


제2차 충남사회적경제 콜로키움

■ 발 제 1

몬드라곤 협동조합 사례연구

김 성 오 연구위원
(재) 아이쿱 협동조합연구소



몬드라곤 협동조합 사례연구

김성오 ((재)아이쿱 협동조합연구소 연구위원)

< 목 차 >

1. 몬드라곤 협동조합 소개 및 개괄
2. 몬드라곤 협동조합의 발전 역사와 글로벌라이제이션의 가능성
3. 협동조합 역사에서 몬드라곤 협동조합의 위상
4. 양극화, 실업 문제, 그리고 몬드라곤협동조합의 함의

1. 몬드라곤 협동조합 소개 및 개괄

1) 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 54조원, 제조업과 유통업 부문의 2010년 1년 매출은 대략 22조원 정도 되는 규모이다. 약 8만 4천명의 노동자들이 일을 하고 있다. 이중 약 3만 5천여 명이 출자금을 낸 노동자 조합원, 즉 주주들이고 나머지는 조합원으로 점차 전환되어 가고 있는 비조합원 노동자들이다. 해외에 80여개가 넘는 생산공장을 갖추고 있고 제조업 매출의 약 60%는 수출을 통한 해외 매출이다. 제조업중 핵심 사업은 가전제품 생산 판매인데 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 협동조합이지만 스페인과 프랑스에 약 2,100개의 매장을 가지고 있다. 우리나라로 치면 홈플러스나 이마트 정도 되는 수준이라고 보면 된다. 금융부문 핵심기업인 [노동인민금고]는 스페인 전국에 420여개의 지점을 가지고 있는 스페인 5위권 안에 드는 대형 은행이다. 또한 몬드라곤에는 기업이 운영하는 공학부, 경영학부, 인문학부를 포괄하는 몬드라곤 대학교가 있고 스페인 바스크지역에서 가장 유명한 기술연구소들이 포함되어 있다.

2) 조직구조

1991년 이전 몬드라곤의 노동자 조합원들은 자신들이 소속된 단위협동조합 총회에서 이사회 멤버와 조합평의회 멤버를 뽑으면 되었다. 이사회는 협동조합의

최고 경영기관이고 조합평의회는 일종의 노동조합역할을 하는 노동자 조합원의 권익기관이다. 두 기관의 멤버 1/3은 중복되어 이중적인 역할을 담당한다. 중복 멤버들은 아침에는 이사회 멤버로 회사의 효율적 운영과 비용절감, 생산성 향상 방안에 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 개별협동조합을 묶는 연결의 끈은 노동인민금고와의 '연합협정'으로만 이루어졌다.

1991년 몬드라곤 협동조합 복합체 (Mondragón Cooperación Cooperativa, 약칭 MCC) 체제가 성립되면서 상황이 바뀌었다. MCC체제는 당시 약 120여개(현재는 260여개)의 단위기업들을 하나로 묶는 통합작업의 결과로 성립되었다. 단위기업들은 금융그룹, 제조업그룹, 유통그룹, 연구 교육그룹으로 편제되었다. 제조업 그룹은 자동차, 부품, 건설, 산업장비, 가전, 엔지니어링 및 자본재, 기계공구등 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 최고경영자들이었다.

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

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

네개 부문을 총괄하는 것은 몬드라곤 의회(MONDRAGON Congress)이고 의회의 상설기구로 총이사회(General Council)와 함께 상임위원회(Standing Comitee)를 주요기구로 두었다.

3) 고용구조

1991년 이후 20여 년간 지속적으로 확대된 몬드라곤의 고용의 질에 대해 걱정하는 사람들이 많다. 한마디로 말해 총고용의 40%정도만이 조합원이라는 사실을 걱정하는 것이다.

몬드라곤의 8만 4천명 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 지방법규에 따라 최근에 생겨난 ‘기간제 노동자 조합원’이다. 네 번째는 바스크 이외 스페인이나 해외 지사들의 노동자이다. 1991년부터 글로벌화를 통해 몬드라곤은 신흥 개발국에서 광범위한 기업 네트워크를 구축하고 있다. 앞서서도 보았듯이 이러한 지역에는 협동조합법이 스페인과 달라 주로 주식회사 형태가 많다. 바로 여기에 근무하는 노동자이다.

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.

기간제 비조합원 노동자. 몬드라곤은 글로벌 시장의 변화에 적응하기 위해 유연한 형태의 노동으로서 협동조합 안에 비조합원 노동자들을 고용하고 있다. 이들 노동자들은 단위 협동조합과 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 보장 받는다 해도 총회에서 투표권은 없다. 몬드라곤의 협동조합들은 생산이 끝나는 기간에 계약을 해지할 수 있는 이들 시간제 노동자들에 대한 의존성을 높임으로써 비용을 절감하고 있다. 그러나 이들은 노동자 조합원과 비슷한 사회보장혜택을 받는데, 해고됐을 경우 다른 노동자들처럼 실업수당을 받는다. 이들 중 일부는 3년 내에 조합원이 될 수 있는 선택권을 갖고 있다.

기간제 조합원. 바스크 협동조합법에 따라 몬드라곤 협동조합들은 일정기간 계약에 따라 협동조합 조합원들을 고용한다. 그들의 권리와 의무는 나머지 조합원들과 같다. 그러나 만일 이러한 고정기간 계약 조합원들(제한된 기간 동안 노동자 조합원이 된다)이 직장을 잃을 경우, 국가의 사회보장 체계에서는 이들의 노동자 지위를 인정하지 않는다. 따라서 몬드라곤은 몬드라곤의 노동자조합원들과 마찬가지로 이들에게 사회보장 협동조합인 라군아로를 통해 이 문제를 해결해 준다. 이들이 실업 상태가 됐을 때 라군아로는 실업수당을 지불한다. 그래서 기간제 조합원 자격은 경제 순환의 변동성에 대처하는 또 다른 해결책이 된다. 이

들 기간제 조합원들은 일정한 기간 이후에는 완전한 권리를 갖는 정식 조합원이 될 수도 있다. 위기 상황에서는 실업수당을 받고 쉬며, 확장 기간에는 재계약을 함으로써 전통적인 협동조합 조합원들이 갖고 있는 권리를 동일하게 누린다.

