

제8회 충남 협동조합 연구포럼

발 표 2.

## 캐나다 퀘벡주의 협동조합 시스템과 시사점

이 인 우

농협경제연구소 협동조  
합연구센터 부연구위원



# 캐나다 퀘벡 주의 협동조합시스템과 시사점

이인우(농협경제연구소 협동조합연구센터 부연구위원)

I. 문제의식	IV. 퀘벡 주 협동조합시스템의 구성
II. 협동조합시스템 발전형태의 개념적 이해	1. 주요 섹터의 결합 체계
1. 협동조합시스템의 개념	2. 주요 제도의 결합 체계
2. 협동조합시스템의 변화 요인	3. 주요 자원의 결합 체계
3. 협동조합시스템의 발전 형태	V. 퀘벡 주 협동조합시스템의 시사점
III. 퀘벡 주 협동조합시스템의 특징	1. 협동조합운동의 현대화 : 문화이동
1. 캐나다 협동조합운동 개황	2. 사회적경제의 협동조합운동 전개와 저변 확장
2. 퀘벡주 협동조합운동 변천 과정	3. 광역 자치체 단위의 협동조합복합체 구축
3. 변천경로와 발전형태의 특징	VI. 맺음말

## I. 머리말

이 자료는 캐나다 퀘벡 주의 협동조합 조직, 제도, 자원 결합 체계를 협동조합시스템의 개념들을 통해 정리한 후 시사점을 소개하고자 한다. 퀘벡 주의 협동조합 사례는 독특한 운영 사례들을 중심으로 소개되어 왔다. 조직은 면에서는 기성 협동조합의 우수 운영 사례(데잘딩 신허)와 혁신 사례(지역개발협동조합), 신생 협동조합 운동의 출현 사례(응급환자이송, 장애인복지, 주택, 등산 장비 협동조합 등), 제도 면에서는 조합원 제도의 혁신 사례(연대협동조합 제도)가 소개되어 왔다.

이들 선행 연구는 퀘벡 주 협동조합 운영 사례를 개별적으로 이해하는 실마리를 제공해왔다. 또한 논리적 연장선상에서 제기되는 의문을 중심으로 새로운 내용을 추가해가는 단계로 진입하는 계기도 제공했다. 이러한 추가 문제의식은 조직, 제도, 자원 등 내부 구성요소에 대한 종합적인 이해, 협동조합 운동의 역사적, 시대적, 공간적 특징, 그리고 그처럼 독특한 협동조합 운동이 나타날 수 있도록 했고 유지되도록 하고 있는 요인에 대한 포괄적인 이해의 필요성 등으로 압축되고 있다.

이 자료는 선행 연구의 연장선상에서 추가 수집한 자료를 보충하고, 이를 협동조합시스템의 개념들 안에서 재구성함으로써 캐나다 퀘벡 주의 협동조합 운영 사례가 가진 시스템으로서의 특징을 이해할 수 있도록 기초 자료를 정리하고자 한다. 추가로 보충한 자료는 자원에 대한 조사 내용, 캐나다 전체에서 퀘벡 주 협동조합 운동의 위상에 관한 내용, 퀘벡 주 협동조합 운동의 역사와 시대적 특징에 관한 내용이며, 협동조합 운동의 특징 비교분석을 위해 시스템의 개념들을 소개하였다.

## II. 협동조합시스템 발전형태의 개념적 이해

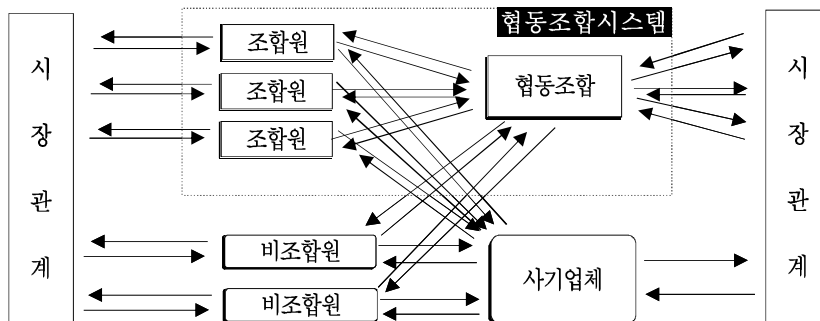
### 1. 협동조합시스템의 개념

협동조합 운영 사례 연구는 연구자의 인식관심, 분석대상의 단위, 인과관계의 구성 수준에 따라 관찰된 사례들을 일관된 수준에서 개념적으로 포착하도록 도와주는 개념들이 필요하다. ‘협동조합 시스템(cooperative system)’은 인식관심, 분석단위, 인과관계 측면에서 개별법인 수준의 협동조합 운영 사례보다 광역단위 지자체 수준의 협동조합 운영 사례와 원리를 파악할 때 도입할 수 있는 개념이다. 이 개념은 정태적, 동태적, 역사적 개념으로 구분하여 살펴볼 수 있다.

레이들로는 협동조합시스템에 대한 정태적 개념을 제시했다(Laidlaw, 1980: 5). 그는 협동조합의 현황을 협동조합 운동(cooperative movement), 시스템(system), 섹터(sector)로 구분하여 진단하였다. 이 때 협동조합 운동은 협동조합에 구현된 철학과 원칙에 입각하여 특정 사회·경제 목표를 달성하고자 함께 노력하는 사람들의 활동, 시스템은 협동조합운동에 속한 다양한 상업 및 사업 조직체, 섹터는 전체 경제에서 협동조합이 활약하고 있는 영역을 가리키는 개념이라고 보았다.

이에 비추어, 하넬은 그림 1과 같이 협동조합시스템의 구성요소를 명시하며 동태적 개념들을 제시했다(Hanel, 1989: 22). 협동조합시스템은 조합원과 협동조합으로 구성되며, 이들이 상호작용하는 영역으로 개념화되었다. 또한 시장 사이에 놓여 있으며, 조합원과 협동조합이 반드시 전용거래를 하는 것이 아니라 각자 시장에서 경제활동을 하며 이 시스템을 유지하는 것으로 보았다. 이 개념은 협동조합시스템의 범위를 협소하게 설정하고 있지만, 기본 구성요소를 명시한 점이 특징이다.

그림 1. 하넬(Hanel)의 협동조합시스템 개념도 예시



자료 : 하넬의 도표(Hanel, 1989: 22)를 재편집한 것임

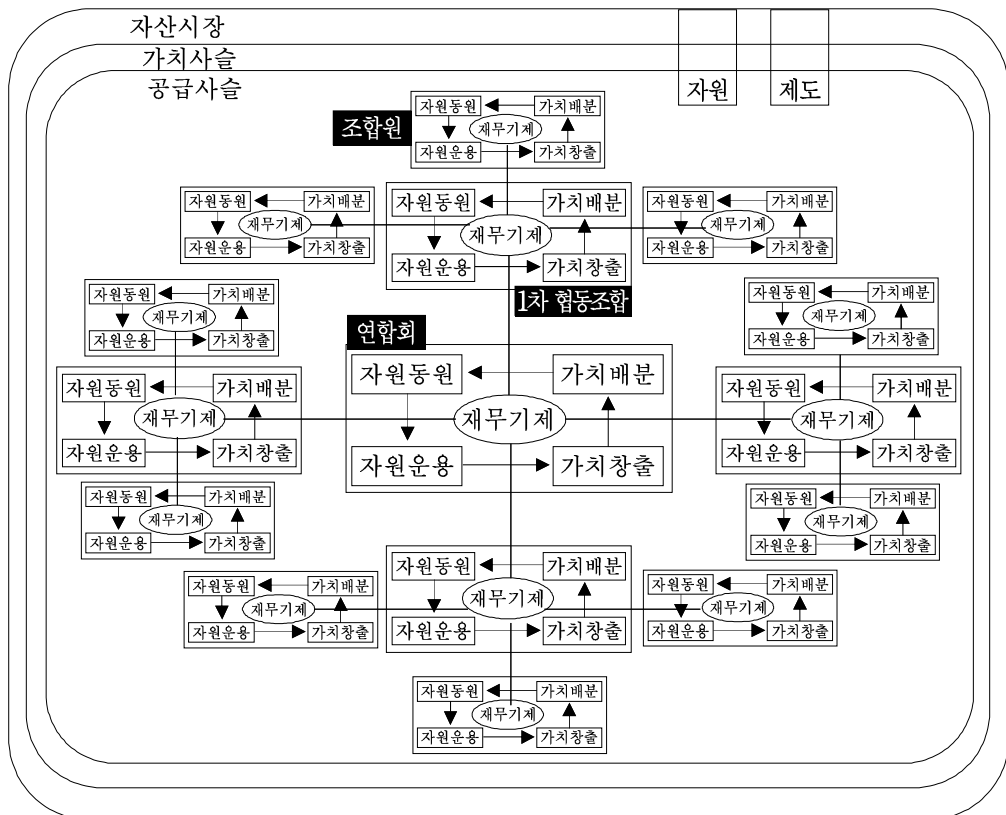
아쉬호프와 헤닝센은 경계가 더 확장된 협동조합시스템의 동태적 개념을 제시했다(Aschhoff and Henningsen, 1996: 13-15). 이들은 협동조합시스템이 법률상의 협동조합만을 포함하는 것이 아니라 유사 운영원리를 보유한 조직체까지 포함한 것이라고 보았으며, 개별 협동조합 수준에서 조합원과 협동조합 사이의 상호작용에 영향을 준다는 점에 주목했다. 이는 협동조합시스템의 경계가 유동적이며, 그 자체가 제도적 환경으로서 비교분석 대상이 될 수 있음을 시사한 점이 특징이다.

한편, 내연이 더욱 크게 확장된 동태적 개념들도 제시되었다(Develtere, 1996; Diamantopoulos, 2011a). 디벨테르는 협동조합 조직형태가 사회운동으로서의 가치지향과 실천활동에 결합되는 방식이 다르며, 그 결합형태가 협동조합의 효과와 운명에 영향을 준다고 보았다(Develtere, 1996: 25). 디아만토폴로스는 여기에 협동조합들 사이의 헤게모니 개념을 추가하여 협동조합시스템을 시대에 따라 성격이 변화되는 역사적 블럭(historical bloc)으로 파악했다(Diamantopoulos, 2011b: 7).

이들 기초 개념을 종합하면, 협동조합시스템은 단위조직, 외부환경, 역사적 기반요소가 결합된 것이며, 개별 협동조합의 활동과 성과에 영향을 주는 통합된 실체로 이해할 수 있게 된다. 이 기초 개념을 더 발전시킬 경우, 이제까지 개별 협동조합을 주요 분석대상으로 취급해 온 미시경제학, 시장이나 제도를 주요 분석대상으로 취급해 온 정치경제학 등의 개념들을 결합하여 그림 2와 같이 실증론적 접근방법에서 활용할 수 있는 협동조합시스템 개념도로 전환할 수 있게 된다.

그림에서와 같이, 협동조합시스템의 단위조직체들인 조합원, 1차 협동조합, 연합회는 모두 경제활동을 조직하는 방법 중 하나로서 자원을 동원하여 운용하고 가치를 창출하여 분배하는 경제조직체로 치환된다. 이들은 내부 재무기제를 통해 서로 연결되고 시스템을 이루며, 이 시스템은 공급사슬, 가치사슬, 자산시장, 자원, 제도 환경에 반응하여 작동하고 동태적으로 변화해 나간다. 이 개념들은 가정된 지표에 따라 협동조합의 지역별 운영사례들을 비교분석하는 도구로 활용될 수 있다.

그림 2. 실증론적 협동조합시스템 세부 개념도



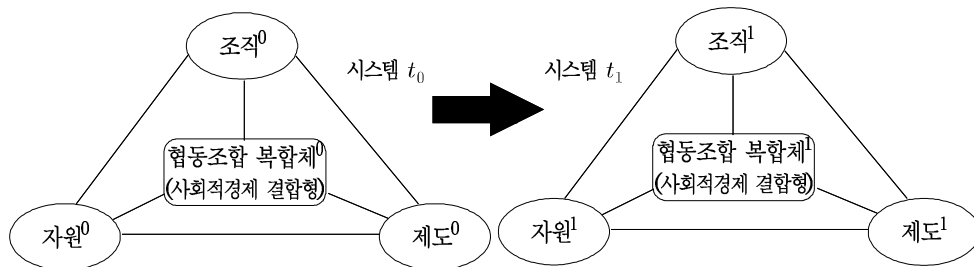
## 2. 협동조합시스템의 변화 요인

협동조합 운영 사례연구는 다음 두 가지 측면을 동시에 고려한다. 한편으로는 사례연구의 대상인 개별 협동조합의 경영 전략에 주목한다. 다른 한편으로는 개별 협동조합의 운영 성과에 영향을 준 외부 요소에 주목한다. 특정 지역의 특정 분야 협동조합을 대상으로 운영 사례를 분석하는 것이 아니라 광역 자치체 수준에서 협동조합들의 운영 사례와 벤치마킹 요소를 분석할 경우, 후자의 관점에서 해당 지역 협동조합시스템의 형성과 변화에 주목하게 된다.

협동조합시스템은 개별 협동조합의 운영 성과에 영향을 주는 요소 중 하나로서 주목할 필요가 있다. 이는 개별 협동조합에서 높은 운영 성과가 나타나기 위해서는 그 지역의 협동조합시스템이 개별 협동조합들에게 우호적인 형태로 구축되어 있어야 한다는 추론과 연결된다. 이 추론에 따를 경우, 그러한 형태의 협동조합시스템이 구축되는 필요조건과 충분조건을 파악할 수 있도록 협동조합시스템의 형성과 변화에 영향을 주는 요인에 대한 분석결과들을 이론적으로 검토할 필요가 있다.

