

2014-R-02

한살림의 사회적경제 활동 사례별 특징과 과제

무심과
살림연구소

차례

I. 들어가며 _ 7

II. 사회적경제의 의미와 현황

1. 사회적경제의 의미 _ 17
2. 국내의 사회적경제 도입 배경과 경과 _ 20
3. 사회적경제를 통한 협동적 생존 전략 _ 22
4. 한살림의 사회적경제 활동 흐름 _ 24

III. 한살림의 사회적경제 활동 사례

1. 한살림서울

- 1) 조합원 자주형 일공동체 설립과 지원 노력 _ 33
- 2) 조합원 노동과 자주관리매장 시범사업 _ 43
- 3) 살림나르미 협동조합 _ 49
- 4) 소결: 자주관리노동의 실험과 확장 _ 54

2. 한살림성남용인

- 1) 복정고 경제교육공동체 사회적협동조합 _ 56
- 2) 스토어 36,5 습인숍(shop in shop) 매장 운영 _ 60
- 3) 소결: 우리 중심의 사고에서 벗어난 연대의 확장 _ 66

3. 한살림제주

- 1) 희망 협동조합으로 공급 위탁 _ 67
- 2) 스토어 36.5 숍앤숍(shop and shop) 매장 운영 _ 70
- 3) 지역 사회단체와 조합원 공유 _ 74
- 4) 소결: 네트워크를 통한 공유경제의 실험 _ 76

4. 한살림강원영동

- 1) 지역을 성장시키는 협동의 힘 _ 78
- 2) 지역순환경제를 인큐베이팅하는 노력 _ 85
- 3) 소결: 상호출자와 자원공유를 통해 만들어가는 사회적경제 생태계 _ 89

5. 한살림대전

- 1) 지역운영위원회의 자율적 운영 _ 90
- 2) 협동경제위원회 설립 _ 94
- 3) 지역 사회적경제 조직과의 공동협약 체결 _ 97
- 4) 사회적경제를 위한 교육과 기금 조성 _ 101
- 5) 소결: 서로에게 꼭 필요한 존재로서 살림살이 함께하기 _ 103

6. 한살림연합

- 1) 사회적경제 조직의 물품 취급을 위한 노력 _ 104
- 2) 조합원과 생산자 활동을 연계한 협동조합 설립 지원 _ 106
- 3) 한살림 물류지원 협동조합 _ 110
- 4) 소결: 협동조직의 연합된 힘으로 만드는 사회적경제 _ 113

7. 한살림아산 생산자연합회

- 1) 한살림아산 생산자연합회의 활동 _ 115
- 2) 아산 제터먹이 사회적협동조합 _ 118
- 3) 소결: 지역농업에 기반한 사회적경제 네트워크 _ 121

IV. 한살림의 사회적경제 활동 특징과 과제

1. 주요 조직별 사회적경제 활동 사례 종합 _ 125
2. 한살림 사회적경제 활동 특징 _ 129
3. 한살림 사회적경제 활동이 주는 시사점과 과제 _ 134

* 참고문헌 _ 138

I. 들어가며

사회적경제에 대한 관심이 최근 몇 년 사이 급격하게 높아지면서 관련 조직의 설립이 크게 증가하고 있다. 2012년 말부터 설립되기 시작한 협동조합이 6천400여 곳, 2007년 시작된 사회적기업도 예비 사회적기업을 포함하여 약 2천여 곳에 달한다. 이 밖에 다른 사회적경제 조직까지 합치면 불과 8년 만에 약 1만여 곳의 사회적경제 조직이 생겨난 것이다.

사회적경제 조직에 대한 관심이 이처럼 높은 이유는 반복적인 경제 위기와 양극화가 심화되는 가운데 생활세계의 위기를 극복하고자 하는 개인들의 열망을 실현할 수 있는 실체적인 수단으로서 사회적경제 조직이 인식되는데다가, 국가가 나서서 처리하기 어려운 일자리와 복지, 공동체와 관련한 문제를 민간의 힘을 빌려 해결하고공공행정의 요구도 함께 작용했기 때문으로 보인다. (정규호, 2012) 여기에다 사회적경제 조직이 사회서비스 제공, 일자리 창출과 사회통합, 지역공동체 활성화, 지역경제 발전이라는 고유의 목적을 실현할 뿐만 아니라 협동과 자립, 민주주의 등의 문화를 확산하는 데 중요한 기여를 한다는 서구의 사례에 대한 소개도 사회적경제 조직에 대한 기대도를 높여주었다.

그런데 지금까지 정부 주도적으로 육성되어온 사회적경제 조직들

에 대한 실태조사 결과는 상당히 비판적이다. 특히 사회적기업과 마을기업은 일정기간 동안만 지원을 받는 ‘인증’ 방식으로 운영이 되고 있기 때문에 지원이 만료된 이후에 생존가능성은 매우 낮다는 게 전문가들의 일관된 평가다.¹⁾ 협동조합의 경우에는 절반 이상이 설립만 하고 운영이 되지 않거나 실제 사업적 타당성을 갖추지 못한 것으로 나타나서 이들 조직을 어떻게 유지할 것인가가 관련 당사자들에게 매우 중요한 관심사항이 되고 있다.

이처럼 사회적경제 조직들이 크게 늘어났지만 실질적인 지속가능성에 대한 우려가 높아지면서 이들을 지원하기 위한 다양한 방안들이 모색되고 있다. 정치권에서는 2014년 4월과 8월에 새누리당과 새정치민주연합이 각각 ‘사회적경제 기본법(안)’과 ‘사회적경제 기본법 초안’을 제출하여 사회적경제 영역에 대한 통합적 지원 체계를 마련하고 있으며, 민간에서는 한국협동사회경제연대회의가 당사자 입장에서 사회적경제의 발전 방향에 부합하도록 입법해줄 것을 요청하기도 했다.

정부와 지자체는 사회적경제 조직의 판로를 마련하는 차원에서 민·관 거버넌스 체계를 구축하여 사회적경제 조직에 공공영역의 사업을 위탁하거나 공공조달 시장으로 사회적경제 조직이 참여하는 방식으로 정책을 추진하고 있으며, 사회적경제 조직 간에도 네트워크, 연합회, 연대회의 등의 이름으로 지역별, 업종별 협동체계를 갖추어

1) 고용부에 의하면 사회적기업 인증이 종료된 기업의 생존률은 95% 이상이라고 한다. 그러나 실질적으로는 인건비 지급 중단에 따라 인원이 감소하고 매출이 낮아져 지속가능성 측면에서 우려가 높다. 이와 같은 문제점을 인식하고 2014년 12월 고용부는 2017년부터 인건비 지원 중심에서 인센티브 지원 중심으로 지원 방식을 변경하겠다고 방침을 발표했다.

나감으로써 상호부조에 기반한 사회적경제 생태계를 조성하는 방향으로 사회적경제를 발전시키고자 하고 있다. 또 개별 협동조합을 지원하는 중간지원 조직들도 전국적으로 수십여 곳이 만들어져 생태계를 촉진하는 활동을 하고 있고 원주시와 홍성군과 같은 지역에서는 협동조합과 사회적기업, 자활기업 등 동종 및 이종의 사회적경제 조직들 간의 연대 조직이 구성되어 긴밀한 사업적 제휴의 관계를 통한 공동체를 만들어가고 있다.

이처럼 사회적경제 조직들이 주요 행위자가 되는 사회적경제 생태계가 만들어지고 있는 가운데, 사회적경제 조직의 하나로 호명되고 있는 한살림도 사회적경제 생태계와 중층적으로 교차하는 지역살림운동을 만들어가고 있다. 한살림의 지역살림운동은 생명의 세계관 확립과 새로운 생활세계의 창조를 목표로 밥상과 농업을 살리고자 노력해온 경험에 기반하여, 지역사회를 무대로 이웃과 더불어 협동적 방식으로 사회적 가치를 실현하는 것을 목적으로 한다. 2006년 창립 20주년을 기념하는 자리에서 지역살림을 위한 한살림운동의 필요성을 강조한 이래, 그동안 지역을 무대로 먹을거리와 농업, 환경, 돌봄 등 다양한 분야에서의 조합원의 자발성에 기초한 지역살림운동을 모색해 왔다. 이와 함께 조합원들의 대안적 노동 방식으로서 일공동체의 설립을 지원하고, 빈곤과 노동소외로부터 벗어나 자립을 이루고자 하는 생산공동체의 물품을 취급함으로써 지역살림운동의 영역을 구체화시켜 왔다. 최근에는 사회적경제 관련 법률이 잇따라 제정되고, 다양한 사회적경제 조직들이 크게 늘어나면서 지역살림운동의 새로운 파트너들이 속속 등장하게 되었다. 한살림이 사회적기업, 자활기업, 마을기업 등과 더불어 지역사회를 무대로 서로의 가

치를 지지하고, 나아가 서로의 필요에 기초한 사업적 제휴를 통해 지역을 살리는 다양한 가능성들을 상상할 수 있는 환경이 만들어지고 있으며, 그만큼 한살림에 대한 사회적인 관심과 기대도 점차 높아지고 있다.

폴라니에 따르면 자본주의 체제에서는 시장의 자기조정 운동에 대한 사회의 자기보호 운동이 벌어지는 이중 운동이 나타나며, 사회적 경제는 이러한 시장의 극단적인 이윤 추구와 효율 지상주의가 파괴하는 인간적인 노동이나 연대, 공공성과 같은 사회적 가치와 규범을 복원하기 위한 노력이라고 볼 수 있다. 그런 면에서 한살림이 도농 상생의 공동체를 실현하기 위한 협동의 원칙으로 세운 책임생산과 책임소비를 통한 호혜 시장의 운영경험은 우리 현실에서 사회적경제 영역을 확장·심화시키는데 매우 중요한 자산이다.

사실 한살림에서 사회적경제는 기존과 다른 새로운 어떤 것이 아니다. 여러 지역과 단위별로 한살림 조합원의 조직화된 구매력을 바탕으로 해서 지역사회에 기반한 다양한 형태의 사회적경제 활동들을 펼치면서 사회적경제 생태계 구성에 기여하고 있다. 물론 시대 환경의 변화와 사회적 요구에 비춰보면 한살림의 사회적경제 실천활동 수준은 많은 해결과제와 가능성을 가진 '시작' 단계에 가깝다. 그럼에도 불구하고 사회적경제 측면에서 한살림의 역할과 특성을 이해하는 노력은 중요한데, 특히 지역사회를 기반으로 다양한 영역과 유형의 사회적경제 조직들이 만들어지고 이들 상호간에 협력적 네트워크를 통해 공존 공생할 수 있는 생태계를 만들어가는데 있어 한살림의 역할과 가능성을 확인할 수 있기 때문이다. 따라서 이런 관점에서 현재 진행되고 있는 한살림의 사회적경제 관련 실천 사례들을 살펴

볼 필요가 있다.

본 조사 과제는 이런 현실에 주목해서 한살림이 최근 급증하고 있는 사회적경제 조직과 어떻게 연대하면서 생태계를 만들어가는지 구체적인 사례를 통해 살펴보고, 한살림의 사회적경제 활동²⁾이 갖는 특징과 시사점, 과제들을 도출하고자 한다. 또한 보고서는 사회적경제에 대한 높은 사회적 관심 속에서 한살림의 보다 능동적인 역할을 찾는 한살림 안팎의 사람들에게 필요한 정보를 제공해주고 나아가 한살림 조합원에게도 한살림의 사회적경제 활동에 대한 구체적인 내용과 의미를 전하는 데 목적을 두고 있다.

2) 한살림이라는 표현 자체가 하나의 생명살림의 실현태를 의미하는 용법으로 쓰이고 있기는 하지만, 이 글에서는 행위의 주체이자 실질적인 실행 법인으로서 한살림연합과 회원 조직이 최근 급증하고 있는 다른 사회적경제 조직과 어떻게 연대하면서 사회적경제 생태계를 만들어가는가를 살핀다는 목적에 따라 '한살림의 사회적경제 활동'이라고 칭한다. 또한, '활동'이라는 표현은 한살림 내부에서 '사업'과 비교되는 영역으로 표현되기도 하지만, 사회적경제 활동이 대부분 '사회적 가치'와 '사업적 가치'를 동시에 추구하므로 여기에서는 이를 구분하지 않고 '활동'으로 규정하여 사용한다.

II. 사회적경제의 의미와 현황

1. 사회적경제의 의미

본래 사회적경제는 1830년 프랑스의 경제학자 샤를 드노와이에 (Charles Dunoyer)에 의해 처음 사용된 개념으로 알려져 있다. (김정원, 2014:93) 그러나 그의 개념은 확산되지 못한 채 1970년대에 이르러서 프랑스 사회학자 앙리 데로쉬(Henri Desroche)에 의해 지금의 사회적경제의 의미로 사용되기 시작했다. 이 개념은 1980년대 이후 서유럽의 경제 위기로 인한 실업과 사회적 배제에 대응하면서 유럽 각국으로 확산되고 관련 법률의 제정에도 영향을 미쳤는데, 주로 취약계층의 일자리 창출과 사회서비스 제공 및 지역 개발 분야에서 새로운 민간 운동을 가리키는 의미로 사용되었다. (엄형식, 2008)

한편, 일부 학자들은 19세기 말의 시장경제에 대한 대응으로서 구 사회적경제와 구분하여, 20세기 말 등장하는 이들 조직을 ‘신사회적 경제’라고 부르기도 한다. (Speal, R 외, 2001) 전자가 조합원의 이해에 복무하는 것이 1차적 목적이지만, 후자는 지역사회의 이해에 복무하는 것이 1차적 목적이다. 이들의 출현은 구사회적경제가 사회 운동으로부터 떨어진 데 대한 반성과 관료적이고 중앙집권화된 국가 주도의 복지 프로그램에 대한 개혁의 의지를 보여주고 있는 것이었다. (신명호, 2009:16)

그런 점에서 신사회적경제라고 불리울 만한 협동조합 유형을 살펴보면, 이탈리아에서 1991년에 입법화되어 설립된 사회적협동조합이 대표적이다. 새로운 협동조합에서는 생산, 소비, 노동 등 단일한 분야

의 조합원만이 참여하는 구 협동조합과 달리, 조합원의 범위를 확장하여 유급근로자, 자원봉사자, 서비스 수혜자, 후원자, 공공부문 등 다양한 이해관계자들이 조합에 참여할 수 있도록 했으며, 조합원이 아닌 사람들에게도 이익을 제공하는 것이 가능하도록 되어 있다.³⁾ 이와 같은 사회적협동조합은 포르투갈에서는 사회적연대협동조합, 캐나다 퀘벡에서는 연대협동조합, 프랑스에서는 공익협동조합 등의 이름으로 발전해 왔다. (장종익, 2014:252-253) 이 중 프랑스와 캐나다 퀘벡의 협동조합들은 지역사회에서 일자리 창출과 돌봄 분야를 넘어 자연보호, 공연, 여행, 도시농업 등으로 분야를 확장하고 있는 특징을 갖고 있다. 국내에서는 서구와 다른 역사적 배경과 조건을 갖고 있지만, “한살림을 비롯한 다수 생협들은 소비자로서 조합원의 권익을 실현하는 차원을 넘어 확장된 공공성 개념을 조직의 가치 지향으로 삼아 왔다. 대표적으로 한살림의 슬로건 ‘밥상살림·농업살림·생명살림’에는 생산과 소비의 분리를 전제로 한 경제적 이해관계의 틀을 넘어서 이웃과 미래세대, 못 생명과 생태계 전체를 함께 살려내고자 하는 조직의 뜻과 의지가 담겨 있다.”(정규호, 2012:82) 그런 점에서 법적으로는 소비자들의 조합이지만, 실질적으로는 생산자와 소비자가 함께 연대하며, 실현하고 있는 목적과 그 영향력은 조직의 틀을 넘어서기 때문에 신사회적경제의 지향성과 맥을 같이한다고 볼 수 있다.

3) 그럼에도 불구하고 조합이 가지는 내부 지향성의 한계가 점차 명백해지자, 지난 2007년 이탈리아에서는 지역사회에서 활동을 목적으로 하는 사회적기업법을 통과시킴으로써 협동조합 뿐 아니라, 결사체, 재단, 주식회사까지도 사회적 목적을 실현한다면 사회적경제 영역으로 포괄하고 있다.

그러나 보통은 사회적경제를 이야기할 때, 신사회적경제와 구사회적경제로 굳이 구분하지 않고 포괄적으로 사용한다. 경제학자 드푸르니(Defourny)는 “이윤이나 자본보다는 사람을 중심에 놓으며, 자율적이고 민주적인 운영을 가치로 삼는 협동조합, 상호공제조직, 민간단체”(엄형식, 2008:61)로 사회적경제의 개념을 제안하고 있으며, 이와 유사하게 EU는 ‘공동의 욕구를 가진 사람들에 의해, 그들을 위해 만들어진 기업들로 구성된 이해당사자 경제의 일부로서, 중요한 경제행위자인 협동조합, 상호공제조합, 민간단체, 재단을 포함한다’고 정의하고 있다. OECD는 ‘국가와 시장 사이에 존재하는 모든 조직들로 사회적 요소와 경제적 요소를 가진 조직들’로 매우 폭넓게 정의하고 있다. 또 EMES⁴⁾의 최근 개념 정의에 따르면 ‘경제적 목적’과 ‘사회적 목적’, 그리고 ‘내부 거버넌스’를 포괄하여 사회적경제를 규정하고 있기도 하다. (김종걸, 2014)

이 글에서는 일자리 창출, 복지체계 전달, 공동체 복원 등의 목적을 갖는 조직체로서 한국 사회의 특성에 맞추어, 사회적기업, 마을기업, 농어촌공동체, 자활기업, 협동조합 조직을 ‘사회적경제 조직’으로 규정한다. 많은 사회적경제의 개념 정의에서는 조직의 차원과 규범적 차원을 기준으로 범주를 설정한다.⁵⁾ 그러나 한국에서는 이제 막 사업을 시작하는 단계에서 이러한 규정에 적합한 조직을 찾기

4) 유럽의 사회적경제 연구 네트워크. 프랑스어 ‘L’Emergence des Enterprise Sociales en Europe’의 약자.

5) 예컨대 드푸르니의 정의는 조직적 차원에서 ‘협동조합, 상호공제조직, 민간단체’를, 규범적 차원에서 ‘구성원이나 공공을 위한 목표, 경영의 자율성, 민주적인 의사결정과 정, 수익배분에 있어서 자본보다 사람과 노동을 중시’라는 4가지 원칙을 제시하고 있다.

는 쉽지 않을 것으로 보이며, 이는 개별조직의 구성원과 지역 사회, 그리고 사회적경제 생태계에 참여하는 모든 조직이 함께 노력해야 할 과제라고 생각된다. 따라서 여기서는 조직적 특성을 기준으로 사회적경제 조직을 규정한다.

2. 국내의 사회적경제 도입 배경과 경과

우리 사회에서 사회적경제에 관한 논의는 1990년대 후반 외환위기를 맞아 강도 높은 구조조정에 따르는 대량실업과 사회 안전망의 해체 등으로 인한 생활세계의 위기에 대한 대안을 모색하는 과정에서 등장했다. 사회적경제 개념은 1997년경부터 실업문제에 대한 논의가 시작되면서 일자리와 복지 사업 분야에서 공공근로사업(1998년)과 자활사업(2000년), 사회적 일자리 사업(2003년)의 성격과 내용, 조직 형태 마련에도 사회적경제 개념이 영향을 미쳤을 뿐만 아니라(박찬임, 2009:90), 소비자생활협동조합법(1999)의 제정에도 영향을 미쳤다. 물론 여기에는 관련법이 생겨나기 이전부터의 민주화운동과 시민사회 운동의 영향, 그리고 선구적인 노동자자주기업 운동, 생산공동체 운동, 공동육아협동조합 운동, 소비자생활협동조합 운동의

경험과 이로부터 성장한 주체들의 역할이 컸다고 볼 수 있다. 이후 2007년 사회적기업육성법(사회적기업)을 준비하면서 본격적으로 유럽과 미국의 사회적경제에 관한 논의가 국내에 소개되고 사회적 관심도 조금씩 높아져 왔으며, 최근에는 공유경제, 협동경제, 호혜경제, 살림의경제 등으로 다양하게 논의되고 있다. 사회적경제 조직을 지원하는 법률도 2010년 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법(마을기업), 2011년 농어업인 삶의 질 향상 특별법(농어촌공동체회사), 2012년 협동조합기본법(협동조합)까지 제정되면서 이른바 ‘사회적경제’ 조직 및 이들을 지원하는 법률이 차례로 만들어졌다.

2007년 사회적기업법 제정 이후로 정부는 사회적기업에 매년 1,500억 원에서 1,700억 원 수준의 예산을 투입하고 있으며, 여기에 안전행정부의 마을기업 정책, 보건복지부의 자활 정책 등을 포함한다면 적어도 사회적경제 영역에 대한 직간접 지원예산은 연간 1조 원에 달하는 것으로 추정되고 있다. (김종걸, 2014) 이는 세계 어느 곳에서도 찾아보기 힘든 수준의 지원 규모이나, 사회적기업의 경우 뚜렷한 수익모델이 없고 취약계층의 일자리를 늘린다는 취지에서 인건비 지원 비중이 높다보니 지원이 끊기게 되면 곧바로 실직되는 비정규직을 양산한다는 비판을 받고 있다. 또 지원금을 목적으로 조직을 도구적으로 활용하려는 일부의 경향에 대한 비판의 목소리도 높고 정부의 종합적인 평가와 전망도 찾아보기 힘들다. 그럼에도 불구하고 서구와는 정치, 경제, 사회, 문화, 역사적인 조건과 환경이 다른, 우리의 특성에 기반한 사회적경제 생태계가 미약하나마 만들어져 왔고, 사회적경제가 지향하는 고용창출과 사회통합이라는 목적에 비춰볼 때도 실질적인 필요는 여전히 유효하다. 그런 점에서 사회적

경제가 본래의 취지와 목적을 잘 수행할 수 있도록 하기 위한 협동적 생존의 차원에서 사회적경제 생태계를 풍성하게 만들어내는 노력은 중요하다.

3. 사회적경제 생태계를 통한 협동적 생존전략

사회적경제 생태계는 사회적경제 조직이 성장할 수 있는 유기적 환경체계로 사회적경제 조직을 중심으로 다양한 이해당사자 간의 네트워크 체계를 의미한다. (김정원 외, 2013) 우리보다 일찍 사회적경제에 관심을 갖고 이를 발전시켜온 유럽과 북미의 국가들은 1980~90년대부터 정부와 민간 영역에서 사회적경제 생태계를 조성하기 위한 법률, 세제, 기금, 경영 등에서 지원 체계를 마련해 왔다. 이탈리아의 사회적협동조합법, 영국의 지역공동체이익회사, 캐나다의 연대협동조합 입법이 정부 지원의 대표적인 사례로 꼽힌다. 민간에서도 캐나다 데잘딩 신탁의 금융 지원, 영국의 중간지원조직의 경영컨설팅,⁶⁾ 이탈리아의 협동조합 간 협동 사례는 모두 사회적경제 생태계

6) 영국의 중간지원조직은 ①국가차원, ②광역차원, ③준광역차원, ④기초차원, ⑤마을차

를 조성하고 이를 활성화해온 대표적인 사례들이다.

이들에 비해 규모가 훨씬 작기는 하지만, 국내에서도 원주 지역의 협동사회경제네트워크가 사회적경제 생태계를 만들고 있는 하나의 모델로 제시되고 있다. 이들은 60~70년대 신흥운동, 80년대 유기농 운동과 생협운동의 경험을 토대로 2009년 협동사회경제네트워크를 결성하고, 2012년 현재 소비, 신용, 교육, 문화 등 7개 영역에서 29개 조직에 3만5천 명의 조합원이 가입해 있으며, 여기서 일하는 실무자도 460명에 이르고 있다. (김종걸, 2013) 이들은 유기농산물의 생산, 가공, 유통, 소비를 분담하고 있을 뿐만 아니라 상호출자, 자원순환, 공동이용 등을 통해 상호부조의 사회적경제 시장을 만들어내고 있다.

충남 홍성에서는 1958년 이찬갑, 주옥로 선생이 세운 풀무학교 출신 지역 젊은이들이 주축이 되어 유기농업을 실천하며 지역 농민들과 함께 이를 확산해오면서 풀무생협, 풀무학교전공부, 환경농업교육관, 도서관, 빵집, 로컬푸드 직판장, 땀방, 협업농장 등을 설립하며 농촌지역에서 사회적경제를 실현하고 있다.

도심에서도 서울 마포의 성미산마을이 1990년대 중반 공동육아를 시작으로 2000년 생협을 만들고 뒤이어 성미산학교, 되살림가게, 마을카페, 반찬가게, 마을극장, 소행주 등을 만들면서 마을 주민들

원의 5개 층위에서 5,000개 정도의 중간지원조직이 활동하고 있는 것으로 보고된다. OPM과 Compass Partnership(2004)에서는 중간지원조직을 “일선의 자발적·공동체적 조직(voluntary and community sector)들이 그들의 과업을 더욱 효과적으로 수행하도록 지원(support), 개발(develop), 연계(co ordination), 대표(represent), 촉진(promote)하도록 물질·인적자원 및 지식기능을 제공하는 조직”으로 규정하고 있다. (김종걸, 2014)에서 재인용.

의 출자를 통해서 마을살이에 필요한 작은 조직들을 하나둘 늘려왔다. 이 밖에도 전국에서 사회적경제 조직들 간의 네트워크가 형성되고 상호 간의 사업제휴와 설립지원 등이 나타나고 있으며, 지자체들도 지역경제 발전과 일자리 창출이라는 측면에서 적극적으로 사업을 추진하고 있거나 계획 중에 있다.

이들은 모두 각자가 처한 지역 사회의 고유한 조건을 기반으로 사회적경제 생태계를 만들어 왔다는 특징이 있고, 지역 주민의 필요에 대응하여 실제적인 활동을 해내고 있으며, 신뢰, 연대, 우정 등 다양한 사회적 가치를 축적하고 있다는 점에서 사회적경제 생태계를 꿈꾸는 이들에게 의미 있는 모델이 되고 있다.

4. 한살림의 사회적경제 활동 흐름

한살림은 생산자와 소비자의 협동으로 생명의 먹을거리를 생산·소비함으로써 밥상과 농업, 생명살림에 기여하고자 활동해 오며, 도시와 농촌의 교류는 물론, 물품을 매개로 어려운 이웃과도 더불어 살고자 노력해 왔다. 1991년에 제정된 ‘한살림의 물품 취급원칙’을 보면 당시 취급되고 있는 물품의 내용으로 6가지를 제시하고 있는데, 대부

분이 오늘날의 친환경농산물 및 생활용품, 가공품에 대한 내용으로, 이 중 네 번째는 ‘더불어 살려는 공동체와 유대를 도모할 수 있는 물품’을 취급원칙으로 규정하면서 ‘물품 취급에서 공동체적 관점’을 중요하게 고려하고 있다. 1989년 하월곡동 동월교회 미숫가루, 1990년 시흥 복음자리공동체에서 만든 무농약 딸기잼, 1991년 협성 생산공동체(현 물살림)의 세탁용 재생 가루비누 취급 등이 그 대표적인 예라고 볼 수 있다. 이 밖에도 1990년대 초반에는 충북 음성 의 최재명, 최재영 생산자들을 중심으로 설립된 ‘흙공동체’라는 협동농업 생산공동체의 설립을 지원하고 이곳에서 생산되는 물품을 취급함으로써 이들의 자립을 위해 노력하기도 했다.

또한 한살림은 가공식품 분야에서 ‘산지 가공’ 정책을 지향해 왔는데, 이 역시 생산공동체 조직의 사업과 깊은 관계를 맺고 있다. 즉 “산지 가공은 과잉생산이나 품질 저하 등의 문제를 해소할 수 있는 방안이 되고 농가의 소득을 높이고 마을 단위 순환농업을 가능하게 해주는 장점”을 지니고 있다는 점에 착안한 것이다. (모심과살림 연구소, 2006:131) 1987년 강원도 횡성 공근 마을의 메주, 1988년 경북 의성 김영원 생산자협의회장의 무농약 사과잼, 같은 해 덕천포도원의 포도주와 포도주스를 시작으로 충주 노은면 신희리의 서원석, 광길연 생산자의 콩나물 재배, 경북 울진 방주공동체 강문필 생산자의 야채효소 생산을 촉발시켰다.

