

고용창출 사례 : 스페인 몬드라곤 협동조합*

김 성 오**

I. 머리말

2008년 금융위기 이후 미국과 유럽에서 진행되고 있는 초저성장 국면은 미국과 유럽뿐 아니라 전세계에 고용불안의 그림자를 드리우고 있다. 실업률은 높아지고 노동사회 안에서의 양극화는 점점 더 심화되고 있다. 한국도 예외가 아니다.

이러한 시대에 스페인의 몬드라곤 협동조합이 스페인 전체의 경제위기에도 불구하고 고용유지를 위해 노력하고 있는 것은 전세계 정책입안자들과 기업경영자들, 노동자들에게 귀감이 될 수 있다. 그들은 같은 업종, 같은 규모의 일반 사기업에 비해 약 1.5배의 고용창출을 이루고 있는데, 고용의 질에서도 스페인 국내 최고수준이다. 이런 일이 어떻게 가능했을까 놀라지 않을 수 없다. 더욱이 위기가 시작된 2009년 이후 거의 대부분의 노동자들이 일자리를 지키고 있다.

이 글에서는 몬드라곤 협동조합이 어떻게 이런 일을 해낼 수 있었는지를 살펴보고, 또한 몬드라곤 협동조합의 역사를 살펴으며, 고용구조와 고용창출에 미친 조건들을 살펴본다. 마지막으로 몬드라곤 내부에서 작동되고 있는 고용안전망에 대해서도 살펴본다. 이를 통해 고용창출과 고용유지에서 노동자협동조합이 가지는 일반적인 장점과 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

* 이 글은 한국노동연구원에서 발간한 윤윤규 외(2012), 『고용창출 메커니즘에 관한 연구』 중 필자가 집필한 제5장 『기업의 일자리 창출의 메커니즘 연구: 스페인 몬드라곤 사례』를 정리하여 작성했다.

** (협) 한국협동조합 창업경영지원센터 이사장(ksofive@hanmail.net).

II. 몬드라곤 협동조합 개괄 및 역사

1. 몬드라곤 협동조합운동 개괄

몬드라곤은 스페인 바스크 지역 몬드라곤시에서 1940년대부터 성당 주임신부 호세 마리아 아리스멘디 아리에타 주도로 시작된 노동자 생산협동조합운동이다. 1956년 가스 스토브와 가스 취사도구를 만들었던 첫번째 협동조합 [울고]가 설립된 이후 1960년대, 1970년대, 그리고 1980년대를 거치면서 거대한 협동조합으로 성장하였다.

2010년 현재 약 260개 회사가 금융, 제조업, 유통, 지식 등 4개 부문을 포괄하는 하나의 기업집단으로 조직되어 있다. 한국으로 따지면 일종의 재벌기업인데, 단지 그 주인이 특정 가문이 아니라 회사에서 직접 일을 하고 있는 노동자들이라는 점에서 차이가 있다. 노동자들이 소유하고 경영자를 선임하며 경영전체를 관리·감독하는 체제로 되어 있다.

기업의 전체 자산은 우리 돈으로 약 54조 원, 제조업과 유통업 부문의 2010년 1년 매출은 대략 22조 원 정도 되는 규모이다. 총 고용인원은 8만 4천 명이고, 이 중 약 3만 5천여 명이 출자금을 낸 노동자 조합원, 즉 주주들이고 나머지는 조합원으로 점차 전환되어 가고 있는 비조합원 노동자들인데, 15,000명은 해외 지사의 노동자이다. 해외에 80여 개가 넘는 생산공장을 갖추고 있다.

제조업 중 핵심사업은 가전제품 생산판매인데, 제조업 매출의 약 60%는 수출을 통한 해외매출이 차지하고 있다. 브랜드는 ‘파고르’로 스페인과 유럽, 미국과 남아메리카, 중국과 러시아, 그리고 동남아시아 시장에서 파고르 냉장고나 파고르 세탁기를 사는 것은 매우 쉬운 일이다. 삼성, 엘지 등 워낙 세계적인 가전브랜드가 있어 한국시장에는 아직 진출하지 못했다.

몬드라곤에 소속된 유통부문 핵심기업 [에로스키]는 소비자 협동조합으로 스페인과 프랑스에 약 2,100개의 매장을 가지고 있다. 우리나라로 치면 홈플러스나 이마트 정도 되는 수준이라고 보면 된다. 금융부문 핵심기업인 [노동인민금고]는 스페인 전국에 420여 개의 지점을 가지고 있는 스페인 5위권 안에 드는 대형 은행이다. 또한 몬드라곤에 협동조합이 운영하는 공학부, 경영학부, 인문학부를 포괄하는 4년제 몬드라곤 대학교가 있고 스페인 바스크지역에서 가장 유명한 기술연구소들이 포함되어 있다.

2. 몬드라곤 협동조합운동의 역사와 성공요인

가. 개척기(1941~1956년): 작은 마을에서 주민들의 힘을 하나로 모으다!

