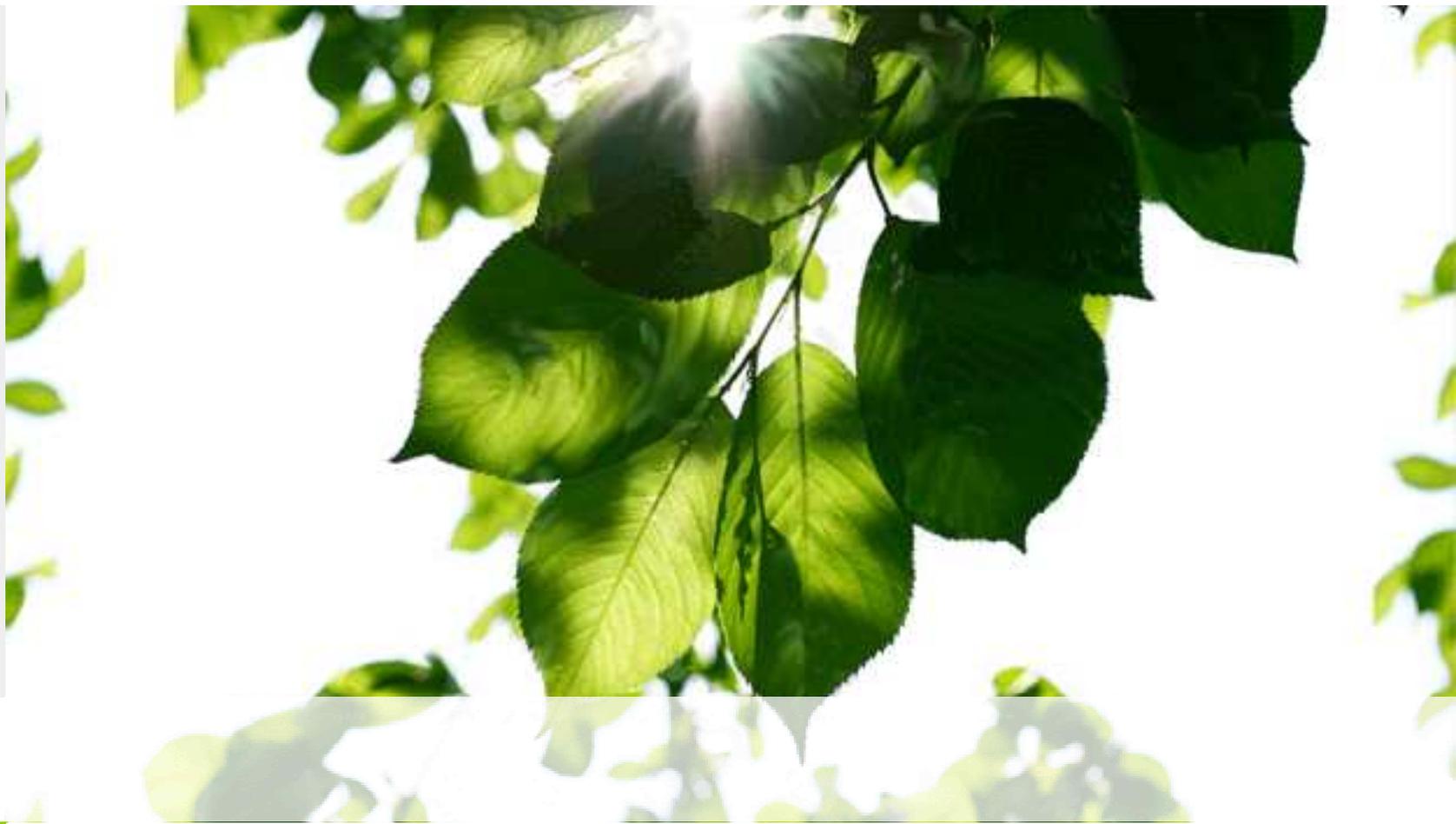


2005년
한농연 협동조합
운동가교육



농협 개혁운동의 올바른 관점

목차

1. 협동조합이란
2. 협동조합 개혁 운동의 이슈와 성과 !?
3. 현상 : 긍정과 부정
4. 농협 개혁의 관점
5. 참다운 주인 되기

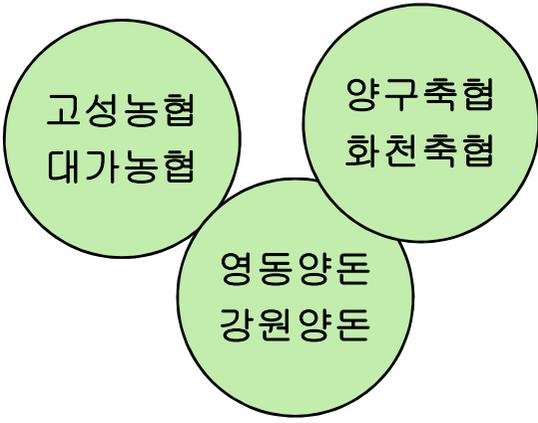


생각하기 : 우리 지역농협을 폐쇄하라!!

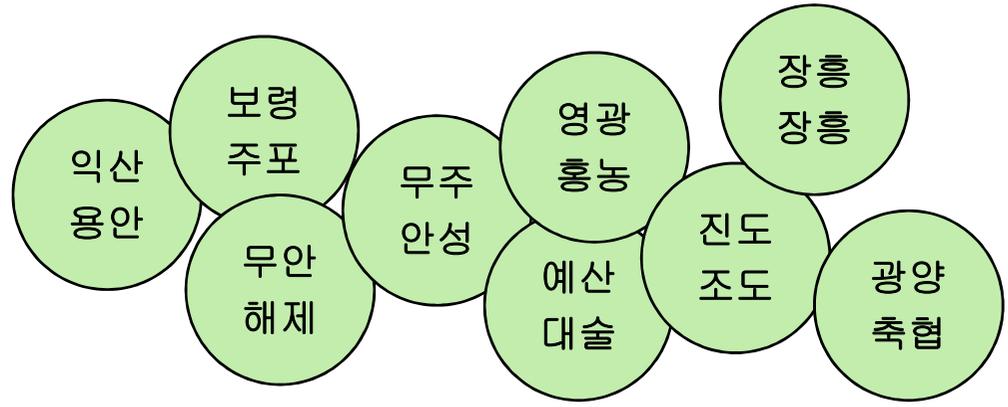


생각하기 : 또다시 시작된 합병 광풍

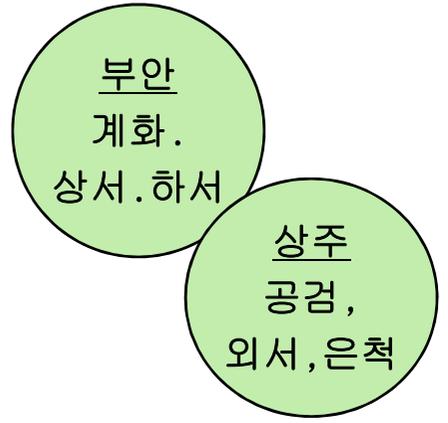
<합병 완료>



<합병 명령>



<기본협정>

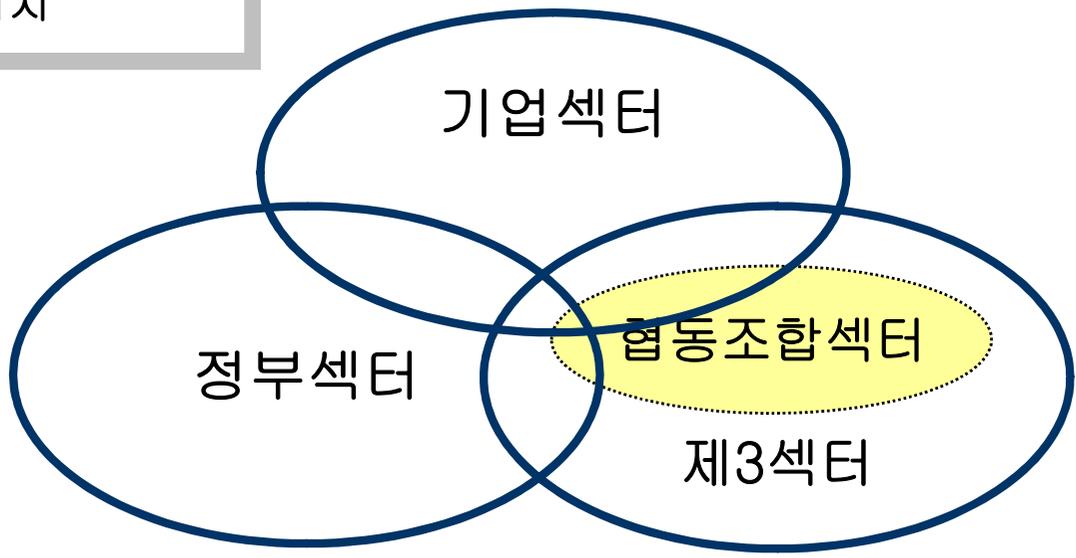


<2005년 농축협 합병 추진 현황>

구분	합병 추진	합병진행							합병완료				
		7~8 월 권고	추진 지연	합병 교섭	상대조합 결정				계	의결 완료	등기 소멸	계	
					합병 합의	기본 협정	계약 체결	소계					
부실조합	30			7		6	7	13	50	8	2	10	
일반 조합	합병 권고	111	20	28	11	15	17	9	41	211	9	2	11
	합병 명령	1							0	1		1	1
	자율 합병	21				3		5	8	29	11	1	12
계	163	20	28	18	18	23	21	62	291	28	6	34	

