

사례분석을 통한 서울시 베이비부머 협동조합 활성화과제

김복남

사례분석을 통한
서울시 베이비부머
협동조합 활성화과제

연구책임

김복남

보태기교육컨설팅협동조합 이사장

연구진

김종남

보태기교육컨설팅협동조합 이사

강순영

보태기교육컨설팅협동조합 연구팀장

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약

강약점 맞춤형 밀착지원으로 베이비부머 협동조합 활성화

114만명에 달하는 서울 베이비부머 세대 은퇴는 ‘사회적 숙제’

베이비부머 세대는 1955년부터 1963년 사이, 인구 급증 시기에 태어난 이들을 가리키는 말이다. 2014년 말 현재 주민등록인구를 기준으로 서울의 베이비부머(‘55~’63년생) 세대는 144만 명(14.3%)이다. 2010년부터 시작된 이들의 대규모 은퇴로, 인구구조 변화, 경제활동변화에 따른 정책 준비가 필요할 것으로 나타났다. 활발한 경제활동을 하던 이들이 어떻게 계속 경제활동을 이어갈 것인가는 사회적으로 해결해야 할 중요한 숙제가 되었다. 이런 가운데 베이비부머의 은퇴 및 인생이모작에서 절대적인 경제적 요구에 비해 실제 일자리는 매우 부족한 상황이다. 또한 이 세대는 고도 경제성장기를 살면서 공동체적 관계망이 상당히 유실된 상태로 안정적인 사회관계망을 형성하고 있지 못하다.

이러한 문제들을 해결하기 위한 방도로 사회적 경제 분야 일자리에 대한 관심이 높아진 것은 사실이다. 특히, 2012년 협동조합기본법 발효 이후에는 협동조합의 가능성에 주목하고 있으며 2013년 서울시인생이모작지원센터의 개관 이후로 관련한 정책이 좀 더 본격화되고 있다. 그러나 그 필요성이나 기대감에 비하여, 실제 협동조합 설립 및 운영사례가 단순한 스토리 위주로 소개된 것들은 있으나 그 설립 과정 모델링, 정책적 지원 효과 평가, 당사자 역량 현황에 대한 분석 및 연구는 부족한 상황이다. 베이비부머 세대 협동조합에 관련한 서울시 정책이 수립되어 시행된 이후, 설립된 해당 사례의 분석을 통해 베이비부머 협동조합을 활성화하기 위한 과제들을 서울의 특징에 기반을 두고 실질적이고 구체적으로 도출할 필요가 있다.

설립기반 등 9개 지표로 6개 베이비부머 협동조합 사례 분석

서울시 내 협동조합들 중 일정한 기준에 따라 베이비부머 협동조합으로 분류한 18개 단위 중 구체적인 정보 파악이 가능하고, 내부적인 이야기를 들을 수 있는 정도의 라포(Rapport)가 형성된 단위 6곳을 선정하여 심층면접조사를 하였다. 6곳은 K돌봄협동조합, N돌봄센터, C협동조합, DM협동조합, S협동조합, H협동조합이다.

심층면접조사 내용은 설립 기반, 연령에 따른 강점과 약점, 조직운영 준비 정도, 조직갈등의 정도, 비즈니스모델 완성도, 협동-사회적경제 생태계와 결합도, 베이비부머 은퇴기반 기여도, 정책지원의 효과성, 현재 과제라는 9개 지표를 기준으로 분석되었다.

민주적 의사소통 기반 갈등관리, 사업모델 등 주요과제 확인

기본정보와 심층면접, 모델링 작업을 통해 확인한 주목할 만한 경향은 다음과 같다. 베이비부머 협동조합들한테는 갈등관리가 공통적으로 해결해야 하는 과제로 존재하고 있다. 첫 번째로 베이비부머의 약점인 ‘민주적 의사소통 취약’ 및 ‘협동조합에 대한 이해부족’에 따른 갈등문제가 눈에 띈다. 특히 이 문제는 모든 조사대상에서 심각하게 언급되었으며 이에 대한 대비 없이 시작한 곳은 법적 분쟁까지 이르기까지 한 것으로 확인되었다. 두 번째로 비즈니스모델이 비교적 완성도가 높은 곳은 대체로 협동조합 설립 이전부터 해오던 사업을 꾸준히 발전시켜 온 곳이거나, 주력 상품이나 서비스 개발에 각별한 노력을 기울인 곳이다. 비즈니스모델에 대한 준비가 없는 경우 실제 운영이 안정되지 못하고 인생이모작 기반도 효과적으로 조성하기 어려운 것을 확인할 수 있었다. 세 번째로 조직운영 준비가 잘된 곳의 공통점은 조합원들이 협동조합의 목적에 대한 합의도가 비교적 높은 경향을 확인할 수 있다. 네 번째로 지역관계망과 좋은 상호작용을 가지고 출발했다라고 사업적으로나 조합원의 가치적으로나 연계방법을 찾지 않으면 이것이 저절로 이어지는 것은 아님을 확인할 수 있었다.

당사자과제: 의사소통 역량 강화, 지역관계망 구축 등 4가지

베이비부머 협동조합을 활성화하기 위한 당사자 과제는 아래 네 가지로 압축될 수 있다.

1) 의사소통 역량 강화

베이비부머 세대는 특성상 ‘경쟁’ 위주의 교육을 받았으며, 협업의 과정보다 ‘성과’로 보이는 결과물을 중요시하는 정서 속에서 사회활동을 해왔으므로 민주적 의사소통에 익숙하지 않은 것이 당연한 결과라 할 수 있다. 그러나 현재 베이비부머 세대가 처한 인생이 모작 환경 자체가 경쟁적 사고나 결과물만을 중시하는 태도로 답을 찾기 어렵고 협동조합운영은 더더욱 어렵다.

2) 지속가능한 비즈니스모델 개발

베이비부머 세대가 청년 세대보다 많은 경험을 했고, 인맥이나 자원을 활용할 수 있는 능력이 더 뛰어날 것으로 예측들을 하지만 실제로 상황은 그렇게 녹록지 않음을 확인할 수 있었다. 베이비부머 세대가 가지고 있는 경험치, 전문성, 인맥, 자원들을 비즈니스모델과 협동조합 조직의 목적에 맞게 재조직하고 운영하는 데 역량을 투입하지 않으면, 그러한 장점들은 빛을 발휘하기가 어렵다. 따라서 베이비부머 세대의 장점을 살리고 단점을 보완하는 비즈니스모델을 개발하고 운영할 수 있는 역량을 구축할 필요가 있다.

3) 협동조합 운영 역량 강화

협동조합 운영 역량에 관련된 과제는 민주적 의사소통 역량과도 연관이 깊다. 협동조합 운영에서는 더 제도적인 측면, 상호 신뢰 구축의 측면, 조합원들의 필요와 욕구 파악 등 복합적인 과제가 요구되기 때문이다. 조합원들이 협동조합적 가치에 대한 합의를 높이고 협동조합에서 주인으로서 자기 역할을 강화할 방법으로 협동조합을 운영할 역량을 높여나갈 필요가 있다.

4) 두터운 지역관계망 구축

지역관계망 구축은 호혜적 시장으로서 지역관계망을 확보하는 의미도 있지만 이후 삶의 터전으로, 협동조합이 기여하고 생태계의 한 주체로서 역할을 할 수 있는 바탕이 마련되어야 한다는 측면에서 언급된 것으로 해석된다. 실제 새로운 삶의 방식을 익히고 삶의 터전을 마련하는 데서는 협동조합 한 단위만의 힘으로는 해결할 수 없는 많은 과제가 있다. 그렇기 때문에 지역관계망 구축은 당사자들의 과제이자, 생태계 자체의 과제이기도 하다.

정책지원과제: 밀착형 인큐베이팅, 지역관계망 구축 등 5가지

베이비부머 협동조합을 활성화하기 위한 정책적 지원 과제는 아래 다섯 가지로 압축될 수 있다.

1) 일방적 교육 중심이 아닌 밀착형 인큐베이팅

맞춤형 인큐베이팅 과제 중 가장 중요한 것은 강의식 교육이 아닌 팀별 밀착형 인큐베이팅이 설계되어야 한다는 것이다. 비즈니스모델부터 지역관계망, 조합원 구성까지 각 단위의 특성을 구체적으로 고려하여 그에 맞는 교육, 워크숍, 모델 개발이 지원되어야 정책의 효과를 얻을 수 있다. 밀착형 인큐베이팅은 구체적인 사례관리를 하고, 팀별로 특수한 과제에 맞는 자원을 네트워킹할 수 있는 인력 투입으로 실행될 수 있다.

2) 민주적 의사소통 훈련에 초점을 둔 인큐베이팅

베이비부머 협동조합들의 모델 분석에서도 드러났듯이 협동조합적 조직운영은 대체로 모든 사례에서 저조하고 중요한 과제로 확인되고 있다. 협동조합적 조직운영에서 가장 기본이 되는 것은 민주적 의사소통이므로, 이를 충분히 경험적으로 훈련하고 자기 조직에 맞는 방식으로 시도해볼 수 있도록 기회를 제공하는 지원이 필요하다. 베이비부머 세대들이 특성상 민주적 의사소통에 대한 경험이 적고 습득이 쉽지 않음을 고려할 때 이는 더욱 중요한 부분이다.

3) 비즈니스모델에 대한 모의실험을 포함한 인큐베이팅

지금까지 베이비부머 세대의 인구학적, 경제적, 정서적 특성에 대한 연구가 없었던 것이 아님에도 베이비부머의 지원 정책에는 이 세대의 경험과 역량에 대한 막연한 기대감이 반영되어 있다. 그러나 실제로 그러한 장점들이 비즈니스와 연결되는 데에는 많은 단계와 작업이 필요하다. 실제 수요가 있는 상품과 서비스를 개발하고 이를 모의실험해 볼 수 있는 기회가 제공되어야 한다.

4) 인생이모작 기반으로 지역관계망 구축 지원 정책 수립

베이비부머 협동조합을 활성화하려는 궁극적인 목표가 인생이모작 기반을 구축하는 데 있다면, 앞서 제시한 관계망, 사회적경제 생태계의 과제는 당사자들의 과제이자 지원 정책에서도 초점을 맞춰야 한다. 따라서 지역관계망(마을생태계, 사회적경제 생태계) 구축을 위한 지원 정책을 수립할 때에는 베이비부머 세대의 인생이모작 기반을 마련한다는 관점이 반영되어야 할 것이다.

5) 베이비부머 협동조합 활성화를 위한 정책수행 주체

현재 베이비부머 협동조합 활성화를 위한 정책을 수행할 수 있는 행정이나 중간지원조직 담당 주체는 베이비부머 세대의 특성과 그에 맞는 특성화된 지원을 고민하고 있는 부서인 서울시 인생이모작지원과와 중간지원조직인 50플러스센터, 50플러스캠퍼스가 베이비부머 협동조합 활성화를 위한 맞춤형 지원을 사회적경제 분야와 협업하여 수행하는 방법을 검토해볼 수 있다.

목차

01 연구개요	2
1_연구배경 및 목적	2
2_연구내용 및 방법	4
02 서울시 베이비부머 협동조합 사례 분석	8
1_서울시 베이비부머 협동조합 현황	8
2_심층면접조사 대상 협동조합 소개	10
3_지표에 따른 대상 협동조합 사례 분석	12
03 베이비부머 협동조합 현장의 이야기	30
1_9개 지표에 대한 주목할 만한 이야기	30
2_FGI를 통해 확인된 현황과 과제	59
04 베이비부머 협동조합 정책 지원 현황	66
1_서울시 정책 현황	66
2_그 밖의 지원 현황	68
05 서울시 베이비부머 협동조합 활성화 과제	70
1_베이비부머 당사자 역량 구축 과제	70
2_지역자원, 관계망, 사회적경제 생태계 과제	72
3_서울시 정책, 중간지원기관 지원 과제	74

참고문헌	79
부록	80



표

[표 1-1] 베이비부머 협동조합 사례에 대한 분석 개요	5
[표 2-1] 베이비부머 협동조합 분류 기준	8
[표 2-2] 서울시 베이비부머 협동조합 현황(2014년도 설립까지)	9
[표 2-3] 모델링을 위한 지표	12
[표 2-4] K돌봄협동조합 지표별 분석	15
[표 2-5] N돌봄센터 지표별 내용	16
[표 2-6] C협동조합 지표별 내용	17
[표 2-7] DM협동조합 지표별 내용	18
[표 2-8] S협동조합 지표별 내용	19
[표 2-9] H협동조합 지표별 내용	20
[표 2-10] 모델링을 위한 지표와 수치화 기준	21
[표 2-11] K돌봄협동조합 지표별 평가수치	22
[표 2-12] N돌봄센터 지표별 평가수치	23
[표 2-13] C협동조합 지표별 평가수치	24
[표 2-14] DM협동조합 지표에 따른 평가수치	25
[표 2-15] S협동조합 지표에 따른 평가수치	26
[표 2-16] H협동조합 지표에 따른 평가수치	27

그림

[그림 2-1] 설문조사지 질문 영역	12
[그림 2-2] K돌봄협동조합 지표에 따른 모델링	22
[그림 2-3] N돌봄센터 지표에 따른 모델링	23
[그림 2-4] C협동조합 지표에 따른 모델링	24
[그림 2-5] DM협동조합 지표에 따른 모델링	25
[그림 2-6] S협동조합 지표에 따른 모델링	26
[그림 2-7] H협동조합 지표에 따른 모델링	27
[그림 4-1] 「서울시 50+종합자원계획」 중 사회적기업 및 협동조합 조직 설립 지원 부분	66
[그림 4-2] 「서울시 50+종합자원계획」 중 서울관광 활성화 일자리 사업 발굴추진 부분	67

01

연구개요

1_연구배경 및 목적

2_연구내용 및 방법

01 | 연구개요

1_연구배경 및 목적

1) 베이비부머 세대의 은퇴, 사회적 숙제가 되다

베이비부머 세대는 1955년부터 1963년 사이, 인구 급증시기에 태어난 이들을 가리키는 말이다. 2014년 말 현재 주민등록인구를 기준으로 서울의 베이비부머('55~'63년생) 세대는 144만 명(14.3%)이다. 2010년부터 시작된 이들의 대규모 은퇴로, 인구구조 변화, 경제활동변화에 따른 정책 준비가 필요할 것으로 나타났다.¹⁾ 활발한 경제활동을 하던 이들이 어떻게 계속 경제활동을 이어갈 것인가는 사회적으로 해결해야 할 중요한 숙제가 되었다. 특히, 현시점에서는 현재 있는 일자리를 유지하며 퇴직시기를 늦추는 방법이 실질적으로 어렵다는 것이 확인되고 있으며, 은퇴시기와 연금을 수령할 수 있는 시기도 불일치하는 것이 현실이다. ²⁾

2) 일자리에 대한 불안과 공동체적 관계망의 유실

베이비부머 세대의 은퇴 및 인생이모작에 있어 절대적인 경제적 요구에 비해 실제 필요와 욕구를 충족시키는 일자리는 매우 부족한 상황이다. 또한 이 세대는 고도 경제성장기를 보내면서 공동체적 관계망이 상당히 유실된 상태로 안정적인 사회 관계망을 형성하고 있지 못하다. 그럼에도 베이비부머 세대들은 은퇴 이후 마을 살이에 관한 어려움을 호소하면서도 마을에서 지속적인 일자리를 구하고 친밀하면서도 존중받는 관계에 대한 욕구를 가지고 있다.³⁾ 특히 우리나라는 퇴직연령이

1) 서울시, 2015, 「2015 Seoul Survey Report」

2) 조달호·최봉, 2015, 「서울시 베이비붐 세대 일자리특성과 정책방향」, 서울연구원, '실제 우리나라의 직장인 평균 퇴직연령은 54세에 불과하며 300인 이상 사업장의 정년은 2008년에서 2013년까지 5년 동안 0.6년밖에 늘어나지 않았다.'

3) 양승마·김복남·유대기·강순영, 2015, '은퇴자조직 연계 베이비부머 세대 마을살이 정착화 방안 연구', 「2015 마을살이

이른 편이며(55세) 퇴직 후 삶에 대한 노후준비교육과 사회복지 및 사회보장제가 발달되어 있지 않아 이를 보완한 공동체적 관계망에 대한 욕구⁴⁾가 더 높다고 할 수 있다. 시니어들은 커뮤니티 내에서 다층적 상호작용에 기여하는 능동적 주체이자 노동의 주체자로서 자립과 생산을 지속할 수 있는 것으로도 평가되고 있다.⁵⁾

3) 사회적경제, 협동조합에 대한 기대와 시도

이러한 문제들을 해결하기 위한 방도로 사회적 경제 분야 일자리에 대한 관심이 높아진 것은 사실이다. 특히, 2012년 협동조합기본법 발효 이후에는 협동조합의 가능성에 주목하고 있으며 2013년 서울시인생이모작지원센터 개관 이후로 관련 정책이 좀 더 본격화되고 있다.

4) 베이비부머 세대의 협동조합 진입을 위한 체계적 접근 필요

베이비부머 세대의 협동조합을 통한 일자리 창출에 대한 필요성은 반복적으로 확인되고 있는 상황이다. 협동조합 설립 및 운영사례가 단순한 스토리 위주로 소개된 자료들은 적으나마 있다. 그러나 그 설립 과정에 대한 모델링, 정책적 지원 효과에 대한 평가, 당사자 역량 현황에 대한 분석 및 연구는 부족하다.

작은연구, 서울시마을공동체종합지원센터, pp.70~73

4) 최민지, 2015, 「베이비부머의 퇴직태도, 노후준비가 심리적위험감과 심리적안정감에 미치는 영향」, 바자대학교 교육대학원, p.26

5) 강형미, 2015, 「베이비부머 세대의 공동체 의식과 사회참여가 노화불안과 죽음의 가치관에 미치는 영향」, 동방문화대학원대학교, p.25

5) 사례 발굴을 통한 모델화 및 활성화 과제 도출

베이비부머 세대 협동조합에 대한 서울시 정책이 수립되어 실시된 이후, 설립된 사례에 대한 분석을 통해 베이비부머 협동조합을 활성화하기 위한 과제들을 서울의 특징에 기반하여 실질적이고 구체적으로 도출할 필요가 있다.

그 과제들은 당사자 역량 강화, 정책 지원, 사회적경제 생태계 조성 등의 주제로 나누어 살펴볼 수 있다. 은퇴 후 삶의 터전이 되는 지역에 기반한 사례를 분석하여 효과적인 인생이모작 및 공동체적 관계망 정착화를 위한 모델을 발굴하고 이를 활성화하기 위한 정책 수립이 필요하다.

이 연구는 베이비부머 협동조합의 사례 및 당사자 연구를 통해 베이비부머 세대들이 협동경제로 진입하기 위해 선택할 수 있는 적절한 사례를 발굴하는 것을 목적으로 한다. 특히 당사자들이 스스로 협동조합 설립 및 운영을 위해 어떤 내용의 역량 강화와 지원을 필요로 하는지 그 필요와 욕구를 정리하여 해당 정책에 당사자성을 반영하는 데 기여하고자 한다.

2. 연구내용 및 방법

1) 연구내용의 구성

연구내용은 우선 2012년 협동조합기본법 발효 후 설립된 서울시 베이비부머 협동조합 현황을 분석하여 유의미한 사례를 선정하는 것부터 시작한다. 2012년부터 2016년까지 설립되어 등록되어있는 협동조합은 서울시에 있는 것만 2,800여 개에 달한다. 그 중 설립하여 운영한 지 2년 이상이 지난 곳을 추려냈으며 그 중 조합원들이 베이비부머로 구성된 것을 확인할 수 있는 곳들로 범위를 좁혔다.

그렇게 선정된 협동조합들 중에서 설립 과정 및 운영현황이 지역관계망과 관련 있는 것으로 확인된 곳들을 선택하여 분석을 시도하였으며, 분석의 주된 내용은 다음과 같다.

[표 1-1] 베이비부머 협동조합 사례에 대한 분석 개요

연번	내용
1	설립 기반
2	연령에 따른 강점과 약점
3	조직운영 준비 정도
4	조직갈등의 정도
5	비즈니스모델 완성도
6	관련 생태계와 결합도
7	베이비부머 은퇴기반 기여도

이와 함께 베이비부머 협동조합과 관련된 서울시 정책과 중간지원기관의 지원을 확인하였다. 정책제언을 위한 현황 점검으로 서울시사회적경제지원센터, 50플러스센터 및 캠퍼스, 서울시협동조합지원센터 등 중간지원조직들이 현재 진행하고 있는 지원책을 검토하는 의미에서이다.

이러한 사례 및 현황 분석에 기반하여 유의미한 베이비부머 협동조합 설립 모델을 제안하고자 하였으며, 모델화의 주요지점은 설립주체 마련, 비즈니스모델 개발, 설립과 운영, 안정화, 지역안착 등에 착복하였다. 마지막으로 사례에 대한 모델화를 기반으로 베이비부머 협동조합 활성화를 위한 당사자 역량에서의 과제, 지역자원·관계망·사회적경제 생태계에서의 과제, 서울시 정책 및 중간지원기관의 지원 과제를 도출하고자 하였다.

각 조사대상 협동조합을 심층면접하기에 앞서 각 단위들이 작성한 기초적인 조사자료가 추가적으로 존재하나, 제한된 지면상 이에 대한 종합과 분석은 생략하였다.

2) 연구방법

연구방법은 문헌연구, 사례 선정 후 이메일 설문지 조사, 심층면접 조사, 포커스 그룹 인터뷰(FGI)로 진행되었다. 우선 앞서 제시한 기준에 맞는 협동조합 18곳을

선정한 후 각 단위에 이메일로 설문지를 발송하여 답변을 받았다. 이는 정량적인 조사를 기초적으로 진행함과 동시에 심층면접조사를 준비하기 위한 사전 자료를 수집하기 위한 목적으로 이루어졌다. 조사 대상을 선정하는 과정에서 이 연구기관은 마을기업 컨설팅, 협동조합 설립 컨설팅 및 교육을 통해 파악된 다양한 네트워크 자원을 활용하여 최대한 이 연구에서 조사하고자 하는 조건을 충족하는 단위를 선정하였다.

