

## 커뮤니티 비즈니스와 집합적 학습\* -조력 집단에 대한 성찰-

김정섭\*

한국농촌경제연구원(서울특별시 동대문구 회기로)

### 국문요약

이 연구에서는 커뮤니티 비즈니스의 개념 정의, 커뮤니티 비즈니스 현장에서 지역사회 주민과 조력자들 사이에 이루어지는 상호작용이 근거해야 할 실천 윤리, 커뮤니티 비즈니스 활동의 과정적 요소에 관한 사례 분석, 관련 정책 사업의 문제점 등을 논의하였다. 커뮤니티 비즈니스는 지역사회가 직면한 문제를 해결하려고 주민들 스스로 실천하는 비즈니스 형식의 활동으로, 주민의 자발성에 기초한 '문제 제기-집합적 학습-조직화'의 과정적 요소로 이뤄진다. 현재의 커뮤니티 비즈니스 관련 중간지원조직은 유연한 조력 활동이 아니라 정책 사업 관리의 역할을 부여받고 있다. 정부의 관련 정책 사업은 주민들 스스로의 문제 제기과 학습이라는 선행 과정을 건너뛰어 충분한 준비 없는 커뮤니티 비즈니스 실천을 조장하는 측면도 있다. 관련된 정부 보조금 정책 사업의 틀이나 중간지원조직의 역할은 지역사회 주민들이 주도하는 과정에 유연하게 조력할 수 있도록 재편되어야 한다.

주요어: 커뮤니티 비즈니스, 집합적 학습, 농촌 개발

\* 이 논문은 2013년 6월 20일에 개최된 한국농촌지도학회 하계 심포지움에서 발표한 글, '커뮤니티 비즈니스와 학습 공동체'를 개작한 것이다.

\*\* 교신저자(김정섭) 전화: 02-3299-4252; email: [jstkjs@krei.re.kr](mailto:jstkjs@krei.re.kr)  
130-710 서울특별시 동대문구 회기로 117-3 한국농촌경제연구원

## 1. 서론

커뮤니티 비즈니스(community business), 일본으로부터 수입되어 정부가 최근 추진하는 여러 정책 사업 보조금과 함께 전국적으로 확산되고 있는 용어이다. 공동체라는 뜻을 갖는 ‘커뮤니티’와 사업이라는 뜻을 갖는 ‘비즈니스’라는 두 단어의 병치(並置)가 어색하기도 하다.<sup>1)</sup> 마을이 기업이 되는 것은, 공동체가 회사가 되는 것은 흔한 일이 아니기 때문이다. 기업·회사는 시장에서 이윤을 얻으려 치열하게 경쟁하는 조직이다. 전략적 합리성(strategic rationality)<sup>2)</sup>이 그 조직 운영의 공준(公準)이 될 수밖에 없다. 반면에 마을·공동체는 합리(合理) 못지않게 정리(情理)가 통하는 집단이다. ‘경쟁’이나 ‘효율’을 강박적으로 추구할 수밖에 없는 비즈니스의 세계와는 거리가 멀다. 이 생경(生硬)한 용어와 더불어 오해의 스캔들이 여러 곳에서 잉태되고 있으며 적지 않은 공적(公的) 자금이 오용될 기미(幾微)가 보인다. 그래도 기왕에 커뮤니티 비즈니스라는 용어가 국내에 들어왔고 그것을 본뜬 정책들이 추진되고 있으니, 우리 농촌의 현실에 적합하게 착근할 방도를 찾는다면 의미 있는 일이 될 것이다.

후술하겠지만, ‘커뮤니티 비즈니스’는 그 기원인 영국이나 그것을 받아서 활용하고 있는 일본에서는 견고하게 정립된 개념이다. 우리의 맥락에서도 나름의 일리를 갖는 농촌 발전 전략으로 독해할 수 있다. 농촌 발전 정책의 버리가 된 ‘내생적 발전(endogenous development)’ 개념과 그 궤를 같이 하기 때문이다. 나는 한국 농촌의 상황에서 내생적 발전

1) 정부 부처들은 이 용어를 ‘마을기업[안전행정부]’, ‘농어촌 공동체 회사[농림축산식품부]’ 등으로 번역하여 정책 사업의 명칭으로 쓰고 있으나, 그 어색함을 말끔히 씻어내지 못할 듯하다.

2) 하버마스(W. Habermas)가 구성한 도구적 합리성, 전략적 합리성, 의사소통적 합리성의 분법(分法)을 원용한 것이다. Habermas(1984)를 참고.

전략은 집합적 학습(collective learning)을 매개로 실행되어야 한다고 여러 차례 주장한 바 있다.<sup>3)</sup> 비슷한 맥락에서 농촌의 커뮤니티 비즈니스 또한 주민들의 집합적 학습 없이는 그 목적을 달성하기 어렵다고 본다. 이때 ‘학습’이라는 말은 섬세하게 이해되어야 할 것으로서, 흔히 강조되는 ‘교육’이라는 용어와는 그 실천적인 의미를 달리한다. 그렇게 구별되는 ‘학습’은 프레이리(P. Freire)의 ‘침묵의 문화를 깨뜨리는 페다고지(pedagogy)’ 사상에 기원을 둔다.<sup>4)</sup>

그러한 관점에서 현재 농촌의 커뮤니티 비즈니스 정책 사업 현장에서 관찰되는 주민들과 조력자(助力者)들 사이의 상호작용을 비판하는 것이 이 글의 목적이다.<sup>5)</sup> 글의 순서는 다음과 같다. 먼저, 커뮤니티 비즈니스라는 용어의 기원과 정의(定義)를 일별한다. 연구자들에게는 공통되게 인지되는 학술적 정의가 있지만, 현장이나 관련 정책 사업 실행 과정에서는 그 개념이 충분히 음미되지 않고 실천적인 함의가 실종되는 경향이 있음을 비판할 것이다. 그 다음으로는 커뮤니티 비즈니스 정책 사업 현장에서 관찰되는 주민-조력자 사이의 상호작용 행태를 비판할 것이다. 특히, 관련 정책 사업들이 잘못된 틀(framework)을 제시하고 있음을 지적하려 한다. 끝으로, 한두 사례를 소개하면서 농촌 커뮤니티 비즈니스의 실천 과정에서 집합적 학습이 핵심적인 과정임을 강조할 것이다.

3) 김정섭(2009), 김정섭·마상진·권인혜(2009), 송미령·박주영·김정섭·오형은·황정임(2006) 등을 참고.

4) 파울로 프레이리(1995)를 참고.

5) 현재 커뮤니티 비즈니스의 현장에서 두드러지게 활동하는 조력자들은 ‘중간지원조직’으로 통칭되는 기구에 속한 민간 활동가들이다. 하지만 농촌지도기관이 오래 전부터 표면적으로라도 ‘농업인 학습조직 육성’을 목표로 많은 노력을 기울여 왔으며 커뮤니티 비즈니스 관련 정책 사업이 시·군 농업기술센터의 업무와도 무관하지 않게 될 가능성이 높다는 점을 고려한다면, 이 글에서 약간의 시사점은 얻을 수 있을 것이다.

## 2. 커뮤니티가 먼저인가, 비즈니스가 먼저인가

우리나라에서 가장 많이 인용되는 커뮤니티 비즈니스의 정의는 호소우치 노부타카(細内信孝)의 것이다. 그에 따르면, “커뮤니티 비즈니스란 지역 커뮤니티를 기점으로 주민이 친밀한 유대관계 속에서 주체적으로 운영하는 사업을 말한다. 또한 지역 커뮤니티에서 잠자고 있던 노동력, 원자재, 노하우, 기술 등의 자원을 활용하여 자발적으로 지역 문제의 해결에 착수하고, 바로 비즈니스로 성립시키며, 커뮤니티를 활성화하는 것을 목적으로 한다(호소우치 노부타카, 2008:15).” 국내 관련 연구들은 거의 다 호소우치 노부타카의 정의를 따르고 있다고 해도 무방하다.<sup>6)</sup> 그 많은 연구들에서 커뮤니티 비즈니스의 개념은 대체로 다음과 같은 구인(construct)들로 이루어져 있다. 첫째는 지역 주민의 자발성(또는 주도성)이고,<sup>7)</sup> 둘째는 커뮤니티 비즈니스의 목적으로서 지역사회 문제 해결이며, 셋째는 비즈니스(사업, 경영)라는 행위이며, 넷째는 이익의 지역사회 환원이다.

그러한 정의는 ‘내생적 발전’의 정의와 궤를 같이한다. ‘커뮤니티 비즈니스’와 마찬가지로 ‘내생적 발전’<sup>8)</sup>이라는 개념도 국내에서 널리 쓰이면서 여러 정의들이 제출되었는데,<sup>9)</sup> 대부분 핵심 요소 몇 가지를 공유하는 변주(變奏)들이다. 그 개념들은 ‘지역 발전을 위한 선택지(option)’에

6) 이상엽·정진섭(2011), 조규원·최조순·김종수(2011), 김선기(2011), 김재현(2011), 네모토 마사쓰구(2012), 나주몽(2012), 이홍택·정성훈(2012), 홍선(2012), 강순화·김정명(2012), 김윤호(2012), 주상현(2012) 등의 연구를 참고. 이 연구들이 정의한 커뮤니티 비즈니스 개념들 사이에서 미세한 차이점을 관찰할 수 있지만 여기에서 상설하지는 않는다.

7) ‘지역 주민이 스스로…’라는 식으로 기술(記述)되는 경우가 많다.

8) 일본식 표현을 따라서, 혹은 일본 학계의 논의로부터 수입한 개념으로 활용할 때에는 ‘내발적 발전’이라고도 한다.

9) 예컨대, 유정규(2011), 김정섭·박시현·김영단·임지은(2011) 등을 참고.

있어 지역의 자율적인 의사결정, '지역 발전 과정 전체에 대한 지역 주체들의 통제(control)', '발전 프로젝트(project)로 발생한 편익의 지역 내 귀속' 등의 세 요소를 기본으로 한다.<sup>10)</sup> 다만, '커뮤니티 비즈니스'는 '내생적 발전'에 비해 조금 더 구체화된 요소들로 개념화되어 있다고 말할 수 있다. '지역사회의 문제 해결'이 커뮤니티 비즈니스의 목적이라는 점과 문제 해결을 위해 선택하는 행위 유형이 '비즈니스(사업 또는 경영)'라는 점이다.

논자에 따라서는 커뮤니티 비즈니스가 '사회성, 영리성, 지역성을 함께 갖는 것'이라고도 설명한다.<sup>11)</sup> 그 설명은 틀린 것이 아니다. 다만, 여러 속성을 병렬적으로 나열할 때 '정부 실패와 시장 실패가 동시에 일어나는 곳에서 지역사회[community]의 대응'이라는 커뮤니티 비즈니스의 맥락적 의미가 은폐되기 쉽다.<sup>12)</sup> 조금 더 예각을 세워 말하자면, 커뮤니티 비즈니스는 지역사회의 문제(주민의 욕구needs)로부터 출발하는 것이라는 점이 더욱 강조되어야 하는 것이다.

지역사회의 문제 해결을 커뮤니티 비즈니스의 목적으로 삼는다는 언명은 당연한 것 같지만, 관련 정책 사업이 추진되는 농촌 현장에서는 그 당연한 전제가 충족되고 있는 것 같지 않다. '지역사회의 문제'는 어느 개인의 문제가 아니라 지역사회 구성원 공동의 문제이다. 따라서 '어떤 것

10) 이 표현은 로마노(D. Romano)의 정의를 옮긴 것이다. Romano(1996)을 참고.

