 운동의 확산, 한살림 가치와 내용 잘 알고 활동 하기(2), 기초조직 활성화</p> <p>활동조합원 확대, 핵심조합원발굴 한살림 의제 활동을 통해 한살림 운동을 펼치고 물품을 알려내는 활동, 조합원의 활동 참여</p> <p>활동 활성화 한살림활동의 자발적 참여를 이끌어 한살림의 가치실현, 한살림에 대한 적극적인 이해, 한살림에 대해 알고 사람들의 뜻을 모아 활동하는 일, 핵심조합원 200명, 참여 조합원 5000명 달성</p>	<p>한살림 생명운동 이해 지역에서 주민과 함께 한살림운동을 실천한다 한살림운동, 가치 실천(샘명, 살림, 공동체, 협동, 연대, 호혜 등) 운동을 실천하고 제안하는 주체 되기 민주시민으로 성장하기 협동/연대/민주적 경험하기 공동체, 자기성장의 좋은 경험 쌓아가기</p>
(나) 집단	<p>조합원 조직화를 통한 주체 발굴 조합원들이 활동을 통해 한살림에 더 애정을 갖고 조합원끼리의 연대를 강화하는 것, 조합원조직의 안정화 조합원의 자발적인 생명살림 활동, 조합원 관계맺기, 활동조합원 역량강화 한살림과 한살림운동을 알고 이웃과 더불어 생활속에서 실천한다.</p> <p>생산자와 소비자의 교류를 통해 관계 맺기, 이해높이기, 활동하는 조합원 발굴하기, 도농교류, 교육 및 행사, 연대 활동 영역에서는 "코로나이전의 활동의 회복"이 목표 조합원 활동실이 조합원에게 친숙한 공간이 되자 조합원 리더 발굴과 조직화</p>	<p>조합원 활동 주체 발굴 및 조직화 한살림 운동을 지속적으로 할 수 있는 운영참여 조합원을 발굴하고 조직화하는 일 한살림의 가치와 철학에 대해 이해하고 자율적으로 적극 실천하고 한살림 운동에 참여하는 것 한살림 운동을 이해하고 운동에 적극적으로 활동하는 조합원을 늘리는 것 한살림을 느껴라 한살림이 지속할 수 있도록 가치 홍보와 알려내기에 주력하자</p>
(다) 집단	<p>한살림 소비자가 아닌 조합원으로, 주인으로 인식하고 '나부터' 실천하도록 하는 것 조합원이 지향하는 가치를 실질적인 활동으로 이어지도록 돋는 것.</p> <p>기초 조직을 활성화시켜 지역과 한살림을 잇는 것, 한살림에 대한 애착, 애정, 관심을 가진 적극적 참여, 한살림조</p>	<p>조합원 필요의 환경생태적 공동체적 해결 모임의 다양성/다양한 조합원의 참여 지역살림 생명살림 조합원들이 자발적으로 하고 싶</p>

	<p>합원으로서의 성장 한살림운동의 저변확장. 공동체회복. 운동가양성 한살림에서만 할수 있는 활동을 진행하고 이를 통해 한살림 이용을 촉진하는데 기여 한살림 스며들기</p>	<p>은 것을 즐겁게 실천할 수 있도록 한다. 이는 내 삶의 주체가 내가 되도록 하고, 세상의 모든 존재는 혼자서는 살아갈 수 없기에 함께 실천하는 것이 중요하다. 나아가 지구의 모든 생명을 소중하게 여기는 한살림운동을 실천한다.</p> <p>농업살림, 밤상살림, 생명살림의 가치를 각각의 활동을 통해 조합원들이 더 깊이 이해하고 실천하는 것</p>
(라) 집단	<p>조합의 활력과 물품이용과 연결, 조합에서의 성장(위원회, 대의원 역할수행) 한살림이 추구하고 있는 운동성을 알리고 더 많은 분들이 한살림 운동에 동참할 수 있도록 만드는 것</p>	<p>한살림 알리기와 한살림의 가치를 생활속에 실천하는 삶 몸과 환경살림 물품알림과 한살림가치 교육(식생활교육등) 사람에 대한 관심(공생)</p>

표 17 조합원활동담당자들과 이사장들이 인식하는 조합원활동의 목표

### 부록 3. 2025년 한살림연합 교육프로그램 안내

#### ■ 한살림연합의 교육미션

생명의 세계관을 확립하고 새로운 생활양식을 창조합니다.

한살림은 전일적 생명의 세계관을 바탕으로 새로운 삶과 세계를 창조하고자 하는 한살림 사람들의 성장과 변화를 돋웁니다. 더불어 이러한 자각과 소명의식을 바탕으로 자신의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 살림꾼을 기릅니다.

- 생명가치를 실천하는 사람
  - 생명가치를 존중하고 실현하는 사람입니다.
  - 모심과 살림의 마음으로 더불어 사는 삶을 이루어 가는 사람입니다.
- 조화로운 관계를 만드는 사람
  - 다양성을 존중하는 사람입니다.
  - 다른 사람을 이해하고 배려하는 사람입니다.
  - 믿음을 바탕으로 관계를 소중히 여기는 사람입니다.
- 늘 공부하는 사람
  - 역할에 충실하고 책임을 다하는 전문성을 갖춘 사람입니다.
  - 성장을 위해 끊임없이 학습하고 자신을 돌아보는 열정적인 사람입니다.

