

## 시민적 협력의 작동 방식에 대한 연구\* : 사회적협동조합 광진사회적경제네트워크의 협력 경험을 중심으로

이은주\*\* · 박용수\*\*\*

본 연구는 변화된 상황과 시대에 적합한 새로운 협력 방식의 필요성에 대한 문제의식을 가지고 최근 한국 시민사회 지형에서 빠르게 성장하고 있는 사회적경제조직의 협력 경험을 분석하여 시사점을 얻고자 하였다. 이를 위해 협력에 대한 새로운 이론적 자원을 검토하여 협력과 연대의 우수사례 중 하나로 소개되고 있는 광진사회적경제네트워크(이하 '광사넷')의 지난 9년간의 협력 경험을 심층 분석하였다. 연구 결과 광사넷은 회원사 간 공동사업과 이를 촉진하기 위한 다양한 협력 장치들을 운영하고 있었다. 구체적으로 상호거래, 다양한 회의체계, 공동자산, 협력의 촉진자/지원자가 회원사 간 협력이 일회성으로 끝나지 않고 지속될 수 있도록 하였으며, 이를 기반으로 업종별 회원사들의 공동사업이 추진되고 있었다. 또한 배려와 의무/호혜, 교환의 논리가 상호보완하며 협력 장치들의 활성화를 촉진시키고 있었다. 무엇보다 협력에서의 배려의 논리가 실제 현장에서 어떻게 작동하는지를 밝힌 것이 본 연구의 차별점이다.

**주제어** : 시민적 협력, 사회적경제, 네트워크형 협력, 배려, 협력의 방식

\* 이 논문은 2022년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-과제번호)(NRF-2022S1A5B5A17047835)

\*\* 제1저자. 성공회대학교 사회과학연구소 연구위원.

\*\*\* 공동저자. 성공회대학교 시민사회복지대학원 겸임교수 · 광진주민연대 상임대표.

\*\*\*\* 유익한 논평을 해주신 심사위원께 감사드립니다.

## 1. 연구 목적

시민사회는 오랫동안 사회문제 해결을 위해 시장의 교환이나 국가의 재분배와 달리 협력과 연대의 방식으로 많은 사회문제를 해결해 왔다. 때문에 협력은 시민사회를 특징짓는 중요한 요소 중 하나이다. 특히 최근 코로나와 같은 재난 시대에 시민사회의 협력이 더욱 중요해지고 있다. Bowles와 Carlin(2020)은 정부나 시장이 이런 팬데믹에 해답을 찾을 수 없기 때문에 코로나 19가 시민사회(또는 커뮤니티)라고 불리는 제3의 축을 불러들였고, 시민사회가 코로나 19를 극복하는 핵심적인 전략을 제공할 것으로 내다보았다. 그 근거 중 하나로 시민사회가 팬데믹에 대응하여 호혜성, 공정, 지속가능성 등의 윤리적 가치들에 의해 작동되었고, ‘우리’라는 정체성을 가지고 커뮤니티 기반 접근의 중요성을 강조했다기 때문이다. 그래서 시민사회 고유의 작동원리와 규범, 시민적 덕성을 배양하고 시민사회를 강화해야 한다고 주장하고 있다(김성이 외 2020, 175 재인용).

최근의 코로나 19뿐 아니라 재난에 대한 기존 연구에서도 재난의 피해를 최소화하고 피해 이전의 상태로 복원하는 데 있어서 지역 주민 간에 아픔과 고통을 나누고 개인이 가진 자원과 역량을 서로 공유하는 넓고 튼튼한 그물망, 상호의존적인 인간관계 및 사회적 연대가 중요하며(김석호 2020, 102), 이를 발전시킨 마을이나 지역이 재난을 회복하는데 더 유리함을 실증적으로 보여주고 있다(정진경 2020; 김도균 2011).

하지만 그동안 한국 사회는 승자독식, 각자도생이라는 초경쟁사회로 접어들면서 협력과 연대의 가치가 급속하게 취약해져 왔다. 시민사회 영역도 지난 30년 동안 운동이 주제별로 분화·성장하면서 시민사회 내 영역별 경계도 선명해지고 단체들도 자기완결구조를 갖게 되어 협력과 연대가 점차 약화되어 왔다. 그러나 최근 나타나는 사회문제들은 복합적 성격을 띠기 때문에 문제 해결을 위해서는 무엇보다 영역과 경계를 넘어서

는 협력과 연대가 필요하다. 뒤르켐이 말했듯이 새로운 시대는 새로운 연대방식을 요구한다. 좀 더 정확히는 세넷(2013)의 주장처럼 타인과 함께 일하는 ‘협력’의 구체적인 방식이 요구된다고 볼 수 있다. 그러나 아직 우리 사회는 이를 위한 연구나 담론이 활성화되어 있지 못하다. 강수택(2012; 2006; 2007)이 새로운 연대를 ‘시민적 연대’<sup>1)</sup>로 개념화하고 그 성격과 의미 구조를 제시하였지만 시민사회 현장에서 새로운 협력이 구체적으로 어떻게 작동하는지에 대한 논의까지는 나아가지 못하고 있다. 따라서 변화된 상황과 새로운 시대에 적합한 협력의 구체적인 작동방식에 대한 이론적, 경험적 연구가 절실히 필요하다.

본 연구는 이러한 문제의식을 가지고 협력의 방식에 대한 새로운 이론적 논의들을 검토하고 이를 토대로 실제 시민사회 현장에서 작동하는 구체적인 협력의 경험 사례를 심층 분석하여 시민적 협력의 원리와 작동방식에 대한 시사점을 얻고자 하였다. 무엇보다 최근 한국 시민사회 지형에서 빠르게 성장하고 있는 사회적경제 조직에서의 협력 경험 사례를 통해 시민사회의 새로운 협력 방식에 유의미한 통찰을 얻고자 하였다. 때문에 우수사례들에서 발견되는 중요한 요인인 헌신적인 리더<sup>2)</sup>의 역할 자체에 집중하기보다는 그 리더십이 구체적으로 외화된 협력의 시스템과 장치, 다른 행위자들과의 상호작용을 분석하는 구조적 접근을 통해 타 지역과 현장에서도 적용 가능한 일반적인 협력의 원리와 방식을 위한 시사점을 도출하고자 하였다.

- 
- 1) 강수택은 급속히 다원화되고 갈등하는 현대 시민사회에 어울리는 연대를 ‘시민적 연대’로 개념화하고 그 성격을 개인의 자발성과 자율성에 기초한 성장적 연대, 타인에 대한 인격적인 존중을 전제로 형성·유지되는 연대, 차이를 존중하며 책임감을 갖고 상호협력하는 열린 연대, 갈등 포섭적·관리적인 유연한 연대로 제시하였다. 본 연구의 ‘시민적 협력’ 개념도 이에 동의하며 동시에 타인과 함께 힘을 모아 일하는 구체적이고 일상적인 방식을 강조하기 위해 ‘연대’보다 ‘협력’의 용어를 사용한다.
  - 2) 연구대상자인 광진사회적경제네트워크에서도 리더인 집행위원장(광진구사회적경제통합지원센터장)의 헌신적인 역할과 서번트 리더십의 중요성을 회원사 대표들과의 인터뷰에서 확인할 수 있었다.

## 2. 협력의 작동방식에 대한 이론적 자원

### 1) 공동체나 조직 내 협력의 작동 원리에 대한 이론

공동체나 조직 내 협력의 원리에 관한 이론은 이탈리아 시민경제학자인 루이지노 브루니의 상호성 이론에서 시작해 볼 수 있다. 브루니(2008)는 게임이론을 근거로 다양한 상호성(Reciprocity, 협력과 동의어로 사용함)의 유형이 상호작용하면서 협력을 촉진하여 지속 가능한 시민사회를 만든다고 주장하고 있다. 그는 협력자(상호성)의 유형을 '이기적 협력자'(신중한 협력자 C), '조건부적 협력자'(용감한 협력자 B), '무조건적 협력자'(자비로운 협력자 G)로 구분하고 조직 내 협력을 이끄는 '무조건적 협력자(G)'의 중요성을 강조한다. 이기적 협력자(C)는 절대 먼저 협력하지 않기 때문에 조건부적 협력자(B)가 협력으로 이끌기에는 한계가 있고 오직 무조건적 협력자(G)만이 이기적 협력자(C)를 협력으로 이끌 수 있기 때문이다. 그러나 G의 빈도가 C의 빈도보다 높으면 G뿐 아니라 B의 소멸도 확인되었다. 브루니는 이러한 분석 결과를 응용하여 사회적경제 네트워크가 무조건적 협력자(G)만을 연결하는 것을 목표로 할 경우 지속가능성을 위협할 수 있음을 강조한다. 비록 무조건적 협력자(G)가 협력을 이끌어내는 데 중요한 역할을 하지만 G만 모여 있을 때 무임승차자를 맞닥뜨리면 네트워크는 곧바로 붕괴하게 되기 때문에 성장과 진화를 원하는 사회적경제 네트워크라면 다양한 직업과 다양한 수준의 내재적 동기를 가진 이질적인 기업과 조직들을 포함할 필요가 있다고 주장한다.

그러나 브루니의 상호성 이론의 유형 간 역학에서 핵심적인 '무조건적 협력자'의 존재와 중요성에 대한 비판도 있다. 협력 활동에서 무임승차나

이기적 행위에 대해 처벌 대신 관대함을 주장하는 것은 비현실적이며 적절한 관대함과 처벌이 함께 있는 ‘조건부적 협력자’만이 필요하다(Alejandro Rosas 2010)는 주장이다. 하지만 브루니의 상호성 이론이든 이에 반론을 제기하는 주장이든 모두 게임이론에 근거하고 있다는 한계가 있다. 외적 변수가 통제된 실험실에서의 게임이라는 점은 우리의 일상생활과 같은 개방된 세계에서 검증된 것이 아니라 점에서의 공통적인 한계이다. 이러한 한계를 보완하기 위해서 실증적 방법에 기반한 비즈니스 영역에서의 협력 행동 연구들(Baviera, English, Guillén 2016; Grant 2013; Pirson, Lawrence 2010; Francis 2003; Melé 2003)과 (사회적)경제분야에서 협력에 관한 연구들(이홍택 2019; 2018a; 2018b; Offer 1997)이 주는 배려의 논리에 대한 통찰을 주목할 필요가 있다.

바비에라 외(2016)는 비즈니스 조직에서 작동하는 논리를 교환의 논리, 의무의 논리, 베품의 논리로 구분한 후, 성공적인 비즈니스 조직은 교환의 논리와 의무의 논리를 넘어서는 관대함의 형태(선물의 논리)에 의존하며 이들 세 가지 논리는 상호보완적이라고 주장한다. 특히 비즈니스 관리에서 선물의 논리를 수용할 경우 보다 인간적인 대인관계를 구축할 수 있고, 조직 내부의 깊은 유대감을 함양하며, 창의적(영감을 주는) 행동이 촉진됨을 강조하고 있다(Baviera et al. 2016, 36).

프랜시스(2003)도 대기업 직원 161명을 대상으로 조사한 연구를 통해 기업조직 내에서 동료 간 베품의 행위가 생산성을 강화하고 있음을 보여주고 있다. 특히 동료 간 베품의 교환은 부서 경계를 넘어 자원을 쉽게 교환할 수 있게 하고 계약 조건 협상과 같은 비용을 줄이는 등 사회적, 경제적 비용을 최소화하여 효율성을 향상시키고 있었다. 또한 효율성의 향상 외에도 베품의 교환은 직원들을 더욱 긴밀하게 결속시키고 서로에 대한 애착을 높여 의사소통과 협력을 촉진할 수 있는 공동체적 환경을 구축하는 수단이 되고 있었다.

최근 사회적경제 분야에서도 조건 없는 배품에 주목하고 있다. 이흥택(2019)은 사회적경제 조직들이 수익이 많지 않음에도 특정 수요를 충족시키기 위해 지속적인 활동을 수행하는 시장경제 논리로 이해할 수 없는 독특한 경제 활동을 창출하는데, 이러한 활동의 기저에는 상대방에 대한 공감과 다양한 가치 지향성에서 구현되는 배려가 작동한다고 주장하고 있다. 다시 말해 사회적 기업가가 자신의 “희생을 감수하면서까지 사회적 가치를 추구하는 행위는 개인의 이기심을 넘어설 수 있는 어떠한 가치 즉 사회적 약자들에 대해 경험하는 정서적 공감이나 개인의 가치 지향성이 작용했다”고 볼 수 있다는 것이다. 이러한 감정에서 나타나는 배려는 신뢰, 협력, 참여 등을 촉진하며 지역사회 사회적 자본을 형성하거나 강화하고 지역사회 주체들의 소통을 용이하게 해주는 것으로 확인되었다(이흥택 2019, 46-47).

오퍼(1997)는 경제 활동에서 배려의 역할에 더욱 주목하고 있다. 거래에서 상호작용은 배려에 의해 주도되기 때문에 배려가 있는 거래는 필수적임을 강조한다. 배려는 신뢰에 대한 강력한 동기를 제공하는데 신뢰는 모니터링, 규정 준수 및 시행의 거래비용을 절약하기 때문에 ‘거래상의 이익’을 가져다준다. 또한 배려는 사회성을 증진시키고 사회성은 협력을 촉진한다고 주장한다. 그렇다면 이러한 배려는 어떻게 형성되는가? 오퍼는 배려하는 능력은, 문화적으로 구체적인 형태를 취하더라도, 선천적인 것으로 우리가 주고받는 것을 통해 충족하고자 하는 타고난 성향에서 발생한다(Offer 1997, 454-455)고 보고 있다. 그렇다면 타고난 본성인 배려는 어떤 조건과 환경에서 더 잘 발휘되고 확산될 수 있을까? 이는 다시 브루니의 상호성 이론에서 통찰을 얻을 수 있다.

브루니(2009)는 상호성의 유형을 직접적 상호성과 간접적 상호성으로 나누고 있는데 바로 간접적 상호성이 전이적 특성을 지니고 있어 배려의 확산과 관련된다. 직접적 상호성은 계약적 거래나 친구와의 우정에서 나

타나는 상호관계로 A가 B에게 주면 B가 자신에게 주었던 A에게 되돌려 주는  $A \rightarrow B$ ;  $B \rightarrow A$ 의 구조로 상호관계가 제3자에게 확산되지 않는다. 반면 간접적 상호성은 상호관계가 제3자에게 영향을 미치는 것으로 두 가지 구조를 보인다. 첫 번째는  $A \rightarrow B \rightarrow C$  유형이다. 이 유형의 핵심은 B가 A로부터 받은 것을 A가 아닌 제3자 C에게 되돌려 주는 것으로 대값음의 방향이 확산/전이되는 것이다. 두 번째 형태는  $A \rightarrow B$ ,  $C \rightarrow A$  구조이다. 이 유형에서 상호성의 확산은 B에 대한 A의 선행동을 관찰한 제3자 C가 A의 행동 이면에서 읽어낸 행동의 '의도'가 중요한 요소가 된다. 기업의 사회적 책임 캠페인의 성공 대부분이 소비자들이 캠페인의 의도를 어떻게 읽느냐에 달려있는 것이 이 유형의 대표적인 예이며, 인간만이 자신의 행동과 다른 사람들의 행동에 의미를 부여할 수 있는 유일한 동물이기 때문에 상호성은 행동의 차원에서뿐만 아니라 의도의 차원에서도 작용한다(Bruni 2009, 652-653)고 주장하고 있다. 이러한 간접적 상호성의 전이적 특성은 우리의 일상생활에서 쉽게 목격할 수 있는 현상으로 공동체나 조직의 협력 활성화를 연구하는 데 있어서 중요한 분석적 개념으로서의 잠재성을 갖고 있다.