1956년 첫 번째 협동조합 [울고]가 만들어졌는데, 여기에는 기술자 5명, 노동자 약 10여 명이 참여했다. 이들은 모두 몬드라곤시의 시민들이었다. 보통 몬드라곤 협동조합운동의 역사를 이 시점에서 시작된 것으로 보는 관점들이 있으나 이는 오해이다. 이 회사가 만들어지기 위해 창립자이자 이들의 정신적 지도자 호세 마리아 아리스멘디 아리에타 신부가 1941년부터 벌였던 주민운동의 역사를 빼고 몬드라곤의 오늘날을 논의하는 것은 무의미한 일이다.

신부는 스페인 내전에서 프랑코군의 바스크 압살전략으로 완전히 폐허가 된 몬드라곤 교구에 20대 후반의 젊은 나이에 부임하여 이 마을을 경제·사회적으로 부흥시키기 위한 활동을 시작했다. 우선 기술학교를 만드는 것부터 시작하였는데, 의식있는 젊은이들이 프랑코군에게 거의 목숨을 잃은 상태에서 어린 아이들부터 가르쳐야 뭔가 할 수 있다는 생각을 했던 것으로 보인다. 학교를 만들고 운영하는 과정에 주민들의 참여가 절실했는데, 신부는 패배의식과 공포에 젖어 있던 주민들에게 웃음을 찾아주고 다시 희망을 분돋는 것이 필요하다고 판단해 학교와 함께 축구클럽들과 축구리그를 만들어 그 수익금을 고스란히 마을 기금으로 적립했다. 이 외에도 성당조직을 다양하게 확대하고 활성화시켜 이후 약 15년 동안 주민운동을 진행하였다. 이 결과 첫 번째 협동조합이 만들어질 수 있었다.

신부의 전략은 당시 인구 6,000명 정도의 작은 마을 주민들의 힘을 오랜시간 공을 들여 강력하게 하나로 결집시키는 것이었다. 출발은 이 정도로 충분하다고 판단한 듯하다. 몬드라곤 교구의 규모가 더 컸더라면 다른 방법을 썼을 것이다. 이러한 준비과정은 이후 마을 주민들이 적극적으로 참여하는 협동조합은행(노동인민금고) 설립까지 일사천리로 진행되는 동력을 확보하는 과정이기도 했다.

나. 제조업을 중심으로 한 성장기(1957~1990년): 협동조합 네트워크를 통한 성장 신화를 만든다!

첫 번째 협동조합 [울고]가 만들어진 이후 1970년대 후반까지 유럽경제 및 스페인 경제 전체가 고도성장기를 구가하고 스페인 내수시장의 규모가 급속히 커지고 있는 상황이었다. 이를 배경으로 몬드라곤 협동조합운동에서 이 시기 주요 성장동력은 제조업이 차지했다. 어느 정도 기술력과 자본력을 가진 제조업체들은 상당히 빠른 속도로 성장할 수

있는 여건이었다는 점을 이해할 필요가 있다.

기술력과 자본력을 갖춘, 즉 ‘경쟁력 있는’ 제조업을 발전시키기 위해 1957년 곧바로 [노동인민금고]를 설립했다. 이 시도는 매우 시의적절한 것이었고 이후 20여년 동안 몬드라곤에서는 노동인민금고를 뒷배경으로 하는 강력한 제조업 협동조합이 성장할 수 있게 되었다.

자본의 조달뿐 아니라 [기술연구소]들을 만들어 빠른 속도로 발전하는 제조업 기술변화에 대응한 것이 또한 매우 중요한 것이었다. 당시 만들어진 몬드라곤의 기술연구소들은 스페인 전체에서 ‘탑클래스’의 기술연구소들로 성장했다. 이와 함께 매우 수준 높은 기술교육을 수행하는 기술학교 졸업생들이 몬드라곤 제조업 협동조합의 신규 기술인력으로 수급되는 구조를 갖춘 것 또한 중요한 것이었다.

노동자 조합원들의 안정된 노동환경 조성을 위해 독자적인 사회보장 협동조합(라군아로)을 만든 것 또한 매우 중요한 것이었다. 라군아로는 국가사회보장체제로부터 벗어나 있던 몬드라곤 노동자 조합원들에게 의료, 산재, 고용, 연금보험의 성격을 종합적으로 갖는 강력한 노동자복지시스템을 만드는데 성공했다.

더욱이 이러한 기능들을 하나의 포괄적인 네트워크로 구성하고 운용했던 것이 이 시기 몬드라곤 협동조합의 성장에서 가장 중요한 요인이었다고 판단된다. 이러한 네트워크는 노동인민금고를 뒷배경으로 하는 경쟁력 있는 제조업 기업을 육성하는데 초점이 맞추어져 있었던 것이지만 전체를 하나의 통합적인 시스템으로 만들고 운용하는 단계는 아니었고 특히 아직 유통부문은 초기단계에 머물고 있었다.

