

2017년 충남 사회적경제 발전을 위한

스페인 사회적경제 연수 결과보고서

[2017/ 12.9~16.]

12. 22.(금)



충남연구원
ChungNam Institute

사회적경제연구센터
Research Center for Social Economy

목 차

I. 연수 개요	1
II. 방문조사 지역현황	10
III. 방문기관 조사내용	16
1. 몬드라곤 협동조합의 소개	17
2. 몬드라곤 협동조합 기관방문 조사	25
3. 빌바오 사회혁신 사례조사	52
4. 바르셀로나 협동조합과 공유경제 조사	61
IV. 사례조사를 통한 제언	66

I. 연수 개요



1. 연수 기본계획

□ 연수 개요

- 일 정 : 2017. 12. 09.(토) ~ 12. 16.(토) / 6박 8일
- 주 관 : 충남사회적경제연구센터
- 인 원 : 10명(충청남도 2, 시군 7, 중간지원조직 1)
- 방문도시 : 스페인(빌바오, 몬드라곤, 바르셀로나)

□ 연수지역 선정 배경

- 충남 사회적경제의 새로운 도약을 위해서는 ①협동조합 및 사회적경제 조직의 규모화와 고도화, ②사회적경제 연대협력의 구조 및 지원시스템 ③4차산업혁명에 대비한 공유경제 및 사회혁신의 선진 사례조사가 필수적임
- 스페인의 몬드라곤, 빌바오, 바르셀로나는 상기 내용에 대한 세계적인 선진사례를 보여주고 있으며 특히 최근 변화의 모습에 대한 시사점이 클 것으로 판단됨.
- 따라서, 제한된 예산으로 다양한 사례를 심층적으로 조사하기 위해 스페인을 연수 대상지로 선정함

□ 연수 내용

- 협동조합간 협동을 통한 경영 위기극복 전략의 심층조사: 협동조합들간 다양한 영역에서 협력발생의 동인과 협력효과 및 진행 프로세스와 관련사업 조사
⇒ 몬드라곤 협동조합은 다양한 협동조합들의 협력과 연대의 구조로 위기극복 및 문제해결의 세계적인 사례임. 연수를 통해 특히 2008년 경제위기 이후 최근사례를 중심으로 위기극복을 위한 조직들간 근본적 협력 동인과 구체적인 프로세스에 대한 심층적인 사례조사 필요

- 사회적기금 구축·운영 방안과 경영위기극복 사례조사: 초기 협동조합의 경영 위기 극복을 위한 금융·사회보장기관의 역할과 기능, 운영방안의 심층조사
⇒ 초기 협동조합 성장에는 경영자금 충족이 필수적이며 몬드라곤은 내부 협동기금과 금융체계를 성공적으로 구축·운영한 대표적인 사례임. 직원 사회보장과 지역사회 기여를 통해 협동조합의 사람과 지역가치를 실현한 선도적 사례로 실행 과정과 노하우의 조사 필요
- 협동조합 인재양성과 기술혁신의 운영과 추진모델 심층조사: 사회적경제조직 고도화, 인재개발을 위한 대학, 연구소 등 구축과 운영 및 기업활용 사례조사
⇒ 협동조합의 필요에 기반한 지속적인 인재육성을 위해 몬드라곤 그룹 내부 혁신인재육성 프로그램(MTA) 운영 사례와 이에 대한 그룹 활용의 사례조사가 필요함. 또한 기업 고도화를 위한 자체적 연구개발 기반구축과 운영 및 그룹 내 관계 등에 대한 사례조사 필요
- 지역문제해결을 위한 사회혁신 사례와 지원정책 조사: 사회혁신활동을 위한 공공지원사례와 다양한 사회혁신기업들의 지역문제해결방안 탐색
⇒ 빌바오의 사회혁신파크는 사회적경제조직 활용한 다양한 지역사회 문제해결의 場이며 공공부문에서 구축·지원하는 최신 사례로 면밀한 사례조사 요구됨. 사회혁신파크 내 다양한 혁신실험실, 데노킨·유토키아 등 지역별 사회혁신센터들이 운영되는 사례도 조사가 필요
- 사회적경제 방식의 공유경제 대응을 위한 선진사례 조사: 4차산업혁명의 핵심인 공유경제 구축을 위한 사회적경제 조직의 역할과 모델 발굴
⇒ 4차산업혁명으로 공유경제가 국내에도 확산되면서 이에 관련 세계적인 규모의 코워킹 및 공유경제도시로 유명한 바르셀로나의 선진사례 조사가 필요함. 특히 Betahaus는 혁신적 공유공간이면서 바르셀로나 공유경제 조직, 프로그램을 운영하는 대표적 사례로 조사가 필요

□ 연수단 역할

● 도·시군 : 9명

- 스페인 빌바오 사회혁신센터, 몬드라곤 협동조합, 바르셀로나 공유경제 조직들과 상호교류 및 정보습득·제공의 창구 마련
- 사회적경제 제2차 5개년 기본계획의 추진을 위한 정책사례 조사와 성공 모델 발굴

● 충남사회적경제연구센터 : 1명

- 충남 사회적경제의 고도화, 협력을 통한 규모화 등 사례를 통한 전략개발과 관련된 자료 수집
- 사회적경제의 지역사회혁신의 방법 및 효과적 추진방안의 사례조사
- 4차산업혁명의 공유경제실현과 사회적경제방식의 구축의 모델 발굴 및 관련 정보수집

2. 연수 대상지 및 일정

□ 총괄지도



□ 대상지 개요

주요 내용	대상기관	주요 역할
협동조합의 협력과 고도화	①몬드라곤 본사	○ 몬드라곤 협동조합의 헤드쿼터이자 협력구조의 산실 ○ 주요 지원사업은 상담 및 컨설팅, 정책기업, 사회적경제 관련 캠페인 사업 등 다양한 지원사업을 추진
협동금융과 사회보장 운영	②싸이올란	○ 협동조합 창업 및 경영지원을 위한 민관협력 기관 ○ 협동조합 및 기업 창업을 위한 비즈니스, 경영연구, 금융제도, 교육, 공공네트워크 등 서비스를 제공함 ○ 바스크 지방에서 청년 중심의 교육 및 훈련 프로그램을 제공하며 멘토링과 인큐베이팅 공간을 제공함
협동조합 연구 개발, 기술혁신	③오타롤라 ④몬드라곤 대학(MTA)	○ 몬드라곤 협동조합 조합원 및 경영진 대상으로 협동조합의 가치와 상호협력의 방법들에 대한 교육 ○ 몬드라곤 협동조합 리더들의 리더십 교육을 비롯해 조직문화혁신, 사업의 협력적 방법 도출과정 개발 교육기관 ○ 몬드라곤 대학의 운영방식과 현장과 강의실이 결합된 현장밀착형의 교육운영시스템 운영
사회혁신 사례와 지원정책	⑤빌바오(BBF) ⑥Azkuna Zentroa	○ 사회혁신에 대한 공공부문의 기반구축과 프로그램 운영사례 ○ 입주한 빌바오 주변지역 다양한 사회혁신센터 사례 탐방 ○ 도심 유희공간의 시민 문화공간의 재탄생 사례
공유경제 구축과 사회적경제 역할	⑦Betahaus ⑧FC 바르셀로나	○ 바르셀로나 소셜코워킹 비롯한 사회적 방식의 공유경제운영 ○ 지역유희공간의 사회혁신에 의한 활용과 운영 사례 ○ 협동조합으로 운영되는 축구클럽 운영방안과 지역기여 사례

□ 세부 일정

일 자	지 역	시 간	일 정	비고
제1일 12/09 (토)	인 천	13:30	인천 국제공항 3층 출국장 집결	항공
		15:30	인천 국제공항 출발	
	빌바오	21:45	빌바오 도착 후 석식 및 호텔 투숙	전 용 버스
		22:00	숙박	
제2일 12/10 (일)	빌바오	08:00	호텔 조식 후 출발	전 용 버스
		10:00 ~13:00	■ 공식일정 : 빌바오 구겐하임 뮤지엄 - 목적 : 빌바오 사회혁신의 결과물로 1997년 조성된 빌바오 문화적 재생과정의 사례조사	
		13:00~ 14:00	중식	
		14:00~ 18:00	■ 빌바오 투어 -사회혁신의 사업들로 탄생한 혁신 실험공간 도보 투어(예정) -빌바오 네르비온강 인근 에우스칼두 조선소를 비롯한 빌바오 현장 투어(도보 및 트램)	
		18:00~ 20:00	석식	
		20:00	숙박	
제3일 12/11 (월)	빌바오	09:00~ 10:00	호텔 조식 후 이동	전 용 버스
		10:00~ 13:00	■ 공식일정-싸이올란 기관 방문 - 목적 : 몬드라곤의 협동조합 및 기업 창업을 위한 다양한 교육과 인큐베이팅 프로그램들의 사례조사	
		13:00~ 15:00	중식	
	몬드 라곤	15:00~ 18:00	■ 공식일정-몬드라곤 대학교 기관 방문 - 목적 : 몬드라곤 인재양성을 위해 현장과 강의가 접목된 대학의 교육프로그램과 운영실태 조사	
		18:00~ 19:00	■ 몬드라곤→빌바오 이동	
		19:00~ 21:00	석식 후 호텔 투숙	

제4일 12/12 (화)	빌바오	09:00~ 10:00	호텔 조식 후 몬드라곤 이동	전 용 버스
	몬드 라곤	10:00 ~12:00	■ 공식일정 - 몬드라곤 본사 방문 - 목적: 몬드라곤 협동조합의 역사와 발전과정 및 기업운영 시스템의 사례 조사	
		12:00~ 14:00	중식	
		14:00~ 16:00	■ 공식일정 - 몬드라곤 OTALORA 방문 - 목적: 협동조합 차원의 협력적 가치와 조직문화 및 혁신방법론 등의 개발 프로그램 사례	
		16:00~ 17:00	■ 빌바오→몬드라곤 이동	
		17:00~ 18:00	■ 공식일정 - 빌바오 사회혁신공장(BBF) 방문 -목적 : 빌바오 지역 사회혁신센터들과 기업, 실험실 들이 집적한 사회혁신공장(BBF) 사례 조사	
		19:00~ 20:00	석식 후 호텔 투숙	
제5일 12/13 (수)	빌바오	08:00~ 9:00	호텔 조식후 이동	항공
	바르셀 로나	9:30~ 11:00	■ 공식일정 - Azkuna Zentroa -목적: 빌바오 사회혁신의 일환으로 진행된 도심내 폐 와인저장소의 시민문화공간 전환사례	
		9:00~ 11:00	■ 빌바오 → 바르셀로나 이동	
		11:00~ 13:00	중식	
		13:00~ 15:00	■ 호텔투숙 후 빌바오-몬드라곤 방문조사 결과 논의	
		15:00~ 16:00	■ 호텔 -> FC바르셀로나 CAMP NOU 이동	
			전 용 버스	

		16:00~ 18:00	▣ 공식일정 - FC 바르셀로나 & Nu Camp Stadium -목적: 협동조합 형태로 운영되는 세계적인 축구클럽으로 대규모 스포츠 조직의 협동조합 운영과 세계적인 지역사회 기여의 사례 조사	
		18:00~ 20:00	석식 및 호텔 투숙	
제6일 12/14 (목)	바르셀로나	09:00~ 10:00	호텔 조식 후 이동	전 용 버스
		10:00~ 12:00	▣ 공식일정 - BETAHAUS -목적: 공유경제 시스템으로 운영되는 지역혁신 공간으로 사회적 네트워크 기반의 운영사례 조사	
		12:00~ 14:00	중식	
		14:00~ 18:00	바르셀로나 공유공간과 문화탐방	
		18:00~ 20:00	석식 및 호텔 투숙	
제07일 12/15 (금)	바르셀로나	09:00	호텔 조식 후 공항이동	전 용 버스
		09:30~ 12:00	바르셀로나 공항 출국	
제08일 12/16 (토)	인천	12:30	인천국제공항 도착 및 해산	항공

3. 연수 대상자 현황

구분	성명	소속	직책
1	류재승	충남도청 경제정책과 경제정책팀	팀장
2	박성빈	충남도청 경제정책과 사회적경제팀	주무관
3	임선배	보령시청	팀장
4	김재민	서산시청	팀장
5	우종갑	논산시청	팀장
6	조대현	서천군청	팀장
7	김선경	홍성군청	주무관
8	한진훈	예산군청	팀장
9	정경희	태안군청	팀장
10	전지훈	충남연구원 사회적경제연구센터	초빙책임연구원

II. 방문조사 지역 현황



1. 스페인 방문의 필요성과 근거

□ 스페인 조사의 필요성

- 지난 8월 수립된 「제2차 충남 사회적경제 5개년 기본계획」 중심으로 충남 사회적경제기업들의 고도화 및 상호협력을 통해 경영의 지속가능한 전략 수립 시급한 상황
- 이와 함께 충남에서 사회적경제 조직들에 의한 사회혁신 창출과 지역차원의 고용안정을 위한 다양한 모델 발굴과 선진 경험들의 사례들이 절실함
- 이러한 필요성에 따라 스페인 빌바오를 중심으로 사회적경제 방식의 사회혁신 창출의 선진사례와 협동조합의 고도화 및 활발한 협력행위를 통해 경영문제를 해결하는 사례의 현장의 방문조사가 필요함
- 다른 조사지인 스페인 몬드라곤은 몬드라곤 협동조합 본사를 비롯한 관련 협동조합이 밀집되어 있는 지역이며 특히 2008년 글로벌경제위기, 2012년 주력기업인 파고르전자 파산 이후 위기 극복 전략과 협력 모델 및 방식의 최근사례의 조사가 필요
- 이와 함께 「제2차 5개년 기본계획」에서 충남형 공유플랫폼 구축이 주요한 사업으로 공유경제에 대한 운영방안과 충남형 모델개발 조사가 시급함. 이에 바르셀로나는 유럽의 대표적인 공유경제 도시의 사례이며 다양한 형태의 공유공간과 재생 프로젝트를 운영중
- 특히, 이번 연수는 충남도내 사회적경제와 관련된 도 및 시군 담당 공무원, 전문가, 사회적경제기업 대표자 등이 참여하는 만큼 향후 정책개발 및 네트워크 구축의 시너지 효과가 기대됨

□ 스페인 조사의 타당성

- 스페인의 몬드라곤 협동조합은 연간 수익은 약 120억 유로로 스페인 전체 GDP의 10%를 점하고 있는 대규모 기업임(2015년 기준)
- 몬드라곤 협동조합의 주요 사업부문은 금융, 가전 및 산업부문, 소비유통부문, 지식기술부문이며 9개국에 해외지사를 두고 264개 사업체(101개 협동조합, 128개 자회사 등)로 구성되며 협동조합 조합원은 75,000명에 달함
- 60여년전 초기 몬드라곤 협동조합 시기부터 사회적경제 방식의 기업 고도화와 규모화를 통해 세계적 규모로 성장한 사례이며, 최근 수차례 경영위기를 협력과 연대, 교육과 기술을 통해 극복한 사례로 알려진 대표적인 기업임
- 현재 충남 사회적경제 조직들에 강조되는 규모화, 고도화를 비롯해 지역사회 및 관련 주체들과 협력 및 거버넌스의 전략, 모델화 등에 대한 최근의 몬드라곤 사례의 조사 필요가 시급함.
- 사회혁신 관련하여 빌바오는 남부유럽 최초로 설립된 대표적인 지역이며 개발한 다양한 혁신프로그램을 유럽의 주요 혁신센터들과 공유하고 있음. 또한 구겐하임미술관을 비롯한 도시의 혁신적 시도들에 의한 재생의 효과에 대해 선도적인 도시로 사회혁신에 관한 사례조사가 반드시 필요함.
- 공유공간 및 공유경제 관련하여 바르셀로나는 Betahuas를 비롯한 200여곳이 넘는 전 세계에서 세 번째로 큰 공유공간의 도시임. 버려진 도심 유휴공간을 다양한 방식으로 활용하여 혁신공간, 공유공간, 펍랩 등 공유경제 구현의 스페이스를 확장하고 있으며 이는 사회적기업과 연계된 방식으로 운영하고 있어 이러한 선진 사례의 조사가 필요함.
- 따라서 현재 충남 사회적경제가 직면한 고도화, 규모화를 통한 도약을 위해 선진지역의 사례의 조망과 이에 기반한 전략화, 모델화가 시급하며 이를 위한 몬드라곤의 사례가 필요함. 또한 사회혁신, 공유경제 등 4차산업에 기반한 충남 사회적경제의 새로운 활로와 영역 모색을 위한 관련된 대표적 선진사례로 빌바오, 바르셀로나의 사례가 필요함. 결국 이러한 사례를 모두 조명할 수 있는 스페인이 현 상황의 사회적경제 선진사례 지역으로 적합하다 판단