1. 협동조합이란 : 조직의 위치 및 특성

협동조합 조직의 위치



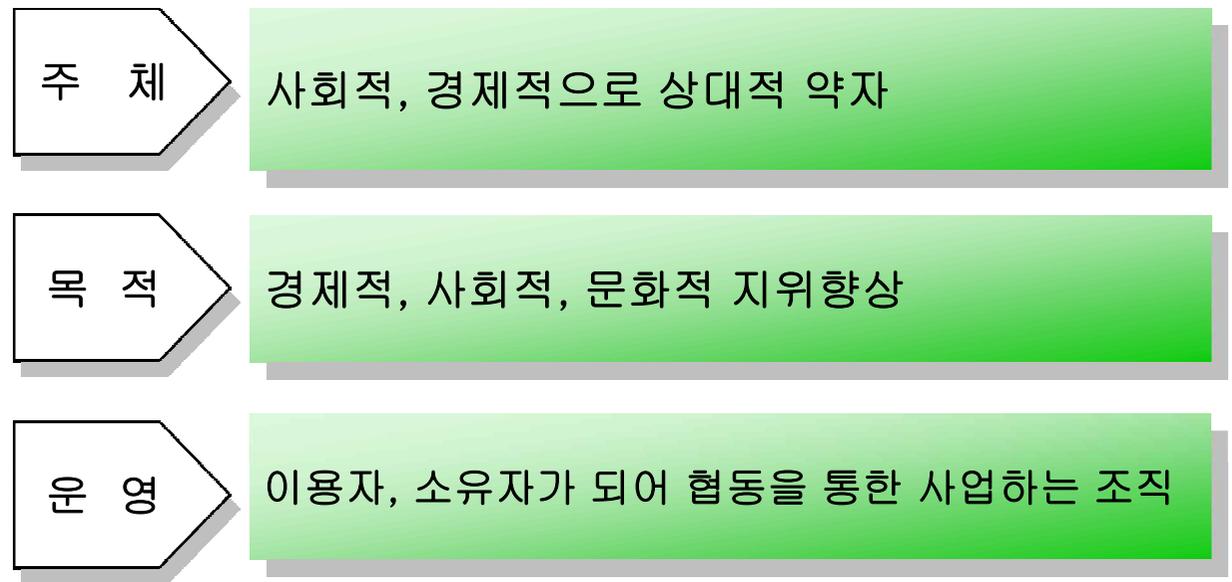
▪ 자료 : “협동조합 섹터론”, 농협조사부,1999.

구 분	협동조합섹터	제 3 섹터	기업섹터	정부섹터
설립동기와 성격	공동이익.복리추구	불특정 다수의 공익	이윤의 추구(영리우선주의)	복리.공정
경제메카니즘	협이며카니즘	공익메카니즘	시장메카니즘	계획메카니즘
생산시스템	구성원의 협의에 의한 적량.적정화	지역공동체를 중심으로 한 문제해결 중점	경쟁원리에 의한 극대화.효율화	관료통제에 의한 표준화.규격화
조직원리 & 의사결정	참가.분권	민주,자발	경쟁.자유	관리.집권
소 유	공동소유	시민공동소유	사적.법인 소유	국가적.사회적 소유
경제.경영주체	협동조합.공동사업체	시민단체/연대	사기업	정부.지자체 및 국영기업
기본적 가치관	우애.협동	환경, 인권, 복지향상	개인적 자유(능력주의)	사회적 평등.분배

→ 세가지 섹터들은 위와 같은 차이점을 갖고 있지만 결국은 대중의 이익을 위한 차원에서 공통점이 있음.

1. 협동조합이란 : 정체성(본질)

협동조합의 정체성(본질)



조합원의 실익을 증대시키는 본연의 역할과 더불어 다양한 공익적 기능을 수행하는 기관

• 농협조직의 정체성은 바로 정의,가치,원칙을 연결하는 고리역할을 하는 것이라고 할 수 있음.

▪ **정의**
경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구 충족키 위해 사람들이 자발적 결성한 자율조직체

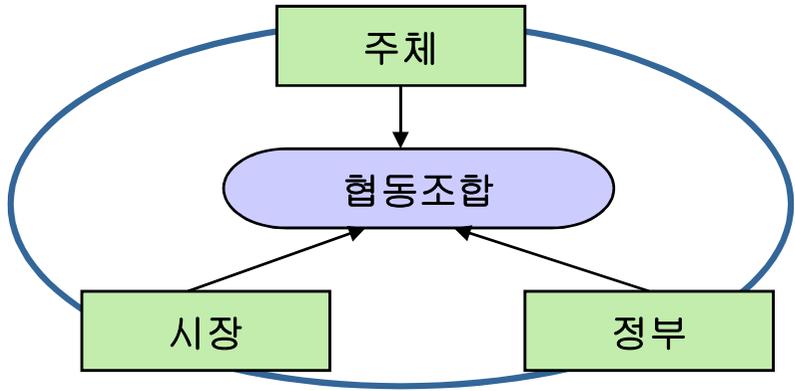
▪ **가치**
자조, 자기책임, 민주, 평등, 공정, 연대를 토대

▪ **원칙**
가입의 자유, 민주적관리 조합원의 경제적 참여. 자율과 독립, 협동조합 간 협동, 지역사회기여

▪ 자료 : 이종수, “협동조합의 정체성”, 농협조사부, 2002.

1. 협동조합이란 : 같등과 새로운 패러다임

- 협동조합을 둘러싼 같등



- 협동조합의 패러다임

이윤 ← 서비스 → 가치					
주식회사	신세대협동조합	개방형 판매협동조합	자재구매협동조합	소비자협동조합	생산공동체

- 협동조합 전통모형과 비례모형 : 신세대협동조합

협동조합원칙		전통모형	비례모형
소유권	소유자격 자본형태 가입비	조합원에 한정 집단적 소유 일정금액	비조합원도 제한적 허용 개별적 출자증권 비례적 출자증권
통제권	투표권 투표원리 의사결정	조합원에 한정 일인일표제 이사회 주도	비조합원도 제한적 허용 비례투표제 경영자주도
수익권	이익배분 출자상환 가격설정 비용배분	가격기준 없음 동등의 원칙 거리/물량/품질 중립적	가격과 증권 기준 출자상환계획, 증권시장거래 형평의 원칙 거리/물량/품질 비례적

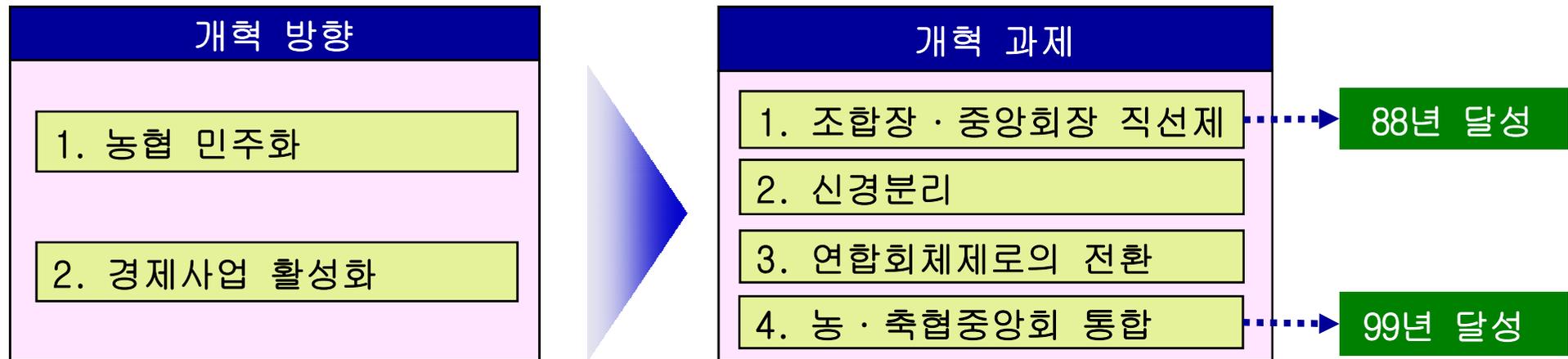
2. 협동조합 개혁 운동의 이슈와 성과

- 최근 농협은 사업과 운동 전부문에서 갈림길에 놓여 있음. 특히 정부 의존적 농협의 사업 기반을 조합원 중심의 자립형으로 전환할 것을 요구받고 있음.
- 농협 개혁과제는 크게 5가지 정도이며, 농민단체와 농협이 상당히 이견을 보이는 가운데 논의가 진행되고 있음.

개혁 이슈	현재의 논의 쟁점
1. 신경분리	<ul style="list-style-type: none"> • 신경분리 추진은 99년 농협법 부칙에 명시하여 일단락 • 추진시기 : 조속 추진 vs 단계별 추진
2. 중앙회 슬림화	<ul style="list-style-type: none"> • 시군지부 : 즉각 폐지 vs 단계적 기능 개편 • 중앙회 자회사 : 지역조합 이관 vs 단계적 축소
3. 조합 구조개선(합병)	<ul style="list-style-type: none"> • 구조개선 : 자율합병 vs 법에 의한 퇴출 • 대상 선정기준 : 사업내용 vs 규모
4. 조합장 선거와 지배구조 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 조합장 선거 선관위 위탁 여부 • 전·상무이사제 도입을 통한 책임경영제 확립
5. 품목연합회체계의 전환	<ul style="list-style-type: none"> • 품목연합회 육성 vs 품목별전국협의회 강화

2. 협동조합 개혁 운동의 이슈와 성과

- 현재의 농협개혁은 80년대 후반 논의의 연장선상에 있음.



