

# 작목별 협동조직의 유형과 효율적 운영방안에 관한 연구\*

최민호 · 정지웅 · 김성수

서울대학교 농업생명과학대학 농업교육과 농촌사회교육전공

## A Study on the Types and Effective Management Schemes of the Cooperative Farmers' Organizations in Korea

Min Ho Choi, Ji Woong Cheong and Sung Soo Kim

College of Agriculture & Life Sciences, Seoul National University

### Summary

The objectives of this study were to 1) classify the cooperative farmers' organizations in Korea according to the development level and institutional aspects through the exploration of its' conceptual and institutional basis, 2) analyze the farmers' needs for organization, 3) identify the problems and situation of organizations, and 4) formulate an effective management model for each cooperative farmers' organization. The study was carried out through a review of literature and using available statistical data collected from various sources and empirical survey.

Major findings of the study were: 1) the cooperative farmers' organizations could be classified into four types: crop units, farming cooperative corporation, trust farming companies and joint-stock agri-business. 2) a lot of members of the organization feel that the information is insufficient, the opportunity to suggest their own ideas is hardly given, and the members are not satisfied with the cooperation among the members, 3) the members who have higher level of schooling education showed a higher participation level in the organization, 4) most of members did not recognize the organization they participated in, 5) participation of the organization's members and concerned institutions is an important factor to promote problem solving and better communication within the organization, 6) any type of continuing education for the members is needed to facilitate the transfer of a new agricultural and organizational technology, 7) research and development(R & D) is one of the most important factors of the development of organizations, 8) most organizations are deficient in professional management skills(financial, personnel, accounts, etc.), 9) the trust farming companies have difficulties in managing the firm on account of the characteristics of agriculture(especially seasonal), the dispersed trust lands, and the need for more alternative work in the winter season, and 10) in the case of agri-businesses, their organizations are more specialized in marketing and have more structured systems of management.

Based on the results of the study the following recommendations were made for further improvement and development of agricultural cooperative organizations: (1) More governmental support should be given to education for improvement of the organizational structure. And more deliberate and differentiated governmental support should be provided for the organizations to be viably managed. (2) For more efficient communication between the members and the organization, more opportunities for discussion are needed. (3) The more research should be committed to this kind of work in order to get more analytic data and strategic plans of cooperative organizations.

---

\* 본 연구는 1995년도 한국학술진흥재단의 연구비 지원에 의해 이루어졌음.

# I. 서 론

## 1. 문제의 제기

지난 30여년간 우리 나라는 전통적인 농경사회로부터 신흥공업국으로 탈바꿈하는 과정에서 산업사회가 지니는 여러 가지 문제점들이 발생되었으며 이 과정에서 농업과 농촌은 크나큰 변화를 겪게 됨으로써 농업·농촌의 극심한 위기상황을 맞이하게 되었다.

1960년대초 농업기본법에 관한 논의로부터 제기된 농업구조 문제는 기존의 생산정책이나 가격정책으로부터 농업구조 정책으로의 정책적 변화와 함께 관련 법규도 개정되었다. 농업생산 주체의 성격과 그 분포(구성), 그리고 그들 사이의 관계, 즉 농업노동력과 농지와와의 결합관계를 지칭하는 개념으로 파악되고 있는 농업구조라는 개념은 한국 농업의 구조개선문제가 제기되면서 소농구조를 개선해 보려는 시도가 있어 왔다. 그러나 한국 농업의 소농구조는 그대로 존속되어 왔다. 근래에 들어 제기되고 있는 개선책중의 하나에는 기업농 육성이 있다. 그러나 기존의 소농을 기업농으로 육성하는 것은 많은 한계가 존재한다. 그러므로 현실적인 정책대안의 하나는 협동적인 농업조직의 활성화에 있으며, 이러한 협동조직중 다양한 형태의 전문작목별 조직이 농민의 이익을 최대화 할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 논의는 아직까지 당위적인 수준에서 머물고 있어 농업정책 또한 구체적인 방안을 제시하지 못하고 있다.

농업조직은 농업발전을 위한 인적, 물적 자원을 집결시키고 동원해 나가는 데 핵심적인 역할을 한다는 의미에서 중요시되고 있다. 특히, 한 가지 전문 품목으로 구성된 농민들의 협동조직은 농업생산에서 뿐 아니라 농산물 유통조직으로 확대할 수 있는 좋은 농업조직이라 할 수 있다. 자율적인 농산물 생산과 출하를 조절하여 농산물의 수급안정을 꾀하고, 판매, 저장, 가공, 유통 등에 참여하여 여기서 발생하는 농산물 부가가치를 농민에게 돌아가도록 하는 장점이 있

는 작목별 생산자 조직을 육성하고 활성화하는 것은 우리 나라 농업발전의 핵심적 과제의 하나라 할 것이다.

## 2. 연구의 목적

이 연구에서는 농촌에 존재하는 다양한 형태의 작목별 협동조직을 분류하고 각 형태의 효율적인 운영방안을 고찰하는 것을 목적으로 하고 있으며, 다음과 같은 구체적인 목표를 설정하였다.

첫째, 작목별 협동조직의 개념과 제도적 장치를 파악하여 유형화하고,

둘째, 농민들의 작목별 협동조직에 대한 요구를 분석하고,

셋째, 작목별 협동조직의 유형별 운영 현황과 문제점을 파악하고,

넷째, 이를 토대로 작목별 협동조직의 효율적인 운영방안을 제시한다.

## 3. 연구의 내용

위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구는 구체적으로 다음과 같은 내용을 중심으로 수행되었다.

작목별 협동조직의 조직화를 분석하기 위하여 영농협업화에 대하여 고찰하였다. 여기에서는 협업화에 관한 개념문제와 협업의 형태, 협업경영의 내용, 협업경영의 장점 및 농업생산조직의 발달과정에 대해 살펴보았다.

개별경영의 한계를 극복하기 위해 조직화된 협업경영체로서의 작목별 협동조직 중 각 조직 발달 단계별 가장 대표적이라 할 수 있는 초기 단계의 조직인 작목반과 중기단계의 조직인 영농조합법인 및 위탁영농회사, 그리고 고도 상업화단계의 조직인 주식회사형 농기업에 대하여 각각의 조직설립배경과, 운영상의 특성 및 현황, 법·제도적 장치 등에 대하여 관련문헌들을 고찰하였다.

또한 이상의 각 단계별 협동조직에 대한 실증

적인 연구를 수행하기 위하여 6개의 작목별 협동조직을 선정, 각 조직의 설립동기, 운영현황, 성공요인, 문제점 및 시사점, 발전방안 등을 현지 대표면접조사를 실시하였다. 작목별 협동조직 구성원들의 조직에 대한 요구분석을 위해 설문조사를 수행하였다.

