

제주사회적경제매거진

**COME WITH
JEJUWA**

Keep-ing



Keep-ing

제주와, 함께 성장 중인 이야기

목차

- 07 제주와, 사람들 **로컬의 내일을 설계하는 사회적기업, (주)일로와**
주민이 주민을 돌보다, 이플 협동조합
지역의 문제를 새 자원으로 바꾸는 상상력, 유한회사 섬이다
환경을 배우고 다시 삶으로 돌려보내는 회사, 더그린박스
(부록) 따뜻한 동행의 기록: 4인의 대표가 전하는 진심
- 81 제주와, 연결 **버려질 채소가 있는 동네의 가치사슬**
: 앤드유카페와 골래기네 농장의 ‘소셜체인’ 실험
- 93 제주와, 커뮤니티 여정 **컬렉티브 임팩트, 제주와 경기가 함께 짜는 협력의 지도**
: 2025 제주-경기 소셜 인사이트 트립 동행기
- 125 제주와, 브런치칼럼 **사회적기업이 사라져야 하는 2cm의 이유**
제주 사회적경제, ‘우리’의 힘으로 만드는 따뜻한 미래!

프롤로그

매거진 제주와: Keep-ing, 멈추지 않는 우리들의 이야기

여기, 여러분의 손에 들린 『제주와』는 기존 COME, WITH에서 ‘Keep-ing’를 더했습니다. Keep-ing는 ‘계속해서 ~하다’라는 의미를 가지며, 이는 [진행 중인 행동이나 상태가 중단 없이 지속됨]을 나타내는 표현입니다.

이번 『제주와』에서는 끊임없이 움직이고 성장하며 지역사회에 긍정적인 변화를 만들어 가는 제주사회적경제인들의 생생한 이야기를 담았습니다. 이분들의 ‘현재진행형’ 성장은 비단 그들만의 이야기가 아닙니다. 이는 곧 제주사회적경제지원센터가 걸어온 길, 그리고 앞으로 걸어갈 길과도 닮아 있습니다. 우리는 이 매거진을 통해 함께 성장해온 시간들을 기념하고, 그 동력으로 삼고자 합니다.

사실, ‘사회적경제’라는 단어는 여전히 많은 분에게 낯설고 어렵게 느껴질 수 있습니다. “그게 정확히 뭐지?”, “나와 무슨 상관이 있지?”라 생각할 수 있습니다.

그래서 이번 『제주와』에서는 무겁고 딱딱한 정의 대신, 우리의 평범한 일상 속에서 쉽게 만날 수 있는 사회적경제조직들의 사례를 통해 그 의미를 이야기하고자 합니다. 여러분이 매일 먹는 식사 한 끼, 아이가 입는 옷 한 벌, 혹은 주말에 참여하는 체험 프로그램 까지, “아, 이것도 사회적경제의 일부분이었구나” 하고 무릎을 탁! 칠 수 있는 친근한 이야기들을 준비했습니다.

이번 매거진이 사회적경제가 결코 멀리 있지 않으며, 우리의 삶 깊숙이 스며들어 더 나은 세상을 만드는 중요한 역할을 하고 있음을 알리는 계기가 되기를 바랍니다.

제주의 사회적경제가 멈추지 않고 계속해서 성장해 나가는 여정에 독자 여러분께서도 함께해 주시길 기대합니다.

Keep growing! (성장을 멈추지 마세요!)
감사합니다.

JEJUWA
사람들



(주)일로와 대표 이금재

로컬의 내일을 설계하는 사회적기업, 일로와



이금재, 떠나는 시대에
‘머무는 이유’를 묻다

스물네 살, 대부분의 동년배가 ‘이곳을 떠날지’를 고민하던 시절 이금재 대표는 오히려 ‘제주에서 어떻게 살아볼지’를 고민하며 회사를 시작했다. 그는 먼저 뜻이 맞는 사람들과 작은 팀을 꾸렸고, 그 팀은 제주 청년들에게 필요한 정보와 기회를 모아 전하는 채널을 만들었다. 초창기에는 정체성을 찾지 못해 수많은 실험을 반복했지만, 경험이 쌓일수록 ‘제주에서 좋은 기업이 버틸 수 있는 환경을 만들자’는 목표가 더 선명해졌다. 긴 시간 동안 의미만으로는 회사를 유지할 수

없다는 현실도 마주했고, 그는 ‘돈을 잘 버는 사회적기업이어야 한다’는 새로운 기준을 스스로에게 세웠다. 원도심 사업의 혼란과 자본잠식의 위기처럼 휘몰아치는 순간들도 지나왔지만, 그는 여전히 회사를 ‘현재진행형’이라고 말한다. 이 인터뷰는 떠나는 청년이 아니라 ‘오는 청년을 만들자’고 말해온 대표가 지난 10년 동안 붙들어 온 마음과, 그 마음이 향하고 있는 다음 10년의 제주에 관한 이야기다.

사회적기업 ㈜일로와 | @ilowajeju

〈㈜일로와〉는 2016년 법인 설립과 함께 현재의 사명을 사용하기 시작한 로컬 마케팅·기획 회사로, 그전부터 제주에서 다양한 프로젝트 기반 활동을 이어 온 팀이다. 제주의 브랜드와 기업이 성장할 수 있도록 돕는 통합 마케팅을 중심으로, 공간 운영과 로컬 협업 프로젝트 등을 진행하고 있다. 소길 지역의 로컬 브랜드 스토어 ‘소길별하’를 운영하며 오프라인 기반의 브랜딩 경험을 축적해 왔고, 최근에는 ‘청년마을 만들기’ 등 지역 인재와 기업을 연결하는 장기 사업에도 참여하고 있다. 예비 사회적기업 단계를 거쳐 현재는 정식 사회적기업으로 전환해 지역 기반의 지속 가능한 비즈니스를 실험하고 있다.



<일로와>를 시작한 계기가 궁금합니다

스물네 살에 회사를 시작했을 때, 저는 제주에 온 지 얼마 되지 않았고 왜 이렇게 많은 청년들이 제주를 떠날까를 계속 고민했어요. ‘나는 여기로 왔는데, 왜 다른 친구들은 떠날까? 여기에도 재미있고 도전할 만한 게 많은데...’ 이런 생각을 하다가, 제주의 다양한 정보와 기회를 모아 보여주자는 마음으로 ‘일로와 제주’라는 SNS 채널을 먼저 만들었어요. 여기로 오면 뭔가 해볼 수 있다는 메시지를 담으려고 한 거죠. 초기에는 창업 동아리 활동을 하면서 주어진 기회들을 따라가다 보니 자연스럽게 사업을 시작하게 됐고, 팝업 맵 같은 작은 기념품부터 설문조사·행사 운영까지 여러 일을 하면서 지금의 기반이 만들어졌어요. 그 과정에서 SNS 채널이 조금씩 알려지니 사람들이 자연스럽게 “너네 회사 일로와 아니야?” 하고 불러줬고, 그래서 2016년에 회사명도 <일로와>로 바꾸게 됐어요. 제주에서 즐기고 살 수 있다는 메시지, 그리고 청년에게 기회를 보여주고 싶었던 마음이 지금의 <일로와> 출발점이에요.

<일로와>는 지금 어떤 회사인가요? 2016년 법인 설립 이후 여러 시도를 해오며 정체성을 잡아온 과정도 함께 듣고 싶습니다.

2011년에 창업한 뒤, 우리가 어떤 회사를 지향하는지 한 문장으로 말할 수 있게 되기까지는 꽤 긴 시간이 걸렸어요. 2016년에 법인을 만들었을 때만 해도 ‘우리가 어떤 회사냐’는 질문에 명확하게 답하기 어려웠어요. 공유 오피스, 작은 콘서트, 플리마켓, 네트워킹 프로그램, 2박 3일 교육 프로그램까지 정말 다양한 실험을 했지만, 정작 ‘우리가 뭘 잘하는 팀이냐’는 질문은 쉽게 정리되지 않았죠. 내부에서도 해석이 계속 달라졌고요. 그 시기 멘토링을 받으면서 우리가 하는 일의 흐름을 다시 보게 됐어요. 행사를 기획하면 홍보도 해야 하고, 인쇄물과 공간 조성까지 하나로 묶어야 결과가 나오더라고요. 그 과정을 지나면서 “우리는 고객이 필요로 하는 것을 하나의 흐름으로 연결해 해결하는 팀”이라는 인식이 생겼고, 자연스럽게 ‘통합 마케팅사’라는 표현에 도달했어요. 결정적인 전환점은 ‘소길별하’를 운영하면

서 생겼어요. 공간은 예쁘게 보여준다고 끝나는 일이 아니었어요. 브랜드가 가진 힘, 가격대, 고객이 체감하는 경험이 모두 맞아야 실제 매출로 이어졌어요. 그 경험이 <일로와>가 무엇을 잘하는지 명확하게 보여줬고, <일로와>는 제주의 기업들이 성장할 수 있도록 돕고, 그 성장을 경험과 매출로 연결하는 팀'이라는 문장이 자연스럽게 완성됐어요.

정체성을 정리한 이후, 지금의 <일로와>는 어떤 기준과 철학으로 움직이는 회사인가요?

예전에는 사회적 가치를 99, 경제적 가치를 1 정도로 두고 회사를 운영했어요. '이미 있는 일을 한다'는 정체성이 전부였죠. 그런데 현장에서 10년 넘게 일하다 보니, 사회적 가치를 유지하려면 경제적 기반이 탄탄해야 한다는 걸 뼈저리게 배웠어요. 그래서 지금은 경제 8, 사회 2 정도로 보고 있어요. 사회적 가치가 덜 중요해진 게 아니라, 그 가치를 지탱하는 힘 자체가 결국 돈이라는 걸 인정

하게 된 거죠. 이 관점은 '소길별하' 운영에서도 그대로 이어져요. 단순히 예쁘게 보여주는 것을 넘어 실제 매출과 재구매까지 책임지는 구조를 만들려고 해요. 매출이 커질수록 입점 브랜드가 가져가는 몫도 커지기 때문에, 우리가 잘 벌수록 더 많은 팀과 상생할 수 있어요. 이것이 '돈을 잘 버는 사회적 기업'이라는 우리의 목표로 자연스럽게 이어져요. 우리는 제품을 직접 만들어 파는 회사라기보다, 사람·공간·브랜드를 연결해 움직이게 하는 팀이라는 자의식을 갖고 있어요. 어떤 프로젝트든 서로 다른 주체들이 이어져야 성과가 나오기 때문에, 그 연결을 설계하는 일을 우리 역할의 핵심으로 보고 있어요.

예비 사회적기업을 신청하게 된 계기와, 그 과정에서 특히 어려웠던 점은 무엇이었나요?

저희는 예비 사회적기업을 신청하기 전부터 스스로를 이미 사회적기업이라고 생각하고 있었어요. 이유는 두 가지였어요. 하나는 양

질의 콘텐츠를 만드는 일을 통해 청년들에게 새로운 기회를 보여주고 싶다는 마음이 있었고, 다른 하나는 F&B 공간을 운영하는 분들의 이야기를 발굴해 소개하면서 그 공간들이 하나둘 자리 잡아 가는 과정을 옆에서 보아 왔기 때문이에요. 이런 활동들이 자연스럽게 지역 기여라고 느껴졌어요. 막상 예비 사회적기업을 신청하려고 하니 절차가 생각보다 까다로웠어요. 특히 저희처럼 무형 서비스와 플랫폼 중심의 팀은 지금 하는 일을 ‘사회적 가치’라는 언어로 증명하는 과정이 쉽지 않았어요. 그럼에도 ‘우리 같은 팀도 사회적기업이 될 수 있다’는 사례를 남기는 게 필요하다고 판단했어요. 뒤이어 비슷한 팀이 생겼을 때 따라올 수 있도록 길을 조금이라도 열어 두고 싶었어요. 예비 인 증은 2024년에 끝났고, 이후 1년 동안 재정과 지표를 재정비해 지금의 인증 사회적기업 전환으로 이어졌어요.

예비 사회적기업이 끝난 뒤 인증 사회적기업으로 전환하기까지, <일로와>에게 가장 큰 고비는 무엇이었나요?

회사 전체를 놓고 보면 2022년, 2023년, 2024년은 한 줄로 이어진 ‘고통의 3년’이었어요. 2022년에 ‘소길별하’ 1년 차가 끝나면서, 그전까지 용역에 크게 의존했던 사업 구조의 불안정함이 더 뚜렷해졌어요. ‘소길별하’가 생기면서 처음으로 ‘우리만의 공간’이 생겼지만, 바로 그다음부터 큰 파도가 왔어요. 2023년에는 중기부 원도심 상권 사업을 준비하고 실행했어요. 국비는 2억이었지만 실제 투입 리소스는 3~4억에 가까웠고, 저는 이 프로젝트에 거의 모든 시간을 쏟아 부었어요. 회사 전체가 올인한 것은 아니었지만, 제가 다른 프로젝트를 살펴볼 수 없고 원도심 상권 사업에만 집중하다 보니 회사의 흐름이 흔들리기 시작했어요. 상인회와 컨소시엄을 이루는 구조라 관계적 스트레스도 상당했어요. ‘이 관계로 5년을 더 함께 갈 수 있을까?’를 고민했고, 결국 100억 규모의 후속 사업에서는 빠지기로 했어요.

문제는 그다음이었어요. 2023년 말 정부가 2024년 사업비 집행 중단을 발표하면서, 예산 없이 1년을 버텨야 하는 상황이 된 거예요. 공청회와 회의는 계속해야 하는데 예산은 없고, 조직은 지켜 있고, 매출은 떨어지고, 구성원은 차례로 떠나기 시작했어요. 또한 2024년에는 예비 사회적기업 기간이 끝났는데, 인증 사회적기업 전환을 신청하려 했을 때 재무제표상 자본잠식이 발생해 자격 요건조차 충족하지 못했어요. 그래서 2024년 말까지 자본잠식을 해소하는 데 집중했고, 인원과 구조를 조정하면서 직원 수가 한때 5~6명까지 줄기도 했어요. 그 와중에도 ‘인증 사회적기업으로 가겠다’는 목표를 놓지 않으려고 공동 창업자, 소길별하 총괄 이사님과 셋이서 서로를 붙들며 버텼어요. ‘내년 하반기쯤은 숨 한 번 돌릴 수 있지 않을까?’라고 스스로를 설득하던 시기였어요. 돌이켜보면, 이 3년의 압축된 시간이 정식 전환 과정의 가장 큰 고비이자 결정적인 전환점이었던 것 같아요.

인증 사회적기업으로 전환된 뒤, <일로와>는 어떤 운영 구조로 움직이고 있나요? ‘소길별하’는 그 안에서 어떤 역할을 하나요?

전환 과정에서 가장 중요했던 건 재무제표였어요. 자본잠식이 있으면 신청조차 할 수 없기 때문에, 먼저 재무 요건을 충족시키는 것이 첫 단계였죠. 이후에는 우리가 어떤 방식으로 사회적 기여를 하고 있는지를 지표로 설명해야 했고, 이때 ‘소길별하’가 핵심 근거가 되었어요. 전체 매출의 약 40퍼센트를 차지하는데, 이 매출의 절반 정도가 입점 브랜드에 돌아가기 때문이에요. 매출이 발생할수록 브랜드와 자연스럽게 이익을 나누는 구조라, 이를 ‘지속 가능한 사회적 가치 창출’로 인정받을 수 있었어요. 나머지 60퍼센트는 통합 마케팅 같은 용역 분야이고 이익률만 보면 용역이 더 높아요. 하지만 ‘소길별하’는 매출 흐름을 안정적으로 만들고 브랜드와 이익을 공유하는 구조라 전환 심사에서 중요한 역할을 했어요. 전환 이후 현실적인 변화는, 사회적경제 기업만 참여할 수 있는 전용 사업에 도전할 수 있게 된 점

이었어요. ESG 중부발전 사업이 첫 사례였고, 그 안에 박람회 참가 지원이 포함되어 약 1천2백만 원의 예산을 받아 참여했어요. 그 자리에서 회사뿐 아니라 입점 브랜드와 로컬 브랜드 전체를 함께 알릴 수 있었고, ‘ESG 경영’이라는 개념을 실제 예산과 실행으로 경험한 첫 순간이었어요.

‘소길별하’를 운영하며 경제적 가치와 사회적 가치의 비율, 그리고 사업·위탁 같은 수익 구조에 대한 관점은 어떻게 달라졌나요?

운영을 오래 하다 보니, 결국 브랜드와 우리가 어떤 방식으로 리스크를 나누는지가 가장 중요한 기준이라는 걸 알게 되었어요. 지금은 위탁보다 사업 쪽의 수수료 구조가 더 높은 편이고, 제품 특성이나 브랜드의 상황에 따라 비율을 달리 조정하고 있어요. 최소 주문 수량이나 재주문 시점을 기준으로 서로 무리 없는 선을 찾으며 운영하는 방식이에요. 초창기에는 거의 모든 상품을 사업으로 들였기 때문에 재고 부담을 우리가 크게

떠안는 구조였어요. 그 경험을 지나면서 “리스크를 누가 어느 정도 감당하는가”가 협력의 가장 중요한 기준이라는 걸 배웠어요. 이렇게 조정해야 브랜드도 부담 없이 오래 갈 수 있고, 우리도 지속 가능성을 유지할 수 있어요. 결국 우리가 안정적으로 성장해야 입점 브랜드에게 돌아가는 몫도 커지고, 그 안에서 상생의 흐름이 자연스럽게 만들어진다고 보고 있어요.

실제로 공간을 운영하면서 ‘마케팅’에 대해 새롭게 배운 점들이 많다고 했는데, 어떤 변화가 있었나요? 프로모션 방식이나 매출 구조에도 영향이 있었나요?

‘소길별하’를 운영하면서 가장 크게 배운 건 ‘프로모션과 마케팅은 다르다’는 사실이었어요. 온라인에서는 화려하게 보이고 바이럴이 잘 될 수 있지만, 그게 곧 매출로 이어지는 건 아니더라고요. 고객이 실제로 지갑을 여는 순간까지 연결되지 않으면 의미가 없다는 걸 몸으로 배웠어요. 그래서 동선,

DP, POP 문구, 직원 안내 멘트까지 전부 계속 바뀌가며 실험했어요. 이전에는 한 브랜드가 공간 전체를 차지하는 팝업을 여러 번 진행했는데, 매출 대비 투입 리소스가 너무 크더라고요. 그래서 일부만 로컬 F&B나 베이커리 팀에게 열어주는 방식으로 바꾸었더니, 그 브랜드를 사랑하는 도민들이 찾아오기 시작했고 매출도 안정적으로 나왔어요. 올해는 백하신, 소모소 같은 팀들이 그런 식의 성공 사례였어요. 매출 구조를 보면 전체의 약 40퍼센트가 ‘소길별하’에서 나오고, 60퍼센트는 통합 마케팅 영역에서 나와요. 이익률은 영역 쪽이 더 높지만 둘 다 회사를 지탱하는 중요한 축이에요. 그래서 비용을 어떻게 줄이면서도 클라이언트 만족을 해치지 않을지 계속 고민하고 있어요. 결론적으로 ‘소길별하’에서 배운 건 ‘좋아하는 결제가 아니다’라는 아주 단단한 기준이었고, 그 이후로 마케팅을 바라보는 관점 자체가 완전히 달라졌어요.

‘청년 마을 만들기 사업’은 어떤 사업이며, <일로와>와는 어떤 비전으로 연결되나요? 프로그램 형태는 어떻게 구성되어 있나요?

청년 마을 만들기는 행정안전부가 추진하는 사업으로, 청년들이 직접 기획하고, 제주에서 살아보는 과정을 경험하게 하여 결국 ‘우리 마을로 청년을 이주시키는 것’이 목표예요. 작년 10월부터 준비해 선정됐고, 제주에서는 7~8년 만에 처음 뽑힌 사례라 책임감도 커요. 저희가 이 사업을 선택한 이유는 회사 목표와 닮아 있기 때문이에요. <일로와>의 목표는 ‘제주에 좋은 기업이 많아지는 환경을 만드는 것’인데, 좋은 기업에는 결국 좋은 인재가 필요하잖아요. 그런데 현실적으로 제주 청년의 유출이 계속되고 있고, 떠나는 청년을 억지로 붙잡기는 어렵고 봤어요. 그래서 ‘떠나는 청년을 붙잡는 것보다, 오는 청년을 만들자. 그리고 그 청년들을 좋은 기업과 연결하자’는 방향을 잡았죠. 프로그램은 단기·중기·장기로 나눠 운영하고 있어요. 단기는 2박 3일, 중기는 2주 살이, 내년에는 한 달 살이까지 계획하고

있어요. 제주는 이동 자체가 시간과 비용이 들기 때문에, 최소한 ‘제주까지 올 만한’ 시간을 확보하려고 2박 3일을 기준으로 잡았어요. 동문시장과 <소통협력센터>를 거점으로 식문화와 제주의 삶을 직접 경험하는 구조를 만들었고, 함께 요리하고 먹는 과정에서 자연스럽게 관계가 만들어지는 장면이 이 프로그램의 핵심이기도 해요. 저희가 제안한 이름 ‘주도적 마을’이 선정됐고, 앞으로 3년간 매년 약 2억 규모 예산으로 다양한 살이 프로그램을 운영하고 있어요.

청년들이 실제로 참여하는 과정에서 어떤 장면들이 인상적이었나요? 운영하면서 느낀 점과 지금까지의 성과도 궁금합니다.

청년 마을의 나이 기준은 20~39세이고, 올해는 2박 3일 단기 프로그램을 네 번 진행했어요. 네 번을 하고 보니 애정도 깊지만 체력적으로 힘들었어요. 오전 9시부터 오후 6시가 공식 일정일 뿐이고, 밤에는 네트워킹이 이어지거든요. “‘소길별하’ 가보고 싶어요’

‘바다가 보고 싶어요’ 하면 그 시간도 함께 해야 하고요. 저는 아이가 있어서 전체 동행은 어렵지만, 하루 저녁 정도는 꼭 참여하려고 하고 있어요. 매니저들은 거의 24시간을 함께 움직이기 때문에 사실상 가장 고생이 많죠. 가장 상징적인 장면은 1기 2박 3일에 참여했던 청년 한 분이 지금은 저희 회사 매니저가 된 사례예요. 주소지를 완전히 옮기지는 않았지만, 저희 입장에서는 절반 성공이라고 봐요. 실제로 ‘간을 보고 있는 상태’의 청년들이 늘고 있고, 2박 3일 → 2주 살이로 이어진 사례도 3~4명 있어요. 이렇게 단기 → 중기 → 장기 → 정착으로 이어지는 사다리를 세워가고 있어요. 저희가 프로그램에서 가장 중점을 두는 건 “‘제주’가 관광의 도시”라는 단선적 이미지를 “살아볼 수 있는 도시, 관계의 도시”로 확장하는 일이에요. 단순히 체험하고 끝나는 게 아니라, 실제 제주 로컬과 관계를 맺고, 그 관계의 깊이에서 ‘여기서 살아볼 수 있겠다’는 가능성을 발견하도록 만드는 것. 그 지점이 <일로와>가 청년마을을 선택한 이유와 가장 정확히 겹치는 부분이에요.







청년 조직과 함께 일할 때 느끼는 강점과 어려움은 무엇인가요? 채용 기준은 어떻게 변화해 왔나요?

나이가 들다 보니 이제는 저 스스로를 청년이라고 부르기 어렵고, 그래서 더 ‘청년 조직과 함께한다’는 사실을 의식하게 돼요. 쉽지는 않아요. 요즘 세대는 자기 삶도 중요하고 일도 중요하고, 그 둘 사이의 균형을 나름의 방식으로 맞추려고 하잖아요. 대표 입장에서는 ‘조금 더 회사에 올인해 줬으면 좋겠다’는 마음이 들 때도 있지만, 그걸 비용으로 바로 보상해 줄 여력이 항상 있는 건 아니라 쉽게 요구할 수 있는 부분도 아니에요. 그래도 지금 함께하는 분들은 그 상황을 잘 이해하면서 자기 자리를 지켜주고 있어요. 우리는 프로젝트를 아주 작은 단위로 나누어 각자가 하나의 셀처럼 독립적으로 운영하는 방식을 쓰고 있어요. 각자가 팀장 역할도 하고 팀원 역할도 함께 맡아요. 맡은 프로젝트가 있으면 PM으로서 클라이언트와 직접 소통하고, 전체 과정을 처음부터 끝까지 책임지는 구조죠. 부담스러울 수도 있는 방식인데 큰 무리 없이 역할을 잘 해내고 있다는 게 회사 입장에서는 정말 고마운 부분이에요. 채용 기준도 많이 달라졌어요. 예전에는 인성과 태도를 우선으로 봤어요. ‘사람만 좋으면 함께 자라면 되겠다’라는 마음이 컸죠. 요즘은 역량의 비중이 훨씬 커졌어요. 흔히 하는 밸런스 게임처럼 아주 착하지만 일은 서툰 사람보다는, 성향이 조금 까칠하더라

도 일을 정확하게 해내는 사람 쪽으로 기준이 옮겨졌다고 할까요. 물론 일에서 태도가 흔들리면 안 되죠. 결국 팀 전체의 밸런스를 보는 거예요. 축구팀을 꾸린다고 생각하고, 이 사람이 들어오면 팀이 하나로 움직일 수 있는지, 조직의 균형이 더 좋아지는지 그 관점으로 판단하는 편이에요.

대표로서 스스로에게 요구하는 일하는 자세는 무엇인가요?

용역과 내부 프로젝트를 동시에 돌리다 보면 대표만 과하게 바빠지는 순간이 생길 수 있어요. 그런데 지금 구성원들은 이미 120%, 150%까지 힘을 쓰고 있다고 느껴져요. 그래서 오히려 ‘지금은 운영을 맡은 사람이 더 책임감을 가져야 한다’는 마음이 들어요. 회사는 우리가 만든 조직이고, 운영의 책임도 우리에게 있으니깐요. 비용을 줄이고 이야기해 놓고 제가 할 수 있는 일을 외주로 넘기거나 직원에게 밀면 앞뒤가 맞지 않는다고 생각해요. 그래서 ‘말과 행동이 일치해야 한다’는 기준을 세우고, 제가 직접 할 수 있는 일은 최대한 직접 해요. 콘텐츠도 내부에서 해결할 수 있으면 내부에서 만들고, 정말 필요한 부분만 외주를 활용하는 방식이에요. 현장에 상시 붙어 있는 역할은 이사님이 맡고, 저는 완충제이자 5분 대기조처럼 필요할 때 바로 투입되는 포지션이에요. 바쁨의 정점에서 문제를 풀어야 하는 순

간에 나서는 역할이라고 보면 돼요.

지금까지 회사를 버티고 이어올 수 있었던 원동력은 무엇인가요?

저는 아직도 스스로를 ‘성공했다’고 말해본 적이 없어요. “뭔가 하나 제대로 해냈다”고 마음 놓고 말할 수 있는 순간도 아직 오지 않았어요. 창업을 했다면 매출 100억이든 남들 앞에 떳떳하게 내놓을 수 있는 서비스든, 그런 기준이 제 안에 있는데 아직 거기까지 갔다고 생각하지 않아요. 한동안 올인했다가 다시 빠져나오고, 흐름이 바뀌면 또 다른 일로 옮겨가는 일이 반복됐거든요. 그래서 지속 가능한 서비스가 없었다는 고민을 늘 했어요. 그 말은 곧 아직 현재진행형이라는 뜻이고, “그만둘 때도 아니다”라는 의미기도 해요. 한편으로는 제가 스스로 붙인 말이지만 ‘제주대 창업 동아리 출신 1호 창업가’라는 타이틀이 있어요. 이게 저한테는 사명감처럼 남아 있어요. ‘우리는 폐업하면 안 된다’는 마음이에요. 이 자의식이 없었다면 사실

이미 다른 길을 선택했을 수도 있어요. 그게 더 합리적일 때도 많았죠. 그런데 쌓아 온 결과들이 분명히 있고, 조금만 더 버티면 한 번 도약할 수 있는 순간이 있을 거라는 생각이 계속 들어요. 2024년에 상권 활성화 사업이 무산됐을 때도 목표를 잠깐 내려놓고 다른 길을 찾아서 증기부 사업 선정까지 이어졌어요. 한 번 비켜도 다시 길을 찾아보는 그 태도가, 여기까지 버티게 만든 힘 같아요.

