

바보기업의 성공전략

김성훈 | 대전 마을기업 교육컨설팅 기관전담 컨설턴트



● 대전, 마을 기업을 시작하다

작년 12월부터 약 3개월간 대전지역 마을기업¹⁾ 6곳의 교육과 컨설팅을 진행해왔다. 마을 기업은 주민 공동체가 자기가 살고 있는 지역의 과제를 해결하기 위하여 마을의 사람과 문화, 자연을 활용하여 안정적인 소득 및 일자리를 창출하는 지속가능한 마을 공동체 단위의 기업이라고 할 수 있다. 링컨의 민주주의 정의 어법대로 말하자면 마을주민의, 주민에 의한, 주민을 위한 사업이라고 할 수 있다.

경험과 자부심

이 일을 하게 된 것은 10년 넘게 관련분야에서 현장을 중심으로 실천해본 경험이 있어 누구보다도 이 분야에 자신이 있기 때문이었다. 1999년 지역통화운동의 하나인 한발레츠를 시작하였고, 이를 기반으로 2002년 만들레의료생협을 함께 하였으며, 2003년부터 한국 주민운동정보교육원의 주민조직가 교육훈련과정, 2007년 50명의 노동부의 사회적 일자리 사업으로 진행된 대전 마을어린이 도서관 설립운동에 참여하고, 2008년부터 일본의 마을만들기 운동, 생협운동, 커뮤니티 비즈니스를 견학하고, 2009년부터 지금까지 현재 살고 있는 마을에서 예비사회적 기업으로 영농사업단을 운영하고 있었다. 자발적으로 시작된 공동체운동과 그것을 기반으로 한 비즈니스를 하였으며, 정부지원을 기회로 사회적으로 유용

1) 마을기업은 영국에서 시작된 community business를 일본에서 도입하여 발전시킨 운동으로, 2010년 행정안전부의 사업공모에서는 커뮤니티 비즈니스 사업이었다가 다시 자립형 지역공동체로 바뀌었으며 2011년에는 마을기업으로 명칭이 바뀌었다.



한 성과로 남기는 사업에 도전하고 훈련되었으며, 관련 사례를 연구 조사해온 경력을 가진 사람은 흔치 않을 것이기 때문에 스스로 이일의 책임자라고 자부하고 있다.

중간지원조직에 참여하며

2010년 12월, 처음 마을기업에 참여하는 공동체 주민을 만날 때의 설레임이 우려와 근심으로 바뀌는 데에는 긴 시간이 걸리지 않았다. 스스로 역량의 한계를 절감해야 했다. 6개 마을공동체가 7,600만원의 정부지원금을 받아 시작된 이 사업은 대부분 보조금에 의존한 사업으로 자부담의 비율이 현저히 낮았다. 그것은 참여 공동체의 자발성과 책임감이 부족하다는 것을 반증하는 것이었다. 또한 주체의 주관적 열망은 있으나 이것을 객관적으로 해결해나갈 수 있는 전략이 없었다. 특히 지역사회의 요구와 필요에 부응할 수 있는 조사와 연구가 없이 막연한 기대를 가지고 사업을 시작한 경우가 대부분이었다.

마을기업은 지역사회 자원을 활용하여 지역사회 문제를 해결하려는 목적을 갖는 것인데 이에 대한 지역조사와 연구, 문제의식과 대안이 없다면 이것을 과연 마을기업이라고 할 수 있는지 의문이 들었다. 공동체 내부로 들어가보면, 의사결정구조가 불명확하고 사업자 등 록이나 제조시설 허가 등 사업을 수행하기 위한 법적 지위를 얻기 위해 많은 장애물이 존재하고 있었다. 사무행정과 회계처리 등의 마을기업을 투명하고 민주적으로 운영하기 위한 최소한의 시스템과 전문성을 갖추지 못하고 있었다. 무엇보다도 걱정스러웠던 것은 공동체의 비전과 사명이 불분명하며 구성원간의 합의수준이 낮은 상태로 한두 사람의 회생과 리더십에 의존하여 공동체가 운영되고 있었다. 이것은 결과적으로 사업진행 과정에서 많은 신뢰비용과 갈등비용을 지출해야 할 것이고 투입 대비 산출이 저조하기 쉬우며 마침내 사업의 실패를 예상하게 되는 대목이었다.