## 2) 협력의 구성요소에 대한 선행 연구

협력의 구성요소는 중소기업의 취약한 경쟁력을 강화하기 위한 대안 중 하나로 일본에서 시도되고 있는 중소기업 간 네트워크형 협력 사례 연구들에서 시사점을 얻을 수 있다. 박기임(2018; 2016)은 성공사례들의 공통점으로 일회성 협업이 아닌 신뢰를 바탕으로 장수를 목표로 했고, 규모의 경제를 실현하여 중견기업들만 가능했던 대규모 프로젝트 수주에 주력했으며, 노하우와 정보는 공유하고 비용과 리스크는 상호 분담했던

점을 발견하였다. 동시에 리더기업과 참가기업 외에 지역사회 내 다양한 존재(지역협력지원기관, 비영리단체, 전문가 등)가 참가하여 협력사업을 성공으로 이끄는 데 중요한 역할을 담당하였음도 확인하였다. 이들은 협력사업을 제안하고, 협력사업이 원활하게 장기적으로 지속될 수 있도록 조직체계를 만드는 것을 지원했으며, 협력의 추진 과정에서 발생하는 어려움과 시행착오를 극복할 수 있도록 지원하는 ‘협력의 지지자·지원자’였다. 기업 간 친목과 교류 등 ‘협력의 모체’도 매우 중요하였다. 성공사례 대부분은 협업사업 추진 이전부터 오랫동안 커뮤니티 활동을 유지해 오면서 신뢰를 형성하였고 이를 바탕으로 장기적인 목표와 관점을 가지고 공동사업 방향을 결정하고 추진하였다.

김선빈 외(2011)는 일본 성공사례 분석을 통해 건강하고 지속가능한 기업생태계 구축을 위한 4가지 조건을 도출하였다. 첫째 기업생태계 내로 지식과 정보의 자유로운 유입과 외부참여자의 역할이다. 외부참여자는 중소기업 간 협력에 부족한 자원이나 역량을 주입하는 역할을 한다. 둘째 기업생태계 내 참여자가 다양해야 하며 특히 우수한 역량과 전문성을 가진 기업의 참여다. 셋째 일회성 협력이 아닌 협업 추진의 선순환 체계 마련이다. 마지막으로 기회주의적 행동을 방지하기 위해 공정한 평가와 보상체계이다. 또한 중소기업 간 네트워크형 협력을 촉진하기 위해서 기업 네트워크화를 촉진할 전문가인 ‘네트워크 브로커’의 역할도 중요함을 강조하고 있다.

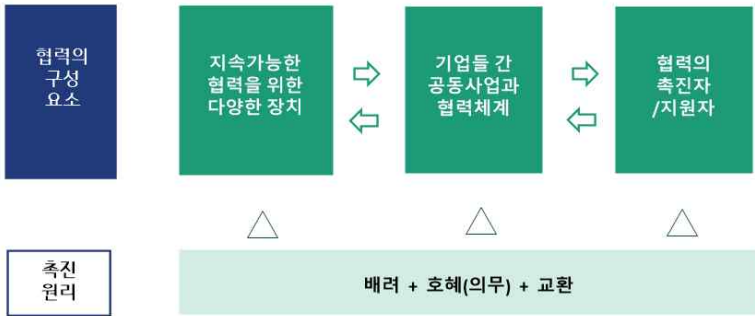
위의 두 연구는 기업 간 네트워크형 협력의 구체적인 작동 조건을 보여주고 있어서 협력의 구성요소에 대한 여러 시시점을 제공해준다. 그러나 일반 중소기업 간 협력 경험 사례로 경제적 가치와 함께 사회적 가치도 추구해야 하는 사회적경제 기업 간 협력과는 다소 차이가 있고, 박기임의 연구는 기업 간 네트워크가 생태계를 목표로 하기보다는 공동수주 사업이라는 구체적인 목적성을 갖고 있어서 구성요소 간 상호작용으로까

지 접근하지 못하고 있다.

한편 이홍택(2019; 2018a)은 사회적경제 생태계 관점에서 사회적경제 기업의 지속가능성을 연구하였다. 국내의 성공한 사회적기업들을 분석하여 사회적경제 기업이 지속가능할 수 있는 지역 산업생태계의 구성요소와 작동 기제를 분석하였다. 연구 결과 생태계의 구성요소로 지역 네트워크, 중간지원조직, 공공역할이 있으며, 호혜, 배려, 공공정책이 구성요소 간 상호작용을 촉진하고 있음을 확인하였다. 그러나 이홍택의 연구는 기업 간 협력의 관점이 아닌 성공한 하나의 사회적기업이 경영과 사회적 가치 측면 모두에서 지속가능하기 위해 어떤 요소들이 필요한지를 공간적 관점에서 접근하였기 때문에 기업 간 협력의 구체적인 작동방식을 살펴보는 데에는 한계가 있다.

### 3) 연구 방법

이상의 협력에 관한 이론적 자원과 연구들을 종합하여 분석할 항목으로 정리해보면, 네트워크 안에서 기업 간 협력을 촉진하는 구성요소는 지속가능한 협력을 위한 다양한 장치, 기업 간 협력체계 및 공동사업, 협력의 촉진자·지원자로 볼 수 있다. 이러한 협력의 구성요소들은 독립적으로 작동하기보다는 상호작용을 통해 시너지를 내면서 네트워크 전체의 협력을 활성화하며 교환의 논리, 호혜/의무의 논리와 함께 배려의 논리를 통해 촉진된다. 이를 분석을 위한 틀로 도식화해보면 아래와 같다.



〈그림-1〉 분석틀

본 연구에서는 이와 같은 분석틀을 토대로 광진사회적경제네트워크(이하 '광사넷')의 협력 경험을 분석하였다. 구체적으로 기업 간 지속가능한 협력을 위한 장치들이 어떤 것들이 있으며, 기업 간 협력체계와 공동사업은 어떻게 진행되고 있고, 협력의 촉진자·지원자는 어떤 역할을 하고 있는지 등 협력의 구성요소와 구성요소 간 상호작용을 파악하고 이를 교환과 호혜/의무, 배려의 관점에서 심층적으로 분석하였다. 나아가 배려의 논리가 네트워크 내 협력을 어떻게 확산하는지도 파악하고자 하였다. 이 연구에서의 차별점은 협력에서의 배려의 논리가 실제 현장에서 어떻게 작동하는지 밝히는 것에 있다.

연구대상지인 광사넷은 “조직간 협동과 연대를 통해 광진구 협동사회 경제 생태계 조성 및 마을공동체를 활성화하고 민주적 의사결정 과정을 지향하며, 내부거래 및 협업을 촉진하여, 자본보다 사람이, 이윤보다 공동체가 우선하는 지속가능한 지역사회를 추구한다”<sup>3)</sup>는 목적으로 2014년 17개 조직의 작은 네트워크로 시작하여 2023년 3월 기준 67개의 회원사를 보유한 네트워크 조직으로 성장한 사회적협동조합이다. 광사넷의

3) 「광진사회적경제네트워크 창립총회 자료집」, 2014

회원 자격은 광진구에 소재지를 둔 기업으로만 국한하지 않고 광진구에 서 주요사업을 하되, 사회적 목적이 있는 사업체이다. 매년 5~10개의 신규회원이 가입하고 있으며, 사회적경제기업(사회적협동조합, 협동조합, 마을기업, 사회적기업), 지원조직, 일반기업(주식회사, 개인사업자), 시민 단체까지 다양하게 회원(조합원)으로 활동 중에 있다. 회원사들의 업종도 건물관리, 부동산, 문화예술, 광고·홍보, 교육·컨설팅, 정보통신, 돌봄, 금융, 장례서비스 등 다양하며, 2017년 마을과 집, 마을미디어협동조합 을 시작으로 광진구에 필요한 신규 사회적경제조직을 기획 발굴 및 설립 지원하고 있어 광사넷 회원기업의 업종다양성은 지속적으로 확대되고 있 다. 2023년 현재 광진구를 소재로 하는 사회적경제기업의 70% 이상을 포괄하고 있다.

〈표-1〉 광진사회적경제네트워크 회원사 업종별 현황(2023.3월 기준)

업종	회원사 수	업종	회원사 수	업종	회원사 수
건물관리, 집수리	2	미용	1	영상미디어	3
건축, 인테리어	2	법률서비스	2	원예	2
문화예술	7	보건, 건강	2	유통	2
광고·홍보	2	부동산	2	장례서비스	1
교육, 컨설팅	10	사회복지	3	정보통신	2
금융서비스	1	세무서비스	1	환경	4
농업제조	1	시민단체	2	청소, 위생관리	1
돌봄서비스	2	심리상담	1	기타	3
먹거리	6	여행	2	총계: 67	

“출처: 광진사회적경제네트워크 내부자료”

광사넷은 ‘협력’의 우수사례로 자주 언급되고 있는 네트워크 중 하나로 설립 시부터 회의체가 아닌 사업조직의 형태로 출발하였다는 점에서 도 네트워크의 강한 결속력을 엿볼 수 있으며 실증적 연구에서도 민간네

트위크 역량이 매우 높은 것으로 평가되고 있다. 특히 민간네트워크 역량에 영향을 주는 자치구의 사회적경제 정책 추진 의지와 인프라 구축 정도가 낮음에도 불구하고 민간의 협업이 활발히 일어나고 있다. 그 이유로는 주민운동의 역사가 길고 오랜 경험을 가진 활동가들과 중심적 역할을 하는 사회적기업이 민간의 역량을 뒷받침하고 있기 때문(이경미 2017, 81-93)이기도 하지만, 유사한 조건을 갖춘 다른 지역들도 있고 9년이라는 길지 않는 시간 동안 네트워크가 빠르게 성장할 수 있었던 데에는 광사넷만의 고유한 네트워크 성장 전략이 있었음을 유추할 수 있다. 실제 2016년 서울시 사회적경제지원센터가 주최한 선도적인 자치구 지역생태계지원사업단 전략 비교에서도 광진사업단은 혈맹조직과 같은 네트워크에 집중하는 전략을 취하고 있었고<sup>4)</sup>, 광사넷이 지난 9년간 전개해 왔던 다양한 사업들(회원사 간 상호거래와 협동기금, 다양한 회의체계, 분과체계를 통한 회원사 간 협업사업/공동사업 촉진, 공동 이용 서비스 개발, 공유공간 시민자산화, 정책 제안 활동, 지역사회 및 광역 네트워크 활동 등)도 이와 맞물려 있다. 따라서 협력의 작동방식의 관점에서 광사넷의 협력 경험을 분석하는 것은 네트워크 성장 전략의 역동성을 파악하는 것이기도 하다. 최근 구체적인 협업의 성과들도 축적되고 있어서 광사넷은 시민적 협력의 구체적인 작동방식을 살펴볼 수 있는 적합한 현장으로 볼 수 있다.

분석을 위한 자료는 광사넷이 지난 9년간 생산한 각종 문헌 자료와 문헌 자료로 파악되지 않는 내용을 위해 진행한 관련자 인터뷰 녹취록이다. 문헌 자료는 2014년 창립부터 2023년 현재까지의 자료들로 총회자료집, 분과 회의자료, 공모사업계획서 등 각종 사업계획서, 전체 회원사 현황 자료, 광사넷에서 발주한 연구보고서, 광사넷 관련 연구논문 등이다.

4) 서울특별시사회적경제지원센터 블로그 기사“SE철전, 지역생태계 조성사업을 말한다: 2016 서울시사회적경제 자치구 지원조직 합동워크숍”  
(<https://blog.naver.com/sehub/220902573399>)

관련자 인터뷰는 2023년 1월부터 5월에 걸쳐 진행하였으며, 인터뷰이들은 집행위원장(광진구사회적경제통합지원센터장)<sup>5)</sup>, 3개 분과장, 분과 참여기업 대표들이었다. 인터뷰는 1회를 원칙으로 하였으며 녹취록 분석 후 추가적 질문과 관련하여 대면과 전화인터뷰를 병행하여 추가 인터뷰를 진행하였다.

### 3. 협력의 구성요소와 상호작용 분석

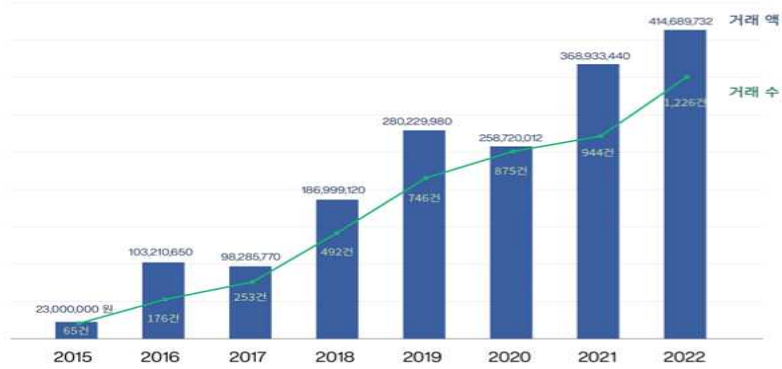
#### 3.1 협력의 구성요소

##### 1) 지속가능한 협력을 위한 다양한 장치 ① : 상호거래

상호거래는 광사넷의 핵심사업으로 회원사 간 호혜관계를 활성화할 목적으로 회원사의 제품과 서비스를 서로 구매해주는 호혜적 거래 활동이다. 따라서 일반적 시장거래에서처럼 기업 이익 극대화라는 효용의 가치보다는 ‘호혜’나 ‘의무’의 가치로 작동하는 거래로 볼 수 있으며, 때문에 상호거래 매출액의 2%를 적립하여 경영의 어려움을 극복하기 위한 인내기금과 함께 연동하여 운영되고 있다. 매년 총회 시 상호거래 현황을 조사 발표하고 개선 내용을 논의하면서 회원사들의 상호거래 참여를 독려하고 있으며 그 결과 꾸준히 거래가 증가하고 있다. 2022년 기준으로 거래수는 1,226건 거래액은 414,689,732원이며, 35개의 회원사가 상호거래에 참여하였다. 자세한 상호거래 변화 추이 내용은 아래 그림과 같다.