앞으로 <일로와>가 그리고 있는 다음 단계, 혹은 ‘로컬 콘텐츠 타운’ 구상은 어떤 모습인가요?

저희는 요즘 스스로를 제품을 만드는 회사라기보다, 상권을 기획하고 관리하는 ‘로컬 플랫폼’에 더 가깝다고 느끼고 있어요. 좋은 팀들을 한자리에 모으고, 서로 연결하고, 상권 전체의 흐름을 설계하는 일을 더 잘할 수 있다고 보는 거죠. 그래서 다음 단계는 단일 공간을 잘 운영하는 데서 멈추지 않고, 소길이나 원도심처럼 한 거리 전체를 맡아 보는

그림을 그리고 있어요. ‘소길별하’ 같은 로컬 브랜드 스토어가 중심이 되고, 주변에는 입점 브랜드들이 각자 매장이나 작업실을 열거나, 코워킹과 프로그램을 함께 운영하는 방식이에요. 손님 입장에서는 한 번 방문하면 여러 팀을 자연스럽게 만나게 되는 작은 ‘로컬 콘텐츠 타운’이 되는 셈이고요. 수익 구조는 발굴한 팀들의 브랜딩과 마케팅을 돕고, 그 과정에서 기획비와 마케팅비를 받는 쪽에 더 마음이 가요. 어느 정도 수면 위로 올라온 팀들은 로컬 투자사나 펀드와 연결해 더 크게 성장하도록 옆에서 밀어주는 역할도 하고 싶어요. 자본은 많지 않지만, 기획력과 사람을 모으는 힘으로 한 거리의 분위기와 상권을 바꿔 보는 시도를 꾸준히 이어가는 것. 그게 앞으로 <일로와>가 해 보고 싶은 일이에요.

이플 협동조합 이사 김대식

주민이 주민을 돌보다



청소와 집수리,
그리고 주민기술학교로
쌓아 올린 이플의 실험

짧게 일하고 싶다는 주민들의 요구와, 일상의 빈틈을 돌보는 기술이 만나자 새로운 작업들이 하나둘 만들어졌다. 청소와 간단한 집수리, 방역처럼 삶의 가까운 자리를 다루는 일들, 그리고 그 일을 배우고 직접 하려는 사람들의 움직임. 이 팀은 그 흐름을 이어 단시간 일자리, 주민기술학교, 그리고 일과 배

움이 연결되는 구조를 차근차근 쌓아 왔다. 주민의 손으로 지역의 필요를 해결해 보겠다는 이 작은 실험은 어느새 하나의 방향처럼 자리 잡았다. 이번 인터뷰는 그 과정에서 어떤 고민과 선택들이 있었는지, 그리고 앞으로 어떤 장면을 그려가려 하는지를 함께 따라가 본 기록이다.

마을기업 이플 협동조합

제주시 도남동을 기반으로, '주민이 주민을 돌본다'는 미션을 내세운 마을기업이다. 장시간 근로는 어렵지만 3시간에서 5시간 정도 몸을 보낼 수 있는 일자리를 찾던 어르신과 주부, 퇴직자들의 이야기를 붙잡아, 주거 편의와 돌봄을 잇는 새로운 일을 만들어 왔다. 청소와 간단한 집수리, 방역 등 생활에 밀접한 일을 중심으로, 주민이 직접 참여해 마을 안에서 일감을 만들고 그 수익으로 다시 조합을 운영하는 구조를 실험 중이다.

2023년 사업자 등록 이후 행정안전부 마을기업 육성사업에 신규 마을기업으로 선정된 <이플 협동조합(이하 이플)>은, 공공 지원금보다 민간 매출에 무게를 두고 자립 기반을 다져 온 팀이기도 하다. 단시간 근로를 원하는 주민들을 위한 '주민기술학교'를 운영하며 교육과 실제 일자리를 잇는 통로를 만들고, 조합원 간 민주적인 의사결정과 관계의 결을 지키는 규칙을 통해 오래 가는 마을기업의 모습을 그려 가고 있다. <이플>이 만들어 가는 '돌봄 기반 주거 편의' 모델은, 도남동이라는 생활권 안에서 주민의 시간과 기술, 마을의 필요를 한 자리로 모으는 작은 실험에 가깝다.

주요 사업

청소팀: 에어컨 청소, 매트리스 청소, 입주 청소, 계단 청소, 건물 청소

방역팀: 해충 방제와 바이러스 살균 소독

집수리팀: 방충망, 문고리, 안전바 설치, 세면대와 수전, 변기 등 간단한 집수리

판매사업팀: 폭염 대비 물품, 위생·안전 용품, 방역·청소 용품 판매

교육사업팀: 주민기술학교를 통한 기술 교육과 일자리 연계 사업

<이플>을 처음 만들게 된 계기, 그리고 여러 형태 중에서 협동조합 방식을 택한 이유를 먼저 들려주실 수 있을까요?

한 번에 딱딱 만들어진 건 아니에요. 이 지역에서 사람들을 만나 이야기를 나누다 보니까, 어르신들도 계시고 50대 중반에 퇴직하신 분들도 있는데 그분들이 일자리에 대해 많이 말씀하시더라고요. 내가 일할 데가 없을까, 하루 종일은 힘들고 단시간으로 일할 수 있는 곳은 없을까, 이런 이야기들이 계속 들렸어요. 실제로 3시간에서 6시간 정도 일할 수 있는 단시간 근로에 대한 욕구가 생각보다 상당히 높더라고요. 그러다 보니 저희가 처음부터 구상하고 있었던 주거 편의 관련 일들이 이분들이 원하는 단시간 근로 형태와 잘 맞겠다는 생각이 들었어요. 그래서 주민들과 계속 이야기하면서 준비를 1년 넘게 이어갔습니다. 바로 만들어진 게 아니라, 서울에 가서 벤치마킹도 하고 여러 사례들을 보면서 지금의 형태로 자리잡게 된 거죠. 협동조합을 선택한 이유는 저희가 사람을 가장 중요하게 생각하기 때문이에요. 모든

일을 혼자 할 수 없다고 보거든요. 여럿이 힘을 모아야 더 빠르게 성장할 수 있고, 서로에게 의지가 되면서 즐겁게 일할 수 있다고 늘 생각해 왔습니다. 물론 여러 사람이 함께하면 단점도 있지만, 저희가 지향하는 방식과 가장 잘 맞는 형태가 협동조합이라고 판단해서 이 방식을 택하게 됐습니다.

이 일을 시작하기 전에 어떤 일을 해오셨고, 그때의 경험이 지금 <이플>의 주거 편의 사업으로 어떻게 이어졌는지 들려주실 수 있을까요?

예전에 서울에서 사회적 경제 관련 일을 했고, 외식업 분야의 사회적기업을 운영한 경험이 있습니다. 단순히 돈을 벌기 위해서라기보다, 사회적 가치를 어떻게 담을 수 있을지 고민하면서 일을 했어요. 그 과정에서 서울 쪽 사회적 경제 인적 네트워크를 많이 알게 됐고, 돌봄 등 여러 분과장들이 모이는 회의에 참석한 적이 있습니다. 그 자리에서 주거 편의 사업이라는 걸 처음 보고, 일자리를



많이 만들 수 있는 사업이라는 걸 알게 됐습니다. 그때 이 분야가 일자리 측면에서 가능성이 크겠구나 하는 생각을 처음 하게 됐고, 그 경험이 제 머릿속에 오래 남아 있었어요. 2017년 무렵에는 서울에서 돌봄 관련 사업이 막 활성화되던 시기였어요. 처음에는 25개 자치구 중 3개 자치구에서만 시범 운영을 하다가, 8개 자치구로 늘었고 나중에는 25개 자치구 전체로 확대가 됐거든요. 그 흐름을 보면서 서울시가 이렇게까지 확대하는 걸 보면 꽤 괜찮은 사업이구나 하는 생각을 했고, 사회적기업을 운영하면서도 주거 편의 사업이 과연 지속적으로 가야 하는 사업인지 계속 지켜봤습니다. 내용을 들여다보면 볼수록 일자리를 만들고 돌봄과도 연결되는, 여러 모로 의미 있는 구조라는 확신이 들었어요. 그 경험들이 쌓이면서 제주에 내려와서도 이쪽 일을 계속 떠올리게 됐던 것 같아요. 제주에서 지역 분들을 만나고, 일할 데가 없을까, 단시간 근로를 할 수 있는 자리가 없을까 하는 이야기를 계속 듣다 보니까 서울에서 봤던 주거 편의 모델이 자꾸 겹쳐

보였어요. 그래서 <이플>이라는 이름으로 제주에 맞게 조금 변형해서 해 보자, 똑같이 베끼지 말고 한 단계 업그레이드해서 해 보자는 생각을 하게 됐고, 제가 또 한 분과 함께 주도적으로 준비를 시작했습니다. 기술 교육 같은 건 그때 바로 받은 게 아니라, 우리가 이 사업을 본격적으로 해 보자고 판단한 뒤에 시작했어요. 그때부터 서울과 부산을 오가면서 청소나 방역 같은 기술 교육을 차근차근 받았고, 그렇게 여러 경험들이 한데 모이고 제주라는 지역과 만나서 지금의 <이플> 주거 편의 사업이 된 것 같습니다.

<이플>은 돌봄 분야 안에서 주거 편의 사업을 중심으로 활동하고 있는데, 이 분야를 선택하게 된 과정이 궁금합니다.

돌봄이라고 하면 범위가 넓은데, 저희 <이플>은 그중에서도 주거 편의 사업을 하고 있습니다. 주거 편의는 돌봄 분과 안에 포함돼 있어요. 서울시에는 식사 지원, 일시 재가, 동행 지원, 주거 편의 등으로 이루어진 통합

돌봄 체계가 있고, 2017년 무렵부터 시범 운영이 확대되기 시작했죠. 저희도 그 흐름을 보면서 이 사업이 지역에서도 필요하겠다는 생각을 갖게 됐습니다. 주거 편의 사업을 선택한 이유는, 전문 자격증이 꼭 있어야만 할 수 있는 일만 있는 영역이 아니라는 점 때문이었어요. 기술이 필요한 부분도 있지만, 비교적 단순하고 생활에 밀접한 일들도 많거든요. 제주에서 만난 주민분들께서 “장시간 근로는 어렵지만 짧게 일할 수 있는 자리가 있었으면 좋겠다”는 이야기를 많이 하셨고, 이 욕구가 주거 편의라는 분야와 잘 맞았어요. 이 과정들을 거치면서 주거 편의가 돌봄 안에서 저희가 할 수 있는 적절한 영역이라는 판단이 들었고, 그 방향에 맞춰 준비를 차근차근 이어오게 되었습니다.

<이플>에는 지금 어떤 분들이 조합원으로 함께하고 있나요? 규모와 구성, 그리고 단시간 일자리와 관련된 특징도 함께 들려주실 수 있을까요?

지금 조합원은 7명이고요, 예비 조합원이 한 5분 정도 계세요. 최근에 관심을 많이 가져주셔서 같이 해 보고 싶다고 문의를 주시는 분들이 조금씩 늘고 있는 상황입니다. 조합원들은 각자 자기 일이 있는 분들이 많아요. 풀타임으로만 일하기는 어렵지만, 지역 안에서 또 다른 일자리를 원하시는 분들, 그런 갈급함이 있는 분들이죠. 특히 주부들이 꽤 계세요. 주부들은 단시간 근로에 대한 욕구가 더 크더라고요. 단시간이라고 하면 보통 3시간에서 길어야 5시간 정도를 의미해요. 아이를 돌보거나 가족을 챙겨야 하는 시간들이 있기 때문에 장시간 근로는 쉽지 않고, 대신 짧은 시간이라면 충분히 몸을 보태고 싶어 하시는 거죠. 최근에 저희가 광역치매센터와 협약을 맺어서 함께 진행하는 사업이 하나 있어요. 센터와 같이 가서 청소하고 방충망 교체하고 간단한 집수리도 하는 그런 일인데, 그 현장에 주민기술학교 교육 수료생 2명을 함께 데려갔어요. 단체 채팅방에 그날 오전 9시 반부터 12시 반까지 시간 되시는 분이라고 올렸더니, 선착순 2명

이라고 했는데 바로 신청이 들어오더라
요. 본인들이 직접 가겠다고 손을 드신 거
예요. 이게 주민기술학교가 단순히 교육
에서 끝나는 게 아니라, 실제 현장 참여와
알바 형태의 일자리로까지 연결될 수
있다는 걸 보여주는 사례이기도 해요.
교육과 일이 서로 이어지는 구조를
만들어 보려고 하는 이유가 여기에
있습니다.

이런 분들과는 어떻게 처음 연결되고, 제주시 도심에서 주민들과 만나게 되었나요?

처음에는 모두 저희 지인들이었어요. 같은 지역에 살면서 자주 마주치던 분들이라 편하게 오가며 이야기를 나누게 됐죠. 그 과정에서 각자 자기 분야에서 일을 하고 있다는 걸 알게 됐고, 가진 역량도 서로 달랐습니다. 그래서 함께할 수 있는 일을 하나씩 제안드렸어요. 각자가 가진 경험을 활용하면 새로운 일을 시도해볼 수 있겠다 싶었거든요. 그러다 보니 지역 안에서 만나고, 모이고, 함께 움직이게 됐어요. 갑자기 모인 사람들

이라기보다는 이 지역에서 오래 얼굴을 익혀온 사람들이 천천히 연결된 형태에 가깝습니다.

주요 사업으로 주민기술학교가 있다고 들었습니다. 어떤 프로그램인지, 그리고 <이플> 안에서 어떤 역할을 하는지 소개해 주실 수 있을까요?

교육 사업팀 안에 주민기술학교가 있습니다. 처음부터 팀 구조가 명확했던 것은 아니지만, 시간이 지나면서 청소, 방역, 집수리, 판매, 교육으로 나뉘게 되었고 그중 교육팀이 이 프로그램을 맡고 있어요. 주민기술학교는 <이플>의 목적과 가장 밀접한 사업입니다. 지역 주민에게 단시간 근로 기회를 만들고, 그 일을 실질적으로 할 수 있는 역량을 기초 교육부터 현장 실무까지 이어지는 과정으로 준비했습니다. 방역 업체나 청소 업체, 인테리어 업체 등과 비슷한 성격의 일이라 완전히 새로운 기술을 요구하지 않는다는 점도 주민들이 참여를 결정하는 데 이유

가 됐습니다. 관심 있는 주민들은 교육을 받고, 이후에는 외부 업체에서 보조 역할을 하거나 <이플>에서 단시간 근로가 필요할 때 함께 일할 수 있습니다. 지역 안에서 단시간 일자리에 대한 욕구가 높았기 때문에, 이 욕구를 해결하고 삶의 질을 높일 수 있는 통로를 마련하는 것이 주민기술학교의 가장 중요한 역할이라고 보고 있습니다.

운영을 어떻게 하나요? 신청 방식이나 예산, 참여자 반응도 궁금합니다.

주민기술학교는 저희 사업 계획서 안에 늘 포함돼 있었어요. 기획안도 여러 버전으로 만들어 두었지만, 자체 예산만으로 운영하기에는 현실적으로 벽이 높았습니다. 그래서 한동안은 계획서만 가지고 있다가 이번에 마을기업팀의 공모를 알게 되었고, 센터에서 관련 정보를 알려주셔서 처음으로 소규모 프로그램을 열 수 있었습니다. 예산이 크지 않아 저희가 구상했던 목표치에는 미치지 못했지만, 지역에 이런 교육이 존재한

다는 사실을 알렸다는 점에서 의미가 컸습니다. 이번 프로그램은 참여비 없이, 교육비 없이 무료로 운영했습니다. 원래 주민기술학교는 비용 부담을 최소화하고 싶다는 내부 원칙이 있었거든요. 저희가 이런 일을 너무 좋아해서, 주민들이 깜짝 놀랄 정도였어요. 소규모로 진행해야 해서 신청자가 예상보다 많아 인원을 제한해야 했던 점이 가장 아쉬웠고, 짧은 기간이었는데도 지원을 정말 많이 해주셨습니다. 오신 분들이 얻어갈 수 있게 훨씬 더 많았던 것 같아요. 참여하신 분들께는 교육 내용과 연결된 작은 도구나 물품을 저희 사비로 준비해 드렸습니다. 규모가 아주 크지는 않았지만, 교육의 연장선에 있는 실용적인 것들이었고, 저희가 나눠드린 것이 더 많았다고 느꼈어요. 그게 주민기술학교의 한 부분이기도 했고요. 참여자들의 반응이 특히 인상 깊었습니다. 교육에 참여하신 분들이 스스로를 1기생이라고 부르면서, 내년에도 이어 가면 좋겠다는 이야기를 먼저 꺼내시더라고요. 이번에 인원이 제한된 걸 알고 있었기 때문에, 다음에는 1



기생을 우선으로 받아달라는 제안도 있었어요. 그 반응을 보면서 이 교육에 대한 지역 수요가 상당히 높다는 걸 다시 확인했습니다. 교육이 끝난 뒤 내부 회의에서도 비슷한 이야기가 나왔어요. 예산만 조금 더 있다면 올해보다 확장된 형태로 운영해 보자, 아니면 단계별로 업그레이드해 보자, 규모를 크게 가져가보자는 의견들이 모였습니다. 민간 사업이 더 안정되면 그 수익 일부를 지역 사회에 환원한다는 의미로 주민기술학교에 투입하고 싶다는 마음도 있습니다. 돌이켜 보면, 짧은 시간이었지만 무척 즐거웠던 사업이었고, 그런 생각을 하다 보면 저도 모르게 웃음이 나요.

그렇게 보면, 참여하신 분들이 나중에는 조합원이 되거나, <이플>을 널리 알리는 사람들도 될 수 있겠네요.

맞아요. 그런 기대도 있었어요. 어떤 분들은 나중에 조합원이 될 수도 있고, 기술이 생겨서 우리 일에 함께 참여할 수도 있고, 또 어떤 분들은 <이플>이라는 데가 있더라, 이런 일을 하더라 하고 동네에 알려주는 영업맨이 될 수도 있죠. 사실 그게 저희가 이 주민기술학교를 하려 했던 이유 중 하나이기도 해요. 우리에게만 잠재적인 홍보 효과고, 이분들에게는 기술과 경험이고, 지역 주민들에게는 도움이 되는 일이고. 서로 다 좋은, 말 그대로 윈윈 구조죠. 그래서 참 뿌

듯했어요. 지금도 그 생각을 하면 많이 뿌듯합니다.

앞으로 더 확장하고 싶은 부분이 있나요?

주민기술학교를 계속 하고 싶다는 마음이 큼니다. 교육생들이 본인들 스스로를 1기생이라고 부르면서 다니세요. 그 말 속에는 내년에도 꼭 해달라, 2기생도 받고, 1기생은 우선적으로 받아달라는 마음이 담겨 있죠. 이번에 저희가 신청자를 많이 컷했기 때문에, 본인들이 역으로 그렇게 제안을 하셨어요. 그걸 보고 이 교육에 대한 참여도와 관심이 정말 높구나 하는 걸 느꼈어요. 회의를 하면서도 그 이야기를 많이 했고요. 문제는 예산인데, 만약 저희가 민간 사업으로 열심히 일해서 수익을 더 많이 낼 수 있다면, 당연히 그중 일부는 지역사회에 환원하는 공헌 활동으로 쓰고 싶어요. 주민기술학교를 더 크게, 더 자주 열어보는 방식으로요.

일을 진행할 때 스케줄은 어떻게 조율하고, 현장은 어떤 방식으로 운영되나요?

일정이 잡히면, 조합원들 중에서 그 시간에 가능한 분들을 조율해서 누가 어느 현장에 나갈지 정합니다. 주민기술학교 수료생도 마찬가지로요. 일한 만큼의 수당은 당연히 지급되고, 누가 얼마나 참여하느냐에 따라 각자 가져가는 몫이 달라지는 구조예요. 그

라서 이 일을 좋아하시는 것 같아요. 처음에는 시간 맞춰 나와야지 같은 이야기가 오가기도 했는데, 지금은 그런 갈등이 거의 없습니다. 시간 되는 분들이 손들고 나오는 구조가 어느 정도 자리를 잡았거든요. 저희가 요즘에 가장 절실하게 느끼는 건 이거예요. 판로 개척이 우리에게 정말 중요하구나. 일자리에 대한 욕구는 이렇게 많은데, 우리가 일을 더 못 만들어내면 오히려 그게 부담이 되는 거죠. 빨리 판로를 더 개척하고, 다양한 사업을 더 발굴해야 이분들께 일할 기회를 더 많이 드릴 수 있으니까요. 실제로 시간 되시는 분이라고 올리면 바로바로 신청이 올라옵니다. 그만큼 이 일이 필요하고, 또 해보고 싶어 하는 분들이 많다는 뜻이겠죠. 여성분들, 특히 주부들이 생각보다 적극적으로 참여하시고, 집에서 누가 이런 거 해주냐, 내가 하는 게 속 편하다는 이야기도 많이 하세요. 본인 집에도 적용하고 싶어서 배우러 오시는 분들이라 그 열기가 꽤 뜨겁습니다.

지금 조합원들은 구체적으로 어떤 방식으로 <이플>의 사업에 참여하고 있나요? 현장 업무나 운영 방식도 궁금합니다.

저희가 하는 주거 편의 사업은 종류가 꽤 다양해요. 청소, 간단한 집수리, 방역 같은 일들이 모두 포함돼 있고, 그래서 필요한 역할도 폭넓습니다. 흥미로운 건 자문 역할을 해주시는 분들과 조합원들의 경력이 이 분야들과 잘 맞아떨어진다는 점이에요. 건설 회사에 계셨던 분, 방역을 알고 계신 분, 청소 전문 인력 등 각자의 경험이 이어졌습니다. 그래서 분야별로 팀을 나누고, 조합원들이 그 팀에서 맡은 역할에 따라 일을 하고 있습니다. 아직 일감이 폭주하는 단계는 아니라서, 중요한 결정이 필요할 때는 모두 모여서 논의해요. 공공기관과 협업하게 될 때나 사업 방향을 정해야 할 때는 한 사람도 빠지지 않고 모여서 의견을 나눕니다. 한 달에 한 번은 꼭 만나서 점심을 같이 먹거나 커피를 마시면서 정기적으로 상황을 점검하고 있고, 필요할 때는 더 자주 만나기도 합니다. 중요한 결정은 항상 얼굴을 맞대고 의논하는 방

식으로 운영되고 있어요.

조합 안에서 의사결정은 어떻게 이뤄지나요? 현장에서 다양한 사람을 만나며 사업을 확장해 나가다 보면 의견이 갈릴 때도 있을 것 같은데, 그런 순간들은 어떻게 정리하고 계신가요?

저희 조합은 현장에서 주민들을 만날 일이 많다 보니, 조합원 한 사람 한 사람이 사업을 소개하는 역할도 함께 하게 됩니다. 그러다 보면 판단해야 할 일도 많아지고, 의견이 갈릴 때도 있어요. 그래서 의사결정 방식을 어떻게 가져가느냐가 중요한 부분이라고 생각합니다. 회의를 하면 의견이 다를 때가 있습니다. 협동조합이니까 기본적으로는 다수결을 따르지만, 그보다 중요한 건 서로의 의견을 충분히 듣고 절충하는 과정이라고 보고 있어요. 저희 안에는 자연스럽게 리더 역할을 하는 분이 계시고, 그분이 각자의 이야기를 충분히 듣고 오늘은 누구의 방향으로 가보면 좋을지 정리를 합니다. 우리의 의견이 맞을 수도 있

고 아닐 수도 있다는 전제를 먼저 정리한 뒤에요. 어떤 안건에서는 특정 조합원의 의견을 중심으로 진행하기로 결정할 때가 있습니다. 잘될 수도 있고 기대만큼 되지 않을 수도 있지만, 저희는 그 모든 과정을 경험으로 봅니다. 안 되더라도 괜찮다, 이런 경험이 쌓여서 결국 우리에게 자산이 된다고 생각하고 있어요. 그래서 최종 결정이 내려지면 모두가 함께 그 방향으로 가보고, 지금까지도 그런 방식으로 회의를 마무리해 왔습니다. 의견이 달라도 서로 상처 주지 않는 말을 가장 먼저 지키고, 한 번은 다른 사람의 방향을 따라가 보는 방식이 저희 조합의 운영 방식입니다.

주로 <이플>에 의뢰를 하는 분들은 어떤 분들이 많나요?

조합원들이 현장에서 사람들을 만날 때마다 명함을 드리고 우리가 어떤 일을 하는지 설명한 게 정말 컸어요. 저뿐 아니라 조합원들이 지인들을 만날 때마다 주거와 관련된 일을 하고 있다고 소개하다 보니, 필요하신 분

들이 직접 연락을 주기 시작했습니다. 첫 해에는 말 그대로 사람 전해 사람으로 이어지는 구조로 일이 들어왔고, 그 과정이 저희에게도 신기하고 재미있었어요. 일이 하나 잘 마무리되면 다른 분이 연락을 주시고, 그렇게 이어지면서 기본 이상은 해내고 있다는 자부심도 생겼습니다. 이후에는 다른 업체에서 소개해 주셔서 맡게 된 일도 있었고, 지금까지 이런 방식으로 민간 의뢰가 꾸준히 이어지고 있습니다.

현재 <이플>의 수익 구조는 어떻게 되어 있나요? 공공 지원이나 마을기업 지원금은 어느 정도 역할을 하고 있는지도 궁금합니다.

지금까지 저희는 공공 지원을 받지 않고 운영해 왔습니다. 신규 마을기업으로 지정되면 일정한 보조금이나 지원금을 받는 경우가 많은데, 저희는 지정 이후에도 정부 쪽 지원을 받지 못했습니다. 그 해에 아예 지원금이 없던 적도 있었어요. 그래서 현재 수익 구조는 전부 민간에서 만들어낸 자체 매출입

니다. 마을기업 과정을 준비하면서 교육도 다 받았기 때문에 아쉽지 않다고 말하면 솔직하지 못할 겁니다. 그렇지만 그 지원금을 받아야만 사업을 지속할 수 있다는 관념은 처음부터 갖고 있지 않았습니니다. 공공 지원은 어디까지나 부가적인 도움이라고 생각해 왔어요. 있으면 감사한 일이고, 없다고 해서 사업을 멈춰야 한다고 보지는 않았습니니다. 공공 예산이 없으면 공공 영역에서 시도할 수 있는 사업의 범위는 줄어들게 됩니다. 대신 민간 매출로 운영을 이어가야 하는 부담이 생기죠. 그럼에도 민간 매출은 꾸준히 발생하고 있고, 그 안에서 조합 운영을 유지해 오고 있습니다. 지금은 자립 구조를 단단히 만드는 데 무게를 두고 있고, 이후 공공 영역에 접근할 수 있는 시점을 내부에서 계속 논의하고 있습니다.

민간 중심으로 사업을 펼쳐온 이유가 궁금합니다. 민간 중심 전략이 <이플>의 철학과 어떻게 맞닿아 있는지도 들려주실 수 있을까요?

사업을 시작할 때 가장 중요하게 본 건 자립이 가능해야 한다는 점이었습니다. 사업이 잠깐만 작동하면 의미가 없고, 계속 이어질 수 있는 구조가 되어야 한다고 봤어요. 그래서 공공을 먼저 바라보면 안 된다고 생각했습니다. 공공 지원이나 자원이 끊기면 바로 어려워질 수 있기 때문이죠. 초기에는 민간 쪽에 집중해서 수익 모델을 스스로 발굴하고, 어느 정도 구조가 만들어지면 그다음에 공공을 바라보라고 순서를 정했습니다. 이 방향은 내부에서도 계속 유지하고 있는 부분입니다. 회사 운영에 부담이 되지 않을 만큼 자산을 확보하고 준비가 된 상태에서 공공 영역으로 접근해 보자는 계획을 갖고 있습니다.

