

원주 지역 협동조합의 생성과 지속가능성에 영향을 미치는 요인

사회적 자본의 관점에서 본 네트워크의 효용

신명호

사회투자지원재단 부설 사회적경제연구센터 소장, 사회복지학 전공
smhpaul@gmail.com

이아름

한국여성정책연구원 연구원, 사회복지학 전공
lar0729@naver.com

- I. 머리말
- II. 이론적 배경
- III. 원주협동사회경제 네트워크의 형성과정
- IV. 원주 지역 협동조합 사례 분석
- V. 맺음말

I. 머리말

요즘 정책적 관심이 높아지고 있는 협동조합, 사회적기업 등 사회적 경제(social economy) 부문에서 가장 주된 고민은 '어떻게 하면 이들의 경제적 성과를 높여 지속가능하게 할 것인가'이다. 고용노동부의 인증을 받은 사회적기업이 약 900개에 이르지만 이 중 영업이익을 내는 곳은 14%에 지나지 않는다. 또한 사회적기업의 36%가 당기순이익에서 적자를 기록하고 있다. 인건비 지원 등 정부로부터의 지원책이 끊기면 폐업하는 곳이 속출할 것이라는 예상도 있다. 실제로 최근 조사에 의하면 정부의 지원이 중단된 이후인 2010년 영업이익이 적자로 전환된 사회적기업은 전체 표본 가운데 74%에 이른다(한국사회적기업진흥원, 2012).

협동조합기본법 제정 이후 빠르게 늘고 있는 협동조합의 경우도 지속가능성의 문제는 중요한 이슈이다. 더 두고 보아야 할 여지는 있지만, 2013년 2월까지 서울시에 신고 접수된 협동조합들 가운데 우리나라 산업 전체의 5년 평균 생존율(33.4%)에 못 미치는 협동조합은 53% 이상일 것으로 추정되고 있다(한국협동조합연구소 외, 2013).

실업과 빈곤, 후퇴하는 사회복지에 대한 대안으로 새롭게 등장한 사회적 경제는 자본주의 시장의 실패를 극복하기 위한 탈시장적 이념과 원리를 가지고 있다. 이는 흔히 자본에 우선하는 사람과 사회적 목적의 중시, 민주적 운영과 통제, 자율성과 독립성, 이익 배분의 제한 등으로 표현된다.

그러나 아이러니하게도 탈시장적 이념을 가진 사회적 경제 조직은 자본주의 시장 안에서 생존하고 경쟁해야 하는 운명적 조건도 가지고 있다. 공동체적 원리를 실현하되, 그러한 과정은 시장에서의 영업활동을 통해 최소한의 이익 확보와 동시에 진행되어야 하는 것이다. 시장에서의 생존이 위태롭다는 사실은 곧 조직 자체가 추구하는 사회 문제의 해결과 공동체 이념의 구현이 무위로 끝날 수 있다는 뜻이기도 하다.

한편 우리나라 정책이 성공 모델로 삼고 있는 유럽의 경우, 노동자협동조합 및 사회적협동조합의 생존율은 동종의 영리기업들에 비해 오히려 높은 것으로 나타나고 있다(중앙자활센터, 2012). 여기에는 관련 제도 및 정책의 차이, 사회·문화적 배경조건의 상이함 등이 이유로 작용할 것이다. 그렇다면 이제 우리의 연구도 여러 국내외의 사례에서 경제적

성과의 성패를 가르는 구체적 요인들에 대한 분석으로 들어갈 필요가 있다. 이 요인들에 대한 정밀한 분석이 축적되어야 그것이 우리가 모방하거나 복제할 수 있는 것인지, 혹은 역사적 경험으로 쌓이기를 기다려야 하는 것인지에 대한 판단도 생길 것이다.

그런 점에서 지금까지 국내의 사회적 경제 관련 연구는 지나치게 일반론으로 흐르는 경향이 있었다. 사회적 경제의 개념이나 유형, 운영 원칙이나 정책을 개괄하는 수준이었고, 국내 사례를 다루는 경우도 성공 사례로서 소개하는 수준에 머무는 예가 많았다.

우리나라에 선진적인 사례가 없는 것도 아니다. 원주 지역은 우리나라 협동조합운동의 발상지이고 실제로 오늘날 다양한 종류의 협동조합이 왕성하게 활동하고 있을 뿐 아니라, 그들 간의 네트워크도 형성되어 있다. 무엇보다 눈에 띄는 것은 비슷한 업종의 협동조합이나 사회적기업들이 다른 지역에서는 저조한 경제적 성과로 인해 빈번히 폐업을 하고 있을 때 유독 원주 지역에서는 굳건히 생존력을 유지하고 있다는 사실이다.

이 글의 목적은 원주 지역의 협동조합(사회적기업)이 타 지역의 같은 업종 조직에 비해서 높은 생존력을 발휘하고 있는 이유를 밝히는 데 있다. 원주 지역의 조직이 생존력이 높다는 사실은 이 연구가 사례로 선정한 원주의 2개 협동조합, 즉 장애인 생산공동체인 ‘행복한 시루봉’과 노인에게 일자리를 공급하는 ‘원주노인생활협동조합’이 유사한 종류의 타 지역 조직(수원의 ‘한사랑복지센터’와 ‘영통시니어복지사업인력단’)에 비해서 조직의 설립과정과 경제적 성과의 측면에서 월등한 이점을 가지고 있다는 것으로도 확인된다.

본격적인 분석에 앞서 실시한 사전조사에서 원주 지역 조직들의 가장 두드러진 특징은 오랜 협동조합운동의 역사 속에서 형성된 사람 및 조직들 간의 관계였다. 이는 흔히 사회적 경제의 특징적 요소로 거론되는 일종의 사회적 자본(social capital)이라고 할 수 있다. 사회적 경제 조직이 성공하기 위해서는 아이디어와 노하우(know-how) 못지않게 ‘노우후(know-who)’가 중요하다고 지적된다(S. Bridge et al., 2009: 10). 어떤 사회적 경제 조직에 대해서 지역사회가 갖고 있는 신뢰, 호의(好意) 또는 인적 네트워크가 경제적 성과에 중요한 영향을 미친다는 가설이다.

따라서 이 글의 연구문제는 첫째, ‘원주 지역의 협동조합이 타 지역의

동종 조직에 비해서 높은 지속가능성을 유지하는 요인은 무엇인가?, 둘째, '이들의 사회적 자본은 실제로 경제적 성과를 높이는 데 긍정적으로 작용하고 있는가?' 하는 것이다. 그리하여 원주 지역에 이른바 사회적 자본이 존재하는지, 존재한다면 어떤 과정을 거쳐서 형성되었는지, 그리고 그것이 사회적 경제 조직을 설립하고 운영하는 데 어떤 영향을 끼쳤는지를 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

사회적 자본이라는 개념이 처음 등장한 것은 1980년대이지만¹⁾, 사회적 자본과 경제적 성과(economic performance)의 관련성에 관한 연구들이 나오기 시작한 것은 1990년대 후반부터이다.

사회적 자본을 타인에 대한 신뢰도와 시민의 공중도덕으로 측정하여 경제발전과의 관계를 분석한 한 거시연구는 사회적 자본이 국가 차원의 경제활동에 상당 부분 긍정적 영향을 미친다고 결론지었다(Knack & Keefer, 1997). 한편 미국 48개 주의 경제지표들을 비교한 다른 연구는 사회적 자본이 경제성장과 고용창출에 유의미한 영향을 준다는 증거는 없으나, 소득의 불평등도 같은 현상과는 밀접한 관련이 있어 보인다고 하였다(Casey & Christ, 2005). 반면, 중소기업을 분석단위로 한 미시연구에서는 기업들 간의 협력과 네트워킹을 강화함으로써 형성된 사회적 자본이 실제로 개별 기업의 사업 성과와 혁신의 기회를 높여준 것으로 나타났다(Cooke & Wills, 1999).

베스트룬트와 애덤(Westlund & Adam, 2010)은 사회적 자본과 경제적 성과의 관계를 다룬 65편의 기존 연구를 메타분석한 논문에서, 경제적 성과가 발현되는 조직의 공간 규모에 따라서 사회적 자본의 영향이 긍정적으로 나타나기도 하고 그렇지 않기도 하다고 주장한다. 그들이

1) 일설에는 사회적 자본(social capital)이라는 용어가 1961년, 제이콥스(J. Jacobs)의 *The Death and Life of Great American Cities*에서 처음 사용되었고 그 배경적 개념은 19세기까지 거슬러 올라간다는 주장도 있지만, 현대적 개념으로 이 용어를 본격적으로 사용하기 시작한 사람은 부르디외(Pierre Bourdieu)와 콜만(James Coleman)으로서 이들의 관련 저작은 1980년대에 등장했다. 1990년대 이후에는 퍼트넘(R. Putnam)이 새로운 용례를 만들어낸다.