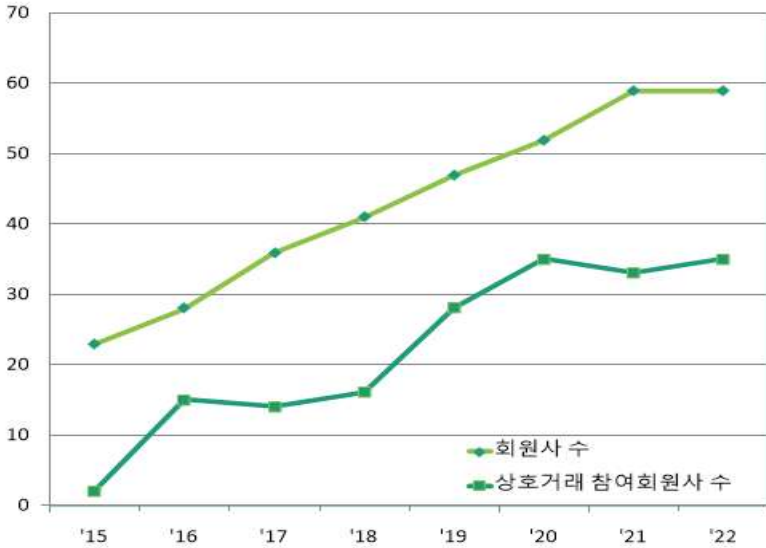
---

5) 인터뷰이는 2014년 광사넷 설립 시부터 2023년 3월까지 집행위원장(광진구사회적경제생태계조성사업단장, 광진구사회적경제통합지원센터장)을 맡았다.



〈그림-2〉 광진사회적경제네트워크의 상호거래 규모의 변화 추이( '15년~ '22년)

회원사 간 호혜관계 활성화라는 상호거래의 취지와 목적에 공감하더라도 기업의 규모가 크지 않은 대부분의 회원사들은 당장의 기업 이익을 생각할 수 밖에 없기 때문에 상호거래에 참여하기까지는 실질적인 다른 요인들이 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 또한 지난 9년간 회원사들의 상호거래 참여 추이를 분석해보면 기업의 규모를 상호거래에 미치는 주요 요인으로 보기에 한계가 있었다. 기업 규모가 큰 기업들의 상호거래가 전반적으로 활발한 것도 아니었고 상호거래액이 높은 경우에도 거래처 수가 1개 기업으로 고정되어 있어서 기업 규모 외에 다른 요인들이 상호거래 참여에 영향을 미치는 것으로 판단되었다. 따라서 분석항목을 상호거래액뿐만 아니라 상호거래 수, 상호거래처 수로 확대하여 상호거래 순위와 구매 품목의 변화 추이를 추가적으로 분석하였다. 그 결과 몇 가지 특징들이 발견되었고 이를 통해 상호거래의 실질적인 참여 요인들을 유추해볼 수 있었다.



〈그림 3〉 광진사회적경제네트워크의 상호거래 참여회원사 수의 변화추이( '15년~' 22년)

첫째, 회원사 간 공동수주사업 추진으로 컨소시엄 참여기업 간 상호거래가 이루어졌고 공동수주사업을 위해 설립한 공동법인의 상호거래 활동도 증가하였다. 이를 통해 공동수주사업이 상호거래 참여에 영향을 미치고 있음을 엿볼 수 있다.

둘째, 거래 수나 거래액이 높더라도 거래처(거래한 회원사)의 수에서 회원사 간 두드러진 차이가 나타났는데, 지난 9년간 한 해 평균 거래 회원사 수가 광진사회적경제네트워크(20.60) > 도우누리(8.25) > 광진주민연대(4.57) > 돌봄플러스사협(4.00) 순으로 나타났고 이외 대부분의 회원사들은 1~2개 회원사와 거래하고 있었다. 공동수주사업조직인 돌봄플러스사협을 제외하고 나머지 3곳의 공통적인 특성은 지역사회 네트워크에서

높은 중심성을 나타내는 조직들(진성희 2016, 103)이라는 점이다. 이는 네트워크 중심의 사업방식 즉 지역 내 다른 주체들과 상호협력하고 연대하며 문제를 풀어나가는 기업/조직의 경험과 역사가 상호거래 참여 활동에 영향을 미치고 있음을 엿볼 수 있다.

셋째, 앞의 두 가지 특성에 모두 해당되지 않는 회원사들의 최근에 두드러지게 나타나는 상호거래 참여 현상이다. 이들 회원사 대표들의 공통된 특성은 과거 시민단체활동가, 학생운동권, 종교지도자의 활동경력을 갖고 있다는 점이며 때문에 상호거래의 참여가 기업 대표의 가치철학과 관련된 내적 동기에서 비롯된 것으로 유추해 볼 수 있는데 이는 인터뷰에서도 확인할 수 있었다.

“의무 내용은 있는데 그걸 안 지킨다고 큰 제재 사항은 있지 않으니 상호거래에 참여하는 이유가 ‘협력을 통해서 함께 뭘 만들 수 있겠다’라는 걸 생각하시는 것 같고 그것 때문에 좀 협력하는 것 같아요. 비전이 함께 사는 경제공동체일 수도 있고, 협력을 통해서 기업적 성공, 비즈니스적 성공도 할 수 있을 것 같고 그런 공동의 꿈과 그런 걸 만들어가는 것일 수도 있구요...내면적 규범이 더 크죠” (인터뷰이Y)

“첫 번째는 기업 규모가 크고 협동과 연대를 가장 중요시하면서 운영해오신 역사가 있기 때문에 참여하시는 경우가 있고, 두 번째는 자신의 가치철학이 확고해서 나중에 (광사넷에) 들어왔더라도 참여하시는 경우도 있고, 세 번째는 저희 같은 평범한 기업들은 서로 친하니깐 그런 사회적 관계에 의해 상호거래를 하는 것 같아요. 그래서 사실 세 번째 이유가 제일 많지 않을까 싶기도 해요. 물리적으로 옆에 있든지 아니면 사회적 관계가 있기 때문에 사주거나 두 번째는 굉장히 자기 가치관이 뚜렷해서 하시는 분들이고 첫 번째는 조직 자체가 탄탄하게 돼 있어서 하시는 것이고 좀 그렇게 되는 것 같아요.” (인터뷰이M)

넷째, 회원사들이 자주 구매하는 상품과 서비스 추이에서도 상호거래의 실질적인 참여 요인을 엿볼 수 있었다. 앞서 언급한 상위 회원사들을 제외하고 대다수 일반 회원사들의 거래 품목은 세무, 통신, 전산, 생필품 및 다과와 같은 경영사무에 필요한 기반 상품에 집중되어 있고 거래도 꾸준하게 유지되고 있었다. 또한 2019년을 기준으로 이들 구매 품목의 우선 순위에 변화가 나타났는데 2019년 이전에는 전산, 생필품 및 다과에 집중되었다면 2019년부터는 세무(세무사협동조합)와 통신(다이음소비자협동조합)에 집중되었고 상호거래에 참여하는 회원사들의 수도 급속하게 증가하였다. 특히 신규 회원사들의 상호거래 참여가 세무서비스에 집중되어 있었다. 이는 상호거래 활성화를 위해 집행부에서 회원사들이 공동으로 필요로 하는 서비스를 파악하여 통신서비스협동조합을 인큐베이팅 하였고 세무사협동조합을 광사넷 회원사로 유치했기 때문이다. 또한 세무기장 비용의 50%를 광사넷이 지원하여 소규모기업이나 신규기업들에게 비용절감이라는 실질적인 도움(이익)이 되어 상호거래 참여로 이어지고 있는 것으로 보인다.

〈표-2〉 회원사들이 자주 구매하는 상품(구매처)

	'16년	'17년	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년
상호거래 참여 회원사수	15	14	16	28	35	33	35
상위 구매처	-한국 전산 -광진 생협 -함께 누리 -화유 플라워	-한국 광고 -광진 생협 -한국 전산 -화유 플라워	-광진 생협 -마을 미디어 -한국 광고	-다이음 -한국 광고 -광진 생협 -마을 미디어	-다이음 -세무사 협동조합 -광진 생협 -한국 광고	-세무사 협동조합 -광진 생협 -다이음 -한국 광고	-세무사 협동조합 -광진 생협 -다이음 -한국 광고

다섯째, 상호거래의 참여는 공간의 공유 및 지리적 근접성과도 관련성을 보였다. 상호거래가 일어난 회원사들의 경우 공간을 함께 사용하고 있는 회원사의 상품을 구매하는 경향이 나타났으며 특히 광진구에 소재하지 않는 회원사들의 경우 상호거래 참여가 거의 이루어지지 않았다. 이는 공간의 공유/지리적 근접성으로 인해 대면적인 만남과 교류가 잦아지고 반복적인 만남이 친밀함과 관계성 형성으로 발전하여 상호거래로 이어지는 것으로 볼 수 있다. 그러나 동시에 친밀함과 관계성만으로 상호거래를 지속해나가는 데에는 한계를 갖는 것으로 보인다.

“옆에 같이 있을 때 가장 잘 되거든요. 그래서 지원센터나 공유공간들이 중요하다고 생각해요...그냥 옆에 있는 기업들과는 상호거래나 강의 요청이나 서류 요청 이런 것들이 계속 이루어지고 있어요...친해지고 친밀도가 높아질수록 돈 계산을 안 하게 되더라고요...(그래서 상호거래는) 관계도 굉장히 중요하다고 생각해요...그런데 이게 계속 지속될 지는 미지수예요. 옆에 있으니까 할 수는 있는데 만약 옆에 있지 않다면 좀 더 용이한 곳, 좀 더 퀄리티가 좋은 곳, 좀 더 가격이 저렴한 곳을 우선적으로 선택할 수밖에 없거든요. 왜냐하면 10만원 20만원의 차이가 크게 느껴지는 영세한 협동조합으로서의 상호거래라는 그 가치 때문에 기업의 이익을 계속 손해보면서 할 수는 없거든요.” (인터뷰이M)

이상의 내용을 정리해보면 회원사들의 상호거래 참여에 영향을 미치는 직접적 요인은 공동사업 추진 여부, 기업/조직의 성격(네트워크 중심 조직 여부), 경영사무에 필요한 기반 상품, 비용 절감효과, 공간공유에 따른 친밀감/관계성 형성, 기업 대표의 가치철학과 관련된 내적동기이다. 또한 이러한 참여 요소들은 각기 다른 방식으로 상호거래 활성화에 영향을 미치고 있는 것으로 파악되었다. 비용 절감효과는 상호거래 참여기업 증가에, 공동사업 추진이나 공간공유는 상호거래 활성화에, 상호거래에 대한 가치 공감은 광사넷의 상호거래 문화를 형성하고 가치를 유지하는데 기

여하고 있는 것으로 정리할 수 있다. 따라서 상호거래는 비용절감이라는 교환의 논리, 친밀함과 관계성이라는 호혜의 논리, 가치공감과 같은 내적 동기에 의한 배려의 논리가 상호보완적으로 작동하면서 활성화되고 있는 것으로 파악된다.

〈표-3〉 상호거래 참여 요인별 상호거래에 미치는 영향

참여 요인	비용 절감효과	공동사업 참여/ 공간공유	가치공감
주요 참여 주체	▶ 신생/영세기업	▶ 일반회원사	▶ 네트워크 중심 조직/ 기업 ▶ 대표의 내적동기가 강한 소수기업
거래 방식의 특징	▶ 비용 절감상품 집중 구매	▶ 기반 상품, 비용 절감상품 구매 ▶ 친밀감 형성된 기 업 상품 구매 ▶ 1~3개 거래처	▶ 거래액/거래수/거래처 가 전반적으로 활발
상호거래에 미치는 영향	▶ 참여기업 증가 에 기여	▶ 상호거래 활성화 에 기여	▶ 상호거래의 문화 형 성과 유지

## 2) 지속가능한 협력을 위한 다양한 장치 ② : 다양한 회의체계

광사넷은 사회적협동조합의 일반적인 회의체인 총회와 이사회, 집행위  
원회뿐 아니라 매월 모든 회원사 대표가 참여하는 정기운영위원회(일명  
'전체회의')를 네트워크 창립 이후부터 운영해오고 있다. 이는 총회를 매  
월 운영하는 격으로 광사넷만의 독특한 문화라고 할 수 있다. 또한 회원  
가입과 탈퇴의 자격을 검증하는 조합원자격심의위원회, 상호거래 및 공  
공구매 등의 판로개척을 위한 사업정책을 논의하는 거래조성위원회, 광  
진협동기금의 운영과 대출을 승인하는 기금위원회, 회원사 윤리경영을  
위한 윤리규정을 만들고 시행을 독려하는 윤리위원회가 있다. 이들 각 위

원회는 회원사 대표들로 구성되어 광사넷 조직 운영에 회원사들의 주체적인 참여를 이끌고 있다. 또한 관련 업종 간 공동사업/협업사업을 도모하기 위해 분야별 분과체계를 만들어 정례회의를 진행하고 있어 매월 정기적으로 운영되는 회의체만 최소 7개 이상이 된다.

### ■ 매달 열리는 전체회의, 민주적인 운영 문화와 조직력을 강화하는 네트워크의 모체

광사넷 회의체계에서 가장 활성화된 회의는 매달 열리는 총회인 정기 운영위원회(이하 '전체회의')로 볼 수 있다.<sup>6)</sup> 2014년 창립 총회 시 17개 회원단체 대표 전체로 운영위원회를 구성한 이후 2023년 현재 67개의 회원사 대표들(이후에는 중간관리자도 참석대상)이 참석하는 회의로 10년째 운영해오고 있다. 회의에서는 정책 공모사업 등 다양한 정보 제공 및 공유, 안건 논의 및 의결, 사업 집행 및 점검 등을 주요하게 다루어 조직과 사업 운영의 전 과정을 투명하고 공정하게 운영하고 있다. 회원사들의 교류와 친목형성을 위해 네트워크 파티, 지역사회 봉사활동과 같은 특별활동 등 회원사 참여를 높이기 위한 다각적 방법도 시도하고 있다. 전체회의의 참여율은 네트워크 초기에는 90%, 회원사가 증가하면서는 다소 낮아졌지만 매년 평균 60% 이상을 유지하고 있으며 지난 코로나19 팬데믹 상황에서도 줌회의를 통해 과반수 이상이 참석하였다.

광사넷 사업의 모든 과정을 폐쇄적으로 운영하지 않고 회원사 모두에게 개방하여 투명하고 민주적으로 운영하는 전체회의는 회원사들에게 매우 인상적인 것으로 기억되고 있으며 회의의 참여율을 높이는 핵심적 요인이었다. 실제 전체회의의 참여를 높이기 위해 도입하였던 네트워크 파티나 특별활동 등의 참여율(평균 44%)이 실제 본회의의 참여율(평균

6) 최근에는 분과를 중심으로 공동사업/협력사업들이 성과를 가져오면서 광사넷의 중심 회의가 정기운영위원회에서 분과회의로 이동하고 있다.