소비자 조합원들의 경우에는 1993년부터 본격화된 ‘동네살림모임’을 통해 도농교류, 식생활공부, 음식물쓰레기 퇴비화, 비누 만들기, 재활용품 교환 및 공작품 만들기, 동네신문 만들기, 우리밀 과자 만들기 등을 진행하면서 단순히 물품만 소비하는 소비자를 넘어서 스

스로의 필요를 충족하는 활동과 더불어 이웃과 생활을 나누는 경험을 축적했다. (모심과살림연구소, 2006:176) 그리고 이를 바탕으로 조합원 자주 관리 매장에도 참여하고 조합원의 공동 사업체인 일공동체(위커즈 콜렉티브)를 설립하고 운영하기도 했다. 비록 이들 사업이 경영과 조직 운영에 대한 경험의 부족으로 오래 지속되지는 못했지만, 최근 새롭게 진행 중인 조합원에 의한 자주관리 매장 실험과 협동조합 방식의 일공동체 사업 정책의 소중한 밑거름이 되고 있다.

이러한 경험들을 요약해 보면 한살림의 생산공동체 사업 지원 및 물품 취급 활동은 사실상 사회적경제의 개념이 우리 사회에 본격적으로 소개되기 이전부터 실천해온 것으로, 구성원의 이익에 복무한다는 소비자협동조합의 조직적 한계를 넘어서 생산과 소비의 협동을 통해 보다 확장된 의미로서 살림의 가치를 실현하고자 하는 목적을 지향했기 때문에 가능한 것이었다. 즉 확장된 공공성의 개념으로 밥상살림, 농업살림, 생명살림을 실천하고, 새로운 생활양식을 만들어 가는 조직들과 함께 연대하고자 한 한살림의 목적과 지향이 자연스레 반영된 것으로도 볼 수 있다. 오늘날의 사회적경제 개념과 비교해 볼 때도 큰 틀에서 지향과 방향은 다르지 않다고 볼 수 있다. 특히 한살림이 생산공동체 조직들과 단지 물품으로만 만나는 데 그치지 않고, 조합원 산지 방문, 도농교류 등을 통해 관계의 깊이를 확장하고자 노력해 왔다는 점도 의미 있게 평가해 볼 수 있다. 다만 초기에는 조직의 규모가 작고 지속가능한 생존 또한 중요한 과제였기 때문에 물품 취급과 상호교류 수준 이상으로 지역에서 확장된 사업을 펼쳐나가기 어려웠던 한계가 있었다. 하지만 이후 조직 규모

가 커지고 지역 조직들에서도 지역살림운동에 대한 관심이 고조되면서 지역 차원에서 점점이 흩어져 있던 개별 영역들을 선과 면으로 관계를 확장해 나가는 노력이 지속되었다.

한살림의 사회적경제 활동은 2000년대 후반에 들어서 새로운 계기를 마련하게 된다. 그동안의 주된 활동이 친환경먹을거리를 통해 전국 수준에서 도시와 농촌의 협동사업에 방점을 두고 있었다면, 이제는 지역 수준에서 물품을 통한 사회적경제 조직과의 협동적 사업 관계가 확장되기 시작했으며, 점점 그 범위를 확장하고 있기 때문이다. 2010년 전에는 한살림강원영동과 한살림서울 정도가 지역에 대한 관심을 갖고 사회적경제 영역을 만드는 실험을 진행해 왔었는데, 2010년 생협법 개정과 2012년 협동조합기본법 발효 후에는 한살림의 여러 지역 조직들에서도 사회적경제 활동들이 구체적인 모습으로 나타나기 시작했다. 이에 따라 한살림이 사회적경제 조직과 관계를 맺는 방식도 다양해졌는데, 사회적경제 조직의 물품 취급을 넘어서 서비스 이용, 물품 공급, 업무 위탁, MOU를 통한 상호 이용 등 다양한 형태로 사업적 관계들이 만들어지기 시작했다.

물론 여기에는 몇 가지 배경적 요인들이 함께 작용했다. 우선 한살림 내부적인 요인으로, 첫째, 2001년 한살림 사업연합의 설립으로 물류 통합에 따른 경영의 효율화와 비용 절감으로 지역 생협들이 안정적인 성장 기반을 마련할 수 있었고, 점차 지역 수준에서 물품 취급도 늘려갈 수 있는 구매력을 조직하게 되었다. 둘째, 2006년부터 자료 발간, 의식조사, 토론회 개최, 현장 탐방 등을 통해 지역살림운동 관련 담론이 확산되며, 지역사회를 무대로 한 한살림의 다양한

활동 방식과 모델에 대한 관심이 높아졌다. 셋째, 가까운 먹을거리 운동을 실천하면서 지역 단체들과 연대 활동이 빈번해지고, 지역 물품에 대한 관심과 발굴 실적이 조금씩 높아졌다.

이와 함께 외부적 요인도 함께 작용했는데, 첫째, 생협법 개정(2010년)에 따라 농수산물 및 환경물품에 한정되었던 사업의 범위가 확대되어 가공식품과 생활용품을 생산하는 대부분의 사회적경제 조직들이 생협의 시장영역에 접근할 수 있게 되었다. 둘째, 대형마트의 성장과 골목상권 붕괴에서 드러난 지역 자본의 역외 유출에 대한 우려와 지역 자립 및 순환 경제에 대한 지역 사회의 관심이 높아졌고, 이런 분위기에서 일부 지자체장은 사회적경제 자체를 자신의 주요한 도전 과제로 설정하기도 했다. 셋째, 사회적경제 조직 지원에 관한 법률 등이 차례로 제정되면서 지역 사회에서 사회적경제 조직이 크게 증가했고 사회적으로도 호의적인 분위기가 조성되어 왔다. 넷째, 사회적경제 생태계를 만들자는 주장이 곳곳에서 제기되면서 사회적경제 조직 간의 협동 사업에 대한 모색이 활발하게 일어나고 있고, 이에 따라 지난 10여 년간 사업 규모가 훌쩍 커진 생협의 역할에 대한 기대도 높아졌다. 따라서 변화된 환경 속에서 사회적경제 영역에서의 한살림 활동의 방향과 가능성을 보다 적극적으로 찾아볼 필요가 있다. 이를 위해서는 한살림 각 조직별로 이루어지고 있는 사회적경제 활동 사례에 대한 조사 및 분석 작업이 필요하다.

〈표 1〉 한살림의 사회적경제 활동 촉진 요인

내부적	• 물류 통합으로 경영의 안정
-----	------------------

요인	<ul style="list-style-type: none"> • 지역살림운동 관련 담론 확산과 지역사회에 대한 관심 증대 • 가까운 먹을거리 운동 실천에 따른 지역 물품에 대한 관심 증대
외부적 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 생협법 개정을 통한 물품 취급 제한 해제 • 지역 순환 경제에 대한 지역사회의 관심 증대 • 사회적경제 조직 설립·지원 법률 제정 및 다양한 파트너 증가 • 생협의 사회적경제 영역에서의 역할에 대한 기대 증가

Ⅲ. 한살림의 사회적경제 활동 사례

1. 한살림서울

1) 조합원 자주형 일공동체 설립과 지원 노력

‘일공동체’라는 용어⁷⁾는 미국에서 기원하여 일본 생활클럽생협의 직원 마루야마 시게키의 미국견학보고서(1981)에서 소개한 ‘워커즈 콜렉티브(workers collective)라는 개념을 우리말로 받아들이면서 널리 사용됐으며, 주로 생협 진영에서 생활의 문제를 해결하기 위한 방법으로 발전시켜 왔다. 일본에서 일공동체 운동을 시작하게 된 계기는 1980년 ICA 대회에서 레이들로 박사가 발표한 ‘서기 2000년의 협동조합’ 보고서의 영향으로 지역사회에서의 활동에 대한 필요성에 새삼 공감하게 되면서부터라고 한다. (생협전국연합회 일공동체 위원회, 2010:153) 1982년 생활클럽생협에서 ‘닌징(人人)’ 일공동체를 처음 설립한 이후 식품, 재활용, 돌봄 등의 분야에서 약 12,700명의 조합원이 436개 일공동체에 참여하고 있다고 한다. (김종걸, 2014:192)⁸⁾

일공동체는 조합원에 의한 수평적인 공동 경영이라는 특징을 가지

7) 워커즈 콜렉티브(workers collective)로 흔히 사용되고 있으나, 여기서는 2007년 생협 전국연합회 일공동체위원회에서 사용한 ‘일공동체’라는 용어와 ‘워커즈’라는 용어를 혼용해서 사용한다. 한편, collective와 cooperative는 거의 같은 의미로 사용되며, 강조점이 조금 다를 뿐이다. 전자가 어떻게 구성원이 경영에 참여하는가에 무게를 두고 있다면, 후자는 소유 구조에 무게를 두고 있다. (참고: cultivate.coop)

8) 2013년 3월 현재 기준.

며, 조직구조와 운영방식 등에서 노동자협동조합과 거의 동일하다. 마루야마 시게키에 의하면 “일하는 방식, 삶의 방식”으로서 “지역사회에서 필요한 재화 및 서비스를 자신들이 직접 만들어 낸다는 발상이다. 필요한 자금은 모두가 출자하고 운영은 민주주의를 철저하게 적용하고, 경영은 투명하게 한다. 가사 및 육아 등 다양한 생활조건에 맞게 일을 분담하고 조정할 수 있다.”고 소개하고 있다. (마루야마 시게키, 2005)

국내에서는 이와 유사한 형태의 생산공동체⁹⁾ 운동이 1990년대 노동운동과 빈민운동을 중심으로 도시에서 시작되었으나, 40대 이상의 여성이 중심이 되며 지역사회의 필요에 부응하는 일본 모델에 가까운 것은 생협 진영에서 설립한 일공동체라고 볼 수 있다. 이들 개별 생협의 일공동체에 대한 관심을 반영하여 2007년에는 생협전국연합회 산하에 일공동체위원회가 설치되어 관련 교육과 홍보, 현장 탐방, 토론회 개최, 도서 발간 등의 사업을 진행했다. 2010년 기준으로 생협이 모태가 되어 설립된 일공동체가 수도권을 중심으로 14곳에서 운영 중이며(생협전국연합회 일공동체위원회, 2010), 이후로는 일부 일공동체가 문을 닫고, 일부는 새로 시작하기도 했지만 그다지 활성화되고 있지는 못한 편이다. 대신 2012년 협동조합기본법이 제정된 이후로 일공동체라는 조직 방식보다는 협동조합의 방식으로 일공동체가 지향해온 가치와 목적을 계승하고자 하고 있다.

한살림은 1990년대 일본 생협의 일공동체 활동에 대한 학습과 현

9) 생산자공동체, 노동자협동조합, 노동자생산협동조합 등으로 불리우며, 여기서는 생산공동체라고 칭한다.

장 연수를 통해 일공동체에 대한 기본적인 이해를 높여 왔고, 이를 한살림의 생명운동과 결합하여 살림노동 혹은 생활노동으로서 조합원의 주체적인 참여를 통한 일공동체의 가능성을 모색해 왔다. (윤희진, 2003) 이러한 과정에서 2002년 최초의 일공동체 “함께 일하는 사람들 풀매”가 설립되었다. 풀매의 설립 목적은 “나 자신과 지역 사람들에게 의미 있는 일터를 만들고, 우리의 책임으로 여성들의 경제적 자립과 사회적 자립을 이루어 남녀가 대등하게 살아갈 수 있는 사회”를 만드는 것이며, “여유 있는 시간을 활용해 약간의 경제적 수입을 얻으려는 것이 아니라, ‘일을 한다’는 사회 행위를 통해서 여성의 온전한 자립을 이뤄 나가고 싶”다고 취지를 밝히고 있다. 또 “스스로 출자하고 운영”하는 방식으로 “지역에 유용한 사업”¹⁰⁾을 만드는 조합원 자주관리사업으로서의 운영방식과 지역사회에서 활동 방향을 제시했다. 그리고 이를 위한 구체적인 사업으로 반찬가공, 식당운영, 돌봄, 녹색가게, 한살림 매장운영, 물류센터 집품 등 한살림 활동 안팎의 다양한 영역에서 주제들을 제안하였다.

풀매의 설립을 기점으로 하여 한살림은 일공동체 설립 지원 사업을 조금씩 구체화해 나갔다. 2003년 창립된 한살림서울은 사단법인 한살림의 일공동체 사업을 이어받아 2005년 중장기 활동 계획을 통해 “지역의 틈새시장을 이용해 대안적인 생산과 노동구조를 만들어 가는 조합원 자주관리 사업(워커즈)을 만들고 이를 적극적으로 추진할 자주관리사업 운영위원회를 설치한다.”¹¹⁾고 밝히고, 위원회를 구

10) <함께 일하는 사람들 풀매> 설립 취지문(2002.6.1.)

11) 2006년 한살림서울 4차 총회 자료집.

성하여 일공동체 관련 공부모임, 조합원 설명회, 정책연구회, 초청 간담회 등을 진행해 왔다.

이 과정에서 각 지역별로 조합원이 참여하는 일공동체가 하나둘 설립되기 시작했다. 바느질워커즈인 광명 지역 ‘고운매’와 동대문중랑 지역의 ‘웃살림’, 면생리대를 만드는 도봉강북 지역의 ‘목화송이’, 산본 매장워커즈 ‘한마음’, 매장팀장으로 구성된 워커즈준비팀 ‘마중물’, 반찬가게 ‘마늘각시’, ‘착한밥상 맛갈손’, ‘행복한 밥상’이 2009년까지 차례로 만들어져 운영되어 왔다.

〈표 2〉 한살림서울의 일공동체 지원과 설립 과정

시기	내용 ¹²⁾
2001년	- 일공동체 학습모임 구성
2002년 ~ 2007년	- 활동가를 중심으로 일공동체를 설립 . ‘함께 일하는 사람들 풀매(2002), ‘웃살림’(2005), ‘목화송이’(2005), ‘고운매’(2005), ‘마늘각시’(2005), ‘한마음’(2006), ‘마중물’(2006) 설립 - 2007년까지 ‘목화송이’, ‘고운매’를 제외하고 활동을 그만두거나 해산함.
2008년	- 워커즈 콜렉티브 추진팀 구성
2009년	- 워커즈 사무국 설립 . 정례 대표자회의 개최 / 워커즈 지원 사업 공모 . 워커즈 운영지침 마련 / 워커즈 자료 발간(번역) . 워커즈 공부모임 지원 - 착한밥상 ‘맛갈손’, ‘행복한 밥상’ 설립 - ‘목화송이’ 장바구니를 지역물품으로 공급

2010년	- 2010년 '행복한 밥상', '고운매' 중단
2011년	- '목화송이', '맛깔손' 행자부 마을기업 사업 선정 - '목화송이' 면생리대를 정식 한살림물품으로 취급
2013년	- '아이사랑 생명학교' 설립
2014년	- '목화송이'는 협동조합으로 전환, 서울시 마을기업 선정 - '맛깔손'은 조합원 일공동체로 운영 - '아이사랑 생명학교'는 협동조합으로 설립, 한살림 시범사업 및 서울시 마을기업 선정 - 워커즈 사무국은 협동조합 지원센터로 확대 개편하여 지원사업을 지속

한살림서울에서 시도된 대부분 일공동체들은 얼마 못 가서 참여자들의 관심 부족과 사업의 어려움 등으로 운영을 멈췄고, 일부 단체는 논의만 진행하다가 구체적인 사업으로 나아가지 못하기도 하였다. 처음부터 사업을 시작하지 못한 경우는 일공동체의 참여 조건이 엄격했기 때문이다. 예컨대 일공동체와 유사한 노동자 협동조합은 조합원이 출자만 하고 노동을 하지 않을 수도 있고, 출자를 하지 않아도 노동자로 참여할 수가 있도록 되어 있다. 반면, 일공동체의 경우에는 반드시 그렇게 해야 하는 것은 아님에도 불구하고, “당시의 정서상 참가하는 사람들은 출자, 경영, 노동 세 가지에 모두 참여해야 한다는 인식이 있었고,¹²⁾ 이를 충족시킬 수 있는 사람을 모집하

12) 협동조합지원센터. 2013. “워커즈에서 협동으로” 한살림서울 기획정책위원회 제출 자료에서 재구성했다.

13) 한살림고양피주 일공동체인 “꿈마네”의 정관도 제 1조(목적)에 제 1항에서 “자기결정·자기관리의 협동방식(공동 출자경영·노동의 원칙)으로 일하며, 일하는 사람들의 사

기가 쉽지 않았다.”(강수정 외, 2014) 그래서 처음에는 함께하겠다고 같이 공부모임도 하고 사업구상도 세웠다가 사업계획이 구체화되면서 어느 정도의 목돈이 필요하고 더 많은 시간을 내서 참여해야 한다는 데에 대한 부담감으로 시작조차 못하는 경우가 나타나게 되었다.

또한 자본금이 어느 정도 마련되어 사업을 시작하더라도 보증금과 기본적인 인테리어 비용, 집기류 등을 구입하고 나면 사실상 운영자금이 없는 경우도 있었다. 참여자가 수익을 가져가지 못하는 것은 물론이고 판로를 확보하지 못해서 쌓이는 적자도 큰 부담일 수밖에 없었다. 물론 조직적인 지원이 필요하다는 의견도 있었지만, 일본의 일공동체 경험을 학습해온 초창기 조합원들은 한살림의 적극적인 지원보다는, 참여자 스스로에 의한 ‘자립’을 중요한 가치로 두고 있었기 때문에 이것도 여의치 않았다.

그리고 규모와 기준의 장벽도 있었다. 한살림에서 일공동체의 물품을 취급하는 것이 검토되기도 했으나 생리대 같은 경우 당시 생협 법하에서 취급할 수가 없었고, 반찬류는 한살림 기준을 충족시키기 어려운 한계가 있었다. 이 외에도 일공동체 사업 자체에 대해 ‘가치 있는 일’이라는 의미 부여가 강해서 사업적 타당성을 미처 생각지 못하고 설립에만 우선했던 측면도 있었다. “제도의 문제도 있었고, 주체가 준비하기 어려웠던 상황들도 있었지만, (중략) 모든 게 의식, 가치적인 측면에서만 접근을 해서 사업적 마인드도 부족했고 이

회적 경제적 자립을 실현해 간다.”고 명시하고 있다.

해하지 못했다. 상호 그랬다고 본다.”(강수정 외, 2014)

이와 같은 문제점을 극복하기 위해서 2008년 한살림서울은 워커즈 정책회의를 통해 기존의 일공동체 정책을 재논의하게 되었고, 한 해가 지난 2009년부터 체계적으로 일공동체를 지원할 목적에서 ‘워커즈 사무국’을 설립하였다. 사무국의 사업 방향은 첫째, 사업의 독립성 향상, 둘째, 물품을 통한 지역 주민과 소통, 셋째, 조직의 안정화, 넷째, 새로운 워커 성장의 기회 제공으로 설정하였다. 그리고 매월 운영 상황을 공유하고 문제점을 찾아서 개선하기 위해 일공동체 대표와 워커즈 사무국, 한살림서울 이사로 구성된 ‘워커즈대표자 회의’를 진행하였다.

이와 함께 실질적으로 일공동체 설립과 운영을 지원하기 위한 일공동체 공모사업도 진행했다. 당시 실무를 맡았던 사람에 따르면 “가장 어려운 게, 서울은, 공간 얻는 데 부담이 있다는 점, 그리고 처음에 워커즈 할 때 인건비를 못 가져가는 점이었어요. 그래서 처음에 수익이 전혀 발생치 않을 때 인건비를 일하는 사람들이 50% 가져가야 한다 그래서 50%를 조직에서 지원해서 가져가는 방식으로 지원을 결정했다고 들었어요.”(강수정 외, 2014) 일공동체가 겪는 가장 큰 어려움이 초기 정착을 위한 기본적인 재원 마련이라는 점에 착안하여 일공동체에 공간 대여 자금을 빌려주고 인건비의 일부를 지원하기로 한 것이다.

또 일공동체의 설립 목적, 조직운영 방식, 사업운영, 교육, 워커즈 콜렉티브 사무국, 지역 만들기에 대한 내용을 일목요연하게 정리한 내용을 담은 「워커즈 운영지침」도 제정하여 처음 일공동체를 접하고 설립을 준비하는 조합원들의 어려움을 덜고자 했다.

하지만 이러한 노력에도 불구하고 어려운 문제는 계속해서 나타났다. ‘모두가 주인’이기 때문에 모두가 협의하여 함께 결정한다는 것은 생각만큼이나 쉽지 않은 일이었고, 업무 효율성을 갖기 위한 구성원 간의 업무 분담은 신뢰의 문제를 낳기도 했다. 또 새롭게 구성원을 모집하게 되는 경우에는 ‘주인의식’보다는 ‘직원의식’을 갖게 되는 경향도 나타났다. 일공동체를 통해 한살림에 물품을 공급하는 경우에도 일공동체의 주체로서 한살림의 파트너로서 접근하기보다는 물품을 이용하는 조합원의 입장으로만 접근하려는 모습을 보이기도 했다.

일공동체의 자립 과정에서 가장 중요한 변화는 2009년부터 한살림이 일공동체 물품을 취급하게 된 점이다. 그 이전까지는 ‘자립’을 위해서 조직의 ‘지원’이 필요하지 않다는 인식이 높았고, 또 조직의 구성원들도 한살림은 ‘먹을거리’ 공급을 우선으로 하는 곳이라는 생각이 강했기 때문에 먹을거리 외에 다른 물품 취급에 대해 크게 적극적이지 않았다. 실제로 일공동체에서 생산된 물품에 대한 제안을 물품위원회가 ‘필요한 물품이 아니라고 판단’하여 승인하지 않기도 했다. 이에 따라 일공동체들은 한살림의 사업과 활동에 부분적으로 결합하는 방식으로만 참여해 왔다. 예컨대 총회 현수막을 제작한다거나, 가을걷이 행사에서 조합원과 함께 대안생리대를 만든다거나, 지역에서 소모임으로 바느질 모임을 운영한다거나, 간헐적으로 실무자 하복 제작이나 활동가 앞치마를 주문받아 제작하기도 했고, 현수막을 이용하여 재활용 장비구니를 제작하기도 했다. 먹을거리를 생산하는 일공동체는 회의 때 도시락을 공급하거나 매장과 가까운 곳에서 반찬을 판매하기도 했다. 물론 조직적으로도 이들의 물품을 매

장 등에서 전시하거나 사업에서도 우선적으로 이용될 수 있도록 장려하기도 했다.

하지만 이러한 방식은 일시적이었고 지속적으로 사업체를 유지하는 데에는 크게 도움이 되지 못했다. 그러다가 일공동체에서 생산된 물품이 어느 정도 기술적인 수준을 담보하게 되고, 한살림서울에서도 일공동체를 지원하는 의미에서 2009년부터 목화송이의 장바구니를 지역물품으로 취급하게 되었고, 계속해서 품질을 향상시킨 끝에 2011년에는 한살림연합을 통해 전국으로 물품을 공급할 수 있게 되었다. 2009년에 설립된 착한밥상 맛깔손도 한살림의 크고 작은 행사에서 도시락 및 출장상차림 서비스를 제공하였으며, 요리 솜씨를 인정받아 2014년부터는 한살림서울의 지역물품으로 즉석 떡볶이를 생산하여 동부지부의 매장으로 공급하고 있다. 결과적으로 보면 2014년까지 위의 두 개 단체만 남고 다른 일공동체들은 모두 문을 닫거나 활동을 멈췄다. 결국 일정한 수준으로 기술을 향상시키고 생산된 물품의 안정적인 판로를 확보해내기 위한 조직의 일정한 지원이 일공동체의 자립에 있어서 중요하게 작용한다는 것을 알 수 있다.

조합원의 일공동체 설립은 2010년 ‘고운매’와 ‘행복한밥상’이 해산하면서 주춤했지만, 2012년 현업에서 임기를 마친 시니어 활동가들이 ‘새로운 꿈을 꾸는 사람들’(일명 새꿈사)이라는 공부모임을 조직하고 새로운 활동을 모색하던 중에 2013년 시간제 아이 돌봄 서비스를 제공하는 ‘아이사랑 생명학교’ 협동조합을 설립하여 운영하면서 새로운 전기를 맞고 있다. "공부하던 중 마을기업 지원사업이라는 걸 알게 됐어요. 사실 우리도 공간을 마련해 활동을 안정적이

고 조직적으로 펼치고 싶은 마음은 있었지만 서울 시내에서 공간을 얻기 위해서는 상당한 자금이 들어가잖아요. 마을기업에 선정되면 공간 지원이 된다고 하니 사업 구상이 구체화되더라고요."¹⁴⁾ 2007년 사회적기업법, 2010년 마을기업법, 2012년 협동조합기본법이 마련되고 관련 사업으로 정부 지원금이 제공되고, 지자체와 기업들에서도 사회적경제 영역에 대한 지원 사업을 시작하였는데 이것을 활용하게 된 것이다. 목화송이도 마을기업으로 지원을 받게 되었고, 한살림서울도 서울시의 요청으로 서울시 협동조합상담센터를 위탁 운영하게 되었다.

한살림서울이 조합원 일공동체의 설립과 운영을 직접 지원하던 데서 내·외부의 다양한 인력과 자원을 연계해서 활용하도록 지원하는 것이 더 유용할 수 있도록 상황의 변화가 일어났다. 한살림서울은 이런 변화된 상황에 따라 2013년 조직 개편을 통해 기존의 위커즈 사무국을 ‘협동조합지원센터’로 확대·개편했다. 명칭은 물론 내용면에서도 협동조합기본법이 일공동체와 유사한 노동자협동조합을 설립할 수 있는 조항들을 담고 있으므로 ‘협동조합’의 틀에서 일공동체 사업을 통합하였다. 이에 따라 협동조합지원센터는 기존의 일공동체와 관련한 업무를 이어가면서 한편으로 ‘아이사랑생명학교’나 ‘살림나르미협동조합’의 설립에 필요한 교육과 행정업무, 컨설팅 등을 지원하기도 했다. 이 밖에도 조직 바깥의 사회적경제 단체들과 연대사업을 진행하고, 한살림서울 안팎으로 컨설팅과 교육도 점차

14) 프레시안. “‘이모 같은 이웃’이 필요하다…아이사랑생명학교 협동조합”. 2013. 10. 18.

늘려가는 등 중간지원 기관으로서 역할을 중장기적 전망으로 갖고 있다.

한살림서울은 2003년 설립 이후부터 10여 년간 일공동체를 지원 하면서 조합원의 자율성을 바탕으로 생활노동을 지향하는 사업체를 만들어 조합원과 지역사회의 필요를 충족하고자 노력했고, 실제 다양한 경험을 축적하고 나름의 성과도 만들어 왔다. 그것은 특히 출산과 육아 혹은 전업주부로서 경력이 단절된 여성들에게 일과 생활을 함께 할 수 있는 생활노동을 지향하는 새로운 형태의 일자리를 만들 수 있도록 지원했다는 점에서 의미가 있다. 또 ‘목회송이’와 ‘맛깔손’의 존재는 사업적으로 열악한 상황이라는 하지만 후발 주자들에게 일공동체가 실제로 충분히 가능하다는 것을 보여주고 있다. 그리고 공동출자, 공동노동, 공동경영의 실험 속에서 크고 작은 시행착오를 풀어나가는 과정에서 얻게 된 경험 또한 앞으로 한살림서울이 구상 중인 지역살림활동과 돌봄사업을 펼쳐가는 데 있어서 중요한 자원이 될 것이다.

2) 조합원 노동과 자주관리 매장 시범사업

자주관리운동은 인류 노동의 역사와 함께 진행되어 왔다. 근대 이후의 서구 역사만 살펴봐도 영국의 산업화 시기 태동한 협동조합운동, 사회주의운동의 노동해방 프로젝트, 유고슬라비아의 자주관리제도, 1968년의 신사회운동, 스페인의 몬드라곤과 이탈리아의 사회적협동조합 등이 있는데, 그 핵심 내용 중 하나가 바로 타율적이고 소외된

노동에서 벗어나 자율적이고 인간적인 노동으로 전환하는 것이다. 이것이 생협에서 조합원 노동의 측면에서 갖는 의미를 찾는다면, 조합원이 이용자 혹은 의사결정 참여자(이사)로서 역할에만 국한되지 않고 조합과 연계된 다양한 영역에서 활동을 펼치면서 자기를 실현하는 것이고, 조직은 이를 돕는 것이라고 볼 수 있다. 이는 생협 초기 조합원이 자원활동으로 실무에 참여하는 모델로부터 지역생명운동의 주체로서 역할을 부여하자고 하는 ‘어머니론’(생협수도권연합회, 2005), 또는 단순한 시간제 일자리로만 바라보는 관점에 이르기까지 그 스펙트럼은 다양한데, 조합원 노동의 목적, 역할, 의미, 실천방안 등에 대한 국내에서 논의는 아직 진행 중이라고 볼 수 있다.