협동조합시스템의 형태와 변화는 그림 3처럼 단순화할 수 있다. 그림의 왼쪽처럼 협동조합시스템은 조직, 자원, 제도의 결합으로 개념화되며, 그 형태는 연구초점이 사회적경제(social economy)와 결합된 협동조합 복합체 형태일 경우, 사회적경제와 결합형태의 편차를 기준으로 시스템의 변이를 구분할 수 있다. 그림은  $t_0$ 시점의 시스템이  $t_1$ 시점의 시스템으로 변화된 형태를 개념도로 나타낸 것이다. 이 개념도는 시점을 장소로 바꿀 경우, 지역간 비교분석틀로도 활용될 수 있다.

그림 3. 협동조합시스템의 변화 개념도



협동조합시스템이 개별 협동조합에게 우호적인 경우는 관련 조직, 자원, 제도가 협동조합 복합체의 성과를 높일 것으로 가정할 수 있다. 시스템의 우열은 협동조합 복합체의 성과를 통해 나타나며, 시스템의 개선은 협동조합 복합체의 성과를 통해 나타나는 것으로 가정할 수 있다. 이에 따르면, 특정 지역 협동조합 운영 사례는 먼저 개별 성과를 평가한 후, 시스템의 조직, 자원, 제도가 변화된 시점과 요인을 파악함으로써 시스템에 대한 벤치마킹 요소를 도출하는 데 활용될 수 있다.

협동조합시스템의 변화 요인에 대한 가설은 경제학적, 정치경제학적, 사회학적, 기타 응용학문적 가설로 구분할 수 있다. 경제학적 가설은 개별 법인수준의 협동조합을 분석단위로 삼는 공통점이 있고, 신고전 경제학의 가설과 신제도주의 경제학의 가설로 구분된다. 전자는 시스템의 변화가 생산비용 효율화와 비용편익 최적화의 함수이고, 그 저변에서 조합원 구성, 시장구조, 산업별 기술수준이 영향을 준다고 파악한다(Dienpenbeek, 2007).

반면, 후자는 경제활동이 자유로운 개인의 한계효용 극대화 기준으로 시장에서 이루어지지 않고, 조직체를 통해 이루어지는 이유로 재산권 재구조화(Demsetz, 1967), 거래비용 효율화(Williamson, 1991), 대리인비용 효율화(Vitaliano, 1983), 불완전계약 소유권 최적화(Hendrikse & Bijman, 2002)에 주목하며, 이들 요인이 경제조직체의 변화 요인이라고 간주한다. 이들은 개별 협동조합이 생산 지향에서 시장지향, 출현→변화→소멸(Cook & Burress, 2009) 변화 추세를 보인다고 강조한다.

정치경제학적 가설은 경제활동의 주체가 직면한 경제적 재생산의 사회적 구조를 경제조직체의 출현과 변화의 근본 요인으로 파악하고, 이 사회적 구조의 형태가 경제활동의 주체와 국가 사이에서 결정된다는 점에 주목한다. 따라서 협동조합시스템의 변화도 협동조합에 참여하는 경제활동 주체의 경제적 재생산에 영향을 주는 사회적 구조로서 국가의 행위에 대한 경제활동 주체의 대응을 통해 형성되고 변화되는 것으로 파악한다(Young et al., 1980; Korovkin, 1990).

사회학적 가설은 정치사회학적 가설과 신경제사회학적 가설을 예시할 수 있다. 전자는 신자유주의 시대 환경에서 국가의 역할 축소에 대응한 결사체적 성격을 가진 민간 경제활동 대체 조직의 헤게모니 정도가 시스템 변화의 요인임을 강조하며(Burmeister, 1999), 후자는 협동조합 조직체가 기존 국민경제시스템 내에서의 역할에 구조적으로 제약되지만, 그 한계 안에서 제도적 동형화를 지향하며 조직 형태를 적극적으로 선택하는 행위가 시스템 변화의 요인임을 강조한다(배병용, 1992).

이에 비추어 응용학문적 가설은 특정 분과학문을 중심으로 제기되지 않았지만, 대체로 경제사적 접근방법(Zamagni and Zamagni, 2010), 경영학적 경영자원이론과 경영전략이론(Kyriakopoulos, 2000; Bekkum, 2001), 지역개발이론(Zeuli & Radel, 2005; Merrett & Walzer ed., 2004; Zeuli et al., 2003), 협동조합운영연구(Whyte & Whyte, 1991; MacLeod, 1997; 2010; Restakis, 2010; MacPherson, 2008)의 형태로 제기되는 가운데 어느 정도 공통적인 경향을 보이고 있다.

이들 응용학문적 가설의 공통점은 경제학적 가설이 주로 분석단위를 개별 협동조합법인 수준으로 두고 변화의 인과요인을 내부에서 찾는 경향이 많고, 정치경제학적 가설과 사회학적 가설은 주로 분석단위를 협동조합시스템 전체 수준으로 두고 변화의 인과요인을 외부에서 찾는 경향이 많은 점에 비추어, 이들은 분석단위를 협동조합시스템 전체 수준으로 두고 변화의 인과요인을 내부의 조직결합방식(formation), 자원, 제도에서 찾으려는 경향이 많다는 점으로 요약할 수 있다.

자마니는 이탈리아 에밀리아 로마냐(Emilia Romagna) 주 협동조합시스템의 성공적 발전결과가 개별 협동조합법인 수준의 내부 경제적 효율성이나 협동조합시스템 수준의 외부 환경에서 주어진 것이 아니라 경제활동 주체들의 적극적인 제도 창출과정에서 비롯된 것이라고 주장한다(이대중, 2012: 163). 맥레오드는 협동조합복합체의 성공요인이 협동조합간 경영 조직화(formation), 금융, 연구, 기술, 정부 등 자원을 스스로 확충한 데에 있다고 본다(MacLeod, 2010).

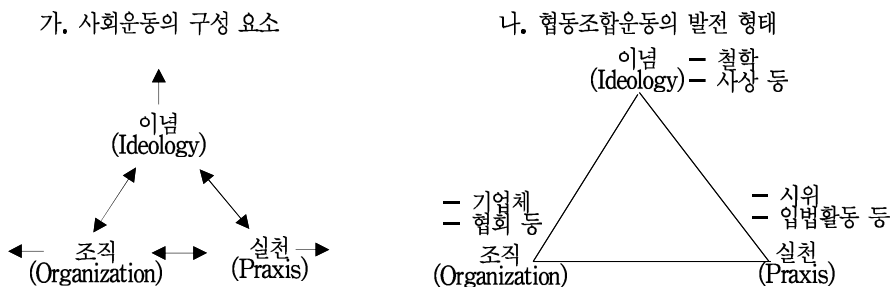
기타 참조 가설은 국민경제시스템의 구성요소로서 사업시스템(Whitley, 2007)과 금융시스템(Zysman, 1983), 세계체제의 구성요소로서 식품체제(Friedmann & McMichael, 1987) 분석, 회사법인 지배구조 분석(Fligstein, 1990) 등이며, 이들은 앞의 가설들과 전혀 다른 시각에서 시스템의 변화요인이 시스템 내부 구성요소들로부터 단기간에 형성되는 것이 아니라, 세계체제, 국민경제 내 역할, 운영기제 제약조건과 함께 장기적으로 제도화되는 과정에 있을 수 있음을 지적한다.

### 3. 협동조합시스템의 발전 형태

협동조합시스템은 ‘협동조합 생태계’나 ‘협동조합 복합체’라는 묘사적(descriptive) 용어를 통해 변별력을 갖추지 못한 용어로 전락할 수 있으며, 그 존재 여부가 ‘선과 악’의 규범론적(normative) 판단 대상으로 될 수 있다. 특정 지역 협동조합 운영 사례를 개별 협동조합 수준의 노력 결과로 파악하기보다 시스템 수준의 성공 가능 요인을 통해 설명하기 위해 협동조합시스템에 주목할 경우, 협동조합시스템의 개념은 변별력과 실증론적 분석에 적합하도록 전환될 필요가 있다.

협동조합시스템의 발전 형태는 협동조합시스템이 보일 수 있는 변이를 구체적으로 유형화한 것이다. 이는 연구의 초점에 따라 그 시스템의 특정 속성을 분석적으로 관찰할 수 있도록 부각시켜 강조하게 된다. 연구의 초점은 사회운동으로서 협동조합운동의 발전 형태, 경영체로서 협동조합 사업체의 발전 형태, 자산의 결합체로서 협동조합시스템의 발전 형태, 경제활동단체의 복합체로서 협동조합 복합체 발전 형태처럼 다양할 수 있으며, 이들 형태는 다음과 같이 각각 나타낼 수 있다.

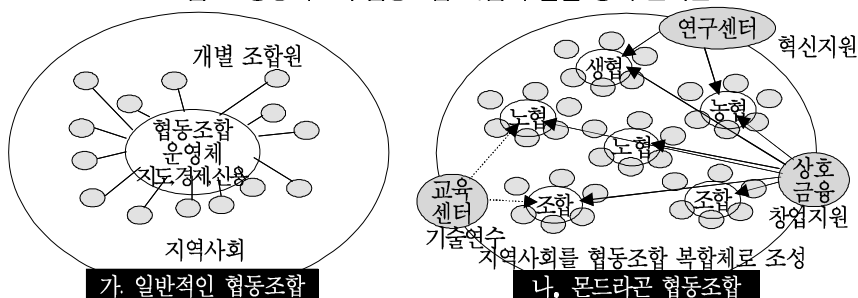
그림 4. 사회운동으로서 협동조합시스템 발전 형태 분석틀



자료 : Develtere(1996: 26; 39)를 토대로 재작성.

사회운동으로서 협동조합운동의 발전 형태는 그림 4와 같이 사회운동의 구성 요소를 통해 구분할 수 있다. 그림의 왼편은 사회운동의 구성 요소를 이념, 실천, 조직으로 구분한 것이다. 그림의 오른편은 협동조합운동이 사회운동으로서 어떤 이념, 실천, 조직 구성 요소를 운영하고 있는가를 기준으로 협동조합운동의 발전 형태를 파악할 수 있도록 한 분석틀이다. 데벨테르는 이를 통해 구식민지 국가 협동조합들의 이념, 실천, 조직 정합성 수준 차이를 구분하였다(Develtere, 1996).

그림 5. 경영체로서 협동조합 사업체 발전 형태 분석틀

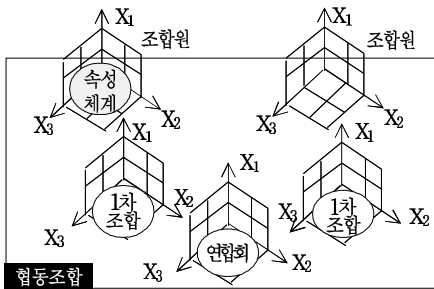


경영체로서 협동조합 사업체의 발전 형태는 그림 5와 같이 협동조합 사업체들의 결합 형태를 통해 구분할 수 있다. 그림의 왼편은 지역사회 단위에서 하나의 협동조합이 거의 모든 주민을 조합원으로 가입시키고 조합원의 모든 경제활동을 사업으로 개발하여 운영하는 구조이다. 반면, 그림의 오른편은 지역사회 단위에서 경제활동의 필요에 따라 협동조합 사업체들을 설립한 후, 각 협동조합 사업체들이 독립적 지위를 유지한 가운데 모(母)회사인 몬드라곤 협동조합 회사법인(MCC)과 재무적으로 결합하여 지역사회 단위 협동조합 지주회사형 기업집단을 운영하는 발전 형태를 보여준다.

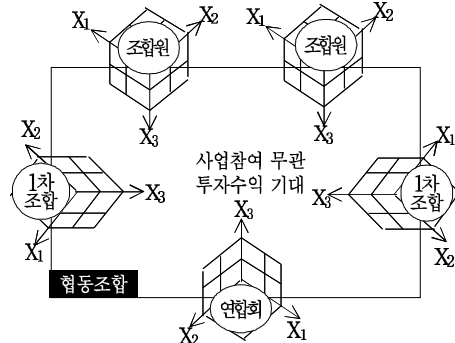
자산의 결합체로서 협동조합시스템의 발전 형태는 그림 6과 같이 협동조합 구성 조직들의 재산권 배분 형태를 통해 구분할 수 있다. 그림의 왼편은 협동조합의 이상적 재산권 배분 모형이다. 재산권의 구성 요소인  $x_1$ (통제권),  $x_2$ (수익권),  $x_3$ (소유권)이 조합원, 1차조합, 연합회 사이에 어떻게 배분되어 있는 형태인가를 기준으로 그림의 왼편은 조합원이 통제권을 보유하는 반면, 그림의 오른편은 모든 조직체가 소유권 확보를 통해 투자수익만 기대하는 형태로 발전한 형태를 보여준다.