다. 몬드라곤 협동조합 복합체(MCC)로서 2차 성장기(1991~2006년): 협동조합정신을 기반으로 글로벌화에 도전하다!

금융, 제조, 유통, 기술연구의 4개 영역으로 산재되어 있는 협동조합들과 그 지원기관들을 하나의 강력한 시스템으로 통합한 것이 바로 몬드라곤 복합체(MCC)이다. 이것은 몬드라곤 협동조합운동의 내적 요구, 즉 ‘통합단일브랜드’에 대한 요구가 반영된 것이기도 했지만 유럽의 경제통합과 1990년대 이후 급속히 진행된 ‘세계화’에 대한 대응의 성격이 훨씬 강하다는 점을 이해할 필요가 있다.

노동인민금고와 라군아로를 중심으로 한 금융그룹은 몬드라곤 협동조합만을 고객으로 하는 것을 벗어나 스페인 내에서 상당히 중요한 은행으로 성장하기 위한 외연확대전략을 구사했다. 이 결과 노동인민금고는 스페인 전역에 지점을 갖춘 종합은행으로 성장하고 라군아로는 일반인을 상대로 하는 보험사업에서 큰 성과를 거두었다.

제조업 그룹은 첫째, 제조업 협동조합들을 몇 개의 소그룹으로 묶어 통합경영을 통해

경쟁력을 높이고, 둘째, 적극적인 인수합병전략과 글로벌화 전략을 기반으로 해외시장 개척에 나서게 되었다. 그 결과 제조업 기업들의 경쟁력이 강화되는 것과 함께 전체 매출의 약 60%를 해외매출이 차지하는 글로벌 기업으로 성장했다.

이 시기에 몬드라곤 협동조합 전체의 성장을 추동한 것은 유통그룹 에로스키였다. 에로스키는 스페인 바스크 지역에서 벗어나 유통망을 스페인 전역, 그리고 유럽의 일부지역으로까지 확대하는 확장전략을 구사하고 공격적인 인수합병을 통해 규모의 경제를 달성하게 되었다. 이 과정에서 상당수의 비조합원 노동자들이 생겨나게 되었는데, 2014년까지 이들의 조합원화 작업이 진행중이다. 이후에도 이 부문은 다양한 서비스 시장으로 진출함으로써 몬드라곤의 성장에서 가장 중요한 동력이 될 것으로 판단된다.

기술연구소와 학교들은 4년제 몬드라곤 대학교 설립을 통해 전체를 계열화해 나가는 전략을 수립하고 시행하는 중이다.

라. 몬드라곤 체제로서 경제위기의 시기(2007~현재): 경제위기를 극복하기 위해 숨을 고르다!

2006년 몬드라곤은 [울고] 창립 50주년을 맞이하여 기존의 '몬드라곤협동조합복합체(MCC)'라는 긴 이름을 떼고 네트워크 전체의 이름을 '몬드라곤(MONDRAGON)'으로 개명했다. 그 외에도 기존 4개의 그룹을 4개의 부문으로 바꾸고 몇가지 조직적인 변화를 시도했다.

2008년 뉴욕에서 촉발된 금융위기 이후 몬드라곤은 2008년, 2009년 소폭의 매출 및 고용감소가 이루어지다가 2010년과 2011년 다시 어느 정도 회복한 상태이다. 하지만 유럽, 특히 스페인 경제위기를 맞이하여 이후 진로를 모색하며 숨고르기를 진행하고 있는 것으로 판단된다. 2006년 몬드라곤 체제로 전환한 이후 그 전에 비해 단위협동조합의 결정권을 보다 확대하는 방향으로 조직적인 편제를 바꾸고 있는 것으로 판단된다. 이는 몬드라곤 협동조합복합체(MCC) 체제가 전체 결정권을 중앙집행기구로 과도하게 집중시켰다는 내외의 비판에 대응한 것으로 볼 수 있다. 민주와 효율, 분산과 집중의 끊임없는 '긴장' 관계를 운명으로 받아들이는 협동조합운동의 내부관계의 중요한 단면으로 앞으로 눈여겨 볼 대목이다.

글로벌화 과정에서 공격적인 인수합병 및 해외 자회사 설립후 부딪치는 해외노동자들과 합병된 비조합원 노동자들의 정체성 문제를 어떻게 해결할 것인가 하는 것도 중요한 숙제가 되고 있는 것으로 판단된다. 이 또한 눈여겨 볼만한 대목이다.