- 1988년 협동조합법 개정을 통해 협동조합의 민주성 확보를 위한 제도적 기반 마련

- 배경 : 70년대 중반 이후 농협민주화운동 전개
87년 이후 사회 전반에 걸쳐 민주화 요구 급격히 분출
- 주요 개정 내용 : ①지역조합의 조합장 및 중앙회장에 대한 직선제 도입
②사업계획·수지예산에 대한 정부의 사전 승인제 폐지
③회원조합에 대한 지방행정기관의 감독권 폐지
④정관변경 인가제도 완화
⑤협동조합 사업범위 확대

2. 협동조합 개혁 운동의 이슈와 성과

- 99년 농협법 개정은 중앙회 슬림화, 품목조합연합회 설립, 조합의 유통사업활성화를 위한 지원 근거 마련에 초점을 두고 진행됨.
- 그러나 중앙 단위의 제도 개혁에 그쳐 개혁의 실익이 조합원들에게까지 전달되지 못함.
- 또한 양돈 및 과수조합연합회 부문에서의 설립 과정에서도 나타나듯이 품목조합연합회를 설립한다고 하여 곧바로 사업활성화로 연결되는 것도 아님.

99년 농협법 주요 개정 내용

1. 농·축·삼협중앙회 통합

2. 중앙회 사업부별 대표이사제 도입 → 책임경영체제 강화

3. 조합 자체적인 유통사업기금 조성·운영 및 유통활성화자금 지원 근거 마련

4. 조합장 선출방식 다양화 및 임원의 책임범위 확대

5. 조합의 운영상황 및 경영상태 공개 → 조합 운영의 투명성 강화

6. 전국단위 품목조합연합회 설립 및 사업기능 수행 근거 마련

2. 협동조합 개혁 운동의 이슈와 성과

- 2004년 농협법 개정은 기존 협동조합의 틀을 그대로 유지한 속에서 농협중앙회의 책임경영강화와 조합공동사업법인 설립, 조합장선거의 선관위 위탁, 조합설립 기준 강화 등의 조항을 포함.
- 1999년 농협법의 연장이지만 변화된 농업, 농협의 상황을 반영하고 있음.

조합

경제사업 활성화

- 조합공동사업법인 제도 도입
- 잉여금 배당시 이용고 배당 우선
- 합병 의결 정족수 완화로 규모화도모

경영의 전문화/투명화

- 일정규모이상 조합 외부회계감사 의무화
- 일정규모이상 조합 상임이사 도입 의무화
- 우선출자 허용
- 직선조합장 선거관리 위탁

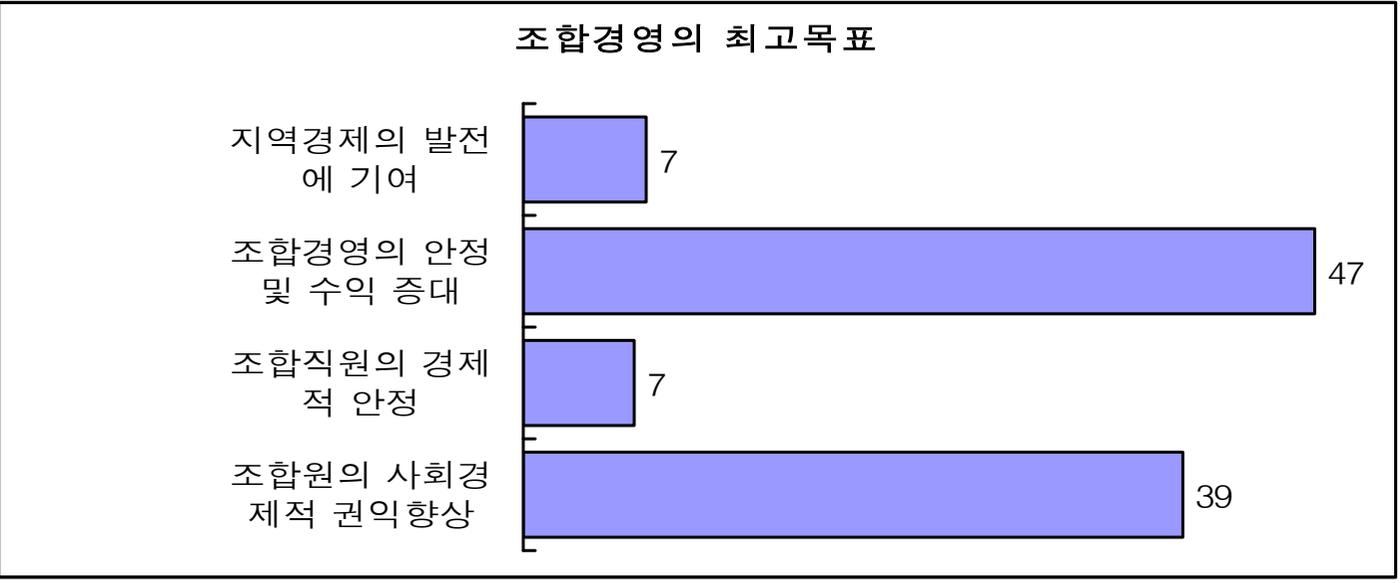
중앙회

지배구조 개편 및 책임경영체제

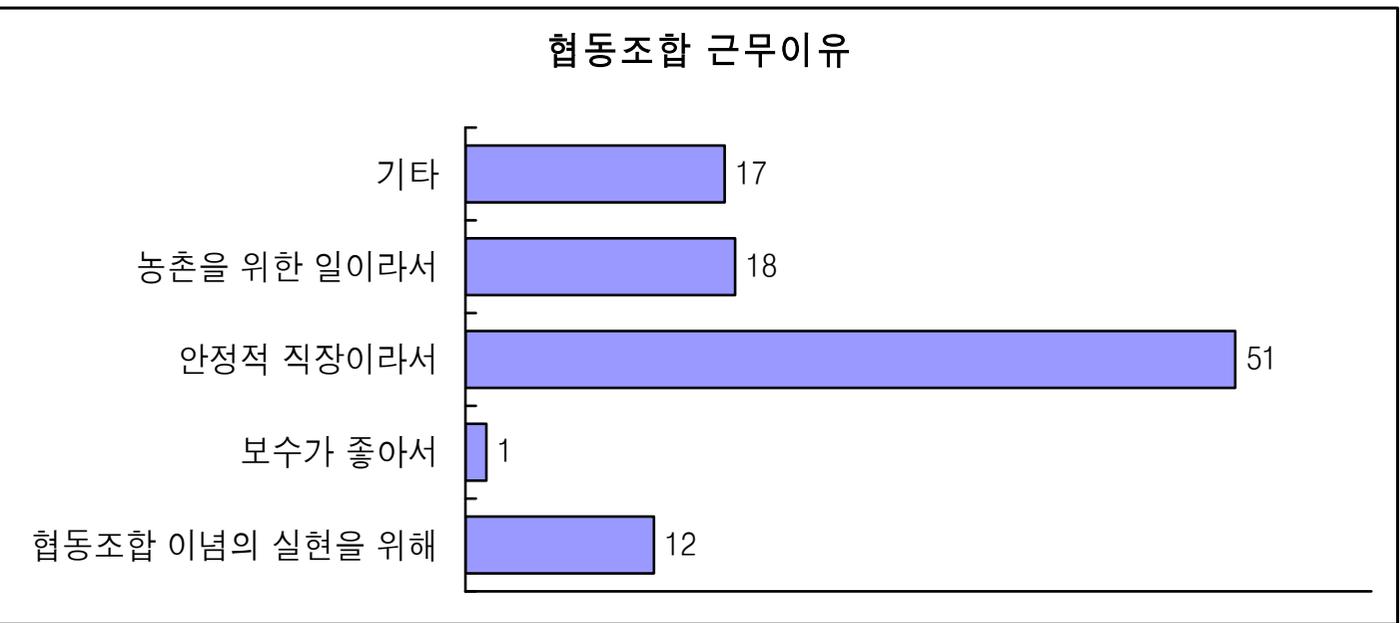
- 중앙회장 비상임
- 전무이사 제도 신설
- 이사회 권한 강화
 - 소이사회 운영
 - 감사위원회 신설
 - 대표이사 해임건의권을 이사회에 부여
- 대표이사 책임경영체제 강화
 - 소관 집행간부 임면권 부여
- 신경분리 추진 계획서 1년 이내 농림부에 제출

생각하기 : 농협 개혁 운동은 성공했는가?

조합원의 경제적 권익이 향상되었나?



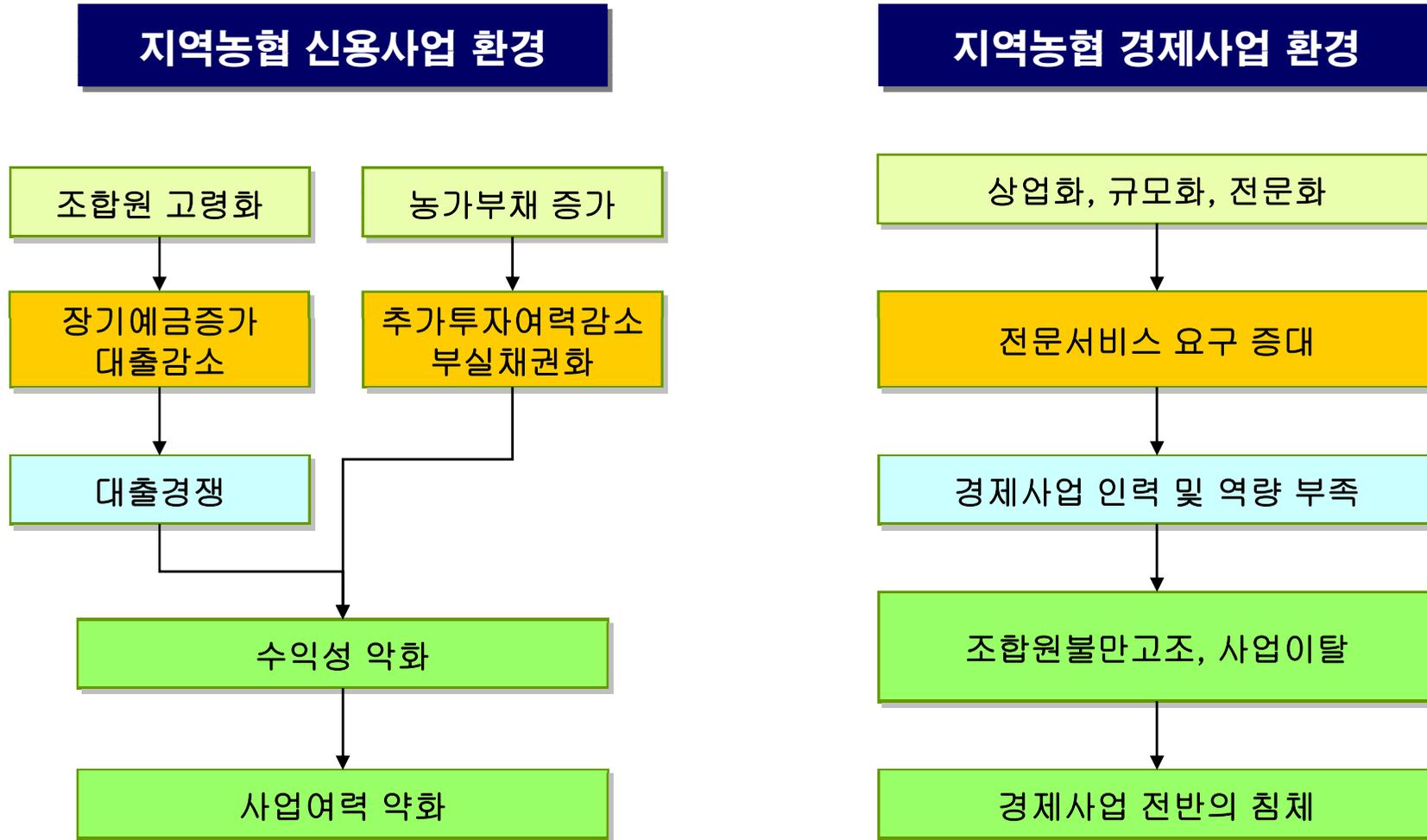
조합은 민주적으로 운영되고 있나?





