

「도시재생 추진을 위한
사회적 경제법인 육성 마스터플랜 연구」
해외사례조사 결과보고서

2014

출장자

국토관리·도시연구본부

박세훈 연구위원

임상연 책임연구원

정소양 책임연구원

KRIHS



국토연구원

1. 출장지 : 일본(오사카), 홍콩
2. 출장기간 : 2014.9.1(월) ~ 2014.9.6(토) (5박 6일)
3. 출장자

소속	직급	성명
국토관리· 도시연구본부	연구위원	박세훈
	책임연구원	임상연
	책임연구원	정소양

4. 출장목적 : 해외(일본, 홍콩)의 사회적 경제조직 활동사례에 대한
유관 기관 방문 및 현장 조사
 - 본 과업에는 선진국에서 사회적 경제조직이 도시재생의 참여주체로써 주도적인 역할을 담당한 사례를 분석하고 시사점을 도출하기 위한 해외사례 조사가 포함되어 있음
 - 여러 선진국의 사회적 경제 관련제도 및 정책 동향 등을 살펴본 결과, 유럽, 북미 등의 사례는 우리나라에 활용하기 어렵다고 판단된 반면, 일본과 홍콩의 사회적 경제조직의 등장배경, 주요활동, 조직형태와 운영방식 등은 사례조사를 통한 시사점 및 활용방안 도출이 가능할 것으로 판단됨
 - 이에 일본 오사카, 홍콩의 도시재생에 사회적 경제조직이 기여한 대표적인 사례지에 대한 현지 조사 및 관계자 면담·자문을 실시

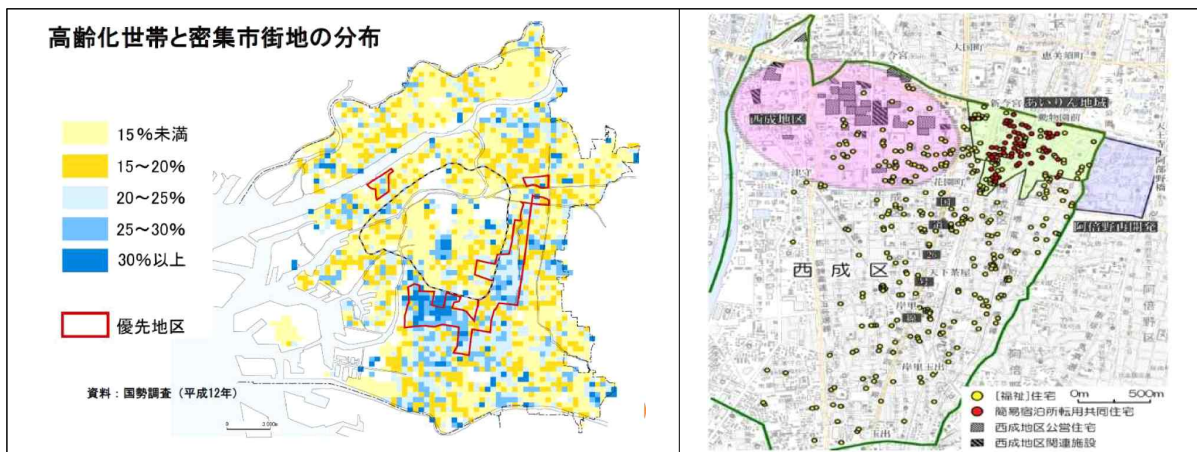
출장일정

일시	출발지	도착지	방문기관 /장소	업무수행내용	관계자
9.1(월)	김포	오사카	(이동)	○ 김포 출발(09:05) → 오사카 도착(10:45)	-
	오사카		(주)나이스 (Nishinari Inner City Enterprise)	○ 나이스(NICE) 관계자 면담 - 활동영역 : 주택임대, 리모델링, 식당운영 등 저소득층 사회서비스 제공	Mizuuchi 오사카 시립대학 교수 田岡秀朋 대표
9.2(화)	오사카	나가 하마	(주) 구로카베	○ 오사카 출발(10:00)→나가하마 도착(11:30)	笹原司郎 대표
	나가 하마	오사카		○ (주)구로카베 관계자 면담 및 사례지 답사 - 활동영역 : 건물운영, 지역재생사업, 공예 점 운영	
9.3(수)	오사카	인천	(이동)	○ 오사카 출발(9:30) → 인천(11:20) 도착	-
	인천	홍콩		○ 인천 출발(13:40) → 홍콩 도착(16:30)	
9.4(목)	홍콩		St James' Settlement	○ St James' Settlement 관계자 면담 및 사례지 답사 - 복지, 교육 등 사회서비스 제공	Wing Shing Tang 교수
			홍콩 침례대학	○ 사회적 경제 분야 해외전문가 면담조사	
9.5(금)	홍콩		CCC (Community Cultural Concern)	○ Community Cultural Concern 방문 조사 - 활동영역 : 역사자원 보존, 문화프로그램 운영	-
			-	○ Blue House 도시재생지역 방문	-
9.6(토)	홍콩	인천	-	○ 홍콩 출발(14:05) → 인천 도착(18:45)	-

1. 일본 오사카시 (주)나이스(NICE, Nishinari Inner City Enterprise)

1) 지역 개요

- 오사카시 니시나리구(西成區)는 목조 아파트, 맨션, 공장이 많아 주택지와 공업 지구가 혼재한 인접 많은 일반적인 변두리 지역이지만, 흔히 “일용 노동자와 노숙자의 거리”로 알려져 있음
- 과거부터 폭력단 사무소, 집창촌 등이 많이 입지하였고, 주거가 불확실한 일일노동자, 노숙자, 마약중독자들이 집단으로 배회하는 슬럼 같은 지역 등이 곳곳에 산재해 있음



(좌) 니시나리구의 고령화세대 및 밀집시가 분포, (우) 니시나리구는 취약계층을 대상으로 하는 (복지)주택, 간이주박소 전용 공동주택, 공영주택 및 관련시설들이 밀집되어 있으나 여전히 수요에 비해서는 부족한 수치임 (NICE, 2014b)

- 특히 아이린 지구(あいりん地区, 원지명은 가마가사키(かまがさき))와 같은 피차별 부락 지역에 거주하는 일용직 노동자, 외국인, 노숙자, 장애인에 대한 차별과 함께, 노후 목조주택 밀집지역이라는 생활환경까지 더해져 “니시나리는 무섭고 더러운 곳”이라는 부정적인 이미지가 컸고 결혼, 취업 등에서 부락주민에 대한 인권침해가 빈번히 나타나 사회문제화
- 이러한 사회·역사적 배경과 지역의 열악한 환경문제 등을 해결하기 위하여 사회복지법인, 복지 NGO들과 지역활동가들이 연계하여 부락해방운동,

