

# 협동조합 이루게

2013 협동조합사례집



기획재정부  
MINISTRY OF STRATEGY  
AND FINANCE



협동조합

## 발간사

지난 해 12월 협동조합기본법이 시행된 이래 1년 남짓한 기간 동안 전국적으로 3천개가 넘는 협동조합이 만들어졌습니다. 협동조합 학계의 세계적 석학인 스테파노 자마니 교수가 “협동조합은 상상의 산물”이라고 말한 것처럼 우리나라에서도 다양한 형태의 협동조합이 활발히 설립되고 있습니다. 남녀노소를 불문하고 많은 사람들이 마음이 맞는 다섯 명을 찾기 위해 분주했던 한해였습니다.

현대 협동조합의 선구자로 일컬어지는 1844년 영국의 공장노동자들이 만든 로치데일 협동조합은 초라한 가게 하나로 시작하였습니다. 낮은 임금과 치솟는 생필품 가격에 고통 받던 로치데일의 직물공장 노동자 28명은 1파운드씩 걷은 출자금으로 식료품을 구입하여 직접 조합원에게 공급하게 됩니다. 이러한 소규모 공동구매 활동에서 점차 조합원과 가게 수를 늘리고, 도매사업, 협동공장으로까지 사업이 확대되는 놀라운 성장을 거듭니다.

지난 한해 우리사회 각 분야에서 설립된 협동조합들도 대안모델로서의 다양한 가능성을 보여주고 있습니다. 힘없는 소상공인들이 힘을 합쳐 경쟁력을 갖추고, 주민들은 사라진 지역공동체를 회복하며, 취약계층으로 인식되던 사람들에게 자립의 발판을 마련하는 것이 모두 협동조합을 통해 가능해질 수 있다는 것입니다.

하지만 중요한 것은 협동조합을 만들기만 한다고 해서 쉽게 사회문제를 해결하고 지역 경제를 활성화하는 소위 도깨비방망이가 되지는 않는다는 것입니다. 성공적인 협동조합이 만들어지기 위해서는 협동조합의 목적과 이를 달성하기 위한 구체적인 사업모델, 운영방식 등에 대해 협동조합을 설립하려는 여러분들의 치열한 고민과 노력이 뒷받침 되어야 할 것입니다.

또한 스페인의 몬드리곤과 같이 한국을 대표하는 협동조합들이 나올 수 있는 환경이 마련되어야 할 것입니다. 정부는 협동조합이 다른 법인에 비해 차별받지 않고 스스로 성장할 수 있는 정책환경을 만들기 위해 최선의 노력을 다하겠습니다.

협동조합기본법의 시행으로 한국 협동조합의 역사는 새로운 전기를 맞이했습니다. 협동조합이 우리 사회의 든든한 경제사회주체로 자리 잡는 과정에서 정부와 민간이 함께 노력해 나가기를 바라며, 우리 이웃들이 만든 32개의 협동조합 사례가 여러분들이 협동조합을 준비하는 과정에서 유용한 자료로 활용되기를 기대합니다.

2013년 12월  
부총리 겸 기획재정부 장관  
현오석



## 협동조합으로 '기업'하다

꽃한송이가 바꿀 세상   대전화원협동조합	10	친환경 전기로 환경과 원전 위기에 대안을   경남햇빛발전협동조합	158
동네 빵집, 새로운 역사를 쓰다   서구맛빵협동조합	18	모든 이들이 다섯평 농사를 지을 수 있도록   광명텃밭보급소협동조합	166
뭉치면 대형 의류브랜드도 두렵지 않다   서울의류봉제협동조합	26	100년 가는 극단을 꿈꾸다   나무시어터연극협동조합	174
중소기업의 경쟁력, 협동하다   소셜마케팅협동조합	34	위기의분교를 도시아이들로 되살리다   농산어촌섬마을유학협동조합	182
소 한마리만 잘 키우면 잘 살 수 있도록   완주한우협동조합	42	우리의 삶이 예술이라면   사회적협동조합자바르떼	190
인문학을 간직한 동네 서점들의 진화   울산서점협동조합	50	아이들과 함께 부모도 자라는   서대문부모협동조합	198
튼튼한 약초 생태계를 위해서   이풀약초협동조합	58	농촌마을과 어르신들의 미래를 위해   아산제터먹이사회적협동조합	206
모든 이들에게 러브하우스를   전북주거복지협동조합가온	66	더 나은 의료서비스를 위해   안산의료복지사회적협동조합	214
조경업계를 조경하다   참한조경협동조합	74	아이들에게 좋은 것만   영림중사회적협동조합	222
행복한 IT개발자를 위해   한국아이티개발자협동조합	82	차별없는 교육을 위하여   잉쿱영어교육협동조합	230
협동조합이 대형마트를 이기는 방법   행복나눔마트협동조합	90	협동조합으로 일군 동네 목욕탕   중신행복협동조합	238
		지역을 살리는 협동조합의 무궁무진한 가능성   춘천산골마을협동조합	246
		아이와 어른이 함께 자라는 교육 공동체   협동조합등지	254
		폐종이가 수제종이로 다시 태어나다   협동조합온리	262

## 협동조합으로 '출근'하다

행복한 인생의 후반전을 위해   더불어락협동조합	100	해외 매칭사례	
결혼이주여성들의 삶을 위한 협동조합   드림인터넷네셔널협동조합	108	뉴질랜드 키위사업자협동조합   제스프리	16
오랜 인연이 협동조합으로   마당쇠마을먹거리협동조합	116	독일 제과제빵 협동조합   베이코	24
지역주민들의 끈끈한 협동조합   모래톱행복마을협동조합	124	미국 수의사 협동조합   TVC	32
누구에게나, 언제나 필요한 돌봄서비스를 행복하게   사회적협동조합도우누리	132	협동조합들의 협동조합   카라박 프로젝트	40
누구나 일할 수 있는 기회를   연리지장애가족사회적협동조합	140	덴마크 축산 협동조합   대니쉬 크라운	48
한국의 몬드리안을 꿈꾸며   한국유지보수협동조합	148		

미국 서점협동조합   <b>버팔로 스트리트 북스</b>	56	<hr/>	
농장 직거래 협동조합   <b>랭커스터</b>	64	<b>더 알아보기</b>	
덴마크 양봉 협동조합   <b>뷔비</b>	72	협동조합의 역사	271
홍보기획서비스협동조합   <b>키친코프</b>	80	협동조합이란?	274
돌봄의 협동조합   <b>카디아이</b>	88	협동조합 7대 원칙	275
스위스 최대 소비자 협동조합   <b>미그로</b>	96	협동조합기본법	276
늙었다고 침대에 누워있지 말자   <b>고령자 협동조합</b>	106	협동조합기본법의 목적 및 의의	277
우리에게 진정한 좋은 회사란?   <b>홈 케어 협회 협동조합</b>	114	협동조합기본법상 협동조합의 유형	278
모든 협동조합들의 롤모델   <b>몬드라곤</b>	122	협동조합 설립의 장점 및 효과	279
브라질 수공예 협동조합   <b>쿠오파 호아카</b>	130	협동조합 설립절차	280
서로에게 필요한 돌봄   <b>복지클럽 생협</b>	138	협동조합연합회	282
장애를 가진이들에게 고용의 기회를   <b>SAFRA-ADAP MPC</b>	146	협동조합간 협력의 필요성	283
구급차 노동자 협동조합   <b>세탐</b>	154	에필로그	284
독일 최대 친환경 재생에너지 협동조합   <b>슈나우 전력공장</b>	164		
친환경, 자연식품   <b>새크라멘토 자연식품 협동조합</b>	172		
이탈리아 연극인 협동조합   <b>라 바라카</b>	180		
자연의 가치를 가르치는 협동조합   <b>그린 스쿨즈 레볼루션</b>	188		
예술 노동자 협동조합   <b>씨티 크레아씨옹</b>	196		
영국의 어린이집 협동조합   <b>ACE 어린이집</b>	204		
사회적 협동조합의 선구자   <b>코팝스</b>	212		
지역에 건강을 퍼트리는   <b>미나미 의료 생협</b>	220		
학생들이 운영하는 학교식당   <b>버클리 학생 음식 조합</b>	228		
미그로가 영어 교육까지?   <b>미그로 클럽 스쿨</b>	236		
협동조합으로 지역의 꿈을 살리다   <b>리베닛 커뮤니티 펍 협동조합</b>	244		
협동조합으로 6차 산업을   <b>모데나 협동조합연합</b>	252		
아이를 키우는데 온 마을이 필요하다   <b>브릭쇼 협동조합 트러스트</b>	260		
수공예품에서 업사이클링 제품까지   <b>우파빔</b>	268		

# 01

## 협동조합으로 기업하다

소상공인들, 협동조합으로 뭉치다

# 대전화원협동조합

꽃을 사려 가는 사람들은 한결같이 좋은 마음으로 간다. 그래서 꽃집에서는 싸울 일이 없다. 꽃을 구매하려는 사람들은 감사의 선물을 하거나, 위로의 선물을 하거나 혹은 예쁜 '어떤 것'을 키우고 싶어서다. 인상을 쓰면서 꽃을 보는 사람은 없다. 꽃은 그렇게 아름다운데, 화훼 시장은 '어이쿠'다. 화환은 빈번하게 재사용 되고 있고, 꽃집 경영은 악화되고 있으며, 원예농가 소득은 줄어들고 있다. 경쟁이 과해지니 꽃 자체의 아름다움은 점점 퇴색되었고, 상술만 남았다. 결국, 한국에 새로운 꽃 문화를 만들어 보고자 대전에서 꽃집 하던 '사장님'들이 한자리에 모였다.



## 권장사항이라던 재사용이

### 꽃집으로 들어오니

꽃꽂이를 배우는 것이 자연스러운 취미가 된 시대에 꽃집 창업 역시 그 흐름 속에 자연스럽게 자리한다. 특성상 여성 창업자가 많은 편이고, 명예퇴직 후 꽃집을 차리는 이들도 적지 않다. 이러한 작은 꽃집의 경우 화환의 제작/배송을 취급하지 않는 곳이 많은데, 화훼 유통업계에서 20~30%를 차지하는 중요한 품목인 화환의 제작배송이 불가하다는 것은 '꽃은 선물'이라는 문화를 가진 우리나라에서 주요한 수입원을 잃는 셈이다. 이렇다 보니, 결국 작은 꽃집들은 자연스럽게 화환만 전문적으로 하는 곳에 학청을 주게 된다. 문제는 거기서부터다. 작은 꽃집들이 취급할 수 없는 큰 화분은 도매급으로 넘어가 버렸고, 화환제작전문업체들은 이윤을 극대화하기 위해 화환을 '재사용'하기 시작했다. 이러한 문제의 결과는 예상외로 심각했다. 김씨네 결혼식에 사용되었던 화환은 리본만 바꿔 박씨네 결혼식에 사용되는 경우 일상이 됐고, 오래전부터 동네

꽃집을 운영해오던 사람들은 꽃집

경영에 어려움을 겪기 시작했다. 결

국, 20년 전 10만 원 하던 화환 가격

이 물가상승률을 무시한 채 6만 원

대까지 가격이 곤두박질쳤다.

"문제는 재사용 화환을 새것처럼 판매한다는 데 있죠. '이 상품은 재사용된 상품입니다.'라고 표기하고 저렴하게 내보내면 되는데, 재사용하면서 새것이라고 소비자들을 속이고 판매하고 있기 때문이에요. 그러면 새 꽃으로 화환을 만들어 파는 사람들은 원가도 못 받게 가격이 내려가 버리는 거죠." 결국, 이러면 안 되겠다 싶었다. 꽃집 하는 사람들이 꽃집 하는 사람을 살리고, 나아가 한국의 꽃 문화도 바꿔보겠다는 마음이 싹텄다.

화원협동조합은 협동조합기본법 발효 이전부터 협동조합의 성격을 가진 준비된 협동조합이었다. "사단법인 한국화원협회 대전지회장을 지내면서, 3년 전 충남대 병원과 화환을 제공하는 계약을 협회 차원에서 하게 됐어요. 현재와 비슷한 형태로 3년간 운영을 해왔고, 협동조합기본법 발효되면서 공식적으로 협동조합으로 전환하게 된 겁니다."

당시 사무실을 얻으면서 임대료를 십시일반으로 출자했고, 큰 수익은 아니었지만 수익이 발생하면 연말에 배당도 했다. 이렇게 운영해온 덕분에 협동조합으로 전환할 때 발기인들의 이해를 구하기 수월했다. 새로 생긴 협동조합기본법 관련하여 조합원을 대상으로 설명회도 진행했다. 순수하게 소상공인 사업자들의 이익과 권리를 찾기 위해 만들 어진 만큼 조합원에 대한 혜택이 알려지자 조합원은 자연스럽게 늘어났다.

### 자연스럽게

### 협동조합으로 진화하다

조합을 설립하는 과정은 특별하고도 자연스러웠다. 이영록 이사장이 사단법인 한국화원협회 대전지회를 운영했던 경험과 노하우를 바탕으로 자연스럽게 협동조합으로의 전환 준비를 하고 있었다. 대전



로 구성되어 있다. 최소 1구좌(10만 원)부터 300만 원까지 조합원들의 출자 규모도 다양하다. “대표적인 조합의 역할로는 화환 공동제작, 부자재 공동구매예요. 공동배송도 조

금씩 진행하고 있습니다. 조합은 조합원을 위해 일반 소매는 하지 않고, 혹시 조합으로 주문이 오면 배송지나 주문자와의 거리를 계산해 가까운 곳의 조합원에게 연결해줍니다.”

조합은 대전 괴산동에 화환 공동제작소를 두고, 조합원이 조합에 화환을 주문하면 제작, 배송 등을 담당한다. 소비자가 조합원의 가게에서 화환을 주문하면, 조합원이 바로

조합에 화환을 주문하는 식이다. 8만 원(조합원가)에 판매되는 화환이 조합의 주요 수익원이다. 계절에

따른 꽃값의 차등으로 이익을 발생시킨다. 또한, 빈 화분이나 바구니 등 공산품 부자재를 공동구매하여 수익을 창출하기도 한다. 예를 들어 시중에 유통되는 1천 원짜리 부자재를 조합이 7백 원에 구매하고, 조합원에게는 9백 원에 판매한다. 이렇게 발생한 백원의 차익은 조합의 수익이 되어 연말에 배당금으로 조

합원에게 돌아간다. 조합원이 조합을 많이 이용할수록 받을 수 있는 혜택이 늘어나는 것이다.

#### 꽃 한 송이가 바꿀 꽃들

대표적인 거래처는 충남대학교 병원 장례식장이다. 충남대 병원에 제공하는 화환은 월 1,500개정도. 모두 생화를 사용한다. 그리고 재사용을 방지하기 위해 그 자리에서 파

쇄한다. 사용되는 꽃의 원가는 5억 원 정도로 규모가 크다. 축하 화환 까지 하면 규모는 더 커진다. 그렇

게 발생한 수익이 가지는 의미에 대해 물었다.

“1차적으로는 농가의 수익이 늘죠. 그리고는 우리도 올바른 꽃 문화를 만들 수 있을 겁니다.”

이렇게 이야기하면 가장 많이 들으오는 질문은 ‘생화를 사용하여 화환을 제작하면 가격이 너무 많이 오르지 않겠느냐?’라는 질문이다. 그의 대답은 ‘그렇다. 15만 원에서 20만 원까지 올라간다’이다. 이유인 즉슨, 한국에만 존재하는 보여주기식 꽃 문화를 점차 줄여나가야 한다는 생각이다. 생화를 사용함으로써



꽃을 든 남자,  
이영록 이사장



농가의 소득은 늘지만 화환 가격은 오르는데, 그렇다면 일반 소비자들은 화환을 사지 않을 것이라는 예측이다. 그렇다면 일반 소비자들이 소비할 수 있는 대체상품이 5~10만 원대 사이에서 생겨나는 것이 당연한 수준이라는 것. 5만 원짜리 꽃 바구니 상품 등이 활성화되면 작은 꽃집에서도 제작할 수 있게 되는데, 그때는 플로리스트에 따라 바구니의 느낌이 달라진다. 사용되는 꽃 도 천차만별이다. 자연스럽게 동네 꽃집에서 천편일률적인 화환이 아니라, 자신만의 작품을 만들기 위해 심혈을 기울이게 될 것이고, 그것이 수익으로 이어질 것이다. 이 이사장이 말한 올바른 꽃 문화는 이 모든 것을 아우른다.

“그쯤 되면 결혼식장에 화환만 가

득한 것이 아니라, 진짜 꽃 전시회를 온 것 같은 착각이 들게 될 겁니다.” 현재 대전화원협동조합은 조합원에게 이로움을 줄 수 있는 조합의 안정적인 시스템을 구축하려 노력하고 있다. 그렇게 되어야 지역사회에 기여할 수 있는 부분이 생길 것이라는 판단이다. 현재는 화환 공동제작과 부자재 공동구매 위주로 사업을 펼쳐가고 있지만, 이른시일 안에 동양란과 서양란 등의 품목으로 확대할 예정이라고. 조합원을 위한 공동 마케팅 상품 개발, 공동 배송과 쿼서서비스 시스템의 확립, 물류센터 조성 등이 조합에게 다가올 숙제이다. 얼핏 들어도 열거할 수 없을 만큼 많다.

“새로운 꽃 문화, 새로운 상품의 개발, 유통구조의 혁신과 같은 개선

은 스스로 해 나가야죠. 꽃의 재사용을 막는 것, 이 하나만으로도 대단히 많은 것들이 바뀝니다.” 꽃 한 송이가 바꾸는 것은 화환 뿐이 아니라, 문화이고 우리의 마음이다. 화원업계에서도 전국적으로 가장 앞서나가는 지역이라는 대전. 그 중심에 대전화원협동조합이 있다.

## 대전화원협동조합

### 사업소개



#### 화훼류 도소매, 공동화환 제작

빈번한 재사용 화환으로 인한 잘못된 국내의 화환 문화를 바로 잡고자 실명제 화환을 제작 중이다. 대전 지역의 꽃집을 조합원으로 두며, 화환의 공동 제작, 공동 배송 등을 계획하고 있다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**42,000,000**

#### 최초 출자금

**20,000,000**

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



대전

대전광역시 서구 괴정로  
198번길 81  
<http://djfm.co.kr>  
042-537-1900



**50명**

### 유형

## 사업자협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 10만 원이다. 대전지역의 꽃집 운영자가 1구좌 이상을 납부하면 조합원으로 가입할 수 있다. 현재 50명의 조합원 모두 대전 지역에서 꽃집을 운영하고 있다.

## 뉴질랜드 키위사업자협동조합 제스프리(Zespri)

### 대전화원협동조합 그리고 제스프리

소비자에게 정직한 제품이 성공을 거둔다는 공식은 대전화원협동조합과 제스프리에게 동일하게 적용된다. 꽃을 재사용하지 않고 파기해버리는 대전화원협동조합의 모습은, 기준에 맞지 않는 키위를 폐기해버리는 제스프리의 대담함과 비슷하다. 소상공인들이 모여 하나의 브랜드를 이루고 있다는 모습도 마찬가지.



photo(CC) by Fruitnet.com Flickr.com

'구스베리'. 우리에게 생소한 단어다. 그렇다면 '키위'는, 더 나아가서 '제스프리 키위'는 어떤가? 듣자마자 새콤달콤한 과일이 떠오르며 침이 고일지도 모른다. 우리가 즐겨 먹는 키위는 본래 중국의 구스베리라는 과일이었는데, 이를 뉴질랜드에서 들여와 전 세계적으로 상품화했다. 그리고 그 중심에는 제스프리 협동조합이 있었다. 키위하면 연관되어 생각나는 브랜드 '제스프리'. 제스프리는 뉴질랜드 키위 시장의 경쟁이 점차 과열되자, 경쟁에 쓰일 힘을 한곳으로 모아 서로에게 이로운 방향으로 나아가고자 키위 농가들이 모여 만든 사업자협동조합이다. 1997년부터 본격적으로 브랜드화 되어 생산된 제스프리 키위는 이제 세계 여러 나라에서 사랑받는 과일로 자리 잡았다.

현재 뉴질랜드 안팎으로 3,900여 명의 키위 생산자들이 제스프리 조합원으로 속해 있으며 55개국에 키위를 수출한다. 한 해 매출액은 2012년 기준 15억 달러에 달한다. 채 20년도 지나지 않아 제스프리가 이렇게 거대한 협동조합으로 성장 할 수 있었던 이유는 무엇일까?

제스프리는 가입 농가가 100%의 지분을 가지고 있는 사업자협동조합으로, 농부들이 직접 영업자, 전문경영인 등을 임명한다. 때문에 이익만을 추구하는 기업식 경영과 다르게 생산자들이 맛있는 키위를 더욱 안정적으로 생산할 수 있다. 뉴질랜드에서도 국가적 차원에서 키위의 수출창구를 제스프리로 단일화 시켜 국내 업자들 사이의 가격 경쟁을 낮추는 걸 도왔다. 엄격한 품질관리 또한 소비자들이 제스프



photo(CC) by www.myfruitit Flickr.com

리 키위를 믿고 먹을 수 있게 한 요인이다. 제스프리는 생산지부터 소비자까지 유통의 전 과정을 관리하며 기준에 맞지 않는 키위는 과감하게 폐기해버린다. 게다가 글로벌 기업답게 환경오염을 막기 위한 적극적인 모습도 보여준다. 모든 제스프리 포장용기는 재활용과 재사용이 가능하도록 제작되며, 골드키위 같은 새로운 품종을 개발하되 유전자 변형은 절대 하지 않는다. 또한 농약이나 살충제는 필요한 곳에 소량만 사용하고 생산에 필요한 물은 빗물을 최대한 활용한다. 탄소배출에 관해서도 어떤 과정에서 어느 만큼의 단소가 배출되는지 추적하여 기록하고 그에 맞는 관리를 계속 하고 있다. 뿐만 아니라 키위 선별과 포장, 운송에 이르기까지 여러 자회사를 세워 농가 소득을 극대화하고 있다.

이런 운영 방식 덕분에 제스프리는 전 세계 키위 매출의 70% 이상을 차지하는 성공적인 협동조합이 된 것은 물론, 뉴질랜드를 세계 최대의 키위 수출국으로 만들었다. 왕가누이 여자대학교의 교장 이었던 이자벨 프레이저(Isabel Fraser)가 중국의 구스베리 씨앗을 처음 뉴질랜드에 가져 온 해는 1904년. 그 후 100년 동안 뉴질랜드의 키위 산업은 눈부신 발전을 이루었다. 그 원동력이 무엇이냐고 물으면 생산자들이 일군 협동조합, 제스프리의 성장을 가장 첫번째로 꼽을 수 있을 것이다.

# 서구맛빵협동조합

대구에는 조금 더 일찍 바람이 불었다. 대형 프랜차이즈가 지나간 자리엔 스러져간 동네 빵집의 흔적만 남았다. 자체적으로 살 궁리를 해야 했다. 서구맛빵협동조합은 고민의 결론이었다. 현재는 조합원이 된 대구 서구의 대표 여섯 개 빵집은 치열한 노력 끝에 공동 개발한 '맛빵' 브랜드로 제빵 시장에 출사표를 던졌고, 소비자들로부터 뜨거운 반응을 얻고 있다. 동네빵집의 새로운 가능성이 된 서구맛빵협동조합은 이제 본격적으로 공동 생산, 판매할 수 있는 기반을 닦아 대구 빵의 새로운 역사를 쓰려는 참이다.



## 빵의 도시,

### 이렇게 무너질 수는 없다

대구는 본래 빵의 메카였다.

1970년대만 해도 서울을 비롯한 전국에서 그 맛을 배우러 오곤 했다. 그 유명세만큼이나 대구 동성로 한복판에는 큰 규모를 자랑하는 동네 빵집도 많았다. 그런데 10년 전에는 120개 정도였던 빵집 수가 지금은 삼 분의 이나 줄었다. 가장 큰 이유는 역시 대형 프랜차이즈 베이커리와 인스토어 베이커리들이 대구를 토양 삼아 우후죽순처럼 자라난 탓이었다. 지역에서 역사를 같이 하며 제과제빵 사업을 지켜온 동료, 선후배 빵집 사장들이 줄지어 업계를 떠나는 것을 목도한 손노익 이사장은 안타까움을 공감하는 데서 그 치지 않았다. “남아있는 빵집들이라도 같이 살 길을 찾아봐야겠다고 생각했어요. 식당에는 모범업소나 맛집 같은 게 있는데, 빵집에도 이걸 적용하면 어떨까 하는 생각이 그때 들었죠. 지난 2010년에 서구의 구청장님을 만나서 공식적으로 ‘맛있는 빵집’을 지정해달라고 얘기했어요”. ‘맛집’ 대신 ‘맛있는 빵집’에 대한 생각, 이것이 서구맛빵협동조합의 시작이었다.

빵협동조합이다.

## 규모있는 생산을 위한 시작,

### 협동조합

완성도 높은 맛빵이 개발되고 나서는 본격적인 판매가 시작되었다. 아직 공동 생산 체계가 갖추어져 있지 않은 터라, 각자의 업소에서 생산한 빵을 판매하는 형태였다. 짤깃하고 건강한 맛빵에 소비자들은 좋은 반응을 보였고, 언론 보도와 TV 프로그램 방영을 통해 서구맛빵의 전국적인 인지도도 상승하기 시작했다. 그래서 문제도 더 빠르게 노출되었다. “일단 주문이 대량으로 밀려오는데 물량을 맞추기가 어려웠어요. 게다가 똑같은 재료를 가지고 똑같은 레시피로 만들어도 생산하는 곳이 다른 이상 모든 빵의 질이 같을 수는 없습니다. 그래서 고객문의가 오기도 했고요. 공동 생산 시설이 정말 필요한 이유죠.”

공장과 같은 대량생산 시스템을 갖추려면 큰 자금이 필요했고, 개인 단위로는 그 비용을 담당하기가 어려웠기에 조직의 단위로 움직일 필요가 있었다. 다양한 형태로의 조직



손노익 이사장(가운데)과  
최근 개발한 서구맛빵 2호 '고구마빵'  
서구맛빵 3호 '수제 찹쌀떡'



구성을 고민했는데, 그 중엔 사회적 기업도 있었다. 하지만 사회적기업은 수익구조를 위한 설비가 미리 갖추어져 있어야 하는 등 손 이사장의 입장에서는 문턱이 높았다고 덧붙였다. 그때 소상공인협업화사업에서 협동조합의 가능성을 발견했다. 생산자이자 사업자들이 모인 협동조합으로서 이상적인 모델을 갖추고 있었기에 협동조합을 설립하는 절차상으로는 큰 어려움이 없었다고 말했다. 하지만 문제는 현실적이었다.

"동네빵집 해서 애들 공부시키고 나면 남는 게 별로 없습니다. 처음 계획이 각자 2천만 원씩 출자하자 는 거였는데 힘들다하셔서 천만 원



으로 변경하고, 나머지는 차입했어요. 기계가 하나만 해도 몇천만 원 씩 하니까 어쩔 수 없어요. 그런 기계를 안 쓰면 소용이 없고요". 소상공인협업화사업으로 어느 정도 지원을 받을 수 있었지만, 애초의 지원계획보다 적은 지원금에 손 이사장은 개인적으로 담보 대출을 단행했다. 불안할 수 있는 과정에서 조합원들을 설득하고 믿음을 주는 일 또한 손 이사장의 뜻이었다고. 어쨌든 고삐는 당겨졌으니 이제 최고의 맛을 내는 빵을 만들고 판매하는 일이 남았다. 기존 조합원에서 한 명이 늘어 일곱 명이 이 여정을 함께하게 되었다.

#### 협동조합이 서구맛빵을 더 맛있게 할까?

소비자 반응에도 가속이 붙었다. 지난 6월에 열린 대구음식박람회에서는 맛빵으로만 하루 200만 원의 매출을 기록했다. 더불어 공중파 3사 방송에 오른 이후에는 전국 각지에서 대량 주문이 들어오기도 한다고. 한 지역 은행에서는 만 이천 개를 한꺼번에 주문했다. 그러나 유동인구가 있는 곳이라면 될 일"이라는 손 이사장의 자부심은 당연한 건지도 모른다.

2013년 10월 기준으로, 서구맛빵협동조합은 공동작업장 부지를 물색하고 있다. "100평 규모의 공동작업장을 구성하고, 그 앞쪽으로는 공동판매장을 마련할 계획이에요. 그곳에서 발생하는 매출로 조합



에서 발생하는 모든 고정비 지출을 감당할 계획이거든요. 그러면 각 빵집은 맛빵의 생산인력을 줄이는 대신 중앙으로 보낼 수 있고요”. 생산의 분산화로 좀처럼 통일이 어려웠던 빵의 맛 균일화와 재료의 대량구매를 통한 원가 절감 또한 기대하고 있다.

#### 지속 가능한 빵 만들기를 위한 과제

대구 서구의 48개 빵집에서 상위 6개 가게만 조합원이면, 나머지 가게들은 경쟁력을 잃는 것일까? 손 이사장은 서구맛빵협동조합이 여섯 빵집만을 위한 조합은 아니라고 이야기했다. 현재 대구 내에 원하는 빵집에는 서구맛빵을 납품하여 판매할 수 있도록 공식적으로 말해둔 상태다. 우선 가장 중요한 기준은

버들과의 논의가 완결되면 100명 이든 200명이든 조합원으로 받을 생각이라고 덧붙였다. 서구맛빵협동조합은 동네 빵집의 생태계를 위한 마스터플랜까지 고려하고 있다. “서구맛빵을 중심으로 한 소비자 협동조합도 생각하고 있어요. 소비자는 우리가 정성 들여 만든 빵을 남들보다 저렴하게 제공 받을 수 있고, 우리는 좀 더 안정적인 수입을 얻을 수 있으니까요”.

서울보다 앞선 전쟁을 치른 대구. ‘대형 프랜차이즈 시장’에서 살아남을 수 있는 마지막 최종병기를 묻자 손 이사장은 간단히 대답했다. “초지일관, 정직입니다. 재료가 구하기 어렵고 비싸다고 저급재료를 쓴다는 건 안 되는 거거든요. 재료가 없으면 아예 안 만들어요. 나중에 만들고 나서 연락드린다고 말씀드립니

# 서구맛빵협동조합

## 사업소개



**제빵원료 및 부자재 공동구입, 공동 브랜드 개발**  
대형프랜차이즈베이커리와 인스토어베이커리 시장이 주를 이루며 점차 설자리를 잃어가는 현상황에서 동네빵집들이 모여 공동브랜드를 개발하여 인지도를 향상시키고 시대흐름에 맞는 소비패턴과 서비스를 제공하고자 조합을 설립했다. 최근 서구맛빵 1호에 이어 2호, 3호를 내놓았다.

## 출자금

(단위: 원)



### 최초 및 현재 출자금

# 75,000,000

## 위치 및 일반정보



### 대구

대구광역시서구달서로32  
(내당동2,3동)

053-571-0187

## 조합원수



# 7명

## 유형

# 사업자협동조합

## 조합가입 및 이용방법

신규 조합원을 위한 문을 열어두지는 않은 상태다. 신규 조합원을 받는 일이 생긴다면 기존 조합원들끼리의 협의가 선행될 예정이다. 기존 조합원이 흔들리지 않는 범위 내에서, 조합에 도움이 되는 경우 신규 조합원을 받을 수도 있다고. 기존 조합원의 평균 출자금은 천만 원이다.

# 독일 제과제빵 협동조합 베이코(BÄKO)

서구맛빵협동조합 그리고 베이코

작은 동네 빵집들이 살아남는 방법은 다양하다. 공동구매는 기본이다. 상품을 개발하거나, 전략적인 마케팅을 펼치거나, 심지어 빵에 관한 잡지를 발간할 수도 있다. 이 모두는 협동조합의 이름으로 베이코에서 시행하고 있는 것들이다. 19세기부터 시작된 베이코 협동조합에는 서구맛빵협동조합에서 참고할만한 요소가 많다.



photo(CC) by AHumme via Flickr.com

독일이라고 하면 흔히 맥주와 소시지를 떠올리지만, 사실 독일은 주마다 그곳을 대표하는 빵이 있을 정도로 빵이 중요한 나라다. 그만큼 독일에는 수많은 빵집이 존재한다. 각동네의 작은 빵집부터 대기업 프랜차이즈 빵집까지, 독일의 제빵산업에는 불꽃 튀는 경쟁이 늘 존재한다. 이러한 경쟁구도 속에서 함께하는 가치를 찾고자 빵집 주인들이 몽쳤다. 독일의 제과제빵 협동조합 베이코(BÄKO)의 시작이다.	쌓인 노하우를 바탕으로 현재 550여 명의 조합원들이 운영하는 독일 대표의 제과제빵 협동조합으로 자리 잡았다. 커진 규모만큼 매출도 꾸준히 증가하여 2007년 기준 연 수익 7,000만 유로, 우리 돈으로 9,970억 원에 달하는 성과를 올렸다.	베이코의 조합원들은 모두 빵집 주인이며, 베이코가 설립된 이유이자 이들이 가장 중요하게 내세우는 것은 '공동구매'이다. 무엇을 공동 구매 하느냐고 묻는 것보다 공동구매하지 않는 것은 무엇이냐고 묻는 게 빠를 정도로 베이코는 제과제빵에 관련된 재료 대부분과 장비를 함께 구매한다. 제빵에 가장 기본이 되는 밀가루, 각종 말린 과일, 통조림 등의 식재료와 제빵 기계 그리고 포장 재료까지. 그 개수만 12,000여 개에 달한다. 물론 이를 통해 비용 면에서 경쟁력을 갖출 수 있다. 공동구매의 좋은 점은 또 있다. 세계 각국의 질 좋은 재료를 구매하고 철저한 품질 검사를 거쳐 공급하기 때문에 조합원들이 만든 빵의 맛은 절로 좋아진다는 것이다.
베이코의 시작은 19세기 말로 거슬러 올라간다. 조금 더 쓴 가격에 제빵장비를 구입하기 위해 세 명의 제빵사들이 모였다. '공동구매'를 위한 소박한 모임은 시간이 흐르며	매하지 않는 것은 무엇이냐고 묻는 게 빠를 정도로 베이코는 제과제빵에 관련된 재료 대부분과 장비를 함께 구매한다. 제빵에 가장 기본이 되는 밀가루, 각종 말린 과일, 통조	다. 조합 차원에서 광고와 영업 및 투자 관련 컨설팅을 지원해 조합원들의 부족한 경영 지식도 채워준다. 몇 년 전부터는 점점 몸집을 불리고 있는 대기업 프랜차이즈에 대응하기 위해 가게 인지도를 높여 브랜드 가치를 키워가고 있거나 하면 서로

의 아이템, 즉 판매 품목 공유를 통해 소비자의 선택 범위를 넓혀주어 양적인 부분을 보완한다. 심도 있는 포장 디자인 연구로 빵 포장지의 매력까지 올리도록 최선을 다한다. 빵 제품 이외에 음료나 커피, 샴페인 등을 자가 상표화(PB상품화)하는 방법도 주요 전략으로 내세우고 있다. 조합원은 빵을 맛있게 만들 순 맛만 있으면 된다. 빵의 매력발산은 베이코가 책임지기 때문이다.

제빵 재료와 자재부터 마케팅 전략, PB상품 생산까지. 여기까지 본다면 베이코가 일반 프랜차이즈 빵집과 다를 바 없어 보일지 모른다. 그러나 베이코는 여러 물품과 서비스를 제공하되 구매에 대한 선택과 결정은 전적으로 조합원의 몫으로 돌린다. 그들은 협동조합 방식이 모두를 이롭게 한다는 걸 알고 있다. 또한, 조합원의 성장이 곧 베이코의 성장으로 이어진다는 것도 알고 있는 듯하다. 조합원들과 제빵 분야 전문가들이 모여 주기적으로 기술 혁신 회의를 여는가 하면 주기적으로 제과제빵에 관한 이야기를 담은 '베이코 매거진'을 발행해 조합원들에게 도움이 되고자 한다. 베이코는 개별적으로는 살아남기 힘들다 판단한 독일 제빵업계 사업자들이 서로 뭉쳐 경쟁력을 갖추려 만들어졌고, 공동의 목표를 위해 노력해왔다. 그리고 그들의 노력은 협동을 통해 경쟁력을 얻을 수 있다는 가능성을

## 서울의류봉제협동조합

골목골목 어디 숨어 있는지도 모르게 2,800여 개의 작은 봉제공장이 들어찬 창신동. 아침에 맡긴 옷이 저녁이면 완성되어 나올 만큼 쉴 틈없이 돌아가는 동네다. 바쁘게 달려온 만큼 놓치고 온 것도 많은 이들은 십시일반으로 힘을 모아 창신동을 비롯한 봉제업계를 되살리고자 서울의류봉제협동조합을 세웠다. 오랜 친목 모임에서 시작한 서울의류봉제협동조합은 마치 끈끈한 하나의 마을과도 같다. 일감 품앗이로 서로의 안정적인 수익을 보장하고 힘을 모아 조합공장을 세워 공동브랜드를 기획하는 이들의 실속있는 행보에서 그 결집력은 최고의 무기다.



### 봉제산업의 희망을 찾아서

동대문 시장에는 매일 색색의 옷이 쏟아진다. 옷은 점점 화려해지고 그 기술은 날로 정교해지지만, 봉제업은 사양산업으로 취급되어왔다. 노동력이 저렴한 중국에서 밀고 들어오는 저가 의류와 전 세계적인 인기를 끌고 있는 패스트패션 브랜드 사이에서, 요즘과 같은 불경기를 헤쳐나가는 건 혼자서는 역시 힘든 일이다. 공장주나 종업원이 동대문의 류시장으로부터 정당한 대가를 받지 못하는 것 역시 힘을 합쳐 덩치를 키우는 수 외에는 방법이 없다.

환기되지 않아 지하 공장에 원단 먼

지가 가득 차는 열악한 노동환경을 개선할 여유도 없다. 아침에 주문이 들어오면 몇백 장의 주문량을 맞추기 위해 밤늦은 시간까지 공장은 팍팍하게 굴러간다. 일감이 계속 들어오기만 해도 다행이지 날씨가 추운 1, 2월이나 휴가철이 낀 여름에는 의류시장 비수기라 수익은 불안정하다.

비전이 없는 척박한 산업으로 소문이나 짚은 인력도 충원되지 않으니, 이렇게 가다가는 대한민국 봉제

업은 그대로 몰락이었다. 세상이 변하는 만큼 봉제 공장도 변화가 필요하다는 의견이 지배적이었다. 위기감과 협력의 필요성을 느낀 봉제업의 중심, 창신동은 대책을 마련하기 시작했고 국내 최초로 봉제업 협동조합을 설립하는 방향으로 의견이 모였다. 공장 하나하나는 아주 영세하지만, 협동조합으로 힘을 합하면 절대 약하지 않다. 변화의 발걸음을 함께 내딛어보자며 창신동 봉제공장 친목모임 회원들은 2013년 1월 9일, 서울의류봉제협동조합을 설립했다.

### 친목회에서 시작해

#### 협동조합까지

서울의류봉제협동조합의 시작은 창신동 봉제공장주들의 친목모임이었다. 지난 2008년, 674번지에서 공장을 운영하던 사장들은 사업의 역량 강화를 위해서 시청에서 주관하는 8주간의 컴퓨터 교육을 받았고, 교육과정을 수료하면서 모임은 만들어졌다. 번지수를 따서 '674모임'이라고 이름 지은 친목회는 점차 회원이 늘어나 조직화를 위

해 '의류봉제사랑회'로 개편되었다. 수백 명이 모이는 대규모의 친목회가 된 의류봉제사랑회는 매달 정기 모임을 가지며 돈독한 동료의식을 키워나갔고 현재는 협동조합과 별도로 500여 명의 회원이 활동 중이다. 서울의류봉제협동조합은 이 의류봉제사랑회 안에서 박귀성 이사장을 중심으로 46명의 공장주가 본격적인 공동사업을 계획하고 진행하기 위해 설립했다. 11월 기준으로 협동조합은 242명의 영세 공장주들로 이루어져 있고 계속 조합원은 늘어나고 있다. 현재는 동대문 시장을 중심으로 조합원이 모였지만 앞으로는 서울 전역에서 조합원을 모집해 조합원 수 1,000명을 돌파하는 것을 목표로 하고 있다.

최소 출자금은 10만 원으로 사업자협동조합 중에서는 낮은 편이다. 진입 장벽을 낮춰서 더 많은 공장주가 참여할 수 있도록 만들고 싶다는 게 박귀성 이사장의 설명이다. 초기 출자금을 모으는 과정은 그다지 어렵지 않았다고 박 이사장은 말했다. 최소 출자금 10만 원도 내기 힘들 만큼 사정이 어려운 공장도 많아서



걱정했지만, 조합원들은 자발적으로 서울의류봉제협동조합에 힘을 모았다. 각자 형편이 되는 만큼 출자를 해 모은 것이 어느새 2억 2천 의자본규모까지 왔다.

#### 창신동 봉제공장의 사령부가 되다

봉제업의 특성상 주문이 넘칠 때에는 쉴 틈도 없이 온종일 작업을 해야 하지만 그 다음 날 주문이 없으면 공장이 통으로 쉬어야 할 정도로 일감이 일정하지 않다. 서울의류봉제협동조합은 이를 중간에서 효율적으로 조정해 일감 나눔을 진행하고 있다. 주문량이 너무 많을 때 협동조합 사무실로 연락하면 바로 작업이 가능한 공장을 연결해 일감을 전달하거나 남는 인력을 보내 품앗이를 한다. 반대의 경우도 마찬가지. 이러한 실시간 관리가 가능하게 된 묘안은 다름 아닌 문자 메시지

알림 시스템에 있다. 문자 메시지를 통해 작업환경 개선을 위한 정부지원 등의 사업 정보와 이사회의 내용 등이 세세하게 전달된다. 문자 메시지 안내 비용으로만 매월 120만 원이 나간다는 서울의류봉제협동조

합은 이 단순한 방법으로 250명에 달하는 조합원들을 하나로 끌어내고 있다. “한 공장에 종업원이 기껏 해야 대여섯 명이고, 부부 두 명이 운영하는 공장도 많아요. 워낙 영세한 공장들이 모여 있는 곳이라서 중간에 본부가 필요하죠.” 박 이사장은 말했다.

서울의류봉제협동조합은 최근 공동공장 계약을 맺쳤다. 이 공장은 40평 규모로 열 명의 종업원이 근무할 수 있다. 이곳에서는 몇만 장 단위로 들어오는 관공서나 기업의 대량주문을 받을 본거지 역할을 할 예정이다. 주문이 들어오면 협동조합에서는 공동공장을 포함한 각 공

장에 작업을 분배해 협동조합과 조합원 모두가 안정적으로 수익을 낼 수 있도록 하겠다고. 대량주문이나 조합원을 대상으로 하는 실이나 천 등 자재 공동구매로 조합의 수익도 낼 수 있을 것으로 보인다.

이들은 조합원들을 양지로 이끌어내는 데에도 특특히 공을 세우고 있다. 과거에는 창신동 일대의 봉제공장 중에서 사업자 등록을 마친 곳은 옆에 하나도 안됐지만, 지금은 사업자 등록률이 50%를 넘었다. 서울의류봉제협동조합의 이사진이 직접 조합원들을 만나며 끊임없이 홍보와 설득에 힘을 기울인 덕분이다. 공장들이 법의 테두리 바깥에 있어서는 더 이상의 발전도 변화도 있을 수 없다는 박 이사장의 신념으로 가능한 일이었다.



박귀성 이사장

### 봉제업의 봄을 꿈꾸다

서울의류봉제협동조합은 앞으로 자체브랜드를 개발할 계획이다.

20년 이상의 탄탄한 경력을 자랑하는 조합원들의 우수한 봉제기술을 바탕으로 임가공업을 벗어나 제

작과 생산, 판매까지 조합 차원에서 진행하고자 한다. 협동조합의 공동 브랜드가 탄생하고 나면, 현재 하루 단위 주문에 의한 생산이 아닌 계획 생산이 가능해져 계절적인 요인

에 따른 불안정한 수입구조를 개선 할 수 있다. 이를 통해 공장 종업원들의 근무 시간이 적정 수준으로 줄어드는 등의 노동환경 개선도 꾀하고 일에 대한 조합원들의 자부심도 고취할 수 있을 것으로 보인다.

유통 과정이 줄어들어 소비자에게는 질 좋은 옷을 저렴하게 제공하는 것도 공동브랜드 제작의 파급효과 중 하나다. 서울의류봉제협동조합은 내

년도에 디자인 전문가 조합원을 받고 상표를 공모하여 본격적인 브랜드 개발에 나설 예정이다. 동대문 상권 내에 대형 매장을 공동으로 개설하고 인터넷 쇼핑몰로도 진출할 계획도 염두에 두고 있다. 훗날에는 외국 수출까지 꿈꾸고 있다.

“이 길을 ‘옷의 거리’로 만들고 싶어요. 이탈리아의 장인들처럼 공장 하나하나가 최고의 옷 가게가 되는 거죠. 옷에 대해서는 여기에 모든 게 다 있다고 할 수 있을 만큼.” 박

이사장은 자신 있게 포부를 이야기 했다. 옷에 관련한 관광특구로서 발전시켜 소비자의 발길을 끌겠다는 계획. 박 이사장은 앞으로 5년 안에는 그들의 목표가 실제로 그려질 수 있을 것이라고 말했다.

서울의류봉제협동조합은 인력 양성도 잊지 않았다. 박 이사장은 한국한복공업협동조합의 사례를 들어 설명했다. 한국한복공업협동

조합의 경우 한복기능사 인력 양성을 위한 전문 교육 및 훈련 프로그램을 운영하고 한국산업인력공단 혹은 고용노동부 등에서는 이에 교육비와 장려금을 지원하고 있다. 서울의류봉제협동조합은 한복 공업처럼 정부의 지원으로 교육 프로그램을 진행하여 전문 인력을 확보하고 싶다고 말했다. 봉제 분야도 공식적인 자격증 제도가 갖춰진다면 젊은 청년들의 유입이 더욱 활발해질 수 있을 것이라며 제도적인 지원도 필요하다고 덧붙였다.



서울의류봉제협동조합이  
더 궁금하다면?

## 서울의류봉제협동조합

### 사업소개



의류 부자재 등 공동구매, 공동 브랜드 개발 원부자재와 소모품 등의 공동구매로 조합원들이 생산비용 절감 효과를 얻고 있으며, 자체 공동브랜드를 개발하여 적정한 근로시간과 계획적인 생산시스템을 만들어가고자 한다.

### 유형

## 사업자협동조합

### 출자금

(단위: 원)



### 현재 출자금

**89,300,000**

### 위치 및 일반정보



서울

서울시 종로구 창신길 28-1  
cafe.naver.com/sewinglove7  
02-745-0973

### 조합원수



**242명**

## 미국의 수의사 협동조합

### TVC(The Veterinary Cooperative)

#### 의류봉제협동조합 그리고 TVC

협동조합의 관점에서 동네의 의류 공장과 동물병원은 공통점이 있다. 산업의 특성상 개인사업자나 가족 기업 형태가 대부분이고, 대표가 곧 최고의 실무자라는 점이다. 이들을 위한 협동조합, 의류봉제협동조합과 TVC는 조합원들이 하는 일을 더 잘할 수 있도록 지원해주는 것이 가장 큰 목표다. 조합원의 부담은 덜고 더 많은 조합원을 모집하여 혜택을 누리게 하는 것, 그래서 분야 생태계를 건강하게 하는 것이 이들 협동조합이 공통으로 지닌 특징이다.



photo(CC BY Jo &amp; Joey via Flickr.com)

“같은 물품을 다른 곳에서 더 저렴한 가격으로 살 수 있다는 걸 손님들이 알면, 그들은 제가 다른 모든 진료에도 가격을 높여 부른다고 생각하죠. 저는 그 가격에 물건을 사왔는데 말이죠.” 미국의 한 수의사 돈 홀스트(Don Holst)의 이야기다. 그러나 TVC(수의사 협동조합, The Veterinary Cooperative)에 가입한 이후, 현재 그는 이런 난감한 상황을 더는 겪지 않는다.

동네마다 작은 규모의 개인 동물 병원들이 있다. 그곳의 수의사들은 아픈 동물을 잘 치료해주는 능력은 물론 주변 대형 동물병원에 뒤처지지 않게 자신의 병원을 잘 경영 할 수 있는 능력까지 겸비해야 한다. 대형 동물병원이나 프랜차이즈 동물병원들이 제품이나 서비스 가

격 면에서 우위를 점하고 있는데 소규모 동물병원 입장에서도 그에 겨루 힘이 필요하기 때문이다. 웬만한 애완용품은 인터넷이라는 엄청난 규모의 열린 시장도 시장경쟁이 더욱 가열시켰다. 이런 각박한 현실에 대응하기 위해 만든 협동조합이 바로 TVC다. 미국에서 작은 동물병원을 운영하는 수의사들이 모여 설립 했다. 주된 목적은 공동구매를 통한 운영비 절감이다.

동네마다 작은 개인 동물 병원들이 있다. 그곳의 수의사들은 아픈 동물을 잘 치료해주는 능력은 물론 주변 대형 동물병원에 뒤처지지 않게 자신의 병원을 잘 경영 할 수 있는 능력까지 겸비해야 한다. 대형 동물병원이나 프랜차이즈 동물병원들이 제품이나 서비스 가

연 TVC에는 두 달 만에 미국 내 16개 주에서 50명의 조합원들이 동참 했고 현재는 그 수가 300명이 넘는다. 점진적으로 성장하고 있는 TVC의 성공요인은 철저한 조합원 중심 운영 철학이다.

TVC는 조합원들에게 가입비를 받지 않는다. 조합 운영에 필요한 비용은 TVC가 거래하고 있는 공급업체들에게 받는 2%의 사례비로 충당한다. 사실 협동조합 조직에게는 쉽지 않은 방식이다. 조합 운영비인 사례비는 조합원들의 공동구매를 통해서만 얻을 수 있다. 즉 지역적인 공동구매만이 조합의 운영과 성장을 가능하게 한다.

조합원들은 가입비를 내지 않는 대신 3가지의 의무사항을 준수해야 한다. 첫째, TVC 거래처 외의 공

급업체에게 TVC의 구매가격을 알리지 말아야 한다. 이는 혹시나 발생할 수 있는 뒷거래를 막아 TVC 공급업체들과의 관계 유지를 위함이다. 두 번째는 일 년에 한 번 TVC 전반에 대한 설문조사에 참여해야 한다는 점인데, 이는 조합 운영을 위해 조합원이 원하는 방향을 조사하는 차원이다. 마지막으로 조합원들은 간 친목 도모를 위해 열리는 행사에 참여해야 한다. 의무라고는 하지만, 결국 조합원 그들 자신을 위해 하는 활동이다.

TVC 협동조합의 조합원 중심주의 철학은 그들이 조합원들에게 제공하는 서비스에도 나타난다. 조합원들이 관련 물품 일체를 모두 TVC를 통해 공동구매하지 않아도 된다. 이는 연간 만 달러에서 삼만 달

만약 기존의 거래하던 곳이 더 경제적이고 합리적이면 조합원들은 모두가 이익을 볼 수 있도록 그 업체를 TVC에 추천할 수 있다. 또한, 이미 조합 가입 후에는 TVC를 통해 물품 공급 업체와 계약이 끝난 상태이기 때문에 조합원들은 공급 업체들의 귀찮은 홍보 전화나 메일을 받을 일이 없다. 뿐만 아니라 조합원들은 물론 조합원과 거래처 사이의 네트워크, 경영 교육과 운영의 편의까지 제공하여 가격과 서비스 모든 부분에서 경쟁력을 확보하고 있기 때문

“만약 TVC가 성공하지 못한다면 그건 앞으로 10년 안에 모든 것을 독점하려 하는 대형 의료 회사들 속에 동물병원이 잠식될 거라는 뜻과 같아요.”라고 리처드 모리스는 말한다. 하지만 TVC의 현재 행보를 보면 그럴 일은 일어나지 않을 것 같다. 공동구매를 통한 가격 경쟁력은 물론 조합원과 거래처 사이의 네트워크, 경영 교육과 운영의 편의까지 제공하여 가격과 서비스 모든 부분에서 경쟁력을 확보하고 있기 때문이다. TVC의 목표인 조합원 5,000명 달성이 머지않아 보인다.

워주는 TVC를 통해 조합원들은 많은 혜택을 얻고 있다. 합리적인 공동구매를 통해 조합원들은 평균적으로 10~20% 정도 비용을 절감했다. 이는 연간 만 달러에서 삼만 달러에 달하는 비율이다.

# 소셜마케팅협동조합

좋은 중소기업은 많다. 하지만 마케팅을 잘하는 중소기업은 드물다. 좋은 상품을 만들어 내도, 소비자나 고객사에 쉽게 다가가지 못하는 경우가 많다. 중소기업의 애로사항이라면 두말할 것 없이 '마케팅'이란 것에 중소기업인들은 입을 모은다. 소셜마케팅협동조합은 중소기업 간의 협업과 상생을 통해서로의 리스크와 시행착오를 줄여 안정적인 회사 운영을 돋는다.



## 중소기업은 뭉쳐야 산다

김영옥 이사장은 화려한 이력의 소유자다. 대기업에서 외주 관리를 발령받으면서 사업에 눈을 떴고, 이를만 들으면 알만한 벤처기업의 대표이사도 지냈다. 벤처기업협회 이사도 역임하는 등 다양한 활동을 해왔다. 노조 생활을 하며 협동의 가치를 확인하기도 했다. 당시 벤처나 중소기업에 자금 지원하는 일을 담당했던 김 이사장은 자금을 지원해도 회사가 생각보다 성장하지 못하는 현상을 발견했고, 문제가 마케팅이라는 것을 그때 몸소 느꼈다. 서로 정보를 공유하고, 각각의 강점으로 서로의 약점을 채워줄 수 있는 그런 조직이 필요했다. 꾸준하게 중소기업의 마케팅 어려움을 기업 간의 협업으로 풀어보고자 노력하는 SMF(소셜마케팅포럼, 이하 SMF)의 회원으로도 활동해왔던 김 이사장은, 협동조합기본법 설립과 함께 상호 긴밀한 협력관계로 어려움을 타개해 나가고자 SMF의 회원사들을 중심으로 소셜마케팅협동조합의 설립을 위한 공감대를 구축하기 시작했다.

## 협동이라는 공감대로

**어려움 극복**  
SMF포럼의 회원사들을 대상으로 발기인을 모집할 때의 우선순위는 다음과 같았다. 첫째, 자체적으로 우수한 아이템을 개발하였으나 판로가 필요했던 중소기업, 둘째 마케팅 능력은 있으나 마땅한 아이템이 없던 기업, 셋째 마케팅 능력이 있으나 연대 없이 개별적으로 활동했던 기업, 넷째 인맥 등 영업력은 있으나 마땅한 아이템이 없는 창업 준비자, 다섯째 최신 마케팅 솔루션을 가지고 있으나 영업력이 부족한 마케팅 전문기업이었다. 이처럼 소셜마케팅 협동조합은 설립 초기부터 중소기업 간의 상생과 협력에 초점을 맞추어 전략적으로 협동조합을 설립하고자 했다. 가입 절차는 간단했다. 기존 SMF회원사들에게 협동조합 설립에 관한 공지를 하고, 설명회를 개최했다. 출자금은 1구좌 당 100만 원으로 설정하고, 자발적인 참여를 유도했다. 절차는 간단했지만, 각기 다른 기업을 운영하고 있는 회원들 간의 차이는 분명 있었다. 누군가는 의욕적으로 선뜻

출자금을 내놓은 반면, 누군가는 회사의 어려움으로 출자금 납입이 지연되기도 했다. 자연스레 협동조합의 설립 역시 늦어졌다. 이러한 이유에는 협동조합에 대한 이해가 부족했기 때문이라는 게 김영옥 이사장의 설명.

“물론, 회사가 어려운 이유가 있었을 수도 있습니다. 하지만 어려울수록 협동해야 한다는 공감대가 점점 형성되기 시작했어요. 그런 조합원들을 중심으로 협동조합 설립이 가능화될 수 있었습니다.”

하지만 난관은 여기서 끝이 아니었다. 수많은 기업이 모이는 협동조합인 만큼, 중간 다리 역할을 해줄 사무국의 필요가 절실했다. 그때 선뜻 김영옥 이사장이 사무국 사무실의 보증금을 지원하면서 사무국 운영이 가능하게 됐다. 막혔던 물꼬가 트인 셈이다.

## 조합사가 또 다른 조합사를 돋는 선순환 구조로

“보통 협동조합들은 개인들이 모여서 만드는 경우가 많죠. 회사가 모이더라도 동종업계 조합이 대부



분인데, 소셜마케팅협동조합은 업종이 모두 달라요. 하지만 그것이 곧 우리 조합의 강점이라고 생각했습니다”

쉽게 찾아볼 수 없는 이업종 조합이다보니, 조합의 운영도 특별하다. 동업종의 사업자협동조합이 자신의 전문성을 극대화하고, 공동구매, 공동판매 등을 통해 사업을 확장하는 반면, 소셜마케팅협동조합은 다양한 전문성을 가진 기업들이 모여 서로의 약점을 보완하고 다양한 사업을 추진할 수 있다. 조합은 조합사들의 특허권이나 신기술을 중심으로 새로운 사업 루트를 개척하고, 그 사업에 필요한 능력을 갖춘 조합사들이 사업에 공동참여하는 방식이다. 그 과정에서 조합은 판로 개척, 마케팅 등으로 조합사를 돋는다. 어느 조합사가 특정 사업을 수주하는데 관련된 전문가가 없

다면 조합차원에서 전문가를 파견, 수주하기도 한다. 이런 운영방식을 가지고 있는 소셜마케팅협동조합은 최근 대표적인 결과물이 나타났다. 바로 보험기능을 추가한 교통카드의 개발이다. 조합사 중 '전자카드를 이용한 보험개시 시스템' 특허를 사업화한 것이다. 지난 10월 29일 국내 대기업 보험사와 해당 전자 카드를 발행하는 소셜마케팅협동조합 조합사 (주)스마트머니, 소셜마케팅협동조합이 협약식을 했다.

교통카드에 삽입되는 보험은 보험 사가, 개발은 스마트머니가, 판매는 협동조합이 담당하는 식이다. 이러한 사업 전개가 가능했던 이유 또한 소셜마케팅협동조합의 전문성에서 찾아볼 수 있다. 술한 경험이 있는 기업인들이 모여있어 시장에 대한 정확한 요구와 프로세스, 트렌드 등을 정확히 파악할 수 있다.

이런 경험마저 조합차원에서 공유하며 협력하니 시너지효과가 나지 않을 수 없다. 멘토분과위원회, 마케팅분과위원회 등 11개의 분과위원회를 두어 각 기업의 특성별 상호교류를 확대하고 있으며, 매주 화요일에 열리는 이사 및 조합원 회의는 운영 상황과 추진내용 등을 공유하며 조합원들의 참여를 장려하기 때문이다. 투자자, 마케팅 전문가 등의 다양한 전문지식을 가진 개인도 조합원으로 참여하고 있는 점도 강점.

기존의 조합사들이 함께 활동했던 SMF와 소셜마케팅협동조합의 가장 큰 차이점은 결집력이었다. 자

율적으로 모이는 포럼의 특성상 충

성도가 낮을 수밖에 없으나, 협동조

합이라는 이름으로 함께 하니 모두

주인의식을 가지고 조합에 참여하

기 시작했다는 것. 자율적인 포럼에

서 책임감을 가진 협동조합으로 진





일보한 것이다. 업이 조합사로 참여하게 되면, 조합 조합원 모두가 참여할 수 있는 공 및 사무국 차원에서 양질의 지원이 동의 사업이 아니라 특정 기술을 가 불가하다는 판단이다.

진 조합을 위주로 사업을 진행하는 이유는 조합 내 기업 간의 선순환 구조를 기대하기 때문이라고. 여유가 있는 사람이 어려운 사람을 돋고, 어려운 사람은 여유가 생겨서 또 다른 어려운 사람을 돋는다 는 게 김 이사장의 설명이다. 협업 이야기로 기업의 리스크를 줄일 수 있는 가장 좋은 방법이라는 것이다. “기준의 여타 협회처럼 회원모집을 많이 하는 것이 목적이 아니라, 하나의 조합사를 잘 성장시키고, 그 조합사가 또 다른 회사를 돋는 식의 선순환 구조를 만드는 것이 목표입니다.”

소셜마케팅협동조합은 100개의 조합사가 목표다. 100개 이상의 기

업이 조합사로 참여하게 되면, 조합 안 좋아지면 다른 기업과 합병을 시켜서 살리거나 조합에서 CEO를 파견할 계획도 가지고 있다고. “중소기업의 아픔은 제가 너무나 잘 압니다. 열심히 회사를 키웠는데, 빼앗기기도 하고. 그런 실패를 통해 협동의 중요성을 알았죠. ‘빨리 가려면 혼자 가고, 멀리 가려면 함께 가라’는 말은 소셜마케팅협동조합의 조합원 모두가 공감하는 말입니다.”

적인 양질의 마케팅 교육 및 네트워크 지원 등 유/무형의 자원을 투입함으로써 조합사들에게 실질적인 도움이 되고자 한다. 각각의 강점으로 서로의 약점을 보완해준다는 것 이 소셜마케팅 협동조합의 기본 원칙. 기업마다 생산, 금융, 마케팅 등 잘하는 분야가 다르니 부족한 부분은 서로 연결해주고, 경영 상황이

## 소셜마케팅협동조합

### 사업소개



#### 마케팅, 중소기업간 공동사업

중소기업이 우수한 제품을 내놓고도 마케팅 및 판로 개척에 어려움을 겪지 않도록 인적/물적 네트워크를 지원한다. 직접 판매를 담당하기도 하며, 조합사간의 공동 사업을 추진하기도 한다.

### 유형

## 사업자협동조합

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

# 36,000,000

#### 최초 출자금

# 10,000,000

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



## 서울

서울 영등포구 국회대로36길 15  
동원빌딩 3F  
[www.smf.or.kr](http://www.smf.or.kr)  
070-7490-2371



# 50명

## 협동조합들의 협동조합, 카라박 프로젝트 (KARABAK Project)

### 소셜마케팅협동조합 그리고 카라박 프로젝트

협동조합의 장점은 같은 목표를 가진 사람들이 모여 각자의 재능과 힘을 합치는 것에서 나온다. 만약, 그렇게 모인 모두가 서로 다른 분야에 전문성이 있다면, 가장 효율적이면서 강력한 시너지를 만들어 낼 수 있지 않을까? 볼로냐에는 각자의 분야에서 활발히 사업을 펼치며 전문성을 키워온 협동조합들이 모여 새로운 하나의 목표를 향해 달려가는 카라박 프로젝트가 있다. 그리고 2013년 한국에서는 소셜마케팅협동조합이 그와 같은 모델로 소상공인의 밝은 미래를 일구어 가고 있다.



photo(CC by hwoodleywonderworks via Flickr.com)

여기, 색다른 협동조합이 있다. 협동조합들이 뭉쳐 만든 협동조합 카라박(KARABAK)이다. 이미 협동조합의 묘미를 알고 있는 조합원들이 이 다른 협동조합과 만나 또 하나의 협동조합을 만드는 건 놀라운 일이 아니다. 카라박이 색다른 것은, 이것이 프로젝트 성격의 협동조합이라는 점이다. 기간도 20년이나 유지되는 긴 프로젝트이고, 프로젝트가 끝나도 비슷한 형식으로 운영을 계속할 예정이라고 하니 이 정도면 정식 명칭인 '카라박 프로젝트' 대신 '카라박 협동조합'이라 부르는 것도 무리는 아닐 것이다. 카라박 프로젝트는 공연으로 따지면 협연

이다. 그리고 여기서 만들어진 하모니는 아이들이 건강하게 뛰어 놀 수 있는 유치원이다. 협동조합의 도시 이탈리아 볼로냐에는 1974년 설립된 사회적협동조합 카디아이(CADIAI)가 있다. 교사, 청소부, 간호사 등 노동자들이 양질의 일자리를 유지할 수 있도록 만든 노동자협동조합인 동시에 보육과 의료 서비스를 제공하는 사회적협동조합인데, 이곳을 중심으로 급식 협동조합인 캄스트(CAMST), 건축 협동조합인 치페아(CIPEA), 인프라 관리 협동조합인 마누텐코프(Manutencoop) 그리고 어린이 돌봄 전문 협동조합인 소치에타 돌체

(Società Dolce), 총 5개의 협동조합이 모여 카라박 프로젝트가 시작되었다. 이들은 모은 것은 볼로냐 시청에서 올린 유치원 설립 공고였다. 2005년부터 시작된 카라박 프로젝트가 만든 유치원은 한마디로 '건강하다'라고 표현할 수 있다. 카라박의 유치원들은 건축자재부터 친환경적이다. 지붕에는 태양광 발전 모듈을 설치해 친환경 에너지를 생산해 사용하고, 어린 아이들의 건강에 해가 없도록 장판이나 페인트 등 내부 자재 하나 하나 신경을 썼다. 한 명의 교사가 예닐곱 명의 아이들을 담당하며 학부모에게 매일 의 일과를 공유해주어 체계적인 관

리가 무리 없이 이루어진다. 카라박 유치원은 교사들의 일자리 역시 꼼꼼히 신경 쓴다. 교사 90% 이상이 조합원으로 조합의 의사 결정 과정에 참여할 수 있고, 임신 중에는 근무시간을 유연하게 조정할 수 있다. 출산 휴직 기간 동안에도 정부 지원 급여와 조합 지원금을 합쳐 월급을 100% 받을 수 있다. 노동자협동조합의 특성을 잘 살린 혜택이다. 부모들이 안심할 수 있도록 아침 7시 반부터 저녁 6시까지 아이들을 돌봐주고 자체 재활용 시장을 운영하는 등 지역사회에도 많이 기여하고 있다.

운영될 수 있는 것은 정부의 지원과 협동조합간의 협업이 균형을 이루기 때문이다. 정부는 유치원 부지와 운영비를 지원해주고, 어린이집 건설부터 아이들이 먹을 급식, 수준 높은 교사들의 교육 및 전반적인 운영은 각 분야에 전문성을 갖춘 출산 휴직 기간 동안에도 정부 지원 급여와 조합 지원금을 합쳐 월급을 100% 받을 수 있다. 노동자협동조합의 특성을 잘 살린 혜택이다. 부모들이 안심할 수 있도록 아침 7시 반부터 저녁 6시까지 아이들을 돌봐주고 자체 재활용 시장을 운영하는 등 지역사회에도 많이 기여하고 있다. 서로 다른 분야의 협동조합들이 힘을 합쳐 새로운 사업을 추진하고 더 많은 일자리를 창출하는 것. 그

리고 수요자들은 그 안에서 질 좋은 서비스를 제공받는 것. 이것이야 말로 카라박 프로젝트가 들려주는 협동조합의 하모니다.

## 완주한우협동조합

2013년 9월 4일, 완주의 전통시장이었던 고산시장이 새롭게 상설시장으로 개장하면서 많은 인파가 시장으로 몰렸다. 시장 맞은 편에는 '고산미소'라는 한우 직판장 및 한우고기 집이 크게 자리해 있었다. 지역의 맛 좋고 저렴한, 게다가 신선한 한우라니. 사람들이 별떼같이 몰렸다. 그런데 당시 고산미소를 운영하던 완주한우협동조합의 직원과 조합원들은 이른 바 '멘탈붕괴'에 빠졌다. 가격, 맛 모두 자신이 있었는데 아뿔싸. '서비스'를 해 본 적이 없었다. 다시 말해, 소를 키우던 사람들�이 식당 관리를 하고 있는 것. 이것이 초기의 완주한우협동조합이 겪고 있는 최대의 난제다. 물론 배우고 적응되면 될 일이니 괜찮다. 무엇보다도, 이 이외의 일들은 모두 승승장구다.



photo(C) by Alphavia Flickr.com

### 집단의 위기가 만든

#### 한우 직판장

2012년 2월, 한우협회 완주지구 정기총회에서는 한미 FTA의 위기를 돌파할 방법에 대한 논의가 한창 이었다. 우리가 판매장을 직접 해보자, 유통과정을 줄이자, 식당도 해보면 어떻겠냐는 이야기가 줄줄이 쏟아졌고, 그 중 '판매장 산업안'에 대해 회원의 승인을 거치게 되어 이를 위한 작업을 하나하나 시작했다. 한우협회 지부장이었던 조영호 이사장은 그동안 협동조합에 대해서 차근차근 공부하고 계획을 해왔다.

협동조합 설립에 대한 반응은 폭발적이었다. 5억의 출자금 모금을 목표로 몇 차례 설명회를 진행하려 했는데, 1차 설명회에서 4억이 모이더니 그 이후 6억을 돌파했다. 예정에 있던 2차 설명회는 취소했다. 많은 농민들의 응원과 지지에 힘입어 2012년 11월, 전북 협동조합 1호로 설립 신고를 했다. 그 후 판매장에 관한 계획들을 세워갔다. 건물을 직접 지을 수 있는 형편은 아니어서 고민하던 찰나, 완주군에서 고산 전통시장을 구성하던 중에 220

평 규모로 건물을 지으면서 입주자

를 모집하고 있었던 것을 알게 되었다. 마침 큰 공간이 필요했던 완주 한우협동조합이 이 곳에 입주하게 되었다. 건물은 완주군 소유였는데, 나머지 비용 충당은 조합 스스로의 몫이었다. 구조를 바꾸고 식당에 맞게 인테리어를 하는데 대략 5억 원이 들었다. 생각보다 큰 지출에 불가피하게 추가 출자를 진행하고, 군에서 1억 5천만 원 정도의 예산 보조를 받았다. 그러자 운영자금에 조금 여유가 생겼고 2013년 9월 초, 판매장과 식당을 공식 개업했다.

#### 소만 잘 키우면

#### 걱정 없이 살도록

보통 한우 농가가 충북 음성 등 의 대형 판매장처럼 시설 좋고 단가를 잘 받을 수 있는 곳에 소를 출하려면 출하 예약을 하거나 소를 대리고 가서 2, 3일 동안 대기해야 한다. 그래도 못 파는 경우가 허다하다고. 완주한우협동조합은 전국 최고치인 음성의 단가로 속값을 제공해주는 것은 물론 더 잘 키워서 고급육을 생산할 수 있도록 장려금 제

도를 운용한다. 1등급은 20만 원, 1+등급은 30만 원, 2+등급은 40만 원을 더 얹어주는 식이다. 주변에 선 반신반의했다. 그러면 조합에 남는 게 있느냐는 거였다. 게다가 처음이 약속을 한 후인 9월 추석 즈음에 속값이 40%나 치솟았다. 조합은 일단 한 약속을 지키기 위해 훨씬 부담되는 액수의 장려금까지 다 주고 결산을 했다. 결과는 놀라웠다. 2천만 원 정도의 흑자를 남긴 것이다. 그 후 여기저기서 6천만 원의 추가 출자금이 들어왔다. "다른 곳에선 300만 원 정도 받을 소를 우리 등급으로 해서 670만 원 줬어요. 그럼 그 농가는 '소만 잘 키우면 잘 먹고 살 수 있겠구나' 하는 거예요. 당신들이 이 일 정말 잘해달라고, 이것만 있으면 우리는 걱정 없다고 말씀하시죠" 조합의 최소 출자액은 1구좌인 200만 원이며, 1구좌 당 조합에 매년 한우 1두를 출하할 수 있다. 200만 원을 출자한 사람도 역량에 따라서는 이사장이 될 수 있고 출자액과 관계없이 발언권도 무조건 똑같다고 조 이사장은 말한다. 한우 농기를 위해 헌신하려는 의지



# 완주한우협동조합 창립총회

2012. 11. 29(목) 10시 고산면사무소 2층

가 있다고 한다면 다른 조건은 크게 중요하지 않다는 것이다. 토론 또한 격하게 한다. 매월 월례회의에서는 서로 의견을 충분히 듣고 회의를 해서 결정을 한다. “협동조합 관련해서도 전문가를 모시고 교육을 해나가는 것이 적절하다고 생각해요. 여기분야 사람들이 각자 분야에 대해서는 집중력이 상당히 강해지거든 요” 조합원들의 열의가 완주한우협동조합의 8할을 이루고 있었다.