해외 지사의 노동자. 해외지사들의 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 동일 부분에 속하는 회사들, 특히 다국적 기업의 행태가 그것이다. 해외 공장의 노동자 참여 수준은(경영참여, 수익 및 소유권 참여)매우 미흡하다. 그럼에도 불구하고 몇 가지 흥미로운 현상이 벌어지고 있다. 해외지사 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 봐라. 우리에게도 기회를 달라. 모기업 자회사로 부끄럽지 않으려면...”

4) 최근 20여년간의 경영지표 요약

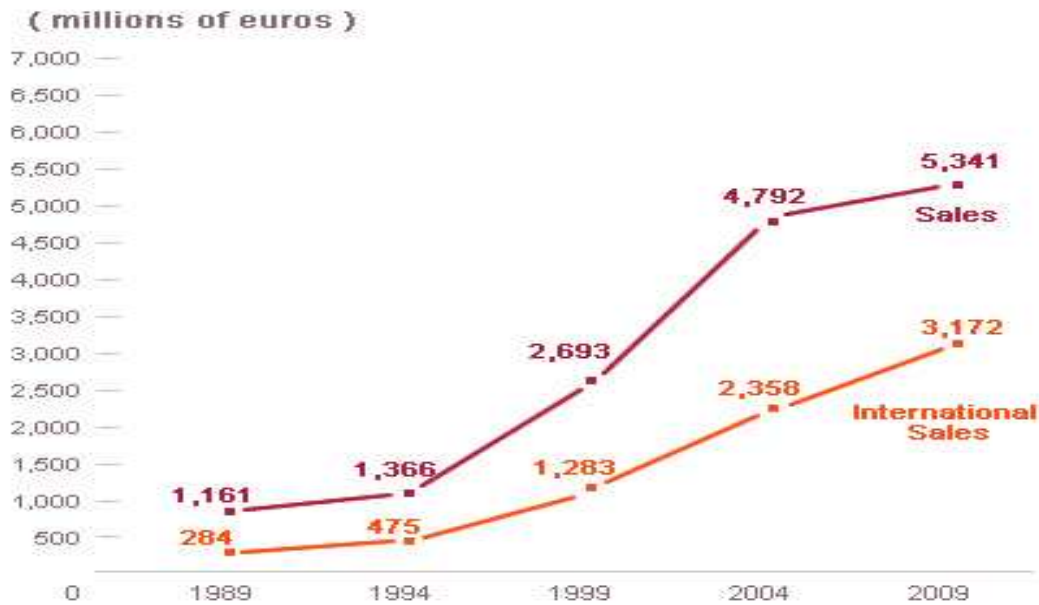
(최근 20년간 경영지표 요약)

(백만유로, 명)

	총자산	순자산(자본)	연결수입	총매출	총투자	고용
1989	1,661			1,534		22,030
1994	2,746			2,981		25,990
1996	4,402	2,000	216	3,786	271	31,963
1997	5,024	2,369	314	4,368	378	34,397
1998	5,708	1,732	414	5,348	425	42,129
1999	6,364	2,009	460	6,274	522	46,861
2000	7,040	2,295	405	7,065	738	53,377
2001	7,891	2,688	335	8,106	872	60,200
2002	8,474	3,102	370	9,232	683	66,558
2003	9,247	3,281	410	9,655	847	68,260
2004	18,593	3,757	502	10,459	730	70,844
2005	22,977	4,226	545	11,859	866	78,455
2006	27,550	4,696	677	13,390	1,243	83,601
2007	32,840	5,078	792	15,056	2,809	103,731
2008	33,499	4,261	71	15,584	1,324	92,773
2009	33,334	4,284	61	13,819	378	85,066
2010	33,099	4,287	178	13,989	101	83,859

(*) 1989~2004년 총자산은 노동금고의 것

(최근 20년간 제조업 부문 매출추이와 해외매출비율)



2. 몬드라곤 협동조합의 발전 역사와 글로벌라이제이션의 가능성

1) 작은 도시에서 지역주민들의 힘을 모으다 !

1956년 첫 번째 협동조합 [울고]가 만들어졌는데, 여기에는 기술자 5명, 노동자 약 10여명이 참여했다. 이들은 모두 몬드라곤시의 시민들이었다. 그리고 그 후 50여년 넘게 고속 성장을 이루어 오늘에 이르렀다. 하지만 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 부임했다. 전임사제는 프랑코군에게 처형되었다. 우선 기술학교를 만들었다. 의식있는 젊은이들이 프랑코군에게 거의 목숨을 잃은 상태에서 어린 아이들부터 가르쳐야 뭔가 할 수 있다는 생각을 했던 거 같다. 학교를 만들고 운영하는 과정에 주민들의 참여가 절실했다. 신부는 패배의식과 공포에 절어있던 주민들에게 웃음을 찾아주고 다시 희망을 복돋는 것이 필요하다고 판단했는데, 학교와 함께 축구클럽들과 축구리그를 만들고 요즘으로 보면 ‘스포츠 토토’ 같은 복권도 만들었다. 그 수익금은 고스란히 마을 기금으로 적립되었다. 성당조직은 다양하게 확대되고 활성화되었다. 15년 정도 이러한 주민운동이 진행된 결과 첫 번째 협동조합이 만들어졌다.

몬드라곤 협동조합이 다른 협동조합들과 달리 강력한 경쟁력을 갖고 고도성장을 거듭할 수 있었던 것은 제조업과 거의 동시에 신용협동조합을 만들고 이를 통해 자금조달 문제를 해결했기 때문이다. 신부는 몬드라곤시 주민들을 설득해 신용협동조합을 만들었다. 물론 주민들은 신부를 믿고 조합에 참여하였는데, 오늘날 이 신용협동조합은 ‘노동인민금융’ 라는 거대 은행으로 발전했다. 주민들은 은행을 만들어 제조업을 발전시키고 그 결과 질 좋은 일자리를 차지할 수 있었다.

몬드라곤협동조합의 유통기업은 ‘에로스키’ 라는 이름의 거대한 소비자협동조합이다. 물론 몬드라곤 주민들이 가장 먼저 참여했다. 현재 에로스키는 스페인과 프랑스에 약 2,100개의 크고 작은 매장을 운영하고 있으며 스페인 최대의 유통기업이 되었다.