11) 김선기 등(2009)을 참고.

12) 일본의 커뮤니티 비즈니스 제창자인 호소우키 노부타카도 커뮤니티 비즈니스의 착상을 영국에서 얻은 것인데, 커뮤니티 비즈니스가 영국에서 시작되었다는 것이 일반적 평가이다(호소우치 노부타카, 2008; 이상엽·정건섭, 2011; 김선기, 2011, Gore 등, 2006). 1970년대 중반 이후, 이른바 영국병으로 불리는 심각한 경제 상황과 그것에 수반한 다양한 사회문제에 대응하는 과정에서 지역사회 주민들이 소유권을 갖고 지역사회에 필요한 서비스를 공급하는 '지역사회 협동조합(community cooperative)'이 출현한 것이 그 기원이라는 것이다(안혜원·이민규, 2010, 이상엽·정건섭, 2011에서 재인용).

이 문제다'라고 규정되려면 여러 주민들이 공감하고 동의에 이르는 의사소통 과정이 수반되어야 한다. '마을기업 육성 사업' 같은 보조금 지원 정책 사업이 실행되는 현장에서, 과연 커뮤니티 비즈니스는 주민들이 지역사회의 문제점을 식별하고 토론하는 의사소통에서부터 출발하고 있는가?

커뮤니티 비즈니스의 첫 단추랄 수 있는 '문제제기의 과정'은 관련 정책 사업[마을기업 육성 사업] 시행 지침에서도 충분히 고려되지 않고 있다. 안전행정부의 '2013년 마을기업 육성 시행지침'에서 마을기업은 "마을주민이 주도적으로 지역의 각종 자원을 활용한 수익사업을 통해 지역공동체를 활성화하고 지역주민에게 소득 및 일자리를 제공하여 지역발전에 기여하는 마을단위의 기업"이라고 정의되어 있다. 지역사회 문제를 찾아내고 주민들이 그것에 동의하기까지의 과정에 대한 언명은 드러나지 않는다. '마을기업'은 처음부터 '소득과 일자리를 낳는 수익사업'으로만 규정되어 있는 것이다. '주도적으로'라는 표현이 있지만, '시행지침'에서 '주도적으로'라는 말은 "마을 주민 출자가 총 사업비의 10% 이상이며 출자한 주민이 참여하는 의사결정 구조를 이룰 것"이라고 다시 정의되어 있다. 주민 출자가 50% 이상도 아니고 10% 이상이라는 것은 지역사회 주민의 소유권을 전제하는 것이 아니다. '참여하는 의사결정 구조'라는 표현에서 주민들 스스로 지역사회의 문제점을 찾아내고 제기하는 과정이 담보되는 것도 아니다. '마을기업 육성 사업'이 '커뮤니티'와 '비즈니스' 둘 가운데 '비즈니스' 측면을 과도하게 조장하고 있다는 점은, 시행지침 곳곳의 '수익사업'을 강조하는 규정들에서 잘 드러난다. 마을기업 지원방안에 관한 내용을 살펴보면, '전문분야 컨설팅과 기술 지원', '유통업체 입점 지원', '위해요소 중점관리 제도(HACCP) 인증 획득 지원', '세무·회계 지원', '마을기업 상품 판매 촉진을 위한 마을기업 박람회 정례화' 등 모두 시장 거래와 관련된 지원으로 채워져 있을 뿐이다. 지역사회 주민들이 초기에 경험해야 할 문제제기의 과정, 즉 의사소통 과정에 관한 내용은 없다.

커뮤니티 비즈니스가 ‘비즈니스’를 주된 실천 방식으로 삼는 활동이므로, 그것에서 일정한 일자리나 소득이 발생할 수 있다. 그것을 문제 삼는 것이 아니다. 커뮤니티 비즈니스는 주민 스스로 지역사회의 문제를 확인하는 것에서부터 출발한다는 ‘당연한’ 전제를 정책 사업이 간과하고(혹은 배제하고) 있음을 비판하는 것이다.<sup>13)</sup> 이러한 정책 사업 시행 지침은 커뮤니티 비즈니스를 ‘커뮤니티가 스스로의 문제를 해결하기 위해 비즈니스라는 활동 전략을 선택하는 것’이 아니라 ‘비즈니스를 위해 커뮤니티를 동원하는 것’으로 간주하는 것으로 보이기에 충분하다.<sup>14)</sup>

### 3. 중간지원조직: 지역사회의 침묵을 깨뜨리기 위한 것인가, 정책 사업 실적 관리를 위한 것인가

커뮤니티 비즈니스 정책이 앞 절에서 언급한 것처럼 왜곡되어 있다 하

- 
- 13) ‘마을기업 육성 사업’이 커뮤니티 비즈니스 정책이 아니며, 단지 지역 주민의 소득과 일자리를 창출하기 위한 정책이라고 주장할 수도 있겠다. 하지만 그런 주장은 설득력이 없다. 정책 사업 명칭으로 채택한 ‘마을기업’이 커뮤니티 비즈니스를 번역한 것임은 잘 알려져 있는 사실이다.
- 14) 우리나라 커뮤니티 비즈니스의 전거(典據)인 일본에서도 커뮤니티 비즈니스가 공공부분의 정책과 맞물리면서 ‘지역문제 해결’이라는 목적이 퇴색되는 사례들이 나타났다는 점에 유의해야 한다는 지적이 이미 있었다. “NPO 등 민간부분의 문제로는 광역적으로 활동하는 사업체나 수익목적이 우선되어 지역문제의 해결과정에서 조직의 성격이 외부화되어 당초의 커뮤니티 비즈니스 이념이 약화되는 단체도 나타나고 있다는 것을 염두해 둘 필요가 있다. 커뮤니티 비즈니스 단체는 창업 시의 조성금이 중요한 의미를 갖지만, 경비 감축의 경향이 강한 행정의 관점에서는 약간의 조성금을 주는 것만으로 저렴한 업무위탁 대상을 확보할 수 있다는 의미를 갖기도 한다. 동시에 조성금의 대가로 행정은 일정한 사업만을 수행할 것을 커뮤니티 비즈니스에 요구함으로써 커뮤니티 비즈니스는 균형을 잡지 못한 채 일반사회로부터 괴리되어 버리기도 한다. 이처럼 일본 커뮤니티 비즈니스를 한국에 도입함에 있어, 일본형 커뮤니티 비즈니스의 문제점을 염두에 두어야 한다.”-이상엽·정건섭(2011:232).

더라도, 관련된 여러 연구들이 '지역의 문제나 장점을 공유할 수 있는 협의의 장을 제공'해야 한다거나(이상엽·정건섭, 2011:235), '지역 주민의 자발적 참여를 통해 자연발생적인 발전을 도모하기 위해 지역사회의 공감 확산이 필요'하다거나(나주몽, 2012:158), '지역사회의 필요와 지역 주민의 요구가 반영되어야 한다'(이홍택·정성훈, 2012:717)는 점을 밝히고 있다. 흥미로운 것은, 극히 일부의 연구를 제외한 나머지 대부분이 커뮤니티 비즈니스의 중요한 조건인 지역사회의 자발성(또는 주도성, 또는 주민 참여)을 확보하기 위한 대안으로서 '중간지원조직'의 필요성을 제안하고 있다는 점이다. 중간지원조직은 지역사회 주민들이 스스로의 문제 상황을 식별하고 욕구를 표현하는 초기 의사소통 과정, 즉 '문제제기의 과정'을 지원할 수 있을까?

중간지원조직은 일종의 조력자 집단이다. 문제는 '조력 활동의 내용, 기법, 조력자의 태도, 조직의 역할 등이 커뮤니티 비즈니스 활성화에 기여할 수 있는가?'라는 점이다. 커뮤니티 비즈니스라는 명칭을 달고 있지 않더라도, 한국 농촌에서 펼쳐졌던 그런 종류의 조력 활동의 기원은 일제 강점기의 계몽 운동으로까지 거슬러 올라간다. 1960년대 이후부터 1980년대까지 활발하게 활동했고 최근까지 그러한 조력 활동의 명맥을 유지해 온 유력한 집단은, 공무원 집단이라는 한계에도 불구하고, 시·군 농업기술센터 같은 농촌 지도 조직이라 할 수 있다. 2000년대 들어서는 각종 '농촌체험관광마을 조성 정책 사업'이 유행하면서 외부 전문가의 컨설팅 활동이 그 자리를 차지하기 시작했다. 최근에는 마을만들기, 사회적 기업, 커뮤니티 비즈니스, 협동조합 등의 활동과 더불어 중간지원 조직이라고 통칭되는 형식의 조력자 집단이 등장하기에 이르렀다.

명칭이나 형식은 바뀌었지만, 사실 그 모든 조력 활동은 '계몽주의적 태도'라고 부를 수 있는 것에 기초한다. 일제 강점기 계몽 활동의 알짬은 '농촌자발의 정신'과 '경제생활방법'이었다. 지역사회 주민의 '자발적인 문



제 제기'와 '행동 양식으로서의 비즈니스'라는 커뮤니티 비즈니스 개념의 핵심 요소와 표현만 다를 뿐 거의 동일한 의미를 갖는다. 1930년대의 잡지 《동광》에 소개된 조선기독교청년회(현재의 YMCA) '농촌사업'의 개요를 살펴보면,<sup>15)</sup> 당시 조선기독교청년회의 농촌사업이 수행했던 조력 활동의 원칙은 지금의 커뮤니티 비즈니스 중간지원조직들이 견지해야 할 원칙과 근본적으로 다를 바가 없다.

농촌사업이라고 해야 하는 것은 무엇이나 하면

1. 농민의 정신교육.
  - 가. 간이교육(문자교수, 산술, 습자 기타).
  - 나. 강연(講演), 강담(講談), 토의(討議).
  - 다. 협동하고 호상신용(互相信用)할 것을 노력케 함.
  - 라. 생활에 대한 비판 중에서 희망을 가지고 『살아 보겠다』 『해 보겠다』는 결심과 소망과 노력을 이리키게 함.
2. 각종 협동조합의 조직 급 지도(組織 及 指導), 농촌판매조합(農村販賣組合), 농촌신용조합(農村信用組合), 농촌소비조합(農村消費組合) 기타 각종 조합을 조직케 하여 그들이 협동일치(協同一致)하여 농촌의 문제를 일단일단(一段一段)으로 해결의 역(域)에 취(就)케 하는 것이다.
3. 농촌강습(農村講習)을 하여 농업의 지식 방법을 가라치며 부업(副業)을 지도함.
4. 촌내(村內)의 위생, 풍속, 가정생활을 개선 지도함.

농촌사업의 현재

---

15) 홍병선(1931)을 참고.

기독교청년회의 현재까지 해 오는 사업은 전선(全鮮)을 통하여 촌(村)에서 간이교육(簡易教育)을 시행하여 수만(數萬)의 종료자(終了者)를 내었고 조합이 조직된 것이 200여 처(處)요 각처에서 농사강습(農事講習)을 행하며 각촌(各村)에 대하여 매주일 1개월 일차식 간사(幹事)가 순회도방(巡回尋訪)하여 제반행사를 지도한다. 지금은 촌(村)마다 조합(組合)이나 기타 조직체가 생겨서 자발적으로 발전되는 곳도 많다. 우리는 생각하기를 농촌문제는 농민자체가 이어나가기까지는 해결이 안될 줄 알고 농촌자발(農村自發)의 정신, 경제생활방법을 지도하여야 나아가는 중에 있다. 조선기독교청년연합회에서나 기(其) 가맹청년회(加盟青年會)에서는 간사들이 이 사업에 전력하고 연합회에서는 각종 선전지(宣傳紙), 소책자(小冊子) 기타 서적을 발행하여 간사를 정말(丁抹, 덴마크), 미국(米國), 일본(日本) 등 각지에 반송하여 시찰케 하며 농민들이 볼 소잡지(小雜誌) 『농촌청년(農村青年)』을 발행하고 있다.