## 교육과 공동구매로

### 한우의 질을 높이다

완주한우협동조합은 지역 한우의 평균 품질을 높인 일등공신이기

도 하다. 기존엔 1등급 이상의 육질이 47% 정도였다. 그간 한우협회 완주지구를 통해 지속적으로 사료 이용 등에 관해 전문가 교육을 한 결과, 지금은 1등급 이상이 100%

다. “예전에는 ‘그 집 소는 못 사, 3 등급이야’라고 했던 집들도 지금은 100% 1등급이에요. 청결관리, 사

양관리는 어떻게 해야 하는지 교육

하는데, 그게 효과를 보니까 다들

따라 오는 거에요” 조 이사장이 말

했다. 선도적으로 한우 사업을 하는

농가들이 철저한 교육을 통해 신뢰

를 쌓게 되었고 이는 다시 협동조합

결집의 자양분이 되었다.

한우 농가가 모이면서 소를 키우

는데 들어가는 제반 비용도 효과적으로 절감할 수 있게 됐다. 사료의 경우, 하나의 사료를 선택하여 계약을 꼼꼼하게 하면 사료비를 줄일 수 있다. 그는 일찍이 여러 사료 회사에 2천 톤 정도의 물량에 대해서 공급할 수 있는 가격 최저선을 제시하

라고 공문을 보냈다. 여러 회사에서 견적을 내 왔는데, 개별적으로 공급 받는 가격과 차이가 컸다. “뭉치면 살 수 있다는 걸 그때 알았어요” 농

가는 싼값에 사료를 구하고 회사는 영업비용을 들이지 않고 공장 가동

을 활발하게 하니, 그야말로 원인이

었다. 7백 톤, 천 톤 규모로 시작했

던 것이 정읍우리한우협동조합까

지 합쳐 진행하여 지금은 월 3천 톤을 공급받는다. 이에 따라 평균적으로 한 포대 당 1,300원 차이가 난다. 농가마다 13% 정도를 아낄 수 있게 된 셈이다.

한편, 건당 3만 원이었던 인공수정은 한우협회에서 판매하는 사료를 이용하는 농가에 한해 보조금을 지급하여 건당 만 3천 원으로 절감했다. 수의 비용도 20~30만 원 선에서 8만 원대로 줄였다. 한우협회에서 해고하지 않는 한 수의사나 수정사도 안정적인 수입이 생기고 농가도 저렴하게 이용할 수 있어 일거양득이다.

## 잘 될수록 돌아가라

완주한우협동조합이 지역에 일으키고 있는 영향은 가히 태풍급이다. 로컬푸드 붐이 고산시장에 사람들을 끌어모으면서 완주한우협동조합의 ‘고산미소’ 또한 문전성시다. 모든 것이 빠르고 크게 돌아가는 만큼 조영호 이사장은 처음으로 돌아간다. 그중에서도 사람 관리를 가장 우선으로 꼽는다. “우리 협동조합과 같이 할 수 있는 직원이 되어야지, 월급 몇 푼 받으려고 수동적으로 일하는 사람은 원하지 않습니다. 같은 뜻을 가진 사람이 되어야 우리가 충분한 예우를 하고 다 맡기고 갈 수 있다고 생각해요” 그는 가

공팀 직원에게도 혹독한 훈련을 시키고 있다. 그만큼 그 기간을 거치면 충분히 좋은 인재로 성장하도록 모든 지원사격을 준비하고 있다. 여타 사업자협동조합의 고민처럼, 완주한우협동조합도 위기를 벗어난 시점에 대한 걱정을 드러냈다. “농민도 사람이기 때문에 일부는 눈앞의 이익에 움직일 수 있거든요” 조 이사장은 말했다. 조합원으로서 의 책무에 대해서 충분히 알고 가입했던 사람들도 있지만 아닌 사람들은 그런 유혹에 빠질 수 있다는 것이다. 이러한 가능성에 대비하기 위해 조합에서는 조합원들이 쉽게 이탈하지 않도록 자체적인 제도를



조영호 이사장



만들어 끝까지 갈 수 있도록 하는  
준비를 해나갈 참이다.

조 이사장은 완주한우협동조합  
과 같은 모델이 위기를 맞은 다른  
지역의 새로운 표본이 될 수 있을  
거라 믿는다. 그렇게 되면 전국적으  
로 확산되어서 전국 농가에 새로운  
전기를 맞이할 수 있다고 본다. “간  
혹 일부 조합원들이 고깃값을 올리  
자고 말하기도 해요. 그럼 전 일단  
솟값 충분히 줬고 우리 직원 충분히  
월급 주고 소비자들에게 좋은 고기  
줬으면 됐지 무슨 고깃값을 올리느  
냐고 이야기해요” 단호한 조 이사  
장의 이야기에서 완주한우협동조  
합의 강직하고 단단한, 지속 가능한  
힘이 전해진다.

## 완주한우협동조합

### 사업소개



#### 정육, 판매유통

고산미소라는 이름의 2층 건물을 신축, 1층에는 한우 판매장을, 2층에는 식당을 운영중이다. 최근 고산시장의 활성화에 힘입어 매출도 크게 늘고 있다.

### 유형

## 사업자협동조합

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

# 582,000,000

#### 최초 출자금

# 500,000,000

### 위치 및 일반정보



## 완주

전북 완주군 고산면  
남봉로 135  
063-261-4008

### 조합원수



# 114명

## 덴마크 축산 협동조합

### 대니쉬 크라운(Danish Crown)

#### 완주한우협동조합 그리고 대니쉬 크라운

대니쉬 크라운은 긴 역사만큼이나 대규모의 생산자 조합으로서 시사하는 바가 크다. 경영이 아쉬우면 경영 전문가를 영입하고 고기의 품질을 위한 일이면 아낌없이 투자한다. 현재 대니쉬 크라운의 1/10 정도 규모인 완주한우협동조합, 지금의 성장세라면 향후 한국의 대니쉬 크라운이 될지도 모르는 일이다.

덴마크는 협동조합이 발달한 유럽국가들을 꼽을 때 빠지지 않는 나라다. 국민의 삶이 협동조합과 자연스럽게 융합된 나라 덴마크에는 100년이 넘는 역사를 보유한 협동조합이 있다. 바로 대니쉬 크라운(Danish Crown)이다. 대니쉬 크라운은 1882년 양돈 농가들이 손을 잡고 세운 축산 협동조합이다. 여느 협동조합처럼 대니쉬 크라운의 시작은 소박했지만 130여 년의 시간 이 흐른 지금, 대니쉬 크라운은 세계 139개국에 돼지고기를 수출하며 2013년 기준 연 10조 원이 넘는 매출을 기록한다. 세계 돼지고기 수출 1위에 빛나는 명실상부한 글로벌 협동조합으로 성장한 것이다.

대니쉬 크라운의 팔목할 만한 성장을 가능하게 한 첫 번째 원동력으로 대니쉬 크라운의 체계적인 경영 방식을 말할 수 있다. 이곳의 주인은 1만 3,000명의 조합원들이고, 이들에게 최대의 이익을 돌려주는 것이 대니쉬 크라운의 목표다. 큰 규모로 운영되는 대니쉬 크라운은 이 목표를 지키기 위해 농민 이사회라는 민주적인 방법을 사용한다. 각 지역구에서 투표로 뽑힌 198명의 농민 대표단이 다시 12명의 대표이사를 선출한다. 이 12명은 농민들의 의견을 전달하는 역할을 맡는다. 여기에 외부에서 영입된 2명의 전문 경영인들이 전문적인 경영 지식을 더한다. 돼지고기의 유통이나 수출에 관한 업무는 전문 경영인들이 담당하기 때문에 농민들은 가축을 기르고 양질의 고기를 생산하는 것에만 집중할 수 있다. 경영인과 생산자의 효율적인 역할 분담과 시너지로 대니쉬 크라운은 세계적인 경쟁력을 갖출 수 있게 되었다.

농민들이 마음 놓고 최고 품질의 돼지고기 생산에만 신경을 쓸 수 있는 점 역시 대니쉬 크라운의 성장 원동력이다. 농민들은 축사 안에 들어갈 돼지 수를 한정하고, 온도가 급격히 변할 경우를 대비한 경보장치를 설치하는 노력으로 돼지들의 스트레스를 최소화하려 노력한다. 또한, 기술적인 면에서도 개선을 거듭하여 돼지고기의 근육량, 지방량, 뼈 무게 등을 자동으로 측정하는 장비를 이용해 고기 품질을 빠르게 평가할 수 있게 되었다. 위생과 살균 작업에도 많은 인력을 투입하여 최상의 품질을 위한 꼼꼼한 운영을 보여준다. 품질과 신선도 어느 쪽도 놓치지 않으려는 이들의 생산 방식은 대니쉬 크라운의 고기가 다른 나라들의 돼지고기보다 높은 값임에



도 많은 사랑을 받으며 세계 각국의 식탁에 올라갈 수 있는 충분한 경쟁력이 되었다. 주목할 부분은 대니쉬 크라운이 단순한 협동조합을 넘어 새로운 공유 가치까지 창출 하고 있다는 점이다. 돼지를 최대한 배려하며 동물 복지에 힘쓰고, 보다 나은 생산 환경을 위한 기술 개발에 박차를 가하고 있다. 또한, 축산 외에도 7개의 자회사를 설립해 이들의 바람직한 협동조합의 모습을 퍼뜨리고 있다는 점에서 대니쉬 크라운은 협동조합이 앞으로 나아가야 할 길을 선도하고 있다. 많은 축산 농가들이 낮아지는 무역 장벽에 가격 경쟁력을 잃어 어려움을 겪고 있다. 대니쉬 크라운은 협동과 철저한 품질 관리라는 경쟁 요소로 100년이 넘는 세월동안 세계 최고의 자리를 지키고 있다.



## 울산서점협동조합

동네서점의 위기는 어제오늘 이야기가 아니다. 문화체육관광부가 발표한 자료를 보면 1995년부터 지금까지 동네서점의 70%가량이 힘없이 스러져갔다. 남은 동네서점에는 소설이나 인문학 서적은 온데간데없고 문제집과 참고서만 잔뜩 쌓인 수준. 울산에서는 24개의 동네서점이 힘을 합쳐 협동조합을 결성했다. 울산서점협동조합은 대형서점과 인터넷서점 사이에서 자생력을 갖추기 위해 재고 전산화와 배송 시스템을 정비 중이며, 동네서점을 마을의 문화사랑방으로 탈바꿈하고자 정기적으로 문화 행사와 캠페인을 진행하고 있다.



### 책이라는 공공재를 위하여

2012년, 울산이 1인당 독서량으로 7대 도시 중에 꼴찌를 기록했다. 동네서점이 울산에서만 한 해 평균, 다섯 곳씩 문을 닫는다. 실로 서점의 위기, 책의 위기, 이성의 위기다. 박세기 이사장이 한국서점조합연합회의 울산지부인 울산서점조합의장을 처음 맡았던 2005년에는 울산 지역 내에 동네서점이 230곳 정도가 운영되고 있었다. 8년이 흐른 지금은 110곳밖에 남지 않았고 그마저도 참고서뿐 아니라 일반서적도 판매하는 서점만 따진다면 40곳뿐. 한 동네에 서점이 겨우 하나씩 영업을 이어나가고 있다. 박세기 이사장은 ‘책방이 없는 동네는 문화가 죽은 동네’라며 안타까워했다.

프랑스나 독일처럼 고유의 언어를 가진 국가는 도서정가제를 철저히 지키고 있다. 책을 정해진 가격 밑으로 할인하여 판매하는 것을 불법으로 규정하는 것. 우리나라도 신간 도서 할인율을 10%로 제한하는 등 도서정가제를 채택해 시행하고는 있지만 아직은 빈틈이 많다. 대형 온라인 서점은 통신사나 카드사

제휴 서비스를 통한 간접 할인으로

꼼수를 쓰고, 나라 장터에서의 도서 관련 입찰에서는 책값 덤팡이 횡행하고 있다. 출판업계와 서점업계가 힘을 잃으면 문학과 언어가 스러지는 건 시간문제다. 박세기 이사장은 책을 일반 상품처럼 여기면서 가격 경쟁을 해서는 안 된다고 단언했다. “책은 공공재예요. 세금으로 운영되는 도서관이나 책 읽기 캠페인에 시민이 당연하게 공감하는 이유도 그런 거죠. 책이 곧 사람이거든요. 그런데 요즘은 자꾸 책으로 장사하려는 사람이 많아요.” 독일은 총 도서관 수가 3만 개에 동네서점은 4천 개 정도 된다. 서점 한 곳에서 근방의 도서관 십여 개에 책을 정기적으로 납품할 수 있는 시스템이어서 지속적인 수익창출이 가능하다. 우리

나라는 도서관 수가 적을뿐더러 국립 도서관에서도 대형 온라인 서점을 통해 장서를 갖추기 때문에 동네서점이 끼어들 틈이 없다.

### 스러져가는

#### 동네서점의 자구책

울산서점조합에 참여한 동네서점들은 해가 갈수록 동료가 하나둘

지쳐 포기하는 모습을 보면서 위기감을 절실히 느꼈다. 이렇게 가다가는 전멸할지도 모른다는 압박감도 들었고 책을 파는 서점주로서의 신념도 꺾고 싶지 않았다. 세계에서 가장 오래된 도서관이 있다는 프랑스는 1인당 연간 독서량이 20권에 동네 서점은 문화사랑방의 역할을 한다던데, 머나먼 이야기 같지만 부러워만 하고 있을 수는 없었다. 마음이 맞는 인문학 서점 26곳은 서점의 위기를 타파하기 위해 힘을 모았다. 인문학 콘서트 혹은 문화 한마당 등의 문화행사나 재고 전산화와 같은 규모 있는 사업을 진행하기 위해 법적인 지위가 필요했기 때문에 사업자협동조합을 설립하기로 했다.

조합원끼리의 이견도 없었고 출자금도 손쉽게 모을 수 있었지만, 난관은 예상치 못한 곳에 있었다. 동네서점들이 모인 협동조합을 일부 도서총판 측에서 견제하기 시작한 것이 문제였다. 신간 도서를 더 늦게 납품하겠다고 엄포를 놓는 등의 압력으로 초기 마음을 모았던 서



울산서점협동조합의  
문화사랑방 역할을 하는  
인문학 서재 '몽돌'



점중 두 곳이 협동조합 설립과정에 서 빠져나갔다. 남은 24곳은 도서 총판의 방해로 말미암은 위험을 감수하더라도 동네서점과 독서문화의 활로를 찾아야 한다는 것에 동의 했다. 협동조합을 설립하고 '소상공인 협업화사업' 등의 지원사업을 통해 기반을 다진 울산서점협동조합은 지난 7월, 예비사회적기업 지정을 받으면서 추진력을 얻었다. 박 이사장은, 사회적기업의 '공공기관'

'우선 구매제도' 혜택과 자금 지원은 큰 힘이 되었다고 전했다.

**동네 문화사랑방으로의 발걸음**

울산서점협동조합의 주요사업은 도서납품이다. 울산 지역 내 학교나 도서관에 도서를 공급하는 입찰을 수주하는 등의 사업을 진행한다. 책값 덤핑 없이 읽을만한 좋은 책을 공급하고 있다는 점에서 박 이

사장은 자부심을 내보였다. "울산 시에서도 우선 구매제도를 통해서 도와주고 있어서 내년부터는 안정 되지 않을까 싶어요." 조합 서점들은 온라인 서점이 장악한 시장에서 자생력을 갖추는데 필요한 책을 공동구매해 원가를 줄이고, 소상공인 협업화사업을 통해 지원받은 공동 차량으로 물류비도 대폭 줄였다.

서점의 복원, 독서문화의 복원을 향해 울산서점협동조합은 한 걸



을 위한 전략이다. 동네마다 들어선 대표적으로 지역 주민을 위한 문화 사업에 이익금의 2/3를 환원하는 등 노력을 기울이고 있다. 저자 사인회나 시 낭독회, 독서토론회 등 독서애호가들의 관심을 끌 수 있는 행사, 혹은 더 많은 사람이 참여할 수 있는 인문학 콘서트나 판소리 공연 등의 문화행사를 개최하는 것이 최근의 주요 행보. 지역 내 독서인 구를 창출하기 위한 울산서점협동조합의 문화행사는 그 형태도 다양하고, 작은 서점부터 울산 내 읍성 마당까지 그 규모도 다양하다.

**동네서점이 지역 문화생태계의 밑바탕이 되고 지역주민을 끌어안 겠다는 것이 이들의 동네서점 복원**

서점에서 구비하지 못하고 있는 책의 재고를 전산으로 빠르게 파악하고 다른 조합서점에 재고가 있다면 그곳에서 직접 소비자에게 배송하는 식의 시스템을 구축할 예정이다. "동네서점이 늘어나진 않을 거예요. 그렇다면 우리끼리 뭉쳐야죠." 울산서점협동조합은 앞으로 충남사업까지 발을 뻗을 계획이다. 충남사업시스템의 구축으로 협동조합의 이윤을 실질화하고 위상을 정립하겠다는 목표. 더욱 성숙한 독서문화 정착을 위해 울산서점협동조합은 '북오프운동'도 진행할 예정이다. '북오프운동'은 쉽게 말하자면 중고 책 보기 장려 운동이다. 소비자가 구매하고 한 번 본 책을 다



박세기 이사장(맨 오른쪽)과 조합원들

시 서점에 가져오면 서점에서 원가를 시작으로 점차 늘어가기를 소망보다 더 낮은 가격으로 책을 구매한다고 박 이사장은 말했다.

다. 서점은 그 종고 책을 정가보다 더 낮은 가격에 판매해 차익을 남기고, 소비자는 한 번 본 책을 재사용하여 비용절감과 환경보호 효과를 동시에 누린다. 일본은 북오프 시장이 전체 도서시장의 15~20% 정도를 차지하고 있다. 박 이사장은 우리나라에서도 5년에서 10년 정도 운영해 정착하면 전체 시장의 10% 가량 형성할 수 있지 않을까 예상했다. 울산서점협동조합은 이미 구미와 부산의 서점협동조합과 협동조합연합회를 결성한 상태로 구미와 부산에서 서점협동조합이 자리를 잡고 나면 함께 북오프 사업을 공동으로 추진할 예정이다. 지금은 세 개 지역만 참여 중이지만 경북 지역

울산서점협동조합의 내년 매출 목표는 10억 원이다. 이는 단순히 10억이라는 숫자만을 뜻하는 것은 아니다. 이들의 목표에는 그 숫자를 뒷받침하는 성숙한 독서 문화가 당연히 뒤따르고 있다.

“흔히 말하는 것처럼 책은 마음의 양식이잖아요. 그 파이 자체의 크기를 키우고 질을 높일 줄 알아야죠.” 박 이사장은 고유의 언어인 한글어를 가진 나라에서 문학과 언어, 그리고 정신을 지키기 위해서는 책과 그 산업을 바로 세워야 한다고 덧붙였다. 이러한 시대적인 과제에 울산서점협동조합의 행보는 길잡이가 될 것으로 보인다.

## 울산서점협동조합

### 사업소개

### 유형



#### 도서판매, 유통, 출판업

전자매체의 발달로 종이책 판매 서점 사업이 사양 사업으로 진행되고 있어 동네서점들이 살아남기 위해 협동조합을 구성하게 되었으며, 도서 공동구매 시스템, 유통 및 판매, 납품사업의 구축 및 운영 등의 사업을 추진하고 있다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 최초 및 현재 출자금

# 40,000,000

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



## 울산

울산광역시남구거마로  
99(신정동)  
052-266-4091



# 23명

## 미국 서점협동조합

### 버팔로 스트리트 북스(Buffalo Street Books)

#### 울산서점협동조합 그리고 버팔로 스트리트 북스(BSB)

울산서점협동조합과 BSB는 사업자협동조합과 소비자협동조합으로 협동 조합의 유형은 다르다. 하지만 이들이 공통적으로 실행하고 있는 것은 바로 서점과 인문학이 일반인들에게 보다 쉽게 다가갈 수 있는 지속적인 활동을 하고 있다는 데 있다. 울산서점협동조합이 지금처럼 꾸준히 시민들과 만나고 협동조합이라는 특색을 잘 살려간다면 BSB가 보여주고 있는 성공적인 동네 서점의 모습을 한국에서도 만나게 될지도 모른다.

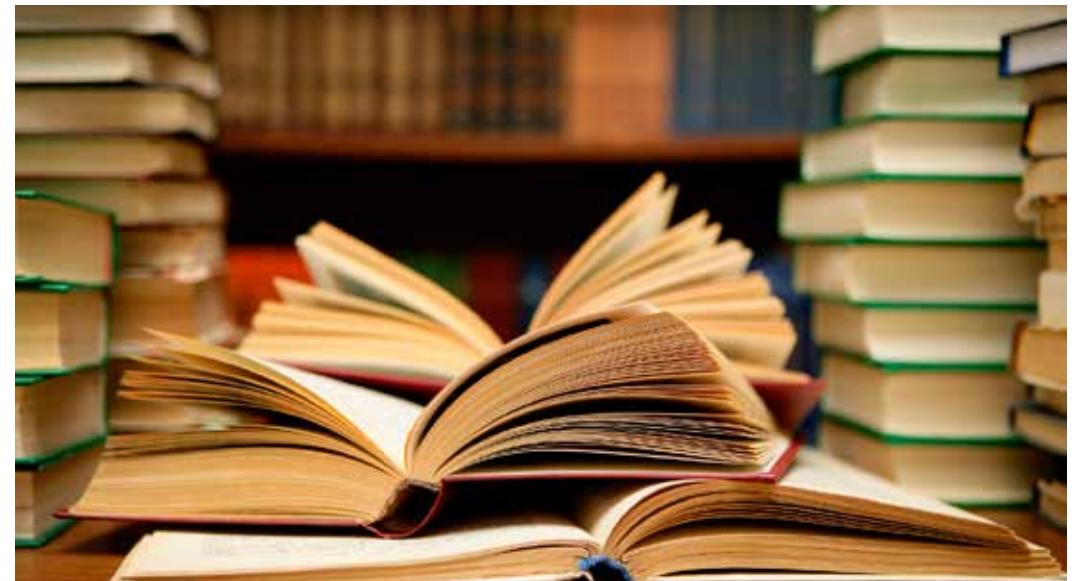


오늘날 우리나라 사람들에게 ‘책을 구입할 때 자주 가는 서점이 어디세요?’라고 물었을 때 나올 수 있는 이름은 몇 되지 않을 것이다. 그리고 그 중에는 인터넷 서점도 큰 비중을 차지할 거라 예상된다. 어느 순간부터 서점은 점차 대형 체인화, 인터넷화 되어갔다. 동네의 소규모 서점이 더 이상 거리에 보이지 않는 건 우리나라의 일만이 아니다. 미국에서 동네 서점들의 위기로 생겨난 서점 협동조합이 자리 잡아가고 있는 걸 보면 말이다.

뉴욕 주에 있는 이타카(Ithaca). 그리 넓지 않은 이 도시의 중심에 버팔로 스트리트 북(Buffalo Street Books, 이하 BSB) 서점이 위치하고 있다. 1981년 북커리(Bookery II)로 시작한 이 서점은 2009년 버팔로 스트리트 북으로 상호를 바꾼다.

대형 서점에 치여 입지를 잃어가는 데에 대한 변화의 시도였다. 하지만 그런 노력에도, BSB는 문을 닫을 위기에 처한다. 그때 이타카의 시민들이 힘을 모았다. 30년이 넘게 자리를 지키던 서점이 사라지는 것을 두고 볼 수 없던 사람들은 자체적으로 모금 운동을 벌여 25만 달러를 모았고, 2011년 2월 BSB를 인수해 같은 해 4월부터 협동조합으로 서점을 재오픈했다. 이때부터 600명 이 넘는 조합원들이 BSB의 주인이 며 고객이 되었다. 온전히 지역 사회소유의 서점이 된 것이다.

BSB 홈페이지에는 ‘BSB는 오직 조합원을 위해 존재한다.’라는 문구가 적혀있다. 수익 창출이 목적이 아니고 조합원들의 필요에 맞는 좋은 서비스 제공이 목적이란 뜻이다. 처음부터 이 지역 사람들은 독



photo(CC BY abee5 / Flickr.com)

립적으로 운영되는 소규모 서점이 번성했던 옛날을 회상하며 BSB 인수에 자금을 보탰다. 따라서 BSB는 그 지역 특색에 맞는 작품들을 찾아 볼 수 있고 책 선택의 폭을 넓히는 것에 초점을 맞추고 서점을 운영한다. 서점 책꽂이에는 대형서점 못지 않은 다양한 장르의 책들이 준비되 어 있지만 모든 책이 대형서점에서 도 볼 수 있는 책은 아니다. 지역 작가의 작품이나, 인지도는 낮지만 작품성 있는 책들을 주로 진열한다. 뿐만 아니라 누구든 참여할 수 있는 문학 관련 강의를 열고, 작가들이 더 멋진 작품을 집필할 수 있도록 워크샵도 제공하며, 함께 책 읽는

모임을 만들어 시민들에게 책을 더 가끼이 할 기회를 만들어준다. 이런 시민 참여 이벤트가 일주일에 최소 한 두 개 이상 열리는데 덕분에 BSB는 단순히 책을 사고파는 공간이 아닌, 도시 사람들이 모여 생각을 공유하고 때로 조용히 명상할 수 있는 곳으로 변화했다.

서점이 협동조합으로 바뀐 지 2년 만에 BSB는 연매출 60만 달러를 달성했다. BSB는 시작부터 서점 설립 투자가 곧 이용 고객이 되는 구조였다. 서점의 주인은 나라는 인식이 BSB가 지역사회내의 또 하나의 공동체 역할을 할 수 있게 해주 었고 이점이 협동조합으로 변신한

서점의 성공 요인이 된 것이다. BSB는 ‘지역’과 ‘협동조합’이라는 특색을 앞세워 대형 서점과 차별화를 두었다. 무너져가는 작은 서점들이 다시 일어날 수 있는 방법을 제시해주는 좋은 본보기가 아닐까.

# 이풀약초협동조합

약초를 떠올리자면 10년 이상 자란 산삼, 6년근 홍삼과 같이 부담스러운 작물을 생각하기 일쑤다. 하지만 사실 약초는 예전부터 우리 실생활에 가까웠던 식물이다. 다시 말해 굴껍질이나 깻잎도 약초가 될 수 있다. 국내에서 생산된 약초는 8천 억 원 규모에 달하며, 유통하는 한방 시장은 약 4조 원. 지지 않는 웨빙열풍으로 약초에 대한 관심이 꺾이지는 않고 있지 만, 최근 우리나라 약초의 생산기반이 점점 약해지고 있다는 건 아이러니다. 가장 치명적인 것은 저가 수입산과의 경쟁에 서 힘없이 무너진다는 점이다. 이에 국내에서 약초의 생산기반을 지켜야 한다고 생각한 이풀약초협동조합은 생산자 생계도 보장하면서 소비자에게는 좋은 국산 약초에 관한 정보를 줄 수 있는 믿을만한 플랫폼, 창구의 기능을 하기 위해 나섰다.



## 조용히 몰락하는

### 약초시장을 붙잡은 사람들

노봉래 이사장이 설명한 약초 생산자의 현실은 그리 밝지 않았다. 약초는 다른 농산물과 달리 품목이 무척 다양하고, 다른 주요 작물을 재배하면서 부수적으로 작은 규모의 텃밭에서 재배하는 형태가 많다. 전국에서 많은 품목이 재배되고 있지만, 사과나 배처럼 대단지에서 재배되지 않기 때문에 전체적인 수치도 집히지 않고, 재배농민들끼리 규합되기도 어렵다. 더군다나 이들 생산자들은 전국에 흩어져 있기까지 하다. 그러니 함께 뭉쳐서 판로를 찾는 것이 까다로울 수밖에 없다.

또한, 한약을 만들 때 여러 가지가 함께 처방되는데, 재배될 때는 처방되는 단위로 뭉쳐서 재배되는 게 아 니며, 각 약재들이 전국에 흩어져 재배되고 있기 때문에 단일 품목으로 판로를 만들기가 어렵다.

소비자 입장에서도 상황이 좋은 건 아니다. 제기동 약초시장이 유명하긴 하지만 수입산을 판매한다는 인식이 많고, 몸에 좋다는 건 알지만 좋은 걸 어디서 믿고 살 수 있

는지를 몰라 늘 정보에 목말라 하고

있는 것. 이런 약초 산업 특유의 약점들을 보완하기 위해 주요 소비자인 서울에 단일 마케팅 창구를 만들 어 판로를 개척하고자 하는 것이 이풀약초협동조합의 생각이다. 사단법인 한국생약협회에서 각각 17년, 10년 이상의 근무 경력을 가지고 있는 문정희 상임이사와 노봉래 이사장은 조직의 한계에서 벗어나 좀 더 적극적으로 약초업계를 활성화하기 위해 이풀약초협동조합을 만들었다. 2013년부터 본격적으로 움직이기 시작했지만, 지난 9월까지는 조직을 구성하는 데에 전력을 쏟았다.

## 가장 적합한 조합 형태를 위한 고민, 그리고 신뢰

이풀약초협동조합은 현재 생산자와 소비자, 직원이 결합한 다중 이해관계자 협동조합이다. 생산자 10명, 소비자 5명, 직원 2명(이사장, 상임이사) 총 17명으로 출발한 이들은 2013년 6월에 창립총회를 개최했다. 생산자는 100만 원, 소비자는 10만 원씩 출자하도록 했다.

조합원 구성은 어렵지 않았다. 생

약협회에 재직할 때부터 생산자들과는 오랜 관계를 맺고 신뢰를 형성해 온 터라 생산자들은 ‘사람을 보고’ 기꺼이 조합의 배에 합류했다. 문제는 조합의 형태였다. 농협, 영농조합, 작목반 등과 같은 사업자협동조합은 이미 많이 있었기에 사업자협동조합을 한다면 나름의 차별성을 가지고 있어야 했지만, 이 부분이 뚜렷하지 않았다.

소비자 조합원의 측면에서도 고민은 마찬가지였다. 협동조합의 역할상 충성도 높은 소비자가 필요했기 때문에 소비자 조합원을 두었다고 노 이사장은 말했다. 초기인 현재는 소비자 조합원이 적극적으로 참여하고 있어 문제가 없지만, 조합이 커지려면 소비자도 전국적으로 퍼져야 하는데 그때 수많은 소비자들이 의사결정에 참여하기가 어려워질 수도 있다. 이러한 애로사항을 고려하여 현재 핵심역량은 생산자, 직원이 가져가고 소비자는 조합이 제공하는 서비스를 편하게 이용하는, 멤버십 형태로 전환하는 방법을 고민하고 있다.



#### GAP

GAP(Good Agricultural Practices, 우수농산물관리제도)란 소비자가 안심하고 먹을 수 있도록 농산물의 안전성을 확보하기 위하여 농산물의 생산단계부터 수확 후 포장단계까지 토양, 수질 등의 농업환경 및 농산물에 잔류될 수 있는 농약, 종금 속 또는 유해생물 등의 위해요소를 관리하고, 이에 관한 정보를 소비자가 알 수 있게 하는 인증체계다.(출처:국립농산물품질관리원 [www.naqs.go.kr](http://www.naqs.go.kr))



이러한 고민에 대해 생산자와 소비자를 만나 계속 이야기를 해도 뚜렷한 답이 나오지 않자, 다 모여서 1박 2일 워크숍을 했다. 조합원들의 가치를 공유하고 창립총회를 개최했다. 정답은 나오지 않았지만, 그 시간을 통해 새로 기름칠을 하고 앞으로 나갈 힘을 얻었다고 노 이사장은 말했다. 조합원들이 당장 어떤 이익을 받기보다는 실무진에 대한 강한 신뢰를 바탕으로 참여하겠다는 의견을 보내주었다는 것이다. “사업적 측면보다 조직강화, 결속, 조합원 역량 강화가 더 중요한 부분인 만큼 당시 조합원들의 강한 신뢰는 굉장히 의미 있었습니다” 노 이사장은 말했다.

**우리가  
생산자와 소비자를 위한  
창구가 되고 싶다**  
이풀약초협동조합이 현재 진행



노봉래 이사장

하고 있는 사업 중 하나는 약초학교 운영이다. 생약협회에서부터 지속적으로 했던 프로그램이다. 이풀약초협동조합은 약초학교를 통해 소비자나 잠재 소비자들이 약초를 더 쉽게, 가까이 느낄 수 있도록 약초 교육을 진행하여 점진적으로 약초에 대한 수요를 높이고자 한다. 약초 이용법(차, 효소 음료 등)의 커리큘럼을 진행했을 때 다양한 층에서 수강을 했다고. 20~60대까지 수강생 연령이 다양하며, 현재 가장 많은 비율은 40대. 3년간 지켜본 결과 관심, 연령층이 점점 젊어지는 추세라 전망이 긍정적이라고 문 이사가 덧붙였다. 실제로 약초는 생활 속에서 이용할 방법이 무궁무진하다. 뿐만 쓰던 약초의 순을 쌈채소, 샐러드용으로 쓸 수도 있고, 일반 허브가 아닌 ‘오리엔탈 허브’도 잠재 가능성성이 충분하다. 현재 굴피, 모시, 자소엽(보라색 깻잎) 등을 부담

없는 가격과 세련된 패키지 디자인으로 무장하여 개발하고 있다. 11월에 시제품이 출시되었다. 약초학교의 운영 비용은 한국전력-함께일하는재단의 협동조합 비즈니스 모델 발굴 사업에 선정되어 지원받은 3,500만 원의 사업비로 충당한다. 민간 자금이라 항목에 큰 제한이 없고 인건비로도 활용할 수 있어 많은 도움이 된다고 노 이사장은 말했다. 무엇보다도 현재 함께일하는재단에서 유통, 판로와 관련한 컨설팅을 받고 있는 것이 큰 도움이라고. 사업의 특성상 유통 과정에서 수익이 나야 다른 사업으로 확장되고, 파급효과가 나올 수 있기 때문이다.

한편, 이풀약초협동조합은 생산자조합원 자격에 대해 GAP인증, 친환경 인증을 받아서 약초를 재배하는 농가에 한하는 요건을 정관에 명시해두고 있다. 협동조합에서 인증

사업을 하면서 조합원이 생산한 약초의 품질관리를 하고, 소비자들이 안전성이 검증된 약초를 소비할 수 있도록 유통하기 위해서다. 인증 농법은 관행 농법보다 인증비, 인건비 등이 더 많이 투자되기 때문에 안정적으로 판매할 수 있어야 계속해서 농사를 지을 수 있다. 그러니 이풀약초협동조합이 약초의 품질관리와 약초학교를 동반하는 것은 정직한 생산과 착한 소비의 인프라가 만들어지고 지속될 수 있도록 작은 생태계를 만드는 일에 다름없다.

#### 약초 활성화의 구심점이 되어

현재 이풀약초협동조합이 그리고 있는 궁극적인 사업 모델은 약초희망가게의 개점이다. 가게를 규모 있게 만들어 전국의 생산자들이 도매 거래도 하고, 매장을 통해 소비자와 직거래도 하고, 카페처



럼 차도 직접 마실 수 있는 공간이 되길 구상하고 있다. 공간의 2층에 는 약초학교 교육장을 갖추어 약초 에 대한 이론을 배우거나 차, 쿠키 만들기와 같은 실습 교육도 진행하 며 체험과 소비가 동시에 이루어지 는 공간을 만들고자 한다. 2013년에는 온라인으로 시범운영을 하고, 2014~2015년에 희망가게를 개점 할 계획이다.

조직형태는 협동조합이지만 사회적기업의 가치를 가지고 있는 이 풀약초협동조합은 사회적협동조 합이 될 수도 있는 가능성을 조심 스럽게 말했다. “약초 재배자 자체 가 고령이에요. 그분들이 계속 재배 하실 수 있게 하는 것부터가 일자리 창출인 셈이죠” 특히 인증사업은 퇴직자, 고령자들이 인증심사원으 로 일할 기회를 제공할 수도 있다.

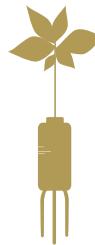
‘아름다운 가게’의 전략처럼 유통도 활동가 중심으로, 연륜과 경험 있는 장년층 중심으로 꾸려가고자 한다. 노 이사장은 협동조합의 사람들 이 모두 기쁘게 일할 수 있는 조직 이 되었으면 좋겠다고 덧붙였다. 돈 을 많이 버는 것 보다는 하고 싶은 일을 즐겁게 하도록 하고 싶다고.

사람이 북적북적해서 신 나게 일할 수 있는 일터로 만들고자 하며, 약초희망가게도 이러한 일터의 시작 이 되길 기대하고 있다.

“우리가 이 일을 하다 보면 약초 시장 전체를 바꿀 수 있는 실마리를 만들 수 있을 것 같아요. 비슷한 일 하는 사람들도 생길 거고 그러다 보면 생태계가 생기지 않겠어요?” 한편으로는 전례가 없으니 난감할 때 도 잣다고 노 이사장은 말했다. 그야말로 아무도 밟지 않은 새하얀 눈

## 이풀약초협동조합

### 사업소개



약초 생산자와 소비자를 잇는 온/오프라인 플랫폼 정직한 생산과 칙한소비 인프라 구축을 위해 ‘약초학교’를 운영하고 GAP 인증사업 또한 진행하고 있다. 또한 소규모 영세 약초농부들의 판로창구인 ‘착한생산’과 소비 네트워크인 ‘약초희망가게’를 운영할 예정이다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**50,000,000**

#### 최초 출자금

**10,700,000**

### 위치 및 일반정보



서울

서울시 종로구 을곡로 283  
cafe.naver.com/epool/49  
02-3674-5200

### 조합원수



**17명**

### 유형

## 다중이해관계자 협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌에 1만 원이다. 다중이해관계자협동조합으로 생산자 조합원은 GAP나 친환경 인증을 받은 농가여야 하며, 100구좌 이상을 출자해야 한다. 직원 조합원은 300구좌 이상을 출자하고, 소비자 조합원은 10구좌 이상 출자하게 되어있다. 다만 소비자 조합원은 신규모집하는 대신 ‘멤버십’의 개념으로 대체할 예정이다. 한편, 모든 조합원은 1년 동안 예비 조합원으로 활동하도록 규약에 명시되어 있다.

## 랭커스터농장직거래 협동조합 (LFFC)

### 이풀약초협동조합 그리고 랭커스터농장 직거래 협동조합

영세한 농민의 입장에선 내 농산물을 누군가가 직거래로 구입할 것이 예정 되면 좋은 품질의 작물을 키우는데에만 집중할 수 있다. 랭커스터 농장 직거래 협동조합(LFFC)은 이러한 방식으로 농민 매출의 75%를 농민에게 돌려준다. 이는 소규모 재배, 계약 재배가 키워드인 약초 생산자들로 조합원이 구성된 이풀약초협동조합에게 참조해볼만한 모델이 될 수 있다.



사람들은 저마다 ‘무조건’ 좋아하는 것들을 가지고 있다. 좋아하는 브랜드의 신상 스마트폰, 이달의 커피, 좋아하는 가수의 새 앨범까지. 그런데 농산물에도 이를 적용할 수 있을까? 미국에 널리 알려진 ‘지역사회 지원 농업(CSA; Community Supported Agriculture)’은 소비자가 이미 수확된 농산물을 구매하는 보편적인 방식과는 달리, 농사가 시작되는 겨울 혹은 초봄에 1년 치 농산물값을 미리 지불하는 독특한 농산물 수확 방식이다. 소비자는 생산자의 위험부담을 함께 지지만, 그만큼 생산자가 수확물의 품질에 집중할 수 있게 해준다. 그리고 바로 이 방식을 접목하여 생산자와 소비자가 함께 만든 협동조합이 있다. 미국 펜실베이니아의 ‘랭커스터 농장 직거래 협동조합(LFFC; The Lancaster Farm Fresh Cooperative, 이하 랭커스터 협동조합)’이다.

랭커스터 협동조합은 미국 펜실베이니아 농민 75명이 주인이자 조합원으로 속해있는 협동조합이다. 이들 상당수는 기독교 분파인 아미쉬파와 메노파의 신도들로 이루어져 있어 가족단위의 소박한 농경 생활을 지속하고 있다. 2003년에 세 명의 농부가 만나 실험적으로 시작했던 것이 그 시초인 랭커스터 협동조합은, 2005년에는 소작 농가들의 역량으로는 부족한 온라인 주문 시스템이나 협동조합 멤버십에 대한 의견 충돌과 같은 기초 빠대 구축 작업을 위해 협동조합인 큐베이팅 센터인 ‘키스톤 개발 센터(Keystone Development Center)’로부터 법규 관련 교육과 지역 전문가를 파견받는 등의 도움을 받기도 했

다. 기본적으로 소비자의 집 앞까지 배달하는 지역사회 지원 농업 방식에 맞춘 움직임이 랭커스터 협동조합 성장에 결정적인 역할을 했다.

랭커스터 협동조합에서는 유기농 과일, 채소, 유제품 등을 생산하며 이 생산품은 동부 펜실베이니아, 뉴욕, 필라델피아, 워싱턴 D.C. 등의 지역에만 한정하여 배달된다. 가장 신선한 수확물만 판매하는 목적에서다. 신선한 농산물은 입소문을 타고 일반 가정뿐만 아니라 레스토랑이나 여러 기관으로까지 판로를 넓혀가고 있다. 지역의 소규모 농가들이 이룬 성과는 놀랍다. 3명이었던 농민 조합원은 10년 사이에 75명으로 늘었고, 그만큼 주문자도 꾸준히 증가하여 2009년 1,000여 명이었던 주문자 수가 2010년엔 두 배 가까

이 늘었다. 매출 또한 2008년을 기준으로 200만 달러의 총이익을 올릴 정도로 성장했다. 특별히 주목할 점은 매출 중 75%가 농장 주인에게 돌아갔다는 것이다. 많은 유물들은 규모나 가격에서 경쟁력이 떨어지는 소작농들에게 품질이라는 경쟁력을 제공해준다.

대형마트식 운영과는 다른 결과다. 랭커스터 협동조합이 지역사회 지원 농업(CSA) 방식을 선택한 이유는 무엇일까. 랭커스터 협동조합이 지난 장점에 대해 조합원인 스톰 츠퍼스는 “랭커스터 협동조합의 좋은 점은 지역 농민들이 스스로의 운명을 결정할 수 있다는 것”이라고 말했다. 자신이 수확할 수 있는 만큼의 양을 생산하고 그에 맞는 수입을 올릴 수 있다는 믿음이 농민들을 더 불안하지 않게 한다는 것이다. 농민들이 먼저 받는 대금은 이들의

안정적인 운영을 가능케 해주고 최선을 다해 생산한 친환경 농산물은 그들의 높은 자부심이 된다. 걱정이 아닌 자부심과 행복에서 자란 농작물들은 규모나 가격에서 경쟁력이 떨어지는 소작농들에게 품질이라는 경쟁력을 제공해준다.

늘 사는 채소와 과일이다. 구매 방식을 바꿨을 뿐인데 지역 농민들에게 든든한 지원군이 될 뿐만 아니라, 신선하고 품질 좋은 농산물을 꾸준히 얻을 수 있다. 생산자와 소비자 모두가 행복한 랭커스터 협동조합은 우리나라에도 좋은 본보기가 되고 있다.

### CSA

#### (Community Supported Agriculture)

1980년대 유럽에서 시작돼 미국에 알려진 농산물 수확 방식. 소비자가 이미 수확된 농산물을 구매하는 보편적인 방식과는 달리, 농사가 시작되는 겨울 혹은 초봄에 1년 치 농산물값을 미리 지불하는 방식이다. 그해 농사 풍흉에 따라 소비자에게 돌아오는 몫이 달라진다.

# 전북주거복지협동조합 가온

전북 지역 자활센터에서 태어나 비슷한 성장배경에서 자라온 다섯 개의 건축 자활기업이 있다. 이들은 더 파란 꿈을 꾸기 위해 힘을 모아 사업자협동조합으로 다시 태어났다. 건축업계 특성상 필연적인 규모의 한계를 느껴왔던 다섯 기업은 하나가 되어 날개를 달았다. 자활기업 시절부터 이들 기업의 운영원칙이나 의사결정 구조가 협동조합과 유사점이 많은 덕에 협동조합 설립과정에서도 별다른 큰 충돌 한번 없었다고 말하는 전북주거복지협동조합 가온. 이제 그들에게는 거침 없는 날갯짓으로 높이 뻗어 나갈 일만 남았다.



## 서로의 날개가 되다.

바야흐로 자격의 시대. 건축업계에서는 자본규모와 인력규모에 따라 전문건설업 면허를 취득하게 된다. 면허 종류에 따라서 공사 입찰에서 더 유리한 위치를 선점할 수 있다. 그런 이유로 다섯 개의 영세한 건축 자활기업들은 모두 성장의 한계점에 서 있었다. 더 이상의 규모 확장이 없으면 성장의 꿈도 없었다. 2007년부터 시작된 전북 지역의 건축 자활기업의 네트워크에서는 이런 고민들이 쏟아져 나왔고, 서로가 서로의 날개가 되어 영세한 개별기업은 꿈꿀 수도 없었던 미래를 그리기 시작했다. 그러던 중 협동조합기본법 제정이 화두에 오르면서, 자연스럽게 협동조합으로 방향을 잡게 됐다.

김제, 남원, 무주, 순창, 전주 지역에서 따로 활동 중이던 다섯 기업은 석면철거, 토목공사 등 각기 다른 전문성을 가졌다. “우리가 힘을 합하면 어디에 내놓아도 손색없는 번듯한 전문시공업체 하나가 만들 어지지 않겠느냐”는 뜻에 공감대가 형성되었고 다섯 개의 건축 자활

## 기업은 가온(家溫)이라는 이름으로

손을 잡았다. 가온은 이 세상의 가운데라는 뜻과 함께 한자 풀이대로 따뜻한 집이라는 뜻도 가지고 있다.

## 자생력을 위한

### 도움닫기

전북주거복지협동조합 가온은 자본금 3억에 산업기사 기술자격증을 가진 직원을 4명 이상 보유해야 하는 등의 자격요건을 충족하여 시설물유지관리 면허를 취득했다. 각각 하나의 건축 자활 기업으로 남아있었다면 불가능한 일이다. 굴착기와 트럭 등의 중장비도 기존에 각 기업에서 임대하여 사용하던 방식을 벗어나기 위해 전북주거복지협동조합 가온에서 공동으로 구매했다. 공동구매 이전에는 한 해에 다섯 조합기업에서 나가는 설비 임대료가 총 1억 원을 웃돌았으나, 협동조합에서 직접 구매하게 되어 그 비용이 대폭 줄어들 것으로 보인다. 설비를 갖추는 데에 소상공인협업 회사업의 지원이 많은 도움이 되었다고 꽉병현 이사장은 말했다.

여기서 멈추지 않고 친환경 주거복지 분야에서 그들만의 전문성을 다졌다. 친환경 주거복지 분야는 세계적 흐름에 따라 충분한 성장 가능성을 가진 분야로 단열재 연구 등을 통해 열효율을 높여서 더 적은 에너지로도 집을 따뜻하게 만들 수 있도록 하는 에너지 효율 개선 사업을 말한다. 가온은 협동조합 설립 전 네트워크를 구성하던 때부터 시작해 벌써 7년째 한국에너지재단의 저소득층 에너지 효율 개선 사업 시공업체로 이름을 올리고 있다. 시공 후 에너지 효율이 2~30%가량 향상되는 등, 전국의 에너지 효율 시공업체 중에서는 가히 손에 꼽는 성과를 보이고 있다. 꽉 이사장은 “가온이 이 분야에 집중해서 걸어가면 더 큰 매출과 더 많은 일자리를 창출할 수 있을 것”으로 예상했다.

주거복지 전문 기업 소리를 듣고 싶다며 자신감을 보이는 꽉 이사장은 전북주거복지협동조합 가온이 내공을 쓰는 전략으로 ‘사람 키우기’를 꼽았다. 보통 건축회사는 기업의 경쟁력을 키우기 위해서는 해당 분야의 기능사 또는 기사 자격증을 가



진 사람을 외부에서 영입해 채용하는 방식을 택해왔다. 하지만 가온은 조합의 근로자가 직접 자격증을 취득할 수 있도록 전격 지원하고 있다. 주거복지 사업을 위해 전북주거복지협동조합 가온의 조합원들은 직접 주택에너지진단사 양성과정을 수료했고 자격증도 취득했다. 자활 센터에서부터 일을 시작한 전북주거복지협동조합 가온의 근로자 중 무려 50%는 주요 건축 자격증을 보유하고 있다.

#### 건축일자리에

#### 새로운 바람을 불어넣다

“우리 근로자가 70명이라고 하면 다 놀라요.” 협동조합을 설립한 후에 달라진 점에 대해 물었더니 꽈 이사장은 그렇게 대답했다. 건축 노동자는 보통 하도급을 받아 일하기 때문에 곳은 날씨 등의 사사로운 이유로 고용상태가 쉽게 불안정해지곤 한다. 하지만 전북주거복지협동조합 가온에 고용 불안정이란 없 다. 전원 정규직으로 주 5일 근무, 4

대 보험 가입, 퇴직금 지급 등 기존의 건축 업계에서는 그야말로 파격적인 조건이다. 게다가 자진 사직을 하기 전에는 근로자를 해고하지 않는다. 지역자활센터에서 일을 시작 했을 때에는 모두 기초생활보장 수급자 또는 차상위계층에 속했으나 2,3년 만에 거의 전원이 자립했다.



곽병현 이사장

합 가온은 욕심을 내지 않고 고용을 더 늘려간다.

전북주거복지협동조합 가온은 사업자협동조합으로 조합 기업의 근로자는 조합원이 아니지만, 조합 기업 모두가 자활 기업에 뿌리를 두고 있는 덕에 근로자 한 명 한 명의 주인 의식도 상당하다. 대형 공사 작업, 장비 구매 등 조합과 기업

의 겨우 나기를 책임질 예정이라고

의 커다란 일을 두고 근로자들은 자

유롭게 의견을 내고 방향을 설정한

다. 임금 책정 역시 각 조합 기업 내

에서 근로자 모두의 합의를 통해 결

정했다. 운영 상황에 대해 투명하게

공개하지 않으면 근로자들에게 혼

이 난다고 말하는 전북주거복지협

동조합 가온. 이곳엔 주어진 일만

해결하는 수동적인 직원은 없다.

자활기업에서 시작했다는 출발

배경 때문인지 전북주거복지협동

조합 가온은 사회공헌 활동에도 열

심이다. 이번 겨울엔 전북의 지역아 동센터에 에너지효율 개선 시공을

지원하기로 했다. 또한, 대한석유협

회 에너지나눔하우징사업 등의 수

주를 받아 시설이 열악한 복지관을

중심으로 에너지효율 개선 시공사

업을 추진 중이다. 앞으로도 사회공

헌을 확대해 저소득층과 소외계층

의 겨우 나기를 책임질 예정이라고

밝혔다.

업으로 들어고 싶다는 뜻을 표했다.

곽 이사장은 구성원 모두가 협동조

합의 원칙을 이해하고 공감하며 가

온의 방향성을 함께 추구하는 건축

자활기업이라면, 규모가 작아서 투

자 여력이 없더라도 분할 출자 등의

방법으로 충분히 함께할 수 있다고

말했다.

‘골목골목 큰 자본들이 자꾸만 들

어올 것이고 앞으로 더 심해질 일만

남았어요. 우리가 그것에 대항하는

방법은 소자본들이 힘을 모으는 방

법뿐이에요.”

#### 마음마저 따뜻한

#### 집을 짓기 위해

현재 전북주거복지협동조합 가온은

새로운 조합 기업에 문을 개

벌써 5개 시군을 아우르는 광역기

업으로 인정받고 있지만, 이들이 바

라보는 꿈은 더 크고 푸르다. 자활

센터를 통해 태어난 건축 자활기업

의 수가 전국적으로 무려 200개를

넘어선다. 만일 200여 곳의 건축 자

활기업이 모두 힘을 모은다면, 전북



주거복지협동조합 가온은 전국 시 군구에 지점을 가진 엄청난 건축기 업이 되는 것. 전북주거복지협동조 합 가온은 전국 곳곳의 더 많은 자 활기업과 힘을 합쳐 5년 후 종합건축 면허까지 취득하고 싶다고 밝혔 다. 이제 이들에게 가장 필요한 것 은 수많은 경험이다.

앞으로 어떤 집을 짓고 싶으시냐 는 질문에 꽉 이사장은 “그냥 내 살 만 따뜻한 게 아니라 마음마저 따뜻 하게 하는 집”이라고 대답했다. 화 려하고 빛깔 예쁜 집도 물론 좋지 만, 전북주거복지협동조합 가온이 지을 집은 소비자의 경제규모에 맞는 합리적이고 편안한 집이라는 것. 자재비, 노무비 등 세세한 비용까지 모두 소비자에게 공개하며 양심적

인 공사를 하고 있다는 전북주거복 지협동조합 가온은 그 ‘양심’이 자 신의 최대 전략이 될 것임을 의심치 않는다.

#### 농촌빈집정비사업

# 전북주거복지협동조합 가온

## 사업소개

## 유형



### 농촌빈집정비사업, 석면해체, 제거 등

건축자활기업 5개 업체가 협업화를 통한 규모확대를 이루어 석면철거, 토목공사 등 각기 다른 전문성을 가지고 사업을 이어나가고 있다. 주택에너지 효율 개선 등 주거복지전문 시공업체로서의 입지를 단단히 다졌다.

## 출자금

(단위: 원)



### 최초 및 현재 출자금

# 50,000,000

## 위치 및 일반정보

## 조합원수



전주

전라북도 전주시  
완산구 서곡3길 14  
063-276-0404



# 5명

## 덴마크 양봉협동조합 뷔비(BYBI)

### 전북주거복지협동조합 가온 그리고 덴마크양봉협동조합 뷔비

덴마크의 양봉 협동조합인 '뷔비'와 전북주거협동조합은 모두 '자활'과 관련된 협동조합이다. 뷔비가 도시에 꿀벌을 불러들여 양질의 꿀을 생산하고 도시환경을 바꾸면서 취약계층에게 기회를 주는 일은 삶의 터전을 만들면서 취약계층의 전문성을 높여가는 전북주거협동조합과 일맥상통한다. 특히 높은 사업성과 창의성을 이용하여 도움이 필요한 사람들과 꾸준히 연결되는 뷔비는 전북주거협동조합의 지역사회 기여 모델에 참고할 수 있다.



photo(CC) by European Environment Agency (EEA) via Flickr.com

아인슈타인은 꿀벌이 사라지면 4년 안에 인류도 사라질 것이다라는 가설을 남겼다. 그만큼 꿀벌이 우리가 먹는 식량자원에 중요 한 역할을 한다는 의미인데, 안타깝게도 현재 지구 상의 벌들은 눈에 띄게 줄고 있다. 그런데 반대로 꿀벌이 도시 속을 날아다니는 곳이 있다. 덴마크의 코펜하겐이다. 이곳이 꿀벌들이 모여드는 아지트가 될 수 있었던 배경에는 협동조합 뷔비(Bybi)가 있다.

덴마크의 한 청년 올리베르 막스웰은 환경과 지역공동체 모두에 도움이 될 수 있는 것이 무엇인지 생각하던 중, 도시에 벌통을 설치하는 아이디어를 떠올렸다. 꿀벌이 도시에 날아들기 시작하면 환경적인 차원에서 그 도시는 더 맑아질 것이며, 함께 사는 시민들에게도 도움이 될 것 같았다. 올리베르의 생각은 곧 실행으로 옮겨져, 2010년 '뷔비(Bybi)'라는 양봉 사회적 기업이 만들어졌다.

수도인 코펜하겐 도심의 순홀(Sundholm)이라는 공장 지대에는 노인들에게 자활 교육을 제공하는 노숙인 센터가 있다. 뷔비는 자활 프로그램 중 하나로 이곳 사람들에게 양봉에 관한 교육을 시작했고 시와 손잡고 교육받은 노숙인들이 일할 수 있는 일자리를 만들었다. 그러다 2011년 점차 영세해지는 양봉사업을 키우기 위해 뷔비는 15명의 조합원을 모아 코펜하겐 도시 꿀벌 협동조합

을 세웠다. 기존의 사회적 기업에 협동조합의 운영 방식을 더한 것이다.

그런데 조금 의아하다. 도시에서 어떻게 꿀을 만든다는 걸까. 도시 속에는 크고 작은 공원들이 많다. 개인이 가꾸는 정원도 곳곳에 자리하고 있으며 아파트 밸코니에도, 길가에도 꽃들이 피고 열매가 자란다. 덕분에 교외에서보다 1.6배 정도 더 많은 꿀 생산이 가능하는데, 문제는 인간이 뿌리는 농약 때문에 이 꽃과 열매들이 벌들에겐 맛이 없다는 점이다. 그래서 코펜하겐 시에서는 살충제와 농약 뿌리는 걸 중단했고, 그러자 곧 바로 꿀벌 수가 늘어났다. 도시의 대기오염도 문제가 되지는 않았

다. 벌은 체내의 자정능력이 있어 꿀에는 아무 영향을 미치지 않기 때문이다. 자생하기 힘든 꿀벌들이 다시 날 수 있도록 힘쓴 결과, 뷔비는 100% 순수한 고품질의 벌꿀이라는 자신감을 내세울 수 있게 됐다. 제품의 종류도 점차 확대되어 현재 뷔비에서는 벌꿀뿐만 아니라 벌꿀 맥주, 사탕, 그리고 꿀벌들이 좋아하는 종류의 꽃까지 판매하고 있다.

뷔비는 장기적 실업상태에 있는 사람들이나 노숙인들에게 당시 시작할 기회를 준다. 이들이 양봉 기술을 익혀 사회에 나가 정착하게 되고, 후에 그들이 조합원으로 동참하여 뷔비라는 협동조합을 더욱 크고 단단하게 만들어 양봉업을 규모화하게 될 것이다. 도

시 안의 생물다양성과 취약계층 고용을 통한 기회부여의 다양성을 지키기, 그리고 질 좋은 꿀을 공급하는 것. 이것이 뷔비가 지속되는 원동력이자 궁극적으로 목표하는 것이 아닐까.

# 참한조경협동조합

조경이란 게 멀리 있는 것이 아니다. 출근길에 귀갓길에 옆에 두고 걷는 것이 조경이며, 빽빽한 도시에서는 자연의 끝자락이라도 보여주는 것이 조경이다. 우리가 보는 건 반듯하고 완성된 소형 자연이지만, 그 속에는 생산에서 설계, 식재, 관리 까지 다양한 분야와 역동이 존재한다. 분야가 다양한 만큼 조경산업에는 가족기업 형태의 소규모업체가 많다. 그러다 보니 눈살 찌푸리게 하는 하도급 관행이 당연시되었다. 이에 각각의 전문분야에 종사해오던 열세 개의 조경업체가 협동조합의 이름으로 뭉쳤다. 살아보려고 모인 이들, 다르지만 함께인 이들은 기존에는 시도하지 못했던 큰 단위의 프로젝트를 맡아가며 대기업의 종합적 전문성과 조합의 협동성을 알맞게 버무려가고 있다.



## 가족기업 규모의

### 작은 회사도 살아야죠

“조경은 작은 건설분야라고 생각하면 됩니다”. 참한조경협동조합(이하 참한조경)을 소개하는 양광열 이사장이 운을 떼었다. 견적, 계약부터 설계, 생산-교목, 관목, 야생화, 잔디, 대나무-, 운송, 식재, 관리 등 다양한 분야가 퍼즐 조각처럼 맞추어져야 완성된다는 특성도, 대금 체납과 같은 고질적인 산업적 병폐도 건설산업의 그것과 닮았다는 것이다.

우선 조경수 생산 농가에서는 사재기가 문제였다. 쌀이나 주식과 달리 유행을 심하게 타는 조경수는 애초에 소작농이 생산하기엔 위험 부담이 크다. 기르는 데에는 자연의 시간이 필요하기 때문이다. 평당 900원~1,000원씩 하는 논을 3년 간 빌려 나무를 기르는데, 땅 주인의 마음이 바뀌어 소작농에게 갑작스레 땅을 비워달라고 하면 아주 곤란해진다는 거다. 이전 3년간 수익이 없었던 것은 말할 것도 없다. 상품가치가 있으려면 몇 년은 더 자라야 하는데, 나무가 채 다 크기도 전

에 전부 헐값에 팔아넘겨야 하는 상황이 오기 때문이다. 그것도 아니라면 겨울쯤 밭떼기를 노리는 큰 회사에 팔아야 하니 그야말로 옮겨 거자 먹기인 것이다. 이 때문에 실제로 많은 생산업체가 3년 이상 버티기 힘들다. 이는 조경수 생산자들이 주요 조합원인 것과 무관하지 않다.

큰 기업에서는 분야별로 하청을 주기 때문에 대다수의 소규모업체는 갑을관계에서 대우나 인간관계의 문제, 대금지급 지연 등의 문제 와도 끊임없이 마주해왔다. “일을 낫게 보는 건 어쩔 수 없다고 해도, 사람을 낫게 보는 건 문제거든요”. 그는 더 나은 대우를 받고, 더 즐겁게 일하고 싶었다. 직접 일을 받아 나누고, 어느 정도 이상의 중간이윤도 지키고 싶었다. 그리고 우연히 발견한 협동조합의 개념은 이러한 바람을 실현해 줄 수단이 될 것 같았다.

## 믿을 수 있는

### 사람들과 함께

조합원을 구하는 일은 크게 어렵지 않았다. 2, 3대째 내려오는 가족

기업의 형태가 많은 조경산업계에는 이미 오래 전부터 서로 알고 지내는 경우가 많기 때문이다. 다만 신뢰 관계를 그 무엇보다도 중요하게 생각하는 양광열 이사장은 광주뿐만 아니라 영광, 담양, 구례 등 전라도 안팎에서 ‘믿고 갈 수 있겠다’는 사람들을 조경사업자들을 조합원으로 모았다. 설계를 담당하는 경기도 성남의 한업체만 유일하게 순천만 정원 엑스포를 통해 처음 만났다.

한편, 참한조경의 특징이자 조합원의 제일가는 요건은 따로 있었다. 각 조합원의 전문분야가 제각각이라는 것이다. 모든 것을 포함하되 서로 겹치지 않는다는 원리다. 소규모 조합의 역동적인 움직임을 위해 각자의 전문성을 가지고 모인 전국 각지 13개 팀의 주요 사업부문이 고르다. 예컨대 곡성에서는 관목 팀이 조합에 들었고, 구례에서는 철쭉이 전문인 회사가, 담양에서는 대나무업체가 조합 구성원인식이다.

이렇게 조경 일의 평균 경력이 30년 이상인, 잔뼈 굵은 13개 업체가 지난 2013년 2월 15일 창립총



회를 했다. 사업자인 조합원들이 각각 50만 원씩 출자하여 650만 원의 출자금으로 시작했다. 이사회는 이사장 외 이사 2명, 감사 1명으로 이루어져 있다. 총회 이후 이사회는 수시로 개최하며 2013년 10월까지 임시총회는 4회, 정기총회는 1회 진행했다. 각종 의제에 대해서는 늘 충분한 토의를 거치며 과반수의 찬성으로 의사결정을 한다.

#### 겁 없이 일하게 된 것이

#### 가장 큰 수확

협동조합으로 모이면서 조합원들에게 특별히 필요한 것은 없었다. 다른 협동조합처럼 공동의 공간이 필요한 것도 아니었고, 기존에 하지

않던 일을 새롭게 시작하는 것도 아니었다. 있는 기술력과 인력 그대로, 다만 새로운 조합으로 일을 시작한 것뿐이었다. 그런데 그 파급력은 상당했다. 단칼만 가지고 있던 장군이 갑옷과 장칼, 방패와 신발을 모두 갖춘 것처럼, 예전에는 잔디만 심고 떠났던 팀이 이제 양손에 철쭉과 아생화, 그리고 설계도면까지 가득 친 전문가들과 함께 등장하는 것이다.

“파주의 한 컨트리클럽에 관목 식

재를 하는데, 그 큰 자리를 위한 조경 설계도가 없었어요. 그런데 이번에 저희 설계팀이 가서 설계도도 그려주고 시공, 마무리까지 완벽하게 해드리니까 무척 좋아하시더라고요”. 조경업계에 설계도를 그려주

는 곳은 흔치 않다. 그러니 작업의 완성도도, 고객 만족도도 높을 수밖에 없는 것. 무엇보다도 서로의 전문성에 의지하여 공격적인 영업을 펼치고, 각 조합원이 자신 있게 설계부터 마무리까지 할 수 있게 된 것이 가장 큰 수확이었다. “일할 때, 개인은 굴욕적이지만 조합은 그럴 필요가 없잖아요. 거래 관계도 대등해지고요”. 이제 걱정도, 겁도 없어졌다.

사실 창립 초기 때만 해도 이렇게 성공적일 줄은 몰랐다. 양광열 이사장은 말했다. “처음에는 살아보려고 모였는데, 모이고 나니 희망이 보이는 거예요. 권리도 구제받고 도시농장, 옥상녹화, 벽면녹화 등 대기

업만 참여하던 대규모 사업, 첨단 사업에도 참여할 수 있게 되었으니까요”. 그 결과로 이미 매달 1억 원 정도의 매출이 발생하고 있으며, 향후 연간 20억 원 이상의 매출을 기대하고 있어 일단 장밋빛 미래다. 중소기업청의 소상공인협업화사업으로도 선정되어 1억 원의 지원을 받게 된 것 또한 좋은 소식이다.

양 이사장은 개인 회사의 한계를 넘어설 수 있는 것이 협동조합의 명확한 강점이라 이야기했다. 하지만 혜택과 의무는 비례하는 법. 협동조합이라 아쉬운 점을 물었더니, 수익 배분에 관한 이슈가 나왔다. 개인사업을 하던 사람들이 협동조합의 형태에서 수익을 배분하려고 보니 익

숙하지가 않은 것이다. 양 이사장이 이른바 ‘먹고 살만해졌을 때’를 우려하는 것도 바로 이 때문이다. 그래서 방책을 마련해두었다. 손실과 이익, 배분에 대한 내용을 규약으로 정한 것이다. 이를테면, 매출 발생 시 10%는 조합이 가져가고 나머지는 참여한 팀끼리 균등 분배하도록 했으며, 각 프로젝트에 참여하는 팀은 반드시 2팀 이상의 협력 인력이 필요한 일거리를 요청받기도 했다.

참한조경은 조경산업의 문제에 대한 전혀 새로운 접근으로 주목받고 있다. 그만큼 조합원이 되기를 기다리는 조경업자들도 많다. 조합원 충원도 필요한 부분이지만 혹여나 잘 맞지 않는 사람이 들어올까

“아무리 교육받아도 협동조합 모델을 이해하기가 쉽지 않아서 컨설턴트와 계속 상의하면서 사업모델을 만들어가고 있어요”. 조경만 알았던 이들이 초기부터 무탈하게 협동조합을 운영해올 수 있었던 배경에는, 소상공인진흥원에서 지원되어 조합 설립 초기부터 인연을 맺은 컨설턴트의 공이 컸다. 컨설턴트는 참한조경에 적합한 모델을 지속적으로 제시해주고 있으며, 협동조합 교육도 진행하고 있다. 컨설턴트는 처음의 우려와는 달리 안정적인 모델로 높은 수익을 창출하고 있는 참한조경협동조합을 보며, 컨설팅 기간이 종료되었음에도 불구하고 꾸준한 관심으로 참한조경협동조합의 성장 과정을 함께 하고 있다고.

일에 분주하다. 특히 실업자나 시니어를 대상으로 조경 교육을 시행한 뒤 취업과 연계할 수 있도록 하고, 이와 관련하여 사회적기업 인증과 정도 밟아볼 예정이다. 양 이사장은 나이가 들었어도 평생 할 수 있는 직업 중 하나가 조경사업이라 의미 있는 교육이 될 것이라 말했다. 이미 내년 분량으로 공원 관리 등 관련 인력이 필요한 일거리를 요청받기도 했다.

참한조경은 조경산업의 문제에 대한 전혀 새로운 접근으로 주목받고 있다. 그만큼 조합원이 되기를 기다리는 조경업자들도 많다. 조합원 충원도 필요한 부분이지만 혹여나 잘 맞지 않는 사람이 들어올까



조심스러워 조합원들은 회의 때마다 고요”. 현재의 ‘가능함’이 다음 단계, 다 머리를 맞대고 고민한다. 그 결과로 현재는 심의를 위한 중간 과정을 두는 것으로 협의를 본 상태다. 일단 출자금을 받지 않고 회원으로 받아 6개월 이상 활동하는 것을 보고 후에 심사를 통해 조합원으로 받아들이는 방식이 결정된 것이다.

협동조합의 설립과 지원방식에 대한 논의는 협동조합기본법이 발효된 지 1년이 된 아직까지도 갑론을박이다. 그런데 적어도, 참한조경의 감상은 아주 명쾌했다. “협동조합 만드는 것, 정말 쉬워요. 개인이 하면 이런 기회가 없을 텐데, 협동조합이니까 가능한 일도 많아지

## 참한조경 협동조합

### 사업소개



#### 조경수, 조경자재

생산분야에서는 화훼생산, 조경수 생산, 실내식물을, 자재분야에서는 인공토委屈, 시공분야에서는 실외, 옥상, 힐링가든, 도시농업분야를 시공한다. 또한 생태환경 체험과 도시농업 및 조경교육을 실시하고 있다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 최초 및 현재 출자금

# 6,500,000

### 위치 및 일반정보



## 광주

광주광역시 서구  
마륵벽진길 29

[www.참한조경.com](http://www.참한조경.com)  
062-381-6820

### 조합원수



# 13명

### 유형

## 사업자협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 50만 원이다. 조합원은 조경관련 사업체를 운영하고 협동조합의 발전과 조합원의 의무를 다하고자 하는 사람이어야 하며, 가입신청서를 작성하여 제출한 후 총회의 인준을 받고 2구좌 이상의 출자금을 납입하면 가입할 수 있다. 참한조경협동조합은 상시 조합원을 모집하는 것은 아니며, 신뢰 관계가 중요한 만큼 조합원 모집에 신중한 태도를 보인다.

## 홍보기획서비스 협동조합 키친코프(Kitchen Coop)

### 참한조경협동조합 그리고 키친코프

전문가들이 모이면 강력해진다. 부족한 점은 채워지고 잘하는 부분은 더 큰 시너지를 낼 수 있기 때문이다. 전문 카피라이터, 웹디자이너, 편집디자이너가 모여 만든 키친코프는 개인보다 업무범위가 한층 넓고 깊어지는 동시에 조합원 간의 동등한 권리가 보장된다는 특징을 지닌다. 조경이라는 사업 군에서 잔디, 수목, 설계 등 각기 다른 전문성을 가지고 있는 참한조경협동조합의 모델은 키친코프의 형태와 같다.



photo(CC) by SOLSKEN via Flickr.com

홍보기획이라는 이름 아래 부문별 전문가들이 삼삼오오 모였다. 몇몇이 모였을 뿐인데 나눌 수 있는 파이는 몇 배로 커졌다. 이탈리아 볼로냐의 홍보기획서비스 협동조합인 '키친코프(Kitchen Coop)'의 이야기이다.