이상의 연구를 토대로 하여 전문가 회의를 통한 작목별 협동조직의 효과적인 운영방안을 제시하였다.

#### 4. 연구의 방법

이상의 연구내용을 수행하기 위하여 농업의 협업화, 생산자조직, 협동조직의 설립현황 및 운영 등에 관련된 문헌들을 고찰하였다. 또한 협동조직의 운영실태 및 문제점을 파악하기 위하여 질적 연구의 한 방법인 현지방문을 통한 면접조사를 실시하였다.

양적 연구로서 연구대상조직의 구성원 700명을 대상으로 하여 협동조직 구성원들의 조직에 대한 요구분석을 우편설문조사를 수행하였다. 조사대상조직의 선정은 문헌 및 2차자료를 토대로 하여 연구진이 모범 협동조직을 선정, 이를 작목별, 지역별, 규모별로 유형별 층화표집하여 총 6개의 조직을 선정 조사연구를 수행하였다. 선정된 조사대상조직은 구체적으로 송탄시작목회, 밀양단감영농조합법인, 삼교위탁영농합명회사, (주) 옥천농업진흥, (주) 도드람, (주) 하림 이었다. 우편설문조사는 1995년 2월 20일부터 3월 10일에 걸쳐 추진되었다. 총 670부를 발송하여 303부의 설문지가 도착(회수율: 45.2%)하였으나 이 중 분석에 적합하지 않은 13부의 설문지는 자료분석에서 제외되고 유의미한 총 290부를 분석하였다(분석율: 95.7%). 적용된 통계방법은 빈도, 비율, 평균, 표준편차, 일원변량분석, t-test 등을 적용하였으며 통계적 유의수준은 5%로 하였다.

## II. 협동조직의 유형화

우선 작목별 협동조직의 조직화를 이해하기

위해 영농협업화에 대한 개념과 내용을 고찰해 보고자 한다.

### 1. 영농 협업화

농업의 협업화란 “두 개 이상의 독립된 농업 경영체가 하나의 목적을 가지고 결합하여 서로 힘을 합하여 일정한 경제적 생산행위를 하는 것”이라고 말할 수 있다. 즉 협업화란 협동화와 같은 뜻으로 농업경영 양식의 하나의 형태를 말하는 것이다. 1960년대 초에 우리나라에서 생산 협동조합의 운동이 광범하게 진행된 바 있는데, 이때 생산 과정의 협동화를 농업의 협업화, 또는 협업농, 협업 농장이라는 용어를 써 왔다.

협업의 형태는 단순히 노동력을 중심으로 하며 어떤 일정 작업 과정만 협동으로 하면서 개인적 개별 경영은 그대로 각자가 하는 작업의 협업과, 모든 경영상의 계획은 개인에 의한 것이 아니고 협업체에서 전체의 계획성에 의하여 하나의 경영체로 경영하는 경영의 협업, 그리고 소비생활까지 공동으로 하는 생활의 협업으로 나눌 수 있다. 경영의 협업화는 다시 자기 생활을 지배하고 있는 주종목이 협업경영에 참여했으나에 따라서 부분 협업 경영과 전면 협업경영으로 나누어 볼 수 있다. 부분협업경영은 개별 경영을 중심으로 하면서 축산, 경종, 농산가공 등의 여러 종목 가운데서 어느 한 가지나 몇 개 부분을 공동으로 경영하는 것을 말한다. 전면 협업경영은 협업경영에 참여한 경영부분이 개별 경영에 남겨진 부분보다 큰 비중을 차지하여 협업경영체의 통일적이고 집단적 관리하에 개별 경영이 흡수되어 각 경영간에 상호 유기적인 연관성을 가지고 운영되는 것이다.

협업 경영에 있어서 작업의 협업은 단순히 작업 과정만 공동으로 하는 것이기 때문에 그 내용이 비교적 단순하지만 경영의 협업에서는 그 구체적 내용에 따라 여러 가지 수준과 단계와 경영 방법이 다르다. 협업 경영은 사적 소유를 기본으로 하고 개인의 토지와 노동과 자본을 협업 경영에 내놓고 공동으로 생산하여 토지에 대

한 배당, 노동에 대한 배당, 출자 자본에 대한 배당을 찾아가는 방식과 같은 것도 있고, 개인의 소유를 인정하지 않고 생산의 성과도 개인에게 분배하지 않고 필요에 따라서 공동으로 사용하는 방식의 협업도 있다.

영농조직은 엄밀한 의미에서는 농업의 생산 과정에 한정된다. 그러나 농업경영은 단지 생산뿐만 아니라 경영상의 제반 활동이 행해지고 있기 때문에 영농조직을 통칭하는 경우에는 농업 생산조직과 농산물 판매조직을 포괄하여 생각할 필요가 있다.

협업경영은 개별 농가의 소규모 생산을 통합하여 대량생산을 가능하게 하는 것으로 작업에 있어서 노동력을 조직적으로, 통일적으로 활용할 수 있다. 또한 소규모 농가에서는 불가능한 자본·기술집약적인 농업의 실현도 기대할 수 있으며 농업기계를 합리적으로 이용할 수 있다. 생산기술 개선의 측면에서 보면 생산기술교육이 집중적으로 이루어질 수 있고 인원 구성의 다양성으로 신기술도입이 용이하고 상호 교육적 효과도 기대할 수 있다. 또한 협업 경영은 장차 농기업(agri-business)으로 발전 가능한 새로운 농업 경영의 형태로 개별농가의 소규모 생산을 통합한 대량생산을 가능하게 하여 규모의 경제성을 실현할 수 있고 개별 농가의 생산을 바탕으로 생산물의 고품질화·균질화·규격화를 통해 판매이익을 향상시킬 수 있다(김정호, 박문호, 1994:31).

이러한 협업화를 통한 영농조직들은 역사적 고찰을 통하여 그 형태를 많이 찾아볼 수 있다. 이들 조직체 가운데에서 현재까지 이어져 오는 것은 그리 많지 않은데, 이는 농촌의 노동력구조의 변화와 생산력 구조의 변화에 따른 농업생산조직의 변화에 기인하는 것으로 파악할 수 있다. 70년대 농민들에 의해 자생적으로 조직되어 후에 정부의 지원을 받게 된 작목반은 아직까지 그 맥을 이어오고 있는 대표적인 협동조직이다. 작목반은 최근에 그 자체의 조직화를 위해 명시된 법률적 근거를 갖춘 영농조합법인이나 위탁영농회사와는 달리 자연부락 차원의 농

민자생조직의 성격을 강하게 띠고 있다. 영농조합법인과 위탁영농회사는 정부의 농어촌발전특별조치법의 일환으로 새로이 조직된 법적 근거를 갖춘 대표적인 협동조직체로서 설립·운영에 비교적 법적 구속력을 많이 받는 영농협동조직이다. 그러나 이들 두 협동조직은 서로 다른 제도적 장치에 의해 그 성격이 달리 규정되고 있다. 이와는 달리 순수히 상업적 기업농의 원리의 근거한 대규모 주식회사형 농기업이 있다. 이 조직체는 조직체의 지원을 위한 법적 근거에 기반을 두고 설립되지 않고, 초기의 협업적 단계의 협동조직에서 회사형 조직으로 성장·발전하여 정부의 계열화사업의 일환으로 지원을 받은 협동조직체로 대부분 시장경제의 원리에 의해 상법상의 회사로서 운영되고 있다.