몇 년간 진행되고 있는 유럽의 경제위기에도 불구하고 몬드라곤은 아직 적자로 전환되지 않았다. 몬드라곤의 금융부문은 투기적인 파생상품거래보다는 상호금융을 중심으로

견실하게 발전해 왔고 제조업의 경우 어느 정도 글로벌화에 성공했기 때문이다. 하지만 스페인 내수시장이 심각하게 위축되는 경우 최근에 공격적으로 규모를 키운 유통부문에 일정한 타격이 가해질 것으로 판단되고 이것의 여파가 몬드라곤 전체로 확산될 개연성은 존재한다. 한가지 다소 마음이 놓인 것은 2011년 몬드라곤그룹 전체의 기술개발투자가 그 이전에 비해 약 2.5배 늘어난 것이다. 이들은 독특하게도 불황기에 기술개발투자를 늘리는 방식으로 위기에 대응하고 있다.

몬드라곤은 변화된 상황에 맞춰 항상 자신의 모습을 바꾸어 왔다. 물론 협동조합 원칙을 지키는 전제하에서 그러했다. 하지만 이 과정에서 내외부에서 비판적인 시각이 없었던 것은 아니다.

1990년대 이후, 즉 몬드라곤 협동조합 복합체로 존재한 이후 몬드라곤이 직면했던 비판은 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 몬드라곤은 어느 다국적 기업과 다름없이 노동자 조합원들이 지배하는 거대한 다국적 기업에 불과한 것이 아닌가? 둘째, 전체 고용에서 차지하는 비조합원 고용비중은 협동조합 원칙을 약화시키는 것이 아닌가?

전자에 대해 몬드라곤은 해외지사 노동자들의 기업경영참여와 소유참여를 장려하는 방향으로 문제해결의 방향을 잡고 진행하고 있다. 이외에 공격적인 인수합병전략은 포기할 의사가 없는 것으로 보인다. 후자의 비판에 대해 몬드라곤은 2014년까지 점차적으로 비조합원 노동자를 조합원 노동자로 변화시키는 작업을 진행하고 있다. 아마도 2014년 말에는 전체 고용에서 조합원노동자들의 비중은 약 80%로 조정될 것이다.

이러한 대응이 완벽한 해결책이 되지 못할 것이다. 결론적으로 말해 몬드라곤은 여전히 완성된 어떤 사례라기보다는 지금도 끊임없이 진화해 나가는 사례라고 이해하는 것이 좋을 것이다. 이들이 어떤 방향으로 자신을 진화시킬지는 계속 지켜볼 일이다.

Ⅲ. 몬드라곤 협동조합의 고용구조와 고용창출 메커니즘

1. 몬드라곤 협동조합의 고용구조

몬드라곤의 8만4천 명 전체 노동자들은 고용형태에 따라 4개의 범주로 나눌 수 있다. 첫째, 협동조합의 소유권과 의사결정권을 가진 ‘노동자 조합원’이 있다. 둘째, 이런 권리를 갖지 못하는 장단기(주로 단기) ‘비조합원 노동자’이다. 세 번째로는 스페인과 바스크 지방 법규에 따라 최근에 생겨난 ‘기간제노동자 조합원’이다. 네 번째는 바스크 이외 스페인이거나 해외 지사들의 노동자이다. 1991년부터 글로벌화를 통해 몬드라곤은 신흥개발국에서

광범위한 기업 네트워크를 구축하고 있다. 앞서서도 보았듯이 이러한 지역에는 협동조합 법이 스페인과 달리 주로 주식회사 형태가 많다. 바로 여기에 근무하는 노동자이다.

가. 노동자 조합원

몬드라곤에 소속된 단위협동조합의 주인이면서 동시에 몬드라곤 전체의 주인들이다. 주식회사의 주인이 주주라고 한다면 몬드라곤의 주인은 노동자이면서 소유자들인 바로 이들 노동자 조합원이다. 이들은 협동조합으로 운영되는 자신의 회사에서 소유권과 경영권을 가지고 있으며 몬드라곤에 소속된 비협동조합기업들에서 발생하는 이익도 간접적으로 향유한다. 고용은 매우 안정적이며 해외로 공장시설을 확대하는 경우에도 고용불안에 떨 필요가 없다. 대개 제조업 부문 노동자의 85%를 차지하고 있으며, 금융부문과 유통부문의 경우 전체 고용의 약 20%를 차지한다.

나. 기간제 비조합원 노동자

몬드라곤은 글로벌 시장의 변화에 적응하기 위해 유연한 형태의 노동으로서 협동조합 안에 비조합원 노동자들을 고용하고 있다. 이들 노동자들은 단위협동조합과 고용계약을 맺는데, 단위협동조합 내에서 전체 노동자 조합원의 25%를 초과해서는 안 된다. 현재 몬드라곤의 제조업 부문 협동조합들에서 이 비중은 평균 15% 정도를 차지한다. 이들은 이익 참가를 보장받는다 해도 총회에서 투표권은 없다. 몬드라곤의 협동조합들은 생산이 끝나는 기간에 계약을 해지할 수 있는 이들 기간제 노동자들에 대한 의존성을 높임으로써 비용을 절감하고 있다. 그러나 이들은 노동자 조합원과 비슷한 사회보장 혜택을 받는데, 이는 해고되었을 경우 다른 노동자들처럼 실업수당을 받는다. 이들 중 일부는 3년 내에 조합원이 될 수 있는 선택권을 갖고 있다.