2. 스페인 지역 소개

□ 스페인 개요

- 국 명 : 에스파냐/스페인(시차는 한국기준 -8시간)
- 국토면적: 505,752km²(한국의 약 4배)
- 인구 : 4,896만 명(2014년 기준)
- 언 어 : 스페인어 (바스크: 바스크어)
- 통화 : 유로화€
 - 환율 : 1유로 = 1,289.9(2017. 12. 7 기준)
- GDP
 - 1인당 GDP: 2만 8,212\$ (2017년 IMF기준, 세계 30위)
- 수도 : 마드리드(Madrid, 약 800만 명)
- 정부형태 : 입헌군주제
- 국가원수 : 펠리페 6세 국왕(2014년 즉위)
- 주요 정치체제
 - 1939년~1975년: 프랑코장군의 일당독재체제
 - 1976년 왕정복고와 양원제(하원, 상원)의 정치체제 수립
- 사회문화체제
 - 근대공업화가 늦어 빈부격차가 있고 지주계급, 양모길드, 정부 및 군부와 결합된 관료층이 국가의 주요지배계급으로 형성
 - 이슬람과 오랜 투쟁의 역사로 보수적 색채의 가톨릭이 우세하며 국민들도 보수적, 종교적인 전통주의적 색채가 강하나, 성격은 열정적이고 외향적임
 - 바스크 지역과 까탈루니아 지역은 현재도 스페인에서 독립을 원하고 있으며, 기질도 남부 스페인 사람들과 달리 조용하지만 거칠고 고집이 센 특징을 보임

□ 스페인 행정체제와 사회적경제의 개요

● 스페인 지방행정체제

- 스페인의 행정제도는 지방분권화가 높은 수준으로 운영되고 있으며 이에 따라 사회적경제에 관한 다양한 형태의 유사한 규범과 제도들이 존재함
- 스페인은 이탈리아와 함께 유럽에서 지역중심의 지방자치제도를 시행하는 대표적인 지역형 국가(Regional State)로 연방제까지는 아니지만 자치분권을 통해 지방정부중심의 통치제체를 수행하는 지방자치 국가임
- 스페인 헌법 제2조에서 하위정부체제로 지역(Regional) 자치권을 인정하고 자치분권형 지방자치제도를 명문화하고 있음
- 또한 헌법 제142조는 지방정부의 자치재정권, 지방조세권의 세율결정권 등을 보장하여 지방정부의 실질적 자치재정권을 확보하고 있음
- 재정권한 외에도 헌법 제 147조와 148조를 통해 국가가 배타적으로 소지한 권한과 지역정부가 행사할 수 있는 권한을 정해 조문화하여 지방정부의 행정 재정에 관한 사항을 스스로 자치헌장을 제정하도록 하여 자치권을 폭넓게 인정하고 있음

● 스페인 중앙정부 차원에서 사회적경제의 발전

- 스페인은 바스크, 까탈루니아 등 지역별로 자치권이 강하여 지역의 시민중심의 특성이 강한 협동조합의 전통이 있음
- 스페인 중앙정부 차원에서 1990년 사회적경제 촉진을 위한 국립연구소(INFES) 창립을 계기로 중앙정부차원에서 정책적 관심을 갖기 시작함
- 정부연구기관을 통해 스페인 협동조합 총 연합회 및 노동·사회보장 단체와 정부의 협력을 통해 한시적인 사회적경제 위원회를 운영함
- 1997년 국립연구소를 폐지하고 스페인은 사회적경제 및 유럽사회기금 추진본부(European Social Fund General Directorate)가 기능을 담당
- 이후 1999년 7월 16일에 스페인 「협동조합에 관한 법률」이 제정되어 전통적으로 지역마다 형성된 협동조합을 통해 사회적경제 활성화를 도모

한 특징이 있음

- 이후 공식적인 왕령(Royal Decree 219/2001)으로 스페인 사회적경제와 관련된 활동에 관한 자문 및 협의기구로 ‘사회적경제진흥위원회’를 구성하여 스페인 사회적경제의 모든 조직들을 지원하게 됨
- 스페인 사회적경제의 주요한 이니셔티브로는 스페인경제공동체(CEPES)가 있으며 이들에 의해 의회 소위원회에 의해 2007년 사회적경제법 초안이 마련됨
- 스페인 중앙정부 차원에서 사회적경제진흥위원회 활동과 CEPES와 협의를 통해 2009년 사회적경제법 제정을 위한 독립전문가위원회를 발족하고 스페인 자치주의 커뮤니티 의견을 수렴하여 2011년 「사회적경제법」이 마련됨

● 스페인 「사회적경제법 제5/2011호」의 소개

- 제정: 2011년 3월 29일 / 관보 공포: 2011년 3월 30일
- 정의: 사회적경제는 민간 부문에서, 구성원의 집단적 이익이나 일반적 경제적 및 사회적 이익 또는 양자를 추구하는 주체가 수행하는 모든 경제활동에 부여되는 것을 의미함
- 주체: 스페인 사회적경제법에서 규정하는 주체는 협동조합, 공제조합, 경제활동을 하는 재단, 어민조합, 농업혁신조합을 의미하며 지역사회의 경제적·사회적 이익을 추구하는(사회적경제법 제4조) 경제활동 주체를 포함함
- 목적과 성격: 사회적경제법의 목적은 협동조합 및 사회적기업, 비영리조직 등을 포괄하는 확장된 법적 확실성을 제공하는 것이며, 다른 법들을 대체하지 않고 사회적경제 본연의 법적 프레임워크를 설정하는 것임
- 스페인의 모든 사회적경제 주체를 포괄하는 법률이지만, 자치주의 공동체가 갖고 있는 권한을 침해하지 않는 수준에서 시행

Ⅲ. 방문기관 조사 내용



1. 몬드라곤 협동조합의 소개

□ 몬드라곤(Mondragon) 지역의 소개

- 몬드라곤이 위치한 바스크(Vasco, 영어명 Basque) 지방은 스페인의 북동쪽에 위치하고 있으며, 대서양과 피레네 산맥에 접해 있다. 기푸스코아(Guipuzcoa), 알라바(Alava), 비스카야(Vizcaya)의 3개 주를 행정구역으로 포함하고 있다. 주도는 알라바 주에 있는 비토리아(Vitoria)임.
- 바스크의 독자적인 역사와 협동조합
 - 바스크지방에서 거주하는 바스크은 이베리아 반도에서 가장 오랜 역사를 가진 민족이며 자체 민족 신화와 자체 언어인 에우스케라(Euskal Herria)어를 사용하고 있음. 하지만 오랜 시간 동안 외세의 지배를 받아왔으며 스페인으로 통합된 후 프랑코 독재 통치기(1939~1975) 동안에도 이에 저항하는 대표적인 도시였음. 프랑코독재정권 이후 최초로 치루어진 1977년 자유총선에서는 바스크민족주의당(PNV)이 집권하였고, 1979년 스페인 정부로부터 자치권을 요구받았음. 하지만 2009년에는 ETA(에우스케라어로 ‘바스크 조국과 자유’의 앞글자)라는 바스크 분리 독립운동 연대체를 중심으로 독립을 위한 폭탄테러를 일으키기도 함. 이처럼 바스크 민족으로서의 문화와 정체성이 확고한 지역이지만 현재 대다수 바스크 주민들은 스페인으로부터의 독립할 경우 바스크 경제가 어려워질 것을 우려하며 분리 독립을 원하지는 않음.
 - 바스크 지역은 14세기부터 18세기까지는 조선업이 발전했고, 이후에는 빌바오 근교 중심으로 철강업이 발전했음. 스페인의 유명한 ‘폴레도의 검’을 제작한 지역으로 지역에서 생산되는 철의 질이 매우 우수하였으며 이를 기반으로 20

세기 중반까지 조선업도 함께 발전함. 근대 이전에 이러한 산업의 발전은 길드의 형성으로 이어졌다. 바스크 지역의 생산자 길드는 생산단위로서의 역할 뿐 아니라 피고용인을 보호하고, 고아와 과부의 구제사업을 실시하고, 병원과 요양시설을 설립하는 등 보건과 복지를 위한 활동도 하였음. 근대에 들어서 대규모 공업이 발전하면서 길드는 사라졌지만 사업체들의 조합과 지역단위의 연대조직체들을 중심으로 지역 구성원 간의 유대감 및 소속감, 공업이나 상업에 종사하는 것을 천시하지 않는 풍조와 같은 전통은 유지하고 있음.

- 바스크 지역의 민족적, 산업적 전통은 향후 협동조합 등장과 발전에 영향을 주는 요인 중 하나이다. 바스크 지역에서는 1870년대부터 소비자협동조합, 생산자협동조합, 주택조합 등이 등장했다. 또한 강력한 노동조합이 들어서는데도 영향을 주었다.
- 20세기 초반 바스크 지역의 협동조합 운동은 다음과 같이 구분됨. 첫째, 고용주들이 온정주의 노선에 따라 자신의 회사 내 피고용인들을 대상으로 하는 소비자협동조합을 설립 둘째, 가톨릭 교회가 협동조합을 지원하여 설립 셋째, 사회당이 노동자들의 권익을 위해 소비자협동조합과 동자생산협동조합을 지원하여 설립 넷째, 바스크 민족주의자들에 의해 설립¹⁾ 그 결과 1929년에는 바스크 지역 협동조합의 연합체인 바스크중앙연대조합(SOV)이 결성됨
- 몬드라곤은 기푸스코아에 소재한 도시로, 에우스케라어로 아라사테(Arrasate)라고 불린다. 인구는 2016년 기준 28,013명이며, 면적은 30.80km²이다.²⁾ 바스크 지역 특유의 역사와 다양한 지원세력을 갖고 있는 협동조합 문화의 영향을 받았다.
- 20세기 초반 몬드라곤의 산업은 제철제강공장인 세라헤라유니언이라는 사기업이 장악하고 있었다. 세라헤라유니언의 경영진이 지역의 상위층을 구성하고, 대다수 몬드라곤의 일반 시민이 세라헤라유니언의 노동자로서 지역의 하위층을 구성하여 이들 간의 격차가 컸다. 교육제도도 미비하여 계층이동은 거의 불가능했다. 하지만 1956년 난로제조공장 울고(ULGO)를 시작으로, 지역 주민의 일

1) 윌리엄 F. 화이트 외, 2012, 몬드라곤에서 배우자

2) <http://www.arrasate-mondragon.org/>

자리 창출을 목적으로 하는 몬드라곤(MONDRAGON) 협동조합 기업집단이 지속적으로 발전하면서 지역경제가 성장하는 것은 물론이며 협동조합의 세계적인 성공 사례로 꼽히게 되었다.

□ 몬드라곤(MONDRAGON) 협동조합의 역사

1) 몬드라곤 협동조합의 설립 초기

- 몬드라곤 협동조합은 호세 마리아 아리스멘디아리에티 신부가 1943년 설립된 기술전문학교(Exduela Politenica Professional)를 시초로 봄. 당시 몬드라곤 지방에는 마땅한 고등교육 시설이 없었고 교육불평등이 심화됨에 따라 문제의식을 느낀 지역 주민들과 유지들의 후원으로 기술전문학교가 설립됨 이후 학부모를 중심으로 하여 ‘교육문화동맹’이라는 단체를 결성하고, 이 단체에서 학교의 운영을 맡음.
- 1956년 기술전문학교 출신 5명(루이스 우사토레, 헤수스 라라냐가, 알폰소 고로뇨고이티아, 호세 마리아 오르마에케아, 하비에르 오르투바이)이 파산한 사기업을 인수하여 본인 이름을 따 울고(ULGOR)라는 난로제조회사를 차렸다. 당시 조합원은 23명이었으나, 협동조합이 기업으로 인가되지 않아서 법상으로는 개인회사의 형태였음.
- 이후 울고에 필요한 공구를 생산하는 아라사테(Arasate) 협동조합, 울고에 필요한 부품을 생산하는 코프레시(Copreci) 협동조합, 울고의 주물작업을 담당하는 에델란 협동조합, 전기회사 파고르(Fagor) 협동조합이 차례로 만들어진다. 1965년 이 다섯 개의 협동조합들은 올라르코(Ularco)라는 이름의 그룹으로 통합된다. 이후 올라르코 산하의 협동조합은 지속적으로 증가했으면 1986년에는 100여 개에 이르는데 이들을 하나의 그룹으로 묶고 파고르(Fagor)로 그룹 이름을 변경함
- 1959년 협동조합 은행인 노동인민금고(Caja Laboral)를 설립한다. 협동조합을 설립하고 확장하는데 필요한 자금을 지원하기 위해서다. 노동인민금고는 서로 다

른 조직들을 연결하고 지원하면서 울고가 확장하는데 핵심적인 기여를 하였음

2) 몬드라곤 협동조합의 확장기

- 1961년에는 농업협동조합 라나를 설립하여 우유판매를 시작으로 농업부문으로도 확장했다. 이후 1964년에는 임산물 판매, 1967년에는 가축부문 확장, 1980년에는 과일과 채소 유통 및 판매로 확장, 1982년에는 포도주 생산과 판매로 농업분야를 확장함.
- 1965년에 급식업을 담당하는 아우소 라군(Auzo Lagun) 협동조합을 설립했다. 이는 여성의 노동시장 진입을 돕기 위한 목적으로 만들어졌다.
- 1966년 알레코프(Alecoop) 학생협동조합이 만들어졌는데 학비를 조달하기 어려운 학생들이 노동을 하면서 학비를 조달할 수 있도록 하려는 목적으로 형성된 본 협동조합은 기술전문학교의 학생들이 조합원이 되었으며, 몬드라곤의 여러 협동조합들이 필요로 하는 부속품을 생산하게 됨.
- 1967년 라군-아로(Lagun-Aro)라는 자체 사회보험 협동조합을 설립하여 조합원들의 의료와 정년퇴직 이후의 보장을 시도함. 스페인에서는 협동조합의 조합원은 피고용인으로 인정되지 않아서 국가사회보장제도의 혜택을 받을 수 없었기 때문임(몬드라곤 협동조합의 라군아로는 일반 스페인 보험회사 라군아로와는 명칭은 같으나 다른 기업임)
- 1968년에는 소매유통을 담당하는 에로스키(Eroski) 소비자협동조합이 출범하였는데, 초창기에 몬드라곤 협동조합에서 만든 제품 판매를 목적으로 기대가 크지 않은 분야였지만, 1980년대 불황 이후 일반 도소매업으로 확장하면서 몬드라곤 협동조합 매출의 큰 부분을 차지하게 됨.
- 이후 노동인민금고(까야 라보랄)의 지원과 2차 협동조합을 중심으로 협동조합들을 통합하여 규모의 경제를 추구하는 방식으로 산하 협동조합과 자회사를 조직화하고 확장함. 현재는 281개의 협동조합 및 개별회사가 연합하여 경제활동을 추구하는 거대 조직체가 되었음. 스페인 내에서 매출 기준 7위 기업에 해당
- 1970년대 유럽 및 전 세계적으로 복지국가의 위기가 대두되고, 사회주의적

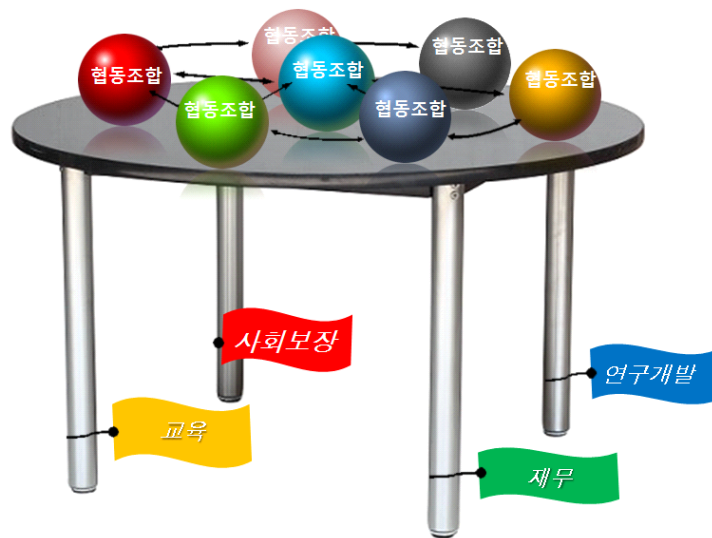
노동운동이 확대되면서 몬드라곤 협동조합에도 영향을 미쳐서 70년대 중반에는 파고르와 울고의 생산 노동자들을 중심으로 대규모의 파업과 이로 인한 갈등 발생