## ■ 프로그램별 상세 안내

(전체 교육프로그램 안내는 본 보고서 42쪽에 수록)

영역	사업명	주제 키워드	지원 방식	기대목표	시기
임원	전국 지역생협 신임이사 교육	#조직이해 #재무/회계(개념) # 협동조합 #이사회 역할 #정관 규약 #사업계획 #책임성 #생 협법 #회의진행 #의사결정 # 사례연구 #갈등관리 #전략적 관점 #비전제시 #생산자이해 #조합원활동	온라인	임원으로서 필요한 정보제공 및 정책에 대한 이해 협동조합 조직운영에 필요한 역량 강화 한살림 사업의 이해, 차기 리더 육성 지역사회 및 연대사업 역량 강화	4월/5월
	전국 지역생협 신임이사장 OT 및 신임임원 연수	#이사장 역할 #OJT #조직이해 #협동조합 #이사회 역할 #정관규약 #사업계획 #책임성 #생협법 #사례연구 #조합원활동 #조직운영방안	오프라인	이사장 업무이해 및 업무 수행 시 기초마련. 조직적응도 강화 및 역량향상 이사장 활동의 의미와 가치 확인	3월~4월
	이사장 학습회	#조합원활동 #협동조합 #이사회운영 #연수 #갈등해결법 #연대	온오프라인	- 지역 활동 활성화 지역 역량차이 해소 이사장 역량강화	매월 1회
	감사과정	#감사활동 실제 #한살림 주요 정책	자료 제공	감사업무의 기본 관점과 세부방법, 역할과 책임에 대한 이해	7월
대의원	전국 대의원 교육	#조합원활동참여 #협동조합 운영원리 #한살림비전 #총회와 의사결정체계	온라인	협동조합 조직운영에 대한 이해도 제고 한살림 미션과 비전에 대한 공감 한살림의 비전과 가치, 대의원의 역할에 대한 이해	1월
실무책임자	실무책임자 학습회	#전략적 사고 #공동사업전략 #관리회계 #전략적 비용관리 #기관운영(총회, 이사회) #매장사업 운영 #인사관리(인사노무) #갈등관리 #사업계획 수립 #문제해결	- 온오프라인 - 워크숍	실무책임자 역량 향상 실행 목적의 기술/정보 습득 문제해결역량 향상 전략실행역량 향상 전략적 비용관리	3~12월 매월 1회 진행
	신임실무책임자 워크숍	#역할기본 #기본직무 #조직운영 #기관운영 #사업운영 #경영 #연합 #사업연합 #공동사업전략	대면 워크숍	실무책임자 역량 향상 실무책임자 기본 직무 이해 생협 및 연합조직 구조 이해	4월

중간관리자	중간관리자 역량 강화	#코칭 #피드백 #성과관리 #직무관리 #업무프로세스 개선 #동기강화 #협업 #커뮤니케이션 스킬 #데이터기반의사결정 #외부환경이해 #갈등관리	온라인	조직운영역량 향상 비전형, 코칭형 리더십 확보 구성원의 직무몰입도 향상 성과관리 사례 마련	하반기
실무자활동가	전국 살림꾼 통합입문 과정	#협동조합 #조직이해 #역사/철학 #비전과 전략 #생산자조직 이해 #조합원활동 #한살림 물품/사업	온라인	신입 구성원들 대상으로 한살림에 대한 보편적인 이해 정립. 역할 구분 없는 통합 입문과정 한살림 구성원으로서의 자긍심 도모	3~12월 격월 1회
	매장입문 교육	#매장직무이해 #물품진열 #한살림물품 #한살림품질관리 #클레임대응	온라인	매장활동가 직무 입문과정 매장직무 기초 이해 향상 가용자원 확인	3~12월 격월 1회
	매장활동가 물품교육	#한살림물품특성 #물품선택과 활용 #핵심물품 #추천물품	온라인	한살림물품 이해 향상 조합원응대 역량 향상	하반기 1회
살림꾼공통교육	열린배움터	#한살림정책 #한살림운동 #한살림활동 #사회트렌드 #사례 공유 #전문가특강 #활동사례 #공감	온라인	한살림 운동, 활동, 정책과 관련된 다양한 콘텐츠를 지속적으로 노출시킴을 통해 구성원에게 한살림 비전에 대한 공감대를 형성	매월 1회
	공통역량 과정	#공통역량 #사회변화트렌드 #정책·의제 #사례공유 #전문가 특강	온라인	구성원들이 공통적으로 인지할 필요성이 있는 주제 정책·의제 이해 향상을 통한 공감대 형성	상, 하반기 각 1회
기타지원	교육자료, 교육기획 상담	#교보자재 #영상 #교육효과성향상 #교육기획지원 #교육컨설팅	온오프라인	교육자료 공유 교육기획 및 교수방식 상담	상시

## 부록 4. 한살림 회원생협 조합원활동 온라인 플랫폼 목록

(2026.1.14. 기준)

