

‘살림’의 경계를 재조립하기*

Z생협 제주의 물류 경로와 활동가 노동에 관한 연구

이준용**

이 논문은 Z소비자생활협동조합 제주(이하 Z생협 제주)의 ‘경계’ 변화 과정을 물류 경로와 활동가 노동 두 차원에서 분석한다. Z생협 제주의 경계를 확장하려는 노력은 어떠한 맥락에서 발생하는가? 경계 내부를 보호하려는 시도에서는 어떠한 시행착오를 겪게 되는가? 두 질문에 답하기 위해 이 연구는 다양한 장치 도입과 새 문제 직면 그리고 새 법인체 설립 과정을 세밀하게 검토하고, 그럼으로써 Z생협 제주가 개척한 형식의 ‘살림’을 보여주고자 한다. 특히 경계 변화 과정에서 확장된 경계로 인해 경계 내부에 주어지는 추가 노동을 ‘경계노동’이라고 개념화한 후, 수동적 노동 및 자발적 활동과 어떻게 구분되는지 분석한다. 결론적으로 이 논문은 Z생협 제주의 ‘살림’이란, 경계를 무조건 개방 또는 폐쇄하는 게 아니라, 현실적 맥락에 따라 신중하게 경계를 확장하고 경계 내부를 경계노동으로부터 보호하기 위해 경계선을 명료화하기도 하며, 시의적절할 때 경계 외부를 감싸는 방식으로 새 경계를 설정하는 것이라고 해석한다. 연구자는 이러한 Z생협 제주의 경계 설정 과정에 대한 이해가 커머닝 담론에 새 논의의 장을 열어줄 것이라고 기대한다.

〈주제어〉 생협, 경계, 물류 경로, 활동가, 경계선, 경계 내부, 경계노동

* 이이 논문은 연구자의 석사학위논문(이준용 2024)을 축약·보완한 것이다. 토론과 심사 과정에서 귀중한 논평을 해주신 선생님들께 감사드린다.

** 서울대학교 인류학과 박사과정, junyongzen@snu.ac.kr

1. 들어가며

1) 경계선, 경계 내부 그리고 경계노동

제주도 제주시 월광로에는 Z 소비자생활협동조합(이하 Z생협)의 제주 지역 센터가 있다. 해당 건물 외벽에서는 이 연구를 관통하는 흥미로운 특징이 발견되는데, ‘Z’의 공통 명칭보다 ‘제주담을’이라는 건물 고유 명칭이 더 높은 곳에 더 크게 부착되어 있다는 점이 그것이다(그림 1).

이 이름의 의미를 Z생협 측에서는 ‘아, 제주도민들을 담아내겠다는 뜻이구나’라고 해석했던 반면, Z생협 제주 측에서는 “담을 넘어 제주도민을 향해 나아가겠다”는 의지를 담아 지었다고 진술한다. 최소한 이 말들을 토대로 볼 때, Z생협이 생협의 경계 내부로 제주도민들을 이끌고자 하는 지향점을 보여주고 있다면, Z생협 제주는 경계 외부로 나아가 연결되고자 하는 지향점을 보여주고 있다. 이와 같은 미묘한 시각 차이는 그동안 보이지 않던 Z생협과 Z생협 제주의 경계선을 가시화한다.

Z생협은 1986년 유기농 직거래 운동 조직에서 출발하여 2024년 기준 약 70만 세대의 조합원과 240개의 매장을 운영하는 대형 생협으로 성장했다. Z생협은 전국의 지역 단위 생협이 모여 구성한 연합체이고, 이 연구의 현장인 Z생협 제주는 그중 하나인 지역 단위 생협이자 독립 법인이다.



〈그림 1〉 제주담을물류센터와 제주담을센터

Z생협 제주는 생협 경계의 외부로 나아가 도민과 연결되고자 다양한 새 사업을 수행해왔고, 여러 장치를 독자적으로 도입하여 대안적 물류 경로를 형성하거나 직원의 노동 총량을 줄이고자 노력해왔다는 점에서 독특한 연구현장이다. 이 연구는 생협을 위해 어느 지향점이 더 올바른지를 규범적으로 논하기보다는, 생협이 처한 현실적 맥락에서 생협 내부의 안정 지향과 외부와의 연결 지향이 양립할 수밖에 없다는 인식 아래, 생협의 경계가 구체적으로 왜 어떻게 변화되어가는지에 초점을 맞출 것이다.

Z생협 제주의 경계 변화는 물류 경로와 활동가 노동이라는 두 가지 차원에서 확인될 수 있다. 첫 번째 차원과 관련하여 연구자가 가지게 된 의문은 ‘Z생협 제주의 경계를 확장하려는 노력은 어떠한 맥락에서 발생하는가’이다. 2장에서는 Z생협 제주가 물류 경로를 ‘재조립’¹하는 이유와 과정을 검토하면서 이러한 질문에 답하고자 한다. 그리고 물류 경로의 경계선 확장은 경제적 성장이 아니라 경계 외부와의 연결을 위해 경계의 ‘문턱’을 넘고자 할 때에도 발생한다는 점을 보여주고자 한다. 두 번째 차원, 즉 활동가 노동과 관련하여 연구자가 가지게 된 의문은 ‘노동 과정과 조직의 재조립을 통해 경계 내부의 갈등을 줄이고 조직을 보호하려는 노력은 왜 소기의 목적을 달성하지 못하고 오히려 역효과를 낳는가’이다. 3장에서는 Z생협 제주가 활동가에 대한 착취가 아니라 보호를 강화하려 노력할 때에도 역설적으로 노동량이 증가하는지에 대한 답을 구하고자 한다. 물류 경로와 활동가 노동 각 차원은 비용과 인적 자원을 요구한다. 특히 경계가

1 ‘재조립(reassembling)’과 이 논문의 제목은 라투르(Latour 2005)로부터 차용했다. 재조립은 기존의 인간중심적이거나 구조주의적인 분석 방식을 벗어나, 서로 대립된 것처럼 보이던 경계 내부와 외부의 미세한 연결 및 상호작용에 초점을 맞출 수 있게 도와주는 개념이다. 이 논문에서 재조립은 그것들을 생산하거나 추적하는 행위를 뜻하는 단어로 사용될 것이다. 과거 라투르가 재조립 대상으로 삼았던 ‘사회적인 것’만큼 커먼즈 또한 오해되고 있다. 연구자는 커먼즈의 재조립이 시급한 과제라고 판단하고, 이 연구에서 재조립할 Z생협 제주의 사례가 커먼즈 및 커머닝 담론에 새 논의의 장을 열어줄 것이라고 기대한다.

확장되면 길어진 경계선을 유지하기 위한 추가 노동이 요구된다. 그렇게 경계 내부 활동가에게 부과되는 부담스러운 추가 노동을 연구자는 ‘경계 노동’으로 개념화하여 ‘활동’과 비교 분석한다. 마지막으로 제3장 3절에서는 경계노동을 해소하는 방법이 기존 경계의 확장 및 조절이 아니라 새로운 경계의 설정에서 발견될 수 있음을 분석하고자 한다.

2) 선행연구 검토 및 연구 방법

소비자생활협동조합(이하 생협)은 생협법 제1장 제1조에 따르면 “상부상조의 정신을 바탕으로 한 소비자들의 상호 간 협동에 기반하여 물품·용역·시설 등의 공동구매와 이용, 판매를 자주·자립·자치적으로 수행하는 활동을 하는 조합”으로 정의된다. 생협은 기본적으로 윤리적 소비와 환경적 대응을 통해 안전한 먹거리를 제공한다(송인숙·천경희 2015; 황지애 2015; 김인아 2015; 이해진 2019). 반면에, 시장경제 내에서의 생협은 사회적 경제의 형식을 지역 정착을 위한 전략으로써 활용하기도 한다(정규호 2011; 김상희·허창덕 2014). 그리고 생협의 직제 구조는 젠더적으로 불평등한 노동 구조를 내포한다고 지적된다(김이경 2022). 생협 운동은 여성주의 정치의 가능성과 한계를 동시에 지니고 있고, 대다수 여성 주부 활동가는 대안 가치를 체현하는 주체이지만 주로 비자발적 파트타임 노동에 머무르게 되는 경향이 있다(이현희 2004; 박주희 2007; 권순미 2017; 김영 2020). 그렇게 생협의 참여 담론은 시장 중심적 경향을 강화하고 비대칭적 권력 관계나 열악한 노동 조건을 은폐하는 이데올로기로 기능할 수도 있다(신유정 2020).

생협을 비롯한 사회적 법단체가 가진 사회지향적 특성에 집중하는 개념은 ‘커먼즈(communs)’다. 커먼즈는 일반적으로 ‘자원, 사회적 규약, 공동체’의 총체로서 정의된다(볼리어 2015). 커먼즈의 외연은 ‘자본주의의 외부’로서 정의되기도 하지만(데 안젤리스 2019; 페데리치·카펜치스 2020), 반대로 자본주의와의 이분법적 구분은 불가능하며 양자를 상호보완적으로 이해해야

한다는 관점도 있다(로자 외 2017; 구현주 2022). 그 경계선 위에 배치될 수 있는 ‘빗장(gated)’ 커먼즈는 내부만을 위한 배타적 실천으로 변질된 구조를 보여주면서 자본주의적 관계와 양립하기도 한다(페테리치·카펜치스 2020). 그러한 커먼즈는 국가 통치의 수단으로 전략하거나 사회적 위기를 신자유주의적 통치 이슈로 재편하고 기술적 장치 확산에 기여할 수 있으므로(김주환 2017; 이승철·조문영 2017), 그 문제적 성격을 인식하고 넘어설 필요가 있다(김성윤 2013; 이승철·조문영 2018; 김주환 2018; 이태영·신승철 2022). 그리고 이처럼 자본주의적 비용 절감 도구로 활용될 수 있다는 비판도 있지만, 커먼즈와 이를 집단 이념으로 내면화한 사회적 법인체는 여전히 관계 결속의 잠재력을 지니며, 공공성을 위한 유효한 수단이 될 수 있다고 기대된다(김자경 2020; 박서현·김자경 2022).

한편, 생협과 커먼즈의 정체성·전략·기능에 관한 분석은 다소 구조주의적이고, 자본주의와의 이분법적 대립 구조를 설정하면서 현실적 대안을 모색하기 어렵게 만드는 경향이 있다. 이를 극복하고자 커먼즈가 가진 집합적 주체 형성 및 공동화의 기능에 주목하고 커먼즈를 동사화한 대안 개념은 ‘커머닝(communing)’이다(De Angelis 2017; 권범철 2020; 2024). 커머닝은 공유의 실천을 통해 커먼즈 경계의 내외를 재설정하여 사회적 통제 영역을 확장하는 것이며, 그 과정은 공동체의 구성과 정치적 주체로의 재구성을 포함한다(백영경 2017; 홍덕화 2018). 더 구체적으로는, 커머닝은 “공동의 필요를 충족할 목적으로 동료들이 함께 수행하는 자원 공급의 자기조직화 활동이자 이를 해체하려는 다양한 구조적 개입에 맞서 동료 모두에게 그 자원을 이용하는 권리를 보장하려는 실천이다”(장훈교 2022: 426).

