

지역공동체 기반 사회적 경제 유형별 모델 발굴을 위한 기초연구

*A Basic Research for the
Social Economy Models by the Region type
Based on the Local Community*

남승연 외

목 차

〈정책건의〉

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 지역공동체 기반 사회적 경제 사례조사
- IV. 지역공동체 기반 사회적 경제 모델 유형화
- V. 정책제언

정책연구 2014-67

지역공동체 기반 사회적 경제 유형별 모델 발굴을 위한 기초연구

연구책임

남승연 (경기개발연구원 연구위원)

(serena75@gri.kr, 031-250-3131)

공동연구

김을식 (경기개발연구원 연구위원)

최석현 (경기개발연구원 연구위원)

박주희 (가천대학교 외래교수)

이소연 (경기개발연구원 연구위원)



- 발행 | 2014년 12월
- 전화 | 031-250-3114
- 주소 | 경기도 수원시 장안구 경수대로 1150
- 발행인 | 임해규
- <http://www.gri.kr>

본 보고서는 경기도가 당면하고 있는 현안이슈에 대해 정책방향을 제시하고 문제해결을 위한 정책건의를 통해서 올바른 정책구현에 도움을 주고자 발간되고 있습니다.



연구요약

□ 조사결과

○ 국내 사례

- 농촌형은 지역순환경제 구축을 통해 지역 취약계층 또는 농민 중심으로 다양한 지역 사업을 수행하고, 사업체 간 시너지 효과 창출 사례(남원, 옥천)
- 도농복합형은 마을과 학교를 결합한 지역공동체 복원운동(부산)과 로컬푸드형 유통연계(완주)를 통한 지역경제 활성화 사례
- 도시형은 은퇴세대가 참여할 수 있는 도시농업을 통한 공동체 복원과 마을 문제해결을 위한 다양한 사업 수행으로 지역재생(서울 노원, 은평) 사례

○ 국외사례

- 농촌형은 지자체 중심의 농업공원 조성 사례(일본)와 장애인 및 보호관찰 청소년의 공동농장 경영으로 지역 재활경제공동체 조성 사례(이탈리아)
- 도농복합형은 농업 기반 도시 주민 연계 사례로, 공동체 농장 조성(미국) 사례와 도시 소비자와 농촌 생산자 연계 로컬푸드 유통(일본) 사례
- 도시형은 지자체·시민단체·민간기업 간 연계를 통해 지역문제를 해결한 사례(프랑스)와 지역 노후화 대비 및 공유경제 실현(일본) 사례

□ 정책제안

○ 농촌, 도농복합, 도시가 공존하는 지역특성에 따른 모델 제시 필요

- 농촌은 상대적 기회 부족과 농가소득 저하문제에 대응하여, 방과후교육사업, 웰빙주거복합타운, 지역순환경제 구축 필요
- 도농복합지역은 도시와 농촌의 근거리 결합을 통해 상생방안 모색에 초점을 두어, 체험학습프로그램 운영 및 로컬푸드 유통연계 활성화 필요
- 도시지역은 소통과 신뢰회복, 유희 경제활동가능인구 활용을 초점으로, 공동육아, 주민 커뮤니티 공간 운영, 민관협력 형태의 공유경제 실현 필요

○ 지역 맞춤형 공동체 기반 사회적 경제 모델 실현을 위한 제안

- 지역자원 조사 및 발굴, 시장분석을 통한 비즈니스 모델 구축
- 집단 조직화 및 논의가 지속적으로 이루어질 수 있는 거점장소 확보 필요
- 지역순환경제 창출을 위한 지역사회 네트워크 모델 구상 필요

I. 서론

1. 연구배경 및 목적

- **최근 사회변화 과정에서 사회서비스 수요 급증과 자본주의 폐해 증가로 기존 복지모델의 한계 발생**
 - 저출산·고령화 및 여성의 경제활동 증가와 같은 사회 환경 변화는 새롭고 다양한 사회서비스에 대한 수요를 급증시킴
 - 또한, 자본주의 시장경제의 확산으로 소득 양극화 및 실업 문제가 심화되어 해결의 필요성이 대두됨
 - 이러한 상황에서, 국가 주도의 유럽식 전통적 복지모델은 정부의 행정적·재정적 과부하로 한계를 드러냈고, 그 대안으로 등장한 시장 주도의 신자유주의 모델 역시 글로벌 금융위기를 겪으면서 해결책이 되지 못함
 - 이에 따라 정부도 시장도 아닌 새로운 방식(주체)에 대한 관심과 고용·복지라는 이중 문제의 동시적 해결 필요성 급증
- **새로운 대안 경제 모델인 사회적 경제에 대한 관심 급증과 전 세계적 확대 추세**
 - 협동조합은 국가적 경제위기에 강한 면모를 경험적으로 입증함
 - 유럽 협동조합 은행은 2008년 금융위기 때 금리인상 및 대출회수 없이 고객과 예금 확대로 시장점유율 상승
 - 스페인의 2008년 일반기업 창업이 7% 감소할 때 협동조합 창업은 1.7% 감소
 - 독일에서는 2005년 전체 기업 파산율이 1%일 때 협동조합 파산율은 0.1% 이하
 - 캐나다에서 5년 이상 존속하는 일반기업은 40%이지만 협동조합은 60% 상회
 - 영국 사회적 기업도 2008년 경제위기 이후에도 매출에 의해 이윤 창출 기업이 절반 이상으로 나타남
 - 영국 사회적 기업은 일정수준의 규모를 넘어서면 매출성장의 속도가 급격히 높아지는 경향
 - 경제위기 상황에도 향후 매출상승을 예상하는 사회적 기업 비중이 일반 중소기업보다 두 배 정도 높게 나타남

□ 우리나라도 사회적 기업, 협동조합 등 사회적 경제 정책 활성화

- 우리나라 사회적 경제는 1990년대 말 외환위기 기점으로 두 가지 방향에서 성장
 - 첫째, 1990년대 말 이전부터 8개 개별법에 의한 협동조합¹⁾, 취약계층 자립지원 사업 등 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 추구하는 조직 존재
 - 둘째, 외환위기 이후 실업과 사회문제 해결을 위해 사회적기업육성법(2007), 협동조합기본법(2012)등 제정으로 정부의 사회적 경제기업 활성화 정책 확대

<표 1-1> 우리나라의 사회적 경제 추진 과정

사업명칭	시행연도	주관부처	근거법령
농협, 수협, 산림조합, 업연초조합, 중기조합	1957~1989	-	각 개별법
신협, 새마을금고, 생활협동조합	1972~1999	-	각 개별법
장애인보호작업장	1987	보건복지부	장애인복지법
자활기업	2000	보건복지부	국민기초생활보장법
사회적기업	2007	노동부	사회적기업육성법
마을기업	2010	안전행정부	-
협동조합	2012	기획재정부	협동조합기본법

- 그러나 2000년대 이후의 사회적 경제는 정부가 주도하는 형태를 보임으로써, 자생력에 대한 우려가 지속되고 있는 상황
 - 특히, 2007년 사회적기업육성법에 의한 정부 인증 사회적 기업은 정부의 직접적인 재정 지원(인건비, 사업개발비)으로 활성화됨으로써, 정부 지원이 종료될 경우 지속가능성에 대한 문제 제기
- 따라서 사회적 경제는 자생력을 갖춘 지속가능성 여부가 근본적 목적 달성의 핵심이며, 지속가능한 사회적 경제를 위해서는 지역공동체 기반의 활성화 필요
 - 지역의 욕구를 반영하여 지역주민들이 스스로의 필요에 의해 형성한 복지경제 공동체 기반의 사회적 경제기업 활성화가 바람직하며, 사회적 경제기업의 활동 혜택은 모두 지역으로 환원되는 선순환적 구조 구축이 핵심
 - 이를 위해, 지역 특성을 반영한 맞춤형 사회적 경제 모델 발굴이 필요하며, 지역 공동체 기반의 사회적 경제 성공 사례로부터 귀납적 일반화로 확산 가능

1) 농업협동조합, 수산업협동조합, 신용협동조합, 중소기업협동조합, 소비자생활협동조합, 새마을금고, 업연초생산협동조합, 산림조합

□ 연구목적

- 지역공동체 기반의 사회적 경제 개념 정의
- 지역공동체 기반 사회적 경제 성공모델에 대한 국내·외 사례 조사
- 지역공동체 기반 사회적 경제 모델의 유형화
- 지역특성별(도시형, 농촌형, 도농복합형) 사회적 경제 모델 제시

2. 연구내용 및 범위

□ 연구범위

- 공간적 범위: 국내 및 해외
- 시간적 범위: 2014년

□ 주요 연구내용

- 사회적 경제 및 지역공동체 기반 사회적 경제 개념 관련 기존문헌 고찰
- 국내외 사회적 경제 모델 사례조사
- 지역공동체 기반 국내외 사회적 경제 모델 유형화
- 지역 특성별 사회적 경제 모델 제시 및 경기도 적용 방안 도출

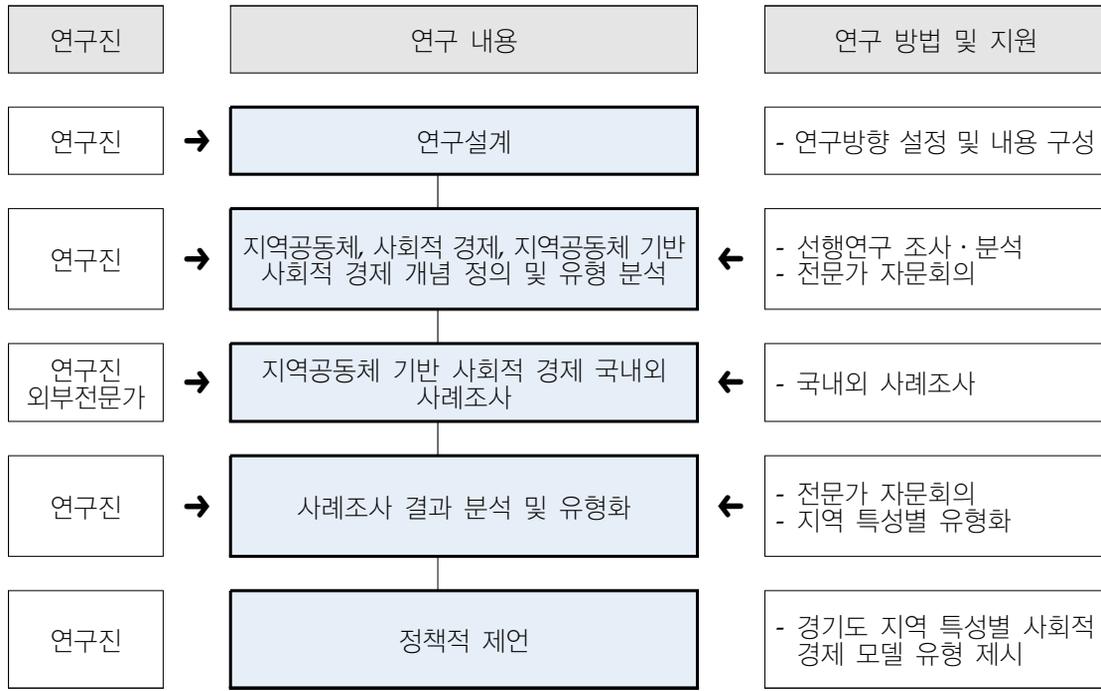
3. 연구방법 및 연구흐름

□ 연구방법

- 문헌연구 및 통계자료 분석
- 사례조사 및 분석
- 전문가 자문회의

□ 연구흐름

<그림 1-1> 연구흐름도



II. 이론적 검토

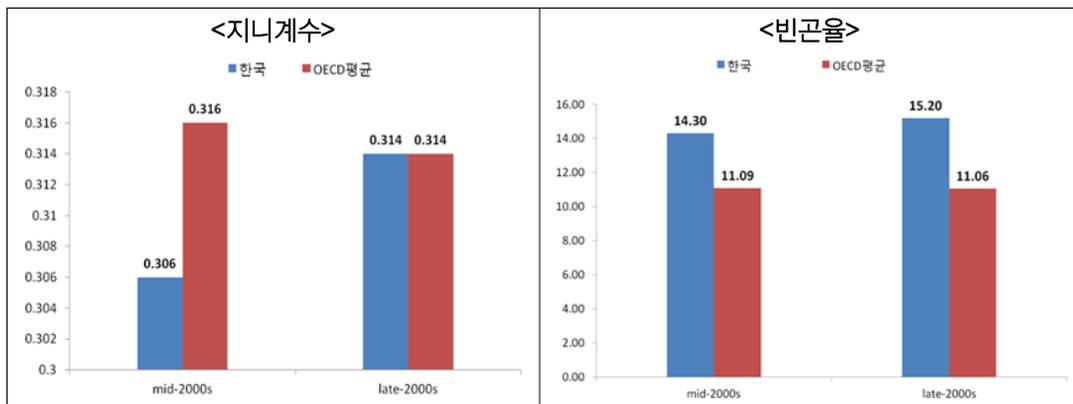
1. 사회환경 변화와 사회적 경제의 확대

□ 사회환경 변화에 따라 새롭게 다양한 사회적 수요 급증

○ 세계화와 신자유주의적 시장경제 체제에서 소득 양극화 심화

- 지니계수로 본 우리나라 불평등 수준은 OECD 23개국 중 11번째에 해당하며, 빈곤율 또한 34개국 중 7번째로 높은 수준

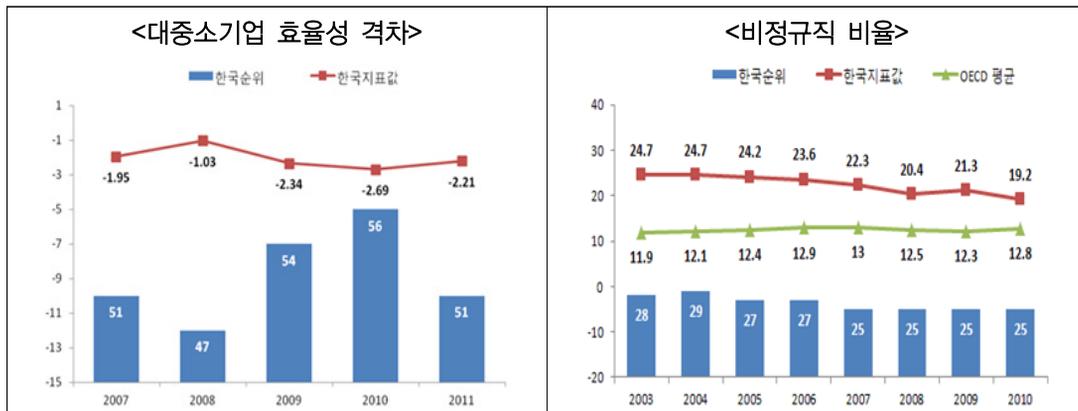
<그림 2-1> OECD 평균 대비 우리나라 불평등 수준(1)



자료: OECD 홈페이지(<http://stats.oecd.org>).

- 대중소기업의 효율성 격차는 56개국 중 51번째이며, 비정규직 비율은 감소 추세를 보이고 있지만 19.2%로 OECD 평균(12.8%)에 비해 여전히 높은 수준

<그림 2-2> OECD 평균 대비 우리나라 불평등 수준(2)



자료: 권선윤(2011).

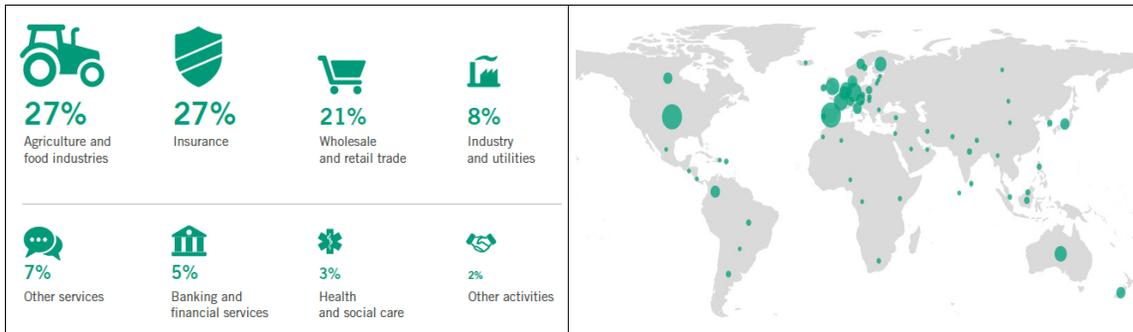
□ 기존 복지모델로는 증가하는 복지수요에 대한 적절한 대응에 한계

- 국가주도의 전통적 복지국가모델은 급증하는 복지수요에 대하여 행정적·재정적 과부하 발생
 - 2008년 이후 지방정부 세출예산은 144조원에서 2012년 151조원으로 연평균 1.1% 증가한 반면, 사회복지예산은 23조 7천억원에서 30조 9천억원으로 연평균 6.9% 수준으로 빠르게 급증
- 시장주도의 신자유주의모델은 금융위기를 겪으면서 실업과 양극화의 심화로 적절한 대안에 한계가 있음을 입증
 - 규제완화, 감세, 복지지출 합리화, 노조운동 억제 등의 신자유주의 정책은 기업 친화적 성격으로 경제 회복 효과 존재
 - 그러나 경제성장이 고용 및 소득증가로 파급되는 낙수효과(trickle down)에는 한계를 보이며 불평등 개선 부족(이경태, 2014)

□ 기존 모델의 보완체제에 대한 관심 증가로 사회적 경제 활성화

- 국가주도 복지국가모델과 시장주도 신자유주의 모델 모두 새로운 사회변화에 대응이 어려워지자 제3의 영역인 사회적 경제에 대한 관심 급증
 - 정부도 시장도 아닌 새로운 방식(주체)에 대한 필요성 절실
 - 고용(일자리 창출)과 복지의 이중 문제의 동시적 해결 기제로 사회적 경제 관심
 - 인간 소외 문제 해결, 사회통합을 위한 지속가능한 사회발전 유지 도구로 사회적 경제 활성화 추진
- 복지와 실업, 빈곤과 사회서비스 수요 확대 등의 사회경제 위기를 먼저 겪은 유럽이 사회적 경제의 출발점이자 전환점(김학실, 2014)
 - 이탈리아 협동조합은 1970년대 경제위기 시 국가를 대신해 일자리와 복지를 동시에 제공하는 광범위한 사회적 경제 주체로 변화
 - 캐나다 퀘벡은 1990년대 지역경제위기로 고실업, 지역공동화, 지방정부 재정문제를 겪을 때 사회서비스 제공을 위한 연대협동조합 탄생
 - 전 세계 65개 국가 1,926개 협동조합의 총 연간 매출액은 2012년 기준 2.6조 달러에 달하며, 농식품산업과 보험산업이 27%로 가장 높은 비율을 차지(World Cooperative Monitor 2012)

<그림 2-3> 세계 협동조합



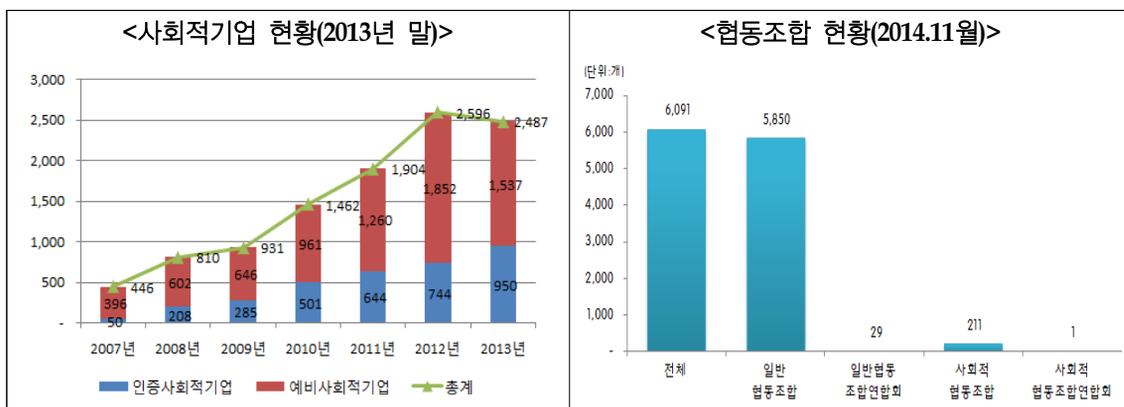
자료 : World Cooperative Monitor 2012

- 우리나라도 1990년대 후반 외환위기를 겪으면서 사회적 경제에 대한 정책적 관심 급증으로 활성화 추진
 - 급증하는 사회서비스 수요 충족 및 취약계층 자립지원을 위한 복지정책의 일환으로 추진
 - 지속되는 경제침체 상황에서 실업문제 해결을 위한 신규 일자리 창출 방안으로 추진

□ 최근에는 양적 팽창보다 자생력을 토대로 한 지속가능성의 문제 제기

- 중앙정부 주도 정책의 가장 큰 장점은 짧은 기간 내 정책 확산이 가능하다는 점
 - 2007년 사회적기업육성법 시행과 함께 성장한 사회적기업은 인증기업은 2007년 50개에서 2013년 950개, 예비기업은 2007년 446개에서 2013년 1,537개로 급증
 - 2012년 협동조합기본법 시행과 함께 2년도 안된 시점에 전국적으로 6천개 이상의 협동조합 설립

<그림 2-4> 사회적기업과 협동조합 설립 현황



자료: 한국사회적기업진흥원(2013); 협동조합 홈페이지(<http://www.cooperatives.go.kr>).