- 스페인 경제의 경기침체와 인플레이션으로 인한 경제적 어려움과 1980년대는 세계적으로 경기침체가 확대되어 몬드라곤 협동조합도 경영상태가 악화
- 세계화가 확장됨에 따라 1980년대 몬드라곤 협동조합도 해외진출을 본격화하여 15개국에 지사와 해외공장들을 설립하게 되었으나, 현지의 법·제도와 협동조합의 인식차이에 따라 갈등이 발생하기도 함
- 경영악화에서 까야라보탈, 이켈란 등 금융과 기술부문 협동조합의 힘으로 위기를 극복할 수 있었으며 특히 까야라보탈을 중심으로 적립한 기금 등을 활용한 지원이 큰 힘이 됨
- 노동인민금고는 침체에 빠진 협동조합을 활성화하고 재편성할 수 있도록 지원하는 역할을 수행하였고 재정적으로도 지원과 함께 수익을 다각화 할 수 있도록 새로운 프로그램과 전략들을 마련
- 몬드라곤 협동조합의 경영진은 생산 및 제조업 협동조합의 발전에 대한 한계를 실감하고 유통 및 농업분야의 협동조합에 관심이 집중됨. 실제 1980년대 들어 몬드라곤 협동조합 복합체 내에서 고용증가가 이루어진 부분은 서비스업과 농업관련 산업 뿐이었고 잠재적인 성장률도 매우 높았음

3) 몬드라곤의 통합화와 세계화

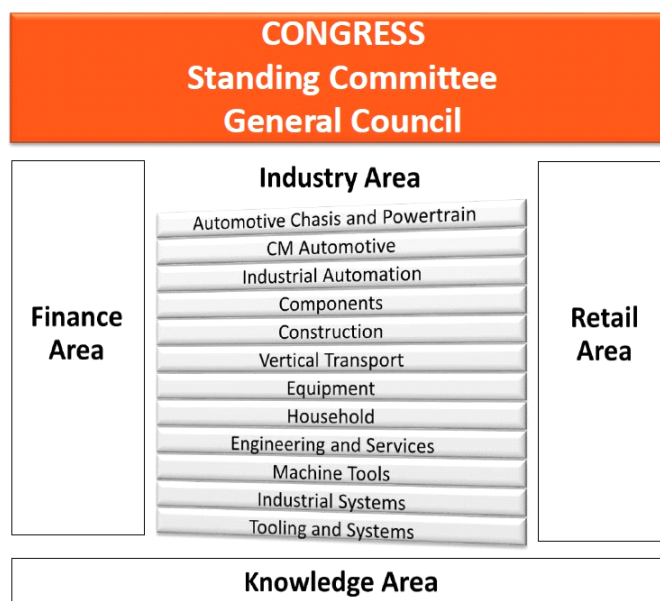
- 1990년대 몬드라곤의 전략은 경제적 위기상황과 글로벌 다국적 기업에 맞서기 위해 몬드라곤 협동조합의 조직적 연계를 강화시키는 것
- 1986년에 몬드라곤 협동조합들을 하나로 연계하는 ‘몬드라곤 협동조합 의회(Mondragon Congress)’ 라는 대의기구가 출범하게 되며 1991년에 이들은 하나의 통합된 조직체인 ‘몬드라곤 협동조합 복합체(MCC)’ 로 탄생

몬드라곤 협동조합의 조직 체계



- 통합은 1986년에서 1992년까지 진행된 유럽의 경제통합에 효과적으로 대응하기 위해서이며 장기적으로는 급속한 세계화에 대항하여 글로벌 경쟁력을 확보하기 위함임
- 몬드라곤 협동조합 복합체는 각 협동조합의 역할에 따라 4가지의 집단으로 통합(금융부문, 제조업부문, 유통부문, 지식부문)

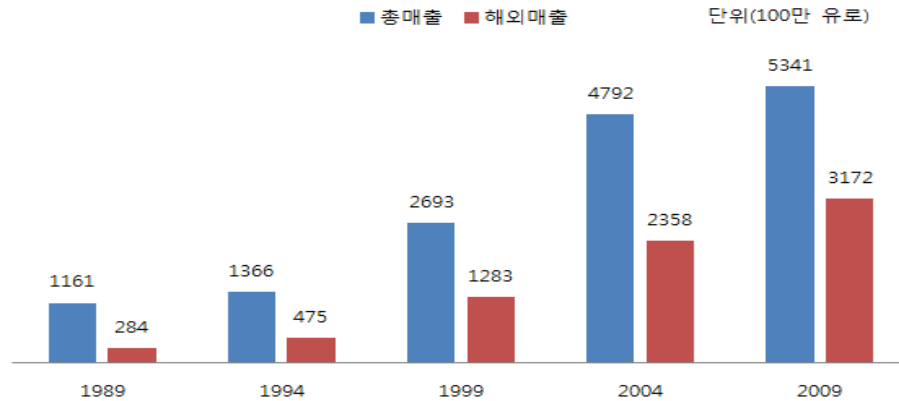
몬드라곤 협동조합의 조직구조



- 통일된 체계를 갖추게 된 몬드라곤 협동조합은 해외 지사와 공장을 설립하

며 글로벌화를 시도하여 2009년에는 매출의 해외비중을 60%까지 증가시킴

몬드라곤 제조업 부문의 해외매출비중



□ 몬드라곤의 경영 현황

- 2017년 기준으로 금융, 제조업, 유통, 지식의 4개 부문에서 총 268개 회사로 조직되어 있다. 이 중 협동조합은 102개, 관련 자회사는 140개, 관련 재단이 26개가 존재함.
- 몬드라곤 협동조합은 2017년 기준 73,656명의 노동자가 근무하고 있으며, 특히 세계적인 규모로 보면 7개 국가 140개 자회사에 12,000명이 넘는 해외 노동자가 몬드라곤 그룹 협동조합에서 근무하고 있음. 지역별 비중을 보면, 몬드라곤 협동조합은 바스크지방에서 42.7%, 스페인 지역내에서 39.8%, 해외 지역에 17.5%의 노동자로 구성됨
- 몬드라곤 협동조합의 총매출액(Total Revenue)은 2016년말 기준 12,035백만 유로이며 2014년 이후 12,000백만 유로를 유지하고 있으며 순투자액(Net Investment)은 2015년까지 317백만 유로 수준이었으나 2016년 425백만 유로로 투자비중을 확장하였음.

□ 몬드라곤의 성장 요인

- 변화에 대응하여 규모의 경제 추구
 - 몬드라곤은 아주 좁은 지역에 발전한 협동조합의 수직 통합모델이다. 단일한 시장이나 유사한 기술에 기반한 협동조합들이 함께 작업하며 이를 금융, 제조

업, 유통, 지식의 부문으로 종합하고 있다. 개별 협동조합을 건설하는데 멈추지 않고, 개별 협동조합 간의 연대와 관계 틀을 구축하는데 방점을 두었다. 개별 협동조합이 따로 떨어져 있는 것보다 다른 협동조합들과 연계되어 있는 것인 생존과 성장에 도움이 되기 때문이다. 몬드라곤이 확장되는 과정을 보면 이를 잘 알 수 있다. 이미 만들어진 협동조합이 필요로 하는 것들을 다른 협동조합을 설립하거나 합병함으로써 충족시키고 있다.

● 교육과 연구 사업 강화

- 최근 몬드라곤은 국제화에 대응하기 위한 전략으로 교육과 훈련에 힘을 기울이고 있다. 이전에 존재하던 기술전문학교, 알레코프 협동조합 외에도 다양한 교육 훈련 기구를 만들어가고 있다. 기술전문학교 수준 이상의 교육을 마친 학생들을 위한 교육기관 사이올란, 장학금과 연구비를 지원하는 기사비데아, 최고경영자과정을 제공하는 이카스비데, 다양한 평생교육과정을 제공하는 이라운코 등을 설립했다. 또한 1980년대 중반부터 코넬대학교에 협동조합의 조직행동을 연구할 수 있는 협동과정을 개설하여 연구하고 있다.

● 노동인민금고를 통한 기업 간 연계와 통제

- 협동조합은 기본적으로 자본조달에 어려움을 겪기 때문에 협동조합의 성장을 위해서는 금융대책이 반드시 필요하다. 이를 위해 몬드라곤은 자체 금융기관인 노동인민금고를 협동조합의 형태로 만들었다.
- 노동인민금고의 조합원에는 개인 고객도 있지만 몬드라곤 산하의 협동조합과 기업들이 포함된다. 이들을 회원 협동조합이라 부른다. 노동인민금고는 회원 협동조합들에게 자금 지원은 물론이며 기술적 지원을 제공한다.
- 회원 협동조합들은 노동인민금고에 분담금을 내야 하며, 모든 은행거래를 노동인민금고하고만 해야 한다. 노동인민금고는 4년에 한번씩 이들에 대한 회계 감사를 할 권리가 있다. 불황기에는 2년씩 한번씩 감사를 한다. 감사의 내용은 재정 문제 뿐 아니라 사회적 또는 기업적 관점까지 포함한다. 조합원에 대한 차별대우는 없는지, 전체 직원 중 비조합원의 비율이 10%를 넘지는 않는지, 조합원의 임금 수준은 적절한지, 조합원 간의 임금 격차가 3대 1을 넘지는 않

은지 등을 감사한다.

- 즉, 노동인민금고의 역할은 자금을 조달하는 일반적인 금융기관의 역할을 뛰어넘는다. 회원 협동조합들이 협동조합의 가치와 원칙을 지켜나가도록 규범적 통제를 하며, 회원 협동조합들이 몬드라곤 아래에서 탄탄하게 묶일 수 있도록 만드는 역할을 한다.
- 또한 노동인민금고는 일자리 창출을 위해 새로운 기업을 만들거나 재정상황이 어려운 기업을 회생시키는 일을 지원한다. 이를 위해 노동인민금고 내에 기업국을 따로 만들어서 연구개발, 농업부문 개발, 공업부문 개발, 법률 부문 상담, 회계감사, 도시계획 등을 진행한다. 새로 창립한 회사가 손익분기점에 도달할 때까지 노동인민금고에서 파견된 직원이 후견인으로 남아서 자문 역할을 수행하고, 이 기간 동안의 손실은 노동인민금고가 부담한다. 지역개발은행으로서의 성격을 가지는 것이다.

● 조합평의회를 통한 조합원들의 민주적 의사결정 지원

- 몬드라곤 조직은 이사회, 감사위원회, 경영평의회, 조합평의회, 그리고 조합원 총회를 통해 의사결정을 한다. 이사회는 일상적인 정책결정기관으로 이사는 8만여 명에 이르는 조합원들이 1인 1표를 행사하여 선출한다. 감사위원회는 회사의 재정 활동과 계획을 감사하며, 감사도 역시 조합원에 의해 선출된다. 경영평의회는 최고경영자와 주요 부서의 책임자들로 구성된다. 조합평의회는 각 부서나 과를 대표하여 조합원에 의해 선출된 대의원들로 구성된다. 노동자 10명 당 대의원 1명의 비율로 선출한다. 조합평의회는 이사회에 조합원들의 목소리를 전달한다. 임금인상, 노동시간, 유급휴가, 장려금 제도와 같이 보통의 노동조합에서 제기하는 문제들을 다룬다.
- 몬드라곤의 조직에서 주목할 것은 조합평의회이다. 이사회가 공동소유자로서 조합원들의 이해를 대변한다면 조합평의회는 노동자로서 조합원들의 입장을 대변한다. 또한 경영진이 제시한 전문적인 경영관련 결정사항을 분석하고, 이를 조합원들이 이해하고 제대로 판단할 수 있도록 교육과정을 제공한다. 경영진과 노동자 사이에서 중재자의 역할을 한다.

2. 몬드라곤 협동조합 기관방문 조사

□ 몬드라곤 협동조합 본부(Headquarter of Mondragon Corporation)

1) 기관 개요

● 몬드라곤 본부의 개요

- 몬드라곤 본부(Headquarter of Mondragon Corporation)는 지난 20세기 말 설립된 몬드라곤 협동조합 복합체(MCC)에서부터 등장한 개념
- 몬드라곤 협동조합들은 각 사업 부문에 따라 2차협동조합들이 형성되어 있으며 이들 사업부문간에 네트워크와 연계를 통한 협력과 시너지 효과 창출을 위한 역할을 본부에서 수행함.
- 2017년 현재 몬드라곤 협동조합의 노동자수는 73,635명이고 268개 조직 중에서 협동조합은 102개, 140개의 관련기업, 26개의 재단이 존재함.
- 몬드라곤 노동자 중에서 본부관리인력은 60여명으로 소수인력인데 이는 몬드라곤의 모든 협동조합들은 자체적으로 조직을 운영하기 때문에 본부에서 협동조합들의 운영에 대해 조언을 할 수 있지만 이에 대한 운영의 방법은 협동조합들이 자체적으로 결정하게 되는 구조이기 때문임

2) 방문 사례조사 내용

방문기관	Headquarter of Mondragon Corporation	방문시간	12월 12일 10시-12시
면담자	Ander Etxeberria	홈페이지	www.mondragon-corporation.com
주 소	Paseo Jose Maria Arizmendiarrieta, 5 20500 Mondragon-Gipuzkoa	연락처	+34 943 779 365



● 몬드라곤 협동조합 복합체의 주요한 가치

- 몬드라곤 협동조합은 초기 설립자인 호세 마리아 신부의 정신을 계승하면서 설립·발전하여 신부님의 사상에 많은 영향을 받음
- 호세 신부가 몬드라곤에 부임할 당시는 지역에는 스페인내전, 정치적 위기등 큰 문제들이 산적해 있었음
- 호세 신부는 우리사회의 문제를 해결하고 프레임을 바꾸기 위해 상향식과 하향식의 두가지 방법이 있는데, 폴뿌리 민주주의 중심의 상향식 옵션을 선택하였으며, 이를 성공하기 위해서는 사람을 바꾸어야 한다고 주장함
- 항상 문제와 위기가 봉착할 때마다 우리에게 다가오기를 기다리지 말고 직접 다가가서 우리 주도적으로 해결책을 마련해야 함을 강조함
- 이러한 상향식 방법으로 사람을 바꾸기 위해서 시도해야 할 도구는 사람을 위한 교육, 사람을 변화시키는 노동이라 설파함
- 몬드라곤 협동조합에서 주인이 되기 위한 가장 중요한 가치는 자본이 아니라

노동이기 때문에 몬드라곤 협동조합의 조합원이 되기 위해서는 실제 협동조합 소속 조직에서 노동을 해야 함

● 몬드라곤 협동조합 설립을 위한 활동

- 호세 마리아 신부부임이후 배움의 학교를 통해 종교 및 인문학을 포함하여 기술, 전기 등의 과목에 대해 수업을 진행함
- 방과후 아이들을 대상으로 「액션 가톨릭」이라 하여 음악, 문화, 연극, 축구, 토론회(정치, 경제, 사회 등)와 같은 다양한 사회활동을 수행하였고 이는 지역사회의 복권기금을 활용함
- 이후 가치를 함께할 공립교육기관을 모색하였지만 당시 학교는 재력이 있는 사람들만 다닐 수 있었음. 신부의 사목활동 지역의 학교도 지역의 대기업(세라 헤라유니온)이 장악하고 있었으며 호세 신부가 이에 대한 개방을 요구하였으나 거절당함.
- 호세 신부는 지역의 유지들을 대상으로 미래세대의 교육에 대해 설득작업을 시작하여 1943년 기술전문학교를 설립하였고 교육을 진행하며 매일 학생과 교사를 대상으로 20여분간 강의를 함(이 강의내용에 대해 당시 조합원들은 sirimiri(가랑비)라고 표현함)
- 경제주체로서 상향식의 사회변화를 이끌어내기 위해서 기업활동이 필요함을 주장하면서 기존의 변화되지 않는 기업대신에 교육기관을 통해 배출된 5명의 인재들을 중심으로 기업을 설립하고자 하여 최초 협동조합인 ULGO를 설립

ULGO를 설립한 5명의 협동조합인들



- 설립자 5인중에서 2명은 실제 생존해있으며 각각 오타로라 교육센터와 까야

라보랄에서 오랫동안 근무하였으며 신부님을 따라 검소한 생활을 실천함

- 1950-60년대 까지는 노동자의 100%가 몬드라곤의 주인이었지만 1970년대 석유파동 이후 첫번째 경제적 위기상황에 직면하면서 계약직 제도가 생겨났고 현재도 노동자의 15%는 계약직으로 근무함.
- 현재는 몬드라곤 협동조합에 조합원 가입 이전에 계약직으로 근무를 하면서 몬드라곤의 가치와 부합하는지 살펴보고, 협동조합마다 상황은 다르지만 1~3년이 지난 후 조합원 가입에 대한 제의를 받게 됨
- 몬드라곤 협동조합이 추구하는 핵심적인 가치는 지역의 주민들이 좀 더 살기 좋은 사회를 만드는 것이며 이를 위해 질 좋은 일자리의 창출, 노동자가 기업의 주인으로 책임성을 갖고 운영하는 일자리를 만드는 것임

