

# 사회적경제를 통한 국제개발협력의 지속가능성 연구 : 익팅봉제센터를 중심으로<sup>1)</sup>

이철용  
(사단법인 캠프 대표)

## 1. 서론

본 논문을 통해 한국의 국제개발협력 단체인 캠프가 필리핀 도시빈민 지역에서 진행하고 있는 현지 사회적기업 ‘익팅’ 봉제센터의 사례를 분석하여, 지속가능성이 어떻게 가능했는지 살펴보고자 한다. 이는 국제개발협력 분야에서 성공적인 사례로 평가받고 있는 ‘익팅’ 봉제센터의 사례를 체계적으로 분석하여 어떤 요인과 과정을 통해 성공적인 국제개발협력 사업이 진행되었는지 밝히고, 유엔이 제시하고 있는 SDGs 달성에 어떻게 기여했는지 알아볼 것이다. 마지막으로 익팅의 사례가 한국의 국제개발협력의 향후 발전에 어떤 기여를 할 수 있을지를 제안하고자 한다.

연구의 범위는 캠프가 현재 진행 중인 다양한 사회적경제 영역, 농업, 보건, 일자리 중에서 가장 대표적인 사회적기업 익팅 봉제센터를 중심으로 하였다. 그 이유는 캠프가 필리핀의 도시빈민 강제집단 이주지역 불라칸주 타워빌에서 사업을 시작하면서 지역조사와 분석, 그리고 주민설명회를 통한 지역의 요구를 파악하였고, 그 결과로 시작한 첫 번째 사업이 봉제센터였기에 2011년부터 현재까지 약 9년여간 활동해온 경험과 자료, 성과지표 등이 비교적 잘 정리되어 있다. 또한 캠프는 익팅 봉제센터를 자립시키기 위한 노력을 꾸준히 해왔고, 그 결과 익팅 봉제센터는 2017년 캠프로부터 재정적 자립을 했다. 또한 최근 코로나19로 필리핀 사회 전체가 락다운 되는 상황에서 익팅 봉제센터는 코로나에 대응하는 사업으로 위기를 극복하고 있어 지속가능성의 가장 성공적인 사례로 손꼽히고 있다.

## 2. 캠프 사회적경제 조직 설립을 위한 과정

### 1) 지역조사를 통한 주민의 니즈 파악

캠프가 타워빌에 자리 잡으며 시작한 지역조사는 이후 사업의 길라잡이 역할을 하였다. 캠프는 2010년과 2013년 두 차례에 걸쳐 총 세대수의 10%를 대상으로 지역조사를 진행했다. 두 번의 지역조사를 통해 타워빌의 전반적인 상황과 주민들의 니즈를 파악할 수 있었고, 지역주민의 니즈에 구체적으로 응답하는 사업을 수행해왔다. 지역조사를 통한 지역의 현황은 심각한 수준이었다. 상당수 가정의 남편은 교통비를 아끼기 위해 마닐라에 머물면서 구걸이나 일용직 노동하였고, 짧게는 일주일 길게는 한 달 정도 생활하다가 돌아왔다. 그러나 수입도 일정치 않고 생활하기에 턱없이 부족하

1) 본 내용은 이철용, 「사회적경제를 통한 국제개발협력의 지속가능성 연구」(경희사이버대학교 문화창조대학원, 2021) 익팅 관련 부분을 요약·발췌한 것으로, 자세한 내용은 석사논문을 참조하라.

며, 그 과정에서 남편이 마닐라에서 새로운 가정을 꾸리거나 동거하는 경우가 잦아서 가정이 해체되는 경우가 많았다. 이 경우 여성 혼자서 평균 4~5명의 자녀를 양육해야 하는 상황에 부닥치게 된 것이다. 그래서 많은 여성 가장들이 극단적인 선택을 하거나 절망적 상황에 놓여있다는 것을 발견하였다. 캠프는 빈곤의 악순환을 끊어낼 수 있는 장기적이고 근본적인 대안 마련이 필요했다.

[표1] 캠프의 지역조사 현황

	2010년 지역조사 <sup>2)</sup>	2013년 지역조사 <sup>3)</sup>
시기	2010.6-8	2013.6-7
지역	타워빌 1-5구역	타워빌 6구역 가야가야
대상	630가구 (지역주민 10%)	545가구 (지역주민 10%)
조사항목	지역 인프라 현황, 고용 및 생계수단, 보건 및 교육상황	보건의료 및 지역개발 환경, 교육, 여성 포커스그룹인터뷰
조사목적	지역 내 서비스 현황, 지역민의 실제적 요구 파악을 통한 문제해결 방안 도출	지역 내 정부와 민간 서비스현황, 지역의 니즈파악을 통해 지역의 지속가능한 빈곤문제 해결 방안 수립
조사결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>•지역내의 생계마련(연료, 음식판매, 봉제, 쌀가게 등)</li> <li>•기술습득을 통한 생계대책 마련</li> <li>•인근의 병원, 약국 접근성 필요</li> <li>•지역 안전을 위한 지자체 노력</li> <li>•정기적인 쓰레기수거의 필요성</li> <li>•과밀학급, 2~3부제 수업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•최소한의 수입을 얻을 수 있는 일자리에 대한 강한 의지</li> <li>•직업훈련센터를 통한 기술습득</li> <li>•보건의료 서비스 욕구-비전염성질환 대응 요구</li> <li>•학교시설의 부족과 과밀학급으로 질낮은 교육환경</li> </ul>

## 2) 캠프의 사업 원칙 수립: From the Community, With the Community, For the Community

준비기간을 포함해서 지역조사가 1년 6개월이라는 장기간에 걸쳐 진행되었지만, 한국 전문가들<sup>4)</sup>이 결합한 조사과정에서 세워진 원칙은 캠프의 주요 원칙인 From the Community, With the Community, For the Community의 근간이 되었다. 그 내용은 다음과 같다. 첫째, 사업 아이템은 외국인인 한국 사람이 정하지 않고, 현지 주

2) 캠프, 한신대 지역발전센터(2010), "타워빌 강제이주 지역 설문조사 보고서"; Charisma Gascon(2010), "Towerville Relocation Sites Survey Report"

3) 캠프(2013), 「2013 필리핀 이주민지역 지역조사 결과보고서」, 캠프, 미간행 보고서

4) 당시 조사단에 참여한 한국의 전문가는 한신대 지역발전센터 부소장 이상현교수, 사회적기업 이장 임경수대표, 대안에너지센터 이동근소장, 한국도시빈곤연구소 서종균박사, 한국국토환경연구원 최동진박사, 역사NGO포럼 양미강 위원장, 함께일하는재단 이광택 상임이사, 이명희 연구원 등

민들이 정하도록 한다. 그 이유는 국제개발 현장에서 공급자 중심의 사업으로 인해 실제로 현지에 필요한 사업과는 동떨어진 결과를 보이는 경우가 있기 때문이다. 주민에게서 나온 결정이 가장 지역에 필요하다(From the Community). 둘째, 이미 지역에 진행되고 있는 사업은 중복해서 진행하지 않는다. 캠프가 하는 일은 지역을 살리기 위한 것이지, 지역과 경쟁하거나 갈등하기 위한 것은 아니다(With the Community). 실제로 베이커리의 경우 지역 내 다른 베이커리가 운영되어 캠프의 사업을 중단했다. 셋째, 캠프의 사업은 일회적이고 구호적인 사업이 아니라, 지속가능성에 기반을 둔 지역을 위한 사업이어야 한다는 것이다. 외부 지원기관의 명예나 성공이 아닌 진정 지역의 문제 해결을 위한 것이어야 한다는 것이다(For the Community). 넷째, 타워빌이 처한 빈곤의 상황을 잘라내기 위해서는 일자리에 목적을 둔 사회적기업을 운영한다는 원칙이었다. 타워빌 커뮤니티 내에서 생활밀착형 사회적경제 시스템을 만든다면, 일과 가정이 병행될 수 있다. 타워빌은 돈을 벌기도 하고 돈을 쓰기도 하는 재화가 머무는 공간이 되리라고 본 것이다. 타워빌은 탈출하고 싶은 지역이 아니라, 함께 웃으며 살아가는 스마일 타워빌이 될 수 있다고 생각했다.

### 3) 주민설명회를 통한 지역조직 결합 및 공감대 확대

이러한 원칙을 견지하면서 지역조사 주민설명회를 타워빌 1~5구역을 순회하면서 진행했다. 마을마다 주민자치조직인 HOA(Home Owners Association)<sup>5)</sup>이 적극적으로 참여해 지역의 문제해결을 위한 새로운 대안을 찾기 위한 노력을 이어갔다. 지역설명회에는 보통 2~30여 명의 주민들이 모였고 대부분 여성이었다. 이 자리에서 대부분 지역조사 결과인 일자리, 보건, 교육의 니즈에 대해 모두 공감하면서 지역 내에 일자리를 만드는 것에 적극 지지를 보였다. 두 달여의 설명회를 통해 주민들은 지역에 없으면서, 꼭 필요한 사업이 무엇인지 찾아냈다. 유니폼이 일반화된 필리핀에서, 타워빌 지역은 새 학기마다 교복을 제때 구하는 일이 쉽지 않았다. 지역에 유니폼을 생산하거나 판매하는 곳이 없었기에 비싼 교통비를 들여가며 마닐라까지 가야만 했기 때문이다. 주민들은 봉제센터를 만들자는 것으로 만장일치 의견을 제시했다. 이렇게 익팅 봉제센터가 만들어졌다.