이 지점에서 생협 커먼즈의 경계 재설정 현상을 분석하는 이론틀을 도입하면 커머닝에 관한 논의는 더 풍부해질 수 있다. 이를 위해 연구자는 에스포지토의 ‘면역 이론’을 채택했다. 에스포지토는 면역체계를 단순한 방어 메커니즘이 아닌 “자기와 타자를 끊임없이 생성하는 열린 자기규정 시스템”이자 외부에 대처하는 “일종의 변증적 필터”라고 정의한다(에스포

지토 2022a: 317; 2023: 23-24). 또한, 그는 공동체(communitas)에 대해 개인에게 공공의 의무(munus)를 선사해 작은 주체성에서 벗어나 협력하도록 이끌지만 그만큼 개인을 탈고유화하여 희생의 위험에 빠뜨리는 것이라 규정한다(에스포지토 2022b; 2023). 공동체로부터 안전한 거리를 확보하고 의무를 적절히 면제하여 개인을 보호하는 것이 면역(immunitas)의 순기능이지만, 과도한 보호는 상호 소통을 위해 필요한 투과마저도 저해하는 역기능을 보일 수 있다. 이렇게 순기능과 자가면역의 가능성이 동시에 존재한다는 사실은 면역의 역설적 성격을 드러낸다. 그러한 자가면역적 국면에서 대안으로 요구되는 것은 “인간들의 일부를 타자들로부터 보호하는 것이 아니라 타자들과 함께, 타자들을 위해 보호할 수 있는 체제”다(에스포지토 2023: 238). 그 체제는 면역과 공동체가 중첩되는 공동-면역(co-immunità)으로 명명되는데, 제3장 3절에서 제시될 새 경계 설정으로서의 커머닝이 그 좋은 예시가 될 수 있다.

이 연구에서는 불필요한 에스포지토의 사회유기체론적 은유를 최대한 배제하고, 면역을 ‘경계선’, 공동체를 ‘경계 내부’, 공동면역을 ‘경계선과 경계 내부가 일치하는 상태’라는 직관적 언어로 치환하여 사용할 것이다. 이 논문에서는 다음과 같이 주장할 것이다. 특정 경계선을 넘어 연결되려면 경계의 확장이 필요하고, 경계의 확장이 일어나면 경계선과 경계 내부가 일치하지 않아 경계노동이 발생하며, 경계 내부를 보호하고자 경계선을 명료화하면 경계노동이 오히려 늘어나 보호 대상을 위협할 수 있다. 이러한 과정은 시장경제 및 자본 축적 논리 이전에 공동체와 경계 재설정이 지니는 자가면역적 성격에 기초한 것이다. 그리고 경계선과 경계 내부가 일치하는 상태를 회복하려면 끝없는 경계노동을 감내하는 것보다는 새 경계 설정이 더 유익할 수 있다.

이 연구는 주로 참여 관찰과 심층 면담을 활용하여 이루어졌다. 2022년 12월 말부터 2023년 9월 말까지 10개월 동안의 참여 관찰을 진행했다. 1개월 동안 담을센터 매장 활동을 체험했고, 9개월의 Z생협 제주 정기이

<표 1> 연구참여자 목록

연구 참여자	성별	직책
A	남	전무이사
B	남	밥상 대표, 이사
C	여	부이사장
D	여	모심회 대표, 이사
E	여	본부장
F	남	밥상 실무자 직원
G	여	이사장
H	여	이사
I	여	밥상 팀장
J	남	밥상 실무자 직원
K	남	Z생협 제주 생산자연합회 회장
L	남	Z생협 제주 생산자연합회 사무국장
M	여	매장 책임 활동가
N	여	매장 책임 활동가
O	여	매장 선임 활동가
P	여	매장 활동가
Q	여	매장 활동가
R	여	매장 활동가
S	남	Z생협 연구기획의원
T	남	Z생협 펀딩 팀장
U	여	밥상 생산자
V	여	Z생협 제주 소비자
W	남	모심회 의료진, 이사
X	남	실무자 팀장
Y	남	Z생협 제주 생산자

사회·공동 연구·다수의 공식 및 비공식 행사에 참석했다. 심층면담을 진행한 25명의 구성은 성별로는 여성 14명·남성 11명이고, 직책으로는 이사 7명·실무자 직원 5명·활동가 6명·그 외 7명이다(표 1). 그리고 Z생협

제주가 아낌없이 제공한 대의원총회 자료집·공식 보고서·정기이사회 의안서·내부 회의록·기념 책자를 폭넓게 분석해 면담 내용의 해석을 보완하고자 했다.

2. 물류 경로의 재조립

1) 문턱과 통로 사이

1986년 소규모 유기농 직거래 운동조직으로 시작한 Z생협은 시간이 흐르며 규모를 확대하여 1996년 경기도 광주시에 500평 규모의 물류센터를 설립했다. 이 물류센터를 기반으로 전국적 확장을 추진하면서 2012년 창립한 ‘Z연합’은 전국 23개 지역 Z생협과 생산자연합회 그리고 전문지원조직의 연합체 성격을 띠고 있다. 이후 2014년에 공급액 증가로 물류센터가 포화 상태에 이르자, 안성시에 더 큰 규모의 물류센터를 구축했고, 2019년에 물류사업을 전문으로 하는 주식회사 ‘Z사업연합’을 설립했다.

Z생협 매장은 전국에 240개이지만 그중 서울 58개, 경기 68개로 수도권에 대다수가 위치한다. Z연합과 수도권 지역은 함께 인사이동을 공유하고 있는데, Z연합의 과장이 승진할 때 지역의 상무 자리로 가게 된다고 한다. 이러한 매장 분포와 승진 구조는 Z생협의 경계에서 중앙 수도권과 주변부 지역을 구분 짓는다. 또한, Z사업연합의 운영 비용은 지역의 물류 수수료 부담을 통해 충당된다. 그것이 지역에 대한 착취를 의미하지는 않는다. 다만 물류의 경로를 추가하거나 효율화하는 노력은 경계의 확장과 동시에 의도치 않은 문턱을 형성한다. 이렇게 중앙과 주변부 사이의 첫 번째 문턱이 구성된다.

1989년 현대 우주론과 생명철학에 기반한 ‘Z선언’을 제시한 후, Z생협은 “모든 생명이 한집 살림하듯 더불어 살고 함께 살려낸다”는 기치 아

래 이웃의 밥상부터 농업과 생명 전체를 아우르는 살림을 목표로 삼고 활동해왔다. 그러나 현실에는 우선적으로 살려낼 경계의 내부와 살리기엔 자원이 부족한 경계의 외부가 존재하며, 양쪽을 동시에 ‘살림’한다는 것은 불가능한 이상이 된다. 이러한 낭만적 담론은 자본주의와 공동체가 역사적으로 항상 변화하면서 역동적 관계를 맺어 왔다는 사실을 종종 간과하곤 한다(이승철 2020). 따라서 사회적 경제를 위해서는 헝치 같은 상상계의 언어가 아니라 힘의 경합과 같은 실재의 언어가 필요하다(김주환 2017). Z생협의 경계가 확장된다는 것은 더 넓은 범위에서 더 많은 자원을 필요로 하는 경합이 시작되었음을 의미하고, 라투르(2018)의 언어유희를 빌리면 경계의 확장은 단순한 논리(logics)를 넘어 더 강력하고 효율적인 물류(logistics)를 구축하는 정치적 지향점으로 발전하게 된다.

두 번째 문턱은 지역주의로, 제주 지역에서 지역민과 연결되려면 특히 많은 자원이 필요하다. 제주도는 현재 주요 관광지이지만, 과거에는 조선 시대의 출륙 금지령·20세기 중엽 ‘4.3사태’ 등으로 인해 고립되었던 특수 지역이다. 이 고립은 제주도민 사이에서 경쟁을 심화시키는 동시에, ‘수놓음’이라는 독특한 상호부조 체계를 형성하도록 기여하기도 했다(최현 외 2017). 많은 유입에도 불구하고 외지인에 대한 정서적 거리감과 경계심은 여전히 유지되고 있고, 이는 외지인과 도민의 연결을 어렵게 하는 문턱으로서 작용하며, 외지인들에게는 일종의 “도민 중심주의”로 경험되고 있다. 실무자 직원 J는 이를 ‘켄당’이라고 명명한 후 “척박한 환경에서 생활했던 사람들이 대부분 그들만의 네트워크가 강하기도 하고 또 외부로부터 들어오는 것에 대해 상당히 경계하는 그들만의 끈끈함”이라고 설명했다.²

2 학술적 정의에 따르면, ‘켄당’은 개인을 중심으로 한 친족 범주로서 제주도 특유의 개념이다. 켄당관계는 개인적 관계에 머무는 것이 아니라 혼인관계의 생성을 매개로 사회적 연망을 구성하게 되는데, 이 연망이 마을의 결속력과 통합성을 높이는 문화적 장치의 역할을 한다(김창민 2011).

2005년 제주 지역의 생산자와 소비자가 모여 논의를 시작한 이후, 2008년 Z생협 제주 매장은 Z생협의 자본에 의존하지 않고 지역 내 자원만으로 설립되었다. 임직원 대부분이 제주도민이었음에도, 초기에는 지역민의 문턱을 넘지 못했다. 전무이사 A에 따르면, 지역민의 경계심이 완화된 때까지 1년의 시간이 소요되었다. 소비자생활협동조합법 제46조 1항 “조합은 조합원이 아닌 자에게 조합의 사업을 이용하게 하여서는 아니 된다”에 의거하여 생협은 비조합원에게 상품을 공급할 수 없었으므로, 외부 지역 주민과의 연결 및 내부 조합원으로서의 가입을 독려하기 위한 시간과 자원은 필수적인 기회비용이었다. A는 그 시간 속에서 서로의 이해관계를 공평하게 맞추는 것의 중요성을 깊이 실감했다고 말했다. 이후 Z생협 제주는 ‘지역살림’의 기치 아래 생협 및 조합원의 경계 외부로 나가 내부 자원을 제공하고 지역을 적극적으로 도왔다. 그 과정에서 “너네 이런 거 해서 지역에서 무엇을 만들려고 하는 건데? 생협하는 사람이 아니라 정책하는 사람의 생각 같다”라는 비판을 받기도 했다. 하지만 상상계가 아닌 실제의 언어에서 중요한 것은, 생협이나 지역을 향한 진정성이나 옳고 그름의 문제가 아니라, 살림의 정신이 섬의 문턱을 넘어 경계 내부와 연결되기 위해 요구되는 자원의 총량일 수 있다.

세 번째 문턱은 친환경 기준으로, 유기농 물품의 기준을 엄격히 적용하려는 Z생협의 올바른 노력은 생산자들에게 의도하지 않은 문턱으로 작용하고 있다. Z생협은 국가인증의 유기농 기준을 넘어서는 자체적인 ‘자주기준’을 수립했는데, 이는 2004년부터 논의되어 2018년에 재정립된 참여인증 제도에 기반을 두고 있다(Z생협연합 2020: 8~10). 국가의 잔류농약 검사 중심 접근을 넘어서, 이 인증 방식은 생산자와 소비자의 직접 참여를 통해 생산과정에 대한 신뢰를 구축하고자 한다. 하지만 높은 유기농 기준 유지는 지역의 생산자들에게 추가적인 인증 비용 및 노동을 부과하고, 이는 지역 생산자들을 Z생협의 경계 밖으로 밀어내는 역설적인 상황을 초래한다. 이를 비판하면서 제주 생산자연협회 사무국장인 L은 다음과 같이

토로했다.

이름을 ‘공동체’로 해버리니까 오만 가지 기준들이 막 들어오는데, 그게 우리한테 감당할 수 없는 용어라면, 과감히 저는 버려야 된다고 보고요. 제가 현장에서 볼 때는 ‘생활 공동체’ 얘기하기는 좀 부끄러워요. Z생협 생산자 조직에 와서 제가 제일 답답한 거는 조합원들과 생산자 현장 사이에 온도 차, 갭이 너무 크다. 30년간 소비자 조합원들한테 쫓던 메시지가 현장에서 맞는 게 별로 없어요.

(제주 생산자연합회 사무국장 L 인터뷰 2023.6.19.)