분석한 연구들 가운데는 국가 차원의 경제성장과 신뢰 지수의 상관관계를 다룬 논문이 있는가 하면, 어떤 국가 안의 일부 지방이나 그보다 훨씬 작은 규모의 근린지역(neighborhood)을 분석대상으로 한 것도 있고, 일개 회사(firm)의 경영 실적과 네트워크의 관계를 분석한 연구들도 있었다. 이 6편의 논문은 일단 사회적 자본은 '사람 간의 신뢰와 네트워크'라는 광의의 정의에서 출발하고 있지만, 실제로 사회적 자본과 경제적 성과를 무엇으로 측정하는가, 각각의 대리변수들(proxies)을 무엇으로 삼는가에 관해서는 천차만별의 차이를 보이고 있었다. 이에 관해 필자들은 분석단위의 공간적 크기가 클수록, 다시 말해서 지역이나 국가 차원의 연구에서는 사회적 자본이 경제적 성과에 미친 영향이 일관되게 나타나지 않는 반면, 기업과 같은 작은 단위에서는 경영 성과와의 정적(正的) 관계가 뚜렷하다고 결론짓고 있다.

이는 어떤 사회적 행위자들이 공유하고 있는 신뢰와 가치 규범이 다른 부문, 예컨대 시장부문 행위자들과의 경제적 거래에 얼마만큼 영향을 미칠 수 있는가의 문제로서, 공간 규모가 커질수록 구성원들의 이질성과 관계의 복잡성이 증가한다는 점을 감안하면 이들의 주장은 어찌 보면 예측 가능한 결론이라고 할 수 있다. 이상의 선행연구들에서 다시금 확인하게 되는 것은 적어도 작은 규모의 경제조직에서는 사회적 자본의 영향력이 확실하게 인정된다는 사실과, 그럼에도 불구하고 그 개념은 여전히 애매모호한 측면이 있다는 것이다.

사실 일부 경제학자들은 사회적 자본이 '자본'으로서의 성질, 즉 시간적 확장성(extension in time), 현재 편익의 희생을 통한 미래 편익의 확보(deliberate sacrifice in the present for future benefits), 양도가능성(alienability) 등을 결여하고 있다는 점에서 자본의 개념에 포함시키는 것은 부적절하다고 주장한 바 있다(K. Arrow, 2000; R. Solow, 2000; T. Fragkandreas, 2012: 262-263에서 재인용). 이들의 문제 제기로 다양한 견해가 속출했지만 주목할 것은 사회적 자본에 관한 반대의견 못지않게 이것의 자본적 특성을 역설하는 주장들이 쏟아져 나왔을 뿐 아니라, 이러한 이론이 점차 힘을 얻기 시작했다는 것이다.

로비슨 등은 사회적 자본이 사회적 관계를 분석하는 데 유용하므로 그것이 하나의 사물을 다른 사물로 변환하는 능력을 인정해야 하며, 사회적 자본은 생산적이고 형태 전환이 가능(transformative)하므로 자본

의 속성을 지닌다고 주장하였다(Robison, Schmidt, & Siles, 2002: 5; Schmidt, 2002: 750). 이들은 사회적 자본이 '자본'으로서의 속성을 모두 가진다고 주장하면서, 다만 그러한 속성들이 발휘되는 것은 한 구성원이 다른 구성원에게 영향을 미칠 수 있는 관계, 그들 간의 친밀감과 연대의식이라는 공감(sympathy)의 조건이 충족될 때만 그러하다는 점을 강조했다.

그렇다면 문제는 사회적 자본이 어떻게 해서 경제적 자산(economic asset)이 될 수 있느냐 하는 것이다. 사회적 관계 및 상호작용이 어떻게 '자본'이 되는가? 이 글의 주제와 관련해서 중요한 점은 협력과 신뢰의 관계, 호혜적 네트워크 등으로 표현되는 사회적 자본이 어떻게 경제적 수익을 높이는 자본으로서의 효과를 낳느냐 하는 것이다.

이론적으로는 첫째, 사회적 자본이 경제적 관계의 효율성을 높임으로써 사람들의 소득과 저축을 증대시킨다고 되어 있다. 경제적 관계의 효율성을 높인다는 것은 거래비용을 줄인다는 의미로도 해석된다. 둘째, 자원을 공동으로 사용하고 관리할 때, 혹은 공공재와 관련해서는 사회적 자본이 무임승차자(free rider)의 문제를 해소할 수 있다. 셋째, 사회적 자본은 지식이나 기술의 혁신을 촉진할 수 있다(S. Bridge et al., 2009: 186). 즉, 한 조직의 앞선 지식이나 기술은 친밀한 인간관계를 통해서 다른 조직으로 전파되거나 혁신을 자극할 수 있는 것이다.

한편 사회적 경제와 관련해서 사회적 자본의 경제적 효과를 분석한 국내 연구는 거의 전무하다. 더구나 사례연구를 통해 사회적 자본의 효용을 분석한 예는 찾아볼 수 없다. 다만 우리나라의 사회적기업 실태에 관한 기존 보고서들에 의하면 이들이 사회적 자본을 확보하는 데 큰 어려움을 겪고 있음을 알 수 있다. 2012년 사회적기업 전수 조사 자료에 따르면, 사회적기업 경영자에게 가장 어려운 애로사항을 묻는 질문에 '사회적 자본의 확보'라고 응답한 비율은 12.7%로서 '시장조사 및 고객 확보', '창업자금의 조달'에 이어 세 번째로 높은 비중을 차지했다(한국사회적기업진흥원, 2012: 107). 또 다른 보고서에서는 사회적기업들이 판로 개척과 홍보활동에 상당한 애로를 겪고 있는 것으로 나타났다(곽선화, 2009: 61). 이는 고객 확보가 어렵다는 앞의 응답과 함께, 사회적기업들이 심각한 매출 부진을 겪으면서 경제적 성과를 내는 데 실패하고 있음을 시사한다.

Ⅲ. 원주협동사회경제 네트워크의 형성과정

1. 1960년대: 협동조합운동의 맹아기

‘원주협동사회경제 네트워크’는 지난 반세기 동안 이어져온 고(故) 지학순 주교의 민주화운동과 고 장일순 선생의 생명평화운동의 영향을 받아 탄생한 협동조합운동의 발전된 형태이다. 협동조합운동은 구성원들의 ‘우애와 연대’의 정신에 기초한 지역 차원의 운동으로, 원주 지역에서는 1960년대부터 다양한 형태의 협동·자립 운동이 시도되어왔다. 1964년 가톨릭 원주교구가 생기자 지학순 주교는 제2차 바티칸공의회 정신에 따라 저소득층을 위한 신용협동조합운동을 시작하였고, 이후 1966년에는 협동 방법을 통한 농민운동의 주체로서 ‘가톨릭농촌청년회’의 결성을 적극 지원하였다. 이는 이후에 ‘가톨릭농민회’로 발전한다. 장일순의 사상적 제자들은 그의 최초의 협동조합운동의 취지를 “돈이 중심이 되는 자본주의의 모순을 해결하고 ‘더불어 함께, 사람답게’ 살기 위한 운동이었으며, [...] 협동조합 조직을 키워서 땀 흘려 노력하는 민중이 대접받는 사회를 만들어가자는 것”이었다고 말한다(무위당을 기리는 모임, 2004).

2. 1970년대: 협동조합운동의 핵심, 인재 양성

1970년대는 원주 지역의 협동조합운동이 본격화된 시기이다. 장일순은 이러한 협동의 문화가 교육을 통해서만 성공할 수 있다고 믿고 후학을 양성하고 협동정신을 널리 알리는 데 주력했다. 1972년 12월, 원주 지역 최초의 협동조합인 ‘원주밝음신용협동조합’(이하 밝음신협)이 문을 연 것은 이러한 노력의 결과였다. ‘밝음신협’ 태동의 주체는 장일순이 설립한 대성중고등학교 제자들과 그와 뜻을 같이하는 사람들이었다. ‘밝음신협’의 설립 목적은 지역 내 저소득층을 고리대금업으로부터 보호하고 경제적으로 자립할 수 있는 기반을 마련해서 주민자치의 역량을 강화하는 것이었다.

특히 1972년에 발생한 남한강 일대의 수해 피해를 복구하는 사업은 협동조합 정신을 피해 지역 주민에게 교육시키고 스스로 실천하게 하는

계기가 되었다. 지학순 주교는 당시 정부 지원이 부족한 상태에서 직접 해외로부터 구호자금을 조달하였는데, 이렇게 조달한 자금을 피해 농가에게 개별적으로 할당하지 않고 농민들이 스스로 농촌개발 사업을 할 수 있도록 역량을 키우는 데 사용하였다. 당시 재해대책사업위원회 농촌담당이었던 박재일은 다음과 같이 회고한다.