한살림동서울	네이버 까페 <a href="https://cafe.naver.com/hansalimdseoul">https://cafe.naver.com/hansalimdseoul</a> 인스타그램 @hansalim_dongseoul
한살림서서울	네이버 까페 <a href="https://cafe.naver.com/hansalimsseoul">https://cafe.naver.com/hansalimsseoul</a> 인스타그램 @hansalimseoseoulmnz
한살림남서울	<a href="https://cafe.naver.com/hansalimnseoul">https://cafe.naver.com/hansalimnseoul</a> 인스타그램 @hansalim_namseoul
한살림북서울	네이버 카페 <a href="https://cafe.naver.com/hansalimbseoul">https://cafe.naver.com/hansalimbseoul</a> 인스타그램 @hansalim_bs 카카오채널 <a href="https://pf.kakao.com/_FtxcpG">https://pf.kakao.com/_FtxcpG</a>
한살림경인	네이버 까페 <a href="https://cafe.naver.com/hansalimibg">https://cafe.naver.com/hansalimibg</a> 인스타그램 @hansalim_kyoungin
한살림경기서남부	네이버 까페 <a href="https://cafe.naver.com/ggshansalim">https://cafe.naver.com/ggshansalim</a> 인스타그램 @hansalim_ggsn
한살림성남용인	네이버 까페 <a href="https://cafe.naver.com/hansalimsy">https://cafe.naver.com/hansalimsy</a> 인스타그램 @hansalimsy 카카오채널 <a href="https://pf.kakao.com/_MQxnzxd">https://pf.kakao.com/_MQxnzxd</a>
한살림고양파주	네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/58975714">https://www.band.us/band/58975714</a> 인스타그램 @hansalim_goyangpaju 카카오채널 <a href="https://pf.kakao.com/_lxhbMd">https://pf.kakao.com/_lxhbMd</a>
한살림경기남부	과천지부 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/77229794">https://www.band.us/band/77229794</a> 군포지부 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/69577545">https://www.band.us/band/69577545</a> 안양지부 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/77618098">https://www.band.us/band/77618098</a> 안산지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/77338402">https://www.band.us/band/77338402</a> 의왕지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/71446831">https://www.band.us/band/71446831</a> 시흥지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/64674673">https://www.band.us/band/64674673</a> 인스타그램 @hansalimggnb 카카오채널 <a href="https://pf.kakao.com/_KhxakC">https://pf.kakao.com/_KhxakC</a>
한살림대전	네이버 까페 <a href="https://cafe.naver.com/djhansalim">https://cafe.naver.com/djhansalim</a> 인스타그램 @hansalimdj
한살림청주	네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/56088824/post">https://www.band.us/band/56088824/post</a> 인스타그램 @hansalim_cj
한살림충주제천	네이버밴드 <a href="https://band.us/@hanchungjujecheon">https://band.us/@hanchungjujecheon</a> 인스타그램 @hansalim_chungjujecheon
한살림천안아산	네이버밴드 <a href="https://band.us/@hansalimch">https://band.us/@hansalimch</a> 인스타그램 @hansalimch
한살림원주	네이버밴드 <a href="https://band.us/@wjhansalim">https://band.us/@wjhansalim</a>
한살림춘천	네이버밴드 <a href="https://band.us/@cchansalim">https://band.us/@cchansalim</a> 인스타그램 @cchansalim

한살림강원영동	강릉지역 네이버밴드 <a href="https://band.us/@hansalimgangneung">https://band.us/@hansalimgangneung</a> 속초지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/71055395">https://www.band.us/band/71055395</a> 동해삼척지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/84897889">https://www.band.us/band/84897889</a> 인스타그램 @hansalim_gwyd
한살림수원	네이버밴드 <a href="https://band.us/@hansalimsuwon">https://band.us/@hansalimsuwon</a> 인스타그램 @hansalim_suwon_love
한살림경기동부	네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/89694780">https://www.band.us/band/89694780</a> 인스타그램 @hansalim_ggdb 유튜브 @한살림경기동부생협
한살림경남	창원지역 네이버밴드 <a href="https://band.us/@2378788">https://band.us/@2378788</a> 진주지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/61416913">https://www.band.us/band/61416913</a> 마산지역 네이버밴드 <a href="https://band.us/@63023057">https://band.us/@63023057</a> 밀양지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/54844732">https://www.band.us/band/54844732</a> 사천삼천포지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/73240485">https://www.band.us/band/73240485</a> 김해장유지역 네이버밴드 <a href="https://band.us/@hansalimkngj">https://band.us/@hansalimkngj</a> 진해지역 네이버밴드 <a href="https://band.us/@hansalimjinhae">https://band.us/@hansalimjinhae</a> 거제통영지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/52328178">https://www.band.us/band/52328178</a> 거창지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/9670882">https://www.band.us/band/9670882</a> 인스타그램 @hansalim_kn
한살림부산	네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/9670882">https://www.band.us/band/9670882</a> 인스타그램 @hansalim_busan
한살림대구	네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/83205856">https://www.band.us/band/83205856</a> 인스타그램 @hansalim_daegu
한살림광주	네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/52972445">https://www.band.us/band/52972445</a>
한살림전북	네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/11000554">https://www.band.us/band/11000554</a>
한살림경북북부	상주지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/55131077">https://www.band.us/band/55131077</a> 영주지역 네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/47940948">https://www.band.us/band/47940948</a> 안동지역 네이버밴드(용상) <a href="https://www.band.us/band/80427786">https://www.band.us/band/80427786</a> 안동지역 네이버밴드(옥동) <a href="https://band.us/@andonghansalim">https://band.us/@andonghansalim</a>
한살림경북서부	인스타그램 @hansalim_kbseobu
한살림경북동부	인스타그램 @hansalim_pohang_
한살림제주	네이버밴드 <a href="https://band.us/@hanjj">https://band.us/@hanjj</a> 네이버 블로그 <a href="https://blog.naver.com/hansalimjeju">https://blog.naver.com/hansalimjeju</a> 인스타그램 @hansalimjeju
우리씨앗농장	네이버밴드 <a href="https://www.band.us/band/55879743">https://www.band.us/band/55879743</a>
한살림연합	장보기 <a href="https://shop.hansalim.or.kr/shopping/member/meeting.do">https://shop.hansalim.or.kr/shopping/member/meeting.do</a> 유튜브 @한살림TV 네이버 블로그 <a href="https://blog.naver.com/hansalim">https://blog.naver.com/hansalim</a> 네이버 까페 열린배움터 <a href="https://cafe.naver.com/hanx10">https://cafe.naver.com/hanx10</a> 인스타그램 @hansalim_official @hansalim_pgs(한살림참여인증)