다. 기간제 조합원

바스크 협동조합법에 따라 몬드라곤 협동조합들은 일정기간 계약에 따라 협동조합 조합원들을 고용한다. 그들의 권리와 의무는 나머지 조합원들과 같다. 그러나 만일 이러한 고정기간 계약조합원들(제한된 기간 동안 노동자 조합원이 된다)이 직장을 잃을 경우, 국가의 사회보장 체계에서는 이들의 노동자 지위를 인정하지 않는다. 따라서 몬드라곤은 몬드라곤의 노동자 조합원들과 마찬가지로 이들에게 사회보장 협동조합인 라군아로를 통해 이 문제를 해결해 준다. 이들이 실업상태가 되었을 때 라군아로는 실업수당을 지불

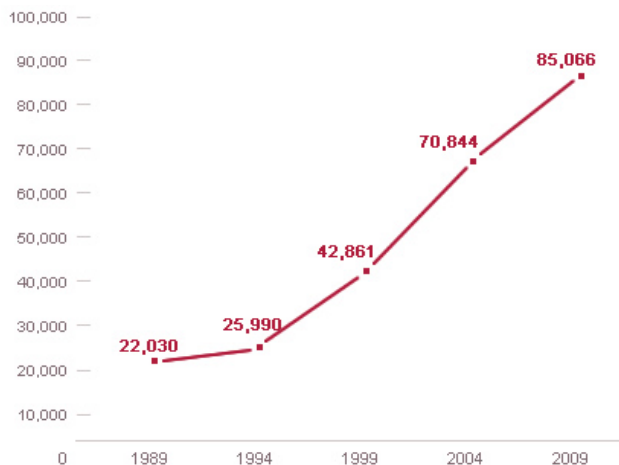
한다. 그래서 기간제 조합원 자격은 경제 순환의 변동성에 대처하는 또 다른 해결책이 된다. 이들 기간제 조합원들은 일정한 기간 이후에는 완전한 권리를 갖는 정식 조합원이 될 수도 있다. 위기 상황에서는 실업수당을 받고 쉬며, 확장기간에는 재계약을 함으로써 전통적인 협동조합 조합원들이 갖고 있는 권리를 동일하게 누린다.

라. 해외 지사의 노동자

해외 지사들의 경우 노동조건과 노동관계는 몬드라곤과 많이 다르다. 이들 조건은 사업체가 입지하고 있는 나라의 노동조건과 유사하다. 두 개의 참고사항이 있다. 하나는 각국의 법규이고, 다른 하나는 그 나라의 동일부분에 속하는 회사들, 특히 다국적 기업의 행태가 그것이다. 해외 공장의 노동자 참여 수준(경영참여, 수익 및 소유권 참여) 매우 미흡하다. 그럼에도 불구하고 몇 가지 흥미로운 현상이 벌어지고 있다. 해외 지사 노동자들의 경영참여나 소유참여가 그 지역의 다른 회사들에 비해서는 훨씬 더 진전되고 있다는 점이다. 지사들에서 노동자들은 이사회 참여를 공식적으로 요구하고 이를 이루는 사례가 점점 많아지고 있다. 이들은 경영자들에게 이렇게 말한다. “모기업을 보라. 우리에게도 기회를 달라. 모기업 자회사로 부끄럽지 않으려면...”

이처럼 몬드라곤 협동조합에는 여러 종류의 노동자 범주가 존재하는데 이는 서로 다른 범주 노동자 사이에 긴장을 불러 일으키는 요인이 될 수 있다. 몬드라곤의 경영진들도 이것을 걱정하고 있다. 몬드라곤 전직 총이사회 이사장 카타니아는 2002년 4월 열린 상임 위원회에서 이 문제를 제기하고, 이들 자회사들이 협동조합으로 전환하지 않더라도 노동자들이 소유권과 수익에 참여할 수 있는 시스템을 만들어야 한다고 권고했다.

[그림 1] 몬드라곤협동조합의 고용추이



2. 몬드라곤 협동조합의 고용창출에 미치는 조건

가. 전체 경영구조

몬드라곤 협동조합의 노동자 조합원들은 회사의 주인으로 일한다. 이들은 거의 모든 경영구조의 경영자들을 선출하고 이들을 직·간접적으로 통제한다. 이것이 몬드라곤 협동조합 고용창출의 첫 번째 조건이다.