● 몬드라곤 협동조합의 조합원 운영

- 몬드라곤 협동조합의 조합원이 되려는 사람들은 15,000유로의 출자금을 내야 하며 이는 분할납부나 금융협동조합을 통해 대출로 납부할 수도 있음
- 출자금의 20%(3,000유로)는 협동조합의 가입비이기 때문에 몬드라곤 협동조합의 자산이 되며, 80%(12,000유로)는 개인의 자본금이 됨
- 매년 연말마다 수익이 발생하면 이를 배분하는 몬드라곤 협동조합 공동의 원칙이 있음. 이는 몬드라곤 협동조합 본부를 통해 이루어지며 이윤의 10%는 교육부분 투자, 60%는 협동조합 유보금, 30%는 노동자들에게 이윤을 배당함
- 노동자들에게 수익의 30% 배당을 함에 있어서 계약직은 현금으로 지급하지만 조합원들은 이를 자신의 자본금에 적립을 하게 됨
- 적립되는 적립금은 개인이 협동조합을 탈퇴할때 찾아갈 수 있으며 은퇴를 하더라도 적립금은 계속 유치시킬 수 있음
- 조합원에 의한 협동조합의 운영방식은 민주적인 방식의 1인1표로 대표되며 따라서 적립금이나 자본금이 많은 주인도 몬드라곤 협동조합의 주인이라 할 수 없음

- 임금이나 이윤배당은 모든 직원이 동등하게 가져갈 수는 없지만 최소규모의 급여차이를 유지하려 함. 과거에는 1:3정도의 차이를 두었으나, 현재는 시대적 상황을 감안하녀 1:6정도 차이가 발생하고 있음(스페인의 일반기업은 70배까지 임금격차가 있음)
- 구체적인 임금을 살펴보면, 몬드라곤 협동조합에서 최저임금(세전)은 연간 1만 유로 정도이며 평균임금은 28,000유로임 이는 스페인 노동자의 평균 임금이 16,500유로인것에 비하면 높은 수준임

● 몬드라곤 협동조합의 본부의 역할

- 몬드라곤 협동조합에 가입하려는 기업 및 협동조합들은 현재 몬드라곤 협동조합 본부에서 제시하는 공통의 의무를 수행해야 하며 이러한 조건들에 대한 자발적인 선택에 의해 가입하게 됨
- 이러한 몬드라곤 협동조합의 공통의 기준을 마련하고 이를 통합관리하여 협동조합간 연대와 조율의 역할 기능을 몬드라곤 협동조합 본부에서 수행함
- 몬드라곤 협동조합내 2차 그룹(협동조합들간 연대체)들이 형성되어 있으며, 그룹내에서 1년간 수익에 대한 정산을 수행하고 그룹들간의 손익을 계산하여 발생한 이익의 금액을 손해를 본 그룹을 위해 사용됨.
- 이러한 과정에서 80%정도까지만 손실을 극복하는데 다른 그룹의 이윤이 활용됨(100% 손실을 배상하면 책임이 없어지기 때문에 보존하지 않음)
- 이후 집단별 순이익의 14%는 몬드라곤 본부를 위해 사용되는데 10%는 신사업 개발에 활용되며 2%는 비영리기관지원(학교, 대학, 병원 등), 2%는 위기상황에 처한 협동조합의 지원을 위해 활용됨
- 이러한 이익금의 활용에 대한 합의가 이루어져야 몬드라곤 협동조합의 가입이 승인되며, 이외에도 기업 출자금에 대한 합의, 협동조합간 임금 연대에 대해서도 동의해야 하며 매달 모든 협동조합들은 실적 및 교육 보고서를 작성하여 본부에 보내야 하고 몬드라곤 내 자체적 협동조합간 경쟁은 금지됨
- 몬드라곤 본부는 이런 2차그룹간 협동조합의 관계를 조율하며 총회를 통해 몬드라곤 협동조합 전체에 적용될 수 있는 원칙과 기준을 세우거나 수정함

- 이러한 협동조합간 고용 및 임금의 연대정책 덕분에 2013년 파고르의 파산 상황도 슬기롭게 극복할 수 있었음
- 당시 1,800명의 조합원이 파산으로 일자리를 잃었지만 2017년 현재 아직 실업급여를 받으면서 실업상태인 조합원은 94명에 불과하며, 1706명에 대해서는 대부분 다른 협동조합에 재배치되었고 조기퇴직, 취업재교육, 다른기업으로 이직 등 다른 해결책을 찾았음

● 국내 협동조합의 뿌리형성을 위한 제언

- 몬드라곤 협동조합이 기업으로서 뿌리를 내리기 위해 1943년 설립부터 1956년 울고의 설립까지 13여년의 시간이 필요했음. 그동안 지역유지, 주민, 기업, 공공에 대한 지속적인 설득과정과 협동조합에 관련된 교육과정, 인식전환과 같은 씨앗을 심는 과정들이 필요하며 이를 인내할 수 있는 시간 또한 필요함
- 협동조합의 지속성을 위해서는 리더의 역할이 중요한데 몬드라곤의 사례를 비추어보면 가슴으로 느낄 수 있는 메시지를 주어야 하며 경제적인 비전과 목표를 제시할 수 있어야 함. 2가지를 모두 제시해야 협동조합 활동에서 안정적이고 연대할 수 있는 힘이 형성됨
- 인간은 항상 이기적인 존재이기 때문에 안정적이며 오랫동안 한지역에서 일할 수 있는 기회(안정적 일자리)를 충족시켜주고 사회적 가치와 함께 경제적 가치도 제시해 주어야 함
- 단기적이 아니라 장기적인 관점에서 관련된 사람들을 지속적으로 만나고 의사전달을 통해 인식개선과 교육과정으로 위의 두 가지 비전과 목표를 수요자들에게 적극적으로 알려야 함.
- 협동조합 관련하여 정부가 지원하는 역할들이 중요함(협동조합 설립의 지원, 협동조합 운영을 위한 문화 및 교육 실시와 지원, 관련된 세제혜택 등) 하지만 협동조합을 만들 수 있는 일반 사람들을 설득하기 위한 교육이 가장 중요함을 강조함

□ 오타롤라(Otalora)

1) 기관 개요

● 오타롤라 교육센터 개요

- 몬드라곤 협동조합의 이사진 및 간부, 조합원들을 위한 경영교육프로그램을 제공하고 운영하는 교육기관
- 몬드라곤을 방문하는 사람들은 대부분 처음 오타롤라 교육기관으로 안내되며 다양한 방문자들에게 몬드라곤에 대한 협동조합의 교육을 실시함
- 1991년 몬드라곤 협동조합 복합체(MCC) 출범 3년후 1994년에 몬드라곤 협동조합들의 소속사들간 통일적, 종합적인 교육프로그램 개발의 필요성으로 설립
- 최초에는 협동조합의 간부, 임원을 중심으로 경영교육 프로그램을 제공하는 것으로 출발하여 6개 교육과정이 운영되었고 1년에 200여명 이상이 오타롤라에서 과정을 이수하였음
- 오타롤라 센터의 주요한 교육내용은 협동조합 훈련, 문화개발, 경영개발, 리더쉽과 팀워크로 구성됨

2) 방문 사례조사 내용

방문기관	OTAROLA	방문시간	12월 12일 13시-15시
면담자	Ander Etxeberria	홈페이지	http://www.otalora.com
주 소	Aozaraza, 2, 20550 Aretxabaleta, Guipúzcoa	연락처	+34 943 712 406



● 기관의 변화와 발전

1) 오타롤라 센터의 주요한 변화

- 오타롤라 교육센터는 기푸스코어의 영주였던 오타롤라 가문이 14세기에 세운 고성(古城)이 경매로 나온 것을 매매하여 교육센터로 리모델링하여 활용중
- 몬드라곤 시내나 본사와 어느정도 거리가 있어서 교육센터 내부에 식당과 숙박을 제공하고 있으며 다양한 형태의 회의실과 세미나실을 갖추고 있음.
- 1998년 오타롤라 교육과정의 본격적인 개소 이후 연간 세계 각국에서 800여명 이상의 방문자들이 오타롤라를 찾아 몬드라곤의 교육을 이수
- 1999년에는 몬드라곤 대학과 연계한 ‘혁신경영과정’이 새롭게 개설되었고 유통부문과 기업 서비스 분야를 중심으로 한 교육과정이 마련되었고 몬드라곤대

학원생을 위한 협동조합 경영과정도 새롭게 개설함

- 2002년에는 몬드라곤 대학 내에서 오타롤라가 운영하는 프로그램을 개설하였는데 선진지도자 과정과 다양한 분야의 전문가 과정을 양성하는 ‘모네’ 프로그램이 대표적임
- 2003년에는 MCC에 소속된 다양한 협동조합들의 특성에 부합하는 맞춤형 지도자 과정이 개설되어 운영됨
- 2005년에는 몬드라곤 협동조합을 방문하는 방문객을 대상으로 2~5일 과정의 교육프로그램을 개발하여 운영하고 다양한 수요에 대응하는 세미나와 외부인 교육과정을 마련하였음(2007년 이후 몬드라곤 협동조합 방문객은 연간 4,000명에 이름)
- 2006년 이후 MCC에서 몬드라곤 체계로 전환되면서 몬드라곤 대학교를 중심으로 직업교육기관들을 통합하여 운영하기 시작하였고 이는 비즈니스 학부, 인문 및 교육학부, 기술학부로 편제되어 통합
- 몬드라곤 대학교에 소속되지 않은 교육기관으로 기푸스코아 유치원 네트워크인 「아리스멘디」, 은퇴자의 기술교육을 위한 기관으로 「레아-알티바이」와 함께 「오타로라」가 남아있음.

● 기관 주요사업 내용

1) 협동조합 훈련

- 몬드라곤 협동조합 이사회 및 평의회 등 주요 이해관계자들에 대한 교육을 통해 협동조합의 가치를 재인식 및 재확산하는 노력
- 이사회 멤버들을 대상으로는 몬드라곤의 협동 원칙과 실행 시스템 및 기본 사업 이념에 대한 교육과 함께 사업간 공유 촉진의 방법 및 이사회 멤버로서 협력의 행동을 개발하는 방법
- 조합평의회 대상으로 몬드라곤 협동조합 복합체(MCC)의 기본원칙과 정체성의

강화를 비롯해 기관간 협력문화확산을 위한 평의회 멤버들의 역할에 초점을 두고 행동의 개발

- 신입회원 및 기업 대상으로는 몬드라곤 중심의 사업의 협력과 통합적 사고와 함께 협동조합 구성원의 참여를 이끌어내기 위한 협동조합의 원칙과 가치에 대한 이해를 목적으로 교육 프로그램 실행
- 협동조합 전문가 양성을 위한 고급과정으로 협동조합 운영과 협력적 행위를 도출하기 위한 최신의 지식기반의 훈련과 현장기반의 자원들을 제공

2) 문화개발(Culture Development)

- 협동조합 문화 정착과 몬드라곤 소속 협동조합간 협력적 분위기와 행위 도출을 통해 연대사업 활성화를 위한 교육과정
- 조직문화조사(Organisational Culture Survey): 관리측면(리더쉽, 관리시스템 등), 조직문화, 직원에 미치는 영향(만족도, 예측, 성과 등)의 3가지 영역의 조사
- 질적문화진단: 인터뷰 방식으로 소속 기업의 질적인 조직 문화에 대한 조사
- 리더쉽 개발: 협동조합에서 관리자 및 경영진에게 요구되는 리더의 자질과 능력에 대한 정의 및 조사
- 조직문화와 가치: 기업의 가치와 조직의 목적수행을 위한 행동에 대한 문화의 정의
- 리더쉽 평가: 개별 협동조합들이 원하는 리더쉽의 요인에 따라 평가 질문지를 작성하고 선택된 관리자들에 대한 평가를 수행

3) 경영개발(Management Development)

- 협동조합의 전문 경영인들을 육성하기 위한 고급 교육과정
- 전문경영인 과정(Executive MBA)과, IKAS과정으로 구분되며 경영개발의 촉진과 회사와 관계된 영역에서 비전과 지식을 통해 참여자의 잠재력 극대화
- 경영덕목과 함께 관리자들에게 관리기술 개발을 통해 조직의 비전을 제공하고

협동조합 조합원들의 완전한 통합과 연대를 이루기 위한 교육 제공

4) 리더십과 팀워크(Leadership and Teamwork)

- 협력 리더십 프로그램: 몬드라곤에서 강조하는 ‘협력적 리더’에 정의된 8가지 자질(공유된 비전, 적극성, 팀의 개발, 혁신중심, 상과주의, 고객주의, 청렴성, 협력적 행동)에 대한 이해
- 리더십 심층 훈련과 팀워크 기술 프로그램: 조직내 실제 팀들을 대상으로 팀의 결집력과 신뢰 및 효과성을 강화하며, 고급 프로그램은 각 팀이 처한 어려움과 문제들 그리고 개선사항에 대한 접근방법을 강조

● 호세 마리아 아리스멘티아리에티 신부 박물관

- 오타롤라 교육센터내 호세 마리아 신부를 기념하는 박물관 공간을 조성하고 관련된 물품들을 전시
 - 제의, 생각을 기록하는 메모 및 출판한 책들과 생전의 사진들 등의 기록이 수집되어 있으며 현재 가톨릭 교회에서 복자(福者, Blessed)³⁾ 심의 중에 있음.
 - 오타롤라 교육센터에서는 박물관을 필수 방문과정으로 하여 신부님이 강조한 몬드라곤의 노동과 교육의 가치를 알리고 있으며 이를 통해 몬드라곤 협동조합의 핵심가치를 확인하였음.
- ①사람의 가치: 협동조합의 가장 중요한 핵심 자원은 자본이 아닌 사람
 - ②협력의 가치: 협력은 공동의 사업에 마음과 행위를 합치시키는 것
 - ③노동의 가치: 노동은 자연과 신의 일에 적극 기여하는 위대한 일
 - ④교육의 가치: 무지의 상태는 자유를 얻을 수 없고 운명을 개척할 수 없음
 - ⑤자유 의 가치: 삶을 의존적으로 산다면 결코 연대나 자유를 얻을 수 없음

3) 로마 가톨릭 교회에서 붙이는 존칭으로 준성인(準聖人)이라 하며 목숨을 바쳐 신앙을 지켰거나 생전에 뛰어난 덕행으로 영원한 생명을 얻었다고 믿어져 공식적으로 신자들의 공경의 대상이 된 사람을 의미함(두산백과사전)

□ 싸이올란(Saiolan)

1) 기관 개요

● 기관의 소개와 역할

- 싸이올란은 1985년부터 협동조합과 혁신기업을 위한 인큐베이팅 센터로 활동하며 몬드라곤대학교와 협력하고 있음. 싸이올란은 몬드라곤 제휴사업단 (Consortium)의 신규부문 중 하나로 고급(첨단)기술을 활용하는 신규 기업체 창업 지원이 주요한 목적임
- 싸이올란은 첨단기술 제품을 요구하는 새로운 기업들을 위한 지역의 인큐베이터로서 다른 협동조합들의 지원을 받고 있음.
- 싸이올란의 바스크 지역의 주요 주체들에 의해 민관의 협력적 거버넌스 방식으로 운영(바스크 주정부, 기푸츠코아 도정부, 몬드라곤 시정부, 몬드라곤 대학교, IKELAN 연구소, 바스크협동조합협회, ULMA 등)

2) 방문 사례조사 내용

방문기관	SAIOLAN	방문시간	12월 11일 10시-12시
면담자	Iratxe Acha	홈페이지	www.saiolan.com
주 소	Polo de Innovation Garaia Goiru, 1	연락처	+34 943 71 2072



● 기관의 설립 목적과 개요

- 싸이올란의 의미를 살펴보면, 올란(Olan)은 노동, 싸이(Sai)는 경험을 통한 시도를 의미함. 즉 새로운 사업분야를 개발하고 몬드라곤 졸업생간 취직을 위한 모임조직에서 시작되었음.
- 최초는 몬드라곤 졸업생의 사업 아이디어를 현실화할 수 있는 사업 지원의 아이디어에서 시작되었고 따라서 당시 목적은 다양한 청년의 사업아이디어의 실현, 기업들의 새로운 아이디어 현실화를 통한 일자리 창출임.
- 몬드라곤의 금융 및 창업관련 중추 역할을 수행하던 까야라보랄(Caja Laboral)이 스페인 중앙은행의 권고에 따라 종전의 기능이 축소되어 금융권 업무만 담당하게 되면서 까야 라보랄 역할 중에서 창업, 산업분야 진흥, 정보제공 등의 기업지원 역할을 Saiolan이 담당하게 됨.
- 실제 싸이올란 교육과정을 통해 기존 협동조합이 새로운 사업을 시작하거나 새로운 협동조합이 창업되고 있으며 이들은 몬드라곤 협동조합의 자산이 되고

있음(대표적으로 ULMA계열사인 폴리머콘크리트가 있음)

- 싸이올란의 운영은 주로 바스크 주정부 경제국과 지역의 기업들 및 몬드라곤 사업체들로부터 투자를 받아 자금을 조성하며 지역중심의 기업체들과 별도로 기술계약을 체결하여 재정을 충당하는 구조임.