- 사회적 경제기업의 자생력은 지역 구성원들의 필요와 욕구에 기반한 생성과 지역 기반의 선순환구조 구축으로 확보 가능
 - 사회적 경제는 지역사회의 필요에 대응하는 구성원들의 자율적이고 협력적인 해결방식의 생성을 기반으로 하는 것이 핵심
 - 정부 지원이 아니라 지역 자원을 활용한 사회적 경제기업 모델을 발굴하는 것이 사회적 경제의 자생력 확보를 위한 가장 기본적 과업
 - 지역사회 기반 사회적 경제의 활동 결과로 나타나는 다양한 사회적 편익이 다시 지역사회에 선순환되는 구조를 구축하는 것이 중요한 과제
- 지속가능한 사회적 경제 육성을 위해, 정부 주도가 아닌 지역 기반의 사회적 경제에 초점을 맞추면서 지역공동체에 대한 관심 급증

2. 지역공동체에 관한 이론적 논의

□ 지역공동체의 개념

- 19세기 말 사회학자 튀니스(Toennis)는 공동체를 혈연이나 지연을 기초로 이루어진 공동사회(Gemeinschaft)와 공동의 관심사 및 이해로 구성된 이익사회(Gesellschaft)로 구분(한국지방행정연구원, 2013)
 - 공동사회(Gemeinschaft)는 가족적 질서와 관습에 기반을 둔 질서가 중요하고 토지가 가장 중요한 물질적 토대이며 전인적 관계가 형성되는 사회
 - 이익사회(Gesellschaft)는 개인 간 자율적 의지에 기반을 둔 계약이 중요하며, 관습보다는 명문화된 규칙, 토지보다는 화폐를 매개로 한 경제활동, 특정 관계에 국한된 비인격적 교류의 중요성 강조(이재열, 2006)
- 지역공동체의 개념에 대해서는 학자마다 다소 상이한 정의를 내리고 있음²⁾
 - Mattessich & Monsey(2004)는 지역공동체를 지리적으로 한정된 지역에 거주하면서 그 지역 내에서 사회적·정신적으로 서로 연결된 사람들로 정의
 - National Research Council(1975)에서는 지역공동체를 서로 가까운 곳에 거주하면서 공통의 이해와 상호 부조로 연결되어 있는 사람들의 집합으로 정의
 - Hillery(1955)는 지역공동체를 일정 영역에서 공동의 유대감을 가지고 상호작용하는 주민집단으로 정의하고 집단에 대한 소속감, 공동 목적을

2) 한국지방행정연구원(2013)에서 재구성

추구하는 일체감, 자발적 참여의식과 공동체 의식의 중요성 제시

- 이재열(2006)은 정주 단위를 기초로 소속감과 유대감을 공유하는 집단으로, 이왕건(2006)은 일정 지리적 영역 내에서 사회·경제·문화적 상호작용을 하며 공동체의식을 가진 사람들로 구성되어 인간의 기본적 욕구를 충족시켜주는 사회적·지역적 조직단위로 지역공동체를 정의
 - 곽현근(2012)은 일정 지리적 경계 내에 거주하면서 주민들 상호간과 거주 지역에 대한 사회·심리적 유대를 가진 사람들로 지역공동체를 정의
 - 한국지방행정연구원(2013)은 지역공동체를 지리적으로 근접한 일정한 공간에 거주하는 주민들이 서로 상호작용을 하면서 공동의 목표나 가치를 추구하는 유대감을 가진 집단으로 정의
- 이러한 측면에서 지역공동체의 개념 정의 시 가장 중요한 기준은 지역성과 목적성(가치 추구)의 두 가지로 볼 수 있음
- 지역공동체의 개념 관련해서도 지역성과 목적성을 기준으로 지역성과 목적성 모두를 강조한 최협의, 지역성을 강조한 협의, 목적성을 강조한 광의로 분류³⁾
 - 이재열(2006)은 지역성과 목적성에 따라 공동체 유형 분류
- 공동체는 어떤 차원이건 사회적 동질성을 기반으로 결속의 개념으로 이해됨
- 지역공동체에 대한 다양한 개념 정의에도 불구하고 사회적 상호작용, 공동 목표·가치, 지역성이라는 공통적 특징 보유(한국지방행정연구원, 2013)
 - 최근 공동체는 정부 혹은 시장이라는 이분법으로 풀리지 않는 난제들에 대한 관계론적 대안으로서 네트워크 효과에 대한 관심 증가가 배경이 되고 있음

□ 지역공동체 유형

- 형성 주체에 따른 유형화
- 지역공동체를 형성하는 주체 및 그 역할에 따라 관리주의 모형, 파트너십 모형, 주민협치 모형으로 분류(곽현근 외, 2003; 김영정, 2006; 최병두, 2006a 한국지방행정연구원, 2013)
 - 관리주의 모형(managerial model)은 주민을 서비스 고객으로 인식하고 행정이

3) 松本 康(1990)은 지역공동체를 광의·협의·최협의 관점에서 정의하여, 광의로는 특정 의미를 갖고 공동생활을 영위하는 사람들의 집합, 협의로는 일정 지리적 범위 내에서 공동생활을 영위하는 사람들의 집단으로, 최협의로는 거주지를 중심으로 한 일상적 접촉 범위 내에서 특정 의미를 갖고 공동생활을 영위하는 사람들의 집단으로 정의

서비스 공급자의 역할을 담당하는 전통적 형태

- 파트너십 모형(partnership model)은 민관공동생산을 위한 주민참여에 초점을 두어 주민과 행정을 공동생산자 또는 동반자로 대등하게 인식
- 주민협치 모형(citizen governance model)은 주민들에게 지역문제 해결을 위한 실질적인 권한을 부여하고 행정은 촉매자의 역할을 수행하는 형태
- 정규호(2012), 전대욱·최인수(2012)도 활성화 주체에 따라 정부주도형, 주민주도형, 민관협력형으로 구분하고, 정부주도형은 다시 중앙정부와 지방정부 주도형, 주민주도형은 저항형과 파트너십형, 로컬 거버넌스형, 민관협력형은 민간자율과 재정지원 우선형으로 세분화

<표 2-1> 형성 주체에 따른 지역공동체 유형

구분	관리주의 모형	파트너십 모형	주민협치 모형
초점	서비스 전달체계 중요성	민관공동생산 위한 주민참여	주민에게 지역문제 해결을 위한 실질 권한 부여
주민의 역할	고객	공동생산자·동반자	협치자
행정의 역할	공급자	공동생산자·동반자	촉매자·촉진자
지역의 의미	복지서비스 혜택의 장, 공동소비와 여가 향유	대의민주주의 실천의 장, 공동체 의식 함양	참여민주주의 실천의 장, 자치공동체 의식 함양
사례	한국 주민자치센터, 일본 공민관	일본 마치츠쿠리, 영국 이스털링구 포럼	스위스 주민총회 및 주민투표제

자료: 곽현근 외(2003), 김영정(2006), 최병두(2006a), 한국지방행정연구원(2013)에서 재구성

○ 형성 유인의 원천에 따른 유형화

- 지역공동체 형성 원천을 어디에서 찾느냐에 따라 욕구중심과 자산중심 지역 공동체로 구분(Kretzman & McKnight, 1993; 한상일, 2010; 전대욱·최인수, 2012)
- 욕구중심 지역공동체는 주민을 고객으로 인식하고 공동체가 가지고 있지 못한 결여된 자산에 대한 욕구를 외부에서 끌어오는 형태
- 자산중심 지역공동체는 외부 도움 없이 공동체가 가진 자산이 무엇인지 파악하여 이를 중심으로 공동체를 개발하면서 부족한 부분을 채워나가는 형태

<표 2-2> 형성 유인의 원천에 따른 지역공동체 유형

구분	욕구중심 지역공동체	자산중심 지역공동체
초점	욕구	자산
목표	제도적 변화	공동체 형성
변화 주체	권력 소유자	다양한 구성원 간 연결망
개인의 관점	고객	생산자, 소유자

자료: Kretzmann & McKnight(1993), 한상일(2010), 전대욱·최인수(2012), 한국지방행정연구원(2013)에서 재인용

○ 대상지역에 따른 유형화

- 지역공동체가 형성되는 대상지역에 따라 도시형과 농촌형 지역공동체로 유형화(충남발전연구원, 2010; 김선기·이소영, 2007)
- 도시형은 지역사회 문제 해결 및 삶의 편의 증진이 주요 관심사인 반면, 농촌형은 지역의 경제적 활로 개척이 주요 관심사

<표 2-3> 대상지역에 따른 지역공동체 유형

구분	도시형 지역공동체	농촌형 지역공동체
주요 관심	지역문제 해결, 삶의 편의 증대	지역경제 활성화, 지역 활력 제고
구성원	가변적	비교적 고정적
의도성	강한 의도성	약한 의도성
공동체 역량	전문지식 풍부, 인적역량 보유	전문지식 부족, 인적역량 미흡
지역성	사후적으로 형성	본래적 영역성 보유

자료: 충남발전연구원(2010), 김선기·이소영(2007), 한국지방행정연구원(2013)에서 재구성

○ 구성형태에 따른 유형화

- 박병춘(2012) 및 한국지방행정연구원(2013)은 지역공동체의 구성형태에 따라 기업형, 협업형, 그리고 풀뿌리운동형 지역공동체로 분류
- 기업형은 영리를 추구하는 기업 활동에 기반하여 사회적 가치 추구를 목적으로 하는 지역공동체로 사회적기업 등을 포함
- 협업형은 상부상조의 전통적 공동체 가치에 기반하여 공동 혹은 협동 활동을 목적으로 하는 지역공동체로 협동조합 등을 포함
- 풀뿌리 운동형은 지역사회 문제 해결을 위해 공동체를 조직하고 이를 기반으로 전체 사회의 공동체적 변화를 꾀하려는 활동을 목적으로 하는 지역공동체

<표 2-4> 구성형태에 따른 지역공동체 유형

구분	지역공동체 종류
기업형 지역공동체	- (예비)사회적 기업 - 마을기업 - 농어촌 공동체회사, 농업회사법인, 어업회사법인
협업형 지역공동체	- 협동조합기본법에 의한 협동조합(일반협동조합, 사회적협동조합) - 생산자조합 · 1차 산업: 농협·수협, 엽연초 조합, 산림조합 · 2차 산업: 중소기업협동조합 · 3차 산업: 신용협동조합, 새마을금고 - 소비자조합: 소비자생활협동조합 - 영농조합법인, 주민자치회(부녀회, 청년회)
플뿌리 운동형 지역공동체	- 교육공동체, 마을공동체, 생활문화공동체, 생태공동체 - 로컬푸드, 도시농업, 도농교류 관련 단체 - 기타 각종 공익형 플뿌리 공동체 운동 단체

자료: 한국지방행정연구원(2013)

○ 사업 분야 및 방식에 따른 유형화

- 조명래(2003)와 최병두(2006b)는 도시공동체 운동을 사업 분야와 방식의 두 가지 기준을 중심으로 세분화
- 사업 분야로는 주거공동체, 환경공동체, 경제공동체, 문화공동체, 자치공동체로 분류하고, 방식은 소극적·국지적이냐 적극적·포괄적이냐를 기준으로 분류

<표 2-5> 사업 분야 및 방식에 따른 도시공동체 유형

분야 \ 방식	소극적·국지적	←————→	적극적·포괄적
주거공동체	세입자공동체	아파트자주관리공동체	공동체마을운동
환경공동체	녹색아파트공동체	생태마을공동체	생태자치구운동
경제공동체	녹색가게	생활협동조합	지역통화운동
문화공동체	지역축제	대안학교운동	사이버공동체운동
자치공동체	주민자치센터	지역자치공동체	민회운동

자료: 조명래(2003), 최병두(2006b)에서 재인용

□ 우리나라의 지역공동체 역사

- 1970년대 새마을운동을 과거 대표적 지역공동체로 인식(한국행정연구원, 2013)

- 새마을운동은 근면·자조·협동정신을 바탕으로 잘 살기 위한 마을가꾸기 사업 제창을 통해 1970년 가을부터 시작
 - 마을마다 약 300포대 내외의 시멘트를 지원하면서 시작하되, 마을 유형을 기초마을·자조마을·자립마을로 구분하고 지원규모 차등
 - 자립마을이 1973년 약 12%에 불과하였으나 1979년 97%에 달하여 마을 유형 구분의 의미가 사라지면서, 1980년부터 자립마을·자영마을·복지마을로 재편
- 1980~90년대는 새마을운동이 국민의식운동으로 발전
- 1980년대에 새마을운동을 국민운동으로 승화 발전시켜야 한다는 사회적 여론에 따라 (사)새마을운동 추진본부를 설립하고 민간단체 위주의 의식개혁운동, 식생활개선운동, 소비절약, 재활용품 모으기, 독서 생활화 등 의식운동 중심
 - 1990년대에는 정부가 하기 힘든 시민의식 개혁 등이 민간단체 중심으로 전개되면서, 지역사회 및 지역공동체 의미 상실

<표 2-6> 지역공동체 발전 추세

구분	발전의 초점	발전의 수단
1980년대 초반까지	<ul style="list-style-type: none"> • 생산 위한 투자 유치 • 외국인 직접투자 유치 • 하드웨어적 기반 확충 	<ul style="list-style-type: none"> • 생산투자 위한 보조금, 대출 등 자금지원 • 하드웨어 투자 위한 보조금 • 값싼 노동력 활용으로 생산비용 절감 • 공적 집권적 수단
1980년대~1990년대 중반	<ul style="list-style-type: none"> • 지역공동체 발전 • 장기 실업자에 대한 사회보험 • 기존 지역 산업의 유지 및 성장 • 외부로부터의 투자유치 노력 지속 • 특정분야에 집중된 자원 	<ul style="list-style-type: none"> • 실업자에 대한 훈련 • 사회적 경제 통한 사회비용 절감 • 개별 사업에 대한 직접 자금지원 • 창업보육센터 등 창업지원 • 민간과 공공 참여를 통한 공공 공급체계
2000년대 이후	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 서비스와 새로운 일자리 창출 • 소프트웨어적 기반 구조 • 인적자원개발 • 공공재 공급 위해 민간부문 투자 유치 • 삶의 질 개선 • 문화적 수준 향상 	<ul style="list-style-type: none"> • 경제와 사회 영역을 연계하는 전략 • 파트너십 • 사회적 경제 활용 삶의 질 향상 • 공동체 네트워크와 협력체계 • 클러스터에 대한 지원 • 수직적·수평적 조정 통한 지방 거버넌스

자료: 한상일(2010).

- 현대적 의미의 지역공동체는 사회 변화와 주민 요구를 해결하기 위한 방법
- 과거 지역공동체가 근면·자조·협동의 의식개혁을 통한 빈곤탈피에 초점을 둔 반면, 현대적 지역공동체는 인간소외, 소통 단절 해소를 위한 연대와 협력 모델
 - 현대적 지역공동체는 주민과 지역의 자율 의사에 의해서 구성

3. 지역공동체와 사회적 경제

□ 사회적 경제에서 지역공동체 기반의 중요성

- 사회적 경제가 지역공동체 기반으로 구성될 때 사회적 경제조직의 활동에 대한 관심과 지원, 신뢰 획득 용이(Phillips & Pittman, 2009; 한상일·김경희, 2013)
 - 사회적 경제조직은 수익활동을 하기 때문에 대상 고객이 필요하며, 사회적 경제조직 활동에 대한 관심과 지원은 잠재적 고객 확보로 연계 가능
 - 지역공동체 기반으로 사회적 경제가 구성되고 활동이 이루어질 때 사회적 경제조직에 대한 신뢰 증가(Mattessich, 2009)
- 지역문제 상황을 충분히 인식하고 있는 공동체 토대로 사회적 경제조직이 설립될 때, 지역 문제해결 모델로서 사회적 경제조직의 지속가능성 증가 가능
 - 지역 주민들이 모여 지역사회 욕구에 의해서 고안된 사회적 경제 모델이라는 점에서 사회적 경제조직의 지역 필요성 증가에 따라 지속가능성 향상
 - 지역문제 해결이라는 사회적 경제조직의 활동 결과가 지역사회에 환원되는 선순환 구조 구축으로 사회적 경제조직의 지속가능성 증가

□ 지역공동체 개발에서 사회적 경제의 역할

- 사회적 경제를 통한 지역사회 통합으로 지역발전 시너지 효과 기대
 - 사회적 경제는 일반 기업과 달리, 경제활동 참여 주체와 사회서비스 수혜 대상을 분리시키지 않고 일원화 가능
 - 사회적 경제를 통해 지역사회 장기적 파트너십 형성과 사회적 자본 확충
 - 지역 네트워크를 형성하여 생존하는 사회적 경제는 외부로 자본이 유출될 가능성이 적기 때문에 외부 투자 자본의 유치보다 지역발전에 기여도 큼
 - 사회적 경제를 통해 내생적 발전전략을 수립함으로써 지역의 선순환 구조 구축을 통한 지역사회 발전 가능
- 지역공동체가 스스로 재정력을 확보했을 때 지역사회 다양한 분야에서 지속가능한 사업 추진 가능
 - 네덜란드 지역공동체 기반 사회적 기업은 지역주민을 고용하여 지역생활환경 개선사업을 수행함으로써 일자리 창출, 지역경제 활성화, 복지수준 향상에 기여

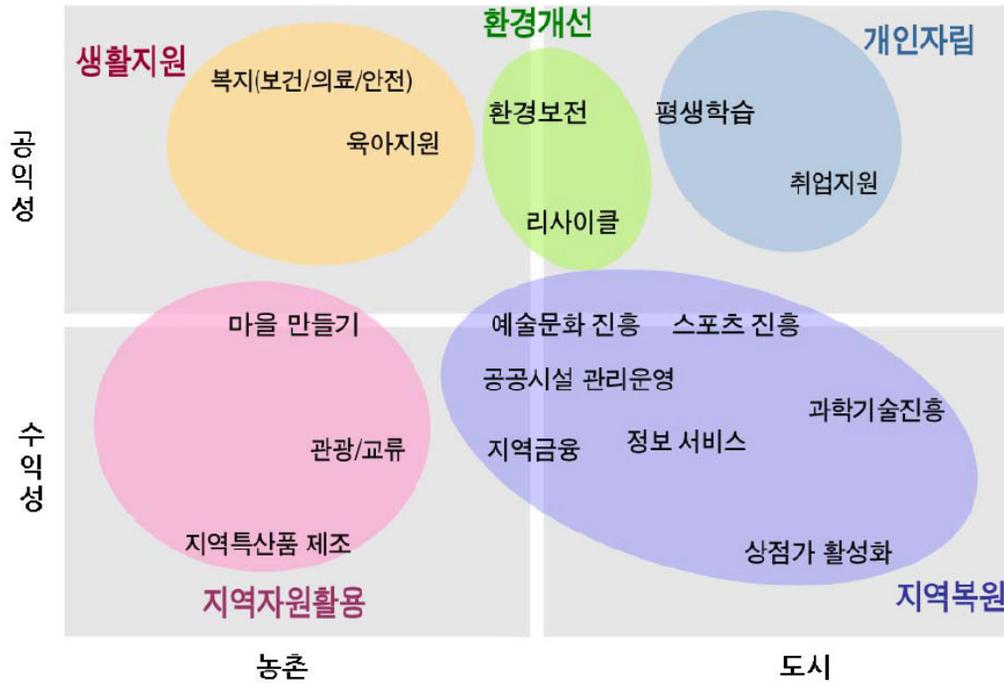
- 아일랜드 489개 사회적 기업 중 55%는 농촌지역에 분포, 72%는 지역기반 사회적 기업으로 지역과 파트너십을 형성하는 것으로 조사(한상일, 2010)
- 해외에서도 커뮤니티 복원 및 지역 경제 활성화 대안으로 커뮤니티 비즈니스(CB, Community Business)에 주목(삼성경제연구소, 2009)
 - 영국은 1980년대에 낙후 및 침체 지역에 대한 집중 지원을 통해 취약지역 재개발, 취약계층 일자리 창출, 도시재생 및 지역공동체 회복을 위해 국가 및 지자체 차원에서 커뮤니티 비즈니스 추진
 - 일본은 2000년 이후 지역 활성화를 위한 마을만들기 사업의 일환으로 커뮤니티 비즈니스를 본격적으로 활용하여, 약 8천개의 CB 설립
 - 캐나다 정부는 커뮤니티 단위 비즈니스 활성화를 지역정책 목표로 설정하고, 커뮤니티 미래개발기구(CFDC), 커뮤니티 경제개발기구(CEDC), 비즈니스 개발센터(BDC) 등의 지원기구에서 기업가정신교육, 청년창업가 발굴, CB공모사업지원 추진
 - 커뮤니티 비즈니스는 지방행정 또는 지역주민과 사회단체가 커뮤니티에서 전개하는 각종 비영리활동을 사업화함으로써 지역경제 활성화에 기여

□ 커뮤니티 비즈니스(CB, Community Business) 유형화

- 사업성과 지역성 기준 커뮤니티 비즈니스 유형화⁴⁾
 - 사업성은 공익성과 수익성, 지역성은 도시와 농촌 축을 기준으로 5개 유형 설정 후, CB 활성화에 필수적인 중간지원 분야를 포함해 총 6개 유형으로 분류
 - 지역복원형 : 공동화된 구도심과 재래시장의 활성화에 적용
 - 지역자원활용형 : 농촌 특산품 등 지역 특화자원 활용 분야에 적용
 - 개인자립형 : 개인 취업 또는 창업 지원
 - 환경개선형 : 도시와 지역 환경문제 해결과정에서 수익원 발굴
 - 생활지원형 : 보건, 의료, 육아 등 주민복지서비스 제공
 - 중간지원형 : 커뮤니티 비즈니스 창업 및 운영 지원

4) 삼성경제연구소(2009). 『지역활성화의 새로운 대안, 커뮤니티 비즈니스』.

<그림 2-1> 사업성과 지역성 기준 커뮤니티 비즈니스 유형화



자료: 삼성경제연구소(2009). 『지역활성화의 새로운 대안, 커뮤니티 비즈니스』.

<표 2-8> 커뮤니티 비즈니스 유형별 성공조건 및 적용가능 분야

유형	성공조건	적용가능 분야
지역복원형	<ul style="list-style-type: none"> 수익/비수익사업의 적절한 배분과 조화 다수 이해관계자들의 협력을 유도하는 리더십 	<ul style="list-style-type: none"> 도시 공동화된 구도심 침체된 재래시장 활성화
지역자원 활용형	<ul style="list-style-type: none"> 사업가치가 높은 지역 유희자원을 발굴하는 경영마인드 제품 개발, 판매를 위한 마케팅 전략 	<ul style="list-style-type: none"> 농촌 특화자원 활용사업
개인자립형	<ul style="list-style-type: none"> 업무위탁, 사업대행 등 행정과의 협력 	<ul style="list-style-type: none"> 개인 평생학습 및 실업자교육
환경개선형	<ul style="list-style-type: none"> 지역 이해와 참여를 유도하는 리더십 리사이클을 위한 기술력 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 지역에서 생산(폐기)된 자원을 지역에서 소비(활용)
생활지원형	<ul style="list-style-type: none"> 탈 시설, 상호부조 등을 통한 비용 절감 	<ul style="list-style-type: none"> 고령화, 여성사회 진출, 다문화 사회의 대응 과제
중간지원형	<ul style="list-style-type: none"> CB에 대한 원스톱 서비스 시스템 구축 지역에 부족한 CB 전문가 육성 및 유치 	<ul style="list-style-type: none"> CB사업 컨설팅

자료: 삼성경제연구소(2009). 『지역활성화의 새로운 대안, 커뮤니티 비즈니스』.

○ 자금조달방법 및 사업유형 기준 커뮤니티 비즈니스 유형화⁵⁾

- 공적자금 활용형은 취약계층 자립지원 공적자금 활용 수익사업 수행 형태로,

- 장애인 자립시설 활용 음식점·카페 운영으로 장애인들에 대한 취업기회 제공,
지역주민과 공존·통합의 장을 제공하는 일본의 사회복지법인 무소우 사례
- 독립채산형은 새로운 서비스, 상품 문화를 창조하여 수익사업 수행 형태로,
지역주민이 출자하여 택시사업 운영 및 지역주민 대상 복지·생활지원서비스
제공하는 일본의 (주)커뮤니티 택시 사례
 - 선도사업 창조형은 지역주민수요 수익모델 구축 후 공공위탁 및 보조 유도
형태로, 육아하는 어머니에 의한 육아 어머니를 위해 카페, 음식점, 잡화 판매,
교육사업을 운영하는 일본 Mana's Cafe 사례
 - 복합조직형은 학교, 사회복지법인, 비영리법인, 주식회사 연합 사업 추진 형태

5) 이자성(2010). 『일본 지역공동체 경영을 위한 주민참여와 커뮤니티 비즈니스』.

Ⅲ. 지역공동체 기반 사회적 경제 사례조사⁶⁾

1. 국내사례 : 농촌형

□ 국내 농촌사례 : 남원과 옥천의 지역공동체

- 남원의 경우 남원지역자활센터를 중심으로 지역의 취약계층 주민들에게 다층적인 일자리를 제공하며, 개별 사업단의 성공 가능성을 높이고 사업체간의 시너지 효과를 내기 위해 음식물 수거부터 유기농 식당까지 일련의 지역 순환 생산 시스템을 만들었음. 이 가운데서 남원 주민들이 지역 농산물을 생산하는 것만 아니라, 지역에서 소비할 수 있는 순환경제 공동체를 형성함
- 옥천의 경우 남원과 달리 지역자활센터가 아닌 옥천살림영농조합을 중심으로 농민이 중심이 된 점과 지역 내의 보다 다양한 기관들이 결합된 차이는 있으나, 기본적으로 순환경제와 공동체가 결합된 형태로 진행되었음

□ 지역 순환경제 구축사례 : 남원⁷⁾

- 배경 및 필요성
 - 남원지역자활센터는 농어촌의 다른 지역자활센터와 마찬가지로 정부로부터 민간위탁을 받아 사업단 구성
 - 일자리를 제공하는 사업단 사업과 각종 공모사업에 응모하여 장애인, 저소득 여성 및 아동들에게 사회서비스를 제공하는 사업을 함
 - 참여자들이 사업단 형태로 일을 시작하여 일정 정도 자립할 능력을 갖추게 되면, 사업단이 그동안 사업수익으로 적립한 기금을 창업기금으로 해서 자활공동체로 독립하도록 하고 있었음
 - 문제는 이렇게 개별 사업단이 시장에서 각각 성공하기란 쉽지 않지만 그럼에도 불구하고 새로운 구성원이 유입되면서 확장해 가기 위해서는 신규 사업단 구축이 불가피한 부분이었음
 - 이런 문제를 해결하고자 각각이 별개의 사업이 아니라, 모여서 시너지 효과를 내며 전체적으로 지역 순환 생산 시스템을 만드는 사업을 구상

6) 지역공동체 기반 사회적 경제 사례조사는 주수원 컨설턴트(SE임파워사회적협동조합)의 도움으로 작성되었음.

7) 이 사례는 사회적기업 새벽(2012)와 본 연구의 외부저자인 주수원이 함께 참여한 한국협동조합연구소(2014)의 사례를 참고하여 작성되었음.