몬드라곤 협동조합에 소속된 몬드라곤 대학교와 유치원, 초등학교, 중등학교들 또한 몬드라곤 주민이 가장 먼저 참여하고 현재는 바스크 주민 전반이 혜택을 받고 있는 일종의 학교협동조합이다. 몬드라곤 대학교의 졸업생들은 몬드라곤협동조합에 소속된 각종 회사에 우선 적으로 채용된다.

몬드라곤시는 현재도 인구 3만명이 채 안 되는 작은 도시에 불과하다. 하지만 이들 주민의 80% 이상이 몬드라곤 협동조합과 직, 간접적으로 연계되어 있으며 스페인에서 가구소득이 가장 높은 도시가 되었다. 이들이 이러한 기적을 만들어 낸 것은 지역 내에서 서로 협동하고 긴밀히 소통한 결과인데, 조그마한 한 지역의 주민들이 일치단결하여 어떤 일을 벌일 수 있는지를 가장 상징적으로 보여주는 사례라고 볼 수 있다.

2) 바스크 주정부와 협력하다 !

스페인의 주민자치는 정치적으로 1970년대 초반 30년 넘게 철권통치를 이어가던 프랑코가 죽고 독재체제가 무너진 이후 본격화되었다. 이때부터 바스크 주정부는 주민들의 총의에 의해 바스크 주를 운영하게 되었다. 몬드라곤 협동조합은 바스크 주안에서는 이미 최대기업으로 발돋움한 상태였는데, 바스크주정부의 주요 세수를 조달하고 있었다.

바스크 주정부는 바스크민족주의 온건 좌파가 가장 오랜 기간 집권하고 있다. 몬드라곤 협동조합의 8만 5천명 노동자들은 대개 이러한 성향과 일치한다고 보면 되지만 조합원중 일부는 극단적인 바스크 분리주의자들(ETA)을 지지하기도 한다. 몬드라곤 협동조합 안에서 조합원들의 정치활동은 자유롭게 보장된다. 매년 전체 조합원 총회나 ‘몬드라곤 의회’ (몬드라곤 협동조합 전체의 최고의결기구)에서 다양한 정파 소속의 노동자 조합원들은 몬드라곤 협동조합의 사업방향과 전략에 대해 자신들의 의견을 개진할 수 있다. 하지만 전체 사업방향이 결정되면 여기에 복무해야 한다.

몬드라곤 협동조합은 주정부와 매우 긴밀한 협력관계를 유지한다. 주정부는 바스크주 전체의 경제활성화를 위해 1970년대 노동인민금고가 몬드라곤 협동조합 이외의 다른 기업들과도 거래할 것을 요구했고 몬드라곤은 이 요구를 수용했다. 그리고 노동인민금고는 바스크 주정부의 주요거래은행이기도 하다. 또한 몬드라곤의 기술연구소들은 전체 연구 프로젝트 중 절반이상을 주정부와 공동으로 진행한다. 연구결과는 몬드라곤 협동조합을 위해, 더 나아가 바스크지역의 다른 기업들의 경쟁력 강화를 위해서도 사용된다.

몬드라곤 협동조합은 잉여금(협동조합회계에서는 ‘이익’이나 ‘이윤’ 대신 ‘잉여’, 즉 다 쓰고 남은 돈이라고 한다)중 10%는 지역사회를 위해 투자한다. 각종 개발계획이나 장학금, 그리고 지역내 극빈자들을 위한 기금으로 기부된다.

몬드라곤협동조합은 작은 도시에서 시작하였으나 현재 바스크주의 전체 주민들과 협력하고 연대한다. 이들은 특별히 자신들의 지역적 기득권을 주장하지 않고 수평적 연대를 원칙으로 삼아 바스크지역의 주민들 전체와 협력하고 소통할 수 있는 길을 열어 놓고 있다. 언제든 바스크 주의 어떤 협동조합이 몬드라곤과 한식구가 되고자 한다면 그것은 그리 어려운 일이 아니다. 협동조합의 원칙과 몬드라곤 그룹의 원칙, 그리고 수평적 연대의 원칙을 견지하고 같은 업종에서 부딪치지만 않으면 된다. 앞으로 몬드라곤 협동조합은 아마도 더 많은 바스크 지역 기업들과 연대를 해 나가면서 이들과 소통하게 될 것이다.

3) 세계인들과 연대하고 고민하다 !

몬드라곤의 해외 생산기지들은 현재 약 80여개 정도 된다. 이들 기지들은 대개 1990년대 이후 유럽경제공동체가 만들어지고 세계경제 전체가 급속한 세계화 국면으로 전환되면서 확대되었다. 현재 이들 기업을 통해 몬드라곤이 창출한 ‘괜찮은’ 해외 일자리 수는 약 1만 5천개에 달한다. 연한에 비해 결코 작은 숫자로 볼 수는 없다.

현재 몬드라곤의 글로벌화에 대해서는 진보진영과 협동조합 연구자들 사이에 의견이 분분하다. 과연 이들의 세계화 전략은 다른 초국적 기업들의 세계화 전략과 무엇이 다른가? 몬드라곤 협동조합의 조합원 노동자들은 자신의 이익극대화를 위해 값싼 해외 노동력시장을 활용하고 있는 것이 아닌가? 해외 기지 노동자들은 몬드라곤 협동조합 본국조합원들과 마찬가지로 소유와 경영참여의 기회를 보장받고 있는가?

해외 생산기지들이 존재하는 나라들에 협동조합관련법이 제대로 존재하지 않는 곳에서는 대부분 다른 기업들과 별 차이 없는 주식회사 형태로 운영된다. 몬드라곤 본사가 100%지분을 갖고 있거나 아니면 외국의 사기업들과 합작하고 있는 경우가 대부분이다. 이들 기업에서 노동자들의 소유권은 인정되지 않는다. 따라서 경영참여에 대한 보장 또한 없다. 최근 들어 몬드라곤 협동조합의 경영자들은 이

문제를 어떻게 해결할 지에 대해 고민하고 있는 것으로 보인다. 2008년 몬드라곤 의회의 보고서에서는 해외 자회사의 노동자들에게 어떻게 경영과 소유참여의 길을 보장해줄 것인지에 대한 고민이 묻어 나오고 있는데, 일단 이들은 이것을 “권고사항” 정도로 적시하고 계속 고민하고 있다.