현장에서 볼 때, Z생협 물류센터의 경로 유지를 위한 비용은 각 지역 생산자들이 어렵게 감당해왔고, ‘생활 공동체’는 지속하기 어려운 수준에 이르렀다. Z생협의 목표는 경계 내 생산자에게 친환경적인 작물을 안정적으로 생산할 수 있는 환경을 제공하고 소비자에게 안전한 먹거리를 공급하는 것이지만, 많은 생산자가 기준에 부합하기 위해 부담을 감수해야 하거나 기준에 부합하지 못해 경계 외부에 머무르게 된다. 이는 소비자 조합원에게 전달되는 심미적인 이미지와 현장의 실제 상황 사이에 괴리를 만들고 있다. 그리고 이 한계에 대한 인식은 Z생협 제주로 하여금 물류 경로와 인증 기준의 변화를 모색하도록 유도했다.

2) 대안 경로를 위한 장치들

제주도의 물류는 안성물류센터로 보내졌다가 다시 돌려받는 “중앙 집중식 시스템”으로 운영되고 있다. 이에 대해 전 이사장 B는 “사업연합의 태동 자체가 각 지역의 필요를 받아 안는 조직이었는데, 이제 거꾸로 각 지역의 조건을 만드는 방식으로 되고 있다”고 비판했다. 그 문제를 해결하기 위해 2020년 Z생협 제주는 자체 물류센터를 설립하기로 했다. 이로 인

해 다른 지역 Z생협으로부터 “왜 차입을 하면서까지 이런 일을 하느냐, 이것은 우리 원칙이 아니지 않느냐?”는 질문을 많이 받았지만, “장기적으로는 비용 절감이 더 크다는 계산 하에” 진행했고, 그렇게 제주담을센터와 제주담을물류센터는 300평 규모로 설립되어 2020년 5월에 개장했다. 이 센터는 기존 매장보다 넓고 쾌적한 1층 매장과 범용성이 높은 2층 사무 공간을 제공하고 있다.

작았던 Z생협 제주의 경계가 센터들의 크기만큼 확장되면서 넓어진 경계선을 유지할 인원 및 조직이 요구되었다. Z생협 제주는 2019년 지역 물품 조달과 판매를 위한 자회사로 농업회사법인 ‘밥상’을 설립했고, 전 이사장 B를 대표로 추대했다. 밥상의 목표는 제주도의 고립된 환경을 극복하고 지역 순환농업을 실질적으로 추진하는 것이며, 구체적으로는 직거래 체계를 구축하고 유통 비용을 절감하여 지역 자립 기반을 강화하려는 것이다. 그렇게 제주담을센터·제주담을물류센터·밥상은 Z생협과 제주도민 사이의 문턱을 넘고 경계를 연결하는 대안 경로의 형성 장치가 되었다.

2022년에 사회적기업 인증을 받으면서, 밥상은 본격적으로 지역 생산자들과의 연결을 강화해나갔다. 이 기업은 생산자를 발굴하고, 그들의 물품을 Z생협 시장으로 진입시키는 이른바 ‘인큐베이팅’ 역할을 수행하며, 시장에 적합하지 않은 제품의 경우 다른 판로를 찾아 재설계해주기도 한다. 이와 함께 밥상은 중소규모 및 고령의 농가에 특별한 지원을 제공한다. 생산자 간의 경쟁을 완화하기 위해 품종이 겹치지 않도록 생산자를 적절히 분배하고, 공급을 안정적으로 유지하기 위해 생산과정 및 수량에 개입하며, 생산 실패나 구매 취소를 고려한 ‘사전 구매’로 생산자의 지속 가능한 생산을 보장하는 것이다. 또한, 밥상은 ‘로컬푸드 인증’이라는 자체 개발된 인증 기준을 제시하여, 인증을 받기 어려운 소규모 농지의 농산물에도 적용할 수 있게 도왔다. 사회적 가치와 명분은 논리적으로는 타당하더라도 외부자를 경계 내부로 들어오게 할 유인력으로는 충분하지 않

다. “관행 농가에 존재하는 친환경 농가에 대한 비아냥거리는 시선”을 고려한다면, 관행 농법으로부터의 분리 절차는 친환경 농법으로의 가입 절차만큼 중요해진다(반 제넵 2022). 밥상이 마련한 절차에서는 농약을 최소한으로 사용하는 등 관행 농법 대비 그리 높지 않은 기준만을 추가 제시한다. 이로써 경계 외부의 생산자들의 신뢰를 확보하고 친환경 농법으로의 전환을 돕는다.

생산물 출하약정서에 따르면 모든 계약은 상호 간의 ‘약속’에만 의존하고, 생산자의 계약 위반 시 발생하는 리스크는 밥상이 감당하고 있다. 밥상의 물품 가격은 생산자가 자율적으로 설정하는 ‘협의가격’을 기반으로 하지만, 연합 물품과의 가격 비교로 인해 암묵적 압력이 존재하고 가격 조정이 실패하는 경우도 발생한다. 이에 대응하고자 Z생협 제주는 밥상이 취급하는 품목과 동일한 연합 물품의 공급을 중단하는 결정을 내리기도 했는데, 이로 인해 상당한 마진을 포기해야 했다. 예를 들어, 두부를 Z생협 연합에서 공급하면 20%의 이익이 남지만, 밥상이 자체 유통하는 두부의 판매 이익은 12%에 불과하다. 실무를 담당하는 직원은 실적과 순이익에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 인지하면서 복잡한 감정을 가지고 업무를 수행한다. 지역물품은 연합 물품에 비해 선호도가 낮아 경쟁력이 부족하며, 특히 노동력 대비 생산 단가가 높고 친환경 물품 시장과 수요가 제한적인 만큼 소규모 생산자들의 입장에서는 생산을 지속해나가기 어렵다. 따라서 그 모든 도움과 리스크 감수에도 불구하고 “지역물품은 사람들이 일부러 사주지 않는 한 지켜내기 어렵다”는 회의적인 시각은 여전히 지배적이며, ‘자주기준’의 경계선을 통과하여 Z생협 전국에 공급되는 제품은 아직 ‘마른 두부’ 한 가지뿐이다.

밥상의 활동은 외부 생산자들을 경계 내부로 유인하는 긍정적 역할을 할 수도 있지만, 동시에 내부의 정체성을 손상시킬 수도 있다. 예를 들어, 밥상은 기존 Z생협 제주 매장 내에서 ‘샵앤샵’ 형태로 운영되는데, 이는 일부 조합원에게 기존 매장의 순수성을 침범하는 것처럼 인식되었다.



〈그림 2〉 두 대의 POS기



〈그림 3〉 밥상 물품과 Z생협 물품

매장 활동가의 업무에서도 문제는 발생한다. 전산 처리 비용의 문제로 인해 밥상의 POS기와 Z생협의 POS기는 병행 사용되면서 계산 업무에 상당한 혼란을 초래하고 있다. 두 대의 POS기는 확장된 경계가 아직 자리 잡지 못했음을 드러내고〈그림 2〉, 육안으로 구분하기 어려운 밥상과 Z생협의 물품은 그 경계선이 얼마나 미묘한 것인지를 드러낸다〈그림 3〉.

사회적기업으로서 받던 국가지원금이 2023년에 삭감되면서, 밥상의 재정 상황은 더 어려워졌다. 소위 ‘엔젤 투자자’라 불리는 사회적 금융 투자자들의 투자 조건도 비현실적이어서 밥상이 맞출 수는 없었고, 조합원들의 추가적인 출자 없이는 사업을 지속하기 어려운 처지에 놓이게 되었다. 평판과 경제적 리스크를 동시에 관리해나가야 하는 이 상황에서, 밥상은 자본주의적 기업과 경쟁하기 위해 자신을 투자할 가치가 있는 피투자자로서 위치시켜야 하고, 후원 네트워크를 구축하여 평판 자본을 쌓아야 한다(폐어 2023). 이 과정은 긴 고난의 시간을 요구할 것이다.

밥상 대표 B는 앞으로의 방향으로 ‘생산자 자율 시스템’을 제안하면서, 현재는 실무자 직원들이 물품 진열을 포함한 의무 대부분을 짊어지고 있는 만큼, 생산자가 자발적으로 책임을 지고 공동체 의무를 분담하는 시스템을 구축해나가야 한다고 강조했다. 공동체가 ‘무언가’를 함께 공유하는

사람들의 집합체라는 점은 분명하지만, “문제는 그 무언가가 공통의 속성 혹은 그 속성을 지켜내기 위한 의무인가, 아니면 보다 상위의 차원에서 집단 자체를 향한 공동의 의무인가라는 차이이다”(정현목 외 2022: 345). 밥상의 경계 유지에 수반되는 의무로서의 비용과 책임은 아직 생산자들에게 충분히 공유되지 않고 있다. 그렇게 밥상의 로컬푸드 운동은 간신히 유지되고 있고, Z연합의 지원 및 협조가 없이는 계속되기 어려운 상황이다.

3) 유보하기

이사회는 의사결정 기관으로서 매월 넷째 주 목요일 저녁에 모여 평균 4시간 이상 회의를 진행하면서 안건을 논의하고 의결한다. 흥미로운 점은 중요한 안건일수록 다음 회차로 의결이 유보되는 경향이 있다는 점이었다. 그리고 ‘유보하기’는 특히 한 연합 의안에 대응하는 과정에서 그 가치가 확인되었다. 2023년 4월 19일 이사회에서 논의된 중요 안건 중 하나는 Z연합 전략기획회의에서 전달된 ‘지역물품 운영방안 논의방향 검토’였다. 이 안건은 지역물품의 활성화를 위해 사업적 타당성과 가치 차별성을 기반으로 적정 수수료를 다시 책정하는 것을 목표로 하고 있었다. 지역물품에 대해 예외적으로 1%의 수수료를 적용해왔지만, 이제 비용의 현실화를 명분으로 수수료를 3%로 인상하자는 제안이었다. 이러한 제안은 지역물품에 대한 관리를 강화하겠다는 취지로 해석될 수도 있었다. 그리고 만약 이를 따르면 밥상의 사업이 중단되어야 할 수도 있고, 반대하면 Z생협 제주가 Z연합의 외부자로 내몰릴 수도 있는 상황이었다.

당일 마라톤 회의를 이어가는 동안 밥상 대표 B와 이사들은 상황의 부당함에 대해 조심스러운 어조로 의견을 나누었다. 제주 생산자연합회 회장인 이사 K는 “다 마이너스고 어려운 데 나중에 해도 될 거를...”하며 씩씩하게 푸념하기도 했다. 5월 이사회에서는 Z연합 공유사항인 ‘지역물품 및 지역물류 활성화에 관한 규정 개정안’이 논의되었는데, 최종안에서는

‘활성화’라는 용어마저 제외되었다는 점이 특징적이었다. Z생협 제주 이사회는 순종과 반역 어느 쪽도 선택하지 않은 채, 의결을 계속 유보하며 더 설득력 있는 대안을 찾자 노력했다. 8월 이사회에서는 Z연합의 규정을 재정비한 Z생협 제주 측 ‘지역물품 규정안’을 두고 긴 회의가 이어졌다. 해당 규정안은 지역물품을 단계적으로 차별화하여 취급했고, Z생협 제주와 밥상 판매대 사이의 공간적 경계선을 명시하기도 했지만, 총 9조로 짜임새 있게 구성된 규정안의 의결은 다시 다음 이사회로 유보되었다. 그러던 중, 9월 이사회에서는 흥미로운 상황 변화가 관찰되었다. Z연합 측으로부터 ‘딱히 규제할 의도였다기보다는 단지 규정에 안 맞으니 지역 규정을 적절히 새롭게 제정한다면 수용할 수 있다’는 긍정적 입장이 전달된 것이다. 문제 상황이 해결된 이유는 그 누구도 알지 못했다.