### 4) 현지 전문가 그룹의 결합: 필리핀국립대학 지역개발학과 모린교수

캠프가 타워빌에서 사회적경제 활동을 가능하게 된 배경은 필리핀국립대학(University of the Philippines) 지역개발학과 학과장인 모린 빠가두안 교수(prof. Maureen C. Pagaduan)의 협력이 절대적이었다. 현지 사업을 진행하는 데 있어 필리핀 전문가의 참여가 필수적이었기 때문이다. 2011년 모린교수와의 만남이 이루어졌는데,<sup>6)</sup> 그는 여성운동가이며, 풀뿌리조직에 기반한 지역개발운동을 지향하기 때문에,

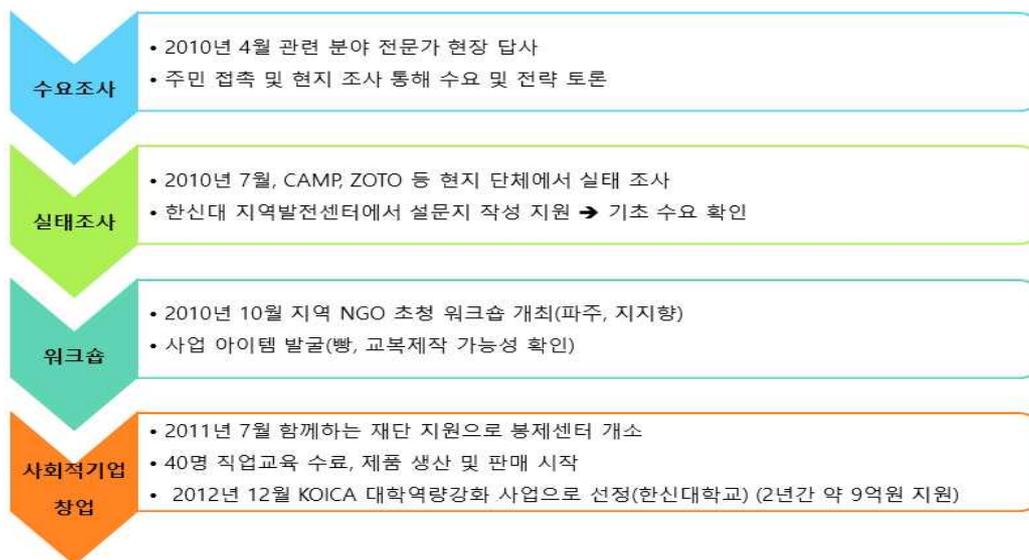
5) 필리핀은 자치문화가 발달하여 어느 지역이든지 HOA라고 하는 주민자치 조직이 만들어져 있고 주민들이 직접 투표를 통해 선출된 임원들이 지역을 위한 활발한 활동을 펼치고 있다.

6) 당시 캠프 아시아의 매너저인 카리스마 가스콘의 소개로 스승인 필리핀국립대학 지역개발학과 학과장인 모린 빠가두안 교수와 만남이 이루어졌다.

지역주민을 고려하지 않고 성과위주의 한국 단체들의 진행 방식을 우려했다. 특히 빈곤현장의 사업은 오랜 기간 빈민 경험에 기반하여 그들의 낮은 자존감을 회복하는 역량강화로부터 시작해야 한다는 것이 그의 신념이었다. 그래야만 그들 스스로 주인의식을 가지고 사업을 지속해서 진행할 수 있다는 내용이었다. 이러한 전문가들의 조언을 바탕으로 모린교수와 필리핀국립대학의 전문가들과 함께 다양한 역량강화 프로그램을 진행했다.

현지 전문가들은 역량강화 프로그램 이외에도 각종 분야에서 자문을 아끼지 않았다. 그들은 이미 필리핀 현지에서 수많은 실패 경험들을 알고 있었기에 현지 전문가들의 조언은 캠프가 사업을 하는데 있어 매우 중요한 예방약이 되었다. 모린교수와 그의 만남은 타워빌 사업을 위한 협력 파트너 기관으로 시작했지만 익팅을 통한 타워빌의 변화와 캠프가 진행하는 각종 지역서비스에 대한 관심과 조언으로 그 영역이 확대되며 캠프 사업이 지역에 뿌리내리는 것에 큰 버팀목이 되었다. 모린교수는 2013년 현지법인 캠프 아시아의 법인이사로 참여한 후 2016년, 2017년 2년동안 법인이사장으로 활동하였다.<sup>7)</sup>

[표2] 사회적 경제 준비과정



모린교수와 그의 인연으로 타워빌은 필리핀국립대학 지역개발학과의 현장실습의 장이 되면서 매학기 지역개발학과 학생들이 파견되었다.<sup>8)</sup> 캠프는 유피(UP, University of

7) 모린 교수는 2019년 빈곤현장에서 일하겠다는 신념으로 조기 정년은퇴를 하고 타워빌 사업들에 더 큰 애정을 갖고 협력하던 와중에 췌장암 진단을 받았다. 모린교수는 투병 와중에도 이사회와 각종 모임에 최선을 다하고 참여하였지만, 차도를 보이던 췌장암이 다시 재발하면서 올해 초 안타깝게 삶을 마감했다. 모린교수는 임종의 순간에도 남편과 지인들에게 익팅을 도와서 더 성장할 수 있도록 지역 개발의 성공적인 모델을 만들어 달라고 유언을 남겼다.

8) 유피 지역개발학과 졸업반 1년 필수과정인 재학생 현장실습 프로그램을 타워빌에서 진행했다. 유피 지역개발학과 현장실습은 졸업반 4학년 두 학기를 빈곤현장에 들어가 상주하며 주민들과 필요한 프로젝트를 진행하고 그 평가를 통해 졸업이 가능해지는 아주 중요한 과

the Philippines) 학생들의 장학금을 기탁했고, 현장실습을 마친 졸업생을 현지 직원으로 채용하여 캠프와 학교 모두 윈윈의 결과가 되었다. 캠프는 필리핀국립대학의 각종 네트워크와 연계되어 익팅 봉제센터의 기술과 역량개발을 위한 많은 지원을 받았다.

### 3. 캠프의 사회적경제 조직 설립 및 운영

두 차례에 걸친 지역조사에서 지역에 대한 정확한 현황 파악과 그에 따른 지역주민의 요구를 파악했는데, ① 버는 돈 보다 쓰는 돈이 많다. 당장 생계 대책이 막막하다. ② 지역내 일자리도 없고, 그렇다고 주민들이 뚜렷한 기술이 있는 것도 아니다. ③ 지역내 인프라가 부족하다. 쓰레기 처리가 제대로 되지 않고 지역 내 치안도 불안하다. ④ 학교는 과밀학급과 2~3부제 수업으로 질 높은 수업이 이루어질 수 없다. ⑤ 지역내 가까운 약국이나 보건소 시설이 부족하고, 열악하다는 것으로 요약할 수 있다.

지역조사를 통해 캠프가 어떤 일을 해야 하는지 그 과제가 명확해졌다. 일자리를 만들어야 하고, 가능하면 많은 주민이 참여시킬 분야가 뭘지 고민해야 한다는 점이다. 그리고 그 일자리는 돈만 버는 것이 아니라, 지역사회 문제를 해결할 수 있는 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 만족하게 할 사회적기업이나 협동조합을 통해서 해결해 나가야 했다. 사회적경제 조직을 통해 지역주민은 돈만 버는 노동자가 아니라 지역에서 아이를 키우고 지역주민과 함께 살아가는 희망이 있는 지역을 만들어야 한다는 생각을 다시 한번 깨닫게 되었다.

지역조사에서 가장 우선순위로 나타난 일자리 문제는 사회적기업 익팅 봉제센터로, 지역내 보건 문제는 지역의 사회적기업 클리닉 커뮤니티다드로, 열악한 교육환경은 지역내 도서관과 유치원, 지역 청소년들을 위한 리더십 프로그램으로 구체화하였다. 또한 지역주민들의 건강한 먹거리와 친환경을 통한 고부가가치 창출을 위한 사회적기업 올가로 이어지고 있다.

#### 1) 사회적경제 단위

##### (1) 사회적기업 익팅 봉제센터 [SDG1, 5]

익팅은 한국과 필리핀의 전문가들과 현지 주민들이 함께해서 만들어진 소중한 국제개발협력의 결과물이다. 익팅은 현재 필리핀 정부의 인가를 받은 협동조합이고 지난 2017년부터 외부 지원 없이 독립적으로 사업을 진행하는 사업체다. 사업 운영을 통해 임금을 지급하고 미래에 대한 투자와 지역을 위한 CSR 사업까지 작은 규모나마 진행하고 있다. 사회적기업의 운영을 통해 빈곤지역 주민들이 일자리를 얻고 소득이 증대된다는 점과 종사자/직업훈련생 선발시 여성 가장을 우선 선발하여 여성의 사회 참여도를 증가시키고, 조직의 관리자가 모두 여성으로 이루어진다는 점이 각각 SDG1번과 5번에서 제시하고 있는 목표와 일치한다. 더 나아가 위기 상황에도 지속적인 경영유

---

정이었다. 유피의 학생들은 매년 5~8명씩 타워빌에 파견되어 팀프로젝트를 진행했고 매주 한차례 담당교수가 현장을 방문해 8시간 이상 지도를 하는 강도 높은 수업이었다.

지를 위한 노력을 통해 코로나라는 위기상황에서 코로나의 최전방에서 면마스크와 방호복을 만들며 오히려 더 성장하는 모델로 평가되고 있다. 무엇보다도 주민주도형을 목표로 역량을 강화하고 독립적인 운영과 리더십을 형성했기에 가능했다.

## (2) 보건 사회적기업 클리닉 커뮤니티<sup>9)</sup> [SDG3]

국제개발협력 분야에서 보건의료는 외부의 지원이 있어야만 가능하다고 말한다. 캠프는 지역의 보건의료 시스템을 서비스 중심보다는 예방에 초점을 두고 주민주도형 사회적경제 시스템을 접목시켰다. 초창기 2~3년 동안 한국의 지원을 받은 이후, 스스로 보건 사회적기업으로 전환해 자립운동을 하고 있다. 보건 사회적기업 클리닉커뮤니티는 현재 타워빌과 가야가야 2곳에서 사회적기업으로 운영되고 있는데, 보건인력역량강화 프로그램과 주민 건강 조직원을 양성하며 SDG3번에서 제시하는 개발도상국 지역 내 보건인력을 양성, 훈련, 유지하는 역할을 하였다. 현재는 타워빌과 가야가야에 각각 독립적으로 운영되고 있는데 각 지역에 1명의 의사와 조산사, 그리고 3명의 커뮤니티 헬스워커가 팀이 되어 운영하고 있다. 가야가야 클리닉은 지난 2015년부터 독립적으로 운영되어 현재 지출대비 130%의 수입을 얻어 비교적 안정적인 운영을 하고 있다. 타워빌 클리닉은 지난 2019년부터 독립적으로 운영하는데 올해 지출대비 60%의 수입을 얻고 있으며 캠프가 일부 부족분을 지원하고 있다. 여기에는 사회적기업의 운영 뿐만 아니라 산모 건강검진 프로그램이나 건강증진 프로그램들이 포함되어 있어, 사회적기업이 영리적인 목적으로서의 운영만이 아닌 보건 서비스 소외 주민들에게 보다 폭넓게 보건 예방적 접근이 이루어질 수 있도록 한다. 올해 코로나로 인해 운영중단을 하고 있지만 코로나 정국이 극복된 이후에는 다시금 자립적 운영이 가능할 수 있을 것으로 예상된다.