60% 이상)보다 낮았다는 데에서도 이를 확인할 수 있다. 회원사들은 전체회의의 참여 시간과 활동이 축적되면서 자연스럽게 광사넷 일원으로서의 강한 소속감과 연대감을 갖게 되었고 대표들의 민주적인 역량도 강화되었다. 최근에는 전체회의의 민주적인 운영 문화가 분과회의로 스며들어 분과의 조직력 강화로 이어지고 있다.

“제가 봐서 놀랐던 것은 매월 운영위원회를 하는 거예요. 그런 조직은 거의 없어요. 거의 십년 가까운 시간 동안 빼먹지 않고 운영위원회를 하고 그 안에서 계속 논의를 하는 것, (예를 들어) ‘회칙을 바꾼다, 회의를 어떻게 한다.’ 그다음에 ‘이번에 이런 성과가 있었는데 이 성과를 같이 공유할 장을 만들테니까 같이 하자’ 그런 정보들이 다 공유되고 같이 하는 방식이 시스템적으로 있었기 때문에 그 영향으로 계속 모이니까 이제 분과도 힘을 받고. 올해부터는 분과를 격월로 운영하기로 했는데 그만큼 분과의 조직력도 강화되는 거죠. 그 전에는 그냥 한 분과에 한두 명의 사람들이 리드하는 입장이었다면 지금은 제법 역량들이 고르게 성장해서 분과 조직도 힘을 받기 시작하고 있어요.” (인터뷰이H)

“운영위원회를 내 기억에는 매달 했었어요. 오히려 조직이 커지니까 좀 덜 하는데 진짜 매달 계속 했었어요. 그러다 보니까 모이고, 모여지면서 관계망이 형성되고 분과가 만들어지고. (그게 되게 영향이 컸나 봐요?) 서로 잘 모르는데 전체회의에 가면 ‘뭔가 계속 만난다, 우리는 뭔가 같은 조직이다’ 이런 것을 좀 느꼈던 것 같아요. 어찌됐든 관계나 신뢰를 쌓는데 있어서 한 달에 한 번씩 만났던 그 정기회의가 되게 컸다. 초창기에는 그랬을 것 같아요. 이후에는 좀 힘이 생긴 거죠. 예를 들어 (어디에) 제안을 하더라도 나는 광사넷에 들어와 있는데 여기는 60개 회원사가 있어. 그래서 나는 혼자가 아니라 이들 회원사랑 같이 있기 때문에 전문가들이 많아. 뭐 이런 식으로 제안을 할 수도 있고 실제로 네트워크 회원사들과 소통하면서 그런 도움을 받는 부분도 있고 이런 것이 도움, 힘이 되는 걸 실질적으로 느끼고 체감이 되고 있어요.” (인터뷰이K)

67개 회원사로 구성된 조직을 3명의 집행부(중간지원조직) 인력으로 매달 총회를 운영한다는 것은 일반적으로 쉬운 일은 아니다. 그러나 이게 가능할 수 있었던 데에는 자활운동에서부터 지역사회 문제를 협력으로 해결하는 공동체적 방식이 실제 성과를 이뤘고, 경쟁적 방식보다 더 효율적일 뿐 아니라 그 과정에서 사람이 성장한다는 것을 경험적으로 확인하면서 지역사회외의 역사적 자산으로 자리잡고 있는 것에서 기인한 것으로 볼 수 있다.

“(매달 정기운영위원회 회의를 운영했던 계기나 목적이 있었나요?) 그 낭 당연한 것이예요. 늘 그렇게 해왔기 때문에...자활 활동하면서 실제 과정을 함께 한다는 것 또는 협력한다는 것 자체가, 그것 자체가 효율이 있고 성과가 있고, 이제 성과만 있을 뿐만 아니라 공동체성이나 헌신성, 시민성 이런 것도 나타나기 때문에 공동체로 무엇을 한다는 게 되게 중요한 것이고 그래서 함께 사는 경제 공동체 이게 광사넷의 모토이구요.” (인터뷰이Y)

광사넷 임원 현황을 살펴보면 초기에는 지역활동가들이 주축이 되어 만든 선도 조직들이 이어나 각 위원회의 위원장, 분과장 등을 적극적으로 맡았고 상호거래의 참여에서도 상위 순위를 차지하였다. 이러한 지역활동가들의 참여와 협력의 모습은 이후 들어온 회원사들에게 전해져 광사넷의 문화를 형성하는 데 영향을 미친 것으로 확인되었다.

“뭐든지 시작이 중요하잖아요. 첫 단추를 잘 끼우는 것처럼 시작하셨던 분들이 모두 좋은 모습을 보여주셨어요...제가 광사넷 소개 자료를 만들면서 보니까 처음에는 17개 기업이 시작하셨는데 그분들이 거의 다 그런 분들이셨다고 저는 생각해요. 광사넷에 처음 왔는데 그분들이 다 너무 협력하고 서로 봉사하고 있으니까 나도 협력하고 봉사하게 되죠...처음에 시작하셨던 광사넷 초창기 멤버들이 좋은 모습을 보여줬기 때문에 그랬던

것이고 지금은 좀 더 느슨해지고 좀 더 갈등도 심해지는데 이것은 조직이 커졌기 때문에 어쩔 수 없는 것이고 그래서 이런 갈등을 어떻게 해결하는 것이 좋은 모습을 유지할 수 있는 것인지를 이제는 고민해야 되는 상황이기도 해요.” (인터뷰이M)

광사넷의 조직 운영과 사업의 전 과정을 모든 회원사가 함께 민주적으로 만들어간다는 이러한 원칙은 광사넷의 중장기 비전과 전략을 수립하는 데에서도 예외가 아니었다. 광사넷은 어느 정도 기반을 구축한 2018년부터 중장기 전략체계 수립의 필요성이 제기되면서 이를 탐다운 방식이 아닌 충분한 시간과 비용을 투자하여 모든 구성원들이 참여하는 방식으로 수립하기로 합의하였다. 이에 따라 2019년부터 매월 전체회의에서 공동학습 등 다양한 방식으로 안전화하여 다룬 후 2021년 교육분과가 주도하여 광사넷 조직 컨설팅 및 전체 회원사의 참여 워크숍으로 광사넷의 미션 수립 및 장기 발전 전략을 수립하였다.

광사넷 2기 비전전략의 핵심 방향을 ‘협동경제’를 더욱 강화하는 것으로 총회에서 승인한 후 그에 맞춰 2022년 사업체계에 변화를 가져온다. 가장 큰 변화는 조직과 사업을 기존 ‘사무국 중심’에서 ‘회원사 참여 중심’으로 전환하는 것으로 분과협업체계 강화가 핵심 목표다. 실제 2023년 총회 시 사업계획 보고를 살펴보면, 기존 광사넷 차원의 사업계획 중심에서 각 분과별 사업계획 보고의 비중을 확대하였고 모든 회원사들의 분과참여 필수 의무를 강화하였다. 분과협업체계 강화라는 목표에 따라 사무국이 담당했던 사업과 업무도 분과로 대폭 이관하였고, 집행위를 각 분과장 참석 회의로 확대하였다. 또한 집행위를 이사회와 함께 진행하여 방향과 집행의 연계를 높이고 회원조직 간 협업 및 사업력을 증대시키고 있다.

광사넷의 다양한 회의체제와 민주적인 운영 문화는 회원사를 네트워크의 주체로 참여시키는 의무와 호혜의 논리가 작동하고 있는 대표적 장치

/제도로 볼 수 있다.

### 3) 지속가능한 협력을 위한 다양한 장치 ③ : 공동의 자산

다양한 주체 간 호혜관계를 형성·유지하고 협력을 촉진하기 위해서는 서로를 묶어줄 수 있는 유무형의 공동자산, 즉 협력의 기반이 매우 중요하다. 이러한 자산에는 기금이나 공유공간과 같은 물적 자원도 있고 공동 브랜드나 평판과 같은 무형의 자원도 포함된다. 또한 최근 도시 공동자원 (commons)이론에서는 공동자산에 대한 전통적 개념에서 벗어나 공동의 것을 만들기 위해 협력하는 ‘실천적 행위(또는 과정)’도 공동자산으로 본다(정영신 2016; 볼리어 2015; 라인보우 2012). 광사넷에서도 공동의 자산을 만들기 위한 다양한 실천적 행위를 엿볼 수 있다. 협동기금, 광화폐, 공유공간 자산화, 공동이용서비스(조직경영 및 행정, 홍보, 세무, 법률) 등이 그것이다.

“(회원사 간 협력을 촉진하기 위해 필요한 것이 무엇인가요?) 일단 공동의 자산을 계속 많이 만드는 게 중요해요. 예를 들면 기금을 계속 키운다거나 광사넷이라는 브랜드 가치를 높인다거나 우리가 공동으로 쓸 수 있는 경영지원서비스 이런 것들을 많이 만들어낸다거나. 공유재를 많이 만들면 만들수록 좀 더 협력 수준이 높아져요. 그리고 자주 만나면 안 나오는 것보다는 신뢰가 더 생기니까요.” (인터뷰이Y)

공동기금인 광진협동기금은 상호거래와 연동하여 운영되고 있다. 즉 회원사 간 상호거래가 이루어질 경우 매출액의 2%를 기금으로 적립하고 있다. 여기에 회원사의 회비, 후원금을 더해 2022년 기준 1억 1천5백만원의 기금을 모아 경영상 어려움에 직면한 회원사의 긴급한 신용대출금으로 활용하고 있다. 기금운용은 관련 서비스를 제공하는 회원사가 대행하고 있다.

공동공간은 대표적으로 시민자산화 건물인 ‘공유공간나눔’이 있다. 2017년 중곡동에 15개의 시민사회단체와 사회적경제조직이 공동으로 재원을 마련하여 소유한 공동공간으로 회원사들에게 주위의 임대료보다 40%가량 저렴하게 임대서비스를 제공하고 있다. 또한 2020년 지역활동가들이 함께 지은 공동체주택도 입주민들의 공유공간이자 게스트룸을 활용하여 공간임대서비스를 제공하고 있다. 2022년에는 교육분과와 유통분과 소속기업들이 공동사무실을 얻어 사용하고 있으며 지역자산화를 준비하고 있다. 광진구사회적경제통합지원센터도 위탁받아 시중가의 10% 수준으로 7개의 사회적경제기업에게 사업장을 제공하고 있다. 이러한 공동공간을 통해 회원사 간 친밀감이 형성되어 협업과 공동사업의 기회가 자연스럽게 확대되고 있는 것으로 확인되었다. 공간의 공유는 회원사들의 상호거래 참여에도 긍정적인 영향을 미치고 있다.

“공간이 엄청난 힘이 있더라고요. 올해 2월에 갔는데 정말 (공동사무실) 하기를 잘했다고 생각해요. 방이 3개 있는 주택 구조인데 점심시간이 되면 우리 뭐 시켜 먹을까 그러면 (방에서) 나와서 얘기하면서 바로 공동사업 제안할 꺼리를 이야기해요. 그래서 분과 조직 같은 경우는 (같이) 있으면 참 좋겠다. 이런 생각이 들고, 여기 공동사무실도 교육분과와 유통분과가 같이 있는데 같이 있으니까 뭔가 함께 시너지를 낼 수 있는, 예를 들어 마케팅 교육 과정 개발 이런 것을 바로 같이 만들 수 있는 거죠. 그래서 역시 우리는 스킨십이 참 중요한 것 같아요.” (인터뷰이H)

지역화폐인 ‘광화폐’도 발행하고 있다. 마을이야기광진분과(유통분과 전신)에서 온라인 어플을 통해 지역소식과 사회적경제기업의 쇼핑물을 운영하며 광화폐를 거래하고 있다. 2021년 기준 마을이야기광진의 어플 회원수는 465(개인337, 기업128), 가계상품 930종, 광화폐 거래건수 454건, 광화환전액 15,693,418광, 원화환전액 6,346,569원이다.

공동이용서비스는 회원사들이 기업경영을 위해 필수적으로 요구되는 경영지원 관련 서비스들을 공동구매 방식으로 만들어 구매할 수 있게 제공하고 있다. 서비스 제공은 관련 회원사가 직접 수행하도록 하여 회원사의 고유사업을 개발·육성하는 효과도 가져오고 있다. 세무서비스는 기업의 세무기장과 세무조정을 대행해주는 서비스로 회원사인 세무사협동조합이 수행하며 세무비용의 50%를 광사넷이 지원하고 있다. 법률서비스는 매년 등기변경을 대행해주는 것으로 관련 회원사가 맡고 있다. 또한 작은 기업일수록 기업 대표가 경영 및 행정을 총괄하고 실무적인 업무까지 맡고 있어 경영의 효율이 떨어지는 문제가 있는데 이를 해결하고자 경영/행정 및 컨설팅 서비스도 개발 중에 있다. 기업의 공모 제안, 마을기업 및 사회적기업의 인증, 경영평가와 자문을 수행하는 회원사들이 상품을 준비하고 있다.

협력의 기반인 공동자산은 기업에 당장 경영적 이익을 주기보다는 함께 사는 경제공동체의 비전을 실현하기 위해 회원사 간 호혜와 의무의 관계를 만들고 지속시키는 장치/제도로 볼 수 있다.

#### 4) 회원사 간 공동사업과 협력체계

##### ■ 정례화된 분과회의, 회원사 간 협력의 고도화를 위한 모체

정례화된 분과회의는 기업 간 협력사업이 원활하게 추진될 수 있도록 하는 중요한 협력의 모체이다. 게임이론에서도 일회성 게임보다 반복 게임에서 참여자 간 협력이 촉진된다는 사실을 확인하였고, 일본 중소기업 간 협력의 성공사례에서도 본격적인 협력사업 시작 전 오랜 기간 대표들 간 커뮤니티 활동을 유지해왔다는 공통점을 발견하였다. 친목과 협력활동을 통해 친밀감을 형성하고 상대기업의 역량 및 경영관, 인품 등을 두루 확인하며 공동사업을 추진할 만큼 신뢰가 가능한지도 미리 파악할 수 있기 때문이다.

광사넷에서도 분과회의는 대표적인 협업체제로 네트워크 설립 초기부터 다양한 방식으로 회원사들의 분과활동을 지원해 오고 있다. 2015년 돌봄특구사업으로 돌봄 관련 회원사들이 참여하는 업종별 회의가 시작되었고 향후 문화벨트사업 등 업종별 회의의 활성화 필요성에 대한 공감대가 형성되면서 현재 분과회의는 업종별로 진행되고 있다. 분과체계가 잡힐 때까지 일정 기간 집행부에서 인력을 지원하며, 분과구성원도 최근에는 회원사 외 지역의 유관단체도 포함하고 있다.

이러한 지원의 결과 2015년 첫 분과 구성 이후 2023년 현재 돌봄분과, 교육분과, 주거복지분과, 유통분과, 먹거리분과가 구성·운영되고 있으며 최근에는 환경 관련 사업을 하는 회원사들이 모여 환경분과 구성을 위한 준비모임을 정례화하였다. 각 분과들은 구성 시기 및 참여기업들의 필요와 욕구에 따라 분과의 성격과 방향성, 협력활동·공동사업의 내용을 달리하면서 규모있는 사업 접근과 전문성을 만들어가고 있다.