수거된 설문지 내용을 토대로 질문에 응한 7개 단위를 대상으로 심층면접조사를 진행하였다. 심층면접 조사 과정에서는 이 연구기관에서 조사 대상들과 형성해온 직·간접적인 라포(rapport)를 통해 보통의 정량적 조사에서는 듣기 어려운 내부적인 사정을 포함한 현황을 파악할 수 있었다.

이 연구기관에서 수행한 지속적인 베이비부머에 대한 교육, 컨설팅, 현장 연구사업을 통해 축적한 자료를 활용하여 설문지 조사 및 심층면접 조사 내용 및 분석틀을 작성하였고, 그 내용에는 지역관계망 기반 협동조합과 베이비부머 세대의 특징을 반영하였다.

당사자들의 과제 및 정책지원 과제를 좀 더 현장감 있게 확인하기 위하여 FGI를 실시하였으며, FGI에는 심층면접 조사에 응했던 단위들의 대표 및 조합원이 참석하도록 하였다. 설문지 조사와 심층면접 조사에서 시간 등 조건상 충분히 나오지 못했던 당사자 과제 및 정책지원 과제를 좀 더 상세하게 듣기 위한 과정으로 마련되었다.

마지막으로, 현장과 밀착된 전문가 그룹과의 협업으로 현실에 기반한 실효성 있는 분석을 시도하였으며 당사자들의 참여를 통한 베이비부머 세대가 직접 실행 가능한 실질적인 모델을 구성하고자 노력하였다.

02

베이비부머 협동조합 사례 분석

- 1_서울시 베이비부머 협동조합 현황
- 2_심층면접조사 대상 협동조합 소개
- 3_지표에 따른 협동조합 사례 분석

02 | 베이비부머 협동조합 사례 분석

1_ 서울시 베이비부머 협동조합 현황

1) 협동조합 개별단위 연령통계조사가 이루어지지 않음

협동조합 관련 통계 중 개별단위의 연령특성을 파악할 수 있는 공식적인 자료는 나와 있지 않다. 2013년 기획재정부가 실시한 협동조합 실태조사 결과 50대 및 60대 조합원 비율이 각각 32.5%, 12.3%로, 전체 협동조합을 대상으로 한 연령 비율을 확인할 수 있을 뿐이다. 같은 해 조사에서 50대 이상이 설립한 협동조합의 비율은 52%를 차지하는 것으로 나타났으나 이는 이사장을 기준으로 파악한 비율로, 실제 조합원들의 구성이 어떻게 이루어져 있는지는 통계로 파악이 불가능한 상황이다.

2) 베이비부머 세대 참여를 기준으로 현황을 파악

이러한 자료적 한계 때문에 이 연구에서는 2012년 설립 이후 현재까지 운영되고 있는 곳 중 직간접적인 네트워크로 주요 조합원들의 연령을 파악할 수 있는 곳을 확인하였다. 베이비부머 협동조합으로 분류한 기준은 다음과 같다.

[표 2-1] 베이비부머 협동조합 분류 기준

연번	내용
1	협동조합 활동에 참여조합원의 50% 이상이 베이비부머
2	협동조합 설립 및 운영에 주도적 역할을 하는 조합원이 베이비부머
3	조합원들의 생애직업 은퇴 이후에 대한 고민이 있는 곳
4	설립 후 2년 이상 운영된 협동조합

위와 같은 조건을 기준으로 하여 목록을 파악한 결과 베이비부머 협동조합이라고 판단할 수 있는 곳은 다음과 같은 18곳이었다.

[표 2-2] 서울시 베이비부머 협동조합 현황(2014년도 설립까지)

연번	협동조합명	신고 연도	업종	유형
1	요양보호사협동조합	2013	보건업 및 사회복지서비스업	소비자
2	서울성수수제화생산협동조합	2013	제조업	사업자
3	녹색드림협동조합	2013	농업, 어업, 임업	사업자
4	성미산좋은날협동조합	2013	제조업	직원
5	역마을협동조합	2013	도매 및 소매업	사업자
6	노원햇빛과바람발전협동조합	2013	전기, 가스, 증기 및 수도사업	사업자
7	아이사랑생명학교협동조합	2013	보건업 및 사회복지서비스업	사업자
8	동네뽕네협동조합	2013	도매 및 소매업	사업자
9	바늘한땀협동조합	2013	도매 및 소매업	다중 이해 관계자
10	노나매기단체급식협동조합	2013	보건업 및 사회복지서비스업	사업자
11	내일은청춘바리스타협동조합	2013	숙박 및 음식점업	직원
12	참손길공동체협동조합	2013	보건업 및 사회복지서비스업	사업자
13	다사리협동조합	2014	도매 및 소매업	사업자
14	마을밥상9 협동조합	2014	숙박 및 음식점업	사업자
15	집밥협동조합	2014	교육서비스업	사업자
16	도시마을방역협동조합	2014	협회 및 단체수리 및 기타 개인서비스업	사업자
17	아름다운거리협동조합	2014	간판제작, 인테리어	사업자
18	사회적협동조합 나눔돌봄센터	2014	돌봄사회서비스	직원
19	강북행복나눔돌봄협동조합	2014	서비스	다중 이해 관계자

자료: 한국사회적진흥원, 협동조합 통계

이렇게 조사된 18곳 명단 중 현재도 실질적으로 운영되고 있는 곳, 한 협동조합 단위 안에서 베이비부머 조합원들이 함께 조직운영에 참여하고 있는 곳을 기준으로 다시 한번 조사범위를 좁혔다. 예를 들어 동네뽕네협동조합처럼 사업자연합과 같은 형식의 협동조합은 지역관계망 기반으로 보기 어렵고, 조합원들이 하나의 단위 사업장을 운영하는 것이 아니므로 사례 연구 대상에서 배제하였다. 이러한 과정을 거쳐 이메일 설문조사와 심층면접 조사에서 최종적으로 6곳의 협동조합을 사례 연구하였으며 그 6곳은 각각 다음과 같다.

2_ 심층면접조사 대상 협동조합 소개

1) K돌봄협동조합

비영리민간단체인 지역주민연대를 기반으로 활동했던 가사도움업체를 전신으로 하는 가사, 돌봄 협동조합이다. 40여 명의 조합원이 함께하고 있으며 평균 50대 여성이 주를 이루는 베이비부머 협동조합이라 할 수 있다.

2) N돌봄센터

조사 대상 중 유일한 사회적협동조합으로 방문요양, 장애인활동지원, 노인돌봄, 가사간병 서비스를 제공하는 협동조합이다. 강북지역자활센터에서 운영하던 돌봄사업에서 독립한 사례로 조합원의 주 연령층은 40대~60대이다. 조합원 190명에 이르는 규모로 조사 대상 중 가장 규모가 큰 사례이기도 하다.

3) C협동조합

36명의 조합원 전원이 베이비부머 세대이고 60대 초반 연령대가 많은 협동조합이다. 지역여성능력개발센터의 바리스타 교육 프로그램에 함께 참여했던 사람들로 이루어져 있으며, 창업 당시 서울시마을기업의 공간임대보증금 지원을 받았다. 베

이비부머 세대 중에서도 연령층이 높은 편의 사례라고 할 수 있다.

4) DM협동조합

해충방제 방문서비스를 제공하고, 자체 개발 해충방제용품을 판매하는 자치구 지역관계망 기반의 협동조합이다. 조합원 5명으로 구성된 미니 협동조합이며 지역에서 마을공동체 활동으로 비교적 오랫동안 관계망을 형성해 온 특징이 있다. 조사 대상들 중 업종이 독특한 편이고, 자체적 기술개발에 중점을 두고 있는 사례이다.

5) S협동조합

장애청년들의 부모들이 구성한 더치 커피 제조 협동조합으로, 지역 마을공동체에 기반을 두고 있다. 19명의 조합원으로 구성되어 있으며 직원협동조합이지만, 실제로는 직원인 장애청년들, 부모들, 지지를 위한 지역주민으로 다양하게 구성되어 있다. 장애 자녀들의 일자리를 창출하는 것과 베이비부머 세대인 부모들의 삶의 질이 밀접하게 연결되어있는 사례이다.

6) H협동조합

공식적인 교육과정을 거친 시각장애인들이 지압, 안마, 아로마 마사지 서비스를 제공하는 협동조합으로 50대가 주를 이루고 있는 사례이다. 동작구를 기반으로 하여 설립되었고, 서초구에 2호점을 냈다. 은퇴시점이 따로 없는 업종의 특성상 시각장애인들의 안정적인 베이비부머 세대 일자리 창출에 대한 성과를 기대하고 있다. 서울시 마을기업 공간지원을 받은 곳이기도 하다.

3_ 지표에 따른 대상 협동조합 사례 분석

1) 모델링을 위한 9개 지표

설문조사지 내용은 [그림 2-1]과 같은 11가지 영역의 세부적인 질문들로 이루어졌다(설문조사지 세부 질문은 [부록] 참조). 그러나 실제 조사과정에 조사 대상자들의 답변은 해당하는 영역에서 넘나들며 이루어졌으며, 각 협동조합이 처해있는 상황 역시 유기적으로 연결되어있는 경우가 많았다.

협동조합 현황	설립과정	비즈니스모델
조직운영 특징	일자리 창출 현황	기존 사회적경제생태계와 상호작용
지역 기반	현 사회적경제 생태계와 상호작용	창출된 지역안착 효과
정책효과		당사자 과제

[그림 2-1] 설문조사지 질문 영역

때문에 심층면접 조사 결과를 바탕으로 각 협동조합의 사례를 좀 더 효과적으로 모델링하기 위해 서로 연관되어 답변되는 요소들을 통합함으로써 지표를 아래 [표 2-3]과 같이 9개로 압축하였다.

[표 2-3] 모델링을 위한 지표

연번	구분	내용
1	설립 기반	스폰 역할 기관·단체 / 지역공동체 / 관계망
2	연령에 따른 강점과 약점	베이비부머 세대이기 때문에 가지는 강점, 약점
3	조직운영 준비 정도	협동조합 시작 시점의 준비, 운영과정의 대책
4	조직갈등의 정도	협동조합 시작 시점의 갈등, 운영과정의 갈등, 각각의 대응
5	비즈니스모델 완성도	아이템, 역량, 소구점, 지속성 여부
6	협동-사회적경제 생태계와 결합도	사회적경제, 마을공동체와의 결합 정도 / 시도한 방법 / 과제
7	베이비부머 은퇴 기반 기여도	경제적, 정서적, 지역관계망 구축의 측면에서 기여점 / 과제
8	정책지원의 효과성	자치구, 시, 중간지원조직으로부터 받은 지원 / 요청지점
9	현재의 과제	조합원, 조합의 과제

(1) 설립 기반

해당 협동조합들이 어떤 지역적 기반을 바탕으로 설립되었는가를 살펴보는 지표이다. 인큐베이터 역할을 한 지역기관, 협동조합 설립 이전부터 형성되어 있던 지역관계망 등을 확인함으로써 기반에 따른 모델 구분을 하기 위함이다.

(2) 연령에 따른 강점과 약점

조합원들이 베이비부머 세대이기 때문에 가지는 강점과 약점을 살펴보기 위한 지표이다. 보통 추정되는 강점과 약점이 실제 사례에서는 어떻게 나타나는지 확인하고, 베이비부머 세대의 특징에 맞는 협동조합 설립 사례 모델링을 위한 지표이다.

(3) 조직운영 준비 정도

준비가 어느 정도 이루어진 상태에서 협동조합을 시작하였는지, 그 과정은 왜 그럴 수밖에 없었는지를 살펴보기 위한 지표이다. 베이비부머 세대의 특징상 상당한 준비가 있을 것이라 일반적으로 기대하는 바와 실재가 일치하는지를 확인하는데 초점을 맞추었다.

(4) 조직갈등의 정도

협동조합 시작 시점에서의 갈등을 포함하여, 이후 운영과정의 갈등은 무엇이었는지를 확인하기 위한 사항이다. 특히 베이비부머 세대이기 때문에 갈등이 발생하거나 갈등을 더 심각하게 겪는 양상의 특징이 있는지를 확인하였다.

(5) 비즈니스모델 완성도

비즈니스모델이 어느 정도 완성적이며 실제 작동이 가능하게 설계되고 준비되어 있는지를 살펴보기 위한 항목이다. 사회적 경험이 어느 정도 축적된 연령이므로 그에 맞게 준비되고 운영될 것이라는 일반적 기대를 충족하는지 확인하였다.

(6) 협동-사회적경제 생태계와 결합도

협동조합이 만들어졌던 시점과 현재 운영하고 있는 시점에서 사회적경제, 마을공

동체와의 결합 정도를 확인하는 항목이다. 각 협동조합들이 시도한 방법과 현재의 과제에 대해 물었다.

(7) 베이비부머 은퇴기반 기여도

협동조합 운영을 통해 베이비부머 세대들의 경제적, 정서적, 지역관계망 구축의 측면에서 기여점이 있는지를 확인하기 위한 지표이다. 또한 그러한 기여를 위해 각 협동조합이 안고 있는 과제를 확인하여 모델화에 반영하였다.

(8) 정책지원의 효과성

각 협동조합이 설립 및 운영 과정에서 자치구, 시, 중간지원조직으로부터 받은 지원 부분을 확인하고 그 지원에 따른 효과를 측정하기 위한 항목이다. 정책상 실시되었던 지원이 실제로 현장에는 어떻게 작용했는지와 그 실효성 여부를 확인하기 위해서 포함하였다.

(9) 현재의 과제

협동조합을 계속해서 운영해 나가기 위한 베이비부머 세대 조합원 및 조합의 과제를 무엇으로 꼽고 있는지 확인하기 위한 항목이다. 당사자들의 시각에서 확인되는 협동조합 활성화 과제를 도출하기 위해 필요한 지표이다.

2) 지표에 따른 각 협동조합 사례 분석

(1) K돌봄협동조합

[표 2-4] K돌봄협동조합 지표별 분석

지표	내용
설립 기반	비영리민간단체인 지역주민연대에서 2003년 중장년 여성들의 일자리 창출을 위해 전국실업단체연대 소속 단체들과 돌봄서비스 조직 설립 후 협동조합으로 전환함. 강북구, 성북구, 노원구에서 주 매출이 발생함.
연령에 따른 강점과 약점	평균 50대 여성조합원으로 구성. 베이비부머 세대의 특성보다는 전반적으로 저소득층 중장년 여성의 특성이 존재함.
조직운영 준비 정도	반기마다 이사회 운영, 월 1회 운영위원회 운영. 기본운영체계가 작동함. 월례모임을 통한 조합원 관리가 이루어짐.
조직갈등의 정도	단체 소속에서 협동조합으로 전환하였고, 상임이사 중심의 운영에 따른 혼란이 있었음. 협동조합 원칙이 확고하지 않은 조합원들로 인한 갈등이 존재했음.
비즈니스모델 완성도	전국실업단체연대 활동가 회의에서 시장조사 및 욕구파악 후 결정함. 중장년층 여성을 대상으로 가사, 산모, 베이비 전문 교육을 양성. 전문교육, 월례모임을 통한 조합원 관리, 보수교육, 배상보험 가입, 유니폼 착용 등. 전문교육 후 관리되는 서비스에 대한 신뢰와 불만사항이 접수되고 처리된다는 신뢰가 있음. 아직은 사무실 조합원 급여 및 사무실운영비가 부족한 상태임.
협동사회적경제 생태계와 결합도	서울시 마을기업인큐베이터를 통한 제도 안내 및 설립 준비 지원을 받음. 일터 중심의 조직에서 관계망 확장을 통한 다양한 삶의 욕구를 공동으로 해결할 수 있기를 기대하였으나 현재까지는 육체노동의 피로, 부양가족 돌봄으로 물리적 시간이 부족함. 사회적경제, 마을공동체 이전부터 활동해 왔으며 이전과 이후 큰 차이를 못 느끼고 있으며 지역단체에서 출발한 특성상 지역과 연대하고 있음.
베이비부머 은퇴기반 기여도	고용인원 44명, 조합원 1인당 1백만 원 내외 수입 창출로 기여하고 있음. 은퇴 개념이 적용되기 어려운 계층이나 현재 노동시장에서 시간제 근무 일자리와 소속감을 제공하고 있음.
정책지원의 효과성	행자부 마을기업, 서울시 마을기업 정책 지원으로 어느 정도 도움을 받았음.
현재의 과제	조합원의 경우 지속적인 교육참여가 필요함. 조합의 경우 조합원 교육, 조합원 확대, 판로 개척, 돌봄 노동에 대한 인식 개선 등이 필요함.

(2) N돌봄센터

[표 2-5] N돌봄센터 지표별 내용

지표	내용
설립 기반	지역자활센터에서 운영하던 돌봄사업을 독립하면서 사회적협동조합으로 신규설립한 사례로, 자활센터가 이에 대해 전폭적인 지원을 함. 직접 서비스를 제공하고 있는 요양보호사, 장애인 활동지원 인력들이 1년간의 사회적협동조합 전환을 준비하여 설립함.
연령에 따른 강점과 약점	조합원 대부분 40대~60대 중장년 여성으로, 생계를 위해 경제활동에 참여하고 있음. 구전효과로 조합원들이 서로 소개하고 안내함. 서비스 특성상 사람에 대한 이해나 자세가 중요한 업무로, 돌봄노동의 경험이 많은 조합원들이 현장에 빨리 적응하며 감정노동을 잘 견뎌냄. 반면 행정사무, 회계, 서류작성 부문이 약해 힘들어하며, 의사결정 과정에서 정보부족을 겪음. 조직충성도가 높은 편임.
조직운영 준비 정도	격월 1회 이사회 운영. 직업관리위원회, 서비스품질향상위원회, 교육위원회 등 비상설위원회 운영.
조직갈등의 정도	연령대가 높은 발기인들이 협동조합을 설립하였기 때문에 조직변화가 일어나는 것을 불안해함. 실무자들에 대한 ‘곧 떠날 것이다’는 불신이 존재함. 결정과정이 쉽지는 않으나 한번 결정하면 잘 따르는 편임.
비즈니스모델 완성도	돌봄서비스 제공, 요양 보호, 장애인활동 지원, 월례회의를 통한 사례 연구 수행. 다른 센터보다 현장을 방문하는 복지사의 수가 많으며 조합원 활동 지원이 활발함. 매출의 확대보다 일자리 창출을 지향하고 있음. 지출의 95%가 인건비로, 사업비, 교육비, 시설비가 부족함.
협동사회적경제 생태계와 결합도	지역주민들에게 영리업체보다 양질의 돌봄서비스를 제공한다는 점에서 지역 기여도가 있음. 강북 지역 사회복지시설과 밀접한 관계를 맺고 협업하여 소통하고 있음. 사회적경제, 마을공동체 생태계와는 연관은 있으나, 서로 큰 영향을 주고받지는 않고 있음.
베이비부머 은퇴기반 기여도	190명의 직원, 월평균 120만 원, 전원 사회보험 가입의 일자리 기반을 제공하고 있음. 베이비부머 세대의 은퇴 이후 삶의 기반을 제공하는 것이 협동조합의 목표임. 일자리와 공동체적 관계망을 제공하고 있다고 평가함.
정책지원의 효과성	정책기관들로부터의 도움은 있었으나 체계적이고 조직적이지는 못했음. 먼저 만든 사회적협동조합들의 사례로부터 도움을 받았음.
현재의 과제	조합원들의 참여나 주체역할이 아직 분명하지 않고 의지하는 모습이 있음. 조합 차원에서 이용자 조합원을 어떻게 확대할 것인가의 과제가 있음. 조합원과 이용자는 현장에서 서로 갈등요인이 있어 현재 조합원들이 이용자 조합원을 확대하는 것에 적극적이지 않음.

(3) C협동조합

[표 2-6] C협동조합 지표별 내용

지표	내용
설립 기반	자치구 여성능력개발센터에서 실버 바리스타 교육을 이수한 팀으로 이루어졌으며, 센터 측에서 교육이나 모임에 필요한 음료, 다과를 주문하고 있음. 소재 동에서 대부분의 매출이 발생함.
연령에 따른 강점과 약점	36명 전원이 베이비부머 세대로, 60대 초반이 많은 편임. 행정이나 여성능력개발센터, 보건소 등의 적극적 지원이 많은 것은 강점이나 동시에 약점임. 연령에 따라 인내심이 많을 것 같으나 고집도 심해서 의사결정과정에서 어려움을 겪음. 다과류를 만드는 경험이 사업에 접목된다는 점과 직접 만들어 좋은 재료로 양질의 제품을 제공한다는 점이 강점임.
조직운영 준비 정도	1년에 3~4회 이사회를 운영. 운영위원회는 별도로 없으며 추가적 운영조직을 두고 있지 않음.
조직갈등의 정도	연령에 따른 고집이 있음. 이사장 교체 과정에서 매우 심각한 갈등을 겪음. 자기 것을 내세우려고 하는 경향 때문에 현재도 극복하는 과정에 있음.
비즈니스모델 완성도	교육생들로 이루어져 있어 ‘카페’라는 아이템을 자연스럽게 결정함. 그만큼 비즈니스모델에 대한 충분한 검토가 이루어진 것은 아님. 카페 위치가 3층인 것은 약점임. 교육 체험 프로그램을 목표로 하긴 했으나 실제로 잘 이루어지지는 않음.
협동사회적경제 생태계와 결합도	여성능력개발센터와 협력 정도가 높음. 그 외 지역의 사회적경제, 마을공동체 생태계와의 관계가 매우 적은 편임.
베이비부머 은퇴기반 기여도	5명의 일자리를 창출했으나, 급여가 자원봉사 수준임. 지역에서 고연령자를 위한 일자리를 창출하고 있다고고는 하지만 현재로서는 그 기반을 제공하고 있다고 보기 어려움.
정책지원의 효과성	구청, 서울시청이 마을기업 설립을 지원함. 마을기업 컨설팅의 도움을 받음.
현재의 과제	조합원을 더 확보하는 것이 필요함. 조합원 성장을 위한 교육과 비즈니스모델 보완을 통한 매출확대, 광고 홍보 등이 필요함.