그림 6. 자산의 결합체로서 협동조합시스템 발전 형태 분석틀

가. 협동조합의 이상적 재산권 배분 모형



나. 협동조합의 투자자소유회사형 재산권 배분

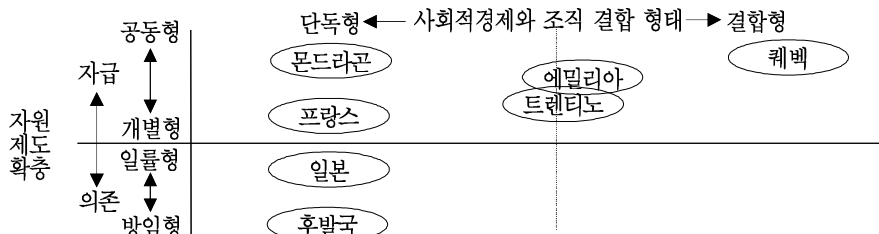


\* 주:  $X_1$ 은 농가경영체의 자체 투자,  $X_2$ 는 농가경영체와 가공업체의 거래 약정,  $X_3$ 은 농가경영체의 가공업체 투자

\*\* 자료 : Feng & Hendrikse(2007: 11; 13)을 토대로 재작성.

이상의 내용은 협동조합들의 발전 형태만을 유형화한 분석틀이다. 광역단위 자치체 수준에서 연구의 초점이 경제활동단체들의 복합체로서 협동조합시스템의 발전 형태에 둘 경우는 그림 7과 같이 사회적경제 단체와 조직결합 형태를 기준으로 협동조합 중심 복합체, 사회적경제 중심 복합체, 결합형 복합체를 구분할 수 있다. 이 글은 이들 발전 형태 분석틀을 토대로 퀘벡 주의 협동조합시스템이 사회적경제 단체와 결합된 형태로 발전한 배경과 주요 자원·제도의 특징을 살펴보고자 한다.

그림 7. 광역단위 자치체 수준 협동조합시스템 발전 형태 분석틀



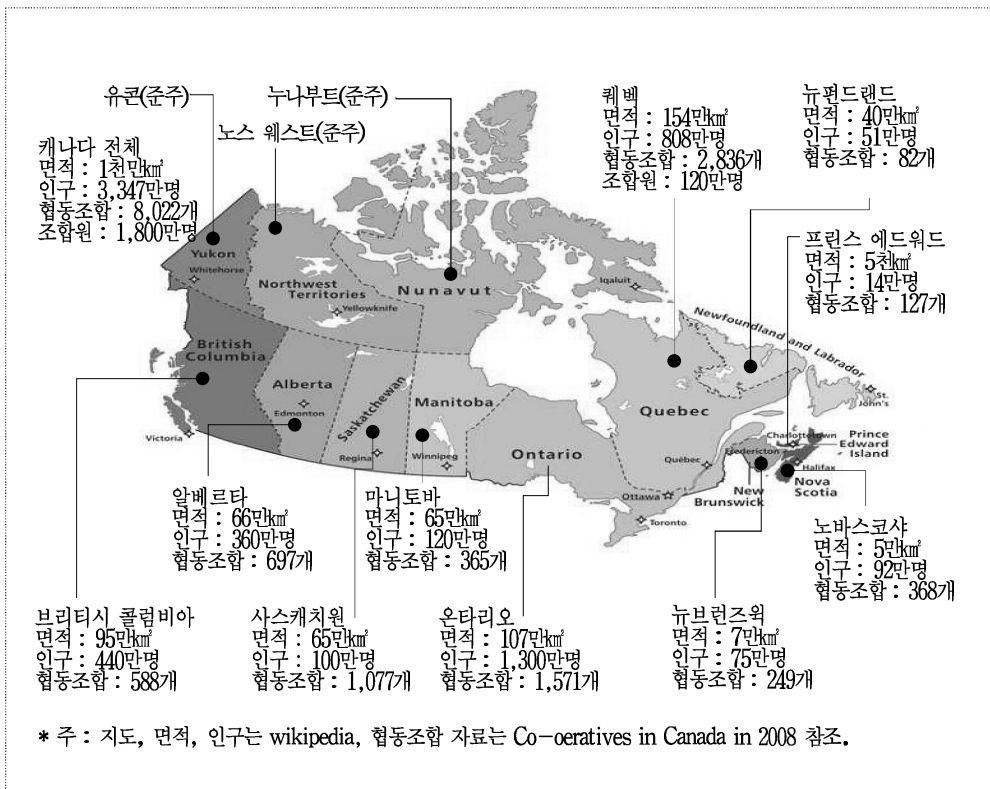
### Ⅲ. 퀘벡 주 협동조합시스템의 특징

#### 1. 캐나다 협동조합운동 개황

퀘벡 주의 협동조합시스템은 캐나다 연방국가체제 안에서 형성된 것이기 때문에 캐나다의 일반 현황과 협동조합운동을 개괄적으로 살펴봄으로써 그 특징을 보다 가깝게 이해할 수 있을 것이다. 정치·행정 체제를 살펴보면, 캐나다는 입헌군주제, 연방국가, 의회민주주의를 채택한 국가이며, 그림 8과 같이 10개 주와 3개 준주(territory)로 이루어져 있다. 연방정부는 외교정책 등 국가적 사안을 담당하고, 주정부는 정의 실현, 시민권, 주정부 조세 등을 담당하는 체제로 구분되어 있다.

캐나다 전체 인구는 2011년 기준 3천3백만여 명, 토지 면적은 약 1천만 km<sup>2</sup>로 남한 면적(10만km<sup>2</sup>)의 100배 규모이다. 2012년 IMF 발표 기준 GDP는 1조 4천억 달러 규모 세계 13위로 남한의 1조 6천억 달러 세계 12위보다 낮은 수치이다. 주요 산업은 미국의 경제에 의존하는 편이며, 각 주마다 다르고, 수도는 온타리오 주 내 오타와이며, 공용어로 영어와 프랑스어(600만명)가 지정되어 있고, 종교는 로마 가톨릭(43.6%)이 가장 많다. 프랑스어 사용인구의 85%가 퀘벡 주에 거주한다.

그림 8. 캐나다 행정구역과 비금융권(non-financial) 협동조합 현황



캐나다 협동조합 운동은 영국의 로치데일 공정개혁자회(Rochdale Society of Equitable Pioneers)와 미국의 농민운동단체인 그레인지(Grange)로부터 영향을 받았다. 캐나다 자체의 첫 번째 협동조합은 오늘날 퀘벡과 온타리오 주 지역에서 1830년대 공제회사를 조직했던 사례이며, 1860년부터 1900년 사이 퀘벡, 온타리오, 아틀란틱 캐나다 지역에서 1천여개의 낙농가공 협동조합, 1900년대 초반 곡물에 이어 원예, 축산, 소비자, 소매 협동조합들이 조직된 역사가 있다.

1900년에는 캐나다 최초의 신용협동조합이 설립되었으며, 이 협동조합이 데자르맹(Desjardins) 신탁이었다. 알폰스 데자르맹(Alphonse Desjardins) 부부는 퀘벡의 프랑스케 주민들의 어려운 자금 형편을 개선하기 위해 오늘날 퀘벡 주 퀘벡 시의 세인트로렌스 강 건너편 지역인 레비(Levis) 지역에 첫 번째 주민금고(caisse populaire)를 세웠는데, 그들의 사상과 운영방침이 북미지역에 확산되어 북미신탁운동의 전통으로 발전하게 되었고, 오늘날 퀘벡의 대표금융기관으로 성장했다.

1930년대에는 또 하나의 세계적인 캐나다 협동조합 운동이 탄생하게 된다. 1930년대 초반 대공황의 충격으로 경제가 침체되었던 아틀란틱 캐나다(Atlantic Canada) 지역(뉴브런즈윅, 노바스코샤, 프린스에드워드, 뉴펀들랜드 주)에서 안티고니쉬 운동(Antigonish Movement)이 나타났다. 이 운동은 안티고니쉬라는 조그만 어촌에서 협동조합운동을 시작한 것이 효시가 되어 훗날 성 프란시스 자비에르(St. Francis Xavier(사베리오)) 대학을 중심으로 지역개발 성인교육 프로그램으로 발전되었고, 코다국제재단(Coady International Institute)을 통해 제3세계 정치인, 정부관료, 신탁지도자들에게 정규 신탁교육과정을 제공하는 단계까지 이어졌다. 이러한 영어권 신탁차원의 국제개발사업은 현재 캐나다협동조합연합회(CCA: Canadian Co-operative Association)에 위임되어 전개되고 있다.

캐나다의 협동조합운동을 지역별로 살펴보면, 크게 4개 권역으로 구분하여 볼 수 있다. 첫 번째 지역은 지도의 맨 왼쪽 지역인 브리티시 콜럼비아 지역으로 이 지역은 브리티시 콜럼비아 대학의 학자들(대표 인물 : 맥퍼슨)과 밴쿠버의 활동가들(대표 인물 : 레스타스키)을 중심으로 협동조합운동이 전개되고 있고, 캐나다는 물론 세계수준의 협동조합 이론과 연구 성과물이 축적된 지역이다.

두 번째 지역은 캐나다의 대표적인 농업지역으로서 알베르타, 사스캐치원, 마니토바 주를 살펴볼 수 있다. 이 지역은 특히 북미지역 농협운동의 양대 축 중 하나를 이루었던 사피로주의(Sapiroism: 품목별 전국물량연합주의)의 영향을 받은 사스캐치원 곡물 농협의 사례를 통해 잘 알려져 있으며, 리자이나 대학(대표 인물 : 디아만토폴로스)과 사스캐치원 대학(대표 인물 : 페어베언, 케틸슨 등)을 중심으로 곡물농협 관련 이론이 집적된 지역이다.

세 번째 지역은 아틀란틱 캐나다 지역으로서 세계적인 협동조합 활동가와 분석가가 배출된 지역이다. 안티고니쉬 운동의 발상지인 노바스코샤 주는 초기의 톰킨스 신부, 코디 신부를 배출했고, 1980년 『세기 2000년의 협동조합』을 발표하여 세계 협동조합계에 커다란 자극을 주었던 레이들로(Laidlaw) 신부를 배출했다. 이 지역은 지역자산 개발 협동조합 창업 프로그램(대표 인물 : 맥레오드 신부)이 발달해 있다.

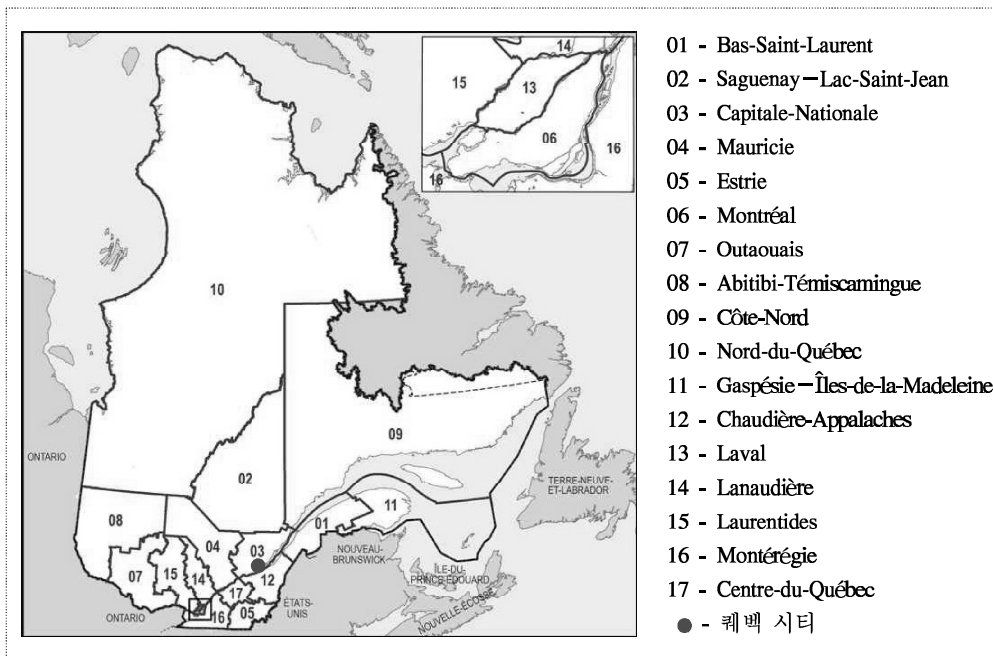
네 번째 지역은 이 연구의 대상인 퀘벡 주 지역으로서 데자르맹 신탁 운동의 발상지이기도 하다. 다른 지역에 비해 프랑스케 인구가 많고, 기성 협동조합들이 견고한 퀘벡시와 사회적경제 조직들이 활성화되고 있는 몬트리올 지역의 정서가 약간 다르며, 1980년대 이후 협동조합 운동의 부흥기, 1990년대 후반부터 사회적경제와의 융합기를 경험하고 있는 지역이라고 할 수 있다.

## 2. 퀘벡주 협동조합운동 변천 과정

퀘벡(Quebec) 주는 캐나다 동부에 위치한 프랑스어를 공식 용어로 지정한 지역이며, 면적이 프랑스의 3배, 영국의 7배, 남한의 15배에 달하는 지역이다. 인구는 8백만 명 규모, 경제규모는 캐나다 전체 GDP의 20% 수준, 서비스 산업의 비중이 높다. 총생산액이 192억 달러(한화 22조 원) 규모, 농업, 수산업, 식품가공업, 음료, 담배, 식품유통업에 48만여 명이 종사하며, 농식품 산업은 퀘벡 GDP의 8% 비중을 차지하는 규모이다(Wikipedia.org).

그림 9는 퀘벡 주의 행정구역을 나타낸 것이다. 18개 지역(region)으로 구분되며, 산하에 군단위 자치체(MRC: county regional municipality)가 86개, 메트로폴리탄 공동체가 퀘벡시티와 몬트리올 2곳 있다. 그 아래 기초단위 자치체는 1,117개로 구분되고 있다. 이 중 기성 협동조합 운동이 활발한 지역으로 알려진 곳은 주도(州都)인 퀘벡 시티이며, 캐나다의 2대 도시로서 상대적으로 사회적경제 활동이 활발한 곳은 그림 9의 6번 지역인 몬트리얼을 주목할 수 있다.