물론, 요즘에는 ‘지도’ 등과 같은 권위주의적인 말맛을 갖는 어휘 대신 컨설팅, 퍼실리테이션, 코칭 등의 용어들이 그 자리를 차지하기도 하지만, 그것들 모두 자발성을 촉진하는 언어적 조력활동이라는 점에서 일제강점기의 계몽 활동과 동일한 성격의 것이다. 달라진 것이 있다면, 일제강점기에는 그것이 ‘계몽 운동’이었지만 지금은 ‘계몽 활동을 수반하는 정부 지원 사업’이라는 점이다. ‘계몽 활동을 수반하는 정부 지원 사업’은 2000년대 초반 각종의 ‘농촌체험마을 조성사업’이 유행하면서 시작되었다고 볼 수 있다. ‘농촌체험마을 조성사업’은 공모제 방식의 민간자본보조 정책 사업으로 추진되었다. ‘농촌 지역의 미래에 대해 지역 스스로의 자기결정력을 증대시키는’(유정규, 2011) 방식의 내생적 발전 이론을 적용하려는 노력이 정책 사업과 관련 제도의 변화 속에서 확대되기 시작한 것이다(김정섭 등, 2011). 외부 전문가의 컨설팅이 등장한 것도 이때부터였다. 그것은 정책 사업이 채택하였던 상향식(bottom-up) 접근방법

을 온전히 실현하기에는 농촌의 인적 역량이 부족하다는 문제 제기에 대한 대응책으로 강구된 것이었다.<sup>16)</sup> 이로써 ‘공적 자금(돈)’과 ‘외부 전문가(엘리트)’를 수단으로 제도화된 21세기의 관제 계몽주의 프로그램이 그 꼴을 갖추게 되었다. 2010년을 지나면서 이 계몽주의 프로그램에는 ‘사업조직의 정형화(formalization)’와 ‘중간지원조직’이라는 메뉴가 추가된다(김정섭, 2013a:4). 그리고 ‘커뮤니티 비즈니스’ 활동은 일정한 법인격을 갖춘 사업 조직이 특정한 경제적 목표를 달성해야 하는 ‘경영 활동’으로 등치되었고,<sup>17)</sup> 주민들이 그런 사업 조직을 결성하도록 그리고 결성 후에는 효과적인 경영활동을 지속하도록 조력하는 기관으로서 공공 부문의 지원을 받는 ‘중간지원조직’들이 등장하기 시작했다(김정섭, 2013a:5).

보조금 정책 사업을 매개로 제도화된 조력 활동이라 하더라도, 그것이 근대적 의미에서의 ‘계몽주의 정신’에라도 충실하다면 나름의 의의가 있을 텐데, 그렇지도 못한 것 같다. ‘계몽주의’는 그 자체로 한계를 지니는 근대의 기획이며, 역설을 내포한다. 근대적 의미의 “계몽은 우리를 미성숙에서 해방시키는 과정이다. 푸코(M. Foucault)의 해석에 따르면 미성숙이란 쉽게 말해서 생각하지 않고 명령에만 따르는 것이다. 그것은

16) 김정섭·마상진·권인혜(2009)를 참고. 이 보고서에서는 외부 전문가의 컨설팅 활동이 정책 사업과 결부되어 시작된 배경을 다음과 같이 설명하고 있다. “2002년 이후 녹색농촌 체험마을 조성사업을 필두로 다수의 상향식 농촌개발 사업들이 추진되면서 인적 역량이 부족하다는 문제가 제기되었다. 농림수산식품부는 농촌지역개발 역량 배양 문제에 적극적으로 대응하고자 2005년 ‘중장기 농촌지역개발 인력육성 대책’을 수립한 바 있다. 이 대책은 2003년부터 실험적으로 추진된 농촌개발사업의 대상 지역 주민에 대한 교육·훈련 프로그램을 보다 체계화하기 위한 구상이었다. ‘농촌지역개발 핵심 리더 양성’, ‘사업 참여자 역량 강화’, ‘인력 교육 지원 시스템 구축’, ‘인력육성과 개별 사업의 연계 강화’, ‘외부 지원그룹의 참여 활성화’ 등 5개 부문에 대한 17개 세부 지원사업이 포함되었다(26~27쪽).” 당시 단위 사업마다 보조금 예산의 일부를 쪼개어 민간 컨설팅 회사 또는 컨설턴트에 ‘용역’의 형식으로 제공하고 컨설팅을 받도록 마을 주민들에게 권장(또는 강제)하였다.

17) 예컨대, 안전행정부는 2013년 마을기업 육성 사업 시행 지침에서 보조 대상 주민은 협동조합 등과 같은 법인을 구성할 것을 의무화하였다.

이성을 사용하도록 요청받는 자리에서 다른 사람의 권위를 받아들이도록 하는 의지의 특정한 상태이다(김영민, 1999:199).” 농촌의 커뮤니티 비즈니스 현장에서 진행되는 갖은 조력 활동들이 지역사회 주민들 스스로 침묵을 깨뜨리고 나오게 돕는 활동이라는 점에서 근대적 계몽주의와 같은 궤선을 그리는 운동임을 인식한다면, 그 조력-계몽 활동이 성공적으로 진전되면 결국 더 이상 조력-계몽을 필요로 하지 않게 되는 역설적인 상황이 도래하는 것이 논리적인 귀결일 것이다.<sup>18)</sup> 즉, 중간지원조직이 성공적으로 활동하면 그 조직은 사라져야 하는 것이다. 그러나 현재 진행되는 조력 활동의 실태와 그것을 포섭한 제도의 상황을 보면, 그것은 지역사회 주민들의 자발적인 움직임을 촉발하는 조력 활동이라기보다는 정부 및 지방자치단체의 경직된 정책 사업 관리 프로그램의 실행 메커니즘을 강제하는 ‘사 이비 계몽’ 활동에 가까워지고 있다는 의심을 지울 수 없다.

현장에서 주민보다는 행정기관이나 컨설턴트 및 중간지원조직 같은 외부 전문가 집단과 행정기관 등의 조력자들이 오히려 더 주도적인 역할을 수행함으로써, 주민은 수동적이거나 타율적인 행위자로 남겨지는 경우가 적지 않다(구자인 등, 2011).<sup>19)</sup> 공적 자금 지원 없이는 만들 수 없는 마을, 외부 조력 집단의 자문 내지는 컨설팅 없이는 무엇을 해야 할지를 결정하지 못하는 주민, 남의 제삿상에 밤 놓아라 대추 놓아라 말은 많지만 주민들은 도통 알 수 없는 외계어에 불과한 파워포인트 시연을 일삼는 전문가들의 토크쇼. 현재 진행되고 있는 제도화(制度化)의 제도화(制度禍)가 보여주는 풍경이다.

-김정섭(2013a:5)

18) 김영민은 이 국면을 이렇게 표현하고 있다. “계몽을 받은 다중이 그 계몽의 덕에 역으로 그 계몽의 성격을 비판적으로 돌아보는 자기 반성의 시선을 배양한다. 계몽의 아비와 계몽의 자식으로부터 받아야 하는 계몽의 시선! 두말할 것도 없이 이 시선의 끝에는 계몽의 주체성과 자생성에 대한 의혹이 꿈틀거린다.”(김영민, 1999:202).

19) 김정섭·박시현·김영단·임지은(2011)을 참고. 이처럼 역설적인 현상이 적지 않게 나타나고 있다는 관련 정책 평가 결과를 제시하고 있다.

앞에서 언급했듯이, 커뮤니티 비즈니스의 건전한 출발점은 지역사회 주민들이 침묵을 깨고 스스로의 문제를 식별하는 것이며 그것을 돕기 위한 유력한 수단으로 중간지원조직이라는 것이 필요하다는 주장들이 쏟아졌다. 그런 주장들 덕택인지, 커뮤니티 비즈니스 관련 정책 사업을 배경으로 곳곳에 많은 중간지원조직들이 생겨났다. 종래의 컨설팅 용역 시장을 통해서는 지속적이고도 충분한 수준의 조력 활동이 제공되기 어렵다는 인식, 완주군 등과 같은 몇몇 지역에서 보인 성과의 배경에 중간지원조직이 중요한 역할을 수행했다는 사례 보고 등이 중간지원조직이라는 형태의 조력 체계가 우후죽순처럼 등장하게 된 계기였다. 중간지원조직들은 정부의 특정 정책 사업이나 법제상의 변화와 결부하여 조직되는 경향이 있다. 그 형식에도 여러 유형이 있다. 농촌에서 활동하고 있는 중간지원조직의 현황을 요약하면 아래의 <표 1>과 같다. 활동 범위는 대체로 광역지자체 수준이며, 비영리사단법인이 유관 정부 부처 또는 광역지자체로부터 지원활동 사업을 위탁받아 수행하는 경우가 많다. 광역지자체 수준에서 하나의 중간지원조직이 여러 개의 정책과 관련하여 중간지원조직 업무를 수행하는 경우도 있다. 전북의 '마을만들기 협력센터', 충남의 '사회적 경제 네트워크'가 그 예이다.

〈표 1〉 농촌 지역 중간지원조직의 유형과 관련 정책

관련 정책	활동 범위	기능	조직 형태	비고
협동조합	광역지자체	협동조합 설립, 실무 지원, 학습 지원	비영리 사단법인, 임의단체	기획재정부 위탁(7개소), 광역지자체 출연/위탁(5개소) 기초지자체 위탁(3개소)
	기초지자체			
마을기업 육성사업	광역지자체	사업계획 수립, 실무운영 지원, 학습 지원	비영리 사단법인, 임의단체	광역지자체 보조/위탁(4개소)
	기초지자체	사업계획 수립, 실무운영 지원, 학습 지원	비영리 사단법인, 임의단체	기초지자체 위탁(3개소)
색깔 있는 마을 만들기 운동	광역지자체	학습 지원, 사업계획 수립	대학 부설기관	농식품부 위탁(9개소)
도시재생사업	기초지자체	주민의견수렴, 사업계획 수립	비영리 사단법인, 임의단체	국토부 위탁 예정
농어촌 공동체회사	전국	실무 지원, 사업 관리	공기업	농식품부 위탁
사회적기업	광역지자체	사업계획 수립, 인증 컨설팅, 실무 지원	비영리 사단법인, 재단법인, 광역지자체 출연기관	고용노동부 위탁(9개소)

여러 중간지원조직들이 생겨났지만, ‘그것들이 호소우치 노부타카나 국내의 여러 연구자들이 언급한 중간지원조직으로서 본연의 기능을 할 수 있을 것인가’라는 질문에 대해 현재로서는 긍정적으로 답하기가 어렵다. 사정이 이렇게 되기까지 중간지원조직에 대한 오해가 정책에 반영된 탓이 크다. ‘중간지원조직’이라는 형태의 조력 집단과 그 명칭은 일본에서 출현한 것이다. 그런데 우리나라의 중앙정부 부처나 지방자치단체들이 조직하고 있거나 조직하려는 ‘중간지원조직’은 일본의 그것과 그 위상이나 배치가 사뭇 다르다.