(4) DM협동조합

[표 2-기] DM협동조합 지표별 내용

지표	내용
설립 기반	‘마을공동체 00’이라는 자치구 마을 모임에서 만난 관계망에 기반을 두고 있으며 마을을 위한 경제공동체를 만들자는 방향을 오랫동안 합의해왔음.
연령에 따른 장점과 약점	조합원 5명 중 4명이 50대임. 개별적으로 쌓인 경험들이 사업체를 만들고 조직을 꾸려나가는 데에는 큰 도움을 줌. 반면 사업 실패의 경험들로 인해 이 협동조합도 그렇지 않을까 하는 우려로 오히려 타이밍을 놓치는 경우가 발생함. 안전제일주의가 신사업체로서의 도전과 공격적인 마케팅을 방해하기도 함. 방역사업 자체가 고객에게 신뢰를 주어야 하는 관계로 나이가 어느 정도 있고 사회경험이 풍부한 것이 유리하게 작용함.
조직운영 준비 정도	조합원 전원이 이사로 5명이 매월 1회 정기이사회를 운영함. 소규모 조합의 장점인 잦은 접촉으로 수시로 회의하고 집행을 점검하고 있음. 모든 업무에 대한 조합원의 공동참여를 독려하고 있음.
조직갈등의 정도	설립 초기 경험이 전무한 낯선 사업에 대한 경험부족으로 불안감이 있었음. 친목의 관계에서 일을 함께하는 관계로 변화하는 과정에서 기대치에 대한 갈등이 서로 있었음. 이사장의 개별 면담 등으로 갈등을 해소함.
비즈니스모델 완성도	해충방제 방문서비스, 자체개발 해충방제용품 판매 등을 하고 있으며 사업 초기 안정적인 수입원을 만들기 위해 제품연구개발에 중점을 두고 있음. 실제 개발된 포충기 등으로 초기 매출부진을 커버하고 있음. 지역에서 사회적경제조직 간 협력을 통해 영업을 하고 거래처를 확보하는 모델임. 인테리어 등 시설투자비가 적은 아이টে이며, 사업의 지속에 따라 방역전문기업으로서의 전문성을 높여갈 수 있는 사업 모델임. 환경위생 정책 강화에 따라 시장확장성이 높다고 판단하고 있음.
협동사회적경제 생태계와 결합도	설립 초기에는 도움받을 수 있는 곳이 크게 없었음. 오히려 설립 이후에 사회적경제협의회 등을 만들고 접점을 늘려나가고 있음. 서로 매출처를 소개해주고 업무를 연계하는 등 적극적으로 결합하고자 하고 있음. 마을공동체와는 큰 접점이 없고 행사에 참여하는 정도임.
베이비부머 은퇴기반 기여도	지역 자활센터에 위탁조립비를 월 50만 원에서 100만 원 지급하고 있음. 지역 내 취약계층 일자리를 창출하는 데 기여하고 있음. 사업 아이템 특성상 은퇴 이후에도 지속할 수 있는 일자리임.
정책지원의 효과성	정책지원의 효과성은 없음. 현실과 동떨어진 정책으로 설립 자체에 유의미한 도움을 받기가 어렵다고 생각하고 있음.
현재의 과제	조합원들의 협동정신 강화, 근성 있는 영업력 필요 조합의 경우 안정적인 수입창출 위한 지속적인 판로 개척 필요

(5) S협동조합

[표 2-8] S협동조합 지표별 내용

지표	내용
설립 기반	지역 마을공동체 구성원과 그 관계망과 연결된 사람들 중 장애 청년 자녀들을 둔 베이비부머들이 자녀들의 일자리 창출을 위해 설립함.
연령에 따른 강점과 약점	부모조합원들의 연령대는 40대 중반에서 50대 중반으로 베이비부머 세대가 일부 포함되어 있음. 부모 조합원은 그 특성상 자녀들의 일자리를 지켜야 한다는 강한 의지가 있음. 장애 자녀를 위한 일자리를 만들어주어야 하는 베이비부머 세대가 은퇴에 직면했을 때 그 고민을 함께 풀어야 하므로 필요성과 욕구가 들어맞는 측면이 있음. 자기 직업 분야에서 얻은 지식을 새로운 작업장을 만들 때 적용하였고 이는 보탬이 되었음. 그러나 완전한 직장으로서의 임금문제 등 부족한 점이 있어 오래 일하기 어려운 부분이 있음. 오랫동안 자신만의 소통방식이 굳어져 있고 매일 보는 관계가 아니기 때문에 소통의 어려움을 겪음.
조직운영 준비 정도	4명의 이사가 이사회를 월 1회 개최함. 운영위원회는 없음. 특수한 과제가 있을 때 TF를 구성. 집단적인 의사결정 구조
조직갈등의 정도	장애청년, 부모, 그 외의 지역 구성원 등 다양한 조합원이 있어 조합의 운영방식에 대한 갈등이 존재
비즈니스모델 완성도	장애청년들이 공정에 쉽게 참여할 수 있는 더치커피 내리기, 포장 작업으로 이루어져 있음. 두레생협연합회를 통해 전국 생협, 전국 마당으로 납품함. 파우치 커피 등을 개발하여 상품성을 높이는 시도가 있음. 부모 조합원, 장애조합원 등의 역할과 기여가 불분명해 어려움.
협동사회적경제 생태계와 결합도	마을기업적 특징을 가지고 사업 초기에는 성미산공동체, 두레생협을 비롯한 마포 지역 생태계와 연관이 많았음. 마을금고 등을 통해 경영적으로도 연관을 맺고 있음. 그러나 사업이 성장하면서 점점 그 결합 비중이 약해지고 있음.
베이비부머 은퇴기반 기여도	대부분의 일자리는 장애자녀에게 제공되고, 실무자에게 상근 150~200만 원 수준의 일자리가 제공됨. 일자리보다는 장애자녀에 대한 걱정을 덜고 자신의 새로운 삶을 모색할 수 있는 공동체적 관계망을 제공한다는 점에서 기여하고 있음.
정책지원의 효과성	마을기업의 지원을 받았음. 사업체로 보면 경제적 도움을 크게 받았다고는 볼 수 없음.
현재의 과제	장애자녀라는 특수한 조건 때문에 관계가 귀한 특성이 있음. 자녀 문제에 자기 인생을 투입해야 하는 조건에서 공동의 이해관계를 찾아야 하는데 그것이 쉽지 않음.

(6) H협동조합

[표 2-9] H협동조합 지표별 내용

지표	내용
설립 기반	정규 안마사 교육을 받은 시각장애인들의 기존 관계망을 기반으로 설립되었으며, 지역적 기반은 확인되지 않음.
연령에 따른 강점과 약점	대체로 베이비부머 세대 조합원들로 구성되어 있음. 시각장애를 가지고 있어 안마사 외에 다른 직업을 생각할 수 없고 나이가 좀 있다 보니 헬스케어 등 다른 쪽에 진출하기보다 조합에 집중하고 기다치가 큰 편임. 또한 열심히 일하려는 의욕이 젊은 연령대보다 높은 편임.
조직운영 준비 정도	이사회 7명이 매월 1회 정기 이사회를, 운영위원 6명이 격주 1회 회의를 진행하고 있으며 임금제도개선소위원회, 갈등관리소위원회 등 추가적 운영조직을 가지고 있음.
조직갈등의 정도	조합원 모두가 같은 안마 실력을 갖추고 있는 것은 아니므로, 일의 배분에 대한 갈등이 있음. 일자리를 나누야 하므로 조합원을 확대하는 것에 대하여 기존 조합원들이 소극적인 문제가 있음.
비즈니스모델 완성도	5~6억 원대의 매출은 있지만 수지를 잘못 맞춘다고 자체적으로 평가하고 있음. 시각장애인들의 안마 단가가 높은 관계로 불법체류자 등의 안마와 가격비교에서 경쟁력이 떨어짐. 근골격계 질환을 가진 장애인이나 고령자에게 정부지원으로 사회서비스 사업(바우처)을 제공하는 등 새로운 상품을 개발하고자 함.
협동조합적경제 생태계와 결합도	처음에는 구청, 마을기업인큐베이터, 마을공동체사업지기 등과 교류하였으나 점점 그 결합도가 낮아지고 있음. 동작구협동조합협의회 정도와 모임을 계속하고 있으며, 지역 생태계가 사업에 미치는 영향이 거의 없음.
베이비부머 은퇴기반 기여도	20명이 150만 원에서 250만 원의 수입을 꾸준히 올릴 수 있는 일자리를 창출하고 있음. 은퇴가 특별하게 없는 직종이고 조합원 나이를 제한하고 있지 않음. 현재로 수입도 꾸준한 편이므로 일자리와 소득 면에서 안정적인 은퇴기반을 제공한다고 판단하고 있음.
정책지원의 효과성	마을기업 사업비의 지원과 공간지원금을 받았음. 설립 초기 다양한 중간지원조직으로부터 상담 및 컨설팅 지원을 받았음. 그러나 노동자 협동조합의 사례가 없어 구체적인 도움을 받기에 어려움이 있었음.
현재의 과제	이권에 대해 예민한 부분을 극복해야 함. 협동조합 운영에 대한 배려, 소양, 회계교육 등이 아쉬움. 조합은 조합원 교육과 갈등 해결책을 마련해야 함.

3) 지표에 따른 모델 분석

한눈에 베이비부머 협동조합 모델을 파악하기 위해서 우선 조사 협동조합들에 대한 각 지표 내용을 간략히 표시해 보았다. 9개의 지표 중 자기 과제에 관한 것은 척도 표시를 하기에 부적절한 것이고, 평가할 수 없는 부분이므로 제외하였다. 유형을 시각화하기 위해서 8개의 지표에 대한 현황을 그 정도에 따라 임의적으로 수치화하는 방식을 선택했는데, 정성적인 지표를 시각화하기 위해 불가피한 부분이었다. 각 지표에 대한 수치화 기준은 다음과 같다. 여기서 10은 척도구분을 위한 수치로, 완벽함을 나타내는 것은 아님을 밝혀둔다.

[표 2-10] 모델링을 위한 지표와 수치화 기준

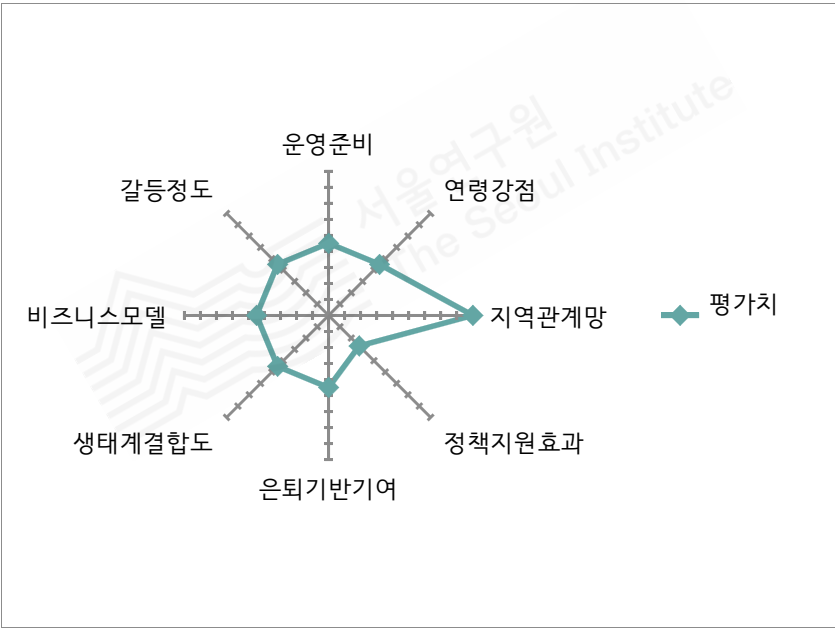
지표 구분		수치화 기준		
1	설립 기반 지역관계망	설립 기반이 지역관계망에 깊이 연관되어 있음		
		깊이 연관 10	어느 정도 연관 5	거의 없음 3
2	연령에 따른 강점과 약점	베이비부머 세대의 특징에 따른 강점이 있음		
		강점이 많음 10	어느 정도 있음 5	거의 없음 3
3	조직운영 준비 정도	협동조합적 조직운영 준비 상태		
		높음 10	보통 5	낮음 3
4	조직갈등의 정도	현재 겪고 있는 조직갈등의 정도		
		낮음 10	보통 5	높음 3
5	비즈니스모델 완성도	비즈니스모델이 잘 구성되어 있는지 여부		
		완성도 높음 10	보통 5	낮음 3
6	협동·사회적경제 생태계와 결합도	사회적경제, 마을공동체 생태계와 현재 결합 정도		
		높음 10	보통 5	낮음 3
7	베이비부머 은퇴기반 기여도	베이비부머 은퇴기반에 기여 정도		
		높음 10	보통 5	낮음 3
8	정책지원 효과성	정책지원의 효과를 받은 정도		
		높음 10	보통 5	낮음 3

위의 지표와 수치화 기준에 따라 모델링해 본 결과 각 조사 대상 협동조합들은 다음과 같이 표현할 수 있었다.

(1) K돌봄협동조합

[표 2-11] K돌봄협동조합 지표별 평가수치

구분	설립 기반 지역 관계망	연령에 따른 강점과 약점	조직 운영 준비 정도	조직 갈등의 정도	비즈 니스 모델 완성도	관련 생태계 와 결합도	베이비 부머 은퇴 기반 기여도	정책 지원 효과성
평가 수치	10	5	5	5	5	5	5	3

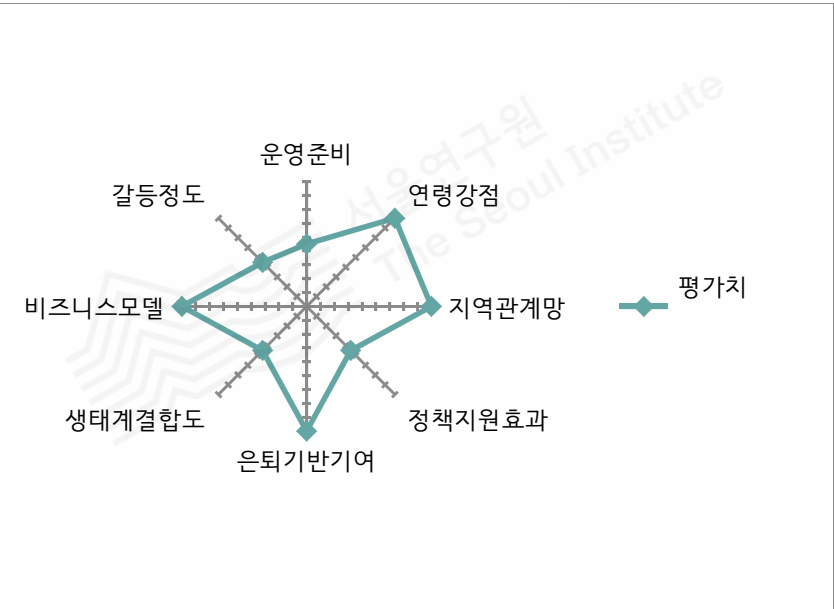


[그림 2-2] K돌봄협동조합 지표에 따른 모델링

(2) N돌봄센터

[표 2-12] N돌봄센터 지표별 평가수치

구분	설립 기반 지역 관계망	연령에 따른 강점과 약점	조직 운영 준비 정도	조직 갈등의 정도	비즈 니스 모델 완성도	관련 생태계 와 결합도	베이비 부머 은퇴 기반 기여도	정책 지원 효과성
평가 수치	10	10	5	5	10	5	10	5

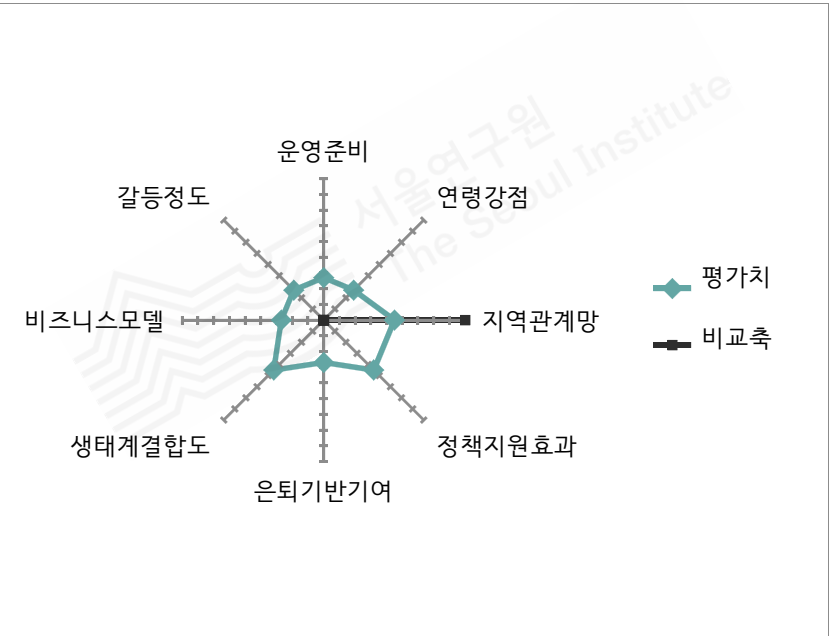


[그림 2-3] N돌봄센터 지표에 따른 모델링

(3) C협동조합

[표 2-13] C협동조합 지표별 평가수치

구분	설립 기반 지역 관계망	연령에 따른 강점과 약점	조직 운영 준비 정도	조직 갈등의 정도	비즈 니스 모델 완성도	관련 생태계 와 결합도	베이비 부머 은퇴 기반 기여도	정책 지원 효과성
평가 수치	5	3	3	3	3	5	3	5

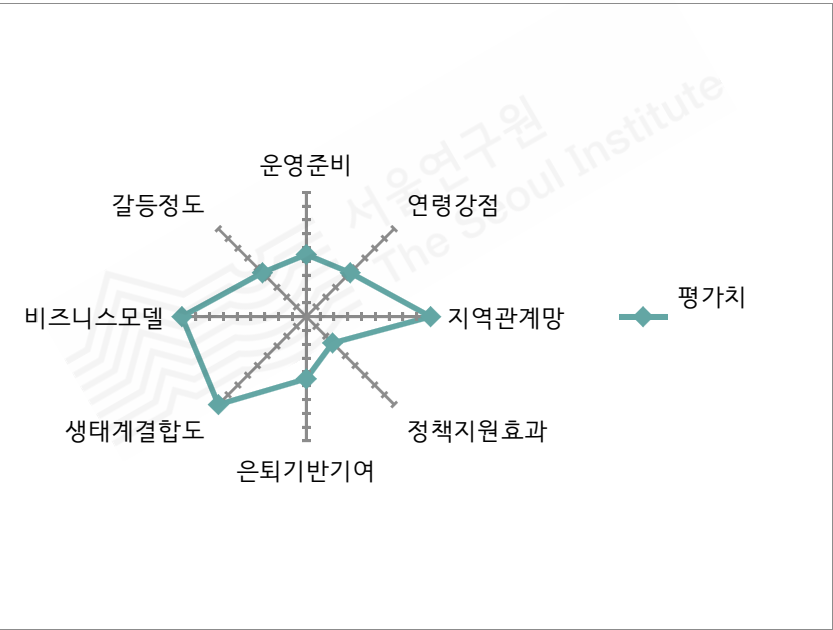


[그림 2-4] C협동조합 지표에 따른 모델링

(4) DM협동조합

[표 2-14] DM협동조합 지표에 따른 평가수치

구분	설립 기반 지역 관계망	연령에 따른 강점과 약점	조직 운영 준비 정도	조직 갈등의 정도	비즈 니스 모델 완성도	관련 생태계 와 결합도	베이비 부머 은퇴 기반 기여도	정책 지원 효과성
평가 수치	10	5	5	5	10	10	5	3

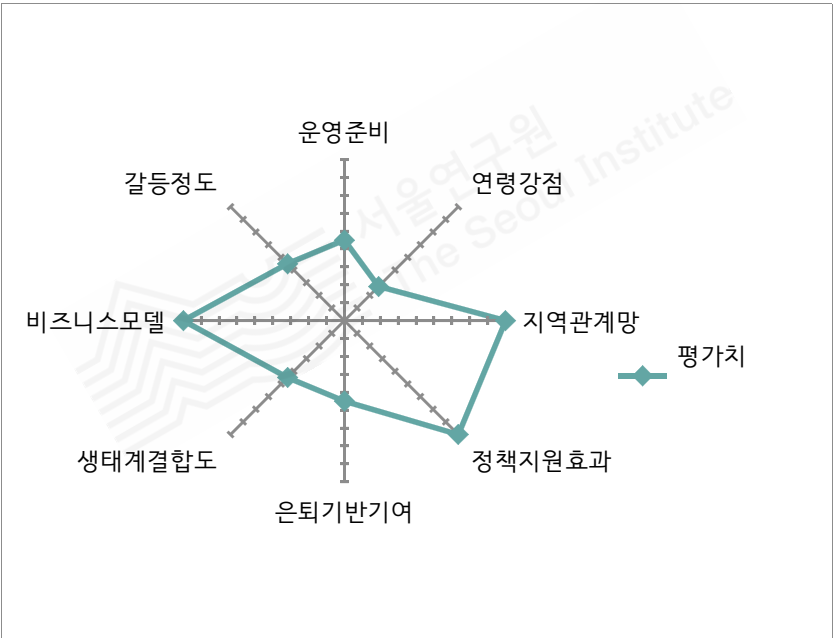


[그림 2-5] DM협동조합 지표에 따른 모델링

(5) S협동조합

[표 2-15] S협동조합 지표에 따른 평가수치

구분	설립 기반 지역 관계망	연령에 따른 강점과 약점	조직 운영 준비 정도	조직 갈등의 정도	비즈 니스 모델 완성도	관련 생태계 와 결합도	베이비 부머 은퇴 기반 기여도	정책 지원 효과성
평가 수치	10	3	5	5	10	5	5	10