- 이러한 응집 시스템을 “폐알의 원리”로 설명함. 폐알은 모래알에 대비되는 좋은 흙 알갱이로, 좋은 흙은 다양한 입자들이 모래알처럼 흩어져 있는 것이 아니라 때로 엮혀서 성립하듯이, 지역사회도 폐알로 엮여야 성공할 수 있다는 철학
- 10여년에 걸쳐서 농촌 지역사회에서 지역 순환형 사업단위를 농림, 환경, 복지사업으로 매뉴얼화 함으로써 기초지자체의 음식물폐기 제로화 목표를 설정하여 추진

○ 구성원

- 주된 구성원은 농촌에서의 노동능력과 농업기술이 높지 않은 취약계층이었음
- 농촌에서는 의식주를 비롯해 경제 영역전체가 순환구조로 이루어지기 좋은 지역적 여건을 가지고 있으며, 이러한 순환 생산 시스템은 여러 기능의 일자리를 필요로 하기에, 노동능력이 미약한 자활대상자들도 각자 자신에게 맞는 역할을 찾아갈 수 있음
- 또한 중복된 역할을 하는 관계기관이 많고 여러 자원이 상대적으로 많은 도시와 달리 농촌지역에서는 다양한 이해관계자들의 결집 필요성이 더 크며, 이로 인한 시너지 효과도 크다는 장점이 있음
- 남원에서 지역자활센터, 자활공동체, 영농조합법인 등을 때로 엮히도록 하여 지역순환 영농 시스템을 만들었으며, 구체적인 사업단의 주요사업 및 생산품은 다음 표와 같음

<표 3-1> 남원지역자활센터 주요 사업단과 주요 사업 및 생산품

사업단 명	주요 사업 및 생산품
영 농	·저농약 과수 ·무농약 채소 생산 경종사업 ·다양한 채소재배
자원재활용	·지역 내 재활용 자원 수거 ·환경 정화 및 개선
유기농밥상 만나	·외식사업
음식물재활용	·음식물 분리 수거 ·산야초 수거 활용 및 납품
clean & 직공예사업	·청소 및 직공예
새벽건축	·저소득 가구 집수리 ·퇴비사업 ·하우스 시공
유기영농사업단	·친환경. 유기농 과수·채소 생산 ·유기축산 퇴비생산

○ 형성 과정

- 농업에서의 폐알 시스템이 형성되는 과정이 쉽지는 않았지만, 어느 정도 순환 흐름이 생기면서 시너지 효과가 나타나기 시작
- 농업생산조직은 원래 공동체 형태를 띠고 있으며, 농업의 업종 특성상 개별단위 보다는 집단화를 이룰 때 더 좋은 결과 창출 가능
- 유통단계에서의 문제점을 해결할 수 있는 순환시스템을 제공한다는 장점도 있음. 교통의 발달로 단일품목을 전문적으로 분업화해서 생산할 경우 처음에는 생산비용이 낮아지고 효율성이 높아지지만 결국 시장의 요구에 맞춰가게 되고 이로 인해 개별경쟁에서 승리하기 위해 고투입 농법을 동원하게 됨. 농산물은 재고를 쌓아놓기 어렵기에 공급량이 수요를 초과하는 순간 가격 하락폭이 다른 제품보다 훨씬 크며, 이로 인해 농가 부채는 쌓이게 됨
- 시장유통에서 생기는 문제를 해결하기 위한 방법이 사회적 유통⁸⁾으로, 유기농산물을 도시의 일정 소득 이상의 사람들이 소비하는 것이 아니라, 농촌 내에서 저소득층 노인들이 먹을 수 있도록 유통 구조를 만들
- 구체적으로는 2000년 8월 자활 후견기관으로 지정을 받은 후, 2002년 '새벽채소공동체'(2004년 흡살림새벽공동체영농조합법인으로 발전)를 시작으로, 2005년 새벽건축, 2006년 새벽자원, 2007년 유기농이삭, 2008년 유기농밥상, 2009년에는 유기축산사업단이 초우반돈공동체로 독립
- 2007년에는 사회적 기업 새벽영농조합법인을 노동부로부터 인증받으며, 친환경지역살림 외 11개 사업단을 통하여 매년 150여명의 저소득층에게 일자리를 제공하여 왔음

○ 사업내용

- 먼저 남원시 두 곳의 아파트 단지(1,100세대)와 의료원, 식당 등에서 하루 2톤 정도의 남은 음식물을 수거함. 이렇게 수거된 음식물을 김치 등 사료로 쓰기 어려운 부분들을 분리수거를 통해 걸러낸 뒤 이를 사료로 제공
- 음식물 사료를 통해 약 200두의 돼지를 사육함. 가축의 분뇨는 다시 마른풀, 낙엽, 짚과 왕겨 등을 자연 발효시켜 퇴비로 만들어짐.
- 퇴비만을 이용하여 유기농 채소를 기름.
- 이렇게 남은 음식과 풀로만 기른 돼지와 소 그리고 채소와 과일 등은 직영 유기농밥상만나식당에서 소비하고, '새벽 유기농 모듬'으로 약 200여 가구에

8) 사회적 유통은 보호된 교환으로 주문자와 생산자가 한 식구처럼 함께 먹는 사이를 뜻함

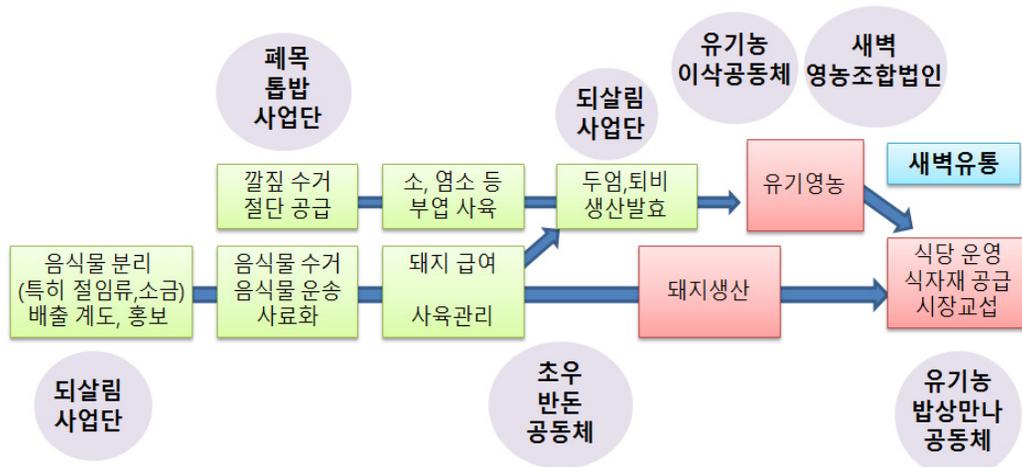
택배로 배달하고, 전북 도내 7개 (노인)복지관에 공급하고, 그리고 일부는 시장 유통을 하게 됨

<그림 3-1> 사회적기업 새벽의 새벽유기농만나 식당 전경



- 남원자활의 지역순환영농의 철학은 자활공동체 '초우반돈'(草牛飯豚: 소는 풀로 키우고 돼지는 남은 음식물로 사육)의 이름으로 단적으로 나타남
- 일정 정도 지역 순환 영농 시스템을 만든 뒤 현재는 지역 내 음식물 쓰레기를 더 많이 소화할 수 있도록 대규모화를 추진하고 있음. 이를 위해 낙엽을 깔짚으로 쓸 수 있도록 폐교 부지를 확보하여, 가공 시스템을 만들어 감
- 지자체와 관계에도 적극적으로 임하여, 2012년 11월에 남원시와 음식물의 농업적 재활용과 남원의 유기적인 물질순환영농을 위해 노력하는 협약서를 체결하고, 협력적 사업을 이어나가고 있음

<그림 3-2> 남원지역자활센터 지역순환 영농 흐름도

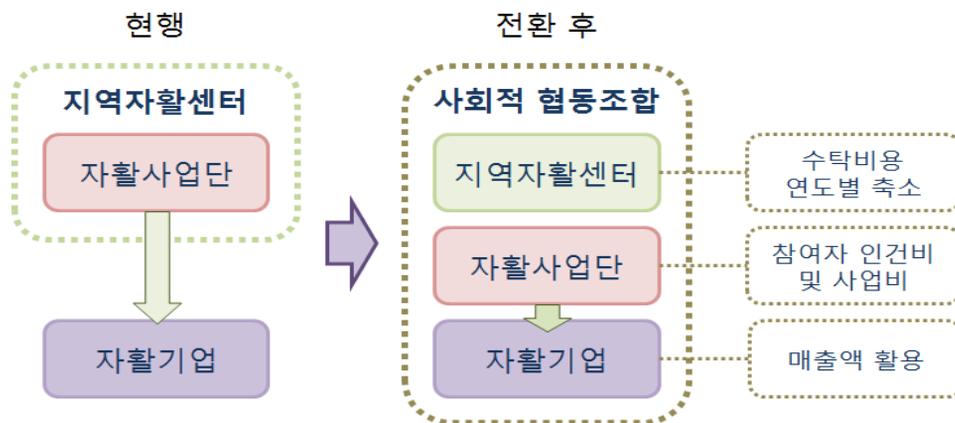


자료 : 사회적기업 새벽(2012). 『시민·공무원 함께! Slow life, 흙집 누리기』.

○ 성과와 보완점

- 이러한 성과들을 인정받아 2012년도에는 보건복지부에서 실시하는 「지역특화형 자활사업」에 공모하여 「남은음식물 폐기 제로화 사업」이 우수 자활사업으로 선정되어 국비 319백만원을 지원 받음
- 2014년 10월에는 보건복지부 주관 유형 및 기능 다변화사업 시범공모사업에 응모하여 「유형 다변화사업 시범기관」으로 선정되기도 함. 시범사업을 통해 2개월간 초기 컨설팅을 지원받은 뒤 2015년 1월부터 본격적인 시범사업을 추진하며 사회적협동조합으로 전환할 계획
- 사회적협동조합을 통해 지역자활센터가 직접고용을 통하여 지속가능성을 확보할 수도 있고, 기 배출된 자활기업과의 공동사업으로 규모의 경제를 이루어 좀 더 안정적인 사업을 전개할 수 있다는 장점이 있음

<그림 3-3> 지역자활센터의 사회적협동조합 전환 모형



자료 : 보건복지부(2014). 『지역자활센터 유형 및 기능 다변화 시범사업 계획』.

- 다만 조직의 전환에 따른 종사자의 고용불안, 생소한 사업전개 방식에 대한 두려움 등의 해결되지 못한 문제 존재
- 더욱이 남원의 경우 오랜 시간 공동체 기반을 다져오긴 했지만 협동조합 방식으로 소유와 운영을 공동으로 한다는 것은 생소하면서도 쉽지 않은 부분으로 일정 기간 갈등과 진통도 예상되는 부분임
- 이러한 문제에도 불구하고 지역의 다양한 사업들을 연계시키며 지역 내 순환경제 시스템을 구축하며 지역공동체를 적극적으로 복원하며 기업화하고 있다는 점에서 시사점이 높음

Key point [떼알 응집시스템의 구현 과정]

농촌지역 사회적경제의 시작점은 주곡과 양념류였다. 시장에서 팔자가 아닌 우리부터 먹자로부터 시작했고, 영농주체 단위의 자급자족 기반을 마련하고자 했기 때문이다. 또한 농사의 필수요소인 거름 마련을 위해 주위에 널려 있지만 제대로 활용되지 못했던 썩는 물질을 적극 활용하고자 했다. 도시의 음식물 쓰레기 분리부터, 낙엽, 마른풀, 잡목 등을 꾸준히 수거하여 가축 깔짚 또는 땀감으로 재활용하여 잿거름을 확보해 갔다. 마지막으로 급식 식자재유통, 식당, 매장 등을 통해 화폐소득으로도 연결될 수 있도록 했다. 다만 처음부터 유통과 화폐취득에 중심을 두지 않고 버려지는 것을 다시 이용하며 지역의 자급일터를 만들고자 했다. 순환고리를 만들면서도 다양한 노동을 만들어냄으로써 지역사회 복원 틈새에 맞는 맞춤형노동일 자리를 창출해냈다. 이를 통해 모래알처럼 개별화되어 있던 과정들과 자원들이 떼로 얽히며 떼알 응집시스템이 만들어질 수 있었다.

□ 농촌지역 순환경제 네트워크 : 옥천⁹⁾

○ 배경 및 필요성

- 옥천의 사회적 기업, 협동조합, 마을기업을 묶어서 지역의 사회적 경제를 만들어 순환경제를 만들려는 차원에서 순환경제 네트워크가 구축
- 이를 통해 지역의 돈이 내부에서 순환되는 자급경제 공동체를 만들고자, 순환경제와 공동체를 연결시키는 작업 수행
- 순환경제는 옥천 내에서 생산된 농산물이 옥천 외부로 나가는 것이 아니라 내부에서 소비될 수 있는 구조를 만드는 것으로, 이를 위해 옥천 내의 가공식품 매장 역시 옥천의 농산물을 소비할 수 있도록 함
- 빵을 만드는 옥천의 장애인 자활센터가 옥천에서 재배한 우리밀을 구매하는 방식으로 사업 수행
- 공동체는 옥천의 사회 생태계에서 비어 있는 곳을 찾아 새로운 사업을 열어주면서 순환과 공생의 생태계를 만드는 것으로, 옥천 내의 다양한 자원들을 연계하는 역할 수행
- 지역사회라는 기반 내에 주민들 사이에서 지역의 필요를 공론화하고 서로 이용할 수 있도록 합의 구조를 만드는 것으로, 단순한 정부 지원이나 활동 정보를 공유하는 것을 넘어서 공론화와 합의를 이끌어내고자 함

○ 구성원

- 옥천살림영농조합이나 장애인 자활센터 '자연당', 청소업체 '새로이크린', '새로이건축' 등의 사회적경제 기업들을 묶어냄
- 또한 사회적경제 기업뿐 아니라 사회서비스기관, 자원봉사센터, 자활센터, 다문화가정지원센터, 장애인자립지원센터, 취업지원센터, 옥천군 공무원, 지역

9) "사라진 코뮌 다시 세우자", 한겨레21(2014.2.26) 참조

- 시장 대표, 대안학교까지 옥천 사회를 구성하는 주체가 모두 구성원이 됨
- 구성원들의 네트워크가 탄탄히 구축될 수 있도록 3년 동안 한 달에 한 번씩 회의를 하며 서로를 알아가며 공동 사업을 모색함
- 옥천군 내부 월 100만원 미만 소득자가 3분의 1을 넘는데 개별 사회적 경제기업이 이런 부분을 모두 건드려주지 못함. 옥천순환경제공동체는 다양한 계층과 그룹들을 연계해서 지역사회의 비어 있는 곳을 찾아서 연결망을 촘촘히 만들려 함

<그림 3-4> 옥천순환경제공동체 창립총회 (2013년 11월)



○ 형성과정

- 1989년 <옥천신문>이 주민 222명이 출자해서 국민주로 만들어짐. 지금도 유료 독자 수가 4천 명가량으로, 옥천의 가구 수 2만 중 주민 20%가 구독을 하며 25년간 옥천 주민의 연계점이 되어 옴
- 1990년 옥천군 농민회가 생겨 꾸준한 활동으로 2000년대 초반에는 지역연대 활동이 이루어지며, 농업발전위원회가 설립됨. 농민들이 참여하는 '옥천군 농업발전위원회 조례'가 제정됨. 이러한 방식으로 농민들의 힘으로 '농업발전조례', '학교급식조례', '옥천푸드지원조례'를 만들어옴
- 안남면 배바우 마을에서 시작된 주민자치운동으로, 주민 스스로 마을의 발전을 의논하는 주민평의회인 지역발전위원회를 만들어냈고, 도서관과 어머니학교 등 문화운동으로, 안남면을 넘어 대청호 상류보호운동으로까지 이어짐
- 이러한 흐름이 이어지며 2008년에 옥천살림영농조합이 만들어졌고, 친환경 쌀로 시작해서 양파와 감자 등으로 품목이 늘어나며 22개 품목이 만들어짐
- 순환경제로서 두부공장을 세워 학교 급식으로 제공함

○ 사업내용

- 로컬푸드운동을 통해 전체 물품의 20%를 옥천 내부 순환하며, 옥천살림 영농조합을 중심으로 지역농민들이 순환경제 흐름을 만들
- 옥천순환경제공동체 내부 ① 기획, ② 홍보, ③ 공동체 활성화, ④ 지역사회 공헌의 4개 분과로 운영됨. 기획 분과는 지역자원 조사, 홍보분과는 지역 소식지 발행, 공동체 활성화 분과는 필요한 사회적 경제기업 육성, 지역사회 분과는 지역사회에서 필요한 사업 운영 등을 수행
- 탑다운 방식이 아닌 기초부터 관심 있는 사람들이 모여서 논의하고 그 기반을 넓혀 기존 단체들과 연계해주는 역할을 옥천순환경제 공동체가 수행

○ 성과와 보완점

- 지역사회를 복원하는 순환경제를 목적으로 하는 공동체를 구성함. 사회적 기업이나 협동조합만의 네트워크가 아니라 지역 사회의 구성원들이 모두 사회적 경제 틀 안에 들어올 수 있는 보다 폭이 넓은 지역공동체를 복원하는 시도로 의미가 있음
- 앞서 남원의 경우에서처럼 농촌 지역이 자원 결핍의 필요성과 시너지 효과가 크기에 이러한 순환경제와 공동체의 연계가 지역 구성원 및 단체들에게 큰 의미로 다가올 수 있음
- 주민들의 자발적 참여로 지역사회 전체가 학교가 되어 지역에서 공부하고 지역에서 일자리를 찾아 지속 가능한 순환적인 삶의 생태계가 구축될 수 있음. 더불어 다른 지역에 비해 관주도나 외부 주도가 아닌 지역 농민들이 직접 움직여서 이루어낸 로컬푸드 운동임
- 다른 지역공동체와 마찬가지로, 옥천의 경우에도 오랜 시간 관계가 형성되어온 역사와 문화적 기반이 있었기에 가능한 구조였음. 이러한 촘촘한 관계망 형성을 도외시하고 외적인 부분만을 그대로 도입할 때 어긋날 수 있음

Key point [옥천 회의과정의 특색]

옥천에서 다른 지역에서보다 비교적 수평적이면서도 다양한 집단들이 참여한 순환경제시스템이 형성될 수 있었던 데는 사업을 중심으로 하지 않고, 관계를 중심으로 논의를 이어간 것이 컸다. 서로를 알아가며 관계를 만들어가고, 그 안에서 다시금 함께 할 수 있는 것을 모색했다. 사업을 전면에 내세운 가운데 조직을 구성하기보다 이러한 관계 중심적 공동체 형성이 옥천 회의과정의 특색이며 이는 다음 옥천순환경제공동체 창립 1주년 소식 글에서도 잘 드러난다.

“옥천순환경제공동체 모임을 만들기 전에 1년 넘게 매월 모임을 가졌을 때 그 때 가장 필요하고 모아졌던 의견이 뭐였냐 하면요. 옥천에 뭐가 있는지 잘 모른다는 거였어요. 서로가 서로를 잘 몰랐던 거지요. 이걸 굉장히 중요한데요. 뭘 알아야 관계를 트고 인연을 맺고 이용을 하거나 친구가 되거나 하지 않겠습니까? 옥천에 다양한 사람과 모임, 상품과 서비스를 소개해주고 싶습니다. 그래서 ‘옥천에 사는 즐거움’을 느끼게 하고 싶었지요.”(옥천사람들(2014.11.3), “11월은 옥천순환경제공동체 창립 1주년입니다”, 「옥천이야기」)

2. 국내사례 : 도농복합형

□ 국내 도농복합형 사례 : 공동교육 부산 금성초등학교, 유통중심 완주 로컬푸드

- 부산 금성초등학교의 경우 도농복합에서 쉽게 생각할 수 있는 농업 중심의 사업과 달리 지역의 환경적, 문화적 자원으로서의 어메니티(Amenity) 자원을 활용하여 교육을 매개로 지역공동체가 활성화되었다는 점에 주목할 필요가 있음
- 특히 최근에 마을과 학교가 결합하여 지역공동체 복원운동이 활발히 일어나고 있다는 점에서 본 사례를 토대로 경기도의 도농복합 지역에 학교라는 새로운 지역 플랫폼을 기반으로 교육문화공동체를 활성화하는 방안을 모색해볼 수 있음
- 완주 로컬푸드의 경우 이제는 전국적으로 매우 유명해진 사례이나, 도농복합에서 사회적 관계망으로 성공할 수 있는 전형적인 경로를 잘 보여주고 있기에 이를 보다 심도 깊게 살펴보며, 경기도에 적용할 수 있는 방안을 모색하고자 함

□ 공동 교육 : 부산 금성초등학교

○ 배경 및 필요성

- 금성교육문화협동조합은 부산의 금성초등학교 학부모이자 지역주민인 구성원들이 조합원이 되어 “실천하는 배움으로 웃음꽃 피는 마을문화를 창조” 한다는 비전으로 교육문화사업을 하는 협동조합¹⁰⁾
- 금성교육문화협동조합의 기반이 된 금성초등학교는 부산 북구와 금정구 사이의 산자락에 위치한 ‘도심안의 시골’ 학교
- 가장 큰 필요는 “학부모들의 문화 활동에 대한 욕구”로, 특히 자녀교육을 위해 전입한 경력단절 여성들의 욕구가 지배적
- 두 번째로 아이들을 함께 기르고자 하는 필요 또한 중요하게 작용함. 일찍이 공동체 교육을 강조한 학교 문화 속에서 그러한 필요는 더욱 성숙되었음

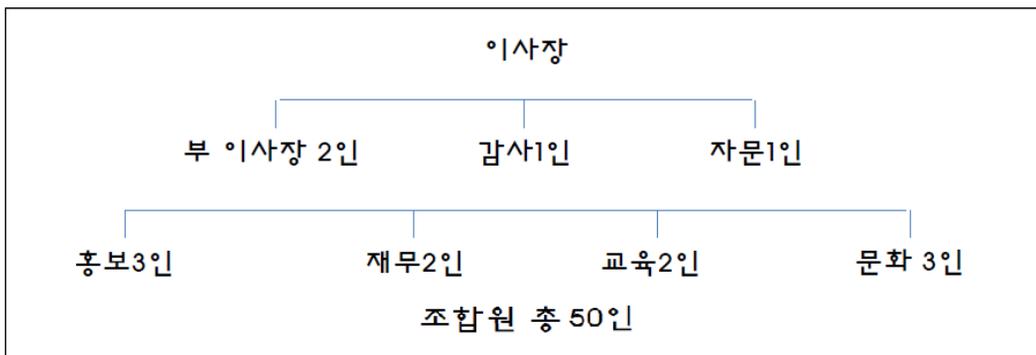
10) 금성교육문화협동조합에 대한 사례조사는 위해 2014년 12월 29일 본 연구진 중 1인이 실무책임자로서 기획하고 진행한 <서울시 학교협동조합 설립교육>에서 김도연 금성교육문화협동조합의 이사장이 “금성교육문화협동조합 사례 발표”라는 제목으로 강의한 내용을 주요 자료로 활용하였다. 그리고 강연 이후 대화 속에서 자연스럽게 이루어진 반구조화된 인터뷰도 활용하였다. 다만 강연 및 인터뷰만이 아니라 관련한 1, 2차 자료(신문기사, 공문서, 잡지글) 등을 통해 인터뷰 내용을 검증하고자 하였다. 이하 특별히 별도의 인용을 하지 않은 경우 따옴표를 통한 직접인용은 김도연 이사장의 강의나 인터뷰를 의미한다.