## 부록 5. 한살림성남용인 단계별 조합원 성장을 위한 교육체계

(출처: 한살림성남용인 조합원 성장단계별 교육체계(안) 교육기획회의 회의록 20231123)

한살림성남용인은 조합원의 성장 단계별 교육체계를 다음과 같이 마련하고 각 단계에 맞는 교육프로그램을 구상하고 있다.



<조합원 성장 단계\_표28> (한살림성남용인)

구분	예비조합원	새내기조합원	이용조합원	참여조합원	활동조합원	핵심조합원
설명	지역주민	1년 미만 가입	물품 이용 조합원	지부, 위원회 활동 참여 조합원	지부운영 위원회위원 대의원	임원
홍보	흘씨	씨앗	떡잎	꽃망울	열매	밑거름

주제	세부주제	예비	새내기	이용	참여	활동	핵심
한살림	역사/철학						
	물품의 이해						
	의제활동						
	생소하나						
	한살림조직의 이해						
	위원회학교- 위원회의 이해						
협동조합	협동조합의 이해						
	한살림과 협동조합						
	협동조합의 구조와 원리						
성장 (리더쉽,	조합원 비전찾기						
	민주적 의사소통						
	민주적 회의운영						

조직문화)	갈등관리						
	리더쉽						
	조직운영						
지역살림	공동체 마을만들기						
	돌봄						
기타(활동)	먹거리운동1)						
	위원회 주체 교육 과정2)						
	활동조합원 기술교육3)						
	기타 주제4)						

### ◇ 예비조합원(홀씨)

- 비조합원으로 성남용인 지역주민을 말한다.
- 목표: 한살림을 알고 조합원으로 가입한다.
- 교육내용

1. 지역살림 : 공동체(마을만들기), 돌봄
2. 기타(활동) : 먹거리운동, 위원회 주최 교육 과정, 기타 주제

### ◇ 새내기조합원(씨앗)

- 조합원으로 가입한지 1년 미만의 조합원을 말한다. 새내기이지만 활동에 참여하게 되면 참여조합원, 활동조합원이 될 수 있다.
  - 목표: 한살림에 대해 이해한다. / 한살림을 가깝게 느낀다.
- ※ 물품이용에 관한 내용은 내용으로 녹인다.
- 교육내용

1. 한살림 : 한살림 역사/철학, 물품의 이해, 의제활동, 생소하나, 한살림조직의 이해
2. 협동조합 : 협동조합의 이해, 한살림과 협동조합, 협동조합의 구조와 원리
3. 성장(리더쉽, 조직문화) : 조합원 비전찾기
4. 지역살림 : 공동체(마을만들기), 돌봄
5. 기타(활동) : 먹거리운동, 위원회 주최 교육 과정, 기타 주제

### ◇ 이용조합원(떡잎)

- 물품을 이용하지만 최근 1~2년 이내에 활동에 참여하지 않는 조합원을 말한다.
- 목표: 한살림에 대한 이해를 높인다/ 한살림 활동에 참여한다.
- 교육내용

1. 한살림 : 한살림 역사/철학, 물품의 이해, 의제활동, 생소하나, 한살림조직의 이해
2. 협동조합 : 협동조합의 이해, 한살림과 협동조합, 협동조합의 구조와 원리
3. 성장(리더쉽, 조직문화) : 조합원 비전찾기
4. 지역살림 : 공동체(마을만들기), 돌봄
5. 기타(활동) : 먹거리운동, 위원회 주최 교육 과정, 기타 주제

#### ◇ 참여조합원(꽃망울)

- 물품을 이용하면서 지역모임, 지부·위원회 활동에 참여하는 조합원을 말한다.
- 목표: 한살림의 다양한 활동을 참여하고 안에서 스스로의 역할을 탐색한다.
- 교육내용

1. 한살림 : 한살림 역사/철학, 물품의 이해, 의제활동, 생소하나, 한살림조직의 이해, 위원회의 이해
2. 협동조합 : 협동조합의 이해, 한살림과 협동조합, 협동조합의 구조와 원리
3. 성장(리더쉽, 조직문화) : 민주적 의사소통, 조합원 비전찾기
4. 지역살림 : 공동체(마을만들기), 돌봄
5. 기타(활동) : 먹거리운동, 위원회 주최 교육 과정, 기타 주제

