

2020

# 한살림재단 생명·협동 연구 최종보고서

—  
B급 농산물(못난이 농산물) 판매 국내·외 기업 사례연구

김영석, 이병길

—  
공동체에서 참여와 지속가능성을 높이기 위한 회의문화 만들기

이송지, 김경태, 김미애, 김미영, 김수정

—  
지역사회 통합돌봄시대, 농촌지역 돌봄 현황:

영광 '어민동락공동체' 사례를 중심으로

윤태영

—  
지역공동체의 먹을거리 시장 활성화를 위한

빅데이터 연계 방안 연구

최홍규



2020

**한살림재단  
생명·협동 연구  
최종보고서**

2020

## 한살림재단 생명·협동 연구 최종보고서

발행일 2021년 1월 20일

편집·기획 한살림재단·모심과살림연구소

발행처 한살림재단·모심과살림연구소  
06086 서울시 강남구 봉은사로 81길 15 4층  
전화 02-6715-0813 이메일 hansalimfoundation.org

디자인·인쇄 디자인생선가게(02-3673-2220)

# 목차

—	<b>모시는 글</b>	004
	곽금순(한살림재단 이사장)	
—	<b>발간사</b>	006
	황도근(모심과살림연구소 이사장)	
—	<b>B급 농산물(못난이 농산물) 판매 국내·외 기업 사례연구</b>	009
	김영석, 이병길	
—	<b>공동체에서 참여와 지속가능성을 높이기 위한 회의문화 만들기</b>	065
	이송지, 김경태, 김미애, 김미영, 김수정	
—	<b>지역사회 통합돌봄시대, 농촌지역 돌봄 현황: 영광 ‘여민동락공동체’ 사례를 중심으로</b>	117
	윤태영	
—	<b>지역공동체의 먹을거리 시장 활성화를 위한 빅데이터 연계 방안 연구</b>	161
	최홍규	



# 모시는 글

## 시민들의 '삶'을 들여다보는 협동조합으로 거듭나야...

코로나19의 상황으로 전 세계가 혼돈의 시기를 맞고 있습니다. 멈출 줄 모르고 한 방향으로만 질주하고 있는 우리들에게 코로나19는 경종을 울리는 신호가 아닐까라는 생각을 하게 됩니다. 앞으로 제2, 제3의 또 다른 코로나 바이러스 생성의 위험으로부터 벗어나려면 잠시 속도를 늦추고 근본적인 변화를 해나가지 않으면 인류의 미래는 참으로 암울한 것 같습니다.

협동조합이 출발하게 된 상황을 보면 영국에서 노동자들의 낮은 임금 문제와, 자본이 개입된 생필품 유통의 문제를 스스로 해결해가려는 움직임에서 시작된 것이라 할 수 있습니다. 결국 시민들의 삶을 해결하는 문제해결의 열쇠는 국가에 있다기보다는 시민들 속에서 찾고, 시민들이 참여해서 해결해 가야한다는 것을 오래 전부터 경험해 오기도 했습니다.

모심과살림연구소가 주관하고 한살림재단이 지원하는 <한살림 생명·협동연구 공모사업>을 올해도 진행했습니다. 올해는 생명의 가치와 협동하는 삶을 실현하는데 밑거름이 될 '공동체와 돌봄', '먹거리'를 주제로 총 네 개의 연구 과제를 선정하였습니다.

코로나19 상황에서 이번 주제는 시민들의 삶에 매우 중요한 주제이고, 이후의 사회는 이 두 가지 주제가 결코 소홀하게 다뤄져서는 안될 것 같습니다. 그럼에도 아직 우리 사회는 돌봄과 먹거리가 국민의 기본적 권리로 인지되지 않고 있어 개인들이 소외되고 차별받고 있는 실정입니다.

협동조합이 '필요를 스스로 조직하는 방식'으로 사업을 구상한다고 한다면, 위의 두 가지 주제에 대해 현재 제도적인 한계를 보완하는 내용을 수집할 필요가 있을 것입니다. 그리고 수집한 내용을 바탕으로 시민들의 삶에 기반한 실질적인 내용을 만드는 것으로 발전해 가야 할 것입니다. 그런 의미에서 네 분의 연구자가 생산한 내용을 한살림의 기존사업에 잘 녹아내도록 연결하는 것이 중요한 프로세스일 것입니다.

생협은 조합원들이 스스로 일구어가는 조직인 만큼 조합원을 포함한 지역 주민들의 삶을 깊숙하게 들여다보고, 그들이 처한 상황을 협동의 방식으로 '서로 돌봄'의 방식으로 해결해 가는 것에 대해 좀 더 많은 연구와 토론의 기회가 필요할 것 같습니다.

코로나19를 겪으면서 이후의 세계는 우리 모두가 함께 머리를 맞대고 해결해 가야 한다는 것에 대해 이견이 없을 것 같습니다. 이러한 혼돈의 시기에, 30년 넘는 기간 동안 공동체 방식으로 조직을 운영해 온 협동조합의 정체성이 우리 사회 안에 확산되는 것은 매우 유의미할 것입니다.

새로운 협동의 방식과 제도를 연구하는 많은 분들과의 교류를 통한 <한살림 생명·협동연구 공모사업>은 한살림만이 아니라 협동조합 진영에 중요한 교두보가 될 수 있도록 한살림 재단도 더욱 노력하겠습니다.

이 사업을 위해 오랜 시간 애쓰신 여러 분들에게도 감사의 말씀 드립니다.

한살림재단 이사장 곽금순

# 발간사

## 생명과 협동의 등불

2020년이 저물고 있습니다. 지금까지 수많은 삶의 경험 속에서 올해처럼 답답했던 적은 없었습니다. 특히 사람들과 밥 한 끼 하면서 대화하는 것을 좋아하는 저로서는 매우 힘든 한해였습니다. 협동적 삶이란 것도 사람과 사람이 서로 어울리고 속살이 부대끼면서 생길 수 있는 모든 갈등을 하나하나 풀면서 삶의 철학을 배우는 것인데, 1년 가까이 사람과의 만남이 어려워지고 집에서 온라인으로만 소통해보니 모든 삶의 기반이 흔들리고 있습니다. 코로나 비대면 사회에 적응하라고 떠들지만 갈수록 우울증과 외로움은 깊어지고 있습니다. 사람들이 그립습니다.

요즘 세상이 이상하다고 말하는 분들이 많습니다. 우리 주변에서 일어나는 일들을 보면 이 말이 실감이 납니다. 예전에는 상식적으로 판단하면 모두가 쉽게 동의했는데 요즘은 같은 사안을 접하면서도 전혀 다르게 판단하고 한발 더 나아가 격하게 싸우는 것을 자주 접합니다. 저도 아주 좋아하던 어른이 갑자기 이상한 논리를 펴면서 열을 내실 때 당황한 적이 있습니다. 평소 잘 통해왔던 동료가 사회적 이슈에 대해 상식적이지 않은 얘기를 하면 말문이 막힙니다. 왜들 이리도 예민해지고 상식적인 소통이 어려워졌을까요. 단순히 코로나 우울증으로만 설명할 수는 없습니다. 아마도 스마트폰의 SNS 소통이 많아지면서 이런 상황들이 만들어진 것 같습니다. SNS를 통해 많은 정보를 쉽게 얻지만 한편 어두운 방 한구석에서 비상식적이고 극단적인 논리에 노출되지요. 우리는 지금 정신적 가치를 상실하는 시대에 살고 있습니다. 상식이 무너지는 사회를 접하고 있습니다.

한살림 운동은 30여 년 전 생명의 가치와 협동하는 삶을 실현하고자 시작했습니다. 한 세대가 지나면서 “생명과 협동”이라는 사회적 화두를 정착시켰고 사상적 기반도 만들었습니다. 더욱이 친환경 먹거리 사업은 빠른 성장을 통해 사회적 신뢰를 얻었고 다양한 생활협동조합을 탄생시켰습니다. 최근에는 사회적경제 영역이 확대되면서 다양한 대안적 운동과 사업체들이 늘어나고 있습니다. 그리고 구도심 재생사업과 마을공동체 운동도 확대되면서 협동적 삶을 실천하는 분들도 많아졌습니다. 참으로 반가운 일입니다.

그러나 앞서 언급했듯 지금 우리 사회는 극도로 개인화, 파편화되고 극단적 사회로 변하고 있습니다. 코로나 바이러스는 백신의 도움으로 안정되었지만 스마트폰에 의한 IT 개인사회는 더욱 가속될 전망입니다. 역사적으로 산업혁명의 성공은 국가나 소수의 부와 권력은 강화했지만, 불행하게도 사회적 격차에 의한 혼란은 확대되어왔습니다. 200년 전 로버트 오웬의 협동공동체 정신도 산업혁명의 그림자인 어린 노동자에 대한 측은지심에서 출발했고, 최초의 생활협동조합인 로치데일도 노동자들이 가장 의지할 데 없고, 가장 절망적인 시

기에 탄생했습니다. 생명의 가치와 협동적 삶은 사회적 격차가 벌어져서 삶의 의지처가 사라질수록, 마음의 외로움이 깊어질수록, 시대적 정신이 혼란스러울수록 우리가 추구해야 할 길입니다.

한살림의 생명협동연구는 이런 사회적 어려움을 극복하고 생명의 가치와 협동적 삶을 실천하고자 노력하는 분들을 지원하기 위해 마련되었습니다. 죽은 생명은 떠나려가지만 살아있는 생명은 거대한 황토물 속을 역류하며 새로운 길을 찾습니다. 생명협동연구는 어두운 터널 속에서 등불이 되어야 합니다. 비록 지금은 보잘것없고 미약한 등불이어도 터널이 어두워질수록 등불은 하나둘씩 늘어 큰 빛으로 주위를 다시 환하게 비춰줄 수 있기 때문입니다. 생명과 협동의 새로운 길을 찾는 분들에게 새로운 희망을 기대합니다.

한살림재단과 모심과살림연구소는 생명과 협동의 새로운 등불을 찾고자 <한살림 생명협동연구 공모사업>을 매년 진행하고 있습니다. 특히 올해는 코로나로 인해 심도 있는 현장 사례연구를 진행하지 못해 당초 연구계획을 일부 변경하는 어려움도 있었지만, 제한된 상황에서도 연구자들이 10개월 동안 최선을 다해주셨습니다.

지난 12월 9일에는 <2020 한살림 생명협동 결과발표회>를 온라인으로 가졌습니다. 1부 공동체와 돌봄 주제에서 윤태영 선생은 ‘통합 돌봄의 그물망 짜기: 통합 돌봄시대, 협동조합의 역할’에서 지역사회 통합적인 복지서비스에 필요한 현장의 목소리를 듣기 위해 전남 영광의 ‘여민동락공동체’의 돌봄 종사자들의 소중한 목소리를 담았습니다. 또한 김수정 선생은 ‘공동체에서 참여와 지속가능성을 높이기 위한 회의문화 만들기’ 발표에서 최근 공동체적 사회적 가치를 추구하는 비영리조직의 어려움인 회의에서의 소통의 문제를 연구하였습니다. 또한 2부 먹거리 주제에서는 김영석 선생이 ‘B급(못난이) 농산물 판매 국내외 기업 사례연구’를 통해 기후위기로 인해 상품성이 떨어진 농산물 판매사례를 미국과 유럽 기업들을 통해 살펴보았고, 최홍규 선생은 ‘지역공동체의 먹거리 시장 활성화를 위한 빅데이터 연계방안 연구’에서 코로나19 비대면 사회에서 빅데이터를 활용한 지역공동체 먹거리 시장의 활성화 전략적 대안을 제안하였습니다.

비록 온라인 발표였지만 참석자들은 연구결과가 한살림에 어떻게 적용될 수 있을지에 대한 질문과 제언을 많이 해주셨습니다. 참으로 귀한 시간이었습니다. 이런 여러분의 노력으로 2020 생명협동연구결과 최종보고서를 출판하게 되어 매우 감사드립니다. 생명협동연구는 우리가 앞으로 겪어야 할 격랑의 전환 시대에 작은 등불이 될 것입니다. 한살림재단과 모심과살림연구소는 내년에도 생명사상과 협동운동의 이론과 현장을 발굴하는 연구자들을 지원하는 역할을 계속하겠습니다. 함께 해 주셔서 감사합니다.

모심과살림연구소 이사장 황도근 모심



2020 한살림재단  
생명·협동 연구 최종보고서

# B급 농산물 (못난이 농산물) 판매 국내·외 기업 사례연구

—  
김영석, 이병길





## 연구 개요

<b>연구과제명</b>	<b>B급 농산물(못난이 농산물) 판매 국내외기업 사례연구 - 해외기업을 중심으로</b>
<b>연구결과의 학술·실천적 의의</b>	국내 B급 농산물 판매에 대한 학술연구의 마중물 역할 해외 B급 농산물 판매기업 사례를 통한 국내기업들의 발전 방향 탐색 B급 농산물에 대한 정부, 생산자, 판매기업, 소비자 등 이해관계자들의 인식 제고
<b>연구요약</b>	<p>□ 연구의 필요성 및 목적</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 지구 온난화, 이상기후 현상으로 상품성이 떨어져 버려지는 농산물(B급 농산물)이 전 세계 농산물의 3분의 1인 272만 톤이며 이는 지속적 증가가 전망됨. B급 농산물 판매와 활용이 음식물 쓰레기(Food Waste) 감소 차원에 적극적인 미국과 유럽의 판매 기업들의 비즈니스 방식을 분석 비교하여 성공 요인(SF)을 파악</li> <li>■ 다음의 목적으로 B급 농산물 판매와 활용의 성공 요인(SF)을 전파 확산             <ul style="list-style-type: none"> <li>·B급 농산물 소비에 대한 우리나라 소비자 인식개선, 가치소비 촉진</li> <li>·소비자들에게는 저렴한 가격으로 신선한 농산물을 소비할 수있는 기회 제공.</li> <li>·버려지는 B급 농산물을 유통 판매로 농가의 소득 증대에 도움 제공.</li> <li>·자원 낭비를 줄이고 환경 보호에 기여</li> <li>·B급 농산물 관련 국내 사회적기업 및 스타트업들에게 동종 해외기업들의 비즈니스 모델 자료 제공.</li> </ul> </li> </ul> <p>□ 연구의 추진 방향 및 방법</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 우리나라 B급 농산물 판매기업의 현황 조사와 미국과 유럽의 B급 농산물 판매기업 비즈니스 모델 분석.</li> <li>■ 문헌자료 검토: FAO(유엔식량농업기구), UNEP(유엔환경계획), EPA(미국 환경보호청), USDA(미국 농무부)와 우리나라 농촌경제연구원의 보고서와 자료를 분석하고, 관련 논문(MDPI, Minnesota대학교, Edinburgh대학교, North Carolina 대학교)을 검토. 매거진, 저널 및 언론에 발표된 자료를 검토하고 분석.</li> <li>■ 국내 B급 농산물 판매기업들의 현황 파악을 위해 방문/서면 인터뷰 진행.</li> <li>■ 미국과 유럽은 각 기업의 홈페이지에 공개된 정보와 기업신용정보평가 회사들의 자료를 분석 후 추가 정보와 자료는 서면(이메일) 인터뷰로 보완.</li> <li>■ 해당 분야의 해외전문가들과 서면 인터뷰로 정보와 인사이트 파악.</li> </ul> <p>□ B급 농산물 판매기업 분석</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 우리나라 대표적인 B급 농산물 유통기업인 파머스페이스, 프레스어글리, 지구인컴퍼니의 비즈니스 모델, 현황과 유통업체들의 동향 파악</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 미국 B급 농산물 판매기업 Imperfect Foods, Misfits Market, Hungry Harvest, Full Harvest의 비즈니스 모델과 현황을 파악함.</li> <li>·미국은 B급 농산물 판매기업들의 활동이 가장 활발하며 특히 Imperfect Foods와 Misfits Market은 성장을 주도하고 있음.</li> <li>·B급 고구마 활용 BM으로 사업하는 Spudy와 Walmart, Whole Foods, Kroger, Giant Eagle 등 대형 유통업체들의 B급 농산물 판매 현황 파악</li> <li>·미국 B급 농산물 전반적인 상황은 The “Ugly”Fruits and Veg Campaign을 주도하는 EndFoodWaste.org의 Jordan Figueiredo 협조로 현황에 대한 심층적 접근 용이.</li> <li>· COVID-19 팬데믹 상황으로 대부분 B급 농산물 판매기업의 판매량 급증.</li> <li>■ 유럽은 개별 B급 농산물 판매기업들의 활동보다 대형 유통업체와 비영리단체들의 활동이 활발함.</li> <li>·영국의 Wonky Vegetables과 Oddbox, 독일의 Querfeld 그리고 포르투갈의 Fruta Feia협동조합이 가장 눈에 띄는 기업임.</li> <li>· Fruta Feia 비즈니스 모델은 우리나라 소비자생활협동조합의 벤치마킹 가능 사례.</li> <li>·대형 유통업체는 프랑스의 Intermarche, 영국의 Asda, Sainsbury, Lidl, Morrison 등의 B급 농산물 판매 노력이 돋보임.</li> <li>·유럽의 B급 농산물 판매기업들도 COVID-19 팬데믹으로 주문량이 증가.</li> <li>·Feedback Global의 James Turner의 협조로 유럽의 전반적인 현황 파악.</li> </ul> <p>□ 시사점 및 제언</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ B급 농산물의 판매와 소비촉진을 위한 미국과 유럽의 접근 방식은 유사한 측면과 상이한 측면이 있음. 미국의 기업활동은 적극적이고 스타트업들에 대한 투자도 활발하게 진행되고 있음. 반면 유럽의 B급 농산물판매기업 활동은 미국에 비하여 규모가 크지 않으나, 유통업체 활동은 정책적 요구에 부응하려는 과정과 맞물려서 여러 시도를 하고 있음. 미국과 유럽 모두 비영리단체들의 음식물쓰레기 줄이기 캠페인의 일환으로 B급 농산물 소비를 촉진 활동은 시사하는 바가 있다고 할 수 있음.</li> <li>■ B급 농산물의 판매와 소비촉진에는 소비자 인식 개선이 가장 중요하고, 소비자 인식 개선에는 교육, 캠페인과 이벤트 등의 활동이 필요함. 이러한 활동을 실천하려면 우리나라에서 생산되는 농산물의 B급 농산물 생산과 처리에 대한 연구가 선행되어야함. 선행연구에 있어 특히 주요한 과일과 채소를 중심의 연구는 정부의 정책적 대응, 유통기업과 판매기업에 대한 대책, 비영리단체의 캠페인 방향 등 다각적인 대응책 수립에 이용이 가능함.</li> </ul>
<b>핵심어</b>	B급 농산물, 못난이 농산물, 음식물 쓰레기, 지속가능성
<b>연구결과</b>	- 판매/유통기업의 B급 농산물의 판매 증대를 위한 마케팅 자료 활용.

<b>활용계획</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소비자 인식개선을 위한 교육자료 등으로 해외사례 활용</li> <li>- 비영리단체들의 B급 농산물 소비촉진을 위한 활동 인사이트 제공</li> </ul>
<b>기타 제언 및 제언</b>	<p>이 연구를 시작으로 국내 전문연구기관에서 B급 농산물에 대한 심층연구를 진행해 주기를 제언하며 관련 정부 부처 또는 관련 기관들은 판매기업들의 활동을 정책적으로 뒷받침할 수 있는 방안을 강구해 주길 기대함.</p>

# 목 차

1. 연구개요
  2. 우리나라 B급 농산물 판매 기업 분석
    - 1) 현황
    - 2) 판매기업
      - (1) 파머스페이스
      - (2) 지구인컴퍼니
      - (3) 프레시어글리
      - (4) 유통기업 동향
  3. 미국의 B급 농산물 판매기업 분석
    - 1) 현황
    - 2) 판매기업
      - (1) Imperfect Foods
      - (2) Misfits Market
      - (3) Hungry Harvest
      - (4) Full Harvest
      - (5) 기타 혁신기업
      - (6) 유통기업 동향
    - 3) 소결
  4. 유럽 B급 농산물 판매기업 분석
    - 1) 현황
    - 2) 판매기업
      - (1) Oddbox(영국)
      - (2) Wonky Vegetables(영국)
      - (3) Querfeld(독일)
      - (4) Fruta Feia(포르투갈)
      - (5) 유통기업 동향
    - 3) 소결
  5. 시사점 및 제언
- 참고문헌  
부록

# 1. 연구개요

## 1) 연구 배경 및 목적

### (1) 연구 배경

우리는 흔히 '표준'이라고 판단하는 형태에서 약간 벗어난 과일과 채소 같은 농산물을 'B급 농산물' 또는 '못난이 농산물'이라고 부른다. 미국과 유럽에서는 ugly produce (fruits and vegetables), imperfect produce, misshapen produce, wonky produce 등으로 사용하는 기관이나 기업에 따라 다르게 일컬어지며 우리나라에서는 주로 B급 농산물 또는 못난이 농산물이라고 부른다. B급 농산물(못난이 농산물)에 대해 학문적으로 또는 국가차원에서 규정이나 정의를 한 곳은 없다. 다만 미국과 유럽에서는 '음식물 손실과 쓰레기(FLW: Food Loss and Waste)'를 줄이기 위한 연구 분야에서 주로 과일이나 채소가 겉모양으로 (cosmetic) 판매나 소비되지 못하는 농산물을 다룰 때 사용을 하고 있다.<sup>1)</sup> 우리나라도 전문기관에서 구체적으로 B급 농산물(못난이 농산물)에 대한 연구를 수행한 자료를 찾아보기 어렵고 언론이나 기업체 등에서 주로 B급 농산물(못난이 농산물)로 부르고 있다. 정부기관에서는 농산물의 품목 또는 품종별 특성에 따라 고르기·형태·색깔·신선도·건조도·결점·속도 및 선별상태 등 품질 구분 기준에 미달되는 제품을 '농산물 비규격품'이라고 지칭하기도 한다.

B급 농산물(못난이 농산물)은 맛과 품질에 있어 일반 농산물과 별 차이가 없지만 크기·모양·중량·색깔 등의 겉모양으로 다소 상품 가치가 떨어져 생산자가 유통 비용과 판매처 미확보로 수확을 포기해 버리거나 동물의 사료로 사용되기도 한다. 다행히 판매를 할 수 있다고 해도 일반 가격 대비 훨씬 저렴하게 판매가 되는 것이 현실이다. 문제는 자연재해 증가와 소비자의 구매 형태가 B급 농산물 비중을 증가 시키고 있다는 점이다. 최근 이상기후 현상으로 태풍, 호우, 이상고온 등의 자연재해 빈도가 잦아짐에 따라 B급 농산물 비중이 늘고 있다.<sup>2)</sup> 또한 소비자들의 건강과 먹거리에 대한 관심은 유기농법으로 생산된 과일과 채소에 대한 구매로 이어지는 경향을 보이는데 화학비료와 농약을 사용하지 않고 농사를 짓는 유기농법은 다른 농법에 비해 병충해 피해가 빈번할 수밖에 없는데 과일과 채소를 외관으로 구매하는 우리나라 소비자의 구매 형태를 고려하면 유기농법으로 생산된 농산물이 오히려 B급 농산물로 전락하는 결과를 초래할 수도 있다.

유엔식량농업기구(FAO)에 따르면 전 세계적으로 사람들의 소비를 목적으로 생산된 음식

1) FAO, SAVE FOOD: "Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction, Definitional Framework of Food Loss", 2014.02

2) 하지영 et al, 2019, 「B급 농산물의 구매자 소비성향과 구매 후 행동 간의 영향관계에서 구매동기의 매개효과 검증」, 『사단법인 한국식품유통학회 2019년 하계학술대회』

물의 3분의 1이 손실되거나 낭비되며 이는 매년 약 13억 톤에 이른다고 한다.<sup>3)</sup> 이는 초기 생산단계부터 최종 소비자에 이르는 식품 공급망 전체에서 발생하는 손실과 낭비를 의미하는 것으로 토지, 물, 에너지, 토양, 종자 및 생산에 사용되는 기타 투입물과 같은 자원 낭비는 물론 온실가스 배출을 증가시키는 요인이기도 하다. 생산자(농민)들이 단지 유통업체의 겉모양의 상품 기준에 미달하는 이유로 신선 농산물의 20~40%가 폐기되는 경우도 있다고 밝히고 있다.<sup>4)</sup> 매년 미국의 소비자, 기업 및 농장은 연간 218억 달러(GDP의 1.3%)를 먹지 않는 음식물을 재배, 가공, 운송 및 폐기하는데 소비한다. 또한, 쓰레기매립장으로 보내지는 음식물의 양은 5천 5백만 톤에 달하며, 농장에서 폐기되거나 수확하지 하지 않고 내버려 두는 농작물이 1천만 톤에 이른다. 한편 미국인 7명 중 1명은 음식물 공급이 불안정한 상태에 있다.<sup>5)</sup>

미국에서는 약 20%의 유기농과 재래식 농산물이 단지 조금 다르게 보인다는 이유로 폐기 된다.<sup>6)</sup> 같은 사과나무에서 열린 사과 중에 흠집이 있는 사과가 그렇지 않은 사과에 비해 당도가 2~5% 높게 나왔다는 보고도 있으며 유기농 농산물은 기존 농산물보다 농약 잔류량이 적고 항산화제 함량이 20~40% 높다는 보고도 있다.<sup>7)</sup> 미국, 유럽 등 주요 선진국에서는 B급 농산물(못난이 농산물)이 자연스러움을 추구하는 트렌드와 맞물려 소비자들의 지지를 얻고 있으며, 장터에서 농산물을 사고파는 것이 일반적인 주요 유럽 도시에서는 크기, 색, 형태도 자유분방한 B급 농산물이 오히려 다양성을 상징하는 척도가 되기도 한다. 미국의 경우 성인 5명 중 3명 이상(62%)이 B급 농산물을 먹는 것에 대하여 아무런 문제가 없다고 응답했다.<sup>8)</sup> 우리나라의 경우 2014년 농협경제연구소가 실시한 조사('B급 농산물에 대한 소비자 태도 조사')에서 B급 농산물에 대한 소비자 태도가 긍정적인 것으로 나타났다. 19세 이상 소비자 1000명 가운데 72.2%가 'B급 농산물 구매에 대해 긍정적'이라고 답했다. B급 상품이 실제 시중에 팔리고 있다는 것을 아는 응답자도 81.7%에 이르렀다.<sup>9)</sup>

지구자원 보호, 지구 온난화 같은 기후변화에 대응하고 지속가능한 농업이 될 수 있도록 'B급 농산물'에 대한 소비자의 인식개선과 더불어 소비촉진이 활성화되어야 한다. 2015년 9월 유엔(UN) 총회는 '우리 세계의 전환: 지속가능한 발전을 위한 2030 어젠다 (Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development)'를 결의안으로 채택하고 지속가능한 발전을 위한 17개의 목표와 169개의 세부목표를 제시하였다. B급 농산물의 적극적인 소비는 UN의 지속가능발전목표(UN-SDGs) 2. 식량안보와 지속가능한 농업, 및 12. 지속가능한 생산과 소비와 밀접한 관련이 있다. 사람들은 오래 전부터 완

3) FAO, "Global Food Loss and Food Waste", <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/en/>

4) FAO, "What governments, farmers, food businesses - and you - can do about food waste", <http://www.fao.org/news/story/en/item/196377/icode/>

5) ReFED, "THE MULTI-BILLION DOLLAR FOOD WASTE PROBLEM", <https://www.refed.com/?sort=economic-value-per-ton>

6) "Farms aren't tossing perfectly good produce. You are", (The Washington Post), 2019.03.08,

7) NPR, 2016.04.26., "Beneath An Ugly Outside, Marred Fruit May Pack More Nutrition",

8) Harris Poll, 2016.9.22., 'Eight in Ten Americans Say Appearance is At Least Somewhat Important When Shopping for Fresh Produce'

9) "못난이가 맞난이 ... 어깨 펴는 B급 농산물", <중앙일보>, 2014.08.05.

벽하고, 흙이 없고, 밝은 색의 과일과 채소는 먹음직스럽고 맛있어 보이고, 겉모양이 일그러지거나 불완전한 것은 먹을 수 없는 것으로 조건화 되어 왔다. 그러나 이제는 그런 오랜 근거 없는 생각을 변화해야할 시점이다. 과일과 채소가 중심이라고 말하는 것은 어렵지만, B급 농산물에 대한 관심이 증가하고 있는 것은 분명하다. 또한 소비자들은 음식물의 탄소 발자국<sup>10)</sup>과 지속가능성에 대해 점점 더 의식하고 있다.

## (2) 연구 목적

우리나라는 먹거리 안전 측면이나 먹거리 보장 측면에서 심각한 위험 상황에 처해 있는데 이러한 사회를 먹거리 위험사회(food risk society)로 부른다. 먹거리 위험사회일수록 그 사회 전체가 지속가능하지 않고 불확실한 미래를 가질 수밖에 없다.<sup>11)</sup> 최근 지구 온난화, 이상기후 현상으로 태풍, 호우, 이상고온 등의 자연재해 빈도가 잦아짐에 따라 낙과나 우박 맞은 과일이나 채소 등 B급 농산물 비중이 늘고 있으며 한국농촌경제연구원에서도 B급 농산물의 지속적인 증가를 전망하였다. 우리나라도 B급 농산물이 증가하는 환경이므로, 일찍이 B급 농산물 판매와 활용에 눈을 뜬 미국과 유럽의 B급 농산물 판매기업들의 비즈니스 방식을 분석하여 성공 요인(SF)을 찾아보고자 한다.

이를 통해서 첫째, B급 농산물 소비에 대한 우리나라 소비자의 인식을 개선하고, 둘째, 가치소비를 촉진시켜 영양가 측면에서는 규격 농산물과 차이가 없지만 크기, 모양, 색깔, 중량 등에서 상품 가치가 떨어져 버려지는 농산물을 유통 판매하여 농가의 소득 증대에 이바지하여 지속가능한 농업에 도움이 되고자 한다. 셋째, 자원 낭비를 줄여 환경 보호에도 기여할 뿐만 아니라 B급 농산물 유통판매는 소비자들에게는 저렴한 가격으로 신선한 농산물을 소비할 수 있는 기회를 제공할 수 있다.

국회 농림축산식품해양수산위원회 박완주 의원(더불어민주당)이 농림축산식품부로부터 제출 받은 자료에 따르면 채소류의 자급률은 2009년 92.6% 대비 2018년 89.5%로 감소, 과일자급률은 86%에서 73%로 감소, 곡물자급률은 2009년 29.6%에서 2018년 21.7%로 감소했다.<sup>12)</sup> 영국 경제 분석 기관 ‘이코노미스트 인텔리전스 유닛(EIU)’이 발표한 ‘2019 글로벌 식량안보지수(GFSI)’에 따르면 한국은 식량 구매 능력, 국가 식량 공급 능력, 식품의 질과 안전성 등 3개 부문에서 종합점수 73.6(100점 만점)으로 조사대상 113개국 중 29위로 나타났다.<sup>13)</sup> 더구나 2020년 신종 코로나바이러스 감염증(COVID-19) 사태가 전 세계를 휩쓰는 가운데 일부 국가가 식량 수출 금지에 나서면서 '식량 안보'가 주목받고 있다.<sup>14)</sup> 우리나라의 낮은 식량자급률(2018년 기준 46.7%)과 코로나 바이러스(COVID-19)와 같은 전염병의 세계적인 창궐은 우리의 식량안보를 위태롭게 할 수 있으므로 B급 농산물의 소비와 활용 범위를 증대시키는 것은 모두가 관심을 가지고 추진해야 할 사항이다. 이런 사회적

10) “식품 탄소발자국, 소비자 생각보다 크다”, <REAL FOODS>, 2019.05.27.

11) 김홍주, 이해진, 2012, 한국의 먹거리 보장 실태와 정책과제, 『보건사회연구』, 32(2), 468-499

12) “[2019국감]우리 농산물 자급률 갈수록 낮아져.. 개방 가속화”, <이데일리>, 2019.10.18.

13) Global Food Security Index, [https://foodsecurityindex.eiu.com/Index\(Rankings and trends\)](https://foodsecurityindex.eiu.com/Index(Rankings and trends))

14) “코로나19 여파에 식량 수출 금지 확산하나...식량 안보' 주목”, <연합뉴스>, 2020.03.31

상황에서 B급 농산물 판매, 마케팅을 주업으로 하는 국내 사회적기업, 스타트업 그리고 관련 단체와 종사자들에게 동종 해외기업들의 비즈니스 모델 및 방법에 대한 사례 연구를 통하여 벤치마킹 자료를 제공하여 본인들의 비즈니스와 해외기업들의 비즈니스 모델을 비교, 분석해 볼 수 있는 기회를 제공하여 지속가능한 농업생태계 조성에 활용되도록 하는 데 연구 목적이 있다.

## 2) 연구 방법 및 내용

이 연구는 B급 농산물을 판매, 유통하는 미국과 유럽 기업들의 비즈니스 모델과 성공 요인을 분석하여 우리나라 기업들에게 해외 선진기업들의 사례 분석을 통한 인사이트를 제공하고 소비자들의 B급 농산물 소비에 대한 인식을 개선하는데 주요한 목적이 있다.

가장 먼저, FAO(유엔식량농업기구), UNEP(유엔환경계획), EPA(미국 환경보호청), USDA(미국 농무부)와 우리나라 농촌경제연구원의 보고서와 자료를 분석하고, 관련 논문(MDPI, Minnesota대학교, Edinburgh대학교, North Carolina 대학교)을 검토했다. 그런 후 관련 매거진, 저널 및 언론에 발표된 자료를 검토하고 분석했다.

관련 기업들에 대한 자료 조사는 국내와 해외(미국과 유럽)로 나눠서 진행했는데, 국내 B급 농산물 판매 기업들은 현황 파악 차원에서 방문 인터뷰로 진행하고 기업의 사정상 방문 인터뷰가 어려울 경우 서면 인터뷰로 진행했다. 미국과 유럽의 B급 농산물 판매, 유통기업은 우선 각 기업의 홈페이지에 공개된 정보와 기업신용정보 회사들의 자료를 분석하고 부족한 정보와 자료는 서면(이메일)을 통한 인터뷰를 진행하여 필요한 자료를 입수하고 분석했다. 또한 이 분야의 해외전문가들과 서면 인터뷰를 진행하여 그들로부터 정보와 인사이트를 파악했다. B급 농산물을 판매하는 해외기업들에 대한 분석은 기업에 대한 전반적인 개요(설립일, 대표, 매출액, 종업원 수, 투자유치 금액, 서비스 지역 등)를 조사하고 판매 상품과 가격, 주문 방식, 배송, 특성 등, 판매 방식을 분석하는 방식으로 실시했다.

## 2. 우리나라 B급 농산물 판매기업 분석

### 1) 현황

현재 우리나라는 곡물별 B급 농산물의 품목별 생산량, 판매량, 폐기량에 대한 공식적인 통계를 만들지 않고 있다.<sup>15)</sup> 미국의 경우, 농장에서 식탁까지 음식을 가져오기까지 총 미국

15) 2020.4.02. 농림축산식품부에 통계자료 유무 질의를 하였으나 한국농수산물유통공사로 민원 이송. 한국농수산물유통공사는 농촌진흥청으로 다시 이송하였으나 관련 부처와 기관에서는 통계자료 없음으로 최종 회신.

에너지 예산의 10%를 소비하고 미국 땅의 50%를 사용하며 미국에서 소비되는 모든 담수의 80%를 사용하지만 음식물의 40%는 먹지 않는다고 한다.<sup>16)</sup> 폐기되거나 낭비되는 B급 농산물은 먹지 않는 40% 음식물의 일부분이지만 유통업체의 판매 외관 기준을 충족시키지 못하여 폐기된 과일 및 채소가 최대 40%에 이른다고 한다. 영국의 경우, 사과의 25%, 양파의 20% 그리고 감자의 13%가 유통업체의 외관 기준을 만족하지 못하여 폐기된다고 한다.<sup>17)</sup>

다행히 최근 모양이 예쁘지 않거나, 벌레가 먹었거나, 상처 등으로 겉보기에 문제가 있어 팔리지 않고 버려지던 B급 농산물에 대한 관심과 소비가 증가하고 있다. 가벼운 지갑 사정에 한 푼이라도 아끼려는 가성비 소비와, 농가 소득에 보탬이 되기 위해 발품을 팔아가며 B급 농산물을 구매하는 가치소비가 맞물린 결과로 보인다. 특히, 온라인 마켓을 중심으로 그 판매가 증가하고 있는 양상을 보이고 있다. e커머스(전자상거래) 기업 티몬은 2019년 4월부터 같은 해 7월 8일까지 B급 과일 매출이 2018년 같은 기간보다 134% 증가했다고 밝혔다. 이 기간 일반 과일 매출은 61% 증가했다. 전체 과일 매출 가운데 B급 과일이 차지하는 비중도 2017년 17%, 2018년 24%, 2019년 31%로 매년 7% 포인트씩 늘고 있다.<sup>18)</sup> B급 과일은 일반 제품보다 20~30% 낮은 가격에 팔리고 있다. 티몬에서 이런 ‘B급 과일’을 많이 구매한 소비자의 연령대별 비중은 40대가 41%로 가장 높았다. 이어 30대 28%, 50대 18% 순이었다. 2019년 12월 17일 온라인 쇼핑몰 G마켓에 따르면 최근 한달(2019년 11월 15일~12월 15일)간 G마켓에서 ‘못난이’ 키워드를 포함한 신선식품 매출은 전년 대비 25% 증가했다. B급 당근은 285%, B급 배는 198%, B급 고구마는 93% 매출이 늘었다. 그 중에서도 B급 감자는 방송 효과가 더해지면서 매출이 전년 대비 무려 439%가 뛴 것으로 나타났다.<sup>19)</sup>

[표 2-1] G마켓 못난이 농산물 판매 신장률

못난이 농산물 품목	신장률
‘못난이’ 키워드 들어간 신선식품 전체	25%
못난이 감자	439%
못난이 당근	285%
못난이 배	198%
못난이 고구마	93%

\*기간: 최근 한달(2019년 11월 5일~12월 15일) 기준 전년 동기 대비(이베이코리아 제공)

출처: 헤럴드경제, 2019.12.17

대형 유통업체와 온라인 전자상거래업체를 중심으로 한 B급 농산물의 판매와 별도로 사회적기업과 스타트업에서 B급 농산물 판매를 비즈니스 모델로 하는 기업들도 있어 해외사

16) Dana Gunders, 2012. “Wasted: How America is Losing Up to 40 Percent of Its Food from Farm to Fork to Landfill”, IP:12-06-B, NRDC ISSUE PAPER

17) “Ugly vegetables are a major cause of food waste”, <INDEPENDENT>, 2019.03.29

18) “못난이 과일 온라인서 인기”, <한국경제>, 2019.07.14.

19) “못난이 농산물의 화려한 부활”, <헤럴드경제>, 2019.12.17.

례를 살펴보기 전에 우리나라의 상황을 이해하는 차원에서 이들의 경영활동을 간략히 살펴보고자 한다.

## 2) 판매기업

### (1) 파머스페이스

파머스페이스는 신개념 로컬푸드(우리동네 먹거리)문화를 주도하며 못난이농산물 유통/가공을 통한 한국형 못난이 농산물(비즈니스모델)을 만들고자 하는 기업으로 농촌에 대한 사회적 가치를 추구한다.

#### - 기업 개요

2012년 9월 회사 설립 후 2013년 4월 ‘열매가 맛있다’카페 오픈, 2013년 12월 SK행복나눔재단 대한민국 1호 임팩트 투자 기업 선정, 2015년 7월 사회적기업으로 인증을 받았다. 파머스페이스는 농가와 가공식품업체를 연결해 '못난이농산물'의 유통을 돕는 푸드 리퍼브(food refub)<sup>20)</sup> 플랫폼업체다. 현재 B급 농산물과 잉여농산물 대부분이 유통 상인들에게 헐값에 팔리거나 산지에서 폐기되고 있지만 B급 농산물과 잉여농산물에 대한 수요가 있는 식품제조업체들은 농산물을 안정적으로 공급받기가 어려운 상황이다. 중간 유통업체에서 20~30% 이상의 거래 수수료를 받고 있으며 품질도 일정치 않아 품질관리가 어렵다는 문제를 안고 있다. 파머스페이스는 생산자(농가)와 식품제조업체의 이해관계가 맞는다는 점에 착안해 이 둘을 연결하는 유통 플랫폼의 사업화를 추진하며, 식품업체가 플랫폼상에서 원하는 상품을 검색해 구매할 수 있으며 자체적인 결제·물류 서비스도 접목하는 비즈니스모델이다.

[표 2-2] 파머스페이스 기업개요

설립년도	2012.09.05	위치(본사)	부산 금정구 금강로 260
CEO	서호정	종업원 수	9명
매출액 (추정)	2018년 11.4억 원 2017년 4.6억 원 2016년 4.5억 원 2015년 4.4억 원	업종	과실류 도매업
회사 형태	사회적기업	투자유치금액(추정)	4억원(센트럴투자파트너스)
웹사이트	<a href="http://farmerspace.co.kr/">http://farmerspace.co.kr/</a> <a href="https://www.f2b.co.kr/">https://www.f2b.co.kr/</a>	서비스 지역	전국

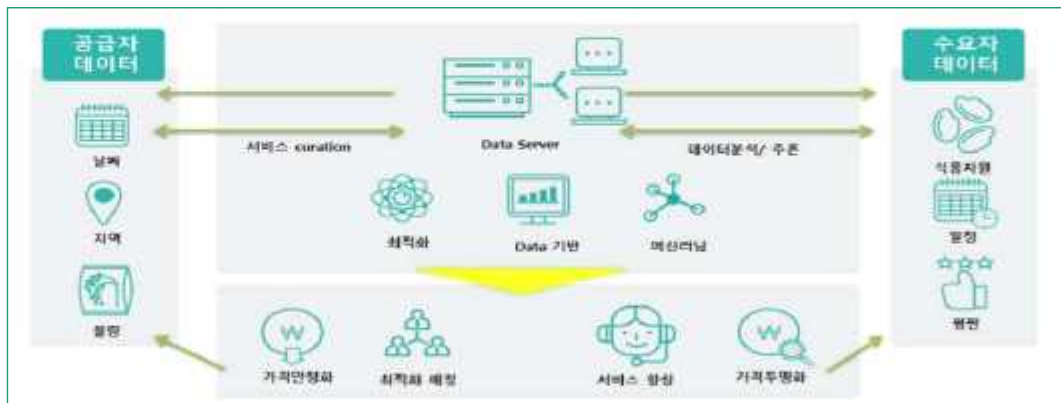
출처: 부산일자리정보망 <https://www.busanjob.net/>

20) 푸드 리퍼브(food refub)는 음식을 뜻하는 푸드와 재공급품이란 뜻의 리퍼비시드(refurbished)의 약자를 합한 것이다.

### - 판매 방식

파머스페이스는 2018년 4월부터 12월까지 농림축산식품부로부터 총 1.29억 원의 연구개발비를 지원받아 못난이(잉여)농산물 F2B(Farmer to Business) 플랫폼을 개발하였다. 매년 발생하는 못난이(잉여)농산물로 전국 농가에서는 경제적 어려움과 판로개척의 문제를, 식품 가공업체는 원재료인 못난이(잉여)농산물을 적기에 수급하지 못해 많은 어려움을 겪고 있다. 이러한 농가(Farmer)와 가공업체(Business)의 수요공급간의 정보 비대칭으로 발생한 미스매칭을 해결하고자 양측 정보를 제공하는 못난이(잉여)농산물 F2B(Farmer to Business) 플랫폼을 개발하였다. 이를 통해 매년 발생하는 못난이(잉여)농산물 생산자와 가공업체간의 매칭으로 농가소득증대 및 가공업체의 원재료비를 절감하고, 빅데이터를 구축하여 농업 관련 사업의 다각화를 추진하고자 한다.

못난이(잉여)농산물 F2B(Farmer to Business) 플랫폼은 농가(Farmer)와 가공업체(Business)의 거래 플랫폼으로 수요자와 공급자가 회원으로 가입하여 플랫폼에 등록하고 필요한 농산물을 파는 곳과 사는 곳에 등록하여 서로 매칭하여 거래하는 프로세스를 갖고 있다. 이 플랫폼은 ‘오픈 마켓’과 비슷한 전자상거래 웹사이트로 농가는 재배한 못난이 농산물을 이 사이트에 등록하고, 주스 등을 가공하는 식품업체는 이 사이트를 통해 필요한 농작물을 찾는 농장주와 가공업체를 매칭해주는 사이버 공간이다.



[그림 2-1] 파머스페이스 플랫폼

출처 : [https://policy.nl.go.kr/search/searchDetail.do?rec\\_key=UH1\\_00000127534181](https://policy.nl.go.kr/search/searchDetail.do?rec_key=UH1_00000127534181)

### - 성과

2018년 개발하여 오픈한 파머스페이스 F2B(Farm to Business) 플랫폼 ‘바테서’는 2020년 9월 26일 현재 농가와 가공업체 1,231개가 등록하여 6,358건의 농산물이 매칭되었으며, 거래된 누적 농산물은 3,542톤에 이른다. 플랫폼은 팝니다, 삽니다, 식자재관과 판매자와 구매자의 주문내역관리로 구분되어 운영된다.



[그림 2-2] 파머스페이스 플랫폼 바테서

출처: <https://www.f2b.co.kr/main/main.php> 2020년 9월 26일 자료검색

## (2) 지구인컴퍼니

지구인컴퍼니는 못생겼다는 이유로 버려지는 농산물을 구해내 지구환경을 지키는 것이 목표다. 못생긴 농산물에 대한 정의는 식품별로 다양하다. 먼저 맛은 문제없지만 크기가 작거나 흠집이 있는 경우, 울퉁불퉁해 상품성이 떨어지는 것을 말하는데 지구인컴퍼니의 첫 매출도 못생긴 포도였다. 두 번째 못생긴 농산물의 기준은 잉여생산으로 발생하는 재고다. 사과나 배처럼 후숙 과일은 저온 창고에 보관하면 사계절 내내 유통이 가능하다. 그러나 딸기, 블루베리, 복숭아 등은 1개월 이상 보관이 어렵다. 잉여 생산된 농산물의 절반 정도는 제철에 30~40% 저렴하게 판매하여 소화하고 나머지 절반은 건강 간편식으로 만들어 사계절 내내 판매한다.<sup>21)</sup> 지구인컴퍼니가 취급하는 품목은 총 40여 개지만 이 가운데 원물로 판매하는 경우는 4가지에 불과하다. 나머지는 식품 R&D를 통해 부가가치를 높인 상품들이다.

### - 기업 개요

2017년 창업한 지구인컴퍼니가 운영하는 '지구인마켓' 쇼핑몰은 크기가 작거나 혹은 너무 커서, 껍질에 흠집이 있거나 나무에서 떨어져 멍이 드는 등 못생겨서 제대로 유통되지 못하는 B급 농산물을 저렴하게 판매하거나 재가공해서 유통하는 농산물 전문 온라인마켓이다. 수확시기에는 못생긴 농산물 원물을 30~40% 저렴하게 판매하고 수확이 끝나 창고에 쌓여 있는 재고는 가공식품을 만들어 유통하고 있다.

### - 판매 방식

지구인컴퍼니는 버려지는 농산물을 활용하여 식물성 고기 등을 포함한 다양한 가공식품

21) 못생겨서 버려지는 농산물의 화려한 부활... '지구인컴퍼니'  
<http://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=5053>

(분말스프, 과일즙 등)을 제조·판매하고 있는 기업이다. 스프, 죽, 과일즙 등 다양한 가공식품들도 함께 제조·판매하고 있지만, 식물성 고기인 '언리미트(unlimited meat)'는 국내 기술력으로 출시된 대체육 제품이다. 못난이 농산물과 건강간편식 그리고 대용량으로 구분하여 '지구인마켓' 쇼핑몰을 운영하고 있다.

[표 2-3] 지구인컴퍼니 기업 개요

설립년도	2017.07.27	위치(본사)	서울특별시 서초구 양재1동 논현로 171
CEO	민금채	종업원 수	13명
매출액 (추정)	2020년 50.00억 원 2019년 5.50억 원 2018년 1.28억 원 2017년 0.21억 원	업종	응용 소프트웨어 개발 및 공급업
회사 형태	일반 중소기업	투자유치금액 (추정)	자본금 1.15억 원(2018년 12월) 투자금 45.5억원 - 40억원 (19년 10월, 시리즈 A투자) - 5억원(19년 5월, 옐로우독) 5천만원(18년 11월, 로아인벤션랩)
웹사이트	<a href="https://zikooin-market.com/">https://zikooin-market.com/</a>	서비스 지역	전국

출처: <http://sisan.com/View.aspx?No=676821>, <https://platum.kr/archives/129464>,

#### - 성과

지구인컴퍼니는 그 성장 가능성을 인정받아 2019년 하반기에 '프라이머 사제 파트너스', '미시간 벤처캐피탈', '옐로우독' 등 국내외 투자회사들로부터 총 40억 원의 투자를 유치했다. 지구인컴퍼니는 2020년 첫 A벤처스로 선정됐다. A-벤처스는 농림축산식품부가 2019년 5월부터 선정하는 우수 벤처·창업기업으로 농식품(Agri-)벤처와 농식품 산업의 미래를 이끌어갈 '어벤처스' 의미를 담고 있다. 글로벌 전자상거래 플랫폼 '카페24'를 통해 구축한 지구인마켓은 2020년 봄부터 미국, 아시아 지역에 국내산 곡물, 국내 기술력으로 만든 언리미트로 다양한 제품들을 선보인다. 곡물 재고에 기술력을 더하는 푸드테크 기업으로써 국내뿐 아니라 글로벌 시장에서 제품을 확산시켜 곡물 재고를 줄이는데 기여한다는 목표를 가지고 있다.<sup>22)</sup> 다양한 못생긴 농산물과 이를 바탕으로 만든 가공식품과 '언리미트'라는 식물성고기의 다양한 제품으로 지구인마켓은 매년 2배가량 매출 성장세이며 2020년에는 2019년과 비교해 약 10배 규모로 매출성장을 전망하고 있다.<sup>23)</sup>

### (3) 프레시 어글리

2017년 6월에 창업한 프레시 어글리(Fresh Ugly)는 외관, 크기, 색깔 등의 이유로 유통업체에서 받아주지 않는 파프리카·당근·감자·사과·고구마 등을 20~30% 저렴하게 판매하는 페어테이블의 '못난이 농산물 쇼핑 플랫폼'이다. 휘어진 오이, 빨간 파프리카 등 일반 잣대로

22) 못생긴 농산물 싸게 파는 '지구인마켓' .. '식물성고기 인기'

[http://www.dt.co.kr/contents.html?article\\_no=2019111502109931033002](http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2019111502109931033002)

23) 못난이 농산물로 제품 만드는 '지구인컴퍼니', 새해 첫 A-벤처스로 선정

<http://sisan.com/View.aspx?No=676821>

는 기형(畸形)으로 분류되는 '못난이' 과일·채소들을 판매한다. 프레시어글리는 유통업체의 기준이 아닌 '자연이 정한 기준(그 모양이나 외모가 어떻든 신선함, 영양가, 맛과 향 등 품종 고유의 특성만을 기준)'에 따라 상품을 선별해서 농민에게 제값을 쳐주고, 소비자에게 당당하게 신선하고 가성비 좋은 있는 맛있는 농산물을 소개해 구매할 수 있도록 하는 것을 목표로 하고 있다.<sup>24)</sup>

**- 기업 개요**

그린랩스는 핫딜 쇼핑 쿠차를 설립한 IT전문가들이 4차 산업혁명에 발맞춰 2017년 5월에 설립한 스마트팜 스타트업이다. 2017년 5월 농장경영에 꼭 필요한 농작물 생산관리·유통관리·판로연결에 이르는 모든 과정을 IT솔루션으로 구현하는 팜랩스 설립하고 농어업에 가장 필요한 입/출고·재고관리·생산관리를 특화시킨 솔루션 기업인 코아피플을 인수 후 6월 페어테이블 법인설립 및 프레시어글리 서비스를 오픈했다. 2018년 12월에는 마그나 인베스트먼트, CKD창업투자로부터 시리즈A 20억의 투자유치에 성공했다. 그린랩스가 운영하는 농장경영 시스템 '팜랩스'는 기존에 '생산관리'에만 국한된 스마트팜 시스템과 차별화하여 사물인터넷, 빅데이터, 인공지능 기술을 기반으로 농작물 생산관리, 유통관리, 판로연결에 이르는 모든 밸류체인을 IT솔루션으로 구현하여 팜랩스 회원사에게 ICT 환경제어 스마트팜 기술을 통한 농산물 생산량 증대는 물론, 유통관리 시스템을 통해 수집된 회원사의 농작물DB를 B2B 및 B2C 유통채널에 연동하여 보다 높은 가격에 농산물을 판매할 수 있도록 돕고 있다.

그린랩스는 스마트 곤충농장에서 사육된 곤충으로 만들어진 숙취해소제 '술친곰'으로 유명한 건강식품 V커머스 제조/판매회사 '헬스랩'과 못난이 농산물 직거래 플랫폼 '프레시어글리'를 운영하는 '페어테이블'을 자회사로 두고 있다. 그린랩스는 이들 자회사들을 통해 농장경영 시스템 '팜랩스' 회원사들의 농작물을 보다 가치 있게 판매하여 회원사 농가 소득이 향상될 수 있도록 돕고 있다.

[표 2-4] 페어테이블의 프레시어글리 기업 개요

설립년도	2017년 6월	위치(본사)	서울 송파구 법원로11길 25,
CEO	박성호	종업원 수	33명
매출액 (추정)	2020년 25억~30억(예상) 2019년 13억 원 2018년 5억 원 2017년 5천만 원	업종	농수축산물, 가공식품 도소매, 전자상거래
회사 형태	'그린랩스'의 자회사 - 못난이 농산물 직거래 플랫폼 '프레시 어글리의'페어테이블'	투자유치금액 (추정)	모회사 그린랩스 20억원 (18년 12월, series-A투자)
웹사이트	www.freshugly.com http://fairtable.co.kr/	서비스 지역	전국

출처: 페어테이블 대표 인터뷰

24)못난이 농산물로 제품 만드는 '지구인컴퍼니', 새해 첫 A-벤처스로 선정  
http://sisa-n.com/View.aspx?No=676821

#### - 판매 방식

프레시어글리는 페어테이블에서 운영하는 못난이 농산물 온라인몰로 2017년 12월 운영을 시작했다. 1일 70~80건 판매되며, 평균 객단가는 약 15,000원이다. 소비자 선호도가 좋은 상품은 파프리카로서 산지에서 하루 150~300kg이 나오고 하루 평균 150kg이 판매되며샐러드용이나 운동식으로 수요가 높다. 못난이 농산물은 자사몰보다는 회원제 폐쇄몰, SNS 채널을 통한 소비가 더욱 활발하다. 프레시어글리 상품은 저렴한 가격으로 접근하지 않고 못난이 과일도 맛있고 신선하고, 다른 과일과 동일한 영양소가 함유되어 있다는 것으로 접근하므로 단순가격 비교가 중심인 오픈마켓 채널보다는 직접 산지를 보여주는 비디오 커머스 중심의 SNS채널로 운영한다. 프레시어글리 제품은 주로 SNS채널 등에서 전체 매출의 80% 이상이 발생하고 있다.<sup>25)</sup>

#### - 성과

회사를 설립한 2017년 매출액이 약 5천만원, 2018년 5억원 그리고 2019년에는 13억원으로 비약적인 매출 성장을 보였다. 2020년 예상 매출액은 25억~30억 원으로 전망하고 있다. 2019년 프레시어글리와 거래한 생산자는 250~300 곳이며 2020년 현재 150개 생산자로부터 B급 농산물을 구매하여 판매한다. 장기적으로는 '신선식품 플랫폼' 구축을 목표로 하고 있다.

#### (4) 유통기업 동향

B급 농산물(못난이 농산물)은 태풍, 이상 고온 날씨 등으로 농가에 대한 국민적인 관심이 요청될 때 대형 유통회사나 노점상에서 낙과상품을 이벤트로 판매하곤 했다. 이러한 이벤트가 방송의 골목식당을 살리자는 예능프로그램에 이어 지역 특산물의 활성화로 발전되어, 대형 유통회사인 이마트와 연계하여 B급 농산물의 판매로 생산자와 유통자 그리고 소비자에게 서로 상생이 되고 있다. 2018년 1월 SBS는 죽어가는 골목 식당을 살리자는 취지로 '골목 식당' 살리기 프로그램을 진행을 시작하여 2019년 12월 지역 특산물을 활용한 신 메뉴를 개발해 휴게소, 공항, 철도역, 여객터미널 등 유동인구가 많은 만남의 장소에서 판매하는 과정을 담아내는 '맛남의 광장' 프로그램을 시작했다. 이 맛남의 광장 프로그램은 단순히 음식을 개발해 판매하는 것으로 그치지 않고 지역 특산물의 소비촉진과 인식개선을 목표로 하고 있어 농민에게는 희망을 주고, 시청자들에게는 국산 농산물의 가치를 알려주고 있다.<sup>26)</sup>

SBS의 방송프로그램 '맛남의 광장' 프로그램과 이마트의 '못난이 감자'의 콜라보레이션은 국민들에게 여러 감자요리 레시피로 만든 SNS인증 등으로 B급 농산물의 매출 증진과 함께 착한소비의 인식을 진작시키는 긍정적인 효과를 낳았다.

25) 업체탐방\_ 못난이 농산물 전문 온라인몰 '프레시어글리'

26) <https://programs.sbs.co.kr/enter/2019taste>      <https://programs.sbs.co.kr/enter/street>      프로그램 소개  
2020.04.27.

반면에 이마트에서 판매한 '못난이 감자'는 정상품 가격까지 떨어뜨릴 수도 있다는 우려도 있다. 강원도 한 농장에서 출하되지 못하고 방치되던 '못난이 감자'를 이마트가 사들여 2019년 12월 13일부터 판매했다. 그러나 '못난이 감자'가 저렴하게 시장에 나오면 상품 감자들 가격에도 영향을 줄 것이란 우려도 나온다. 상품성이 좋은 감자들도 가격이 오를 때를 기다리며 출하되지 못하고 있는 상황인데, 저렴한 '못난이 감자'가 이번 못난이 농산물을 방송과 기업에서 관심을 가지고 소비자들의 소비촉진을 유인하는 것의 부작용은 정상품과 가격경쟁이 일어날 수 있다는 것이다. 이마트는 버려지는 지역 특산 농산물 유통에 있어 2019년 12월 강릉 '못난이 감자'에 이어 2020년 4월에는 '해남 못난이 고구마'로 2019년 감자물량의 10배의 양으로 판매를 진행하였다. 9월 말 기준 못난이 농산물 1,090t 물량 33.5억 원 규모를 유통시켰다.

[표 2-5] 이마트 못난이 농산물 유통 규모

행사	품목	상품명	발생이유	물량	규격	개수	행사가	정상가	할인율	거래규모
12월	감자	강릉 못난이 감자	2019년 폐기 상품	30t	900g (1봉)	28천 봉	780 원	1,900 원	60%	0.22 억 원
3월	사과	경북사과농가 보조개사과	'코로나19' 소비급감	400t	4kg (1봉)	100 천봉	9,980 원	16,600 원	40%	9.98 억 원
4월	고구마	해남 못난이 고구마	2019년 9~10월태풍	300t	3kg (1봉)	100 천봉	5,988 원	9,980 원	40%	5.98 억 원
9월	배	전주신고배 알뜰 배	2020년 장마와 태풍	60t	3kg (1상자)	20천 상자	11,900 원	23,800 원	50%	2.38 억 원
9월	사과	안동,예산 보조개사과	2020년 장마와 태풍	300t	2kg (1봉)	150 천봉	9,980 원	14,200 원	30%	14.97 억 원

출처 : 12월 감자 정상가격 KAMIS 농산물 유통정보 참조, <https://www.kamis.or.kr/customer/main/main.do>

이마트와 SBS 그리고 소비자의 상생마케팅이 2020년 코로나바이러스(COVID-19) 발생으로 불황이 지속되는 가운데 유통가에서는 농가와 상생하고, 소비자를 유입시키며 이미지를 제고 하게 되었다.<sup>27)</sup> 이러한 B급 농산물에 대한 소비자 인식이 높아지고, 소비자의 구매의사도 높아져 생산자와 소비자 모두가 만족감을 얻는 푸드리퍼브(food refub) 트렌드는 계속 확대되고 있다.

27)직접 수확하고, 판로 열어주고... '착한 소비' 앞장 선 유통가 [https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2020/04/24/2020042403712.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2020/04/24/2020042403712.html) 2020.04.27. 검색

### 3. 미국의 B급 농산물 판매기업 분석

#### 1) 현황

미국은 과일과 채소를 판매 가능한 것과 폐기해야 할 것 두 가지 범주로 오랫동안 구분해 왔다. 미국의 식품체계는 완벽한 모양, 색깔 및 크기의 농산물을 요구하기 때문에 매년 수억 파운드의 먹는데 전혀 문제가 없는 농산물이 농장에서 썩게 된다. 그러나 최근 들어 B급 농산물의 품질, 음식물쓰레기 발생 방지를 위한 노력 등에 대한 온·오프라인 상의 캠페인과 정보 제공, 가치소비 트렌드 등의 복합적인 영향으로 오랫동안 음식물 쓰레기로 분류되었던 소위 B급 농산물을 판매, 소비하는 것에 대한 긍정적인 인식이 형성되고 있다. 음식물 쓰레기는 생산자(농민)에서부터 포장, 운송업체, 제조업체와 소매업체에 이르기까지 식품 생산과 유통의 각 단계에서 발생한다. 미국에서 가정에서 낭비되는 음식물 쓰레기 이외에 매년 약 720억 파운드의 음식물이 낭비되는데 이 중 520억 파운드의 식품은 제조업자·식품점·음식점 등에서 쓰레기 매립지로 가고, 매립지로 가지 않은 200억 파운드의 과일과 채소는 농장이나 밭에서 수확도 하지 않은 채 버려지게 된다.<sup>28)</sup> 이 물량은 축구 경기장 4개를 채우기에 충분한 양의 음식물 쓰레기이다. 미국 환경보호청(EPA)에 따르면 미국에서 낭비되는 음식물의 96%가 매립이나 소각으로 처리된다.<sup>29)</sup> 매립지에 들어간 음식물 쓰레기는 분해되면서 기후변화의 요인이 되는 온실가스인 메탄을 배출한다. 따라서 B급 농산물의 소비는 지구 온난화방지와 탄소발자국 감소에도 기여한다. B급 농산물과 전통방식으로 재배된 농산물을 섭취하면 미국 인구가 과일과 채소 소비에 대한 미국 농무부(USDA)의 일일 권장 섭취량<sup>30)</sup>을 충족시키는 데 도움이 될 수 있다고 말한다.

미국에서는 다양한 방법으로 음식물 쓰레기 낭비 방지와 B급 농산물의 소비촉진을 위해 노력하고 있는데, 특히 비영리단체의 활동이 두드러진다. 그리고 Imperfect Foods, Hungry Harvest, Misfits Market, Full Harvest 등과 같은 스타트업의 활동도 활발하며 Walmart, Kroger, Whole Foods Market와 Giant Eagle 등의 대형마트와 슈퍼마켓에서 B급 과일과 채소를 저렴하게 판매하기도 한다. 그들은 B급 농산물 생산자(농민)들을 위한 새로운 유통 경로를 만들고, 고객들에게 소매점에서 구입할 때 보다 상당히 할인된 금액으로 B급 농산물을 제공하고, 남는 것들은 푸드뱅크에 기부한다. 음식물 처리 방법에 대한 미국 환경보호청(EPA)의 ‘음식물 재생 계층구조(Food Recovery Hierarchy)’에 따르면 회수된 음식물은 동물을 먹이거나 퇴비로 사용하기 전에 먼저 배고픈 사람들에게 제공하는 것이 가장 좋은 방법이다.

28) Feeding America, “How We Fight Food Waste in the US” ,  
[https://www.feedingamerica.org/our-work/our-approach/reduce-food-waste\(2020.4.19](https://www.feedingamerica.org/our-work/our-approach/reduce-food-waste(2020.4.19) 검색)

29) Environmental Protection Agency, “Reducing Wasted Food At Home” ,  
[https://www.epa.gov/recycle/reducing-wasted-food-home\(2020.4.19.검색\)](https://www.epa.gov/recycle/reducing-wasted-food-home(2020.4.19.검색))

30) 미국인을 위한 2015-2020년 식생활지침(2015-2020 Dietary Guidelines for Americans)은 하루에 2,000 칼로리를 필요로 하는 사람들에게 매일 과일 2컵과 야채 2.5컵을 포함하도록 권고하고 있다.

미국에서는 위에 언급한 스타트업을 중심으로 B급 농산물을 최적화하는 방법을 찾으려고 노력하고 있다. B급 농산물을 판매하는 스타트업기업과 일부 대형 유통회사의 노력에도 불구하고 B급 농산물에 대한 미국 소비자들의 인식은 여전히 높지 않다고 할 수 있다. 따라서 B급 농산물의 시장규모도 더욱 성장할 여지가 있다.



[그림 3-1] 음식물 재생 계층구조

출처: 미국 환경보호청, <https://www.epa.gov/sustainable-management-food/food-recovery-hierarchy>

## 2) 판매기업

### (1) Imperfect Foods

Imperfect Foods(구 Imperfect Produce)는 B급 농산물(못난이 농산물)을 일반적인 소매점보다 30%까지 저렴한 가격으로 온라인 판매하는 스타트업으로 ‘음식물 쓰레기를 제거하고 모두를 위해 더 나은 푸드 시스템(Food System)을 구축하는 것’을 미션으로 ‘맛있고 신선한 식료품과 농산물을 제공할 것’을 약속하고 있다. COVID-19 팬데믹으로 고객수가 폭발적으로 증가하여 현재 가입 고객은 미국 38개 주의 약 40만 명<sup>31)</sup> 정도이며 2020년까지 폐기되는 B급 농산물 2억 파운드를 구출(유통)<sup>32)</sup>할 목표를 세우고 있다.

#### - 기업 개요

2020년 5월 20일 Imperfect Food는 Insight Partners가 주도하는 7,200만 달러의 Series C 펀딩 라운드를 완료했다고 발표했다.<sup>33)</sup> 이번 펀딩 라운드는 Insight Partners가

31) “Why people are flocking to ugly produce during the pandemic”, Keyt News Channel 3(2020년 9월 16일)

32) 미국이나 유럽의 B급 농산물 판매기업들은 본인들의 활동을 더 impact 있게 표현하기 위하여 농민이나 농장으로부터 B급 농산물을 구입하여 판매하는 프로세스를 유통이라는 표현대신 Rescue(구출, 구조)라고 표현하고 있음. 본 보고서에서도 취지에 부합하게 문맥에 따라 구출 또는 구조라고 사용함

시리즈 B 투자를 했던 노웨스트 벤처파트너스 등 기존 투자자들의 지원을 받아 진행했다. 이번 펀딩 완료로 Imperfect Foods가 펀딩으로 투자받은 금액은 총 1억 1,900만 달러에 이른다. 이번 펀딩 자금은 B급 농산물의 전국적인 배달망 확충, 신규 및 기존 서비스 센터의 처리 용량 증가, 음식물 쓰레기 제거와 생산자(농민)와 고객을 더 잘 연결하기 위한 기술 개발 등 더 나은 식품 시스템 구축이라는 Imperfect Foods의 미션을 충실하게 수행하는데 사용할 것이라고 한다.

[표 3-1] Imperfect Foods Profiles

설립년도	2015. 8.	위치(본사)	샌프란시스코
CEO	Philip Behn	종업원 수	1,600 여명
매출액(추정)	\$6.4백만	업종	온라인 식음료판매
회사 형태	사회적기업 & PBC(공익추구기업) <sup>34)</sup>	투자유치금액(추정)	\$119백만(누계)
웹사이트	<a href="https://www.imperfectfoods.com">https://www.imperfectfoods.com</a>	서비스 지역	미국 38개 주

출처: 기업정보/신용평가회사 자료 취합 정리

#### - 판매 방식

고객이 자신의 주문용 상자 내용물을 맞춤 오더할 수 있도록 함으로써 경쟁사에 대한 차별화를 꾀하고 있다. 3개의 다른 크기 상자와 유기농 또는 재래식 상자를 선택할 수 있다. 고객은 자신의 주문 상자에 다른 아이템을 추가할 수도 있고 맞춤 설정 창에서 원하는 경우 주문 항목을 바꾸고 계란, 유제품 또는 기타 식료품 항목을 추가 할 수 있다. Imperfect Foods는 자사 소유 400여 대의 배송 차량<sup>35)</sup>과 기사를 보유하고 있으며, 인도 장소에 따라 제3자 배송업체를 통한 서비스도 하고 있다. 신청 시 희망 배달 일자와 시간 지정이 가능하다. 판매 상품의 구성과 내용은 [ 표3-2 ]와 같다.

코로나바이러스(COVID-19) 팬데믹으로 2020년 1월부터 주간 주문량이 평소의 약 10만 상자에서 2배인 20만~21만 상자로 증가하여 물류 운영에 상당한 어려움을 겪었다고 한다. 현재 볼티모어, 시카고, 샌 안토니오, 로스앤젤레스, 샌프란시스코 및 포틀랜드 지역에 있는 6개 물류센터를 24시간 운영하며 고객 주문을 처리하고 있다.

33) Blue Book Services,

<https://www.producebluebook.com/2020/05/20/imperfect-foods-raises-72mm-in-series-c-funding/#>  
(2020. 5. 20)

34) Public Benefit Corporation(공익추구기업)을 법인격의 하나로 인정하는 미국 주정부들이 늘어나고 있다. 2010년 제정된 이후 지금까지 미국 30여개 주에서 시행하며, 현재 4,400 여개 회사가 공익추구기업으로 설립되었거나 법인격을 전환했다. PBC는 기업 목적을 공익적 활동에 두고 있으므로, 이사회나 주주들이 기업의 공익추구를 문제 삼아 경영권이나 법적인 문제를 제기할 수 있는 권한이 제한된다.

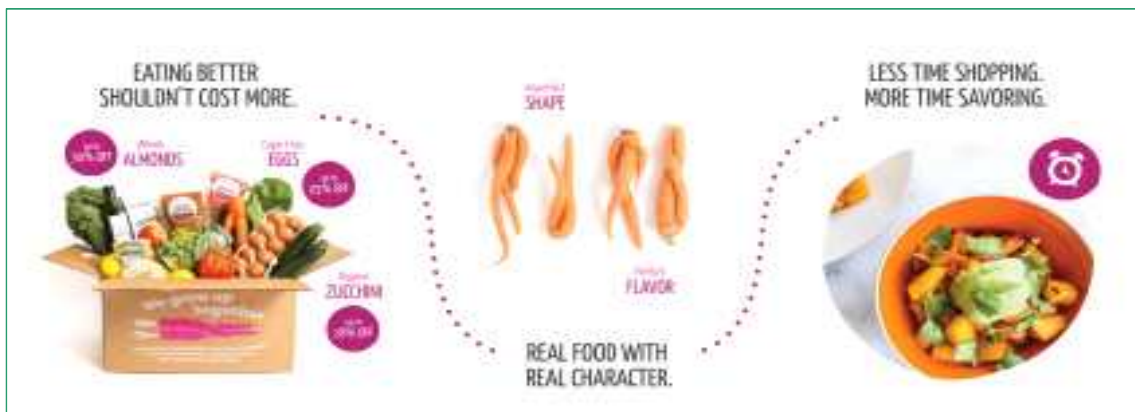
35) "How he got 200,000 people to buy ugly fruits and vegetables", <CNN Business>, 2019.6.21.

[표 3-2] Imperfect Foods의 판매 상품과 내용

판매 상품	①과일과 채소 혼합, ②채소, ③과일, ④유기농에서 선택 가능
소개 프로그램	친구 소개 시 소개를 받은 사람은 첫 주문에서 \$10 할인, 소개를 한 사람은 다음 주문에서 \$10 할인 혜택 제공.
맞춤 주문 가능	배송 며칠 전에 주문 변경 가능. 항목 추가, 제외 가능하며 치즈, 건조 제품, 계란 등과 같은 품목 추가 가능.(30~40 농산물, 160여 개의 식료품에서 선택 가능)
유기농산물	일부 농산물은 유기농. 유기농 상자를 선택하지 않아도 맞춤 주문할 때 유기농 아이템 추가 가능.
서비스 지역	대부분의 주요 대도시 지역 : 서부, 동부, 중서부 및 텍사스(계속 확대 중).
배달	배달 요일 및 시간 통보
가격(기본)	- 1주일 기준 일반 농산물(비유기농): 1~2인용(\$16/11-13파운드), 3~4인용(\$22/17-19 파운드), 5인 이상용(\$27/23~25파운드) - 1주일 기준 유기농 농산물: 1~2인용(\$24/11-13파운드), 3~4인용(\$35/17~19파운드), 5인 이상용(\$43/23-25파운드) 위 농산물에 고기/생선팩, 스낵팩, 유제품팩과 곡물류팩을 추가 가능(비용추가).
배송료	배송 지역에 따라 \$4.99 ~ \$5.99 배송료 추가 부담

출처: 홈페이지 자료와 기업정보/신용평가 회사 관련 자료 취합 정리

최초 주문을 할 때 순서는 먼저, 가구원 수(함께 식사할 인원)을 1~2명, 3~4명과 5인 이상으로 3가지로 구분하여 확인⇒선호하는 식품(모두 먹는다, 저탄수화물, 채식주의자, 엄격한 채식주의자)을 확인⇒유기농 제품, 일반 제품, 둘 모두인지 확인⇒마지막으로, 주문하는 것의 용도(아침, 점심, 저녁용)를 구분한 후 주문을 하게 된다. 함께 식사할 인원, 개인적인 식품 선호도, 유기농/일반 농산물 그리고 언제 식사할 것인지 까지 모두 고려하여 세심하게 주문을 할 수 있도록 하는 배려가 마지막까지 전혀 B급 농산물을 낭비하거나 음식물 쓰레기로 만들지 않겠다는 고려라고 할 수 있다.



[그림 3-2] Imperfect Foods의 택배 Box

출처: Imperfect Foods 웹사이트, <https://www.imperfectfoods.com/>

Imperfect Foods는 현재 미국, 캐나다와 멕시코에 있는 약 300여 곳의 생산자로부터 B급 농산물공급을 받고 있다. 미국의 생산자로부터 공급 물량의 50% 이상을 받고 있으며, 이중 약 80%는 가족농장, 15% 정도는 소규모 농민을 대표하는 협동조합, 푸드허브 및 농산물 중개인에게서 공급받는다. 공급받는 B급 농산물량의 약 45%는 유기농 농산물이다.

#### - 성과

Imperfect Foods의 고객 수는 2019년에 20만 명<sup>36)</sup>, 현재는 약 40만 명에 이르고 있다. 지금까지(2020.9.19일 현재) 기증한 음식료품 양이 570만 파운드, 기증한 단체는 100개 기관, B급 농산물의 판매와 기증한 총량은 1억3천9백만 파운드, 협력 파트너(생산자)는 1,274개이다. 용도에 맞는 다양한 박스 사용으로 절감된 31만4천 개의 Box 비용은 저소득 가정 지원 자금으로 사용했다. 2020년 3월 이후 폭증하는 고객 주문에 대응하기 위하여 780명의 직원을 신규채용 하였다.

### (2) Misfits Market

Misfits Market은 유기농 및 Non-GMO로 생산된 B급 농산물을 일반소매점보다 25~40% 저렴하게 온라인 판매하는 스타트업으로 '건강에 좋은 농산물을 저렴하게 제공하고 음식물 쓰레기 위기에 맞서 싸우는 것'을 미션으로 하고 있다. Misfits Market은 Imperfect Foods와 달리 주로 미국 동부 해안에 위치한 소규모 농장, 농민과 협동조합 등으로부터 농산물을 공급받으며 특히 농민협동조합 지원에 적극적이다. 상품의 판매 서비스 지역은 도시와 시골 지역 모두가 대상이다.

#### - 기업 개요

Misfits Market은 2020년 7월 22일 Valor Equity Partners가 주도하고 Greenoaks Capital, Third Kind Venture Capital, Sound Ventures가 참여한 8,500만 달러의 시리즈B 펀딩을 성공적으로 마무리했다.<sup>37)</sup> 시리즈A 펀딩 성공 이후 Misfits Market은 초콜릿, 스낵, 칩, 커피, 허브, 곡물, 렌즈콩, 소스, 향신료 등 소비자들의 선택의 폭을 넓히기 위해 노력해 왔다. 시리즈B 펀딩 성공으로 Misfits Market은 뉴저지주 Delanco에 새로운 물류창고를 확보하여 미국 동부 연안, 남부, 중서부에 걸쳐 처리용량을 두 배로 확대할 수 있게 되었다. 이로써 서비스 지역이 아칸소, 미시시피, 루이지애나로 확대되었으며, 곧 위스콘신, 미네소타, 아이오와, 미시건주로 확대할 계획이다.

Misfits Market은 COVID-19 팬데믹으로 가입 회원이 400% 이상 증가하여 2020년 3월부터 신규 직원을 400명 채용했는데, 이전 3개월 동안 150명을 채용한 것에 비하면 지난 몇 개월 동안 급성장을 한 것이다. 전체 종업원은 750명으로 남성 51%, 여성 49%로 구성되어 있다.

36) Imperfect Foods의 공동창업자인 Ben Simon이 2019.6.21. <CNN Business>와의 인터뷰에서 밝힌 고객 숫자임, <https://edition.cnn.com/2019/06/17/success/imperfect-produce/index.html>

37) TechCrunch, Misfits Market raises \$85 million Series B to send you 'ugly' fruits and veggies(2020.7.23. 검색)

[표 3-3] Misfits Market Profiles

설립년도	2018	위치(본사)	필라델피아
CEO	Abhi Ramesh	종업원 수	750명
매출액(추정)	\$3.4백만	업종	온라인 식품판매
회사 형태	개인기업	투자유치금액(추정)	\$101.5백만(누계)
웹사이트	<a href="https://www.misfitsmarket.com/">https://www.misfitsmarket.com/</a>	서비스 지역	북동부, 중서부 및 중부 대서양 연안에 위치한 지역 (확대 중)

출처: 기업정보/신용평가회사 자료 취합 정리

### - 판매 방식

Misfits Market의 큰 특징은 유기농 및 Non-GMO B급 농산물을 2종류의 상자로 구성된 단순한 상품으로 고객에게 공급한다는 점이다. 또 다른 서비스는 'The Marketplace'로 매주 목요일에 생산자들의 B급 농산물 재고가 많은 특정 농산물을 저렴하게 추가로 구입할 수 있도록 하는 프로그램이다. The Marketplace에서 추가 구입하는 B급 농산물은 일반소매점 대비 최대 70%, 평균 25~50% 저렴하게 구입할 수 있다. 배달은 화요일에서 토요일까지로 신청 시 희망 배달 일자와 시간 지정이 가능하다. 판매 상품의 구성과 내용은 [ 표 3-4 ]와 같다.

[표 3-4] Misfits Market의 판매 상품과 내용

내용물	과일과 채소 혼합
소개 프로그램	친구 소개 시 소개를 받은 사람은 첫 주문에서 25% 할인, 소개를 한 사람은 다음 주문에서 25% 할인 혜택 제공.
맞춤 주문	각 상자의 내용물을 변경하는 맞춤 주문은 불가능
유기농산물	농산물 전부 유기농과 Non-GMO 상품.
서비스 지역	북동부, 중서부 및 중부 대서양 연안에 위치한 지역 (확대 중)
배달	화요일~토요일 중 배달 요일 및 시간 선택 가능(FedEx와 Lasership 이용)
가격(기본)	- The Mischief(작은상자): \$22(10~13파운드 중량/12종류의 과일과 채소/1~2명이 1주일) - The Madness(큰상자): \$35(18~22파운드 중량/14종류의 과일과 채소/3~5명이 1주일) The Market Place에서 추가 구매하는 제품은 비용 추가
배송료	전 지역 \$4.50(단, 플로리다, 테네시 주는 \$5.50)

출처: 홈페이지 자료와 기업정보/신용평가 회사 관련 자료 취합 정리

Misfits Market은 대도시뿐만 아니라 시골 지역까지 FedEx나 Lasership 택배회사를 이용하여 서비스를 제공하며 가격도 내용물에 따라 매기지 않고 중량 단위로 2종류의 상자로 단순하게 구성하고 있다. 또 다른 특징은 상품 배송 시 상자 안의 과일과 채소로 고객들이 쉽게 요리할 수 있도록 레시피를 함께 넣어서 보낸다.



[그림 3-3] Misfits Market의 택배 Box

출처: Misfits Market 웹사이트, <https://www.misfitsmarket.com/>

### (3) Hungry Harvest

Hungry Harvest는 2014년 6월에 Evan Lutz가 매릴랜드 대학교 기숙사에서 창업한 B급 농산물 및 과잉생산 농산물을 온라인 판매하는 스타트업으로 '음식물 쓰레기 제거와 기아 종식'이 미션이다. 창업자들은 'Conscious Venture Lab'의 엑셀러레이팅 과정을 거쳤다. Hungry Harvest의 비즈니스 모델은 Imperfect Foods와 매우 유사한 구조이지만, Imperfect Foods 및 Misfits Market과 가장 다른 점은 학생들이 운영하는 'SNAP용 농산물' 조직과 협력하여 볼티모어, 필라델피아 및 DC에서 식품사막(Food Deserts)<sup>38)</sup>을 없애기 위하여 노력하고 있다는 점이다. 또한 SNAP 사이트에서 SNAP/EBT<sup>39)</sup>과 현금으로 B급 농산물과 과잉생산 농산물을 구매할 수 있도록 하고 있는 점도 Imperfect Foods와 Misfits Market과 가장 다른 부분이라고 할 수 있다.

#### - 기업 개요

Hungry Harvest는 2020년 9월 10일 프랑스 파리에 본사를 둔 사모펀드 회사인 Creadev가 주도하고 파리에 본사를 둔 식음료 회사인 다농(Danone)의 투자회사인 Danone Manifesto Ventures, 스위스 제네바에 본사를 둔 Quadia와 Maywic Select

38) 식품사막에 대한 개념은 1990년대 영국에서 처음 주장된 이후 선진국에서 주로 논의가 되고 있는데, 미국은 볼티모어시 정부가 처음으로 식품사막의 개념을 규정하고 실태를 조사하였다(Hungry Harvest 본사가 볼티모어에 위치). 사막에서 필요한 식품을 구하기 어려울 것 처럼 몸에 좋은 식품을 판매하는 상점이 없어 멀리 가서야만 필요한 식품을 구할 수 있는 지역을 일컫는다. 일반적으로 사회적 약자인 저소득층이 거주하는 지역이 식품사막인 경우가 많다.

39) 미국의 농무부(United States Department of Agriculture, USDA)에서 시행하는 제도로 일정 요건을 충족하는 가계에 정부가 일종의 식료품을 살 수 있는 쿠폰을 지급하는 제도를 말한다. 원래는 Federal Food Stamp Program이라는 명칭이었다가 2008년부터 SNAP(Supplemental Nutrition Assistance Program, 보충적 영양지원 프로그램)으로 바뀌었다. 저소득 취약계층을 위해 신선 농산물을 포함한 식료품을 보충적으로 지원하고 있다. EBT(Electronic Benefit Transfer)라고 불리는 전자 직불카드 사용 방식. 사용처는 편의점, 대형마트, 파머스 마켓 및 농산물 직거래장터에서도 사용 가능함.

Investments로부터 US\$1,370만의 Series A 펀딩을 마무리 했다.<sup>40)</sup> 이는 2020년 2월에 밝혔던 725만 Series A 투자 연장이다.

[표 3-5] Hungry Harvest Profiles

설립년도	2014	위치(본사)	볼티모어
CEO	Evan Lutz	종업원 수	100명
매출액(추정)	\$5~6백만	업종	온라인 식품판매
회사 형태	개인기업	투자유치금액	\$1,375만(누계)
웹사이트	<a href="https://www.hungryharvest.net/">https://www.hungryharvest.net/</a>	서비스 지역	메릴랜드, 워싱턴DC 포함 동부 9개주

출처: 기업정보/신용평가회사 자료 취합 정리

#### - 판매 방식

맞춤 주문이 가능하며 주로 과일과 채소로 포장된 3가지 종류의 상자로 구성되어 있다. 일반 재배 농산물은 각 상자 당 \$15~\$35이며, 유기농 농산물은 최저 \$24에서 최고 \$50로 선택 가능하다. 농산물 외에 다른 식료품들도 주문이 가능하며, 판매 상품의 구성과 내용은 [ 표3-6 ] 과 같다.

[표 3-6] Hungry Harvest의 판매 상품과 내용

판매 상품	과일과 채소 혼합
소개 프로그램	친구 소개 시 소개를 받은 사람은 첫 주문에서 10% 할인, 소개를 한 사람은 다음 주문에서 10% 할인 혜택 제공.(ENDWASTE 코드 입력)
맞춤 주문 불가능	각 상자의 내용물 변경하는 맞춤 주문 가능
유기농산물	일반 재배 농산물과 유기농 재배 농산물 선택 가능
서비스 지역	동부연안 지역을 중심으로 9개 주
배달	매주 또는 격주로 선택 가능
가격(기본)	- Mini Harvest(1~2인용): 일반(\$15~\$17), 유기농(\$24~\$28) - Full Harvest(2~3인용): 일반(\$23~\$27), 유기농(\$34~\$40) - Super Harvest(4~7인용): 일반(\$33~\$35), 유기농(\$42~\$50)
배송료	\$29.99 이상 주문 시 배송료 무료, 그 이하는 \$1.99~\$3.49 배송료 부과

출처: 홈페이지 자료와 기업정보/신용평가 회사 관련 자료 취합 정리

Hungry Harvest는 지역별로 프리랜서 배달기사를 시간 당 \$15~\$30에 계약하여 배송하는데, 많이 버는 배달기사는 일일 평균 \$200, 한 달에 최대 \$1,000 정도 수입을 올린다고 한다. 또 한가지 특징은 기업, 병원, 학교 및 지역사회조직체 등과 계약을 맺고 공급(B2B)을 하는 점이며 농산물 생산자들에게도 B급 농산물을 공정한 가격 매입을 원칙으로

40) <https://www.hungryharvest.net/series-a-release>

하고 있다. 온라인 소매 판매(B2C) 외에도 Hungry Harvest 중부 대서양, 뉴욕, 뉴저지, 마이애미, 텍사스 및 시애틀에 위치한 소매상점, 식당, 협동조합과 기관들을 대상으로 도매 판매를 하고 있다.

[그림 3-4] Hungry Harvest의 택배 Box



출처: Hungry Harvest 웹사이트, <https://www.hungryharvest.net/harvest-options>

#### - 성과

지금까지(2020.7.19. 현재) 2천만 파운드의 B급 농산물을 유통하여 9억 6천만 갤런의 물 낭비를 줄였으며 자동차 5,880대가 배출하는 양만큼의 온실가스 발생을 감소시켰다. 또한 130만 파운드의 농산물을 기부하거나 저렴하게 공급했다. COVID-19 팬데믹의 영향으로 2020년 3~4월 동안 매출이 급증 했으며 이후로도 평균 이상의 성장세를 유지하고 있다. 특히 2020년에는 인력을 거의 두 배에 가까운 100여 명으로 늘렸으며 프로젝트 매니저급과 운영 인력들을 계속 고용하고 있다.

#### (4) Full Harvest

Full Harvest는 캘리포니아에서 2015년에 창업한 B급 농산물(잉여 생산물 포함) B2B(Business to Business) 온라인 플랫폼 기업으로 'B급 농산물과 잉여농산물을 위한 시장으로 지속가능성을 근본적으로 강화한다'는 것이 이 회사의 미션이다. '0%의 음식물 쓰레기와 100%의 완전한 수확'이 회사의 비전으로 모든 식음료 회사가 못생기거나 잉여 농산물을 최대한 활용할 수 있도록 식품 시스템을 재창조하는 것을 목표로 한다. B2B 온라인 플랫폼은 식음료 브랜드 및 가공업체와 생산자를 직접 연결하여 농산물 생산비용을 낮추고, 낭비되는 식량과 자원을 현저하게 줄임으로써 가치를 창출하고 있으며, 또한 생산자들에게 추가 수입을 주고 있다.

- 기업 개요

[표 3-7] Full Harvest Profiles

설립년도	2015	위치(본사)	캘리포니아
CEO	Christine Moseley	종업원 수	21~30명
매출액(추정)	\$3백만	업종	온라인 플랫폼
회사 형태	개인기업	투자유치금액(추정)	\$11.5백만(누계)
웹사이트	https://www.fullharvest.com/	서비스 지역	미국 전역

출처: 기업정보/신용평가회사 자료 취합 정리

- 판매 방식

Full Harvest는 앞서 우리나라 B급 농산물 판매기업에서 살펴본 파머스페이스와 거의 동일한 구조의 e-Commerce 온라인 플랫폼기업으로 온라인플랫폼 상에서 생산자(농장)와 식음료 가공기업간 거래를 돕는 B2B Marketplace를 운영하고 있다. Full Harvest는 일반 농산물과 유기농 농산물 모두를 취급하며 CCOF(California Certified Organic Farmers)로부터 유기농 거래업체 인증을 받았다.

[표 3-8] Full Harvest B2B 플랫폼의 장점

1	가격 절감	B급 농산물 및 잉여농산물 구입으로 비용 절감/수익 증가
2	주문 시간 95% 단축	플랫폼에서 구매부터 배달까지 전과정 처리
3	자사의 지속가능성 홍보	공동 마케팅 및 브랜딩 기회 이용으로 음식물 쓰레기 감소 기여
4	신뢰성 있는 배달	전담 관리자가 품질, 일관된 정시 배송 보장

출처: Full Harvest 홈페이지 자료정리

Full Harvest B2B 플랫폼은 아래와 같은 단순한 구조로 운영되고 있다.