- 그러던 중 2013년에 2014년부터 돌봄이 무기 계약직으로 전환된다는 소식이 조합 설립의 결정적 계기로 작용하여, 교사들의 처우도 떨어지고 학생들에게 제공하던 친환경식품의 제공도 힘들어 질 것이라고 생각한 학부모들이 차라리 직접 돌봄과 방과후 프로그램을 진행해보는 것이 어떻겠는가라고 생각하여 추진

○ 구성원

- 2004년 학생수가 46명까지 떨어져서 폐교 위기에 있었지만¹¹⁾ 2006년 혁신학교 모델로 지정되고 의욕적인 교사들과 함께 공동체 교육을 실천하면서¹²⁾ 학생 수도 121명까지 늘어나게 됨
- 이후 전학 희망자가 증가하면서 학교 측에서는 학교가 지역과 소통하는 공간이 되어야 한다는 원칙하에 2008년부터는 실제 전입한 경우에만 전학을 받아들였고 학부모이자 신규 이주민이 늘어나게 됨
- 이러한 공동체 교육이 중심이 된 마을 주민이 기반이 되어 지역교육경제 공동체 형성
- 협동조합 감사의 경우도 공교육을 바로 세워 보겠다는 생각으로 9년 째 준비하고 있는 대안학교 연구교사
- 조합원은 총 50명으로 다음 그림과 같이 역할 분담

<그림 3-5> 금성교육문화협동조합의 조직도



자료: 금성교육문화협동조합 내부자료

○ 형성 과정

- 2013년 4월에 발기인을 모집하고 목요일에 정기회의 개최

11) “마을과 학교 소통하는 곳에 ‘혁신학교’의 미래가 있다 - 산성마을 금성 초등학교에 가보니”, 부산일보 (2014.7.2.). <http://news20.busan.com/controller/newsController.jsp?newsId=20140702000027>

12) <http://gumseang.es.kr/>

- 마을이다 보니까 거의 매일 만나며, 매주 1회 회의한 이후에 한 사람이 맡아서 그 책을 읽고 와서 일일 선생님께서 설명해 주고 함께 토론 수행
- 돌봄 관련 기관과 지역학교들을 살펴보고 경험 축적하여 협동조합 설립을 준비하였으며, 구체적인 과정은 다음과 같음

<표 3-2> 금성교육문화협동조합 설립과정

	일자	내용
1	2014.03.	협동조합 발기인 모집
2	2014.05.22.~08.22	제1기 도시농업전문가 과정 연수(3명 연수)
3	2014.06.12.	협동조합 강연 <장유성_부산시협동조합시민협의회 대표>
4	2014.06.14.~15.	전국마을신문만들기 워크숍 참가 및 교류약속
5	2014.06.26.	금성교육문화협동조합 총회
6	2014.07.01.~09.30	숲밧줄놀이 지도자과정 연수(19명 이수)
7	2014.07.15.~07.18	제2기 협동조합 비즈니스 스쿨 연수
8	2014.08.14.	협동조합 설립등기
9	2014.09.01.~09.10	원탁토론회 사전설문조사 실시
10	2014.09.26.	원탁토론회 개최 <주제: 소통방법 및 구체적 사업내용>
11	2014.09~11	제3기 도시농업전문가 과정 유치 및 연수(7명 이수, 합계10명 이수)
12	2014.09~12. - 2014.09~12. - 2014.10.08. - 2014.10.29. - 2014.11.07. - 2014.11.08. - 2014.11.20.	방과후교육 사업 진행 (사업명: 금정산하늘숲학교- 숲밧줄놀이, 자연미술) 금성초등학교 전 학년 방과후 수업 실시 부산솔빛학교 & 금성초 1,2학년 통합 숲체험프로그램 실시 부산솔빛학교 & 금성초 5,6학년 통합 숲체험프로그램 실시 포구나무어린이집 유아프로그램 실시 백산초등학교 주말 가족프로그램 실시 명덕초등학교 초등 숲체험 프로그램 실시
13	2014.10.03.	조합원과 함께 하는 '동래읍성 역사탐방'
14	2014.10.08.	사회적협동조합 설명회 참석
15	2014.10.23.	금성초 예술꽃축제 숲밧줄, 자연미술 사진전 및 예코백전시
16	2014.10.27.	상생문화축제 기획단 '난리단' 결성 및 모임
17	2014.11.12.	기부문화활성화를 위한 부산시민원탁토론회 참석
18	2014.11.22.	마을상생문화축제 개최 33

○ 사업내용

- 방과후 사업을 중심으로 하기에 교육서비스 및 인력양성, 교사파견이 주 사업
- 밧줄을 재료로 자연 그대로의 나무들을 이용하여 밧줄구조물을 설치하고 놀이하는 활동 숲밧줄놀이, 자연을 해치지 않고 자연으로 다시 돌려보낼 수 있는 미술활동 자연미술(LAND ART), 아이들 스스로 생태텃밭에서 제출

작물을 심어보고 길러보며 자연생태순환을 자연스럽게 배우는 과정인 지렁이농부교실 등 자연과 어울리는 방과후 교육 진행

<그림 3-6> 주요 교육영역



자료: 김도연 (2014)

- 본 사업 이외에도 네트워킹도 큰 비중을 차지하여, 마을 조직과 협력 및 교류를 하며 마을 전체 조직을 연결하는 역할을 통해 지역연결망 역할 수행. 이를 위해 마을 홍보관 개소도 준비 중으로, 마을 내부 조직뿐만 아니라 마을 외부 조직과도 지속적으로 교류하고 다양한 홍보 진행 중

○ 성과와 보완점

- 새롭게 전입해온 이주민과 원래 농업을 하며 지냈던 원주민이 갈라져 있었던 상황이 학교와 교육을 매개로 연결이 되고 있음. 이 가운데 교통이 불편하고 각종 편의시설이 부재했던 불편한 환경은 도시 근교의 천혜 교육장으로 변모됨
- 마을 안의 다양한 인적 자원들을 협동조합을 통해 연계하고 있음. 또한 금성산성이라는 지역적 환경을 활용하여 문화와 역사 교육을 병행하고 있음
- 금성산성이라는 지역 브랜드를 만들어가며 상호 신뢰와 지역공동체 복원을 꾀하고 있음. 초기 단계이기에 아직 시행착오도 많이 있고, 구성원간의 결집에 있어 부족한 부분도 있지만 도농복합에서 학교가 매개가 되어 상호 연계가 되고 있다는 점이 주목할 부분임

Key point

[지역공동체가 결사체로만 남지 않고 온전한 공동체로 형성되기 위한 방안]

많은 경우 지역공동체는 지역 주민들을 모두 포괄하지 못하고 일부 주민들만의 결사체로 남아있다. 금성교육 문화협동조합 역시 이러한 고민을 많이 했다. 특히 금성 초등학교가 혁신학교로서 성장해가면서 새롭게 이주해 온 이주민과 원래 그 지역에 살았던 토착민들 간의 분절을 줄이기 위해 많은 노력을 기울였다. 협동조합이 이러한 이주민과 토착민의 연결고리가 될 수 있도록 했다. 다음은 이러한 노력에 대해 얘기한 이사장의 말이다.

“우리가 지역을 기반으로 하다 보니 마을분들과 소통이 많다. 처음에 협동조합을 한다고 하니까 마을 분들이 향의를 하기도 했다. 너희가 뭔데 금성이라는 이름을 넣냐는 얘기였다. 그런데 많이 도와주세요 했더니 많이 도와 주셨다. 지역의 00위원으로 이름도 넣어 드렸다. 또한 함께할 수 있는 부분들도 넓혀갔다. 시골이다 보니 유품정리도 있고 소소하게 농사도 많이 하신다. 그런 것들을 저희 매장에 와서 판매할 수 있도록 했다. 오후는 아이들이 와서 공부를 한다면 오전시간에는 물건을 어르신들이 가져다 놓으면 판매를 해 드릴게요 라고 했다. 공동구매도 같이 진행했다. 얼마 전에는 고무장갑을 공동구매를 해서 원래 1천 8백원에 사던 것을 천원에 사서 같이 분배했다. 이렇게 작은 혜택들, 참여의 기쁨을 함께 누릴 수 있도록 노력했다. 함께하는 폭이 넓어지고 교류가 활성화되면서 마을의 관계가 바뀌어가고 있다”

□ **유통연계 : 완주¹³⁾**

○ **배경 및 필요성**

- 완주군은 전체 9,700여 농가 중 1ha 미만 농가가 6,200농가(72.8%)이며, 65세 이상 고령농이 36.5%에 달하고 있어 영세 고령농의 생산적 복지를 통한 삶의 질 향상이 중요한 화두
- 이들 중 68%가 자가소비로 생산물을 소비하고 있었고, 시장에 내놓을 만한 규모 있는 대표작물이 없어서 농가소득이 불안정할 수밖에 없는 지역
- 이러한 고령화와 실업 등으로 발생하는 공동체 붕괴의 문제를 해결하기 위해 2007년부터 자체적인 마을공동체 활성화 사업 시작
- 완주군이 지역농정 혁신 정책을 고민하며 스스로에게 던졌던 질문은 다음의 여섯 가지. ① 소수의 시장 지향적 상업농만으로 지역농업은 유지가능한가? ② 수요에 부응한 기획생산을 하게 할 수는 없는가?(생산-유통의 간극 해소), ③ 책임 있는 유통시스템은 어떻게 가능한가? ④ 중소농, 고령농의 정책소외를 어떻게 극복할 것인가? ⑤ 농민가공을 통한 부가가치 증진을 촉진할 수 있는 방법은 무엇인가? ⑥ 농촌마을 및 지역사회의 통합을 어떻게 이룰 것인가?
- 농촌 마을기업을 비롯해 다양한 지역공동체 영역에서 적극적 생산이 이루어 지더라도, 물품이 유통·판매되지 않는다면 지역경제가 확대될 수 없기 때문에 지역 내의 새로운 사회적 경제 유통의 중심형 모델을 만들어야 하는 상황
- 이러한 고민 속에서 위기의 지역농업을 구하며 다수의 소농을 살리면서 도시 소비자에게 안전한 적정가격의 농산물을 제공할 수 있는 ‘로컬푸드’에 주목

13) 임정엽(2014). “로컬푸드를 통한 도농간 협동경제모델 구축”

- 즉 고령소농, 다품목 소량생산체계, 근교농업의 특성을 단점으로만 보지 않고 장점으로 살려, 전략품목의 규모화를 특징으로 하는 시군유통회사 모델을 지양하며 완주군만의 신개념 로컬푸드 유통시스템 구축을 추진

○ 구성원

- 주된 구성원은 생산 측면에서의 농가. 완주군은 소농 중심의 1,500여 농가를 작목반으로 조직화함. 이를 위해 1년이 넘는 시간을 매일 저녁 마을사랑방 좌담회를 조직, 재배가능 면적과 품목을 조사하고 출하방법 등을 교육하고 토론
- 조직화는 가장 시급한 도움을 필요로 하는 그룹에 초점을 맞춰 진행함으로써, 주로 자기소비 또는 농업소득이 없는 고령농이 중심
- 마을 및 지역공동체 단위 공동생산을 장려하여 두레농장을 통해 농촌노인 일자리 창출, 공동 식사 통한 건강 증진, 귀농 귀촌자 연차록에 기여
- 농가 못지않게 주된 사업의 핵심 주체는 'CB센터'. 'CB센터'는 20개의 마을사업과 40개의 커뮤니티비즈니스를 합한 60개의 소셜 비즈니스를 관리
- CB센터를 중심으로 완주군에서는 2009년부터 2012년 동안 140개의 소셜 비즈니스 조직을 육성
- 이 가운데 마을사업은 100개소이며, 마을 보다 넓은 공간적 범위에서 구성원이 참여하거나 시장을 지향하는 커뮤니티비즈니스는 40개소가 설립
- 현장의 마을공동체와 커뮤니티비즈니스조직을 위해 다양한 자원을 결합시키고 있는데, 중앙정부의 지원뿐만 아니라 대기업의 사회적 책임경영과 연계된 자원, 다양한 정책 지원센터의 사업, 완주군의 자체예산 등을 결합

○ 형성 과정

- 시작은 2007년 하반기 희망제작소에서 실시한 일본 커뮤니티 비즈니스 단체장 연수로, 이를 기점으로 '커뮤니티 비즈니스' 구상이 본격화
- 희망제작소와 함께 '신택리지 프로젝트'를 진행¹⁴⁾ 2008년 7월부터 2009년 5월까지 완주군의 자원·자산 총조사를 실시해 445개 자원을 발굴하고 66개 사업모델을 선정하고, 이를 추진하기 위해 별도의 재단법인을 설립
- 2008년 8월에는 위와 같이 '완주군 농업농촌발전 5개년 계획: 약속 프로젝트' 수립. '약속 프로젝트'는 △생산혁신 △유통혁신 △부채대책 △농촌활력증진 △노인복지 등 5대 분야에서 12개 시책을 담고 있으며, 이를 위해 2009년부터 매년 100억원씩, 5년 동안 총500억원을 자체 준비에서 지출한다는 계획

14) "지방자치가 우리 삶을 바꾼다_2", 목민관클럽(2014.4.25)

<표 3-3> '완주군 농업농촌발전 5개년 계획 : 약속 프로젝트' 세부시책

분야	세부시책	비고
생산혁신	· 조사료의 기획생산 · 축분퇴비화	순환농업실현
유통혁신	· 로컬푸드형 유통회사 설립 · 영세농가 농산물 순회수집 · 대기업 종사자 대상 금요장터	로컬푸드중심 유통
경영회생	· 농가경영회생기금 조성 (5년간 100억) · 경영회생을 위한 컨설팅	부채농가 경영회생
농촌활력증진	· 도농교류 거점마을 100개소 조성 (파워빌리지) · 체험마을의 통합관리를 위한 도농교류센터 설립 · 커뮤니티비즈니스 연계 추진	체계적 농촌개발
복지혁신	· 현장밀착 서비스를 위한 8272민원기동반 설치 · 농촌노인복지형 두레농장 조성	전달체계 확립 생산적복지

- 2008년 12월에는 전국 최초로 기획관리실에 커뮤니티비즈니스(CB) 전담부서를 신설하고, 이듬해 6월 CB육성 조례를 제정
- 2010년 민선 5기 출범에 맞춰 농촌활력과를 신설(6월)해 일괄 지원체제를 구축하고, 고산면의 한 폐교를 리모델링해 완주지역경제순환센터를 조성하는 등 본격적으로 CB 사업 시작
- 특히 주민리더와 지역농협 조합장, 민간전문가 등이 이사로 참여하는 독립적인 중간지원조직으로 '완주CB지원센터'(재단법인) 설립
- 신탁리지 프로젝트를 통한 지역자산 전수조사, 2010년 완주CB지원센터와 로컬푸드센터 설립 등으로 토대 마련 후 2012년 4월 용진농협에 국내 최초로 로컬푸드 직매장 오픈. 280㎡의 소규모 매장이었음에도 불구하고 첫해에만 25만여명 방문으로 59억원의 매출 달성. 6월에는 농협과 공동출자한 농업회사법인 '(주)완주로컬푸드' 설립
- 완주로컬푸드는 2012년 10월 인근 전주시에 로컬푸드 직매장 2호점을 열었고, 2013년 7월에는 모악산에 '모악산 로컬푸드 해피스테이션'도 개장

○ 사업내용

- 생산 외 주요사업은 가공사업으로, 현재 완주군에 추진 중인 약 104개의 마을사업은 마을의 주어진 예산범위 내에서 다양한 사업들을 펼치고 있으며 장류, 밀반찬, 두부, 콩나물과 같은 각종 가공식품 생산거점으로 상호 연계
- 특히 직판장이 활성화되면서 두부 만드는 마을만도 7개소에 달하며, 죽염된장, 콩물 등 주민의 아이디어에서 비롯된 신상품들도 소비자로부터 좋은 반응 획득
- 특이한 점은 마을사업들이 종횡으로 상호 연계되며 그물망의 효과를 보인다는 것으로, 마을사업은 두레농장 단계부터 파워빌리지, 마을공동체회사(농식품부)의

- 단계를 거처나감. 또 다른 축으로는 로컬푸드뿐 아니라 농산물 가공, 도농교류, 농촌체험, 도시민 유치 등의 각기 다른 사업형태들로 다각화 됨. 이는 앞서 남원의 일련적인 선순환 구조와는 또 다른 지역공동체 기반 연계사업 형태
- 무엇보다 핵심은 ‘얼굴이 있는 먹거리’로서의 로컬푸드 직매장으로 바로 관계시장을 형성. 연중 360일 가량 열리는 상설 직판장은 다양한 로컬푸드 관계형 시장 중 가장 큰 순환 경제 효과 창출
 - 농가입장에서는 매일 매일 무엇인가를 납품할 수 있도록 생산품목과 작부체계를 전환함으로써 꾸준한 소득을 올릴 수 있고 소비자들도 생활권 가까이에서 언제나 로컬푸드 구입이 가능해서 만족도 향상

Key point [관 중심이 아닌 주민 중심의 리더십 형성 진행 과제]

관 중심으로만 이루어질 경우 하드웨어 중심의 농업 유통 시스템으로 흘러갈 수 있다. 농협과 지자체 등이 주도하는 중대형 매장이 중심이 되어 단기적 성과에 급급할 경우 로컬푸드가 뿌리내리기 어렵다. 완주의 경우 장기적인 관점에서 생산자와 소비자간 자율적 연대가 형성되고 신뢰 회복, 관계 회복, 공동체 회복이라는 로컬푸드 사회경제적 가치사슬을 형성하려고 했다. 또한 지역농정이 추진 주체가 되는 민관거버넌스를 구축하고자 했다. 임정엽 전 완주군수는 이러한 특색을 “지방자치는 ‘해주세요’가 아니라 ‘합시다. 우리가 하겠다’고 해야 한다”라는 말로 상징적으로 표현한다.

다만 완주의 경우에도 민간 역량이 성숙되지 않은 가운데, 관주도로 추진되어온 점이 있었다. 그리고 이를 보완하기 위해 민간중심의 전문운영조직 정비작업을 해왔다. 예를 들어 2010년 5월에는 건강밥상꾸러미사업의 추진주체로 ‘완주로컬푸드영농조합법인, 건강한 밥상’을 발족해 마을공동체사업을 추진 중인 리더와 주민들이 중심이 될 수 있도록 했다. 2012년 10월에는 고용노동부인증 사회적기업으로 선정되었고, 다양한 지역사회단체들과 협약을 체결하며 성장해갔다. 완주가 주민중심 리더십을 구현했다고 보기는 어려울 것이다. 완주군수가 바뀐 가운데도 계속적으로 성과를 이어갈 수 있을지 지켜보는 단계이다. 그럼에도 중요한건 로컬푸드의 성공에서 농민과 소비자가 주도적으로 바뀌어야 하고, 이 과정에서 주민이 중심이 되어야 성공할 수 있다는 것이며, 이는 아래 인용한 기사에서도 잘 드러난다.

변화의 원동력은 결국 농민 자신이다. “로컬푸드 직매장이 성공하려면 첫째도, 둘째도, 셋째도 답은 하나”라고 이종진 차장은 말한다. 무엇보다 농민 스스로 바뀌어야 한다. 소비자 또한 예외는 아니다. 채소값 비쌀 때는 직매장을 찾았다가 값 떨어지면 대형마트로 다시 발길을 돌리는 식이어서는 곤란하다. 결국 농민들은 ‘한탕’의 유혹을, 소비자는 ‘헐값’의 유혹을 이겨내야 한다는 얘기다. “이는 결국 명분의 문제요, 가치의 문제다”라고 용진 농협 김양수 지도상무는 말한다. 대형마트에서 싼값에 쇼핑하는 맛에 취해 인근 상권, 나아가 자기 발밑이 무너지는 것을 방임할 것이냐, 아니면 잠시 손해를 볼지라도 로컬푸드 직매장을 이용함으로써 지역 농가를 살리고 우리 가족의 식탁도 안전하게 지킬 것이냐. 다 같이 가치 판단을 할 문제라는 것이다(“눈앞의 이익 대신 ‘가치’를 택했다”, 시사인(2013.1.8).

○ 성과와 보완점

- 완주군 로컬푸드 직매장은 고령 농민들에게 판매비용은 현저히 낮추고 소득은 매달 상당액을 통장에 입금하는 형식으로 보장해줬다는 점에 가장 큰 의의
- 결과적으로 단순히 지역의 농산물을 판매하는 것이 아니라 소외되어온 가족농과 고령농을 살려 농촌의 공동체를 되살리고 지속가능한 농촌사회를 만들고자 함
- 다만 이러한 외형적 성과만을 보고, 형식적으로 따라하는 이식과정은 성공하기 어려움. 먼저 로컬푸드는 결국 신뢰를 통한 관계의 회복이 중심이기에 안전을

최우선으로 관리시스템을 구축해야 함

- 이를 위해 잔류농약검사를 비롯해 토양, 수질검사 등 일련의 생산 및 유통단계 안전성 관리시스템 구축에 많은 자원을 투입. 또한 가공식품의 경우 가공식품에 대한 안전성, 위생 등 주민들의 이해수준이 높지 못하므로 기술수준 제고, 제조허가 획득문제, 안정성에 대한 교육을 꾸준히 해야 함
- 하지만 무엇보다 중요한 것은 오랜 시간 공을 들여 형성한 '관계망'. 로컬푸드는 시작도, 과정도, 결과도 '생산자와 소비자의 신뢰와 연대'에 뿌리를 두고 있으며, 이러한 관계가 제외된 직거래가 로컬푸드로서 성공하기는 어렵기 때문

3. 국내사례 : 도시형

□ 국내 도시형 지역공동체 사례 : 도시농업, 마을문제 해결 공동체 및 교육경제공동체

- 베이비붐 세대(1955~64년생)의 은퇴 이후 삶에 대한 문제는 점차 커져가고 있으나 사회에서 마땅한 해결책을 제시하지 못하고 있음. 노원의 한신아파트 중심의 도시농업과 은평구의 역마을 협동조합은 이러한 은퇴세대가 자신의 생활에 맞는 일자리를 가지면서 경제적 활동과 함께 지역공동체로 복귀할 수 있는 연착륙 모델 제시
- 노원 한신아파트의 경우 아파트 옥상에 대규모 도시농업 텃밭을 형성함으로써 먹거리 확보와 공동체 생산을 통한 협업문화 정착 및 이웃 간의 공동체 복원을 실현하였음. 고령자들이 많이 참여하고 있으며, 식생활비 감소와 함께 아파트 공동체를 중심으로 도시농업 로컬푸드 시장을 형성하여 새로운 일자리를 창출해내고자 함
- 은평의 역마을 협동조합은 은평구시설관리공단의 역촌동 거주자 639구획의 우선주차 사업을 위탁받아 고령자들이 함께 공동 일자리를 창출하고 있음. 민간의 불만 요인이 될 수 있는 문제를 지역주민들이 직접 서비스 공급자로 나섬으로써, 지역에 밀착화된 서비스를 제공하고 불만요인을 감소하는 부수적 효과도 존재
- 경기도 성남의 복정고 교육경제공동체 사회적협동조합은 우리나라 최초로 교육의 3주체인 학생·학부모·교사가 참여한 학교협동조합 모델로, 다양한 학교문제를 해결하고자 성남시와 경기도 교육청, 한국사회적기업진흥원 간 업무협약을 통해 정책적으로 기획되어, 교육 3주체의 자발적 참여와 논의를 거쳐 사업과 조직 형성

□ 도시농업 통한 공동체 복원 : 노원 한신아파트¹⁵⁾

○ 배경 및 필요성

- 농업을 통하여 아파트의 공동체성을 복원하자는 생각에서 노원구의 한신아파트 도시농업 시작
- 공동주택 밀집 도시에서 옥상 텃밭을 통해 ① 기후변화에 대응: 안전 먹거리 확보와 도시녹화, ② 경작과정의 소통과 협동을 통한 마을공동체 복원, ③ 폐자원 재생 및 활용 가능성 향상이 목표
- 유휴지가 부족한 도심 속에서 노원구 한신 아파트 옥상을 활용하여 채소, 과일 등의 작물을 재배, 입주민들에게 수확의 기쁨을 주고 공동재배 등을 통해 사람 중심의 아파트를 만들어감

<그림 3-7> 한신아파트 도시농업 옥상 텃밭



○ 구성원

- 한신 아파트 30명의 주민이 초기 구성원이 됨. 도시농업 공동체 경제를 통하여 아파트 주민의 공동체성을 복원하는 역할을 톡톡히 함
- 텃밭에서 인사를 나누고 농업을 통하여 생명의 소중함과 기쁨을 느끼며 수확물을 이웃들과 함께 나누며 정을 나눌 수 있음
- 작물 재배에 직접적으로 참여하는 주민 외에도 수박 나눔 행사 등을 통해 층간 소음 등으로 대표되는 삭막한 아파트 문화를 개선할 수 있음

15) 도시농업-사회적경제포럼(2014) 및 관련 인터뷰 참조

- 이를 위해 <한신에코팜 안전규칙과 자율관리 규정>을 도입함. ① 지정된 위치에 텃밭 상자만을 사용하여 경작하고, 그 외에 개인적으로 물품, 상자 등을 임의 추가하지 말 것, ② 모든 공용 농기구 및 용품은 사용 후 세척하여 원위치에 정리하여 다음 사용자를 배려할 것, ③ 회원별로 배정된 농자재는 자신의 몫만을 사용, 경작하되 필요시에는 이웃에도 할애할 것 등 총 7가지의 규칙을 통해 상호 배려와 협동의 문화를 정착시킴
- 옥상출입으로 인한 소란 증가와 우범지역화에 대한 우려에 대해서는 연간 10회 이상의 교육과 안전규칙 및 관리규정의 자율적 확립을 통해 해결함. 또한 공금 및 지원 사업이 소수 참여자의 특혜로 소진된다는 비참여자의 불평에 대해서는 수박 나눔 행사 등 나눔의 실천과 이웃 간의 배려의식 함양을 통한 전체 공동체 복원을 통해 해결