한살림도 설립 초창기 조합원의 자주적 참여로부터 점차 실무자 중심으로 노동의 분화가 이루어져 오는 동안에 조합원 노동을 어떻게 인식하고 실현해야 하는가에 대한 고민을 계속 안고 있었다. 2000년대 중반 “한살림운동과 조합원노동의 이해”라는 보고서를 발표하면서 조합원을 지역 사회의 주체로 세우는 것이 실무조직의 역할이고, 조합원노동(활동)은 생명 그물에 대한 인식과 고려 속에 지역 사회에서의 자기실현이라고 정리한 바 있다. (한살림 조합원노동 특별위원회, 2006)

한살림 안에서 조합원 노동을 실현하려는 구체적인 시도는 자주관리매장의 실험에서 찾아볼 수 있다. 매장은 조합원 활동가들이 물품을 통해 조합원과 만나는 공간이면서 동시에 지역사회의 주민들과 관계를 만들어 나가는 거점이다. 일본 생협에서 조합원 일공동체가 자주관리매장을 운영해온 사례도 한살림의 자주관리매장을 시도하는

데에 적지 않은 영향을 미쳤다. 1996년 사단법인한살림은 서울 강남을 시작으로 강서, 강동, 과천 매장을 2~5명이 관리하는 자주관리 판매장으로 전환하여 운영한 바 있다. 그러나 시간이 지나면서 원래 의도와 다르게 한 사람이 매장을 책임지고 관리하는 개인 매장으로 성격이 변질되어 다시 직영 매장으로 전환하게 되었다. (모심과 살림연구소, 2006) 이후 2006년 한살림서울에서 또 다시 자주관리 매장을 시험 운영하였다. 당시 외부적으로 유기농 먹을거리 관련 매장이 증가하고 시장 경쟁이 강화되는 상황에서 매장 활동가의 역량 강화와 매장의 지역사회에서 역할에 대한 요구가 높았고, 2005년부터 한살림서울이 본격적으로 조합원 일공동체 지원에 관심을 갖게 되면서 자주관리매장을 운영하는 일공동체가 설립된 것이다. 매장 활동가 5명이 모여서 설립한 ‘한마음’ 일공동체는 1년간의 준비를 마치고 2006년부터 산본매장을 운영했다. 운영은 기존 매장과 다르게 활동시간을 총액으로 계약하고 책임자 선발과 활동시간에서 일공동체가 자율성을 갖도록 했다. 그러나 책임자를 맡는 데 대한 부담감, 상호 의사소통의 부족, 조직적 지원의 부족에 따른 어려움을 겪으며 1년만의 실험으로 그쳤다. 하지만 성과도 있었다. 불우이웃돕기, 현수막장바구니 만들기 등 매장에서의 자율적 활동 기획을 통해 지역사회로 활동의 영역을 확장했고, 지역운영회의를 개최하여 매장 운영에서 조합원의 참여를 독려했다는 점에서 의의를 갖고 있다.¹⁵⁾

이후 한살림서울은 2013년 기존 매장의 운영 상황을 검토하여,

15) 당시 일공동체 ‘한마음’에 참여했던 최은승 활동가가 경험한 내용을 정리한 메모에서 재구성.

매장에서의 사업과 활동 강화, 활동가의 자율적 주체성 향상, 생활 노동의 실험을 위한 방안으로 자주관리매장을 다시 시범 운영하기로 했다. 자주관리매장은 기존의 매장 운영 방식과 여러 가지 면에서 차이가 있다. 가장 큰 차이는 기존 매장 운영 방식보다 자율성과 책임성이 확대된 점이다. 세부적으로 운영방식, 운영시간, 인사권, 구성원, 활동비, 회의체계, 성과지표 등에서 매장 구성원의 자율적 재량권을 확대하였다. 매장에 참여한 활동가는 경험이 풍부한 매장팀장을 중심으로 구성했으며, 매장 활동가들은 주어진 역할을 실행하는 것이 아니고, 조직의 목표에 정합적인 과제와 목표를 상호협의를 통해 설정하여 실행한다. 이에 따르는 성과도 기존과 달리 사업, 활동, 관리 측면으로 나누어 평가하여 각각의 평가 결과에 대한 보상 내용도 달리 하고 있다. 주어진 과제를 수행하는 게 아니고 스스로 세운 목표를 이행하고 이를 다시 스스로 평가하고 이에 따른 보상을 받는다는 방식으로 능동적인 노동의 조건을 만들려는 시도이다. 이는 일공동체 매장과의 구분되는 것이다. 일공동체의 매장 운영은 매장을 위탁한다는 면에서 자주관리매장과 동일하지만, 자주관리매장에 비해 볼 때 법인이 독립되어 있어서 매장 운영, 관리, 인사, 활동 등에서 자율적 재량권이 더 큰 편이기 때문이다. 그러나 이를 운영할 일공동체가 당장 만들어지는 것이 쉽지 않고, 소통 체계가 이원화되면서 나타날 어려움을 감당하기에는 아직 준비가 되지 않았다는 판단에서 자주관리매장을 우선적으로 시범 운영하게 됐다.

〈표 3〉 기존매장과 자주관리매장, 워커즈매장과의 차이점

구분	기존매장	자주관리매장	일공동체 매장
운영체계	<ul style="list-style-type: none"> - 법인 직접운영 - 직접고용 - 일부 위임 	<ul style="list-style-type: none"> - 법인 직접운영 - 업무위탁 - 위임범위 확대 	<ul style="list-style-type: none"> - 법인 분리 - 업무위탁 - 대부분 위임
운영시간	<ul style="list-style-type: none"> - 조정 불가 	<ul style="list-style-type: none"> - 조정 가능 	<ul style="list-style-type: none"> - 조정 가능
인사권	<ul style="list-style-type: none"> - 인사위원회 결정 	<ul style="list-style-type: none"> - 인사위원회 결정 - 팀장 추천권 - 신규채용 추천권 - 팀장 임기 조정 가능 	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원 협의 결정
근무시간 / 활동가수	<ul style="list-style-type: none"> - 총시간 기준 - 권장인원 적용 	<ul style="list-style-type: none"> - 총시간 안에서 근무시간 조정가능 - 권장인원 외 총원 가능 	<ul style="list-style-type: none"> - 총시간 안에서 근무시간 조정가능 - 권장인원 외 총원 가능
경영지표	<ul style="list-style-type: none"> - 매장 경영지표 	<ul style="list-style-type: none"> - 매장사업지표 - 매장활동지표 - 매장관리지표 	<ul style="list-style-type: none"> - 매장사업지표 - 매장활동지표 - 매장관리지표 - 일공동체 자체 지표
매장미션	<ul style="list-style-type: none"> - 주어진 역할 수행 	<ul style="list-style-type: none"> - 전체 목표에 따라 역할을 자율적으로 설정하고 평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 전체 목표에 대한 협의 - 역할을 자율적으로 설정하고 평가
회의체계	<ul style="list-style-type: none"> - 매장사업회의 - 지부사무국회의 - 매장운영회의 	<ul style="list-style-type: none"> - 매장사업회의 - 지부사무국회의 - 자주관리매장 추진회의 - 매장운영회의 	<ul style="list-style-type: none"> - 생협과 정례회의 - 매장운영회의

활동비 (급여)	- 기존과 동일	- 기본급 동일 - 운영 성과 반영	- 구성원 협의 결정 - 운영 성과 반영
-------------	----------	------------------------	---------------------------

* 2013년 한살림서울 9차 이사회 자료집에서 요약 및 재구성.

2014년 잠원, 여의도, 상계, 강일, 광나루의 5개 매장이 시범 매장으로 선정되어 2월부터 워크숍을 진행하고 3월부터 본격적인 운영에 들어갔다. 매장에서 자율적 운영을 돕기 위해 사회투자지원재단의 진행으로 사회적회계 프로그램 워크숍을 진행했다. 사회적회계는 조직에 의해 발생한 사회적 가치를 평가하는 도구로, 조직이 어떤 사회, 경제, 환경적 활동을 수행했는지 확인하고 이를 향상시키기 위한 목적을 갖고 있다.¹⁶⁾ 따라서 재무적 성과 외의 다양한 사업과 활동에 대한 성과목표와 방향을 구성원이 함께 만들며, 실제 이행에 대한 구성원의 관심과 참여를 높일 수 있다는 점에서 자율성이 높고 비영리적인 성격을 가진 조직에서 많이 활용되고 있다. 한살림서울이 일공동체와 자주관리매장 운영에 대한 그동안의 경험에서 사업의 목적, 구성원의 역할과 책임, 의사소통이 서투른 점으로 인해 어려움을 겪었던 경험에 비춰볼 때, 각 매장별 사회적회계 프로그램의 도입은 분명한 성과를 거둘 것으로 기대되고 있다. 실제 워크숍을 진행하고 난 뒤의 평가에서 참가자들은 사회적회계 프로그램에 대한 만족도(9.02), 적용 및 지속가능성(8.39), 변화가능성(8.10)에 대해 높은 응답을 보였다. (한살림서울, 2014) 그러나 힘든 점도 있었다. “자기 행동을

16) 사회적회계네트워크 홈페이지(www.socialauditnetwork.org.uk)

정할 때 힘들었다. 내가 정하면 해야 하니까. 그리고 결과와 성과를 구분하니까, 이 개념을 이해하는 데 힘들어 하셨다. 미션에 따라서 결과물이 다르다. 뭘 향한 성과인지가 다르다.”(김재겸, 2014) 자기 목적을 정하고 업무를 진행한 후에 결과를 확인하는 것이 보통 우리가 생각하는 평가의 내용이지만, 사회적회계 프로그램은 우리가 달성하고자 하는 목표에 그 결과가 어떤 영향을 주었는지까지도 평가하도록 하고 있다. 익숙하지 않은 구분이지만 목표와 방법을 연결하고 결과를 가시적으로 드러낸다는 점에서 의미 있는 방법론이라고 볼 수 있다.

자주관리매장의 시범 운영 첫 해가 거의 다 지나갔다. 평가하기에는 아직 이른 감이 있지만, 이전의 경우보다 조직적인 관심이 높고 교육과 프로그램을 도입하는 등 지원규모도 적지 않았다. 사회적경제를 인간다운 노동의 실현이라는 꿈을 이뤄가는 과정이라고 본다면 자주관리매장 운영은 그 꿈을 향해 한발씩 나아가는 과정이다. 그래서 내부의 관심과 기대도 높다. 한살림서울은 자주관리매장의 운영 평가에 따라서 전체 매장이 자주관리매장으로 점차 확대되거나, 혹은 노동자협동조합을 만들어 위탁 운영하는 체계로 가는 전망도 갖고 있다.

3) 살림나르미 협동조합

한살림에서 공급은 실무자라면 누구나 거쳐야 할 가장 기본적인 업무로서, ‘공급 업무를 거치지 않은 실무자는 한살림을 제대로 알고

있지 않다'라는 인식이 지배적일 정도로 한살림 실무자들 사이에서 중요한 영역으로 여겨졌다. 왜냐하면 공급 업무를 통해 기본적인 물품에 대한 정보를 배울 수 있고, 조합원과 함께하는 도농교류 프로그램이나 일일장터 등을 개최하면서 한살림에 대해 깊숙이 알아가는 계기가 되었기 때문이다. 물론 조합원을 직접 대면해야 하고 때로 물품 홍보와 조직의 가치를 전달한다는 점에서 공급은 조직 차원에서 그 역할이 중요했다. 그런데 지금은 실무 인력 양성문제와 공급 부문의 비용 상승, 조합원과 대면이 어려워진 현실의 문제가 점차 커지면서 공급 업무의 역할과 위상을 다시 정립해야 할 상황을 맞게 되었다.¹⁷⁾

이와 같은 문제의식을 바탕으로 한살림서울은 2011년 8월 이사회에서 공급 담당 실무자의 역할을 “지역에 거주하고 있는 조합원 및 지역의 주민들과 물품으로 소통하며, ‘구매형태의 변화’를 촉진하는 업무¹⁸⁾”로서 재정의하고, 이를 뒷받침하기 위해 공급 업무는 외부 업체에 위탁을 주어 전문화하는 쪽으로 방향을 잡았다. 이에 따라 동부팀에서 ‘지역담당자 제도’를 우선적으로 시범 운영하고, 공급은 2011년 (주)일원을 시작으로 강북지역자활센터(2012년), 한우리로컬푸드(2013년)에 차례로 위탁하게 되었다.

사실 외부 업체로의 공급 업무 위탁은 새로운 것이 아니었다. 1993년 전후로 자신의 차를 가지고 공급만 담당하는 사람과 계약을 체결하는 지입제가 일부 도입된 바 있기 때문이다. 그런데 당시에는

17) 물론 이는 한살림만이 아닌 모든 생협이 겪고 있는 과제인데, 다른 생협의 경우 일찍부터 공급 영역을 외부 업체로 위탁하는 방식으로 문제를 풀고 있었다.

18) 2011년 한살림서울 8차 이사회 자료.

그것이 공급 효율을 높일 것이라 예측했지만 결과적으로 폐지되고, 실무자들이 직접 모든 공급을 담당하는 체제로 복귀했다. 왜냐하면 당시의 공급 업무에는 물품 전달 외에도 빈병, 빈 상자 수거, 폐식용유 회수와 같은 한살림이 추구하는 운동적 과제들이 함께 수반되었는데, 지입제로 일을 맡은 사람들이 이런 과제들을 충실히 해내기 어려웠기 때문이다. 그런데 20년이 지난 현재는 당시와 상황이 달라졌다. 과거 한살림이 담당했던 운동적 과제는 쓰레기 분리수거 제도가 정착되면서 상당 부분 해소되어 재사용병과 빈 상자 외에는 특별히 수거할 거리가 사라졌기 때문이다.

현재 한살림서울의 공급 업무 위탁은 과거와 같은 환경 운동 과제와는 또 다른 목적에서 진행되고 있다. 그것은 취약계층의 일자리를 창출하고 생활의 자립을 돕는 사회적 관계를 만든다는 점에 의미를 두고 있다. 2012년 한살림서울은 비용절감과 경제적 효율성만을 강조하는 사회 일반의 업무 위탁 행태를 지양하고, 지역사회에서 한살림의 사회적책임과 가치를 실현하기 위한 목적에서 공급 위탁 단체를 새로 모색해 왔다. 이 과정에서 한살림북동지부의 추천으로 강북지역자활센터(이하 '강북자활')와 공급 업무 협약을 체결하게 되었다. 당시 강북자활은 회원들의 자활을 돕기 위한 업사이클링이나 반찬가게 등 다양한 사업을 모색하고 있었는데, 한살림과의 간담회를 통해서 서로의 필요를 사업화 할 수 있다는 점에 공감하게 되었다. 이후 강북자활 소속의 '살림나르미'라는 자활기업이 한살림 공급 업무의 일부를 위탁하여 맡게 되었고, 업무 숙련도가 높아지고 상호간의 신뢰가 형성되면서 2014년 '살림나르미협동조합'을 창립하게 되었다.

물론 생협과 자활의 만남이 처음부터 순탄하지만은 않았다. “처음에는 두 명이 시작을 했다. 첫 번째 위기는 두 분이 안 나오신 거다. 결국 한 분은 나오시고 한 분은 안 나오셨다. 이 분 중심으로 사람들이 모이기 시작했다. 지금은 아홉 분이 계신다. (중략) 조합원의 거부감이 있다. 수급자가 공급한다고 하니까 그런 것 같다. 왜 외부에 공급 위탁을 해야 하는가, 불편해 하신 거다.”(김재겸, 2014) 두 번째 부분은 아직도 충분히 해소되지는 않았지만, 한살림서울은 이 분들도 같은 지역에서 살고 있는 주민이니 같이 연대해서 서로 돕고 살아야 한다는 측면에서 이사회와 총회를 통해 조합원들에게 이해를 구하고 있다. 왜냐하면 자활을 통해 자립을 하려는 사람들에게 있어서 노동은 단지 금전적 소득 목적만이 아니라 자신의 삶을 복원하겠다는 목적이 더 크고, 이런 노동의 가치가 인정될 때 사회의 일원으로서 소속감을 가질 수 있기 때문이다.

이 외에도 협동조합 방식으로 사업체에 참여해본 경험이 없었기 때문에 갖는 참여자들의 불안감도 있었는데, 한살림서울은 ‘살림나르미’ 역할을 맡은 사람들에게 대한 협동조합 교육과 워크숍을 진행했고, 앞서 노동자 협동조합으로 전환한 한살림물류지원협동조합을 방문해 경험담을 듣고 그 가능성을 함께 확인하게 되었다. 물론 협동조합 설립이 모든 문제의 해결을 보장해 주지는 않지만 책임 있는 노동을 통한 자립의 의지를 다지고 안정적인 사업을 위한 법적 기반을 마련했다는 점에서 의의가 컸다. 살림나르미협동조합의 주인이 된 아홉 명의 노동자들은 창립선언문을 통해 “경제적 자립을 통해 성장의 꿈을” 키우는 한편, “호혜와 협동, 살림의 가치를 확산하고, 건강한 지역사회 건설에 이바지”하겠다는 뜻을 제시하면서 지역사회

의 일원으로서 책임을 다하겠다는 의지를 다진 점도 긍정적으로 평가할 수 있을 것이다.¹⁹⁾

한살림서울은 지난 2012년 지역담당자 제도와 공급 위탁 시행에 대한 중간 평가를 통해 두 제도의 가능성을 확인하였고, 이를 더욱 발전시키기 위한 TFT를 진행하면서 점차 확대, 안착의 과정으로 나아가고 있다. 2013년 서부지부의 추천으로 새롭게 합류한 ‘사회적기업 한우리로컬푸드’까지 포함하면 2014년 12월 현재 지역담당자, 공급 관련 실무자, 위탁업체 직원을 합친 총 인원은 74명이다.²⁰⁾ 앞으로 이들이 새로운 역할을 잘 해나갈 수 있도록 지원하는 것이 조직의 중요한 과제일 것이다.

〈표 4〉 한살림서울의 공급 위탁 사업 현황

	주식회사 일원	살림나르미 협동조합	사회적기업 한우리로컬푸드
참여인원	9명	9명	15명
사업시작 연도	2011년	2012년	2013년
법인형태	주식회사	협동조합	주식회사 (계양구 마을기업)

협동조합은 결사체와 사업체의 목적을 동시에 안고 있기 때문에 내부적으로 긴장이 발생할 수밖에 없지만, 이것을 새로운 혁신의 동력

19) 2014년 살림나르미협동조합 창립총회 자료집.

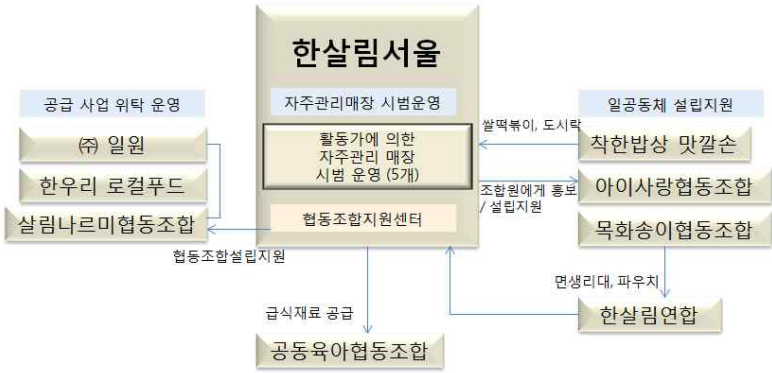
20) 공급사업 지원팀 포함.

으로 삼아 사회적경제를 실현하는 데 주요한 역할을 해왔다. 한살림 서울은 조합원의 수가 최근 4년간 2배로 늘어나면서 조직의 사업과 활동 전반에 큰 영향을 받고 있으며, 조직 안팎의 객관적인 다른 조건들도 계속해서 변하고 있다. 따라서 결사체와 사업체의 목적을 통일적으로 운영해온 기존의 시스템과 사고방식에도 변화를 주어서 핵심 사업 분야인 공급과 매장사업 분야에서 새로운 실험을 하고 있는 점은 의미가 크다. 한살림서울에서는 이 외에도 서울지역협동조합협의회나 지부차원에서 사회적경제연대활동에 참여하고, 지구조직 설립, 돌봄 영역에서 사업과 활동 개척, 지역살림활동의 본격적인 전개 등 새로운 기획들이 진행되고 있는데, 그 가운데에 ‘사회적경제’라는 영역이 하나의 키워드로 자리하고 있다.

4) 소결: 자주관리노동의 실험과 확장

한살림서울의 사회적경제 활동은 ‘자주관리노동의 실험과 확장’으로 요약해 볼 수 있다. 조합원, 활동가, 실무자들의 자율성과 책임성을 높이고, 위탁 공급 단체와도 협력적 동반자 관계를 만드는 실험을 통해 사회적경제를 단순한 구호가 아니라 현실에서 실현하려는 실제적인 모습으로 실현시켜내고 있다.

〈그림 5〉 한살림서울의 사회적경제 활동



2. 한살림성남용인

1) 복정고 경제교육공동체 사회적협동조합

지난 2013년 6월 성남에 있는 복정고등학교에서 학생, 학부모, 교직원 350여명이 참여한 가운데 ‘복정고 경제교육공동체 사회적협동조합’(이하 ‘복정고협동조합’)이 창립됐다. 그리고 같은 해 10월 복정고협동조합은 ‘학교 협동조합 시범 학교’로 선정되어 5천만 원의 인테리어 비용을 지원받아 학교 매점 ‘복스쿵스’의 문을 열었다. 2011년 개교 이래 처음 생겨난 매점은 일반 학교에서 찾아보기 어려운 친환경 매점을 표방하고 있었다. 학교 매점이 학교의 수익사업을 위한 용도가 아닌 학생들의 건강을 고려하여 만들어졌기 때문이다.

이와 같은 학교 협동조합이 생소하게 보일 수도 있지만 일부 대학 생협을 통해 학교 협동조합의 존재가 알려지기도 했다. 대부분 90년대 이후 설립된 이들 생협은 학내 식당과 매점을 운영하거나 운전, 한자, 영어 강좌 등을 공동구입하는 사업을 벌여 왔다. 또 대학 생협 경험을 가진 학생들이 농협이나 신협, 생협에 입사하여 인적 토대가 되기도 했다. 세계적으로는 프랑스나 말레이시아에서 학교 매점 등을 협동조합이 운영하고 있는 사례가 있다. 특히 말레이시아는 최근 학교 협동조합에 대한 관심이 높아지면서 국내에도 비교적 자세하게 소개가 되고 있는데, 2013년 현재 2,098개의 학교협동조합에 177만 명의 조합원이 가입하여 이용하고 있으며, 사업 내용도 수

학여행, 세탁소, 기념품제작 등 학교에서 소비하는 대부분이 포함된다. (주수원, 2014)

학교 협동조합을 운영하면서 얻게 되는 효과 중 하나는 학생들이 협동을 몸으로 체감하는 경험을 하게 된다는 것이다. 비록 작은 금액이지만 조합의 운영에 필요한 돈을 출자하고 함께 매점을 준비하고 홍보하는 과정이 바로 그러하다. 그리고 조합의 운영을 통해 교사, 학부모와 동등한 권리와 책임을 갖고 의사결정 과정에 참여하는 민주주의를 연습하게 된다. 성남 복정고협동조합의 경우에도 학생 조합원들이 스스로를 대표할 이사를 직접 뽑고, 인근 학교 매점 조사, 시식회, 업체 견학 등 매점에서 판매하는 먹을거리 선정 과정에도 참여했다.

그렇게 2013년 10월 한살림성남용인으로 빵을 공급해 달라는 제안이 들어왔고, 한살림성남용인 이사회 의결을 거쳐 복정고협동조합에 빵을 공급하기로 결정했다. 한살림을 비롯한 생협은 ‘조합원이 아닌 자에게 사업을 이용하게 하여서는 아니된다’²¹⁾는 규정이 있지만, 같은 조항에 총리령으로 예외를 두어 ‘학교를 사업구역으로 하는 조합’의 ‘조합사업 이용’이 가능하도록 하고 있기 때문에 법적인 뒷받침도 있었다. 한살림은 처음 협동조합을 운영하는 복정고협동조합 조합원 60여 명을 대상으로 ‘바른 먹을거리와 조합원의 역할’, ‘협동조합 매점활성화’를 주제로 두 번에 걸친 교육과 워크숍도 진행했다. 본격적인 공급은 10월부터 시작됐고 카스텔라를 비롯한 6종의 빵을 주 2회 매점으로 공급실무자가 직접 배송하고 있다. 학교

21) 소비자생활협동조합법 제 46조 1항.

행사나 학부모의 요청으로 대량 주문을 하는 경우도 종종 생겨났다. 2014년 5월부터는 유자컵케이크 등 2개 품목이 추가됐고, 용인의 흥덕고등학교에도 학교사회적협동조합이 설립된 후에 빵을 공급할 예정이다.

밥상살림과 농업살림 운동을 펼쳐온 한살림성남용인인으로서 학교협동조합과의 교류가 반가운 일이다. 농촌과 도시의 직거래운동, 협동운동에서 쌓아온 경험을 지역 사회에서 학생들과 더불어 공유할 수 있는 새로운 계기가 마련되었기 때문이다. 생산자와 소비자가 협력하여 생태계와 우리 농업을 살리는 과정을 학생들이 자연스럽게 이해하고 먹을거리에 대한 인식과 생활습관의 개선도 나타날 것으로 예상되었다. 학부모와 교사, 학생들 입장에서는 친환경 매점을 추구한 덕분에 먹을거리의 안전성에 대한 걱정을 덜 수 있게 됐다. 또 학생들 입장에서 물품 가격이 조금 비싸게 느껴지고 맛에서도 차별성을 갖지 못할 것이라는 우려도 있었지만, 매점을 운영하고 한 달 쯤 지나니 입맛과 가격에 대한 학생들의 생각이 달라지는 변화도 있었다고 한다. (우미숙, 2013)

복정고협동조합으로 물품을 공급하기까지 몇 가지 측면에서 과제도 있었다. 우선 빵 가격과 규격이 기존의 기준으로는 사업 성립 자체가 어려웠다. 그래서 (주)한살림우리밀제과와 협의하여 학생들에게 적절하도록 기준을 변경했다. 소보르빵과 카스텔라가 900원, 단팥빵이 1,000원에 책정됐다.²²⁾ 크기가 시중 빵집에 비해 상대적으로 작긴 하지만 학생들 사이에서 꾸준히 인기를 얻고 있다. 하지만

22) 매점 판매가 기준.

2,000원대인 크로와상과 톨케이크, 블루베리크림빵은 학생들의 손이 덜 갔다. 용돈을 받는 학생들 입장에서 1,000원과 2,000원은 큰 차이였다. 전반적인 물품 판매는 방학과 학기 중에 큰 차이가 나지만 그렇게 적은 편은 아닌 것으로 평가됐다. 그러나 익숙한 한살림매장이 아닌 학교 매장으로 공급은 처음인 만큼 시행착오와 보완의 과정은 필연적이었다. 마진율을 처음부터 너무 낮게 책정하여 사업적 손실이 났고 공급가를 조정하여 이를 보완했다. 매점에서도 정해진 주문요일을 놓치는 경우가 종종 있었다. 앞으로도 크고 작은 조율의 과정이 진행되겠지만, 반복적인 소비 과정에서 상호 신뢰가 깊어지고 친환경 먹을거리에 대한 관심도 높아질 것으로 기대된다.