이처럼 이들 협동조직체들은 각 조직유형간에 조직화 과정 및 제도적 성격이 서로 다른 특성을 나타내고 있어서 하나의 분석 모형에 의해 범주화하기는 매우 난해하다. 따라서 여기서는 이들 협동 조직체들의 특징에 대해 고찰하기로 하겠다.

## 2. 작 목 반

개별경영은 그대로 존속시키면서 농가 상호간 가능한 범위 안에서 공통된 인자를 찾아내어 조직화함으로써 대규모경영의 유리성을 실현하는 방법으로는 단순한 작업의 조직화에서부터 경영전체의 조직화까지 다양한 형태들이 있는데, 작목반은 생산보다는 유통부문의 작업을 조직화하여 대규모경영의 유리함을 실현해 보고자 하는 것이다(윤수중, 1990:381). 작목반은 자연부락 또는 경지집단별로 동일 작물을 재배하는 20-50호의 농가를 조직화하여 기술협동, 공동작업, 공동구입, 공동이용, 공동판매 등을 통한 영농의 과학화, 영농비절감, 유통개선 등으로 고소득, 고농물의 농업경영을 실현하는데 그 목적을 두고 조직화되었다. 작목반을 사회집단론적 관점에서 보면 농촌사회라는 환경속에서 다른 집단들과 상호작용을 주고받으며 부단히

변동을 겪는 하나의 농촌사회 이익집단이라고 할 수 있다(최찬호, 1991:359).

이러한 작목반은 정부에서 농협을 통해 지도 육성한 것과 농민들이 자발적으로 조직한 것으로 나눌 수 있다. 특히 정부에서 지도육성한 작목반은 작목반을 결성하면 농협에서 자금을 융자해 주었기 때문에 형식적으로 결성된 것이 적지 않았다. 그럼에도 불구하고 상품생산화의 추세 속에서 농민들은 작목반을 필요로 하게 되었고, 따라서 정부에서 지도·육성한 작목반들도 일정한 활동을 하고 있다.

이렇게 작목반은 농민들의 필요에 의해 형성되었으며, 1973년부터 농협이 장려하고 78년 이후에는 적극적으로 조직해 나아갔다. 그러나 내실 있는 작목반은 그 전부터 존속해 온 것들이고, 특히 상품작물의 생산 및 유통을 위해서 조직된 것들은 오랫동안 지속되었다. 이런 작목반과는 달리 형식적으로 조직된 경우도 있는데, 이들은 정부의 지원이 줄어들자 쉽게 사라지거나 현실에 적합한 형태로 전환되었다.

작목반은 농업생산과 관련된 다양한 활동을 포괄하고 있다. 영농기술의 도입, 자금의 조달, 공동작업, 공동구입, 공동판매, 그리고 더 나아가서는 공동기금의 조성, 반원 상호간에 친목을 도모하는 활동까지 하고 있다. 작목반의 활동이 활발해지고 그 중에서도 공동작업을 하는 작목반이 급속히 늘어나고 있는 것은 농촌노동력의 감소와 농업기계화에 따른 생산력 변화에 발맞추어 나타난 현상으로 파악된다. 공동작업의 내용은 작목에 따라 커다란 차이가 난다.

작목반 조직을 통한 공동작업은 협업적 작업의 수준에 머무르고 있는 편이지만, 다른 생산조직들이 농번기의 작업에 있어서 공동작업에 한정되는 경향이 있음에 반해 작목반의 활동은 협업적 경영도 부분적으로 포함하고 있다.

이상의 작목반 공동작업은 주로 노동력이 집중적으로 필요한 경우에 행해지며, 기계의 효율성을 제고하기 위해서 또는 집단적 노동의 효율성을 살리기 위하여 실시되는 것으로 보인다. 그렇기 때문에 작업반원들은 평상적인 작업을

개별적으로 하다가 공동노동이 필요한 작업과 시기에만 공동작업을 하고 있다. 물론 축산작목반에서 보이는 것처럼 공동사육이나 초지의 관리 등 공동경영의 성격을 띠면서 지속적으로 공동작업을 하는 작목반도 있다.

### 3. 영농조합 법인

가족 경영은 경영이 보유하는 가족노동력, 토지, 자금의 제한이 있기 때문에 스스로 발전하는데도 한계가 있다. 그 한계를 극복하기 위하여 농업 경영의 제반 과정에서 다양한 공동, 협력 관계를 맺게 되는 것이다. 이러한 조직은 어느 것이든지 가족경영의 유지와 존속, 그리고 소득 향상을 위한 목적으로 형성된다. 즉, 생산력의 고도화에 대응하고 대규모 생산의 유리성을 발휘하기 위하여 종래 개별적으로 운영되어 온 가족경영이 협동하여 각각 보유하는 노동력, 토지, 자본 등의 생산요소를 하나로 결합시킨 새로운 형태의 경영체가 창출되는데 바로 영농조합 법인과 같은 협업경영체이다.

‘농업의 자력성장을 배양하고 도농간 소득균형을 달성’하기 위해 현재의 소농구조를 근본적으로 개편, 전업농의 영농규모를 지금보다 크게 확대시키고 영세소농에 대해서는 농외부분을 겸업하게 하거나 탈농으로 유도하는 소위 구조적 대책이 모색되어 이러한 대책으로서 정부에서는 1991년에 ‘농어촌발전특별조치법’을 제정 영농조합법인에 대한 조직화 및 지원사업을 1992년부터 전개하고 있다.

영농조합법인은 농업생산조직 중에서 일정한 요건을 갖춘 조직을 농어촌발전특별조치법의 규정에 의해 법인화한 농업조직이다. 동법 제6조 영농조합법인의 육성의 조항에서는 “농민은 농업 경영의 합리화로 농업의 생산성을 높이고 농산물의 공동출하 및 가공, 수출 등을 통하여 농가소득을 증대시키기 위하여 영농조합법인을 설립할 수 있다.”라고 규정하고 있다. 동 조항에서는 또한 영농조합법인은 법인으로 하며, 농지를 소유할 수 있다고 규정하여 법인으로서의

농지소유를 가능케 하고 있다. 영농조합법인을 설립하고자 할 때에는 5인 이상의 농민이 공동으로 정관을 작성하고, 기타 설립에 필요한 행위를 하여야 하는데, 창립총회의 의결을 거친 후 그 주된 사업소의 소재지에서 설립등기를 함으로써 성립한다. 영농조합법인의 설립, 출자, 사업, 정관 기재 사항, 해산 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정하며, 영농조합법인은 대통령령으로 정하는 생산자 단체의 조합원 또는 준조합원으로 가입할 수 있다.