마을에 신뢰가 생긴다. 신뢰가 쌓이니까 자금이 모이고……. 벼신 속이나 장판 밑에 숨겨두었던 푼돈들이 햇빛을 보게 되었지요. 사채, 고리채로 고생하던 사람들도 그것들에서 해방할 가능성이 엿보였고요. 그러자 인근 마을에서도 같이 하자고 나서더군요. 자연스럽게 마을 연대가 이뤄졌지요. 신희 몇 개가 모여 지역단위 신희도 결정되었지요.(이용포, 2011)

3. 1980년대: 생명운동, 공생과 연대의 강조

1980년대에는 도시와 농촌의 상생이라는 주제로 협동조합운동이 진화하였다. 생산자와 소비자가 함께하는 직거래운동, 먹을거리의 환경개선운동, 삶의 질을 높이는 방향 등이 새롭게 모색되기 시작하였다. 1985년 6월에는 '맑음신희'의 후원하에 지역 내 친환경농업을 육성하고 소비자와 생산자의 신뢰에 기초해 새로운 유통질서를 세운다는 취지로 '원주소비자협동조합'(현 원주 한살림생협)이 창립되었다. 장일순은 “하나, 전체, 함께라는 뜻의 ‘한’과 ‘살려낸다, 산다’는 뜻의 ‘살림’을 합쳐 만든 ‘한살림’이란 명칭을 제안하면서 “은 생명이 한 집 살림을 살 듯 더불어 살자”는 뜻을 강조하였다. 또한 1989년에는 친환경농업을 하는 농가의 확대를 위하여 생산자 중심의 ‘호저소협’(현 원주생협)이 설립되었다. 이렇듯 1980년대의 원주 협동조합운동은 ‘공생’과 ‘연대’를 더욱 강조하였는데 그 이념적 배경을 제공한 이는 장일순이었다.

…… 이게 그렇지를 않고 이 운동이 우리끼리만 요렇게 일이 되어 돌아갈 적에는 어떻게 되느냐. 결국은 그것으로 우리 운동은 끝이 나요. 운동이란 것은 여러 사람과 더불어서 같이 가는 거다 이 말이에요. 그래서 공생하자는 것인데 이제 시대는 공생의 시대예요. 자연과도 공생해야 되지만 제대로 사는 것을 모르는 사람하고도 공생해야 된다 이거예요. 그런데 그 모르는 사람들은 우리가 가서 만나고 안아주고 그렇게 하고 그 사람네들의 요구를 들어주고 그렇게 하는 속에서 연대가 되는 거다 이 말이에요.(장일순, 1997).

4. 1990년대: 협동조합운동의 침체기

이러한 다양한 형태의 협동조합이 생기고 발전했음에도 불구하고, 1990년대에는 원주 지역의 협동조합운동이 정체기를 맞게 된다. 이는 내부적으로 그동안 운동을 이끌었던 ‘원주캠프’가 해산된 탓도 있지만, 신자유주의의 확산으로 인한 금융시장과 경제구조의 재편, 경쟁의 가속화 및 양극화 심화라는 외부적 요인도 크게 작용하였다. 이러한 가운데 한국사회는 1997년 말 외환위기로 인해 대량 실업과 빈곤화 문제가 대두되는데, 당시 원주 지역에서는 저소득층의 자립을 협동조합 방식으로 지원하려는 노력들이 있었다. 그 결과 1999년, ‘성공회 원주 나눔의 집’과 2001년에 ‘원주자활후견기관’(현 원주지역자활센터)이 설립되었다. 당시 원주 지역의 협동조합들은 변변한 공동 논의의 틀도 없이 각개약진하고 있는 실정이었다.

5. 2000년대: 협동조합들의 협동과 연대

2000년대에 들어서는 식품의 안전성에 대한 사회적 관심이 증폭하는데, 이로 인하여 원주 지역의 생협운동이 다시금 성장하게 되었다. 2002년 5월에는 의료의 상업화를 극복하고 주민들의 참여를 보장하고자 ‘원주의료생협’이, ‘밭음신협’과 ‘원주한살림’, ‘원주생협’의 공동발의로 설립되었다. ‘밭음신협’이 공간을 제공하고 여타의 기존 협동조합들이 기관 출자를 하는가 하면 주민들이 개인 출자를 함으로써 ‘협동조합 간의 협동’이라는 방식으로 ‘원주의료생협’을 설립한 것이다. 이는 원주의 협동조합운동이 안전한 먹을거리를 공동구매하는 소비조합 중심에서 보건의료 서비스라는 사회서비스 영역으로 확장해나가는 것을 의미했다.

그리고 2003년 6월, ‘협동과 자치’라는 이념을 공유하는 8개 협동운동조직이 ‘원주협동조합운동협의회’(현 원주협동사회경제 네트워크)라는 네트워크를 결성하였다. 이 협의회는 주민 참여를 통한 지역경제의 활성화, 자연생태계와의 조화로운 경제구조 건설, 협동경제 이윤의 지역복지로의 환원 등을 목표로 하였다. 나아가 협동조합공동신문(‘원주에 사는 즐거움’)의 창간, 지역협동사회연구원 개원, 생명교육연구소 창립 등을 통해 보다 체계적인 협동조합운동의 기반을 마련하고자 하였다.

2004년 5월에는 '원주협동조합운동협의회'가 원주 지역 시민사회단체 협의회에 공식적으로 참여하면서 지역 내 각종 현안에 대한 구체적인 기획을 시민단체와 함께하는 등 활동의 범위를 넓혀가고 있다. 2007년 이후에는 회원 단체들 중 일부가 사회적 일자리사업을 활용해 사회적기업 인증을 받기도 하고, 기존 단체에서 분리되어 독립 조직으로 운영되기도 하면서 네트워크는 점차 확대되었다. 처음 8개 단체로 시작한 네트워크는 2009년 13개로 확대되었고, 2012년에는 협동조합뿐 아니라 사회적 목적을 지향하는 다양한 사회적 경제주체들이 참여해서 19개 단체로 확대되었다. 2013년 현재, '원주협동사회경제 네트워크'는 친환경농업(소비), 보건 의료 서비스, 보육 및 교육, 복지, 문화, 환경생태 등 생활 전반을 아우르는 총 23개 조직으로 구성되어 있다.

6. 소결

지학순과 장일순에서 시작된 협동생명운동이 지금까지 원주 지역에 형성해놓은 것은 공생의 가치체계와 그에 동의하는 사람들의 인맥이다. 원주의 협동조합운동사에서 특히 주목해야 할 부분은 단순히 조직의 외적인 성장이나 발전이 아니다. 협동조합의 양적 규모나 그들 간의 연대의식이 다른 지역의 부러움을 사기에 충분할 만큼 눈에 띄는 것은 사실이나, 더욱 중요한 것은 그것을 가능하게 했던 교육운동의 과정이다.

원주의 운동사에서 두 사람의 선각자 이름이 부단히 거론되는 것은 그들이 보통의 사회변혁운동론과는 다른, 훨씬 대중적이면서도 독특한 공동체 이념을 전파했기 때문이다. 그것은 주민들의 실생활과 직결된 생활공동체운동이었고, 동시에 투쟁과 대립을 포용과 화합으로 대체하는 설득력 강한 운동 노선이었다. 생명과 공생을 강조하는 이러한 이념체계는 끊임없는 교육과 실천을 통해 서서히 확산되어왔다. 그것은 그냥 말로서의 주장에 그치지 않고, 협동조합 조직의 결성과 그로 인한 구성원들의 일상생활의 변화로 이어졌기 때문에 깊이 뿌리내릴 수 있었다. 이러한 가치관과 실천활동은 일반 주민들뿐 아니라 다른 노선의 사회운동가들에게도 영향을 주고 끌어들이므로써 더욱 탄력을 받을 수 있었다. 실제로 현재 '원주협동사회경제 네트워크'에 속한 단체에서 일하는 실무자들의 상당수는 한때 급진적인 사회운동에 몸담았던 활동가들이다.

이들 사회운동가의 역량과 에너지가 협동조합 조직들로 흡수될 수 있었던 것도 오늘날 원주의 네트워크가 활기를 유지하는 비결의 하나라고 할 수 있다. 이처럼 이념과 가치를 공유하는 사람들의 관계가 형성되어 있으므로 조직들 간의 연대와 협동이 원활하게 이루어질 수 있다.

현재 원주에서 대안학교를 운영 중인 김용우 씨는 자신의 경험을 통해 이 같은 과정을 생생하게 증언한다. 50대 초반인 그는 장일순과 함께 활동했던 70대의 선배그룹과 20-30대의 현장실무자 그룹을 연결하는 중간 허리의 역할을 자임하고 있다. 젊은 날, 급진주의 계급운동의 중심에 섰던 그는 1990년까지 장일순의 생명운동 노선을 거부했으나 마침내 그것이 옳음을 깨닫고 1996년부터 협동조합운동에 투신하여 오늘에 이르게 되었다.

1988년에 저를 불러놓고 장 선생님이 얘기할 때는 솔직히 (그 얘기가) 안 들어왔어요. 당시 혈기방장했던 저의 입장에서 안 받아들여지더라고요. …… 1980년대에 원주에는 2개의 흐름, 큰 틀에서 보면 2개의 운동 노선이 있었던 거예요. 여전히 계급투쟁이론에 입각한 사회변혁적 노선과 전환된 생명운동 노선이 있었던 거죠. 그래서 선배세대들은 생명운동, 한살림운동, 이런저런 얘기하시고, 민주화운동도 하시되 비폭력적이고 평화적인 운동을 지지하셨고, 근데 이쪽은 그게 아니었죠. […] 그런데 1991년에 동구 사회주의권이 무너지고 내부에서 겪어보고 하니 확 눈이 뜨이더라고요. 다시 원점에서 생각해봐야 되겠구나, 존재 자체를 근원에서부터 생각해야겠다 하면서 갑자기 장 선생님 생각이 난 거죠. …… (변하는 것은) 금방 순간이더라고요, 진리라는 게 그런 거 같아요. 진리라는 것은 당장은 내가 거절할 수 있어도 언젠가는 반드시 나를 끌고 들어가더라고요. 이론은 언제든 벗어날 수 있어요. 틀릴 수도 있고. 근데 진리, 진실은 일관되게 통하는 거거든요. […] 운동권의 젊은 세대들도 서서히 바뀌면서 협동조합운동 진영으로 들어오기 시작했지요. 옛날에 사회운동을 했던 젊은 친구들 중에 이 운동으로 전환하는 데 걸린 시간으로 따지면 제가 가장 빠른 거고, 가장 최근에 들어온 게 아까 그 ○○○예요.