#### ◇ 활동조합원(열매)

- 2개의 지부운영위원회, 5개의 위원회, 대의원으로 활동에 참여하고 있는 조합원을 말한다.
- 목표 : 한살림 운동의 가치확산을 위하여 자신의 역할을 이해하고 한살림 활동의 주체가된다.
- 교육내용

1. 한살림 : 한살림 역사/철학, 물품의 이해, 의제활동, 생소하나, 한살림조직의 이해
2. 협동조합 : 협동조합의 이해, 한살림과 협동조합, 협동조합의 구조와 원리
3. 성장(리더쉽, 조직문화) : 민주적 의사소통, 민주적 회의운영, 갈등관리, 리더쉽, 조직운영
4. 지역살림 : 공동체(마을만들기), 돌봄
5. 기타(활동) : 먹거리운동, 위원회 주최 교육 과정, 활동조합원 기술교육, 기타 주제

#### ◇ 핵심조합원(밑거름)

- 이사회의 구성원으로 조합의 운영에 참여하는 조합원을 말한다.
- 목표: 임원의 역할을 이해하고 리더쉽을 향상시킨다./조직 운영의 비전을 세우고 보완하며 발전시킨다.

## - 교육내용

1. 한살림 : 한살림 역사/철학, 물품의 이해, 의제활동, 생소하나, 한살림조직의 이해
2. 협동조합 : 협동조합의 이해, 한살림과 협동조합, 협동조합의 구조와 원리
3. 성장(리더쉽, 조직문화) : 민주적 의사소통, 민주적 회의운영, 갈등관리, 리더쉽, 조직운영
4. 지역살림 : 공동체(마을만들기), 돌봄
5. 기타(활동) : 먹거리운동, 위원회 주최 교육 과정, 활동조합원 기술교육, 기타 주제

# 부록 6. 한살림성남용인 조합원 성장 단계별 교육체계 결과보고서

(출처: 한살림성남용인 조합원교육 결과보고서 2025년 2월)

## 1. 서론

### 1-1. 추진 배경

- 한살림은 단순한 소비자 조직이 아니라, 생명 가치와 협동의 철학을 기반으로 조합원들이 함께 만들어가는 생활협동조합입니다. 조합이 지속적으로 성장하고 조합원들이 주체적으로 활동하기 위해서는 조합원의 이해와 참여가 필수적이며, 이를 체계적으로 지원하는 교육이 필요합니다.
- 조합원의 성장과 참여를 체계적으로 지원하기 위해 성장 단계별로 필요한 교육 내용을 정리하고 이를 실행할 수 있는 체계를 마련하고자 하였습니다.
- 2023년에는 조합원의 성장 단계를 구분하고 이에 따른 교육체계(안)을 수립하였으며, 이를 기반으로 2024년에는 시범적으로 교육을 운영하였습니다. 이 과정에서 운영상의 문제점을 분석하고, 조합원의 피드백을 반영하여 보다 실효성 높은 교육체계를 구축하고자 하였습니다.
- 이러한 시범 운영 결과를 토대로 교육체계를 더욱 구체화하여, 2025년부터는 보다 안정적이고 효과적인 조합원 교육을 정기적으로 운영할 계획입니다. 이를 통해 조합원 개인의 성장을 지원하고, 조합 전체의 지속 가능한 발전에 기여하고자 합니다.

### 1-2. 추진 목적

- 조합원 성장 단계별 교육을 통해 조합원들이 한살림의 가치와 철학을 이해하고, 조합의 주체로서 활동과 운영에 적극적으로 참여할 수 있도록 합니다.
- 또한, 단계별 교육을 통해 조합원 개개인의 역량을 강화하고 지속적인 성장을 지원하며, 이를 바탕으로 자발적인 협동과 실천을 촉진하여 조합의 지속 가능한 운영과 발전을 도모하고자 합니다.

## 2. 교육 운영 개요

### 2-1. 조합원 성장 단계별 교육체계 개요

#### 1) 성장 단계별 정의 및 목표:

- 예비조합원: 비조합원으로 한살림을 알고 조합원으로 가입
- 새내기조합원: 조합원으로 가입한지 1년 미만의 조합원으로 한살림에 대해 이해하고 가깝게 느끼
- 이용조합원: 활동에 참여 없이 물품만 이용하는 조합원으로 한살림에 대한 이해를 높이고 활동에 참여
- 참여조합원: 물품 이용과 지역모임·지부·위원회 활동에 참여하는 조합원으로 한살림의 다양한 활동을 참여하고 안에서 스스로의 역할을 탐색

- 활동조합원: 지부운영위, 위원회, 대의원 활동에 참여하는 조합원으로 한살림 운동의 가치확산을 위하여 자신의 역할을 이해하고 한살림 활동의 주체
- 핵심조합원: 조합의 운영에 참여하는 이사회의 구성원으로 리더십 향상 및 조합운영과 조합원 촉진자로서의 역할을 수행

## 2-2. 교육 진행 현황

- 단계별 교육 일정: 2024년 각 단계별로 최소 1회 이상 교육 실시.
- 교육 대상: 2024년 각 성장 단계별 조합원 약 200명 목표.
- 교육 방식: 강의, 워크숍, 서로배움, 명사 조청 강의(대중강좌), 교육부스 등 다양한 방법 활용.