8,000여 개가 넘는 협동조합이 운영 중인 이탈리아 도시 볼로냐. 이탈리아 협동조합의 수도라는 명성답게 조합원 수가 1만 명이 넘는 대규모 협동조합부터 반대로 아주 작은 규모의 협동조합까지 어느 방면으로나 다양한 협동조합들이 공존하고 있다. 이중 아주 작은 협동조합의 대표적인 예로 3명의 조합원으로 시작한 소규모 협동조합 키친코프가 있다. 2000년대 초반부터 이탈리아 대표 협동조합 연합

회인 '레가코프'의 홍보물을 제작 하던 안토넬라 드 비타(Antonella de Vita)는 레가코프를 옆에서 지켜보며 협동조합의 민주적이고 수평적인 구조에 매력을 느꼈다. 결국, 2005년에 그는 당시 경험을 바탕으로 협동조합과 홍보기획을 접목하여 키친코프를 설립했다. 카피라이터, 웹 디자이너, 편집 디자이너 세 명이 한 사람당 3,000유로의 출자금으로 만든 작은 협동조합이었지만 분야별 경력자들이 모였기 때문에 큰 규모의 기업만큼 제공할 수 있는 서비스의 범위가 넓다는 강점을 지닐 수 있었다. 현재 키친코프는 인쇄 홍보물 제작뿐만 아니라 광고, 이벤트, 웹사이트 제작, 이북 (E-book) 제작까지 섭렵한 작지만 알찬 종합 광고홍보대행사다.

키친코프의 대표 안토넬라 드 비타가 내세운 경영 철학은 사람들 간의 교류를 중요하게 여기고 민주적으로 서로의 책임을 나눈다는 '연대의식'이다. 조합의 이름이 '키친'인 이유도 여기에 있다. 부엌은 온갖 요리가 탄생하는 창조적인 공간임과 동시에 따뜻함을 느낄 수 있는 공간이라는 점이 그의 경영철학을 잘 담고 있기 때문이다. 경영철학을 실천하겠다는 투철한 기업 정신 때문인지 키친코프는 실제로 가정집 부엌에 그들의 첫 보금자리를 마련 했다. 키친코프는 1년에 2번 조합원 전체가 참여하는 총회를 열어 중요한 결정 사항과 사업 방향에 대해 함께 논의한다. 조합의 대표는 있지만, 그 영향력이 절대적이지 않은 수평적 구조 또한 키친코프가 말하

는 연대의식을 말해주는 부분이다. 따라서 키친코프 조합원들은 자신이 가장 잘할 수 있는 일을 하며 명확한 역할 분담이 가능하고 업무의 효율도 높다.

3명의 조합원으로 시작한 키친코프는 2013년 현재 총 직원 8명의 규모로 성장했고, 3,000유로의 출자액은 2010년 기준 약 9억 유로의 매출로 늘어났다. 홍보기획은 경제흐름에 영향을 많이 받는 분야이지만, 키친코프는 2008년 경제위기 때에도 별다른 영향을 받지 않았다. 키친코프가 위치한 볼로냐가 협동조합의 메카인 만큼, 주변의 많은 협동조합이 키친코프에 꾸준히 일감을 의뢰하기 때문이다. 협동조합 간의 협동이 발휘되는 것이다.

레가코프에서도 종종 홍보 알선을 해주는 덕분에 키친코프는 현재 까지 큰 어려움 없이 안정적인 경영을 유지하고 있다. 광고 회사의 악명 높은 업무량도 키친코프에서는 한다. 이탈리아 볼로냐의 작은 부엌

키친코프는 "협동조합 간의 연결이 지속되면 지역 내에서 일감이 돌고 도는 선순환이 가능해져 지역 경제를 활성화 시킬 수 있다"고 말한다. 이탈리아 볼로냐의 작은 부엌에서 3,000유로의 출자액으로 시작한 이들이 9억 유로의 매출을 올리며 안정적으로 성장하고 있는 모습이 이를 증명해가고 있다.

# 한국아이티개발자협동조합

최근 몇 가지 불미스러운 사건의 연속으로 전 사회적 키워드로 떠오른 '갑을관계'. 하지만 그 '을'마저도 부럽다며 자신을 스스로 '이무기'라 자처하는 사람들이 있다. 바로 IT 개발자들이다. 4~5차는 기본, 6~8차까지 내려가는 하도급 관행에 갑도 을도 아닌 무, 기라는 것이 그들의 설명. 기형적인 업계의 구조 속에서 멍들대로 멍든 프로그래머들이 뭉쳐 직접 근로조건을 개선하고, 잘못된 업계의 구조를 바로잡기 위해 <한국IT개발자협동조합(Korea Information Technology Developer Cooperative, 이하 KODEC)>을 설립했다.



## 창조경제의 중심 인력

### 'IT 개발자', 하지만 현실은

#### 참담했다

KODEC의 설립 배경에는 뿌리 깊은 IT 개발 업계의 연쇄 하도급 관행과 그 과정에서 일어나는 편법/불법 계약, 부당 임금, 열악한 근로환경과 법적 안전망 부재 등의 문제가 뒤엉킨 현실이 있다. 주요 프로젝트는 대기업 계열사가 대부분의 계약을 체결해 가고, 거기서부터 심하게는 7~8차에 이르는 연쇄 하도급이 발생한다. 하청에 하청이 이어지며 6개월로 계획된 2억 원 짜리 프로젝트를 개발자 2명이 300만 원에 두 달간 밤을 새우며 해내는 일이 벌어지는데, 이런 인건비 대량 착복이 가능한 구조 때문에 개발자 없이 영업사원 몇 명만으로 운영되는 인력하도급 업체가 뛰어들어 극성을 부리며 개발자들의 처우를 더더욱 열악하게 만들고 있다. 또한, 연쇄 하도급으로 계약관계가 불분명해지면서 임금 체납, 불법 해고 문제 가빈번한 것은 물론 과도한 노동으로 질병을 얻어도 산재보상을 받는 경우는 극히 드물다.

KODEC은 경력 20년 안팎의 수

석 기술자들과 전문경영인이 모여

이런 뿌리 깊은 폐단의 고리를 끊고

자 설립한 협동조합이다. 개발자들

이 직접 프로젝트를 수주해 양질의

일자리를 안정적으로 만들고자 한

다. 무엇보다 개발자들에게 적정한

소득과 근로조건을 보장하고, 민영

산재보험 의무 기입으로 상해와 재

해에 대한 안전망을 제공하는 것이

조합의 제1 목적이다. KODEC과 프

로젝트를 진행하면 과도한 유통비

용이 사라져 클라이언트도 합리적

인 가격으로 질 좋은 소프트웨어를

사용할 수 있게 된다.

주 당해서 '또 당하는 거 아닌가?' 하

는 거죠. 그런 경험 때문에 개발자

들의 시야가 조금 좁아졌을 순 있겠

지만, 본질이 그런 건 아니니까요."

KODEC 전만호 이사장은 조합의 취

지와 사업모델, 앞으로의 비전을 명

확히 제시하며 개발자들을 한 명 한

명 모았고, 그 결과 처음 5명이었던

조합원은 현재 30여 명으로 늘어났

다고 말했다.

오랫동안 프리랜서 혹은 소기업

대표로 일했던 조합원들이 한데 모

여 조합을 만들어 가다 보면 크고

작은 갈등이 자연히 발생한다. 그에

대한 해결책으로 KODEC은 <따로

또 같이>라는 상생의 축을 마련했

다. 조합 전체의 지원 업무를 하는

사무국과 개발 사업을 담당하는 사

업부가 공존하면서, 각자 '따로 또

같이' 가야 하는 사업의 구조상 서

로의 역할과 영역이 명확히 결정되

어 있지 않으면 오해와 반목이 생길

수 있다는 것이 오철 이사의 설명이

었다. 상생의 축에 따르면 사업부는

사업자 조합원으로 HR, SI 개발, 전

자상거래, 웹에이전시, 컨설팅 등

각 전문 분야별 본부 단위로 구성되



고, 조합에서 프로젝트를 수주하면 해당 분야에 참여한다. 수익은 정관에서 정한 비율에 따라 조합 수입을 먼저 적립하고 나머지를 참여도에 따라 배당한다. 사무국은 직원 조합원으로 구성되고, 사업부에서 적립한 조합 수입을 이용해 기획, 마케팅, 총무, 인사, 회계, 구매 등 지원 업무를 진행한다. 현재는 사무국의 업무를 상근 경영이사 1인이 대부분 진행하고 있지만, 앞으로 매출이 발생하고 조합이 확대되면 사무국 역시 구조를 갖추고 더 많은 지원

업무를 할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 조합 운영에 대한 것 외에도 사람 이 모이면 늘 크고 작은 갈등이 생겨나는 법. 그럴 때 조합원 한 명 한 명의 이야기를 들어주고, 설득하거나 공감하면서 문제를 해결해나가는 것은 경력 20년 차 개발자인 전 만호 이사장의 뜻이다. 전문 경영인 출신인 오철 이사와는 오랜 친구로, 서로 개발 현장과 관리 업무 사이의 차이를 공유하면서 의견을 조정해 나가고 있다. 물론 조직을 운영해가

면서 의견 충돌도 있지만, 서로 잘 이해하고 있기 때문에 지금까지 성공적으로 조합을 이끌어 올 수 있었 다고 전만호 이사장은 말했다. “협동조합은 잘 아는 친구끼리 시작해 야 한다는 말도 있어요. 왜, 연애와 결혼은 다르다고 하지요? 저흰 말하자면 결혼 사이 같은 겁니다. 잠깐 틀어졌다고 바로 이혼해, 할 수 는 없죠. 이익이 우선인 동업은 깨지는 경우가 많지만, 협동조합은 상생과 협력을 기본으로 하니까 끈끈하게 오래갈 수 있는 것 같아요.”

**‘이무기’를 벗어나,  
연쇄 하도급 없이  
당당하게 내딛는 첫 발걸음**  
KODEC은 2013년 2월 설립신고를 마치고 8월 미디어 협동조합 국민TV 홈페이지 제작 수주, 10월 특급호텔 SI 개발 계약 체결 등 한 발 한 발 힘찬 발걸음을 내딛고 있다. 업계의 오랜 관행을 해결하고 개발자 스스로 경쟁력을 갖춘 새로운 활로를 만들어가는 이들의 모델은 여러 기관과 언론의 주목을 받고 있다. 수많은업체가 경쟁하고 있는 IT 개

발 업계에서 KODEC 이 빠르게 자리를 잡아가는 비결을 오철 이사에게 물었다. “사실 저희가 채 1년이 되지 않은 법인이라 신뢰도는 부족할 수 있습니다. 하지만 이번 호텔 SI 개발 계약 건 같은 경우는 미팅을 22번 했어요. 진심을, 실력을 보여 주자는 거였죠. 실제로 저희 조합원은 모두 업무경력 15년 안팎의 고급/특급 기술자들입니다. 그게 저희의 경쟁력이고 자신감이죠.”

**행복한 IT개발자를 위해**  
KODEC에서는 이 밖에도 개발 생산성을 높일 수 있도록 자체 개발된 코딩 시스템과 지속적인 정보공유, 교육 기회를 제공하고 동호회, 건강 관리 등의 조합 문화 활동과 사회적 네트워크를 통한 다양한 교류로 IT 개발자의 소득과 행복지수를 높이기 위한 다양한 사업을 시행한다. 대부분이 프리랜서인 개발자의 특성상 쉽지 않았던 경력관리와 사무 업무(행정, 세무, 회계 등)도 통합 사무국에서 지원한다.



전만호 이사장(왼쪽), 오철 이사(오른쪽)

**한국 IT 개발자들의 행복한****근로조건, 함께 성장하는  
조합을 그리며**

KODEC은 정부에서 협동조합 설립을 장려한 만큼, 앞으로 협동조합들이 자립, 자생할 수 있도록 정부에서 협동조합에 ‘일거리’를 지원해 준다면 큰 힘이 될 것이라 말한다. “지금 정부의 다양한 사업 중에 협동조합이 할 수 있는 일이 정말 많습니다. 자금지원도 좋지만 일을 주는 것이 정부에도, 조합에도 좋지 않을까요? 협동조합과 일을 하면 자금의 흐름이 투명한 만큼 정부 예산도 효율적으로 쓸 수 있고, 고용 안정과 일자리 창출 효과도 자연히 따라오니 일석이조, 삼조 아닙니까? 정부기관 SI 개발이나, R&D 부문도 함께 할 수 있을 겁니다.”

그 밖에도 KODEC이 준비하고 있는 미래는 다채롭다. 올해 안에 조합 마케팅 센터를 정비해 조합원 기술자 인력풀을 만들고, 본격적으로 영업활동과 고객 관리를 시작하고자 한다. 협동조합, 중소기업, 정부 및 공공기관을 위한 SI, SW 개발/보급과 유지보수 등이 주요 사업이다.

내년 중에는 온라인 쇼핑몰 형태로 조합의 프로젝트와 콘텐츠를 구매할 수 있는 시스템을 구축하고, 홍보를 본격적으로 시작하면서 고용 도 늘릴 계획이다. 이를 바탕으로 3년 후에는 조합 성장센터를 개관해 사업부별 협업을 통한 시너지를 창출하고 몇몇 대기업에서만 진행되고 있는 직무 교육과 경력개발 프로그램을 조합원에게 제공해 모든 조합원이 함께 성장하는 조합으로 나아가는 것이 꿈이다.

# 한국아이티개발자협동조합

**사업소개****유형****소프트웨어 개발**

IT업계의 하도급 관행을 탈피하고자, 수석 기술자들과 전문 경영인이 모여 만든 협동조합. SI, 웹에이전시, IT 컨설팅, HR 등의 사업을 진행하고 있다.

## 사업자협동조합

**출자금**

(단위: 원)

**현재 출자금****9,900,000****최초 출자금****5,000,000****위치 및 일반정보****조합원수****서울**

서울특별시 서대문구 합동 117번지  
충정로 대우디오빌 빌딩  
캔두비지니스센터 152호실

[www.kodec.or.kr](http://www.kodec.or.kr)

02-3113-0773

**12명**

## 돌봄의 협동조합, 카디아이(CADIAI)

### 한국아이티개발자협동조합 그리고 카디아이

사회에 꼭 필요하지만 비정규직, 혹은 저임금 등으로 고용 상태가 불안한 직업군이 있다. 관행처럼 이어진 부당한 대우를 개선하기 위해 저항의 목소리를 낼 수도 있지만, 직접 협동조합을 만들어 스스로 자신들의 고용 상태를 개선하고, 새로운 일자리를 창출하는 방법에 도전한 사람들도 있다. 이탈리아의 카디아이는 노동자협동조합에서 출발했지만, 특정 직업군의 권리와 이익을 지키는 것에서 그치지 않고 사업을 확장해 사회 서비스까지 제공하는 형태로 확장 발전했다. 한국IT개발자 협동조합이 그리는 청사진 역시 이런 모습이 아닐까.



photo(CC)by More Good Foundation Flickr.com

카디아이(CADIAI)는 경제적으로 취약한 계층이나 파견 형태로 일하는 노동자들이 불안정한 일자리를 떠나 조합의 주인으로 협력해 고용의 질을 높이고자 만들어진 협동조합이다. 1974년, 당시 가사 원조 노동 또는 간병 노동을 하던 여성 30여 명이 안정적인 고용을 보장할 수 있는 단체를 만든 것이 카디아이의 시초이다. 유치원 교사, 간호사, 전문교사들이 일자리를 유지할 수 있도록 노력하는 노동자협동조합으로 시작한 카디아이지만 현재는 취약계층 고용과 돌봄 서비스를 제공하는 사회적협동조합의 면모도 갖추고 있다.

카디아이(CADIAI)라는 명칭은 협동조합(Cooperative), 돌봄

(Assistenza), 험케어(Domiciliare), 환자(Infermi), 노인(Anziani), 어린이(Infanzia)라는 이탈리아어의 앞 떠나 조합의 주인으로 협력해 고용 글자를 따 만들었다. 이름에 담긴 단어들만 봐도 카디아이의 성격을 쉽게 파악할 수 있다. 카디아이는 도움이 필요한 노인을 위한 험케어 서비스를 운영하고 있다. 필요한 시 간에 직접 집으로 방문해 도움을 주 기도 하고 따로 요양시설을 만들어 노인들이 지속적으로 지낼 수 있는 공간을 제공하기도 한다. 대표적으

로 파크로 텔 나빌이라는 시설이 있는데, 버려진 건물을 개조하여 현재 40~50명의 노인들이 입주해 지내고 있다. 어린이를 위한 서비스는 교육에 초점을 맞추고 있다. 영유아들은 건강하게 뛰어놀 수 있는 유치원

을 운영하고 장애가 있는 아이들이 정상적인 교육을 받을 수 있도록 치료 프로그램도 갖추고 있다. 그리고 이 모든 일은 카디아이에서 파견한 교사나 간호사, 돌보미들이 맡는다.

이렇게 사회적 서비스 제공과 함께 일자리 창출까지 함께 이루어지는 것이다. 단기 계약직이 대부분인 직업이 안정성을 보장받으니 서비스의 질이 높아져 카디아이가 주로 활약하는 볼로냐 시의 시민들은 더 나은 복지를 누릴 수 있게 됐다.

카디아이가 설립되고 자리를 잡아가는 중, 이탈리아에는 사회적협동조합기본법이 제정되었다. 덕분에 카디아이는 여러 기관과 지자체와 계약을 맺고 사업 영역을 확장 할 수 있었다. 카디아이의 조합원

이 되려면 1,800유로, 우리나라 돈으로 260만 원 가량의 출자금을 내야 하는데, 비용이 부담이 된다면 할부로 나눠 낼 수도 있어 조합원들의 가입이 용이하다. 2012년을 기준으로 840명이 조합원으로 활동하고 있고, 비조합원 직원까지 합치면 1,334명의 직원이 3만 4천여 명에게 서비스를 제공하고 있다. 카디아이는 시의 지원을 받아 볼로냐 지역 내의 협동조합들과 함께 프로젝트를 진행하기도하는데, 대표적으로 유치원 컨소시엄인 카라박 프로

젝트를 들 수 있다. 이런 여러 운영을 통해 얻은 카디아이의 연 매출은 3,900만 유로에 달한다.

카디아이는 조합원들의 참여를 강조한다. 보통 직원으로 일할 수도

있지만 조합원이 되는 순간 조합을 위한 다양한 의견을 내고, 직접 협동조합을 이끌어가게 되는 것이다. 조합원들은 이 점을 잘 알고 있고, 카디아이가 존재하기 이전의 열악 했던 노동 환경을 생각하며 그들의 목소리를 적극적으로 전달한다. 그 목소리의 결과가 오늘날의 카디아이라 할 수 있다.

# 행복나눔마트협동조합

제주는 기업형 슈퍼마켓(SSM)의 뿌리가 얕은 지역이다. 마트를 운영하는 개인 사업자들이 1989년부터 국내 최초로 슈퍼마켓협동조합을 결성해 골목 상권을 지켜왔기 때문. 제주는 이제 한발 더 나아간다. 20여 년 전 마트의 사장들이 뭉쳤다면 이번엔 마트 근로자들의 차례다. 직원들이 출자금을 모아 동네 마트를 인수하고 직원협동조합을 세워 스스로 사장이 되었다. 공동 소유에 공동 관리, 내 가게가 된 만큼 마트가 돌아가는 사정도 속속들이 관심이 간다. 직원 한 명 한 명이 사장님이 되는 곳, 바로 행복나눔마트협동조합이다.



## 행복한

### 제주공동체를 위하여

봉고한 지역 공동체, 느슨한 사회적 연대는 이 시대 현대인들이 공동으로 겪는 사회적 문제다. 거지와 도둑, 대문이 없다던 제주 역시 다르지 않다. 사단법인 행복나눔제주 공동체는 협동체를 중심으로 제주의 지역 공동체 복원과 경제적 성장을 위해 2012년 설립되었다. 지역

내에서 교육, 의료, 문화, 법률, 농업 등의 다양한 분야에서 공동체를 결성하고 그 공동체 간의 협동을 통해 제주에 스페인 몬드라곤과 같은 협동조합 복합체를 만들고자 한다. 제주 GRDP 약 11조 중 5%를 끌어안는 것이 목표다. 인구로 치자면 약 2만 명 정도다. 행복나눔마트협동조합은 이사단법인으로부터 시작했다.

누군가의 생활 깊숙한 곳으로 다가가는 만큼 그들은 신중했다. “사업 내용에 대해 준비하는 시간을 아끼워하면 안 돼요. 직원협동조합은 특히 그렇죠. 직원들 생계가 달린 문제니까요.” 이경수 이사장은 협동조합 설립을 생각하는 많은 이들에게 사업구성 단계에서 더 깊은 고

민을 당부했다. 획기적인 사업 이전

에 실패하지 않을 사업이 필요하다고. 이들은 긴 여정의 시작으로 생활에 밀접한 사업인 슈퍼마켓을 선택했다. 행복나눔마트협동조합에 서 창출되는 수익은 제주의 지역 공동체 활성화를 위한 기금으로 조성해 다양한 분야로 활동 범위를 넓혀갈 예정이다.

### 여럿이 하나가 되기까지

개인 사업자가 운영하던 270평 규모의 동네 마트를 인수하면서 조합 설립은 본격적으로 시작됐다. 마트는 사단법인 행복나눔제주공동체의 사무실이 위치한 건물 1층에 서 운영 중이었고 자연스러운 친분으로 마트 인수가 이루어졌다. 행복나눔마트협동조합의 기존 마트 직원과 사단법인 회원들이 중심이 되어 출자금을 모았고 일부 차입금을 합하여 인수했다. 이들의 뜻에 공감한 기존 마트 사장은 시세보다 낮은 가격에 인계했을 뿐 아니라 직접 조합원으로 참여하고 있다.

“일하는 시간은 줄고, 급여가 올라가니까 기존 근로자들이 협동조합

의 취지를 좋아하고 잘 이해할 거라고 생각했어요.” 설립 초기에 가장 힘들었던 점은 무엇이냐 물으니 이사장은 발기인들의 판단착오를 꼽았다. 발기인들의 처음 예상대로, 근로자들은 노동조건 개선을 반겼기 때문에 협동조합 가입을 설득하는 과정은 어렵지 않았다. 다만 협동조합의 취지나 협동의 의미에 대한 이해가 부족한 상태에서 시작한 탓에, 노동강도나 노동숙련도를 고려하지 않고 수당을 책정하는 행복나눔마트협동조합의 규칙에 대해 갈등과 불만이 일어났다. 현재는 교육을 통해 협동조합의 정신을 설명하면서 큰 갈등은 다소 해결되었다. 행복나눔마트협동조합의 300만 원이라는 최소 출자금이 부담된다 는 기존 마트 직원들의 의견도 나누어 내는 방법으로 해결했다. 행복나눔마트협동조합은 100% 고용승계를 이루어내 사업을 이어가고 있다.

이 이사장은 “우리에게는 시간이 필요하다”고 말한다. 한 술에 배부르기란 어려운 일이고 주 1회 실시 중인 집단상담 워크숍과 교육을 통해 진정한 협동을 이끌어내겠다

는 계획이다. 요즘 행복나눔마트협동조합에서는 주인의식을 가지고 마트를 '내 가게'라 생각하는 조합원이 점차 늘어가고 있다. 그럴수록 현장 분위기는 더욱 밝아진다고. 현재는 이사진에 참여하는 직원 조합원이 한 명도 없는 실정이지만 내년 총회 때에는 기존 직원 중에서 이사가 선출돼 마트 경영에 참여하는 사례가 나타나기를 기대하고 있다고 덧붙였다. 그런 협동조합다운 경험을 통해 조합원들의 주인의식이 자연스럽게 생겨나고 참여 욕구도 올라가지 않겠느냐는 예상이다.

#### 좋은 협동을 위한

#### 좋은 일자리

행복나눔마트협동조합의 조합원은 달마다 '임금'이 아니라 '일 기여금'을 받는다. '사용자에게 받는 노동의 대가'가 아닌 '조합에 이바지한 대가'를 받는다는 뜻에서 그렇게 부른다. 협동조합 전환 후, 일기여금은 기존의 임금보다 각자 약 5, 60만 원씩 올랐다. 근무 시간을 두 시간씩 줄이면서 추가로 신규 직원 조합원 5명을 받을 수 있었다. 초과



수당, 야간 수당 등도 정확히 지급 된다. 게다가 직원 조합원 모두 행복나눔마트협동조합에서 정년도 보장받을 수 있게 되었다. 배당금은 몬드라곤 협동조합처럼 적립하여 퇴직할 때에 지급할 예정. 동종업계에서는 모범적인 노동조건으로 꼽히고 있다.

이 이사장은 좋은 일자리란 자부심을 느낄 수 있어야 한다고 말했다. "어디 가서 마트 다닌다고 하지 말고, 마트 한다고 하시라"고 그는 언제나 직원 조합원들에게 권한다. 자부심이 드는 좋은 직장을 위해 행복나눔마트협동조합은 순환보직제를 시행하고 있다. 단순 배달이나 판매를 넘어서 유통이나 발주 업무를 맡아 근무를 해보면서 직원 조합원들이 비전을 찾고 경력을 쌓도록 하겠

다는 행복나눔마트협동조합의 철학이다.

실제로 행복나눔마트 2호점이 개업할 때에는 순환보직을 통

해 마트 운영의 견문을 넓힌 기존 조합원들이 관리자로 파견될 예정

이다. 앞으로는 점포 수를 계속 늘려 나가 프랜차이즈화 시킬 수도 있다.

기존 마트를 인수하여 협동조합

으로 전환한 후로 7개월 사이에 마

트의 매출은 20%나 증가했다. 매

출 증가의 원인을 물으니 이 이사장

은 "전보다 훨씬 밝아진 조합원의

고객 응대 태도가 아닐까요."하고

조심스레 예상했다. 노동조건이 개

선되고 차츰 '내 가게'라는 생각이

퍼지면서 조합원들은 더욱 고객에

게 친절해졌다. 이 이사장은 조합원

들에게 한 번 더 웃을 수 있는 여유

가 생겼다고 말했다. 또한, 회원 고





객을 대상으로 발송하는 전단이나 문자메시지에 끊임없이 행복나눔 마트협동조합의 지역환원 내용을 홍보하고 있다며, 지역 내 윤리적 소비의 영향도 무시할 수 없을 것이라는 분석이다.

#### 21명의사장, 앞으로 그들은 제주도의 공동체 복원을 내세우

며 시작한 협동조합답게 행복나눔 마트협동조합은 수익의 3분의 2를 지역에 환원하며 공헌활동에도 열심이다. 마을 공동체를 활성화하기 위한 집수리 봉사나 마을 상담가 육성 프로그램에 기금을 지원하고, 지역의 취약계층을 대상으로 직접 양곡 등의 생필품을 기부한다. 푸드뱅크를 통해 마트 내 여유 상품을 기부할 계획도 가지고 있다. 최근에는 행복나눔마트협동조합의 반찬

판매대에 제주이어도지역자활센터에서 시작한 반찬사업단 '맛드림'이 입점하기도 했다. 화학조미료 없이 친환경 재료로만 반찬을 만들고 있어 소비자에게도 좋은 기회가 되고 있다. 행복나눔마트협동조합은 최근 사회적기업으로의 진출도 구상 중이며 지속적이고 본격적인 사회공헌활동이 가능할 것으로 보인다.

행복나눔마트 1호점의 매출규모는 안정적인 궤도에서 지속해서 증가하고 있으며 이들의 올해 목표는 일 매출 천오백 만원을 돌파하는 것이다. 이 이사장은 내후년 3, 4월 즈음에는 차입 없이 행복나눔마트 2호점을 개업할 수 있을 것이라 말했다. 직원 조합원들의 비전을 위해서라도 꼭 필요하다며 그 의지를 뚜렷이 했다. 개업 시 직원 조합원으로 취약계층을 우선 모집할 예정이며

# 행복나눔마트협동조합

## 사업소개



### 마트직원협동조합

'직원이 곧 사장이다'라는 주인의식과 공동체 의식을 가지고 있으며, 저임금 노동자들에게 적정한 수준 이상의 임금을 지급한다. 조합원이 직원으로 일을 하므로 주인의식과 책임감 있는 업무로 효과적인 운영을 기대할 수 있으며, 마트에서는 현재 매월 3억 원 가량의 매출을 올리고 있다.

## 출자금

(단위: 원)



### 현재 출자금

**258,000,000**

## 위치 및 일반정보



### 제주

제주특별자치도 제주시  
원노형로 46(노형동)

064-746-7500

## 조합원수



**27명**

## 유형

# 직원협동조합

## 조합가입 및 이용방법

1구좌는 300만 원, 조합에 가입하는 방법은 두 가지다. 우선 직원으로 고용되어 일정 기간(정관상 6개월) 동안 일을 한 상황에서, 협동조합의 취지에 동의하고 1구좌 이상 출자할 경우 조합원이 될 수 있다. 사정이 어려운 경우 분할 납부도 할 수 있다. 직원이 아니더라도 조합원 가입은 가능하다. 수익의 1/3은 사회에 환원하는 등 제주 행복나눔마트의 기본적인 취지에 동감하는 사람이라면 누구나 1구좌 이상 출자하여 경우 조합원이 될 수 있다.

## 스위스 최대 소비자 협동조합 미그로(Migros)

### 행복나눔마트 그리고 미그로

'협동조합'하면 대표적으로 생각나는 곳, 하지만 협동조합이라 하기에 스위스에서 미그로는 너무 일상적인 존재다. 직원협동조합으로서, 그리고 마트 협동조합으로서 차곡차곡 실험해나가는 행복나눔마트에게 소비자협동조합인 미그로는 더 큰 그림을 제시한다. 유통 중간 단계를 줄여 소비자가격을 최소화하는 것은 물론, 교육 등 지역사회 서비스를 제공하여 소비자와 생산자를 더 호혜적인 관계로 만들고 있는 것이다. 머지않아 행복나눔마트가 제주도의 미그로가 되길 기대해 볼 수 있지 않을까.

'미그로 키드(Migros Kid)'. 우리에겐 생소한 단어지만 스위스 사람들에게는 익숙한 단어다. 미그로 키드는 스위스에서 어린 시절부터 스위스를 대표하는 소비자생활협동조합 중 하나인 미그로(Migros)에 오는 습관을 지닌 아이들을 일컫는 단어이다. 스위스를 대표하는 소비자 협동조합에는 미그로와 코프 스위스(Coop Swiss)가 있다. 이 두 협동조합이 스위스 내 소매시장의 40%, 스위스 국내총생산의 8%를 차지한다는 사실을 보면 스위스에서의 협동조합의 위력과 미그로 키드라는 신조어의 탄생이 그다지 이상하게 느껴지지 않는다. 협동조합이 스위스 국민들의 삶 깊숙이 자리 잡을 수 있던 요인은 스위스 최대의 소비자 협동조합 미그로를 통해 찾을 수 있다.

미그로의 처음은 협동조합이 아니었다. 미그로의 창립자 고트리프 두트바일러(Gottlieb Duttweiler)는 1925년 취리히에 사기업 미그로를 설립해 장사를 시작했다. 커피, 설탕, 파스타나 비누 등 생필품을 큰 트럭에 싣고 마을을 돌아다니며 판매하는 방식이었다. 미그로는 '도매와 소매의 중간'이라는 뜻으로, 이를처럼 그는 유통의 중간 단계를 최소화하여 훨씬 저렴한 가격으로 물건을 파는 직거래 방식을 통해 큰 성공을 거두었다. 첫 매장을 세우면서 미그로는 빠른 성장을 계속했다. 그리고 1941년, 고트리프 두트바일러는 100만 스위스 프랑을 제외한 나머지 자본을 모두 투자하여 미그로를 협동조합으로 바꾸게 된다. 자신의 사업에 도움을 준 스위스 국민들에게 미그로를 기부하기 위해서

였다. 이후 미그로는 협동조합으로서 '스위스로부터, 스위스인을 위해 존재한다.'라는 가치를 내세우고 지금까지 굳건히 그 가치를 지키고 있다. 미그로 매장 내에서는 담배나 술 트럭에 싣고 마을을 돌아다니며 판매하는 방식이었다. 미그로는 '도매와 소매의 중간'이라는 뜻으로, 이를처럼 그는 유통의 중간 단계를 최소화하여 훨씬 저렴한 가격으로 물건을 파는 직거래 방식을 통해 큰 성공을 거두었다. 첫 매장을 세우면서 미그로는 빠른 성장을 계속했다. 그리고 1941년, 고트리프 두트바일러는 100만 스위스 프랑을 제외한 나머지 자본을 모두 투자하여 미그로를 협동조합으로 바꾸게 된다. 자신의 사업에 도움을 준 스위스 국민들에게 미그로를 기부하기 위해서



photo(CC) by Mike Knell via Flickr.com

나 결정의 권한은 지역협동조합에 있다. 10 스위스 프랑, 우리 돈으로 1만 3,000원 정도를 내면 지역협동조합원의 권리가 주어지고 의사 결정 과정에 참여할 수 있다. 엄청난 규모의 미그로지만 지역사회를 중심으로 한 운영은 계속되고 있다. 미그로에서는 보통 대형 슈퍼마켓이 추구하는 '대량 생산과 규모 확장을 통한 이익 창출'이 불가능하다. 무분별한 확장에 들어가는 비용이 차라리 식품값을 낮추는데 에 쓰이길 원하는 것이 미그로 조합원들의 공통된 생각이기 때문이다.

이런 운영 방식을 바탕으로 미그로는 현재 스위스에 600개의 매장을 운영 중이다. 스위스 인구 700만 명 중 200만 명이 미그로의 조합원이며 그중 8만 명이 미그로의 직원으로 일하고 있다. 미그로의 위력

은 경제적 부분에서도 찾아볼 수 있다. 2010년 미그로의 총 매출액은 250억 스위스 프랑, 한화로 계산하면 32조 원에 육박하며, 미그로는 점차 백화점, 의류 매장, 은행 등으로 사업 영역을 넓히고 있다. 미그로는 자신의 힘을 사회적 가치를 전파하는 데도 힘쓰고 있다. 이들은 2013년에 구매 물품에 대한 평가를 남길 수 있는 사이트를 개설했으며, 구매 후 계산까지 시간이 오래 걸리는 점을 보완하기 위해 소비자가 직접 물건 바코드를 스캔하여 계산할 수 있는 시스템을 도입하는 등 끊임없이 자국 소비자와 지역사회를 생각하며 함께 발전하는 미그로가 스위스 국민들이 가장 근무하고 싶어 하고, 가장 사랑하는 기업이 될 수 있었던 이유가 아닐까.

최근 20~30년 사이 지속 가능한 경영이 많은 기업들의 화두에 올랐다. 미그로는 창립 아래로 80년 넘는 시간 동안 이를 솔선수범해온 대표기업이다. 미그로의 홍보 담당자인 루치 베버는 "지속가능성이야 말로 미그로의 DNA이다."라고 말했다. 이들은 2013년에 구매 물품에 대한 평가를 남길 수 있는 사이트를 개설했으며, 구매 후 계산까지 시간이 오래 걸리는 점을 보완하기 위해 소비자가 직접 물건 바코드를 스캔하여 계산할 수 있는 시스템을 도입하는 등 끊임없이 자국 소비자와 지역사회를 생각하며 함께 발전하는 미그로가 스위스 국민들이 가장 근무하고 싶어 하고, 가장 사랑하는 기업이 될 수 있었던 이유가 아닐까.

# 02

## 협동조합으로 출근하다

협동조합으로 만드는 일자리

## 더불어락협동조합

광주 광산구에는 '교과서에 나오는' 협동조합이 있다. 바로 지역의 어르신들이 직접 어르신 일자리를 창출하며 마을 공동체를 되살리고 신명 나는 삶을 엮어가는 '더불어락 협동조합'이다. 내년부터 광주 지역에 배포되는 초등학교 4학년 교과서에 '노인 생활의 이해'를 보여주는 우수사례로 수록된다. '광주광역시 1호 협동조합'이라는 이름표에 이어 '교과서에 나오는 협동조합'까지, 설립 1년 만에 거침없는 행보를 이어가고 있는 더불어락 협동조합의 비결을 엿보기 위해, 광주 광산구 더불어락노인복지관을 찾았다.



### 두부공장에서 시작한

#### 어르신들의 꿈

더불어락 협동조합의 출발은 3년여 전에 문을 연 더불어락 주식회사 사로 거슬러 올라간다. 주식회사를 세우기 전, 광산구 노인복지관에서는 복지 사업 차원에서 어르신 일자리를 만들기 위해 복지관 1층에 두부 공장을 세웠다. 그런데 알고 보니 복지관 직영으로는 수익사업을 할 수 없게 되어 있었다. 위탁 운영을 할 수 있었지만 그러면 복지관 건물 밖으로 공장을 이전해야 했다. 하지만 시기적으로도, 시작한 취지 때문에 두부 공장을 포기하기가 아까워 고민한 끝에 결국 복지관 어르신들이 직접 기업을 만들어 운영하는 형태로 시작한 것이 바로 더불어락 주식회사였다.

주식회사의 운영은 시행착오도 있었지만 비교적 순조로웠다. 처음부터 모든 어르신들이 함께 참여해 하나하나 만들어 가며 3년간 꾸준하게 성장해 두부공장인 '두부마을', 인근 시장 내 팔죽 가게인 '밥상 마실', 광산구노인복지관 '북카페' 세 개의 사업장을 열었다. 그러다

2012년 말, 협동조합 기본법이 발효된다는 소식을 듣고, '그게 바로 우리가 하는 일이다' 싶어 조직 형태 전환을 결정했다. 서류 준비도 복지관 직원들의 협조로 빠르게 진행되었고, 2013년 12월 3일, 광주/전남 1호 협동조합으로 설립 신고를 마쳤다. 주식회사의 주주들이 그대로 출자자가 되었고, 사업 형태 역시 그대로 유지해 어려움은 없었다. 처음 두부마을은 5명으로 시작했지만, 밥상마실이 7명, 북카페가 5명을 고용해 지금은 열일곱 명의 어르신이 조합원이자 직원으로 함께하고 있다.

'왜 두부로 시작하셨는가?' 하는 물음에 김민갑 사업운영팀장은 어르신에게 초점을 맞추고 고민한 결과로 답했다. "어르신이 하시기

에 가장 적절한 일들을 고민하다 하나나 시작한 거죠. 어르신들은 새벽에 일찍 일어나시는 경우가 많아 새벽에 일을 시작해야 하는 두부공장이 생활 리듬에 맞는 부분이 있었고, 밥상마실은 우리 어머님들이 늘 해오시던 것, 아버님들이 늘 드시던 것을 메뉴로 찾다 보니 자연스럽게

팥죽이 됐어요. 북카페는 원래 노인복지관 이 자리에 두부 공장이 있다가 나가게 되면서 비어있는 공간을 공익을 위해 쓰려고 시작한 겁니다." 북카페는 특히 어르신들이 건립 기금도 모으시고, 집기도 하나하나 모으시고, 공사와 인테리어 등도 어르신들이 경력과 경험을 살려 재능기부로 진행되어 그야말로 구석구석 어르신들의 땀과 노력이 배어 있고, 그만큼 소중한 공간이라는 말도 덧붙였다.

현재 더불어락협동조합의 조합원은 26명이고, 그중 18명이 직원조합원이다. 40대가 4명, 60대 이상이 14명으로 어르신들이 주축을 이루고 있고, 여성조합원이 많은 편이다.

**평생을 다르게 살아온 삶, 같은 방향을 향해 뜻을 모으다**  
어르신들이 사업을 시작하고 협동조합을 만들어 가는 데 어려움이 있지는 않았을까, 조심스레 묻자 박미선 이사장은 주식회사부터 같이 하시던 분들이 협동조합으로 형태만 바꾼 것이라 큰 불편함이나 번거



로움은 없었다고 답했다. 주식회사보다는 협동조합이 훨씬 형평성 있는 구조고, 각자의 의견도 더 많이 반영할 수 있기 때문이다. 특히 어르신들이 자신을 위한 좋은 일자리를 직접, 지속해서 창출하고 그곳에서 스스로 일하고자 하는 욕구를 충족하는 데에는 주식회사보다 협동조합이 더 잘 맞는 형태였다고 한다.

더불어락은 사업 진행은 물론, 메뉴 하나를 정할 때도 일일이 회의를 통해 의견을 모아 진행하는 데 조합원 간의 의사소통에 큰 어려움은 없다고 한다. 물론 여럿이 함께 조직을 이끌어가다 보면 솔직히 이견도 있지만 같은 목적으로 모인 만큼 서로 다독이고 존중하면서 어우러져 앞으로 나가고 있다. 협동조합에 관한 교육에도 모두 적극적으로 참여하고, 월례회의에서는 각 사업단별 계획과 현황, 반성을 공유한다. 세

개의 사업단이 독립적인 점포를 운영하고 있기 때문에 서로 어떻게 운영되고, 어떤 변화가 있는지를 끊임 없이 공유하고 피드백을 주고받는 것이 중요하다고 생각해 업무회람을 작성하고 사업단마다 단장을 선출해 업무 효율성, 직원 단합, 비즈니스 마인드 증진 등을 도모하고 있다. 다양한 어르신들의 지혜가 지속해서 공유될 수 있도록 하는 장치들이다. 여기에 김민갑 사업운영팀장은 더불어락이 중요하게 생각하고 있는 가치를 한 가지 덧붙였다. “사실 접점을 찾는다는 게 쉽지는 않습니다. 평생 서로 다른 방향으로 살아오셨으니까요. 하지만 협동조합의 가치는 다른 방향에 있던 분들이 한 방향으로 모이는 것 아닐까요. 특히 우리처럼 노인 일자리 창출을 추구하고 직원 협동조합을 표방하는 경우에는 서로 달랐던 삶들이 협

동조합의 가치로 모여 가는 게 중요 하죠. 물론 다툼도 있습니다. 하지만 그런 시행착오가 모여 전체를 옮 은 방향으로 이끌어가는 것이죠.”

**직접 만드는 노년의 삶,  
그리고 지역의 구심점**

더불어락 협동조합의 세 점포에 대한 지역 사회의 반응이 궁금해 질 문했다. 박미선 이사장은 다행히 복 지관에 다니는 어르신들은 물론, 인근 주민들도 좋아하고 있다고 답했다. “근처 아파트 새댁들이 저녁에 산책 나왔다가 카페 불빛을 보고는 이런 곳이 있구나, 하고 좋아하면서 찾아와요. 전통차를 직접 만들어서 판매하는데, 친정엄마 같다며 어렸을 때 기억이 난다고 좋아하죠. 생강도 이렇게 끓여 먹으니 맛있다, 모과차가 이런 맛이 나는구나, 방법 알려주세요, 하고 배워가기도 하고요.”

# 직접 만드는 노년의 삶, 그리고 지역의 구심점

북카페에서는 계절에 맞는 전통 차를 만들어 판매한다. 손님들이 많이 찾는 메뉴는 새로 개발되기도 한다. 커피는 공정무역 커피를 판매하고, 그 밖에 영광 여민동락 완두콩, 현미찹쌀, 티움 쿠키, 더불어락 두부 등 사회적경제 조직이나 지역사회 안에서 생산된 상품을 판매하고 있는데 앞으로 더 많은 사회적기업이나 단체의 제품을 판매해볼 계획이다. 바리스타 역시 모두 어르신들이다.

더불어락협동조합에 참여하고, 사업장에서 일하는 어르신들의 공통적인 반응은 “일을 할 수 있어 좋다”는 것이라고 한다. 할 일이 있다 는 게 즐겁고, 일할 수 있을 만큼 건강해서 좋고, 매일매일 갈 수 있는 곳이 있다는 게 행복하다는 것. 공원 등지에서 무언가를 단지 구경하거나, 복지 프로그램에 단순히 참여

하는 수동적인 생활보다는 직접 원  
가를 만들어 갈 수 있고, 생산적인  
일을 할 수 있다는 것이 어르신들의  
삶의 질을 높이는 데 큰 역할을 하  
고 있다고 한다.

더불어락협동조합은 사회적협  
동조합은 아니지만, 사회적협동조  
합의 성격도 일부 가지고 있다. 지  
역 어르신 일자리 창출에 더해, 두  
부 공장은 지역 내 도움이 필요한  
어르신들에게 두부를 무상으로 지  
원하고, 밥상마실 역시 정기적으로  
홀몸노인들을 도와드리고 있다. 북  
카페는 복지관을 찾는 손님들에게  
서비스 차원에서 일정 부분을 후원  
하고 있다. 이런 활동들을 통해 더  
불어락은 자연스럽게 광산구 지역  
의 구심점으로, 세대를 아우르는 만  
남의 중심으로 자리 잡고 있다.

협동조합이 대기업과 겨우겨나  
품질로 경쟁할 수 없다는 것을 잘

알기에 더불어락은 영광 여민동락이나 광주 안의 여러 조직, 다른 협동조합들과의 연대도 활발히 진행하고 있다. 더불어락은 협동조합의 기본 정신을 공유하고, 서로의 취지에 공감하는 협동조합과 함께 가는 방법을 지향한다. 밥상마실이나 두부마을은 재료를 구매할 때 지역 농산물인지를 먼저 고려하고, 북카페 역시 마진을 조금 적게 잡더라도 공정무역 원두나 사회적기업 또는 자활기업 등의 상품을 사용하거나 판매하고 있다. 이 모두는 조합원 어르신들의 회의를 통해 결정된 것으로, 어르신들 역시 협동조합, 사회적경제, 지역 경제 조직 간의 협업이 중요하고 필요하다는 것을 잘 알고 계셨기에 나온 결정이었다.

사업의 수익은 월급 형태로 배분하고 있다. 아직 보너스나 배당을 지급한 적은 없지만, 최근에는 적게



나마 추석 때 상품권으로 노고에 대한 감사를 전하기도 했다. 기업 차원에서 아직은 도입부이기 때문에 시설 등에 재투자가 많이 필요하지만, 내년 일사분기 정도에는 조합의 수익이 늘어나 직원 조합원으로서의 보상, 권리와 같은 부분도 조금씩 쟁기면서 운영될 것이라 예상하고 있다.

으로 지정받고, 각종 언론과 지역사회 주목을 받으면서 조합원으로 가입하고자 하는 어르신들이 많이 늘어났다. 그래서 더불어락은 더욱 마음이 급하다. 어르신들이 일할 수 있는 일자리를 더 많이 만들기 위해 현재 잘 운영되고 있는 팔죽집은 하나 더 열고, 치킨집도 시작하는 등 사업 영역도 확장하고, 판로 개척을 위한 영업도 좀 더 공격적으로 펼칠 예정이다. 영업 역시 경력과 경험을 갖고 계신 어르신들이 직접 나선다.

**2세대, 3세대로 이어지는  
새로운 노인 복지의 패러다임**

더불어락 협동조합이 새롭게 만들어가고 있는 노인복지의 패러다임은 고령화 사회로 빠르게 진입하고 있는 우리나라에 의미 있는 시사점을 던지고 있다. 단지 수혜의 대상이었던 노인이 스스로 일자리를 만들고, 복지를 ‘생산’하는 입장에 서면서 더욱 당당한 노년의 삶을 누릴 수 있게 되는 모델이기 때문이 다. 이곳이 광주형 예비사회적기업 협동조합으로 만들고 싶은 욕심이

## 더불어락협동조합

### 사업소개



#### 두부제조업, 카페운영, 식당 운영

세 개의 사업을 통해 전통시장과 지역 상권에 활력을 더하고, 이익과 상품의 일부를 기부 등으로 지역 사회에 환원하는 나눔 활동도 하고 있다. 각 사업장이 마을 사랑방 역할을 하며 공동체 복원 역할도 하고 있다. 각 사업장은 지역에서 생산된 식재료와 유기농, 공정무역 등으로 생산/유통된 재료를 사용하여 지역 자원 순환, 가치 지향 소비를 추구한다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 최초 및 현재 출자금

# 15,000,000

### 위치 및 일반정보



## 광주

광주광역시 광산구  
월곡반월로 66 1층

[www.gsnoin.or.kr](http://www.gsnoin.or.kr)  
062-655-5565

### 조합원수



# 17명

### 유형

## 직원협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 1만 원이다. 직원협동조합으로, 더불어락이 운영하는 사업장에 취업한 후 1개월간 연수를 거쳐 조합 가입 여부를 결정하게 된다. 최소 50구좌 이상 출자하면 조합원으로 가입할 수 있고, 3개월 이내 100만 원으로 증자하는 것을 원칙으로 하고 있다.

## 늙었다고 침대에 누워있지 말자, 고령자 협동조합

### 더불어락 협동조합 그리고 일본 고령자 협동조합

고령화 사회를 맞이하는 국가는 모두 '노인 복지'라는 공통의 문제를 안고 있다. 그리고 한정된 예산과 한정된 복지 범위, 복지 정책의 수혜자가 되어 수동적인 삶을 살게 되면서 나타나는 삶의 질 저하 등은 노인 복지 정책의 난제로 항상 남아있다. 한국보다 앞서 고령화 사회를 맞이한 일본에서는 20여 년 전, 노인이 주체가 되어 노인을 위한 서비스를 생산하는 모델이나 태났다. 더불어락이 만들어가고자 하는 미래의 모습을 이 곳에서 미리 엿볼 수 있지 않을까.



photo(C) by twcepixvia Flickr.com

'늙었다고 해서 침대에 누워 있지 말자', '침대에 누워 있는 노인들을 만들지 말자'라는 기치 아래 활동하는 일본의 고령자 협동조합은 조직이 내세우는 슬로건 그대로 노인들의 삶의 질 향상, 일자리 창출 등 전반적인 노인 복지 수준을 높이기 위해 활동하는 협동조합이다. 1994년 미에켄(三重) 지역에서 노인들이 주도적으로 설립한 이 조합은 현재 일본 전역에 33개의 고령자 협동조합과, 각 조합에 속한 지역복지사업소까지 200여 곳에 이를 정도로 전국적인 규모로 성장했다. 각 조합은 모두 '고령자 협동조합연합회'라는 이름으로 노동자 협동조합연합회 안에 속해 있다. 2001년 11월에 설립된 이 연합회는 5천엔 (1구좌) 이상 출자하면 누구든지 조합원이 될 수 있다. 초기에 조직은 고령자의 일자리 창출을 위한 목적보다는 고령자에 대한 의식 변화와 친목 도모를 위한 성격이 강했지만, 차츰 다양한 사업을 벌이면서 변화했다. 지자체 사업을 시작으로 조합으로 발전한 '고령자 협동조합'은 현재는 청소 업무, 폐비닐 및 농약병 수거과 같은 간단한 재활용 사업에서부터 녹지 사업, 청소 사업, 간병 등 홈헬퍼 사업, 이동 서비스, 간식 배달 서비스, 결혼주례에 이르기까지 다양한 분야의 서비스를 제공한다. 한편 조합은 노인들에게 필요한 복지서비스를 담당하는 것뿐만 아니라 구직 포기 상태의 청년의 취업과 상담을 돋는 일과 같이 지역 공동체를 살리는 역할도 맡는다(청년 취업 및 상담을 위한 재정은 정부가 지원한다).

여기서 중요한 점은 고령자 협동조합에서 제공하는 다양한 서비스들을 '고령자'들이 스스로 주체가 되어 생산해 낸다는 것이다. 그들은 혜택을 받는 '수혜자'가 될 수도 있지만, 근로 능력이 있는 노인들은 스스로 일을 한다. 고령자 협동조합 내에서는 일반 회사와 달리 정년이 없기 때문에, 조합원들은 건강이 허락할 때까지 일을 할 수 있다. 조합 활동을 통해서 노인들은 '경제적 소득' 외에도 여전히 무언가를 해낼 수 있다는 '자신감'과 사회에 공헌하고 있다는 '보람'을 얻는다. 이는 더 나아가 노인들이 지역 사회의 도움을 받아야 하는 존재가 아니라, 당당하게 지역 사회에 공헌하며 변화를 이끌 수 있는 주역이 될 수 있다는 인식을 일본 내에 심어주고 있다.

상의 사업 실적을 달성했고 전체 조합원 수는 약 3만 명에 달한다. 일본 65세 이상 노인 인구의 1%인 30만 명의 조합원 수를 확보하는 것이 이 고령자들의 이동 보조 일을 하고 있는 하나가타 히로시(71)씨는 말한다. 최근 조합이 당면한 문제는 관련 법의 제약 때문에 사업을 마음껏 확장할 수 없는 것이다. 일본의 생활협동조합 기본법에 따르면, 생활협동조합은 서비스의 제공과 수혜가 이 일을 하지 않았으면 아마 벌써 조합원 사이에서만 이루어져야 한다. 때문에 고령자 협동조합은 비조합원을 대상으로 하는 서비스를 개발해 사업 확대를 하고 싶어도, 관련 법 개정이 이루어지지 않아 어려워졌다. 조합원 대부분은 65세 이상의 고령자이지만 연령 제한이 있는 것은 아니다. 고령자 협동조합은 2003년 기준, 연간 200억 엔 이상의 사업 실적을 달성했고 전체 조합원 수는 약 3만 명에 달한다. 일본 65세 이상 노인 인구의 1%인 30만 명의 조합원 수를 확보하는 것이 이 고령자들의 이동 보조 일을 하고 있는 하나가타 히로시(71)씨는 말한다. 최근 조합이 당면한 문제는 관련 법의 제약 때문에 사업을 마음껏 확장할 수 없는 것이다. 일본의 생활협동조합 기본법에 따르면, 생활협동조합은 서비스의 제공과 수혜가 이 일을 하지 않았으면 아마 벌써 조합원 사이에서만 이루어져야 한다. 때문에 고령자 협동조합은 비조합원을 대상으로 하는 서비스를 개발해 사업 확대를 하고 싶어도, 관련 법 개정이 이루어지지 않아 어려워졌다. 조합원 대부분은 65세 이상의 고령자이지만 연령 제한이 있는 것은 아니다. 고령자 협동조합은 2003년 기준, 연간 200억 엔 이상의 사업 실적을 달성했고 전체 조합원 수는 약 3만 명에 달한다. 일본 65세 이상 노인 인구의 1%인 30만 명의 조합원 수를 확보하는 것이 이 고령자들의 이동 보조 일을 하고 있는 하나가타 히로시(71)씨는 말한다. 최근 조합이 당면한 문제는 관련 법의 제약 때문에 사업을 마음껏 확장할 수 없는 것이다. 일본의 생활협동조합 기본법에 따르면, 생활협동조합은 서비스의 제공과 수혜가

# 드림인터네셔널협동조합

사람마다 일이나 직업을 정의하는 방식은 다르지만, 어떤 이들에게는 일 할 곳이 있다는 사실이 그 어떤 것보다 큰 의미를 줄 수 있다. 일을 통해 자신이 보유한 능력을 십분 활용할 수 있을 때는 더욱 그렇다. 익숙하지 않은 나라에서의 생활이 삶이 되어버린 결혼이주여성들에게는 일이 그런 의미일 수 있다. 이들에게도 '대우받으며 하는 일'은 사람들과 어울리며 긍정적으로 성장하는 길이자, 가정 안팎에서 자신감 있게 살아갈 단초가 된다. 드림인터네셔널협동조합은 결혼이주여성들이 모여 자신들이 잘할 수 있는 일을 통해 지역사회 어린이들의 교육 일부를 책임지고 있다. 이들에게 일은, 협동조합은 어떤 의미일까.



## 결혼이주여성의

### 취업 가뭄 해결을 고민하다

한국에서 일하는 결혼이주여성의 30%는 단순노무직에 종사한다. 복지는 찾아보기 어렵고 박봉에 일이 거칠기도 하지만 별다른 대안이 없다. 현재 드림인터네셔널협동조합의 조합원이자 선생님으로 일하는 결혼이주여성들은 본래 광주

YWCA 북구인력개발센터에서 다문화 가정 영어 강사 양성과정을 수강한 주부들이다. 직업여성으로서 살아가기 위한 교육을 모두 마쳤지만, 나와서 할 수 있는 것이 없었다. 능력이 문제가 아니었다. 일자리의 숫자가 절대적으로 부족했고, 필리핀 출신 영어강사에 대한 사회적 편견도 여전했다. 무엇보다도 집에 아이가 있는 주부인 이들이 종일 근무한다는 것은 불가능한 일이었다. 결국, 단기간으로 학원에서 아르바이트처럼 일하는 정도가 전부였다. 이러한 상황을 함께 목도한 김종민 전무는 당시 강사 양성과정을 가르친 선생님이었다. 그는 결혼이주여성들의 상황을 함께 고민했고, 컴퓨터를 통해 원격으로 소통하고 일할

### 스스로 문제를 해결하는 직원협동조합

문제는 이걸 어떤 형태로 가져가느냐였다. 처음에는 김종민 전무의 개인사업으로 주말에 체험학습과 영어학습을 병행하는 형태를 기획했지만, 혼자 하려니 답이 안 나왔다. 주식회사로 하려면 수익을 발생시켜야 하는데 인건비, 수수료 등을 떼면 도무지 수지타산이 맞지 않는 것이다. 비영리 단체 등에 제안하거나 지원을 요청하기도 했지만, 그쪽에서 관리 전담 인력을 두기에는 부담스럽다며 거절했다.

그러다 언론에서 협동조합 기본법이 시행된다는 소식을 접했다. 무릎을 탁 쳤다. 법인 설립이 쉽다는 부분도 매력적이었지만, 협동조합의 민주적 의사결정이 그의 마음을 흔들었다. 결혼이주여성들이 자발

수 있는 홈워크 시스템을 생각했다.

집에서라도 일을 할 수 있다면 결혼이주여성들이 기대하는 사회적, 경제적인 역할, 그리고 가정에서의 역할도 소홀히 하지 않을 수 있다고 생각한 것이다.

적으로 의사결정하고 방향을 정할 수 있다면 이들의 일하는 방식을 좀 더 획기적으로 변화시킬 수 있을 거라는 생각이 들었다. 또 취약계층으로 인식되어 사회적으로 지원을 받기만 하는 결혼이주여성이 아닌, 스스로 잘해나가는 사회 구성원이 될 수 있다는 걸 보여줄 수 있으리라 생각했다.

직원협동조합으로써 조합원의 모집과 동의는 비교적 쉽게 이루어졌다. 당장의 금전적인 이익보다는 모두가 꿈을 가지고 설립에 임했기 때문이라고 김 전무는 설명했다. 약 6개월간의 협동조합 공부, 토의와 준비과정을 통해 큰 이견이 없이 설립까지 갈 수 있었던 것이다.

한편, 협동조합을 설립하는 과정에서는 변호사나 법무사에게 의뢰하지 않고 모두 스스로 처리했다. 설립 초기에는 공무원들조차 법이나 절차 등에 대해 잘 숙지하지 못한 상태였기 때문에 여러 차례 기관을 방문해야 했거나, 담당자들을 찾기 어려운 경우도 있었다.

본래는 'KPT(Korean Philippines Teaching club)'라는 이름으로 협동



조합의 명칭을 정했지만, 필리핀 결혼이주여성뿐만 아니라 타 국가 결혼이주여성, 그리고 한국의 취약계층까지 아우를 수 있도록 '드림인터넷네셔널'로 변경했다고. 현재 중국인 선생님도 한 명 합류해 있다. 심지어는 한글을 공부하기 위해 드림인터넷네셔널과 인연을 맺게 된 마을의 한 어르신을 모셨다가 관리 직원으로 채용하는 일도 있었다. 이들은 조합원비로 3만 원씩 출자했다. 12명의 출자자가 총 출자금 36만 원으로, 무료로 얻게 된 옛 어린이 도서관 공간에서 드림인터넷네셔널의 여정은 시작됐다.

### 엄마들의 열정을 모니터에서

지난 2013년 3월 드림인터넷네셔널 협동조합은 광주광역시형 (예



비)사회적기업으로 지정이 되었다. 여기서 사업지원금을 받아 외국어 교육 프로그램 웹사이트 '꿈이든'을 구축했다. 화상 외국어 교육도 지속하고 있다. 일주일마다 5회, 20분 씩 진행하고 한 달에 5만 원의 수강료를 받는다. 당장 큰 수익을 기보다는 추후 다른 콘텐츠를 연계 판매하기 위해 비용 자체를 높게 설정하지는 않았다고 김 전무는 설명 했다. 이에 따른 매출은 2013년 3

월에 211만 원대에서 7월에 599만 원대로 점차 올라가고 있다. 조합원들은 한 달에 수업 진행 여부에 따라 약 30~40만 원 정도 월급을 받는다.

현재 구성원은 대부분 필리핀에서 오신 선생님들이다. 기본적으로 영어가 가능하고, 대부분 고학력자다. 강사 중에 몇몇은 공무원 연수원에서도 강의를 할 만큼 열성적이며 지도능력도 뛰어나다고 김 전무



는 설명했다. 워크를 하는 한 선생님이 말했다. 추후에는 공부방을 놀이방처럼 운영할 계획이다. 선생님들이 아이들을 데려다 놓고 일할 수 있도록 엄마의 입장에서 서로 배려하는 차원에서다. 한편, 모국어는 달라도 협동하는 마음은 같다. 직원 채용이나 급여 조건과 같이 중요한 운영상 문제에 관해서는 모든 조합원들이 항상 아이들이 영어 전혀 모를 때 아예 가르칠 수 없지만, 저희는 선생님들이 한국 어머니들이셔서 아이들이 이해를 못 하거나 흥미를 잃었을 때 한국말로도 소통할 수 있고, 어머니처럼 달래시기도 해요". 김 전무의 말이다. 선생님들의 만족도도 높다. "그 전에는 집에만 있고 돈도 못 벌었는데, 지금은 수입도 생기고, 이렇게 활동도 하니 좋죠" 조합원이자 흠리 크지 않다고 설명했다. 하지만 홈페이지 서버 구축이나 개설 등에 관한, 전문적인 영역에 대해서는 논의하기 어려운 부분이 있어서 먼저 어느 정도 진행한 뒤 보여주며 설명하기도 한다고. '멀리 가기 위해 둘 아가지만 같이 가는 것' 조합 내 커뮤니케이션에 대해 김 전무는 이렇게 표현했다.

**교육의 원소스멀티유즈를  
꿈꾸다**

드림인터넷네셔널협동조합은 현재 강사 파견, 화상 외국어 교육, 온라인 교육을 위주로 활동하지만, 미래의 먹거리는 콘텐츠라고 여기고 있다. 이에 따라 교육 교재나 교구, 게임 등을 개발함과 동시에 웹상에 서의 인트라넷, 그룹웨어, 무료 오픈 학습 페이지 등을 준비 중이다. "원칙 중 하나가 '빚지지 말자'예요.



김종민 전무

만약 잘 안 돼서 망하더라도 빚이  
없으면 괜찮은데 빚을 지면 부담이  
될 수 있으니까요. 그래서 사업이  
느리게 가는 부분도 있어요” 이들은  
서두르기보다는 꾸준하게, 미래를  
준비하고 있다.

아직 밑그림을 그리고 있는 교재  
나 교구 개발, 교육 게임 개발이 모  
두 이루어지면 현재 드림인터네셔  
널에서 하고 있는 사업들을 하나  
의 시스템 안으로 편입시키고자 한  
다. 온라인 시스템상의 교재를 이  
용해 이곳에서 수업하고, 워크북으  
로 만들어서 저렴한 가격으로 인쇄  
해서 쓰거나, 조금 더 값을 내고 교

재를 구입할 수 있도록 개발하는 식  
이다. 콘텐츠를 저렴하게 공급하는  
대신 서비스를 판매할 예정이라고  
김 전무는 설명했다. “세계지도 퍼  
즐이나 한국 전도 퍼즐을 갖고 놀다  
보면 지리를 다 외워요. 저희는 놀

면서 공부하는 걸 추구합니다. 이런  
교육 콘텐츠와 서비스를 제공하는  
게 머지않은 미래의 목표입니다”

드림인터네셔널의 전방위적인 시  
도가 앞으로도 결혼이주여성의 안  
정적인 생활, 취약계층 고용, 사교  
육비를 획기적으로 낮출 수 있는 새  
교육의 바람을 일으키길 기대한다.

## 드림인터네셔널협동조합

### 사업소개

### 유형



#### 교육서비스업

결혼이주여성들의 일자리 창출을 위한 아이디어를 제시하고 육아와 일을 병행하기 위한 온라인 교육프로그램 설계하는 등 다문화 여성들을 위한 사업이 주를 이룬다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 최초 및 현재 출자금

# 360,000

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



## 광주

광주광역시북구군왕로  
193번길 14-1(각화동)

[www.dreameden.co.kr](http://www.dreameden.co.kr)  
062-269-7814



# 10명

## 직원 협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 3만 원이다. 1구좌 이상 출자가 가능하다. 직원으로서 3개월 이상 근무한 내용이 인정되면 조합원 자격이 주어진다. 현재 조합원은 필리핀, 중국, 한국인으로 구성된 ‘다국적’ 협동조합이다.

## 홈 케어 협회 협동조합 (Cooperative Home Care Associates)

### 드림인터네셔널협동조합 그리고 CHCA

CHCA는 단순히 일자리를 '제공'하는 것으로 만족하지 않는다. 좋은 일터, 양질의 일자리가 더 나은 서비스, 더 나은 사회로 이어진다는 것을 알고 있기 때문이다. 드림인터네셔널협동조합 또한 결혼이주여성의 일자리를 단순 반복 노동이 아닌, 질 높은 일자리의 차원으로 혁신했다.



photo(CC) by British red cross via flickr.com

'우리에게 진정으로 좋은 회사란 어떤 회사일까?' '굿 컴퍼니'에 대한 논의가 점점 많아지고 있다. 굿 컴퍼니에 대한 각자의 기준과 범위는 다양하지만, 자신이 노동자라면 좋은 근무 요건을 가장 중요한 요소로 꼽을 것이고, 서비스를 받는 소비자라면, 제공되는 서비스를 최고로 꼽을 것이다. 미국 뉴욕 주에 있는 홈 케어 협회 협동조합(CHCA; Cooperative Home Care Associate)은 그 두 가지를 모두 갖춘 약 20년 역사의 '굿 컴퍼니'이다.

홈 케어 협회 협동조합(CHCA)은 미국 뉴욕 주 사우스 브롱크스(South Bronx) 지역에서 1985년, 12명의 재택 방문 간병인(Home care worker)과 함께 시작되었다. 간병인 12명의 작은 협동조합은 현재 매년 4,000만 달러 이상의 수익을 내고 있으며, 일반 행정직, 스태

프, 그리고 재택 방문 간병인으로 구성되어 2,000명 이상의 근로자를 고용하는 미국에서 가장 큰 노동자협동조합이 되었다. 전체 근로자 2,000명 중 1,000명 이상이 조합원으로 활동하며 고용된 근로자들 대부분은 라틴계 혹은 아프리카 계 미국 여성이다. CHCA는 어려움을 겪고 있는 실업 여성들에 일자리를 제공함과 동시에 홈 케어(Home care; 재택 방문 간병 서비스) 노동자 전반의 일자리 질을 향상시켜 취약계층의 경제적 자립을 위한 지속적인 기회를 제공한다는 평가를 받고 있다.

CHCA의 철학은 간단하다. 회사가 고용하는 간병인 직원들의 근로 환경 개선을 통해 신뢰할만한 재택 간병 서비스를 제공하자는 것이다. CHCA의 서비스는 개구 수술 후 몸 관리부터 식사 준비 및 가벼운 집안

일을 돋는 일에 이르기까지 다양하며, 매년 4,000명 이상의 노인들과 신체적 장애가 있는 사람을 돋는다.

설립 후 2년 동안 CHCA는 적자로 면치 못했다. 이 기간에는 몇몇 비영리 단체나 정부의 지원이 조합 운영의 필수적이었다. 그럼에도 불구하고 이 조직이 오늘날 미국 최대의 노동자협동조합으로 성장할 수 있었던 이유는 이 분야와 관련된 미국의 정책 변화와 조합이 택한 전략이 잘 맞아떨어졌기 때문이다. 미국의 사회 보장 보험 제도 정책의 변화는 많은 환자들이 병원에서의 치료를 중단하고 일찍 퇴원해야 하는 상황을 낳았는데, 이에 따라 재택 보건·간병 서비스에 대한 수요가 급증하였다. 그러나 이 분야의 노동자들은 대부분 열악한 근무 조건에서 일했고 힘든 상황의 노동자들이 제공하는 서비스는 결코 훌륭할 수 없

었다.

이러한 상황에서, CHCA는 재택 방문 간병인들에게 강도 높은 집중 트레이닝과 지원, 게다가 정규직 형태의 고용이라는 이례적인 기회와 커리어를 발전시킬 수 있는 다양한

루트들을 개발해 양질의 일자리를 창출해냈다. 홈 케어는 굳이 환자들이 많은 시간의 서비스를 받을 필요가 없기 때문에 주로 재택 간병인들은 시간제 형식으로 일하는 것이 일반적이었다. 그러나 CHCA는 조합 자체적으로 내부의 '노동 시간 보장 제(Guaranteed Hours program)'를 통해 간병인들이 주당 최소 30시간을 일할 수 있게 보장할 뿐만 아니라, 동종 업계의 다른 회사들과는 달리 그들 모두를 정규직으로 고용했다. 일하는 사람이 만족하는 '양질의 일자리'는 곧 한층 높아진 서비스 질로 이어졌고, 소비자들은 홈

케어 서비스에 대한 기대와 지지를

보내기 시작했다. 이제 CHCA는 다른 회사들과 함께 재택 간병 서비스 분야 근로자들의 임금을 올리는 데 도움이 되는 사항들을 로비하는 영향력까지 생겼다.

CHCA의 재택 방문 간병인들은 앞서 언급했던 정규직 고용, 높은 수준의 임금 외에도 초과 근무에 대한 임금 지급, 이윤에 대한 배당금\*, 금융 및 재정 관련 교육, 동료 멘토링, 지속적인 교육 프로그램 등 동종업계에서는 가장 높은 수준의 복지 혜택을 보장받는다. 이는 조합의 민주적인 소유 구조 및 운영 시스

템 덕분에 가능한 일이었다. CHCA에서는 매년 12월마다 조직의 전략 달리 그들 모두를 정규직으로 고용했다. 일하는 사람이 만족하는 '양질의 일자리'는 곧 한층 높아진 서비스 질로 이어졌고, 소비자들은 홈 이라면 누구나 후보가 될 수 있다.

CHCA의 90% 이상이 재택 방문 간병인이기 때문에 이들이 이사회의 다수를 구성하게 되므로, 조합이 간병인들을 위한 복지 혜택을 높이는 데 어려움이 없다. 이사회의 재임 기간은 2년으로 연임할 수 있다.

뉴욕 지역 작은 협동조합 단체가 미국에서 가장 큰 협동조합으로 성장한 데에는 가격 경쟁력이나 프리미엄 서비스, 기발한 마케팅 전략은 없다. 그러나 회사의 이익보다는 구성원 모두의 행복을 우선한 마음에서 나온 좋은 서비스가 이를 위한 제 역할을 해내고 있다.

\*주로 매 4년마다 1,000달러의 적립금을 내면, 조합원들은 평균 250달러의 배당을 받을 수 있다. 보통, 이윤에 대한 할당은 배당보다는 근로자들의 시간 당 임금을 최대화하는 방향으로 이루어진다. CHCA의 수익의 80%는 임금과 직원들의 복지를 위한 일에 쓰인다.

# 마당쇠마을먹거리협동조합

울산광역시 북구에서 '두부촌'의 '마당쇠 순두부찌개'의 맛이 일품이다. 마당쇠마을먹거리협동조합은 자원봉사자들의 인연에서부터 시작됐다. 때가 되면 모여 안부도 물고, 체육대회 등 단합대회도 한다. 지금도 연락만 돌리면 300명 정도는 너끈하다. 그렇게 오래전부터 끈끈한 우정을 다져온 이들이 은퇴 후의 삶과 지역에 대한 나눔과 봉사의 마음으로 한데 모였다. 협동조합이라는 이름으로 그 마음들이 한데 뮤이니, 그렇게 든든할 수가 없다. '지역사회와 늘 함께 가겠다'는 마당쇠라는 이름이 더없이 친근하게 느껴지는 이유가 그때문일까?



## 지역의 마당쇠가 되고자 했던

### 작은 모임

마당쇠마을먹거리협동조합의 시작은 2000년으로 거슬러 올라간다. 기초의원 보궐선거에서 모 후보의 선거운동 자원봉사자들이 모였고, 그들의 노력으로 후보는 당선됐다. 하지만 그때 모인 자원봉사자들은 또 다른 꿈을 꾸기 시작했다. 이렇게 모인 것도 인연인데, 우리가 지역사회를 위해 무언가 해볼 수 있지 않을까 하는 생각이었다.