몬드라곤 협동조합은 스페인 바스크의 작은 도시에서 출발하였지만 현재 바스크와 스페인을 넘어 전세계인과 소통하고 있다. 위에서 제기된 문제들에 대해 어떤 해결책을 내놓을지는 앞으로 지켜볼 일이다. 해외 생산기지 노동자들을 노동자조합원으로 전환시키고 이 과정을 통해 그 지역의 주민들과 훨씬 강도 높은 연대를 이루는 길을 찾게 될 것을 확신한다. 아마도 5년 정도 지나면 이 문제에 대한 해법이 제시될 것으로 판단한다.

3. 협동조합 역사에서 몬드라곤 협동조합의 위상

연구자에 따라 다르지만 발제자는 일단 협동조합운동의 역사를 3단계로 구분해 보았다. 몬드라곤 협동조합은 이중 3단계의 대표적 사례로 언급된다.

1단계는 협동조합운동의 씨앗이 잉태되고 싹을 틔우는 시기로 로버트 오웬으로 대표되는 실험적 정신들이 주도하는 시기이다. 2단계는 로치데일 소비자협동조합을 필두로 라이파이젠에 의해 주도된 신용협동조합, 그리고 프로이센지역과 덴마크의 농업협동조합, 남부유럽에서의 노동자 협동조합, 주택,보건분야를 포함한 서비스 협동조합등 현재 전세계적으로 존재하는 대부분의 협동조합들이 만들어지고 이 협동조합들이 전세계를 뒤덮은 시기이다. 3단계는 2단계 협동조합운동 와중에 협동조합운동이 ‘소속 조합원만의 이익추구’라는 관점을 벗어나 협동조합의 사회적 책임과 역할을 확대된 관점에서 해석하여 협동조합이 ‘고용’과 ‘환경’이라는 범지구적 문제들에 대응하는 것이 중요하다고 생각하고 협동조합운동의 지평을 넓혀 나가는 시기이다. 이러한 분류에 의하면 현재는 제2단계의 말미에서 3단계로 나아가는 과도기라고 볼 수 있다. 몬드라곤은 일본과 한국에서 활발하게 진행되고 있는 생활협동조합운동과 함께 3단계 협동조합운동의 대표적 사례로 분류된다. 몬드라곤은 고용문제를 해결하기 위한 협동조합의 노력에 대한 사례로, 생활협동조합운동은 환경문제를 해결하기 위한 협동조합의 대응사례로 언급된다.

1) 1단계 협동조합운동

협동조합운동은 노동조합조합운동이나 사회주의 운동과 마찬가지로 산업혁명기의 비인간적인 노동조건과 짐승과 다름없는 노동자들의 열악한 상태에 대한 반성에서부터 시작되었다. 1,700년대와 1,800년대 초반 영국에서 본격화된 산업혁명 시기에 양떼들에게 경작지를 빼앗기고 농촌에서 쫓겨난 도시노동자들의 상태는

참혹했다. 그들은 공장이나 광산근처의 노동자 합숙소에서 생활했는데 하루에 16시간 이상의 혹독한 노동에 시달렸다. 특히나 사람들을 분노케 했던 것은 ‘유아노동’이었다. 만 7살 되는 아이들부터 14세 이전 아동들의 노동은 공공연한 일 이었고 광산주나 공장주들은 값싸고 통제비용이 적게 드는 유아노동을 선호했다. 특히 광산주들의 입장에서는 석탄이나 철광을 캐내기 위해 아이들이 들어갈 만한 좁은 갱도를 선호했는데 이는 어른들이 지나다닐 수 있는 큰 갱도에 비해 비용이 적게 들어가기 때문이었다.

우리가 교과에서 늘상 ‘공상적 사회주의자’ 라고 배운 적이 있는 로버트 오웬 은 1700년대 후반에서 1800년대 중반까지의 사람으로 학교를 거의 다닌적이 없었는데 젊은 시절부터 옷감장사를 해서 꽤 많은 돈을 벌었다. 옷감장사는 요즘으로 치면 ‘반도체 딜러’ 쯤에 해당되는 첨단업종 종사자였다고 이해하면 된다. 그는 당시 교양있는 지식인들과 마찬가지로 사회문제, 특히 노동자들의 삶과 노동환경, 노동조건에 대해 휴머니즘에 기반한 남다른 관심을 갖고 있었다. 그는 공장주들이 이렇듯 비인간적인 노동환경으로 노동자들을 내몰지 않고는 공장 경영을 할 수 없는 것인지에 대해 회의적인 시각을 가지고 있었다.

그가 시작한 ‘뉴라나크 방적공장’ 은 사실 오늘날과 같은 전형적인 협동조합은 아니었지만 당시로서는 매우 획기적이고 놀라운 실험이었다. 그는 젊은 시절 방적공장 딸과 결혼하여 장인의 공장을 헐값에 넘겨받아 실험장을 만들어내는데 성공했다. 이 공장의 이름이 바로 뉴라나크 방적공장이었다. 뉴라나크에서 그는 14세 이하의 노동자들은 일을 시키지 않고 공장안에 만들어 놓은 학교에서 공부하도록 했다. 그리고 14세에서 18세 까지는 하루에 절반 일을 하고 절반은 학교에서 공부하도록 하고 성인 노동자들은 하루 열두시간 이상 노동을 시키지 않았다. 그리고 노동자들이 생필품을 헐값에 구입할 수 있는 구판장을 회사안에 만들었다. 오늘날 한국의 근로기준법을 기준으로 보면 아마도 감옥에 가야 되는 악덕 기업주였지만 당시 영국에서 뉴라나크는 꿈의 공장이었다. 영국을 비롯하여 유럽의 지식인들중 이 공장을 방문하지 않은 사람들이 거의 없을 정도였다. 지금의 몬드라곤보다 당시의 뉴라나크가 훨씬 유명한 곳이었다고 보면 될 것이다. 이들 방문자들은 이 공장을 전학한 뒤 한결같이 “아니, 이렇게 하면서 어떻게 이 회사가 망하지 않을 수 있을까?” 라고 생각했다.