농어촌발전특별조치법 시행령에 의하면 조합법인의 설립등기(제7조)는 조합법인을 대표할 조합원의 신청으로 영농조합법인의 명칭, 목적, 사업, 사무소 소재지, 출자액의 납입방법, 해산사유, 조합법인을 대표할 조합원의 성명과 주소, 수인의 조합원이 공동으로 조합법인을 대표할 것을 정한 때에는 그 규정을 창립총회의사록, 정관, 출자자산의 내역을 기재한 서류, 조합법인의 대표조합원임을 증명하는 서류 등을 첨부하여 등기하여야 한다.

설립된 영농조합법인에 대해서는 세제상의 지원과 농업정책적인 지원이 부여된다. 이를 간략히 정리하면, 법인세 감면, 농작업 대행용역은 부가가치세 면제, 영농조합법인이 구입하는 농약 비료 농기계 등 농자재에 대해서는 영세율 적용, 지방세 감면, 조합법인에 농지출자시 양도소득세 감면, 배당소득 중 농지 소득에서 발생한 배당소득 전액과 농지 이외의 소득에서 발생한 배당소득 중 일정 금액을 면제하고 그 외 배당소득은 5% 분리 과세, 농지 9천평, 초지 4만5천평, 산림지 9만평까지 상속세 공제 등이다. 농어촌발전특별조치법에 규정(제12조)된 조합법인의 사업은 농수산업의 경영 및 그 부대사업, 농업에 관련된 공동이용시설의 설치 또는 운영, 농수산물의 공동출하·가공 및 수출, 농작업의 대행, 기타 조합법인의 목적달성을 정관으로 정하는 사업 등이다.

영농조합법인은 1994년 3월 현재 총 363개의

법인이 설립되어 있다. 품목별 영농조합법인 설립은 1994년 6월 현재 복합영농이 159개로 가장 많으며, 축산 132개, 쌀 128개, 과수 54개의 순으로 설립되었고, 업종별로는 생선이 344개소, 생선 및 유통이 118개소 유통이 93개소 순으로 설립되었다. 평균 조합원 수는 29.5명, 평균출자액은 121.2백만원이다.

#### 4. 위탁영농회사<sup>1)</sup>

정부에서는 1991년 농어촌발전특별조치법(제7조)에서 위탁영농회사의 육성과 그 시행규칙에서 위탁영농회사의 설립자격(제6조), 정관의 작성(제7조), 설립절차(제8조), 사업(제9조)을 명시하고 있다. 위탁영농회사의 설립 배경에 대해 살펴보면 첫째, 가족농에 의한 수탁영농보다는 위탁영농회사와 같은 집단이 대규모 수탁영농을 수행하면 그만큼 규모의 경제가 발휘되어 위탁농가는 보다 저렴한 비용을 지불하고, 위탁영농회사 참여자는 개별경영시보다 더 많은 노임소득을 올릴 수 있다. 둘째, 현실적으로 부녀화·노령화되는 농촌 농업노동력구조의 변화에 따라 노동성수기에 심각한 노동력 부족현상을 해결해야 할 필요가 농업의 기계화와 더불어 그 해결책을 모색하게 되었다. 셋째, 대형농기계에 대한 필요성의 증대는 개별 가족농 경영으로는 이를 유지·관리하는데 현실적으로 효율성이 떨어지므로 이를 전문적으로 수행할 조직이 필요하다. 이러한 위탁영농회사는 법인성격의 조직체로서 시기적으로 개방농정의 한 해결책으로서 정부의 주도와 지원에 의해 설립되었으며 주로 상법에서의 회사에 관한 규정에 적용을 받는다는 점에서 기존의 조직체와는 그 성격이 다르다.

위탁영농회사는 1993년 12월말 현재 493개소가 설립된 것으로 나타나 있다. 이 가운데 국고보조회사는 409개, 지방비 보조회사 16개, 자율적 설립회사 66개소이다. 평야지역이 많은 전남

<sup>1)</sup> '95. 7 농어촌발전특별조치법의 개정으로 농업회사법인으로 명칭이 변경되었음.

· 북과 경남·북에 많이 조성되어 있다. 회사별 사원수는 평균 6.3명이었고, 2명에서 20명까지 다양한 분포를 나타냈다. 자본금은 1억원이 넘는 회사가 16.2%나 되었고 평균 6천 2백만원 정도 되었다. 회사형태별로 보면 합명회사 146개 소 29.4%, 합자회사 132개 26.8%, 유한회사 126개 25.6%, 주식회사 90개 18.3% 등으로 나타났다. 합명, 합자회사의 경우에는 자본금 규모나 사원수가 비슷한 반면 주식회사는 자본금 규모도 사원수도 타회사 형태에 비해 큰 것으로 나타났다.

위탁영농회사를 설립하여 정부의 지원을 받을 수 있는 자는 “농어촌발전특별조치법”의 규정에 의해 농업을 경영하거나 종사하는 자로 실질적인 영농에 참가하는 농민으로, 생산자단체와 농지개량조합의 경우에도 동법 시행령에 의하여 농민의 범위에 포함하고 있다. 회사원의 출자한도에는 제한이 없으며 다만, '95년 7월의 농어촌발전특별조치법의 개정으로 비농업인도 전체 자본출자액의 50% 미만에서 출자가 가능하게 되었으며 비농업인의 자격제한은 없다. 위탁영농회사는 “농어촌발전특별조치법”에 의하여 설립된 “특별법상의 회사”로 상법상 회사형태를 갖추어야 하므로 특별법에 의하여 규정된 이외의 사항에 대하여는 상법에 의하여 보충적 적용을 받고 있다. 또한 위탁영농회사는 사원의 단체인 사단으로서 2인 이상의 사원(발기인)이 필요한 합명회사, 합자회사, 유한회사와 7명 이상의 사원(발기인)이 필요한 주식회사로 설립하여야 한다.

농어촌특별조치법 및 농어촌발전종합대책은 위탁영농회사는 위탁영농을 대행하는 것을 주목적으로 하는 조직으로 설정하고, 수도작의 전문화된 조직으로 육성하려 하고 있으며, 점진적으로 전작부문의 위탁작업도 확대하여 위탁작업 물량을 확대하고 농기계 및 장비의 임대와 수리, 소규모 관개시설의 수탁관리, 기타 농가 비용부담을 절감하고 영농과 생활편익을 위한 필요한 사업으로 정관으로 규정된 사업이면 모든 사업이 가능하도록 열거되어 있다.