● 기관의 구체적인 운영형태

- 싸이올란의 설립은 몬드라곤 학생들에 의해 설립되었지만, 이후에는 조직차원에서는 몬드라곤 협동조합에서는 독립되어 있으며 협동조합은 아니지만 전체 정규직원 8명중 4명은 몬드라곤 대학의 조합원으로 구성됨
- 따라서 몬드라곤 협동조합과 긴밀한 연계를 통해 조직을 운영하고 있으며, 현재 직원은 8명의 컨설턴트 중심으로 운영되고 있는데, 몬드라곤 대학의 졸업생 및 교수진들과 지속적으로 연계하여 사업을 운영하고 있음.
- 특히 싸이올란은 몬드라곤 대학 학생이 졸업전에 취업과 몬드라곤 협동조합을 포함한 주변 지역의 기업의 구인수요를 연결해주는 중간자의 역할도 함께 수행함
- 싸이올란에서 근무하는 8명의 직원들이 조직화되어 있는 형태는 아니며, 각자 개별적인 사안에 대한 컨설턴트로 활동하고 있는 형태로 보면 됨.
- 싸이올란 운영자금의 50%는 바스크주정부와 기푸스코어 주정부, 몬드라곤 협동조합 복합체의 지원재원 통해 운영자금을 충당하고 있으며, 나머지는 컨설팅을 실시한 기업들을 통해 재원을 조성하고 있음.
- 재원관련하여 현재 분리된 라보탈 쿠차(몬드라곤 금융협동조합)로부터 금융지원은 없으며, 라보탈 쿠차 자체적으로 사회 소외계층지원을 위한 기금은 있으나 싸이올란과 연관성은 없음.
- 싸이올란이 수행하는 컨설팅 업무는 개인, 기업, 협동조합 등 다양한 형태의 의뢰를 모두 수행하고 있음. 주로 개인의 사업아이디어 검증과 현실화가 주로 컨설팅 서비스로 수행되지만, 파고르 등 협동조합에서 사업 아이디어를 검증하는 의뢰에 대한 컨설팅도 수행함.

- 이전에는 몬드라곤 협동조합, 기푸스코어 주 내부의 기업으로 한정하여 서비스를 진행하였지만, 현재는 전 세계의 기업들을 대상으로 진행하며 특히 몬드라곤 및 바스크지방에 진출하려는 세계적인 기업들에 대한 지원 서비스도 진행하고 있음.
- 현재까지 싸이올란에 참여하여 탄생한 혁신기업은 210여개에 이르며 이를 통해 창출된 일자리도 3,100여개에 달하여 몬드라곤 지역에서 고용에 대한 기여도가 높은 편임.

싸이올란의 기업 및 일자리 창출 효과

CREATION OF NEW ACTIVITIES (1985 – 2017)



Companies created (to January 2017)	Number of companies created
Enterprises created by entrepreneurs without experience	82
Enterprises created by entrepreneurs with experience	63
Enterprises created in collaboration with other companies	41
Diversification of enterprises	77
TOTAL	263

Jobs generated:
3,142

● 주요 사업 내용

- 싸이올란이 실시하는 주요한 컨설팅 내용은 사업 아이디어 단계에서부터 실제 창업까지 전과정을 다루고 있음.
- 그중 중요한 부분은 창업하기 전의 과정에 지원을 집중한다는 것이며 이는 크게 3가지의 단계로 구분됨.
 - ① 첫번째 단계는 아이디어가 구체적인지 검토하고 확실한 방향의 제시와 함

게 부족하면 이에 대한 교육도 함께 실시함.

② 두번째 단계는 아이디어에 대한 사업성을 판단하는데, 이는 관련된 연구조사 실시와 고객 세분화를 포함한 시장조사를 통해 검토하며 이에 대한 실질적인 전 과정은 싸이올란에서 직접 수행함)

③ 세번째 단계는 사업성 판단결과를 통해 이를 강화시키는 역할을 수행하는데, 조사결과가 사업성이 없다고 판단되면 과감하게 중도하차의 결정을 내리기도 하며 대신 다른 방향으로 사업 전환을 유도하기도 함. 사업성이 있으면 주 고객층 분석, 경쟁사와 차별점 도출, 추구하는 사회적가치와 부가가치 등의 계획을 수립하며 모두 문서화하여 3년의 설립 및 운영계획을 수립함.

- 이러한 3단계를 통해 발전되고 검증된 사업 아이디어에 대해 시제품을 실제로 만들고 이를 고객에게 시판하여 검증과정을 거치게 되는데 이것이 핵심적인 부분임.

- 사업분야와 내용별로 다양하지만 실제 시제품을 제작하고 시연하여 이에 대한 현실의 검증과정을 필수적이며 이 결과를 토대로 창업초기부터 함께한 컨설턴트가 창업이후에도 경영을 위한 조언을 수행함.

- 협동조합의 창업지원을 위한 싸이올란의 기본 운영 프로세스

①훈련단계(아이디어 정보제공, 실용화 지원, 제품과 시장의 현상황 검토)

②전략수립 단계(사업기회의 인식, 제품·시장기술의 명확화, 타당성 검토)

③ 개발단계(사업아이디어의 프로젝트 기획)

④ 이행단계(프로젝트 수행의 구조화와 현실검토에 따른 창업)

⑤ 강화된계(창업으로 지속적인 경영을 위한 전문가 조언)

● 창업지원과 컨설팅 서비스

- 사업 아이디어를 갖고 방문하는 지원자의 경우 아이디어의 구체성 여부를 검토를 통해 아이디어가 확실하다 판단되면 관련 업무공간을 제공하고 8명의 직원

중에서 1명이 튜더(멘토)로 함께 사업을 발전시켜 나가는 역할을 수행

- 튜더는 단순한 조언자가 아니라 사업의 A부터 Z까지 필요한 도움을 제공하고 함께 사업을 고민하는 사람이며 채용, 행정, 네트워크 등 다양한 분야의 정보와 어드바이스를 제공함
- 튜더는 몬드라곤 대학교를 비롯한 고등교육을 이수하고 공학, 경영학 등 다양한 분야에서 활동한 경력이 있으며 자신이 경험 및 정보가 없는 분야에 대해서는 다른 튜더 및 외부 전문가를 연결해주는 역할도 수행함.
- 싸이올란의 주요한 창업 개발과정은 다음과 같음.

- ①신규 창업 홍보 및 프로모션 실시(사업참여 인력모집의 캠페인)
- ②창업을 위한 유망 기업가 후보(상상력, 독창성, 인문학 등 기준)를 선발(4~6명)
- ③선발된 기업가 후보들을 대상으로 창업 및 경영의 기본개념과 기초과정 교육
- ④교육이후 2명으로 팀을 나누어 6개월동안 선택분야의 자체연구를 진행하며 자신이 원하는 분야의 제품과 서비스를 선택하여 사업의 기획서를 작성
- ⑤작성한 기획서를 바탕으로 현장의 실습기간이 1년 반정도의 기간으로 진행되며 시장조사, 기술계획, 재무 등 포함된 사업계획 작성과정도 실습과정에 포함
- ⑥실습과정을 마치고 실제 창업할 계획서를 작성하여 까야라보랄에 지원서를 제출하며, 최종적으로 통과되면 사업당 10만달러 정도의 초기대출을 저렴한 이자로 대출받아 사업을 수행하는 것으로 종료
- ⑦창업 이후에도 사업자 양성과 컨설팅을 목적으로 2년의 다양한 테스트 기간이 있음

● 싸이올란의 주요 교육 프로그램

- 사회적기업가 정신 프로그램, 기업의 훈련 프로그램, 학생들의 동기부여과정, 기업들의 창업자들에 대한 노하우 전수
- 멘토링: 지원자들과 함께 합숙 생활을 하면서 수요에 따른 서비스를 지원하고 교육을 실시하는 방식으로 진행

- 아이디어의 개발: 기존 기업에 대해 활용 가능한 아이디어를 제공하거나 새로운 아이디어를 창출하는 방향 모두 활용
- 아이디어 활용: 사업 아이디어를 발굴하여 실현가능(실용화, 현실화)하도록 만드는 일이며 제품(서비스)구현, 시장 및 기술적인 측면에 충족하는지 검토
- 사업아이디어에 대한 새로운 기술 및 시장에 대한 해외정보의 확인, 유럽시장 내 해당 기술력 및 제품 존재의 정보제공, 바스크지역내 해당 아이디어에 관심있는 기업을 파악하여 협력하도록 연계
- 사업 아이디어 현실화를 위한 프로토타입(시제품)제작의 지원

● 싸이올란 지원의 사례

- 실제 싸이올란에서 아이디어를 의뢰하여 실제 사업수행하고 있는 사례를 유형화하여 구체화할 수 있음.

① 개인 아이디어의 사업화 사례

- 바스크주에 거주하는 20대 청년 Azeri Jana는 핀초(빵위에 다양한 토핑을 올려 놓고 먹는 스페인 간편식)를 대량생산하여 지역의 레스토랑이나 바에 납품하는 것에 대한 아이디어를 현실화 시킴
- 청년 지원자는 싸이올란과 주변 시장과 경쟁사의 조사를 실시하고 프로토타입을 구성하기 위해 싸이올란의 도움을 받아 산세바스티안의 마르끼나라 요리학교의 방학기간에 관련 공간을 대여해서 세지품을 생산함.
- 이후 산세바스티안 지역을 포함해 바스크 주 관광지역의 레스토랑과 바를 중심으로 프로토타입을 시험해 봄
- 현재는 산세바스티안 지역에서 핀초납품 관련 사업을 수행하고 있음(협동조합이나 사회적기업 형태는 아님)

② 기업차원에서 의뢰한 아이디어의 사업화 컨설팅 실시

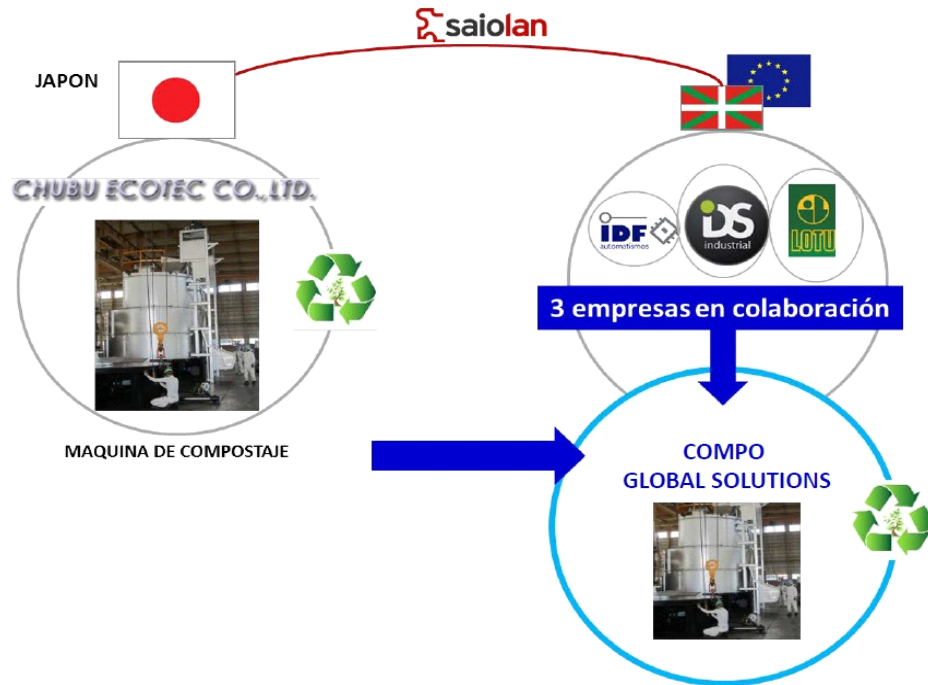
- 파고르 산하 협동조합에서 새로운 사업을 발굴하기 위해 직원들이 참여하여 싸이올란에서 실시한 아이디어 발굴 프로그램을 통해 사업화를 실시한 ‘파고르 헬스케어’ 사업이 있음.

- 스페인은 공공의료지원 시스템이 구축되어 무상의료가 실시되는데 이에 따라 약국에서 많은 약을 처방하여 사람들이 기능보다 많은 약을 복용하는 문제를 제기하고 올바른 약복용을 위한 정보제공 및 캠페인을 제안함
- 아이디어에 대해 시장과 사업성 검토 결과 오히려 약사들의 수준에서 투약서비스의 어려움이 있어서 이를 개선하는 제약자동화시스템을 새로운 아이디어로 등장하게 됨.
- 이는 몬드라곤 대학교 학생이 제안하며 함께 참여하였고 싸이올란과 함께 시제품을 만들어서 지역내에서 시험을 하게 됨
- 현재 이를 개발하기 위해 파고르에서 ‘헬스케어’ 사업부를 만들어서 수행하고 있으며 제품을 만들어서 판매하고 있음.

③ 해외기업과 접목의 사례

- 일본 기업중에서 「추부에코텍」은 기계 안에 음식물쓰레기를 넣으면 2주안에 질 좋은 퇴비를 만드는 기계를 생산하는 기업인데 아직 남부유럽에는 존재하지 않는 아이템임
- 이에 대해 몬드라곤 및 기푸스코어 지역에 완제품을 판매하고 다양한 품목의 수출을 장려하는 것에 대해 제안하며 향후 지역내 생산라인 설립을 제안함
- 이에 대해 현지의 수요조사를 싸이올란에서 실시한 결과 몬드라곤의 3개 기업에서 관심을 가졌고 추부에코텍은 이들과 함께 합자법인(Compo Global Solution)을 설립하였고 현지 영업담당이 있기는 하지만 싸이올란에서 현재까지 이에 대해 지원하는 역할을 수행함.
- 현재도 일본사례 이외에 미국, 일본, 한국 등 혁신적인 기업이 많은 지역을 대상으로 이들과 스페인 바스크주의 수요를 연결하는 역할을 수행하려 함

싸이올란을 통한 일본과 몬드라곤 기업의 협력 사례



- 한국에서도 유럽 특히 스페인에 진출하려는 중소기업들의 경우 서로간에 고민의 접점이 있다면 중간자 역할을 수행할 수 있음.

● 싸이올란의 몬드라곤 협동조합과 관계

- 몬드라곤 협동조합을 모태로 하여 탄생된 조직이기 때문에 튜더를 비롯한 운영진은 협동조합의 정신에 젖어 있으며, 이를 기반으로 정보제공과 컨설팅이 이루어짐. 따라서 협동조합의 가치나 정신을 강조하거나 이를 강요하지는 않음.
- 대신 몬드라곤에서 강조하는 실질적인 노동과 노동자의 가치에 대해 강조하고 이를 기업의 운영에 고려해야 할 사항으로 강조하고 있기는 함
- 협동조합 설립을 강제하지는 않지만 일반 기업들에게도 협동조합에 대한 많은 정보를 제공하고 실제 가족운영기업의 의뢰가 왔을 때는 협동조합 관련 전문가를 통한 교육을 제공하여 협동조합 형태의 구체적 운영 방안을 제시한 적은 있음
- 몬드라곤 협동조합과는 직접적인 연관성은 없고 협동조합을 강제하지도

설립 및 운영을 유도하지도 않지만 실제 컨설팅이나 교육을 받은 기업중에서 협동조합으로 전환하는 경우가 20-30%정도 있음.