국내에서 학교가 필요로 하는 사업을 공동 구매하는 협동조합은 성남 복정고 외에도 서울 독산고, 영림중, 경기 기흥고, 흥덕고, 한국도예고 등 10여 곳이 이미 설립됐거나 설립을 추진 중에 있다. 이제 시작 단계인 만큼 사업 영역도 아직은 매점 정도로 국한되어 있고 인지도도 매우 낮은 편이다. 그러나 대외 환경은 호의적으로 변해 가고 있다. 서울시와 교육청이 2014년 11월 ‘글로벌 교육혁신도시 서울’을 선언하면서 20대 교육협력사업 중 ‘학교매점 협동조합’ 활성화를 제안한 바 있다. 학교 매점 입찰과 관련한 법도 제·개정 되었다. 2014년 11월 ‘공유재산 및 물품 관리법 시행령’이 개정되어 지방자치단체 조례로 경쟁입찰의 예외를 둘 수 있게 된 것이다. 이에 따라 서울시 교육청이 ‘서울특별시교육감 소관 공유재산 관리조례’를 개정하여 사회적협동조합이 학교와 수익계약을 할 수 있게 됐다. 이제 사회적협동조합인 학교협동조합이 학교매점 경쟁입찰에서 “가격”만이 아닌 “공익적 목적”으로도 선정될 수 있는 여

지가 생겨난 것이다. 매장 운영을 넘어 여행, 교복구매, 학용품 등에서 시장의 효율성만을 고려하기보다 품질과 안전을 추구하는 물품이 자리 잡을 수 있게 되었고 생산과 소비 관계의 기존 인식을 전환하는 계기도 될 것으로 보인다.

복정고협동조합을 비롯하여 사회적경제 영역과의 만남은 한살림으로 하여금 새로운 시도와 크고 작은 혁신을 요구하고 있다. 그 과정에는 40대, 전업주부, 4인 가구 중심으로 물품을 생산하고 공급해오며 형성된 익숙한 사고에서 벗어나 학생, 고령자, 사회취약계층의 입장에서 사고하는 역지사지의 자세도 필요하다. 그리고 제대로 역지사지하기 위해서는 자주 소통하고 만나야 한다. 그래야 각자가 가진 정보, 자원, 요구가 보이고, 우리가 할 수 있는 게 무엇인지 찾아낼 수 있기 때문이다. 그런 점에서 한살림성남용인이 지역 사회적경제네트워크에서 간사 단체로 활동하며 지역사회와의 만남을 계속해서 넓혀가는 노력은 앞으로 사회적경제 활동을 만들어가는 데 있어서 의미 있는 결과를 만드는 중요한 기반이 될 것으로 보인다.

2) 스토어 36.5 슝인슝(shop in shop) 매장 운영

스토어 36.5는 2012년부터 사회적기업진흥원이 온·오프라인 공간에서 사회적기업의 판로를 지원하는 목적으로 추진해온 사업으로, 문화공간과 물품 판매를 겸하는 복합판매장 조성 및 운영, 또는 슝인슝 형태의 매장 운영을 지원하고 있다. 슝인슝은 일반 시장에서도 널리 이용되는 매장 운영 방식의 하나로, 사회적기업진흥원이 사회적경제

조직의 매장 안에서 사회적기업 물품을 전시, 판매하도록 일정액을 지불하고 공간을 임대하는 운영 방식을 의미한다. 공간을 제공하는 사회적경제 조직으로서는 물품 다양성을 높일 수 있고, 신규 사회적기업은 물품 판로가 확보되고 인지도를 향상시킨다는 점에서 상호 도움이 되는 방식이다. 2012년 8월부터 중소기업의 판로를 지원하는 행복한백화점 내부에 솥인솥이 설치된 것을 시작으로 아름다운가게와 한살림, 두레생협에 등에서도 이 같은 솥인솥 매장이 운영 중에 있다.

한살림성남용인은 2013년 4월부터 상현매장, 6월부터는 야탑매장에서 솥인솥 매장을 운영하고 있다. 첫 해에는 씨튼장애인, 한인한, 아름다운가게 등 16개 사회적기업의 물품 56종을 전시·판매하기 시작했고, 이듬해에는 이보다 규모가 조금 감소한 15곳 44종의 물품을 취급하고 있다. 이들 물품을 통한 매출 규모는 크지 않으나, 지역의 사회적기업을 지원하면서 내부적으로 제기되는 물품 다양성에 대한 요구를 충족시킬 수 있다는 점에서 의미를 갖고 있다.

그런데 한살림에서 사회적기업의 물품을 취급하는 것은 간단한 일이 아니었다. 일반적으로 한살림에서 가공품이나 생활용품이 매장을 통해 조합원에게 공급되려면 물품의 원재료, 생산기술과 설비, 인증, 생산철학에 이르기까지 까다로운 물품 심사를 통과해야 하는데 스토어 36.5를 통해서 공급되는 사회적기업의 물품이 이와 같은 한살림의 취급 기준을 모두 충족시킬 수는 없었기 때문이다.

그렇다면 한살림성남용인은 어떻게 사회적기업의 물품을 취급할 수 있었던 것일까? 그 배경을 살펴보면, 첫째, 물품 취급 기준에 앞서서 이를 수용할 수 있는 역량이 준비되어 있었다. 사회적기업진

흥원이 발주하는 숲인숲 운영 사업은 나름의 사업 기준이 충족되어야만 선정될 수 있는 사업이기 때문이다. 그런 점에서 한살림성남용인은 노동공동체 운동, 직거래 운동의 경험을 통해 조직화된 소비의 규모를 확대해 왔고, 그것을 활용해서 지역의 사회적경제 조직을 지원할 수 있는 준비가 되어 있었다.

둘째, 사회적 가치의 공동 실현에 대한 의지가 있었다. “사회적기업이나 자활과 연대하면서 그들이 가진 어떤 목표에 대해 발견을 하고, 그 영역을 한살림이 하는 게 아니라 같이 연대해서 도울 수 있는 것이 있다. 우리도 가치 지향 운동을 하니까 저 사람들과 같이 실현할 수 있는 지점이 발견된다.”(윤형근, 2014)는 말처럼, 일반적으로 사회적기업과 자활이 지향하는 목표는 대체로 취약계층의 자립, 일자리 창출을 통한 노동통합, 사회적 서비스 제공이라는 사회적 가치 실현에 무게를 두고 있다. 이는 한살림이 지향하는 지역살림운동과도 일맥상통한다고 볼 수 있고, 이 영역에 한살림이 직접 나서는 것 못지않게 그것을 하고자 하는 조직을 도우며 생태계를 풍부히 만드는 것 역시 사회적 가치를 실현하는 방법이라고 생각한 것이다.

셋째, 한살림 생태계가 거대한 사회적경제 생태계와 중층적으로 엮여져 있다는 관점에서, 나만 잘 되는 게 아니라 같이 사는 이웃도 잘 되어야 한다는 인식도 있었다. “구매력이 커지면서 생산조직은 확장될 수 있는데, 우리의 생산조직만 재생산하는 구조가 아니라, 외부와 소통하면서 우리도 자극을 받고 그쪽에도 도움이 될 수 있는 지점들을 만들어내는 데 사회적기업, 자활과 함께하는 것이 중요하다. 사실 사회적기업이 갖고 있는 물품이나 서비스의 질이 떨어지기

때문에 아쉽기도 하다. 그렇더라도 내가 보기엔 계속 연관관계를 가져야 한다.”(윤형근, 2014)

지역의 물품 취급 기준은 한살림연합의 물품 기준에 준하는 기준과 심사를 통과해야 하는 까닭에 직접 스토어 36.5의 물품을 취급할 수는 없었다. 그럼에도 불구하고 이들의 물품을 취급할 수 있었던 것은 이사회회의 의지에 따른 것이다. 한살림성남용인 이사회가 사회적경제 조직을 지원하는 차원에서 물품을 홍보하고 조합원의 인식을 제고하는 것을 목적으로 매장에서 전시·판매를하기로 결정했기 때문이다. 물론 여기에는 사회적경제 조직의 물품을 취급하면서 얻게 되는 실익도 중요한 요인이 되었다. “지원금이 있으니까 이 사업을 한 것 아니냐고 생각할 수도 있다. 그런데 지원을 통해서 사실 우리 내부의 여론을 환기시킬 수 있었고 손해 보는 것 아니면 해볼 수도 있겠구나라는 생각을 가질 수 있었다.”(윤형근, 2014)는 말처럼, 협동조합은 사업체이면서 동시에 인적결사체이므로 사업적 이익도 추구하지만 한편으로 구성원의 의견을 조율하고 동의를 얻는 노력 역시 필수적이다. 그런 점에서 슥인슥 운영 지원금이라는 형태로 어느 정도의 경제적 부담을 덜 수 있었던 것은 내부 구성원의 동의를 얻는 데 도움이 되었다고 볼 수 있다.

이와 같은 성남용인의 사례는 한살림과 사회적경제 영역과의 연대 활동에 중요한 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 한살림이 지향하는 가치의 실현 과정에서 기존의 가치와 경합하는 새로운 상황과 조건이 만들어질 수 있는 만큼, 이에 대한 능동적인 대응이 중요하다는 점이다. 즉 생태계를 보호하고 사용하는 사람의 안전을 고려하여 만들어진 친환경 물품 취급 기준에 따라 선정된 물품을 조합원에게 공

급하는 것이 분명 중요한 일인데, 이것이 한살림성남용인과 사회적 기업이 연대하고 협동하여 공동으로 지향하는 사회적 가치를 실현하는 것과 긴장이 생길 때, 기존의 원칙에 약간의 예외를 둬으로써 새로운 가능성을 만들어낼 수 있다는 점이다. 실제 한살림성남용인은 단기간 취급의 방식으로 매장에서 한살림 물품 이외의 사회적 의미를 갖는 물품을 선택할 수 있는 ‘여지’를 만들어냈다. 물론 한살림의 기준을 통과한 물품과 사회적기업의 물품 배치 공간을 분명하게 구분하여 조합원의 혼란을 줄이고자 노력을 기울였고, 일정 기간 동안 해당 생산지로 물품 개선에 필요한 조합원 의견을 제공한 후 현재는 한살림의 물품 취급 기준에 적합한 물품만을 취급하고 있다.

둘째, 연대의 방법론은 서로의 필요를 충족시켜야 한다는 점을 알려준다. “우리 물품을 사회적경제 조직에 요청해서 개발하면 되지 않겠느냐는 논리가 있다. 이거는 기본적으로 해야 한다. 원래부터 해온 작업이다. 우리 입맛에 맞는 거로 하는 거다. 그런데 그것 말고 그들의 입맛도 맞춰야지만 연대가 되고, 저쪽을 변화시킬 가능성이 생기지 않을까? 연대라는 게 자꾸 우리 중심으로 흐른다. 그것도 방법이지만 그렇지 않을 수도 있겠다는 생각이 든다.”(윤형근, 2014) 우리 기준, 우리 가치라는 ‘우리’를 중심에 둔 사고에서 벗어나 상대방의 요구에도 맞추는 노력이 필요하다. 그런 점에서 한살림의 물품 취급 기준에 대해 물품을 통한 협동과 연대라는 사회적 가치를 확산하는 차원에서 조합원의 의견을 모아 새로운 변화를 모색하고 있다.

셋째, 사회적경제 조직과의 연대활동은 사회적책임 활동으로 이어질 수 있다. 현재 한살림성남용인이 안정적으로 사업을 운영하고 물

품 기준을 고도화하여 양질의 물품을 공급할 수 있게 된 것은 한살림성남용인을 지지하고 이용해준 조합원들의 힘이 크고, 이에 부응하여 생산과 소비 영역에서 기술과 시스템을 개선하는 노력이 뒷받침되었기 때문이다. 따라서 한살림성남용인이 조합원들로부터 받은 지지를 바탕으로 키워온 역량을 활용하여 사회적기업의 물품 취급이라는 작은 실험을 통해 다시 조합원이 사는 지역에서 사회적 가치를 실현하는 것은 사회적책임을 실천하는 길이라고 볼 수 있다.

그러면 한살림성남용인은 스토어 36.5를 운영하게 되면서 무엇을 얻었을까? 그것은 앞에서도 언급했듯이 새로운 물품을 발굴하는 계기를 마련했다는 점일 것이다. 대표적으로 ‘천사맘세제’라는 물품은 스토어 36.5를 통해 들어왔지만, 조합원의 개선 의견을 받아들인 생산자의 노력으로 한살림성남용인의 지역물품 기준을 통과하여 14개 매장에서 모두 취급되고 있다. 또한 한살림성남용인은 학교협동조합과 스토어 36.5를 통한 사회적기업 물품 취급을 통해 지역사회 사회적경제 조직과의 연대에 점점 자신감을 붙이고 있다. 성남용인에서는 그동안의 경험을 바탕으로 매장 한 곳의 운영을 자활에 맡겨보기 위한 논의를 진행 중이라고 한다. 이런 노력들은 기존의 활동 방식에서 벗어나 상상력을 가지고 다른 각도에서 문제를 바라보는 데서 가능한 것들이다.

3) 소결: 우리 중심의 사고에서 벗어난 연대의 확장

사회적경제와 관련한 한살림성남용인의 활동이 가지는 특징을 한마디로 표현하면 ‘우리 중심의 사고에서 벗어난 연대의 새로운 확장’이라 할 수 있다.’

〈그림 6〉 한살림성남용인의 사회적경제 활동



3. 한살림제주

1) 희망협동조합으로 공급 위탁

한살림제주는 2005년부터 설립에 대한 논의가 시작되었고, 2008년 4월 지역에서 공동체 모임을 꾸려오던 소비자들과 한살림 생산자들이 함께 창립총회를 개최하면서 본격적인 활동을 시작하게 되었다. 그러나 창립 1년 만에 3천만 원의 손실이 발생하는 등 어느 협동조합이든 겪게 되는 초창기 경영의 불안정을 극복하고 자립의 기반을 마련하는 것이 한살림제주에 부여된 중요한 과제였다.

창립 후 몇 년 동안 사업적 어려움이 계속되었지만, ‘지역생산·지역소비’ 운동을 펼치기 시작하며 지역의 생산자들과 조금씩 관계를 만들어 왔다. 2008년에는 예비사회적기업인 ‘제주살림’이 생산하는 콩나물을 취급하게 되었고, 2012년부터는 본격적으로 지역물품의 발굴에 나서게 되었다. 일상적으로 소비되는 제철채소와 제철과일의 생산지를 확보하는 한편, 돼지고기, 토종 유정란 등의 지역물품도 발굴했다. 2013년에는 제주살림에서 두부 공장을 운영하는 문제를 함께 검토하고, 콩 구매자금 선급형태의 협업을 통해 지역물품으로 두부를 공급받고 있다.

‘지역생산·지역소비’ 운동은 지역의 생산자뿐만 아니라 유사한 지향을 가진 사회단체에 대한 관심으로도 이어졌다. 2012년에는 제주생태유아공동체와 MOU를 통해 물품의 공급은 물론, 식생활교육,

한살림생산지 방문, 생활용품 재활용, 생태교육 프로그램 등의 진행을 위해 공동으로 협력해 나가기로 했다. 또 제주 친환경급식연대, 아름다운가게, 수놓음자활센터, 제주 대안 연구공동체, 여성농민회 등과도 연대하여 2011년에는 사회적경제 제주아카데미를 공동주최했고, 2013년에는 33개 단체가 참여하는 제주사회적경제네트워크 창립으로 이어졌으며, 2014년에는 도지사 선거에서 사회적경제에 관한 요구사항을 전달하는 수준으로 점점 더 지역 단체들과 결속을 높여가게 되었다.

이처럼 사업의 위기 속에서도 ‘지역생산·지역소비’ 운동, 지역 단체와의 연대활동을 강화해가는 가운데 한살림제주의 사회적경제 활동도 조금씩 윤곽을 드러내게 되었다. “한살림제주가 인력과 돈이 없다보니, 주변의 자원들을 모으게 되었습니다. 아름다운가게, 수놓음자활센터, 이어도자활센터와 비공식적인 정례모임을 하기 시작했는데, 어떤 담론보다는 실제 일을 하는 데 필요한 얘길 나눌 수 있었습니다.” 2011년부터 한살림제주의 실무책임자를 맡게 된 강순원 상무이사가 구술하듯이, 사업적 위기 속에서 형성된 비공식적 네트워크는 사업의 활로를 위한 방향을 모색하는 데 활용될 수 있었다. 이 중 수놓음자활센터와는 공급 부문에서 장기적인 위탁에 대한 논의가 사업제휴로 이어져, 2012년부터 소속 ‘양곡배송사업단’이 한살림제주의 주문공급 업무 일부를 담당하기 시작하였다.

이와 같은 사업 제휴는 양자 모두의 필요성에서 출발한 것이다. 당시 ‘양곡배송사업단’은 수놓음자활센터로부터 독립을 준비해야 하는 상황이었었는데, 한살림제주와의 사업 제휴를 통해서 새로운 사업 영역을 창출하여 비록 제한적이지만 차별화되면서 확실한 시장을 만

들 수 있게 되었고, 한살림제주로서는 비용과 관리의 부담을 줄이며 사업의 지속가능성을 높이고자 하는 필요를 충족시킬 수 있었던 것이다. 그뿐만이 아니다. “보니까 우리 차량은 청소도 잘 안 하고 온도계도 없었고, 방역도 잘 안 하고 있었죠. 근데 저쪽은 사업 지원을 받아서 차량이 3대인가 그렇고, 방역하고 온도계 달고 이런 것도 잘 돼 있더라구요. 게다가 우리 공급실무자는 본인 생각에 그냥 택배 직원이었어요. 그러니까 차량도 대충 다루고 이런 식이었죠.”(강순원, 2014) 이처럼 희망협동조합과의 업무 제휴는 한살림제주의 공급 사업 효율을 개선하고 관리 능력을 향상시키는 효과를 가져왔다.

한살림제주는 희망협동조합의 공급 담당 비중을 점차적으로 높여 현재는 전체 어린이집 공급의 100%를 담당하도록 하고 있다.²³⁾ 차량도 1대에서 3대로 늘어났다. 조합원이 늘어나고 업무량이 많아지면 그에 따르는 인력 충원도 요청할 계획이다. 이처럼 한살림제주가 잘할 수 있는 부분은 스스로 하고, 그렇지 못한 부분은 사회적경제 조직과 협력하는 방안을 계속해서 갖고 나갈 계획이라고 한다. 그렇게 함으로써 서로 간에 숙련도도 높아지고, 그것이 다층적인 그물망으로 엮어지면서 서로를 지지하는 힘이 될 것이라고 보고 있기 때문이다.

그런데 서로 다른 조직이 협동하는 것이 그렇게 쉬운 일만은 아니었다. 희망협동조합의 실무자에 대한 어린이집의 불편한 시선과 어린이집의 대응을 이해하기 어려운 희망협동조합의 실무자로부터 불만이 터져 나왔기 때문이다. “저희는 어린이집 공급이 전체 주문공

23) 한살림제주의 주문공급액 중에서 어린이집 공급액 비중은 60%에 이른다.

급의 60%가 돼요. (중략) 그쪽으로 자활 사람들이 물건을 처음 공급했을 때, 어린이집 쪽에서 반응은 ‘후줄근하게 옷 입고 인상도 험악하고, 제대로 답변도 안 하고 이런 사람들이 와서 어떻게 할 거냐’ 이런 불만이 많았어요. (중략) 근데 자활 쪽도 너무 스트레스가 많은 거예요. 양곡배송에서는 물건 갖다 주면 아무 얘기 없이 잘 받아먹고 하는데, 여기는 왜 이렇게 까다로우냐는 거예요. (중략) 요게 한 3개월 정도 지나가니까 양쪽이 조금씩 이해를 하는 거예요. (중략) 우리가 가진 강점은 조합원들이 아무리 객체화되고 있다고 해도, 한살림에 대한 무언가 생각이 있으니까 가입하는 거고, 이게 이런 취지다라고 하는 게 어느 정도 이해가 되면, 받아들이는 거예요. 공급하는 희망협동조합 쪽에도 이런 문제에 대해 이렇게 대응해야 한다 이런 게 좀 전달이 되니까 불만이 줄어들었고요.”(강순원, 2014) 생산지로부터 물품을 소비지로 공급할 때는 물품만 오가는 것이 아니라, 그것을 주고받는 사람의 마음도 오간다. 서로 다른 환경에서 생활하는 사람들의 만남은 불편함을 가져올 수도 있다. 그런 점에서 양측이 서로 이해할 수 있도록 돕고, 한편으로 이해하는 시간도 필요하다. 사회적경제를 영역을 열어가는 협동의 마음도 그러하다.

2) 스토어 36.5 슥앤숍(shop and shop) 매장 운영

한살림성남용인이 2013년 스토어 36.5를 슥인숍 형태로 매장 안에 설치·운영하던 시기에, 한살림제주 역시 스토어 36.5 사업에 선정되

어 매장에서 사회적기업 물품을 취급하게 되었다. 당연히 한살림제주도 한살림성남용인과 동일하게 사회적기업 물품이 지역 물품 취급 기준을 충족하지 못하는 문제에 봉착했고, 한살림제주가 내놓은 대안은 솥인솥이 아닌 솥앤솥 형태로 매장을 운영하는 것이었다. 이를 위해 한살림제주는 ‘(주)스토어365’ 라는 별도의 사업자등록을 내고 한살림과 파트너십을 체결해 인력과 공간을 지원받는 구조를 만들었다. 공간은 한살림 노형매장을 리모델링해서 반으로 나누었다. 입구는 같은데 안으로 들어서면 한쪽에는 한살림 매장이, 다른 한쪽에는 스토어 36.5 매장으로 되어 있다. 서로 다른 법인의 직원이 각자의 매대에서 물품을 계산하고, 간판도 각각 하나씩 달았다. 물건은 받아서 안 팔리면 반품하는 게 아니라 재고처리 하는 사입 방식을 택하고 있다. 한살림제주가 생산자로부터 받은 물품을 책임소비로 연대하듯이, 영세한 사회적기업과도 연대하기 위함이다.

완전히 독립된 두 개의 매장 형태로 운영하면서 물품 취급의 다양성도 높아졌다. 초기에는 전국 25개 사회적기업의 공정무역 설탕과 커피, 차류 등 250종 물품이 전시·판매 되었는데, 이 중 10개 업체는 제주 지역 사회적기업으로 젓갈류, 축, 돼지고기 등 30종의 물품이 입점해 있었다. 조합원들은 매장에 방문해서 한살림이 취급하지 않는 250종의 새로운 물품을 둘러보고 구입할 수 있었고, 사회적기업으로서도 물품을 조합원들에게 홍보할

〈그림 7〉 한살림제주와 스토어 36.5 간판



수 있는 기회를 갖게 되었다. 장기적으로는 생산자들에게 요청하여 한살림으로도 공급이 가능한 수준으로 물품의 품질을 높여갈 것이라고 한다. 또 제주도 여행 관련 사회적기업 등에서 생산하는 기념품과 여행 상품 등도 입점하여 구성을 더 다양화 할 계획이라고 한다.

이와 같은 한살림제주의 슥앤숍 방식은 이전에 없던 새로운 것이었다. 한살림 내부에서의 논란도 예상되었다. 그럼에도 한살림제주가 새로운 실험에 나선 것은 사회적경제 영역 간의 연대와 협력을 통해 새로운 시장과 가치를 창출하고 실현할 수 있다는 강한 확신이 있었기 때문이다. “우리가 협동조합을 통해 하고자 하는 게 뭔가를 보면, 한살림제주는 지역순환형 농업 생산과 소비, 로컬푸드를 중심으로 생명살림의 가치를 실현하는 겁니다. 근데 우리만의 협동조합, 우리만의 가치 추구로만 되는 것인가라는 생각이 많이 있었죠. 사업적인 측면에서 보면 사실 그 가치를 구현하기가 무척 어렵다는 생각도 있었어요. 그래서 자본 아닌 인간 중심의 네트워크가 강화되도록 조직적으로 넓혀보자. 조합원 확대를 넘어서서 진영 간 연대, 경제주체 간 연대, 이런 걸 좀 더 적극적으로 광범위하게 할 수 있을 때, 우리가 만들어 내고자 하는 것들을 조금 더 빨리 효과적으로 해 낼 수 있지 않을까 싶었습니다. (중략) 사회적기업이나 사회적경제 속에서 물품을 팔아줄 수 있는 판로가 마땅치 않습니다. 그래서 우리 스스로 시장을 만들어 보자는 것이 스토어 36.5를 개설한 계기입니다. 그것은 한살림 조합원과 매장에 의지해서 만들어진 것입니다.”(강순원, 2014)

사회적경제 영역의 새로운 시장 창출이라는 전망을 바탕으로 2년 차에 접어든 슥앤숍 운영의 중간 평가는 어떨까? “처음에는 전국

사회적기업 제품의 안테나숍 개념이었는데, 별로 경쟁력이 없는 걸로 판단되었고, 지금은 지역의 사회적기업을 인큐베이팅하는 컨셉을 갖고 있어요. 예컨대 제주 오매기 떡이 다 수입품으로 만들어지는데, 36.5 매장에서는 국산 재료로 만드는 대신 가격이 세 배 정도 됩니다. 그래도 제일 많이 나가고 있죠. 만약 이게 한살림 매장으로 바로 들어왔다면 홍보도 안 되고 가격도 비싼데 손이 덥석 갔을까요?”(강순원, 2014) 스토어 36.5는 아직까지 새로운 시장으로서 활발한 역할을 하고 있지는 못한 것으로 평가되고 있지만 새로운 시도를 고민하고 있다.

여기서는 한살림의 역할도 유효하다. 안테나숍에서 인큐베이팅숍으로 컨셉의 중심을 이동하려는 것은 한살림이 물품 유통과 판로 역할을 하기 때문에 가능한 것이다. 그렇게 지역의 사회적경제 조직의 물품이 솥앤솥을 통해 발굴되고, 한살림 기준으로 품질이 향상되면 다시 한살림과 또 다른 판로로 진출할 수 있는 기회를 갖게 된다. 이는 한살림과 사회적경제 조직 모두에게 의미 있는 결과를 낼 것이고, 나아가 현재 시장의 문제점을 개선하는 데에도 기여할 수 있다. 그것은 일반시장이 잘하지 못하는 부분을 전문화하여 일반시장의 옆에서, 혹은 조금 떨어진 곳에서 새로운 시장을 만드는 또 다른 아웃소싱 전략이다. 그 안에는 오로지 비용과 이윤만을 절대적인 기준으로 삼는 자본 중심의 시장을 넘어 호혜성, 연대성, 돌봄과 같은 사회적인 가치를 복원하고, 생태계의 지속가능성에도 기여할 수 있도록 하는 지속가능한 시장에 대한 꿈이 담겨 있다.

3) 지역 사회단체와 조합원 공유

한살림제주는 스토어 36.5를 통해 사회적경제 영역과 매장을 공유하는 실험에서 한발 더 나가 2013년부터는 지역의 연대단체들과 ‘조합원 공유’라는 아이디어를 실천하고 있다. 그 배경과 경과에 대한 강순원 상무의 말을 들어보자. “FTA를 시민사회단체들이 함께 반대를 하고 있는데, 그 단체들은 스스로가 국내산 농산물을 얼마나 먹고 있을까? 그런 생각이 들었어요. 제가 사석에서 그걸 물어보니까 ‘돈 없어서 못 먹는다’고 하더라고요. 그래서 제가 2013년 초에 정식으로 제안을 했어요. ‘우리가 안 먹으면서 어떻게 건강을 담보하고 우리 농업을 담보할 거냐.’ 규모야 어찌됐든 간에 우리 스스로 우리의 시장을 만들어내는 게 우선이라고 생각을 했거든요. 그래서 시민사회단체들에게 제안을 했죠. ‘회원을 공유하자’고요. 시민사회단체들이 한살림 조합원이 돼서 물품을 이용하고 한살림은 그들을 연대단체로서 홍보해주는 거예요. 대신 개별 단체 소속 회원들이 한살림 조합원으로서 소비한 금액의 일정 부분을 기금화해서 그 단체 운영기금으로 보내주는 거죠. (중략) 한살림은 우리 생협이야 이런 것보다는 환경운동연합에 에코생협이 같이 있는 거로 치자 그런 개념인 거죠.”(강순원, 2014) 연대 단체로서는 소속 회원들의 한살림 물품 이용액이 늘어날수록 운영 기금이 늘어나고, 한살림제주는 회원과 소비를 동시에 증가시키는 일석이조의 모델이다. 한살림의 운영방식으로 해석하면 MOU 단체가 일종의 ‘지부’ 역할을 하며 조합원을 모집하고 이용을 독려하면서 활동에 필요한 운영비 일부를 지원받는 셈이다.