## (3) 친환경 사회적기업 올가<sup>10)</sup> [SDG2]

필리핀에서 가장 경쟁력 있는 분야는 농업부문이다. 캠프는 농산물 생산-가공-판매의 생태계를 묶는 사업의 일환으로 2015년 유기농 자연양계 사업을 시작하였다. 마닐라에 거주하는 한국교민, 외국인 등을 대상으로 SNS를 통해 양계로부터 친환경 먹거리 사업으로 확대하여 올가의 브랜드 인지도가 알려질 정도로 순항하고 있다. 1천여 명의 개인고객과 40여 개의 마트에 직접 납품하며 Farm to Table을 실천하고 있다. 앞으로 고객층도 외국인에서 필리핀 현지인으로 확대할 계획이다. 올가의 중점 사항은 친환경 농업과 생산에 있는데, 이는 고객들의 건강향상은 물론 제품의 고부가가치를 통한 이익의 창출, 넓게는 SDG2에서 말하는 생산적이고 지속가능한 농업에 기여한다. 이 사업은 불라칸주 타워빌과 농업지역인 딸락에서 생산과 가공을 하고, 판매처인 마닐라의 마카티에 매장운동을 하는 규모가 있는 사업이다. 이 분야는 아직 많은 투자가 필요하여 코이카의 사회적경제 프로젝트 지원을 받고 있다. 현재 매출액이 재

9) 캠프 이사회 보고자료(2018-2019)

10) 코이카 사회적경제연대프로그램 '필리핀 산호세딸락시 시장기반 친환경 농업사업을 통한 주민소득증대'(2019) 공동기획조사 결과보고서

투자되는 현실이지만, 향후 3년 후에는 지역서비스를 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

사회적경제는 단지 매출로만 평가될 수는 없다. 종사자들의 참여 등 다양한 분야를 통해서 평가되어야 하는 분야이다. 이런 부분으로 본다면 올가는 현재 다양한 생산자 조직과 가공조직이 함께 공존하고 있고 앞으로도 농촌사회에 다양한 계층의 농업집단과 협업을 통해 농촌의 변화와 건강한 세상을 만들어가는 가능성이 큰 사업이다.

## 2) 1호 사회적기업 익팅 봉제센터

### (1) 직업훈련

지역조사 결과를 주민설명회를 통해 공유한 후 나온 최종 사업 아이템은 지역 상황을 고려한 학교 교복을 만드는 봉제센터였다. 그러나 기술을 가진 사람들이 없었으므로 직업훈련 프로그램이 필요했다.

#### - 직업훈련의 시작

봉제센터의 출발은 순조로웠지만, 봉제 전문가가 없는 상태에서 봉제센터를 운영하는 데 무리가 따랐다. 40명의 훈련생을 모집했으나, 봉제기술이 있는 사람은 단 2명 뿐이었다. 그것도 기술이라기보다는 재봉틀을 사용해본 경험이 있는 정도였다. 이러한 현실을 고려하여 직업훈련 과정을 개설했는데, 고려한 내용은 두 가지다. 첫째, 돈을 많이 버는 것보다 건강과 가정을 돌보며 생계를 해결할 수 있는 안정적인 일자리 추구하고 둘째는 훈련 이후 일자리로 연결될 수 있는 과정을 선택할 것.

이러한 고민 속에서 필리핀 정부의 기술교육청 TESDA(Technical Education and Skills Development Authority)<sup>11)</sup>에서 진행되는 과정을 선택하고, 국가기능사 2급 자격증 획득을 목표로 직업훈련을 진행하여 국내 취업은 물론 해외취업과도 연계될 수 있도록 하였다. 특별히 봉제 과정 중에서도 Dress Making Course를 선택하였는데, 이는 봉제뿐만 아니라 옷의 구조·디자인·재단·봉제 등 이론과 실기를 종합적으로 학습하여 단순 봉제기술을 넘어서는 전문가 양성을 도모할 수 있도록 하였다.

당시 타워빌은 일자리가 거의 없었고, 남편들이 직장을 구해 마닐라에 있기 때문에 주로 여성들과 아이들이 있었다. 지역조사를 통해 여성들을 훈련하는 것이 훨씬 효과적이라고 생각했다. 2011년 첫 봉제훈련을 시작할 때는 기관에 대한 인지도가 낮고, 훈련을 받아본 경험이 없어서 모집인원에 거의 근사한 수치로 지원했으나, 해가 지날수록 경쟁률은 높아졌다. 2015년도 이후부터는 해마다 경쟁률이 3:1을 넘어섰다. 공정한 선발을 위해 세 가지의 선발기준을 세웠다. 첫째, 타워빌 거주 주민 여성 가장, 둘째, 다자녀를 둔 가정, 셋째, 월수입이 3,000페소(한화 월 8만 원) 이하인 가정이다.

11) TESDA는 1990년에 설립되어 필리핀 국민들의 직업역량 강화를 위해 약 200여 개의 강의를 개설하고 있다. 본 사업은 소외지역의 인력양성을 위해 지원하는 지역을 기반한 프로그램으로 강사가 직접 와서 봉제교육을 진행한다. 교육은 11학년과 12학년을 대상으로 Senior High School에서 진행되는 School-Based Program, TESDA 교육장에서 실시되는 프로그램, 기업운영 프로그램 등이 있다. [https://en.wikipedia.org/wiki/Technical\\_Education\\_and\\_Skills\\_Development\\_Authority#Community-based\\_programs](https://en.wikipedia.org/wiki/Technical_Education_and_Skills_Development_Authority#Community-based_programs)

사회적기업 ‘익팅’이 런칭된 이후부터는 익팅에서 전체 선발과정을 주도했다. 훈련이 종료된 후, 익팅 봉제센터에서 훈련생을 채용하여 일해야 하므로, 동료평가가 중요한 기준이었고, 신입 동료의 일에 대한 의지, 태도 등도 평가하게 된 것이다.

#### - 사회적 역량강화와 문제해결

직업훈련생을 모집하고 기술교육을 준비하는 과정에 필리핀국립대학의 지역사회개발학과 모린교수는 기술부터 가르치지 말고 사회적 역량강화(Social Empowerment)를 먼저 진행해야 한다는 제언했다. 당시 대부분 훈련생을 차지한 지역의 가난한 여성가장들은 경제적으로 힘든 상황에서 자녀양육과 가사를 돌보는 일로 자신을 돌아볼 겨를이 없었고, 태풍으로 말미암은 강제이주로 많은 아픔을 가지고 있는 현실에서 출발해야 한다고 강조했다. 여성가장들의 낮아진 자존감과 리더십을 회복시키는 과정없이 직업훈련이 성공할 수 없다는 것이다.

캠프는 그의 의견을 받아들여 직업훈련을 하기 전 1개월 동안 사회적 역량강화 프로그램을 진행하였다. 이 프로그램은 당시 모린교수가 학과장으로 있는 필리핀국립대학 지역개발학과 학생들의 현장실습과 연계되었다. 현장실습 학생들은 타워빌에서 공동생활을 하며 지역을 이해하고 주민들과 긴밀하게 소통했다. 다각적인 분석을 진행하고, 역량강화에 필요한 정보들을 찾아내어 적용하는 일을 했다. 이 과정은 훈련생들의 자존감을 높이기 위한 보이지 않는 섬세함으로 만들어졌고 역량강화에 큰 도움이 되었다. 이 프로그램은 현재까지 지속하고 있다.

한 달간의 사회적 역량강화 프로그램을 이수한 훈련생들은 본격적으로 기술훈련에 들어갔다. 기존 교육 기간은 3개월이었으나, 캠프는 훈련과 심화교육을 포함한 4개월 과정으로 연장하여 운영했다. 직업훈련은 주 5일, 하루 8시간, 4개월 동안 진행되었고 단순 봉제사가 아니라 장기적으로 디자이너로 발전할 수 있도록 옷의 구조, 디자인, 재단, 봉제 등의 전반 과정을 커리큘럼에 맞게 진행하였다. 해외 취업에도 활용 가능한 국가자격증 코스인 만큼 기간이 길고, 훈련과 시험이 쉽지 않았다. 과정을 시작하고 꽤 많은 훈련생이 결근하거나 지각하는 일이 빈번하게 발생했다. 점차 훈련 결석이 중도포기로 이어지자 그 원인을 분석하게 되었다.

그때 파악한 원인은 첫째, 생계유지의 어려움이었다. 훈련 때문에 일을 못하게 되자 당장 집에 먹을 것이 없는 상황이 발생하여, 어쩔 수 없이 훈련에 오지 못한 것이다. 둘째, 육아 때문이었다. 아이를 돌보아줄 사람이 없을 때 훈련에 참석하지 못했다. 문제를 확인하고 두 가지 해결방안을 마련했다. 첫째, 생계의 어려움을 해결하기 위해 생필품을 지급하기 시작했다. 당시 모린교수는 현금이 아닌 현물로 지원할 것을 조언했다. 그 이유는 현금은 가정의 생계가 아니라 남편의 음주 등 다른 역기능을 우려했고, 훈련의 동기가 식료품으로 변질하지 않도록 생계유지를 위한 적정 수준의 쌀과 부식으로 생계유지를 위해 지원하라는 것이었다. 두 번째 육아문제의 해결방안으로 유치원을 설립하는 일이었다. 어린아이들을 맡길 수 있는 3~4세 아동을 대상으로 한 유치원을 봉제센터 안에 마련한 것이었다. 아침에 아이를 유치원에 맡기고, 훈련을

받도록 하니, 안정적인 직업훈련이 가능해졌다. 그 결과 결근생과 중도포기자는 거의 발생하지 않았고, 80% 이상이 훈련을 마치는 결과로 이어졌다.<sup>12)</sup>

[표3] 직업훈련생 연도별 통계

연도	전체 수료생 수
2011년	40명
2012년	80명
2013년	68명 + 심화교육
2014년	60명
2015년	74명
2016년	85명
2017년	36명 + 심화교육
<b>전체 훈련수료생 수</b>	<b>443명</b>

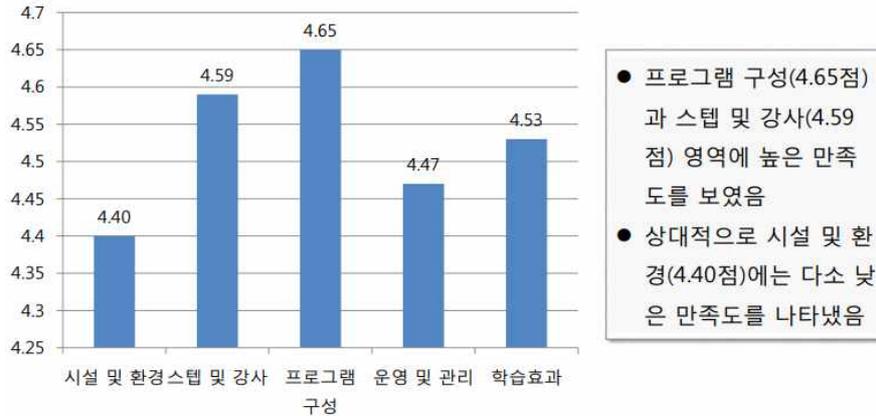
- 직업훈련의 성과

매년 70~80명이 훈련을 수료했다. 대부분이 국가자격증을 취득했고, 일부는 익팅 봉제센터에서 일자리를 얻었고, 또 일부는 외부에 취업했다. 직업훈련을 통해 일자리를 얻은 것 외에 큰 변화는 훈련생들의 자존감 회복이었다. 처음에는 각지에서 모인 이주민들, 마닐라에서 여러 어려움을 겪은 상황, 남편들이 마닐라로 떠나고 남은 여성들이기에 훈련은 물론 삶에 대한 자신감도 매우 낮았다. 그러나 기술훈련과 역량강화 프로그램은 이들에게 삶의 희망과 해낼 수 있다는 자신감을 심어주었고, 매년 수료생들과 함께 개최한 패션쇼는 자신감을 표출하는 중요한 기회가 되었다. 처음에는 수줍은 모습으로 워킹을 하더니, 해가 지날수록 무대는 화려해져갔고 훈련생들은 무대제작부터 기획까지 모든 것을 알아서 진행했다. 훈련생 외에도 졸업생들의 컬렉션 무대도 마련되면서 명실상부하게 지역의 축제가 되었다.