[표 3-9] Full Harvest B2B 플랫폼 운영 구조

구분	프로세스
구매자	가격 알람 접수⇒농산물 구매⇒주문 농산물 접수⇒가격 지불(온라인)
생산자(판매자)	농산물 수확 등록⇒구매 발주(PO) 접수⇒배송 준비⇒자동 입금

출처: Full Harvest 홈페이지

- 성과

Full Harvest의 창업자이자 CEO인 Christine Moseley에 따르면 “자사와 거래하는 일부 생산자들의 수확량은 최대 30%, 에이커 당 수익은 최대 12% 증가했으며 구매자들은 10%~30% 정도의 구매 비용을 절감했다”고 한다. Full Harvest는 최근 총 2천만 파운드의 B급 농산물 누적 판매량으로 10억 갤런 이상의 물과 7백만 킬로그램의 CO2 배출량을 감소 하였다. ‘세계경제포럼(WEF)’은 경제와 사회에 큰 영향을 미칠 것으로 예상되는 새로운

솔루션을 개발하고 활동하는 초기단계에서 성장단계의 전 세계 기업을 대상으로 Technology Pioneers를 선정하는데, 2019년에 Technology Pioneers로 Full Harvest가 선정 되었다.<sup>41)</sup> 또한 2020년에는 Fast Company의 2020년 ‘세계변화 아이디어상(World Changing Ideas Awards)’ 식품부문 수상을 하였다.<sup>42)</sup>

## (5) 기타 혁신기업

### Spudsy

Spudsy<sup>43)</sup>는 2017년 12월에 Ashley Boeckle가 캘리포니아 Costa Mesa에서 창업한 기업으로 B급 고구마만으로 건강하고 다양한 맛의 고구마 간식인 퍼프를 만드는 회사이다. 현재 직원 수는 약 5~7명 정도로 추정된다. 미국에서는 매년 약 15만 파운드 정도의 고구마가 작은 흠이나 상품성이 떨어지다는 이유로 수확되지 않고 밭에서 썩는다고 한다. B급 고구마만으로 생산하는 ‘Spudsy 고구마 Puffs 스낵’은 글루텐 프리, 알레르기 프리 제품으로 현재 \$13.99에 미국 전역의 상점에서 판매 되고 있으며 Amazon에서 구매시 할인 혜택(5%)도 있다. 스낵에 사용하는 고구마는 전부 Non-GMO로 빛물로 자연에서 재배된 B급 고구마이다. 2019년에 약 10만 개 정도의 B급 고구마를 재활용하였으며 2021년에 1백만 개의 B급 고구마를 재활용하는 것을 목표로 하고 있다.

## (6) 유통기업 동향

미국의 대표적인 유통업체인 월마트(Walmart)와 홀푸드(Whole Foods)는 최근 몇 년 동안 크기, 모양 또는 색상이 판매에 적합하지 않아 음식물 쓰레기로 분류될 수 있는 B급(못난이) 과일과 채소를 할인된 가격에 판매하려고 시도했다. 그러나 두 유통업체 모두 더 이상 B급 과일과 채소만 따로 판매하지 않고 있다. 상품성이 있는 과일과 채소들을 판매하는 곳에서 흠이 있거나 크기가 작은 과일과 채소들은 소비자들로부터 외면을 받았기 때문이다. 월마트는 2016년 플로리다에서 선보였던 B급 사과 브랜드인 ‘I’m Perfect’ 판매를 중단했다. 미국 북동부지역 식료품 슈퍼마켓체인 Price Chopper도 기대한 만큼 소비자들이 B급 농산물을 구매하지 않아 판매를 중단했다.

그럼에도 불구하고 일부 유통업체는 음식물 쓰레기를 줄이기 위하여 B급 농산물 판매를 여전히 시도하고 있다. 아이오와주의 슈퍼마켓체인 Hy-Vee 매장에서 사과, 레몬 및 오렌지 껍이 포함된 B급 농산물을 판매하면서 농산물을 버리는 이유를 구체적으로 명시하지 않았지만 “6백만 파운드의 신선한 농산물이 매년 사용되지 않는다”라고 포장지에 표기를 하고 판매를 했다. Hy-Vee 매장을 포함한 300여 곳 이상의 슈퍼마켓에서 여전히 B급 과일과 채소를 판매하고 있으며 Kroger도 2017년 9월에 시작한 ‘Zero Hunger/Zero Waste’

41)World Economic Forum, <http://widgets.weforum.org/techpioneers-2019/companies/full-harvest/>, 2020.5.03 검색

42)Fast Company, <https://www.fastcompany.com/90496358/see-the-26-world-changing-ideas-awards-winners-that-are-building-a-better-world>, 2020년 5.03 검색

43)Spudsy 웹사이트, <https://spudsy.com/>

프로그램의 일부로 2019년부터 'Pickuliar Picks'라는 B급 농산물 브랜드 판매를 시작했는데 현재까지 지속여부는 불투명하다. 중서부의 Meijer, 메인주에 본사를 둔 Hannaford 그리고 피츠버그에 본사를 둔 Giant Eagle도 B급 농산물에 대한 소비자들의 관심이 지속적이지 않다는 이유로 B급 농산물 판매를 중단했다.

많은 유통업체들이 B급 농산물 파일럿(pilot) 판매를 시도했지만 기대만큼 큰 효과가 없었다. 일부 유통업체들은 여전히 B급 농산물을 정기적으로 또는 일회성 이벤트 행사로 판매를 시도하지만 B급 농산물에 대한 언급 없이 일반적인 농산물에 혼합하여 판매하거나 할인판매 행사 등에 포함하여 판매하는 형태로 운영을 지속하고 있는 것으로 보인다.

유통업체들은 식품 시스템의 문지기로서, 농장에서 슈퍼마켓 매장의 판매대까지 그리고 판매되지 않은 식품과 소비자들의 식품 구매에게까지 영향을 미친다고 할 수 있다. 그러나 10대 유통업체 중 7개는 여전히 음식물 쓰레기 제로에 대한 첫 단계에도 미치지 못하고 있다. 식품 유통업체들이 자선단체에 기부한 금액을 추적하는데 약간의 진전이 있었지만 식료품 부문에서 낭비되는 음식의 총량은 추적되지 않은 상태로 남아 있다. 미국의 식품 유통업체들은 음식물 쓰레기를 예방하기보다는 기부 및 재활용에 중점을 두고 있는 것으로 보인다.

2019년 미국의 비영리단체 '생물 다양성 센터(Center for Biological Diversity)'는 유통업체들의 음식물 손실과 낭비를 막기 위한 투명하고 추적 가능한 전략의 채택과 음식물 쓰레기 제거에 대한 공공적이고 시간기반 약속에 기초하여 순위를 매겨서 발표했다.

[표 3-10] Zero Food Waste 추진에 대한 미국 유통업체 순위

순위	회사	약속	추적/투명성	예방	총 점수	등급
1	KROGER	5	5	5	15	A
2	AD USA	5	5	5	15	A
3	WALMART	5	4	5	14	A
4	WHOLE FOODS	3	3	4	10	B
5	TARGET	4	3	3	10	B
6	ALDI	4	3	3	10	B
7	ALBERTSONS	3	3	3	9	C
8	TRADE JOE'S	2	1	2	5	D
9	COSTCO	2	1	2	5	D
10	PUBLIX	1	1	2	4	D

출처: Grocerywaste.com(www.grocerywaste.com)

Kroger, Walmart 및 Ahold Delhaize USA는 2025년까지 음식물 쓰레기 제로화를 약속하고 음식물 쓰레기 추적과 예방에 우선순위를 부여하는 유일한 3개의 유통업체로 평가되었다. Aldi, Target과 Whole Foods는 2025년까지 음식물 쓰레기 제로화 약속에 대한 진전을 이루었고 음식물 쓰레기 예방을 위한 전략과 추적을 시작했다. Albertsons는 음식물 쓰레기 감축 전략을 마련했지만 2025년까지 폐기물 제로화에 대한 명확한 전사적 약속을 하지 않고 음식물 쓰레기 데이터를 공개적으로 보고하거나 보다 효과적인 예방 조치를 시행하지는 않았다. Costco, Publix 및 Trader Joe's는 공공에 대한 약속, 투명한 데이터 추

적 및 포괄적인 예방 전략이 다른 유통업체들 보다 많이 뒤쳐져 있다. 이 자료에 따르면 유통업체들은 여전히 더 큰 책임을 인정하고 음식물 쓰레기 업스트림 및 공급망 전체를 줄이기 위한 특정 일정 기반 정책에 대한 구체적인 약속과 함께 각 부문 별 세부 전략을 수립이 필요한 것으로 보인다. 유통업체들은 음식물 쓰레기 제로화를 위한 구체적이고 측정 가능한 일정과 포괄적인 예방 프로그램을 포함한 솔루션을 공개적으로 수용할 것을 요구받고 있다. 이러한 프로그램에는 주문 방식 개선, 날짜 표시 개선, 추적 및 유통 기술 개선, B급 농산물 판매 촉진을 위한 홍보, 육류 및 유제품의 일일 폐기물 최소화가 포함되어야 한다고 제시하고 있다.

### 3) 소결

미국은 식량 생산을 위해 모든 담수의 25%와 8천만 에이커의 농지를 필요로 하며 총 탄소배출량의 13%를 배출한다. 생산된 식품의 약40%가 음식으로 사용되지 못하고 버려져 매년 2천억 달러가 넘는 비용이 낭비 된다.<sup>44)</sup> 식료품 분야의 음식물 쓰레기를 없애는 것은 식품 시스템이 물, 공기, 기후 및 야생 동물에 미치는 지속가능하지 않는 영향을 완화하기 위한 중요한 단계다.

미국의 B급 농산물 판매는 음식물 쓰레기(Food Waste)를 줄이겠다는 분명한 미션을 가지고 창업한 Imperfect Foods, Misfits Market, Hungry Harvest와 Full Harvest 같은 스타트업들이 주도하고 있다. 스타트업들은 모두 개인기업 형태로 운영되고 있어 정확한 재무상황은 확인하기 어렵지만 여러 투자자들로부터 사업성을 높게 평가받아 투자를 유치하고 있다. Full Harvest를 제외한 Imperfect Foods, Misfits Market 및 Hungry Harvest의 비즈니스 모델은 서로 비슷하다. Full Harvest는 우리나라의 파머스페이스와 비슷한 거래 플랫폼을 운영하고 있다. 이들 스타트업들의 판매망 확대로 판매실적은 계속 증가하고 있어 귀추가 주목된다. 미국의 대형 유통업체나 슈퍼마켓들은 Food Loss and Waste 반대 단체들의 캠페인이나 요구에 대한 부응과 자사의 환경 친화적 이미지를 소비자들에게 홍보<sup>45)</sup>하기 위하여 이벤트 형식의 B급 농산물 판매 시도를 하였다가 대부분 판매를 중단하고 있는 실정이다.

여러 NGO, NPO 등 비영리단체들이 Food Loss and Waste를 줄이기 위하여 활발한 활동을 하고 있으며, 그들 중 일부 단체는 B급 농산물 소비를 위해 여러 캠페인을 벌이기도 하며, Change.org로 청원을 하여 많은 사람들의 동의를 받아 유통업체들에게 B급 농산물 판매 압력을 가하고 있다.<sup>46)</sup> 그러나 여러 단체의 노력에도 불구하고 여전히 B급 농산물에 대한 소비자들의 인식을 어떻게 개선할 것인가 하는 문제는 남아있다.

44) Molitor, J, Feldstein J., 2019. 9, “Slow Road to Zero: A report card on U.S. Supermarkets’ Path to Zero Food Waste”, Grocerywaste.com

45) Greenwashing에 가까운 형식적인 판매 형태를 보임.

46) Where The Fork Is Your Ugly Produce, Albertsons?,

<https://www.change.org/p/bob-miller-ceo-of-albertsons-where-the-fork-is-your-ugly-produce-albertsons>

## 4. 유럽의 B급 농산물 판매기업 분석

### 1) 현황

영국 에딘버러대학의 연구에 따르면 재배된 과일과 채소의 1/3이 모양, 크기 등의 이유로 상점의 판매대에 진열되지 않으며 유럽 전역에서 재배되는 5천만 톤 이상의 신선한 농산물이 주로 슈퍼마켓과 소비자의 외관 기준을 충족하지 못하기 때문에 매년 버려지고 있다고 추정했다.<sup>47)</sup> 이 연구 논문은 전 세계 인구의 10%가 만성적 기아로 고통받고 있는 상황에서 Food Loss and Waste(FLW)를 “우리 시대의 큰 재앙의 하나”라고 주장했다.

이 연구는 매년 유럽경제지역(EEA) 내에서 얼마나 많은 식품이 판매되기 전에 폐기되는지 조사했다. 그들의 연구에 따르면 판매와 소비 목적으로 신선식품을 분류하고 수용 가능한 겉모양 조건의 사용은 유럽연합의 식품품질 기준과 규정에 기초한다. 영국을 포함한 유럽의 식품 유통 분야는 본질적으로 과점적인 분야로 소수의 슈퍼마켓 체인점들이 큰 시장 점유율을 차지하고 있다. 이러한 유통 체인점들의 영향으로 그들은 추가로 독점적인 품질 기준을 만들어서 상품의 진입 장벽을 만들 수 있다. 이 기준에 맞지 않는 농산물은 식품 공급망에서 제외되고 슈퍼마켓 판매대에 오르지 못할 수도 있고 심지어 농장을 떠나지 못할 수도 있다.

에딘버러대학의 연구는 겉모양 기준에 부합하지 못해서 발생하는 Food Loss and Waste(FLW)가 영국에서 연간 최대 450만 톤, 유럽경제지역(EEA)에서는 연 5,150만 톤 정도라고 추정하고 있다. 이는 전체 농산물의 3분의 1 이상이 겉모양 기준에 부합하지 못하여 폐기되는 것으로 추정했다. 그 중 일부는 밭으로 다시 되돌아 갈 수도 있고 동물 사료에 쓰이거나 또는 다른 방법으로 재사용될 수도 있는데 이는 거의 40만 대의 자동차들이 배출하는 탄소 배출량과 같다고 말한다. 단지 겉모양 기준을 만족하지 못하여 폐기된 농산물의 재배와 폐기로 인한 기후변화에 대한 부정적 영향은 너무 크다고 할 수 있다. 학자들은 B급 농산물에 대한 소비자들의 인식 제고와 지속가능한 구매운동은 더 많은 B급 농산물 소비를 장려할 수 있다고 제안한다. 그들은 또한 B급 농산물을 더 잘게 썰거나 가공 상품에 더 많이 사용하고 자선단체에 할인된 가격으로 판매하는 것 등을 제안한다.

EU 공통 농업 정책(EU Common Agriculture Policy) 매커니즘으로 인해 식품공급망에서 제외되는 신선한 과일과 채소는 EU 전체 과일 및 채소 생산량의 약 2%, EU가 관리하는 토양에서 발생하는 온실가스 배출량의 0.15%에 해당한다. 신선한 과일과 채소에 겉모양 기준을 적용한 결과 발생하는 온실가스 배출량은 영국에서는 7%, 유럽경제지역은 14%라고 추정하고 있다.

47) Porter, Stephen D et al, 2018. “Avoidable food losses and associated production-phase greenhouse gas emissions arising from application of cosmetic standards to fresh fruit and vegetables in Europe and the UK”, Journal of Cleaner Production

## 2) 판매기업

### (1) Oddbox(영국)

Founder Institute London 출신 부부가 설립한 Oddbox는 영국 런던에서 B급 농산물을 판매하는 기업으로 가장 사회적이고 환경적으로 책임있는 방식의 기업 운영 원칙으로 수익의 대부분을 재투자하여 음식물 쓰레기를 줄인다는 사명을 가지고 있다. 영국과 EU의 농장에서 미처 출하전에 손실되거나 폐기되는 농산물의 5%(50만톤)를 2022년까지 혁신적인 솔루션으로 처리하는 것을 목표로 하고 있다. 탄소 발생을 줄이기 위하여 지역 생산자(농민)들과 협력하고 공정한 가격을 지불하고, 배송된 상자는 수거하여 재활용하며 상자는 완전히 재활용 가능하고 자연 분해되는 제품으로 사용한다. 그리고 잉여농산물은 지역 자선 단체에 기부한다. 또한 Oddbox는 사회 캠페인과 회의 등으로 B급 농산물에 대한 일반 소비자들의 인식과 태도 개선을 위하여 런던의 여러 커뮤니티 및 생산자들과 함께 노력하고 있다.

#### - 기업 개요

[표 4-1] Oddbox Profiles

설립년도	2015	위치(본사)	영국 런던
CEO	Emilie Vanpoperinghe와 Deepak Ravindran 공동 창업	종업원 수	평균 9명
매출액(추정)	\$2백만(40만 상자 배송)	업종	온라인 식품판매(B2C, B2B)
회사 형태	개인기업	투자유치 금액(추정)	\$4.2백만(누계)
웹사이트	<a href="https://www.oddbox.co.uk/">https://www.oddbox.co.uk/</a>	서비스 지역	런던 시내

출처: 영국 기업등록소, 기업정보/신용평가회사 자료 취합 정리

Oddbox의 고객은 10,000명 이상이며, 서비스 확대를 위해서 크라우드 펀딩 비디오를 제작하여 투자를 받기도 했다. 이러한 펀딩 방식은 고객 확보에 도움이 되었으며, 지금은 소셜 미디어와 인플루언서를 통해 주로 고객을 확보하지만 B급 농산물과 음식물 쓰레기가 환경에 미치는 영향을 이해하는 사람들이 입소문을 통해 고객으로 가입하고 있다고 밝히고 있다. 그 결과 경쟁사에 비해 고객의 이탈률이 매우 낮아서 최근에는 회원 가입 홍보를 거의 하지 않고 있지만 코로나 바이러스 팬데믹 상황 이후 회원 가입이 급증하고 있다고 한다<sup>48)</sup>. Oddbox는 2020년 3월에 Northern Venture Capital Trust(VCT)로부터 약 320만 유로의 투자를 유치했다. Oddbox는 이 자금을 음식물 폐기물의 양, 자신들이 B급 농산물 구출시 배출한 CO2 배출량과 사용한 물의 양을 소비자가 볼 수 있는 대시보드를 포함한 기술 개발에 사용할 계획이다.

48) Oddbox의 Matthew Gibbs 확인(2020.5.25.)

## - 판매 방식

Oddbox는 이름처럼 못난이 과일과 채소를 직접 지역 농장과 시장에서 공정한 가격으로 매입하여 유사한 서비스보다 30% 가량 저렴하게 고객에게 판매(배달)하고, 농산물의 10%를 식량 빈곤 퇴치를 위한 자선단체에 기부하는 방식으로 운영된다. Oddbox는 고객의 필요에 따라 가정용(Home) 상자와 사무실용(Office) 상자 두 가지 유형의 상자를 제공한다. 가정용 상자는 개인과 부부에 적합한 상자부터 대가족까지 다양한 크기로 제공되며, 사무실용 상자는 직원 10여 명이 근무하는 직장에 이상적이다. 주문 시 배송은 무료이며 사용자 맞춤 주문도 가능하며 언제든지 주문을 취소할 수 있다. 판매 상품의 구성과 내용은 [ 표 4-2 ]와 같다.

[표 4-2] Oddbox의 판매 상품과 내용

판매상품	과일과 채소 혼합 또는 개별(채소 또는 과일) 상품 판매
맞춤 주문	각 상자의 내용물을 변경하는 맞춤 주문 가능
서비스 지역	런던 지역
배달	가정(수요일~일요일 오후7시에서 밤 12시까지) 사무실(월요일~수요일 오전 7시에서 오후 3시까지)
판매 상품 종류	가정용(채소+과일 3종류, 채소 3종류, 과일 1종류), 사무실용(과일만 해당)
배송료	런던 전 지역 배송료 무료
기타	사무실용 주문 고객에게는 분기별로 CSR(기업의 사회적 책임) 보고서 발송(B급 과일 구매로 인한 이산화탄소 및 물 절약 내용 자료)

출처: 홈페이지 자료 취합 정리

배달은 Oddbox 물량만 전담 배달하는 업체의 배달 서비스를 이용하고 있는데 그 업체는 Oddbox의 물량 배달로 사업을 시작하여 지금은 성공적으로 기업을 운영하고 있다고 한다.

Oddbox의 B급 채소 및 과일 상자는 가족의 크기(인원)에 따라 3가지로 주문이 가능하며 내용물도 채소+과일 상자, 채소 상자, 과일 상자 등으로 다양하게 나뉘져 있다. 사무실용은 사무실에서 직원들이 먹을 수 있도록 3~6 종류의 과일만으로 구성 되어 있으며 고객 맞춤 주문도 가능하다. 사무실용 상자의 가격은 주문에 따라 개별로 가격 견적을 보낸다. 배달용 상자는 환경적인 지속가능성을 고려하여 100% 재활용하거나 분해될 수 있는 포장을 사용하고 상자를 재사용하거나 재활용한다. 또한 배송에 따른 이산화탄소 배출로 인한 영향을 줄이기 위하여 가정용 상자는 밤늦게 배달한다. 밤에 배달하는 것이 교통체증이 적어 더 신속하게 배달할 수 있기 때문이다. Oddbox는 런던에 1개의 창고를 가지고 있으며 이전에는 배달용 상자를 직접 포장을 하였으나 지금은 별도의 회사를 이용하여 포장을 한다.

크기	내용물	채소+과일	채소	과일
대형 (4~5인 가족용)		<ul style="list-style-type: none"> <li>채소 9종류+과일 4종류</li> <li>£ 18.49/상자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>채소 9종류</li> <li>£ 13.99/상자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>과일 5종류 (과일은 1 Box)</li> <li>£ 9.99/상자</li> </ul>
중형 (3인 가족용)		<ul style="list-style-type: none"> <li>채소 8종류+과일 4종류</li> <li>£ 14.99/상자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>채소 8종류</li> <li>£ 11.49/상자</li> </ul>	
소형 (1인 또는 커플용)		<ul style="list-style-type: none"> <li>채소 7종류+과일 3종류</li> <li>£ 11.49/상자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>채소 7종류</li> <li>£ 9.45/상자</li> </ul>	

[그림 4-1] Oddbox 가정용 Box 가격표

출처: Oddbox 웹사이트, <https://www.oddbox.co.uk/home-box>

Oddbox는 고객이 최초 주문을 할 때는 가격을 10% 할인해준다. 2020년 5월 말 현재, 1주일에 약 3만 상자의 채소와 과일을 배송하고 있다.

#### - 성과

Oddbox는 G's Fresh, Product World, Tanet Earth와 같은 영국에서 규모가 있는 업체를 포함하여 런던에서 200마일 이내에 기반을 둔 70개 이상의 공급업체들로부터 잉여농산물이나 슈퍼마켓의 외관 규격에 맞지 않는 B급 농산물을 직접 구입하여 회원들에게 공급한다. 정기 배송을 신청한 개인고객(B2C)도 10,000여 가구를 넘어섰고 사무실 고객(B2B)도 100여개를 초과한 것으로 추정된다. 지금까지 구출한 B급 농산물이 1,976톤, 이산화탄소 배출 절감은 1,667톤 그리고 절약한 물의 양은 384,716m<sup>3</sup>라고 밝히고 있다.<sup>49)</sup> 런던 노숙자들에게 식사를 제공하는 City Harvest에 잉여 농산물을 제공하고 음식물 쓰레기를 줄이고 기아 해결을 위해 노력하는 The Felix Project에 꾸준히 기부하고 있다.

## (2) Wonky Vegetables(영국)

Wonky Vegetables의 목표는 B급 채소를 많이 파는 것이 아니라 B급 채소의 구매와 소비를 정상화하는 것이다. 채소가 사람들이 소비하기에 적합한지 아닌지에 의해서만 등급이 매겨지는 시스템을 구축하고 음식물 쓰레기 제로(Zero) 달성이 실현 가능한 목표라고 생각하는 대신 가능한 가장 효율적인 계획적 소비 시스템을 만드는 것을 목표로 하고 있다. 전체 음식물 쓰레기의 50%가 가정에서 발생하는데 매주 일정량의 계절 채소 상자를 문 앞에 배달해서 계획적인 소비를 통하여 음식물 쓰레기를 줄일 수 있도록 한다. 이러한 일관성을

49) OddBox는 임팩트를 정확하게 계산하기 위해 2019년 2월부터 옥스퍼드 대학의 Joseph Poore와 T. Nemecek가 식품의 생산단계에서 요구되는 토지 사용, 온실 가스 배출량 및 물 사용량을 계산한 '생산자와 소비자를 통한 식품의 환경 영향 감소(Reducing food's environmental impacts through producers and consumers)' 데이터를 사용하여 자사의 임팩트를 측정하고 있음을 밝히고 있다. <https://www.oddbox.co.uk/why>

유지하는 것은 농부들이 수확을 계획하고 구매량이 정확하게 이루어져서 대량의 잉여 재고가 발생하지 않도록 한다.

Wonky Vegetables는 상품 운송 중에 손상될 채소의 일정 비율을 고려하여 여분의 주문을 추가해야 한다는 것을 알고 필요로 하는 것보다 15~20% 더 많이 구매하고 자선단체에 잉여 채소를 기부한다. 이를 통하여 자신들의 사업 운영으로 발생하는 음식물 쓰레기의 양이 줄어들고, 배고픈 사람들에게 음식을 제공하는데 도움을 주고 있다.

### -기업 개요

[표 4-3] Wonky Vegetables Ltd. Profiles

설립년도	2016. 1.	위치(본사)	탐워스, 잉글랜드
CEO	Ian Marshall Starkey	종업원 수	4명
매출액	unknown(미미한 것으로 추정)	업종	채소, 과일 소매
회사 형태	개인기업	투자유치금액	unknown
웹사이트	<a href="https://www.wonkyvegboxes.co.uk">https://www.wonkyvegboxes.co.uk</a>	서비스 지역	레스터셔, 노스 워릭셔, 코번트리 및 탐 워스

출처: 영국 기업등록소 및 기업정보/신용평가회사 자료 취합 정리

### - 판매 방식

Wonky Vegetables은 주1회(요일 선택 가능) 고객의 온라인 주문에 따라 B급 계절 채소를 주로 배달한다. 배달된 채소 상자의 평균 가격은 작은 상자의 경우 약 11파운드(약 16,600원)에서 12파운드(약 18,100원) 정도이며 큰 상자의 경우는 20파운드(약 30,200원) 이상이다. 특히 큰 상자의 경우 다른 회사들의 작은 상자 가격과 비슷한 가격으로 자사의 B급 채소를 구매하면 57%까지 절약할 수 있다고 주장한다. 생산자(농민)들이 월 단위 또는 주 단위 수확 물량을 계획할 수 있도록 사전에 주문받은 물량만 배송하며 추가 주문은 접수하지 않는다. 이 회사의 특이점은 배달 상자를 재활용한다는 것인데 이번 주 배달 시 전주에 배달한 상자를 회수 후 재활용한다.

### - 성과

Wonky Vegetables은 영국 잉글랜드 지방의 탐워스에 위치한 소규모 개인 기업으로 매출 및 고객 수는 공개하고 있지 않다. 다만, 10~15%의 농산물을 지역 푸드뱅크와 자선단체에 지속적으로 기부를 하고 있다. 영국에서는 약 470만 명의 사람들이 식량 부족 속에서 살고 있는 것으로 추산하고 있으며 약 2백만 명의 사람들이 영양실조 상태에 있다고 보고 있다. Wonky Vegetables는 이 문제에 대해 각별한 관심을 가지고 기여를 하려고 한다.

### (3) Querfeld(독일)

Querfeld는 음식물 쓰레기 문제를 해결을 목적으로 2016년 독일 베를린에서 설립된 회사로서 ‘모두를 위한 공정하고 지속 가능한 식량 공급’을 회사의 비전으로 하고 있다. 음식물 낭비를 줄이고 생산자들에게는 추가의 소득을 창출 하도록 도우며 유기농 B급 농산물을 합리적인 가격으로 구입할 수 있도록 돕는 것을 목표로 하고 있다. 음식물 쓰레기는 독일에서 중요한 이슈로서 매년 약 1,800만 톤의 음식물이 낭비되는데 이는 매1분 마다 트럭 1대 분량의 음식물 쓰레기가 발생하는 것이다.<sup>50)</sup>



[그림 4-2] Querfeld의 사업 목표

출처: Querfeld Press Kit, <https://querfeld.bio/data/Presskit.zip>

#### - 기업 개요

[표 4-4] Querfeld Profiles

설립년도	2016	위치(본사)	독일 베를린
CEO	Frederic Goldkorn	종업원 수	평균 12명
매출액(추정)	\$32만(2018)	업종	온라인 식품판매(B2C, B2B)
회사 형태	개인기업	투자유치 금액	unknown
웹사이트	<a href="http://www.querfeld.bio">http://www.querfeld.bio</a>	서비스 지역	베를린 전역

출처: 기업정보/신용평가회사(D&B) 자료 취합 정리

#### - 판매 방식

매주 월요일 오전 5시에 이메일로 고객들에게 다음 주 배달 가능한 목록을 보낸 후 월요일 오전 9시부터 수요일 오후 12시까지 주문을 접수한다. 이는 생산자들이 주문한 농산물을 수확하고 운송할 충분한 시간을 확보하기 위해서이다. 주문된 물량은 다음 주 월요일 배달된다. 판매는 B2C 및 B2B 모두를 대상으로 한다. B2B 고객의 경우, 식당, 케이터링업체, 호텔, 기업체 구내식당 등을 대상으로 하고 있다. 독일, 스페인, 프랑스와 몇 곳의 EU

50) Querfeld website 자료, <https://querfeld.bio/index.html> (2020.9.27. 검색)

국가의 유기농산물 생산자들은 주말까지 다음 주에 공급 가능한 농산물의 종류, 물량 및 가격을 Querfeld에 보내게 되는데 최소 납품 물량 제한은 없으나 물류의 효율성을 고려 200kg이상을 공급해 줄 것을 요청하고 있다. 준비된 농산물은 Querfeld에서 직접 현장을 방문하여 pickup 한다.

2019년 말부터 'Too Good To Go'와 협력하여 앱<sup>51)</sup>을 통해 주문할 수 있으며 베를린의 4곳에서 수령할 수 있다. 고객에게 제공되는 가방에는 농장에서 구출된 유기농 과일과 채소가 혼합되어 들어 있다. 3kg 무게의 가방의 경우 11유로에 판매되는데 감자, 당근, 호박 또는 양파와 같은 기본 식품, 주키니, 가지, 고추 또는 토마토와 같은 신선한 제품과 소량의 과일 및 아보카도 또는 칠리와 같은 하나 이상의 특수 품목도 포함되어 있다. 5kg 무게의 가방은 16유로에 판매가 되고 있다. Too Good To Go 앱에서 구입하는 농산물은 신선하고 고품질의 유기농 과일과 채소이기 때문에 다른 구출된 B급 농산물 보다 가격이 비싸다. 물류창고에서 CO2 배출을 최소화하기 위하여 화물자전거 또는 전기자동차로 개별 위치로 이동한다.

#### - 성과

Querfeld의 주요한 B2B 고객들을 보면, Siemens, Allianz, MAN과 Vodafone 등과 같은 독일의 대기업이 포함되어 있다. Querfeld는 2017년에 '독일 아이디어의 나라 2017'을 수상했으며, 'GreenTec Award 2016'과, 2016년 연방 식품 낭비를 막기 위한 'Zu gut für die Tonne'상을 수상했다. 2019년 말부터 Too Good To Go와 협력하여 앱을 통한 판매도 진행하고 있다. Querfeld에서 구출한 신선한 B급 농산물은 앱을 통해 주문할 수 있으며 베를린에 위치한 여러 장소에서 찾아갈 수 있다.

#### (4) Fruta Feia(포르투갈)

포르투갈에서 매년 발생하는 음식물 쓰레기가 포르투갈 1년 식품 생산량의 약 17%에 해당하는 약 100만 톤이라고 한다. 이는 포르투갈 국민 1인당 96.8kg의 음식물 쓰레기를 만드는 것이다.<sup>52)</sup> Fruta Feia은 2013년에 설립된 비영리 소비자협동조합으로 버려지는 B급 농산물을 겉모양으로 평가하지 않는 소비자들에게 판매하여 시장의 비효율성에 대항하고 소비패턴의 변화와 새로운 시장 창출을 목표로 하고 있다. 영업으로 발생하는 이익은 전액 고객에게 주문한 B급 농산물을 건네주는 새로운 인도장소 확대에 투입된다. 새로운 시장은 B급 농산물에 대한 가치를 창출하고 음식물 쓰레기를 줄이고, B급 농산물 생산에 사용되는 자원(물, 에너지 및 토양)을 아끼는 것에 동참하는 시장을 말한다. Fruta Feia는 2013년

51)투굿투고(Too Good To Go)는 음식물 쓰레기를 줄이기 위한 아이디어로 창업한 기업이다. 식당에서 기한을 넘겨 더 이상 사용하지 못하는 음식을 '마감할인'으로 소비자들과 연결해주는 플랫폼으로 2015년 덴마크에서 창업한 이후 4년 만에 영국 등 유럽 전역으로 확장했다. 이 앱을 통해 구매한 사람이 장바구니를 들고, 물건을 지정된 시간에 찾으러 가게에 간다. 물건은 랜덤으로 공급된다.

52)CNCDA. 2017. "National Strategy and Action Plan to Combat Food Waste", p.2, Ministry of Agriculture, Forestry and Rural Development, [https://www.cncda.gov.pt/images/Estrategia/Estrategia\\_EN.pdf](https://www.cncda.gov.pt/images/Estrategia/Estrategia_EN.pdf)

11월 18일에 1개의 인도장소(Delivery Point)로부터 출발하여 현재 12개의 인도장소로 판매 거점을 확장하였으며, 매주 약 15톤 정도의 B급 과일과 채소를 250개 생산자로부터 구출하여 6,400명 이상의 회원(소비자)에게 판매하고 있으며 회원이 되기 위하여 대기 중인 인원도 2만 명이 넘는다고 한다. 지금까지 판매한 B급 과일과 채소의 양은 대략 2,210톤으로 추정하고 있다. 협동조합을 설립한 2013년 12월에 크라우드 펀딩으로 176명의 후원자로부터 당초 계획했던 4,500유로의 119%인 5,363유로를 조달했다.<sup>53)</sup>

### - 기업 개요

Fruta Feia의 2019년 매출액은 67만 유로이며 이익은 3만6천 유로로 전액 협동조합의 성장을 위해 전액 재투자했다.<sup>54)</sup> Fruta Feia 협동조합의 정관 원문은 <부록 1>을 참고하기 바란다.

[표 4-5] Fruta Feia Profiles

설립년도	2013. 11	위치(본사)	포르투갈 리스본
CEO	Isabel Soares	직원 수	11명
조합원	12명	업종	식품판매(B2C)
회사 형태	소비자협동조합	매출액(2019)	670,000유로
웹사이트	<a href="https://frutafeia.pt">https://frutafeia.pt</a>	서비스 지역	포르투갈 12개 지역

출처: Fruta Feia 홈페이지, 기업정보/신용평가회사(D&B) 자료 및 대표 이메일 인터뷰 자료 취합 정리

### - 판매 방식

Fruta Feia의 홈페이지에서 회원 가입 후 주문하고 가까운 인도장소(Delivery Point)에서 주문자가 직접 주문한 상품을 찾아가는 방식으로 운영한다. 현재 250여 명의 생산자로부터 B급 농산물을 공급(구입) 받고 있으며 전국의 12개 인도장소에서 매주 정기적으로 B급 농산물을 구입하는 고객은 약 6,400명(2020.11.30. 기준)이다. 이 인도장소는 각 지역의 기관이나 협회 등의 장소를 주 1회(오후) 무료로 제공 받아 사용한다. 특정지역의 인도장소를 고객이 직접 방문하여 주문한 꾸러미를 픽업하는 방식은 CSA(Community Supported Agriculture 공동체지원농업)와 유사한 형태를 띠고 있다. Fruta Feia 고객의 대부분은 개인고객(B2C)이나 소규모 식당, 기관 및 학교(B2B) 등에도 일부 공급을 하고 있다. 하지만 B2B는 Fruta Feia의 핵심 고객이 아니며 아주 미미한 수준이다.

고객은 매주 미리 지정된 인도장소에서 주문한 꾸러미를 픽업하게 되며 결제는 현장에서 이루어진다. 만약 주문한 상품을 취소하려면 웹사이트 내 해당 인도장소를 들어가서 주문을 취소해야 한다(각 인도장소별로 주문 취소 deadline은 상이함). 주문취소 기간을 넘겼을 경우 웹사이트에서 자신의 상품을 판매할 수도 있다.

53) <https://ppl.pt/prj/fruta-feia>

54) Fruta Feia의 대표인 Isabel Soares 이메일 확인(2020. 5.21)

[표 4-6] Fruta Feia의 판매 상품과 내용

판매 상품	과일과 채소(지역 유기농 및 일반 농산물)
연회비	고객은 첫 구입시 연회비 5유로 납부(회원증 및 에코백 증정)
Delivery Point	8개 지역 12개소(각 인도장소별 배송 요일은 상이함)
상품 인수 방법	집 또는 직장에서 가까운 Delivery Point에서 직접 인수
상품 종류와 가격	소형(3.6유로): 3~4kg (7종류의 과일과 채소) 대형(7.2유로): 6~8kg (8종류의 과일과 채소) (매주 종류와 내용물은 생산자의 사정에 따라 다름)
판매 횟수	주 1회
기타	생산지에서 상품의 포장 및 인도장소까지 운송은 협동조합 직원이 담당

출처: 홈페이지 및 Fruta Feia 대표 이메일 자료 취합 정리

또한 예기치 않은 상황으로 픽업이 불가능할 경우, 맨 처음 주문 시 받은 연락처를 통해 지역 코디네이터에게 연락을 하여야 한다. 생산자들은 고객의 주문에 따라 상품을 수확하기 때문에 사전 통지 없이 주문한 상품을 픽업하지 않을 경우 고객은 주문한 상품에 대한 전액을 지불해야 한다. 기관, 구내식당, 소규모 잼사업자, 레스토랑 등을 운영하는 경우는 별도 사전 협의를 통하여 원하는 상품과 물량 공급이 가능한지 확인하여야 한다. 상품을 소매로 판매하고자 하는 사람 또는 업체에는 판매를 하지 않고 오로지 직접 소비용으로만 판매한다. 특히 코로나바이러스로 인한 사회적 거리두기(Social Distancing)가 시행중인 시기에 Fruta Feia는 최대한의 주문량을 소화하기 위하여 노력하고 있다.

#### - FLAW4LIFE 프로젝트 수행

FLAW4LIFE 프로젝트는 음식물 쓰레기 감소를 위해 B급 과일과 채소 소비를 확산시키려는 유럽연합(EU)의 LIFE Program<sup>55)</sup>의 일환인 프로젝트로 2015년 9월 14일부터 2018년 9월 13일까지 3년간 Fruta Feia가 진행한 프로젝트이다. 프로젝트의 목적은 겉모양을 이유로 버려지는 과일과 채소의 대체시장을 창출하고 소비패턴을 바꿔서 겉모양 이유로 버려지는 농산물로 인한 음식물 쓰레기를 줄이고 그 농산물 생산에 사용되는 자원(토양, 에너지 및 물)의 낭비를 줄이는 것이다. 이 프로젝트 수행에 필요한 총예산은 574,396€로 책정했으며 이 중 320,600€가 EU에 의해 지원되었다. 최종 사업비는 당초 예산의 82% 수준이었다. 이 프로젝트는 Fruta Feia의 혁신적인 방법론을 전국적으로 복제하여 목표를 달성했다. Fruta Feia의 방법론은 크기, 모양, 색깔 등의 이유로 일반 시장의 판매 시스템에서 판매 할 수 없는 과일과 채소를 매주 지역 생산자로부터 구매하여 Fruta Feia의 소비자에게 판매하는 것으로 구성되었다. 이 프로젝트를 통하여 포르투갈 내 꾸러미 인도장소(Delivery Points)를 11개로 확대하여 약 460톤의 버려지는 과일과 채소를 구출했다.<sup>56)</sup>

55) LIFE 프로그램은 1992년에 설립된 환경 및 기후활동을위한 EU의 자금 지원 프로그램으로 기간은 2014년부터 2020년까지이다. LIFE 프로젝트의 총예산은 34억 유로이다. <https://ec.europa.eu/easme/en/life>

56) FLAW4LIFE - LIFE14 ENV/PT/000817, <https://life.easme-web.eu/#>

- 개요

프로젝트 수행의 1단계는 파일럿 프로젝트를 최적화하고 사업계획을 수립하는 것이었다. 파일럿 프로젝트에서 얻은 결과와 교훈을 바탕으로 8개의 새로운 인도장소가 확충되었다. 지방정부와 협력파트너들의 지원으로 전국농민 네트워크, 지역 코디네이터 및 소비자 네트워크가 구축되었다. 또한 FLAW4LIFE 프로젝트는 음식물 쓰레기관리에 관련된 협회와 기타 단체의 국제네트워크를 육성하는 데 필요한 자원을 마련하여 포르투갈의 노하우와 결과를 전수하며 협회에 대한 지원을 했다.

- 구성과 역할

Fruta Feia협동조합: 프로젝트의 코디네이터로서 포르투갈 전체에 비즈니스 모델을 복제할 책임과 이 프로젝트의 메시지를 LIFE 프로젝트 수행기관이나 단체간 뿐만 아니라 음식물 쓰레기와 싸우는 다른 국제 프로젝트와의 네트워킹 및 협력 활동을 통해 전파하는 역할을 담당.

리스본대학교 기계공학부: Fruta Feia의 시범사업과 그 복제가 포르투갈 전체에 미치는 환경 및 사회-경제적 영향에 대한 모니터링과 농장에서 인도 장소까지 B급 농산물 운송 최적화를 연구함.<sup>57)</sup>

리스본 시의회: 걸모양의 이유로 발생하는 음식물 쓰레기 문제에 대한 인식을 조성하기 위해 학교 커뮤니티가 참여하는 활동을 촉진할 책임.

- 프로젝트 성과

	FLAW4LIFE 프로젝트 실시 전후		FLAW4LIFE 목표/결과 비교	
	파일럿 시작('15. 9)	프로젝트 종료('18. 9)	목표	결과
인도 장소	3	11		
참여한 생산자	35	187	150	187
구매한 소비자	750	3,410	2,750	3,410
일자리 창출	3	11	11	11
참여한 자원봉사자	80	767	280	767
B급 과일,채소 폐기 감소	3.3톤/주	14.6톤/주	11.9톤/주	14.6톤/주
판매한 B급 과일, 채소			250상자/배송지	310상자/배송지
참여한 초등학교	111	4,119		
온실가스 배출 감소	2,897Kg Co2 eq/주	13,021Kg CO2 eq/주		
절약한 물	3,572m3/주	16,054m3/주		
절약한 에너지	4,667KWh/주	20,975KWh/주		
토지 사용 절감	4ha	16ha		

[그림 4-3] FLAW4LIFE 프로젝트 성과표

출처: LIFE14ENV/PT/000817 Layman's Report, EU LIFE Programme 2014-2020 Data Hub 자료 정리

FLAW4LIFE 프로젝트는 B급 과일과 채소의 폐기 감소와 일자리 창출과 같은 직접적인 성과 외에도 물, 에너지, 토지 사용도 16ha를 줄이는 자원절감 성과, 수송 및 분해로 발생

57) Ines, Ribeiro & Sobral, Pedro & Pecas, Pepe & Henriques, Elsa. (2017). "A sustainable business model to fight food waste". Journal of Cleaner Production. 177. 10.1016/j.jclepro.2017.12.200.

하는 온실가스(GHG) 배출량 감소 효과를 가져왔다. 이 프로젝트는 리스본에서 처음 시작한 이후 포르투갈 내 다른 도시(포르토, 가이아, 마토신호스, 브라가, 아마도라, 알마다)로 확산이 되었고 예상보다 많은 참가자와 B급 과일과 채소가 버려지지 않고 판매되었다.

Fruta Feia의 비즈니스 모델은 매우 적은 투자로 운영되며 주요 비용은 생산자들의 효율성 증대에 기여 하는 과일과 채소 구입과 협동조합의 성장에 기여하는 직원의 급여라고 할 수 있다. 이 프로젝트의 주요 성공 요인 중 하나는 소비자들이 프로젝트 파트너라는 사실과 그들의 노력과 헌신이 생산자들의 B급 농산물 폐기를 막는다는 것을 투명하게 이해하고 있다는 것이다. 환경 분석은 제품을 인도장소로 운송하는 것이 매립지로 보내는 것보다 더 낮은 환경적 영향을 미치기 때문에 폐기물을 줄이는데 도움이 된다는 것을 보여주었다. 환경적인 지속가능성의 한 가지 핵심 요소는 생산품의 지역소비로 생산자와 인도장소까지의 운송 경로와 거리를 최적화한 것이다. 이는 경제적, 환경적으로 지속가능성을 높여주었다.<sup>58)</sup>

### (5) 유통기업 동향

유럽 유통업체들의 B급 농산물의 관심과 판매는 2014년 프랑스의 슈퍼마켓체인 인터마르쉐(Intermarche)가 “못생긴 당근, 수프에 들어가면 상관없잖아?(The Ugly Carrot in a Soup Who Cares?)”라는 문구를 담은 포스터를 내걸고 판촉행사를 벌이면서 시작됐다. 이 마케팅이 성공해 소비자들의 관심이 높아지자, ‘B급 농산물’에 대한 인식도 달라지기 시작했다. 프랑스에선 매년 버려지는 음식물 쓰레기가 1,000만 톤에 달한다. 프랑스 정부는 2025년까지 음식물 쓰레기를 절반으로 줄인다는 목표를 세우고 대책을 마련하고 있다.

영국의 대형 유통업체인 아스다(Asda)는 B급 농산물 소비를 위한 캠페인과 함께 ‘못난이 채소 박스(Wonky Veg Box)’판매로 소비자들의 관심을 유도해 못난이 당근, 감자, 고추, 오이 및 양파가 들어있는 상자를 3.5파운드에 판매했다. 2016년 이후 약 1,000톤 이상의 못난이 당근을 판매했다. 테스코(Tesco)는 못난이 오이, 배, 감자 및 딸기를 판매하면서 ‘완전히 불완전한(Perfectly Imperfect)’이라는 문구로 소비자들의 관심을 끌었다. 2018년 5월부터 못난이 농산물로 주스를 만들어서 판매하고 있다. 모리슨(Morrison)은 당근, 양파, 감자 등 계절별로 ‘못난이 채소 선택상자(Wonky Vegetable Selection Box)’를 3.5파운드에 판매했는데 총 32종류의 못난이 과일과 채소를 판매하는데 못난이 꽃도 판매 한다. 리들(Lidl)은 ‘못난이 꽃’을, 알디(Aldi)는 못난이 고추, 사과, 버섯을 포함한 못난이 채소를 할인된 가격으로 판매했다.

2020년 전 세계를 휩쓸고 있는 코로나바이러스(COVID-19) 팬데믹으로 영국에서도 3월 23일부터 봉쇄조치(lockdown)에 들어갔는데 봉쇄조치 기간 동안 웨이트로즈(Waitrose)의 주요채소 판매량은 2019년 대비 31%가 증가했다고 한다. 이에 Waitrose는 “농민들을 지원하는 동시에 자국(영국)산 농산물이 낭비되지 않도록 하절기 동안 모든 형태와 크기의 농산물을 받을 것”이라고 발표했다.<sup>59)</sup> 특히 당근, 파스닙 및 아스파라거스 납품 시 크기 및

58) *ibid.*, p.273

모양 규격을 완화했으며 공급업체가 생산 및 포장 시 사회적 거리두기를 유지할 수 있도록 채소의 공급 전 손질과 다듬기 공정 없이 납품을 할 수 있도록 했다.

유통업체들은 "Wonky"라는 표현으로 이전에 공급업체에 부과했던 최소 공급 사양에 맞지 않는 농산물을 크기, 색상, 모양 등이 불완전한 상품으로 설명한다. 'Wonky'라고 라벨을 붙이고 할인된 가격에 판매함으로써 공급망 내에서 발생하는 음식물 쓰레기를 줄이고 있다. 영국 유통업체 최초로 2016년 초에 '못난이 채소 박스'를 출시한 아스다(Asda)는 그 내용물에 대하여 "약간 모양이 이상한(slightly misshapen)" 농산물이라고 설명한다. 유통업체들은 때로 표준 과일과 채소에 대한 규격을 완화하기도 하는데 모리슨(Morrison), 아스다(Asda), 알디(Aldi) 등은 폭염으로 인해 각종 신선식품에 대한 표준 규격을 수정하기도 한다. 리들(Lidl)은 일 년 중 서로 다른 시기에 표준 규격에 대한 유연성을 확보하기 위해 공급업체들과 협력하여 못난이 과일, 채소, 꽃을 표준 규격 상품라인에 포함하여 판매하기도 한다. 리들(Lidl)의 계획은 공급망에서 음식물 쓰레기를 처리하는 것이 아니라 매장 내에서 손상된 과일과 채소를 판매함으로써 음식물 쓰레기를 처리하는 것이다. 이 계획은 매장 내에서 음식물 쓰레기로 끝나는 신선한 농산물의 양을 크게 줄일 수 있는 잠재력을 가지고 있으며 소비자들에게 과일과 채소가 보기에 완벽하지는 않지만, 여전히 먹기 좋고, 그들에게 비용을 절약할 수 있는 큰 가치를 제공한다는 것을 알려주는 데 도움이 된다는 평가를 받고 있다. 리들(Lidl)의 이니셔티브는 영국내 122개 매장에서 'Too Good to Waste'를 시범 운영하고 있으며 710개 매장으로 확대하여 10,000톤의 음식물 쓰레기를 줄이겠다는 목표를 가지고 있다. 이러한 새로운 시도는 다른 유통업체들도 동참을 한다면 임팩트는 더 클 수 있다고 본다.

음식물 시스템의 모든 단계에서 음식물 쓰레기를 없애기 위한 캠페인을 하는 환경조직원 Global Feedback이 '음식물 쓰레기 줄이기 조치 노력도'에 따른 영국 유통업체들의 순위를 발표<sup>60)</sup>했는데 테스코(Tesco)가 1위, 세인스베리(Sainsbury)가 2위, 알디(Aldi)가 3위, Lidl, Asda, Morrison등은 4위를 차지했지만, 지속가능한 성장에 대한 명망이 높은 협동조합인 The Co-op Group과 Marks & Spencer를 포함한 유명 유통업체들은 점수가 낮았으며 웨이트로즈(Waitrose)는 꼴찌로 나타났다.

### 3) 소결

유럽 전역에서 매년 재배된 5천만 톤 이상의 과일과 채소가 단지 소비자의 겉모양 기대를 충족시키지 못하여 음식물 쓰레기로 폐기되고 있다고 영국 에딘버러대학의 연구에서 밝혀졌다.<sup>61)</sup> 이 연구에 따르면 이러한 손실은 엄격한 정부 규제, 유통업체의 높은 납품/판매

59) Waitrose & Partners, Media Center Home/News/Crooked Carrots and Asymmetrical Asparagus, 2020.6.23.

60) <https://feedbackglobal.org/food-waste-ranking/>

61) Porter, Stephen D et al, 2018. "Avoidable food losses and associated production-phase greenhouse gas

규격과 소비자들의 겉모양 기대에 따라 발생하고 있다고 한다. 유통업체와 납품계약을 맺은 생산자(농민)들도 농산물의 수율을 고려하여 계약한 물량보다 더 많은 과일과 채소들을 생산하고 있다. 유럽, 특히 영국의 유통업체들은 B급 농산물 판매를 확대하기 위하여 노력하고 있다. 앞서 (5)유통기업 동향에서 밝힌 업체들 외에도 Sainsbury와 Waitrose 등도 B급 농산물 판매를 하고 있다. 유럽의 B급 농산물 판매기업들의 규모나 활동은 미국보다 뒤떨어진다고 볼 수 있다. 음식물 쓰레기를 없애기 위한 영국의 NPO단체인 Global Feedback의 활동은 주목할 만한 하다. 특히 Feedback의 Gleaning Network<sup>62)</sup>는 전국의 자원 봉사자들이 농장에서 폐기 되는 신선한 과일과 채소를 구출하여 지역사회에 재분배하는 기회를 제공하고 있다.

유럽연합 집행위원회(European Commission)는 음식물 쓰레기 처리 문제를 매우 심각하게 받아들이고 있다. 음식물 쓰레기 방지는 유럽이 글로벌 경쟁력을 높이고 지속가능한 성장을 촉진하며 새로운 일자리를 창출할 순환경제(Circular Economy)로의 전환을 촉진하기 위한 유럽연합 집행위원회의 새로운 순환경제 패키지(Circular Economy Package)<sup>63)</sup>의 필수적인 부분이다. 2018년 5월 30일 채택한 'EU 폐기물법 개정안(The Revised EU Waste Legislation)<sup>64)</sup>'은 EU 국가들이 식품공급망의 각 단계에서 음식물 쓰레기를 줄이기 위한 조치를 취하고, 음식물 쓰레기 수치를 모니터링하고, 그 진척 상황을 보고할 것을 요구하고 있다. EU와 EU국가들은 2030년까지 1인당 음식물 쓰레기를 유통과 소비자 수준에서 절반으로 줄이고, 식량 생산과 공급망을 따라 식량 손실을 줄이겠다는 유엔 지속가능발전 목표(Sustainable Development Goal) 12.3을 달성하기 위해 노력하고 있다. 유럽연합 집행위원회는 '식량 손실 및 음식물 쓰레기에 관한 EU 플랫폼(EU Platform on Food Losses and Food Waste)'을 통해 산업계, 소비자, NGO 단체, 연구기관, EU 국가 정책 전문가들과 긴밀히 협력하여 식품 안전을 저해하지 않고 음식물 쓰레기를 줄일 수 있는 방법을 분석하는 한편, EU의 가능한 조치에 대한 옵션도 논의하고 있다. EU 플랫폼 구축 전에는 식품 손실 및 음식물 쓰레기 관련 EU 국가 전문가그룹과 이해관계자 워킹그룹을 통해 협력을 촉진하고 있다.

---

*emissions arising from application of cosmetic standards to fresh fruit and vegetables in Europe and the UK*“, Journal of Cleaner Production

62) Gleaning Network는 그룹, 조직, 생산자, 자선단체 그리고 열성적인 자원봉사자들이 모여 있는 네트워크로, 이들은 모두 생산농장 단계에서 음식물 쓰레기를 줄이기 위해 노력하고 있다. Gleaning Network는 지역사회가 함께 모여 힘을 실어주기 위해 존재하며 농장에 버려지거나 남겨진 B급(영어 포함) 과일과 채소를 구출하여 지역내에 재분배 한다. <https://gleaning.feedbackglobal.org/>

63) 순환경제 패키지는 EU의 순환경제 실행계획(EU Action Plan for the Circular Economy)과 제안된 조치의 시간표를 요약한 실행계획의 부속서, 폐기물에 관한 관련 입법제안으로 구성되어 있다. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015DC0614>

64) EU-Lex, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018L0851>

## 5. 시사점 및 제언

### 1) 시사점

유엔의 지속가능발전목표(United Nations' Sustainable Development Goals)<sup>65)</sup> 12.3에 따라 미국 농무부(U.S. Department of Agriculture)와 미국 환경청(U.S. Environmental Protection Agency)은 2015년 9월에 2030년까지 음식물 쓰레기를 50% 감축하겠다는 국가적 목표를 수립했다.<sup>66)</sup> 유럽연합(EU)은 음식물 쓰레기 방지를 순환경제로의 전환을 촉진하여 글로벌 경쟁력을 높이고 지속가능한 성장을 촉진하며 새로운 일자리를 창출 할 수 있는 순환 경제 패키지(Circular Economy Package)의 핵심으로 인식하고 2030년까지 유통과 소비자 단위에서 1인당 음식물 쓰레기 발생을 절반으로 줄이고 식품생산 및 공급망을 통한 식품 손실을 줄여 음식물 쓰레기 감소에 대한 UN-SDGs 목표 달성을 지원하기 위해 노력하고 있다. 우리나라도 2018년 12월에 국가지속가능발전목표(K-SDGs)를 수립하였다.<sup>67)</sup> 유엔지속가능발전목표 12. 지속가능한 소비·생산 관련 음식물 쓰레기 관련한 K-SDGs 12.3은 다음과 같다.

[표 5-1] K-SDGs 목표 12. 지속가능한 소비·생산 증진

번호	세부 목표	지표	2030 목표치 및 출처	소관부처
12-3	식품의 생산과 유통, 폐기과정에서 발생하는 식품 손실을 감소시킨다.	식품 손실 지표	통계산출방법 개발	환경부 농식품부
		(신규)식품 폐기물 지표	0.37('16)→ 0.34 ※ 출처 및 근거 제5차 전국폐기물 통계조사 (발생원별 발생원단위)	

출처: 지속가능발전포털, <http://ncsd.go.kr/ksdgs?content=3>

음식물 쓰레기는 농산물 공급망의 경로를 따라 여러 지점에서 발생한다. 농장(생산자), 유통업자, 가게, 소비자들 모두 이 경로의 지점에 위치하여 음식물 쓰레기를 발생하는 주체가 된다. 특히 B급 농산물(못난이)은 소비자들의 농산물에 대한 모양, 크기, 색깔 등 겉모양이 유로 선택받지 못하고 폐기되거나 다른 형태로 소비될 수밖에 없는 것이 현실이다. 영국의 경우, 농장(생산자)에서 유통업체로 이어지는 공급망 각 단계에서 발생하는 과일과 채소류 폐기물의 손실 및 폐기물 수준을 11개의 자원맵으로 정리된 데이터에서 확인할 수 있다(WRAP, 2011).<sup>68)</sup>

65) UN, #Envision2030: 17 goals to transform the world for persons with disabilities  
<https://www.un.org/development/desa/disabilities/envision2030.html>

66) EPA, Sustainable Management of Food,  
<https://www.epa.gov/sustainable-management-food/united-states-2030-food-loss-and-waste-reduction-goal>

67) 국가지속가능포털, <http://ncsd.go.kr/ksdgs?content=3>

68) Terry, L. A., Mena, C., Williams, A., Jenney, N., & Whitehead, P. (2011). "Fruit and vegetable resource maps"  
Final Report to WRAP.

표 [5-2]는 이 연구를 통해 확인 된 손실 및 폐기물 백분율에 대한 요약으로 전체적으로 볼 때 공급망의 손실과 폐기는 일반적으로 10% 미만이지만 일부 농산물의 경우 25%까지 이르고 있다. 특히 생산물의 판매등급 미달(B급 농산물)로 손실 또는 폐기되는 농산물은 다른 유통 경로상에서 발생하는 양보다 훨씬 많음을 확인할 수 있다. 특히 사과, 양파, 감자 및 아보카도 등은 판매등급 미달로 손실 또는 폐기되는 비율이 높음을 알 수 있다.

[표 5-2] 공급망을 통한 과일과 채소의 손실 비율

농산물	재배현장 손실	등급외 손실	저장중 손실	포장중 손실	유통중 손실
딸기	2~3%	1%	0.50%	2~3%	2~4%
라스베리	2%	데이터 없음	데이터 없음	2~3%	2~3%
상추	5~10%	데이터 없음	0.5~2%	1%	2%
토마토	5%	7%	데이터 없음	3~5%	2.5~3%
사과	5~25%	5~25%	3~4%	3~8%	2~3%
양파	3~5%	9~20%	3~10%	2~3%	0.5~1%
감자	1~2%	3~13%	3~5%	20~25%	1.5~3%
브로콜리	10%	3%	0%	0%	1.5~3%
아보카도	데이터 없음	30%	5%	3%	2.5~5%
감귤	데이터 없음	3%	데이터 없음	0.1~0.5%	2.5~5%
바나나	데이터 없음	3%	데이터 없음	0~3%	2%

출처: WRAP, 2011, Fruit and vegetable resource maps

미국의 국제적인 비영리단체인 NRDC(The National Resources Defense Council)<sup>69)</sup>는 이 문제를 해결하기 위해 많은 권고안을 제시한다.<sup>70)</sup> 그들의 주요 권고사항 중 하나는 "높은 걸모양 기준을 충족하지 못하는 품목에 대해 2차 시장(secondary market)<sup>71)</sup>을 확대"하는 것이다. 이것이 미국과 유럽의 B급 농산물 판매 기업들이 참여하고 있는 시장이라고 할 수 있다. 그들은 잉여농산물과 B급 농산물이 소비자나 유통업체들의 걸모양 기준을 충족시키지 못할 때 농장(생산자)에서 농산물을 구입하여 고객에게 배송한다. 2차 시장을 이용할 경우, 일반 유통업체의 매장에서 구입할 때 보다 30~50% 정도 비용을 절감할 수 있으며 B

69) NRDC(Natural Resources Defense Council)는 미국 뉴욕시에 위치한 비영리 국제 환경보호단체로 1970년에 설립되었으며, 워싱턴 D.C., 샌프란시스코, 로스앤젤레스, 시카고, 몬타나, 베이징에 사무소가 있다. 우리나라에서는 주로 미국 '천연자원 보호협의회'로 소개되고 있음.

70) Gunders D. (2017), "WASTED: How America is losing up to 40% percent of its food from farm to fork to landfill", Natural Resources Defense Council

71) 농업 마케팅에서 각 기능에 참여하는 주체에 따라 1차 시장(Primary market), 2차 시장(Secondary market) 그리고 터미널 또는 수출시장 3가지 시장 단계로 분류하였다. 1차 시장의 기능적 참여자는 생산자/농가/재배자, 수확 전 계약자, 중간상인, 운송 대리인이며 2차 시장 참여자는 1차 시장 참여자 외에 금융업자 또는 대리인 및 가공업자 등이 참여하는 시장. Kiruthiga K., Karthi R., Daisy B.A, (2015), "Agricultural Marketing - An Overview", International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 4

급 농산물 판매업체들이 신선한 농산물을 집까지 배달하므로 식료품을 사러 갈 시간을 아낄 수 있다. 더욱 중요한 것은 이러한 서비스를 이용하는 것은 음식물 쓰레기를 줄이는 데 도움이 되고 환경을 보호하고 자원을 절약하는 효과를 얻을 수 있다.

유엔지속가능발전목표 12. 지속가능한 소비·생산(Responsible Consumption and Production)을 달성하기 위한 미국과 유럽의 정책은 구체성을 띠고 있다. 특히 유럽은 미국보다 음식물 쓰레기에 대응하는 정책이 미국을 앞지르고 있다고 볼 수 있다. 미국도 음식물 쓰레기 문제를 해결하기 위해 많은 노력을 경주하고 있지만 대부분 지역 수준이나 사업적인 차원에서 진행되고 있다. 국가 차원과 국제 차원의 정책도 중요한 역할을 하는데 그것은 유럽이 훨씬 앞서있는 분야라고 볼 수 있다. 영국의 NPO 단체인 Feedback Global의 연구책임자인 Karen Luyckx는 Tristram Stuart의 저서 "Waste : Uncovering the Global Food Scandal"<sup>72)</sup>이 유럽이 음식물 쓰레기 문제에 관심을 갖도록 하는데 도움이 되었다고 말한다. 스튜어트의 책은 음식물 쓰레기의 세계적인 원인과 영향을 살펴보는 큰 그림에 초점을 맞추고 있는데 이러한 광범위한 관점은 음식물 쓰레기를 줄이기 위한 유럽의 주된 관심 사항이었다.

프랑스는 모든 대형 슈퍼마켓에서 판매되지 않은 음식을 농장이나 자선단체에 기부해야 하는 역사적인 법을 2015년 통과시켰다. 이탈리아는 2016년 기업, 상점, 식당들이 사용하지 않는 음식을 자선단체와 비영리단체에 기부하도록 장려하기 위해 수백만 유로의 세금 인센티브를 제공하는 법률을 제정했다. 독일 정부는 2025년까지 1인당 음식물 쓰레기를 50% 줄이는 것을 목표로 하고 있다. 유럽에서는 개별 국가뿐만 아니라 다국적 차원에서도 변화의 노력을 하고 있다. 유럽 연합은 단일 시장으로 기능하므로 국경을 넘어 상품과 노동의 자유로운 흐름을 허용하고 있다. EU는 지속가능성은 국가적인 문제가 아니라 국제적인 문제이기 때문에 음식물 쓰레기도 동일한 차원에서 대응하고 있다. EU의 최고 집행 기관인 유럽위원회(European Commission)는 현재 순환 경제 패키지 (Circular Economy Package)라는 보다 광범위한 프로그램의 일환으로 EU국가 전체에 대한 음식물 쓰레기 지침을 개발하기 위해 노력하고 있다.

미국의 폐기물 관리시스템은 분산된 관리시스템으로 전국의 수천 개 지방자치단체별로 제각각 다른 시스템을 운영하고 있다. 미국인들이 소비하는 음식물의 대부분이 주 경계를 넘는다는 사실에도 불구하고 음식물 쓰레기를 규제하는 많은 법이 주 차원에서 관리되고 있다.

위에 설명한 이유로 미국은 B급 농산물의 판매에 개별 기업의 활동이 더 두드러지고 있다고 볼 수 있다. 다양한 NGO/NPO 단체들이 B급 농산물 소비를 전체 음식물 쓰레기를 줄이는 차원에서 캠페인을 벌이고 있는데 이들의 활동이 언론에 자주 보도되고 노출되어 소비자의 인식개선에도 도움이 되고 있다. 미국의 Imperfect Foods사는 2020년 코로나바이러스-19라는 어려운 상황에도 꾸준한 성장세를 유지하고 있으며 평균 고객 주문 규모는 전년 대비 두 배로 증가했다고 한다. 이러한 성장세에 힘입어 2020년 5월에 Insight Partners로부터 7천 2백만 불에 달하는 Series C 투자를 받았다.

72) Tristram Stuart. 2009. "Waste : Uncovering the Global Food Scandal". Penguin Adult

미국과 달리 유럽은 B급 농산물에 대한 관심과 판매는 주로 Sainsbury, Tesco 및 Morrison과 같은 대형 유통기업과 민간 비영리단체<sup>73)</sup>를 중심으로 활동이 진행되고 있다. 기업은 영국 런던의 Oddbox가 가장 성공적으로 운영을 하고 있는 것으로 보인다. 영국은 Brexit와 Covid-19로 인하여 식품 공급망에 많은 변동성이 생기고 있다. 이는 생산자들이 온라인 배송 등을 통해 소비자에게 직접 판매를 시도한다는 것이다. 포르투갈의 Fruta Feia 소비자협동조합이 운영하는 B급 농산물 판매는 미션에 충실하면서도 보관 창고나 물류시설에 대한 인프라 투자없이 진행하는 비즈니스 모델로서 우리나라의 소비자생활협동조합들이 벤치마킹할 수 있는 사례로 보여진다. 가장 신선한 B급 농산물 공급을 위해서 로컬푸드 운동과 결합하여 최소한 주1회는 B급 농산물을 주문 받아 판매하는 방식 등을 도입하면 생산자와 소비자 모두를 만족시키는 결과를 만들어 낼 수 있다고 본다. 각 지역의 이해당사자들이 협의회를 구성하여 논의를 하면 좋은 모델을 수립할 수 있을 것이다. 운송이나 보관 등을 고려 품목에 따라 판매지역을 확대할 수도 있을 것이다. 앞에서 살펴본 우리나라, 미국과 유럽의 대표적인 B급 농산물 판매 기업에 대한 비교 분석은 <부록2>에서 확인할 수 있다.

## 2) 주체별 역할 제언

"B급 농산물"은 크기, 모양, 색깔 등의 이유로 마트나 슈퍼마켓 같은 유통업체의 판매대에 오르지 못하는 못하지만 영양가 측면에서는 아무런 문제가 없는 신선한 과일과 채소를 모두 포함하는 용어이다. 이제 이 용어는 좀 더 확장하여 판매되지 못하는 과잉(잉여) 농산물도 포함하는 용어가 되었다. 우리가 B급 농산물에 좀 더 관심을 가지고 소비를 촉진해야 하는 것은 이미 충분히 설명을 했지만, 환경, 식량안보, 기후, 음식물 쓰레기 그리고 생산자인 농민들의 소득향상 등 다양한 이유가 있다.

미국의 시장조사 및 글로벌 컨설팅업체인 Harris Poll이 2016년 미국의 소비자를 대상으로 조사한 B급 농산물에 대한 조사결과<sup>74)</sup>는 상당히 흥미롭다. 미국의 소비자들은 B급 농산물 구매시 가격이 가장 중요한 요소라고 응답했다. 2015년 B급 농산물을 구매한 응답자의 28% 중 61%가 가격이 저렴했기 때문에 구매했다고 밝혔다. 소비자의 79%가 이후에도 B급 농산물을 구매할 의사가 있지만, 설문에 응한 사람들 중 68%는 가격이 중요한 요소라고 답했다. 더욱 흥미로운 점은 나이가 많은 소비자가 B급 농산물을 먹는 것을 더 편하게 받아들일 가능성이 높다는 것인데 45-54세의 66%와 55-64세의 65%가 B급 농산물 소비에 긍정적이었다. 또한 남자(65%)가 여자(60%)보다 B급 농산물 소비를 편안하게 느끼는 것으로 나타났다. 응답자의 81%가 신선 농산물을 구매할 때 농산물의 겉모양이 어느 정도 중요하다고 말했지만, 더 많은 소비자는 가격과 계절성이 구매 결정에 중요하다고 밝혔다.

영국 최대의 여성단체인 NFWI(National Federation of Women's Institutes)가 회원들

73) Feedback Global(영국), Espigoladors(스페인), PAA(스페인), Foodwin(벨기에) 등이 대표적인 단체들임.

74) Supermarket News. 2016. 9. "Poll: Americans buy ugly produce because it's cheaper".

<https://www.supermarketnews.com/produce-floral/poll-americans-buy-ugly-produce-because-its-cheaper>

을 대상으로 조사한 바에 따르면 회원의 90%는 가격에 상관없이 흠이 있거나 못생긴 과일이나 채소를 구입하는 것이 좋다고 밝혔다.<sup>75)</sup> 또한 영국기계학회(Institutions of Mechanical Engineers)가 일반인들을 대상으로 조사한 따르면 영국 소비자의 80% 이상이 모양이나 색상이 완벽하지 않은 과일과 채소를 기꺼이 구매할 것이라고 밝혔다.<sup>76)</sup>

우리나라의 경우, 시장조사전문업체인 (주)마크로밀엠브레인 트렌드모니터가 2016년 B급 상품 관련 인식조사에 따르면 응답자의 43.4%는 모양이 불품없는 과일 및 채소류를 구매해본 경험이 있으며, 33.5%는 약간의 흠집/벌레먹은 부분이 있는 과일/채소를 구매해본 경험이 있다고 응답했다. 75.1%는 B급 상품을 구매하는 것은 똑똑한 소비 활동이라고 응답했다.<sup>77)</sup>

따라서, B급 농산물의 소비활동을 촉진하기 위하여 B급 농산물에 대한 정확한 정보를 전달하고 인식개선을 위한 교육과 캠페인을 진행하는 것이 중요하다고 할 수 있다. B급 농산물에 대한 가격도 중요한 구매요소이기 때문에 판매자는 신중한 가격 결정이 중요하다.

우리나라, 미국과 유럽 등의 조사결과에 따르면 소비자들은 B급 농산물을 구매할 마음이 짐이 되어 있다. 다만, 이들이 실제 적극적인 구매를 행동으로 옮길 수 있도록 여러 주체들의 노력이 필요하다. 정부나 관련 기관들도 이 문제에 대해 다양한 접근과 연구를 통해 제도적인 지원 및 홍보를 병행하여야 한다. 소비자들의 B급 농산물에 대한 윤리적 소비, 착한 소비를 유도하기 위한 다양한 캠페인과 아울러 유통업체들이 적극적으로 B급 농산물을 판매하도록 장려하는 제도적 장치도 필요하다. 윤리적 소비, 착한 소비는 소비에 영향을 미치는 타인 즉 사회와 생산자, 판매자, 환경을 고려하는 소비인데, 소비자가 개별적, 도덕적 신념을 가지고 인간, 사회, 환경에 대한 사회적 책임을 실천하는 소비행동이다. 윤리적 소비, 착한 소비는 지구환경과 인간 그리고 세상을 변화시킬 수 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 B급 농산물의 소비촉진은 생산자와 소비자만의 몫도 아니며 모든 이해관계자가 함께 고민하고 각자의 역할에 충실할 때 순환적인 지속가능한 먹거리 생태계 조성이 이루어질 것이다. 각 참여 주체들의 역할을 정리해보면 다음과 같다.

[표 5-3] B급 농산물 소비촉진을 위한 주체별 역할

구분	역할
정부	-B급 농산물 품목별 생산·판매·폐기에 대한 연구 및 통계자료 생산 -B급 농산물 판매·소비 장려를 위한 인센티브 정책 도입 -B급 농산물에 대한 소비자들의 인식 제고를 위한 교육, 캠페인 진행 -B급 농산물 판매·이용·기부 등 모범 사례 발굴 /지원 /포상 -식용 가능한 B 급 농산물의 매립·소각 등 폐기되지 못하도록 법제화
유통업체	-B급 농산물의 판매등급 기준 완화와 B 급 농산물 상시 판매 코너 확대 (로컬

75) NFWI. 2017. “Wasted opportunities: How supermarkets can help tackle food waste” . p3, p30

76) Institutions of Mechanical Engineers, “Most shoppers would buy ‘ugly’ fruit and veg” , <https://www.imeche.org/policy-and-press/press-releases/press-release-detail/2013/02/26/most-shoppers-would-buy-‘ugly’-fruit-and-veg>

77) EMBRAIN 트렌드모니터. 유통/쇼핑. 2016 B급 상품관련 인식조사(2016.7), <https://trendmonitor.co.kr/tmweb/trend/allTrend/detail.do?bIdx=1477&code=0201&trendType=CKOREA>

(마트, 수퍼 등 )	농산물 중심 ) -매장에서 폐기되는 농산물의 종류, 사유와 양을 명확하고 투명하게 공개 -지역 생산자와의 정기적 소통체계 강화 (신선식품은 로컬 농산물 우선 판매 )
기업체 (B급 농산물 온라인 판매 )	-B급 농산물 판매방식의 최적화 (차별화된 마케팅 ) -내부 직원들의 동기부여를 위한 미션, 비전, 단기, 중 /장기 목표 정립 -B급 농산물 구출 등 제반 지표 개발 및 보고서 공개 -기업 혁신 (경영, 기술)을 위한 끊임없는 투자와 연구
비영리단체 (NPO)	-B급 농산물 소비 및 인식제고를 위한 캠페인 진행 -정부, 유통업체 등을 대상으로 B 급 농산물 정책 수립과 판매지원 방안 도입을 위한 지속적인 문제 제기와 모니터링 -B급 농산물과 환경, 기후, 자원의 연계성 교육 -잉여 농산물 및 B 급 농산물의 푸드뱅크 등 기부 장려 -해외 NPO 단체와의 교류를 통한 B 급 농산물 소비촉진 공동 이벤트와 자료 공유
소비자	-B급 농산물에 대한 인식 개선과 제고 -적극적인 B 급 농산물 소비 참여 -B급 농산물 판매기업에 대한 지지와 응원 -계획적인 구매와 조리로 음식물 쓰레기 최소화 -적절한 B급 농산물 보관과 이용으로 버리는 음식물 최소화

[표 5-3]에서 제시한 주체별 역할은 개별 주체가 각자의 역할을 충실히 수행함은 물론 각 주체들 간의 유기적 협력이 동시에 진행되어야 그 효과를 기대할 수 있다. 그러기 위하여 각 주체들의 역할을 조율하고 연결하는 거버넌스 구축이 필요하다고 본다. 한살림이 이 역할의 구심점이 될 수도 있다고 보며 그 역할에 대하여 아래 3)에서 제언을 하고자 한다.

### 3) B급 농산물 관련 한살림의 역할 제언

우리나라에서 B급 농산물에 대한 인식개선과 소비촉진을 선도하고 있는 주체가 없는 현실을 고려하면, 한살림은 B급 농산물에 대한 소비자들의 인식개선과 확산, 유통 채널 확대에 주도적 역할을 담당하는 기관으로 포지셔닝(Positioning)을 할 수 있다고 본다. 이는 밥상살림, 농업살림, 생명살림을 지향하고 있는 한살림운동의 가치 실현에도 들어맞을 뿐만 아니라 B급 농산물에 대한 이니셔티브(Initiative) 확보로 국내적으로 그 위치를 공고히 할 수 있다. 이와 관련 세 가지 측면에서 B급 농산물 관련 한살림의 역할을 제안하고자 한다.

#### - B급 농산물 관련 교육과 인식개선의 주체

현재 국내 어느 기관도 B급 농산물 문제 해결을 위해 오너십(Ownership)을 가지고 이 문제에 천착하고 있지 않는 것이 현실이다. 2015년 유엔에서 채택한 유엔지속가능발전목표(SDGs)에 따라 우리나라도 2030년까지 달성해야 할 국가지속가능발전목표(K-SDGs)를 수립하였다.<sup>78)</sup> K-SDGs 12.3에서 “식품의 생산과 유통, 폐기과정에서 발생하는 식품손실을 감

78) 지속가능발전포털, <http://ncsd.go.kr/definition>

소시킨다”라고 규정하고 소관부처를 환경부와 농식품부로 지정하고 있다. 한살림이 B급 농산물의 생산·가공·유통·소비·폐기에 이르는 전주기에 걸쳐 지속가능한 생산과 소비를 주도하여 기후변화에 대응하고 지구환경을 보호하는 주제에 대한 오너십을 가지고 이슈를 선점하고 끌고 나가기를 기대한다. 특히, B급 농산물에 대한 교육, 캠페인, 포럼, 세미나 개최 등을 통하여 전문가, 생산자, 유통업체, 소비자들에 대한 인식 제고에 기여할 수 있는 주체로 나서주길 기대한다. 이를 통하여 B급 농산물 소비를 촉진하고 여론을 리드할 수 있는 가치 B급 농산물 전도사(Evangelists or Pioneers)를 육성하여 그들이 활동을 펼칠 수 있는 기회를 마련해주는 후원기관 역할을 맡을 수 있다.

#### - B급 농산물 관련 국내외 기관들의 허브 역할

한살림의 기존 조직을 활용하여 B급 농산물 이슈를 포함한 음식물쓰레기(Food Waste) 문제 해결을 위해 활동하고 있는 국내외 단체, 기관들과 협력하고 베스트 프랙티스(Best Practice)를 공유·전파하는 구심점 역할을 할 수 있다고 본다. 이런 프로세스를 통하여 B급 농산물 문제 해결에 기여하는 개인, 단체, 기관들을 발굴·후원·평가하는 장을 마련하여 그들의 노력을 고무하고 격려하는 프로그램도 기획할 수 있다고 본다. 나아가 B급 농산물 문제 해결을 위해 노력하는 스타트업 또는 사회적기업을 발굴·육성하는 사업도 한살림이 추구하는 사회적가치 실현과 사회공헌의 한 방법이 될 수 있다고 본다.

#### - B급 농산물 판매자로서의 역할

한살림이 직접 B급 농산물을 판매하는 방법도 있으나 이 부분은 내부적 여건과 외부환경에 대한 면밀한 조사와 검토가 선행되어야 한다. 앞서 소개한 미국 스타트업기업들의 비즈니스 모델을 도입하기 위해서는 안정적인 B급 농산물 공급과 소비할 회원 확보가 가능해야 한다. 이를 위하여 지역별, 농산물 품목별, 계절별 B급 농산물의 생산, 판매, 소비, 폐기에 대한 조사·연구를 통한 현상 파악이 중요하다고 볼 수 있다. 특히, 지역의 생산자들과 공급 품목, 안정적 물량 공급 등에 대한 협의가 무엇보다도 중요하다. B급 농산물은 단거리 운송을 통한 신선한 상품을 공급해야 하며 한살림 매장에서 판매중인 동일 품목 상품(등급 상품)과의 충돌 가능성 등도 신중히 고려해야 하므로 철저한 준비작업이 선행되어야 한다. 충분한 사전 조사와 내부 검토를 통하여 판매를 시도하기로 한다면 가장 유망한 지역을 선정하여 PoC(Proof of Concept)를 거친 후 파일럿(Pilot)을 시행하는 것이 시행착오를 줄일 수 있다고 본다. 이 경우 앞서 소개한 포르투갈의 Fruta Feia협동조합 사례를 벤치마킹하는 것이 도움이 될 수 있다고 본다.

B급 농산물에 대한 인식제고와 적극적인 소비가 단지 우리에게 상품을 선택하는 권리뿐만 아니라 의무도 있음을 일깨워주는 말이 있다. 미국 전국 소비자 동맹(National Consumers League)의 초대 대표인 플로렌스 켈리(Florence Kelly)가 말한 “산다(live)는 것은 산다(buy)는 것이다. 산다(buy)는 것은 권력이 있다는 것이다.”<sup>79)</sup> 소비의 방식이 바뀌

79) “To live means to buy, to buy means to have power, to have power means to have responsibility.”

면 세상이 바뀔 수도 있다는 인식 변화의 필요성을 재고하게 하는 표현이라고 할 수 있다.

## 참고문헌

- 김흥주, 이해진, 2012, 「한국의 먹거리 보장 실태와 정책과제」, 『보건사회연구』, 32(2), 468-499
- 하지영 et al, 2019, 「B급 농산물의 구매자 소비성향과 구매 후 행동 간의 영향 관계에서 구매동기의 매개효과 검증」, 『사단법인 한국식품유통학회』2019년 하계학술대회.
- CNCDA. 2017, “National Strategy and Action Plan to Combat Food Waste”, Ministry of Agriculture, Forestry and Rural Development
- Dana Gunders, 2012, “Wasted: How America is Losing Up to 40 Percent of Its Food from Farm to Fork to Landfill”, IP:12-06-B, NRDC ISSUE PAPER
- FAO, 2014, “SAVE FOOD: Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction, Definitional Framework of Food Loss”
- Gunders D. 2017, “WASTED: How America is losing up to 40% percent of its food from farm to fork to landfill”, Natural Resources Defense Council
- Harris Poll, 2016, “Eight in Ten Americans Say Appearance is At Least Somewhat Important When Shopping for Fresh Produce”
- Ines, Ribeiro & Sobral, Pedro & Pecas, Pepe & Henriques, Elsa. 2017. “A sustainable business model to fight food waste”. Journal of Cleaner Production
- Kiruthiga K., Karthi R., Daisy B.A, 2015, “Agricultural Marketing - An Overview”, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 4
- Molidor, J, Feldstein J., 2019, “Slow Road to Zero: A report card on U.S. Supermarkets’Path to Zero Food Waste”, Grocerywaste.com
- Porter, Stephen D et al, 2018, “Avoidable food losses and associated production-phase greenhouse gas emissions arising from application of cosmetic standards to fresh fruit and vegetables in Europe and the UK”, Journal of Cleaner Production
- Roberts, Mary, 2017, “Wasted opportunities: How supermarkets can help tackle food waste”, The National Federation of Women’s Institutes (NFWI)
- Terry, L. A., Mena, C., Williams, A., Jenney, N., & Whitehead, P. 2011, “Fruit and vegetable resource maps”, WRAP.
- Tristram Stuart. 2009. “Waste : Uncovering the Global Food Scandal’. Penguin Adult
- “식품 탄소발자국, 소비자 생각보다 크다”, <REAL FOODS>, 2019.05.27.
- “[2019국감]우리 농산물 자급률 갈수록 낮아져.. 개방 가속화 ”, <이데일리>, 2019.10.18.
- “코로나19 여파에 식량 수출 금지 확산하나…'식량 안보' 주목”, <연합뉴스>, 2020.03.31.
- “못난이 과일 온라인서 인기”, <한국경제>, 2019.07.14.
- “못난이 농산물의 화려한 부활”, <헤럴드경제>, 2019.12.17.

“못생겨서 버려지는 농산물의 화려한 부활...지구인컴퍼니”, <이로운넷>, 2019.04.10  
 “못생긴 농산물 싸게 파는 ‘지구인마켓’..‘식물성고기 인기’”, <디지털타임스>, 2019.11.15.  
 “못난이 농산물로 제품 만드는 '지구인컴퍼니', 새해 첫 A-벤처스로 선정”, <시사N라이프>, 2020.02.06.  
 “해피엔딩인 줄 알았던 '못난이 감자' 때문에 속앓이하는 사람들이 있다”, <위키트리>, 2019.12.15.  
 “직접 수확하고, 판로 열어주고... '착한 소비' 앞장 선 유통가 ”, <비즈조선>, 2020.04.24.

“Farms aren't tossing perfectly good produce. You are”, <The Washington Post>, 2019.03.08.

“Ugly vegetables are a major cause of food waste”, <INDEPENDENT>, 2019.03.29

“How he got 200,000 people to buy ugly fruits and vegetables”, <CNN Business>, 2019.6.21.

“Beneath An Ugly Outside, Marred Fruit May Pack More Nutrition”, <npr>. 2016.04.26.

“Poll: Americans buy ugly produce because it's cheaper”, <Supermarket News>. 2016.9.23.

<http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/en/>(FAO, Food Loss and Food Waste)

<http://www.fao.org/news/story/en/item/196377/icode/>(FAO, What governments, farmers, food businesses - and you - can do about food waste)

<https://www.refed.com/?sort=economic-value-per-ton>(ReFED, THE MULTI-BILLION DOLLAR FOOD WASTE PROBLEM)

<https://foodsecurityindex.eiu.com/Index>(Global Food Security Index, Rankings and trends)

<https://programs.sbs.co.kr/enter/street>(SBS, 백종원의 골목식당)

<https://www.feedingamerica.org/our-work/our-approach/reduce-food-waste>(Feeding America, How We Fight Food Waste in the US)

<https://www.epa.gov/recycle/reducing-wasted-food-home>(Environmental Protection Agency, Reducing Wasted Food At Home)

<http://www.fao.org/english/newsroom/focus/2003/fruitveg1.htm>(FAO, Increasing fruit and vegetable consumption becomes a global priority)

<https://www.producebluebook.com/2020/05/20/imperfect-foods-raises-72mm-in-series-c-funding/>(Blue Book Services)

<https://techcrunch.com/2020/07/22/misfits-market-raises-85-million-series-b-to-send-you-ugly-fruits-and-veggies/>(Misfits Market raises \$85 million Series B to send you ‘ugly’ fruits and veggies)

<http://widgets.weforum.org/techpioneers-2019/companies/full-harvest/>(WEF, Technology Pioneers 2019)


<https://www.fastcompany.com/90496358/see-the-26-world-changing-ideas-awards-winners-that-are-building-a-better-world>(Fast Company, World Changing Ideas 2020)

<https://spudsy.com/>(Spudsy 웹사이트)

<https://www.change.org/p/bob-miller-ceo-of-albertsons-where-the-fork-is-your-ugly-produce-albertsons>(change.org, Where The Fork Is Your Ugly Produce, Albertsons?)