2013년 초부터 한살림제주의 제안에 동의한 제주주민자치연대, 제주대안연구공동체, 제주환경운동연합, 사회적기업협의회, 제주사회적경제네트워크, 제주주민회 등 6개 단체가 차례로 MOU를 맺었으며, MOU의 내용은 조합원(회원) 공유, 행사 공유, 연대 활동에 관한 사항을 담고 있다. MOU를 체결하고 얼마 동안은 연대 단체들을 통한 조합원 이용이 증가했다. 마진율이 낮은 한살림제주는 이 사업이 활성화되면 조직에 부담이 될 것이라 생각하여 연대 단체의 회원 규모를 전체 매출의 20%까지로 설정했지만 한편으로는 최소한 연대 단체의 활동가 1인 인건비 정도는 마련해 보겠다는 나름의 기대도 갖고 있었다고 한다. 그러나 실제 진행해본 결과로는 단체 소속 조합원의 이용 통계가 전산화되지 않아 정확한 집계 어렵고, 기대보다 저조한 참여율을 보이고 있다고 한다.

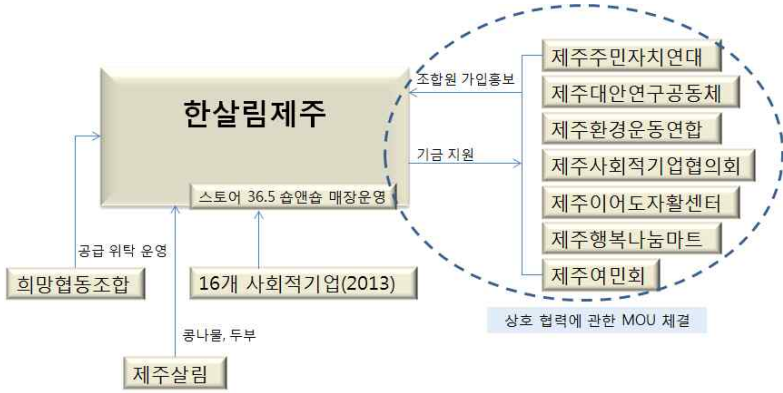
그럼에도 불구하고 계통 조직이 아닌 시민사회 단체의 조직망을 활용하여 사회적경제 영역에서 새로운 시장을 강화하려는 노력은 충분히 의미 있는 시도이고, 한살림제주에서의 활성화 여부와 별개로 다른 조직들에서도 시도해볼 만한 연대 사업 모델이라고 볼 수 있다. 그리고 이것은 한살림제주만 시행하는 모델이 아니다. 원주 지역에서 활동하는 협동사회경제네트워크에 참여하고 있는 6개 생협은 이보다 앞선 2011년 7월부터 동일한 실험을 진행하고 있다. 이들은 생협법 46조 2항에 의거하여 MOU에 참여하는 모든 생협 조합원의 상호 간 사업 이용을 조합원 이용으로 인정하기로 했다. 이에 따라 원주생협 조합원이 원주의료생협에서 진료를 받거나 한살림원주생협의 매장에서 물품을 살 때 별도의 조합원 가입 절차가 없이도 조합원과 동일한 조건으로 이용이 가능하다. 그러나 원주 역시 실제 이

용 현황 파악에 필요한 전산화가 되지 않았고, 생각만큼 효과를 거두고 있지는 못하다고 한다. 또 다른 상호 이용 협약의 예로는 한살림, 두레, 아이쿱, 행복중심생협에서도 찾아볼 수 있다. 연합 조직에 가입해 있는 법적으로 독립된 회원 생협 간의 거래에서 조직들 간의 상호 이용 협약을 통해 조합원의 이용에 불편이 없도록 하고 있기 때문이다. 이렇게 볼 때 한살림제주의 MOU를 통한 회원 공유라는 아이디어는 아주 불가능한 것만은 아닐 것으로 보인다. 특히 지역을 중심으로 사회적경제 활동을 실천하려는 조직들에게는 나름의 유용한 방식이 될 수도 있을 것이다.

4) 소결: 네트워크를 통한 공유경제의 실험

한살림제주는 지역사회에 존재하는 다양한 단체들과 네트워크를 만들어서 물품과 공간, 사람을 공유해 가면서 사회적경제 생태계를 조성해 나가고 있다. 한살림제주가 진행하는 새롭고 다양한 방식의 네트워크 실험이 사회적경제 시장에 활력을 불어넣고 협동의 기반을 더욱 풍성하게 만들 것으로 전망된다.

〈그림 8〉 한살림제주의 사회적경제 활동



4. 한살림강원영동

1) 지역을 성장시키는 협동의 힘

“한살림이 있어서 참 좋다” 강릉 지역에서 한살림강원영동에 대한 평이 심상치 않다. 흔히 조직의 역사가 오래되어서 듣는 '협동조합의 만행'이라는 표현보다 무언가 더 살갑고 진솔한 느낌이 든다. 이와 같은 존재감의 비결은 어디에서 찾을 수 있을까? 결론부터 얘기하자면 사회적경제 조직과의 연대를 넘어, 지역의 사회적경제를 주도적으로 만들어가는 과정에서 찾을 수 있다.

한살림강원영동은 영동 지방을 기반으로 사회적경제 활동을 매우 활발하게 펼치고 있는 조직이다. 한살림강원영동이 지역 사회에서 설립에 참여해 출자한 사회적경제 조직만 다자연을 비롯해 4곳이고, 다시 그 조직들이 출자하여 설립한 조직이 하평들영농조합 등 3곳이다. 출자뿐만 아니라 설립 초기에는 사업이 안정적인 궤도에 오를 수 있도록 경영과 인력도 지원하고 있다. 이 중에는 기술과 품질을 갖추어 한살림연합을 통해 전국으로 물품을 공급하는 곳이 다자연을 포함해 3곳이다. 어떤 사람들은 한살림강원영동의 사회적경제 활동이 이처럼 활발한 것은 그 지역만의 특성이라고 평가하기도 한다. 생협의 역사가 짧고, 조직의 안정적 경영에 우선적인 목적을 두어서, 바깥으로 눈을 돌려 지역 사회에서 사회적경제 조직의 설립을 돕거나 연대하는 데 대한 관심이 상대적으로 적은 것이 우리 생협의

현실이기 때문이다. 그러나 협동조합의 활동이 활발한 캐나다와 유럽, 가까운 일본의 사례를 보더라도 생협이 모태가 되어 협동조합을 만들거나 다른 사회적경제 조직들과 연대하는 사례는 얼마든지 찾을 수 있다. 최근 4년 동안 생협의 규모는 계속해서 크게 성장해 왔고, 앞으로도 사회적경제 영역 전반적인 양적 증가뿐만 아니라 상호 협동과 연대를 위한 법·제도적 지원체계도 마련될 전망이다. 그런 점에서 한살림강원영동의 사회적경제 활동은 사회적경제 영역이 앞으로 성숙해 가는 과정에서 참고할 중요한 사례가 될 것이다.

한살림강원영동은 1988년 강릉소비자협동조합에서 시작되었다.²⁴⁾ “처음 신협 안에 한 코너로 있었어요. 그때 책상이 두 개 있었는데, 그나마 그 책상 하나도 경실련이 생길 때 빌려줬어요. 이런 식으로 되다보니, 생협 운동도 중요하지만 지역 사회에서의 시민사회 정책 영역도 중요하다는 생각에서 늘 관심을 갖고, 지역 내에서 유기적으로 연결되어 있습니다.”(김대진, 2014) 이처럼 한살림강원영동은 지역사회와 밀접한 관계를 갖고 시작했다. 종적으로는 1970년대부터 시작된 지역의 신협운동에 신세를 졌고, 횡적으로는 지역의 생산조직이 든든한 지원군 역할을 해주었다. 1991년 첨가물을 넣지 않은 젓갈을 ‘동해식품(현 아침바다)’에 위탁·생산했는데, 1999년경까지 한살림강원영동의 전체 매출 중 절반 이상을 동해식품이 만든 젓갈이나 황태채의 중간 유통 수수료에 의지해 겨우 연명하고 있었기 때문이다.

원주의 무위당 장일순 선생과 천주교 사회개발위원회도 강릉 소협

24) 1991년 회원조직이 되었으며, 1993년 한살림으로 명칭을 변경했다.

의 설립 초창기에 중요한 역할을 했다. 무위당은 강릉신탁이 어느 정도 안정기에 들어서자 초대 강릉소협 이사장인 홍동선에게 “생산자나 소비자 모두가 득을 보며 다 함께 살아갈 수 있는 생협운동을 해야 될 것 같네, 땅과 사람을 모두 살려야지”라며 생협의 설립을 권고했고, 원주 사회개발위원회의 박양혁 부장을 비롯한 원주 지역 활동가들이 강릉소협 설립시에 물심양면으로 지원을 아끼지 않았다. 1971년 설립된 강릉신탁도 초기에는 장일순 선생이 파견한 원주 밝음신탁의 박준길 지도원의 도움을 받았고, 역시 장일순 선생의 제자인 강원도지부 이경국 회장이 매월 10회 이상씩 대관령을 넘어와 지도 격려하며 경영을 안정화하는 데 큰 도움을 주었다. “공생의 윤리가 우주의 법칙이 아닌가”라던 무위당과 그의 뜻을 따르는 선배들의 정신을 이어받아서 강릉소협도 한살림강원영동 초창기의 임대료와 사무실 운영비를 무료로 지원했다. (홍동선, 2006:40~41)

이렇게 탄생한 한살림강원영동이 지역사회, 그리고 사회적 약자들과 함께하는 사업을 시작하게 된 것은 조금도 어색하지 않아 보였지만 그리 쉽지도 않았다. 1999년경 한살림에 들어온 김대진 상무이사는 지역 사회에서 한살림의 역할에 대한 선임 이사장들의 뜻에 공감하고 있었는데, 2000년대 초반 공부모임을 통해 알게 된 지역 후배들이 자활이나 장애인 단체에서 일하게 되면서 이들과 함께하는 사업을 모색하게 되었고, 처음으로 취약계층을 위한 사업을 시작했다. “처음에는 아주 어설프게 장애인 단체들하고 두부 사업도 했고, 그분들이 단순작업이 쉬우니까 이쪽에 많이 나는 해조류나 황태류 이런 것도 했어요. 그렇게 한 4~5년 동안 두세 가지 사업을 했는데 다 망했죠. 그때 배운 게, '맨날 좋은 일 한다' 이래서만은 안 되는

거구나. 가치만 자꾸 얘기하고 그래선 안 되고, 실질적으로 생활의 변화와 지속가능한 삶이 유지되어야 한다는 걸 깨닫게 된 거죠."(김대진, 2014)

실패의 경험을 딛고 새로 다시 시작한 사업체는 ‘사회적기업 다자연(현 다자연식품)’이었다. 당시 한살림이 2004년 더불어식품 사고 후, 만두·면류 생산지 발굴에 난항을 겪고 있었던 상황과 맞물려 2005년 3월 주문진에 다자연식품을 설립한 것이다. 자활후견기관을 통해 모집한 세 명의 직원과 함께 시작한 다자연식품은 물냉면, 비빔냉면을 시작으로 만두, 초고추장, 불고기양념, 피자 등 다양한 물품을 개발·생산했다. 초기에는 30명이 넘는 직원이 함께 일했는데 그 가운데 취약계층 비율이 절반 이상을 차지했다. 지금은 모두 취약계층에서 탈피했을 정도로 지역 내 안정적인 일자리 사업으로도 톡톡히 기여하고 있다. 또한 다자연식품은 지역 내에서도 작업 환경이나 근무 조건이 좋은 작업장으로 알려져 있어 직원들의 만족도나 회사에 대한 자부심도 높은 편이다. 다자연식품은 모든 직원들이 함께 열심히 노력한 결과 2007년 강릉시로부터 자립해 자활공동체(자활기업)로 독립할 수 있었으며, 현재 몇 안 되는 성공한 자활공동체로 인정받고 있다.

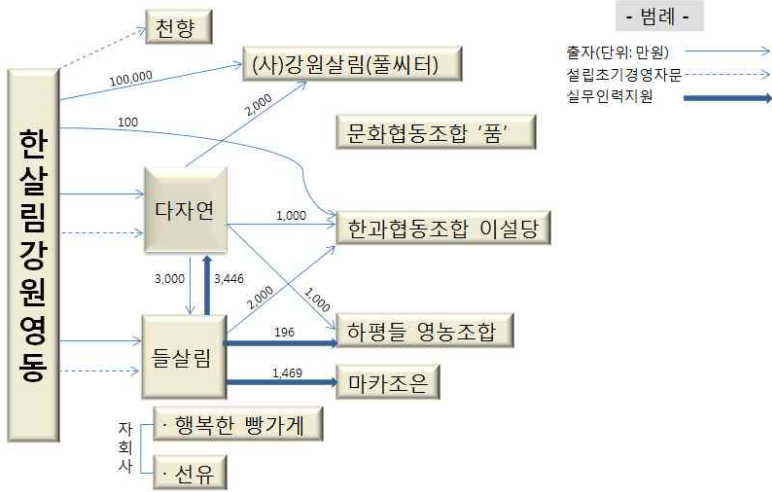
다자연식품의 성공 경험을 바탕으로 지역사회와 함께 사회적경제 조직을 만드는 작업이 계속 되었다. "다자연은 (한살림강원영동이 중심이 되어 만든 사회적경제 조직들의) 큰 근간입니다. 다자연이 성공하고 수익이 발생하면서 다른 곳들을 인큐베이팅 할 수 있었죠. 돈도 빌려주고, 자기들이 하던 사업을 넘겨주기도 하고, 초기에는 인건비도 좀 지원해주고... 그러면서 들살림이나 선유, 행복한 빵가

게, 하평들공동체, 최근 이설당함과협동조합까지 쪽 이어올 수 있었던 거죠."(김대진, 2014) 2009년에는 들살림을 설립하고 자회사로 '선유'와 '행복한 빵가게'를 잇따라 열었다. 들살림은 친환경감자를 생산하면서 사회적경제 조직을 인큐베이팅 하는 역할도 맡아 기술개발에서부터 회계나 경영 지원 등의 역할을 하고 있다. '선유'는 국내 최초로 베이킹파우더를 넣지 않은 핫도그를 생산하고 최근에는 핫바도 개발했다. '행복한 빵가게'는 한살림 피자과 빵을 생산하여 한살림강원영동 6개 매장에 매일 아침 신선한 빵을 공급하고 있다. 들살림, 선유, 행복한 빵가게가 빠르게 안정화될 수 있었던 데는 다자연식품의 역할이 컸다. 주 품목 중 하나였던 피자를 넘겨 빵가게가 쉽게 기반을 닦을 수 있도록 했고, 출자와 초기 인력 지원 등을 하기도 했다.

한살림강원영동이 다자연식품을 인큐베이팅 하고, 다자연식품은 사업 품목을 나누면서 들살림의 안정화에 기여했다. 그리고 들살림은 한살림강원영동의 오랜 숙원사업이기도 했던 생산공동체를 만들어냈다. 들살림의 고유 목적사업이 '농촌공동체 지원 사업'인 만큼, 생산자 공동체를 일구는 데 많은 공을 들여왔다. 2009년 강릉시 사천면에 하평들 작목반을 구성, 친환경 농산물 인증을 받고, 2012년 강원영동 최초의 한살림 생산공동체 '사천 하평들 공동체'로 승인받았다. 한살림의 다른 지역과 달리 친환경 가공 사업이 먼저 시작되어 친환경 생산자 공동체를 만들어낸 것이다. 하평들 공동체는 친환경 쌀, 감자, 잡곡 등을 한살림으로 공급하는 한편 지역 생산, 지역 소비를 실현하고자 지역의 가공 사업체에서 사용하는 원부재료의 공급도 중요한 사업 방향으로 잡고 있다. 그래서 이설당함과협동조합

의 한과 원료로 친환경 찹쌀을 공급하고, 앞으로는 행복한 빵가게에서 쓰는 우리밀도 생산할 계획이다.

〈그림 9〉 한살림강원영동과 사회적경제 조직간 출자·지원 현황



한살림강원영동이 지역사회에서 사회적경제를 만들어가는 데에는 사업체 발굴, 즉 생산자 조직화에 대한 관심이 자리하고 있었다. “우리 지역 이사님들은 지역의 한살림이 조합원 대상 사업에는 한계가 있다. 그래서 뭔가 사업을, 생산자를 발굴하고 그와 결합해서 해야 된다는 것에 굉장히 관심이 많았고, 그러면서 지역의 순환경제에 도움이 되어야 한다.”고 김대진 상무이사가 구술하며 “아무리 좋은 사업이라도 항상 주체가 있어야” 한다며 자신의 경험을 덧붙였다. 생협이 사업이 성립하려면 물품 공급처가 있어야 한다. 그래서 초창기

한살림 박재일 회장과 이상국 전무는 전국의 가톨릭농민회를 비롯한 친환경농업 생산자를 찾아다녔다. 이는 지역에서도 마찬가지로여서 비교적 일찍 설립된 한살림청주, 한살림경남 등도 지역 생산자 발굴과 조직화에 정성을 들였다. 물품 종류가 적고 물류가 원활치 못했던 1990년대 강원영동한살림도 지역의 생산자를 발굴하려고 했지만, 가톨릭농민회나 기독교농민회 등 농민 생산자 운동 조직이 전무한 영동 지역에서는 한두 명의 생산자는 발굴할 수 있었지만 친환경 생산자 공동체는 찾기가 어려웠다. 그런 맥락에서 가공식품이나 생활용품을 생산하는 사업체를 발굴하려는 시도는 나름의 타당성을 갖고 있었다. 그러나 친환경물품을 생산하는 업체를 찾기란 쉽지 않았을 것이고, 결국 2000년 중반이 되어서야 비로소 그동안 지역에서 쌓은 신뢰를 바탕으로 다자연식품을 설립하게 되었다. 이는 물론 사업체의 발굴만큼이나 이를 이끌어갈 주체를 발굴하는 노력이 결들여졌기에 가능했던 것이다.

한살림강원영동이 사회적경제 영역을 확산해 가는 특징은 자꾸 나누며 엮인다는 것이다. 사업을 발굴해서 나눠주고, 교육하고, 지원하면서 자립시키고 또 분화하도록 돕는다. 자립한 조직은 또 새로운 조직의 설립에 출자하고 인력과 장소를 빌려준다. 이렇게 한살림강원영동을 포함해 7~8개 조직이 서로 엮히고설키며 사회적경제 영역을 확산해가고 있다. 물론 지금까지는 한살림이라는 언덕이 든든하게 버텨주고 있어서 이것이 가능했다. 그러나 하나의 언덕에만 기대려고 하지는 않는다. 받은 것을 옆으로 나누고 아래로 흩뿌리며 지역을 중심으로 각 조직이 작지만 기댈 수 있는 언덕을 만들고자 한다. 작지만 알토란 같은 다양한 사회적경제 조직들을 키워 시장을

넓혀가면서, 작고도 큰 경제를 꿈꾸고 있는 것이다. 앞으로 자연이 준 식품, 아침바다, 들살림 등이 클러스터 사업을 지원받아 한곳으로 모일 계획이라고 한다. 작은 조직들의 협동이 더 촘촘하게 엮여 지면서 또 어떤 사업을 만들어갈 것인지 기대된다.

2) 지역순환경제를 인큐베이팅하는 노력

앞서 살펴본 것처럼 한살림강원영동은 지역 내 사회적경제 생태계를 주도적으로 만들어가며, 지역순환경제 구축과 지역 경제 활성화에 크게 기여하고 있다. 뿐만 아니라, 초기부터 지역이라는 끈을 놓지 않고 지역 내 시민사회단체와도 유기적으로 결합하고 있다. 2009년에는 조합원활동실을 지역사회를 위해 개방하여, 한살림 조합원들만의 공간이 아닌, 지역사회단체들이 함께 이용할 수 있도록 한 것이다. 2009년 3월 포남동 매장 1층에 30여 평 되는 공간을 '폼자'라는 의미로 '폼'이라 이름 짓고, 열린 문화 공간으로 개방했다. 다양한 조합원 활동뿐 아니라, 친환경센터나 전교조 교육모임 팀 등 지역 내 시민단체와 함께 다양한 강좌도 열었다.

2011년 4월에는 지역 시민사회단체와 함께 풀뿌리시민활동 지원 센터 '풀씨터'를 건립하였다. 참여정부 시절 강릉지역 시민단체에서 받은 지역 NGO단체 공간지원금 3억 원에, 모자라는 비용을 한살림에서 출자해 마련한 공간이다. 리모델링 비용 또한 한살림에서 마련하여 지역 시민사회단체들과 강릉 시민들을 위한 유용한 공간으로 사용되고 있다. 1층은 한살림 포남매장이, 2층은 지역커뮤니티 카페

'폼'이 옮겨왔으며, 3층은 '생명의 숲'과 '풀씨교실'이 들어와 있다. 4층은 시민사회단체들을 인큐베이팅 하는 공간으로 강릉시민행동, 경실련, 마을지원센터, 친환경센터 등이 함께하고 있다. 지하는 현재 합주연습실로 리모델링 공사를 진행하고 있다. 풀씨터 2층으로 옮긴 지역 커뮤니티 카페 폼의 운영 주체들은 지난 2014년 4월 협동조합 공감을 설립하고, 생활문화를 만들어가는 활동을 계획하고 있다.

또한 한살림강원영동은 지역 내 시민환경센터나 뇌병변장애인센터 등이 어려울 때, 상근자 월급이나 월세 일부를 몇 개월 지원해 주기도 했다. 대신 해당 단체에는 한살림 조합원을 위한 강의나 체험 프로그램을 정기적으로 열도록 했다. 강의에 대한 조합원 반응도 좋아 환경단체에 가입한 회원도 있었다고 한다. 한살림도 경제적 어려움을 겪을 당시 다자연식품에서 인건비 지원을 받은 경험이 있었다. 이처럼 어려움에 부딪혔을 때 서로 도와줄 수 있는 관계를 지역의 생산자들, 사회적경제 그룹들과 만들어가고 있는 것이다. 결국 사회적경제 조직들에 있어 안정적인 시장은 같은 사회적기업이나 협동조합이 될 수밖에 없다면, 서로 힘을 보태며 시장을 만들어가고 키워야 한다는 건 어찌 보면 생존의 문제인 것이다.

물론 이러한 상호 지원과 협동에는 책임도 따른다. 따라서 조합원의 동의와 이해를 구하는 과정이 필요한데, 당위성이나 명분뿐만 아니라 사업적 측면을 고려하지 않을 수 없다. 이것은 사회적경제 조직의 운영으로부터 연대와 지원 활동 전반에까지 적용된다. "풀씨터에 우리가 1억 정도 출자가 되어 있어요. '그런데 왜 조합원들의 돈을 그런 데다 투자하느냐' 그런 얘기를 하시는 분들도 있죠. 일단은 지역사회에서 정말 필요한 일을 우리가 이렇게 해야 하지 않겠냐 애

〈그림 10〉 '문화공간 품'에 출자한 단체들



기하고, 두 번째는 사업적으로도 (이윤이) 남는다는 거예요. 대신 월세를 내지 않아도 되거든요. 손해를 보면서 하진 않는다 이런 얘길 하면 대부분 수긍하십니다. 그러니까 지역사회에 돈을 쓴다는 게, 무턱대고 몇 천만 원씩 시민사회에 톡톡 내는 방식은 아니어야 한다는 거죠. 정말 필요한 곳에, 적시적소에 논의를 통해서 책임성을 가지고 써야 합니다."(김대진, 2014)

한살림강원영동은 지역 내 사회적기업들과의 사업 제휴를 통해 취급하는 물품에도 ‘책임’을 갖고자 노력한다. 현재 한살림강원영동 매장에는 강원도 사회적경제 조직들의 상설판매점인 ‘강원곳간’이 슨인스 형태로 들어와 있다. “사회적경제진흥원 같은 곳에서 우리에게 요구하는 것이, 팔아주는 것도 중요하지만, 그 사람들의 품질을 좀 업그레이드 시켜달라는 요구가 더 커요. 그래서 우리가 가서 포장 디자인이라든가, 위생관리라든가, 원가계산서나, 이런 것들을 대하는 마인드, 교육 이런 것들을 어느 정도까지 해주죠. 예를 들면, 굳이 안 넣어도 되는 첨가제를 넣고 있는 데가 있어요. 그런데는 첨가제를 빼시라고 하던가, 그런 식으로 제품을 소비자 눈높이까지 끌

어울리는 역할도 우리가 할 수 있는 겁니다.”

이 밖에 천향, 마카조은, 강릉독립예술극장 신영 등 지역사회의 사회적기업들과도 연계하고 있으며, 협동사회네트워크 준비모임에도 참여하고 있다. 현재 '천향은 한살림에 수제비누를 공급하고, 커피 등 공정무역 제품을 취급하는 '마카조은'은 매실철에 한시적으로 설 탕을 공급하고 있으며, 지방에선 유일한 독립예술극장인 신영극장에 는 출자자로 참여했다.

이러한 지역 내 시민사회단체와 사회적 경제조직들과의 건강한 연 대는 어려울 때 서로에게 힘이 되는 든든한 지원군을 만드는 일일 뿐 아니라, 현재 매출과 조직 성장에도 일정 정도 기여를 하고 있 다. 한살림강원영동의 경우, 이웃 시민단체 등의 홍보행사에서 한살 림 물품을 접하고 찾아와 조합원이 되는 경우도 있다고 한다. 현재 강릉 지역 전체 가구 수 대비 한살림 조합원은 11.8%로, 이는 한살 림 전국 규모로 봤을 때도 상당히 높은 수치다. 한살림강원영동 김 대진 상무이사는 지역과 유기적으로 결합해온 활동이 일정 정도 영 향을 미쳤을 것이라고 평가한다.

한살림강원영동은 지역사회뿐만 아니라 구성원들과도 함께 성장하 려는 꿈을 갖고 있다. 매장에 매일 아침 빵을 공급하는 '행복한 빵 가게'의 제빵 기술자 신정우 부장은 2014년 자연발효빵 대회에 출전 했다. 강릉 인근의 조그마한 동네에서 직접 키운 우리밀로 따뜻한 빵을 만들어 팔며 교육도 하는 장인이 되고자 하는 그의 꿈을 이루 기 위한 도전이라고 한다. 이는 지역에 우리밀 산지를 만들어 더욱 건강한 빵을 공급하고자 하는 한살림강원영동의 꿈과 닮은 듯 보인 다. 이렇듯 조직의 비전이 개인의 비전이 되는, 함께 즐거운 꿈을

5. 한살림대전

1) 지역운영위원회의 자율적 운영

최근 국내에서 협동조합을 비롯한 사회적경제 조직의 수가 늘어나면서 이들 간의 연대와 협동으로 생태계를 조성해야 한다는 주장이 강하게 제기되고 있다. 그러나 아직까지는 대부분 일회적인 교류와 협의체 설립 수준에 머물고 있어서, 서로의 필요와 열망을 실현하기 위한 보다 구체적인 실천 방안들이 모색될 필요가 있다. 그런 점에서 한살림대전이 사회적경제조직과의 사업 제휴는 물론, 조합원과 실무자들의 자율성에 바탕을 둔 조직 활동 참여를 이끌어내고 있어 주목할 필요가 있다. 특히 지역 조합원들의 모임 활성화는, 조합원이 한살림을 비롯한 사회적경제 영역 전반에 대한 이해를 높이고 다양한 사회적경제 조직을 새로 세우거나 이것을 책임있게 이용하는 데 기본적인 토대가 된다. 사회적경제 활동은 한살림 조직 외부에서는 물론이고 내부에서도 다양하게 실천될 수 있는 것이다.