〈표-4〉 광진사회적경제네트워크 내 분과 운영 현황

분과명	구성시기	참여기업
돌봄	2015.6	도우누리, 복지유니온, 인스케어코어, 라이트라이프, 광진지역자활센터, 헬스브릿지
교육	2015.12.	함께누리, 담쟁이, 해오름, 소셜랩, 코발트, 화유플라워, 에듀블킷, EDS, 아카데미클럽, 동부여성발전센터
주거복지	2018.8	마을과집, 행복건축, 주거돌봄, 늘푸른사협, 광진지역자활센터, 동네친구, 소셜랩, (주거복지센터, 서울청년센터 광진오랑), 모두의 부동산
먹거리	2020.4	미나리, 동부여성발전센터, 담쟁이, 함께누리, 코발트, 복지유니온, 광진생협, 헬스브릿지
유통	2022.8.*	소셜랩, 코발트, 다이음, 잇츠마케팅, (오엠인터랙티브)
환경	2022.12.	예비분과로 참여기업 구성 중

\*유통분과의 전신인 '마을이야기광진분과'는 2019년에 구성되었음

광사넷의 분과회의는 이탈리아 사회적 협동조합에서 많이 활용하고 있는 컨소시엄(사업연합조직)과 유사하다. 컨소시엄은 소규모이면서 규모의 이점도 놓치지 않는 전략으로 각 기업이 고유의 특성을 유지한 채 네트워킹 방식으로 규모의 경제를 이뤄 비용을 절감하고 경쟁력을 높일 수 있다. 또한 프로젝트가 종료되면 해체되는 공동 프로젝트와 달리 장기적으로 유지되면서 상호 발전을 꾀할 수 있고, 하나의 조직을 형성하는 합병과 달리 유연하게 다수의 조직과 연대하는 것이 가능하다(서진석 2019)는 장점이 있다.

### ■ 분과 구성의 다양한 계기와 목적, 협력을 통해 문제를 해결하고자 하는 공통점

분과별 구성 계기를 살펴보면 유사분야 회원사들이 각기 사업/활동을 하면서 가졌던 공통의 문제의식과 이를 해결하기 위해 협업의 필요성을 느끼며 시작되었다. 돌봄분과의 경우 오랜 기간 지역사회의 취약계층에게 돌봄서비스를 제공해오고 있던 기업들이 돌봄서비스가 각각 분절되어 제공되고 있는 것에 대한 문제의식을 가지고 있었다가 집행부의 서울시 사회적경제정책사업(‘지역특구사업’) 정보 제공과 지원으로 분과를 구성하고 공모사업을 공동수주하여 통합돌봄을 구체화하였다. 현재 회원사 간 서비스 협업을 통해 통합돌봄서비스를 만들어 원스톱으로 지역 어르신 댁에 제공하고 있다.

교육분과는 교육 관련 기업들의 교육프로그램 중복으로 갈등이 발생하면서 이 문제를 협력을 통해 생산적으로 해결하고자 분과를 구성하게 되었다. 이후 오랜 기간 친목 활동과 협력 활동을 전개하면서 구성원 간 친밀감과 신뢰가 형성되어 공동수주사업을 추진하고 있다. 기업들이 가지고 있는 교육커리큘럼을 공유·연계하여 각각의 전문성을 고도화하고 용

합형 교육프로그램을 개발하여 더 큰 교육 시장으로 접근하는 것을 목표로 하고 있다.

주거복지분과는 회원사인 늘푸른사회적협동조합의 취약계층 임시주택 마련 문제를 협업을 통해 해결하고자 구성되었다. 지역주민과 취약계층의 주거복지를 실현하고 주거환경 개선을 위해 서로 협력하여 주거 편의 서비스를 개발·공급하는 것을 목표로 여러 협력 활동과 공동사업을 추진하고 있다. 분과 구성 시부터 광사넷 회원사만이 아닌 지역 내 다양한 유관단체들을 포함하여 활동하는 지역 네트워크를 지향하였다.

먹거리분과는 2019년 12월 동부여성발전센터가 기관특화시범사업으로 진행한 먹거리 주체 발굴을 위한 ‘먹거리 교육 전문강사 양성과정’으로 시작되었다. 먹거리 양성과정을 마친 강사진이 미니리협동조합을 설립하면서, 광진구의 건강한 먹거리 생태계와 직거래를 통한 우리 농산물 및 농촌 지역과의 상생을 목표로 분과가 설립되었다.

유통분과는 2019년에 마을이야기광진분과로 시작하여 광사넷 회원사와 지역 소상공인의 상품을 온라인 앱을 통해서 회원사 구성원들에게 판매하는 사업을 추진하였다. 더불어 광화폐를 발행하여 지역순환경제의 기틀을 마련하고자 하였다. 하지만, 온라인몰의 기술력 부족, 운영비용의 부담으로 사업을 성공적으로 수행하지 못하였다. 2022년에 새로운 분과 구성원이 합류하면서 기능을 온라인 앱 판매를 넘어 회원사의 상품과 서비스를 판촉하고, 도농 직거래까지 확대하는 사업을 시작하였다.

### ■ 분과들의 공동사업 추진과 상이한 조직적 발전 경로

분과들의 조직적 발전 경로는 많은 차이를 보인다. 돌봄분과와 주거복지분과는 각각 사업단과 네트워크 회의로 출발하여 회원사 외 지역 내 단체들을 포함하는 네트워크의 성격을 갖고 있고 그 안에서 다양한 협업

사업들을 전개하고 있는 것으로 파악된다. 그러나 두 분과의 차이점도 발견되는데 돌봄분과는 네트워크를 확장하여 더 다양한 참여단체들과 협력하여 공동수주사업(공모사업 공동수주)을 심화·확대해 왔다. 반면 주거복지분과는 취약계층의 안전한 동지 마련을 위한 공동체 주택 교육, 광진구 주거 지원 조례제정 추진, 위기 가구 임시 주거공급, 지역활동가 공동체 주택 마련 등의 다양한 협력 활동 및 공동사업을 지역 유관단체들과 함께 추진하고 있다. 지역 네트워크는 지역의 다양한 주체(사회적경제 기업, 시민단체, 지역기업 등)를 중심으로 형성되며, 이들을 중심으로 거래관계와 사회적 관계가 형성된다(이흥택 2018, 256).<sup>7)</sup> 이러한 측면에서 주거복지분과는 단순한 네트워크의 확장이라기보다는 지역사회 네트워크로 성장한 것으로 볼 수 있다.

〈표-5〉 광진사회적경제네트워크 내 분과별 발전 현황

분과명 (구성 년도)	공동사업 추진현황 및 성과	분과의 성격 및 발전 방향	현재 활동		
			거래 관계	사회적 관계	
				내부	외부
돌봄 (2015)	-서울시돌봄특구사업 공동수주로 전국 최초 '통합돌봄서비스' 제공, 서울시 정책으로 제도화(서울돌봄SOS센터), 공동수주사업확대(마을단위 통합돌봄서비스로 심화사업 추진)	사업단 →공동수주사업 컨소시엄 네트워크(참여단체풀)	●	●	○
교육 (2015)	-회원사 간 강사와 강의안 상호호환, 공동법인('가치올림협동조합') 설립, 공동사무실('봄') 마련, 다수의 공동수주사업 수행	친목모임 →공동수주사업조직	●	●	-
주거 복지 (2018)	-주거복지상담, 긴급주택설립을 통한 위기가구 임시주거공급, 주거지원조례제정추진, 활동가 및 취약계층 공동체주택 마련 사업 수행	네트워크회의 →지역 네트워크로 성장	○	●	●

7) 거래 관계는 주체 간 물적·인적자원 교류, 조직 간 상호거래, 시장판로 연계, 협업사업 발굴 운영 등이며, 사회적 관계는 지역의 다양한 주체들 간의 공동학습·교육, 친목·교류, 대안활동, 정부제안·압력 등을 말한다.

먹거리 (2020)	-먹거리환경교육, 독거남성 먹거리교육 및 공동 식사, 자활취약계층 먹거리실태조사, 괴산과 도 농협력사업 추진. 안정적인 회의와 집행체계 마련 중	네트워크회의 →분과로 심화	○	○	○
유통 (2020)	-기존 마을이야기분과가 유통분과로 재구성됨. 유통전문회사 '잇츠마켓' 설립	분과의 형태 변화	○	○	-
환경 (2022)	-최근 정례화된 준비 모임 시작	예비분과	-	-	-

※ '●'는 관련 활동이 매우 활발한 상태, '○'는 관련 활동이 있지만 저활성화된 상태,  
'-'는 관련 활동이 거의 없는 상태를 나타냄

교육분과는 초기에 공동사업이 바로 시작되기보다는 오랜 시간 정기적인 친목 모임을 가지면서 형성된 친밀감과 상호이해를 바탕으로 서로의 교육프로그램을 묶어 공동 브로셔를 제작하여 지역에 배포하는 협력 활동을 시도했고 이게 작은 성과를 가져와 협력의 효능감과 상호신뢰를 갖게 되었다. 친목 활동과 협력 활동으로 형성된 친밀감과 신뢰는 이후 협력사업의 방향을 정립하고 수행해 나가는데 있어서 발생할 수 있는 여러 갈등 비용을 줄이고 협력을 촉진하는 큰 힘으로 작용하였다. 그 결과 공동수주사업 및 협력사업을 안정적이고 체계적으로 실행하기 위해 공동법인('가치올림협동조합')을 설립하고 공동사무실도 함께 마련하였다. 또한 공동수주사업의 추진으로 모든 참여기업들의 레퍼런스가 축적되고 매출이 증가하였으며 사업 과정에서 새로운 지식이 생산되고 정보도 연계되었다. 다른 기업들의 경영을 자연스럽게 엿볼 수 있어 상호학습효과도 일어나 기업들의 실무역량이 전반적으로 강화되어 제안서 협상력도 향상되었다. 무엇보다 교육기업들의 노하우인 기업 간 강사와 강의를 상호호환하고 있다는 점을 협력의 가장 큰 성과로 볼 수 있다.<sup>8)</sup>

8) 인터뷰이M, 인터뷰이Y의 인터뷰에서 공동사업/협력사업의 성과에 대한 답변 내용을 재 정리하였다.

## 5) 협력의 촉진자지원자 : 광사넷 집행부(중간지원조직)

기업 간 협력사업이 성공적으로 추진되기 위해서는 협력사업에 직접적으로 참여하는 참여기업 외에 기업들에게 협력을 제안하는 역할, 협력이 원활하게 장기적으로 지속될 수 있도록 협력사업의 조직체계를 만드는 과정을 지원하는 역할, 협력을 추진하는 과정에서 생각하지 못한 어려움이 발생하였을 때 시행착오를 극복할 수 있도록 협력의 경험과 전문지식을 갖고 조언 및 상담, 컨설팅 제공, 협력사업 추진 시 기업들에 부족한 자원 제공 및 역량 투입, 협력의 모체인 기업 간 커뮤니티 활동을 지원하는 협력의 촉진자 역할이 매우 중요하다(박기임 2018; 김선빈 외 2011). 이외에도 사회적경제 네트워크/생태계 형성을 촉진하기 위해 기업들의 거래관계와 사회적관계 형성을 지원하는 역할도 중요하다(이홍택 2018a), 광사넷의 경우는 이러한 역할들을 집행부가 수행해왔다. 지난 9년간 집행부가 지원했던 활동들을 살펴보면 한편으로 개별 회원사들이 기업으로서 자리잡을 수 있도록 기업별 맞춤형 지원 활동을 전개하였고, 다른 한편으로 어느 정도 기업 역량이 갖춰지면 네트워크 속에서 성장해 나갈 수 있도록 회원사들의 거래 관계와 사회적 관계 형성을 지원하였다.

〈표-6〉 광진사회적경제네트워크 집행부(중간지원조직, 광진구사회적경제통합지원센터)의 활동 내용(2014년 ~ 2022년)<sup>9)</sup>

대항목	소항목	활동 내용
네트워크 /생태계 형성	거래 관계 형성	지식 및 정보 제공, 물적·인적자원교류 및 연계(자원발굴 연결, 역량있는·필요분야 기업 유치), 시장관로 개척 및 연계(어린이대공원 상생마켓 사업운영, 협동사회경제 한마당 추진, 마을·사회적경제 조직의 유통사업단 운영, 광진구 사회적경제 포탈사이트&온라인쇼핑몰 제작), 광진구청 예산분석 통해 회원사 맞춤형 공공구매 지원, 조합원 대행 입찰 및 입찰 지원, 조합원의 공모사업 지원, 공동수주사업 선정 및 운영 지원, 회원사간 협업 연결, 협력사업 제안 및 연계, 공동사업 참여 연결, 공동사업 협력체계 구축 지원, 회원사간 상호거래 연결, 협업 과정 갈등 중재, 광사넷 상호거래 운영, 광진협동기금 조성 및 운영, 광화페, 공동이용서비스 개발 및 운영, 신탁 설립 시도, 공간임대서비스 개발 및 운영
	사회적 관계 형성	매달 전체회의 운영, 네트워크 파티 및 특별활동 운영, 분과활동 및 동아리활동 지원과 참여, 공유공간 시민자산화 추진, 사회적경제 공동교육 운영, 정책대응활동(6.4지방선거 구청장 당선자와 간담회, 광진구 사회적경제 공약 제안, 조례제정 활동, 민관정책협의회 구성, 공공구매 및 공간지원 등 의제 제안), 지역사회 네트워크 참여 (광진시민허브 공동대표, 광진구지역사회보장협의체 활동, 지역축제(통일한마당) 실무 활동), 서울시 사회적경제 네트워크 및 연대 활동(서울 자치구 사회적경제네트워크 모임, 서울자치구사회적경제지원센터 연대회의, 서울 자치구 연대조직화 공동사업 참여), 전국단위 연대 활동(사회투자지원재단 사회적경제학습공동체 코칭)
개별 기업 지원	창업·설립 지원	준비 모임이나 조직 방문 및 상담, 인큐베이팅 지원, 조합원(회원)·이사(감사)·출자금 출자로 설립 및 운영 참여, 사회적기업·마을기업 인증 지원

조직 경영 지원	조합원 교육, 경영 조언 및 상담, 조직 운영 컨설팅, 수익 구조 개선 지원, 조합원 내의 분쟁 조정 및 갈등 해소 컨설팅
제품·서비스·사업 개발 지원	사업·제품 개발 아이디어 제공, 공모사업 등 사업 정보 제공, 상품 개발 연계, 협력 기업·지역단체·전문가 연결
제품 판매·영업·판로 지원	(공모)사업 수주지원(사업계획서 작성, PT 지원 등), 기업들 제품 및 서비스 판매 대행(강의·교육프로그램 연결, 인테리어 수주, 공공구매 수주, 탐방수주, 자전거판매, 세무·등기·부동산 서비스 알선, 공공기관 판로지원 등), 기업들 제품 및 서비스 지역기관 및 지역축제 등에 홍보
공간 지원	공유공간 입주 연결, 사무실 임차 지원, 사업 활동 공간 알선
지역자원 연결	도시양봉처 발굴 지원, 환경단체 연계, 태양광 설치 장소 알선, 지역축제와 연결
대출 지원	협동기금 및 일반 대출 지원

9) 광사넷 내부자료, 집행위원장 및 분과장 인터뷰 내용 토대로 정리하였다.