즉시 모임을 위한 홈페이지 '진정한 지방자치 실천모임'이라는 뜻의 '진실모'를 개설하였고, 그렇게 마당쇠마을의 역사는 시작됐다. '마당쇠'라는 이름은 마당쇠처럼 '지역을 위한 나눔과 봉사, 풀봄을 실천하고 지역사회와 늘 함께 가겠다'는 뜻으로 지어진 이름이다. 계절마다 운동회 등으로 친목도 다지고, 노인 목욕봉사 등 지역사회를 위한 활동을 지속했다. 참여한 사람들이 모두 한마음으로 움직이니 활동에는 의미가 더해졌고, 그 의미에 동참하는 사람이 점점 늘었다.

그렇게 규모가 커지면서 자발성

만으로 모이는 것도 좋지만, 우리가

가진 힘을 조금 더 모으고 지역에 기여하자는 생각이 커졌다. 당시 사단법인이나 복지법인을 생각했지만, 마침 협동조합 기본법이 만들어졌고, 지속 가능성과 일자리 등을 고려하여 협동조합을 설립하기로 마음을 굳혔다.

### 뜻이 모이니

### 일이 솔솔

마음이 모이니 진행은 일사천리. 3월 5일 간부수련회를 열어 협동조합에 대한 이해를 돋기 위한 질의응답 시간을 가지고, 4월 12일에 발기인 6명이 모여 창립총회를 열었다. 김병조 관리이사는 그동안 몬드리고 과 같은 해외의 유명 협동조합 사례들을 접하며, 참 좋다고 생각은 했지만, 어떻게 해야 할지 고민이 많았다고.

"협동조합이 참 좋은데, 그걸 누구랑 할 것이냐가 고민이었어요. 그때, 아이걸 우리 회원들하고 하면 되겠다 싶어 제가 제안을 했습니다."

이들에게 협동조합이 갖는 의미는 특별했다. 협동조합은 40대 후반에서 50대 중반의 이들에게 지금 스스로 무엇을 할 수 있는가에 대한 대답이었다. 스스로 자신감이 떨어지던 시기에 협동조합은 나도 무언가 할 수다는 자신감으로 작용했다.

개인적인 장점을 살려 일자리도 만들고 할 수 있지 않을까 하는 기대도 커졌다. 출자금 1억 원으로 선택한 아이템은 두부였다. 건강식이면서 조리법이 쉬웠다. 무엇보다 지역에 없는 두부점이었다. 일이 잘 풀려 이전에 장사하던 사람이 성공하고 다른 곳으로 떠난 소위 '목 좋은 곳'에 자리도 잡았다. 두부도 직접 하기로 하여 인천까지 기계를 사러 갔다. 일이 생각보다 빠르게 진행됐다. 6월 6일에 정식 개업식을 했다. 정식으로 요리를 해오던 조합원은 없었지만, 시행착오를 겪으며 맛을 개선해 나갔다. 음식점을 영업하는데 있어 필요한 기초소양교육도 빼놓지 않았다. 요리의 맛에 대해서도 끊임없이 고민하고 기초를 다졌다.

### 자생력을 가지고

### 독립하기 위해

현재 마당쇠마을먹거리협동조



합의 조합원은 30명이다. 직원협동조합 형태로 조합원들이 모두 시간제 형태로 근무 중이다. 매장에서 일하는 사람들 모두 조합원이거나 혹은 조합원의 가족. 김병조 관리이사는 매장에서 직접적인 업무를 보진 않지만, 조합 구석구석의 고충을 처리하는 중요한 살림꾼 역할을 하고 있다. 모두가 동등한 위치에서 일하는 협동조합이지만, 때론 고충도 있다.

“책임자에서 실무자로 업무가 변하기도 하는데, 조합원의 기분이 상 할 수 있죠. 그때마다 조합원에게 구체적으로 이해를 구하고 설득하는 과정이 필요합니다.”

김병조 관리이사는 무엇보다 소통의 중요성에 대해 강조했다. 하

나부터 열까지 모두 공개되고 나누는 것. 마당쇠마을먹거리협동조합은 주 1~2회 정도 회의를 개최한다. 조합원들이 협동조합에 대해 보다 확실히 이해하고, 적극적인 소통을 장려하는 차원에서 내년부터는 사

회적기업연구원과 협조체제 아래 조합원에게 교육을 제공하기로 했다. 조합원들이 사이의 소통과 리더십을 가진 사람으로 양성되기를 바

라는 마음에서다. 이런 분위기 속에 변해가는 조합원의 이야기도 들을 수 있었다. 먼저 긍지와 자부심이 생겼다. 음식 맛이 날로 좋아지는 것

을 조합원과 손님, 모두가 느낀다고. “확실히 협동조합이 최근 이슈가 되다보니 주변에서 ‘네가 그런 것도 하느냐’면서 치켜세워주기도 한답

니다. 그럴때 조합원들이 자부심을 느낀다고 하고. 그런 일들이 있으니 조합원 모두 적극성도 더 생기고, 조합의 주인이라는 것을 확실히 인식해가는 것 같습니다.”

소통의 맥락에서 재정 투명성도 조합원들에게 적극적으로 공개하

고 있다. 조합이 운영하는 자금에서

매출이 얼마인지, 인건비가 얼마나 차지하는지, 순이익이 얼마인지 모

두 조합원과 함께 공유한다. 이런 투명한 과정이 있으니 조합원들과 함께 목표를 세우는 일이 가능하다.

“조합원들과 잉여금을 최대한 적립하기로 이야기를 했죠. 그래서 지금 전세로 들어간 가게에서 최대한 빨리 독립을 하자고 뜻을 모았습니다. 연말에 배당도 하겠지만, 우리 가 더 좋은 근무조건을 만드는 발판으로 삼자고 이야기를 했습니다. 2017년까지 독립하는 걸 목표로요.”

매출도 꾸준히 늘고 있다. 조합원에게 고객유치 포인트라는 독특한 배당 시스템을 제공해 꾸준한 동기를 부여하고 있는 것이 장점. 조합원이 손님을 유치해오면 손님에게는 음식값의 2%를 할인해주고, 조합원에게는 1%의 배당포인트를 주는 식이다. 협동조합이 되기 전부터 해오던 지역사회 나눔사업도 지속적으로 진행하고 있다. 조합의 강점을 살려 지난 10월 말부터 반찬





협동조합이 지역에 도움을 줄 수 있는 구조로 갈 수 있다면 좋겠습니다. 이득만 취하자고 한다면 기존의 개인법인체와 뭐가 다르겠습니까.”

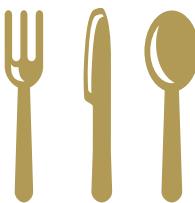
마당쇠협동조합은 정부나 지자체의 지원에 의지하며 조합이 움직이지 않으려고 노력한다. 조합원들의 주체적인 활동에 중점을 두고, 제약이 생기는 투자금이나 지원금은 최소화하려 한다. 그러한 노력의 결과, 많지는 않지만 경영상 흑자도 기록하고 있다. 자체적으로 자생 가능한 구조를 갖춘 것이다. 그래도 필요한 것이 있지 않느냐는 짓궂은 물음에 김병조 관리이사는 웃으면서

답했다.

“각 지역에서 자발성을 가지고 협동조합들이 출발을 했지만, 업종을 불문하고 협동조합끼리의 협동이 가능하도록 연합회가 만들어졌으면 하는 바람은 있습니다. 협동조합을 만드는 것에 급급할 것이 아니라, 어떻게 하면 협동조합이 더 올바른 방향으로 갈 수 있을까를 고민하는 것이 정부의 역할이라 봅니다. 이런 차원에서 행정적 지원이 필요한 게 아닐까요?”

## 마당쇠마을먹거리협동조합

### 사업소개



#### 식당 운영, 도시락제조, 식자재 납품

현재 마당쇠마을먹거리협동조합 1호점으로 두부촌을 오픈해 있으며, 곧 2호점을 오픈 할 예정. 1, 2호점 사이에 순환 근무제를 실시할 예정이다. 향후 도시락 지원 등 지역사회를 위한 지원사업도 꾸준히 이어갈 예정이다.

### 유형

## 사업자협동조합

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**100,000,000**

#### 최초 출자금

**52,000,000**

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



울산

울산광역시북구  
상연암길 11(연암동)

[www.madangsoi.com](http://www.madangsoi.com)  
052-286-0606



**30명**

# 모든 협동조합들의 롤 모델, 스페인 몬드라곤

### 마당쇠마을먹거리협동조합 그리고 몬드라곤

몬드라곤과 마당쇠마을먹거리협동조합(이하 마당쇠협동조합)이 생각하는 일자리의 모습이 사뭇 비슷하다. 나이가 들어도 일하고자 하는 의지만 있다면 누구나 일할 수 있는 협동조합, 지역사회를 위한 기여, 조합원의 주체적인 활동 등 많은 부분에서 마당쇠협동조합이 추구해야 할 방향이 잘 나타나 있다. 물론 몬드라곤은 마당쇠협동조합뿐만 아니라 대부분의 협동조합이 추구하는 모습이기도 하다.

2008년 미국발 금융위기는 세계 시장의 침체를 불러일으켰다. 수 많은 은행과 기업들이 파산했으며, 많은 이들이 일자리를 잃었다. 일반적으로 기업이 부도가 나면, 일하고 있던 근로자들을 해고하는 건 당연한 절차처럼 여겨진다. 그러나 이런 위기 속에서는 물론, 기업이 생긴 이래 60년 동안 단 한건의 해고도 발생하지 않았다면, 믿을 수 있겠는가? 스페인의 7위 기업이자 노동자 협동조합인 '몬드라곤'에서는 60년 동안 단 한건의 해고도 없었다. 금융, 지식, 유통, 제조에 이르는 사업 부분과 260개의 회사, 그리고 8만 4천 명의 근로자로 이루어진 이 거대한 기업연합도 물론 경제위기 당시에는 부도 위기를 피할 수 없어 조합 내 2개의 회사가 부도가 났다. 하지만, 이에 대한 몬드라곤의 대응책엔 '해고'가 없었다.

어떻게 이런 일이 가능할 수 있을까? 이는 몬드라곤 협동조합의 존재 목적 자체에서 찾을 수 있다. 1954년, 호세 마리아 신부가 젊은 제자 5명과 함께 현재 몬드라곤의 시초인 작은 석유 난로 공장을 세웠을 때부터 지금까지 조합의 존재 이유가 '더 많은 노동자에게 더 좋은 일자리를 제공하는 것'인 데에는 변함이 없다. 물론 이들도 일반 시장에서 함께 경쟁하는 '기업'이므로, 각각의 사업체들은 이익을 내야 한다. 그렇지만 다른 일반 기업처럼 '이익'을 위해 '일자리'가 희생되어야 하는 일은 결코 존재하지 않는다. 이런 목적아래, 몬드라곤의 수 많은 근로자들은 소시지 생산, 구겐하임 미술관 건축 및 의료 장비, 엘리베이터 회사, 위성 발사용 로켓 센서 설비 생산에 이르기까지 다양한 분야에서 각각 일하고 있다.

한편, 조합 내의 수 많은 ‘일자리’는 체계적인 창업 지원 프로세스를 통해 창출된다. 몬드라곤 조합원이라면 누구나 창업을 할 수 있는 기회가 열려있다. 창업 지원 프로세스는 크게 4단계(창업 희망자의 시장 조사 및 기획안 제출, 해당 사업에 대한 심화 학습 진행, 학습 결과 발표 및 사업 승인 여부 최종 심의, 사업 시작)로 이루어진다. 지원은 창업의 처음부터 끝까지 계속된다. 이를테면, 시장 조사와 기획안이 잘 작성되도록 매니저를 파견하고, 심화 학습 진행 시에도 관련 분야 전문가를 보낸다. 최단 8개월에서 최장 2년으로 진행되는 심화 학습을 위한 인건비는 ‘노동인민금고’\*에서 해당 조합에 대출해 준다. 최종적으로 허가 받아 정식 사업을 시작한 이후에도, 사업이 손익분기점에 다다를 때까지 전문기를 계속 파견



하여, 경영 및 재무 상태를 점검하는 등 지속적인 지원과 관리가 이루어지도록 한다. 이런 창업 지원 프로세스를 통한 몬드라곤의 창업 성공률은 놀랍게도 80%에 육박한다고 한다.

하지만 아무리 몬드라곤이라도 모든 사업이 100% 성공할 수 없는 건 자명한 사실이다. 몬드라곤 협동조합의 기업들도 경영 실적에 따라 성과가 좋지 못한 임원진들은 해임되기도 한다. 그렇지만, 어느 상황에서도 '해고'는 없다. 임원에서 해임되더라도 몬드라곤의 다른 곳에서 직장을 얻을 수 있으며, 금융위기처럼 힘든 시기에는 상태가 좋은 기업이 손실을 같이 부담한다. 예를 들어 한 사업 부문의 근로자를 줄여야 할 수 밖에 없는 상황이 오면, 감축 대상 근로자들을 확장해나가고 있는 다른 사업체로 이직시킨다. 이

때에는 아직 근로자들이 새 직장 업무에 필요한 교육 역시 함께 제공된다. 행여나 근로자들이 '일시적 실업'이 되더라도, 이들의 보험 제도가 그들에게 월급의 80%를 지급한다.

몬드라곤이 조합원에게 제공하는 각종 보험금들은 조합에서 형성한 44억 유로 상당의 기금에서 나온다. 이 기금은 노동자의 의료보험, 산재보험, 국민연금 및 실업급여에 이르기까지 다양한 용도로 이용된다. 기금의 실체는 사실 조합원의 이자와 배당금이다. 조합원은 전체 기금에 적립된 그들의 돈을 조합탈퇴나 정년에 이르지 않고서는 사용할 수 없다. 이런 원칙은 추후 그들의 노년을 안정적으로 보낼 수 있는 든든한 노후 자금을 마련해준다.

2010년 기준으로 몬드라곤 조합원은 평균 4~5천 만원의 연봉을 받았으며, 기금으로 바로 적립되는 출

자와 배당금까지 산정해서 계산할 경우 연봉은 평균 7천 만원 정도였다. 몬드라곤에서 일하는 근로자의 85%가 조합원이며, 조합원과 비조합원 간 연봉 차이는 없다. 그러나 비조합원은 출자금이 없으므로 이자와 배당이 없다.

몬드라곤 조합원들의 가치관에는 개인의 최대 이익은 없는 것 같아 보인다. 이웃 회사가 어려우면 어려움을 나누고, 회사가 어려워 동료 직원이 실업 위기에 처하면 자신의 연봉을 삭감하더라도 그들의 직업을 지켜준다. 몬드라곤이 지난 위기들을 모두 헤쳐나올 수 있었던 가장 강력한 힘은 여기에 있지 않을까?

\*노동인민금고

몬드라곤 내에 존재하는, 전국 420여개 지점  
을 보유한 스페인 10대 은행

# 모래톱행복마을 협동조합

모래톱마을에는 대문이 없다. 그만큼 주민들이 서로 믿고 의지하고 지낸다는 방증이다. 누가 아프다 하면 너나 할 것 없이 문을 두드린다. 서옥순 이사장을 비롯한 조합원들 대부분이 지역에서 30년 이상 살아온 가족 같은 존재다. 2011년 행복 마을 사업을 신청하였고 2013년 협동조합을 결성하고 마을기업을 신청하여 선정된 것도 주민들이 서로 믿고 의지하며 마을을 위해 우리가 무엇인가를 해보자 하는 의지의 결과물이다. 부산시의 '행복마을 만들기'는 낙후된 동네 단위로 지역 민 스스로 지역 문제를 해결할 수 있도록 건강하고 튼튼한 커뮤니티 형성을 통해 공간적, 사회적, 경제적 재생을 추진하자는 차원에서 시행된 사업이다.



## 마을을 위한 마음이

### 협동조합으로 탄생하다

“제가 마을 통장인데, 처음에는 동사무소에서 마을을 위해 추진하는 프로젝트가 있다 하여 신청했지요. 마을에 좋다면 해야 하지 않겠습니까.” 사실 처음에는 마을기업은 물론이고 협동조합의 개념조차 희미했다. 서옥순 이사장의 바람은 자신이 살아온 이 마을이 조금 더 나아진 모습으로 거듭나는 것이었다. 선정되면 집도 고쳐주고, 마을에 예쁜 벽화를 그려주겠거니 했다. 이렇게 일이 커지는 건 예상하지 못했던 일이라고는 하지만, 사업을 선정하는 과정은 진지했다. 여성 고령자들이 주체적으로 해나갈 수 있고, 잘할 수 있는 사업이 무엇인지에 대한 고민이 주를 이뤘다. 오랜 고민의 끝에 결정된 사업은 전통 장 담그기. 오래전부터 장을 담가 아들딸에게 보내온 만큼, 가능성 있는 일 이었다.

### 아침에 한 바퀴 돌아보니

### 출자금이 딱!

몇십년 동안 장을 담가왔다지만,

그것을 상품으로 내놓는다는 건 또

다른 일이다. 보다 전문적이고 체계적인 교육이 필요했다. 식품위생법에 대한 준비도 철저해야 했다. 이 사장을 비롯한 조합원들은 관에서 하는 교육에 참여하고, 장에 대한 연구도 지속적으로 진행했다. 전주, 순창, 고성 등 장으로 유명한 지역에 견학도 다녀왔다. 결국, 장에 판 해서는 모두 ‘척하면 척’ 박사가 됐다. 특히 마을에서 청년회장을 역임해오던 이춘근 총무는 식품위생법에 대해 빠삭해져, 부산 행복마을코

치가 동행하면서 다른 팀을 도와주자 할 정도로 잘 알게 되었다고.

하지만 가장 어려웠던 점으로는 아무래도 협동조합을 설립하기 위한 행정적 절차라 말한다. 조합원 대부분이 여성 고령자이기 때문에 협동조합의 개념 이해와 설립 절차상의 행정적 문제들을 처리하는데 어려움이 있었다. 결국 이춘근 총무

가 해결사로 나섰다. “부산말로 욕

봤다 하죠. 총무가 욕 봤습니다. 구

청에 몇 번씩 왔다갔다 했습니다.”

조합원들의 협동조합에 대한 이

해를 돋기 위해 매주 수요일 오후 8

시마다 수요회를 통하여 협동조합에 대한 개념과 사업 전반에 대한 토론을 이어갔다. 모래톱 마을은 자체적으로 행사도 많이 하고, 때가 되면 주민 스스로 동네를 청소하기도 한다고. 어찌나 마음이 잘 맞는지, 조합 설립과정에서 마음이 안 맞는 일은 없었다. 서옥순 이사장과 이춘근 총무는 대표적인 에피소드로 출 자금 모으던 날 아침을 떠올렸다.

“아침에 출자금 모으자 이야기 나오고 동네 한 바퀴 돌고 나니 1,200만 원이 모였지요. 법인 등기하기 전날 입금되어야 한다고 말하니까 네시간만에 입금이 마무리되면서 출자금이 모이게 됐습니다.”

이른 아침 식사 후 십시일반 모은 출자금이 1,200만 원이다. 지금은 조합원이 36명이 되었고, 출자금도 2,000만 원까지 모였다고 이야기 했다.

## 장담그기부터

### 실버행복교실까지

지난 11월 19일 '모래톱마을행복센터'라고 이름 붙여진 조합의 보금자리가 개소식을 마쳤다. 모래톱



행복마을협동조합은 시에서 건물을 지원받은 조합 중 하나이다. 센

터는 지상 3층 건물에 다목적홀과 작업장 등으로 구성돼 있으며 시비 와구비 등 11억 2천만 원이 투입되었다. 건물의 운영을 모래톱마을협동조합이 운영하는 것이며 전통음식제조 및 체험과 실버행복교실 등을 운영할 예정이다.

조합은 이사장을 중심으로 생산팀, 총무, 홍보판매 3팀으로 분화되어 있으며, 현재 손두부, 식혜, 한과, 청국장, 간장, 된장, 고추장 등 10가지 이상의 전통음식을 제조하고 있다. 어르신들이 너무 다양한 품목의 사업을 진행해 무리가 있지 않을까 싶었지만, 사업의 특성상 장을 한번 담그면 1년 이상 숙성이 필요하기에 비어있는 기간에 다양한 사업들을 추진할 수 있기 때문이다. 현재 일하시는 분은 총 12명이고, 모두

고령자이기 때문에 오전반/오후반을 나눠서 운영하고 있다.

30년 넘게 직접장을 담가온 장 담그기의 베테랑들이라 장맛에 의심이 없겠지만, 판로는 또 다른 문제다. 인터넷을 뒤져 전통방식으로 제조하는 타 제조업체중 최저가로 모든 제품의 가격을 정했다. 된장

1kg은 1만 3천 원, 고추장 1kg에 1만 5천 원, 간장 1,800ml에 1만 3천 원, 각종 장아찌는 500g에 5,000원에 책정했다. 원래 장을 담가먹던 마을이라 가격이 높으면 굳이 살 필요 없는 이유에서다. 저렴한 가격에서 유통 마진을 제하면 수지가 안 맞아서 직접 유통하는 방법을 택해야 한다고. 이러한 이유로 모래톱협동조합에게 판로개척은 숙제로 남아있다. 하지만 한 가지 방법으로 소비자협동조합 운영을 염두에 두고 있다. 아직 소비자협동조합원을

모집하지는 않았지만, 정관 변경을 준비하고 있어 내년에는 '다중이해 관계자 협동조합'으로 재탄생한 모래톱행복마을협동조합을 만나볼 수 있다.

"소비자가 있어야 팔리죠. 마을에서 실험을 한번 해봤는데 호응이 좋았습니다. 앞으로 농수산물을 대량 구매해서 소비자 협동조합도 함께 운영하는 방안을 고려 중입니다. 그렇게 통에서 잘되면 동, 동에서 잘되면 구까지 키워볼 생각입니다."

### 지역공동체 협동조합의 표준이 되길

최근 모래톱협동조합에 재밌는 문의가 들어온다. 할아버지들이 '우리 할 일이 없느냐'고 물어오기 시작한 것. 서옥순 이사장은 당장은 아니더라도 점차 양질의 노인 일자리를 창출하는 것 역시 목표라고 언



급했다. 건강한 먹거리와 노인 일자리 창출이라는 두 목표를 차분히 쫓고 있는 모래톱행복마을협동조합. 하지만, 조합원 모두 애로사항은 있다. 이를테면 자녀들의 만류다. 아무리 가족같은 마을 주민분들과 함께라고는 하지만, 나이드신 부모님이 젊은 사람도 하기 힘든 사업을 하신다니 자녀들의 걱정이 이만저만이 아닌 듯하다.

“쉬면서 인생을 즐기셔야 할 나이에 사서 고생이냐고 합니다. 그래서 ‘이제 내 맘대로 못 그만둔다’라고 그랬지요.”

조합원 모두 개인 사업도 하고 있는데, 함께 무언갈 해나간다는 뿐만 아니라, 마을을 변화시켜 나간다는 재

미로 힘든 줄 모르고 지낸다고. 예전에도 그랬고, 지금도 그렇지만 모래톱협동조합의 모든 목표는 자신들이 살아온 마을에 맞춰져 있다. 사업이 번창하기를 소망하는 것도 마을을 위한 마음에서 나온다.

“사업이 잘되어야 주민 소득증대에도 기여하고, 마을의 인지도도 높일 수 있겠지요. 산동네 소리 안 듣는 좋은 이미지의 마을로 만들어가고 싶습니다.”

앞으로는 고추 세척, 건조, 분쇄까지 다 직접 해서 만들고 싶다는 서옥순 이사장. 건강하고 믿고 먹을 수 있는 먹거리를 비롯해 마을을 생각하는 마음까지. 이런 참여와 열정은 어르신들이 지역을 위해서, 다음

## 모래톱행복마을 협동조합

### 사업소개



#### 전통식품 제조판매

도심의 낙후 지역에 거주하고 있는 대다수 여성 고령자인 조합원들의 불안정한 노후 생활에 대비하여 안정적인 소득처 확보 마련과 함께 마을 이미지 개선을 위해 설립함. 초기단계로 고추장, 된장, 식혜 등 전통식품을 제조하여 판매하고자 한다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

# 20,000,000

#### 최초 출자금

# 11,750,000

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



# 36명

### 유형

## 사업자협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 1만 원이다. 최소 1구좌 이상, 조합비를 납부하고 가입신청서를 작성하면 조합에 가입할 수 있다.

## 브라질수공예 협동조합 쿠오파 호아카(COOPA-ROCA)

모래톱행복마을협동조합 그리고 브라질공예 협동조합 쿠오파-호아카

급속한 도시화의 흐름 속에서 가난한 옛 모습 그대로 남아있는 대도시의 변  
두리 지역. 자칫하면 슬럼화되어 도시의 골칫거리로 전락하기 십상이지만,  
브라질 리우데자네이루에는 변두리 지역 주민들이 전통 공예 기술을 새롭  
게 가다듬어 고부가가치 상품을 만드는 협동조합이 있다. 주민들의 일자리  
를 창출하고 지역 전체의 소득을 올리는 것은 물론, 그 자체로 높은 가치를  
갖는 브랜드가 된 공예 협동조합 쿠오파-호아카. 고추장에서 출발해 건강  
하고 맛있는 전통식품 통합 브랜드로 성장하고자 하는 모래톱행복마을 협  
동조합의 미래를 쿠오파-호아카에서 발견한다.

1980년대 초반 브라질 리우데자네이루의 변두리의 ‘호아시냐(Rocinha)’라는 지역에 설립된 ‘쿠오파-호아카(COOPA-ROCA) 협동조합’은 브라질 북부의 전통 자수 기법과 수공예 기술을 이용해 고급 디자인과 패션 제품을 만든다. 쿠오파-호아카의 의류와 공예품은 높은 품질과 독특한 디자인을 인정받아 브라질 자국 내에서는 물론 해외 패션 및 디자인 업계에서도 주목 받고 있으며, 이들의 활동은 지역에 변화의 바람을 불러일으키고 있다.

여성 재봉사들을 많이 만나게 되었다. 그녀는 대학에서 브라질의 저명한 교육자 파울로 프레이리(Paulo Freire)에게 가르침을 받았는데, 그의 대중 교육 이론을 적용해 빈민가의 현실과, 그곳의 가난하고 차별받는 여인들의 삶을 개선하고 싶었다. 그래서 빈민가의 여인들이 매듭 장식, 코바늘 뜨개질, 패치워크와 같은 브라질 전통 공예 기술을 이용해 의류를 생산하는 협동조합인 쿠오파-호아카를 시작했다. 사업 초기부터 테네는 조합원들에게 좋은 보

1980년대 대학에서 사회학 을 전공하던 22세의 여대생 테레 (Maria Teresa Tetê Leal)는 어느 날 가정부가 살고 있는 호아시냐 지 역을 방문해, 바느질 재능은 있지 만 그 기술로 돈을 벌 기회가 없는	수와 집에서 일할 수 있는 기회를 보장하고자 노력했다. 사실 조합원 들이 모두 이미 뜨개질이나 바느질 패치워크 기술을 갖고 있었기 때문 에 별도의 작업장이 필요없었고, 재 택 근무를 하면 조합원들이 일하는
---	---

동안 아이를 다른 곳에 맡길 필요가 없어 편리했다. 거기에 테테는 조합원들 스스로 작업량과 시간을 정해 각자 속도에 맞게 일할 수 있는 자율성을 더해주었다. 그리고 쿠오파-호아카의 모든 결정은 조합원 전체의 의견을 반영한다는 원칙을 세웠다.

사업 초기에 그들은 지역 아트 페어에 참가해 재활용 천으로 만든 이불, 베개와 수공예품 등을 판매했다. 그들의 생산품은 인기는 높았지만, 스타일이 평범해 그다지 높은 가격을 받을 수는 없었다. 그래서 조합은 저평가된 제품을 가치 있는 것으로 바꾸고, 시장에서 잘 팔리게 만들 방법을 고민했고, 그들의 기술을 하이패션과 접목시키는 혁신적인 시도를 했다. 전통적인 기법을 이용하되, 흔히 예상되는 소박한

A photograph showing two women in a room with a brick fireplace in the background. They are working on large, white, spherical decorations, possibly paper mache or light globes. The woman on the left is wearing a dark green tank top and has her hair pulled back. The woman on the right is wearing a patterned blouse and has dark hair. They are focused on their work, which involves applying a decorative pattern to the spheres.

재료에서 탈피해 실크같이 고급스러운 소재를 사용해 이브닝 가운을 만드는 등의 시도를 한 것이다. 사실 그런 고급 소재는 쿠오파-호아 카가 감당할 수 있는 가격대가 아니었지만, 지역 의류 공장들의 도움으로 남는 천들을 기부받아 활용했다. 빈민촌으로 가는 것이 안전상 문제 가 있다는 이유로 공장에서 천 배달을 거부하는 일도 있었지만, 다행히 유럽 공정 무역 협회(European Fair Trade Association)과 연결된 독일의 파트너가 천의 수합과 배달에 필요한 차량을 지원해주어 위기를 해결하기도 했다. 주변의 도움과 지지로, 쿠오파-호아카는 차츰 성장을 이어나갔다. 조합의 창립자 테테는 “빈곤에 빈곤을 더하면 빈곤이 됩니다. 하지만, 빈곤에 부를 더하면 새

로운 가능성이 되죠.”라고 말한다.  
점점 더 많은 주문이 들어오자,  
조합에 가입하는 여성들도 늘어나  
지금은 150명에 이르는 근로자들  
이 쿠오파-호아카에서 일하게 되었  
다. 조합원들은 18세에서 65세 사  
이의 여성들로 이루어져 있는데, 대  
다수는 조합에 가입하기 전까지 별  
다른 수입 없이 집에서만 수공예품  
을 만들던 사람들이었다. 현재 그들  
은 각자 동의한 작업량에 따라 매달  
200~600헤알(87~263달러)의 수  
입을 얻고 있다.

1990년대 초반부터는 패션 업  
계의 주목을 받기 시작해 브라질 렉  
셔리 브랜드인 오스클린(Osklen)과  
카를로스 미엘리(Carlos Miele), 그  
외에도 폴 스미스(Paul Smith), 라코  
스테(Lacoste) 등의 브랜드와 콜라

보레이션 프로젝트를 진행했다. 이런 성과를 얻기까지, 테테는 자신의 네트워크를 최대한 활용하여 지역 조합원들이 패션과 유행에 대한 안목을 기를 수 있도록 무료 강습을 해 줄 디자이너들을 찾는 등 다양한 노력을 멈추지 않았다. 현재 콜라보레이션 프로젝트는 쿠오파-호아카 사업의 주요 부분을 차지하고 있다.

쿠오파-호아카는 빈민 지역 여성들에게 일자리를 마련해 준 것뿐만 아니라 집에서 취미로 만들던 수공예 제품을 시장에 고급 제품으로 재인식시켰다는 점에서 의미가 깊다. 앞으로 시장 점유율 확대와 사업 모델의 혁신을 통해 더 많은 여성 장인들에게 일할 수 있는 기회를 제공하고자 한다.

## 사회적협동조합 도우누리

2013년 9월, “협동조합의 힘…국공립 시설 첫 위탁운영”이라는 제목의 뉴스가 올라왔다. 서울 중랑구에 위치한 시립중랑노인전문요양원을 협동조합이 최초로 수탁했다는 내용이었다. 지금까지 그와 같은 국공립 시설은 사회복지법인이나 의료법인만이 위탁운영할 수 있었는데, 이번에 최초로 ‘협동조합의 힘’을 보여준 주인공은 바로 <사회적협동조합 도우누리(이하 도우누리)>다.



### 작은 옷 ‘비영리 임의단체’를 벗고 딱 맞는 옷

#### ‘사회적협동조합’으로

도우누리의 전신은 2008년 광진주민연대 부설 기관으로 설립된 늘푸른돌봄센터다. 늘푸른돌봄센터는 광진구 주민들에게 유아동부터 어르신에 이르기까지 생애 전 과정에 필요한 다양한 돌봄서비스를 제공하며 성장했고, 2010년 사회적 기업 인증을 받았다. 그전까지는 비영리단체로 활동할 수 있었지만, 사회적 기업 인증을 받고 나니 2년之内에 법인격을 갖추어야 했다. 돌봄서비스 근로자를 위한 ‘좋은 일자리’를 창출하면서, 지역사회의 구성원들에게 요람에서 무덤까지 양질의 돌봄서비스를 제공하고자 하는 단체의 목적과 가장 잘 맞는 형태를 모색하던 중, 협동조합기본법이 제정된다는 소식을 접하고 사회적 협동조합을 ‘발견’했다. 그 때부터 직원들과 함께 1년 동안 전환을 준비하며 협동조합에 대해 공부했고, 2013년 1월, 보건복지부 산하 ‘사회적협동조합 도우누리’로 전환했다.

사회적협동조합으로 전환한 후

내부에 어떤 변화가 있었는지, 도우누리 민동세 이사장에게 물었다. “사실 직원이나 조합원이 체감하는 것은 크지 않다고 봅니다. 사업은 예전에 하던 그대로니까요. 조직 운영도 전환 이전부터 자체 운영위원회 등을 통해 민주적으로 이루어졌고, 1년간 협동조합 교육을 통해 익숙해진 부분도 있을 겁니다. 조합이 전환 후에 맞은 가장 큰 변화는 공식화 되었다는 겁니다. 법인격이 생긴거죠. 그래서 법인으로서 할 수 있는 다양한 사업에 대한 상상력을 얻은 거예요.”

그 ‘상상력’의 첫번째 결과가 바로 시립요양원 수탁이다. 도우누리는 다년간 다양한 돌봄서비스 분야에서 풍부한 노하우를 쌓아왔지만, 그간은 법인격이 없어 사업 분야에 제한이 있었던 것도 사실이다. 하지만 이번 전환을 계기로 그 제한이 사라져, 운영에 더욱 탄력을 받게 되었다.

### 교육으로, ‘돌봄리더’로 조합원을 성장시키다

전환과정에서 조합원들이 직접

회의를 거쳐 결정한 출자금은 ‘1구좌 만원, 최소 3구좌 출자’였다. 전체 직원 140명 중 115명이 조합원이 되었다. 이와 같이 높은 참여율의 비결을 묻자 민동세 이사장은 ‘교육’을 꼽았다. 1년 동안 전환을 준비하면서 각 사업팀별로 월2회씩 교육을 했는데, 외부 강사를 모시기보다는 자체적으로 당시 뉴스 꼭지에서 협동조합에 관계된 것을 끓어서 보고, 신문을 읽고, 협동조합이 뭔지, 왜 협동조합을 해야하는지를 하나하나 설명하면서 설득하는 과정을 거쳤다.

직원 대표자 ‘돌봄리더’를 기르는 도우누리만의 문화 역시 조합원의 적극적인 참여에 힘을 실었다. 현재 우리나라 돌봄업에 종사하는 사람을 한 줄로 표현하면 ‘(장기)경력 단절 또는 생애 첫 직장 중고령 여성’이라고 한다. 사실상 대부분 사회 참여의 경험이 많지 않은 분들이다. 그래서 도우누리는 이들이 조직 운영에 적극적으로 참여하도록 하는 방법을 고안했다. 매년 각 사업팀 별로 직접 선거를 통해 직원 대표자를 뽑는데, 직원 대표로 선출



되면 대표자 회의에 의무적으로 참석해 조합 운영에 대해 의견을 보태야 한다. 또 하나, 돌봄서비스가 감정노동인 만큼, 직원들의 스트레스 해소는 필수라고 생각해 노래교실과 같은 문화활동을 마련하고, 조합원 간의 소모임 활동도 지원하고 있다. 그 소모임에도 대표자가 있는 데, 그들 역시 '돌봄리더'로 조합 운영에 참여할 의무가 있다. 한번 대표가 되면 임기가 끝나더라도 계속해서 '돌봄리더' 자격으로 위원회와 대표자 회의에 참석해야 하고, 워크샵도 진행한다. 이렇게 조합 운영에 직접 참여하는 돌봄리더가 점점 늘어나면서, 자연스럽게 조합원의 참여도와 이해도가 높아지고 조합원 개개인이 성장하도록 하는 것이 바로 도우누리의 전략이다.

**생애주기돌봄서비스사업, 그리고 건강한 일자리**

현재 시립중랑요양원은 정원 165명 규모로 직원은 데이케어센터를 포함해 95명이다. 노인장기요양보험법상 등급을 받거나 65세 이상, 노인성질환을 앓고 계신 어르신이 입원하시는 곳인데, 민간 요양원 중에 이 정도 규모로 갖춰진 시설은 없다.

도우누리는 이 밖에도 '생애주기 돌봄서비스' 제공을 추구한다. 신생아 서비스, 장애아동 재활바우처, 초등학교 ADHD 심리지원 서비스

를 운영하는 발달센터를 2009년도에 시작했고 산모바우처사업과 노인돌봄종합서비스, 재가장기요양 서비스, 가사간병방문서비스, 장애인활동지원서비스, 돌봄여행서비스 등도 운영하고 있다. 또, 사회공헌사업으로 아동들의 심리 정서 케어를 함께 하는 방과후 공부방 '옹달샘학교'도 운영하고 있다. 옹달샘학교는 광진구 지역 내 저소득층 이 밀집된 곳에 위치하고 있다.

이렇게 다양한 서비스를 운영하면서 도우누리가 지키고 있는 원칙은 바로 '직접 고용'이다. 돌봄서비스는 대단히 노동집약적이고, 서비스를 제공하는 사람들이 취약계층이기 때문에 종사자들의 처우개선



을 위한 노력이 피ylon한데, 아직 우리 사회의 인식은 그에 미치지 못하고 있다. "아직 우리 사회에서는 돌봄서비스가 저평가되고 있어요. '돌봄'이라고 하면 직업이 뚜렷하지 않은 여성인 가정에서의 역할과 비슷한 것을 한다고 생각해서 돈 주기 아까워합니다. 그 자체가 돌봄서비스의 가치를 책정하는 기본 생각이 되고 있어 문제예요."

그래서 이런 현실이 개선될 때까지 조합은 '적자 재정'을 계획하면서 근로자들에게 최대한의 봉사를 돌려주려 한다고 강조했다. 그리고 적자 재정으로 사내유보금이 생기지 않아 풍부한 복지제도를 마련하기는 아직 힘들지만, 직원들을 지원하기 위해 소액대출제도를 시작하려 한다고 덧붙였다. 현행 법상 사회적 협동조합은 출자금의 30% 범위 내에서 소액대출을 할 수 있다. 소액대출 사업이 실질적으로 직원들에게 힘이 될 정도의 규모로 커지려면 출자금이 늘어야 한다. 그래서 도우누리는 '조합원 10,000명'이라는 목표와 함께 조합원의 합의를 거쳐 급여공제를 통한 월 증자를 계획하고 있다.

**돌봄서비스업의 선순환, 성장과 상생을 꿈꾸며**

또 하나, 돌봄서비스에 종사하는 근로자들의 근로조건 향상을 위해 현재 우리나라 노인요양 사업은 재가요양과 시설요양 두 가지로 구분되어 있다. 좋은 서비스를 제공하는 광진구



민동세 이사장

에 돌봄서비스 관련 자격증을 가진 사람은 1,800 명 정도다. 대부분이 민간 업체에서 알선의 형식으로 일감을 받고 있는데 정보가 잘 교류되지 않아 일거리를 찾지 못하는 사람도 많고, 정식 고용이 아니어서 일하고도 임금을 제대로 받지 못하는 경우도 있다. 퇴직금을 못 받는 것은 부지기수다. 때문에 지역사회의 돌봄 서비스 근로자들이 모여 운동도 하고 쉼도 얻고 구인구직 정보도 교환하는 센터를 만들어 이런 문제를 개선하고자 한다. 특히 돌봄사업은 끊임없이 직무교육이 필요하기 때문에, 돌봄회관에서 관련 교육을 제공해 서비스의 질을 높이고, 근로자들의 역량도 강화해 지역사회에 건전한 돌봄서비스 시장을 형성하

고자 하는 그림도 함께 그려가고 있다. 돌봄회관에서 교육을 받고, 구직 정보를 얻으러 온 사람이 그곳을 세운 도우누리에 가장 먼저 관심을 갖게 되는 것은 덤이다.

“돌봄은 어느 집에서나, 누구에게나 필요한 서비스입니다. 저희는 그 돌봄서비스가 정당한 평가를 받는 사회, 돌봄 서비스가 필요한 지역 주민 누구나 질 좋은 서비스를 받을 수 있는 사회, 돌봄서비스를 제공하는 사람들과 제공받는 사람들이 모두 행복한 사회를 만들어 보려고 합니다.”

## 사회적협동조합 도우누리

### 사업소개



#### 돌봄사회서비스

산모신생아서비스, 아동심리지원서비스, 장애아동 재활서비스, 노인돌봄종합서비스, 재가장기요양서비스, 가사간병방문서비스, 장애인활동지원서비스, 돌봄여행서비스 등의 생애주기 돌봄 서비스사업을 제공한다.

### 유형

## 사회적협동조합

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

# 10,150,000

#### 최초 출자금

# 10,000,000

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



## 서울

서울시 광진구자양4동  
508-1호 2층

[www.gjcare.net](http://www.gjcare.net)  
02-461-8373



# 117명

## 서로에게 필요한 돌봄, 복지클럽 생협

#### 사회적협동조합 도우누리 그리고 복지클럽 생협

사회가 점차 고령화되면서, 돌봄서비스의 필요성은 점점 높아지고 있다. 하지만 적절한 수준의 돌봄서비스를 적절한 비용으로 많은 사람이 누릴 수 있는 방법을 마련하기란 쉽지 않다. 이 문제를 협동조합의 형태로, 지역민이 지역민을 직접 돌보며 서로에게 필요한 서비스를 제공하는 모델로 풀어가려는 시도가 있다. 도우누리보다 20여 년 앞서 출발한 일본의 복지클럽 생활이다.

일본은 2020년에 인구 네 명 중 한 명이 65세 이상의 노인인 고령 사회가 될 것으로 예측하고 있다. 때문에 정부와民間 모두 노인 복지 서비스를 제공하기 위해 애써왔지만, 양쪽 모두 한계를 면할 수 없었다. 정부는 최저 수준의 서비스만을 일률적으로 제공하는 것 이상의 정책은 시행하기 힘들고,民間은 노인들의 니즈에 맞는 다양한 맞춤형 서비스를 제공할 수 있지만 가격이 비싸 많은 사람이 이용하기는 힘들다. 적절한 수준의 복지 혜택을 가능한 한 많은 사람이 이용할 수 있는 방법에 대한 오랜 모색 끝에, 1989년 카나가와현 요코하마시 북구에서 는 사회적협동조합 '복지클럽 생협'이 탄생했다.

‘복지클럽 생협’은 ‘생활클럽 생협’의 멤버들이 중심이 되어 만든

일본 최초의 복지 전문 생협으로, 조합원들이 서로 돋는 '상부상조'의 정신과 '참가형 복지' 실현을 기본 이념으로 설립되었다. 참가형 복지란, 조합원이 자발적으로 선택하고 참가하는 복지 서비스를 뜻한다. 조합원 자신이 오랫동안 살아온 생활 터전에서 노후를 보낼 수 있는 재가형 복지 시스템을 구축하고, 고령자는 물론 장애인에게도 편리한 지역 환경을 조성하고자 한다. 현재 크게 7가지 분야 - 택배, 가사 개호, 식사, 이동, 데이 서비스, 공제 서비스, 개호 관련 생활용품 렌탈 서비스 - 를 포함한 다양한 복지 서비스를 제공하고 있다. 정부나 기업에서는 쉽게 할 수 없는 세심한 서비스를 넓은 영역에서 제공하는데, 예를 들어

혼자 사는 노인을 위해 음식 배달에  
정겨운 인사를 더하거나, 엄마가 아

을 때 아이가 학교에 갈 수 있도록 돋는 식이다.

한편, 이 단체가 시행하는 다양한 복지 사업들은 상부상조의 개념으로 운영되는 ‘워커즈 콜렉티브’라는 조직을 통해서 이루어진다. ‘워커즈 콜렉티브’(이하 워커즈)란 조합원(출자자)들이 자신의 자금, 시간 및 노동을 자발적으로 내어 운영하는 노동 단체로, ‘복지클럽 생협’이 복지 서비스를 제공하는데 있어서 실제적으로 가장 큰 역할을 하고 있다. 이를테면, 현재 생협에서 제공하고 있는 ‘가사 개호’ 서비스는 집안일을 할 수 있는 조합원들이 모여 만든 ‘가사 개호 워커즈’가 청소, 빨래 같은 가사일을 할 수 없는 조합원들을 위해 일하는 방식으로 시행된다. 같은 동네 조합원이 스스로 뭉쳐 만든 복지 단체이기에 정



책이나 돈으로 얻는 서비스에 비할 수 없는 세심한 배려와 정이 어려 있다. 게다가 이용료도 보통 시장 가격의 3분의 2에 불과해 서비스 이용자들의 만족도가 높다. 복지클럽 생협 조합원들의 워커즈 참여율은 16~17%로, 모든 조합원이 참여하는 것은 아니지만 '누구나' 워커즈의 일원으로 일할 수 있는 가능성이 열려있다.

“복지클럽 생협이 지금 존재할 수 있는 것은, 어떤 우수한 리더가 있어서가 아니라 보통 사람이 할 수 있는 것을 하였기 때문입니다. 장애가 있거나 나이가 들어도 워커즈에서 일하는 사람이 있습니다. 실제 75세 되신 분이 식사 서비스 워커즈에서 일하고 계시기도 합니다.”

처음 단 2개의 워커즈 콜렉티브  
로 시작했지만, 현재 복지클럽 생협

에는 앞서 언급한 ‘가사 개호’를 포함해 83개의 워커즈가 있다. 자발적 참여를 바탕으로 조직을 운영해 조합원들이 스스로 도우며 서로에게 필요한 최적의 복지를 공유할 수 있는 시스템을 구축하고 있다. 카나가와현에서 최초로 출발한 이 서비스는 23개의 지자체와 행정구역으로 확대되었고, 조합원 수도 1989년 설립 당시 1,575세대에서 꾸준

히 증가해 현재 처음의 열 배가 넘는 15,000 세대 이상의 가정이 참여하고 있다. 총 사업고도 1989년 약 16억 9천만 엔에서 2004년 기준 32억 5천만 엔으로, 두 배 정도 늘었다. 사거나 받기만 하는 복지 서비스가 아닌 서로 나누는 복지 서비스는 지금도 여전히 많은 사람들

의 마음을 끌어당기고 있다.  
“원래 협동조합은 지역에 사는

사람들이 사용하는 생활 수단입니다. 조합은 조합원이 필요로 하는 것을 제공하고 조합원은 가능하면 워커즈로 참가해서 서로 도울 수 있는 구조를 만들면 그것이 바로 스스로의 장래를 위한 것이 되죠. 그렇게 자신을 위한 생협을 만들 수 있는 곳이 '복지클럽 생협'입니다."

# 연리지장애가족사회적협동조합

장애를 가진 사람들과 그 가족들은 집 밖에서 돌아다니는 것조차 녹록지 않다. 편의시설 이용의 불편함, 장애를 보는 시선 때문이다. 거기에 부모가 받는 상처도 있다. 지적인장애가 있는 아이들은 사회생활도 아주 어렵다. 차별을 받았을 때도 대응할 수도 없다. 그런 모습을 바라보는 부모의 마음에는 멍이 든다. 장애에 대한 사회의 인지와 이해의 부족에서 생기는 편견이나 오해 때문에 장애인들의 삶은 여전히 딱딱하다. 그래서 그러한 고민에 함께 공감하는 부모들이 모였다. 큰 꿈을 이야기하기보다는, 우리 아이가 지역사회에서 평범하게 살아갈 수 있는 환경을 만들고자 했다.



## 장애인아이를 가장 잘 아는

### 부모들이 모여

‘사단법인 전국장애인부모연대’는 장애인들의 소외된 교육권을 확보하기 위해 오랜 시간을 힘썼다. 대한민국의 장애부모들이 지역별로 모여 장애에 따른 특별교육을 제공하라고 목소리를 높였다. 목소리가 달아 2007년 ‘장애인 등에 대한 특수교육법(이하 장특법)’이 입법되었고, 시간이 지날수록 50%도 안 되었던 장애인 입학비율도 점점 늘어났다. 교육문제가 이렇게 점점 해결책을 찾아가고 있지만, 다른 고민이 생겨났다. 장애아이가 20세 성년이 된 이후 취업의 길이 너무나 막막했던 것이다. 취업에 대한 고민은 최명진 이사장이 담당하던 대전지부를 중심으로 이어졌다. 결론은 간단했다. ‘전국장애인부모연대 대전지부’와는 별개로 협동조합을 설립하여, 아이들의 일자리는 부모가 직접 만들자는 것이다. 전문가도 아니고, 사업을 해본 적도 없지만, 장애를 가장 잘 알고 있는 부모들이 직접 해결할 수 있다고 생각했기 때문이다.

## 그 사람들 데리고

### 일 할 수 있겠어요?

지난해 최명진 이사장은 소셜벤처경진대회에 참가했었다. 소셜벤처경진대회를 준비하면서 세차 아이템의 사업계획도 점차 구체적으로 잡아나갔다. 발달장애인 아이를 두고 있는 세종특별자치시의 사회적기업 (주)두레마을의 사장님과 인연이 달으며 두레마을의 초음파 어세차 공정을 도입했다. 하나의 세차공정을 30개로 나누어 반복적인 작업이 가능하도록 설계된 공정이었다. 경진대회 발표를 마친 뒤, 질문답 시간에 어느 심사위원이 물었다.

“장애인은 게으르고, 자기 맘대로 안되면 버티기도 하는데, 그 사람들을 데리고 일 할 수 있겠어요?”

이 질문에 최명진 이사장의 가슴 속에 불꽃이 튀었다. ‘저 사람도 저렇게 말하면 모두가 그렇게 생각하고 있겠구나’하는 생각이 들었다. 더 열심히 준비했다. 최 이사장은 협동조합에 대한 부족한 이해와 설립에 필요한 행정적 절차는 ‘사단법인 풀뿌리사람들’의 도움을 받아 하

나하나 채워가기 시작했다. 멘토링

을 비롯한 체계적인 교육과정과 강의를 수강하며 협동조합과 사회적경제에 대한 이해의 폭을 넓혀갔다. 그 결과가 올해 1월 29일, 1,889만 원의 출자금으로 장애아동과 장애가족들을 위한 연리지장애가족사회적협동조합으로 나타났다. 포함한 총 119명의 발기인이 모여 창립총회가 열렸다. 장애아이들을 직원조합원으로, 부모님과 사회복지사, 특수교사, 시청 공무원 등이 후원자조합원으로 참여했으며, 1구좌 당 1만 원씩 최소 10만 원 이상을 납부하면 조합원이 될 수 있도록 했다.

## 확실하게

### 세차해드립니다!

현재 ‘초음파에어세차 회오리 출장 세차’사업은 출장 세차 1팀과 2팀으로 운영되고 있다. 1팀은 비장애인 팀장 1명과 성인발달장애인 4명이 대전광역시청 주차장에서 출장세차 서비스를 제공하고 있으며, 출장 세차 2팀은 비장애인 팀장 1명과 성인발달장애인 2명이 대전지역의 관공서와 공공기관, 학교,



연구소 등으로 출장 세차 서비스를 제공하고 있다. 세차 서비스를 받은 차주들의 반응은 가지각색이다. '외다'라는 표정으로 만족하는 고객들도 있는 반면, 가격대비 별로라고 아쉬워하는 고객도 있다고. 최명진 이사장은 의연한 표정으로 말을 이었다.

"사업을 시작한지 이제 7개월 되어가는 시점인데, 성공이냐 실패냐를 논할 단계는 아니라고 보고요. 고객들이 아쉬움을 표현하시면 다시 해드리기도 합니다. 우리 직원들이 아직 적응 중이라고 양해를 구하면서요."

직원조합원으로 선정되면 4주간의 직업교육을 진행한다. 4주간의 교육이 끝나면, 오전 오후 중 4시간 정도를 정해 업무를 수행한다. 나머지 반나절은 사회적응훈련을 한다. 사회적응훈련은, 직업을 통해 지역

사회에 적응할 수 있는 환경을 만들 어주는 연리지장애가족사회적협 동조합의 가장 중요한 일이다. 사회적응훈련은 '장애인 당사자주의'라고 일컫는 그들의 철학 속에서 자조모임의 형태로 이루어진다. 자조모임은 장애인들에게 돈을 버는 목적, 명확한 동기부여를 주기 위해 진행

된다. 회식도 하고, 소풍도 간다. 그들이 원하는 것을 선택하고, 시간과 자금이 허락하는 한 함께 하려 노력 한다. 얼마 전에는 모두 함께 경복궁도 다녀왔다. 가장 하고 싶은 것을 설문을 받는 식인데, 거기서 경복궁으로 의견이 모였기 때문이다.

장애인 부모 교육도 함께 진행한다. 부모들은 장애아동들 어릴 때부터 하나하나 챙겨주는데 익숙하다 보니 장애아이의 말을 기다리지 않고 엄마가 먼저 결정해버리는 경우가 허다하다. 예를 들면, 뭐 먹고 싶으

냐고 물어보는 대신, "너는 콜라 좋 아하니까 콜라 먹어." 식이라는 거다. 이런 부모들의 인식을 바꾸어주는 일은 너무나 중요하다. 어릴 때 부터 부모의 보호 속에 살아온 장애인들에게 주체적인 선택권을 주어지는 것이 일자리를 늘리는 일 만큼이나 중요했다.

이렇게 교육과 사업을 병행하면 서 최명진 이사장은 놀라운 변화를 경험했다. 초반 영업이 덜 되어 일거리가 없을 때, 누구보다 적극적으로 영업활동을 시작한 것은 다름 아닌 장애인 조합원들이었다. "전단 주세요. 제가 이거 돌릴게요."라고 말하고 전단을 들고 영업 전선에 뛰어들기도 하고, 한여름 50도에서 70도까지 올라가는 자동차 보닛을 꾃꼿이 닦아내는 모습을 보면 그렇게 뿌듯할 수가 없다고.

"이 더운 날 어떻게 버텼어? 하고



물어보면, 힘들지만 함께 일하는 사람들�이 좋아서 버틸 수 있다고 말해요. 얼마나 감동적인지 모릅니다.”

연리지장애가족사회적협동조합에서 근무하는 직원 조합원들은 대부분 다른 직장에서 일하다 실패한 케이스가 많다. 비장애인들 사이에서 섞이지 못하고 일을 그만둬야 했던 경우가 허다하다. 그런 이들이 이제는 뭐든지 함께하고 마음을 나누는 동료가 생겼으니, 힘든 일도 참아낼 수 있었을 것이다.

#### 풀뿌리처럼 자연스럽게

**지역사회에 녹아들 수 있도록**  
연리지장애가족사회적협동조합의 진정한 의미는 단순히 장애인들의 일자리를 창출하는 데서 그치지 않는다. 장애아이에게 자신의 삶을 ‘희생’하던 부모, 장애인 혐세 때문에 부모의 관심에서 항상 뒤에 있

을 수밖에 없던 장애인의 형제들, 그리고 장애인 당사자가 모두 연리지와 지역사회 안에서 행복하게 살 수 있는 그림을 그린다. 물론 이런 그림이 하루아침에 완성될 리는 없다. 연리지장애가족사회적협동조합은 장애인의 생애주기에 따라 2~30년의 장기적인 계획으로 생애기에 따른 교육, 직업 등을 생태계적으로 보장하려 한다. 일반적으로 인생의 황금기는 20대라고 하는데, 장애아이들은 스무 살 이후로 삶의 질이 급격히 하강한다. 연리지장애가족사회적협동조합은 장애인들은 이래서 안 돼, 저래서 안 돼라고 했던 부분을 해결해서 그 사례를 몸소 보여주려 한다. 장애인들이 취업이 되지 않던 이유는 장애를 잘 몰라서였다는 것, 그저 편견이었다는 것을 보여주려 한다. 연리지장애가족사회적협동조합은 그런 인식

# 연리지장애가족사회적협동조합

## 사업소개



### 초음파에어세차 '회오리' 출장세차

세차를 30개 공정으로 나누어 지적장애인들도 반복 숙달 시 업무를 할 수 있는 시스템을 갖추어 놓음. 현재 대전시청에 출장세차 1팀이 고정적으로 출장을 나가고 있으며 향후 영업범위를 확대해나갈 계획이다. 세차물품 등의 상품판매도 고려중.

## 유형

# 사회적협동조합

## 출자금

(단위: 원)



### 현재 출자금

# 35,530,000

### 최초 출자금

# 5,000,000

## 위치 및 일반정보

## 조합원수



### 대전

대전광역시 동구 삼성동  
삼성시장 2길 8  
[cafe.daum.net/yonleeji](http://cafe.daum.net/yonleeji)

042-223-0420



# 150명

**장애를 가진이들에게 고용의 기회를,  
SAFRA-ADAP MPC**

연리지장애가족사회적협동조합 그리고 SAFRA-ADAP MPC

두 협동조합은 모두 '가족'의 개념에서 장애인들에게 취업의 기회를 제공한다. 부모의 마음에서 장애인들을 돌보는 것 역시 동일하다. 사프라가 가족 의식을 조합원들에게 이해시키고자 노력하는 것처럼, 연리지장애인가족사회적협동조합 역시 모든 것들 직원들과 함께하려고 노력한다. 지역사회가 장애인을 바라보는 시각을 바꾸고자, 지역사회 속에서 그들이 온전히 자리 잡을 수 있도록 돕는 것 역시 두 협동조합이 가진 공통점이다.

필리핀에 있는 ‘장애인을 위한 산프란시스코 협회 협동조합(San Francisco Associate of Differently-Abled Persons Multi-Purpose Cooperative: SAFRA-ADAP MPC, 이하 사프라)’은 이런 질문에 대한 적절한 답안이 될 수 있다. 사프라는 필리핀의 장애인을 위한 협동조합 연합회(National Federation of co-operatives of Persons With Disability: NFCPWD) 주력 회원 중 하나로, 장애인들에 의해 소유, 경영되는 협동조합이다. 60명의 신체적 장애를 가진 근로자들을 고용하고 있으며, 모든 조합원들이 장애인이다. 이들은 교육부에 공급할 학교 의자를 생산하는 작업장을 운영하는 동시에 이를 위한 훈련 또한 진행하고 있다. 필리핀 민다나오(Mindanao)시의 아구산델수르(Agusan del Sur)지역 정부는 작업장에 이용되는 토지를 이들에게 기부하고 있기도 하다.	올해(2013년 기준)로 사업을 운영한지 13년째에 접어든 사프라는 운영 과정 초기에 많은 어려움들이 있었다. 가진 것 없이 시작한 장애인들이 많은 문제들을 스스로 해결해야 했기 때문이다. 조합의 총 지배인인 오다나의 말에 따르면, 조합은 말 그대로 “초기 5년간은 유치원 같았다.”고 한다. 오다나는 전에 지역에서 농구 팀 코치를 하며 평범하게 살아가던 아버지였으나, 1995년 갑작스런 병으로 하반신 마비를 얻게 되었다. 오다나는 그와 같은 신체적 어려움을 가진 사람들의 생존을 위해서는 협동조합의 설립이 필수적이었다고 말한다.
한편, 사프라가 학교용 가구를 생	

산하기 시작한 것은 1999년 초반부터였다. 그러나 이들은 아구산델수르즈 주지사 에드워드가 제안한 프로젝트에 참여한 2005년이 되어서야 사람들에게 알려지기 시작했다. 버려진 통나무들을 이용해 2,000개 단위의 학교용 팔걸이 의자를 생산하는 프로젝트로, 신생 협동조합들에 프로젝트 참가 기회를 주었다. 사프라는 프로젝트 산하의 예산 및 관리 부서가 장애인 협회나 협동조합에 학교 가구 프로젝트의 10%를 할당할 것을 의무화했을 때 가장 큰 성장의 발판을 마련하게 되었다. 2007년 입찰에서 9,000만 페소(한화 약 22억)에 달하는 계약을 따냈다. Region 9, 10, 12, 13 그리고 보홀(Bohol)주에 12만 개의 의자를 생산하여 제공하였으며, 이를 통해 조합의 생산성을 확대하는 것은

photo(CC) by www.myfruitit / Flickr.com



물론 조합원들에게 18만 폐소에 해당하는 인센티브를 지급할 수 있었다.

사프라는 조합원 전원에게 장애인 노동자 평균임금보다 높은 수준의 임금을 지불하며, 장애를 가진 사람들의 삶을 바꾸는 데 긍정적인 영향을 미쳤다. 한 예로, 차 사고로 한쪽 다리가 마비된 테오티마씨는 조합에서 학교 가구를 생산하며 주당 1,800페소에서 2,000페소의 돈을 번다. 이전에 구멍가게 점원으로 일하며 주당 700페소에서 1,400페소에 이르는 금액을 근근히 벌어들였던 것을 고려하면 엄청난 변화다.

사프라가 이뤄낸 성과는 장애를 가진 조합원 개개인들의 삶에만 국한되지 않는다. 조합은 더 큰 사회적 변화를 일으키는 데에도 일정 부분 영향력을 미치고 있다. 지역 사회가 장애인을 바라보는 시각을 바꿨을 뿐만 아니라, 장애인들이 더 나은 지역 환경에서 살 수 있도록 가시적인 변화를 이끌어낸 것이다.

## 도시 계획 및 개발 위원회의 활동에 관련해서도 적극적인 활동을 펼쳤

는데, '장애인 친화 경사로·도로 설치를 위한 법'이 실제로 시행되도록 하는데 큰 역할을 한 것이 그 예이다. 산프란시스코 지역은 법이 좀처럼 실제 이행되지 않는 교외의 농촌 지역이라 사프라는 놀라운 변화를 이끌어냈다고 일컬어진다.

다. 이 결과가 있기까지는 오랜 시간이 걸렸고, 학교에 의자를 공급하는 계약이 생산량의 80%를 차지하지만, 만들어내는 제품의 높은 질 덕분에 다른 지역의 비즈니스들과 성공적으로 경쟁하고 있다. 또한, 사프라가 훌륭한 품질의 학교 가구를 생산한다는 평판은 그동안 소외되어왔던 장애인들의 인권이 무시

되지 않도록 그들 스스로의 힘을 부여하는 자금제가 되고 있다. 그러나

그들은 눈에 보이는 성과들보다도  
이로 인해 다른 장애인들도 도울 수  
있는 능력을 쌓은 점을 더 자랑스러  
워한다. 게다가 이들의 성공은 지역  
사회가 장애인을 바라보는 시각도  
바꾸고 있다.

기 때문에 가능했다. 사프라는 ‘가족 의식’을 조합원들에게 이해시키고자 노력해왔다. 조합원들이 10년 동안 배당금을 받지 못했음에도 아무런 문제가 일어나지 않았던 원인이다. “우리는 조합의 소유자들입니다. 우리는 조합이 지금 어느 단계에 있는지, 우리의 돈이 어디에 쓰이는지 압니다.”

# 한국유지보수협동조합

25명이 지켜보는 전체회의에서 김희범 이사장은 회사를 그만둬야 했다. 회사의 일방적인 통보를 받아들이고 싶지 않았다. 내 회사처럼 열심히 일했지만, 경영자와 직원이라는 분명한 상하관계 앞에서 그는 어쩔 수 없었다. 낙담했다. 다큐멘터리에서 우연히 봤던 몬드리안 협동조합이 계속 생각났지만, 그저 '외국이니까'라고만 생각했다. 그러던 중, 지하철에서 '마음맞는 다섯명 있으세요?'라는 광고를 보고 무릎을 턱! 쳤다. 협동조합과 김희범 이사장의 운명적인 만남은 그렇게 시작됐다.



<사진협조: 서울특별시 사회적경제지원센터>

## 47일의 마법

쇠뿔도 단김에 빼라고, 협동조합을 만들어야겠다고 결심한 순간부터 설립까지 딱 47일 걸렸다. 전문가라면 수월할까 싶어 법무사에게 도도움을 청해봤다. 하지만 제정된 지 얼마 되지 않은 협동조합기본법이 부담스러웠는지, 선뜻 맡아주는 법무사가 없었다. 결국 직접 서류를 하나하나 처리해나갔다.

"기존 회사의 부당함을 벗어나고, 모두에게 좋은 일터를 설립하자는 취지에 모두 공감하고 있었기 때문에 조합원들의 마음을 모으는 일은 어렵지 않았어요. 사업계획도, 모두 전문가들이니 수월했죠. 다만 아직 완전히 자리잡지 않은 행정적 절차들이 조금 낯설었을 뿐이죠."

설립을 위해 기관에 가져간 서류가 틀렸다고 하면, 그 자리에서 수정 후 제출했다. 그만큼 김희범 이사장의 협동조합을 향한 의지는 확고했다. 인터뷰 내내 그때의 열정과 의지가 지속됨을 느낄 수 있었다.

## 필요한 건 시간뿐

직원 협동조합의 설립에 있어서

가장 중요한 것은 첫번째, 조합원

공통의 목표다. 물론 이 사항은 비단 직원협동조합에만 해당하는 것은 아니다. 공통의 욕망 혹은 필요라는 무형의 것을 현실로 내릴 때, 협동조합이야 말로 가장 적합한 형태다. 두번째는, 그런 필요를 달성

하게 해줄 조합원들의 전문성이다. 어차피 그들이 자리해야 할 곳은 기존 시장이다. 조합원의 전문성은 조합이 시장에 연착륙 할 수 있는 강한 동력을 제공한다. 한국유지보수 협동조합은 이 두가지 조건을 완벽하게 충족한다. 그들에게 필요한 건 시간 뿐이었다.

"이 업계에서 가장 중요한 건, 영업과 공사능력이예요. 기획, 견적, 제안 등 모든 분야에서 짧고 유능한 조합원들이 능력을 발휘하고 있어요. 주요 협력업체들이 많이 도와주셨습니다. 모든 면에서 충분히 갖춰져 있고, 준비되어 있었죠."

한국유지보수협동조합의 주요 사업 영역은 건물 방수 공사를 필두로 각종 바닥공사 및 냉각탑 사업이다. 설립한지 1년도 채 되지 않았지만, 청와대 사랑채와 국방부 등

의 공공기관과 국내 주요 대기업들의 공사를 수주하면서 승승장구하고 있다. 짧은 시간에 이러한 굵직한 공사를 할 수 있었던 이유에 김희범 이사장은 '정도를 걷는 것이 정답'이라 말한다.

"처음부터 끝까지 완벽하게 일처리를 하니, 클라이언트가 믿고 다음 공사도 맡겨주세요. A/S도 완벽하게 하고요. 이건 철학이고 신조예요. 좋은 회사가 되기 위해 신조를 져버리면 안돼요. 잡기를 부리면 장기적으로 좋지 않아요."

실제 유지보수 업계는 서비스업이나 다른 업계에 비해 이윤이 높은 편이라고 한다. 이윤이 많은 것 이 조합과 조합원 모두에게 좋은 것 아니냐는 질문에 김희범 이사장은 웃으면서 대답했다. "무작정 이윤을 추구한다는 이야기가 아니라, 폭리를 취하지 않고 정상적인 시공을 한다는 겁니다. 정도를 걷는다는 것은 그런 말이예요. 유지보수 업계에 가격 표준을 제시할 겁니다. 올바른 가격을 제시하는 것이 소비자에게도 이득일 것이고, 그렇게 조합이 널리 알려지면 발주가 많이 되어 결



국이익으로 돌아오게 될 테니까요.”

어요.”

#### 협동조합의 룰모델을

꿈꾸며

물론 조합원 모두 초기에는 협동조합에 대한 이해가 부족했다. 누군가가 게으름을 피우면 조합의 분위기가 흐려지는 결과를 나았다. 모두가 노력해야 하는 조합에서, 협동의 중요성을 누구보다 절실하게 느꼈던 사람은 김희범 이사장이었다. “합심하지 않으면 안되거든요. ‘조합원으로서의 권리만 쟁기려 하지 말고, 열심히 일하면서 우리의 행복을 찾아가자’라는 이야기를 많이 했습니다. 개인적으로 협동조합의 성패를 결정짓는 것은 이사장의 포용과 관리, 강약조절이 가장 중요한 요소

내가 주인인 회사예요.

자신감 있게 일하죠.

직장을 그만두고 나와 만든 협동

조합. 설립 후 가장 큰 변화는 무엇

인가라는 질문에 김영민 기술영업

부이사가 말을 이었다.

“예전부터 함께 해온 분들이 조

합원이기 때문에 서로 성향을 알죠.

업무 외적인 부분도 공유하고 공감

할 수 있어요. 가장 좋은 점은, 내가

주인이 되서 업무를 추진할 수 있다

는 점이예요. 누구의 눈치도 볼 필요

가 없죠. 자신감 있게 제안하고,

더욱 적극적으로 역량을 펼칠 수 있

지금은 모두 협동조합을 즐기며

협동조합이란 것을 처음 들었을 때

의 낯설음을 극복한 방법은 다름아

닌 ‘다큐멘터리’였다.

“몬드라곤이 나왔던 한 시간짜

리 다큐멘터리가 있어요. 조합원들

에게 보라고 권했죠. 예전에 제가

그 다큐멘터리를 보고, 한국의 몬드

라곤을 꿈꾸기 시작했거든요. 아무

리 협동조합이라 해도, 조합원들에

게는 도전이었어요. 아직이란 것이

쉽지 않은데, 그 다큐멘터리를 보고

협동조합을 이해하고, 같은 목표를

가질 수 있었던 것 같아요.”



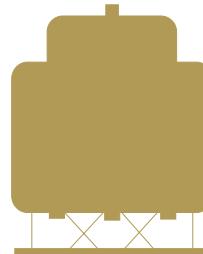
라고 봐요. 항상 그것이 가장 큰 고민이라고 생각하고 있습니다.” 한국유지보수협동조합을 보면 서, 한국의 직원협동조합이 추구해야 할 방향이 어디인가에 대한 명확한 그림이 그려졌다. 명확한 전문성과 협동조합에 대한 조합원들의 이해, 그리고 공통의 목표에 대한 갈망. 한국유지보수협동조합은 이 모든 것이 완벽한 톱니바퀴처럼 물려 돌아가고 있었다.

“유지보수라는 것은 유한한 자원을 아낄 수 있는 신동력 사업이예요. 이익만 추구하지 않고, 가격의 표준을 제시하고, 협동조합의 롤 모델이 되고 싶습니다. 그래서 협동조합이라는 것을 많은 사람들에게 알려

주고 싶어요. 머릿속에 어떻게 해야 할지 구상이 있고, 확신이 있습니다. 앞으로도 항상 새로운 것을 준비해야 하겠죠. 조합원들이 있으니 해나갈 수 있으리라 믿습니다.”

## 한국유지보수협동조합

### 사업소개



#### 냉각탑 및 방수공사, 닉트공사 등

좋은 일자리, 스트레스 없는 회사를 꿈꾸며 세운 협동조합. 모두가 사장이라는 주인의식을 가지고 구성원의 복리증진 및 안정적인 일자리를 늘려나가는 것을 목적으로 한다. 조합원 7명 모두 유지보수업계에서 10년 이상의 경력을 가진 전문가들로 구성되어 있으며, 현재 월 1억 원의 매출을 올리고 있다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 최초 및 현재 출자금

# 150,000,000

### 위치 및 일반정보



#### 서울

서울특별시 강서구 공항동  
1336번지  
[www.koreamc.net](http://www.koreamc.net)  
[www.kmcepoxy.co.kr](http://www.kmcepoxy.co.kr)  
02-2665-9456

### 유형

## 직원협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 10만 원이다. 직원협동조합인 한국유지보수협동조합의 경우 처음부터 조합원으로 가입할 수는 없다. 최초 직원으로 선발된 후, 정관상의 6개월이 지나면 조합원으로 가입할 수 있는 자격이 생긴다. 조합원 심사를 거쳐, 개인 사정에 맞게 1구좌 이상 출자금을 납입하면 조합원이 될 수 있다.