직업훈련의 성과는 매년 훈련 만족도 조사와 졸업생 추적 조사(2016)로 측정되었다. 훈련 만족도 조사는 교육 시설 및 환경, 직원 및 강사, 프로그램과 서비스, 운영 및 관리, 교육 효과 등의 5개 항목과 전반적인 평가에 대해 100점 만점을 기준으로 수치화했다.

12) 코이카 민관협력사업 ‘필리핀 도시빈민 직업역량강화’ 사업 사업이행결과보고서(2018)

[표4] 직업훈련생 만족도조사<sup>13)</sup>



직업훈련 졸업생 대상 추적조사는 2016년에 전년도(2015년) 졸업생 95명 중 설문  
에 응답한 79명을 대상으로 진행했다. 설문문항과 유형은 당시 코이카 사업의 성과관  
리 단체인 지구촌보건의료연구소에서 진행했는데, 응답자 79명 중 63%는 설문 진행  
당시 취업을 완료한 상태였고, 대체로 기술훈련 프로그램이 취업에 도움이 되었다고  
응답했다. 약 50%가 기술훈련에서 훈련받은 직종으로 취업했고, 취업을 못한 이유 중  
하나가 양육문제 28.6%로 확인되었다.

직업훈련은 대체로 만족도가 높았으나, 문제도 드러났다. 주로 익팅이 훈련생을 선  
발하고 심화 훈련을 하는 과정에서 일부 신입 멤버들 중 훈련에 무관심한 경우가 발  
견되었는데, 식료품을 목적으로 왔거나, 이미 다른 일을 하면서 재봉틀을 얻어 볼 마  
음으로 참여한 사람들이 있어서 동료와 마찰이 생기고, 중도 포기한 사례도 있었다.

## (2) 익팅 봉제센터 런칭

2011년 7월 15일 드디어 기다리던 타워빌의 봉제센터가 설립되었다. 한국의 지원단  
체인 함께일하는재단과 후원 주관방송사인 SBS 보도팀, 그리고 한신대학교와 지방정  
부인 불라칸주 산호세델몬테시 산 페드로 시장, 지역학교의 연주단 등이 참가한 가운  
데 주민 2백여 명이 함께 모여서 희망의 개소식을 시작하게 되었다.

### - 역량강화 프로그램

사회적기업 익팅 봉제센터가 설립된 이후 역량강화는 가장 중요한 위치에 자리 잡았  
다. 기업을 만들었으니 이윤을 창출하기 위해 노력하는 것은 당연하지만, 캠프는 그  
이전에 익팅 종사자들의 자존감과 리더십 훈련, 지역공동체에 대한 이해, 연대의 중요  
성을 함께 교육하는 역량강화 프로그램을 시작했다. 익팅 봉제센터는 사회적기업으로,  
익팅 종사자들이 기업에 대한 이해와 주인의식이 없으면 자립이 어렵다고 판단했기  
때문이다. 역량강화 프로그램이야말로 오늘날의 익팅을 만드는데 기여한 자립 기반이

13) 지구촌보건의료연구소 '2015년 아카데미협력프로그램 성과관리 협력사업' 일환으로 작성된 필리핀  
도시빈민 직업역량강화 사업에 대한 성과관리보고서 3차(2016).

었다.

### ① 초창기 (2011~2013년)

초창기 자조 모임을 만들 때 집중한 것은 개인 차원의 역량강화 프로그램이었다. 크게 세 부분으로 나누어지는데, 1단계는 서로 알아가며 공감하는 단계로 각자가 이주해 온 배경, 삶의 어려움을 나누고 이해하는 시간이다. 강제 이주 혹은 자연재해로 인한 위기 상황에서 어렵게 이주한 주민들은 소극적이고 마음이 닫혀 있기에 동료에게 마음을 열어가는 프로그램부터 시작하였다. 2단계는 상황 워크숍으로 여러 사진을 보고 자신의 삶과 연관 지어 미래를 그려보는 과정이다. 3단계는 비저닝 워크숍으로 훈련 후 각자가 그리는 미래에 대하여 생각해보고 스스로 동기부여를 하는 시간이다. 이 과정을 통해 직업훈련과 취업, 조직의 발전을 함께 고민해보는 계기를 마련했다.

개인 역량강화 프로그램 이후 사회적경제에 관한 집중 교육이 이어졌다. 그 의의부터 사회적경제 조직의 단계, 조직화 과정, 조직의 운영 등을 세부적으로 학습하였다. 정부지원이 중심이 되는 조직이 아니라, 주민조직 중심의 사회적경제 조직이 주가 되는 필리핀 조직화가 학습의 중심이 되었다. 이를 통해 직업훈련 이후 사회적기업을 조직하는 단계에서 서로 연대하고, 공통의 이해를 할 수 있었다.

### ② 안정기 (2014~2017년)

익팅 봉제센터가 발전되면서 역량강화 프로그램도 심화하였다. 특별히 크로스 커팅 이슈(Cross-cutting issue)인 인권과 환경에 대한 프로그램을 외부 전문가들을 섭외한 가운데 진행했는데, 종사자들의 실질적인 삶과 연계할 중요한 기회였다. 필리핀은 여성인권 지수가 비교적 높은 나라임에도 불구하고, 타워빌과 같은 빈곤지역에서 가정 폭력이 많았다. 지역조사에서도 나타난 거리에서 태우는 쓰레기, 가정에서 숲과 나무를 사용한 취사환경이 인체에 해롭다는 점을 교육했고, 정기적으로 지역 내 환경 캠페인을 진행하였다.

2015년에 캠프는 두 개의 중요한 프로그램을 기획하였다. 하나는 마을 합동결혼식이었다. 봉제센터 종사자 중 60%는 여러 이유로 결혼식을 하지 못하고 동거상태에 있었는데, 자녀를 낳았을 때 호적에 올릴 수 없는 문제가 발생하고, 남편의 외도나 가출을 용이하게 만들어 가정 해체가 일어나기 쉬웠다. 무엇보다도 경제적 이유로 결혼식을 올리지 못하거나 행정적 서류가 미비하여 혼인 신고를 하지 못하는 경우가 많았다. 봉제센터에서 다섯 가정을 선정하여 협동결혼식을 진행했는데, 동료가 웨딩드레스를 만들고, 사진과 조명 음향 등은 외부 파트너기관에서 협찬을 받아서 진행했다. 합동결혼식은 익팅 종사자들에게도 마음을 모아 결혼식을 준비하면서 각 구성원의 소중함을 일깨우는 중요한 시간이었다.

다른 하나는 벽화 그리기 워크숍이다. 봉제센터가 위치한 타워빌 제1아시아지역개발센터의 외벽에 벽화를 그리기 위해 모든 봉제센터 종사자가 사전 워크숍을 진행했다. 타워빌에 이주한 이유, 익팅을 만난 순간, 가장 기억에 남았던 일, 그리고 앞으로

의 미래를 4개 그룹으로 나눠서 함께 이야기하면서 벽화의 스토리를 구성했다. 타워빌로 이주해온 경험을 출렁거리는 바다로, 익팅을 그 바다에 떠있는 배로, 캠프는 배를 비추는 등대로 묘사했다. 이를 바탕으로 익팅 멤버들이 함께 색을 입히며, 익팅의 과거와 현재, 미래를 함께 그려나가는 중요한 순간이 되었다.<sup>14)</sup> 벽화는 타워빌의 랜드마크로, 타워빌 방문자 교육을 위한 시작코스가 되었다.

2016년 익팅은 한국 국제핸드메이드페어에 참가하는 기회가 닿았다.<sup>15)</sup> 캠프는 봉제센터의 2명의 종사자들과 2명의 담당 스태프들을 초청했는데, 향후 익팅이 새로운 제품을 개발하고 후진양성을 위해 한국의 다양한 기관을 방문하고, 핸드메이드페어에서 다양한 고객층을 만나도록 한 것이다. 익팅 참가자들은 봉제센터 제품 전시부터 홍보, 판매까지 모든 것을 진행했다.

### ③ 현재 (2018년 이후)

익팅이 2018년 캠프로부터 재정적으로 완전히 자립한 후, 캠프는 역량강화 프로그램을 별도로 진행하지 않았다. 이제 익팅 스스로 결정하고 판단해야 하기 때문이다. 이전까지 진행했던 다양한 역량강화 프로그램이 같은 방식으로 이루어지지 않는 않지만, 익팅 봉제센터의 필요성에 의해 익팅 훈련위원회가 주관하는 훈련 요구분석을 통해 교육내용들을 선별하고 외부 강사를 섭외해 훈련 프로그램을 진행한다. 특별히 협동조합 설립 동안 협동조합에 대한 강의와 신입 종사자를 대상으로 한 기본 봉제훈련을 진행했다. 재정과 마케팅에 대한 프로그램은 지방정부에서 주최하는 비즈니스 세미나에 참여하며 역량을 길러 나갔다.

#### - 법적 조직과 운영 체계

##### ① 봉제센터의 법적 형태

[표5] 봉제센터 법적 형태 변천도

등록년도	2014년	2017년	2019년
조직형태	PO 등록	판매법인 사업자등록	신용협동조합 별도설립
등록기관	SEC	시청, BIR	CDA

익팅 봉제센터는 초기 주민조직 PO(Peoples Organization)의 형태로 시작했다. 정부 등록증에는 Maigting na Samahan ng mga Panlipunang Negosyante ng

14) 프레시안의 손문상 화백이 워크숍을 총괄 진행하며, 익팅 종사자들의 이야기를 담아 벽화의 밑그림을 그렸다.