한살림대전은 처음부터 지역에 튼튼히 뿌리내린 조직은 아니었다. 조합원 대부분이 서울 등지에서 이주해와 개별 가입한 경우가 많았고, 실무자들 또한 대전 지역을 지원하던 한살림청주 실무자들 위주로 꾸려졌기 때문이다. 창립 후 1년여 만에 재정적·사업적 안정화는 이를 수 있었으나, 회원 조직과 실무조직 기능은 약했다. 협동운동에 대한 이해부족, 조직 운영의 미숙, 성장 속도에 비례한 인력 양

성 미비 등이 겹쳐 시행착오와 갈등의 아픔도 겪었다.²⁵⁾

"2010년 이전까지만 해도 솔직히 지역과의 교류나 교감이 전혀 없었어요. 지역을 기반으로 시작한 게 아니라, 오로지 사업으로 딱 들어온 게 한살림대전이다 보니 한 10년 동안은 아무것도 없었죠. 조합원 모임 또한 모이는 데만 급급한 상황이었고... 근데 그때 조합원활동실 조합원들하고, 한 1년간 '왜 우리는 모임이 안될까?', '어떻게 해야 할까?' 이런 논의를 했어요. 그때 찾은 결론이 바로 지역이었던 거죠. 마을모임에서도 한살림에 대한 얘기보다는, 지역에서 자기 생활 얘기가 주가 돼야 한다는 것이었죠. 그런데 우리는 항상 뭔가 한살림이 얘기되는 대로 가야 할 것 같은 분위기라서 다들 함께하자는 제안 자체를 굉장히 부담스러워 한다는 거예요. 그래서 2010년부터는 아예 방향을 바꿨어요. 모임을 지역을 중심으로 다시 나눠보자 했던 거죠." 한살림대전 이정섭 사무국장의 설명이다. 이처럼 지역 생활권으로 눈을 돌리니, 지역 문제에 관심을 갖고 지역에서 활동해오던 조합원들도 눈에 띄고, 이들의 참여도 늘어났다. 마을공동체와 조합원 모임이 자연스럽게 연결되는 등 작은 지역에서부터 새로운 변화의 흐름이 만들어지기 시작했다. 이러한 변화는 한살림대전의 기초조직 강화에도 큰 몫을 했지만, 당시 힘을 잃어가고 있던 마을공동체 활동에도 보탬이 되며 시너지 효과를 가져왔다.

또한, 한살림대전은 기초조직을 권역 단위로 개편하였다. 마을모임 같은 기초조직을 비슷한 권역으로 묶어, 지역운영위원회를 구성하여 책임지고 활동하도록 했다. "2010년 당시 모임이 잘 되고 안

25) 한살림 대전 10주년 자료집.

되는 것을 떠나서 다 모으면 한 열 몇 개 정도 됐어요. 그걸 비슷한 권역으로 묶었죠. 그리고 그 권역에 집중할 수 있도록 한 사람의 지원 조직활동가를 배치하고, 위원장도 세웠어요. 위원장과 조직활동가가 같이 파트너십을 갖고, 권역 단위 지역운영위원회가 자율적으로 활동할 수 있게 했습니다."(이정섭, 2014) 활동 계획과 예산을 스스로 세울 수 있도록, 한살림대전 차원에서 어떠한 요청도 하는 일이 없도록 하며, 지역운영위원회의 의견을 적극 수렴하는 차원에서 지역운영위원장을 이사회의 당연직 이사로 참여하도록 했다. 그러면서 권역 단위에서 필요한 연대 활동도 한살림대전이라는 큰 조직 차원에서가 아니라, 권역 단위에서 자체적으로 하도록 하여 이들과의 관계를 보다 가깝게 가져갈 수 있도록 했다.

지역운영위원회는 2013년까지 대략 4개 권역으로, 2014년에는 6개 권역으로 나누어 활동했다. '본부, 서구 1지역, 서구 2지역, 유성구 1지역, 유성구 2지역, 충남 남부'와 같이 형식적으로 나누는 수준이었다. 하지만 2015년에는 지역 여건이나 활동 상황에 맞추어서 구역을 7~9개 정도로 나누고, 구체적인 동 이름으로 활동할 계획이다. 예산 또한 2014년까지는 권역별로 모두 동일하게 배정했다고 한다. 하지만 2015년 계획을 세우며 지역 상황에 따라 반영하는 방안을 고려하고 있다. 조합원 수나, 이용액, 활동비율 등을 적용하는 방안도 나왔는데, 지역 격차가 심해 일단 내년까지는 동일한 예산을 배정할 계획이다. 대신 예산이 좀 더 필요한 지역은 예산소위원회에서 필요에 따라 반영해주는 등 지역 상황에 맞춰 탄력적으로 운영할 계획이라고 한다. "처음에는 모임이 별로 없다 보니 우선 있는 데를 그냥 임의로 묶었어요. 그게 진행되면서 조금씩 드러나더라

고요. 지역에 있는 다양한 단체들과 관계하면서 활성화되는 곳도 있고, 아니면 자체적으로 운영들이 활성화되는 데도 있고요. 그러면 그렇게 드러났을 때, 그에 따라서 나눠주는 게 필요합니다. 이게 인위적으로 해보니까 굉장히 안 좋더라고요. 조합원들은 조합원대로 부담스러워 하신다거나, 그리고 조직하는 입장에서도 더 어렵고요. 그러니까 조금 길게 천천히 갈 필요가 있습니다. 어느 정도 지역은 영위원회 구성이 잘된 곳, 모임이나 조합원 참여는 활성화되었지만 아직은 위원장을 못 세운 곳, 매장은 있으나 모임은 없는 곳. 이렇게 잘 구분해서 어느 정도 위원장이 있고 위원회가 좀 튼튼하게 구성된 데는 거기서 자체적으로 아예 갈 수 있게 하고, 그렇지 못한 지역은 상황에 따라 조직활동가가 적절히 지원할 수 있도록 나누는 것이 필요합니다."(이정섭, 2014)

대전의 경우, 노은 지역은 한밭레츠 회원들이 중심이 되어서 활동하던 지역으로, 이들 조합원이 결합하며 마을모임과 지역활동이 더욱 활성화되었다. 또한, 관저 지역은 어린이도서관을 중심으로, 각종 지역 커뮤니티가 활성화된 곳이다. 마을공동체도 여럿 있고, 마을기업도 있으며, 이들이 마을공동체연합회에 함께 참여하고 있다. 한살림마을모임도 연합회에서 정기적으로 함께 만나 협의하고 공동작업을 하면서 더욱 성장하게 되었다. 신성 지역의 경우는 마을모임이 워낙 잘 되던 곳이다. 대전 지역 첫 번째 직영매장이 들어선 곳으로, 조그마한 동네인데 한살림 조합원만 천 명이 넘는다. 지역 자체가 외지에서 온 연구원들로 형성되다 보니, 생협이나 공동체 경험에 있는 사람들끼리 자체적으로 필요한 모임들을 만들어가며 활성화될 수 있었다. 반면, 중구 쪽 태평매장이나 관평매장이 있는 곳은

아직까지도 조합원 모임이 거의 없는 상황이라, 이곳은 한살림대전 조직차원에서 좀 더 집중할 계획이라고 한다.

이처럼 지역운영위원회 등 지역과 밀착해서 자율적으로 운영하는 구조가 만들어지고, 조합원 중심으로 지속해서 지역 활동을 펼쳐온 결과, 최근 3~4년 새 조합원 활동이 부쩍 늘었다. 이는 한살림대전이 지역으로 눈을 돌리기 시작한 2010년을 기준으로 조합원모임 수만 단순 비교해도 알 수 있다. 2010년 이전 마을모임과 소모임 수가 10여 개에 53명이 참석했던 데서 2014년에는 29개 마을모임에 참여인원이 220명으로 크게 늘었음을 확인할 수 있다. 특히 관저 지역의 경우, 조합원 수나 활동에 있어 놀라운 성장을 보였다. 2012년 처음 매장을 낼 때 이사들의 반대가 심했을 정도로 조합원 수도 적고, 활동도 미약하던 곳이었다. 하지만 2~3년 사이 지역 마을공동체연합회에 참여하며, 조합원 자기 성장은 물론, 마을모임 등 조합원 활동이 보다 활발해진 것이다.

2) 협동경제위원회 설립

지역과의 결합도는 점점 높아져 갔다. 교육강좌나 지역 신문 제작 등 다양한 프로그램을 함께하며, 실무 단위 교류도 더욱 활발해졌다. 당연히 서로를 알게 되는 친목의 자리도 조금씩 늘어났다. 2012년에는 지역 내 사회적경제 조직 청년 실무자들이 모여 사회적경제 관련 공부모임을 시작하게 된다. 대전 지역 여러 사회적경제 조직 중 적극적으로 관심을 보인 '민들레의료사회적협동조합'과 지원

기관인 '풀뿌리 사람들'의 청년 실무자들이 주로 참여하였다. 당시 한살림대전 실무자 5명이 참여해 일 년간 함께 공부했고 현재까지도 모임을 지속하고 있다. "단체 간에 딱 만나서 해보자 이런다고 되는 건 아니잖아요? 사람 간의 관계가 이루어졌을 때, 뭘 도모하고 그렇게 되는 거지. 근데 실무를 보는 사람들하고의 관계가 조금씩 생기고, 그게 가장 결정적으로 모아진 게 학습모임이라고 보여지거든요."(선창규, 2014) 이와 같은 학습모임을 계기로, 한살림대전 실무자들과 이사들에게서도 사회적경제에 대한 보다 깊이 있는 고민이 필요한 시점이란 공감대가 형성되었다.

또한 한살림대전은 2012년경부터 지역 물품에 대한 논의가 깊어지고 있었다. 지역 물류센터('가카이 愛 로컬푸드물류센터' 2013년 준공)를 준비하며, 지역 물품에 대한 개념 정리 및 취급 물품 등에 대한 구체적인 논의가 필요했기 때문이다. 지역 사회적경제 조직들의 물품도 적극적으로 취급하는 것이 좋겠다는 생각이 모아졌고, 그에 대한 내부거래 기준도 함께 마련하고자 했다. 동시에 내부적으로는 조합원 노동에 대한 고민도 깊어지고 있었다. '한살림 협동조합에서의 노동을 어떻게 볼 것이냐', '한살림 자주노동을 어떻게 실현할 것이냐'로 시작된 논의는, '기존 매장사업이나 공급사업 등을 일공동체 방식으로 고민해봐야 하지 않느냐?'는 쪽으로 확장되고 있었다. 이러한 흐름 속에서, 지역 활동은 나름의 활력을 만들어가며 더욱 활발해지고 있었다. 2012년 12월 협동조합기본법 시행을 앞두고 지역 내 협동조합들도 활발하게 조직되고 있었다. 아울러 여러 사회적경제 조직들과의 크고 작은 연대 활동도 늘어났다. 이에 한살림대전 내에서 사회적경제 영역에 대해 집중적으로 논의하고 활동하는 '협동

경제위원회'의 필요성이 제기되었다. 물론 이사회 안에서도 '이게 필요해?'라는 분위기도 있었다. 하지만 지역에서의 다양한 연대 제안을 매번 사무국 실무자가 대응하기보다는, 조합원 대표 누군가가 역할을 맡아서 같이 해야 된다는 입장이 지배적이었다.

2013년 협동경제위원회가 구성되었고, 대전에서 지역운동을 만들어 온 선창규 씨가 위원장으로 임명되었다. "협동경제위원회 활동은 크게 세 가지입니다. 하나는 '한살림 내에서 사회적경제와 관련한 관심을 어떻게 높일 것인가?'이고, 또 하나는 '지역의 사회적경제 조직들과 어떻게 관계 맺기를 해나가고, 상호보완하며 생태계를 구축해나갈 것인가?' 하는 겁니다. 셋째는 '한살림의 구체적인 사업의 내용을 어떻게 사회적경제 조직과 맞는 형태로 개편해 나갈 것인가' 하는 것이죠." 협동경제위원회 선창규 위원장의 설명이다. 그는 지역 추천으로 이사가 되었는데, 외부에서 이사를 선임하고 위원장까지 맡게 한 것은 그동안의 관행에 비춰볼 때 상당한 파격이었다. 왜냐하면 이사는 한살림 안에서 조합원 활동을 열심히 해온 활동가 중에서 선임되어 왔기 때문이다. 그래서 2013년 총회에서 이에 대한 문제제기도 있었지만 결과적으로 조합원의 동의를 얻어 활동을 시작하게 되었고, 2013년 동안 혼자서 위원회를 맡아 구체적인 밑그림 그리기 작업을 시작하여, 2014년에는 5명의 위원과 함께 사회적경제 관련한 프로그램을 기획하는 등 활동영역을 넓혀나가고 있다.

2010년 이후로 조합원 활동이 활성화 되면서 이사회의 구성에도 변화가 나타났다. 2010년부터 2년 동안 지역에서 마을공동체 운동을 십여 년간 해온 그룹과 한살림 조합원 모임이 연결되어 함께 활동하면서 자연스럽게 한살림 기초조직 활동에 레츠(LETS)²⁶)를

비롯한 마을공동체 운동 그룹이 참여하게 되었다. 이들은 한살림 활동에 참여한 경험은 짧지만, 자기 현장과 경험을 가지고 마을공동체 운동을 해온 경험이 있었기 때문에 조합원 모임을 활성화 하는 데 기여하기도 하고, 일부는 권역의 위원과 위원장을 맡을 정도로 열심히 활동했다. 2012년 당시 한살림대전은 권역의 위원장이 당연직 이사가 되도록 하고 있었는데, 4개 권역 중에서 2개 권역은 공동체 운동 출신의 조합원이 권역 위원장으로 선출되어 당연직 이사가 되었다. 이에 따라 이사회는 지역사회에서 활동에 참여하는 조합원들의 대표성을 담보할 뿐만 아니라 지역운동의 경험과 전문성도 확보하게 되었고, 이전보다 회의의 분위기나 회의방식에서도 변화된 측면이 있다고 긍정적으로 평가되고 있다. 또 사회적경제에 대한 기본적인 이해가 바탕에 있어서, 이를 위한 구체적인 사업을 논의하거나 실제 진행해 나가는 데에도 일정한 역할을 하고 있다

3) 지역 사회적경제 조직과의 공동협약 체결

한살림 대전은 지역 사회적경제영역 생태계 기반 조성을 목적으로, 2013년 11월 지역 내 사회적 기업 및 협동조합 8곳과 공동협약을 맺었다. '사회적 경제영역 단체 간의 상호 교류 및 참여', '대전지역 마을공동체 활성화 사업에 대한 다양한 협력', '상품의 생산 · 홍보 · 판매 등 기관 간의 연계 및 협력', '장비 시설 등 양 기관이 보유

26) 대전의 한발레츠를 의미하며, 국내에서 민간에 의한 지역통화운동(LETS: Local Exchange Trading System)을 가장 열심히 하고 있는 단체 중 하나로 알려져 있다.

하고 있는 자원의 상호이용 및 제공' 등이 협약의 주요 내용이다. 기존에 관계를 맺고 있던 사회적경제 조직은 물론이고, 지역 내 사회적경제 조직 중 서비스 등을 이용할 만한 곳을 발굴해서 협약을 맺은 곳도 있다. '대청보안'이나 '파란세상'은 지역 사회적기업 협의회를 통해 발굴한 곳으로, 한살림대전 전 매장과 건물의 보안·방제 서비스 등을 해당업체로 변경해서 이용하고 있다. 협약을 체결한 사회적경제 조직 8곳의 현황은 아래와 같다.

① 대청보안(주): 2013년 당시 예비사회적기업으로 방범시스템 사업을 하고 있으며, 지역사회복지단체 방범시스템을 무상으로 제공하고 있다. 한살림대전은 매장 6곳과 사무공간 2곳의 방범 업체를 대청보안으로 변경하였다.

② 파란세상(주): 소독 및 방역 사업을 통해 취약계층 일자리 창출을 위해 노력하는 사회적기업이다. 한살림대전 매장 6곳과 사무 공간 2곳의 방역을 파란세상으로 변경하여 함께하고 있다.

③ 마당극단 우금치: 마당극과 풍물 등 문화예술 공연을 하는 사회적기업이다. 한살림대전에서는 월 5만 원을 후원하고 있으며, 자체 행사시 티켓판매 대행, 문자발송, 소식지 홍보, 메일발송 등 홍보도 한다. 또한, 물품 시식 코너를 지원하기도 한다.

〈그림 12〉 극단 우금치 공연 포스터



④ 대전문화예술협동조합: 문화기획이나 문화 단체 지원 등을 하는 곳이다. 한살림대전에서는 행사 진행 시 기획 및 촬영 등을 위탁하고, 문화예술협동조합이 자체 행사를 진행할 때, 한살림대전이 문자발송, 매장 및 공급 홍보 등으로 조합원에게 안내하고 있다.

⑤ 협동조합 생각지렛대 맘: 청소년 교육을 하는 협동조합이다. 주로 인문학 관련 교육을 한다. 대전 시민 아카데미 구성원들이 중심이 되어 청소년 인문학 교육을 진행하다가, 협동조합을 설립하였다. 청소년을 위한 재미있는 인문학 교육을 기획하여 한살림 조합원들과 함께하기도 하는데, 한살림대전에서는 장소를 제공하고 간식을 준비하기도 한다.

⑥ 상상마실협동조합: 유성구 신성동에서 카페 '공유'를 운영하고 있는 협동조합이자 마을기업이다. 마을살림운동을 고민하는 곳으로, 조합원들의 상당수가 한살림 조합원이기도 하다. 한살림대전에서는 카페에서 취급하는 식재료를 한살림 생산지와 연계되도록 돕고 있으며, 카페 행사 시 인근 조합원에게 문자로 알리는 등 적극적으로 홍보하고 있다. 조합원들도 마을모임이나 소모임을 개최할 때 이곳을 단골로 이용하고 있다고 한다.

⑦ 협동조합 희망밥집 '함께': 갈마동 마을어린이도서관 '땅콩'을 만들고 운영하던 엄마들이 설립한 협동조합이다. 동네의 질 낮은 먹을거리를 바꿔보고자 만든 협동조합으로, 건강한 먹을거리 교육·밥상 모임 등 다양한 활동도 함께하고 있다. 믿을 수 있는 농가에서 수확한 국내산 재료를 사용하고 있으며, 한살림과 품앗이생협의 물품을 일부 사용한다. 반찬배달 및 판매, 간식 및 예약 식사도 이용할 수 있다. 한살림대전에서는 반찬 배달 희망자 접수를 대행하고 있으며, 식재료 할인 및 생산지 직접 공급을 안내하고 있다.

⑧ 평화가 익는 부엌 보리와 밀: 대전시 중구 중촌동에서 어린이도서관, 마을카페 자작나무를 기반으로 다양한 마을활동을 해온 풀뿌리 여성 공동체의 주체들이 만든 마을기업이다. 안전한 먹을거리와 여성 일자리 창출을 위해 시작한 사업으로, 과자와 빵, 식혜 등을 생산하고 있다. 한살림 물품 기준에 맞추기 위한 노력 끝에, 현재 한살림대전 지역 물품으로 술빵인 '부푸름' 빵 4종을 공급하고 있다. 2010년 마을기업으로 지정되었고, 2013년 사회적기업 인증을 받았으며, 협동조합으로 전환할 예정이다.

이처럼 공동협약을 통해 상호 이용이나 공동 기획 행사 등도 더욱 늘어났으며, 한살림대전 각 지역위원회 활동에도 보탬이 되었다. 특히, 생각지렛대 밎과 함께하는 청소년 강좌는 조합원들에게 큰 호응을 얻기도 했다. 하지만 아직 자립기반을 제대로 갖추지 못한 사회적기업들이라 보니 서비스 질이 기존 업체에 비해 떨어지는 경우도 있다. 바뀌달라고 요구하는 경우도 있지만, 구체적인 개선 방안도 제시하며 함께 살아가고자 노력하고 있다. 조금 불편하긴 하지만 사회적 가치를 실현하는 기업들과 함께한다는 의미도 있고, 지역 내 사회적경제 생태계를 만들어가는 데도 보탬이 될 거라는 생각에서 함께하고 있다.

물론, 이러한 관계가 지속해서 더욱 깊어지기 위해서는 상호 책임성과 자기 혁신을 위한 노력이 전제되어야 할 것이다. "돈이 왔다 갔다 하는 게 경제가 아니라, 살림살이를 서로 공유하는 게 가장 실질적인 관계이자 경제라 생각합니다. 어느 조직이든 어느 순간에 탈 사회적경제화 될 수 있잖아요. 그런 때에 대비한 장치도 중요하다고 봅니다. 살림살이를 공유하고 그 안에서 살아갈 조건이 충분히 되

면, 시장에 나가 기웃거리지 않아도 된다고 봐요. 그런 생태계를 어떻게 만들 것인가가 사회적경제의 핵심이라고 보는데, 조직적 풀을 가진 한살림이 일정한 역할을 할 수 있다 생각합니다. 그걸 통해서 한살림도 성장하고 사회적경제 생태계도 키워나갈 수 있다고 봅니다."(선창규, 2014)

4) 사회적경제를 위한 교육과 기금 조성

협동경제위원회는 사회적경제에 대한 실무자와 활동가들의 이해를 높이기 위한 목적에서 2014년 5월부터 4개월간 성공회대학교의 김신양 교수와 함께 사회적경제 관련 학습 프로그램을 진행하였다. 한살림대전 실무 활동가 10명이 참여하여, ‘다른 경제 학습동아리’라는 이름으로 진행하였다. 총 12회에 걸쳐 사회적경제의 역사, 의미와 관점, 사상적 토대, 조직 유형과 운영 원리, 한국의 사회적경제, 다른 경제에 대한 전망과 실천 유형을 탐구하는 시간을 가졌다.

또한 조합원을 사회적경제 영역의 주요한 파트너로 성장하도록 하기 위한 준비 작업으로서 일공동체에 관한 교육도 진행했다. 2013년에는 일공동체에 대한 공부를 시작으로 ‘워커즈 학교’를 열었고, 2014년에는 ‘워커즈 학교’에 이어 ‘워커즈 창업학교’도 개최하였다. 9월에는 이사진과 함께 일본 가나가와로 협동조합 견학 연수프로그램을 다녀왔는데, 일공동체로 운영하는 협동조합들을 둘러보며, 조합원노동에 대한 생각을 정리해보는 의미 있는 시간이었다는 평가를 받고 있다. "워커즈는 활동과 경제적 필요, 이 두 가지 측면이 있다

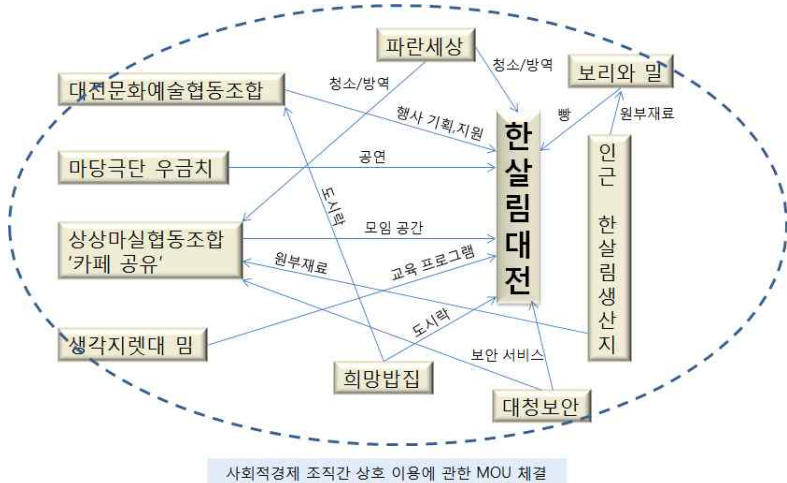
고 봅니다. 많이 별지는 않아도 내가 여가를 활용해서 나를 실현하면서 경제생활을 하는 것. 이것이 한살림 조합원의 욕구의 한편이라고 생각합니다. 특히 40~50대. 그런데 성공확신이 없기 때문에 못하는 거죠. 그걸 한살림이 뒷받침해야 한다고 봅니다. 말하자면 실패 확률을 줄일 수 있도록 한살림이 고민하고 해결해 나가야 한다는 거죠. 창업학교를 연 것이 바로 그런 시도였는데요. 이러한 조합원들의 욕구를 잘 발현시키는 것도 한살림 활동의 중요한 축이라고 생각합니다."(선창규, 2014)

교육을 통해 사회적경제에 대한 이해를 높이는 한편으로, 지역의 사회적경제 생태계를 활성화하는 데 필요한 자금을 마련하기 위해 기금도 준비하고 있다. 한살림대전에서는 2012년 지역 사회적경제 생태계 활성화를 위한 방안으로 협동경제위원회 구성과 함께, 지역 살림운동기금을 조성하기로 결정했다. 잉여금의 10%를 적립하도록 하였는데, 2012년부터 2년여에 걸쳐 5천만 원 정도를 모았다. 현재 '기금 사용에 대한 구체적인 방안'과 '기금 적립을 잉여금이 아닌 매출 기준으로 하는 것'에 대한 조합원 의견을 수렴하고 있다. "한살림이 성장하는 조직인데, 만약 어려움에 처했을 때 누가 지켜줄 것인지 고민해봐야 할 것입니다. 책임소비도 수년째 잘 안 되고 있는데, 결국 지역에서 답을 찾아야지 않을까 싶습니다. 한살림이 유통조직이 아니라, 지역의 사회적경제 조직의 일원이라는 생각을 갖게 해야 합니다."(선창규, 2014)

5) 소결: 서로에게 필요한 존재로써 살림살이 함께 하기

사회적경제는 결코 쉽지 않은 목표다. 사회적 가치도 실현하면서 사업을 유지해야 하기 때문이다. 그래서 한살림대전은 조합원의 자율적 참여 구조를 만들어서 지역에 보다 밀착된 활동들을 펼치는 데 힘을 쏟고 있다. 이 과정에서 참여 주체들이 공동의 학습을 통해 이해의 폭을 넓히고 공동협약을 통해 상호이용체계를 만들어서 사회적경제의 기반을 다져가고 있다. 한살림대전의 경험은 지역생활권을 중심으로 살림살이를 이루는 것이 서로에게 필요한 존재가 되는 과정으로서 중요하다는 것을 잘 보여주고 있다.

〈그림 13〉 한살림대전의 사회적경제 활동



6. 한살림연합

1) 사회적경제 조직의 물품 취급을 위한 노력

2014년 현재 한살림연합은 전국 수준의 물품 취급과 결정, 그리고 21개 지역 한살림으로 물품을 공급하는 물류센터의 운영을 담당하고 있다. 1차 농산물을 제외하고 가공식품과 생활용품을 한살림으로 공급하는 생산지는 총 143개이며, 이 중 13개 조직이 협동조합, 사회적기업 등 사회적경제 영역에 있다. 이러한 구분은 일반적으로 법인 형태나 인증의 내용에 따른 것으로, 나머지 130개 조직 중에는 협동조합 법인이 아니거나 사회적경제 관련 인증을 받지 않았다 하더라도 사회적경제의 목적을 실현하고자 노력하는 곳도 있다.

예컨대 한살림으로 만두를 공급하는 (주)다자연은 지역사회 취약계층의 자립을 목적으로 하는 자활기업으로 시작했지만 점차 사업이 안정화되면서 지역의 다른 사회적경제 조직 설립을 지원하고 있다. 1990년대 초반 한살림으로 재생가루비누 등을 공급하던 협성생산공동체(현 물살림)도 해고 노동자들이 모여 자립을 꿈꾸는 생산공동체로 시작했으나 사업이 안정화되면서 수익금의 일부를 저소득층을 돕는 사랑방마을공동체협동조합에 지원하고 있다. 이 밖에도 농촌 지역 이주여성과 귀촌여성의 자립을 목적으로 설립된 금원산마을은 한살림에 처음 공급할 당시에 영농조합법인이었지만 2014년에 협동조합으로 법인 형태를 전환했다. 현재는 사회적기업이 가장 많지만 앞으

로 인증 유효기간이 지나 인증이 해제되면 이 중 상당수는 금원산마을과 같이 협동조합 형태로 전환을 모색하는 조직도 늘어날 것으로 보인다.