뉴라나크는 전형적인 협동조합은 아니었지만 협동조합연구자들은 이곳에서 협동조합의 씨앗이 잉태되었다고 생각하고 있다. 그것은 바로 “노동자를 가족처럼 대하는 회사” 였으며 협동조합은 이러한 휴머니즘을 자신의 뿌리로 생각하고 있다. 잉여가치 생산의 담지자 노동계급을 단결시켜 정권을 장악하고 이것을 지렛대로 모든 공장을 노동자들의 것으로 만들어야 한다고 생각했던 과학적 사회주의자들의 관점에서 볼 때 이것은 매우 한심하고 제한적이며 공상적이기조차 한 실험이었다. 하지만 노동자들이 정권을 장악하기 전에 노동자들은 계속 싸우는 것 밖에 다른 대안은 없는 것인가? 혹은 노동자계급이 정권을 잡은 후에도 모든 공

장에서 노동자들은 인간적인 대접을 받을 수 있을 것인가? 사회주의 국영기업을 70여년 경험해본 지금 시점에서 두 번째 질문에 대한 우리들의 답변은 ‘아니오’이다.

1단계 협동조합운동은 이처럼 휴머니즘에 기반한 실험으로부터 시작되었다. 뉴라나크의 성공사례는 유럽 전역으로 번져 나갔고 전투적인 노동조합운동 과정에서 벌어진 공장접수운동과도 결합했다. 노동자들은 정권을 장악하기 이전이라도 여기저기서 ‘인간적인 회사’ 들을 만들어 나가고자 했다. 하지만 이러한 실험들은 자본주의시장경제 속에서 일종의 고립된 섬에 불과했고 오래 지속되기 힘들었다. 하지만 이들의 정신만은 지금까지 살아남아 있다.

2) 2단계 협동조합운동

로치데일 소비자협동조합은 전형적인 협동조합운동의 시발점이었다. 1800년대 중반이 되면 노동자들은 노동자 합숙소에서 벗어나 가정을 꾸리고 노동자 밀집지구에 모여 살게 되었다. 노동자 가족들에게 있어 가장 심각한 생활상의 문제는 생필품을 안정적으로 공급받는 것이었다. 지금이야 생필품 시장에서 소비자는 ‘왕’을 넘어 ‘황제’이고 공급기업들의 마케팅 구호가 ‘고객만족’을 넘어 ‘고객혼절’로 접어들었지만 당시의 생필품 시장은 공급자 중심의 시장이었다. 구매력이 약한 노동자 가족들에게 매일 필요한 양초와 소금, 쌀감과 설탕은 가격이 오늘 다르고 내일 다른 이상한 물건들이었다. 심지어 물건의 없는 날도 허다했다. 따라서 수입이 한정된 노동자 가족들에게 생필품을 안정적으로 공급받는 것은 매우 중요한 생활문제였다.

로치데일의 노동자 가장들은 이 문제에 집단적으로 대응하기로 마음먹었다. 이들은 30여가구를 모아 돈을 각출하고 그 돈으로 가게를 차렸다. 가게에서는 출자금을 낸 조합원들만 물건을 구입할 수 있었는데, 노동자 한 가구의 구매력과 비교해 30여가구의 구매력은 공급기업과의 협상에서 매우 유리한 고지를 점하도록 하였다. 그들이 만든 가게에서 생필품들은 다른 가게들에 비해 훨씬 안정적이고 저렴한 가격으로 조합원들에게 공급되었다.

로치데일 이전에도 이러한 생필품 구판장은 매우 많은 지역에서 성행했는데 대부분 성공적이지 못했다. 특히 가장 어려운 문제는 가게가 연말에 장사를 다하고 난 뒤 남은 잉여금의 분배문제였다. 잉여금의 분배를 둘러싸고 예외없이 심각한 갈등이 벌어졌다. 로치데일 소비자협동조합은 지구상에서 최초로 이 문제를 “이용고 배당의 원칙”으로 해결했다. 즉 가게에서 물건을 많이 구입한 조합원에게 잉여금을 더 많이 분배한다는 원칙이었다. 이 간단한 원칙은 지금 모든 협동조합에서 당연한 원칙으로 받아들여지고 있지만 이 원칙을 만들어낸 1870년대 로치데일 소비자협동조합운동가들에게는 엄청난 명성을 안겨 주었다. 산업혁명기 유럽 지역 어디에서나 노동자 밀집지역의 노동자 가족들에게 생필품 안정 공급이라는

문제가 중요한 문제였기 때문에 이 문제를 해결한 로치데일 소비자 협동조합 사례는 폭발적인 반향을 불러일으켰다. 10년단위로 수천개의 소비자 협동조합이 유럽전역에 만들어지고 2단계 협동조합운동은 전 유럽으로 번져나갔다.

신용협동조합운동이 시작된 곳은 19세기 후반 프로이센의 농촌지역이었다. 프로이센지역은 유럽의 다른 지역보다 농지개혁이 빨리 이루어져 소작농보다 자영농의 비중이 매우 높은 지역이었다. 라이파이젠은 기독교를 기반으로 한 농촌 활동가였는데, 자신이 일하던 농촌의 농민들이 매우 열심히 농사를 지음에도 불구하고 늘 가난하게 사는 원인이 무엇일까? 하는 문제에 집중했다. 그는 몇 년을 연구한 끝에 그것이 고율의 이자를 받는 고리대금업 구조에 기인한다는 결론에 도달했다. 즉, 농민들은 봄에 비싼 이자를 물기로 하고 돈을 빌려 가을 수확기까지 생활을 하면서 농사를 짓고 수확물을 거의 원금과 이자로 다 갚아야 했다. 이것이 매년 되풀이 되었다.

라이파이젠은 농민들을 설득하여 신용조합을 만들었다. 그나마 좀 여유가 있는 대농들에게는 많이, 중농과 빈농들에게는 조금씩 돈을 각출하여 가난한 농민들부터 순위를 정해 놓고 고리대금업자들이 받는 이자보다 훨씬 낮은 금리로 봄에 돈을 빌려주었다. 그 다음해에는 또 다른 농민들에게 돈을 빌려 주었다. 몇 년 지나지 않아 이 결과는 엄청난 것이었으며 농민들은 고리대금업자로부터 해방될 수 있는 출로를 찾게 되었다. 그것도 자신들의 힘으로.....물론 로치데일 소비자 협동조합운동과 마찬가지로 라이파이젠스타일의 신용협동조합운동은 유럽농촌 전역으로 확대되었다. 독일의 도시지역 소상공인들이 모여 비슷한 원칙에 입각해 신용조합을 만들었는데 이 또한 큰 반향을 불러일으키며 확대되었다. 이러한 도시지역 신용협동조합은 이 운동을 주도한 국회의원 술체를 기려 술체계 신용협동조합이라 불린다. 우리나라의 신협은 라이파이젠계열이다.