15) 서울국제핸드메이드페어는 일상에술창작센터가 준비하고 함께일하는재단이 후원했는데, 익팅이 함께 일하는재단 스마일투게더 파트너십 1기 사업으로 초청되어 참여하였다.

Towerville로 쓰여있는데, 타워빌에 설립된 Igting 조직의 사회적기업이라는 뜻이다. 캠프는 초기 익팅 봉제센터를 구상하면서 협동조합을 만들려고 구상했다. 그러나 필리핀 사회적경제 법체계상 몇 가지 어려움 있었다. 우선 협동조합으로 등록은 가능하나 기간과 비용이 소요되고, 구성원들의 의지도 중요하기에 당장 설립하기 어려웠다. 필리핀은 사회적기업의 인증제도가 없으므로, 여성 가장의 일자리 창출과 지역문제 해결이라는 익팅 봉제센터의 목적에 따라 기업의 성격을 사회적기업으로 규정했다. 그러나 익팅 봉제센터를 법인격으로 운영하기 위해서 2014년 필리핀에서 인정하는 법인의 형태인 PO(Peoples' Organization, 주민조직)로 등록했다. 주민조직이지만 정부기관인 SEC(Security and Exchange Committee)에 등록된 조직이기 때문에 정관이나 이사의 구성 등 법적인 서류도 모두 갖추어 법인으로 자격을 가지고 있었다. 익팅 봉제센터는 협동조합 설립을 위한 노력을 진행하는 한편, 2017년 제품의 법적인 판매를 위해 판매법인으로 법인의 형태를 확장하고, 시 정부에 사업자 등록(2017년)을 하면서 기업의 면모를 갖추나갔다.

[그림1] 등록증



이후 약 3년간의 준비기간을 거쳐 2019년 초, 봉제센터 종사자들이 별도의 신용협동조합을 설립하여 필리핀 협동조합청(CDA, Cooperative Development Authority)에 등록하였다. 신용협동조합 결성은 익팅이 사회적경제 조직으로 정체성을 확고히 하고, 종사자들의 현실적 필요성을 받아들여 은행과 같은 기능을 하는 신용기관을 설립하게 되었다. 필리핀은 개인이 통장을 개설하는데 잔액이 필요하므로, 하루하루 먹고사는 빈곤지역에서 은행계좌를 소유하거나 긴급자금을 대출받는 것이 거의 불가능한 상황이다. 이런 상황 때문에 사채와 같은 비공식적인 거래가 만연하여 문제가 발생하기도 한다. 신용협동조합은 자체 자금을 비축하여 조합원에게 긴급 대출도 가능하기에 익팅 구성원들의 요구가 가장 컸다.

필리핀 협동조합은 100여 년의 역사만큼 생산자협동조합, 소비자협동조합, 신용협동조합, 멀티협동조합 등 형태가 다양하다. 봉제센터 특성상 생산자 협동조합이 필요하나, 준비기간이 매우 길고 절차가 복잡하여서 계속 준비를 해나가야 할 것이다.

## ② 내부 운영체계

### - 초기 (2011~2013년)

봉제센터가 초기 주민조직 PO로 시작하면서, 앞서 말한 것처럼 역량강화 프로그램을 통해 종사원 개개인의 자존감을 높이고 봉제센터의 성격을 정확히 이해하는 과정이 필요했다. 실제 하루의 절반을 훈련과 토론에 사용하다 보니 생산량은 적고, 기술은 늘지 않았다. 조직화에 집중하기 위해 생산량과 관계없이 하루 일당을 150페소로 정하고 지급하다 보니 생계가 어려운 구성원들은 일하는 시간을 늘리거나 교육을 거부하는 일도 발생했다. 캠프는 생산량을 늘리느냐, 역량을 키우느냐 양자의 갈림길 속에서 장기적으로 주민주도형 사회적기업을 설립하려면 후자가 필요하다고 결정하였다.

특히 조직에서 리더의 역할은 중요하다. 익팅은 직접 선출이라는 민주적 과정을 통해 운영진을 뽑았다. 초기에는 특히 다양한 문화와 지역에서 온 사람들로 봉제센터가 구성되었기 때문에 갈등이 많았다. 이런 갈등을 조정하기 위한 리더의 필수적인 조건은 포용적 리더십이었다. 초기의 조직은 단순한 형태로 만들어, 의사결정 구조가 복잡하지 않게 하여 운영진이 효과적으로 일할 수 있게 하도록 했다. 또한, 소규모 위원회를 결성하여 모든 구성원이 조직운영에 직간접적으로 참여할 수 있는 민주적 기회를 마련했다.

[표6] 초기 운영체계



### - 안정기 (2014~2017년)

2014년 익팅 봉제센터는 명칭을 ‘익팅(igting)’으로 정하고, 익팅 브랜드를 본격적으로 런칭하였다. IGTING은 영어단어 ‘ignite’의 필리핀 고어로 여성들 삶에 희망의 불을 붙인다는 의미를 담고 있다.<sup>16)</sup>

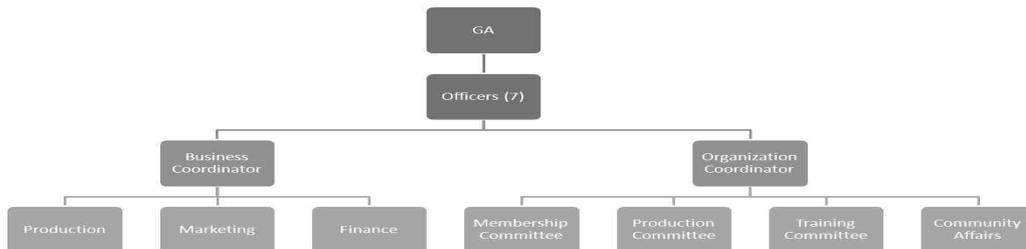
16) Igting의 로고는 한국의 그린디자이너인 윤호섭교수가 의미를 담아 제작하였다.

[그림2] 익팅 로고



익팅은 공식적인 조직으로 등록되면서 내부 운영체계를 체계적으로 재정비했다. 총회(General Assembly, GA)는 최고 의사결정 기구로 사회적기업 종사자 전원으로 구성되며, 한 달에 한 번 월례회를 가지고 봉제센터 전체 내용에 대해 논의하고 결정하는 역할을 한다. 운영진 그룹은 1년에 한 번 총회에서 선거를 통해 선출되며, 전체 종사자를 대상으로 사전 선거를 시행하고, 부문별 최다 득표자 3명을 선발, 그 중 최종 선거를 통해 총 7명의 운영진을 선발한다. 운영진은 회장 1명, 부회장 1명, 재무 1명, 총무 1명, 감사 1명, 대외협력 2명으로 구성되었다. 이들은 매주 정기적인 회의를 하고, 총회를 주관하며 각 분야별로 보고를 한다. 종사자들은 각 위원회에 소속해 활동하고, 의무적으로 한 개 이상의 위원회에서 활동하도록 했다. 총 4개의 위원회가 조직되었으며, 회원위원회는 종사자 모집, 자체 규정 집행 등 종사자 관련해 모든 일을 주관하고 지역협력위원회는 지역과 협력, 행사 주관, 홍보, 지역사회공헌 등을 진행한다. 훈련위원회는 훈련생 선발 및 교육, 종사자 심화 교육, 역량강화 교육 등의 활동을 하며, 생산위원회는 생산라인 담당자로 생산조직과 전체 조직의 소통을 위해 활동한다.

[표기] 안정기 운영체계



익팅은 민주적인 조직을 만들기 위해 모든 종사자가 참여하는 매월 월례회를 활성화했다. 운영진 그룹이 월례회 순서와 진행에 대하여 사전 협의하면서 조직현황, 생산 및 마케팅 현황, 봉제센터 재정 현황, 봉제센터 내 협동조합 재정 현황 등 매월 정기적으로 논의하였다. 이에 따라 각 위원회 담당자들은 월간 상황을 보고하고, 안건에 대해 의견을 나누며 의사결정에 참여하였다. 월례회를 통해 전체 종사자가 소통하는 수평적 문화를 만들고자 노력했다. 이때 캠프는 월례회에 참여하지 않고, 운영진 그룹이 요청하는 상황에 대해서 함께 의견을 교환하는 방식을 취했다. 캠프가 월례회에

참여 할 때 자발성이 없어지고 캠프의 반응에 신경을 쓰기 때문에 아예 참석하지 않은 것이었다. 초기에는 1~2시간이면 충분한 월례회가 3~4시간 지속하는 경우가 있을 만큼 논의 사항도 많아지고, 토론도 활발히 진행되어 종사자들의 참여도와 적극성, 주인의식 향상에 긍정적인 발전 모습을 볼 수 있었다.

**- 현재 (2018~2020년, 코로나 초입)**

봉제센터의 규모가 점차 확장되면서 조직체계를 다시 한 번 개편했다. 기존의 운영형태를 유지하면서, 익팅 봉제센터의 조직 운영과 비즈니스를 활성화하기 위한 마케팅을 강조하는 조직으로 확대 분화되었다. 이와 함께 종사자들의 현실적 니즈인 신용협동조합을 별도로 만들었다. 신용협동조합 조합원들은 출자금을 내야만 하기에 익팅종사자와 신용협동조합을 분리한 것이다. 현재 익팅 종사자 60%가 신용협동조합원으로 등록되어 있다. 익팅 종사자 모두 참여하는 신용협동조합으로 가는 과정이 남아있다.