그림 9. 퀘벡 주의 행정구역 현황



퀘벡 주는 1534년 자크 카르티에를 시초로 프랑스인들이 처음 정착하였으며, 이후 영국인들이 남부지역에 정착하면서 프랑스계와 영국계가 각축을 벌였다. 1763년 전쟁으로 전체 지역이 영국령으로 확정되었으나 프랑스계 주민의 분리독립 운동은 계속되었다. 1980년과 1995년 분리독립 투표가 실시되었으나 근소한 차이로 모두 부결되었으며, 이러한 역사 속에서 퀘벡 주 협동조합운동은 퀘벡 주와 연방정부의 정치 변화를 반영하며 변화되어 왔다.

퀘벡 주 협동조합시스템의 변화과정을 살펴보기 위해서는 퀘벡 주의 역사를 1900년부터 1930년까지, 1930년부터 1960년까지, 1960년부터 1980년대까지, 1980년대부터 1996년까지, 1996년부터 현재까지 5개 시기로 구분할 수 있다(Diamantopoulos, 2011a). 그 중 1960년 이후 협동조합시스템 변화과정을 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 시기는 당시까지 억압적이던 종교 권력으로부터 벗어나 퀘벡의 자유화와 민족주의화가 이루어진 조용한 혁명(quiet revolution: 1960~1984년)의 시기이다. 이 기간 동안 퀘벡 정부는 협동조합을 육성했다. 정확히는 협동조합을 지원하여 프랑스케 퀘벡인의 독립을 위한 경제를 지원했다. 그러나 이 협동조합 육성 정책은 1980년대 경제 침체를 맞아 그 동안 육성했던 프랑스케 퀘벡인들의 경제가 악화되었고, 이를 뒷받침했던 협동조합들도 침체를 겪게 되었다(Lévesque, 1990).

두 번째 시기는 1984년부터 1996년까지 기성 협동조합을 외면하며 신규 협동조합을 설립하는 움직임이 시작된 때였다. 정치권은 1979년 영국 대처 정권, 1981년 미국 레이건 정권이 출범했고, 그러한 앵글로-어메리칸 신우익(New Right) 사상과 신자유주의 정책 이행과정은 퀘벡 주민들의 독특한 시대대응전략 선택 계기가 되었다. 퀘벡 주민들은 앵글로-어메리칸 신자유주의에 대응하여 새롭게 퀘벡주의 사상을 발전시키고, 기성 협동조합 운동에 대립되는 시민사회 운동을 전개했다.

먼저, 1960년대 후반 이후 서구와 미국에서 나타났던 신사회운동의 영향에서 퀘벡이 배제되어 왔다는 점을 인식하고 대안사회운동, 환경운동, 여성운동, 소수자 권리 운동 등을 전개하기 시작했다. 문화(극장, 라디오, 신문, 서점, 연구회), 서비스(운송, 유지보수), 사회서비스(보건, 돌봄, 청년센터), 생산(인쇄, 섬유, 의류, 농산물) 분야 등에서 신규 협동조합이 설립되었고, 이들 가운데 주택 협동조합 700개, 노동자 협동조합 300개, 신규 식품 협동조합(자연농법, 농산물 나눠 먹기, 협동조합 클럽) 120개가 부문별 단체를 구성했다. 이는 퀘벡 협동조합수의 65%, 조합원수 14%, 자산 34%, 임금소득 8.5%, 사업물량 6.5%를 차지하는 규모였다. 또한 2천억 원 규모(2억 달러)의 연대기금(solidarity fund)을 보유함으로써 금융부문도 혁신하였다(Lévesque, 1990).

세 번째 시기는 1996년 이후 현재까지의 기간이며, 퀘벡 주의 기성 협동조합 진영에서도 외부 환경 변화에 대응하여 대내외적 변화를 시작한 때라고 할 수 있다. 그 계기는 퀘벡 주의 경제환경이 악화되고, 사회적경제(social economy) 진영이 등장하여 퀘벡 주 정부의 정책 동반자 지위를 획득하게 됨으로써 주어졌다. 이를 통해 퀘벡 주 협동조합시스템은 기성 협동조합 진영과 사회적경제 진영, 주 정부가 공동의 이해관계를 중심으로 새롭게 협력체계를 구축하게 된 것으로 볼 수 있다.

1996년 퀘벡 주는 1988년부터 이어져온 북미 FTA(NAFTA)가 1992년 체결되어 1994년 발효되고, 1993년 출범한 장 크레티앙 총리 정부가 소위 '대학살 예산(bloodbath budget)'이라고 지칭되었던 예산 감축안을 시행하여 고용보험 혜택과 지방 재정 이전 감축으로 보건과 교육 예산 감축, 공무원 해고 등 부작용이 이어졌다(Diamantopoulos, 2011a). 이 때 1995년 퀘벡 여성운동 활동가들이 10일간의 '빵과 장미의 행진' 모금운동을 전개했고, 그 충격을 완충하기 위해 주정부는 1996년 '경제와 고용 정상회의'를 개최했다. 그 회의의 결과, 퀘벡 주는 사회적 경제 조직 네트워크의 네트워크 단체인 '사회적 경제 단체 연석회의(Chantier l'économie sociale)'를 한시조직으로 가동하기 시작했고 협동조합시스템도 넓은 범위에서 변화되기 시작했다(Mendell and Neamtan, 2008).

### 3. 변천경로와 발전형태의 특징

퀘벡 주 협동조합시스템의 변천경로와 최근 발전형태의 특징은 두 개의 역사적 전환점을 맞아 퀘벡 주 협동조합시스템이 어떻게 대응했는가를 통해 살펴볼 수 있다. 하나는 퀘벡 주 내부에서 1996년 이후 사회가 급속하게 보수화되는 가운데 기성 협동조합 진영, 사회적경제 진영, 주정부가 어떤 협력체계를 구축했는가이다. 다른 하나는 대외적으로 볼 때 1980년대 신자유주의 시대를 맞아 퀘벡 주 협동조합시스템이 결과적으로 어떤 특징적 대응을 했는가에 주목할 수 있다.

먼저, 1996년 이후 퀘벡 주 내부의 협동조합시스템 변화과정은 사회적경제 단체 연석회의(이하 ‘상티에’)가 한시기구로 출범하여 상설기구로 전환되는 과정부터 시작되었다고 할 수 있다. 앞에서 간략하게 설명한 것처럼, 상티에는 1994년 연방 정부의 재정긴축으로 인한 실업과 경기침체에 대응하여 1995년 퀘벡 여성운동 단체가 전개한 ‘빵과 장미의 행진’을 계기로 주정부가 처음으로 사회적경제 단체들과 공동으로 대책을 모색하는 과정에서 1996년에 모태가 형성되었다.

주 정부는 1996년 대기업, 경영자협회, 노동자연맹, 기관, 기초자치체, 사회운동단체 대표를 초청하여 ‘경제와 고용 정상회의(Sommet sur l'économie et l'emploi)’를 개최했다. 이 때 주 정부가 회의 의제를 개발하고 향후 추진계획(Action Plan)을 작성하기 위해 조직했던 3개 과제수행반(task force)과 1개 작업단(working group) 중 작업단이던 상티에가 2년 한시 기구로 남았다가 1999년 퀘벡 주의 사회적경제를 대표하는 네트워크의 네트워크 독자 조직으로 출범했다.

그 결과 1999년부터 상티에는 퀘벡 주의 사회적경제 단체를 대표하여 정부의 공식 정책파트너 지위를 인정받게 되었으며, 주 정부의 사실상 기능은 1996년 정상회의에서 채택된 추진계획(the Plan)을 공동으로 추진하는 것으로 되었다. 상티에는 그 계획을 수립한 당사자이기도 하며, 주 정부를 대신하여 이해관계가 상이한 수많은 단체들의 의견을 수렴하여 ‘주 정부 도시개발부’와 재정, 경제개발, 환경, 보건의료, 고용, 문화 등의 정책을 조율하고, ‘경제부 산하 협동조합국’과는 협동조합 및 사회적 경제 관련 정책을 협의하는 역할을 담당하게 되었다(김창진, 2012).

한편, 사회적경제 진영의 성장과 함께 기성 협동조합 조직 또한 변화가 나타났다. 종전의 최상위 대표조직이던 CCQ(Conseil de la coopération du Québec: 퀘벡 협동조합 위원회)는 종전의 ‘구 시대적 이익 대변자(old guard)’ 역할을 혁신하여 명칭도 CQCM(Conseil québécois de la coopération et de la mutualité: 퀘벡 협동조합 및 상호부조단체 위원회)로 변경했다. 또한 1985년 설치했던 ‘지역개발협동조합(CDR: Regional Development Cooperative)’ 네트워크도 본격 가동하기 시작하여 2010년 기준 15년 동안 협동조합 1천 여 개를 설립 지원하고 11,000개의 일자리를 창출하는 활동을 전개했다(Diamantopoulos, 2011b).

이 과정은 각각의 조직이 조금씩 변화된 것이지만, 주 정부, 기성 협동조합, 신생 사회적경제 진영이 광역자치체 수준에서 사회적경제와 복합체를 형성한 협동조합시스템으로 혁신을 이룬 사례로 평가할 수 있다. 사회적경제 진영은 다양한 이해관계를 가진 단체들이 상티에로 단합하였고, 주 정부는 그러한 사회적경제 진영을 정책 파트너로 인정했으며, 기성 협동조합 진영은 대내외 제도를 변화시킴으로써 퀘벡 주 협동조합시스템 전체가 혁신된 변천경로에 진입한 결과를 살펴볼 수 있다.

다음은 이러한 퀘벡 주 협동조합시스템의 변천경로 선택 결과가 협동조합시스템의 발전형태 측면에서 대외적으로 어떤 특징을 가진 것인가를 살펴볼 수 있다. 그 특징은 1980년대 신자유주의 시대를 맞아 사스캐치원 주 농협과 퀘벡 주 협동조합이 어떤 시대적 대응을 보였는가를 비교함으로써 살펴볼 수 있다.

사스캐치원(Saskatchewan) 주는 캐나다 중부 대평원 지대에 있으며, 면적은 65만 km<sup>2</sup>로 남한의 6.5배 규모이다. 인구는 1백만 명 규모, 경제규모는 캐나다 전체 GDP의 4% 수준, 전통적인 농업 지대로 알려져 있지만, 농업, 임업, 어업, 수렵업의 비중은 사스캐치원 GDP의 6.8% 비중이며(Wikipedia.org), 그럼에도 불구하고 1900년대 초반 설립된 사스캐치원 소맥물량연합(Saskatchewan Wheat Pool: 이하 'SWP농협')을 중심으로 활발하게 협동조합 운동을 전개해왔다.

이 지역의 협동조합시스템 발전형태가 결정적으로 퀘벡 주 협동조합시스템과 차이를 드러낸 시기는 1990년대 중반이었다. 1990년대 초반까지 산지시장 점유율이 60%에 달했던 이 지역의 대규모 협동조합인 SWP농협이 환경변화에 대응한 구조개편 과정에서 과잉투자자와 부실경영으로 경영권을 상실하게 된 것이다. 1913년 설립된 SWP농협은 1990년대 WTO와 NAFTA 등으로 철도운송 보조금이 폐지되고 다국적 곡물회사들이 캐나다에 진출하는 외부 환경 변화에 직면했다.

이에 대응하여 SWP농협은 1994년 협동조합형 주식회사로 법인 형태를 전환한 후 금융기관 차입을 통해 곡물창고 현대화와 해외사업 진출 목적으로 1996 - 1999년 동안 25건의 기업인수에 투자하여 장기 채무가 1억 달러에서 5억 달러로 늘어났다. 이 사업구조 개편계획은 1998년부터 6년 연속 당기 순손실을 기록하며 실패했고, 2006년에는 인근 알버타 주와 마니토바 주의 합병농협(AU)까지 인수하였지만 경영을 회복하지 못하고, 2007년 비테라(Viterra)에 매각되었다(Earl, 2009; 이인우, 2013). 2012년 3월에는 비테라가 종전 SWP농협의 시설을 세계 최대 원자재 중개업체인 글렌코어(Glencore)에게 매각하여 사스캐치원 농민들이 원자재 중개업체의 가치사슬 안에 그것도 통제권자가 아닌 단순 계약재매자로 편입되는 결과가 초래되었다(한국경제신문, 2012.3.21).

이 결과는 사스캐치원 소맥농협이라는 개별법인수준 협동조합의 도산이 아니라 자산의 합병과정을 통해 3개 주 소맥농협을 영리회사에 매각하는 과정이었다. 이처럼 무모했던 협동조합시스템 발전전략은 역사적 학습효과만 믿고 시대적 경제질서가 금융화된 환경으로 변화되었음을 파악하지 못한 상태에서 규모화 합병 전략만을 기계적으로 추진한 것이었다고 비판되며, 넓은 의미에서는 당시 사스캐치원의 경제 전체가 침체되어 실업과 자살률이 높아지고 있는 상황에서 주 경제의 커다란 비중을 차지하는 대형 농협이 지역주민을 돌아보지 않고 카길(Cargill)과 몬산토(Monsanto)에 대적하는 글로벌 곡물메이저 협동조합으로 거듭나겠다는 전략을 선택했다가 지역경제 전체가 추락하고 주 단위의 협동조합시스템 자체가 좌초되는 결과, 협동조합의 역사적 블록이 해체되는 결과(historic erosion of traditional agrarian-cooperative bloc)를 초래했다고 비판되고 있다(Fulton & Larson, 2009; Diamantopoulos & Findlay, 2007; Diamantopoulos, 2011a; 2011b).