### 조합원수



# 7명

## 구급차노동자협동조합 세탐(CETAM)

### 한국유지보수협동조합 그리고 세탐

두 협동조합 모두 직원협동조합으로서의 교과서와 같은 모습을 보여주고 있다. 직원들이 주인이며 즐겁게 일하는 회사, 좋은 환경의 일자리를 추구하는 것도 같다. 업종은 서로 다르지만, 그들이 바라보고 있는 '업계표준'과 같은 목표들은 동일하다. 다만, 세탐은 역사가 오래되어 이미 업계표준을 제시했고, 사회적흐름을 바꾸어 놓았다. 한국유지보수협동조합도 머지않아 이와 같은 일들을 해낼 수 있을 것으로 보인다.



1988년, 캐나다 퀘벡주 몬트리올의 한 민간 앰뷸런스 회사가 파산해 회사에서 일하던 사람들이 좋지 않은 곳을 잃는 위기에 처했다. 노동조합의 주축이던 장과 루이는 사람들�이 일자리를 잃지 않고 회사의 위기를 타개할 방법을 찾으려 노력한 끝에 민간 주식회사 형태였던 회사를 협동조합으로 바꾸기로 결심했다. 그들은 노조원이던 응급 구조사 40명과 함께 각각 1,000달러씩 출자금을 모아 협동조합을 결성하고, 신용협동조합 '데자르댕'\*의 도움(대출)을 받아 회사를 '노동자협동조합' 형태로 인수했다. 이런 위기에서 출발하게 된 '구급차노동자협동조합 세탐(CETAM; Coopérative des techniciens ambulanciers de la Montérégie)'은 지금 성공적이고 모범적인 노동자 협동조합으로 꼽히고 있다. 현재 퀘벡 주 구급차 서비스의 30%를 담당하는 지역 최대 앰뷸런스업체로 발전했다. 세탐은 46대의 구급차와 340명의 조합원(이 중 응급 구조사는 316명)과 함께 7개의 지부에서 연간 6,000건에 달하는 응급 구조 건을 담당한다. 많은 구조 횟수 도 인상 깊지만, 질적인 측면에서도 결코 빠지지 않는 높은 서비스 수준을 자랑한다. 퀘벡 지역에서는 투약처방 자격증을 가진 응급 구조사가 단 10명에 불과한데, 그 중 절반이 세탐에서 근무하고 있고, 심장마비 환자 생존율이 북미국가 중 2위인 20%에 달한다.

"초기에는 세탁기가 없어 침대 시트도 직접 빨았어요. 지금은 우리 세탐의 인력과 시설이 퀘벡 최고지요." 그러나, 세탐이 자랑으로 내세우는 점은 최고의 시설과 회사가 제공하는 질 높은 구조 서비스가 아니라, 노동자를 위한 '좋은 일자리'이다. 세탐은 노동자에게 동종 업계의 다른 회사들보다도 더 좋은 환경의 일자리를 제공한다. 이는 세탐이 가장 중요시 여기는 가치이다. 추구하는 궁극적 목표이기도 하다. 일단 세탐의 조합원들의 평균 4만 6천(캐나다)달러에 해당하는 연봉을 받으며, 평균 연간 1,500시간을 일한다. 연

봉수준은 동종 산업의 민간업체들과 다르지 않지만, 세탐의 응급 구조들은 급여 이외에 평균 8천 달러(약 880~900만원)의 출자 배당액을 지급받을 수 있다. 게다가 배당액은 근속년수나 출자액을 고려하지 않고, 오직 노동시간을 기준으로 산정한다. 급여 조건 외에도 구조들을 위해 최상의 장비를 마련하거나 보다 나은 근무여건을 조성하려는 노력을 계속한다. 세탐은 함께 하는 노동자들의 근무여건을 개선하는 것에서 더 나아가 전체 응급 구조사의 역할과 역량을 강화하도록 사회적 흐름을 바꾸는 일에도 동참하고 있다. 1990년 이윤 외에도 단체 구성원 모두가 만족하면서 사회적인 가치를 추구할 수 있는 문화. 세탐이 위기 속에서도 퀘벡주 구급차 노동자들의 웃음을 되찾아준 원동력은 여기에 있다.

\*데자르댕  
캐나다 퀘벡에서 가장 큰 금융기관이자, 북미 최대의 신용협동조합으로 1970년대 연대저축기금을 조성하여 협동조합과 비영리 조직의 발전에 크게 이바지하였다. 당시, 세탐은 출자금을 제하고도 부족했던 인수 자금 120만 달러를 데자르댕에 요청해 대출 받았다.

# 03

## 협동조합으로 함께하다

협동조합, 지역주민의 삶과 함께하다

## 경남햇빛발전협동조합

핵발전은 현대 사회의 뜨거운 감자다. 후쿠시마 원전 폭발 사태와 밀양 송전탑 사태 같은, 핵발전으로 인한 공포와 갈등이 곳곳에서 사라지지 않지만, 효율적인 전기 대량 생산과 화석연료의 고갈, 온실가스 문제 등으로 핵발전을 쉽게 포기할 수 없는 것이 현실. 원전이라는 문제의 출발지를 바꾸는 것이 너무 어렵다면, 도착지인 전기 소비자들이 무언가를 바꿔보면 어떨까? 원전이 없어지기를 기다릴 것이 아니라, 원전이 더는 필요하지 않도록, 소비자들이 직접 전기를 만들어 쓰는 것이다. 도시에서 직접 만드는 친환경 전기로 환경과 원전의 위기에 대안을 제시하고자 하는 경남햇빛발전협동조합을 만나라, 사무실이 위치한 창원대학교를 찾았다.



### 에너지 자립의 꿈,

#### 협동조합으로 시작하다

“밀양 송전탑 문제가 생기는 이유는 전기 생산지와 소비지가 따로 라서 그렇습니다. 그게 우리나라의 전기 에너지 체계예요. 이 체계를 바꿔야 하는 거지요. 소비하는 곳에서 생산하는 걸로. 이걸 다른 말로 에너지 분산 체계라고 표현해요. 지금은 에너지 집중 체계죠.”

경남햇빛발전협동조합 전점석 이사장은 조합의 출발이 핵에너지 를 지양하고, 다양한 대체에너지 를 개발해 지역의 에너지 자립도를 높이려는 세계적인 흐름과 함께 한 다고 말했다. 독일, 일본에는 태양 광, 소(小)수력과 같이 에너지 자급을 위한 모델이 다양하게 개발되고 있고, 자립을 넘어 인근 지역에 판매하는 단계까지 발전한 곳도 있다. 그에 비해 한국의 에너지 분산도는 아직 매우 낮은 상태다. “신재생에너지를 제도적으로 지원하고 있지만, 보급률을 빨리 늘리는 데 주력 하다 보니 주로 대기업과 지자체가 협약을 맺고 지자체가 공공건물 옥상을 임대하면 대기업이 태양광 발



전 설비를 설치하는 방식으로 하고 있습니다. 일반 전기 소비자들은 개입할 부분이 전혀 없지요.”

물론 개인의 참여를 지원하는 사업도 있다. 소형 태양광 발전 설비 설치를 희망하는 개인 혹은 마을에 에너지관리공단에서 설치비의 절반 정도를 지원하는 ‘그린홈/그린빌리지’ 사업이다. 하지만 얼마 지나지 않아 예상치 못했던 부작용이 나타났다고 한다. 태양광 발전으로 직접 전기를 생산해서 쓰는 가정들이, 전기 요금이 줄어드니까 오히려 전기를 더 많이 쓰게 되어 친환경적인 삶에서 더 멀어지는 것이다. 전점석 이사장은 전기 소비자의 환경 의식과 절약 의식을 먼저 깨운 다음, 소비자가 직접 참여해서 태양광 발

전소를 만들어야 기후변화에 대응하기 위한 신재생에너지 도입의 원래 취지를 실현할 수 있고, 그 부분에서 협동조합이 가장 잘 맞는 모델이라고 설명했다.

### 설립을 위한 두 가지 관문:

#### 사람들의 인식, 행정의 협조

아직은 생소한 ‘햇빛발전’과 ‘협동조합’이 합쳐진 모델로 조합원을 모으고 사업을 시작하기 위해서는 무엇보다 사람들의 인식과 이해도를 높이는 것이 중요했다. 그래서 2012년 봄, 뜻을 같이하는 사람들이 모여서 가장 먼저 한 것은 자체 교육이었다. 태양광발전사업을 협동조합으로 하는 데 필요한 것들, RPS제도 등 관련 법령 등을 함께



### 신재생에너지 공급의무화 제도

(RPS)

일정 규모 이상의 발전 사업자에게 총 발전량 중 일정량 이상을 신재생에너지 전력으로 공급토록 의무화하는 제도로서, 미국, 영국, 이태리, 스웨덴 등에서 시행 중인 제도이다. 한국전력의 자회사인 한국수력원자력, 남동발전, 중부발전, 서부발전, 남부발전, 동서발전, 지역난방공사, 수자원공사, SK E&S, 포스코에너지, GS EPS, GS파워, MPC을총전력 등 13개 발전회사를 공급의무자로 지정하고 있다. (에너지관리공단)

공부하고 먼저 시작한 서울햇빛발전협동조합에서 조합원을 초빙해 가능성, 행정과의 협조방안, 출자금 모금 등에 대해서도 조언을 구했다. 연말에는 협동조합학교를 열어 지역 주민들을 초대했다. 아이쿱연구소 소장 등의 강사를 모시고 8강좌 가량으로 강의를 꾸몄다. “40명 예상했는데 7,800명이 왔어요. 거제에서도 오고, 거창에서도 오고. 그게 작년 12월 전입니다. 열기가 대단 했죠. 지금 생각하면 그게 저희 조합의 산파 역할을 했다고 생각해요. 저도 덕분에 새로운 사람들을 많이 만났죠.”

경남햇빛발전협동조합이 성공적으로 지역에 안착한 데는, 이렇게 내부부터 주민들까지 협동조합과

햇빛발전에 대해 이해하고 필요성을 느낄수 있게끔 차근차근 준비해온 것이 큰 영향을 미쳤다. 하지만 본격적으로 조합 설립 단계에 들어서자, 다시 한 번 난관을 만나게 되었다. 경남햇빛발전협동조합과 같은 일반 협동조합의 등록을 담당하는 곳은 도청. 하지만 초기에는 담당 공무원이 협동조합기본법에 익숙하지 않은데다, 전담도 아니어서 다른 업무와 함께 등록업무를 처리하다 보니 혼선도 잦았고, 지연도 많았다고 한다. 지금은 협동조합 관련 업무만을 처리하는 전담직원이 생겨서 상황이 훨씬 좋아졌지만, 당시 경남햇빛발전협동조합 도 그 과정에서 크고 작은 어려움을 많이 겪었다.

대다수의 협동조합 준비팀은 행정기관과의 업무 경험이 많지 않아 의사소통이나 일의 처리 과정에서 어려움을 겪게 된다. 경남햇빛발전협동조합은 그에 비하면 지자체와 협동조합은 그에 비하면 지자체와 양해각서를 체결하고, 햇빛발전소 사업설명회에 구청장, 시의원 등도 참석해 힘을 보태는 등 행정과의 관계를 비교적 수월하게 풀어가고 있다. 그 비결을 묻자 몇 가지 비결을 다. 그 비결을 묻자 몇 가지 비결을 귀띔해 주었다. “한번 해보고 안 된 다고 욕해버리면 안 됩니다. 그럼 하는 일이 커지지 않아요. ‘일이 되도록’ 만나가면서 해결해야죠. 저희 직원이 생겨서 상황이 훨씬 좋아졌는 예의를 갖추어서 정식으로 초대하거나, 안 오면 미안한 마음이 들게 합니다. 좋은 일로 시민들이 모이는데 시의원들도 초대받으면 기

분이 좋거든요. 받고도 안 오면 자기 일을 안 하는 게 되고, 시민들 모이고, 국회의원 참석한다. 그러면 구청장, 시장은 안을 수가 없습니다. 그리고 그분들도 이런 걸 계기로 네트워크 넓어지고 하면 좋잖아요.”

### 중요한 것은

#### 빠른 건립보다 넓은 ‘교육’

경남햇빛발전협동조합의 사업모델은 지자체, 혹은 기업과 양해각서를 체결하고 공공건물 혹은 기업 사옥 등의 옥상을 임대해 태양광 발전 설비를 설치한 다음, 생산된 전기는 한전에 판매하고 한전 자회사에 신재생에너지 인증서 (Renewable Energy Certificate, REC)를 판매해 수익을 내는 구조다.

설치비는 조합의 출자금으로 마련하고, 발생한 수익에서 옥상 임대료와 설비 유지비 및 조합 적립금 등을 뺀 나머지는 조합원에게 배당하고 그분들도 이런 걸 계기로 네트워크 넓어지고 하면 좋잖아요.”

2013년 5월에 통영시, 창원시,

수협중앙회와 양해각서를 체결했

고 현재 70kW 용량의 1호 발전소

를 진해종합사회복지관 옥상에 짓

고 있다. 그 설비가 완공되면 연간

모델은 지자체, 혹은 기업과 양해

각서를 체결하고 공공건물 혹은

수 있을 것으로 예상하는데, 이는

기업 사옥 등의 옥상을 임대해 태

양광 발전 설비를 설치한 다음, 생

수 있고 어린 소나무 약 12,000그루를 심는 것과 비슷한 효과다. 첫

발전소 건립을 준비하면서 지난 10

월 진해에서 햇빛발전소 건립 사업

설명회를 개최했다. “허가 났다고

공사 바로 들어가는 게 아니고, 그 건물에서 근무하시는 분들부터 교육했습니다. 그분들이 잘 알아야 프로그램 이용하시는 시민들에게 설명해 줄 수 있잖아요. 이렇게 에너지에 대한 인식이 퍼지고 생각을 다져 나가는 게 중요하니까요.” 경남햇빛발전협동조합은 ‘멀리’ 가기 위해 건물허가, 공사, 생산 같이 바로 수익을 올릴 수 있는 ‘급한’ 활동보다 교육과 같이 사람들의 인식을 바꾸는 일을 우선으로 삼는다. 그편이 돌아가는 것 같지만 사실 더 먼저 가는 길이라는 사실을 알기 때문이다. 실제로 복지관 직원 대상 설명회 후에 복지관 관장님이 뜻에 동참해 100만 원 출자를 바로 약속하셨고, 분위기가 눈에 띄게 좋아졌다.



전점석 이사장

이어 에너지관리공단과 함께 일반 시민 대상으로 태양광발전과 RPS 제도, 진해종합사회복지관 발전소 등에 대한 공개설명회를 했다. 그 자리에 70여 명의 시민이 참석했다. 그 설명회에는 해당 구청장과 지역 시 의원 3명도 참석해 그 자리에서 모두 조합원으로 가입했다. 덕분에 진해에서 입소문도 제법 타고, 시민들의 반응도 긍정적이라고 한다.

#### 더 이상의 원전도,

#### 송전탑도 필요하지 않기를

경남햇빛발전협동조합이 만들 어가고자 하는 것은 모든 도시가 사용할 전기를 직접 생산해 더 이상은 원전도, 송전탑도 필요하지 않은 나라다. 미국처럼 각 지역의 전기협동조합이 대부분의 전기를 생산해 보급할 수 있는 에너지 분산 체계를

만들기 위해 조합 사업은 물론, 정 책 결정에도 적극적으로 의견을 내 고자 한다.

더 많은 도시, 기업과 시민들의 참여를 이끌어 내기 위해 경남햇빛 발전협동조합은 11월 1일부터 3 일까지 개최되었던 창원 그린엑스 포에 홍보부스를 설치해 태양광발 전의 필요성과 조합에 대해 알렸다.

앞으로도 환경수도를 표방하는 창원시가 주최하는 에너지 관련 행사

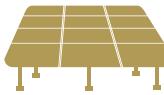
와 교육에 적극적으로 참여할 계획

이다. “지금은 창원이 1년간 소비하는 전기가 얼만데, 창원에서 생산하는 전기가 얼만지에 관한 통계 자체가 없어요. 1%도 안 될걸요?에너지 자급률이라는 단어 자체가 생소할 거예요. 그런 걸 정리해서 알리면 지자체 선거에서도 후보자들이 이 에너지 자급률을 올리는 정책을

이야기하게 될 겁니다. 지역 전체의 에너지 체계가 달라지도록 정책 건의도 계속할 생각입니다.”

## 경남햇빛발전협동조합

### 사업소개



#### 태양광발전전기 생산 및 판매

1986년 체르노빌 원전 사고, 2011년 후쿠시마 원전 사고 등을 계기로 핵발전의 위험성을 인지하고, 태양광발전에 대한 시민참여를 적극적으로 이끌어내고 자협동조합을 설립했다. 지자체, 혹은 기업과 양해각서를 체결하고 공공건물 혹은 기업 사옥 등의 옥상을 임대해 태양광 발전 설비를 설치한 다음, RPS제도에 의거, 생산된 전기와 신재생에너지 인증서(Renewable Energy Certificate, REC)를 판매한다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

# 75,500,000

#### 최초 출자금

# 7,600,000

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



## 창원

경남창원시의창구사림동  
창원대학교 21호관 417호

[www.haetbitil.kr](http://www.haetbitil.kr)  
055-261-6230



# 163명

## 독일 최대 친환경 재생에너지 협동조합, 슈나우 전력 공장(EWS)

### 경남햇빛발전협동조합 그리고 슈나우 전력공장

1986년과 2011년, 이들은 동일한 공포와 충격을 경험했다. 바로 원전사고다. 체르노빌 사고를 경험한 독일 슈나우 지방 사람은 친환경 에너지를 지역에서 직접 생산하는 협동조합을 만들었다. 국가의 독점적인 전기 대량 공급 체계를 분산 체계로 개편해 더 이상의 원전을 막기 위해서다. 그리고 그 걸음은 2013년, 창원에서도 시작되고 있다.

독일 슈나우 지역의 가정주부 우르술라 슬라덱(Ursula Sladek)은 1986년 체르노빌 원전사고로 큰 충격에 빠졌다. 그녀의 걱정과 두려움은 끊임없이 '원전 종식'이라는 원대한 목표로 바뀌게 되었고, 같은 동네의 이웃 가족들과 함께 이를 위한 모임을 만들었다. 독일 최대 규모의 친환경 재생 에너지 협동조합인 '슈나우 전력 공장(Elektrizitätswerke Schönau; EWS)'의 짧아 튼 순간이었다.

'아이들의 미래를 위한 핵 종식'이라는 목표 아래 결성된 지역 부모 모임은 처음 에너지 절약 운동으로 시작했지만, 지역 전력 생산 독점권을 갖고 있는 전력회사가 자사 전기 판매에 영향을 미칠 것으로 판단, 이들의 활동에 제동을 걸면서 방향을 전환하게 되었다. 바로 '에너지 직접 생산'이다. 1980년대 후반 독일 내 에너지 생산은 몇몇 대기업에

독점되어 있어 정작 국가의 주인인 시민들은 에너지를 직접 생산할 권리가 없었다. 대형 전력회사가 생산 한 에너지의 95%는 석탄과 원자력 에너지였고, 생산 과정에서 발생하는 에너지 손실도 상당해서 에너지 효율도는 30~40%에 머무르는 정 도였다. 이러한 실상을 알게 되자, 부모 모임은 원자력 대신 대체에너

지를 이용해 효율이 높고 친환경적인 전력 생산 체계를 갖추기로 결심하게 되었다. 그들은 꾼질기게 지역 정치인들과 주민들을 찾아다니며 설득했다. 동시에 스스로도 대체 에너지 생산 방법과 절약 방법에 대한 공부를 계속했다. 마침내 그들은 1991년에 두 번의 주민투표를 거쳐 독일 거대 협동기업에서 에너지 생산권을 넘겨받을 수 있었다. 그리고 6년간 기금을 마련해, 직접 생산한 에너지를 전송할 수 있는 지역 전력망을 사는

데 성공했다. 10년 간의 고군분투 끝에, 1997년 7월 1일 독일 슈나우 지역에는 최초의 협동조합형 친환경 에너지 전력회사 EWS가 탄생했다. 언론은 이 일을 "슈나우 전력이 다윗과 골리앗의 싸움에서 승리를 거두었다"라고 비유하기도 했다.

EWS는 주택 단지에 열병합 발전소와 태양열판을 설치해 에너지 일부를 자체 생산하기 시작했다. EWS의 영향인지 우연인지 그 이듬 해 독일은 에너지 산업의 공적 규제를 해제했고 EWS는 독일 전역으로 에너지를 팔 수 있게 되었다.

EWS는 협동조합형 기업이다. 주민들의 힘이 한데 모여 창립에 성공 할 수 있었던 만큼 기업 운영과 이익의 배분 또한 주민과 함께 나눈다.

한 해 운영으로 얻은 이익은 그 해 인플레이션율보다 낮은 정도의 이자로 환산해 주주들에게 돌아가고,

나머지 수익은 에너지 발전 사업을



위해 재투자된다. 새로운 친환경 재생 발전소를 세우거나 슈나우 모델을 따라 녹색 에너지 프로젝트를 수행하려는 단체를 교육하고 지원하는데 쓰이는 것이다.

이들은 친환경 에너지의 보급을 위해 소비자들에게 'sun cent'라는 기부금을 받는다. kWh당 0.5~2.0 센트의 기부금을 받는데, 이 기금은 독일 내 새로운 친환경 에너지 발전 시설을 구축하는데 투자된다. 더불어 개인 건물이나 주택에 태양열 패널이나 소형 열병합 발전 시설을 설치하고자 하는 사람들에게 일정 정도 보조금을 지원해 친환경 에너지 사용을 확산하고자 노력하고 있다.

EWS는 2012년 현재 약 1,950 여 개의 발전 시설을 보유하고 있다. 생산되는 전력은 90%의 에너지 효율을 자랑한다. 대부분 수력 발전이지만, 태양열, 풍력, 그리고 각 개인 주체들의 소형 열병합 발전 형태도 있다. 65명의 직원을 두고 있고 조

합원 수는 1,830명이며 그 외에도 일반 소비자 수는 약 13만 명에 이른다. EWS의 자산 가치는 2010년에 약 8억 2천만 유로를 넘어섰다. 이들의 유례없는 성과는 독일 내 친환경 에너지 생산 모델을 지속, 확산시키고 있다. 점점 더 많은 지역에서 협동조합형 기업으로 고효율 센트의 기부금을 받는데, 이 기금은 독일 내 새로운 친환경 에너지 발전 시설을 구축하는데 투자된다. 더불어 개인 건물이나 주택에 태양열 패널이나 소형 열병합 발전 시설을 설치하고자 하는 사람들에게 일정 정도 보조금을 지원해 친환경 에너지 사용을 확산하고자 노력하고 있다.

EWS의 성공은 독일 전역으로 확산되고 있다. 현재는 독일을 넘어 네덜란드, 일본, 한국, 칠레 등의 국가에서도 문의가 쏟아지고 있다. 우르술라는 EWS 모델이 성공할 수 있었던 필수 조건으로 협동조합 모델의 설립을 꼽는다. 독자적인 지역 전력망 구축을 위해서는 지역 주민들이 열정을 가지고 능력을 발휘하는 동시에 재정적 투자도 뒷받침되

어야 한다는 것이다. 그러나 변화를 원활히 성취하기 위해서는 아래에서부터의 변화와 함께 정부·행정 관료와의 협업과 이해도 필요하다고 지적한다. 그녀는 일단 정부·행정 관료들과의 작업을 먼저 수행하고, 이후 전반적인 기업 운영은 주주들과 함께 꾸려 나가는 작업 방식을 선호한다.

EWS는 100년 간 이어져 온 독일의 전기·전력 산업 구조(거대 전력회사들의 독점 구조)를 깨트렸다고 평가받는다. EWS의 승승장구와 함께 독일은 2022년까지 모든 원자력 에너지 발전을 친환경 재생에너지와 기후 친화적 가스 연료로 대체하기로 했다. 우르술라는 60세가 넘은 나이임에도 여전히 '2015년 까지 EWS 에너지 사용자 10만 명 돌파'라는 목표를 이루기 위해 뛰고 있으며, 전 세계에서 재생 에너지 이슈가 사회적 의제로 다뤄지도록 노력하고 있다.

## 광명텃밭보급소협동조합

10년 전, 도시에서 사라져가는 농지를 지키기 위해 전국귀농운동본부 도시농업위원회가 출범했다. ‘도시농업’은 빠른 속도로 전파되어 작년 5월에는 도시농업법이 발효되었고, 2013년 6월 농림축산식품부에서는 도시농업 육성 5개년 계획을 발표했다. 내년부터는 그에 따라서 예산지원도 될 예정이다. 짧은 역사에도 급속히 커지는 도시농업, 이를 선도하고 있는 광명텃밭보급소협동조합(이하 텃밭조합)을 만나려 경기도 광명시 철산동을 찾았다.



이양희 상임이사(좌), 이승봉 이사장(중앙)  
김영희 상임이사(우)

### 도시 사람들이 건강하고 신선한 ‘밥상 푸성귀’를 먹을 수 있도록

출발은 비영리민간단체였다. 광명 경실련에서 4년간 500명 규모의 주말농장을 운영하다, ‘광명텃밭보급소(이하 텃밭보급소)’라는 비영리민간단체를 세웠다. 총 1,500 구좌의 주말농장을 분양해 시민들과 함께 친환경 농법으로 농사를 짓기 시작했다. 광명은 서울에 인접한 베드타운이면서 도농복합지역으로, 농업 생산지인 동시에 소비지다. 텃밭보급소는 이런 광명의 특성을 지키고 지역의 먹거리 순환을 친환경적으로 건강하게 바꿔보고자 시작되었다.

“생협을 통한 소비도 건전하지만, 기본적으로 중앙 물류에 모였다 가 흘러지는 유통구조가 끼어 있고, 일반 유통구조는 허점이 너무 많습니다. 우리는 우선 소비자 입장에서 좀 더 짧고, 믿을 수 있는 직거래를 만들고 싶었어요. 그래서 제터먹이(아산제터먹이사회적협동조합)와 함께 고민하다가, 도시농업과 엮어서 새로운 시스템을 만들어 보기로

했습니다. 마침 마을기업, 사회적기업 지원사업도 있고 ‘텃밭보급소’라는 비영리민간단체로는 사업 규모를 키우기가 어려우니 아예 법인격을 갖는 협동조합을 같은 이름으로 산하에 하나 더 만들게 된 거죠.”

텃밭조합은 텃밭보급소의 풍부한 활동 경험과 네트워크에 명확한 지향점을 더해 시작되었다. 이승봉 이사장은 “친환경적 도시 농업과 광명 및 다른 지역 농가와의 연계 사업을 통해 직거래 농산물 소비 구조를 만들고, 건강하고 믿을 수 있는 ‘밥상 푸성귀’를 마트보다 짧은 유통구조로 저렴한 가격에 공급하려고 합니다.”라고 조합의 목표를 설명했다. 그래서 준비 과정은 그리 어렵지 않았고, 텃밭보급소 운영위원회에서 조합 설립방안부터 출자금 규모까지 모두 논의하고 결정해 조합원 모집도 바로 이루어졌다.

“다만 서류 준비 과정이 어려웠어요. 저희가 경기도에서 농업으로는 첫 번째 협동조합입니다. 그러나 보니 여기에 대해서 담당 공무원들도 제대로 모르는 거예요. 협동조합이라는 옷을 입는 순간에 여러 가지

의무사항이 많이 따라오고, 회계나 세무 같은 부분도 일반 법인과 차이가 있는데 당시는 법무사나 세무사도 정확히 모르더군요. 혼란이 많았죠. 그런 부분을 앞으로는 전문 지원센터가 대행이나 컨설팅을 해 주면 좋겠어요.”

### 아산제터먹이 사회적협동조합과 넓혀가는 유기순환농법의 착한 고리

텃밭조합은 <아산제터먹이사회적협동조합(이하 제터먹이)>과 끈끈한 연계를 자랑한다. 30년간 유기농법의 기술과 노하우를 축적해온 제터먹이에서 기술지원을 받아 오랫동안 도시농업학교를 운영해왔다. 도시농업학교는 현재 일반과정이 8기까지 진행되었는데, 수료생이 벌써 300명 정도 된다. 전문가과정도 4기까지 진행되어 100명 정도의 도시농업 전문가를 양성했고, 그 사람들이 다시 도시농업학교의 강사가 되어 도시농업을 시작하는 시민들에게 도시에 적합한 농법을 가르치고 있다. 앞으로는 텃밭조합과 광명시, 제터먹이와 아산시



#### 유기순환농법

제터먹이의 가장 큰 노하우는 유기 축산과 유기농업을 결합한 유기순환농법이다. 유기순환농법은 유기농으로 생산된 벗짚으로 소를 키우고, 그 소의 분뇨를 퇴비로 만들어 다시 논에 주는 선순환 방식의 농법이다. 텃밭조합은 제터먹이와 함께 유기순환농법의 고리를 도시까지 확장하고자 한다. 그리고 제터먹이의 기술지원과 자재지원을 통해 광명의 관행 농가들을 재조직해서 친환경 농업으로 전환하고, 시가공공구매를 하거나 텃밭조합이 직거래 경로를 마련하는 방법으로 광명의 농업 판도를 바꿔나가고자 한다.



가 4자 간 MOU를 체결하고 협동조합과 관이 협력해 기술교류, 생산물 상호 직거래, 잉여농산물 공동구매와 같은 유통구조 혁신 모델을 만들 어갈 계획이다.

#### 도시농업, 그 무한한 가능성을 마음껏 실험하다

텃밭조합은 현재 시민주말농장, 도시농부학교, 어린이 농부학교 등 의 다양한 도시농업 프로그램을 운영하고 있다. 회원들의 각종 동아리 활동도 활발하다. 개인 경작 외에도 동아리에서 공동 경작을 실험해 보거나, 토종닭 사육, 허브 재배, 꽃 재배, 연 재배 등도 하고 있다. 생산 물은 함께 나누어 소소한 먹거리를 만들거나 꽃차 만들기, 목공교실 등에 이용한다. 텃밭조합은 도시농업 이 농업 생산에서 그치지 않고 지역 민에게 문화체험 기회도 함께 제공하면서 자연스레 공동체 회복에도 도움을 줄 수 있다는 가능성을 발견 했다.

특히 도시농부학교와 멘토링은 시가 적극적으로 지원하고 있다. 도시농부학교에서는 초보 도시농부

들에게 농법의 이론부터 실제까지 교육하고, 멘토링을 통해 선배 도시 농부가 텃밭을 찾아가 친환경 농법에 대해 조언을 하거나 어려움 해결 등을 돋고 있다. 초기에는 귀농운동 본부에서 강사를 초빙했지만, 지금

은 전문가 과정까지 수료한 수강생 들이 늘어나 일반 과정의 90% 정도는 자체 수료생들이 강의하고 있다. 아직 상시고용은 아니지만, 도시농업의 고용 창출 가능성도 보여 주고 있는 부분이다.

“같은 맥락에서 학교 텃밭, 상가 도동아리에서 공동 경작을 실험해 보거나, 토종닭 사육, 허브 재배, 꽃 재배, 연 재배 등도 하고 있다. 생산 물은 함께 나누어 소소한 먹거리를 만들거나 꽃차 만들기, 목공교실 등에 이용한다. 텃밭조합은 도시농업 이 농업 생산에서 그치지 않고 지역 민에게 문화체험 기회도 함께 제공하면서 자연스레 공동체 회복에도 도움을 줄 수 있다는 가능성을 발견 했다.

#### 모든 국민이 다섯 평 농사를 짓는 날을 꿈꾸며

텃밭조합은 식량 주권, 식량 자급 문제를 해결할 수 있는 요소가 도시 농업에도 있다고 말한다. 쌀과 같이 규모가 필요한 주식(主食) 농사는

도시에서 할 수 없어도, 그 밖의 ‘밥상 푸성귀’는 충분히 도시에서 책임 질 수 있다고 텃밭조합은 생각한다. 도시농업은 다품종 소량생산이 가능하고, 친환경 농법으로 안전하고 건강한 먹거리를 공급할 수 있기 때문이다. 무엇보다 생산지가 곧 소비지이기 때문에 농산물이 생산 당일 가장 신선한 상태로 소비자의 밥상에 올라갈 수 있다는 것이 도시농업의 가장 큰 장점이다.

“저희가 꿈꾸는 건 모든 국민이 다섯 평 농사를 짓는 거예요. 애너지를 쓰지 않고, 석유로부터 나오는 것들을 가능하면 쓰지 않으면서요. 그럼 자연스럽게 모두가 로컬푸드를 먹을 수 있겠죠. 또 농사는 생명을 다루기 때문에, 전 국민이 크게든, 작게든 농사를 짓는다면 사회 전체적으로 힐링도 될 겁니다. 현대인들의 마음이 많이 지치고 달렸잖아요. 그런 부분도 바꾸고 치유할 수 있겠죠.”

이승봉 이사장은 앞으로 광명의 도시농업이 확대되고, 제터먹이와 의 교류가 활발해지면 거버넌스 형태의 로컬푸드 직거래 시스템을 갖



취갈 계획이라고 말했다. 텃밭조합은 텃밭에서 친환경 농법으로 채소를 키워 조합원과 지역 사회에 공급하면서, 지역 내 소비자 모임을 조직해 연계 농가의 친환경 농산물을 직거래로 공동구매하고, 시와 협력해 공공급식에도 직거래로 납품할 예정이다. 또 지역 내 슈퍼마켓 협동조합(코사마트) 매장에 친환경 매대를 설치하고 텃밭조합과 협력 농가의 농산물을 판매하기로 합의를 마쳤다. 앞으로는 직영 유기농 식당도 운영할 계획이다.

이들이 추구하는 것은 ‘지역 내 농산물 3일 완전 소비’다. 당일 생산량을 조합원 및 공공급식 직거래와 슈퍼마켓 친환경 매대를 통해 다음 날 바로 판매하고, 남은 양은 다음 날 직영 유기농 식당에 식재료로 납품해 조리해 판매하고, 다음날 남은 식재료가 있으면 손질하고 가공해 훌륭노인 등 지역 내 취약계층에 기부하는 시스템이다. 이렇게 생산부터 직접 소비, 직거래 공동구매, 일 반 판매, 가공 판매까지 가능한 모든 유통 단계를 조합과 시, 민간업체(슈퍼마켓), 시민의 연계와 협력으로 재편해 광명의 농산물 생산과 소비의 패러다임을 전체적으로 바꿔가는 것이 목표다.

“저희가 앞으로 1년 하다 보면 관심 갖는 소비자가 많이 늘어나겠죠. 그때는 저희와 제터먹이의 생산량으로는 수요를 맞출 수 없을 겁니다. 그래서 가까운 인천친환경농업농민회와도 이야기를 하고 있습니다. 점점 품목이 늘어나면 넓은 지역에서 거버넌스 형태로 로컬푸드,

농산물 완전 소비 시스템을 갖출 수 있을 겁니다.”

앞으로는 과일, 산나물, 버섯 등을 재배하는 공영 도시농장도 마련하고 토종 종자 보전/보급에도 힘쓸 예정이다. 도시농업은 생계농업이 아니어서 개량종보다 소출이 조금 떨어질지라도 토종 품종으로 농사를 짓고 채종(採種)해 토종 종자를 보전할 수 있다는 장점이 있다. 지금도 토종 종자 은행을 운영하는 씨드림에서 씨앗을 받아 보급하고 있다. 앞으로 채종 교육도 확대할 예정이다.

“광명이 2~3년 안에 로컬푸드에 대한 올바른 모습을 보여줄 수 있기 바랍니다. 이런 모습을 전국으로 전파하는 게 꿈이죠. 그 시작을 지금 저희가 함께하는 거고요.”

## 광명텃밭보급소협동조합

### 사업소개



### 도시텃밭보급

로컬푸드운동, 농산물 완전소비 시스템, 건강하고 믿을 수 있는 ‘밥상 푸성귀’를 지역사회에 마트보다 짧은 유통구조, 저렴한 가격으로 공급하고자 한다. 이를 위해 광명시와 협력하여 텃밭 농사를 확대하고, 직거래매장, 유기농 식당, 슈퍼마켓 협동조합을 통해 생산된 농산물을 공급하며, 잉여 농산물은 지역 취약계층에게 기부하여 버려지는 농산물이 없어지도록 하고자 한다.

### 출자금

(단위: 원)



### 현재 출자금

**13,400,000**

### 최초 출자금

**10,000,000**

### 위치 및 일반정보



광명

경기도 광명시 철산3동  
440 중앙시장 309호

cafe.daum.net/  
kmgardeningmentor  
070-8886-9151

### 유형

## 사업자협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 10만 원이다. 1구좌 이상 출자하면 누구나 조합원으로 가입할 수 있다. 직접 농사를 희망하는 사람은 물론, 앞으로 소비자로 활동하고자 하는 사람도 조합원으로 가입해 활동할 수 있다. 단, 광명텃밭보급소의 텃밭은 회원제로 도시농부학교 수료 후 정기 회원이 되면 분양받을 수 있다.

### 조합원수



**34명**

## 친환경 자연식품, 미국 새크라멘토 자연식품 협동조합(SNFC)

### 광명텃밭보급소협동조합 그리고 새크라멘토 자연식품협동조합

유기농 안전 먹거리, 친환경 농법, 농가와 농장 보존. 이 세트는 두 조합을 공동으로 설명할 수 있는 키워드다. 이들은 농업 생산부터 소비까지 이어지는 시스템을 전체적으로 친환경적, 생태적으로 바꾸고자 하는 꿈을 가지고, 지역의 먹거리를 지역에서 유기농으로 생산해 소비하는 것을 추구한다. 그 밖에도 농사에 지역민들이 참여하면서 건강한 먹거리와 생태적 삶에 대해 배우고 경험할 수 있는 기회를 만들고, 나눔활동도 함께 하면서 지속 가능한 지역 공동체를 일궈나가고 있다.

미국 캘리포니아의 새크라멘토 자연식품 협동조합(Sacramento Natural Food Co-op; SNFC)은 1972년 새크라멘토 시내에 식료품을 판매하는 작은 점포를 운영하던 식품 구매 클럽에서 시작되었다. 이 클럽은 1973년 협동조합으로 전환해, 현재는 39년의 역사와 함께 연간 2,600만 달러 이상의 판매 실적을 달성하고 12,000명이 넘는 지역 조합원들을 보유하고 있는 조직으로 성장했다. 이들은 새크라멘토 지역민에게 유기농 채소나 과일에 서부터 생선 및 가금류(오리 및 닭), 특산 수제 치즈나 와인과 같은 고급 식료품까지 판매하고 있다. 최근에는 유기농 작물뿐 아니라 유기농법으로 기른 육류까지 판매 범위를 넓혔다. 매장도 조합이 성장하면서 규모가 점점 커지며 몇 번의 이전을 거쳐 현재의 새크라멘토 미드타운에 자리잡았다.

SNFC는 최대한 많은 지역민들이 이 질 좋고 다양한 로컬 푸드를 공정한 가격에 이용할 수 있도록 하는 것이 목적이다. 자연 식품(natural foods: 농약이나 약품을 첨가하지 않은 식품)을 제공하는 신뢰할 만한 공급처가 되도록 노력하고 있으며 지역 커뮤니티, 농가, 공급자, 제조자 그리고 다양한 협동조합들과 도 협력적인 관계를 확립하고자 한다. 이를 위해, 지역 사회에 도움이 되는 다양한 자선 기부 활동을 벌이는 것은 물론 지역 농가 보호를 위한 투자 프로젝트 “한 번에 농장 하나(One Farm at a Time)”, 조합원 농가들과 연계한 지역 학습 센터와 요리학교 등의 이벤트를 진행한다.

at a Time)”란 조합의 소비자들과 지역의 신선한 생산품을 애용하는 모든 사람들이 그들에게 먹거리를 제공하는 농가의 미래를 위해 투자하는 프로젝트다. 협동조합들과 지역 농가, 토지 회사가 연계해 추진하고 있고, SNFC도 참여하고 있다. 신선한 로컬 푸드를 지속적으로 공급받기 위해서는 지역 농가와 농민들을 지켜야 한다. 이 프로젝트는 이런 인식을 확산시키고 기금을 모아 해당 지역의 ‘영구 보존지역권(Perpetual conservation easement)’을 취득해 지역의 가족농가들이 생산 활동을 지속할 수 있도록 지원하고자 한다. 첫 대상자로는 카페이 밸리(Capay Valley)에 있는 “굿 허머스 프로덕스(Good Humus Produce)” 농가가 선정되었다.



면, 미래 세대에도 질 좋은 로컬 푸드를 안정적으로 제공할 농장 네트워크를 확보할 수 있을 것이다.

한편, 2001년에는 첫 조합 지역 학습 센터와 요리 학교가 열렸다. 새크라멘토 상점에 인접한 학습 센터는 다양한 요리 강좌와 건강 관련 세미나, 특별 이벤트가 열리는 장소이다. 강좌 프로그램은 수업료를 내면 누구나 이용할 수 있다. 건강한 먹거리부터 기타 건강 및 환경 이슈 들에 대한 교육이 이루어지고, 요리 학교에서는 요리법을 배우면서 유기농 재배를 하는 지역 가족 농가와

지역 학습 센터와 요리 학교 외에도, SNFC는 조합원 농가들과 연

계한 다양한 체험 프로그램을 지역민이 이용할 수 있도록 운영하고 있다. ‘같이 배우며, 맛보고, 즐기자’라는 세 가지 주제로 각각의 체험 활동을 계획해 진행한다. 예컨대, 시나몬 자두잼 만들기, 농가 정원 방문, 농가 체험, 농가에서 점심 식사하기, 로컬 푸드 시식 및 피자 만들기, 아이들을 위한 다양한 활동, 농가 정원 자전거 투어 등이 있다. 이 외에도 지역 농부들이 자신만의 재

배 철학에 대해 이야기하는 시간이나 농장에서 직접 유기농 채소를 할인하는 행사를 마련하기도 한다. SNFC는 지역 사회를 위한 여러 가지 기부, 공연 활동도 하고 있다. 어린이와 성인을 대상으로 음식, 영양, 지속 가능한 삶과 생태 농

업(ecological farming, 비료 및 화학약품을 최소화하여 농사 짓는 있다.

방법)에 대해 교육하는 ‘농장에서의 하루(A day on the Farm)’와 ‘추분 기념 행사(The Autumn Equinox Celebration)’를 공동으로 후원한다. 지역 학습 센터에서 매달 기금 모금 만찬을 열기도 하고, 2001년에는 트윈 파인즈(Twin Pines) 협동조합 기금과 함께 지역 비영리 기관이나 협동조합에 이자 수익을 기부하여 조성한 ‘새크라멘토 협동조합 커뮤니티 기금’을 설립했다.

SNFC의 조합원이 되려면 300달러 이상 출자하고, 6개월마다 정기적으로 조합비를 납부하면 된다. 조합원은 조합의 모든 의사 결정과정에 참여할 수 있다. 조합 매장에서는 관심있는 사람을 위한 소개 이벤트를 열어 누구든지 조합 매장 투어와 음식 시식의 기회를 즐길 수 있다.

# 나무시어터연극협동조합

나무는 결코 훈자서 자라나지 못한다. 태양과 하늘과 땅의 자양분이 없다면 나무가 주는 시원한 그늘도 달콤한 열매도 기대할 수 없다. 우리의 문화예술도 그렇다. 서울을 벗어난 지역이라면 더욱 그렇다. 나무시어터연극협동조합은 그 자양분을 모아 지역 내에서 더 건강한 문화예술판을 펼쳐보자며 중견 연극인 10인이 모여 만든 연극공동체다. 이들이 꾸려나가는 공연과 문화예술교육 프로그램, 공연예술축제 등의 예술활동은 하나의 단단한 실이 되어 연극과 무대, 관객 그리고 지역을 하나로 둑어내고 있다. 100년 가는 극단을 꿈꾸는 나무시어터연극협동조합 안에서 연극과 삶은 궤를 같이 한다.



## 나와 너를 아우르는

### 연극을 상상하다

흔히 말하듯이 예술은 배가 고팠다. 짧게는 5년, 길게는 20년의 경력을 가진 중견 연극인에게도 현실은 그랬다. 예술을 향한 열망은 그들을 살게 했지만 녹록지 않은 현실과 생활은 그 열망이 발을 디딜 땅마저 잡식하고 있었다. 문화 향수 기회가 적은 지방에서는 문화예술을 원하는 관객도 예술인 못지 않게

메말라갔다. 삶과 연극이 다르지 않다는 정우순 이사장과 동료들은 지속 가능한 예술활동과 배우와 관객 그리고 지역사회가 모두 어울리는 커다란 판을 상상했다. 오랜 세월 극단을 이어온 그들이 그 상상을 실현하기 시작한 건 2001년 가을부터였다.

나무시어터연극협동조합의 정신적인 시작점을 말하자면 지금으로부터 12년 전, 이들이 하루에 버스가 네 번 오가는 충북 영동군의 작은 마을에 자리를 잡던 때까지 거슬러 올라간다. 대전 도심의 지하 소극장 생활을 벗어나 맑은 공기 좀 마셔보자면서 10여 년 째 폐교로

남아 있던 작은 초등학교를 임대해

들어갔다. 직접 창문도 고치고 비새는 구멍도 막는 등 겨우내 단장

해 예술촌을 세웠다. 소규모 축제를 진행하고 달마다 정기 공연도 열었다. 작은 초등학교의 교정은 지역민도 관객도 모두 참여해 어우르는 하나의 커다란 무대였다. 영도군에서 7년간 활동한 후 예술촌 구성원 일부는 더 커다란 꿈을 꾸면서 다시 대전으로 돌아왔다.

### 그들이 펼치는

### 춤과 시와 말의 푸닥거리

잠시간의 공백기를 거쳐 2010

년, 삶과 연극을 함께하는 연극공동체를 꿈꾸며 문화예술 활동가 10인은 다시 만났다. 나무 같은 사람이 되자며 극단의 이름은 '나무시어터'가 되었고 그 음에 푸닥거리 나(灘), 춤 무(舞), 시 시(詩), 말 어(語), 펼칠 터(撓)라는 뜻을 담았다. 한 명의 대표를 단원들이 따르는 일반적인 극단과 달리 나무시어터는 민주적 의사결정 구조를 고집했다. 매달 정기 회의를 거쳐 규칙을 정하고 다음 나

아갈 방향도 정한다. 극단의 재정

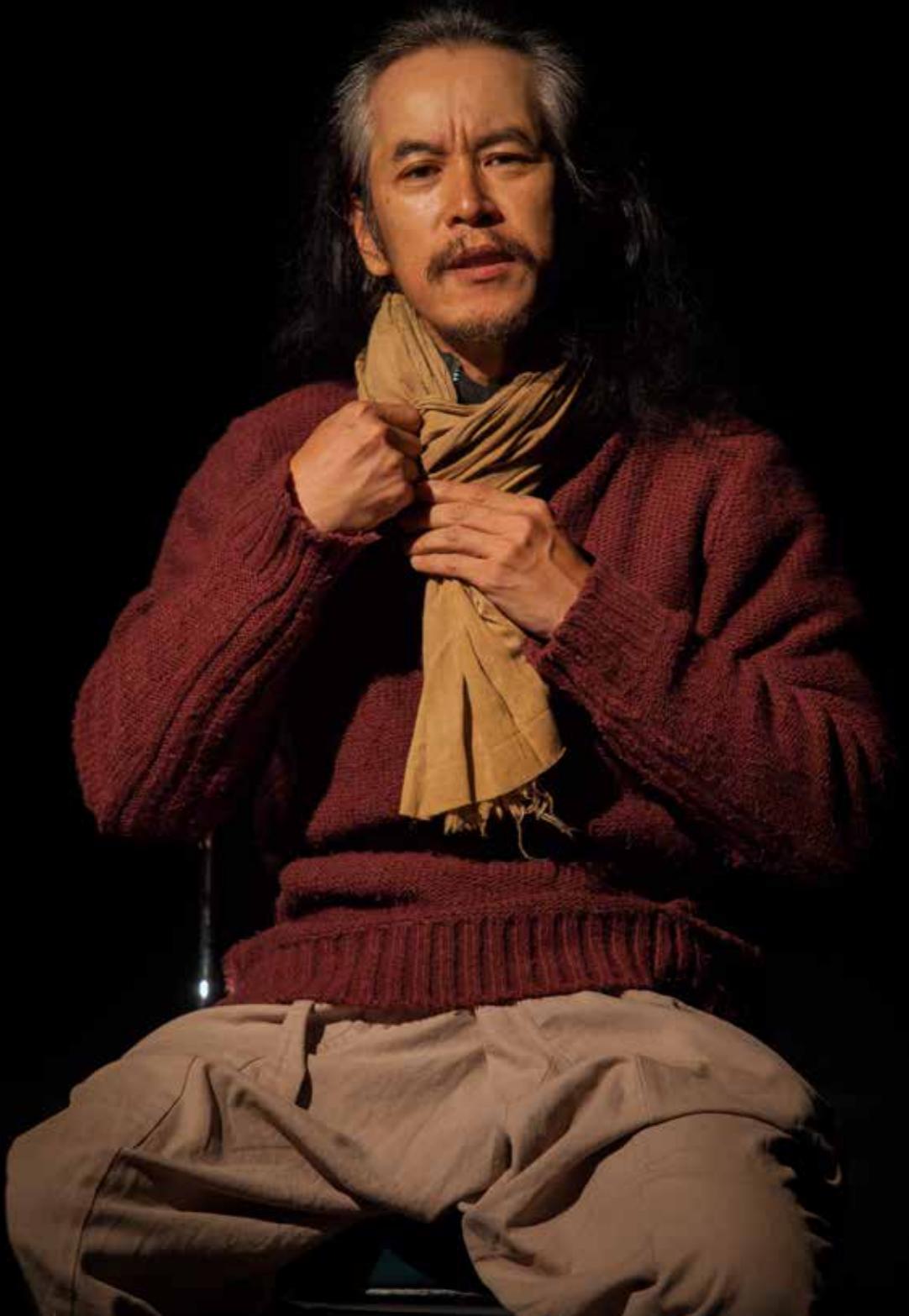
상황도 투명하게 공개된다. 연극 선배들로부터 대대로 내려온 이들의 원칙이다.

사실상 협동조합처럼 운영되던 극단 나무시어터가 정식 연극협동조합으로 탈바꿈한 것은 더 활발한 활동을 위한 법적 지위가 필요했기 때문이다. “법인격이 주어져야 지역활동이든 공연활동이든 더 큰 판을 만들 수 있겠더라고요. 주식회사는 우리의 생리와 안 맞았고, 협동조합이 우리한테 어울렸어요.”

예술촌에서 7년 간 활동한 경험과 나무시어터 특유의 조직문화와 의사결정구조 덕분에 협동조합 설립은 그리 어려운 일이 아니었다. 설립 과정 중에도 단원 모두가 함께 의견을 나누고 결정을 내렸다. 연극 생산자 뿐 아니라 미술이나 음악, 조명 등의 다양한 예술 영역의 재능 기부자 그리고 후원자까지 어우르기 위해 다중 이해관계자 협동조합을 택했고 세세한 회칙이나 규칙도 민주적인 회의를 통해 만들어졌다.

### 종합예술의 다양한 시도

자주적, 자립적, 자치적인 협동



조합을 통해 지역과 결합한 문화예술콘텐츠를 생산하고 지속가능한 예술활동을 이어가겠다는 나무시어터연극협동조합의 꿈은 차근차근 이뤄져 나가는 중이다. 지속적으로 연극 콘텐츠를 제작하고 소극장을 대관하여 공연을 이어가고 있으며, 대전에서 주최한 '원도심 살리기, 익사이팅 대전' 등의 지역 행사에 참여하기도 했다. 최근에는 마을기업 혹은 협동조합 우수사례를 스토리텔링을 통해 연극 콘텐츠로 만드는 작업을 진행하고 있다. 사회적 경제를 연극 안에 자연스럽게 녹여내 관객들에게 다가가겠다는 취지다.

직접 지역 축제 및 공연을 기획하는 방향으로도 사업은 진행되고 있다. 대전지역의 자생 마을축제인 '대흥독립만세'에 일부 공연과 기획

을 맡았고, '대전시민연극페스티벌'에서도 기획 및 진행 부분에 참여했다. 공모사업을 주로 하던 중 지난 여름에는 지자체의 지원으로 나무시어터연극협동조합만의 지역 축제인 'Fun짓거리 페스티벌'도 개최했다. 정 이사장은 '축제'의 중요성에 대해서 힘주어 언급했다. "원초적으로 축제는 연극의 원류니까요. 또 축제는 지역사람들이 함께 향유하고 어울릴 수 있죠." 지난 여름의 'Fun짓거리 페스티벌'은 첫 회인 만큼 참여 관객수로 보자면 성과가 미미했지만, 참여자의 만족도가 높아 기대해볼 만하다는 분석이다. 앞으로 대전의 주요 지역 축제로 성장하겠다는 포부로 이번 겨울에도 'Fun

짓거리 페스티벌'은 계속되며 다양한 시도를 보여줄 계획이다.

교육 사업 역시 나무시어터연극

협동조합이 애정과 노력을 쏟는 분야다. 조합원 대부분이 협동조합 설립 전부터 각자 전문예술강사로 활동하던 중이었기 때문에 교육적 역량을 모으는 일은 어렵지 않았다. 나무시어터연극협동조합은 개별적으로 강의를 진행할 때엔 할 수 없었던 탈출이나 풍물 등의 규모 있는 전통문화도 가미하여 내실 있는 30주차 문화예술 교육 커리큘럼을 함께 연구 개발했다. 현재는 문화예술교육진흥원과 함께 초등학교 고학년(4,5,6학년)을 대상으로 교육 사업 '꿈다락토요문화학교'를 운영 중이며 앞으로 점점 기회를 확대할 예정이다.

**100년 가는 극단이 되고 싶다**  
나무시어터연극협동조합은 다  
중이해관계자협동조합으로 후원



자 조합원도 모집 중이다. 이들의 예술활동을 지지하는 연극애호가들의 정기적인 후원금으로 기본적인 운영이 가능해지고, 후원회를 바탕으로 제작단계부터 펀드를 열어 제작비가 마련되는 청사진을 그리고 있다. 올해 목표는 후원자 50명을 모집하는 것. 정 이사장은 규모가 만들어지면 후원회원을 위한 프로그램이나 행사를 진행하고 싶다는 뜻을 밝히면서도 조합원에게만 그 혜택을 국한하지 않고, 누구나 향유할 수 있는 지역문화를 만들고 싶다고 말했다. 시민과 함께 만들어가는 연극 등 소비자가 참여하는 문화생산이 바로 그것이다.

“많은 사람이 왕래하면서 문화와 예술에 대해서 이야기하는 조합이 되고 싶어요.” 단원들은 이 안에서 열망하는 예술을 펼쳐볼 수 있었

으면 좋겠고요. 그러기 위해서는 나무시어터만의 확장된 문화공간이 필요하죠.” 정 이사장은 전용극장이 확보되고 나면 더 안정적으로 많은 활동을 할 수 있을 것이라 말했다. 나무시어터연극협동조합의 연극을 연중 공연하고, 상시로 주민을 대상으로 하는 문화예술 사업을 진행한다면 지속가능성을 위한 수익 창출에도 도움이 될 것이라는 예상이다. 정 이사장은 나무시어터연극 협동조합이 안정적으로 자리를 잡고 나면 다른 문화예술 협동조합과 관객개발이나 축제 기획 등의 협력 사업도 진행하고 싶다는 청사진도 이야기했다.

“저희는 100년 가는 극단이 되고 싶어요.” ‘지속가능성’은 나무시어터연극협동조합에게 굉장히 중요 한 키워드다. 정 이사장은 단원들 사이에 의견 마찰이 있더라도 서로 놓치지 않는 믿음과 결집력이 있다 고 말했다. 믿음을 기반으로 한 이연극공동체는 100년을 내다보는 장기적인 계획으로 점점 더 커다란 판을 꾸릴 것이다. 그 판은 이들에 게 지속가능한 자생력으로, 지역주민에게는 수준 높은 문화 향유의 기회로 다가갈 것이다.

## 나무시어터연극협동조합

### 사업소개



#### 공연, 문화예술기획, 시설운영사업

배우들의 협업을 통해서 좋은 컨텐츠를 생산하는 것을 목표로 두며 생산된 컨텐츠를 통해 지속 가능한 예술활동을 하는 것을 추구하고 있다. 오랫동안 공동체 생활을 해왔기 때문에 조합원들간의 단합이 뛰어나며, 항상 지역과 연관된 컨텐츠 생산을 염두해 두고 있다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**5,050,000**

#### 최초 출자금

**1,050,000**

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



대전

대전광역시중구선화서로  
413동 301호  
[www.namuart.kr](http://www.namuart.kr)  
070-8778-8606



**12명**

### 유형

## 다중이해관계자 협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 1만 원이다. 단원(직원조합원)으로 가입하려면, 구성원의 동의를 거친 후 가입할 수 있다. 후원자조합원은 1구좌 이상 누구나 가능하다.

## 이탈리아 연극인 협동조합 라 바라카(La baracca)

### 나무시어터연극협동조합 그리고 라 바라카

두 협동조합은 관행적인 극단의 형태를 벗어나, 어떻게 협동조합으로서 가치를 유지하면서 더 나은 문화예술을 향유할 수 있는지를 잘 보여준다. 두 극단 모두 공동체적인 특성을 가지고 있으며, 연극을 만드는 과정 역시 항상 의논하고 결정한다. 라 바라카와 볼로냐, 나무시어터와 대전광역시 등 지역사회와 함께 가고자 하는 의도도 같다. 다른 점은 하나다. 라 바라카는 볼로냐 지역의 극장을 100년간 임대 받은 것. 나무시어터연극협동조합과 대전광역시도 이런 관계가 되지 말라는 법은 없다.



이탈리아 볼로냐 지역에는 '테스토니 라가찌(Testoni Ragazzi)'라는 오래된 극장이 있다. 볼로냐 중심가에서 조금 떨어진 곳에 있는 붉은 벽돌로 지어진 3층짜리 빌딩인데, 고풍스러운 느낌이 물씬 풍기는 외관은 주변과 어우러지면서도 단연 돋보인다. 테스토니 라가찌는 어린이 전용극장이다. 연극인 협동조합 '라 바라카(La Baracca)'는 이 극장의 주인으로, 어린이들과 함께 공연을 펼치고 있다.

사실 문화·예술 분야에서 협동조합을 설립하고 운영을 지속하는 일은 어렵다고들 말한다. 문화·예술과 재정적인 가치 사이의 거리가 항상 이런 단체 운영의 지속에 걸림돌이 되기 때문이다. 바라카는 1979년에 협동조합이 된 뒤, 지금까지 안

정적으로 운영을 지속해오고 있어 주목할 만하다. 사실 1976년 설립 당시 바라카는 협동조합이 아닌 일 반 기업으로 출발했다. 그러나 3년 뒤 협동조합으로 탈바꿈하였다. 이 결정의 배경에는 여러 사람이 함께 작업하는 연극 공연과 협동조합 운영 방식이 잘 맞는 점, 이익이 조합 안에 남아있어야 하고 외부인이 조합을 살 수 없다는 점, 무엇보다 생활이 빠듯한 연극인들에게 유리한 방안이라는 장점이 있었다.

바라카의 루치오 다멜리오 대표는 항상 어린이를 위한 연극을 하는 것을 그의 사명으로 삼고 있는 사람이다. 그의 철학은 바라카가 협동조합이기 전부터 유효한 것이었다. 이런 굳건한 사명감은 대표뿐만 아니라 전체 협동조합 구성원들도 함께

가지고 있는 가치이다. 이들은 연극을 만드는 과정에서도 항상 같이 의논하고 작업하는 형식에 익숙하다.

물론 각자의 역할은 있지만, 작업의 방향이나 결정에 있어 항상 공동의 의견을 바탕으로 하기 때문이다. 따라서 이 과정도 연극 전체 이야기의 일부가 된다.

바라카의 실 소유자는 볼로냐 시민 100년간 무상 임대 조건 아래 어린이들을 위한 다양한 프로젝트를 수행하고 있다. 그러나 볼로냐 시는 바라카의 공연 내용에 어떠한 간섭도 하지 않는다. 지역 정부의 이익보다 극단의 자율을 우선하여 보장해주는 신용의 관계가 바라카 공연의 퀄리티를 보호해준다. 바라카는 스페인, 핀란드, 독일, 영국, 아일랜드 같은 12개국의 예술 단체에

극장의 공간을 빌려주며 함께 공연하거나 예술가와 프로듀서들을 위한 워크숍과 세미나를 열어 아이디어를 공유하고 있다.

바라카가 개최하는 공연은 연간 150개에 달하며 총 1만 명에 해당하는 인원이 전체 공연을 이끈다. 연극은 매년 9월에 시즌이 시작해 이듬해 5월에 마무리되는 일정으로 진행된다. 아이들의 나이 별로 1세부터 14세까지 8개의 단계로 나뉘어 구성됐고 공연 스타일도 배우 한두 명이 출연하는 극부터 어린이들이 직접 주인공이 되는 공연 까지 다양하게 이루어졌다. 바라카의 공연 중에 가장 유명한 것은 '스몰 사이즈, 빅 시티(Small Size, Big City)' 프로젝트이다. 이는 0세~6세의 영유아를 위한 유럽 네트워크 연

극 프로젝트로, 다양한 유럽 연극 단체와 공연하며 연극에 대한 생각들을 나누는 장이다. 2005년에 처음 출발한 유럽 4개국 참여의 작은

프로젝트는 현재 12개국 참여의 대형 프로젝트로 진화했다. 이 외에도 바라카가 개최하는 공연은 연간 150개에 달하며 총 1만 명에 해당하는 인원이 전체 공연을 이끈다. 연극은 매년 9월에 시즌이 시작해 이듬해 5월에 마무리되는 일정으로 진행된다. 아이들의 나이 별로 1세부터 14세까지 8개의 단계로 나뉘어 구성됐고 공연 스타일도 배우 한두 명이 출연하는 극부터 어린이들이 직접 주인공이 되는 공연 까지 다양하게 이루어졌다. 바라카의 주인은 21명의 연극배우이다. 이 중 8명은 조합원이고, 그

바라카의 주인은 21명의 연극배우이다. 이 중 8명은 조합원이고, 그 외 비조합원들과 시간제 근무자, 개인 후원자들로 구성되어 있다. 조합원이 아닌데도 함께 주인이라고 일컫는 이유는 비조합원들도 같은 처우를 받고 일하기 때문이다. 바라카 협동조합에 들어가기 위한 과정과 반대로 당사자들도 들어가기를 선

택하는 과정에 일정 시간을 주는 방식을 두고 있다. 공연 방식이나 공연 시간 외의 시간이나 바라카 식구들이 보여주는 끈끈한 친밀감과 상호 신뢰가 이해되는 부분이다.

35년에 달하는 바라카의 오랜 역사는 다른 지역의 문화·예술 관련 협동조합에도 높은 관심을 사고 있다. 게다가 어린이들을 위한 연극이라는 그들만의 가치를 지속해서 수행해오고 있다는 점에서도 주목할 만한 가치가 있다. 현재 바라카는 볼로냐 지역을 넘어 전 세계적으로 공연을 선보일만큼 유명해졌다. 바라카는 안정적인 운영을 위해 더 많은 공연과 프로젝트들을 수행하고 있으며, 궁극적으로 '어린이들을 위한 공연'의 가치를 실현하기 위해 끊임없이 노력하고 있다.

## 농산어촌섬마을유학협동조합

한반도 끝자락 완도에서도 하루에 두 대뿐인 배를 타고 더 들어가야 하는 작은 섬, 대모도. 그곳에서 지금 흥미로운 교육 실험이 일어나고 있다. 도시의 아이들이 한 학기, 1년씩 유학 와서 피자와 치킨, 햄버거 없는 삶을 살고 작은 섬의 분교에서 공부하고 함께 생활한다. 매일 수업이 끝나면 섬마을의 자연 속에서 뛰어놀고, 어르신들과 함께 어우러지지만, 영어와 중국어도 자유롭게 하고, 줄넘기를 1,000개씩 거뜬히 해내는 아이들을 키우는 이곳은 바로 '농산어촌섬마을유학협동조합'이다.



### 30년 이상의 노하우가 모여

#### 시작된 새로운 교육실험

농산어촌섬마을유학협동조합(이하 섬마을유학조합)은 '울스약'이라는 별칭을 갖고 있다. '우리 스스로 아름다운 이야기 만들터'를 줄인 말이다. 정규 교과과정에 더해 다양한 배움 활동을 교사와 학생이 머리 맞대고 만들어 가면서, 행복한 삶을 터득하는 배움터를 꿈꾸는 마음을 담았다. 이곳은 협동조합으로 새 출발 한 지는 1년 남짓이지만, 1977년 강원도 화전민 마을에 소외 청소년을 위한 새마음청소년학교를 세워 교육 사업을 시작한 이래 현재까지 한국과 중국 등지에서 청소년 교육 사업을 지속해온 그룹이 모여 대모도에 동지를 틀고 마련한 학교로 교육사업에 대한 풍부한 경험과 노하우, 다양한 프로그램을 꾸려 나갈 수 있는 폭넓은 국내외 네트워크를 바탕으로 하고 있다.

시대가 변화하면서, 필요한 교육의 모양새도 달라진다. 요즘의 아이들은 공동체 의식과 공감능력, 타인을 배려하고 존중하는 감각이 부족한 경우가 많고, 그에 따라 왕따, 청

소년 범죄 등 수많은 사회적 문제들

이 발생하고 있다. 섬마을유학조합은 그에 대한 문제의식을 품고, 다

함께 더불어 살며 행복한 공동체를 형성할 수 있는 아이들을 기르고, 과도한 경쟁과 공부에 갇혀 다른 모든 것을 잊은 도시의 아이들에게 자연적인 삶, 타인의 시선과 평가에서 자유로운 삶을 되돌려 주고자 한다.

처음 12명이 모여 섬마을유학조합을 만들었고, 아이들을 보낸 학부모와 다양한 네트워크를 통해 뜻이 맞는 사람들 57명이 교육에 직, 간접적으로 참여하거나 물적 기부, 재능기부 등으로 함께하고 있다. 출자금은 10만 원이고, 교육비는 별도로 한 학기 120만 원 가량이며, 중국이나 싱가포르 등 해외 연계 학교로 체험학습이나 연수 등을 갈 때는 실비가 따로 듣다. 유학 온 아이들은 학교에서 마련한 학사에서 함께 생활하기 때문에 숙식비 등이 모두 학비에 포함되어 있다. 책에서 배우는 죽은 지식 대신에 직접 찾아가 눈으로 보고 손발로 체험하는 살아 있는 교육을 추구하기 때문에, 재정적인 문제만 해결되면 전 세계를 돌

아다니면서 교육을 하고 싶은 것이 이들의 바람이다.

### 폐교 위기의 작은 분교를 도시의 아이들로 되살리다

섬마을유학조합의 출발은 대모도에 단 하나 남은 모도분교였다. 낙도의 작은 학교로 한 해 한 해 학생이 줄어 결국 단 한 명의 학생이 남았고, 학교가 폐교 위기에 처했을 때 지금의 섬마을유학조합이 기금을 모아 학교를 매입하고 기존 다른 교육 프로그램에 참여하고 있던 도시의 아이들이 이곳으로 전학과 학교를 살렸다. 어떻게 이 먼 대모도에 동지를 틀게 되었는지, 섬마을유학조합 류언근 이사에게 물었다. "1984년부터 낙도 오지에 가서 지붕도 고쳐주고 전기도 고쳐주는 등 봉사 재능기부활동을 하는 모임을 시작했어요. 지금도 하고 있고요. 이곳도 봉사하던 마을입니다. 동네 분들도 저희를 많이 좋아해 주셔서 정말 감동적이에요."

봉사활동으로 시작된 대모도와의 인연은 울스약으로 꽃을 피웠고, 이곳의 다채로운 교육과정과 유학



### 돌턴플랜

정식 명칭은 돌턴실험실플랜이라고 한다. 1920년 매사추세츠주(州) 돌턴 시(市)에 있는 고등학교에서 처음으로 실시되었다. 이 계획안에서는 국어·역사·지리·수학·이과·외국어 등을 제1종교과(教科), 미술·음악·체조·가사 등을 제2종교과라 하여 모든 교과를 2종으로 분류하고, 1종에 속하는 교과는 오전에, 2종에 속하는 교과는 오후에 학습하는 것으로 되어 있다. 이 중 1종교과의 교육법이 돌턴플랜에 의한 것으로, 학생은 월초에 부과되는 1개월분의 과제를 독자적인 학습계획에 따라 다음 달 과제가 할당되기 전까지 학습하여야 한다. 교과담당교사·학급담당교사는 조언자로서 필요에 따라 학습상의 지도·조언을 할 뿐, 학습은 학생이 자율적으로 한다. 2종교과의 학습은 그룹으로 행하여져, 그룹에 의한 교육활동도 소홀히 다룰 수 없는 구조로 되어 있다. 이 지도법은 능력별학습 또는 개별학습의 초기적인 형태로 인정된다. (출처: 두산백과)

온 도시 아이들의 변화는 많은 언론의 주목을 받았다. 대모도가 속한 전남도에서도 이곳 협동조합을 주목하고 있다. 섬마을유학조합이 자리를 잡고 프로그램들이 하나하나 갖춰지면서 전남도교육청에서도 학교 건물 도장, 지붕 보수 등으로 지원하고 있다.

학교의 파급효과는 마을까지 이어진다. 평균 70세 이상의 어르신뿐이었던 이곳에 아이들이 들어오면서, 섬 전체에는 활기가 돌기 시작했고, 아이들도 마을의 어르신들과 자연스럽게 어우러지며 도시에서는 간과하기 쉬운 예절과 공동체

의식을 배워가고 있다.

### 단기, 장기 유학프로그램, 방학 캠프, 지역민 대상

### 재능기부활동

아직 부모님의 손을 많이 필요로 하는 초등학생들이 이 먼 섬마을에 떨어져 나와 살면서 학교에 다니기 가 쉽지는 않을 것이다. 물론 학감 선생님을 비롯하여 각 과목을 담당하면서 아이들의 생활을 지도하면서, 섬 전체에는 활기가 돌기 시작했고, 아이들도 마을의 어르신들과 자연스럽게 어우러지며 도시에서는 간과하기 쉬운 예절과 공동체

하는 것은 아이들에게는 분명 어려운 일일 것이다. 때문에 섬마을유학조합에서는 새로운 조합원을 받을 때 아이는 물론, 부모까지 심층적인 면접을 반드시 거치고 있다. 아이의 생활습관과 부모의 양육관, 교육관이 모두 이곳의 교육관과 맞아야 끝까지 함께할 수 있다는 판단에서 다. 교육과 양육에 대해 섬마을유학조합의 취지를 충분히 이해하고, 그 방식을 신뢰해 간섭하지 않고 믿고 맡기는 부모 조합원과 함께 아이들을 기르고자 한다. “그래서 돈이 아니라, 사람이 중심이고 사람이 중요합니다. 자연스럽게 이런 삶을 살고



자하는 사람들이 모이도록 하고 있어요. 그러나 보니 저희는 뭔가 결정할 때 합의 도출이 어려울 일이 없지요. 생각이 맞고, 마음들이 맞는 사람들이 모였으니까요.”

섬마을유학조합은 1학기가량의 단기프로그램부터 3년에 이르는 장기프로그램까지 다양한 유학프로그램을 운영하고 있다. 이외에도 방학캠프 등 특별 프로그램을 통해 관심 있는 아동과 학부모가 이곳의 교육 프로그램과 아동 육성 방식을 미리 체험해볼 수 있는 예비캠프도 마련되어 있다.