마을기업에 참여한 동거조차 미심쩍었다. 과연 정부 보조금이 없었어도 이 일을 하려고 하였을까? 보조금을 목적으로 급조된 공동체는 보조금의 중단과 함께 사업을 포기하기 쉬우며, 더욱 나쁜 경우에는 보조금 집행을 두고 다투다가 공동체 자체가 와해되는 사례 또한 흔히 발견되는 일이다. 이른바 '보조금 쥐약론'이 현실화 되는 것이다.

그리고 얼마전 2011년 대전광역시 마을기업 재심사와 신규선정에 심사위원으로 참여하였다. 예년보다 많은 마을 공동체가 이 사업에 참여 신청을 하였다. 처음부터 제대로 옥석을 가려내야 한다는 생각으로 실사와 심사에 임하였다. 그러나 현장을 다니며 참여자와 인



터뷰를 하고 다른 심사위원과 대화를 하며 얻은 결론은 상황이 전년도와 크게 다르지 않다는 것이었다. 거의 대부분이 전년도 선정된 마을기업의 문제를 갖고 있었다. 이러한 모든 문제에 뾰족한 해답을 제시할 수 없다는 것을 겸손히 인정해야 했다. 마을기업의 한계는 한국사회의 한계였던 것이다.

마을기업으로서의 한발레츠와 민들레의료생협

그럼에도 나름 새롭게 대안을 만들어왔던 지난날로부터 시사점을 얻고 싶다. 곰곰이 그 간 참여해 온 한발레츠로부터 시작한 마을 공동체운동과 대안경제운동에 대하여 돌이켜본다. 우리가 실패하지 않을 수 있었던 것은 무엇이었는지, 더디지만 조금씩 성장해 온 힘은 어디서부터 온 것인지 그것을 찾아내보자.

한발레츠는 간단히 말해 대전지역 시민들이 참여하는 다자간 품앗이 제도이다. 중앙은행에서 발행하는 화폐 대신 '두루'라는 지역주민이 스스로 발행한 화폐를 통해 서로의 재화와 용역을 교환하는 제도이다. 지역통화운동은 지역공동체 활성화와 대안경제운동을 목적으로 하고 있다. 2010년을 기준으로 보면 500명 정도의 회원에 15,000건의 거래를 하며 3억원 정도의 거래중 2억원 가량을 두루로 거래하고 하고 있다. 국내외에서 흔히 지역통화운동의 성공사례라고 소개되기도 하지만 냉정하게 말하자면, 단지 실패하지 않는 사례일 것이다.

1999년을 시작으로 2000년 2월 70여명의 회원으로 시작한 이 사업은 처음 기대만큼 잘 되지 않았다. 이 일을 처음 시작할 때 이 일의 미래에 대하여 부정적인 견해를 자주 들었다. '너희들끼리 돈을 발행한다고? 그거 말이 좋지, 되겠어? 그 돈을 누가 믿고 쓰겠냐? 무슨 소꿉장난도 아니고.' 현행 화폐거래에 익숙한 사람들이 불편하고 낯설은 지역화폐를 받아들이기까지는 많은 시간이 필요했다. 거래가 이루어지지 않는 가장 큰 문제는 거래할 만한 것이 별로 없는데다 거래목록에 올라온 재화와 용역을 신뢰하기 어려웠기 때문이었다. 게다가 거래방식이마저 불편했기 때문에 사람들은 좋은 취지에도 불구하고 거래에 참여하기를 주저하였다. 이는 현재 마을기업의 문제와 정확히 일치하는 것이다.

그당시 우리가 할 수 있었던 최선은 사람들이 서로 신뢰할 수 있도록 하는 일이었다. 품앗이 만찬, 품앗이 경매, 품앗이 학교, 소식지 발행, 홈페이지 구축 등의 사업과 관계증진을 위한 다양한 공식적·비공식적 모임이 진행되었으며 관계가 깊어지는 만큼 조금씩 거



래가 늘어나기 시작하였다. 이 과정에서 의료인들이 참여하기 시작하면서 민들레의료생협을 만들게 되었고, 이는 다시 한발레츠를 보다 안정적으로 운영할 수 있는 힘이 되었다.