일본에서 ‘NPO법’, ‘마찌쯔꾸리(마을만들기)’, ‘커뮤니티 비즈니스’ 등의 흐름이 맞물리는 가운데 등장한 ‘중간지원조직’은 무엇의 ‘중간’에 있었는지를 볼 필요가 있다. 일본의 ‘중간지원조직’은 지역 안의 다양한 단체 및 조직들이 참여하는 연결망(network)의 ‘중간’에 위치하여 여러 가지 역할을 하고 있다. 즉, ‘수평적 연결망의 사이, 어느 틈’에 위치하는 조직인 것이다. 이는 일본의 ‘중간지원조직’이 위계적으로 구조화되지 않은 연결망 속에서 협력과 교류의 형태로 움직일 것을 지향한다는 것이다. 꼭 그렇다고 단정하기는 이르지만, 우리나라에서 중앙정부 부처들이 각기 정책 사업들마다 결붙여 만들었거나 만들고 있는 ‘중간지원조직’은 ‘수평적 연결망’이 아닌 중앙-지방으로 이어지는 보조금의 계선(係線), 즉 수직적 흐름의 중간에 위치하게 될 가능성이 농후하다. 그 흐름은 돈의 흐름과 함께 돈의 발신처가 권력을 갖는 위계적 구조의 수직적 연결망이다. 보조금의 계선을 타고 하향적으로 만들어진 ‘중간지원조직’은 자칫하면 ‘중간지시/동원조직’으로 변신할 소지가 다분하다. ‘중간지원조직’의 ‘중간’은 수평적 연결망을 전제해야 성립되는 말이다. 중간지원조직은 특정한 농촌 지역 안에서 다양한 행위자들이 대등하게 참여하는 동반자 관계의 망(網) 속에 자리를 잡아야 한다.

-김정섭(2013b).

‘커뮤니티를 위한 비즈니스’로서의 커뮤니티 비즈니스라는 관점을 수용한다면, 그것은 어떤 의미에서는 결과보다 과정을 더 중시해야 하는 활동일 것이다. 그 활동을 관통하는 핵심 원리는 학습(learning)이다.<sup>20)</sup>

20) 이 글에서는 수동적인 존재를 변화시키려는 실천으로서의 ‘교육’과 대조되는 의미에서 ‘학습’을 강조한 프레이리의 페다고지 개념을 차용한다. 프레이리는 억압적 사회에서 주류를 이루는 ‘은행예금식 교육’의 특징을 다음과 같이 요약하고 있다(파울로 프레이리, 1995). 첫째, 교사는 가르치고 학생들은 가르침을 받는다. 둘째, 교사는 모든 것을 알고 학생들은 아무 것도 모른다. 셋째, 교사는 생각하고 학생들은 생각의 대상이 된다. 넷째, 교사는 말하고 학생들은 암전하게 듣는다. 다섯째, 교사는 훈련시키고 학생들은 훈련받는다. 여섯째, 교사는 선택하여 자신의 선택을 강요하고 학생들은 동의한다. 일곱째, 교사는 행동하고 학생들은 교사의 행동을 통해서 행동한다는 환상을 갖는다. 여덟째, 교사는 지식의 권위를 자신의 직업상의 권위와 혼동하고 그 권위로써

그 과정은 주민들이 '침묵'을 벗어나 스스로에게 필요한 것을 '함께 찾아 가는' 배움의 과정이다. 그 과정은 혼자 갈 수 있는 길이 아니다. 지역사회 주민들이 그리고 외부의 전문가나 지방자치단체 관련 공무원 등이 함께하는 과정이다. 이때 중요한 것은 '가르치는 자'와 '배우는 자'의 관계가 위상이 동등한 동반자 관계라는 점이다. 위상이 동등한 동반자 관계라는 말이 교육자와 학습자의 역할까지도 동일하다는 것을 뜻하지는 않는다. '역할이 다를 수 있는 동반자 관계'란 무엇을 말하는가? 학습자는 더 이상 지식 전달의 대상에 머무르는 것이 아니라 스스로 능동적으로 학습과정을 진행해 나가는 주체로 자리매김하는 것을 뜻한다. 아무도 타인을 가르치지 않고 혼자서 배우는 사람도 없어짐을 뜻한다. '배우는 자'와 '가르치는 자'가 열린 대화 속에서 비판력을 가진 공동의 탐구자가 됨을 뜻한다.<sup>21)</sup> 이러한 실천을 동등한 입장들 사이의 대화라고 불러도 좋고, 상호학습이라고 불러도 좋다. '집합적 학습'을 진행하는 공동체를 형성하는 것이야말로, 커뮤니티 비즈니스의 현장에서 지금 필요한 실천 과제이다.

#### 4. 커뮤니티 비즈니스의 과정: 문제제기-학습-조직화

지금까지 국내의 관련 논의에서 그다지 부각되지 않았던 측면, '침묵의 문화를 깨뜨리는 문제제기와 학습 실천'으로서의 커뮤니티 비즈니스와 그것을 전제로 한 지역사회와 조력자 사이의 의사소통에 관해 논의했다. 이 절에서는 두 개의 사례를 분석하면서, 커뮤니티 비즈니스의 발전 과

---

학생들의 자유를 억압한다. 아홉째, 교사는 학습 과정의 주체이고 학생들은 단순히 객체일 뿐이다.

21) 이때 '교사-학생'의 관계는 '주체-객체'의 관계가 아니라 '주체-주체'가 모인 민주적 학습 공동체를 형성하게 된다. 이상의 논의에 대한 이론적 탐구로는 김정섭(1999)를 참고.



정을 일정한 단계를 거치는 지역사회 주민들의 상호작용 과정으로 조형해 본다.<sup>22)</sup> 이하에 소개할 두 사례에서 드러나는 공통점은 일련의 과정이 ‘문제제기-자발적·집합적 학습-조직화’의 단계로 구성된다는 것이다. 당사자들 스스로 문제를 확인하고, 그것에 기초하여 집합적 학습을 자발적으로 진행함으로써 조직화(또는 조직 혁신)의 토대를 얻게 된다는 점이다. 커뮤니티 비즈니스는 결국 일정한 사업체 조직을 매개로 전개될 수밖에 없는데, 중요한 것은 ‘조직이 있어야 한다’는 것이 아니라 ‘지역사회 주민들의 문제제기와 자발적이고 집합적인 학습이 선행되어야 한다’는 점이다. 그러한 강조점을 앞의 절에서 이론적으로 밝힌 바 있다.

#### 4.1. A군(郡)의 S 과수 영농조합법인<sup>23)</sup>

농업인 학습단체의 효과에 영향을 주는 결정적인 요인에 관해서 A군 농업기술센터의 담당 과장은 ‘인위적인 방식으로 제대로 된 학습조직을 만들 수는 없다.’고 단호하게 말한다. 농업인 학습조직이 학습의 효과를 거두려면 무엇보다도 지속적으로 활동할 수 있어야 하고, 그러한 활동의 지속성은 농업인들 스스로의 학습에 대한 요구가 클 때 가능한 일이다. 농업기술센터 같은 기관의 역할은 학습 요구를 지닌 농업인들이 자기주도적으로 학습하도록 옆에서 조력하는 일이지, 농업인들을 이끌고 가는 일이 아니라는 입장을 A군 농업기술센터는 분명하게 고수하고 있다. 그

22) 하나(사례 1)는 농업인 학습 조직의 사례이며, 다른 하나(사례 2)는 지역사회 복지 문제를 해결하기 위한 주민들의 실천 사례이다. 두 개의 사례에 기초하여 일반화시킬 수 있는 모델을 구성할 수는 없다. 다만, 커뮤니티 비즈니스 과정을 문제제기-학습-조직화의 3단계 과정으로 이해할 수 있음을 보임으로써 현재 관련 연구들에서 결여하고 있는 과정론적 시각을 보충하려는 것이다.

23) 이 사례 보고는 2006년에 필자가 참여한 사례조사 자료집, 《농촌 지역혁신 사례》에 소개된 내용 가운데 일부를 다시 정리한 것이다. 조금 더 상세한 내용과 여타의 사례들을 보려면 송미령 등(2006)을 참고.

리하여 이미 정관을 만들고 활동 중인 연구회 중에서 보다 강한 의지를 갖고 자발적으로 학습하려고 하는 경우, 또는 연구회가 결성되어 있지 않은 품목이라 하더라도 그런 의지를 보이는 경우에 A군 농업기술센터는 특별한 관심을 갖고 지원한다는 것이다. 그런 연구회를 '선도적 연구회'라고 잠정적으로 이름붙일 수 있겠다. A군의 네 개 '선도적 연구회'들은 농업인들의 자발적인 의지를 토대로 결성되었고 상대적으로 젊고 경영 규모가 큰 농업인들이 주축이 되어있다는 공통점을 갖고 있다. 이런 종류의 농업인 학습단체 활동이 성공적인 비즈니스 조직으로 발전한 과정, 요약하자면 '문제 제기-학습-조직화'의 과정을 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 여기에서는 그 가운데 하나인 'M 사과 연구회'의 조직과 발전 과정을 살펴본다.

#### 4.1.1. 문제 제기

A군에서 사과가 재배되기 시작한 것은 1935년의 일이다. 그 재배면적은 해방 이후에도 계속 증가했다. 그러다가 1985~1987년 사이의 가격 폭락으로 인해 재배면적이 1984년의 59% 수준으로 감소했다가, 이후 다시 증가하는 경향이 나타났다. A군 전체에 S 과수 영농조합법인, J 과수 영농조합법인, K 사과 영농조합법인의 3개 생산자 조직이 있다. 사과 재배 농업인들의 90% 이상이 그 생산자 조직들에 속한 것으로 추정된다. A군의 사과 재배 농업인들이 이처럼 조직화되어 있는 것은, 이 지역의 사과재배 내력이 워낙 오래되었기 때문이다. 그러나 지역 전체의 사과 재배 면적은 다른 지역과 비교하면 작은 편이다. 600여 농가가 사과를 재배하고 있지만, 그 중 1.5ha 이상 규모의 과원을 경영하는 농가는 200호에 불과하다. 그러다보니 천혜의 기후 조건에서 좋은 품질의 사과를 생산한다 하더라도, 출하 물량이 얼마 되지 않아 지역 브랜드를 갖추어 대형 할인 유통매장에 진출하기는 어려운 상황이었다. 아니 어찌면

지역 브랜드에 대한 필요성조차 잘 느끼지 못했던 것 같다. 오히려 A군에서 생산된 사과가 대구·경북 능금으로 둔갑하여 유통되는 경우도 흔했다. 사과 재배 경력이 오래된 개별 농가들은 기술적 노하우를 갖고 있었고 공판장에 판매하여 어느 정도 적정한 가격을 받을 수 있다고 믿은 나머지 사과 판매에는 별다른 관심이 없었는지도 모른다. 그런데 2000년대 들어 일어난 청과물 유통체계 변화는 사과 재배 농업인들을 자극하여 변화의 필요성을 느끼게 만들었다. 대형 할인 유통업체의 등장으로 인해 지역 간 경쟁과 유통 물량 확보를 위한 노력이 활발하게 펼쳐지고 있다. 농산물 수입개방으로 인해 시장 상황이 계속 불리해지는 가운데 대형 할인 유통업체가 등장하였고, 많은 농업인들은 빠른 시일 내에 개척해야 할 유력한 판매처로서 이마트, 홈플러스, 롯데마트 등 대형 할인 유통업체를 꼽기 시작했다.