<https://www.oddbox.co.uk/why>(Oddbox, The Why)  
<https://querfeld.bio/index.html>(Querfeld 웹사이트)  
<https://ppl.pt/prj/fruta-feia>(PPL, Entrepreneurship)  
<https://ec.europa.eu/easme/en/life>(European Commission, LIFE programme)  
<https://life.easme-web.eu/#>(EASEME, LIFE programme 2014-2020 data hub)  
[https://waitrose.pressarea.com/pressrelease/details/78/NEWS\\_13/12371](https://waitrose.pressarea.com/pressrelease/details/78/NEWS_13/12371)  
<https://feedbackglobal.org/food-waste-ranking/>(Feedback Global, 웹사이트)  
<https://gleaning.feedbackglobal.org/>(Feedback Global, The Gleaning Network)  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015DC0614>(EUR-Lex)  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018L0851>(EUR-Lex)  
<https://www.un.org/development/desa/disabilities/envision2030.html>(UN, #Envision2030:  
17 goals to transform the world for persons with disabilities)  
<https://www.epa.gov/sustainable-management-food/united-states-2030-food-loss-and-waste-reduction-goal>(EPA, Sustainable Management of Food)  
<http://ncsd.go.kr/ksdgs?content=3>(환경부, 지속가능포털)  
<https://www.imeche.org/policy-and-press/press-releases/press-release-detail/2013/02/26/most-shoppers-would-buy-'ugly'-fruit-and-veg>(Institutions of Mechanical Engineers, Most shoppers would buy 'ugly' fruit and veg)  
<https://trendmonitor.co.kr/tmweb/trend/allTrend/detail.do?bldx=1477&code=0201&trendType=CKOREA>(EMBRAIN 트렌드모니터. 유통/쇼핑. 2016 B급 상품관련 인식조사)  
<https://www.nclnet.org/history>(National Consumers League, History)

## <부록1> Fruta Feia 협동조합 정관(원문)

<div style="text-align: center;">  <p><b>ESTATUTOS FRUTA FEIA CRL</b></p> </div> <p style="text-align: center;"><b>Artigo 1º</b> (Constituição, Denominação, Ramo, Objecto Social e Sede)</p> <p>1 – É constituída a cooperativa Fruta Feia Cooperativa de Responsabilidade Limitada, abreviadamente Fruta Feia CRL, que se regerá pelo Código Cooperativo, pelos Estatutos, pelo Regulamento Interno e demais legislação aplicável.</p> <p>2 – A Fruta Feia CRL é uma cooperativa de primeiro grau e insere-se no ramo de consumo do Sector Cooperativo.</p> <p>3 – O objecto social da Fruta Feia CRL consiste na promoção ou aquisição de produtos fruto-hortícolas formalmente desadequados de origem portuguesa com vista à minimização do desperdício alimentar e à defesa do Ambiente, nomeadamente, através:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Do transporte e venda de produtos fruto-hortícolas formalmente desadequados para a satisfação das necessidades dos seus cooperadores;</li> <li>b) Da promoção e difusão de conceitos e práticas sociais sustentáveis, do ponto de vista energético-ambiental, junto dos consumidores de produtos fruto-hortícolas, bem como dos seus produtores;</li> <li>c) Da promoção de relações de cooperação com outras entidades públicas e privadas da sua área de intervenção, com vista ao aproveitamento de todas as potencialidades para o desenvolvimento técnico, económico e social do sector alimentar, em Portugal;</li> <li>d) Da sensibilização da sociedade civil para a problemática do desperdício alimentar;</li> <li>e) Do desenvolvimento de outras actividades complementares ou acessórias por deliberação da Assembleia Geral.</li> </ul>	<p>4 – A Fruta Feia CRL tem a sua sede social em Lisboa, na Azinhaga da Cidade, Torre B, 4 D.</p> <p>5 – Por deliberação da Direcção podem ser criadas e extintas delegações da cooperativa em qualquer local do território nacional.</p> <p style="text-align: center;"><b>Artigo 2º</b> (Cooperadores)</p> <p>1 – Podem ser admitidos como membros/cooperadores da Fruta Feia CRL, as pessoas singulares de idade igual ou superior a 14 anos e pessoas colectivas.</p> <p>2 – Os candidatos a cooperadores farão o pedido de admissão, por escrito, à Direcção, indicando o nome completo, data e local de nascimento, residência habitual, declarando que conhecem os Estatutos e se propõem cumpri-los.</p> <p>3 – A admissão dos candidatos é da competência da Direcção, sem prejuízo de recurso para a Assembleia Geral.</p> <p>4 – São direitos dos cooperadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Abastecerem-se através da cooperativa dos bens que esta puder fornecer;</li> <li>b) Tomar parte na Assembleia Geral;</li> <li>c) Apresentar a sua demissão</li> <li>d) Todos os demais previstos no Código Cooperativo.</li> </ul> <p>5 – São deveres dos cooperadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Abastecerem-se através da cooperativa dos bens que esta puder fornecer;</li> <li>b) Tomar parte na Assembleia Geral;</li> <li>c) Cumprir as deliberações da Assembleia Geral e as decisões da Direcção, desde que não contrariem os Estatutos, o Regulamento Interno ou a Lei;</li> <li>d) Não praticar actos dos quais possam resultar prejuízos morais ou materiais para a cooperativa;</li> <li>e) Efectuar os pagamentos previstos no Código Cooperativo, nos Estatutos e no Regulamento Interno.</li> <li>f) Todos os demais previstos no Código Cooperativo.</li> </ul> <p>6 – A responsabilidade de cada membro/cooperador pelas obrigações da cooperativa é limitada ao montante do capital social por ele subscrito e realizado.</p>
---	--

<p style="text-align: center;"><b>Artigo 3º</b> (Órgãos Sociais)</p> <p>1 – São órgãos sociais da Fruta Feia CRL: a Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal.</p> <p>2 – A Mesa da Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal são eleitos através de listas propostas por um ou mais membros/cooperadores, devendo constar das mesmas a distribuição dos cargos para cada órgão.</p> <p>3 – A composição, eleição, poderes e funcionamento dos órgãos sociais regulam-se pelo disposto no Código Cooperativo.</p> <p>4 – O mandato dos órgãos sociais tem a duração de 4 anos.</p> <p>5 – Não fica limitada a reeleição de membros/cooperadores para o mesmo órgão e para a Mesa da Assembleia Geral.</p> <p>6 – A Assembleia Geral é o órgão supremo da cooperativa, nela participando todos os cooperadores no pleno uso dos seus direitos, funciona e é convocada nos termos do Código Cooperativo. A Assembleia Geral é gerida por uma Mesa composta por um Presidente e um Vice-Presidente.</p> <p>7 – A Direcção é o órgão de administração e representação da cooperativa e é composta por um ou três membros consoante tenha até 20 ou mais de 20 cooperadores.</p> <p>8 – O Conselho Fiscal é o órgão de controlo e fiscalização da cooperativa e é composto por um ou três membros consoante tenha até 20 ou mais de 20 cooperadores.</p> <p style="text-align: center;"><b>Artigo 4º</b> (Regulamento Interno)</p> <p>1 – O Regulamento Interno da cooperativa vincula os cooperadores e terá de ser proposto pela Direcção para ser discutido e aprovado em Assembleia Geral.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Artigo 5º</b> (Capital Social)</p> <p>1 – O capital social mínimo da cooperativa é de EUR. 2.500 (dois mil e quinhentos euros), já realizado pelos membros/cooperadores, podendo ser aumentado por decisão da Assembleia Geral.</p> <p>2 – O capital social é representado por títulos de capital de EUR. 5 (cinco euros) cada, a subscrever e realizar pelos membros/cooperadores, os quais não vencem juros nem conferem quaisquer outros direitos, salvo o de reembolso nas condições estabelecidas na lei.</p> <p>3 – Cada cooperador obriga-se a subscrever, pelo menos, três títulos de capital no acto da admissão, devendo o capital subscrito ser integralmente realizado no prazo máximo de três anos.</p>
---	--

<부록2> 국내외 B급 농산물 판매기업 비교표

구분	기업명	판매방식	매출액	종업원 수	투자유치 금액	상품	가격	배송
한국	파머스페이스	온라인 플랫폼 (바테서)에 생산자와 수요자 회원 등록 직접거래	11.4 억원 (2018)	9 명	4 억원	B 급 농산물 거래	각 제품별 가격	택배
	지구인컴퍼니	온라인 마켓 (지구인마켓) 판매	50 억원 (2020 목표)	13 명	45.5 억원	B 급 농산물 가공 판매	각 제품별 가격	택배
	프레시어글리	온라인 마켓 (프리시어글리)	25~30 억원 (2020 목표)	33 명	20 억원	B 급 농산물 판매	각 제품별 가격	택배
미국	Imperfect Foods	자사 온라인 플랫폼 (B2C)	\$6.4 백만	1,600 명	\$119.0 백만	B 급 농산물 (과일 +채소, 과일, 채소, 유기농 구분하여 주문 가능)	유기농, 비유기농 및 인원 수에 따라 가격 차별화	자사 배송 차량 보유 (배송료 \$4.99~\$5.99)
	Misfits Market	자사 온라인 플랫폼 (B2C)	\$3.4 백만	750 명	\$101.5 백만	유기농 및 Non-GMO B 급 농산물	2 종류의 박스로 판매 (\$22~\$35)	FedEx 와 Lasership 택배 (배송료 \$4.50)
	Hungary Harvest	자사 온라인 플랫폼 (B2C)	\$5~6 백만	65 명	\$7.5 백만	B 급 농산물 (과일과 채소)	3 종류의 박스 (인원 수에 따라 \$15~\$35)	\$29.99 이상 주문시 무료택배 (그 이하 주문시 배송료 부과)
	Full Harvest	자사 온라인 플랫폼 (B2B)	\$3 백만	21~30 명	\$11.5 백만	B 급 농산물	구매자 (식음료 가공기업)와 생산자간 거래	
	Oddbox(영국)	온라인 플랫폼 (B2C &B2B)	\$2 백만	9 명	\$4.2 백만	B 급 농산물 (가정용 채소와 과일, 사무실용 과일)	채소, 과일, 과일 +채소에 따라 다양 (\$9.49~ £18.49)	런던 전지역 배송료 무료
유럽	Wonky Vegetables (영국)	온라인 플랫폼 (B2C)	unknown	4 명	unknown	B 급 채소	상자 크기에 따라 £11~£20	주 1 회 배달 (배달 상자 회수 후 재활용)
	Querfeld(독일)	온라인 플랫폼 (B2C &B2B)	\$32 만	12 명	unknown	B 급 유기농 채소와 과일	3kg(€11), 5kg(€16)	베를린 4 곳의 장소 직접 방문 수령
	Fruta Feia 협동조합 (포르투갈)	온라인 플랫폼 (B2C)	€67 만	12 명	€32.6 만 (EU 지원)	B 급 유기농 및 일반 채소와 과일	3~4kg(€3.5), 6~8kg(€7)	12 개 지역 인도장소 직접 방문 수령

2020 한살림재단  
생명·협동 연구 최종보고서

# 공동체에서 참여와 지속가능성을 높이기 위한 회의문화 만들기

—  
이송지, 김경태, 김미애, 김미영, 김수정





# 연구 개요

연구과제명	공동체에서 참여와 지속가능성을 높이기 위한 회의문화 만들기
<b>연구결과의 학술·실천적 의의</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직을 둘러싼 외부 및 내부 환경의 변화에 대한 조직의 변화적응적 시도로서 구체적인 방법을 제안한다. 본 연구는 변화의 필요성에 대한 요구만이 아닌 구체적인 방법을 제안하고 있다는 것에 의의가 있다.</li> <li>- 참여적 의사결정에 대한 연구는 영리 분야에서 좀 더 많은 이윤과 몰입을 위한 방법으로 연구되고 있으며, '협력'이나 '공동체'의 관점에서 접근은 부족한 상황이다. 본 연구는 비영리조직에서 민주적, 평화적 관계 맺음을 위한 참여적, 협력적 의사결정에 대한 연구로 의의가 있다.</li> <li>- 민주적 의사소통을 위해 퍼실리테이터라는 회의 진행을 위한 전문가의 도움을 많이 활용하고 있으나, 이는 리더의 영향을 중시하는 방식이라고 볼 수 있다. 본 연구는 구조화된 회의 모듈을 제시함으로써 구성원들이 회의의 의미와 방식에 대해 다시 고민해보고 함께 참여적 회의를 위해 노력하는 방식으로서 의의가 있다.</li> </ul>
<b>연구요약</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 미션-비전에 맞는 조직문화를 가지고 있는가는 조직의 목적을 달성하는 데 주요한 관건이다. 특히 사회적 가치를 추구하는 비영리조직들은 민주성과 참여를 주요 가치로 품고 있는 곳이 많다. 본 연구에서는 이러한 조직들이 최근 겪고 있는 여러 가지 어려움과 이를 둘러싼 사회적 환경들을 문화적 차원에서 살펴보았다. 특히 공동체가 겪고 있는 큰 어려움은 조직 구성원을 어떻게 유지할 것인가이다. 구성원들이 공동체를 이탈하지 않고 만족감을 느끼며 공동체 생활을 하기 위해서는, 참여를 통해 스스로가 조직 안에서 의미 있는 존재가 되어야 한다.</li> <li>- 이를 위해 본 연구는 공동체의 공식적인 소통 기구인 회의에서 소통의 문제들을 살펴 보았다. 소통의 문제는 개인적 성향이나 성숙도 등의 문제만이 아니며, 단기간에 해소할 수 있는 것이 아니다. 여러 가지 복잡한 맥락과 관계가 얽혀있다. 하지만 공동체는 일상적으로 계속 운영되어야 하고 끊임없이 소통해야 한다. 이러한 어려움은 결국 갈등이 있는 구성원이 공동체를 이탈하는 것으로 마무리되는 경우가 많고, 이는 조직의 지속가능성에 반대되는 흐름이다. 본 연구는 이에 대한 하나의 대안으로 소통의 문제를 조직 차원에서 구조적이고 공식적인 방식으로 접근해보았다. 조직의 공식적인 소통 기구인 회의에 구조화된 회의 방식으로 '모듈'을 개발하고 제안한다. 회의 '모듈'은 회의를 하는 하나의 절차와 방식으로 제안된 것이기는 하나, 그 안에는 조직이 추구하는 여러 가치와 이를 구현하기 위한 여러 전략이 포함되어 있다. 이는 단순히 회의하는 방식만이 아니라 의미를 이해하고 실천하는 과정에서 자연스럽게 조직의 문화를 참여적으로 변화시키기 위한 '넛지'의 일종으로 작용할 수 있도록 개발하였다. 회의 모듈을 개발하는 과정에서 공동체 조직이 추구하는 가치와 소통의 방향성에 대한 나눔이 일어났으며, 모듈을 공유하는 과정에서 공동체의 조직문화, 조직의 미션-비전에 대한 재인식, 평화롭고 안전한 소통을 위한 개인들의 자세들도 함께 돌아보는 시간이 되었다.</li> </ul>
<b>핵심어</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의, 의사소통, 의사결정, 민주적, 평화, 협력, 책임공유, 조직문화, 구조화</li> <li>- 공동체: 특정한 사회적 공간에서 공통의 가치와 유사한 정체성을 가진 사람들의 집단을 말한다. 현대사회에서는 공간의 중요성이 약화되고, 상호작용과 연대를 중심으로</li> </ul>

	<p>상호작용하며 유대감을 공유하는 집단을 의미한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의문화: 여러 사람이 모여 어떠한 문제를 두고 일정한 원칙과 규칙에 따라 토론과 의결을 거쳐 조직의 통일된 의사를 결정하는 과정 또는 모임, 즉 회의에서 구성원들이 습득, 공유, 전달하는 행동양식이나 생활양식을 의미한다.</li> <li>- 참여: 구성원들이 어떤 일이나 모임에 관여하는 것을 뜻한다. 여기서는 조직이 목적 실현을 위해 plan-do-see 함에 있어 조직 구성원들이 결정하기까지의 과정, 결정과 실행, 그리고 그것을 책임지고 검토하기까지의 모든 과정에 관여하는 것을 의미한다.</li> <li>- 지속가능성: 조직이 목적을 실현하는 과정에서 환경적 건전성, 사회적 책임성, 경제적 수익성의 측면에서 높은 성과를 이룸으로써 조직이 스스로 존재 이유를 확인하고 존재 근거를 끊임없이 마련하고 있는 상태를 의미한다.</li> </ul>
<p><b>연구결과 활용계획</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구결과 : 참여적 회의 모듈 및 회의 평가를 개발</li> <li>- 활용계획 : 회의에서 적용 기간을 거쳐 회의 모듈이 회의문화와 전반적인 조직문화에 미친 영향을 평가. 회의의 목적, 대상, 방식(온-오프라인)에 따른 회의 모듈의 세분화.</li> </ul>
<p><b>기타 제언 및 제안</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본 연구가 '참여적 회의 모듈'을 개발하고 이를 적용하는 것까지 포함하는 것이 바람직하나, 코로나19로 인해 대면 회의가 줄어든 데다 연구자들이 회의 참석을 요청하기도 어려워 연구 기한까지 회의의 다양한 적용 사례들을 확보할 수 없었다. 따라서 본 연구에서는 '참여적 회의 모듈'을 개발하는 것으로 한정하고자 한다. 단, 개발된 회의 모듈을 보완하기 위해 6차례의 실습을 진행하였다. 추후 본 회의 모듈을 지속적으로 적용하여 회의문화로서 정착되었을 때 그것이 조직문화와 조직의 지속가능성에 어떤 영향을 주는가에 대한 후속 연구가 필요하다. 또한 코로나19 같은 재난 상황에서도 사용할 수 있는 온라인 회의를 위한 '참여적 회의 모듈'의 개발도 기대해본다.</li> <li>- 본 연구에서 개발한 회의 모듈 외에도 다양한 상황에 따른 회의 모듈의 개발이 필요하다.</li> </ul>

# 목 차

## I. 서론

1. 연구 배경 및 필요성

## II. 이론적 배경

1. 공동체의 조직문화와 회의
2. 변화하는 시대에 필요한 민주적 회의문화

## III. 참여와 지속가능성을 높이기 위한 새로운 회의문화의 조건

1. '공동육아'의 회의문화 특징
2. 새로운 조직문화를 위한 회의의 조건들
3. 실천을 위한 구체적 전략

## IV. 참여적 회의 모듈의 개발

1. 회의 모듈 개발 과정
2. 참여적 회의를 위한 회의 모듈의 요소
3. 회의 모듈 실습 및 평가
4. 결과

## V. 결론 및 제언

## VI. 참고 문헌

# I. 서론

## 1. 연구 배경 및 필요성

### 1) 변화하는 시대, 변화적응적<sup>1)</sup> 조직문화

역사적으로 새로운 문명은 신기술과 사고방식의 전환과 함께 시작되었다. 현재 우리는 역사상 유래가 없는 격변기를 겪고 있다. 기술의 급격한 발전은 불과 몇 달 전의 신제품을 구식으로 만들고 새로운 기술이 등장하는 주기가 점점 짧아지고 있다. 이로 인해 제품의 생명주기도 짧아지고 있으며 더불어 쓰레기가 쌓이고 환경이 파괴되는 속도도 빨라지고 있다. 인류가 맞이한 코로나19 같은 팬더믹의 상황은 지금의 사고와 생활의 방식이 위기의 정점에 다다랐으며, 변화 없이는 더 이상 생존이 불가능할 것이라는 경고의 메시지를 보내고 있다.

인류가 처한 환경적인 변화와 더불어 사람들의 욕구 또한 다양해지고 있다. 자고 일어나면 달라지는 세상에서 오늘을 보장하던 것은 내일을 담보하지 못한다. 현재의 희생은 미래의 행복을 보장하지 않으며, 개인의 헌신을 얻기 위해 공동체<sup>2)</sup>는 충분한 대안을 보여주지 못하고 있다. 공동체에서 구성원들의 참여는 계속 떨어지고 있으며 이로 인해 조직은 생존의 위협을 받고 있다. 과거와 같이 성장 중심의 효율성을 중시하는 방식은 더 이상 조직에 효과적이지 않다. 공동체에 필요한 것은 혁신을 통해 새롭고 유용한 아이디어들을 모으는 창조적인 운영방식을 실천하는 것이다. 그런데 '새롭고 유용한 창조적인 운영방식'은 공동체 구성원들에게 종종 저항감과 두려움을 일으킨다. 그동안 우리는 누군가 디더보고 안전하다고 검증된 길을 걷는 것이 익숙했기 때문이다. 그 결과 과거 중심적 사고, 과거 데이터를 분석하는 것, 과거를 평가하는 것에 입각한 사고방식이 지배적이며, 이러한 사고에서는 새롭고 창조적인 방식을 감당하기 어렵다.

공동체에서 구성원들이 편안하고 즐겁게 참여하며 각자의 욕구를 충족하기 위해서는 공동체를 지배하는 조직문화가 '변화적응적'이어야 한다. 변화는 목적지가 정해진 것이 아니라 빠른 속도로 변화하는 상황에 유연하게 대처하며 진화하고 적응하는 것을 말한다. 급류에서 살아남기 위해서는 물살의 전체 흐름을 이해하고, 뗏목의 조각들을 잘 연결하여, 일단 함께 힘을 합쳐 노를 저어가야 한다. 방향이 틀렸을 때는 언제든지 수정할 수 있도록 실패를 수용하고, 틀렸다는 사실을 알게 된 것을 환영할 수 있어야 한다. 즉 사물이나 현상을 전체적이고 체계적으로 보는 시스템적 사고를 통해, 참여의 주체인 구성원의 협력을 이끌고, 즉각적인 실천력을 통해 효과성을 확보하는 것이 필요하다. 무엇보다 실패를 수용하고 환영하는 자세는 즐겁게 일하고 함께 책임지는 문화를 만들어갈 수 있게 한다.

1) Heifetz et al.(2017)는 조직이 지속적으로 불안정한 상황에서 보전할 것과 처분해야 할 문화적 유전자를 파악하고, 새롭게 개발하거나 발견해야 하는 새로운 유전자를 확인하여 조직이 새롭게 변성하도록 하는 것을 '변화적응적(adaptive)' 과업이라고 하였다. '변화적응적' 문화는 조직을 진단하고, 조직의 미래에 대한 책임을 공유하며, 독립적 판단을 가치 있게 여기고, 리더십 역량을 개발하며, 성찰과 지속적 학습을 구조화하는 특징을 갖는다.

2) 공동체란 특정한 사회적 공간에서 공통의 가치와 유사한 정체성을 가진 사람들의 집단으로, 일반적으로 공통의 생활공간에서 상호작용하며 유대감을 공유하는 집단을 의미한다. 본 연구에서는 비영리조직 형태를 포함하여 운영체계를 갖추고 상호작용하며 유대감이 있는 집단을 공동체라고 칭한다.

## 2) '회의'에 주목하는 이유

변화에 대한 거시적 담론인 '변화적응적' 조직문화를 만들기 위해서는 공동체의 일상을 조금 더 세밀하게 들여다볼 필요가 있다. 공동체에서 일을 하는 일상적이고도 구체적인 국면은 '회의'이다. '회의'는 공식적인 의사소통의 공간이며 중요한 의사결정이 이루어지는 자리로, 회의의 질을 통해 공동체 전체 소통의 질과 운영의 전반을 들여다볼 수 있다. 특히 회의에서의 대화 방식을 살펴보면 구성원 각각의 사고방식뿐 아니라 공동체 전체의 문화를 읽을 수 있다.

본 연구는 회의가 구성원들이 자발적인 참여를 독려하고 새롭고 창조적인 아이디어를 자유롭게 나눌 수 있는 공간이 될 수 있도록 일상적인 회의의 틀로서 '회의 모듈'을 제안하고자 한다. '회의 모듈'은 회의를 진행하는 하나의 구조화된 틀로, 이에 기초하여 회의를 진행했을 때 구성원들이 높은 만족도를 느끼고 조직이 지속가능성을 갖는 데 기여하고자 한다.

'회의 모듈'은 조직문화를 변화시키기 위한 문화적 접근이자 제도적 접근이다. 회의의 틀을 제안한다는 면에서는 제도적 방식이지만, 문화적 돌봄의 요소를 많이 포함하여 유연하게 적용한다는 면에서는 문화적 방식이라고 할 수 있다. '회의 모듈'의 활용은 회의에서 직접 사용하기 전에 본 모듈이 가지고 있는 문제의식에 대한 동의를 비롯하여, 각각의 슬로건과 구체적인 전략들에 대한 이해에서부터 출발해야 한다. 단순한 제도의 도입으로 조직을 변화시키려는 것이 아니라 소통과 학습을 통해 문화적으로 조직을 변화시키기 위한 것이다. 이런 차원에서 '회의 모듈'은 회의 매뉴얼과 다르다.

<표 1> 회의 매뉴얼과 회의 모듈의 차이점

회의 매뉴얼	회의 모듈
세밀하고 명확한 지침. 강제적, 지시적, 위에서 아래로. 응용하면 안 됨. 원칙대로 적용.	문화적 요소들을 포함한 도구 사용. 세밀한 지침이 아닌 안내. 응용 가능, 의미가 더 중요.

조직의 변화는 점진적이고 문화적으로 유도되어야 지속성과 효과성이 높아진다. 본 연구에서 중요하게 생각하는 것은 각 전략의 의미를 이해하고 그에 맞는 분위기를 만들어가기 위해 '회의 모듈'을 유연하게 사용하는 것이다. 조직의 문화가 바뀌면 모듈도 함께 변화해야 한다. '회의 모듈'은 회의 진행의 팁을 담은 세세한 지시사항이 아니라 구성원 간의 관계를 중심으로 참여적인 분위기를 만들어 조직문화를 변화시키며 동시에 스스로 진화하는 '변화적응적' 도구이다.

최근 회의에 대한 관심이 높아지면서 여러 회의 틀이 개발되고 있다. 다양한 회의 틀이 개발되고 있음에도 본 연구가 새로운 '회의 모듈'을 개발하려고 하는 것은 누군가가 만들어놓은 틀의 유용함을 얻는 것에는 한계가 있기 때문이다. 스스로 회의문화를 돌아보고 우리에게 필요한 회의 문화는 어떠한 것인지를 꿈꾸면서, 구체적인 '회의 모듈'을 만들어가는 것 자체가 의미 있는 과정이다. 외부 전문가가 몇 번의 교육으로 새로운 방식을 수혈하는 것으로는 적극적 참여와 능동적이고 지속적인 실천을 유지하기 어렵다. 새로운 방식을 조직의 문화로 만들기 위해 오히려 더 많은 시간이 걸릴 수도 있다. 따라서 본 '회의 모듈'을 적용하는 과정은 각 공동체나 조직마다의

모듈을 개발하는 과정이 될 것이다. 본 '회의 모듈'의 제안을 바탕으로 자기만의 모듈을 만든다면, 애정을 가지고 지속적으로 적용할 수 있을 것이며 공동체에서 참여와 지속가능성을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공동체의 조직문화와 회의

#### 1) 공동체 패러다임의 변화

공동체는 구성원들이 생존을 유지하기 위해 함께 노력해야 했던 가족이나 촌락에서부터 시작되었다. 가장 시원적 형태의 공동체는 가족, 씨족, 지역에 바탕을 둔 공동체라고 할 수 있다(한국학중앙연구원, 1991). Hillery(1955, 강대기(2003)에서 재인용)는 공동체가 지리적 영역, 사회적 상호작용, 공동의 연대의 세 차원으로 구성되어 있음을 발견함으로써 이러한 공동체의 특징을 잘 드러냈다. 첫째, 지리적 영역은 사회적 활동이 이루어지는 구체적인 장소로, 사회적 상호작용이 가능케 하는 토대가 된다. 둘째, 사회적 상호작용은 인간관계의 망과 조직, 그리고 사회체계 및 제도를 포괄하는 일반적 개념으로, 공동체가 형성되고 유지되는 과정이자 구조를 말한다. 셋째, 공동의 연대는 상호작용의 결과로 나타나는 심리적, 상징적, 문화적 현상으로, 이런 현상 가운데 가장 중요한 것은 구성원 간의 일치감과 협동 정신이다.

초기의 공동체 개념은 교통수단의 발달과 산업 활동의 확대로 다양한 모습으로 분화되기 시작했다. 교통과 통신기술의 발달에 의한 물리적 공간이 확대되면서 공동체의 개념에 가장 중요한 지리적 영역이 모호해지는 동시에 상대적으로 사회적 상호작용과 공동의 연대 차원이 공동체의 정체성 확인에 중요하게 되었다. 개인들이 어떻게 사회적 관계망을 형성하는가가 공동체를 확인하는 경험적 지표가 되어 사회적 결합이나 집단 의식이 공동체를 구성하는 주된 요인이 된 것이다. 공동의 연대 차원에서는 단일 차원의 연대의식에서 이해와 관심 영역에 따라 다양한 집단들이 유한책임 공동체의 형태로 다차원으로 분화되어 구성되는 것을 볼 수 있다. 즉, 생존과 재생산을 위한 단일 형태의 혈연공동체와 지연공동체가 아니라, 개인의 이해와 관심 영역에 따라 구성되고 연결된, 따라서 드러나도 상대적으로 자유로운 다차원의 공동체로 이루어지게 된 것이다(강대기, 2003).

공동체에서 참여와 지속가능성이 중요해진 이유가 여기에 있다. 혈연이나 지연에 의해 개인의 의지와 상관없이 자연 발생적으로 소속되는 공동체가 아니라 개인의 이해와 관심에 따라 이상을 추구하고 그 의도를 실현하기 위해 인위적으로 만든 공동체에 참여하는 것이고, 개인의 의지에 따라 선택적으로 참여하는 것이기 때문에 개인의 이해와 관심, 이상과 의도에 부합하지 않으면 지속가능성을 보장할 수 없다.

참여와 지속가능성을 살펴보기에 앞서 공동체의 조직 목적에 대해 살펴볼 필요가 있다. 공동체의 조직 목적이 개인의 이해와 관심, 이상과 의도에 부합해야 참여도 일어나고 지속도 가능해지

기 때문이다. 이와 관련하여 Putnam(2000)은 공동체의 중요한 요소로 공유된 가치로서 사회적 자본을 강조하였다. 개인의 이해와 관심이 공유된 가치로서 사회적 자본이 될 때 공동체가 될 수 있다고 본 것이다. 또한 사회적 자본은 유사성을 바탕으로 구성원들을 강하게 결합시키는 결속과 외부집단과의 연결망을 더 많이 확장하는 연대의 상호성을 통해 만들어진다고 보았다.

## 2) 공동체의 뿌리로서 조직문화

### (1) 조직문화의 개념

Schein(2010)은 조직문화를 “한 집단이 외부환경에 적응하고 내부를 통합하고 문제를 해결해 나가는 과정에서 그 집단이 학습하여 공유된 기본가정”이라고 정의한다.<sup>1)</sup> 즉, 조직문화란 외부환경에 대응하고 내부 통합을 이루어가는 과정에서 조직 구성원들 속에 공유된 독특한 가치와 신념, 깔려있는 가정으로, 새로운 누군가가 조직 구성원이 되었을 때 자신도 모르게 내재화된 가치에 의해 받아들여지게 되는 것을 말한다.

Schein(2010, 김성준(2019)에서 재인용)은 조직문화를 구성하는 세 개의 차원을 ① 겉으로 드러나 보이는 것들, 즉 언어, 옷차림, 서비스, 조직구조, 제도, 정책 등의 인공물, ② 중요하다고 주장하는 가치, 그렇다고 믿는 것들, 즉 미션 선언문, 핵심가치 등의 표방하는 신념과 가치, ③ 무의식에 존재하여 드러나지는 않지만 조직을 실제로 움직이는 힘으로 작동하는 것, 즉 지극히 당연하다고 믿는 암묵적인 기본가정으로 제시하였다. 이는 암묵적인 기본가정으로 깊숙이 들어가 있는 조직문화를 드러내어 분석하기 위한 이론적인 기초가 되고 있는 동시에, 세 개 차원의 상호작용을 통해 조직문화의 변화 가능성을 어떻게 만들어낼 수 있는지를 실천하고 검증할 수 있는 주요 근거가 되고 있다.

### (2) 조직문화의 중요성과 기능

왜 조직문화를 강조하는 것일까? 하나는 조직문화가 일하는 방식을 지배한다는 점이고, 다른 하나는 전략을 창출하고 선택하고 자라게 한다는 점이다.<sup>2)</sup> 즉 조직문화는 조직 구성원들에게 행동양식에 대한 지침 및 규칙 등을 제공함으로써 일하는 데 있어 내부 통일성을 유지하도록 한다. 또한 조직을 둘러싼 외부환경에 큰 변화가 있을 경우 조직 구성원들로 하여금 외부환경에 맞춰 조직의 정체성과 목적을 다시 평가하고 전략을 세우도록 함으로써 외부환경에 잘 적응하도록 도와주는 기능을 수행한다.

윤대혁(2009)은 조직문화가 조직의 가치를 창출하는 원동력이자 구성원들의 사고와 행동양식을 규정하며, 그들의 직무 만족, 일체감, 응집력, 조직몰입 등에 영향을 미치므로 조직의 성장과 발전에 큰 역할을 한다고 하였다. 또한 조직문화는 생산성을 좌우하며, 조직 변화에 기여할 수 있기 때문에 중요하다고 하였다. 백기복(2014)은 조직문화는 조직 구성원들에게 조직 차원의 정체성을 제공하고, 가치관이나 믿음 등의 통일을 바탕으로 집단적 몰입을 가져오며, 조직체계의 안정성을 높이는 역할도 한다고 하였다. 또한 조직문화를 공유하는 것은 조직 내에서의 사회화를 가능하게 하여 조직 구성원의 행동을 조정할 수 있다고 하였다. 김준식 외(2007)는 조직문화가

1) 김성준, 2019, 『조직문화 통찰』, 55쪽.

2) 김성준, 2019, 『조직문화 통찰』, 20쪽.

공동체를 하나로 묶어주는 공유가치의 기능을 한다는 점을 강조한다. 그에 따르면 조직문화는 구성원들에게 자기 일의 의미와 방향을 제시하여 행동을 유발하는 역할을 하는 것이다. 따라서 조직문화는 공식적이든 비공식적이든 조직 운영과정에 광범위한 영향을 미칠 수 있다. 또한 이념의 형태로써 조직이 전략의 방향을 설정하고 전략을 수립하여 수행하는 전 과정에 영향을 미치는 것도 가능하다. 더불어 조직의 고유한 무형자산으로써 경쟁자원이 될 수 있다.

하지만 조직문화가 늘 긍정적인 기능을 하지는 않는다. 조직의 전략과 외부환경에 잘 적응할 수 있는 문화가 조직에 깊게 뿌리내린다면 조직의 전략을 성공적으로 수행하는 강력한 수단이 되지만, 약하거나 외부환경 또는 조직에 잘 적응하지 못한다면 조직의 전략을 수행함에 있어 걸림돌로 작용할 수 있다(류병곤, 2016). 또한 강한 조직문화는 급격하게 변화하는 환경에서 과거의 방식이 더 이상 효과적이지 않은 현재 상황에 변화를 거부하는 장벽이 되기도 하고, 다양한 구성원들이 조직 내에서 역할을 확대하기 어렵게 만드는 요인으로 작용하기도 하며, 이질적인 조직의 인수나 합병이 설정목표 달성에 실패하는 주요 요인이 되기도 한다(이인석, 2019).

### (3) 조직문화에 관한 최근 연구 동향

최근 국내에서의 조직문화 연구는 크게 두 갈래로 나뉜다. 하나는 조직문화의 분석 및 진단에 관한 연구이고, 다른 하나는 조직문화가 조직의 생산성에 미치는 영향에 관한 연구이다. 이들 연구에서 특징적인 것은 대다수의 연구들이 경쟁가치모형을 토대로 하고 있다는 점이다. 경쟁가치모형을 사용하여 조직문화를 분석하는 연구(하태수 외, 2015, 김민희 외, 2015)와 경쟁가치모형의 네 가지 문화유형에 따라 조직의 효과성, 즉 조직 구성원의 만족과 조직의 생산성에 어떠한 차이가 있는지를 살펴보는 연구(류병곤, 2016; 박광국, 2019; 전주성 외, 2016; 최찬기 외, 2010)가 있다.

경쟁가치모형은 통제수준과 방향성의 두 개의 차원을 기준으로 조직문화를 분류하고 있다. 통제수준을 기준으로 유연성은 분권화와 다양성을 강조하고, 통제성은 집권화와 통합을 강조한다. 방향성을 기준으로 내부지향성은 조직 유지를 위한 조정과 통합을 강조하고, 외부지향성은 환경에 대한 적응·경쟁·상호관계를 강조한다. 이들 두 가지 차원을 결합하여 유연성이 있으면서 외부지향성을 지녔다면 혁신지향문화, 내부지향성을 지녔다면 관계지향문화로 분류하고, 통제성이 높으면서 외부지향성을 지녔다면 과업지향문화, 내부지향성을 지녔다면 위계지향문화로 분류하고 있다(Cameron & Quinn, 2010).<sup>3)</sup>

경쟁가치모형은 네 가지의 조직문화 유형을 제시하고 있지만, 하나의 조직이 서로 상반되는 가치를 동시에 추구할 수 있다는 것을 전제하고 있다. 즉, 조직 내에 한 유형의 조직문화만 있는 것이 아니라 서로 상반되거나 보완되는 가치들이 동시에 존재하고 있는데, 이 중 어떤 문화적 특성이 더 강하냐에 따라 조직문화를 분류할 수 있다는 것이다. 또한 네 가지 조직문화 유형이 서로 상반되거나 보완하는 역할을 하면서 서로 균형 있게 추구될 때 조직이 효과적이라고 제시한다(조성식 외, 2013).

그러나 아직 이들 네 가지 조직문화 유형이 어떻게 서로 상호작용하는지, 어떤 상황에서 어떤 조직문화 유형이 작동하고 그에 따라 조직에는 어떠한 영향이 있는지 등에 대한 심층적이고 다양한 연구는 아직 이루어지지 않고 있다. 또한 경쟁가치모형이 개별 조직을 보다 분석적으로 이

3) 조성식·허문구, 2013, 「양면성 조직의 리더십과 조직문화 - 경쟁가치모형을 기반으로」, 21-22쪽.

해할 수 있게 하지만(임효창, 2011), 조직문화를 두 개의 차원으로만 분석하는 것은 조직문화가 가진 복잡성과 심층성을 제대로 파악하는 데 한계가 있을 것으로 보인다. 게다가 대개의 연구가 조직문화의 변화에 필요한 시사점을 제시하고는 있으나 현상 분석에 초점을 둬으로써, 외부환경이나 내부의 변화에 따른 조직문화의 변화를 위한 구체적인 방법에 대한 연구는 부족한 상황이다.

### 3) 참여적 의사결정으로서 회의

#### (1) 참여적 의사결정의 개념

조직에서 모든 경영활동은 의사결정에 의해 이루어진다. 경영은 사업의 방향을 계획하고(plan) 실행하고(do) 검토하는(see) 연속적인 프로세스 활동으로, 의사결정은 이러한 경영활동의 핵심기능이며 조직 운영을 성공적으로 하는 필수적인 조건이다(박영배 외, 2018). 백현기(1989)는 의사결정은 결정을 의미할 뿐 아니라 그 결정을 실행하는 데 필요한 행위, 즉 대안을 제시하고 제시된 대안 가운데 가장 적합한 것을 선택하는 일련의 과정까지를 포함하고 있다고 주장했다. 그리고 조직 구성원들은 이러한 결정 과정에 참여함으로써 조직의 문제를 자신의 문제와 동일시하게 되고 조직에 대한 이해의 폭이 넓어져 과업 수행에 더욱 열의를 갖게 된다고 하였다. 조직 활동에서 참여란 바로 이러한 의사결정 과정에 있어서 조직 구성원들의 참여 수준을 의미한다(Miller & Monge, 1986).

조직에서의 의사결정은 Maslow의 인간주의 심리학에 기초하여 자율과 참여를 강조하며 개인의 성장과 조직의 성과를 통합하려고 하면서(Harmon & Mayer, 1986)<sup>4)</sup> 리더 주도의 의사결정에서 구성원들의 참여를 통한 의사결정으로 점차 그 비중이 변화하고 있다. 이것은 조직들이 전통적인 계층적 구조로부터 상호의존적인 팀 중심 구조로 이행해가는 오늘날의 지배적인 조직관리 방식이기도 하다.

참여적 관리와 참여적 의사결정을 구분하여 설명하기도 하는데, 참여적 의사결정은 참여적 관리의 하나의 산물이며, 일부 사람들의 특권이나 책임이었던 결정들에 대한 조직 구성원의 참여를 보다 구체적으로 언급한 개념이라고 볼 수 있다(Parnell et al., 1992, 황정하(2004)에서 재인용). 즉 참여적 의사결정이란 의사결정의 성격에 따라 제한적으로 몇몇 의사결정 과정에 참여하는 정도가 아니라, 조직의 plan-do-see의 관리과정을 수반한 활동 전 과정이 구성원들의 참여 속에서 공유된 의사결정을 통해 이루어지는 것을 말한다. 이러한 참여적 의사결정의 핵심적 구성요소로는 구성원의 참여, 참여자의 학습과 숙의, 그리고 참여자들의 합의에 의한 의사결정을 들 수 있다(김유환 외, 2005). 그리고 조직 안에서 참여적 의사결정의 핵심적 구성요소들이 구현되는 대표적인 시공간이 바로 회의이다.



<그림 1> 경쟁가치모형의 조직문화

4) 배병룡, 2013, 「참여적 의사결정의 경로 분석」, 2쪽.

## (2) 참여적 의사결정의 중요성과 효과

Miller & Monge(1986)는 참여가 어떤 측면에서 중요하고 효과가 있는지를 인지적 모델, 정서적 모델, 정황적 모델의 세 가지 측면에서 접근해 살펴보았다. 인지적 모델에서는 참여를 통해 많은 정보가 공유됨으로써 좋은 의사결정을 할 수 있고, 실행할 때도 왜 그렇게 결정되었는지 알게 됨으로써 생산성이 높아지며, 나의 정보가 의사결정에 반영이 되니 만족도도 높아질 것이라고 보았다. 정서적 모델에서는 참여 자체가 정서적인 만족감과 충족감을 주고, 자기표현의 기회가 되며, 평등하고 독립된 존재로 존중받는 것 등의 정서적인 충족이 결국은 생산성으로 연결되고 좋은 결정을 만들어낼 것이라고 보았다. 정황적 모델에서는 상황에 따라, 사람의 성향에 따라, 어떤 특별한 결정 상황에 따라, 부하직원과 상사의 관계에 따라, 업무의 수준에 따라, 그리고 업무의 가치에 따라 참여가 조직의 성과에 영향을 미친다고 보았다.

Wagner & Hollenbeck(2005, 배병룡(2013)에서 재인용)는 구성원들이 ‘의사결정 참여’를 통하여 조직의 중요한 결정에 자신들의 직무에 관련된 중요한 사항을 투입할 수 있는 기회를 획득하고, 나아가 역할 모호성이나 역할 갈등을 해소할 수 있는 기회를 얻는다고 하였다. 또한 ‘의사결정 참여’가 구성원들의 스트레스를 감소시키고 결근과 이직을 감소시킨다고 하였다.

## (3) 참여적 의사결정과 회의에 관한 최근 연구 동향

최근 국내에서의 참여적 의사결정 연구로는, 교육행정 분야에서 교사의 의사결정 참여와 그 효과에 관한 연구가 활발히 진행되었다(원효현 외, 2008; 이정화 외, 2011). 관광업을 비롯한 기업에서 종사자들의 의사결정 참여가 조직효과성, 즉 구성원의 만족과 조직의 생산성에 미치는 영향에 관한 연구와 의사결정 참여와 조직효과성을 매개하는 요인에 관한 연구들도 진행되었다(이수광, 2005; 최지원, 2012; 홍순복 외, 2005). 또한 집단의 특성인 집단신뢰, 집단만족, 개방적 토론이 참여적 의사결정에 영향을 미치는 경로를 분석하고, 의사결정 방식을 참여적으로 만들기 위해서는 이러한 집단의 특성을 고려할 필요가 있다고 제시한 배병룡(2013)의 연구도 있다.

참여적 의사결정에 관한 연구가 해외에서는 1970년대와 1980년대에 많이 이루어진 반면, 국내에서는 1990년대 교육행정 분야를 중심으로 시작되었고, 2000년대 들어 기업과 비영리단체 등으로 조금씩 확대되고 있는 상황이다. 연구의 범위도 참여적 의사결정의 효과성에서 점차 참여적 의사결정이 이루어지기 위해서는 무엇이 선행되어야 하는지 등에 관한 연구까지 연구의 범위가 확대되고 있다. 그러나 대다수의 연구가 자기결정이론에 따른 권한 부여의 효과에 관한 연구로, 협력이나 공동체로서의 접근은 아직 부족하다.

참여적 의사결정은 연구보다는 조직컨설팅 분야에서 실무적 차원으로 많이 제기되고 있다. 대표적으로 『반영조직』, 『민주적 의사결정론』 등의 책을 펴내고 조직개발 컨설팅을 전문으로 하는 쿠퍼실리테이션그룹을 들 수 있다. 반영조직이란 ‘구성원들의 의지가 조직의 의사결정에 늘 반영되는 조직(구기욱, 2016)’으로, 회의를 용이하게 하는 퍼실리테이션을 통해 참여적 의사결정의 4가지 핵심가치-온전한 참여, 상호 이해, 포괄적 해법, 공유 책임-를 실현함으로써 지속가능한 동의를 만들어낼 것을 제시하고 있다(Kaner et al., 2017). 구성원의 목소리로 조직을 움직여야 하는 이유와 방법을 구체적으로 소개하고 있다는 측면에서 시사하는 바가 크다.

회의에 관한 연구로는 의사결정에 관한 연구가 다수이고, 그 외 회의 자체나 회의절차, 회의문

화 등에 관한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 그러나 조직효과성, 즉 구성원의 동기와 만족, 조직의 생산성 등을 높이기 위한 전략적 접근으로써 성과가 뛰어난 조직의 회의문화에 대한 탐구 및 실무 차원의 회의 개선을 위한 노력들이 다양한 조직에서 이루어지고 있다. 조직경영에 관한 다수의 출판물에서 구글, 애플, 아마존, GE, IBM 등 세계적 기업들의 혁신에 회의가 어떠한 역할을 했는지, 또 그 특징은 어떠한지 소개하고, 이를 모델로 하여 조직의 발전 전망을 세울 것을 제안하고 있다. 비즈니스리뷰에서도 회의는 주요하게 다루어지는 주제이다. Perlow et al.(2017)는 회의에 관한 설문조사를 토대로 회의 패턴을 분석하고 바꾸기 위한 체계적인 접근의 필요성을 제시하면서 회의는 족쇄가 아닌 변화의 유도체가 될 수 있다고 했다.

국내 대기업들에서도 회의에 관한 다양한 접근과 시도들이 이루어지고 있다. LG경제연구원의 한상엽(2005)은 건강한 회의문화는 강한 기업을 만드는 시작점으로, 겉으로 드러난 회의의 외형만 바꾸는 데서 한 걸음 더 나아가 회의의 질 그 자체를 근본적으로 바꾸려는 노력이 필요하다고 하였다. 2019년 동아쏘시오그룹은 업무 효율과 성과 향상을 위한 임직원 참여형 기업문화 프로젝트 ‘회바회바’를 전사적으로 시행했다. 회바회바 프로젝트는 ‘회의문화가 바뀌면 회사가 바뀝니다.’의 줄임말로, 합리적 결론을 이끄는 효과적인 회의문화를 만들기 위해 마련되었고, 회의물 진단을 위한 회바회바 체크리스트, 회의록, 포스터, 회의물과 에티켓이 담겨있는 배너를 전 사업장의 회의실에 비치했다고 한다(이해선, 2019).

이처럼 경영에서 회의의 효과성에 대해 소개하고 실무 차원에서 회의에 대한 다양한 접근이 이루어지고 있지만, 이에 대한 전문적이고 지속적인 분석 및 연구는 이루어지지 않고 있다. 기업에서 시행되는 회의문화 개선 프로젝트의 경우에도 실행연구가 함께 이루어짐으로써 그 효과성에 대한 분석적 접근이 이루어지지 않은 채 설문을 통해 소감을 묻는 정도로 그치는 경우가 많다.

#### 4) 의사소통 방식

##### (1) 조직 커뮤니케이션과 대화법

커뮤니케이션이란 둘 이상의 사람이 공동목표를 달성하기 위해 메시지를 주고받는 일련의 행동 활동 체계(Tompkins, 1984)로, 조직이 기능을 효율적으로 발휘하기 위해 다양한 정보를 수집, 가공, 전파함으로써 필요한 시간에 필요한 대상에게 필요한 정보를 적시에 제공하는 일체의 행위(이병철, 2002)를 의미한다. 즉 조직 커뮤니케이션은 조직 구성원들의 원활한 의사소통과 정보교환으로 경영활동을 효과적·효율적으로 수행하게 하는 상호활동 작용 과정으로 조직 내 목표 성취를 위한 협동적 수단이다.<sup>5)</sup>

커뮤니케이션 방법으로 많이 언급되고 있는 것이 Rosenberg가 고안한 비폭력대화이다. 비폭력대화는 서로 마음을 주고받는 관계를 이루기 위하여 실제로 일어나고 있는 것을 그대로 관찰하고, 관찰한 것을 보았을 때 어떻게 느끼는가를 표현하고, 자신이 알아차린 느낌이 내면의 어떤 욕구와 연결되는지를 찾아내고, 우리 삶을 풍요롭게 만들기 위해 구체적인 행동을 부탁하는 네 가지 요소에 집중하면서 자신을 표현하거나 다른 사람의 말에 귀 기울이는 방법을 말한다. 심리 치료를 돕는 방법에서 출발하여 1960년 학교통합 프로젝트에서 중재와 의사소통 방법으로 가르

5) 김문준·김노사·노유진, 2017, 「조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-조직커뮤니케이션의 조절효과 중심으로」, 17쪽.

치면서 본격적으로 시작되었다. 이전까지의 연구가 주로 과거의 원인 분석에 치중했다면, 비폭력 대화는 여기서 한 걸음 더 나아가 구체적이고 효과적인 대화 훈련 방법론을 제시함으로써 치료와 상담뿐 아니라 개인이 다양하게 맺는 관계에서부터 조직의 의사소통, 외교와 사업의 협상, 분쟁과 갈등에까지 다양한 차원에서 적용할 수 있게 되었다(Rosenberg, 2015).

## (2) 의사소통에 관한 최근 연구 동향

조직 커뮤니케이션에 관한 연구로는 조직 커뮤니케이션 만족이 조직몰입, 직무 만족, 직무 태도, 나아가 팀 유효성과 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구가 다수를 차지하고 있다(김덕애, 2012; 박민주 외, 2019; 손정민, 2019). 또한 조직문화와 조직성과 사이에서 조직 커뮤니케이션의 매개효과에 관한 연구(신동빈 외, 2020), 조직 커뮤니케이션이 조직 갈등 또는 조직 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구(김상섭 외, 2019; 이건혁, 2017) 등이 있다. 이처럼 커뮤니케이션의 영향에 관한 연구가 이루어지고 있는 데 반해, 아직 커뮤니케이션의 효과에 영향을 미치는 변인 연구나 실험연구는 찾아보기가 어렵다.

비폭력대화에 관한 연구로는 학교나 직장에서 비폭력대화 프로그램이 대인관계 능력이나 갈등 해결 능력에 미치는 효과에 관한 연구(정경진, 2011; 윤지혜, 2019), 비폭력대화 프로그램을 통한 부모와 자녀의, 부부간 의사소통의 변화에 관한 연구(최은경, 2006; 정경희, 2008), 교사와 학부모의 갈등 중재 방법에 관한 연구(나문경, 2007) 등이 있고, 그 외 평화감수성 프로그램 개발 연구(박숙영, 2012), 학교폭력 예방 프로그램 개발연구(나옥희 외, 2019) 등이 있다. 즉, 비폭력대화 프로그램에 관한 실험 연구가 대다수로, 주로 학교나 상담 현장을 그 주요 대상으로 하고 있다. 최근 비영리조직과 기업을 비롯한 다양한 조직에서 커뮤니케이션과 참여적 의사결정에 관한 관심이 높아지면서 비폭력대화에 대한 관심이 높아지고 있지만, 이들 조직을 대상으로 한 연구는 아직 이루어지지 않고 있다.

## 2. 변화하는 시대에 필요한 민주적 회의문화

### 1) 조직문화와 의사결정의 중요성

조직은 조직문화를 통해 형성된 특정한 가치들을 공유하며 비슷한 삶의 필요와 욕구를 가진 사람들로 구성되어 있다. 반면, 조직을 둘러싼 사회는 서로 다른 동기, 다양한 욕구, 서로 다른 가치를 지향하는 사람들로 매우 복잡한 구조로 얽혀있으며 끊임없이 변화하면서 조직에 영향을 미친다. 조직은 이러한 환경 속에서 사회를 위해 기여할 수 있는 비전을 제시하고, 조직의 목적을 달성하여야 한다. 이 과정에서 양질의 소통과 의사결정은 필수적이다. 조직 구성원들은 원활한 소통과 공유된 의사결정을 통해 사회의 요구를 수용하며 조직의 가치를 재생산하는 등 끊임없이 변화와 혁신을 이루어간다. 조직 구성원들 사이의 소통과 의사결정의 질은 조직문화, 즉 조직이 지향하는 가치, 구성원들의 태도, 행동 방식, 실천행위 등에 의해 결정된다.

공동체와 같이 가치를 지향하는 비영리조직의 특징을 말할 때 ‘수평적 조직문화’라는 표현을 많이 사용한다. 수평적 조직문화<sup>6)</sup>는 수직적이고 위계적인 조직이 아닌, 자유롭고 원활한 의사소통, 의사결정 권한의 분권화, 자율적이고 다양성이 존중되는 환경, 평등하고 동등한 관계 등을

말한다. 수평적 조직에서는 누구나 공정하게 결정에 참여할 수 있는 권리를 갖는다. 그리고 그 결과도 함께 책임진다. 즉 ‘자율’이 중요하다. 이와 대비되는 ‘수직적 조직문화’에서는 ‘위’에서 결정하고, 결정대로 실행한 결과를 책임지고 더 많은 권한을 갖는 것도 ‘위’가 된다. 이때는 ‘규율’이 중요하다(이재현, 2019). 다시 말하면 조직문화가 수평적인가 혹은 수직적인가를 구분하는 것은 의사결정의 주체와 책임성에 관한 것이다. 책임에는 권한이 주어지며, 권한은 각자의 역할에 대한 책임의 수준과 범위를 정하는 것이다. 적절한 권한은 구성원들의 소신과 자발성을 자극하여, 무거운 책임성이 아니라 주도적인 책임성을 만들어갈 수 있게 한다(한국감마연구소 연구위원, 2011). 즉 조직에서 구성원들의 참여를 높이기 위해서는 주체적 의사결정을 통해 주도적 책임성을 높여야 한다.

특히 비영리조직의 경우 이사회, 운영위원회, 소위원회 등이 의사결정뿐만 아니라 자신의 결정을 책임지고 실천할 수 있는 구조를 갖추는 것이 중요하다. 비영리조직은 조직의 성장뿐 아니라 사회와 인류가 지향하는 보편적 가치를 실현하고자 생겨났다. 조직은 구성원들이 바라는 것을 실현하기 위한 도구이면서 동시에 사회와 인류의 성장에 참여하고 기여하는 통로가 된다.<sup>7)</sup> 비영리조직과 같이 가치지향적 조직은 구성원들이 조직 전체의 가치를 내면화하고, 구성원들 간에 서로가 내면화한 가치들을 공유하는 것이 무엇보다 중요하다. 조직 전체의 가치가 구성원 각각에게 공유되었을 때 구성원들은 조직의 목적 실현을 위해 헌신할 수 있으며, 스스로 행동을 선택하고 결정할 수 있는 힘과, 스스로가 세운 목표와 계획을 실현하고자 하는 자발성이 자연스럽게 생겨나기 때문이다. 따라서 비영리조직에서는 실천하는 사람이 의사결정에 참여하는 구조가 필수적이다.

## 2) 비영리조직이 직면한 어려움

### (1) 복잡한 조직체계와 제도

지금의 시대는 세계화, 정보화, 금융화 등으로 경쟁구조가 심화되고, 그만큼 조직에는 지속가능성과 생존이 중요한 화두로 떠오르고 있다. 변화와 혁신이 필요한 시점이다. 그러나 많은 조직은 조직의 미션과 비전을 돌아보고 조직문화를 바꾸려고 노력하기보다는 조직체계와 제도를 세분화하는 데 집중하는 경향을 보이고 있다. 기존 제도의 미흡함을 보완하기 위하여 세분화된 제도를 계속 양산한다면 복잡성은 더욱 왕성해지고 조직은 유연성을 잃어버린다.<sup>8)</sup> 유연함을 잃은 조직은 구성원들의 의지와 헌신, 창의력과 능동성, 협력과 관계성 등을 딱딱한 체계 안에 끼워 맞춰 그들을 수동적인 존재로 만들어버린다.

### (2) 관계 방식의 변화와 참여 요구

2010년 이후 스마트폰이 사람들의 일상과 함께하게 되었다. 스마트폰 속에는 트위터와 카카오

6) 수직적 문화에 대한 반대 의미로 사용되는 수평적 문화라는 표현은 한국에서 주로 사용되고 있다. 수평적 문화와 가장 근접한 학문적 개념으로 Hofstede의 ‘권력거리’가 있다. ‘권력거리’가 큰 문화에서는 리더와 구성원들 간의 관계를 권위적이고 가부장적으로 상정한다. 반면 ‘권력거리’가 짧은 문화에서는 상대적으로 평등하고 민주적인 방식을 더 선호한다(김성준, 2019). 수직적 문화와 수평적 문화 중 어떤 것이 더 좋은 것인가는 조직의 목적에 따라 어떠한 조직문화가 더 적합한가에 따라 달라진다.

7) 한국감마연구소 연구위원, 2011, 『한국비영리조직의 생동과 성공』, 14-15쪽.

8) 이재현, 2019, 『본질은 조직문화다.』, 131쪽.

특, 페이스북 같은 관계 중심의 미디어 서비스들이 자리를 잡고 있다. 기존의 조직적인 틀에서는 만날 수 없었던 다양한 사람들을 온라인 또는 오프라인에서 만나게 되었다. 이러한 환경의 변화는 조직의 의사결정 방식에도 변화를 가져다주고 있다. 그동안 경험해왔던 전통적인 조직은 다수의 조직 구성원들이 존재하고, 다수가 함께 의사결정을 하는 것이 비효율적이기 때문에 소수의 의사결정 구조를 두고 기존의 사회적 권위를 가진 사람으로 하여금 조직을 대표하게 했다. 그러나 다양한 관계망을 갖는 것이 가능하고, 그에 따른 다양한 정보와 생각에 접할 수 있게 된 사람들은 이러한 조직의 의사결정 구조나 위계질서에 동의하지 않게 되었다. 스마트폰 이전의 시대가 개인의 입장보다는 조직의 입장이 중요했던 시기였다면 이제는 조직의 입장과 개인의 입장이 따로 갈 수 없는 시대가 된 것이다. 조직 구성원들은 자신의 욕구와 의견이 더 많이 조직에 반영되기를 바란다. 스마트폰으로 단련된 자신의 의견을 가지고 의사결정 과정에 참여하기를 요구하는 것이다.

### (3) 문화적 경험이 다른 세대 간 갈등

최근의 조직 내부 갈등은 문화적 경험이 다른 세대 간 충돌에서 비롯되는 것이 많다. 문화적 충돌은 제도나 규칙의 충돌보다 더 근원적 속성이 있으며 지속적인 파급력을 보인다. 1978년~1990년 사이에 태어난 세대(밀레니얼 세대)에 이어 1990년대 이후 출생한 세대들이 조직으로 들어오기 시작했다. 이 세대는 ‘단군 이래의 최대 스펙, 취준생 10명 중 4명이 공시족인 세대, 일과 삶의 균형을 더 적극적으로 요구하는 워라벨 세대’ 등 각종 수식어가 붙어있는 세대이다. 임흥택(2018)은 90년대 생들의 특징을 “90년대 생들은 길고 복잡한 것을 좋아하지 않는다. 간단하거나, 재미있거나, 정직하거나”라고 표현한다. 또한 조직에서 ‘참여’는 90년대 생에게는 개인의 성장이나 성취만큼이나 중요하다.<sup>9)</sup> 조직의 기존 세대들이 지금 조직에 들어오고 있는 90년대 생들을 이해하기는 어려워 보인다. 어떻게 세대 간 공감대를 만들어나가며 공통의 가치를 찾을 수 있을지, 그것을 실현할 수 있는 조직문화는 어떻게 만들어가야 하는지 고민이 필요하다.

### (4) 코로나-19 팬데믹 상황

2019년 전만 해도 누구도 경험해보지 못하고 예상하지 못했던 재난 상황-코로나19 팬데믹(pandemic)-으로 인간 세상의 기본인 사람과 사람이 만나는 일이 가장 두려워진 일상이다. 조직의 경우 팬데믹으로 비대면, 재택근무가 늘어나면서 화상회의 등 새로운 업무 방식과 의사소통 방식 등 조직문화가 변할 가능성이 생겨나고 있다. 이런 상황에서 참여적 의사결정은 어떻게 이루어지고, 구성원들 간의 협력은 어떤 방법으로 진행해야 할지 예측하기가 쉽지 않다.

코로나-19 팬데믹 이후를 둘러싼 예측들도 쏟아져 나오고 있다. 포스트(post)-코로나에 이어 위드(with)-코로나 시대를 이야기한다. 그러나 아무도 이후를 알 수 없다는 사실이 코로나 감염보다 사람들을 더 불안하게 만들고 있다. 예측 불가능한 상황에서 사람들은 일상의 불안과 걱정을 덜기 위해 전문가에게 의존하고자 하는 경향 또한 높아지고 있다. 재난 상황에서는 정보와 전문지식이 집중된 소수의 집단이 권력을 가지면서 사회 전체가 수직적 위계 사회가 될 위험도 내포하고 있다. 재난 상황에서도 전문가 몇 명에 의한 의사결정보다는 종합적이고 다층적인 입장을 반영한 의사결정이 필요한 이유이다.

9) 임흥택, 2018, 『90년생이 온다』, 214쪽.

### 3) 조직이 실현하는 민주적 회의문화

#### (1) 조직문화에 대한 근본적 성찰 : 조직진단을 통한 공감대 형성

조직문화를 만들고 변화시키는 가장 단순한 접근은 규율이나 규정 같은 제도적 변화를 우선시 하는 것이다. 그러나 조직문화의 변화를 위해 근본적인 점검과 성찰을 하기도 전에 새로운 제도를 만들고 이를 성급하게 보급하려는 경향은 이미 그 한계를 드러낸 시도이다. 조직문화를 변화시키기 위해서는 조직에 깊숙이 깔려있는 암묵적인 기본가정까지를 점검하는 조직진단을 통해 구성원 간에 문제의식에 대해 공감하고 변화를 위한 노력을 오랜 시간 동안 반복하는 경험을 쌓는 것이 필요하다. 그리고 그 과정에서 구성원들은 자유롭고 원활한 의사소통, 합의에 의한 간결한 의사결정, 의사결정의 분권화, 자율적이고 다양성이 존중되는 환경, 평등한 관계와 공정한 조직문화가 만들어지기를 기대한다.

#### (2) 함께 일하기 위한 기본 원리 : 소통과 협력

조직 내부의 ‘소통’은 일을 하는 방식이자, 일을 만들어가는 과정이며, 함께 일을 하기 위한 기본 원리이다. 소통이 살아나면 구성원들의 창의와 열정도 함께 살아나고 협력적인 조직문화가 만들어질 수 있다. 또한 소통은 공동의 목표를 분명히 하고 서로를 수용하는 과정이다(한국감마연구소 연구위원, 2011). 조직의 구성원들은 서로 다른 생각과 감정을 가지고 있다. 서로 다름을 온전히 수용할 줄 알아야 구성원들끼리 협력하면서 일할 수 있다. 소통은 협력과 시너지의 원천이다. 조직의 구성원들은 서로 관계로 연결되어 일하고 있다. 소통은 관계를 더욱 긴밀하게 하고, 긴밀하게 연결된 관계는 소통을 한층 더 원활하게 만든다.

이런 풍토가 조직의 문화로 자리 잡은 조직에서는 보고 중심이 아니라 공유 중심의 소통 방식을 택한다. 지위보다는 역할 중심의 조직으로, 수직적 위계가 복잡하지 않고 단순하며 업무 추진은 실행 단위에서 주도적으로 추진한다. 구성원들끼리는 유연한 협업이 가능하다. 협업의 과정은 구성원들의 주체성을 높이며 이를 통해 조직은 목적 달성에 가까워질 수 있다. 그 속에서 구성원들은 조직의 가치와 개인의 가치가 통일되는 기쁨을 경험하게 된다. 결국 소통을 통한 주체적인 협력은 조직의 민주성과 공동체성을 강화한다.

#### (3) 의사결정 과정에서의 민주성 : 종결욕구 극복, 충분한 합의

조직의 의사결정 구조는 조직의 민주성과 구성원의 주체성을 드러낸다.<sup>10)</sup> 소통의 중요성을 알고 소통의 과정을 충분히 거쳤다고 해도 최종 의사결정의 순간이 오면 대부분의 조직에서는 서둘러서 결론을 내리고 싶어 한다. 조직의 당위적 목표가 과도할수록 그러하다. 이렇게 서둘러 의사결정을 하고자 하는 욕구를 종결욕구(need for closure)라고 한다. 미국의 심리학자 A. Kruglanski는 불안하고 모호한 상황에 처했을 때 인간의 인내심은 그 상황을 견디지 못하며, 빠른 결론을 내림으로써 애매한 상황을 탈출해 확실한 상황으로 바꾸려는 욕구가 작동한다고 하였다(이재현, 2019). 이러한 종결 욕구에 의한 의사결정은 제도, 규칙, 매뉴얼, 지침, 지표 등 확실한 통제적 변화를 추구하는 쪽으로 나타나는데, 이러한 제도적 접근은 당장의 확실한 통제를 통해 가시적인 변화를 가져다줌으로써 모호한 상황을 지켜보지 않을 수 있다는 안도감을 준다.

10) 한국감마연구소 연구위원, 2011, 『한국비영리조직의 생동과 성공』, 83쪽.

그러나 조직 내에서는 종결욕구를 제어해야 할 필요가 있다. 의사결정 과정과 결과에 대해 구성원들의 충분한 합의가 필요하기 때문이다. 직접 일을 수행하는 구성원들은 조직의 중요한 의사결정에 참여하기를 기대하며, 의사결정에의 참여는 구성원들의 만족과 실천의 동기를 불러 일으킨다. 이런 의미에서 참여적 의사결정 과정이 기본 원리가 되는 ‘회의문화’의 개발과 정착은 민주적이고 공동체적인 조직문화의 실현을 위한 중요한 과제이다.

### Ⅲ. 참여와 지속가능성을 높이기 위한 회의 모듈의 조건

#### 1. ‘공동육아’에서 소통과 관련된 문화적 특징<sup>11)</sup>

##### 1) ‘공동육아’의 소통과 관련된 문화적 지향

###### (1) 평등과 민주적 가치에 기반한 소통 문화

‘공동육아’는 1970~80년대 불평등한 사회구조와 군사문화에 대한 문제의식에서 출발하여 평등한 관계와 민주적인 공동체의 가치를 실현하는 조직체로 성장하였다. 자발적이고 개방적인 조합원 제도, 민주적 운영을 위한 자립, 자치, 협동, 배려 등의 문화는 ‘공동육아’ 운영의 토대이자 소통의 구조와 회의문화를 만들어가는 기반이다(정병호, 2006). 예를 들면 평등문화를 위한 별명과 반말 문화,<sup>12)</sup> 차이와 다름을 수용하고 공존을 모색하는 성 평등교육과 장애아 통합교육, 의사소통과 민주적 절차를 위한 다양한 모임과 회의 등이 구성원들의 참여와 실천으로 이어지면서 문화로 자리매김하였다.

###### (2) 차이를 인정하는 소통 문화

‘공동육아’ 구성원들은 시장의 영리에 내맡겨진 육아의 문제를 스스로의 선택과 결정을 통해 함께 해결하려는 강한 의지로 모였기 때문에 당사자성, 주체성이 강한 공동체를 형성하였다(황운옥, 1997). 당사자성, 주체성은 자율적이면서 적극적으로 참여하는 문화를 만들었고, 이러한 주체들이 ‘함께’하기 위한 원리로서 ‘관계 맺기’가 중요시되며 서로의 차이를 인정하고 이를 조율하면서 다양한 경험을 통해 소통 문화를 만들어왔다.

###### (3) 공식적 소통 문화

‘공동육아’는 육아를 개인적인 영역을 넘어 사회적 돌봄 차원에서 운영의 투명성과 개방성을 확보하기 위해 공적 조직체계로서 소통체계를 구조화하는 것을 중요하게 여긴다(김길호, 2003).

11) ‘공동육아’는 1970년대 말 교육을 통한 사회개혁을 목적으로 하는 빈민 교육운동으로서 ‘해송 어린이 걱정모임’을 기원으로 한다. ‘공동육아어린이집’이 공동육아운동의 대표적 형태이나, ‘공동육아’는 공동육아의 철학, 구성원, 어린이집 등 공동육아의 모든 요소를 포함하는 말로 사용된다. 즉 ‘공동육아’는 어린이집 형태가 대표적이되 사회가 아이들을 함께 키우고 돌봐야 한다는 ‘사회적 돌봄(social care)’을 위한 한국적 보육운동 전반을 아우르는 개념이다.

12) 별명은 또 하나의 이름으로 개개인의 다양한 정체성이 담겨있으며 나이, 성별을 초월하여 평등한 관계를 맺을 수 있는 기반이 된다. 반말 문화 또한 아이와 어른, 어른들 간의 수평적인 대화와 자유로운 관계의 가능성을 보여준다.

공동육아협동조합이 운영하는 교육-돌봄 기관에서는 운영위원회를 중심으로 운영되며 교사회, 방모임, 소위원회를 통해 소통하고 사업을 진행한다. 특히 방모임은 ‘공동육아’의 독특한 소통 문화의 하나로 부모들의 자발적 참여율이 높다. 특히 10명 안팎의 소수 구성원들이 지속적인 관계를 맺어가기 때문에 서로에 대한 관심과 친밀도가 높고, 육아를 넘어서 부모들 간에 서로를 돌보는 소통이 가능하다. 또한 조합의 문제를 협력적으로 해결하는 경험도 나누면서 갈등을 다루는 경험도 많이 하게 된다.

#### (4) 다양성과 지역성에 기반한 소통 문화

‘공동육아’는 협동조합으로서 공식적인 체계와 소통 구조를 통해 운영하지만 각각의 지역 단위 공동체로서의 문화적 특성 또한 강하다. 때론 세밀한 규정과 규약보다는 ‘공동육아’에 대한 구성원들의 공감대와 감수성이 조합의 소통을 좌우하기도 한다(황윤옥, 1997). 이러한 조합의 문화가 역사가 되고 조합의 문화적 기틀로 정착되므로 ‘공동육아’는 더불어 살아가는 지역의 삶의 문화를 어떻게 만들어갈 것인가를 매우 중요하게 생각한다.

### 2) ‘공동육아’ 회의문화의 특성

#### (1) 개방성 : 열린 공동체와 열린 연대

공동육아의 회의문화를 만들어가는 과정에는 ‘열린 공동체와 열린 연대’를 위한 다음과 같은 준거들이 기반이 되었다.

〈공동육아가 지향하는 열린 공동체와 열린 연대를 위한 몇 가지 준거들〉<sup>13)</sup>

- ▶ 포용의 장 : 공동체의 모든 구성원들이 그들이 생활하면서 영향을 받게 될 모든 교육방향에 대해 논의하고 실행하며 평가하는 과정에 참여합니다.
- ▶ 열림의 장 : 공동체의 모든 구성원들이 논의와 활동과정에서 성, 계층, 지역, 장애의 차이로 편견을 갖거나 차별하지 않는 열림의 장입니다.
- ▶ 표현의 장 : 모든 구성원들이 자유스러운 분위기에서 자신의 생각을 표현할 수 있는 분위기와 시스템입니다. 이러한 표현성은 구성원끼리 상대방을 충분히 파악하고 이해할 수 있는 밑거름이 됩니다.
- ▶ 자기성찰의 장 : 공동체 활동을 통하여 느끼고 변화하는 자신의 모습에 대한 자기성찰을 통하여 삶의 문제를 풀어나가는 자기성찰의 장입니다.
- ▶ 상호 이해의 장 : 다양한 사람들이 소속되어 있는 공동체에서 어떠한 사항에 대한 생각은 다양하게 존재할 수밖에 없습니다. 효율적인 측면보다는 상대방을 충분히 이해하고 인정하려는 모습들을 중요하게 여깁니다.
- ▶ 절차성과 당위성 : 모든 사항에 대한 진행은 구성원이 인정할 수 있는 과정으로 진행되도록 하며 공동체에서 결정된 사항은 구성원이 인정하고 준수하도록 합니다.

이와 같은 ‘포용’, ‘열림’, ‘표현’, ‘자기성찰’, ‘상호 이해’, ‘절차성과 당위성’ 등은 ‘공동육아’에서 소통의 기반이자 회의의 원칙으로 작용한다. ‘공동육아’ 회의의 개방성은 구성원들이 의사결정

13) (사)공동육아와공동체교육, 2011, 『부모협동어린이집 운영지침서』, 3쪽.

과정에 참여한다는 의미에서 시작하여 정보를 공유하고 이해하는 과정을 통해 구성원들 간의 신뢰를 쌓아가는 데 기여한다.

## (2) 작고 유연한 소통 구조

‘공동육아’는 어떤 상황이 되더라도 탄력적으로 대응할 수 있는 작은 단위의 유연한 공동체를 지향한다. 방모임, 소위 모임, 특위 모임, 간담회 같은 작고 유연한 소통 구조를 통해 공동체의 목표와 전망을 세우고, 공적 관계로서 회의의 의미를 이해하며, 소통 방식을 배우고 변화해간다. 그 외에도 정기적인 교육, 회의, 워크숍 등의 작고 다양한 모임을 통해 구성원들은 서로를 환대하고 친밀감을 나누며, 협력할 수 있는 신뢰관계를 쌓아간다(김수정, 2020).

## (3) 다수결과 만장일치

‘공동육아’에서 의사결정은 구성원들의 생각과 마음을 모으는 과정으로, 사안에 따라 다수결이나 만장일치 방식을 사용한다. 다수결과 만장일치 중 어떤 방식을 사용하느냐는 조합의 선택이며 조합의 의사결정 문화에 따라 달라진다. 만장일치는 중요한 안건을 처리할 때 주로 사용한다. 합의를 이끌어내고 내부 결속을 다질 수 있는 방법이기도 하나 의견이 극명하게 대립하는 경우 합의를 하는 데 많은 시간이 걸리기도 한다. 따라서 사소한 안건들은 다수결로 진행하며, 이때는 소수의견을 반영하기 위한 노력을 빼놓지 않는다(공동육아와공동체교육 교사회, 2012). 의사결정에서 어떤 방식을 사용하는가보다 중요한 것은 최대한 합의를 이루기 위해 여러 입장을 충분히 듣는 것에 있다.

## (4) ‘회의’라는 이름의 생각과 정 나누기

‘공동육아’에서 회의는 각자의 생각을 드러냄으로써 전체의 방향에서 자기 생각이 어디에 위치하는가를 확인하는 과정이면서 동시에 서로의 생각을 통해 배우는 시간이기도 하다. 또한 회의 참석을 위해 동동거리는 상황에서 배려해준 이웃이나 격려해준 동료에 대한 감정이 서로의 의견을 이해하고 조율하는 데 크게 작용한다(박진희, 2017). 따라서 육아를 함께 해결하기 위해 모인 ‘공동육아’에서 회의는 자기 생각을 확인하고, 서로의 생각을 통해 배우며, 정을 나누는 시간으로서 의미가 크다.

## (5) 갈등, 변화와 성장을 위한 힘

‘공동육아’의 회의에는 여러 공적, 사적 관계들이 중첩된다. 이러한 관계 안에는 표면에 드러나는 갈등도 있고, 뿌리 깊게 자리 잡은 갈등의 이면들이 균열을 보이기도 한다. 공동육아는 이러한 갈등에 대비하여 서로를 이해하고 포용할 수 있는 다양한 교육과 친목의 장을 비롯하여, 갈등이 발생했을 경우 함께 대안을 모색할 수 있는 공식적인 창구를 만들어두고 있다(김수정, 2020). ‘공동육아’에서도 갈등의 과정은 힘들고 어렵지만 상호 이해를 넓히고 새로운 조직 변화의 계기가 될 수 있도록 노력한다. 중요한 것은 갈등이 일어나는 것을 회피하거나 두려워하기보다는 공동체를 변화시켜가는 에너지로 전환하는 일이다. 갈등은 대화의 단절이 아니라 기존의 관행, 가치 등을 다시 돌아볼 수 있는 기회이며, 새로운 변화의 시도이자 성장을 위한 힘이 되기 때문이다.

### (6) 아이들의 ‘모듬’으로 이어지는 회의문화

‘공동육아’에서 어른들의 회의문화는 아이들의 생활에도 영향을 미친다. ‘공동육아’ 아이들은 어른들의 회의 모습을 밤낮없이 보고 자라며, 스스로 ‘모듬’이라는 회의에 참여한다. ‘모듬’은 생활과 놀이 규칙을 정할 때, 나들이 장소를 정할 때, 다툼이나 갈등을 해결할 때, 그 외 필요한 경우 때와 장소를 가리지 않고 일상적으로 이루어진다(2006년 공동육아방과후 교사회, 2007). 순서를 정해서 평등한 발언 기회를 갖고, 합의와 결정을 이루기 위해 다양한 제안을 하고, 숙고하는 등 어른들의 회의문화에 담긴 원칙들이 아이들의 모듬에서도 작용한다. ‘공동육아’ 어른들의 회의문화는 아이들에게 교육 환경으로 이어져 삶의 모델이 되고 있다고 할 수 있다.

## 3) 참여적 회의문화를 위해 풀어야 할 과제

### (1) 평등과 1/N문화

‘공동육아’에서 평등은 똑같이 1/N로 나누는 의미가 아니라 ‘많이 가진 사람이 더 내고, 덜 가진 사람이 덜 내는’ 배려가 담긴 평등의 의미이다. 육아 상황이나 경제적으로 힘든 경우, 서열을 나누지 않고 서로를 상호 존중하고 배려하는 것이 공동육아가 지향하는 평등의 개념이다. 배려를 위해서는 서로의 사정을 알아야 하고 세세한 형편을 이해하는 것이 중요했기 때문에 품앗이나 마실 문화가 자리 잡기도 했다.

그러나 최근 시대가 변하면서 평등에 대한 생각도 달라지고 있다. 최근 조합원들은 협동조합은 1인 1표의 의결권을 갖는다는 것으로부터 평등의 개념을 배우고, 협동조합과 어린이집에서 일어나는 모든 사안을 동등하게 공유하며, 동등하게 참여해야 한다고 여긴다. 이러한 1/N의 평등은 조합원들이 조합 일에 더 자발적이고 적극적으로 참여하는 것을 제한하게 하며, 좀 더 일하는 것이 공평하지 않고 억울하다는 강박을 갖게 한다. 또한 자기 일과 다른 사람의 일의 경계를 명확하게 나누고 협력보다는 분업을 강화하게 된다. 이 경우 함께 모여 회의를 하고 복잡한 의견을 조율하는 것의 의미를 찾지 못하게 되고 회의를 지겹게 생각하게 된다. 또한 협력에 의해 만들어 낼 수 있는 집단지성과 창의성, 전문성도 살아나기 어렵다. 평등과 공정함을 1/N로만 바라보면서 조합원들 간에 갈등과 혼란이 야기되기도 한다.

### (2) 최소 참여와 최대 주인 의식

사회활동을 활발하게 하고 있는 30~40대의 맞벌이 조합원들은 현실적으로 육아와 조합 활동을 위해 시간과 에너지를 배분해야 하는 어려움을 호소한다. 조합에서 참여의 가치는 알고 있으나 리더의 지도력이나 운영진의 효율적인 운영에 기대려는 경향이 있다. 하지만 ‘공동육아’는 다수의 이해와 합의, 참여를 바탕으로 운영하기 때문에 모두가 운영의 주체이다. 운영진 일부에 의존한 운영은 결국 나머지 구성원들을 객체로 만들어 참여의 에너지를 낮추고, ‘공유와 협동’의 의미를 살리기 어렵게 한다.

### (3) 차이에서 오는 갈등

최근 개별성을 존중하고 각자의 자유로움을 추구하는 것과 집단이 추구하는 가치와 신념을 중요하게 여기는 것 사이에서 종종 갈등이 일어나곤 한다. 이때는 무엇이 옳고 그르냐를 판단하는

것은 도움이 되지 않는다. 서로 다른 입장과 문화적 맥락이 있다는 것을 이해하고, 이를 표현하는 의사소통 방식이 서로 다르다는 것을 인정해야 해결의 여지가 생긴다. 공동체 대부분의 갈등은 구성원 각자의 문화적 맥락과 의사소통 방식의 ‘차이’에서 비롯한다. 각자 다른 문화적 맥락에서 살아온 사람들이 공동체를 이루고 함께 한다는 것은 이미 많은 갈등의 소지를 품고 있다. 각 개인은 각자의 개인적 성향과 더불어 특정한 문화적 맥락을 가지고 있으며, 그 개인들이 모인 가족, 지역, 집단은 또 저마다 다른 문화적 맥락을 가지고 있다. 각자가 속해 있는 공동체의 문화적 맥락 아래에는 다양한 하위문화들이 있으며, 이것이 개인마다 다른 의미로 이해될 수 있다는 것을 인정해야만 공동체의 갈등을 줄여갈 수 있다.

#### (4) 더불어 살아가는 어려움

‘공동육아’는 보육 공동체이며 기본적인 성격은 학습(배움) 공동체이다.<sup>14)</sup> 공동체의 구성원들은 상호 관심과 교류를 통해 변화하고 성장해 나가므로 자기 삶이 공동체적으로 변하지 않고서는 ‘공동육아’의 의미를 찾기 어렵다. 공동체 경험이 적은 사람이 다양한 사람들과 함께 생활하는 것은 많은 긴장을 동반하는 일이다. 내가 공동체적이지 않을까 주저하고, 공동체적이어야 하니까 참는 경우가 생길 수 있다. 이런 상황에서 처음부터 개방적인 자세를 갖는 것은 매우 어려운 일이다.

#### (5) 낯선 소통 방식 : 온라인 소통

최근에는 코로나19로 온라인 회의가 많아졌다. 온라인 회의는 이동 시간이 없으므로 피로감을 줄일 수 있고, 각자가 편안한 장소에서 거리의 제약 없이 긴밀하게 만날 수 있다.<sup>15)</sup> 또한 발언자의 발언에 더 집중하게 되는 효과도 있다. 이러한 온라인 회의의 장점은 비록 코로나19 상황이 아니더라도 상시적으로 활용될 필요가 있다.

온라인 회의는 편의성과 더불어 드러나는 제약들도 많다. 바로 옆에서 지켜보는 사람이 없고 현장감도 떨어지기 때문에 본인이 자발적으로 회의에 관심을 가지고 집중하지 않으면 회의의 진행 과정을 놓치기 쉽다. 그러므로 온라인 회의에서는 관계성이 떨어지지 않도록 회의 참여자들 간에 서로 배우고 생각을 나누기 위한 ‘화이트보드’, ‘소회의실’, ‘채팅창’ 등 다양한 방식을 활용하여 실시간으로 소통하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 새로운 기술들을 배워야 할 필요가 있다. 아직은 낯선 기술들로 인해 시간이 지연되기도 하고, 그런 만큼 서로에 대한 배려가 더 많이 필요하기도 하다. 회의는 안건을 처리하며 의사결정을 하는 일 외에도 구성원 간에 배려하고 협력하며, 연대를 배우고 실천하는 장이다. 온라인 회의에서도 참여자들의 자발성을 높이고 배려하고 협력하는 회의문화를 만들어가기 위한 고민이 필요하다.

14) 공동육아는 아동, 부모, 교사들이 함께 적극적으로 참여하여 학습이라는 실천을 발전시키는 학습공동체이다. 학습을 실천하는 가운데 토론이 있고, 더 나은 학습의 방향을 발견하기도 하고, 끊임없이 자신을 수정한다(이기범, 2006).

15) 온라인 회의를 통해 지역대표자 회의의 참석률이 2019년 대비 2~3배 높아졌다. 2019년에는 평균 3~4명 이상 모인 적이 없는데 2020년에는 평균 참석 인원이 10명 내외가 되었다. 전국 단위 회의의 경우 수도권 위주로 모임을 하게 되면서 그간 지방 참여자들을 많이 배려하지 못했다는 점을 확인하는 계기가 되었다(2020년 9월 7일, (사)공동육아와공동체교육 사무국 온라인 회의 평가지 모음).

#### 4) 실패한 회의를 통해 배우기

회의 구성원은 누구나 사안에 관련된 자기 입장을 가지고 회의에 참여하여 조직의 발전 방향과 당면 문제를 논의해야 한다. 그러나 많은 회의에서 회의 구성원들은 자기 의견을 제대로 발언하지 못하거나, 무슨 말을 해야 할지 모르거나 혹은 지루하고 화가 나는 경험을 하기도 한다. 회의에서 이 같은 일이 왜 생겨나는지 그 원인을 파악하고 제거하려는 노력이 있어야 회의문화를 근본적으로 변화시킬 수 있을 것이다.

본 연구에서는 이를 위해 연구자들 각자의 경험을 토대로 어떤 회의에 참여했을 때 어떠한 불편함을 느꼈는가를 워크숍을 통해 브레인스토밍하고, 원인을 분석하여 정리하였다.

##### 왜 회의는 지루하고, 답답하고, 머리 아픈 것일까?

회의에 가기 전 우리는 긴장하기도 하고, 전투력이 상승하기도 하고, 회피하고 싶기도 하며, 지루함을 예상하기도 한다. 준비도 없이 누군가 길고 긴 이야기를 시작하면 멍을 때리기도 하고, 다른 업무를 보기도 하며, 다음에 자신이 할 이야기를 머릿속으로 구상하기도 한다. 이해도 안 되고 반복되는 이야기에 지쳐갈 때쯤 회의가 끝나고 나면 결정사항이 무엇이었던지 아리송할 때도 있다. 몇 명이 주도하는 회의에서 주도한 사람들의 의견이 주로 반영된 결정사항이 생기면, 각자가 해야 할 역할을 최소화하기 위해 최대한 입을 다물고 있는 것이 상책이다. 다음 회의가 되면 이전 회의의 결정사항이 무엇이었던지 기억이 나지 않는 경우가 있고, 지난 회의 때 이야기했을 법한 내용을 다시 논의하는 듯한 묘한 기분이 들기도 한다. 이런 회의가 반복되면 그 회의에는 참여하기 싫어지고 회의를 하고도 뭔가 소통이 잘 되지 않았다는 답답함이 남는다.

##### <회의분석 워크숍>

(2020년 4월 25일, (사)공동육아와공동체교육 컨설팅사업단)

회의에서 불편했던 점은 비효율적인 회의, 준비가 미흡한 회의, 구성원들의 태도에 문제가 있는 회의, 갈등에 취약한 회의, 누구도 주인이 아닌 회의, 비공식적 소통이 지배하는 회의, 개인적 상황에 대한 배려가 없는 회의로 정리할 수 있었다.

비효율적인 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 논의가 주제와 맞지 않을 때</li> <li>- 시간에 쫓겨서, 회의의 분위기가 질문하기 어려울 때</li> <li>- 회의에 참여해야 할 사람과 참여하지 않아도 될 사람을 구분하지 못할 때</li> <li>- 논의가 정리되지 않고 초점이 명확하지 않을 때</li> <li>- 진행자의 준비 정도, 개인 성향 등에 따라 회의의 수준이 달라질 때</li> </ul>
준비가 미흡한 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전차 회의와 연결이 잘 이뤄지지 않을 때</li> <li>- 안건이 제대로 공유되지 않았거나 회의 목적이 불분명할 때</li> <li>- 회의 내용의 이해를 위한 도구나 과정이 준비되지 않았을 때</li> </ul>
구성원들의 태도에	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주제와 상관없는 이야기 또는 자기주장만 할 때</li> <li>- 개인 경험을 일반화할 때</li> </ul>

문제가 있는 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다른 사람의 이야기를 경청하지 않고 도중에 끼어들거나 이야기를 자를 때</li> <li>- 다른 사람들을 일방적으로 설득하려는 자세를 보일 때</li> </ul>
갈등에 취약한 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 서로 상반된 의견을 조정하기 어려울 때</li> <li>- 발언으로 인해 평가, 비교, 비난당할 우려가 있을 때</li> <li>- 지나치게 효율이나 타협을 강조하여 소수의 의견을 말하기 어려울 때</li> <li>- 한두 사람이 발언을 독점할 때</li> </ul>
누구도 주인이 아닌 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의 과정과 진행방식에 문제가 있어도 아무도 시정하지 않을 때</li> <li>- 회의에서 내린 결론에 대해 바쁘다거나 다른 사안이 많다는 등의 이유로 아무도 책임지지 않을 때</li> <li>- 회의 결정 이후 후속적인 연결이나 관리 등이 이뤄지지 않을 때</li> </ul>
비공식적 소통이 지배하는 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비공식적 소통을 통하여 회의의 방향이 사전에 정해질 때</li> <li>- 회의 후 비공식적인 소통을 통해 회의의 내용이 반복되거나 참여자의 의견이 반영되지 않은 의사결정이 이루어질 때</li> </ul>
개인적 상황에 대한 배려가 없는 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이전에 논의에 참여했던 사람들과 처음 논의에 참여한 사람들 사이에 갭이 있음에도 불구하고 이를 줄이려는 노력을 하지 않을 때</li> <li>- 경조사나 질병, 과로 등 개인적인 사정으로 회의에 참여하거나 집중하기 힘들어도 불구하고, 1/N 같은 책임성만 추궁당할 때</li> </ul>

### 〈회의분석 워크숍〉

(2020년 4월 25일, (사)공동육아와공동체교육 컨설팅사업단)

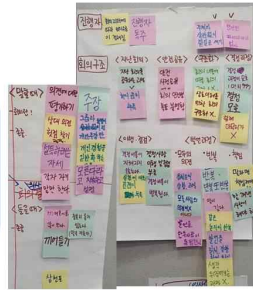
회의에서 이렇게 불편했던 점들의 원인을 살펴보면, 진행자나 참여자들의 발언 자세와 회의구조에 대한 것으로 나뉘볼 수 있다. “진행자의 역량에 따라 회의의 질이 천차만별이기도 했고 진행자 혼자 회의를 좌지우지한 경우도 있었다.”, “내 말이 끝나기도 전에 상대에 의해 말이 끊기는 일이 많았고, 과연 상대가 내 말을 듣고 있는지 의심스럽기도 했다.”, “어떤 회의 참여자는 공공연하게 회의는 이기기 위해서 하는 거라고 말하며 자기주장만 하기도 했다.”, “의견에 대해 평가하거나 허점을 찾아 공략하는 사람을 보면 위축되고 입 열기가 두려웠다.” 등 진행자나 참여자들로 인해 회의에서 불편했던 개인적 경험들은 모두가 한 번쯤 경험했을 법한 것들이다.

무엇보다 가장 많이 불편하다고 이야기된 것은 회의구조에 대한 것이었다. 지난 회의의 논의 결과가 명확하지 않고, 결정사항의 진행 여부가 확인되지 않는 것, 회의의 목적과 안건이 분명하지 않은 것, 의사결정 방법이나 논의 시간 등이 정해지지 않은 것, 몇 사람이 발언을 독점하거나 중언부언하는 것, 의견을 말하는 사람이 책임을 떠안는 것 등이다.

위와 같은 내용을 살펴볼 때 참여를 이끄는 회의를 위해서는 안정적인 회의구조의 마련과 함께 구성원들이 회의에 임하는 자세를 바꾸고 모두의 참여와 책임을 공유할 수 있는 새로운 회의 방식이 필요함을 알 수 있었다.

기존 회의의 문제들 :  
회의할 때 내가 불편했던 것은?