마을만들기 활동을 활발히 추진해 오

- 1993년 부락해방동맹 니시나리지부 및 각 단체들이 토론을 거듭한 끝에, “니시나리 마치즈쿠리 조성위원회”가 발족되고, “니시나리 구민인권 선언”을 발표하기에 이르렀음

2) 조직 현황

- 나이스는 오사카시 북서부에 위치하는 니시나리 지역에 위치한 건물 리모델링 및 임대전문회사임
 - 1997년 5월 자본금 2,000만 엔으로 설립되었으며, 주요 사업부서로는 환경복지사업부, 지역개발사업부, 비영리생활지원사업부 등이 있음
 - 제3섹터 조직이라는 특성상 경직된 관리는 지양하고, 직원들이 자립적으로 맡은 바 업무를 추진하도록 독려하는데, 자율성이 강조되다보니 젊은 직원들 중 기업방침에 적응하지 못하고 퇴사하는 직원들도 있음
 - 직원 중 40% 정도가 니시나리구에 거주하며, 60%가 오사카시 주민이고, 30대 초반~60대까지 직원들의 연령대는 다양한 편임

3) 주요 활동¹⁾

- 나이스는 지역공원 지정관리와 같은 지역공공사업의 위탁운영 및 관리와, 약국·대중목욕탕·마을학교·레스토랑 운영 등의 다양한 지역사업을 추진하여 지역사회·복지와 지역민의 주거생활 안정에 기여하고 있음
 - ① 환경복지사업부: 2009년부터 나가노공원(長野公園) 지정관리자로 선정되어 “있는 그대로의 자연을 접할 수 있는 공원 만들기”를 목표로 블로그 및 현장일기 등 공원의 일상을 전달하고 있음
 - ② 나이스약국: 지역 복지·의료서비스 지원
 - ③ 지역개발사업부: 지역의 오래된 온천(대중목욕탕) 운영
 - 부동산사업부: 오피스, 맨션의 소유 및 관리, 특히 마치즈쿠리, 복지,

1) NICE 홈페이지 [www.nice.ne.jp]

지역매력 등의 컨셉을 가진 건물 관리

- 리폼사업부: 소형주택 상담부터 고령자·장애인 자립을 지원하는 장애인주택사업, 증개축 및 설계관리 등의 수탁사업까지 마을의 다양한 사업을 해결하는 곳
- 챌린지드(Challenged): 복지용품점으로 개호 등 복지서비스 관련 정보 제공, 복지용품 판매 및 대여, “노인·장애인 지원주택 리모델링” 사업

④ 비영리부문생활지원실2)

- 락숙(樂塾) 운영: 학교 정기 수업 프로그램 운영
- 커뮤니티 하우스 하기(萩) 운영: 락숙 프로그램을 하는 장소

⑤ 레스토랑, 식당 등

- 레스토랑 “벨라 페이브(Bella fave)” : 이탈리아 레스토랑
- 쿠라시 식당 등: 지역 백반전문 식당 등



(주)나이스에서 관리하는 맨션, 레스토랑, 약국, 공원 등 사업의 위치도 (NICE, 2014a)

2) 락숙은 배우고 싶어도 배우지 못한 사람들, 다시 한번 새롭게 배우고 싶은 사람들의 다시 배우는 장소임(樂塾 学びなおし 西成)



(주)나이스의 타오카 히데토모씨와의 인터뷰



(주)나이스가 관리하고 있는 맨션으로, 1층은 사무실로 이용하고 있음

○ 이와 더불어, 나이스는 다음과 같은 시시나리구 사회복지·노동·주민단체와 기관, 지역공동체와 지역사회 연대활동을 공동으로 추진 중임

① 엘 챌린지 (오사카 지적장애인 고용촉진건물서비스사업 협동조합)

- 엘 챌린지 조합원으로, 복지 작업소, 장애인복지시설(授産施設), 빌딩 관리협회와 연계하여 빌딩관리 분야에서 지적장애인 등의 “일하고 싶은 의지” 를 돕고 있음
- .취업훈련뿐만 아니라 '일하는 장소'를 확대할 수 있는 종합평가입찰제도, 지도자육성, 정착지원 등을 추진 중임

② 빅아이(국제장애인교류센터)

- 빅아이 공동기구의 일원으로, 유엔·장애인 십 년 기념시설 '빅 아이'를 운영하고 있음
- .장애인이 주역이 될 예술·문화와 국제교류 사업뿐 아니라 21세기 노멀라이제이션의 모델 시설이기도 한 다목적 홀, 연수실, 숙박시설, 레스토랑도 정비되어 있음

③ JLS(장애인취업·취로지원협력기구)

- JLS의 일원으로 오사카부로부터 “장애인 취업지원강화사업” 을 위탁받아 복지시설을 이용하는 장애인을 위한 “일하는 장소 만들기”, “일의 개시”, “일의 지속” 을 3단계로 지원함. 장애인과 협력의 최적화(best match)를 목표로 기업·시설 등 작업소와 상담도 실시하고 있음

④ 마을꽃집 봉(Bon)

- Wac-LLP의 일원으로, 가마가사키(釜ヶ崎) 지역을 중심으로 꽃과 원예를 통한 마을 만들기·일 만들기를 추진 중. 안심하고 쉬어갈 수 있어 주민에게 사랑받는 공간을 만들고자 함

⑤ 도시공원관리공동체

- 스미요시공원(住吉公園)·스미노에공원(住之江公園)·규호지(久宝寺)녹지공원, 나가노공원(長野公園)·이시카와하천공원(石川河川公園) 등
- 일본 최초로 NPO와 일반기업이 공동으로 스미요시·스미노에공원의 지정관리자로 선정된 것을 시작으로 현재는 4개의 오사카부영 공원 운영 중. 기업과 NPO, 시민활동그룹 등과 함께 공원의 매력과 특성을 극대화하고 주민참가형 운영관리를 추진 중으로, “신경써서 키우고 열매를 맺는(気づき 育み 実る)” 공원으로 육성 중임



도시공원관리공동체 선정을 통해 주민참가형 공공시설 운영 관리모델로 언론에 소개된 자료 (NICE, 2014b)

⑥ A 워크 창조관 (오사카지역직업훈련센터)

- 직업훈련을 통해 오사카를 건강하게 하는 목표로 기업과 재직자·구직자들에게 필요한 이론, 실기교육을 제공하고 있음. “일하는 사람”, “일하고 싶은 삶”이 모여 생기 있는 존(zone)을 하시하라하시(芦原橋) 지역에 만들어가고 있음

⑦ WEP 蛸窰 mPO (복지마을만들기 실천계획)

- “해준다”, “해달라” 에서 “해나가자” 로 슬로건을 바꾸고 주민참가형 복지마을만들기를 목표로 각 분야 전문가가 협력하여 실천을 수반한 복지시책·사업을 제안, 실천하고 있음