## ■ 네트워크를 통한 회원사의 성장 촉진

집행부는 네트워크 설립 초기부터 회원사들이 개별 기업의 경쟁력을 강화하여 발전하기보다는 네트워크를 통해 성장하도록 네트워크 활성화(거래 관계와 사회적 관계 형성)를 위한 지원에 실무력을 집중하였다. 이는 서울시 사회적경제지원센터가 주최한 2016년 자치구 지역생태계지원사업단 워크숍에서도 확인할 수 있다. 활발하게 활동하고 있는 대표 자치구로 성동구, 노원구, 광진구 사회적경제지원센터가 소개되었는데 3개 자치구의 지역생태계 조성 전략이 큰 차이를 보였다. 성동사업단은 사업체, 노원사업단은 연구조직, 광진사업단은 혈맹조직과 같은 네트워크에 집중하는 전략을 취하고 있었다.<sup>10)</sup>

사회적경제 활성화는 지역의 역사적 경험과 지역적 특성에 부합하도록 추진되는 것이 중요하다. 즉 욕구(니즈)의 관점이 아닌 지역의 자산 관점에서 접근해야 한다(민수영 2017, 275). 광진 시민사회는 지역사회 문제를 개별 단체 차원에서 해결하는 것으로 보지 않고 지역 내 관련 분야 단체들이 서로 협력하여 조직을 만들고 그 조직을 통해 더 많은 주체들을 포괄할 수 있는 네트워크를 조직하여 해결해 온 역사적 경험과 자산을 가지고 있다. 광사넷의 사회적경제 활성화 전략인 네트워크 강화도 이러한 지역 시민사회의 특성/자산과 연속성을 갖고 있는 것으로 볼 수 있다.

“지역사회 문제를 개별 기업이나 개인의 관점으로 보지 않고 연대해서 풀어야 할 문제로 항상 생각하는 어떤 공감대가 이루어져 있어요. 다른 지역에 있는 사회적기업들이 힘든 부분이 어디 공동사업으로 들어가려면 기업들이 같이 합의하고 마음을 맞춰야 하는데 여기는 그냥 전화 한 통이면 돼요. 도장도 한곳에 보관하고 있고 막 찍어도 되고, 서로 '이 사람

10) 서울특별시사회적경제지원센터 블로그 기사“SE썰전, 지역생태계 조성사업을 말하다: 2016 서울시사회적경제 자치구 지원조직 합동워크숍”  
(<https://blog.naver.com/sehub/220902573399>)

하고 나는 연대할 수 있을 것이다'라는 기본 믿음이 있는 거죠.” (인터뷰 이H)

### ■ ‘현장 중심’, ‘현장 참여’적 지원 활동, 회원사별 맞춤형 지원

네트워크를 통한 회원사의 성장은 다른 기업들과 경쟁이 아닌 협력과 연대를 통해 성장한다는 것으로 이를 위해서는 협력의 필요성과 결합 지점 등을 빠르게 파악하여 연결해야 하기 때문에 중간지원조직이 네트워크 속으로, 기업의 활동 속으로 들어가야만 가능할 수 있다. 선형 연구에서도 사회적 경제 활성화와 지속가능성을 위해 중간지원조직이 해야 할 핵심적 역할로 중간지원조직의 구성원들이 정책 지원에 의지하기보다는 발로 부지런히 뛰어다니는 현장 중심의 활동을 강조하고 있다. 현장 중심의 활동은 중간지원조직에 대한 구성원들의 신뢰를 형성하는데 있어서도 큰 이점이 있다(민수영 2017).

광사넷 집행부의 지원 활동 내용을 살펴보면 현장 중심 활동을 넘어 현장 참여적 활동을 펼쳐왔음을 확인할 수 있다. 집행위원장이 개별 회원사 지원 활동으로 기업 설립 준비 시부터 직접 방문 상담하여 설립을 지원했고, 설립 후에는 조합원(회원) 가입 및 출자금 출자, 이사나 감사 등 임원으로 직접 경영에 참여하고 있다. 또한 조합원 교육과 조합원 내 분쟁 조정 및 갈등 해소를 위한 컨설팅을 제공하고 수익구조 개선을 위한 지원이나 기업의 제품 및 서비스 개발 시 함께 참여하여 아이디어도 제공하였다. 회원사에 적합한 공모사업 정보를 제공하고 사업을 함께 할 만한 기업, 지역단체, 전문가도 소개하였다. 사무실이나 사업 활동 공간, 회의공간이 필요할 경우 공간을 연결해주었으며, 도시양봉처 발굴이나 태양광 설치 장소 연결 등 회원사의 사업적 특수성으로 인한 고유한 필요와 문제들을 해결해 주었다. 이렇게 회원사별 맞춤형 지원이 가능할 수 있었던 이유는 집행부가 현장 속으로 들어가 사회적경제 일원/주체로서

함께 활동하였기 때문이다.

“사회적경제 중간지원조직이 지역에서 독립해서 외딴섬처럼 존재하지 않고 네트워크 속으로 들어가 사회적경제 주체로 역할을 하며 진일보하게 나아가야 한다. 그 속에서 사람도 만나고 새로운 사업의 기회도 살피면서 다양한 자기 전망을 고민해야 한다. 즉 구성원들이 중간지원조직에 몸이 메이지 않고 유연해졌으면 좋겠다. 실무자들의 사업연계가 많아지면 중간지원조직의 성격 자체에 사업연합이 혼합된다. 중간지원조직의 예산이 없어져도 그 사업 때문에 자연스럽게 중간 역할을 할 수 있다. 그걸 중간지원조직의 자원믹스라 본다.” (인터뷰이Y)<sup>11)</sup>

### ■ 현장 참여적 지원 활동을 통한 ‘사업연계’에서 업종별 분과체계를 통한 ‘공동사업’ 촉진

현장 중심의 지원 활동과 함께 기업들의 사업·자원·인력을 연계하고 이를 지역사회 자원과 연결하는 사업연계/자원믹스가 집행부 지원 활동의 또 다른 고유한 특징이다. 사회적경제조직은 사회적, 경제적 목적을 실현하기 위해 국가, 시장, 시민사회 등 제 경제영역과 관련을 맺으면서 다양한 자원혼합을 한다. 이러한 자원의 종류에는 일반 경쟁시장에서 영업활동을 통해 얻어지는 일반시장 자원, 협력조직이나 사회적경제조직 간 거래, 이해당사자 네트워크를 통한 거래 등에서 얻어지는 사회적 시장 자원, 회원 회비 및 자원봉사 등 이해당사자나 지원조직 등을 통해 확보되는 유무형의 호혜적 자원, 정부지원금 등 공공자원이 있으며, 사회적기업이 이해당사자 참여와 연계된 자원혼합을 하면 경제적 안정성과 동시에 사회적 가치를 창출하면서 경영의 지속가능성에 유리하게 된다(김성기 2010, 15-16). 광사넷의 경우 개별 회원사들의 지배구조가 비록 다

11) 사회적경제미디어 이로운넷, 작은변화같이가치\_사회적경제에 중간지원기관의 역할 아직도 유효, 네트워크의 힘 중요해. 2022.10.26.  
(<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=29983>)

중이해당사자 참여구조가 아니더라도 집행위원장이 현장 참여적 지원 활동을 통해 기업과 지역의 다양한 자원들을 엮어 자원혼합의 효과를 일으키고 있었다.

“각각의 기업들의 어떤 애로사항이나, 예를 들면 (집행위원장님이) 저랑 만나서 밥을 먹으면서 제가 뭐가 힘들다 이런 얘기를 하면 듣고 기억했다가, 그분이 나중에 어디 가서 또 누구 만나잖아요. 그럼 그쪽도 어려움을 편하게 얘기할 거잖아요. 그러면 들으면서 미니리협동조합이랑 또 어떤 기업이 있는데 같이 만나서 이런 일을 하면 되게 좋을 것 같아요. 이런 얘기를 하는 거죠. 그러면 그쪽이나 저나 그런 생각을 전혀 못했는데 ‘그런 데가 있어요?’ 그러면 ‘한 번 만나시라’고 해서 만나요. 이렇게 연결이 되는 거죠. 그렇게 만나서 얘기를 하면 집행위원장이 소스를 다 줘요. 컨설팅도 해주고 필요한 거, ‘이런 것이 필요한데 이걸 이렇게 해라’ 심지어는 양식을 몰라요 그러면 그 양식도 던져주고 배양하듯이 하셨단 말이죠. 근데 이젠 그걸 제도로 해야 되는 거죠.” (인터뷰이B)

회원사 간 사업연계/자원혼합은 분과체계를 통해 사업연합조직으로 체계화 된다. 집행위원장은 모든 분과의 준비모임에서부터 분과의 운영구조가 갖춰질 때까지 회의를 리드하며 민주적인 운영 문화를 정착시켰다. 이후 분과의 운영구조가 갖춰지면 협력 활동을 위한 관련 정보나 아이디어를 제공하고 지역의 인적·물적 자원을 연결하여 협력 활동과 공동사업의 기회를 만들고 사업추진을 지원하였다. 교육분과의 경우 최근에는 집행부의 교육 관련 업무와 사업을 교육분과로 모두 이관하여 분과의 협력사업/공동사업의 지속성도 갖추고 있다. 분과체계를 통해 친목 활동, 협력 활동, 공동사업을 경험하며 구성원 간 신뢰가 형성되고 기업들의 전문 역량과 분과의 조직력이 강화되면서 현재는 집행부의 지원 없이 자체적으로 여러 공모사업을 공동수주받아 추진하고 있다.

“집행위원장이 경험이 많잖아요. 그러니까 분과회의에서 우리가 어떤 사업을 하자고 결정하면 그것에 대한 아이디어나 정보를 제공해주고, 또 ‘이번에 학교 선생님들이 많이 오는 박람회’가 있다’는 정보를 주면 우리가 회의에서 나가보자고 결정하고 공동 팜플렛 만들면 그걸 또 지원해주고 했던 것 같아요. 공동 팜플렛 만들 때도 광사넷에서 지원해주고, 박람회 나갈 때나 우리가 이런 일을 하는데 어떤 업체가 좀 결합하는 게 필요하다 그러면 그런 자원 연계해주고 이런 역할을 해줬던 것 같아요. 되게 많이. 협력 초기에 브리지 역할을 잘해줬어요. 그런 걸 해줬고 그래서 지금도 새롭게 만들어지는 네트워크(분과)는 집행위원장이 꼭 참여해서 리더 역할을 해요. 그러다가 그 네트워크가 어느 정도 성숙 돼 분과장이 나오고 옆에 도와주는 총무가 나오면 그때는 뒤에서 백업해주는 거죠. 그러니까 자꾸 그런 사람을 세우고요. 그렇게 해왔던 것 같아요” (인터뷰이A)

## ■ 지역사회 네트워크 참여 활동 및 광역사회와의 연대 활동을 통해 더 다양한 자원 연계와 공동사업, 판로개척 추진

지역사회 네트워크 참여활동이나 서울 자치구 사회적경제 연대활동 등을 통해 광사넷을 넘어 더 다양한 자원들을 연계하는 활동도 추진하고 있다. 지역사회 네트워크 활동으로 광진시민허브 공동대표와 집행위원장을 맡았고 지역사회의 대표 축제인 통일한마당의 실무역할을 광사넷 집행부가 맡아 회원사들도 함께 참여하였다. 지역사회 네트워크 활동을 통해 형성된 관계 자원은 회원사들의 제품과 서비스를 판매할 판로가 되고 사업을 위해 필요한 연계 자원이 된다. 서울 자치구 사회적경제 연대 활동도 최근 활발하게 추진하였다. 자치구 단위의 사회적경제네트워크의 협력사업을 통해 자치구사회적경제네트워크사업연합(지역 업종연합회)을 구성하는 것을 목적으로, 2022년 1월 8개 자치구사회적경제네트워크(관악, 마포, 성동, 노원, 광진, 강동, 도봉, 은평) 임원 모임(매월 1회, 정례회)을 주도하였다. 그 성과로 2022년 2월 광진, 성동, 강동이 컨소시엄

으로 ‘사회적기업가육성사업’ 공모수주, 2022년 3월 광진, 성동, 강동, 은평이 ‘청년 등 협동조합 창업지원사업’ 공모수주하여 공동진행하고 있다. 광사넷 교육분과 참여기업들이 이 사업들을 공동진행하였다.

### 3.2. 구성요소 간 상호작용과 협력의 촉진 원리

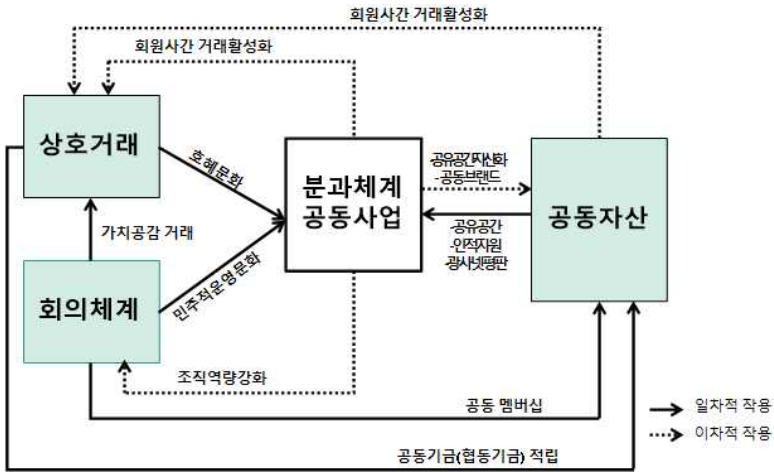
#### 1) 상호의존성 강화

##### ■ 협업의 장치/제도 간 상호의존성 강화

광사넷이 운영 중인 협업을 위한 장치/제도는 회원사 간 호혜 관계 활성화를 위한 상호거래, 민주적 운영과 참여를 위한 회의체계(전체회의), 사업연합을 위한 분과체계(공동사업), 협력의 기반인 공동자산이다. 이들 제도들은 각기 분리되어 작동하고 있기보다는 중층적으로 상호 연결되어 있는 것으로 파악되었다.