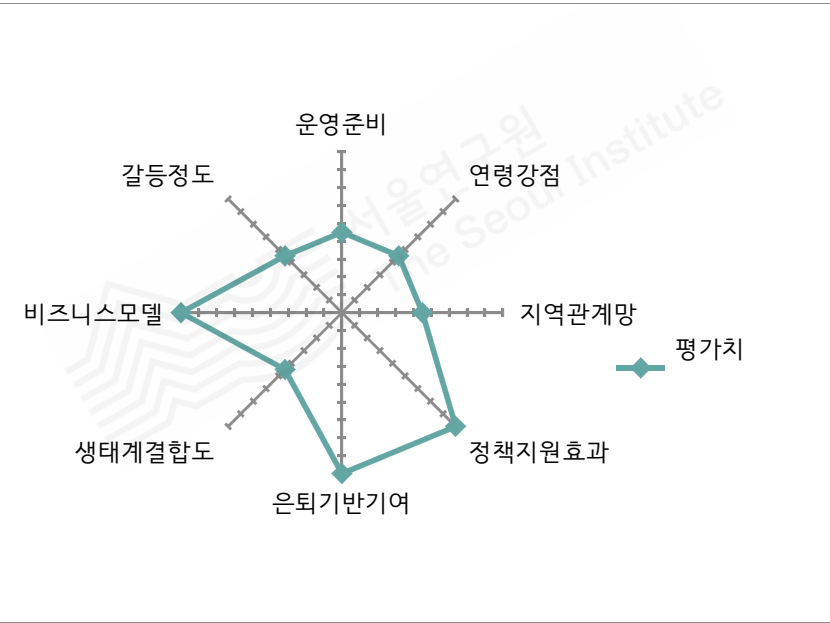


[그림 2-6] S협동조합 지표에 따른 모델링

(6) H협동조합

[표 2-16] H협동조합 지표에 따른 평가수치

구분	설립 기반 지역 관계망	연령에 따른 강점과 약점	조직 운영 준비 정도	조직 갈등의 정도	비즈 니스 모델 완성도	관련 생태계 와 결합도	베이비 부머 은퇴 기반 기여도	정책 지원 효과성
평가 수치	5	5	5	5	10	5	10	10



[그림 2-7] H협동조합 지표에 따른 모델링

(7) 모델링을 통한 몇 가지 경향에 대한 확인

조사사례의 수치가 많지 않아 대표 유형을 설정하는 것은 적절치 않다고 판단하여, 이 보고서에서는 유형화를 하지 않았다. 다만 기본정보와 심층면접, 모델링 작업을 통해 몇 가지 주목할만한 경향은 확인할 수 있었다.

첫째, 베이비부머 협동조합들은 갈등관리가 공통적으로 해결해야 하는 과제로 존재하고 있다. 사업적으로 잘 되고 있는 곳이든 그렇지 않은 곳이든 함께 겪고 있는 문제로 베이비부머의 약점인 ‘민주적 의사소통 취약’ 및 ‘협동조합에 대한 이해 부족’에 따른 갈등문제가 눈에 띈다.

둘째, 정책지원에서는 협동조합에 대한 별도의 지원이나 베이비부머 협동조합에 대한 특수한 지원을 접한 적이 없으며, 사회적경제 전반에 지원되는 컨설팅의 도움을 받았거나 서울시 마을기업의 인큐베이팅 지원 및 정책자금의 도움을 받은 곳이 대체로 많았다.

셋째, 비즈니스모델 완성도가 비교적 높은 곳은 대체로 협동조합 설립 이전부터 해오던 사업을 꾸준히 발전시켜 온 곳과 주력 상품이나 서비스 개발에 각별한 노력을 기울인 곳이다.

넷째, 조직운영 준비 정도가 높은 곳의 공통점으로 조합원들이 협동조합의 목적에 대한 합의도가 비교적 높은 경향이 있음을 확인할 수 있다. 일정소득을 보장받는 것을 목적으로 하든, 오랫동안 지역에서 함께 관계를 유지하는 것을 목적으로 하든, 그에 대한 합의에 더 많은 시간을 투자하고 이를 중요하게 생각하는 경우가 여기에 해당한다.

다섯째, 지역관계망이 설립 당시에 영향을 많이 끼친 곳 중에는 이후에도 이를 협동사회적경제 생태계와 결합도로 이어가는 곳이 있고, 사업이 진행될수록 이 연결이 약해지는 곳이 있다. 지역관계망과 좋은 상호작용을 가지고 출발했다라도 사업적으로나 조합원의 가치적으로나 연계방법을 찾지 않으면 이러한 연결이 저절로 이어지는 것은 아님을 확인할 수 있다.

03

베이비부머 협동조합 현장의 이야기

1_9개 지표에 대한 주목할 만한 이야기

2_FGI를 통해 확인된 현황과 과제

03 | 베이비부머 협동조합 현장의 이야기

1_9개 지표에 대한 주목할 만한 이야기

1) 지역관계망에 대한 현황과 생각들

면접조사 과정에서 각 협동조합은 지역관계망과 연계 속에서 만들어진 곳이든, 그 연관성이 비교적 취약한 곳이든 모두가 지역관계망에 대한 다양한 고민들을 가지고 있음을 확인할 수 있었다.

(1) 지역관계망이 지속성을 담보한다

그 중 지역관계망을 기반으로 해서 만들어진 곳들은 그 관계망이 비즈니스모델까지 이어지는 효과를 확인할 수 있었다. 즉, 사람들의 관계가 좋아서 시작된 모임이 지역에 대한 관심사를 공통으로 하여 발전하고, 시장확대로 연결되는 경우이다.

세어링강서라고 해서 공유사업을 생각한 것도 있어요. 여기가 지하철역이 많아요. 10개가 넘을 정도로. 굉장히 지하철이 편한 동네거든요. 공유한다고 공유시설을 동네에 만들면 아무도 이용을 안 하니 공유시설을 지하철 역사에 만들자. 그래서 아침에 출근할 때 반납하고, 퇴근할 때 하나 빌려 가고. 우리끼리 우리 창고에서 시범적으로 해본 적도 있어요. 그런저런 뜻이 맞는 사람들이 있어서 그렇게 되고 나서 우리가 그러면 같이 할 수 있는 일들을 계속하자. 우리는 사람들이 너무 좋았거든요. 이 사람들과 계속해서 꾸준히 만나려면 같이 의미 있는 일을 한번 해보자 라고 해서 협동조합 얘기가 나왔어요. 그럼 같이 협동조합을 만들자 하고 아이টে을 찾으려고 여러 번 고민들을 했어요.

..(중략)

방역 업무는 주위에서 사회적경제 조직들이 많이 도와주셨어요. 그리고 제가 또 00구사회적경제협의회장을 하다 보니까. 제가 모임에 자주 가잖아요. 그게 곧 영업이잖아요. 저희 지역에 청소협동조합이 있어요. M나눔 사회적협동조합이라고. 그쪽은 꽤 오래되어서 자리가 잡힌 회사거든요. 그쪽 사장님이 청소하다 보니 방역 일이 따라오는데 자기들이 마땅히 따로 운영하지는 않고, 그때그때 사업자를 연락해서 했는데 우리가 가니까 너무 좋아하는 거죠. 이제 잘 됐다 우리 사회적경제끼리 힘을 합치자고 해서 지금 M나눔조합하고 도시방연하고 협력을 맺어서 같이 영업을 다녀요. 그래서 지금 올해 들어서 시너지가 있어서 저희가 지금 00발전소도 방역 나가고 있고, 00발전도 방역 나가고 있고. 점점 방역 업무가 늘어나고 있습니다.

- DM협동조합

...(구전) 효과가 커요. 저희는 특하나, 이 서비스라는 게 내가 받아보니 이 서비스가 좋더라, 인적관계가 되게 중요한 사업이기 때문에 현장에서 우리 선생님들이 근무하시는 모습을 보고 센터를 선택하거나 뭐 이런 경우들이 빈번하시죠. 저희 이용자들, 협동조합 만들고 규모가 커졌는데 그 핵심적인 요인을 분석해보니까, 어떻게 저희 센터를 알고 연락 주셨어요, 물어보면 다 저희 선생님들이 현장에서 우리 센터 연락처를 주거나 서비스가 필요한 분들에게 그런 정보제공의 역할들을 하셨던 거죠. 그것 때문에 이용자 규모가 되게 비약적으로 늘어났어요.

-N돌봄센터

(2) 기대와 희망은 있으나 현실에서는 사업과 거리가 멀다

그러나 대부분은 지역관계망과 관계설정에 대해 어려움을 호소하고 있었다. 지역에 대한 기대나 비전이 없는 것은 아니지만 실제로 관계망을 형성하고 그 관계망을 토대로 한 사업모델을 운영하는 것은 쉽지 않음을 확인할 수 있었다.

저희 조합원들의 필요에 따라 일자리를 만드는 것이었습니다. 소비자들의 욕구나 지역주민의 필요하고는 전혀는 무관한 것이었기 때문에 그 때 당시 인큐베이터들이 제일 걱정한 것이 공익성은 있는데 지역성이 없다. 안마원이라는 것은 동작구 아니라 어디에든 차리면 되는 건데, 지역의 필연성이 없어서 마을기업이 되겠다는 문제제기였어요. 소비자들의 욕구야 안마원 많이 생기면 되니까. 제일 착복했던 것은 마을기업이 되어야 하니까, 동작구 안마사를 70%를 모아야 하는...

중략... 하루종일도 몰려 들어와요. 마을동에 행사나 그런 거 있을 때도 하고 싶은데, 흠 파먹고 할 수는 없잖아요. 그러다 보니 지역건강네트워크는 꿈만 가지고 있죠. 그런 건 해보고 싶은 게 사실이에요. 안마사는 안마가 필요한 사람에게 안마를 해주는 게 안마사인가, 돈 받고 안마만 하는 것이 안마사인가. 나는 어느 쪽이 안마사인지 모르겠어요. 그러나 안마가 필요한 사람에게 안마를 해주는 것이 안마사 본연의 책무가 아닐까 생각합니다.

-H협동조합

(3) 당위적인 설계보다는 목적과 맞는 구체적 설계가 필요하다

이러한 어려움은 초기 비즈니스모델 설계와 관련이 있다. 지역관계망이 어떤 ‘배후지’ 역할을 할 수 있고, 해당 협동조합과 어떤 부분에서 구체적으로 연결이 되는지 구체적으로 검토되지 않은 상황에서는 당위적인 연결만을 설정할 수 있었을 것이다. H협동조합의 경우, 마을기업으로 선정될 당시 생각했던 것과 실제 사업에서의 지역관계망은 현실적으로 차이가 있었음을 솔직하게 이야기하고 있다. 그러나 이러한 어려움을 겪는 기업들이 지역관계망을 포기하지는 않고 있음도 확인할 수 있었다. 그 이유는 앞선 인터뷰 내용에서도 드러나듯이 협동조합을 하고자 한 본연의 의도에서 찾을 수 있겠다.

처음 파트너 구축을 할 때, 00구청, 마을기업인큐베이터, 마을공동체 마을지기 이런 분들과도 교류를 했고 동작협동조합협의회하고도 지금도 관계를 가지고 있고 이수마당도 있습니다. 그런데 우리 사업과 공약수 부분이 점점 줄어 들어가는 거예요. 예를 들면 설립 당시에는 지역으로부터 도움도 받고, 도움도 필요했고. 그리고 저희가 마을기업이다 보니까 마을 사업으로 행복마을가꾸기 사업이나, 주민제안 사업 이런 것을 했는데 지금도 그것을 하려고 노력하면 연초에 노력해 따면 되겠쥬. 그런데 그렇게 따서 진행하기도 어렵고, 한들 매출에 도움이 되지 않습니다. ...서울지역 협동조합협의회에도 몇 차례 참여하기도 했습니다. 지금 지역관계망에서 활용하고 있는 것은 조합원 교육 정도 같이 공유하고 있는 형편입니다. ...솔직히 말씀드려서 저희가 마을기업이기 때문에 설정해보는 것이지 실제 우리 사업에 미치는 영향은 거의 없습니다. 저희도 그걸 구축하기 위한 작업으로 바우처 사업을 손대보자 한 겁니다. 간단히 말씀드리면 근골격계질환을 가진 장애인이나 60세 이상 생활 어려운 분들에게 정부가 지원금을 내고 본인이 5% 정도의 부담금을 내는 사회서비스 사업인데요. 이 부분을 확보해볼 생각이긴 합니다.

-H협동조합

(4) 지역관계망 구축에 대한 지원이 필요하다

이러한 지역관계망 구축에 대한 과제를 기업에만 부과할 수는 없을 것이다. H협동조합이 이야기하듯, 기업의 기본 운영이 기반되지 않는 상황에서 지역관계망 형성에 역량을 투입할 여력이 없는 것은 분명하기 때문이다. 지역관계망이 협동조합의 단순한 시장으로서가 아니라, 베이비부머 세대에게는 안정적인 삶의 터전을 제공하는 바탕이 된다는 점에서 베이비부머 협동조합에게는 지역관계망을 형성하기 위한 조건들을 뒷받침할 방안을 모색할 필요성이 느껴진다.

그래도 저희가 00협동조합협의회니 마을기업연합회 이사거든요. 마을기업을 연합회로 끌어들이려는 노력, 동작협의회에 회비도 조금 내고요. 하는 역할을 하고 있는데 실은 우리 상품이 가지고 있는 문제라고 생각해요. 우리 상품이 호주머니 사정이 좀 되어야 안마를 받을 수 있거든요. 초기에 안마를 20분에 1만 원 한 적 있어요. 한 달에 800명인가가 왔어요. 정신없었어요. 그 때 동네 사람들 많이 왔었어요. 없어지고 나니 그분들은 못 오시는 거죠. 지금도 마찬가지예요. 동네 할아버지 할머니들 요 새 시연회 안 하나? 그러려면 외부 예산이 있거나 봉사를 해야 하는데 그런 기회가 너무 없는 거예요. 우리가 정산서를 우리 양식대로 해서 보내면 계속 물고 늘어져서. 총예산 240만 원 중에서 80만 원을 다시 토해내고 해야 되더라고요. 너무 힘들어 이제 그만하자 이런 거예요. 마을사업 많이 해서 이걸 구축하는 게 정부도 장려하고 우리도 떳떳하게 해야 할 일인데 그거 하는 데도 쉽지 않더라고요. 우리가 이런데 다른 데는 어떻겠어요.

-H협동조합

(5) 베이비부머들의 특성상 새로운 관계망을 형성하기 어렵다

이러한 고민들은 지역관계망에 기반해 설립된 베이비부머 협동조합들도 피해 갈 수는 없는 것으로 보인다. K돌봄협동조합은 비교적 잘 발달된 지역관계망인 지역 주민연대를 기반으로 만들어졌다. 그럼에도 불구하고 돌봄사업이 진행되고 있는 현재, 조합과 지역관계망과의 연계성에 대해서는 H협동조합과 같은 선상의 고민을 하고 있다. K돌봄협동조합의 인터뷰 과정에서는 조합원들이 새롭게 지역관계망을 형성하기 어려운 이유들도 비교적 구체적으로 확인할 수 있었다.

조사원: 기존 생태계와 상호작용은... 00주민연대도 강력한 지원시스템 아니었나요?

대표: 그렇죠. 지금도 관련되고 후원하고 그런 거니까. 서로가. (조합원들이 월 5천 원씩 00주민연대를 후원하고, 00주민연대는 10만 원을 조합으로 후원함)

조사원: 기대했으나 잘 안 되었다...

대표: 여전히 숙제죠.

조사원: 이 말은 방법을 못 찾았다는 건가요? 사실은 꿈이기 때문에 어려운 건지...

대표: ..기존의 여유, 여가시간을 누리는 게 구축이 되어 있잖아요. 교회 안에서가 되었던, 등산모임이 되었던. 이미 뭐가 있어. 우리가 비집고 들어갈, 시간대가 별로 없는 거지. 주말밖에 시간이 없는데, 이미 그 시간에는 밀린 집안일, 여가, 행사, 결혼식, 기존의 자기 네트워크에서 여가모임. 아직도 자기 하는 일에 대한 창피함, 이런 게 있는 거지.

-K돌봄협동조합

기업과 지역사회의 연계 외에 조합원들이 지역관계망과 연결되기 위한 노력과 시도를 해보았으나 아직까지는 여러 측면에서 한계를 느끼고 있는 것으로 보인다. 이미 조합원들이 가지고 있는 여가시간에 대한 계획, 자기 자신의 사생활을 드러내기를 꺼려 하는 측면, 각자의 필요에 따라 협동조합을 구성은 했으나 협동조합과 사회적경제에 대한 이해 불충분 등이 그러한 이유로 언급되었다.

예.. 연계할 게 별로 없어요. 같이 할 게 없지. 재활용, 재생 이런 거를 좀 연계를 해보려 했는데 조합원분들이 그렇게까지 챙기기에는 너무 힘들더라고. 잘 안 됐어. 생태계에 어떻게 기여하고 있는지. 존재 자체가. 중장년여성들에게 일자리를 제공하는 게 기여라고 하면 기여인 거고. 이게 시너지효과를 내서... 이런 거는 아직은 없고. 조합원들이 협동조합이나 사회적경제에 대한 인식이 막 있거나 이런 것도 아니고. 정말로 대답하기 어려웠어요.

-K돌봄협동조합

(6) 당사자의 필요와 욕구로 지역관계망을 형성해야 한다

지역관계망보다 기관이 바탕이 되어 설립된 경우, 쉽게 설립되는 만큼 의존도도 크다고 할 수 있다. 협동조합 설립의 봄을 타고 취업 및 창업지원을 하는 각 기관이 교육프로그램과 연계하여 협동조합을 설립한 경우 적극적인 인큐베이팅을 하는 만큼 설립은 비교적 쉽게 이루어진다. 그러나 빠르고 쉬운 설립은 여러 가지 과제를 동반하기 마련이다. N협동조합의 경우 인큐베이팅한 기관이 전폭적으로 지원한 만큼 그 의존도가 매우 큰 편이었다.

조합원 1 : 여성능력개발센터가 여러 가지 협력하는 상태에 있어요. 다문화, 뭐 학생들, 경력단절여성들 교육시키는 거... 뭐 이런 것들 교육을 받고 나서 2차 모임을 한다든지 그러면 서로가 연결이 되거든요. 왜냐하면은 건물이 한정된 건물이기 때문에 다 수용을 못 해요. 교육하고 2차 모임을 차 이렇게. 여기서 모임. 어떤 회장단 모임. 저는 무조건적으로 차 마시면 여기서 해야 된다고. (웃음) 완전히 그냥. 가는 거예요. (웃음)

조합원1 : 모태이기 때문에. 모태이기 때문에 제가 그냥. 다른 데는 가서는 아이구 아이고 못해도 무조건 센터 관장님한테 가서... 선생님들도, 저희들도 할매들이고 가정주부들이다 보니까 그 시간에 못 맞출 때가 있잖아요. 10시부터 무슨 모임이 있다, 저희들이 못 나가면 선생님한테 전화해 가지고 아예 키를 놔두고 문 좀 열어주세요, 에어컨 좀 틀어놓으세요, 제가 막 부탁하잖아요. 그래도 부담스럽지가 않고 다 해주세요. 다 도와주세요.

-N협동조합

그러나 이런 경우에도 운영에 급급해 지역관계망에 참여하기 어려운 점은 매한가지인 것이 현실이다. 지역과 연계하고 관계를 쌓고 싶은 희망은 있으나 현실적인 어려움을 타개할 구체적인 방법은 아직 찾고 있지 못한 상황이다. 특히 마을기업 지원을 받은 곳일수록 지역관계망에 대한 필요와 욕구가 있으나 이를 실현할 방법은 마땅치 않은 상황임을 인터뷰를 통해 확인할 수 있었다.

서울시나 마을기업연합회에서 오라고 많이 보내주셔요. 저희가 운영하는 게 너무 힘들고 다른 데 참여하기가 사실 어려워요. 어려워 가지고 사실 거의 못갔어요. ...지역 주민을 위해서 해야 되고 그제 저희들 바람이고 이러는데 사실 지금은 그렇게 많이 이제... 못 그랬다고 보면 되겠습니다.

앞으로 사업이 주민을 위해서 편안하게 싸게 이렇게 차를 마시고 또 우리가 여성비리스타인데 여자들이 좀 오셔가지고 많이 하는 게 저희들 바람이고 앞으로도 그런 사업을 해야 되지 않을까 그렇게 사업계획을 우리 지역 주민, 좀 가까운 그렇게 하려고 생각하고 있죠.

-N협동조합

(7) 협동조합의 지역에서 역할에 대한 고민과 관계망은 연결된다

베이비부머 협동조합이 가지는 지역관계망에 대한 관심은 단순히 어떤 도움을 받을까라는 점에 그치지 않는다. 앞서 인터뷰들에서도 ‘어떤 기여를 할 것인가’라는 고민들을 확인할 수 있는데, N돌봄센터에서는 그러한 고민들이 좀 더 구체적으로 확인된다.