앞으로 어떤 모습의 마을기업이 되고 싶은가요?

앞으로는 저희 미션인 ‘주민이 주민을 돌본다’는 일을 더 본격적으로 실천해야 한다고 생각합니다. 이 미션을 제대로 수행하려면 지역 주민들에게 다양한 일자리를 제공하고, 지역 안에서 선순환 구조를 만드는 데 조금이라도 앞장서야 한다고 보고 있어요.

지금까지는 민간 사업을 중심으로 매출을 만들며 기반을 다져 왔다면, 앞으로는 공공 영역에도 조금씩 접근해 보려 합니다. 공공 쪽 시스템은 지금과는 또 다른 방식이기 때문에, 그 안에서 한 번 도전해 보자는 의견들이 있었어요. 특히 주거 편의 사업 안에서도 돌봄과 연결된 공공 사업들이 있거든요. 그래서 주거 편의 사업 분야에서 공공 영역에 한 번 진출해 보자, 이게 요즘 조합 안에서 많이 나오는 이야기입니다. 민간에서 쌓은 힘을 바탕으로, 공공에서도 의미 있는 역할을 해 보자는 방향에 집중하고 싶어요.



OMAO

SAMSUNG

서양로32길
27-3





마을기업 지정을 준비할 때 행정 절차나 서류 작업에서 특히 막혔던 지점은 어떤 부분이었나요? 그때 사회적경제지원센터의 도움은 어떻게 받으셨는지도 궁금합니다.

저희는 모두 현장에서 일하는 데는 익숙했지만, 행정 업무에는 거의 감이 없었어요. 공모 사업이 어떤 구조인지, 마을 기업이 무엇을 의미하는지조차 잘 몰랐고 관련 정보도 많지 않았습시다. 그래서 사업 계획서를 만들고 초안을 잡은 뒤, 어디에 가서 조언을 들어야 하는지부터 살펴봐야 했죠. 그러다 사회적경제지원센터를 찾아가게 되었고, 그곳에서 계획서를 검토해 주시면서 필요한 과정과 제도를 차근차근 알려주셨어요. 저희에게는 그 안내가 큰 방향잡이가 됐습니다. 행정은 지금도 쉽지 않지만, 그때 <사회적경제지원센터>에서 받은 도움 덕분에 한 단계씩 나아갈 수 있었던 것 같아요. 서울 사회적경제지원센터나 다른 기관 정보도 찾아보고, 마을 기업 팀이 있다는 곳에는 전화를 걸어 보기도 하고, 기억을 더듬어 보면 그런 식으로 발을 들이며 준비해 왔던 과정이 있었

던 것 같습니다.

그렇게 1년 동안 준비를 이어가면서, 내부 사람들과의 관계나 팀 안 분위기는 어떻게 달라졌나요?

특별한 사건이라기보다 사람들에 대한 기억이 먼저 떠올라요. 함께한 멤버들이 기본적으로 헌신과 봉사를 당연한 태도로 여기는 분들이라서, 내부 소통이 지금까지도 잘 이어지고 있다는 점이 가장 크게 남아 있습니다. 또 한 가지는 조합원 대부분이 사회적경제나 마을기업 개념을 전혀 모르던 사람들이었다는 점이에요. 평소에는 현장에서만 일하던 분들이 의무 교육이나 인문 교육을 들으러 강의실에 앉아 있어야 했는데, 그 상황 자체가 어색하고 낯선 일이었죠. 다들 교육 받으러 가기 전에는 부담스러워 했고, 사람 만나는 일도 쉽지 않다고 하셨지만 막상 가서 듣고 오면 그동안 말로만 상상하던 사업들이 어떤 구조 안에 놓여 있는지 조금씩 이해가 되더라고요. 그 과정을 거치면서 우

리가 다루는 일의 범위와 방향을 더 분명히 알게 되었고, 서로 간에 소속감도 생겼던 것 같아요. 처음에는 낯뜨겁고 어색했던 순간들도 시간이 지나고 보니 웃으며 이야기할 수 있는 장면으로 남아 있습니다.

이사님이 생각하시는 좋은 마을기업은 어떤 모습일까요? 잘 되는 마을기업의 조건을 꼽아본다면요.

마을기업은 결국 ‘우리 모두의 일’을 함께 만들어 가는 조직이라고 생각합니다. 그래서 기본에는 협동과 봉사라는 마음이 있어야 하고, 중요한 결정을 할 때는 누구 한 사람의 판단이 아니라 함께 논의하고 정리하는 과정이 반드시 필요해요. 그 과정에서 가장 중요한 건 서로를 존중하는 태도입니다. 저희가 조합원이나 함께 일하는 분들께도 늘 말씀드리는 게 있어요. 일이 바쁘고 피곤해도 사람에게 상처 되는 말은 하지 말자. 기술이나 경험은 시간이 지나면 익숙해지지만, 관계가 깨지면 조직이 오래가기 어렵거

든요. 그래서 이 부분만큼은 꼭 지켜야 한다고 강조합니다. 물론 중간에서는 누군가 조금 더 책임을 지거나, 한 걸음 더 움직여야 하는 순간도 있어요. 그럴 때는 솔직하게 이야기하고, 서로가 그 마음을 이해해주는 분위기가 중요합니다. 결국 이 모든 것은 대화를 꾸준히 이어갈 때 가능해요. 만날 때마다 개인 이야기와 함께 사업 이야기도 자연스럽게 나누고, 방향을 점검하고, 우리가 같은 곳을 보고 있는지 확인하는 과정이 계속 쌓여야 하거든요. 저는 이렇게 관계와 일의 결이 끊기지 않고 이어지는 조직, 서로를 존중하면서도 함께 책임을 나누는 조직이 오래가는 좋은 마을기업이라고 생각합니다.

유한회사 섬이다 대표 김종현

지역의 문제를 새 자원으로 바꾸는 상상력



오래된 창고가 머무르는
플랫폼이 되기까지

사계리에 들어서면 오래된 창고를 새롭게
연 산방휴게소가 가장 먼저 눈에 들어온다.
이 공간을 만든 김종현 대표는 IT 기업에서
보낸 시간과 공동체적 가치에 대한 오랜 고
민을 제주에서의 실험으로 옮겨 오기 시작
했다. 그는 한 개의 작은 공간이 마을의 일상
에 어떤 변화를 만들 수 있는지 묻고, 그 질
문에 직접 답해 보려 했다. 우유부단과 산방

휴게소는 그 질문을 향해 조금씩 확장해 온
과정의 첫 장면들이다. 아직 모든 것이 완성
된 것은 아니지만, 이 두 공간은 앞으로 이어
질 다음 시도를 예고하는 출발점에 가깝다.
이번 인터뷰에서는 김종현 대표가 어떤 생
각의 흐름으로 지금의 방식에 이르게 되었
는지, 그리고 그가 그려보고 있는 산방휴게
소의 다음 장면을 함께 들어본다.

사회적기업 유한회사 섬이다 | @sanbang_roadstation

제주시 한림읍의 우유 카페 '우유부단'과 서귀포시 안덕면 사계리에 자리한 로컬 휴게소 '산방휴게소'를 운영하고 있다. '빛나는 다름이 많은 제주(閃異多)'라는 이름의 뜻처럼 제주 로컬 자원과 문화를 외식과 공간으로 잇는 일을 해 왔다. 성이시돌목장의 우유와 지역 식재료를 기반으로 한 우유부단, 사계리 마을회와 함께 오래된 창고를 새로 단장해 만든 산방휴게소는 제주 1차 산업과 관광, 일상을 가까운 자리에서 연결하는 두 개의 거점이다.

이 팀은 외식 브랜드를 단순히 확장하기보다, 마을의 유휴 공간과 지역 생산자, 여행자와 주민이 만나는 장면을 설계하는 데 집중해 왔다. 산방휴게소는 제주다움을 담은 수제 버거와 음료를 중심으로 '머무르는 로컬 휴게소'를 실험하는 첫 단계이며, 이후 지역 식재료 기반의 소규모 식품 판매나 확장 프로그램으로도 자연스럽게 이어질 수 있도록 구조를 열어 두고 있다.

2014년 11월 설립된 <유한회사 섬이다(이하 섬이다)>는 IT 기업에서 사회공헌과 로컬 프로젝트를 기획해 온 경험을 바탕으로, '제주에서 살아 보는 일'을 더 생생하게 느낄 수 있는 공간과 경험을 만들어 가는 일을 지속하고 있다. 우유부단과 산방휴게소는 그 여정의 시작점이다.



주
우
지
제
인
주
제

<섬이다>를 처음 세울 때, 어떤 목표와 방향을 가지고 출발하셨는지요?

저희 회사는 2014년 11월에 창립을 했습니다. 그 전에 제가 ‘넥슨’에서 사회공헌을 담당하면서 ‘닐머리동동’이라는 로컬 푸드 레스토랑 프로젝트를 했어요. ‘넥슨’이 잘하고 있는 문화적 자원과, 지역이 가지고 있는 로컬 자원을 결합해서 새로운 관광 서비스를 만들어 보자는 취지였고, 아마 제주도 최초의 로컬 푸드 레스토랑이었을 겁니다. 그 매장을 인수하면서 지금의 <섬이다>라는 회사가 만들어졌고요. 제가 로컬 푸드를 고민하게 된 이유는 두 가지였습니다. 하나는 ‘다음’과 ‘넥슨’ 같은 혁신적인 기업들을 제주로 이전시키는 것도 중요하지만, 제주의 장점을 가지고 작은 비즈니스를 만들어 내는 편이 제주 미래 비전에는 더 좋겠다고 생각했고요. 또 하나는 그런 작은 비즈니스를 만들려면, 제주가 강점으로 갖고 있는 1차 산업과 관광 산업을 어떻게 연결할지가 중요하다고 본 거죠. 그래서 처음에는 ‘닐머리동동’ 같은 프로젝트를 만들었고, 이후에 로

컬이라는 영역에 사람들이 많이 주목하기 시작하면서 ‘이런 스몰 브랜드들을 전문적으로 만드는 회사를 만들어 보자’ 해서 2014년 말에 그 매장을 인수했고, 그 흐름 속에서 <섬이다>를 시작하게 됐습니다.

‘우유부단’과 ‘산방휴게소’는 모두 제주 로컬 자원을 담은 공간인데요. 두 브랜드의 공통점과 차이점은 무엇인지 궁금합니다.

저희는 기본적으로 비영리 기관이나 마을이 가지고 있는 유휴 공간과 자원을 활용해서, 로컬 푸드와 제주 콘텐츠를 결합하는 방식으로 새로운 브랜드를 만드는 작업을 합니다. 우유부단은 성이시돌목장 안에 있어요. 이곳에서 생산되는 우유와 로컬 식재료를 기반으로 하고, 성이시돌목장이 국내에서도 손꼽히는 유기농 우유 생산 목장이기 때문에 자연스럽게 우유를 중심으로 한 브랜드가 되었습니다. 산방휴게소는 마을이 오래 사용하지 않던 창고 공간을 활용해서 만들었습니다. 주변 루트가 용머리해안, 사계해

안, 송악산, 산방산으로 이어지는 아주 좋은 지역인데, 정작 마을 안에서 머무를 지점이 없다는 고민이 있었어요. 그래서 ‘머무르는 지점을 만들자’는 생각에서 휴게소 콘셉트가 나왔고, 제주의 흑돼지 같은 재료와 한국적인 이야기를 버거에 담는 방식으로 브랜드를 설계했습니다. 또 ‘산방휴게소’에는 설문대 할망과 용머리해안의 용 신화를 모티브로 만든 캐릭터가 있습니다. 이 지역만의 이야기를 브랜드에 더 깊게 녹여 보고 싶었습니다.

유휴 공간과 1차 산업을 결합했다는 말씀을 해주셨는데, 우유부단이 있는 성이시돌목장은 유휴 공간이었던 산방휴게소와 조금 다른 성격의 공간처럼 보입니다.

성이시돌목장을 이야기할 때 많이들 6차 산업화를 떠올리시죠. 목장이 우유만 생산하는 곳이 아니라 체험도 하고, 먹을 수도 있는 곳이어야 한다는 이야기를 많이 합니다. 그런데 실제로는 단순 생산지 목장으로만 이용되는 경우가 많습니다. 저는 그 상태도 일종의 ‘유휴 자원’이라고 봤어요. 이미 좋은 자원이 있고 우유 생산이 이루어지고 있지만, 그게 체험이나 소비로 확장되지 않고 있을 때 새로운 비즈니스 여지가 생긴다고 생각했습니다. 우유부단은 그런 의미에서 생산지 목장안의 유휴 자원을 다른 방식으로 해석해서 만든 브랜드라고 보시면 될 것 같습니다.

산방휴게소는 단순한 휴식 공간을 넘어, 이 지역에서 ‘머무르는 플랫폼’ 역할을 하는 것처럼 보입니다. 이 공간을 통해 어떤 관계와 경험이 만들어지기를 바라셨나요?

이 지역을 고민할 때 제일 먼저 떠올렸던 건 ‘용머리해안이나 산방산을 보러 오는 사람들이 차에서 내려 걷기는 하는데, 마을 안에서는 머무를 곳이 없다’는 점이었습니니다. 용머리해안, 산방산, 사계해안, 송악산, 그리고 올레길 10코스까지 이어지는 루트가 제주에서 손꼽히는 코스인데, 대부분 풍경만 보고 지나가거든요. 그래서 기본 콘셉트는 ‘잠시라도 머무를 수 있는 곳’이었습니니다. 걷거나 자전거를 타거나 드라이브를 하다가 들를 수 있는 곳, 자연과 길을 따라 움직이던 사람들이 잠깐 쉬어갈 수 있는 곳이었으면 했어요. 그래서 수제버거를 중심 메뉴로 두고, 화오리감자 같은 간단한 주전부리, 바나나를 활용한 메뉴 등을 함께 구성했습니다. 올레꾼을 위한 할인 정책도 그런 맥락에서 운영하고 있고요. 또 하나는 지역 주민들과 잘 지내는 것입니다. 안덕면 주민 할인가 있어서, 마을 주민들이 생각보다 많이 이용하세요. 그 동네에는 패스트푸드 스타일의 버거집이 거의 없고 향토 음식 위주의 식당들이 많기 때문에, 젊은 세대나 이주민들도 새로움을 느끼는 것 같습니다. 중장기적으로는 이 동네가 과일이 많이 생산되는 곳이라, 마을 과일을 소규모 꾸러미로 만들어 판매하는 코너를 구상하고 있습니다. 아직



본격적으로 시작하진 않았지만, 이용하는 분들이 더 늘어나면 마을 주민들의 상품을 소개하는 판매자 역할도 하고 싶습니다.

산방휴게소를 설계할 때, 가장 중요하게 두신 키워드나 기준은 무엇인가요?

이 공간은 일단 주차장이 굉장히 넓어요. 경로당과 같이 쓰는 공용 주차장인데, 승용차 기준으로 15대 정도는 주차가 가능합니다. 마을의 공용 공간이기도 했기 때문에, 가장 먼저 생각한 건 ‘개방성’이었습니다. 올레꾼이나 여행객들이 그냥 화장실만 들를 수도 있고, 아주 가볍게 들렀다 갈 수 있는 공간이어야 했어요. 그래서 접근성이 좋고, 주차하고 들어오기가 편한 동선 같은 개방적인 설계를 먼저 고민했습니다. 두 번째로는, 로컬 브랜드를 육성한다고 해서 단순히 제주 자원을 쓰는 것에서 끝나면 안 된다고 봤습니다. 또 반대로 제주 스토리를 어떻게든 집어 넣어도 좋은 브랜드가 나오지 않아요. 결국 고객이 원하는 포인트와 우리가 전하고 싶

은 이야기 사이에서 균형을 맞추는 게 중요합니다. 산방휴게소에서는 설문대 할머니와 용머리해안의 용 캐릭터에 집중했습니다. 저희가 해석한 설문대 할머니, 저희가 해석한 용머리의 용 캐릭터를 가져와서 공간 벽면, 입구, 간판 등에 반영했어요. 이 캐릭터와 이야기가 공간 전체에 자연스럽게 묻어나도록 하는 데 공을 들였습니다. 전체적인 콘셉트는 ‘미국식 버거 스타일과 한국적인 요소의 결합’입니다. 버거를 먹으면 미국적인 요소가 느껴지면서도, 안에는 한국적인 맛과 제주 이야기가 들어가 있는 형태를 만들고 싶었고, 그 결합을 공간적으로 어떻게 표현할지 많이 고민했습니다.

산방휴게소는 구상에서 개소까지 약 2년이 걸린 것으로 알고 있습니다. 그 과정에서 어떤 준비와 시간이 필요했는지 궁금합니다.

산방휴게소는 마을이 가지고 있던 유휴 공간을 새로운 방식으로 활용해 보자는 아이디어에서 출발했습니다. 기존 창고 공간을

정비해서 사람들이 머무를 수 있는 곳으로 바꾸는 일, 브랜드 방향을 설계하는 일, 그리고 이 공간을 함께 운영할 마을 주민들과 팀을 만드는 과정까지 하나하나 밟아야 했습니다. 약 2년의 시간이 들었던 이유는 단순히 공간을 만드는 것을 넘어, 이곳이 마을과 여행자가 함께 머무를 수 있는 거점이 되기 위해 필요한 준비를 충분히 하고 싶었기 때문입니다. 브랜드 콘셉트, 메뉴 개발, 공간 구성, 운영 방식, 주민 참여와 채용까지 여러 요소를 맞춰 가다 보니 자연스럽게 시간이 쌓였습니다. 지금의 산방휴게소는 그런 준비 과정에서 나온 고민들이 모여 만들어진 결과물이라고 생각합니다.

이곳에는 주민도 오고, 여행객도 오고, 청년 창업자들도 관심을 갖고 찾을 것 같습니다. 이런 다양한 사람들이 이 공간을 어떻게 이용해 주길 바라나요?

일단 저희가 가장 시도해 보고 싶었던 건 핵심 메뉴인 버거에서 ‘한 번도 먹어보지 못한

새로운 경험’을 만드는 일입니다. 산방휴게소 버거 라인업의 중심은 ‘용심 버거’와 ‘할망 버거’예요. 용심 버거는 제주에서 “용심 났다”라고 할 때의 느낌을 가져온 이름입니다. 빠졌다, 마음이 조금 상했다는 뜻도 있고, 용머리해안의 용의 마음이라는 이미지도 함께 담겨 있어요. 그래서 전체적으로 매운 콘셉트로 구성했습니다. 소고기 버거에는 파리고추로 매운맛을 더했고, 새우와 치킨 버거 역시 각각 매운 소스를 활용해 매콤한 라인으로 만들었습니다. 반대로 할망 버거는 담백한 맛을 지향합니다. 이름 그대로 할머니가 만들어 준 것 같은 느낌을 담고 싶었습니다. 제주 흑돼지와 백김치를 활용해 깔끔하고 부담 없는 맛을 내는 버거입니다.

한국적인 버거이긴 하지만 기존 대형 프랜차이즈와는 결이 다릅니다. 제주에 왔을 때만 맛볼 수 있는 메뉴, 색다른 스타일의 버거를 찾는 분들이 일부러 찾아올 만한 공간이 되기를 바랐어요. 주민이든 여행객이든 이곳을 단순한 휴게소가 아니라 ‘굳이 들러볼 만한 버거집’으로 경험해 주셨으면 하는 마

음으로 준비했습니다.

산방휴게소의 버거와 메뉴는 제주산 재료를 적극적으로 활용하고 있다고요? 지역 식재료를 어떤 방식으로 활용하고 있는지 듣고 싶습니다.

로컬 푸드 영역은 ‘닐머리동동’ 때부터 계속 고민해 왔던 부분입니다. 향토 음식점이 아닌 이상, 모든 식재료를 로컬의 것으로 쓰기는 현실적으로 어렵습니다. 중요한 건 어떤 부분에서 로컬을 쓰고, 그게 어떤 장점과 연결되는가를 설계하는 일이에요. 산방휴게소 버거의 번은 흑보리로 만듭니다. 보리의 고소한 맛을 살린 햄버거 번을 쓰고 있고, 패티에는 제주 흑돼지를 기본적으로 사용하려고 합니다. 탄산음료도 제주 레몬을 활용한 레모네이드, 제주의 보리를 활용한 보리 탄산 등 제주 재료를 최대한 활용하는 방향으로 구성했습니다. 가파도 같은 동네에서 보리가 많이 나는 점도 염두에 두고 있고요. 옛날 간식이었던 보리 튀김 같은 이미지도 참고해서, 제주 바나나로 만든 푸딩류나 디저트, 간단한 스낵류도 개발하고 있습니다. 소스는 대부분 수제로 만들려고 합니다. 로컬 재료가 아닌 부분도 있지만, 최대한 저희만의 수제 소스로 산방휴게소만의 맛을 만들기 위한 시도를 계속하고 있습니다.

생산자로부터 직접 식재료를 구하는지 궁금합니다. 실제 비즈니스에서 생산자와의 협업의 장단점도 있을 테니까요.

이 부분은 조금 이해가 필요한데요. 우유부단처럼 생산지 안에 있는 매장은 생산자와 협업이 상대적으로 수월합니다. 목장 안에 있으니까요. 그런데 그런 특수한 환경이 아닌 매장은 생산자 협업이 쉽지 않습니다. 첫 번째 이유는 물량입니다. 저희가 수급하는 물량이 생산자 입장에서 보면 그렇게 많지 않아요. 생산자는 대량으로 사 가는 거래처를 원하고, 저희는 매일 일정한 양을 안정적으로 공급받아야 하니까 양쪽 요구가 잘 맞지 않는 거죠. 그래서 직거래로 할 수 있는 범위는 상당히 제한적입니다. 산방휴게소에서 저희가 유일하게 직거래를 시도하는 품목은 감자와 바나나 정도입니다. 회오리감자에 쓰는 감자와, 바나나 메뉴에 쓰는 바나나의 경우에는 생산자를 알고 있고 직거래로 연결하고 있습니다. 나머지 식재료는 아직은 기존 유통망을 통해 들어오는 제품들을 쓰고 있고요. 로컬 푸드 산업이 잘 발달하려면 F&B 매장만 늘어서는 안 된다고 봅니다. 매장과 생산자 사이를 잇는 유통 시스템이 같이 발달해야 합니다. 생산자는 한 번에 많이 가져가는 거래처를 원하고, 매장은 매일 안정적인 양을 필요로 하기 때문에, 이 중간 단계를 맡아 줄 주체가 없으면 로컬 푸드를 전면화하기 어렵습니다. 그렇다고 어렵으니 하지 말자고 하면 아무 변화도 없잖아



요. 그래서 저희 같은 곳에서는 최대한 로컬 콘셉트를 살려서 메뉴를 만들고, 그 수요가 조금씩 늘어나면 언젠가 유통 방식도 바뀔 수 있을 거라고 기대하며 움직이고 있습니다. 생산자와의 완벽한 직거래 협업은 이상에 가깝고, 그 이상과 현실 사이에서 할 수 있는 만큼의 시도를 이어가는 중입니다.

산방휴게소를 준비해 오픈하기까지의 시간과 고민을 바탕으로, 앞으로 이 공간이 어떻게 확장되기를 바라고 어떤 다음 장면을 그리고 계신지 궁금합니다.

산방휴게소는 저희에게 ‘처음 만든 거점’이라는 의미가 큼니다. 저희는 늘 큰 계획을 한번에 그려놓기보다, 하나의 공간을 먼저 제대로 성공시키고 그 흐름 속에서 자연스럽게 확장해 가는 방식을 더 선호합니다. 성이 시골목장에서 우유부단을 만들 때도 숙박, 가공 공장, 체험 시설 같은 여러 기능을 한번에 넣자는 요구가 많았지만, 그렇게 가면 사업이 무거워지고 투자도 커져 성공하기가

쉽지 않다고 판단했어요. 대신 작지만 명확한 콘셉트 하나에 집중했고, 그게 자리잡으면서 목장은 연간 30만 명 이상이 찾는 공간으로 성장했습니다. 그 이후에야 가공이나 체험 기능을 붙이는 일이 훨씬 수월해졌어요. 산방휴게소도 같은 방식으로 보고 있습니다. 먼저 올레꾼, 라이더, 러너들이 잠시 머무는 ‘버거와 휴게’의 거점으로 자리를 잡는 것이 첫 번째 목표예요. 이곳에 들렀다가 다시 사계·용머리·산방산 일대를 걷고, 또 돌아오게 되는 동선을 자연스럽게 만들어 보고 싶습니다. 그 다음 단계에서는 마을 안에 아직 남아 있는 유휴 공간들을 하나씩 연결해 보고자 합니다. 산방 지역은 풍광이 좋아 방문객은 많지만, 먹고 쉬는 경험은 아직 선택지가 넓지 않거든요. 산방휴게소가 잘 안착하면 저희가 직접 새로운 콘셉트의 공간을 더 만들 수도 있고, 비슷한 일을 하려는 팀들과 협업해 네트워크를 확장하는 방식도 가능하다고 보고 있어요. 유사하지만 서로 다른 작은 공간들이 마을 안에서 새로운 흐름을 만들고, 그 공간들이 서로 연결되는 구

조를 궁극적으로 그리고 있습니다. 중장기적으로는 마을 청년회와 함께하고 싶습니다. 청년회가 새 비즈니스를 시도할 때 저희가 파트너이자 서포터로 함께할 수 있다면 좋겠다는 목표를 가지고 있어요. 마을 안에서 지속적인 경제활동이 순환되도록 돕는 역할, 그것이 앞으로 생각하는 큰 장면 중 하나입니다.

산방휴게소는 마을과 굉장히 긴밀하게 소통하는 과정이 있었을 것 같습니다. 바깥에서 보기에는 마을과 소통하는 일이 쉽지 않을 것 같기도 한데요. 실제로는 어떠셨는지, 또 소통이 잘 되게 하기 위해 대표님만의 노하우가 있다면요?

사계리가 기본적으로 외부와 협업한 경험이 많은 마을이에요. 예전부터 마을 유휴 공간을 활용하는 여러 시도를 해오셨고, 다른 사업을 통해 운영해본 경험도 있어서 전반적으로 매우 개방적인 편이었습니다. 다른 마을에서는 성장하는 과정에서 함께 이익을

나누는 방식에 대해 우려가 생기기도 하는데, 사계리는 성장 과정에서 상생을 도모하려는 태도를 마을 쪽에서 기본적으로 가지고 계셨어요. 그래서 오히려 협업 자체가 어렵지는 않았습니니다. 다만 어려운 지점이 있다면 마을 이장님이나 청년회장이 바뀌는 상황입니다. 사업의 지속성을 담보하려면 그들과 새롭게 관계를 쌓고 밀도 있게 만나는 시간이 필요합니다. 이 부분은 여전히 낯설고 시간이 걸려요. 그래도 기본적으로는 마을 분들이 워낙 좋으시고, 외부와의 협업 경험을 통해 열린 태도를 가지고 계셔서 큰 갈등 없이 소통해 오고 있습니다.

산방휴게소 외에도, 앞으로 새로운 공간이나 브랜드를 준비하고 있나요?

제안은 많이 들어오는 편이에요. 우리 지역에도 이런 걸 할 수 없겠느냐, 이 유휴 공간을 같이 한 번 보지 않겠느냐, 같은 요청들이 계속 있고, 지역 안에서도 많이 고민을 나누고 있어요. 그런데 콘셉트를 만든다는 게 그

냥 똑딱 되는 일이 아니라 여러 가지 조건이 맞아야 합니다. 공간의 특성, 마을의 의지, 운영 가능 인력, 자원, 재정 상황까지 함께 봐야 하니까요. 그래서 제안들은 열려 있는 단계지만, 지금 당장 실행 계획까지 간 프로젝트는 아직 없습니다.