그는 원주의 협동생명운동은 미국이나 스페인의 몬드라곤, 그리고 일본의 협동조합운동과 다르다고 강조한다. 그는 일본의 소비자조합은 반독점 소비자주권만을 내세울 뿐, 생산자는 아랑곳하지 않는 데 비해, 우리나라의 생협운동은 생산자와 소비자가 같은 동반자로서의 지위를 갖는 운동이며 우리처럼 생명과 생태의 가치를 추구하는 협동조합운동은 세계 어디에도 없다고 역설한다. 그는 원주에서 짝튼 이 운동을 지역 차원에서 완성하기 위해 후배 그룹들과 힘을 합치고 있다.

IV. 원주 지역 협동조합 사례 분석

1. 사례 1: '행복한 시루봉'

2008년부터 친환경 쌀로 떡을 만드는 사업에 대한 논의가 시작되었다. 원주시 호저면의 친환경 쌀 생산단지의 물량이 수요를 초과해서 쌀이 남아돌게 되었고, 이로 인해 500여 생산 농가가 어려움에 처하게 되자 대책을 마련하지는 의견이 젊은 활동가들 중심으로 모아졌다. 당시 '원주협동조합운동협의회'의 사무국장 조세훈 씨가 대표로 있던 '맞두레'가 먼저 나섰다. 2008년 '원주한살림', '원주생협', '남한강 삼도생협'²⁾, '원주가톨릭농민회' 등이 힘을 합쳐 '친환경급식지원센터 맞두레'³⁾를 세우고, 친환경 쌀을 학교 급식 재료로 공급하기 시작한 것이다.

이런 가운데 친환경 쌀로 떡을 만들어 팔되, 일자리와 근로소득을 절실히 필요로 하는 장애인과 취약계층이 생산을 담당하면 좋겠다는 아이디어가 구체화되기 시작했다. '장애인자립생활센터'⁴⁾를 중심으로 '원주의료생협', '원주자활후견기관'의 간부들이 모여 의논한 끝에 2009년, 자활후견기관의 사회적 일자리 사업으로 생산을 시작하였다. 자활후견기관(현 지역자활센터)의 참여자들이 동참하게 된 것은 떡 만드는 일이

2) 남한강 삼도생활협동조합(이하 삼도생협)은 2003년 남한강 유역의 충북 충주시, 강원도 원주시, 경기도 여주군 등 3도 지역주민들이 참여해서 만든 주민자치 생활협동체이다. 토박이 농민, 귀농인, 일반주민 등 친환경 농업을 하는 생산자들로 구성되어 있으며 생명살림의 가치관을 중심에 놓고 새로운 농촌문화의 건설과 복지사회의 구현을 목표로 하고 있다.

3) '친환경급식지원센터 맞두레'로 출발하여 ① 친환경 농산물 생산 확대, ② 공공급식 친환경 식재료 사용 의무비율 설정 및 친환경 농업기반 확대 지원을 위한 활동, ③ 소규모 학교를 위한 급식 모델 발굴, ④ 강원도 지역에 맞는 강원도 학교형 급식 모델 개발을 위한 활동, ⑤ 로컬푸드 시스템 구축을 위한 지역 먹거리 협의체 구성 등의 활동을 해왔다. 2011년 농업회사법인 '친환경급식 맞두레'로 독립한 후 원주산 유기농 쌀을 관내 학교 급식 재료로 공급하고, 결식아동들에게 반찬을 직접 조리해서 배달하는 한편, 로컬푸드 식당 '행복한 달팽이'를 운영하고 있다. '행복한 달팽이'는 한국 YMCA 원주중고등학교와 예비군 훈련장에 단체급식 및 도시락을 공급하고 있다. 최근에는 '행복한 달팽이'가 생산한 도시락을 데워서 먹을 수 있는 식당형 카페를 새로 열었다. '친환경급식 맞두레'는 협동조합기본법이 발효되고 나서 2013년 사회적협동조합으로 전환하였다.

4) 2005년 처음 문을 열 때는 정부 지원금을 받지 않는 임의단체였다. 장애인들의 건강 증진을 위한 자조모임으로 출발하였으나 장애인 이동권 확보를 위한 저상버스 도입, 활동보조인 시간 연장, 장애아동 육아문제 등의 이슈를 제기하면서 운동의 폭을 넓혀나갔고, 이후 정부로부터 장애인자립생활센터의 지정도 받게 되었다.

힘든 육체노동을 수반하기 때문에 장애인들만으로 운영하기에는 한계가 있었던 까닭이다.

처음부터 협동조합 방식의 운영을 지향했기 때문에 자본금도 협동조합 운동의 네트워크를 동원해서 모았다. ‘원주한살림’, ‘원주가톨릭농민회’, ‘장애인자립생활센터’가 각각 500만 원씩 출자했고, 세 군데의 사회적기업 (맞두레, 다자원, 원주의료생협)이 각 100만 원씩, 그리고 장애인자립생활 센터의 사무국장에서 ‘행복한 시루봉’으로 자리를 옮긴 변상훈 대표가 2,500만 원을 출자했다. 이 밖에 개인 자격으로 출자금을 내고 가입한 조합원들도 대부분 이 네트워크에 속한 기관에서 일하는 사람들이다. 즉, 개인 자격으로 조합원이 되었지만 이들이 흔쾌히 뜻을 함께하게 된 것은 그동안 지역에서 공동체운동을 하면서 맺어진 인적 관계가 있었기 때문이다.

이렇게 ‘행복한 시루봉’을 설립하는 데 동의하는 사람들과 자본금을 모으는 과정에서 협동조합운동의 네트워크가 큰 힘을 발휘한 것 이상으로, 안정적인 매출과 판매처를 확보하는 데도 네트워크의 위력은 컸다. 대개 처음 상품을 생산해서 판매하는 기업이 당면하게 되는 가장 큰 어려움은 손익분기점을 넘어설 때까지 꾸준하게 소비자를 확대해서 매출을 늘리는 것이다. 창업 초기부터 미리 안정적인 판매처를 확보하고 시작하지 않는 한, 소비자로부터 품질을 인정받고 신뢰가 쌓이는 단계까지 지속적으로 영업활동을 할 수 있느냐, 없느냐가 모든 신생 기업의 성패를 가르는 일차 관문이 된다.

‘행복한 시루봉’ 역시 떡을 생산한 이래로 매출이 어느 정도 안정적인 궤도에 오르기까지는 상당한 시간과 노력이 필요했다. 하지만 이러한 수준에 도달하기까지의 과도기적인 과정에서 협동조합운동 네트워크는 일종의 안전망 같은 역할을 하였다.

우선 ‘행복한 시루봉’이 떡을 생산하자 지역의 소비자생협들이 이 떡의 납품을 받아주었다. 일반 영리기업 같았으면 판매처를 확보하기 위해서 밤낮없이 영업활동에 매달려야 했을 것이고 당연히 그 과정에서 거래비용이 발생했을 것이다. 말하자면, 협동조합운동 네트워크는 공동선을 가치로 공유하고 있는 탓에 그 일원인 ‘행복한 시루봉’에 대해서 호의라는 사회적 자본을 제공한 셈이다.

그러나 창업 초기에는 생산 관련 기술의 수준이 저급해서 ‘떡이 맛이

없다'거나 '포장상태가 나쁘다'는 등의 항의가 들어올 정도로 상품으로서 몇 가지 결함이 있었다. 이것은 매출에 타격을 줄 수 있는 중대한 위험요인이었는데, 역시 판로를 담당했던 소비자생협들이 이러한 위기를 넘기는데 결정적인 도움을 주었다. 생협의 실무자들은 '장애인들이 친환경 쌀로 어렵게 만든 제품'이라며 소비자들을 설득하고 지속적인 이용을 당부하는 한편, '행복한 시루봉'에게는 소비자들의 불만을 전하면서 시급히 품질 개선에 힘쓰도록 촉구하였다. 이러한 과정을 통해서 '행복한 시루봉'은 매출의 감소를 겪지 않으면서 꾸준히 품질을 높여 오늘날에는 상품으로서도 큰 손색이 없는 제품을 내놓고 있다.