**[표8] 익팅 운영체계의 변천**

	2011년-2014년	2015년-2017년	2018년-현재
<b>캠프의 운영 참여도</b>	100% (적극적 협력·지원)	50% (네트워크·교육지원)	10% (동등한 파트너)
<b>리더선출</b>	대표구성을 위한 5명의 리더선출	선출진 7명 실무리더 2명	의사결정기구 BOD신설 선출진 7명 위원회리더 6명
<b>위원회수</b>	체계화된 위원회 없음	4개 위원회	6개 위원회
<b>자주모임 진행</b>	훈련프로그램과 공동으로 진행	정기 월례회 안착	위원회별 사전 모임 전체 월례회 진행
<b>주요 특징</b>	체계적인 조직이 갖춰지지 않음	총회의 역할 비중 증대 기업과 조직의 분리	익팅 조직의 자주성 확립 독립 협동조합 운영

**- 생산과 마케팅**

**① 초창기 (2011~2013년)**

지역조사에서 지역 내 교복 구입의 필요성이 언급되었기 때문에, 봉제센터의 주 아이템을 교복으로 선정했다. 문제는 타워빌은 소득수준이 너무 낮은 빈곤지역이기 때문에 신학기에 교복을 구입해 입는 것이 아니라, 물려 입는 경우가 많았다. 물려 입는 교복을 생각하지 못했기 때문에 판매가 저조했다. 대량 생산된 교복은 재고가 되고 말았다. 교복은 교복대로 생산하면서 다른 제품군을 개발할 필요성이 있었다. 그래서 가방, 파우치, 티셔츠 등의 제품들을 생산하기 시작했다. 한국교회 봉사단이나 방문객

을 대상으로 단체 티셔츠나 현수막 재활용 가방을 만들었다. 이때 한국에서 사용하고 남은 잔단을 기증하는 기업도 있었고, 한국 전문가들이 제품을 디자인하고 기술지도를 하면서 제품군을 넓혀갔다.<sup>17)</sup> 인근 지역시장에 작은 공간을 임대하고 그동안 심혈을 기울여 만든 제품들을 전시 판매했다. 사람들의 반응은 좋았으나 매출로 이어지기 어려웠다. 익팅제품은 한국산 원단으로 제작해 좋은 품질을 보장했지만, 주변 상점에서 팔리는 중국산 티셔츠의 저가 공세를 막아낼 길이 없었기 때문이다.

프로젝트 지원사업으로 운영되고 있었지만, 봉제센터 종사자들의 임금을 보전하기는 어려운 상황이었다. 재정적 부담보다 더 힘들었던 것은 종사자들의 절망이었다. 부푼 꿈을 안고 제품을 생산했는데 시장에서 판매되지 않는 것에 대한 실망감이 일할 의욕을 저하했다. 이때 필리핀 국립대학교 지역개발학과에서 3월 여성의 달을 맞아 학교의 바자회에 참여하라는 요청이었다. 별 기대 없이 참여한 바자회에 뜻밖의 결과가 나타났다. 학교 직원들과 교수들이 익팅 제품을 구매하기 시작했다. 계속된 주문은 수일간 야근으로 제품을 생산했고, 이것은 종사자들의 자신감으로 이어졌다.

## ② 안정기 (2014~2017년)

익팅의 생산은 온라인 활동과 여러 바자회에 참가하면서 점차 확대되었다. 먼저 Fizzy Fashion과 같은 패션 브랜드와의 접촉이 생겼다. 익팅의 기업 프로필을 만들고, 직접 회사를 방문하여 익팅을 소개하면서 생산이 확대되었다. 동시에 초기부터 진행하던 외부 하청 주문도 많아졌다. 개인 디자이너의 샘플 작업, 필리핀 군복제작, 교육재단의 교복 수주도 이어졌다. 그러나 갑작스러운 대량 주문과 고 퀄리티의 품질을 요구하는 과정에서 제대로 대응하지 못해 손실을 보는 일도 있었다.<sup>18)</sup> 이런 경험은 생산파트를 더욱 세분화하여 단계별 품질관리를 시행하여 생산품질을 높이는 노력을 하게 만들었다. 대량주문에 대응하기 위한 단기간 고효율의 생산시스템 구축을 위해 부분 공정 시스템으로 전환하는 시도도 도입되었다. 익팅의 생산구조는 주로 교복과 가방 등 자체 생산한 상품이 전체를 차지하였으나, 점차 안정적인 재정마련을 위해 하청물품을 수주하면서, 2016년 하청생산 47%, 자체상품 판매 53%가 되었다. 그러나 하청은 단순 봉제 인건비를 산출하기 때문에 박리다매의 형태로 부가가치가 크지 않고, 문제는 기술을 업그레이드하거나 익팅 브랜드를 알리는데 한계가 있었다.

익팅 봉제센터가 기업으로 살아남기 위해서 안정적으로 종사자들의 임금을 지급해야 하는 일과, 기술력 향상으로 고부가가치 생산을 통해 임금을 점차 향상해야 하는 두 가지 과제가 놓여있었다. 이때 한국시장을 겨냥하여 고부가가치인 필리핀의 전통천을 활용한 가방과 직조 생산품을 개발하기 시작했다. 그중 하나가 리그월렛이다. 여러 색의 조각천을 엮어 만든 수공예 리그는 색감도 좋아 한국 시장에서 호평을 받았

17) 움직이는 옷 비아인의 대표 김경인 디자이너는 수년간 여름 겨울 방학기간에 몇 달간 현지 상주하면서 디자인 개발과 지도, 기술지도를 진행했다.

18) 2015년 처음 교복 대량 주문이 들어왔을 때, 약 5개월 동안 만 벌 이상의 제품을 생산하는 과정에서 샘플과 실 제품의 사이즈가 상이하거나, 대량 구매한 원단의 손상이 발견되어 제품이 출하되지 못하는 경우들이었다.

다. 이후 제품개발은 한국의 가방디자이너의 결합으로 가방 제작 교육이 진행되어<sup>19)</sup> 러그는 필통과 아이패드 파우치로 발전했고, 한국의 온라인 쇼핑몰에 입점하였다.

### ③ 현재 (2018년 이후)

익팅은 비즈니스 부분을 강화하면서 판매처를 확대하고 마케팅 활동을 지속하고 있다. 하청 납품과 함께 자체 생산품을 필리핀 기업청(DTI, Department of Trade and Industries)을 통해 전국의 Go Lokal 매장에서 판매하고 있다. 주문 물량이 많아지면서 시설의 규모를 키워야하는 과제가 있었다. 이때 코이카 지원사업이 결합하면서 타워빌에 있는 익팅 봉제센터를 확대하기보다는 더 많은 사람에게 일거리를 주는 의미에서 착안한 1인 봉제기업 육성사업이 시작되었다. 직업훈련에서 탈락하는 사람들은 주로 육아 부담 때문이었다. 또한 지역 내 재봉틀을 가지고 봉제업을 하는 주민들이 있는데, 거래처를 찾지 못하거나 중간상에게 불이익을 받는 경우도 많아 이 문제도 해결하고자 했다. 익팅 봉제센터는 기술지도와 주문을 연결하는 중간플랫폼 역할을 통해 1인 봉제기업가들과 연계했다. 익팅은 자체 상품개발을 통한 고부가가치 제품군을 개발하는 데 중점을 두는 것으로 생산시스템을 바꾸어가고 있다. 이러한 생산시스템은 코비드 19로 필리핀 내 도시 봉쇄령과 통행금지로 이동이 불편한 상황에서 가정 내 생산을 이어갈 수 있는 좋은 기반이 되었고, 2020년에는 마스크 30만 장, 방호복 약 3만 장을 생산하는 성과로 이어졌다.

[표9] 생산, 마케팅의 변천

	2011-2014	2015-2017	2018-현재
특징	교복 및 에코백 생산	익팅 자체 생산품 제작 및 생산공정 발전, 자체 생산품 개발 및 온라인 홍보, 러그제품의 한국 진출	하청 납품의 대량화, 필리핀 기업청과의 연계, 1인봉제기업 설립 및 지원
주 시장	지역 내 시장 중점	하청납품, 바자회	Go Lokal 등 상점 입점.

### - 네트워크와 거버넌스

#### ① 한국과의 네트워크

익팅 봉제센터는 함께일하는재단의 스마일투게더 파트너십 1기 사업으로 선정되어 2011년부터 2013년까지 지원을 받았다. 그리고 2013년과 2014년, 2년간 한신대학교와 공동사업을 수행하며 코이카 대학협력사업으로 진행되었고, 2015년부터 2017년까지 3년간 코이카 민관협력사업으로 이어졌다. 2018년부터 2020년에는 익팅 지원사업

19) 가방전문가 공재희 디자이너의 도움으로 가방 제작 교육을 진행하였다.

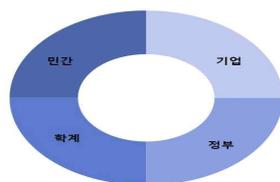
이 아닌, 익팅을 중심으로 한 지역 내 1인 봉제기업과 직조생산자조합을 양성하는 코이카 2단계 사업으로 확장되었다.

[표기] 한국의 지원기관

지원 기간	사업명	지원기관	주요 특징
2011-2013	Towerville CAMP Sewing center	함께일하는재단	기술훈련을 통한 인력 양성 봉제센터 설립 및 조직화
2013-2014	필리핀 불라칸주 타워빌 이주민지역 사회적기업 설립을 통한 빈곤퇴치 및 지속가능한 지역공동체 만들기	코이카 (대학협력사업)	봉제센터 조직화 및 법적 등록, 사업 운영의 안정화
2015-2017	필리핀 도시빈민 직업역량강화 사업	코이카 (민관협력사업)	봉제센터 자립 구조 마련 봉제센터 운영권 이양
2018-2020	필리핀 도시빈민 여성일자리 창출사업	코이카 (민관협력사업)	봉제센터 사업지역 내 확장 장려

## ② 필리핀 현지 네트워크

[그림3] 네트워크 범위



- 기업 : 제품의 판매, 마케팅 협력
- 민간 : 솔루션 제공, 사례탐방
- 정부 : 협동행사지원, 조합 설립, 행정 지원
- 학계 : 조직 발전 및 역량강화

### - 초창기 (2011~2013년)

필리핀국립대학교 지역개발학과와의 네트워크가 본격적으로 시작된 해이다. 학생들의 현장실습 필드로 익팅 봉제센터가 참여하면서 주로 익팅 종사자들의 역량강화와 각종 컨설팅에 집중한 시기다.

### - 안정기 (2014~2017년)

다양한 네트워크가 형성된 시기이다. 그리고 2015년 필리핀국립대학교에 있는 중소기업연구소와의 협력도 시작되었는데, 연구소의 약 10여 명의 전문가들이 봉제센터 제품을 컨설팅, 기업운영에 대한 자문을 지속했다. 이들은 기업의 사회적가치, 기업으로서 성장하기 위한 시스템 향상에 도움을 주었다. 2016년 필리핀국립대학교를 통해 연

결된 NETSUITE은 사회적기업의 온라인 ERP 시스템 도입과 재정문제 개선을 위한 솔루션을 제공하기도 하였다. 2017년 익팅 스스로 협동조합 설립을 위한 준비를 시작하면서 필리핀 협동조합청과 연계하여 교육을 받았고, 현지 협동조합인 NOVADECI와 네트워크를 맺고 협동조합 탐방 및 사례 연구를 진행했다.