대표님처럼 지역과 상생하면서 비즈니스를 하려는 사람들에게 하고 싶은 이야기가 있다면요?

요즘 로컬이나 사회적경제 영역에서도 경쟁력을 많이 이야기하잖아요. 이 분야에서도 경쟁력을 어떻게 만들어낼지가 중요하다고 생각합니다. 제가 늘 강조하는 포인트는 세 가지예요. 첫 번째는 자원에 대한 해석입니다. 제주에는 이미 대자본이 들어와 있고 계속 덩치를 키우고 있어요. 이들과 같은 방식으로 싸워서서는 답이 없습니다. 우리가 할 수 있는 건 누가 이 지역의 자원을 더 새롭게, 더 잘 해석하느냐, 라고 생각해요. 큰 자본이 가진 장점은 검증된 자원을 검증된 모델

에 다시 투입하는 데 있습니다. 대신 그들은 아직 잘 드러나지 않은, 비정형 자원을 혁신적으로 해석하기가 쉽지 않습니다. 우리가 해볼 수 있는 건 그들이 잘 모르는 자원과 맥락을 해킹하듯이 읽어내고, 거기서 새로운 시장을 여는 일이라고 봅니다. 두 번째는 사람입니다. 저는 특히 F&B를 직접 기획하는 사람에 대해 많이 이야기하는데요. 이 영역에서 살아남으려면 ‘그 사람이 했기 때문에’ 사람들이 찾아오는 브랜드가 되어야 한다고 봅니다. ‘김밥만 10년을 말아온 사람이 만든 김밥집’ 같은 콘셉트가 있잖아요. 한 사람의 이력과 취향, 이야기가 브랜드에 새겨져 있어야 생명력이 생깁니다. 창업자의 서사가 브랜드에 녹아들지 않으면, 결국 비슷한 가게들 속에서 금방 희미해질 수밖에 없습니다. 세 번째는 연대입니다. 대자본은 이미 내부에 온갖 자원을 가지고 있습니다. 원재료를 대량 구매할 수 있고, 마케팅 조직도 있고, 메뉴를 개발해 주는 전문가들도 있어요. 그에 비해 우리는 개별 가게 단위로는 그 힘을 따라갈 수 없습니다. 그래서 서로 협업

하고 서로의 부족한 지점을 채워 주는 연합을 만들어야 한다고 봅니다. 혼자서 모든 걸 다 하려고 하면 버티기 어렵고, 함께 움직일 때 비로소 대형 자본에 대응할 수 있다고 생각합니다. 정리하면 ‘지역 자원을 어떻게 새롭게 해석할 것인가’, ‘그 해석을 하는 사람의 이야기를 어떻게 브랜드에 담을 것인가’, 그리고 ‘협력의 틀을 어떻게 만들어 갈 것인가’, 이 세 가지를 꼭 고민해 보시라고 말씀드리고 싶어요.

대표님은 로컬 비즈니스와 사회적기업의 관계를 어떻게 보고 있나요?

저는 로컬 영역의 중요한 부분이 사회적기업의 속성과 많이 겹친다고 봅니다. 사회적기업이라는 것은 결국 지역의 문제를 해결하는 기업이잖아요. 제주를 예로 들면, 큰 틀에서 1차 산업과 관광 산업 안에서 사회적 가치를 만들어 내는 일, 그리고 지역 친화적인 비즈니스 틀을 만드는 일이 중요하다고 생각합니다. 여기에 돌봄이나 환경 같은 영역도 있습

니다. 그중 하나의 축이 로컬 비즈니스입니다. 관광과 2차 산업 사이에서 지역의 색을 살리면서 지역 친화적인 비즈니스를 만드는 작업, 저는 이런 일이 사회적경제가 할 수 있는 중요한 역할이라고 보고 있습니다.

사회적기업은 기업인 만큼 수익을 내야 하고, 동시에 사회적 가치도 만들어야 합니다. 이 두 가지를 함께 가져가기 위해 어떤 고민을 하고, 어떻게 풀어 가고 계신지 궁금합니다.

저는 이걸 세 가지 가치의 조합으로 생각합니다. 하나는 경제적 효율성, 두 번째는 고객 가치, 세 번째는 사회적 가치입니다. 이 세 가지 가치를 동시에 다뤄야 해요. 다행스러운 건 이 세 가지가 서로 충돌만 하는 것이 아니라 시너지가 날 수 있다는 점입니다. 다만 어느 하나만 붙잡고 가면 실패할 가능성이 높아요. 경제적 효율성만 좋거나, 사회적 가치만 내세우거나, 고객 경험만 과하게 강조하면 오래 버티기 어렵습니다. 우유부단 사례를 예로 들면, 목장 안에 있다는 점이 경

제적 효율성을 만들어 줍니다. 성이시돌목장에서 생산되는 우유를 바로 쓸 수 있기 때문에, 다른 지역에서 가져오는 것보다 단가를 낮출 수 있죠. 또 목장이라는 공간 자체가 엄청 넓습니다. 저희가 그 땅을 사서 카페를 지을 수는 없지만, 그 정도 풍경을 가진 카페를 다른 데서 새로 만든다고 하면 엄청난 비용과 위험을 감수해야 할 거예요. 사회적경제 방식, 협업 방식으로 기존 자원 위에 올라타기 때문에 오히려 남들보다 경제적으로 효율적인 틀을 만들 수 있습니다. 상품도 마찬가지입니다. 우유부단 공간이 16평 정도 인데, 거기서 아이스크림을 주력으로 한 이유가 있습니다. 그 면적에 테이블을 잔뜩 놓고 자리에 오래 앉아 있는 손님들을 상정하면 회전이 떨어집니다. 대신 들고 나갈 수 있는, 빠르게 생산 가능한 상품이 필요했고, 아이스크림이 거기에 맞았던 거죠. 고객 입장에서 보면 목장에 가서 그 목장에서 나온 우유로 만든 아이스크림을 먹는 경험은 분명한 고객 가치입니다. 동시에 그 공간은 제주의 자연 풍경을 보존하기 위해 만들어진

카페이기도 하고, 수익의 일부는 성이시돌목장 복지법인을 통해 목장과 공동체 복지에 쓰입니다. 이렇게 경제적 효율성, 고객 가치, 사회적 가치가 물리적으로만 붙어 있는 수준을 넘어서, 서로 화학적으로 섞이게 만들 수 있느냐가 중요합니다. 저는 이 세 가지가 동시에 작동하는 지점을 설계하는 것이 비즈니스의 성패를 가르는 요소라고 보고 있고, 실제로도 그걸 중심에 두고 운영을 고민하고 있습니다.

지금의 일 방식과 생각의 밑바탕에는 어떤 과정들이 있었을까요?

저는 ‘다음’과 ‘넥슨’ 같은 IT 회사에서 일하면서 시장과 고객의 변화를 숫자와 반응으로 직접 확인하는 경험을 많이 했습니다. 스타트업에 가까운 환경이다 보니 어떤 서비스가 통하는지, 고객이 무엇을 필요로 하는지 계속 관찰해야 했고, 그 과정에서 문제를 개념으로 정리하고 해법을 설계하는 방식이 자연스럽게 자리잡았습니다. 또 제 개인사

에는 어릴 때부터 보고 들은 공동체 경험이 있습니다. 중고등학교 시절 꿈이 신부님이었을 만큼 공동체적 가치를 중요하게 생각했고, 성이시돌목장에서 맥그린치 신부님이 목장과 양식장, 교육과 복지를 함께 엮어낸 일을 가까이에서 보며 자랐어요. 그래서 ‘지역을 위한 경제 활동’이라는 개념이 제게는 낯설지 않았습니니다. 여기에 제주로 기업을 이전시키는 업무를 하면서 느낀 한계가 더해졌습니다. 제주에서 벅스에 천 명 가까이 근무하고 있어도 지역 주민의 삶에서 체감되는 변화는 크지 않았고, 수익이 제주 안에서 돌지 않으니 산업 연관 효과도 낮다는 걸 확인했어요. 그때부터 기업 유치만으로는 지역이 달라지지 않는다, 지역 안에서 실제로 순환이 일어나는 산업을 새로 짜야 한다는 생각이 강하게 자리잡았습니다. 그 고민이 로컬 프로젝트로 이어졌습니다. 이 지역에는 어떤 비즈니스가 있어야 하는가를 백지 위에 직접 그려 보는 방식으로 접근하게 됐고, 그 과정에서 우유부단이나 널머리동동 같은 시도가 시작됐습니다. 그리고 여러

산업 중에서도 특히 F&B를 선택하게 된 데에는 당시 경험이 큰 영향을 줬습니다. ‘다음’ 직원들의 제주 이주를 지원하면서, 이주민들이 실제로 무엇을 궁금해하는지 직접 들을 수 있었거든요. 제일 많이 나온 질문이 ‘제주에 ○○ 아파트 있나요?’, ‘스타벅스 있나요?’ 같은 것들이었어요. 결국 사람들은 이곳에서 내 삶이 좋아질 것인가를 기준으로 지역을 판단한다는 걸 실감했습니다. 삶의 질은 일상에서 먹고 마시고 머무르는 경험의 수준과 연결됩니다. 그래서 로컬에서 가장 빠르게 삶의 질을 끌어올릴 수 있는 영역을 F&B라고 보았고, 그 판단이 로컬 레스토랑, 우유부단 같은 브랜드로 이어졌습니다. 이런 공간이야말로 ‘제주에서 사는 일’을 실감하게 하는 순간을 만드는 장치가 될 수 있다고 생각했습니다.

등의 다양한
있습니다.

www.veryjeju.com

경제공동체-사회적기업,협동조합,마을기업,자활기업 상품을 배



리제주 온오프라인 매장에서 만



더그린박스 대표 김부윤

**환경을 배우고
다시 삶으로 돌려보내는 회사,
더그린박스**



작은 수업에서
시작된 움직임

서귀포 안덕면의 한 작업실에서 병뚜껑을 녹이는 작은 사출기 소리가 울린다. 이 소리는 <더그린박스>가 환경교육과 업사이클링을 함께 다루게 된 이유를 설명해 주는 첫 단서이기도 하다. 내 아이를 사랑하는 마음으로 지속 가능한 미래에 대한 고민이 시간이

지나며 지금의 방식으로 이어졌다. 이번 인터뷰는 그동안 어떤 선택과 고민이 더그린박스의 현재를 만들었는지, 그리고 앞으로 어떤 장면을 향해 가고 있는지를 따라가 본 기록이다.

사회적기업 더그린박스 | @thegreenbox_official

제주의 환경과 일상을 잇는 교육 실험실. 서귀포 안덕면의 한 작업실에서 시작된 <더그린박스>는, 배움이 행동으로 이어지는 순간을 만들기 위해 교육과 업사이클링을 함께 다루는 팀이다. 작은 시범수업에서 출발해 지금은 학교와 기관을 중심으로 유아부터 성인까지 다양한 대상에게 환경교육을 제공하며, 그 과정에서 제주 생태를 반영한 교육 키트와 플라스틱 업사이클 제품을 개발해 왔다. 작업실에서는 페플라스틱 병뚜껑 조각을 분쇄, 사출하여 제품을 만들고, 지역 학생들이 찾아와 직접 실습하는 풍경이 자연스럽게 이어진다. 이 기업이 지향하는 가치는 사회, 환경, 교육의 선순환이며, 제주에서 얻은 감각을 다시 지역에 돌려주는 일을 목표로 하고 있다. 앞으로는 축적된 프로그램을 더 많은 지역 주민에게 교육함으로써 자발성과 지속성을 갖는 기후행동의 동기를 부여하고, 제주에서 만든 업사이클 제품을 새로운 무대로 연결하고자 한다.

<더그린박스>의 출발 지점을 들려주세요.

경력 단절 여성으로서 내가 할 수 있는 일이 많지 않다는 걸 느끼고 나서 무엇을 할 수 있을지를 오래 고민했어요. 처음에는 환경보다 일자리 창출이 더 중요했어요. 그래서 사회적기업가 육성학교를 거쳐 사회적기업가 육성 사업까지 차근히 밟아오면서 제 역량을 탐구하고 강화하는 시간을 보냈어요. 두 아이를 키우면서 자연의 변화가 너무 빠르게 보였고 그 변화가 제 몸에 와닿았어요. 그러면서 환경을 전하는 교육을 한다면 지속 가능한 미래를 조금이라도 가능하게 할 수 있겠다는 생각이 들었고, 전문성을 쌓기 위해 역량을 강화했어요. 그렇게 환경 교육 분야로 들어오게 됐고, 그 과정에서 동생과도 많은 이야기를 나눴어요. 제가 아이디어를 던지면 동생은 분석하고 추려주는 스타 일이라 이름을 지을 때도 함께 고민했어요. 박스에 담긴 키트로 ‘더 그린한 내일’을 전하고 싶다는 뜻을 담아 <더그린박스>라고 짓게 됐고, 예전 선물 박스를 볼 때 느끼던 설렘처럼 환경 이야기를 전하고 싶다는 마

음도 담겨 있습니다.

그럼 환경 교육과 관련해서 어떤 사업을 운영하시는지 소개해 주세요.

환경을 중심에 두고 교육과 플라스틱 업사이클을 함께하는 환경 교육 회사예요. 처음에는 동네 작은 도서관이나 학부모회에서 아주 작은 시범 수업부터 시작했어요. 그러다가 경력 단절 여성에게 맞춤형 일자리를 만들겠다는 사회적 가치를 중심에 두고, 환경교육사 자격을 취득하고 사회환경교육 기관 지정과 우수 환경 교육 프로그램 지정을 단계적으로 준비해 왔습니다. 지금은 학교와 지자체, 공공기관을 중심으로 위탁 교육과 지원 사업을 통해 다양한 환경 교육 프로그램을 운영하고 있고, 그 과정에서 쌓인 데이터와 경험을 바탕으로 플라스틱 업사이클 제품과 교육 키트를 함께 개발하고 있어요. 기관과 기업을 대상으로 교육과 제품을 공급하는 것이 기본 축이고, 프로그램과 제품을 경험한 곳에서 다시 저희를 선택해 주는

The Green Box

사계 공방





경우가 많아서 앞으로는 일반 시민을 향한 영역까지 조금씩 확장해 가는 것이 목표입니다.

교육 프로그램의 효과를 어떻게 측정하고, 그 결과를 실제 운영과 연령대별 수업 구성에 어떻게 반영하고 계신가요?

교육 지원사업에서 설문조사는 필수입니다. 그 데이터를 어떻게 정리하고 보고서를 얼마나 잘 작성하느냐가 다음 연도 사업까지 연결돼요. 설문을 기반으로 프로그램을 계속 개선하는데, 예를 들어 만족도는 높는데 준비해야 할 것이 너무 많아 남은 금액이 거의 없다면 그 프로그램은 지속 가능하지 않으니 정리해요. 플라스틱 업사이클 화분에 꽃자왈을 심는 프로그램도 처음엔 바질 키우기였지만 수급 문제로 방향을 바꿨고, 심는 활동만으로는 생태 보전을 충분히 전하기 어렵다 생각해서 꽃자왈 사운드나 도테라 숲 오일, 컬러링 활동 등을 넣어 감수성을 강화하고 있어요. 한 프로그램을 완성하기까지 보통 1년 이상 시간이 걸립니다.

대상과 연령대에 따라 구성도 완전히 다르게 기획해요. 같은 커리큘럼이라도 미취학 아동이나 장애인 분들은 긴 이론 수업이 어려우니까 스무고개나 퀴즈, 활동에 비중을 더하고, 성인 대상은 명상, 발표, 워크지 같은 활동을 넣어요. 대상마다 학습목표를 달성하기 위한 다양한 방법으로 연구하며 수

업 계획을 세분화합니다.

함께 일하는 강사와의 네트워크, 그리고 팀 구성이 궁금합니다.

제주에는 각자의 분야에서 활동하고 있는 훌륭한 강사분들이 많아요. 환경교육사 자격을 가진 분, 중등 교사였다가 경력 단절이 된 분 등 다양한 경력을 가진 분들과 협력하고 있어요. 저희는 보조 강사 시스템을 운영하는데 1년 이상 보조 강사를 해야 메인 강사로 설 수 있어요. 기획 능력이 있는 분들은 일부 현장을 경험한 뒤 바로 파트너로 들어오기도 하고, 꽃자왈 프로그램처럼 복합적인 기획이 필요한 수업은 여러 분야 강사들이 팀으로 협업해 만들고 있어요. 강사 네트워크는 자연스럽게 확장됐어요. 제가 자격증 과정에서 만난 선생님들이 첫 번째 네트워크이고, 두 번째는 제주 환경 교육 네트워크예요. 각 기관 대표나 이사님들이 모이다 보니 양질의 강사 정보가 금방 공유되고 연결돼요. 내부 팀도 운영을 든든하게 맡아주고 있어요. 디자인 팀장님은 제 설명을 잘 이해해서 결과물로 만들어주시고, 작가이자 제 동생이 교육 교구 디자인과 기획을 맡아요. 업사이클 팀장님과 팀원들은 색상 개발과 데이터베이스를 맡고 보조 강사로도 활동해요. 내부 팀이 있어서 제가 할 수 있는 일의 범위가 훨씬 넓어졌어요.

교육과 연계한 굿즈와 교구는 어떻게 기획·운영하고, 콘텐츠는 어떻게 확장하고 있나요?

저희는 교육에서 출발해 자연스럽게 굿즈와 교구로 영역을 넓혀왔어요. 처음에는 상평이 이야기를 전하고 싶어서 동화책을 먼저 만들었어요. 수익이 거의 안 되는 분야지만 감성과 가치를 전하려면 꼭 필요하다고 봤죠. 이후에는 페플라스틱을 분쇄해 만든 ‘제주상평이미소’ 동화책의 주인공 상평이 형태의 업사이클 키링, 구슬 형태의 업사이클 재료인 리플라 비즈나, 사출 방식으로 만든 업사이클 화분인 담비 화분처럼 교육 교구로도 쓰이고 상품으로도 판매할 수 있는 제품들을 함께 기획해 왔어요. 인지도가 낮은 사회적기업이 개인 고객만 대상으로 삼으면 어려우니까, 교육기획사업을 의뢰받아 ‘교육 교구이면서 판매 가능한 구조’를 잡아왔습니다. 굿즈는 대부분 DIY 체험이 가능하지만 완성도가 크게 떨어지는 제품은 무리하게 체험형으로 만들지 않아요. 난이도가 높은 로프 스트랩은 완제품으로만 나가고, 나머지는 체험과 완제품을 병행해요. 출판은 동화책 2탄이 지금 제작 중이고, 고학년 대상이라 정보 구성이 쉽지 않아 시간이 걸리지만 스토리보드는 완성됐고 지금은 캐릭터 작업 중이에요. 플라스틱 제품에는 휴대전화에 가까이 대면 내용이 바로 읽히는 방식의 작은 무선 칩인 NFC를 넣는 연구도 하고 있어요. 사출 과정에서 칩이 손상되

지 않도록 보완이 필요해서 생산기술연구원과 함께 방식들을 테스트하고 있습니다. 이런 콘텐츠 작업들은 동화책과 연동해 천천히 확장하는 과정에 있어요.

사회적기업으로 재정을 확보하기 어려운 순간들도 있었을 텐데, 어떤 방식으로 돌파해 오셨는지 궁금합니다.

가장 어려웠던 건 기업의 자립성이었어요. 외부 강의해서 번 금액을 다시 회사로 넣고, 자격증을 활용해 뜨개 수업을 열어 월세를 낸 적도 있었어요. 그 시기 재무제표는 사실 엉망이었죠. 그래도 교육은 처음부터 했어요. 정식 프로그램을 만들기 전에 아주 작은 시범 수업을 먼저 열어보고, 동화책 수업도 만들면서 하나의 프로그램이 완성됐어요. 그걸 기반으로 파생 프로그램을 계속 만들었고요. 저는 교육을 오래 시간이 걸리는 7년 작, 10년 작이라고 생각하고, 플라스틱 업사이클 제품은 빠르게 개발해 수익을 만들 수 있는 1년 작이나 2모작 같은 구조라고 생각해요. 그래서 업사이클 제품으로 수익을 확보하면서 교육은 차곡차곡 쌓는 방식으로 두 축을 함께 운영하고 있어요.

그러다 어느 순간부터 수업이 꾸준히 차기 시작했고, 공공구매가 연결되고 기관 소개도 들어오면서 작게는 백 개에서 많게는 몇 천 개까지 제작할 수 있는 기업이라는 인식이 생겼어요. 올해에 들어서야 조금은 자립



단계에 올랐다는 생각이 들었어요. <사회적경제지원센터>의 도움도 정말 컸고, 저는 서귀포지사를 ‘엄마’, 제주사회적경제지원센터를 ‘아빠’라고 부르고 있어요.

초기에는 지원사업에 많이 휘둘렸어요. 자립은 어렵고 제품은 만들어야 하니까 어떻게든 지원사업을 따내야 했죠. 그런데 경험이 쌓이고 나서 지원사업은 우리가 필요한 방향에 맞춰 선택해야 한다는 걸 알게 됐어요. 자부담이 너무 큰 건 피하고, 하나의 품목에는 하나만, 그리고 우리 사업의 성장 구조 안에서 실제로 도움이 되는 지원만 선택해요. 지금은 지원사업이 회사를 끌고 가는 게 아니라 우리가 필요에 맞게 골라 지원받는 방식으로 기준이 완전히 달라졌습니다.

<더그린박스>가 추구하는 방향성과 앞으로 어떤 일을 해보고 싶으신지 들려주세요.

저희가 지향하는 가치는 사회, 환경, 교육이에요. 제품을 교육하고 판매할수록 노인이

나 취약계층, 장애인의 일자리가 생기고, 버려지는 자원이 재료로 다시 쓰일 수 있다고 생각해요. 교육은 결국 행동을 동반해야 하고, 이 세 가지가 선순환하는 구조가 저희가 가장 중요하게 두는 지점입니다. 지금 인터뷰하는 이 공간은 그런 방향성을 실천하는 작업실이에요. 원래는 수업도 했지만 작업량과 재료가 많아지면서 지금은 작업에 집중하고 있어요. 사출기로 잘게 분쇄한 병뚜껑 조각을 사출 제품을 만들고, 옆에는 분쇄기가 있고, 오후에는 대정고등학교 특수학급 학생들이 와서 수준에 맞는 작업을 하며 진로 실습을 하고 있어요. 만들고 실험하고 함께 배우는 공간이죠.

앞으로는 환경 교육 프로그램을 더 다듬어 양질의 교육을 도민들에게 보급하는 일이 첫 번째이고, 두 번째는 새롭게 개발 중인 업사이클 제품들을 더 넓은 곳에서 선보이는 일이에요. 키트든 교육 연계든, 즐거운 환경 이야기를 계속 전하고 싶어요.

지금의 일을 선택하기까지 어떤 길을 걸어 오셨고, 그 경험들이 지금 하는 일에 어떤 의미를 남겼는지 들려주세요.

저는 원래 은행에서 일했어요. 오래 다닐 수 있을 거라 생각했지만 현실은 달랐고, 아이가 아플 때 병원에 데려가는 것조차 쉽지 않을 만큼 생활이 빠듯했어요. 아이가 6개월쯤 되었을 때 그만두게 됐고, 그 시기가 제 인생에서 방향을 다시 잡아야 했던 첫 분기점이었어요. 그때도 상대가 만족하면 저도 만족하는 성향이 있었는데, 지금 하는 일의 핵심인 ‘보람’은 아마 그때 이미 자리 잡고 있었던 것 같아요. 제주에 오게 된 건 가족의 발령 때문이었어요. 처음에는 잠시 머무는 마음이었는데, 살다 보니 자연의 변화가 눈에 보일 만큼 가까이에서 느껴졌어요. 아이들을 키우며 바다와 계절이 달라지는 걸 직접 보면서 환경을 전하는 일을 진지하게 생각하게 됐고, 그 마음이 지금 하는 일로 이어졌어요. 그렇게 <더그린박스>가 제주에서 자리잡게 됐고, 이곳이 생활 터전이자 일터가 됐어요. 지금은 교육과 업사이클 작업을

이어가며 제가 가진 성향이 잘 맞는 일을 하고 있다고 느껴요. 조금이라도 도움이 되면 상대가 기뻐하고, 그 모습을 보며 저도 보람을 느껴요. 가족의 도움도 컸고 함께하는 분들의 연대도 있었어요. 결국 제가 이 일을 계속 선택하는 이유는 ‘보람’이라는 감각이 저를 지탱해왔기 때문입니다.





따뜻한 동행의 기록: 4인의 대표가 전하는 진심

혼자가 아닌 '우리'였기에 가능했던 시간,
제주사회적경제지원센터와 함께 성장해 온 4인의 대표 한마디

<제주사회적경제지원센터>는 저와 <일로와>에게 '버팀목' 같은 존재예요. 사회로 나왔을 때 기댈 곳이 거의 없었던 저희를 오래 지켜봐 준 곳이거든요. 사회적경제지원센터 관계자분이 새로운 지원사업이 나올 때마다 “여기 한번 도전해 보라”고 꾸준히 연락을 주셨고, 센터장님도 저희 대외 활동을 계속 팔로우하며 응원해 주셨어요. 사회적경제지원센터 관계자분들은 ‘<일로와>가 어떻게 하면 더 잘될 수 있을까’를 같이 고민해 준 고마운 동료들이예요. 지원만 해준 게 아니라, 자금난에 빠졌을 때에는 자금 흐름 설계 도움을 받기도 했어요. 저희가 센터에 돈을 낸 것도 아니고, 센

터 관련 과업을 수행할 때도 부족한 부분이 있었을 텐데, 그럼에도 계속 “이거 해 보면 어때요? 저거는 어떠세요?” 하며 새로운 기회를 제안해 주셨어요. 소셜 시너지, 소셜 리부트 같은 웬만한 프로그램은 거의 다 참여했을 정도로 도움을 많이 받았고, 그 과정에서 실제 매출도 발생했어요.

그래서 <제주사회적경제지원센터>는 단순한 지원기관이 아니라, <일로와>와 함께 성장해 온 동반자 같은 곳이에요. 그리고 지금도 “지원금이 끊겨도 버틸 수 있는 구조”를 만들기 위해 매출을 올리고 비용을 조정하는데 집중하면서, 그 길 위에서 든든하게 함께 있어 주는 존재라고 생각해요. **일로와**

저는 원래 겁이 많고, 앞에 나서는 창업가라기보다 능력 있는 2인자에 가깝다고 생각해 온 사람이에요. 그런 제가 이 길을 시작할 수 있었던 첫 학교가 사회적기업가 육성학교였다면, 그다음부터는 그 배움을 실제 사업 안에서 풀어 가도록 곁을 지켜준 곳이 바로 <제주사회적경제지원센터>였어요.

육성학교에서는 사회적경제가 무엇인지, 사회적기업이 어떤 가치를 목표로 하는지, 사례와 워크숍, 사업 계획서 작성까지 기초를 튼튼히 쌓을 수 있었고, 센터에서는 교육과 컨설팅, 다양한 지원사업을 통해 그 내용을

하나씩 실천해 볼 수 있었어요. 예전처럼 지원금을 주고 결과만 보고받는 관계가 아니라, 우리 기업을 이해하고 거기에 맞는 방향과 과제를 함께 찾아주는 동행에 가까웠죠. 그 과정에서 저는 단순히 지원을 받는 사람이 아니라, 사회적 가치를 사업 안에서 풀어야 하는 경영자로 스스로를 바라보게 됐어요. 그래서 <제주사회적경제지원센터>는 저와 <더그린박스>가 자립을 향해 걸음마를 떼고 조금씩 일어설 수 있게 해준, 말 그대로 우리 기업의 ‘엄마 같은 존재’라고 느끼고 있습니다. **더그린박스**

새로운 아이디어가 어느 날 갑자기 하늘에서 떨어지는 것처럼 이야기되기도 하지만, 실제로는 그렇지 않다고 생각합니다. 모든 새로운 일의 출발점에는 결국 사람 사이의 상호작용이 있습니다. 생산을 고민하는 사람, 가공을 고민하는 사람, 유통을 고민하는 사람이 한자리에 모여 아직 풀리지 않은 문제를 나누고, 거기서 새로운 시도와 비즈니스가 자라난다고 보거든요. 그런 의미에서 저에게 <제주사회적경제지원센터>는 이런 상호작용을 꾸준히 만들어 주는 공간입니다. 상호작용이 일어나려면 반드시 신뢰가 뒤따라야 합니다. 아이디어와 계획을 어느 정도 열어 놓았을 때, 그걸 누군가 그냥 가져가 버

리지는 않을 거라는 믿음이 있어야 사람들이 기꺼이 나누거든요. 반대로 많이 열어 보일수록 손해를 보는 환경이라면 아무도 속마음을 이야기하지 않게 되고, 그 상태에서는 혁신도 생기기 어렵습니다.