'한살림'(생협)에서 '행복한 시루봉'의 떡을 파는데, …… 모양이 반듯하고 보기 좋게 나와야 하는데, 들쭉날쭉하고, 포장도 비닐로 (맵시 있게) 되어 있어야 하는데, 그게 아니고, 비닐 안에 툇 던져서 모양도 들쭉날쭉하게 온 거죠. …… 그리고 일단은 맛이 좀 균등하게 나와야 한다, 같은 떡이라도 어떨 때는 맛이 좋다고 하는데, 어떨 때는 짜다고 하기도 하고, 이런 걸 빨리 통일시켜야 했죠. …… 그런 것들을 '지역 물품이라는 것', '어렵게 만들었다는 것', 이런 걸 가지고 (조합원들과) 소통을 하고, 사무국이나 조합 차원에서는 그런 것이 아주 결정적인 하자가 아니었기 때문에 소통을 해주었던 거죠. […] 초기 2년까지는 (이런 식으로) 주변에서 상당히 도와주었기 때문에 빨리 성장할 수 있었죠.(박준영, 원주의료생협 전무)

이처럼 사회적기업이 스스로 경쟁력을 갖추기까지 네트워크 내의 기관들이 돕고 지원했던 예는 비단 '행복한 시루봉'만이 아니다. 그 이전에도 유사한 사례들이 있었는데, 처음에 여성 생산자 2명이 재래식으로 두부를 제조했던 '덧밭두부'도 그중의 하나이다.

'한살림' 매장 가면 '덧밭두부'라고 지역 두부가 나와요. …… 그 두부도 자리 잡게 하는 데 한 1년 이상 걸렸죠. 처음에 여성 생산자 두 분이 새벽에 일어나서 가마솥에다가 옛날 방식으로 하는 거예요. 김이 모락모락 나는 상태로 가져왔죠. 50대 이상들은 되게 좋아하는 거죠. 근데 서너 시간 지나서 식으니깐 냄새가 나는 거예요. 포장한 것도 아니니까 금세 상해버리는 거죠. […] 그 두부를, …… '한살림'이 갖고 있는 운동단체로서의, 저거래 운동단체로서의 생명사상, 이런 것이 중심이다 보니까, 조합원의 클레임이 들어와도 매장 활동가나 저희 사무국에서 자꾸 설명을 드리는 거죠. 그나마 경쟁력 있고 일반 두부 비슷하게 나오게 하는 데 한 1년 걸렸나? ('행복한 시루봉'도 마찬가지예요. …… "전통 방식으로, 수작업으로 하다 보니까 그런 게 있다"고 (설명하고), …… 처음엔 그랬는데 간수(苦鹽) 받고 노력하다 보니까 지금은

일주일 이상, 열흘까지 가요. [...] 처음에는 ‘텃밭두부’ 사 가신 분이 프라이팬에 녹색물이 나오는 것을 그대로 들고 오셨어요. (그렇게 되면) 제대로 된 상품으로서의 경쟁력을 갖기 힘들잖아요. 그런 거를 ‘한살림’이나 생협들이 좀 인내해주고 괜찮은 상품으로 갈 때까지 피드백을 꾸준히 해주지 않는 한, 누가 생존을 하겠어요?(박준영, 원주의료생협 전무)

그러나 ‘행복한 시루봉’의 위기는 이런 기술적인 문제 외에 다른 곳에서도 찾아왔다. 창업 당시에는 정부가 지원하는 사회적 일자리 프로그램의 형식을 빌려 사업을 개시한 탓에, 일을 하는 구성원들은 협동조합에 대해 깊이 이해하지 못했고 이 사업체가 자신들의 소유라는 인식도 부족했다. 자신들의 인건비는 정부로부터 나온다는 생각에 젖어, 떡의 주문량과 매출이 늘어서 일감이 많아지는 것을 달가워하지 않았다. 지원기간이 끝나면 온전히 시장에서의 영업수익으로 꾸려나가야 하고 그것을 위해 꾸준히 매출을 늘려나가야 한다는 데까지 생각이 미치지 못한 것이다.

외부에서 도와주는 것만큼 내부가 튼튼하게 받아들일 수 있어야 했는데 ‘시루봉’도 한 번은 어려움을 겪었어요. …… 인건비 지원을 받다 보니까 내부 구성원들의 일에 대한 집중도(가 떨어지고), 그다음에 의사결정 구조의 느슨함, 책임성의 결여, 그러니까 주문이 많이 들어오면 좋은 거잖아요? 근데 주문이 많이 들어오는 것을 좋다고 느끼기보다는 ‘일이 많아진다, 힘들다, 새벽에 나와서 일을 하는데 일반 공장처럼 2교대, 3교대도 안 된다’(는 불만을 가지는 거죠), 주문을 많이 해주면 좋아해야 하는데, 그게 (정부) 일자리 사업이 갖는 보편적인 문제점인데. [조사자: “지금은 그런 분위기가 바뀌었나요?”] 이제는 많이 바뀌었어요. 떡을 만드는 공장장 그분이 기술자인데 그분도 한 번 바뀌었죠, 그분이 중심으로 큰 틀(의 역할을)을 해주고 나머지는 보조 역할들인데…… 그런 것들이 있었죠.(박준영, 원주의료생협 전무)

정부로부터 인건비 지원을 받는 인증 사회적기업들은 지원이 계속되는 약 3년의 기간 동안 영업에 의한 수입의 비중을 지속적으로 높여서 마침내 시장에서의 완전한 자립을 이룬다는 과제를 부여받는다. 하지만 이런 과제를 성공적으로 달성하는 사회적기업들의 비율은 높지 않다. 지원금에 의존하는 관성이 생겨서 대부분 미래를 위해 시장을 개척하고 확장하는 노력을 적극적으로 하지 않는 탓이다. 이 점이 바로 인건비 지원 제도의 부작용 내지 유해성으로 지적되는 부분이다.

‘시루봉’ 역시 초창기에 이 제도를 이용한 탓에 일부 구성원들의 생각

속에는 정부 지원금에 대한 의존성이 나타나고 있었다. ‘시루봉’을 설립하고 이끌어가는 핵심 인물들의 지향이 협동조합이었음에도 불구하고, 자활후견기관을 통해서 들어온 참여자들은 노동자협동조합 구성원으로서의 정체성과 주인의식을 미처 확립하지 못하고 있었다. 만약 ‘시루봉’이 원주협동조합운동 네트워크로 인해서 주문량이 증가하고 근로자들의 업무량이 늘어나지 않았다면, 다시 말해서 매출의 증가로 인한 불만과 갈등이 표면화되지 않은 채 여느 사회적기업들처럼 주로 지원금 수입에 의존해서 평온하게 3년을 보냈다면, 현재처럼 시장에서의 자생력을 갖지 못했을지도 모른다. 생산 시스템과 구성원들의 조직문화가 시장의 상황과 요구에 맞게 변화되지 않았을 것이기 때문이다.

결국 근로시간의 증가로 인해 갈등이 표출된 것은 ‘행복한 시루봉’으로서의 자기 조직의 지향을 명확히 하고 그에 맞게 구성원과 체계를 재편하는 전화위복의 계기였던 셈이다. 그리고 전화위복의 계기를 맞이하게 된 배경에는 협동조합운동 네트워크의 지원 기능이 작용하였다.

현재 원주시에는 약 60개의 떡집이 있는데, 이들 중 ‘행복한 시루봉’의 매출 규모가 단연 수위를 차지한다. 보통 개인 떡집이 월 500만 원 정도의 매출을 올릴 경우 수지가 맞는다면, ‘행복한 시루봉’은 조직을 유지하기 위한 운영비만 한 달에 800만 원이 들어간다.

‘행복한 시루봉’이 만든 떡은 시장 경쟁력의 측면에서 강점과 약점을 모두 갖고 있다. 친환경 쌀을 사용하기 때문에 안전한 먹을거리를 찾는 소비자를 독점적으로 확보할 수 있고 그런 식품을 취급하는 생협 등으로부터 조직적 지원을 받을 수 있다는 것이 강점이다. 그러나 역으로 친환경 쌀의 가격이 비싸기 때문에 이윤 폭이 작다는 것은 도리 없이 감수해야 하는 불리한 점이다. 더구나 학교 급식 재료로 들어가는 양이 증가하면서 최근 친환경 쌀의 공급이 부족한 것도 가격 면에서 압박으로 작용하고 있다.