○ 형성 과정

- 2012년 서울시-노원구 공동체 활성화 공모사업 지원 대상으로 선정되어 지원금 1천만원, 자체조달(공동체활성화기금) 250만원으로 '옥상텃밭 가꾸기' 사업 추진
- 2014년 서울시의 서울시-노원구 공동체 활성화 공모사업 970만원을 추가지원 받음
- 2년여 간의 성공적인 도시농업 재배를 실현했고, 2014년 11월 1일에는 노원구청에서 240명이 모여 <도시농업-사회적 경제 심포지엄> 개최

○ 사업내용

- 아파트 2개동 옥상 총 1200㎡(회원별 텃밭 800㎡, 시범경작 텃밭 400㎡)에 각종 작물을 재배해 왔음. 텃밭 상자 450개, 방수보호 PVC 바닥보호형 매트 600㎡, 토양재료와 관수방식 등의 시설물이 배치됨. 아파트 입주민 30여 세대가 참여해 고추, 오이, 호박, 상추, 썩갓 등 야채 1000포기와 수박, 참외 200본 등 다양한 작물 재배
- 아파트 옥상에서의 작물 재배를 위해 플라스틱 상자에 부직포를 깔고 배합상토에 묘종을 심어 재배하는 방식을 개발함. 오래된 아파트에도 옥상 무게에 부담을 주지 않는 형태로 2년 동안 자체 개발하여 무게는 줄이고 보습성, 배수성, 유기질 지속성은 높은 배합상토 이용
- 또한 옥상에 3000리터 물탱크를 설치해 빗물 저장 후 관수 공급함으로써 옥상에서도 싱싱한 과일과 채소 재배가 가능하도록 하여 자연순환 농법을 도시에 도입
- 마을공동체 사업, 도시농업, 도시농업 사회적 경제 포럼 개최로 확대 추진 중

○ 성과와 보완점

- 도시농업을 통해 도심 속 텃밭을 가꿀 뿐만 아니라 정신적 치유프로그램 역할도 하며 시민의 삶의 질 향상 가능
- 또한 도시농업을 통해 안전한 먹거리를 생산하고 지역 환경 보전 등과 연결하여 지역 내 선순환 경제 흐름을 만들 수 있음
- 서울시 민생경제과 도시농업팀에서는 2013년 기준 44만가구인 도시농업가구를 2020년엔 100만가구까지 늘린다는 계획을 세우고 있음. 이를 위해 서울시는 2012년 6월 '도시농업 원년'을 선언하고, 2014년을 도시농업 활성화 및 사후관리의 해로 삼았음
- 다만 이러한 흐름이 꾸준히 이어지기 위해서는 도시 농업에 특화된 재배기술의 개발이 필요함. 도시농업인들은 대부분 농업을 처음 접하기 때문에 쉽게 따라할 수 있는 도시농업 교육의 병행이 필수
- 또한 지역에 따라서 토양 오염이나 대기오염의 문제가 있기에 이에 대해 충분한 안전관리 체계 마련 필요

Key point

[마을 주민들 사이의 갈등을 줄이고 소통과 협동을 통해 공동체를 형성한 방법]

지역공동체의 초기 형성과정에는 항상 오해와 불신이 있고, 이러한 감정들이 차곡차곡 쌓여가며 갈등이 발생한다. 한신에코팜 역시 이러한 우려와 갈등들이 있었다. 특히 도시농업의 위치가 옥상이었기에, 옥상출입으로 인해 아래층에 사는 사람들이 소음으로 불편을 겪지 않을까라는 우려가 있었다. 또 보통 우범지역이 되지 않도록 옥상 문을 잠구어 두는 경우가 많은데, 이러한 부분이 잘 관리될 수 있을까란 우려가 많았다. 이러한 오해와 불신을 해결하기 위해 연간 10회 이상의 교육과 안전규칙 및 관리규정을 자율적으로 만들어갔다. 또한 공금 및 지원 사업이 소수 참여자의 특혜로 소진된다는 비참여자의 불평에 대해서는 수박 나눔 행사 등을 통해 나눔을 실천하고 이웃 간 배려의식을 함양할 수 있도록 했다. 이를 통해 소수만의 공동체가 아닌 아파트 주민 전체의 공동체로 만들기 위해 노력했다. 이러한 노력의 일환으로 만든 규칙 중 일부를 소개하면 다음과 같다.

<한신에코팜 안전규칙과 자율관리 규정>

- ① 지정된 위치에 텃밭 상자만을 사용하여 경작하고, 그 외 개인적으로 물품, 상자 등을 임의추가하지 말 것
- ② 모든 공용 농기구 및 용품은 사용 후 세척하여 원위치에 정리하여 다음 사용자를 배려할 것
- ③ 회원별로 배정된 농자재는 자신의 몫만을 사용, 경작하되 필요시에는 이웃에도 할애할 것 등

□ 마을 문제 해결의 중심 : 은평 역마을¹⁶⁾

○ 배경 및 필요성

- 역촌동은 주민자치회가 지역주민들의 참여로 비교적 활발하게 움직여온 곳이었고, 이러한 지역 기반을 토대로 협동조합이 만들어지며 지역공동체 사회적 경제 형성
- 지역 내 어려운 이웃의 자립을 돕고, 우리 마을 관리는 우리 손으로 하자는 지역 안의 문제 스스로 해결하기가 주된 방향

○ 구성원

- 조합원 대부분이 역촌동의 50~60대임. 지역 내 어려운 이웃을 돕고 지역을 위해 좋은 일을 해보자는 생각에서 모인 주민들이 대부분
- 월 1회 임원회의를 통해 추진사업이나 중요 의결사항을 검토·승인하고 있음. 협동조합 소모임인 산악회도 활발하게 활동하여 매월 전국의 명산을 찾아 오르는 행사에는 조합원 및 지역 주민 150~160명이 참여할 정도로 인기가 높음

○ 형성 과정

- 2013년 3월 마을주민 262명이 10만 원씩 십시일반 출자해 설립. 1년 사이에 400명이 넘어서며 지역주민의 참여가 지속적으로 증가
- 주민주도형 일자리 창출 및 지역공동체 활성화를 위해 결성되어 2013년도에 이어 2014년까지 2년 연속 거주자우선주차 업무 재위탁 수행
- 안전행정부가 추진하는 '안심마을시범사업' 대상 지역으로 선정되어, 역촌동 25번지 일대의 안전 위해 요소들을 점검하고, 주민 의견 수렴
- 역마을협동조합 설립과 운영과정은 전국적으로도 모범사례로 꼽히며, 2013년 울산에서 열린 '제12회 전국주민자치박람회'에서 우수상 수상

○ 사업내용

- 주 사업은 거주자우선주차 사업 위탁으로, 은평구시설관리공단의 역촌동 거주자 639구획의 우선주차의 신청·배정·단속·요금징수·신설·삭선·민원 등에 대한 업무 일체를 역마을 협동조합에서 처리
- 거주자우선주차 사업만이 아닌 타지역 농산물 직거래 공동구매사업도 추진하여 가평·영월 등 자매마을과 연계하여 옥수수, 포도, 감자, 고로쇠 등 자매 지역

16) "거주자우선주차 협동조합에 맡겨봐!", 서울톡톡(2014.5.2) 참조

- 우수 생산물을 직거래 방식으로 저렴하게 공급하여 주민 호응도 최고
- 자원재활용사업도 진행하여 헌 옷이나 폐지를 모아 조합으로 연락하면, 직접 수거해와 조합원 봉사자들이 분리해 재활용처리장에 판매하는 방식으로 진행
- 이용하는 주민들도 민원사항을 가까운 협동조합에서 지역 주민들이 직접 해결함으로써 접근성이 높아 서비스 평가에 있어서도 우호적
- 협동조합을 통한 지역주민의 민-민 상호 해결을 통해 지역 내 호혜관계도 구축하여 지역공동체 형성에도 적극적으로 기여

<그림 3-8> 역마을 협동조합의 지하철광고



○ 성과와 보완점

- 사회취약계층의 현장업무 중심 아웃소싱과 관내 고용인력 창출을 높일 수 있는 효과를 거두고 있음
- 협동조합에서는 거주자 우선 주차 관리 사업으로 7명, 지역 내 공원 청소 및 관리 사업으로 2명의 지역 주민 일자리 마련
- 지역의 취약계층 노인 일자리 창출에 큰 몫을 하고 있으며 지역의 노인 고용을 통한 안정적인 재활용사업도 진행 예정
- 지역관리 사업을 외부에 위탁하지 않고 지역 협동조합에 위탁함으로써 지역 일자리 창출과 지역의 자율적 운영 및 지역경제 활성화에 기여
- 무엇보다 지역의 문제를 주민들이 참여하여 직접 해결함으로써 관 일변의 행정보다 효율적이며 지역자치의 기반이 됨. 이는 뒤에서 살펴볼 프랑스 릴시의 공익협동조합 사례와 연계점이 큼
- 다만 이를 위해서는 지역주민들의 사업적 기반이 자리 잡히고, 주민들끼리

해결할 수 있는 지역 문제가 무엇인지 관에서 세심하게 협의하여 함께 기반을 만들어가야 하며, 무엇보다 여러 지역 주민들의 참여로 다양한 목소리를 듣고 사업에 반영하려는 자세가 중요

Key point

[진정한 마을주민들의 마을기업이 되기 위해 고려해야 할 점]

마을기업을 할 때 사업을 중심으로 사람을 모으게 되는 경우가 많다. 물론 사업 역시 중요하다. 사회적 경제에서 “사회” 만큼이나 중요한 것이 “경제” 이기 때문이다. 경제적 활동이 뒷받침 되지 않는다면 공허한 이념이나, 우리 사회의 가장 중요한 사회문제인 경제문제를 해결해주지 못하는 근원적 한계가 있기 때문이다. 따라서 사업 아이템을 잘 선정하고, 이를 효과적으로 구현할 수 있는 자원의 결합과 경영전략이 필요하다. 그럼에도 불구하고 지나치게 사업 중심이 되어 버리면, 정작 이 사업을 시작하게 된 계기인 사람을 놓치는 경우가 많다.

역마을 협동조합의 성과는 사람을 놓지 않았다는 점에 있다. 따라서 주 사업인 거주자우선주차 사업만이 아닌 타지역 농산물 직거래 공동구매사업도 추진하여 가평·영월 등 자매마을과 연계하여 옥수수, 포도, 감자, 고로쇠 등 자매 지역 우수 생산물을 직거래 방식으로 저렴하게 공급하며 주민들의 호응을 끌어냈다. 또한 자원재활용사업도 진행하여 헌 옷이나 폐지를 모아 조합으로 연락하면, 직접 수거해와 조합원 봉사자들이 분리해 재활용처리장에 판매하는 방식으로 진행하며 마을주민들이 참여할 수 있는 통로를 다양하게 만들었다. 전춘배 역마을협동조합 사무국장의 다음 얘기는 이를 잘 보여준다.

"98% 이상 조합원들이 모두 동네 분들, 다 나이 드신 분들이세요. 평균 50~60대, 70대도 많습니다. 조합에 가입해서 무슨 덕을 보겠다는 생각보다는, 그저 지역 내 어려운 이웃을 돕고 지역을 위해 좋은 일을 해보자는 생각에서 알음알음 모인 분들이십니다."("거주자우선주차 협동조합에 맡겨봐!", 서울톡톡(2014.5.2))

□ **지역문제 해결을 위한 거버넌스 모델 : 성남 복정고 교육경제공동체¹⁷⁾**

○ **배경 및 필요성**

- 복정고 교육경제공동체 사회적협동조합은 학교매점의 최고가 입찰방식으로 인해 학생이 이윤추구 대상으로 전락하여 위대한 성장 환경에 놓이는 것을 방지하고, 학교매점을 교내 소통과 협력의 공간으로 활용하여 수요자 중심 운영방식으로 전환하며, 협동조합 원칙과 운영방식을 직접 경험하게 함으로써 입시위주 교육방식이 과도한 경쟁의식에서 비롯된 잘못된 교우관계를 바로잡으려는 목적에서 기획
- 이러한 문제점을 인식하여, 성남시(일자리창출과, 성남시사회적기업지원센터, 성남산업진흥재단), 경기도 교육청, 한국사회적기업진흥원 간 업무협약을 통해 전국 최초로 사회적협동조합 형태의 학교협동조합 설립 기획·추진

○ **구성원**

- 복정고 교육경제공동체 사회적협동조합의 구성원은 복정고등학교의 교육 3주체가 모두 참여하여 학생, 학부모, 교직원으로 구성
- 복정고등학교는 학부모 참여도가 타 학교에 비해 낮은 상황이었기 때문에 학교협동조합 설립에도 학부모는 단 7명만 참여하였고, 교직원은 약 50여명 중

17) 성남시(2014). 『사회적협동조합 형태의 학교협동조합 설립절차와 사례: 복정고 시범사업을 중심으로』에서 발췌

39명, 학생은 670여명 중 300명이 참여하여 학생들의 자발적 참여가 중심

- 임원진은 학생이사 8명, 학부모 이사 4명(이사장 포함), 교직원 이사 5명, 학부모 감사 1명, 교직원 감사 1명으로 총 19명 선출

○ 형성 과정

- 학교협동조합 시범사업은 성남시에서 기획·발의한 후, 경기도 교육청과 한국사회적기업진흥원 간 업무협약을 맺은 것이 공식적 첫걸음
- 이후 경기도 교육청의 협조 하에 경기도 내 고등학교에 공문을 발송하여 시범사업에 참여할 학교를 모집한 결과, 성남 복정고를 비롯하여 용인 기흥고, 흥덕고, 동두천 문화영상고, 이천 도예고, 고양 덕이고 등 총 6개 시범학교 선정
- 이 중 성남 복정고를 집중 지원하여 설립하고, 이후 5개 고등학교는 성남 복정고의 사례를 참고하여 벤치마킹하거나 독자적으로 변형·발전 추진
- 성남 복정고는 학생 4명, 학부모 4명, 교직원 6명으로 발기인을 선발하여 약 2개월 동안 총 9회에 걸친 발기인 모임을 통해 사업계획(안)과 정관(안)을 작성하였고, 20명의 학생 홍보단을 추가로 모집하여 학교협동조합의 조직과 사업에 대한 홍보를 통해 조합원 모집 활동 수행

<그림 3-9> 복정고 교육경제공동체 사회적협동조합 발기인대회 및 업무협약식

**복정고등학교 교육경제공동체 사회적협동조합
발기인 선언문**

교육은 우리들이 누려야 할 기본적인 권리입니다.
하지만 성적과 입시, 그로 인한 경쟁이 우리에게 과점을 안겨주고 서로를 향한 벽을 쌓게 합니다. 그 벽의 높이가 얼마나 높은지, 그 벽이 우리의 대화를 어떻게 가로막고 있는지 학생도, 선생님도, 학부모님도 알고 있지만 어찌할지 몰라 침묵할 뿐이었습니다.
그래서 우리는 소수가 아닌 뜻을 같이 하는 모든 사람, 모든 영역이 새로워지도록 '혁신 교육'에 힘을 모으고자 합니다. 경쟁과 강요가 아니라 자발적으로 교육의 주체들이 모여 지역사회와 힘을 합쳐 학교 공동체의 신뢰를 회복하고자 합니다.
이로써 학생과 선생님과 학부모님의 소통으로 서로 행복해 지고 신뢰할 수 있는 교육경제공동체로 거듭나려는 것입니다.
이제 우리는 우리가 몸담고 있는 복정고등학교에서부터 협동을 시작하겠습니다.
이를 위해 학생과 선생님과 학부모님이 머리를 맞대고 모였습니다.
서로에게 배우고, 서로를 믿고, 행복한 자신을 위한 교육의 즐거움이 보장되는 학교 공동체를 만들기 위해 첫걸음을 내딛으려 합니다.
경쟁보다는 평화를, 누가 옳은가 보다는 무엇이 옳은가를 생각하는 사람이 되고자 합니다.
서로 존중하며 수행력 마음 나누기로 미래를 이끄는 민주시민이 되었으면 합니다.
그래서 우리는 지금부터 사람과 가치가 중심이 되는 따뜻한 경제를 배우고, 더디더라도 올바르게 착한 결정을 할 수 있는 교육경제공동체를 세워보려는 것입니다.
이에 우리는 복정고등학교 교육경제공동체 사회적 협동조합을 위하여 다음과 같은 일을 실천하겠습니다.
첫째, 소통의 즐거움을 위해 협동조합 터전을 스스로 꾸밀 것입니다.
둘째, 먹는 즐거움을 위해 환경과 생태 보호와 친환경 학교매점을 운영할 것입니다.
셋째, 교육의 즐거움을 위해 서로 신뢰하고 협동하는 공동체 체험을 할 것입니다.
넷째, 전통의 즐거움을 위해 오고 싶은 학교, 행복한 학교, 졸업 후에도 자랑스러운 학교를 만들 것입니다.
다섯째, 따뜻한 경제의 즐거움을 위해 주체적이고 협력하는 민주시민이 될 것입니다.

2013년 4월 23일
복정고등학교 교육경제공동체 사회적 협동조합 발기인 일동



자료: 성남시(2014)

- 창립총회 개최 후 법인등기와 사업자등록을 한 후, 학교협동조합 주사업으로 학교매점 운영 개시
- 사업 개시 이후 월 1회 이상의 이사회와 분과위원회를 개최하여, 친환경 먹거리 교육, 협동조합 교육 등의 다양한 교육사업 시행

○ 사업내용

- 따뜻한 나눔이 있는 교육경제공동체 복정고를 만들기 위해 참여·배려·소통의 가치를 실현하고자, 학생교육복지사업, 민주시민교육사업, 학생건강증진사업을 주사업으로 수행
- 학생교육복지사업은 학생들에게 필요한 필수용품(교복, 체육복, 도서 등)을 공동구매 함으로써 규모의 경제 실현을 통한 학생 조합원의 경제복지를 구현하고, 실질적으로 필요한 생활용품 및 사무용품 판매를 통해 학생들의 생활복지육구 충족을 위해 수행
- 민주시민교육사업은 조합운영 및 동아리 등에 대한 학생들의 참여를 통해 공동체 의식을 제고하고 적극적인 협력과 참여태도 배양을 위해, 학생자치활동 지원사업, 학생경제교육사업, 현장체험 지원사업 수행
- 학생건강증진사업은 친환경 학교매점 운영을 통해 학생들의 건강증진을 유도하고 건강한 식생활 및 친환경 먹거리교육을 통해 학생들의 바른 성장의식을 확산시키며, 학생 건강점검 및 질병예방 지원사업 수행

<그림 3-10> 복정고 교육경제공동체 사회적협동조합 미션 및 비전



자료: 성남시(2014)

○ 성과와 보완점

- 복정고 교육경제공동체의 성과는 민관협력에 의해 설립되었다는 점으로, 공공이 사회문제 해결을 위한 바람직한 모델을 기획한 후 지역 거버넌스와 민간의 참여를 유도하였고, 민간은 설립 주체로서 적극적으로 주도적 역할 수행
- 또한, 복정고 교육경제공동체는 교육의 3주체인 학생, 학부모, 교사가 모두 참여하여 함께 학생과 지역 복지를 위한 고민과 사업 기획·수행하는 우리나라 최초의 학교협동조합 모델이라는 점에서 큰 의의
- 그러나 복정고 교육경제공동체가 우리나라 최초의 학교협동조합 표본이 되어 벤치마킹 대상이 될 수는 있지만, 학교 상황과 지역 여건에 따라 적절히 수정·보완한 조직과 사업모델 구상할 필요
- 복정고 교육경제공동체는 학생과 교직원 참여도는 상당히 높았지만 상대적으로 학부모 참여가 저조하다는 학교 특성이 있었다는 것도 아쉬운 대목

Key point**[민관협력 거버넌스를 통한 사회문제 해결 모델 구축]**

우리나라 최초의 학교협동조합 모델 구축의 출발점은 지자체(성남시)와 경기도 교육청, 한국사회적기업진흥원 간의 업무협약이었다. 이 세 기관은 적절한 시범학교를 선정하고 이후 지속적인 지원과 협동조합 주체들과의 소통을 통해 전국 최초 학교협동조합 모델을 만들어냈다. 복정고 교육경제공동체 사회적협동조합이 많은 학생들과 교직원의 자발적 참여 하에, 교육경제공동체를 통해 실현하고자 하는 스스로의 목표를 구체적으로 사업화·조직화하기까지는 3개 지역 협약기관과 협동조합 주체들 간의 민관협력이 중추적인 역할을 했다.

지자체(성남시)를 비롯한 3개 공공기관은 협동조합이 무엇이고 학교협동조합이 어떻게 구현될 수 있는지 기획하고 교육을 했다면, 복정고 교육 3주체로 구성된 협동조합 조합원들은 구체적인 사업의 실행 방안을 도출해 냈다. 공공은 직접적인 재정적·인적 지원을 한 것이 아니라, 민간이 무엇을 하고 싶고 어떻게 하는 것인지를 스스로 찾아내서 합의점과 방향을 설정할 수 있도록 과정상의 간접 지원을 했던 것이며, 민간과 공공이 함께 상황적 문제를 인식하고 이를 해결하고자 하는 방안을 모색하는 민관협력 거버넌스가 이루어진 것이다.