⑧ 니시나리제화학원

- 니시나리의 전통산업 신발만들기의 장인정신을 젊은이들에게 전승하는 학교로, 현역 제화강사를 모시고 숙련된 기술을 학생들에게 전수

⑨ 사회복지법인 휴먼라이츠복지협회

- “사회통합(social inclusion)” 과 “임파워먼트(empowerment)” 를 내걸고, 사회복지사업 뿐만 아니라 지역에 “있으면 좋겠다” 는 주민들의 목소리에 부응하여 사회개혁을 추진하는 지역자립사회복지법인임

⑩ 사회복지법인 수평회(호라이즌)

- 미나미 오사카를 거점으로 어린이부터 노인, 장애인 등 각 지역 주민들에게 복지와 의료를 제공하는 지역자립 사회복지법인임

4) 성과

- 현재 나이스는 지역 내에서 총 5개의 맨션을 직접 구입하여 운영·관리하고 있으며, 새로운 맨션들의 리모델링 사업도 개발하고 있음
 - 향후에도 새로운 건물신축 및 임대사업은 소비자의 입장에서 임대료가 비싸 접근이 어려운 측면이 있으므로, 중고건물의 리모델링사업, 셰어하우스(share-house) 사업을 통해 낮은 임대료로 젊은이, 노약자들을 대상으로 한 임대사업을 지속할 방침임
 - 이를 통해, 공가·공실문제의 해결에도 어느 정도 일조할 것으로 기대되며, 향후 10년간 이를 지역 사회적 자본 만들기 사업, 지역시장과 네트워크 확대 등으로 이어나갈 것임

2. 일본 나가하마시 (주)구로카베

1) 지역개요

- 나가하마시(長浜市)는 1970년대 초까지 사가현에서 가장 활기찬 거리로, 도시 규모를 상회하는 상점가가 형성된 지역임

- 그러나, 이 도시는 1975년 경부터 점차 침체하기 시작하였는데, 특히 교외에 입지한 대형 상점의 진출은 중심 시가지의 급속한 쇠퇴를 초래함



- 당시 일본 농촌에는 자동차가 대량 보급되기 시작하였는데, 자가용 운전자들은

주차장이 갖추어진 교외의 대형 상점들을 선호한 것임

- 이러한 상황에서 나가하마시는 새로운 마을만들기 사업을 모색함
 - 그 발단이 된 것이 1983년에 시민들의 기부에 의해 완공된 가마하마성 재건으로, 이 때 지방축제가 열리고 각종 이벤트가 개최되기 시작함
 - 이러한 분위기가 이어지면서 1984년 3월에는 새로운 문화를 만들어내 개성적이고 매력있는 마을만들기를 위한 “박물관도시구상”이 작성됨
- 그러나 이러한 사업들은 나가하마시의 도심시가지 공동화를 막는 데는 별반 기여하지 못함
 - 시당국 조사에 따르면 나가하마 중심 시가지에는 1개월에 4,000명 정도, 1일 평균 100인 정도밖에 손님이 찾지 않을 정도로 심각한 상황이었음
 - 400여 개가 넘는 점포가 있는 중심시가지에서 문을 닫는 점포들이 급속하게 늘어나기 시작함

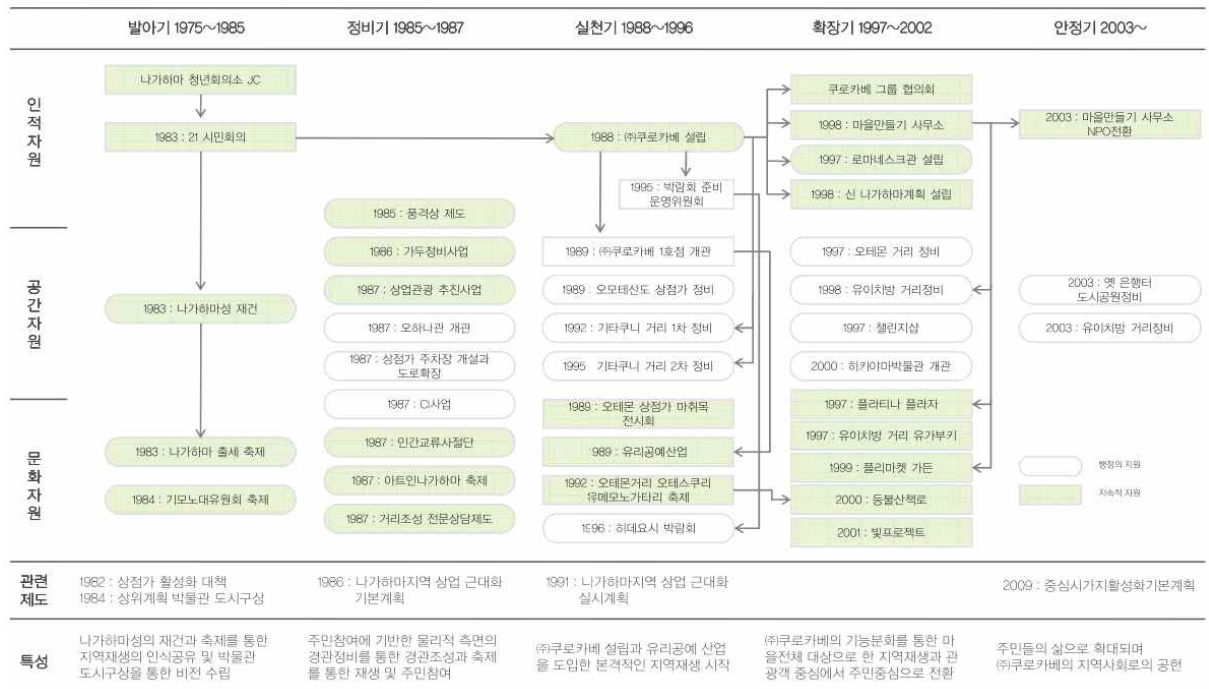
- 1987년 12월에는 급기야 100년 가량의 역사를 가진 쿠로카베 건물의 매각으로 이어짐
 - 이 건물은 나가하마의 명물로 중심가의 상징적인 존재로, 전후 카톨릭 교회로 이용되었지만 신자가 모이지 않아 빈 건물로 남아있었던 것임
 - 쿠로카베 철거계획은 지역 주민들에게 적지 않은 반향을 불러일으켜, 이 때 중학교 학부모회(PTA) 회장이었던 사사하라 상이 사교육위원회에 이 건물을 사들일 가격을 건의하면서 쿠로카베의 역사가 시작됨(권오혁 외, 2012)