대부분의 먹거리(먹을거리) 조합들이 무너지는 경우가, 일반 기업보다는 느슨한 체제이고 경영을 돈벌이 목적으로 하는 것이 아니기 때문에 느슨하게 하고, 원가 비중이 높다는 거죠. ‘맛뚜레나 저희(시루봉) 같은 경우 원재료 비율이 45%가 넘어요. 근데 음식점의 경우 원재료비가 30%를 넘어가면 망한다고 그러거든요. …… 재료비 비중이 큰 데 반해서 많이 팔아야 하는 박리다매(의 구조)이죠. 다른 떡집의 원재료 비율이 25% 정도 될 건데, 다른 업체는 정부 비축미를 쓰죠. …… 저희는 쌀을

최소한 저농약을 쓰고요, 저희가 쓰는 쌀이 한 가마에 21만 원, 다른 집에서 쓰는 쌀이 5-8만 원짜리니까 세 배 이상 차이가 난다고 봐야죠. …… 시장 떡값이 형성되다 보니깐 재료가 많이 든다고 해서 다른 떡집보다 비싸게 받지 못하는…… 지역 쌀을 구하기도 어려워요. …… 쌀 수급에 무리가 있고 공급이 떨어지니까 쌀값이 올라서 전국 평균보다 5만 원이 높아요. […] 생협에 한 달에 500만 원 정도 나갔어요, 작년까지. 올해 목표는 800만 원 정도로 높이는 방안을 생각하고 있습니다. 어린이집 쪽이 월 400-500만 원 정도 되고요. 나머지는 일반 소비자. …… (소비자들이) 다른 떡집의 떡을 믿지 못하는 것도 있죠. 저희가 떡을 하면서 다른 떡집하고 충돌하지 않는 이유도 납품하는 데가 겹치지 않는 것이죠. 저희 떡을 먹는 어린이집이나 유치원이 ‘한살림’이나 ‘맛두레’에서 (식재료를) 받는데요, 전체의 7분의 1 정도의 어린이집에서 ‘한살림’이나 ‘맛두레’에서 식자재 납품을 받아요. 저희는 거기에 따라 들어가는 거죠.(변상훈, ‘시루봉’ 대표)

몇 해 전 원주의 ‘한살림’과 생협들은 조합원 총회에서, 자신들이 취급하는 물품의 30%까지를 지역에서 생산된 제품으로 납품하기로 결의했다. 이러한 결정은 원주의 생산자들로서는 안정적인 판로가 생기는 반가운 조치가 아닐 수 없었다. 따라서 그전까지 원주형성 지역의 생산물들이 일단 중앙물류센터로 올라갔다가 다시 내려오던 방식으로부터 곧바로 지역에서 직접 배달하는 시스템으로 바뀌었다. 중앙물류를 거치지 않음으로써 비용을 절약할 수 있을 뿐 아니라 운송 차량의 탄소 배출을 줄인다는, 일종의 푸드 마일리지(food mileage) 단축 운동인 셈이다. 이런 취지의 변화로부터 제일 먼저 혜택을 본 것이 ‘행복한 시루봉’이었다. 원주 지역의 소비조합들이 판매하는 떡은 거의 ‘행복한 시루봉’이 독점하다시피 된 것이다.

현재 ‘행복한 시루봉’은 ‘원주한살림’과 ‘원주생협’의 6개 매장에 매주 5일간 떡을 납품한다. 그리고 국공립 어린이집과 천주교에서 운영하는 어린이집, 그리고 ‘원주한살림’과 ‘원주생협’에서 식재료를 납품받는 어린이집들에게 매주 간식용으로 떡을 공급한다. 그 밖에 협동조합운동 네트워크 안에 있는 사람들이 개인 소비자로서 떡을 주문하기도 한다. 최근에는 원주 지역 신생아 엄마들의 인터넷 카페를 통해 좋은 재료로 떡을 만든다는 사실이 알려지면서 백일이나 돌잔치용 떡을 주문하는 소비자들이 크게 늘었다.⁵⁾ 앞으로 원주교구 내 3개 성당에서 우리 농산물

5) 이 인터넷 카페가 ‘시루봉’ 떡의 매출에 기여하게 된 계기도 같은 원주협동사회경제 네트워크에 속해 있는 의료생협을 통해서 마련되었다. 원주의료생협은 다른 병원들에

매장을 열 계획으로 있어 조만간 여기에도 납품할 계획이다.

현재 협동조합 네트워크를 통한 매출이 전체의 70% 정도를 차지하고 있는데, 향후 일반 판매량의 비중을 높여서 네트워크에 대한 의존도를 줄여나가려 하고 있다.

2. 사례 2: 원주노인생활협동조합

2005년, 노인 문제를 국가에 의존하지 않고 협동조합 방식으로 지역에서 스스로 해결해보자는 취지에서 원주노인생활협동조합(이하 노인생활) 설립준비위원회를 만들었다. 주로 원주 지역의 협동조합, 즉 '밝음신협', '한살림생활', '원주의료생활' 등의 임원과 장일순 선생의 영향을 받은 지역인사들이 주축이 되었다. 설립 당시부터 중심 역할을 해오고 있는 박태진 이사장도 처음 준비위원회를 구성할 당시 '원주의료생활'의 이사장을 맡고 있었다.

'늙음은 어쩔 수 없지만 협동은 건강한 노년을 만든다'는 신조로 우선 노인들의 일자리를 제공하는 사업을 주 사업으로 삼았다. 노인들이 자존감을 갖고 자립을 이루기 위해서는 무엇보다 근로의 기회와 적절한 소득이 필요하다고 판단했기 때문이다. 2007년 교육청으로부터 '깨끗한 학교 만들기 사업(초등학교 화장실 청소용역)을 위탁받아서 노인들에게 일감을 제공했다. 또 원주시와 협의해서 환경미화원들이 손을 대지 못하는 이면도로의 쓰레기를 치우고 청소하는 일을 사회적 일자리로 맡게 되었다. 그러면서 2008년 사회적기업 인증을 받았고, 원주시의 16개 동뿐 아니라 읍면동 단위까지 사업을 확대하기로 원주시와 계약을 맺었다. 사실 이 이면도로 청소사업은 고용노동부로부터 인건비 지원금 이외의 수익금이 없다는 이유로 재심사 과정에서 탈락되는 비운을 겪기도 했으나, 청소사업의 효과가 확연하고 시민들로부터 좋은 평가를 얻게

비해 의료 수가가 저렴한 편이다. 예를 들어, A형 간염 예방주사를 한 번 맞을 때 일반 병원에서는 20-40만 원이 들어가는데, 의료생활에서는 13만 원을 받는다. 일반 소아과 병원에서 다섯 종류의 예방주사를 각각 세 차례씩 맞힐 경우 총 300만 원이 들어가는 데 비해서, 의료생활에서는 200만 원이면 되므로 약 100만 원이 절약되는 셈이다. 원주의료생활의 한 조합원이 신생아 엄마들이 모이는 인터넷 카페에 자기 경험을 글로 올렸다. 그러면서 '행복한 시루봉'라는 떡집이 친환경 재료로 떡을 만든다는 사실이 함께 전해지면서 의료생활의 조합원 수뿐만 아니라 '시루봉'에서 떡을 사는 소비자들도 크게 늘어났다.

되자 원주시가 나서서 지자체 사업(일명 ‘클린콜’ 사업)으로 위탁을 준 것이다. 이 외에도 노인생협은 방역 및 소독 사업, 노인의 취업을 촉진하기 위한 시니어인턴십 사업⁶⁾ 등을 하고 있고, 별도의 수익사업으로 ‘만남의 집’이라는 식당을 운영하고 있으며, 조만간 경비회사도 새로 설립할 계획이다.

2005년 설립 당시 300명 정도였던 조합원이 현재는 1,000여 명을 훨씬 넘어섰다. 이 가운데 절반인 500여 명은 협동조합의 취지에 공감하고 참여를 통해서 돕겠다는 생각으로 조합에 가입한 사람들로, 자신이 일자리를 소개받는 등의 혜택을 누릴 생각이 없는 조합원들이다. 직접 일자리를 소개받아 현장에 투입되는 조합원은 연인원으로 250-300명 정도 되는데, 일자리 수는 이에 못 미치지만 보통 10개월가량을 일하고 6-10개월을 쉬었다가 다시 취업하는 방식으로 순환되기 때문에 대상자가 다소 늘어난다. 초창기에 가입한 조합원들 중에는 본인이 취업을 희망하지만 너무 연로해서 소개하기 곤란한 사람들도 있다. 취업지원을 받아 일하는 조합원들은 매월 1만 원의 출자금을 더 내고 있다.

이 노인생협 역시 처음 조합원과 자본금을 모을 때, 이전부터 쌓여온 협동조합운동의 전통과 인맥이 효력을 발휘했다. 2005년 박태진 현 이사장이 노인생협의 창립을 준비하고 있을 때, 장일순 선생과 동고동락 하면서 민주화운동을 같이 했던 선종원 씨가 돕겠다고 사무실로 찾아왔다.

협동조합은 기본이 300명에다가 자본금이 3,000만 원인데 저희 준비위원들도 처음에 시작은 했지만 누가 책임을 지고 추진한다는 게 여간 어렵지 않더라고요. …… (선종원 선배가) 사무실로 찾아와서 “당신이 이걸 한다는데 내가 도움 일이 있을 것 같아 왔다”는 거예요. […] 그 당시에는 이창복 씨가 국회의원을 했어요. …… 이창복 씨한테 얘기를 듣고 (저의 고등학교 담임이었던) 김용현 선생님이 오셨어요. 무위당(장일순) 선생님하고는 각별한 분이시죠. (장일순 선생이) 서울에 있는 분(김용현)을 원주로 오라고 해서 교직을 시켰지. 그분이 오서가지고 500만 원 출자를 해주더라구요. …… ‘밝음신협’에서 대출을 받아가지고. […] (이창복 의원이 소개를 해서) 박우순 변호사라고 그분이 이제 우리 인연이 된 거야. …… “좋은 일이니

6) 만 60세 이상의 노인을 단기근로자 신분으로 고용한 기업에 대해 참여 노인 급여의 50%를 3개월 동안 지원하고 계속 고용되면 추가로 3개월간의 급여를 더 지원하는 제도로서, 노인생협은 그동안 재활용기업, 톨게이트 주유소, 공용주차장 등의 기업에 노인 인력을 제공했다.