그럼에도 사업의 측면에서 볼 때 지나온 12년은 시행착오의 연속이었다. 조합원 1,700세대와 6억원의 자산, 40여명의 직원, 그리고 14억원의 매출을 올리는 민들레의료생협의 경우 당기순이익을 내기 시작한 것은 창립 이후 7년째인 2010년부터라고 할 수 있다. 아직도 의료생협이 안정궤도에 들어섰다고 하기엔 여러 가지 위험요인을 안고 있다.

마을기업은 바보기업

글로벌 자본주의 경쟁체제에서 성공할 가능성이 있는 사람들은 아주 오래전에 마을을 떠났다. 그리고 그들은 마을에서 살더라도 공동체와 더불어 살기보다는 경쟁에 이기는 법을 익히며 이기적으로 살아가게 된다. 마을엔 경쟁구조에서 패배한 '바보' 들만 남았다. 돈도 없고 뺨도 없는 이타적 바보들이 모여서 공동체를 이루고 그 공동체가 기업을 하겠다고 하는 것이 마을기업이다. 즉, 마을기업은 한마디로 "바보기업"이다. 이것이 솔직한 한국사회 마을기업의 정의일 것이다. 따라서 마을기업의 성공전략이 이윤추구 중심의 일반 사기업의 방식을 그대로 좇을 수도 없을 뿐만 아니라 좇아서도 안될 것이다. 마을기업엔 마을기업 나름의 전략이 있어야 할 것이다.

바보기업의 유일한 성공전략-공동체 비전과 사명, 그리고 협동

마을을 떠나 서울로 상경하여 성공한 사람의 현수막을 붙이는 것으로는 진정한 자부심이 생길 수 없다. 자부심은 사명으로 살아가는 나의 내면에서 시작된다. 홍성풀무공동체 '주형로' 농부의 자부심은 사람들의 비웃음속에서도 굽히지 않고 오리농법을 통한 쌀의 유기재배를 전국 최초로 성공시켰으며, 다시 이것을 개인의 이익에 머물지 않고 마을 공동체, 전국으로 확대한 것에 있다. 그는 주민들과 함께 마을의 100년 계획을 세우고 차근차근 그길로 가고 있다. 그는 대학에서 경영학을 공부하지 않았지만 경영학의 핵심인 조직의 변화, 사람의 변화를 현실에서 창조해내고 있다. 그것은 도시와 공존 공생하는 농업, 자연생태계와 더불어 살아가야 한다는 비전과 사명감으로부터 출발하였다.

현실적으로 마을기업은 자본주의 시장경제내에서 살아남아야 한다. 이때 가장 큰 어려움



은 자본의 부족이다. L마트의 통큰 치킨 사건에서 알 수 있듯이 대형자본은 소규모 지역경제와 마을경제의 기반을 간단히 무너뜨릴 수 있으며 이미 지속적으로 무너뜨려왔다.

가난한 바보들만 남은 마을 공동체가 그 바보스러움 속에 인간다움을 발견하고 그로부터 새로운 미래의 희망을 제시할 수 있는 유일한 방법은 바보로서의 자신을 인정하고 긍정 하는 것에서 출발해야 할 것이다. 우리가 맞이하고 싶은 미래사회는 이기적 영재보다 이타적 바보가 주도하는 사회이다. 이타적 바보의 수가 많다고 해서 저절로 그런 사회가 오는 것이 아니다. 아무것도 하지 않고 불평과 불만만을 말해서는 오지 않는다. 이기적 영재보다 이타적 바보가 가장 결정적으로 지혜로울 수 있는 것은 바로 협동을 한다는 것이다. 밥 열 술이 한 그릇이 되고, 티끌모아 태산이라는 뜻의 십시일반의 정신으로 협동해야 한다.

삶의 터전인 지역을 지킴으로서 생명을 지키고 생명의 원리인 연대와 협동을 이해하고 적용하는 것, 이것이 바보기업, 즉 마을기업의 성공전략이다. 어설픈게 이윤추구 기업을 따라하면서 자신의 존재근거인 공동체 비전과 사명을 잊고 경쟁의 방식에 물들어버린다면, 그것이 만에 하나 성공한다 하더라도 이미 마을기업이 아닐 것이다.

세계 모든 협동의 선구자들은 말해왔다.

“협동하면 무엇이든 할 수 있다.”