- ★ 회의 구조의 문제
- 진행자의 문제
- 참여자 발언 자세의 문제



주체의 문제  
(진행자, 참여자)

개인적 수련, 연습 필요  
시간이 오래 걸림

회의 구조의 문제

회의 구조화  
바로 변화 가능 ★  
실험해보자!

## 2. 참여를 이끌기 위한 회의문화의 조건

기존의 회의들을 분석하면서 우리에게 필요한 참여적 회의의 모습은 안정적인 구조이면서 동시에 협력적인 문화를 만들 수 있는 방식이어야 한다는 평가가 이루어졌다. 이러한 맥락에서 새로운 회의의 모습들을 구체적으로 상상하기 위해서는 전제되어야 할 조건들이 있다.

첫째, 회의에 참여하는 구성원, 즉 ‘사람’이라는 존재를 어떻게 바라볼 것인가에 대한 부분이다. 회의라는 시공간에서 안전하고 편안한 분위기를 만들며 자유롭고 활발하게 회의를 하기 위해서는 함께 회의하는 상대가 적이 아니라 협력자라는 인식이 바탕에 있어야 한다. 이는 일종의 무장해제로, 개인적 노력보다 좀 더 폭넓은 조직적 차원에서 인간관의 변화를 제안하고자 한다.

둘째, 새로운 회의문화는 ‘변화적응적’이어야 한다. 급변하는 사회에서 조직이 지속가능하기 위해서는 조직문화 자체가 변화를 두려워하지 않고 적극적으로 받아들여 다양한 문제 상황들에 유연하게 대응할 수 있는 문화여야 한다. 기존의 방식을 고집하고 두려움으로 움크리고 있다면 폐쇄된 가치 지향과 구태의연한 방식, 정체된 소통으로 인해 조직이 도태되는 것은 시간문제이다. 따라서 본 연구에서 새롭게 구축하려는 회의문화도 지금 급변하고 있는 시대의 요구가 무엇인지를 분석하고 이에 적극적으로 대응할 수 있어야 한다.

이 두 가지의 전제를 바탕으로 참여적 회의문화의 특징들을 정리할 수 있었으며, 이는 협력적, 개방적, 안전, 공식적, 정서적 연대라는 키워드로 표현할 수 있다.

### 1) 누구와 함께 회의하는가? : 긍정적인 인간관

사람들이 모여야 조직이 시작되며, 사람들이 행동해야 조직이 움직이고, 사람의 마음을 움직일 수 있어야 조직이 성공할 수 있다. 이렇게 ‘사람’들과 함께 해야 하는 조직에서 구성원들이 자신과 동료 어떤 시각으로 바라보는가는 조직문화 및 운영의 성패를 가늠하게 하는 중요한 화두이다. 예를 들어 동료를 경쟁자로 바라보게 하는 조직과 협력자로 바라보게 하는 조직은 조직문

화, 운영방식, 참여를 유도하는 방식 등이 서로 다를 것이다.

**- 사람들은 누구나 효과성을 추구한다.**

사람들은 자신이 바라는 바를 얻고자 조직을 택하고 그를 위해 개인의 자유를 일정 부분 포기한다. 따라서 조직 구성원들은 누구나 자신이 포기한 만큼 효과가 있기를 바라며 이를 위해 어떻게든 잘해보고자 협력한다. 여기서 중요한 점은 ‘누구나’ 그렇다는 것이다. 보통 ‘나는 효과적으로 일하는데 다른 사람들이 너무 비효율적이야.’라고 생각하기 쉽다. 그러나 비효율적인 것이 효과적일 수도 있으며, 효율적인 것이 효과가 없을 수도 있다. 누구나 효과성을 추구한다는 것은 그것을 위한 선택이 항상 옳다는 의미가 아니며, 실제로 효과적이라는 뜻도 아니다. 일을 망치기 위해서 혹은 효과를 내지 않기 위해서 노력하는 사람은 없다는 생각으로 서로를 바라보고 상대방의 의도에 잠시 머물러보는 연습이 필요하다.

**- 사람들은 학습하는 창의적인 존재다.**

조직 안에서 구성원들은 게으름을 피우는 것이 유리한지, 최선을 다하는 것이 유리한지, 어떤 행동이 자신에게 가장 효과적인지를 학습한다. 다른 구성원의 모습을 관찰하여 자신의 행동지침으로 삼기도 한다. 새로운 회의문화가 효과적이라고 생각하면 구성원들은 학습을 통해 이에 적응하려고 할 것이다. 또한 사람은 누구나 자신만의 창의적인 생각이 있으며 이를 표현하고자 한다. 창의적인 생각은 다른 사람과의 상호작용을 통해 더 풍부해진다. 서로 다른 경험, 지식, 이해관계들 안에서 새로운 발상이 덧붙여질 수 있기 때문이다. 이는 개인을 뛰어넘는 ‘그룹의 창의성’<sup>16)</sup>으로, 그룹 안에서 구성원들 간의 서로 배움을 전제로 한다.

**- 사람들에게는 협력 본능이 있다.**

협력은 내가 무리에서 보호받으려면 나도 누군가를 보호해야 한다는 것에서 시작한다. 이처럼 인류 진화의 결과인 협력은 생존을 위한 본능이다. 협력이 본능임에도 불구하고 문제가 되는 데는 크게 3가지 이유가 있다.<sup>17)</sup> 첫째, 내가 받은 도움과 내가 준 도움을 저울질했을 때 내가 받은 도움이 실제로 나에게 효과적인가라는 교환적 이유, 둘째, 서로 노력의 양이 적절했는가라는 공정성의 이유, 셋째, 즐거움이 적을 경우 손익을 생각하게 되는 즐거움의 이유로, 협력할 때 개인이 가질 수 있는 일종의 두려움이라고 할 수 있다. 조직은 구성원들의 의식 이면에 자리한 이러한 두려움을 안전하고 편안하게 말할 수 있도록 분위기를 조성해야 한다. 이를 통해 개인이 조직에서 활동하는 것이 자신의 욕구를 실현하는 과정임을 인식한다면, 협력이 최선의 방식이며 즐겁고 자발적인 참여가 이를 가능하게 한다는 것을 깨닫게 될 것이다.

## 2) 변화하는 시대의 요구

변화에 대한 요구는 어느 사회에나 늘 있으며 기존의 방식과 대립된다. 변화에 대한 요구가 작

16) 구기욱, 2016, 『반영조직』, 68~69쪽.

17) 구기욱, 2016, 『반영조직』, 73~75쪽.

을 때는 갈등이 표면화되지 않고 수면 아래 잠재되어 있지만, 점차 요구가 커지게 되면 갈등이 표면화되고 급격한 변화의 양상이 펼쳐지게 된다. 급격한 변화의 시기에 사람들은 당황하고 통제할 수 없는 상황에 무기력해지며 적응하지 못하는 경우 도태되기도 한다. 조직 또한 마찬가지로, 모두가 바라는 것은 좀 더 안정적으로 변화에 대응하는 방식을 찾는 것이다. 변화를 요구하는 목소리들이 주장하는 근본적인 가치, 구조, 문화적 측면에 대해 주목하고 다양한 방법을 찾으려고 노력하는 것은 파괴적인 갈등을 피하고 조직을 좀 더 지속가능하게 하는 방법이다. 회의문화의 변화에 있어서도 현재 대두되고 있는 변화의 조짐과 요구들에 민감하게 대응하는 것이 필요하다.

### (1) 새로운 공동체에 대한 요구

사람들은 여전히 공동체를 통해 소속감과 안정감을 느끼기를 원한다. 사람들이 원하는 공동체는 더 이상 집단을 위해 개인을 희생시키는 집단주의적 사고를 전제하지 않는다. 새롭게 변모하기를 바라는 공동체의 모습은 권위를 분산시키는 동시에 누군가를 돌보기 위해 다른 누군가가 희생되지 않는, 즉 민주적이고 상호 돌봄이 가능한 공동체이다. 협력하는 공동체, 친밀감과 환대를 나누는 공동체, 서로가 가진 취약성을 인정하되 구성원 모두가 조직을 위해 합리적인 선택과 실천을 할 것이라는 믿음이 전제된 성숙한 사람들의 공동체, 시대적 흐름에 대응할 수 있는 작고 유연하면서도 단단한 공동체, 함께 해서 재미있고 즐거운 공동체이다.

### (2) 다양성을 존중하기 위한 회의 구조화

회의는 다양한 의견들이 공평하게 소통되고 논의될 수 있도록 구조화된 의사소통 방식이자 의사결정 방식이다. 회의에서 참여자들은 ‘규칙이 있는 대화’를 통해 자기 입장에 대해 비판적으로 검토하고 논증한다. 회의에서 논의하는 것을 자신의 관점을 관철하고자 상대를 공격하고 경쟁하는 것으로 인식하는 사람들이 많다. 하지만 사회가 복잡해질수록 한 가지 사안을 두고도 다양한 해석과 입장들이 생겨나며, 다양한 입장들 사이에서 경쟁과 공격적인 대화 방식은 효과적이지 않을 뿐 아니라 오히려 협력을 방해하는 요인이다. 서로를 비난하거나 공격하지 않고 안전하게 논의하는 구조와 방식을 학습하는 것은 복잡한 사회에서 다양한 사람들의 관심과 창의성, 협력을 위해 필수적이다. 모든 사람에게 참여의 기회를 제공하고, 선택의 자유를 주어 소외시키지 않으며, 서로가 가진 긍정성을 존중하면서 모두의 의견을 연결할 수 있는 회의문화가 필요하다.

### (3) 온라인 회의

코로나19로 인해 이제 비대면 온라인 회의는 일상이 되었다. 온라인 회의를 위해서는 안정적인 인터넷 접속 상태, 필수적인 디바이스 성능, 사용자의 기기 사용 능력과 관련된 준비와 숙련과정이 필요하다. 또한 감성적인 소통보다는 언어를 통한 이성적인 소통이 위주가 되어 집중도와 피로도도 높다. 대면 회의와 달리 논의가 지루해지면 쉽게 탄성을 피우거나 다른 업무를 볼 수도 있어 회의 참여자의 자발성에 더 크게 의존한다는 특징도 있다.

그러나 위기 상황에서도 시공간의 제한 없이 쉽게 모일 수 있다는 것은 온라인 회의가 가진 막강한 장점이 아닐 수 없다. 온라인 회의는 명확한 발언 순서와 안건 등 체계적인 회의구조를 갖추수록 다른 사람의 의견에 집중하게 된다. 아직은 변화의 과정 안에 있지만 온라인 회의의 효과성을 높이고 단점을 보완하기 위한 다양한 아이디어와 기술들이 제안되고 있다. 본 연구에서 제

안하는 회의 모듈 또한 온라인 회의에 활용할 수 있는가를 검토해야 한다. 본 연구가 지향하는 구조화된 회의의 방식, 서로 돌봄, 자발적 참여, 안내와 정리를 위한 진행자 리더십 등은 온라인 환경에서 필요한 회의문화의 요소가 될 수 있으며 이를 반영한 회의 모듈의 개발이 필요하다.

#### (4) 교육과 회의의 역할 재구성

코로나19는 개인의 삶과 가치관 뿐 아니라 사회 전반, 더 나아가 지구 전체에 많은 영향을 주고 있다. 환경 파괴와 끊임없는 경쟁, 양적인 성장으로 유지된 자본주의 시대에 코로나19는 인류가 지구에서 함께 살아남기 위한 방법이 무엇인지 생각하게 한다. 앞으로의 ‘관계’와 ‘연결’은 지구상에서 일어나는 모든 소외를 없애는 것이 목적이 되어야 한다. 사회적 약자를 우선해서 돌볼 수 있어야 하고 지구 생태계와 공존할 수 있어야 한다. 서로에 대한 물질적 돌봄과 정서적 돌봄에 대한 책임감을 느끼고 실제 행동해야 하는 시기이다. ‘관계’와 ‘연결’은 함께 생존하기 위한 고리이다. 교육은 단순히 지식과 정보를 안내하는 것만이 아니라 사람들이 협력하고 연결하며 살아갈 수 있도록 생각하는 힘을 길러줄 수 있어야 하며, 회의는 협력과 연결을 배우고 실천하는 구체적인 장이 되어야 한다.

### 3) 참여적 회의문화의 특징

조직 전체의 소통의 질을 높이고, 갈등에 대처하는 자생력을 키우며, 이를 통해 조직의 지속가능성을 높이기 위해서는 조직의 공식적인 의사소통 방식을 변화시켜야 한다. 본 연구는 소통 방식의 변화를 위한 한 방법으로 회의문화를 ‘참여’적으로 변화시키고자 하였다. ‘참여’는 어떤 일에 관계하며 그 일의 진행 과정에 개입한다는 의미가 있다. 즉 참여는 구성원들이 조직의 활동에 ‘참가’ 혹은 ‘참석’하는 소비자나 구경꾼이 아니라 조직의 주체로 선다는 의미이다. 구성원들이 조직의 주체로서 참여하고 소통하는 회의는 다음과 같은 특징이 있다.

#### (1) 안전한 회의문화<sup>18)</sup>

회의에서 구성원들이 자유롭게 창의적인 생각을 하기 위해서는 이를 가로막는 심리적 공포를 걷어내야 한다. 자신의 의견이 어떻게 평가받을지에 대한 공포나 표현의 미숙함에서 오는 불안들로 인해 회의에서 발언을 주저하게 되는 경우가 많다. 참여적 회의에서는 누구나 자기 생각을 쉽게 꺼낼 수 있도록 도와주는 것, 불필요한 근심을 걷어내 주는 것이 필요하다. 이를 위해서는 모두가 자신의 취약성<sup>19)</sup>을 솔직하게 드러내고, 도움을 받거나 배려해야 되는 지점을 편안하고 안전하게 공유할 수 있어야 한다.

비난이나 평가가 아닌 보완하고 돌보는 회의문화를 위해서 피드백(feedback)보다는 피드포워

18) 안전은 조직 구성원이 자신의 발언이나 질문으로 인한 불이익이나 위험을 걱정하지 않고 자유롭게 의사소통할 수 있는 분위기를 뜻하며(Edmondson, Amy C., 2019, 『두려움 없는 조직』, 22쪽), 회의의 안정을 가져오기도 한다는 의미에서 ‘안정적’이라는 표현을 쓸 수도 있다.

19) 김호(2019)는 취약성의 인정은 그 자리에서 가장 힘 있는 사람부터 시작한다고 한다. 도움을 주겠다는 의사를 밝힌 후, 도움을 요청한 사람의 입장에서 가장 선호하는 방식이 무엇인지를 묻고, 그에 따라 도움을 준다. 회의를 진행할 때 간단한 규칙을 함께 만들어 안정감을 갖도록 하며, ‘다른 사람의 의견에 덧대어도 좋다.’와 같은 규칙은 참여자들의 심리적 부담감을 낮추는 데 도움이 된다(김호, 2019, 『그렇게 물어보면 원하는 답을 들을 수 없습니다.』, 111쪽).

드(feedforward)를 사용하는 것이 좋다. 지나간 오류를 분석하고 원인을 파악하는 것도 필요하지만, 지난 과거를 들추다보면 서로에 대한 비난이나 책임 추궁, 힐난으로 이어지기 쉽다. 과거의 문제들을 점검하는 이유는 미래에 같은 일을 반복하지 않기 위해서이므로 미래에 초점을 두고 발언하는 자세가 필요하다.

### (2) 정서적 연대가 있는 회의문화

조직 구성원들은 공식적, 비공식적 구조와 문화를 통해 서로를 돌보고 연결하는 것이 필요하다. 조직에 새로운 구성원이 들어오면 조직을 안내하고 환대할 수 있어야 한다. 구성원들이 각자의 처지와 상황, 어려움에 대해 잘 알고 서로 친밀하게 지내며, 함께 일하는 것을 좋아할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 서로의 불평과 불만을 인정하며, 근심과 걱정을 담아주고, 정직하게 정보를 공유하며, 실수에 대해 솔직하게 인정하고 개선하려고 노력하는 것은 구성원들이 서로를 신뢰할 수 있도록 하며 이는 조직에 대한 신뢰로 이어진다(한국감마센터, 2020).

구성원들이 정서적 연대를 통해 서로를 돌보는 회의문화가 중요하지만 동시에 사적 관계와 공적 관계에 대한 혼동은 경계해야 한다. 사적인 관계가 공적인 결정에 영향을 주어서는 안 되며, 누구든 회의를 통하지 않고 임의로 조직에 영향을 미치는 결정을 해서는 안 된다.

### (3) 개방적인 회의문화

조직이 변화에 적응적이라면 문제 제기를 수용하고 적극적으로 대응할 수 있는 구조를 갖추는 것이 필요하다. 이를 위해서는 회의에서 구성원들이 논의하고 합의할 때 새로운 의견이나 문제 제기들에 개방적이어야 한다. 조직은 서로의 다름을 인정하고, 수용하며, 서로 보완하려는 의사소통 문화를 만들어가야 한다.

조직은 구성원들 사이에 일어날 수 있는 갈등을 다루는 명확한 절차를 갖추고, 상황에 따라 작고 유연한 의사소통 구조를 운용하는 것이 필요하다. 구성원들은 서로에 대한 비교, 비난, 비판 등을 삼가고 평가를 유보하면서 서로의 입장에 귀를 기울이도록 한다. 갈등이 있을 때는 갈등이 더 커지기 전에 즉시 솔직하게 이야기하고 함께 해결하려고 노력하여 갈등을 관리하는 능력을 키워간다.

### (4) 협력적인 회의문화

회의는 의사결정을 하는 것만이 목적이 아니다. 구성원들이 서로가 가진 다양한 의견과 역량을 모으고 조직을 위해 더 나은 결정과 선택을 하기 위한 것이다. 민주적인 조직은 한 사람의 지도력에 의해서가 아니라 다수의 이해와 합의에 의해 운영되며, 참여를 위해서는 공유와 협동의 정신이 강조된다.

이를 위해 구성원들은 회의에서 서로의 의견을 경청하고, 갈등을 수용하며, 존중하고 협력하려는 자세로 임한다. 구성원들은 서로에 대한 이해를 높여 실행에 따른 역할 분담은 자발성에 근거할 수 있도록 하고, 결정사항에 대해서는 피드백과 피드포워드를 통해 서로의 힘과 지혜를 모으고 다 함께 책임지려는 자세를 갖는다.

### (5) 공식적인 회의문화

회의는 조직이 지향하는 사명과 비전을 실현하기 위한 과정이자 방법이다. 조직의 구성원들은 누구라도 조직의 사명과 비전을 공유하고, 그것을 실현하기 위한 논의와 결정, 실천과정에 함께 참여하고 책임질 수 있어야 한다. 이를 위해 조직이 지향하는 가치와 구성원들의 요구를 반영할 수 있는 공식적인 회의문화를 만들어야 한다.

회의에서는 일정한 회의 진행을 위한 규칙을 함께 만들고, 구성원들은 규칙을 인식하며 잘 지키려고 노력한다. 구성원들에게 발언과 질문의 기회가 공식적으로 공평하게 주어지고, 효과적으로 소통하기 위한 방법을 사용한다. 예를 들면 구성원들의 발언 의도가 정확하게 전달되고 이해, 기억될 수 있도록 시각화된 도구를 사용하는 것이 좋다.

## 3. 실천을 위한 구체적 전략

### 1) 실천을 위한 전략 지도

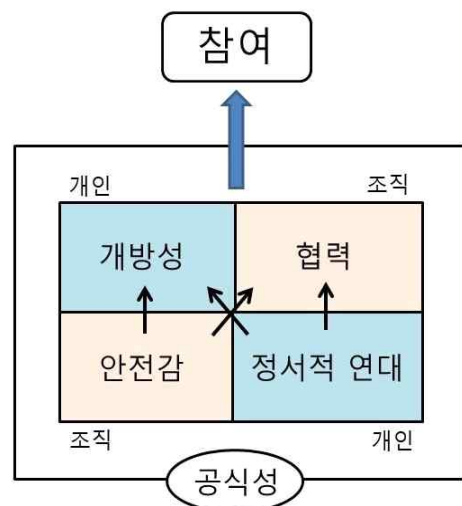
#### (1) 5가지 특징들의 연결

참여적인 회의문화는 안전감, 정서적 연대, 개방성, 협력, 공식성이라는 5가지 특징이 있다. 이 5가지 특징들은 서로 연결되어 각각을 강화하거나 약화하는 연쇄작용을 한다.

회의에서 구성원들이 자신의 의견을 스스로 제안하고 토론하여 생산적인 결과를 얻어내기 위해서는 무엇보다 조직에서 심리적 안전감이 전제되어야 한다. 이 안전감은 구성원 간의 정서적 연대와 밀접한 관련이 있다. 구성원 간의 정서적 연대는 구성원 각자가 분리되고 고립되어 존재하는 것이 아니라 깊이 있는 친밀함으로 연결되는 것을 말한다. 조직 안에서 개인이 분리와 고립에 처하게 되면 불안과 두려움이 생기고, 소신을 가진 존재로 있기 어려워진다. 즉 분리는 불안을 가져오며 이는 조직에 대한 안전감을 훼손하는 한 요인이다. 구성원들이 서로 연결되어 있다는 경험들이 조직에 대한 안전감이 되며 신뢰로 이어진다.

이로 인해 구성원들은 개방적인 자세로 회의에 참여할 수 있게 되고 구성원들 간의 협력이 가능해진다. 구성원들 간의 신뢰를 바탕으로 하는 정서적 연대는 서로를 협력하는 파트너로 받아들이게 하고, 협력해야 개인이 원하는 것 또한 성취할 수 있다는 것을 알게 한다. 협력은 갈등이 없는 상태가 아니라 안전감이 보장되는 조직 안에서 갈등을 잘 관리하는 과정을 말한다. 친밀함 같은 구성원들 간의 정서적 연대는 서로를 개방적이고 협력적으로 관계 맺게 하며 자발적으로 참여하면서 상대방의 참여를 독려하고 배려하는 회의문화를 만들어갈 수 있게 한다.

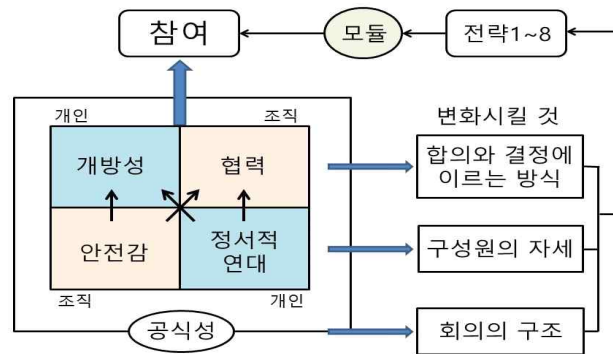
이렇게 회의에서 참여를 향해가는 안전감, 정서적 연대, 개방성, 협력이라는 4가지 특징들이 조직 안에서 상호작용하는 과정은 공식적이다. 공식적이라는 의미는 3가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 첫째, 4가지 특징들의 상호작용은 조직의 미션과 비전이라는 큰 틀과 맥을 같이하는 공식



적인 문화로 어우러질 수 있어야 한다. 즉 조직이 민주적이고 참여를 지향하는 곳이어야만 이러한 4가지 특징들이 조직 안에서 공식적으로 잘 기능할 수 있다. 둘째, 회의에서의 소통은 사적 소통이 아닌 공적 소통으로서 4가지 특징들의 상호작용으로 공식화된다. 하나의 경험과 믿음들이 문화로 자리 잡기 위해서는 일관성과 반복을 통해 자연스럽게 스며들어야 하며, 이를 위해서는 개인적 수준의 노력이나 수양이 아닌 조직적 차원에서 공식적인 소통 방식으로 선언하는 것이 필요하다. 셋째, 회의를 하는 목적이 공유되는 공식성으로, 이는 4가지 특징과 더불어 공식성이 하나의 요소로도 기능하는 것이다. 다시 말해서 안전감, 정서적 유대감, 개방성, 협력과 더불어 공식성은 참여를 위한 회의문화를 만들어가는 중요한 특징이다.

## (2) 변화를 위한 전략 지도

참여적 회의문화의 특징들을 구체화하기 위해서는 회의의 구조, 구성원들의 자세, 합의와 결정에 이르는 방식이라는 3가지 측면의 변화를 이루어야 한다. 첫째, 회의의 구조는 구조화된 회의 모듈의 공식적인 제안을 통해 실현할 수 있다. 회의의 방식을 공식적으로 제안한다는 것은 문화로 정착시켜 조직을 변화시켜가기 위한 하나의 전략이다. 구조화된 모듈의 제안은 한 명의 리더에 의해 회의문화의 변화를 꾀하는 방식이 아니라 구성원의 자발성에 기인한 ‘참여’를 통해 회의문화를 변화시키는 방식이다. 리더에 의해 주도되는 변화는 리더의 성숙 정도에 따라 달라질 수 있으며, 한 명에 의해 통제되는 방식이다. 반면, 참여를 위한 회의문화는 구성원들이 구조화된 회의 방식에 합의하고, 이를 뿌리 내리는 과정을 함께 하면서 개인과 조직이 같이 변화하는 방식이라고 할 수 있다. 무엇보다 중요한 것은 구조화되고 공식적으로 제안되는 회의 모듈은 모두의 참여를 위한 것임을 구성원들이 인지하고 이를 위해 지속적으로 고민하고 노력을 기울이는 것이다.



〈참여적 회의문화를 위한 전략 지도〉

둘째, 구성원들의 자세는 조직에서의 안전감과 구성원 간의 정서적 연대와 관련된다. 서로의 취약성을 인정하고 실패와 갈등에 대한 인식의 전환을 요구하는 안전감과 친밀함, 수용과 인정, 정직함, 존중 같은 구성원들 간의 연대는 서로 의견을 나누는 과정에서 비슷하거나 다르게 보이는 의견들이 ‘연결’되고 ‘쌓아지는 경험’을 반복하는 것을 통해 만들어갈 수 있다. 이렇게 의견을 나누고 모으는 방식 또한 회의 모듈을 통해 구현하고자 한다.

셋째, 합의와 결정에 이르는 방식은 구성원들이 각자의 경험들을 개방적으로 나누고 서로 다른 의견을 수용하며 차이를 존중하고 함께 책임지는 방식을 의미한다. 이를 위해 “모두가 의견을 말하고(개방성), 모두의 의견이 반영되고(수용, 존중을 통한 협력), 함께 책임지는(협력을 통한 연결과 책임)” 회의 방식을 원칙으로 하는 모듈을 개발하고자 한다.

이러한 3가지 측면의 변화를 담은 회의 모듈은 회의 구성원들에게 반복적으로 자연스럽게 학습되는 과정이 필요하다. 모듈은 구조화를 위한 도구이자 새로운 문화를 위한 요소들을 풀어갈 일종의 전략으로, 우리의 행동을 자연스럽게 이끄는 ‘넛지’<sup>20)</sup>처럼 통제적으로 작용하지 않아야 한다. 모듈에 의해 학습되는 새로운 회의 방식은 선순환의 경험<sup>21)</sup>을 축적하여 조직에 대한 신뢰를 쌓아가도록 돕는다. 물론 모듈의 회의 방식이 구성원들에게 내면화된 후에는 모듈이 없이도 자연스럽게 참여적인 회의가 가능해야 하며, 그것이 우리가 바라는 변화된 회의문화의 모습이다.

## 2) 참여적 회의 모듈을 위한 8가지 실천 전략

<참여적 회의문화를 위한 전략 지도>에서 보듯이 회의의 구조, 구성원의 자세, 합의와 결정에 이르는 방식이라는 3가지 측면에 대해 각각의 실천 전략을 구체화하고 이를 모듈 개발에 적용하고자 한다. 회의의 구조 측면에서는 목표 설정, 규칙 정하기라는 2가지 전략을, 구성원의 자세 측면에서는 의견의 시각화, 경청과 질문이라는 2가지 전략을, 합의와 결정에 이르는 방식에서는 연결과 쌓기, 의미와 가치 부여, 역할 분담, 피드백/피드포워드라는 4가지 전략을 제안하고자 한다. 이들 전략은 서로 연결되면서 참여적 회의문화를 위한 “모두가 말하고, 모두의 의견이 반영되고, 함께 책임지는 회의 만들기”라는 슬로건으로 표현된다.

변화의 측면	실천 전략	슬로건	
회의의 구조	전략1. 목표 설정	모두가 말하고	참여적 회의문화
	전략2. 규칙 정하기		
구성원의 자세	전략3. 의견의 시각화	모두의 의견이 반영되고	
	전략4. 경청과 질문		
합의와 결정에 이르는 방식	전략5. 연결과 쌓기	함께 책임지는 회의	
	전략6. 의미와 가치 부여		
	전략7. 역할 분담		
	전략8. 피드포워드		

20) “팜팜치로 쿡쿡 찌르다.”라는 뜻의 넛지 Nudge는 일종의 자유주의적인 개입 혹은 간섭이다. 즉 사람들을 바람직한 방향으로 부드럽게 유도하되, 선택의 자유는 여전히 개인에게 열려있는 상태를 말한다(Thaler & Sunstein, 2009).

21) “어차피 말해도 달라지지 않는다.”→“희망이 없다.”→“지쳐간다.”→“그만둔다.”라는 악순환 구조가 아닌 “회의를 통해 서로 이야기한다.”→“성장해가고 있음을 느끼고 매일 매일 좋아지고 있음을 실감한다.”→“주체적으로 일한다.”라는 선순환 구조가 필요하다(야모토 오사무, 2018, 『뭘든 잘되는 회사의 회의법』, 225쪽).

### (1) 전략1 : 목표 설정

회의 모듈에서 가장 먼저 고려해야 할 것은 구성원들에게 이 회의에 참여하는 것이 개인적으로 어떤 의미가 있는가이다. 구성원의 개인적인 목표와 조직의 목표가 잘 연결되어 있어야 자발적 참여가 가능하다. 회의를 마치고 난 후 회의의 목표가 개인적 측면과 집단적 측면에서 잘 이루어졌는가를 돌아보며, 이전 회의와 현재, 앞으로의 회의에 대한 연결성을 통해 회의의 목표를 점검하는 것도 중요하다. (개인 → 전체, 과거 → 현재 → 미래)

### (2) 전략2 : 규칙 정하기

회의를 시작할 때 회의의 분위기 또한 구성원들이 함께 만들어가는 것임을 확인하는 과정이 필요하다. 회의 규칙과 더불어 회의 분위기를 참여적으로 만들기 위해 필요한 사항들을 점검한다. 이를 통해 회의의 시간과 공간이 구성원 서로에게 안전할 수 있도록 한다. 구성원들이 ‘참여’라는 가치에 대해 계속 고민할 수 있도록 하는 것이 필요하며, 이는 일종의 학습 경험이 되어 구성원의 성숙한 변화를 유도할 수 있다.

### (3) 전략3 : 의견의 시각화

회의에서 의견을 말하기 전에 각자의 생각을 정리하고 고민할 수 있는 시간을 주고, 이를 시각적으로 표현한다. 생각하고 쓰는 시간을 갖는 것은 모두가 의견을 말하기 위한 장치이며, 발언시간이 늘어지지 않게 하고, 경청에 도움이 된다. 자신의 의견에 대해 미리 생각해보고 적어놓았기 때문에 침착하게 다른 사람의 발표를 들을 수 있다.<sup>22)</sup> 시각화는 말이 능숙하지 않은 사람에게는 안전감을 주기도 한다. 또한 칠판이나 전지를 이용한 전체 시각화는 회의 중 논의가 어떤 방향으로 진행되고 있는지 모두가 한눈에 알 수 있도록 하며, 놓친 이야기도 다시 기억할 수 있게 한다. 이는 공식적으로 전체 회의의 속도를 조절하여 모두가 편안하게 참여할 수 있도록 돕는다.

### (4) 전략4 : 경청과 질문

의견을 나눌 때는 상대의 의견을 이해, 동의, 수용하는 것이 목적이 되어야 한다. “누구의 의견이든 한 조각의 진실이 들어있다(Everyone holds a piece of the truth.).”<sup>23)</sup>는 말처럼 상대의 의견에 대해 판단을 보류하고 그 한 조각을 찾기 위해 노력하는 것이 선행되어야 한다. 이를 위해 구성원들은 “~라고 이해했는데 맞나요?”라는 반영질문을 연습할 필요가 있다. 상대의 의견에 한 걸음 더 들어가 보기 위해 육하원칙에 의한 질문, “만약 ~이라면”이라는 질문을 할 수도 있다(김호, 2019). 의견을 더 잘 수용하기 위한 핵심 질문으로 “왜 그것을 하려고 하는가?”, “그중에서 가장 중요한 것 한 가지는?”, “그 한 가지를 메시지로 정리한다면?”이라고 질문할 수도 있다. 질문할 때는 항상 질문의 의도를 먼저 말하는 것이 좋다. 이는 질문을 받는 사람이 공격당한다는 생각을 하지 않을 수 있도록 하며, 질문하는 사람도 안전할 수 있다.

### (5) 전략5 : 연결과 쌓기

시각화된 의견들을 서로 연결하면 구성원들은 자신의 의견이 누군가의 의견과 긴밀하게 연결되

22) 야모토 오사무, 2018, 『뭐든 잘되는 회사의 회의법』, 79쪽.

23) Kaner et al., 2017, 『민주적 의사결정론』, 47쪽.

어 있다는 것을 관찰할 수 있다. 회의할 때 중요한 것은 누구의 의견이 옳은지 그른지를 따지는 것이 아니라 의견들의 ‘연결성’을 파악하고 어떻게 서로 조정할 것인가이다. 따라서 회의할 때는 의견을 조정하는 데 더 많은 시간을 할애하는 것이 좋다. 이때 의견은 다양할수록 좋다. 되도록 많은 아이디어와 제안들이 있으면 나중에 더 많은 수단과 방법들을 도출할 수 있기 때문이다.

회의에서 의견을 제안하고 논의하는 과정에서 여러 의견의 연결성을 파악하고 새로운 의견을 만들기 위해서는 의견을 ‘짚는’ 작업이 필요하다. 의견을 짚는 것이 익숙해지면 구성원 각자는 완벽한 의견을 낼 필요가 없다는 것을 인식하게 되고, ‘취약성에 기반한 신뢰’(김호, 2019)와 협력의 의미를 내면화할 수 있다. 다른 사람의 의견을 비판하고 판단하는 것은 누구라도 할 수 있으며, ‘개선안 덧붙이기’, 즉 의견을 ‘짚는’ 것은 한 단계 높은 사고방식이다.

**(6) 전략6 : 의미와 가치 부여**

의사결정을 하고 난 후에는 결정한 내용이 조직의 미션, 비전과 잘 연결되는지 혹은 조직의 현실이나 미래에 어떤 의미나 가치가 있을 것인가를 생각해 보는 것이 필요하다. 그리고 개인적인 차원에서도 결정 내용이 어떤 의미나 가치를 갖는지 구성원들과 다시 한번 이야기를 나누어 보는 것이 좋다. 회의에서 미처 반영하지 못한 의견들이 있는지도 살펴보고, 연관성이 떨어진 의견들이 갖는 의미에 대해 들여다보려는 노력도 필요하다. 소수의 의견이나 다소 주제와 벗어난 의견이라도 한 번 더 살피는 과정에서 새로운 의미가 나타날 수 있고, 또 다른 과제가 도출되기도 한다. 또한 아무리 연관성 없는 의견이라도 그것을 소중하게 다루고 반영하려는 노력을 기울이는 것은 조직에 신뢰와 안전감을 쌓는 데 도움이 된다.

**(7) 전략7 : 역할 분담**

회의에서 의견을 내기 어려운 이유 중 하나는 말한 사람이 실행에 대한 책임을 져야 한다는 부담감 때문이다. 회의에서 결정된 사항은 모두의 함께 책임지는 것을 원칙으로 한다. 이를 위해 각자가 조금씩의 역할을 갖는 것, 즉 ‘조각 기여’가 필요하다. 내가 아닌 다른 사람의 실행력 부족으로 일이 잘되지 않을 때도 어떤 도움이 필요했는가를 검토하지 않은 모두의 책임이라는 의식을 가질 필요가 있다.<sup>24)</sup>

**(8) 전략8 : 피드포워드**

피드포워드란 실행 전에 결과를 예측하고 실천하여 피드백을 제어하는 것을 말한다. 솔직하고 건설적인 피드백은 매우 중요한 도구이지만 동시에 피드백을 받는 사람에게는 방어적 심리가 작동하게 된다. 문제는 피드백을 주는 사람과 받는 사람이 동시에 부담을 느낄 수 있다는 것이다. 이것이 피드백의 딜레마이다.<sup>25)</sup> 이에 대한 대안인 피드포워드는 미래에 대한 제안으로 “더 좋게 되려면 ~한 점을 신경 쓰면 좋겠다.”와 같이 긍정과 미래 방향의 개선에 대한 의견을 말한다. 회의의 구성원들이 피드포워드를 통해 실행을 예측하고 개선책을 만들어가는 것 또한 함께 책임지는 방식이다.

24) 야모토 오사무, 2018, 『뭉든 잘되는 회사의 회의법』, 138쪽.  
 25) 김호, 2019, 『그렇게 물어보면 원하는 답을 들을 수 없습니다.』, 58-59쪽.

## IV. 참여적 회의 모듈의 개발

### 1. 회의 모듈 개발 과정

이론 연구를 바탕으로 새로운 회의문화를 위해 필요한 요소들을 정리한 후 8차례의 워크숍을 통해 회의 모듈을 개발하였다. 8가지 전략에 대해 각각 실행 시의 유의점과 의미들을 정리하고 모듈에 담기 위한 필요한 요소들을 추출하고 실천 도구들을 개발하였다. 추출된 필수 요소들과 실천 도구들을 회의 흐름에 맞게 배치하여 회의의 기본 구조로서 회의 모듈을 제안하였다. 본 연구에서 제안하는 모듈은 회의 주제와 안건에 따라 강조점과 다양한 변용이 필요하다. 앞으로 여러 상황과 구성원에 맞는 다양한 모듈의 개발이 이루어져야 한다.

개발된 모듈을 실습하고 평가하기 위해 다양한 단위의 실험대상을 찾고자 하였으나 코로나19로 인해 대면 회의가 줄어들고 ‘사회적 거리두기’로 인해 외부 연구자가 회의에 참여하는 것이 어려워지면서 회의 모듈을 적용할 적절한 대상을 찾을 수 없었다. 따라서 본 연구에서는 회의 모듈을 개발한 연구진의 회의에 6차례 모듈을 적용한 실습을 하였고, 회의 모듈을 평가하기 위한 평가틀을 개발하여 평가 및 보완하는 작업을 거쳤다. 회의 평가는 5점 척도 평가틀로 개발하였으며, 그물망 그래프를 통해 조직이 참여적 회의문화를 위해 더 보완해야 할 지점이 무엇인지 한눈에 파악할 수 있도록 하였다. 또한 회의 모듈이 회의문화에 주는 영향을 살펴보기 위하여 각 회의 참여자들의 평가 인터뷰를 진행했으며 이를 다시 모듈에 반영하여 보완하였다.

### 2. 참여적 회의문화를 위한 회의 모듈의 요소

#### 1) 회의 준비과정

회의가 시작되기 전에 회의의 시간과 장소, 주제를 공지하는 것부터 회의문화가 반영된다. 회의 준비과정에서는 친절하게 안내하고 공지하는 것과 더불어 편안한 분위기와 원활한 회의 진행을 위한 안정적인 회의 공간, 간식, 음악, 칠판, 매직, 포스트잇 등 필요한 기자재를 미리 파악하여 준비하는 것이 필요하다. 이러한 사전 준비는 회의 구성원들이 회의에 편안하고 재미있게 참여할 수 있도록 하며, 각자가 여유를 가지고 서로를 배려하는 분위기를 만드는 데 도움이 된다.

#### 2) 열기

회의에서 열기는 참여하는 구성원들이 각자의 상태를 천천히 드러내고 공유함으로써 전체의 에너지를 확인하는 것이다. 이는 서로가 각자의 사정을 알고 배려할 수 있도록 하는 장치로, 회의에 심리적 안전감을 확보하고, 현재에 집중하게 하며, 참여의 시작을 의미한다.

‘열기’라는 말은 공동육아에서 하루를 시작하기 전에 간밤에 어떤 시간을 보냈는지 나누는 과정에서 현재 상태를 이해하고 배려하기 위해 사용하는 ‘하루 열기’<sup>26)</sup>에서 따온 것이다. 회의에서 사용할 수 있는 열기 활동으로는 자기소개, 느낌카드, 지금의 몸과 마음 상태 말하기 등이 있다.

### 3) 본 회의 과정 (도입 - 논의 - 결정)

본 연구에서는 8차례의 워크숍을 통해 본 회의 과정에 반드시 포함할 요소를 정리하고 실천 도구를 개발하였다. 이는 회의문화를 변화시키기 위한 실천 전략을 구체화한 것으로, 모듈에서는 참여적 활동으로 구현되었다.

슬로건		실천 전략	모듈에 꼭 포함할 것	회의과정	
참여적 회의문화	모두가 말하고	전략1. 목표 설정	전차 회의록 리뷰	도입	
			회의 안건 정하기		
		전략2. 규칙 정하기	시간 규칙		도입
			발언 규칙		
			나의 마니또가 되어 주세요.		
		전략3. 의견 시각화	개인 메모		도입
	전체 시각화				
	모두의 의견이 반영되고	전략4. 경청과 질문	의견 요약 반영	논의	
			질문하기		
			발언 순서		
		전략5. 연결과 쌓기	의견 스펙트럼		논의
			의견 쌓기		
			확산-쌓기-연결		
		전략6. 의미와 가치 부여	의견에 의미와 가치 부여		논의
			조직의 미션, 비전과 연결		
	결정에 대한 유익함 확인				
함께 책임지는 회의	전략7. 역할 분담	조각 기여	결정		
		도움 청하기			
		유연하게 조정하기			
	서로 돌봄	결정			
	전략8. 피드포워드			걱정 담기	
				피드포워드	

26) 공동육아에서 ‘하루 열기’는 하루를 시작하면서 마음과 몸을 가다듬는 시간, 인사를 하면서 공동체 안에서 관계 맺는 방식을 익히는 시간, 자유롭게 의사를 표현하면서 서로 소통하는 공동체로 연결되는 시간, 예측 가능하고 안정된 하루생활을 할 수 있도록 안내하는 시간, 그리고 사적 시간에서 공적 시간으로의 전환을 의미한다.

### (1) 전략1. '목표 설정'을 위해 필요한 것들

① 전차 회의록 리뷰 : 지난 회의에서 결정한 사항과 논의내용에 대해 간략하게 정리해주는 것은 친절한 안내를 통해 참여를 이끌기 위한 것이다. 이를 위해 전차 회의록을 리뷰할 때는 5분 이내로 하는 것이 좋다.

② 회의 안건 정하기 : 회의 주제는 사전에 공지하지만, 회의의 안건은 충분한 논의를 통해 결정한다. 회의 주제는 회의의 목적과 관련된 것으로 '~에 관해서'에 해당하는 것이라면, 회의 안건은 일종의 아젠다로 주제별 목표, 결정할 사항, 해결 과제 등을 의미한다. 예를 들어 '재정 안정화와 보육료 인상'이라는 회의 주제가 공지되었다면 회의의 안건은 '보육료 인상률', '인상 시기' 등이 될 수 있다. 회의 안건은 회의 주제에 대한 충분한 정보 공유를 통해 구성원들 간에 공통된 인식에서 논의되어야 한다. 또한 기타 안건 및 제안을 확인하여 개방적이고 참여적인 회의의 지향을 실천하도록 하며, 변화하는 상황을 반영할 수 있도록 한다. 안건이 모두 제안되고 나면 이번 회의에서 다룰 것과 다음으로 미룰 것을 정하고 차례로 다룬다.

### (2) 전략2. '규칙 정하기'를 위해 필요한 것들

① 시간 규칙 : 시간에 대한 규칙은 전체 회의에 필요한 시간을 정하는 것이며, 발언이 독점되지 않도록 1인당 발언 시간을 정한다.

② 발언 규칙 : 말 끊지 않기, 상대 의견 확인한 후 자기 의견 발언하기 등이 있다. 규칙은 편안하고 효율적인 회의에 구성원들이 즐겁게 참여하기 위한 것으로 참여하는 구성원 모두가 규칙을 함께 만들고 그 의미를 이해하고 있어야 한다.

③ 나의 마니또가 되어주세요. : 회의의 안전감을 높이기 위해 각자가 배려받고 싶은 것, 예를 들어 "이해를 위해 천천히 말해주세요.", "말이 지루해지면 엄지손가락을 들어주세요.", "톤이 높아져도 화난 거 아니니 이해해주세요." 같은 이야기를 하여 각자의 취약성을 드러내고 필요한 도움을 요청하는 시간을 반드시 갖는다.

### (3) 전략3. '의견의 시각화'를 위해 필요한 것들

① 개인 메모 : 회의 안건에 대해 발언하기 전에 각자 간단히 생각을 정리하며 메모를 하는 시간을 갖는 것이 좋다. 다른 사람의 의견을 말하는 사이에 내 의견을 잊지 않도록 하기 위한 것으로, 안심하고 다른 사람의 의견을 듣는 것에 집중할 수 있게 하고 모두가 발언할 수 있도록 한다.

② 전체 시각화 : 회의 구성원 전체가 회의의 진행 내용을 볼 수 있도록 전지, 칠판, 공유화면 등을 통해 시각화한다. 회의 초반에 전체 서기를 선출하여 진행자와 별도로 서기가 기록한다. 전

체 시각화를 통해 모든 의견을 소중하게 다루는 모습이 공적으로 표현되며, 회의의 전체 속도를 조절할 수 있다. 다양한 의견을 명확하게 알 수 있도록 하여, 의견들을 연결하고 쌓는 데 도움이 된다. 서기는 모든 구성원이 돌아가면서 하는 것이 좋다.

#### (4) 전략4. ‘경청과 질문’을 위해 필요한 것들

① 의견 요약 반영 : 회의에서 논의는 다양한 의견을 내놓고 의견 간의 차이를 이해하기 위한 시간이다. 진행자는 발언자의 의견을 요약해서 의견이 잘 이해될 수 있도록 돕는다. 발언의 요약은 각 의견이 회의에서 공식적으로 답아지는 과정이면서, 의견이 누구에게서 나왔는가를 명확하게 하고, 발언자에게 한 번 더 집중하게 한다. 이를 통해 조직에 대한 안전감과 신뢰감을 높일 수 있다.

② 질문하기 : 회의에서 질문은 비교, 비난, 평가를 위한 것이 아니라 의견을 더 깊게 이해하고 사고를 확장하기 위한 것으로, 잘 듣고 있다는 신호이자 관심의 표현이다. 질문할 때는 의도를 명확하게 밝히고, 발언자의 발언이 다 끝난 뒤에 한다.

③ 발언 순서 : 경청은 대화의 기본적인 예의이면서 의견의 확산을 돕고, 조직에 안전감을 만들며, 발언자에게 집중하고 힘을 주는 장치이다. 민주적 회의는 발언의 독점을 막기 위해 더 많은 사람이 발언할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 따라서 날을 세우고 공격하면서 말하는 것이 아니라 잘 듣는 것이 필요하다. 회의 규칙을 통해 발언과 진행자의 요약, 질문, 발언의 순서를 지키도록 한다.

#### (5) 전략5. ‘연결과 쌓기’를 위해 필요한 것들

① 의견 스펙트럼 : 의견의 확산이 이루어진 후에는 다양한 의견을 분류하는 것이 필요하다. 의견의 분류는 결국 연결을 위한 것으로, 차이와 공통점을 명확하게 하여 의견 간의 스펙트럼을 보여주는 것이다. 의견의 스펙트럼은 완전히 다르게 보이는 의견 사이에도 연결고리가 있다는 것이며 이견이 아닌 다양한 관점 중 하나임을 보여준다. 어떤 의견도 서로 연결될 수 있다는 것은 발언에 안전감을 준다. 의견 스펙트럼은 다수결 혹은 대립에 의한 양자택일을 강요하는 것이 아닌, 의견 간의 조율을 통해 팀워크를 만들고 각각의 의견과 소수의견을 존중하기 위한 방식이다.

② 의견 쌓기 : 다양한 의견들이 제안되고 이를 정리하기 위해서는 시간과 에너지가 많이 드는 ‘으르렁 지대’<sup>27)</sup>를 건너야 한다. 사람들은 모호함을 견디기 힘들어하며 빨리 결정하고 싶어 한다. 그러나 선부른 결정은 더 많은 소외를 일으킨다. ‘연결과 쌓기’의 목표는 모두의 의견을 반영한 결과를 만들기 위한 것이며, 종결 욕구를 지연시키기 위해서는 구성원들의 협력이 필요하다. 의

27) Kaner et al.(2017)는 의견의 확산과 수렴 사이에는 통합적 의사결정을 위한 필수코스로서 ‘으르렁 지대(Grown Zone)’가 필요하다고 하였다. 구성원들은 새로운 다양한 사고와 자신의 사고를 통합하느라 어려움을 겪게 되며, 이 스트레스를 견뎌낼 수 있는 조직은 공통기반(Common Ground)에 다다른 길을 훨씬 잘 찾게 된다. 공통기반을 찾아내는 것은 통찰을 담은 혁신적인 협업의 전제조건이다.

견 간의 ‘연결과 쌓기’가 잘되지 않는다면 다시 경청과 질문의 단계로 돌아가는 것이 필요하다.

③ 확산-쌓기-연결 : 의견을 논의할 때는 확산, 쌓기, 연결의 순서로 진행한다. 먼저 다양한 의견들이 자유롭게 제안되는 확산적 사고를 거쳐 연결 가능한 대안들을 많이 만든다. 이렇게 제안된 의견들은 다시 다른 의견들이 덧붙여지고 쌓이는 과정을 통해 보완되고 더 풍요로워진다. 이때 중요한 것은 의견을 제안한 사람의 표현방식보다는 그 의도에 집중하는 것이다. 의견이 쌓이는 과정을 거치면 의견 간의 연결 지점을 찾기가 수월해진다. 의견 간의 연결은 개인의 의견을 전체의 의견으로 모으는 과정이며, 이렇게 만들어진 전체의 의견은 집단지성의 힘을 갖게 된다.

#### (6) 전략6. ‘의미와 가치 부여’를 위해 필요한 것들

① 각 의견에 대한 의미와 가치 부여 : 각 안전에 대한 의미를 숙고하여 결정에 도움이 되도록 한다. 이는 일종의 소수의견을 반영하는 노력이 되며, 결정에 반영되지 않은 의견이라도 보완책이나 후속 작업을 위한 제언 등으로 고려될 수 있다.

② 조직의 미션, 비전과의 연결 : 조직문화를 돌아보는 기회가 될 수 있으며, 결정사항에 공식적인 의미를 부여하는 과정이다.

③ 결정사항의 유익함 확인 : 결정한 내용에 대해 함께 의미 부여를 하는 것은 열정과 생동감, 참여와 실행력을 높이는 과정이다. 결정된 내용이 실현되었을 때 조직에 어떤 유익함이 있을지를 상상하고 이를 통해 실행의지를 높이면 역할 분담도 수월해진다.

#### (7) 전략7. ‘역할 분담’을 위해 필요한 것들

① 조각 기여 : 역할 분담 시 각자가 할 수 있는 부분이 무엇인지 탐색하고 조금씩 결정사항에 기여하는 것을 말한다. 이는 함께 책임진다는 의미로, 1/N이 아닌 상황과 조건에 따라 역할을 나누는 것이다. 발언하면 그 일을 책임져야 한다는 관행, 무게감, 두려움을 없애고 자유롭게 발언하고 창의적인 아이디어를 낼 수 있도록 한다.

② 도움 청하기 : 도움을 주는 것은 내 역할을 하면서 다른 사람도 도와야 한다는 부담이 있다. 도움은 필요한 사람이 청하고 여유가 있는 사람이 돕도록 하는 구조가 필요하다. 이는 협력하는 방법에 관한 것으로, 소극적 자세로 누군가가 도와주지 않는다고 불평하기보다는 적극적으로 도움을 요청하는 문화를 만드는 것이다.

③ 유연하게 조정하기 : 실행단계에서 상황이 변하는 경우 역할 분담을 다시 점검할 필요가 있다. 각자의 역할을 조정하거나 더 필요한 역할을 추가할 수 있다. 회의 마무리에는 이러한 사항을 점검하기 위한 방법을 정하도록 한다.

④ 서로 돌봄 : 팀으로 함께 일하고 있음을 인지할 수 있도록 각자 역할에 따른 힘든 점들을 서로 돌볼 수 있도록 한다. 이는 서로 돌보고 배려하는 마음으로 실행력을 높이고 자발적으로 협력하는 조직문화를 만들어가는 일환이다.

### (8) 전략8. ‘피드포워드’를 위해 필요한 것들

① 걱정 담기 : 결정 내용에 대해 개인적인 걱정을 이야기하고 구성원들이 그대로 인정하고 담아주는 과정이다. 걱정되는 부분에 대해 관참을 거라는 막연한 긍정으로 넘어가기보다는 감정 자체를 그대로 인정하고 보완할 방법을 찾는다. 진행자는 결정사항에 대해 각자가 걱정되는 부분이 있는지 확인한다.

② 피드포워드 : 각자의 걱정에 대한 대안을 마련하는 과정이다. 피드포워드는 미래에 대해 원하는 것을 말하는 것으로, 미래를 전망하는 성찰이다. 피드백에 비해 부담이 덜하고 긍정적이고 미래지향적이다. 과거의 좋았던 점을 피드백 할 수도 있으나 좋았던 부분을 이후에 반영하기 위한 목적이어야 한다. 피드포워드는 구체적으로 할 때 실천적으로 힘이 생긴다.

## 4) 닫기

회의에서 닫기는 모임의 지속가능성과 관련된 것으로, 회의를 하면서 생긴 감정들을 정리하고 털어내는 것이면서 동시에 다음 회의에서도 잘 만나기 위한 장치이다. 본 회의에서 충분히 논의하고 결정하여 닫기가 가볍게 끝날 수 있도록 하는 것이 좋다. 닫기는 결정한 사항에 대해 실행의지를 높이고 서로를 돌보는 과정이 될 수 있도록 진행한다.

‘닫기’라는 말은 공동육아에서 하루를 마무리하고 정리하면서 다음 날을 준비하기 위한 ‘하루 닫기’<sup>28)</sup>에서 따온 것이다. 회의에서 사용할 수 있는 닫기 활동으로는 개인적인 소감, 마음을 연결하기 위한 리추얼(ritual), 축하-애도-배운 것 등이 있다.

## 3. 회의 모듈 실습 및 평가

### 1) 연구 대상 및 방법

(사)공동육아와공동체교육 컨설팅사업단 회의에서 총 6회(대면 회의 4회, 온라인 회의 2회) 회의 모듈을 사용하여 회의를 진행하였다. 그리고 회의 모듈이 회의의 진행에 도움이 되는지와 회의문화를 변화시키기 위한 전략들이 제대로 기능하는가를 알아보기 위해 회의 모듈 평가들을 개발하였다. 평가들을 바탕으로 그물망 그래프를 그리고 진행된 회의에서 보완해야 할 부분을 한눈에 파악할 수 있도록 하였다(평가들 총 5회 진행). 또한 더 구체적인 평가를 위해 각 회의 시 평가 인터뷰를 총 6회 진행하고 이를 반영하여 모듈을 수정 보완하였다.

28) 공동육아에서 ‘하루 닫기’는 일과시간 동안 놀이와 생활을 흔적들을 정리하면서 하루를 돌아보고 인사를 나누며 마무리하는 시간이다. 부모에게도 터전 생활에 대한 주요한 정보를 전달하여 가정생활과 연계할 수 있도록 한다.

## 2) 회의 모듈 - 기본 구조 2시간

진행 순서	시간	상세진행내용	유의사항
열기	5분 ~10분	인사 열기활동 : 구성원의 특성이나 조직의 상황에 따라 시간 조정 가능	인원이 많을 경우 2명씩 할 수 있음
도입 - 바탕 만들기	30분 ~ 40분	회의 시각화 안내 (5분) 서기 선출 (사진과 회의록 정리자, 전체 칠판 서기) 개인 메모 방법, 전체 시각화 안내 규칙 정하기 (15분) 시간 규칙 (총 회의시간, 개인당 발언시간) 발언 규칙 (반영 후 발언, 질문 규칙) 나의 마니또가 되어 주세요. (내가 바라는 배려) 전차 회의록 리뷰 (5분) 회의 안건 정하기 (15분) 회의 주제 설명 및 질의응답 기타 안건 제안 (설명 및 질의응답) 이번 회의에서 다룰 것, 다음 회의로 넘길 것	회의 주제는 사전 공지  회의 안건은 회의에서 논의를 통해 결정
논의 - 쌓기와 연결	40분 ~ 50분	안건에 따른 정보 및 의견 나누기 (20분) 진행자: 발언 규칙 확인 진행 순서: 발언-반영-질문-발언 의견 다양화, 쌓기와 연결 (10분) 의견 발언-반영-긍정 피드백-발언 의견 확산 → 의견 쌓기 → 의견 간 연결 추가 의견 받기 의미와 가치 부여 : 포스트잇 활용 (5분) 조직의 미션, 비전과 연결 살펴보기 (5분)	* 발언 요청 질문 - 반영 질문 - 연결 질문 - 쌓기 질문  * 의견의 순서 - 확산 - 쌓기 - 연결
결정 - 기여와 돌봄	20분 ~ 30분	결정 결정방법 합의 (5분) 결정 내용 확인 결정 내용 실행 시 유의한 점 확인 역할 분담 조각 기여: 역할 분담 시에 내가 기여할 수 있는 것 탐색 도움 청하기 후속 점검방법 논의 유연하게 조정하기 서로 돌봄 피드포워드 걱정 담기: 걱정되는 부분 확인하기 피드포워드 나누기	결정사항이 없을 때는 결정, 역할 분담, 후속 점검 방법, 피드포워드를 생략할 수 있다.
닫기	10분	소감 나누기 오늘 회의 돌아보기(좋았던 것, 아쉬운 것, 배운 것) 응원의 리추얼	

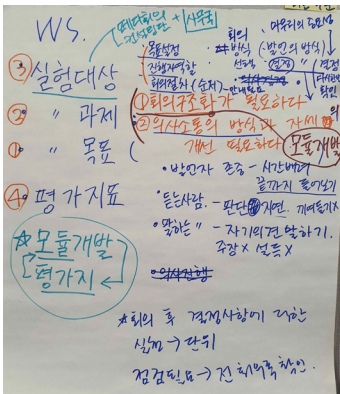
**\* 진행자 유의사항**

- ① 모듈 진행 시 모듈 표를 두고 보면서 진행
- ② 진행과정의 의미, 어떤 위치에 있는지 설명할 것
- ③ 우리가 함께 만들려는 회의문화에 주목하기 (각성시키는 역할, 슬로건 이야기)
- ④ 반영 질문 (~가 맞나요?)  
연결 질문 (들으니까 어떠세요?)  
쌓기 질문 (좀 더 의견을 더해주시겠어요?)
- ⑤ 논의할 때 의견 순서  
의견 확산 (다양한 의견을 내주세요. 다른 의견 있으신가요?)  
의견 쌓기 (더 추가하거나 덧붙인다면 어떤 의견이 있으신가요?)  
의견 간 연결 (지금까지 나온 의견들은 어떻게 연결될 수 있을까요?)

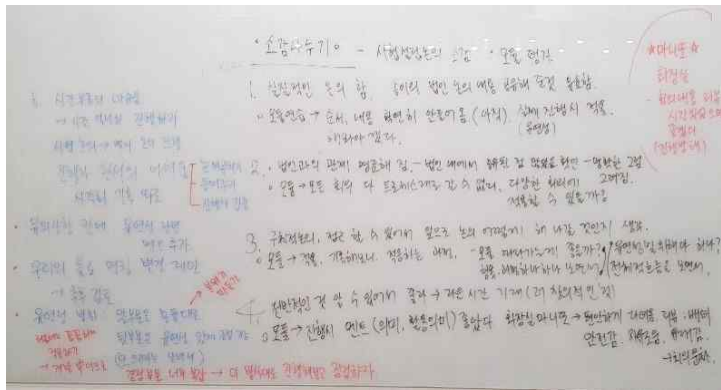
**3) 진행과정**

① 회의 시각화 예시

- 오프라인 회의



<전지 활용>



<화이트보드 활용>

- 온라인 회의

**\* 결정방법:** 1) 다수결 2) 투표로 결정 결정방법은 합의하는 것으로 (시기만 결정하는 것이므로) 결정.  
3) 시간이 걸릴수록 조건과 방식은 열린 결정은 열린 결정

**\* 무엇을 결정할 것인가? 1) 시기만 2) 모두 결정하자. -> 1번으로 진행할지로 결정**

**시기**  
1) 12월 중순~ 1월중순 전까지  
2) 12월 : 평가하고 계획 연결위해

- 12월에 하자는 의견이 많으면 그렇게 하자.  
- 여유있게 12월 초부터 시작하는 것을 좋을 것 같다. \* 시기 결정: 12월 초부터 진행  
- 기간은 언제라도 상관없다.

- 늦어도 언제까지는 조건과 방식을 결정하는 시기를 결정했으면 좋겠다.  
- 논의 책임자를 정하는 것이 좋겠음.  
- 11월 정기 모임에서 결정하면 좋겠음. (1달 전)  
- 논의 책임자의 의미를 모르겠음. (회의 진행자?)  
; 잊어버리지 말고 정기고 좀 더 고민해줄 사람.

- 도라지나 아니나 보다는 후천해서 정하자. \* 구체적인 조건과 방식  
- 한달 전 10~11월 정기회의에  
서 결정  
- 정기실 분 : 송이

**조건과 방식**  
1) 박이 아니어도 됨  
2) 익숙하고 편안한 공간  
3) 2일 정도 10) 여유있게  
4) 대면 방식 7) 방해받을 수 있는 공간  
5) 거리두기 1단계 8) 수직준수  
6) 거리두기 2단계 9) 배당,

<온라인 회의- 의사결정 과정>

**\* 걱정 담기**  
- 코로나 상황의 변화로 현물 전에 결정해도 급 변화할 수 있다는 것이 걱정됨.  
- 미리 대안과 기준을 몇 가지 두고 가자. - 송이가 찾아버리실까봐 걱정.  
- 다관이 저금 일지와 현물 일지에 적어 두기

온라인, 역시 힘들다. 온라인으로 하기에는 모험이 복잡하다.

**해냈다. 워크숍을 하자**  
오디오가 안되서 채팅으로 해서 답답하긴 했지만 한번 생각해서 의견을 낼 수 있어서 괜찮았어요.

**민중**  
걱정은 되지만 어쨌든 같이 밤해먹고 워크숍하면 재미있을 것 같다.

만 박자 늦은 대답을 놓치지 않고 정겨우셔서 감사해요.

꼭 필요한 주제에서 좋았어요

<걱정 담기와 피드포워드>

## ② 회의록 예시

### 〈건설팅사업단 정기회의〉

① 참석 인원 : 송, 스, 둘, 도, 밍, 산 (총 6명)

② 시간, 장소 : 2020년 9월 8일, 안녕홀

③ 회의 역할 나누기 : 둘(진행자), 스(차장 서기), 도(회의록)

\* 시간 규칙: 오후 2시~4시까지 진행, 2시간

\* 발언 규칙: 가능한 1인당 1분 이내

\* 배려 요청 “나의 마니또가 되어 주세요.”

스 - 글씨 악필 이해 바란다.

밍 - 피로도 낮출 수 있게 활발한 진행 요청. 이야기가 많이 빨리 나오면 좋겠다.

송 - 잘 정리가 안 되어 이야기가 장황하게 길어질 때 찰떡같이 알아듣고 “이런 뜻인가요?” 하고 물어본다면 도움이 될 것 같다.

\* 지난 회의록 공유 …… (이후 중략) ……

\* 의미와 가치

현장감과 속도감이 느껴졌다. / 에너지가 UP 되었다. / 연구가 실천으로 가는 시작점이 되었다. / 전체 조직에서 필요한 역할, 연구라는 것을 다시 한번 실감했다. / 프로토타입이 갖는 의미를 체감할 수 있었다.

\* 역할 분담

10월부터 시작 / 확인은 송 / 기획안은 밍 / 실행은 팀으로 함께 실행, 진행하면서 모니터링과 기록 / 12월까지 내부 작업 / 조각 기여: 소문내기는 산

\* 걱정 담기와 피드포워드

일정이 빠듯할 듯하다. → 늦추지 말고 10월 둘째 주부터 작업을 시작하자.

발표회가 동영상으로라도 있을 듯하다. → 10월 말에 그 준비도 해야 할 것이다.

창업지원사업, 육성사업으로 과부하가 걸리지 않을까 걱정된다. → 격주로 진행하되, 추후 변수를 점검한 후 시기를 조정하자.

\* 회의 소감 나누기

정말 즐거웠다. / 에너지 뽀뽀!! / 잘될 듯!! / 주장이 필요할 때도 있네. 모처럼의 대면 회의 짱!! / 야, 이제 또 시작되네. / 역할 순환을 통해 판서의 즐거움을 알게 되었다.

#### 4) 회의 모듈 평가틀

회의 모듈이 참여적 회의문화를 만들어가기에 적절한가를 평가하기 위해 각 전략이 의도한 바를 지표로 평가틀을 개발하였다.

(1) 5점 척도 평가틀 :

매우 잘 이루어짐. 5-4-3-2-1 잘 진행되지 않음.

영역	번호	질문	점수	합계
1. 분위기 조성	1-1	회의 준비가 잘 이루어졌나요? (시간, 공간, 준비물, 안전 공지, 지난 회의 결정사항에 대한 이행 보고 등)		
	1-2	참여자끼리 회의에서 다른 참여자들을 배려할 수 있도록 서로의 상황을 알고 있었나요?		
	1-3	회의의 안전에 대해 논의하는 시간이 마련되었나요?		
2. 회의 체계	2-1	진행자는 회의의 전체 진행과정에 대해 이해하고, 참여자들에게 각 과정의 의미를 설명했나요?		
	2-2	회의 내용을 시각화한 것은 회의 내용의 이해와 진행에 도움이 되었나요?		
	2-3	회의에서 정한 규칙들이 잘 지켜졌나요?		
3. 연결과 쌓기	3-1	다양하고 새로운 아이디어를 편안하게 제안할 수 있었나요?		
	3-2	의견을 제시할 때 회의 참여자들에게 내 의도가 잘 전달되었나요?		
	3-3	회의 중 불편한 마음을 안정적으로 표현할 수 있었나요?		
4. 참여	4-1	내가 하고 싶은 이야기를 충분히 발언했나요?		
	4-2	모든 참여자가 골고루 발언했나요?		
	4-3	회의에 참여하면서 문제 해결의 의지가 생겨났나요?		
5. 의사결정	5-1	결정된 내용은 조직의 미션 비전과 연결되나요?		
	5-2	결정 전 결정방법이 논의되었나요?		
	5-3	소수의견을 존중하며 반영방법을 마련했나요?		
6. 역할 분담	6-1	결정된 내용을 한 번 더 확인했나요?		
	6-2	자발적인 역할 분담이 이루어졌나요?		
	6-3	역할 분담 시 필요한 도움을 요청하고 협조하기로 했나요?		
7. 결정 점검	7-1	걱정 담기와 피드포워드로 구성원 간에 정서적 돌봄이 이루어졌나요?		
	7-2	변경 사항이 생겼을 때 이를 조정할 수 있는 원칙을 정했나요?		
	7-3	지난 회의에서 결정한 내용이 잘 실행되고 있나요?		
* 회의 모듈을 사용하는 것이 전체적인 회의 진행에 어떤 도움이 되었나요? * 제안하고 싶은 사항				
			총점 :	

\* 7개 영역에 3개 항목, 총 21개 질문, 총점 105점 만점.

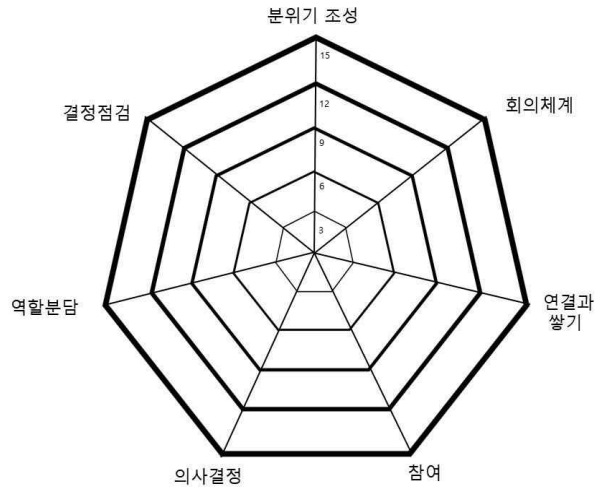
80점 이상 - 잘하고 있음.

80점 이하~55점 이상 - 잘하고 있으나 보다 적극적인 노력이 필요함.

55점 이하 - 매우 시급하게 개선이 요구됨.

(2) 7개 영역 그물망 그래프 :

한 번에 부족한 부분과 잘 되고 있는 부분을 확인할 수 있도록 그림으로 표현하였다. (영역별 총점 : 최하 3점~최고 15점)



(3) 회의 평가 인터뷰

총 6회의 회의 모듈 실습을 통해 각 회의 시 평가 인터뷰를 진행하였다. 평가 인터뷰는 회의 모듈이 회의문화를 변화시키는 데 어떤 영향을 주었는가를 위주로 진행되었으며, 평가 내용은 회의 체계, 시각화, 논의과정, 진행자, 안전감, 온라인 회의에 관한 것으로 정리할 수 있었다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

① 회의 체계 :

- 회의에서 역할을 분담해 맡은 것이 소속감을 더 갖게 함. 역할을 나눔으로써 협업이 가능. 진행자의 부담도 줄임.
  - 모듈이 논의를 확산하는 데 도움이 되었다.
  - 안건 정하기가 중요하구나. 이게 잘 되면 논점을 명확하게 해서 결정에 도움이 됨.
  - 모듈 표만 보고 진행했는데 다행히 무리 없이 진행할 수 있었음. 논의와 결정에서 좀 헛갈린 부분이 있었는데 작은 주제로 두세 번 진행해보면 익숙해질 것 같음.
- 매끄럽고 체계적인 회의 진행이 가능하고 구조에서 느껴지는 안정감이 있었다.

② 시각화 :

- 회의록보다 칠판이 놓친 것이 있을 때 바로 도움이 됨. 집중도 되고 재미도 있다.
- 화이트보드로 하면서 시각화의 힘이 느껴짐.
- 침례하게 의견이 대립될 때는 잠깐 끊고 개인 의견을 적은 후 시작하는 것이 필요. 마무리할 때 개인 메모도 도움이 됨.

③ 논의과정 :

- 의견을 요약해서 반영해주는 것이 존중의 의미도 있고, 발언의 의미를 보다 명확하게 해준다.

④ 진행자 :

- “의견을 쌓고 연결해보자. 자유롭게 발언하고, 질문 의도 말하자.” 등 진행자가 진행과정의 의미를 계속 이야기해주는 것이 회의문화 만드는 데 영향을 많이 주는 듯.
  - 진행자가 진행 내용을 요약해주어서 배려받는 느낌이 들었음.
- 모듈을 사용하니까 진행자의 역할이 확실해지고 서로의 상황을 파악하는 데 도움이 되었다.

⑤ 안전감 :

- 마니토를 통해 자유롭게 배려받으면서 미안하지 않고 편안할 수 있었고 우리 회의만의 유대감 같은 것이 생김.
  - 지금까지는 경제나 분배를 중심으로 사회구조를 봤는데 이제는 돌봄을 중심으로 사회구조를 바라봐야 한다. 인간은 누구나 취약성을 갖고 있고 그것을 공유했을 때 ‘함께’하기 위한 회의 방식도 가능할 것 같다. 그런 측면에서 우리가 취약성을 기반으로 하고자 마니토를 넣은 것은 공동육아 철학과도 맞는 방식이다.
  - 각자 상황에 대해 이야기하고 배려를 부탁하는 과정이 편안함을 주고 신뢰 형성에 도움이 됨. 모듈 사용을 통해 구성원들의 상황을 확인하면서 논의할 수 있었다.
- 걱정 담기, 배려하기가 회의 진행에 특히 도움이 되었다.

⑥ 온라인 회의 :

- 온라인에서도 모듈 활용이 가능하다는 점 발견. 온라인 회의에서 오히려 모듈을 사용하면서 체계적으로 진행된 것 같다.
- 우리가 개발한 회의 모듈이 꽤 안정적이라는 생각을 했다. 접속이 끊기고 불안정한 속에서도 그 순서대로 진행했을 때 큰 무리 없이 진행된 느낌이다.
- 온라인에서는 시각화가 더 중요한 듯.
- 온라인에서는 집중시간이 짧아서 긴 논의가 필요한 경우에는 따로 브레인스토밍 시간을 잡는 것이 필요할 듯.
- 온라인 회의에서는 회의 모듈을 더 단순하게 단계를 줄이는 것이 필요.

## 4. 결과

### 1) 평가 결과

첫 회의를 제외한 5차례 회의에서 각 회의마다 회의 모듈 평가틀로 평가를 하고 평균 점수를 냈다. 각 회의에서 진행자는 돌아가면서 맡았고, 2, 3회차는 온라인 회의로 진행했다. 각 회차의 평균 점수의 차이는 진행자, 온-오프라인, 회의 주제 및 안건, 모듈에 대한 익숙함 등의 차이에서 온 것으로 동일한 조건으로 비교할 수는 없었다. 다만, 평가틀로 평가를 하면서 회의를 돌아보고 점검할 수 있었고, 회의 모듈이 전반적인 회의문화에 영향을 주고 있는가를 확인할 수 있었

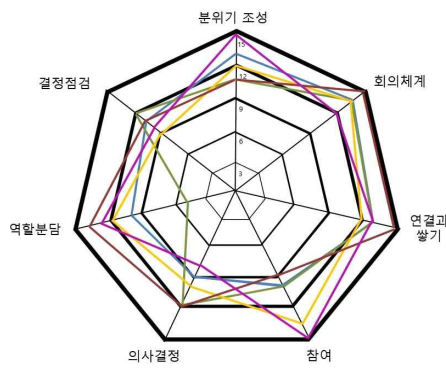
다. 평균 점수로 조직의 회의문화 전반을 점검하였으며, 특히 2회차 그물망 그래프를 통해 ‘의사결정’과 ‘결정 점검’ 부분을 보완해야 함을 확인하고 개선할 수 있었다. 6회차 그물망 그래프에서는 2회차에 비해 각 영역이 좀 더 고르게 평가되었고, ‘의사결정’이 좀 더 보완되어야 함을 확인할 수 있었다.

5회차의 평균 점수가 대체로 80점 이상으로 높게 나타났는데, 이는 본 연구의 대상인 (사)공동육아와공동체교육 컨설팅사업단이 연구 개발자로 모듈에 대한 이해도가 높았고, 모듈의 지향을 적용하려는 의지가 강했으며, 따라서 빠른 적용과 실천이 가능했기 때문으로 분석된다.

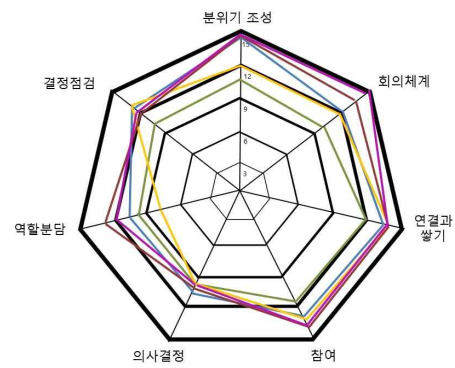
회의 모듈 평가를 중에서 회의 성격에 따라 진행되지 않은 부분이 있는 경우, 예를 들어 결정사항이 없는 회의에서는 결정과 관련된 평가 부분이 총점에 영향을 주므로 점수 산정방식의 변경이 필요하다.

구성원/ 회차	A	B	C	D	E	평균
2회차	81	77	83	87	86	82.8
3회차	90	82	94	98	86	90
4회차	84	84	79	73	82	80.4
5회차	93	93	87	90	85	89.6
6회차	92	75	92	89	83	86.2

회의 모듈 평가 점수 : 총 평균 85.8점 (80점 이상 - 잘하고 있음)



<2회차 평가 결과>



<6회차 평가 결과>

## 2) 실습 결과

회의 모듈의 실습 및 평가를 바탕으로 회의 모듈이 회의문화 변화를 위한 슬로건, 즉 “모두가 말하고, 모두의 의견이 반영되고, 함께 책임지는 회의”를 만드는 데 적합한가와 조직에서 참여를 높이고 지속가능성을 높이는 데 기여하는가를 검토하였다.

우선 회의 모듈을 사용한 경우 회의 시 각자의 역할이 명확하여 소속감이 높아지고, 서로의 상황을 파악하는 데 도움이 되었으며, 골고루 일이 분배되어 부담 없는 협력이 가능하였다. 진행자

가 의견을 요약 반영해 주는 논의과정은 서로를 존중하면서 발언의 의미를 명확하게 하였으며, 발언자는 배려받는 느낌을 가질 수 있었다. ‘걱정 담기’, ‘마니또’ 등의 장치는 회의에 배려, 편안, 유대, 신뢰를 형성하여 자유롭고 활발하게 논의를 확산하는 데 도움이 되었다. 특히 시각화는 민주적 회의 진행과 전체 구성원들을 배려하는 장치로 매우 중요한 도구임을 확인하였다. 이러한 회의 모듈을 통해 모두가 말하고, 모두의 의견을 반영하고, 함께 책임지는 회의가 가능하였다.

또한 회의 모듈에서 안건을 정하는 과정을 충실하게 진행하는 것은 논점을 명확하게 해서 참여를 높이고, 의사결정을 수월하게 진행할 수 있게 하였다. 회의 모듈을 사용한 회의는 안정적이고 체계적인 회의를 가능하게 하며, 지속적으로 실행을 점검하여 효과적인 회의가 가능하게 하였다. 이는 결국 조직의 지속가능성을 높이는 데 기여한다.

### 3) 회의 모듈 적용 시 유의할 점

회의 모듈이 의도하는 효과를 얻기 위해서는 회의에 참여하는 구성원 모두가 회의 모듈이 지향하는 슬로건과 구조에 대해 이해하고 실천하는 것이 중요하다. 참여적 회의는 결국 구성원들의 자발적 참여에 의존할 수밖에 없다. 따라서 본 회의 모듈의 도입을 위해서는 전체 구성원들이 모듈이 담고 있는 가치 지향과 더불어 구조적 특징을 이해하기 위한 교육이 선행되어야 한다.

구성원들이 회의 모듈에 대해 이해하고 적응이 된다면 회의 모듈은 상황에 맞게 유연하게 조정될 수 있다. 반드시 본 연구에서 제안한 순서대로만 회의를 진행해야 하는 것이 아니라 논의를 확산하는 회의, 의견을 수렴하는 회의 등 회의의 목적에 따라 단계를 생략할 수 있다. 중요한 것은 회의에서 참여적 회의를 위한 슬로건이 실제로 기능하고 있는가이다.

온라인에서도 회의 모듈의 활용이 가능하다. 회의 모듈은 낯선 온라인 상황에서 회의를 안정적이고 체계적으로 진행하는 데 도움이 된다. 온라인 회의에 적응하기까지는 그 피로도가 높기 때문에 의견의 확산을 위한 시간을 따로 마련하는 것이 필요하다. 회의 모듈의 단계를 더 간략하게 하여 짧은 시간 안에 마무리될 수 있도록 하는 것도 좋다. 온라인 회의에서는 의견의 시각화가 소통에 더 큰 영향을 주기 때문에 다양한 방식을 활용하여 반드시 시각화하도록 한다.

일반적인 회의에서는 진행자의 역할이 매우 중요하다. 실제로 회의 모듈 실습 시에도 진행자는 참여적 회의문화를 만드는 데 많은 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다. 뛰어난 진행자를 통해 효율적으로 회의를 진행하는 것이 성과와 속도 면에서 효과적일 수도 있다. 그러나 그것이 조직의 지속가능성까지 담보하지는 않는다. 본 회의 모듈에서는 구성원들이 진행자의 역할을 돌아가면서 하는 것을 지향한다. 역할을 바꿔서 해보는 것은 경험을 통해 서로를 이해하는 기회가 된다. 본 연구가 지향하는 참여적인 회의는 서로 다른 입장이 되어보고 서로를 기다리고 이해하면서 힘들어도 함께 하려는 노력이다. 그것이 공동체를 하는 목적이고 방법이기 때문이다.

회의 모듈의 궁극적인 목적은 회의문화를 참여적으로 변화시키는 데 있다. 하지만 회의 모듈 하나만으로 조직의 문화를 변화시킬 수는 없을 것이다. 이를 변화의 시작으로 삼아 조직을 진단하고, 조직의 미션과 비전을 확인하며, 소통의 구조를 다듬고, 회의문화의 중요성에 대해 반복적으로 공유하여, 참여의 가치를 실천하는 것이 필요하다.

## V. 결론 및 제언

조직의 민주적 운영에는 소통 문제가 늘 대두된다. 소통이 문제가 되는 조직은 구성원들의 참여가 저조하며 조직의 지속가능성 또한 위협받는다. 조직의 소통 문제는 개인적 차원을 넘어 소통을 어렵게 만드는 조직 차원의 점검이 필요하다. 조직문화에 따라 조직 내의 소소한 개인적 소통 방식뿐 아니라 공식적인 소통이 이루어지는 회의문화도 영향을 받는다. 본 연구는 조직문화가 공식적이고 집약적으로 드러나는 회의문화에 대한 점검을 통해 조직 전체의 소통 문제를 풀어가 고자 하였다. 본 연구를 토대로 이후 회의문화 자체에 대한 이론 연구와 더불어 회의문화와 조직 문화와의 상관관계 등 관련된 후속 연구들이 활발히 이루어지기를 기대한다.

또한 본 연구는 소통의 문제를 구조적이고 공식적인 방식으로 접근하기 위해 조직의 공식적인 소통 기구인 회의를 구조화된 방식으로 진행할 수 있는 ‘회의 모듈’을 개발하고 제안하였다. ‘회의 모듈’은 회의를 하는 하나의 절차와 방식으로 제안한 것이기는 하나, 그 안에는 조직이 추구 하는 여러 가치와 이를 구현하기 위한 여러 전략이 포함되어 있다. 따라서 본 ‘회의 모듈’이 지 향하는 가치와 전략의 의미를 구성원들이 공유하고 실천하는 것이 조직문화를 변화시키는 핵심 적인 과정이 될 것이다. 본 연구에서는 ‘회의 모듈’을 다양한 회의에 적용하고자 하였으나 코로 나19로 인해 대면 회의들이 어려웠던 점, 연구 기간의 제한 등으로 여러 집단과 다양한 종류의 회의에 적용하지 못하였다. 이후 아이디어를 내는 확산 회의, 의견을 모으는 수렴 회의 등 회의 의 목적에 따른 다양한 회의 모듈로 다변화하는 후속 연구가 필요하다. 또한 코로나19와 같은 상황에서 온라인 환경을 통해서도 민주적 의사결정과 구성원들의 참여를 높일 수 있도록 ‘회의 모듈’에 더 보완할 부분을 점검하고 개선하는 것이 과제로 남는다. 이는 또 하나의 실험적인 과 정이 될 것이다.

공동체는 구성원 각자의 역할이 있다. 구성원들이 각자 역할을 해낼 때 조직이 잘 운영될 수 있다. 조직이 잘 운영된다는 것은 조직의 목적인 바의 성과를 내는 것, 즉 구성원 모두가 조직이 지향하는 가치를 내면화하여 적극적으로 참여하고 이를 바탕으로 조직이 안정적으로 유지되는 것이라고 할 수 있다. 다시 말하면 공동체의 참여와 지속가능성은 조직의 목적을 달성하기 위한 전제이자 지표가 되며, 이는 리더 한 명의 능력보다는 구성원들의 협력으로 가능하다. 기존의 조 직 운영방식이 리더에 의해 이끌어지는 권위적인 방식이었다면 본 연구에서 제안하는 ‘회의 모 들’은 구성원 각자의 역할에 기대어 가는 민주적 방식이라고 할 수 있다.

본 연구에서 제안하는 ‘회의 모듈’과 “모두가 말하고, 모두의 의견이 반영되고, 함께 책임지는 회의”라는 슬로건이 공동체에 문제가 발생했을 때 누구나 편안하게 문제를 제기할 수 있고, 답을 찾아가기 위해 함께 협력할 것이라는 서로에 대한 신뢰를 쌓는 데 도움이 되기를 바란다. 이를 통해 변화무쌍하고 험난한 바다를 향해하는 데 각자 역할을 다하며 안심하고 함께 할 수 있는 공동체문화를 만들어가는 데 기여할 수 있기를 기대한다.