그런데 우리나라에서는 이들 대형 할인 유통업체 또한 상품을 공급 받는 데 몇 가지 어려움을 겪고 있다. 대형 할인 유통업체가 산지의 농업 생산자 조직과 거래할 때 요구하는 세 가지 원칙이 있다. 그것은 정규성(regularity), 물량(quantity), 품질(quality)이다. 생산자들이 거래처에 사계절 안정적으로 일정한 물량의 농산물을 공급할 수 있어야 하며(정규성), 공급 물량 또한 상당한 규모가 되어야 이윤을 보장할 수 있으며(물량),<sup>24)</sup> 공급되는 농산물의 품질은 균일하며 일정 수준 이상으로 유지되어야 한다는 것이다(품질).

그러나 이러한 조건을 갖춘 산지의 사과 생산자 조직을 우리나라에서 찾기는 그리 쉽지 않다. 그러다 보니 대형 할인 유통업체들도, 업체마다 차이가 나기는 하지만, 대략 절반 정도의 물량은 도매시장에서 매입하는

24) S 과수 영농조합법인 조합원이면서 M 사과 연구회의 핵심 회원인 K씨는 대형 할인 유통 매장 한 군데와 거래하려면 집단적으로 출하할 수 있는 물량이 연간 500톤 정도는 되어야 할 것이라고 추정하고 있다.

실정이다. 아무튼 변화하는 청과물 유통체계는 산지의 사과 재배 농업인들에게 새로운 기회이자 도전으로 부각되고 있다.

이런 상황에서 A군의 사과 재배 농업인들이 시장 상황에 눈을 뜨고 문제를 느끼게 된 계기가 있었다. 몇몇 사과 재배 농업인들은 종래의 공판장에 사과를 출하하는 대신 도매시장에 직접 사과를 판매하러 나섰고, 지방자치단체장과와 지역 농협이 함께 하는 사과 판촉 행사에 참여할 기회가 여러 번 있었다. 이런 경험을 통해 그들은 자신들이 생산하는 사과에 대한 인식을 새로이 하게 되었다.

M 사과 연구회의 핵심 회원인 K씨의 경우, 자신이 생산한 사과의 당도, 산도, 경도를 측정해 증빙 자료를 함께 가지고 가락동 도매시장에 가서 경매에 붙여보니 그날 거래된 사과 중 전국 최고가에 낙찰되는 경험을 하기도 했다. 이런 경험은 몇몇 농업인들에게는 자신이 생산하는 사과의 품질에 대한 자신감을 갖는 계기였다. 농업인들이 품질 향상이 유력한 시장개척 수단이 될 것이라고 믿게 만들었으며, A군 사과를 브랜드화할 필요성을 절실히 느끼게 만들었다.

M 사과 연구회의 회원들은 모두 40대, 50대 연령층인 비교적 젊은 농업인들이다. 그들 중에는 학력이 대졸인 농업인들도 몇 명 된다. 그들은 농업기술센터에서 실시하는 관련 교육에 참여하거나 다른 지역에 있는 농촌진흥청 원예연구소 산하 사과시험장에 수시로 견학을 갈 수 있었다. 그렇게 느슨한 형태로나마 교류의 기회를 가질 수 있었던 젊은 사과 재배 농업인들은 막연하게 ‘집단적으로 무엇인가를 해야겠다’라는 필요성을 느끼고 있었다. 그러던 중에 농업기술센터 과수계에 새로 배치된 담당 지도사의 노력이 M 사과 연구회를 조직하는 데 결정적인 역할을 했다. 여러 읍·면에 산재한 사과 재배 농업인들이 저마다 농법 혁신을 위해 노력을 하고 있었지만, 그 노력을 집단화시키는 데에는 어려움이 있었다. 그 상황을 K씨는 이렇게 회고한다.

“우리가 뜻은 있는데, 서로, 내가 먼저 ‘우리 이렇게 한번 해 봅시다.’라고 제안하지는 못하잖아요. 자기 나름대로 프라이드도 있고 자부심도 있는데, 내가 가서 ‘이리 한번 합시다.’라고 말해서는 잘 따라오지 않잖아요? 그런데 그 친구(지도사)가, 이 친구가 물건이에요. A군 전체를 돌아다니면서 (사람들을) 모았어요. 사람들을 모으면서 제일 처음 말을 꺼낸 것이, (A면에 살고 있는) 저한테 와서 그 친구가 말을 했어요. ‘이웃 읍·면 사람들 이야기를 들어 보니 함께 무엇인가를 할 뜻이 있더라’고. 그래서 지금 현재 사과 연구회를 할 의향이 있는 사람이 몇 명이 되는지 알아보니 여남은 명 되더군요. 결국 그 사람들이 한데 모였죠. 모여서 의논을 해보니 이 정도로는 숫자가 안 될 것 같다는 데 공감을 했습니다. 그래서 주변에 우리하고 생각이 같은 사람들이 혹시 있으면 각자 알아보자고 해서 알아보고, 또 농업기술센터 직원 이 친구가 우리하고 교류가 없는 P면이나 H면 쪽에도, 그쪽에도 사과 농사꾼이 좀 있습니다. 그런 쪽에도 사람들을 부르고 연결하고 그래서. 3년 전에 모여서, 쉽게 말하면, 창립총회를 한 거예요. 목적은 하나죠. ‘세계 최고의 사과를 한번 만들어보자.’ 그런 뜻으로 모여서, 월 1회 모여서 세미나를 했어요. 모임이 있는 그 시점에서 각 농장별로 영농 상황을 주제로 토의를 한 거죠. ‘우리 밭에는 이런 게 있던데, 이게 어떻게 된 것이냐?’라는 질문이 나오면, 다른 농업인이 경험을 말하는 거죠. ‘어, 내 경험으로는 그거는 보니까, 이거더라.’라고 말하는 거죠. 그러면 ‘그렇던가? 그러면 당신이 처방해서 그 문제를 해결했다는데, 그것이 이론적으로 맞는 것인가? 아니면 우연히 그렇게 된 것인가? 입증을 해보자.’라는 논의가 나오고...”

#### 4.1.2. 집합적 학습

그렇게 결성된 M 사과 연구회는 ‘학습의 내용과 방법을 학습자들이 스스로 준비해 진행하는’ 방식으로 활동했다. 그 학습 활동은 크게 세 가지 형태였다. 첫째는 연구회원들이 서로의 농장을 수시로 방문하여 영농 기술과 관련된 사항들을 함께 관찰하고 토론하는 ‘현장 토론’이다. 둘째

는 매월 1회 연구회원들이 모여 토론하는 ‘세미나’이다. 셋째는 연구회원들이 사과 관련 시험장이나 연구 기관을 방문하여 새로운 기술과 지식을 습득하는 ‘견학’이다. 이런 집합적 학습 활동으로부터 연구회원들이 습득하는 지식은 주로 영농 기술에 관한 것들이었다.

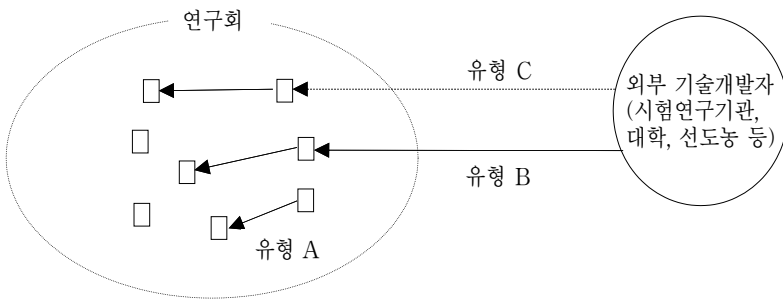
영농 기술에 관한 학습은 사과의 품질을 제고하는 일과 직결되었다. 연구회 학습 활동의 구체적인 목표는 ‘친환경 농법을 활용한 저농약 사과 생산’과 ‘게르마늄을 함유한 기능성 사과 생산’의 두 가지였다. 연구회의 학습 활동이 이 두 목표를 달성하는 것과 어떤 연관을 맺고 있는지 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 여기에서는 특히 ‘친환경 농법을 활용한 저농약 사과 생산’과 관련된 기술 개발과 전파에 관해 살펴본다.

M 사과 연구회원들 사이에 친환경 농산물 생산이 시장에서 우위를 차지하기 위한 중요한 전략으로 인식된 상황에서, 사과를 친환경 농법으로 재배할 구체적인 수단들을 확보하고 개발하는 것이 매우 중요했다. 친환경 사과라면 ‘저농약 사과’, ‘무농약 사과’, ‘유기 재배 사과’ 등 여러 가지를 생각해 볼 수 있지만, 사과 연구회원들은 일단 ‘무농약 사과’나 ‘유기 재배 사과’는 경제성 측면에서 현실적인 대안이 될 수 없다고 판단했다. 그들은 농약을 가능한 적게 살포하면서 색택이나 맛이 좋은 저농약 사과를 생산할 것을 일차적인 목표로 설정했다.

그렇다면, 우선 중요한 것은 농약 살포 횟수를 줄이는 일이었다. 농약 살포 횟수를 줄이면서도 병충해 피해를 적게 입고 색택, 당도, 모양 등의 측면에서 품질 좋은 사과를 생산하는 기술을 확립하고 공유하는 일이 이들에게 가장 중요한 과제였다. 사과 연구회 회원들 중에는 이미 친환경 농법으로 품질 좋은 사과를 생산하는 농업인들도 있었지만, 그렇지 못한 농업인들도 있었다. 서로 간에 앞선 영농 기술을 공유하는 것이 연구회 학습활동 중 가장 기본적인 것이었다. 수십 가지가 넘는 기술적 선택지(option)들을 서로 비교 검토하고 그중 가장 좋은 것을 선택하는 데 필

요한 판단 기준은, 다른 농업인의 농장을 눈으로 직접 관찰하고 자기 농장에서 직접 실험해 보는 것이었다. 연구회 학습활동 중 '현장 토론'과 '세미나'는 그런 기술 선택이 이루어지는 중요한 매개였다.

다양한 기술들이 개발되고 M 사과 연구회원들 사이에 전파·공유되었던 과정을 미시적으로 고찰하면, 학습의 내용과 방법을 학습자 스스로 결정하고 주도하는 방식, 즉 '자기주도 학습'의 중요성을 확인할 수 있다. M 사과 연구회에서 학습했던 기술들을 그 개발 과정의 특징에 따라 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째는 농업인 스스로 농장에서 실험하여 기술을 개발한 경우이다(유형 A). 둘째는 농업인이 외부에서 개발한 기술을 학습하여 자기 농장에 그대로 적용한 경우이다(유형 B). 셋째는 외부에서 개발한 기술을 농업인이 자기 농장에 맞도록 보완하여 적용한 경우이다(유형 C).



〈그림 1〉 M 사과 연구회에서 학습한 기술의 개발 및 전파 유형

어떤 방식을 통해서 개발된 기술이든, M 사과 연구회에서는 연구회원들이 그 기술의 성과를 스스로 체감할 수 있게 하는 농장 관찰과 토론이라는 학습 과정을 매개로 확산되었다. 이는 혁신 기술의 수용 속도를 높이는 동시에 개별 농장 또는 지역의 특수한 환경에 적용된 형태로 기술

을 적용할 수 있게 해줌으로써 기술 적용의 성과까지도 올려 주는 학습 방법이었다.