위탁영농회사에 대한 세제지원으로는 국세인 법인세의 감면(50%), 부가가치세와 인지세의 면제 및 지방세인 취득세, 등록세, 재산세, 종합토지세, 사업소세를 면제해 주고 있다. 또한 정부에서는 위탁영농회사의 특성에 따라 가공·유통·판매 등 사업의 특성에 따른 시설의 설치자금을 지원하고 동일회사라도 사업의 종류에 따라 시설자금의 중복지원이 가능하도록 하였다. 또한 사업영역의 확장, 사업참여 확대에 따른 연차별 지속지원을 통한 규모화 및 농산물의 계절성 등의 특수성을 감안 안정적 사전 원료 확보에 소요자금을 집중하고, 현재까지의 보조지원체제에서 융자지원으로의 지원 방법을 전환하여 자립능력을 강화하여 정부의존도를 줄이고 보조 지원에 따른 과다 경쟁을 방지하려 하고 있다.

## 5. 주식회사형 농기업

주식회사형 농기업은 상법에 의거 설립된 개별 기업경영체로서 완전경쟁 시장주의 원칙에 의해 다른 기업과 경쟁 관계에 있는 순수히 이윤추구적 성격을 띠는 조직체이다. 따라서 위탁영농회사의 유형 가운데 하나인 주식회사형 위탁영농회사와는 달리 조직에 대한 지원을 위해 특별한 제도적·정책적 배경을 갖추고 있지는 않다. 그러나 일반 공산품 생산 주식회사 기업과는 법적 설립기준은 그 성격이 약간 달라 주로 개별 농가들을 그 주주로 하는 협동조직적 특징이 있다. 이는 개별경영의 한계를 극복하기 위해 농가들의 협업화 욕구에 따라 다양한 형태의 협동조직의 발전과정을 거쳐 법률적 설립조건에 맞추어 주식회사형 농기업으로 발전하는 전형을 보이고 있다.

상법(제288조-제542조)에 의거 주식회사를 설립하고자 할 경우에는 7인 이상의 발기인이 있어야 하며, 정관 기재사항으로 목적, 상호, 회사가 발행할 주식의 총수, 1주의 금액, 회사의 설립시에 발행하는 주식의 총수, 본점의 소재지, 회사가 공고를 하는 방법, 발기인의 성명과 주

소 등이 있다. 현물출자는 발기인에 한하여 가능하며 발기인의 의결권은 인수주식의 1주에 대해 1표로 하고 있어 많은 주식을 소유하고 있는 주주의 의결권이 더 크다. 주식회사의 자본은 5천만원 이상이어야 하며 이를 균일한 금액의 주식으로 분할하여야 한다. 회사의 기관으로는 주주총회와 이사회가 있다. 주주총회는 상법 또는 회사의 정관에 정하는 사항을 결의할 수 있으며 회사의 이사를 선임한다. 이사는 3인 이상이어야 하며 그 임기는 3년을 초과할 수 없다. 이사회는 회사의 업무집행, 지배인의 선임 또는 해임, 본점의 설치·이전 또는 폐지를 결의하고 이사의 직무수행을 감독할 권한을 갖으며, 주주총회와 더불어 대표이사를 선임할 수 있다. 이사회의 결의는 이사 과반수의 출석과 출석이사의 과반수로 한다.

주식회사는 운영의 목적이 주주의 이윤추구에 있고 사업의 대상자는 조직체의 구성원이 아닌 사람과 주로 거래를 하며, 주주는 주식의 소유로 가능하고 소유주식수에 제한이 없고 1주 1표의 의결권을 갖는다. 또한 투자에 대한 수익의 배당은 소유주식에 비례하며 사업체의 운영은 주주총회에서 선임한 이사들의 이사회에서 경영진을 위촉하며, 사업체의 소유권은 투자자인 주주의 주수에 비례하여 귀속하게 된다.

주식회사는 상법에 그 운영에 관한 전반적인 사항들이 자세히 규정되어 있어 체계적인 법률적에 의해 경영내용이 결정되므로 외형적인 법적 틀은 주식회사들간에 서로 비슷하다. 따라서 사업의 내용과 경영 방식의 차이에 의해 주식회사가 특징지워지게 된다. 농업생산물을 투입원자재로 하는 농기업의 경우 원료 농산물의 안정적인 공급과 관련 농가들과의 관계에 있어서 매우 다양한 양상을 나타내고 있다. 회사의 설립이 기존 회원농가들이 주축이 되어 설립된 회사의 경우 대부분의 주주들이 회원농가가 되며, 외부의 자본과 기술적 지원을 받는 경우도 있다. 이러한 회사는 회사의 사업을 주주인 회원농가들의 의견을 반영 수행하게 되므로 높은 업무수행 성과를 나타내며, 주주들간에 친밀한

관계로 회사운영이 공개적이고 투명하다. 반면 최초의 회사의 전신이 되는 개별농가의 협동조직체에서 출발하여 점차 전문적 경영인력의 고용과 비회원농가로의 사업영역의 확대를 통해 설립된 회사의 경우 보다 전문경영인에 의한 경영과 회사규모의 확대가 용이하나 원료 농산물 공급자로서의 비회원 농가들과의 원활한 관계 유지가 회사의 전반적 경영관리에 첨가되는 매우 중요한 관리영역이 된다. 이들 농가들과의 형식적, 사무적 커뮤니케이션 네트워크의 형성으로 인하여 농가들은 회사경영에서 배제된 단순 위탁사육 농가가 될 가능성이 있으며, 이는 회사와 농가간에 서로의 신뢰도를 저하시키는 요인으로 작용한다. 완전경쟁의 시장논리속에서 이들 주식회사형 농기업은 꾸준한 경쟁력 제고를 위한 새로운 상품의 개발과 전문적인 경영관리, 세련된 조직관리에 대한 연구노력이 필요하게 된다.

### Ⅲ. 작목별 협동조직의 유형별 현황과 개선방안

협동조직의 발달단계에 따라 작목반, 영농조합법인, 위탁영농회사, 주식회사형 농기업별 각 조직의 설립동기, 운영현황, 성공요인, 문제점 및 시사점, 발전방안에 대한 사례연구 결과는 다음과 같다.

#### 1. 작 목 반

##### 가. 송탄시 작목회

송탄시 작목회는 개별적인 작목반으로는 정책적 지원을 받기가 어렵고 조직의 규모의 경제를 이루기가 어렵다는 점을 인식한 송탄시의 3개작목반의 연합체로 출발하였다. 작목회의 월례회에 그 지역의 농업에 관련된 모든 기관들(시의 산업과, 농협, 농촌지도소)을 참여시킴으로써 그 지역 농민들이 느끼고 있는 실제적인 문제점이 무엇이고 어떠한 문제가 가장 시급한가를 알리는 홍보효과와 함께 그들로 하여금 현



실성 있는 사업들을 해 나아가다 하는 효과를 얻을 수 있었다.