그래서 저는 <제주사회적경제지원센터>가 자원을 배분하는 기관이기 이전에 상호작용이 가능해지는 장을 만들고, 그 장에 신뢰를 더하는 역할을 해야 한다고 생각합니다. 서로의 생각과 계획을 안심하고 꺼내 놓을 수 있고, 거기서 협업과 새로운 시도가 자연스럽게 싹트는 자리, 저에게 <제주사회적경제지원센터>는 그런 의미의 파트너에 가깝습니다. **섬이다**

<제주사회적경제지원센터>는 저희에게 시작부터 지금까지 방향을 잡아준 파트너였습니다. 처음 마을기업을 준비할 때 저희는 행정 업무에는 거의 감이 없었어요. 공모 사업이 어떤 구조인지, 마을기업이 어떤 과정을 거쳐야 하는지도 잘 몰랐고 관련 정보도 많지 않았습니다. 사업 계획서를 만들고 나서도 이걸 누구에게 보여줘야 하는지조차 모르는 상태였고요. 그때 무작정 찾아간 곳이 제주사회적경제지원센터였습니다. 센터에서 계획서를 함께 검토해 주시고, 마을기업과 사회적기업 제도, 행정 절차 같은 기본 구조를 차근차근 알려주셨어요. 저희 사업이 어떤 틀 안에서 움직일 수 있는지 방향을 잡아주신 것도 그 순간들이었고, 취약했던 회계나 행정 부분도 세세히 다듬어 갈 수

있었습니다.

센터가 저희에게 관심을 주신 이유에는 저희 방향성도 있었던 것 같아요. 처음부터 ‘주민이 주민을 돌본다’는 일을 미션으로 삼아 움직여 왔고, 지역 안에서 선순환을 만들자는 목표가 분명했거든요. 주민이 주체가 되는 방식으로 일하려 했던 점을 센터에서도 눈여겨보신 것 같습니다.

지금도 센터는 저희에게 든든한 존재예요. 행정이나 공모 제도는 지금도 어렵지만, 필요한 정보를 알려주시고 과정을 안내해 주시면서 해마다 저희가 성장할 수 있는 기반을 만들어 주셨어요. 기업 운영을 하면서 많은 도움을 받았고, 앞으로도 의지하게 될 파트너라고 느끼고 있습니다. **이플**

현장에서 들은 제주사회적경제지원센터



동반자

기업의 불안정한 순간을
함께 지탱한 존재

기획 파트너

사업의 방향과 구조를
함께 설계한 조력자

연결 허브

사람과 자원을 이어준
네트워크 중심

자립 기반 설계자

지원보다 지속 가능한 구조를
고민한 파트너

심리적 안전망

다시 일어설 힘을 제공한
신뢰의 공간

지역 생태계 플랫폼

조직들이 함께 성장하도록
조율하는 허브

동반자

기획 파트너

자립 기반 설계자

연결 허브

심리적 안전망

지역 생태계
플랫폼

제주사회적경제지원센터는 무엇을 하는 곳인가

제주사회적경제지원센터는 제주 곳곳에서 활동하는 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업들이 '시작하고, 성장하고, 지속될 수 있도록' 돕는 공공 중간지원 조직이다. 아래는 센터가 도움을 줄 수 있는 항목들이며, 링크트리 QR링크를 통해 더욱 자세히 살펴볼 수 있다.



제주사회적경제지원센터
링크트리

☎ 064-724-0165

1

사회적경제를 '시작'할 수 있게 돕는 곳

아이디어를 사업으로 만들고 싶은 사람, 어떻게 시작해야 할지 막막한 초기 기업에게 기획 방향과 운영 준비를 함께 잡아주는 단계의 지원을 한다.

→ 초기 상담, 설립 지원, 사회적기업 인증·지정 안내

2

사업이 '성장'할 수 있도록 길을 만들어주는 곳

운영, 전략, 재무, 조직 구조가 정리되지 않은 팀에게 현실적인 조언과 교육을 제공하고 기업이 스스로 운영을 이어갈 수 있는 기반을 만든다.

→ 경영 컨설팅, 실무 교육, 사업계획 수립 지원



3

제품과 서비스가 '시장에 나갈 수 있게' 연결하는 곳

좋은 제품이 있어도 소개할 자리가 부족할 때, 센터는 공공기관·지역기관과의 연결, 판로 개척, 홍보 지원을 통해 기업이 시장에서 설 자리를 만들도록 돕는다.

→ 공공구매 연계, 판로 개척, 유통·홍보

4

지역 안에서 '연결'을 만들어주는 곳

기업 혼자서는 만나기 어려운 파트너를 연결하고, 함께 할 수 있는 사업을 제안하며, 협력적 생태계를 만들어 가는 네트워크의 중심 역할을 한다.

→ 협력 사업, 지역 커뮤니티, 기업 간 네트워크

5

지역의 문제를 '함께 해결하는 새로운 방식'을 만드는 곳

사회문제 해결을 위해 정책 연구를 하고 민관 협력 모델을 기획하며 제주에서 지속 가능한 사회적경제 생태계를 만들기 위한 기반을 다진다.

→ 정책 연구, 통계·현황 조사, 협력 모델 기획

JEJUWA

연결









버려질 채소가 잇는 동네의 가치사슬 : 앤드유카페와 골래기네 농장의 ‘소셜체인’ 실험

앤드유카페 | @andyu cafe

계절의 끝에서 모인 채소와 사람들

바깥 날씨는 가을의 끝을 향해 가지만, 테이블 위에 오른 채소들은 여름을 지나온 시간들을 그대로 품고 있다. 양경애 농부가 준비한 채소를 하나씩 소개하자, 빨간 비트와 노란 비트, 타킷 비트까지 세 종류의 비트가 병렬로 옮겨지고, 멕시코에서 온 히카마와 롱빈, 당조고추와 비키노 고추, 미니 오이와 스틱 브로콜리가 차례로 테이블에 놓인다. 대정읍에는 가뭄이 오래 이어져 히카마가 예년보다 작게 자랐고, 저장성이 좋지 않아 제때 소비하지 않으면 속이 물러져 상품성에서 쉽게 빠지는 작물이다. “애는 빨리 소비를 해야 해요.” 양경애 농부의 말에는, 계절을 막 지나버린 채소들의 시간을 어떻게 다르게 써볼 수 있을지에 대한 고민이 배어 있다.

장아찌 국물은 간장과 물을 같은 비율로 섞고, 유기농 건표고와 다시마를 넣어 끓인다. 여기까지는 익숙한 과정이지만, 이날의 실험은 설탕을 쓰지 않는다는 점에서 방향을 달리 잡는다. 양경애 농부는 “채소 고유의



단맛만으로도 충분하다”고 말하며, 끓인 간장을 한 김 식힌 뒤 병에 붓고, 마지막에 유산균이 살아 있는 누룩 간장을 한 숟가락 더 하는 방식을 설명한다. 일반적인 장아찌가 강한 간과 당으로 오래 보관하는 방식을 택한다면, 이 장아찌는 일주일 안에 먹는 것을 전제로 한다. 대신 살아 있는 균과 아삭한 식감, 약간의 탄산감이 남는다. 팔리지 못한 채소의 남은 시간을 길게 늘이는 대신, 짧지만 다른 방식으로 쓰기 위한 선택이다.

병 속에 채소를 채우는 동안, 자잘한 질문들이 오간다. 히카마 껍질은 어느 정도 두께로 벗겨야 하는지, 비트의 털 난 부분은 얼마나 도려내야 하는지, 고추는 어느 크기로 잘라야 간이 잘 배는지, 예전 세대가 해 먹던 장류 저장 방식은 이 채소에도 응용할 수 있는지 묻는 말들이 이어진다. 한 참가자가 “옛날 어머니들은 집에서 다 이렇게 해 드셨잖아요”라고 말하자, 양경애 농부는 “그게 다 업사이클링이었어요”라고 응답한다. 냉장고가 귀하던 시절, 남은 채소를 버리지 않기 위해 장과 김치, 장아찌를 담아두던 관습이 오늘의 ‘푸드 업사이클링’이라는 말과 다시 연결되는 순간이다.

버려질 채소의 시간을 바꾸는 구조

양경애 농부가 일과리에서 짓는 농사는 500평 하우스 안에서 다양한 채소를 조금씩 키우는 방식이다. 친환경 인증을 받았다고 해

서 판로가 저절로 열리는 것은 아니다. 봄철에는 몸에 좋다는 입소문을 타고 잘 팔리던 비트가, 가을이 되자 전국 곳곳에서 한꺼번에 쏟아져 나오며 가격이 떨어지고, 해충 피해까지 겹쳐 밭에 그대로 남는 일이 반복된다. 공판장에 보내더라도 친환경 스티커를 붙이는 순간 경매에 참여하지 못하는 구조 탓에, 일부 농가는 친환경 재배를 하고도 일반 농산물로 섞어 내보낼 수밖에 없다. 양경애 농부의 밭에서도 시장에 내보내지 못한 채소가 남는 날이 한 해에 몇 번씩 찾아온다.

히카마와 스틱 브로콜리, 롱빈, 비키노 고추처럼 이날 테이블 위에 오른 채소들도 비슷한 자리에 놓여 있다. 가뭄이 길어지면 히카마는 예년보다 작게 자라고, 저장성을 믿고 두었다가 몇 달이 지나면 속이 물러져 상품으로 내기 어렵다. 여름성 작물인 고추와 오이, 롱빈은 밤 기온이 15도 아래로 떨어지면 잎부터 검게 변하며 서서히 수확기를 지난다. 유통 규격과 기후, 저장 조건이 맞물리면서 제주에서는 이런 채소들을 ‘못난이 농산물’이라고 부르고, 골래기네 농장에서도 판매 목록에서 빠지기 쉬운 작물들이 된다.

양경애 농부에게 남은 채소는 재고로 쌓아두는 대상이 아니라, 새로 실험을 시작하려는 신호에 가깝다. 그는 수확 시기를 놓쳐 시장에서 가격이 떨어진 비트와 토마토, 히카마 같은 작물들을 어떻게든 다시 쓰기 위한 방법을 찾아왔다. 밭에서 남은 토마토는 낮은 온도에서 천천히 구워 올리브오일에 절

인 선드라이드 토마토로 만들고, 뿌리채소는 허브와 함께 구워 소분해 얼려 두었다가 볶음 요리에 보탠다. 품목과 상태에 따라 건조, 절임, 냉동 보관을 조합하는 일은 버려질 작물을 줄이기 위한 몸의 노동이자, 다음 농사를 위한 데이터가 되기도 한다. 어떤 품종이 어느 온도와 방식에서 오래 버티는지, 소비자가 무엇을 다시 찾는지, 업사이클링은 그에게 농업 기술과 시장 감각을 함께 묻는 영역이다.

앤드유카페에서 열린 장아찌 워크숍은 이런 시도의 연장선에 있다. 냉장고가 귀하던 시절 장아찌처럼 오래 두고 먹게 만드는 대신, 일주일 안에 먹는다는 전제로 설탕을 쓰지 않고 유산균이 살아 있는 간장을 더해 짧은 시간을 설계한다. 양경애 농부가 “애들은 빨리 소비를 해줘야 돼요”라고 말할 때, 그 말은 농장의 사정을 설명하는 동시에, 오늘 병을 채우는 사람들에게 책임을 함께 나누자는 제안이기도 하다. 그는 어머니 세대가 장과 김치, 장아찌로 남은 채소를 돌려 쓰던 기억을 꺼내며 “그게 다 업사이클링이었다”고 덧붙인다. 한쪽에서는 장아찌가 ‘푸드 업사이클링’이라는 이름을 새로 얻었고, 다른 쪽에서는 그 말이 농부의 손과 참가자의 손을 거쳐 다시 생활 기술로 돌아온다.

이날 병에 담긴 채소들 뒤에는 늘 비슷한 고민이 따라온다. 저장성이 떨어져 닭조차 잘 먹지 않는 단단한 뿌리채소, 밤 기온이 내려가면 잎이 검게 변하는 여름 작물, 곰팡이와

변색으로 상품성에서 빠지는 비트들. 양경애 농부는 이런 채소들을 “그냥 버리지 않기 위해” 체험 프로그램, 가공품, 건조 식재료로 돌려 세운다. 여기에 소비자가 직접 병을 채우고 맛을 보는 시간이 더해지면서, 잉여 채소의 시간은 재고 관리의 문제가 아니라 지역 안에서 어떻게 쓰일 수 있는지를 묻는 장면으로 바뀐다. 워크숍이 지나간 자리에는 판매 시기와 유통 기한으로만 나뉘던 경계 대신, 한 번 더 시도해 볼 수 있는 여지가 남는다.

동네 비건 식당이 만든 유통의 자리

앤드유카페 유혜경 대표가 이 가게를 비건 식당으로 연 이유에는, 음식 선택이 환경과 연결돼 있다는 생각이 자리한다. 그는 물 건너온 수입 식재료보다 제주에서 난 채소를 쓰고 싶었지만, 처음에는 어디에서 누구의 농산물을 사야 할지 알기 어려웠다고 말한다. 그러다 로컬 농산물을 모아 판매하던 장터에서 골래기네를 포함한 여러 농부를 만나게 됐고, 농사 방식과 가치관을 듣는 일부터 시작했다. 유혜경 대표는 “농부님 이야기를 듣고 나서야 우리 가게에서 이 채소를 어떻게 쓰면 좋을지 상상할 수 있었다”고 말한다. 식당의 메뉴, 매장 안 농산물 매대, 오늘 같은 워크숍은 그 상상이 구체화된 형태다. 매장 한쪽에 놓인 농산물 매대는 오랫동안 품어 온 바람이었다. 손님이 식사를 하고 돌

아갈 때, 접시에 오른 채소가 어디에서 어떻게 왔는지 함께 보여주고 싶었다. 농부가 파 지나 남은 채소를 “너나 먹어”라며 들고 올 때, 그 채소를 단순히 직원 식사로만 소비하는 대신, 일부는 매대에서 판매하고 일부는 새로운 레시피의 재료로 쓰는 구조를 만들고자 했다. 유혜경 대표는 “농부님이 어떤 작물을 가져오셔도 최대한 요리로 쓰려고 한다”고 말한다. 새로운 품종이 들어오면, 그때마다 레시피를 찾아보고 손님에게 설명하는 일이 따라온다. 이 과정에서 농부의 실험은 식당 메뉴를 고정시키지 않고, 소비자의 식탁을 조금씩 바꾸는 계기가 된다.

제주사회적경제지원센터의 가치사슬 사업 ‘소셜체인’은 이 구조를 한 걸음 더 확장하는 계기가 됐다. 센터의 지원을 통해 앤드유 카페는 농산물 매대를 ‘판매대’에 머물지 않는 유통의 접점으로 키우고, 생산자와 소비자가 직접 만나는 워크숍을 열 수 있었다. 이 자리에서 양경애 농부는 밭에서 남은 채소를 들고 와 자신의 농사와 업사이클링 방식을 설명하고, 유혜경 대표는 공간과 시간을 준비하며 참여자들을 맞이한다. 소비자들은 제철을 막 지나버린 채소를 병에 담으며, 자신의 입맛과 생각을 설문과 인터뷰로 남긴다.

워크숍이 끝난 뒤 설문은 센터로 옮겨지고, 센터는 생산자와 유통자가 어디에서 어려움을 겪는지, 소비자가 어떤 지점을 중요하게 여기는지를 정리해 다음 지원 방식을 고민

한다. 동네 비건 식당 안쪽의 한 테이블에서 시작된 만남이, 농부의 재배 방식과 가게의 운영, 센터의 지원 방향을 다시 묻는 순환 구조로 이어지는 셈이다. 오늘 병에 담긴 채소는 일주일 안에 사라지겠지만, 그 과정을 함께 지켜본 사람들의 기억과 기록은 이곳 가치사슬의 다음 자리를 준비하는 재료로 남는다.

이 만남을 바라보는 세 자리의 말 - 생산자, 유통자, 소비자에게 물었다

생산자가 말하는 사회적경제 : 양경애, 골래기네 농장

양경애 농부에게 이날 워크숍은, 버려지던 작물의 자리를 다시 짚어보는 시간으로 남았다. 그는 “다양한 소비자들을 만나고, 버려지는 작물 없이 농가 소득을 올릴 수 있었다”고 적었다. 여름 내내 땀 흘려 지은 채소들이 병 속으로 들어가고, 그 과정을 지켜보는 사람들의 표정을 보면서 “더운 날씨에 농사지던 시간이 위로가 된다”는 마음도 덧붙였다.

앤드유카페와의 협업은 농사와 ‘로컬’의 거리를 줄여 준다. “바로 수확한 작물을 바로 소비자들한테 판매할 수 있어서, 택배가 아닌 진짜 로컬이 이어지는 것 같았다”는 표현에는, 농부가 생각하는 직거래의 감각이 담겨 있다. 그는 자신이 하고 있는 일을 ‘사회적경제’라는 말과 연결해 이렇게 정리했다. “앤드유카페, 골래기네, 소비자의 만남을 직접 보니까, 진정한 사회적경제를 실현하는 것 같아서 뿌듯하다.”

유통자가 말하는 사회적경제 : 유혜경, 앤드유카페 대표

이번 워크숍에서 유혜경 대표가 가장 전하고 싶었던 건 “버려지는 농산물에 대한 재조명”이었다. 그는 골래기네에서 온 채소들에 대해, 건강을 지키는 레시피를 나누고, 유기농사와 로컬 소비의 중요성을 함께 이야기하는 자리를 만들고 싶었다고 말한다. 그에게 유통의 일은 단순히 물건을 사고파는 역할이 아니다. “농부님의 고생과 시간과 정성이 담긴 선물 같은 작물과, 그 모든 것이 소비자에게 닿는 연결”이라고 표현한다. 매장 한쪽에 꾸려진 농산물 매대와 이런 워크숍은, 그 연결을 눈에 보이는 형태로 옮겨 놓은 시도다.

앤드유가 지향하는 ‘사회적경제 속 유통’은, 자본주의 안에서의 거래를 조금 다르게 묶어 보려는 실험에 가깝다. “생산자와 소비자, 유통자 모두가 상생하고, 그 관계 속에서 윤리와 환경, 동물을 포함한 모든 것을 지킬 수 있는 구조”를 만들고 싶다고 그는 적었다. 앞으로도 푸드 업사이클링을 활용한 새로운 메뉴, 로컬 소비자의 확대, 다른 프로그램들을 이어가고 싶다는 계획도 함께였다.

소비자가 느낀 사회적경제

김선희, 오늘 처음 방문

“오늘 처음 앤드유카페에 왔습니다. 버려지는 것 없이 채소를 활용할 수 있다는 점이 인상적이었어요. 진심이 느껴지는 유기농 재배 이야기를 듣고, 농산물 하나하나에 얼마나 정성이 들어가는지 다시 생각하게 됐습니다. 농부와 소비자, 그리고 유통 과정이 서로 도우며 함께 살아가는 방식이라는 게 이런 모습이거나 싶었습니다.”

김은경, 오늘 처음 방문

“처음 보는 농산물의 맛과 쓰임새를 알게 된 자리가 새로운 경험이었습니다. 이런 활동들이 있다는 걸 그동안 모르고 있었다는 것도 깨달았어요. 환경을 다시 떠올리게 되었고, 앞으로는 로컬푸드와 직거래 장터에 더 관심을 갖게 될 것 같습니다. 사회적경제는 서로를 돕는 경제, 유기농 농업을 지지하는 방식으로 다가왔습니다.”

박인선, 월 1~2회 이용

“모르고 먹으면 비건인지 알 수 없을 만큼 자연스러운 맛이랄까 늘 인상에 남는 곳입니다. 워크숍의 취지와, 로컬 농산물의 쓰임이 더 다양해지길 바라는 마음이 전해졌습니다. 사실 몰라서 못 먹는 경우가 많은데, 오늘 경험이 좋은 참고가 될 것 같아요. 추구하는 바가 비슷한 사람들이 협력하는 단체, 그게 제가 느낀 사회적경제의 모습입니다.”

JEJUWA
커뮤니티 여정





콜렉티브 임팩트, 제주와 경기가 함께 짜는 협력의 지도

2025 제주-경기 소셜 인사이트 트립 현장 기록

2025년 11월, 제주 사회적경제조직과 관계자 15명이 이틀 동안 경기도 현장을 찾았다. 이름은 ‘제주-경기 교류협력 네트워크링 소셜 인사이트 트립’. 단순한 견학이 아니라, 경기도에서 쌓인 콜렉티브 임팩트 경험을 직접 보고 듣고, 제주에서 이어 갈 협력의 방향을 찾기 위한 일정이었다.

참가자들은 경기도사회적경제원, ㈜브라더스키피, 일죽목욕탕(안성의료복지사회적협동조합)을 차례로 방문하며 공공과 기업, 사회적경제가 함께 문제를 풀어 가는 여러 장면을 마주했다. 이 글은 그 이들의 기록을 갈무리해, 제주가 무엇을 가져오고 어떤 방식으로 지역 간 연대와 새로운 시장, 협력 모델을 설계해 갈 수 있을지 차분히 짚어 본다.



컬렉티브 임팩트, 연대와 협력을 다시 부르는 이름

이번 트립의 첫 일정은 수원시에 있는 경기도사회적경제원 방문이었다. 경기도 내 사회적경제조직과 기업, 공공을 잇는 중간지원 조직인 이곳에서, 제주에서 온 사회적경제 주체 15명은 컬렉티브 임팩트와 사회환경문제 해결 사업의 전체 구조를 듣는 자리로 모였다. 한 조직이 감당하기 어려운 의제를 어떻게 여럿이 함께 정의하고, 어떤 방식으로 역할을 나누며, 공공과 기업을 어디까지 끌어들이는지에 대한 설명이 이어졌다.

김 팀장이 들고 나온 키워드는 ‘컬렉티브 임팩트’다. 혼자 해결할 수 없는 복잡한 문제를 두고, 여러 주체가 함께 목표를 세우고 같은 지표로 성과를 확인하며, 그 사이를 조정해 주는 백본 조직이 가운데 서는 방식이다.

그는 다섯 가지 조건을 간단히 짚었다.

공동 의제를 세우고, 함께 성과 지표를 만들고, 각자가 잘할 수 있는 역할을 분담하고, 계속 소통하고, 가운데서 전체를 조율하는 조직이 존재해야 한다는 것.

말로 들으면 낯설지만, 이 구조는 완전히 새로운 발명이라기보다 그동안 ‘연대’와 ‘협력’이라는 말로 뭉뚱그려져 있던 것들을 조금 더 구조화해서 부르는 이름에 가깝다. 중요한 지점은, 협동조합끼리의 협업을 넘어 중견·대기업, 대학, 공공기관까지 문제 정의 단계부터 안으로 끌어들인다는 점이다.

이 언어는 기업과 공공을 설득하는 데도 쓰인다. 스탠퍼드에서 나온 개념을 기반으로 한다는 점, 성과를 지표로 측정해 화폐 가치로도 환산해 본다는 점은 사회공헌과 ESG를 고민하는 기업들에게 익숙한 언어다. 경기도사회적경제원은 이 언어를 매개 삼아 사회적경제 조직과 기업의 네트워크를 묶어 왔다.

의제에서 프로젝트까지, 세 단계로 짜는 구조

사회환경문제해결 사업은 크게 세 단계로 진행된다.

첫 번째는 의제 발굴이다.

돌봄 사각지대, 기후·환경 대응, 지역 활성화라는 세 가지 큰 주제를 열어 두고, 각 조직이 “우리가 마주한 사회 환경 문제는 이것이며, 이렇게 풀고 싶다”는 제안을 올린다. 3년 동안 이렇게 모인 의제가 400건이 넘는다.

두 번째는 협력 체계 구축이다.

예를 들어 ‘어르신 돌봄’에 관심 있는 팀들이 모이면, 같은 문제를 두고 서로 다른 해결 방식을 고민하던 주체들이 한 테이블에 앉는다. 이 자리에서 “우리는 무엇을 할 수 있고, 무엇이 부족한지”를 나누고, 함께 할 파트너와 역할 분담을 설계한다. 라운드테이블에 한 번 모이는 인원이 100명에서 150명에 이르기도 한다. 조마다 퍼실리테이터를 두고, 뜬구름 잡는 이야기로 흘러가지 않도록 주제를 붙잡아 두는 역할을 맡긴다.



세 번째는 프로젝트 실행이다.

협력 구조가 갖춰지면, 경제원은 그 가운데에서 사업으로 구체화할 팀을 선정한다. 이렇게 해서 3년 동안 출발한 프로젝트가 100여 개다. 이 가운데 약 4분의 3은 지원이 끝난 뒤에도 각 조직의 본업 안에서 사업을 이어 갔다. 나머지 4분의 1은 지원금이 끊기면서 자연스럽게 멈췄다.

“멈춘 팀들은 대부분 프로젝트형으로만 짜인 사업, 조직의 본업과 미션과 잘 맞지 않았던 사업들이었습니다.”

이 실패 사례는 되레 기준을 더 뾰족하게 만드는 계기가 되었다. 미션과 본업에 맞는 의제인지, 수익성이나 제도화의 가능성을 어떻게 열어 둘 것인가가 사업 설계 단계에서부터 중요하다라는 점이 공유됐다.



자립준비청년과 편의점, (주)브라더스키퍼와 코리아세븐

김성근 팀장이 먼저 꺼낸 사례는 자립준비청년을 위한 일자리 모델이다.

경기도에서는 매년 260명 안팎의 자립준비청년이 보호 체계를 떠난다. (주)브라더스키퍼는 보호종료 청년이 만든 조경 사회적기업이다. 이 기업이 자립준비청년과 가장 많이 접촉하고 있다는 점에 주목해, 경기도사회적경제지원은 편의점 브랜드 세븐일레븐을 운영하는 코리아세븐과 삼자 구조를 짰다.

안양과 고양에 문을 연 두 개의 ‘청년 그린 편의점(브라더스키퍼)’은 자립준비청년들에게 점포 운영과 유통 전반을 경험할 수 있는 일터가 되었다. (주)브라더스키퍼의 식물 상품이 편의점 안에 진열되면서, 사회적경제 상품이 편의점 유통망으로 들어가는 첫 실험이기도 했다.

현재까지 13명의 신규 일자리가 만들어졌고, 매출은 전년보다 7.7퍼센트 올랐다. 참여 청년의 평균 소득도 24퍼센트 늘었다. 1호점과 2호점에서 경험을 쌓은 청년 두 명은 올해 하반기 자신의 이름으로 점포를 열 준비를 하고 있다. 코리아세븐은 일반 가맹보다 부담을 줄인 조건을 제시하기로 했다.

이 프로젝트는 단순히 “일자리를 만들었다”는 성과를 넘어, 자립준비청년이 유통·서비스 영역에서 다음 단계로 이동할 수 있는 경로를 보여준다. 동시에 사회적경제 조직 입장에서는 편의점이라는 거대 유통망 안으로 어떻게 사회적 가치와 상품을 함께 들여보낼 수 있는지에 대한 실험이기도 하다.