프로이센과 덴마크 농민들 속에서는 수확후 농산물을 중간업자에게 싼 값으로 넘기지 않고 그들이 돈을 모아 스스로 구판장을 만들어 물건을 팔려는 움직임이 일어났다. 이 경우 중간업자에게 넘기는 것보다 훨씬 많은 이익이 보장되었다. 농업 협동조합운동이 시작된 것이다. 배를 가진 선주들은 자기들이 잡아온 물고기를 직접 팔기 위해 구판장을 만들었다. 수산업 협동조합이 시작되었다. 산을 가진 산주인들도 뭇쳤다. 임업협동조합이 시작된 것이다.

프랑스 남부 지역과 스페인, 이탈리아 등 남유럽에서는 생디칼리즘 전통에 기반한 노동자들의 공장접수운동이 활발하게 전개되었는데 이것이 바로 노동자생산 협동조합으로 확대되었다. 20세기에 접어들어 주택, 보건협동조합과 같은 서비스 협동조합들도 생겨나기 시작하여 유럽전역으로 확대되었다.

2단계 협동조합운동은 유럽을 넘어 점차 전지구로 퍼져 나갔다. 현재 전세계 인구 65억명중 경제 활동인구는 약 45억명으로 추산된다. 이중 절반 가까운 20억명 정도가 어떤 식으로든 각종 협동조합의 조합원으로 등록되어 있다. 이는 협동조합운동이 갖는 보편성에 기인한다. 경제활동이 일어나고 사람들의 필요가 공동

화될 수 있는 그 모든 지점에서 협동조합이 조직될 수 있다. 사람들은 스스로의 힘으로 스스로의 경제문제를 풀기 위해 노력할 수 있는데 이때 협동조합은 좋은 ‘그릇’의 역할을 담당하게 된 것이다.

3) 3단계 협동조합운동

1895년 전세계 협동조합운동가들이 모여 국제협동조합연맹(ICA)을 조직하였다. 몬드라곤은 물론 이 연맹에 가입되어 있다. 3년마다 열리는 총회는 협동조합운동의 전반적인 방향에 대해 토의하고 협동조합정신을 되새기는 장으로 활용되고 있다. 전세계 협동조합운동에서 가장 주목할 만한 주제발표가 1980년 제27차 총회에서 있었다. 협동조합운동가들에게는 [레이드로 보고서]라고 알려진 것으로 캐나다 협동조합중앙회 총장 출신의 저명한 협동조합연구자 레이드로 박사는 연맹의 청탁으로 “서기 2,000년의 협동조합”이라는 제목의 보고서를 제출하였다. 이 보고서는 세계 협동조합계에 커다란 반향을 불러일으켰다.

보고서에서 그는 지난 100여년간의 협동조합운동에 대해 평가하면서 그것이 가지고 있는 보편성과 절대적 빈곤을 완화시키는데 기여했던 측면, 그리고 민주주의의 성장에 기여한 측면을 지적하면서도 그것이 이제 변화의 요구에 직면하게 되었다고 썼다. 협동조합이 거대화되고 일반화되면서 그것이 가지고 있는 본래적인 가치 내지 정신이 점점 희미해지고 결국 조합원 이기주의로 흐르고 있는 점에 대해 통렬하게 지적했다. 도대체 협동조합이 일반기업과 다른 점이 무엇인지에 대해서도 지적했다. 나아가 협동조합운동이 조합원 이기주의에서 벗어나 현대사회가 공통적으로 직면한 네가지 과제, 첫째 식량문제의 해결과 기아의 극복, 둘째 인간적이고 생산적인 일자리 문제의 해결, 셋째 환경보전에 의한 지속가능사회를 위한 노력, 넷째 지역사회 및 공동체에 대한 기여의 문제를 해결하지 않으면 협동조합은 역사의 뒤편길로 사라져버릴 것이라고 경고하였다.

3단계 협동조합운동이 출발하는 지점, 내지 3단계협동조합의 문제의식은 바로 레이드로 박사가 지적했던 현 단계 인간의 보편적 과제에 대한 대응이라는 성격을 가지고 있다. 몬드라곤은 이 중에서도 인간적이고 생산적인 일자리 문제를 해결해 나가는 협동조합운동의 새롭고 활기찬 시도로 평가되고 있다.

1980년 레이드로 박사의 문제제기 이후 약 15년 동안 협동조합운동가들은 토론과 논쟁을 이어갔다. 1995년 이 토론의 결과는 영국 맨체스터에서 개최된 국제협동조합연맹 100주년 총회에서 [21세기 협동조합의 원칙]이라는 문건으로 정리되고 총회에서 만장일치로 채택되었다. 여기에는 ‘협동조합의 정의’, ‘협동조합의 가치’, ‘협동조합의 7대원칙’ 등이 실려 있다.

4. 양극화, 실업 문제, 그리고 몬드라곤 협동조합의 함의

1) 몬드라곤은 우리에게 어떤 영감을 주는가 ?

몬드라곤이 중요한 것은 우리에게 어떠한 영감과 자극을 주고 있기 때문이다. 그렇지 않다면 몬드라곤은 전설속에 나오는 용에 대한 이야기에 불과할 것이다. 실제로 몬드라곤은 MON(산이라는 뜻)과 DRAGON (용이라는 뜻)의 합성어이다. 우리 말로는 ‘용산(龍山)’ 내지 ‘산에 사는 용’ 쯤 된다.

몬드라곤의 노동자 조합원들이 가지고 있는 생각 중 우리가 가장 중요하게 취급해야 할 것은 무엇일까 ? 노동자들이 기업을 소유하고 경영함으로써 경제민주주의의 지평을 확대시키고 있다는 점? 아니면 이들이 기업활동의 목표를 수익확대가 아닌 고용확대에 둔다는 점? 무엇일까 ?

20년전에 발제자는 주로 몬드라곤이 기존의 사회주의 국영기업들보다 훨씬 효율적이고 자율적인 노동조직에 기반한 민주적 기업이라고 주장하고 싶었고 자본주의 사기업에 비해서는 종류가 다른, 언급할 필요조차 없는 우월한 기업제도라는 점을 강조했다. 따라서 몬드라곤이 협동조합 공화국 내지 협동조합이 전사회적으로 지배적인 기업제도로 정립되는 ‘협동조합 사회’ - ‘사회주의 사회’와는 또 다른 - 가 가능하다는 걸 입증하는 중요한 증거라고 이야기 하곤 했다.