또한 지역농민들이 느끼고 있는 여러 불만들을 털어놓고 그들과 함께 서로의 한계를 토의함으로써 기존의 기관에 대한 무조건적인 불평이 사라지기 시작하고 결국은 관련기관들과 농민들과의 유대가 더욱 강하게 된 것이다. 이렇게 처음 3개의 작목반이 모인 작목회의 사업들이 어느 정도 타당하다고 느낀 도원동의 고추작목반과 송북동의 양돈 작목반이 이 작목회에 들어오게 되어 점차 그 조직의 규모가 커지게 되었다.

송탄작목회의 특징으로는 작목회가 단순한 농협산하의 조직이 아니라는 점이다. 이것은 곧 작목회가 공동구입, 협동생산, 중간상인 배제, 계통출하로 유통구조 개선을 하기 위한 산지 출하조직일 뿐 아니라, 그 지역사회내의 제반 문제점들까지도 공동으로 협의하고 그 문제를 실제로 해결해 나가며, 그러한 과정을 통해서 점진적으로 농촌사회 내부의 새로운 제도로 정착시켜 나가는 통합적 농민조직이라는 점이다. 즉 많은 수의 농민들이 힘을 합하여 조직화하면 더 큰 힘을 발휘할 수 있게 되고, 문제를 해결하는데도 그만큼 효과를 올릴 수 있다는 점을 보여주고 있다.

지역의 문제는 지역주민들이 가장 잘 알고 있으며 상황에 알맞은 해결방법을 찾을 수 있는 것도 바로 그 지역주민이다. 송탄의 사례에서 찾아볼 수 있듯이 송탄작목회가 활발하게 움직이고 그 지역의 문제를 효과적으로 해결할 수 있었던 가장 큰 이유는 송탄 농민들이 그 지역의 문제를 그들 스스로 찾아내고 그 문제를 해결하기 위해 여러 가지 해결방안들을 모색해 보고 결정사항들을 그들 스스로 실천했기 때문이며, 관련기관과의 관계에서도 농민 스스로가 주체가 되어 사업을 추진했기 때문이다.

## 2. 영농조합법인

### 가. 밀양단감영농조합법인

경남 밀양군 하남읍에 위치한 밀양단감영농조합법인은 1991년 10월에 밀양단감특수농협으로 최초로 창립하였으나 1도 1조합의 지역제한 규정에 의해 1993년 1월에 밀양단감영농조합법인으로 재조직화 하였다. 본 조합의 대표는 또한 경남지역의 27개 단감영농조합들로 구성된 한국단감영농조합연합회의 회장으로 밀양단감영농조합이 한국단감영농조합연합회의 중심적인 조합이 되고 있다. 경남지역은 국내 전체 단감의 70%를 재배하고 있으며, 국민 소득수준의 향상으로 과일 소비가 증가하고 단감의 저장기술의 발달로 인하여 단감의 소비량이 꾸준히 증가하고 그 재배면적도 증가추세에 있다. 또한 농업노동시간이나 표준소득률에 있어서 단감은 매우 경쟁력이 있는 과수이다. 본 조합은 밀양시·군에 약 1,400여명의 조합원이 있으며 조합원들은 연간 단감 생산량의 60%를 조합을 통해 출하하고 있다.

현장애로기술의 개발로 현재 20여가지의 노하우를 보유하고 있으며, 특히 조합원에 대한 교육의 실시와 현장기술개발교육연구원의 설치로 조합과 조합원간의 유기적인 관계의 성립이 가능하였다. 인적구성면에 있어서 조합의 임원이 모두 현재 단감재배 농민으로 구성되어 있어 영농현장의 농민들의 요구를 누구보다 잘 알고 있다. 기술적 측면에서는 6명의 박사급 전문가들로 구성된 기술개발팀이 구성되어 있다. 또한 시기적으로 단감재배농민들이 공동자재의 구입 및 판매 등에 있어서 조직이 절실히 필요한 시기에 조합이 결성된 것이 주요 성공요인이었다. 농민들의 소득증대 요구는 생산에 있어서는 더욱 많이 생산하는 것인데 이는 전정기술로 해결하였고, 유통에 있어서 더 높은 가격으로 판매하고자 하는 요구는 품질인증제 및 산지유통센터를 통해 수렴하고 있다.

밀양단감영농조합의 분석을 통해 도출할 수 있었던 시사점은, 협동조직간의 기술 및 유통 등의 정보교류를 위해 각 지역별로 산재해 있는 품목별 협동조직간의 조직화가 필요하다는 것이다. 또한 조합원의 교육에 중점을 두어야 한

다. 밀양단감영농조합은 연합회 조직을 통하여 단감 영농에 있어 가장 중요한 정지 및 전정기술을 중심으로 주로 연합회 소속 조합원에 대한 현장애로기술교육을 실시함으로써 연합회의 각 조합의 발전 및 소속 조합원의 소득향상을 도모하고 있다.

밀양단감영농조합이 당면한 애로사항으로는 우선 교육사업에 대해 재정적으로 취약하다는 점이다. 또한 서울에 판매처를 늘려야 하는데 점포 임대비용 등의 현실적 어려움이 있어 교육사업과 더불어 정부의 지원이 필요하다. 지역의 단위조합과는 경쟁관계에 있다. 이는 본 조합의 조합원들은 동시에 13개 읍면의 단위조합의 조합원으로 각 단위조합으로부터는 영농자금을 대출받고 본 조합으로부터는 기술교육을 받고 있기 때문이다.

### 3. 위탁영농회사

#### 가. 삼교 위탁영농합명회사

삼교 위탁영농합명회사는 충남 예산군 삼교읍 삼교리에 위치하고 있으며 이 지역은 평야지역으로 농지정리가 잘 되어 있어 일찍부터 기계화 영농이 이루어진 곳으로 기계화율이 높은 지역이다. 다른 지역과 마찬가지로 이 지역에서도 농촌인구의 고령화, 부녀화로 인해 농촌 일손 부족이 심화되는 동시에 농사일은 쌀농사에서 축산, 비닐하우스를 이용한 시설영농 등 복잡한 형태로 변해가고 있으며, 또한 자가소비를 위한 농사에서 상업적 농사로 변화하고 있어 기계화가 필요한 상황이었다. 이런 중에 90년에 농기계를 가지고 있던 13명이 친목회를 조직하여 위탁영농도 하고 친목도 도모하고 농촌에서 살아남기 위한 기술습득과 정보교환하고자 영농자생단체로 출발하여 위탁영농회사는 91년도에 정부의 지원을 받아 창고 100평과 사무실 20평을 신축하고 트랙터 9대, 이앙기 7대, 콤팩트인 10대, 방제기, 건조기 등의 농기계를 갖추고 13명의 회원으로 사업을 시작하였다.