## 2-3. 교육 교안 개발

- 흩어져 있던 다양한 교육자료를 수집하여 체계적으로 정리하고, 실제 교육 운영에 사용할 수 있는 교육안을 일부 마련하였음. (※ 부록 7-4)
- 조합원 활동 시 자유롭게 활동할 수 있는 <재미로 보는 조합원 유형테스트>를 개발 및 배포, 교구 리스트를 정리하였음. (※ 부록 7-3, 7-5)

## 3. 성장 단계별 교육 세부 내용 및 결과

### 3-1. 예비조합원 교육(대중강좌)

- 주제: 시의성 있는 주제를 바탕으로 대중강좌나 및 활동으로 진행
- 교육 방법: 명사 초청 강의 형태의 대중강좌
- 성과: 돌봄 대중강좌 1회 진행(참석자 18명 / 목표 30명)
- 개선점: 참석한 조합원의 만족도는 높았으나 목표 인원 미달. 대외 홍보 강화 및 지역 주민까지 대상 확대 필요

### 3-2. 새내기·이용조합원 교육

- 주제: 한살림 이해 증진(제철 요리 활동, 생산지 방문, 조합원 비전 찾기)
- 교육 방법: 강의, 요리 활동, 생산지 방문, 온라인 강의, 물품 후기 공유
- 성과:
  - 요리교실 1회(참석자 19명)
  - 생산지 방문 1회(참석자 20명)
  - 온라인 활동단 활동 4회, 온라인 교육 2회(참석자 7명)
- 개선점: 새내기 조합원과 이용 조합원 교육을 분리하여 진행, 타 행사 및 연휴와 일정 중복 방지

### 3-3. 참여조합원 교육

- 주제: 한살림성남용인의 조합원 활동 및 위원회 이해, 조합원 비전 찾기

- 교육 방법: 부스 형식의 맞춤형 면담
- 성과: 지부별 1회 운영(총 2회 진행, 참석자 19명 / 목표 40명)
- 개선점: 조합원 참여율을 높이기 위한 홍보 강화 필요

#### 3-4. 활동조합원 입문교육

- 주제: 한살림의 역사·철학, 협동조합의 이해, 물품 이해(가공품·농산물)
- 교육 방법: 강의, 워크숍(서로배움), Q&A
- 성과:
  - 한살림의 역사·철학 교육 1회(참석자 6명)
  - 한살림과 협동조합 교육 1회(참석자 15명)
  - 물품 이해 교육 1회(참석자 21명)
- 개선점: 입문교육의 중요성을 강조하고 전체 조합원 대상으로 확대 필요

#### 3-5. 활동조합원 심화교육

- 주제: 활동조합원의 역량 강화, 한살림 터전 방문, 한살림 기술 교육
- 교육 방법: 현장 방문, 워크숍
- 성과: 안성물류센터 방문 1회(참석자 15명)
- 개선점: 교육 목적에 부합하는 방문지 선정 필요, 민주적 소통 및 등근대화 등의 심화 주제 고려

#### 3-6. 활동조합원 촉진자과정

- 주제: 내부 교육을 진행할 강사 발굴을 위한 역량 강화 및 학습 모임
- 교육 방법: 강의, 워크숍(서로배움), Q&A, 학습 모임
- 성과:
  - 워크숍 1회(참석자 6명)
  - 후속 모임 1회(참석자 3명)
- 개선점: 원활한 교육 진행을 위해 학습 형태의 후속 모임 지속 운영 필요

### 4. 성과 분석 및 피드백

#### 4-1. 성과 요약

구분	조합원참여도	만족도
예비조합원/대중강좌	18명	9.2점/10점
새내기·이용조합원 교육	요리활동	9.85/10점
	생산지방문	7.9점/10점 (1명이 착각해서 1점선택)
	온라인활동단	-

참여조합원 교육		19명	6.7점/7점
활동조합원 입문교육	역사·철학	6명	9.5점/10점
	협동조합	15명	9.57점/10점
	물품의 이해	21명	8.25점/10점
활동조합원 심화교육		15명	9.54점/10점
활동조합원 촉진자과정		6명	6.8점/7점

#### 4-2. 교육 효과

2024년 조합원 교육을 통해 조합원의 참여와 관심을 이끌어 냈으며, 교육의 필요성과 효과를 확인할 수 있었습니다. 각 성장 단계별 교육을 통해 조합원들이 한살림의 가치와 활동에 대해 보다 깊이 이해하고, 실질적인 참여를 확대하는 계기가 되었습니다. 또한, 참여조합원 교육으로 위원회에 유입하는 성과도 보였습니다.

#### 4-3. 주요 피드백 및 개선점

##### 1) 교육의 실효성 및 만족도

- 전반적으로 높은 만족도를 보였으며, 특히 새내기·이용조합원 교육과 활동조합원 교육의 필요성을 확인할 수 있었습니다. 특히 새내기·이용조합원 교육의 경우 물품만 이용하던 조합원들이 한살림이 추구하는 가치를 자연스럽게 접할 수 있도록 돋고, 이후 지역 모임이나 위원회 활동 등 조합의 다양한 참여 기회로 유입될 수 있는 계기로써 중요한 역할을 한다는 점을 다시 확인할 수 있었습니다.
- 각각의 교육을 통해서 조합원들이 한살림의 의미와 왜 활동을 하는지, 또 어떤 활동들을 진행하고 있는지 이해함으로써, 단순한 소비자가 아니라 조합의 일원으로서 한살림 운동에 참여하는 의미를 인식하는 차원에서 실효성을 검증할 수 있었습니다.