2) 조직 현황

- (주)쿠로카베의 설립자인 사사하라 상은 100년 가량의 역사를 가진 쿠로카베 건물 보존을 위해 1988년 3월 제3섹터 형태의 회사설립을 추진함
 - 1899년 메이지시대에 지어진 다이야쿠산쥬은행(第三百十銀行) 나가하마 지점건물의 보존운동으로 시작해 건물을 중심으로 한 거리풍경 보존에 대한 주민들의 의견을 반영하여 1988년 (주)쿠로카베를 제3섹터로 설립함
 - 초기자본금 1억 3천만 엔 중 나가하마시가 4,000만 엔, 8개의 민간 출자자 9,000만 엔을 출자하였음
- 회사설립 후 수개월 간 회의를 거쳐 쿠로카베에 적합한 비즈니스 모델로 “유리사업”을 하기로 의견을 모음
 - 일본의 제3섹터형 유리공방들은 대부분 적자를 내고 있었기 때문에, 해외사례를 검토하던 중 유럽의 유리 산지에서 영감을 얻어 “유리문화종합사업”을 통한 지역활성화계획을 추진하기로 함

3) 주요 활동

- (주)쿠로카베시는 “쿠로카베 스퀘어”를 중심으로 유리 전시관, 공방, 프랑스 요리점 등 상점을 직접 운영하며 사업을 본격적으로 확대 실시함(주식회사 쿠로카베, 2014)



나가하마시 마을만들기 추진과정을 살펴보면, 1988년 (주)쿠로카베 설립을 계기로 다양한 지역의 인적자원이 확장되어, 2003년부터 지역의 문화자원을 이용한 공간관리로 마을만들기가 진행되고 있음을 알 수 있음 (마을만들기 르네상스, 2012)

- 쿠로카베 스퀘어는 검정색 석고로 만든 일본식 건축물이 모여 있는 거리로 「쿠로카베 1호관」부터 30호관까지를 총칭하지만, 일반적으로는 기타쿠니 거리(北国街道)와 오테몬 거리(大手門通り)의 교차점에 있는 사츠노츠지(札の辻) 사거리를 중심으로 한 구역을 의미함
- (주)쿠로카베의 주요업무는 ① 일본 유리 공예품 전시판매, ② 해외 아트 유리 수입, 수집, 전시판매, ③ 유리공방운영, 오리지널 글래스 제작판매, ④ 식당 찻집 운영, ⑤ 유리문화에 관한 조사연구, 이벤트 기획운영, ⑥ 마을만들기 문화에 관한 정보, 자료 수집, 제공, ⑦ 국제교류에 관한 업무, ⑧ 여행업, ⑨ 주류판매 등임
- (주)쿠로카베는 손님이 사지 않아도 구경을 하고 마음에 들면 다시 방문할 것으로 판단하고 경관 조성에 중점을 두는 사업을 이어가고, 판매시설 뿐만 아니라 미술관과 갤러리 등을 보고 학습하는 시설을 강화함
- 2001년 말까지 (주)쿠로카베는 관련 점포와 공방들을 증설하여 30여 개의 시설을 배치하여 직영 운영하기 시작함

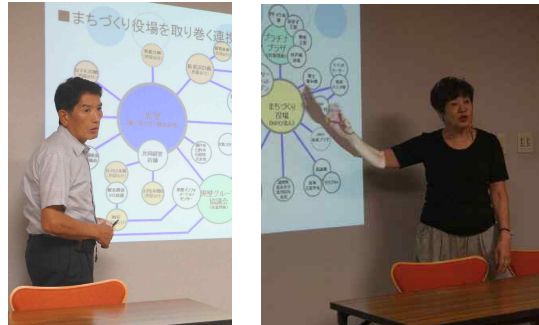
- 30여 개 시설 중 10개관이 직영, 오르골관을 포함한 2개관이 공동운영이며, 5호관은 관광물산협회와 쿠로카베의 일본풍 유리점으로 공동이용되고 있음
- 3호관 프랑스 요리점과 19호관, 24호관은 입점자가 들어와 있으며, 나머지 15개관은 가게 만들기, 거리만들기에 있어 쿠로카베와 공통의 인식과 생각을 가지는 외부 경영자들이 경영하고 있음
- (주)쿠로카베의 핵심사업 영역은 유리공예품 전시판매이며, 여기에는 국내외 아트글래스 수입 및 수집, 전시판매와 유리공방 운영, 오리지널 글래스 제작 판매 등이 포함됨



(상) 쿠로카베스퀘어 수입의 상당부분을 차지하는 쿠로카베 글라스관의 내외부, 1층은 쿠로카베에서 만든 유리공예품, 2층은 전세계에서 수입한 수입 유리공예품을 판매함. 평일 낮에도 손님들로 번잡한 모습임, (좌하) 최근 새로 만들어진 프렌치 레스토랑 로쿠, (우하) 지역 특산품을 판매하는 안테나숍인 “나마하마 마치에키”

- 쿠로카베의 경영은 자체사업으로 흑자 기조를 유지하고 있으며, 정부의 지원은 받지 않으려고 함
 - (주)쿠로카베가 출범한지 3년 만에 흑자로 전환되었는데, 2014년 현재 쿠로카베 전체 직영점의 매출은 8억 엔, 점포 방문객 수는 연간 200 만명, 직원수는 설립초기 6인에서 2014년 현재 100인으로 증가하였음
 - (주)쿠로카베와 마치즈쿠리 야쿠바는 정부의 보조금이 지속성이 떨어진다 고 판단하여, 기업의 위기상황에 대한 대처능력이 떨어질 것을 우려하여 기본적으로는 자체 재원조달을 원칙으로 하고 있음
- 쿠로카베 스퀘어의 운영주체인 (주)쿠로카베는 나가하마시의 다양한 조직들과 연계하여 사업을 추진 중이며, 특히, 쿠로카베시의 마을만들기 및 수익사업 이외의 다양한 활동은 “마치즈쿠리 야쿠바” 라는 특정비영리 활동법인과 파트너십을 구축하고 있음³⁾
 - 연계조직으로는 쿠로카베 그룹 협의회, 아자이(浅井) 세 자매 박람회 나가하마 부회, 나가하마 어반 글래스 콤펀디션, 나가하마 기모노 대원유회, 나가하마 기모노대학, 나가하마 히키야마 마츠리, 나가하마 상점가연맹·나가하마 고보 오모테산도, NPO법인 마치즈쿠리 야쿠바 등이 있음
- 마치즈쿠리 야쿠바 설립개요 및 활동상
 - 마치즈쿠리 야쿠바는 1998년 설립되어 2003년 특정비영리 활동법인으로 전환되었으며, “누구라도 자유롭게 찾아와 마을만들기에 대한 정보를 공유할 수 있는 장소” 로 연중무휴로 운영 중임
 - 마치즈쿠리 야쿠바는 1) 정보발신, 2) 네트워크, 3) 마을만들기 연구를 주로 담당하며, ① 플라티나 플라자 지원, ② 쿠로카베 그룹 협의회 사무국, ③ 出島塾사무국, ④ 집·가게·마을 연구소, ⑤ KBS 시가 라디오, ⑥ 나가하마 마을걷기 지도 만들기, ⑦ 나가하마 마을만들기 시찰 수탁, ⑧ 문교 스튜디오 나가하마 영업소, ⑨ 오미문고(文泉堂), ⑩ 나가하마 이야기(長浜物語「町衆と黒壁の十五年」) 발간, ⑪ 관광가이드, ⑫ 시찰단체 접수 및 안내, ⑬ 感響프리마켓 가든 운영 등을 추진하고 있음