## 참고 문헌

- 강대기, 2003, 「패러다임 변화와 공동체의 통합개념 구축」, 『농촌사회』 13(2), 7-40쪽.
- 공동육아와공동체교육 교사회, 2012, 『소통, 화통, 대통한 교사회 리더십을 위하여』, (사)공동육아와공동체교육.
- 구기욱, 2016, 『반영조직』, KOOFA BOOKS.
- 김우영·김강희·서순태, 2012, 「유치원 교사의 의사결정 참여정도와 교사효능감에 관한 연구」, 『유아교육연구』 32(3), 269-291쪽.
- 김길호, 2003, 「지금의 조합운영체계 이대로 좋은가?」, 『공동육아』 9(1), 34-38쪽.
- 김덕애, 2012, 「조직 커뮤니케이션 유형이 직무몰입 및 직무성과에 미치는 영향」, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김문준·김노사·노유진, 2017, 「조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-조직커뮤니케이션의 조절효과 중심으로」, 『산업진흥연구』 2(1), 15-29쪽.
- 김민희·이지혜·오세희, 2015, 「A교육청 조직문화 특성 분석」, 『한국자치행정학보』 29(3), 91-106쪽.
- 김상섭·박수용·이동형, 2019, 「IT기업 조직 구성원간의 커뮤니케이션이 조직갈등과 조직성과에 미치는 영향」, 『예술인문사회융합멀티미디어논문지』 9(2), 885-895쪽.
- 김성준, 2019, 『조직문화 통찰』, 클라우드나인.
- 김수정, 2020, 「관계 맺기와 민주적 의사소통」, 『공동육아, 더불어 삶』, (사)공동육아와공동체교육, 278-289쪽.
- 김유환·강상규·권영인·김선희·김은주·박태순·정익철, 2005, 「공공갈등과 참여적 의사결정」, 『공공갈등관리의 이론과 기법』, 대통령자문지속가능발전위원회, 139-290쪽.
- 김준식·박민생·차대운·김정수, 2007, 『핵심조직행동론』, 대명.
- 김호, 2019, 『그렇게 물어보면 원하는 답을 들을 수 없습니다』, 위즈덤하우스.
- 나문경, 2007, 「전문상담교사를 위한 초등학교 교사·학부모간 갈등중재모형 구안」, 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 나옥희·오오현·이미나, 2019, 「감정코칭 대화법을 활용한 학교폭력예방프로그램 개발 연구」, 『예술인문사회융합 멀티미디어 논문지』 9(1), 267-277쪽.
- 류병곤, 2016, 「조직구조와 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 다차원적 분석」, 『한국조직학회보』 13(1), 33-62쪽.
- 박광국, 2019, 「조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구-리더십의 조절효과를 중심으로」, 『한국자치행정학보』 33(3), 1-22쪽.
- 박민주·김우철·우혜정, 2019, 「직무만족과 조직문화, 조직커뮤니케이션, 조직몰입 간의 관계에 대한 다수준 분석」, 『역량개발학습연구』 14(2), 23-49쪽.
- 박숙영, 2012, 「비폭력대화를 중심으로 한 평화감수성 교육프로그램 개발」, 『경기교육』 통권 제190호, 98-105쪽.
- 박영배·김계수, 2018, 『경영학개론』, 청람.
- 박진희, 2017, 「공동육아에서 회의하기」, 『공동육아』 2017년 가을호(통권 125호), 9-14쪽.
- 배병룡, 2013, 「참여적 의사결정의 경로 분석」, 『한국자치행정학보』 27(4), 1-20쪽.
- 백기복, 2014, 『조직행동연구』, 창민사.
- 백헌기, 1989, 「새시대의 학교경영과 지도력」, 『교육행정학연구』 7(1), 1-13쪽.
- 손정민, 2019, 「공무원의 조직커뮤니케이션이 직무태도에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를

- 중심으로」, 『행정논총』 57(4), 349-382쪽.
- 신동빈·황호종·김상수, 2020, 「한국의 기업문화가 기업성과에 미치는 영향: 커뮤니케이션을 매개한 다차원 분석」, 『기업경영연구』 27(1), 51-73쪽.
- 야모토 오사무, 이정미 역, 2018, 『뭉든 잘되는 회사의 회의법』, 브레인스토어.
- 원효현·조명임, 2008, 「중학교 교사의 의사결정 참여수준과 조직효과성과의 관계」, 『수산해양교육연구』 20(2), 286-296쪽.
- 윤대혁, 2009, 『조직행동론』, 무역경영사.
- 윤대혁, 2011, 「지속가능경영의 인식이 구성원의 직무태도에 미치는 영향」, 『인적자원관리연구』 18(3), 179-201쪽.
- 윤지혜, 2019, 「긍정심리기반 비폭력대화 프로그램이 초등학생의 자아탄력성과 갈등해결능력 및 학습응집력에 미치는 효과」, 동아대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이건혁, 2017, 「커뮤니케이션과 조직 신뢰, 그리고 조직 몰입」, 『지역과 커뮤니케이션』 21(4), 65-87쪽.
- 이기범, 1994, 「공동육아 공동체의 가치와 의미」, 『함께 크는 우리 아이』, 또하나의문화, 313-322쪽.
- 이기범, 2006, 「참여적 학습과 보육 공동체」, 『함께 크는 삶의 시작, 공동육아』, 또하나의문화, 308-328쪽.
- 이수광, 2005, 「종업원의 의사결정참여가 경영성과에 미치는 영향-조직시민행동의 매개효과를 중심으로」, 『관광경영연구』 23, 277-295쪽.
- 이인석, 2019, 『조직행동이론』, 시그마프레스.
- 이재현, 2019, 『본질은 조직문화다』, 바른북스.
- 이정화·이수련, 2011, 「유치원 교사의 의사결정 참여정도와 집단적 교사효능감에 관한 연구」, 『유아교육연구』 31(1), 113-132쪽.
- 이해선, 2019, 동아쏘시오그룹, 기업문화 프로젝트 '회바회바' 실시, 『한국정책신문』 2019.6.19.
- 임홍택, 2018, 『90년생이 온다』, 웨일북.
- 임효창, 2011, 「경쟁가치모형에 의한 조직문화 및 리더십 진단 컨설팅 방법론: A기업의 사례를 중심으로」, 『경영컨설팅연구』 11(1), 67-86쪽.
- 전주성·최은수·유기웅·김영한·강연홍, 2016, 「초·중등학교 교사의 학교조직문화와 학교조직몰입 간 관계 분석」, 『Andragogy Today : International Journal of Adult & Continuing Education』 19(4), 113-129쪽.
- 정경진, 2011, 「직장인 의사소통 프로그램이 대인관계 및 대인관계 스트레스와 직무만족에 미치는 효과」, 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정경희, 2008, 「부부의의사소통을 위한 비폭력대화 프로그램 사례연구」, 평택대학교 상담대학원 석사학위논문.
- 정병호, 2006, 「함께 크는 삶의 시작, 공동육아」, 『함께 크는 삶의 시작, 공동육아』, 또하나의문화, 329-349쪽.
- 조성식·허문구, 2013, 「양면성 조직의 리더십과 조직문화-경쟁가치모형을 기반으로」, 『인적자원관리연구』 20(1), 15-38쪽.
- 최은경, 2006, 「비폭력대화 프로그램의 의사소통 효과」, 선문대학교 사회복지대학원 석사학위논문.
- 최지원, 2012, 「대기업 사무직 근로자의 비판적 성찰 업무 행동과 의사결정 참여, 리더-구성원 교환 관계, 자기효능감 및 변화 준비성의 인과적 관계」, 서울대학교 석사학위논문.
- 최찬기·김재구, 2010, 「최고경영자의 리더십과 조직문화 그리고 상호적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 『조직과 인사관리연구』 34(4), 139-167쪽.
- 하태수·임혜경·나현민·황설화, 2015, 「일선관료제 조직문화에 대한 탐색적 분석: 수원시 여덟 개

- 행정영역을 중심으로, 『한국조직학회보』 12(1), 81-110쪽.
- 한국감마센터, 2020, 『Gamma, 조직을 성공으로 안내하는 16차 트레이너 양성과정』, 한국감마센터 출판부.
- 한국감마연구소 연구위원, 2011, 『한국비영리조직의 생동과 성공』, 한국감마연구소.
- 한국학중앙연구원, 『한국민족문화대백과사전』, 1991.
- 한상엽, 2005, 「회의문화를 업그레이드하라」, 『LG경제연구원』 2005.8.5.
- 홍순복·정기호·황종호, 2005, 「참여의사결정과 대인신뢰가 생산성에 미치는 영향」, 『한국콘텐츠학회논문지』 5(6), 264-272쪽.
- 황윤옥, 1997, 「사람과 신뢰가 우리의 가장 큰 자산이었다」, 『공동육아』 3(9), 20-28쪽.
- 황정하, 2004, 「참여적 의사결정이 사회복지사의 직무성장에 미치는 영향 - 리더십유형의 조절효과를 중심으로」, 연세대학교 사회복지대학원 석사학위논문.
- (사)공동육아와공동체교육, 2011, 『부모협동어린이집 운영지침서』, (사)공동육아와공동체교육.
- 2006년 공동육아방과후교사회, 2007, 「이야기 나누기-함께 풀어요 임시회의, 아이들과 이야기 나누기 차모듬, 우리가 해요 모듬회의, 어린이회의, 두근두근 차모듬」, 『공동육아방과후 교육활동 사례집』, (사)공동육아와공동체교육, 21-43쪽.
- Drucker, Peter F., 이재규 역, 2003, 『피터 드러커의 자기경영노트』, 한국경제신문.
- Edmondson, Amy C., 최윤영 역, 2019, 『두려움 없는 조직』, 다산북스.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M., 김남원 역, 2017, 『어댑티브 리더십』, 슬로워크.
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D. 구기욱 역, 2017, 『민주적 의사결정론』, KOOFA BOOKS.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. 1986. "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*. Vol. 29(4), p.727-753.
- Perlow, L., Hadley, C. N., & Eun, E. 2017. 「회의 중독에서 벗어나라: 중요한 업무를 위한 시간을 확보하는 방법」, 『하버드비즈니스리뷰코리아』 2017년 7~8월호.
- Putnam, Robert D., 안청시 역, 2000, 『사회적 자본과 민주주의: 이탈리아의 지방자치와 시민적 전통』, 박영사.
- Rosenberg, M. B., 캐서린 한 역, 2015, 『비폭력대화』, 한국NVC센터.
- Thaler, Richard H. & Sunstein, Cass R., 안진환 역, 2009, 『넛지 : 똑똑한 선택을 이끄는 힘』, 웅진씽크빅.

# 지역사회 통합돌봄시대, 농촌지역 돌봄 현황: 영광 '여민동락공동체' 사례를 중심으로

—  
윤태영





## 연구 개요

<p><b>연구과제명</b></p>	<p><b>지역사회 통합돌봄시대, 농촌지역 돌봄 현황: 영광 '여민동락공동체' 사례를 중심으로</b></p>
<p><b>연구결과의 학술·실천적 의의</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현행 지역사회 통합돌봄의 추진과정과 한계점에 대해서 고찰함.</li> <li>- 노인 친화적 주택과 주거 인프라 확충에 협동조합이 기여할 수 있는 가능성을 파악함.</li> <li>- 현장연구를 통한 돌봄종사자의 목소리를 듣고 반영할 수 있음.</li> </ul>
<p><b>연구요약</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인구고령화로 인한 노인 돌봄에 대한 수요증가 시기, 노인이 '주거지에서 노년(aging in place)'을 보내며 의료·장기요양·사회복지 서비스를 지역사회에서 통합적으로 누릴 필요성이 높아짐.</li> <li>- 지역사회 통합 정책에 대한 현장의 목소리를 들을 필요가 있음.</li> <li>- 지역사회 통합돌봄 이용의 핵심은 '안정적인 거소(residence)'를 확보하는 것과 지역사회 안에서 '사회적 삶(social life)'을 누릴 수 있도록 하는 것임.</li> <li>- 선행연구 및 국내외 연구동향으로, 1) 커뮤니티 케어의 개념, 2)협동조합과 노인 돌봄, 3) 농촌지역의 돌봄 및 협동조합에 관한 연구동향을 정리함.</li> <li>- 일본과 독일의 노인 돌봄 제도 및 지역사회 돌봄 프로그램 사례를 고찰함</li> <li>- 통합돌봄시대, 노인이 지역사회 안에서 안정적인 삶을 누리는 데 필요한 요소에 대한 현장의 목소리를 듣기 위하여 전라남도 영광군 묘량면의 '여민동락공동체'의 돌봄 종사자들을 인터뷰함.</li> </ul>
<p><b>핵심어</b></p>	<p>노인돌봄, 지역사회 통합돌봄, 해외사례, 질적연구, 농촌 지역</p>
<p><b>연구결과 활용계획</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역사회 통합돌봄 네트워크 구축 및 조합원을 대상으로 하는 지역사회 돌봄 프로그램 개발에 활용할 수 있음</li> <li>- 노인 주거환경 개선(주택개조, 인프라 확장, 사회적 삶의 개선)과 관련된 사업 및 연구에 대한 기초연구자료로 활용할 수 있음.</li> </ul>
<p><b>기타 제언 및 제안</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역사회 통합돌봄의 핵심적인 요소 중 하나로 민관협력에 대한 고민이 필요함.</li> <li>- 도시와 구분되는 농촌형 지역사회 통합돌봄 정책에 대한 고민이 필요함.</li> <li>- 그러나 무엇보다도 중요한 것은 각 주체의 실행의지라고 할 수 있음.</li> </ul>

# 목 차

1. 서론: 지역사회 통합돌봄의 그물코 찾기
  - 1) 연구 배경
  - 2) 연구의 필요성, 연구목적
  
2. 커뮤니티 케어, 돌봄 협동조합, 농촌 연구동향
  - 1) 커뮤니티 케어의 내용 및 연구동향
  - 2) 협동조합의 돌봄 사업 관련 연구
  - 3) 농촌 지역의 돌봄에 관한 연구
  
3. 해외의 커뮤니티 케어 현황: 일본과 독일의 경험
  - 1) 일본: 개호보험, 지역포괄지원센터, 돌봄 협동조합
  - 2) 독일: 노인 친화적 주거환경을 위한 정책과 공동체의 역할
  
4. 사례연구: 영광 묘량면 '여민동락 공동체' 돌봄 종사자의 경험
  - 1) 조사개요 및 연구 설계
  - 2) 여민동락공동체: 농촌 지역 노인 복지와 마을 경제의 만남
  - 3) 돌봄 종사자가 바라보는 노년의 삶과 농촌형 통합 돌봄의 가능성
  
5. 결론

# 1. 서론: 지역사회 통합돌봄의 그물코 찾기

## 1) 연구 배경

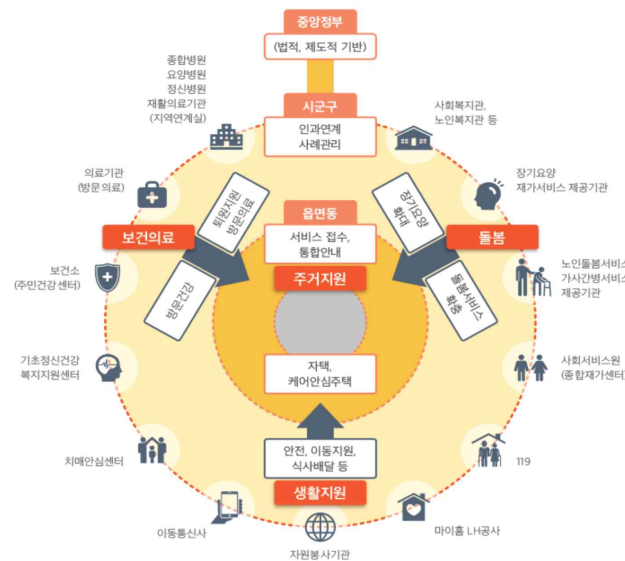
2017년 한국이 고령사회<sup>1)</sup>로 진입함에 따라, 사회 구성원의 노년기 삶의 질은 한국 사회정책의 주요한 주제로 제기되기 시작하였다. 노년기와 관련된 사회정책은 크게 국민연금, 기초연금과 같은 노후 소득보장 정책, 노인장기요양보험, 조세 기반의 돌봄 사업과 같은 노인 돌봄 정책, 그리고 주택연금, 농지연금과 같이 자산을 생존 기간에 보유하는 동시에 주거와 생계의 문제를 해결하는 복합적인 정책 등으로 분류할 수 있다(권용진, 2013; 최인덕, 2014; 한은정, 강임옥, 권진희, 2011). 이 중에서도 노인 돌봄은 2000년대 이후 중요한 정책적 의제로 부상하였으며, 이는 노인 돌봄의 기간이 길어질 뿐만 아니라 기존에는 예측할 수 없었던 새로운 욕구와 상황들이 발생하기 시작했기 때문이다(고숙자, 정영호, 김동영, 2016).

‘주거지에서의 노년(ageing in place)’은 노인돌봄의 핵심적인 논의 중 하나다. Ageing in place(AIP)는 노인이 자신의 거주지에서 노년의 삶을 지속하는 것을 통해 독립성(independence), 자율성(autonomy), 그리고 가족과 지역사회를 포함한 사회적 지지의 연결(connection to social support)을 가능하도록 한다는 개념이다(Callahan, 1993; WHO Centre for Health Development, 2004: 9; Wiles et al., 2012: 364). 많은 국가에서 돌봄을 필요로 하는 노인이 가정 혹은 지역사회에서 필요한 서비스를 제공 받으면서 살아갈 수 있도록 체계적으로 지원하는 것이 AIP의 정책적 목표이다(WHO, 2007:37). 구체적으로는 노인이 거주지에서 자립적인 생활을 이어갈 수 있도록 다양한 형태의 노인 친화적 주거(age-friendly housing) 및 방문요양서비스(in-home care services)를 제공한다.

고령사회로 진입하고 주거지에서 노년을 보내고자 하는 사회적 인식이 높아짐에 따라, 정부는 ‘어르신들이 살던 곳에서 건강한 노후를 보낼 수 있는 포용국가’라는 비전을 실현하기 위한 ‘지역사회 통합돌봄(커뮤니티 케어)’ 정책을 제시하였다. 노인, 장애인과 같이 돌봄이 필요한 사회의 구성원이 자신의 거주지에서 살 수 있도록 주거, 보건의료, 요양, 돌봄 서비스를 통합적으로 지원하여 이들이 독립적인 생활을 유지하면서 높은 삶의 질을 영위할 수 있는 지역 주도형 사회서비스 정책을 제시하는 것을 목표로 한다. 이를 위해 2025년까지 지역사회 통합돌봄을 제공할 수 있는 기반을 구축하는 것을 계획하고 있다.

지역사회 통합돌봄은 4대 핵심요소로 1) 주거지원 인프라 확충, 2) 방문건강 및 방문의료, 3) 재가돌봄 및 장기요양, 4) 서비스 연계를 위한 지역 자율형 전달체계 구축을 제시한다([그림 1-1] 참조). 또한 지역사회 통합돌봄에서 서비스 연계를 위해 지역사회 내의 다양한 주체와 자원이 유기적으로 결합하고 조직하는 지역 자율형 전달체계 구축을 핵심요소로 보고 있다(보건복지부, 2012; 2015; 최인덕, 이은미 2010; 최인덕, 2014).

1) 고령사회(aged society)는 UN이 정한 기준을 따른 용어로, 65세 이상 인구가 전체 인구에서 차지하는 비율에 따라 그 사회의 고령화 정도를 나타내는 개념이다. 65세 이상의 인구가 각각 7%, 14%, 20% 이상을 차지할 때 그 사회를 고령화 사회(ageing society), 고령사회(aged society), 초고령사회(super-aged society)라고 지칭하며, 한국은 2000년과 2017년에 각각 고령화 사회, 고령사회로 진입하였다(통계청, 2017).



[그림 1-1] 지역사회 통합돌봄에서 각 주체의 역할

자료: 정책위키, 한눈에 보는 정책. <http://www.korea.kr/special/policyCurationView.do?newsId=148866645#L3>

지역사회 통합돌봄 정책은 2018년부터 1단계가 시작되어 총 3단계로 추진전략을 구성하고 있으며, 정부는 서비스 확충 및 인력양성, 그리고 지역사회 내 다양한 주체 간의 자율적 거버넌스 구축을 포함하는 다차원적이고 다수준의 계획을 제시한다.<표 1-1> 참조). 각 단계의 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다. 우선 2022년까지는 관련법 및 제도정비를 통해 지역사회 통합돌봄의 토대를 마련함과 동시에, 몇 개의 지역에서 커뮤니티 케어 모델 개발을 위한 시범사업을 실시할 것을 계획 중이다. 이를 바탕으로 재가서비스를 확충하고 서비스를 제공할 수 있는 전문 인력과 재정전략을 마련하는 것을 2단계 목표로 설정하였다. 마지막 3단계는 제도의 전면 시행을 통하여 정책 목적을 전 사회적으로 실현하는 단계로써, 사회 구성원이라면 누구나 ‘케어를 받을 사회적 권리(social rights to receive care)’를 누릴 수 있도록 하고, 이 과정에서 지역사회가 중심이 되어 자율적으로 통합적인 돌봄을 제공할 수 있도록 관련 제도와 지역사회의 자원 연계 및 네트워크 구축을 완성하는 단계이다.

<표 1-1> 지역사회 통합돌봄 단계별 추진 계획

단계(추진 시기)	추진 내용
1단계(2018-2022)	- 선도사업 실시 (커뮤니티 케어 모델 개발) - 생활 SOC투자(케어 안심주택, 주민건강센터, 커뮤니티 케어, 도시재생 뉴딜) - 관련 법 및 제도 정비: '(가칭)지역사회 통합돌봄 기본법' 제정, 개별법 및 복지사업지침 정비
2단계(2023-2025)	- 장기요양 등 재가서비스 대대적 확충 - 인력 양성, 케어매니지먼트 시스템 구축 및 품질관리체계 - 재정 전략 마련
3단계(2026년 이후)	- 케어가 필요한 사람 누구나에게 요구에 맞게 보편적 케어 제공 - 지역사회 중심으로 자율적 실행

자료: 정책위키, 한눈에 보는 정책. <http://www.korea.kr/special/policyCurationView.do?newsId=148866645#L3>

지역사회 통합돌봄 혹은 커뮤니티 케어에 대하여 이야기할 때, 커뮤니티와 케어의 측면으로 분해하여 각각이 어떠한 의미를 가지는지 파악해 볼 필요가 있으며, 이 과정에서 기존의 돌봄서비스 제공 및 전달체계의 한계점을 파악하고, 이에 대한 정책개선 방안을 마련할 수 있다.

동시에 지역사회 통합돌봄을 노인의 입장에서 생각해 볼 수 있다. 새로운 제도와 일련의 서비스들이 도입되고, 이를 통해 의료서비스와 사회서비스, 생애주기와 개인 욕구에 맞춤형으로 노인 돌봄서비스를 받을 수 있는 가능성이 열려 있다는 점에서 노인의 삶의 질이 높아질 것으로 예상된다. 그러나 지역사회돌봄의 전제조건이 되어야 할 것은 지역사회 내에 안정적으로 머무를 수 있어야 한다는 것이다. 현대사회 특히 도시에 거주하는 사회 구성원의 경우, 본인의 직장, 자녀 교육, 자산의 변동 등의 이유로 거주지 이동을 경험하게 되는 상황이 발생한다. 이 때 노인이 안정적인 거주환경을 확보하며, 지역사회 내에서 다른 공동체 구성원들과 다양한 사회적 자원을 공유하며 살아갈 수 있도록 하는 것이 지역사회 통합돌봄의 첫 번째 전제조건이 될 것이다.

지역사회돌봄 과정에서 고려해야 할 또 하나의 요소는 생애주기 상의 다른 시기와는 다르게 노년기에는 몇 년 단위로 신체 및 인지기능이 저하될 가능성이 있으며, 때로는 기능상태의 악화가 급격하게 벌어질 수도 있다. 이 때, 단계적으로 일상생활기능((activities of daily life, ADL)이 저하되더라도 지역사회에 계속하여 머무를 수 있는 노인 친화적 주택 및 생활환경 마련이 필수적이라 할 수 있다. 지역사회 통합돌봄 정책에서도 노인이 지역사회에 머무를 수 있는 조건을 마련하기 위하여 노인복지 주거 지원책을 마련하고 있다(<표 1-2> 참조). 노인이 원하는 지역에 가능한 오래 머무를 수 있도록 공공 주택의 입주 기회를 늘리고, 그 주택을 무장애(barrier-free) 혹은 노인 친화적(age-friendly) 주택으로 개조하고, 노인이 살고 있는 기존 주택을 개조할 때 들어가는 비용을 지원하는 것이 정책의 주요 내용이다.

<표 1-2> 정부의 노인 주거복지 정책

고령자 복지주택	- 미끄럼 방지 시공, 비상콜 설치 등 노인 친화형'무장애 특화'주거 설계 - 단지 내 사회복지관을 함께 건립하여 건강관리·문화생활 지원 - 65세 이상 도시근로자 월평균 소득 50% 이하 입주 가능
신규 건설형 공공임대	국민행복주택 전체 호수 중의 일부(수도권 7%, 지방 5%) 노인 친화형 설계
신규 매입임대	노후주택 매입해 노인 친화형으로 리모델링
기존 공공임대	영구임대 등 20개 단지에 주택관리사 배치해 노인 돌봄 강화
집수리 지원	벽지·장판·싱크대 교체 비용 등 지원, 지원 대상은 중위소득 45% 이하 고령자

자료: "김태규 '주거·돌봄 한곳에서...'노인을 위한 아파트' 늘린다", <한겨레>. 2020.4.1.

<http://www.hani.co.kr/arti/economy/property/935249.html> (검색일자. 2020. 06.30)

그러나 노인이 원하는 지역에서 가능한 오래 머무를 수 있는 물질적 토대로서 주거안정성을 보장하고 노인 친화적 주택에 거주할 수 있다고 해도, 노인이 사회적 삶(social living)의 측면에서 높은 삶의 질을 유지하기 위해서는 몇 가지 추가적인 요소가 필요하다. 독일의 '가족,노인,여성, 청소년 연방성(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 이하 BMFFSJ)' 은 노인 친화적인 주거환경의 세가지 전제 조건으로 '접근하기 쉽고 사용자 친화적인

공공장소(Barrierfreie und benutzerfreundliche öffentliche Räume), '사회적 교류 및 커뮤니케이션(Bessere Kontakte und Kommunikation)의 보장', 그리고 '생필품 및 생활서비스에 대한 접근성(Gesicherte Nahversorgung)'을 제시한다. 노인이 지역사회에 가능한 오래 머무르기 위해서 주택개조와 같은 시설과 설비에 대한 지원 뿐만 아니라, 사회적 인프라의 확장 그리고 지역사회 내 사회적 프로그램들이 함께 마련되어야 한다.

## 2) 연구의 필요성, 연구목적

앞서 살펴본 바와 같이, 지역사회 통합돌봄에서 가장 중요한 것은 현재 지역사회 내 돌봄의 그물망(web of care)이 어떠한 지형을 가지며, 그 과정에서 지나치게 큰 그물코가 무엇인지를 파악하고 보완하는 것이 통합 돌봄 정책의 성패를 결정하는 요소이다. 이 과정에서 협동조합이 돌봄의 그물망이 직조되는 민·관 협치의 과정에서 적절한 정책적 어젠다(agenda)를 제시하면서도 실행력을 확보할 것에 대한 전략을 마련해야 한다.

그런데 지역사회 통합돌봄과 거주지에서의 노년(ageing in place) 모델이 실현되기 위한 선결 조건은 노인이 자립할 수 있는 거주 환경을 만드는 것이다. 구체적으로는 노인이 자신의 기능에 따라서 적절한 거주형태를 선택하고 생활할 수 있어야 한다(최항순 2018). 2000년대 이후 일부 노인생활주택 등 노인을 위한 새로운 주거형태가 등장하기는 했지만, 노인의 거주형태는 일반 주택 혹은 시설로 양분화 되어 있다. 노인이 나이가 들어감에 따라 차차 신체 기능 저하에 따른 일상생활기능(activities of daily life, ADL) 및 도구적 일상생활기능(instrumental activities of daily life, IADL)역시 저하되게 된다. 그러나 노인의 기능 저하의 단계를 고려하지 않은 일률적인 서비스 제공 내용 및 시설입소는 노인의 잔존기능 사용을 방해하여 노인의 삶의 질을 오히려 떨어뜨리는 결과를 가져오기도 한다. 또한 무조건적인 돌봄은 돌봄을 제공하는 돌봄종사자의 직무만족도에도 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 장기적으로는 노인장기요양 재정의 부족으로 이어질 수 있다.

본 연구는 지역사회 통합돌봄 시대의 돌봄의 그물망을 짜는 과정에서 협동조합의 역할을 모색하고자 하며, 특히 지역사회 속에서 가능한 오랫동안 높은 삶의 질을 누리기 위한 주거환경의 조건이 무엇인지 탐색하고자 한다. 이러한 주거 환경의 조건을 세 가지 측면으로 나누고자 하며 이는 다음과 같다:

첫째, 노인이 거주하기에 적당한 주택의 형태 및 구성요소

둘째, 접근하기 쉬우며 노인 친화적인 공공장소 및 생필품 구입의 조건

셋째, 노인의 사회적 교류 및 커뮤니케이션을 보장하기 위한 다양한 프로그램과 돌봄 서비스

이를 위해 2장에서는 현재까지의 커뮤니티 케어와 협동조합, 그리고 농촌과 관련된 연구동향을 살펴본다. 3장에서는 노인 돌봄 제도와 커뮤니티 케어의 전달체계, 그리고 노인 친화적 주거환경을 마련하기 위한 협동조합 수준의 노력에 대한 일본과 독일의 사례를 분석한다. 2장과 3장의

내용을 토대로 4장에서는 현장에서 농촌사회의 노인 돌봄 종사자들이 2020년 현재 어떠한 경험을 하고 통합 돌봄과 관련된 어떠한 고민을 가지고 있는지 탐색적 연구를 하고자 한다. 마지막 결론에서는 지역사회 통합돌봄 시대에 협동조합이 시의 적절하게 대응할 수 있는 노인 친화적 주거 시스템 마련 및 협동조합의 돌봄 프로그램 개선을 위한 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 커뮤니티 케어, 돌봄 협동조합, 농촌 연구동향

본 절에서는 지역사회 통합돌봄 정책의 내용 및 협동조합의 역할에 관한 국내외 선행연구 및 연구동향을 정리한다. 우선 지역사회 통합돌봄 정책의 도입배경과 정책의 내용, 그리고 그와 관련된 연구동향에 관해 살펴본다. 지역사회 통합돌봄에서 요구되는 과제와 그 과제들의 우선순위가 무엇인지를 밝히고, 그 과정에서 협동조합이 어떠한 역할을 담당해야 하는지에 대한 문제의식을 도출하겠다. 그 다음 지역사회 통합돌봄 및 노인 돌봄의 공식화로 인하여 협동조합은 어떠한 영향을 받게 되는지, 그리고 돌봄이 사회적 경제 원리와 어떠한 접점을 가질 수 있는 지에 파악하고자 한다. 이를 위해 ‘커뮤니티 케어<sup>2)</sup>’ 개념 및 관련 연구동향, 협동조합에서 제공하는 돌봄 사업 현황과 평가, 그리고 농촌 지역의 노인 돌봄에 대한 연구동향을 살펴보겠다.

### 1) 커뮤니티 케어의 내용 및 연구동향

개념으로서 ‘커뮤니티 케어’의 기원과 정의에 대해 아직까지 명확하게 합의된 것은 없다. 다만 이 용어를 현실에서 가장 먼저 사용한 곳은 영국이다(김윤영, 윤혜영, 2018). 영국은 1991년 커뮤니티 케어 관련 법령 제정을 통하여 지역사회를 중심으로 한 돌봄 체계를 구축하였으며, 현재는 제도의 명칭을 ‘커뮤니티 케어(community care)’로 사용하고 있다(전용호, 2012). 영국의 커뮤니티 케어에 관한 국내 사례연구는 2018년 한국의 지역사회 통합돌봄제도 도입 과정에서 선형국 사례에 대한 시사점을 제공하였다. 그러나 동일한 용어를 사용하더라도 정책이 도입된 사회적 상황과 쟁점에 대해서 파악할 필요가 있으며, 커뮤니티 케어에 대한 이해 역시 한 사회의 사회경제, 정치 제도적 맥락에 대한 이해와 성찰이 선행되어야 한다(김윤영, 윤혜영, 2018: 138).

지역사회 통합돌봄의 추진 과정에 대한 다양한 국내 선행연구(강현철, 최조순, 2019; 김은상, 박진복, 2019; 최향순, 2018; 한미경, 김찬우, 2019)가 존재한다. 김춘남(2019)은 지역사회돌봄(community care)을 돌봄(care)의 종류 및 지역사회(community)의 맥락에 따라 각각 3가지 범주로 나눈다. 돌봄은 장기요양보험에서 제공하는 돌봄 및 수발, 건강보험에서 제공하는 치료 및 간호, 그리고 사회복지 서비스에서 제공하는 관심과 지원으로 범주화 할 수 있다. 또한 공간으로서의 지역사회(in the community), 지방으로의 권한이양(decentralization), 그리고 주체로

2) 정부 발간자료를 포함한 각종 문헌에서 ‘커뮤니티 케어(community care)’와 ‘지역사회 통합돌봄’을 혼용하여 사용하고 있다. 그러나 본 연구에서는 둘의 용어를 구분하여 사용한다. 커뮤니티 케어는 현실에 존재하는 각종 제도의 방향성과 의미를 지시하는 개념(concept) 혹은 용어(term)를 지시하는 반면 ‘지역사회 통합돌봄’은 중앙정부에서 2018년에 시작하여 2025년까지 추진하려고 하는 현실에 나타나는 구체적인 정책을 지시한다.

서의 지역사회(by the community) 3가지 맥락으로 지역사회를 바라볼 수 있다. 각각을 교차하여 지역사회돌봄을 9가지의 측면으로 바라볼 수 있다(<표 2-1>참조).

<표 2-1> 커뮤니티 케어의 개념 및 범위

커뮤니티 케어	공간으로서의 지역사회 (in the community)	지역으로 권한이양 (decentralization)	주체로서의 지역사회 (by the community)
돌봄, 수발	지역사회 돌봄	돌봄의 분권화	지역사회의 돌봄 참여
치료, 간호	지역사회 치료	의료의 분권화	치료적인 지역사회
관심, 지원	지역사회 복지서비스	복지서비스의 분권화	지지적인 지역사회

자료: 김춘남(2019), 67쪽

이건세(2019)는 지역사회 통합돌봄이 나아가야 할 방향성으로 지역사회(Community)의 역할을 확장하고, 돌봄(care)의 연속화가 필요하다고 주장한다. 지역사회 확장의 구체적인 내용으로 ‘지역사회 내에서(in the community)’, ‘지역사회에 의한(by the community)’, 그리고 탈집중화된 지역사회(decentralized community)’를 언급하였으며, 또한 보건의료(medical and health), 장기요양(long-term care) 및 사회적 돌봄(social care), 그리고 노인의 자립 생활(independent living)이 연속적으로 이어져야 한다고 보았다(이건세, 2019: 24). 이러한 원칙에 따라, 지역사회 통합돌봄에서 필요한 서비스의 내용과 범주를 아래와 같이 분류하였다(<표2-2> 참조).

<표 2-2> 커뮤니티 케어에 필요한 서비스의 종류

범주	서비스 종류
입소 및 거주	지역사회 보건, 복지시설, 치매 공동주거 시설, 노인 그룹홈, 장애인 공동시설 등
단기체류	단기 입원, 입소 가능한 보건, 의료, 복지시설
데이케어(주간보호)	회복기 재활, 허약 노인, 치매 노인, 장애인 및 정신질환자를 대상으로 한 서비스
재가서비스	방문의료, 방문간호, 방문재활, 방문간병, 방문요양, 방문생활지원 등

자료: 이건세(2019), 24쪽

이 중에서 본 연구의 주요 관심사인 노년기의 거주지와 돌봄과 관련 하여서는, 커뮤니티 케어의 시행을 위해 노인이 지역사회에 머무를 적당한 거소(residence)를 마련하는 것이 중요하며, 거주 지원과 관련하여 주택지원 뿐만 아니라 다양한 활동 또한 보장되어야 한다고 보는 연구들이 존재한다(최항순, 2018). 또한, 사회적 지원과 관련하여 식사, 간병, 청소 정서지원을 제공해야 하며, 이를 위하여 지역사회 내의 다양한 기관이 개인의 상황에 맞게 서비스를 통합적으로 제공해야 한다고 본다.

위에 언급된 서비스 간의 연계를 위해서는 서비스를 제공하기 위한 장비, 차량, 주거 시설 등 인프라의 양적 확충 및 보완이 필요하다. 그러나 이러한 확충에 대해서는 정부 및 공급자, 그리고 이용자 모두가 공감하지만, 이에 대한 표준화된 기준이나 모델이 없다는 한계가 존재한다. 지

역사회 통합돌봄의 정착을 위해서는 핵심적인 기관이 될 시설들 -그룹 홈, 치매 공동주거시설, 단기 체류(short stay)시설, 주간보호센터의 경우 표준주택 혹은 시설모델이 필요하며, 이용자의 자립생활 및 친화적인 주거 환경을 위하여 각종 장비 및 비품, 이송차량, 그리고 안전 및 사고 모니터링 장비를 개발과 지원정책이 필요하다(이건세, 2019: 25).

김운영, 윤혜영(2018)은 정부가 지역사회 통합돌봄을 추진하게 된 배경으로, 현재 중앙정부 주도의 노인장기요양서비스 만으로는 해소가 되지 않는 복지수요가 있으며, 지방정부 역시 재정 부담을 느낀다고 보았다. 이 때문에 공공과 민간의 다양한 주체들이 지역사회를 기반으로 다양한 자원과 공동체를 연결하여 돌봄 서비스 이용자들의 서비스 접근성을 높일 수 있을 뿐만 아니라 사회적 유대와 소속감을 강화할 수 있으며, 지속가능한 돌봄 서비스를 구축하고자 한다고 본다. 또한 지역사회 통합돌봄 과정에서 중앙정부와 지방정부의 역할 설정, 지역사회 내의 다양한 자원을 활용하여 서비스제공의 전달체계를 구축해야 한다는 연구(강현철,최조순, 2019)도 있으며, 이는 중앙집권화가 아닌 지방과 지역으로 권한과 역할이 이양(decentralization)되어야 함을 시사한다.

국내의 연구동향을 종합해 보면, 돌봄 서비스 제공과정에서 발생하는 공백 및 중앙 집중이라는 경향성으로 인하여 커뮤니티 케어의 필요성이 꾸준히 제기되었고, 이에 따라 정부가 지역사회 통합돌봄 정책을 도입했으나, 구체적으로 노인 돌봄과 관련하여 어떠한 서비스가 가장 필요한 지에 대해서 합의점을 찾고 있지 못하고 있다는 것을 파악할 수 있다.

## 2) 협동조합의 돌봄 사업 관련 연구

협동조합은 돌봄 서비스를 제공하는 주체들 중 중요한 행위자 중의 하나이다. 이는 돌봄 노동이 정서적 관계를 기반으로 한다는 특성을 지니고 있다는 점에서 사회적 경제 원리와 접점이 있기 때문이다. 이러한 점에서 노인 돌봄은 사회적 기업 및 협동조합에서 생산하는 주요한 서비스로 언급되고 있다(신창환, 2019). 사회적 기업 및 협동조합에 대한 일반적인 연구들(김종호, 2014; 박창걸, 2016)이외에도 사회적 기업의 범주화와 관련된 법적 측면(김종호, 2014), 일자리 및 고용의 측면(강현주,임은의, 2015), 비즈니스 모델의 측면(신창환, 2019)에서 바라본 연구와 생태 및 공유경제(홍덕화, 2018)의 측면에서 본 연구들이 존재한다.

2010년대 이후 생활협동조합에서 돌봄 사업을 시작하였고 돌봄 서비스 제공을 주요 사업으로 하는 사회적협동조합이 증가하였다. 이는 2012년 시행된 협동조합기본법에 따라 출자금과 설립동의자 기준을 대폭 완화한 결과이며, 자연스럽게 다양한 형태와 규모의 협동조합이 나타나게 되었다. 의료서비스 및 노인돌봄서비스를 제공하는 협동조합에 대한 대표적인 국내 사례연구를 <표 2-3>에 정리하였다.

<표 2-3> 의료 및 돌봄 협동조합 관련 국내연구

	연구	사례 및 주요 내용
	정지웅 외(2013)	경기도 내 돌봄 서비스를 제공하는 협동조합의 현황을 보고
	박대식 외(2013)	사회적 경제와 노인일자리 사업의 연계, 여민동락 주간보호센터
	박지성,류성민(2016)	돌봄 사회적협동조합 '도우누리' 사례, 사회적 기업의 성과평가
	장지연(2016)	한살림 서울의 어르신 방문 돌봄 사업의 추진 배경 및 진행
돌봄	강위원(2016)	농촌공동체 여민동락 사업: 공동 작업장, 상점, 마을학교
	홍덕희(2018)	'생태적 복지 커먼즈'개념, 한살림서울의 돌봄 사업 소개
	신창환(2019)	우리사이, 도우누리, 다솜이 재단에 대한 소개
	송유정(2019)	사회적협동조합 휴먼케어에 대한 연혁
	국승용 외(2018)	의료 생협, 가사간병 서비스 현황, 농협 운영 재가복지시설
	박대식 외(2017)	자활기업 사업 중 간병서비스 사례
의료	정지연(2015)	한국 의료생협 운동의 역사 소개, 안성 및 대전 생활협동조합 사례
	백지선(2020)	서울시 301 네트워크에 대한 소개, 보건의료 통합복지에 대한 소개

자료: 언급된 출처를 바탕으로 저자 정리.

새롭게 생겨난 돌봄 사회적협동조합에 관한 연구 뿐만 아니라, 사회 고령화 및 조합원의 생애 주기 변화에 따른 기존 생활협동조합들의 대응에 관한 연구들도 존재한다. 특히 2016년 발간된 『생협평론』 25호에서 특집으로 「협동조합과 함께하는 행복한 노후」를 기획하였으며, 「고령화 문제의 해법으로서의 사회적 경제」(정건화, 2016), 「일본 생협의 복지사업」(이향숙, 2016), 「국내 의료협동조합의 사례」(박봉희, 2016) 등의 주제와 「조합원 입장에서 바라보는 노후」(김미선, 김종희, 우미숙, 추경숙, 김형미, 2016) 에 관한 좌담회가 실려 있다. 장지연(2016)은 돌봄은 “내가 살고 있는 지역에서 이웃과 이웃이 새로운 관계를 맺고 살아가는 것”이라는 한 살림의 돌봄에 대한 지향을 밝히는 한 편, 이러한 지향에 따라 한살림서울의 지역살림운동의 전개 과정에 대해서 논의하였다.

협동조합 차원에서 제공되는 돌봄을 생태적 요소와 커먼즈 관점에서 홍덕희(2018)의 연구는 한살림서울의 지역살림운동의 전개과정의 분석을 통해, 지역살림운동이 ‘생태적 전환’과 ‘돌봄 사회화’의 결합을 위하여 포괄적 돌봄을 추구하고 돌봄 노동 조건의 개선을 시도 하였다고 평가한다. 그러나 ‘좋은 돌봄’ 실현의 현실적인 한계로 돌봄 노동에 대한 저평가와 돌봄 사업의 여성화(홍덕희, 2018:269)를 제기하고 있으며, 거시적으로는 기존의 한살림 주요 사업인 먹거리, 농업 분야와 돌봄 사업을 유기적으로 결합하는 것에 대한 어려움(ibid. 269)이 있다고 평가한다.

고령화라는 내부의 환경변화와 조합원의 생애주기의 변화가 협동조합이 노인 돌봄 사업을 고려하게 된 조건이 되었다면, 협동조합의 지향이라고 할 수 있는 자조와 자립성, 그리고 공동체정신은 “자신이 사는 지역에서 삶의 자립을 확보”하기 위한(장지연, 2016) 지역사회 통합돌봄의 목적과 맞닿아 있다는 것을 국내외 사례에서 밝힌다. 그러나 대부분의 연구가 협동조합이 진행하고 있는 사례들을 나열하거나, 돌봄에 대한 사회적 인식, 돌봄종사자들의 고용불안과 낮은 임금, 기관 운영 과정에서의 사회적 경제 원리의 구현 등을 한계로 지적하는 데에 그친다. 특히 노인돌봄

서비스의 내용이 도시락 서비스, 방문요양, 방문목욕, 주야간 보호 등으로 한정적이며, 특히 재정 부담 주체와 관련된 내용으로 공적 노인돌봄서비스인 노인장기요양급여를 중심으로 제공 서비스가 한정된다는 한계를 가진다. 예산의 가용범위에서 지역을 기반으로 하는 생활협동조합 혹은 돌봄 협동조합 차원의 다양하고 창의적인 돌봄 서비스 모델을 제안하거나, 아직은 서비스 급여항목으로 제도화 되어 있지는 않더라도, 이용자, 혹은 사회 구성원인 노인이 필요를 느끼는 요소들을 발굴하고 이에 대한 정책적 시사점을 이끌어 내는 연구는 아직 국내에서 찾아보기 어려우며, 따라서 이에 대한 연구가 요구된다.

### 3) 농촌 지역의 돌봄에 관한 연구

농촌은 도시 지역과 비교하여 노인 인구 비율이 높아 인구고령화가 더욱 심각한 상태이다. 농촌 지역이 노인 돌봄에 취약한 이유는 단순히 인구사회학적 요인 뿐 아니라 인프라가 부족하며 효율을 기반으로 한 전통적인 가치관을 고수함으로써 돌봄에 대한 규범이 현대화 되고 있지 못하다는 기존 연구들이 존재한다. 그러나 과연 이 말은 사실일까? 농촌이 낙후되어 있다는 논의는 적어도 매우 오랫동안 있어왔던 주장이며, 여러 연구들을 성과로 각종 지원책들이 있었다. 그리고 지금의 농촌 지역의 장·노년층은 20년 전의 장·노년층과는 차이가 존재할 가능성이 있다. 변종순(2018)은 사회적 경제 정책의 발전과 관련하여, 현대적인 제도라 볼 수 있는 협동조합과 마을기업, 자활 기업 등을 설립 시 전통적인 공동체 조직인 두레, 계 등과 결합할 수 있는 지에 대한 가능성을 보았으며, 이 과정에서 사회적 경제의 목표인 공동체회복 및 강화를 위하여 수익성과 공정한 분배에 대한 구성원들의 신뢰가 필수적이라고 보았다.

농촌 지역의 사회적 경제 및 협동조합과 관련한 연구는 농촌경제연구원에서 발간한 연구보고서를 중심으로 제시되었다. 농촌경제연구원은 2010년 이후 농촌 공동체의 특성에 맞는 사회적 기업과 일자리, 노인 돌봄, 귀농 귀촌에 대한 연구를 꾸준히 발간하였다. 구체적으로는, 농촌 지역 사회적 기업의 유입사례(엄형식,마상진, 2010), 농촌 지역 노인일자리 창출(박대식,조미형,한태녕, 2013) 및 사회적 경제와 관련한 정책발전방안 제시(국승용,임지은,이형용, 2019), 귀농 귀촌 사례 연구(박대식,마상진,채상현,최용재,최윤지,윤순덕,김경인, 2017) 등이 있다. 본 연구와 직접적인 관련이 있는 연구로는 농촌 지역의 마을복지를 활성화하기 위한 주민의 사회 경제적 역량의 활용방안에 관련된 연구(박대식,안석,오정훈, 2016)가 있다.

새로운 정책에 대한 연구 뿐 아니라 농촌사회의 노인 돌봄과 관련된 주체들-농촌 노인 본인, 가족 수발자, 요양보호사, 사회복지사, 사회복지 공무원, 그리고 협동조합의 실무자-들이 2020년 현재 어떠한 경험을 하고 통합 돌봄과 관련된 어떠한 고민을 가지고 있는지 탐색적 연구가 필요하다.

## 3. 해외의 커뮤니티 케어 현황: 일본과 독일의 경험

고령화 현상은 비단 한국에만 제한된 것이 아니라 전 지구적인 현상이다. 우리보다 먼저 고령화를 경험한 선진국들은 이미 지역사회중심의 돌봄 체계를 구상하고 현실에서 정책을 도입하였

다. 현재 커뮤니티 케어 방식을 도입한 대표적인 국가로는 영국과 일본이 있으며, 90년대 중반 노인을 포함한 장기요양이 필요한 사람들에게 돌봄을 제공하기 위해 수발보험(Pflegeversicherung)을 도입한 독일역시 최근 커뮤니티 케어 중심으로 노인장기요양서비스를 개편하는 방식을 도입하고 있다.

이번 절에서는 지역사회 통합돌봄 모델 및 주택지원, 혹은 주거환경 개선과 관련된 해외사례 중 일본, 그리고 독일의 사례를 제시한다. 지역사회 통합돌봄에 관하여 논할 때는 거주환경과 돌봄 서비스를 떼어놓고 이야기하기 어렵다. 거주환경과 관련해서는 주택개조와 같은 시설(하드웨어)의 편의성과 노인 거주 적합성 뿐만 아니라 노인이 주택에서 적절한 서비스를 받고 있는지(소프트웨어)에 관한 것과 지역사회의 구성원으로 참여하여 사회적 인간으로서의 높은 삶의 질을 누려야 한다. 이러한 점에서 지역사회 통합돌봄은 공적·사적 영역에서 제공되는 다양한 노인 돌봄과 관련된 제도와 서비스와 연결되어 있다. 이 부분과 관련하여 각국은 어떠한 제도와 서비스 형태를 가지는지, 그 가운데서 협동조합은 어떠한 역할을 하는지 살펴볼 것이다.

### 1) 일본: 개호보험, 지역포괄지원센터, 돌봄 협동조합

일본은 2000년 개호보험법 제정 이후 지역사회를 중심으로 한 의료, 개호, 생활지원 및 예방, 주거 서비스 등을 망라하는 ‘지역포괄케어시스템’을 구축하여 운영 중이다(김은상, 박진복 2019; 강현철, 최조순 2019).

일본의 커뮤니티 케어 도입 및 적용에 관한 국내의 사례연구로는 지역포괄케어 시스템의 도입 과정 및 구상(김윤영, 윤혜영, 2018; 김은상, 박진복 2019; 이견세, 2019; 이진아, 한정원, 2019)에 관한 연구, 지역포괄시스템의 추진기관으로서 지역사회복지관에 관한 연구(김희수, 2019), 한국과 일본의 커뮤니티 케어 시스템의 비교연구(이견세, 2019)가 있다. 김은상과 박진복(2019)은 일본의 지역포괄케어 시스템의 사례로, 나바라시 지역포괄시스템과 도쿄도 세타가야구 지역포괄케어시스템을 연구하였고, 일본의 지역사회돌봄의 핵심은 노인의 보건의료 및 케어에 대한 욕구에 초점을 맞춘 ‘마을 만들기’를 제안한다.

#### (1) 개호보험(介護保険)

일본은 세계에서 고령인구의 비율이 가장 높은 국가 중 하나로 알려져 있으며 일본의 베이비붐 세대인 ‘단카이세대(團塊世代)’<sup>3)</sup>가 2025년에 후기 고령기(75세)로 접어들면서 후기고령자 인구 비율이 가파르게 증가할 것으로 예상되었다(일본 후생노동성 자료, 이진아, 한정원 2019:139 재인용). 고령인구 증가로 인한 노인 돌봄 수요의 증가 및 노인의료비 재정지출의 우려에 따라, 일본은 2000년 개호보험법을 도입하였고 2005년 지역포괄케어시스템 구축을 위한 개호보험 개정안

3) 태평양전쟁 이후 1947년에서 1949년 사이에 태어난 일본의 베이비붐 세대로, 일본의 경제평론가 사카이야 다이치(堺屋太一)가 1976년에 발표한 <단카이의 세대>에서 사용된 이후 하나의 용어로 자리잡게 되었다. 소설에서 처음 등장하여 인구사회학적 용어로 정착되었다. ‘단카이(だんかい, 團塊)’는 ‘덩어리’라는 뜻으로, 인구분포에서 돌출된 모습이 덩어리처럼 보이기 때문에 붙여진 이름이다(두산백과사전, 2020). 일본의 단카이세대 외에도, 각국의 상황과 환경에 따라 베이비붐 세대가 존재한다. 일반적으로 베이비붐 세대는 합계출산율이 3% 이상인 인구집단을 지칭하며, 미국은 1946년부터 1964년까지, 한국은 1955년부터 1963년에 출생한 인구집단(코호트)을 베이비부머(baby-boomer)세대로 본다(방하남, 2011; 안주엽, 김복순, 2012).

을 시행하였다. 이후 일본은 2014년 의료개호일괄법과 지역포괄케어시스템을 선도적으로 시작하였다. 또한 서구와 비교하여 일본은 상대적으로 제도적, 문화적으로 한국과 비슷하다는 평가를 받고 있으며(무토 마사키, 2017), 이 때문에 일본의 경험은 한국의 노인 돌봄 정책발전에 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

일본의 지역포괄케어의 핵심은 일상생활에서 개호보험에서 급여로 제공되는 노인 장기요양 급여 뿐만 아니라 의료서비스와 기타 다양한 복지서비스를 노인이 거주하는 지역사회에서 적절하게 제공하는 것(이건세, 2019: 13)이라고 보았다. 이를 위해서는 우선, 장기요양서비스와 의료서비스의 연계가 필수적이며, 서비스의 연계를 위해서 양쪽 부문의 전문인력 및 그 전문 인력을 연결해 줄 수 있는 체계와 인력이 필수적이다.

## (2) 지역포괄지원센터: 내용과 운영주체

일본의 2005년 개호보험 개혁의 핵심이라고 할 수 있는 지역포괄케어시스템은 단카이 세대의 은퇴시기를 염두하여 설계 및 실행되었으며, 이에 대해 중앙정부 후생노동성에서 직접적으로 그 내용을 언급하고 있다(이진아,한정원, 2019:140).

지역포괄 지원센터의 구체적인 내용과 시스템을 검토한 이진아,한정원(2019)의 연구에 따르면, 지역포괄지원센터의 주요 사업내용은 1)포괄적 돌봄 지원사업 2)다직종 간의 협력에 의한 지역포괄지원네트워크 구축 3)지역 케어회의 실시, 4)지정개호 예방지원, 그리고 5) 기타사업의 크게 5가지 범주로 구성되며, 지역포괄 지원센터는 돌봄서비스를 직접 제공하는 역할을 담당할 뿐만 아니라, 지역보건, 복지, 의료서비스나 자원봉사활동, 비공식적 서비스 등의 다양한 자원을 연계하는 역할을 담당하고 있으며(이진아,한정원 2019: 148). 이러한 역할을 담당하는 지역포괄 지원센터는 시정촌이 직접 운영하거나, 시정촌으로부터 위탁을 받은 법인이 운영한다.

이를 통해 한국이 커뮤니티 케어를 도입하고자 할 때, 일본의 지역포괄센터가 제시하고 있는 의료·보건·복지의 연계방안을 참고해야 할 뿐만 아니라, 통합 돌봄의 내용적 지향점인 사람중심의 케어(person-centered care)를 구현할 필요가 있다고 본다. 이진아,한정원(2019)은 현재 한국사회의 노인장기요양서비스 공급이 이용자보다는 서비스 공급자를 중심으로 운영되고 있으며, 주요 재원을 중앙정부에서 운영하는 노인장기요양보험재정에 의존하기 때문에, 지자체 수준의 여러 사회조직들-노인클럽, 자치회, 협동조합, 비영리 NGO, 자원봉사조직-의 역할과 기능강화를 추진하기에 어렵다고 비판한다(이진아,한정원, 2019:156). 노인 돌봄을 위한 제도적 기반과 재정지원은 중앙 차원에서 이루어진다고 하더라도, 지역에서 서비스로 전환할 때에는 지역 내 다양한 주체들의 역할을 고민해야 한다는 점을 시사한다.

## (3) 커뮤니티 케어 및 돌봄 협동조합 사례를 보고한 국내연구

일본은 한국과 유사한 문화적 제도적 환경을 가지고 있다는 점에서, 정책 입안 시 주요 사례국 혹은 참고할 만한 모델로 거론된다. 국내에 소개된 일본의 커뮤니티 케어 및 협동조합의 연구들은 크게 제도와 관련된 연구와 협동조합에서 제공하는 의료 및 돌봄 서비스에 대한 소개로 나눌 수 있다(<표 3-1>참조).

<표 3-1> 일본의 돌봄 정책 및 협동조합 사례를 분석한 주요 국내연구

	연구	사례 및 주요 내용
제도	김윤영,윤혜영(2018)	일본과 영국의 커뮤니티 케어 제도화과정
	김희수(2019)	커뮤니티 추진기관 한일비교
	이진아,한정원(2019)	커뮤니티 추진기관으로써 지역포괄지원센터
	이건세(2019)	일본의 커뮤니티 케어 추진배경 및 과정, 지역포괄지원센터
	이은선(2016)	일본의 나라코프 협동복지회 사례
협동 조합	박대식 외(2013)	일본의 고령자협동조합에서 진행하는 개호보험서비스 사례
	이향숙(2016)	일본 생협의 복지사업
	최항순(2018)	일본 삿테시와 스키토 마을 사례
	김춘남(2019)	일본의 커뮤니티 케어 사례 및 치매중심 프로젝트 사례

자료: 언급된 출처를 바탕으로 저자 정리.

일본 시이타마현에 위치한 삿테시와 스키토 마을의 사례를 소개한 최항순(2018)에 따르면, 스키토 마을은 시민오페라와 살롱, 식당 등 참가자들이 자립생활을 위한 마을만들기 사업에 의료인들이 지원한다. 구체적으로는 ‘커뮤니티 너스(community nurse)’라는 이름의 간호사를 파견하여 건강상담 등의 의료서비스를 제공하거나, 지역 의료 네트워크 시스템을 통해 당뇨병 등의 만성질환 관리를 담당하고 있다. 또한, 김춘남(2019)은 일본 후생노동성 일본종합연구소의 2014년 ‘지역포괄케어시스템’ 사례집에 언급된 대표 사례들을 바탕으로 치매노인 돌봄을 위한 ‘시민협동에 의한 네트워크(후쿠오카현 오무타시)’, ‘재택의료 지원연계 세미나(아키타현 아키타시)’, ‘개호 예방 치매서포터 육성 및 지역역량강화(아키타현 유자와시)’, ‘치매노인 조기 발견을 위한 지켜보기 사업(기후현 히가시기라카와촌)’ 등의 지역사회의 다양한 자원과 조직을 연계하는 프로그램의 존재를 언급하긴 하였지만, 그것의 구체적인 내용은 소개되어 있지 않다.

#### 협동복지회<sup>4)</sup>의 10가지 기본케어 원칙

일본 나라현(奈良県)에 위치한 협동복지회(協同福祉会)는 1984년에 설립된 사회복지법인으로 현재 정규직원 389명, 비상근 파트타임 직원 722명을 고용하고 있다. 협동복지회는 1)이용자 중심, 2) 기쁨을 공유하고 서로 성장하기, 3) 안전하고 안심할 수 있는 아동 돌봄 제공하기 4) 생활의 재건, 5) 지역에 열린 조직, 6) 성실하고 정직한 운영, 그리고 7) 학습의 기쁨이 있는 활기차고 즐거운 직장을 운영철학으로 삼고 있다. 이러한 운영철학을 바탕으로 협동복지회는 ‘내일이면(あすなら)’이라는 이름을 가진 기관(苑)에서 10가지 기본 케어를 제시한다. ‘10가지 기본케어는’ 쇠약한 노인에게 남아있는 기능을 보존하게 하는 것 뿐 아니라, ‘보통 생활(普通の暮らし, 일상생활)’을 되찾아 주는 것을 목적으로 한다. 10가지 기본케어는 1부터 10까지 순차적으로 진행되며, 구체적인 내용은 다음과 같다. 1)환기를 한다. 2) 바닥에 발을 붙이고 의자에 앉는다. 3) 성인용 기저귀 대신 화장실을 이용한다. 4) 친구와 함께 따뜻한 식사 및 요리를 할 수 있는 환경을 조성한다. 5) (일본 가정식)욕조목욕을 한다. 6) 동네에 머무르면서 사람들과 대화를 한다. 7) 집에서

4) 자세한 사항은 협동복지회 홈페이지(<https://asunaraen.or.jp/>)를 참조

나와 동네 인근을 외출한다. 8) 자원 봉사 등 가능한 수준의 사회참여를 지속한다. 9) 지역사회 내 공동체 구성원들과 '케어플랜'을 함께 구성하고 사회적 삶을 되찾는다. 10) 마지막까지(터미널 케어, 임종에 가까운 노인을 위한 돌봄) 가정에서 머무를 수 있도록 지원한다.

## 2) 독일: 노인 친화적 주거환경을 위한 정책과 공동체의 역할

최근 독일에서도 노인이 지역사회에서 편안하게 거주하기 위한 노인주택개조에 관한 정부보고서(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006; 2009)와 노인공동생활주거와 관련된 연구(Thiele, 2016)가 등장하기 시작하였다. 본 절에서는 독일 내 노인 친화적 주택환경 구축과 관련한 다양한 노인 돌봄 주거형태(betreutes Wohnen), 그리고 지역사회를 연결하기 위한 프로그램들을 제안한다.

노인 주거공동체(Wohngemeinschaft für Senioren, WG für Senioren)는 노년기 초기에 접어든 젊은 노인인구(jungen Alten)층에서 새롭게 주목받고 있는 주거형태로, 여러 명의 노인이 주택을 매입 혹은 임대하여 함께 생활한다. 노인 주거공동체는 생활과정에서 서로에게 각종 도움을 제공할 수 있으며, 생활에 필요한 물자와 자원을 공동으로 활용할 수 있다. 또한 공동으로 생활하는 노인 구성원 일부 혹은 전체가 장기요양인정자일 경우, 주택개조를 비롯한 다양한 장기요양 현물급여 및 서비스를 주거공동체 차원에서 신청할 수 있다. 노인주거 공동체는 개인들이 사적으로 구성할 수도 있고, 위탁업체를 통해 구성할 수도 있다. 현재 독일 내 주거공동체 모델은 크게 세 가지로 나눌 수 있다.

### (1) 고전적인 주거공동체(klassischen WG)

여러 거주자가 아파트 혹은 주택을 공유한다. 개인 공간으로 개인침실이 제공되며, 거실, 주방, 욕실은 공용으로 사용한다. 집안청소 등은 함께 수행한다. 구성원 중 인지기능의 장애가 있는 경우, 다른 공동생활인들로부터 가사도움과 돌봄을 받을 수 있다는 장점이 있다.

### (2) 노인-주택공동체(Senioren-Hausgemeinschaften)

이 모델은 개인에게 더 많은 프라이버시를 보장하는 모델이다. 각 거주자는 방이 아닌 개인 아파트에 거주하는 대신, 건물 (예를 들면, 아파트 동) 커뮤니티 시설로 공용실(common room) 각종 활동 및 네트워크 활동이 제공된다.

### (3) 재가서비스 제공 주거공동체 (Ambulant betreute Wohngemeinschaften)

일반적으로 비영리단체, 장기요양서비스를 제공하는 단체에 의해 설립된다. 요양서비스가 필요하나 요양시설이 아닌 공동주택에 살기를 원하는 노인을 위하여 만들어진 주거형태이다. 공간사용은 고전적인 주거공동체와 비슷하나, 이 공동체에는 장기요양서비스 제공이 가능한 간호사 혹은 요양보호사가 건물에 상주한다.

주택개조와 관련하여, 주거공동체는 비용 및 경제적 이점을 가진다. 특히 주거공동체 중 구성원이 장기요양인정자로서 재가서비스를 받고자 할 때 경제적 측면에서 장점이 있다. 우선, 공동

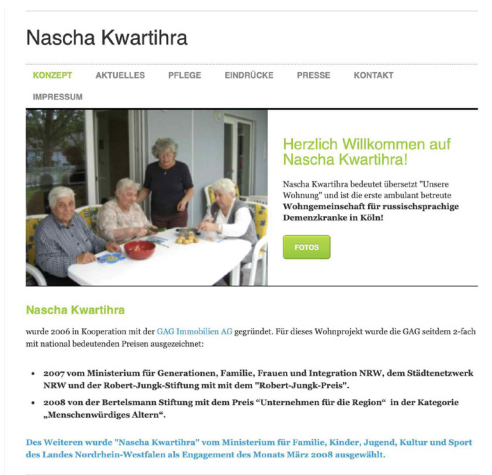
주거형태는 단독주거와 비교해 보았을 때 개인이 부담해야 하는 임대료가 낮기 때문에 장기요양 서비스에 더 많은 자금을 사용할 수 있다. 또한 공동체 구성원 중 여러 명이 장기요양인정자일 경우, 현금급여 또는 주택개조에 필요한 돈을 모아서 사용할 수도 있다.

필요한 경우, 보통의 노인 주거공동체(WG für Senioren)를 장기요양 인정자를 위한 '재가서비스 주거 공동체(ambulant betreute Wohngemeinschaft)'로 전환할 수 있으며, 이때 수발금으로부터 다양한 지원(Förderung)이 제공된다. 또한, 여러 명의 노인이 함께 생활할 때, 한 명의 노인에게 응급상황이 발생했을 때, 비상전화 시스템(Notrufsystem)을 이용할 수 있으며, 또한 장기요양서비스를 요양보호사를 통한 전문적인 재가서비스를 이용하거나, 현금급여를 이용하여 동거인으로부터 수발을 제공받을 수도 있다.

#### (4) 이민자 노인을 위한 주거 공동체: "Nascha Kwartihra" 사례

퀵른에 위치한 노인돌봄서비스를 제공하는 주거공동체 (betreute Wohngemeinschaft)는 독일로 이주한 러시아 노년 이민자들의 주거공동체이다. 이 주거 공동체는 노인 본인들과 그들의 가족 및 법정대리인이 민법에 의해 설립한 단체 (Gesellschaft bürgerlichen Recht)라는 법적지위를 가지고 있으며, 이 법인을 통하여 공동으로 주택을 임대하고 24시간 노인서비스를 제공받는다 ([그림 3-1]참조) 5).

[그림 3-1] Nascha Kwartihra의 홈페이지와 건물의 단면도



자료: Nascha Kwartihra 홈페이지 <https://nascha-kwartihra.weebly.com/kontakt.html>

위에서 언급된 독일의 노인 공동주택의 형태는 노인의 기능저하 단계에 따라서 맞춤형으로 조정될 수 있다.

#### (5) 비상연락망(Telefonketten): 보덴호수(Bodenseekreis) 사례

거주지에서 자립생활을 하고 있는 노인들의 건강을 돌보기 위해 보덴호수 지역의 일부 지역사회에는 비상연락망(Telefonketten)을 설치한다. 미리 정해진 계획에 따라 지역사회의 노인들은

5) 자세한 사항은 [www.nascha-kwartihra.de](http://www.nascha-kwartihra.de)을 참조할 것

매일 미리 정해진 다음 사람에게 차례대로 전화연락을 한다. 정기적으로 (보통은 매일) 비상연락망을 진행하는 과정에서 특별한 이유 없이 자신에게 연락이 오지 않을 때(앞 사람이 자신에게 연락하지 않거나, 전화를 걸었으나 상대방이 받지 않는 상황), 즉 비상연락망이 정상적으로 작동하지 않을 시 지역사회는 자택에 거주하는 노인이 문제가 없는지 확인하게 된다.<sup>6)</sup>

## 4. 사례연구: 농촌 지역의 돌봄종사자 및 가족 수발자의 경험

지역사회 통합돌봄에서 협동조합의 역할을 모색하기 위한 방법을 모색하기 위하여 농촌 지역의 노인 돌봄 종사자 및 가족 수발자가 어떠한 경험을 하는지 현장기반연구(Grounded theory method)를 실시하였다. 본 절에서는 사례연구를 통해 도출된 결과를 통해, 새로운 노인 돌봄 제도가 지역사회와 협동조합에 어떠한 가능성을 제공하는 지 살펴볼 것이다.

본 연구는 전라남도 영광군 묘량면에 위치한 여민동락 공동체를 사례연구 대상지로 선정하였으나, 코로나 확산방지를 위한 사회적 거리두기 강화로 인하여, 대면 심층 면담이 어려워졌다. 대신, 돌봄 종사자 10명에게 개방형 질문으로 구성된 자기기입식 서면 인터뷰를 실시하고 이를 분석하여 중요한 내용을 도출하였다.

### 1) 조사개요 및 연구설계

#### (1) 연구대상자 선정

당초, 장기요양서비스가 필요한 노인을 1년 이상 돌봄 경험이 있는 돌봄종사자를 대상으로 사례조사를 실시하고자 하였다. 구체적으로는 공적 노인 돌봄 정책 전달체계에서 역할을 담당하고 있는 요양보호사, 생활관리사, 사회복지 공무원, 생활협동조합 담당자와 노인의 가족 구성원(비공식 수발자)까지 연구 대상으로 포함하였다. 그러나 코로나 위기로 인하여 노인을 돌보는 가족수발자에 대한 인터뷰가 어려워졌고, 원래의 계획을 수정하여 여민동락 공동체에서 직·간접적으로 노인돌봄 업무를 수행하거나 업무를 지원하는 사람을 대상으로 서면 인터뷰를 진행하였다.

질적 사례연구는 자료수집에 있어 특정한 제한이 없으며, 이론적 포화(theoretical saturation)에 이를 때까지 연구에서 확인하려고 하는 사례를 가장 잘 보여줄 수 있는 인터뷰대상을 선정하는 것이 중요하다(Marriam, 1998; Yin, 2014). 연구대상자 수는 본 연구의 목적과 기간을 고려하여, 기존의 사회정책 관련 질적 사례연구의 일반적인 대상자 수를 기준으로 10명 내외로 선정하였으며, 이에 따라 노인장기요양서비스를 제공하는 돌봄노동 종사자를 임의 표집(purposive sampling) 하였다. 연구 수행일정은 다음의 <표 4-1>과 같다.

6) 자세한 사항은 [www.bodenseekreis.de](http://www.bodenseekreis.de)을 참조할 것

<표 4-1> 연구수행 일정

2020년 4월	2020년 5-7월	2020년 7월	2020년 8월	2020년 9월
문헌연구 및 질문지 설계	사례연구 대상 모집	중간보고 후 인터뷰 사례자 모집	질적 인터뷰 수행 및 분석 결과정리	결과보고서 제출 학술논문 투고

## (2) 연구설계

본 연구는 통합돌봄 시대의 돌봄 그물망을 짜는데 필요한 다양한 자원을 탐색하고, 노인이 지역사회 내에서 머무르면서 포괄적인 돌봄을 받는데 필요한 요소들이 무엇인지 파악하고자 한다.

사례조사를 위하여 질적 연구방법을 기반으로 한 개별 서면 인터뷰를 수행하였다(Creswell, 2013; 2017). 노인 돌봄과 관련된 법령 및 제도 현황 및 변화에 대한 분석과(OECD, 2011;2012;2017; WHO, 2000;2015;2017) 해외 사례연구(Evaschwick, 2005; Schuitemaker & Smith 2013)를 기반으로, 사회적 돌봄의 체계 속에서 협동조합에 관하여 현재 일선에서 돌봄을 제공하는 다양한 주체들과 서면인터뷰를 진행하였다.

통합적 케어와 관련한 서비스 이용자의 욕구를 조사한 선행연구(Haverinen & Tabibian, 2005)의 인터뷰 문항을 한국 실정에 맞게 반 구조화된 설문지 형태로 구성한 후 이를 바탕으로 1:1 심층 인터뷰를 진행하여 해당 사례자가 서비스를 제공 과정에서 어떠한 경험을 하는지 도출하여, 지역사회의 통합 돌봄에 필요한 서비스와 그 서비스를 제공하기 위한 자원의 연계 방안을 구상하였다.

연구대상자 모집 및 초기 접촉과정은 다음과 같다. 우선, 연구 참여자 모집 안내문을 통해 연구 참여 의사를 피력한 대상자만을 연구 참여자로 선정하였다. 인터뷰를 수행하기 전, 연구자 본인이 연구에 대한 취지와 연구절차, 참여자의 권리(참여 철회 및 중지의 보장), 개인정보 보호 및 비밀 유지 원칙을 서면으로 설명한 후, 이에 동의하고 서명을 한 참여자에 한하여 심층 인터뷰를 진행하였다([부록 1] 참조). 원칙적으로 이러한 과정은 연구자가 연구 참여자와 대면하여 진행하여야 하나, 코로나 위기로 인하여 공동체 내 실무자가 돌봄 종사자와 연구자의 가운데서 연결하는 역할을 담당하였다.

## (3) 자료수집 방법 및 분석절차

코로나 위기로 인하여 서면 인터뷰를 진행하기 이전, 당초 면담의 내용 및 방법은 다음과 같이 계획되었다. 심층인터뷰는 약 1시간 30분 정도의 시간으로 계획하였으며, 인터뷰를 위한 장소는 참여자가 원하는 장소로 결정하고자 하였다. 인터뷰 내용은 정확한 정보 수집을 위하여 녹음을 진행할 예정이었다. 심층인터뷰는 기본적으로 1회 실시하며, 추가적인 정보 확인을 위해 1회 정도의 유선 통화를 실시한다. 구체적인 심층면담의 항목은 아래의 <표 4-2>에 제시되어 있다.

서면 인터뷰 역시 녹취된 인터뷰와 마찬가지로 부호화(coding)를 통한 질적 사례연구분석을 진하였으며, ATLAS.ti 프로그램을 활용하였다.

<표 4-2> 인터뷰의 면담항목

구 분	내 용
돌봄의 동기	돌봄 노동을 시작하게 된 계기/ 자격 취득과정/ 가장 처음 일하던 날
업무내용과 직무 만족도	업무 내용/ 하루 일과/ 일주일 일과/ 업무 상 애로사항, 보람/ 임금 및 보상체계
작업장에서 관계성	노인과의 관계/ 가족과의 관계/ 업무와 관련된 다른 사람들과의 관계 / 서비스 전달체계
주거 및 생활환경	노인 친화적 주택/ 주거환경/ 사회적 인프라/ 지역사회 프로그램
돌봄의 의미	돌봄 노동의 의미
정책제안과 전망	정책 제언/ 앞으로의 계획/ 나중에 내가 아프다면?

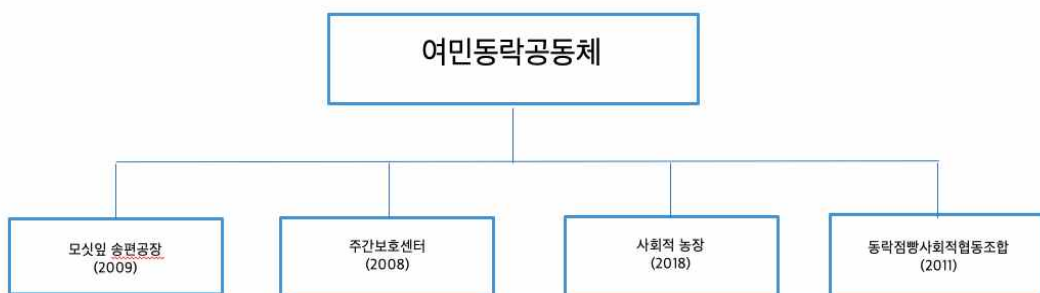
자료: 직접 작성

## 2) 여민동락공동체: 농촌 지역 노인 복지와 마을 경제의 만남

여민동락 공동체가 위치한 전라남도 영광군 묘량면은 인구 1793명 중 65세 이상이 695명으로, 2018년 기준 고령화율이 38%에 달한다(통계청 2020). 묘량면 내 교육기관은 초등학교 1개가 유일하며, 대부분 벼농사를 소득창출 수단으로 이용한다. 묘량면은 면사무소, 보건소, 우체국 등 필수적인 공공기관을 제외하면 생활기반시설이 매우 부족하다.

이러한 조건에서, 2007년 2월에 여민동락공동체는 소규모 비영리단체로 출발하였다. 당시 공동체를 구상한 이들은 30대 초중반에 도시에서 거주하던 젊은이들이었다. 이후 공동체는 사회복지법인, 사회적 협동조합, 사회적 농장 등 다양한 형태를 가진 조직을 통하여 공동체의 일과 삶을 구성하였다. 초기 설립 인원에서 시작하여 이후 귀농귀촌인이 마을에 유입되었고, 이들이 느낀 형태의 일터공동체, 생활공동체를 구성하여 살아가고 있다. 여민동락공동체를 구성하는 주요 조직은 <그림 4-1>에 명시되어 있다. 2008년 주간보호센터를 시작으로 모싯잎 송편공장(2009), 동락점빵 사회적협동조합(2011) 등 돌봄, 일자리창출, 그리고 구매에 대한 편의성 향상을 위한 생필품 판매까지 농촌공동체의 생활 밀착형 서비스를 구성하고 수행하는 역할을 담당하고 있다. 본 연구에서는 a) 주간보호센터, b)사회적 농장, c)동락점빵사회적협동조합의 종사자를 대상으로 인터뷰를 진행하였다.

<그림 4-1> 여민동락공동체 조직도 (설립년도)



### a) 주간보호센터(2008년 설립)

여민동락 공동체의 주간보호센터는 정원 17명 시설이며, 필수인력은 7명이다(시설장,사회복지사,간호조무사,요양보호사2인,조리원,보조원). 주중에는 전일 근무하고 주말은 종사자들이 업무계획을 통해 교대로 근무를 하고 있다.

평상시의 일과는 아래와 같다.

#### 사회복지사의 일과

송영-오전간식-투약-기초건강체크-물리치료-건강체조-점심식사-휴식-오후프로그램(신체기능 인지기능 향상을 위한 프로그램이 매일 다르게 제공됨, 매주 목요일은 목욕하는 날, 매주 화요일은 병원 동행이나 읍내 방문의 날)-오후간식-휴식-저녁식사-송영(귀가)

#### 간호조무사의 일과

- 주 1회 병원 동행 및 복용 약 관리, 의료기구 소독
- 매일 체온측정
- 년 1회 인지검사, 낙상, 욕창 위험 평가기록
- 4분기 약관리 기록
- 청결, 목욕, 식사보조, 보행보조, 심부름 차량운행, 배식, 주방보조 등
- 치매예방체조 (주 1회) 및 건강체조 프로그램(매일), 국민체조.
- 1달 1번 토요일(주말)근무, 아침 8시 40분 출근-18시 퇴근
- 주 5일 근무, 여름휴가 5일, 1달 1-2회 월차 가능, 사정에 따라 휴무(09)

#### 요양보호사의 일과

주중: 청소/조회/아침송영/간식 및 투약/ 출석 인사/ 물리치료/ 건강체조/ 점심시간/ 오후 프로그램(요일별)/ 오후 간식/ 3시 송영/ 자유시간/ 저녁식사/ 어르신 저녁 송영/ 청소 후 마무리

### b) 동락점빵 사회적 협동조합(2011년 설립)

‘동락점빵’은 사람살이의 기본, 생필품 식품 등의 유통을 통해 생활의 불편을 해소하고 보편적 구매의 기회를 확장하기 위해 설립되었다. 농촌에 거주하는 고령자와 교통 약자들이 ‘읍내에 나가지 않아도’ 필요한 물건을 구매할 수 있는 기회를 제공하는 것을 목적으로 한다. 동락점빵 담당 실무자는 이러한 업무를 ‘생활복지영역’이라고 본다. 지역민의 생활을 보다 편리하게 만들고 고용을 창출하는 일을 한다. 동락점빵은 대표를 포함하여 5명이 팀을 이루어 평일근무와 주말 월 1회 당직근무를 담당한다.

동락점빵 실무자는 사회적협동조합에서 다양한 업무를 맡아서 진행한다. 주 업무는 동락점빵사회적협동조합의 조합원 관리이다. 동락 점빵의 조합원들은 지역 내 주민들로 점빵의 실무자들은 어르신(조합원)을 만나는 일, 만남 속에서 어르신들의 다양한 욕구를 파악하고 사례관리가 필요하다면 연계를 하고, 삶을 함께한다. 그 외에도 담당자들은 공공구매, 쇼핑몰과 SNS 관리, 농산물판매도 진행한다.

### c) 사회적 농장

사회적 농업은 농림축산식품부 주관으로 2018년부터 시행된 사업으로, 농업활동을 통해 취약 계층(사회적약자)에게 돌봄, 교육, 고용 등의 활동을 제공한다. 여민동락 영농조합법인은 2018년에 사회적 농장 사업에 선정되어 사업을 시행중이다.

농민이 나이가 들면 자립적으로 농사를 짓기 어려워진다. 그러나 농민에게 농사일은 단순한 소득창출의 수단 그 이상을 의미한다. 농민이 농사를 중단하게 되면 출하할 농작물이 없어지며, 영농 조합에서도 자연스럽게 탈퇴하게 되는 수순을 밟게 된다. 따라서 농촌에서 농사일은 농촌공동체에 '참여' 하는 방법이다. 노령으로 인해 농사를 중단하면 농민으로서의 정체성이 희미해질 수 있으며, 이때 사회적 농장은 농사짓는 사람, 일하는 사람으로서 정체성을 유지할 수 있는 공간으로 기능한다.

사회적 농장 실무자의 주요 업무는 다음과 같다.

- 사회적 농장에서 어르신들의 활동을 계획하고 진행하고, 활동을 거드는 일,
- 어르신들과 함께 농사를 짓는 활동에서 나아가서, 그 농작물들이 수확과 소득까지 연결되는 일련의 과정을 감독함.

사회적 농장 실무자의 일과(월 ~ 금)는 다음과 같다.

- 아침 6시: 그날그날 농장 활동에 참여하는 어르신들의 농장이동을 돕기 위해 각 마을을 방문함(아침 6시 일과 시작)
- 오전7시~ 오후 12시: 오전작업 도움 및 간식준비
- 오후시간: 노인 귀가 후, 서류작성 및 각종 지출 등 행정업무를 담당함.

사회적 농장을 노인 일자리 창출, 사회적 관계 구성 뿐만 아니라, 치유적인 성격 또한 가지고 있다. 그리고 노인 뿐만 아니라, 청소년을 대상으로도 농부학교를 운영하고 있다.

### 3) 돌봄 종사자가 바라보는 노년의 삶과 농촌형 통합 돌봄의 가능성

이 절에서는 여민동락공동체의 돌봄 종사자들이 농촌에서 돌봄 제공과정에서의 경험을 탐색한다. 이를 위하여 돌봄 종사자들의 경험을 크게 세 부분으로 나누었다. 첫째, 돌봄 종사자들이 생각하는 이상적인 노년이란 무엇일까? 그들이 생각하는 이상적인 노년은 마을에 거주하는 어르신들과 더불어 생활하면서 느끼고 고민했던 부분이 반영되었다. 둘째, 정부에서 시행하는 '지역사회 통합돌봄' 정책에 대해서 돌봄 종사자들은 얼마나 알고 있는가? 또한 첫 부분에서 이야기 했던 이상적인 노년을 영위하기 위해 협동조합을 포함한 민간 영역과 중앙정부, 지자체의 역할은 무엇이라 생각하가? 마지막으로 연구 참여자들은 협동조합의 조합원이자 마을 공동체의 구성원으로서, 그리고 지역사회 통합돌봄 정책의 서비스 제공자로서 현장에서 어떠한 고충과 어려움이 있는가?

위의 질문에 대답한 연구 참여자 현황은 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 연구참여자 현황

참여자	출생년도(나이)	성별	소속	직책(직위)
01	1975(45)	여	여민동락노인복지센터	사회복지사(팀장)
02	1974(46)	남	여민동락노인복지센터	사회복지사(시설장)
03	1976(44)	여	동락점빵사회적협동조합	사회복지사
04	1971(49)	여	여민동락 사회적 농장	대표 일꾼
05	1994(27)	여	여민동락 사회적 농장	사회복지사
06	1995(26)	여	여민동락 사회적 농장	사회복지사
07	1996(25)	여	여민동락노인복지센터	사회복지사
08	1996(25)	여	동락점빵사회적협동조합	사회복지사
09	1975(45)	여	여민동락노인복지센터	간호조무사
10	1969(52)	여	여민동락노인복지센터	요양보호사

### (1) 노년을 보내는 데 중요한 것들

여민동락공동체의 돌봄 종사자들은 노년에 높은 삶의 질을 누리는 데 가장 중요한 요소로 건강과 경제적 자립, 사회적 관계를 언급하였다. 노인복지센터에서 사회복지사로 근무하는 참여자 01은 노년에 꼭 필요한 요소를 다음과 같이 이야기 한다.

*생계를 유지하는데 빈곤하지 않아야 합니다. 최소한 누구한테 손 벌리지 않고 밥을 굶지 않을 정도는 되어야 자존감도 생깁니다. 기본적인 생계가 자립되지 않는다면 삶이 위축되고 자존감이 하락합니다. 사회적 관계가 유지되어야 합니다. 빈곤 다음의 문제는 고립이라고 생각합니다. 노인이 고립되면 없던 병도 생깁니다. 지역사회를 떠나지 않고 살던 집에서 이웃과 관계를 유지하면서 노년을 보내는 것이 매우 중요합니다. (참여자 01, 45세, 노인복지센터 팀장, 사회복지사)*

노인의 경제적 자립은 살아가는 데 필요한 비용을 마련하게 해 주는 역할 뿐만 아니라, 자존감과도 연결되어 있음을 돌봄 종사자들은 지적하고 있다. 돌봄 종사자들은 노인이 적절한 경제적 수준을 유지하지 못할 경우, 우울감과 권태감에 빠지거나 영양 부족과 자기 방임 등으로 이어지게 되는 사례를 관찰하기도 하였다고 진술한다. 주간보호센터에 근무하며 이러한 사례를 종종 보았던 참여자 07(25세, 사회복지사)는 노인에게도 소득창출과 일상생활 유지가 가능한 방식으로 ‘노인 일자리 사업’이 필요하다고 본다.

*어르신들이 수행할 수 있는 정도의 소일거리를 통해 일상생활을 유지할 수 있는 고정 수입이 있고, 주변과의 관계가 단절되지 않도록 돕는 ‘노인일자리 사업’은 어르신들의 자존감을 키우고, 노년을 행복하게 보낼 수 있는 좋은 수단이라고 생각합니다. (참여자 07, 25세, 주간보호센터 근무 사회복지사)*

참여자 07이 지적한 바와 같이 노인에게 ‘소일거리’를 제공함으로써 일상생활 유지를 위한 고정수입을 제공하며, 이러한 수입을 통하여 노인은 자존감을 키우고, 작업장 내의 동료들과 교류

하는 과정에서 사회적 관계를 유지할 수 있다. 돌봄 종사자들은 경제적 자립과 함께 노년의 삶에서 중요한 요소로 사회적 관계를 꼽는다

*함께 노년을 보낼 수 있는 사람이 있다는 것이 가장 중요합니다. 혼자보다는 함께하는 사람이 있을 때 어떤 일이든 잘 할 수 있을 것 같고 즐거움을 더 많이 느낍니다. 노년도 마찬가지로 혼자보다는 함께하는 사람이 있을 때 활동도 많이 할 것이고 그로 인해 더 즐거울 것 같습니다. 돈, 건강, 모든 것이 중요하지만 노년을 함께 보낼 수 있는 사람이 있다는 것이 가장 중요합니다. (참여자 08, 25세, 동락점빵 근무, 사회복지사)*

참여자 08를 비롯한 여민동락의 종사자들이 다음과 같이 사회적관계의 중요성에 대하여 이야기한다.

*경제적 자립과 사회적 관계를 유지하며 살던 곳에서 사는 것이 중요하다고 생각합니다. 지역에서 만나는 어르신들의 얘기이기도 하고, 인간의 기본적 욕구가 노년이 되었다고 해서 달라진 않을 것입니다. (참여자 04, 49세, 사회적 농장 대표일꾼)*

*노화와 질병, 은퇴로 인한 역할의 상실은 자연스럽게 사회적 배제로 이어져 삶의 의욕저하와 우울로 나타나고 치매나 자살과 같은 노년기 가장 극단적인 상황에 내몰리기 쉽습니다. 그래서 이웃 및 동료들과 관계를 지속하고 사회참여 활동을 통해 삶의 활력을 찾는 것이 중요합니다. 또한 적절한 소득 마련은 자존감 있는 삶을 위한 필수 요소로 반드시 대책을 세워야 합니다. (참여자 02, 46세, 여민동락 공동체 대표)*

사회적 관계가 유지되는 조건에서는 노인이 신체기능과 인지기능이 저하되더라도, 주위의 사회적 자원을 통하여 부족한 부분을 채울 수 있다. 개별 노인이 지역 사회 내의 다양한 자원을 이용함으로써 ‘고립’을 막을 수 있다. 앞서 언급한 노년기에 필수적인 요소에 대해서 참여자 09는 노년에 필요한 것에 대해 아래와 같이 정리한다.

- 건강악화로 인한 마을로부터의 고립을 막는 것
- 장애, 재정, 교육 수준, 사회적 계층에서 오는 사회적 편견으로부터 오는 고립을 막는 것
- 존엄한 노인으로 살기 위한 최소한의 배경

*(참여자 09, 45세, 노인복지센터 근무, 간호조무사)*

참여자 09는 노인의 고립을 방지하기 위하여 노인과 마을의 구성원을 대상으로 건강, 교육 프로그램을 제공하여 노년에 삶에 대한 인식이 개선되어야 한다고 본다. 더불어 깨끗하고 청결한 환경, 재미있는 소일거리, 마을교육 공동체, 사회적 농업, 물리치료, 의료를 받을 수 있는 환경, 주간보호 확대 등 노년기의 삶을 위하여 다양한 사회서비스와 민/관 차원의 프로그램을 제공할 필요가 있다고 진술하였다.

한편, 20대 돌봄 종사자인 참여자 06은 노년기 삶에서 중요한 것으로 ‘문화활동’을 들었다.

노는 것을 좋아하는 저는 노년에도 노는 것, 즉 문화 활동이 중요하다 생각합니다. 문화활동을 즐기기 위해서는 건강해야하고 경제적 안정이 보장되어야 합니다.(참여자 06, 26세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)

참여자 06이 이야기하는 노년기 ‘문화활동’, 즉 ‘노는 것’에 대한 중요성을 다음과 같이 해석할 수 있다. 노년기를 3고(苦)로 불리는 ‘병고(病苦), 생활고(生活苦), 고독고(孤獨苦)’을 회피하는 수동적인 시기, 즉 생애주기 상 마지막에 놓여 있는 버티는 시기가 아니라 다른 시기와 마찬가지로 살아가는 즐거움을 누릴 수 있는 시기로 바라보아야 함을 보여준다. 건강과 경제적 안정 그 자체 만으로는 삶을 풍요롭게 할 수 없다. 이 두 가지는 노년기의 즐거운 삶을 살아가기 위한 조건이며, 지역사회 내의 사회적 관계, 정부와 민관으로부터 제공되는 사회복지 프로그램과 사회서비스도 노년기의 ‘즐거운 삶’을 위한 하나의 수단으로 바라볼 수 있다. ‘주거지에서 노년을 보내는 것(aging in place)’역시 노년기의 ‘즐거운 삶’을 위한 적절한 방식 중 하나가 될 수 있다.

## (2) 내가 사는 곳에서 노년을 보내기

노인이 오랫동안 살아오던 주거 및 생활환경을 유지하는 것은 노년기의 삶의 만족도에 중요한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. ‘주거지에서의 노년’을 지속하기 위한 중요한 세 가지 요소로 ‘노인친화적인 주택 개조’, ‘사회적 인프라’, 그리고 ‘지역사회 프로그램’을 들 수 있다.<sup>7)</sup> 연구 참여자들 역시 대부분 세 가지 요소들이 모두 중요하며 세 요소들이 복합적으로 상호작용해야 한다고 본다. 그럼에도 불구하고 세 요소 중에 ‘노인 친화적 주택 개조’가 필수적으로 선행되어야 한다고 본다. 참여자 07은 노인 친화적인 주택 개조가 중요한 이유에 대해서 다음과 같이 이야기한다.

농촌의 경우 지난 수십 년 동안 동거 동락하면서 마을 주민 간 관계가 매우 끈끈한 집단은 오히려 주거환경이 매우 크게 작용한다고 생각합니다. 매우 낙후된 주거환경 탓에 농촌 어르신들은 위험한 낙상사고가 빈번히 발생하는데요. 부상의 정도에 따라 기존에 잘 유지해오던 사회적관계도 끊기기도 합니다. 그래서 주거 환경을 개선하기 위한 주택보수작업이 농촌 전체적으로 제일 필요하다고 생각합니다. (참여자 07, 25세, 노인복지센터 근무, 사회복지사)

그러나 주택개조를 수행하는 과정에서 노인의 입장에서 가장 필요한 것이 무엇인 지에 대한 세심한 고려도 필요하다.

노인이 살던 곳에 계속해서 거주해야 하는데 자녀 혹은 젊은 누군가의 시각에서 판단하여 필요치 않은 도배, 장판 등을 새로이 하는 것이 아닌 노인의 낙상 예방을 위해 문턱과 같은 집안의 턱을 없애고, 안전바를 설치하는 것, 독거노인이라면 이들의 고독사를 예방하기 위해 움직임 감지 센서 설치, 수도 사용량 파악 등을 하는 것이 노인의 주거 환경 개선에 더 도움이 되지 않을까 싶습니다. (참여자 05, 27세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)

7) 자세한 내용은 2장커뮤니티 케어, 돌봄 협동조합, 농촌 연구동향의 ‘1) 커뮤니티 케어의 내용 및 연구동향’을 참고할 것.

참여자 05가 열거한 구체적인 예시들은 그녀가 평소에 돌봄 종사자로서 노인과 일상에서 함께 하면서 그들에게 관심을 가지고 지켜본 사람만이 포착할 수 있는 것이다. 노인이 주택 내·외부에서 생활하면서 만날 수 있는 위험을 예상하고 이를 사전에 방지할 수 있는 방안에 대해서 고민해야 함을 보여주며, 정부 역시 노인의 삶을 돌보기 위한 새로운 사회서비스 혹은 지원방안을 도입할 때 돌봄 종사자의 의견을 경청할 필요가 있음 시사한다.

노인 친화적 주택개조를 통한 적절한 주거환경을 마련하는 것과 함께 사회적 인프라 및 노인의 사회참여를 위한 프로그램을 위한 다양한 방안을 고민해 볼 수 있다. 여민동락의 돌봄 종사자들 역시 공통적으로 노인이 지역사회 구성원들과 다양한 방식으로 교류하고 참여하는 삶을 살아갈 필요가 있다고 언급하고 있으며, 종사자들과 함께한 마을의 어르신들 역시 동일한 인식을 가지고 있다고 이야기한다.