95년 현재는 7명의 회원이 운영하고 있으며

회원들은 평균 1만여평의 자가영농을 하고 있다. 사업대상 지역은 삼교읍 덕산면과 웅봉면으로 수탁방법은 주로 전화로 계약을 받고 있으며 방문계약도 병행하고 있다. 위탁의 종류는 부분위탁, 완전위탁, 임대로 부분위탁은 기계가 한정되어 있는데 반하여 농번기에는 수탁이 일시에 몰려서 모두 수용하지 못하고 있고, 대부분은 완전위탁이다. 임대는 위탁영농회사의 운영수지를 맞추기 위해 농지를 임대하여 영농을 대행하는 것으로 그 비중은 적은 편이다. 위탁의 퇴가 접수되면 회원들 중에서 시간이 적합하고 농기계가 위탁농지에 적합한 회원이 작업을 하고 있다. 대표의 임기는 2년으로 회원들이 돌아가면서 맡고 있다.

수탁은 다른 위탁영농회사와 마찬가지로 대부분 수도작에 집중되어 있고 겨울은 비수기로 가공공장, 비닐하우스 등의 다른 소득원 개발의 필요성이 증대되고 있다. 회원 1인당 연간 수탁 규모는 완전위탁이 평균 2만평, 부분위탁이 3만평 정도이다. 초창기에는 의욕도 높고 주민들의 반응도 좋아서 운영도 잘 되었으나 제한된 사업구역내에 기존에 없던 새로운 위탁영농회사의 설립과 정부지원을 받는 전업농의 많은 성장으로 인하여 수탁 물량이 적어지고 있다. 이에 따라 회사내의 회원들도 정부의 전업농지원을 받으려고 하는 회원들이 많았다.

초기에는 사무직원을 고용하고 사무장이 사무실에 상주하면서 업무를 처리하였으나 영업수익이 없는 비수기에도 이들에 대한 인건비가 지출됨으로써 많은 비용 상승요인이 되었다. 현재는 이들을 고용하고 있지 않으며, 총무와 회장이 사무실에 상주하고 있다. 또한 초기에는 수탁의퇴가 들어올 때 기계작업여건이 좋지 않은 농지의 위탁도 접수하였으나 이 때문에 기계마모가 심하여 적자가 컸다. 현재는 오지를 피하거나 수탁료를 올려 받고 있다. 사무실에 상주 직원을 고용하였을 때에는 회계 장부정리를 제대로 하였지만 지금은 이것이 현실적으로 불가능하여 평균적인 수치만 기재하고 있으며, 그것도 바빠서 그때그때 못하고 일시에 몰아서 처

리하고 있는 실정이다. 대부분이 완전위탁으로 수탁료의 회수에는 큰 어려움이 없다. 회원들은 위탁영농 면적이 더 많으나 실제 소득은 자신의 영농에서 더욱 많이 획득하고 있다.

초기의 설립시에만 정부의 지원이 있었을 뿐 이후의 꾸준한 지원이 없어서 가장 애로사항으로 자금난을 호소하고 있다. 현재는 회사에 농기계를 더 지원해 준다고 해도 담보제공 능력이 없어서 지원을 받지 못할 형편이고 기존의 농기계 부채부터 갚아야 한다. 회원들은 개인사업으로서 운영비가 적은 전업농과 영농단에도 농기계를 반값으로 공급하고 있어 위탁영농회사의 경쟁력이 떨어지고 있다고 생각하고 있다. 또한 정부의 지원을 받을 경우 농기계의 내구연한이 될 경우에 가능하나 현실적이지 못한 내구연한의 산정으로 인하여 미처 내구연한이 달하지 않은 농기계가 고장났을 경우 모두 자체경비로 수리하거나 교체할 수밖에 없어 경영에 압박요인이 되고 있다. 회원들은 각자 자신의 개인사업과 자신의 영농으로 인해 회사내 사업에만 역점 두고 소속감을 갖고 참여하기가 어려운 실정이다. 새로운 사업계획을 수립한다 해도 이의 수익성에 대해 많은 회의를 갖고 있다.

#### 나. (주) 옥천농업진흥

충북 옥천군 옥천읍에 위치한 (주) 옥천농업진흥은 농기계를 보유한 회원들이 모여 1990년 10월 27일에 설립당기를 낸 국내 1호의 위탁영농회사이다. 회원은 20명으로 모두 농어민 후계자이며 회원 각자의 재배품목은 다양하다. 임원은 대표 1명, 이사 4명, 감사 2명으로 이루어져 있다.

설립초기에는 경영관리능력의 미숙과 농업관련 기업의 특성으로 인하여 많은 어려움을 겪었다. 가장 큰 어려움으로는 자금관리, 회계관리 등의 전문 경영인력이 부족하였고, 소모품과 사무실 운영경비로의 경비지출이 많았다는 점이다. 초기에는 사무실에 7~8명의 회원이 상주하면서 회사를 운영하여 그들에 대한 경비(인건비)지출이 많은 편이었다. 현재는 이러한 경비

지출을 줄이기 위해 대표 1인만이 사무실에 상주하고 있다.

사업부는 위탁영농사업부와 유통사업부의 2원체제로, 위탁영농사업부는 15만평의 생산을 담당하고 있으며, 유통사업부는 유통과 판매를 담당하고 있다. 위탁영농사업부의 주요사업범위는 옥천읍내 49개리이며, 주로 마을 영농단이 담당하는 것 이외의 토지에 한정되어 있다. 유통사업부에서는 1개소의 전문매장을 운영하는데 회사의 임차농지에서 생산된 농산물(주로 쌀)과 일부 공산품을 판매하고 있다. 농산물은 시중보다 비교적 싼 편이나 수입은 주위의 농협공판장과 기존 상회때문에 그리 좋은 편은 아니고 고정 소비자들을 주대상으로 하고 있다.

수탁방법은 위탁영농을 필요로 하는 농가로부터 전화로 접수를 받은 후 직접 방문·확인하여 계약을 체결한다. 수탁료의 결정은 주위의 영농단이나 위탁영농회사와 비슷한 수준에서 결정한다. 위탁비율은 완전위탁이 10%정도이고 부분위탁이 주를 이루고 있다. 그러나, 완전위탁이 증가추세에 있다.

위탁영농 업무의 수행은 삼교 위탁영농회사와는 달리 본 회사에서는 농기계를 보유하고만 있고 농기계를 운전하는 인력은 일용인력을 고용하여 운영하고 있다. 따라서 이들에 대한 인건비가 주요 경비지출이 되고 있으며 현재까지는 위탁영농사업부는 적자 운영을 하고 있으며, 유통사업에서 이 적자폭을 줄여나가고 있는 추세에 있다.