3. 현상 : 긍정과 부정

- 현재의 농협의 상황은 1) 농협중앙회의 경제적 집중력/경영적 성과 강화 2) 지역조합 사업 환경의 급격한 악화 3) 선택과 집중 방식의 농정에 따른 농협 지역 역량 차 확대 등 이다.



3. 현상 : 긍정과 부정 <안성지역농협사업연합> 사례



사업목표	사업내용	조직인력	기타사항
<ul style="list-style-type: none"> ● 신유통시스템에 대응 ● 규모화, 전문화 달성 - 협동조합간 협동, 경제사업 활성화를 통한 농업인 실익증대와 지역경제 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 공동판매사업 (쌀, 배, 포도, 복숭아, 한우, 인삼, 대파) ● 공동구매사업 (사료, 유류, 장제 등) ※04년3월 전국최초 양곡 공동마케팅 도입 	<ul style="list-style-type: none"> ● 운영위원회(조합장) ● 실무위원회(전무) ● 직원(30명) <ul style="list-style-type: none"> - 단장(1명) - 관리구매팀(3명) - 양곡팀(12명) - 과수팀(3명) - 축산팀(3명) - 전처리팀(1명) - 채소팀(3명, 시지부) - 기타판촉인력(8명) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 산지유통전문조직 <ul style="list-style-type: none"> - '01/'04년 연속지정 - 연합사업조직 전국최초 ● 공동마케팅조직 <ul style="list-style-type: none"> - '04년 초기연도 선정 ● 산지축산물생산유통지원대상(브랜드부문) <ul style="list-style-type: none"> - '04년 한우 부문

2005년 안성마춤 브랜드 농축산물 560억원 판매계획

3. 현상 : 긍정과 부정 <복숭아 연합사업단> 사례

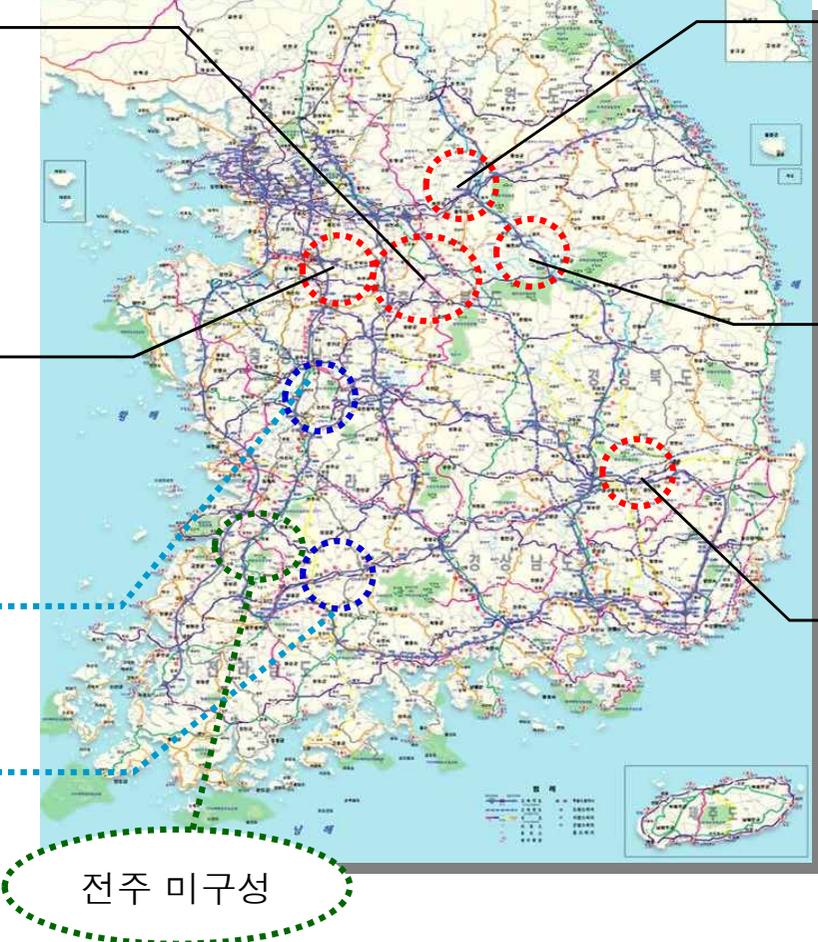
- 유모계 복숭아의 주요 주산지들이 '04년을 기점으로 연합사업체계로 전환. 따라서 규모화, 품질관리, 사업주체의 탄력적 시장대응 등의 경쟁력 요소의 구비 여부가 연합사업의 성공 여부가 판가름 날 것으로 판단됨.

<햇사레 연합>
 -4개농협:감곡,장호원,동부과수,음성
 -'02년 사업 시작
 -실적 : 약 300억원
 -물류센터,도매시장 병행

<안성시 연합>
 -'자연맞춤' 브랜드
 -'04년 사업 시작
 -LG마트·백화점/2억원

<연기군(조치원)>
 -FTA연합사업단추진

<남원시 연합>
 -사업단 구성



<원주시 연합>
 -3개농협:소초,원주,판부
 -브랜드: 치악산복숭아
 -'02년 사업 시작
 -물류센터 중심/5억원

<충주시 연합>
 -2개농협:노은,양성
 -브랜드: 충주복숭아
 -'04년 사업 시작
 -물류센터 중심/10억원

<영천시 연합>
 -관내 7개 농협 참여
 -브랜드: 싱아람
 -'04년 사업 시작
 -물류센터 중심/3억원

전주 미구성

3. 현상 : 긍정과 부정 <개별 조합 사례>



김천
남면농협
예냉실



부여
부여농협
수박선별기



상주
원예농협
오이선별



제주
성산농협
세척당근



참다래
사업단
세척고구마



안성
과수농협
배선별



대관령
원협
양상추



나주
산포농협
풋고추



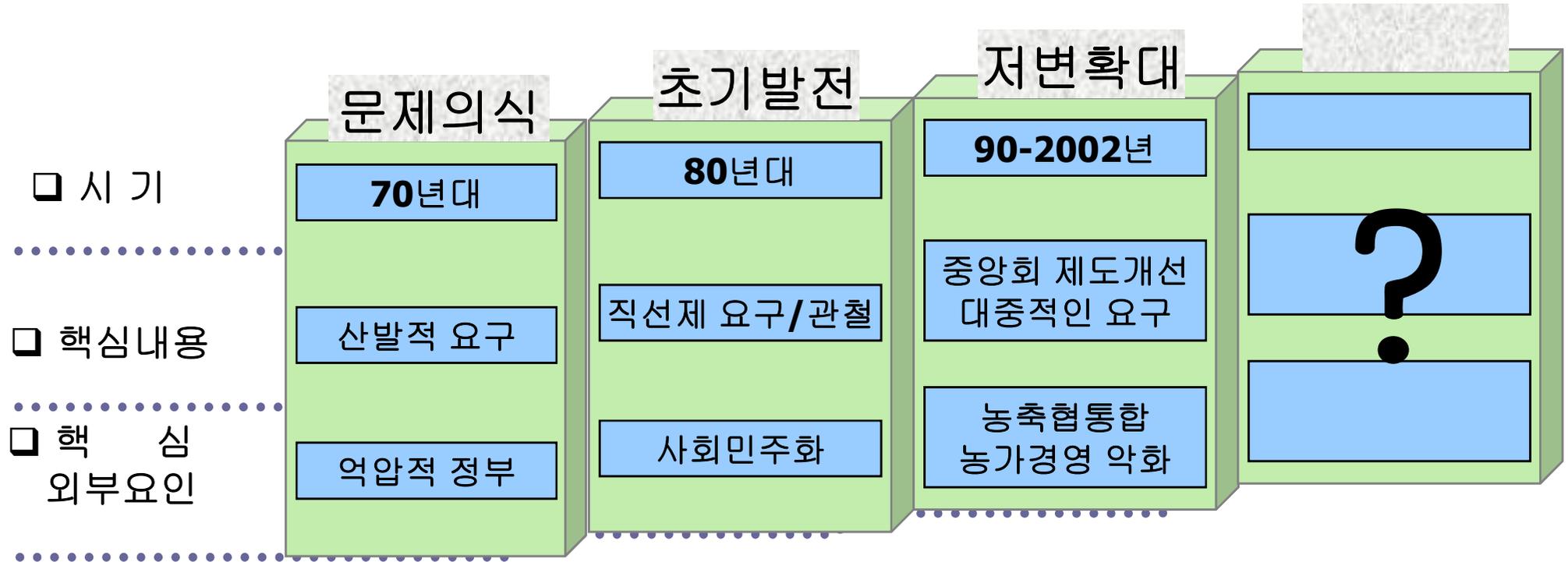
당진
합덕농협
파리고추

4. 농협 개혁의 관점

①

시대변화에 맞는 새로운 과제를 개발하자!