*농촌은 사회적 관계 유지와 사회참여 기회를 제공하는 것이 가장 중요합니다. (참여자 02, 46세, 여민동락 공동체 대표, 사회복지사)*

*주변에 사람이 있어야 내가 아플 때, 힘들 때, 기쁠 때를 공유할 수 있고 그것을 나눔으로서 오는 행복감이 있기 때문에...지역 어르신에게 ‘여민동락에 오면 뭐가 좋아요?’ 등의 질문을 하면 가장먼저 나오는 답이 ‘사람들 만나서 좋다. 웃고 이야기할 수 있어 좋다.’ 등인 이유도 있습니다.(참여자 06, 26세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)*

노인이 살던 곳에서 계속 살아갈 수 있도록 주택을 노인 친화적으로 개조하고 노인들이 지역사회에 계속하여 오랫동안 머무르면서 이웃과 교류하는 삶을 살기 위하여 필요한 중요한 요소로는 인적·물적 자원을 포함한 사회적 인프라의 구성이라고 볼 수 있다.

*관계를 유지하고 마을공동체의 일원임을 느낄 수 있는 지역사회 프로그램이 가장 필요하다고 생각합니다. 일상생활의 어려움을 공동으로 해결할 수 있는 공동주택 같은 주거환경이면 좋겠지만, 커뮤니티 케어의 취지는 살던 집에서 잘 사는 것이니, 노인이 되어서 소외되거나 고립되지 않게 지역사회에서 관계망을 유지할 수 있는 활동이 가장 필요하다고 생각합니다. 그러기 위해서는 ‘필요’를 적시에 파악하고 해결할 수 있도록 돕는 사회적 인프라가 잘 짜여져 있어야겠습니다.(참여자 04, 49세, 사회적 농장 대표일꾼)*

### (3) 주거지에서 노년을 보내는 데 장애가 되는 것

연구 참여자들은 대부분 가능하면 주거지에서 오랫동안 노년을 보내는 것이 이상적이라 보고 있지만, 노인이 농촌에서 노년을 보내는 것이 녹록하지 않음을 이야기한다. 현재 농촌에서 노인이 살아가고 있는 주택은 노인의 생활에 적합하지 않을 뿐만 아니라 주택 자체가 노후화 되어 있다. 특히, 노인이 오랫동안 머무르기에 주택이 노후화된 경우가 많고 노인이 노후 주택을 수리할 수 있는 신체적·경제적 여력이 충분하지 않다. 또한 대중교통 이용과 관련하여, 관내 버스의 배차시간이 길고 정류장 간 간격이 지나치게 떨어져 있다. 무엇보다도 의료서비스에 대한 접근성 사회적 인프라가 열악한 것도 농촌의 노인들이 주거지에서 노년을 보내기가 어렵게 만드는 요소

로 지적되었다. 이러한 사회적 인프라 부족은 농촌인구의 고령화 및 농촌 인구의 감소의 결과라고 볼 수 있다.

### 이동이 어려운 것(아주 핵심적인 요소)

농촌 지역은 전반적으로 인프라가 부족하나, 연구참여자들은 노인이 마을 밖으로 이동이 어렵다는 점을 거주지에서 노년을 보내는 데 장애가 되는 가장 핵심적인 요소로 들고 있다.

*이동을 위해서는 버스를 타야하는데 버스가 별로 없어 이동이 불편하다는 점, 개인 차를 운영할 수 없다는 점, 병원을 가기 위해서는 대중교통을 이용해야한다는 점 등이 있습니다. 내가 본 가장 큰 장애물은 이동할 수 있는 차, 대중교통인 것 같다. 시간에 맞춰 이동해야하고, 버스를 놓치면 택시를 타야하며 당장 아플 때 우리처럼 병원을 갈 수 없기 때문입니다.(참여자 06, 26세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)*

농촌에서 자가용이 없을 때는 대중교통을 이용해야 하고, 이는 연령과 상관없이 불편하고 많은 에너지가 소모되는 일이다. 노인은 신체적으로 쇠약할 가능성이 높기 때문에 이동 자체에 심각한 부담을 느낄 가능성이 높으며, 이동의 목적이 병원 이용일 경우, 건강과 생명에 직결될 가능성이 있다. 더욱이 이동 자체도 어려울 뿐만 아니라, 대중교통을 이용하기 위하여 집에서 정류장까지 나가는 데에서도 어려움을 느낀다.

*이동의 어려움. 대중교통이 충분하지 않는 것도 불편하지만, 집에서 대중교통을 이용하려 나가는 과정도 매우 어렵습니다. 일상에서의 소소한 불편과 어려움이 발생 시 해결하지 못하거나, 그 과정이 어렵습니다. 소소하게 전구가 나갔다거나, 물건을 사야 한다던가, 병원엘 가야 하거나 저녁에 아프거나 할 때, 적시에 이러한 사항을 알아주거나 해결해 주고자 하는 이가 없다면 살던 곳에서 혼자 살기 매우 어려울 것 같습니다.(참여자 04, 49세, 사회적 농장 대표 일꾼)*

가족과 함께 거주하는 노인은 본인이 쇠약하더라도 다른 가족구성원이 노인에게 도움을 줄 수 있는 반면, 노인이 집에 홀로 거주할 때 이동 및 집수리 등의 문제가 생겼을 때는 적절한 대처가 어려워진다. 더욱이, 노인이 오랫동안 거주하던 집은 노후화 되어 있을 가능성이 높으며, 주택이 노후화 되었을 때, 이를 손볼 체력 및 기술적 능력이 떨어질 뿐 아니라, 소득이 중단될 경우 이를 외부에 비용을 지불하고 의뢰하기도 용이하지 않다.

### 주거환경: 집수리, 구매

돌봄 종사자들은 농촌지역에서 노인이 이동하기 불편하다는 점과 함께, 노인의 주거환경이 노인 친화적이지 않고 일반 주택의 기준으로 보았을 때도 거주하기 어려운 상황임을 지적한다.

*물세는 천장, 무너진 담벼락, 가파른 골목길... 사방이 어르신들의 건강을 위협하는 요소들로 가득합니다. (참여자 07, 25세, 노인복지센터 근무, 사회복지사)*

또한, 노인의 신체 및 인지 기능이 저하되는 상황에 맞추어서 주택 내부의 시설과 장치들도 변경하고 개선해야 한다고 본다. 또한 거주 공간의 특성 상, 주기적으로 내부 상태를 점검하고 보수하기 위한 방안에 대해서도 고민해야 한다.

*주거공간을 어르신에게 맞추어 심플한 공간으로 바꾸고 손잡이, 실내 화장실, 문턱, 출입현관의 안정성 등만 고치고, 주말에 자녀분들이나 요양사가 집정리 및 세탁, 썩은 음식정리 만으로도 충분히 살고계신 정겨운, 편한 나의 집에서 노후를 안전히, 행복하게 보내실 수 있는데, 낯선 환경과 사람들이 있는 돈 많이 드는 깨끗한 단체 및 대형 공간을 결코 누구나 마지막 가고 싶은 아나라 봅니다.(참여자 09, 45세, 노인복지센터 근무, 간호조무사)*

### **의료서비스**

주택, 이동과 함께 가장 중요한 것으로 의료 및 돌봄 서비스가 언급되었다. 노인의 상태에 따라 필요한 경우 충분한 시간을 돌볼 수 있는 프로그램이 필요하며, 돌봄 서비스와 간호 서비스가 적절하게 통합된 복합적인 서비스가 요구된다고 보며, 이때 핵심은 이 서비스체계가 구축되는 단위가 '마을'이라는 것이다. 이때 기존에 마을에 존재하는 동사무소, 보건소, 복지시설의 협력이 필요함을 보여준다.

*살던 곳을 떠나지 않고 생을 마치려면 충분한 의료서비스와 돌봄 서비스가 제공되어야 합니다. 예를 들어 하루 주간보호 8시간도 충분하지는 않습니다. 안정적인 생활이 가능하려면 집에서의 자립생활을 지원할 방문요양 서비스, 방문의료나 간호 서비스도 필요합니다. 노인의 복합적인 욕구에 대응하는 복합적인 서비스가 충분히 제공될 수 있는 체계를 마을단위에서 갖추는 것이 중요합니다. 읍면동사무소-읍면동 병원 보건소-읍면동 복지시설 등이 협력하면 충분히 가능할 만큼의 통합적인 체계를 세워야 합니다.(참여자 01, 45세, 노인복지센터 팀장, 사회복지사)*

### **농촌 인구의 급감으로 인한 사회적 교류의 결여**

사회적 인프라 이외에도, 농촌 지역 인구의 급감으로 이웃이 사라지는 현상이 노년을 거주지에서 보내는 것이 어렵다고 이야기한다.

*인구의 급감으로 이웃이 사라지고 이동의 심각한 제약은 인간다운 생활을 유지하기 어렵게 만듭니다.(참여자 02, 46세, 여민동락 공동체 대표, 사회복지사)*

인구의 급감과 더불어, 시간이 지남에 따라 주변 사람의 죽음으로 인한 상실감이 건강한 노년을 맞이하는 것을 어렵게 한다고 본다.

*자주 교류하던 둘레사람들과 배우자의 죽음, 건강하던 신체의 건강악화 등에서 오는 상실감, 우울감과 같은 정서적인 요인이 가장 큰 장애물이라 생각합니다.(참여자 05, 27세, 사회적농장 근무, 사회복지사)*

#### (4) 지역사회 통합돌봄 정책에 대한 인식

여민동락공동체의 돌봄종사자들은 지역사회 통합돌봄(커뮤니티 케어)과 관련하여 공동체 차원의 교육이나 세미나를 진행하였다고 밝혔다. 연구 참여자들은 주거지원 인프라 2) 방문건강 및 방문의료의 실시 3) 재가급여의 다양화 4) 민/관의 서비스 연계 및 통합이라는 지역사회 통합돌봄의 목표를 다음과 같이 정리한다.

*돌봄이 필요한 노인 분들이 자신이 살던 곳에서 각자의 욕구에 맞는 서비스를 제공받고 지역사회와 함께 살아갈 수 있도록 주거, 보건의료, 요양, 돌봄, 기타 사회참여 활동들을 지원하는 지역공동체 중심의 복지정책입니다.(참여자 02, 46세, 여민동락 공동체 대표, 사회복지사)*

*커뮤니티 케어란 돌봄이 필요한 주민(어르신, 장애인 등)이 살던 곳에서 지역사회와 어울려 살아갈 수 있도록 주거, 의료, 돌봄 등을 통합적으로 지원하는 사업입니다. 개인의 복합적 욕구를 통합적인 방식으로 대응해야 한다는 것을 의미하는데요. 이를 위해 보건·복지 분야는 물론 다양한 민·관 부처의 협업의 필요한 사업이라고 생각합니다.(참여자 07, 25세, 노인복지센터 근무, 사회복지사)*

그 중 가장 핵심이 되는 것은 자신이 살던 거주환경(집)을 유지하는 것과, 사회적 교류(지역사회)를 유지하는 것이다.

*자신이 살던 지역과 집을 떠나지 않고 노후를 안전하고 편안하게 보낼 수 있도록 하는 사회복지서비스 체계입니다.(참여자 01, 45세, 노인복지센터 팀장, 사회복지사)*

*예를 들자면, 어르신들이 살고 계시는 지역사회 안에서(자기 동네, 자기 가정) 한 사람의 존엄함을 가지고 건강한 노후를 위해 주거,의료 요양, 돌봄을 충분히 받으며 살아가기 위한 정부지원(규제 및 법), 사업자(건축, 설계, 요양시설 업종) 의료계 복지사 등, 민간과 공공의 협력 서비스 연계라고 알고 있습니다.(참여자 09, 45세, 노인복지센터 근무, 간호조무사)*

돌봄 종사자들은 일반적인 의미의 지역사회 통합돌봄의 취지에는 공감하나, 현재의 정책방향은 각 지역이 처한 상황과는 차이가 있는 ‘도시형’이라 비판한다.

*내가 살고 있는 곳에서 적정 케어를 받고 스스로의 삶을 유지하는데 지역사회의 통합적 시스템이 가동된다. 현재의 지역사회 통합돌봄은 지극히 ‘도시형’입니다. 인적, 물적, 인프라가 턱없이 부족한 농,산,어촌, 산간벽지에는 엄두도 못 낼 일이지요. 의료인의 확대, 농촌에서 일해도 도시에서의 직장만큼 인정(?) 받는 사회복지활동가의 확대, 지역사회의 돌봄망 강화에 대한 고민이, 국가적 정책적 보완책이 선행되어야 할 듯 합니다.(참여자 03, 44세, 동락점빵사회적협동조합, 사회복지사)*

참여자 03은 농촌 지역은 도시와 비교하였을 때, 인적 물적 자원과 인프라가 부족하며, 구체적으로 괜찮은 일자리와 의료진 부족문제가 심각하다고 본다. 또한, 정책 수립과정에서 농촌의 높

은 고령화율을 고려해야 함을 이야기한다.

*기존의 인프라가 일정수준 이상인 도시지역에서 시범적으로 진행되고 있으며, 의료,복지 등의 인프라가 열악한 농촌지역은 현재까지 이렇다할 계획이 없는 것으로 알고 있습니다.*

*대한민국은 2025년에 고령화율 20%에 도달하여 고령화 시대를 대비해야 한다는 내용이지만, 농촌은 이미 전 지역이 40% 이상의 초고령화에 진입해 있어서, 무엇보다 지역사회 통합돌봄이 시급한 지역입니다(참여자 04, 49세, 사회적 농장 대표일꾼)*

돌봄 종사자들은 대체로 지역사회 통합 정책에 대해 인지하고 있으나, 이것을 현실화하는 과정에서 구체적 방안이나 민관협력이 이루어지고 있다고 판단하지는 않았다. 이는 지역사회 통합돌봄이 시행 초기라는 점도 있으나, 향후 정책이 효과를 거두기 위하여 앞서 지적인 부분이 보완된 필요가 있음을 시사한다.

### (5) 협동조합의 역할

지역사회 통합돌봄은 지역사회 내 다양한 주체가 역할을 분담하고 협력하는 과정이 필수적인 것이다. 그렇다면, 지역사회 통합돌봄에서 협동조합은 어떠한 역할을 할 수 있을까? 협동조합이 그 역할을 수행하기에 어떠한 강점이 있을까?

돌봄종사자들은 지역사회 통합돌봄정책에서 협동조합이 다양하고 중요한 역할을 할 것이라 기대하였다. 구체적으로는 민관협력의 파트너십을 구성하는 역할 뿐만 아니라, 기존에 노인돌봄서비스를 제공해 왔던 국가, 가족, 사회복지 기관이 직접 제공하기 어려운 서비스 영역을 보완하는 역할(참여자 03)역시 담당한다고 보았다.

*커뮤니티 케어를 위해서는 민관의 협력이 굉장히 중요하다고 생각합니다. 행정력과 재정력을 갖고 있는 관에서 확고한 의지로 추진해 나가야 하나 관의 힘만으로는 안 됩니다. 이웃이 이웃을 돌보는 체계를 민이 돌봄의 주체로 참여해야 합니다. 여기서 민은 구체적인 협력과 사업 추진이 가능한 단위여야 합니다. 협동조합은 민관협력의 파트너십을 형성하는데 이상적인 조직형태라고 생각합니다.(참여자 01, 45세, 노인복지센터 팀장, 사회복지사)*

*국가복지차원에서 담보할 수 없는 부분을 보완할 수 있다고 봅니다. 협동조합의 특성 상 목적과 목표가 분명하기에 설립, 운영에 관한 여러 유형의 조합원 간의 합의의 과정으로 통합돌봄에서의 역할을 찾는 데도 수월할 수 있고요. 돌봄의 대상, 종사자, 가족, 지역사회가 조합원이 되어 우리에게 맞는 통합돌봄의 형태를 고민하고, 소통을 통해 운영되는 협동조합, 사회적 협동조합이어야 한다고 봅니다.(참여자 03, 44세, 동락점빵사회적협동조합, 사회복지사)*

특히, 협동조합은 돌봄이 필요한 사람을 ‘발견’하는 역할을 하기에 용이한 조직이다. 지역사회 내 협동조합이라는 공동체를 형성하여 함께 생활하는 과정에서 돌봄이 필요한 사람을 발견하고 돌봄으로 연계할 수 있는 역할을 수행한다.

지역에서 돌봄이 필요한 사람을 발견하고, 필요한 정도와 방법 등 다양한 욕구를 취합하여 해결할 수 있는 인프라나 시스템에 연결하는 것이 협동조합의 역할이라 생각합니다. 지역사회에서 프로그램을 운영하거나, 지역사회 다양한 조직들을 통합돌봄 인프라에 연결하는 역할도 필요하다고 봅니다.(참여자 04, 49세, 사회적 농장 대표일꾼)

지역사회 통합돌봄에서는 지역사회의 역할이 가장 중요하다고 생각합니다. 당사자를 가장 잘 아는 지역사회와 지역사회 안에 있는 주민들. 그래서 협동조합의 역할은 지역사회를 좀 더 알아가고 주민들과 함께하는 것이라고 생각합니다.(참여자 08, 25세, 동락점빵 근무, 사회복지사)

또한 마을 주민이 조합원으로 가입함으로써 정책 결정에 주도권을 가지게 되고, 단합력이 높아지게 되어 지역사회에 공헌하고 보고 있다.

마을 주민과 결합한 협동조합 형태의 경우, 지역사회에 공헌함으로써 마을의 자치력과 개인의 역량을 늘려 마을의 발전을 도모하는 데 큰 역할을 할 수 있을 것이라고 생각합니다. 또한, 협동조합이라는 하나의 단체에 가입함으로써 마을 주민들의 단합력을 높일 수 있을 뿐만 아니라 비영리단체나 일반사회단체보다 마을에 지원받을 수 있는 사업의 재원이 커지지 않을까..?하는 생각이 듭니다.(참여자 07, 25세, 노인복지센터 근무, 사회복지사)

다양한 재화와 서비스를 제공하는 협동조합 중, 의료서비스를 제공할 수 있는 의료협동조합이 필요하다고 보았다.

지역사회 통합돌봄을 하기 위해 어떤 협동조합이 있으면 좋을지에 대한 질문으로 보입니다. 노인의 경우 지역에 살기 위해서는 병원이 멀리 있으면 안 된다고 생각합니다. 이런 경우 의료협동조합이 있으면 좋겠습니다. 지역이 어떤 형태를 갖고 있는지에 따라 협동조합의 형태도 달라질 것 같습니다.(참여자 06, 26세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)

협동조합의 역할은 어르신들의 욕구를 상담하고 필요한 서비스를 계획하고(보호자 상담), 민/관 서비스 협력을 이끌어냄(어르신의 욕구, 건강, 청결, 재활, 의료, 돌봄, 주거, 정신건강 및 우울 교육), 또한 꾸준한 관계 맺음으로 과정을 살피고 더 나은 서비스 연계방식을 끝없이 고민하는 것이라 생각합니다. (사람 중심 케어가 되어야 한다)(참여자 09, 45세, 노인복지센터 근무, 간호조무사)

## (6) 나에게 노인 돌봄의 의미란?

인터뷰 참여자들은 직·간접적으로 노인돌봄에 종사하는 사람들로, 돌봄을 수행하는 과정에서 자신이 하는 일의 의미를 일반화 추상화하여 생각하거나, 반대로 매우 구체적인 상황과 맥락에서 노인 돌봄을 의미화하는 과정을 거친다. 우선, 노인 돌봄은 노인 입장에 서서 당사자에게 필요한 것을 제공하는 것이 기본이 되어야 한다고 본다.

어르신에게 다양한 방법으로 돌봄을 제공하는 돌봄 종사자로서 당사자인 어르신을 존중하

고, 하실 수 있는 일은 직접 하실 수 있게 거들어 드리는 일을 하는 것이 노인 돌봄이라 생각합니다. 돌봄 당사자인 어르신은 오늘이 마지막일 수도 있다고 생각하며 그들에게 필요한 일을 하는 것이라 생각합니다.(참여자 05, 27세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)

동시에, 돌봄이라 따로 생각하지 않고 함께 어우러져 사는 것이라는 태도가 노년기를 삶의 자연스러운 과정이자 누구나 겪는 과정이라고 이해할 수 있을 것이다.

예를 들어, 치매노인인 저 어르신은 돌봐줘야 한다가 아니라 내 할머니, 할아버지, 건강한 마을 어르신을 대하는 것처럼 해야 한다고 생각합니다.

웃 입기, 샤워하기 등 어려워하는 경우 도와드려도 될지 먼저 여쭙고 도와주는 정도라고 생각합니다.(참여자 06, 26세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)

많은 돌봄 종사자들이 돌봄서비스를 받는 노인을 대상화하기 보다는 먼저 인생을 살아온 이들에게 보내는 존중과 예우를 보내야 한다고 보았다.

격동의 시절 오직 자식과 국가를 위해 헌신한 노인 분들에게 우리가 해야 할 의무이자 곧 닥칠 나의 미래입니다.(참여자 02, 46세, 여민동락 공동체 대표, 사회복지사)

인생의 선배이며, 현재의 내가 있게 한 부모 세대에 대한 적절한 예우입니다. 마을 공동체의 절반을 차지하는 어르신들의 건강한 삶을 거드는 것은 지속가능한 마을공동체의 가장 중요한 숙제이기도 합니다.(참여자 04, 49세, 사회적 농장 대표일꾼)

노인 돌봄이란 먹고살기 힘들었던 보릿고개 시절을 일구어 오신 어르신들을 대우하고, 존중함으로써 내가 가야할 길을 가꾸는 것이라고 생각합니다.(참여자 07, 25세, 노인복지센터 근무, 사회복지사)

또한, 농촌 지역은 고령화가 더 심각하며 농촌 공동체의 구성원 역시 이에 대해서 고민할 수밖에 없다. 현재 노인들 돌보는 일이 미래의 나를 돌보는 일과 연결되어 있다고 본다.

살고 있는 지역은 노인이 45%이상 살고 계시고, 앞으로 나를 포함한 모든 이가 노인이 될 예정입니다. 아이들은 한 마을에 1-2명이 채 되지 않습니다. 노인 돌봄은 나의 미래, 마을을 지키는 일입니다. 내 아이의 고향을 지키는 초석입니다. 마을이 사람이 있어야 돌봄이 있고 미래도 있다고 생각합니다.(참여자 03, 44세, 동락점빵사회적협동조합, 사회복지사)

마지막까지 인간답게, 존엄하게 어떻게 살 것인가에 대한 물음이라고 생각합니다. 미래 노인의 삶이 어떻게 될 것인지 예측하려면 현재 노인의 삶을 보라는 말이 있어요. 현재 노인을 존엄한 존재로 대우하고 살아갈 수 있도록 우리 사회가 지원하지 못한다면 나의 노후 또한 별반 다르지 않을 것입니다. 시간은 누구에게나 공평하며 누구나 노인이 되니까요. 노인복지에 대한 전 사회적 관심과 자원의 투자가 중요하다고 생각합니다.(참여자 01, 45세, 노인복지센터 팀장, 사회복지사)

## (7) 농촌 지역 돌봄 종사자로서 겪는 어려움

연구에 참여한 돌봄 종사자들은 노인에게 돌봄 서비스를 제공하는 사람이자 지역에 살아가는 농촌 공동체의 구성원이다. 이 두 가지 요인이 돌봄 종사자에게 어떠한 어려움으로 다가오는지, 종사하는 기관에 따라 분류하여 살펴보겠다.

### a) 주간보호센터

노인돌봄을 제공하는 주간보호센터의 경우, 인력이 빠듯한 상황에서, 일상적인 돌봄활동을 진행하면서 종사자를 위한 교육과 훈련을 병행하기 어렵다는 것이 나타난다. 돌봄종사자에 대한 낮은 처우 역시 문제로 거론된다.

*돌봄의 현장은 늘 갈등과 문제가 제기됩니다. 어르신들이 주간보호에 모여서 생활하시다보니 다툼이나 소란이 벌어지기도 하는데 이런 갈등을 효과적으로 중재하고 관계를 유지할 수 있도록 돕는 일이 쉽지않은 않습니다. 종사자들의 케어 서비스 질 향상을 위한 충분한 교육의 제공도 어려움입니다. 하루 일과표대로 움직이기도 빠듯한 조건에서 별도의 교육을 진행한다는 것은 어려운 일입니다. 그러나 교육과 토론이 일상화되지 않는다면 종사자는 본인의 경험에만 의존하게 되고 개별화된 서비스 대신 표준화와 획일화된 서비스를 선호하게 될 것이며, 결과적으로 돌봄 대상자의 개별적인 욕구를 반영하기 어려울 것입니다. 돌봄 종사자들의 처우가 기대치에 못미치고 기관의 안정적인 운영을 위한 재정구조가 취약하므로(낮은 수가에만 의존..) 종사자들이 사회복지 현장의 전문가라는 소명의식과 책임감을 갖고 일하기 어렵습니다. (참여자 01, 45세, 노인복지센터 팀장, 사회복지사)*

돌봄종사자로서의 어려움과 더불어, 농촌 지역에서 일을 하게 됨으로써 감내해야 하는 어려움도 있다.

*아무래도 기관이 위치한 곳이 농촌이다 보니 교통 환경이 열악하고, 편의시설이 없습니다. 때문에 자가용을 이용하지 않으면 여가생활을 즐기지 못하는 어려움을 겪고 있습니다. 다른 업무상의 어려움은 없는 듯합니다.(참여자 07, 25세, 노인복지센터 근무, 사회복지사)*

### b) 동락점빵사회적협동조합

동락점빵이 조합원 및 마을 사람들의 구매의 편의성을 도모하기 위해 설립된 사회적 협동조합이라고 할지라도, '시장경제'의 영역에서 자립성과 경쟁력을 갖추어야 한다. 동락점빵을 담당하고 있는 실무자는 양자를 모두 충족하기 어려운 현실적인 조건에 대하여 고민하게 된다.

*자립적 구조, 수익을 창출해야만 유지되는 '경제' 영역에서 지역 내 소비, 공공구매 등 수익 창출의 기회가 줄어들고 있습니다. 경영이 어렵습니다. 일자리 창출, 유지 사업의 확장(생활편의 기회확장이라고 할 수도 있을 듯) 사회적 경제조직은 늘 어렵다 합니다. 지금도 그러하고요. '돌봄' 대상으로 분류되지 않는 지역민, 농촌의 시골마을에는 그런 분들을 위해 유지되어야 하는 일입니다. 당위성만으로 얼마나 버틸 수 있을지...(참여자 03, 44세, 동락점빵 사회적협동조합, 사회복지사)*

또한, 노인장기요양보험법에 의거하여 설치된 노인 주간보호센터나 사회복지법에 따라 설치된 사회복지법인과는 다르게, 사회적 협동조합은 사회적 가치를 추구하는 특수법인이며 사회복지사가 필수인력이 아니다. 이 때문에 사회복지사이자 사회적협동조합의 실무자이 참여자 08은 본인의 정체성과 역할에 대하여 고민하게 된다.

*사회적협동조합은 사회복지사가 필수인력도 아니며 사회복지사의 역할이 체계적으로 잡혀있지 않습니다. 이러한 부분 이 어려움이라고 말할 수 있습니다. 사회복지사의 역할을 제대로 하고 있는 것인지 의문이 들면서 어렵습니다.(참여자 08, 25세, 동락점빵 근무, 사회복지사)*

### c) 사회적 농장

사회적 농장 역시 사회적 협동조합과 마찬가지로 사회복지사인력이 필수가 아니다. 그러나 여민동락 공동체에서는 사회적 농장이 노인일자리 창출효과 이외의 노인의 삶에 미치는 긍정적인 효과 및 사회적 효과를 중요하게 생각하여 사회복지사를 고용하고 있다. 참여자 04는 사회적 농장이 사회복지적 효과와 함의를 가지고 있음에도 불구하고, 즉 복지를 기반으로 하고 있지만, 담당 부처의 관할업무가 아니라는 이유로 예산 및 인력 관련 지원이 어렵다.

*고령자 일자리 나눔 목적의 사회적 농장을 운영하는데, 농업 활동을 통한 소득으로 전담 사회복지사를 고용하고 비용을 부담해야 하는 것이 매우 어려운 상황입니다. 또, 고령자들의 활동을 거들기 위해서는 많은 일손이 필요한데, 사회적 농장은 복지기반이면서 복지와 관련된 예산을 지원받을 수 없고, 사회복지 자원봉사자도 활용할 수 없습니다.*

*사회적 농장의 복지부문은 관련 부처의 직접지원이나 연계사업이 가능했으면 좋겠고, 자원봉사자나 관련학과 인턴십을 운영할 수 있다면 많은 도움이 되겠습니다.(참여자 04, 49세, 사회적 농장 대표일꾼)*

반대로, 사회적 농장은 노인 일자리 유지 및 사회적 삶을 지원하는 의의를 가지고 있으나, 농사일이라는 특성을 빼놓고는 생각할 수 없다. 이 과정에서 사회적 농장에서 실무를 담당하는 사회복지사들의 역할과 정체성을 확립하는 데에 어려움을 느낄 가능성이 있다.

*농장 활동은 어르신들의 활동을 준비하고, 뒷정리하는 일이 대부분입니다. 농장 활동, 어르신들의 활동 보조하는 농장 스텝 3명인데 손이 부족합니다.*

*또한 농장에서 이루어지는 모든 일들이 농장 활동하는 어르신들을 돌보고, 이들의 활동을 위해 하는 꼭 필요한 일인데 때론 내가 농부인가, 사회복지사인가하는 정체성 혼란이 오기도 합니다. 참 아이러니하지요. (05)*

이 외에도, 농사일의 특성상 농사 관련 기술과 작황에 대한 지식이나 노하우가 필요하다고 느낀다.

*사회복지사를 전공했지만 농촌에 살면서 농사를 짓고 있습니다. 농사는 농촌의 어르신을 이해하기 위한 도구가 되기도 합니다. 하지만 어르신을 돌보는 것 뿐 아니라 작물을 살리는 것도 신경을 써야합니다. 농업을 전공한 주변인을 보면 개인농사를 짓는 분들이 많습니다. 농업*

을 전공하신 분이 사회적 농장에 들어와 작물을 살리는데 보탬이 되면 좋을 것 같습니다.(참여자 06, 26세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)

## (8) 지역사회 통합돌봄 도입과 관련한 지원

지역사회 통합돌봄이 잘 진행되기 위한 정책적 지원에 대한 의견은 체계의 문제, 인프라의 문제, 그리고 프로그램과 돌봄 당사자를 대하는 태도로 나눌 수 있었다.

우선 기본 행정구역 단위로 세밀한 서비스가 제공될 수 있도록 체계를 세우는 것이 중요하며, 이때 관의 의지가 중요하다고 보았다. 지자체의 비전 수립과 지자체 역량에 따라 돌봄의 질과 내용이 큰 영향을 받기 때문이다. 동시에 지자체와 긴밀한 협조가 가능하도록 관에서 주민자치와 관련 법령을 정비할 필요가 있다고 보았다.

*읍면동 단위로 서비스가 될 수 있도록 체계를 세우는 것.*

*여기서 1차적으로 중요한 것은 관의 의지.*

*관이 어떤 의지를 갖고 지역사회의 어떤 비전을 수립하느냐에 따라 달라짐.*

*지역사회 통합돌봄은 분권과 자치를 지향하는 기조와도 일맥상통하는데, 지자체의 역량에 따라 지역별 격차가 많이 생길 것입니다.(참여자 01, 45세, 노인복지센터 팀장, 사회복지사)*

*인프라 특히 주민 중심의 공동체복지의 구현이 가능하도록 주민자치의 전면적 시행을 위한 법령제정 그리고 당장 이동권 보장을 위한 대책마련(마을버스, 자가 이동수단 제공)(참여자 02, 46세, 여민동락 공동체 대표, 사회복지사)*

체계 및 법령정비와 더불어 필요한 것으로 사회 인프라도 빼놓을 수 없다. 노년기 삶의 필수적인 요소인 의료와 복지는 물론이고, 시민의 기본적인 권리인 이동의 문제를 해결해야 하며, 노인이 지역사회에 계속하여 거주하기 위한 주거환경을 개선하기 위한 지원이 필요함을 보여준다.

*주변 인프라 구축입니다. 특히 농촌, 면 단위의 경우, 제대로 된 의료·교통·복지시설이 전무합니다. 어르신들은 약을 타기 위해 하루에 4번뿐인 버스를 기다려서 다녀오시면 금세 하루가 지나갈 정도입니다. 마을 주민들은 특히 어르신들은 농촌의 낙후된 주변 환경을 그저 받아 들일 수밖에 없는 수동적 환경에 갇혀있다고 생각합니다. 어르신들이 살던 집에서 건강하게 살아가실 수 있도록 기본생활시설과 인프라를 구축하고, 그에 맞는 인력, 재정 지원이 필요하다고 생각합니다.(참여자 07, 25세, 노인복지센터 근무, 사회복지사)*

*인프라 구축입니다. 인적, 물적 구축 및 확대, 네트워크의 확대(참여자 03, 44세, 동락점빵사회적협동조합, 사회복지사)*

시스템과 하드웨어적 요소들에 대한 지원을 바탕으로 통합돌봄을 위한 다양한 프로그램이 제공될 필요성이 있으며, 특히 아직은 노쇠한 단계에 접어들지 않은 노인, 즉 간단한 소일거리를 할 수 있는 노인을 대상으로 일자리와 사회적 관계를 제공하고, 노화의 속도도 늦출 수 있는 적극적

인 프로그램이 필요하다고 보며, 참여자 04는 이것을 사회적 농장이라고 보았다.

*지역사회에는 단계적 돌봄이 필요한 경우와 다양한 형태의 돌봄이 필요한 경우가 있습니다. 생활지원(생필품구매)을 하는 사회적협동조합(사회복지사 근무)이 있고, 일자리와 사회적관계를 유지하는 프로그램을 운영하는 사회적 농장(사회복지사 근무)도 있습니다. 복지든 농업이든 유통이든, 경계를 넘어서 전문적이고 지속가능한 돌봄이 이루어지도록 사회복지 시설이 아니어도 돌봄 부문의 비용을 지원할 정책이 필요합니다.(참여자 04, 49세, 사회적 농장 대표일꾼)*

‘다양한 프로그램’의 다른 이름은 당사자를 중심으로 한 맞춤형 이름이라고 부를 수 있을 것이다. 다양한 프로그램을 제공하는 근본적인 목적이 각자가 처한 상황과 욕구에 맞추기 위함임을 참여자 04는 또한 제시한다.

*지역사회나 돌봄 현장에서는 ‘당사자 중심의 맞춤형 돌봄’을 중요하게 생각합니다. 정책을 만들고 추진함에 있어서도, ‘당사자 중심, 맞춤형 돌봄’을 구현하고자 한다면, 농촌지역의 인프라가 미비하여 미뤄두거나 하지 말고, 농촌의 이야기를 들어 진행하면 될 일입니다. 획일적인 기준과 방법으로는 커뮤니티 케어를 할 수 없습니다.(참여자 04, 49세, 사회적 농장 대표 일꾼)*

또한 아무리 좋은 시스템과 인프라, 그리고 프로그램을 구축한다고 하더라도, 그것이 있다는 사실을 사회 구성원들이 알아야 한다.

*통합 돌봄이라는 좋은 정책이 우리 국민 모두에게 널리 알려져 필요성과 당위성을 가지고 안내 및 교육또한 꼭 필요하다고 생각합니다. 노인장기요양보험제도가 2008년 시행되었음에도 아직도 보호자들은 우리 부모님께 어떻게 적용해 서비스를 받는지 모르는 분들이 많으니까요.(참여자 09, 45세, 노인복지센터 근무, 간호조무사)*

계속해서 참여자 09는 지역사회 통합돌봄의 지원 정책을 성과적으로 수행하기 위한 필수적인 전제조건으로 돌봄 종사자의 목소리를 경청해야 함을 꼽을 수 있다.

*지역민들과 누구보다 가까운 사회복지사(케어 매니저)들의 생각과 의견이 무엇보다 중심이 되어야 함. 각 지역의 필요에 따른 서비스의 차등을 두어 평준화된 모델(맞춤형 사혜관리들의 데이터를 가지고 보편적이면서도 누구나에게 필요한 서비스)을 먼저 만들고, 그 중 의료의 욕구가 큰 곳에 좀 더 신경을 써서 맞춤형을 만들고, 문화, 교육의 욕구가 높은 지역을 그 곳에 좀 더 치중하는 통합 맞춤형이 필요합니다.(참여자 09, 45세, 노인복지센터 근무, 간호조무사)*

특히 고령화율이 높고 사회적 인프라 및 인적자원, 의료서비스 자원이 부족한 농어촌에 적합한 통합돌봄 모델이 개발 되어야 함을 보여준다.

*도시에 초점이 되는 돌봄이 아닌, 농어촌에도 초점이 된 돌봄 모델이 필요하다 생각합니다. 노인은 도시 외 농어촌에도 존재하며 국가를 위해 일하신 분들이기 때문입니다. 또한, 돈으로*

해결하기보다 그들에게 진짜 필요한 것이 무엇인지 직접 경험하여 단기지원으로 끝나는 것이 아닌 장기적으로 진행됐으면 좋겠습니다.(참여자 06, 26세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)

그러나 이 모든 것들보다 가장 선행되어야 하는 것은 실행의지, 곧, ‘하고자 하는 마음’을 들 수 있다.

통합돌봄이 도입된 지 얼마 안 되어 생경하다고는 하나 내용을 뜯어보면 그다지 어렵거나 새로울 것도 없습니다. 그러니까 중요한 건 실행의지라고 생각해요. 늘 그 부분이 어렵습니다. (참여자 01, 45세, 노인복지센터 팀장, 사회복지사)

## 5. 결론

본 연구는 통합돌봄시대에 농촌지역에서 ‘거주지에서의 노년’(aging in place)을 실현할 수 있는 조건은 무엇인지, 즉 ‘농촌형’ 통합 돌봄에 필요한 것이 무엇인지를 파악하고자 하였다. 그를 위해서 지역사회 통합돌봄 정책의 일반적 내용과 지원 방안에서 시작하여, 커뮤니티 케어, 돌봄, 그리고 농촌지역에 대한 선행연구들을 고찰하였다. 우리보다 고령화가 먼저 진행된 유럽 및 일본의 커뮤니티 케어 사례들을 살펴보고, 이를 바탕으로 한국의 지역사회 통합돌봄의 현주소를 영광군의 ‘여민동락공동체’의 사례를 통해 보고자 하였다.

연구 결과, 돌봄 종사자의 대부분은 지역사회 통합돌봄정책이 도입되었다는 사실을 알고 있었을 뿐 아니라 이에 대한 관심이 높은 것을 확인할 수 있었다. 그들은 돌봄 종사자로서 농촌 공동체 내의 노인들과 동고동락하면서 농촌 공동체 내의 자발성과 공동체성을 유지하고 촉진하는 데 중요한 역할을 담당하였다. 구체적으로 돌봄 종사자는 노인을 돌보기 위해 집을 방문하면서, 그들의 주거 상황을 파악하거나, 그들이 돌봄에 대한 욕구가 있는 것은 아닌지, 그 욕구를 발견하는 역할을 담당하고 있었다.

지역사회 통합돌봄은 중앙정부(보건복지부) 주도로 진행되는 사업인 반면, 실제 현장에서 관이 수행하는 역할은 눈에 띄지 않거나 잘 포착되지 않았다고 돌봄 종사자들은 이야기한다. 협동조합이 조합원 및 종사자의 자발성을 기반으로 하여 조합원의 단합력과 자치력을 높인다고는 하지만, 제도 및 자원의 조달이라는 측면에서 민과 관의 협력이 없이는 실행되기가 어렵다. 민-관 협력과 더불어 현재 정부부처 단위로 분절된 사업들을 유기적으로 통합할 것에 대한 고려가 필요하다.

농촌에서 지역사회 통합돌봄이 성공적으로 수행되기 위해서는 통합돌봄의 추진체계, 사회 인프라의 확충, 그리고 프로그램과 돌봄 당사자를 대하는 태도에 대한 고민과 논의가 필요하다. 우선 기본 행정구역, 즉 읍면단위의 특성을 고려한 세밀한 서비스가 제공될 수 있도록 체계를 세울 수 있는 것이 중요하며, 이때 민간영역 뿐만 아니라 중앙정부와 지자체의 의지가 가장 중요하다. 지자체의 비전 수립과 실행의지에 따라 돌봄의 내용과 질이 크게 달라지기 때문이다. 이를 위하여 지자체와 민간영역의 다양한 주체들 사이의 긴밀한 협조가 가능하도록 주민자치와 관련된 법령을 정비할 필요가 있다.

체계 및 법령정비와 더불어 농촌 지역의 사회적 인프라도 확충되어야 한다. 노년기 삶의 필수적인 요소인 의료와 복지서비스는 물론이고, 시민의 기본적인 권리로서 이동의 권리를 고민해야

한다. 현재 농촌에서는 ‘약을 타기 위해 하루에 4번뿐인 버스를 기다려서 다녀오면 금세 하루가 지나가는’ 현실, 낙후된 삶의 조건을 ‘그저 받아들일 수밖에 없는 수동적인 환경’은 도시와 농촌 간의 격차로 야기된 ‘불평등’의 관점에서 바라보아야 하며, 이러한 살고 있는 지역에 따른 개인 간의 불평등을 완화하기 위하여 다양하고 창의적인 방안을 강구해야 한다. 그리고 지역격차 완화는 돌봄을 제공받는 노인의 삶뿐만 아니라 돌봄을 제공할 돌봄 종사자, 즉 청장년층의 삶과도 직접적으로 연결되어 있다. 돌보는 사람에게도 살만한 장소가 될 수 있도록 교육, 여가, 문화와 관련된 인프라와 시설에 대한 균형발전전략이 병행되어야 한다.

체계와 인프라 구축을 바탕으로 지역사회에서 통합적인 돌봄 서비스를 제공하기 위한 구체적인 프로그램을 구상해볼 수 있다. 특히 제도의 당사자인 노인의 생애주기와 신체기능의 변화를 반영한 단계별 프로그램이 지역사회 내에 마련되어야 한다. 어르신이 마을에서 가능한 오래 자립생활을 유지할 수 있도록 아직은 노쇠단계에 접어들지 않은 어르신들이 농사를 그만두더라도 간단한 소일거리를 통해 소득과 사회적 관계를 동시에 유지할 수 있는 사회적 농업 형태의 노인 일자리를 마을 단위에서 적극적으로 고민해 볼 수도 있을 것이다. 또한 노인이 지역사회에서 고립되는 것을 방지하기 위해 노인과 마을의 구성원을 대상으로 건강 및 교육 프로그램을 제공하여 노년 삶의 질에 대한 인식이 개선을 도울 수 있다. 건강 교육 프로그램 외에도, 재미있는 소일거리, 물리치료, 의료 및 돌봄 서비스에 대한 접근성을 높이기 위한 협동조합의 사업을 수 있겠다.

지역사회 내의 조직들 간의 물적, 사업적 연계도 고민해볼 수 있을 것이다. 가장 직접적으로는 주간보호센터에서 매일 제공되는 식사와 간식에 필요한 먹거리를 사회적 농장 혹은 인근 다른 협동조합에서 생산되는 양질의 농산물을 활용하여 식사를 조리하는 등의 방식 등을 제안한다.

아무리 좋은 제도와 인프라, 그리고 프로그램이 마련된다고 하더라도, 그러한 프로그램이 있다는 사실을 마을의 어르신과 가족들이 알아야 이 프로그램에 접근하고 이용할 수 있다. 또한 농촌 지역에서 지역사회 통합돌봄의 성공을 위해서는 현장에서 어르신을 만나는 돌봄 종사자들의 목소리를 경청해야 한다. 마을 어르신과 가장 가까이에 있는 사회복지사들의 현장 경험을 기반으로 고령화율이 높고 사회적 인프라 및 인적자원, 의료서비스 자원이 부족한 농어촌에 적합한 모델을 만들어야 한다. 그러나 이 모든 것들 보다 먼저 선행되어야 하는 것은 실행의지, 곧 ‘하고자 하는 마음’이다.

*친한 들레사람과 함께 살고 싶습니다. 마을이 될 수도 있고, 공동주택이 될 수도 있습니다. 하루 한 끼 나눌 수 있는 관계의 사람들과 함께 살고 싶습니다. 도시가 될지 농촌이 될지는 모르겠습니다. 허나 이동권 제약 없이 아플 때 찾을 수 있는 의료시설이 있고, 필요한 생필품 구매할 수 있는 마트가 있는 곳, 심심하지 않는 마을 프로그램이 있는 곳이면 좋겠습니다. 지금은 이런 건 도시에서 살아야할 수 있다는 틀에 박힌 생각을 가지고 있지만 제가 노인이 되는 40년 뒤에는 농촌, 도시 구분 없이 이런 삶을 살 수 있길 소망합니다.(참여자 05, 27세, 사회적 농장 근무, 사회복지사)*

# 참고문헌

## 국내 문헌

- 강위원, 2016, 「여민동락공동체의 일상」, 『생협평론』25.
- , 2017, 『기적 아닌 날은 없다: 공동체, 농촌 그리고 마을복지 since 2007 여민동락공동체』, 오월의 봄
- 강현주.임은의, 2015, 「사회서비스 제공 사회적기업에서의 일자리 경험 연구」, 『한국지역사회복지학』54.
- 강현철.최조순, 2019, 「지역자산을 활용한 커뮤니티 케어 운영에 관한 탐색적 연구」, 『한국지역정보학회지』21(1).
- 고숙자.정영호.김동영, 2016, 『초고령사회 대응을 위한 치매의 사회적 부담과 예방 및 관리방안』. 세종: 한국보건사회연구원. 연구보고서 2016-04.
- 국승용.임지은.이형용, 2018, 『농촌지역 사회적경제 발전을 위한 정책과제』, 농촌경제연구원.
- 권용진, 2010, 『노인장기요양보험의 연계문제와 통합적 케어 구축방안. 노인장기요양보험의 현황과 과제』. 서울: KDI한국개발연구원.
- 김미선.김종희.우미숙.추경숙.김형미, 2016, 「조합원의 눈으로 노후를 꿈꿔보다」, 『생협평론』25.
- 김윤영.윤혜영, 2018, 「커뮤니티 케어 해외사례와 함의 그리고 구상」, 『비판사회정책』60.
- 김은상.박진복, 2019, 「커뮤니티 케어의 활성화 방안에 관한 연구」, 『동북아시아문화학회 국제학술대회 발표자료집』.
- 김종호, 2014, 「사회적 기업 개념의 범주화에 대한 법적 담론」, 『법학논고』47.
- 김춘남, 2019, 「일본의 커뮤니티 케어 사례와 시사점-치매 관련 프로젝트를 중심으로」, 『월간공공정책』161.
- 김희수, 2019, 「커뮤니티 케어 추진기관으로서의 사회복지관 발전방향 모색-일본 지역포괄지원센터와의 비교를 중심으로」, 『한국지역사회복지학』68.
- 박대식.마상진.채상헌.최용재.최윤지.윤순덕.김경인, 2017, 『사회적 경제 부문에 있어서 국내외의 귀농·귀촌 성공사례 조사 분석』, 농촌경제연구원.
- , 안석.오정훈, 2016, 『농촌주민의 사회경제적 역량을 활용한 마을복지 활성화 방향과 과제』, 농촌경제연구원.
- , 조미형.한태녕, 2013, 『농촌 노인일자리 현황과 정책과제』, 농촌경제연구원.
- 박봉희, 2016, 「의료협동조합이 만들어가는 ‘노인이 행복한 세상」, 『생협평론』25.
- 박성준.이세형, 2020, 「지자체 커뮤니티 케어 계획 수립의 주요 과제 도출 및 우선순위 분석-성남시 사례를 중심으로」, 『GRI 연구논총』22(1).
- 박지성.류성민, 2016, 「사회적기업 성과평가에 있어 균형성과표 (Balanced Scorecard) 적용에 대한 탐색적 연구-돌봄서비스 제공 사회적기업 도우누리 사례를 중심으로」, 『서비스경영학회지』17(5).
- 박창걸, 2016, 『우리나라의 사회적 기업 현황과 유형 분석-‘Kim Alter의 사회적 기업 유형’ 기준』, 한국과학기술정보연구원.
- 백지선, 2020, 『Kingdon의 정책흐름모형을 적용한 보건의료복지 네트워크 정책 형성과정 분석-서울시 301 네트워크 사례』, 서울대학교대학원 석사학위논문.
- 변종순, 2018, 「사회적경제 정책에 있어 전통 공동체조직 활용에 대한 연구」, 『한국행정학회 학술대회 자료집』.
- 보건복지부, 2012, 『제2차(2013~2015) 국가치매관리 종합계획』. 서울: 보건복지부.
- 보건복지부, 2015, 『제3차 치매관리종합계획』. 세종: 보건복지부.

- 서유진, 2020, 『도시재생에 있어 Aging in Place를 위한 고령자 서비스 주거 연구』, 서울대학교대학원 박사학위논문.
- 송유정, 2019, 「지속가능한 사회복지조직을 함께 만들어 가자」, 『한국사회복지행정학회 학술발표논문집』.
- 신창환, 2019, 「돌봄서비스 제공 사회적기업의 비즈니스 모델구축을 위한 사례 연구」, 『사회적경제와 정책연구』9(4).
- 엄형식·마상진, 2010, 『유럽의 농촌지역 사회적기업 현황과 시사점』, 농촌경제연구원.
- 월간복지동향, 2015, 노인장기요양보험법 일부개정안 통과 촉구 기자회견, 참여연대사회복지위원회.
- 이건세, 2019, 「일본 지역포괄케어 시스템의 현황과 한국 지역통합돌봄 구축의 과제」, 『대한공공의학회지』Vol.3.
- 이진아·한정원, 2019, 「일본 지역포괄지원센터를 중심으로 한 커뮤니티 케어(communitary care)고찰」, 『세계지역연구논총』37(3).
- 이향숙, 2016, 「고령화에 대응하는 일본 생협의 복지사업」, 『생협평론』25.
- 장지연, 2016, 「고령화의 도전과 한살림의 대응」, 『생협평론』25.
- 전용호, 2012, 「영국 케어매니지먼트 시스템의 운영과 발전에 관한 연구」, 『한국케어매니지먼트 연구』7
- 정건화, 2016 「우리 사회 고령화 문제와 그 해법으로서의 사회적경제」, 『생협평론』25.
- 정지연, 2015, 『한국 의료생협운동의 성격변화에 관한 연구-주민참여형 의료생협을 중심으로』, 고려대학교대학원 석사학위논문.
- 정지용·이준우·김연신·신현석·박종미·지승훈·김사랑·김희연, 2013, 『경기도 사회서비스 공급 기관의 사회적경제 형태로의 전환 방안 연구』, 경기연구원
- 최인덕, 2014, 「이용자 욕구(need)와 거주지역에 기반한 요양병원과 요양시설의 기능 재정립 방안 연구」, 『한국지역사회복지학』 50.
- , 이은미, 2010, 「실태조사를 통한 장기요양시설과 요양병원의 효율적 연계방안」, 『한국노년학』30(3).
- 최향순, 2018, 「커뮤니티 케어 활성화를 위한 과제」, 『월간공공정책』157.
- 크레스웰, 존 W., 2017, 『알기 쉬운 혼합연구방법(A Concise Introduction to Mixed Methods Research)』 김동렬 (옮김). 서울: 학지사. (원서출판년도 2015)
- 통계청, 2017, 인구주택총조사. 통계청.
- , 2020. 인구주택총조사. 통계청.
- 한미경·김찬우, 2019, 「노인 돌봄 노동의 성격규정과 그 가치에 관한 고찰」, 『한국사회정책』26(3).
- 한은정·강임옥·권진희, 2011, 「노인장기요양보험 재가서비스 이용자의 시설서비스 이용 결정요인」, 『한국노년학』. 31(2).
- 홍덕화, 2018, 「생태적 복지 커먼즈의 이상과 현실-한살림서울의 돌봄사업을 중심으로」, 『환경사회학연구 ECO』22(1).

## 해의문헌

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2006. Wohnen im Alter: Bewährte Wege - Neue Herausforderungen. BMFFSFJ, publication.
- 2009. Neues Wohnen. BMFFSFJ, publication.
- Callahan Jr, James. J. 1993. Aging in Place. Routledge.
- Creswell, John W. 2013. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.), Sage publications.

- Davey, J., Nana, G., de Joux, V., & Arcus, M. 2004. Accommodation options for older people in Aotearoa/New Zealand. Wellington, New Zealand: NZ Institute for Research on Ageing/Business & Economic Research Ltd, for Centre for Housing Research Aotearoa/New Zealand.
- Evashwick, Connie, 2005, The continuum of long-term care. (3rd edition). NY, US: Cengage Learning.
- Haverinen, Riitta , & Tabibian, Nasrin. 2005. 'The Outcomes and Benefits of Integrated Care - In Search of the Service Users' and Carers' Point of View' pp.193-214 in: Billings, J., & Leichsenring, K. (eds.), Integrating Health and Social Care Services for Older Persons. Aldershot: Ashgate.
- Keeling, Sally. 1999. "Ageing in (A New Zealand) Place: Ethnography, Policy and Practice." Social Policy Journal of New Zealand, p. 95. Gale Academic Onefile, Accessed 9 Aug. 2019.
- Lawler, Kathryn. 2001. Aging in Place: Coordinating housing and health care provision for America's growing elderly population. Washington, DC: Joint Center for Housing Studies of Harvard University & Neighbourhood Reinvestment Corporation.
- OECD 2011. Help wanted? Providing and paying for Long-term care. OECD Publishing.
- 2012. OECD Health Data 2012. OECD.
- 2017. Health at a Glance: OECD Indicators 2017. OECD.
- Rosenthal, Gabriele. 2011. Interpretative Sozialforschung. Weinheim: Juventa
- Schuitmaker, Gert & Smith, Robert G. 2013. Dementia on the G8 Agenda. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/g8-dementia-summit-agreements>
- Thiele, David. 2016. *Wohngemeinschaften für Senioren und Menschen mit Behinderung: Gründung, Hintergründe, Wege*. Springer. ISBN 978-3-658-11775-7 (eBook)
- van Raak, A., Paulus, A., & Mur-Veeman, I. 2005. "Why do health and social care providers co-operate? Health Policy, 74(1).
- WHO 2000. Towards an international consensus on policy for long-term care of the ageing. Geneva: WHO Publishing.
- 2007. Global Age-Friendly Cities: a Guide. World Health Organization, ISBN: 9789241547307
- 2015. World report on ageing and health. Geneva: WHO Publishing.
- 2017. Integrated care for older people: guidelines on community-level interventions to manage declines in intrinsic capacity. Geneva: World Health Organization. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- Wiles, J. L., Leibing, A., Guberman, N., Reeve, J., & Allen, R. E. 2012. "The Meaning of 'Aging in Place' to Older People". The Gerontologist, 52(3)
- Yin, Robert K. 2009. "Case Study Research: Design and Methods, Essential guide to qualitative methods in organizational research", Applied Social Research Methods Series, 219.

## 신문기사 및 인터넷 자료

"김태규 '주거·돌봄 한곳에서...'노인을 위한 아파트' 늘린다", <한겨레>.

2020.4.1. <http://www.hani.co.kr/arti/economy/property/935249.html> (검색일자. 2020. 06.30)  
사회복지법인 협동복지회(社会福祉法人 協同福祉会) <https://asunaraen.or.jp/index.html>  
이은선 ‘협동조합으로 보는 일본의 돌봄모델-지역과 함께하는 복지를 꿈꾸는 나라코프의 협동복지회’  
<서울시협동조합지원센터  
공식블로그><https://blog.naver.com/seoulcoopcenter/220667898568>(검색일자 2020.07.24.)  
정책위키, 한눈에 보는 정책. <http://www.korea.kr/special/policyCurationView.do?newsId=148866645#L3> (검색일자 2020년 6월 30일)  
후레이 협동조합(ふれあい コープ) <https://fureai-coop.com>  
Nascha Kwartihra (러시아 출신 이민자 노인의 주거공동체) <https://nascha-kwartihra.weebly.com/kontakt.html>  
The U.S. Centers for Disease Control and Prevention, Healthy Places Terminology,  
<https://www.cdc.gov/healthyplaces/terminology.htm>(검색일자. 2020. 07. 20)  
WHO Centre for Health Development. (2004). A glossary of terms for community health care and services for older persons. Kobe, Japan : WHO Centre for Health Development.  
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/68896>



2020 한살림재단  
생명·협동 연구 최종보고서

# 지역공동체의 먹을거리 시장 활성화를 위한 빅데이터 연계 방안 연구

—  
최홍규





## 연구 개요

<p><b>연구과제명</b></p>	<p><b>지역공동체의 먹을거리 시장 활성화를 위한 빅데이터 연계 방안 연구 : 국가적 재난 상황에서 먹을거리 수요-공급 관련 텍스트 마이닝 내용을 중심으로</b></p>
<p><b>연구결과의 학술·실천적 의의</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본 연구는 지역공동체의 먹을거리를 소비하는 잠재적인 소비자의 실질적인 의견을 청취하는 과정에 초점을 맞춤</li> <li>- 이에, 텍스트 마이닝이라는 공학적 분석 기법을 적용한 본 연구를 통해, 향후 먹을거리 시장 활성화를 위한 전략을 신속하고 기계적으로 도출할 수 있는 방법적 체계 수립에 이바지할 수 있을 것으로 기대</li> </ul>
<p><b>연구요약</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본 연구에서는 국가적 재난 상황에서 지역공동체의 먹을거리 시장 활성화를 위한 빅데이터 연계방안을 연구하기 위해, 1) 국내 지역공동체에서 부각된 먹을거리 관련 내용분석, 2) 국내 지역공동체에서 부각된 먹을거리가 소셜미디어에서 어떻게 소비되는지 내용분석, 3) 빅데이터를 활용한 지역공동체 먹을거리 시장 활성화의 전략적 대안 마련 등 총 3개의 문제를 설정함</li> <li>- 연구결과 코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간인 2020년 2월 29일에서 7월 31일까지 전국 17개 지역별 광역단체 홈페이지에 노출된 먹을거리 관련 게시물은 총 484건에 달함</li> <li>- “먹을거리(or 먹거리)” 키워드와 연관이 있는 커뮤니티 중 멤버수 1천 명이 넘는 커뮤니티는 총 69개로 커뮤니티가 등록된 지역을 기준으로 경기도의 커뮤니티 수(22개)가 가장 많았음</li> <li>- 뉴스 보도, SNS, 포털 등에서 언급된 먹을거리 관련 내용을 살펴보면, 언론기사 내에서는 코로나19와 매우 연관도가 높거나, 코로나19 관련 정책이나 사회적 현상과 함께 언급되는 경우가 다수임</li> <li>- 빅데이터 활용을 통한 지역공동체 먹을거리 시장 활성화의 전략적 대안은 총 3가지로 추릴 수 있다. 이슈 확산의 측면에서는 인게이지먼트가 매개된 하향식(top-down).상향식(bottom-up) 서비스, 서비스 확대 측면에서는 주문형 O2O(Online to Offline) 확대, 시스템 구축의 측면에서는 빅데이터 연결형 플랫폼 구축 등임</li> </ul>
<p><b>핵심어</b></p>	<p>지역공동체, 먹을거리, 소셜 빅데이터, 텍스트 마이닝, 소셜 텍스트</p>
<p><b>연구결과 활용계획</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이번 연구를 통해 전 세계적 재난의 상황에서도 지역공동체의 빅데이터 기반 서비스가 먹을거리 생산-유통-소비 체계의 적절한 기반이 될 수 있다는 가능성을 발견함</li> <li>- 이에, 본 연구를 통해 제시한 '지역공동체가 구상해볼 수 있는 빅데이터 기반의 온라인 서비스의 대안'들은 향후 지역공동체 먹을거리 상품/서비스 개발에 다각적으로 활용될 수 있을 것으로 판단</li> </ul>
<p><b>기타 제언 및 제언</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본 연구를 통해 도출된 대안이 우리 사회에서 효과적으로 기능하려면 코로나19의 상황에 따라 비대면 사회가 정착되며 먹을거리 현장에서는 데이터를 활용한 개선책에 대한 인식의 전환이 이뤄져야 함</li> <li>- 동시에 사회적 분위기 측면에서는 빅데이터 분석 기술이 발전하며 먹을거리 데이터에 대한 관심도 고조되는 과정을 거쳐야 할 것임</li> </ul>

# 목 차

## 1. 서론

## 2. 이론적 논의

- 1) 코로나19(COVID-19)와 생활습관의 변화
- 2) 국가적 재난 상황에서의 지역공동체와 먹을거리 시장
- 3) 소셜 빅데이터(social big data)와 텍스트 마이닝(text mining)

## 3. 연구문제

## 4. 연구방법

## 5. 주요 연구결과 및 시사점

### 1) 연구결과

#### (1) 지역공동체의 먹을거리 관련 확산 내용

- ① 지역별 광역자치단체 확산 내용
- ② 커뮤니티 확산 내용 및 이슈

#### (2) 소셜미디어 내 지역공동체 먹을거리 확산

- ① 뉴스 보도를 통한 키워드 확산 양상
- ② SNS를 통한 키워드 확산 양상
- ③ 검색어 기반 포털(구글)을 통한 키워드 확산 양상

#### ④ 뉴스 보도, SNS, 검색어 기반 포털(구글)에서 키워드 확산내용 및 주요 이슈

#### (3) 빅데이터 활용을 통한 지역공동체 먹을거리 시장 활성화의 전략적 대안

- ① 이슈 확산: 인게이지먼트가 매개된 하향식(top-down).상향식(bottom-up) 서비스
- ② 서비스 확대: 주문형 O2O(Online to Offline) 확대
- ③ 시스템 구축: 빅데이터 연결형 플랫폼 구축

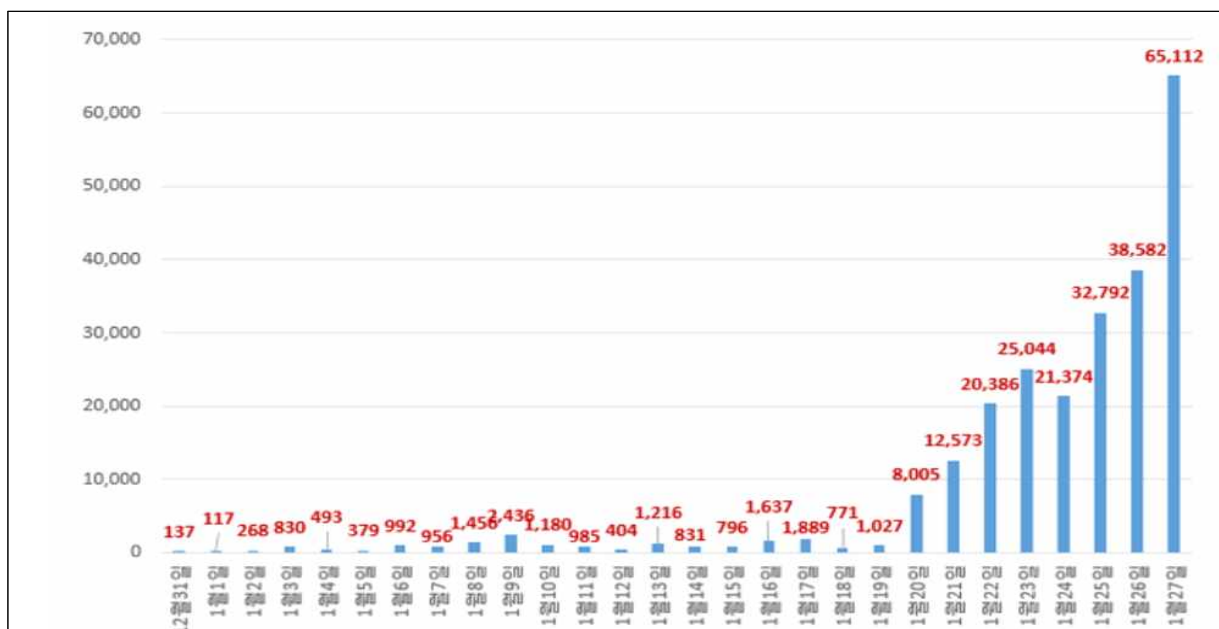
### 2) 시사점

## 부록

# 1. 서론

국가적 재난으로 여겨지고 있는 코로나19<sup>1)</sup> 상황이 장기화하면서 국민의 실질적인 삶에도 큰 변화가 생기고 있다. 특히 접촉에 의한 감염의 공포가 확산하는 만큼, 비대면을 중심으로 하는 생활의 방식이 보편화하는 점이 매우 큰 변화라 할 것이다. 코로나19로 오프라인에서는 자발적 사회적 거리두기(social distancing) 운동이 장려되었고 온라인 공간에서는 비대면 방식으로 사람들의 삶을 영위하기 위한 움직임이 활발해졌다. 코로나19 이전에는 오프라인 공간에서 사람과 사람 간 대면을 통해 처리되었던 일들이 온라인 네트워크를 통한 비대면의 방식으로 처리되기 시작한 것이다.

<그림 1> 코로나 19 관련 첫 보도 이후 '코로나19' 관련 SNS 정보량 <sup>2)</sup>



출처: 글로벌빅데이터연구소(2020. 1. 28.)

이처럼 사람들의 삶을 변화시킨 코로나19로 인해 대부분의 사회 영역이 영향을 받았는데, 먹을 거리 시장도 큰 영향을 받은 영역 중 하나라고 할 수 있다. 코로나19 상황이 지속하며 사람들은 외출을 줄이고 원하는 음식을 집이나 회사라는 공간에 배달받아 소비하는가 하면, 조리하고자 하는 음식의 식자재만을 구매하여 집에서 음식을 차리는 방식을 보편화했다. 꼭 마스크를 벗고 음식을 섭취해야 하는 음식점이라는 공간이 코로나19가 감염될 가능성이 큰 장소라는 인식으로 인해 음식점에 대한 인식이 바뀐 것도 사실이다. 그런가 하면 코로나19를 예방하거나 치유하는데 필요한 영양소와 음식에 관한 관심도 높아졌다.

1) 본 연구에서는 코로나바이러스 감염증-19, COVID-19, corona virus disease 19 등의 명칭을 ‘코로나19’로 통칭한다.  
 2) 뉴스·커뮤니티·블로그·카페·유튜브·트위터·인스타그램·페이스북·카카오톡·지식인·기업/조직·정부/공공 등 12개 채널을 대상으로 '우한 폐렴'과 '신종 코로나바이러스' 등의 포스팅 정보량을 조사한 결과

한편 최근 인터넷 네트워크를 기반으로 하는 소셜미디어가 발달하게 되면서 온라인 소통이 더욱 활발해졌는데, 코로나19는 이러한 온라인 중심의 소통방식을 더욱 보편화했다고 평가할 수 있다. 정보를 얻고 공유하는 공간으로서 소셜미디어가 중요하다고 판단되어 이제는 정보의 중요도나 양과 상관없이 소셜미디어에서 정보를 생산하고 검색하며 공유하고 평가하는 일이 더욱 자연스러운 정보이용 방식으로 자리 잡은 것이다. 2019년 12월 31일 우한에서 원인을 알 수 없는 바이러스성 폐렴 환자가 집단 발병했다는 뉴스가 퍼지자, SNS에서는 한 달 이내에 ‘코로나19’관련한 정보량이 폭발적으로 늘어나는 양상을 보였다(글로벌빅데이터연구소, 2020. 1. 28.). 이후 코로나19에 관한 정보성 내용은 텍스트와 동영상의 형태로 소셜미디어 공간에서 계속 확산되었고 소셜미디어 이용자들은 더 많이 관련한 정보들을 생산하고 검색하며 공유하고 평가하기에 이르렀다.

국가적 재난의 상황에서는 먹을거리에 대한 수요가 급격히 증가하고 포털 서비스, 유튜브(YouTube), 페이스북(Facebook), 트위터(Twitter) 등에서 소비자들을 중심으로 필요한 먹을거리와 서비스에 대한 정보가 공유되고 있어 이러한 텍스트 데이터는 정보로 가치가 높다. 특히 소비자들이 생산해내는 데이터를 내용분석(content analysis)의 형태로 분석하여 연관어 검색, 시멘틱 분석 등을 수행할 경우 소비자가 필요로 하는 지역공동체 먹을거리 정보들을 매칭해 낼 수 있어 지속해서 지역공동체 먹을거리 관련 데이터 아카이브로 활용할 수 있다. 이를 통해, 결과적으로 소셜미디어상에서 나타나는 소셜텍스트 데이터가 지역공동체의 먹을거리 데이터 연계되어 먹을거리에 대한 수요-공급의 접점이 마련되면, 이는 새로운 지역공동체의 혁신적 시장모델을 만들어 낼 수 있는 시발점이 될 수 있다.

이에 본 연구는 국가적 재난 상황으로 여겨지는 코로나19 상황에서 지역공동체 기반의 먹을거리 시장 반응을 살펴보고, 이러한 반응을 살펴보는 방식으로써 소셜미디어에서 확산하는 텍스트의 내용을 분석하는 데 초점을 맞춰보고자 한다. 코로나19 상황에서 먹을거리에 대한 시장 소비자의 의견은 소셜미디어에서 어떻게 나타나고, 국가적 재난 상황에서 먹을거리 수요-공급의 서비스 절차는 어떻게 더 효율화될 수 있을까를 고민해보고자 하는 것이다. 특히 본 연구에서 주목한 먹을거리 시장은 지역공동체가 생산하는 먹을거리를 중심으로 하는 시장이다. 오늘날의 지역공동체는 오프라인보다 온라인 네트워크를 중심으로 정보를 확산하는 경우가 많고, 국가적 재난이라는 위기 상황에서는 먹을거리에 대한 수요와 공급이 이뤄지는 물리적 공간이 근거리의 지역 내에서 이뤄질 가능성이 크다고 보았기 때문이다. 한편으로는 상대적으로 다른 국가 간의 거래보다는 국가 내, 다른 지역 간의 거래보다는 같은 지역 내, 먼 거리의 도시와 농촌보다는 상대적으로 가까운 거리의 도시와 농촌에서 수요와 공급이 연결되는 경우가 많을 것으로 판단했다. 이런 이유로 본 연구에서는 소셜미디어상에서 나타나는 소셜텍스트 데이터를 분석하여 소비자가 필요로 하는 먹을거리를 파악하고 이를 지역공동체가 제공하는 먹을거리 상품 공급과 연계하는 방안을 모색해보고자 한다.

먹을거리는 인간 삶에 없어서는 안 된다. 국가적 재난 상황에서 먹을거리에 관한 관심도가 감소하거나 이를 주제로 하는 비대면 방식의 소통은 오히려 증가할 수 있다. 이러한 상황에서 먹을거리 소비자가 위치한 지역을 중심으로 하는 지역공동체는 지역성 기반의 특산물을 중심으로 양질의 먹을거리와 관련해 다양한 서비스를 제공하고 소비자들은 이러한 정보를 얻기 수월해야 할 것이다. 그러나 지역공동체는 공통의 유대감이나 소속감을 공유하여 성장하는 형태(Hillery,

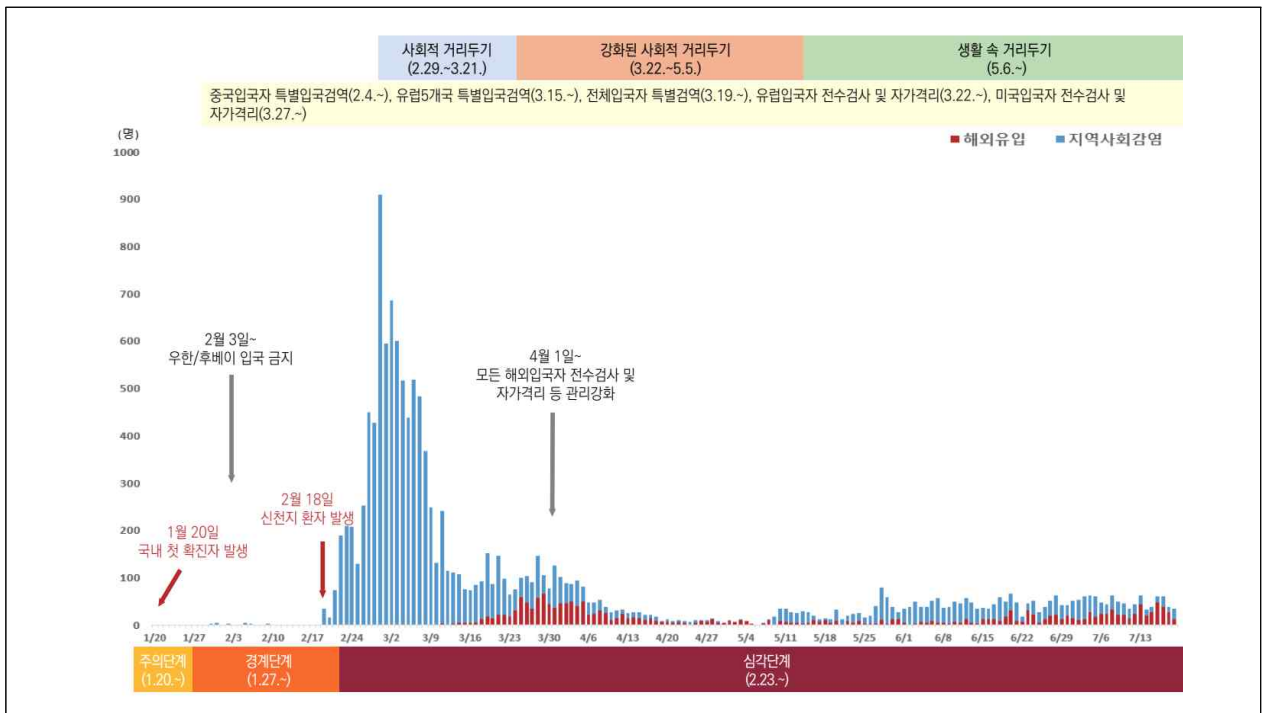
1955)임에도, 지역의 정보는 지역공동체 안에서만 전파되거나 정보를 원하는 수신자에게 제대로 공유되지 않고 있는 것이 현실이다. 지역공동체를 기반으로 하는 경제활동 측면에서는 정확한 온라인 정보의 공유와 이를 기반으로 하는 수요와 공급의 접점이 중요하여 이에 대한 대안의 마련이 필요하다. 특히, 코로나-19와 같은 재난이 발생하는 상황에서는 신속한 정보 전달과 이에 따른 수요·공급의 접점을 마련하는 방안이 필요함에도 적절한 데이터 분석과 관련 연구가 부재하다. 본 연구에서는 이러한 양상에 초점을 맞춰, 코로나19 상황에서 더욱 보편화한 소셜미디어 안에서의 텍스트 정보들을 분석해 빅데이터 기반으로 지역공동체 먹거리 시장 활성화를 달성할 방법을 모색해보고자 한다.

## 2. 이론적 논의

### 1) 코로나19(COVID-19)와 생활습관의 변화

코로나19(COVID-19, corona virus disease 19)는 2019년 12월 중국 우한에서 처음 발생한 새로운 유형의 코로나바이러스에 의한 호흡기 감염질환을 일컫는다. 주로 감염자가 비감염자에게 침방울(비말)을 호흡기나, 눈·코·입의 점막에 침투시키면 감염되는 것으로 알려졌다. 감염될 때는 약 2주간의 잠복기를 거친 뒤에 37.5도 이상의 발열이나 호흡기 증상, 폐렴 등의 증상이 나타나며 무증상 사례도 보고되는 것으로 알려졌다. 따라서 코로나19 감염이 의심될 때는 신고 후 일정 기간의 자가격리 기간을 거치는 방식으로 방역 조치가 이뤄지는 것이 일반적이다.

<그림 2> 코로나19 유행 시기별 국내 발생 양상



출처: 질병관리본부(2020. 7.)

2019년 12월 국내에 우한발 코로나19에 대한 정보가 퍼지고 난 후, 2020년 1월에는 국내에 코로나19 첫 확진자가 발생했다. 이어 2월 3일부터는 우한/후베이로부터의 입국을 금지하는 실질적인 정책적 조치가 단행됐다. 이후 중국 입국자 특별입국 검역(2. 4), 유럽 5개국 특별입국검역(3. 15.), 전체 입국자 특별검역(3. 19.), 유럽 입국자 전수검사 및 자가격리(3. 22.), 미국 입국자 전수검사 및 자가격리(3.27.) 등의 실질적인 코로나19의 해외 유입 방지책들이 시행되었다.

국내에서 코로나19 확진자 접촉을 막는 대표적인 조치로는 사회적 거리두기가 시행되었다. 2월 29일부터 시작된 1차 사회적 거리두기, 이후 3월 22일 강화된 사회적 거리두기, 5월 6일 생활속 거리두기까지 지속해서 코로나19로 인한 확진자 접촉을 막는 쪽으로 사회 전반적인 참여가 유도되었다. 외부적으로는 해외 유입을 차단함과 동시에 내부적으로는 혹여 확진되었는지 모르는 타인과의 접촉을 방지하는 방향으로 정책이 추진되었다.

국내에서 코로나19는 2월 18일 신천지 환자 발생 이후에 확진자 수가 급증하면서 그 경각심이 특히 높아졌다. 이 시기 이후 모든 해외 입국자 전수검사가 시행되고 사회적 거리두기도 더욱 강화되는 등 더욱 적극적인 감염 및 확산방지 대책들도 추진되었다.

<그림 3> 질병관리본부에서 발표한 코로나19 예방 행동수칙 10가지

질병관리본부 KCDC

대응지침 제9판 부록5 '일반국민 10대 수칙'

# 코로나19 예방 행동수칙 10가지

“코로나19와의 장기전, 흔들림 없이 함께 하면 이겨낼 수 있습니다”

- 01 사람과 사람 사이, 두 팔 간격(2m(최소 1m)) 거리 유지하기
- 02 두 팔 간격 거리가 어려우면 **마스크 착용하기**  
2세 미만의 유아, 주변의 도움 없이 마스크를 벗을 수 없는 사람, 마스크 착용 시 호흡이 어려운 경우의 사람은 마스크 착용을 권하지 않습니다.
- 03 환기가 안 되고 많은 사람이 가까이 모이는 장소는 방문 자제하기
- 04 흐르는 물에 비누로 손을 30초 이상 꼼꼼하게 자주 씻기
- 05 씻지 않은 손으로 눈·코·입 만지지 않기
- 06 기침이나 재채기할 때 옷소매나 휴지로 입과 코를 가리기
- 07 매일 주기적으로 환기하고 자주 만지는 표면은 청소, 소독하기
- 08 발열, 호흡기 증상(기침이나 호흡곤란 등)이 있는 사람과 접촉 피하기
- 09 매일 본인의 발열, 호흡기 증상 등 **코로나19 임상증상 발생 확인하기**  
주요 증상으로는 발열(37.5℃), 기침, 호흡곤란, 오한, 근육통, 두통, 인후통, 후각·미각소실 등 그 외에 피로, 식욕감소, 가래, 소화기증상(오심, 구토, 설사 등), 혼돈, 어지러움, 콧물이나 코막힘, 객혈, 흉통, 결막염, 피부 증상 등이 다양
- 10 필요하지 않는 여행 자제하기

2020.07. 01.

출처: 질병관리본부(2020. 7.)

코로나19는 그 특성상 비말 전도(감염자의 침방울에 의한 타인의 감염)의 가능성이 가장 크다. 따라서 감염 여부의 검역, 감염자 혹은 감염의 가능성이 있는 자의 자가격리, 감염자와 비감염자의 접촉을 막는 사회적 거리두기 등이 주요한 감염 방지책들이다. 이 밖에 마스크 쓰기, 손 씻기, 소독하기 등 생활 속에서 스스로 실천할 수 있는 감염방지 대책들도 속속들이 공유되었던 만큼 코로나19는 단순한 질병의 개념이 아닌 국민 생활상 전반을 변화시키는 하나의 과도기적 현상과도 같다.

질병관리본부에서 2020년 7월 발간한 <코로나19 예방 행동수칙 10가지>를 살펴보면 사람과 사람 사이에 1~2m 거리를 유지해야 한다거나, 환기가 안 되고 많은 사람 모이는 장소의 방문 자제, 매일 주기적으로 환기하고 자주 만지는 표면은 청소 및 소독하기, 매일 임상 증상 확인하기, 필요하지 않은 여행 자제하기 등 구체적인 행동수칙을 적시하고 있다. 그야말로 사회적 관계를 맺는 사람 간의 거리, 접촉의 방식, 생활습관, 규범적 행동 등에 대해서 구체적으로 적시하고 있다. 코로나19 상황이 장기화하면서 이러한 생활수칙은 어느 정도 일반 국민의 삶 속에서 습관화되고 있으며, 감염 예방 차원에서 권유되는 습관으로 인해 일상적인 삶의 방식도 변화되는 중이다.

이처럼 코로나19로 인해 감염병 예방 차원에서 벗어나 사회 구성원의 삶의 습관들이 바뀌는 중이다. 될 수 있는 대로 사람 간 대면접촉을 피해야 하고 스스로 건강상태를 체크하는 것을 생활화해야 하므로 온라인 비대면을 중심으로 하는 정보습득, 그중에서도 건강이나 위생에 관한 관심은 더욱 커질 수밖에 없다.

## 2) 국가적 재난 상황에서의 지역공동체와 먹을거리 시장

지역공동체란 하나의 생활공간이라는 지역적인 공간을 토대로 하여 그 지역의 거주자들이 사회를 구성하고 그 사회에서 살아가는 집단이라고 할 수 있다. 따라서 지역공동체의 개념 안에는 지역성(locality), 사회적 상호작용(Interaction), 공동의 유대(Common bonds) 등의 구성 요소가 필수적으로 포함된다. 현대사회에 접어들수록 인터넷 네트워크로 인해 지역공동체가 스스로 체감하는 지역성의 개념은 점차 퇴색되어 가는 측면이 있고 사회적 상호작용도 인터넷 네트워크를 기반으로 활발히 이뤄지기도 한다. 결과적으로 형성되는 공동의 유대는 바로 이러한 오프라인과 온라인 네트워크가 뒤섞인 사회적 상호작용 속에서 기존에 축적되어온 전통들이 합쳐져 형성되어 가는 중이다.

지역공동체에 관한 연구는 지역공동체 조직 활동, 행정서비스, 지역주의 철학, 사회적 자본 등 다양한 주제로 연구됐다. 사회과학 분야에서 가장 활발히 연구를 추진해왔는데 그중에서도 지리/지역개발학, 행정학, 지역학, 정치외교학, 사회학 등의 분야에서 활발히 연구가 진행되었다.<sup>3)</sup> 무엇보다 지리/지역이라는 특수성에서 기인한 지역공동체의 특성에 관한 연구가 주를 이루며, 이들 지역공동체의 형성과 유지에 있어 근간이 되는 행정적 요인과 개선 방향 등을 다룬 연구, 지역공

3) 2020년 7월 20일 기준으로 논문 검색엔진 디비피아(DBpia)에서 ‘지역공동체’ 연구를 검색해보면, 사회과학이 총 2,859건으로 나타나며 다음으로 인문학 1,102건, 예술 체육학 190건 순으로 집계된다. 특히 사회과학 분야의 세부 학문 분야를 살펴보면 지리/지역개발학(448건), 행정학(399건), 지역학(316건), 정치외교학(272건), 사회학(265건)이 지역공동체를 연구한 상위 5개 학문 분야로 나타난다.

동체 구성원의 경쟁, 갈등, 규범 등을 다룬 정치외교학적 관점의 연구, 사회자본이나 민주주의 같은 일반적인 사회학적 관점의 연구들이 주로 연구됐다. 특히 최근 들어서는 지역공동체 구성원의 역할이나 행위가 동적으로 이뤄진다는 점이 더욱 강조되며 구성원 개개인의 주도적 차원에서 지역공동체 개념이 더욱 주목받고 있다고 판단된다.

이러한 지역공동체 연구 중에서도 먹을거리에 관한 연구는 지역공동체가 형성하는 시장이 다양해지고 그로 인해 생산/소비되는 먹을거리가 다양해지면서 변화하는 것으로 나타난다. 특히 먹을거리가 삶의 영위만을 위해 존재한다는 관점에서 벗어나 즐거움을 주는 대상으로 사회 구성원 인식이 전환되면서부터 먹을거리 연구가 더 다변화되는 측면이 있다. 즉 농식품 분야의 연구가 식량이라는 생존을 위한 수단의 개념에서만 머물러 있는 것이 아니며, ‘양의 관점’에서 탈피해 ‘음식과 영양, 그리고 신체의 규율문제’ 등에 관심을 두는 질의 관점으로, 그리고 생산의 관점에서부터 소비의 측면까지 포괄하도록(Winter, 2003) 연구의 수준과 내용이 다양화된 것이다. 기존 연구들에서 표현된 ‘질로의 전환(the quality turn)(Morris and Evans, 2004)이나 소비로의 전환(consumption turn)’(Goodman, 2002) 등은 모두 먹을거리 관련 연구 전환 과정을 비유한 것이라 볼 수 있다.

지역공동체와 먹을거리에 관한 연구가 같은 맥락의 연구로 연결되는 지점도 다르지 않다. 양보다 질적으로 수준 높은 먹을거리의 생산이 활발해지면서 생존을 위한 음식이 아닌 문화 다양성의 표현을 위한 음식, 생산보다 소비가 더 중요해지는 차원으로의 연구 등이 그것이다. 특히 이러한 연구주제 중에서도 도시와 농촌을 연결하거나 생산과 소비를 연결하는 방식을 다룬 내용은 본 연구의 주제와도 관련이 있다. 일본의 지산지소(地産地消) 운동이나 미국의 공동체 지원농업(CSA, Community Supported Agriculture) 등은 지역 소비자와-생산 농산물을 연결해주거나 도시와 농촌의 상생을 다루는 개념인데 지역공동체의 먹을거리에 대한 생산과 소비를 다룬다.

본 연구에서는 지역공동체의 먹을거리 체계가 실현되는 과정에서도 지역공동체의 정보 공유과정도 중요하다고 본다. 관행적인 농업체계와 지역공동체 먹을거리 체계가 실현되는 과정에서는 각각 이념성, 사회관계, 생산체계에서 차이가 있다. 이러한 요소별 차이에 있어, 정보 공유의 과정은 지역공동체의 먹을거리 체계의 실현 요소들을 관행적 농업체계에 비해 더 차별적으로 유도하는 것이다.

<표 1> 먹을거리 체계 구분 및 정보 공유의 중요성 정도

O: 중요함, △: 보통, X: 중요하지 않음

구분	관행농업체계		지역공동체 먹을거리 체계	
	내용	중요성	내용	중요성
이념성	물질주의, 경쟁, 개인주의	X	공공성, 환경친화성, 상생	O
사회관계	익명성, 분리(separation)	X	대면성, 연대(solidarity)	O
생산체계	규모의 경제, 집중, 전문화	△	범위의 경제, 분산, 다양성	O
사회운동	이기적 이용(exploitation) 개별화	X	자제(restraint), 공유(community)	O

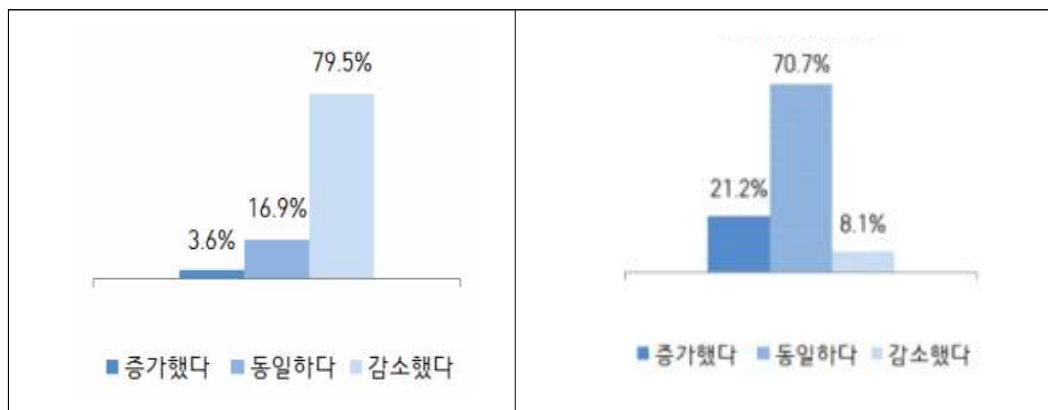
출처: 허장(2007.) & 김흥주(2008) 재구성

이처럼 지역공동체와 먹을거리에 관한 연구가 양의 관점에서 탈피해 질적인 수준을 중시하는 방향으로, 혹은 생존의 문제가 아닌 위락적 도구로 주제화되며 정보 공유도 중요한 기능으로 작용한다. 앞서 언급한 바대로, 코로나19라는 재난적 상황은 사람들의 생활습관에 있어 변화를 가져왔다. 지역공동체의 먹을거리 체계로 따지면 코로나19 상황은 지역공동체에서 생산되는 먹을거리의 가치를 재평가하고 한편으로는 지역공동체에서 생산하는 먹을거리의 질적 수준을 재평가하는 계기를 만들어냈다. 이 과정에서 지역공동체 구성원이 공유한 정보의 중요성도 드러났다.

한국농촌경제연구원이 조사한 결과를 보자.<sup>4)</sup> 코로나19 직전 3개월과 비교해 코로나19 이후 3개월(2~4월) 동안 외식횟수가 ‘감소했다’라고 응답한 인원은 전체의 79.5%로 나타나 사람들은 코로나19 이후에 집 밖으로 나가 먹을거리를 즐기는 행위를 줄인 것으로 드러났다. 외식횟수의 감소 폭도 크다. 응답자들은 월평균 가구소득이 낮을수록 외식횟수를 더 많이 줄인다고 답했고, 외식이 감소했다고 응답한 인원들은 평균 외식횟수가 63.6% 감소했다고 답변했다.