상호거래와 회의체계는 광사넷의 문화와 가치(호혜와 협력, 연대, 민주적 운영 등)를 만들고 확산하는 핵심 제도로 이익이나 효용의 ‘교환’ 논리보다는 ‘호혜’와 ‘의무’의 논리가 작동하는 영역으로 볼 수 있다. 상호거래의 호혜/배려 문화와 회의체계의 민주적 운영 문화는 분과회의/공동사업으로 스며들어 분과의 조직력을 강화하고 공동사업의 협력을 촉진시키고 있다. 또한 회원사 간 공동사업은 상호신뢰와 인정뿐만 아니라 기업의 레퍼런스, 학습효과, 실무력 강화, 정보 및 지식 획득, 평판, 협상력, 매출 증대 등 협업의 모든 성과를 함께 공유할 수 있게 한다. 이러한 협력의 힘과 효능감을 체감한 후 참여기업들은 협업사업을 지속적으로 안정적으로 추진하기 위해 공동조직, 공동공간 등 공동자산을 만들게 되었다. 제1호 시민자산화인 ‘공유공간나눔’에 이어 최근에는 교육분과가 공

동사업의 결과 공동법인을 설립하고 공동사무실을 마련하여 시민자산을 준비하고 있다. 교육분과의 강사와 강의안 상호호환도 공동사업의 결과로 갖게 된 공동자산 중 하나이다. 또한 공동사업은 광사넷이라는 공동 브랜드의 평판을 더욱 높여주며 이는 참여기업만 독점하는 것이 아닌 광사넷 회원사 모두가 함께 공유하는 공동자산이 된다. 공동사업은 참여 기업 간 상호거래를 활성화시키고 공동사업으로 인한 회원사들의 실무력과 전문성도 높아지며 분과의 조직력도 강화되어 광사넷의 조직역량을 전반적으로 증대시켰다. 마지막으로 공동자산은 공간공유 등으로 인해 상호거래를 높여주고 분과의 공동사업과 공동자산으로 인한 상호거래의 증가는 공동기금(협동기금)의 적립을 높여줘 공동자산을 증가시켰다. 이러한 제도 간 상호의존성을 도식화하면 아래와 같다.



〈그림-4〉 협력의 장치/제도 간 상호의존관계도

## ■ 협업의 제도와 회원사의 연계 강화

협업의 제도와 회원사의 연계도 협력을 촉진하는 원리 중 하나이다. 광사넷 집행부는 회원사들이 공동으로 필요로 하는 서비스를 개발해 왔는데 이를 사무국의 업무화, 사업화, 외주화 하지 않고 회원사의 고유사업으로 개발하였고 관련 서비스를 제공하는 회원사가 없는 경우는 관련 기업을 회원사로 유치하거나 관련 협동조합을 직접 인큐베이팅하였다. 통신서비스의 경우 광진다이음협동조합을 인큐베이팅하였고 세무서비스의 경우 세무사협동조합을 광사넷 회원사로 유치하였다. 경영지원서비스도 관련 회원사들이 준비 중에 있다. 또한 사회적경제기업의 온라인 쇼핑몰인 '마을이야기광진' 운영이나 광사넷 공모사업 운영도 관련 상품과 서비스를 제공하는 회원사가 운영하고 있다. 최근에는 집행부가 운영했던 모든 교육사업이 교육분과의 공동사업으로 이관되어 협업의 제도와 회원사 간 상호연계만이 아닌 회원사 간의 상호의존성도 더욱 강화되고 있다.

## ■ 회원사 간 상호멤버십을 통한 상호돌봄 강화

회원사 간 상호멤버십도 협력을 촉진하고 있다. 현재 집행위원장이 중심이 되어 여러 회원사들이 타 회원사의 조합원이나 회원으로 가입하고 있을 뿐만 아니라 이사나 운영위원으로 운영에 직접 참여하고 있다. 2023년 5월 기준 광진주민연대의 회원 및 운영위원으로 참여하고 있는 회원사가 27곳이며, 광진생협의 회원 및 이사로도 여러 회원사들이 참여하고 있다. 회원사 간 모법인과 수탁기관의 관계를 맺고 있는 곳도 6곳이 있다.

집행위원장을 주축으로 회원사 대표들이 참여하여 광사넷에 필요한 새로운 기업을 공동 설립하기도 하였다. '모두의부동산'과 '잇츠마케팅협동조합'이 대표적이다. 또한 분과의 공동사업을 안정적이고 체계적으로 추

진하기 위해 사업연합조직(공동법인)을 회원사들이 공동으로 설립하였다. 교육분과의 '가치올림공동법인'이 10개 회원사들이 함께 설립한 협동조합이다. 현재는 해체되었지만 돌봄분과의 공동법인인 '돌봄플러스사회적협동조합'도 6개 회원사가 공동 설립하였다.

타 회원사의 이어나 운영위원으로의 참여는 대부분의 협동조합이 소규모이고 영세하기 때문에 운영상의 어려움을 신속하게 파악할 수 있고 적절한 솔루션을 적시에 제공하여 위기를 극복하는데 실질적인 도움을 줄 수 있다. 사회적경제 조직의 열악한 생존 환경 속에서 아무런 대가 없이 자신의 시간과 전문성을 타 기업의 운영을 위해 내어놓는 상호멤버십 문화에는 배려의 논리와 함께 호혜의 논리가 작동하고 있는 것으로 볼 수 있다. 타 회원사의 오늘의 어려움이 내일의 나의 어려움일 수 있고 무엇보다 생태계 속에서 각 기업은 홀로 떨어져 존재할 수 없는 상호의존적 관계이기 때문에 자기 기업의 성공만으로는 성공을 지속할 수 없다. 생태계에서 상호돌봄은 필수적인 요소이다. 최근에도 운영이 어려운 2개의 협동조합에 집행위원장과 회원사 대표들이 이사회에 참여하여 조직을 정상화하고 있다. 이러한 상호멤버십을 통한 상호돌봄은 지역 시민사회에 어느 정도 공감대가 형성되어 있고 기업 간 신뢰와 연대를 강화하는 중요한 문화적 기제이다.

“이곳은 지역사회 문제를 개별 기업이나 개인의 관점으로 보지 않고 연대해서 풀어야 할 문제로 항상 생각하니까 한 기업이 어려워지면 발벗고 나서서 같이 도와줘요...집행위원장 자체가 협동조합에 감사 형태로 거의 다 참여해서 그 기업의 문제를 자문해 주죠. 그래서 그 기업이 재정적으로 힘들면 광진협동기금에서 돈을 구해다 주고 그다음에 뭔가 자문을 받아야 되면 전문가도 연결시켜주고 하는 방식으로 이렇게 막 얹혀 있어요.” (인터뷰이H)

회원사 간 상호멤버십의 중심에는 집행위원장이 있다. 집행위원장이 다수의 회원사에 조합원이나 회원으로 가입되어 있고 출자금 출자뿐만 아니라 이사 및 감사, 운영위원 등으로 경영에 직접 참여하고 있으며 회원사 대표들의 상호멤버십 참여도 이끌어 내고 있다.

사무공간과 주거의 공동 마련도 상호의존성을 강화한다. 시민자산화공간인 공유공간나눔에 5개의 회원사가, 공유공간봄은 5개의 회원사가 사무공간을 공유하고 있으며 공동체주택에는 4개의 회원사가 거주하고 있고 최근에 시작한 공제부금에도 12개 회원사가 가입해 있다.

## 2) 규모의 경제 : 현장 참여적 지원 활동을 통한 ‘사업연계’ 에서 분과 체계를 통한 ‘규모의 경제’ 실현

회원사 간 상호멤버십 제도에서도 엿볼 수 있듯 집행부의 지원 활동은 현장 중심 활동을 넘어 현장 참여적 활동을 펼쳐왔다. 이러한 참여적 활동은 회원사별 맞춤형 지원과 함께 회원사의 어려움을 광사넷의 회원사 및 지역 자원과 연계하여 협력적으로 해결하는 것을 의미한다. 때문에 집행부는 현장 참여적 활동을 통해 끊임없이 회원사들의 사업·자원·인력을 연계하고 이를 지역사회 자원과 연결하는 사업연계, 자원믹스를 전개해 왔다.

회원사별 맞춤형 지원을 통해 개별 기업들이 어느 정도 기반을 갖추게 되면 회원사 간 사업연계를 넘어 업종별 분과체계를 통해 협력을 고도화하여 개별 기업의 힘으로는 추진하기 어려운 공동사업이나 공모사업을 공동수주하는 규모의 경제 실현을 촉진한다. 분과체계를 통한 공동사업 추진으로 참여기업들의 매출이 증가하고 레퍼런스도 축적되었으며 새로운 지식과 정보 및 네트워크 자원도 연계 되었다. 또한 공동사업 과정에서 진행되는 회의와 토론을 통해 회의 주관력, 토론능력, 이해조정력, 설

특력 등이 향상되고 공공기관과의 협상력, 사업계획서 및 보고서 작성 능력도 크게 성장하는 등 기업 경영에 실질적인 여러 이익을 가져다주었다. 이러한 협력의 힘에 대한 체감은 회원사들의 협력 추진 의지를 더욱 강화하고 있다.

〈표-7〉 돌봄분과와 교육분과의 공동수주사업 추진 현황( '15년~ '23년 현재)

분과	공동수주사업
돌봄분과	돌봄특구사업('15년~'18년)/ 서울돌봄SOS센터사업('19년~현재)/ 지역공동체 기반 돌봄 네트워크 강화 전략사업('18년~'20년)/ 먹거리 취약계층을 위한 지역기반 먹거리 돌봄체계 구축사업('23년~'25년)
교육분과	서울시지역특성화사업 '광진구 사회적경제 인재 양성 체계 구축사업'('19년)/ 협동조합 활성화 육성사업('20년)/ '사회적경제 창업지원사업'('21년)/ 사회적경제기업 대상 사회적가치 측정 연구('21년)/ 사회적기업가 육성사업('22년~'23년)/ 청년창업협동조합 지원사업('22년~'23년) 등

최근에는 타 자치구 사회적경제네트워크와 함께 컨소시엄을 구성하여 '사회적기업가육성사업', '청년 등 협동조합 창업지원사업'을 공동수주하여 광사넷 교육분과 참여기업들이 공동진행하였다. 나아가 자치구 간 업종사업체 촉진을 위해 자치구사회적경제네트워크 내의 교육분과를 조직하여 교육업종연합 구성을 시도하고 있는 등 사업연합을 통한 규모의 경제를 광역단위로 넓혀가고 있다.

### 3) 배려의 전이 : 조건 없는 배움의 전이로 네트워크 내 협력의 문화 확산

#### ■ 집행위원장 중심의 지역활동가에서 회원사 대표로 배려의 전이

브루니의 상호성 이론을 비롯한 협력에 관한 새로운 이론들은 공동체

나 조직의 협력이 활성화되기 위해서는 조건 없이 베푸는 사람, 무조건적인 협력자, 배려의 논리가 중요함을 강조하고 있다. 이들이 협력에 신중한 수많은 잠재적 협력자를 협력으로 이끌어내기 때문이다. 광사넷에서도 집행위원장을 비롯한 소수의 조건 없이 베푸는 협력자가 잠재적 협력자를 협력으로 이끌어내고 있었다. 조건 없는 협력자는 비록 소수로 시작하지만 그들의 배려의 행위가 동심원처럼 반향을 일으켜 타인의 내재된 본성을 깨워 조건 없는 베품의 행위에 동참하게 한다. 이는 협업의 장치 중 배려를 중심으로 작동하고 있는 상호거래의 참여 변화 추이와 회원사 간 상호멤버십 참여 경향에서 분명하게 엿볼 수 있었다. 두 제도 모두 맞거래의 교환도 아니고 시간을 두고 되돌려 받을 것을 기대하는 호혜도 아닌 가치의 공감이나 내재적 동기에 의해 작동하는 대표적인 영역이다.

상호거래의 경우 지난 9년간 거래의 규모, 거래 수, 거래처 수에 있어서 상위순위 모두 지역활동가들이 대표로 있는 기업/단체나 지역활동가들이 주도적으로 설립했던 조직들이었다. 그러나 최근 상호거래 참여 추이를 살펴보면 이러한 경로와 무관한 몇몇 회원사들이 상호거래액이나 상호거래처 수에 있어서 상위순위를 보이고 있다. 또한 이들 회원사 대표들은 분과장이나 타 회원사의 조합원/회원 가입 및 이사나 운영위원으로도 직접 참여하고 있으며 최근 어려움에 처한 협동조합의 이사회에 참여하여 조직의 정상화를 돕고 있다. 이들의 조건 없는 협력은 집행위원장이 주축이 된 지역활동가의 조건 없는 베품의 행위가 영향을 미친 것으로 볼 수 있다.

“광진이 외부에서 보는 것만큼 인재들이, 활동가들이 많이 활동하고 있지 못하더라고요. 유명한 기업 몇 개가 있고, 거의 집행위원장을 비롯한 몇 명의 개인적인 현신, 그 다음에 그런 가치, 그걸로 이루어지고 있더라고요. 아마 집행위원장이나 도우누리 대표가 없었으면 이렇게 됐을까라는

생각이 들어요. 그래서 몇 가지 요인 중 하나는 호세 마리아 신부 같은 헌신성, 스스로 그런 사람이 되고 싶어 하고 그렇게 살아온 것 같아요. 자활에서부터 이십년 가까이 살아왔고 사람들이 존경하고 자기 본인(집행위원장)도 지금 서른 곳의 협동조합에 가입돼 있을 거예요. 협동조합을 설립하면 출자금을 잘 대는데 그래서 아마 몇천만 원의 출자금이 있을 거예요. 돌려받지 못할. 어디 강의해서 돈이 생기면 그걸 모아서 출자하더라고요. 그래서 여러 가지 도와서 같이 하기 시작했죠.” (인터뷰이H)

사람들은 타인으로부터 예측하지 못한 무조건적인 신뢰를 받을 때 자신이 받은 호의와 신뢰가 전혀 예측하지 못한 것이기에 자신도 또 다른 타인을 향해 이를 되갚으려는 태도를 보인다. 그래서 조건 없는 베품은 순환적이고 전이적인 호혜성으로 나타나게 되며, 공동체나 조직 내 베품의 순환구조를 만든다. 조건 없이 받았다는 자각이 받은 사람에게도 자유롭고 조건 없이 줄 수 있는 힘(권한)을 주기 때문이다(김동규 2017; Paul Ricoeur 2005; 1990). 또한 인간은 자신과 다른 사람들의 행동에 의미를 부여할 수 있는 유일한 동물이기에 자신이 직접 누군가에게 베품을 받지 못했더라도 단지 누군가의 조건 없는 베품의 행위를 목격하는 것만으로도 베품의 행위를 실천하기도 한다. 타인의 좋은 ‘의도’가 그의 조건 없는 베품의 행위를 이끌어내는 것이다. 상호거래에서 보여주는 선두 회원사들의 조건 없는 구매행위나 집행위원장의 헌신적인 역할에서 읽혀진 ‘의도’가 몇몇 후발 회원사들에게 큰 공감을 일으켰고 자연스럽게 그 공감이 상호거래나 회원사 간 상호멤버십/상호돌봄, 분과운영 등에서 배려의 행위로 이어지고 있었다.