자치구뿐만 아니라, 돌봄 서비스가 이미 법이나 정책이나 제도화되어 있어서요. 공공성을 가지고 있는 공적제도인데, 사실 시장에서는 일반 시장 경쟁처럼 되어 있기 때문에 우리는 다른 공공기관하고 경쟁을 해야 하는. 정상적인 서비스 질에 대한 경쟁이 아니라, 사실을 되게 은밀한 뒷돈 거래와. 이용자 한명 당 얼마 주거나 하는 센터들도 워낙 많기 때문에. 이런 소위말하는 불법이 실제 난무하고 있는데, 제대로 이용자들에게 서비스로 가지 못하는 문제가 현장에서 되게 많아요. 제도가 사실은 그렇게 되어 있기 때문에 불법들을 양성화시키고 있는 상황인데, 기관의 공공성부터 시작해서 그런 정책간담회를 할 때 늘 참여를 하죠.

제가 마을에 계속 요청하는 게, 우리가 지역사회에서... 저희 직원은 다 00구 사람이예요. 이용자들도 다 00구 사람이 대부분이고요. 우리가 협동조합이긴 한데 이용자 조합원은 거의 없거든요. 지금. 나중에 저희 과제는 이용자들도 조합원으로 어떻게 참여시킬까 하는 고민이 있단 말이에요

요. 일하는 사람도 00구 사람이고 어쨌든 00구에서 무엇을 할 수 있나, 지역사회에서 어떤 역할을 해야 할까 고민이 되게 많아요. 제가 마을에 요청하는 게 의제화 작업하자 하고 분과모임 하자고 하는데, 우리 돌봄이 기관이 100개는 돼요. 다른 협동조합뿐만 아니라 돌봄서비스에 있어 어떤 역할을, 마을에서 공동체를 만들어가는데 우리가 무슨 역할을 할 수 있을까에 대한 고민이 많은데. 약간 마을은 친목모임처럼, 인간의 관계형성을 위한 모임처럼. 서울시 사업을 받아서 그럴 수도 있는데. 우리랑 연결할 수 있는 게 뭐가 있을까 질문을 계속 던지는데 저보고 그런 주문을 하거든요. 돌봄 분과를 만들라는 거죠. 그런데 밑도 끝도 없이 어떻게 만드냐는 거죠. 일이 있고 고민이 있어야 분과도 만들어지고, 같이 협력할 관계를 형성해야 하는데. 약간 뭐랄까. 일을 위한 일을 만드는 느낌이 많이 들어요. 마을 분과 모임에 응답 않고 있는 건 사실이에요.

마을을 통해 저희가 하려고 하는 목적, 가치가 있잖아요. 저는 지역사회와 함께해야 한다고 생각해요. 우리 조직 안에서 해결할 문제는 아니라고 생각하는데. 이걸 지역사회에 어떻게 할 수 있을지 그림이 명확히 안 그려져요. 그게 의제화작업이든 분과든 이걸 마을로 끌고 들어가고 싶어요. 우리 고민이 결국 지역의 고민이다 라고 하고 싶은데 아직 정확하게 없는 거죠.

-N돌봄센터

2) 베이비부머 특성에 따른 강점과 약점에 대한 생각들

베이비부머 세대의 특성 때문에 나타나는 강점과 약점은 대체로 세 가지로 압축되고 있었다.

(1) 의사소통 훈련 부재는 가장 큰 취약점

약점으로는 단연 ‘의사소통’의 문제가 두드러졌다. 면접조사에 응한 6곳 모두 베이비부머 세대가 가지고 있는 ‘의사소통’, ‘민주적 의사결정’에 대한 훈련 부족을 약점으로 꼽았다.

이사장님 한번 바뀌시면서 과정, 저도 많은 걸 옆에서... 저도 모든 걸 이 사람쯤 돈을 다 지불해 놓고 문제가 많아서 지금도 아직도 조합원으로 있기는 하지만. 사람이 겉으로 보는 게 다가 아닌 게 다 맞아요. 노욕도 있지만 아집이라는... 참 많이들 달라. 같은 것도 그렇게 봐야 되는 건데, 별거 아닌 걸 참 다르게 보고 그걸 자기 걸 또 내세우려고 하고 굉장히 어렵더라고요. 저희들이 젊어서야 직장생활, 저같은 경우는 안 해봤지만, 조금씩 해봤었지만, 그 때 당하는 거랑 지금은 이게... 정말 나는 이 사람이 많이 힘들어서 순간순간 옆에서 볼 때... 인간관계가 가장... 처음에는 무탈하게 할 것 같았는데 이렇게 이렇게 모이고 하다보니까...

-N협동조합

...가만 보면, 말들은 둘러둘러 하지만 자기 잘못은 하나도 없는 거야. 다 너 때문인 거야. ...왜 우리가 이런 단계를 넘어갔냐면, 크게 얻을 것도 없는 거예요. 사실은. 무슨 지금 큰 폐돈을 버는 것도 아니고, 이제 막 시작하는 거니까. 돌이켜보면 그런 거예요. 사람들이. 내가 왜 이렇게 욕심을 부렸지 하는 거죠. ...무엇보다도 사람들이 나중에 다시 의기투합이 되었냐면, 일이 되어가기 때문이에요. 일이 되는 게 보니까. 수주도 들

어오고 발주도 들어오고 일도 들어오고, 우리를 찾고 하니까. 어, 이제 이거 좀 된다는 거예요. 돈이 들어온다기보다는 회사가 굴러가기 시작한다는 거에 대한 안도감 내지는 확신이 서서히 드는 것 같아요. 그러니까 하면 재미있겠다, 뭐 이런 거예요. 그 과정이 참 힘들었어요. 지금도 힘들죠. 지금도 그 갈등은 있죠. 왜 없겠어요. ...저도 나름대로 협동조합, 갈등해소 강의도 들어보고 하는데, 아니야. 다 소용없어요.

-DM협동조합

...오히려 교육의 효과가 바로바로 잊어버리고, 고집도 세고.. 그런 거 같고. 다만 애들처럼 왔다갔다하는 다혈질... 다혈질적 충동적인 결정 같은 건 적지 않았을까 생각합니다.

-H협동조합

협동조합을 설립하기 전에 받는 잠깐의 교육으로는 충분한 의사소통 훈련이 되기 어려운 것이 사실이다. 이미 형성되어 있는 본인의 가치관이나 방식을 버리고 협동조합 운영원리에 맞는 의사소통을 익히는 것을 본격적으로 사업이 시작된 후에야 겪게 되는 것이다. 가벼운 진통처럼 겪으면서 넘어가는 곳들도 있지만, 법적 분쟁을 포함한 큰 내분을 겪을 수도 있음을 확인할 수 있는 대목이다.

(2) 자신들의 경험에 간하면 장점이 발휘되지 않는다

베이비부머 세대가 가진 특성 때문에 생기는 어려움 중 또 다른 하나는 자신들의 경험에 제한된 사고를 하는 부분이다. 인맥은 많지만, 실제 사업을 운영하고 조직이 운영되는 데에 이어지기 어려운 부분이 있으며 자기 경험을 앞세우거나 제한된 경험으로 인해 원활한 의사소통에 오히려 방해가 되는 상황이 발생한다는 것이다. 각 조합원이 가지고 있는 인맥, 경험, 역량을 유기적으로 연결하고 운영하는 데에는 새로운 경험이 쌓여야 가능하므로, 베이비부머 세대의 ‘경험 많음’에 높은 기대를 할 수는 없음을 확인할 수 있는 지점이다.

장단점이 있어요. 그렇게 기대를 했는데 오히려 자기들이 가진 경험 때문에 그게 고착화되어 소통이 잘 안 되는 경우가 많아요. 예를 들어 베이비부머 세대가 창업하기 좋은 이유가 개인들이 가진 인맥이 무지 많아요. 뭘 해도 내 친구가 이거 하는데, 나 그거 아는데. 철공소, 인쇄소. 이런 건 정말 좋아요. 문제는 딱 거기까지예요. 알아서 연결해주는 수준이지, 그걸 조직화하고 사업화하고, 플랜을 짜기에는 역부족인 거고. 그래요. 가장 많은 경험이 있는 것 같지만, 자기 분야에만 편협. 막상 모이면 그렇게 쓸모 있는 것들이 많지 않아요. 굉장한 시너지 있을 거라 생각하지만, 실제 모여 놓으면 의외로 복병이 많아요. 그리고 개인 사업해본 사람은 오히려 다방면에 영업 판촉 홍보 경험했기 때문에 다방면에 재능을 갖고 있는데, 그렇지 않고, 샐러리맨이었다던가, 한 분야에 속해 기술전문직이었던 사람은 정말 세상에 나오면 쓸모가 없어요. 50살 장년퇴직해서 쓸모 없게 되는 경우가 많아요. 이런 것은 안타깝긴 한데, 어쩔 수 없죠. 이런 부분에 비즈니스를 하지 않는 이상은.

-DM협동조합

(3) 비즈니스모델의 특성과 장점이 맞을 때 시너지가 생긴다

물론 베이비부머 세대이기에 갖는 장점도 분명히 존재한다. 앞서 참손길협동조합 인터뷰에서도 언급되었듯이 다혈질적이거나 충동적인 결정은 하지 않는 신중함도 있고, 그 연령과 성별의 특성상 사회적으로 맡아왔던 역할 때문에 그 기업이 수행하는 비즈니스모델과 들어맞아 장점이 될 수도 있다. N돌봄센터의 돌봄서비스와 그 연령대 여성의 돌봄노동에 대한 친숙함이 그렇게 연결되는 예이다.

서비스 특성상, 저희가 특별한 기술 이런 것들보다는 사람에 대한 기본적인 이해라든지, 이런 게 더 사실은 더 중요한 사업이에요. 그러다 보니, 아이를 키워보고 누군가를 보살펴 봤던 현장에 적응력이 되게 빠르시죠. ...현장 적응이 빠르시고, 감정노동을 동반하고 있는 서비스다 보니까, 정서적인 지원이라든지. 인간관계를 형성하거나 하는데 여성들이 훨씬 더 빠르세요.

-N돌봄센터

또한 베이비부머 연령대가 가진 장점 중에서는 조직 충성도가 언급되기도 했다. 이는 N돌봄센터 뿐 아니라 다른 사례들에서도 확인되는 바인데, 결정된 바에 대해 충실히 따른다거나 조직참여에 적극성을 보이고 있다는 점이다.

되게 조직 충성도들이 높으시죠. 몰라서 그런 건지는 모르겠는데, 어쨌든 결정을 하잖아요. 그럼 좀, 잘 따라주시는 편이세요. 결정과정에는 말도 많고 탈도 많은 건 사실이나 일정 결정을 하고 나면 지지를 많이 해주시는 편이시죠. 그리고 특하나 결정한 사안에 대해 뭔가 선생님들이 준비하거나 제출해야 하는 서류가 있거나 하면 거의 100% 해주시죠.

-N돌봄센터

3) 비즈니스모델에 대한 생각들

베이비부머들이 협동조합을 설립할 때에는 많은 사회적 경험을 바탕으로 하고 있으므로 비즈니스모델이나 그 운영에서 청년층의 협동조합보다는 조금 수월하지 않을까 하는 기대가 일반적으로 있기 마련이다. 그러나 실제 사례조사 결과에서 그러한 기대는 현실과는 거리가 멀다는 것을 확인할 수 있었다.

(1) 충분한 설계 없는 상품은 경쟁력이 떨어진다

N협동조합의 경우 주요 고객층으로부터 수익을 창출할 수 없는 어려움을 겪고 있었다. 이는 어찌 보면 지속성을 담보해야 하는 협동조합으로서 치명적인 부분이라 할 수 있다. 또한 처음 비즈니스모델을 설계할 때 충분한 상품에 대한 설계 없이 시작한 경우 겪을 수 있는 어려움을 그대로 겪고 있었다. 처음에는 교육사업을 위주로 생각했으나 그것만으로는 수익을 담보할 수 없다는 것을 확인했을 때, 이미 영업장이 3층인 관계로 유동인구로부터 고객을 확보할 수 없게 되었기 때문이다.

저희들이 비리스타 배우고 했으니까 학생들한테 할머니 비리스타 커피 체험시키는 거 이런 거 하고 그런 거죠. 그런 게 제일... 봉사라고 생각하면 그런 게 좋아요. 수입이 낮으니까 학생들한테 돈 크게 받을 수 없어요. 커피나 이런 것들을 거의 저희가 제공한다고 보면 돼요.

저희가 교육 사업으로 이런 걸 할라고 시작했다 보니까 3층이고 또 왔다 갔다하는 손님이 잘 못 들어오잖아요. 그런 것들이 굉장히 약점이죠. 그리고 또 뭐 교육 이런 학습이기 때문에 저희들 학교 체험학습, 학생들 교육시키고 이런 걸 목적으로 했기 때문에 왔다갔다하는 손님들 별로 생각을 안 해 가지고, 처음에는 오픈발로 해가지고 (웃음) 많이 왔죠. 점점 그게 줄어들고.

-N협동조합

당사자들의 자기진단과 수익창출 모델에 대한 충분한 사전 준비 없이 인큐베이팅 한 곳의 의도와 속도에 따라 창업되어 시작될 경우 겪을 수 있는 어려움들을 확인할 수 있는 사례이다. 사업장소, 상품 및 서비스, 고객 분석, 관계망 구축 등 비즈니스모델을 구성하는 여러 요소에 대한 충분한 준비가 필요하며, 당사자들이 이에 대한 자기 과제 및 조직 과제를 도출하고 계획을 한 상태에서 사업을 시작할 수 있어야 함에도 불구하고 그러한 시간을 충분히 가지고 있지 못한 것을 확인할 수 있다.

(2) 상품 구성의 중요성은 베이비부머 협동조합도 예외가 아니다

특히 상품 구성 문제에서 어떤 기업이든 준비가 되어 있지 않으면, 어려운 과정에 봉착하게 된다. DM협동조합의 사례는 상품구성을 먼저 준비하는 것이 중요한 이유를 설명해준다.

2년차부터는 실패한 개발품을 다시 수정하면서 그게 팔리기 시작했죠. 팔리기 시작하면서 사실은 올해 봄부터 본격적으로 팔리기 시작했어요. 그 전에는 만들어놓고 영업을 해야 하잖아요. ...그래서 영업도 제가 하고 나머지 분들도 나름 열심히 했죠. 그래서 처음에 거래선을 뚫는 데 시간이 걸렸어요. 다행히 “우리 제품”이 있다 보니까 도매상이 연결되어서 지금은 봄부터 본격적으로 물량이 꾸준하게 몇십만 개 나가고 있어요. 그리고 저희가 개발한 포충기도 올봄에 생각보다 많이 나갔어요. 그렇게 팔릴 거라고 생각을 못했는데, 고가라서. 수백 대가 팔릴 정도로 계속 주문이 와서 지금도 팔리고 있고요. 그걸로 베이스를 깔고 나머지는 저희가 방역 업무를 해야 하잖아요.

그래서 저는 조합을 만드는 게 우선이 아니라, 그걸 타깃으로 두고 그걸 만들 수 있는 아이템과 구조를 만들어 놔야 돼요. 미리. 우리는 개발품을

만들 때 두 번 실패해서 어려움에 봉착하긴 했지만, 그걸 미리 그런 것들을 구축해 놓고 구상해 놓고 준비해 놓았다면 덜 힘들었을 거예요. 그 베이스를 깔고 그 위를 올라가는 건 어렵지 않다고 봐요.

-DM협동조합

(3) 협동조합다운 운영 부족은 조직갈등으로 이어질 수 있다

또한 베이비부머 협동조합들이 처한 과제 중 쉽지 않은 것이 조직운영 문제이다. 특히 서비스 제공을 주 상품으로 하는 베이비부머 협동조합의 경우 수익창출 활동과 조직운영은 예민하게 밀착될 수밖에 없다. H협동조합의 경우 안마사들의 실력과 그에 따른 수익배분의 형평성이 문제가 되고 있었다.

실은 제가 의사결정을 하는 데 있어서 주로 조합원들의 의견을 수렴해 결정하지만, 안마원을 설립할 때까지는 하나하나 논의를 통해서 정했어요. 가격문제를 세팅하거나 장소를 택한 문제나 어떤 문제이든지 간에 그렇게 하다가 막상 가게를 열어놓고 나니까 성과를 내야 하는 문제가 닥치면서, 안마사들은 그 나름대로 일하며 힘들고, OO(지역 대학생 동아리) 선생님들의 논의에 의존해 정책이 결정되다 보니 안마사들이 모르는 채 정책이 정해지고 집행되는 일이 생기며 갈등이 생겼어요. 안마사들 내부에서 안마의 질이 서로 다르니까, 사실 협동조합이 잘 되려면 그 서비스 질이 균등하면 가장 좋겠죠. 그런데 그 질이 불균등하니 고객의 반응도 다르고 성과도 다르다 보니 갈등의 소지를 불러일으킨다고 볼 수 있죠.

-H협동조합

내부적인 역량으로 이러한 문제를 해결하지 못하는 것은 아니다. N돌봄센터의 경우 조합원들과 대표의 오랜 경험을 통해서 적합한 비즈니스모델을 찾아낸 사례라고 볼

수 있다. 사회복지사를 다른 업체에 비해 많이 투입한다거나, 사례회의를 통해 문제를 해결하는 등의 모습은 협동조합다운 해결방법을 경험을 통해 찾아낸 것이라 평가할 수 있다. 나눔돌봄의 사례와 다른 사례들을 비교해볼 때, 협동조합을 설립하기 이전 관련한 업종에 대한 충분한 경험치가 중요하게 작동함을 확인할 수 있다.

매달 월례회의를 진행하는데 그때 현장에서 발생했던 여러상황들에 대한 토론이나 필요한 교육이나 이런 것을 항상 상시적으로 하고 있죠. 다른 센터에 비해서 현장에 방문하는 사회복지사 규모가 좀 많아요. 저희가 실무인력이 9명인데 이분들이 주로 하는 역할은 선생님들이 현장에 들어가서 서비스하는 과정에 불편하거나 장애요소들을 확인해서 그걸 해결해주는 역할이에요. 그래서 거의 현장방문이 일상적으로 이뤄지고 있어요. 문제 상황이 있으면 이용자에게 있으면, 자원연결을 하거나 활동하고, 일하는 분에게 문제가 있으면 거기에 따른 고충상담 진행하시고. 현장에서 즉각적인 해결이 불가능하면 상시적으로 사례회의를 개최하기 때문에 사례회의를 통해 문제 해결에 대한 대책을 수립하죠. -N돌봄센터

4) 베이비부머 인생이모작 기반에 대한 생각들

베이비부머 협동조합들은 당장에 높은 수준을 실현하고 있지는 못하더라도 어느 정도 베이비부머들의 인생이모작 기반을 제공하고 있다고 생각하는 것으로 확인되었다.

(1) 일자리와 일정한 소득에 대한 기대가 있다

특히 일자리와 일정 수준에 달하는 소득에 대한 필요와 욕구를 충족시키고 있거나 충족시킬 것으로 기대하고 있었다.

연세 드신 분들이 많이 저희들이 교육사업을 하고 있으니까 바리스타 자

격증을 따신 분들이 여기서 일하기를 원하세요. 그렇기 때문에 자꾸 장사가 잘돼서 사람들이 여기서 일할 수 있게끔 해야 돼요, 사실은. (웃음) 그렇게 저희들이 이제 하고 싶어요.

-N협동조합

상당한 기여를 하고 있다고 봅니다. 우선은 50대 60대가 되어도 7, 80까지 경제활동을 할 수 있다고 보는데, 조합원 활동을 숫자로 제한하거나 정년을 두자는 논의는 없구요. 다만 주위에서 저 형님은 그만두셔야지 않겠냐 문제 제기가 있을 때 고민하게 되지 않겠냐 싶구요. 제일 많은 분이 우리나 이로 65세. 저도 62세 좀 많은 편이죠. 그래도 똑같이 일하고 있으니 인생 이모작의 측면에서는 성공했다고 보고요. 자기가 후배들 눈치를 봐서 그만둘 수 있다 해도 프렌차이즈해 나가서 자영업할 수 있는 경험과 기반을 다 가꿨다고 생각합니다. 개별적 일자리를 만드는 데는 성공했어요.

-H협동조합

베이비부머 협동조합을 통해 일자리를 직접적으로 얻는 부분도 있으나, 협동조합을 통해서 비교적 안전하게 훈련받은 역량을 통해 다시 창업할 수 있는 바탕을 마련할 수 있다는 점에서도 인생이모작 기반을 마련하는 데 기여하고 있는 것으로 확인되었다.

(2) 삶을 나누는 관계망 형성도 인생이모작의 기반이다

또 다른 사례에서는 경제적인 도움뿐만 아니라, 삶을 함께 나누는 관계망을 형성하는 데 기여하고 있다는 점도 언급되었다. 지역관계망을 통해 형성된 협동조합일수록 이러한 경향은 더 두드러지고 있었다. 은퇴 이후의 삶을 함께 의지하고 만들어갈 수 있는 관계망 역시 인생이모작의 기반임을 확인할 수 있는 부분이다.

우리는 욕심을 안 냈어요. 3년이 걸리든 10년이 걸리든 우리 좋은 사람들

끼리 모여서 매일 얼굴 보며 이렇게 하자. 그러다 보면 우리가 60이 되면 회사가 자리 잡혀서, 그때는 용돈이라도 슬슬 생길 수 있는 회사를 만들자는 거고 저는 가능할 거 같아요. 지금 추세로 보면 가능하지 않을까 생각을 하고. 방역으로 시작했지만 어느 정도 가면 업종도 충분히 바꿀 수 있더라고 생각하거든요. 노하우가 쌓이고, 손발 맞기 시작하면 아이টে은 조직 위에 얹혀놓기만 하면 가는 게 있거든요.