1991년 이전 몬드라곤의 노동자 조합원들은 자신들이 소속된 단위협동조합 총회에서 이사회 멤버와 조합평의회 멤버를 뽑으면 되었다. 이사회는 협동조합의 최고 경영기관이고 조합평의회는 일종의 노동조합 역할을 하는 노동자 조합원의 권익기관이다. 두 기관의 멤버 1/3은 중복되어 이중적인 역할을 담당한다. 중복 멤버들은 아침에는 이사회 멤버로 회사의 효율적 운영과 비용절감, 생산성 향상방안에 대해 논의하고 저녁에는 조합평의회 회의에서 조합원들의 복지증대와 노동시간 단축방안을 고민한다. 이러한 이중적 역할은 자신이 주인인 회사에서 일하는 사람들의 숙명으로 받아들여졌다. 몬드라곤 설립초기부터 호세 마리아 아리스멘디아리아에타 신부의 지도하에 이러한 기본 구조가 만들어졌다. 다른 지배기구는 불필요했다. 단지 이러한 개별 협동조합을 묶는 연결의 끈은 노동인민금고와의 '연합협정'으로만 이루어졌다.

1991년 몬드라곤 협동조합 복합체(Mondragón Corporación Cooperativa, 약칭 MCC) 체제가 성립되면서 상황이 바뀌었다. MCC체제는 당시 약 120여 개(현재는 260여 개)의 단위 기업들을 하나로 묶는 통합작업의 결과로 성립되었다. 단위기업들은 금융그룹, 제조업그룹, 유통그룹, 연구교육그룹으로 편제되었다. 제조업그룹은 자동차, 부품, 건설, 산업장비, 가전, 엔지니어링 및 자본재, 기계공구 등 7개의 소그룹으로 조직되었다.

상설적인 최고경영조직은 총이사회(General Council)이다. 총이사회는 이사장 1인과 9명의 부이사장이 있었다. 이사장 1인은 실제로 MCC 전체의 경영책임자였고 9명의 부이사장은 금융그룹, 유통그룹, 그리고 7개의 제조업 소그룹의 최고 경영자들이었다.

2006년 MCC는 창립 50주년 총회에서 자신의 통합명칭을 몬드라곤(MONDRAGON)으로 바꾸고 4개의 그룹을 4개의 부문으로 편제하였으며 각 부문은 각각 몇 개의 소부문으로, 특히 제조업 부문은 12개의 소부문으로 조직되었다.

몬드라곤(MONDRAGON) 체제에서도 상설적인 최고 경영조직은 총이사회(General Council)였다. 하지만 2006년 이전과 달리 부이사장직은 폐지되고 제조업 부문에는 별도의 부문 이사회가 조직되었다.

네개 부문을 총괄하는 것은 몬드라곤 의회(MONDRAGON Congress)이고 의회의 상설 기구로 총이사회(General Council)와 함께 상임위원회(Standing Committee)를 주요 기구로

두었다.

나. 몬드라곤 협동조합의 10대 원칙

‘몬드라곤 협동조합이 실행하고 있는 오래된 원칙들이 또한 고용창출에 미치는 두 번째 조건이다. 몬드라곤 협동조합은 일반적으로 노동자협동조합이 가지고 있는 원칙보다 훨씬 강력하게 ‘자본에 대한 노동주도의 원칙’과 ‘노동자 참여경영’의 원칙을 견지하고 있다.

(1) 자유로운 가입(Open Admission)

‘몬드라곤’은 기본 원칙들을 수용하고 우리가 만들어낸 일자리에 직무상으로 적합하다는 것을 증명하기만 하면 모든 사람들에게 개방되어 있다. 그러므로 종교, 정치, 인종이나 성적 이유로 차별은 어떤 경우에도 있을 수 없다.

(2) 민주적 조직(Democratic Organisation)

노동자 조합원의 평등에 기초하는 조직으로서, 회사는 다음과 같은 내용을 갖는 민주적인 조직체로서 규정된다.

- 총회의 주권: 총회는 모든 조합원으로 구성되며 ‘일인 일표’의 원칙 아래 운영된다.
- 경영조직의 민주적 선출: 특히 경영에 대해 책임을 지는 이사회를 말한다.

(3) 노동자 주권(The Sovereignty of Labour)

몬드라곤에서는 노동이 자연과 사회, 인간을 개조하는 주요 요소임을 인식한다. 따라서 노동자는 협동조합기업을 조직하는 데 완전한 주권을 행사하며 창출된 부는 제공된 노동에 따라 분배된다. 그리고 여기에는 새로운 일자리 창출에 대한 확고한 결의가 있다. 몬드라곤에서 창출된 부는 노동에 비례해 조합원들 사이에서 분배되는 것이지 자본의 지분에 따라 분배되지는 않는다. 몬드라곤의 임금정책은 연대 원리로부터 영감을 얻은 것인데, 그것은 연대에 기초해 노동에 충분한 보수를 주자는 것이다.

(4) 자본의 도구적·종속적 성격(Instrumental and Subordinate Nature of Capital)

몬드라곤의 경험에서 자본은 기업 발전에 필요한 요소로서 노동의 수단이며 노동에 종속적인 것으로 간주된다. 그러므로 그것은 창출된 수익 전체에 직접적으로 연결되지는 않더라도 그것을 저축하는데 기울인 노력에 비추어 정당한 보상을 받아야 할 가치가 있는 것으로 이해될 뿐이다.