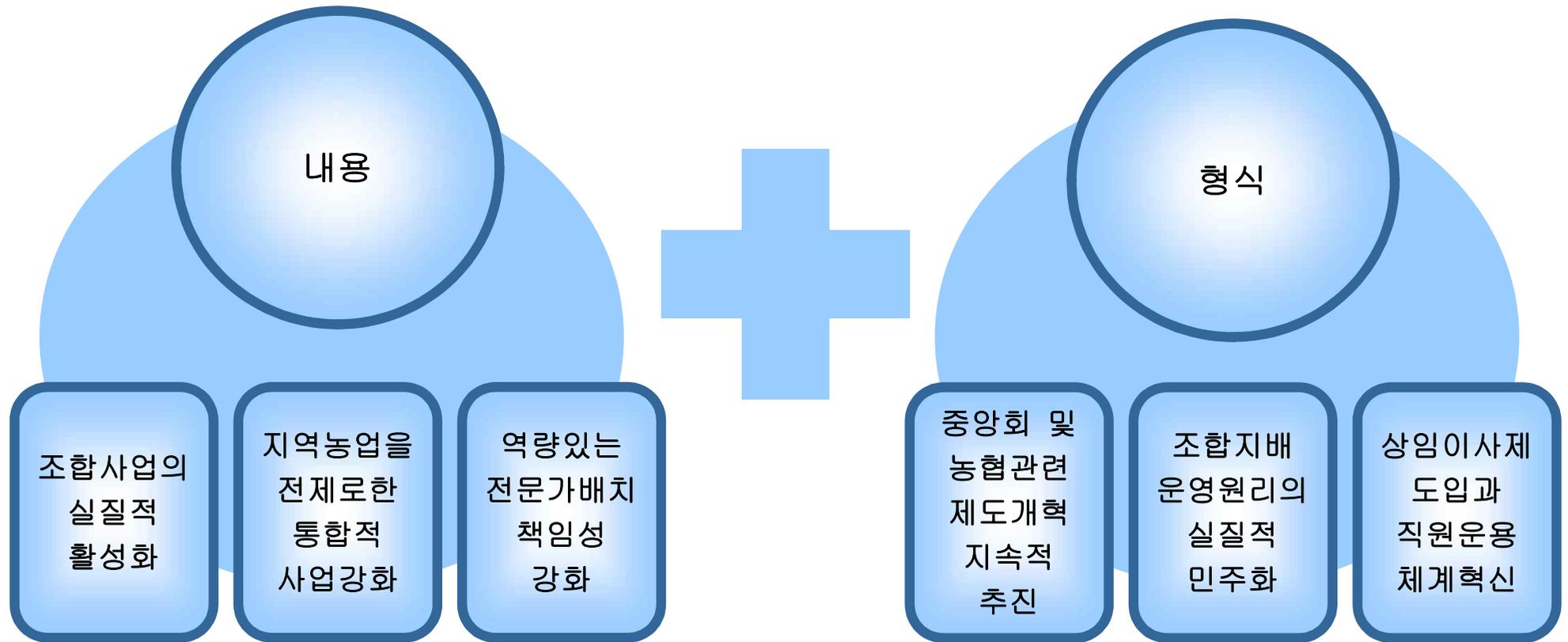
- 이제 농협 개혁은 제4단계에 접어들었음.
- 그 동안의 농협 개혁 성과를 바탕으로 해서 새로운 농협 개혁의 과제를 만들고 달성해야 함.
- 개혁의 대상은 누구이고 개혁의 주체가 누구인지에 대한 명확한 정의가 필요.



4. 농협 개혁의 관점

②

내용과 형식을 동시에 추진하자!

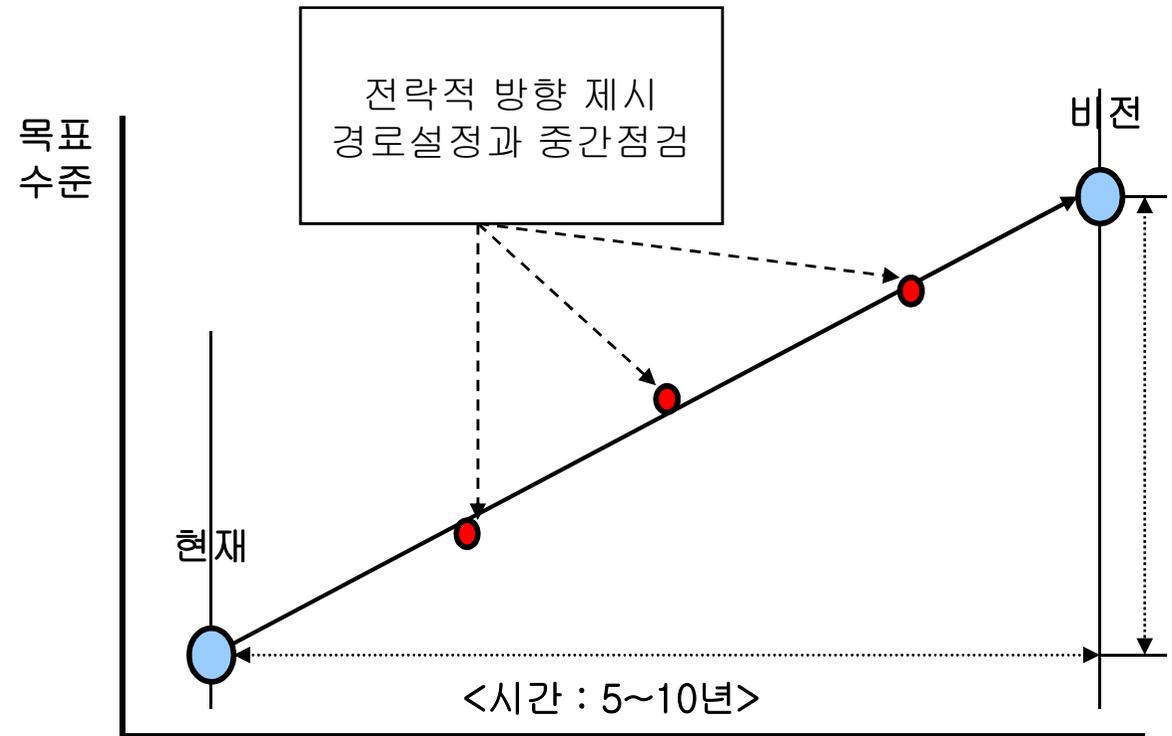
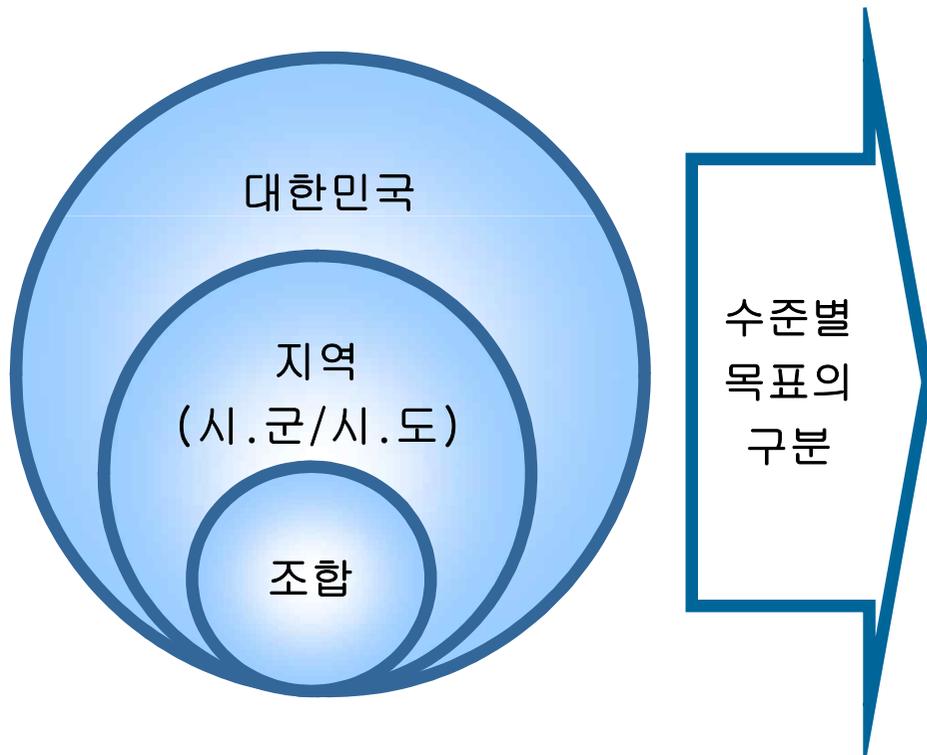


더욱 해결하기 어려운 저항과 갈등에 대비해야 한다

4. 농협 개혁의 관점

③

조합과 지역의 비전을 가지고 실행하자!



4. 농협 개혁의 관점

④

참여하는 개혁!