반면, 같은 시기인 1996년부터 퀘벡 주 협동조합시스템의 발전형태는 앞에서 본 것처럼 당시 등장했던 사회적경제 단체와 정부가 정책 동반자 관계를 형성하고 기성 협동조합 진영도 내부 변화를 단행하며 오히려 사회적경제와 결합한 협동조합시스템으로 혁신하는 특징을 보인 것으로 평가된다.



다음으로 기성 협동조합 부문을 살펴보면, 기성 협동조합 부문은 퀘백 협동조합연합 산하에 12개 부문별 연합회를 구성하고 있으며, 지역별로 전체 17개 권역단위 행정구역을 11개 협동조합 지원조직으로 분할하여 활동하고 있는 지역개발협동조합(RDC)이 편제되어 있다. 부문별 협동조합 중 금융협동조합은 신용협동조합과 상호부조단체로 구분되며, 비금융 협동조합의 유형은 자신의 이용을 위해 재화와 용역을 공급하는 소비자 조합원이 소유한 소비자협동조합, 사업의 용도로 재화와 용역을 공급하는 생산자 조합원이 소유한 생산자협동조합, 자신의 일자리를 공급하기 위해 사업을 운영하는 근로자 조합원이 소유한 근로자협동조합, 근로자들이 일자리 공급 목적이 아니라 경영 참여의 목적으로 주식의 일정 비율을 공동으로 보유하고 있는 근로자 지분보유협동조합, 최소한 서비스의 이용자와 근로자로 구성된 두 부류의 조합원으로 구성되는 것이 필수이며 후원 조합원(supporting member)이 추가되는 것이 일반적인 다양한 부류의 조합원이 소유한 연대협동조합 등 5가지 유형으로 구분하고 있다. 이들 협동조합의 활동 영역은 주택(부동산 포함), 잡화점, 장례, 케이블 TV, 교육, 농식품, 식품 생산, 택시업, 구매 단체, 벌목, 목재 가공, 임업, 애플런즈 서비스, IT, 통신, 통번역, 식품 가공, 일반 제조업, 신기술, 운송, 가정 서비스, 사회 서비스, 관광, 일반 서비스 등으로 진출할 수 있다.

세 번째 부문인 사회적경제 부문을 살펴보면, 상티에의 경우, 활동 단체들을 3개 분야의 네트워크 조직으로 구분하고 있다. 첫 번째 네트워크는 농식품, 유아교육, 문화예술, 소매, 환경, 연대금융, 공동자산운용, 관광여가, 대중매체통신, 서비스 등 섹터(분야)별 조직들로 구성되고, 두 번째 네트워크는 삶의 질, 일자리 창출, 지역개발, 도시·농촌 활성화 등 복지관련 조직들로 구성되며, 세 번째 네트워크는 사회운동 조직들로 구성되어 있다. 이들은 상티에의 네트워크 산하 조직들이 7천여 개에 이르고 다양한 이해관계가 상충하는 경우가 많지만, 퀘백의 사회적경제가 추구하고 있는 가치에 대한 합의, 즉 사회적 혁신(social innovation)과 문화적 이동(cultural shift)을 통해 경제를 인간중심경제(people-centered economy)로 변화시키는 경제 모델이라는 기본적 합의에 따라 철저히 상향식 조정과정을 통해 조정하고 협력해 나가는 원칙을 따르고 있다. 상티에의 조직체계는 이사회, 지역구(regional pole), 청년위원회, 국제위원회로 구성되어 있으며, 2002년 조사에 따르면, 아동돌봄센터 935개, 신용조합 671개, 근로자 협동조합 180개, 가내 보조 제공 사회적경제 기업 103개, 근로자 주주 협동조합 72개 등 전체 7,822 사업체(협동조합 3,881개, 비영리단체 3,941개)가 활동 중인 것으로 집계되고 있다.

협동조합 진영과 사회적경제 진영을 구분하는 기준은 법인형태에 따라 기계적으로 경직되게 정해지는 것은 아닌 것으로 판단된다. 법인형태를 기준으로 볼 때, 기성 협동조합 진영과 사회적경제 진영 양쪽에 협동조합이 가입해 있다. 이는 사회적경제가 활성화되면서 사회적 필요가 구분된 결과로 보이며, 그에 따라 기성 협동조합은 사회의 전통적 필요를 조직한 단체로 정착되고, 사회적경제 진영은 시대의 변화에 따라 새롭게 나타나는 사회적 필요를 신생 협동조합, 사회적 기업, 기타 단체 형태로 조직하고 있는 발전과정을 반영한 것으로 보인다. 대규모 기성 협동조합과 사회적 경제 단체는 마찰을 빚을 때가 있고, 새로운 시대적 필요를 충족하기 위해 신규 영역에서 설립된 신생 협동조합이 기성 협동조합들만큼 혜택을 받지 못하지만 현장에서는 적극적으로 협력하고 있다.

## 2. 주요 제도의 결합 체계

협동조합시스템에서 제도는 협동을 위한 합의를 압축적으로 도달할 수 있도록 공식·비공식 규범으로 작용하기 때문에 제도의 발달 여부는 협동조합시스템이 효율적으로 작동하고 지속가능성을 높이는 데 매우 중요하다. 연구자의 입장에서는 비교대상 협동조합시스템의 제도적 차이를 간과할 경우, 수치적 결과만을 비교하여 협동조합시스템의 성과와 요인을 그릇되게 판단할 수 있으므로 주의해서 관찰해야 하는 변수가 그 사회의 제도이다.

가령, 협동조합들이 규모화되어 효율성이 개선된 지역과 소형 협동조합들이 많은 협동조합시스템을 비교할 경우, 두 지역의 협동조합 효율성 차이는 경영능력의 차이가 아니라 지역별 합병 제도의 차이에서 비롯된 것일 수 있다. 퀘벡 주 협동조합시스템의 주요 제도는 현장의 정책 추진 사례, 정부의 공식 제도 정립 사례, 민간진영 비공식 제도의 제도화 사례로 구분하여 살펴볼 수 있다.

먼저, 현장의 정책 추진 사례를 살펴보면, 3개 부문의 활동이 결합되는 방식을 정부 영역과 지역사회 공동체 사업에서 살펴볼 수 있다. 정부 영역은 각 부문의 상위 조직이 작성한 계획을 정책에 반영함으로써 협동조합경제와 사회적경제가 사회에서 작동하도록 하고, 후불제 방식으로 사업을 지원하는 제도가 정착되어 있다. 지역사회 공동체 현장 단위의 사업은 통칭하여 CED(Community Economic Development)로 부르며, 이들 3개 부문이 하나의 CED에 공동으로 지원하는 경우가 일반적이다. 가령, 정부측의 지원조직인 CLD, 기성 협동조합의 지원조직인 RDC, 사회적경제 진영의 사업회사법인인 CDEC이 한 곳에서 각각의 계통조직별로 사업을 중복되게 추진하는 경우는 없는 것으로 파악된다.

다음으로 정부의 공식 제도 정립 사례를 살펴보면, 주정부의 협동조합 발전 노력과 규범은 오래 전부터 체계화되었던 것으로 보인다. 연혁을 살펴보면, 1906년 북미지역에서 협동조합법을 최초로 채택했으며, 1963년 주정부 내에 협동조합과를 설치했고, 1985년에는 지역개발협동조합 지원 정책을 시행하여 협동조합 투자 계획을 수립했으며, 2003년 협동조합 발전 정책, 2005년 신헌동조합법 발효에 따른 협동조합 발전 파트너 협약 등 지속적인 정책을 전개해왔다.

주정부의 협동조합 정책 목표 6개 항목은 첫째, 10년(2003~2013년) 이내 도시 외곽 지역에서 2만 개 일자리 창출, 둘째, 주요 개발 지표(매출, 자산, 조합원수, 신규 협동조합수, 시장점유율)의 개선, 셋째, 5년간 협동조합 투자 25% 증대, 협동조합 성장과 다각화 촉진, 넷째, 대형 협동조합의 확장 및 퀘벡 내 의사결정 본부사무소 유치, 다섯째, 분야(업종)별 협동조합의 일정 비중 출현 촉진, 여섯째, 기성 분야 협동조합 생존율 고도 유지 및 신생 분야 협동조합 생존율 개선으로 정하고 있다. 이를 위해 주정부는 협동조합들이 연합회를 결성하여 생존율을 높이도록 지도하고 있다.

주정부의 전략 수단(courses of action)은 4개 항목이며, 첫째, 효과적이며 혁신적인 법률 체계 채택, 둘째, 협동조합의 필요에 맞춘 자본조성 및 운영자금 조달수단 발전, 셋째, 컨설팅 서비스 이용 편의 개선, 넷째, 정부 부처 내 협동조합에 대한 인식 개선 및 주민에 대한 협동조합 사업 유형 장려로 정했다. 그에 따라 2005년 11월 17일 신헌동조합법을 제정하여 협동조합 요건을 강화했고, RISQ(Réseau d'investissement social du Québec: 직역 '퀘벡 사회투자 네트워크') 창설,

퀘벡주 투자공사 사업 개선, 퀘벡주 최대 신용협동조합 데자딩 지역협동자금(Capital régional et coopératif Desjardins) 창설, 협동조합 투자계획 전면 개정(2004년, 2006년), 배당금의 협동조합 재투자에 대한 과세유예제도(Deferred Tax Rebate) 시행 등 협동조합 규모별 자본조성 및 운영자금 조달수단을 개선하는 한편, 컨설팅 서비스 이용 편의를 제고하기 위해 3개년 파트너십 협약 체결 대상 4개 항목으로 협동조합 및 공동활동 촉진, 협동조합 창업을 위한 기술 지원, 창업 이후 전문화된 후속 지도 서비스, 연합회 결성 지원을 명시했으며, 주정부 부서간 협동조합 및 협동조합 관련 이슈 인식 제고, 협동조합 방식의 경제활동에 대한 이해 제고, 청년 전략 시행(협동조합에 대한 젊은층의 이해를 제고하기 위해 지역별 1명의 청년을 선정 지원), 청년 서비스협동조합 지원(학생지원기금(Fonds Étudiant II), 정부와 가정 서비스협동조합 간 사업 파트너십(FAPDHS) 제도를 마련했다.

주정부의 협동조합 발전 전략수단 중 3번째인 컨설팅 서비스 이용 편의 개선 활동의 사례를 살펴보면, 협동조합 창업 기술 지원 활동은 지역개발협동조합(RDC) 네트워크의 컨설팅 서비스 기능을 통해 실시한다. 퀘벡 주에서는 주단위 협동조합 연합회(CQCM)가 있기 때문에 관련 예산 전체를 CQCM에 공급하며, 창업컨설팅 시행 기관인 RDC는 CQCM에 계획을 제출한 후 성과에 따라 대금을 사후 정산받는 방식으로 사업을 진행한다. 아울러, 주정부는 협동조합들이 부문별 연합회를 결성하도록 장려하고 있는데, 그 이유는 협동조합 기술 지원 컨설팅 필요 항목은 동종 협동조합들이 가장 잘 파악하고 있고, 기술 지원 컨설팅을 지속적으로 받은 협동조합의 생존율이 높기 때문에, 가능하면 동종 협동조합들이 연합회를 결성하고 연합회를 통하여 기술 지원 컨설팅을 받을 수 있도록 하고 있다. 연간 예산 규모는 컨설팅 4백5십만 캐나다달러, 세제 혜택 5백만 캐나다달러, 기타 2백만 캐나다달러, 기금 1백만 캐나다달러, 합계 1천250만 캐나다달러(우리돈 150억 원) 규모를 책정하고 있다. 그 결과는 지난 3개년 캐나다에서 설립된 신규 협동조합 중 60%가 퀘벡에서 설립된 것이며, 이는 퀘벡 주 인구가 캐나다 전체 인구의 23%에 불과하다는 점에 비추어 볼 때 커다란 효과이고, 1999년부터 2009년까지 협동조합이 창출한 일자리는 37.3% 증가했고, 같은 기간 동안 퀘벡의 협동조합에서 증가된 일자리수가 캐나다 전체 협동조합에서 창출된 일자리수의 15.5%에 해당하는 것이며, 퀘벡의 신생 협동조합 5년, 10년 후 생존율은 퀘벡 내 일반 사업체의 두 배에 이르는 결과를 얻은 것으로 소개된다.