특기할 만한 것은 ‘유형 C’에 해당되는 기술의 도입에 있어 자기주도 학습의 원리가 매우 전형적으로 들어맞는다는 점이다. 예를 들어, ‘7회 방제력’ 기술에 관해 살펴보자. 7회 방제력이란 사과 재배 기간 1년 중 농약 살포 횟수를 7회로 정하고 어떤 시점에서 어떤 병충해를 방제하기 위해 어떤 농약을 살포해야 할지를 정리한 일종의 달력을 말한다. M 사과 연구회는 이미 대학에서 연구된 7회 방제력을 도입하면서 A군 지역의 기상 조건이나 기타의 지역적 특성을 분석하여 지역에 적용된 형태의 방제력을 개발했다. 그리고 이 방제력은 연구회 회원들이 다수 소속되어 있는 S 과수 영농조합법인이 채택하여 조합원들은 의무적으로 그것에 맞추어 방제 활동을 하고 있다.

“우리끼리 K대학교 Y교수가 만든 7회 방제력. 7회는 사과 농사에서는 최소한의 약이거든요. 우리가 보통 작년까지는 9회 방제력을 썼는데, 올해부터는 7회 방제력 들어갑니다. (중략) 우리 법인 자체에 방제력 있지 않습니까? 권위자로 알려진 모 대학의 U교수가 만든 방제력도 참고하고 우리 지역의 특성도 가미가 된 거죠. 그리고 저쪽에서는 안 나오는데 이쪽에서는 나오는 충(벌레)도 있단 말입니다. 그런 것들을 감안해서, 페로몬 트랩을 이용해서 개체 수를 예사를 하거든요. 그래서 이제 몇 월 몇 일 날 무슨 나방이 몇 마리 나왔다. 이런 것을 주욱 예사합니다. 그렇게 해서 연도별로, 해마다 5월 몇 일 되니까 굴나방이 나오더라, 6월 몇 일 되니까 무슨 나방이 나오더라. 그 밀도가 언제 제일 많고 언제 제일 적더라 하는 그런 것들이 통계가 나오지 않습니까? 그런 걸 가지고 U교수의 방제력에다가 우리 지역의 상황을 참고를 해서 방제하는 방제력을 내놓는 거지요.”-M 사과 연구회원 K 씨와의 대화 중에서



M 사과 연구회의 집합적 학습 활동은 2004년 들어 다른 종류의 교육 프로그램과 결합되면서 더욱 전문적인 내용을 배우는 계기가 되었다. 전국의 지방 농과대학들은 1990년대 중반부터 확장교육(extension education)을 시행하고 있다. A군에서 가장 가까운 곳에 설치되어 있는 것은 J대학교의 최고농업경영자 과정이다. 사과 연구회 회원들 중 일부는 보다 이론적이고 과학적인 지식의 필요성을 느껴, J대학교 최고농업경영자 과정을 이수할 생각을 갖게 되었다.

연구회의 몇몇 회원들이 최고농업경영자 과정을 이수할 의향이 있다는 의견을 밝히면서, 연구회 안에서 논의가 일었다. 몇몇 회원들에게는 J대학교에 설치되어 있는 최고농업경영자 과정을 다니는 것이 매력적이기만 한 일은 아니었다. 그 이유는 두 가지였다. 첫째, 매주 하루를 할애하여 J시까지 가서 강의를 듣는 것이 쉽지 않았다. 둘째, 대학에서 운영하는 최고농업경영자 과정의 구체적인 커리큘럼(curriculum) 중에는 사과 외에 농업 일반에 관한 내용들이 많아서 전문적이고 기술적인 학습을 원하는 사람들에게는 불필요한 강의까지도 들어야 한다는 부담이 있었다. 그러나 어떤 농업인들에게, 최고농업경영자 과정은 대학에서 운영하고 수료증을 준다는 사실 자체만으로도 학습의 구체적인 내용과는 무관하게 매력이 있었다.

이처럼 최고농업경영자 과정에 관한 이야기들이 오가다가, 연구회 회원들은 한 가지 아이디어를 낸다. J대학교 측과 협의하여 '사과에 관한 것만을 전문적으로 가르치는 최고농업경영자 과정'을 A군에 개설하자라는 것이었다. 그렇게 되면 매주 J시까지 갈 필요가 없고, 지금 당장 연구회 회원들이 필요로 하는 내용만을 집중적으로 학습할 수 있다는 장점이 있었다. 그리하여 사과 연구회 회원 25명이 최고농업경영자 과정을 이수하는 조건으로, 그러한 제안을 J대학교가 받아들였고 최고농업경영자과정 '사과반'이 A군 농업기술센터에 개설되었다.

이처럼 예외적인 방식으로 A군에 사과 재배 농업인들만을 위한 최고 농업경영자 과정 ‘사과반’이 별도로 개설되는 과정에서 눈여겨 살펴볼 것은, 이 강좌의 커리큘럼과 강사 선정을 학습자들이 주도했다는 점이다. 사과 연구회의 핵심 인물 몇몇이 모여 지난 1년간 연구회에서 진행했던 공부의 내용을 체계화시키기 위해 더 배워야 할 내용을 정리하고 교과 과정의 각 강좌마다 적합한 강사를 찾아 그 강사를 섭외해달라고 J대학교 측에 요청했다. 이처럼 학습의 내용과 강사까지도 학습자들이 주도적으로 선택한 것은 전형적인 자기주도 학습의 양상이다.

“우리 사과 연구회 회원들하고 J대학교하고 공동으로 짰어요. 커리큘럼을. 짜는데, 그렇게 짜면서 각 과정에 강의 올 사람들 안 있습니까? 그 사람들은 우리 사과 연구회 사람들이 거의 학교하고 의논해서 거의 섭외 다 했어요. 학교 교수진들이 아니고. 그러니까 그 방면에서는 우리나라에서 최고로 인정받는 사람들만 섭외를 해가지고. 그래가지고 했어요. 그러니까 우리가 일년 동안 공부한 거는 진짜 알짜배기죠. (중략) 한 달에 한 번 정도는 (J시에) 내려갔죠. 나머지는 여기서 다 했고. (중략) 그런데 강사를 우리가 모신 게 아니고. ‘요 과목에서는 강사를 누구를 해 주시요.’라고 요청하면, 우리가 모르는 부분은 학교에서 알아서 하고. 일정 조절하고. ‘우리가 누구 누구를 해 주시요.’하면 섭외하는 건 학교에서 하는 거예요. 우리 사과연구회에서 하는 것보다 학교에서 치고 올라 가는게 더 빠르니까.”-M 사과 연구회 회원 K씨와의 대화 중에서

그러한 집합적 학습을 통해 습득한 다양한 영농기술은 곧 바로 연구회원들의 농장에 적용되었다. 이는 연구회 회원들이 사과 재배 방법을 친환경적인 것으로 전환하는 동시에 사과의 품질을 향상시키는 밑거름이었다. 2003년에 A군에서 1억 원 이상의 소득을 올리는 농가는 3호에 불과했다. 그러나 2005년 말에는 20여 가구로 늘어났는데, 그 중 대부분이

M 사과 연구회 회원이다. 이처럼 단기간에 소득을 올릴 수 있었던 것은 연구회 학습 활동의 성과로 설명될 수 있다. 학습을 통해 기술 혁신을 이루고 그것이 다시 농가 소득 증대로 이루어지는 과정은 주변의 농업인 들이나 A군청 공무원들에게도 한눈에 보이는 성과였다.

#### 4.1.3. 조직화와 혁신

학습을 통해 연구회 회원들이 체득한 혁신적인 영농 기술들은 그들에게만 국한되지 않고 다른 사과 재배 농업인들에게도 전파되었다. 연구회 회원들은 각각 하나의 영농조합법인에 속해 있으며, 영농조합법인에는 연구회 회원은 아니지만 사과 선별을 함께하는 다른 농업인들이 있다. 이들은 자연스럽게 연구회 회원의 농장에서 새로운 시도가 어떤 성과를 낳았는지를 볼 수 있었고 자신들도 새로운 기술을 도입하기 시작했다.

사과 연구회의 활동은 지역의 사과 재배 농업인들에게 혁신 기술을 전파하는 계기가 되었을 뿐만 아니라 사과 출하 조직의 혁신까지 바라볼 수 있는 상황을 만들고 있다. 사과 연구회 회원들 중 절반 이상의 농업인들이 참여하고 있는 S 과수 영농조합법인은 연구회 활동의 결과를 정리하여 '표준영농매뉴얼'을 만들어 (연구회원이든 아니든 가리지 않고) 조합원들 전체에게 보급하고 있다. 정확하게는, 표준영농매뉴얼을 준수하는 것이 조합원 자격 유지의 필수조건으로 되어 있다. 이 표준영농매뉴얼은 조합법인의 컨설팅 담당자가 조합원들에게 수시로 기술 지도를 하기 위한 기본 자료이기도 하다.

S 과수 영농조합법인이 표준영농매뉴얼을 채택하여 사용하기 시작한 것에는 국내 사과 시장 동향과 관련된 중요한 전략적 의도가 숨겨져 있다. A군에서 사과가 재배된 지 오래되었음에도 지역 브랜드는 형성되어 있지 못하다는 점, 국내 청과물 유통체계의 변화로 인해 사과 재배 농업인들이 집단적으로 노력하여 품질을 향상시키는 동시에 규격화하고 대규모

모로 출하할 수 있을 만큼의 판매 물량을 확보해야 한다는 점이, S 과수 조합법인으로 하여금 새로운 시장 대응 전략을 모색하게 하는 배경이 되고 있다. S 과수 영농조합법인은 수 년 내에 10만 평 규모의 대규모 사과 재배단지를 확보하고 조합원들 각자가 생산하는 사과의 품질을 균일화함으로써, 대형 할인 유통업체에 사과를 안정적으로 공급하고 공동정산제를 실시하겠다는 목표를 정하고 있다.

## 4.2. B면(面)의 사회적 농장(social farm), ‘꿈이 자라는 뜰’<sup>25)</sup>

### 4.2.1. 문제 제기

B면에는 발달장애인의 경제적 자립과 교육을 목적으로 만들어진 사회적 농장<sup>26)</sup>이 있다. 이 단체가 입지한 B면에는 B초등학교, B중학교, B농업고등학교가 있다. 그리고 장애인 복지시설인 H공동체가 있다. B면에도 20여 명의 발달장애 학생들이 학교에 다니고 있다.

B초등학교와 B중학교에 재학 중인 발달장애 학생들이 학교를 졸업하고 나면 자립적으로 생활하기가 어려운 현실에 대한 학교 특수교사들의 문제 의식이 사회적 농장, ‘꿈이 자라는 뜰’의 탄생 배경이다. 2004년 B중학교의 특수교사 L씨가 발달장애 학생들을 데리고 일주일에 한번씩 학교 밖으로 산책을 나오곤 했었다. 그러다가 B농업고등학교 교사와 협의하여 학교 밖에서 장애학생들을 대상으로 원예수업을 해보자는 아이디어에 공감하게 되었다. 특수교사들은 ‘농업을 통해서 장애학생들에게 직업 교육을 하는 것이 가능하다’는 판단에 이르렀다.

25) 이 사례 보고는 “김태곤·김정섭·허주녕·김예슬(2012). 커뮤니티 비즈니스의 중장기 육성전략(2/3차연도). 한국농촌경제연구원”에 소개된 내용과 그 관련 자료에 토대를 둔 것으로, 김정섭·조미형(2013)의 글 가운데 일부를 수정한 것이다.