“사실 기업마다 능력이 조금 다르잖아요. 그러면 기업 노하우나 정보를 오픈하는 것이 아무래도 조금 부족하고 새로 설립한 기업은 도움이 될 수밖에 없지만 조금 앞서가는 기업들은 그렇지 않을 거 같아요. 그런데 저희 분과는 정보나 자료를 거의 다 오픈하는 스타일이예요. PDF도 아니고

그냥 한글로 다 오픈해요. PPT도 그냥 가져다 쓰라고 할 정도로 서로 정보 공유나 학습에 대해서 오픈하고 있거든요. 물론 안 그러신 분들도 계시기긴 해요. 근데 8 대 2 정도라서...잘 나가는 기업일수록 공유하기 더 힘들텐데 하세요. 예전에 공동체 활동할 때 (공동체를 한다는 곳에서도) 서로 자기 것을 내놓는 게 어려웠는데 여기는 기업을 하시는 분들인데 그걸 해요. 아주 잘 만든, 시간 기울여서 만든 것도 그냥 다 오픈하고 공유하시죠.” (인터뷰이M)

#### 4. 결론

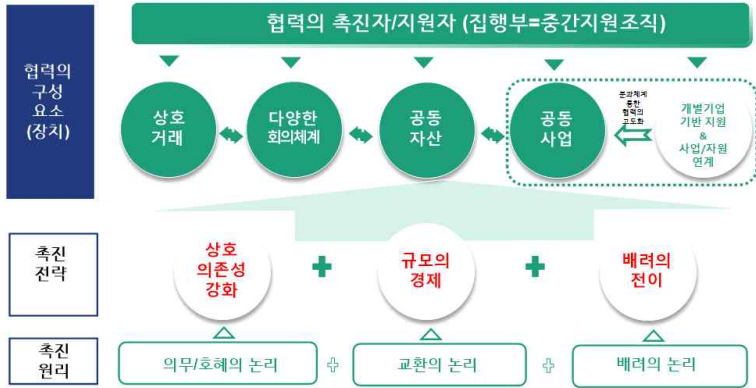
본 연구는 변화된 상황과 시대에 적합한 새로운 협력 방식의 필요성에 대한 문제의식을 가지고 최근 한국 시민사회 지형에서 빠르게 성장하고 있는 사회적경제조직의 네트워크인 광사넷의 협력 경험을 분석하여 시사점을 얻고자 하였다. 연구 결과 광사넷은 사회적경제조직들의 지속가능한 성장을 위해 협력과 연대를 중요한 존재적, 방법적 가치로 바라보며 접근하고 있었다. 즉 네트워크/생태계 속에서 상호 협력은 존재론적 차원이자 동시에 도구적 차원인 것으로 이러한 인식(즉 ‘우리는 본래 상호 의존적 관계로 연결되어 있기 때문에 생존을 위해서는 반드시 서로 협력해야 한다’) 속에서 여러 협력의 장치 및 제도들이 운영되고 있었다.

구체적으로 상호거래, 다양한 회의체계, 공동자산이 지속가능한 협력을 위한 제도로서 역할을 떠맡고 있었고 이를 토대로 분야별/업종별 협력체계를 구축하여 본격적인 공동(수주)사업을 추진할 수 있었으며, ‘협력의 촉진자·지원자’로서 집행부(중간지원조직)가 협력의 전반적 과정과 제도들의 상호작용을 촉진·지원하고 있었다. 그리고 배려와 의무/호혜,

교환의 논리가 상호보완하며 협력의 제도와 장치들이 활성화되는데 있어서 중요하게 작동하고 있었다. 상호거래에서는 배려를 중심으로 호혜와 교환의 가치가 상호보완하며 상호거래를 촉진하고 있었고, 다양한 회의 체계와 공동자산은 의무와 호혜의 가치가 중심이 되어 활성화되고 있었으며, 집행부의 현장 참여적 지원활동은 배려의 가치를 중심으로 전개되면서 네트워크 내 협력을 전반적으로 촉진하고 있었다.

또한 협력의 구성요소 간 상호작용은 상호의존성 강화, 규모의 경제 실현, 배려의 전이를 통해 촉진되고 있었는데 이는 광사넷의 네트워크 성장 전략으로도 볼 수 있다. 상호의존성은 광사넷의 구성원으로서 지켜야 할 내재적 규범과 같은 의무와 호혜의 가치로 협력의 장치와 제도 간의 상호의존성을 강화시켜 개별 장치/제도들의 활성화와 지속성을 견인하고 있었다. 또한 협업의 제도와 회원사들의 사업을 연계하여 개별 기업의 성장 발판을 만들고 동시에 광사넷과 회원사의 상호의존성도 강화시키고 있었다. 나아가 회원사 간 상호멤버십 문화를 통해 다른 기업을 서로 돌보는 상호 호혜와 돌봄도 만들어가고 있었다. 이러한 제도-회원사, 회원사-회원사의 상호의존성 강화는 '협력'이 도구적 차원을 넘어 존재론적 차원으로 심화되는 중요한 원리/전략으로 볼 수 있다. 분과체계의 사업 연합을 통한 규모의 경제는 회원사들에게 실질적인 경영상의 이익을 가져다주는 교환의 가치가 호혜 및 배려와 함께 작동하면서 회원사 간 협력을 심화·확대시키고 있었다. 무엇보다 협력의 힘이 구체적으로 체감되면서 회원사들의 협력에 대한 생각과 태도에 근본적인 전환이 일어나 협력의 역량도 강화되는 핵심 전략으로 볼 수 있다. 배려의 전이는 이 모든 협력의 장치들이 원활하게 작동하기 위해 필요한 촉진제 같은 것이었다. 쉽게 눈에 보이거나 체감되지 않지만 공동체나 조직 내에서 사라지는 순간 모든 협력의 장치들이 정지되어 버리는 협력에 필수적인 요소로 볼 수 있다. 광사넷의 경우 배려의 전이는 집행위원장의 헌신적인 역할과 이

에 공감한 회원사 대표들의 참여로 이루어지고 있다. 이상의 연구 결과를 종합하여 광사넷의 협력체계를 도식화해보면 아래와 같다.



〈그림-5〉 광진사회적경제네트워크의 협력체계 모델

이러한 연구 결과가 새로운 시민적 협력 방식에 시사하는 점은 첫째, ‘협력’을 바라보는 우리의 관점에 대한 전환이다. 협력은 어떤 공동의 목표나 목적을 달성하기 위한 도구적 측면도 있지만 그 도구적 기능이 제대로 작동하기 위해서도 도구적 접근을 넘어서 존재론적 차원 즉 상호의존적 관계에 대한 인식과 이를 구현하기 위한 제도화, 제도와 사람, 사람과 사람 간 상호연계를 촘촘하게 설계해야 한다. 둘째, 협력이 심화·확대되기 위해서는 호혜나 배려의 가치와 함께 기업들의 경영에 실질적인 이익을 가져다주는 교환의 논리도 매우 중요하다는 것이다. 인간은 이타성과 이기성을 함께 지니고 있는 존재이기 때문에 타인을 위한 좋은 의도나 가치만으로도 협력을 확대하고 지속시키기에는 한계가 있다. 셋째, 배려의 중요성이다. 이제까지 우리는 배려를 소수 특별한 사람들의 헌신

이나 영웅적 미담으로 간주해 왔다. 다행히 최근 지방정부 정책들의 공동체적 접근이 이루어지면서 ‘중간지원조직’으로 제도화 되었지만 한편으로 그 역할이 제한적으로 수행되기도 하고 다른 한편으로 배려를 중간지원조직의 역할로만 한정시켜버리는 측면도 있다. 그러나 본 연구에서 확인하였듯이, 배려는 누구나 지니고 있는 인간의 본성으로 타인에게 전이될 수 있으며, 공동체나 조직 내 협력이 활성화되고 지속가능하기 위해서 모든 구성원들이 갖추어야 할 시민의 ‘덕성’과 같은 것이다. 때문에 협력을 활성화하기 위해서는 배려의 문화를 촉진하는 방안도 함께 모색해야 할 것이다.

(2023년 10월 10일 접수, 11월 08일 심사완료, 11월 19일 게재확정)

참고문헌

- 강수택. 2012. 『연대주의: 모더니즘 넘어서기』. 서울:한길사.
- 강수택. 2007. 『시민연대사회』. 서울:아르케.
- 강수택. 2006. “시민적 연대의 의미 구조: 다원화된 현대 시민사회의 사회적 연대론”. 『사회와이론』. 105-148.
- 김도균 2011. 『환경재난과 지역사회의 변화: 허베이스피리트호 기름 유출사고의 사회재난』. 서울:한울.
- 김동규. 2017. “상호성을 넘어서: 폴 리코르에게서 주어짐과 선물”. 『인문학연구』. 28. 283-307.
- 김석호. 2020. “대구의 기억을 통한 사회적 연대의 모색”. 『코로나ing: 우리는 어떤 뉴딜이 필요한가?』. 송호근 외. 서울:나남.
- 김성기. 2010. “사회적기업의 지속가능성 연구: 다중이해당사자 참여를 중심으로.” 성공회대 사회복지학과 박사학위논문.
- 김성이 외. 2020. 『인권중심 코로나19 시민백서: 코로나19 시대 시민의 삶, 우리의 권리』. (사)시민건강연구소.
- 김선빈·이갑수·한일영·이치호·최병삼·정호성·도건우. 2011. “중소기업의 새로운 활로, 네트워크형 협력.” 삼성경제연구소. 『CEO Information』. 792.. 1-23.
- 민수영. 2017. “사회적경제 활성화 과정에서 중간지원조직의 역할에 관한 연구: 서울시 두 자치구 사례를 중심으로.” 전북대학교 사회복지학과 박사학위논문.
- 박기임. 2018. “일본 중소기업 네트워크형 협력에 관한 연구.” 건국대학교 대학원. 박사학위논문.
- 박기임. 2016. 『중소기업 네트워크형 협력사업 활성화 방안』. 중소기업연구원.
- 이경미. 2017. “서울시 25개 자치구의 사회적경제 생태계 유형 및 특성 연구.” 성공회대 사회복지학과 석사학위논문.

- 이흥택. 2019. “사회적경제 기업의 지역산업생태계에 관한 연구: 충청남도를 사례로.” 강원대학교 대학원 사회교육학과 박사학위논문.
- 이흥택. 2018a. “사회적경제의 지속가능성에 대한 경제지리적 결정 요인: 충청남도를 사례로.” 『한국경제지리학회지』. 21(1). 34-52.
- 이흥택. 2018b. “사회적경제 기업의 지속가능한 지역생태계에 관한 개념틀: 호혜, 배려와 공공정책.” 『한국경제지리학회지』. 21(3). 254-269.
- 정영신. 2016. “엘리너 오스트롬의 자원관리론을 넘어서”. 『환경사회학연구 ECO』. 20(1). 399-442.
- 정진경. 2020. “코로나19로 본 재난의 일상화와 자원봉사현장의 재구조화 방향”. (재)한국중앙자원봉사센터 3차 웨비나(2020.7.6.).
- 진성희. 2016. “사회적협동조합의 지역사회 네트워크 특성에 관한 연구: 광진구 사회적협동조합 도우누리 사례를 중심으로.” 단국대학교 행정법무대학원 석사학위논문.
- 그랜트, 애덤. 윤태준 역. 2013. 『기브애테이크: 주는 사람이 성공한다』. 서울:생각연구소.
- 라인보우, 피터. 정남영 역. 2012. 『마그나카르타 선언』. 서울:갈무리.
- 볼리어, 데이비드. 배수현 역. 2015. 『공유인으로 사고하라』. 서울:갈무리.
- 세넷, 리차드. 김병화 역. 2013. 『투게더: 다른 사람들과 함께 살아가기』. 서울:현암사.
- 엑셀로드, 로버트. 이경식 역. 2009. 『협력의 진화』. 서울:시스템마.
- 리코르, 폴. 최현 역. 2005. “사랑과 정의”. 『시민과세계』. 7. 490-512.
- Bruni, L. 2009. Gratuita. In L. Bruni & S. Zamagni (Eds.), *Dizionario di economia civile*. Rome: Citta Nuova Editrice.
- Bruni, Luigino. 2008. *Reciprocity, Altruism and the Civil Society: In praise of heterogeneity*. New York: Routledge.

- Baviera, Tomás & English, William & Guillén. 2016. "The 'Logic of Gift': Inspiring Behavior in Organizations Beyond the Limits of Duty and Exchange." *Business Ethics Quarterly*. 26(2). 159-180.
- Francis J. Flynn. 2003. "How much should I give and how often? the effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity". *Academy of Management Journal*. 46(5). 539-553.
- Martino, Maria Guadalupe & Muller, Christian. 2018. "Reciprocity in the Civil Economy: a Critical Assessment". *Markets and Ethics*. 6(1). 63-74.
- Melé, D. 2003. "The challenge of the humanistic management". *Journal of Business Ethics*. 44(1). 77-88.
- Offer, Avner. 1997. "Between the gift and the market: the economy of regard". *Economic History Review*. 3(1997). 45-476.
- Pirson, M.A. & Lawrence, P.R. 2010. "Humanism in business-Towards a paradigm shift?" *Journal of Applied Psychology*. 94(1). 122-141.
- Ricoeur, P. 1990. *Liebe und Gerechtigkeit*. Tübingen: Mohr.
- Rosas, Alejandro. 2010. "Reciprocity, Altruism and the Civil Society: In praise of heterogeneity. Book Review." *Economics and Philosophy*. 26(1). 108-114.
- 서진석, "권소사업, 우리에게 꿈인가"(2019.11.16.).  
<https://blog.naver.com/campsis/221709861714> (검색일: 2023. 6.10)

A Study on How Civil Cooperation Works  
: Focusing on the Experience of Cooperation in the Gwangjin  
Social Economy Network

*Eun Ju Lee\* · Yong Soo Park\*\**

This study attempted to get implications by analyzing the cooperation experiences of rapidly growing social economy organizations in the recent Korean civil society landscape, with a sense of the need for new way of cooperation suitable for the changing situation and the times. To this end, after reviewing new theoretical resources for cooperation, the experience of cooperation over the past nine years of the Gwangjin social economy network, which is being introduced as one of the best practices of cooperation and solidarity, was analyzed in depth. As a result of the study, Gwangjin social economy network was operating joint projects between member companies and various cooperative devices to promote them. Specifically,

---

\* Researcher, Sungkonghoe University

\*\* Adjunct professor, Sungkonghoe University

\*\*\* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2022S1A5B5A17047835)

mutual transactions, various conference systems, common assets('commons'), and facilitators/supporters of cooperation allowed cooperation between member companies to continue, and based on this, joint projects by category of business were being promoted. In addition, the logic of regard, duty, and exchange complemented each other and promoted the activation of cooperative devices. Above all, the difference in this study is how the logic of regard in cooperation works in the actual field.

**Keywords** : Civil Cooperation, Social Economy, Networked Cooperation, Regard