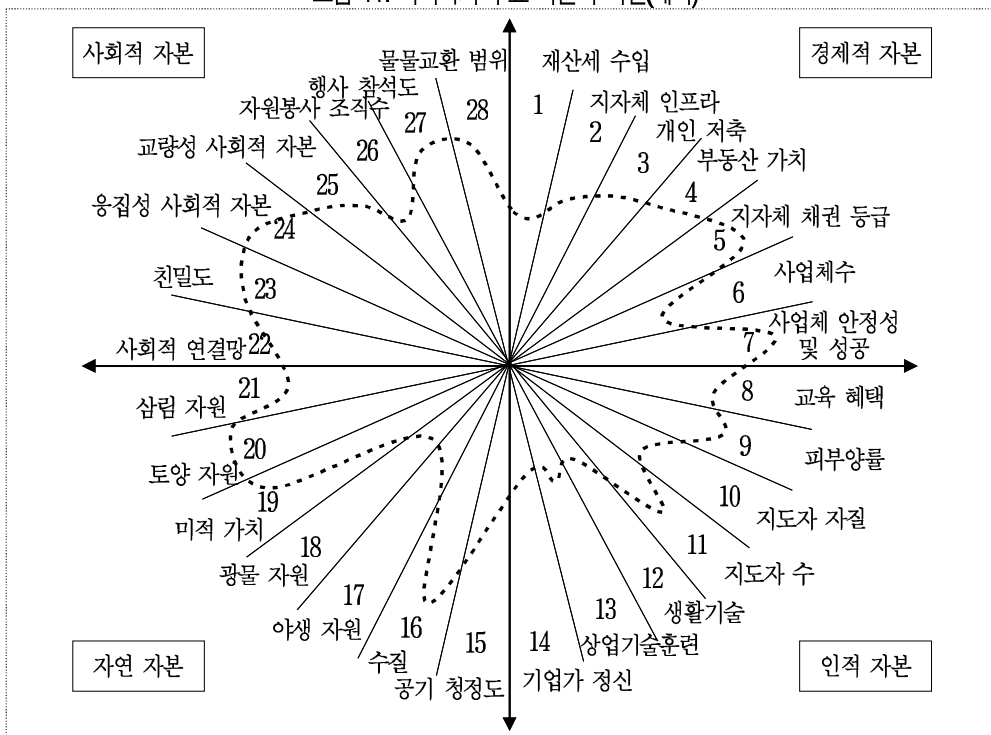
민간 진영 비공식 제도의 제도화 추진 사례를 살펴보면, 상티에가 신생 협동조합 운동을 사회의 복지 활동이 아닌 경제 활동으로 제도화하고 있는 노력이 발견된다. 상티에가 섹터별 단체 네트워크, 복지활동 단체 네트워크, 사회운동 단체 네트워크로 구성되어 있지만, 이들이 추진하는 활동은 시대적 변화에 따라 새롭게 추가된 경제활동이고, 인간중심경제, 민주 경제(democratic economy), 지역사회공동체에 봉사하는 경제(serving community economy)의 가치를 추구하는 경제활동임을 퀘벡 주 내에서 제도화하고 있다. 이러한 노력과 같은 흐름에서 퀘벡 주의 제도도 기존의 경직된 협동조합 규정에서 1997년 법률부터는 연대협동조합 제도를 인정하는 형태로 변화된 점을 볼 수 있다. 또한 주택협동조합의 경우는 주택법에서 주택 임대자의 의무를 법률로 정함으로써 주거관련 제도를 개편하고 이에 따라 사회적경제 활동으로 주택협동조합 사업이 시행되는 경우를 볼 수 있다.

### 3. 주요 자원의 결합 체계

지역개발이론 가운데에는 그림 11과 같이 지역개발에 필요한 자원을 명시한 후 이를 수치화하여 관리할 필요성을 지적한다(Beckley et al., 2008: 70). 또한 협동조합을 통한 지역개발을 강조하는 이론은 지역개발이론을 자조적 공동체 발전 이론(self-help community development), 자산기반 공동체 발전 이론(asset-based community development), 내발적 공동체 발전 이론(self community development)으로 개념화하고 이를 응용한 협동조합 활동을 추구한다(Zeuli and Radel, 2005). 그 중 자산기반 공동체 발전 이론은 그림 11에서 제시한 것처럼, 지역사회가 갖추어야 할 자산을 중심으로 협동조합을 통해 세부 자산이 확충될 수 있도록 지역개발 전략을 작성해야 한다는 주장과 쉽게 접목된다.

캐나다에서도 자산기반 공동체 발전 이론의 뿌리가 깊게 나타나는데, 노바스코샤 지역의 협동조합 운동은 자산운용 협동조합부터 시작하는 경향이 있으며, 몬드라곤 협동조합시스템의 자원을 벤치마킹한 결과를 접목하여 지역사회 공동체 협동조합 사업법인의 발전을 위해 필요한 자원을 경영 결합(formation), 금융, 연구, 정부, 기술로 본다(MacLeod, 1997; 2010). 웨벡 주 협동조합시스템의 발전 과정에서도 지역자산을 자원으로 개발하는 활동이 기본 절차로 나타난다. 대표적인 사례는 연구자원과 사회적경제 금융자원 확충 사례를 살펴볼 수 있다.

그림 11. 지역사회 주요 자본과 자원(예시)



자료 : Beckley, Martz, Nadeau, Wall, & Reimer (2008: 70).

퀘벡 주 협동조합시스템의 교육연구 자원은 그림 10의 외곽 왼쪽 윗부분에 나타난 것처럼 연방 차원의 SSHRC(Social Sciences and Humanities Research Council of Canada: 캐나다 사회과학 및 인문학 연구 위원회)와 CURA(Community-University Research Alliance: 지역사회 공동체-대학 연구 협력기구)가 있으며, 퀘벡 주 차원의 CIRIES(Center de recherche sur les innovations sociales: 사회적 혁신 연구센터)가 있다. 비록 이들 자원이 만족스러울만큼 일관되게 사회적경제와 협동조합을 지원하는 것은 아니지만, 이들을 협동조합시스템의 교육연구 자원으로 활용하려는 노력이 전개되고 있다(Lévesque & Mendell, 2005).

퀘벡 주 협동조합시스템의 금융자원은 자금 원천을 기준으로 정부측(연방, 주) 조성 금융자원과 민간측 조성 금융자원으로 구분되며, 활용 주체를 기준으로 기성 협동조합 진영과 사회적경제 진영의 금융자원이 구분된다. 그림 10의 외곽 오른쪽 윗부분부터 연방의 자금은 정부 예산으로 조성되는 자금과 기금이 구분되는데, 기성 협동조합과 사회적경제 진영의 사업에는 정부 예산이 지원되고, 기금이 사용되는 곳은 주로 사회적경제 진영인 것으로 추정된다.

사회적경제 진영은 출범 초기부터 자체 금융자원을 조성하기 위해 단계적인 활동을 전개했다. 샹티에는 1997년부터 당시로서는 누구도 생각하지 않았던 투자기금을 조성했다. 사회적경제를 개척하기 위해서는 자금이라는 조건이 필요한데, 바로 그 조건을 조성하기 시작한 것이다. 1997년 RISQ(퀘벡사회투자네트워크기금)을 1천만 달러 규모로 조성했다. 5백만 캐나다달러는 기부, 나머지 5백만 캐나다달러는 무상보조금으로 조달하여 사회적경제 기업체에게 5만 캐나다달러까지 무보증 소액 대출을 제공하는 사업을 시작했다. 이 조건을 만들기 위해서는 그 투자기금이 원활하게 투입되고 쉽게 접근할 수 있도록 기업심사 분석방법, 평가방법, 사회적 기업의 리스크 특징, 사업계획 수립방법까지 바꾸어 주어야 하겠다는 필요성을 느끼고 노력한 결과, 1997년부터 협동조합법을 개정하여 사회적경제에 대해서도 신용보증 대출이 제공될 수 있도록 하였고, 차츰 사회적경제 기업체의 상환율과 기업 성과가 높다는 점이 확인되면서, 사회적경제 진영에서 마련했던 사회적경제 기업체 심사분석방법이 다른 금융기관에도 확산되었다.

그러나 사회적경제 단체의 규모와 자금수요가 커지면서 새로운 형태의 운영자금 조달수단이 필요해지게 되었는데, 사회적경제 단체가 대규모 자금을 부채로 차입할 경우 사실상 단체의 운영권이 채권자에게 양도되어 민주적 경영원칙이 훼손되는 결과가 나타나고, 주식을 시장에서 거래할 수 없기 때문에 운영자금을 자본(equity)으로 조달할 수 있는 방법이 없다는 점이 문제점으로 지적되어 단기성 부채 차입 형태를 벗어난 새로운 형태의 자본조달 수단을 모색하게 된 것이 인내자본(patient capital)이었다.

샹티에는 2006년 다시 한 번 연방정부가 연기금을 통해 조성한 투자기금으로부터 3천만 달러를 유치하여 초기 인내자본을 조성한 후, 주정부로부터는 1천만 달러의 투자를 받고, 기타 주내 기금들로부터 차입을 통해 총액 5천250만 달러 규모의 대형 인내자본을 조성했다. 인내자본이란 창업모험투자자본(venture capital)의 한 형태로서 높은 수익률을 목표로 하지 않고 가난한 이들이 존엄성을 가지고 살 수 있도록 창업을 지원하는 용도로 조성되는 자금이며, 전통 금융기관의 단기용도 대출관행과 달리 15년 이상 장기대출 중심이고, 단기 투기성 자금(hedge fund)과 달리 채무자의 안

정적 재정운용을 도와주는 차입성 자본을 가리킨다. 또한 전통적인 자선기금과 달리 상환의 의무가 있는 차입금이라는 점이 특징이다. 사회적경제 단체가 이러한 성격의 자본을 이용할 수 있게 될 경우, 자기자본과 유사한 정도로 안정적인 재무구조를 유지할 수 있고, 과도한 차입으로부터 발생하는 경영권 상실 위험을 방어할 수 있으며, 투자금 상환 압박에 따른 단기적 투자 제약 또는 투기적 사업 동기로부터 벗어날 수 있게 되는 혜택을 얻게 된다.

이 인내자본 기금을 조성하기 위해 상티에는 2006년부터 2009년까지 3년간에 걸쳐 다시 한 번 기업심사 분석방법을 정교화하는 작업을 전개하며 사회적경제의 금융자원 필요성에 대한 대외적 공감대를 이끌어내는 데 성공을 거두었다. 대외적 공감대를 형성하는 과정에서 상티에는 별도의 기업심사 분석방법을 정비했고, 기금을 관리하는 별도의 신탁기구를 구성한 것이 중요했다.

2006년 선거가 종료되자 연방정부는 선거공약으로 내세웠던 연기금 투자 방침을 변경 철회하려고 했다. 이에 대응하여 상티에는 신속하게 사회적 경제 신탁 기구(la Fiducie du Chantier de l'economie sociale: 피두치)를 구성하고, 연방정부와 인내자본 구성에 대한 협약을 체결했으며, 이 협약은 매년 갱신하는 형태로 유지하도록 했다. 그리고 상티에는 이 자금을 자신들의 비영리 창업 모험투자금융 기구인 RISQ(퀘벡 사회적경제 투자네트워크기금)를 통해 인내자본으로 사회적경제 단체에게 공급하도록 중개 역할을 수행했다.

이러한 상티에의 활동은 금융시스템을 관리하는 금융 당국의 관점에서도 사회적경제 금융시스템이 일반 금융시스템의 자금을 사용하지 않고 분리된 형태로 운영되어 리스크를 상호간에 전이하지 않도록 했고, 자체적으로 3년간에 걸쳐 별도의 기업심사분석 도구를 마련했다는 점에서 용인될 수 있는 조치를 사전에 취한 것으로 판단되었을 것이다. 이와 같은 상티에의 기민한 대응 결과, 퀘벡 주 협동조합시스템에 속한 사회적경제 단체들은 안정적으로 차입할 수 있는 자금의 상한 규모도 종전의 5만 달러에서 150만 달러까지 30배 확대할 수 있게 되었으며, 15년 동안 원금상환 없이 고정 이자를 지급하며 자금을 운용할 수 있는 금융자원을 보유하게 되었다.

## V. 퀘벡 주 협동조합시스템의 시사점

### 1. 협동조합운동의 현대화 : 문화이동

퀘벡 주의 협동조합시스템 변화과정은 여러 각도에서 평가될 수 있다. 그러한 평가 가운데 중요한 시사점은 퀘벡 주의 협동조합시스템이 지향하게 된 가치(value)와 필요(needs)가 종전의 협동조합시스템의 가치와 필요를 혁신하고 있다는 점에서 발견할 수 있다.

1995년 퀘벡 여성운동 활동가들에 의해 전개되었던 ‘빵과 장미의 행진’ 모금운동은 1996년 주정부의 ‘경제와 고용 정상회의’로 이어졌고, 이 과정에서 퀘벡 주정부는 처음으로 사회적경제 조직을 정상회의의 일원으로 참석시키는 변화를 받아들였다. 그 후에는 사회적경제 단체 연석회의인 상티에가 상설 조직으로 발족했으며, 주정부는 상티에를 사회적경제의 정책 파트너로 공식 인정하게 되

었다. 출범 초기부터 상티에를 이끌어 온 님탄은 이러한 변화가 자신의 활동을 기준으로 볼 때 1983년부터 진행되어 온 변화이며, 일종의 문화이동(cultural shift)이 진행되고 있는 과정으로 보고 있다(Neamtan, 2004: 26).

이러한 그녀의 평가와 유사하게, 레베끄와 멘델은 오늘날과 같은 사회적경제가 나타나게 된 배경이 당초 사회적경제의 개념이 처음 출현했던 19세기와 전혀 다르다는 점에서 오늘날의 사회적경제를 ‘제2세대 사회적경제(a new-generation social economy)’로 규정하기도 한다(Lévesque & Mendell, 2005: 22), 그들은 오늘날의 사회적경제가 1980년대 초반의 경제 위기, 세계화, 시장 개방, 경제 구조조정, 지식기반 경제의 부상, 복지국가 체제의 재편, 신생 빈곤층의 출현과 사회적 배제에 대한 정책 부재 현상으로 촉발된 것으로서 시민사회 활동가들을 동원하고 이끄는 기회와 필요의 구조가 변화되었다는 점을 강조한다. 그들은 표 1과 같이 현대사회 사회적경제 조직과 기업체의 활동 범주가 시장과의 관계나 필요와 기회 구조를 기준으로 구분되고 있다고 예시한다.