4. 국외사례 : 농촌형□ **외국의 농촌형 지역공동체 사례 : 지자체 중심 농업공원 일본, 자원결합 이탈리아**

- 일본 고베시의 와인 판매를 홍보하면서도 '시민의 농업에 대한 이해 촉진' 및 '소비자와 생산자와의 교류' 등을 위해 농업공원을 조성. 현재는 반 정도를 고베시가 출자하여 재단법인 고베미노리노공사가 위탁 경영. 다양한 어메니티 자원이 결합되고 고베시의 여러 농업 자원과 기관들이 연계된 부분에서 시사점

- 이탈리아의 경우 허브생산지로 유명한 사르데냐에서 허브생산 및 공동체 생활을 중심으로 농촌에서 재활경제공동체 조성. 신체장애나 정신장애를 가진 사람들, 자폐증 청년, 보호관찰 중인 청소년 등이 공동으로 농장을 경영하면서 생활 하며 지역 내 허브산업체 및 지자체와 유기적 연계를 가져감

□ 농업공원을 통한 관광단지 조성 : 일본 고베¹⁸⁾

○ 배경 및 필요성

- 고베 시는 효고 현의 현청 소재지이자 일본을 대표하는 항만 도시로 인구는 약 150만 명에 이르는 일본에서 6번째로 큰 도시. 총 9개의 구가 있으며, 농업공원은 이 중 니시구에 위치
- 니시구에서는 고베시의 와인 판매를 홍보하면서도 '시민의 농업에 대한 이해 촉진' 및 '소비자와 생산자와의 교류' 등을 위해 농업공원 조성

○ 구성원

- 첫 시작은 재단법인 고베 원예 진흥 기금 협회로부터 시작되었으며, 이후 주식회사 고베 와인이 설립되며 농업공원 조성
- 현재는 반 정도를 고베시가 출자하여 재단법인 고베미노리노공사가 위탁 경영

○ 형성과정

- 1979년 2월 재단법인 고베 원예 진흥 기금 협회가 설립되어 1979년 4월 와인용 포도 시험이 재배되기 시작
- 1984년 10월 고베 시립 농업 공원이 개원하며 주식회사 고베 와인이 설립됨. 1987년 6월 농업 공원 관람객 100만명을 달성하며 명성을 높임
- 2005년 4월 농업 공원 입장료와 주차료를 무료화하고, 2006년 4월 농업공원을 고베시립농업공원으로 와인양조를 특화하여 농업테마공원화

○ 사업내용

- 불거리·체험거리로 200헥타르 부지에 포도밭과 아름다운 자연환경이 있음
- 중심시설은 와인성으로 불리는데 와인박물관, 숙성고견학코스, 와인숍 등이 있으며, 계절에 따라 와인을 병에 담는 작업을 견학할 수 있는 프로그램 진행

18) 고베와이너리 홈페이지(<http://www.kobewinery.or.jp>) 및 「농촌개발대학 일본연수 보고서」(농업기술센터, 2011) 참조

- 이밖에 볼거리·체험거리로 온실, 장미원, 도예관이 있음. 또한 근처에 고베시 매장문화재센터와 다이산사가 있어 관광의 시너지 효과 창출
- 먹을거리·살거리로 바비큐를 즐길 수 있는 시설, 고베 쇠고기관, 미니목장, 호텔, 레스토랑이 있고, 일요일마다 아침시장이 열림. 재배된 와인은 고베와인이란 상표로 판매되어 농업 공원을 중심으로 한 관광단지 조성

<그림 3-9> 고베 와이너리 농업공원: 농업체험관광으로 고베관광의 중요코스



자료: 고베시 공식 관광 사이트(<http://feel-kobe.jp>)

○ 성과와 보완점

- 시민복지 위한 공원 조성으로 운영 초기 많은 관광객이 방문, 1987년에는 개장 3년 만에 100만명의 입장객을 유치하며 도농교류의 활성화 역할 수행
- 하지만 후기 관광객 감소와 시민 이용률 저조로 운영이 어려워져 1997년부터 관광객 유치를 위해 입장료를 받지 않으면서 운영비 과다소요로 인한 시 재정 부담을 증가시킨 부분 존재
- 설비만이 아닌 추후에도 지속적으로 운영될 수 있도록 관리비 등을 감안하여 정확한 사업 분석이 필요

<p>Key point</p>	<p>【농업체험관광의 지속성 문제】</p> <p>우리나라의 농촌관광은 2002년부터 본격적으로 시작되었다. 농림부에서는 ‘녹색농촌체험마을사업’을 시작하였고, 같은 해 농촌진흥청에서는 ‘전통테마마을사업’을 시작하였다. 그 후 매년 100여개 이상의 마을이 정부로부터 농촌관광과 관련된 마을사업을 수주하여 도시민 방문객 유치를 위한 시설을 짓고, 상품과 프로그램을 개발하고 주민들은 운영방법을 배우고 있다.¹⁹⁾ 이 중 농업체험관광은 농촌지역에서 지역공동체 사업을 할 때 농촌지역의 다양한 어메니티(Amenity)를 중심으로 지역주민들이 공급하는 체험활동이 제공되는 관광으로 정의할 수 있다. 그런 점에서 고베 농업체험관광은 20여년 역사를 자랑하며 우수 벤치마킹 사례로 꼽혀왔다. 1984년 10월 고베 시립 농업공원 개원으로 (주)고베와인이 설립되었고, 1987년 6월에는 농업공원 관람객 100만 명을 달성하였다.</p> <p>그러나 후기 관광객 감소와 시민 이용률 저조로 운영이 어려워지며 1997년부터는 관광객 유치를 위해 입장료를 받지 않으면서 운영비 과다소요로 인한 시 재정 부담을 증가시킨 부분이 존재했다. 따라서 시설을 위주로 농업체험관광 프로그램을 운영하거나, 생산과 별도로 관리자가 많이 투입되어 인건비가 과다 발생할 경우 지속가능성에 문제가 생길 수 있다. 또한 초기 시설투자비용이 많이 들어갈 경우 성공한 프로그램일지라도 시간이 지나면 관심도가 떨어져 적자폭이 늘어날 수 있다. 고베 사례를 통해 이런 문제점을 인식할 필요가 있다.</p>
-------------------------	--

□ 자원결합 : 이탈리아²⁰⁾

○ 배경 및 필요성

- 남부 이탈리아의 '코뮤니타·디·솔레미니스(Comunita di Soleminis, 이하 코뮤니타)'는 사르데냐 섬 남쪽 조그만 마을 솔레미니스(사르데냐 주 칼리아리(Cagliari)현 인구 약 1,340명)에서 활동하는 임의단체
- 이탈리아 역시 우리나라와 마찬가지로 농촌 지역은 농업의 쇠퇴, 과소화, 젊은 층의 유출, 실업의 증가 문제를 안고 있었음
- '일과 생활을 함께 하고, 희생이나 기쁨도 함께 나누며, 처음부터 공적 원조에 기대지 않는 것을 기본방침으로 하여 스스로의 노동 특히 농업과 연계된 노동으로 공동생활을 유지한다'라는 기치아래 농촌의 새로운 지역공동체 형성

○ 구성원

- 신체장애나 정신장애를 가진 사람들, 자폐증 청년, 보호관찰 중인 청소년 등이 공동으로 농장을 경영하면서 생활 하고 있음
- 농사일은 도시화를 모면한 이런 작은 지역-인간적인 소통이나 신뢰관계가 남아 있는 지역-에서 꾸려갈 수 있는 사업으로서의 적합성과 어떤 어려움을 가진 사람도 참여할 수 있는 일이라는 참여의 수월성이 있었음
- 즉, 농업과 농산물의 가공·판매는 다양한 활동과 능력이 필요하기에 혼자서 그러한 다방면에 걸친 활동이나 능력을 갖추는 것은 불가능하지만, 누구든 반드시 어느 한 부분에서 필요한 능력을 발휘할 수 있기에 장애를 가진 이들도 그들의 능력 범위에서 참여할 수 있는 구조 마련 가능
- 또한 주요 이해관계자로 지역 내의 다양한 기관을 들 수 있음. 코뮤니타의 대표는 '사르데냐 약용식물제조 가공업협회' 회장을 맡아 약용식물의 제조, 가공에 관하여 도내의 사업체 연합조직(비영리 조직만이 아니라 영리 사업체도 포함됨)의 책임자로도 활동하고 있음
- 즉, 농촌의 작은 공동체에서 확장되어 지역 전체 약초식물업계의 발전을 목표로 하면서 양적으로나 질적으로 통합 유럽시장에서 통하는 허브생산이 가능하도록 기술교류와 공동판매를 목적으로 한 사업연합이 만들어짐. 인터넷을 이용한 판매망을 구축하기 위해 컴퓨터 교육을 기획하는 등 코뮤니타는 비영리와 영리의 경계를 넘어 사업연합의 중심에서 활동이 이루어짐

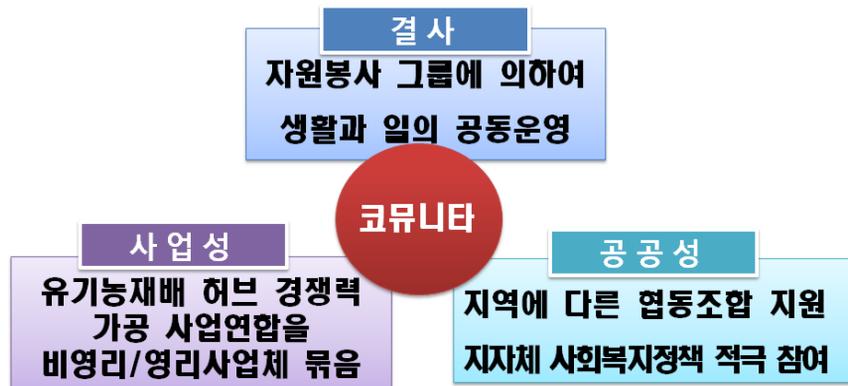
19) 전라북도 농업기술원(2010)

20) 타나카 나츠코(2005, 이성조 역 2014) 참고

○ 형성 과정

- 1984년 자원봉사그룹의 주도로 신체장애나 정신장애를 가진 사람들, 약물의존에서 탈출하고자 하는 사람들을 중심으로 조직
- 1988년에는 사르데냐 주가 이 커뮤니티의 실적을 인정하고 소레미니스 마을도 주의 방침을 받아들여 마을에서 이 토지를 매입하며 커뮤니티가 무료로 임차해 사용할 수 있게 됨
- 이러한 과정을 통하여 아래 그림과 같은 3개 분야의 경쟁력을 갖춘 농촌 지역공동체 탄생

<그림 3-10> 커뮤니티의 경쟁력



자료: 주수원(2014). 『계간 협동조합네트워크』.

○ 사업내용

- 커뮤니티에는 샤프란, 바질, 티모, 페페론치노, 로즈마리 등 허브를 무농약으로 재배하여 건조 후 출하하는 한편, 허브를 증류해서 나오는 정유(에센셜 오일)나 주류(Liqueur-달고 과일향이 나기도 하는 독한 술)를 지역의 약초상이나 레스토랑에 도매로 판매함. 허브 농원과 함께 자급용 야채, 과일밭이 일 단보(300평)정도 되고 또 양은 적지만 시장출하용 양계, 양봉도 직접 하는 방식
- 다만 사르데냐는 예전부터 허브생산으로 유명했기 때문에 단지 허브를 생산 가공한다는 사실만으로는 시장의 호평을 받기 힘들었음. 이를 위해 커뮤니티의 허브는 무농약 재배라는 점, 가공과정에서도 일체의 첨가물을 사용하지 않는데다가, 한 걸음 더 나가서 포장에 이르기까지 세련된 연출방법도 커다란 특징
- 시장에 나온 이상 모방품을 피할 수는 없으나 품질을 유지함으로써 경쟁력을 계속 확보하고 있으며 기획력, 기술력, 생산력, 단가 면에서 일반 기업과 비교하여 뒤떨어지지 않는 경쟁력을 확보하는 방식 선택

- 커뮤니티는 설립초기부터 필요한 경제자원은 모두 농업중심의 생산활동을 통하여 스스로 마련해야 한다는 방침을 정했음. 허브의 생산·가공으로 생긴 매출은 전액 「공통금고」로 들어가고(따라서 노동보수가 없음), 각자의 장애자연금 등은 커뮤니티와 분리하여 개인이 자신의 재산으로 관리하고 있음
- 원재료나 도구 등 작업상 필요한 것이 있으면 상담을 통해 「공통금고」를 이용하고, 개인적인 물품구입은 각자가 관리하는 연금 등에서 지출하는 방식으로, 연금보다 생산을 통한 자립에 초점이 맞춰져 있음
- 커뮤니티의 일은 범위가 넓어서 농사일과 가공, 포장에 이르는 작업뿐만 아니라 여러 사람이 힘을 합쳐 작업장과 주거지를 연결하는 공간에 완만한 경사로를 만들기도 함. 이렇듯 여러 생활상의 어려움을 제거해 가면서 함께 살기 편하고 일하기 편한 환경을 만듦. 커뮤니티의 작업이나 일은 유상이든 무상이든 이러한 작업과 일들이 서로 사슬처럼 연결

○ 성과와 보완점

- 커뮤니티의 성공은 끊임없는 관계망 구축과 지역의 확장성에 있음. 즉 지역 내의 비영리단체 및 협동조합과의 협력에도 적극적일 뿐만 아니라, 지역 내 사회복지 정책을 생산하는 일도 담당하고 있음
- 이는 농어촌 지역에서 근로 미약자와 함께 사업을 수행할 수 있는 현실적인 전략을 보여줌. 의식주에 있어 자급자족 경제체제를 실행할 수 있는 농어촌에서 영리기업, 지자체, 비영리법인을 포괄하는 거대한 생존경제 구축을 통해 현실적인 운영이 가능하기 때문임

Key point **[시장과의 긴장관계]**

커뮤니티는 사회적경제공동체이며 농촌에서 일련의 노동과정과 참여의 폭을 발굴하고 다양한 사람들을 참여 시키려는 노력을 하지만, 동시에 시장을 결코 등한시하지 않는다. 시장에서의 경쟁력을 확보하기 위해 마케팅부터 여러 단체들과의 네트워크까지 다양한 노력을 기울이고 있다. 품질 유지를 통해 계속적으로 경쟁력을 확보하여 다른 업체에 뒤처지지 않도록 노력하는 것이다. 그럼에도 불구하고 이러한 사업적 경쟁력 확보를 위해 지역 공동체에서의 고민점 내지 시장과의 긴장관계가 생기는 부분이 있을 수밖에 없다. 이는 아래의 증산요구와 관련한 담당자의 인터뷰에서도 드러난다. 시장을 온전히 무시할 수도, 그렇다고 시장에 끌려 다니지 만도 않는 사회 경제 공동체를 만드는 것은 이처럼 어려운 일이다.

“지금 우리는 증산요구를 거부하지 않습니다. 만일 거부한다면 바로 그 자리에서 거래는 끝장나기 때문입니다. 큰 주문을 처리하려면 거기에 상응하는 희생이 뒤따릅니다. 때로는 하루에 열 두시간을 일하기도 합니다. 얼마 전에도 베네토의 식품회사로부터 50킬로그램의 로스마리 가공을 받아 일주일 내내 모두가 이 일에만 매달렸습니다.”(Natsuko Tanaka(2005) (이성조 역, 2014))

5. 국외사례 : 도농복합형

□ 국외 도농복합형 사례 : 미국 위스콘신의 Community Ground Works와 일본의 사카미현의 Palsystem

- 두 사례 모두 농업을 기반으로 도시 주민들이 연계되었다는 점에서는 공통점이나 미국 사례가 공동체 농장에 초점이 맞춰져 있다면, 일본 사례는 도시의 소비자와 농촌의 생산자를 연계하는 로컬푸드 시스템에 맞춰져 있다는 차이가 있음
- 미국 위스콘신의 Community Ground Works는 메디슨 시의 주정부 소유의 땅을 사적개발업자에게 처분하는 과정에서 일부 시민들과 전문가그룹이 공동체농장을 중심으로 한 혁신적인 지역개발안을 발의하면서 시작됨. 주 사업인 공동체 농장을 통해 도시 주민들이 농장에서 음식을 재배하여 먹고, 행사하고, 상호 교육을 하며 도농 복합체적인 지역 공동체를 복원해가고 있음
- 일본의 사카미현의 Palsystem의 경우 일본정부의 쌀 재배면적 강제축소정책 이후 수도권지역 소비자들과 도농교류가 추진되며 형성된 도농순환경제 공동체임. 국내 도농복합 사례로 소개한 완주의 경우와 유사한 시스템임. 다만 보다 다층적 이해관계자들이 오랜 시간 형성된 공동유대를 바탕으로 결합되었다는 점에서 둘을 비교해서 분석해볼 수 있음

□ 도시의 쉼터 공동체 농장 : 미국 위스콘신²¹⁾

- 배경 및 필요성
 - 미국 위스콘신메디슨 북부의 주정부 소유의 땅이 사유화되는 과정에서 주민트러스트 운동으로 조성·개발된 공동체농장
 - 다양한 농업·환경·식생활 체험교육 프로그램을 운영하고 있음. 공식명칭은 Community Ground Works 이나 트로이가든(Troy Gardens)으로 더 잘 알려짐
 - 26에이커의 평지를 공동체기반 식용작물 생산 및 자연보호 지역으로 관리하며 땅을 지속가능하게 관리하고, 메디슨 북부 거주자의 식품안전성을 향상시키고, 정원 가꾸기에 대한 교육프로그램을 제공하고, 자연공간을 복원하며 영양 및 환경 교육을 하기 위한 목적

21) 트로이가든 홈페이지 (<http://www.communitygroundworks.org>) 참조

<그림 3-11> 트로이가든: 주민 트러스트와 시의 지원으로 조성된 공동체 농장



자료: 트로이가든 공식홈페이지(<http://www.communitygroundworks.org>)

○ 구성원

- 미국 위스콘신 메디슨 시와 주민들이 주인임.
- 공동체 농장과 관련해 에뷰재단(Evjue Foundation)으로부터 기금지원 받기도 함

○ 형성 과정

- 미국 위스콘신 주정부가 1995년 메디슨 시의 주정부 소유의 땅을 사적개발업자에게 처분하려고 하자, 일부 시민들과 전문가그룹이 공동체농장을 중심으로 한 혁신적인 지역개발안을 발의
- 이 발의안이 공감을 얻어 시민들이 출자하여 공동체토지신탁방식으로 트러스트(Madison Area Community Land Trust)를 조직하고 메디슨 시정부가 지원하면서 메디슨의 대표적인 커뮤니티가든이자 공동체신탁방식 주택 공간이면서 중요한 체험공간으로 변화
- 이와 함께 인근지역은 버려진 낙후된 지역에서 살기 좋은 주거지로 변화됨

○ 사업내용

- 공동체 농장은 트로이가든의 핵심적인 사업으로 사람들과 가족들이 공동체 농장을 통해 합류하여 음식을 재배해서 먹고, 행사도 벌이고, 함께 일하면서 농장지식도 공유하는 형태
- 정원을 구역을 나누어서 처음 가입 할 때는 한 구역 (1 plot, 20' x 20', 400sq.fit.)만 신청할 수 있고 그 해 성실하게 참여하면 다음 해에는 구역을 조금 더 늘릴 수 있음. 다만 1인당 4개 구역 이상은 할 수 없음.
- 대여료는 계절, 신청자의 소득, 가족수에 따라 조금씩 조정되는데 구역 당 월

\$10-\$65 정도. 자원봉사자 정원사들이 자발적으로 정원에서 보조해 주는 역할 수행

- 지역참여농업(CSA, Community Supported Agriculture) 프로그램을 진행하기도 하는데, CSA는 봄에 가입에서 늦은 10월까지 신선한 채소를 21주간 받는 제도임. 구성원들은 목요일 저녁에 농장에 가서 자신 몫의 농산물을 선택해서 챙김. 참여자들은 또한 농장을 방문할 기회도 있음. 목요일 저녁 4시에서 6시 30분 까지 트로이농장매대(Troy Farm Stand)를 통해서도 직접 채소를 판매하기도 함
- 방문객들을 대상으로 정원 가꾸기, 도시농업, 식생활, 영양, 환경에 대한 다양한 체험프로그램을 진행함. 매년 가을에는 'Garden Day'라는 이벤트를 통해서 축제를 하기도 함
- 교육사업도 중시하여 메디슨지역 초·중·고등학교와 연계하여 교육프로그램을 운영하고 있으며, 인턴 프로그램이 통해 많은 신규 참여자들과 로컬푸드 활동가들을 교육함. 트로이가든 자연지역프로그램(Troy Gardens Natural Areas Program)을 운영하면서, 지역 주민들에게 자연지역에 대한 투어와 교육을 제공하기도 함. 또한 'Urban Forestry 101' 와 같은 공공포럼이나 인식 증대 활동과 같은 교육활동도 벌임. 이러한 프로그램을 위해 4명의 인턴을 고용하고 100여명의 자원봉사자들을 관리하고 있음

○ 성과와 보완점

- 이러한 공동체농장은 소비자조합원을 대상으로 한 텃밭운영사업이 중심이 되지만 다양한 교육사업으로 확장될 수 있음
- 즉, 소비자조합원 및 일반방문객을 대상으로 한 도시농업교육, 식생활교육, 문화 사업을 진행하며 지역사회 공동체의 든든한 기반이 됨

Key point **[트로이 가든은 어떻게 많은 주민들의 참여를 이끌어냈나?]**

트로이 가든과 같은 도시와 농촌이 만나는 공동체가 활성화되기 위해서는 많은 주민들의 자발적인 참여와 관심이 필요하다. 도시의 주민들은 안전하고 건강한 먹거리에 대한 관심, 소비만이 아닌 생산의 참여에 대한 욕구, 개인적인 활동이 아닌 여러 사람이 함께 협업해서 성과를 만들어내는 농업에 대한 관심이 높다. 다만 이러한 관심이 계속 이어지고 일정한 전문지식과 기술이 결합되기가 어렵기에 주말농장 프로그램에 지속적으로 참여하는 경우가 많지 않다.

따라서 트로이 가든에서는 이러한 문제를 보완하기 위해서 교육 부분에 많은 역량을 투입했다. 첫째, 활동에 대한 여러 인턴 프로그램을 통해 많은 신규 참여자들과 로컬푸드 활동가들을 교육했다. 둘째, 트로이가든 자연지역프로그램(Troy Gardens Natural Areas Program)을 운영하면서, 지역 주민들에게 자연지역에 대한 투어와 교육을 제공하기도 했다. 마지막으로 'Urban Forestry 101' 와 같은 공공포럼이나 인식 증대 활동을 통해 보다 광범위한 의식개혁 운동을 벌였다. 이러한 프로그램을 위해 4명의 인턴을 고용하고 100여명의 자원봉사자들을 관리하고 있다.

□ 도농 순환교류 공동체 : 일본의 Palsystem²²⁾

○ 배경 및 필요성

- 일본정부의 쌀 재배면적 강제축소정책 이후 수도권지역 소비자들과 도농교류가 추진됨
- 사사카미 지역은 일본의 최대 쌀 산지로 고즈렌포의 서쪽 기슭에 펼쳐진 표고 차이가 심한 지형으로서 전 면적의 60%가 산림인 중산간지역임. 약 1,500호 가운데 700호 정도가 쌀 재배 농가인 쌀 단일 작물 지대이기도 함
- 마을회생을 위해 지역농협과 마을주민들이 협력하여 추진한 농가민박, 여름캠프 등과 같은 도농교류프로그램을 시작으로 도-농간 쌀 등 친환경 농산물 직거래시스템 구축을 통해, 도시의 안전한 먹을거리와 농촌사회의 보전 등 지속가능한 농업구조를 이루게 됨
- 동경 주변 10개 지역 생협, 2개의 연합회, 8개의 자회사, 1개의 관련회사로 구성된 대도시에 주된 기반이 있는 지역생협 그룹이 형성됨

○ 구성원

- 총 조합원수는 138만명 정도로 Palsystem 그룹은 전국 생협 조합원 수 대비 약 7% 정도 차지
- 다층적 모델의 원점은 '사사카미 모델'이었음. 최초의 사사카미 모델을 시작할 당시에는 소규모 조합을 기반으로 하면서 처음에는 사업규모가 크지 않았음
- 오랜 시간을 통해 ① 신뢰관계의 조성, ② 사람과 지역의 다면적 확대, ③ 경제기반에 충실한 다각적 사업 성장, ④ 지역경제의 형성과 협동의 다양화를 거지며 다양한 이해관계자들이 결합되기 시작
- 현재는 사사카미 내의 농협, 지역 행정이 있고, 관광협회 등도 있으며, 흑해도의 어업협동조합, 식품 관련하여 두부 판매 협동조합도 우호단체로 들어와 있음

○ 형성 과정

- Palsystem은 지역에 기반한 약소 생협그룹으로 시작되어 초창기인 1970년대 후반부터 우여곡절이 있었지만 현재에 이르러서는 생협을 핵으로 해서 생산자·거래기업·행정관청·다른 단체 등과 중층적인 관계를 구축하고 있음
- 1969년부터 국가에 의한 쌀의 생산조정이 시작되면서 생협 조합원이 자신들이 필요로 하는 산직 쌀을 공급받고자 하면서 시작

22) 시바 사나에(2013), 이시즈카 미즈오(2006) 참조

- 1990년 마을전체가 '유기마을 사사카미'를 선언하여 친환경농업 및 유기농업을 추진함. 지역 내 온천 및 여관의 샴푸나 세제류 등을 생협상품으로 교체해 수질오염을 막는 등 행정이나 관광 분야까지 참여하는 지역 전체적인 환경 개선과 교류 사업으로 확대
- 2000년 사사카미마을, 수도권코프사업연합, 사사카미농협 등이 협정을 맺어 '(주)사사카미'라는 두부공장을 설립, 사사카미에서 생산하는 콩으로 만든 두부를 조합원에 공급하는 가공사업을 벌이고 있음

○ 사업내용

- Palsystem 그룹의 총 매출은 1930.1억엔이며, 일본 생협이 산지와 직거래를 추진하고 있는데, 규모로는 2800억엔 정도
- 일본 유기농업 농지의 16%를 차지. 관행농법을 조금씩 친환경농법으로 바꿀 수 있도록 관행농법으로 사회적 기준을 높여가는 형태로 천천히 변화를 일으킴
- 생산자와 소비자는 물품거래만이 아닌 환경보존형 농업을 추진하여 도농교류 사업의 영향이 지역사회의 환경보존으로 이어질 수 있도록 함. 상품의 생산·가공·유통·소비·폐기까지 안심하고 안전한 시스템이 구축될 수 있도록 함
- 판매물품의 1%를 기부하여 다양한 단체와의 정보교환 및 네트워크 구축사업의 활동 재원으로 사용할 수 있도록 소비자단체(생협)의 물품 취급 기준에는 미흡하더라도 그 지역의 농산물이 지역의 학교급식이나 공공기관의 식재료로 유통될 수 있도록 시스템을 갖추

○ 성과와 보완점

- Palsystem 모델에서 볼 수 있듯이 다층적 이해관계가 구조에서는 생산자와 농협주민 등이 다양하게 결합되어 있기에 공동유대가 중요
- 다중 이해관계 결합에서 가장 어려운 부분은 소비자와 생산자로서의 입장 차이를 불식시키는 것이었다고 함. 소비자의 입장에서는 안전하고 싸고 맛있는 농산물 소비를 원하며, 생산자의 입장에서는 만들기 쉽고 많은 생산이 가능하며 최대한 비싸게 팔 수 있는 농산물 생산과 판매를 원했기 때문임. 그 접점을 찾는 노력이 계속되었음
- 공동유대를 기반으로 다양한 사람들이 결합되며 개방적인 다양한 사업을 할 수 있게 됨. 사사카미 시스템에서 농민과 도시 생활자는 자주적인 연대를 목적으로 서로간의 물질, 인적 교류를 하고, 지자체는 지역 내 농업이 지속적으로 유지될 수 있도록 생산자와 소비자의 교류를 지원하는 체계를 갖추고 있음

Key point [다양한 이해관계자들의 결집]

도농의 교류에서 많은 이들이 접근을 할 때, 도시의 구매력과 농촌의 생산력이 만나고, 직거래 유통을 통해 상호에게 이점을 줄 수 있으니 쉽게 성공할 거라고 생각한다. 하지만 소비자와 생산자의 이해관계는 여러 측면에서 충돌되기 마련이다. 공동체 의식을 형성하지 않는 한 쉽게 묶여지지 않는다. 서로를 이해해 가는 시간이 필요하고 관계가 형성되어야 한다. 단순한 농산물의 산지 직거래로 인한 이점만을 얘기하는 것이 아니라 농산물이 직접 자라나는 과정, 그 안에 담겨져 있는 다양한 이야기들을 공유해야 한다. 그래서 Palsystem에서는 이렇게 서로 방문을 하고 체험을 하며 서로의 열정적인 이야기를 주고받을 수 있도록 많은 노력을 기울였다. 아래의 쌍방 간의 입장 차이를 불식시켜라 라는 화두가 이러한 Palsystem의 문제의식을 잘 보여준다.