한편 먹을거리와 관련하여 코로나19 직전 3개월과 비교해 코로나19 이후 3개월(2~4월) 동안 친환경농산물 구매량이 ‘증가했다’라고 응답한 비중(21.2%)은 ‘감소했다’라고 응답한 비중(8.1%)보다 2배 이상 높게 나타났다. 또한, 친환경농산물 구매량이 ‘증가했다(감소했다)’라고 응답한 인원들은 평균적으로 친환경농산물 구매량을 45.2% 늘렸다고 응답했다.

<그림 4> 코로나19 이후 외식횟수 변화(좌) 및 친환경농산물 구매량(우)



출처: 한국농촌경제연구원(2020. 5.)

이처럼 코로나19로 인해 대면접촉이 줄어들고 위생과 건강에 신경을 써야 하는 이유로 응답자는 대부분 외식을 줄이고 친환경농산물 구매를 늘리는 방식으로 생활상의 변화를 주고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 외식을 줄이고 집에서 조리를 통해, 혹은 배달을 통해 먹을거리를 소비하고 있음을 유추해볼 수 있다. 또한, 집에서 조리할 때는 친환경농산물로 구매할 가능성이 코로나 19 이전 시기보다 높을 것으로 나타날 것이다.

다시 말하면, 코로나19의 상황이 지역공동체의 먹을거리에 관한 인식에 있어 질적 차원을 고려하도록 유도하고 건강이나 위생에 대해 중요성을 인식하도록 했다. 또한, 그 과정에서 정보 공유의 중요성이 재확인되었다고 할 수 있다.

4) 2020년 4월 25일부터 4월 27일까지 유무선을 활용해 도시민 1,011명으로 대상으로 조사했다.

### 3) 소셜 빅데이터(social big data)와 텍스트 마이닝(text mining)

오늘날 포털, SNS(Social Network Service), 동영상 공유 서비스 등 소셜미디어의 영향력이 확대됨에 따라 소셜미디어가 사회 이슈의 주요 확산 공간으로 자리 잡고 있다. 따라서 최근에는 소셜미디어에서 확산하는 텍스트 데이터를 수집하고 분석하는 도구가 보편화하고 있으며 이러한 도구를 통해 수집된 데이터로 소셜미디어 공간에서의 이용자 의견과 주요 이슈의 흐름 등을 파악하기도 한다.

<그림 5> 소셜미디어 공간의 텍스트 데이터 수집 도구의 예

The figure displays three examples of tools used for collecting and analyzing text data from social media:

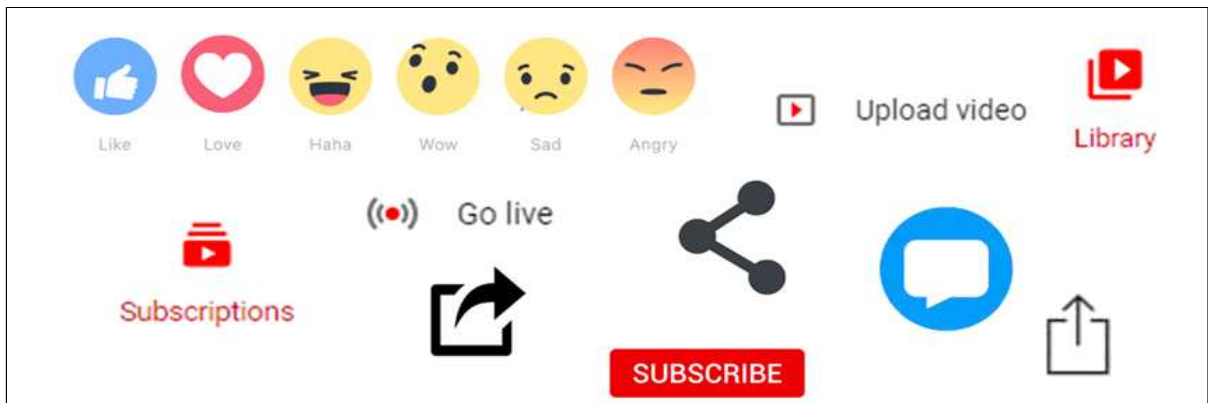
- BIGKINDS:** A search engine for social media content. It features a search bar with filters for date, region, and platform. Below the search bar, it shows a list of search results with titles and snippets, such as "코로나19 의심 발병 184건" and "코로나19 신규 확진자 발생 지속 152건".
- Google Trends:** A tool for comparing search trends over time and across different regions. It shows a search bar and several world maps representing different geographic areas, with a legend for "미국" (USA) and "미국(북부)" (USA North).
- Sometrend:** A keyword analysis tool. It shows a search bar with the keyword "코로나19" and a date range from 2020.02.29 to 2020.07.31. Below the search bar, it displays a line graph showing the volume of search results for "코로나19" over time, with a peak in early 2020.

일반적으로 빅데이터(big data)라고 하면 ‘대용량의 데이터로 다양(variety)하고 규모(volume)가 크며 빠른 속도(velocity)로 모일 수 있는 포맷의 데이터’를 의미한다. 따라서 이러한 요소들을 갖춘 데이터를 빅데이터로 개념화한다는 의미에서, 3V가 빅데이터의 주요 요소로 통칭하기도 한다.

최근에는 인터넷 네트워크 공간에서 확산하는 대용량 데이터 중에서 소셜미디어에서 확산하는 대용량 데이터를 소셜 빅데이터(social big data)로 구분한다. 소셜 빅데이터는 일반적인 데이터의 요소들에 더하여 소셜미디어 공간 내 소통의 과정에서 발생하는 데이터에 주안점을 둔다는 점이 기존 빅데이터의 개념과 차별화된다. 즉, 일반적인 빅데이터의 특징들에 더해 소셜미디어 이용자들의 소통 행위나 반응을 통해 생산되는 데이터가 더욱 강조된 개념이다. 즉 인게이지먼트(engagement) 수치가 대용량의 데이터로 축적된다는 점은 소셜 빅데이터를 일반적인 빅데이터와 구분 짓는 개념이다.

‘관여’를 의미하는 인게이지먼트(engagement)는 소셜미디어 이용자가 게시글을 작성하고 이에 반응한 또 다른 이용자가 댓글을 달고, 이러한 콘텐츠를 클릭하여 이용하는 이용자 조회수 등의 개념을 통칭한다. 또한, 콘텐츠가 공유되거나 저장되고 타인에게 추천되는 일련의 콘텐츠 이용 행위까지를 포함한다. 이용자 특정한 이슈를 공유하는 과정에서 생산해내는 모든 데이터를 통칭한다는 의미다. 소셜미디어 시대에는 직접 의견이나 이슈를 만들어내는 행위 외에도 이를 특정한 이슈의 맥락에 맞도록 편집하고 재구성하거나 해석하는 과정도 중요하다. 이러한 과정을 통해 콘텐츠가 확산하는 양상이 전혀 달라질 수 있기 때문이다.

<그림 6> 인게이지먼트(engagement) 데이터를 생산하는 소셜미디어 메뉴 사례



사회과학의 분야에서 소셜미디어상의 텍스트 마이닝(text mining)은 소셜미디어에서 생산되고 공유되는 텍스트 포맷의 빅데이터를 분석하는 영역이라 할 수 있다. 웹 크롤러(web crawler)라는 소프트웨어를 통해 수집이 필요한 텍스트를 자동으로 검색하고 수집하는 방식을 취한다. 이렇게 웹 크롤링 데이터는 일반적인 숫자 데이터인 정형 데이터로 변환시켜 분석한다. 필요에 따라 빈도, 상관관계, 인과관계 등을 파악하여 전체적인 이슈의 흐름이나 맥락을 분석한다.

### 3. 연구문제

본 연구에서는 국가적 재난인 코로나19 상황에서 지역공동체 기반의 먹을거리 시장 반응을 살펴보고, 이러한 반응을 살펴보는 방식으로 소셜미디어에서 확산하는 텍스트의 내용을 분석하는데 초점을 맞춰보고자 한다.

이에, 본 연구는 아래와 같이 연구문제를 설정하여 세부적인 연구를 추진하고자 한다.

**연구문제 1> 코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간 동안, 국내 지역공동체에서 부각된 먹을거리 관련 내용은 무엇인가?**

연구문제 1>에서는 코로나19로 인해 초기에 사회적 거리두기가 시행된 기간 동안, 지역공동체에서 생산되고 공유된 먹을거리의 내용에 대해서 살펴보고자 한다. 특히 지역공동체가 홍보나 확산에 노력 중인 먹을거리 관련 상품과 서비스의 내용은 무엇인지 살펴보고자 한다.

**연구문제 2> 코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간 동안, 국내 지역공동체에서 부각된 먹을거리는 소셜미디어에서 어떻게 소비되고 있는가?**

연구문제 2>를 통해 지역공동체 먹을거리가 소셜미디어에서 어떠한 방식으로 소비되고 있는지 살펴본다. 여기서 ‘소비’의 의미는 먹을거리 이슈에 대한 소비의 차원과 이러한 이슈 소비 차원 이외에 실제 먹을거리로써 섭취되거나 판매되는 ‘소비’의 의미를 포함한다. 즉 지역공동체에서 부각시키거나 소비자에게 먼저 수요가 있는 경우 소셜미디어에서 어떠한 방식으로 언급되며 이렇게 언급된 내용의 의미를 파악해보고자 하는 것이다.

또한, 연구문제 2>에서는 지역공동체의 먹을거리를 설명(축약)하는 텍스트가 있는지, 또한 이러한 텍스트는 먹을거리 상품/서비스/홍보내용 중에서 어떠한 내용을 중점적으로 담고 있는지 살펴본다. 덧붙여 이러한 내용을 바탕으로 코로나19 기간 동안 지역공동체 먹을거리 관련 소셜텍스트 데이터의 맥락적 내용들도 짚어보고자 한다.

**연구문제 3> 연구문제 1과 2의 내용을 통해 제시해볼 수 있는, 빅데이터를 활용한 지역공동체 먹을거리 시장 활성화의 전략적 대안은 무엇인가?**

연구문제 3>에서는 연구문제 1>과 연구문제 2>를 통해 도출된 내용을 토대로 하여 지역공동체 먹을거리 시장 활성화 대안을 도출해보고자 한다. 이러한 대안에는 지역공동체 먹을거리 키워드 확산을 위한 입소문전략, 시장이나 서비스 확대를 위한 시장전략, 국가적 재난 상황에서 지역공동체 먹을거리 정보의 공유를 위한 시스템 구축전략까지 포함한다. 향후 코로나19와 같이 국가적 재난 상황이 다시 발생할 경우에 지역공동체가 효과적으로 먹을거리 상품이나 서비스를 확산하는 방법은 무엇인지, 소비자와 생산자를 연결하는 방식의 시스템 구축이 필요하다면 어떠한 형태의 요소들을 고려해야 하는지 관련 아이디어를 모색해보고자 한다.

## 4. 연구방법

앞서 설정한 연구문제 1>, 연구문제 2>, 연구문제 3>는 그 내용에 따라 내용/사례분석, 소셜텍스트 마이닝 방법을 적용하여 연구를 추진하고자 한다. 단, 공통적으로 “코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간”의 설정은 본격적으로 사회적 거리두기가 시행된 2020년 2월 29일부터 7월 31일까지 5개월여 기간의 데이터를 분석한다.

각 연구문제에 따른 연구방법은 다음과 같이 설명할 수 있다.

**연구문제 1> 코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간 동안, 국내 지역공동체에서 부각된 먹을거리 관련 내용은 무엇인가?**

연구문제 1>은 국내 지역공동체에서 부각된 먹을거리 관련 내용을 수집해 그 내용을 분석하는 것이 목적이다. 하지만 본 연구가 수행된 시점까지 국내 지역공동체의 먹을거리를 소개하거나 이를 확산하는 목적에 특화된 웹사이트나 모바일앱은 발견되지 않았다. 이에, 본 연구에서는 비교적 국내 지역공동체 먹을거리 이슈를 확산하고 있다고 판단하는 17개 시도의 홈페이지와 온라인 커뮤니티를 중심으로 2020년 2월 29일부터 7월 31일까지 약 5개월간 지역공동체에서 확산된 먹을거리 관련 내용을 수집해 분석한다.

우선 분석을 위해 1개 특별시(서울), 6개 광역시(부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산), 8개 도(경기도, 강원도, 충청북도, 충청남도, 전라북도, 전라남도, 경상북도, 경상남도), 1개 특별 자치도(제주), 1개 특별자치시(세종특별자치시)의 홈페이지 게시판의 검색기능을 이용해 이용을 분석한다. 또한, 이와 병행하여 포털사이트 네이버 카페 검색기능을 이용하여 17개 시도의 지역공동체 먹을거리 커뮤니티 게시판을 분석하여 지역공동체에서 홍보나 확산하는 먹을거리 키워드를 수집한다. 먹을거리 키워드가 수집되면 이러한 먹을거리 키워드가 확산되는 내용(상품 광고, 캠페인, 서비스 안내, 보도인용)을 세부적으로 구분한다.

본 연구는 기본적으로 내용분석을 기초로 소셜 빅데이터를 분석한다. 따라서 초기 내용분석 단계에서 설정하는 키워드는 내용의 수집이나 분석의 차원에서 중요하다. 온라인 상에서 ‘먹을거리 관련 내용’이라고 하면 먹을거리에 관한 세부적인 아이템명(음식명, 야채명, 과일명, 제품명 등)만 도출될 우려가 있다. 따라서 먹을거리 관련 내용분석을 위한 키워드로 “먹을거리(or 먹거리)”, “음식(or 식품)”, “농산물”, “수산물”, “축산물”, “특산물”을 설정하되, 키워드로 도출된 실제 내용을 수집하는 단계에서는 ‘코로나19와 관련성’, ‘광고성 게시물 여부’, ‘반응 정도’ 등을 고려하여 내용을 선별하는 단계를 거쳤다.

<b>분석대상</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 지역별 광역자치단체 17개 홈페이지</li> <li>- 17개: 1개 특별시(서울), 6개 광역시(부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산), 8개 도(경기도, 강원도, 충청북도, 충청남도, 전라북도, 전라남도, 경상북도, 경상남도), 1개 특별 자치도(제주), 1개 특별자치시(세종특별자치시)</li> <li>- 홈페이지: 지역뉴스, 보도자료, 공지사항 등</li> </ul>
-------------	--

	o 온라인 커뮤니티: 네이버 카페에 등록된 커뮤니티
<b>분석기간</b>	2020년 2월 29일 ~ 7월 31일까지(5개월)
<b>분석키워드</b>	“먹을거리(or 먹거리)”, “음식(or 식품)”, “농산물”, “수산물”, “축산물”, “특산물”
<b>분석절차</b>	<p>o 지역별 광역자치단체 홈페이지</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>지역별 광역자치단체 지역뉴스, 보도자료, 공지사항에 분석키워드를 입력하여 게시물 수집(분석 기간 내 게시물만 분류) <ul style="list-style-type: none"> <li>* “먹을거리(or 먹거리)”, “음식(or 식품)”, “농산물”, “수산물”, “축산물”, “특산물” 등의 키워드로 검색된 게시물 수집</li> <li>** 키워드로 검색된 게시물 중에서도 먹을거리와 연관성이 없는 게시물은 분석대상에서 제외</li> </ul> </li> <li>수집된 게시물이 지역의 먹을거리 관련 이슈인지 검토</li> <li>게시물의 주제를 설명할 수 있는 세부 키워드 도출</li> </ol> <p>o 온라인 커뮤니티</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>분석키워드와 연관된 네이버 카페 수집 <ul style="list-style-type: none"> <li>* “먹을거리(or 먹거리)”, “음식(or 식품)”, “농산물”, “수산물”, “축산물”, “특산물” 등의 키워드로 검색된 카페명 수집</li> </ul> </li> <li>멤버수 1천 명 이상 상위카페의 주요 테마 및 분석 연관성 파악 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 키워드로 검색된 카페 중 멤버수 1천 명 이상의 카페명만 수집</li> <li>** 카페가 등록된 지역명(17개 광역자치) 기준으로 지역별 카페 구분</li> </ul> </li> <li>분석 기간 내 먹을거리 관련 게시물 수집 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 게시물 내용을 아래 기준으로 선별 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 코로나19와 관련성: ‘코로나’ 라는 용어가 매개된 게시물을 수집</li> <li>· 광고성 게시물 여부: 생산자의 단순 광고 게시물은 제외함</li> <li>· 반응정도: 카페 멤버수 1천 명, 최소 조회수 100건 이상의 게시물 수집</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>코로나 19 관련 게시물 수집 및 주요 키워드 도출 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 분석 기간 내 게시물에서 “코로나”, “코로나19” 가 포함된 게시글 수집</li> </ul> </li> <li>게시물 구분: 상품 광고 / 캠페인 / 서비스 안내 / 보도 인용 <ul style="list-style-type: none"> <li>* 게시글 원문의 내용을 통해 목적을 파악하여 내용 구분</li> </ul> </li> </ol>

연구문제 2> 코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간 동안, 국내 지역공동체에서 부각된 먹을거리는 소셜미디어에서 어떻게 소비되고 있는가?

연구문제 2>를 통해 지역공동체 먹을거리가 소셜미디어에서 어떠한 방식으로 소비되고 있는지 이슈파악 및 생산/소비 현황을 분석한다.

연구문제 1>에서 도출된 키워드를 “검색어”로 지정하여 해당 검색어를 빅카인즈(big kinds)<sup>5)</sup>,

5) 빅카인즈(big kinds)는 한국언론진흥재단에서 제공하는 뉴스 보도 내용에 대한 텍스트마이닝 분석틀이다(htt

썸트렌드(Some trend)<sup>6)</sup>의, 구글트렌드(google trend)<sup>7)</sup> 검색엔진에 입력하여 도출되는 결과를 수집한다. 각 검색어를 엔진에 입력하여 데이터를 수집하는 과정에서 본 연구의 취지와 맞지 않거나 어긋난 내용은 수집 대상에서 제외한다.

다음 단계로 분석결과로 수집된 데이터에 대해 키워드 빈도분석, 기간별 추이 분석, 연관어 분석 등 텍스트 데이터 절차를 수행한다. 다음 단계로 데이터 분석결과에 대한 해석을 시도한다. 이를 통해, 소셜미디어상에서 지역공동체에서 언급된 먹을거리가 이슈화되며 관련 의견은 어떠한 방식으로 확산되는지 분석한다.

소셜 빅데이터 마이닝 기법에서 검색엔진에 입력한 키워드에 관한 내용을 파악하는 데 가장 유용한 방법이 ‘연관어’를 통해 관련 내용을 탐색하는 방법이다. 따라서 연구문제 2>의 목적을 달성하기 위해 연관어로 도출된 키워드에 관한 내용을 2차적으로 탐색하는 방식으로 관련 주요 이슈들을 탐색한다.

<b>분석대상</b>	뉴스 보도 사이트, SNS(트위터, 네이버블로그, 인스타그램), 구글
<b>분석기간</b>	2020년 2월 29일 ~ 7월 31일까지(5개월)
<b>분석키워드</b>	온라인 커뮤니티에서 도출된 코로나19 이슈 관련 키워드
<b>분석도구</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 뉴스 보도: 빅카인즈(big kinds)</li> <li>o SNS(트위터, 네이버블로그, 인스타그램): 썸트렌드(Some trend)</li> <li>o 구글: 구글트렌드(google trend)</li> </ul>
<b>분석내용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 분석 기간 내 키워드 확산양상</li> <li>o 분석 기간 내 키워드 관련 연관내용</li> <li>o 키워드 확산양상/내용과 연관된 먹을거리 관련 이슈파악</li> </ul>

**연구문제 3> 연구문제 1과 2의 내용을 통해 제시해볼 수 있는, 빅데이터를 활용한 지역공동체 먹을거리 시장 활성화의 전략적 대안은 무엇인가?**

연구문제 3>에서는 연구문제 1>과 연구문제 2>를 통해 도출된 내용을 토대로 하여 지역공동체 먹을거리 시장 활성화 대안을 도출해보고자 한다. 이러한 대안에는 지역공동체 먹을거리 키워드 확산을 위한 입소문전략, 시장이나 서비스 확대를 위한 시장전략, 국가적 재난 상황에서 지역공동체 먹을거리 정보의 공유를 위한 시스템 구축전략까지 포함한다. 각 전략적 대안들은 빅데이터를 연계하여 구상해볼 수 있는 내용을 제안하며 연구문제 1>과 연구문제 2>에서 도출한 결과를 토대로 온라인 서비스나 시스템을 구축할 경우 기획해볼 수 있는 내용을 제시한다.

ps://www.bigkinds.or.kr).  
 6) 썸트렌드(Some trend)는 트위터, 네이버블로그, 인스타그램 등 SNS상 텍스트마이닝 분석툴이다(https://www.some.co.kr).  
 7) 구글트렌드(google trend)는 검색어 기반 포털인 구글에서 제공하는 구글 검색결과와 텍스트 마이닝 분석툴이다(https://trends.google.co.kr/trends/?geo=KR).

## 5. 주요 연구결과 및 시사점

### 1) 연구결과

#### (1) 지역공동체의 먹을거리 관련 확산 내용

##### ① 지역별 광역자치단체 확산 내용

코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간이 경험된 2020년 2월 29일에서 7월 31일까지 전국 17개 지역별 광역단체 홈페이지에 노출된 먹을거리 관련 게시물은 총 484건에 달한다. 지역별로는 서울특별시 7건, 부산광역시 23건, 대구광역시 7건, 인천광역시 1건, 광주광역시 26건, 대전광역시 1건, 울산광역시 1건, 경기도 51건, 강원도 18건, 충청북도 51건, 충청남도 30건, 전라북도 55건, 전라남도 66건, 경상북도 52건, 경상남도 48건, 제주 28건이다. 지역별로 가장 많은 게시물이 노출된 지역 상위 5개 지역은 전라남도, 전라북도, 경상북도, 충청북도, 경기도로 나타난다.

키워드별로 보면 ‘먹을거리’관련 게시물이 34건, ‘음식’관련 게시물이 185건, 특산물을 포함하여 ‘농산물·수산물·축산물’ 관련 게시물이 265건이다. 지역별로는 ‘먹을거리’관련 게시물은 경기도가 10건으로 가장 많았고, ‘음식’관련 게시물은 전라북도와 전라남도가 모두 25건으로 가장 많았으며, ‘농산물·수산물·축산물’ 관련 게시물은 전라남도가 40건으로 가장 많았다.

지역공동체의 먹을거리를 다루는 게시물의 특성상 도 단위에서 게시물 노출이 많은 경향을 보였으며 지역의 특산물 관련 키워드인 농산물, 수산물, 축산물에 대한 게시물 노출이 많았다.

<표 2> 지역별 광역자치단체 키워드별 게시물 현황

(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)

구분		먹을거리 (or 먹거리)	음식 (or 식품)	농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	합계
특별시(1개)	서울특별시	1	4	2	7
광역시(6개)	부산광역시	0	10	13	23
	대구광역시	1	0	6	7
	인천광역시	0	1	0	1
	광주광역시	5	15	6	26
	대전광역시	0	1	0	1
	울산광역시	0	1	0	1
도(8개)	경기도	10	24	17	51
	강원도	0	6	12	18
	충청북도	6	15	30	51
	충청남도	1	12	17	30
	전라북도	0	25	30	55
	전라남도	1	25	40	66
	경상북도	7	10	35	52
	경상남도	1	15	32	48
특별자치도(1개)	제주	1	11	16	28
특별자치시(1개)	세종특별자치시	0	10	9	19
합계		34	185	265	484

\*최댓값은 밑줄 및 볼드체로 표기

이렇게 파악된 게시판 내용을 키워드별 구분하고 세부 키워드를 도출해보면 위의 표와 같다. 전반적으로 광역자치단체에서 다루는 게시물의 내용은 지역별 먹거리 활성화를 위한 홍보, 지원사업, 홍보, 위생 등 관련 규제 등이 대부분이다. 분석 기간이 코로나19 기간이라는 특성과 계절적 요인의 특성상 방역, 건강, 안전 등 관련 키워드도 부각되었다.

먹거리와 관련해서는 전반적으로 거시적인 계획이나 전략들이 포함된 게시물과 키워드가 부각되었다. ‘먹거리 전략’, ‘먹거리 종합계획’, ‘푸드플랜’, ‘마스트플랜’ 등의 용어들이 이러한 게시물들의 주요 내용을 설명하는 용어들이다. 음식 관련 게시물들을 살펴보면 주로 ‘위생’, ‘안전’ 등 음식물 관련 관리체계를 설명하거나 시행을 알리는 글들이 주를 이룬다. 또한, 연구개발, 산업 활성화 등의 내용도 노출되었다. 농산물, 수산물, 축산물 등 지역특산물과 관련한 게시물에도 안전과 관련된 키워드가 부각되기는 하나, 주요 내용의 골자는 지역특산물들을 널리 알리고 생산과 소비를 연결시켜주기 위한 노력이 엿보인다. ‘쿠폰’, ‘친환경’, ‘특판’, ‘수출’, ‘상품권’ 등의 세부 키워드가 이를 설명한다.

가장 많은 게시물이 노출된 전라남도의 경우 사례를 들어보면, 지역의 특색을 담은 표현으로 남도음식, 전남 특화 된장 제조법 등의 세부 키워드가 음식 관련 게시물에서 특히 많이 나타났다. 먹거리 관련 산업이나 서비스를 육성하기 위한 정책들을 설명한 ‘맞춤형 지원’, ‘드라이브 스루 판촉’, ‘직거래’, ‘공동거래’ 등의 키워드가 부각되었다.

<표 3> 지역별 광역자치단체 게시판 내용별 세부 키워드 도출  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)

구분	자치단체명	키워드	세부 키워드
특별시 (1개)	서울특별시	먹거리(먹거리)	먹거리 활동가, 굶핌드, 먹거리 시민위원회, 먹거리 실천공모사업, 먹거리 전략
		음식(식품)	음식쓰레기, 건강식품, 식품 기부
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	친환경농산물, 꾸러미, 임산부, 농부, 도시농업, 농수산물, 서울장터, 추석, 제사용품
광역시 (6개)	부산광역시	먹거리(먹거리)	-
		음식(식품)	식품안전, 대한민국 수산식품명인, 농림축산식품 연구개발, 청단 농기계산업화, 농축산자재산업화
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	반여농산물도매시장, 임공농산물도매시장, 온누리상품권, 근린생활시설, 국가안전진단, 안전성 조사, 저탄소 농축산물 인증, 희망 농가
	대구광역시	먹거리(먹거리)	여름 휴가철, 안심한 먹거리, 식품 취급시설, 위생, 식중독 예방
		음식(식품)	-
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	케이터링, 지역 농산물, 초복, 꾸러미, 공동구매, 안전관리, 위생관리, 농수산물도매시장, 꽃 화분
	인천광역시	먹거리(먹거리)	-
		음식(식품)	우수식품, 상생장터, 식품제조가공업소, 지역경제 활성화
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	-
	광주광역시	먹거리(먹거리)	전통시장, 서부도매시장, 광주의 맛, 식품안전관리

도 (8개)	대전광역시	음식(식품)	음식문화, 집합제한, 음식물쓰레기, 음식문화, 식품 가공기능사, 식품안전관리 우수기관, 추석, 제수용, 추석 성수 식품
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	농산물 방사능, 안전 농산물, 공동구매, 지역 농가, 수산물 섭취, 축산물 안정성
		먹을거리(먹거리)	-
	울산광역시	음식(식품)	대덕구, 소비자 식품 위생감시원
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	-
		먹을거리(먹거리)	-
	경기도	먹을거리(먹거리)	친환경 농업, 먹거리안전관리사, 안심 먹거리, 수입 농산물, 면역력, 건강 먹거리, 먹거리 보장 사업, 가축행복농장, 전통시장, 온라인 스토어, G마크
		음식(식품)	캠핑음식, 음식물 종량제 봉투, 원산지 표시, 사회적 도시텃밭, 토종종자, 식품위생업소, 불량식품, 농식품 창업 활성화, 귀농귀촌대학, 저금리용자, 직거래
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	동물위생시험소, 안전성, 꾸러미, 도시락, 학교급식, 장터, 원산지 표시, 착한소비, 피해 농가, 판촉전
	강원도	먹을거리(먹거리)	-
		음식(식품)	농수산식품, 축산악취, 미국 온오프라인 수출, 농지정보시스템, 강원식품
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	대형유통업체, 강원마트, 친환경농산물, 학교급식, 농산물 현장검사소, 특판행사, 롯데마트, 추석 명절, 위생점검, 특별할인, 축산가공품,
충청북도	먹을거리(먹거리)	먹거리 지원사업, 먹거리 종합계획, 푸드플랜, 먹거리 준비위원회	
	음식(식품)	방역수칙, 향토음식 경연대회, 음식점, 카페, 비대면 마케팅, 발효식품, 과수생산, 성수식품, 어린이기호식품, 반가공산업, 식품소재, 농식품 수출 우수 지자체	
	농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	친환경농산물, 유기농산물, GAP 인증, 꾸러미, 저온유통체계, 유통센터, 해충 방제, 안전성, 추석, 임산부, 청주 농수산물도매시장, 우수 축산물, 가축방역, 안전 축산물	
충청남도	먹을거리(먹거리)	청정 달걀, 안전한 먹거리	
	음식(식품)	음식문화 관습 개선, 피서지 주변 음식점 불법행위, 음식점 거리두기, 식품 안전성, 식품위생, 농업-식품기업, 식품위생업소	
	농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	농산물 가공, 꾸러미, 천적 곤충, 로켓배송, 농산물가공품, 친환경농산물, 홈쇼핑 특별전, 안전점검	
전라북도	먹을거리(먹거리)	-	
	음식(식품)	방역 점검, 음식점 시설개선지원사업, 식품안전, 국가식품클러스터, 식품기업, 스마트팜, 농식품 수출기업 지원, 식품진흥기금, 농식품 바우처 시범사업, 농업인 교육	
	농산물·수산물·축산물	우수농산물, 특판행사, 학교공급, 행복꾸러미, 최	

		(특산물 포함)	저가격보상제, 친환경농산물, 우수 축산물, 농축산물꾸러미, 안전관리
	전라남도	먹을거리(먹거리)	휴가철 캠핑 먹거리, 온라인 특판, 남도장터
		음식(식품)	스마트 음식관광, 남도음식문화큰잔치, 수산식품기업, 성장단계 맞춤형 지원, 식품위생, 전남 특화 된장 제조법, 식품안전관리, 특허기술, 농식품 제조가공, 국제농업박람회, 남도미향, 베트남, 아마존
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	판촉 온라인방송, 안전 축산물, 원산지 단속, 호우피해 지원, 친환경, 드라이브스루 판촉, 직거래, 방사능 안전, 저온유통체계구축, 할인쿠폰, 임산부 꾸러미, 공동구매
	경상북도	먹을거리(먹거리)	먹거리 종합전략, 농식품 수출, 마스터플랜, 컵과일, 친환경농산물, 특판 할인, 농산물도매시장, 먹거리 안전, 병해충 방제시기
		음식(식품)	술, 음식, 관광활성화, 냉해, 농특산물 쿠폰, 농특산물, 신품종, 일손 부족, 식품위생, 착한소비, 특판전
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	농촌체험, 농특산물, SNS 인증, 사이소, 쿠폰, 농산물 사용, 농식품 펀드, 벤처 창업, 투자유치, 온누리상품권, 농업인 교육, 병해충, 농기계임대
	경상남도	먹을거리(먹거리)	위생관리, 먹거리 안전, 포스트 코로나
		음식(식품)	야식배달 전문음식점 특별단속, 학교급식소, 홍보, 판촉, 지역경제 활성화, 제수용, 위생, 안전, 식품안전관리, 온라인 수출 상담회
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	농산물꾸러미, 농가소득, 농산물 가격 예측, 공공급식, 농업기술원, 청경해 인증, 소비촉진, 비대면 온라인, 수산물 원산지 표시, 안전관리, 추석, 위생, 축산물가공업체 긴급운영자금
특별자치도 (1개)	제주	먹을거리(먹거리)	먹거리 전략, 먹거리 선순환 체계, 도내서 우선 소비, 업무협약
		음식(식품)	건강 음식, 제철음식, 제주 음식, 식중독, 안전, 식품 박람회, 식품개발, 식품 가공시설 장비 현대화, 청정원료, 건강 기능성 식품
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	소비촉진, 수산식품 박람회, 재해보험, 위생교육, 위생관리, 위생검사, 농산물 가공기술, 꾸러미, 학교급식, 직배송
특별자치시 (1개)	세종특별자치시	먹을거리(먹거리)	-
		음식(식품)	종량제봉투, 환경개선, 농식품바우처, 원유 안전성, 식품안전점검
		농산물·수산물·축산물 (특산물 포함)	직거래 장터, 잉여농산물 팔아주기, 소비촉진, 복합유통단지, 식중독, 위생교육

## ② 커뮤니티 확산 내용 및 이슈

먹을거리 관련 온라인 커뮤니티 현황을 살펴보기 위해 네이버 카페의 먹을거리 관련 키워드별 카페수를 살펴보면 아래와 같이 구분된다. “먹을거리(or 먹거리)” 키워드와 연관이 있는 커뮤니티 중 멤버수 1천 명이 넘는 커뮤니티는 총 69개로 커뮤니티가 네이버에 등록된 지역을 기준으로 경기도의 커뮤니티 수(22개)가 가장 많았다. “음식(or 식품)” 키워드와 연관이 있는 커뮤니티 수는 총 79개로 서울의 커뮤니티 수(16개)가 가장 많았다. “농산물”, “수산물”, “축산물”, “특산물”과 연관이 있는 커뮤니티 수는 총 126개였으며 지역으로 서울(41개)로 가장 많았다.

키워드를 기준으로 가장 많은 커뮤니티는 “농산물”, “수산물”, “축산물”, “특산물” 등과 연관이 있는 커뮤니티였는데, 이는 키워드의 숫자, 지역별 광고와 서비스하는 먹을거리 아이템 등과 관련이 있다. 아무래도 지역공동체 기반의 커뮤니티는 먹을거리나 음식과 같은 다소 포괄적인 키워드보다는 지역의 특산물 명을 광고하거나 관련 서비스에 대한 정보를 나누는 경우가 많기 때문이다.

지역적으로 살펴볼 때, “먹을거리” 관련 키워드가 연관된 커뮤니티 수는 경기도(22개), 서울특별시(12개), 인천광역시(7개) 순서로 등록된 커뮤니티의 숫자가 많았다. “음식”의 경우에는 서울특별시(16개)가 가장 높고 그다음이 경상남도(7개)가 뒤를 이었다. “특산물(농산/수산/축산)”의 경우에도 가장 많은 지역은 서울특별시(41개), 그다음이 경기도(25개)로 나타났다. 지역적으로 먹을거리 관련 커뮤니티는 서울, 경기도 등 수도권에 몰릴 가능성이 큰데 그 이유는 온라인이라는 특성상 카페가 등록된 지역은 실제 커뮤니티 내에서 언급되는 먹을거리나 해당 먹을거리와 관련된 지역과는 관련되지 않을 가능성이 크기 때문이다. 즉 온라인 네트워크로 연결되어 있는 한, 수도권에서도 각 지역의 먹을거리에 관한 아이템에 대해 언급하고 거래하고 확산할 수 있기 때문이다.

<표 4> 먹을거리 관련 커뮤니티 현황: 네이버 카페 (중복체크)

키워드	지역	카페수	멤버수(1천 명 이상) 상위 카페 주요 테마 키워드				
		*멤버수 1천 명 이상					
먹을거리 (먹거리)	서울특별시	12	요리/맛집	먹방/맛집	농수산물	유기농/직거래	구매대행
	부산광역시	2	맛집	여행	-	-	-
	대구광역시	0	-	-	-	-	-
	인천광역시	7	여행	공동구매	레시피	건어물	즐길 거리
	광주광역시	0	-	-	-	-	-
	대전광역시	1	건강	-	-	-	-
	울산광역시	0	-	-	-	-	-
	경기도	22	맛집/공동구매	프리마켓	산지 직송	공동구매	요리
	강원도	3	여행	요리	공동구매	-	-
	충청북도	2	육아	경제	-	-	-
	충청남도	3	여행	공동구매	농산물	-	-
	전라북도	4	여행	맛집	건강	로컬푸드	-
	전라남도	4	여행	생선 직거래	건강	수산물	-
	경상북도	4	수산물	건강	농수산물	프리마켓	-
	경상남도	4	여행	해산물	이유식	수제 먹거리	-
	제주	1	맛집	-	-	-	-
	세종특별자치시	0	-	-	-	-	-
	<b>합계</b>		<b>69</b>				
음식 (식품)	서울특별시	16	맛집	요리	창업	외식	구매대행
	부산광역시	2	맛집/술집	음식점	-	-	-
	대구광역시	4	맛집	맛집	배달음식	호두	-
	인천광역시	2	배달	수제 두부	-	-	-
	광주광역시	3	남도음식	맛집	건강기능	-	-
	대전광역시	6	맛집/맛집	주문/배달	음식문화	김치	웰빙/산야초
	울산광역시	1	농업협동조합	-	-	-	-
	경기도	6	맛집	음식점	식문화	맛집	산지 직송
	강원도	4	약초	산삼/버섯	농원	맛집	-

	충청북도	1	질병	-	-	-	-
	충청남도	6	오골계	생등심	홍삼/인삼	농산물/간물	건강
	전라북도	5	맛집	요리	나물	농특산품	생약재
	전라남도	4	천일염/함초	민간요법	농촌	특산물	-
	경상북도	6	유기농/채식	농산물/건강	흑염소	꿀사과	귀농/농원
	경상남도	7	귀농/귀촌	지리산 산약초	그라비올라	건강	맛집
	제주	5	여행	식자재	보리/현미김치	감굴농장	농원
	세종특별자치시	1	맛집	-	-	-	-
	<b>합계</b>	<b>79</b>					
농산물 /수산물 /축산물 (특산물 포함)	서울특별시	41	맛집/여행	직거래	요리	마케팅	친환경
	부산광역시	5	직거래	냉동수산물	공정거래	제철수산물	수산무역
	대구광역시	0	-	-	-	-	-
	인천광역시	2	직거래	산지 직송	-	-	-
	광주광역시	1	약초	-	-	-	-
	대전광역시	0	-	-	-	-	-
	울산광역시	1	제철과일	-	-	-	-
	경기도	25	산지 직송	직거래	먹거리장터	친환경	도매
	강원도	14	프리마켓	도매	유기농	제철수산물	직거래
	충청북도	2	직거래	농작물	-	-	-
	충청남도	6	직거래	먹방	맛집	유통	제철수산물
	전라북도	0	-	-	-	-	-
	전라남도	14	산지 직송	로컬푸드	직거래	생선	제철수산물
	경상북도	7	당일배송	공동구매/도매	도/소매	산지 직송	직거래
	경상남도	5	직거래	귀농	도매	산지 직송	자연산
	제주	2	맛집/여행	식자재	-	-	-
세종특별자치시	1	직거래	-	-	-	-	
	<b>합계</b>	<b>126</b>					
	<b>총합</b>	<b>274</b>					

\*최댓값은 밑줄 및 볼드체로 표기

각 지역별로 등록된 카페에서 코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간 동안의 게시물을 살펴보면 주요 내용은 아래와 같다. 코로나19로 인해 사회적 거리두기가 계속되는 동안에도 많은 게시글이 업로드되었지만, 코로나를 직접 언급하거나 코로나19라는 상황과 매개된 게시글들을 추린 것이다.

게시글에서 나타난 키워드는 “유산균”, “토마토”, “국밥”, “배송”, “고사리”, “냉동식품”, “배달 음식”, “꾸러미”, “재고”, “콩나물”, “공동구매” 등 총 11개이다. 커뮤니티의 성격에 따라 상품광고, 캠페인, 서비스 안내, 보도 인용 등 다양한 목적으로 게시글들이 노출되었다. 키워드들은 대체로 먹을거리가 코로나19를 극복하기 위한 수단으로써 언급되는 게시글들이었다.

<표 5> 커뮤니티의 코로나 이슈 관련 키워드 사례: 네이버 카페

(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)

키워드	지역	키워드	구분	게시글 제목
먹을거리 (먹거리)	서울특별시	유산균	상품 광고	“컬처렐 LGG유산균 코로나 임상시험에 사용한다고 해요” (6월 16일 자)
	경기도	토마토	캠페인	“코로나19로 인해 제18회 퇴촌 토마토 축제가 취소됨에 따라, 농가에 도움을 주고자 “토마토 팔아주기 운동”

				을 추진하고자 합니다.” (6월 3일 자)
	전라북도	국밥	상품 광고	“코로나 이기는 국밥” (4월 4일 자)
	전라남도	배송	서비스 안내	“흑산도 자연산 우럭, 전복, 급랭 빙장 왕새우/코로나 19로 인한 배송 불가 지역 안내” (3월 9일 자)
음식 (식품)	서울특별시	고사리	보도 인용	“고대 박길홍 교수 ‘코로나 예방, 고사리 추출물 특허 획득’ (9월 21일 자)
	경기도	냉동식품	상품 광고	“코로나 상황에 소비자가 찾는 냉동식품입니다(3월 10일 자)
	강원도	배달음식	서비스 안내	“코로나로 집콕하며 배달음식 먹어요”
농산물 /수산물 /축산물 (특산물 포함)	서울특별시	꾸러미	캠페인	“코로나19 농산물꾸러미”
	부산광역시	재고	상품 광고	“코로나로 인한 재고 정리합니다”
	강원도	콩나물	캠페인	“코로나 일상 콩나물 키우기”
	충청남도	공동구매	캠페인	“코로나19 농가 돕기 로컬농산물 공동구매”

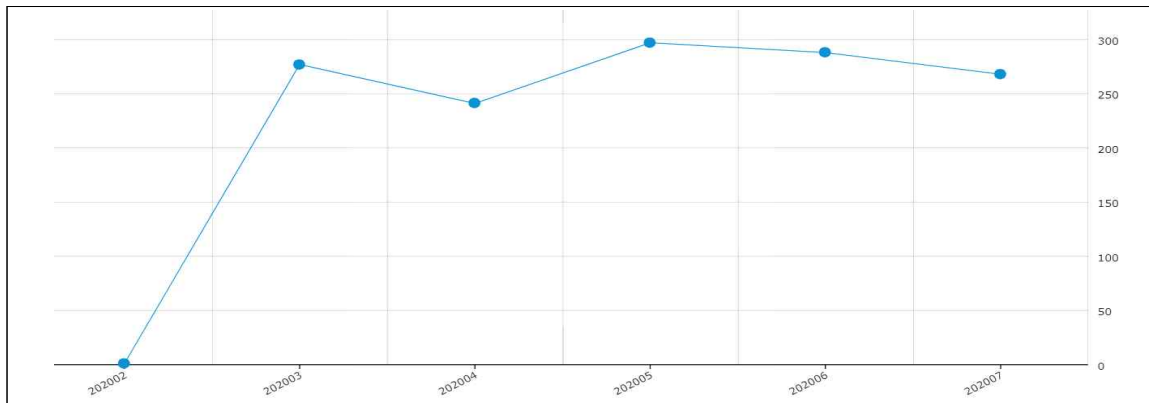
## (2) 소셜미디어 내 지역공동체 먹을거리 확산

앞서 도출된 먹을거리 관련 커뮤니티에서 주목된 키워드는 “유산균”, “토마토”, “국밥”, “배송”, “고사리”, “냉동식품”, “배달음식”, “꾸러미”, “재고”, “콩나물”, “공동구매” 등 총 11개이다. 이러한 키워드가 코로나19기간 동안 실제 뉴스 보도, SNS, 검색어 기반의 포털에서 어떠한 양상으로 확산되었는지 그 내용은 무엇인지 살펴보면 다음과 같다.

### ① 뉴스 보도를 통한 키워드 확산 양상

언론기사의 텍스트 중 “유산균”에 대한 확산양상은 아래와 같다.

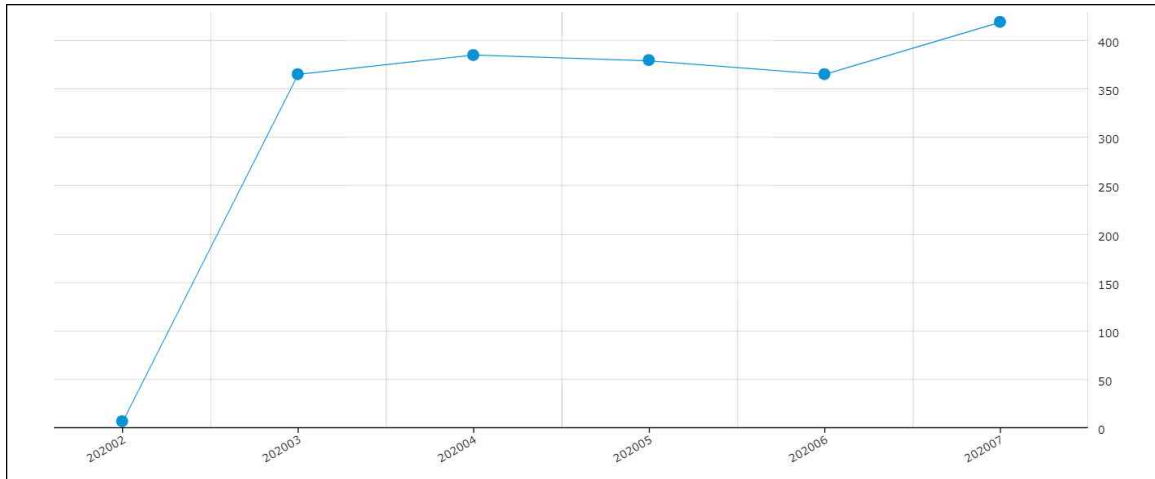
<그림 7> 언론기사의 키워드 확산 양상: “유산균”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



코로나19로 사회적 거리두기가 한창 진행되는 시기에도 “유산균”에 대한 이슈에 대한 파급력은 줄어들지 않았다. 4월에 키워드의 확산이 다소 주춤하는 모양새를 보이다가, 5월에 최고치인 297건을 기록하고 이후 점차 감소했지만 급격한 감소세를 보이지는 않았다.

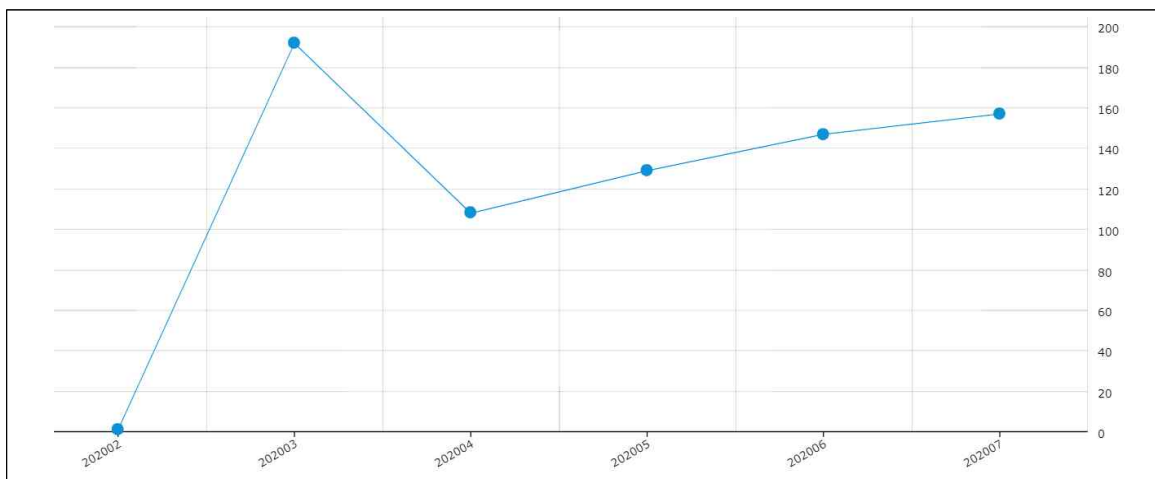
“토마토”에 대한 언론기사 상 키워드 확산 양상은 아래와 같다. 3월에서 4월까지 350건 이상의 언론기사 건을 기록하다가 7월에 이르러서는 419건으로 더욱 늘어나는 양상을 보였다. 이는 코로나19와 태풍 등의 여파로 국내 농산물에 대한 가격상승 및 소비 활성화 등에 대한 이슈가 불거진 이유 때문이다.

<그림 8> 언론기사의 키워드 확산 양상: “토마토”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



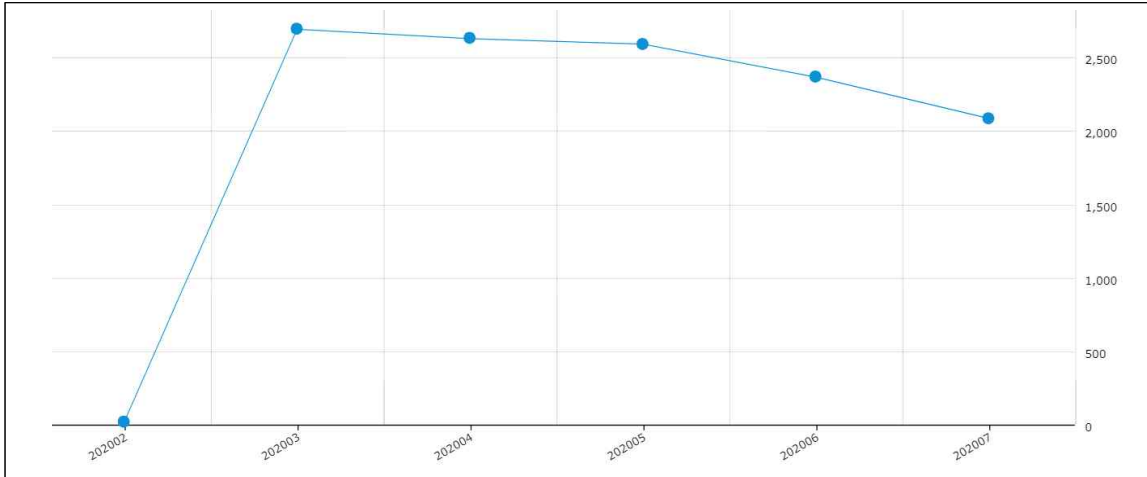
“국밥”에 대한 언론기사 상 키워드 확산 양상은 아래와 같다. 기간 내로 살펴보면 3월에 192건으로 가장 많았다. 하지만 이후 하락하여 관련 이슈들이 확산할 경우 외에는 코로나19 기간 동안 특별한 연관성을 보이지는 않았다.

<그림 9> 언론기사의 키워드 확산 양상: “국밥”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



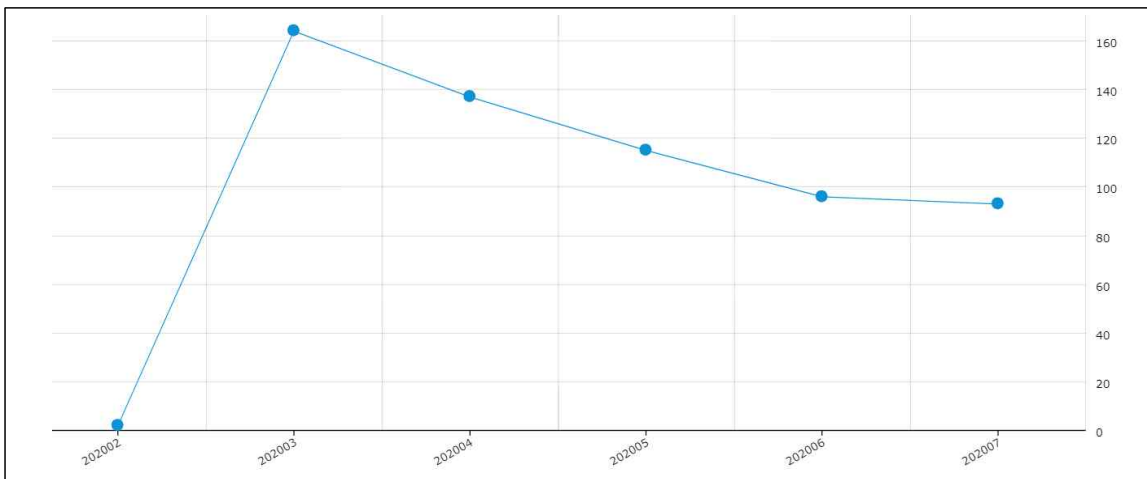
코로나19로 인해 비대면 사회가 익숙해지며, “배송” 키워드는 먹을거리뿐만 아니라 전 상품의 영역에서 정말 많은 이슈를 낳았다. 그래서인지 배송 관련 키워드의 언론기사 내 확산은 여타 키워드보다 더 활발했다고 평가할 수 있다. 3월에는 언론에서 2,695건이라는 높은 확산력을 보였고 이후에도 높은 수치로 유지되었다.

<그림 10> 언론기사의 키워드 확산 양상: “배송”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



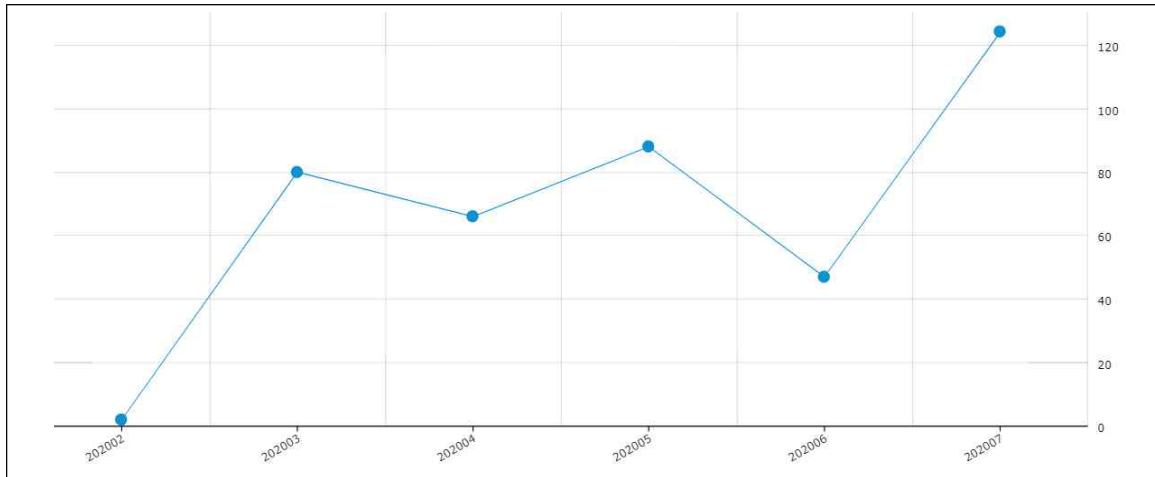
“고사리” 키워드는 3월에 언론기사에서 164건이 확산되어 가장 높은 수치를 보였으나, 점차 특이한 점을 발견할 수 없었다. 점차 이슈에 대한 확산력이 감소하여 여타 농산물과 비슷한 수준의 관심도가 나타났다고 할 수 있다.

<그림 11> 언론기사의 키워드 확산 양상: “고사리”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



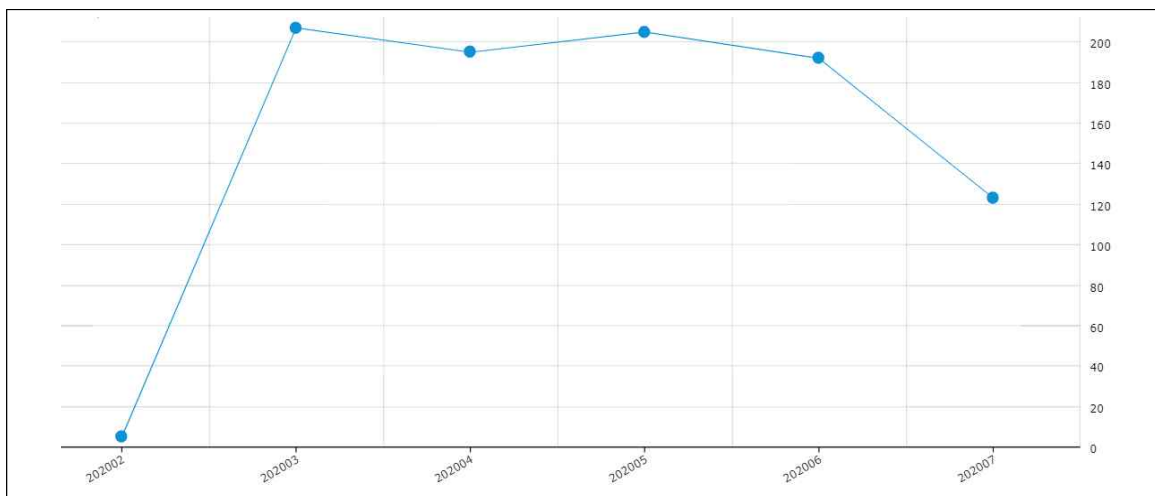
“냉동식품” 키워드를 설명하는 코로나19의 상황은 ‘장기화’라고 판단할 수 있다. 코로나19가 장기화하면서 사회적 거리두기 기간이 늘어나고 그로 인해 “냉동식품”에 대한 관심이 늘어났다고 할 수 있다. 언론기사에서 보이는 “냉동식품”에 대한 확산 양상은 이러한 코로나19의 비대면적 상황, 그리고 그 상황의 장기화를 설명하고 있다. 지속해서 냉동식품에 대한 관심이 늘어나고 언론기사에서 언급되는 숫자도 늘어났다.

<그림 12> 언론기사의 키워드 확산 양상: “냉동식품”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



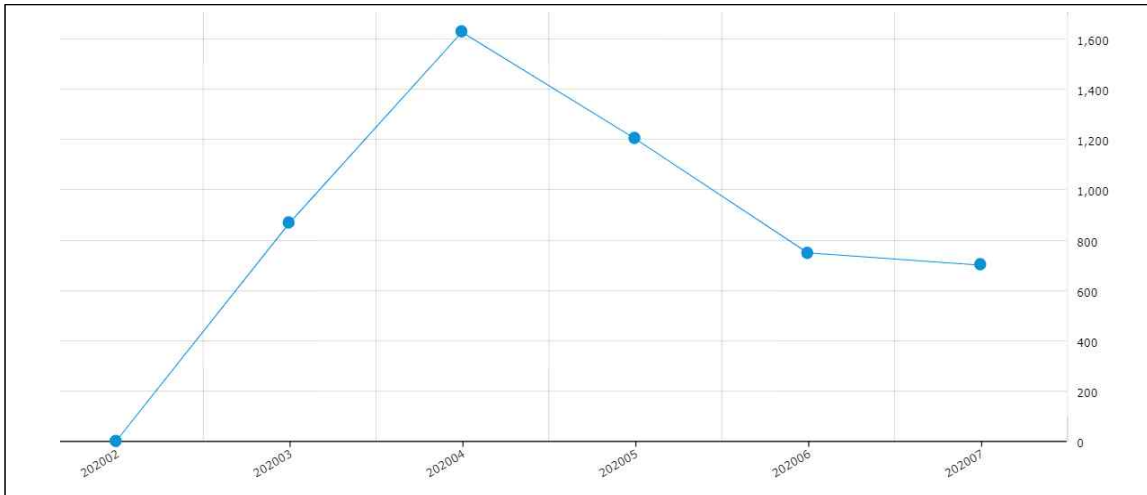
“냉동식품”과 마찬가지로 “배달음식”도 코로나19와 연관된 먹을거리 관련 키워드로는 매우 관련성이 높은 키워드다. 3월에 207건으로 언론기사에서 언급되는 수가 가장 높았으며 이후 코로나19의 확진자 수 안정세와 함께 관심도가 줄었다고 볼 수 있다.

<그림 13> 언론기사의 키워드 확산 양상: “배달음식”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



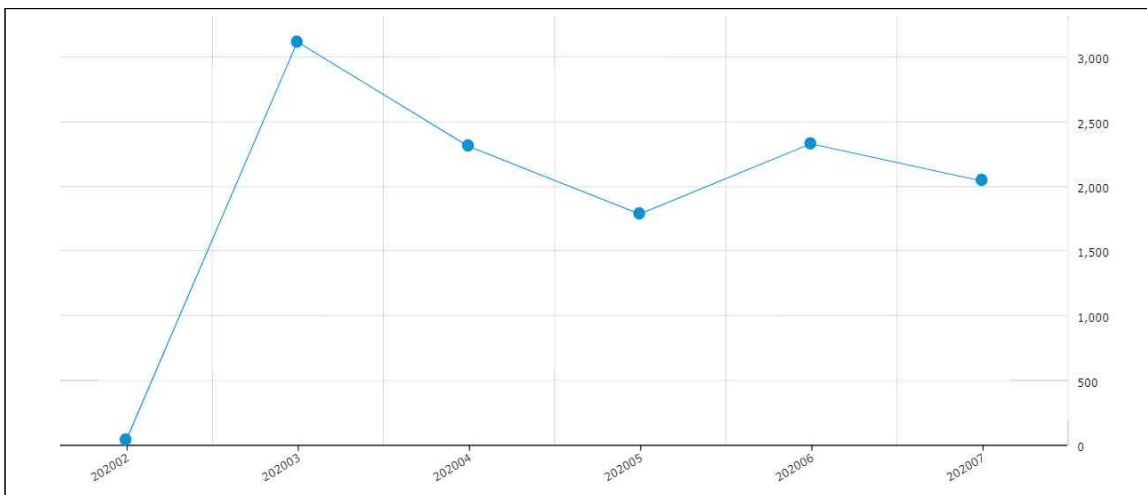
“꾸러미”는 지역의 광역자치단체에서 주목받았던 이슈다. 주민들에게 농산물 꾸러미로 된 물품을 지원해주면서 코로나19로 침체한 농가도 살리고 복지 성격의 지원도 늘린 이유에서다. 그래서 인지 “꾸러미”에 대한 언론기사 내 관심도는 4월에 1,628건으로 급격히 늘어난다. 이후에는 키워드 감소 양상을 보인다.

<그림 14> 언론기사의 키워드 확산 양상: “꾸러미”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



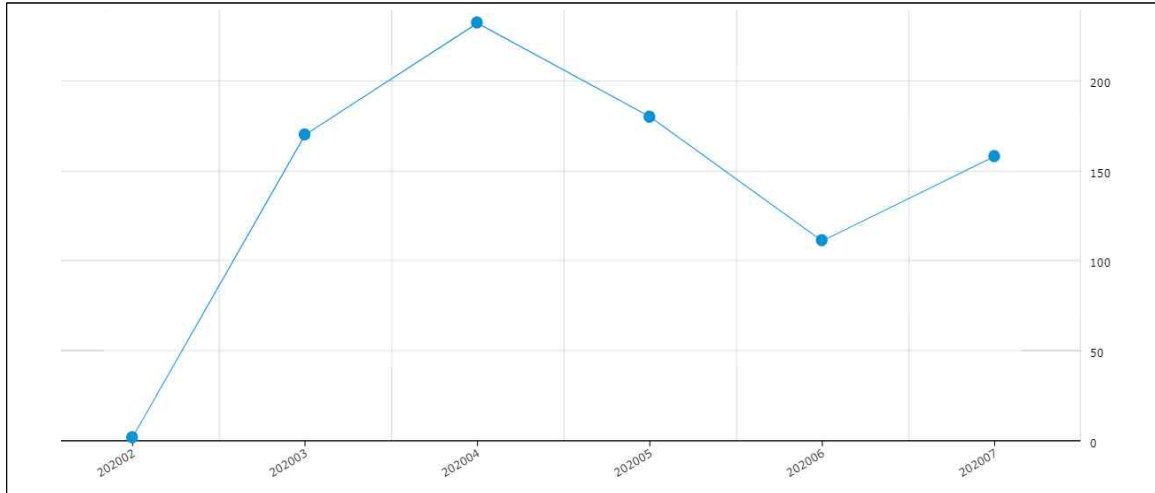
코로나19 상황에서 “재고”에 대한 키워드는 긍정적인 내용만을 포함하고 있지 않다. 그보다는 부정적인 내용을 포함하고 있는 경우가 더 많다고 판단해볼 수 있다. 코로나19로 인해 많은 상품의 재고가 늘어나고 판매가 둔화하는 등 경제적인 측면에서 타격을 가져왔기 때문이다. 이를 반영하듯, 코로나19로 인해 사회적 거리두기가 본격화된 초기에 “재고” 키워드에 대한 확산이 많았다. 언론기사에 노출된 숫자로 보면 3월에 3,155건으로 가장 높게 나타났다.

<그림 15> 언론기사의 키워드 확산 양상: “재고”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



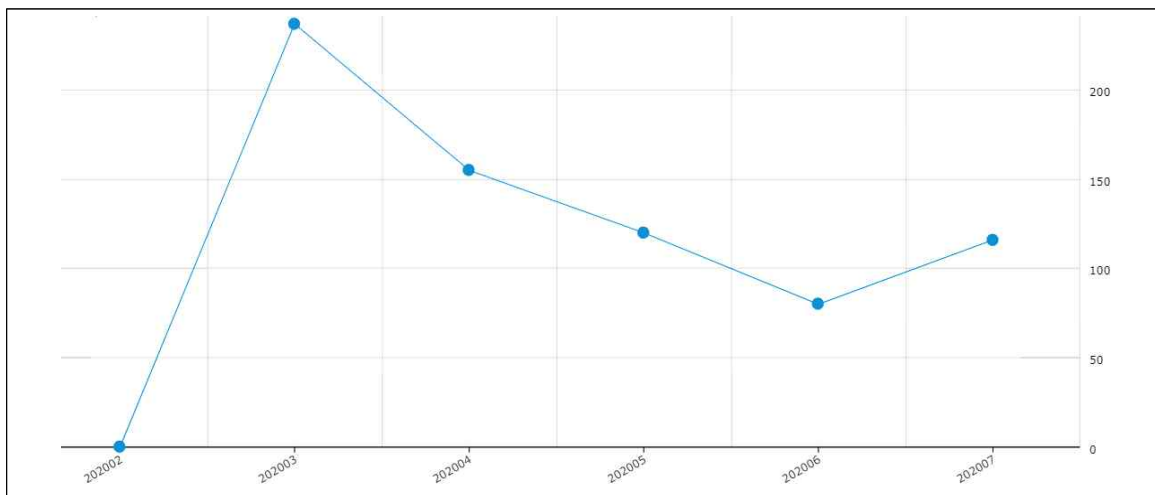
“콩나물”은 분석대상이 되었던 아이템 중에서도 실생활과 가장 밀접한 농수산물에 속하는 키워드이다. 콩나물에 대한 키워드는 4월에 232건으로 가장 많았다. 농산물 중에서는 코로나19기간 동안 높은 이슈 확산력을 보인 키워드로 판단해볼 수 있다.

<그림 16> 언론기사의 키워드 확산 양상: “콩나물”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



“공동구매”가 언론뉴스에 가장 많이 노출된 달은 3월이다. 가장 높은 237건을 기록했다. 이후 점차 관심이 낮아지는 양상을 보였다. 수치로 보면 200건의 수치를 넘긴 기간이 사회적 거리두기 초기기간이 3월이고 이후에는 다소 낮아지는 수치를 보여준다.

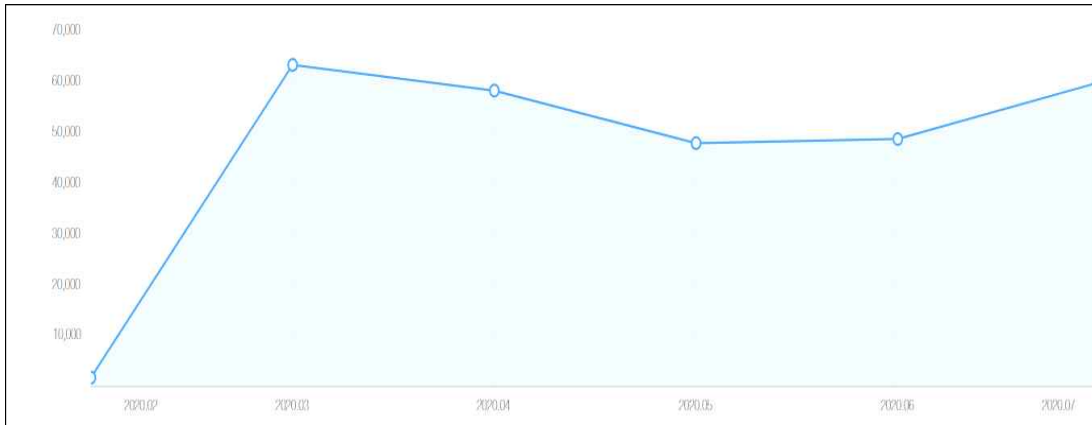
<그림 17> 언론기사의 키워드 확산 양상: “공동구매”(BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



## ② SNS를 통한 키워드 확산 양상

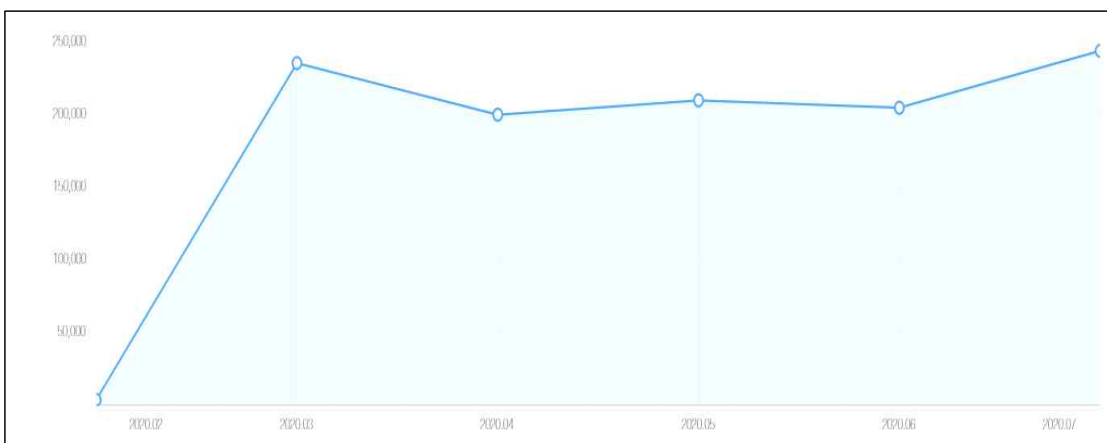
“유산균” 키워드는 SNS상에서 지속해서 부각이 되었다. 코로나19로 인한 사회적 거리두기가 시작되자마자 부각되기 시작하여 7월 말이 되어서도 확산세가 지속하는 양상을 보였다.

<그림 18> SNS의 키워드 확산 양상: “유산균”(Somatrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



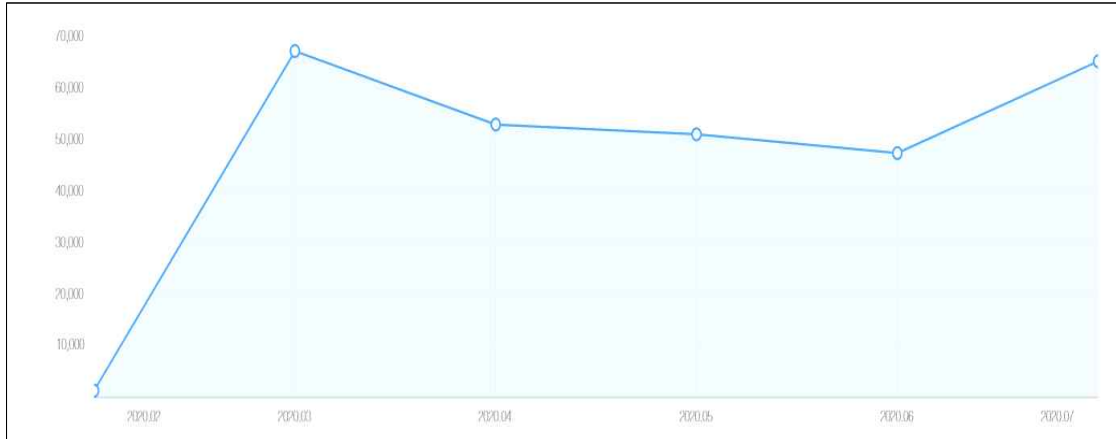
“토마토” 키워드의 경우에도 수치의 크기는 다르지만, 키워드 확산의 흐름은 “유산균”과 비슷한 양상으로 흘렀다. 사회적 거리두기 초기기간에 확산세를 보이고 이후 확산 정체기를 보이다가 7월에 이르러 다시 증가세를 보였다.

<그림 19> SNS에서 키워드 확산 양상: “토마토”(Somatrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



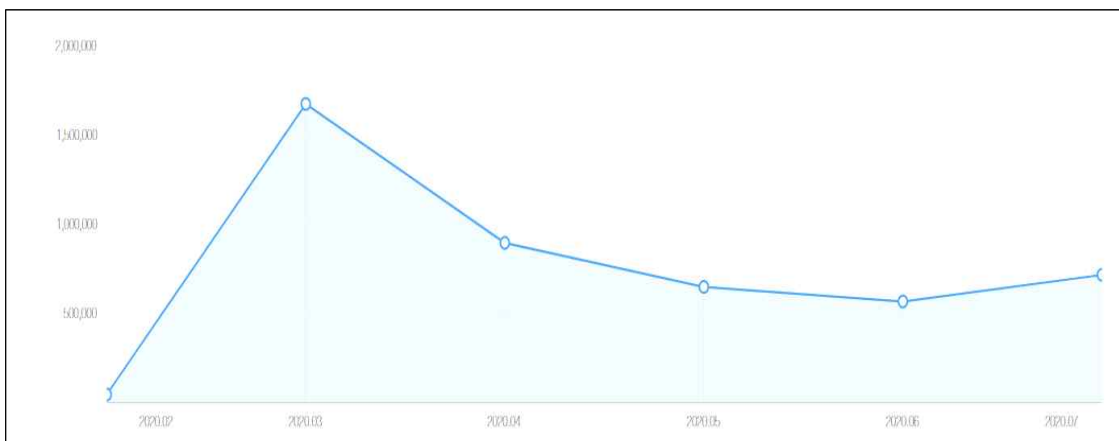
“국밥” 관련 키워드의 경우에는 3~7월의 기간 동안 3월에 가장 높았지만, 이후에 지속적인 감소세를 보였다. 키워드가 반등할만한 기미를 보이지 않다가, 7월에 들어서 다시 증가하는 양상을 보여줬다.

<그림 20> SNS에서 키워드 확산 양상: “국밥”(Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



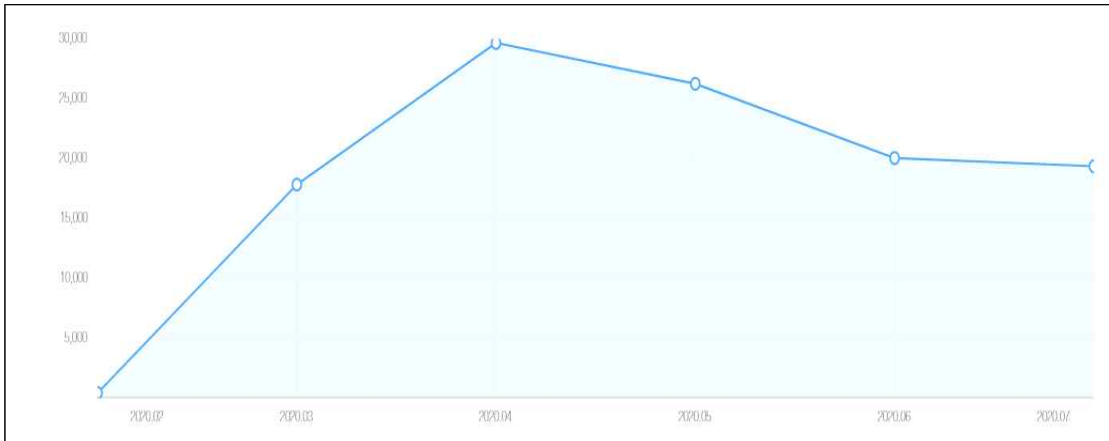
코로나19라는 비대면 상황에서 “배송”은 큰 주목을 받았던 키워드이다. SNS에서 확산된 수치를 보면 여타 키워드들과는 비교할 수 없을 만큼 절대적으로 높은 수치를 보인다. 하지만 코로나 19에 대한 염려가 가장 커졌던 시기인 3월에 폭발적인 키워드 확산세를 보이다가 이후 감소하는 추세를 보였다.

<그림 21> SNS에서 키워드 확산 양상: “배송”(Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



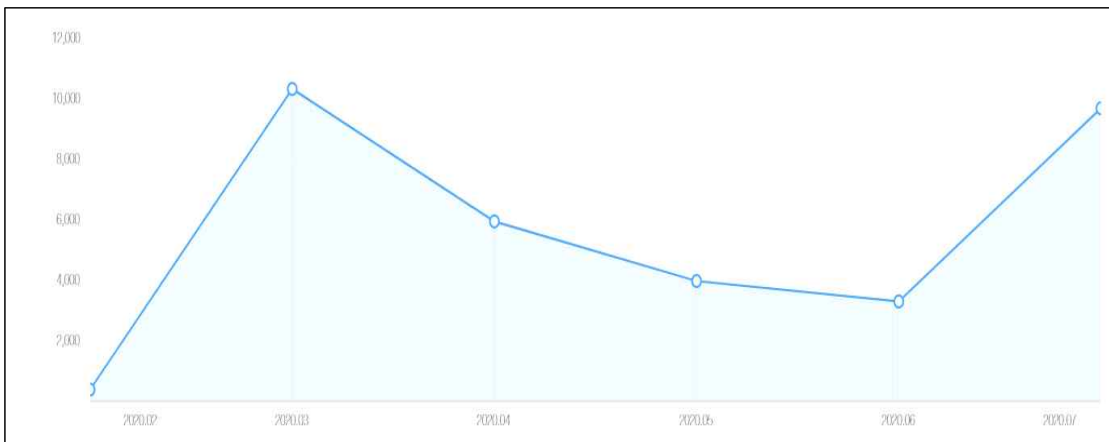
분석대상이 된 키워드 중에서 “고사리”는 4월에 가장 높은 확산 증가세를 보였던 유일한 키워드다. 코로나19에 직접 영향을 받은 여타 키워드들의 확산 흐름과는 달리 3월에 다소 낮은 확산세를 보이다가 4월에 급격한 증가세를 보이고 이후 지속해서 확산세가 줄어드는 양상의 흐름을 보였다.

<그림 22> SNS에서 키워드 확산 양상: “고사리”(Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



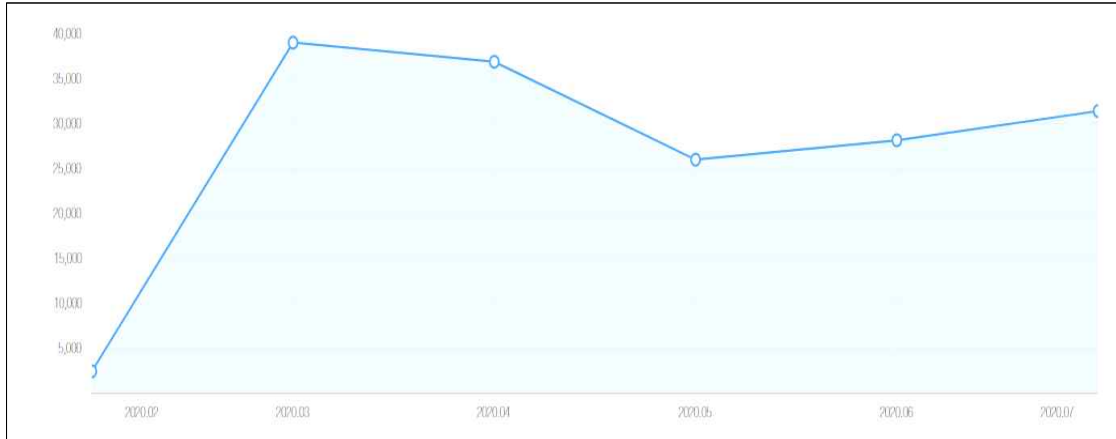
“냉동식품”은 코로나19에 특히 주목되었던 키워드이지만, SNS에서는 여타 키워드들에 비해 특히 확산세가 증가했다고 보기 힘든 키워드에 해당한다. 3월에 급격한 증가세를 보이기는 했지만 이후 지속적으로 키워드 확산세가 감소했고 지속적으로 감소하다가 7월이 되어서야 다시 증가하는 양상으로 보인다.

<그림 23> SNS에서 키워드 확산 양상: “냉동식품”(Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



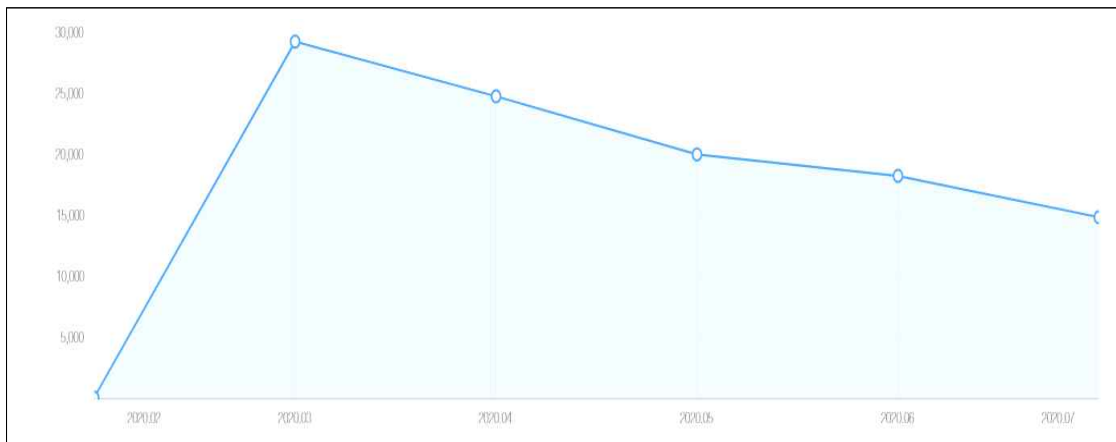
“배달음식”에 대한 관심도는 SNS라는 공간에서 지속해서 증가했다거나 특히 높아졌다고 보기 힘들다. 3월에 키워드가 많이 언급되었지만 지속해서 확산세가 줄어들었고 7월이 되어서도 이전의 키워드 언급량을 회복하지는 못했다.

<그림 24> SNS에서 키워드 확산 양상: “배달음식”(Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



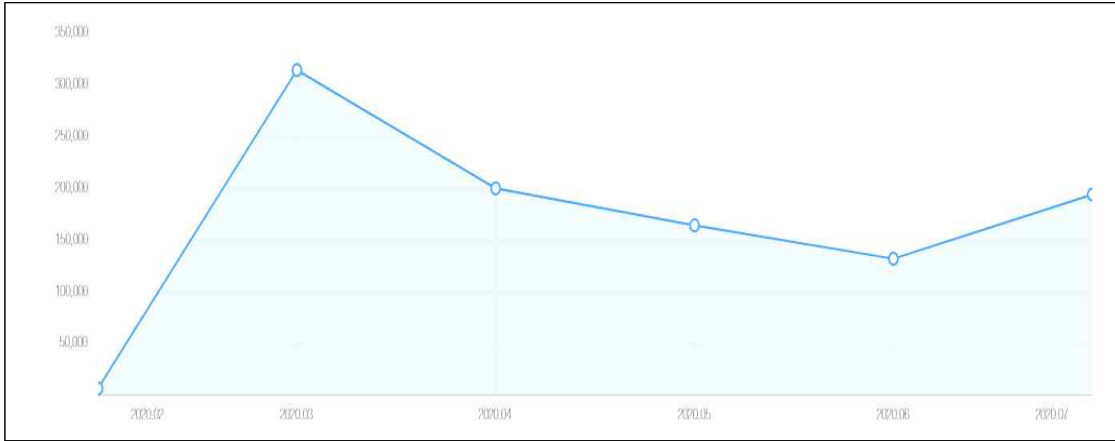
“꾸러미”는 광역자치단체의 지원사업에서 키워드가 확산되었다. 그 때문에 SNS에서도 3월에 높은 언급량을 보이기는 했지만 이후 지속해서 이슈에 대한 관심도가 줄어드는 모양새를 보였다. 다양한 농산물 꾸러미에 대한 지원책이나 관련 내용에 대한 언급이 3월에 높아졌지만, 이후에는 이렇다 할 특징을 보이지 못한 채 언급량이 줄어들었다.

<그림 25> SNS에서 키워드 확산 양상: “꾸러미”(Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



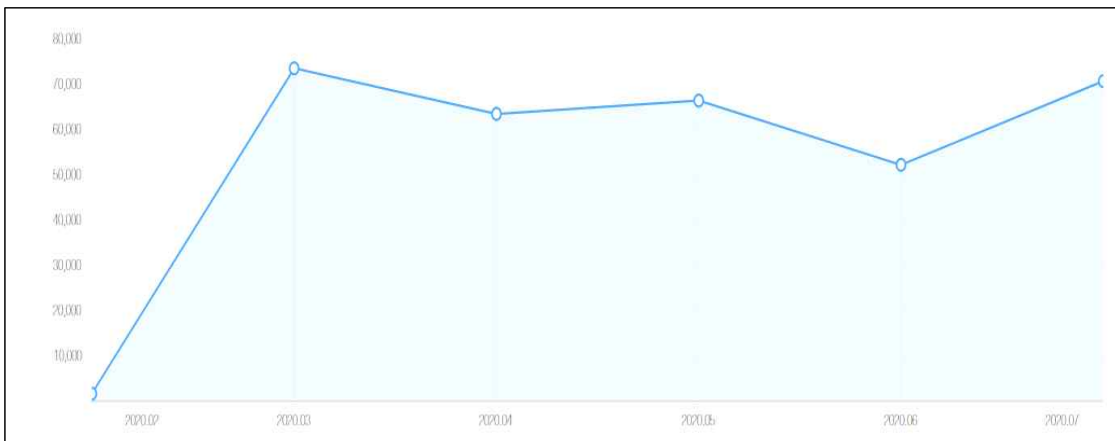
코로나19가 사회에 주었던 충격은 비대면 사회에 바뀐 일상이나 그에 따르는 사회적, 경제적 변화다. ‘재고’ 키워드는 ‘배송’ 키워드의 확산세에는 못 미쳤지만 코로나19기간 동안 먹을거리 관련하여서는 크게 주목받은 키워드에 속한다. 사회적 거리두기가 본격적으로 시작되니 3월에 높은 키워드 확산세를 보이다가 이후 감소했고 7월에 다시 증가하는 양상이 되었다.

<그림 26> SNS에서 키워드 확산 양상: "재고"(Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



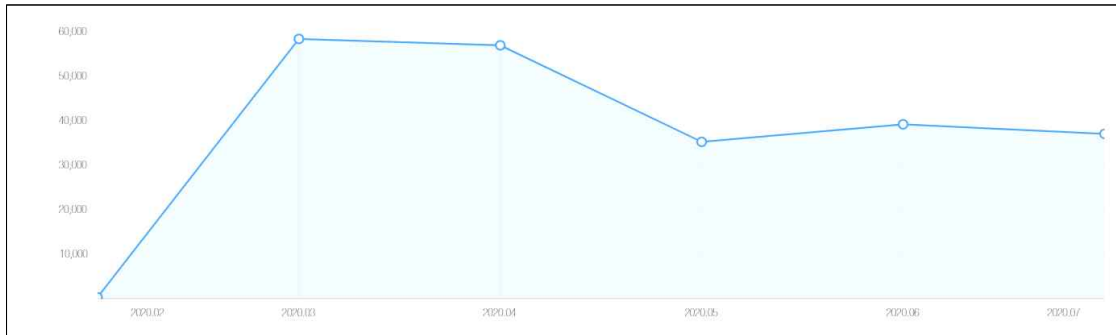
“콩나물” 키워드는 3월에 높은 확산세를 보이다가 이후 하락세가 지속되었고 7월에 다시 증가세를 보였다. 분석된 키워드 중 하나인 “고사리”와는 다르게 3월에 높은 키워드 확산세를 보이다가 이후 급격히 언급량이 하락하는 양상을 보였다.

<그림 27> SNS에서 키워드 확산 양상: "콩나물"(Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



“공동구매” 키워드 3월과 4월에 높은 확산세를 보였고 이후에는 하락했다. 이후에도 3월과 4월에 관심을 받은 정도로는 이슈 확산세가 회복되지 않았다.

<그림 28> SNS에서 키워드 확산 양상: “공동구매”(Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)

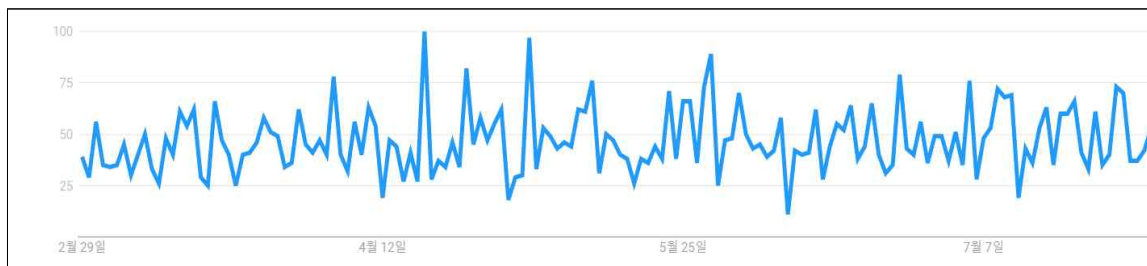


### ③ 검색어 기반 포털(구글)을 통한 키워드 확산 양상

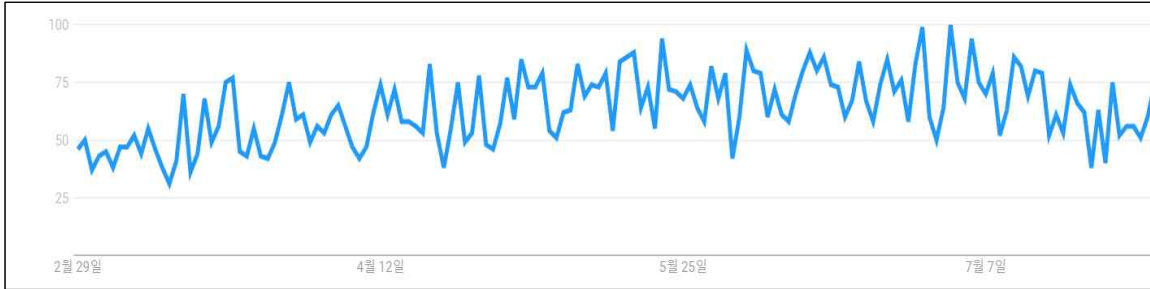
검색어 기반 포털 중에서도 구글 검색엔진은 실제 사람들이 어떻게 키워드를 입력하는 방식으로 검색하고 해당 검색키워드에 대한 관심도가 어떻게 변화하는지 알 수 있는 지표를 보여준다. 구글에서 검색된 키워드의 경우에는 앞서 분석대상으로 삼았던 뉴스, SNS(트위터, 네이버블로그, 인스타그램)에서의 이슈 확산세에 영향을 미치는 지표이므로 월별로 축적된 언급 수보다는 일별 언급 수를 기준으로 그 이슈의 민감도를 가늠해볼 수 있다.