유보하기가 Z생협 제주 이사회에서 자리 잡게 된 배경에는 전무이사 A의 영향이 컸던 것으로 보였다. A는 이사회에서 소수의 반대 의견을 존중하면서 “한 번 더 거르죠”라는 말과 함께 의결을 미루곤 했다.³ A는 이사회에서의 소통·지지·반대 모두를 중요한 동력원이라고 인식하고 있었다. 이러한 인식은 이사회에서 합의와 의결이 이루어지지 않은 상황을 실패가 아니라 단지 아직 시의적절한 순간이 오지 않았다는 의미로 볼 수 있게 했고, 문제 상황을 해결하기 위한 방법보다 해결을 모색하는 과정 자체를 더 중요시하게 했다. 마찬가지로 규정의 장치들이 충돌한 문제 상황에서 필요한 것은, 해결을 위한 입장 표명과 갈등이 아니라, 오히려 과정 속에서 면역 반응이 가라앉을 때까지 흘러보내는 시간 자원일 수 있다.

3 전무이사 A는 원시사회의 ‘추장’과 유사한 역할을 하고 있었다. 클라스트르(2005)에 따르면 추장은 집단 내 평화와 조화를 유지하고 중재자 역할을 수행한다. 추장의 권력은 집단의 의지에 따라 결정되며, 생협에서의 권력 또한 집단의 의지에 의존한다는 점에서 유사하다. 에스포지토(2022a)는 절도를 지나친 접근과 개방을 방지하는 기술로 설명하며, 절도 있고 제어된 개방성은 평등지향적인 환경에서 권력을 얻는 데에 유익할 수 있다. 그러한 노력이 이사회 내부의 유대관계를 높게 유지하고 민주적 운영 및 사업성과의 증가를 보장하는 만큼(박성순 외 2020), 단순한 거리두기와는 달리 면역적인 효용성을 가진다.

따라서 연구자는 유보하기가 단순한 미루기나 회피와 구분되는 ‘전술’로서의 가치를 지닌다고 해석한다. 코헨(2019)에 따르면, 체제는 경계선을 확장하고 장치를 갖추면서 시간을 ‘가속화’하는 경향이 있고, 의도하지 않아도 시간의 차이는 경계를 나누고 상대적으로 느린 공간의 시간을 통제 및 배제하는 ‘시간적 불평등’을 발생시킬 수 있다. 그것을 경계 외부를 생산해나가는 지배 ‘전략’의 자가면역적 성격으로 본다면, 유보하기의 ‘전술’은 그것에 시간적으로 개입하는 약자들의 기예이고, Z생협 제주 이사회의 사례처럼 때로는 ‘좋은 기회(kairos)’를 제공할 수도 있다(드 세르토 2023).

3. 활동가 노동의 재조립

1) 노동과 활동 사이

Z생협 활동 주체는 크게 신규 조합원, 매장 활동가, 실무자 직원, 이사 넷으로 분류할 수 있다. 먼저 신규 조합원은 매장 이용과 물품 구매가 허가되고 윤리적 소비로써 활동에 동참한다. 신규 조합원이 되는 과정은 점차 간소화되고 있고, 지금은 인터넷이나 앱을 통해 가입할 수 있다. 출자금 3만 원과 가입비 3천 원을 납부하면 조합원 교육 및 자격 검증이 없이도 즉시 가입 승인이 이루어진다. 나이가 비조합원도 10% 추가 비용을 내면 매장 이용이 가능해지면서, 조합원의 주된 매장 방문 동기는 ‘활동가’로서의 살림 운동 체화보다는 ‘소비자’로서의 건강한 먹거리 구매로 전환되었다. 후자인 소비자는 종종 유통기한이 긴 제품이나 외관이 좋은 제품을 선호하는 태도를 보이고, 이는 생협의 윤리적 소비 정신에 위배된다. Z생협 제주는 다양한 자체 교육 프로그램을 통해 조합원의 활동가 정신 함양을 유도했으나, 코로나19 시기를 거치면서 대면 교육 감소와 참여 인원 감소로 소비자 조합원들의 이해와 공감도는 줄어들었고, 이에 따라 매장 활동가

의 노동량은 늘어났다.

두 번째 주체는 1층 매장에서 물품 판매 역할을 수행하는 매장 활동가이다. 아침 8시 30분에 매장을 개점하면서 활동가의 활동은 시작된다. 숙달된 움직임으로 척척 손발을 맞춰 청소한 후, 안성물류센터에서 공급받은 물품을 정해진 위치에 배치 및 정리하고, 유통기한 검사와 냉장고 온도 점검을 마친다. 매장 준비 활동이 끝나는 10시부터 소비자 조합원의 출입이 허용되고, 이때부터 활동가들은 계산원으로서의 노동을 시작한다. 조합원이면서 활동가이자 계산원이라는 다중 역할을 맡아 조합원이자 소비자인 손님을 응대하며 생협 of 경계선을 조정 및 유지하는 이 노동은 특별히 ‘경계노동’으로 분류될 수 있다.

활동가는 매장에서 유일하게 조합원에게 접근하고 교육할 수 있는 매개자 역할을 수행한다. 활동가 Q는 유통기한이 짧고 모양이 덜 예쁜 제품을 구매할 것을 권유하면서 종종 교육적인 조언을 시도하곤 했다. 하지만 소비자가 매장에서 “캐셔에게 교육을 받는다는 감각”은 일반적인 시장경제에서 받아들여지기 어렵다. 소비자 감각이 주도하는 사회에서 점차 증가하는 클레임은 매장 활동가의 활동을 보호받기 어렵게 만들고 경계노동을 더욱 가중시키면서 큰 부담을 주고 있다. 부이사장 C는 클레임 처리를 상급자 임직원에게 분담하는 제도적 대응 방안을 마련하기도 했지만, 활동가의 위치에서는 분담의 기준점을 파악하기 어려웠다. 이에 대해 활동가 O와 Q는 조합원 숫자의 증가에 초점을 맞추다 보니 생협 of 취지가 퇴색될 정도로 경계가 넓어지는 경향이 있고, 생협 of 경계의 무리한 확장이 가치 전달의 어려움을 초래했다고 지적했다.

활동가와 계산원 역할 사이의 모호함은 ‘정동 노동’의 부담을 증가시키고 있지만, 이에 대한 명확한 지침이 부재했다. 정동 노동은 노동 항목으로 포착하거나 직접 요구하기 어려운 암묵적 성격을 가지고 있다(김관옥 2022). 따라서 Z생협 제주는 소비자 응대 교육을 통해 간접적으로 보완할 수밖에 없었다. 그러한 정황 속에서 매장 활동가들은 형식적인 업무 외에

도 고객의 공격적인 언사에 순종적으로 대응하며 문제를 방지하는 정동 노동을 수행해야 하고, 매 순간 스스로의 판단과 암묵지에 의존해야 한다. 매장 책임자 M은 매장 업무의 한계 상황에 대해 다음과 같이 솔직하게 평가했다.

이렇게 매장에 있으면은 흔히 조금 상대적으로 무시하는 경우도 사실은 있어요. 저는 소위 말하면 ‘매장주의자’예요. 지금 우리 상황에서 조합원이나 생산자나 이 증개·매개 역할을 실무자가 하는데, 조합원들이 급격하게 늘어나면서 Z생협에 대해 잘 모르잖아요. 이 시점에서 교육으로 이것을 이루어낼 수가 없어요. 가능한 건 그나마 매장 안에서 조합원들을 매일 응대하는 직원이 끊임없이 이것을 해나가는 방법밖에 없다고 생각을 해요.

(매장 책임자 M 인터뷰 2023.6.19.)

세 번째 주체는 2층 사무실에서 대외 업무를 담당하는 실무자 직원이다. Z생협의 역사에서 본래 실무자는 활동가의 ‘매장 외 심부름’을 담당하는 위치였지만, 생협 운동의 규모가 매장 외부로 확장됨에 따라 운동의 더 중요한 위치를 차지하게 되었다. 마찬가지로, Z생협 제주의 자체 센터 설립으로 경계가 확장되면서 매장 외부 업무를 담당하는 실무자들의 역할이 더 중요해졌고, 그들은 인사·노무·회계·홍보·데이터 처리·매장지원·교육·조합원 활동 지원 등 다양한 직무를 수행하게 되었다. 이에 관해 전무이사 A는 다음과 같이 회고했다.

우리도 전국의 체계에 맞춰서 활동가/실무자 이렇게 구분을 했는데, 매장에서의 업무를 하는 사람들, 또 조합원 활동을 지원하는 사람들을 활동가라고 대부분 하더라고요. 그리고 실무자는 회계, 총무, 지원 업무를 하는 직원들을 말하는데, 내가 볼 때는 매장에서 업무 하는 직원들이 ‘운동성 때문에 와서 일을 하고 있지 않은데...’ 그런 생각이 들었고요. 또 활동가/실무자는

급여체계도 다른 거죠. 활동가는 시급, 시중 용어로 하면 비정규직, 실무자는 월급이고, 그런 차이들을 왜 뒤야 하는지. 처음에 설정했던 활동가와 실무자의 개념이 과연 맞는 것인지 그런 질문을 계속했던 거죠.

(전무이사 A 인터뷰 2023.9.14.)

시급을 받는 활동가와 월급을 받는 실무자의 급여 불평등 문제는 점차 표면화되었다. 이를 해결하기 위해 2014년 Z생협 제주는 ‘제도개선특별위원회’를 결성했고, 오랜 내부 논의를 통해 활동가와 실무자의 구분을 없애기로 합의했다. 이후 2년간의 격한 논쟁 끝에서 실무자는 자발적으로 급여를 삭감하여 활동가의 월급을 보장하는 “좀 감동적인” 결정을 내렸고, 이로 인해 불편한 관계와 신뢰가 회복될 수 있었다. 그렇게 Z생협 제주는 활동가와 실무자의 구분을 없애고 모두를 ‘직원’으로 재정의하여 정규직 월급제를 통합 적용했다. 이 결정은 이른바 ‘열정페이’를 없애고 경계노동을 해소하려는 조치였다. 동시에, 직원으로서의 정규직 계약은 활동가로서의 운동성을 약화할 것을 인지하면서도 실질적 권리 보장을 우선시한 선택이었다. 다시 말해, 역할의 모호함을 해소한 그만큼 매장 계산원의 역할은 이제 더 분명하게 요구될 수 있다.

1층과 2층의 차이로 인한 문제는 아직 남아 있다. 1층 매장과 2층 사무실로 구성된 센터의 공간적 분리는 매장 직원들이 2층 직원들을 ‘윗분들’로 부르는 등의 상하 감각을 형성하게 했다. 또한, 1층 매장 직원은 주로 외근 없이 매장 안에서만 단순 반복 업무를 수행하기 때문에 2층 실무자 직원에 비해 정보 접근성이 떨어진다. 매장 책임자 M은 층간 정보 격차, 원활하지 않은 정보 하달, 매장 내 회의 부재를 비판했다. 이는 필요 이상의 정보로 부담을 주지 않도록 1층 직원들을 보호하는 것일 수도 있지만, 동시에 1층 직원들이 주체적으로 행동할 수 없게 제한하는 것이기도 했다.

Z생협 제주의 초기에는 권리보다 활동이라는 이름의 희생이 더 많았지만, 불평등에 대한 인식은 낮았다. 이사 D에 따르면 당시에는 항상 적자

상태였고, 모든 이사와 활동가가 자발적으로 힘든 연장근로 활동을 감수했으며, 활동가와 실무자의 구분 없이 필요한 모든 일을 수행했다. Z생협 제주의 규모 성장 과정에서 확장된 경계는 새로운 경계노동을 발생시켰고, 추가 노동량을 분담하는 최적 지점은 맥락에 따라 계속 변화했다.