26) 이탈리아의 사회적 농장에 관한 자료로는 Fazzi(2010)을 참고.

발달장애를 가진 학생들이 학교를 졸업한 후에 위탁보호자 가정에 들어가거나 보호시설에 입소하게 되는 것은, 자립적인 인간을 교육시키는 것이 아니라는 문제의식이 ‘꿈이 자라는 뜰’을 창립하는 강력한 동기가 되었다. 2009년 지역 장애인들의 생활과 자립을 위한 큰 그림을 그려보자는 최초의 본격적인 준비 모임이 시작되었다. 장애 학생들이 학교를 졸업하면 직면하게 되는 자립의 문제는 학부모들에게도 현실적인 문제이고, 지역사회의 입장에서 보더라도 장애인들을 방치하는 것은 인간적인 사회를 포기하는 것이라는 문제 의식이 바탕에 있었다.

#### 4.2.2. 집합적 학습

B초등학교 교사 H씨, B중학교 교사 Y씨, B농업고등학교 출신 농민 C씨 등 몇몇이 B초등학교, B농업고등학교, 장애인 복지시설인 H공동체에 실습지를 만들고 지역 주민들과 함께 프로그램을 운영할 방침을 세웠다. 이후 일곱번에 걸쳐 학습 모임이 진행되었다. 이러한 준비과정을 거쳐 2010년부터는 관내의 공립학교에 대한 교육과학기술부의 ‘농어촌 전원학교 사업’<sup>27)</sup>의 일환으로 ‘꿈이 자라는 뜰’ 프로그램을 시작하였다.

27) 이재호 등(2013)에 따르면, ‘농어촌 전원학교 육성사업’은 2009년부터 정부가 실시하고 있는 정책 사업으로 농어촌 면 소재 초·중학교의 교육력 제고를 위해 교육정보 인프라 구축, 교육 프로그램 운영 등을 주 내용으로 하고 있다. 2012년 말을 기준으로 전국에 총 110개 학교(초등학교 77곳, 중학교 33곳)가 지정되어 있다.

〈표 2〉 ‘꿈이 자라는 딸’ 설립을 위한 집합적 학습 활동

회차 및 일시	학습 내용	형식	장소
1차 (2009.11.12)	* 장애의 이해와 지원 -다양한 장애 유형에 대한 이해와 지원 방안	초청 강의	B농고 강의실
2차 (2009.11.19)	* 지역 장애학생 바로알기 -지역 장애학생들의 개인적 특성에 대한 이해와 적절한 교육방식 및 중재 방안	토론	B농고 교장 사택
3차 (2009.11.26)	* 사례 견학 -경기도 파주시 해피투게더 농장 -경기도 화성시 어유지동산	견학	
4차 (2009.12.10)	* 관련 사례 영상 감상 및 토론 -애니메이션 ‘도토리의 집’ 시청 및 토론	토론	B농고 강의실
5차 (2009.12.17)	* 특수교육의 과제 -장애에 대한 관점과 철학적 의의	초청 강의	B농고
6차 (2009.12.22)	* 각국 사례 연구 발표 -가야마상 자료, 동경 디즈니랜드 원예팀 등 일본 사례 -영국을 중심으로 한 유럽권 사례 -발도르프를 중심으로 한 유럽권 사례	발표, 토론	B초등학교 학습도움실
7차 (2009.12.28)	* 장애학생 부모와 함께 모여 이야기나눔 -전원학교 직업교육과정 설명 -학생들의 현재와 미래를 위한 다양한 생각과 마음 나누기	집담회	

지역사회의 발달장애 학생들의 직업적 자립 능력을 키우고 일터를 만들어 지역사회가 그들을 보살피는 시스템을 만드는 일이 ‘꿈이 자라는 딸’의 과제이다. 그 경영 목표와 비전은, ① 농업활동을 바탕으로 장애인의 전인적인 성장과 직업 자립을 이루고, ② 장애인과 비장애인이 서로 돕고 배우며 어울려 살아가는 마을을 실현하는 것이다. ‘농업활동을 바탕으로 장애인의 전인적인 성장과 직업 자립’이라는 첫째 비전을 이루기 위해 ‘꿈이 자라는 딸’이 추진하고 있는 주요 활동의 원칙과 목표를 다음과 같이 몇 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 채소·화훼·축산·주곡 등의 유

기재배 농업 활동을 바탕으로 한다. 둘째, 자연과 벗하는 노동을 통해 정서적 안정과 고른 신체 발달, 원만한 대인관계를 형성한다. 셋째, 농업 생산물을 직접 이용하거나 가공 또는 판매하여 경제적인 자립을 꾀한다.

‘꿈이 자라는 뜰’이 견지하고 있는 원칙과 목표를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 장애 학생에게 적합하고 지역사회에 적용할 수 있는 맞춤형 진로를 탐색하고 개척한다. 둘째, 사업운영, 직업교육, 일자리 창출, 생산물 유통 등의 모든 분야에서 지역사회와 함께할 수 있는 그물망을 만든다. 셋째, 일방적인 교육과 지원 방식이 아닌, 마을 구성원 전체와 상호부조하고 서로 배워가는 방식을 만든다. 넷째, 장애인과 운영 조직이 개인의 인간성과 지역의 공동체성을 북돋우는 촉매 역할을 감당하도록 한다.

‘꿈이 자라는 뜰’은 지역의 발달장애 특수교육 대상 학생을 위한 직업교육 과정을 운영하고 있다. 매주 6개의 프로그램이 진행된다. 구체적으로는 원예농업교실(초등학생 대상 꽃밭교실, 중학생 대상 꽃나무 교실 1, 고등학생 대상 꽃나무 교실 2), 어울림교실(초등학교 및 중학교 학생), 목공교실(중고등학생), 풍물교실(초등학생) 등이 있다. ‘원예농업교실’은 텃밭과 농장에서 꽃, 나무, 허브, 채소 등을 직접 키우고 수확하고 요리해서 먹거나 상품을 만드는 학습 과정이다. B농업고등학교 텃밭, B농업고등학교 온실, ‘꿈이 자라는 뜰’ 농장 등의 실습지에서 진행된다. ‘어울림교실’은 다양한 신체활동과 사회성 발달을 목적으로 산, 들, 내, 논길을 오랫동안 걷거나 강강수월래 같은 공동체 놀이 활동으로 구성된다. ‘목공교실’은 학생들이 지역에 소재한 K목공실에서 목수와 함께 필통, 수납장 등을 만들며 도구를 사용하고 나무를 만지는 법을 배우는 학습과정이다. ‘풍물교실’은 초등학생을 대상으로 이루어진다.

#### 4.2.3. 조직화와 사회 자본(social capital)

‘꿈이 자라는 뜰’이 B면 지역사회 안에서 형성하고 있는 사회 연결망

(social network)에는 B초등학교, B중학교, B농업고등학교, H공동체, B군 특수교육 지원센터, 장애인 부모회, (지역사회 내 단체인) K생태농업연구소, 지역의 장애학생 문제에 관심을 갖고 있는 단체와 주민들이 참여하고 있다. 이러한 사회 자분을 바탕으로 ‘꿈이 자라는 뜰’의 운영에 필요한 물적 자원과 인적 자원을 확보하고 있다. 예를 들어, 장애우들의 교육과 실습에 이용되는 실습지(B초등학교, B농업고등학교, H공동체 등)와 사무실(B농업고등학교 지역교육관) 등의 물적 자원을 확보할 수 있었으며, 사업체를 운영하는 인적 자원으로 마을 주민교사 7명(자원봉사활동)과 초중고등학교 교사 및 보조원 4명 등이 참여하고 있다.

‘꿈이 자라는 뜰’은 아직은 법인격을 갖추지 않은 조직이다. 지금은 준비 단계여서 교육 프로그램을 진행하는 정도이지만, 향후의 목표는 장애 학생들이 학교 졸업 후에도 배운 직업능력을 활용하여 생활할 수 있는 취업처를 마련하고 운영하는 것이다. 아마도 농장 형태가 될 가능성이 커 보인다. 그런 목표를 달성하려면 재정적 토대가 있어야 한다. 현재의 프로그램은 초기에는 관내 초중등학교에서 시행한 ‘전원학교 사업’의 일부 예산으로, 이후에는 방과후 학교 프로그램 예산으로 지원을 받아 진행하고 있다. 그러나 그런 지원은 장기간 지속되지 못할 가능성이 있으므로 독자적인 재정을 확보하는 것이 중요한 과제로 남겨져 있다. 실험적인 시도로서 ‘꿈이 자라는 뜰’ 학생들이 생산한 허브 등 원예 묘종을 매년 5월 지역사회에 판매하고 있다. 이 판매사업에는 B농업고등학교생협 등과 같은 지역사회 내 단체가 도움을 주고 있다. 2012년 5월에는 그 묘종 판매액이 500만 원 정도였다.

재정적 토대를 마련하는 일은 ‘꿈이 자라는 뜰’의 법인격을 어떤 형식으로 가져갈 것인가 하는 문제와도 깊은 관계가 있다. ‘꿈’을 처음 준비하던 2009년부터 이것에 대한 고민이 있었다. 당시 토론에서는 B생협이 협동조합이지만 영농조합법인의 허가를 받았고 B농업고등학교생협이 사회적



기업인 동시에 협동조합이고 영농조합법인의 형식을 갖추었듯이 ‘공익성을 추구하는 영농조합법인’을 설립하는 방안과 직원 인건비 등 경제적 자립 문제를 고려할 때 ‘협동적인 농장을 운영하는 사회복지법인’을 설립하는 방안을 검토한 바 있다. 협동조합기본법이 제정되고 머지않아 시행을 앞둔 2012년 봄의 시점에서는 협동조합기본법에 규정된 ‘사회적 협동조합’의 형식도 검토해볼 만한 또 하나의 대안이 되어 있는 상황이었다.

‘꿈이 자라는 딸’은 지역 내 장애인이 경험하는 문제점들에 대하여 지역사회 주민들이 집합적인 방식으로 대응한 사례로 입을 수 있다. 지역사회가 안고 있는 사회복지 측면의 문제를 커뮤니티 비즈니스 방식으로 해결하려는 시도로 입을 수 있다. 유럽에서는 사회적 농장이라는 형태로 신체적·정신적 약자를 보살피는 지역사회의 조직적 활동이 출현한지 오래 되었다. 특히, 이탈리아에서는 수백 개의 사회적 농장이 ‘사회적 협동조합’의 형태로 활동하고 있다. ‘꿈이 자라는 딸’은 설립 과정과 운영 구조 두 측면에서 지역사회 주민들의 자발적 참여를 전제로 하는 동시에 지역사회 문제를 자립적으로 해결하는 것을 목적으로 한다는 점에서 커뮤니티 비즈니스 실천의 전형적인 구조와 잘 들어맞는다.

## 5. 결 론

커뮤니티 비즈니스는 지역사회가 직면한 문제를 해결하기 위해 주민들이 ‘스스로’ 비즈니스 형식의 활동을 수행하는 실천이다. 이 특별한 종류의 실천이 성과를 거두려면, 철저하게 주민들의 자발성에 기초하여 ‘문제 제기-집합적 학습-조직화’라는 3단계의 과정을 거쳐야 할 것 같다. 즉, 커뮤니티 비즈니스의 실천 과정 자체가 어떤 측면에서는 학습 공동체를 형성해가는 과정이라고도 이해할 수 있는 것이다. 그 과정은 농업인의

학습 조직 문제와 관련해서도 동일하게 중요한 것이다.