##### 2) 교육 방법 및 운영 방식 개선 필요

- 요리 활동, 생산지 방문 등 체험형·실천형 교육이 조합원들의 관심과 참여를 유도하는데 더욱 효과적임을 확인. 특히 요리활동의 경우 조합원들이 한살림 물품을 직접 활용하며 한살림의 가치를 체득할 수 있도록 도왔으며, 단순한 강의보다 조합원들의 참여율과 만족도 모두 높았습니다.
- 참여조합원 교육(위원회별 부스 형식 면담)은 사전 홍보 및 참여 유인 요소 강화 필요함. 조합원들이 해당 교육의 목적과 필요성을 미리 인지할 수 있도록 적극적인 홍보가 요구되며, 단순한 정보 제공을 넘어 조합원들이 자연스럽게 참여할 수 있도록 유도하는 요소가 필요함. 조합원의 관심을 끌 수 있는 체험요소(직접 만드는 포케)를 넣어 교육을 진행한 것이 참여의 주요 요소로 작용한 만큼, 향후 교육에서도 조합원들이 직접 경험하고 체험할 수 있는 요소를 강화하는 것이 필요할 것으로 판단합니다.

##### 3) 조합원 참여율 제고를 위한 홍보 강화

- 대중강좌 및 참여조합원 교육에서 목표 인원 대비 실제 참여율이 낮음.
- 조합원의 눈높이에 맞춘 SNS, 지역 커뮤니티, 매장 등을 활용한 다각적인 홍보 전략 마련 필요.
- 대중강좌의 경우 예비조합원인 지역 주민 또한 대상이므로, 지역 주민도 참여할 수 있도록 대외 홍보 채널 다변화 필요

#### 4) 교육 일정 조정 및 접근성 개선 필요

- 각 지부, 위원회 주관 활동 및 행사 일정 및 연휴 일정과 겹쳐 참여가 어려운 사례 발생. 조합원들이 교육에 관심이 있음에도 불구하고 일정이 맞지 않아 참석하지 못하는 경우가 많았음.
- 지부·위원회와의 협의를 통해 중복 일정 조정을 사전에 진행하고, 조합원이 교육 일정을 미리 인지하고 조정할 수 있도록 사전 안내 강화 필요.

#### 5) 조합원 성장 단계별 교육 개선 방향

- 새내기·이용조합원 교육을 분리하여 운영하는 것이 효과적이라는 의견 다수. 새내기 조합원과 이용조합원의 관심과 참여 목적이 다르므로, 교육 내용을 차별화하여 각각의 특성에 맞춘 프로그램을 운영하는 것이 필요함.
- 이용조합원 교육은 별도로 운영하지 않고 온라인 채널을 활용한 자료 배포 방식으로 진행.
- 조합원 입문교육을 전체 조합원 대상으로 확대하고, 활동조합원은 필수 참석하도록 독려. 입문교육을 통해 조합원들의 한살림 이해도를 높이고, 이후 단계별 교육으로 자연스럽게 이어질 수 있도록 교육 연계를 강화해야 함. 활동조합원의 경우, 입문교육을 필수 과정으로 지정하여 모든 활동 조합원이 공통된 기본 교육을 이수할 수 있도록 체계를 정비할 필요가 있음.
- 활동조합원 심화교육 과정에서 '민주적 소통' 및 '동근대화' 등의 주제 추가 검토 필요. 활동조합원들이 조합 내에서 원활하게 소통하고 협력할 수 있도록, 민주적 의사결정 방식과 갈등 해결 역량을 강화하는 교육이 필요함. 이를 위해 실제 사례를 기반으로 한 워크숍, 실습형 교육 등을 도입하여 조합원들이 실질적인 소통 역량을 기를 수 있도록 구성하는 것이 효과적일 것으로 예상됨..

#### 6) 내부 강사 양성 확대 필요

- 조합원 교육 진행의 기반이 되는 내부 강사 양성을 위하여 체계적인 교육과정 마련 및 장기적인 학습 지원 필요. 강사로서의 역량을 효과적으로 키울 수 있도록 교육 프로그램을 진행하고, 이론과 실습을 병행하여 실질적인 강의 운영 능력을 갖출 수 있도록 지원해야 함.
- 내부강사 양성의 일환으로 조합원 입문교육 촉진자 과정의 정례화 필요. 조합원들이 한살림 교육을 주도적으로 진행할 수 있도록 촉진자 과정을 체계화하고, 정기적인 강사 양성 교육을 통해 신규 강사 확보 및 역량 강화를 지속적으로 추진할 필요가 있음.
- 아울러 내부 강사 양성에 그치지 않고 지속적인 활동을 위한 내부 강사풀 관리 및 후속 모임 운영 필요. 내부 강사들이 지속적으로 활동할 수 있도록 강사풀을 체계적으로 관리하고, 강사 간 네트워크 구축을 위한 정기적인 후속 모임을 운영해야 함. 이를 통해 강사들이 서로의 경험을 공유하고 피드백을 주고받으며 지속적인 성장과 발전이 이루어질 수 있도록 해야 함.

## 5. 향후 조합원교육 계획

- 중점목표 : 조합원 교육을 통해 한살림의 가치를 이해하고 배움으로 성장하는 조합원을 조직화한다.