하지만 그로부터 20여년이 흘렀고 우리 사회는 1990년대 초반과 많은 점에서 바뀌었다. 특히 진보진영의 고민이 어떤 사회체제를 선택할 것인가 하는 문제 보다는 현재 존재하고 있는 구체적인 일상적인 문제에 어떻게 대처할 것인가 하는 문제에 더 또렷한 방점을 찍어야 한다고 생각하게 되었다. 특히 1997년 외환위기 이후 신자유주의 물결 속에서 극렬하게 전개되고 있는 사회양극화에 대해 어떤 해법을 가져야 하는가 하는 점이 훨씬 중요한 문제라고 인식하게 되었다.

물론 이것이 협동조합 형태의 기업지배구조의 의미가 줄어들었다는 말은 아니다. 그것은 앞으로 더욱 큰 의미를 가지게 될 것이다. 하지만 이제 그것을 길고도 긴 기업지배구조 진화의 역사로 넘겨야 한다고 생각한다. 그리고 우리는 보다 구체적이고 실생활에 관련된 문제에 대해 성찰할 시간을 더 많이 가져야 한다고 생각하게 되었다.

몬드라곤은 사회 양극화를 극복할 수 있는 실천전략 프레임을 고민할 때 신선한 영감을 주는 사례이다. 왜냐하면 양극화는 그 무엇보다 ‘안정적인 직장을 가진 사람’ 과 ‘그렇지 않은 사람’ 사이의 격차로부터 비롯된다는 점을 잘 알고 있기 때문이다. 따라서 기업활동의 목표를 수익확대가 아닌 고용확대로 하는 몬드라곤의 사례는 계속 곱씹어야 할 가치가 있다. 기업차원을 넘어 전 사회적으로도 양극화를 극복하는 방법은 안정적인 일자리를 많이 만드는 것과 사회적 안전망을 촘촘히 짜는 것 이외에는 없다.

2) 몬드라곤과 현대자동차

몬드라곤과 현대자동차는 자산규모와 매출규모, 그리고 매출액에서 차지하는 수출비중, 그리고 노동자들의 집단적 응집력 등에서 상당히 유사한 점이 많다.

하지만 몬드라곤과 현대자동차가 가장 결정적으로 다른 것은 소유구조이다. 몬드라곤은 6조 8천억에 달하는 자본금을 약 35,000명의 노동자 조합원들이 소유하고 있다. 1인당 평균 약 1억 9천만원 정도 되는 지분을 가지고 있는 것인데, 이는 노동자들의 퇴직시 노동자들에게 지급된다. 현재 몬드라곤의 유통부문에서 진행되고 있는 비조합원의 조합원 전환과 유통부문 주식회사의 협동조합 전환 프로젝트가 마감되면 아마도 노동자 조합원 숫자는 60,000여명 이상으로 늘어날 것이고 자본금도 좀 더 늘어날 것이다. 2010년 노동자 조합원들은 2007년에 비해 자본금 배당을 많이 받지 못한 것으로 보인다. 잉여금 액수가 큰 폭으로 줄어 들었기 때문이다. 하지만 이 잉여금중 사회기여금을 제외한 나머지 전액이 밖으로 나가지 않고 회사로 적립된다.

현대자동차는 27조에 달하는 자본금을 외국인 약 40%, 특수관계인 약 25%, 기타 소액주주 약 35%로 나누어 갖고 있다. 이중 특수관계인의 지분은 큰 변화가 없을 것이지만 나머지 소유자들은 매일매일 바뀌고 있고 앞으로도 바뀔 것이다. 필자도 현대자동차 주식을 조금 샀다가 판 적이 있다. 경영권의 원천은 바로 특수관계인 지분이다. 대주주 모임이라고 할 수도 있는 특수관계인 중에서는 현대모비스가 전체 자본금의 약 20%, 정몽구 전 회장이 약 5%의 지분을 가지고 있는데, 현대모비스의 대주주가 정몽구 회장임으로 결국 정몽구 회장 개인이 특수관계인 지분 25% 전체를 장악하고 있다고 보면 된다. 나머지 특수관계인들의 지분은 무시할 수 있을 정도이다. 그리고 우리사주조합을 통한 노동자들의 지분 또한 거의 무시할 수 있는 수준이다. 2010년 기준으로 정몽구 회장은 약 160억원, 현대모비스는 약 680억원 가량을 주식배당금으로 받았는데, 현대모비스가 정몽구 회장에게 얼마를 주었는지까지는 알아보지 않았다. 이를 포함하여 2010년 1년간 현대자동차는 4,200억원을 주식배당금으로 내보냈다. 이는 당기 순이익의 약 8%에 해당되는 액수이다.

2010년 한해 동안 몬드라곤의 인건비, 즉 월급여로 책정된 금액은 총 약 3조 8천억원이고 1인당 약 4천6백만원 가량 된다. 이것은 조합원 비조합원을 포함한 전체 노동자 약 8만 4천명을 기준으로 계산한 것인데, 스페인 국내에서 조합원과 비조합원의 급여 차이는 없지만 해외에서 근무하는 외국인 노동자들 16,000여명의 경우와는 차이가 있다. 따라서 이 부분을 고려해서 다시 계산할 경우 스페인에서 근무하는 노동자 조합원들의 연간 평균 급여는 약 5천 3백만원으로 추산된다. 35,000여명의 노동자 조합원들은 여기에 자신이 가지고 있는 1인당 평균 1억 9천만원의 출자금에 대한 약 7.5%의 이자를 받아왔는데, 이 금액은 1인당 평균 약 천 4백만원이다. 그리고 출자금에 대한 연말 배당은 1인당 평균 6백만원을 웃

도는 정도였다. 이를 모두 합하면 대략 몬드라곤의 노동자 조합원들이 1년간 벌 어간 돈은 1인당 평균 약 7천 3백만원 정도이다. (물론 이자와 배당금등 자본소득 2천만원은 현금으로 지급되지 않고 자본구조에 쌓이기만 한다) 스페인 국내의 비조합원 노동자들은 이자나 배당금을 받을 수 없기 때문에 1인당 평균 약 5천 3백만원 정도를 받은 것으로 보면 된다. 자본소득을 제외한 연간 급여에 관련한 몬드라곤에서 동일노동 동일임금의 원칙은 매우 잘 지켜지고 있다.