-DM협동조합

일단 경제활동 할 수 있는 일을 만드는 게 되게 중요해요. 돌봄서비스라는 특성상 지역의 주민들과 되게 공동체적 관계망, 두 가지가 되게 중요한...

-N돌봄센터

이러한 인생이모작 기반을 만드는 데서 일정한 성과를 내고 있는 협동조합들의 경우, 그 협동조합을 운영하는 데서 그 목표가 비교적 분명한 편이라는 특징을 발견할 수 있었다.

베이비부머 협동조합에서 중요한 건 목적을 분명하게 하는 것 같아요. 돈을 벌 거냐, 아니면 우리가 매일 보며 살고 싶은 거냐. 조합원들이 여기에 대한 생각이 다 다르고 갈등은 여기서 시작되는 거 같아요. 돈 벌 거면 철저하게 그 방법을 연구하고, 장기적으로 매일 보는 게 목적이면 그렇게 하고요. 동기가 완전히 이루어지지 않으면 매일 나와야 하는데, 짜증나지 않겠어요?

-DM협동조합

저희는 협동조합 만들면서 지금 저희 직원이 190명이거든요. 요양보호사는. 제가 처음 왔을 때 네 개 사업단 합쳐서 70명. (지금) 거의 두 배가량 (규모의) 협동조합 만들어지고 1~2년 사이에 직원이 두 배가량 늘어난 거예요. 그런데 규모확대에 대한 고민을 많이 했었어요. 협동조합을 만들 때, 요양보호사들의 처우개선이나, 복리 증진이 저희 목적 중에 제일 중요한 목적이거든요. 저희는 이 사업을 비즈니스모델로 매출을 확대하는 것보다는 일자리를 만드는 거에 대한 양질의 좋은 일자리를 만드는 것에 대해서 방점을 두고서 만들었기 때문에. 저희가 가지고 있는 큰 강점은 그런 거죠.

-N돌봄센터

(3) 협동조합 설립 목적이 분명할 때 인생이모작 기반 효과도 크다

협동조합 설립의 목적이 분명하고, 조합원들 간의 합의도가 높을수록 더 효과적으로 인생이모작 기반을 마련할 수 있는 것은 당연하지만, 쉽게 이루기는 어려운 과제다. 이러한 협동조합 운영을 통해 얻어지는 또 다른 차원의 인생이모작 기반 조성의 효과도 생각해봐야 한다. 나눔돌봄협동조합에서 이야기하는 부분은 한 단위의 활동이 단순히 그에 속한 조합원들만을 위해 인생이모작 기반을 만드는 데 그치지 않을 수 있음을 시사하기 때문이다.

그렇죠. 그리고 급여수준도 지역에서 제일 높아요. 목적이 직원들의 처우, 복리증진이 되게 중요한 목적이잖아요. 입소문이 많이 난 거예요. 저쪽 센터는 직원을 위해 많은 조치, 계획을 하고 있는 조직이라는 게 많아서. 상대적으로 다른 기관들에 욕을 많이 먹기도 하지만, 자극제 역할을 실제로 하고 있는 거죠.

-N돌봄센터

5) 정책지원에 대한 생각들

정책지원에 관한 생각들은 일반적인 협동조합에 대한 지원의 측면과 베이비부머 협동조합에 특수하게 더 적용되는 측면을 모두 확인할 수 있었다.

(1) 아이টে이 아닌 종합적인 운영에 대한 지원이 있어야 한다

우선 베이비부머의 특성을 고려한 지원은 기술적인 요소 한두 가지를 훈련하고 교육받는 것을 지원하는 데 그쳐서는 안 된다는 점이다. 특히 N협동조합의 사례에서 창업지원이 좀 더 종합적이어야 함을 확인할 수 있다.

포스(pos) 뭐 이런 교육이 안 됐다 할 때 협동조합 낼 때 그런 교육을 저희들이 철저히 받고 시작했으면 참 좋았을 텐데 그런 것들이 전혀 없었거든요. 바리스타 자격증만 따고 커피만 빼고 이래서 왔는데 너무 모르니까 그런 것들이 필요해요. 앞으로 새롭게 한다면은 들어오는 사람이 커피만 빼면 안 돼요. 젊은 사람들이 한번만 찍어주면 알 걸 우리는 열 번 해야 돼요. 그런 교육이 필요해요. 또 회계. 서울시에서 나와가지고 뭐가 급하냐, 뭘 도와줬으면 좋겠냐 이런 얘기 했을 때 내년도부터는 해주겠다고 그러기는 했습니다만. 저희들이 회계 모르니까 이런 거 하나라도 할 때 저희들 잘 모르니까 매출 뭐 오늘 얼마 들어왔다 뭐 쓰고 이런 건 다 하겠는데, 이런 것들이 다 그냥 매월 돈을 얼마씩 다 해가지고 다 맡겨가지고 하는 거니까. 그 들어가는 돈도 아깝고. (웃음) 그런 부분에 대해서 아쉽다. 도와달라고 했어요. 서울시에서는 재능기부라고 해가지고 돈을 안 받고 안 주고 해가지고 할 수 있도록 해보겠다고 그런 얘길 했어요.

-N협동조합

이러한 필요는 반복해서 확인되는 부분이기도 하다. 베이비부머 세대가 충분히 사회적 경험이 있음을 전제하고, 시험적인 운영을 할 수 있는 기회를 제공하고

그것을 통한 여러 가지 훈련을 할 수 있도록 지원해야 한다는 제안도 나왔다. 이러한 제안은 한두 가지 아이템만 가지고 협동조합을 시작하고 시장에 뛰어들어 생기는 문제를 미연에 방지하기 위해서이기도 하고, 민주적 조직운영과 의사소통 훈련이 부족한 베이비부머 세대를 위해서라도 조직운영의 연습을 제공한다는 측면에서 유효하다고 할 수 있다.

베이비부머 세대 협동조합은 그들을 위한 교육이 따로 있어야 하는 거 같아요. 왜냐하면 경험도 많은 분들이라 충분히 사회 돌아가는 상황이란, 왜 협동조합을 만들어야 하는지 이해가 가능한 분들이거든요. 선불리 조직하지 마라, 조직하기 전에 하다못해 시뮬레이션 조합을 한번 운영해보라 라고 해서 이런 것을 필수사항으로 넣는 교육도 필요하다. 전 그렇게 봐요. 프로그램에서 만난 사람들끼리, 교육기간 동안 잘 어울리니 5명 모여 조합 만드세요~ 이걸 정말 수류탄 쥐여주고 불구덩이에 들어가란 거 밖에 더 되나요. 책임져 줄 것도 아니면서. 오히려 시뮬레이션을 넣어서, 2~3개월간 회사 운영해보라고 하던지요. 지역에 인큐베이팅 시스템 이야기하는데 사실은 장소잖아요. 지자체가 창업장소, 사회적경제 협동조합 늘리려면 그런 장소가 있어서 방 한 칸씩 내주고 시뮬레이션 해보라. 인터넷, 팩스 같은 거 해주고 어느 정도 매출이 일고 거래처가 생기면 나가게. 6개월이면 갈등 벌어질 것 벌어지고 '파토'날 거 납니다. 그것이 오히려 저는 더 안전하다고 봐요.

-DM협동조합

(2) 당사자의 필요와 욕구에 기반한 직접 지원이 필요하다

일반적인 협동조합 활성화의 측면에서도 정책지원에 관한 의견이 있었다. 이 부분은 베이비부머 협동조합 특성과 연결된 것은 아니지만, 협동조합 활성화를 위한

지원 정책의 영향을 받기 때문에 ‘직접지원’의 형태가 적절하다는 요구지점을 확인할 필요가 있다. 이는 일방적인 지원대상으로서의 요구가 아니라, 세금을 납부하고 사회적 기능을 수행하는 당당한 경제주체로서의 요구이기도 하다.

저는 각 협동조합이 원하는 게 무엇인가를 써내게 하고 그것을 직접적으로 돕는 게 좋겠다는 생각입니다. 정부 정책입안자의 입장에서는 어떤 틀이 있고, 그 틀 속에 맞는 것을 지원해준다는 정책이란 말입니다. 그러다 보니까 항상 한 발짝씩 늦고 그러다 보니 왜곡되고 뒤틀린 사업제안서를 내게 되고, 뒤틀린 사업제안서에 의해서 예산이 허비되고 있는 거잖아요. 그렇다면 협동조합이 잘 되기 위해서는 구체적으로 원하는 바를 지원해주어야 한다고 생각합니다. 그 협동조합이 원하는 바의 사업계획서를 거의 백지를 내주다시피 해서, 과연 그것이 뭔가를 가지고 협동조합 전문가들이 심사를 해서 직접 지원의 형태가 좋겠다. ...

그다음에 직접적 지원에 대한 도덕적 해이를 어떻게 할 거냐에 대한 제 나름대로 해법이 있다고 하려는 경리직을 서용시든 중간지원조직에서 채용해서 파견하면 된다고 생각합니다. 인큐베이터가 그런 중간활동한 것처럼. 경리회계, 인큐베이터 한 사람씩 정부지원금이 들어간 곳에 심어주면 관리가 되어질 걸로 봅니다. 그렇게 해서 비용도 꼭 필요한 형태로 쓰고, 그게 활성화되고 지속가능성이 있는 부분이다. 저희가 낸 세금 총량을 보니 5억을 내서 거의 7, 8천정도 세금 낸 거 같더라고요. 시각장애인이라 해서 저희가 정부지원금만 받아먹는 게 아니라 일정한 세금을 벌써 내고 있는데, 이런 지원은 여전히 자기 틀에 묶여져서 이루어집니다. 협동조합이 더 잘 되려면, 협동조합의 주체적인 사업계획에 의거한 지원이 필요하고 그 엄격한 심사와 더불어서 관리역량으로 조절을 하면 되지 않을까 생각해봅니다.

-H협동조합

(3) 베이비부머 협동조합 적합업종 관련 제도 개선 지원이 필요하다

마지막으로, 베이비부머 협동조합에 적합한 업종에 대해서는 관련한 법제도를 개선하는 데까지 정책적 관심이 기울여져야 한다는 점이 언급되었다. 요양보호사는 베이비부머 협동조합 적합업종으로 분류된 바 있다. 그러나 관련한 법제도는 아직 미비한 상황으로 요양보호사 협동조합이 활성화되는 데에는 걸림돌로 작용하고 있다. N돌봄센터는 이에 대한 관심과 지원이 필요함을 지적했다.

...제도 변화인데, 요양보호사처우개선이라는 게 일개 기업에서 할 수 있는 문제가 아니잖아요. 많은 일자리를 창출하고 있고, 전체적으로 지역사회 서울시 포괄해 생각하면 꽤 많은 이 직종에 종사하고 있는데, 여전히 근무환경이 열악해요. 처우개선을 위한 서울시 차원의 지원이나, 노력들이 필요하죠. 어떤 지자체에서는 지방이긴 한데, 시청에서 별도 수당 지급하는 경우도 있더라고요. 강원도가. 몇 년 이상 근무한 요양보호사들에게 많이는 아니지만 수당 지급하는 정책을 이야기들은 바가 있는데. 꼭 금전적이지 않더라도. 선생님들은 집에서 집으로 이동해 서비스를 제공하잖아요. 이용자 댁에 들어가 근무하다 보면 휴식시간도 정해지지 않아 쉴 수 없고, 식사도 길을 걸어가며 해야 할 때도 많은 거예요. 어디 앉아서 식사를 할 수 없고, 밥을 계속 사 먹을 수도 없잖아요. 급여는 적고. 마땅히 쉴 휴게공간도 없고. 사무실을 차비 들여 들어오기도 그렇고. 이런 상황이라서 그런 지역별 저점 요양보호사 쉼터 같은 걸 큰 비용들이지 않고 활용하는 걸 고민해보는 게 필요할 거 같아요.

-N돌봄센터

6) 당사자 과제에 대한 생각들

(1) 조합원의 협동조합적 역량 강화가 필요하다

당사자들이 스스로의 과제로 꼽은 것들은 대체로 조합원들에 대한 고민이 많았다. 물론 마케팅을 포함한 비즈니스모델에 대한 과제를 포함하지만, 결국 그것은 다양한 조합원의 확보, 조합원들 간의 협업, 원활한 조직운영을 통해 해결될 수 있는 것들이기 때문이다.

홍보도 부족하고요. 이런 것들이 우리가 이렇게 준비해놓고 활용하는 사람이 부족하죠, 사실. 저희들이 사실 한계를 많이 느낍니다. 한계를 많이 느끼기 때문에 뭐라고 말하면 될까 우리가 도와주는 사람들이 많았으면 좋겠다는 생각이 들어서. 저는 정년퇴임한 사람들이 우리 조합에 들어와서 자기 실력을 발휘할 수 있고 우리도 돕고 이런 것들이 있었으면 참 좋겠다 싶어요.

-N협동조합

(2) 의사소통 역량 강화가 필요하다

그리고 베이비부머 세대의 특성과 관련지어서는 의사소통에 대한 과제를 많이 꼽았다. 서로에 대한 불만을 해소하는 방법, 협동조합 조합원으로서 적절한 운영방식에 대한 합의 정도, 그리고 운영을 들여다보고 의사결정을 할 수 있는 정도의 교육, 다른 입장을 수용하려는 자세 등에 대한 과제가 도출되었다.

일이 한가하고, 일을 도모하는 수준에서는 크게 부담들이 없잖아요. 그런데 일이 들어오고 밀리면 소위 말해 일할 사람이 필요한데, 애초에 우리가 시작점을 각자 자기 일이 있으니 그 시간만큼은 허용했었잖아요. 그런데 이제 그게 아쉬운 거예요. 사람이 필요한 거죠. 그래서 물을 정했죠. 너는 몇 시에 나오고, 나는 몇 시에 있고. 그런데 그게 잘 안 되잖아요, 하다

보면, 그러면 또 서로 불만들이 쌓이기도 하고, ...또 하나는 의사소통인 거 같아요. 서로 상대방에 대해 불만이 있으면 그때그때 이야기하면 되는데 그게 안 되잖아요. 쌓이고 싸이다가. 그리고 또 하나 이번에 협동조합 하며 알았는데 말하는 방법, 말투 있잖아요. 긍정적 표현, 부정적 표현이 있잖아요? 이런 것도 갈등의 요소가 되었죠. 그래서 자기 자신은 안 돌아보고 왜 너는 그래, 이런 거 있잖아요. 사실은 다 똑같이 그러면서.

-DM협동조합

이게 어려운 일이라구요. 우리 조합원들이 품성 나쁜 사람들이 모여있는 건 아니에요. 그래도 저 정도면 같이 할만하다, 하는 사람들이 모여있어요. 그런데 이권이 없을 때에는 조합을 참여하지 않으려고 할 것이고 이권이 생기면 조합에 관심을 갖죠. 서로 양보와 배려가 애당초 협동조합식으로 길들여져 있지 않기 때문에 과도한 직접 민주주의를 선호해요. 모든 것을 다 결정하려고 한단 말입니다. 사업체라는 것은 빠른 판단과 기술혁신, 고성과 이런 것들을 토대로 하는데, 모든 것을 함께 논의한다고 할 때에는 다수에 의한 잘못된 결정이 이루어질 수도 있습니다. 이러한 조합을 해서 친목을 하면 친목단체로만 있다면 모두가 결정하겠지만, 조합을 해서 경쟁사회에서 살아남기 위한 기업이 되려면 고성과 경쟁력이 있어야 하니까 그런 부분에 대한 배려와 소양, 회계에 대한 교육. 이런 부분들이 지속적으로 이루어져야 할 거예요. 스스로 조합이 잘 되려면, 양질의 조합원이 되려야 해요. 양질의 조합원이 되려면 기꺼이 교육에도 참여하고, 자기 입장과 다르다 해도 수용하려는 자세가 필요하겠지요.

-H협동조합

(3) 삶의 방식, 협동조합의 목적에 대한 합의가 필요하다

매우 근본적인 과제들도 도출되었는데, 이는 ‘협동’과 ‘협업’에 대한 경험치가 부족한 베이비부머들의 특성에 기인한 것이기도 하면서 경제적 지속성과 협동조합적 가치를 모두 충족시킬 수 있는 방법에 대한 깊이 있는 성찰이기도 하다. 또한 이 부분은 H협동조합에서 언급되듯이, 공동체-인생이모작의 터전으로서 역할과 연결되는 것으로 당사자 과제 중 가장 중요한 것일 수도 있다. 이러한 조합원들 간의 협동조합 가치에 대한 합의, 경제활동의 방식과 목적에 대한 합의에 대한 과제는 여러 단위에서 확인되었다. 그리고 N돌봄센터의 사례에서는 이러한 조합원들의 가치관이 결국 협동조합 확장과 지속성의 문제와도 깊은 연관이 있음을 확인할 수 있다.

조합원들이 여기에 어떻게 보면 협동조합적 운영을 통해서 내가 나가서 또 협동조합을 해야겠다는 사람은 없어요. 나가서 개인사업을 해도 망하지 않겠다 그런 생각은 하는 거 같아요. 자 그러면, 이 협동조합이 경영노하우를 조합원들에게 심는 데는 일정하게 성공하고 있을지도 몰라요. 근데 서로 평화로우면서 행복한 사랑의 공동체를 만드는 데 있어서는 실패하고 있는 거죠. 협동조합을 한 연후에 어느 한 지역에 가서 또 협동조합을 만들어서 이렇게 하고 싶다는 사람이 많이 나와야 하는데, 그렇게는 하고 싶지 않고 조그맣게 프렌차이즈를 내서 몇 사람 고용해서 쓰지 뭐, 이런 생각을 하는 사람들이 있기도 하고 실제로 둘 셋이 나오고 있죠. ... 우리 협동조합이 성공하고 있는가, 아닌가에 대한 바로미터는 과연 협동조합 방식을 협동조합활동을 통해 더욱 선호하고 협동조합활동이 보다 더 전면적으로 펼쳐져 나가야 하는 장 역할을 해야 하는데, 아직 그러지는 못하고 있어요.

-H협동조합

저희도 협동조합을 만들기는 했는데, 저희가 협동이라는 가치에 대해서 선생님들이 아직도 누가 알아서 해주겠지, 이런. 참여라든지 주체 의식이 확고하지는 않으신 거 같아요. 어떤 결정을 하는 것이 예전보다 많이 달라진 모습인 건 사실이지만 아직까지 저의 기대치로 볼 때, 많이 의지하지요. 또 하나는 이기주의, 개인적 이기주의 같은 건데. 나만 아니면 돼라는 생각을 하는 분도 조합원 중에 계신 거예요. 시급 결정하는 과정에 토론을 붙였는데, 전체적으로 시급을 올리다 보니, 수당 지급을 보류해야 하는 상황이 왔었어요. 민감한 부분이긴 하지만, 몇몇 분들이 거의 데모 수준으로(웃음). 전체가 다 근로조건이 상승하는 것에 대해 자기 급여가 깎이는 것처럼 느껴지면 되게 흥분하시고. 요근래 몇몇 건의 사건이 있었거든요. 이런 걸 보면서 씩씩하기는 하더라고요. ...이용자 조합원을 어떻게 확대해나갈 건가, 돌파구를... 지금 가입을 적극적으로 시키지 않아요. 이유는 협동조합을 만든 지 얼마 안 되어서. 일을 시켜야 하는 이용자 조합원, 일을 수행해야 하는 선생님들 사이에서 여전히 현장에서 갈등의 소지들이 존재하고. 과도하게 업무를 요구하고, 업무 밖이다 해서 트러블 요소가 현장에 있는데, 한 조합 안에 이걸 데리고 들어오기가 사실 제가 부담스러운 게 있는 거예요. 왜냐면 자기 이해구조가 많이 다르기 때문에. 복리증진비, 이용자 복리증진비도 내부적으로 책정되어 있고 직원들 복리증진비도 책정되어 있는데, 이용자가 들어오면 이걸 높이려 하겠지요. 그런데 지금 직원들 복리증진비가 몇 배가 높거든요. 이런 거에 대한 갈등요소도 있어서 엄두를 못 내고 있긴 한데. 과제는 그런 거 같아요.

-N돌봄센터

2_FGI를 통해 확인된 현황과 과제

연구과정에서는 기본조사 및 심층면접조사, 모델링 작업을 마치고 정리된 내용들을 자료로 하여 도출된 당사자들의 과제 및 정책지원 과제를 한 번 더 검토하기 위한 FGI를 마지막으로 진행하였다. FGI는 연구보고서가 90% 이상 작성된 시점인 10월 25일에 진행되었으며, K돌봄협동조합과 DM협동조합의 이사장들과 이 연구의 연구원들이 참석하였다. FGI를 통해 다시 한번 중요하게 확인된 당사자 과제 및 지원과제는 다음 세 가지로 압축될 수 있다.

1) 조합 자체의 의사소통 훈련과 이를 위한 집중적 지원

FGI에서도 끊임없이 화제가 되는 것은 바로 의사소통과 그에 기반한 민주적 운영의 문제였다. 결국 베이비부머 협동조합을 운영하는 당사자들도 스스로 의사소통을 개선하고 그 역량을 강화하기 위한 방법을 발굴하고 조합운영을 통해 훈련해 나가는 것이 필요하고, 정책적 지원 역시 의사소통의 문제를 수시로 확인하고 멘토링 받을 수 있는 구조를 제공하는 방식으로 이루어져야 함을 확인할 수 있었다. 특히 사람이 중요한 협동조합의 특성에 맞게 형식적인 컨설팅을 최대한 배제하고, 같은 경험을 바탕으로 조언을 제공할 수 있는 사람을 배치하는 방안을 검토해야 한다. 현재의 사회적경제 인큐베이터 역할을 강화하는 방안, 인큐베이터나 멘토를 배치하는 방안 등의 검토가 가능하다.