표 1. 현대사회 사회적경제 조직과 기업체의 활동 범주

시장과의 관계	필요와 기회	
	긴급한 사회적 필요에 대응한 사회적경제	새로운 기회에 대응한 사회적경제
압도적 비시장기반 사회적경제 (사회 개발)	노숙자 보호시설 공동취사장 학교부적응자 재통합 활동	주간보호 센터 출산전후 보조 센터 생태박물관
압도적 시장지반 사회적경제 (경제 개발)	훈련 사업, 재직용 센터 대중 식당(무료 급식소) 지역사회공동체 기반 투자기금 개발기금	사회적 기업 노동자 협동조합 자연식품 협동조합 유기농업, 재활용사업

출처 : Lévesque & Mendell(2005: 23).

이들의 지적을 종합하면, 퀘벡 주 협동조합시스템에서 나타난 변화는 사회의 새로운 필요와 요구에 대응하여 정부와 기성 협동조합들이 변화되고 있고, 새로운 협동조합시스템 발전형태로 제도화되고 있다는 점을 파악할 수 있게 된다. 그러한 발전형태는 역사적 블록으로서 협동조합시스템이 확장되고 있는 현상으로 파악되기도 한다(Diamantopolous, 2011b: 21). 이 과정에서 사회적경제와 협동조합운동은 복지정책의 대상이 아니라 문화적으로 변화되어 받아들여야 하는 새로운 경제 영역이자 경제정책 영역으로 전환되고 있다는 점도 주목된다.

## 2. 사회적경제의 협동조합운동 전개와 저변 확장

퀘벡 주 협동조합시스템의 특징과 변화과정은 현대사회 협동조합시스템의 수량적 팽창 영역을 실증적으로 관찰할 수 있도록 해주는 장점이 있다. 퀘벡 주의 협동조합시스템을 기성 협동조합 진영과 신생 사회적경제 진영으로 구분할 때, 수량적 팽창이 진행된 영역은 신생 사회적경제 진영이라고 할 수 있다.

이는 현대사회 협동조합 운동의 부활이 갖는 의미에 대해 재평가할 필요성을 일깨워 준다는 점에서 시사점이 있다. 퀘벡 주 협동조합시스템의 수량적 팽창 현상을 토대로 파악할 때, 글로벌 금융위기 이후 침체된 경제에 대응하여 협동조합이 성장하고 있다는 것은 글로벌 시장에 대응하거나 국내 대기업과 경쟁하는 형태의 협동조합들이 아니라 현대사회의 왜곡된 자원배분에 의해 쉽게 시장실패 또는 시장부재 현상이 발생하는 영역에서 오히려 협동조합들의 필요와 기회 구조가 형성되기 때문일 것이라는 실증론적 가설을 세울 수 있게 된다.

이 과정에서는 어떤 부분에 정책수단을 집중해야 할 것인가에 대한 정책적 시사점도 얻을 수 있지만, 역사적 헤게모니 블록으로서 협동조합시스템의 변천경로가 전환될 가능성 또한 열려 있다는 시사점도 얻을 수 있는 것으로 보인다.

### 3. 광역 자치체 단위의 협동조합복합체 구축

퀘벡 주 협동조합시스템의 특징은 개별 협동조합의 인상적인 활약을 통제하고 살펴볼 경우, 협동조합시스템의 종합구조에 대한 접근방법을 일깨워 줄 수 있다. 이 글은 협동조합시스템의 구성요소를 조직, 제도, 자원으로 보고, 이들이 결합되는 방식에 따라 협동조합 복합체의 형태가 좌우되며, 협동조합시스템의 발전형태가 드러난다고 보고 있다.

퀘벡 주 협동조합시스템의 협동조합 복합체 형태는 몬드라곤 협동조합 복합체에 비하여 협동조합 기업체간 재무적 결합 정도가 약하다. 몬드라곤 협동조합 복합체는 협동조합 기업체간 재무적 결합 정도가 지주회사의 형태로 발전되어 매우 강하다. 한편, 이탈리아 에밀리아-로마냐 협동조합 복합체에 비하여 퀘벡의 협동조합 복합체는 자원의 결합 정도가 강한 것으로 보인다. 이탈리아 에밀리아-로마냐 협동조합 복합체는 이탈리아 협동조합들이 정당 계파를 중심으로 조직되어 온 전통이 있고 국민경제 수준에서 단일화된 적이 없기 때문에 자원이 협동조합의 소속 정당 계파별로 분산되어 있기 때문이다. 다른 한편, 제도적 결합 정도는 이탈리아 에밀리아-로마냐의 협동조합 복합체와 퀘벡 주의 협동조합 복합체가 각각 고유의 제도적 기제를 보유하고 있는 것으로 보인다. 이탈리아는 시민사회 단체를 매개로 협동조합 진영과 시민사회 단체가 계약을 체결하고, 시민사회 단체는 정부와 계약을 체결하여 협동조합 복합체의 활동 공간을 개척해 나가고 있는 것으로 알려져 있다. 이에 비해 퀘벡 주 협동조합 복합체는 정부와 공식적인 정책 파트너 관계를 통해 협동조합 복합체의 활동 공간을 개척해 나가고 있는 현상을 살펴볼 수 있다.

이러한 내용에서 광역단위 자치체가 협동조합 정책을 구상할 경우, 개별 협동조합 법인의 직접적 활성화를 추구하는 경우와 전체적으로 조직, 제도, 자원을 균형있게 조율해 나가는 경우를 모두 고려하는 것이 바람직할 것이라는 시사점을 얻을 수 있다. 특히, 사회적경제의 금융자원을 조성할 경우, 일반 금융시스템과 리스크 전이 가능성을 분리하는 노력이 필요하며, 대외적 공감대를 이끌어낼 수 있도록 회계, 기업 심사분석 방법을 별도로 구성하는 방안을 고려하는 것이 바람직할 것이다.

## VI. 맺음말

이 자료는 가능한 수준에서 실증론적인 분석태도를 유지하는 가운데 선행 연구의 틈새를 보완하고자 노력했다. 가장 중점을 두었던 내용은 퀘벡 주라는 특정 지역의 협동조합 운영 사례를 분석하는 과정에서 개별 협동조합 법인의 성공 사례에 주목하기보다 그러한 성공이 가능했던 배경 요인에 주목하고자 한 것이다. 그 요인을 협동조합시스템의 발전형태로 가정했고, 퀘벡 주의 협동조합시스템이 가진 특징과 구성을 살펴본 후 시사점을 도출하고자 하였다.

분석 내용을 요약하면, 협동조합시스템의 개념은 정태적, 동태적, 역사적 개념을 살펴보고, 실증론적 비교분석에 활용할 수 있는 개념도를 제시하였다. 협동조합시스템의 변화요인은 경제학적, 정치경제학적, 사회학적, 기타 응용학문적 가설을 살펴보고, 실제 분석에서는 이들을 혼합하여 퀘벡 주 협동조합시스템의 특징과 구성을 살펴보았다. 협동조합시스템의 발전형태는 사회운동으로서 협동조합시스템 발전 형태를 분석하는 틀, 경영체로서 협동조합 사업체 발전 형태를 분석하는 틀, 자산의 결합체로서 협동조합시스템 발전 형태를 분석하는 틀, 광역단위 자치체 수준 협동조합시스템을 조직의 결합 형태와 자원·제도의 확충 형태를 기준으로 구분하는 틀을 살펴보고, 실제 분석에서는 가장 마지막의 구분틀에 따라 퀘벡 주 협동조합시스템을 분석하였다.

본문에서는 퀘벡 주 협동조합시스템이 조직의 결합 형태 면에서 사회적경제와 결합한 협동조합 복합체를 구성하고 있고, 자원과 제도의 확충 면에서 공동형의 자원 및 제도를 확충한 형태로 발전되었음을 확인하고자 하였다. 이러한 발전형태는 개별 협동조합 단체들이 내부의 협동기반을 유지할 수 있도록 하는 환경요인으로 간주될 수 있을 것이다. 아울러 시사점은 퀘벡 주 협동조합시스템이 새로운 방향으로 경제활동의 문화이동이라는 제도화 과정이 진행되고 있다는 점, 현대사회 협동조합시스템의 수량적 팽창이 신생 사회적경제 진영에서 전개될 가능성이 높다는 점, 광역단위 자치체 수준의 협동조합 복합체 구축을 위해 조직, 제도, 자원을 균형있게 조율해야 할 필요성이 있다는 점을 살펴보았다. 개별 협동조합의 사례에 주목하지 못한 점은 과제로 남기고자 한다.

## 인용한 문헌과 자료

- 김창진. 2012. “퀘벡의 사회경제와 협동조합.”(2012.9.25 협동조합연구소 세미나 발제 원고)
- 이인우. 2013. “협동조합시스템의 장기 발전과정과 주안점.” 사단법인 한국협동조합연구소. 『계간 협동조합 네트워크』 통권 60호. pp. 100-147.
- 한국경제신문. 2012.3.21. “글렌코어, 세계 6위 비테라 62억불에 인수.”
- Aschhoff, Gunther and Ekcart Heiningsen. 1996. *The German Cooperative System: Its History, Structure and Strength*. Fritz Knapp Verlag · Frankfurt am Main.
- Beckley, Thomas M., Solange Nadeau, Ellen Wall, and Bill Reimer. 2008. “Multiple Capacities, Multiple Outcomes: Delving Deeper into the Meaning of Community Capacity.” *Journal of Rural and Community Development* 3: 56-75.
- Bekkum, Onno-Frank. 2001. *Cooperative Models and Farm Policy Reform*. Koninklijke Van Gorcum, Assen, The Netherlands.
- Burmeister, Larry L.. 1999. “From Parastatal Control To Corporatist Intermediation : The Korean Agricultural Cooperative in Transition.” Dennis L. McNamara, ed.. *Corporatism and Korean Capitalism*. London and New York: Routledge. pp. 110-138.
- Cook, M.L. and M.J. Burress. 2009. “A Cooperative Life Cycle Framework.” Paper presented at Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future, Rehovot, Israel, June 15, 2009. (<http://departments.agri.huji.ac.il/economics/en/events/a-coo k.pdf>)
- Demsetz, H. 1967. “Toward a Theory of Property Rights.” *American Economic Review* 57: 347-359.
- Develtere, Patrick. 1996. *Co-operative Development: Towards a Social Movement Perspective*. Saskatoon: Center for the Study of Co-operatives.
- Diamantopoulos, Mitch and Isobel M. Findlay. 2007. *Growing Pains: Social Enterprise in Saskatoon's Core Neighbourhood*. A Case Study, A Joint Initiative of the Community-University Institute for Social Research and the Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan,
- Diamantopoulos, Mitch. 2011a. *Globalization, Social Innovation, and Cooperative Development: A Comparative Analysis of Québec and Saskatchewan from 1980 to 2010*. A Thesis submitted to the College of Graduate Studies and Research, University of Saskatchewan, Saskatoon, in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Interdisciplinary Studies (Cooperative Studies Concentration).
- Diamantopoulos, Mitch. 2011b. “Cooperative Development Gap in Québec and Saskatchewan 1980 to 2010: A Tale of Two Movements.” *ANSER* 2(2): 6-24.
- Earl, Paul D.. 2009. “Lessons for Cooperatives in Transition: The Case of Western Canada's United Grain Growers and Agricore United.” in Fulton, Murray and Hueth, Brent (eds.). *Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture*. Knowledge Impact in Society, Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, and Univeristy of Wisconsin Center for Cooperatives. pp. 19-38.
- Feng, Li and Hendrikes, G. W. J.. 2007. “On the Nature of a Cooperative: A System of Attributes Perspective.” *ERIM Report Series Research in Management*(ERS-2007-093-ORG). [WWW.erim.eur.nl](http://WWW.erim.eur.nl).
- Fligstein, Neil. 1990. *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University press.
- Friedman, Harriet and Philip McMichael. 1989. “Agriculture and the State System: The rise and decline of national agricultures, 1870 to the present.” *Sociologia Ruralis* 29(2): 93-117.
- Fulton, Murray and Kath A. Larson. 2009. “The Restructuring of the Saskatchewan Wheat Pool: Overconfidence and Agencye.” Fulton, Murray and Brent Hueth (eds). *Cooperative Conversions, Failures and Restructuring: Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture*. Knowledge Impact in Society, Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, and Univeristy of Wisconsin Center for Cooperatives. pp. 1-18.