〈표 5〉 한살림연합이 취급하는 사회적경제 조직 목록

	조직명	취급 물품	공급 개시년	비고
1	북구희망터	행주 외	2007	자활
2	들살림 (선유, 행복한빵가게)	핫도그, 피자 등	2007	사회적기업
3	(합)햇살나눔	밥풀과자류	2009	사회적기업
4	위캔센터	쿠키류	2009	사회적기업
5	목화송이	천생리대류 장바구니	2010	협동조합
6	천향	수제비누류	2010	사회적기업
7	작은차이	천기저귀류	2012	자활
8	성미산공방	이팔 찜질팩류	2012	장애인작업장
9	(주)콩세알	묵, 유부	2012	사회적기업
10	생드르영농조합	감귤즙	2012	사회적기업
11	금원산마을	고추부각	2012	협동조합
12	감좋은공방	잠옷	2014	협동조합
13	행복누리	수제 세탁비누	2014	장애인작업장

이들 사회적경제 조직이 한살림으로 물품을 공급하게 되는 계기는 크게 두 가지 경로로 볼 수 있다. 들살림이나 목화송이처럼 지역 한살림을 통해 연합 물품으로 취급되는 경우가 있고, 또 하나는 연합 차원에서 바로 물품을 취급하는 경우가 있다. 현재 사회적경제 관련 활동을 활발히 벌이고 있는 서울, 성남용인, 강원영동, 제주, 대전 등의 조직에서는 조합원 일공동체가 만들어지거나 지역물품 개발, 스토어 36.5 운영 등의 방식을 통해 사회적경제 조직 물품을 발굴하고 있으며, 한살림연합 차원에서는 국내 사회적경제 기반을 구축하고 확대하는 목적에서 2014년 8월 이사회 논의를 통해 ‘사회적경제 제기업 물품 취급 지침’을 제정했다. 지침은 사회적경제 조직의 범위를 규정하고 취급 기준, 절차, 방법 등에 대한 내용을 마련함으로써 이후 한살림이 지역조직과 연합 차원에서 사회적경제 조직의 새로운 물품을 취급할 때 혼선이 생기지 않도록 돕고 있다. 이 밖에 한살림연합 생활용품팀에서도 서울시 사회적경제네트워크와 함께 협동조합, 사회적기업들과의 협력방안을 모색하면서 신규 사회적경제 조직의 물품을 발굴하고자 노력하고 있다.

2) 조합원과 생산자 활동을 연계한 협동조합 설립 지원

한살림연합은 사회적경제 조직의 물품 취급 외에도 조합원 및 생산자 활동과 연계한 협동조합 설립을 제안하고 이를 지원하는 역할을 하고 있다.

(1) 한살림햇빛발전협동조합

한살림햇빛발전협동조합에 대한 고민은 2011년 3월 동일본 대지진과 후쿠시마 핵발전소 폭발 사고로 방사성 물질이 생태계와 인간에게 미치는 실제적인 위협을 경험하면서 시작되었다. 한살림이 지향해온 생명살림의 가치와 핵발전소가 공존할 수 없다는 분명한 사실에 대한 자각은 지속가능한 신·재생에너지 체계로의 전환을 위한 방법을 구체적으로 고민하기에 이른 것이다. 한살림은 후쿠시마 사고 직후부터 핵발전소의 위험성과 탈핵사회로의 전환을 위한 다양한 활동과 함께 수명 한계를 넘어선 노후 원전 폐쇄를 요구하고, 다른 한편으로 쓰지 않는 콘센트 뽑기와 같은 생활실천 운동을 제안하기도 했다. 나아가 2012년 5월 한살림연합 이사회를 통해 한살림 차원의 탈핵을 위한 실천적 대안으로 조합원과 시민이 참여하는 햇빛발전소를 경기도 안성에 새로 건설할 물류센터 지붕에 설치하기로 했다.

때마침 협동조합기본법이 발효되는 시점이기도 해서 조직 형태는 조합원 모두가 주인으로 참여할 수 있도록 협동조합 방식을 택했으며, 전국적인 조합원 모집을 통해 1,384명의 조합원과 약 13억 원 규모의 출자금을 모아 2012년 12월 한살림햇빛발전협동조합이 창립 총회를 통해 공식 출범하게 되었다. 그리고 이듬해인 3월에는 법인 등기를 완료하고 예상(9억)보다 초과로 모집된 출자금을 가지고 한살림 횡성산골농장(31.2kW 규모)과 한살림대전물류센터(31.2kW 규모) 지붕에 햇빛발전소를 설치하기로 결정했다. 2013년 10월부터 한살림횡성산골농장 햇빛발전소가 발전을 시작했고, 11월에는 한살림대전물류센터 햇빛발전소가 발전을 시작했다. 한살림 안성물류센

터와 함께 건설된 안성 햇빛발전소(439kW 규모)는 2014년부터 발전을 시작했다.

(2) 우리보리살림협동조합

한살림 농업정책의 기본방향 중 하나는 식량 자급 기반의 확보를 통해 식량 자급률을 높이도록 한다는 것이다. 이에 따라 국내 농산물 100%를 공급하고 있으며, 가공식품의 첨가물에도 수입 농산물 사용을 제한하고 있다. 그러나 축산에서 한살림의 사료 자급률은 6% 수준에 불과하다.²⁷⁾ 이는 수입 사료 가격이 국산 사료에 비해 크게 낮고 사료의 상당수가 옥수수(1%)와 콩(10%) 등 국내 생산 기반이 미약한 품종에 집중되어 있기 때문이다.

그 동안 한살림은 축산사료의 수입 의존으로부터 벗어나기 위해 직거래 방식으로 중간 유통 비용을 절감하고, 벼의 부산물을 사료로 활용하는 순환식 축산농업을 시도하거나, 100% 국내산 사료로 소를 키우는 국산사료한우 프로젝트를 진행하기도 했으나 그 성과가 크지는 않았다. 그러던 중에 발아보리 사료를 개발한 바우연구소와의 협력을 통해 우리보리로 자급사료를 생산하는 ‘우리보리살림협동조합’을 2012년 8월 창립하게 되었다. 협동조합이 설립된 2012년은 정부의 보리 수매가 폐지되면서 국산 보리 생산 기반이 무너질 것이라는 전망이 제기되는 상황이어서 우리보리살림협동조합의 설립이 갖는 의미가 각별하지 않을 수 없었다. 사업은 그해 가을부터 시작하여,

27) 2014년 한살림연합 총회 자료집. 국산사료 자급량을 전체사료 급여량으로 나누어 계산한 것이다.

옥수수가 첨가되지 않은 사료(No Corn Feed)인 우리보리살림사료의 급여를 조금씩 확대한 결과 2013년 말까지 수입 곡물사료 1,635톤, 해외의존 농지(옥수수 재배 농지기준) 약 78만 평을 감축하는 효과를 거두었다. 2014년에는 전북 김제에 발아보리 가공공장을 준공하여 직접 생산을 시작하고, 급여 축종을 늘리는 한편, 2020년까지 보리농지 201만 평을 살리고 국산 보리를 연간 3,000톤 규모로 구매할 계획도 세웠다.

이상에서 살펴본 두 협동조합 모두 조직의 분명한 목적과 사업을 갖고 있다. 즉 한살림햇빛발전협동조합은 현재 에너지 체계에 대한 반대를 넘어 작은 규모지만 대안을 직접 실현하고자 하는 목적에서 햇빛발전소를 설치하고 여기서 생산된 전력을 판매하고 있으며, 우리보리살림협동조합은 ‘발아 보리 사료’를 생산함으로써 수입의존적인 축산 사료의 자급률을 높이고 우리 보리 생산 기반을 유지하는 데 기여하고 있다. 하지만 두 조직 모두 조합원이 잘 보이지는 않는 듯하다. 한살림햇빛발전협동조합은 그 사업의 특수성으로 인해 설립 당시 경제적 참여 이후로는 조합원이 직접 사업을 이용할 만한 여지가 많지 않다. 따라서 이를 보완하는 조합원 참여 프로그램이나 활동을 만들어 나갈 필요가 있다.

한편, 우리보리살림협동조합은 한살림햇빛발전협동조합과는 또 다르다. 개인 조합원들로 이루어진 협동조합과 달리 소비 조직(한살림 축산연합회, 씨알살림축산, 한살림연합)과 생산자가 모여서 만든 조직으로서 한살림의 축산 사료 생산을 주된 사업으로 하는 일종의 계열 회사로서 성격을 갖고 있다. 이와는 조금 다르긴 하지만, 유사한

방식의 조직 설립 사례도 있다. 예컨대 한살림강원영동이 설립한 ‘다자연’이나, ‘들살림’의 자회사로 있는 ‘선유’와 ‘행복한 빵가게’도 일종의 계열 조직으로 볼 수 있고, 한살림아산생산자연합회가 설립한 푸른들영농조합과 이곳을 통해 콩나물을 공급하는 송악면과 인주면의 영농조합법인, 아산제터먹이사회적협동조합도 한살림이 필요로 하는 물품을 생산하여 한살림으로만 공급한다는 점에서 사업적으로 비슷한 측면이 있다. 이와 같은 계열 조직은 한살림을 포함하여 사회적경제 영역의 규모가 커짐에 따라 생산, 유통, 소비의 모든 영역에서 지속적으로 등장할 것이다.

그런데 이들 조직은 주요 출자자들이 개인이 아닌 법인이고, 대체로 그 법인 대표자들이 이사 역할을 겸임하면서 운영 및 관리되는 경향이 크다. 그렇게 되면 출자 법인의 일반 조합원들은 거의 관심을 갖지 못하게 되는 구조가 되면서 운영상 나름의 효율성을 갖기도 하지만 때로는 이사회가 역할을 제대로 하지 못하거나 부실의 원인이 되기도 한다. 따라서 이들 조직은 조합원으로부터 멀어진 만큼 투명하고 민주적인 운영 구조를 갖추는 한편으로, 도구적·사업적 관계를 넘어 상호 파트너로서 상호 신뢰와 가치를 공유하는 노력이 필요하다.

3) 한살림 물류지원 협동조합

2013년 11월 안성에 위치한 한살림물류센터에서 감자, 양파, 고구마 등을 소분하고 냉동품을 분류하는 계약직 노동자 24명이 모여서

한살림물류지원협동조합을 창립했다. 절반 이상은 지난 1-2년 사이에 입사했지만, 이사장을 맡은 김남호 조합원은 13년차이고, 8년차인 조합원도 10여 명 정도 된다. 이들은 2008년까지 물류센터와 개별적으로 계약을 맺고 소분과 냉동품 분류 작업을 해오다가 2008년부터 아웃소싱 업체 소속이 되어 일을 해왔다. 그리고 2013년 오포에 있던 물류센터가 안성으로 이전하면서 아웃소싱 업체가 더 이상 인력을 파견할 수 없다고 하자, 안성의 물류센터에서도 계속 근무를 희망한 이들이 협동조합을 설립하게 되었다.

조합의 설립에는 이곳에서 가장 오래 근무한 김남호 이사장이 적지 않은 역할을 했다고 한다. 그는 비록 나이는 많지 않았지만 오랜 근무의 경험에서 터득한 협동조합에 대한 비전을 갖고 있었다. “현장에서 일하는 사람들은 서로 톱니바퀴 같이 엮여져 있죠. 그런데 안타깝게도 ‘한 달만 하고 갈 거야, 1년만 하고 갈 거야’ 하면서 시간만 때우고 돈만 받아 가면 그만이지라고 생각하며 일하는 사람들이 많았어요. 그래서 이것을 한번 바꿔보고 싶었습니다. 일하면서 새로운 가치를 만들어보면 어떨까 싶었습니다.”(김남호, 2014) 그는 새로운 가치를 한살림운동에서 찾았다고 한다. “한살림운동이라는 것이 자기 자신의 가치를 만들어가고 서로 인정해가는 것을 목표로 한다고 생각합니다. 파트타임 일을 하는 것도 자신의 가치를 만들어가는 계기라고 생각하게 됐습니다.”(김남호, 2014)

그가 추구하는 새로운 가치는 내 삶의 주인으로서 나의 가치는 스스로 만드는 것이라는 사실을 다시 깨닫는 것이었다. 그는 이 가치를 모든 조합원과도 나누고 싶었다. 그래서 협동조합 창립 후 열린 첫 회의에서 다룬 안건은 “자기 자신에게 소홀한 것이 있다면 뭐가

있을까요?”라는 것과 “하고 싶었던 일은 무엇인가요?”였다고 한다. 인간적인 노동을 꿈꾸는 노동자협동조합의 첫 번째 안건으로 솔직하고도 적절한 주제로 보였다.

물류담당 노동자들의 협동조합 설립에는 한살림도 호의적이었다. 협동조합에 대한 기본적인 교육은 물론이고, 조합을 설립하는 과정에서도 크고 작은 지원을 했다. 물류센터를 지을 때는 한살림물류지원협동조합의 의견을 수렴하여 휴게실을 포함한 시설도 마련했다. 그렇게 물류센터가 완공되고 공식적으로 한살림물류지원협동조합의 소속으로 일을 하게 된 이후에는 많은 것이 달라졌다고 한다. 우선 한살림과 직접 계약을 맺는 당사자가 아웃소싱 업체였던 데에서 자신들이 주인인 협동조합으로 바뀌었다. 이에 따라 업무 위탁으로 받는 총액은 전과 같았지만 아웃소싱업체의 수수료만큼 수입이 더 생겨 시간당 단가가 올랐다. 둘째, 업무 효율이 높아졌다. 이전에는 정해진 시간 동안 일을 하는 방식이었는데, 지금은 주어진 작업량을 마치면 일이 끝나도록 방식을 바꾸면서 동일한 작업을 전보다 더 빠른 시간에 끝내게 되었고, 먼저 끝나는 팀이 늦게 끝나는 팀을 도와 주기도 한다. 셋째, 처리할 수 있는 업무량이 늘어난 만큼 수입도 더 늘었다. 업무량에 비례해서 수입이 늘어나기 때문이다. 넷째, 업무에서 생겨나는 크고 작은 문제들은 협의를 통해 직접 해결하고, 휴식 등의 업무 조건도 스스로 정하게 됐다. 또 스스로 정한 기준에 따라 일을 더 열심히 하는 조합원에게는 포상도 준비하여 격려할 계획이라고 한다. 다섯째, 업무 전반에 대한 조합원의 관심이 늘어났다. “수동적으로 일하던 분들인데 바뀌었어요. 최근에 어떤 분이 오셔서 소분 포장지가 떨어져간다고 말을 하시길래 놀랐습니다.” 소소한 듯

보이지만 중요한 의식의 전환이다. 여섯째, 업무 분위기가 밝아졌다. “일만 하다가 가는 것이 아니라 일하면서 이런저런 이야기를 나누기도 하나까 더 화기에애해진 것 같아요.” 일곱째, 함께 보내는 시간이 늘어났다. 매월 진행되는 야유회, 토론회, 업무회의, 교육을 통해 서로를 더 많이 알아가도록 했고, 장거리 출퇴근을 해야 하는 사람들은 공동으로 차를 구입했다.

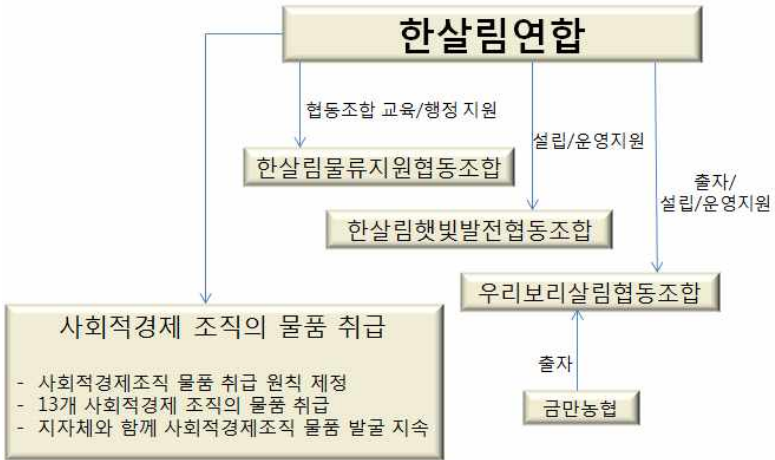
이 정도면 비슷한 여건에서 일하는 다른 사람들도 협동조합 한번 설립해볼 만하겠다고 생각이 들지 않을까. 실제로 2014년 12월에 설립된 한살림서울의 공급 위탁 업무를 맡은 ‘살림나르미협동조합’은 한살림물류지원협동조합과의 간담회를 통해서 협동조합 설립 의지를 굳혔다고 한다. 이들이 스스로 창립선언문에서 발표한 것처럼 아직은 비록 ‘작은 샘’에 불과할지도 모르지만 그 샘의 물은 벌써 바다를 넘겨다보는 듯이 느껴진다. 만약 사회적경제 조직을 왜 만들려고 하는가라고 묻는 사람이 있다면 이곳 물류지원협동조합을 소개하고 싶을 정도다. 자기 삶의 진정한 주인이 되고자 인간적인 노동을 꿈꾸는 이들의 실험이 잘 궤도에 오르도록 관심을 가져야 할 것이다.

4) 소결: 협동조직의 연합된 힘으로 만드는 사회적경제

한살림연합은 개별 협동조직들의 협동이 일궈낸 조직적 실체다. 나아가 연합은 결집된 협동의 힘을 바탕으로 새로운 협동조직을 인큐베이팅 시켜내고 있다. 연합조직의 협동조합 설립은 그 성격상 사업

을 지원하는 데에 초점이 맞추어져 있고, 사업 규모도 큰 편이다. 앞으로 사회적경제 조직 간 협동으로 이와 같은 조직이 더 많이 설립될 것으로 전망되는 가운데, 한살림연합의 경험은 조직 안팎으로 사회적경제를 실현해 나가는 데 시사하는 바가 클 것이다.

〈그림 14〉 한살림연합의 사회적경제 활동



7. 한살림아산 생산자연합회

1) 한살림아산 생산자연합회의 활동

한살림아산 생산자연합회는 1970년대 중반부터 친환경농업을 실천해 오다가 1987년 ‘한마음공동체’를 결성하여 한살림과 관계를 시작했다. 초기에는 물품소비가 적어 갈등도 겪었지만, 친환경 먹을거리에 대한 인식이 높아지면서 상황이 조금씩 나아지기 시작했다. 1996년에는 인근의 가람공동체 등 지역 생산자들과 함께 ‘한살림아산시 생산자연합회’(이하 ‘아산생산자연합회’)를 창립하고 지역농업의 비전을 꿈꾸기 시작했다. 1998년에는 천안 지역의 한살림 조합원 공동체의 요청으로 물품 공급사업을 진행하게 되었고, 이는 2002년 한살림천안아산생협의 창립에 결정적 역할을 했다. 당시 생산자들은 서울로 공급할 물품을 싣고 올라가서 조합원 가정으로 보낼 물품을 받아 천안의 조합원들에서 공급하고 다시 아산으로 돌아가는 방식으로 공급 사업을 5년 동안 지속했다고 한다. 이러한 노력으로 2002년 창립할 당시 아산생산자연합회가 공급하던 조합원 가정은 500여 곳에 이르게 되어 초창기 한살림천안아산생협의 운영에 큰 밑거름이 되었다.

아산생산자연합회는 1999년부터 그동안의 외부 자원 의존적인 생산방식에 대한 성찰을 바탕으로 자원순환형 친환경농업에 기반한 지역농업의 비전을 만들어 선포했다. 그리고 얼마 뒤 조합원 가정으로

의 물품 공급, 콩나물 재배사 운영(1998년부터), 물품 소분 작업 등을 생산자가 모두 도맡아서 하기에는 부담이 너무 큰 현실을 개선하고, 생산자가 농업에 집중하여 안정적으로 생산을 담당하도록 하는 목적에서 지역의 생산자 50여 명이 함께 푸른들영농조합을 설립했다. 푸른들영농조합은 기존의 가공과 소분, 유통 업무를 담당하는 한편, 식품가공공장을 세워 1차 농산물의 부가가치를 높이고 가공영역의 경험을 쌓아갔다.

때마침 친환경농업에 대한 사회적 인식과 수요가 높아지면서 푸른들영농조합의 회원과 소득규모도 크게 늘어났다. 2005년 아산생산자연합회는 지역농업의 비전을 구체적으로 실현하기 위해 아산시 규모에서 경종과 축산 부산물을 활용하는 자원순환형 농업 모델을 기획했다. 전국 최초의 자원순환형모형을 만들어내고 이를 추진하기 위해 정부 지원과 자체 출자를 통해서 다양한 사업 시설을 만들었다. 쌀겨를 얻기 위한 친환경 도정공장, 비지와 콩각지를 생산하기 위한 두부 공장, 부존 자원을 가공하는 사료 공장, 소의 사육을 위한 공동 축사 등이 이 과정에서 만들어졌다.

그런데 여기에 참여한 생산자들은 일이 많아진 만큼 바빠지고 소득도 어느 정도 높아졌지만, 무언가 허전함이 있었다. “2000년부터 5~6년간 푸른들영농조합의 매출액이 크게 높아졌죠. 그런데 가만 보니까 우리 생산자들의 삶은 매출만큼이나 성장했을까 되돌아보니 별로 나아진 게 없는 것 같더라고요.”(최종복, 2014) 그래서 정부로부터 지원받은 클러스터 사업은 시 단위로 기획했지만, 구체적인 내용은 면 단위, 마을 단위 사업으로도 이어졌고, 다시 이를 바탕으로 공동체를 활성화하는 노력으로 이어졌다. 이는 지역농업의 비전

이기도 했지만 함께 참여해온 생산자들과 지역사회에 대한 책임을 실천하는 것이기도 했다.

이러한 배경에서 생산자들은 2007년경 송악면의 지역 주민들과 함께 송악골영농조합을 설립하고 안정적 판로가 유지되는 푸른들영농조합의 콩나물 재배 사업의 절반을 떼서 주었다. 같은 해 인주면에는 어진고을영농조합을 설립하고 공동 축사 시설을 설치해 주었고, 2012년에는 푸른들영농조합에서 판매하는 콩나물 재배량의 일부를 어진고을영농조합에 나눠주었다. 송악과 인주에서의 사업수익 중 일부는 지역사회로 환원되도록 하는 원칙과 약속도 세웠는데, 이 중 하나는 농민의 뒷바라지를 할 수 있는 실무 간사를 두는 것이었다. 이들은 생산자가 어려워하는 행정적인 업무를 돕고, 연합회가 개별 회원에게까지 세세하게 미치지 못하는 생산관리나 조직운영과 같은 부분에서의 부족함을 보완하도록 도와주는 역할을 맡고 있다. 송악골영농조합법인의 경우 다른 곳보다 먼저 마을 간사를 채용해 지역의 농민들을 돕는 한편으로 직영 농장을 세워 일자리를 창출하는 등 마을공동체에 활력을 불어넣고 있다.

이뿐만이 아니다. 아산생산자연합회는 2014년 8월 전국 최초의 농민재단 창립식을 가졌다. “평생 한살림 유기농업 한다고 고생했는데, 평균 연령이 67세예요. 10년 후면 다 집에서 쉬셔야 하는데 어떻게 모실까 고민이 있죠. 자식들이 잘 모시지도 않는데다가 아프면 어디 요양원 집어넣을 것 아니예요. 근데 그건 아니라고 생각해요. 그리고 후계양성도 중요한데, 2000년부터 생산자 자녀가 대학에 입학하면 축하금도 주고 지역 출신 학생이 농대 가면 4년 장학금도 줘어요. 지역 대학에도 1,000만 원 정도 장학금을 기부하고요. (중략)

우리가 정부에서 지원금을 수십억 받았지만 이거를 우리 돈이라고 생각하지 않아요. 다 되돌려주고 지역사회로 환원해야 한다고 생각해요. (중략) 2000년부터 출하금액의 1~2%를 떼고, 2005년경부터 푸른들영농조합의 수익 일부를 모아서 약 20억 원 규모로 출연금을 마련하려고 합니다.”(최종복, 2014) 재단은 생산자들의 노후 대책과 후계인력을 비롯한 지역인재 양성에 대한 그동안의 고민을 농민들이 스스로 풀어내기 위한 노력이라는 점에서 상당히 의미 있는 시도이다. 주된 사업은 고령의 생산자들이 취미 생활도 하고 소일거리로 농사도 짓도록 하는 공동마을 형태로 구상하고 있다. 이 밖에도 고령 농민에게 친환경식단으로 구성된 점심식사를 제공하는 사업, 무상의료 지원 사업 등 공익사업과 함께 친환경농업인의 자긍심을 고취시키기 위한 ‘아산 친환경농민대상’도 준비할 계획이다.

2) 아산 제터먹이 사회적협동조합

아산 제터먹이 사회적협동조합(이하 ‘제터먹이’)은 2012년 푸른들영농조합이 한살림에 공급하던 콩나물 사업을 아산시 인주면, 송악면, 음봉면의 3개 공동체로 나누도록 결정하면서 시작됐다. 당시 음봉마을 공동체에서는 콩나물 사업을 바탕으로 농민이 중심이 되는 사회적협동조합을 설립하여 아산 지역의 농업살림 운동을 확산하고, 제터먹이(로컬푸드: Local Food) 운동을 통한 취약계층의 일자리 창출과 농촌 지역의 복지를 증진하며, 나아가 지역식량자급체계를 만드는 것을 목적으로, 생산자, 소비자, 직원 101명이 출자해 충남 최초

의 사회적 협동조합을 만들었다.

2014년 상반기까지 콩나물 재배가 주된 사업이었으나, 곰탕과 좁가공 식품을 개발하기 위해 정부 지원 사업을 받아 준비 중에 있다. 콩나물 재배는 지역의 콩 생산 기반 마련을 위해 지역에서 생산한 콩을 전량 수매하고 있다. 계약 시에는 규모가 큰 곳은 가급적 배제하고 300~500평 규모의 콩 생산자에게 계약 우선권을 부여한다고 한다. 사업의 목적이 저렴한 가격으로 콩을 대량 수매하는 것보다는 지역의 고령자나 이주여성들에게 소소하나마 소득을 보전해주고자 하는 것이기 때문이다. 또 조합원이 아니더라도 계약을 할 수 있도록 하고 있는데, 이 때문에 처음에는 내부에서 논쟁이 있었다고 한다. 그러나 제터먹이에 소속된 조합원뿐만 아니라 지역 주민과도 함께 간다는 조합의 목적을 이해하는 과정을 통해서 콩 계약재배의 원칙을 세울 수 있었다고 한다. 이와 같은 계약재배는 콩뿐만 아니라 앓은뱅이 밀, 호박, 잡곡 등으로 확대해 나갈 계획이다. 계약재배는 농민에게 일정 정도의 최저가를 보장하는 방식을 택하여 시중 가격이 내려가도 약정액을 지불하고, 시중가격이 올라가면 올라간 만큼 더 지불한다고 한다. 이는 한살림에서 계약재배를 지지하고, 안정적인 판로를 제공하고 있기 때문에 가능하다. 이처럼 생산 가격을 안정화시키는 역할 외에도 계약재배를 하게 되면 반드시 교육에 참여해야 하기 때문에 농민 조직화라는 측면에서도 매우 중요하고, 나아가 마을 단위의 자립과 공동의 비전을 만들어가는 데 있어서도 중요한 의미를 갖고 있다.

이 밖에도 제터먹이는 마을 단위에서 과잉 생산되는 물품이나 무인증 친환경농산물을 소비자 단체와 연계하여 유통하는 역할도 하고

있다. 비록 규모는 작지만 고령 농민들이나 귀농자로서 처음 친환경 농업을 시도하는 사람들에게 도움을 주기 위해서다. “올해 조합원 중에 귀농한 청년 조합원이 토마토를 생산했는데, 친환경으로 했지만 첫 해여서 인증이 없는 거예요. 일반가로 판매할 수밖에 없는데 다살림협동조합에서 ‘그거 너무 한다. 그 농민은 소출이 작으니까 자기네가 유기농 재배했으면 그 가격으로 믿고 사겠다’ 해서 유기농가로 직거래 했어요. (중략) 저희가 ‘아 이런 소비자가 아직 있구나’ 생각했죠. 그래서 다살림하고는 각별하게 관계를 갖고 가고 있어요. (중략) 텃밭보급소하고는 작년부터 토마토를 직거래 했어요. 기후에 따라서 토마토 가격이 폭등할 때가 있는데, 그럴 때 저희가 가지고 올라가면 그쪽에서 판매해주시기도 해요. 평소에는 안 하지만 농가에서 기후변화나 이런 거로 생산이 폭증하면 저희가 팔아드리죠. 그러면 어쨌든 소비자도 뿌듯하고 농가에도 도움이 되니까 작년에 그렇게 했어요.”(이효희, 2014)

제터먹이의 또 다른 활동은 마을 주민을 대상으로 ‘가공학교’를 진행하는 것이다. 각 마을별로 생산과 가공을 스스로 할 수 있도록 지원함으로써 자립을 위한 토대를 구축하기 위한 목적에서 시작됐다. “우리 마을만들기 사업은 정부 주도로 되고 있는데, 돈을 받기 위해서 계획을 하는 게 아니고 우리 계획대로 (자립으로) 가는 과정에 어떻게 협력과 연대를 할 수 있는지 그 역할을 알고 싶어서 가공학교를 한 거고요.”(이효희, 2014) 제터먹이 이효희 상무는 농민이 마을만들기 사업의 배경이 아닌 주체로 나서서 자신이 살아가는 마을을 직접 기획하고, 여기에 필요한 가공사업도 단순히 원·부재료를 제공하는 수동적인 역할을 넘어 스스로 가공의 주체가 되어야 함을

강조한다. 마을 사람들이 서로 만나 네트워크를 통해 마을만들기에 대한 비전도 같이 만들어간다는 점에서 가공학교가 중요한 의미를 가지고 있다.