□ 몬드라곤 대학교(Mondragon University)

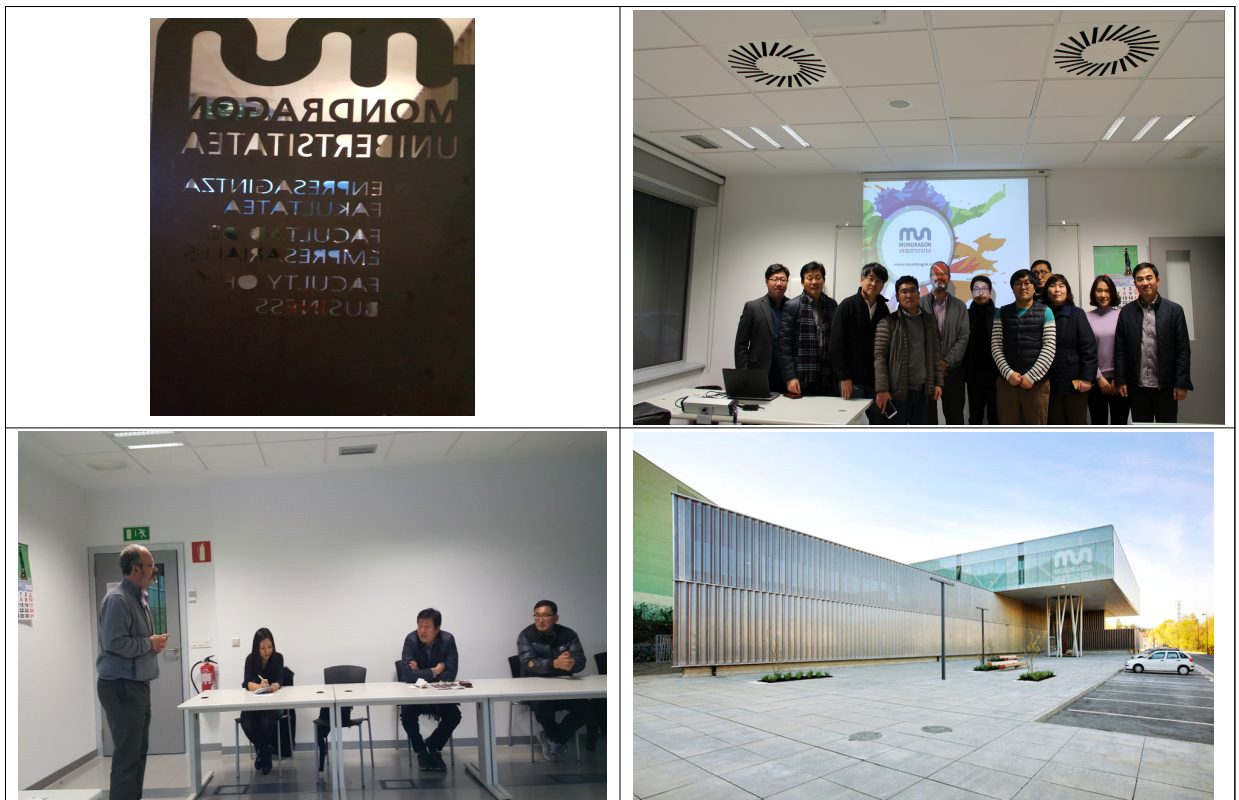
1) 기관 개요

● 기관

- 몬드라곤의 설립자인 호세 마리아 신부는 몬드라곤 협동조합 설립 초창기인 1940년대부터 기술전문학교를 설립하는 등 교육을 강조하였고 제자들도 1990년대까지 다양한 교육기관을 설립하였고, 1990년대 이후 지역에서 대학을 설립할 수 있게 됨에 따라 몬드라곤 협동조합 차원에서 대학설립을 논의함
- 몬드라곤 대학교는 몬드라곤 협동조합 소속의 민간사립대학교이며 7년여간의 몬드라곤 협동조합내 설립 준비를 거쳐 1997년 5월 30일 「바스크자치공동체법」 인가를 받아 설립됨
- 몬드라곤 대학교는 사립대학교이지만 영리목적의 대학은 아니며 폴리테크닉대학, 비즈니스대학, 인문교육대학을 중심으로 설립되었고 2011년 요리대학이 추가 설립되어 4개 단과대학과 5개의 학과로 구성됨
- 몬드라곤 대학의 규모는 학부학생 3,400여명, 대학원생 844명이며 교수는 386명, 직원은 600여명으로 구성됨
- 몬드라곤 대학교의 재정은 주정부지원(13%), 학생수업료(34%), 프로젝트수주(23%), 교육수입(30%)으로 구성됨
- 몬드라곤 대학교는 교육협동조합 형태로 운영되며 교수, 교직원, 학생들이 모두 조합원으로 가입하여 활동하는 하나의 거대한 협동조합 체제로 인식됨

2) 방문 사례조사 내용

방문기관	Mondragon Unibertsitatea	방문시간	12월 11일 14시-16시
면담자	Fred Freundlich	홈페이지	www.mondragon.edu
주 소	Ibarra zelaia,2 E-20560 ONATI (Gipuzkoa)	연락처	+34 943 71 80 09



● 몬드라곤 대학교의 설립과 변화

- 몬드라곤 대학교는 1998년 설립되어 첫째 2,400여명의 학생들이 등록했으며 당시 교육과정으로 3년 코스의 1단계와 4년 코스의 2단계 과정을 개설
- 1998년 설립시기 교육과정은 엔지니어링 학부, 경영학부, 인문학부의 3학부로 시작하였으며 특이한 점은 엔지니어링 학부는 학년이 높아질 수록 전공이 세분화되지만 인문학부는 세분화된 전공에서 기업인간학과의 통합되는 시스템이 됨. 그리고 실제 강의의 절반 이상은 바스크어로 진행되는

지역사회의 특징을 보임

- 2000년 이후 인터넷 관련 학과들이 형성되었고 금융경영 및 정보기술관련 과목이 강화 되었고 2002년 총 23개의 대학원 수강과목이 개설되었으며 2002년 총 학생수가 3,500명으로 증가하였는데 학부보다 대학원 학생수가 많이 증가하였음
- 이 시기에 인터넷 및 정보기술이 세계적으로 강조되면서 몬드라곤 협동조합의 이켈란(IKELLAN)연구소를 비롯한 기업 연구소와 공동연구들이 매우 활발하게 형성됨
- 2000년대 중반 이후 몬드라곤 지역에서 확장되어 세계적인 수준의 대학으로 확장을 위해 타 국가의 대학들과 적극적인 교류사업을 시작하였고 특히 프랑스 대학들과 공동학위 수여를 도입하였으며 핀란드 대학에서 MTA과정을 도입한 것이 대표적임

● 몬드라곤 대학교의 교육 가채와 체계

① 사회적 사명

- 몬드라곤 협동조합에 소속된 대학으로 사회적 변화를 견인하기 위해 대학의 사회참여를 사회적 사명으로 여김
- 재학생의 학업과 직업을 병행하며 지속적인 연구활동과 현장경험을 보장하는 산학협력에 기반한 연구시스템 중심으로 운영

② 실용적인 학문을 지향

- 몬드라곤 대학에서 강의 프로그램은 소속된 몬드라곤 협동조합과 협약을 통해 학업과 노동현장의 매우 밀접한 관계를 기반으로 구성됨
- 몬드라곤 협동조합을 포함하여 바스크 지방의 시장과 기업들이 요구하는 인재상에 부합하도록 교육을 추진하는 방향을 지님

③ 학생들의 현장지원 시스템

- 몬드라곤 대학교의 학생들은 기본적인 이론교육 뿐만 아니라 현장체험의 직업을 병행할 수 있는 시스템이 마련되어 자비로 학비충당이 가능함

- 특히 경영학부 학생들은 일주일 중에서 3일은 학교에서 교육을 받으며 2일은 기업현장으로 나가 업무를 수행하는 구조(1학년 2학기부터)
- 학교, 기업 두 곳에 지도교수가 존재하여 학교와 현장에서 학생에 대한 지도를 병행하고 있음
- 이와 함께 몬드라곤 협동조합을 비롯한 기업들은 몬드라곤 대학교 교수들과 다양한 프로젝트를 진행하고 있으므로 대부분의 학부생들은 졸업까지 프로젝트에 참여하여 다양한 현장경험을 쌓음
- 특히 일반 기업과 함께 몬드라곤 협동조합의 대표적인 연구소인 이켈란, 이데코 기술연구소와 협약 네트워크를 유지하며 대학 자체적으로도 연구소 및 기업들과 공동연구를 위해 대학부설 기술개발연구센터를 설립

● 교육 프로그램의 과정

- 몬드라곤 대학교는 교육협동조합 방식으로 운영되며 교수, 교직원, 학생의 조합원으로 의사결정에 참여함
- 대표적인 기업경영학과를 살펴보면 다음 원칙으로 진행
 - ① 입학부터 기업과 협동조합 교육과 함께 조합에서 실제 현장체험 실시
 - ② 실제 기업현장에서 현실적인 문제해결 능력을 갖춘 프로젝트를 통해 학위를 취득
 - ③ 방법이나 절차를 알려주는 것이 아니라 실습가능한 학습과정을 통해 학생 스스로 문제해결이 가능하도록 하는 교육과정 실시
- 학생들을 위한 다음과 같은 프로그램을 지원함
 - ① 매 수업마다 학생들간 팀을 조직하여 팀내 대화, 실습, 강독을 기반한 학습모델
 - ② 활동하였던 팀 기반의 협동조합을 설립하는 과정을 체득하게 하여 실질적 협동조합 경영과 설립의 실무를 체득
 - ③ 대학 4년 기간동안 7개월 이상 해외체류 및 협동조합 연수를 통한 국제화 사고 함양을 지원

● 몬드라곤 대학교의 교육 가치

- 물건을 돈 주고 산 사람과 이를 수리하여 사용가능하게 만든 사람들의 비유를 통해 실제 물건의 주인이 누구인지에 대한 가치이해 게임 실시
- 물건의 소유, 사용권리, 이윤배분 등의 측면에서 이를 바라보는 사람들의 관점이 모두 다르며 이에 대한 이해도 문화, 제도적 수준에 따라 다름
- 몬드라곤 협동조합에서 강조하는 것은 진정 노동을 제공한 사람이 물건의 주인이지만 최근 2-3세기 동안 자본의 가치가 주인이 되면서 도구와 목적이 뒤바뀌게 됨
- 이러한 비유를 통해 경제를 비롯한 사회에서 인간이 수행하는 노동의 주요한 역할이 무엇인지에 대해 함께 고민하고 토론을 통해 가치를 학습함
- 몬드라곤 대학교의 교육과정을 거치면서 가장 큰 가치의 변화는 노동을 제공한다는 것은 물건과 사회의 주인이 되는 권리를 만들고 행사할 수 있다는 것이며 자본은 이에 따른 도구적 의미라는 사고임
- 많은 국가들이 협동조합 관련 법의 제정을 통해 노동을 하는 사람들이 주인이 되는 시스템은 있지만 강제적이 아니라 사람들이 이러한 사고를 자동적으로 인식하고 의견을 제시하여 사회와 경제가 운영될 수 있을 것인가가 중요함(이러한 사회가 몬드라곤 협동조합이 바라는 이상향임)
- 기업활동도 사회변화를 형성하는 주요한 역할임을 인식해야 함. 청년들이 경제가 어렵다고 불만을 말하지만 실제 민주적이고 협력적인 기업활동을 통해 사회의 시스템을 바꿀 생각을 가진 청년은 많지 않음.
- 청년층 중심의 협동조합 확산과 정착을 위해서는 가치와 인식전환을 위한 꾸준한 교육이 중요하며, 협동조합의 장점을 알 수 있게끔 지속적인 정보제공과 지원서비스를 제공해주어야 함.
- 몬드라곤 대학교에서 협동조합 창업이나 취업이 의무적인 요건은 아니며, 협동조합에 대해 교육과정을 개설하였고 2-4개 과목에서 협동조합 관련되어 적용을 하고는 있지만 사실 교육에 어려움은 있음. 현재 경영관련 과

목에 협동조합의 기본적 가치를 접목하여 커리큘럼을 구성하고는 있음.

- 학생들에게 교육의 경험상 협동조합에 대한 강압적인 교육과 주입은 오히려 부작용이 심하였으며 협력, 연대, 협동의 가치를 공감하고 협동조합의 선택권을 주지만 이에 대한 강요는 하지 않음
- 그리고 현재 일반 기업중에서 파산의 위험성이 있거나 기업주가 연로한 사례들을 찾아서 협동조합 전환의 제안을 적극 권유하는 방법을 통해 협동조합 조직 확대의 돌파구를 찾고 있음
- 유럽에서도 파업위기의 공장들이나 기업의 후임 경영자를 찾지 못하는 기업들을 중심으로 협동조합의 전환요청에 관한 문의를 받고 있음

3. 빌바오 사회혁신의 사례조사

□ 문화적 혁신을 통한 도시재생

1) 도시재생을 위한 사회혁신 시도

● 빌바오의 도시재생을 위한 혁신적 시도

- 빌바오는 유명한 ‘폴레도의 검’ 이 제작된 곳으로 유명한 만큼 질 좋은 빈철이 생산되는 유명한 철광지역임
- 동시에 지리적 위치상 영국과 프랑스의 교역항로이며 20세기 초 조선산업 발달로 스페인에서 가장 부유한 항구도시였음
- 1970년대 이후 신흥공업국의 등장과 인건비 상승 등으로 인해 빌바오의 주력 산업인 제철과 관련된 조선업 등 중공업이 몰락하면서 실업률이 증가하고 도시가 쇠퇴하기 시작함
- 이후 1980년대 당시 인구 30%인 8만명의 실업자가 발생하였고 철강과 조선산업의 폐기물로 도시 전체가 오염되었고(네르비온 강의 산소량이 0%에 달함) 버려진 도시가 됨
- 이와 관련되어 리버풀 등 유럽에서도 산업도시들을 중심으로 중공업 및 제조업이 쇠퇴하면서 이를 극복하기 위한 도시재생에 많은 관심을 기울였고 그중 한 방법으로 문화적 방법을 통한 장소마케팅 및 문화도시 전략의 사례들을 많이 창출해냄
- 빌바오도 1980년대부터 도시재생을 위한 장기프로젝트를 시작하여 빌바오 도시재생협회(SURBISA)를 설립하고 새로운 도시의 주력산업에 대해 금융, 하이테크, 문화 등의 방향을 제시함
- 특히 1989년 공공, 은행, 기업 등 민관이 함께 도시혁신을 위한 Bilbao Metropoli 30등의 다양한 협의체를 통해 방안을 논의하였고 1992년 스페인정부

와 바스크정부가 50% 출자한 ‘Bilbao Ria 2000 개발공사’를 설립하여 도시 재생을 담당

- Bilbao Ria 2000은 Bilbao Metropoli 30에서 제시한 아이디어의 현실화와 적용을 위해 공공과 민간이 협력하여 만든 도시재생기구로 사업집행을 위한 실행을 담당하였음
- 대표적으로 조선소가 위치하던 Abandoibarra지구에 구겐하임 미술관 건립 장소로 지정하고 인근 공공용지의 개발이나, 철도로 단절된 Rekalde지역 복원을 위해 철길의 지하화를 추진하여 쾌적한 주거단지 및 공원을 조성하였음
- 2017년 현재에도 25주년 기념행사를 통해 빌바오의 다양한 사회문제에 접근하고 새로운 혁신의 동력을 창출하고자 지속적으로 협의구조를 이어가고 있음.
- 이러한 다주체간 협력적 과정을 통해 빌바오는 다양한 지역문제를 사회적인 방법으로 혁신과정을 통해 해결방법을 마련하였고 현재도 바스크주 경제(GDP)의 12%를 사회적경제가 담당하고 있음

2) 빌바오 구겐하임 미술관(Guggenheim Museum in Bilbao) 유치와 건립



● 구겐하임 미술관의 유치

- 빌바오 구겐하임 미술관은 1990년대 중반부터 시작된 낙후된 도시의 재생사업의 핵심으로 빌바오시는 구겐하임재단에 적극적인 유치의사를 밝히고 지원을 보장하여 미술관 유치에 성공함
- 미술관 추진당시 구겐하임 미술관에 대해 도심재생을 위한 문화적 전략을 투자보다는 비용의 개념으로 접근한 시각이 지배적이었음
- 하지만 구겐하임 미술관을 도시의 랜드마크로 만들고 이를 주변으로 수변공간 개발의 과정을 통해 도심재생을 이루어가겠다는 공공의 의지가 강했고 다양한 민관협력기구들을 통해 장기간 프로젝트를 진행함
- 구겐하임 미술관이 프랭크 게리라는 세계적인 건축가에 의해 랜드마크로 탄생하자 초기의 예상을 뒤엎고 큰 성공을 거둠. 개관 첫해 136만명이 방문한 것을 시작으로 매해 꾸준히 백만명이 미술관을 찾고 있음

● 구겐하임 미술관의 특징과 운영

- 구겐하임 미술관 이전 강가의 예수스칼두나 조선소가 빌바오의 경제와 일자리를 책임지고 있었지만, 현재 구겐하임 미술관은 조선소 호황기와 동일한 수준 이상의 일자리 창출과 경제적 효과를 창출하고 있다고 빌바오 시는 판단함
- 실제 구겐하임 미술관은 내부보다 외부의 건축물이 더욱 주목받고 있으며 파리의 루브르, 런던의 테이트모던에 이어 유럽에서 3번째로 가입회원이 많은 미술관이며 외형도 구부러진 티타늄 패널의 외관은 20세기 건축의 아방가르드를 상징하는 최고봉으로 평가됨
- 구겐하임 미술관 외관은 모든 부분에서 외형이 다르고 360도의 입체적인 구조를 보이고 있으며 일조와 시간에 따라 시각적 환상이 만들어짐.
- 구겐하임 미술관의 진정한 가치는 도시의 주변공간과 맞물려 높아지는데, 미술관이 위치한 네르비온강의 수변공간 및 산책로와 조화를 중요시하면 도시의 주변맥락을 적절히 수용하고 있으며 바로 주변에 빌바오 미술관, 데우스토 캠