섬마을유학조합 교육 프로그램의 주요한 특징 중 하나는 바로 풍부한 체험프로그램이다. 정규 초등

교과과정에 더해, 교육의 아버지 존 듀이가 말한 ‘교육은 경험’을 실천하는 다양한 체험학습을 돌턴플랜

에 기초해 프로그램을 구성하여 진행하고 있다. 실제로 이곳의 아이들은 진도 아리랑을 배우기 위해 진도에 묵으면서 직접 전수받고, 연계가 있는 농업 관련 협동조합의 논을 방문해 직접 벼를 베어보는 등 다채로운 체험 프로그램에 참여한다.

하지만 섬마을유학조합은 ‘대안학교’라는 언급은 반기지 않는다. “이곳은 제도권 학교에서 뒤쳐지거나 부적응한 아이들을 모아 보완하고 듣고 경험하고, 그 속에서 느낀 감정과 생각을 시를 쓰고 발표하고 이야기로 나누는 교육 구조가 사

요. 저희는 제도권 학교를 거부하는 게 아니라 포함합니다. 제도권 학교의 범위가 너무 좁으니까 그걸 포함하는 더 넓은 시스템을 만들고자 하는 것이죠. 일반 학교에서 제공하는 정규 교육에 대해 키 수준 높은 교육을 제공하면서, 아이들이 들판에 나가고자 하는 욕구도 충족시키는 거예요. 교집합을 이루는 거죠.”

섬마을유학조합의 아이들은 우등생보다는 함께 어우러질 수 있는 공동체적 인간을 지향하지만, 공부 역시 잘한다. 어려서부터 많은 것을 보고 듣고 경험하고, 그 속에서 느끼는 감정과 생각을 시를 쓰고 발표하고 이야기로 나누는 교육 구조가 고력과 창의력을 길러 자연스레 공



부도 잘할 수 밖에 없게 된다는 것  
이 류언근 이사의 설명이다. “저희  
도 깜짝깜짝 놀래요. 이 아이들이  
정말 기대가 됩니다. 저희 교사들도  
이런 환경에서 이런 교육을 받고 자  
라나는 아이들이 너무 부러워요.”

섬마을유학조합이 이렇게 다양  
한 체험활동을 할 수 있는 것은, 그  
간 조합 구성원들이 YMCA, NGO, 협  
동조합 등 여러 활동을 하면서 쌓아  
온 네트워크가 있기 때문이다. 현재  
천안의 영농효소협동조합, 수원의  
로컬푸드협동조합과 연계해서 무  
농약 농산물로 아이들의 먹거리를  
마련하고, 각 조합을 방문하는 프로  
그램도 운영한다. 그 외에도 국내외  
30여 개의 단체가 광범위한 네트워  
크를 통해 이곳의 프로그램을 구성  
하고 있다.

#### **공동체적 가치관을 가진 미래의 인재를 기르다**

섬마을유학조합이 아이들에게

풍부한 체험프로그램, 자연과 함께  
하는 삶, 마을의 어르신 속에 녹아  
드는 삶을 경험하게 하면서 만들어

가고자 하는 미래는 무엇일까. “공  
동체를 만들어서 좋은 사람, 좋은  
인간관계, 좋은 사회, 좋은 나라를  
만들어보자는 거죠. 양심이 통치하  
는 공동체 말입니다. 누군가는 불가  
능하다고 말하지만, 절대 불가능하  
지 않습니다.”

섬마을유학조합에 함께하는 사  
람들, 이곳에서 자라나는 아이들은  
조금 느릴지 몰라도 결국은 목적지  
에 도착할 것이라 믿고 있다. 이곳  
의 사업은 돈을 벌기 위한 것이 아  
니라 사람을 키우기 위한 일이기 때  
문이다. 미래에는 질 좋은 교육을

받을 기회에서 멀어진 장애인의 자  
녀나 고아 등 소외계층 아동들에게  
이곳의 프로그램에 참여할 기회를  
제공해 더 많은 공동체적 가치관을  
가진 미래의 인재를 길러내는 것이  
섬마을유학조합의 꿈이다.

“다른 사람의 니즈와는 관계없  
는 삶을 사는 것이 진짜 자유지요.  
이곳에서 우리는 자유롭게 살아가  
는 방법을 찾아가고 있습니다.”

# 농산어촌섬마을유학협동조합

## 사업소개

## 유형

### 폐교활용교육

기존 교과과정에 더해 국내외를 가리지 않고 여행하며 다양한 체험활동, 방문 참여 교육 등을 통해 스스로 경험하고 느끼고 생각하고 배우는 교육을 지향하고 있다. 대안교육보다는 현재의 제도 교육을 포괄하면서 더 넓은 범위에서 아이들이 성장할 수 있는 교육프로그램을 운영한다. 도시의 아이들이 섬마을로 단기/장기간 유학과 학사에서 함께 생활하며 자연식을 먹고, 마을에서 뛰어놀며 자라날 수 있게 들보고 있다.

## 출자금

(단위: 원)



### 현재 출자금

**1,700,000**

### 최초 출자금

**1,200,000**

## 위치 및 일반정보

## 조합원수



**완도**

전남완도군청산면  
대모도길 387-2

[cafe.daum.net/woolsyak](http://cafe.daum.net/woolsyak)



**17명**

## 사업자협동조합

## 조합가입 및 이용방법

1구좌는 10만 원이다. 전화로 조합과 교  
육 내용에 대해 상담한 후 1구좌 이상 출  
자하면 조합원으로 가입할 수 있다. 자녀  
유학을 원하는 학부모, 함께 활동하고 싶  
은 직원, 교사, 헬퍼 등 모든 이에게 문이  
열려있다. 단, 유학은 심층 상담을 통해 결  
정한다.

## 자연의 가치를 가르치는 협동조합, 그린 스쿨즈 레볼루션(GSR)

### 농산어촌섬마을유학협동조합 그리고 그린 스쿨즈 레볼루션

자연과 함께 하는 삶, 인간을 중심에 둔 가치관은 우리 삶에서 없어져서는 안 되지만 경쟁을 중시하는 현대 사회에서는 점점 희미해져가는 가치다. 그런 도시문명에 휩쓸리지 않고, 중요한 가치를 잊지 않는 삶을 다음 세대에 전하기 위해 교육으로 대안을 만들어가고자 하는 것이 두 조합의 공통점이다. 이들은 자연 속에서 직접 체험하며 배우는 교육을 통해 아이들이 생태적이고, 지속 가능한 ‘행복한 삶’을 살 수 있도록 노력하고 있다.



도시에 살다 보면 ‘자연’과 ‘농촌’을 접할 일이 흔하지 않다. 집 근처 공원이나 식물원에 가면 자연의 내용 정도는 맡을 수 있으려나. 특히 요즘 아이들은 학교와 학원에 치여 더욱 그럴 겨울이 없다. 앞으로 미래를 이끌어갈 우리 아이들에게 ‘자연 환경’은 국영수사과 과목보다 ‘교육’시켜야 할 가장 최우선 과제 일지도 모른다. 영국에서는 아이들에게 이 소중한 가치를 알리기 위한 대대적인 프로젝트에 돌입했다. 영국 최대 협동조합 연합체 ‘The Co-operatives’의 교육 프로그램, ‘그린 스쿨즈 레볼루션(Green Schools Revolution; GSR)’이다.

영국은 협동조합의 출발점이다. 최초의 협동조합인 로치데일공정 선구자조합이 태어난 곳이기 때문이다. 19세기 산업혁명의 바람을

타고 어려운 생활 속에 살았던 노동자들이 힘을 합쳐 만든 협동조합은 전세계적으로 협동조합 역사의 문을 염과 동시에 영국 협동조합의 든든한 뿌리이다. 영국 최대 협동조합 중 하나인 ‘코오퍼러티브(The Co-operatives)’도 같은 지역인 맨체스터 안에 있다. 코오퍼러티브 그룹은 협동조합들의 연합체이자 합병 단체라고 볼 수 있다. 모든 분야의 협동조합들이 속해 있어 이들은 소매업, 농업, 금융업 등 모든 분야를 아우르는 기업이라 볼 수 있다. 협동조합인 이들은 조합원 소유와 중심으로 이루어진 단체인 만큼 인간중심적인 가치를 추구한다. 비단 단체의 운영이나 수익 관계에만 이를 추구하는 것이 아니라 그들이 추가적으로 제공하는 사회공헌 측면 서비-

스들에도 이 요소가 밑바탕에 깔려



있다.

그 중 하나가 ‘GSR’로, 유아부터 청소년 아이들에게 ‘지속 가능성 교육’을 실시하는 프로그램이다. 학교 선생님이나 부모님의 관심이 이 프로그램 시작의 첫 단계이다. 지역 학교, 혹은 선생님, 부모님들은 프로그램 회원 신청을 해 웹 사이트 내의 자연과 환경에 관한 풍부한 교육 자료들을 아이들과 나눌 수 있다. 재미있는 영상과 게임으로 만들어진 교육 자료들은 아이들이 재미를 느끼며 자연에 대해 공부할 수 있게 해준다. 물론 프로그램이 집이나 학교에서만 이루어지는 것은 아니다. 조합 내의 자원 봉사자들과 농장들에서 다양한 체험 활동도 할 수 있다. 농장 작물들을 직접 만져보고 자신이 평소 먹던 음식들이 어떻게 나오게 되는지 보고, 친환경 재료로

음식도 해보는 활동들은 아이들에 게 가장 쉬우면서도 효과적으로 자연 환경 교육을 제공하는 방법일 것이다. 또한, 매년마다 ‘Green Schools Revolution Week’ 주간을 정해 경연 대회를 연다. 친환경 학교, 친환경 사회를 위한 노력을 하고 있는 훌륭한 학교들을 선정해 3,000 파운드의 상금을 주는 대회이다. GSR의 이런 시도들에 꾸준하고 획기적인 방법으로 환경 친화적인 학교를 위해 노력하는 학생들이 점점 많아지고 있다.

2011년 처음 시작한 GSR은 현재 약 7,000명의 교사와 6,000개의 학교가 가입했고, 지금까지 40만 명 이상의 학생들이 함께 했다. 지금 영국 내에는 많은 학교들이 이 녹색 혁명에 가담하고 있다. 참여한 선생님과 학생들은 하나같이 ‘재미 있다’, ‘좋다’, ‘환상적이다’, ‘놀이’와 같은 기분 좋은 단어들로 GSR을 표현한다. 영국 ‘코오퍼러티브’의 ‘모두 함께 잘 살아보자’라는 협동조합 철학은 비단 조합원만 말하는 것이 아니다. 자연 환경의 소중함을 일깨워주는 녹색 프로젝트는 함께 사는 모든 이들, 그리고 지구 전체, 앞으로 살아갈 아이들까지도 함께 잘 사는 사회를 꿈꾸고 있다.

# 사회적협동조합 자바르떼

매년 대학 등 전국에서 배출되는 예술 인력은 6만여 명에 이른다. 하지만 아직도 한국에서 예술인으로 살아간다는 건 대부분 '굶주림'을 의미한다. 편의점에서 물품을 채워넣거나, 학원에서 커피를 타는 등 전공 분야와는 크게 관련 없는 시간 제업무를 하면서 자신의 꿈을 향해 한없이 느린 걸음을 걸어야 하는 경우가 태반이다. 한편에서는 문화예술과 전혀 관련이 없는 듯 살아가는 사람들도 많다. 어렸을 때부터 경제적 가치가 삶의 최우선인 양 살아온 수밖에 없었던 기성세대나, 현재의 삶이 빠듯한 취약계층 등이 특히 그렇다. 사회적협동조합 자바르떼는 이 둘을 이었다. 예술인에게는 자기 분야를 일정 시간 동안 교육할 수 있는 안정적인 일자리를, 취약계층과 마을 주민들에게는 문화예술을 가까이에서 누릴 기회를 제공하는 것이다. 문화예술을, 문화예술인을 존중하고 친통하는 자바르떼 주변에는 그래서 젊은 에너지가 가득하다.



## 재단의 프로젝트가

### 사회적기업이 되기까지

사회적협동조합자바르떼(이하 자바르떼)의 시작은 2004년으로 거슬러 올라간다. 오랜 기간 대표로 재직하다가 현재 자바르떼에서 협동조합교육연구원으로 활동하고 있는 이은진 실장은 자바르떼의 시작부터 지금까지 모든 역사를 함께 해 왔다. 2004년 당시 (재)실업극복국민재단 함께 일하는 사회(현 함께 일하는재단)는 IMF 국가부도 상태에서 모금된 비용을 국고로 환수하는 대신 질 높은 일자리를 만드는데에 이용하기로 했다. 제조업은 불안하니 서비스, 문화, 창조 분야로 일자리를 만들자는 이야기가 나와 문화 사업을 하게 되었는데, 마침 이은진 실장이 이 프로젝트를 담당하게 되었다. 수익이 안정적이지 않은 예술인들에게 일자리를 주고 취약계층을 도와주는 취지로 이때 만들어진 것이 이후 '신나는 문화학교 자바르떼'가 되었다.

그렇게 2004년부터 소외계층에게 찾아가는 문화예술 교육인 '신나는 문화학교 자바르떼'라는 프로젝

트가 생겨났고, 그걸 운영했던 팀

이름이 'Job(직업)+arte(예술)'라는 의미의 '자바르떼'였다. 교육은 지역 자활 조직, 지역아동 센터, 실업 단체들을 대상으로 진행되었다. 3년 예정의 사업이 갑작스럽게 1년 만에 지원이 종료되어 자구책으로 어떻게 할 것인가 고민하다 특별한 지원이 없더라도 의미 있는 일들을 해보자는 결론을 얻었고, 2005년부터 지원 없이 진행했다. 비영리 민간단체로서 그때 정해진 이름이 '신나는 문화학교 자바르떼'다.

2007년에는 고용노동부 인증 사회적기업이 되었다. 애초에 준비했던 건 문화예술 사업자협동조합이었지만, 제도를 활용하고 시대의 흐름에 따르는 것도 좋은 전략이라고 여긴 자바르떼는 2007년 인증 이후 2011년까지 일자리 지원을 받을 수 있었다. 이후 지원 할당인원 외의 인원까지 자체고용을 하며 자립기반을 마련해왔다.

### 우여곡절 끝에

### 사회적협동조합으로

자바르떼는 2013년 2월, 비영리

민간단체에서 사회적협동조합으

로 전환했다. '신나는 문화학교 자바르떼'에서 '사회적협동조합 자바르떼'로 그 이름도 바뀌었다. 이들의 사회적협동조합 전환이 갑작스러운 일은 아니었다. 이동근 대표는 사회적기업으로 인증된 2007년부터 협동조합에 대해 고민했었다고 말했다. 당시엔 문화예술사업자 협동조합으로의 전환을 염두에 두고 내부적으로 TF도 만들고 연구모임도 만들 만큼 열성적으로 고민했다. 조직 밖의 관점에서 객관적으로 판단하고 싶어 2012년 9월부터 2013년 2월까지는 한국협동조합 연구소에서 전환 컨설팅을 받았다.

사회적협동조합으로 전환한 가장 큰 이유는 사회적기업의 형태에서도 여전히 가지고 있었던 한계를 극복하기 위해서였다. 대표 1명이 책임지고 운영하는 형태에서는 대표가 쓰러지면 지속하기가 어렵다고 판단했다. 실제로 최소한의 인건비를 지원해주던 정부지원이 끊기면 사업을 축소하거나 문을 닫는 경우도 다반사였다. 반면, 협동조합은 공동 출자, 공동 운영이라는 점에서



훨씬 안정적이고 유리했다. 전환하는 일은 많은 고민과 논의가 필요했다. 업무와 병행하기가 버거울 정도였다. 결국, 2012년 총회 때 당시 대표였던 이은진 실장이 협동조합교육연구원으로 직책을 바꾸면서 이동근 대표가 대표의 역할을 맡게 되었다. 조직의 소셜미션과 사업 모델도 새롭게 다듬었다. 당시 이은진 실장은 전환 업무를 맡으며 ‘1년만 버텨달라’고 말했다. 어렵게 버텼다. 여전히 전환에 대해서 너무 집중하다 보니 몇 개월간은 일이 ‘없는’ 상황도 발생했다. 그리고 이



이동근 대표

때 협동의 힘은 빛났다. “2013년 2월, 3월은 상근 노동자 조합원들이 급여의 일부만 받기로 함께 합의했어요. 그래서 잘 버틸 수 있었죠” 이동근 대표가 말했다.

그렇게 사무국 직원이었고 예술강사였던 사람들이 ‘조합원’이 되었다. 사회적협동조합 자바르떼는 다종이해관계자 형태와 같이 노동자(직원), 생산자(교육강사, 문화기획자 등), 후원자, 자원봉사 조합원으로 구성되어 있으며, 출자에 따라 조합원 가입이 된다. 1구좌는 1만 원이며, 후원자와 자원봉사 조합원은 1구좌 이상, 노동자 조합원은 250구좌 이상, 생산자 조합원도 100구좌 이상의 출자를 필요로 한다. 노동자 조합원은 정관상 1년 정도 일을 해야 조합원이 자격이 주어진다. 월 1회 이상의 조합원 모임을 통해 꾸준히 협동조합과 스스로에 관한 이해를 높여가는 자바르떼는 요즘 워크숍을 통해 조합원 규약 작

업을 하고 있다. 4가지 형태의 조합원들의 권리와 의무 등을 조합원들이 직접 만들었으며 꾸준히 조합원의 권리와 의무를 다하고 있다.

#### 문화예술의 일상화가 바꾸는 삶

상인들이 중심이 되어 재래시장 활성화를 도모하는 ‘문전성시 프로젝트’는 재래시장 부활의 가능성을 보여주는 사례다. 풍물패, 밴드, 합창반으로 이루어진 남문시장 상인들의 예술교육은 동아리로 발전할 정도였다. 자바르떼의 지역시장 활성화 프로젝트로 올해 3년차이자 마무리 단계인 이 프로젝트는 지원이 끝난 이후 달라진 시장의 모습을 잘 유지할 수 있을까가 과제라고. “작년에 야시장을 했었는데, 준비는 힘들었지만, 상인들이 지역과 소통하고 시장을 알릴 수 있다는 경험들을 하게 됐어요.”

“시장 상인분들이 내년에 자바르떼랑 어떻게 하지?” 하고 고민하시는 것 자체가 의미 있다고 봐요”

그 밖에도 주요 수익사업으로 서울시 마을 박람회, 은평 축제 등 지역의 주체들이 함께 참여하고 준비 할 수 있는 문화기획사업들을 진행해 오고 있는 한면, 특정 지역의 장



소에 대한 기억과 스토리텔링을 발굴하여 지역을 관광 자원화하는 서울관광사업인 '메이드인금천(락희 럭키 구로공단)' 등의 프로젝트도 펼치고 있다. 기존의 직원 개념이었던 예술가들을 포함하여 다양한 예술 창작자, 전문가들이 생산자 조합원으로 참여하게 되면서 자바르떼는 앞으로 더 폭넓은 활동을 펼칠 것으로 기대되고 있다.

**내가 즐거워서,  
내가 필요해서 오는 곳으로  
자바르떼의 향후 계획을 물었다.  
이 대표는 일단 조합원들이 스스로  
의 업무에 더 적응하고 협동조합으로서의 기반을 잡아가는 것이 우선  
이라고 했다. 자바르떼는 현재 3개**

의 지부로 이루어져 있다. 구로의 자바르떼 외에 경기 자바르떼와 인천 자바르떼가 있다. 비영리 민간단체였던 이들도 사회적협동조합으로의 전환을 고민하거나 진행하고 있다. 이 대표는 가능하다면 지부들과 연합체를 만들 수도 있다고 밝혔다. 이렇게 조직의 결집을 늘려가면서 문화예술 협동조합인 자바르떼를 중심으로 다양한 개인의 삶이 재편될 가능성을 열어 두고 있다. 결국, 모두 스스로를 위한 일들이다. “여기는 정말 예술가, 노동자 스스로가 필요해서 오는 곳이어야 해요. 우리가 좀 더 잘 되면 좋지 않겠느냐는 생각으로 사업설명회도 두 번이나 한 거거든요”. 10년 차의 묵직한 조직이지만 새로운 실험과 모험

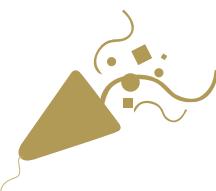


사회적협동조합 자바르떼가  
더 궁금하다면?

## 사회적협동조합 자바르떼

### 사업소개

### 유형



문화예술교육, 공연, 마을공동체 사업 등 직원(노동자), 생산자, 후원자, 자원봉사자 등 다양한 이해관계자들이 자주적·자립적·자치적인 협동조합 활동을 통해 문화 소외 계층의 창조적인 자기문화활동과 문화공동체를 실현하는 공공적인 문화예술 활동을 토대로 문화예술인들의 안정적인 활동기반을 구축하는 것을 목적으로 문화예술교육, 공연, 마을공동체 사업 등을 진행한다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**20,230,000**

#### 최초 출자금

**3,890,000**

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



**서울**

서울시금천구독산동  
159-1 삼영빌딩 401호

[www.arteplay.net](http://www.arteplay.net)  
02-334-8209



**33명**

## 예술노동자협동조합, 씨떼 크레아씨옹(Cité Création)

### 사회적협동조합자바르떼 그리고 씨떼 크레아씨옹

예술을 하면서도 지속가능한 삶을 꿈꿀 수 있도록, 예술가들이 씨떼 크레아씨옹으로 뭉쳤다. 노동자협동조합으로서 큰 규모의 프로젝트를 진행하며, 지역사회와 함께하는 이 협동조합에서, 예술인 그리고 지역과 더불어 가는 문화예술 협동조합 사회적협동조합자바르떼의 단면을 볼 수 있다.



Photo(CC) by coolmanfire / Flickr.com

시간과 공간을 막론하고, 예술가 (Beaux-arts)라는 순수미술이 유행 는 배고픈 직업이다. 과거부터 현재 했었다. 그러나 미술계 밖 현실은 까지도 이 사실은 크게 변하지 않았 미니멀리즘과 자본주의의 유행으 다. 한편, 벌어지는 빈부격차만큼 로 이를 마음껏 펼칠 수 있는 분위 문화·예술 향유 격차는 커지고 있 기가 아니었다. 이런 각박한 현실에 다. 하지만 여전히 예술은 사람과 지루함을 느낀 창립자 질베트 구덴 사회 전체에 중요한 역할을 담당한 (Gilbert Coudène)은 마음 맞는 몇 명 미대생들과 순수 예술을 펼치기 위한 그룹을 만들었는데, 그것이 바로 지금의 씨떼 크레아씨옹을 탄생 시킨 계기였다. 학교를 뛰쳐나온 그들이 원하던 예술은 '진짜 예술'이었다. 모든 사람들이 즐길 수 있는, 그리고 잠시 갤러리에 걸려있는 것 이 아니라 영원히 남을 진짜 예술

'씨떼 크레아씨옹(Cité Création)' 은 현재 7개국에 지부를 두고 전 세계 도시 곳곳에서 작품 활동을 펼 치는 대형 그룹이지만, 그 시작은 프랑스 리옹 지역의 평범한 미대생 들의 모임에서부터였다. 1970년 대 당시 프랑스 미술계에는 보자르

옹 내에는 수십 개의 벽화가 존재하는데, 그 중 가장 큰 벽화는 리옹에 서도 크루아 후스(Croix-Rousse) 지역의 벽화이다. 1,200m<sup>2</sup>의 벽화는 크루아 후스 지역의 풍경을 자연스레 담았다. 벽화에 그려진 인물들은 바로 그 지역 사람들이다. 유모차와 함께 걷는 부부, 거리에서 춤추는 비보이 댄서들 같은 주변 풍경을 담아냈다. 벽화이지만, 멀리서 보면 진짜처럼 보일 정도로 아주 섬세한 작품을 탄생시켰다. 이들의 모든 벽화가 그렇다. 어마어마한 크기에 한번, 그림의 섬세함에 두 번 놀란다.

모든 벽화는 해당 지역 정부와 주민들과의 합의 하에 이루어지며 그 지역의 인물, 문화, 역사 등 모든 부분을 고려해 테마를 결정하기 위한 충분한 회의 후에 작업을 시작한다. 그만큼 지역 특유의 정체성이나 이미지를 표현하게 되어 도시의 자부심으로 연결될 뿐만 아니라, 건물의

건축적 요소와도 부합하는 작품 표현으로 그림이 더욱 실제처럼 보이도록 한다. 그들에게 벽화는 작품이 기에 모든 과정에 까다롭게 임하고 이를 위해 예술가와 더불어 작품을 회를 가진다. 지역 프로젝트였던 벽화 사업은 조예가 깊은 전문가, 그리고 지역 주민들도 함께한다. 초기에는 조합원 대부분이 예술가였지만, 점차 회계나 행정을 담당하는 조합원이 추가되면서 본격적으로 경제활동을 가되면서 본격적으로 경제활동을 할 수 있게 되었다.

중요한 점은, 이들 작품이 탄생하면서 일어나는 지역 내 변화다. 커다란 건물 혹은 벽의 허연 공간에 색색의 이야기와 사람이 생기고 위트가 덮인다. 벽에 그려진 생동감은 지역 곳곳으로 번지기 시작한다. 벽화 프로젝트의 출발지인 리옹은 '벽화의 도시'의 명맥을 잇고 있고, 작품들은 매일 수많은 관광객의 포토존이 되었다. 리옹뿐만 아니라 멕시코, 캐나다 퀘벡, 모스크바, 중국 등 다양한 지역들도 벽화를 통해 작품이 들려주는 이야기들에 귀를 기울이며 다시 한 번 자부심을 갖는 기회를 가진다.

지역 프로젝트였던 벽화 사업은 이제 국제적인 프로젝트로 진화했다. 현재 씨떼 크레아씨옹이 진행한 600개의 작품이 세계 곳곳에 전시돼있다. 여러 국가의 도시나 기업들로부터도 작품 의뢰가 들어온다. 현재 모스크바, 베를린, 퀘벡, 몬트리올, 상하이, 요코하마 등 26개 지역에서 작품을 완성했고, 페이진(Feyzin) 정유회사, 알케마(Arkema)라는 대형 화학 회사의 의뢰로 작품을 만들기도 했다. 이들의 꾸준한 의뢰비와 후원, 작품의 이미지 저작권에서 들어오는 수입, 그리고 조합비가 씨떼 크레아씨옹의 주수입원이다. 현재 약 80명의 예술가가 전세계 곳곳에 퍼져 작품 활동을 수행하고 있다. 작품 활동은 그 지역 주민이나 예술가 지망생들과 함께 하는 예술 워크숍이기도 하다.

조합 설립 당시 프랑스 미대생 사 이에서는 "당신이 만약 예술을 하고 싶다면, 예술을 그만둬라"라는 말이 성행할 정도로 순수 예술 활동이 침체였다. '진짜 예술'인 자신의 작품을 모든 사람들에게 보여주고 싶었던 열정적인 대학생들은 현재 중년이 됐지만, 그 열정만큼은 아직 건재하다. 지금도 그들은 모든 예술가가 자신의 예술을 모든 사람들과 즐기는 세상을 꿈꾸며 벽화를 그린다.

## 서대문부모협동조합

내 아이만큼은 행복하게, 좋은 환경에서 교육받길 원하지 않는 부모는 없다. 하지만 현실은 쉽게 틈을 주지 않는다. 민간 보육시설은 보육비가 너무 비싸거나, 잊을만하면 한 번씩 급식, 폭력 문제, 심지어는 횡령 사태도 일어나니 그 곳의 교육은 오죽할까 싶다. 대기자가 많은 국공립어린이집에 들어가기는 하늘의 별 따기. 상황이 이렇다 보니 점차 대안적인 보육 시설들이 나타나고 있다. 그 중 하나가 부모들이 출자하여 공동육아 협동조합으로 아이들을 교육하는 부모협동조합이다. 2005년 42곳이었던 부모협동조합은 2012년 113곳으로 늘었다(육아정책연구소, 2013). 서대문부모협동조합도 그 중 하나다. 이곳은 단순한 부모협동 어린이집을 넘어 생태지향적인, 마을로 향하는 어린이집을 꿈꾼다. 사실 서대문부모 협동조합의 '콩세알 어린이집'은 설립 전부터 '한아이를 키우려면 온 마을이 필요하다'는 말을 온몸으로 실감하고 있었다.



### 좋은 유치원의 위기,

### 새로운 보육방식의 기회

서대문구 창천동에 '내일 어린이집'이라는 직장 어린이집이 있었다. 오경섭 이사장의 둘째 자녀도 등원했던 이곳은 뭔가 특별한 구석이 있었다. 어린이집이라기보다는 차라리 가족처럼 끈끈한 '공동체'였다. 졸업생들이 유학을 다녀와서도 제일 처음 찾는 곳이 이곳이었고, 부모들도 어린이집과 매우 친밀한 관계를 유지했다. 2층짜리 건물의 1층 공간을 어린이집으로 활용하고 있었던 이곳에, 어느 날 갑자기 나가라는 건물주의 통보가 떨어졌다.

청천벽력이었다. 아이들을 빼놓고는 삶을 이야기할 수 없는 원장님부터 어린이집의 부모들, 원을 거쳐 간 아이들의 부모들까지 한 자리에서 논의를 했고, 어떻게든 계속되어야 한다는 데에 의견을 모았다. 그 방식은 공동육아, 협동조합이었다.

곧 마을 인큐베이터, 마을 컨설팅 트, 기존에 마을 활동을 하던-현재 멘토그룹인 분들, 그리고 같이 시작하려는 6, 7가족이 모여 어떻게 부모협동 어린이집을 구상할지 논의

했다. 영유아보육법 시행규칙에 명

시된 부모협동어린이집 관련 법령

얻었다. 그런데 계약금 천만 원을 내어놓고 인가를 받으려고 보니 아뿔싸. 대형 사고가 터졌다. 어린이집 인가 관련 법상 어린이집 공간은 위험시설로부터 50m 이상 떨어져 있어야 했는데, 위험시설로 분류되는 주유소가 48m 거리에 자리 잡고 있었던 것이다. 어린이집으로 사용하지 못하더라도 계약을 포기하여 천만 원을 송두리째 날릴 수는 없었다.

그래서 마을 사람들에게 '카톡'을 했다. 105명 정도의 마을 사람들이 소통하는 '서대문 마을넷'이라는 마을 네트워크가 있었던 것. 사정을 이야기하니, 이 곳에서 놀라운 일이 일어났다. 마을 사람들이 100만 원, 200만 원, 심지어 2천만 원을 내어놓는 것이다. 불과 세 시간 만에 9천만 원이 모였다. 기적이었다. 결국, 이 자금으로 잔금을 치러 공간을 이용하게 되었고 서대문 마을넷의 운영팀장이 다소간의 희생을 감수하며 보증금을 들고 2층 공간에 입주했다. 1층은 마을을 위한 사랑방 겸 간간이 공간을 대여하는 용도로 사용하기로 했다. 이후 연희동에 어

### 세 시간만에 9천만 원,

### 이게 바로 마을의 힘

"협동조합을 만드는 절차는 행정적으로도 쉬웠어요. 행정적인 부분을 처리해 줄 수 있는 전문가가 내부에 있었거든요. 어린이집 인가가 어려운 문제였죠". 다행히 서울시 마을공동체지원센터에서 마을기업으로 선정되어 1억 원의 공간 지원금을 받게 된 덕분에, 큰 비용 지불 없이 어린이집을 마련할 기회를



오경식 이사장

린이집을 위한 새 공간을 마련했다. 우여곡절 끝에 그곳에서 2013년 4월 15일, 열네 가구와 함께 어린이집을 시작했다.

#### **아이를 교육하기 위해 부모가 공부한다**

부모들로 이루어진 서대문부모협동조합의 조합원들은 마을 내에서 알음알음으로 모였다. 기존 내일 어린이집 회원, 보듬다듬 등 마을 커뮤니티로부터의 호응이 좋았다. 출자금은 등원하는 아이 한 명당 200만 원씩으로 책정되어 있는데, 기존 공동육아 조직에 초기 지급 비용이 700~1,000만 원인 것을 고려

하면 파격적인 조건이다. 여기에는 당하는 식이다.

조합원들은 자주 서로를 마주한 출자금 외 운영비를 충당하는 조합 비로 조합원들은 매달 15만 원씩 추가 지급한다. 가치를 보고 마을회 원 자격으로 후원하는 경우 한 구좌 (100만 원) 출자도 가능하다.

조합원으로 가입하면 운영, 시설, 교육, 홍보, 재정 이렇게 다섯 개의 위원회 중 한 곳에 소속되어 조합의 일을 나누는 동시에 크든 작든 자신의 역할을 하게 된다. 교육위원회는 는 컨설팅과 연계하여 조합원 교육 을 진행하는 한편, 시설위원회는 어린이집의 대청소와 시설관리를 담

다. 아이를 데리러 오는 시간 외에 도 전체모임으로 한 달에 한 번, 연령별로 한 달에 한 번, 이렇게 해서 한 달에 두 번씩은 꼬박꼬박 모인다. 현재 조합 운영과 어린이집 운영은 무궁무진하다고 오 이사장은 설명 했다.

협동조합 교육만 200시간 정도

를 받았다는 그는 내용상 70%는

서로 비슷했다고 말했다. 협동조합



교육에 조합이 굴려가기 위한 민주적인 절차에 관한 교육이 더 많아졌으면 좋겠다며 그는 서대문협동조합협의회 모임에서 각 조합이 진행하는 교육을 예로 들었다. 갈등상황을 만들고, 찬/반 의견에 대해 각각 1시간 씩 강의를 들은 후 토론하는 식이다. 이때 '자기가 내뱉은 말에 책임지지 않아도 됨, 남이 말할 때 끼어들 수 없음, 나와 반대인 의견이라고 공격할 수 없음'의 규칙 세 가지를 지킨다. 이러한 교육을 통해 실제 협동조합 운영 과정 중에 부딪힐 수 있는 문제들을 더 이해롭게 해결할 수 있는 경험을 얻을 수 있다는 것이다.

"가장 큰 철학은 아이들에게 자기 의 부모가 다른 부모와 어떻게 관계를 맺는지 직접 체험하게 하고 보여주는 거예요. 우리 엄마가 누구 엄마랑 같등이 있는데 이걸 어떻게 해 결하고 성장하는지 보여주는 것이 중요하거든요". 아이들과 부모 조합원이 조합 안에서 같이 자라는 것 이 중요하며, 실제로 이를 위해 조합 자체적으로 많은 노력을 하고 있다.

#### **오늘은 후발대,**

#### **내일은 선두를 꿈꾼다**

마을의 새로운 마중물이 됐으면 좋겠어요". 서대문부모협동조합은 어린이집의 탄생부터 지금까지도 마을의 도움을 많이 받았고, 받아온 만큼, 지역 환원에 대한 고민이 크다. 현재는 콩세알 어린이집을 지역에 개방하는 다양한 방법들을 모색하고 있다. 주말에 어린이집을 개방하여 한부모, 다문화 가정이 지역에 나올 수 있는 플랫폼이 되거나, 예비 부모들이 와서 상담하거나 쉴 수 있는 프로그램도 구성하고 있다. 최근에는 월, 목요일에 임신부를 위한 요가 프로그램을 개설했다. 한편, 현재 콩세알 어린이집의 가장 큰 이슈는 정원 경계에 관한 내



용이다. 콩세알 어린이집은 영아(돌 정도)부터 만 2세 반까지 구성되어 있는데, 지속적으로 인원이 충원되기 때문에 법적으로 인정하는 테두리 안에서 규모를 확장하는 일 이 필수적이다. 문제는 훨체어의 출입에 제한이 없어야 하는 등 사회적 약자를 위한 시설이 마련되어야 하기 때문에 재정적 요건을 충족하기가 쉽지 않다는 것. 이는 수익사업이 주가 아닌 서대문부모협동조합 조합원의 추가 출자가 필요한 부분이라 조심스럽게 논의되고 있다. 이들이 바라는 미래의 모습은 어떤 걸까. 장기적으로는 콩세알 어린이집을 나왔다는 것이 나중에 어

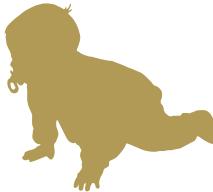
린이들의 삶에서 긍정적인 부분이 되길 바란다고 오 이사장은 말했다. 노는 방법을 잘 아는 아이들이었으면, 부모들도 그 아이들을 이해하고 같이 호흡을 맞춰서 걸어가는 마음의 여유가 있다면 그 작은 그룹의 흐름이 나중에는 마을을 변화시킬 수 있는 원동력이 될 것이라고. “지금의 경쟁사회에서는 아이들이 후발 그룹일지 몰라도 언젠가 ‘뒤로 돌아’ 하면 어떤 의미에서는 선두그룹이 될 테니까요”. 자녀에 대한 무한한 사랑이 모이고 지역과 힘을 합쳤다. 그리고 마을이 키운 아이들, 그리고 아이들이 만드는 마을은 점점 더 많은 사람들을 행복하게 하고 있다.



서대문부모협동조합이  
더 궁금하다면?

## 서대문부모협동조합

### 사업소개



#### 부모협동보육시설 운영

부모협동조합의 새로운 시스템과 보육가치의 추구는 경쟁과 편법에 내몰려 상처입는 부모세대에게도 서로의 상처를 치유하고 성장하는 과정이 된다. 이들은 콩세알 어린이집 외에도 콩세알 사랑방 등 부모들이 공동체를 이루고 그 안에서 치유받기 위한 공간 개방 및 프로그램을 운영하고 있다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**38,000,000**

#### 최초 출자금

**10,000,000**

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



서울

서울 서대문구 홍은동  
400-52번지

cafe.daum.net/  
naeilchild



**31명**

### 유형

## 소비자협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 1백만 원이다. 자녀를 콩세알 어린이집에 보내는 조합원의 경우 2구좌 이상을 출자하게 되어있으며, 매달 15만 원씩 운영비로 납입해야한다. 조합원과 별도로 ‘마을회원’이라 불리는 후원자 개념의 출자자들은 1구좌 이상 출자할 수 있다. 2014년에 예비엄마 교실 등 임산부 프로그램, 아이 상담 등 마을회원들을 위한 프로그램들을 본격 가동할 예정이다.

## 영국의 어린이집 협동조합, ACE어린이집

### 서대문부모협동조합 그리고 ACE어린이집

영국이나 한국이나 협동조합 형태의 어린이집에서는 부모의 참여도가 매우 중요한 요소다. 부모의 참여를 유도하는 ACE 어린이집의 다양한 방식은 서대문부모협동조합이 머지 않은 미래에 적용해 볼 수 있는 내용이다.



Photo ACE협동조합 홈페이지

이 세상 모든 ‘아이 엄마’들에게 교육은 만국 공통 관심사임이 틀림 없다. 엄마들이 설령 초면일지라도, 아이와 육아 이야기만 나오면 10분 안에 분위기가 화기애애해지는 모습에는 예외가 없기 때문이다. 우리나라로 요즘 교육 문제의 대안이 뜨거운 이슈로 자리 잡았다. 아빠 와 엄마 모두가 일터에 나가는 경우 가 많아지면서 저렴하지만 믿고 맡길 수 있는 어린이집에 대한 학부모들의 갈망이 커지고 있다. 지역별로 ‘공동 육아’에 대한 관심이 증가하고 실제로 ‘공동 육아 어린이집’이 생겨나는 이유기도 하다.

이러한 현상은 영국에서도 일어나고 있다. 영국 또한 유아 교육에 열성인 국가 중 하나이다. 부모의 수입 중 아이 교육에 투입되는 비중

이스위스 다음으로 높은 비율을 가지고 있다. 평균적으로 부모 수입 중 27%가 아이의 교육비에 사용되며, 이 비용은 점점 늘어나고 있다. 영국 부모에게 아이 교육은 매우 중요한 만큼 부담이기도 하다. 그래서 지난 2006년부터 영국은 어린이집이나 협동조합형 유아 보육 시설의 설립과 운영을 지원하는 프로그램을 운영하고 있다. 아직 영국 내 어린이집 과반이 사립이긴 하지만, 늘 어나는 양육비에 협동조합형 어린이집의 문을 두드리는 부모들이 늘어나고 있다.

영국 케임브리지에 있는 ACE 어린이집(ACE Nursery school)도 그 중 하나다. 케임브리지 중심부에 있는 이 어린이집은 1966년에 영국 교육자문센터(ACE; Advisory

Centre for Education)의 후원을 받아 처음 문을 열었다. 물론 협동조합이다. 따라서 아이들을 맡기는 부모님들이 이곳의 주인이며, 그들은 말 그대로 주인다운 의무와 권리를 수행하고 있다.

ACE 어린이집의 학부모들이 행하는 주인의 의무는 부모 이사회 의 일원이라는 직책 외에도 다양하다. 이들은 장보기, 정원 가꾸기, 건물 수리 같은 어린이집 전반적인 활동을 해야 한다. 또한, 자선 행사나 할로윈 파티, 크리스마스, 다국적 아침 체험, 부활절, 여름 소풍에 이르는 정기 행사도 주최하고 참가해야 한다. 정해진 시간 이상의 자원봉사 수행이 그들 아이가 어린이집을 다닐 수 있는 전제 조건이다. 사

조합을 위한 기금으로 대체할 수 있다. 봉사 시간 한 시간 당 13.5파운드를 지급하면 된다.

의무 자원봉사 시간은 여러모로 어린이집에 도움이 된다. 일단 당연히 부모와 자식 간 유대감이 깊어진다. 부모와 아이는 같이 시간을 보내면 보낼수록 친밀감과 유대감이 깊어지기 마련이다. 아이들은 친구들의 엄마, 아빠와도 함께하면서 여러 명의 엄마, 아빠들을 얻는다. 학부모들도 서로 얼굴을 익히며 교류가 활발해진다. 게다가 학부모가 직접 어린이집의 일들을 소화하므로 그만큼의 인건비를 줄일 수 있다.

무엇보다 학부모로서 내 아이가 어린이집에서 어떻게 생활하는지 단박에 이해할 수 있다.

을 주고 보내는 어린이집에 의무적인 자원봉사까지. 과연 학부모들이 좋아할까? 의문이 무색하게, 현재

ACE 어린이집은 기나긴 대기 명단 어린이집에 도움이 된다. 일단 당연히 부모와 아이는 같이 시간을 보내면 보낼수록 친밀감과 유대감이 깊어지기 마련이다. 아이들은 친구들의 엄마, 아빠와도 함께하면서 여 있다.

ACE 어린이집의 협동조합 운영 방식은 학부모들이 어린이집을 아끼는 장소가 아닌 아이와 함께할 수 있는 장소로 여길 수 있게 해준다. 이런 선순환이 지금까지 무엇보다 학부모로서 내 아이가 어린이집에서 어떻게 생활하는지 단지하게 해주는 원동력이 되고 있다.



## 아산제터먹이사회적협동조합

아산제터먹이사회적협동조합(이하 제터먹이)은 로컬푸드 시스템과 농민의 지속가능한 공동체 회복을 통해 지역 주민의 복지를 스스로 해결해나가고자 하는 사회적협동조합이다. 한살림의 주요 생산처인 푸른들 영농조합이 출발한 아산 음봉면에 자리했는데, 조합 이름의 낯선 단어 '제터먹이'는 '로컬푸드'를 순우리말로 바꾼 것이다. 오랫동안 농사를 지어온 자연 부락에서 지속가능한 농업과 지속가능한 공동체를 고민하는 이들의 이야기를 들어보았다.



### 국내 유기농업 1세대,

### 한살림 생산자 1세대

아산 음봉면은 작고 조용한 마을이다. 서울에서 멀리 떨어져 있지는 않지만, 산이 농지를 끌어안고 있고 유동인구가 많지 않아 가겟집도 드문드문한 옛날 모습이 그대로 남아 있다. 인터뷰에 응한 제터먹이 이호열 이사장은 먼저 본인과 이 지역의 역사를 짤막하게 소개했다. “고등 학교 졸업하고 집안 사정 때문에 바로 농사를 시작했습니다. 소득작물 개발하려고 농업 공부를 하다 ‘유기 농업’이라는 걸 발견했어요. 그런데 그때는 고농도 농약을 설명도 없이 보급할 땅니다. 40년 전이니까. 일년에 농약 중독으로 천 명씩 죽었죠. 어떻게 농사를 지을지 선택해야 했는데, 저는 유기농업이 옳다고 생각했습니다. 소비자는 모르고 믿고 먹는데 저런 식으로 농약을 쓰는 농사는 간접살인이 아닌가, 하는 고민이 있었던 거죠. 그 당시는 솔직히 육도 많이 먹었지만, 언젠가 알아줄 날이 있겠지… 하고 버텼습니다.”

음봉면은 국내 유기농업의 살아 있는 역사다. 유기농업에 대한 인식

이 전혀 없던 40년 전부터 시작, 수

없이 많은 시행착오를 겪으며 손으

이 정부의 보조를 받아온 만큼, 사회에 환원해야 한다는 공감대가 있었다. 그리고 푸른들 영농조합은 비약적으로 발전했지만, 아산 농민 삶의 질은 아직 개선이 많이 필요했다. 특히 나이가 많은 원주민이 많고 귀농자가 없는 음봉 지역의 특성상, 어르신들의 노후 문제를 자체적으로 해결할 수 있는 모델이 필요했다. 때문에 지역 복지에 주력할 수 있는 사회적협동조합을 새롭게 추진하게 된 것이다.

물론 내부적인 갈등도 있었다. 경제 상황, 시장 개방 등 지금 우리나라의 농업 현장을 위협하는 요소는 많다. 그 안에서 배당도 없이 지역 사회를 위해 조합을 하는 것이 맞는가에 대한 고민은 끊임없이 있었다. 하지만 자연과 사람이 함께 어우러지는 유기농업의 철학을 가진 제터먹이는 극단적으로 계층이 분화되는 사회 속에서 도시보다 복지 사각지대가 훨씬 넓어진 농촌의 현실을 외면할 수 없었고, 결국 ‘지역을 잘 아는 우리가 스스로 지역 복지를 잘 챙겨나갈 수 있으리라’는 뜻을 모아 사회적협동조합의 깃발을 세우게

### 불투명한 농촌 마을과

### 어르신들의 미래를

### 스스로 만들기 위해

국가 보조금이나 세금 혜택 등도 받을 수 있는 영농조합을 두고 사회적협동조합을 또다시 만든 이유를 묻자 이효희 상무이사는 두 가지 이유를 들었다. 먼저, 그간 유기농법의 선진 지역이라는 이유로 푸른들



되었다.

현재 제터먹이의 조합원은 112명으로, 생산자, 소비자, 직원조합원으로 구성되어 있다. 초기에 출자한 조합원들은 아산의 한살림 생산자들이 대부분이었고, 이후 제터먹이에서 진행한 콩 재배 교육에 참여한 지역의 농민들이 합류했다. 지금은 제터먹이 콩나물 생산장에 취업한 결혼이주여성, 안양과 천안의 한살림 조합원 등과 함께 서울, 광명에서 참여한 조합원도 있다. 모두 농업과 농촌이 살아야 한다는 큰 뜻에 동의해 출자했기 때문에 사회적 협동조합에 대한 이해도는 높은 편이다. 조합원들은 자체 축제와 교육 등에 참여할 수 있고, 3만 평에 달하는 제터먹이 밤동산 방문체험 등의 활동을 함께한다.

#### '제터먹이'를 위해 한 걸음씩

제터먹이는 현재 콩나물 생산을 주요 사업으로 하고 있다. 한살림에 고정적으로 공급하고 있고, 앞으로는 공공급식에도 넣을 계획이다. 현재 출하량은 하루 1,400봉지 정도다. '콩'을 선택한 이유를 묻자 이효

희 상무이사는 두 가지 측면을 고려 했다고 답했다. 하나는 '지금 잘할 수 있는 것', 다른 하나는 '식량 주권 회복'이다. 음봉면은 콩으로 시작한 곳이기 때문에 그 노하우를 버릴 이유는 없었다. 또, 식량 주권을 지켜 '제터먹이' 즉 로컬푸드 시스템을 만들어 가기 위해서는 점점 생산량이 줄어드는 작물을 지을 필요가 있었다. 첫 단추는 국내산 유기농 콩으로 콩나물을 생산하는 사업이다. 푸른들 영농조합에서도 동참하는 미로 콩나물 재배자를 무상으로 임대했고, 아산 음봉농협은 콩 수매자금을 지원하기로 했다. 앞으로 아산에서 원료 콩 40t을 생산해 수매하는 것을 목표로 하고 있다. 콩나물 생산 사업은 지역 경제 활성화에도 직접 영향을 미친다. 제터먹이는 콩나물 생산 공장으로 결혼이주여성

등 지역의 취약계층을 위한 일자리를 창출하고, 지역복지 증진에 이바지한 점을 인정받아 2013년 6월에는 사회적기업으로 지정받았다. 그 밖에도 지역에서 이미 생산하고 있고, 품질을 인정받고 있는 주요 산물들을 단순 공급에서 그치지 않

고 가공품으로 개발해 한 발 한 발로 컬푸드 시스템을 갖춰나가는 것이 조합의 목표다. 2013년에는 유기농 밤을 생산, 공급했고 앞으로는 한우 뼈를 곰탕으로 가공해 판매할 계획이다. 푸른들 영농조합 산하에는 유기 순환농법에 참여하는 육가공 업체 한들식품(아산 음봉면 소재)이 있는데, 그곳에 한우 뼈가 많아 적체되어 있다고 한다. 수입 뼈가 워낙 싼 값에 쏟아져 들어오기 때문이다. 그걸 레토르트 형태의 곰탕으로 가공해서 인터넷 등으로 판매하고, 공공급식에도 공급할 예정이다. 아산은 배, 토마토 산지로도 유명해 앞으로 배즙, 토마토즙 등도 제조할 수 있다고 이효희 상무이사는 덧붙였다. 앞으로는 제터먹이 농산물 판매장, 제터먹이 전문식당 등도 운영하려고 한다.

제터먹이는 광명텃밭보급소 협동조합과도 긴밀한 관계를 맺고 있다. 함께 농업을 고민하는 동반자로서, 유기농법을 도시농업에 확대 적용하기 위해 제터먹이는 광명텃밭보급소에 기술을 전수하고, 광명텃밭보급소는 제터먹이의 잉여 농산



이호열 이사장(왼쪽)

물을 공동구매해 판매해 준다. 로컬 푸드 시스템을 만들고자 한다는 점 역시 공통점이다. 각자 잘할 수 있는 작물을 생산해 소비와 판로 개척을 함께하는 윈-윈 관계로, 앞으로의 시너지가 더욱 기대되는 협업을 지속하고 있다.

**농민중심의 '제터먹이' 와 에너지 자립으로 만드는 지속가능한 공동체**

제터먹이가 그리는 미래는 마을에 있다. 2013년 안에 음봉농민실태조사를 해서 어떤 작물을 짓고 있는지, 규모와 소득은 어느 정도 되는지, 건강은 어떠신지, 어떤 도움이 필요한지 조사해 앞으로의 사업 방향을 잡을 계획이다. 이호열 이사장은 '농민에게 가장 두려운 건 외로움'이라며 마을공동체를 회복하고자 하는 이유를 이야기했다.

"평생 유기농 하신 분들이 나중에 같이 모여서 행복하게 살 수 있는

마을을 만들고 싶어요. 지금 현실이 꽉꽉해도 '늙으면 조합에서 최소한 먹고 살 걱정은 안 하게 해 준대' 하면 견딜만하거든요. 실제로 조합은 사업을 넓혀 가면서 그런 복지가 가능한 마을을 만들어가고요. 독일에는 프라이부르그, 윤데, 프라이암트 같이 농민들이 중심이 되어 에너지를 만드는 마을이 있습니다. 저희도 바이오매스 같은 모델로 농장에서 직접 난방이나 전기 등 필요한 에너지를 만들 수 있을 것 같아요. 조합 기금으로 마을 어르신들 생활비 등을 지원하고, 에너지 자립도를 높이면 평생 농사지어오신 어르신들이 노후에 걱정 없이 함께 사실 수 있는 마을을 만들 수 있지 않을까요."

이호열 이사장은 자연부락 단위에서, 행복에 대한 인문학적 고민을 바탕으로 한 공동체를 되살리는 것 이 제터먹이의 꿈이라는 말로 인터뷰를 마무리했다. '소비'뿐인 도시 문명의 부작용이 대두하는 요즘, 대

## 아산제터먹이사회적협동조합

### 사업소개



#### 로컬푸드, 꾸러미 사업

유기농법 확대와 로컬푸드 생산 및 소비 확대를 위해 무농약 콩나물, 무농약 원료콩 생산(3천 평 직영 농장), 유기농 밤 생산(3만 평 직영 농장) 등의 사업을 하고 있다. 앞으로 로컬푸드 전자상거래, 곰탕 및 즘 가공 생산/판매, 에너지 자립마을 건설(2023년 목표) 등의 사업을 계획하고 있다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**126,101,000**

#### 최초 출자금

**120,000,000**

### 위치 및 일반정보



**아산**

충남아산시 음봉면  
고룡산로 104  
[cafe.daum.net/localfoodsocialcoop](http://cafe.daum.net/localfoodsocialcoop)  
041-542-1601

### 조합원수



**112명**

### 유형

## 사회적협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 10만 원이다. 1구좌 이상 출자하면 조합원으로 가입할 수 있다. 최대 50구좌까지 출자할 수 있다. 전화로 문의한 후 출자금을 납부하면 조합원으로 가입할 수 있고, 생산자, 소비자 조합원 모두 가능하다. 제터먹이 사업장에 직원으로 고용하는 경우 직원조합원으로 가입할 수 있다.

## 사회적협동조합의 선구자, 코팝스(COpAPS)

### 아산제터먹이사회적협동조합 그리고 이탈리아 코팝스

사회적협동조합의 선구자라 할 수 있는 코팝스는 직접 운영하는 농장에서 생산한 농산물과 그 가공품으로 수익을 올려 조합원들의 생활과 공동체 복지를 위해 사용한다. 장애인인 조합원들은 농장을 통해 일자리를 얻고, 복지 혜택을 누린다. 친환경 에너지를 생산해 에너지 자급도도 높였다. 농장에서는 친환경 농산물을 생산해 판매함으로써 지역 주민들에게 건강하고 신선한 먹거리를 제공한다. 생산적인 활동과 공공 서비스 제공 활동, 지역 사회 기여 활동이 잘 맞물려 돌아가는 톤니바퀴처럼 서로에게 힘을 실어주는 구조의 사회적협동조합, 바로 아산제터먹이사회적협동조합이 그리는 모델이다.

이탈리아, 특히 볼로냐 지방은 전 세계적으로 협동조합의 교과서 라 불릴 만큼 유명하다. 전체 주민의 2/3가 협동조합에 가입되어 있음을 정도니 지역 전체가 협동조합으로 운영된다고 해도 과언이 아니다. 그 가운데에는, 취약 계층이나 노인 돌봄과 같은 사회 공공 서비스를 제공하기 위해 운영되는 협동조합들도 있다. ‘코팝스(Cooperativa per Attività Produttive e Sociali, COpAPS)’도 그 중 하나이다. 코팝스는 볼로냐 안의 ‘사소 마르코니(Sasso Marconi)’라는 작은 지역에 위치한 농장을 운영한다. 겉보기에 평범한 농장이지만, 실은 특별하다. 정신 지체를 가진 장애인들이 직원으로 일하는 농장이기 때문이

다. 코팝스는 자체 장애인들이 농장을 직접 수행하며 직업 훈련을 할 수 있는 농장을 운영하는 사회적협동조합이다. 1979년에 만들어진 이 협동조합은 지난 70년대 이탈리아 정부의 복지 수여 프로그램에 불만을 가진 보호자 단체와 장애아동 부모들이 모여 시작되었다. 당시 ‘학부모 운동’ 열풍이 거세게 일면서 장애아동들의 부모들은 자신의 아이들과 가족 구성원의 사회적 권리와 지위에 더 많은 관심이 필요하다고 생각했고, 복지사들도 같은 마음으로 동참해 코팝스를 만들었다. 그들은 사회가 장애아에게 더 많은 관심을 보인다면, 정부의 복지 프로그램이 훨씬 개선될 수 있으리라 확신했다.

처음에는 전문 복지사 위주였지만, 코팝스는 곧 복지사와 장애인 가족들 모두가 조합원으로서 같은 지위를 갖는 사회적협동조합으로 발전했다. 농장 프로그램 내용부터 농장 수익 모델 디자인까지, 모든 영역에 대해 결정할 권리와 책임을 전 조합원이 동등하게 갖고 있다. 한때 이탈리아 정부는 사회적협동조합 운영의 허가를 거부하기도 했지만, 그들의 끊임없는 청원으로 결국 볼로냐 지방자치단체가 운영을 허가해서 공식적인 협동조합 운영을 시작할 수 있었다.

설립 과정부터 풀뿌리로 시작한 코팝스의 이런 행보는 이탈리아 내 ‘사회적협동조합’의 선구 사례로 꼽힌다. 이들 모델을 본 다른 지역의



photo(CC) by Friends of family farmers via Flickr.com

협동조합들과 지역 협회, 학부모 단체들도 하나둘씩 사회적협동조합으로 전환하기 시작했다. 현재 이탈리아의 사회 공공 서비스 분야의 중심축은 협동조합 형식이며, 특히 볼로냐 지방의 사회 서비스 중 87%는 사회적협동조합과의 공계약을 통해 제공될 정도이다.

사회적협동조합의 선구자로 당당히 자리를 지키고 있는 코팝스의 최대 장점은 이들이 장애인들에게 배움의 기회와 직업 훈련을 제공하는 사회적 기능을 가짐과 동시에, 자체 수익 창출이 가능하다는 것이다. 게다가 장애인들의 직업 능력 훈련에 있어 친환경적 농업이 활용 된다는 점도 눈여겨볼 만하다. 장애인 직원들은 농장에서 능력 정도에 따라 두 단계로 나뉘어서 직업 훈련을 받는다. 고등학교 정도의 학습을 마쳤거나 이미 직업 공간에서 실

제로 작업을 할 수 있다고 여겨지는 장애인들은 농업과 조경업에 대한 경영전략과 기술에 대해 배우고 외부 직장의 인턴십 프로그램을 경험할 기회가 주어지기도 한다. 아직 직업 세계에 발을 들이기기에 충분한 기술이나 경험이 부족한 학생들은 전문적인 분야보다는 좀 더 가벼운 워크샵이나 생활에 요구되는 작업 환경 농산물들을 재료로 한 음식들을 즐긴다. 레스토랑 안쪽 주방에서 그들을 위해 열심히 음식을 만드는 청년들은 이곳에서 자신들의 능력과 가치를 실현하고 있는 장애인 직원들이다. 30년이 넘는 세월을 거쳐 지금에 이르기까지 코팝스는 장애인들에게 배움의 기회와 능력 발휘의 무대를 선사함은 물론, 지역 주민들에게도 맛있는 음식과 아름다운 조경을 통해 지속 가능한 환경의 중요성을 전달하고 있다.

## 안산의료복지사회적협동조합

원주의료생협, 안성의료생협과 함께 한국 의료생협 역사를 만들어온 안산의료생협은 2013년 한국 의료서비스 관련 협동조합 역사의 새로운 장을 열었다. 13년간의 의료생협 활동 성과를 갈무리하여 <안산의료복지사회적협동조합(이하 안산의료복지사협)>으로 새롭게 태어났기 때문이다. 이들의 변화 안에는 안산 시민들이 함께 만들어 나가고자 하는 한국 의료 시장의 새로운 패러다임이 담겨있다.



### 의료서비스는

#### 마땅히 사회를 향해야 한다.

안산의료복지사협의 역사는 13년 전으로 거슬러 올라간다. 2000년 4월, 생명과 환경 그리고 의료서비스를 고민해온 안산 지역 두 개의 시민 모임이 함께 안산의료소비자 생활협동조합(이하 안산의료생협)을 창립했다. 안산 지역 주민을 중심으로 의료서비스와 보건교육 등을 제공하는 동시에 2002년 외국인노동자 겸진 자원봉사, 2003년 장애우 치과 진료 지원, 2004년 사회적일자리 창출 '재가케어복지사업' 등 끊임없이 지역 사회와 그 안의 소외된 구성원에게 의료 및 돌봄서비스를 제공해 왔다. 그 성과를 인정받아 2008년 7월에는 사회적기업 인증을 받았고, 2013년 2월 협동조합기본법 상의 사회적협동조합으로 법인 형태를 전환했다. 이번 전환은 물론 용기가 필요한 결정이었지만 자연스러운 순서이었고, 조합원들의 합의 역시 어렵지 않게 이끌어낼 수 있었다. 안산의료복지사협은 '조합원들이 협동의 힘으로 건강을 지키는 건강과 나눔의 지역

공동체'를 추구해왔고, 의료서비스

는 몇몇을 위한 배타적인 상품이 아닌 공공재가 되어야 한다고 믿고 있기 때문이다.

#### 사회적협동조합 전환,

#### 성공의 힘은 조합원에서

하지만 여전히 우리 사회에서 사회적협동조합은 생소한 개념이다. 조합원 사이에서도 사회적협동조합을 이해하고 상상하는 모습은 모두 다른 것이 현실. 그 때문인지, 안산의료복지사협 한상운 이사는 앞으로 조합의 발걸음이 묵직하게 느껴진다고 말했다.

"한국에서 사회적협동조합이라는 조직이 어떤 정체성을 갖는가에 대한 답을 앞으로 어떻게 보여줄지가 제일 고민이죠. 그래도 저희가 과감히 전환을 밀고 나갈 수 있었던 건 조합원분들의 힘이 컸어요."

현재 안산의료복지사협에는 5,800명가량의 조합원이 있다. 그 중 920명은 조합의 철학과 의지에 동의하며 매월 CMS로 출자금을 보태는 평생 출자 조합원이다. 이는 모든 협동조합이 꿈꾸지만 실현하기 쉽지 않은 기본일 터. 안산에서 유독 이것이 가능한 이유를 물어한 상운 이사는 오랫동안 꾸준히 활동을 해오며 자연스럽게 생겨난 믿음을 꼽았다. 그간 조합이 돈을 헛되이 쓰거나, 몇몇 사람의 호주머니로 출자금을 흘려보내는 게 아니라 정말로 지역사회를 위해 값지게 쓰고 있다는 것을 조합원들에게 보여주었고, 거기서 자연스레 신뢰가 쌓였다는 것이다. 그래서 안산의료복지사협은 조합원들에게 이 '빛'을 어떻게 돌려줄지 고민하고 있다. 사회적협동조합 전환에 찬성하고 힘을 모아준 조합원들의 뜻에 어긋나지 않도록, 공익을 추구하는 새로운 사업을 시작해 넓은 차원에서 환원을 시작할 계획이다.

또 한 가지 안산의료복지사협의 차별화된 저력은 조합원들의 활발



한 자원 활동이다. 항상 100명 안팎의 조합원이 자원봉사단으로 활동하고 있고, 조합사무국에는 관리 전담 직원도 있다. 청소년부터 노인 까지 다양한 사람들이 참여하고 있으며, 활동은 연 3천 건가량으로 매우 활발하다. 주로 지역 사회 내 취약계층에 돌봄 서비스를 제공하는데, 대표적으로 일주일에 두 번 60 가구에 반찬을 만들어 전하는 것이다. 조합에서 별도의 지원금 등은 받지 않고 자발적인 참여로 3년째 운영되고 있으며, 참여자들의 자기 만족도가 높아 앞으로도 꾸준히 이어질 예정이다.

이 외에도 옥상 텃밭, 요가 교실, 건강 식단 배우기, 웃음 치료, 생활 건강 강좌 등 다양한 주제로 조합원

이 참여할 수 있는 교육프로그램과 소모임 활동이 쉴 새 없이 만들어진다. 때문에 안산의료복지사협 조합원들에게 ‘참여’는 일상이다. 조합의 운영에 대해 서로의 의견을 나누는 것 역시 자연스럽고, 조합에 대한 애착도 강하다. 덕분에 사회적협동조합으로의 전환 역시 큰 불협화 을 없이 진행할 수 있었다고 한다.

조합원들에게 누구나, 언제나 참여 할 기회를 끊임없이 제공하는 것이 주는 조합원을 양성하는 방법이라

“2013년을 기준으로 봤을 때, 한국의료생협연합회 소속 30여 개의 료생협 중에서 흑자로 마감한 곳이 지금 거의 없어요. 만성 적자인 곳 도 많고, 경영적으로는 겨우 유지하고 있는 거죠. 의료생협이 어려운 점이, 조합의 가치를 추구하면서 사회 서비스를 제공하는 게 물론 우선

이지만, 동시에 시장에서 일반 병원과도 경쟁해야 한다는 거예요. 그래서 저희도 원가 돌파구가 필요했고, 그걸로 노인 요양 사업을 선택했죠.”

지난 몇 년간, 많은 의료생협이 노인 요양 사업에 뛰어들었다. 2008년 노인장기요양보험 제도가 생기면서 대부분의 의료생협이 사회적일자리 창출 사업으로 방문 요양 사업을 진행했지만, 정부 지원이



새안산의원  
내부 전경



끝나는 2011년이 되자 수많은 민간 사업자와의 경쟁에서 어떻게 살아남을 것인가를 고민할 수밖에 없었다. 그때 안산의료복지사협은 의료생협 최초로 사회적일자리 창출 사업으로 고용한 인력을 모두 정규직으로 전환했다. 사회적기업으로서 고용 책임을 지겠다는 이유도 있었지만, 전략적으로 노인 돌봄 사업을 앞으로 조합의 주요 사업 영역으로 가져가야 한다고 판단한 것이다.

“사람을 돌보는 사업은 의료생협이 아니면 안 되죠. 우리는 고령화, 치매 같은 노환을 모든 인간에게 찾아오는 자연스러운 과정이라고 인정합니다. 그래서 노인 돌봄의 철학이 민간시설과는 달라요. 인간의 존엄

의 노동 강도가 상대적으로 세긴 하지만, 그래도 그 철학이 옳다고 봅니다. 전략적으로도 맞고요. 기존 조합원은 물론 보호사분들도 모두 저희 조합원인데, 이곳의 돌봄 철학을 접하다가 자신의 부모님이 나이 드셨을 때 과연 다른 곳에 모실 수 있을까요? 물론 선택은 자유지만요.”

노인 요양 시장은 현재 급속히 팽창하고 있다. 많은 사업체가 뛰어든다는 것은 사회적으로 수요가 풍부하고 수익성이 있다는 방증. 이에 맞춰 안산의료복지사협은 기존에 운영하던 요양원을 2배 이상 확장해 총 40분의 어르신을 모실 수 있는 시설로 만들었다. 앞으로 요양원의 예상 매출은 연 7~8억에 달한다.

양 사업이 28% 정도를 차지하고 있지만, 점차 그 비중이 늘어날 전망이다. “그동안 다른 의료생협들에 많이 배우면서 성장했지만, 앞으로는 저희가 이 부분을 선도하고 싶어요. 지금 의료생협에서 전략적으로 노인 요양 사업을 가져가는 건 저희가 처음이거든요.”

안산의료복지사협은 현재 조합원 대부분이 4, 50대로, 부모님 돌봄에 대한 요구가 점점 커지고 있어, 이번 요양원 확장 개원에 대한 조합원들의 기대도 높다. 노인 요양 사업은 조합원의 요구, 사회적 요구, 경영적 필요 세 가지 문제를 모두 해결하기 위해 안산의료복지사협이 찾은 황금 열쇠다.

### 지속경영을 위한 전략적 선택, 노인 요양 사업



### 새롭게 그리는 한국 의료시장의 청사진

마지막으로 13년간의 생협 역사  
를 갈무리하고 새롭게 출발하는 안  
산의료복지사협의 각오와 방향을  
질문했다. “일단 지금 조합원이 5천  
명인데, 2017년까지 1만 명이 목표  
입니다. 한 해에 1,500명씩 늘려야  
해요. 많죠. 그리고 지금은 1차 의료  
만 제공하고 있지만, 적어도 안산에  
서는 각 지역으로 1차 의료 거점을  
늘리고, 2차 의료까지 제공하고 싶  
습니다. 그렇게 확장해 가면서 한  
국 의료 시장에 청사진, 모델을 보  
여주는 거죠. 물론 고령화 사회에  
대비해 노인 요양 사업도 확대하고  
요. 그걸 받쳐주는 동력이 조합원 1  
만 세대 같은 것들이죠. 장기적으로

는 안산에 있는 다양한 협동조합이  
나 사회적경제 조직들과 3~4개 동  
이나 구 정도의 지역 안에서 연대를  
이루어, 태어나서 죽을 때까지 포괄  
적인 사회 안전망 서비스를 제공할  
수 있는 도시를 만들고 싶습니다.”

한상운 이사는 이번 사회적협동  
조합 전환의 의미를 조합의 지향점  
변화로 설명했다. 지난 13년은 소  
비자 조합원이 필요로 하는 의료서  
비스를 제공하는 것이 제1 목표였  
다면, 사회적협동조합으로 전환한  
지금은 조합의 목표가 지역 사회의  
모든 구성원이 소외당하지 않고 인  
생의 마지막 순간까지 인간의 존엄  
을 지킬 수 있는 복지 서비스를 제  
공받을 수 있도록 하는 것으로 확장  
되었다. 점점 성글어지는 한국 사회



안산의료복지사회적협동조합이  
더 궁금하다면?

## 안산의료복지사회적협동조합

### 사업소개



#### 의료기관 운영

지역주민의 건강복지 향상과 예방 활동을 강화하기 위하여 2000년 개별법에 의거 의료생협을 설립하였으며, 협동조합기본법시행에 따라 2013년 사회적 협동조합으로 전환했다. 산하에 새 안산의원(031-405-8333), 새 안산한의원(031-413-2206), 우리 생협치과(031-487-2255)를 운영하고 있다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**630,000,000**

#### 최초 출자금

**539,030,000**

### 위치 및 일반정보



안산

경기도안산시상록구  
예술광장1로 463층

[www.asmedcoop.org](http://www.asmedcoop.org)  
031-405-8333

### 조합원수



**3,800명**

### 유형

## 사회적협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 1만 원이다. 한 세대 당 10구좌 이상 출자를 권장하고 있으며, 추가로 CMS 약정출자도 가능하다. 조합원 가입은 홈페이지 가입과 방문 가입 두 가지 방법으로 할 수 있다.

## 지역에 건강을 퍼뜨리는 미나미의료생협

### 안산의료복지사회적협동조합 그리고 미나미의료생협

흔히 병원과 의료 서비스, 의사는 ‘무서운 곳, 어려운 것, 멀리 있는 사람’으로 여겨진다. 하지만 사실 건강한 생활을 위해서라면 병원은 ‘언제나 갈 수 있는 곳’, 의료 서비스는 ‘쉽고 일상적인 것’, 의사선생님은 ‘친절한 조언자’가 되어야 하는 것이 아닐까. 일본에서는 50년 전부터, 지역 사회에 깊이 뿌리 내린 의료생협의 형태로 그와 같은 시스템을 만들어온 선구자가 있다. 안산의료복지사회적협동조합이 그리는 미래에 먼저 도착한, 미나미의료생협이다.



사진: 미나미의료생협 홈페이지

일본은 의료소비자생활협동조합의 선구자라 해도 과언이 아닐 정도로 의료생협이 발달되어 있다. 일본 전체 100개 이상의 의료생협 가운데 약 300만 명이 조합원으로 가입해 있다는 사실만 봐도 이를 알 수 있다. 그 중 50년이 넘는 역사를 자랑하는 일본 나고야시 미나미 지역의 ‘미나미 의료생활협동조합’은 일본 의료생협의 교과서라 불리고 있다.