2014년 현재 제터먹이에는 9명의 실무자가 일하면서 자립구조를 만들고 있다. 다행히 생산자 이사들이 사회적협동조합의 취지를 잘 이해하고 당장의 성과보다는 함께 만들어 나가는 과정에 주목해 힘을 실어준다고 한다. 앞으로 조직의 자립과 판로 개척 등 다양한 과제가 남아 있는 가운데 ‘함께’ 하는 마음가짐을 가지는 것을 제터먹이의 주요 과제로 삼고 있다. 협동조합에서 관계를 만들어가기 위해서는 “자기가 무엇을 잘하는가보다 다른 사람과 같이 가려면 내가 무얼 해야하지”로 질문 자체가 바뀌어야 한다는 것이다.

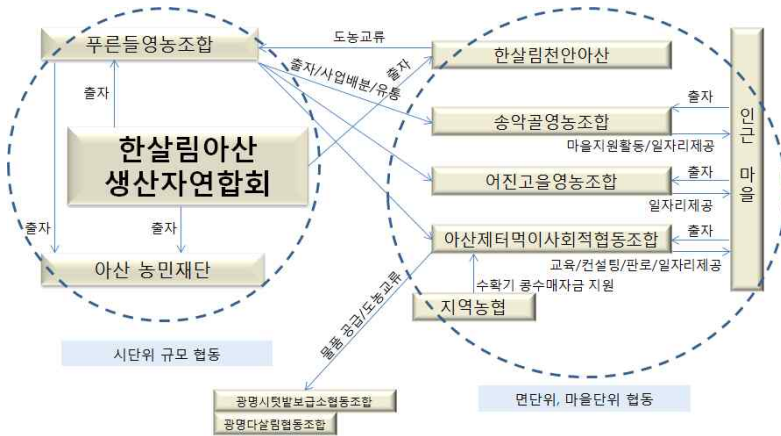
앞서 살펴본 아산생산자연합회와 아산 제터먹이 사회적협동조합은 주로 도시 중심의 사회적경제 활동에 대한 논의가 지배적인 상황에서 생산자 조직이라는 특수성을 살려서 높은 공동체성과 상호의존성을 바탕으로, 지역 밀착적인 사업과 활동들을 펼치고 있다. 도시와 농촌의 격차가 점점 더 확대되고 농촌의 붕괴가 우려되고 있는 가운데 아산 지역에서의 사회적경제 활동이 갖는 의미에 더욱 주목할 필요가 있다.

3) 소결: 지역농업에 기반한 사회적경제 네트워크

한살림아산생산자연합회의 활동은 도시 지역에 비해 공동체성이 높

고 생산자들이 참여한다는 점에서 도시에서의 사회적경제 활동과 비교된다. 실제 사업 내용도 도시는 새로운 조직을 설립하거나 조직 간의 사업 제휴, 혹은 조직 내부의 자주관리노동을 지향하는 등 사업체를 통한 활동에 초점을 맞추었다면, 한살림아산생산자연합회 경우는 지역순환과 자립의 농업을 실현하는 과정에서 협동적인 방식으로 사업체를 설립하고 운영하는 데 무게 중심을 두고 있다.

〈그림 15〉 한살림아산 생산자연합회의 사회적경제 활동



IV. 한살림의 사회적경제 활동 특징과 과제

1. 주요 조직별 사회적경제 활동 사례 종합

사회적경제 활동을 활발히 펼치고 있는 주요 조직의 사례를 살펴보면 다음과 같은 활동내용을 확인할 수 있다.

첫째, 사회적경제 조직의 물품 취급이 확대되었다. 현재 한살림연합을 통해 물품을 공급하는 사회적경제 조직은 13곳이며, 지역한살림의 스토어 36.5를 포함하면 한살림으로 물품을 공급하는 사회적경제 조직 수는 10배 이상 늘어난다. 생협법 개정 이전에 6곳의 사회적경제 조직이 물품을 공급하던 것과 비교하면 크게 늘어난 셈이다. 앞으로도 지역한살림에서 조합원들의 물품 이용과 평가를 통해 지역 물품 혹은 연합물품으로 사회적경제 조직의 물품들이 취급되는 사례가 늘어날 것으로 전망된다. 또 2014년 한살림은 점차 늘어나는 사회적경제 조직의 물품 취급과 관련하여 '사회적경제 조직의 물품 취급 기준'을 만들었으며, 단기적으로 취급되는 물품에 한해서는 물품 취급 기준을 적용하고 있지 않음으로써 사회적경제 조직의 물품이 조합원들의 이용과 평가를 통해 개선될 수 있는 여지를 남겨 두었다.

둘째, 사회적경제 조직의 물품을 판매할 수 있는 공간을 한살림과 함께 마련하는 사례들도 생기고 있다. 일부이기는 하지만 한살림이 직접 물품을 취급하지는 않고 매장 내에 숭인숍 또는 숭앤숍 형태로 지역사회에 다양한 사회적경제 조직의 물품을 조합원들이 이용할 수 있도록 한 것이다. 이를 통해 한살림은 조합원들에게 사회적경제 조

직의 물품을 경험할 수 있는 기회를 제공하고 사회적경제 조직으로서 물품 판매와 홍보의 확대된 기회를 얻게 된다. 사회적경제 조직들 대부분이 설립된 지 얼마 안 된 신생 기업이기 때문에 지속적인 운영의 경험을 쌓는 것이 중요하며, 그런 점에서도 다양한 판로의 확보는 중요한 과제이다.

셋째, 한살림이 외부 사회적경제 조직에 물품을 공급하는 경우도 생기고 있다. 2013년 성남 복정고의 매점을 운영하는 복정고협동조합으로 우리밀 빵 6종을 공급한 이래 2014년 7월 현재 총 8종의 빵을 공급하고 있다. 학생들에게 고품질의 빵을 저렴한 가격으로 공급하는 것은 식생활 교육과 밀접하게 연계되어서 매점과 학생 모두에게 긍정적인 의미를 가지게 된다. 복정고의 학교협동조합 경험은 다른 학교로의 확산에도 의미 있게 기여하고 있다.

넷째, 한살림이 사회적경제 조직의 서비스를 직접 이용하는 경우도 늘어나고 있다. 한살림이 매장을 운영하면서 방역과 방법 등의 관리 소요도 발생하고 있는데, 이것을 사회적경제 조직으로부터 서비스를 받아 해결함으로써 상호 간에 도움을 주고받고 있다. 또한 지역사회에서 문화예술인들이 만든 협동조합의 공연이나 프로그램을 조합원에게 소개하고, 조합원들은 이들의 문화예술 서비스를 직거래함으로써 저렴한 가격으로 이용하기도 한다. 서비스 분야가 우리 사회에서 차지하는 비중을 고려해볼 때, 이 분야에서 협동의 가능성은 앞으로 더욱 넓어질 것으로 전망된다.

다섯째, 한살림의 업무 영역을 사회적경제 조직에 위탁하기도 한다. 한살림서울은 살림나르미협동조합과 한우리로컬푸드에, 한살림제주는 희망협동조합에 공급 업무를 위탁하고 있는데, 이를 통해서

한살림은 업무 효율을 높이고 노하우를 전수받을 수 있으며(한살림 제주), 지역 담당자 제도를 운영해 지역에서의 사업과 활동을 촉진시키고 있다. (한살림서울) 한살림연합은 한살림물류지원협동조합의 설립을 지원했는데, 그 성과가 매우 극적이다. 협동조합 설립 전과 후를 비교해볼 때 구성원의 업무 효율과 만족도, 조합 참여 등에서 모두 높은 것으로 나타나고 있기 때문이다. 이처럼 업무 위탁을 통한 관계를 잘 다져감으로써 상호간의 필요충족은 물론 보다 확장된 의미를 만들어내는 사례도 나타나고 있다.

여섯째, 한살림이 축적한 협동의 조직적 경험을 살려서 사회적경제 조직의 설립을 적극 지원하기도 한다. 이는 조합원 일공동체 설립 지원과 새로운 사회적경제 조직 설립 지원으로 구분해 볼 수 있다. 전자와 관련해서 맛갈손, 목화송이, 아이사랑협동조합, 식생활강사협동조합 푸드스토리와 같은 조직이 설립되어 활동하고 있다. 한살림은 설립에 필요한 교육에서부터 법인 설립에 이르기까지 지원을 통해 안정적으로 조직이 설립되도록 노력하고 있으며, 설립 이후에도 물품과 서비스 취급에 대한 가능성을 열어놓고 관계를 만들어가고 있다. 한편 후자와 관련해서는 우리 사회의 확장된 공공성의 측면에서 농업과 환경문제 개선 그리고 자립을 지원하는 목적으로 우리보리살림협동조합, 물류지원협동조합, 햇빛발전협동조합 등의 협동조합 설립을 지원하고 있다.

〈표 6〉 주요 조직별 활동 사례

조직명	주요 사례
-----	-------

공통	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적경제 조직의 물품 취급과 기준안 마련 • 지역 사회적경제 연대조직에 참여
한살림 서울	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적경제 조직 설립 및 업무 위탁 (살림나르미협동조합) • 사회적경제 조직에 업무 위탁(한우리로컬푸드) • 조합원의 사회적경제 조직 설립 지원 (맛갈손, 목화송이, 아이사랑생명학교) • 조직 내 협동조합 지원센터 운영 • 조직 내 자주관리 역량 강화 (자주관리매장 시범운영, 지역담당자 제도 시행)
한살림 성남용인	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적경제 조직의 물품 취급(스토어 36.5) • 사회적경제 조직에 물품 공급(복정고협동조합) • 조합원의 사회적경제 조직 설립 지원 (강사협동조합 푸드스토리)
한살림 제주	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적경제 조직의 물품 취급(스토어 36.5) • 사회적경제 조직에 업무 위탁(희망협동조합) • 사회적경제 조직 설립 지원(한살림여행협동조합)
한살림 강원영동	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적경제 조직의 물품 취급(강원곳간) • 사회적경제 조직에 출자 • 사회적경제 조직 설립 지원 (다자연, 하평들, 들살림 등)
한살림 대전	<ul style="list-style-type: none"> • MOU를 통한 물품과 서비스의 상호이용 • 협동사회경제위원회 설치 운영 • 지역살림기금 적립 • 조직 내 사회적경제 교육 지원
한살림 연합	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적경제 조직 설립 및 업무 지원 (우리보리살림협동조합, 햇빛발전협동조합, 한살림물류지원협)

	동조합) • 사회적경제 조직에 출자
한살림 아산생산 자연합회	• 사회적경제 조직 설립 (아산제터먹이사회적협동조합) • 자원순환형 지역농업 실현

2. 한살림의 사회적경제 활동 특징

1) 사회적경제 가치가 실현되는 시장으로서 역할

협동조합 대부분이 조합원의 사업 이용을 목적으로 설립되지만, 소비의 조직화라는 생협이 갖는 고유한 특성은 다른 협동조합 형태를 포함한 사회적경제 조직과의 사업에서 매우 유용하게 작용한다. 왜냐하면 생협이 자체의 시장을 통해서 다른 조직의 물품 판로가 됨으로써 해당 조직의 경영 안정화를 돕고, 지역의 다양한 조직들과 제휴를 통해 시장의 규모와 가치를 높여 사회적경제 생태계의 활성화에 기여할 수 있기 때문이다. 이 시장은 자본주의적인 경쟁 시장이 추구하는 물질적인 부와 도구적 합리성의 논리와는 달리 호혜, 상호부조, 사랑, 우애 등 다양한 사회적 가치를 지향한다. 플라니 식으

로 보면 작은 규모나마 시장을 사회의 규범과 도덕 안으로 집어넣은 것이다. 그러나 현실에서는 경쟁 시장의 영향으로부터 자유롭지 못하기 때문에 참가자들의 상호 신뢰와 책임성이 뒷받침되어야만 지속될 수가 있다. 현재 한살림연합에서는 전국적으로 13개의 사회적경제 물품을 공급하고 있지만, 앞으로 각 지역한살림의 사회적경제 활동이 더욱 활발해지면서 특히 가공품과 생활용품을 중심으로 그 비중은 더욱 커질 것으로 전망된다. 이런 가운데 시장의 참여자들과 사업적 관계 이상으로 서로의 가치를 지지하는 동반자적인 관계를 만들어가려는 다양한 활동들이 앞으로도 지속될 필요가 있을 것이다.

2) 밥상살림, 농업살림의 가치를 사회적경제 영역과 연결

국내의 사회적경제 활동은 서구와 다른 조건을 가졌기 때문에, 내용면에서 한국 사회의 특수성을 반영할 필요가 있다. 예컨대 사회서비스 제공, 일자리 창출, 사회통합과 같은 목표를 견지하면서도 곡물 자급률과 에너지 자급률이 낮은 상황에 대한 고려도 필요하다. 또 서구에 비해 사회적경제 영역의 규모가 작고 정부 주도적인 사회적경제 생태계 조성이 진행되는 상황에서 벗어나 민간이 자립하여 협력적 거버넌스를 만들 수 있는 다양한 차원의 공공 자원을 만들어가는 노력도 병행될 필요가 있다. 그런 점에서 한살림의 사회적경제 활동은 이 모든 과제를 다 실현하고 있지는 못하지만, 적어도 농업, 먹을거리의 국내 생산 기반을 만들려는 의식적인 노력은 긍정적으로

평가될 수 있을 것이다.

3) 사회적경제 영역의 역량을 향상시키는 인큐베이팅 역할

한살림은 시장으로서 역할을 통해 사회적경제 조직에 안정적인 판로를 제공하는 과정에서, 물품(서비스) 개선 노하우와 조합원 의견을 전달해 줌으로써 물품(서비스)의 품질을 향상시킬 수 있도록 돕고, 단순한 물품(서비스) 공급처 이상으로 협력적 파트너십을 형성하여 서로의 가치를 지지하는 관계로 나가려는 의지를 보여주고 있다. 실제로 살림나르미협동조합과 한살림물류지원협동조합의 경우 한살림에서 먼저 협동조합을 설립하도록 적극적으로 제안했고, 협동조합에 대한 기본 소양을 교육하고 설립에 필요한 행정업무 등을 지원한 바 있다. 이러한 과정을 통해 협동조합의 주인이 된 실무자들이 ‘지역 사회에 대한 책임’ (살림나르미협동조합)을 갖게 되고, ‘노동에서 자신의 가치를 다시 찾는 비전’ (한살림물류지원협동조합)을 구체화 하는데 기여하고 있다.

4) 가공사업을 활용해 생산지 사회적경제 활동 확산

한살림강원영동은 1차 생산자를 조직하기 어려운 곳에서 먼저 가공 조직을 설립하여 이에 필요한 원부재료를 생산하는 생산자 공동체를 설립했다. 이를 통해서 가까운 먹을거리의 생산과 소비를 실현하고 지역의 사회적경제 조직을 강화하는 것을 지향하고 있다. 아산 제터

먹이 사회적협동조합도 제터먹이(로컬푸드)의 확산을 위해 콩나물 재배에 필요한 콩을 지역에서 생산하는 계획을 세움으로써 지역의 취약계층(고령자, 이주여성) 일자리를 만들고, 나아가 다양한 가공 사업과 판로를 개척하여 마을 단위 협동 생산 공동체를 모색하고 있다. 송악에서는 콩나물 재배사업을 운영하여 얻은 수익의 일부를 지역 생산자를 돕는 마을 간사제도에 사용하고 있는데, 마을 간사를 중심으로 농장을 운영하며 지역의 고령자를 위한 일자리를 마련하는데 기여하고 있다. 또 가공 생산지를 선정하는 기준(100점 만점)에서도 1차 생산지와 가공 생산지의 결합 여부(15점), 지역 생산자 및 조합원, 한살림의 공동참여 및 운영(15점), 사회기여(5점)에 대한 점수를 총 35점으로 배정하여 가공사업이 생산지의 사회적경제 영역을 활성화 하는 데 도움이 되는 시스템을 갖추고 있다.

5) 자주관리노동에 대한 관심 확대

한살림서울이 공급사업과 매장사업, 그리고 조합원의 일공동체 지원 사업을 통해 실현하고자 하는 가치에는 일하는 사람의 자율성과 책임성에 기반한 자주관리노동의 실현으로 인간적인 노동의 꿈을 실현한다는 목적이 있다. 같은 이유에서 ‘한살림대전’도 그동안 실무자와 활동가로 나뉘어 부르던 호칭을 모두 ‘활동가’로 통칭하게 되었다. 이와 같은 노동에 대한 관심은 사실 새로운 것은 아니다. 초창기부터 생산자에게 정당한 가격을 보장해 줌으로써 생활의 안정을 가져오도록 한다는 정신이 그동안 내부 구성원에 대해서도 꾸준히

모색되어 왔고, 마침 사회적경제 영역에 대한 관심과 맞물려 조합원, 실무자, 활동가의 영역으로도 확산되고 있다고 볼 수 있다.

6) 운동적 과제를 사회적경제 활동과 연결

한살림이 농약중독과 먹을거리 오염이라는 농민운동, 환경운동, 소비자운동의 과제를 친환경먹을거리를 매개로 하는 사업과 활동으로 풀어왔던 것처럼, 한살림이 새롭게 설립하거나 지원하는 사회적경제 조직들도 ‘식량 자급률 향상’, ‘탈핵’과 같은 운동적 과제를 사업화하는 방식으로 만들어 왔다. 이러한 운동의 사업화는 사회운동을 비일상적인 것에서 일상적인 생활실천의 영역으로 전환시킴으로써, 운동에 대한 대중의 접근성을 높이고 참여를 확대하는 한편, 운동의 목표를 달성하는 데 실질적인 기여라는 측면에서 의의가 있다.

이상에서 살펴본 바에서 한살림의 사회적경제 활동은 형태상 새롭고 다양한 의미를 갖고 있지만, 그 기본적인 내용은 밥상살림과 농업살림을 실천해온 경험이 중요하게 작용하고 있음을 알 수 있다.

3. 한살림의 사회적경제 활동이 주는 시사점과 과제

1) 사회적경제의 힘은 일상적인 소통과 교류를 통해 나온다

한살림대전과 ‘물품과 서비스 이용에 관한 MOU’를 체결하고 있는 상당수 조직들은 이전부터 지역사회에서 연대활동이나 실무자들 공동 학습모임 등을 통해 교류를 해 왔었고, 한살림제주와 MOU를 체결한 조직들 역시 비공식적 네트워크 단계에서부터 함께 해온 곳들이었다. 한살림강원영동의 경우에도 지역에서 함께 사회적경제 관련 공부모임을 하며 인연을 맺었고 이것을 통해 사회적경제 조직을 만들어가는 데 서로 도움을 주고받는 관계로 발전하였다. 이처럼 지역을 기반으로 한 공식적, 비공식적 교류 및 네트워크 활동들은 지역사회에서 사회적경제 활동을 만들고 확장해 나가는 데 중요한 기반이 되고 있다. 윤형근(2014)의 말처럼 “서로가 지향하는 가치가 무엇이고, 어떤 자원을 갖고 있으며, 무엇을 필요로 하는지를 확인할 수 있어야 비로소 내가 무엇을 주거나 보탬 수 있는지” 알게 되고, 자신의 필요를 분명히 하면서도 공동의 필요를 협동의 관계로 충족시키는 사업적 단계로 나아갈 수 있다. 사회적경제 생태계 역시 지역사회 조직들이 파트너로서 마음의 문을 활짝 열고 스스로 낮은 곳으로 흐르는 ‘개문류하(開門流下)’의 마음가짐에서 가능할 것이다.

2) 사회적경제에 대한 이사회와 관심과 전문성을 높일 필요가 있다

이사회가 사업과 활동을 책임지는 중요한 집합적 의사결정기구라는 점에서 이사들의 사회적경제 영역에 대한 관심과 전문성을 높여 나가는 것도 중요하다. 사회적경제 분야에 대한 경험과 역량을 갖춘 사람이 이사로 참여하도록 안내하여 한살림 조직 차원에서 사회적경제 분야에 대한 인식을 넓히고 지역사회에서 활동 방향에 대해 논의를 풍성하게 만들어갈 수도 있다. 한살림대전의 경우를 보면, 협동사회경제위원회 위원장을 비롯해 지역 공동체운동의 현장 경험을 가진 사람들이 이사로 참여하면서 지역사회에서 사회적경제 관련 활동들을 능동적으로 펼쳐가는 모습을 경험적으로 보여주고 있다. 따라서 사회적경제 생태계를 활성화하기 위한 한살림의 역할을 높여가는 차원에서 관련 분야에 대한 교육과 학습의 기회를 다양하게 마련해서 이사회의 역할을 높여가는 노력이 필요하다.

3) 사회적경제 활동성과를 조합원 눈높이로 정리하고 알려낼 필요가 있다

한살림이 지역사회와 연계해서 사회적경제 활동을 펼치기 시작한 것은 오래 되지 않았다. 이제 시작 단계로서 시범적인 성격으로 사업들이 진행된 경우도 적지 않으며, 활동 경험들을 모아서 소식지 등을 통해 조합원들에게 적극적으로 안내하는 경험도 많지 않다. 이런 상황에서 비교적 활발하게 활동하고 있는 사례 지역들의 경험은 중요하다. 한살림대전의 경우 지역 언론매체를

통해 지역내 사회적경제 조직들과 MOU를 체결하고, 관련 단체들의 활동 내용까지 소식지 등을 통해 정기적으로 소개하면서 조합원들의 관심을 이끌어내고자 노력하고 있다. 다양하게 만들어지는 사회적경제 조직들이 지역사회에 튼튼하게 뿌리를 내리는 것은 결국 조합원을 포함해 지역 주민들의 관심과 참여가 있어야 가능한 일이다. 이와 관련해서 한살림과 사회적경제 조직들이 서로 협력해서 펼치는 사업과 활동의 성과들을 조합원의 눈높이로 정리해서 알려내는 일은 중요하다. 가까운 일본 생협이 ‘사회적보고서’를 통해서 사회적경제 활동을 비롯한 다양한 사업과 활동의 성과를 조합원과 공유하는 사례를 참고하는 것도 좋은 방법일 것이다. 혹은 한살림서울이 사용하고 있는 사회적회계 프로그램도 스스로 세운 목표, 결과, 영향을 파악하고 새로운 계획을 세우는 좋은 도구가 될 수 있다.

4) 농업의 가치를 사회적경제 영역에서 재해석할 필요가 있다

엄형식(2008)에 따르면, 유럽의 농업 관련 사회적기업들은 환경과 경관 보존, 생물학적 다양성 유지, 농업 노동의 정서적 효과 등에서 가치를 재발견하고 이를 활성화시킴으로써 농업이 갖는 가치 전반을 재구성하고 있다. 이와 유사하게 한살림아산 생산자연협회는 친환경농업을 시작으로 지역농업의 비전을 만들고 자원순환형 농업 모델을 실현해 가는 가운데, 회원뿐만 아니라 지역사회의 이웃과도 더불어 살기 위한 지역살림운동을 사회적

경제 영역을 통해 펼치고 있다. 이런 노력은 산업화된 농업 관행 속에 묻혔던 생명의 먹을거리를 되찾는 일이자, 지역사회 농민들과 연대의 관계를 회복하는 과정이기도 하다. 농업살림운동을 앞장서 실천하고 있는 한살림으로서 빠르게 무너져가고 있는 한국 농업의 대안으로서 사회적경제 영역으로부터 가능성을 찾아내는 노력도 중요하다.

* 참고문헌

- Defourny, J., Favreau L. and Laville, J-L. 2001. "Introduction to an International Evaluation". in Spear, R., Defourny, J., Favreau, L. and Laville, J.-L.(eds). *Tackling social exclusion in Europe. The contribution of the social economy*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd. pp.3-28.
- 김정원 외. 2013. "자활사업 제도개선 방안 : 사회적경제 개발전략을 중심으로", 「비판사회정책」 38호. 비판과 대안을 위한 사회복지학회.
- 김종걸. 2013. "한국사회적경제 혁신을 위한 중간지원기관의 역할과 운영방향". 전국중간지원기관 정책토론회 발표문.
- 김종걸. 2014. "한국과 일본의 사회적경제 : 사회적기업과 협동조합". 「일본학보」 100호. 한국일본학회.
- 마루야마 시게키. 2005. "일본 워커즈 콜렉티브운동의 전개 : 노동자치를 통한 지역사회 변혁을 위한 시도". 「미래도시」 8월호. 동경그람시회.
- 모심과살림연구소. 2006. 『스무살한살림 세상을 껴안다』. 그물코.
- 모심과살림연구소. 2011. 『지역살림운동 길잡이』. 모심과살림연구소.
- 박찬임. 2009. "외국 사회적 기업의 발전과정과 한국 사회적 기업의 발전방향". 한국사회복지행정학회 학술대회 자료집. 한국사회복지행정학회.
- 생협수도권연합회. 2005. 『나에게서 너에게서 생명을 본다 1』. 생협수도권연합회.
- 생협전국연합회 일공동체위원회. 2010. 『한국 일공동체 어디까지 왔나?』. 생협전국연합회.
- 신명호. 2009. "한국의 '사회적경제' 개념 정립을 위한 시론". 「동향과 전망」 75호.
- 엄형식. 2008. 『한국의 사회적 경제와 사회적 기업』. (재)실업극복국민재단 함께일하는사회.
- 우미숙. 2013. "협동의 힘 : 복정고등학교 교육경제공동체". 「살림이야기」 겨울호.
- 윤희진. 2003. "워커즈 콜렉티브, 생협운동의 새로운 대안운동". 생활협동조합 전문과정 자료집. 생협전국연합회.
- 장종익. 2014. "협동조합과 사회적경제". 『사회적경제의 이해와 전망』. 아르

- 케.
- 정규호. 2012. “협동조합과 지역사회의 창조적 결합을 위하여”. 『모심과살림』 0호. 도서출판한살림.
- 주수원. 2014. “말레이시아 사례 : 협력으로 만드는 학교협동조합”. GSEF 2014 자료집.
- 한살림서울. 2014. “한살림 자주관리매장 사회적회계 결과보고”. 4차 이사회 첨부자료.
- 한살림 조합원노동특별위원회. 2006. “한살림운동과 조합원노동의 이해”. 조합원노동특별위원회 보고서.
- 홍동선. 2006. 『청산은 강물과 다투지 않는다』. 화남.

* 구술녹취록

- 강수정, 노옥, 박정아. 2014. 구술녹취록(2014.5.23.)
- 강순원. 2014. 구술녹취록(2014.6.24.)
- 김대진. 2014. 구술녹취록(2014.5.14.)
- 김재겸. 2014. 구술녹취록(2014.7.11.)
- 선창규. 2014. 구술녹취록(2014.6.3.)
- 윤형근. 2014. 구술녹취록(2014.8.12.)
- 이효희. 2014. 구술녹취록(2014.9.23.)
- 최종복. 2014. 구술녹취록(2014.9.23.)

* 인터뷰 진행

한살림서울(5/23, 7/11)

- 김재겸(한살림서울 상무이사)
- 노 욱(한살림서울 협동조합지원센터 사무국장)
- 강수정(한살림서울 협동조합지원센터 협동조합지원팀장)
- 박정아(한살림서울 협동조합지원센터 협동조합지원팀 활동가)

한살림성남용인(8/12)

- 윤형근(한살림성남용인 상무이사)

한살림강원영동(5/14, 8/22)

- 김대진(한살림강원영동 상무이사)

한살림대전(6/3, 12/18)

- 이정섭(한살림대전 사무국장)
- 선창규(한살림대전 협동경제위원회 위원장)

한살림제주(6/24)

- 강순원(한살림제주 상무이사)

한살림물류지원협동조합(5/13)

- 김남효(한살림물류지원협동조합 이사장)

아산푸른들영농조합(9/23)

- 최종복(아산 푸른들영농조합법인 전무)

아산제터먹이사회적협동조합(9/23)

- 이효희(아산제터먹이사회적협동조합 상무)

한살림의 사회적경제 활동 사례별 특징과 과제

집필정리 하만조 이현정

펴낸 곳 모심과살림연구소

펴낸 이 박맹수

펴낸 날 2015년 1월 20일



한살림의 사회적경제 활동 사례별 특징과 과제