퍼스, 아리아가 극장의 삼각형 구도의 빌바오 문화예술지구를 형성함

- 구겐하임 미술관은 외부의 건축적 효과와 함께 신시가지 및 구시가지에서 접근이 용이하도록 설계되었으며 주변에 다양한 보행교와 예술복합공간을 조성하여 시민 친화적인 문화예술지구의 랜드마크로 자리매김 함

3) Azkuna Zentroa 재생사례

방문기관	Azkuna Zentroa	방문시간	12월 13일 10시-12시
주 소	4, Arriquibar Square, Bilbao	홈페이지	www.azkunazentroa.com



● 도심 유희공간의 문화공간 변화

- 빌바오 중심 Gran via의 가운데에 위치한 1980년대까지 100여년 이상 와인 저장소로 사용되던 공간이 빌바오 외부로 저장공간이 이동하면서 유희 공간으로 남겨짐
- 본 공간은 본래 1999년 Alhondiga라는 이름으로 탄생했으나 작고한 前 빌

바오 시장(1999~2014년 재임)의 이름을 따서 Azkuna Zentroa라는 이름으로 2016년 변경

- 프랑스의 세계적인 건축가 Philippe Starch가 디자인했으며 와인저장소의 건물 외관은 그대로 유지한 채 내부공간을 전면적으로 리모델링 함
- 거대한 와인저장소 내부에는 도서관, 영화관, 스포츠센터의 3개의 주요한 건물로 나누어 구성되며 내부에는 각기 다른 43개의 기둥이 동서양의 세계 화합을 상징하며 구성되었음
- 건물 중앙의 넓은 광장은 시민들의 자유로운 문화공간이 열릴 수 있는 개방형 공간으로 활용되며 최상층은 바닥이 투명하여 내려다보이는 수영장이 위치함

● Azkuna Zentroa 공간의 운영

- 이 공간은 시민들의 다양한 요구가 반영되어 건물의 기능이 결정되었으며 이는 구겐하임 미술관의 건립(1997)시기와 맞물려 빌바오 도심재생 사업의 일환으로 리모델링을 거쳐 탄생하게 됨
- 빌바오 민관협치기구인 Bilbao Ria2000의 협의를 통해 본 공간에 구겐하임 미술관을 유치하지 않고 현 위치로 지정하는 대신 이 곳을 시민들을 위한 문화 및 스포츠 공간으로 재탄생하기로 결정하여 변모하게 됨
- 건물 중앙의 AZ 상징물은 건물명의 약자이기도 하지만, A부터 Z까지 모든 것을 할 수 있는 공간이라는 상징성을 부여함
- 현재 빌바오에서 하루에 1,000명 이상 방문하는 지역의 명소로 자리매김 하는 지역재생 혁신공간의 대표적 사례

□ 빌바오 사회혁신 공장 사례

1) 기관 개요

● 빌바오 사회혁신 센터(Bilbao Berrikuntza Faktoria: BBF)

- 빌바오 네르비온강변에 위치한 사회혁신센터(BBF)는 빌바오 시정부가 10년간 공간을 무상임대로 제공해준 공간이며 몬드라곤 대학교와 민간 혁신창출 컨설팅기업인 INIT가 함께 운영하고 있음
- BBF공간에는 창업을 준비하는 청년들과 혁신기업들이 입주하고 있으며 또한 몬드라곤 대학교의 팀 아카데미 과정이 위치한 곳임
- 빌바오의 사회혁신센터는 민간·공공기관, 사회적기업, 혁신연구소 등 혁신 주체들이 집적되어있는 기관이며 주체들 및 기관간 상호협력과 학습을 통해 새로운 물건과 서비스를 창출하는 환경을 제공하여 일자리를 마련함
- 센터는 빌바오 시에서 공간을 제공하고 운영은 공모를 통해 2006년 기업창업을 목적으로 하는 INIT를 선정함
- 목적은 지역사회발전과 혁신을 위한 인재와 기업을 개발, 양성하는 것이며 주로 사회적목적을 위한 혁신활동을 추구하는 기업을 설립하거나 경영을 도와주고 인큐베이팅하는 것이 주요한 기능임

2) 방문 인터뷰 내용

방문기관	Bilbao Berrikuntza Faktoria	방문시간	12월 12일 17시-19시
면담자	Arantza Saez	홈페이지	www.theinit.com
주 소	Uribitarte n6, planta baja 48001 Bilbao	연락처	+34 946 124 670



● BBF의 공간 운영

- 빌바오 사회혁신센터의 공간은 ‘라자니아’ 라고 표현되는데, 이는 층층이 쌓아올린 파스타 요리를 의미하며 센터의 구성이 각 층마다 다른 구역으로 나누어져 있음을 의미함
- 1층은 리셉션 장소와 함께 혁신기업가를 꿈꾸는 예비 창업인들을 위한 공간으로 매우 저렴한 가격(일반 사무실의 10% 내외)에 데스크 및 공간을 임대하여 창업을 준비하고 관련된 장비들을 제공함
- 2층은 몬드라곤 대학교 팀 아카데미 프로그램 공간이 소재하여 몬드라곤 학생들의 현장실습공간이면서 1층에서 예비창업과정을 마친 사람들이 시작한 Start-up기업들이 상주함
- 3층은 2층의 Start-up기업들 중에서 3년이상이 지나고 어느정도 사업이 궤도에 진입한 기업들이 차지하는 공간으로 3층 공간의 임대료는 빌바오 시내 빌딩 임대료보다 약간 저렴한 수준이라 함.

- BBF의 운영비용은 광고료와 함께 3층에 입주한 기업들이 제공하는 임대료로 충당되며 정부는 공간만을 제공함
- 1층에는 별도로 다양한 형태로 변형이 가능한 이벤트홀이 존재하며 이곳에서 스타트업 기업을 포함한 입주기업들의 시제품 홍보나 런칭 행사를 개최하고 다른 기업들의 다양한 아이디어를 공유하기도 함
- 각 층마다 공간 운영은 분리되어 있지만 매우 다양한 형태의 네트워크와 상호교류가 빈번하게 발생하고 있음. 유사 업종간 프로젝트를 결성하기도 하고 3층의 선배기업이 1층 예비창업자를 위한 시설교육이나 사업 아이템 조언도 하고 있음
- 공간을 운영하는 INIT는 기업혁신 관련 업무를 함께 수행하고 있으며 「TZBZ」라는 기업은 1층 예비 창업자 과정부터 시작해서 현재 3층으로 옮겨 입주한 대표적인 사례로 기업과 창업자 대상 혁신 컨설팅 서비스를 수행하고 있음.

● 몬드라곤 대학교 MTA(Mondragon Team Academy) 과정

- BBF공간의 2층에는 몬드라곤 대학교의 경영학부에서 운영하는 MTA프로그램을 위한 공간이 마련되어 있음
- 본래 1993년 핀란드 유바스칼라 대학에서 처음 시작된 팀아카데미 교육방식을 도입한 것이며 현재 경영대학내 창업준비를 위한 특별과정으로 운영
- MTA는 4년 정규 교육과정으로 운영되며 졸업생의 90%는 몬드라곤 협동조합 및 일반 기업에 취업하거나 만들어진 팀을 통해 창업하게 되며 5%는 대학원에 진학함
- 몬드라곤 MTA과정은 현재 몬드라곤 대학교와 빌바오 사회혁신공장(BBF)에서 운영하며 학생들이 학습 및 현장실습을 수행하고 있음
- 교육과정을 살펴보면 8명의 팀 코치가 1학년부터 구성된 학생들의 팀을 4학년까지 전담하여 지도하게 됨.

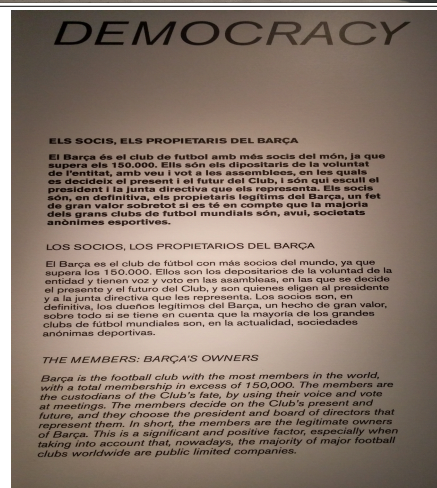
- 1학년에는 기업가정신, 협동조합, 노동 및 교육의 기본가치를 습득하며 각 팀별로 강의실과 실습실을 사용하며 팀 아카데미 시스템을 학습
- 팀별 코치 미팅은 1주일에 2번 4시간씩 있으며 8명의 팀 코치 또한 주1회 상호 의견교환과 문제를 함께 고민하는 자리를 마련
- 팀 아카데미에서는 약 20여개의 프로젝트가 실행되고 있는 보통 3-5명이 참여하고 있으며 한 학생이 다른 프로젝트에 중복되어 참여하기도 함
- 2학년부터는 몇개월간 유럽, 일본, 미국 등 해외로 프로젝트 관련하여 장기연수를 보내어 경험을 습득하게 하며 이를 통해 창업 및 기업운영을 위한 실행을 강화하게 됨
- 4학년에는 팀 프로젝트를 통해 발전된 사업계획서를 작성하여 실제 창업을 유도하며 라보랄 쿠차의 사업계획서 심의를 통해 창업자금 융자도 받을 수 있도록 유도함

4. 바르셀로나 협동조합과 공유경제 조사

□ FC Barcelona 협동조합

1) 방문 개요

방문기관	Camp Nou Barcelona	방문시간	12월 13일 14시-16시
면담자	Hernandez	홈페이지	http://www.fcbarcelona.com
주 소	Av. Joan XXIII s/n 08028 Barcelona	연락처	+34 902 18 99 00



2) 방문기관 사례조사 내용

● FC Barcelona의 특징

- FC Barcelona는 스페인 1부리그 프리메라리가에서도 선두그룹을 유지하는 세계 최정상급의 축구팀이며 대표적인 선수로 리오넬 메시가 있음
- FC Barcelona는 카탈루니아 지역사람들 17만 5천명이 모여 협동조합을 만들고 출자하여 만든 축구클럽으로 ‘클럽, 그 이상의 클럽’을 가치로 함
- 1899년 창단하여 120여년의 역사를 갖고 있으며 스페인 1부리그 프리메라리가 24회 우승과 유럽 클럽리그전인 UEFA 챔피언스리그 5회 우승의 기록을 갖고 있음

● Barcelona 협동조합의 사회적 가치

- FC Barcelona는 세계 최초로 협동조합의 형태로 운영되는 대표적인 축구클럽이며 16만여명이 조합원으로 가입되어 있음. 박물관과 홍보관에는 바르샤의 주인은 조합원이라 새겨져 있으며 조합원에 의해 민주적으로 운영되는 조직임을 명시하고 있음
- 조합원의 출자금에 의해 구단이 형성되었으며 매년 조합원 총회에 의해 운영되는 협동조합의 운영원리를 따르고 있음. 구단 회장도 6년마다 한번씩 모든 조합원들의 1인 1표에 의해 선출되며 회장 자격은 조합원 가입 1년이상이며 카탈루니아인이면 가능함
- FC Barcelona는 스페인정부로부터 카탈루니아 독립을 지속적으로 요구해왔으며 사회적 목적 실현을 위해 유니폼에 기업 상표를 붙이지 않고 대신 Unicef를 달았고 2011년 재정악화로 비영리조직인 카타르재단의 후원을 받고 유니폼 로고를 붙임
- 이처럼 FC Barcelona 재정은 조합원들의 출자금 및 회비와 유니폼 계약을 비롯한 상업적 수익을 통해서만 조달하며 이외 외부후원이나 외부자본은 현재까지도 불허하고 있음
- 수익의 일부는 세계적으로 유소년재단의 축구클럽을 창립하여 운영하는데 사용하고 있으며, 이를 통해 메시와 같은 세계적인 선수들도 발굴함.

- FC Barcelona의 선수들은 메시 처럼 유소년 클럽 시절부터 함께 호흡을 맞춰 온 경우가 많으며 이를 통해 긴밀한 조직력과 단결력에 기반한 게임을 진행하는 특징이 있음. 유소년부터 축구의 철학에 대해 개인 보다는 팀 중심의 플레이를 강조함
- FC Barcelona는 시민들의 협동조합으로 운영되므로 다양한 형태의 까탈루니아 지역사회의 공헌 활동을 수행하며, 정치적 사안들에 대해서도 끊임없이 의견을 표출해 옴
- 특히 FC Barcelona는 최근 까탈루니아 독립에 관한 정치적 상황들 속에서도 시민의 안전, 민주주의, 표현의 자유, 선택의 자유의 권리를 스페인 정부는 보장해야 하며 이를 방해하는 움직임에 대해서도 규탄하고 있음

□ 공유경제 공간(Betahaus)

1) 기관 개요

● 바르셀로나의 공유경제 개요

- 바르셀로나는 유럽에서도 공유경제가 발달한 도시로 알려져 있음. 공유경제는 4차산업혁명의 핵심으로 재화와 서비스를 소유하는 형태에서 사회적관계를 통한 공유의 형태로 변화하는 경제적 현상을 의미함
- 국내에서도 SOCAR, AIR B&B와 같은 기업들이 주목받으면서 주택, 교통(차량, 주차장), 공간(숙박, 업무 등), 물건(책, 유아용품 등) 을 중심으로 공유경제의 규모가 확산되고 있음
- 바르셀로나는 전 세계에서 3번째로 큰 공유도시이며 208개의 코워킹 스페이스가 구성되어 있음. 이는 2008년 금융위기 이후 공간의 소유보다 함께 공유를 통한 비용절감을 위해 시작되었고 근무시간이 불규칙한 노동자 및 노마드족이 늘어남에 따라 수요를 충족하기 위한 필요도 있음

- 바르셀로나에 위치한 BETAHAUS는 베를린에서 시작되어 함부르크, 소피아, 코펜하겐, 바르셀로나의 5곳에 위치하고 있는 소셜 코워킹 공간 의미함

2) 방문 인터뷰 내용

방문기관	BETAHAUS	방문시간	12월 14일 10시-12시
면담자	Eduardo Forte	홈페이지	http://www.betahaus.es
주 소	Vilafranca, 7 08024 Barcelona	연락처	edu.forte@betahaus.de



● BETAHAUS 공유공간의 운영

- BETAHAUS는 바르셀로나 도심에 20여년간 버려져있던 건물을 리모델링하여 저렴한 가격으로 사무공간, 휴게공간, 카페, 테라스, 강의실, 공방 등 다양한

용도로 활용하고 있으며 거주자들의 자유로운 네트워킹을 지원함

- BETAHAUS는 공간공유뿐만 아니라 물건의 공유도 실천하고 있는데 공간 내부의 대부분 집기는 모두 재활용한 용품들로 구성되어 있고 각 층마다 컨셉이 다르며 현재도 공간 자체가 계속 변화하는 중임
- 이 곳을 사용하려는 사람들은 자신의 비즈니스 특성에 맞게 다양한 프로그램과 물품구성의 패키지를 선택할 수 있으며 버려진 물품들의 재활용도 가능함
- BETAHAUS 이용을 위해서는 비즈니스 특성에 맞는 공간 및 프로그램의 패키지를 선택할 수 있으며 온라인 플랫폼을 활용하여 공간예약은 물론 현재 입주자의 정보 및 전문분야를 검색하여 정보를 공유하거나 프로젝트를 구성할 수 있도록 지원하고 있음
- 공유공간 활용을 위해서는 한 기업당 월 250유로(37만원 정도)를 지불해야 하는데 이는 유럽의 임대료 및 집기시설마련 비용에 비해 매우 저렴함
- 그리고 동종 및 이종 기업간 협력이 발생하는 혁신적 시스템을 갖추고 있으며 다양한 오픈공간을 통해 사람들의 기술과 지식을 공유하며 상호보완하는 과정들을 가지고 있음.
- BETAHAUS의 사회적 가치 활동으로는 유럽에서 이슈인 난민문제 해결방법을 자체적으로 논의하여 Time Bank모델을 도입하였음. 이는 1시간의 노력을 1 Beta Credit으로 제공하여 다른 사람의 1시간과 교환하는 시스템으로 이를 난민들의 구호활동을 위해 활용하게 함.
- 이러한 공유공간 자체가 사회적인 관계와 목적을 위해 이루어지고 있으며 상호간의 신뢰, 협력적 네트워크 같은 사회적 자본이 중심인 공간이라는 점에서 향후 사회적경제기업들에게도 시사점을 줄 수 있는 공간적 모델임