“산지 직거래를 시작할 당시에 구 기타타마 생협의 나카자와 전무로부터 들은 말이 내 기억 속에 상당히 크게 자리 잡고 있다. 그것은 바로 「쌍방 간의 입장 차이를 불식시켜라」 라는 말이었다. 쌍방 간의 입장 차이에서 쌍방이란 소비자와 생산자를 의미한다. 소비자의 입장이란 「안전하고 싸고 맛있는」 농산물을 의미하며 생산자의 입장이란 「만들기 쉽고 많은 생산이 가능하며 비싼」 농산물을 말한다. 각각이 서로 주장만 해서는 항상 평행 선일 수밖에 없으므로 상대방의 입장을 이해해 그 접점을 찾아내라는 말이다.”(이시즈카 미츠오, 2006)

6. 국외사례 : 도시형

□ 국외 도시형 사례 : 프랑스의 릴라스 협동조합과 미국의 라스베가스 다운프로젝트, 일본 세타가야 사례

- 프랑스의 릴라스 협동조합은 지자체, 시민사회단체, 기업 조직이 수평적으로 결합되며 이상적인 방식으로 지역사회의 문제를 해결한 형태. 공익적 목적을 가지고, 최소 3개 이상의 그룹이 모여 사업계획서를 도청에 제출한 후 도청에서 승인이 나면 공익협동조합으로서 승인이 되는 제도가 있었기 때문에 가능한 구조
- 미국의 라스베가스 다운타운 프로젝트는 혁신적 기업가의 개인적 능력과 아이디어가 지역재생에 어떠한 영향을 줄 수 있는지 보여주는 사례. 토니 셰어라는 걸출한 혁신 기업가가 라스베가스 도시 혁신을 위해 다양한 도전적 실험을 지속하면서 여러 스타트업 기업을 인큐베이터하고 투자 발굴하며 지역을 바꿔낸 사례
- 세타가야 사례의 경우 우리에게 익숙한 마을만들기 방식이기도 하나, 지역주민 운동과 기반을 통해 지역주민이 보다 주체가 되어서 지역의 노후화에 대비하고 공유경제를 실현하고 있다는 점에서 주목할 만한 부분

□ 프랑스 릴시의 지자체 결합 공익협동조합 모델²³⁾

○ 배경 및 필요성

- 릴(Lille)시는 프랑스 북부에 위치한 8대도시로, 프랑스 안에서도 사회적 경제 활동이 가장 활발하고 특히 지자체가 가장 적극적으로 사회적 경제를 실천하는 도시로 유명
- 릴시는 사회적 경제를 지역발전의 한 파트너로 여기고 있으며, 이를 통해 도시 내의 여러 문제를 사회적 경제 방식으로 해결하고 있음
- 이러한 문제 해결 중 교통 문제를 들 수 있음. 프랑스는 주차난이 심각한 곳 중 하나이며, 릴시의 경우에도 주차난과 함께 공해문제, 대중교통수단 확보 등의 문제가 심각한 수준
- 이런 상황에서 자동차 공유를 통해 공공공간을 활용하고 시내의 유동차량을 줄이며 공해도 줄이는 카 셰어링(car sharing) 제도 고안
- 즉, 모든 사람이 차를 항상 가지고 있을 필요는 없지만, 필요할 때 적절하게 사용할 수 있는 시스템 마련이 필요했었음. 주차 공간 문제, 공해문제, 차가 불필요한 사람들의 요구에 기반한 시민들의 집합적인 지성과 아이디어를 사업화한 것

○ 구성원

- 다른 지역과 다른 점은 다양한 이해관계자들이 결합해서 협동조합 형태로 결성되었다는 점임. 각 그룹의 참여는 동일하지만 원칙은 비율에 따라 동등한 인원으로 나누게 되어 있음
- 3개 이상의 그룹이 각각 다른 조직으로 구성되어야 하고, 지자체가 그 중 하나의 조직으로 들어와서 조합원이 되는 것임
- 지자체의 의무적 결합에 특색이 있는 것인데 사업초기부터 지자체와 결합하여 사업을 구상하고 이에 대해 장소 및 보조금 등의 지원을 받고, 수익사업이 된 후부터는 보조금에 대한 지원을 받지 않는 형태를 취함
- 카 셰어링 사업을 위해 릴시와 릴시 대중교통관리공단, 직원(근로자), 이용자, 사업에 투자한 사회적 경제조직들의 5개 그룹이 결합되었음
- 각각의 그룹을 대표하는 5명의 사람들로 이루어진 이사회가 이 조직을 운영함. 1년에 정기적으로 이용자를 대상으로 한 설명회를 개최하는데, 그 곳에서 뽑힌 회장이 이용자 대표역할을 수행하는 방식

23) “사회적 경제로 위기를 넘는 프랑스 ‘릴’시”, 시사인천(2009.12.7), “자동차 렌트사업-‘릴라스’ 공익협동조합”, 뉴스사천(2011.12.29)

<그림 3-12> 릴라스 협동조합 구성원 그룹 개념도



자료: 한국협동조합연구소(2014)

○ 형성 과정

- 처음부터 지자체가 결합해서 만든 공익협동조합 모델이 만들어지지 않는 것
- 우선 사회적 경제 발전을 위해 '사회적 경제 발전 4개년 계획'을 수립해 2000년 1차 4개년 계획을 수립해 2004년까지 진행했고 이듬해 2005년 다시 2차 4개년 계획을 세워 진행했으며, 다시 3차 계획을 2010년부터 2013년까지 진행
- 이러한 사회적 경제 발전 계획만이 아니라 시민사회가 육성되어야 실행이 가능하다는 전제 하에 시민들의 이해와 요구를 진단하며 해결책을 공동으로 모색할 수 있는 틀을 마련하려고 했음
- 사업 분야별 소위원회를 구성해 토론하고, 각 분야의 사업방향을 설정해 계획을 수립하고, 실행과정에서도 4개월마다 열린 회의를 열어 시민 누구나 참여할 수 있도록 진행
- 공익적 목적을 가지고, 최소 3개 이상의 그룹이 모여 사업계획서를 도청에 제출 후 도청에서 승인이 나면 공익협동조합으로 인정이 됨. 도의회에서 집행권이 있고, 도지사는 임명이 되고, 도의회는 의장을 선출하고, 지자체는 도청을 의미하는데 도청은 중앙정부의 파견소 개념
- 카셰어링 사업의 경우 처음 사업을 시작할 때 자본의 상당부분을 대중교통 관리공단에서 투자를 했고, 지자체에서 홍보를 담당하였고, 총무업무를 담당하는 사람의 임금 등에 대한 특정 몇몇 항목에 대한 보조금도 지원
- 현재 지자체의 보조금은 점점 줄어, 차를 주차할 때 자동으로 막는 블라드 같은 시설설치비에 대한 보조금 등 항목을 정해 보조금 지원 중

○ 사업내용

- 릴라스 공유협동조합은 차량 30대를 보유하고 있고 회원은 총 1,000명 이상이 가입되어 있음. 즉, 평균적으로 차량 1대당 35명이 나눠 쓰고 있는 방식
- 시내에 차를 가지고 나가기 어렵기 때문에 시내에서 차를 빌려 일주일에 두 번 쇼핑갈 때 등의 용무에 따라 대여하여 사용하는 형태임. 휠체어 장치 등이 내장되어 있기 때문에 필요에 따라 사용 가능
- 전화 및 인터넷 홈페이지에서 언제·어디에서 이용할 것인지 등에 관한 이용정보를 확인한 뒤, 이용카드를 차에 대고 사용하는 방식

Key point**[유기적 민관 결합모델 형성]**

릴시에서는 민관이 협력적인 관계를 통해 모델을 만들기 위해 노력했다. 따라서 사회적 경제 발전 계획만이 아니라 시민사회가 육성되어야 실행이 가능하다는 전제 하에 시민들의 이해와 요구를 진단하며 해결책을 공동으로 모색할 수 있는 틀을 마련하고자 했다. 이를 위해 사업 분야별 소위원회를 구성해 토론하고, 각 분야의 사업 방향을 설정해 계획을 수립하고, 실행과정에서도 4개월마다 열린 회의를 열어 시민 누구나 참여할 수 있도록 진행했다. 이러한 민관의 수평적 파트너십은 다음 인터뷰에서 잘 드러나듯이 사회문제를 함께 풀어간다는 공동체 의식에서 가능했다.

“다르게 경제활동을 하는 것인데, 자원을 만드는 부분에서 물건을 팔아서 하는 경제활동과 활동의 의미를 인정하는 공공기관에서 같이하는 재정지원과, 시민들이 자원 활동 등이 같이 참여하는 시민적인 힘들이 혼합된 경제를 뜻한다. 이것이 가능한 이유는 가치와 의미를 지향하기 때문에 시민들도 참여하고, 지자체도 인정하고, 판매가 되더라도 상업적인 것으로 치부되지 않는다. 그리고 이윤을 추구하는 것이 아니라, 가치에 투자하는 비영리 사업으로 다른 경제라고 볼 수 있는 것이다. 더 넓게 보면, 예를 들어 일반기업의 활동이지만, 윤리적 가치를 존중하고, 지역사회에 뿌리내린 일자리를 창출하는 기업들, 노동통합 활동을 통해 취약계층의 일자리를 만들려고 하는 기업들을 넓게 보면 사회적 경제의 범위라 할 수 있다.”(한국지역자활센터협회, 2011)

○ 성과와 보완점

- 지자체 입장에서는 공익사업을 효율적으로 수행할 수 있으며, 민간 진영에서는 공공의 문제와 관련한 사업초기의 어려움을 지자체의 보조금을 통해 해결할 수 있음
- 도시에는 많은 문제들을 관에서 해결을 하다보면 효율성의 문제와 정확한 수요 예측의 어려움이 발생하는데 반해 사회적 경제를 통해서 민과 관의 협업을 통한 효과적인 자원분배를 통해 누수 현상을 줄일 수 있음
- 다만 네트워크 형성이 전제되지 않으면, 존재할 수 없는 형태의 해결 방식임. 릴라스 협동조합도 릴에서 처음 생겨난 공익협동조합으로서, 부샤르 의원이 아이디어를 내고 제안을 해서 협력을 통해 발족을 시킨 경우
- 즉, 입찰을 통해 참여하는 것이 아니라 지자체 책임으로서 지분을 가지고, 지역사회를 위해 함께 활동하는 형태

- 공익협동조합은 어느 날 갑자기 만들어질 수는 없으며, 오랜 시간 민관이 수평적인 파트너십으로 관계를 맺어올 때 가능한 방식임. 민간단체로 시작해 다른 조직들과의 관계형성을 한 후 공익협동조합으로 전환하는 방식이 대부분

□ 혁신적 기업가의 공동체 형성 : 미국 라스베가스 다운타운²⁴⁾

○ 배경 및 필요성

- 첫 출발은 미국최대 온라인 신발쇼핑몰 자포스(Zappos) 창업자 토니 세이의 신사옥 터 마련이었음. 도시 같은 일터를 만들고 싶었던 그는 도시를 창업하기로 하고 지역 물색 시작
- 폐업한 카지노모텔이 즐비한 불모의 땅 라스베가스 구 도심을 선택하여, 이곳을 새로운 혁신도시로 개조하고자 시도

○ 구성원

- 라스베가스 다운타운 프로젝트의 가게들은 모두 작은 규모의 사업체로, 주인이 직접 운영하도록 함으로써 찾아오는 사람과 정서적 유대감을 가질 수 있도록 하고 있음
- 다운타운프로젝트는 주인이 직접 운영하는 스몰비즈니스 33개에 사업밀착을 투자했고, 공간만 임대할 때도 '주인이 운영하고, 스토리 텔링이 있어야 한다'는 기준을 세웠음
- 또 다른 구성원 측은 예술가. 창업가 못지않게 화가, 뮤지션, 사진작가, 디자이너들이 이곳을 많이 이용함. 홈페이지²⁵⁾에는 가족이벤트, 연사강연, 스타트업행사 만큼이나 하루가 멀다 하고 전시공연 스케줄이 공지되는 방식
- 이렇게 라스베가스 다운타운 프로젝트에는 창업가들과 예술가들이 한데 섞여 혁신을 추구하고 있음. 다양한 배경의 사람들이 커뮤니티를 만들어 협업을 추구하는 형태

○ 형성 과정

- 이러한 혁신 재생을 위해 토니세이는 3억5천만 달러(약 4천억원)를 출연
- 건축물 재생보다는 다운타운 프로젝트(Downtown Project) 회사를 설립하여 도시공동체 사업 추진

24) "그들만의 잔치, 실리콘밸리는 뒷북이다", 머니투데이(2014.3.7), "토니 세이의 사임과 라스베가스 다운타운 프로젝트의 미래", 희망제작소 사회적경제센터(2014.10.2) 참조

25) <http://www.downtownproject.com>

- 병원, 교통, 교육, 예술 공연, 도시미디어 등 이 모든 것을 해당 스타트업들 그리고 동네주인들과 협업 추구

<그림 3-13> 토니셰이 거실의 지역주민 소원수리



○ 사업내용

- 다운타운 프로젝트는 개별 도시공동체 프로젝트를 진행함. 대출자들을 공립학교로 자원봉사를 보내는 스타트업인 티치포아메리카(Teach for America)와 협업 계획처럼 모든 것을 다운타운 프로젝트에서 다 수행하기 보다는 다양한 네트워크를 통해 해결을 꾀함
- 교통문제도 프로젝트 100(Project 100)이라는 스타트업 몫으로 함. 전기 자동차를 활용하고, 충전시설을 갖추는 방식
- 이렇게 다운타운 프로젝트는 도시 혁신을 위한 다양한 도전적 실험을 지속하며 토니셰이는 인큐베이터이자 투자자로서 스타트업을 발굴·지원하는 역할 수행
- 동시에 때로는 스타트업 방식으로 때로는 전통적인 커뮤니티 기반의 방식으로 미국의 의료, 교육, 공동체, 교통 문제에서부터 지역 소상공인 살리기까지 다양한 방식으로 사람들의 일상에 행복을 가져다주기 위한 해법 모색

○ 성과와 보완점

- 하드웨어가 아닌 소프트웨어 중심의 지역재생 방식에 대한 고려와 혁신적 기업가와의 연계를 통한 지역재생이란 점에서 시사점을 줄 수 있음
- DTP에 담긴 토니 셰이의 철학 또는 원칙은 ‘기획하지 않는다, 다만 도울 뿐이다. 그리고 우리는 그 속에서 우연의 마법을 기대한다.’ 인데, 이러한 엔젤 투자자로서의 기획과 혁신 기업가의 자유로운 상상력의 이점이 있음

- 개별 사업가의 의지가 크게 작용한 경우이며, 우리나라에 적용하고자 한다면 부동산 가격 상승 등을 고려할 때 현실적인 적용이 쉽지는 않음
- 실제 지난 9월 토니가 DTP의 리더 역할을 그만 두겠다고 하며 후폭풍이 일기도 했음

Key point [소수가 주도하지 않는 혁신]

다운타운프로젝트에 담긴 토니 세이의 철학은 ‘기획하지 않는다, 다만 도울 뿐이다. 그리고 우리는 그 속에서 우연의 마법을 기대한다.’ 이다. 이들에 대해 홀리스, 도박폐해 같은 사회문제들도 해결해달라는 많은 요청들이 들어왔다. 하지만 기본적으로 다운타운프로젝트는 국가기관이나 비영리단체가 아닌 회사이다. 투자에 따른 회수 기간을 길게 잡고 있지만, 투자 대비 수익을 내야하는 사명을 갖고 있다. 따라서 한 도시의 변화를 다운타운프로젝트나 실질적인 리더인 토니 세이가 모든 과정을 철저하게 계획하지도 않았고, 할 수도 없다. 다만 그러한 판이 형성될 수 있도록 자리를 마련하는 것일 뿐이다. 필요에 따라서 하드웨어적인 인프라를 적극 지원해서 대규모 쇼핑몰을 짓기도 했지만, 많은 경우는 그 안의 관계를 바꾸기 위한 노력이 많았다. 동네 커뮤니티 모임을 운영하는 방식에 대해 지원을 하기도 하면서 다양한 배경의 사람들이 커뮤니티를 만들 수 있도록 분위기를 조성했다. 이렇게 다양한 자원이 모이면 통계적으로 서로 협업하고 나누려는 경향을 가지며 그 안에서 우연의 마법이 발현되리라 믿었다. 심지어 최근에는 토니 세이 자체도 다운타운 프로젝트에서 리더 역할을 하지 않기로 결정했다. 그렇지만 이러한 판을 만들기 위한 노력의 연장선에서 보았을 때 이는 충분히 이해할만한 결정이다. 결국 다운타운 프로젝트의 핵심은 건물 외관이나 토니 세이와 같은 유명인사가 아니라 ‘어떻게 하면 사람들이 와서 커뮤니티를 만들고 살 것인가’라는 사람에 대한 문제였던 것이다. 이러한 관점은 토니 세이의 인터뷰에 잘 드러난다. “다운타운 프로젝트는 하나의 큰 회사가 아니라 여러 회사가 모인 곳이라 다운타운 프로젝트에는 CEO라는 말이 어울리지 않는다. 뿐만 아니라 나는 프로젝트가 시작된 2012년 1월부터 일상 경영에 참여하지 않았다. 따라서 처음부터 그랬듯이 나는 투자를 결정하고 각 가게의 운영을 돕는 사람이자 이사진일 뿐이다. DTP의 일상의 경영은 6명으로 이뤄진 팀이 할 것이다.”(서울시사회적경제센터, 2014.10)

□ **구민이 주체가 되는 지역공동체 : 일본 세타가야²⁶⁾**

○ **배경 및 필요성**

- 도쿄의 중심에 위치한 세타가야구는 도쿄 내에서 가장 큰 구임. 세타가야구는 작은집들이 밀집한 곳부터 고급주택이 밀집된 곳까지 다양한 환경 공존
- 1970년대 고도성장으로 인한 공해문제와 자연파괴문제 등이 불거지면서 개발에 대한 주민들의 반대운동이 심화되고, 이로 인해 주민과 행정 간에 마찰과 대립이 지속되었음
- 지역주도의 개발과 지역재생의 문제의식에서 세타가야만의 지역 커뮤니티 성장 전략이 만들어짐
- 1992년 이후에는 지역의 노후화로 인해 공가의 소유자와 이용자 간의 그룹 매칭 형태로 새롭게 발전되고 있음

26) “지역커뮤니티 성장을 위한 자산형성 전략”, 서울특별시 사회적경제센터(2014.11.25), “마을만들기사례- 일본 도쿄 세타가야구”, 서울시 주거재생(2014.1.15)

- 전통 문화가 풍부하며 시민이 문화 활동 및 스포츠 행사를 쉽게 접할 수 있으며 도쿄에서 아이 키우기 가장 좋은 도시, 사람들이 계속 머물고 싶은 안전하고 안락한 도시로 만들고자 함

○ 구성원

- 주된 구성원은 세타가야구 주민으로, 일본의 세타가야구는 도쿄의 23구 중 하나로 인구(880,000명)와 가구수(450,000가구)가 가장 많음. 세타가야구청에서 근무하는 직원은 5,000여명이며, 2012년 기준 구 예산은 2,427억 엔
- 주민이 주체가 되고 행정은 뒷받침하는 역할관계 마을만들기센터(반행정 반민간기구)가 주민의 지원활동 담당
- '세타가야 트러스트 마을 만들기'는 관과 주민들 사이의 가교 역할을 하면서 주민의견을 관이 적극적으로 수용하고 사업화할 수 있도록 조정 역할 수행

○ 형성 과정

- 제 1기 발아기는 1975~1981년으로 개발에 대한 주민들의 반대운동이 심화되며, 주민과 행정의 타협 결과물로 마찌즈꾸리가 탄생함. 세타가야 타이시도 지역의 '목조주택 재정비 사업'이 최초 추진사업으로 이루어짐
- 제2기 정비기는 1982~1991년으로, 1982년 마을만들기 조례가 제정됨. 구청 내에 도시디자인실, 마을만들기 추진·설치
- 제3기 실천기는 1992년 이후로, 1992년 마을만들기 지원센터를 설치하여 주민에게 환경설계 및 주민공동체운동에 대한 학습기회 제공. 이를 통해 아이디어공모 → 워크숍 → 모의실험 → 공동제작 → 사업시행으로 마을만들기 사업이 이루어짐

○ 사업내용

- 세타가야구를 대표하는 마을 사업은 대도시중심 난개발에 따른 주변부 쇠퇴화를 이겨내기 위해 1970년대 중반부터 주민주도 형식으로 시작된 '마찌즈꾸리(まちづくり)'라는 도시정비, 지역사회재생 운동임. '마찌즈꾸리'는 지역주민이 살고 생활하는 장소를 공동으로 또는 지방자치단체와 협력해 지역에 적합한 살기 좋고 매력 있는 곳으로 만들어 가는 활동이라는 의미가 담겨있음
- 지역공생사업으로 마을만들기 펀드 역시 이 시기인 1992년에 조성됨. 기본금액 1억 3천만엔을 전체 560건으로 전체 1억 5,560만엔이 조성
- 주목할 만한 부분은 지역 공생으로 자택을 마을에 개방한 형태임. 전체 17군데가 개방되어 어린이부터 어르신들까지 다세대가 모이는 단란한 장소로 이용되기도 하고, 육아중인 부모가 각자의 시간을 보내는 곳으로 활용되기도 함

- 공유형태의 예시로 세타가야구에는 '오카상의 집'이 있음. 오래 전 직업상 영어를 사용했던 할머니가 은퇴 후 마을아이들에게 무료로 영어를 가르쳤던 집. 자신의 집을 여전히 마을을 위해 남기고 싶다는 할머니의 유언대로, 지금도 '오카상의 집'은 마을회관처럼 사용되고 있으며 관의 지원 없이 소유주와 주민들에 의해 자발적으로 유지되고 있음. 특히 아이들을 위한 다양한 프로그램을 제공하고 있음
- 이렇듯 세타가야구에는 '오카상의 집'을 포함한 총 17개의 공간이 커뮤니티, 놀이터, 실버서비스, 워크샵 등을 위해서 주민들에게 개방되어 있음
- 또한 민관이 함께 낡은 목조주택 재정비 사업을 시작으로 자기 집 정원을 개방하는 마을정원 운동, 빈집활용 운동, 마을 경관 사업, 나아가 육아공동체와 취미생활 공동체 등 다양한 마을재생사업을 전개하면서 가치 있는 전통의 회복과 신뢰 깊은 이웃관계, 안전한 마을을 만들어가고 있음

<그림 3-14> 세타가야구의 지역재생 사례



[포켓공원]



[포켓공원]



[마을 실패천 조성모습]



[골목길 건물들]



[세타가야구가 조성한 기타자와 생태하천과 푸른길]

○ 성과와 보완점

- 마을만들기의 공간적 범위가 행정편의로 짜여진 틀이 아니라 주민들의 일상생활공간으로 변화되면서 얻은 성과
- 30여년의 마을만들기 경험에서 축적된 노하우가 세타가야구 마을만들기 지원제도로 정립되며 주민이 주도하는 지역 커뮤니티 성장을 위한 자산형성 전략이 세워질 수 있었음
- 관에만 의존하지 않는 재정적 독립을 위한 독자적 운영기금의 마을만들기 펀드 설립도 중요한 성공 요인

Key point [주민들의 역량은 어떻게 향상되었을까?]