**- 현재 (2018년 이후)**

지방정부와의 거버넌스 구축이 심화하였다. 지방정부에 소속된 협동조합청을 통해 익팅 신용협동조합의 등록절차가 본격적으로 진행되었다. 필리핀은 협동조합 설립을 위해 다양한 조건을 요구하고 있으며, 조합원의 교육과 협동조합의 시스템이 완전하게 구축되지 않으면 등록을 보류한다. 이에 약 3년간 협동조합청의 컨설팅을 집중적으로 받으며 협동조합 설립 절차를 진행하였다. 또한, 필리핀 기업청과의 협력을 통해 재봉틀을 무상으로 지원받고, 시내의 쇼핑몰에 부스를 입점, 제품 리플렛 제작과 온라인 플랫폼 제작 지원을 받았다.

학계와의 거버넌스도 보다 확장되었다. 필리핀국립대학교 대안개발연구소<sup>20)</sup>와의 협력은 익팅의 자발성과 독립성을 확대하는 기회가 되었다. 대안개발연구소는 독립적인 연구소로 여러 학문을 응용하여 다양한 연구를 진행하는 곳으로 필리핀뿐 아니라 동남아시아에서 진행되고 있는 지역개발 사업과 주민조직을 연구하면서 성공사례를 발굴하고 이를 공유하였는데 이때 필리핀 국가에서 하나의 성공사례로 익팅을 채택하였다. 이것이 가능했던 이유는, 봉제센터 종사자들은 익팅의 미션과 비전을 정확히 이해하고 있었기 때문이다.

**[표10] 익팅 네트워크의 확대과정**

	2011년-2014년	2015년-2017년	2018년-현재
범위	학계(필리핀국립대학교) 정부(기술청 TESDA)	학계·기업·민간·정부	정부 부처 (협동조합청, 기업청)
조직 Initiative	캠프	캠프·익팅	익팅
형태	물적·인적 자원을 지원받는 형태	물적·인적 자원을 공유하는 상호적 관계	물적·인적 자원을 공유하고 사회에 기여하는 형태

20) 대안개발연구소 작업은 외부자가 아닌 내부의 목소리를 통해서 정리하고, 당사자가 직접 과정을 기록·발표하면서 자료를 정리한 것이다. 익팅의 운영진이 대표로 참여하여 설립 당시부터 2019년까지의 이야기를 정리하였으며, 봉제센터의 종사자를 인터뷰하며 중요한 사건과 내용을 기록했다. 이후 캄보디아, 인도네시아, 베트남 등 다른 동남아시아 대표자들에게 이를 발표했고, 일부는 인도네시아에 초청을 받아 다른 지역사회를 직접 둘러보는 경험을 하기도 했다.

## - 지역사회 공헌

### ① 지역내 유치원 운영

캠프는 설립 초창기부터 유치원 리모델링 사업을 진행해왔는데, 익팅 봉제센터와 함께 익팅 대부분을 구성하는 여성 가장을 위한 육아문제 해결을 위해 봉제센터와 함께 유치원을 직접 설립 운영하였고, 원거리에서 출퇴근하는 종사자들을 위해서는 해당 지역의 유치원을 지원함으로써 지역에서 유치원 간에 공존할 수 있는 토대를 만들었다. 유치원 설립 초기에는 직업훈련생 자녀가 우선 선발되었으나 그 이후 지역사회에 개방되어 지역사회에서 모범적인 유치원으로 인정받고 있다.<sup>21)</sup> 지역내 유치원 시설에 대한 평가가 우수하여 2016년부터는 유치원생 모집에는 새벽부터 학부모들이 줄을 서서 지원서를 제출하는 일도 발생하였다. 유치원 설립은 여성들을 위한 안정적으로 일하는 환경을 제공하였고, 지역에서 안전하고 효율적으로 일과 가정을 병립하는데 기여했다고 볼 수 있다.

### ② 지역사회 봉사활동

익팅 봉제센터가 각 위원회 중의 하나로 지역활동위원회를 두고, 지역에서 할 수 있는 일들을 찾아서 담당했다. 2013년부터 2016년까지 봉제센터에서 생산한 교복을 지역의 고등학교에 무상 지원하였고, 2017년부터 매년 익팅 봉제센터 기념일을 맞이하여 결식아동을 대상으로 한 급식프로그램, 새 학기에는 위생키트와 학용품 세트를 지원하는 일을 진행했다. 2018년부터 주민 건강개선 프로그램으로 줌바 프로그램을 개설하여 주민과의 접촉점을 확대해 나갔다.

### (3) 익팅 봉제센터의 자립과정과 캠프

캠프는 2010년부터 진행한 지역조사부터 2011년 익팅 인큐베이팅, 2014년 익팅 런칭, 2017년 익팅 재정자립 등 지난 10여 년간 동고동락한 가장 중요한 익팅의 파트너단체이다. 캠프는 익팅이 재정적으로 자립하기까지 약 7년간 다양한 지원을 아끼지 않았다. 2011년부터 2013년까지는 재정·운영·마케팅·인프라 모든 영역에서 캠프가 익팅을 전적으로 지원하고 성장시켰다. 2014년부터 2017년까지는 지원의 범위를 줄이고, 한국과의 판로를 연계하여 고부가가치 창출을 위해 마케팅 지원에 집중적으로 협력했다. 2017년 익팅은 회계 등 재정적으로 독립하고, 캠프는 익팅운영의 개입을 최소화하였다. 그러나 익팅봉제센터가 타워빌 제1센터 내에 있고, 모든 기자재와 시설을 이양하지 않은 단계이다.

2018년 캠프와 익팅은 협약을 맺고 동등한 관계의 파트너십을 체결하였다. 파트너십 내용은 각 기관이 독립적으로 운영되고, 필요한 부분에서 정기적인 논의를 통해 협력한다는 내용이 바탕이다. 2018년 시작된 1인 봉제기업가 양성은 익팅과 캠프가

21) 필리핀 학제가 K-12로 유치원을 졸업해야 초등학교에 갈 수 있는 시스템이기 때문에 5~6세가 다니는 유치원은 교육부의 담당이고 규정이 까다롭다. 이에 유치원 이전 단계인 영유아센터로 유치원을 설립하여 3~4세 아동을 모집하였고, 오전과 오후 시간을 분반하여 아이들을 가르쳤다. 현재 미뉴안과 가야가야 두 곳에서 오전 오후 2개의 반에서 총 160명의 어린이가 교육을 받는다.

상호 동의하에 프로젝트를 진행하였고, 1인 봉제기업 운영은 익팅이, 초기 지원과 설비는 캠프가 맡아 지원하였다. 코로나와 같은 위기 상황에서 캠프는 지방정부 승인, 제품 수주 등에 협력하였고, 익팅은 지원을 통해 발생한 수익 중 일부를 다시 지역사회에 환원하는 등 긍정적인 시너지를 내고 있다. 또한, 익팅이 사회적기업으로 계속된 활동을 이어갈 수 있도록 지역에서의 사회공헌 활동을 캠프는 적극 지지하며, 지역 아동들에게 익팅이 교복을 지원하면, 캠프는 먹거리를 매칭하여 지원하는 등 앞으로도 파트너십을 계속 이어갈 예정이다.

#### (4) 사회적경제 가치의 연계성과 도전과제

##### - 익팅의 사회적 경제 핵심가치와 SDGs와의 가치 연계성

익팅은 설립 초기부터 사회적경제 핵심가치와 SDGs와의 가치 연계성을 충실히 반영해왔다. 첫째, 참여적 가치 측면에서 의사결정 과정에 구성원과 지원기관이 함께 참여했으나, 익팅이 완전히 자립하면서 캠프는 지원기관이 아닌 파트너로 관계조정을 이어갔다. 익팅 총회를 통해 직선제를 시행하여 임원을 선출하고, 익팅 종사자들의 발언권과 투표권을 동등하게 부여해왔다. 임금을 높이는 과정이나 보험문제를 논의할 때도 종사자들의 충분한 토론을 거쳐 진행해왔기 때문에 각자 공유된 책임성을 가지고 있다. 둘째, 연대와 혁신의 가치 측면에서 앞서 직업훈련에서 언급한 바와 같이 필리핀 도시빈민 타워빌에서 가장 최하위 계층인 최저빈곤선에 있는 여성 가정을 대상으로 직업훈련을 진행했고, 그들이 사회적기업 익팅 봉제센터에서 일하고 있기에 포용적 경제를 이미 실천하고 있다. 셋째, 자발적 연계와 자율성의 가치 측면에서 익팅은 처음부터 풀뿌리 조직인 PO의 법적 기반과 함께 PO적 접근으로 운영되었다. 익팅 종사자들의 자율성에 근거한 활동을 통해 일자리를 창출하고, 기술을 훈련하고, 역량강화 훈련을 통해 적극성과 책임성을 만들어갔다. 넷째, 집단재와 공공재의 가치 측면에서 익팅은 누구의 소유가 아니다. 시작부터 PO로 조직하고, 현재는 신용협동조합으로 운영되고 있기 때문에 집단재/공공재로 운영되고 있다.

##### - 도전과제

그러나 집단적 공공성이 강한 익팅이지만, 센터의 성장과 복지뿐만 아니라 종사자들 개개인에 대한 복지도 함께 증진해야 할 필요성이 있다. 앞선 선행연구에서도 언급되었듯, 저임금문제와 복리후생, 그리고 신입 종사자들의 교육 등이 주요한 과제이다.

##### ① 복리후생 강화

필리핀 기업체는 의무적으로 모든 종사자가 사회보장보험(SSS, Social Security System), 의료보험(Philhealth), 주택연금(Pag-ibig, Home Mutual Development)에 가입하게 되어있다. 그러나 모든 보험이 70:30 혹은 50:50으로 종사자와 사업장이 분담납부를 하게 되어 있어서, 경제적 능력이 안 되는 종사자들은 가입을 오히려 거부하는 상황이 발생했다. 또한, 사업장 입장에서도 종사자 수가 많은 경우, 각 보장보험

에서 제공하는 대출 담보 비용도 지급해야 하는 규정 때문에 부담이 상당하다. 이에 익팅 봉제센터의 경우도 기업으로의 법적 등록 이후 각 보장보험 가입에 대한 논의를 심도 있게 진행했고, 한 번에 모든 보험을 다 적용하는 데는 부담이 따라 SSS에 우선 가입하는 것으로 결정했다. SSS에 가입하게 되면, 질병 임신 장애 사망 장례 은퇴 등의 사항에 대해 보장을 받을 수 있고, 위급상황 시 SSS 대출 또한 가능하다. 그러나 나머지 의료보험과 주택연금에 대한 가입이 지연되었고, 2020년이 되어서 모든 가입이 완료되었다. 그러나 아직 개인적 사정에 의해 가입하지 못한 종사자들이 남아 있어 모든 종사자의 가입 완료를 위해 노력하는 단계이다.