3) 마치즈쿠리 야쿠바 홈페이지 [http://www.biwa.ne.jp/~machiya/]

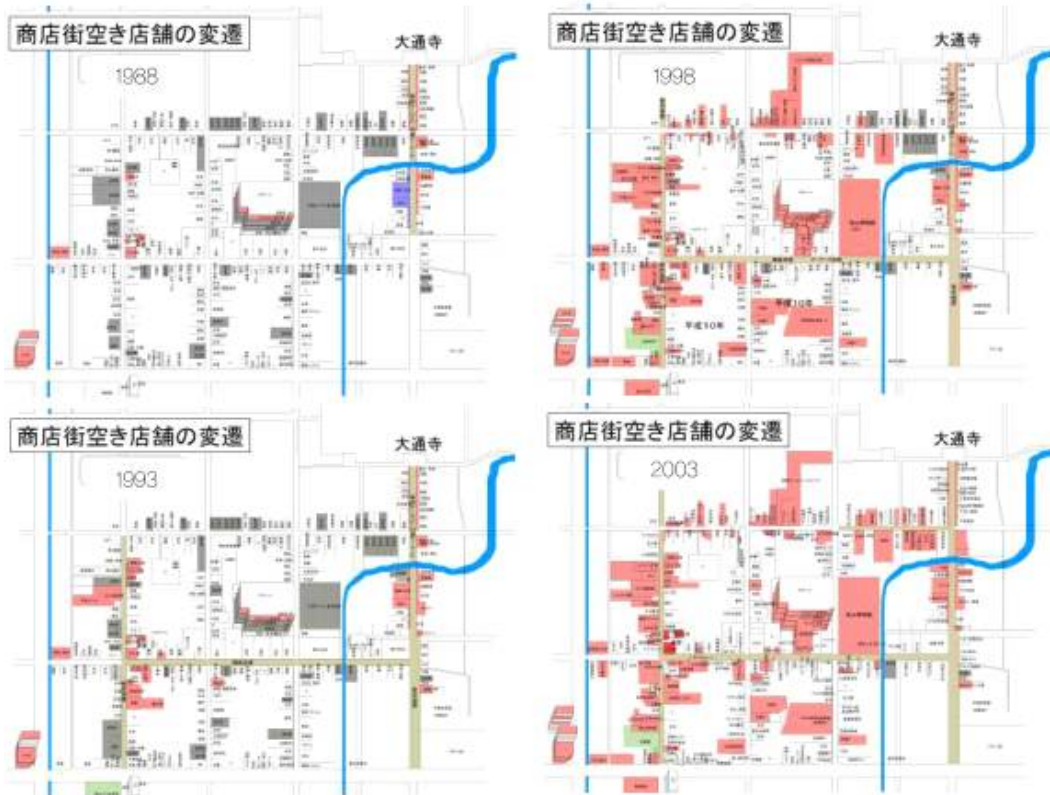


(좌상) 마치즈쿠리 야쿠바 전경, (우상) 마치즈쿠리 야쿠바에서 만들어 배포하는 나가하마시 걷기 지도, [좌하, 우하] 항상 파트너로 일을 하신다는 (주)쿠로카베 설립자인 사사하라 모리아씨와 쿠로카베 야쿠바의 토우코 아와야씨와의 회의모습

4) 성과

- 제3섹터회사가 주식회사로 전환하여 수익창출을 하는 모델
 - 제3섹터 사업들이 많은 실패를 경험하는 일본에서도 (주)쿠로카베는 매우 특이한 사례로 인정받고 있음
- 공실화된 도심건물의 존재를 인식하고 활용하려고 시도함
 - 쿠로카베 사업 시초가 단순한 유리공예산업의 전략적 육성이라기 보다는 도시내 전통건물의 보전과 활용을 위한 수단으로 유리공예산업을 활용했다는 점이 중요함
- 사업 초기 빈 점포들이 과반수 이상이었던 상점가가 2014년 현재는 대부분 점포들이 입주하여 공실률이 거의 없어진 것으로 나타남
 - 도로정비(도로포장 등)는 1988년 다이츠지 앞 도로를 시작으로 1998년 오테몬 거리와 기타쿠니 거리, 2003년 유치반 거리 등으로 점차 확장되

어 가고 있음



주 : 회색으로 표시된 부분이 빈 점포이고, 붉은 색으로 표시된 부분이 마을만들기 사업을 통해 개보수, 신축된 상가, 주차장, 숙박시설 등임 (주식회사 쿠로카베, 2014)

- 우수한 인재의 유치와 학습네트워크의 구축
 - 쿠로카베 유리공예산업의 성공적인 경영은 우수한 인재의 유치와 네트워크의 구축을 통해서 가능했다고 봄
 - 쿠로카베사는 교토, 나라, 토야마, 와카야마 등의 예술계 대학 및 미술과나 디자인과 출신의 대졸 전문직으로 직원을 구성하였고, 제조부문의 15명 정도 직원은 전국의 예술계 대학을 돌아다니면서 인재를 모집함
 - 일본에서는 높은 수준의 유리문화와 기술공부가 어렵기 때문에 채용한 인재들에게는 적극적인 해외연수를 실시하는 한편, 유럽 각지의 교육기관과 네트워크를 구축하고 있음
- 제3섹터 조직의 효과적인 활용
 - (주)쿠로카베사는 “경영흑자”를 가장 중요시하지만, 제3섹터로서 지역사회에 대한 공헌활동도 지속적으로 추진 중이며, “마치즈쿠리 야쿠바”

라는 비영리법인과의 파트너십 활동을 통해 기업의 능력을 초과하는 지역기반 활동영역을 분리 운영하고 있음

- 즉, 쿠로카베사는 제3섹터로서 할 수 있는 일과 할 수 없는 일을 명확히 구분하여 업역을 나누고 파트너십으로 그 영역을 분리하여 전문화함으로써 오히려 전체적인 지역활동의 범위는 넓어지는 효과를 거둠

3. 홍콩 세인트 제임스 세틀먼트(St. James Settlement)