(5) 참여형 경영(Participatory Management)

이 원칙은 자주관리, 즉 경영에 대한 조합원의 참여를 점진적으로 발전시켜 나가는 것을 의미한다. 이를 위해 다음의 사항이 필요하다

- 경영참여를 위한 적절한 장치와 통로의 개발
- 협동조합 경영변동 사항에 대한 투명한 정보
- 노동자 조합원에게 영향을 미치는 경제, 조직, 작업의 결정과정에서 조합원 및 그들의 대표자와 토의하고 협력하는 것
- 사회적 훈련 및 직업훈련 계획의 체계적인 적용
- 보다 큰 직무수행을 위한 내부훈련 계획의 수립

(6) 급여 연대(Payment Solidarity)

몬드라곤은 연대에 기초하여 충분한 급여를 지급한다는 것을 경영의 기본원칙으로 천명한다. 연대는 기업수준뿐 아니라 대내외적으로도 추구된다.

(7) 상호 협력(Inter-cooperation)

협동조합간의 협동은 사업의 효율성을 위하여 다양한 측면에서 이루어져야 한다.

- 개별 협동조합들 사이의 관계 차원
- 몬드라곤과 바스크 및 스페인 협동조합 조직들 사이의 관계 차원
- 유럽 및 세계의 협동조합 운동과의 차원

(8) 사회변혁(Social Transformation)

몬드라곤은 다음과 같은 방법을 통하여 지역의 경제적·사회적 발전을 도모한다.

- 획득한 순수익의 재투자: 비교적 큰 비율의 수익을 공동체적 특성을 갖는 기금에 투여하는데, 예를 들면 새로운 일자리의 창출을 돕는 중앙협동조합 기금과 같은 것이 있다.
- 공동체 발전 활동 지원: 사회프로젝트 기금의 운용을 통해 교육 분야에 대한 지원이 활발한데 협동조합들의 순잉여 중 10% 정도를 할당하고 있다.

(9) 보편성(Universality)

보편적 소명의 표현으로 몬드라곤은 사회적 경제의 영역에서 경제민주주의를 위해 일하는 모든 사람들과 연대를 표명하고 국제 협동조합 운동의 특징인 평등, 정의 및 발전이라는 목표를 지지한다.

(10) 교육(Education)

교육 및 훈련은 몬드라곤 협동조합 운동의 출발과 발전에서 결정적인 역할을 수행했다. 몬드라곤의 창시자이자 주도자였던 호세 마리아 신부는 항상 ‘인간에 의해 채택된 사상과 개념에 대한 교육은 대중의 발전과 진보의 열쇠가 된다.’는 점을 분명히 했다.

IV. 몬드라곤 협동조합의 사회보장시스템과 고용안전망

1. 사회보장 협동조합 라군아로

라군아로는 몬드라곤이 만들어낸 일종의 사회보장시스템인데, 협동조합운동사에서 이것은 매우 독특한 형태의 협동조합이라고 볼 수 있다. 일종의 ‘보건협동조합의 성격을 가진 공제협동조합’이라고 할 수 있을까? 우리나라 기준으로 보면 이것은 의료보험과 산재보험, 국민연금을 합쳐 놓은 형태에 실업급여까지를 담당하는 조직이다. 1958년 몬드라곤의 첫 번째 협동조합, 울고를 비롯한 몇몇 소규모 협동조합 노동자 조합원이 회원으로 참여하여 출범한 라군아로는 1991년 MCC 체제 출범까지 약 20,000여 명의 몬드라곤 노동자 조합원, 기금 5억 유로에 달하는 대형 협동조합으로 성장하였다.

2010년 현재 약 44억 유로의 기금이 운용되고 있는데, 이 기금을 통해 라군아로의 의료혜택과 공제혜택을 받는 노동자 조합원 수는 146개 협동조합에 약 30,000여 명으로 확대되었다. 2010년 1년간 약 5천만 유로가 회원들의 의료비로 지출되었고, 천 8백만 유로는 실업급여로 지출되었다. 또한 한해 동안 9,784명의 퇴직자들에게 약 1억 천 3백만 유로가 생활비로 지급되었는데, 1인당 평균 약 1만 2천 유로, 우리 돈으로는 약 천 9백만 원 정도이다.

이 협동조합이 수행하는 역할로 볼 때, 라군아로는 몬드라곤 내에서 노동인민금고보다도 더 안정적인 성장을 이루고 있는 협동조합이다. 몬드라곤의 노동자 조합원들에게 있어 이것은 ‘최후의 보루’와 같은 곳이기 때문이다.