조합 의사결정에 대한
참여의 통로 확보

대의원이
참여하는
사업 분과위
구성·운영

외부전문가
사외이사
참여 확대

농가조직
교육사업
강화 및
정례화

조합 사업에 대한
책임성 있는 참여

농협과의
각종 계약의
책임성 있는
이행

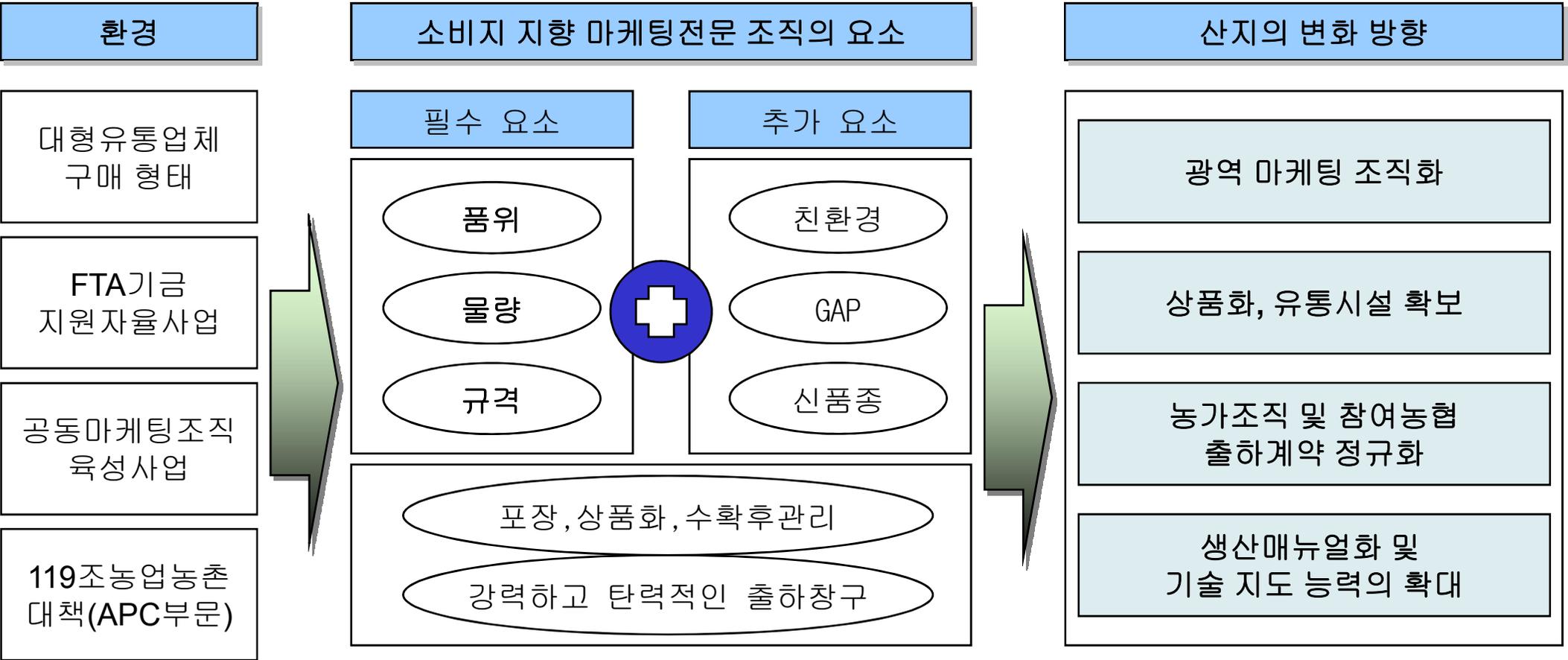
리더 중심의
의견결집과
농가조직의
역할 수행

지역농업의
네트워크
통로역할

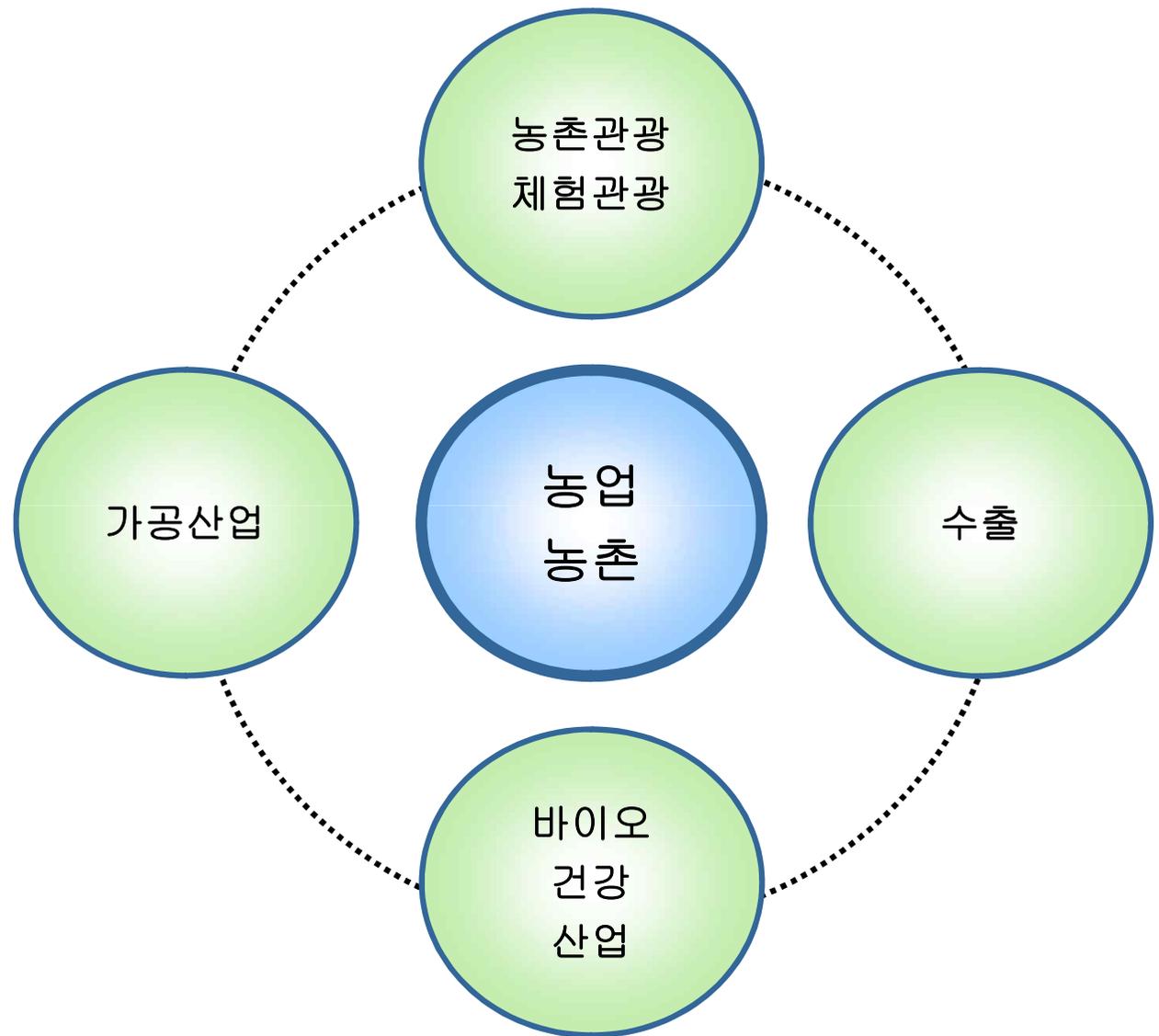
조합원의 수준이 곧 농협의 수준이다!!

<참고> 비전설정 1> 강력한 마케팅 조직으로 발전한다

- 시장과의 정면 승부!! 수입산, 타 지역과의 경쟁에서 승리할 수 있는 강력한 마케팅조직으로 지역, 농협이 발전한다.



- 농업이 간과했던 새로운 사업영역으로 확장
- 농촌관광, 수출농업, 가공산업, 바이오산업으로 확대
- 기존 생산과 유통의 개념에서 과감하게 탈피