1) 지역 개요

- 제임스 세틀먼트가 위치한 완차이(Wan Chai) 지역은 홍콩 섬 중앙에 위치한 지역으로 6차레에 걸쳐서 바다를 매립하여 만들어진 지역으로 홍콩 섬 간척 사업의 역사를 지님
 - 완차이는 고층 빌딩들이 들어서 있고, 바닷가에 센트럴 플라자, 홍콩 컨벤션 센터가 위치한 신시가지와 복잡하고 좁은 길 양 옆으로 오래되고 낡은 건물과 소규모 상점이 빼곡하게 들어찬 구시가지의 모습을 동시에 지니고 있음
 - 1997년 경제위기 이후 홍콩 주민들의 소득 수준은 낮아지고, 실업률은 높아졌으며 그동안 진행되던 재개발사업도 잠잠하다가 2001년 URA(Urban Renewal Authority)에 의한 재개발이 재개됨
 - 완차이 지구 역시 재개발지구로 지정되면서 블루하우스 등 다수의 전통적인 중국식 건축 유산들과 오래된 사당, 사찰들이 철거될 위험에 놓이게 된 한편 고령인구 역시 꾸준히 늘어나 이들을 위한 여러 사회 서비스들에 대한 수요도 높아짐
- 완차이 지역 내 빈부의 격차가 심함
 - 주변 지역의 한 달 임대료는 4~5천 달러(홍콩)로 저소득층들은 감당하기 어려운 수준

- 몇 년 전 시간당 임금은 HK\$10~20로 매우 열악하였으며, 여전히 최저임금제는 도입되지 않았으나 HK\$60 수준의 최저임금 도입을 꿈꾸고 있음

2) 조직 현황

- 세인트 제임스 세틀먼트(St James Settlement)는 1987년 설립된 홍콩의 대표적인 사회복지시설이며 비영리기구
 - 홍콩정부에게 지역사회복지서비스사업을 위탁 받아 완차이 지역에 근거를 두고 이 지역의 주거관리에서부터 공동체 형성과 유지, 건강관리, 일자리 창출까지 지역사회를 위한 종합적인 서비스를 제공하는 것을 목표로 함
 - 다양한 계층(유아, 청소년, 가족, 정신지체자, 노년층 등)을 대상으로 푸드뱅크, 청소년 및 노년층 복지 서비스, 재활서비스, 탁아시설 운영 등의 사회적 서비스 제공
- 1949년 완차이 지역의 Stone Nullah Lane 거리의 템플에서 소년소녀를 위한 모임으로 시작되었으며, 이후 1987년 본사이자 멀티서비스 커뮤니티 센터를 열게 되면서 서비스 제공의 계층 및 공간적 범위가 확대됨
 - 제임스 세틀먼트는 사회복지서비스의 역할을 지역사회를 점검하고 이를 지원할 수 있는 종합적인 서비스를 창출하는 것에 있다고 보았으며, 이러한 모든 활동은 주민들이 스스로 지역문제를 발굴하고 해결할 수 있도록 지원해 주는 것에 초점을 맞추고 있음
 - 1990년 처음으로 완차이 외 지역에 Central and Western District Elderly Community Center를 지었으며, 2011년 말 현재 47개의 서비스 거점공간, 1100명의 직원 보유하고 있으며, 매일 만 명이 넘는 홍콩시민에게 서비스를 제공 중에 있음
 - 조직의 운영비는 기부금, 사회복지보조금(social welfare subvention), Community Chest of Hong Kong 등의 자선단체의 후원 및 개인후원금으로 충당하고 있으며, 2010-2011년 운영지출은 약 422만 달러에 달함
- 세인트 제임스 세틀먼트가 제공하는 다양한 사회적 서비스

- Continuing Care Services(Elderly services) : 1967년 시작, 호스텔 서비스, 간병, 건강, 재활 테라피, 치매 간병 등
 - Family & Counseling Services : 1971년 시작, 통합적 가정서비스센터, 노숙자 서비스, 단기 호스텔 등
 - Youth Services : 2001년 시작, 6~24세 및 당사자의 가족구성원에게도 다양한 서비스
 - Community Centre Services : 1987년 시작되어 커뮤니티에 대한 긍정적인 생각을 갖도록 돕고 있으며, 도시재개발 대안모색, 건물유지관리, 역사문화자원보전, 지속가능한 개발, 지역성을 띤 개발(locality development) 등에 관한 프로젝트 수행
 - Rehabilitation Services: 1973년 시작, 장애인의 재활 등을 돕는 서비스
 - Corporate Venture : 2003년 시작하여, 사회적서비스 수요변화에 대응하기 위해 2003년 시작되었으며, self-financing service의 발전 및 기업들의 참여 독려 업무 수행
- 세인트 제임스 세틀먼트의 여러 부서 중 커뮤니티 재생 부서(Community Development Services, 이하 CDS)는 다양한 서비스를 제공함으로써 완차이 지역의 주민들이 공동체를 이루어 살아갈 수 있도록 돕고 있음
 - 도시재개발이나 실업 발생에 영향을 받는 지역주민들을 돕는 서비스 제공으로 시작되어 현재는 케이지하우스(cage-house) 거주민, CSSA(Comprehensive Social Security Assistance) 수혜자, 한부모가정 등에 대한 지원 등으로 확대됨
 - CDS는 건물 7층에 위치하고 있으며 커뮤니티 센터, 라이브러리, 재활용 센터(가구 등) 등을 지역민에게 개방하여 운영
 - 6년전 6명으로 시작하여 현재는 20여명 이상이며 이중 7명 정도가 커뮤니티 사회적 기업 관련부문에서 일하고 있음
 - CDS는 1998년부터 서구 국가들의 새로운 모델을 연구·적용함으로써 완차이 지역의 공동체를 만들어가기 위해 '지속가능한 커뮤니티 발전 전략(Sustainable Community Development Strategy)'을 세워 추진하고 있음

- 1997년 경제위기, SARS 유행 등으로 빈부 간 격차 및 사회불안정성은 증가하였고, 재개발은 기존 사회적 관계망을 흔들어 '커뮤니티 빈곤 (Community Poverty)' 해결이 더욱 어려워지자 CDS는 새로운 지향점을 모색하게 됨
- 미국, 오스트레일리아, 필리핀 등의 커뮤니티경제 사례에 대한 연구를 통해 Rethinking Economy, Re-subjecting Communities and Individuals, Promoting Collective Action에 대한 필요성 인식
- 'Economic Self-Determination'을 위해 커뮤니티 안에서 모든 것들을 공유하고 나누며 순환시키는 커뮤니티 경제모델을 추구하기로 함



St. James Settlement의 Dora와 홍콩 침례대학 Wing-Shing Tang 교수와의 인터뷰 전경



건물 7층에 위치한 커뮤니티 재생부서 전경. 커뮤니티 센터로도 활용되고 있어 휴식공간, 당구대 등도 설치되어 있음



센터 한 켠은 가구 등의 중고상품을 모아 판매하는 공간도 마련되어 있음. 천 개 이상의 물건이 거래되며 지역화폐의 사용이 많음

- 지속가능한 커뮤니티 발전 전략은 ① 커뮤니티의 장점에 초점두기, ② 커뮤니티 자산 가치 향상, ③ 부정적인 꼬리표 없애기, ④ 사회적 네트워크 정립, ⑤ 다양한 계층 간의 협력, ⑥ 사회적 기업의 육성의 6가지임