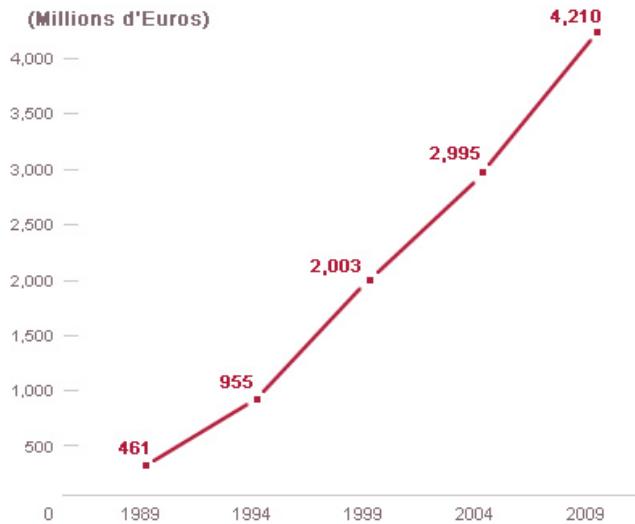
2. 고용안전망으로서 라군아로의 역할

경제위기를 겪고 있는 스페인에서 몬드라곤의 고용유지율이 거의 100%에 가까운 것은 라군아로가 가진 두 가지 기능 때문이다. 그것은 ‘지원위원회’와 ‘재배치위원회’를 통한 실직노동자 조합원의 재교육과 재배치 기능이다.

몬드라곤에서 실업은 노동수급과정에서 단기간 힘들어진 상황의 단기간 휴직상태를 ‘계절실업’으로, 장기간 침체기를 예상하는 상태의 ‘구조적 실업’으로 분류하여 대응하는데, 계절실업은 평균 6개월을 넘지 않은 상태에서 급여의 80%를 지급하고 보통 해당 협동조합에 복귀하는 경우가 일반적이다. 구조적 실업의 경우, 2년까지 평균 급여의 80%와 실업수당을 합쳐 연 14회에 걸쳐 나눠 받는데, 2년 동안 최대 12개월분을 받을 수 있다.

재배치위원회는 각 협동조합들과 연결하면서 새로운 일자리를 물색하고 협동조합의 신규인력 수요가 발생할 경우 휴직상태의 노동자 조합원을 0순위로 배치하는 권한을 갖는다. 이것이 지금과 같은 고실업 국면에서 노동자 조합원들을 안심시키고 안정시키는 가장 중요한 역할을 수행하고 있다.

(그림 2) 라군아로 사회보장기금 액수 변화 추이



V. 맺음말 : 한국에서의 시사점

몬드라곤 같은 거대한 규모의 기업집단화된 협동조합네트워크 건설은 다른 어떤 곳에서도 반복되기 힘들 것으로 판단한다. 몬드라곤의 거대 규모화는 1950년대 이후 약 30여 년 동안 유럽과 스페인의 고도성장 국면에서 제조업을 중심으로 전개되었기 때문에 가능했던 것이기 때문이다. 하지만 몬드라곤의 네트워크 경험 자체는 매우 중요한 자산이다.

협동조합기본법 발효 이후 협동조합기업의 창업과 협동조합으로의 전환이 붐을 이루고 있다. 하지만 이를 올바른 방향으로 발전시켜 한국의 고용문제 해결에 도움이 되도록 하려면 다음의 조건들이 충족되어야 한다.

첫째, 자본조달과 관련된 대책이 세워져야 한다. 초기 네트워크에서 이것이 가장 결정적인 역할을 할 가능성이 높다는 점을 몬드라곤 사례가 보여주고 있다. 지역내 유력한

신용협동조합의 협동조합 대출기능을 활성화시키고 중앙정부의 신용보증기금이나 광역자치단체의 신용보증재단(기금)에서 발행하는 보증서 확보를 위한 제도정비가 필요하다. 정부의 중소기업 지원정책이나 소상공인 지원정책을 면밀히 검토하여 ‘협동조합 창업자본 조달을 위한 종합매뉴얼’을 준비해야 한다.

둘째, 정부에서 운영하는 4대 보험제도는 기본으로 하되, 현재 가장 취약한 것으로 판단되는 ‘고용보험’ 기능을 추가적으로 마련하는 방안이 필요할 것으로 판단된다. 다양하게 생겨날 협동조합 중 어려워지는 협동조합의 노동자 조합원이나 노동자들에게 추가적인 고용보험 혜택을 주기 위해 지역, 혹은 전국적으로 ‘실업공제’를 만들 필요가 있다. 기존의 신탁공제를 통해 하는 방안과 일반 보험사와 이 부분을 협의하고 준비할 필요가 있을 것이라 생각한다

셋째, 협동조합이 아니더라도 일반 대기업에서의 노동자 경영참여와 소유참여의 기회를 넓혀야 한다. 노동자들이 경영과 소유에 참여하면 기본적으로 고용의 질은 높아진다. 신규고용 또한 늘어날 가능성이 높다. 이것은 매우 오랫동안 검증된 노동자협동조합운동의 교훈이기도 하다. 우리사주제도를 손보고 노동자이사제도를 도입해야 한다. **KLI**