실제적으로 한 달에 한 번씩 월례회의를 통해서 의사소통을, 민주적인 과정을 밟는다고 해도 기본적인 한계는 있는 것 같고, 그분들도 인정을 하는 부분들도 있고. 상임이사님이 일단 되게 열심히 하시니까 그걸로 기본 깔고 들어가는 게 있고. 요런 것들이 있는 것 같은데, 이걸 어떻게 제도화하거나 이룰 수 있을 거냐에 대한 거는 글썽요, 참 어려운 부분인 것 같아요. 이런 마음공부나 비폭력대화나 아니면 집단 심리 상담이나 이런 것들을 다 같이 받았어요, 사무실에 있는 사람들이. 그게 무용하냐. 그렇진 않죠. 어쨌든 뭔가 했다는 게 중요한 거니까. 같이 우리가 이런 경험을 쌓고, 열을

투여했을 때 몇이 나한테 남았냐 이런 거는 따지기 어렵고 어쨌든 마음공부에 대한, 사회적 경제가 사회적인 의미, 가치 지향에 대한 그런 것들이 내 삶에서도 이루어져야 되는 타인에 대한 존중, 배려, 인정, 그걸 넘어서는 여러 가지 연대, 사랑 그런 것과 공식적인 가치 아니니까 요런 거를 좀 해야 되는 거 아니냐. 근데 이걸 경제적인 측면에서는 무관한 거라 먹고 살기도 힘든데 지금 그런 걸 한다는 게... 그리고 또 필요한 사람들도 어느 정도 체감이 돼서 시간을 내서 할 거냐. 현실적인 고민들이 좀 있기는 해요.

-K돌봄협동조합

아까 말씀하신 제조면 제조, 서비스면 서비스 이런 쪽에 경험이 많으신 분들이 축진자... 축진자 제도가 뭔지 아시잖아요. 이게 한 번 가는 게 아니라 멘토링, 멘토처럼 붙어 있는 거예요. 그 회사에 늘. 필요할 때 전화하면 전화로만 그냥 이런저런 설명도 해주고, “소주 한 잔 먹읍시다.” 약간 기댈 언덕 같은 거. 그런 게 조합 측에서 마음의 문만 조금 열면 굉장히 활용될 순 있는데 처음에는 문 열기 어려울 거예요. 남모르는 사람한테 속사정 털어놓기 어렵지만, 그 사람이 만약에 같은 경험을 갖고 있고 공감할 수 있는 사람이라면 충분히 저는 좀 가능하지 않겠냐. 아까처럼 예수 그리스도 같은 사람이 혼자 끌고 가다 보면 자기도 힘들어질 때 있잖아요. -DM협동조합

2) 비즈니스모델 개발을 위한 노력과 이에 대한 지원

두 번째로 거둬 확인되는 지점은 비즈니스모델에 대한 문제다. 비즈니스모델이 취약한 상태에서 출발하는 협동조합은 당연히 살아남기가 어렵다. 베이비부머들이 가진 많은 장점도 의사소통이라는 강력한 약점 때문에 쉽사리 비즈니스모델로 조직되지 않는 것이 현실이다. 따라서 베이비부머들의 약점을 관리하면서 장점이 발휘될 수 있는, 각 협동조합의 조건에 맞는 비즈니스모델을 개발할 수 있는 노력이 당사자 스스로에게 필요하고, 정책적 지원 역시 개발에 대한 지원에 초점이 맞춰져야 한다는 의견이다.

저는 이전에 사업에 대한 게 대부분 더 약하다고 봐요. 그거에 대한 자기 지향조차도 되게 약한 부분들이 저는 더 많고 그게 일차적이다. 그래서 내가 이 사업을 취미생활 하듯이 남는 시간에 스트레스 안 받고 한 2~30만 원, 한 달에 돈 5~60만 원, 100만 원 이 정도 받으면 됐지 뭐, 이걸 되게 쉽게 생각하신다는. 거기에 투여되는 건 진짜 500만 원 그 이상의 노력들과 시간을 투여해야 되는데 그럴 마음들이 없는 사람들이 대부분이고, 자기가 하던 업의 연장선에서 하기보다는 새로운 업에 대한, 자기가 직장생활 했던 것과는 다른, 손쉽게 진입할 수 있는 영역이라고 생각하고 이런 지점들이 있거나. 현재는 그래서 고런 게 먼저 자기 인식에 대한 자기 필요나 자기 인식을 우선적으로 철저하게 좀 해야 누구도 섭외를 하든 될 하든 누군가 열성분자가 돼서 가는 거고, 그 열성분자가 혼자 너무 가니까 민주적으로 해야 되는 거고, 갈등도 발생하고 거기서 수익금 문제도 발생할 텐데. ...저희는 민주적인 (의사소통에 대한) 지원보다는 그런 것들이 더 필요하다고 생각하고 있습니다.

-K돌봄협동조합

이 비즈니스란 거는 사실이 걸린 거잖아요. 전쟁터에 총 가지고 목숨 걸고 나가는 건데, 저는 늘 서울시 마을기업도 그렇고 마치 동아리 만들 듯이 그런 개념으로 보는 것 같아요. 마을 공동체 만들듯이. 제가 아까도 서두에 농담으로 마을하고 사회적경제하고 통합지원센터 만들 게 아니라 상공회의소를 붙여 달라는 게 이게 기업이란 소리가 들어가고, 협동조합도 어차피 사업자등록을 내서 조합원들이 먹고 살아야 한다면 이건 전쟁터예요. 전쟁이고 목숨을 걸고 뛰어야... 그래서 분란이 일어나는 거거든요. 그래서 갈등이 일어나는 거예요. 양산해서 숫자만 늘리는 게 이게 아니죠. 당장 숫자가 늘지 모르지만, 그 소문이 어디 가겠어요. 하면 안 된다더라, 안 된다더라, 결과적으로 안 되잖아요. 저는 이거를 좀, 전 중간지원센터나 전 서울시나 이거는 마치 전경련이나 이런 것처럼, 비즈니스에 모델로 거기에 중점을 두고 양성시켜야 된다고 봐요. 그 안에서 공동체도 이루어지는 거고, 소통도 이루어지는 건데, 이게 주객이 좀 바뀐 것 같은 거예요. 일단 사람 모아놓고 5명이 뜻 맞고 하면 발전시키는 거예요, 발동시켜. 공동체는 가능해요, 마을 공동체는. 이거는 세무서에 세무 신고하고 사업자 등록하고 뛰어들어가는 거잖아요. 불가능합니다. 개인이 사업해도 사업 성공률이 30%도 될까 말까 하는데, 2~3년 지나면. 어떻게 5명이 뜻 맞춰가지고... 불가능한 일을 하라고 등 떠미는 것 같은 생각인데, 그런 개념이나 그런 걸 처음부터 좀 바꿔야 된다고, 관점을. 그래서 정말 아이템 개발을 해주고, 그걸로 인큐베이팅 같은 걸 해보고 모의투자 있듯이 모의 창업도 한번 해보고, 시스템 돌려보고, 매출도 한 번 따져보고, 그래서 된다면 싶으면 그때 가서 협동조합 지원을 해도 나는 늦지 않다, 라고 보거든요.

-DM협동조합

3) 생태계-사회적경제 정책 개선과 연관된 개선 지점

마지막으로 강조되는 것은 베이비부머 협동조합이 놓인 사회적경제 생태계를 활성화하는 문제다. 베이비부머 협동조합이 살아남으려면 결국 그 바탕이 되는 사회적경제 시장이 형성되어야 하기 때문이다. 사회적경제 시장을 확대하는 작업은 협동사회적경제 생태계와 구체적인 관계를 맺고 협업해나가는 것과 실제로 존재하는 구체적 시장을 파악하고 진입하기 위한 계획을 세워 실행하는 것이 필요함이 언급되었다. 또한 담당공무원 및 구의원들의 사회적경제에 대한 인식 개선 역시 필요한 문제로 언급되었다. 행정 역시 협동사회적경제 생태계의 중요한 주체이므로 어찌 보면 이는 당연한 요구인 것으로 보인다.

사회적경제 시장을 어떻게 확대할 거냐 이거가 있어야 된다고 생각해요. ...외부적인 사회적 경제 시장을 조성하지 못하고 공공구매와 민간시장 두 가지 말고는 없다는 거요. ...저희도 이런 모델을 생각해요. 공공조달시장이 있는 거예요. 공공구매 말고 이런 민간 위탁되거나 일반 개인 회사에 용역 주고 있는 것들이 되게 많다고 하는 거고. 그러한 것이 우리가 열 수 있는 사회적경제 시장이다, 라고 생각을 해요. 2016년도에 저희가 강북구만 공공조달시장에 대한 조사를 했고, 하반기에 말씀하셨던 그런, 전략적으로 여기는 들어가자 요런 단계는 거려고 하는데 먼저 잘하시는 것 같고⁶⁾ 그런 게 많다는 거예요. 현수막 게시대 같은 경우에도 도봉구에 있는

6) DM협동조합이 속한 강서구 사회적경제 기업들이 한 곳을 먼저 집중적으로 공공구매 시장으로 진입시킨 사례를 말한다. '모아나눔 사회적협동조합'이라고 청소용역업체가 있는데, 이번에 우리가, 강서구에서는 맨날 협동조합이 이렇게 많은데 하나도 발주 안 주냐. 그래서 우리가 모여서 모아나눔을 시범으로 해 가지고 뚫고 들어갑시다. 그럼 이쪽이 되면 합체요, 그래서 어디 가서 계속 이 회사만 들어맞았더니 구청에서 외벽청소 건물 준 거예요. 외벽청소를 한 번 해달라고. 모아나눔이 가서 정말 깨끗이 닦으니깐, 일단 구청이 맑아지니까 공무원들이 어디 가서 설명할 때 저거 외벽 청소한 업체인데 그러면 "아" 그러면서 다 알게 되니까. 그것 때문에 저희도 방역도 들어오고 유지보수 보일러도 들어오고 이렇게 되더라고요. 그러지 않았으면, 우리가 어디 가서 이 업체를 이구동성 얘기하지 않았으면, 혼자 했으면, n분의 1 청소 업체로 끝났을 거예요. ...우리가 생각한 게 공동 카탈로그 하나 만들자. 그래서 유지보수랑 청소랑 방역이 어차피 건물을 상대로 같잖아요. 셋이서 공동 카탈로그를 만든 거예요. 유지보수 영업 들어가면서 그 뒤에 보면 방역업체, 청소업체 같이 딸려 들어가는 거예요. 그렇게 자꾸

개별 기업한테 3년, 5년 기부채납 받는 조건으로 그 수익 다 가져가는 거거든. ... 이런 것들을 사회적 경제 시장으로 확장을 시켜놔야 한다. 그 다음에 또 하나 있는 게, 공무원들 복지 포인트가 있어요. 강북구만 27억이 내장돼 있어요. 가족친화형, 여가형, 교육 이런 항목을 구분해 주고 그게 지침에 있고 ... 여기에 사회적경제만 들어가 줘도 거기에. 가족친화라고 되어 있는데 돌봄은 안 들어가요. 가사서비스, 어르신 돌봄이 이게 왜 가족친화가 아니야. 근데 그렇게 보는 거지. 여기서 한 줄만 사회적경제가 몇 프로 들어간다고 하면 27억의 뭐 1%라도 이쪽으로 쓰는 게 되는 거잖아요. 그렇게 되면 안정적인 시장 확보가 되는 거죠. -K돌봄협동조합

공무원들을 상대로 교육을 좀 많이 했으면 좋겠다. 서울시 사회적경제 지원센터나 마을공동체 지원센터도 우리한테 자꾸 교육하라고 하지 말고 지자체 공무원들을 불러다가 계속 사회적 경제가 뭔지 가르쳐주는 게 맞고. 아까 이런 말씀하신 부분도 사회적경제 기본법이 19대 때도 통과 못하고 지금 20대 때 또 올린다고 하는데 통과되면 쟁점이 5% 구때냐 7% 구때냐 이런 게 들어가 있는데 그런 게 좀 됐으면 좋겠고. 지난번에 축제 때도 구의원이 하나가 왔는데 사회적 경제 좀 도와달라고 하니까 한다는 소리가, “그렇게 되면 일반 기업이 불이익을 당하는데 형평에 안 맞잖아.” 이런 소리를 하는 거예요, 구의원들조차도. 기본적인 건 공무원들의 인식개선이 먼저 중요하다. 이게 정말 사회적경제가 중요하다면 공무원 기본교육에 사회적경제를 기본적으로 할애를 해서 왜 사회적경제가 중요한지, 왜 공무를 담당하는 사람들이 관심을 써야 되는지, 지역 발전을 위해서 그런 걸 좀 우선적으로 교육 들어가는 게 중요하죠. -DM협동조합

가니까 여기도 보고 저기도 보는 거예요. 그러니까 나중에 “이거 지난번에 그때 봤는데.” 이게 되더라고. 그러면서 조그만 거 한 건씩 받기 시작했어요. 그래서 그런 것들. 하자고 나서서 지자체가 한 기업 모델링으로 한 번 해보자 하면 가능할 것 같아요. -DM협동조합

04

베이비부머 협동조합 정책 지원 현황

1_서울시 정책 현황

2_그 밖의 지원 현황

04 | 베이비부머 협동조합 정책 지원 현황

1_ 서울시 정책 현황

1) 인생이모작지원과를 통한 베이비부머 협동조합 지원 정책

서울시는 2015년 인생이모작지원과를 복지본부 아래 신설하면서, 그동안 베이비부머 세대에 대한 맞춤형 일자리 지원이 부족했다고 평가하고 있다.⁷⁾ 2016년 새롭게 수립해 발표한 「서울시 50+종합지원계획」을 통해 일자리 영역에서 사회공헌 일자리 장려 정책이나 공익 일자리 연계 등을 통해 다양한 방식을 시도하기 위한 계획을 밝힌 바 있고 그 중 협동조합 설립을 통한 일자리 지원에 대한 부분도 포함되어 있다.

4-1 사회적기업 및 협동조합 조직 설립 지원

☐ 사업내용

- 50+세대의 사회적기업 및 협동조합 조직 설립 및 운영을 지원하기 위한 협력 프로그램 제공

☐ 추진계획

- 대 상 : 서울시 및 생활권의 50+세대 및 당사자 기업, 협동조합
- 방 법 : 사회적기업 및 사회적협동조합 설립을 위한 과정 신설 및 컨설팅 제공
 - 사회적기업 및 협동조합 지원조직인 신나는조합 또는 서울시협동조합지원센터 등과의 협력을 통하여 사회적경제 조직 설립을 위한 기본·필수·밀착 교육과정을 신설하고 교육과정 후 지속적인 컨설팅 지원

[그림 4-1] 「서울시 50+종합지원계획」 중 사회적기업 및 협동조합 조직 설립 지원 부분

7) 서울시 복지본부, 2016, “기존 일자리, 상담 등 산발적 지원정책은 있었으나, 50+세대만을 위한 정책 추진 체계 미흡(맞춤형일자리지원 부재)”, 「서울시 50+종합지원계획」

또한 특화된 사업으로 ‘서울관광활성화 일자리사업’에서 주거 관광 분야(대체숙박업) 협동조합 설립을 위한 A to Z 과정을 운영하는 사업계획이 수립되어 있다.

3-3 50+ 서울관광 활성화 일자리 사업 발굴·추진

□ 사업내용

- 50+세대의 주거·관광 분야 창업 및 사회적경제 조직화 과정 운영
- 조직 구성 및 설립, 사업화 컨설팅, 지원 정책 연계 지원

□ 추진계획

- 대 상 : 서울시 및 생활권의 50+세대
- 방 법 : 주거·관광 분야(대체숙박업) 협동조합 설립을 위한
A to Z 과정 운영

- 협동조합 구성원 모집 및 역할 분담, 구체적 사업계획 수립, 협동조합 설립, 지원정책 연계 등 코칭그룹과의 매칭을 통한 실효적 창업 과정 운영
- ‘도시민박업 및 한옥체험업 활성화 추진계획’을 고려한 사업 수행
- 관광통역 가이드, 문화관광 해설사 양성과정 개설 및 정보 지원 등

[그림 4-2] 「서울시 50+종합지원계획」 중 서울관광 활성화 일자리 사업 발굴·추진 부분

그러나 이렇게도 아직은 이 정책의 세부적인 내용이 일반적인 협동조합 설립 방법과 달리 어떻게 베이비부머들의 특성에 맞는 맞춤형 지원으로 특화될 수 있는지를 확인하기가 어렵다.

2) 사회적경제 정책을 통한 베이비부머 협동조합 지원 정책

최근 사회적경제정책팀에서 베이비부머에 대한 적극적인 접근을 보인 사례는 2015년 사회적경제 5개년 계획 수립을 위해 ‘사회적경제를 통한 50+세대 지원방안 모색 간담회’를 개최한 것이다. 이 간담회 자료를 통해 사회적경제정책팀에서 제안하고 있는 것은 ‘사회적경제 주체로의 전환 지원’이며 이는 ‘신노년단체들이 장기적으로 협동조합, 사회적기업, 마을기업 등 사회적경제 주체로 전환될 수 있

는 기반 조성 및 지원'하는 것이 기본 내용이다. 또한 당시 '인생이모작지원센터'(현재 50플러스센터로 전환)를 통한 인큐베이팅 육성사업, 사회적경제창업심화과정, 사회적기업 심화아카데미 등을 주요 사업으로 제시하였으나, 이는 포괄적이고 일반적인 사회적경제 관련한 사업들과 큰 차별점이 없는 것으로 보인다. 즉, 베이비부머 세대의 특성을 분석하고 협동조합을 설립하고 운영하는 데 적합하도록 맞춤형 지원을 하는 데까지는 미치지 못하는 상황으로 파악할 수 있다.

2_ 그 밖의 지원 현황

1) 50플러스센터를 통한 지원 현황

서울시 인생이모작지원과의 종합계획에 따라 중간지원조직인 50플러스센터가 현재 서울시 내 6곳에서 운영 중이다. 베이비부머 협동조합에 대한 독자적인 지원을 진행한다고보다는 앞서 살펴본 종합계획에 따른 교육과 인큐베이팅룸 제공 등을 수행하고 있다. 교육은 구체적인 사례나 경험을 세부적으로 들을 수 있는 방식보다 개괄적인 이론을 중심으로 진행되는 것으로 보인다. 베이비부머 협동조합에 대한 교육 지원은 베이비부머 특성에 특화된 사례나 그에 대한 심층적인 워크숍 등으로 구성될 필요성이 있다.

2) 서울시 사회적경제지원센터를 통한 지원 현황

서울시 사회적경제지원센터는 일반적인 협동조합 전반에 대한 프로그램 외에 베이비부머에 특화된 협동조합 지원 프로그램은 제공하고 있지 않은 상황이다. 서울시 사회적경제정책팀 역시 사회적경제지원센터보다는 50플러스센터(구 인생이모작지원센터)를 통해 베이비부머 관련 프로그램을 수행하려는 계획을 제시하였고, 실제 그렇게 실행되고 있는 것으로 보인다.

05

서울시 베이비부머 협동조합 활성화 과제

- 1_베이비부머 당사자 역량 구축 과제
- 2_지역자원, 관계망, 사회적경제 생태계 과제
- 3_서울시 정책, 중간지원기관 지원 과제

05 | 서울시 베이비부머 협동조합 활성화 과제

1_ 베이비부머 당사자 역량 구축 과제

1) 의사소통 역량 강화

조사사례들을 통하여 베이비부머 협동조합을 구성하는 당사자들에게 공통적으로 도출된 것은 민주적 의사소통 역량 강화와 관련된 과제였다. 일반적인 의사소통의 문제라기보다 협동조합을 운영해나가기 위한 적절한 수준의 민주적인 의사소통 역량이 갖춰져 있지 않아 발생하는 갈등이 적지 않았으며, 심각한 경우 법적 분쟁까지 이어져 조합 본연의 목적을 수행하고 있지 못한 경우까지 발생했다.

베이비부머 세대의 특성상 ‘경쟁’ 위주의 교육을 받았으며, 협업의 과정보다 ‘성과’로 보이는 결과물을 중요시하는 정서 속에서 사회활동을 해왔으므로 민주적 의사소통에 익숙하지 않은 것은 당연한 결과라 할 수 있다. 그러나 현재 베이비부머 세대가 처한 인생이모작 환경 자체가 경쟁적 사고나 결과물만을 중시하는 태도로 답을 찾기 어렵고 협동조합 운영은 더더욱 어렵다. 민주적 의사소통 문제를 해결하기 위해 구체적인 노력을 기울이는 단위일수록 더 안정적인 조직운동을 보이고 있는 것도 확인할 수 있었다. 따라서 의사소통 역량을 강화하는 것은 베이비부머 당사자들에게 매우 중요한 과제라고 할 수 있다.

2) 지속가능한 비즈니스모델 개발

조사 대상 단위들에게서 비즈니스모델에 관련한 경향은 두 가지 정도로 나누어 나타났다. 비즈니스모델에 대해 지속성을 담보하는 중요한 과제로 보고 상품과 서비스를 개발하고 개선하는 데에 많은 역량을 투입하는 단위들이 있는 한편, 처음 제시된 아이템을 유지하는 데에 그쳐 별다른 개발을 하고 있지 못한 단위들이 있었다. 베이비부머 세대가 청년 세대보다 많은 경험을 했고, 인맥이나 자원을 활용할 수 있는 능력이 더 뛰어날 것으로 예측들을 하지만 실제로 상황은 그렇게

녹록지 않음을 확인할 수 있었다.