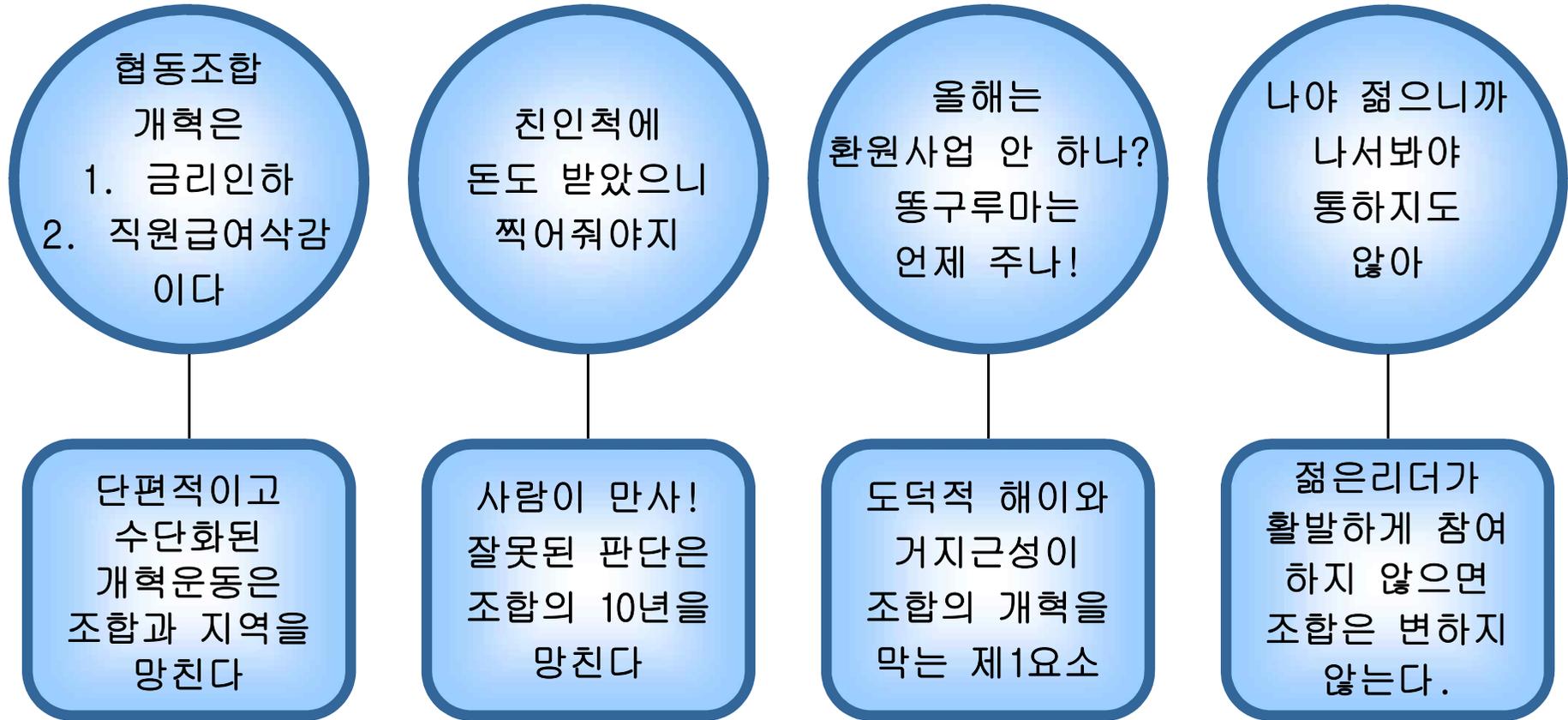


- 큰 것 부터 정리해 보자.

항목	의견	고려사항	대안
협동조합 신경분리		중앙회 vs 지역조합	
농협중앙회 시군지부폐지		시군금고 존치문제 시군농협 대표조직 구성문제	
중앙회 슬림화 자회사화		협동조합 자회사의 역할과 위상규정	
합병		기존의 실패사례와 부작용	
노조		인정 vs 불인정	