마지막으로 분석할 주체는 이사다. 1층의 매장 직원과 2층의 실무자 직원은 ‘노동자’로 분류되는 반면, 이사는 사업적 방향 설정과 리스크를 책임지는 ‘사용자’로 분류된다. 이사 직책은 고용되지 않고 선출되는데, 전무이사를 제외하고는 무급 명예직으로서 현재 별다른 혜택을 받지 않고 있다.⁴

이사 중 유일한 상근자인 전무이사 A는 본부장 E에 따르면 “오랜 시간이 걸리더라도 끊임없이 듣고 소통하려고 노력하는 수평적인 상급자”다. A의 업무는 기본적으로 업무 상황 점검·진행 지시·회의 주관이고, 매장 사업이 한계에 도달한 시점부터는 그 전환 및 개선 방안 마련을 주 과제로 삼고 있다. 주말에도 혼자 사무실에 나와서 업무를 처리하는 A에게 그것이 ‘자발적인 활동’인지 묻자, A는 단지 “내 앞가림하러는” 것이고 주말 근무도 역량 부족을 보완하기 위한 “오히려 창피한 일”이라고 겸허히 답변했다. A가 짊어진 많은 경계노동은 최소한 A 자신의 몫으로 인식되고 있었다.

부이사장 C는 상근 직원을 제외한 생협 구성원을 “자원봉사 활동가”라고 통칭했고, 자원봉사자임에도 이사에게 주어지는 “너무 많은 의사결정권”과 “그래서 엄청난 공부를 해야 하는” 과중한 책임을 강조했다. 이사들은 의사결정권을 갖는 동시에, 많은 정보를 소화하고 당면 문제를 해결할 의무도 갖는다. 그렇게 무급으로 수행되는 이사의 경계노동을 ‘헌신

4 이사는 현재 총 10명이고, 임기는 최대 10년이다. 선출의 기준은 이해관계자들의 지역적 및 성격적 다양성을 고려하는 것, 성비를 고려하는 것 그리고 특정 이슈에 대한 전문성을 가진 이사를 영입하는 것을 포함한다. 그러한 이사회는 기능적 배경 다양성은 사회적 성과, 민주적 성과, 운영성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(강현주 외 2020).

적인 활동'인지 묻자, C는 “각자의 욕망을 해소하고자 하는 목적 아래, 자신의 비전을 실천해나갈 뿐”이라고 말했다. 실제로 전무이사를 포함한 모든 이사는 자신의 직업 생활을 유지한 채로 잉여 시간을 이사회 활동에 투입하고 있다. 그러한 활동을 개인적 앞가림과 욕망 해소의 의미로 본다면, 자신의 삶을 공동체를 위해 온전히 희생하는 활동가란 사실상 존재하지 않고, 존재할 필요도 없게 된다. ‘활동’이 무엇인지에 대해 C는 다음과 같이 덧붙였다.

우리가 뭘 어떻게 해야 되지? 활동을 해야지. 그 활동이 뭘까? 매장 사업 이렇게 막 얘기하면 너무나 동떨어져요. 잘 이해가 안 돼. 그건 너무 당연하잖아요. 자꾸 이제 ‘밥 한 그릇에 우주가 있다’고 하는데, 그러니까 그게 뭘데? 나는 당장에 노동이 안 되는 사람이라면 이게 받아들여지지 않잖아요. 이제 그런 걸 어떻게 좁힐까 하는 고민들을 아마 각 지역과 연합에서 다 해나가는 것 같고, 다만 우리가 조금 더 구체적으로 해오다 보니, 이제 조금 보이는 것 같긴 해요.

(부이사장 C 인터뷰 2023.9.22.)

C의 말처럼 기존 생명철학과 선언은 활동가들의 노동·경계노동·활동을 충분히 설명하지 못할 수 있다. 물론 ‘밥 한 그릇 안에 우주가 있다’는 관념은 식사를 내부와 외부의 경계가 모호해지는 상호의존적 변형 과정으로 이해하는 존재론적 해석에 의해 뒷받침될 수도 있다(베넷 2020). 하지만 그 상호의존적 활동을 현실에서 지속적으로 작동하게 하려면, 경계를 무조건 열고 자기희생적 활동에 투신시키기보다는 경계 확장의 맥락에 뒤따라 발생하는 경계노동의 문제를 인지하고서 적절히 분담하거나 완화해야 한다. 그러한 장치들의 도입을 통해, 활동 주체를 보호하면서 신중하게 노동을 재조립해나가야 한다.

2) 경계노동 완화를 위한 장치들

경계노동 완화를 위한 첫 번째 장치는 무인정산기였다. 이사회는 매장 직원의 경계노동을 감소시키고자 무인정산기의 도입을 고려했고, 이를 통해 단순한 판매원 역할을 넘어 조합원과 더 효과적으로 소통할 수 있도록 도우려 했다. 그러나 매장 책임자 N을 비롯한 매장 직원들은 인건비 절감의 시도로서만 받아들였고, 따라서 “버럭 화를 내는” 수준으로 반발했다. 이 제안은 수년째 반복 논의되지만, 오해가 풀린 이후에도 여전히 실행 단계에 이르지 못하고 있다. 매장 선임 활동가 O는 전산 및 기술적 준비 부족을 우려하며 회의적 태도를 보였다. 매장 활동가 Q는 저항의 근거를 다음과 같이 설명했다.

저는 계산을 안 하게 된다 해서 우리 업무가 준다고 해서 그게 해결될 것 같지 않거든요. 근본적인 문제는 뭘까요? 조합원 교육이 예전에는 되게 빠르게 있었다고 들었거든요. 갑자기 조합원 수가 엄청 늘었고, 생협외의 한계와 의미에 대해 인터넷에서 잠깐 안내를 보고 하는 건데, 그것들을 제대로 관심 가지시는 분들은 되게 소수인 것 같아요. 조합원들이 이 부분에 대해 이해하는 게 저는 우선이라고 생각하는데. 활동가 입장에서도 되게 부담이 되겠죠. 여기 매장 활동가분들이 들어오신 취지도 조금씩 다 다르더라고요. 물론 활동에 대한 자부심으로 들어오시겠지만, 어떤 분들은 그냥 근무 시간이 길지 않은 단순 업무를 하고 싶어서 들어온 건데. 점점 해야 된다고 하는 것들이 늘어나고, 그게 좀 복잡한 일들로 자꾸 늘어나고 있는 것 같아서, 안 하다가 하기도 참 부담스럽고 그렇죠. 사실은 계속 바쁘고요, 현실적으로. 아마 시간이 많이 걸릴 것 같고, 그렇게 되려면 활동가들도 오랜 시간 공부하고 교육받고 해야 할 것 같아요.

(매장 활동가 Q 인터뷰 2022.12.30.)

경계노동을 감소시키려는 시도는 의도와는 달리 오히려 증가시키는 결과로 이어지기도 했다. 예를 들어, ‘세제 리필 스테이션’의 도입 사례에서 조합원이 사용 방법을 문의할 때마다 리필 및 뒤처리자가 자연스럽게 활동가의 몫이 되곤 했다(그림 4).

뒤처리 중이던 매장 책임자 N에게 묻자, N은 “조합원님들께 이렇게 하셔야 된다고” 교육하지 않은 자신의 탓이라고 대답했다. 하지만 교육은 더 많은 경계노동을 수반할 것이므로, 활동가는 차라리 추가 노동의 감수를 선택한다. 마찬가지로 무인정산기 도입은 조합원 기본 교육이 미흡한 맥락에서는 제대로 기능하지 못할 수 있고, 오히려 활동가의 경계노동을 증가시킬 수 있다. 따라서 매장 활동가는 일견 불합리해 보이는 감정적인 저항을 택할 수밖에 없었다. 그들은 대안으로 더 많은 안내문과 홍보물 제작만을 요청했고, 그 결과 매장 내부는 효용이 떨어지는 기표들로 가득 차게 되었다. 이는 일견 불합리하게 느껴지더라도 주어진 현실에서는 자연스러운 귀결이다.

두 번째 장치는 사회적 가치 측정 도구다. 사회적 가치는 최근 10년 동안 다양한 분야에서 중요한 이슈로 부상했지만, 관련 개념과 역할의 진화

는 더디게 진행되고 있고, 다양한 새 가치체계가 공존하면서 혼란을 가중시키기도 했다(한솔·조희진 2022; 사회적 가치연구원 2022). Z생협 제주는 2016년에 사회적 가치 측정 도구를 선도적으로 도입했고, 자체적으로 발전시키고 있다. 여기서 중요한 점은 이 도구의 도입이 규범적 이유가 아니라 실무자 업무의 실제 가치를 측정해달라는 내부 요청으로부터 비롯되었다는 사실이다. 당시 매장 직원들은 “우리는 돈을



〈그림 4〉 세제 리필 스테이션

벌어들이고 실질적으로 이걸 하고 있는데 너네는 뭐 하고 있어?”라고 비판했다고 한다. 즉 사회적 가치 측정 도구는 내부 문제를 해결하기 위해 도입되었다. 도입 준비 과정에서 외부 전문가들로부터 큰 비용과 복잡성을 근거로 한 경고성 피드백을 받기도 했다. 하지만 “작은 것부터 스스로 시도해보자”라는 결단 아래, Z생협 제주는 측정 도구를 스스로 구축해나갔다.

먼저 Z생협 제주는 사회적 가치 측정지표로 활용할 수 있도록 목적과 활동을 범주화하는 작업을 시도했다. 이 과정에서 “허공에 있는 것을 어떻게 구체화합니까?”라는 실무자들의 푸념 섞인 반발도 잇따랐지만, 결국 모든 이해관계자가 참여하게 되었다. 이후 2017년에는 더 구체적인 측정을 위해 직원이 직접 일과표와 직무기술서를 수기로 작성하게 했다. 이는 개인과 조직의 역량을 향상시키는 동시에 업무 평가의 공정성을 확보하기 위한 것이었다. 사회적 가치는 단순히 객관적 측정이 아니라 행위자 사이의 논쟁과 갈등을 통해 가치화되는 생산물이고, 측정 대상의 영역과 중요도를 재구획하고 안정화하는 과정이다(이승철 2022). 사회적 가치 측정 도구는 Z생협 제주의 경계선을 명료화하고 경계노동을 완화 및 안정화하는 장치로 기능했으며, 그러한 과정에서 Z생협 제주의 사회적 가치 측정 도구와 직무급여 제도가 확보되었다. 비록 현재 평가의 정확도가 높지 않고 혼란스러운 면이 있지만, 인사위원회를 중심으로 개선이 이루어지고 있다.

사회적 가치 측정 도구는 시간이 지남에 따라 양적으로 증가하고 질적으로 정교해졌다. 2017년 총회 자료집에 수록된 첫 ‘사회적 회계 보고서’는 2016년 총회 자료집의 전체 분량과 같은 48쪽이었다. 그리고 2017년 자료집은 총 158쪽이었지만, 2023년 자료집은 198쪽으로 증가했다. 7년 사이에 사회적 회계의 목적과 활동은 더 직관적인 형태로 수정되었다. 초기에는 활동이 명사 위주로 나열되고 범주가 균일하지 않았지만, 이제 더 구체적이고 실천적인 내용으로 구성되었다(Z생협 제주 대의원총회준비위원

한편, 사회적 가치 측정 도구는 조직 내 직제 위치에 따라 다르게 경험되었다. 사용자들에게 물었을 때, 이사장 G는 사업적 경계 확장에 따른 사회적 가치 측정의 당위적 필요성을 언급했고, 이사 D는 이 문제에 대한 정답은 없는 것 같다고 말했다. 반면 노동자들에게 물었을 때, 매장 책임자 M은 “성적표 받는 느낌”이라는 피평가자의 감각과 직무기술서 작성 자체의 피로감에 대해 말했다고, 실무자 직원 F는 능력주의적 가치 평가로 변질되는 경향에 대한 우려를 표현했다. 즉 그들에게 있어 사회적 가치는, 능력 부족으로 평가된 개인에게 소외감을 주고 평가자와 피평가자 사이에 불필요한 거리감을 형성함으로써, 역설적으로 반사회적 영향을 미치는 것이었다.