- ① 커뮤니티의 장점에 초점두기(Stressing on strengths of a community) : 커뮤니티 내 문제들 대신 독창적이고 풍부한 커뮤니티 자산에 집중
 - ② 커뮤니티 자산 가치 향상(Enhancing community resources) : 사회사업가의 역할은 사회적·인적·환경적·물리적·경제적 자산의 발전 및 적절한 조정을 통해 자산들이 효과적으로 활용되어 커뮤니티의 레질리언스(resilience)를 높이는 것
 - ③ 부정적인 꼬리표 없애기(Reducing negative labeling) : 주민들이 스스로의 능력을 깨닫고 소속감을 강화시킴으로써 부정적인 인식을 전환
 - ④ 사회적 네트워크 정립(Establishing social network) : 공동체 내 강력한 네트워크는 주민들의 개인적 위기 뿐만 아니라 사회적 위기 극복 지원이 가능
 - ⑤ 다양한 계층 간의 협력(Liaising members of different classes) : 사회적 네트워크는 계층 간, 직업 간(특히 지역 문화와 역사의 보존 부문) 연계적
 - ⑥ 사회적 기업의 육성(Developing social enterprise) : 몇몇 커뮤니티 자원들은 공동체 기반의 사회적 기업으로 발전 필요(유기농 농산품의 판매, 커뮤니티 문화투어 등)
- CDS는 정규팀(Regular group)과 비정규팀으로 활동이 나뉘며, 정규팀은 핵심적이고 지속적인 활동들을 더 잘 추진할 수 있는 전략 수립 등을, 비정규팀은 커뮤니티의 필요에 의한 새로운 활동을 제안하여 수행
 - 정규팀에는 COME Bazaar Worknging Group, Time Coupon Place Duty Group 등이 있으며, 비정규팀에는 Seamless Team 등이 있음

3) 주요 활동

- 지속가능한 커뮤니티 발전 전략에 따라 CDS는 여러 가지 다양한 프로젝트를 진행중임
 - 참여형 도시계획 및 지역특성을 반영한 개발 : 중앙정부 중심의 탑다운 방식의 도시계획을 탈피한, 지역주민이 스스로 지속가능한 커뮤니티를 위해 재개발 및 지역재생에 대해 고민하고 의견을 제시하도록 하며, 완

차이 지역 고유의 거리상가 활성화나 주택 재생을 지원

- 커뮤니티 중심의 상호적 경제체계 조성(Community Oriented Economy, COME project) : 경제적 세계화(economic globalization)에 따른 빈곤 심화 등의 문제 해결을 위해 커뮤니티 경제 발전(Community Economic Development) 체계를 도입하여 커뮤니티 중심, 아래에서 위로의 참여와 구성원들의 움직임을 통해 시장경제에서 제조·유통되지 않던 지역내 기술과 자원, 경험을 자원화하여 활용(예: 지역화폐 시스템 운용)
- 커뮤니티 기반의 사회적 기업 : 수익극대화만을 추구하는 기업 대신 커뮤니티 내에서 기르고, 만들고, 유통함으로써 공동체를 지속가능하게 해주는 사회적 기업들을 유기농 농작물의 생산 및 식품 가공판매, 수공예 제품 판매 등의 분야에서 운영(예: Green Shop, Seamless Group 등)
- 역사자산의 보전과 지역아젠다 21 : 완차이 지역의 역사적 건축물 투어 루트를 개발하여 운영하며, 지역의 문화와 생활풍습을 보존하고 기록·홍보하는 사업 등을 진행



타임쿠폰샵 전경. 샵이 위치한 블루하우스는 100년도 더 된 건물로 정부가 철거하려던 것을 주민의 힘으로 지켜낸 상징적인 장소 중 하나



타임쿠폰샵에는 각종 소품, 의류 등 생활에 필요한 다양한 제품이 판매되는 재활용가게로, 한 칸에는 판매자들이 각자 팔 물건을 가져와 진열해놓기도 함



위 가게장부. 아래 사용되는 타임쿠폰. 타임쿠폰은 모래시계 모양을 본떠 표기하며 5, 10, 30, 60의 4종류를 취급

○ 지역화폐의 사용(Community & Community Currency)

- 2001년도부터 홍콩 경제가 하락세에 접어들면서 완차이 지역의 실업률이

높아지고 부동산 개발 때문에 투기가 과열되면서 지역경제가 불황에 직면하게 되자, 제임스 세틀먼트는 지역화폐시스템을 도입하여 매일 버려지는 주민들의 시간을 상품, 시간, 서비스 등으로 전환시켜 커뮤니티 내 자원을 순환시킴

- 지역화폐는 지역주민의 노동을 화폐 단위로 환산한 것으로 타임(시간)쿠폰 형태로 발행되며, 회원가입 후 타임쿠폰샵을 통해 누구나 타임쿠폰을 사용할 수 있으며 물건을 기증한다거나 자원 활동을 할 때에도 시간쿠폰을 받을 수 있음
- 변호사의 시간당 비용과 청소 노동자의 시간당 비용은 다르나 노동의 가치는 동일하다는 것이 완차이 주민들의 생각으로, 지역주민들이 지역사회를 위한 서비스를 한다면 그 시간만큼을 화폐로 환산
- 예를 들어 동네 아이를 60분간 돌봐주면 60분 단위의 지역화폐를 받아 본인이 필요한 상품을 구입하거나 서비스를 제공받을 수 있음
- 타임쿠폰샵은 현재 블루하우스 1층에 입지해 있으며 1700명 이상의 멤버가 있고 거래되는 물건의 80% 이상이 커뮤니티에서 제공되며, 상품판매액의 30%는 운영비로, 70%는 제공자에게 돌아감