세타가야구는 1975~1981년 개발에 대한 주민들의 반대운동을 시작으로 오랜 역사를 통해 지역주민들의 자치적인 참여가 형성되었다. 특히 최근에는 지역주민들의 집이 공유자원으로 활용되며 새로운 마을 공동체가 형성되고 있다. 예를 들어 세타가야구에는 '오카상의 집'이 있다. 오래 전 직업상 영어를 사용했던 할머니가 은퇴 후 마을아이들에게 무료로 영어를 가르쳤던 집이다. 자신의 집을 여전히 마을을 위해 남기고 싶다는 할머니의 유언대로, 지금도 '오카상의 집'은 마을회관처럼 사용되고 있다. 무엇보다 관의 지원 없이 소유주와 주민들에 의해 자발적으로 유지되고 있는 것이다. 특히 아이들을 위한 다양한 프로그램을 제공하고 있다. 이렇듯 세타가야구에는 17개의 공간이 커뮤니티, 놀이터, 실버서비스, 워크샵 등을 위해서 주민들에게 개방되어 있다. 집 전체만이 아닌 일부를 또는 일부 시간만을 주민들에게 개방하는 형태도 있다. 일종의 공간 공유이다. 관의 지원 없이 지역 주민 스스로 자원을 나누고, 주민들에게 필요한 서비스를 스스로 발굴하고 운영하면서 주민들의 자생력이 키워지고, 역량이 커가는 것이다.

7. 사례조사 종합 분석

□ 정보 공유 및 조직화의 중요성

○ 지역 자원의 조직화

- 지역순환경제 구축 사례에서 가장 핵심이 된 것은 조직 내 순환 생산 시스템을 위한 사업을 기획하고 사업단을 배치·연계한 것(남원)
- 지역 내 다양한 사회적 경제기업, 공공기관, 민간기관을 지역사회 주체로 만들기까지 3년간 매월 1회 회의를 통해 공동사업 모색(옥천)
- 기존의 주민자치회 조직에서 지역 주민들의 자발적 참여의 활성화(은평)

○ 필요와 계획에 대한 정보 공유

- 지역의 필요에 대하여 주민들 간 공론화를 통해 합의점 도출(옥천)
- 스스로의 욕구와 필요에 대하여 공유하는 집단의 자발적 결합(부산)
- 고령화와 실업으로 발생하는 공동체 붕괴 문제에 대한 해결 필요성 인식(완주)

□ 지역 내 민관 협력(네트워크)의 역할

○ 수평적 지역 협력관계 구축

- 생산 및 판매 협동조합, 공공기관, 협회 등 지역 내 다양한 주체들이 마을회생을 위한 직거래시스템 구축(사사카미)
- 지자체, 시민사회단체, 민간기업이 연합하여 공동사업계획 구상(프랑스)
- 지자체, 교육청, 한국사회적기업진흥원 등의 공공기관과 학교 내 학생, 학부모, 교직원들의 민관이 협력·소통하여 조직 구성 및 사업 기획을 통해 전국 최초 학교협동조합 모델 구축(성남)

○ 지역 네트워크에서 공공의 역할

- 민관협력 하에 커뮤니티 비즈니스 센터를 설립하고 이를 중심으로 한 지역 내 마을기업 및 커뮤니티 비즈니스 140여개소 설립(완주)
- 공유경제를 실현하는 공익협동조합 사업 수행 시 지자체의 적극적 참여를 통한 사업 승인(프랑스)
- 지자체가 지역 네트워크의 개별 주체와 자원들을 네트워크 관계로 이끌어낼 수 있는 역할 수행(고베)
- 지자체가 지역 내 관련 기관과 적극적인 거버넌스 구축을 실행하고, 사업 수행을 위한 민간주체를 발굴하여 지속적인 소통과 지원 역할 수행(성남)

□ 주도적 추진 주체 존재

○ 혁신적 추진 주체의 추진력

- 구도심을 새로운 혁신도시로 개조하고자 선도적 창업기업 지원 및 컨설팅을 수행한 혁신적 사업가 존재(미국)
- 민관협력을 통한 커뮤니티 비즈니스 실현 과정에서 자치단체장의 핵심적 리더십과 선도적 기획력 존재(완주)

○ 공공과 민간 간 연계역할 수행

- 민관협력으로 커뮤니티 비즈니스 센터를 설립하고 공공과 민간의 중간에서 커뮤니티 비즈니스 설립의 중추적 역할 수행(완주)
- 트러스트 마을 만들기는 공공과 주민 사이 가교 역할을 수행하면서 주민 의견을 공공이 수용하고 사업화할 수 있도록 조정 수행(세타가야구)

IV. 지역공동체 기반 사회적 경제 모델 유형화

1. 지역공동체 기반 사회적 경제 모델 유형화

□ 경기도의 지역적 특성을 고려한 사회적 경제 유형 발굴 필요

- 31개 시군으로 이루어진 경기도는 도시지역, 농촌지역, 도농복합지역의 다양한 형태로 이루어진 지역이 공존
 - 시군 내에서도 신도시와 구도시가 공존하는 등 지역특성이 달라, 지역적 특성을 고려한 사회적 경제 모델로 지역사회 역량강화와 지역 간 균형발전 도모 필요
- 지역특성 및 사업 분야를 기준으로 사회적 경제 유형 제시
 - 지역공동체 기반 사회적 경제 모델은 가장 협소한 마을 단위에서 자원조사 및 발굴, 지역문제 인식과 분석을 통해 모델을 제시하는 것이 바람직
 - 그러나 아직 지역공동체나 사회적 경제에 대한 인식이 풍부하지 않은 상황에서는 가이드라인 제시가 필요하므로, 도시형, 농촌형, 도농복합형의 지리적 특성을 중심으로 사업 분야별 유형 제시

□ 지역성과 사업유형에 따른 유형화

- 지역특성(농촌, 도농복합, 도시)에 따라 사회적 경제 모델 유형화

<표 4-1> 지역특성별 사회적 경제 유형화

구분	농촌형	도농복합형	도시형
교육경제공동체	방과후학교협동조합	도시농업교육협동조합	학교협동조합
지역순환경제공동체	로컬푸드협동조합	유통협동조합	공유협동조합 지역재생협동조합
문화복지공동체	웰빙주거복합타운	문화체험협동조합	공동육아협동조합

2. 지역 특성별 사회적 경제 모델 제시

□ 농촌형 모델

- 농촌지역의 가장 큰 특징은 교육·문화·복지 등 영역에서 상대적 기회 박탈과 고령화 및 청년인구 부족으로 인한 농가소득 저하
 - 농촌지역은 고령자 층에게는 거주하고 싶고 생활 만족도가 높은 도시로 조사되지만, 30대 미만 연령대에서는 만족도 저하
 - 젊은 연령대의 생활 만족도 저하 및 이주 원인은 교육과 취업·사업이 50% 이상 차지
- 방과후교육협동조합으로 청년 일자리 창출 및 아동·청소년 교육문화 기회 제공
 - 청년교사를 활용함으로써 젊은 연령대 이주 요인 감소
 - 아동·청소년 대상 교육·문화·체험 위주 방과후 프로그램 운영으로 다양한 교육기회 제공
- 귀농가구 자급자족형 웰빙주거복합타운 설립으로 젊은 세대 인구유입
 - 농가 고령화 현상 해소를 위해 귀농가구 이주 유인으로 작용 가능
 - 공동생산·공동유통 및 판매·공동소비 공동체 형성
- 기존 사회적 경제조직 연합을 통한 지역 순환경제 구축(남원사례)
 - 지역자활센터·자활공동체(자활기업)·영농조합법인 연계로 음식물 분리수거, 사료화, 퇴비화, 유기농 채소 경작, 유기농식품 도·소매의 순환경제시스템 구축

□ 도농복합형

- 도농복합지역의 가장 큰 특징은 도시특성과 농촌특성이 공존함으로써 지역 간 불균형 발생
 - 도농복합지역은 도시와 농촌이라는 각 지역 특성에 부합하는 사회적 경제 모델 발굴 필요
 - 지역 전체로 볼 때 지역 간 불균형 발전 해소를 위한 연계·통합모델 필요
- 체험학습협동조합 운영으로 도시와 농촌 체험을 통한 연계 활성화
 - 도시지역 인구 대상의 농촌 체험 프로그램 운영, 농촌지역 인구 대상으로 도시 관광 프로그램 운영

- 도시농업교육, 친환경 식생활 교육, 문화체험교육 프로그램 개발 및 운영
- 로컬푸드 직거래(유통연계)를 통한 지역경제 활성화(완주 사례)
 - 로컬푸드형 유통 위한 농가 주민 협동조합 구성
 - 영세농가 농산물 순회 수집 및 대기업 또는 도시지역 대상 직거래 장터 개최

□ 도시형

- 도시지역의 가장 큰 특징은 인간성 소외와 유희 경제활동가능 인구 증가, 환경문제 등이 존재한다는 점
 - 도시지역은 소통 단절로 인한 공동체 신뢰 회복이 가장 큰 문제
 - 사무직 종사자의 조기 은퇴 이후 경제활동 및 여가, 경력단절여성의 일가정 양립, 청년실업에 대한 대응 방안 필요
- 직장맘-재택맘 연계 공동육아협동조합으로 일가정 양립 지향
 - 직장맘의 육아문제 해결과 재택맘의 소득증가를 통해 공생관계 구축
 - 신뢰 기반의 자녀 양육 가능
- 아파트 유희공간 활용 주민 커뮤니티 공간 운영
 - 문화생활 공유 및 카페 운영, 수공예 작품 공동생산 및 공동판매
 - 이웃 간 신뢰 회복 및 척박한 도시생활에서 작은 쉼터 역할
 - 아파트 옥상 활용으로 공동도시농업 활성화로 아파트 주민 간 신뢰 회복 및 친환경 농산물 취식(서울 노원 사례)
 - 사업 확장을 통해 지역재생운동 전개 가능 (일본 세타가야구 사례)
- 민관협력 형태의 공유협동조합 구성
 - 주차공간, 교통난 및 공해문제 해소를 위한 카쉐어링협동조합 운영(프랑스 릴라스 공유협동조합 사례)
 - 전월세난 해소를 위한 주택공유(쉐어링 하우스) 및 주택협동조합 운영
 - 관광지 및 체험현장 연계 B&B(Bed & Breakfast) 운영

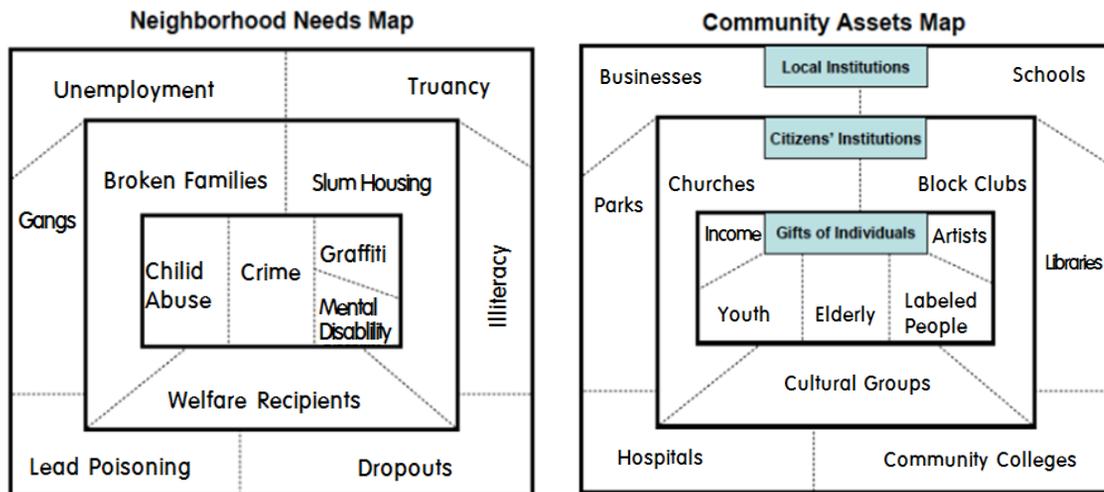
V. 정책제언

1. 지속가능한 사회적 경제 모델 요건

□ 활용 가능한 지역 자원 조사 및 발굴

- 지역 내 공공 및 민간자원 조사 및 발굴 필요
- 인적자원, 시설자원, 재정자원 등 자원 조사를 통해 활용 가능한 자원 발굴
 - 자산조사 및 발굴 → 사회적 경제모델 발굴 → 공동체발전 추진 가능
 - 미국 공동체 개발전략인 자산 기반형 지역공동체 개발(Asset-based Community Development)은 외부 도움 없이 지역공동체가 자산을 적극적으로 발굴, 개발하여 공동체의 부족분을 채워나가는 방식

<표 5-1> 필요기반 공동체 개발 vs. 자산기반 공동체 개발



자료 : Kretzman, J. and McKnight, J.(1993)

□ 필요 및 수요인식을 공유하는 집단 조직화 우선

- 스스로의 욕구와 필요에 대하여 뜻을 같이 하는 주민들의 조직화가 가장 먼저 추진되어야 할 문제
 - 사업 기획과 실행 모두 사람이 하는 일이기 때문에 뜻을 공유하는 주민들을 모으고 조직화하는 것이 최우선 작업
- 사업 기획과 별도로 실제 사업 진행 시 지속적·적극적으로 동참하여 추진할 수 있는 활동가 집단 조직 필요

- **지속적 논의와 모임이 가능한 거점 장소(시설 또는 인프라) 중요**
 - 공동체 기반 사회적 경제 모델은 기획 및 추진 과정에서 지속적인 소통과 논의가 필수적이므로 모임 장소 필요
 - 온라인·오프라인 관계없이 사안이 있을 때면 언제든지 논의를 진행할 수 있는 장(場) 마련

- **시장조사·분석을 통한 비즈니스 모델 구축**
 - 사회적 경제조직의 필수조건은 비즈니스(수익) 모델 구축
 - 지역 자원 및 시장상황 분석을 통한 수익모델 구축이 지속가능성의 핵심
 - 지역 내 중간지원조직 및 행정기관으로부터 컨설팅을 적극적으로 받을 필요

- **지역순환경제 창출을 위한 지역사회 네트워크 모델 구상**
 - 사회적 경제조직의 단일 모델보다는 지역순환경제를 구축을 위한 지역사회 네트워크 형태로 사회적 경제 모델 구상 필요
 - 선도적 아이템 구상이 이루어지지 않는 이상 규모측면에서 사회적 경제조직이 시장경쟁력을 갖추는 것은 어려움
 - 단일 사회적 경제조직 모델보다는 남원이나 완주 사례처럼 지역 네트워크 모델을 통해 다양한 분야의 사회적 경제조직을 구상하는 것이 바람직
 - 지역사회 내 협업 또는 공동사업이 가능한 주체를 충분히 활용할 필요가 있음

- **정부 역할의 중요성**
 - 다양한 주체 중 하나로서 지역 네트워크 참여 및 지원
 - 지역문제 발굴 및 해결방안 모색을 위한 공동협력사업 기획과정에 적극적 참여
 - 행정적·제도적 지원
 - 프랑스 공익협동조합 사례처럼 행정적·제도적 지원이 필요한 경우 뒷받침 가능
 - 지역 내 혁신적 주체로서의 역할 수행
 - 완주 사례처럼 센터 설립을 통한 커뮤니티 비즈니스 활성화 촉진

2. 향후 과제

- **지역주민 공동체 의식 유형에 대한 조사 필요**
 - 공동체 의식 유형과 사회적 경제 결속 관계 분석
 - 지역단위 사회자본과 사회적 경제 관계 분석

- **지역특성 및 사회적 경제 현황 분석 필요**
 - 지역별 인구학적, 지리적, 경제적, 사회적 특성에 대한 분석
 - 지역별 사회적 경제 현황 및 정책 분석

- **유형별 사회적 경제 모델 구체화 필요**
 - 지역재생과 사회적 경제 연계 모델 연구
 - 분야별(교육, 복지, 환경 등) 사회적 경제 혁신 모델 연구



참고문헌

- 곽현근 외(2003). “영국 신노동당 정부의 동네재생 국가전략과 동네관리,” 『자치행정』, 제 291호, pp.24-27
- 권선윤(2011). “한국의 기업효율성 현황과 시사점: IMD 국가경쟁력 보고서를 중심으로”, 『중소기업포커스』, 제12호, 중소기업연구원.
- 김기태, 박범용, 박주희 (2013). 『수원시 협동조합 활성화 방안』, (사)한국협동조합연구소 .
- 김도연 (2014) “금성교육문화협동조합의 사례”, 2014 서울시 사회적경제아카데미-학교협동조합 설립교육 자료집.
- 김선기·이소영(2007). 『주민주도형 지역만들기 추진 모형』, 한국지방행정연구원.
- 김영정(2006). “지역사회 공동체의 재발견: 공동체 복원 및 활성화 정책의 방향과 과제”, 『한국사회학회 심포지움 논문집』, pp.2-21.
- 김학실(2014). “지역경제 위기에 대응한 사회적 경제 지원방향에 관한 연구 : 사회적 경제 중간지원조직 활동을 중심으로”, 『한국위기관리논집』, 10(7). pp.75-97.
- 농업기술센터(2011). 『농촌개발대학 일본연수 보고서』.
- 박병춘(2012). 『민간자율 지역공동체 실태조사 및 활성화방안 연구』, 지역발전위원회.
- 보건복지부(2014). 『지역자활센터 유형 및 기능 다변화 시범사업 계획』.
- 사회적기업새벽(2012). “시민·공무원 함께! Slow life, 흙집 누리기”, 『음식물 재활용 10주년 자료집』.
- 삼성경제연구소(2009). “지역 활성화의 새로운 대안, 커뮤니티 비즈니스”, 『CEO Information』, 제728호.
- 성남시(2014). 『사회적협동조합 형태의 학교협동조합 설립절차와 사례: 복정고 시범사업을 중심으로』.
- 松本 康(1990). “都市コミュニティの文化形成とライフスタイル”, 『都市問題』, 81(2).
- 시바사나에(2013). 『한국협동조합학회 추계 학술대회 자료집』.
- 윤석인(2014). 『지방자치가 우리 삶을 바꾼다: 지역을 바꾼 77가지 혁신사례』, 희망제작소.

- 이경태(2014). “양극화 문제, 어떻게 이해하고 대응할 것인가? : 양극화 역사와 피케티 논쟁의 교훈”, 『시선집중 GS&J』, pp.1-15.
- 이시즈카 미츠오(2006). "지속 가능한 지역사회로의 길 - 유기농 마을 만들기, 먹거리와 농업의 가교역할로", 『제8회 지방의제21 전국대회 자료집』.
- 이자성(2010). “일본 지역공동체 경영을 위한 주민참여와 커뮤니티 비즈니스”, 『한국행정학회 하계학술대회 자료집』, pp.1-19.
- 이재열(2006). “지역사회 공동체와 사회적 자본”, 『지역사회학』, 8(1). pp.33-67, 지역사회학회.
- 임정엽(2014). “로컬푸드를 통한 도농간 협동경제모델 구축”, 『도시농업-사회적경제 심포지엄 자료집』.
- 전대욱·최인수(2012). “지역공동체 주도적 마을만들기 사업의 정책추진 방안 연구”, 『한국지방정부학회 학술대회 논문집』, pp.1-16.
- 정규호(2012). “한국 도시공동체 운동의 전개과정과 협력형 모델의 의미”, 『정신문화연구』, 제35권 2호, pp.7-34.
- 조명래(2003). “지역사회에의 도전: 도시공동체의 등장과 활성화”, 『도시공동체론』, 한국도시연구소 편. 한울.
- 주수원(2014), “외국협동조합 돌아보기: 이탈리아 사회적협동조합 커뮤니티”, 『계간 협동조합네트워크』, 제64호.
- 최병두(2006a). “살기 좋은 국토 공간 만들기: 살기 좋은 국토 공간 만들기를 위한 지역공동체 복원 방안”, 『도시문제』, 45-56, 대한지방행정공제회.
- 최병두(2006b). “도시지역 아파트 공동체 운동”, 『한국사회학회 심포지움 논문집』, pp.71-92.
- 충남발전연구원(2010). 『충청남도 농어촌마을 공동체 회복을 위한 한마음만들기 프로그램 운영 방안』.
- 한국사회적기업진흥원(2013). 『사회적기업개요집 950』.
- 한국지방행정연구원(2013). 『지방자치단체 주도의 지역공동체 활성화 방안』.
- 한국지방행정연구원(2013). 『현대적 지역공동체 모델정립 및 활성화 방안 연구』. 안전행정부.
- 한국지역자활센터협회(2011), “릴라스 오토 파르타주: 자동차 렌트 사업하는 공익협동조합.

- 한국협동조합연구소(2014). 『농어촌 지역자활사업 특성과 사회적경제 연계방안』.
- 한상일(2010). “사회적 기업과 지역공동체 발전”, 『창조와 혁신』, 3(1), 223-246.
- 한상일·김경희(2013). “한국 사회적 기업의 지역자산 활용: : 자산기반지역공동체발전 관점에서의 사회적 기업 활성화 방안 모색”, 『지방행정연구』, 27(3), pp.153-180.
- Grande, Anthony, Nora Jungbluth, Cara McCarthy, Julie Nischik.(2010). *Zoning for Urban Agriculture: The Politics of Institutionalizing Community Gardens in Madison, WI*, Working paper.
- ICA · EURICSE(2014). *World Cooperative Monitor 2012: Exploring the Co-operative*.
- Kretzmann, J. P. & McKnight, J. L.(1993). *Building communities from the inside out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Evanston, IL: Northwestern University.
- Mattessich, P. W.(2009). Social Capital and Community Building, In Phillips, R. & Pittman, R. H. (Eds.). *An Introduction to Community Development*, New York: Routledge, pp.49-57.
- Natsuko Tanaka(2005) (이성조 역, 2014). 『이탈리아 사회적경제의 지역경제』, 도서출판 아르케.
- Phillips, R. & Pittman, R. H. (Eds.)(2009). *An Introduction to Community Development*, New York: Routledge.
- Willow Saranna Russell. (2006). *A two-part case study of Troy Community Farm's CSA program - qualitative analysis of member retention and attrition and changes in consumer behavior associated with membership*, University of Wisconsin Madison, Masters Thesis.
- “11월은 옥천순환경제공동체 창립 1주년이랍니다”, 옥천이야기(2014.11.3).
- “거주자우선주차 협동조합에 맡겨봐!”, 서울톡톡(2014.5.2).
- “그들만의 잔치, 실리콘밸리는 뒷북이다”, 머니투데이(2014.3.7).
- “눈앞의 이익 대신 ‘가치’를 택했다”, 시사인(2013.1.8).
- “마을과 학교 소통하는 곳에 혁신학교의 미래가 있다 - 산성마을 금성 초등학교에 가보

니”, 부산일보(2014.7.2).

“마을만들기사례- 일본 도쿄 세타가야구”, 서울시 주거재생(2014.1.15).

“사라진 코뮌 다시 세우자”, 한겨레21(2014.2.26).

“사회적 경제로 위기를 넘는 프랑스 ‘릴’시”, 시사인천(2009.12.7).

“자동차 렌트사업-‘릴라스’ 공익협동조합”, 뉴스사천(2011.12.29).

“지방자치가 우리 삶을 바꾼다_2”, 목민관클럽(2014.4.25)

“지역커뮤니티 성장을 위한 자산형성 전략”, 서울특별시 사회적경제센터(2014.11.25).

“토니 셰이의 사임과 라스베가스 다운타운 프로젝트의 미래”, 희망제작소 사회적경제센터
(2014.10.2).

고베 와이너리 홈페이지(<http://www.kobewinery.or.jp>)

트로이가든 홈페이지(<http://www.communitygroundworks.org>)

협동조합홈페이지(<http://www.cooperatives.go.kr>).

Community GroundWorks(<http://www.communitygroundworks.org>)

Down Town Project(2014) Website(<http://www.downtownproject.com>)

OECD Stat Extracts(<http://stats.oecd.org>).