이처럼 업무 내용을 범주화 및 정량화하는 과정은 업무의 명확성을 향상시키고 경계노동을 감소시킬 수도 있지만, 동시에 ‘숫자가 더 클수록 더 좋다’는 평가 기준을 만들고 경계노동을 증가시킬 수도 있다.⁶ 사회적 가치라는 수단이 새 기준점이자 목적으로 전도될 때, 경제적 및 정서적 비용은 문제를 덮어두는 것보다 더 커질 수 있다. 그리고 그 과정에서 오히려 경계 내부가 희생될 수 있다.⁷ 이것이 보호 장치 및 수단이 오히려 보호

-
- 5 최종안으로서의 사회적 회계 목적은 사업을 통한 가치실현(건강한 먹거리 공급, 가까운 먹거리 체계 구축, 협동조합 지역사회 만들기), 활동을 통한 가치실현(조합원 자치, 조합원 필요의 환경생태적 공동체적 해결), 가치실현을 위한 투입(활동역량 강화, 사업역량 강화)로 구성되어 있다.
 - 6 에스포지토는 평등성에 대한 수적 평가가 자연적 불평등을 무효화하려 할 때 오히려 심각한 새 불평등을 초래할 수 있다고 지적한다. “수적 평등성은 균형을 추구하기 때문에 오히려 불균형을 초래한다. 모든 민주주의가 지닌 구조적으로 자가면역적인 성격이 바로 여기서 비롯된다”(에스포지토 2023: 89).
 - 7 Z생협 제주는 도입된 장치들로 인한 새 문제를 해결하기 위해 추가 리스크를 감수하기로 결정했다. 먼저 직무 평가에서의 이의 제기를 검토할 제도개선위원회, 일터살림협의회, 재정위원회를 구성하고 매년 일정 예산을 배정했다. 또한, 직무 점수 향상에 따른 외부 교육 비용의 50%를 제공하여 사회적 회계의 세 번째 가치실현인 ‘활동 및 사업역량 강화’를



〈그림 5〉 대의원총회

대상을 파괴하게 되는 ‘면역의 역설’이다. 경계선을 명료하게 하여 평등한 경계노동을 보장하려는 장치가 추가될수록, 자유는 침해되고 통제는 증가하여 새 문제에 직면하게 된다. 그 역설적 지점과 관련하여 C는 “생명 운동으로서의 정체성을 놓치지 말아야 하는데 굉장히 어렵더라고요. Z생협 제주가 한계에 다다랐다 하면 딱 여기까지 하는 거로, 더 존속시키면 암세포가 될 거고, 이거는 사회에 해가 되니 그러지 말자. 항상 생과 사의 순환이 있잖아요”라고 담담하게 말했다.

세 번째 장치는 대의원총회다(그림 5). 매년 초 1회 열리는 대의원총회는 Z생협 제주가 가장 주력하는 행사다. 대의원총회는 소비자 조합원이 활동 및 경계노동을 함께 할 “진성 조합원”으로 변화하도록 유도하는 장치로서 기능한다. 밥상 대표 B는 조합원 모두가 의사결정에 참여할 수 있는 생협의 독특한 성격을 강조하면서 ‘주인’이라는 인식의 필요성을 주장했다. 이때의 ‘주인’은 외부에서 상품과 서비스를 평가하는 위치에 머무르지 않고 내부 이해관계자로서 혜택을 받는 만큼 의무도 충실히 이행하는

지원했다. 그 외에도 노무사 상담을 통해 임금 인상, 유연 근무제, 안식월 제공 등 직원 복지 조치를 도입했다. 이러한 추가 보호 혜택은 Z생협 제주의 규모에 비해 다소 비현실적이다.

주체를 의미한다.⁸

총 100인으로 구성되는 대의원은 제공된 정보를 소화하여 의결권을 적절하게 행사할 의무를 지고 있다. 대의원들이 200쪽에 달하는 방대한 자료집을 미리 숙지해 온다고 기대하는 것은 비현실적이므로, 대의원총회준비위원회는 ‘사전 설명회’를 세 차례 제공한다. 매년 정보량이 증가함에 따라, 준비위원회의 경계노동은 계속 증가하고 있다. C는 “우리의 가장 큰 장점이자 단점이 시간을 들이는 거예요”라고 말했지만, 사실상 대의원들이 사전 설명회나 총회를 통해 진성 조합원이 된다는 보장이나 기약은 없다. 그러한 한계 상황에 관해 C는 다음과 같이 말했다.

저는 관계에 있어서는 ‘이거 그냥 다 평등하게 다 깊고 진하게 다 연결해야 되나?’ 아닌 게 맞는 것 같아요. 임직원처럼 ‘결속적 관계’로 정말 끈끈하게 가는 집단도 필요하지만, 일반 조합원들하고 우리 매장과 의 관계는 느슨한 관계, ‘교량적 관계’죠. 우리 매장에 오면 한 다리 걸쳐서 다른 사람이 연결될 수 있게 같이 묶어 나가는. 그리고 목적 사업이 생기면 당연히 거기는 결속적 관계로 맺어주고, 나머지는 느슨하게 교량적 관계로 가져가고, 이런 게 맞는 것 같더라고요.

(부이사장 C 인터뷰 2023.9.22.)

‘결속적 관계’는 생협 공동체의 핵심 동력으로 작용하지만, ‘교량적 관계’는 상황에 따라 가까워지거나 멀어질 수 있다. 생협의 특성상 교량적 관계의 조합원을 내부로 끌어들이거나 외부로 추방하는 간단한 방법은 존재하지 않는다. 대의원총회의 개최로 대의원에게 비전을 공유하고 우

8 Z생협 제주에서도 과거에는 ‘주인되기’의 실천(신유정 2020)으로 ‘협력적 소비’를 강조했다. 하지만 소비주의의 문제를 인지한 이후부터는 부이사장 C가 제시한 ‘공동 생산자’ 개념을 대안으로 활용하고 있다.

정을 증가시키는 과정에서 공동체에 대한 결속감을 강화될 수는 있지만 (황현희 외 2020), 그들이 어떤 주체가 될 것인지는 결국 각자의 주관적 판단에 맡겨진다.

정리하면, 현실적 맥락에서 활동가들이 완전히 평등하게 존중받거나 연결되기는 어려웠다. 확장된 경계가 발생시킨 경계노동을 짊어지는 과정에서, 아직 준비되지 않은 주체는 그것을 충분히 부당한 노동으로 인식할 수 있었다. 그럴 때마다 시간과 자원을 들여 토론과 합의를 하고 경계노동 완화 장치들을 도입하며 결속력을 복원하려 했지만, 경계 확장과 유지의 방향에서 문제 상황은 단지 지연되거나 형식을 바꿀 뿐 근본적으로 해결되지 않았다.

3) 새 경계 설정하기

Z생협 제주는 기존 생협 경계가 가진 내부지향적 한계를 극복하는 여러 외부활동을 실천했다. 먼저 ‘사회운동가’라는 공통 정체성을 공유하면서 경계 외부자와 함께 또 다른 살림의 경계를 설정했다. 연구 기간 동안 Z생협 제주가 참여한 대규모 시위행진은 2023년 3월 11일 ‘핵오염수 투기 반대행진’과 9월 23일 ‘기후정의행진’이었다. 이때 Z생협 제주의 직원들은 밝은 표정으로 Z생협 깃발을 들고 참여했으며, 매장에서 가져온 박스를 잘라 ‘나만의 피켓 만들기’를 진행 및 독려했다. 참가자들의 피켓은 대부분 ‘올바른’ 정치적 기표로 채워졌고, 피켓을 든 사회운동가들의 행진은 경찰이 통제하는 차선을 따라 이루어졌다(그림 6). 그런데 그때 차선 외부에 있던 시민 중 일부가 공감과 동조보다는 의아해하거나 불편해하는 표정을 짓고 있었다. 그것을 관찰했던 경험은 연구자로 하여금 ‘외부화’의 보다 적절한 형식이란 어떤 것인지에 대해 고민하게 했다.

사회운동가로서의 외부활동은 내부의 의견 충돌을 빚어내기도 했다. Z생협 제주의 ‘우렁각시 활동’은 환경운동가들의 제주강정 해군기지 설



〈그림 6〉 차선을 따라 걷는 행진

립 반대 운동을 지원하는 활동으로, 2012년 시작해 11년째 지속되고 있다. 제도개선위원회 위원장 X는 “이미 강정이 정리된 지금 계속 지원을 하는 것이 어떤 의미인지”에 대해 “심각하게 문제 제기”했다. 해군기지는 이미 설립되었고 강정 지킴이 활동가들은 강정 마을 주민으로 전입한 상태였으므로, 명분이 사라진 상황에서의 지원은 불필요한 외부 설정이 되어 재정적·정치적으로 Z생협 제주의 위기를 초래할 수 있다는 지적이었다.⁹

반면 C의 진단에 따르면 “Z생협의 위기는 경제 공동체가 아니라 생활

9 정치적 외부화와 관련하여, Z생협은 소비자생활협동조합법 법률 제7348호 제4조에 따라 정치적 발언이나 활동에 관여하는 것이 법적으로 금지되어 있다. Z생협 측에서 이 법의 개정을 여러 차례 공식적으로 건의했음에도 “개별 법령이라는 이유로” 반려되었다. 만약 법이 개정된다면 어떻게 할 것인지를 묻자, C는 ‘대리인 운동’을 통해 국회의원을 만들어 낼 것이라고 답변하기도 했다.

최태현(2019)에 따르면, 오늘날 바람직한 공동체는 ‘共(commonness, 사회적 구성물로서의 공동체)’하되 반드시 ‘同’하지는 않은 ‘작은 共’이고, 소극적 배제를 통해 적극적 배제에 저항하는 관계망이며, 그러한 관계망은 열린 ‘公(publicness, 구현되어야 할 공간)’을 실현하기 위한 기반이 된다. 경제 내부를 보호 및 배제하는 장치의 양과 질이 다를 뿐, 생명의 정치와 살림 활동이 조립하는 두 경계는 본질적으로는 유사할 수도 있다. 그러한 유사성 아래, 국가와 커먼즈는 단순한 상호 외부화를 넘어 서로의 과잉면역 반응을 견제하고 경계를 재조정하는 생산적인 관계를 형성할 수도 있다.

공동체”에 있다. 경제 공동체가 내부 구성원이 추가 경계노동을 감당해야 하는 확장된 경계라면, 생활 공동체는 내부 구성원과 경계선이 상대적으로 일치하는 경계라고 이해될 수 있다. 그런 작은 경계를 독려하는 차원에서 Z생협 제주는 “한 달에 한 번, 밥 한 끼 같이 먹는” 수준으로 우렁각시 활동 지원을 지속한다. 또한, ‘마을 모임’과 ‘소모임’에 운영 예산을 할당하여 조합원 간의 만남을 주선한다. 이 모임들은 주로 단순한 식사와 대화로 이루어지지만, 때때로 주요 이슈가 발생하면 진지하게 정식 의제로 다루기도 하고, 공적인 위원회 활동으로 발전하기도 한다. 이는 경계 외부와의 교량적 관계를 형성하고서 오랜 시간에 걸쳐 자연스럽게 결속적 관계로 발전시켜나가는, 작지만 효과적인 활동들이었다.