내가 도와드려야겠다” 하고 1,000만 원을 냈어요. …… 그래 가지고 무난히 300명을 채웠죠. 그래서 (조합원) 303명에, 3,330만 원인가 해서 저희가 설립과정을 밟아서 인가를 받았죠. 그게 한 1년이 좀 더 걸린 것 같아요. […] 이견 뜻있는, 꼭 필요로 하는 일을 한다고 하니깐 뜻을 같이한 거지, 자기네 출자금 배당이니 그런 거를 위해서 돈을 출자하신 분들은 하나도 없죠.(박태진, 노인생협 이사장)

50만 원 이상 출자를 한 6-7명을 제외하고 나머지 조합원들은 각기 1-5만 원씩 출자금을 납부했다. 그리고 거의 2년간 조합이 자리를 잡을 때까지 무보수로 봉사하는 (노인) 실무자들도 관계의 연줄을 통해서 확보했다.

장일순 선생님이 저희들과고는 자주 뵙고 그러잖아요. ‘한살림’도 그분이 직접 만드신 거고. 거기에 참여했던 사람들이 전부 내 1년 후배들이요, 처음에 고생했던 사람들이. 그래서 ‘밝음신협’도 그렇고 대부분 후배들이 거기 많이 있었고, 여기(노인생협) 사무국장도 ‘밝음신협’ 전무로 있던 사람인데, 퇴직하고 쉬는 걸 내가 데려다 났지. 선후배 간이고 편하더라구, 업무에 대해서 잘 알고.(박태진, 노인생협 이사장)

무보수로 일하게 한 지 2년쯤 되어서 실무자에게 처음으로 월 50만 원을 주었고, 이후 80만 원, 100만 원으로 조금씩 상향 조정했다. 현재 사무국의 유급 직원은 3명으로 직급은 달라도 급여수준은 모두 동일하다.

이처럼 노인생협이 처음 결성되는 과정에는 장일순 선생 등이 벌여온 협동조합운동의 연줄을 통해서 발굴된 사람들과 기존 조합에 속해 있던 조합원 및 종사자들이 뜻을 함께하고 출자금을 모으는 데 동참했다. 사회적 경제운동의 전통이 없고 따라서 그로 인한 관계망이 형성되지 않은 다른 지역과 비교해보면, 조합의 결성과정이 그만큼 신속하고 수월한 편이었다. 그것은 협동조합의 정신을 이해하고 공감하는 사람들의 밀도가 상대적으로 높다는 의미이기도 하다.

그렇다면 노인생협 사업의 지속가능성을 높이는 데도 이러한 네트워크는 긍정적으로 작용하고 있을까? 앞에서 살펴본 ‘행복한 시루봉’의 경우는 제품을 판매하여 영업수익을 올리는 과정에서 사회적 경제운동의 네트워크가 매출 증가에 뚜렷이 기여하는 현상을 볼 수 있었다. 노인생협의 경우는 주 사업이 조합원들에게 일자리를 알선하는 것이고 일자리 대부분이 지자체 등 공공부문에서 공급되는 것이므로, 이러한 네트워크가 혹시 원주시의 공무원이나 시의원 등 정책의 의사결정 그룹에 긍정적 영향을

주고 있는지 확인이 필요하다.

조사 결과는 협동조합운동의 관계망으로 인해서 노인생협이 공공기관과의 계약을 수주하는 데 유리한 위치에 서는 일은 없다는 것이다. 즉, 원주시의 간부 공무원들 가운데 1960년대부터 이어져온 원주 협동조합운동의 인맥과 닿아 있거나 그러한 전통에 대한 호감 때문에 노인생협과 같은 사회적 경제 조직에 호의적인 정책을 베푸는 사람은 특별히 없었다. 오히려 현재의 원주시장은 지역경제를 살리기 위해 외지의 대기업 유치 전략에만 골몰하는 편이어서 원주의 협동조합운동 진영과는 그다지 우호적인 관계가 아니다. 다만 최근 들어 협동조합기본법의 제정과 함께 원주가 협동조합운동의 모범사례 지역으로 알려지면서 외지로부터 견학방문단이 줄을 잇자, 이를 관광산업화하기 위해 원주협동사회경제 네트워크 측과 협의하고 있다.

그동안 노인생협이 위탁받은 사업들은 원주시의 입장에서 보면 사회적 경제에 대한 호의가 작용했다기보다 비용 대비 효과 면에서 만족스러웠기 때문이다. 고용노동부가 수익금이 적다는 이유로 탈락시킨 사업을 원주시가 자체 재정으로 다시 살려낸 것은 노인생협이 적은 인건비를 감수하면서 사업을 성과 있게 해낸다고 판단해서이다.

그랬더니 얘기 나오는 게, 제일 골치 아픈 게 청소터라구. 어떻게 하면 쓰레기를 이걸 좀 정리해줄 수 없느냐? 환경미화원은 큰 도로만 합니다. 근데 이면도로, 뒷골목 남의 집 이런 데, 만날 검은 봉투 해서 버리니까 이거 골치 아픈 거야. 이걸 정리해줬으면 좋겠는데 시(市)가 예산이 없다는 거야. [...] 1억 가지고 구성을 해보자 한 게 12명인데, 6시간을 줄여버린 거야. 보수가 줄 거 아니야, 75만 원. 그렇게 4월 달부터 시작을 하니깐 12월 달까지 맞아떨어져. 시에서 가만히 보니까 이게 없으면 시에서 난리가 나는 거지. 이게 뭐, 시도 깨끗해졌겠다, CCTV 이런 것도 설치할 필요 없겠다, 시민 호응도 좋겠다, 시가 가만히 보는 거야. [...] 이거를 시의 16개 동만 했는데 그러지 말고 몽땅 해달라는 거야, 읍면동까지 전부다. 예산은 어떻게든 만들어서 뒷받침할 테니까. 그래가지고 이게 후반기에 2억 2,000으로 늘립니다. 금년에는 3억 2,000으로 전 지역으로, 1월 달부터 해라 이거야. 이게 성공한 거 아니냐고? [조사자: “혹시 시의 관계자들이 ‘노인생협’이 좋은 일 한다고 호의를 갖고 특별히 도와주거나 한 것은 없습니까?”] 그쪽에서 마땅히 도와주어야 한다고 생각하는 건 찾아보기 힘들더라고요. 저희들(노인생협)이 공부를 더 많이 해야 한다고나 할까, (우리 스스로 일감을 더 많이) 찾아내기 위해서 노력을 해야 되는 것 같아요.(박태진, 노인생협 이사장)

별도로 운영되고 있는 식당 ‘만남의 집’은 노인생협을 알고 관계하는 사람들이 일부러 찾아와서 매상을 올려주는 경우가 자주 있다. 시장에서 일반 소비자를 대상으로 영업을 하고 있으나, 행인이 많지 않은 동네의 건물 2층(노인생협 사무실 맞은편)에 자리 잡고 있어서 일반인 고객을 확보하는 데는 다소 어려움이 있어 보인다. 노인생협의 취지에 공감하는 사람들의 의도적인 소비는 이런 한계를 극복하려는 자발적인 노력이라고 할 수 있다.

V. 맺음말

이제까지 원주시의 떡집 ‘행복한 시루봉’과 ‘노인생활협동조합’의 사례를 통해서, 이들 조직의 생성과 운영과정에 원주 협동조합운동의 전통이 어떤 영향을 미쳐왔는지 살펴보았다.

1960년대부터 이어져온 원주 협동조합운동의 역사는 다른 지역에 비해서 많은 협동조합과 조합원⁷⁾, 그리고 사회적 경제의 가치관을 지닌 종사자들과 그들의 네트워크를 형성하였다. 그러니까 민주적인 조직으로서의 협동조합과 조합원, 실무자들과 ‘협동사회경제 네트워크’라는 관계망은 그간의 원주 공동체운동의 전통과 역사가 만들어낸—외화(外化)된 결과물이라 할 수 있다. 그리고 이러한 결과물은 새로운 협동조합을 추동하는 힘이 되기도 하고, 사람과 자본을 모아 조직화하는 바탕이 되기도 하며, 때로는 시장이나 공공영역에서 구할 수 없는 자원을 주고받는 관계의 통로가 되기도 한다. 우리는 위 2개의 사례를 분석하는 과정에서 바로 이러한 현상이 일어나고 있음을 확인하였다.

‘행복한 시루봉’과 ‘노인생협’은 처음 결성의 의사를 천명하고 참여자와 자본을 모을 때, 그동안 사회적 경제운동의 가치를 확산하고 조직화하는 과정에서 축적되어온 인맥과 조직 간 협력의 관행을 십분 활용하였다.

7) 원주시의 인구가 32만 4,000명이고 협동조합이 19개, 협동조합의 조합원 수가 3만 5,000명이므로, 협동조합 1개당 인구 비율은 1:1만 7,000, 전체 인구 대비 조합원의 비율은 10.8%로, 우리나라의 다른 어느 지역에 비해서 협동조합의 밀도가 높은 편이다. 여기서 협동조합은 일반주민들이 조합원으로 참여하고 있는 조직만 가리키며, 사회적 경제의 원칙들을 실질적으로 준수하고 있다고 보기 어려운 농협, 수협, 새마을금고 등은 제외한 개념이다.