현대자동차의 경우 2010년 총 56,000여명의 노동자들에게 지급된 급여 총액은 약 4조 5천억원 가량인데 이는 1인당 평균 약 8천만원 정도가 된다. 남성 노동자들은 약 8천 백만원, 여성 노동자들은 약 6천 4백만원 정도를 받았다. 물론 노동 조합에 소속된 대다수 제조 및 판매직 노동자들의 연간 급여는 이 평균 수치 보다 낮을 것으로 예상된다. 한편 하도급 업체와 용역업체에 소속된 비정규직 노동자들은 급여총액으로 계산되지 않고 하도급 내지 용역비용으로 계산되기 때문에 별도의 계산이 필요하고 하도급 및 용역업체에 따라 다르기는 하지만 2010년 기준 약 3천 5백만원 정도의 수입을 올린 것으로 파악된다. 그 숫자는 약 1만여명으로 추산된다. 현대자동차에서 동일노동 동일임금 원칙은 잘 지켜지지 않는다.

몬드라곤의 조합원 노동자들과 현대자동차 정규직 노동자들의 연간 수입은 거의 엇비슷한 정도라고 볼 수 있다. 경제위기 이전 출자배당금 액수가 2010년 보다 훨씬 높았던 2007년을 비교해 보면 아마도 몬드라곤의 노동자 조합원들이 올린 수입이 좀 더 많았을 것이다. 몬드라곤 조합원 노동자들의 연간 수입은 평균적인 스페인 노동자들의 연간 수입을 훨씬 상회한다. 현대자동차 정규직 노동자들의 연간 수입은 한국의 경제활동인구 전체 소득 분포에서 상위 20% 위쪽에 해당된다. 하지만 몬드라곤의 비조합원 노동자들과 현대자동차의 비정규직 노동자들의 상황은 많이 다른 것으로 보인다. 수입이나 고용안정성 측면 모두에서 몬드라곤의 비조합원 노동자들이 훨씬 나은 대우를 받고 있다.

몬드라곤에서 비조합원 노동자들에 대한 노동자 조합원들의 태도는 기본적으로 ‘설득 및 포섭’이다. 조합원들은 끊임없이 이들을 같은 식구로, 즉 조합원으로 만들려고 노력한다.

반면, 현대자동차에서 정규직 노동자들은 자신들의 일자리를 더싼 값에 대체할 수도 있는 하도급 및 용역업체 소속의 비정규직 노동자들과 일정한 긴장상태에 놓일 수밖에 없다. 현대자동차의 2011년 단체협약서 40조에서 이러한 고민을 엿볼 수 있다.

“ 제 40조(하도급 및 용역전환)

1. 생산, 연구, 정비부문의 전부 또는 일부를 외주처리(모듈 포함) 및 하도급 또는 용역 전환 등 고용에 영향을 미치는 계획을 수립할 시 60일전 조합에 통보하고 노사공동위원회를 구성하여 심의, 의결한다.

2. 판매부문 대리점의 신규로 추가 개소되는 T/O에 관한 사항 등 전반적인 사항은 소위원회(부문위원회와 산하지회) 및 조합과 심의, 의결한다. 대체개소 및 거점이동 등은 소위원회(부문위원회와 산하지회) 및 조합과 협의하되 일방적으로 시행하지 않으며, 대체개소 및 거점이동시 모지점 관할구역으로 한다. 기타 대리점 관련사항은 기존 노사합의 및 대리점 운영방안 별도합의서에 따른다.
3. 정비부문의 **블루핸즈** (부분정비업체, 지정정비공장) 개설 및 전반적인 운영에 관한 사항은 부문위원회와 사업부간 별도 합의서에 의해 시행한다. 또한, 정비부문내 **일감 부족시** 외주 또는 하도급 및 용역전환을 중단하고 연간 협력업체 운영계획의 재조정 등을 통하여 최우선적으로 서비스센터내 작업물량을 확보하여야 한다.
4. 신차 개발 후 양산되는 생산차종 및 판매권을 이양코자 할 때에는 사전 조합에 통보 후 노사공동위원회를 구성하여 심의, 의결한다.
5. 회사는 하도급 또는 용역업체가 조합의 지적에 의해 부당노동행위 판정을 3회 이상 받은 업체와 재계약시 조합에 사전 통보하여 조합의 의견을 확인(동의) 후 재계약한다.”

3) 한국에서 노동자생산협동조합의 길

한국에서 몬드라곤 스타일의 기업운동, 즉 노동자 생산협동조합적 가치를 지향하는 기업운동은 이제 20살의 청년기로 접어들었다. 유년기, 청소년기의 경험치고는 산전, 수전, 공중전 까지 다 치루고 저변은 놀라울 정도로 확장되었다. 몇몇 예외가 있긴 하지만 큰 흐름은 노동자협동조합형 사회적 기업으로 모아져 있는 것으로 보인다. 사회적 기업이 워낙 다양한 스펙트럼을 가지고 있고 이후 전체 판도가 어떤 식으로 전개될 지 예측하기 힘들만큼 역동성을 지니고 있지만, 한 가지 분명한 점은 ‘고용확대’가 가장 중요한 시대적 화두라는 사회적 공감대가 강해질수록 이 흐름은 계속 확장될 것이라는 점이다.

개별적인 사회적 기업이 몬드라곤처럼 거대기업으로 발전할 수도 있을 것이고 다양한 기업집단 형성전략을 통해 몬드라곤보다 훨씬 큰 규모의 기업집단이 등장할 수도 있다. 두 경우 다 지금보다는 훨씬 정부로부터 자율성을 갖는 방향으로 나아가게 될 것이라 생각한다. 원주의 실험이 기업집단으로 나아갈 수도 있다. 이 책에서 살펴보지는 않았지만 혁신적인 지방자치단체와 협력하며 지역경제 순환센터 모델을 만들고 있는 완주의 마을공동체 회사 실험처럼 지역발전을 위한 시도들이 더 많은 지역에서 일어날 것이다. 한국최대의 생활협동조합으로 성장한 아이쿱생협이 속리산 근처에서 계획하고 있는 생산법인촌 설립이 사람들의 궁금증을 자극하고 있다.