일죽목욕탕, ‘세상에서 가장 안전한 목욕탕’을 둘러싼 사람들
두 번째로 짚은 사례는 일죽목욕탕이다.

안성시 일죽면의 노후 공공목욕탕은 한때 어르신이 쓰러져 숨지는 사고가 있었던 곳이다. 이 사건 이후, 시와 의료사협, 경기도 사회적경제원은 이 목욕탕을 어떻게 다시 사용할지 고민했다.

광고회사 이노션은 하드웨어를 맡아 공간 리모델링을 진행했다. 의료복지사회적협동조합은 소프트웨어를 맡아 건강 검진, 바이탈 체크, 운동 프로그램, ‘동네 친구’ 모임 같은 돌봄 활동을 채웠다. 월드비전은 취약계층에게 목욕 바우처를 지원하고, 일죽면 행정복지센터는 주민 조직화와 행정 지원을 맡았다. 안성시는 첫째 8천만 원을 포함해 예산을 보냈다. 목표 문장은 분명했다. “세상에서 가장 안전한 목욕탕.” 이 프로젝트는 한 공간을 둘러싼 이해관계자들을 한 팀으로 묶는 실험이기도 했다.

목욕탕은 여전히 안성시 소유지만, 현재 운영권은 개인 사업자에게 위탁돼 있다. 의료사협과 목욕탕 운영 목적이 어긋나는 지점에서 갈등이 생기기도 했다. 어르신의 안전을 위해 물 높이를 낮추고 이용 방식을 조정하자, 운영자는 수익 감소와 기존 방식의 변화를 부담스러워했다. 내년 재계약을 앞두고, 의료사협이 목욕탕 운영을 맡을 수 있도록 논의가 진행 중이다. 이들이 말하는 ‘완성형 모델’은 공간의 소유와 운영, 건강 돌봄 프로그램이 같은 방향을 바라보는 지점에 가깝다. 현재의 갈등과 조정 과정까지 포함해, 이 프로젝트는 “다자 간 협력이 실제로 작동하는 데 어떤 준비와 시간이 필요한가”를 보여주는 사례가 된다.



작은 지역에서 무엇부터 시작할 것인가: 제주가 던진 질문, 경제원이 내놓은 답

질문 시간에는 제주 쪽에서 이런 이야기가 나왔다.

“제주처럼 규모가 작은 곳, 기업과의 접점이 적은 곳에서도 이런 방식이 가능할까요? 큰 지역 사례를 그대로 옮기기보다는, 우리에게 맞는 축소판 구조가 필요할 것 같은데요.”

경제원 담당자는 “정답이라기보다는 경험에서 나온 이야기”라며 이렇게 정리했다.

첫째, 먼저 문제 중심 의제를 세우고, 그 문제에 관심 있는 당사자들이 자주 모이는 장을 만드는 것.

둘째, 그 자리에서 “우리가 정의하는 문제는 무엇이고, 이걸 풀기 위해 갖고 있는 자원과 부족한 자원은 무엇인지”를 뾰족하게 만드는 것.

셋째, 그다음에 대학·공공·기업 등 바깥 주체를 붙이고, 수익성이나 제도화 가능성을 논의하는 것.

그는 이 과정에서 나온 성과도, 한계도 함께 꺼냈다.

3년 동안 이렇게 해서 출발한 프로젝트가 100여 개인데, 이 가운데 약 4분의 3은 지원금이 끝난 뒤에도 각 조직의 본업 안에서 사업을 이어 갔다. 나머지 4분의 1 정도는 지원이 끊기자 자연스럽게 멈췄다. 지원금이 있을 때만 돌아가던 프로젝트였거나, 조직의 미션과 본업과 어긋난 채 “사업 공모에 맞추느라” 설계된 프로젝트가 대부분이었다는 설명이다. 그래서 이제는 의제 단계에서부터 “우리의 본업과 어떻게 이어지는가”를 더 엄격하게 묻고 있다고 했다.

다른 참여자는 놓여준 상생기금 같은 큰 자원을 거론하며, “이런 기금들과 사회적경제를 어떻게 연결할 수 있을까. 협동조합도 포괄하는 사회금융 모델은 어디에서 누가 먼저 깔 수 있을까”라는 질문을 던졌다.

경제원 쪽 대답은 솔직했다. 현재로서는 융자 중심 구조를 조금씩 혼합 금융으로 옮겨

가는 단계이고, 협동조합은 투자 구조와 잘 맞지 않는다는 이유로 투자사들이 선택 들 어오지 않는 현실이 있다는 것. 그래서 “협 동조합을 안고 갈 수 있는 다른 금융 구조를 어떻게 설계할지, 아직 답을 찾는 중”이라는 정도의 답을 내놓았다.

이날 오간 문답을 그대로 옮기면 이렇게 요약된다.

작은 지역에서는 “먼저 문제 중심 의제를 세우는 집담회, 그다음에 외부 자원”이라는 순서를 가져갈 것.

프로젝트가 살아남으려면 “지원금이 아니라, 조직의 본업과 미션에 붙어 있어야 한다”는 기준이 필요할 것.

사회금융 쪽에서는 아직 협동조합까지 포괄하는 모델이 완성되지 않았고, 새로운 구조를 설계해야 하는 과제가 남아 있다는 것.

그래서 이 질문들은, 한 번 던지고 끝나는 현장 질문이라기보다 제주가 앞으로 계속 가져가야 할 장기 질문으로 다시 돌아온다.

1. 작은 지역에서 문제 중심 의제를 어떻게 세우고, 누구를 같은 테이블에 부를 것인가.
2. 지원금이 끝난 뒤에도 남는 구조와 수익을 어떻게 짤 것인가.
3. 협동조합까지 품을 수 있는 사회금융 모델은 어떤 모습이어야 하는가.

이 세 문장은, 경기도 사례 설명이 끝난 뒤에도, 제주의 사회적경제를 적어도 한 번은 멈춰 세우고 다시 묻게 만드는 문장들이다.



(주)브라더스키퍼



(주)브라더스키퍼

자립준비청년이 만든 회사에서 시작되는 일자리 실험

경기도사회적경제원에서 콜렉티브 임팩트 사례를 들은 뒤, 제주 방문단은 수원에 있는 사회적기업 (주)브라더스키퍼를 찾았다. 자립준비청년이 직접 창업한 회사에서, 그 이후의 일자리 실험과 고민을 듣기 위해서였다.

자립준비청년, 통계와 현실 사이의 거리

(주)브라더스키퍼는 2018년, 경북 안동의 한 보육원에서 자란 청년이 자신과 함께 살아온 동생들과 만든 회사다. 창업자는 부모를 모르는 채 길에 버려져 발견됐고, 보육원에서 평생을 보냈다. 지금 보육원에 입소하는 아이들의 절반 이상, 정확히 51퍼센트는 부모의 부재가 아니라 학대와 방임 때문에 들어온다. 옛날에 말하던 ‘고아’ 이미지와는 다르다. 강제로 분리된 아이들이 많고, 정서와 심리 상태가 불안한 경우가 많다.

보호가 끝난 뒤 이들을 부르는 이름이 자립준비청년이다. 매년 2500명에서 3000명 정도가 시설을 떠나며, 아동 인구 감소로 숫자는 서서히 줄고 있지만 여전히 작지 않은 규모다. 서울과 경기로 이동하는 비율이 높아서 실제 거주지



는 수도권에 집중돼 있다. “요즘 청년도 다 힘든데 왜 자립준비청년에게만 별도의 지원이 필요하냐”는 질문에는 통계가 먼저 답한다. 대학 진학률은 일반 청년에 비해 20퍼센트 이상 낮고, 취업 기회도 단순·일용직에 치우쳐 있다.

만 18세에서 24세까지는 자립수당과 기초생활보장 제도 덕에 그나마 버틸 수 있는 친구들이 있다. 하지만 25세가 넘고 지원이 끊기는 순간부터 본격적인 사각지대가 시작된다. 퇴소 시점에 받는 자립정착금, 보육원에서 모아준 후원금, 디딤씨앗통장 적립금이 합쳐지면 3천만 원에서 5천만 원까지 쥐게 되는 예도 있다. 문제는 그다음이다. 경제개념을 배우지 못한 채 사회로 나온 청년들은 이 돈을 어떻게 써야 할지 모른다. 흥청망청 소비로 끝나는 일도 있고, 퇴소 시점에 갑자기 나타난 친부모가 그 돈을 가져가는 경우도 적지 않다. 사기를 당해 신용불량자가 되는 사례도 있다.

(주)브라더스키퍼는 일자리 사업과 함께 경제교육, 부채 정리 지원을 병행하고 있다. 신

용불량 상태로 입사했다가 부채를 정리하고 직업훈련소를 거쳐 지금은 용접 강사로 일하는 사례도 생겼다.

왜 일자리에 주목했는가

창업자는 처음에 자립준비청년을 지원하는 비영리 조직에서 일했다. 그때는 다른 기업에 이들을 연결해 주는 방식으로 일했고, 연계된 회사에서 3개월도 버티지 못하고 나오는 친구들을 반복해서 보았다. 회사와 현장의 속도는 빠르고, 자립준비청년들은 새로운 환경에 적응하는 법을 배우지 못한 채 사회로 나와 있었다. 책임을 감당하지 못하고 나온 뒤에는 다시 불안정한 일용직을 전전하게 된다.

그래서 방향을 바꾸기로 했다. “우리가 직접 일자리를 만들자.” 또 하나의 이유는 사회 인식에 대한 문제 의식이었다. 드라마와 영화 속 많은 범죄자 캐릭터들이 “보육원 출신”이라는 설정을 달고 등장하는 현실에서, 자립준비청년은 어느새 범죄의 씨앗처럼 묘



사되고 있었다. ㈜브라더스키퍼는 이런 인식에 대한 답으로 회사를 세웠다. 자립준비청년 당사자가 창업한 회사, 그 안에서 성장하는 직원들, 일자리 경험을 통해 달라지는 인생들을 통해 다른 서사를 보여주고 싶었던 것이다. 그래서 이 회사는 후원금을 모으기보다, 함께 일할 수 있는 비즈니스를 만드는 방식을 택했다.

식물에서 시작된 첫 비즈니스

(주)브라더스키퍼의 첫 비즈니스는 조경, 그 중에서도 실내 플랜테리어와 벽면 녹화였다. 이 선택이 가능했던 것은 기술을 전수해 주겠다고 먼저 제안한 회사가 있었기 때문이다. 자립준비청년 서너 명과 창업자가 그 회사에 들어가 벽면 녹화 기술을 배웠고, 다시 나와 자신들의 고객을 확보해 갔다. 초기에는 전국의 보육원, 그룹홈, 지역아동센터를 중심으로 시공을 진행했다.

회사가 본격적으로 주목받은 것은 자립준비청년 문제가 사회의 전면으로 떠오르던 시기였다. 언론과 공공기관이 유일한 당사자 조직이었던 (주)브라더스키퍼를 찾았고, 창업자는 각종 토론회와 강연, 인터뷰에 불려 다녔다. 그때 유입된 일거리 덕분에 회사는 2~3년 동안 빠르게 성장했다. 당시 진행한 작업들은 지금도 곳곳에 남아 있다. 안양시청 로비와 흥별 화장실, 명동성당 앞 현대차 온드림 소사이어티, 최근 개관한 경기도 도

서관 등에서 (주)브라더스키퍼의 실내 녹화와 스칸디아모스를 활용한 벽면 녹화를 볼 수 있다. 작은 조직이지만, 대형 프로젝트의 하청과 협업 구조를 통해 전국의 공공·민간 공간에 이름을 남겼다.

그러다 2023년 무렵, 창업자의 건강 악화와 함께 매출은 절반 가까이 줄었다. 회사는 폐업까지 고민할 정도로 흔들렸다. 그때 지금의 대표 김하나가 합류했다. 그는 아름다운 가게에서 10년 넘게 국내 사회적기업가 지원사업과 나눔사업을 총괄하던 실무자였다. 사회적경제에 대한 경험과 네트워크는 풍부했지만, 식물과 조경은 처음이었다. 퇴사 직후 “잠깐만 도와 달라”는 부탁을 받고 운영 책임자로 들어왔다가, 창업자가 회사를 떠나며 대표를 맡게 됐다.

문제는 그즈음 한국 경제 전반의 침체가 시작됐다는 점이다. 기업들은 가장 먼저 플랜테리어 예산을 줄였다. “월 200만 원씩 식물에 쓰던 돈을 가장 먼저 끊더라고요.” 기존 기업 고객이 줄어들면서 회사는 새로운 통로를 찾아야 했다. 일반 고객을 대상으로 한 매장을 열고, 팝업에 참여해 접점을 넓혔고, 다른 플랜테리어 회사와 협업해 시공을 맡기도 했다.

이 과정에서 하나의 사실도 분명해졌다. 조경업 자체는 고정 인력을 많이 둘 수 없는 구조라는 점이다. 대부분의 조경 회사는 설계자와 디자이너만 상근으로 두고, 현장 인력은 용역을 활용한다. 자립준비청년을 직접

고용하려 했던 (주)브라더스키퍼는 고정 인력 비율이 높아졌고, 그만큼 경영 부담도 커졌다. “조경 하나만으로는 우리가 원하는 만큼 고용을 늘리기 어렵다”는 결론은 여기서 나왔다. 그래서 이들은 일자리 창출이라는 미션을 기준으로 간접 고용, 파견, 다른 업종과의 결합 등을 포함한 새로운 모델들을 찾기 시작했다.

편의점과 햄버거 가게, 두 종류의 청년을 품는 공간

(주)브라더스키퍼가 편의점 사업에 뛰어들게 되는 편의점 브랜드 코리아세븐의 제안에서 시작됐다. 편의점 본사 입장에서 좋은 경영주를 모시는 일은 늘 중요한 과제다. 최근에는 퇴직 후 편의점을 창업하는 시니어가 늘었지만, 신상품과 트렌드를 따라가는 데 어려움을 겪으며 매출이 잘 나오지 않는 점포도 적지 않다. 코리아세븐은 사회공헌의 의미를 담고 싶었고, 경기도사회적경제원의 사회환경 문제해결 지원사업과 연결되면서 (주)브라더스키퍼를 파트너로 만나게 됐다. 이 사업의 시작점에는 한 대리급 실무자가 있다. 그는 몇 년 전부터 (주)브라더스키퍼에 메일을 보내며 “함께 해 보자”고 제안했다. 편의점 운영 경험을 자립준비청년에게 열린 형태로 제공하면 어떨까 하는 상상을 실제 사업으로 옮긴 것이다. 이렇게 해서 안양과 고양에 청년 그린 편의점 1호점과 2호점이

문을 열었다. 현재 자립준비청년 5명이 이 편의점에서 일하고 있다.

매장 한쪽에는 (주)브라더스키퍼의 식물 매대가 설치돼 있다. 편의점에는 웬만한 상품이 다 있지만 식물만큼은 없다. 이 틈을 활용해 사회적경제 상품이 편의점 유통망으로 들어가는 첫 실험을 진행한 것이다. 이 매대에서 판매되는 식물은 (주)브라더스키퍼가 조금 더 높은 유통 마진을 가져갈 수 있도록 설계됐다. 편의점 본사도 개별 사회적경제 상품의 입점을 위해 기존 규칙을 유연하게 적용했다. 편의점 사업은 자립준비청년 두 종류의 필요를 함께 품는 공간이기도 하다. 한쪽에는 창업까지 꿈꾸는 청년이 있다. 2호점에서 일하는 김홍빈 청년은 이전에 편의점 개통 업무를 하다가 창업에 관심을 갖게 됐다. “점포 하나를 잘 운영하는 사람”이 되고 싶다는 마음으로 (주)브라더스키퍼 공고에 지원했고, 4개월 동안 발주와 매대 구성, 고객 응대 전반을 경험했다. 이후 코리아세븐은 그에게 일반적인 창업 조건과 다른 제안을 내놓았다. 보통 3천만 원에서 4천만 원이 필요한 초기 자금을 받지 않는 대신, 그에 상응하는 금액을 월 수십만 원 수준의 이자로 나눠 내는 구조다. 지금은 이 제안을 바탕으로 창업 후보지를 찾고 있다.

다른 한쪽에는 안전한 일터가 가장 필요한 청년이 있다. 안양 매장 주변에는 큰 보육원이 세 곳 있다. 원장들은 (주)브라더스키퍼에 “성실하지만 일자리가 없는 친구”를 소개해

오기도 한다. 지적장애가 있는 한 청년은 여러 일터에서 반복해 해고를 당한 뒤 (주)브라더스키퍼 편의점에 연결됐다. 돈이 오가는 매장의 특성상 처음에는 고민이 있었지만, (주)브라더스키퍼는 “두세 배 더 천천히 가르쳐 보자”고 결정했다. 처음에는 하루에 몇 만 원씩 장부가 맞지 않는 날도 있었지만 교육을 거듭하면서 실수는 줄어들었고, 지금은 혼자 근무할 수 있을 정도로 일을 익혔다. 대표는 이 사례를 보며 “조금만 속도를 맞추면 할 수 있는 친구들이 사회에서는 기회를 받지 못하고 있다”는 점을 다시 확인했다고 말했다. 이런 청년들은 사회에서 상처를 받고 집으로 숨어 버린 뒤, 고립 상태가 되는 경우가 많다. 편의점은 그들이 다시 사회와 연결되는 통로가 될 수 있다. 그는 “한쪽에는 창업까지 꿈꾸는 친구가 있고, 다른 한쪽에는 일단 안전한 일터가 필요한 친구가 있다. 그 양극단을 한 공간에서 다 다루고 있다는 점이 이 사업의 의미”라고 정리했다. 물론 한계도 분명하다. 법인 명의로 매장을 계속 늘리는 것은 쉽지 않다. 24시간 열려 있는 매장을 지원하기 위해 카카오톡 단체방은 밤낮없이 울리고, 새벽 두세 시에 “이게 안 된다”는 메시지가 오는 날도 있다. 그래서 (주)브라더스키퍼는 법인 자체의 빠른 확장보다, 창업을 원하는 자립준비청년이 있으면 함께 설계하는 방식의 확장을 염두에 두고 있다.

법과 제도를 움직이는 옹호 활동

(주)브라더스키퍼가 주목받은 이유는 비즈니스뿐만이 아니다. 자립준비청년 관련 법과 제도를 바꾸는 데도 중요한 역할을 했다. 대표적인 사례가 사회적기업 육성법 안에 자립준비청년이 취약계층으로 포함된 일이다. 보건복지부가 관리하는 전체 취약계층 범주에는 아직 자립준비청년이 들어가 있지 않지만, 사회적기업 육성법에서만큼은 이들을 취약계층으로 인정하고 있다. 덕분에 사회적기업이 자립준비청년을 고용하면 다른 취약계층과 마찬가지로 일정 기간 인건비 지원을 받을 수 있고, 지원 기간은 최대 3년이다.

(주)브라더스키퍼는 자립준비청년의 사례를 꾸준히 모으고 있다. 매년 연말이면 퇴사한 자립준비청년 직원들을 다시 초대해 각자의 삶이 어떻게 바뀌었는지 나누는 행사를 연다. “성과가 뭐냐고 물을 때 숫자로만 답하기는 어렵다. 몇 명이 거쳐갔는지도 중요하지만, 그 한 사람의 인생 서사를 들으면 이 일이 어떤 의미였는지가 훨씬 또렷해진다”는 것이 대표의 말이다.

질문에서 다시 시작되는 질문

경기도라는 환경이 만들어 준 여지

대표 김하나는 “경기도에 있어서 다행이었다”고 말한다. 서울의 사회적경제 생태계는 여러 제도 변화와 예산 축소를 거치며 크게 위축됐다. 반면 경기도는 경기도사회적경제원이 만들어지고 도 예산도 비교적 안정적으로 이어졌다. (주)브라더스키퍼는 경기도사회적경제원의 사업과 예산을 통해 여러 번 숨을 고를 수 있었다. 안양시 역시 (주)브라더스키퍼의 중요한 고객이자 파트너다.

그래서 “무엇을 도와줄까요?”라는 질문을 받으면, (주)브라더스키퍼의 대답은 단순하다. “일거리를 주세요.” 제품을 구매하고, 관리 계약을 맡기고, 함께 프로젝트를 설계하는 방식의 도움. 후원보다 계약을, 기부보다 함께 일할 일을 요청하는 태도는 이 회사가 사회와 관계를 맺는 방식을 보여준다.

설명이 끝난 뒤에는 질문 시간이 이어졌다. 한 참여자는 “자립준비청년에 대해 잘 몰랐던 만큼, 편의점 점주가 되는 기회를 제공하는 방식이 인상적이었다”고 말하면서도, 그 다음 단계의 계획이 무엇인지 물었다. 편의점이라는 단계에서만 머무르는 것이 아니라, 더 넓은 직업 선택과 경험으로 이어질 수 있는 길이 열려 있는지 궁금하다는 내용이었다.

김하나는 “자립준비청년 안에서도 스펙트럼이 매우 다양하다”고 답했다. 일반 노동시장에서도 충분히 경쟁이 가능한 소수의 친구들이 있는가 하면, 무엇을 해야 할지 모르겠고 자신은 아무것도 할 줄 모른다고 느끼는 친구들도 있다. (주)브라더스키퍼가 주로 만나는 것은 후자에 속하는 이들이다. 현재 편의점에서 일하는 청년 가운데 창업까지 원하는 사람은 한 명이고, 나머지 친구들은 모두 안정적인 취업을 원한다. 그래서 편의점과 햄버거 가게는 “더 나은 직업으로 점프하기 위한 발판”이라기보다 “일을 하고 사람을 만나 보고, 나에게 맞는 속도와 방향을

찾기 위한 경험의 장”에 가깝다.

이 사업의 성과를 “더 좋은 직장으로 옮겼느냐”라는 지표 하나로 재단하기 어려운 이유도 여기에 있다. 경기도가 이 사업에 설정한 성과 지표는 자기효능감, 직업에 대한 이해 확장, 회복탄력성, 사회관계망의 확장 정도 등이다. (주)브라더스키퍼는 사전·사후 설문을 통해 이를 확인하고 있다. 한 참여자는 “이런 변화를 더 잘 포착하려면 인터뷰를 포함한 질적 연구가 필요하다”고 제안했고, 김하나 역시 “결국에는 한 사람 한 사람의 이야기를 듣는 방식이 필요하다”고 공감했다. 또 다른 질문은 콜렉티브 임팩트에 관한 것이었다. 경기도사회적경제지원, (주)브라더스키퍼, 코리아세븐이 만났을 때 공동 목표와 성과 지표가 처음부터 명확했는지, 아니면 시간을 두고 맞춰 갔는지에 대한 물음이었다. 여기에 대한 답은 다시 사람으로 귀결됐다. 이 사업은 코리아세븐의 한 대리가 현장을 돌아다니다 (주)브라더스키퍼를 발견하고, 2년 동안 연락을 이어 오며 만들어낸 결과였다. 공동 목표와 지표는 그 담당자의 진심을

기반으로 자연스럽게 만들어졌다.

하지만 대기업은 인사 이동이 잦다. 이 담당자가 다른 부서로 이동하고 나서는, 당분간 이 사업을 담당하는 사람이 조직 안에 없다는 이야기를 듣기도 했다. 그럼에도 그는 자신의 본 업무 외에 추가로 이 사업을 붙들고 올해까지 끌고 왔다. “대기업과 사회적경제 조직은 언어도, 속도도, 방향도 다 다르다. 그 차이를 사람과 사람이 만나 얼마나 잘 조율하느냐가 콜렉티브 임팩트의 성패를 가르는 것 같다”는 것이 그의 정리였다.

(주)브라더스키퍼에서 시작된 이 대화는 자립 준비청년의 일자리와 사회적 인식, 법과 제도의 변화, 그리고 콜렉티브 임팩트가 현장에서 실제로 작동하기 위해 필요한 조건에 대한 질문으로 이어졌다. 이날 쌓인 질문들은 수원을 떠난 뒤에도, 제주에서 사회적경제를 다시 이야기할 때 계속 꺼내 보게 될 질문으로 남았다.

일죽목욕탕

목욕탕을 중심으로 엮어 낸 마을 돌봄 실험

다음 날 오전, 제주 방문단이 향한 곳은 안성의료복지사회적협동조합이 있는 안성이었다. 우리가 찾아가는 곳은 목욕탕이 아니라 병원과 복지 시설을 함께 운영하는 협동조합이었고, 그 자리에서 이들이 기획하고 리모델링까지 참여한 ‘일죽목욕탕’ 사례를 소개받았다. 현장을 직접 보지는 못했지만, 협동조합이 쌓아 온 지역 의료 활동과 목욕탕을 둘러싼 이야기를 통해 이 실험의 윤곽을 충분히 짚어볼 수 있었다.

의료복지 사회적협동조합이 만든 기반

안성의료복지사회적협동조합은 조합원들이 출자해 만든 의료기관이다. 현재 조합원은 8천 명이 넘고, 동네 의원과 한의원, 재가 장기요양기관, 재택의료센터, 가정간호사업소, 요양보호사 교육원 등을 운영하고 있다.

뿌리는 1980년대 후반 농촌 의료 봉사에 참여하던 의료진과 간호사들이었다. 이들은 안성 고산면에서 주말 진료소를 열었고, 그 경험이 농민들과 “우리 병원을 함께 만들자”는 약속으로 이어졌다. 1990년대 초 지역 병원이 세워졌고, 이후 생활협동조합과 사회적협동조합 형태를 거치며 “건강할 권리가 보장되는 마을”이라는 비전을 분명히 하게 됐다.

지금 이 협동조합이 집중하는 영역 가운데 하나는 “병원 밖의 의료”다. 재택의료와 방문의료, 장기요양이 필요한 어르신들의 건강 자치 역량을 키우는 활동이 그것이다. 일죽면에 위치한 일죽목욕탕은, 그런 문제의식이 구체적인 공간과 만난 사례다.

사라져 가던 동네 목욕탕에서 출발한 제안
일죽목욕탕 이야기는 광고회사 이노션의 ‘소셜 공간 리브랜딩’ 구상에서 처음 제안됐다. 동네에서 사라져 가지만 여전히 필요한 공간을 찾아 리모델링하고, 이를 주민에게 돌려주자는 취지였다. 이노션은 공중목욕탕을 하나의 가능성으로 보고 전국의 목욕탕을 살폈다. 그러나 기금이 투입되는 만큼 개인 자산의 가치만 높이는 방식은 배제돼야 했고, 공공성이나 공익적 소유 구조를 갖춘 공간을 찾는 데에는 한계가 있었다.

이 제안이 실제 사업으로 이어진 계기는 경기도사회적경제원이 운영하는 ‘사회문제 해결 사업’에 편입되면서부터다. 경기도사회적경제원은 다양한 주체가 협업 구조를 이뤄야만 지원이 가능한 사업 틀을 갖고 있었고, 단일 기업의 사회공헌이 아닌 공공과 민간, 사회적경제 조직이 함께하는 구조를 전제로 했다. 이 과정에서 후보지 발굴 역시 경기도사회적경제원이 중심이 돼 본격화됐다. 도내 여러 지역을 검토하며 연계를 시도한 끝에, 안성시 일죽면의 낡은 동네 목욕탕이 최종 사업지로 확정됐다.

이후 경기도사회적경제원이 주최하는 사업 테이블 위에서 협업 구조가 구체화됐다. 안성의료복지사회적협동조합은 ‘지역 돌봄 공백 해소’라는 의제를 제시했고, 이 과정에서 이노션, 월드비전, 안성시, 안성시 사회적경제센터, 일죽면, 안성의료복지사회적협동조합이 함께 참여하는 다자 협업 체계가 만

들어졌다. 이노션은 사랑의열매에 기금을 출연했고, 사랑의열매는 월드비전을 배분 기관으로 선정해 사업의 재정과 운영을 맡겼다. 안성시는 공간 제공과 추가 예산 확보를 담당했으며, 경기도사회적경제원은 사회문제 해결 사업을 통해 사업비를 지원하고 전체 구조를 조율했다. 안성의료복지사회적협동조합은 이 틀 안에서 목욕탕을 돌봄과 건강의 거점으로 전환하는 역할을 맡았다. 우리가 방문한 날, 협동조합 관계자는 이 과정을 “공공, 민간, 사회적경제, 비영리 주체가 함께 설계한 협업 실험”이라고 설명했다.