4. 참다운 주인 되기

- 버려야 할 생각 4가지

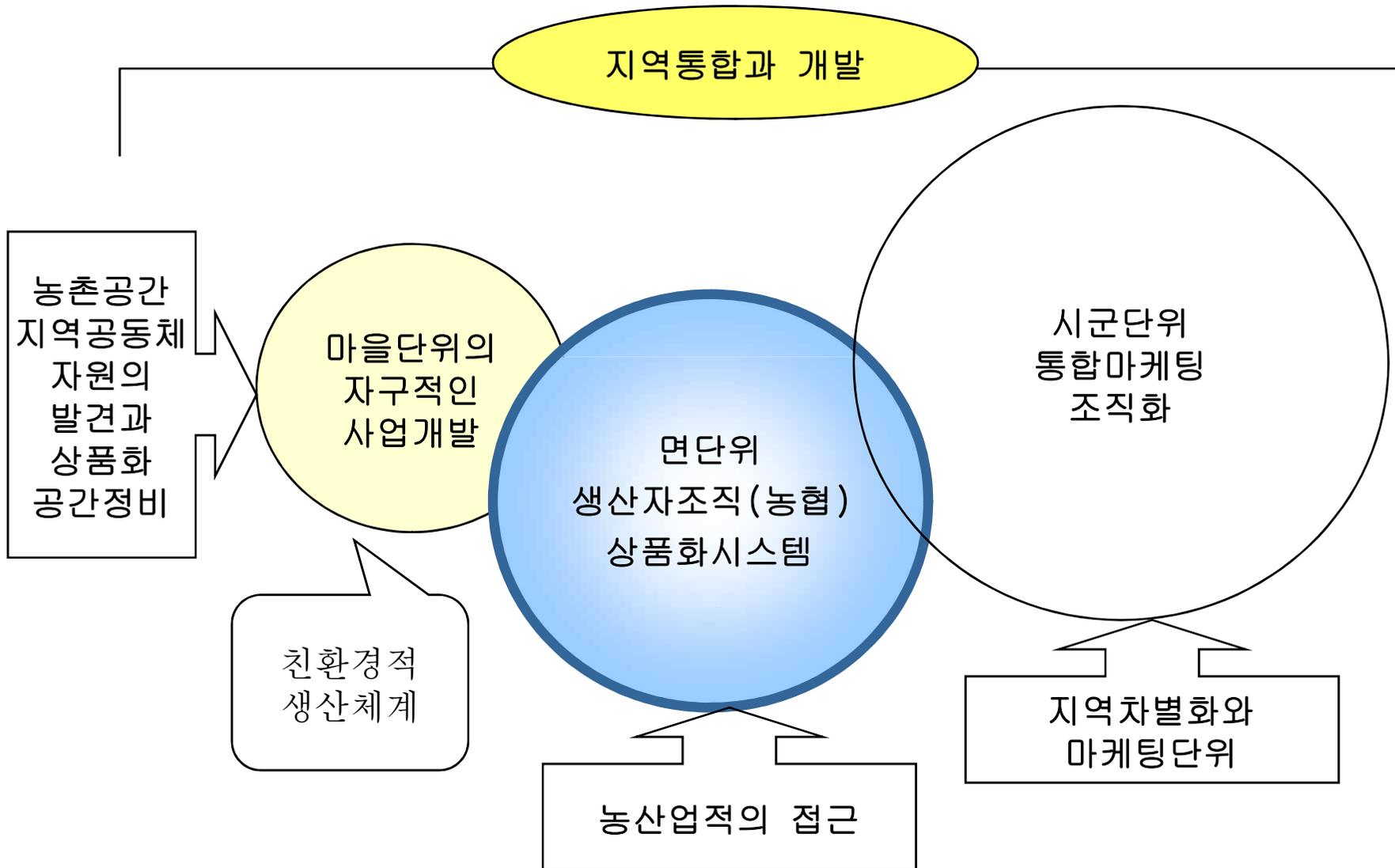


참다운 주인 되기는 생각을 바꾸는 데서 출발

4. 참다운 주인 되기

1

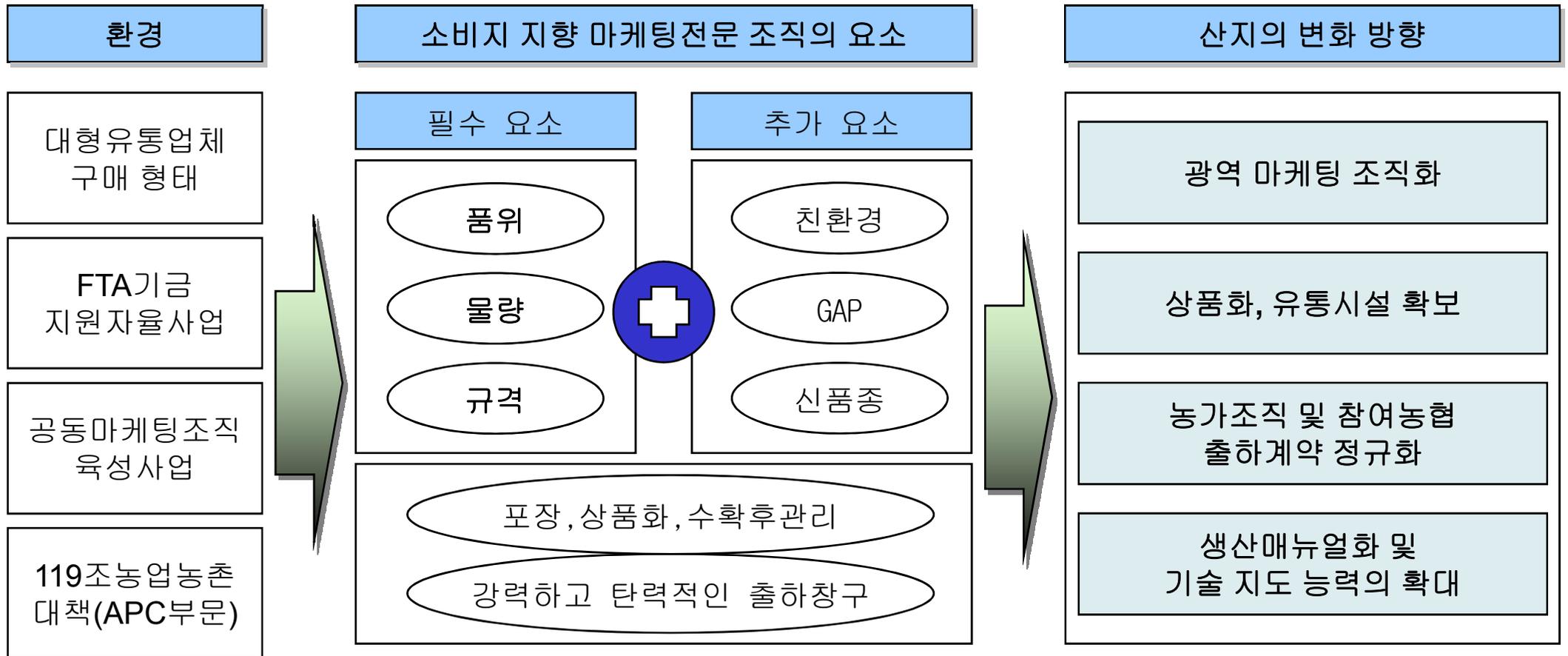
조합 사업을 바라보는 확대된 시야



4. 참다운 주인 되기

비전설정 1> 강력한 마케팅 조직으로 발전한다

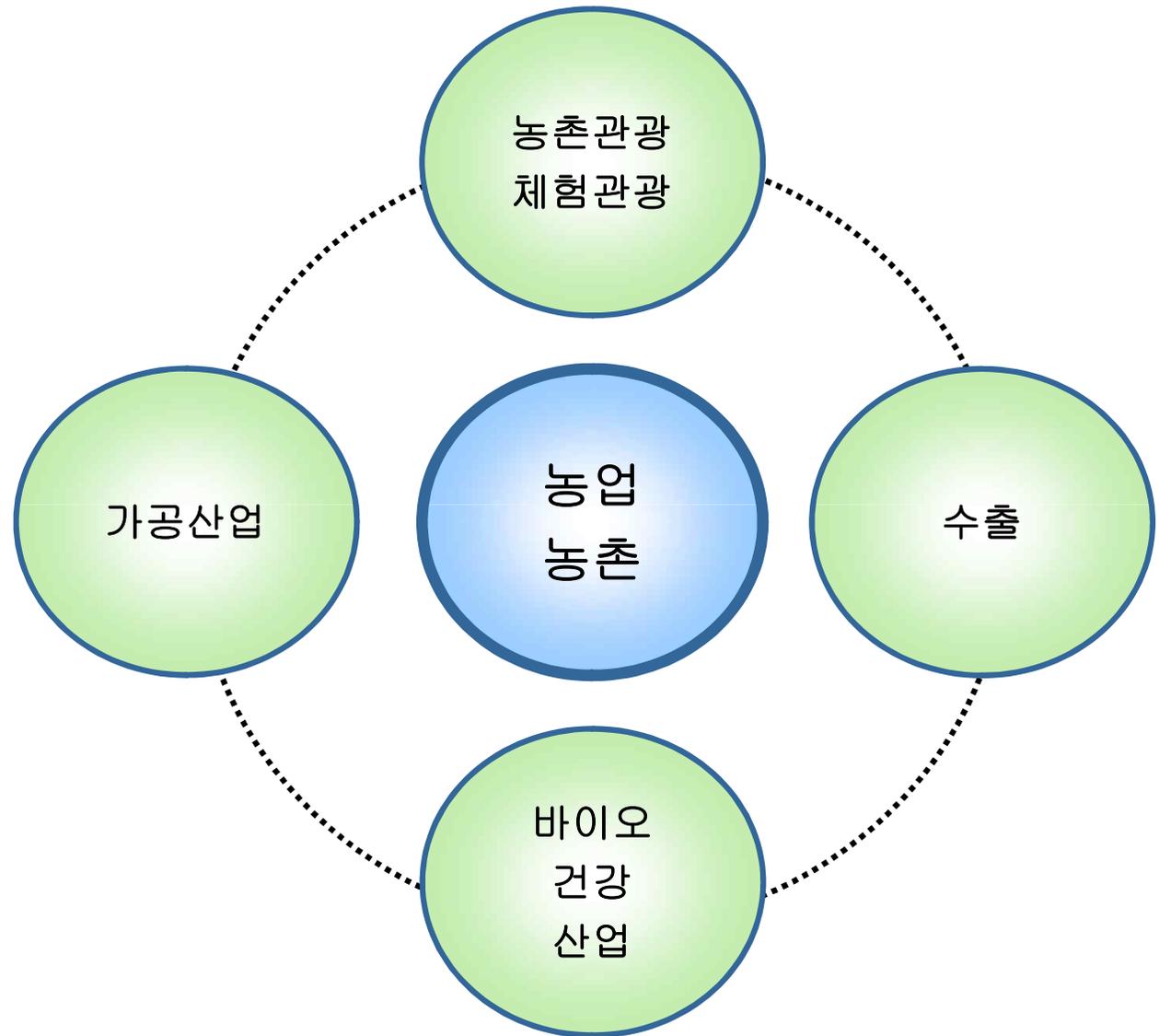
- 시장과의 정면 승부!! 수입산, 타 지역과의 경쟁에서 승리할 수 있는 강력한 마케팅조직으로 지역, 농협이 발전한다.



4. 참다운 주인 되기

비전설정 2> 새로운 농산업 수익원 창출

- 농업이 간과했던 새로운 사업영역으로 확장
- 농촌관광, 수출농업, 가공산업, 바이오산업으로 확대
- 기존 생산과 유통의 개념에서 과감하게 탈피

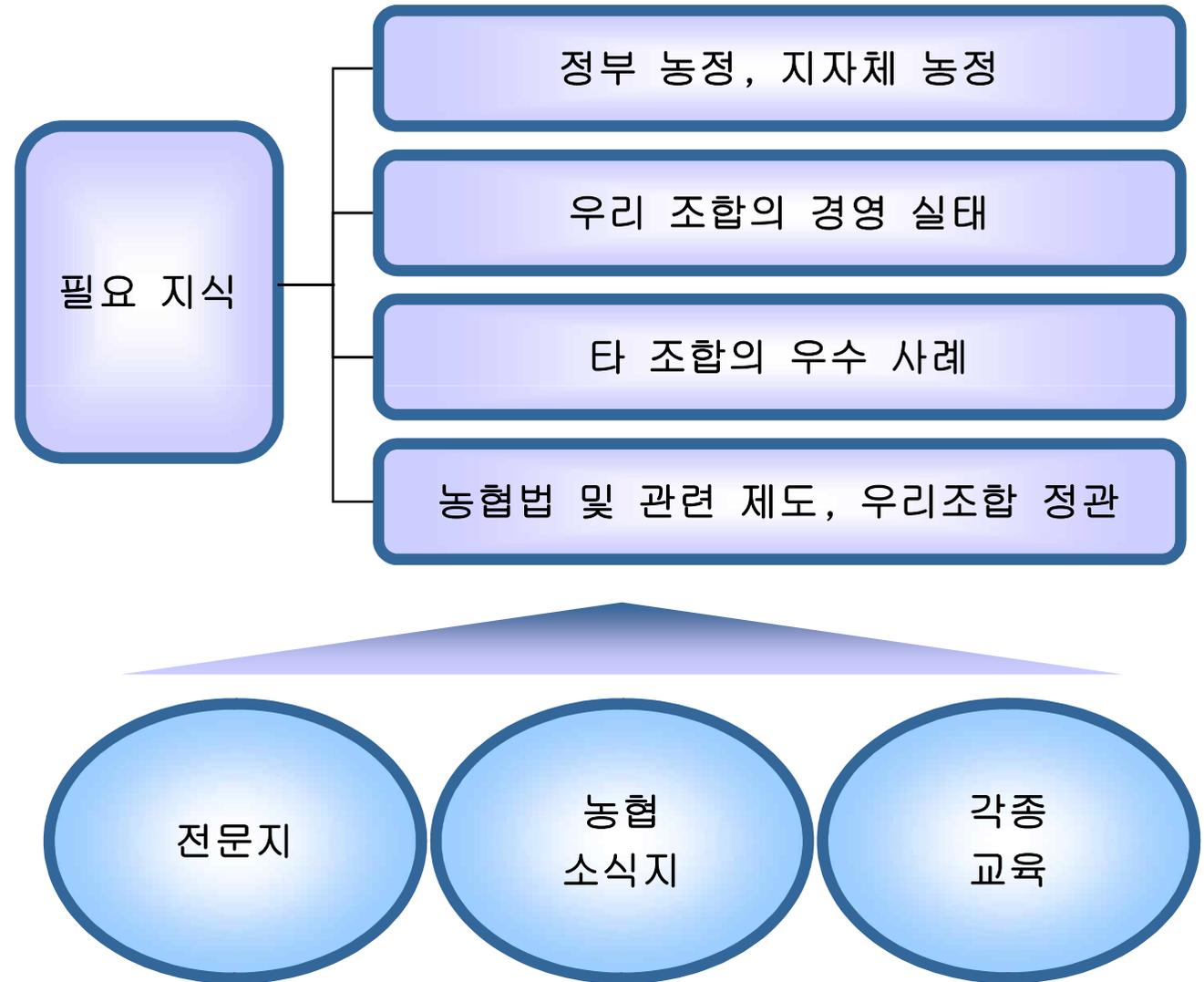


4. 참다운 주인 되기

②

조합 사업에 대한 관심과 지식의 축적

- 알아야 면장!
- 내 조합을 모르면 요구할 수 없고, 요구할 수 없으면 바꿀 수 없다.
- 다른 조합을 모르면 우물안 개구리가 된다.



4. 참다운 주인 되기

조합사업 우수사례

- 평창축협 : 한우 비육우 위탁사업 전개, 한우 번식우 위탁사업 전개, 브랜드 마케팅, 컨설팅팀 운영
- 대관령원협 : 신선편의 농산물 사업 전개, 마을개발 그린투어리즘사업 기획 업무 지원
- 부산경남양돈농협 : 신인사제도 도입. 본부 및 팀제 시행과 직원 업무평가에 따른 인센티브제 전면 도입
- 안성사업연합 : 13개 지역농협 참여. 구매통합, 판매사업 통합으로 새로운 지역농업 방식 활성화
- 성주수륜농협 : 친환경농산물 사업 활성화. 대구권 대형유통업체 매장운영을 통해 연중고정가 납품 실현
- 포항기계농협 : 친환경농산물 사업 활성화. 과일 전문 거점농협 기능 및 출하선 관리 활성화
- 경기동부과수농협 : IFP사업을 통한 복숭아 생산지도 매뉴얼 작성
- 나주산포농협 : 종묘사업소 운영. 재배매뉴얼 작성으로 실질적인 농가 기술 지도와 사업통일
- 한국양계축협 : 예산총회 전 지역별 대의원 간담회 시행, 예산검토 소위원회 구성 (대의원)
- 합천울곡농협 : 신사업 활성화, 합천연합판매사업의 모태로 직원 파견

4. 참다운 주인 되기

③

조직적 참여

- 혼자 힘으로는 조직도, 사업도 바꿀 수 없다.
- 농협 사업에 대한 조직적 참여가 개인이 겪을 수 있는 어려움을 해결하는 방법임.
- 이익집단이 아니라 건전한 사업조직, 책임과 권한의 위임이 분명히 조직이어야 함.
- 조직의 단위는 작목반 등 사업조직과 한농연 등 농민조직을 모두 고려.