시작은 1959년 그 지역을 휩쓴 쓰나미 때문이었다. 전쟁의 여파를 극복하지 못해 피폐해진 상태에서 지나친 공업화로 인한 온갖 환경 오염, 그리고 쓰나미까지. 연타를 맞아 폐허가 된 미나미 지역의 작은 시골마을에 몇몇 의사들이 의료봉사를 왔다. 방문한 의사들은 이 지역에 건강과 보건복지가 지역 사람들에게 과연 퍼질 수 있도록 하는데 초점을 맞춘다. 미나미 의료생협도 물론 예외가 아니며, 일본 내 어느 의료생협보다 이를 가장 잘 이루고 있다. 미나미 의료생협의 운영 모토는 “지부를 단위로, 반을 기초로”이다. 모든 조합원을 지역별로 작은

역을 위한 단체를 만들어야겠다고 결심하게 되고, 이 결심은 2년 후 지역 진료소들, 주민들과 함께 의료생협으로 이어진다. 당연한 이야기지만 의료생협의 주인은 조합원이다. 환자가 주인이 고, 의사가 환자에게 ‘급료’를 받는 구조는 진료의 정직성과 정성이 배우 될 수 있게 해준다. 하지만 의료생협의 주된 목적은 ‘진료’가 아니라 ‘건강 유지’다. 지역의 중심에서 건강과 보건복지가 지역 사람들에게 과연 퍼질 수 있도록 하는데 초점을 맞춘다. 미나미 의료생협도 물론 예외가 아니며, 일본 내 어느 의료생협보다 이를 가장 잘 이루고 있다. 미나미 의료생협의 운영 모토는 “지부를 단위로, 반을 기초로”이다. 모든 조합원을 지역별로 작은

단위에서부터 묶어놓았는데, 반 활동이 가장 밑에서 일어나는 지역 활동이고, 그들을 묶어 놓은 것이 지역, 그 다음 블록 순으로 단위가 커진다. 중요한 점은 이들 대부분이 자원봉사자로 이루어졌다는 사실이다. 이들의 활동이 없으면 미나미 의료생협은 움직일 수 없을 정도로, 조합의 모든 부분을 맡고 있다.

지역 별로 자그맣게 꾸려진 반, 즉 작은 클럽 활동들은 지역 교류의 장이자 미나미 의료생협 모든 활동의 근간이 된다. 각 반에서는 건강검진에 기초한 건강 지키기 운동을 개최해 지역마다 ‘건강 서포터’를 양성하고, 치매 서포터 양성 프로그램을 진행하거나 병원 내 인력 부족을 해결하기 위해 조합원 주최로 직원 모집을 개최하는 등 조합 운영에 필수적인 활동들을 직접 펼치고 있다. 조합원들이 이루어 낸 ‘블록 1개소 당 1 그룹 홈 만들기’는 조합원 활동의 힘을 보여준 가장 큰 성과이다. 조합원들은 봄소 동네를 돌아다니며 그룹 홈으로 쓸 만한 빈 공간을 찾아다니고, 그 공간을 모두 를 위한 공간으로 직접 꾸며나갔다. 약 50개 지역에서 약 60여 개의 그룹홈이 각자의 콘셉트를 가지고 조성되었다. 노인성 치매로 어려움을 겪고 있는 가정들을 위해 치매 어르신들을 위한 케어 센터로 꾸민 그룹 홈 ‘나모’가 대표적인데, 환자 가족들이 집에서 돌보기가 어려워진 치매 어르신들이 주 고객이다. 그러나 나모를 보러온 방문객들은 그들의 병세 완화 정도에 깜짝 놀라곤 한다. 한번 밖으로 나오면 집을 찾는 데도 어려워했던 그들이 직접 차를 대접할 정도로 치매가 완화됐기 때문이다.

미나미 의료생협은 설립 후 50년의 세월이 흘렀다. 현재 이들 조합원 수는 2010년 기준 6만 3천명이다. 맛있는 음식이 있고 내 취미를 위한 공간이 있고 정겹고 친한 사람들이 있는 언제나 즐거운 공간이다. 병원 가는 일이 즐거운 그들에게 ‘건강’은 굳이 노력하지 않아도 친숙한 단어가 아닐까?

# 영림중 사회적협동조합

영양가라고는 찾아볼 수 없는 불량 간식에 당당히 '학교출입금지'를 외치며 학부모가 직접 모였다. 영림중사회적협동조합은 건강한 먹거리로 아이들을 반기는 착한 매점을 세워 영림중학교를 불량 식품 안전지대로 선포했다. 출출한 쉬는 시간, 사회적협동조합에서 세운 학교 매점에 들러 생활협동조합에서 만든 쌀과자를 사 먹고, 그 수익나눔으로 공사한 학교 식당에서 밥을 먹는 아이들은 사회적경제를 자연스럽게 몸에 익힌다.



## 엄마의 마음으로

학부모회에서 실시한 교내 환경 실태조사 결과, 교내 매점은 그야말로 총체적 난국이다. 출처를 알 수 없는 젤리, 햄이 두어 점 올라간 빵, MSG로 범벅된 과자, 영양가 제로의 간식 중 80%는 정체불명의 회사의 제품이었다. 한창 자라나는 아이들이 먹기엔 뻥점 짜리 간식만 가득한 교내 매점의 상태는 해가 갈수록 심각해졌다. 학부모들 중 일부가 구로구청에서 주최한 강연회에 참여했다가 협동조합을 처음 접했고, 직접 아이들의 간식을 쟁여보자며 김윤희 이사장을 중심으로 뜻을 모았다. 전체 학부모를 대상으로 설문 조사를 한 결과, 사회적협동조합 형태의 친환경 매점에 99% 찬성이라는 압도적인 지지를 받으며 일은 시작되었다.

학교 매점 상품의 질이 날이 갈수록 떨어지는 이유는 구조적인 데 있었다. 공공기관 내의 사업권은 공개 입찰을 통해 계약을 해야 하는데 이 때에 최고입찰가 제도가 적용된 것이 문제다. 가장 높은 입찰가를 쓴 업체가 입찰을 받아 계약하니 입찰

가부터 경쟁이다. 입찰가가 올라갈 수록 업자는 수익 구조를 만들기 위해 원가가 저렴한 상품만 들여놓는 악순환이 시작되는 것이다. "중학교는 오후 네 시면 수업이 끝나서 영업시간이 짧아요. 중학생들은 주머니 사정은 고등학생만큼 낙농하고요. 기존 매점 주인도 장사가 안돼서 힘들기도 하고, 학생들한테 나쁜 간식 먹이니까 맘이 안 좋으셨나 봐요." 어쩔 수 없이 질 낮은 간식을 팔면서도 마음 한편이 무거웠던 기존 매점 주인 역시 학부모들의 뜻에 동조해 자발적으로 사업권을 포기했다.

## 사회적협동조합이 되기까지

기존 매점 주인의 자발적인 사업권 양보 후에도 어려움은 있었 다. 협동조합 기본법의 발효 전이었던 당시 일반 업자로 등록되어 있던 학부모들은 공개 입찰에서 다른 일반 업자들과 경쟁해야 했다. 최고 입찰제도 여전했다. 시장조사를 바탕으로 최대한 좋은 상품을 제공할 수 있는 선에서 제출한 계약금이 일 반업자의 높은 입찰가를 이길리 만

무했다. 학교 측에서 판매 상품의 80% 이상이 친환경 간식이어야 하고, 향후에 협동조합으로 전환해야 한다는 조건을 내걸면서 두 번의 유찰이 있었고 그 후에 학부모들은 학교와 수의계약을 맺을 수 있었다. 어려웠던 입찰 과정 후, 사회적협동조합으로 향하는 길도 쉽지 않았다. 교내 매점 사업을 하는 협동조합을 어느 정부 부처에 신청해야 하는지가 불분명했던 것이 그 첫 번째 난관이었다. 교육부와 보건복지부 그리고 기획재정부를 두고 스스로의 방향성을 고민했던 학부모회는 수많은 연구와 토론을 거쳤다. 결국, 교육부에 사회적협동조합 설립을 신청했지만 반려되었다. '자주적이고 자조적인 매점 운영으로 아이들에게 좋은 먹거리를 제공하고, 그 이익금 전체를 학생들에게 돌려준다'는 영림중사회적협동조합의 목적이 교육부에 맞지 않다는 것이 그 이유. 교육부에서 원하는 대규모의 교육사업은 아직 시기상조라는 것이 학부모들의 생각이었고, 교육부에 그 의견을 전달했다. 교육부와 학부모회는 여러 차례 논의를 나누



김윤희이사장

며 영림중사회적협동조합에서 학생들에게 특별수업을 진행하는 방향으로 이견을 조율했고 교육부는 학부모 사업단의 뜻을 수용하며 지난 9월, 이들을 사회적협동조합으로 인가했다.

#### 여유롭고 물 좋은 매점

영림중 매점의 이름은 여물점이다. '여유롭고 물 좋은 매점'이라는 뜻으로 공개 공모를 통해 뽑혔다. 사업 초반에는 친환경 간식이 아이들 입맛을 맞을 것인지, 친환경 제품인 만큼 가격이 비싸지는 않을지 등등 여러 우려도 뒤따랐지만 현재 여물점은 학생들의 사랑을 받는 매점으로 성황리에 운영되고 있다.

우선 학생들을 대상으로 시식회

를 열어 맛에 대한 편견을 없앴다. 쌀과자나 밀과자는 맛이 없을 것으로 생각했던 학생들에게도 호평을 받았다. 또한 공급처인 아이쿱과 두레 생협 등의 협조로 유통 과정에서 붙는 비용을 줄이고 단가를 낮췄고, 1g당 가격을 계산해 기존 간식과의

가격 비교표를 공개하면서 가격에 대한 오해를 불식 시켰다.

영림중사회적협동조합이 수익금 전체를 학생복지와 학교환경개선에 쓰는 점도 학생들에게 인기를 얻는 데에 큰 뜻을 했다. 시설이 낙후된 학생 식당도 영림중사회적협동조합의 지원으로 환경 개선 작업을 진행했다. 벌써 영림중사회적협동조합이 기부한 학생복지기금은 900만 원을 넘어섰다. 전체 학생을

대상으로 설문조사를 진행한 결과, 90%의 학생이 교내 매점이 비영리로 운영되어 수익금이 학교를 위해 쓰이고 있음을 인지하고 있었다. 엄마의 마음이 담긴 건강한 간식은 아이들의 건강을 지킬 뿐 아니라 우리가 손을 잡으면 얼마나 많은 것이 바뀌는지도 분명히 보여주고 있는 것이다.

여물점의 매장 관리 및 판매 역시 학부모 활동가가 맡는다. 특히 판매 영역은 학생들을 직접 마주하기 때문에 선별 과정이 상당히 엄격하다. 학생들에게 본보기가 될 수 있는 어른이 그 조건이라고. 여물점에 방문하는 학생들에게 부정적인 말을 쓰지 않는다거나, 수업시간에 찾아오는 학생에게 간식 판매를 하지 않는



다는 약속 정도는 기본이다. 학부모가 학생들 가까이에서 관심을 쏟으니 학교 분위기가 개선되면서, 교내에서 발생하는 폭력 사건 수도 대폭 줄었다. 학교 폭력의 근원지가 되던 매점 근방은 이제 '안녕하세요.'하고 밝게 인사하는 목소리로 가득했다.

#### 지속가능성을 위한 과제

매년 영림중학교에는 400여 명의 신입생이 입학한다. 영림중사회적협동조합의 내년도 목표는 신입생 부모 중 100명을 조합원으로 모집하는 것이다. "학부모들이 조금만 신경 쓰면, 학교는 바뀔 수 있어요. 학교 밖으로 나갈 수 없는 아이들이 그저 주는 대로 소비해야 하는 매점이 깨끗하지 않다는 건, 학부모에게도 책임이 있어요." 김 이사장은 협동조합의 지속가능성을 위해

학부모들의 적극적이고 넓은 관심이 필요하다고 말했다. 지금 영림중사회적협동조합은 학부모 조합원 16명과 교사 조합원 16명으로 구성되어 있다. 아직 학생의 참여가 없는 영림중사회적협동조합은 설립 1주년 기념행사를 기점으로 학생 조합원도 본격적으로 모집할 예정이다. 가입할 때의

최소 출자금은 1만 원이지만, 학부모 동의 시 학생은 1천 원만 출자해도 가입할 수 있다. "학교는 1년에 한 번씩 구성원의 1/30이 나가는 특이한 시스템이에요. 졸업한 학생 조합원과 그 학부모 조합원의 행방 문제는 앞으로 저희가 해결해야 할 과제겠죠. 지금은 출자금을 기부 형태로 적립하는 방법을 생각 중이에요."

다른 학교에도 협동조합 형태의 매점이 많이 생겨나서 학교 협동조



영림중 사회적협동조합이 더 궁금하다면?

## 영림중 사회적협동조합

### 사업소개



#### 학생복지를 위한 친환경 매점 운영 사업

교내 학생들의 먹거리환경의 불량함을 2011년 학부모회에서 인식, 먹거리개선과 구성원전체의 복리증진을 위해 함께 만들고, 함께 책임지기 위해 2013년 2월 총회를 거쳐 설립했다.

### 유형

## 사회적협동조합

### 출자금

(단위: 원)



#### 최초 및 현재 출자금

**3,360,000**

### 위치 및 일반정보



서울

서울 구로구 가마산로 29길 17  
서울영림중학교

### 조합원수



**32명**

## 학생들이 운영하는 학교 식당, 버클리학생음식조합(BSFC)

### 영림중사회적협동조합 그리고 버클리학생음식조합

불량식품에 대한 판매 금지 및 생협에서 생산한 건강한 먹거리를 제공하고자 하는 것은 영림중사회적협동조합과 버클리학생음식조합이 동일하게 가지고 있는 가치다. 다만 두 조합의 차이점은 있다. 조합의 운영 주체가 누구나는 차이점이다. 물론 중학생과 대학생이라는 학생들의 연령대를 보면 당연한 것이지만, 버클리협동조합이 미국 대학 전역에 그들과 같은 모습을 가진 협동조합을 탄생시키는 것을 보면, 영림중 사회적협동조합 역시 국내 학교매점에 대한 인식을 변화시키게 할 것이라는 기대를 품게 만든다.



오락 프로그램에서는 MSG 등 뿐 들어간 라면스프가 음식에 더해졌을 때 비로소 요리가 완성되고, 우리는 '추억의 군것질'이라 하면 알 수 없는 성분이 들어간 불량식품을 떠올린다. 가공식품의 화학성분엔 이미 익숙하지만, 내 아이가 먹는 음식에 그런 것들이 들어있다고 생각하면 이야기는 달라진다. 한창 자랄 아이들의 먹거리가 그런 위험한 성분들의 천국이라니. 가끔 나오는 학교 급식이나 매점 문제는 모든 엄마들을 분노케 한다.

미국도 마찬가지였다. 대부분의 사람들이 알만큼 유명한 패스트푸드 브랜드의 원산지인 미국은 늘어만 가는 비만도와 패스트푸드의 부작용으로 몸살을 앓고 있었다. 이런 현실에 미국 정부는 학교 내 불량식

품 판매를 금지하거나 학교 급식을 유기농 채소 위주로 바꾸는 프로젝트들을 시행하면서 조금씩 개선해 나가고 있다. 캘리포니아에 있는 버클리 대학교도 캠퍼스 내 음식들이 건강하지 않아 개선에 나섰다. 그런 데 주체가 남다르다. 어엿한 성인인 대학생들이 스스로 자신의 먹거리 개선에 나선 것이다. 일명 '버클리 학생 음식 조합'(Berkeley Student Food Collective; BSFC)'은 버클리 대학교 학생들이 운영하는 협동조합이다. 이들의 시작은 지난 2009년으로 거슬러 올라간다. 당시 캠퍼스 주변에 대형 프랜차이즈 식당이 개업을 앞두고 있었다. 학생들은 캠퍼스 내에 건강하지 않은 음식들을 더 이상 참을 수 없었다. 따라서 이들을 물리치고 건강한 음식을 제공

할 대안이 필요했고, 직접 만든 대안이 BSFC다. 초기 대학 환경 발전 기금(The Green Initiative Fund)을 통해 약 9만 1천 달러를 지원받았고, 활발한 후원까지 뒷받침되어 6만 달러의 자금을 마련할 수 있었다. 학생들이 주체라 해서 단순한 동아리 수준이라고 생각한다면 오산이다. 이들은 직접 협동조합 가게를 운영하고 있다. 모아진 초기 자금으로 그들은 캠퍼스 건너편 자리를 빌려 이듬해 가게를 열었다. 가게에는 유기농 야채, 협동조합 상품, 샌드위치 같은 간단한 요깃거리들도 판매한다. 이들의 모든 음식은 친환경, 로컬푸드, 인간친화, 공정무역이라는 원칙 아래 제공된다. 가게의 운영과 더불어 친환경과 로컬 푸드 음식 섭취의 중요성을 전파하기 위해

교육 활동과 이벤트를 진행한다. 가게는 대학 학생들과 일반 사람들 모두에게 개방된 공간이다. 조합원들은 일주일에 두 시간 이상의 자원봉사 활동으로 조합비를 대신한다. 이런 의무 자원봉사 활동이 전체조합의 운영 원리이며, 현재 단 한 명의 전담 운영자만 공식적으로 근무를

"풀뿌리단계에서부터 팔을 걷어부치고 일을 시작해야 함을 느꼈어요. 이건 분명 엄청난 배움의 과정이예요."라고 말했다. BSFC가 대학 내 음식을 바꿈과 동시에 지역 농민과 경제에 보탬이 되고, 그들 스스로도 귀중한 가치를 배울 수 있는 장이 된 셈이다.

BSFC는 2011년 기준 50여 명의 조합원들로 이루어져 있다. 사실 얻은 수익으로 돈을 받는 것도 아니고(단, 조합원은 매장 상품 구매시 10% 할인 혜택이 있다), 딱히 큰 가시적 혜택은 찾아볼 수 없다. 아무 자본도 없던 시절, 학생들에게 사업 구상과 후원 신청, 캠페인 활동 등의 모든 일들은 도전이었다. 샌프란시스코 게이트(SFGate) 신문과의 인터뷰에서 한 조합원은

이들의 목표는 5년 안에 35개의 학생 협동조합을 만들어 1천 명의 조합 대표와 7만 명의 조합원을 탄생시키는 것이다. 현재 18개 대학이 각자의 캠퍼스에서 친환경, 로컬 푸드의 전파에 힘쓰고 있다. '올바른 먹거리'에 항상 관심을 쏟는 일은 생각보다 쉽지 않다. 대학생이면 더욱 그렇다. 굳이 친환경이나 로컬 마크가 붙어있지 않아 저렴한 가격의 비슷한 음식은 많이 있다. BSCF 학생들이 또래의 학생 조합원을 늘리는 일이 가장 어렵다고 느끼는 것은 당연하다. 중요한 것은, 아직 작지만 스스로 해내고 있다는 점이다. 그리고, 이러한 노력의 결실은 미국 대학 전역에 그들과 같은 작은 모임들의 탄생으로 이어지고 있다.

# 잉쿱 영어교육협동조합

소득격차라는 단어를 실감할 수 있는 가장 큰 분야는 교육이다. 어릴 때의 교육이 평생을 좌지우지 하는 것을 생각한다면, 무엇 하나라도 자식에게 더 해주고 싶은 것이 부모 마음이다. 특히 영어라는 과목에서 교육격차는 더욱 커진다. 보통 가정의 걱정도 이만저만이 아닌데, 소외계층의 아이들을 오죽 할까. 이런 문제들을 해결하기 위해 '귀국엄마'들이 뭉쳤다. 조합원 가정의 아이들 뿐만 아니라, 지역의 소외받는 아이들까지 모두 보듬어 줄 수 있는 진짜 영어선생님들이 뭉쳤다.



## 영어교육에도

### 계층이 있다는 것을 인식하다

2010년 가을, 해외에서 거주하다 한국으로 돌아온 '귀국엄마'들 사이에서 교육 품앗이가 만들어졌다. '사교육을 넘어 엄마표 교육을 해보자'는 취지로 서로 자신이 가지고 있는 교육적 지식을 아이들에게 품앗이 형태로 제공했던 것. 미국 뉴욕에서 약 10년 간 거주하며 '테 솔(TESOL)'이라는 영어교육과정을 이수하고, 미국의 한 초등학교에서

한국 어머니들의 의사소통을 돋는 통역 일을 하기도 했던 윤모린 이사장은 당시 교육 품앗이에서 영어 담당이었다. 당시 윤모린 이사장과 영어교육을 담당하던 다른 엄마들 사이에서 따뜻한 바람이 불었다. '내 자식들만 가르치지 말고, 소외된 친구들도 품어주면 어떨까.' 소득격차에 따라 가장 많이 교육 차이가 나는 부분은 영어였다. 특히 소외계층 아이들은 양질의 영어 교육을 전혀 접할 수 없었다. 영어 교육에 계층이 있다는 것을 인식하자, 공정한 영어 교육에 대한 고민이 점점 깊어졌다. 곧 재능기부로 지역의 아동센터 아

이들을 교육하는 활동을 시작했다.

원으로 가입할 수 있다.

하지만 개인이 좋은 뜻으로 하는 봉사는 한계가 있었다. 아이들에게 더 많은 것을 주고 싶은 마음은 커져갔지만, 혼자서는 쉽지 않았다. 집중 적이고 지속적인 활동을 위해 최소 한의 수익도 있으면 좋겠다고 생각 했다. 윤모린 이사장은 무료 영어 교육을 함께 진행해온 어머니와, 학부 모 그리고 지역 아동센터 운영자를 주축으로 협동조합을 설립하고자 했다.

## 수익사업과

### 수혜사업을 동시에!

설립에 관한 행정적인 절차는 사단법인 협동조합연구소의 컨설팅 전문가와 함께 했다. 환경단체, 출판사 대표, 대학교수, 복지 전문가, 영어강사 등 다양한 10명의 발기인이 160만 원의 출자금으로 지난 해 12월 1일, 다종 이해관계자 협동조합으로 창립총회를 가졌다. 현재는 조합원이 꾸준히 늘어 40명이 되었고, 조합원이 늘어난 만큼 출자금은 400만 원까지 늘었다. 1구좌당 1만 원씩 출자금을 납입하고, 월 1만 원씩 조합비를 납부하면 잉쿱의 조합

설립의 수익사업인 영어교육사업은, 일반 조합원 가정을 대상으로 한 '반값 영어교육', 경력단절 여성 및 다문화여성들을 영어강사로 육성하는 '영어강사 아카데미'를 진행 한다. 수익에서 인건비 등 운영비를 제한 뒤, 모두 소외계층의 영어학습 지원을 위해 전액 환원하는 형태다. "교육만큼은 페어스타트(Fair start)를 하자는 거죠. 공부가 하고 싶다면 공부를 하기 위한 사회적 기반은 갖춰져 있어야 한다고 생각해요. 잉쿱이 그러한 생각에서 출발한



좌측부터 김영정 교육부장, 윤모린 대표, 안미하 부대표

거고요.”

특히 ‘반값 영어교육’은 조합원 자녀를 대상으로 시중의  $\frac{1}{3}$  비용으로 영어교육을 제공하고 있는데, 내부 교육 커리큘럼도 학부모들과의 회의를 통해 결정된다. 지속적으로 회의를 하고, 부족한 부분을 함께 메꾸어 나간다. 교육 받는 아이들의 대부분은 초등학교 고학년(4,5,6학년)으로, 다섯 명씩 그룹을 지어 주 2회씩 한명 당 7만원 선에서 진행된다. 교육의 질을 고려할 때 상당히 저렴한 편이라고. 하지만 이마저도 새로운 사교육을 조장하고 있는 것 아니냐는 내부적인 반성으로 시니어 교육 프로그램, 싱글맘 영어 회화 등으로 선회하고 있다. 동시에 최근에는 영어 교육 프로그램 개발에도 집중하고 있다. 또한 잉쿱은 내년, 영어교육 어플리케이션을 제작하여 수익사업 구조를 보다 탄탄

하게 구성할 계획을 가지고 있다. 이렇게 수익사업을 위한 다양한 프로그램을 개발하고 있지만, 동시에 수혜사업을 강화하고자 하는 계획도 놓치지 않았다. 잉쿱은 향후 서울 내 30개 지역아동센터에 영어 교육 및 기타 공정교육의 확산화 운동을 지속해나갈 예정이다. 현재 그룹홈 아이들과 지역아동센터 아이들을 합쳐서 30명 정도에게 영어 교육을 제공하고 있는데, 특이한 것은 단순한 영어교육만이 전부가 아니라는 것이다. 그룹홈 아이들에게는 양질의 영어교육과 함께 정서적인 돌봄도 함께 병행하고 있다.

“저희가 하는 부분은 돌봄이라고 하는 게 조금 더 적합할 수 있어요. 정서적인 부분을 돌봐주고, 동기부여를 해주는거죠.”

그룹홈 아이들의 경우 어릴 때부터 어머니가 없는 경우가 많은데,

이런 경우 상당히 학습능력이 떨어지는 편이라고. 그 아이들에게 지속적인 돌봄을 제공해주지 않으면 나중에 사회적비용을 감당할 수 없을 것이라는 게 윤모린 이사장의 말이다. 지금은 서울시 중구 신당동의 ‘나비힐월 지역아동센터’와 ‘서초꿈그룹 홈’의 어린이들에게 무상으로 영어교육을 제공하고 있다.

잉쿱의 행보는 여러모로 무척이나 흥미롭다. 공정영어교육이라는 본래의 취지를 넘어, 아이들의 인성, 리더쉽 함양, 협동조합 교육까지 전반적인 교육을 진행하고 있는 것. 잉쿱은 진정성을 가지고 아이들을 돌보고, 공부의 맛을 느끼게 하여 희망을 품게 하고, 인성까지 케어할 수 있는 콘텐츠를 만들고 싶다고 당당히 포부를 밝혔다.



### 재능기부하실 분들,

#### 영어실력은 전혀 무관!

영어교육으로 수익사업과 수혜 사업을 동시에 진행하는 만큼, 실력 있는 영어교사의 확보는 가장 중요한 이슈다. 잉쿱의 교육철학에 동의 한다는 전제 아래, 영국이나 미국에서 영어를 공부했거나, TESOL을 이수한 사람을 위주로 영어 교사를 확보할 예정이다. 추후 필리핀, 대만 등 영어권 다문화 어머니들도 고용 할 계획을 가지고 있다.

윤모린 이사장은 협동조합간의 연대를 강조하면서, 교육협동조합 연합회를 위해 다섯개의 단체에 협동조합연합회 제안을 한 상태다. 현재 연합회 발기인 구성에 들어갔으며, 내년부터는 협동조합교육사업 연합회를 중심으로 사업을 전개해 나갈 것이라고. 연합회가 결성되면 공동 브랜드, 공동 콘텐츠 작업을

### 진행할 예정이다.

잉쿱은 다중이해관계자협동조합으로 시작했지만, 향후 사회적협동조합으로의 전환도 계획하고 있다. 현재 법적으로 일반 협동조합이 사회적협동조합으로 전환할 수 없다 하여, 사회적협동조합으로의 재 설립이나 사회적기업 인증도 고려 하고 있다. 이러한 이유에서 배당관련 문제도 신중하다. 현재 정관상 출자금에 대한 배당은 없고, 이용고 배당만 책정하고 있다.

내년 목표는 잉쿱의 최초 목표인 30개 지역아동센터 중 10개를 달성하는 것. 좋은 선생님을 만나 일자리도 제공하고, 더 많은 아이들을 돌봐주어 진정한 교육 공동체를 만드는 것이다. 잉쿱은 아이들이 '차별 없는 꿈'을 꾸고, 공정영어교육을 받을 수 있는 교육 공동체를 위해 오늘도 아이들에게 손을 내민다.

### TESOL

(Teaching English to Speakers of Other Languages)

테솔(TESOL)은 '영어를 모국어로 하지 않는 사람에게 영어를 가르치는 방법(교수법)'이다. 즉, 영어교사 양성 과정.

# 잉쿱 영어교육협동조합

## 사업소개

# ABC

### 영어 교육

영어교육 계층화해소 및 경력단절 여성 일자리 창출, 강사양성파견사업, 조합원 영어및평생교육사업, 소외취약계층 교육사업 등을 진행하며, 낮은 가격으로 양질의 영어교육 수업 제공하는 것이 특징이다. 모든 수익은 저소득층 자녀들이 공부하는 지역아동센터에 무상으로 영어교육을 받을 수 있도록 영어강사를 파견하는데 사용한다.

### 출자금

(단위: 원)



### 현재 출자금

**4,000,000**

### 최초 출자금

**160,000**

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



서울

서울서초구 효령로 304  
서초국제전자센터 6층  
23~24호  
[www.engcoop.co.kr](http://www.engcoop.co.kr)  
02-584-7424



**40명**

## 유형

## 다중이해관계자 협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌 당 1만 원이다. 1구좌를 납입하고, 월 1만 원씩 조합비를 납부하면 잉쿱의 조합원으로 가입할 수 있다.

## 미그로가 영어교육까지? 미그로 클럽 스쿨 (Migros Club School)

### 잉쿱 영어교육협동조합 그리고 미그로 클럽 스쿨

미그로는 소비자협동조합으로 더 유명하다. 하지만 협동조합의 이점을 충분히 살려, 교육분야에서도 스위스 국민들에게 큰 도움이 되고 있다. 바로 협동조합 조합원들에게 저렴한 가격에 양질의 교육을 제공하고 있다는 점. 협동조합이기에 가능한 이야기다. 교육의 범위만 놓고 본다면 오히려 잉쿱 영어협동조합이 더 광범위한 모습을 보인다. 조합원 뿐 아니라 지역사회의 취약계층까지 돌봄의 개념으로 영어교육을 실시하고 있기 때문이다. 혹시 모른다. 후에 '미그로 키즈'처럼 '잉쿱 키즈'라는 말이 생겨날지 말이다.

교육의 중요성은 굳이 강조하지 않아도 모두가 알고 있다. 그렇기에 대부분의 국가는 나름의 교육 제도나 복지 시스템을 가지고 더 나은 교육을 위해 노력한다. 그러나 각 개인마다 주머니 사정에 따라 교육의 깊이와 질이 다른 현실은 해결하지 못한 난제로 남아 있다. 처한 환경이나 경제적 배경에 따라 교육의 정도가 다르고 심지어 아예 그 기회조차 박탈당한 사람들이 아직 산재해 있다.

스위스의 유명 협동조합인 소매유통기업 미그로(Migros)는 교육과는 무관한 협동조합기업임에도 불구하고, 지역사회 문화·교육 증진에 헌신적인 기여를 하는 대표적인 사례다. 미그로는 스위스 최대의 소매유통업체이

자 소비자 협동조합이다. 미그로의 창립자 고트리브 두트바일러 (Gottlieb Duttweiler)는 스위스 국민이 선정한 아인슈타인 다음으로 역사상 가장 중요한 인물로 꼽힌다. 그만큼 미그로에 대한 스위스 국민의 신뢰는 대단하다. 설립 초기에는 도매와 소매 중간에 서 상품을 운송하는 일반 기업으로 출발했으나 1941년 협동조합으로 전환하기로 결심을 한 뒤, 과리브 두트바일러는 100만 프랑을 제외한 자신의 모든 재산을 협동조합금으로 전환했다. 이러한 그의 헌신이 현재 스위스 인구 700만 가운데 200만을 조합원으로 두고, 직원 약 8만 3천여 명에 이르는 스위스 최대 회사로 거듭 나게 한 씨앗이었다.

협동조합 기업인만큼, 미그로는 10개의 지역지부로 나뉘어 있고 기업의 운영 방향에 있어 조합원이 직접 뽑은 대표자들이 회의를 거쳐 결정하는 시스템을 갖추고 있다. 미그로는 '스위스와 스위스인을 위해 존재하는 협동조합'이라고 일컬어진다. 회사의 이익을 가져다 주려는 노력이 항상 먼저이기 때문이다. 좋은 상품을 저렴한 가격에 판매하는 것은 물론, '지속가능성'에 주안점을 둔, 국내산 우선의 친환경 상품 판매는 소비자들의 두터운 신뢰를 받기에 충분했다.

지역 사회를 위한 이들의 노력은 여기서 그치지 않는다. 미그로는 문화·교육 사업에 연간 약 1



억 스위스프랑, 즉 1,200억원 이상을 투자한다. 대표적인 사례가 '미그로 클럽 스쿨(Migro Club School)'이다. 지역 협동조합에서 관리하는 교육 기관인데 이를 통해 교육 소외계층을 돋고 지역 주민들의 복리를 향상시킨다. 미그로 클럽 스쿨에서는 일반 사교육 기관보다 1/3 내지 1/4 정도의 수강료만 받고 외국어, 운동, 사회적 경영 방침, 지역 사회로의 직업 교육을 제공해준다. 할인되는 금액은 미그로가 지원한다. 매년 600개 이상의 강의가 10개의 지역지부에 걸쳐 열린다. 과목은 크게 외국어, 문화와 창의력, 건강과 스포츠, 경제·경영, 기술과 뉴미디어의 5개 분야로 나뉜다. 이미 45만 명의 수강생이 강의를 이용하고 있다. 이런 지역 문화 복

지향상 측면에서의 도움은 1950년대부터 뿌리를 둔 미그로의 가치관에서 비롯된 오랜 제도이다. 미그로의 이런 자체 사업은 교육 외에도 레저, 문화, 사회 등의 여러 갈래가 있지만, 교육 측면이 전체사업 중 약 46%를 차지할 정도로 비중이 높다.

지난 70년 간 지속해온 윤리적, 의 수강료만 받고 외국어, 운동, 사회적 경영 방침, 지역 사회로의 직업 교육을 제공해준다. 할인되는 금액은 미그로가 지원한다. 매년 600개 이상의 강의가 10개의 지역지부에 걸쳐 열린다. 과목은 크게 외국어, 문화와 창의력, 건강과 스포츠, 경제·경영, 기술과 뉴미디어의 5개 분야로 나뉜다. 이미 45만 명의 수강생이 강의를 줄곧 방문하는 아이들을 말한다. 아이들에게 미그로는 이미 익숙한 공간이다. 미그로와 친해진 아이들이 늘어난다는 사실은 다음 세대까지 미그로의 영향력이 확대된다는 것을 의미한다. 지역을, 지역민을 위한 경영을 모토로 삼고 있는 미그로이기에 주민들 사이에서 이런 친화력이 파생되는 것이 이상하지 않다.

지역 주민들을 위한 저렴하고 믿음가는 상품을 제공하는 것에서 더 나아가 주민들의 문화와 교육의 기회도 제공하는 기업 철학. 미그로가 스위스에서 가장 영향력 있고 친숙한 협동조합인 이유이다.

## 중산행복협동조합

울산 북구 중산동에는 아빠와 아들이 손잡고 목욕탕을 가던 추억이 없어져버린지 오래다. 그런데 최근, 중산동에 목욕탕이 개장했다. 오래전 음식물자원화시설로 인한 울산 북구청의 지원금이 중산동 주민의 복지를 위해 쓰여졌기 때문이다. 하지만 목욕탕을 개장한 사람은 북구청이 아닌 아닌 주민들. 주민들은 자발적으로 협동조합을 조직했고, 그 결과 탄생한 '중산행복협동조합'은 주민들과 함께 목욕탕을 운영하는 전국 최초의 협동조합이 되었다.



### 지자체와 주민들이

#### 손잡다

울산 북구에 위치한 중산동은 예로부터 산 좋고 물 좋기로 유명했다. 주변에는 동천강이 흐르고, 눈에 보이는 산세도 기분을 좋게 한다. 그런 중산동에 음식물자원화 시설이 들어온 것은 2005년. 주민들의 반발 속에서도 완공되었지만, 끊임없는 마찰과 논란 속에 결국 2008년 가동을 중단했다. 울산

북구는 음식물자원화시설을 건설하면서 중산동에 약속했던 지원금 중 직접 지원금으로 17억의 자금 지원이 가능한 상황이었다. 시간이 많이 지체되긴 했지만, 주민복지와 지역사회를 위해 어떻게 자금을 사용할 것인지 주민들을 대상으로 설문을 진행했다. 결론은 목욕탕이었다. 오래전 작은 목욕탕이 있었지만, 울산 중심가의 대형 목욕탕에

게 경쟁에서 밀려나 사라졌다. 그 후로 8천 가구, 3만 명의 중산동 주민들은 10년 넘게 목욕을 하기 위해 차를 타고 시내까지 나가야 했다. 그러한 중산동에 공공 목욕탕이 들어서기로 한 것이다. 울산 북구

청은 완공을 앞둔 목욕탕을 운영할

위탁운영기관을 공모하기로 하면서, 협동조합이나 마을기업이 운영해 주었으면 하는 바람을 내비쳤다. 그리하여 오래전부터 중산동 토박이로, 정월대보름추진위원회 회장 역임 등 지역활동을 지속해온 윤진용 이사장을 중심으로 협동조합을 결성하려는 움직임이 일었다.

#### 협동조합 야간학교

#### 우등생들

협동조합을 결성하고자 마음은 모았지만, 쉽지 않은 과정이었다. 협동조합에 대한 전반적인 인식이 부족했다. 농협 조합원으로 활동하던 윤진용 이사장이 어느 정도 협동조합에 대한 이해가 있었지만, 윤진

용 이사장만 협동조합을 이해하고 있는 것으로는 충분하지 않았다.

"다들 협동조합에 대한 이해가 부족하니 제가 이야기 하는대로 안건

이 다 통과가 되는거예요. 그러면 안되겠다 싶었습니다." 결국 예상

자 상임이사를 비롯한 조합원들이 울산 북구청과 사단법인 사회적기업 연구원이 공동으로 운영한 '협동

조합 야간학교'를 수강했다. 결과는 상상이상이었다. 수료식의 사업계획서 발표날 당당히 1등을 수상했다. 협동조합 야간학교를 마치고 오니 의견 개진도 활발해졌다고 한다. 실로 조합원 교육의 힘을 느낀 순간이었다. 조합 형태에도 많은 고민이 있었다. 처음에는 직원협동조합으로 만들고자 했다. 목욕탕을 운영하며 지역의 일자리 창출을 장려할 생각이었지만, 목욕탕은 주민 편의시설이니 주민 모두가 조합원으로 참여할 수 있도록 하자는 의견이 나왔다. 결론은 소비자협동조합. 이사장과 상임이사 등을 포함한 10명의 발기인이 최초 2,900만 원의 출자금으로 중산행복협동조합을 설립했고, 울산 북구청으로부터 무리없이 운영권을 확보할 수 있었다.

#### 전국 최초,

#### 그리고 주민들의 변화

중산행복협동조합은 설립되자마자 두 가지 타이틀을 달게 됐다. 첫째는 목욕탕을 운영하는 최초의 협동조합, 둘째는 지자체의 공공시설을 운영하는 최초의 협동조합이



되었다.

북구 중산동에 9월 11일 정식 개장한 공공목욕탕 ‘중산행복샘’은 300평(전체면적 972.9㎡)정도의 규모에 지하 1층, 지상 3층 규모로 고 있다. 중산행복협동조합은 중산동 주민 뿐 아니라, 북구 주민이면 누구나 조합원으로 가입이 가능하다. 조합가입신청서를 작성하고, 정관상 1구좌(1만 원) 이상 납부하면 조합원으로 등록할 수 있다. 보통은 3구좌부터 5구좌 사이를 출자하며 가입하는 조합원이 많고, 200구좌 까지 출자한 조합원도 있다고 한다. 현재 조합원은 70명 정도이며, 출자금 역시 4천 7백만 원으로 조합원과 함께 꾸준히 증가 중이다.

“대형 사우나보다는 작지만, 동네 목욕탕 치고는 큰 편입니다. 주민들 이용하기에는 불편함이 없죠. 주차

장이 좀 작아서 불편한 점이 있었는데, 바로 옆 컴퓨터를 확보했으니 해결 될 것이고요. 조합원 모두 자부심을 느끼고 있습니다.”

사우나 이용료는 기본 5천 5백 원. 중산동 주민은 1천 원 할인된 4천 5백 원에 이용할 수 있다. 지역의 주민들을 위한 목욕탕이다보니 기초생활수급자나 장기기증자, 장애인 등에게는 50% 할인율도 적용한다. 윤진용 이사장은 할인이 많아보니 아직 수익이 많지 않지만, 중산 행복샘이 주민편의시설인만큼, 주민들의 사랑방 역할을 하고 있어 보람차다고. 중산행복협동조합을 중심으로 주민들 스스로가 지역에 참여하고 지역을 꾸려나가고 있는 것이다. 예전엔 마을에서 무슨 일을 한다 해도 그러려니 했던 주민들도, 이제는 다른 마을을 벤치마킹 해보자는 등 지역에 대한 고민을 하

기 시작했다는 것이 가장 큰 변화라고 윤진용 이사장은 이야기한다. 울산 북구로부터 목욕탕을 위탁운영하고 있지만, 구에서는 목욕탕 운영에 관해서는 일절 관여하지 않는다. 정관에 따른 배당도 준비하고 있다. 아직 설립된지 얼마 되지 않아 배당은 먼 이야기라고는 하지만, 정관에 맞게 순수 잉여금의 10%는 적립, 50%는 지역에 환원하고 나머지는 조합원들에게 배당하는데, 출자금에 따른 배당이 나머지 10%, 이용 실적에 따른 배당이 나머지 30%다.

### 아버지 손잡고 목욕탕 가던 추억을 다시

“주민들이 너무 좋아합니다. 이제 차타고 멀리 안가도 깨끗한 물 나오는 목욕탕 있으니까요. 게다가 주민들 직장도 생기고요. 정규직, 아르바이트 할 것 없이 여기 오면 일거



리도 있죠. 저녁에 목욕하러 왔다가, 마감 후 청소까지 함께 하고 가시는 분들도 많아요.”

현재 중산행복협동조합의 중산 행복샘 위탁운영은 2016년으로만료된다. 하지만 2016년 이후 재위탁이 가능하다고 하니, 아직까지 큰 걱정은 없다. 지속적으로 늘어가는 협동조합원과 3개월, 1년 단위의 할인된 가격으로 납입 후 중산행복 샘을 이용하고 있는 정기회원도 큰 힘이다.

중산행복협동조합은 중산동의 협동조합으로 주변의 사회적경제 단체들과의 협력도 중요하게 생각하고 있다. 목욕탕에서 소비되는 비누 등은 모두 ‘북구장애인보호작업장’에서 납품받아 사용하고 있고, 머지 않은 미래에 매점에서 판매되는 물품 역시 동일한 곳에서 생산한 생산물을 판매할 계획이다. 조합 운

영이 안정권에 접어들 것으로 예상 되는 내년 1월 정도부터는 목욕탕 휴무일에 장애인 목욕봉사를 하는

등 지역사회를 위한 활동도 펼쳐나 가려 한다. 가장 가까운 계획은 다음 아닌 지역농특산물 판매장 설치. 중

산행복샘 1층 매표소 옆쪽의 공간에 샘플매장을 설치하여 운영할 계획이다.

이처럼 많은 것을 준비하고 있는 중산행복협동조합의 미래는 주민

과 함께라 즐겁다. 모든 것이 주민 중심으로 돌아간다. 주민 불편을 최 소화하고, 주민들 속에서 함께 미

래를 만들어가는 상상을 한다. 이사장을 비롯해, 중산행복샘에서 근무 중인 직원들 모두 만나는 주민들과 조합원들에게 항상 웃으면서 인사를 건넨다.

“중산행복샘과 주민들은 앞으로 도 함께 가는 거라는 이야기를 많

이 합니다. 너무 딱딱하지 않게, 오 며 가며 서로 살갑게 인사도 하고요.

주민들과 활발한 소통의 중심이 되 는 것이 마을과 지역사회를 위해 협

동조합이 해야 하는 가장 중요한 일 중 하나가 아닐까 생각해요.”

지난 10년 동안, 목욕탕을 가려 면 차를 끌고 시내로 나가야 했던

중산동 주민들. 이제는 걸어서 목욕

탕에 가고 있다. 아버지 손을 잡고 목욕탕을 가던 추억이 사라져버린

중산동에서, 중산행복샘이 주민들 과 함께 새로운 추억을 하나하나 쌓 아가고 있다.

## 중산행복협동조합

### 사업소개



#### 목욕탕 운영

공공기관의 시설을 위탁받아 운영하는 전국 최초의 협동조합이자, 최초의 목욕탕 협동조합. 울산 북구청과의 긴밀한 관계를 바탕으로 주민복지를 위해 목욕탕 ‘중산 행복샘’ 및 헬스장, 카페테리아 등을 운영하고 있으며, 향후 지역에서 다양한 사업들을 전개할 예정이다.

### 유형

## 소비자협동조합

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**47,000,000**

#### 최초 출자금

**29,000,000**

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



**25명**

## 영국 리베닛 커뮤니티 펍 협동조합 (Lyvennet Community Pub Cooperative)

### 중산행복협동조합 그리고 리베닛 커뮤니티 펍 협동조합

중산행복협동조합과 리베닛 커뮤니티 펍 협동조합은 순수하게 지역민을 위해 탄생한 협동조합이라는 점에서 궤를 같이 한다. 리베닛지역사회재단이 리베닛 커뮤니티 펍 협동조합을 도운 것처럼 울산 북구가 중산행복협동조합을 도와준 것도 비슷하다. 업종이 목욕탕과 펍으로 차이가 있지만, 지역에 필요한 시설이라는 점과 시설 자체가 주민들의 커뮤니티를 형성하는데 구심점 역할을 한다는 것, 그리고 무엇보다 주민들이 협동조합 형태로 직접 만들었다는데 의의가 있다.



영국 크로스비 레이븐워스의 캠브리아 마을에는 '부처스암(The Butcher's Arms)'라는 펍이 있었다. 옛날에는 인기도 좋고 장사도 잘 되는 펍이었지만 주인장이 아프면서 제대로된 운영이 힘들어져 2009년에 가게가 문 닫을 위기에 처했다. 마을의 단 하나뿐인 펍이 문을 닫는다는 소식에 마을 사람들이 모여 이 가게를 어떻게 해야할지 논의하기 시작했다. 마을 주민 100명이 모인 회의에서 펍의 존속 여부에 대해 투표를 진행한 결과, 마을 공동체 강화에 주춧돌로 만들자는 방향으로 가게를 재단장하자고 결정이 났다. 마을을 떠나는 이전 주인에게 가게를 구매하기로 계약하고, 이를 위한 협동조합 '리베닛 커뮤니티 펍 협동조합(Lyvennet Community Pub Cooperative)'을 결성하였다.

'리베닛 지역사회재단(Lyvennet Community Trust)'은 펍의 구매자로 금을 모으기 위한 노력을 도왔다. 모든 캠브리아 지역 신문 광고는 물론 지역 라디오 방송국의 인터뷰도 진행하고, 심지어 가디언이나 BBC 총리 데이빗 카메론에게도 알려져 그가 '점심 대화'를 위해 펍을 방문하게 이르렀다. 따라서 '리베닛 커뮤니티 펍'의 첫 손님은 카메론 수상이 되었다.

그 후 열흘 뒤 펍은 공식적으로 문을 열었다. 이때에도 특별한 손님은 존 스튜(John Stubb)이 그 주인 공인데, 어릴 적 고향인 캠브리아 마을의 '펍 재건' 운동에 도움을 줄 사람들을 찾는다는 소식을 듣고 찾았던 것이다. 사실 스튜 외에도 캠

으며 주방이나 라운지 등에 필요한 장비들도 직접 설치했다. 기업들도 나서서 필요한 물품을 기증하는 등 모든 지역 커뮤니티가 펍을 살리는 데 발 벗고 나섰다.

브리아 출신의 다른 지역 주민들이 소식을 듣고 많은 도움을 주었다. 호주와 더불어 알래스카, 싱가포르, 스페인 같은 지역의 조합원 비율이 전체의 2%에 달한다.

마을 사람들, 마을에 살던 사람들과 더불어 사연을 듣고 동참을 원한 사람들까지 많은 사람의 합심에 다시 활기를 되찾은 리베닛 펍은 지금도 현재 진행 중이다. 예전과 다르게 아주 활기찬 모습으로 운영을 지속하고 있다. 펍을 살리기 위해 약 30만 파운드를 투자한 297명의 조합원이 가게를 공동소유하고 있다. 2명의 상근 근로자와 9명의 아르바이트생을 두고 운영하고 있으며 따뜻한 분위기의 좋은 메뉴와 음식을 제공하고 있다. 리베닛 펍은 마을 사람들

이 남녀노소 방문하여 각자의 소식들을 나누는 생기 넘치는 마을 활동을 특별히 해내고 있다. 마을 할아버지부터 동네 꼬마까지 모두를 환영하는 공간인 만큼,

제철 재료로 정직한 음식을 선보인다. 물론 어린이 손님 입맛에 딱 맞는 작은 메뉴들도 언제나 주문할 수 있다. 매달 첫 번째 목요일 점심은 동네 어르신들의 모임 공간으로 변신 한다. 어르신들은 공간에서 맛있는 점심과 다양한 게임을 즐긴다. 물론 어르신이 아니더라도 환영이다. 또한 매주 화요일 밤은 음악가들을 위한 저녁이 차려지고, 수요일 밤에는 멋진 리베닛 협곡 경관을 즐기고 싶은 사람들을 위해 야외로 저녁 배달 서비스를 제공하기도 한다. 리베

## 춘천산골마을협동조합

춘천산골마을협동조합으로 향하는 길, 버스 안에는 어르신들이 가득하다. 하루 여섯 번 다니는 버스를 기다려 새벽부터 병원에 다녀오는 할머니들이 대부분. 이런 풍경을 증명하듯 지난해 말 기준으로 강원도의 도내 인구는 약 153만 9천 명이 되었고, 이 중 65세 이상 고령 인구는 15.71%로 전국에서 세 번째로 고령화율이 높다. 게다가 농가소득은 3,069만 3천 원으로 2011년보다 6.6% 감소했다. 지방정부에서는 이런저런 큰 규모의 지원을 제안하지만, 정작 할 사람이 없다는 것이 문제. 이제 남은 건 마을 사람들이 직접 움직이는 일이다. 춘천산골마을협동조합은 춘천을 사랑하는 사람들 스스로 잘 살고, 더 나아가 지역을 살리기 위해 조직되었다. 영농, 여농, 체험, 건축 분야로 세분된 조합은 유기적인 조직 내의 역동, 외부와의 협동을 통해 지역 경제와 공동체를 일으키고자 한다.



### 우리를 위해,

### 우리 마을을 위해

“우리의 일에 경제적 가치를 부여하자”. 춘천 사북면 고탄리와 근처 5개리(고성1,2리, 송암리, 가일리, 인람리)에는 애초에 뜻이 맞는 사람들끼리 만든 모임이 있었다. 친환경 농사를 하는 젊은 농부 모임, 농산물을 가공하는 모임, 목공에 관심 있는 사람들이 모여 만든 목공교실과 수려한 자연을 배경으로 한 체험활동 모임도 있었다. 이렇게 각자 활동하던 네 개의 모임이 정보를 교류하기 시작했다.

그러던 와중에 각 사업단이 하는 일을 통해 경제적 가치를 창출해보자는 움직임이 생겼다. 그때 이들은 각자 법인을 만드는 것 대신 협동조합의 방식에 주목했다. 협동조합을 통해서라면 각각의 가치도 실현하고, 경제적 가치도 추구하면서 지역에도 보탬이 될 수 있을 것 같았다. 견적을 낼 때 필요한 사업자등록증 조차 없었던 상황에서, 협동조합은 적절한 대안이었다.

더 나은 삶을 위한 새로운 시도를 주저하는 토착 농민들에게 가능성

을 보여주고 싶은 마음도 컸다. 기

존의 농기들은, 유기농 친환경 농법

으로 농사를 지으려다가도 판로 부족 등 불안 요소가 많다며 이내 생각을 접곤 했다. 백날 말로만 설득해서는 그들의 마음을 움직이기 어려울 것 같았다. 직접 조합을 만들어 경제적 가치를 만들 수 있고 소득을 올릴 수 있다는 것을 보여주면 자연스레 주변에서 관심을 갖고 동참하리라 생각했다.

이러한 생각을 가지고 있는 사람들은 대부분 10~20년 전 귀농, 귀촌한 주민들이었다. 실제로 영농사업단을 제외한 이들 조합원 대부분

이 귀농, 귀촌한 사람들이다. 어느 정도는 시장경제의 중심에서 살아보기도 한 이들은, 농촌을 살리는 데 필요한 것은 성실한 농사일일 수도 있지만 도시 사람들이 농촌을 체험할 때 이용하는 화장실의 청결함이라는 점도 알고 있었다. 최영철 이사장은 말했다. “땡볕에서 고추 농사짓는 것보다 그늘에서 꽃차 만들어 파는 게 더 많은 돈을 벌 수 있다는 걸 직접 보여주고 싶었어요. 그게 결국 지역 경제를 살릴 수 있

다는 것도요”.

### 농민x협동조합의 사각지대에서

춘천산골마을협동조합이 협동조합으로 설립하는 것 자체에 크게 어려운 것은 없었다. 마을에서 자주 만나면서 관계를 이어가던 사람들과의 지속적인 논의로 자연스럽게 조합원이 구성되었기 때문이다. 나라에서, 특히 시, 도에서도 협동조합 설립을 권장하는 시기였기 때문에 행정적으로도 큰 어려움은 없었다. 그렇게 지난 2013년 2월 22일에 창립총회를 했다.

춘천산골마을협동조합은 각 사업단의 구성원이 조합원인 사업자 협동조합이다. 출자는 형식적으로 이루어졌다. 한 구좌당 3만 원이며, 창립 준비를 함께한 사람들은 10만 원씩 출자했다. “처음에 의욕만 가지고 운영하려니 기반시설이 필요 한 경우 비용 문제로 고민이 많았는데, 마침 한국전력 협동조합 비즈니스모델·발굴사업에 선정된 것이 사업 기반 준비에 박차를 가하는 데 큰 도움이 되었어요”. 지원사업을

## 협동조합 간의 협동을 실현해가다

### · 춘천별빛산골유학협동조합과의 협력

춘천산골마을협동조합에서 차로 채 5분도 걸리지 않는 거리에 춘천별빛산골유학협동조합이 자리 잡고 있다. 춘천별빛산골유학협동조합은 지역아동센터와 마을 훔스테이를 기반으로 한 농촌유학 협동조합으로, 기존 일반 협동조합 형태에서 현재 학부모, 직원, 농가, 도시부모, 아이들까지도 조합원이 될 수 있는 '춘천별빛산골교육사회적협동조합'으로의 전환을 준비하고 있다.

가까운 거리만큼 이들은 긴밀하다. 센터장(이사장)이 춘천산골마을의 이사이며, 경로잔치나 별빛산골음악회와 같은 마을행사도 공동으로 주관했다. 이들의 주요 협력 포인트는 '전문성 공유'와 '지역 경제 활성화의 시너지'라고 볼 수 있다. 별빛교육의 경우 다양한 교육프로그램을 기획/실행하기에는 인력과 분야 전문성이 부족한 편이다. 이때 학교 선생님들 대신 여농사업단이 투입되어 바느질, 제빵제떡, 염색을 가르치고 영농사업단은 텃밭농업을 제대로 체험할 수 있도록 할 수 있고, 체험사업단이 캠프를 진행하여 더욱 다채롭고 알찬 교육을 진행할 수 있다. 최 이사장은 "사람들이 오면 이 곳의 농산물이 소비돼요. 그러니 체험 사업을 키워서 선순환적으로 소득을 올릴 수 있죠. 그 과정에서 도시 사람들과 접점이 많은 별빛교육이 홍보 역할을 꼭 해주고 있어요"라고 말한다. 소득이 많이 올라가면 잉여금을 지역에 환원하고, 캠프가 잘 알려지면 자연스럽게 별빛공부방이 입소문을 탄다. 그러면 다시 학교가 커지고 농가민박 훔스테이로 농가 부수입이 올라간다. 두 협동조합 사이에는 이처럼 상생하면서 크는 모델이 구축되고 있다. 그리고 이러한 '협동행보'는 벌써 춘천에 활기를 주고 있다.



최영철 이사장

통해 농촌에서 '협동조합'으로 지역경제를 일으키는 일들을 할 수 있다는 것을 보여준 것도 의미가 있다. 조합원은 2013년 11월 기준 25명이다. 조합원 중 3명이 시간제로 근무하며, 이들에게는 소정의 활동비를 지급하고 있다.

### 각각의 사업단, 따로 또 같이

최 이사장은 너무 급하게 협동조합에 관한 내용이 만들어지다 보니 법적으로 미비한 점이 있다고 털어놨다. 농민으로 받을 수 있는 세제혜택이 있는데, 협동조합 사업은 해당이 안 되어 포기한 부분도 있는 것이다. 시골 영농법인의 경우 매출 3억까지 면세가 적용되지만, 협동조합의 이름으로 매출이 발생하면 면세는커녕 부가가치세까지 납부해야 하기 때문이다. 체험 또한 마을에서 하면 면세품목이지만, 조합에서 하면 과세품목이 될 수도 있다. 는 것이다. "이런 애로사항을 시, 도

청에 계속 이야기하고 있어요. 기존의 혜택이 없어지면 시골에서 협동조합 만들기가 어렵습니다". 최 이사장이 강조했다.

춘천산골마을협동조합은 네 부문의 독립된 사업단이 종합선물세트처럼 자연스럽고 호혜적인 관계를 이루고 있다. 영농사업단인 <행복한 곳간>은 계약 재배를 통해 농가 소득의 안정성을 확보하고 친환경 농산물을 생산하여 지역 학교에 납품한다. 2013년에 4,200평 규모의 지황 계약 재배를 했고, 감자, 양파 등을 계획 생산하여 2014년부터 지역 학교 급식처에 납품할 예정이다.

여농사업단 <행복한 재간>은 여성농민들의 요리, 바느질, 텃밭 농

사 등 솜씨로 다양한 일자리와 농외 소득을 창출하기 위해 토속음식을 공동 생산, 판매하거나 방과 후 프로그램으로 제과제빵이나 염색 등을 지도한다. 지역의 아이들과 함께 하기도 하고 외부 학교에서 프로그램을 지원하여 오기도 한다.

체험사업단 <행복한 시간>의 사업단장은 스키스쿠버, MTB 등과 관련한 여행사를 하다가 작년에 귀농 했다. 경험으로부터 나오는 다양한 아이디어로 카약, 캠핑 등 프로그램을 만들고 있다. 최 이사장은 무형의 것이나 대동강 물과 같은 무한한 자원을 잘 재구성하여 상품으로 팔아 지역 경제에 새로운 활력이 되는 모습을 체험사업단을 통해 보여 주고자 한다. 이에 따라 지역 주민들로 하여금 농사 외에도 가진 것을 활용할 가능성을 함께 보길 기대하는 것이다.

건축사업단 <행복한 공간>은 두 레나 품앗이 형태로 서로의 집을 고치거나 증축하는 일을 맡는다. 건축하는 사람들로 구성된 건축사업단은 본래 집수리나 하우스 일거리 등 하기도 하고 외부 학교에서 프로그램을 지원하여 오기도 한다.

한편, 작년 9월에 개장하여 목장 체험장으로 운영하는 최 이사장의 개인 목장은 조합의 모든 사업을 시험해 볼 수 있는 무대다. 주말에는 이곳에서 목공 체험이 진행되고, 앞으로는 영농사업단의 생산물 직거래장을 열거나, 여농사업단이 만든 꽃차도 판매할 예정이다. 춘천 사북을 찾는 사람들에게 목장이 베

이스캠프 역할을 하게 되는 것이다. 조합은 이곳을 기점으로 6개 리를 돌며 체계적으로 체험할 수 있는 프로그램 및 코스를 만들고자 한다.

조합 사업 중에는 귀농 도우미 프로그램도 있다. 귀농 경험을 가지고 있는 조합원들이 귀농을 꿈꾸는 사람들을 도와주려는 것이다. 현재 춘천시와 협력해서 진행하고 있으며 작물 선택, 시골과 도시의 문화적 차이 등을 알려주면서 시행착오를 줄이도록 돋는 역할을 하고 있다.

### 조합을 넘은 마을의 이야기

춘천산골마을협동조합은 이제 진짜 자립의 단계를 맞이할 참이다. 아직까지는 일반 건축으로 수익을 내는 건축사업단과 목장 체험, 캠프 진행으로 수익을 내는 체험사업단의 매출이 전입금으로 사무국에 유



입되는 형태다. 내년부터는 본격적으로 친환경 농산물 및 지황(약초)을 판매할 낼 영농사업단을 비롯, 사무국도 점차 자체적으로 수익사업을 해나갈 예정이다. 체험사업팀의 6개 리의 체험 코스 및 제반 사항 준비도 오는 겨울방학부터 적용된다.

최영철 이사장과 춘천산골마을이 그리는 미래는 조합만의 것이 아니다. 지역의 미래다. 그는 6개 리의 모든 이들을 포용하는 조합을 꿈꾸고 있다. 우선 4대 주요사업을 중심으로 진행하는 다양한 수익 사업에 집중할 예정이며, 여기서 발생하는 이익의 일부를 지역의 관심 필요한 사람들, 특히 독거노인 등을 챙기는 사업을 하려고 계획하고 있다. 그중 하나가 '협동조합 산골마을119' 사업이다. 독거노인의 주거환경 개선, 병원 방문과 같이 손길을 필요로 하는 분들을 찾아가는 일을 계획하고 있다.

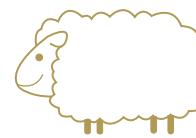
그는 모두가 행복한 조합을 꿈꾼다고 말했다. “도시에서나 시골에 서나 사람끼리 문제가 생기는 걸 보면 누가 나빠서 그런게 아니라, 두 려움 때문에 그래요”. 현지민과 귀농민 사이에 마찰이 있을 때 이야기를 들어보면 사소한 걱정이라는 거다. 즉 현지민은 ‘미워하지 않을까’, ‘내 것을 빼앗기지 않을까’하고 귀농민은 ‘귀농해서 농사지으면 소득 올릴 수 있을까’, ‘더 행복할 수 있을까’ 하는 걱정과 두려움이 혼재되어 있다는 것이다. 예비 귀농/귀촌인 들을 가이드하는 일도 도맡아 하는 그는, 특히 그들에게 확신을 줄 수 있는 조합을 만들고 싶다고 말했다.

‘담을 허무니까 내 집 마당이 저 집 마당이 됐지만, 저 집 마당도 내 집 마당이 됐구나, 그래서 우리 마당이 더 커졌구나’ 하는 걸 보여줄

수 있는 조합이 되고 싶다는 최영철 이사장과, 지역에서 시작해 지역에서 끝나는 협동조합, 그리고 마을에 포개어진 사업단. 이 모든 것을 갖춘 사북면의 아이들은 더불어 산다는 것의 의미를 그 누구보다 잘 이해하며 자랄 것 같다.

## 춘천산골마을협동조합

### 사업소개



**농촌 유학 홍보, 지역기반의 농업, 건축, 서비스 사업**  
산골마을 협동조합은 4개의 사업단(영농사업단, 여농사업단, 건축사업단, 체험사업단)을 협동조합으로 묶어, 마을 주민들에게 실질적인 도움이 되는 동시에 공동체 회복을 도모할 수 있는 다양한 사업을 전개하고 있다.

### 유형

## 사업자협동조합

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**2,130,000**

#### 최초 출자금

**650,000**

### 위치 및 일반정보



**춘천**

강원도 춘천시  
사북면 고탄리  
244-7270

cafe.daum.net/co-opcc  
033-241-1569

### 조합원수



**25명**

## 협동조합으로 6차산업을, 모데나 협동조합 연합

### 춘천산골마을협동조합 그리고 모데나 협동조합 연합

농업과 농산물 가공, 마케팅과 인증 작업, 심지어 관광까지. 이탈리아 모데나의 협동조합 연합에서는 이 모두를 아우르는 이른바 '6차 산업'이 지역을 일으키는 동력이 된다. 춘천산골협동조합 사업단들의 시너지가 지향하는 미래는 바로 이런 모습이 아닐까.



photo(CC)by E Photos via Flickr.com

시골 마을에 사시는 할머니가 아들들에게 보내는 영상편지, 마을 청년 대표가 오십 대의 중후한 아저씨이거나 학생이 5명인 간이 시설에 가까운 학교... 우리가 농촌 하면 떠올릴 수 있는 장면들이다. TV에서 는 정겹고 소박한 풍경으로 그리지만 그 이면에는 우리 농촌의 미약한 맥을 보여주고 있는 장면일 것이다. 이를 해결하기 위해 최근 부상하는 방법 중 하나가 '6차 산업'이다. 이는 1차 농수산업, 2차 제조업, 3차 서비스업 모든 산업을 총망라하는 복합 산업 방식으로 시너지 효과를 창출하는 산업을 말한다. 놀랍게도 이런 방법을 이미 활용하고 있는 지역이 있다. 이탈리아 모데나 농민들이 이 6차 산업이라는 신조어를 만들지도 않았고, 공부한 적도 없지만 말이다. 모데나에서 발사믹 식초는 가장

유명한 특산품이다. 모데나의 카타니 농장은 카타니 가(家) 3대째 내려오는 농장이다. 수확한 유기농 포도를 가지고 발사믹 식초를 만드는데, 몇십 년 간의 숙성 과정을 거친 끝에야 완성이 된다. 식초의 균형은 정겹고 소박한 풍경으로 그리지만 그 이면에는 우리 농촌의 미약한 맥을 보여주고 있는 장면일 것이다. 이를 해결하기 위해 최근 부상하는 방법 중 하나가 '6차 산업'이다. 이는 1차 농수산업, 2차 제조업, 3차 서비스업 모든 산업을 총망라하는 복합 산업 방식으로 시너지 효과를 창출하는 산업을 말한다. 놀랍게도 이런 방법을 이미 활용하고 있는 지역이 있다. 이탈리아 모데나 농민들이 이 6차 산업이라는 신조어를 만들지도 않았고, 공부한 적도 없지만 말이다. 모데나에서 발사믹 식초는 가장

이외에 상품을 가공해 판매하거나 관광 수입을 얻는 방식을 함께 운용하고 있다. 정부나 지역 단체에서 지원을 받은 적도 없고 '6차 산업'이라는 말은 존재하지도 않는다. 그러나 이들에게 6차 산업은 이미 익숙한 방식이다. 어떻게 가능했을까? 답은 여러 방면에서 찾을 수 있겠지만 확실한 것은 각 농장 개개인의 힘으로 이룬 것은 아니라는 점이다. 지역에서 포도를 재배하거나 치즈를 만드는 농가는 하나만 있는 것은 아니다. 이들은 협동조합을 이루어 스스로 돋고 도움받는다.

모데나에는 유기농 포도 농가들이 이 만든 '칸타나 포미진 페데몬타나'라는 양조장 협동조합이 있다. 1920년에 49명의 농민들이 모여 만든 협동조합으로 현재 지역 인근에는 포도 농가 말고도 돼지나 소를 기르는 축산 농장 등 여러 부류가 있는데, 이들 대부분도 축산과 농사

으로 함께 한다. 페데몬타나 양조장

에서 만들어지는 '람브루스코' 와 인은 모두 지역 농민들의 유기농 포도로 만들어진다. 모데나 지역 대부분의 양조장은 협동조합 형태이다. 'CIV&CIV'라는 또 다른 양조장 협동조합도 유럽연합 내 농민 협동조합 내 사회적협동조합이 지역 정부의 중세 번째로 큰 조직이다. 치즈 가공 농장도 마찬가지다. 파르마지아노 레지아노 치즈연합회 실무자인 클라우디오 위데티는 "모데나 지역에 자리잡은 800여 개의 축산 농가들은 협동조합으로 치즈 공장을 세웁니다. 인근 80여 개 치즈 가공시설 중 80%가 협동조합 이지요."라고 말했다. 개인 농민들이 이 모여 하나의 가공업체를 세우는 방법으로 경쟁력을 높일뿐만 아니라, 만들어지는 제품이나 공장 전체에 관한 결정도 민주적인 결정을 통해 이루어진다. 모두가 만족하면서도 더 큰 이익을 만드는 것이다. 게다가 혼자라면 견디기 어려웠을 위기의 순간도 '협동'을 통해서라면 문제없다. 지난 2012년 모데나 북쪽에서 일어난 지진은 60개의 협동조합에게 큰 피해를 주었는데, 지역 도움의 손길이 닿기도 전에 임시 거주시설을 마련해주는 도움을 주었고 그들이 속한 협동조합 기금 단체에서는 복구비용을 지원했다. 모데나 지역에는 '품목별 연합회'도 있다. 지역 농민들끼리 만든 연합으로, 물론 협동조합들도 가입이 되어있다. 이들이 내는 회비를 자금으로 사용하며 함께 마케팅이나 농가공품 인증 작업을 진행한다. 지역 관광 사업체와도 연계해 관광을 응용한 수입도 벌어들이고 있다. 협동조합의 메카라 불리는 이탈리아 모데나의 농민들에게 협동의 원리는 자연스럽다. 농촌 지역의 혁

# 협동조합 둑지

말도 많고 탈도 많은 교육문제. 교육공동체 협동조합 둑지에 모인 부모들은 그 누구도 정답을 내놓기 어려운 아이들 교육에 대해 치열하게 고민하고 토론한다. 조합원 공동출자로 율하동에 2층짜리 주택을 구매해 아이들의 놀이터이자 배움터를 마련하기도 했다. ‘둥지’라고 이름 붙인 이 이층집은 부모들의 배움터 ‘율하는대학’이 되거나 마을 사람들의 마음을 치유하는 사랑방이 된다. 협동조합 둑지 안에서 아이들도 어른들도 마을도 함께 자라난다.



## 부모가 직접 만든

### 교육공동체

협동조합 둑지의 사업 활동 범위는 대구 율하동을 비롯한 반야월 지역이다. 이 지역은 2011년부터 주민들이 자치적으로 친환경 농산물 매장 등의 마을 기업을 세우는 등 마을 공동체가 활성화된 곳이다. 교육도 공동체 안에서 이뤄진다. 초등학교 저학년 아이를 둔 반야월의 부모들은 아이 교육법에 대한 책을 읽고 토론을 하는 공부 모임을 열었다.

왜 구구단이 필요하고 어떤 원리인지, 아이가 이해한다면 굳이 100점을 받아올 필요는 없다고 생각했다. 학원에 쫓겨 놀이문화를 즐겨본 적 없는 아이들. 놀 시간이 없어 짬짬이 게임기에 빠져드는 아이들. 학교 공부에 치여, 지는 법도 모르고 실패를 딛고 일어설 줄도 모르는 요즘 아이들처럼 키우고 싶지 않았다. 더 많은 경험을 통해 더욱 자기 주도적인 삶을 살도록 가르치고 싶었다.

문제는 어디를 가더라도 원하는 교육 방식은 찾을 수가 없다는 것. 그래서 이화선 이사장을 비롯한 반야월의 부모들은 직접 방과 후 마을 준비과정 중 부모들은 협동조합

학교를 세우기로 했다. 마을 공동체

에서 적극적으로 활동해온 어른들

둥지만을 위한 독립적인 공간의 필

요성을 절실히 느꼈다. 탐방을 다니

며 살펴본 마을학교들은 보통 공간

을 임대하는 형태로 활동의 제약이

있었다. 필요한 공간을 논의하고자

부모들은 여러 차례 회의를 했고,

그 결과 협동조합 둑지는 율하동에

2층짜리 주택을 직접 구매해 ‘진짜

둥지’를 틀었다. 마음대로 고칠 수

있고 아이들이 걱정 없이 뛰어놀 수

있는 협동조합 둑지만의 번듯한 집

을 마련한 것. 출자금만으로는 부족

한 탓에 협동조합 발기인을 중심으

로 십시일반 자금을 모았다.

총 40평 규모로 작지 않은 둑지지만 부모와 아이들의 손길이 달지 않은 곳이 없다. 담장의 울타리도 협동조합 둑지의 아빠들이 직접 만들었다. 담장을 칠하는 일부터 벽화를 그리는 일에도 아이들이 직접 참여했다. 부모는 물론이고 아이들도 협동조합 둑지에서 벌어지는 모든 일에서 소외되지 않는다.

## 협동조합 둑지,

### 율하동에 둑지를 틀다

1년간 마을학교 둑지를 운영하면서도 고민과 토론은 끊이지 않았다. 심리상담 공간 ‘마음이야기’, 마을 어른들의 배움터 ‘율하는대학’ 등 사업은 점차 확장되어 갔다. 마을학교 둑지가 본격적으로 모양새를 갖춰가면서 공동체 안에서는 협동조합으로의 전환이 필요하다는 의견이 모였고, 수차례의 역량 강화 워크숍과 회의를 거쳐 마을학교 둑지는 협동조합 둑지로 재탄생하게 된다.