## ② 저임금 개선

봉제센터의 매출과는 별개로 각 종사자의 수입은 점진적으로 증대되었다. 여러 번 시스템을 변경하면서 봉제센터 종사자들 임금에 대한 적절한 방법을 찾았고, 임금과 같이 중요한 사안은 월례회를 통해 모든 종사자가 동의한 후 결정되었다. 훈련생 때 주당 약 200페소 상당의 식료품을 받던 것이, 일 120페소, 150페소, 180페소로 변화되었고, 이후에는 생산량에 따른 임금을 받았다. 적게는 주 6일 1,500페소 많게는 4,000페소까지 주급을 받는다. 그러나 전체 관리감독, 품질감독, 마케팅, 재정 등 특수 업무를 맡은 행정 종사자들은 하루 250페소에서 300페소의 고정급에서 벗어나지 못하고 있다. 여전히 하청 납품을 통한 수익이 큰 상황이기 때문에 각 봉제사의 인건비를 제외한 수익이 크지 않고, 제품 개발에 어려움이 잔존하여 마케팅 인건비 등을 크게 책정할 수 없는 현실이다. 앞으로 비즈니스 모델을 보다 구체화하고 미래지향적으로 나가는 과제가 여전히 남아있다.

## ③ 신입 종사자들의 교육

익팅에서 새로운 멤버를 선발함에 있어 딜레마가 있다. 인적으로나 물적으로 여유가 없는 상황이기 때문에 신입종사자들의 교육을 강화하지 못하는 것이다. 지역 내 어려운 주민들에게 일자리를 공유하여 경제적으로 도움이 될 수 있도록 하는데, 많은 경우 삶의 의지가 없거나 생활이 열악하여 지속해서 활동을 이어가지 못한다. 사회적기업의 의미를 이해하고, 자신의 수익이 적어지더라도 기업과 사회에 환원되는 프로그램을 함께 운영해나갈 수 있는 종사자로 성장해야 하는데 중도에 퇴사하는 경우가 계속하여 발생하면 봉제센터의 생산뿐 아니라 조직적 운영에도 큰 어려움이 생긴다. 오히려 봉제센터의 성장을 위해서는 어느 정도 삶의 여유가 있어서 나누는 마음이 있고 조직의 활동에 적극 참여하는 지원자가 더욱 필요한 상황이다. 균형을 맞추어 종사자를 선발하고 유지할 방안의 마련이 필요하다.

## 5. 결론

### 1) 지속가능성을 위한 전제들

최근 국제개발협력 단체들은 지속가능성에 주목하면서 사회적경제 분야를 해외 사업장에 접목하며 활성화하고 있다. 주로 해외공적 자금(ODA)에 의존한 해외 사업들은 지원이 끝나면서 사업도 함께 중단되는 경우가 많고, 한국에서 파견된 직원이나 봉사단원들이 중심으로 활동한다. 현지인들은 사업의 보조적 역할을 담당하기 때문에, 재정이 더 이상 투입되지 않으면 지속하기 어려운 구조이다. 사업을 발굴할 때도, 수원국이나 수혜자들의 니즈에 기반한 현지형 사업이라기 보다는 공여국과 단체들의 니즈가 우선되는 사업도 종종 있어서 현지의 필요성을 충족하기 어렵기도 하다. 또한 사업의 평가 역시 정량적 평가에 기반한 성과 위주로 진행되다 보니, 보여주기식 사업의 유혹에서 벗어나기 어렵다.

그렇다면 외부지원이 중단된 이후 해외 현장에 과연 지속가능한 발전이 이루어질 수 있을까? 외부 재원의 투입 기간과 사업 기간이 맞물리는 현실은 국제개발협력에서 가장 경계해야 할 문제이다. 개발의 효과성과 원조의 책무성을 의심받을 수밖에 없기 때문이다. 국제개발협력 분야에서 강조되는 사회적경제는 그 필요성만큼 현실성이 있다고 판단하기는 아직 그 역사가 짧다. 한국 국제개발협력 단체들이 추진하는 사회적경제는 2010년대 중반 이후 본격화되어 아직 구체적인 성과가 나타나지 않았고, 성과 지표 역시 개발되지 않아 측정하기 어려운 측면이 있다. 최근 한국국제협력단이 사회적경제 영역을 국제개발현장에서 확대하는 것은 긍정적인 현상으로 보인다. 지속가능한 발전을 위한 필수적인 요소는 지역 내 당사자들의 주인의식과 리더십, 운영능력이라 할 수 있다. 시작은 해외 공적자금에 의존했다 하더라도, 외부 재원이 중단된 이후에 자체적으로 축적된 맨파워를 통해 사회적경제 조직을 자체적으로 운영할 역량이 갖춰진다면 지속가능성을 확보했다고 보기 때문이다.

본 논문은 국제개발협력 분야에서 사회적경제의 우수 모델로 인정받고 있는 캠프의 필리핀 현지 사회적기업 ‘익팅’ 봉제센터 사례연구를 통해 지속가능성 요소가 무엇인지 살펴봄과 동시에, 종사자들의 관점에서 익팅 참여를 통해 개인과 가족의 삶, 그리고 자아실현에 어떤 도움이 되었는지 살펴보았다. 그 이유는 주로 사회적기업을 평가하는 관점이 기업의 측면이었기 때문이다. 사회적경제는 사람과 노동을 중시한다는 점에서 사람이 보이는, 종사자가 보이는 평가는 매우 중요하다고 보기 때문이다.

### 2) 코로나 시대의 SDGs 지속가능성을 위해

2020년 초부터 시작된 코로나 사태는 필리핀 도시빈민 현장 타워빌의 삶을 앓아갔다. 2020년 3월 중순 필리핀 정부는 강력한 지역통제를 진행하여 모든 대중 교통수단 운행이 중단되고 사업장들이 폐쇄되었다. 이러한 상황에서 지속가능성은 확보될 수 있는가? 가장 근본적인 질문을 던져야 할 때이다. 코로나와 같은 예기치 않은 상황에 우리 모두 당황할 때, 빈곤의 현장은 더 처절했다.

캠프의 모든 사업도 강제로 중단되었는데, 가장 어려운 곳은 익팅 봉제센터였다.

어려움을 타개하기 위해 캠프는 지방정부와 신속한 협의를 진행하여 봉제센터를 면 마스크를 생산하는 코로나 프론트라이너 센터로 전환하는 특별허가를 받았다. 허가는 받았으나 제품수주를 할 곳이 없는 상황에서 긴급히 한국국제협력단을 포함한 재단과 지원단체에 지원을 받아 현지생산의 기회를 제공받았다. 현지 사회적기업 익팅 봉제 센터가 외부에 알려짐에 따라 필리핀 보건부에서 수술용 마스크와 방호복 등을 주문하는 결과로 이어졌다. 익팅은 위기를 기회로 잡았다. 코로나 시대에 국제개발협력 현장의 사회적기업을 통해 일자리를 제공함과 동시에 코로나 방역을 지원하는 일 뿐 아니라, 전 세계 환경문제로 떠오르고 있는 일회용 마스크가 아닌 면마스크 생산을 통해 일회용품 사용 제재와 탄소배출 등 환경적 요소까지 절감시키는 일석삼조의 효과를 얻게 되었다.

코로나는 현지에서 활동하는 국제개발협력 단체들에게도 직접적으로 영향을 미쳤다. 대부분 국제개발협력사업 현장에서 한국인 사업수행인력과 봉사단이 모두 철수했고, 현지 직원들 역시 정부정책과 교통수단 제한으로 출퇴근이 불가능했다. 대부분 한국의 국제개발 현장의 사업들이 중지되고 최소한의 구호시스템만 돌아가는 실정이다. 이러한 현상은 현지 사업단위를 외부 의존적으로 만들어 놓았기에 설령 자금이 투입된다고 하더라도 제대로 돌아갈 수 없는 구조적 한계를 갖고 있다. 그러나 익팅은 다양한 역량강화와 긴 주민이관 과정을 성공적으로 진행했기에 코로나의 위기상황에서 미션이 주어졌을 때 역량 이상의 성과를 보여줬고 폐업의 위기에서 원조에 의한 코로나 방역물품 생산에서 시작해 오히려 사업이 확장되는 결과를 보여주고 있다. 이러한 경험과 함께 다른 문제로는 현지 직원들의 출퇴근이 불가능한 상태에서 업무공백이 심각해졌다는 점이다. 전대미문의 코로나 상황을 계기로 현지화(Local) 보다 더 중요한 것이 지역화(Community)라는 점을 깨달았다. 캠프는 이번 사태를 맞으며 지난 5년간 지역 내 청소년들을 대상으로 한 리더십 프로그램을 졸업한 지역 내 청(소)년들이 현지 직원의 빈 공간을 메꾸며 새로운 리더십으로 성장하고 있다. 이 청(소)년들은 이미 캠프의 모든 사업을 지켜보면서 그 방향을 이해하고 있었기에, 현지 직원들의 빈 공간을 채울 수 있었다.

캠프는 지난 10년동안 꾸준히 주민주도적 사업을 진행해왔다. 타워빌에서 진행하고 있는 모든 사업을 연결하는 땅라우 프로젝트는 크고 작은 사업단위들을 비추는 등대 역할을 할 것이다. 땅라우 프로젝트는 현재 캠프의 사업에 참여하고 있는 타워빌 지역민뿐만 아니라 타워빌 전체 주민들에게 문호를 열어 타워빌이 떠나고 싶은 마을이 아니라 살고 싶은 마을로 전환되는 것을 꿈꾸며 변화를 이루어 나가는 프로젝트이다. 현재 5개년 계획으로 타워빌 주민들에게 리더십을 이관하는 작업을 진행하고 있는데, 2년 차인 올해 코로나로 잠시 멈추어섰다. 익팅 봉제센터는 땅라우 프로젝트를 이끌어가는 핵심 조직인 만큼, 캠프의 동등한 파트너기관으로 활동하면서 타워빌의 주민주도형 사업을 이끌 든든한 모범이 될 것이다.

타워빌은 2010년 사업을 시작했을 때 일자리가 없어 절대 빈곤에 허덕이는 지역이

아니라, 여전히 빈곤선상에 있으나 코로나 상황에서도 일할 수 있는 지역으로 성장했다. 이것이 SDGs11이 말하는 지속가능한 마을, SDGs12 지속가능한 소비와 생산, SDGs10 불평등 완화가 아니겠는가? 익탕이 필리핀 보건청과 캠프, 한국국제협력단 등 다양한 파트너십들이 협력해서 마스크 생산에 박차를 가할 수 있었던 것은 SDGs17 파트너십과 거버넌스가 작동했기 때문이다. 외부와 차단된 상황에서 리더십 훈련을 받은 지역내 청(소)년들이 활동할 수 있었던 것은 SDGs4 양질의 교육 때문에 가능한 일이었다. 코로나라는 절대 위기 속에서 지속가능한 목표는 실현되고 있다.