베이비부머 세대가 가지고 있는 경험치, 전문성, 인맥, 자원들을 비즈니스모델과 협동조합 조직의 목적에 맞게 재조직하고 운영하는 데에 역량을 투입하지 않으면 그러한 장점들은 빛을 발휘하기가 어렵다는 사실이다. 베이비부머 세대가 가진 장점은 장점이고, 그것을 사업으로 조직하는 것은 또 다른 차원의 노력을 필요로 한다. 따라서 베이비부머 세대의 장점을 살리고 단점을 보완하는 비즈니스모델을 개발하고 운영할 수 있는 역량을 구축할 필요가 있다.

3) 협동조합 운영 역량 강화

협동조합 운영 역량에 관련한 과제는 민주적 의사소통 역량과도 연관이 깊다. 협동조합을 잘 운영한다는 것은 민주적 의사소통 방식을 기본으로 해야 가능하기 때문이다. 그러나 조사 단위들의 사례로 비추어볼 때, 의사소통만 잘 된다고 해서 협동조합 운영이 저절로 잘 되는 것은 아님을 확인할 수 있었다. 협동조합 운영에서는 보다 제도적인 측면, 상호 신뢰 구축의 측면, 조합원들의 필요와 욕구 파악 등 복합적인 과제가 요구되기 때문이다.

베이비부머 세대들은 사례들에서 확인되듯이 이미 짜여진 틀을 비교적 확고하게 가지고 있다. 협동조합적 가치가 아무리 좋아도 살리에 밀리기 일쑤이고 지금까지 살아왔던 방식이 계속 작동하는 것이 자연스럽기 마련이다. 따라서 조합원들이 협동조합적 가치에 대한 합의를 높이고 협동조합에서 주인으로서 자기 역할을 높일 수 있는 방법으로 협동조합을 운영할 수 있는 역량을 높여나갈 필요가 있다. 물론 이러한 역량은 하루아침에 쌓이는 것이 아니나, 주된 과제로 설정하고 노력해야 느리지만 한 걸음씩 성장할 수 있다는 것을 사례들을 통해 확인할 수 있었다.

4) 두터운 지역관계망 구축

베이비부머 협동조합이 인생이모작 기반으로 충분히 작동하기 위해서는 정도는 다르지만, 조사 단위 모두가 지역관계망 구축을 과제로 언급했다. 이것은 호혜적 시장으로서 지역관계망을 확보하는 의미도 있지만 이후 삶의 터전으로, 협동조합이 기여하고 생태계의 한 주체로 역할을 할 수 있는 바탕이 마련되어야 한다는 측면에서 언급된 것으로 해석된다.

특히 기존의 삶의 방식을 유지하고 있는 베이비부머 조합원들에게 협동방식의 경제생활을 이해시키고, 실제 그 안에서 인생 후반부를 살아갈 수 있음을 함께 겪어나가기 위해서는 협동조합 한 단위만의 힘으로는 해결할 수 없는 많은 과제가 있다. 그렇기 때문에 지역관계망 구축은 당사자들의 과제이자, 생태계 자체의 과제이기도 하다.

2_ 지역자원, 관계망, 사회적경제 생태계 과제

1) 회의 외에 실질적 사업으로 네트워킹 구축

조사사례 협동조합들과 지역자원, 관계망, 사회적경제 생태계들 간의 관계는 필요하지만, 마음처럼 안 되고 있는 상태라고 축약할 수 있다. 필요성은 모두가 인정하지만, 어떤 구체적인 지점에서 서로 작용할 수 있고 도움이 될 수 있는지는 추상적인 수준이라고도 할 수 있다. 각 단위와 관계망, 생태계가 실질적으로 호혜적인 관계로 작동하기 위해서는 회의 이외에 실제 사업으로 네트워킹될 필요가 있다. 여기서 사업이란 수익사업, 영리활동만을 의미하지 않는다. 회의체 이상의 역할을 하기 위해서는 당연히 그 이상의 활동이 필요하다. 이는 베이비부머 협동조합 활성화를 위한 과제만이 아니라 일반적인 협동조합 활성화를 위한 과제이기도 하다.

2) 관련 있는 업종 간 협업으로 공동의제 발굴

베이비부머 협동조합들은 사업적으로나 조직 운영적으로나 비슷한 과제를 안고 있는 경우가 많다. 비즈니스모델 개발에 대한 것이나 민주적 의사소통 역량 강화 등이 대표적이다. 여기서 협업은 자재 공동구매 등 협소한 의미로 해석해서는 안 된다. 아직 청소한 한 단위의 역량만으로는 진행하기 어려운 모델 개발이나 의사소통 교육 등을 공동으로 자금을 투입하거나 지원을 요청하는 등 공동의제를 발굴하고 이에 대한 공동대처가 가능하도록 하는 역할이 생태계에 있다는 의미이다.

3) 정책적 지원에 대한 공동의제 발굴

위 항목이 당사자들의 공동의제를 발굴하는 것에 대한 과제라면, 정책적 지원에 대한 공동의제는 외부적 지원에 대한 과제이다. 한 개 협동조합 단위는 정책 제안에서 힘을 발휘하기 어렵다. 그러나 당사자 조직들의 목소리가 모인 상태에서는 힘을 발휘할 가능성이 높다. 베이비부머 세대들의 특성에 기반을 둔 정책 지원에 관련한 공동의제를 발굴하는 데 관련 관계망과 생태계가 힘을 모아야 할 필요가 여기에 있다. 의제가 분명해야 구체적인 지원을 요구할 수 있으므로 공동의제를 발굴하는 것이 먼저다.

3_ 서울시 정책, 중간지원기관 지원 과제

1) 행정이 아닌 현장의 필요와 욕구에 맞는 지원정책 수립

베이비부머 협동조합을 활성화하기 위해서 지원정책을 수립한다 했을 때 가장 중요한 원칙은 행정의 편의성이나 기준에 맞추는 것이 아니라, 현장의 필요와 욕구에 맞추는 것이다. 현재 설립되고 운영되는 베이비부머 협동조합들은 정책의 도움을 받은 곳도 있고, 그렇지 않은 곳도 있다. 그러나 공히 아쉬움을 표하는 부분은 ‘행정이 생각하는 기준’에 지원정책의 초점이 맞춰져 있다는 것이다. 선정기준, 지원금의 용처, 정산의 방식 등이 현장상황에 맞지 않고 베이비부머들의 특성을 고려했다고 보기는 어려웠다. 베이비부머 협동조합들이 처한 상황은 당연히 단위마다 제각각 다를 수밖에 없다. 행정은 편의적으로 그것을 일반화하게 되는 경우가 많은데, 그런 경우 적절한 지원이 이루어지기 어렵다. 단위별로 맞춤형 지원이 가능하도록 지원정책 수립에서 혁신이 필요하다. 특하나 세대별 특징을 고려한 지원을 효과적으로 하기 위해서라도 이는 피할 수 없는 과제로 보인다.

2) 베이비부머 맞춤형 인큐베이팅 정책 수립

앞서 살펴본 모델들과 당사자들의 인터뷰를 살펴볼 때, 베이비부머 협동조합을 활성화하기 위해서는 당연히게도 당사자들의 특성에 맞는 맞춤형 인큐베이팅 정책이 수립되어야 한다.

(1) 일방적 교육 중심이 아닌 밀착형 인큐베이팅

맞춤형 인큐베이팅 과제 중 가장 중요한 것은 강의식 교육이 아닌, 팀별 밀착형 인큐베이팅이 설계되어야 한다는 것이다. 조사한 사례 중 똑같은 곳이 한 군데도 없듯이 팀별 조건은 매우 상이하다. 그러므로 비즈니스모델부터 지역관계망, 조합원 구성까지 그 특성을 구체적으로 고려하여 그에 맞는 교육, 워크숍, 모델 개발이 지원되어야 정책의 효과를 얻을 수 있다. 밀착형 인큐베이팅은 구체적인 사

레관리를 하고, 팀별로 특수한 과제에 맞는 자원을 네트워크할 수 있는 인력 투입을 통해 실행될 수 있다. 기본적인 교육은 필수이나, 인터뷰들에서 반복적으로 확인되듯이 교육만으로 실현에 옮기는 것은 불가능하므로 이를 현장에서 구현하는 상황을 점검하고 다양한 방법으로 안내할 수 있는 인큐베이팅 방식이 필요하다. 특히 협동조합 방식에 대해 잘 알고, 베이비부머 세대의 특성을 잘 파악하고 있는 인력 투입이 필수적이다.

(2) 민주적 의사소통 훈련에 초점을 둔 인큐베이팅

베이비부머 협동조합들의 모델 분석에서도 드러났듯이 협동조합적 조직운영은 대체로 모든 사례에서 저조하고 중요한 과제로 확인되고 있다. 따라서 협동조합 설립 숫자에 연연할 것이 아니라, 충분히 필요한 시간을 들여서 팀빌딩을 제대로 하는 데 지원의 초점을 맞춰야 한다. 협동조합적 조직운영에서 가장 기본이 되는 것은 민주적 의사소통이므로, 이를 충분히 경험적으로 훈련하고 자기 조직에 맞는 방식으로 시도해볼 수 있도록 기회를 제공하는 지원이 필요하다. 조사한 설립 사례들은 대체로 이러한 훈련 과정이 충분하지 않았고, 이전부터 관계망이 있었고 친목도 두터웠던 곳들도 갈등을 겪었으며 그렇지 않은 곳은 더 심각한 갈등에 직면했어야 했다. 시간이 걸리더라도 민주적 의사소통 훈련에 기초한 팀빌딩에 투자하는 것이 오히려 갈등관리에 들어가는 시간과 역량을 아끼는 길이다. 특히 베이비부머 세대들의 특성상 민주적 의사소통에 경험이 적고 습득이 쉽지 않음을 고려할 때 이는 더욱 중요한 부분이다. 갈등을 봉합하고 회피하기보다 갈등을 관리하고 지속적으로 조합 내에서 이를 공개적이고 민주적으로 해결할 수 있는 방법을 훈련할 필요가 있으며, 이에 적합한 지원이 필요하다.

(3) 비즈니스모델에 대한 모의실행을 포함한 인큐베이팅

지금까지 베이비부머 세대의 인구학적, 경제적, 정서적 특성에 대한 연구가 없었던 것이 아님에도 베이비부머에 대한 지원정책에는 이 세대의 경험과 역량에 대한 막연한 기대감이 반영되어 있다. 그러나 실제로 그러한 장점들이 비즈니스와 연결

되는 데에는 많은 단계와 작업이 필요하다. 협동조합을 하겠다고 모인 구성원들이 직접 당사자들의 필요와 욕구에 기반하여, 실제 수요가 있는 상품과 서비스를 개발하고 이를 모의 실행해 볼 수 있는 시간과 기회가 제공되어야 한다. 그래야 실천에 들어가기에 앞서 비즈니스모델의 유효성을 판단할 수 있고 필요한 조치들을 취하면서, 조직운영을 포함한 팀의 과제들도 더 정확하고 구체적으로 파악할 수 있을 것이다.

3) 베이비부머 적합업종 관련 부처 간 제도 개선 협업

앞서 제시했듯이 적합업종으로 선정되거나, 베이비부머의 특성상 강점이 있는 업종임에도 현실적인 제도 문제에 봉착해 있는 경우가 있다. 협동조합을 만들어서 꽤 괜찮은 성과를 내고 있음에도 어려움을 토로하는 경우들에서 이러한 문제를 확인할 수 있었다. 이런 경우 한 협동조합에 있어서 그 문제를 맡길 것이 아니라, 베이비부머 적합업종 관련 제도 개선을 위한 테이블을 만들고 관련 부처 간에 제도 개선을 위한 협업이 시도되어야 한다. 실제로 ‘베이비부머’란 세대에 대한 지칭이고 그렇다면 그것은 총체적인 삶을 다루는 문제다. 따라서 이에 대한 대책은 일면적이거나 부분적일 수 없기 때문에 이러한 협업은 계속 더 그 요구성이 높아질 것이다.

4) 인생이모작 기반으로 지역관계망 구축 지원 정책 수립

베이비부머 협동조합을 활성화하려는 궁극적인 목표가 인생이모작 기반을 구축하는 데 있다면, 지원 정책은 협동조합 자체에 대한 데서 그쳐서는 안 될 것이다. 지역관계망은 협동조합의 호혜적인 시장으로써만 아니라, 베이비부머들이 삶의 여러 부분에서 도움을 받고 지금까지와는 다른 방식의 삶을 영위할 수 있도록 도울 수 있는 사회적 자원이다. 앞서 제시한 관계망, 사회적경제 생태계의 과제는 당사자들의 과제이자 지원 정책에서도 초점을 맞춰야 할 부분이다. 따라서 지역

관계망(마을생태계, 사회적경제 생태계) 구축을 위한 지원 정책을 수립할 때에는 베이비부머 세대의 인생이모작 기반을 마련한다는 관점이 반영되어야 할 것이다.

5) 베이비부머 협동조합 활성화를 위한 정책수행 주체

현재 베이비부머 협동조합 활성화를 위한 정책을 수행할 수 있는 행정이나 중간 지원조직 담당 주체는 뚜렷하지 않은 상황이다. 사회적경제 전반을 전국적으로 다루는 서울시 사회적경제팀이나 서울시 사회적경제지원센터 등은 연관성이 있지만, 현재 베이비부머 세대에 대한 고민은 깊지 않은 것이 사실이다. 어쨌든 베이비부머 세대의 특성과 그에 맞는 특성화된 지원을 고민하고 있는 부서인 서울시 인생이모작지원과와 중간지원조직인 50플러스센터, 50플러스캠퍼스가 베이비부머 협동조합 활성화를 위한 맞춤형 지원을 사회적경제 분야와 협업하여 수행하는 방법을 검토해볼 수 있다. 물론 높은 수준에서 인생이모작지원과와 사회적경제팀 등 유관부서가 일관된 흐름을 가지고 TF를 구성하는 등의 방법이 있을 수 있으나, 이는 여러 가지 조건상 현실적으로 쉽지 않아 어려울 수 있다.

참고문헌

강항미, 2015, 「베이비부머 세대의 공동체 의식과 사회참여가 노화불안과 죽음의 가치관에 미치는 영향」, 동방문화대학원대학교.

서울시, 2015, 「2015 Seoul Survey Report」.

서울시, 2015, 「사회적경제 5개년 계획 수립을 위한 사회적경제를 통한 50+세대 지원방안 모색 간담회 개최」, 간담회 자료.

서울시, 한국협동조합연구소, 2013, 「전략분야협동조합 사례 발표회 자료집」.

서울시 복지본부, 인생이모작지원과, 2016, 「서울시 50+지원 종합계획」.

서울시 어르신복지과, 2013, 「베이비부머 협동조합 비즈니스모델 개발 지원 추진계획」.

양승미·김복남·유대기·강순영, 2015, 「은퇴자조직 연계 베이비부머 세대 마을살이 정착화 방안 연구」, 「2015 마을살이 작은연구」, 서울시마을공동체종합지원센터.

조달호·최봉, 2015, 「서울시 베이비붐 세대 일자리특성과 정책방향」, 서울연구원.

최민지, 2015, 「베이비부머의 퇴직태도, 노후준비가 심리적위기감과 심리적안녕감에 미치는 영향」, 배재대학교 교육대학원.

<http://www.seoul.go.kr> (서울시)

<http://opengov.seoul.go.kr> (서울시 정보소통광장)

<http://www.15445077.net/cooper/state.html> (서울시협동조합지원센터)

<http://sb.50campus.or.kr>(서북50플러스센터)

부록

기초조사 및 심층면접 조사지

기본적인 운영현황

*재무제표 없으면 총괄결산이나 추정금액을 적도록 함.

총매출액	2015년 말 매출총액 - []백만 원	순이익	2015년 말 순이익 - []백만 원
순매출액 ⁸⁾	2015년 말 순매출총액 - []백만 원	영업이익	2015년 말 영업이익액 - []백만 원
기본운영 조직	이사회 운영위원회	추가적 운영조직	소위원회 특별위원회

○ 베이비부머 세대가 설립한 협동조합 현황 분석

1. 우리 기업이 제공하는 제품이나 서비스의 특징
2. 우리 기업이 주목하는 사회적인 문제, 혹은 소비자들의 욕구, 지역주민들의 필요

8) 순매출총액은 매출액에서 지원금 및 기부금 등 영업외수익을 제외한 금액으로 산정

3. 우리 기업의 설립에 참여한 조합원들의 연령대와 특징
4. 우리 기업의 주 매출이 일어나는 품목
5. 우리 기업의 주 매출이 일어나는 지역(자치구 또는 동)
6. 조합원들이 매출을 만들고 사업에 기여하는 방식(조합원들의 역할)

○ 주목할만한 서울시 베이비부머 협동조합 현황 분석

설립 과정

7. 우리 협동조합을 만들 때 가장 먼저 의견을 모았던 사람(발기인)들의 연령과 특징(경력, 소속, 전 직업, 지역관계망 등)
8. 우리 협동조합을 만들 때, 아이템은 어떤 과정을 거쳐 결정하게 되었는지
9. 우리 협동조합을 만들 때, 아이템을 결정하는 과정에서 겪었던 갈등은 있었는지, 있다면 무엇이었는지
10. 우리 협동조합을 만들 때, 베이비부머 세대이기 때문에 가진 유리한 점과 불리한 점

비즈니스모델

11. 우리 협동조합의 비즈니스모델이 가지는 가장 큰 강점은 무엇인지
12. 우리 협동조합의 비즈니스모델이 가지는 강점과 연령과의 상관관계가 있는지
13. 우리 협동조합의 매출은 현 조합을 운영하기에 충분한지. 선택한 후 왜 그런지.

-그렇다. 이유는?

-아니다. 이유는?

조직운영 특징

14. 우리 협동조합의 조직운영에서 다른 조합과 다른 특별한 점이 있는지

15. 우리 협동조합의 조직운영에서 조합원들의 연령대와 관계있는 특징이 있는지

일자리 창출 현황

16. 우리 협동조합이 창출한 일자리는 어떤 상태인가?

- 업무의 종류
- 고용인원
- 급여수준
- 사회보험 가입 여부

17. 우리 협동조합이 창출한 일자리가 마을공동체, 지역에 어떤 기여를 하고 있다고 보는지

기존 사회적경제 생태계와의 상호작용 분석

18. 우리 협동조합을 만들 때 기존 사회적경제(조직), 마을공동체(지역관계망)로부터 받은 도움이나 영향이 있는지, 있다면 구체적으로.

19. 우리 협동조합을 만들 때 기존 사회적경제(조직), 마을공동체(지역관계망)에

기대했던 것은 무엇이었는지.

○ 1)에서 분석된 협동조합 중 지역기반으로 설립된 기업을 선택하여 분석

지역기반 심층 분석

20. 우리 협동조합은 지역에서 어떤 협력적 관계망을 이루고 있는지: 사업파트너, 도움을 주고받는 사람들, 단체, 기관 등

19. 우리 협동조합의 사업에서 지역관계망을 활용하는 요소가 있는지(있다면 무엇인지).

매장/공장/사무실 설립과 운영 □

재료/원료/재능 공급 □

제품생산/서비스공급 □

홍보/마케팅/판로확보 □

직원/조합원교육 □

재무/회계/세무 □

기타

20. 지역관계망의 연결 정도가 우리 협동조합의 사업에 미치는 영향은 어느 정도이며, 왜 그렇게 생각하는지.

21. 우리 협동조합이 가장 중요하게 생각하는 지역관계망과 협업파트너는 무엇이며, 왜 그런지.

사회적경제생태계 상호 작용 심층 분석

22. 사회적경제 생태계, 마을공동체 생태계와 우리 협동조합의 결합도는 어느 정도이며 왜 그렇게 생각하는지.

- 1) 거의 결합되지 않음 2) 조금 결합됨 3) 어느 정도 결합되어 있음
- 4) 긴밀하게 결합된 편임 5) 매우 깊이 결합되어 있음

23. 우리 협동조합이 사회적경제 생태계, 마을공동체 생태계에 기여하는 정도는 어느 정도이며, 왜 그렇게 생각하는지, 기여하는 지점을 구체적으로 작성.

- 1) 별로 기여하는 바 없음 2) 조금은 기여하고 있음 3) 어느 정도 기여하고 있음
- 4) 많은 기여를 하고 있음 5) 매우 중요한 기여를 하고 있음

지역기반 모델 구축 과정에서 창출된 지역안착 효과 분석

24. 우리 협동조합이 사업을 통해 지역과의 관계가 더 밀착되었다고 생각하는지.
(협동조합 설립 전에 비해 설립 후에 지역관계망이 넓어지거나 깊어지고 있다고 생각하는지)

25. 우리 협동조합이 베이비부머 세대에게 은퇴 이후의 삶(혹은 인생이모작)의 기반을 제공하고 있다고 생각하는지.(혹은 제공하고자 하는지)

(예: 일자리, 소득, 심리적 안정, 공동체적 관계망, 사회공헌 중 어느 측면에서 기반을 제공하는지)

정책 효과 분석

26. 우리 협동조합 설립, 운영 과정에서 정책의 도움을 받은 것이 있다면
(지원사업, 교육사업, 상담 등 분야와 해당 기관)
27. 정책적 도움을 크게 받지 못했다고 생각한다면, 그 이유는 무엇인지
28. 우리 협동조합이 더 잘 되기 위해 정책적으로 어떤 도움이 필요하다고 생각하는지

당사자 과제 분석

29. 우리 협동조합이 더 잘 되기 위해 조합원들은 어떤 과제를 해결해야 하는지
30. 우리 협동조합이 더 잘 되기 위해 조합은 어떤 과제를 해결해야 하는지
(조합원 교육 / 비즈니스모델 개발, 보완 / 조합갈등 해결 / 조합원 확대 / 판로
개척 등)

<끝>

작은연구 좋은서울 16-01

사례분석을 통한 서울시 베이비부머
협동조합 활성화과제

발행인 _ 김수현

발행일 _ 2016년 10월 31일

발행처 _ 서울연구원

비매품

06756 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

본 출판물의 판권은 서울연구원에 속합니다.