Green Shop 전경. 한 칸에는 seamless group에서 만든 수공예가방 등이 진열되어 있음



커뮤니티 키친에서 주민들이 작업하는 모습. 건강한 재료로 기계 대신 사람이 정성껏 만들어 수익을 내고 있음



커뮤니티 키친에서 만들어 판매하는 다양한 종류의 월병 및 다양한 소스, 식재료를 판매중

- 도시-농촌지역의 연계를 통한 커뮤니티 농장 및 Green Shop 운영
 - 세계 4위의 인구밀집도시인 홍콩은 도시화 과정에서 거의 논, 밭이 사라져 현재 도시에서 농작물을 기르는 것은 드물며 농·식품의 가격이 높아져서 가난한 사람들은 유기농 식품(organic food)의 구입이 어려움
 - 현재 10명의 농부가 도심부가 아닌 농촌지역에서 농작물을 키우고 이를 공급받아 커뮤니티 키친(community kitchen)을 통해 월병 등 식품을 만들어 판매하는 Green shop을 운영하고 있으며, 수익금은 CDS의 주 수입원임
 - 월, 목요일에 배달되는 농작물을 포함해서 월병, 소스, 잼, 두유, 건식료품 등 다양한 제품을 판매하며 2014년 포장박스도 제조하여 활용
 - 약 20여명이 시간제 근무 등으로 일하고 있으며, 2013년 약 2억 3천만원 (HK\$1,700,000)의 수입을 올림
- 커뮤니티의 장인들로 구성된 수공예 작업팀
 - Seamless Team이라 불리며, 시장경제 하에서는 활용되지 않던 커뮤니티 내 장인들이 천, 직물 등을 수집하여 가방(Home Made Patchy Bag) 등을 수공예(hand-made)로 만들어 활용하며 학교 등에서 청소년을 대상으로 수업도 진행

4) 성과

- 사업 추진에 있어서 정부 의존성을 줄여나가는 것이 사회적 기업의 지속가능성을 위한 중요한 점인 것을 알고 실천하고 있음
 - 홍콩의 사회적 기업 역시 보조금에 의존하여 운영되다가 70% 정도가 문을 닫는 등 부침이 심한데 이는 시장모델을 따라갔기 때문이라고 생각됨
 - 7년 전 green shop 운영 아이디어를 정부에 제시하였고, 공간 제공에 대한 지원을 받아 시작하여 현재에 이룸
- 비영리단체로써 운영비의 40%는 인적자원개발 등의 측면에서 정부에 아

이디어를 제안하고 보조금을 받고 있으며, 60%는 추진 중인 사업을 통한 self-resourcing으로 충당

- 정부 지원은 정액보조금 형식으로 1970년대 사회복지 부문에서 활동하는 단체들이 전무한 상황에서 제임스 세틀먼트가 받기 시작해서 지금까지 이어지고 있음
- 또한 조직을 넘어 커뮤니티의 경제적 지속가능성을 키워감
 - 커뮤니티 밖으로 돈이 흘러가지 않고, 미활용되던 주민들의 노동력, 시간 등을 자원화하여 커뮤니티 내에서 순환시키는 커뮤니티 경제 시스템을 도입하여 운영함

4. 홍콩 CCC(Community Cultural Concern)

1) 지역 개요

- URA(도시재생청)이 최근 도시재개발(urban renewal) 사업을 시작하려고 하는 토크완(Tokawan) 지역의 주민들은 대부분 2~3세대가 대를 이어 살아온 자들로 그동안 오래 살던 지역을 떠나고 싶어 하지 않으며 서로 간의 깊은 연대감을 맺고 있음
- 공업지역으로 오염물을 배출하는 공장이 많았고, 노동자들이 많이 살아 노동조합(labor unions), 노동당 등의 기반이 되는 지역으로 정치적 영향 등으로 오랫동안 옛 모습을 지니고 살아온 지역
- 1950년대에 지어진 건물이 즐비하며 거리 자체가 동일 건물로 이루어져 있는 지역이 많음

2) 조직 현황

- CCC는 2006년 3월에 설립된 비영리조직(government-approved charitable non-profit organization)으로 문화적 활동과 사회적 혁신의 결합을 통해 커뮤니티의 역량을 높이는 것을 목적으로 하고 있음

- 현재 CCC 사무실은 토카완 지역의 1960,70년대 지어진 건물의 사무실을 임대하여 사용하고 있으며, 2014년말 작은 도서관을 오픈하여 커뮤니티의 거점공간으로 사용하고자 함
 - 한 달 HK\$500,000 수준의 임대료는 매달 기부금으로 충당하며 기관을 꾸려나가고 있으며, 직원들은 기본적으로 자원봉사기반의 사회사업가의 마인드여서 임금 받지 않더라도 일하려는 의지가 있음
 - 그 밖에 적은 액수의 후원금, 소규모 프로젝트비, 몇몇 펀딩으로 조직을 운영하고 있음
- 2명의 스텝, 6명의(농부, 교수, 사회사업가 등), 6~7명의 연구자 등이 활동 중이며, 임금은 안정적이지 않지만 펀드로 충당

3) 주요 활동

- CCC는 토카완 지역에 대한 커뮤니티 컬처투어가이드 제작, 업사이클링(upcycling) 프로젝트 등을 주제로 도시재생청(URA)에 프로젝트를 제안하여 2014년부터 2년간 계약을 맺고 활동 중
 - 2년간 2백만 달러를 UR fund에서 지원받으며, 운영 중인 커뮤니티 센터의 운영비는 HK\$16,000 정도임
- CCC는 프로젝트를 통해 예술과 사회적 활동(social work)과의 접목을 통해 지역의 미래 모습을 주민들이 직접 자신들의 의견을 말할 수 있도록 돕고 역량을 키우는 것을 지원하고 있음
 - 이 때의 예술은 주민들이 공간을 어떻게 사용해왔고, 어떻게 부르는지, 전통적인 수공예기법 등 광의적 측면에서의 문화에 가까운 개념임
 - 오래된 커뮤니티의 역사, 문화에 대한 스토리가 중요하며 이처럼 홍콩의 자신만의 스토리를 보존하고 지켜가는 것이 중요



토크와 지역의 거리 풍경. 1층은 가게, 위층은 주거로 사용되고 있음. 1950년대 지어진 동일한 형태의 건물이 양 옆으로 줄지어 들어서 있는 거리가 20여개나 됨



홍콩 URA의 사업 일환으로 주민과 교류하며 culture tour guide, 재활용 프로젝트 등을 추진하는 센터. 아이와 부모가 함께 autumn festival에 사용할 아이템을 만들고 있는 모습

4) 성과 및 한계

- 토크와 프로젝트는 1년으로 예술 관련 사업 중 긴 편에 속하여 프로젝트 전체과정을 관리하고 이끌어 나가는 것이 수월하지 않음
 - 20명의 젊은 예술가들이 참가하고 있는데, 특히 서로 다른 의견과 생각을 가진 예술가들을 조화시키고 활동을 촉발하는 것이 관건임
- 지역 주민들은 오랜 기간 살아왔던 커뮤니티의 문화가 특별하지 않다고 생각하거나, 지역을 자주 옮겨 일하는 노동자가 많아 잠시 머물다 가는 곳으로 여길 경우가 많아, 참여를 독려하고 예술가들과 연계하여 프로젝트를 원만히 진행하는 것이 힘들



토크와 지역의 주민커뮤니티 센터 전경



CCC의 Judy & Serene과의 인터뷰 중. 지역주민들을 위한 미니도서관으로 꾸미기 위해 준비 중인 CCC 사무실 전경