“유산균”, “토마토”, “국밥”, “배송”, “고사리”, “냉동식품”, “배달음식”, “꾸러미”, “재고”, “콩나물”, “공동구매” 등 총 11개의 키워드는 코로나19 기간에 지속해서 검색키워드로 주목을 받은 키워드에 해당한다. 특히 “유산균”, “토마토”, “국밥”, “배송”, “재고”, “콩나물” 키워드의 경우에는 코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간 내내 일정 수준 이하로 검색 관심도가 낮아진 구간이 없다. 즉 코로나19기간 동안 지속해서 사람들의 검색 관심도를 보인 키워드들인 것이다.

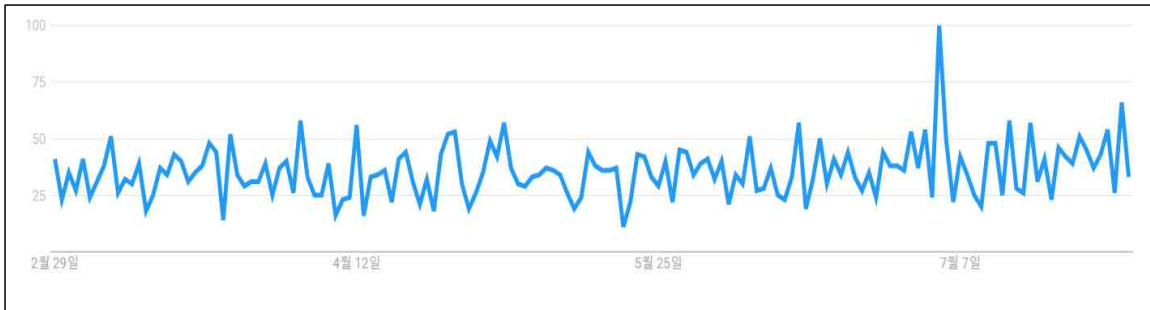
<그림 29> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: “유산균”(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



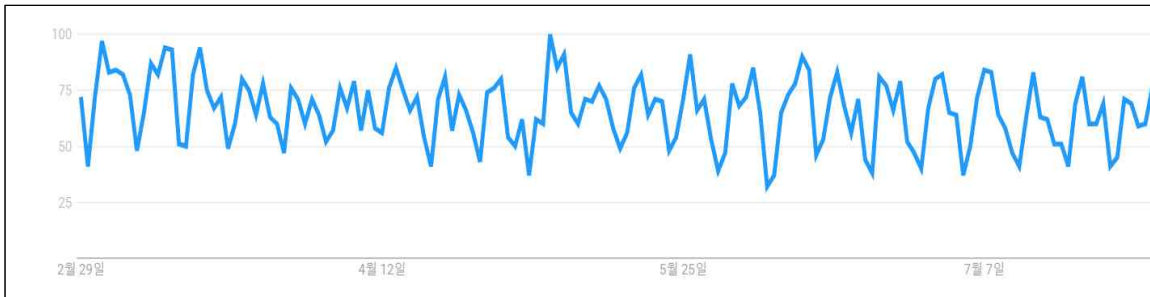
<그림 30> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: "토마토"(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



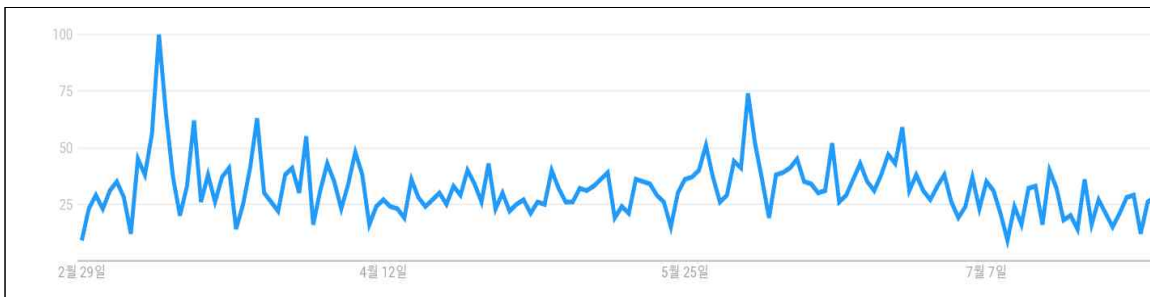
<그림 31> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: "국밥"(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



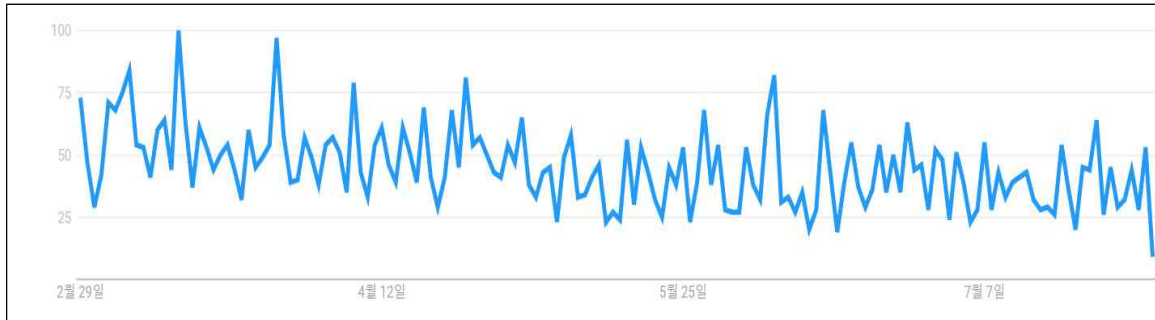
<그림 32> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: "배송"(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



<그림 33> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: "재고"(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)

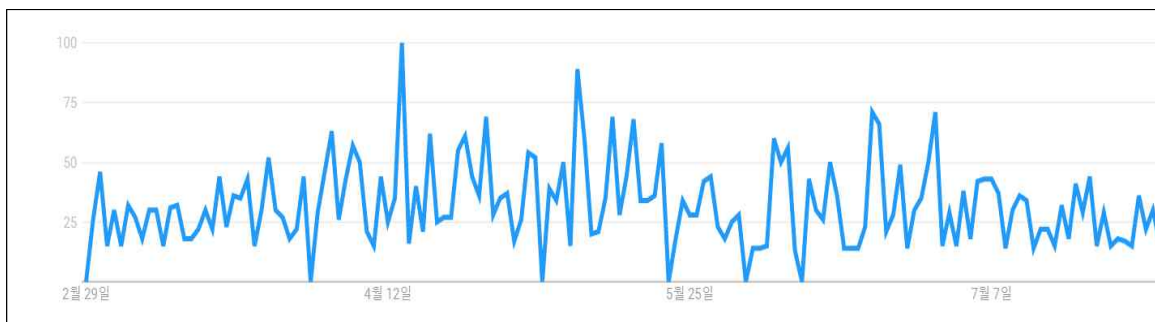


<그림 34> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: “콩나물”(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)

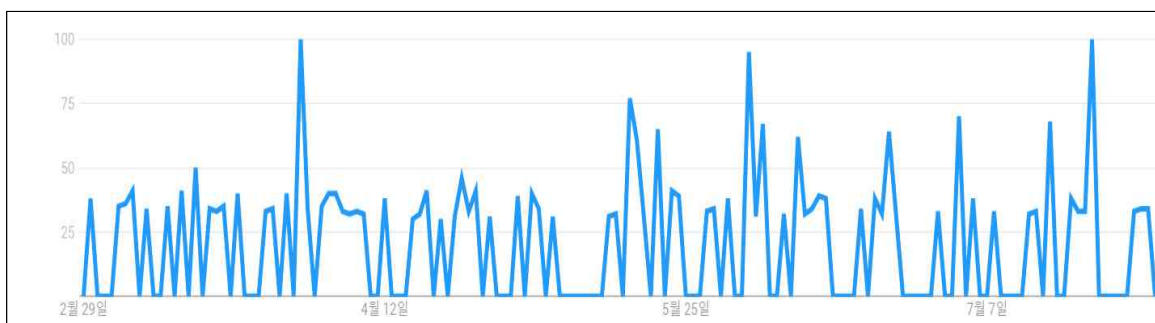


반면, “고사리”, “냉동식품”, “배달음식”, “꾸러미”, “공동구매” 등의 키워드는 코로나19 기간 동안 검색어로서 관심을 받고 그렇지 않은 구간 간 차이가 큰 키워드들에 속한다. 코로나19라는 특수한 상황으로 인해 검색되는 숫자는 일시적으로 증가하였을지는 몰라도 해당 키워드가 지속해서 확산하는 과정에서는 특정한 이슈가 매개되어 주목받지 않는 한 일시적으로 관심을 덜 받는 구간도 있었다.

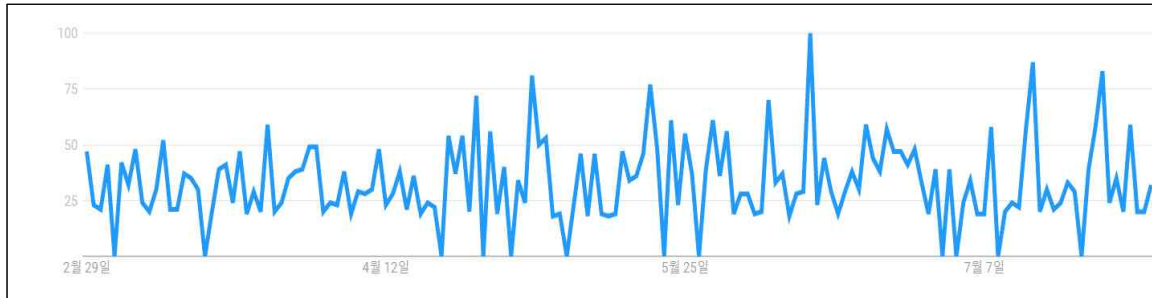
<그림 35> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: “고사리”(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



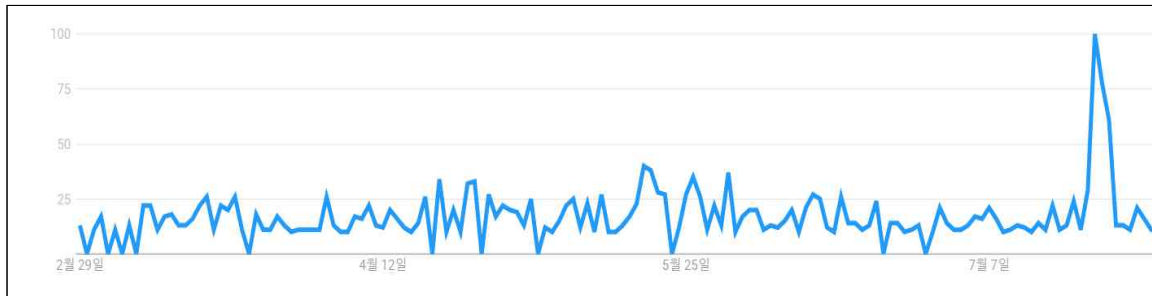
<그림 36> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: “냉동식품”(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



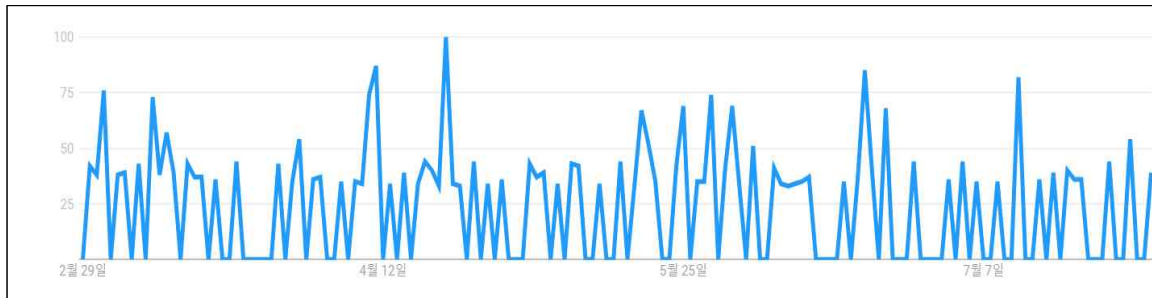
<그림 37> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: “배달음식”(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



<그림 38> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: “꾸러미”(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



<그림 39> 검색어 기반 엔진에서 키워드 확산 양상: “공동구매”(Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)



#### ④ 뉴스 보도, SNS, 검색어 기반 포털(구글)에서 키워드 확산내용 및 주요 이슈

뉴스 보도, SNS, 검색어 기반 포털(구글) 등의 공간에서 실제 키워드들이 어떠한 내용과 매개되어 이슈가 확산되었는지 살펴보려면 연관어의 수집을 통해 그 내용을 분석한다.

언론기사 내에서 “유산균”, “토마토”, “국밥”, “배송”, “고사리”, “냉동식품”, “배달음식”, “꾸러미”, “재고”, “콩나물”, “공동구매” 등 총 11개 키워드가 매개된 연관어의 상위 5개를 추려보면 아래와 같다.

총 11개 키워드 모두에서 매개된 연관어 키워드로 “코로나19”가 수집된다. 코로나19로 인한

사회적 거리두기의 초기 5개월의 기간 동안 수집된 언론뉴스에서 도출된 키워드라는 점을 감안하면 이 기간 동안 언론뉴스에서는 대부분의 키워드들에 코로나19를 매개하여 관련 이슈들을 생산해냈던 것으로 풀이된다.

각 키워드별로 코로나19와 연관성이 높은 키워드도 보인다. “유산균” 키워드의 경우에는 “면역력”, “배달음식”의 경우에는 “신종 코로나바이러스 감염증”과 “사회적 거리”, “재고”도 “신종 코로나바이러스 감염증”과 같이 코로나19와 연관성이 높은 키워드들이 노출되는 양상을 보였다.

본 연구에서 특히 주목한 먹을거리 측면에서만 살펴보면, 주로 먹을거리와 관련된 키워드는 지역명, 정책산업 등과 연관된 경우가 많다. “토마토”의 경우에는 “강원도”, “고사리”는 “제주”와 같은 지역명이 연관어로 나타났다. 또한 “꾸러미”는 “농산물”, “학교급식”, “친환경농산물”이 “공동구매” 키워드에서 “친환경농산물꾸러미”, “학교급식” 등이 연관어로 부각되어 이러한 특성을 잘 보여줬다.

전반적으로 먹을거리 관련 커뮤니티에서 언급되었던 키워드는 언론기사 내에서는 코로나19와 매우 연관도가 높거나, 코로나19 관련 정책이나 사회적 현상과 함께 언급되는 경우가 많았다. 즉 온라인 커뮤니티에서 관심을 가진 먹을거리 관련 이슈는 이미 언론에서도 부각된 이슈이거나 온라인 커뮤니티와 언론의 상호작용 때문에 부각된 이슈라고 판단해볼 수 있다.

<표 6> 언론기사 내 연관 키워드 상위 5개 (BIG KINDS)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)

구분	유산균	토마토	국밥	배송	고사리	냉동식품
1	프로바이오틱스	<u>코로나19</u>	부산	쿠팡	<u>코로나19</u>	화물차
2	미생물	강원도	가열찬	<u>코로나19</u>	제주	<u>코로나19</u>
3	면역력	파프리카	SBS플러스 김수미	소비자	아이들	CJ제일제당
4	소비자	농산물	이만식	신선식품	산나물	소비자들
5	<u>코로나19</u>	당도	<u>코로나19</u>	물류센터	표고버섯	중국

구분	배달음식	꾸러미	재고	콩나물	공동구매
1	<u>코로나19</u>	<u>코로나19</u>	<u>코로나19</u>	<u>코로나19</u>	<u>코로나19</u>
2	소비자	농산물	면세점	어르신들	친환경농산물 꾸러미
3	간편식	학생 가정	신종 코로나바이러스 감염증	키트	중소기업
4	신종 코로나바이러스 감염증	학교급식	백화점	우울감	중기중앙회
5	사회적 거리	친환경 농산물	관세청	식감	학교급식

SNS에서 연관키워드를 살펴보면 아래와 같은데, 주로 SNS의 경우에는 해당 키워드에 대한 정보를 얻고 구매하거나 평가하는 내용의 연관어가 다수를 이룬다. “토마토”를 예로 들면, 토마토의 종류, 맛, 활용법, 요리법 등을 설명하는 연관어 키워드로 이뤄져 있다.

<표 7> SNS 연관키워드 상위 5개 (Sometrend)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)

구분	유산균	토마토	국밥	배송	고사리	냉동식품
1	건강	방울토마토	맛집	상품	손	냉동
2	제품	맛	돼지	가격	나물	식품
3	비타민	소스	돼지국밥	구매	제주	유통
4	하루	치즈	밥	무료	맛집	유통기한
5	면역력	저녁	맛	제품	고기	에어프라이어

구분	배달음식	꾸러미	재고	콩나물	공동구매
1	음식	농산물	판매	김치	구매
2	집	채소	구매	맛집	앨범
3	배달	과일	가격	밥	공구
4	맛집	급식	배송	국	가격
5	저녁	선물	추천	집	수량

구글에서 검색어 연관어도 SNS와 비슷한 양상을 보인다. 주로 검색엔진 이용자가 검색어를 직접 입력하거나 검색어 링크에 연결할 경우에 구하고자 하는 정보에 대한 내용이 주로 연관어 내용으로 나타난다.

<표 8> 검색어 연관키워드 (Google Trends)  
(기간: 2020년 2월 29일~7월 31일)

구분	유산균	토마토	국밥	배송	고사리	냉동식품
1	젓산간균	방울	돼지	택배	나물	식품냉동
2	프로바이오틱스	방울토마토	순대	쿠팡	볶음	에어프라이어
3	효능	효능	돼지국밥	CJ대한통운	스터프라이밍	냉장
4	모유	주스	콩나물	로켓	조림	포장
5	부작용	칼로리	콩나물국밥	우체국	삶기	냉장고

구분	배달음식	꾸러미	재고	콩나물	공동구매
1	택배	농산물	자산	국	구매
2	음식	경북대학교 대구캠퍼스	재고자산	콩나물국	-
3	배달의 민족	괴물	판매	콩나물국밥	-
4	음식 배달	식재료	석유	국밥	-
5	요기요	급식	면세점	밥	-

SNS와 구글의 연관어 양상을 살펴보면, 온라인 커뮤니티에서 확산된 먹을거리 관련 이슈들은 그 이슈들이 확산되는 과정에서 정보습득, 구매, 평가, 단순한 정보 확산까지 다양한 키워드 확산 행태로 변형된다는 점을 알 수 있다. 온라인 커뮤니티와 뉴스에서는 코로나19와 연관되는 키워드로 주목받았는지 몰라도, 사람들끼리 정보를 주고받는 SNS와 검색행위가 주로 이뤄지는 검색엔진에서는 먹을거리 관련 아이টে에 대한 구체적인 행위가 이뤄진다는 점을 예상해볼 수 있는 지점이다.

### (3) 빅데이터 활용을 통한 지역공동체 먹거리 시장 활성화의 전략적 대안

앞서 분석된 국내 지역공동체의 먹거리 관련 이슈들을 통해 향후 시장 활성화 전략을 설정하기 위해서는 앞서 분석한 연구내용들의 원자료(raw data)에 대한 출처에 대한 이해가 필요하다. 앞서 연구에서는 국내 지역공동체에서 부각된 먹거리를 분석하기 위해 지역별 광역자치단체, 온라인 커뮤니티, 뉴스 보도, SNS, 검색어 기반 포털 등의 공간을 분석했다. 이러한 공간에서 생산된 데이터들을 분석하였으니 기본적으로 원자료는 대용량 데이터인 빅데이터라고 할 수 있다. 지역공동체의 먹거리 시장 활성화를 위한 전략도 이처럼 빅데이터로 분석된 결과를 연계해 빅데이터 기반의 서비스적 요건들을 통해 구상해 볼 수 있다.

#### ① 이슈 확산: 인게이지먼트가 매개된 하향식(top-down)·상향식(bottom-up) 서비스

먹거리가 사회적으로 매우 중요한 이슈이며 코로나19와 같은 재난적 상황에서 먹거리와 관련한 정보의 생산과 확산은 매우 중요하다. 하지만 아직 국내에서는 먹거리와 관련한 정보를 망라해 제공하는 웹사이트나 모바일앱을 찾아보기 어려운 실정이다. 연구결과를 통해서 살펴볼 수 있듯이 지역광역자치단체나 온라인 커뮤니티에서 일부 지역공동체 먹거리 관련 정보들을 제공하고는 있지만, 해당 자치단체에 거주하거나 커뮤니티 멤버가 아니라면 정보의 맥락을 파악하고 접근하는 것도 어려운 일이다.

일부 공공기관<sup>8)</sup>이나 지역공동체, 전국 단위의 협단체가 제공하는 웹사이트가 존재하지만, 이들 웹사이트가 지역 단위에서 먹거리에 정보를 제공하거나 지역의 먹거리와 소비자를 연결해주고 지원정책을 소개해주는 등의 기능을 제공하지는 않는다. 즉 지역에서 생산한 먹거리에 대한 뉴스나 관련 수요나 소비상황 등을 전반적으로 제공하며 상품으로서 지역공동체의 먹거리 생산과 공급이 적절히 이뤄지도록 돕는 온라인 매개체가 부족하므로 이러한 정보를 종합적으로 제공하는 웹사이트와 모바일앱이 절실하다.

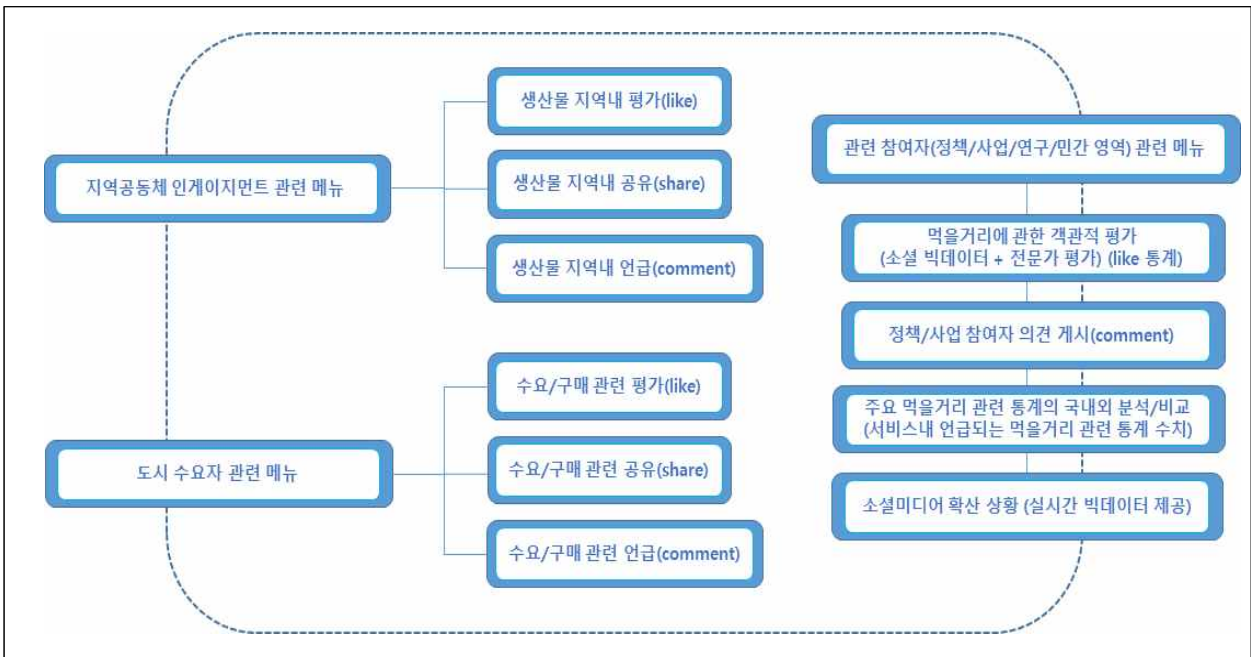
지역공동체의 먹거리 관련 정보가 제공되는 웹사이트나 모바일앱이 적절히 개발되려면 일단은 해당 웹사이트와 모바일앱에서 다루는 컨셉이 명확해야 한다. 그래야 이미 제공되고 있는 수많은 먹거리 관련 온라인 매체들과의 기능 중복을 피할 수 있기 때문이다. 만일 국내에서 지역공동체의 먹거리 관련 정보를 제공해주는 웹사이트나 모바일앱이 개발된다면 그 목적은 명확히 지역의 먹거리 관련 생산물과 도시의 수요를 연결해주는 목적성을 담아야 한다고 본다. 이러한 연결은 단순히 먹거리 관련 생산물을 도시에 판매하는 기능적 연결을 의미하지는 않는다. 그보다는 먹거리를 중심으로 지역과 도시가 소통하고 이러한 소통을 기반으로 상품판매, 유통체계 개선, 정책개발, 생활 밀착형 정보공유(구매법/조리법 등) 등의 정보가 망라된 연결을 의미한다. 이를 위해서는 기존에 개발된 먹거리 관련 정보공유 서비스들과 같은 일방향식의 정보공유 방식을 탈피한 방식으로 서비스 기능과 메뉴설정이 이뤄져야 한다.

이에 소셜미디어에서 이용자 관여가 극대화되고 하/상향식(top-down/bottom-up)의 정보가 혼합된 서비스 전략을 제안해볼 수 있다. 스마트폰의 보급이 활성화되고 난 이후 소셜네트워크를 기반으로 하는 온라인 서비스들의 특징은 이용자 관여(Engagement, 이하 인게이지먼트)를 기반

8) 공공기관 차원에서 먹거리 정보를 제공하는 웹사이트로는 대표적으로 한국농수산식품유통공사에서 제공하는 식품산업통계정보 사이트([www.atfis.or.kr](http://www.atfis.or.kr)), 외식산업정보 사이트([www.atfis.or.kr](http://www.atfis.or.kr))가 있다.

으로 한다. 이용자 인게이지먼트를 기반으로 서비스 기능을 설정하고 디자인을 개발하고 이용자 관여가 함께 이뤄지는 UI(User Interface)/UX(User Experience)의 구성이 이뤄진다. 따라서 지역공동체 먹을거리 정보제공 서비스에는 지역공동체를 중심으로 하는 인게이지먼트, 그리고 그 인게이지먼트로 메뉴가 구성된 서비스를 구상해볼 수 있다. 서비스는 단순히 지역공동체에서 먹을거리를 생산하는 영역의 인게이지먼트만 반영된 서비스여서는 안 된다. 지역민과 도시, 관련 참여자(정책/사업/연구/민간 영역 등)들의 인게이지먼트가 수준별로 반영된 서비스이어야 하며, 서비스 메뉴에 이러한 기능이 포함되어 있어야 한다.

<그림 40> 인게이지먼트가 매개된 '지역공동체 먹을거리 정보제공 온라인 서비스' 메뉴의 예



지역공동체의 인게이지먼트 관련 메뉴는 생산물의 지역 내 평가, 공유, 언급 등을 노출하는 기능의 메뉴들이 있다. 지역공동체 인게이지먼트 관련 메뉴는 도시 수요자 관련 메뉴와 연동되어 상호 간의 상관관계와 인과관계를 분석한 2차 서비스 메뉴의 개발도 고려해볼 수 있다.

정책, 사업, 연구, 민간 영역의 인게이지먼트를 활용한 메뉴는 주로 객관적 평가나 통계분석에 초점을 맞출 수 있다. 공신력 있는 기관의 전문가 평가들이 종합된 수치를 제시하거나 정책/사업 참여자들의 의견이 게시 수치화된 서비스, 국내 먹을거리 관련 통계와 국외 통계를 연결해주는 서비스, 먹을거리와 관련한 소셜미디어 확산(검색어 상승 등) 현황을 알려주는 서비스 등을 고려해볼 수 있다. 일례를 들어, 앞서 연구결과에서 살펴봤듯이 지역별 광역자치단체의 게시판에서 먹을거리 관련 키워드는 '전략', '종합계획', '푸드플랜', '마스터플랜' 등이 수집되기도 했는데 온라인 서비스를 개발할 경우 이러한 거시적인 계획이나 전략들을 담은 게시물을 게시물 수준에 그치지 말고 '전략의 성과', '종합계획의 예산액과 결산액', '푸드플랜의 결과로 나타난 지역별 먹을거리 거래액' 등으로 구체화해 제시할 필요가 있다.

지역공동체의 먹을거리 관련 정보제공 온라인 서비스가 인게이지먼트를 기반으로 한다면 전제되어야 하는 것이 기존 정보들의 개방과 공유다. 사실 기존의 온라인 서비스들은 수집된 정보들

을 기반으로 하향식으로 정보를 제공해주는 서비스들이 대부분이었다. 서비스 이용자에게 하향식으로 정보를 제공해주면 이용자들은 이러한 정보들을 활용해 오프라인으로 먹을거리 관련 활동을 할 수 있고 새로운 서비스나 활동을 만들어낼 수도 있다.

하지만 인게이지먼트가 매개된 서비스는 하향식 정보제공 서비스 방식뿐만 아니라, 상향식으로 제공되는 정보나 서비스 형태도 필요하다. 지역공동체, 도시 수요자의 경우 기존 서비스에서는 정보를 전달받는 입장이었다면, 새로운 온라인 서비스에서는 정보를 적극적으로 평가하고 관련 언급을 남기고 심지어 정보를 생산하는 역할도 해야 하기 때문이다. 기존에 축적된 정보들을 공유하고 개방하는 작업을 선행하여야 하는 이유는, 이렇듯 하향식으로 정보를 제공받는 이용자들이 역으로 정보를 적극적으로 활용하고 생산하게 하기 위함인 것이다.

## ② 서비스 확대: 주문형 O2O(Online to Offline) 확대

지역공동체의 먹을거리는 온라인에서 거래가 성사된다고 해도 오프라인의 실물형태로 교환이 이뤄져야 하는 성질을 지닌다. 온라인 커뮤니티에서 언급되는 먹을거리 관련 키워드들의 면면을 살펴보면 그 테마는 “요리”, “맛집”, “여행”, “공동구매”, “외식”, “산지 직송”, “직거래” 등과 같이 오프라인과 밀접하게 연관된 키워드가 대부분이다. 이는 전국 각지의 1천만 명 이상 회원을 보유한 먹을거리 관련 커뮤니티와 커뮤니티 회원들이 관심을 가지는 먹을거리 관련 키워드의 성격이 오프라인과 연관되어 있다는 점을 의미한다. 먹을거리에 대한 정보를 온라인 커뮤니티에서 구하지만, 실제 먹을거리 관련 상품과 서비스는 오프라인에서 확인과 검토를 거쳐 교환하여 경험하기를 원하는 수요가 상당하다는 말도 된다.

따라서 지역공동체의 먹을거리 시장 활성화를 위해서는 온라인과 오프라인을 연결하는 O2O(Online to Offline) 형 서비스를 확대해야 한다. 현재도 지역 먹을거리는 O2O 형으로 이뤄지고 있고 이는 온라인 커뮤니티의 활동 내용 면면을 살펴봐도 일부 확인이 가능하다. 하지만 현재는 먹을거리 관련 정보를 제공하고 공유하는 웹사이트와 모바일앱도 부각되는 서비스가 발견되지 않고 O2O 서비스 편의성을 고려해 개발된 서비스는 더욱 발견하기 어렵다. 따라서, 어떠한 먹을거리 정보제공 서비스가 만들어진다고 해도 주문형 O2O 서비스의 편의성을 중점으로 하는 개발 아이디어가 필요하다.

그렇다면 지역공동체 먹을거리 시장 활성화를 위한 전략으로써 주문형 O2O 서비스는 무엇을 고려해야 하는가. 기존 서비스와 차별적이면서 지속할 수 있는 서비스로 정착하기 위해서는 큐레이션, 돌출, 평가, 검증의 요소를 고려해야 한다.

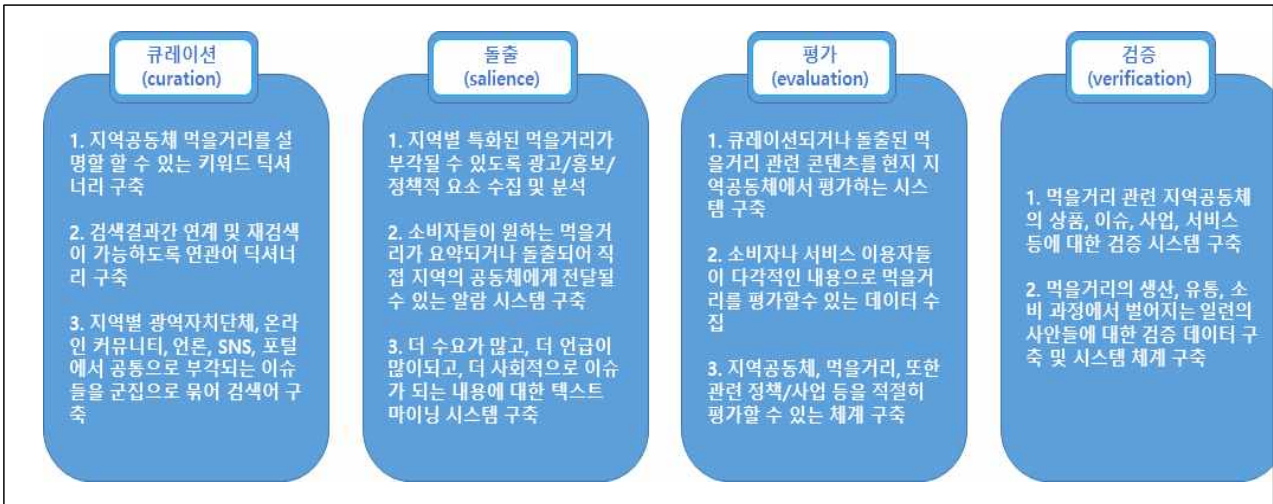
우선 큐레이션의 요소에서는 지역공동체 먹을거리를 설명할 수 있는 디셔너리, 혹은 검색결과 간 연계 및 재검색이 가능한 연관어 디셔너리를 구축하는 방안이 고려되어야 한다. 또한, 지역별 광역자치단체, 온라인 커뮤니티, 언론, SNS, 포털 등에서 공통으로 부각되는 이슈들을 묶어서 검색어로 구축해주는 서비스도 고려할 수 있다.

돌출의 요소도 고려해볼 수 있다. 지역별로 특화된 먹을거리가 부각될 수 있도록 광고, 홍보, 정책적 요소 등에 대해 수집하거나 분석하는 것도 고려해볼 수 있다. 소비자들이 원하는 먹을거리가 요약되거나 돌출되어 직접 지역의 공동체에 전달되고 공유되는 알람 시스템도 구상할 수 있다. 텍스트 마이닝 기술을 통해 사람들 사이에서 수요가 많거나 많이 언급되고 더 사회적으로 이슈가 되는 내용을 돌출시켜 서비스화하는 방법도 고안해볼 필요가 있다.

지역공동체 먹을거리에 대한 온라인 서비스가 구축될 때, 주문형 O2O는 단순히 온라인과 오프라인을 연결해주는 기술이 아니다. “지역공동체 먹을거리”라는 아이템은 단순히 먹을거리 아이템이 아니고 지역공동체라는 뚜렷한 생산과 공유주체가 존재하기 때문에, 해당 먹을거리에 대한 지역사회의 긍/부정적인 평가가 상품이나 서비스 주요에 중요한 의미로 작용할 수 있다. 따라서 온라인에서 오프라인의 실물로 연결되는 과정에서 ‘평가’의 요소가 서비스 신뢰를 구축하는데 매우 중요한 요소가 된다. 지역공동체의 먹을거리에 대한 평가는 지역민 대상의 온라인 공간에서 취합된 데이터를 기반으로 해야 하며, 꼭 먹을거리 아이템뿐만 아니라 관련 정책이나 사업들을 적절히 평가하여 고지해주는 과정도 평가의 요소에서 중요한 내용이다.

마지막으로 검증은 도시와 지역공동체를 연결해주고 먹을거리 유통체계를 견고하게 만드는 요소이다. 같은 먹을거리 아이템이라고 하더라도 지역공동체의 먹을거리는 지역민의 자발적인 지역개발, 혹은 정책들과 민감하게 맞닿아 있으므로 최종 단계에서 품질을 검증하고 확인하는 단계가 필요하다. 이러한 단계를 통해 주문형 O2O는 더욱 지속 가능하고 견고한 서비스 체계로 거듭날 수 있다.

<그림 41> 지역공동체 먹을거리 온라인 서비스의 주문형 O2O(Online to Offline) 요소별 내용



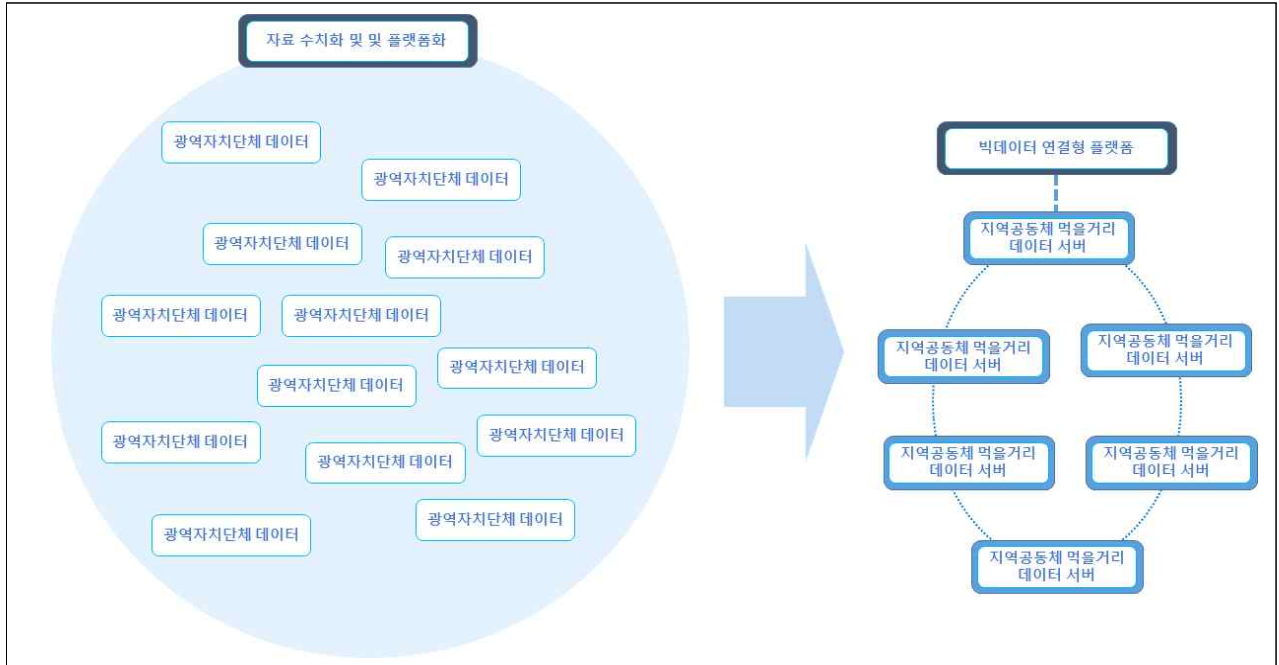
③ 시스템 구축: 빅데이터 연결형 플랫폼 구축

앞서 제시한 전략 중에서 인게이지먼트, 하/상향식 서비스, 주문형 O2O 같은 전략적 사안들은 지역공동체 먹을거리 정보제공 서비스를 위한 표면적인 서비스 구동 요건들에 해당한다. 하지만 지역공동체 먹을거리 정보제공 서비스를 완성하고 이를 통해 먹을거리 시장을 활성화하기 위해서는 기본적으로 먹을거리 데이터를 지닌 지역공동체간 빅데이터 연결형 플랫폼 구축이 선행되어야 한다. 이는 서비스의 표면적인 요건이 아닌 내적 시스템에 해당하는 요건이다.

앞서 SNS에서 지역공동체 먹을거리 이슈가 어떠한 방식으로 확산되는지 그 양상을 살펴보면 코로나19라는 재난적 상황보다는 계절적 요인과 지역적 상황에 영향을 많이 받을 가능성이 크다는 점을 알 수 있다. 국가적 재난의 상황에서는 특정한 먹을거리에 대한 관심도나 의존도가 높아지기보다는 전반적으로 먹을거리에 관한 관심이 높아져 SNS상에서 시기별로 비슷한 확산양상을 보이는 데서 이러한 점을 확인할 수 있다. 따라서 코로나19라는 재난적 상황에서 먹을거리에 대

한 생산과 유통, 소비를 더욱 활성화하기 위해서는 지역에서 스스로 생산한 데이터의 수집 플랫폼, 그리고 이를 연결해 허브 역할을 해주는 플랫폼에 대한 구축이 필요하다.

<그림 42> 빅데이터 연결형 플랫폼 구축 방향 도식화



현재 상황에서 지역공동체별로 구축된 플랫폼이 없다고 하면 지역별 광역자치단체에서 수집 중인 먹을거리 관련 내용을 수치화해 플랫폼화하고 이를 연결해주는 단계별 플랫폼 구축 사업이 필요하리라 판단한다. 본 연구에서 연구문제 1>과 연구문제 2>를 위해 수집한 데이터는 결국에 데이터를 생산하는 주체도 다르고 데이터의 형태나 단위 등을 일원화한 데이터가 아니다. 해당 데이터를 토대로 향후 해결 방안을 더욱 구체적으로 제시하기에는 무리가 따른다. 또한, 지역공동체뿐만 아니라 지역공동체 먹을거리 생산, 유통, 소비에 참여하는 참여자들 합의를 끌어내고 공신력을 얻기에는 더 많은 데이터 처리 과정이 필요하다. 이러한 문제점들을 해결하기 위해서는 산발적으로 흩어져 있는 데이터의 포맷을 통합 관리하고 데이터 수집과 발표의 과정에 대한 합의도 있어야 할 것이다.

## 2) 시사점

코로나19는 사회의 많은 단면을 변화시켰다. 가장 큰 사회의 변화는 단연 비대면 사회에 접어들면서 변화한 일상들인데, 먹을거리에 관해서도 예외는 아니었다. 비대면의 일상에서 먹을거리에 관한 생산, 유통, 소비에 관한 이슈들도 온라인에서 퍼질 경우의 가능성이 컸다. 대면적 삶을 통해 수집되는 정보보다는 온라인을 통해 공유되는 정보가 실제 먹을거리의 거래나 이슈 확산 행위에서 매우 중요한 요인으로 작용하게 된 것이다.

본 연구는 코로나19로 인한 사회적 거리두기 기간에 국내 지역공동체에서 부각된 먹을거리 관

런 내용에 대해서 알아보고 소셜미디어 내에서 이러한 내용이 확산되는 양상들을 살펴보았다. 그리고 이렇게 도출된 연구결과들을 통해 지역공동체 먹거리 시장 활성화의 전략적 대안을 제안해보았다. 그런데 도출된 전략적 대안은 비대면 사회의 경우를 가정해 제시한 대안이다. 비대면 사회로 접어들 경우에 어떠한 방식으로 이슈를 확산하고 서비스를 확대하며 관련 시스템은 어떻게 구축해야 하는지 이를 살펴본 것이다. 비대면 사회로 접어들 경우로 상황을 상정하였으니, 전략적 대안을 제시하기 위해 분석한 데이터는 당연히 비대면의 온라인 서비스에서 수집된 빅데이터이다. 본 연구에서는 이러한 빅데이터를 활용한 먹거리 시장 활성화 전략의 대안들을 도출해본 것이다.

연구를 통해 제시한 대안들은 총 3가지로, 이슈 확산의 측면에서는 인게이지먼트가 매개된 하향식(top-down),상향식(bottom-up) 서비스, 서비스 확대 측면에서는 주문형 O2O(Online to Offline) 확대, 시스템 구축의 측면에서는 빅데이터 연결형 플랫폼 구축 등이다. 이는 본 연구가 사전에 설정한 바와 같이, 지역공동체의 먹거리를 소비하는 잠재적 소비자의 실질적인 의견을 청취하는 과정에서 텍스트 마이닝이라는 공학적 기법을 활용하고 이를 통해 대안을 제시한다는 측면에서 의의를 지닌다. 또한, 먹거리 관련 상품과 서비스를 빅데이터 기반의 온라인 공간을 토대로 구상해본다는 차원에서 무엇보다 큰 의미를 찾을 수 있다고 본다.

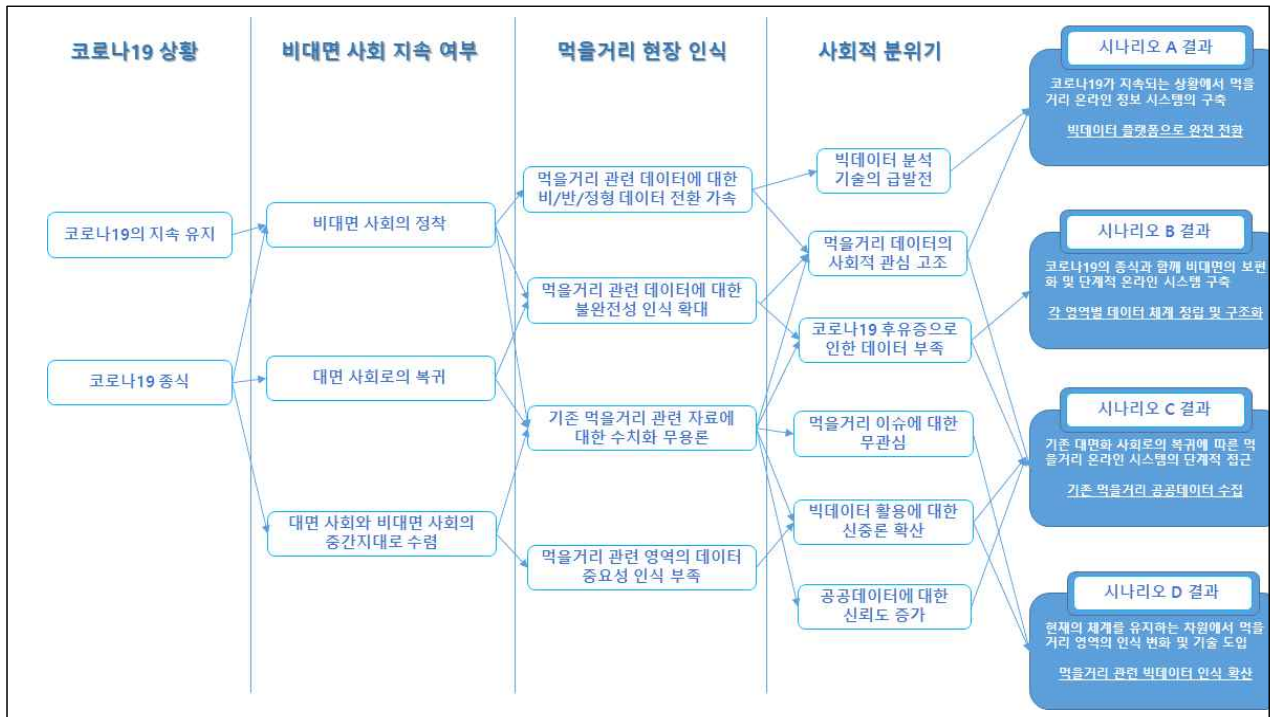
하지만 본 연구의 결과에 대해 시사점을 얻으려면 코로나19에 대한 특수한 상황과 그 상황에 맞춰 전략적 대안이 어떻게 작용할 수 있는가를 먼저 살펴봐야 한다. 현재는 코로나19로 인해 비대면의 상황이 발생하고 사회적 거리두기가 시행되고 공공시설의 접근이 제한되는 등 온라인 위주의 사회·경제 활동이 우선시 되는 시기이기 때문이다. 따라서 현시기를 거치고 난 후, 비대면 사회의 지속 여부, 먹거리 현장의 인식, 사회적 분위기 등을 총체적으로 망라해 시나리오별로 대안 도출될지 그 대안들이 적절하게 기능할 수 있을지를 먼저 살펴봐야 한다.

본 연구에서 도출한 대안이 사회적으로 효과적으로 기능하려면 아래와 같이 “시나리오 A”로 수렴되는 과정이 가장 적절하다. 코로나19의 상황에 따라 비대면 사회가 정착되며 먹거리 현장에서는 데이터를 활용한 개선책에 대한 인식의 전환이 이뤄져야 한다. 사회적 분위기 측면에서도 빅데이터 분석 기술이 발전하며 먹거리 데이터에 대한 관심도 고조되는 과정을 거쳐야 할 것이다.

반면, 코로나19가 종식되는 상황에서는 대면 사회로 복귀된다고 해도 기존 먹거리 자료의 수치화에 대한 무용론이나 코로나19 후유증으로 인해 데이터가 부족한 상황에서는 영역별 데이터 체계를 정립하거나 기존 먹거리 관련 공공데이터를 수집하는 방향으로 시나리오가 전개될 수 있다. 한편으로는 먹거리 관련한 빅데이터에 대한 인식 확산의 기회도 얻을 수 있다.

아래 그림에서 제시한 각각의 시나리오는 서로 연관성이 있다. 코로나19 이후 포스트 코로나 시대가 도래할 경우에 어떠한 수준에서든 온라인 네트워크상에서의 데이터에 대한 중요성이 커질 것은 분명하기 때문이다. 즉 포스트 코로나 시대에는 그 정도는 다를 있지만, 장기적으로는 시나리오 D에서 C, B, A 수준으로 가는 모양새를 펼 것으로 판단된다.

<그림 43> 빅데이터를 활용한 지역공동체 먹을거리 시장 활성화 시나리오



이처럼 본 연구가 지니는 시사점은 코로나19와 같은 재난적 상황 이후에도 수준은 다르지만 한 방향으로 수렴되는 시나리오의 전개 가능성을 발견한 데 있다고 본다. 코로나19 기간 동안 먹을거리 관련 이슈가 지역별 광역자치단체에서, 온라인 커뮤니티에서, 언론 보도에서, SNS에서, 포털을 통해 자연스럽게 확산되고 그 양상도 비슷한 형태로 나타나면서 이러한 시나리오를 가늠해 볼 수 있는 것이다. 한편으로는 코로나19로 매개된 먹을거리 관련 이슈의 내용적 측면에서도 온라인 네트워크 데이터에 대한 중요성을 발견할 수 있었으니 빅데이터의 중요성이 부각되는 방향으로 상황이 전개되는 양상을 예측해 볼 수 있다. 결론적으로 코로나19를 거치면서 향후 온라인의 중요성이 더욱 커져 빅데이터를 매개로 한 먹을거리 시장 활성화 전략이 발현되기 용이한 상황이 전개될 것이다.

## 참고문헌

- 강상욱, 2012, 「스마트 전문화, 새로운 지역혁신을 위한 전략」, 『나라경제』, 76-78.  
 “급속히 커져가는 '우한 폐렴' 공포…연관키워드 급증 '패닉' 우려, <글로벌빅데이터연구소>. 2020. 1. 28.  
 URL: <http://www.globalbigdata.re.kr/news/articleView.html?idxno=144>  
 김경희, 2013, 「사회적 경제를 통한 지역혁신의 가능성과 한계」, 『공공사회연구』, 3(2), 126-150.  
 김태곤, 2005, 「일본의 지산지소 운동」, 『농정연구』통권 15호, 63-82.

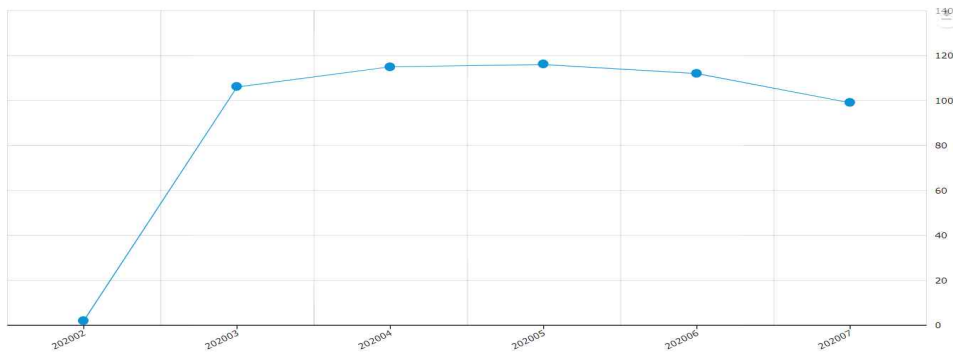
- 김흥주, 2006, 「생협 생산자의 존재형태와 대안농산물체계의 모색: 두레생협 생산자회를 중심으로」, 『농촌사회』제16집 1호, 95-141.
- , 2008. 「생협운동과 지역먹거리체계: 풀무생협 사례연구」, 『한국환경사회학회 추계학술발표대회 자료집』(2008. 11. 7.).
- 송경재, 2004. 「사회적 자본과 네트워크」, 『사회이론』. 봄·여름호: 251-282.
- 주수현, 2016, 「클러스터에서 스마트 전문화 전략으로: 4차 산업혁명과 글로벌 경쟁 대응 위해 스마트 전문화 전략으로 지역산업 전환 모색」. 『부산발전포럼』. 162, 29-35.
- 질병관리본부, 2020. 7. 「코로나바이러스감염증-19 6개월 발생보고서(2020.7.19. 기준)」. 『주간 건강과 질병』, 제13권 제30호.
- , 2020. 7. 「[대응지침9판] 코로나19 예방 10가지 행동수칙」.
- 채종현, 2014, 「지역 공동체 활성화를 통한 사회통합 증진방안에 관한 연구」, 『KIPA연구보고서』, 2014-29, 76-96. , 한국행정연구원.
- 최재현·최원희·김선범·이영민·류연택·송승호·박경환·이용균·박선미·정희선·류주연·장준호·김감영·김영훈, 2008, 「지방도시 경쟁력 창출을 위한 커뮤니티 활성화 사업방안 구축」. 한국도시지리학회.
- 최흥규, 2015, 「푸드 커뮤니케이션 전략」, 『커뮤니케이션북스』, 2015. 11.
- , 2017, 「소셜 빅데이터를 활용한 미디어 분석 방법」, 『커뮤니케이션북스』, 2017.
- , 2019, 「소셜빅데이터 마이닝 방법론 구체화 연구: 기술적 한계 도출 및 분석 방법의 확장」, 『2019 한국정보사회학회 가을철 정기학술대회』.
- 한국농촌경제연구원, 2020. 5, 「코로나19 이후 농업·농촌에 대한 도시민의 인식과 수요 변화」, 『KREI 현안분석』, 제73호
- 허장, 2007, 「유기농업의 관행농업화와 위기에 관한 논의」, 『농촌경제』30(1) : 1-30.
- Amin, Ash. 2003. The Alterity of the Social Economy. in A. Leyshon et al. (eds). *Alternative Economic Spaces*. London: Sage.
- Bourdieu, P., 1986, The Forms of Capital. IN J. G. Richardson(ed). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241-258. Westport, CT: Green wood Press.
- Goodman, D. 2002, Rethinking Food Production-Consumption: Integrative Perspectives, *Sociologia Ruralis*, 42, NO. 4. 271-277.
- Morris, C. and N. Evans, 2004, Agricultural turns, geographical turns: retrospect and prospect, *Journal of Rural Studies*, 20. 95-111.
- Hillery, G. A. , 1955, Definitions of community: Areas of agreement. *Rural sociology*, 20, 111-123.
- Winter, M. , 2003, Geographies of food: agro-food geographies - making reconnections, *Progress in Human Geography*, 27, NO. 4. 505-513



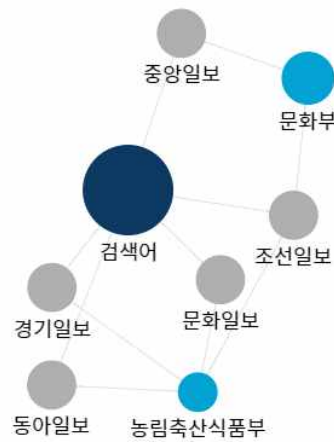
“지역공동체” 에 관한 주요 1차 추출 연관어 그래프(2020.2.~7.) \*engine: 빅카인즈(big kinds)



“먹을거리” 에 관한 키워드 트렌드(2020.2.~7.) \*engine: 빅카인즈(big kinds)



“먹을거리” 에 관한 주요 뉴스 매체(2020.2.~7.) \*engine: 빅카인즈(big kinds)



“먹을거리” 에 관한 주요 뉴스 기사(2020.2.~7.)

\*engine: 빅카인즈(big kinds)

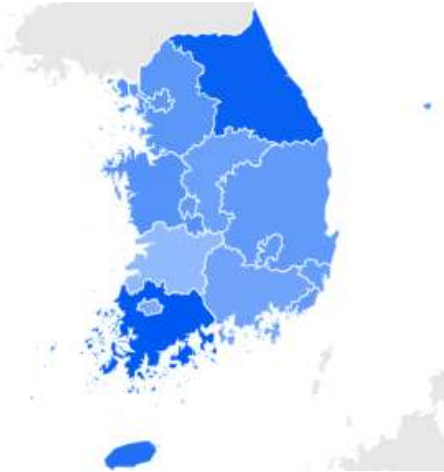
	뉴스 식별자	일자	언론사	기고자	제목	통합 분류1
1	01400701,20200727010021001	20200727	충청투데이	송인용 기자	보령중앙시장, 내달 15일까지 온라인 야시장 운영	IT_과학>인터넷_SNS
2	01500051,20200727202439001	20200727	경남신문	허승도	탈출(脫出)하지 말고 탈입(脫入)을 하라	문화>출판
3	01400201,20200726230150002	20200726	대전일보	최익성	보령중앙시장, 내달 15일까지 온라인 야시장 운영	IT_과학>인터넷_SNS
4	01400351,20200726220158001	20200726	중도일보	김채수 기자	보령중앙시장, 내달 15일까지 온라인 야시장 운영	IT_과학>인터넷_SNS
5	01600201,20200726194022005	20200726	광주매일신문	최환준 기자	“코로나19 장기화 복지 사각지대 해소 앞장”	지역>경기
6	01400401,20200726135327002	20200726	중부매일	유창림 기자	보령중앙시장 비대면 야시장...온라인 주문하고 차에서 받고	IT_과학>인터넷_SNS
7	01100401,20200725030227001	20200725	동아일보	글·사진 익산=김동욱	갈대밭서 인생사진 두근두근, 미륵사지 돌아보며 도란도란... 영정통엔 문화공간 아기자기	문화>미술_건축
8	08100301,20200724175852001	20200724	SBS	이성훈 기자	'배송 전쟁' 뛰어난 마트 백화점...이커머스에 도전장	경제>유통
9	01100501,20200724104006002	20200724	문화일보	김민구	내 몸 살리는 '미생물 음식'... 무엇을 어떻게 먹으면 좋을까	문화>출판
10	02100801,20200724075240001	20200724	아시아경제	박종일	양천도시농업공원 씨앗도서관 운영	지역>충남
11	01500151,20200724063427001	20200724	경남도민일보	김희주 기자	푸르름 속으로 침병	지역>경남
12	01100401,20200724030129001	20200724	동아일보	제주=임재영	제주도, 부실급식논란 어린이집 8곳 특별점검	지역>제주
13	01300101,20200724001554001	20200724	강원도민일보	윤수용	내일 정선아리랑시장서 '새일센터&아리마켓' 개장	경제>취업_창업
14	02100101,20200723213152001	20200723	매일경제	허은경	'바퀴 달린 집' 성동일, "마음의 준비 다 돼"... 여진구 절친 '아이유' 만남 기대	문화>방송_연예
15	02100311,20200723163121001	20200723	서울경제	김경훈 기자	원희룡, '물에 밥만 말은' 부실급식에 "먹을거리로 장난치는 일 용납할 수 없어"	지역>제주
16	01100201,20200723113107001	20200723	국민일보	김재중	"노원에서 사회적경제로 살아볼까"...노원구, 사회적경제 아카데미 운영	지역>대전
17	01100701,20200723103145002	20200723	세계일보	이동준	제주 어린이집 부실 급식, 원희룡 "두부 한 조각 들어 있는 멀건 국, 정말 화난다"	지역>제주
18	02100801,20200723081957001	20200723	아시아경제	박종일	노원구, 사회적 경제 아카데미 운영	지역>대전
19	01100401,20200723030259002	20200723	동아일보		'정선 5일장' 동행세일	문화>전시_공연
20	01300101,20200723001614004	20200723	강원도민일보	윤수용	정선아리랑시장서 '동행세일 + 10일 응원전' 개최	지역>충북

“먹을거리” 에 관한 주요 워드 클라우드(2020.2.~7.)

\*engine: 빅카인즈(big kinds)

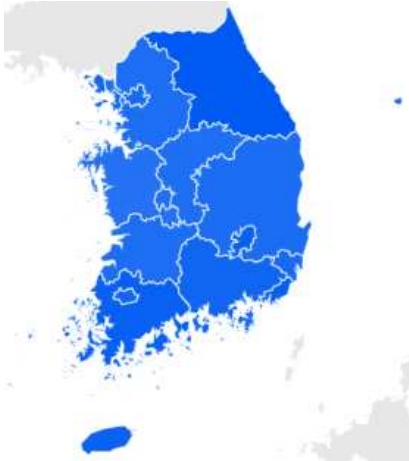


“먹(을)거리” 에 관한 주요 지역별 관심도(2020.2.~7.) \*engine: 구글트렌드(google trends)



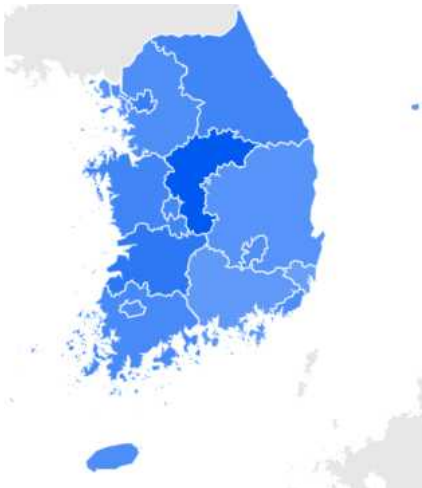
1	전라남도	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	강원도	95	<div style="width: 95%;"></div>
3	제주특별자치도	82	<div style="width: 82%;"></div>
4	충청남도	53	<div style="width: 53%;"></div>
5	인천광역시	53	<div style="width: 53%;"></div>

“음식” 에 관한 주요 지역별 관심도(2020.2.~7.) \*engine: 구글트렌드(google trends)



1	강원도	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	부산광역시	96	<div style="width: 96%;"></div>
3	대구광역시	95	<div style="width: 95%;"></div>
4	전라남도	95	<div style="width: 95%;"></div>
5	제주특별자치도	94	<div style="width: 94%;"></div>

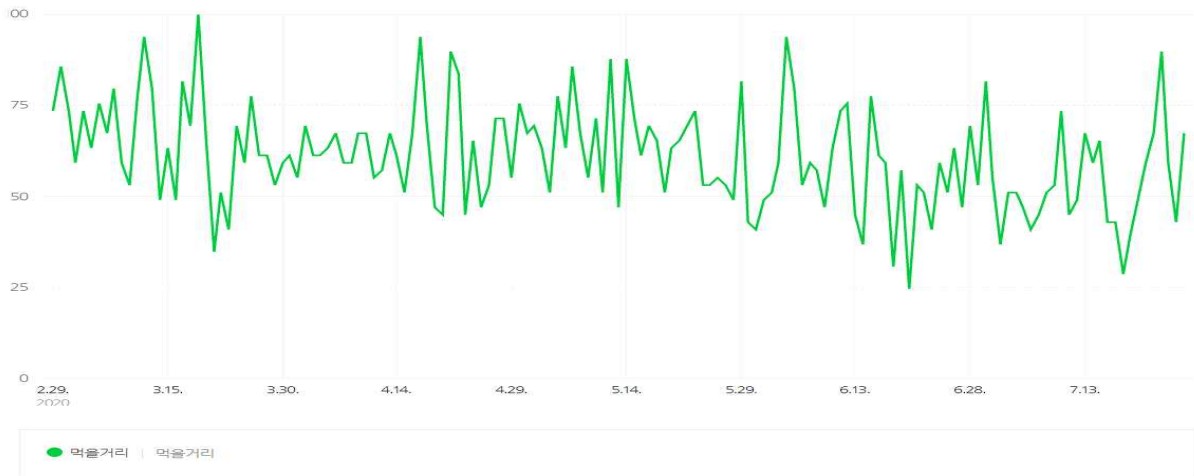
“식품” 에 관한 주요 지역별 관심도(2020.2.~7.) \*engine: 구글트렌드(google trends)



1	충청북도	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	전라북도	75	<div style="width: 75%;"></div>
3	서울특별시	69	<div style="width: 69%;"></div>
4	충청남도	64	<div style="width: 64%;"></div>
5	강원도	64	<div style="width: 64%;"></div>

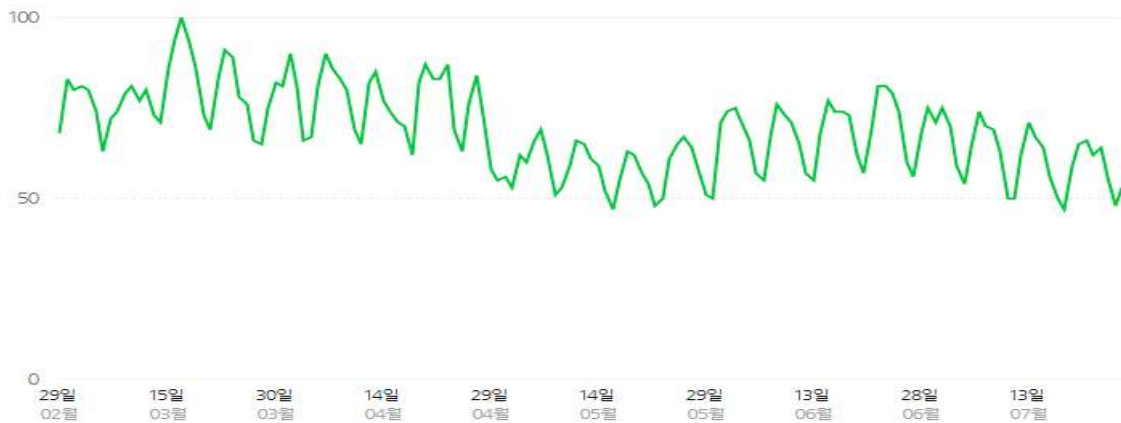
“먹을거리”에 관한 검색어 트렌드(2020.2.~7.)

\*engine: 네이버 데이터 랩(naver data lab)



“농산물” 관련 키워드 클릭량 추이(2020.2.~7.)

\*engine: 네이버 데이터 랩(naver data lab)



‘지역공동체’ & ‘먹을거리’ 키워드 검색 이미지

\*engine: 구글(google)

\*1차 분석 검색어로 활용



도시지역 먹을거리 공동체 여성들이 앞장선다 - 한국농...  
ikpnews.net



공동체의 힘! 마을청 사회적기업을 주축...  
eroun.net



제988호]먹거리 정의를 아시나요 :사회일반)...  
h21.hani.co.kr



지역공동체 활동사례집...  
slideshare.net



이곳은 가족과 지역의 먹을거리를 생산해내고 마을공동체...  
pinterest.co.kr



살맛나는 지역공동체 안...  
facebook.com



더 나은 사회 - [더 나은 사회] 건강한 먹을거리 직거래...  
heri.kr



통곡상가 청춘 음악야시장...  
yslbtv.co.kr



연구소는 지금 - 2020 한살림...  
mosim.or.kr



하조마을 산촌 공동체 활성화 컨설팅 - 광양시민신문  
gycitizen.com



김영진의 들꽃마당 - 공동체에 대하여  
dabia.net



서울특별시 마을공동체 종합...  
seoulmaeul.org



철보 건강안 먹을거리 공동체) 협동조합 '월보'...  
m.cafe.daum.net



Community kitchen  
slideshare.net



인천도시농업네트워크. [자료] 공동체잇발 매뉴...  
dosinong.net



우리 고장 사회적기업 탐방 | 주민생활소비자협...  
m.snvision.seongnam.go.kr



거창푸드센터 공동체지원농업(CSA) 및 꾸러...  
m.blog.naver.com



지역공동체 역량강화 시책 사례 전라북도...  
slidesplayer.org



식생활컬럽! 논산시 강튼...  
nmn.ff.or.kr



명지시장 전어축제  
blog.daum.net



도서관소개 - 자유계시...  
lib.jeonnam.go.kr



2018 생명 협동 연구 지...  
hansalimfoundation.org



남새 걱정없는 장어구이 '산정식당' - 인사아트부여  
insightbuyeo.tv



기획·양천구 마을공동체 사업·양천신문  
ynews.kr



2018 먹을거리 플랫폼 사업 지원중서 전달...  
hansalimfoundation.org

## ‘지역공동체’ & ‘먹을거리’ 키워드 검색 동영상

\*engine: 구글(google)

### \*1차 분석 검색어로 활용

sistersgarden.org > ...

#### 꾸러미 소개 - 언니네텃밭 :: 텃밭과 꾸러미로 바꾸는 세상



여성농민은 소규모 텃밭에서 직접 생산한 먹을거리를 매주 1회 소비자 회원  
들께 ... 소비자 회원은 배송 주소에 따라 가까운 지역의 생산자 공동체로 ...  
2020. 3. 15. - 업로더: 언니네텃밭

www.newsjoy.or.kr > 문화

#### 안전한 먹을거리? 생협에게 물어봐 - 뉴스앤조이



나와 가족, 그리고 이웃과 함께 협동하는 지역공동체를 지향하고 있다. 일방  
적인 먹을거리는 기껏해야 어디서 생산했는지 정도를 알 수 있다면 ...  
2020. 5. 20. - 업로더: 뉴스앤조이

www.facebook.com > hansalimfarmers > videos > 한살림...

#### 한살림생산자연합회 - [한살림 공동체를 소개합니다\_상주 햇살 ...



생산자연합회 지원사업으로서 지역 공동체를 소개하는 동영상을 제작하고  
있습니다.... 2010년부터 한살림 가공생산지로 함께하며 생명을 담은 먹 ...

www.newsjoy.or.kr > 교계

#### 성남 지역의 새로운 도시 공동체 탄생 - 뉴스앤조이



그래서 신용협동조합(신협)을 만들어 경제적 독립을 꾀하고 생활협동조합(생  
협)을 통해 건강한 먹을거리를 지역에 공급했다. 태평동락 커뮤니티는 ...  
2011. 3. 6. - 업로더: 뉴스앤조이

www.enewstoday.co.kr > news > articleView

#### 인제군, 지역공동체사업센터 25일부터 운영 - 이뉴스투데이



특히 지역에서 자라는 꽃을 활용한 꽃차, 오곡쿠키, 가래떡 등의 먹을거리와  
생태 관광지역의 우수 농 특산물을 소포장해 판매할 예정이다. 군 ...  
2017. 10. 23. - 업로더: 이뉴스TV

www.busan.com > view > busan > view

#### [함께 살다-대안적 삶을 꿈꾸다] ③ 협동조합의 메카, 원주에서 ...



지역농업 살림-먹거리 고민 등 '함께 사는 공동체' 힘찬 발걸음 <장일순과 지  
학순이라는 큰 스승 원주협동사회경제네트워크(이하 네트 ...  
2013. 3. 27. - 업로더: 부산일보

www.enewstoday.co.kr > news > articleView

#### 대전시, 로컬푸드 활용 청소년식당 사업 추진 - 이뉴스투데이



한선희 로컬푸드 건강밥상 대표는 "지역농산물 활용 공동체형성사업을 통해  
먹을거리를 매개로 동네 주민, 텃밭을 함께 가꾸는 시민, 청년 ...  
2019. 8. 3. - 업로더: 이뉴스TV

www.enewstoday.co.kr > news > articleView

#### 지속가능한 먹을거리네트워크 구축한다 - 이뉴스투데이



... 대전시는 4일 남선공원체육관 주차장 일원에서 건강한 지역 먹을거리 ...  
교류 활성화 등을 위해 지역농산물활용 공동체형성사업의 일환으로 30 ...  
2019. 9. 4. - 업로더: 이뉴스TV

sy.hansalim.or.kr > 공지사항

#### 한살림재단 2018 먹을거리 돌봄사업 공모 | 한살림성남옹인 생협



먹을거리 취약계층 관련 활동 단체와 1년간 함께함으로써 단체의 안정적 운  
영 지원, 지역공동체 속 이웃과 더불어 삶을 실현함으로써 공동체 회복 ...  
2018. 10. 29. - 업로더: 미디어한살림

‘지역공동체’ 키워드 검색 카페

\*engine: 네이버 카페(naver cafe)

\*1차 분석 검색어로 활용

카페 (295건)



**대구 도남지구 공동체 [북구 칠곡 힐스테이트 데시앙 지역카페]**

대구 북구를 대표하는 살기좋은 도남지구 발전을 위한 공동체 지역 카페 [칠곡 힐스테이트 데시앙 국제교]  
랭킹: 가지4단계 - 멤버수: 1,056 - 새글/전체글: 11/ 3,263 - 매니저: 도남 매니저 - 카페 프로필 >  
주제: 친목/모임 > 친목/모임일반 지역: 대구광역시 > 북구 - <https://cafe.naver.com/blue8summ>



**인재술희동조화/나눔평생교육원/진로코칭/마을만들기/지역공동체**

지역경제 활성화와 공동체 회복을 위해 평생교육을 실천하는것을 목적으로 하는 사람들의 모임입니다.  
랭킹: 씨앗5단계 - 멤버수: 4,904 - 새글/전체글: 0/ 14,316 - 매니저: 이정숙 - 카페 프로필 >  
주제: 교육 > 평생교육 지역: 경기도 > 시흥시 - <https://cafe.naver.com/kici01>



**예수촌공동체 지역아동센터**

예수촌공동체 지역아동센터입니다.  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 4 - 새글/전체글: 0/ 282 - 매니저: bless07719 - 카페 프로필 >  
주제: 종교/봉사 > 자원봉사/자선 지역: 충청남도 > 당진군, 예산군 - <https://cafe.naver.com/nuriacademy>



**광주 북구지역 공동체라디오 "북구FM"**

광주광역시 북구지역 공동체라디오 북구FM에서 지역의 여러 소식들을 공유하기 위해 개설한 카페입니다.  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 32 - 새글/전체글: 0/ 514 - 매니저: bfm889 - 카페 프로필 >  
주제: 방송/연예 > 라디오방송 지역: 광주광역시 > 북구 - <https://cafe.naver.com/bfm889>



**해님공부방 지역공동체 어린이미디어교육**

해님공부방 지역공동체 어린이미디어교육 카페입니다.  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 11 - 새글/전체글: 0/ 120 - 매니저: 달 - 카페 프로필 >  
주제: 문화/예술 > 문화/예술일반 <https://cafe.naver.com/hnmediaedu>



**SDU 2011-1학기 커뮤니티설계와 운영 "꿈 지역공동체"**

SDU 2011-1학기 커뮤니티설계와 운영 "꿈 지역공동체" 활동을 위한 카페입니다.  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 8 - 새글/전체글: 0/ 62 - 매니저: 김세준 - 카페 프로필 >  
주제: 여행 > 여행일반 지역: 아시아 > 기타 - <https://cafe.naver.com/sdudream>



**교육문화생활공동체 목포지역협동조합 함께평화**

'함께평화'는 교육문화생활공동체 목포지역협동조합으로 더불어 사는 세상을 만들어 가는 협동조합입니다.  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 46 - 새글/전체글: 0/ 323 - 매니저: 불새 - 카페 프로필 >  
주제: 친목/모임 > 친목/모임일반 지역: 전라남도 > 목포시 - <https://cafe.naver.com/mokpowithpeace>



**지역공동체문화학교**

지역사회에서의 미술의 사회적 역할과 활동을 학습하고 토론하는 장입니다.  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 36 - 새글/전체글: 0/ 174 - 매니저: 드라마고 - 카페 프로필 >  
주제: 문화/예술 > 문화/예술일반 <https://cafe.naver.com/localart>



**꿈을 키우고 이루어 가는 비전 공동체 다음.지역.아.동.센.터**

꿈을 키우고 이루어 가는 vision 공동체  
랭킹: 씨앗2단계 - 멤버수: 44 - 새글/전체글: 0/ 1,972 - 매니저: 시설장 - 카페 프로필 >  
주제: 가족/육아 > 아동복지/입양 지역: 경기도 > 부천시 - <https://cafe.naver.com/idaum1234>

**석수3동(출훈부)재개발 지역공동체**

석수3동(출훈부)재개발 관련하여 정보를 공유하는 카페입니다.감사합니다.  
랭킹: 씨앗4단계 - 멤버수: 342 - 새글/전체글: 0/ 194 - 매니저: 관리자 - 카페 프로필 >  
주제: 경제/금융 > 부동산 지역: 경기도 > 안양시 - <https://cafe.naver.com/chvill>

‘지역 먹거리’ 키워드 검색 카페

\*engine: 네이버 카페(naver cafe)

\*1차 분석 검색어로 활용

카페 (117건)



**우리나라 어디까지 가봤니? 지역 특산물 축제 먹거리 놀거리**

지역특산물, 축제, 먹거리, 볼거리 소개 특산품 공동구매

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 1 - 새글/전체글: 0/ 1 - 매니저: GoldFinger - 카페 프로필 ▶

주제 생활 > 생활일반 <https://cafe.naver.com/joyridekorea>



**청정지역 건강먹거리**

믿을수 있는 건강한 먹거리와 가상 체험농장을 운영

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 1 - 새글/전체글: 0/ 2 - 매니저: 모두가 웃는 농터물 - 카페 프로필 ▶

주제 생활 > 생활일반 <https://cafe.naver.com/nongtermall>



**◆용인시 지역망(유아동복/장난감/도서/먹거리/육아용품 공구)★**

용인엄마들 정보공유,지역정보,지역카페공동구매,임신육아,최저가,유아동의류 장난감,육아용품,수지사항

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 87 - 새글/전체글: 0/ 275 - 매니저: 러블리츄츄 - 카페 프로필 ▶

주제 친목/모임 > 친목/모임일반 지역 경기도 > 용인시, 의왕시 - <https://cafe.naver.com/sujimom09>



**얼굴있는먹거리**

서천 로컬푸드 지산지소 얼굴있는먹거리 먹을거리 방사유정란 지역먹거리

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 914 - 새글/전체글: 0/ 405 - 매니저: 알도독 - 카페 프로필 ▶

주제 건강/다이어트 > 식생활/식습관 지역 충청남도 > 부여군, 서천군 - <https://cafe.naver.com/faceinfood>



**바른먹거리 청송주왕산별곡**

청송, 영양 지역 먹거리 소개

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 1 - 새글/전체글: 0/ 3 - 매니저: 다올미짱 - 카페 프로필 ▶

주제 건강/다이어트 > 식생활/식습관 지역 경상북도 > 영덕군, 청송군 - <https://cafe.naver.com/juwanghoni>



**새마을장터 - 지역명물 농산물 직거래장터**

정성을 가득담은 건강한 농산물, 지역명물 등 먹거리를 산지직송 하는 직거래 장터 입니다.

랭킹: 잎새1단계 - 멤버수: 356 - 새글/전체글: 0/ 726 - 매니저: 농부맘 - 카페 프로필 ▶

주제 건강/다이어트 > 식생활/식습관 지역 서울특별시 > 전체 - <https://cafe.naver.com/farm24>



**속초먹거리단지**

속초 최대 먹거리단지... 지역 주민이 검증한 맛... 팔도 음식이 모인 곳 그 곳 사람들이 모인 공간

랭킹: 씨앗3단계 - 멤버수: 119 - 새글/전체글: 0/ 292 - 매니저: 돈까스아저씨 - 카페 프로필 ▶

주제 친목/모임 > 친목/모임일반 지역 강원도 > 속초시, 태백시 - <https://cafe.naver.com/scfoodtown>



**의정부의 먹거리**

의정부와 경기북부 지역의 먹거리를 소개합니다

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 19 - 새글/전체글: 0/ 49 - 매니저: 백가이버 - 카페 프로필 ▶

주제 건강/다이어트 > 식생활/식습관 지역 인천광역시 > 전체 - <https://cafe.naver.com/matnanjib>



**부천인천농재!먹거리!놀거리!볼거리!데이트코스!**

부천인천지역 놀거리/먹거리/볼거리/데이트코스공유

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 3 - 새글/전체글: 0/ 12 - 매니저: 부인털주인 - 카페 프로필 ▶

주제 여행 > 국내여행 지역 경기도 > 부천시 - <https://cafe.naver.com/uipoliticalcom2011>



**동탄먹거리정보**

동탄지역 맛있는 먹거리정보 카페입니다. 명소부터 배달음식까지 다양한 먹거리의 정보가 가득합니다.

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 1 - 새글/전체글: 0/ 6 - 매니저: 별마리오빠 - 카페 프로필 ▶

주제 건강/다이어트 > 식생활/식습관 지역 경기도 > 화성시 - <https://cafe.naver.com/dongtanfoodpia>

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 다음 >

‘지역특산물’ 키워드 검색 카페

\*engine: 네이버 카페(naver cafe)

\*1차 분석 검색어로 활용

카페 (122건)



**쑥쑥마켓 - 농산물 지역특산물 직거래장터**

쑥쑥마켓 - 농산물 지역특산물 직거래장터 오프라인 마켓, 온라인 마켓  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 1,101 - 새글/전체글: 0/ 2,106 - 매니저: 쑥쑥 매니저 - 카페 프로필 >  
주제 생활 > 생활일반 지역 서울특별시 > 전체 - <https://cafe.naver.com/ikeafactory>



**지역특산물114**

각 지역별 특산물, 특산품 소개 및 지역뉴스, 지역축제, 나들이 정보등을 공유합니다.  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 2 - 새글/전체글: 0/ 58 - 매니저: 지역특산물114 - 카페 프로필 >  
주제 생활 > 생활정보 <https://cafe.naver.com/locals114>



**농산물 수산물 지역특산물 공동구매 직거래장터 - 자연나루**

농산물 수산물 축산물 지역특산물 친환경 유기농 최저가 공동구매 산지직송 직거래장터 체험단모집  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 16 - 새글/전체글: 0/ 15 - 매니저: 미소나눔 - 카페 프로필 >  
주제 생활 > 생활일반 <https://cafe.naver.com/wgokr>



**대한민국 농수산물 직거래장터 산지직송 지역특산물**

대한민국 농수산물 생산자와 직접 소통하는 산지직송 직거래장터(지역특산물, 농산물직거래, 유기농&#4  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 4 - 새글/전체글: 0/ 7 - 매니저: 대한민국 농수산물 - 카페 프로필 >  
주제 건강/다이어트 > 식생활/식습관 <https://cafe.naver.com/farmthdream>



**산들바다지역특산물유통**

카페처음개설입니다. 지역특산물바른먹거리소개및정보공유  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 1 - 새글/전체글: 0/ 2 - 매니저: 미용기ktx4545 - 카페 프로필 >  
주제 취미 > 취미일반 지역 서울특별시 > 관악구 - <https://cafe.naver.com/ktx4545>



**우리나라 어디까지 가봤니? 지역 특산물 축제 먹거리 놀거리**

지역특산물, 축제, 먹거리, 볼거리 소개 특산품 공동구매  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 1 - 새글/전체글: 0/ 1 - 매니저: GoldFinger - 카페 프로필 >  
주제 생활 > 생활일반 <https://cafe.naver.com/joyridekorea>



**천지상회(건어물, 지역특산물)**

30년 정통과 신뢰를 바탕으로 고객님의 건강과 행복을 추구합니다. 천지상회(CJwell)  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 15 - 새글/전체글: 0/ 25 - 매니저: 남남철 010 2533 6639 - 카페 프로필 >  
주제 건강/다이어트 > 건강관리/건강식품 지역 경상북도 > 포항시 - <https://cafe.naver.com/cjwell>



**강원지역특산물,맛집정보**

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 1 - 새글/전체글: 0/ 1 - 매니저: 레트 - 카페 프로필 >  
주제 생활 > 생활일반 지역 강원도 > 전체 - <https://cafe.naver.com/localspacialty>



**헝고구마(외촌지렁이고구마, 지역특산물)**

랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 1 - 새글/전체글: 0/ 2 - 매니저: 시골생활13년차 - 카페 프로필 >  
주제 건강/다이어트 > 건강/다이어트일반 <https://cafe.naver.com/isangdong>



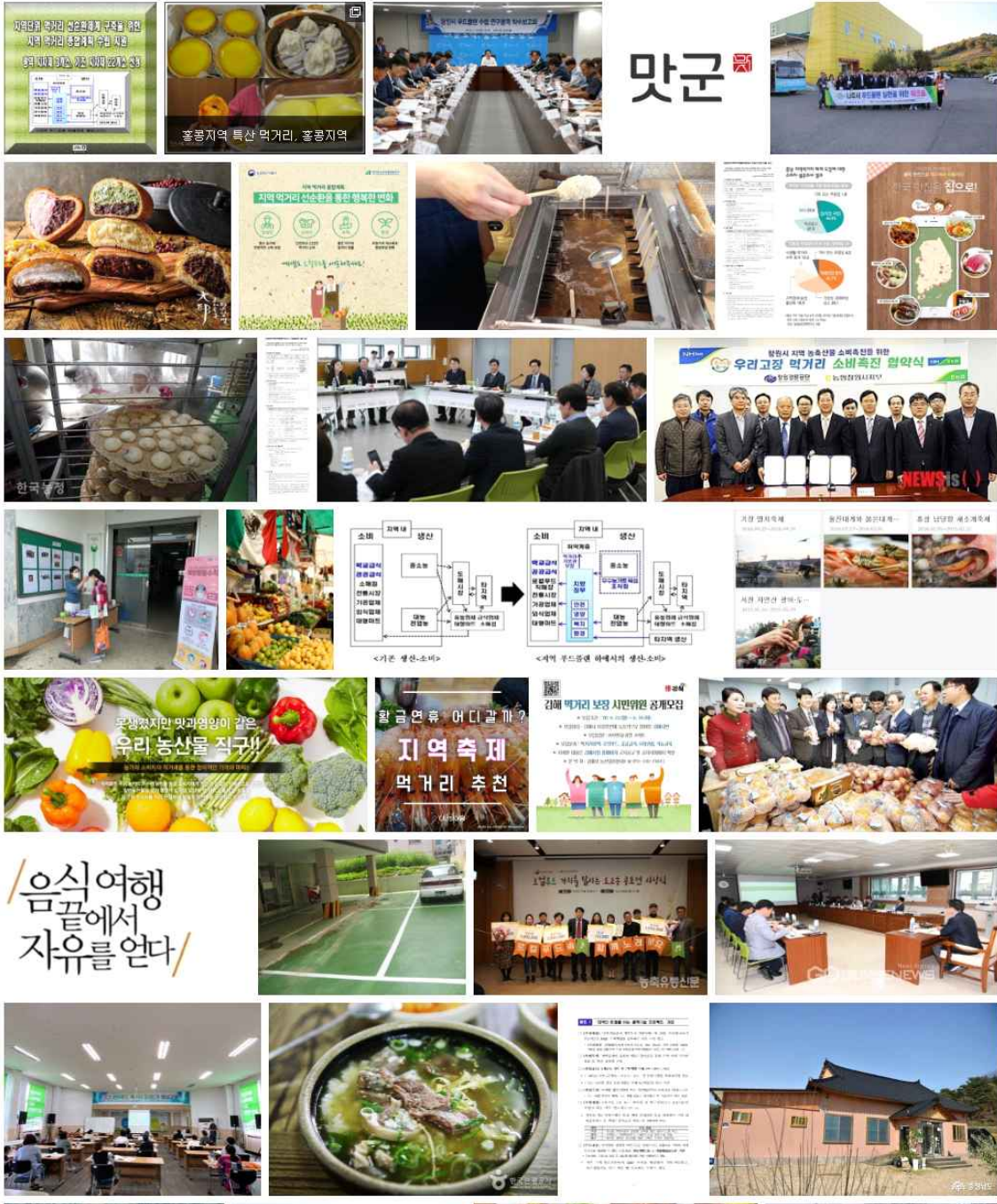
**덕유산 화점 청정지역 대표 특산물**

생략  
랭킹: 씨앗1단계 - 멤버수: 3 - 새글/전체글: 0/ 3 - 매니저: doddkdl - 카페 프로필 >  
주제 건강/다이어트 > 건강관리/건강식품 <https://cafe.naver.com/hwangeom>

‘지역 먹거리’ 키워드 검색 이미지

\*engine: 네이버(naver)

\*1차 분석 검색어로 활용



 한살림재단 | 모심과살림연구소