이러한 사람의 관계와 상호 협력의 전통을 한 활동기는 '협연(協緣)'이라고 표현했다. 혈연, 지연, 학연과 더불어 원주에는 협동조합운동으로 생겨난 연줄로서 '협연'이란 게 존재하고 이것이 여타 지역과 다른 원주 지역만의 특징이라고 했다. 이것은 자본주의의 원리를 넘어서고자 하는 사회적 경제 조직들, 혹은 그 조직의 구성원들이 공유하고 있는 철학과 가치관에서 비롯되는 호혜와 협력의 관성(慣性)이다. 그리고 이것은 무형의 믿음이나 이념체계에 머물지 않고, 수익을 발생시키는 사회적 자본이나 구체적인 화폐 형태의 자본(출자금)으로 전환되기도 한다.

실제로 '행복한 시루봉'은 흔히 사회적기업들이 겪는 경영상의 위기, 즉 안정적인 판로와 소비자를 확보하지 못하는 문제를 이러한 경제공동체 운동의 네트워크를 통해서 성공적으로 넘겼다. 만약 소비자생협 등으로 부터의 조직적인 판매지원과 '의도적' 소비를 권장하는 보호장치가 없었다면, '행복한 시루봉' 역시 과도기의 위험을 극복하지 못하고 시장에 뿌리내리는 데 실패했을지 모른다. 예컨대, '행복한 시루봉'과 비슷한 취지로 설립된 경기도 수원시의 '한사랑복지센터'의 경우, 구성원인 장애인들의 경제적 자립을 위해서 한때는 우리콩두부와 꼬마김밥을 생산 판매했으나 시장에서 충분한 매출을 올리지 못해, 현재는 그 수익사업을 접고 장애인 직업재활시설 역할만 하고 있다. '행복한 시루봉'의 경우처럼 지속적인 판로 확장을 뒷받침해줄 체계적인 지원이 없었던 탓이다.

또한 원주 '노인생협'처럼 노인들의 일자리를 알선하는 수원의 사회적 기업, '영통시니어복지인력사업단'은 수원시 영통구청에서 운영하는 노인대학의 수강생들을 중심으로 결성된 봉사단체이다. 지자체의 프로그램을 계기로 결성된 일종의 하향식 조직이라고 할 수 있다. 개인 차원의 봉사활동 조직으로서의 성격이 강해서 노인의 일자리 제공이라는 사회적 목적은 원주의 경우에 비해 약한 편이다.

사회적 경제의 활성화를 위한 생태계에 대한 논의가 활발한 요즘, 사회적기업이나 노동자협동조합처럼 시장에서의 생존을 목표로 하는 조직들이 활성화되기 위해서는 단순히 관련 법이나 제도가 구비되는 것뿐 아니라, 시장에 대한 적응과정에 동반자가 되어줄 유사한 사회적 경제 조직들의 실질적인 협력체계가 중요함을 다시금 확인하게 된다.

인터뷰를 했던 원주의 한 활동기는 원주 지역 공동체운동의 또 한 가지 특징으로, 협동조합이 경제운동체이기 때문에 거기에 관여하는

활동가들의 생계 문제가 자연스레 해결되었다는 점을 지적했다. 협동조합들의 광범한 존재가 공동체 운동가들에게 생활기반을 제공했고 많은 실무자들이 지역을 떠나지 않고 뿌리를 내림으로써 서로 순환·교류되는 인적 풀(pool)이 만들어질 수 있었다는 것이다. 사회적 경제 조직의 네트워크는 가치의 공유뿐 아니라 사람들의 지속적인 인프라가 유지될 때 유효하게 작동하는 것임을 깨닫게 하는 대목이다.

참 고 문 헌

- 곽선화, 「2007 인증 사회적기업의 성과분석과 과제」. 『사회적기업연구』 제2권 제1호, 2009.
- 무위당을 기리는 모임, 『너를 보고 나는 부끄러웠네』. 녹색평론사, 2004.
- 이용포, 『생명사상의 큰 스승 무위당 장일순』. 작은씨앗, 2011.
- 장일순, 『나락 한 알 속의 우주: 무위당 장일순의 이야기 모음』. 녹색평론사, 1997.
- 중앙자활센터, 『자활사업 협동조합 모형 개발 및 발전방안 연구』. 2012.
- 한국사회적기업진흥원, 『사회적기업 실태 조사 연구보고서』. 2012.
- 한국협동조합연구소·희망제작소, 『2013년 서울시 협동조합 실태조사 보고서』. 2013.
- Bridge, S., Murtagh, B., & O'Neill, K., *Understanding the social economy and the third sector*. London: Palgrave Macmillan, 2009.
- Casey, T. & Christ, K., "Social capital and economic performance in the American States?" *Social Science Quarterly*, 86(4), 2005, pp. 826-845.
- Cooke, P. & Wills, D., "Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes." *Small Business Economics*, 13, 1999, pp. 219-234.
- Fragkandreas, T., "Reflections on social capital and economic performance." *International Review of Sociology*, 22(2), 2012, pp. 259-271.
- Knack, S. & Keefer, P., "Does social capital have an economic payoff?: a cross-country investigation." *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1997, pp. 1251-1288.
- Robison, L., Schmidt, A., & Siles, M., "Is social capital really capital?" *Review of Social Economy*, 60(1), 2002, pp. 1-21.
- Schmidt, A., "Using motives to distinguish social capital from its outputs." *Journal of Economic Issues*, 36(3), 2002, pp.747-768.
- Westlund, H. & Adam, F., "Social capital and economic performance: a meta-analysis of 65 studies." *European Planning Studies*, 18(6), 2010, pp. 893-919.

국 문 요 약

요즘 정책적 관심이 높은 협동조합, 사회적기업 등 사회적 경제 부문에서 가장 주된 고민은 ‘어떻게 하면 경제적 성과를 높여 지속가능하게 할 것인가’이다. 사회적기업 등 사회적 경제 조직들은 최근 수적으로는 급성장하였으나, 영업이익 등 상업활동의 성과가 미미해서 존속이 위태로운 조직들의 비율이 높은 편이다.

이 글의 목적은 원주 지역의 협동조합이 타 지역의 같은 업종 조직에 비해서 높은 생존력을 발휘하고 있는 이유를 밝히는 데 있다. 이 글의 연구문제는 첫째, ‘원주 지역의 협동조합이 타 지역의 동종 조직에 비해서 높은 지속가능성을 유지하는 요인은 무엇인가?’, 둘째, ‘이들의 사회적 자본은 실제로 경제적 성과를 높이는 데 긍정적으로 작용하고 있는가?’ 하는 것이다. 그리하여 원주 지역에 이른바 사회적 자본이 존재하는지, 존재한다면 어떤 과정을 거쳐서 형성되었는지, 그리고 그것이 사회적 경제 조직을 설립하고 운영하는 데 어떤 영향을 끼쳤는지를 살펴보았다.

원주시의 떡집 ‘행복한 시루봉’과 ‘노인생활협동조합’의 사례를 통해서 확인한 사회적 자본의 존재와 그 효과는 다음과 같다.

1960년대부터 이어져온 원주 협동조합운동의 역사는 다른 지역에 비해서 많은 협동조합과 조합원, 그리고 사회적 경제의 가치관을 지닌 종사자들과 그들의 네트워크를 형성하였다. 민주적인 조직으로서의 협동조합과 조합원, 실무자들과 ‘협동사회경제 네트워크’라는 관계망은 그간의 원주 공동체운동의 전통과 역사가 만들어낸 외화(外化)된 결과물이라 할 수 있다. 그리고 이러한 결과물은 새로운 협동조합을 추동하는 힘이 되기도 하고, 사람과 자본을 모아 조직화하는 바탕이 되기도 하며, 때로는 시장이나 공공영역에서 구할 수 없는 자원을 주고받는 관계의 통로가 되기도 한다. 실제로 ‘행복한 시루봉’은 흔히 사회적기업들이 겪는 경영상의 위기, 즉 안정적인 판로와 소비자를 확보하지 못하는 문제를 이러한 경제공동체운동의 네트워크를 통해서 성공적으로 넘겼다. 만약 소비자생활 등으로부터의 조직적인 판매 지원과 ‘의도적’ 소비를 권장하는 보호장치가 없었다면, ‘행복한 시루봉’ 역시 과도기의 위험을 극복하지 못하고 시장에 뿌리내리는 데 실패했을 것이다.

사회적 경제의 활성화를 위한 생태계에 대한 논의가 활발한 요즘,

사회적기업이나 노동자협동조합처럼 시장에서의 생존을 목표로 하는 조직들이 활성화되기 위해서는 단순히 관련 법이나 제도가 구비되는 것뿐 아니라, 시장에 대한 적응과정에 동반자가 되어줄 유사한 사회적 경제 조직들의 실질적인 협력체계가 중요함을 다시금 확인하게 된다.

투고일 2013. 10. 11.

심사일 2013. 11. 10.

게재 확정일 2013. 11. 15.

주제어(keyword) 협동조합(cooperative), 사회적 경제(social economy), 사회적 자본(social capital), 공동체운동(communit y movement), 지속가능성(sustainability), 원주협동사회경제네트워크(Wonju Social Economy Network)