나아가 더 적극적으로, Z생협 제주는 새 법인체 설립을 통해 경계 내외를 함께 묶으면서 지속가능성도 확보하는 새 살림의 경계를 설정했다. 처음에는 조합원을 확보하려는 목적 아래 작은 ‘공부방 아이 돌봄’ 사업으로 시작했다. 하지만 이후 2016년에는 대의원총회의 승인 아래 조합원들의 생애주기별 수요를 사업적으로 모색하기 시작했고, 2019년에는 돌봄 TF 팀을 구성하여 취약계층 돌봄 활동을 본격화했다. 2020년에는 제주시 공공기관과의 협업을 통한 먹거리 돌봄 및 식생활 전환 사업을 시작했고, 돌봄·나눔·자원순환 운동을 위한 비영리법인 봉사단체 ‘제주모심회’를 창립했다. “자원봉사자”라는 공통 정체성을 공유하며 활동해 나가던 중, 2023년에는 재택 의료 사업으로 공모사업에 선정되었고, 제주모심회는 지원금으로 의료인이 포함된 팀을 구성한 후 취약계층에게 맞춤형 공동체 돌봄을 성공적으로 제공했다. 이러한 돌봄 활동에 대해 본부장 E는 ‘매장에서 배추 팔 때와는 그 기쁨과 보람이 완전히 다르다’며 울기도 했고, 모심회장 D는 ‘취약계층 환자가 잘못됐을 수도 있는 위급 상황을 해결했던’ 경험을 들려주기도 했다.

제주모심회는 ‘(준)제주담을 의료복지 사회적협동조합’을 설립하고 공동체 돌봄 활동을 더 체계화해 보기로 했지만, 정식 설립 요건인 조합원

수와 자본금 확보 과정에서 난항을 겪으며 아직은 ‘준비조합’ 단계에 머무르고 있다. 또한, 다소 성공적으로 보이는 돌봄 사업들 이면에는 생태 관광 사업·생태 축산 기지를 비롯한 여러 실패 사례도 있었다. 그렇게 새로운 법인체들이 실패와 시행착오를 거치며 오랜 시간에 걸쳐 재조립되어 가는 동안, Z생협 제주의 인력과 자본에 상당히 의존했던 만큼 내부 구성원들로부터 반대 의견이 제시되기도 했다. 매장 책임자 M은 “우리가 과연 제대로 잘 실행할 수 있을까? 그냥 만드는 거 자체를 목표로 두고 하고 있지는 않나?”라고 직접적인 의문을 제기했다.

반면 전무이사 A는 새 법인체 설립의 목적이 경제적 성장보다는 ‘살림’이라는 목표를 구현하는 데 필요한 ‘징검다리’들을 배치하려는 것임을 강조했다. 라투르(2021)의 언어유희를 빌리면, 인류의 임무는 발전(development)이 아니라 ‘감싸기(envelopment)’에 있다. 기존 경계에서의 발전 및 성장이 내부의 희생을 수반하거나 비용을 외부화한다면, 새 법인체를 통한 감싸기는 경계 내외를 감싸면서 창출되는 작지만 새로운 혜택과 의무를 즉시 나눈다.¹⁰ 이와 관련하여 C는 다음과 같이 중요한 관점 전환을 들려주었다.

10 A는 제주도민의 10%를 조합원으로 만들겠다는 단기 목표와 ‘Z마을’을 만들고 싶다는 장기 목표를 제시하기도 했다. 전체를 감싸기는 이상적이지만 실천적 목표로서는 적절하지 않다. 따라서 감싸기는 특정 지역을 중심으로 시작될 수 있다. 지역중심성에는 약점과 강점이 있다. 먼저 ‘동종선호(homophily)’(잭슨 2021)와 ‘내집단 편향(ingroup bias)’이 지역중심성의 약점일 수 있다. 따라서 그동안 그라노베터(2012)의 ‘약한 연결이 정보 확산에 유리하다’는 주장 아래 ‘교량적 관계’를 선호하는 경향이 주도적이었다. 하지만 지역중심성은 행동 전염과 사회적 변화에서는 강점을 가질 수도 있다. 센틀라(2021)에 따르면 사회 변화를 위해 가장 좋은 장소는 오히려 평범한 네트워크 주변부의 강한 유대들이고, 넓은 가교로 연결된 응집력 있는 이 전염 인프라들은 새로운 아이디어와 행위가 뿌리를 내리고 널리 유행하도록 함으로써 혁신을 가속화시킬 수 있다. 즉 ‘켄당’ 내의 ‘결속적 관계’는 지역주의의 문턱으로 기능할 수도 있지만, 살림의 활동을 회복시키는 새 작은 경계들로 기능할 수도 있다.

뭔가 새로운 세포들을 만들어낼 수 있는 방식이 없었잖아요. 이제 법인체를 만들고, 다시 법인을 분화해나가고, 모심회 같은 경우에는 제주도민 전체로 열어놓고 자원봉사자들이 들어오면서 계속 확장되는 거예요. 근데 우리는 여기 안을 동그랗게 안 넣었어요. 점, 점, 점, 점 넣었어요. 나중에 무게 중심이 어디로 갈지 몰라. 나머지가 커져서 독립되기도 하겠지만, 하나의 정체성을 가진 복합체로서 존재할 수도 있겠다.

(부이사장 C 인터뷰 2023.9.22.)

C에 따르면 Z생협 제주식 새 경계 설정하기는, 경계를 설정하고 내부로 누군가를 끌어들이는 기존 형식이 아니라, 특정 주체들이 연결되어 유연하고 임시적인 경계를 형성하는 것으로 재정의된다. 그 경계에서는 특별히 더 감싸져야 할 경계 내부도 없고, 적대해야 할 경계 외부도 없다. 길어진 경계선의 빈 부분을 메워야 할 경계노동도 없다. 이처럼 작고 규약이 적은 초기 경계는 유연하고 개방적인 특징을 갖는다. 물론 그러한 경계도 시간이 지나 확장되면서 유연함을 잃게 될 수 있다. 그리고 그 상태는 장치들을 도입하여 경계선을 명료하게 할 신호일 수도 있지만, 새로운 경계 설정으로 나아가야 할 신호일 수도 있다.

새 경계 설정의 시점과 리스크는 결국 주체의 주관적 판단에 맡겨진다. 하지만 Z생협 제주의 다양한 법인체 설립 과정이 보여주듯이, 기존의 징검다리가 부서질 때까지 망설이며 두드리기보다 설령 실패하더라도 시의적절하게 새 징검다리를 배치해나가는 일은 기회와 가능성을 창출할 수 있다. 그리고 각각의 징검다리는 목표를 위한 일회성 수단에 그치지 않고, 또 다른 살림의 경계를 그려내는 각각의 중요한 점으로서 기능할 수 있을 것이다.

4. 나가며

이 논문은 ‘Z생협 제주의 경계를 확장하려는 노력은 어떠한 맥락에서 발생하는가?’와 ‘경계 내부를 보호하려는 시도에서는 어떠한 시행착오를 겪게 되는가?’의 연구 질문으로 시작했다. 그 해답을 모색하기 위해, Z생협 제주의 경계 변화 과정을 물류 경로와 활동가 노동 두 차원에서 분석했다.

Z생협 제주의 ‘살림’은 단순한 경계의 폐쇄나 개방과는 구분되는 것으로, 대안 경로를 형성하는 장치를 도입하거나 때로는 시간을 유보하면서 경계를 연결하고, 경계노동의 편중을 방지하고자 보호 장치를 도입하여 경계선을 명료화하거나 새 경계를 설정하기도 하는 경계 재조립의 과정이었다. 먼저 물류 경로의 차원에서, Z생협 제주는 중앙과 주변부·제주도 지역주의·친환경 기준의 문턱을 넘어 연결되기 위해, 물류센터·사회적기업·대안 인증 기준을 비롯한 새 장치를 도입하여 대안 경로를 형성했다. 이는 경계를 확장했고 경계선을 길어지게 했으며, 기존의 작은 경계를 구성하던 주체들이 부담을 느끼거나 자율성을 상실하게 하는 경계노동을 발생시켰다. 그리고 활동가 노동의 차원에서, 크게 소비자 조합원·매장 활동가·실무자 직원·이사로 분류되는 Z생협 활동 주체는 수동적 노동·경계노동·자율적 활동의 미묘한 차이 속에서 갈등했다. 경계노동을 완화하고 분담하는 보호 장치로서 무인정산기·사회적 가치 측정 도구·대의원총회는 도입되었지만, 때때로 본래 의도와는 다르게 작동하거나 당위적 목표로 전도되면서 오히려 경계노동의 총량을 증가시키기도 했다.

기존 경계의 확장 및 유지 방향 너머에서, 사회운동가의 공통 정체성을 활용하거나 마을 모임·봉사단체·법인체를 설립하면서 Z생협 제주는 새 경계를 설정했다. 시의적절한 새 경계 설정은 경계 내부가 불확실한 경계 외부와 실질적으로 연결될 공간을 제공했고, 살림과 자발적 활동이 회복되는 경계선과 경계 내부의 일치 상태를 구현했다. 새 경계와 장치들은 경계 내부 주체의 만족이나 경계노동의 제거를 보장해주지는 않았지만,

자발적 활동의 회복을 위한 임시 수단으로 활용될 수는 있었다. 그리고 새 경계를 지지할 기존의 경계를 유지하고 보존하면서, 현실적 여건에 따라 시의적절하게 새 경계 설정으로 나아갈 때 비로소 살림의 회복은 현실화될 수 있었다. 이러한 연구결과는 기존 생협 및 커먼즈 담론이 포착하기 어려웠던 역동적 변화 양상을 생생한 인류학적 현장 연구를 통해 보여주고, 커머닝에 관한 새로운 논의의 장을 경계 재조립이라는 관점 아래 열어줄 수 있다.

한편, 살림의 ‘회복’이라고 소극적으로 서술했던 이유는 Z생협 제주의 상황이 그리 낙관적이지 않기 때문이다. 부이사장 C는 Z생협 제주가 조합원 수와 매출액에서 꾸준한 성장세를 보인다고 긍정적으로 평가했지만, 전무이사 A는 전국적으로 하락세인 위기 상황으로 진단하고 매장 안정화 방안을 고민했다. 그러면서도 A는 Z생협 제주가 충분히 개방적이고 유연한 플랫폼으로서 기능해야 한다고 강조하며, “만약 그렇게 바뀌 가는 일이 어렵다면, 다 열어놓고서 새로운 플랫폼을 고려할 필요도 있다”고 말했다. 경계의 확장만을 반복하며 모두에게 살림의 혜택을 제공하고자 하는 것은 비현실적인 목표이고, 한계 상황을 넘어 회복의 가능성을 만들어 내기 위해 오히려 기존 경계를 분할하는 것은 시의적절한 선택이 될 수도 있다.

마지막으로 이 연구의 한계는 경계의 확장·장치의 도입·경계선의 명료화·새 경계 설정의 시기를 일반화하여 설명하지 못한다는 점이다. 본문에서 분석한 내용은 전적으로 Z생협 제주만의 특수한 맥락과 경험의 결과였다. 따라서 시기를 일반화하려면 생협을 넘어 다른 사회적 법단체와 일반 기업을 폭넓게 비교 분석할 필요가 있을 것이다. 또한, 활동가 노동의 재조립 과정에서 확인했듯이, 경계에 관한 연구를 심화하기 위해서는 경계 내부 구성원의 정동 문제를 더 세밀하게 포착할 수 있어야 한다. 이 지점에 집중하여, 연구자는 후속 연구에서 경계의 확장이 아니라 경계의 축소 및 분할 그리고 주체의 경계를 분석해보고자 한다. 특히 주체의 자아

를 번역이자 경계로 바라보는 관점 아래(Esposito 2012; 슬로터다이크 2020), 자아의 경계선과 경계 내부가 일치하는 특정 상태 및 경험을 분석하고, 그것이 사회 단위의 공동면역 상태와 어떻게 호응하는지 확인할 것이다.