## 마을 안에서 자라나는

### 아이와 어른

협동조합 둑지의 사업은 초등학



이화선 이사장

교 저학년 대상 방과 후 마을학교 '동지', 심리상담 공간 '마음이야기', 마을 어른들의 배움터 '울하는대학'으로 구성되어 있다.

방과 후 마을학교 등지에서는 교사와 부모가 함께 교육 프로그램을 기획한다. 뜨개질, 십자수 등의 공예 활동이나 요리나 농사, 여행 등의 체험 활동을 진행한다. 도서관 나들이나 독서 토론도 이뤄진다. 매번 색다른 활동으로 등지 안에서 아이들은 심심할 틈이 없다. 최근에는 금호강을 따라 상류로 올라가 철새를 관찰할 계획으로 망원경 구매를 위한 마을 모금을 시작했다. 많은 돈이 드는 물품도 아닌데 모금을 하는 이유를 물으니, 돈이 아니라 아이들을 향한 관심을 끄는 중이라고. 아이들의 미술 치료 수업인 '마음

'이야기'는 마을 어른들을 대상으로 심리치유 프로그램을 진행하기도 한다. 단순히 방과 후 마을학교만으로는 협동조합 등지의 부모 조합원들이 생각하는 이상적인 교육을 실현하기 어렵다는 판단에서 시작되었다. 앞으로 '마음이야기'에서는 가족 상담, 부부 상담, 대학생 역량 강화 프로그램 등을 통해 수익구조를 만들어보려는 계획이다.

'울하는대학'은 아이들만큼 배움에 열망을 가진 어른들의 공간이다. 등지의 부모 혹은 마을의 어른들은 외부 강사를 초청하거나 마을 안에서 재능기부를 하는 방식으로 자작적인 교육 프로그램을 운영 중이다. 현재는 미술, 요리, 영상제작 반이 있으며, 이곳에서 배운 내용을 부모는 아이들에게 전달해주기도 한

#### 협동조합 등지가

#### 길러 낼 아이는

"우리는 하나의 등지 안에 있지 만, 아이를 키우는 방법이 각자 달라요. 그래서 회의를 엄청나게 많아요." 협동조합 등지의 부모들





은 운영에서 발생하는 문제를 느리고도 촘촘한 회의를 통해 해결한다. 예컨대 둑지의 담장 높이도 회의의 중요한 주제가 된다.

누군가는 삐딱한 세상에 담장을 어른 키만큼 높이자고 말하고, 다른 누군가는 아이들에게 '위험하게 놀 권리'가 있고 그 안에서 스스로 통제하는 법을 배울 것이라며 낮은 담장을 이야기한다. 내 아이의 문제이니만큼 회의는 치열할 수밖에 없다.

"저번에는 둑지 아이들끼리 햇볕을 못 받고 있는 마당의 나무를 어디로 옮길지 의논하겠다고 자기들끼리 회의 약속을 잡았더라고요." 밤늦게까지 회의를 이어가는 부모 옆에서 쪽잠을 자던 아이들은 어느 새 부모를 닮았다. 참교육이란 삶에 서 몸소 배운다는 둑지의 철학이 그

대로 반영된 것. 문제가 생기면 원인을 분석하고 합의점을 찾아가는 일련의 과정이 협동조합 둑지의 아이들에게는 당연한 일이다.

혹시 협동조합 둑지 안에서 합의를 본 인재상이 따로 있는지 물었더니, 역시 회의를 여러 번 했음에도 아직 결론이 나지는 않았다고 대답 했다. '내 아이가 어떻게 자라면 좋겠는가'에 관한 문제는 앞으로 계속

해서 이야기를 해나가기로 했지만 적어도 몇 가지 공통된 의견은 있었 다. 첫째는 배움이 곧 즐거움이기 를, 둘째는 새로운 시도와 수많은 실패를 경험하기를, 셋째는 자신만의 기준을 가지고 살아가기를. 실제 로 아이들은 둑지 안에서 그렇게 자라나고 있다.

## 협동조합 둑지

### 사업소개



#### 방과 후 마을학교

방과후 프로그램, 어른과 아이의 치유적 공간, '마을이 대학이다'란 성인을 위한 교육사업을 운영하고 있다.

### 유형

## 소비자협동조합

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

**46,700,000**

#### 최초 출자금

**44,600,000**

### 위치 및 일반정보

### 조합원수



대구

대구광역시동구율하동로  
23길27-3(율하동)  
cafe.naver.com  
/ansimdoongji  
053-215-3318



**45명**

## 브릭쇼 협동조합 트러스트 (Brigshaw high School)

### 협동조합 동지 그리고 브릭쇼 협동조합 트러스트

영국도 한국도 '마을이 아이를 키워낸다'는 명제에는 동의한다. 하지만 둘 지가 기준의 교육 시스템을 인정하면서 방과후학교 등으로 틈새 방안을 찾고 있다면, 브릭쇼 협동조합 트러스트는 국가적인 지원에 힘입어 학교를 협동조합화 한 사례다. 정규 교육과정에 지역 사람들이 적극적으로 참여하며 보다 큰 변화를 이끌어 내고 있는 것이다. 어쩌면 동지가 꿈꾸는 미래도 이와 비슷하지 않을까.



지금 영국은 협동조합 학교 열풍 (Brigshaw Co-operative Trust)도 이 한창이다. 영국 정부가 협동조합 학교 전환에 대한 지지 정책을 펼치면서, 영국 내 학교는 '트러스트 학교(Trust Schools)'라는 새로운 형태의 학교들도 생겨나기 시작했다. 이는 국공립과 사립의 중간 형태로, 교육 당국과의 관계가 국공립보다 느슨하고 기업, 자선단체, 공동체 그룹 및 대학이 트러스트를 구성해 학교를 운영하는 '공동 소유' 학교이다. 트러스트 학교 중 가장 많은 비율을 차지하는 학교는 협동조합 트러스트 학교로, 현재 400개가 넘는 학교들이 새로 생겨났다. 2008년 '래디쉬 베일 기술학교'의 협동조합 전환을 시작으로 영국 학교들의 협동조합화는 높은 관심 속에 계속되고 있다.

브릭쇼 협동조합 트러스트

처럼 개인 단위로는 이루기 어려운 지원들이 다양한 지역 공동체와 8개의 학교가 합치니 가능해졌다. 브릭쇼 학교는 2009년 영국 교육표준 행정청(OFSTED)의 심사에서 가장 높은 등급인 '매우 뛰어남(Outstanding)' 레벨을 받았는데, 브릭쇼 학교가 훌륭한 이유로 학교를 통한 장기적이고 끈끈한 파트너십을 들었다. 8개의 학교와 더불어 협력하는 다양한 지역 단체들 사이의 파트너십이 결국 학생들이 얻을 수 있는 양질의 교육이나 생활에 도움을 준다는 것이다.

브릭쇼 학교의 훌륭한 서비스 중 하나는 '지원·지도 팀(Support and Guidance Team)' 구조이다. 모든 학생들은 '튜터 그룹'에 속해 있다. 담당 튜터와 보조 튜터들의 지도 아래 학생들은 인성적·사회적·학습적으

로 균형 있는 성장을 이룰 수 있다. 또한, 학년별 혹은 성취 단계별 담당 선생님과 직원들은 학생들의 잠재력을 향상시키고 학교생활 전반을 살피는 역할을 수행한다. 이런 꼼꼼한 지원 시스템이 학생들과 부모님의 만족도를 향상시키는 원동력이다.

또 다른 특별한 시스템은 학생들을 위한 장학 혜택 및 보충 수업 서비스이다. 브릭쇼 학교는 영국 정부의 지원을 받고 있다. 이 금액은 전체 학생들이 학교의 모든 활동들을 영위할 수 있도록 하는 데 쓰인다. 몇몇 학생들을 위한 무료 급식이나 방과 후 학교 운영비가 되거나, 또래 아이들에 비해 성적이 뒤처진 학생들의 보충 교육비가 된다.

브릭쇼 학교의 미션은 협동조합의 원리에 기초해 있다. '모든 학생

들은 주어진 것이 무엇이든지 간에 성공의 기회가 있다'는 철학 아래, 학생들의 숨겨진 재능과 잠재력을 발견하는 데 힘쓴다. '모든' 학생이라는 타이틀에 맞게, 물리적·정신적 장애를 보유한 학생들에게 도문턱을 낫춘 교육 서비스를 제공 한다. 또한, 스스로 배우며 돋고, 정직과 사회적 책임을 가지고 모두에게 열려있는 평등의 가치를 실현하는 데 주안점을 두고 있다. 학교 웹사이트 내의 소식란에 실린 많은 학교 행사를만 봐도 이를 알 수 있다.

부모님과 함께하는 음악 콘서트, 할로윈 파티 혹은 장애 학생들의 농구 팀들을 보완할 수 있다는 데에 있었다. 지역 내 단체와 학교가 함께 지역 학생들과 가족들을 위한 최고의 학교를 만들고 있다.

상황과 내년 목표 등을 점검하고, 그들의 목소리를 듣기 위한 '리뷰 데이(Review Day)'를 개최한다. 이를 통해 1,100명의 조합원들은 각자의 목소리가 학교 운영에 들어갈 기회를 가진다.

영국의 많은 학교들이 협동조합으로 운영 방식을 전환하는 이유는 다양하다. 학생들의 학습과 발전에 도움이 되고, 무엇보다 협동조합의 가치를 가르칠 수 있다는 이점이 있다. 그러나 브릭쇼 학교가 얻은 가장 큰 수확은 각 학교와 단체가 추구했지만 취할 수 없었던 각자의 결점들을 보완할 수 있다는 데에 있었다. 지역 내 단체와 학교가 함께 지역 학생들과 가족들을 위한 최고의 학교를 만들고 있다.

일반 사립학교나 국공립학교

## 협동조합 온리

종이에 싹이 뒀다. 파쇄되어 재활용도 힘들었던 폐종이가 수제종이로 다시 태어나는 걸 넘어서서 생명을 품은 독특한 업체가 되었다. 협동조합 온리는 지역 내 폐자원 업사이클링으로 수공예 제품을 만드는 친환경 디자인 기업이다. 협동조합 온리는 사람도 업사이클링 한다. 노인, 저소득층 등 사회 소외계층은 협동조합 온리 안에서 수공예 장인으로 재탄생하고 있다. 현재는 전주 지역에서 발생하는 폐종이를 업사이클링하는 친환경 브랜드 '종이 정원'으로 소비자들을 만나고 있다. 앞으로 더 다양한 브랜드, 더 다양한 친환경 수공예품을 선보일 예정.



김명진 이사장

### 고향을 구하려

### 다시 돌아오다

전주 출신의 김명진 이사장은 대학을 졸업한 후에 배가 고파서 고향을 떠났다. 서울에서는 주로 기획 분야에서 일했고, 희망제작소 연구원으로 근무할 때에는 퍽퍽한 서울 생활에 지쳐 지역 공동체에 대한 생각이 깊어져 갔다. 사람과 전통과 지역을 모두 엮어내는 비즈니스는 없을까, 고민은 점점 짙어졌다. 김 이사장의 고향인 전주는 여전히 지역 공동체의 힘을 내지 못하고, 사람들은 하나둘 서울로 빠져나가는 중이었고, 우연히 수제종이 공예기법을 접한 그는 '수공예'에서 지역과 사람, 그리고 환경을 모두 살릴 가능성을 찾았다.

시간이 오래 걸리고 손이 많이 필요해서 사양산업으로 인식되는 '수공예'에서 누구나 약간의 교육을 거치면 작업에 참여할 수 있다는 장점을 본 것. "수공예는 매출이 늘어나는 만큼 일자리를 계속해서 만들어 낼 수 있어요."라고 김 이사장은 수공예의 특징을 설명했다. 게다가 수제 종이는 재활용조차 할 수 없는

파쇄종이로도 만들 수 있으니 폐자

원을 이용한 업사이클링이 가능하다. 또한, 종이라는 유연한 소재는 다양한 쓰임에 대중성을 가진 상품으로 제작되기에 적격이었다. (실제로 협동조합 온리에서는 전주 지역의 청년 작가들과 콜라보 작업을 진행하기도 한다.) 김명진 이사장은 지역의 소외계층이 모여 지역에서 나온 폐자원으로 업사이클링 제품을 만들고 이를 발생한 수익을 지역 공동체를 복원하는 데에 쓰는 협동조합을 구상하며 고향 땅, 전주로 돌아왔다.

### 온고을을 되살리는

### 종이 정원

김 이사장은 바로 대학 동기들을 불러모았다. 철학과 출신으로 대학 시절부터 치열한 토론과 사고의 확장을 함께 겪어온 친구들이었다. 각 자생업이 있지만 모두 김 이사장의 뜻에 공감을 표했고 그가 전주로 귀향하여 본격적으로 앞장을 서니, 힘을 모았다. 사업은 실패하더라도 공동체는 실패하지 않도록 하겠다는 의지와 함께 협동조합으로 방향을

잡았고, 그중에서도 지역의 많은 사람이 참여해 함께 어우러질 수 있도록 다중 이해관계자 협동조합을 선택했다. 지역 안에서 지역의 사람, 환경, 그 고유의 가치를 보존하는 대안기업으로서의 협동조합 온리는 그렇게 시작했다. '온리'는 '온고을(전주의 옛 이름)의 되살림'이라 뜻이다.

협동조합 온리가 선보인 첫 번째 브랜드는 '종이 정원'이다. 종이 정원의 첫 상품인 수제종이 엽서에는 씨앗이 들어 있다. 종이를 물에 적셔 마르지 않게만 유지하면 엽서 모서리에서 자운영, 채송화 등의 씨앗이 자란다. 후에는 수경재배할 수도 있고 화분에 옮겨 심어도 좋다. 협동조합 온리는 종자확보 및 발아테스트까지 1년간의 연구 과정을 거쳤고 패키지 기획에도 4개월을 쏟았다. 우리의 전통 한지 제조 공법과 유사하게 만들어지는 종이 정원의 수제 종이는 한지가 가진 흡습성을 그대로 가져서 본래 두께의 4배까지 물을 머금을 수 있다. "노력이 많이 들어간 제품이에요. 소비자들은 싹을 빨리 보고 싶어하시니까,



일단 발아가 빠른 종자로 골랐고요. 종이는 발아가 빨리 이루어질 수 있도록 만들어졌어요.” 김 이사장은 말했다.

#### 재활용 불가능 폐자원에 생명을 불어넣다.

종이 정원의 수제 종이는 무늬나 표면이 만들 때마다 달라져서 고유의 모양을 가진다. 다양한 종이 결을 보여주는 이 제품은 <2013 순천만 국제정원박람회>와 <2013 대한민국 친환경 대전> 등의 큰 행사에 기념엽서로 들어가고, 한국전력에서 선정한 ‘협동조합 비즈니스 모델 발굴사업’에서 1위를 차지할 만큼 그 매력과 상품성을 인정받고 있다. 전주의 명소인 ‘청년 물’에 입점하여 성황리에 판매 중이다.

협동조합 온리는 재활용이 아니라 재제조, 그 안에서도 업사이클링을 표방한다. 종이 정원의 매력적인 수제 종이는 파쇄된 폐종이로 만들 어진다. “신문지를 모아서 뭘 만들면 그건 재활용이에요. 저희는 재활용할 수 있는 종이는 받지 않습니다.

폐기될 수밖에 없었던 폐자원으로

새로운 가치를 만드는 것이 바로 업사이클링이죠.” 김 이사장은 자신 있게 설명했다. 최근 일반 사무실이나 은행에서 발생하는 파쇄 종이량이 기하급수적으로 늘어나고 있다.

별도의 비용을 주고 폐종이를 처리하던 전주 지역 내의 사무실에서는 약간의 여과 과정을 거쳐서 협동조합 온리에게 기부하고 있다. 협동조합 온리는 한 달에 총 1,000L 정도의 폐종이를 수거하고 있으며 이는 종이 정원 엽서를 5,000장 가량 만들 수 있는 양이다. 이 양은 앞으로 계속해서 늘어날 계획이다.

“수공업이라고 하면 흔히 노동집 약적 노동이니까 인간을 기계화한다고 생각하는데 저희는 분업화를 하지 않아요. 수제 종이를 만들고 씨앗을 심는 것까지 작업기간이 3

주 정도 걸리는데, 그 정도면 한 명 한 명이 장인이죠.” 개개인의 창조성을 보장하며 벽차지 않은 노동 모델을 만들기 위해 현재 실험 중이라는 협동조합 온리는 전북노인 일자리센터와 MOU를 맺었다. 전북노인 일자리센터를 통해 올해 65세 이상 노인들을 대상으로 직업 연수를 진

행해 직원 조합원을 받았다. 전원이 조합원이자 정직원이고, 하루 네 다섯 시간 근무하지만 이는 탄력적으로 조정할 수 있다. 보건복지부에서 주관하는 고령자친화형 기업 등록도 고려 중이라고 김 이사장은 밝혔다. 현재도 직업 연수는 진행되고 있으며 앞으로는 노인뿐 아니라 취약계층이나 소외계층(새터민, 다문화가정 등)에게도 그 기회를 확대할 예정이다. 몸이 불편해 출근이 어려운 경우에는 자택에서 작업할 수 있도록 캘리그라피나 디자인 교육도 진행할 수 있다면서, 취업시장에서 소외된 이들을 위한 상당히 적극적인 의지를 보였다.

#### 지역 안에서 대중을 향해

전주 지역의 기념품 시장이 천억 규모임에도 친환경 관광 상품은 찾아보기가 어렵다. 협동조합 온리는 앞으로 전주만의 전통이 담긴 친환경 관광 상품들을 만들고자 한다. 계획 중인 다음 브랜드나 제품에 대해 물었더니 김 이사장은 아직 자세히는 말할 수 없다고 답했지만, 한



옥마을에서 나오는 폐목재나 폐기와 등을 이용한 오브젝트 제품이 될 것이라고 말했다. 김 이사장은 2년 이내에 협동조합 온리가 전주 내에서 5%의 시장을 확보하면서 흑자 체제로 전환될 것으로 예상했다. 그 후로는 외국 수출도 내다보고 있다. 중저가의 일반 대중들이 손쉽게 선택할 수 있는 상품을 개발하는 것에 중점을 두겠다고 말하는 김 이사장은 ‘친환경’만큼이나 ‘대중성’이라는 키워드도 강조했다. 협동조합 온리는 토양이 아직 단단하지 않은 전주 지역 내 사회적경제의 선두주자가 되기를 자처하고 있다. 대중성과 상품성을 가진 친환경 업씨아이클링 제품을 통해 소비자에게 다가가 친환경 혹은 윤리적소비에 대한 인식을 자연스럽게 퍼트리고, 이를 통해 전주 안에서 사회적경제 판을 짜 겠다는 계획.

협동조합 온리는 지역 경제 안에서 도움을 주고 또 도움을 받으며 자라나고 있다. 지역 내 소외계층을 고용하고 지역 내 폐자원을 이용해 친환경 관광상품을 만드는 비즈니스 모델뿐만 아니라 80% 이상의 지역 출을 지역 내에서 해결할 만큼 지역 친화적인 기업. 전주 남부시장 상인 회에서는 저렴하게 사무실을 임대 받는 등의 도움을 받고 있다. 앞으로 2년 즈음 후에 협동조합 온리가 흑자 체제로 전환되고 나면, 수익나눔 활동으로 지역 내 골목길 게릴라 가드닝 프로젝트를 기획하거나 혹은 전주의 전통 콘텐츠들을 디자인

## 협동조합 온리

### 사업소개



#### 지역폐자원 재활용 사업 등

버려지는 지역의 폐자원을 디자인, 기술, 정성스런 수작업을 통하여 지역의 감성이 녹아있는 친환경 지역 문화상품 생산하고, 제품생산에 필요한 인력을 지역의 시니어클럽과 연계하여 지역 노인 고용창출에 기여하고 있다.

### 출자금

(단위: 원)



#### 현재 출자금

# 18,100,000

#### 최초 출자금

# 10,100,000

### 위치 및 일반정보



## 전주

전주시완산구풍남문  
2길53(전동,6동2층)  
[facebook.com/PaperGarden.coopone](http://facebook.com/PaperGarden.coopone)

063-282-0028

### 유형

## 다중이해관계자 협동조합

### 조합가입 및 이용방법

1구좌는 1만 원이다. 온리의 활동에 관심이 있고 참여하고 싶은 사람은 누구나 조합원이 될 수 있다. 조합으로 연락한 후 방문해서 신청서를 작성하고, 최소 10만 원 이상 출자하면 조합원으로 활동할 수 있다.

# 10명



## 수공예품에서 업사이클링 제품까지 우파빔(UPAVIM)

### 협동조합온리 그리고 우파빔

우파빔은 과테말라 여성들이 직접 수공예로 만든 상품을 판매하는 협동조합으로 시작하여, 현재는 지역사회에 유치원, 학교, 보건소를 세우며 사업을 다각화하고 있다. 손으로 시작한 조합이 지역을 말 그대로 '먹여 살리고' 있는 것이다. 사회에서 소외될 수 있는 사람들과 함께 수공예 친환경 엽서를 제작/판매하는 협동조합 온리와 전주의 청사진이 우파빔과 닮아있다.



photo(CC)byRiki's Refuge / Flickr.com

어릴 적엔 오른쪽 세 번째 손가락에 볼록한 굳은살이 항상 자리해 있었다. 그림을 그리든, 교과서 문제를 풀든 연필을 잡았기 때문이다. 연필의 역할을 컴퓨터나 스마트폰이 대신해주면서 손가락의 굳은살도 자취를 감췄다. 디지털 기계가 범람하면서 '내 손으로' 직접 만드는 일들과 거리를 둔 지금이지만, 그래도 역시 편지는 손편지가 더 좋고, '핸드메이드'가 들어간 코트에 더 믿음이 간다. 이것이 지금도 수공예와 홈메이드가 많은 사람들의 손길을 끄는 이유일 것이다. 그중에서도 과테말라 외곽 지역 라에스페란사(La Esperanza)의 여성, 특히 엄마들에게 핸드메이드 제품은 지난 20년간 그들 지역에 활기를 되찾아준 고마운 상품이다.

우파빔(UPAVIM)은 과테말라 라에스페란사 지역의 여성들로 이루어진 협동조합이다. 그들 대부분은 모두 '엄마'이다. 아니면 과부이거나 미혼모처럼 스스로 생계를 책임져야 할 여성들이다. 돈을 버는 것은 보통 남자의 일이라고 여겨 온 과테말라 사회에서 그들이 스스로 가족들을 먹여 살리기엔 역부족인 형편이었다. 그래서 시작한 일이 수공예품 제조 사업이다. 혼자라면 불가능했을 그 일이 힘을 합치니 가능해졌다. 지금은 각자의 가족을 책임지는 것에서 더 나아가 지역 전체의 희망이 되었다. 작은 수공예 액세서리를 만들어 팔던 일이 지역에 유치원과 학교를 세울 수 있게 되었고 베이커리, 카페, 도서관 같은 지역 시설까지 마련하는 성과를 올리게 된 것이다.

우파빔은 1988년 처음 만들어졌다. 그 시작은 미국인 선교사 발바라 로렌(Barbara Lorraine)의 도움이 있었기에 가능했다. 당시엔 전쟁 중이었고, 직장을 가진 사람의 대부분이 남자들이었기에 여성들이 일자리를 찾기란 매우 어려운 일이었다. 그러나 로렌과 10명의 과테말라 엄마들은 할 수 있는 일, 즉 바느질이나 보석 만들기 같은 일을 근간으로 협동조합을 만들었다. 처음에는 이렇다 할 건물이나 도구가 없어 한데 모여서 헤어밴드나 머리핀을 만드는 것이 전부였다. 꾸준히 만들어 팔기를 지속한 결과, 1994년에는 작업장을 마련할 수 있었다. 단순 여성 액세서리만 만들었던 사업 범위도 가방이나 다른 상품으로 확장했고, 확장되는 만큼 그들의 지역에 우파빔의 이름으로 세워진 유치원, 학교, 보건소가 생기기도 했다. 현재는 수공예품 판매사업뿐만 아니라 베이커리와 두유 공장으로 수익 창출의 창구를 넓혔다. 게다가 약 430명의 중고등학생 장학금을 후원해주기도 한다.

우파빔이 여타 다른 수공예품 판매 기업과 다른 점은 무엇일까. 일단 지역 기반 커뮤니티에서 파생됐다는 점이다. 또한, 구성원이 모두 여성으로, 지위적 한계를 극복하고 성공했다는 점에도 의의가 있다. 게다가 모든 수공예 상품들은 공정무역 절차를 밟아 유통된다는 착한 정도이다. 최근에는 수공예와 더불어 친환경적인 업사이클링 물품도 생산하기 시작했다. 협동조합 형태로 재봉사를 하고 있고, 그 외에도 선생님, 간호사, 행정업무, 요리사, 청소부, 비서, 제빵사 등 조합 전반 업무를 나눠 담당한다. 현재 그들 수입의 최고 기록은 2007년에 약 45만 달러를 달성한 일이다. 이후로 아직 그 기록을 깨지는 못했다. 그러나 우파빔의 미래는 긍정적이 다. 엄마들은 책임져야 할 가족들이 눈앞에 있는데 일을 할 수 없어 발만 구르고 있었다. 열 명의 엄마들의 손들이 모여 그때의 어려움도 이겨냈는데, 지금은 수십 명이다. 더 많은 힘이 협동의 원리로 모인 지금, 우파빔에 어두운 미래는 없다.

현재 우파빔은 88명의 조합원과 41명의 직원, 그리고 68명의 여성들이 함께 일한다. 이들은 수공예업과 재봉사를 하고 있고, 그 외에도

# 04

## 더 알아보기

협동조합의 역사

협동조합이란?

협동조합 7대 원칙

협동조합 기본법

협동조합 기본법의 목적 및 의의

협동조합 기본법상 협동조합의 유형

협동조합 설립의 장점 및 효과

협동조합 설립 절차

협동조합연합회

협동조합간 협력의 필요성

에필로그



Photo(CC) by the co-operative / flickr.com

### 협동조합의 역사

인류는 연대와 협동의 역사 속에서 살아남았고 앞으로도 그럴 것이다. 그 기원부터 지금까지 인류는 혼자서는 생존할 수 없는, 어쩌면 참으로 나약한 존재다. 그렇게 길고 긴 상호의지의 세월을 생각해보면 어디, 그리고 언제부터 협동조합이 시작되었는지를 따지는 것은 의미가 없는지도 모른다. 또 어떤 협력의 형태부터 협동조합으로 보아야 하는지도 의견이 엇갈린다.

1760년, 영국 채텀에서 치솟는 밀가루 가격에 대항하여 만들어진 공동제분소와 제빵소나 1761년, 스코틀랜드 펜윅에서 직조공들이 생산기술 향상과 생필품 공동구매를 위해 설립한 '펜

윅 직공들의 협동조합(Fenwick Weavers' Society)'을 그 시작으로 보는 이들도 있다. 1825년에 로버트 오언(Robert Owen)이 스코틀랜드와 미국에 세운 협동마을은 결국 실패로 끝났지만, 그의 정신을 협동조합의 사상적 기초로 삼기도 한다. 이 복잡 다난한 기준 사이에서 합의된 '협동조합의 시초'는 없다. 하지만 그 종로치데일 공정 선구자조합(The Rochdale Society of Equitable Pioneers, 이하 로치데일 선구자협동조합)이 가장 많이 언급되는 이유는 이들이 현대 협동조합의 기초를 세웠으며 세계적으로 협동조합 모델이 확산하는 계기를 마련했기 때문이다.



Photo(CC)bythe co-operative / flickr.com



때는 18세기 중엽으로 거슬러 올라간다. 영국에서 시작된 산업 혁명은 기계화를 통한 대량생산을 가져왔지만, 숙련공들을 가난의 구렁텅이로 몰았다. 가장 기본적인 음식조차도 소비할 수 없는 지경에 처하게 되자 1844년 28명의 노동자, 정치가, 학자, 교수 등으로 이루어진 무리가 영국 로치데일에서 그들만의 작고 초라한 가게를 열었다. 이것이 오늘날 협동조합의 시초인 로치데일 선구자 협동조합이다. 조합원들은 1년에 1파운드씩의 출자금을 모아 버터, 설탕, 밀가루, 오트밀과 같은 몇 가지 기초 식재료를 갖추었고 3개월 후에는 높은 품질의 차와 담배도 판매하기 시작했다.

로치데일 선구자 협동조합은 아홉 가지 조합 원칙을 제정했다. 민주적 운영을 위해 출자 규모와 관계없이 1인 1표의 의결권, 소액의 출자금만 내면 조합원으로 가입할 수 있는 개방된 조합원 제도를 채택했다. 배당을 5~8% 이내로 제한하여 출자에 대한 이자를 제한했으며, 이용 실적에 따라 임여금을 배당했다. 그뿐만 아니라 협동조합의 시초인 로치데일 선구자 협동조합이다. 조합원들은 1년에 1파운드씩의 출자금을 모아 버터, 설탕, 밀가루, 오트밀과 같은 몇 가지 기초 식재료를 갖추었고 3개월 후에는 높은 품질의

차와 담배도 판매하기 시작했다. 정기적으로 선출한 임원과 위원회가 협동조합의 경영을 도맡았고 사업보고서와 대차대조표는 조합원에게 공유되도록 했다. 또한, 정치와 종교에 대해서 중립을 유지하여 제3의 압력에서 벗어나도록 했다. 점차 자리를 잡은 로치데일 선구자 협동조합은 점포 수를 늘려가며 놀라운 성장을 보여주었다.

이 성공 사례가 빛을 발한 것은 시가에 의한 현금거래를 원칙으로 하고, 외상 거래를 철저히 막았다. 엄격한 품질을 위해 정직한 상품을 취급하도록 하며, 협동조합의 정신을 공유하기 위해 모든 조합원에게 협동조합 운영 방식 등

을 교육했다. 정기적으로 선출한 임원과 위원회가 협동조합의 경영을 도맡았고 사업보고서와 대차대조표는 조합원에게 공유되도록 했다. 또한, 정치와 종교에 대해서 중립을 유지하여 제3의 압력에서 벗어나도록 했다. 점차 자리를 잡은 로치데일 선구자 협동조합은 점포 수를 늘려가며 놀라운 성장을 보여주었다.

어로 번역되어 퍼져 나가 독자들의 마음을 훔들었고, 세계 여러 나라에 로치데일 선구자 협동조합의 성공사례가 확산하는 기회가 되었다. 국제 협동조합 연맹(ICA) 대회에서는 로치데일 선구자 협동조합을 협동조합의 기초로 삼고 공식 원칙을 제정하기도 했다.

우리나라로 돌아와서 협동조합의 시작을 찾으라면 아마 조선 시대 우리 조상의 두레나 향약까지 거슬러 올라갈 것이다. 철저한 신분제 사회 속에서 민중들이 그들만의 지혜와 협력정신으로 곤궁의 시대를 돌파해온 역사는 20세기 초 일제의 식민지배 때에도 이어졌다. 로치데일 선구자 협동

조합의 사례를 담은 책이 대륙을 건너 조선땅까지 전해졌고 이곳에도 협동조합 운동이 바람을 일었다. 일본의 제국주의에 맞선 조선물산장려운동 차원에서 1920년에 경성협동조합과 목표협동조합이 설립되었고 이를 국내 최초 자발적으로 결성된 협동조합으로 본다. 1910년대에도 일부 협동조합이 있었으나 이는 식민지배를 위해 총독부에서 만든 것

으로 협동조합의 본래 의미를 퇴색시키므로 제외됐다. 1920년대에 민간차원에서 설립된 협동조합은 1930년대 민족 말살 통치기에 들어서면서 모두 강제 해산되었고 그 이후로는 1957년, 정부 주도하에 제정된 농업협동조합기본법과 같은 특별법으로 농협과 수협이 설립되었다. 1980년대부터는 한살림과 아이쿱과 같은 소비자협동조합도 생겨나기는 했지만, 여전히 설립이 자유롭지 않아 협동조합의 본래 취지를 찾기는 어려웠다. 그렇게 2012년 12월, 협동조합기본법 제정으로 한국 협동조합의 역사는 새로운 방점을 찍었다. 보험업과 금융업을 제외하고는 어느 업종에서나 다섯 명만 모이면 설립이 가능해지면서 협동조합이 하루에 평균 6개씩 만들어지 는 활발한 팽창 흐름을 보이는 오늘날에 이르렀다.

## | 협동조합이란?

협동조합은 사업을 하기 위한 조직이다. 다만 그 목적과 조직을 운영하는 방식이 일반적인 영리를 추구하는 사업조직과 다르다. 1844년에 설립 된 영국의 로치데일공정선구자조합은 협동조합 역사상 최초의 성공적인 모델로 전해지고 있다. 이후 160여 년 동안 여러 가지 유형의 협동조합이 생겨나면서 협동조합에 대한 '정의'도 다양해졌다. 협동조합기본법과 국제협동조합연맹에서는 협동조합을 다음과 같이 정의하고 있다.

재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업조직

### 협동조합기본법 제2조 제1호

공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직

### 국제협동조합연맹(ICA)

#### (사업범위)

협동조합은 공동의 목적을 가진 5인 이상의 구성원이 모여 조직한 사업체로서 그 사업의 종류에 원칙적으로 제한이 없음.(단, 금융 및 보험업 제외; 법 제45조 제3항)

사업은 관계 법령에서 정하는 목적·요건·절차·방법 등에 따라 적법하고 타당하게 시행

- \* 협동조합은 사업에 필요한 법인격을 취득하는 것이며, 영업 신고·인허가를 받아야 하는 사업인 경우 그에 따른 관련 법령에 따라 영업 신고·인허가 등 필요한 절차를 밟은 이후에 사업 가능
- \* 식당을 운영하고자 협동조합을 설립한 경우에는 식품위생법령에 따른 신고 절차를 밟은 이후에 사업 운영 가능
- \* 교육사업을 하고자 협동조합을 설립한 경우에는 교육법 등 관련 법령에 따른 신고·허가를 받은 이후에 사업 운영 가능
- \* 의료기관을 운영하고자 사회적협동조합을 설립한 경우에는 의료법령에 따른 의료기관 신고·허가를 받은 이후에 사업 운영 가능

#### (의결권·선거권) 출자규모와 무관하게 1인 1표

(책임범위) 조합원은 출자자산에 한정한 유한책임

(가입 및 탈퇴) 조합원은 가입·탈퇴가 자유로우나, 조합원의 동질성을 유지하기 위해 가입자격은 제한 가능

(배당) 정관에 의해 배당하되 전체 배당액의 50% 이상을 이용실적 배당으로 하여 이용자 이익을 최대한 확보

\*사회적협동조합은 배당금지

## | 협동조합 7대 원칙

### 협동조합 정체성에 대한 선언(Statement on the Co-Operative Identity)

95년 ICA 100주년 총회에서 발표

#### 1 자발적이고 개방적인 조합원 제도

협동조합은 자발적이며, 모든 사람들에게 성별·사회적·인종적·정치적·종교적 차별 없이 열려 있는 조직

#### 2 조합원에 의한 민주적 관리

- ① 조합원들은 정책수립과 의사 결정에 활발하게 참여하고 선출된 임원들은 조합원에게 책임을 갖고 봉사
- ② 조합원마다 동등한 투표권(1인 1표)를 가지며, 협동조합연합회도 민주적인 방식으로 조직·운영

#### 3 조합원의 경제적 참여

- ① 협동조합의 자본은 공정하게 조성되고 민주적으로 통제
- ② 자본금액 일부는 조합의 공동재산이며, 출자배당이 있는 경우에 조합원은 출자액에 따라 제한된 배당금을 받음. 잉여금은
  - (1) 협동조합의 발전을 위해 일부는 배당하지 않고 유보금으로 적립
  - (2) 사업이용 실적에 비례한 편익제공
  - (3) 여타 협동조합 활동 지원 등에 배분

#### 4 자율과 독립

협동조합이 다른 조직과 약정을 맺거나 외부에서 자본을 조달할 때 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고, 협동조합의 자율성이 유지되어야 함.

#### 5 교육, 훈련 및 정보 제공

- ① 조합원, 선출된 임원, 경영자, 직원들에게 교육과 훈련을 제공
- ② 젊은 세대와 여론 지도층에게 협동의 본질과 장점에 대한 정보를 제공

#### 6 협동조합 간의 협동

국내, 국외에서 공동으로 협력 사업을 전개함으로써 협동조합 운동의 힘을 강화시키고 조합원에게 효과적으로 봉사

#### 7 지역사회에 대한 기여

조합원의 동의를 토대로 조합이 속한 지역사회의 지속 가능한 발전을 위해 노력

## | 협동조합기본법

2008년 금융위기를 안정적으로 극복하면서 새로운 경제사회 발전의 대안모델로 ‘협동조합’이 주목받기 시작했다. 일례로 스페인의 3대 기업인 ‘몬드라곤 협동조합연합체’는 2008년 금융위기시 협동조합간 고용승계 등으로 구조조정 없이 위기를 극복해냈다. 2009년 UN은 136호 결의문(“Resolution 64/136. Cooperatives in social development”)을 통해 2012년 ‘세계 협동조합의 해’ 선포와 함께 관련 법제도의 정비를 각국에 권고하기도 했다. 당시 국내에는 협동조합에 대한 일반법이 부재하여 8개 개별법(농협·수협 등)에 의한 협동조합으로 설립분야가 제한되어 있었다. 따라서 ‘협동조합’을 지향하고 협동조합 방식(출자자와 이용자의 일치, 1인 1표의 사업 운영, 사업이익의 균등한 분배 등)으로 사업을 운영하기를 희망하나 법인격이 없어 애로를 겪고 있는 단체가 많았다.

이에 따라 전국적으로 약 4~5천여 개의 협동조합 지향단체들의 대표들이 모여 ‘협동조합기본법 제정연 대회의’를 발족하여 입법을 청원(2011년 10월)했고, 그 결과 2012년 12월 1일, 협동조합기본법이 시행됐다. 협동조합기본법은 다른 개별 협동조합기본법과는 달리 협동조합과 사회적협동조합의 ‘2중 구조’를 도입하였다. 공익을 추구하는 사회적협동조합의 법적근거를 별도로 마련함으로써, 사회서비스 활성화 및 공공 서비스 보완에 기여하고자 하였다.

### \* 협동조합기본법의 일반협동조합과 사회적협동조합의 비교

구 분	일반협동조합	사회적협동조합
설립	· 시도지사 신고	· 관계부처 인가
사업	· 업종 및 분야 제한 없음 (단, 금융 및 보험업 제외)	· 공익사업 40% 이상 수행 지역사업형, 취약계층배려형(취약계층사회서비스 제공형, 취약계층고용형), 위탁사업형, 기타공익증진형
법정 적립금	· 임여금의 10/100 이상 ※ 출자금 납입 총액의 3배에 이를 때까지	· 임여금의 30/100 이상 ※ 출자금 납입 총액의 3배에 이를 때까지
배당	· 배당 가능	· 배당금지
청산	· 정관에 따라 잔여재산 처리	· 비영리법인·국고 등 귀속

## | 협동조합기본법의 목적 및 의의

협동조합기본법은 협동조합의 설립운영에 관한 기본적인 사항을 규정하여 자주적, 자립적, 자치적인 협동조합 활동을 촉진하고 사회통합과 국민경제의 균형있는 발전에 기여함을 목적으로 하고 있다. 또한 법인격 부재로 인한 애로사항을 해소하고 새로운 경제사회 발전의 대안모델로 주목받고 있는 협동조합의 설립과 운영을 규정함으로써 경제 사회적 수요를 반영하기 위한 것이다.

### \* 숫자로 풀어보는 알기쉬운 협동조합기본법

숫자	내용		의의
	요약	상세	
1	1인 1표	출자액수에 관계없이 1인 1개의 의결권과 선거권 부여	주식회사(1주 1표)와 다른 민주적 운영방식
2	2개의 법인격	일반협동조합/사회적협동조합	영리·비영리 부분의 정책 수요 모두 반영
3	3년주기 실태조사	실태조사(3년주기)후 국회 소관 상임위원회 보고, 이를 바탕한 기본계획 수립	협동조합 활성화를 위한 정부의 책무 규정
4	자본주의 4.0 (대안적 기업모델)	기존 주식회사, 비영리법인과 달리 소액·소규모 창업, 취약계층 자활을 통한 ‘공생발전’ 모델	양극화 해소·서민경제 활성화의 대안모델
5	최소설립인원 5인	5인 이상 자유롭게 설립 가능(기존 개별 법 : 300~1000명)	자발적 소규모 활동 지원
6	기본법 제6조 (협동조합 기본원칙)	조합원을 위한 최대 봉사 자발적 결성·공동소유·민주적 운영 투기·일부조합원 이익 추구 금지	협동조합 정신 반영
7	7월 첫 토요일 (‘협동조합의 날’)	협동조합의 날(7월 첫 토요일) 협동조합주간(그 전 1주간)	협동조합 활성화 촉진
8	8개 협동조합기본법의 일반법	기존 8개 법과 독립적인 일반법 -농협·수협·신협·중기협·생협·새마을·엽연초·산림조합법	협동조합 설립 범위 확대 개별법과 관계 정립

## | 협동조합기본법상 협동조합의 유형

협동조합기본법상 협동조합은 소비자·사업자·직원·다중이해관계자협동조합의 4가지 유형으로 구분된다.

협동조합기본법상 협동조합은 금융·보험업 영위 금지(법 제45조제3항, 제80조제3항, 제115조제2항 등)

4가지 유형의 협동조합은 기본법상 일반협동조합 및 사회적협동조합의 형태 모두 설립 가능하다.

사회적협동조합은 법령상 설립동의자를 생산자, 소비자, 직원, 자원봉사자 및 후원자 등 둘 이상의 서로 다른 유형의 이해관계자로 구성(시행령 제11조제1항제1호)해야 하므로 기본적으로 다중이해관계자협동조합이라 할 수 있다.

### \* 협동조합의 사업의 이용

<b>소비자협동조합</b> 조합원의 소비생활 향상을 위한 물품의 구매 또는 서비스의 이용 (예시) 산악협동조합을 통한 산악 장비 구매, 공동육아협동조합의 육아서비스 이용, 주택협동조합의 주택임대서비스 이용	<b>사업자협동조합</b> 개별 사업자들이 수익창출을 위해 공동판매(생산품 출하, 서비스 제공)·공동 자재구매·공동브랜드 사용 등 (예시) 진영감협동조합 농민조합 원의 감 출하, 전통시장 상인협동조합조합원의 공동물류센터·공동주차장 이용, 자영업자들의 공동브랜드 식당·커피숍·미용실·숙박업 운영 등	<b>직원협동조합</b> 특정사업을 영위하기 위하여 직원으로 고용되는 것 (예시) 마을 주민이 모여 수퍼마켓협동조합 또는 빵집협동조합을 설립하고 자신들이 직원이 되는 것, 대리운전기사들이 모여 대리운전협동조합을 설립하고 자신들이 대리운전기사가 되는 것, 청소협동조합의 청소부 고용
--	---	--

<b>다중이해관계자협동조합</b> 다양한 이해관계자의 복리증진 등에 기여하는 행위 *조합원 구성에 따라 생산·소비·직원고용·자원봉사·후원 등 다양한 형태가 사업의 이용으로 나타날 수 있음 (예시) 독거노인도시락배달협동조합에서 도시락을 만들거나 배달하는 행위, 마을담장예쁜그림그리기 협동조합에서 그림을 그리거나 후원하는 행위	<b>사회적협동조합</b> 협동조합기본법령에 의해 규정된 공익사업(전체 사업량의 40%이상) 수행에 기여하는 행위 (예시) 취약계층에게 육아서비스를 제공하는 보육사회적협동조합의 운영에 기여하는 행위 (교사로 근무·자원봉사·후원 등)
---	--

## | 협동조합 설립의 장점 및 효과

협동조합기본법 제정은 다양한 분야에서 새로운 협동조합의 설립을 자유롭게 하여 지역경제를 활성화하고 지역단위의 새로운 일자리를 창출하여 국민경제 발전에 기여할 것으로 전망된다. 1인1표의 민주적인 경영, 조합원 편의 우선, 지역사회 기여 등 ‘윤리경영’과 ‘상생번영’의 시대정신이 반영된 협동조합이 활성화되어 새로운 경제사회 모델로 확산될 것이다. 특히 2차, 3차 산업에서도 협동조합 설립이 가능하게 되어 서비스 산업이 활성화될 것으로 보고 있다.

경제주체별 효과	경제·사회적 효과	기타
원하는 맞춤형 물품(유기농 산물 등), 서비스(의료, 돌봄, 보육 등)를 저렴하고 안정적으로 구매하여 편의증가	새로운 법인격 도입을 통해 경제 활력을 제고하고 사회 서비스 등 기존 복지체계에 민간 참여를 확대	민주적운영(1인1표)에 따른 의사결정의 조합원 참여를 보장하여 구성원의 만족감, 주인의식 등 제고
<b>소비자</b> 원하는 맞춤형 물품, 서비스를 저렴하고 안정적으로 구매하여 편의 증가	<b>경제적 효과</b> 창업활성화를 통한 일자리 확대, 유통구조 개선을 통한 물가 안정, 경제위기시 경제 안정 효과 기대	
<b>생산자</b> 소비자조합등과 연계하여 직거래 및 사전계약재배 등을 통해 안정적이고 높은 수익 보장	<b>사회적 효과</b> 취약계층에게 일자리 및 사회서비스를 제공하여 ‘복지 시스템’을 보완하고 ‘일을 통한 복지’에 기여	
<b>근로자</b> 직원으로 구성된 협동조합 설립을 통해 고용불안정 문제 해결은 물론 임금수준 향상도 기대		

## | 일반협동조합 설립절차

5인 이상의 발기인(조합원)이 모여 시도지사에게 신고 및 설립등기를 거쳐 설립할 수 있다.

\*사정에 따라 설립동의자 모집 후 정관을 작성할 수도 있지만, 이 경우에도 창립총회 개최 이전에는 정관을 작성해야 함

### ※ 협동조합 설립절차도

**STEP01** 『발기인』모집  
(조합원 자격을 갖춘 5인 이상)

**STEP02** 『정관』작성 •  
(목적, 명칭, 구역 등 포함)

**STEP03** 『설립동의자 모집』

**STEP04** 『창립총회』  
(설립동의자 과반수 출석,  
2/3이상 찬성)

**STEP05** 『설립신고』 •  
(발기인⇒시도지사)

**STEP06** 『사무인수인계』  
(발기인⇒이사장)

**STEP07** 『출자금 납입』  
(조합원⇒이사장)

**STEP08** 『설립등기』  
(관할등기소)

**STEP09** 『협동조합』  
(법인격 부여)

### 정관 필수기재사항(정관작성)

- ① 목적
- ② 명칭 및 주된 사무소의 소재지
- ③ 조합원 및 대리인 자격
- ④ 조합원의 가입, 탈퇴 및 제명에 관한 사항
- ⑤ 출자 1좌의 금액과 납입 방법 및 시기, 조합원의 출자좌수 한도
- ⑥ 조합원의 권리와 의무에 관한 사항
- ⑦ 잉여금과 손실금의 처리에 관한 사항
- ⑧ 적립금의 적립방법 및 사용에 관한 사항
- ⑨ 사업의 범위 및 회계에 관한 사항
- ⑩ 기관 및 임원에 관한 사항
- ⑪ 공고의 방법에 관한 사항
- ⑫ 해산에 관한 사항
- ⑬ 출자금의 양도에 관한 사항
- ⑭ 그 밖의 총회·이사회의 운영 등에 관한 사항

## | 사회적협동조합 설립절차

5인 이상의 발기인(조합원)이 모여 시도지사에게 신고 및 설립등기를 거쳐 설립할 수 있다.

\*사정에 따라 설립동의자 모집 후 정관을 작성할 수도 있지만, 이 경우에도 창립총회 개최 이전에는 정관을 작성해야 함

### ※ 사회적협동조합 설립절차도

**STEP01** 『발기인』모집  
(조합원 자격을 갖춘 5인 이상)

**STEP02** 『정관』작성 •  
(목적, 명칭, 구역 등 포함)

**STEP03** 『설립동의자 모집』  
(5인 이상, 서로 다른 이해 관계자들이 상 포함) ※보건의료사회적협동조합은 500인 이상

**STEP04** 『창립총회』의결  
(설립동의자 과반수 출석,  
2/3이상 찬성)

**STEP05** 『설립인가』 •  
(중앙부처의장)

**STEP06** 『사무인수인계』  
(발기인⇒시도지사)

**STEP07** 『출자금 납입』

**STEP08** 『설립등기』  
(관할등기소)

**STEP09** 『사회적협동조합』  
(법인격 부여)

### 정관 필수기재사항

- ① 목적
- ② 명칭 및 주된 사무소의 소재지
- ③ 조합원 및 대리인 자격
- ④ 조합원의 가입, 탈퇴 및 제명에 관한 사항
- ⑤ 출자 1좌의 금액과 납입 방법 및 시기, 조합원의 출자좌수 한도
- ⑥ 조합원의 권리와 의무에 관한 사항
- ⑦ 잉여금과 손실금의 처리에 관한 사항
- ⑧ 적립금의 적립방법 및 사용에 관한 사항
- ⑨ 사업의 범위 및 회계에 관한 사항
- ⑩ 기관 및 임원에 관한 사항
- ⑪ 공고의 방법에 관한 사항
- ⑫ 해산에 관한 사항
- ⑬ 출자금의 양도에 관한 사항
- ⑭ 그 밖의 총회·이사회의 운영 등에 필요한 사항
- ⑮ 사업구역(보건의료사회적협동조합에 한함)

### 필수 제출 서류(설립신고)

- ① 정관사본
- ② 창립총회 개최공고문
- ③ 창립총회 의사록 사본
- ④ 사업계획서(추정재무제표를 포함)
- ⑤ 수입·지출 예산서
- ⑥ 설립동의자 명부
- ⑦ 출자 1좌당 금액과 조합원별로 인수하려는 출자좌수를 적은 서류
- ⑧ 창립총회 개최 공고문
- ⑨ 합병 또는 분할을 의결한 총회 의사록 (협동조합기본법 제 56조에 따른 합병 및 분할에 의한 설립의 경우에만 해당)
- ⑩ 주사업의 내용이 설립인가 기준을 충족함을 증명하는 서류
- ⑪ 합병 또는 분할을 의결한 총회 의사록 (협동조합기본법 제 56조에 따른 합병 및 분할에 의한 설립의 경우에만 해당)

### 필수 제출 서류(설립신고)

- ① 정관사본
- ② 창립총회 의사록 사본
- ③ 사업계획서
- ④ 임원명부
  - 임원 명부에 임원의 이력서 및 사진을 첨부
  - 사진- 가로 3cm 세로 4cm
  - 이력서에 사진을 붙인 경우에는 사진 추가제출 불필요
- ⑤ 설립동의자명부
- ⑥ 수입·지출 예산서
- ⑦ 출자 1좌당 금액과 조합원별로 인수하려는 출자좌수를 적은 서류
- ⑧ 창립총회 개최 공고문
- ⑨ 합병 또는 분할을 의결한 총회 의사록 (협동조합기본법 제 56조에 따른 합병 및 분할에 의한 설립의 경우에만 해당)

## | 협동조합연합회

일반협동조합연합회란, 일반협동조합의 공동이익을 도모하기 위하여 일반협동조합들이 모여 만든 연합회이고, 사회적협동조합연합회는 사회적협동조합의 공동이익을 도모하기 위하여 사회적협동조합들이 모여 만든 연합회이다. 연합회 역시 일반 협동조합연합회는 영리법인으로 하고, 사회적협동조합연합회는 비영리법인으로 한다.

일반협동조합연합회는	사회적협동조합연합회는
발기인 모집 (3개 이상 협동조합)	발기인 모집 (3개 이상 사회적협동조합)
정관작성	정관작성
설립동의 협동조합 모집	설립동의 사회적협동조합 모집
창립총회 의결	창립총회 의결
기획재정부장관에게 설립신고	기획재정부장관에게 설립인가 신청
회장에게 사무인계	신청일로부터 60일 이내에 인가 (부득이한 경우 60일 이내에서 1회 연장 가능)
출자금 납입	회장에게 사무인계
설립등기	출자금 납입
총 8단계를 거쳐 설립한다.	설립등기  총 9단계를 거쳐 설립한다.
일반 협동조합연합회 창립총회의 의사는 설립동의서를 제출한 일반협동조합의 과반수 출석과 출석자 2/3이상의 찬성으로 의결한다.	사회적협동조합연합회 창립총회의 의사는 설립동의서를 제출한 사회적협동조합의 과반수 출석과 출석자 2/3이상의 찬성으로 의결한다.

## | 협동조합간 협력의 필요성

협동조합 7대 원칙에서도 잘 나타나 있듯이, 협동조합간 협력은 이제 선택이 아니라 필수가 되어가고 있다. 조합원들의 공동의 목표를 위해 협동조합이 만들어진 것 처럼, 협동조합들 역시 공동의 목표를 위해 모일 수 있다. 경쟁이 일상화된 한국사회에서 '협동으로 만들어내는 이익의 크기가 더 크다'라는 문화적 경험이 많지 않다고 볼 수 있기 때문에, 협동의 결과를 실제 보여줄 수 있는 협동조합들의 역할이 그 어느 때보다 중요하다고 할 수 있다. 협동조합간 협력이 가져오는 대표적인 이점을 아래 정리했다.

### 1) 거래교섭력이 강화될 수 있다.

판매 측면에서도 거래교섭력 강화는 필수적이다. 주로 사업자협동조합에 해당하게 될 판매부문의 거래교섭력 강화는 공동 판매시설의 활용, 공동브랜드의 도입을 통한 브랜드 파워의 증대, 충분한 물량의 제공 혹은 판매 시기의 연장 등을 통한 좋은 거래조건의 확보 등으로 나눌 수 있다.

### 2) 공동 사업시스템을 개발하여 개발비용을 절감할 수 있다.

작은 협동조합은 필요한 회계, 결제, 관리시스템 등이 필요함에도 개발비용을 혼자 만들기 어려워 범용 시스템을 활용하는 경우가 많다. 협동조합간의 협동은 이런 공동의 처지에 있는 협동조합을 연결하여 가급적 높은 품질을 유지하면서 개발비용을 절감할 수 있다.

### 3) 공동홍보

사업자협동조합의 경우에는 동일한 브랜드와 간판, 인테리어 등 통합적 브랜드 관리를 하게 된다면 일반 고객에 대한 노출빈도가 높아져 자연스럽게 홍보가 되는 장점도 가지게 된다.

### 4) 교육지원기능의 공동아웃소싱이 가능하다.

임직원에 대한 교육이나 훈련, R&D 등은 작은 협동조합이 개별적으로 추진하기에는 여유모로 어려움이 있다. 교육과 R&D 모두 투입하는 비용에 비해 효율적이지 못할 수 있기 때문이다. 이런 경우 협동조합간의 협동은 안정적이고 전문적인 교육프로그램의 개발과 실행, R&D 효율성의 향상 등이 가능하다. 기타 다양한 문서의 생산과 대외 연대활동 등도 연합회가 유리한 경우가 많다.



**협동조합간의 협동에 관심이 많은 협동조합들**  
협동에 의해 만들어진 협동조합들은 거기서 한발 더 나아가 협동조합간의 협동에도 관심이 많다. 실제로 그것이 실현되기를 바라는 인터뷰이들도 적지 않았지만, 각각의 조합이 이제 시작하는 단계에서 자신들의 조합을 주스르기에 바빠, 실제 추진하기에는 아직 이르다는 이야기들이 대부분을 차지했다. 협동조합연합회 및 사회적협동조합연합회는 각각의 조합들의 공동의 이익을 추구하기 위해 만들어진다. 협동조합간의 협동은 '연합회'라는 이름으로 가능하게되는데, 연합회 역

시 영리법인의 '일반협동조합연합회'와 비영리법인의 '사회적협동조합연합회'로 나뉘어진다. 설립절차도 협동조합의 설립절차와 동일하다. 두 연합회의 설립절차 중 가장 큰 차이점은 사회적협동조합연합회에 사회적협동조합과 마찬가지로 설립절차 중 기획재정부장관의 '인가'가 존재한다는 점이다. 일반협동조합연합회는 별도의 인가 없이 '신고'하면 된다. 협동조합연합회는 협동조합 간 협력체계 구축 및 발전을 장려하면서, 협동조합 공동의 이익을 도모한다.

**기존 활동해오던 단체에서부터**  
사례에 수록된 협동조합들의 공통점 중 하나는, 기존의 조합원들이 활동해오던 단체가 있다는 점이다. 기존에 활동해오던 단체들은 이윤추구, 종교, 정치 등 상당히 다양한 본래 목적을 지니고 있으며, 본래의 활동목적과 2012년 협동조합기본법 제정이 맞물려 시기적절하게 협동조합을 설립, 활동 및 운영에 탄력을 받은 경우가 많다. 협동조합 설립 이전에도 이미 협동조합의 방식(1인 1표 등)의 의사결정 구조 등을 갖춘 조직이 많았다. 따라서 협동조합을 설립하는 데 조합원들 간의 갈



등이나 대립이 거의 없었다고 할 수 있다. 다만, 조합원들의 역할과 의무 등 개념적인 측면에서 조합원들의 이해가 부족한 부분이 많아 이사장을 비롯한 핵심 운영진이 지자체나 중간지원조직과 협력하여 조합원 교육에 힘을 쏟을 수 있다.

또한 법인 형태를 상당히 많이 고민하고 있음을 알 수 있는데, 일반협동조합과 사회적협동조합 사이에서 고민하는 팀들을 많이 만나볼 수 있었다. 그 중에는 사회적협동조합을 지향하지만, 설립 절차가 복잡하고 시간이 오래 걸려 일반협동조합으로 설립한 경우도 있었다.

### 조합원의 전문성이 협동조합의 전문성으로

특히, 전문기술을 보유한 사업자협동조합의 경우, 조합원들의 경력이 최소 10년 이상의 전문가로 구성되어 있어 조합원들이 협동하여 발생하는 시너지는 상상을 초월했다. 따라서 신생 협동조합임에도 불구하고, 시장에 빠르게 연착륙하는 모습도 확인할 수 있다. 대표적인 사례로는 한국유지보수협동조합, 한국아이티아이티개발자협동조합, 서구맛빵협동조합, 참한조경협동조합, 완주한우협동조합 등이다.

### 조합원들의 공통의 욕구가 협동조합을 성공케 한다.

인터넷 검색창에서 협동조합의 성공사례를 찾아보면, 공통적으로 나오는 내용 중 하나는 조합원들의 공통의 욕구를 협동조합으로 실현시킨 경우가 많다는 것이다. 실제 그러한 공통의 욕망이 협동조합으로 발현된 경우를 본사례집의 대부분 경우에서 찾아볼 수 있다. 대표적인 사례로 한국아이티개발자협동조합, 한국유지보수협동조합, 서대문부모협동조합, 연리지장애가족사회적협동조합 등이다.

## 해외 협동조합 참고자료

대전화원 협동조합	제스프리 (뉴질랜드)	한겨례 뉴스 BBS 제스프리 웹사이트	<a href="http://goo.gl/BLUQs1">http://goo.gl/BLUQs1</a> <a href="http://goo.gl/VePGfp">http://goo.gl/VePGfp</a> <a href="http://zesprikiwi.com/">http://zesprikiwi.com/</a>
서구맞빵 협동조합	베이코 (독일)	한겨례 머니투데이 베이코	<a href="http://goo.gl/fPLGpf">http://goo.gl/fPLGpf</a> <a href="http://goo.gl/GN8rlA">http://goo.gl/GN8rlA</a> <a href="http://goo.gl/REA0pd">http://goo.gl/REA0pd</a>
서울의류봉제 협동조합	TVC (미국)	Springfield Horsetalk TVC website	<a href="http://goo.gl/Bcy8R">http://goo.gl/Bcy8R</a> <a href="http://goo.gl/Q5yz49">http://goo.gl/Q5yz49</a> <a href="http://www.theveterinarycooperative.coop/">http://www.theveterinarycooperative.coop/</a>
소셜마케팅 협동조합	카라박 프로젝트 (이탈리아)	협동조합, 참 좋다(푸른지식, 김현대, 하종란, 차형석 지음) 아시아경제 새로운사회를여는연구원 카디아이 웹사이트	<a href="http://goo.gl/cxu7eM">http://goo.gl/cxu7eM</a> <a href="http://goo.gl/qaa36n3">http://goo.gl/qaa36n3</a> <a href="http://www.cadiai.it">http://www.cadiai.it</a>
완주한우 협동조합	대니쉬 크라운 (덴마크)	중앙일보 경인일보 대니쉬 크라운	<a href="http://goo.gl/muVmsH">http://goo.gl/muVmsH</a> <a href="http://goo.gl/0lt4X">http://goo.gl/0lt4X</a> <a href="http://www.danishcrown.dk/">http://www.danishcrown.dk/</a>
울산서점 협동조합	버팔로스트리트북스 (미국)	Fine the company UTNE reader BSB	<a href="http://goo.gl/5SYycl">http://goo.gl/5SYycl</a> <a href="http://goo.gl/n2RNvq">http://goo.gl/n2RNvq</a> <a href="http://goo.gl/nWFhWT">http://goo.gl/nWFhWT</a>
이풀약초 협동조합	랭커스터협동조합 (미국)	베네핏 매거진 Cooperation Works Lancaster LFFC 웹사이트	<a href="http://benefitmag.kr/17631">http://benefitmag.kr/17631</a> <a href="http://goo.gl/C2luTM">http://goo.gl/C2luTM</a> <a href="http://goo.gl/kkjPRW">http://goo.gl/kkjPRW</a> <a href="http://www.lancasterfarmfresh.com/">http://www.lancasterfarmfresh.com/</a>
전북주거 협동조합가온	뷔비 (덴마크)	협동조합, 참 좋다(푸른지식, 김현대, 하종란, 차형석 지음) BYBI	<a href="http://bybi.dk/">http://bybi.dk/</a>
참한조경 협동조합	키친코프 (이탈리아)	키친코프 웹사이트	<a href="http://www.kitchencoop.it/">http://www.kitchencoop.it/</a>
한국아이디기본자 협동조합	카디아이 (이탈리아)	광주매일신문 국제협동조합연맹 카디아이 웹사이트	<a href="http://goo.gl/U27x1m">http://goo.gl/U27x1m</a> <a href="http://goo.gl/7RJ6DO">http://goo.gl/7RJ6DO</a> <a href="http://www.cadiai.it">http://www.cadiai.it</a>
행복나눔마트 협동조합	미그로 (스위스)	협동조합, 참 좋다(푸른지식, 김현대, 하종란, 차형석 지음) 헤럴드경제 Organis & Wellness news 경북매일신문	<a href="http://goo.gl/CLTUPx">http://goo.gl/CLTUPx</a> <a href="http://goo.gl/W7K6w0">http://goo.gl/W7K6w0</a> <a href="http://goo.gl/qBt9Ou">http://goo.gl/qBt9Ou</a>
더불어락 협동조합	고령자 협동조합 (일본)	원도신문 새전북뉴스(SJBnews.com) 매일신문	<a href="http://goo.gl/gr08hz">http://goo.gl/gr08hz</a> <a href="http://goo.gl/bdTMzC">http://goo.gl/bdTMzC</a> <a href="http://goo.gl/cR8xgA">http://goo.gl/cR8xgA</a>
드림인터넷네셔널 협동조합	홈케어 협회 협동조합 (미국)	B corporation Grassroots Economic Organizing Context Institute American Worker Cooperative	<a href="http://goo.gl/vgA4qX">http://goo.gl/vgA4qX</a> <a href="http://www.geo.coop/node/433">http://www.geo.coop/node/433</a> <a href="http://www.geo.coop/node/320">http://www.geo.coop/node/320</a> <a href="http://goo.gl/jhMu70">http://goo.gl/jhMu70</a> <a href="http://goo.gl/0MwEh4">http://goo.gl/0MwEh4</a>
마당쇠먹거리 협동조합	몬드리곤 (스페인)	희망제작소 사회적경제센터 열매나눔재단 블로그 구조론연구소	<a href="http://blog.makehope.org/smallbiz/574">http://blog.makehope.org/smallbiz/574</a> <a href="http://goo.gl/TQB0qJ">http://goo.gl/TQB0qJ</a> <a href="http://gujoron.com/xe/393990">http://gujoron.com/xe/393990</a>
모래톱행복마을 협동조합	쿠오파 호아카 (브라질)	케링 재단 웹사이트 William Davidson Institute Changemakers.net 쿠오파 호아카	<a href="http://goo.gl/7RvHAz">http://goo.gl/7RvHAz</a> <a href="http://goo.gl/3MoQHS">http://goo.gl/3MoQHS</a> <a href="http://goo.gl/TNzqXI">http://goo.gl/TNzqXI</a> <a href="http://goo.gl/Kc3lPX">http://goo.gl/Kc3lPX</a> <a href="http://www.coopa-roca.org.br/midia.asp">http://www.coopa-roca.org.br/midia.asp</a>

사회적협동조합 도우누리	복지클럽 생협 (일본)	사단법인 한국협동조합연구소 한국협동조합학회 생협신문 두레생협	<a href="http://goo.gl/0ZFY8B">http://goo.gl/0ZFY8B</a> <a href="http://goo.gl/xVdNxL">http://goo.gl/xVdNxL</a> <a href="http://goo.gl/WKTCIV">http://goo.gl/WKTCIV</a> <a href="http://goo.gl/Jf5j2">http://goo.gl/Jf5j2</a>
연리자장애가족 사회적협동조합	SAFRA-ADAP MPC (필리핀)	The guardian	<a href="http://goo.gl/jtA8T1">http://goo.gl/jtA8T1</a>
한국유지보수 협동조합	세탐 (캐나다)	한겨레경제연구소 프레스바이블 시사인	<a href="http://goo.gl/lpxBQP">http://goo.gl/lpxBQP</a> <a href="http://goo.gl/dl85xd">http://goo.gl/dl85xd</a> <a href="http://goo.gl/sdBYiE">http://goo.gl/sdBYiE</a>
경남햇빛발전 협동조합	슈나우전력공장 (독일)	아쇼카재단 공식 웹사이트	<a href="http://goo.gl/9ffxeN">http://goo.gl/9ffxeN</a>
광명텃밭보급소 협동조합	세크라멘토 자연식품협동조합 (미국)	세크라멘토 자연식품 협동조합	<a href="http://goo.gl/KmJa2E">http://goo.gl/KmJa2E</a> <a href="http://goo.gl/1bjzod">http://goo.gl/1bjzod</a> <a href="http://goo.gl/vGpJl4">http://goo.gl/vGpJl4</a> <a href="http://goo.gl/3xtKmZ">http://goo.gl/3xtKmZ</a> <a href="http://goo.gl/Qc3Mwa">http://goo.gl/Qc3Mwa</a>
나무시아터연극 협동조합	라바리카 (이탈리아)	프레시안 씨즈 씨커스 텁방기사 광주매일신문	<a href="http://goo.gl/F6cRLk">http://goo.gl/F6cRLk</a> <a href="http://theseekers.asia/298">http://theseekers.asia/298</a> <a href="http://www.kjdaily.com/">http://www.kjdaily.com/</a>
농산어촌섬미을 유학협동조합	그린스쿨즈레볼루션 (영국)	The Co-operative UK The Co-operative; Sustainability2012	<a href="http://goo.gl/Nt1Xjd">http://goo.gl/Nt1Xjd</a> <a href="http://goo.gl/Glu4iF">http://goo.gl/Glu4iF</a>
사회적협동조합 자바로떼	씨테 크레이에씨옹 (프랑스)	Cite-Creation website Daily mail Digital Journal	<a href="http://cite-creation.com/eng/">http://cite-creation.com/eng/</a> <a href="http://goo.gl/Sr3ltT">http://goo.gl/Sr3ltT</a> <a href="http://goo.gl/6KCD5b">http://goo.gl/6KCD5b</a>
서대문부모 협동조합	ACE어린이집 (영국)	The guardian Nursery World Ace nursery school co-op	<a href="http://goo.gl/DpmXeL">http://goo.gl/DpmXeL</a> <a href="http://goo.gl/vl79J">http://goo.gl/vl79J</a> <a href="http://www.ace-nursery-school.org.uk/">http://www.ace-nursery-school.org.uk/</a>
아산제터먹이 사회적협동조합	코팝스 (이탈리아)	P2P Foundation(P2P Foundation Blog) CopAps Website	<a href="http://goo.gl/PiYMw8">http://goo.gl/PiYMw8</a> <a href="http://goo.gl/d8XU7G">http://goo.gl/d8XU7G</a>
인산의료복지 사회적협동조합	미나미의료생협 (일본)	Slide share '일본 의료생협' by seekly Asian Health Institute Minami Health-Medical Cooerative Report Personweb	<a href="http://goo.gl/PkDIPf">http://goo.gl/PkDIPf</a> <a href="http://goo.gl/IF25KV">http://goo.gl/IF25KV</a> <a href="http://goo.gl/yVL5j">http://goo.gl/yVL5j</a> <a href="http://goo.gl/4m7UYG">http://goo.gl/4m7UYG</a>
영림중사회적 협동조합	버클리학생음식조합 (미국)	BSFC SF Gate CoFed	<a href="http://goo.gl/FBs4dS">http://goo.gl/FBs4dS</a> <a href="http://goo.gl/XO4lfD">http://goo.gl/XO4lfD</a> <a href="http://www.cofed.coop">http://www.cofed.coop</a>
잉喟영어교육 협동조합	미그로 클럽 스쿨 (스위스)	The Canadian CED Network CNYC University of Saskatchewan-Research	<a href="http://goo.gl/dXOCuq">http://goo.gl/dXOCuq</a> <a href="http://www.cnyc.ca/index.htm">http://www.cnyc.ca/index.htm</a> <a href="http://goo.gl/ky9LrV">http://goo.gl/ky9LrV</a>
중산행복 협동조합	리베닛 커뮤니티 펍 협동조합 (영국)	리베닛 커뮤니티 펍 협동조합 서울시 협동조합 운영사례집 30-31page	<a href="http://www.lyvenetcommunitypub.com">http://www.lyvenetcommunitypub.com</a> <a href="http://goo.gl/8OsR6A">http://goo.gl/8OsR6A</a>
춘천산골마을 협동조합	모데나 협동조합 연합 (이탈리아)	경향신문	<a href="http://goo.gl/akYv33">http://goo.gl/akYv33</a>
협동조합 등지	브릭쇼 협동조합 트러스트 (영국)	The guardian 브릭쇼 웹사이트 Ofsted	<a href="http://goo.gl/CAv4mC">http://goo.gl/CAv4mC</a> <a href="http://www.brigshaw.com/">http://www.brigshaw.com/</a> <a href="http://www.ofsted.gov.uk/">http://www.ofsted.gov.uk/</a>
협동조합 온리	우파빔 (과테말라)	우파빔 웹사이트	<a href="http://www.upavim.org/">http://www.upavim.org/</a>

# 협동조합 이렇게

발행일	2013년 12월 2일
발행처	기획재정부
발행인	현오석
주 소	(339-012) 세종특별자치시 갈매로 477
전화번호	정부세종청사 기획재정부 044-215-2114
홈페이지	기획재정부 <a href="http://www.mosf.go.kr">www.mosf.go.kr</a> 협동조합 <a href="http://www.cooperatives.go.kr">www.cooperatives.go.kr</a>

기획	한국사회적기업진흥원 031-697-7700
----	----------------------------

취재·촬영·편집	주식회사 베네핏
디자인	070-8762-1100

출력·인쇄	낮은문화사 02-2272-5584
-------	-----------------------

\*이 책은 저작권법에 따라 보호를 받는 저작물이므로  
무단으로 사용할 수 없으며, 유료 배포를 금합니다.

ISBN: 9788996996224 02320

발간등록번호 : 11-1051000-000409-14