- Hanel, Alfred. 1989. State-sponsored Cooperatives and Self-Reliance: Some aspects of the Reorganization of Officialized Cooperative Structures with Regard to Africa. Institute for Co-operation in Developing Countries, Marburg/Lahn.
- Hendrikse, George and Jos Bijman. 2002. "Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative." *American Journal of Agricultural Economics* 84(1): 104-119.
- Korovkin, Tanya. 1991. *Politics of Agricultural Co-Operativism : Peru, 1969-1983*. Vancouver: University of British Columbia Press.
- Kyriakopoulos, Kyriakos. 2000. *The Market Orientation of Cooperative Organizations*. Van Gorcum, Assen, The Netherlands.
- Laidlaw, A. F. 1980. "Co-operatives in the Year 2000." Paper prepared for the 27th Congress of the International Co-operative Alliance, Moscow, October 1980.
- Lévesque, Benoît and Marguerite Mendell. 2005. "The Social Economy: Approaches, Practices and a Proposal for a New Community-University Alliance (CURA)." *Journal of Rural Cooperation* 33(1): 21-45.
- Lévesque, Benoît. 1990. "State Intervention and the Development of Cooperatives (Old and New) in Quebec, 1968-1988." *Studies in Political Economy* 31 (Spring): 107-139.
- Macleod, Greg. 1997. *From Mondragon to America*. Sydney, Nova Scotia: University College of Cape Breton Press(이인우 역, 2012. 『협동조합으로 지역개발하라』. 한국협동조합연구소).
- MacLeod, Greg. 2010. *How to Start A Community Enterprise: A Personal Approach*. Tompkins Institute, Cape Breton University. Sydney, Nova Scotia.(이인우 역, 2012. 『지역을 살리는 협동조합 만들기 7단계』. 한살림 출판).
- MacPherson, Ian. 2008. "Confluence, Context, and Community: The Expanding Boundaries of Co-operative Studies." in Ian MacPherson and Erin McLaughlin-Jenkins ed. *Integrating Diversities within a Complex Heritage: Essays in the Field of Co-operative Studies*. New Rochdale Press.
- Mendell, Marguerite and Nancy Neamtan. 2008. "The Social Economy in Quebec: Towards a New Political Economy."
- Merrett, Christopher D. and Norman Walzer (eds.). 2004. *Cooperatives and Local Development: Theory and Applications for the 21st Century*. M. E. Sharpe, Armonk, New York; London, England.
- Neamtan, Nancy. 2004. "The Political Imperative: Civil Society & the Politics of Empowerment." *Makingwaves* 15(1): 26-30.
- Restakis, John. 2010. *Humanizing the Economy: Co-operatives in the Age of Capital*. New Society Publishers.
- van Diepenbeek, Wim J. J.. 2007. *Cooperatives as a Business Organization: Lessons from Cooperative Organization History*. (<http://www.eurocoopbanks.coop/>)
- Vitaliano, Peter. 1983. "Cooperative Enterprise: An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution." *American Journal of Agricultural Economics* 65: 1078-1083.
- Whitley, Richard. 2007. *Business Systems and Organizational Capabilities The Institutional Structuring of Competitive Competences*. Oxford University Press.
- Whyte, William Foote & Kathleen King Whyte. 1991. *Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.
- Whyte, William Foote & Kathleen King Whyte. 1991. *Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.
- Williamson, O.E. 1991. "Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives." *Administrative Science Quarterly* 36: 269-296.
- Young, Crawford, Neal P. Sherman, and Tim H. Rose. 1982. *Cooperatives and Development : Agricultural Politics in Ghana and Uganda*. The University of Wisconsin Press.
- Zamagni, Stefano and Vera Zamagni. 2010. *Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization*. Edward Elgar Publishing Limited.

- Zeuli, Kimberly and Jamie Radel. 2005. "Cooperatives as a Community Development Strategy: Linking Theory and Practice." *The Journal of Regional Analysis & Policy* 35(1): 43-54.
- Zeuli, Kimberly, Greg Lawless, Steven Deller, Robert Cropp, Will Hughes, and University of Wisconsin-Madison. 2003. *Measuring the Economic Impact of Cooperatives Result form Wisconsin*. USDA Rural Development, Rural Business and Cooperative Programs, Research Report 196.
- Zysman, John. 1983. *Governments Market and Growth: Financial Systems and the Politics of Industrial Change*. Ithaca: Cornell University Press.
- Government of Canada. 2011. *Co-operatives in Canada*.  
Wikipedia.org

### 참고한 문헌과 자료

- 김성오. 2012. 『몬트라곤의 기적』. 역사비평사.
- 柳 京熙·李 仁雨·黃 永模·吉田 成雄 編著, 2011. 『新自由主義經濟下の韓國農協: 「地域總合センター」としての發展方向』. 東京: 筑波書房.
- 마스다 요시아키(増田 佳昭). 2007. "子會社化の動向とこれからの農協の姿". 生源寺 眞一·農協共濟總合研究所 編. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會. pp. 92-110.
- 사카네 토시유키(坂根 利幸). 2009. 「財務諸表の見方」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 243-258.
- 사카시타 아키히코(坂下 明彦). 2009. 「北海道の農協營農指導事業と地域農業支援システム」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 51-73.
- 세키 히데아키(關 英昭). 2007. "日本の協同組合の法制度の特徴." 生源寺 眞一·農協共濟總合研究所 編. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會. pp. 179-201.
- 쇼우젠지 신이치(生源寺 眞一). 2007. "現代日本の農協問題: ひとつの見取り圖." 生源寺 眞一·農協共濟總合研究所 編. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會. pp. 1-22.
- 쇼우젠지 신이치(生源寺 眞一)·農協共濟總合研究所 編. 2007. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會.
- 스미모토 마사야(炭本 昌哉). 1999. 『デフレ・自由化時代の協同組合』. 農林統計協會.
- 시미즈 테츠로(清水 徹郎). 2007. "協同組合理論の展開と今後の課題." 『農林金融』2007. 12. pp. 2-12.
- 오오타하라 타카야키(太田原 高昭). 1986. 「第1章 日本的農協の出生と軌跡」. 타케우치 테츠오(武内 哲夫)· 오오타하라 타카야키(太田原 高昭). 『明日の農協—理念と事業をつなぐもの』. 東京: 農山漁村文化協會. pp. 25-58.
- 오오타하라 타카야키(太田原 高昭). 1992. 『系統再編と農協改革』. 社團法人 農山漁村文化協會.
- 오오타하라 타카야키(太田原 高昭). 2003. "日本型農協は自立できるか: 「あり方研」報告と農協大會議案の歴史的檢証." 『農林金融』2003. 8. pp. 2-12.
- 오이타 히로미치(老田 弘道). 2009. 「農協に働く人々」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 215-241.
- 이즈미다 토미오(泉田 富雄). 2009. 「共濟事業の仕組みと課題」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 185-214.
- 이타바시 마모루(板橋 衛). 2009. 「系統組織·事業再編下における農協營農指導事業の再構築—西日本の農協を事例として」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 75-110.
- 코야마 료우타(小山 良太). 2009. 「組合員と組織活動」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 13-50.
- 코이케 하루토모(小池 晴伴). 2009. 「系統農協の米販賣事業」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 111-129.
- 쿠리모토 아키라(栗本 昭). 2007. "諸外國と日本の協同組合運動の特徴: 生協と農協の異同の觀點から." 生源寺 眞一·農協共濟總合研究所 編. 『これからの農協: 發展のため複眼的のアプローチ』. 農林統計協會. pp. 202-226.

- 키하라 히사시(木原 久). 2009. 「JAバンクシステムと農協信用事業の展開方向」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 147-184.
- 타시로 요우이치(田代 洋一) 編. 2009. 『協同組合としての農協』. 筑波書房, 마스다 요시아키(増田 佳昭) 編. 2011. 『大轉換期の總合JA: 多様性の時代における制度的課題と戦略』. 家の光協會
- 타시로 요우이치(田代 洋一) 편. 2009. 『協同組合としての農協』. 筑波書房.
- 타시로 요우이치(田代 洋一). 2009. 「協同組合としての農協の課題」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 259-309.
- 히가시 키미토시(東 公敏). 2009. 「生活活動・生活事業と組合員参加」. 田代 洋一 編. 『協同組合としての農協』. 筑波書房. pp. 131-146.
- Abrahamsen, Martin. 1964. "Discussion: Government Regulations and Market Performance-Problems in Research, and Future Roles for Agricultural Cooperatives." *American Journal of Agricultural Economics* 48: 1439-1443.
- Bijman, Jos. 2002. *Essays on Agricultural Co-operatives Governance Structure in Fruit and Vegetable Chains*. Erasmus Research Institute of Management(ERIM) Ph.D. Series Research in Management 15.
- Burch, David · Geoffrey Lawrence. 2009. "Towards a third food regime: behind the transformation." *Agriculture and Human Values* 26: 267-279.
- Chaddad, Fabio R. and Cook, Michael L.. 2004. "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Right Typology." *Review of Agricultural Economics* 26(3): 348-360.
- Clamp, Christina A.. 2003. "The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives." A Paper presented at the ICA Research Congress: Mapping Co-operative Studies in the New Millennium, May 28-30, 2003, University of Victoria, Victoria, British Columbia, Canada.
- Cobia, David W.(ed). 1989. *Cooperatives in Agriculture*. Prentice Hall, New Jersey.
- Cook, M.L. 1995. 'The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A-Neo Institutional Approach', in *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 77, pp. 1153-1159.
- Cook, Michael L.. 1995. "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach." *American Journal of Agricultural Economics* 77: 1153-1159.
- Cotterill, Ronald W.. 1987. "Agricultural Cooperatives: A Unifed Theory of Pricing, Finance, and Investment." Royer, Jeffrey S. (eds.). *Cooperative Theory: New Apporaches*. USDA -RBS. SR vol. 60.
- Diamantopoulos, Mitch and Isobel M. Findlay. 2007. *Growing Pains Social Enterprise in Saskatoon's Core Neighbourhood*. A Case Study, A Joint Initiative of the Community-University Institute for Social Research and the Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan,
- Enke, Stephen. 1945. "Consumer Coöperative and Economic Efficiency." *The American Economic Review* 35(1): 148 - 155.
- Fairbairn, B. 2005. *Canada's cooperative province: Individualism and mutualism in a settler society, 1905-2005*. Saskatoon: Centre for the Study of Cooperatives.
- Fairbairn, Brett. 2001. "Social Movements and Cooperatives: Implications for History and Development." *Review of International Cooperation* 94: 24-34.
- Fulton, Murray and Hueth, Brent (eds.). 2009. *Cooperative Conversions, Failures and Restructurings Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture*. Knowledge Impact in Society and Center for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan and University of Wisconsin Center for Cooperatives.
- Fulton, Murray and Kath A. Larson. 2009. "The Restructuring of the Saskatchewan Wheat Pool: Overconfidence and Agencye." Fulton, Murray and Brent Hueth (eds). *Cooperative Conversions, Failures and Restructuring: Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture*. Knowledge Impact in Society, Center for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, and Univeristy of Wisconsin Center for Cooperatives. pp. 1-18.
- Fulton, Murray. 1995. "The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights

- Approach." *American Journal of Agricultural Economics* 77: 1144–1152.
- Fulton, Murray. 1995. "The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach." *American Journal of Agricultural Economics* 77: 1144–1152.
- Hanel, Alfred. 1989. *State-sponsored Cooperatives and Self-Reliance: Some aspects of the Reorganization of Officialized Cooperative Structures with Regard to Africa*. Institute for Cooperation in Developing Countries, Marburg/Lahn.
- Harvey, David. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford University Press.
- Heffernan, William. 2001. "Consolidation in the Food Retailing and Dairy: Implications for Farmers and Consumers in a Global Food System." Report to the National Farmers Union, Jan. 8, 2001.
- Helmberger, Peter and Sidney Hoos. 1962. "Cooperative Enterprise and Organization Theory." *Journal of Farm Economics* 44(2): 273–290.
- Helmberger, Peter. 1964. "Future Roles for Agricultural Cooperatives." *American Journal of Agricultural Economics* 48: 1427–1435.
- Hendrikes, G. W. J. and Veerman, C. P.. 2001. "Marketing Co-operatives: An Incomplete Contracting Perspective." *Journal of Agricultural Economics* 52(1). pp. 53–64.
- Howard, M. C. and J. E. King. 2008. *The Rise of Neoliberalism in Advanced Capitalist Economies: A Materialist Analysis*. Palgrave Macmillan.
- Kasmir, Sharryn. 1996. *The Myth of Mondragón : Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. State University of New York Press.
- LeVay, Clare. 1983. "Agricultural Co-operative Theory: A Review." *Journal of Agricultural Economics* 34(1): 1–44.
- Mendell, Marguerite and Nancy Neamtan. 2008. "The Social Economy in Quebec: Towards a New Political Economy."
- Nourse, E. G. 1945. "The Place of the Cooperative in Our National Economy." *American Cooperation 1942 to 1945*. pp. 33–39. Washington, D.C.: American Institute of Cooperation.
- Phillips, Richard. 1953. *Economic nature of the cooperative association*. *Journal of Farm Economics* 35 (February): 74–87.
- Sapiro, A. 1923. "True Farmer Cooperation." *World's Work*. pp. 84–96.
- Schmiesing, Brian H.. 1989. "Economic Theory and Its Application to Supply Cooperatives." Cobia, David W.(ed). *Cooperatives in Agriculture*. Prentice Hall, New Jersey. pp. 137–155.
- Schmiesing, Brian H.. 1989. "Theory of Marketing Cooperatives and Decision Making." Cobia, David W.(ed). *Cooperatives in Agriculture*. Prentice Hall, New Jersey. pp. 156–173.
- Sexton, Richard J. and Julie Iskow. 1988. "Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives." Giannini foundation Information Series No. 88–3.
- Staatz, J. M. 1987. "Recent Developments in the Theory of Agricultural Cooperation." *Journal of Agricultural Cooperation* 2: 74–95.
- Torgerson, Randall E., Bruce J. Reynolds, and Thomas W. Gray. 1998. "Evolution of Cooperative Thought, Theory, and Purpose." *Journal of Cooperatives* 13: 1–20.
- Whitley, Richard (ed.). 1992b. *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. SAGE Publications.
- Whitley, Richard. 1992a. *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*. SAGE Publications.
- Whyte, William Foote & Kathleen King Whyte. 1991. *Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*. ILR Press.
- Williams, Richard C.. 2007. "Chapter 6. Mondragón: The Basque Cooperative Experience." *The Cooperative Movement: Globalization from Below*. Ashgate Pub Co.
- Wolfson, Martin H.. 2000. *Neoliberalism and International Financial Instability*. *Review of Radical Political Economics* Vol. 32(3). pp. 369–378.