구분	주요계획	
조합원 활동실	<b>O. 핵심목표</b>	
	1. 지속적인 조합원 성장을 위해 교육을 강화한다.	
	<b>KR. 핵심결과</b>	
	1-1) 교육 참여자 수 250명	
	1-2) 교육 참여 만족도 5.5/7점 이상	
	<b>&lt;세부계획&gt;</b>	
	1-1	<b>&lt;새내기조합원 교육&gt;</b> - 목표: 참여조합원 수 62명 - 시기: 연 3회 - 내용: 지부별 2회, 생산지방문 1회
	1-2	<b>&lt;이용조합원 교육&gt;</b> - 목표: 온라인 카카오채널로 홍보자료 배포 - 시기: 연 2회 - 내용: 한살림 활동과 교육 안내
	1-1	<b>&lt;참여조합원 교육&gt;</b> - 목표: 참여조합원 수 30명 - 시기: 연 2회 /지부별로 각 1회 - 내용: 지부, 위원회 활동 소개
	1-2	<b>&lt;조합원 입문교육&gt;</b> - 목표: 참여조합원 수 45명 - 시기: 연 3회 - 내용: 한살림의 역사/철학, 한살림과 협동조합, 한살림 물품의 이해/활동조합원은 필수
	1-1	<b>&lt;활동조합원 심화교육&gt;</b> - 목표: 참여조합원 수 20명 - 시기: 연 1회 - 내용: 동근대화
	1-2	<b>&lt;활동조합원 촉진자 모임&gt;</b> - 목표: 참여조합원 수 30명 - 시기: 연 6회 - 내용: 내부교육을 진행할 강사 발굴을 위한 역량 강화 교육 및 학습모임
	1-1	<b>&lt;대중강좌&gt;</b>

구분	주요계획		
	1-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표: 참여조합원 수 30명</li> <li>- 시기: 연 1회</li> <li>- 내용: 시의성 있는 주제로 대중강좌나 활동으로 진행</li> </ul>	
	1-1 1-2	<p><b>&lt;온라인활동단&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표: 참여조합원 수 30명</li> <li>- 시기: 연 6회 / 물품후기 4회, 줌교육 2회</li> <li>- 내용: 물품체험 후 후기 공유</li> </ul>	

## 6. 결론 및 제언

- 2024년 조합원 교육 시범 운영을 통해 조합원의 성장 단계별 교육이 조합원의 이해와 실천을 돋고, 조합 활동의 참여를 확장하는 데 의미 있는 역할을 한다는 점을 확인할 수 있었습니다. 교육 과정에서 조합원들은 한살림의 가치와 철학을 더욱 깊이 이해하고, 생활 속에서 이를 실천하는 계기를 마련하였습니다. 또한, 교육을 통해 조합원들이 생산과 소비를 연결하고, 협동의 의미를 체감하며, 조합의 일원으로서 함께 걸어갈 길을 구체적으로 그려볼 수 있었습니다.
- 2025년에는 시범 운영의 경험과 조합원의 의견을 바탕으로, 더욱 현실적이고 내실 있는 교육체계를 마련하고 조합원의 성장 단계에 맞춘 맞춤형 교육을 정착시켜야 합니다. 이를 위해 다음과 같은 방향을 제안합니다.

### 1) 교육체계의 정교화 및 안정적 운영

- 2024년 시범 운영 과정에서 나타난 문제점을 보완하여, 조합원 성장 단계별 교육 내용과 실행 방안을 보다 구체적으로 정리해야 합니다.
- 각 단계별 핵심 교육 목표와 내용을 명확히 설정하고, 조합원들이 교육 과정에서 실질적인 배움을 얻을 수 있도록 체계를 정립해야 합니다.

### 2) 교육 교안과 자료의 체계적 정리 및 활용

- 교육의 일관성과 지속성을 확보하기 위해 교육 교안과 자료를 정리하고 체계화하여 활용도를 높여야 합니다.
- 조합원교육을 담당하는 활동가 및 촉진자들이 일관된 흐름 속에서 교육을 진행할 수 있도록, 표준화된 교육 자료와 실행 매뉴얼을 구축해야 합니다.

### 3) 조합원의 자발적 참여와 지속적인 배움의 장 마련

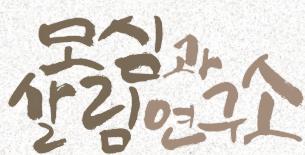
- 조합원들이 주체적으로 참여할 수 있도록, 배움과 실천이 연결되는 교육 방식을 도입해야 합니다.
- 조합원의 교육 이력을 체계적으로 관리하여, 개인의 성장과 조합 활동의 연계를 촉진하는 방안을 모색해야 합니다.

- 조합원들이 지속적으로 성장할 수 있도록, 조합 내 학습 모임과 촉진자 양성과정을 운영하여 교육 이후에도 배움과 실천이 이어지는 구조를 만들어야 합니다.

#### 4) 교육 운영의 평가 및 개선 체계 마련

- 교육운영회의를 운영: 조합원 교육이 조합 내에서 지속적으로 개선되고 발전할 수 있도록, 정기적인 교육 운영 평가 체계를 마련해야 합니다.
- 조합원들의 피드백을 적극 반영하여, 교육 내용과 방법을 지속적으로 보완하고 발전시켜 나가야 합니다.

2026-R-01 2026.1.



Mosim and Sa'm Policy Research Institute