고령화 마을에 맞춘 안전 설계

일죽면은 65세 이상 인구 비율이 절반을 넘는 초고령 지역이다. 어르신들에게 목욕탕은 여전히 중요한 여가 공간이지만, 동시에 사고 위험이 집중되는 장소이기도 하다. 협동조합이 먼저 던진 질문은 이랬다. “목욕탕에서 사고는 왜 나는가.”

현장에서 드러난 가장 큰 위험 요인은 음주였다. 술을 마신 뒤 사우나에 들어가는 행위는 심혈관에 큰 부하를 준다. 새벽 시간, 혼자 탕에 있다가 쓰러져 발견되는 사고의 상당수가 이런 패턴과 겹친다. 여기에 기립성 저혈압, 고혈압, 심근경색 같은 심혈관 질환, 그리고 겨울철 실내외 급격한 온도 차가 더해진다. 이 문제를 해결하기 위해 이노션이 리모델링을 총괄하고, 안성의료복지사회

중탕 시고 시 타박상이나 골절이 쉽게 발생할 수 있는 목욕탕의 특성을 고려해 날카로운 모서리를 없앤 탕 내 구조물

탕 내 사고 발생 시 골든 타임을 지킬 수 있도록 탕 내 곳곳에 설치된 SOS 호출 버튼



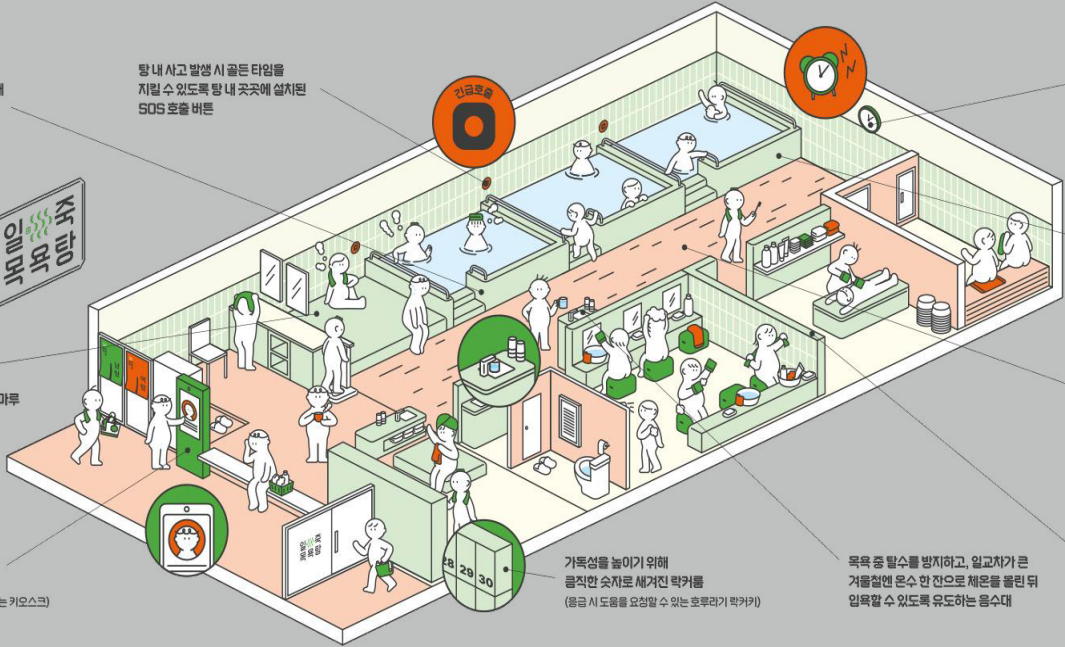
목욕탕 안팎의 온도차로 인한 급격한 체온 변화를 막고, 목욕 후 몸을 말리고 나갈 수 있는 따뜻한 온물 마루

목욕 전 나의 건강 상태에 맞춘 안전 목욕법을 제안해주는 진단 기기 (얼굴 인식 기반 생체 정보를 수집하여 진단하는 키오스크)



가목성을 높이기 위해 클리닉 숫자로 세겨진 탁커를 (용금 시 도움을 요청할 수 있는 호프라기 탁커기)

목욕 중 탈수를 방지하고, 입고차가 큰 겨울철엔 온수 안 전으로 체온을 올린 뒤 입욕할 수 있도록 유도하는 음수대



적협동조합 산하 가정의학과 의사들이 의학 자문을 맡았다. 물 높이와 탕 온도, 동선, 휴식 공간의 필요성, 탈의실과 욕탕 사이의 온도 차, 안내 문구와 안전장치 등 세부 기준이 정리됐고, 이를 바탕으로 ‘고령친화 안전 목욕탕’ 설계가 진행됐다.

리모델링 이후 일족목욕탕의 내부는 완전히 달라졌다. 바닥에는 열선을 깔아 물이 빨리 마르도록 했고, 미끄럼과 낙상 위험을 줄이는 구조로 바꿨다. 탕 주변에는 손잡이와 안전 시설을 설치했다. 한쪽에는 “10분 목욕, 10분 휴식”을 안내하는 휴게 공간을 두어, 오래 탕 안에 머무르지 않고 몸 상태를 다시 살필 수 있게 했다.

입구에는 키오스크를 설치해 심박수와 혈압,

외부 기온 등을 바탕으로 “오늘은 탈의실에서 몸을 충분히 데우고 들어가라”는 식의 안내를 한다. 기계가 포착하지 못하는 부분은 간이 혈압계가 보완한다. 평소 자신의 혈압을 잘 모르고 지내던 어르신들이 처음으로 수치를 의식하게 되는 자리이기도 하다.

이 모든 설계의 목표는 단순하다. ‘심장에 부담을 주는 목욕탕’이 아니라 ‘심혈관 건강을 지키는 목욕탕’을 만드는 것. 협동조합 관계자는 이를 “공간의 기능을 뒤집는 작업”이라고 설명했다.

주민을 건강 리더로 세우는 전략

안성의료복지사회적협동조합이 맡은 역할

안전을 위해 10분 입욕 후 10분 휴식 습관을
모두가 함께 지킬 수 있도록
10분 간격으로 울리는 알람 벨

탕 내 사고 발생 시 사람을 빠르게
발견할 수 있도록 중앙인 피부의 보색인
초록색 타일로 제작된 탕

탕 내 미끄러짐 사고를 예방하기 위해
바닥의 물기를 빠르게 건조시키는
열선이 깔린 목욕탕 바닥

탕 내에선 서로가 서로의 안전요원,
민약의 사고를 한눈에 파악하기 위해
시야를 가리지 않는 탕 구조

은 리모델링 자문에서 끝나지 않았다. 이들
이 특히 공을 들인 것은 주민 조직을 만드는
일이었다.

협동조합은 일죽면에서 ‘일죽동친’이라는
이름의 주민 조직을 만들었다. “일죽에 사는
동네 친구”라는 뜻을 가진 이들은, 동네 친
구의 건강을 함께 돌보는 건강 리더 역할을
맡는다. 1기 18명, 2기 20여 명이 합류해 지
금은 약 40명의 건강 리더가 활동하고 있다.
일죽동친은 먼저 지역의 심혈관 건강 현황
을 조사했다. 이어 목욕탕 입구에서 혈압 측
정을 돕고, 키오스크 이용을 안내하며, 어르
신들이 혼자 탕 안에 오래 머무르지 않도록
“10분 목욕, 10분 휴식” 원칙을 함께 나눈
다. 이 과정은 노인 일자리 사업과도 연결된

다. 목욕탕 입구에는 노인 일자리 참여자들
이 상주하며 건강 체크와 안전 안내를 담당
한다. 단순 관리 인력이 아니라 “목욕탕을
안전하게 만드는 사람들”로 서는 셈이다.

다른 한 축은 경로당 운동 프로그램이다. 협
동조합은 두원공대 작업치료학과와 함께 고
령자를 위한 낙상 예방·근감소증 예방 운동
프로그램을 개발했고, 이를 주민 리더들에
게 교육했다.

보건소가 6개월에 한 번 들르는 방식으로는
근육 감소를 막기 어렵다는 판단에서였다.
일죽동친은 경로당을 정기적으로 찾아가,
노인들이 안전하게 따라 할 수 있는 동작을
함께 한다. 현장에서 혼자 진행하기 어려운
점을 보완하기 위해 유튜브 영상과 ‘청춘 건
강 다이어리’라는 운동 일지를 제작해 배포
했다. 운동을 할 때마다 노트에 색을 채워 넣
으며 스스로 기록하게 하는 방식이다.

우리가 방문한 날, 협동조합은 ‘목욕탕, 경
로당, 의료기관, 노인 일자리, 주민 조직’이
하나의 선으로 이어지는 구조를 ‘일상 돌봄
의 회로’라고 표현했다. 목욕이라는 평범한
행위를 중심에 두고, 공간과 관계, 건강이
서로 묶여 있는 그림이다.

공간을 넘어서 관계로, 돌봄으로

이 사업은 공간 리모델링과 주민 조직화, 사
회적경제 조직의 결합 덕분에 여러 상을 받
았다. 이노션은 광고회사로서의 본업을 살



려 브랜딩과 디자인을 담당했고, 국내외 디자인 어워드에서 상을 받았다.

하지만 안성의료복지사회적협동조합이 보는 가장 중요한 성과는 ‘관계의 변화’다. 협동조합은 “초고령 지역의 80대, 90대 어르신과 60대, 70대 건강 리더들 사이에, 또 이들과 젊은 의료진 사이에 새로운 관계망이 만들어졌다”고 말한다.

혼자 밥을 먹던 어르신이 “젊은 사람도 만나고, 같이 밥 먹을 사람이 생겼다”고 이야기하는 장면, 경로당에서 운동 영상을 함께 보며 웃는 장면, “목욕 같이 가자는 약속”이 생긴 장면 같은 소소한 장면들이 그 증거다.

또 하나의 성과는 공공과 사회적경제의 역할이 구체화됐다는 점이다. 경기도사회적경제지원의 사회문제 해결 사업, 안성시의 추가 예산과 사회적경제센터의 중간지원, 노인 일자리 사업의 결합이 없었다면 이 구조는 만들어지기 어려웠다. 협동조합은 “공공이 제도적 기반과 예산을 열어 줬고, 사회적경제 조직은 그 틈을 채울 수 있는 모델을 제시했다”고 정리했다.

지속 가능성과 마을 기업에 대한 상상

일죽목욕탕의 운영 구조는 아직 완전히 안정된 상태는 아니다. 현재 목욕탕은 개인 위탁 운영자가 맡고 있고, 계약 기간이 끝나면 새 위탁 사업자를 다시 선정해야 한다. 면 단위 인구가 줄어드는 상황에서 목욕탕이 큰

수익을 내는 사업이 아니기 때문이다.

협동조합이 그리고 있는 이상적인 그림은 “시 소유의 목욕탕을 마을 기업이 운영하는 구조”에 가깝다. 목욕탕 운영에 필요한 인력은 노인 일자리와 연계해 확보하고, 운영자는 최소 인건비만 받으며, 나머지 수익은 다시 마을을 위해 쓰는 방식이다. 목욕비를 낮추거나 취약계층 바우처를 늘리고, 남은 재원은 동네 사업에 재투자할 수도 있다.

이 구상은 아직 현실로 옮겨지지 않았다. 기존 민간 위탁 구조와 공공 행정 체계, 리모델링 이후 드러난 제도·운영상의 과제가 여전히 남아 있다.

협동조합은 이 상황을 “완성된 모델이 아니라, 미완의 상태에서 계속 조정해 나가는 과정”으로 본다. 사회문제가 단번에 해결되는 사례보다, 해결 과정에서 드러나는 새로운 문제들에 어떻게 대응할 것인지가 더 중요하다는 인식이다. 그래서 지금도 면사무소, 사회적경제센터, 경기도사회적경제지원과 함께 일죽목욕탕의 향후 운영 방식과 마을 기업 전환 가능성, 돌봄 체계를 어떻게 유지할지에 대한 논의를 이어가고 있다.

컬렉티브 임팩트의 또 다른 얼굴

일죽목욕탕 사례는 (주)브라더스키퍼와 마찬가지로 컬렉티브 임팩트의 한 형태다. 광고 회사, 국제구호단체, 사회적경제 중간지원 조직, 지방정부, 의료복지사회적협동조합,

질문에서 다시 시작되는 질문

노인 일자리, 주민 조직이 하나의 구조 안에 들어와 있다. 이 가운데 어느 하나만으로는 만들기 어려운 변화가, 오래된 동네 목욕탕이라는 물리적 공간을 매개로 구체화되고 있다.

우리가 발을 디딘 곳은 목욕탕이 아니라 병원원과 복지시설, 회의실이었지만, 소개를 들으며 떠올린 장면은 목욕탕 안팎이었다. 타일이 깔린 좁은 복도, 김이 서리는 탕, 입구에서 혈압을 재는 어르신들, 경로당에서 운동 영상을 보며 따라 하는 몸짓들.

제주에서 온 방문단에게 일족목욕탕 이야기는 그래서 오래 남는 질문을 남긴다. 섬에서 사라져 가는 공간들, 오래된 목욕탕과 마을회관, 작은 상점들을 어떻게 다시 읽고 엮어야 할까. 건강과 돌봄, 사회적경제와 공공, 주민의 자치 역량이 한자리에서 만나는 실험을, 제주에서는 어떤 방식으로 상상할 수 있을까.

그 질문은 안성을 떠난 뒤에도, 제주에서 다시 사회적경제를 이야기할 때 계속 떠오를 것이다.

설명이 끝난 뒤에는 일족목욕탕의 ‘앞으로’를 둘러싼 이야기가 이어졌다. 한 참여자는 지금 목욕탕이 개인 위탁 형태로 운영되고 있다는 점을 짚으면서, 이 구조가 언제까지 유지되는지, 그 뒤에는 누가 어떻게 운영을 맡는 것이 바람직한지 물었다. 단순한 시설 운영이 아니라 돌봄과 건강이라는 관점을 유지하면서 장기적으로 지속 가능한 모델을 만들 수 있을지에 대한 질문이었다.

안성의료복지사회적협동조합은 현재 위탁 운영자가 내년 중반까지 목욕탕을 맡고 있으며, 이후에는 다시 운영자를 공모하게 된다고 설명했다. 인구가 줄어드는 면 지역에서 목욕탕은 큰 수익을 기대하기 어려운 시설이지만, 그렇다고 공공이 운영을 포기할 수 있는 공간도 아니다. 그는 “수익성만을 기준으로 볼 것이 아니라, 이 공간이 지역의 어떤 공공성을 만들어 왔는지를 함께 봐야 한다”고 덧붙였다.

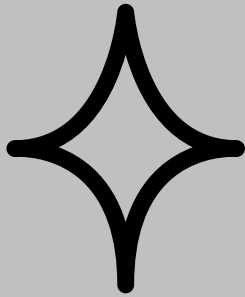
이 과정에서 자연스럽게 또 다른 상상이 나왔다. 만약 향후 위탁 자격을 사회적경제 조직이나 마을기업으로 한정하고, 노인 일자

리와 결합해 운영 인력을 구성한다면 어떨까 하는 제안이었다. 목욕탕의 개장과 마감, 청소와 안내 같은 일들을 노인 일자리와 연결하면, 기본 인건비 부담을 줄이면서도 주민에게 일자리를 제공할 수 있다. 그렇게 되면 목욕탕이 큰 이익을 내지 못하더라도 운영은 충분히 자립할 수 있고, 남는 수익은 다시 일죽면 주민을 위해 쓰이거나 취약계층 지원과 이용료 인하에 사용할 수 있다는 그림이다.

다만 그는 이것이 아직 협동조합의 개인적인 구상일 뿐이며, 현실에서는 기존 민간 운영 구조, 행정의 부담, 사회적경제 조직에 대한 낮은 이해 등 넘어야 할 벽이 많다고 짚었다. 실제로 일죽면에서는 처음 사업을 진행할 때부터 사회적경제와 노인 일자리, 공공 서비스가 어떻게 연결되는지 잘 알지 못했고, 주민과 행정 사이에 새로운 요구와 갈등이 동시에 분출되기도 했다. 목욕탕 구조 개선과 안전 시스템 덕분에 지역의 분위기는 달라졌지만, 한 번의 리모델링으로 모든 문제가 해결된 것은 아니었다.

참여자들은 이 사례를 두고, 공공이 어떤 관점에서 계속 개입해야 하는지 묻고 또 묻는 시간을 가졌다. 수익 시설이 아니라 돌봄 인프라로서 목욕탕을 바라보는 관점의 전환, 사회적경제 조직이 운영의 주체가 될 수 있도록 제도와 기준을 바꾸는 일, 주민 리더와 건강 리더를 통해 목욕탕을 중심으로 한 돌봄 네트워크를 유지하는 일까지. 이 협동조합은 “우리가 할 수 있는 일은 사람을 모으고, 관계를 만들어 두는 것”이라고 말하며, 언젠가 이 목욕탕이 마을기업이나 사회적경제 조직의 손으로 운영되는 날을 오래 걸리더라도 끝까지 상상해 보겠다고 했다. 일죽에서 시작된 이 논의는, 각자가 돌아가는 지역에서 어떤 공공 공간을 사회적경제와 연결해 다시 설계할 수 있을지에 대한 질문으로 이어졌다.

제주에서 돌아온 일곱 개의 메모



경기에서 본 장면을 제주에서 어떻게 이어 갈 것인가

경기도사회적경제원, 청년그린편의점, 일죽목욕탕을 차례로 둘러본 뒤,

제주에서 온 사회적경제 주체들은 짧은 메모를 남겼다.

이번 트립에 함께한 이유, 현장에서 포착한 장면,

제주로 돌아가 시도해 보고 싶은 협력과 실험에 대한 생각들이다.

아래 글은 그 메모를 갈무리해, 제주와 경기의 사회적경제가 함께

만들어 갈 수 있는 몇 가지 방향으로 정리한 것이다.

채수경 리블랭크 대표

#사회적경제협력 #제주자원순환

#임팩트 투자

리블랭크는 내년도 사업 구상 과정에서, 특히 협력 파트너를 찾는 일이 절실해 이번 트립에 합류했다. 경기도사회적경제원이 설명한 사업 구조를 들으며 “이대로 제주에서도 한 번 실험해 보고 싶다”는 마음이 들었다. 단순 지원금이 아니라, 사업 내용과 규모에 따라 투자 개념의 기금이 투입되고, 콜렉티브 임팩트가 실제로 작동하도록 설계된 점이 인상적이었다.

가장 기억에 남는 기관 역시 경기도사회적경제원이다. 경기권 사회적경제 기업들을 꾸준히 모니터링하고, 각 기업의 속사정까지 세심하게 들여다보려는 태도에서 진정성이 느껴졌다. 리블랭크는 감귤 타이벡 피복재로 쓰이는 폐기물을 줄이기 위해, 듀폰코리아 같은 대기업과 도청, 감귤 농가 조직, 농협, 관련 공공기관 등과 함께 협업을 제안할 계획이다. 제주사회적경제지원센터가 2026년에 협력 중심 사업을 준비한다면, 이런 이해관계자들을 한자리에 모으는 콜렉티브 임팩트형 지원 사업이 꼭 필요하다고 본다. 한 사례만이라도 뚜렷한 성과를 만들어 내는 것이 중요하다.

김명열 사회적협동조합 라온 이사장

#네트워크의힘 #발달장애인지원

#커뮤니티케어 #사회적의제발굴

라온은 다른 사회적경제 조직을 만날 기회가 많지 않아, 이번 트립을 네트워킹의 기회로 삼고자 했다. 동시에 경기의 사례를 라온 내부에 어떻게 적용할 수 있을지 고민하며 현장을 챙겨 보았다. 경기도사회적경제원이 지역 내 다양한 그룹과 네트워크를 통해 의제를 발굴하고, 그 해결 과정을 설계하는 방식은 앞으로 라온이 사업을 확장하는 데 중요한 참고가 될 것 같다.

라온은 발달장애인을 대상으로 한 자립 지원을 꾸준히 고민해 왔다. 이번 교류를 계기로, 제주사회적경제지원센터와 함께 발달장애인을 위한 맞춤형 쉬운 경제교육 워크북을 만들어 보고 싶다는 계획을 세웠다. 동네를 기반으로 한 장애인의 건강 격차 해소, 지역 통합 건강 돌봄 모델에 대한 관심도 커졌다. 무엇보다 작은 사회적경제 조직들이 지역 문제를 발굴하고, 함께 네트워킹하며 해결할 수 있도록 돕는 지원 사업이 필요하다고 본다. 의제를 찾는 일 자체가 가장 어렵기 때문이다.

정유경 사회적협동조합 품에 대표

#취약계층자활모델 #취약계층을 대상

#지속가능한연대

품에는 직업 자활 사업을 진행하면서, 다른 영역으로 확장할 인사이트를 얻고자 이번 트립에 참여했다. 특히 (주)브라더스키퍼가 자립준비청년과 어떤 방식으로 일하는지, 현장에서 직접 보고 싶었다. 처음에는 직접 고용 중심의 모델일 것이라 짐작했지만, 위탁 사업을 병행하면서 자립준비청년과 연결되고 있다는 설명을 들으며 고용 구조의 한계도 함께 떠올리게 되었다. 이 과정에서 품에가 앞으로 어떤 방식으로 취약계층과 일을 함께할지, 방향을 다시 고민하는 계기가 됐다.

제주에서는 지역 내 취약계층을 대상으로 하는 사업을 구상 중이다. 제주에 의료복지 사회적협동조합이 생긴다면, 이들과 연계해 시너지를 높이는 모델을 만들 수 있을 것이라 기대한다. 이번 교류에서 다양한 사회적경제 조직을 만나며, 품에가 어디를 향해 가야 하는지 그림이 조금 더 구체적이 되었다. 앞으로는 제주 사회적경제 조직과 연대할 수 있는 협력 기관들이 장기 사업을 함께 설계할 수 있도록, 센터가 중장기 협력 사업을 기획해 주기를 바란다. 단기 공모가 아니라, 몇 년을 내다보고 함께 성장하는 구조가 필요하다.

장민기 사회적협동조합 희망나래

제주시동백주간활동센터 원장

#기업사회공헌연계 #제주업사이클링

#자립준비청년지원 #사회문제라운드테이블

희망나래는 사회복지 계열의 공유 오피스 모델을 벤치마킹하고, 다른 기업들과 네트워킹을 하기 위해 이번 트립에 참여했다. 경기에서는 경기도사회적경제원이 대기업 자원과 어떻게 연결되어 있는지, 그 구조를 직접 확인할 수 있었다. 삼성전자, 이노션, 엘지 같은 기업과 환경 분야 사회문제, 업사이클링 과제를 연결하는 방식은 제주에서도 그대로 가져올 수 있는 그림이다. 폐그물, 바다 폐기물 재활용 사업과 연계한다면 특히 의미가 클 것 같다.

가장인상깊었던 곳은 청년그린편의점이었다. 창업자가 세운 미션과 철학이 자립준비청년의 안정적인 사회 진출을 위한 맞춤형 취업과 창업 지원으로 구체화된 지점이 인상적이었다. 짧은 자립 준비 기간 동안 정서적 지원을 이어 가며 교육과 경험을 연결하는 방식, 코리아세븐과 브라더스키퍼와의 협력을 통해 취업과 창업 준비를 동시에 여는 모델은 제주에서도 충분히 참고할 만하다. 장기적으로는 제주에서도 사회문제 해결을 위한 라운드테이블을 상시로 운영하면서, 사회적경제 기업 간 역량 강화와 네트워크 구축을 함께 도모하는 지원 사업이 필요하다고 본다.

오영순 일배움터 대표

#벽면녹화사업 #협업중개플랫폼

#조직 간 협업 지원

일배움터는 심과 연수를 겸해 이번 트립에 참여했다. (주)브라더스키퍼의 식물 기반 사업 모델을 직접 확인하고 싶었고, 다른 대표들의 이야기를 들으며 외부 펀딩 구조에 대한 궁금증도 풀고자 했다. 일죽목욕탕 현장을 직접 보지 못한 점은 아쉬웠지만, 안내 책자에 적힌 “돌을 재활용한 친환경 방수 종이로 제작되어 물속에 담가도 젖지 않습니다. 탕 안에 앉아 편안하게 읽어 보세요”라는 문구가 오래 남았다. 이용자의 입장에서 세심하게 설계된 특수 방수 인쇄물은, 돌봄과 안전을 다루는 이 사업의 철학을 잘 드러내는 장치였다.

(주)브라더스키퍼의 벽면녹화 사업은 특히 눈에 들어왔다. 일배움터 역시 원예 기반 사업을 운영하고 있어, 내년 신규 사업으로 벽면녹화를 구체화해 볼 계획이다. 이동 중에 나는 제주마미, 함께하는그날 대표들과의 대화는 서로의 강점과 자원을 기반으로 한 실질적 협업을 논의하는 자리이기도 했다. 앞으로는 제주 작은 조직들이 혼자서는 닿기 어려운 더 큰 시장에 접근할 수 있도록, 자갈치와 같은 중개 플랫폼을 통해 여러 기업을 함께 묶어 주는 지원 사업이 필요하다고 본다. 개별 기업 대상 공모보다, 조직 간 협업을 전제로 한 지원 구조가 절실하다.

김정옥 주식회사 제주마미 대표

#제주형콜렉티브임팩트

#지역밀착형돌봄모델 #역량매칭시너지

제주마미는 최근 기업의 생존을 위해 비즈니스 전환을 고민하는 과정에서 이번 트립에 참여했다. 경기도는 대기업 인프라가 뒷받침된 덕분에 더 장기적인 기획과 투자가 가능하다는 인상을 받았다. 제주에서는 같은 방식으로 따라가기보다, 제주에 맞는 콜렉티브 임팩트 구성을 어떻게 만들 수 있을지, 지역 내부 협업을 어떻게 촘촘하게 짤 수 있을지에 시선이 갔다.

안성의료복지사회적협동조합은 돌봄 영역에서 지향할 만한 조직이라고 느꼈다. 타 지역의 사례이지만, 사회적가치 실현이라는 공통된 미션 아래 비슷한 모델을 각 지역에서 변주해 볼 수 있겠다는 생각이 들었다. 제주에서는 사회적경제 조직끼리 서로의 매출과 역량을 키우는 매칭 사업이 필요하다고 본다. 예를 들어 제주마미의 식품 제조 역량과 일배움터의 원예 기반 제품 개발 역량을 묶는 식의 구체적인 협업이 계속 나오도록, 센터가 판을 깔아 주었으면 한다.

이경미 함께하는그날협동조합 대표

#사회적경제플랫폼 #경기X제주교류협력

#글로벌로컬네트워크

이경미 대표에게 이번 트립은 2018년 센터 트립에 이은 두 번째 현장 연수였다. 그때의 좋은 기억이 있어 다시 참여했고, 경기도 주식회사와 이번에 찾은 경기도사회적경제원을 나란히 떠올리며 비교해 볼 수 있다는 점도 흥미로웠다. (주)브라더스키퍼 현장에 대한 기대도 컸다.

경기도는 제주에 비해 투자하려는 기업의 숫자와 스펙트럼이 훨씬 넓다. 그 가운데 경기도사회적경제원이 플랫폼 역할을 하며, 공공과 민간, 사회적경제 조직을 연결하고 있다는 점이 인상적이었다. 제주사회적경제지원센터가 언젠가 ‘제주사회연대경제원’과 같은 형태로 확장된다면, 경기도 사례가 유용한 참고가 될 것 같다. 제주 기업과 경기 기업의 협업 기회를 확장하는 교류 사업, 나아가 해외 로컬 조직과 함께하는 폴리마켓이나 교환 프로그램도 상상해 볼 수 있다.