중간지원조직이 추구하는 목표가 커뮤니티 비즈니스를 활성화하는 것이라면, ‘문제제기-집합적 학습-조직화’의 과정이 지역사회 주민들의 자발성에 기초하여 진행되는 것을 도울 수 있어야 한다. 그러나 현재 중간지원조직은 지역사회 안에서 주민들과 함께 동반자 관계를 형성하며 그러한 문제제기식 자발적 학습을 촉진할 수 있는 여건에 놓여 있지 않거나, 그러한 역량을 충분히 갖추지 못한 것 같다. 중간지원조직에 속한 활동가 개인의 자질, 태도, 역량 같은 것이 문제가 되기도 할 것이다. 하지만 그보다 더 중요하게는, 중간지원조직이 지역사회를 배경으로 ‘아래로부터의 조직’으로 구성된 것이 아니라, 정부 부처나 광역 지방자치단체가 하향적으로 지정하고 ‘학습이 아닌 일방적인 교육’과 ‘유연한 조력 활동이 아닌 정책 사업 관리’의 기능을 부여한 것이라는 점에서, 그 한계의 원인을 찾을 수 있다.

조직화 문제와 관련해서도 정부의 관련 정책 사업은 오랜 시간 동안 이루어져야 할 문제제기-학습 과정의 필요성을 제대로 고려하지 않는 것 같다. 정부 지원을 받으려면 지역 주민들이 참여하는 법인을 만들어야 하거나(마을기업 육성 사업), 법인 내지 단체가 결성되어 있는 대상에게만 보조금 등의 지원을 제공하는(농어촌 공동체회사 육성 사업) 방식의 정책 사업은 ‘문제제기-학습’이라는 선행 과정을 건너뛰어 ‘비즈니스 조직을 일단 만들어 정부 지원을 받고 보자’는 식의 풍토를 조장하고 있다. 즉, 커뮤니티를 위한 비즈니스가 창출되는 것이 아니라, 충분한 준비 없이 비즈니스를 수행할 유인을 제공하면서 지역사회를 동원하고 있는 것이다.

커뮤니티 비즈니스와 관련하여 논의하고 연구할 많은 주제들이 있다. 이 글에서는 그 가운데에서도 가장 기초적인 수준의 개념 정의 문제, 실천 과정에서 지역사회 주민과 조력자들 사이에 이루어지는 의사소통적

상호작용이 근거해야 할 실천 윤리의 문제, 커뮤니티 비즈니스가 갖추어야 할 과정적 요소들(문제제기-학습-조직화), 그리고 이 모든 것들과 관련된 현재 정책 사업의 불합리성 등을 살펴보았다. 최근 10년여 동안의 농촌 발전 정책 현장에서는 새로운 사회적 의제들이 등장할 때마다 근본과 기초를 탄탄히 다져 '나의 것'으로 만들지 못하고 해바라기처럼 따라다니기만 하다가 끝나는 일종의 '쏟림' 현상이 심해지고 있다는 점을 우려하지 않을 수 없다. 불과 2~3년 사이에 세간의 관심을 끌게 된 커뮤니티 비즈니스라는 실천 또한 그러한 국면에 놓여 있다.

한국 농촌의 맥락에서 볼 때, 커뮤니티 비즈니스의 관점과 실천 방법론은 일제 강점기 때부터 이어 내려오던 일종의 '계몽 운동'이라고 부를 수 있는 다종다양(多種多樣)한 실천들이 견지한 관점 및 방법론과 크게 다르지 않다. 농촌 지역사회 주민들이 '주체로 일어설 때까지' 현명하고 성숙한 태도로 조력하는 것, 그것이야말로 주인공이 아닌 모든 조력자들이 단단히 견지해야 할 입장일 것이다. 농촌 지도의 이론과 실제에 있어서도, 이것은 익숙하면서도 아주 중요한 실천 윤리이다. 게다가 커뮤니티 비즈니스와 관련된 정책 사업이 농촌에서 활발하게 추진될 것이다. 농촌 지도기관과 그곳에 속한 조력자들(지도요원)에게는 전통적인 것이지만 여전히 슬기와 근기를 갖고 접근해야 할 어려운 과제가 놓여 있다.

■ 참고 문헌 ■

- 강순화, & 김정명. (2012). 커뮤니티 비즈니스 교육프로그램의 탐색적 고찰: 일본의 사례를 중심으로. *한국자치행정학회보*, 26(3), 517-535.
- 구자인, 유정규, 곽동원, & 최태영. (2011). *마을만들기, 진안군 10년의 경험과 시스템: 더디가도 제대로 가는 길*. 국토연구원.
- 김선기. (2011). 커뮤니티 비즈니스 육성정책 추진실태와 정책방향. *KRILA Focus*, 제36호. 한국지방행정연구원.
- 김선기 등. (2009). *지역공동체 경영사업의 활성화방안*. 한국지방행정연구원.
- 김영민. (1999). *진리·일리·무리: 인식에서 성숙으로 철학과현실사*.
- 김윤호. (2012). 커뮤니티 비즈니스란 무엇인가?: 사회적기업과의 차이점을 중심으로. *지방행정*, 708, 30-35.
- 김정섭. (1999). *비판적 성인학습 이론의 비교분석: 프레일리, 메지로우, 웰튼의 논의를 중심으로*. 서울대학교 석사학위논문.
- 김정섭. (2009). 농촌개발사업 실행 과정에 관한 사례 연구: 역량강화의 관점에서. *한국지역개발학회지*, 21(3), 103-122.
- 김정섭. (2013a). *마을만들기의 풍경: 제도화와 민주적 학습 공동체*. 한국자치학회 토요 공부모임 발표문(미간행물).
- 김정섭. (2013b). 중간지원조직, 중간지시/동원 조직이 되지 않아야. KREI 논단 5월 29일자, 한국농촌경제연구원.(www.krei.re.kr)
- 김정섭, 마상진, & 권인혜. (2009). *농촌개발사업 참여 주체의 역량 강화 방안*. 한국농촌경제연구원.
- 김정섭, 박시현, 김영단, & 임지은. (2011). *농촌 지역 활성화 정책의 평가와 발전 방안*. 한국농촌경제연구원.
- 김정섭, 조미형. (2013). *농어촌의 지역사회복지와 협동조합: 체계와 생활세계를 가로질러. 농어촌 복지과 협동조합: 복지 취약지대, 농어촌이 협동조합에 길을 묻다*. 한국농어촌복지연구원 춘계학술대회 발표 자료집. 한국농어촌복지연구원.
- 김재현. (2011). 한국 커뮤니티 비즈니스의 지역자원 활용 현황과 특징. *농정연구*, 37, 177-211. 농정연구센터.

- 김태곤, 김정섭, 허주녕, & 김예슬. (2012). *커뮤니티 비즈니스의 중장기 육성전략 (2/3차연도)*. 한국농촌경제연구원.
- 나주몽. (2012). 한국의 커뮤니티 비즈니스 정책 추진 과정과 지역 차원의 문제. *지역개발연구*, 44(1), 141-160.
- 네모토 마사쓰구. (2012). 도시 저개발 지역 주민요구에 기초한 커뮤니티 비즈니스 관련 정책의 적용과 지역적 사회 안전망의 구축 가능성: 충북 청주시 ‘수암골’을 중심으로. *한국지방자치연구*, 13(4), 201-224.
- 미셸 푸코. (1995). *모더니티란 무엇인가*. 장은수 옮김. 민음사.
- 송미령, 박주영, 김정섭, 오형은, & 황정임. (2006). *농촌 지역혁신 사례*. 한국농촌경제연구원.
- 안혜원, & 이민규. (2010). *지역활성화를 위한 커뮤니티 비즈니스 도입 방안*. 한국행정학회 2010년 하계학술대회 자료집.
- 유정규. (2011). 농촌경제 활성화, 새로운 접근. *한국 농업·농촌의 지속가능한 발전 전략*, 대안농정 대토론회 자료집. 국민농업포럼.
- 이상엽, & 정건섭. (2011). 커뮤니티 비즈니스(자립형 지역공동체)의 발전방향 연구: 일본 제도와의 비교론적 접근을 중심으로. *한국비교정부학보*, 15(2), 221-252.
- 이재호, 손찬희, 안성훈, 안경진, & 정광훈. (2013). 전원학교 교수학습지원시스템 활성화를 위한 교수학습모형 개발. *한국콘텐츠학회논문지*, 13(5), 506-516.
- 이홍택, & 정성훈. (2012). 커뮤니티 비즈니스와 지역발전: 서울특별시 마포구 성미산 마을을 사례로. *한국경제지리학회지*, 15(4), 708-720.
- 조규원, 최조순, & 김종수. (2011). 커뮤니티 비즈니스의 정책적 정당성. *도시행정학보*, 24(1), 263-281.
- 주상현. (2012). 지방자치단체 커뮤니티 비즈니스 활성화 방안. *사회적기업과 정책연구*, 2(1), 1-39.
- 파울로 프레이리. (1995). *페다고지: 억눌린 자를 위한 교육*. 성찬성 옮김. 한마당.
- 호소우치 노부타카. (2008). *우리 모두 주인공인 커뮤니티 비즈니스*, 정정일 옮김, 이매진.
- 행정안전부. (2013). *2013년 『마을기업』육성 시행지침*. 행정안전부 지역발전정책국.
- 홍병선. (1931). *농촌사업과 기독교청년*, 농촌문제특집. 동광, 제20호.
- 홍선. (2012). 주민 스스로 세워가는 마을 만들기와 커뮤니티 비즈니스. *도시문제*,

47, 54-57.

Fazzi, L. (2010). Social Co-operatives and Social Farming in Italy. *Sociologia Ruralis*, 51(2), 119-136.

Gore, T., Powell, R., & Wells, P. (2006). The contribution of rural community business to integrated rural development: Local services for local people. *Cahiers d'economie et sociologie rurales*, No. 80, INRA.

Habermas, W. (1984). *The Theory of Communicative Action*. translated by Thomas McCarthy, Beacon Press.

Romano, D. (1996). *Endogenous Rural Development and Sustainability: A European Perspective*. Center for International Food and Agricultural Policy.

*Received 10 August 2013; Revised 3 September 2013; Accepted 11 September 2013*

# Community Business and Collective Learning

Jeong Seop Kim

Korean Rural Economic Institute, 117-3 Hoegi-Ro, Dongdaemun-Gu,  
Seoul, 130-710, Republic of Korea

## Abstract

Community Business is defined as profit-making enterprise for which a community residents can take to solve their own problems. It is comprised of some sequential activities: identifying problems, collective learning, organization. In rural South Korea, the central and local governments are promoting Community Businesses. However, the related policy programs are missing the very important perspective that self-help approach be essential in Community Business. Therefore, the policy programs should be changed so that they could effectively help community's autonomous practice.

**key words : community business, rural community development, collective learning**



Jeong Seop Kim is a senior research fellow of Korean Rural Economic Institute, Seoul, South Korea. His research interests are primarily in the area of rural development practice, with an emphasis on endogenous development, social exclusion and rurality.

Address: (130-710) 117-3 Hoegi-Ro, Dongdaemun-Gu, Seoul, South Korea

e-mail) [jskkjs@krei.re.kr](mailto:jskkjs@krei.re.kr), phone) 82-2-3299-4252