논문투고 2024.5.14., 논문심사 2024.5.16., 게재확정 2024.6.16.

참고문헌

- 강현주·이선희·이상윤, 2020, “소비자생활협동조합 이사회의 다양성이 성과에 미치는 영향”, 『한국협동조합연구』 38(3): 77-105, (사)한국협동조합학회.
- 구현주, 2022, 『공동체의 감수성』, 고양: 북인더갭.
- 권범철, 2020, “커먼즈의 이론적 지형”, 『문화과학』 101, 문화과학사.
- _____, 2024, 『예술과 공통장: 창조도시 전략 대 커먼즈로서의 예술』, 서울: 갈무리.
- 권순미, 2017, “일본 여성들은 파트타임 노동을 ‘자발적’으로 선택하는가?”, 『일본연구논총』 46: 5-32, 현대일본학회.
- 그라노베터, 마크(저), 유홍준·정태인(역), 2012[1995], 『일자리 구하기』, 서울: 아카넷.
- 김관욱, 2022, 『사람입니다, 고객님: 콜센터의 인류학』, 파주: 창비.
- 김상희·허창덕, 2014, “생활협동조합의 프레임 변화에 관한 연구”, 『환경철학』 17: 5-33, 한국환경철학회.
- 김성윤, 2013, “사회적 경제에서 사회적인 것의 문제”, 『문화과학』 73: 110-128, 문화과학사.
- 김영, 2020, 『주부협정과 파트타임 노동』, 부산: 부산대학교출판부.
- 김이경, 2022, “A소비자생활협동조합 노동의 이중구조와 여성 활동가의 위치”, 『한국협동조합연구』 40(4), (사)한국협동조합학회.
- 김인아, 2015, “생과 공생의 식탁”, 서울대학교 인류학 석사학위논문.
- 김자경, 2020, “협동조합으로 커먼즈 만들기”, 『모심과 살림』 16, 모심과살림연구소.
- 김주환, 2017, 『포획된 저항』, 서울: 이매진.
- _____, 2018, “선물(gift) 교환에서 물신과 주술 그리고 적대와 사회적인 것의 문제: 호혜경제에서 사회에 대한 두 가지 상상 사이의 대결”, 『한국사회학』 52(3): 33-79, 한국사회학회.
- 김창민, 2011, “제주도 마을의 호적증초에 나타난 권당관계의 변화”, 『한국문화인류학』

- 44(3): 121-147, 한국문화인류학회.
- 데 안젤리스, 맞시모(저), 권범철(역), 2019[2006], 『역사의 시작: 가치 투쟁과 전 지구적 자본』, 서울: 갈무리.
- 드 세르토, 미셸(저), 신지은(역), 2023[1990], 『일상의 발명: 실행의 기예』, 파주: 문학동네.
- 라투르, 브뤼노(저), 장하원·홍성욱(역), 2018[1999], 『판도라의 희망』, 서울: 휴머니스트.
- _____, 박범순(역), 2021[2017], 『지구와 충돌하지 않고 착륙하는 방법』, 서울: 이음.
- 로자, 하르트무트·라스 게르텐바흐·헤닝 라옥스·다비트 슈트레커(저), 곽노완·한상원(역), 2017[2010], 『공동체의 이론들』, 서울: 라움.
- 박서현·김자경, 2022, “도시에서 커머닝은 어떻게 가능한가?: 제주 인화로사회적협동조합의 사례를 중심으로”, 『한국협동조합연구』 40(2): 1-24, (사)한국협동조합학회.
- 박성순·이상윤·서진선, 2020, “소비자생활협동조합 이사회의 유대강도가 조직의 성과에 미치는 영향”, 『유통경영학회지』 23(5): 91, 한국유통경영학회.
- 박주희, 2007, “지역생협에서 주부들의 풀뿌리운동과 대안가치”, 『진보평론』 33: 144-170, 뉴 래디컬 리뷰.
- 반 제넵, 아놀드(저), 김성민(역), 2022[1981], 『통과의례』, 서울: 달을기는우물.
- 백영경, 2017, “커먼즈와 복지”, 『환경사회학연구 ECO』 21(1): 111-143, 한국환경사회학회.
- 베넷, 제인(저), 문성재(역), 2020[2010], 『생동하는 물질』, 서울: 현실문화연구.
- 블리어, 데이비드(저), 배수현(역), 2015[2014], 『공유인으로 사고하라』, 서울: 갈무리.
- 사회적가치연구원, 2022, 『S in ESG』, 서울: 파라프로젝트.
- 센틀라, 데이먼(저), 이충호(역), 2021[2021], 『변화는 어떻게 일어나는가』, 파주: 웅진지식하우스.
- 송인숙·천경희, 2015, “생활협동조합 활동가의 윤리적 소비 인식과 실천에 대한 탐색적 연구”, 『소비자정책교육연구』 11(2): 141-167, 한국소비자정책교육학회.
- 슬로터다이크, 페터(저), 문순표(역), 2020[2009], 『너는 너의 삶을 바꿔야 한다: 인간공학에 대하여』, 파주: 오월의봄.
- 신유정, 2020, “사회적경제기업에서의 ‘주인되기(ownership)’ 실천과 참여의 이데올로기: 아이쿱소비자생활협동조합의 오피파트너십 사례 연구”, 『경제와 사회』 127: 170-202, 비판사회학회.
- 에스포지토, 로베르트(저), 윤병언(역), 2022a[2002], 『임무니타스』, 서울: 크리티카.
- _____, 2022b[1998], 『커뮤니타스』, 서울: 크리티카.

- _____, 2023[2022], 『사회면역』, 서울: 크리티카.
- 이승철, 2020, “마을 기업가처럼 보기: 도시개발의 공동체적 전환과 공동체의 자본화”, 『한국문화인류학』 53(1): 99-148, 한국문화인류학회.
- _____, 2022, “사회적인 것을 계산하기: 사회적 가치 지표(SVI) 개발의 하부정치”, 『한국문화인류학』 55(1): 153-205, 한국문화인류학회.
- 이승철·조문영, 2017, “‘사회’의 위기와 ‘사회적인 것’의 범람: 한국과 중국의 ‘사회건설’ 프로젝트에 관한 소고”, 『경제와사회』 113, 비판사회학회.
- _____, 2018, “한국 ‘사회혁신’의 지형도: 새로운 통치합리성과 거버넌스 공간의 등장”, 『경제와사회』 120, 비판사회학회.
- 이준용, 2024, “‘살림’의 경계를 재조립하기: Z생협 제주의 물류와 노동에 관한 연구”, 서울대학교 인류학 석사학위논문.
- 이태영·신승철, 2022, 『낭만하는 공동체 넘어서기: 공동체성이란 무엇인가』, 고양: 알렘.
- 이해진, 2019, “협동조합 먹거리체계의 지속가능성과 회복력”, 『농촌사회』 29(2): 77-128, 한국농촌사회학회.
- 이현희, 2004, “생협운동의 여성주의 정치학으로서의 가능성”, 『여성학논집』 21(2): 111-150, 이화여자대학교 한국여성연구원.
- 장훈교, 2022, 『공동자원체제』, 서울: 부크크.
- 잭슨, 매슈 O.(저), 박선진(역), 2021[2019], 『휴먼 네트워크』, 서울: 바다.
- 정규호, 2011, “생협의 지역화 전략”, 『협동조합네트워크』 56: 36-63, 한국협동조합연구회.
- 정현목·박세진·이경목·양영균·염찬희·오창현, 2022, 『호혜와 협동에 대한 인류학적 접근』, 성남: 한국한중양연구원출판부.
- 최태현, 2019, “공과 공의 사이에서: ‘작은 공’들의 공공성 가능성의 고찰”, 『한국행정학보』 53(3), 한국행정학회.
- 최현·정영신·윤여일, 2017, 『동아시아의 공동자원』, 과천: 진인진.
- 코헨, 엘리자베스(저), 최이현(역), 2019[2018], 『정치는 어떻게 시간을 통제하는가?』, 서울: 바다.
- 클라스트르, 피에르(저), 홍성흡(역), 2005[1974], 『국가에 대항하는 사회』, 서울: 이학사.
- 페데리치, 실비아·조지 카펜치스(저), 권범철(역), 2020, “자본주의에 맞선 그리고 넘어선 커먼즈”, 『문화과학』 101, 문화과학사.
- 페어, 미셸(저), 조민서(역), 2023[2018], 『피투자자의 시간』, 고양: 리시울.
- 한솔·조희진, 2022, “사회적 가치의 이론과 현실”, 『공공정책연구』 39(2): 123-166, 동의대학교 지방자치연구소.
- 홍덕화, 2018, “생태적 복지 커먼즈의 이상과 현실”, 『환경사회학연구 ECO』 22(1), 한국

환경사회학회.

황지애, 2015, “협동의 풍경: ICOOP(아이쿱)생협 조합원들의 윤리적 소비 경험과 협연(協緣)의 형성과정”, 서울대학교 인류학 석사학위논문.

황현희·곽선화·김윤찬·조영복, 2020, “생활협동조합의 조합원 비전공유가 충성도에 미치는 영향과 프렌드십의 조절효과에 관한 연구”, 『한국협동조합연구』 38(1): 125-153, (사)한국협동조합학회.

De Angelis, Massimo, 2017, *Omnia Sunt Communia: On the Commons and the Transformation to Postcapitalism*, London, England: Zed Books.

Esposito, Roberto, 2012, *Third Person: Politics of Life And Philosophy of the Impersonal*, UK: Polity Press.

Latour, Bruno, 2005, *Reassembling the Social*, New York: Oxford University Press.

<자료>

Z사업연합, 2020, 「Z생협 자주기준서」.

Z생협 제주 대의원총회준비위원회, 2017, 「2017 Z생협 제주 제9차 대의원총회 자료집」.

Z생협 제주 대의원총회준비위원회, 2023, 「2023 Z생협 제주 제15차 대의원총회 자료집」.

Reassembling the Boundaries of ‘Salim’

A Study on Logistics Routes and Activists Labor
in Z Consumer Cooperative Jeju

LEE, Junyong*

This paper analyzes the process of boundary transformation in Z Consumer Cooperative Jeju (hereinafter as “Z Co-op Jeju”), focusing on two dimensions: logistics routes and activist labor. The study addresses two primary questions: In what context do efforts to expand Z Co-op Jeju’s boundaries arise? What kinds of trial and error occur in attempts to protect the internal boundaries? To answer these questions, this study meticulously reviews the introduction of various mechanisms, the confrontation with new problems, and the establishment of new corporate entities, thereby illustrating the unique form of ‘Salim’ pioneered by Z Co-op Jeju. Particularly, in the process of boundary transformation, the additional labor induced within the expanded boundaries is conceptualized as ‘boundary labor’. The study distinguishes this from passive labor and voluntary activities. In conclusion, this paper defines Z Co-op Jeju’s approach to ‘Salim’ as one that does not unconditionally open or close boundaries but rather strategically expands them, clarifies boundary lines to protect the interior against boundary labor, and sets new boundaries by inclusively encompassing external areas when timely. The researcher anticipates that understanding this boundary-setting process in Z Co-op Jeju will open new avenues for discussion in the commons discourse.

〈Keywords〉 consumer cooperatives, boundary, logistics routes, activist, boundary line, interior of the boundary, boundary labor

* Ph.D Course, Anthropology, Seoul National University