기업 소개

<p>리블랭크 @reblank_ 감귤 타이백 등 농업 폐기물을 업사이클링하는 환경 사회적기업</p>	<p>사회적협동조합 라온 @scraon.kr 발달장애인의 경제교육과 지역 통합 건강돌봄 모델을 실험하는 사회적협동조합</p>	<p>사회적협동조합 품에 www.jejuhug.com 취약계층을 위한 직업 재활 사업과 새로운 돌봄 모델을 준비하는 조직</p>
<p>사회적협동조합 희망나라 (제주시동백주간활동센터) @huimang_narae 발달장애인의 일상·주간활동과 지역 돌봄을 함께 설계하는 조직</p>	<p>일배움터 @jejucafe_flove 취약계층 일자리와 원예·제조 기반 사업을 결합해 일과 배움을 잇는 기업</p>	<p>제주마미 @jejumami_kjo 제주 식재료로 가공식품을 만드는 로컬 푸드 기업</p>
<p>함께하는그날협동조합 @jigubyul_factory 지역 기반의 사회적경제·공동체 사업을 기획·운영하는 협동조합</p>		

JEJUWA
브런치칼럼



사회적기업이 사라져야 하는 2cm의 이유

회사를 운영하면서 기업의 사회적 책임에 대해 고민할 때마다 얼굴이 붉어지는 경험 이 있다. 제주로 이주하고 카페 오픈을 준비 하던 때의 일이다.

22년 봄이었으니 벌써 3년 전의 일인데도 아직도 그때를 떠올리면 부끄럽다. 100평이 넘는 공사를 진행하다 보니 공사 일정이 계속 미뤄지고 비용이 예산을 초과하게 됐다. 옆친 데 덮친 격으로 가구 배송이 지연되고 제작 상품의 입고도 늦어지면서 오픈은 계속 미뤄졌다. 마이너스통장의 잔고마저 출 령이는 상황에서 직원들의 월급은 계속 나 가고 있었다. 초보 사장의 삽질이 이어지는 과정에서 자금 압박은 맨틀이 움직이며 만

글 · <㈜헬로오스틴> 대표 신영웅

@tarrytown_unofficial | 볼캡 전문 브랜 드 태리타운의 창업자이자 대표다. 캠페인 볼캡이라는 새로운 문법의 패션 카테고리를 통해 공동체 회복을 패션으로 풀어간다. 공 공기관 브랜딩과 기업 마케팅 등 다양한 경 력을 거쳐 지금은 제주에서 작은 브랜드의 가능성과 취향을 실험하고 있다.

들어내는 강도 7의 지진처럼 내 멘탈을 매일 흔들어댔다.

지진의 진원지 중 하나는 바로 2cm 정도 되 는 문턱이었다. 문턱에 경사로를 설치해야 하는데, 당시 경사로를 공간 전체 디자인과 어긋나지 않게 만들기 위해서는 견적이 100 만 원 가까이 나왔다. 사실 2cm는 비장애인 에게는 전혀 문제가 되지 않는, 아니 아예 인 식조차 할 수 없는 높이이다. 아장거리며 뽕뽕 기어 다니는 아기에게조차 위협이 되지 않 는 높이지만 휠체어를 탄 사람에게는 전혀 다른 이야기가 된다. 그들에게는 바퀴를 왼 손에 긴장감을 줄 만큼 아찔한 높이가 되기 때문이다.



나의 부끄러운 고백은 여기서 시작된다. 너 무나 당연히 경사로를 설치해야 한다고 생각했지만 카드는 이미 한도 초과, 마이너스 이던 주식도 팔아치웠고, 어머니 집을 담보로 받은 대출과 10년 넘게 들었던 내 마지막으로또인 청약통장마저 털어 넣은 상황이었기에 눈을 질끈 감아버렸다. 늘 정의를 외치던 나였지만 경제적 압박이 닥치니 못 본 척 외면하는 자신을 발견했다. 나의 정의는 말뿐이었던 걸까? 문턱을 보며 거슬려하는 나와 돈이 없어 전전긍긍하는 내가 매일 다투었다. 결국 이긴 것은 '제법 훌륭한 변호사를 선임한 전전긍긍하던 나'였다. 그 변호인의 최후 변론은

다음과 같았다. “피고의 회사가 사회적기업도 아니고, 영리 기업으로서 해야 할 최소한의 업무는 충실히 이행하고 있습니다.”

그렇다. 내가 어긴 법은 전혀 없었다. 스스로 치사하던 생각은 들었지만 ‘데블스 애드버킷’ 덕분에 경사로 없이 장사를 계속했다. 스스로 ‘우리는 사회적기업이 아니야’라고 되뇌었다. 아이러니하게도 이상하게 괜찮은 것 같은 기분마저 들었다.

그렇게 일주일 정도가 지났을까. 인세와 강연료가 이틀 간격으로 입금됐다. 큰 금액은 아니지만 내가 살아온 길을 글과 말로 증명하는 일로 받은 돈인데, 그게 입금되니 얼굴이 화끈거리더라. 그래서 바로 경사로를 설

치하긴 했지만 일주일 동안 보였던 나의 생각과 행동은 여전히 수치스러움으로 남아 있다. 특히 데블스 애드버킷이 남긴 최후 변론은 내 무의식의 반영이기에 지금도 곱씹는 지점이다.

그때 알았다. ‘사회적’이라는 단어가 붙어 있다고 해서 더 나은 선택을 하게 되는 것도 아니고, 붙어 있지 않다고 해서 사회적 책임에서 자유로워지는 것도 아니라는 사실을. 결국 라벨이 나를 움직이는 게 아니라 실제 상황 앞에서의 선택이 나를 드러낸다는 것을.

대체 나는 사회적기업과 사회적 경제를 어떻게 인식하고 있었기에 그런 변명을 뱉었을까? 나의 인식 체계를 먼저 되짚어 보자. 당신도 크게 다르지 않을 것이라는 전제로 솔직해지려고 한다.

우리가 미디어를 통해 어깨너머로 배운 사회적 경제는 ‘이윤만 좇는 것이 아니라 공동

체의 이익까지 함께 고려하는 기업의 경제 활동’을 의미한다. (물론 나의 정의는 전문적인 지식을 바탕으로 한 것이 아니니 정확하지 않을 것이다. 너그러운 마음으로 뉘앙스로 이해해주길!) 그리고 이러한 활동을 하는 기업을 사회적기업으로 분류한다. 쉽게 말해 돈을 벌되 그 궁극적인 목적이 함께 잘 사는 데 있다.

함정은 여기에서 발생한다. 많은 이들이 놓치는 지점이 있다. 사회적기업과 비영리 단체를 혼동하는 것. “에이, 그걸 왜 몰라” 하겠지만 둘을 나란히 두면 구분하면서도 개념적으로는 종종 혼동한다. 객관식은 맞추지만 주관식은 틀리는 것처럼. 더 정확히는 많은 이들이 사회적기업은 영리보다 공공적 가치를 우선해야 한다고 여긴다. 개인적으로는 절대적 오류이자 오해라 생각한다. 사회적 경제 활동을 하는 기업은 영리 추구가 전제되어야 한다. 그런데 왜 이런 기초적이

고 근본적인 오해가 생길까?
시쳇말로 ‘섹시한’ 사회적기업이 드물기 때문이다. 다시 말해 이는 사회 경험적 산물이고, 이러한 경험이 쌓인 데에는 소비자보다 기업의 책임이 더 크다. 여기서 말한 ‘섹시함’이란 고객의 오감을 사로잡는 매력을 의미한다. 그러나 주변의 일부 사회적기업들은 자아실현을 위해 가치만 내세우고 고객의 취향이나 욕망은 등한시하는 경우가 빈번하다. 공동체의 이익을 추구한다면서 정작 공동체의 가장 근접한 당사자인 소비자는 빠져 있다. 대신 자신들이 추구하는 가치와 그 수혜자들을 위한다는 공명심만 남아 있는 경우가 적지 않다. 다시 말하지만 기업은 소비자를 위해 존재한다. 사회적기업은 그 소비자의 범위가 ‘확대’되는 개념이지 ‘치환’되는 것이 아니다.
그러나 많은 사회적기업들이 이러한 오해를 바탕으로 제품의 완성도나 서비스의 디테일

이 부족한 경우가 많다. 더 큰 문제는, 이에 대해 부끄러워하기보다는 오히려 당당해 하는 기업도 적지 않다는 점이다. ‘우리 좋은 일 하는데 그 정도는 봐줘’라는 식의 고객 경험을 하게 된다. 이는 일종의 ‘라벨링 효과 labeling effect’로 인한 역효과다. 스스로를 공익 카테고리에 가두어 부족한 완성도에 대한 면죄부를 주는 셈이다.

이 주장이 억지나 과장이라 생각한다면 머릿속에 떠올려 보라. 요즘 청년들이 취업하고 싶어 하는 기업 중 사회적기업이 있는지. 대기업이 아니더라도 ‘네카라쿠배당토(네이버, 카카오, 라인, 쿠팡, 배달의민족, 당근마켓, 토스)’라 불리는 기업들 중 사회적기업은 하나도 없다. 혹시 ‘탐스Toms’라고 말한다면 아쉽지만, 그들의 시대도 이미 오래 전에 저물었다. 나 역시 탐스와 창업자 블레이크 마이코스키의 팬이지만, 그렇다고 이

결국 문제의 핵심은, 사회적기업이냐 아니냐의 문제가 아니라 '사회적'이라는 단어가 붙는 순간 기업이 스스로에게 다른 규칙을 적용하기 시작한다는 점이다. 이 단어가 기대를 왜곡하고, 책임의 기준을 흐리고, 때로는 면죄부로까지 작동한다.

제 그 기업의 제품을 찾지는 않는다. 사회적 기업 중 통련하는 빅 브랜드를 찾기 어려운 이유는 이러한 안일함이 저변에 깔려 있기 때문일지도 모른다.

결국 문제의 핵심은, 사회적기업이냐 아니냐의 문제가 아니라 '사회적'이라는 단어가 붙는 순간 기업이 스스로에게 다른 규칙을 적용하기 시작한다는 점이다. 이 단어가 기대를 왜곡하고, 책임의 기준을 흐리고, 때로는 면죄부로까지 작동한다.

영리 기업이든 사회적기업이든 방점은 '기업'에 찍혀 있다. 그렇기에 돈을 버는 것은 전제가 되어야 한다. 그 토대 위에서 활동해야 한다. 사회적기업도 궁극적으로는 기업이기에 고객에게 선택받으며 지속 운영이 가능한 순환 고리를 만드는 것이 최우선 목

표다. '사회적'이라는 단어는 기업의 궁극적 목적(이윤 추구)을 향해 가는 과정에 대한 고민과 방법론일 뿐, '영리 추구'와 충돌하는 가치가 아니다. 목적이 충돌해서는 안 된다. 조심스레 말하자면, 많은 이들이 이 지점을 착각하고 있다. 돈을 버는 것보다 공동체적 가치 실현이 더 중요하다고 여기는 것 아닐까? 그렇다면 말해주고 싶다. 그건 사회적기업이 아니라 '기업적 사회'라고. 이상하게 들릴지 모르겠지만, 이미 우리 사회에는 그러한 형태의 조직을 일컫는 단어가 있다. 바로 환경운동연합, 문화예술단체 같은 비영리 단체들이다. 물론 사회적기업과 비영리 단체의 경계가 흐릿한 부분이 있어 행정적 지위나 인증 영역에서는 혼동할 수도 있다.

그렇기에 더욱, 조금 과격하게 들릴 수 있지만, '사회적기업'이라는 단어는 역설적으로

사라져야 할 것이다. 이 단어가 사회적기업을 운영하는 이들에게는 안일함을, 영리 기업을 운영하는 이들에게는 면죄부를 줄 수 있기 때문이다. 지금의 경제 상황, 기업 경쟁 환경, 소비자 인식 수준을 복합적으로 고려하면 세상 모든 기업은 이윤 추구만을 목적으로 할 수 없다. 그런 파괴적 관점은 20세기쯤에나 가능했을 것이다.

21세기도 어느덧 초반을 넘어 중반을 향해 가고 있는 지금, 지구 환경은 파괴를 넘어 소멸의 단계로 들어섰고, 제품 경쟁은 과열돼 차별점은 대동소이해졌다. 소비자의 경험 지식은 이미 축적될 만큼 축적돼 매우 똑똑해졌다. 가치 소비와 윤리적 소비라는 단어가 괜히 등장한 것이 아니다. 이러한 기업 환경은 자연스럽게 공존에 대한 고민을 요구한다. 상생은 선택이 아니라 필수가 되어 가고 있으며 이는 점차 가속화될 것이다. 다시 말

해 사회적 책임을 갖고 공동선을 추구하는 기업의 활동은 마케팅을 넘어 생존을 위한 기본값이 되고 있다.

이러한 의식의 흐름 끝에 다다른 결론. 굳이 기업 앞에 ‘사회적’이라는 단어를 붙일 필요가 있을까? 아니다. 내 생각이 짧았다. 모든 기업 앞에 사회적이라는 단어를 붙여야 한다. 여기서 멈추지 않고 더 붙여야 할 것이 있다. 바로 ‘괄호’다. 기업에게 공동체의 존속에 대한 고민은 이제 당연값이기에 ()를 써야 한다. 결론적으로는 삭제해도 된다, 아니 삭제해야 한다는 말이 된다.

정리하자면 괄호를 통해 없애야 한다는 말이다. 지구상에 존재하는 모든 기업은 ‘(사회적)기업’으로 존재해야 한다. 그러니 굳이 사회적이라는 단어를 써서 누군가에게는 안일함을, 다른 누군가에게는 면죄부를 주지 않았으면 한다.

제주 사회적경제를 이루는 세 가지 힘, 넘어야 할 세 가지 숙제

글 · <뉴키즈인베스트먼트> 대표 한완희


@newkids_invest | 초기 창업가와 소상공인을 발굴·지원하는 액셀러레이터 뉴키즈인베스트먼트 대표. 사회적기업 빅워크의 창업가이자 언더독스 등에서의 창업 교육·육성 경험을 바탕으로, 현재는 지역과 사람 중심의 창업 생태계를 만드는 일에 집중하고 있다. 기업 발굴 · 투자 · 보육을 아우르는 키즈만의 통합 지원 모델을 통해 지속 가능한 창업 생태계의 새로운 흐름을 만들어가고 있다.

지금까지 성장을 이끌어 온 세 가지 힘

1. 사람과 팀워크: 제주는 곧 팀입니다.

제주 사회적경제는 그야말로 팀으로 똘똘 뭉친 단단한 조직 같습니다. 단순히 스타 플레이어 몇 명이 이끄는 것이 아니라, 올바른 생각을 가진 사람들이 모여 행동하고 서로 토론하는 문화가 결합되면서 강력한 팀워크를 이루고 있죠. 우리 스스로를 올바른 사회의 순환구조를 만들기 위해 노력하는 사람들의 집단으로 정의하고, 조직력을 바탕으로 호혜와 협력 속에서 성장해 왔다고 생각합니다.

앞으로도 이 조직력을 더욱 강화하고 투명하게 소통하면서, 우리만의 따뜻한 색깔을 지켜나갈 것입니다. 단순히 이익을 쫓는 집단이 아닌, 지역사회의 일자리 창출, 돌봄, 그리고 제주의 소중한 가치를 지키는 가치 집단으로서 팀워크를 중심으로 성장해 나갈 것입니다. 때로는 경쟁보다는 균등한 기회를 우선하다 보니 조금 느슨함이 느껴질 때도 있지만, 그 부작용보다는 ‘천천히, 느리지만 함께 성장하는’ 과정 자체가 제주의 소중한 자산이라고 봅니다. 이 안에는 서로에 대한 소속감과 따뜻함이 공존합니다. 이러한 상호 신뢰는 제주 사회적경제의 가장 강력하고 고유한 무기입니다. 호혜 정신을 기



반으로 계속 나아가야 합니다.

2. 감독 같은 리더의 존재: 방향을 제시하다

제주 사회적경제 생태계는 다양한 개성을 가진 기업, 기관, 개인이 모인 하나의 팀이고, 이 팀을 이끌어주는 감독 같은 리더의 역할이 정말 중요했습니다. 수도권에 비해 인구와 기업의 수가 적음에도 불구하고 제조, 서비스, 교육 등 다양한 분야와 단계의 기업들이 존재하죠. 겉으로 보기엔 협력 포인트가 많지 않아 보일 수도 있지만, 사회적경제지원센터의 리더십이 중심을 잡아주었습니다.

현장에서 보면 발굴·보육·성장의 구조가 생

태계를 실제로 움직이는 핵심이었습니다. 특히 사회적기업가 육성사업이 사라졌을 때, 발굴 기능이 축소되며 중장기적 균열과 위기가 체감되기도 했습니다.

이 리더십 덕분에 제주 사회적경제가 나아가야 할 방향이 명확해졌고, 단순히 일자리 창출을 넘어 ‘지역사회의 돌봄 가치’에 집중하게 되었습니다. 마을기업과 협동조합의 발굴 및 지원에도 아낌없는 관심과 노력이 이어지면서, 리더 기관을 중심으로 전체 생태계가 성장의 관점을 갖고 힘차게 나아가고 있다고 생각합니다.

제주사회적경제지원센터의 단단함과 신념을 존중합니다. 그리고 그것은 센터에 계신

분들의 올바른 생각과 가치가 모여 만들어졌다고 생각합니다.

3. 제주 사회적경제만의 확고한 색깔: 의존을 넘어 자생으로

전국의 많은 사회적경제 조직들이 공공성에 무게를 두지만, 복잡한 이해관계 때문에 추진력을 잃거나 정부 정책에 끌려다니며 기본적인 사업에만 머무르는 경우가 많습니다. 위탁 사업이 많다 보니 ‘자생’보다는 ‘의존’적인 운영 구조의 문제점도 비판적으로 보는 경우가 많습니다.

물론 제주도 예외는 아닐 수 있지만, 우리는 확고한 신념과 철학을 바탕으로 이 문제들을 헤쳐나가고 있습니다. 제주도청을 포함한 다양한 이해관계자들에게 설득력 있는 사회적경제의 가치와 발전 방향을 꾸준한 소통과 프로그램을 통해 제시하며 한 걸음씩 전진해왔습니다.

저 역시 지난 6년 동안 프로그램 기획 등에

참여하며 때론 이해하기 어려운 부분도 있었지만, 리더의 방향성과 조직력, 그리고 ‘우리의 가치’라는 뚜렷한 기준에 맞춰 나아가는 모습을 보며 진심으로 응원하게 되었습니다. 제주가 가진 지역성과 특색을 사회적경제 모델에 녹여내려는 노력, 즉 환경 보전과 공동체 가치에 대한 집중이 우리의 가장 큰 색깔이자 추진력이 되고 있습니다.

앞으로의 성장을 위한 세 가지 숙제

성장을 위한 기반을 다졌지만, 여전히 넘어야 할 한계는 존재합니다. 이 세 가지 숙제를 잘 풀어나가야 제주의 사회적경제가 한 단계 더 도약할 수 있을 것입니다.

1. 다양성과 포용의 확장: 새로운 씨앗을 심자

현재 제주 사회적경제는 다양성이 여전히 부족하다고 느껴집니다. 기술 기반의 소셜 벤처나 공유 기업 확보와 같은 새로운 영역에 대한 고민이 절실해 보입니다. AI 시대에 기술만이 정답은 아니지만, 사회적경제의 내일을 위해서는 더 다양한 관점과 포용을 통해 영역을 넓히고 새로운 실험들을 시도해야 할 때입니다. 특히 디지털 전환 시대에 맞는 혁신적인 비즈니스 모델 발굴이 중요합니다.

기존의 육성 사업이나 경연대회 같은 프로그램도 장단점이 있었죠. 이제는 우리 지역에 대한 깊은 이해를 바탕으로, 제주도의 특성(에너지, 친환경, 관광, 로컬 등)에 꼭 맞는 발굴 체계를 구축해야 합니다. ‘제주 사회적경제의 미래’라는 생각으로 새로운 기업들을 발굴하고 다양한 성공 사례를 만들어내는 것이 중요합니다. 행정이나 정치권의 상황도 중요하지만, 우리가 먼저 주도권을 가

지고 저변 확대를 통해 영향력을 키워나가야 합니다. 이를 위해 기존 경제 생태계의 혁신 기업들과의 경계를 허무는 적극적인 협력도 필요해 보입니다.

2. 매력적인 인재 유입 전략: 사람을 모으고 키우자

현재 지원센터와 관련 기관에는 훌륭한 분들이 열과 성을 다하고 계십니다. 하지만 더 크게 생태계를 확장하고 발전시키려면 수도권을 비롯한 외부 인구 유입이 반드시 필요합니다. 이에 대한 체계적인 대비와 프로그램이 필요합니다. 또한 도내 청년들이 제주를 떠르는 인구 유출 문제에 대해 사회적경제도 심각하게 인지해야 합니다.

좋은 인재를 외부에서 유입시키는 것만큼이나, 도내 청년들에게 사회적경제의 인지도를 높이고 성장 가능성을 매력적으로 어필하여 자연스럽게 유입될 수 있도록 노력과 장치를 마련해야 합니다. ‘사회적경제=착한

일자리’라는 인식을 넘어, ‘새로운 가치를 창출하고 도전할 수 있는 매력적인 일터’라는 이미지를 심어주는 것이 중요합니다. 예를 들어 워케이션과 연계된 소셜벤처 프로그램이나 지역 대학과의 연계 강화를 통해 젊은 인재들이 사회적경제 분야에서 커리어를 시작하도록 유도해야 합니다.

3. 튼튼한 자생 모델 구축: 지속 가능성을 확보하자

기관 운영 특성상 위탁 사업을 완전히 놓기는 어렵겠지만, 지역사회의 다양한 민간과 협력을 통해 새로운 자금을 유입하고 지원금을 확보하는 노력이 절실합니다. 이를 기반으로 더 많은 기업을 발굴하고 지원하며, 새로운 프로그램을 개발하는 데 집중해야 합니다. 현재도 기업의 CSR 등을 통한 좋은 협력 사례가 만들어지고 있으니, 한 걸음 더 나아가 규모를 확대하고 다양한 프로그램을

확보하여 운영의 지속 가능성을 튼튼하게 확보해야 합니다.

호혜와 연대도 중요하지만, 무엇보다 자생력을 위한 지속 가능성이 핵심이라고 생각합니다. 지원에만 의존하기보다 매출·투자·용자를 통해 스스로 성장하는 기업이 늘어나야 합니다.

정부 정책 변화나 위탁 방식의 한계에서 벗어나려면, 제주 사회적경제의 강력한 조직력과 고유의 색깔을 유지하면서도 다양한 자금 조달 방식을 모색하고 우리만의 색이 담긴 특화 프로그램을 개발하여 지속성을 확보해야만 성장의 기회를 놓치지 않을 것입니다. 지역 민간 기업이나 금융기관과의 사회적 투자 유치 협력 같은 시도도 활발히 이루어져야 합니다. 단순히 자금을 넘어 민간 부문의 경영 노하우를 접목하는 것도 중요한 자생력 강화 방안입니다.

시민들에게 다가가는 브랜딩의 힘

제주 사회적경제는 박람회, 포럼, 플리마켓 등 시민들과 소통하기 위한 노력을 꾸준히 해왔고, 덕분에 접근성이나 인지도는 과거에 비해 분명 좋아졌습니다. 하지만 여전히 가치소비, 착한소비 같은 키워드에 갇혀 아는 사람만 알고, 대중적인 소비자들과의 접점이 확대되지 못하는 아쉬움이 있습니다. ‘의미는 좋은데 과연?’이라는 고민을 하는 소비자들이 여전히 많다는 뜻이죠.

이제는 올드한 느낌을 지워야 합니다. 역사와 미래를 동시에 담고, 지역과 사람의 가치를 중시하는 제주 사회적경제 자체에 대한 브랜딩과 캠페인이 필요합니다. 쉽고 재미있게, 젊은 세대를 포함한 많은 시민들에게 우리가 만들어온 미래에 대한 브랜드 메시지와 핵심 가치(2~3가지)를 명확히 전달해야 합니다. 성공적인 핵심 사례를 통해 우리의 톤앤매너를 직접 느끼고 기억할 수 있게

만들어야 합니다. 감각적인 캠페인을 진행하고, 소비자들이 일상에서 사회적 경제 제품을 쉽게 접할 수 있는 유통 채널을 확대하는 것도 중요합니다.

성장 동력 세 가지와 개선점 세 가지를 기반으로 시민들과 함께 협력하고 참여하는 구조를 구축하며, 브랜딩 작업을 통해 쉽고 재미있고 지속적으로 참여할 수 있는 장을 만들어야 합니다. 시간은 이제 많지 않다고 생각합니다. 명확한 전략과 실행력으로 다음 단계로의 길을 열어야 합니다. 궁극적으로는 제주사회적경제지원센터를 중심으로 민간 기관들의 협력 구조를 강화하고 생태계를 확장하여, 제주 사회적경제의 성장이 시민사회와 제주도 전체의 발전으로 이어진다는 인식을 함께 만들어 나가야 합니다. 우리의 따뜻한 팀워크가 제주의 미래를 바꿀 수 있다고 확신합니다.

제주와, 에필로그

매거진 제주와: 다시, 시작하며

독자 여러분, 그리고 제주의 사회적경제인 여러분,
안녕하십니까. 제주사회적경제지원센터 센터장 임현정입니다.

오랜만에 매거진 『제주와』가 종이 매거진, 실물 책으로 여러분의 손에 쥐어지게 되어 감회가 새롭습니다.

디지털 정보의 홍수 속에서 잠시 잊고 지냈던 종이의 질감과 온기를 느끼며, 이 작은 책자가 여러분의 삶에 따뜻한 울림을 전하기를 바랍니다.

이번 호가 발간되기까지 지난 시간을 되돌아봅니다. 제주의 사회적경제가 오늘날처럼 성장할 수 있었던 것은 그 길을 묵묵히 걸어 오신 사회적경제기업 대표님들과 종사자 여러분의 헌신과 노고 덕분입니다. 때로는 거친 파도와 같은 현실에 부딪히면서도, ‘사람’과 ‘지역’이라는 가치를 잃지 않고자 애쓰신 여러분 한 분 한 분께 진심으로 깊은 감사의 인사를 드립니다.

여러분의 뜨거운 열정과 노력이 있었기에 제주의 사회적경제 생태계는 더욱 단단하고 풍성해졌습니다.

『제주와』가 다시금 실물 책으로 나오게 된 배경에는, 눈에 보이지 않는 가치들을 기록하고 오래도록 기억하고자 하는 염원이 담겨 있습니다. 이 책이 단순히 지나간 발자취를 기록하는 것을 넘어, 앞으로 제주의 사회적경제가 나아갈 길을 밝히는 작은 등불이 되기를 소망합니다.

부디 이 책이 사회적경제의 가치를 널리 알리고, 더 많은 분이 이 뜻깊은 여정에 동참하는 계기가 되기를 바랍니다.

그리하여 우리 제주의 사회적경제가 한 단계 더 도약하고 발전하는 데 귀하게 쓰이기를 기원합니다.

다시 한번 변함없는 노력과 헌신으로 제주의 가치를 빛내주시는 모든 사회적경제인 여러분께 감사드리며, 여러분의 가정과 기업에 늘 행복과 발전이 가득하기를 바랍니다.

올 한 해 『제주와』 제작과 보급에 힘써주신 모든 분들께 감사드립니다.

제주사회적경제지원센터
센터장 임현정

제주사회적경제매거진

COME WITH JEJUWA Keep-ing

발행일 2025. 12.

발행인 임현정

발행처 제주특별자치도사회적경제지원센터

주소 제주특별자치도 제주시 중앙로 165, 1층(이도1동)

전화 064-724-0165

홈페이지 <https://jejuhub.org>

제작 인플래닝

COME WITH
JEJUWA