IV. 사례조사를 통한 제언

IV

사례조사를 통한 제언

□ 사회적경제에 대한 가치적 관점 제고

● 자본중심 기업이 아니라 사회적경제 조직의 가치 강조 필요

- 몬드라곤 협동조합에서는 자본보다 노동에 의한 소유와 가치가 중요함에 대한 인식전환을 끊임없이 요구함
- 사회적경제 인식제고를 비롯한 가치 교육에 대해 사변적 이론 접근보다는 사고의 변화를 유도할 수 있는 가치전환의 교육 및 프로그램이 필요함
- 협동조합을 비롯한 기업활동도 사회적 변화를 주도하고 민주주의 실현에 기여하는 믿음과 신념에 대한 지속적인 학습과 토의를 통한 사고전환이 필요

● 사회적가치에 대한 지속적 목적실현과 고민의 과정을 강조

- 몬드라곤 협동조합 간부들이 호세 마리아 신부의 강의를 Sirimi(가랑비)라 표현한 만큼, 노동의 가치와 사람중심의 가치전환의 지속적인 학습과 교육은 장기적 관점에서 사회적경제를 위한 경제적 토양과 사회적 관점을 조성할 것임
- 사회적경제에서 사회적가치가 강조되는 만큼, 기업 당사자들이 노동의 관점과 민주주의와 같은 사회적 가치를 기업활동에 투영할 수 있도록 주입식 이론교육보다 스스로 구체화하고 실천할 수 있는 교육 프로그램 개발이 필요
- 사회적경제기업들이 자본주의 시장에서 생존하는 것도 중요하지만, 지속가능한 사회적경제 활동과 사회적 효과 창출을 위해 업종 및 기업이 강조하는 사회적 목적과 가치의 제고가 요구

□ 장기적 관점에서 사회적경제기업 운영방향 제고

● 사회적경제 조직내 사회적가치 실현

- 몬드라곤 협동조합도 초창기를 비롯해 80~90년대 많은 경제위기들을 맞았지만 이를 극복하고 세계적인 규모로 성장하였음. 극복의 배경으로 노동과 사람에 대한 가치와 연대에 의한 힘을 강조하고 있음.
- 기업내에서 임금의 격차는 있으나 최대 3배이상 차이가 나지 않는 구조를 갖고 있으며 모든 노동자가 기업의 주인이라는 책임의식을 갖고 있는 상황은 기업이 어려울때 극복의 힘이 될 수 있음을 강조함.
- 평소에 기업의 연구개발 및 적립에 의한 금융기금 조성과 같은 미래의 투자가 지속적 발전의 기반이 되었고 사업이윤에 대해 다른 협동조합들간 이익의 손실보존 및 고용에 대한 연계승계 등의 연대활동은 위기극복의 핵심이자 필수
- 같은 가치를 공유하고 협력하지만 협동조합들간 노력에 의한 정확한 차등의 원칙과 구체적이고 기간별 본부 중심의 경영관리는 도덕적 해이를 감소시켰음
- 몬드라곤과 기푸스코어의 작은 지역에서도 협동조합이 뿌리내리고 활동하기 위해서는 오랜시간이 투자되었음. 앞서 몬드라곤에서 울고 설립까지 13년의 시간동안 가치확산과 인식전환을 위한 ‘씨앗’의 시간이 필요했던 만큼 충남에서도 사회적경제의 경제적 급속한 성장보다는 꾸준히 기반을 다지는 작업이 함께 수행되어야 함

□ 거시적인 교육지원사업의 방향

● 협동조합 운영 및 훈련

- 오타롤라 교육센터의 교육훈련 프로그램은 세분화된 수요자를 기반으로 구체적인 설계를 통해 진행됨
- 협동조합 이사회 멤버들, 조합원대상, 신입회원 및 신입기업 대상등의 특성에 부합하는 맞춤형의 교육시스템을 개발하고 이를 적용시켜 교육효과의 극대화를 추구한다는 점에서 충남에서 사회적경제 교육시스템의 적용이 필요한 상황
- 충남에서 사회적경제의 교육을 5년넘어 동안 지속적으로 실시했지만 사회적경제 개념과 인식확산이 주로 시행된 한계 극복이 필요한 시점이며, 목적과 수

요자의 구체적 대상이 분명한 협동조합 교육체계 설계가 요구됨

● 구체적인 맞춤형 교육프로그램 개발

- 사회적경제 및 협동조합의 교육대상자들도 고객 세분화 전략을 통해 맞춤형의 교육프로그램이 필요하며 오타롤라 프로그램에 대입하면 다음과 같은 방향의 프로그램들이 필요할 것으로 보임
- 협동조합의 대표 및 임원대상으로 협동조합의 원칙과 연대 축진을 위한 시스템, 협력적 행위를 개발하는 방법, 조직내 갈등 해결을 위한 방법 등 교육필요
- 협동조합 조합원 대상으로 소속 협동조합의 기본원칙과 조합의 주인이라는 정체성의 강화 및 조합원간 협력문화의 확산 등 교육 필요
- 공공정책가 및 중간지원조직 활동가 대상으로도 협동조합 문화확산과 협동조합간 협력활동 강화와 일반기업의 전환을 위한 사회적가치의 습득 등에 대한 교육이 필요
- 개개인에 대한 교육과 함께 협동조합 및 사회적기업의 다양한 진단을 통한 개선 프로그램이 필요함. 오타롤라에서 수행하는 바 처럼 조직문화진단, 리더십 평가 처럼 단순한 지식 제공만이 아니라 조직들의 세밀한 진단조사를 통한 변화를 이끌어내는 과정의 도입이 필요함

□ 사회적경제 창업지원사업 운영

● 예비창업자 중심의 독립된 창업지원기관 수립 필요

- 창업보육공간의 설치와 사무실을 제공하는 것에서 나아가 창업을 위한 과정들을 함께 하면서 도움을 줄 수 있는 실질적인 수요자 중심의 프로그램이 필요
- 분야별로 구분되어 있는 시스템의 창업보육보다 싸이올란과 같이 창업시장의 분야별 전문가들로 구성된 튜더(Tudor)제 운영방식의 도입도 고려가 필요함
- 튜더제 운영을 위해서는 싸이올란의 사례처럼 충남도내의 다양한 대학과 전문기관간 긴밀한 협력체계가 필수임. 도내의 다양한 취창업 관련 프로그램이 개

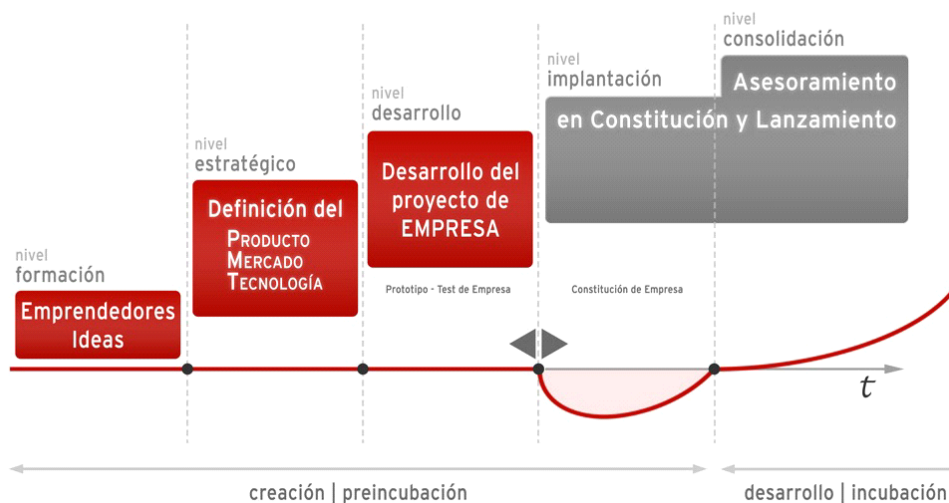
설된 대학을 중심으로 창업수요와 보유기술의 정보를 파악하고 이를 실제 시장과 기업을 연결할 수 있는 창구가 되어야 함

- 창업지원이나 보육센터가 특정 대학내의 소속기관이 되기 보다 다양한 기관들과 연계를 위해 싸이올란이나 빌바오 BBF의 사례처럼 공공지원과 창업보육을 요구하는 기업 및 대학들이 중심이 되어 분리된 조직으로 설립되는 것이 필요

● 예비창업자에 대한 구체적이고 세분화된 지원프로그램 개발

- 싸이올란의 사례처럼 창업 시작부터 이후까지 단계를 구분하여 이에 따른 체계화된 메뉴얼과 지원의 도구 및 방법들의 설계가 필요함.
- 싸이올란은 아래 그림처럼 5단계로 구분하여 3단계는 실제 창업전 지원과 창업후에도 기업이 데스밸리를 벗어날 수 있도록 사후 지원도 하고 있음.

그림 50 싸이올란의 창업지원 단계



- 창업지원의 일률적인 지원체계보다는 사업 아이디어의 단계에서부터 수요자의 단계에 적합한 맞춤형의 지원 체계화 설계가 필요하며 이는 다음의 5단계로 구분할 수 있음

- ① 사회적경제 영역의 사업 아이디어의 사회적 목적의 적합성과 구체성의 검토를 통해 이에 대해 추가적인 교육과 컨설팅 서비스 실시
- ② 사업 아이디어에 대한 경쟁사와 고객 세분화를 포함한 마케팅의 검토와 함

게 관련 제품 및 서비스의 시장조사 업무 지원수행

- ③ 사업 아이디어의 내부강화와 외부시장 검토를 통한 사업성을 판단하여 이후 지원서비스 지속 제공과 변경 및 중단에 대한 결정을 내림
- ④ 창업지원이 지속되어야 한다고 판단되면 구체화된 아이디어에 대한 프로토타입 제작과 발표를 지원함
- ⑤ 이후는 실제 사업을 런칭하는 단계로 시장조사를 통한 위치선정을 포함하여 서비스 오픈을 위한 지원과 함께 사업의 지속가능성을 위한 전문가의 주기적인 조언과 필요한 분야의 도움
- 이러한 방식의 지원프로그램을 위해서는 해당 창업가의 창업을 지원하는 전담인력이 필요하며 위에서 제안한 튜더가 그 역할을 수행하게 됨.
- 튜더 시스템은 사업 아이디어 검토에서부터 프로토타입 제작과 실제 창업 및 이후과정까지 사업과정을 함께 참여하는 형태로 운영되며 튜더의 전문분야가 아닐 경우 다른 튜더가 보조해주거나 전문적인 도움을 받을 수 있도록 전문가 풀활용 시스템 구축 필요함.

□ 기업 대상의 확장 지원 프로그램

● 사회적경제 기업대상의 창업지원 필요

- 신규 예비창업자의 지원과 함께 현재 사회적경제에서 활동하는 기업들의 신규사업 아이디어에 의한 영역확장과 창업도 위와 같은 절차를 거쳐 지원할 필요가 있음
- 싸이올란에서도 몬드라곤 협동조합의 파고르 조합원 대상으로 사업아이디어를 개발한 ‘헬스케어’의 사례처럼 사회적경제 영역확대를 위한 새로운 영역개척으로 확보 가능함
- 프로토타입 제작 및 공간제공 등의 창업지원 지원이 축소된 기업대상 맞춤형의 사업지원 프로그램을 개발하여 운영함이 필요해 보임

● 기업대상 해외진출 및 협력 서비스 지원

- 싸이올란의 창업지원은 바스크지방이나 스페인에 국한되지 않고 해외진출 및 해외기업과의 협력사업도 지원하고 있음.
- 충남의 사회적경제 기업지원 서비스도 해외시장조사를 통한 적합한 분야의 지역기업의 진출을 지원하고 유인하는 사업도 수행이 필요함
- 또한 충남지역에 수요가 있거나 블루오션의 제품 및 서비스에 대해 이를 전문적으로 수행하고 사업의 의향이 있는 해외기업의 유입을 유도하는 동시에 충남내 사회적경제기업과의 연계와 협작을 통한 사업진출을 모색하게 하는 역할 수행 필요
- 일반 기업들과는 별도로 충남의 사회적 문제해결과 목적사업을 위한 사회적 경제 및 비영리조직을 대상으로 이에 적합한 제품 및 서비스 공급에 초점을 맞추어 진행하는 것이 상공회의소 등 일반 기업지원과 다른 특색을 갖출 수 있을 것으로 보임.

□ 지역대학과 연계된 교육과정 개발

● 충남 지역의 사회적경제기업 창업 위한 대학연계필요

- 몬드라곤 대학교처럼 충청남도에도 공공차원에서 사회적기업 창업지원을 위한 학과 및 프로그램이 필요함
- 대학교 자체적으로는 사회적경제 및 사회혁신의 창업관련 중점연구소 및 학부과정이 개설되어 있는 사례들이 있으므로 충청남도가 이들과 적극적인 연계활동을 위한 프로그램을 개발하고 협력사업을 설계할 필요가 있음
- 구체적으로 몬드라곤 대학교의 MTA프로그램을 적극 도입하여 함께 체인지메이커랩을 운영중인 성균관대학교와 계원예술대학교가 선도적인데 이들은 혁신을 통한 청년창업에 초점이 맞춰져 있음.

● 대학연계 사회적경제 창업 프로그램 개발

- 충남에서는 위의 사례와는 차별화하여 지역의 사회적가치를 기반으로 한 사회적기업 및 협동조합 형태의 소셜벤처 창업중심 학부과정 설계를 제안
- 프로그램은 대학과 충청남도가 함께 운영하고 충남 사회적경제 중간지원조직 및 당사자 협의회들과 연계하여 현장경험과 실습을 융합하는 형태의 프로그램 설계가 요구됨
- 설계 초기부터 몬드라곤 대학교 MTA프로그램과 빌바오 사회혁신 BBF의 기관들과 연계한 프로그램 개발과 공동운영의 시도도 효과적이라 판단됨

□ 사회혁신을 위한 충남 공유공간 모델 설계

● 도내 유희공간의 시민참여 설계를 통한 활용

- 빌바오 Azkuna Zentroa와 같은 폐 와인저장소의 시민문화공간 사례는 도심의 유희공간을 민관 협치의 과정을 통해 시민을 위한 문화공간으로 탈바꿈한 것에 의미가 있음
- 충청남도 또한 지방도시 중심의 유희공간의 재활용을 통해 도시활력을 위한 공간창출을 위해 고민하고 있음. 따라서 ‘빌바오리아2000’의 형태와 같은 관련된 민관협치 조직을 기반으로 지역주민과 함께 유희공간의 활용방안 모색이 필요함
- 충청남도의 민관협치 관련 조직과 함께 유희공간의 관련된 지역주민이 함께 참여하여 유희공간의 활용 모색을 위한 협의체를 구성·운영하는 방법이 필요하며 이를 통해 사업이 추진될 수 있도록 권한 및 책임 부여도 고려

● 사회혁신센터 구축과 운영방안

- 이와 함께 빌바오 BBF와 바르셀로나의 Betahaus의 사례처럼 유희공간을 통해 지역의 사회혁신의 거점공간화 전략도 필요함. 빌바오 BBF는 도심내 유희공간을 공공에서 제공하고 혁신기업이 운영하는 대표적인 사례로 빌바오의 많은 지역혁신 창출의 거점공간으로 자리매김하였음. 도심의 유희공간은

접근성과 상권이 좋기 때문에 스타트업 기업들이나 지역의 사회적변화를 추구하는 혁신기업들을 위한 지원공간으로 활용성이 높을 것임

- 사회혁신센터는 빌바오 BBF의 사례처럼 공공이 공간만을 제공하고 충청남도의 사회혁신기업이나 관련 당사자협의체 등 민간차원에서 운영 및 관리를 하는 것이 유연성과 자율성의 측면에서 바람직해 보임
- 혁신센터의 운영방법 또한 예비창업자부터 스타트업 기업 및 활동중인 사회혁신기업까지 다양한 단계와 형태의 기업들이 입주하여 상호간 네트워크를 통해 도움을 주고 받을 수 있는 혁신창출의 공간으로 운영이 필요함

● 유희공간의 공유공간 활용의 검토

- 바르셀로나의 사례 처럼 현대의 사무공간이 온라인 기반의 유연한 공간개념으로 변화하고 있으며, 천안아산 등 도시권에서는 스타트업 기업들의 특성상 도심지의 높은 임대료를 감당하기 어려움이 있음
- 도심내 유희공간이나 빈 건물에 대해 혁신기업들이 자유롭게 사용할 수 있도록 공공자산 취득과 함께 전기 등 기본 인프라 구축을 통해 충청남도내 코워킹 스페이스 구축의 시도 필요
- 소셜벤처 및 사회적경제기업과 혁신벤처기업 중심으로 전체적인 코워킹 스페이스에 대한 수요파악이 필요하며 이들이 다른 기관과 시설에 접근이 용이한 장소의 물색이 필요함
- 설치되는 공유공간은 일률적인 사무공간의 구조가 아니라 입주기업들이 스스로 설계하고 공간을 구축하고 운영할 수 있도록 하여 자율성을 부여하고 이를 통해 창의성 형성이 필요함.