(주) 옥천농업진흥의 회원들이 느끼고 있는 주요 애로사항은 다음과 같다. 첫째, 전문 경영인력이 부족하여 사업의 행정적인 운영이 어렵다. 이의 해소를 위해서는 위탁영농회사에 대한 회계보고의 간편화가 절실히 필요하다고 느끼고 있었다. 둘째, 정부의 농기계 교환조치가 불합리하다. 농기계는 일반 공업용 기계와는 달리 농번기에 집중적으로 사용하고 그 이외의 시기에는 거의 사용하지 않는 사용상의 특성으로 인하여 현재의 내구연한 산정방식을 사용년수에서 작업시간으로 바뀌어야 할 필요가 있다. 콤팩

바인의 경우를 예를 들면 1년에 그 사용일수가 약 20일 정도이고 1일 최대 사용가능시간은 7시간 정도이다. 이는 아침에 이슬이 마른 10~11시경부터 해가 진후 약 30분 정도 더 작업이 가능하기 때문이다. 그리고 콤바인의 이동과 곡물수송 때문에 1시간당 작업면적은 약 200평 정도에 불과한 실정이다. 여기서 기계의 유통비용과 인건비를 제외하고 감가상각을 고려하여 운영한다면 콤바인의 손익계산은 매우 부정적이다. 특히 기계값이 매우 비싸고 정부지원은 그에 비해 매우 부족한 형편이다. 이러한 농기계의 경우 한번 고장이 나면 부품값 또한 비싸고 그나마 며칠씩 기다려야 수리가 가능한 실정이어서 바쁜 농번기에는 손실이 크다. (주)옥천농업진흥의 경우 농기계의 구입은 K社의 제품을 사용하고 있는데 이는 그 제품의 성능이나 가격이 적절해서가 아니라 품질은 타사의 제품보다는 못하지만 단지 K社의 공장이 인근에 위치한 까닭에 쉽게 수리를 받을 수 있다는 점 때문이었다. 셋째, 농기계 자금지원이 비효율적이다. 현재 실제로 각 농가의 총보유 농기계수를 합할 경우 마을에서 필요로 하는 농기계보다 많이 보유하고 있는 실정이다. 이는 모든 농가가 자신의 농장에 필요한 농기계를 직접 구입하기 때문으로 개별 농가의 차원에서 보면 자신이 필요로 할 경우에 언제나 이용이 가능하다는 점 이외에는 총 마을단위에서 보았을 경우에는 그리 효율적인 농기계 수급이 되지 못하고 있다는 점이다. 이를 해소하기 위해서는 농기계의 지원방식이 각 농가별 지원에서 마을 단위의 위탁영농회사 등의 공동 농기계 이용조직에의 지원이 필요하다. 넷째, 수탁료의 회수지연으로 인한 자금회전에 압박을 받고 있다. 농업생산의 특성상 봄부터 여름까지의 집중적인 영농생산 투자와 가을 한철의 집중적인 수확으로 인하여 농가가 이용할 수 있는 유동자금은 가을의 수확이후에나 가능한 형편으로 이러한 농가의 경제적 어려움과 더불어 수탁료를 제대로 지불하지 못하는 농

가가 많고 또한 이미 결정된 수탁료를 할인해주는 실정이다. 실제로 이러한 어려움에도 불구하고 마을 내에 서로 안면을 잘 알고 지내는 처지라서 그들의 수탁을 거절하기도 힘든 형편으로 이는 실제 회사 경영의 많은 제약요인이 되고 있다. 다섯째, 수탁대상토지가 분산되어 있고 큰 농기계가 이동할 수 있는 농로가 매우 부족한 실정이다. 여러 곳에 분산되어 있는 농지는 농기계의 이동시간이 많이 소요되기 때문에 단위 시간당 농기계의 효율성이 저하되는 요인으로 작용하고 있으며 그나마 부족한 농로로 인하여 이동에 많은 어려움이 있으며, 심지어는 농기계의 출입이 곤란하여 본의 아니게 수탁을 거절해야 하는 경우도 많다. 여섯째, 위탁영농회사는 그 실질적인 성격상 농민의 이익을 위하여 농민들로 구성되어 운영되는 농민의 조직<sup>2)</sup>이나 법적 성격은 상법상의 영리회사로 분류되기 때문에 정부의 지원이 현실적으로 불가능한 실정이다. 일곱째, 사업구역내의 제한된 농지에 비해 농기계를 이용하여 수탁영농을 대행할 수 있는 영농단이나 대농기구를 보유한 전업농의 성장으로 인하여 사업영역이 점차 감소하고 있는 실정이다. 이는 정부의 일관성있는 농정이 요구되는 문제로 농업투자의 효율성 측면을 고려하여 선택적인 일관투자가 필요하다.

#### 4. 주식회사형 농기업

##### 가. (주)도드람

도드람은 1991년 1월 경기도 이천지역을 중심으로 한 전업 양돈농가 13명이 뜻을 모아 출자해 만든 농민들의 자생적인 사업체로 95년 2월 현재 회원 247명, 총 사육두수 284,050두, 평균사육두수 1,150두로 급격히 성장했다. 92년 2월 정부의 돼지계열화 생산사업자로 지정되었고 자체의 사료회사도 설립하였으며, 돈육(도드람포크)의 수출도 하고 있다.

도드람은 도드람 양돈사업회 아래에 종돈사

<sup>2)</sup> '95년 7월 농어촌발전특별조치법의 개정으로 비농민도 전체 자본출자액의 50% 미만에서 가능하게 됨.

업부, 양돈사업부(계열사업부), 유통사업부, 사료사업부의 4개 부서로 분리되어 운영되고 있다. 양돈사업회는 양돈농가들의 총회로서 구성원은 회원농가로 되어 연말의 정기총회에서 기간의 사업을 평가하고 이후의 사업방향을 계획한다. 종돈사업부((주) 다비유통)는 다비인공수정센타 및 다비카워시스템을 통해 유통사업부에서 필요한 균일한 종돈을 생산하여 양돈사업부에 공급하는 것을 주요업무로 하고 있다. 양돈사업부(계열사업부)는 사양 상담실, 방역실, 시설상담실, 전산기록실의 4개 사업부서가 있으며, 회원농가에 대한 방문기술지도 및 교육, 기술상담 및 정보제공, Data Pig라는 자체 전산프로그램을 통한 회원농가에 대한 각종 정보의 전산/기록 경영, 자재공동구매 및 위탁사육 등의 사업을 수행하고 있다. 유통사업부((주)도드람 유통)는 일일 150두 정도를 가공할 수 있는 가공공장에서의 돈육가공사업과 돼지를 가공하여 브랜드육을 백화점, 직매장, 자체식당에서 판매하고 94년부터 일본에도 수출하고 있다. 사료사업부는 생산자인 농민과 자본소유자가 공동출자, 충북 음성에 (주)도드람사료를 설립하여 회원농가들에게 고품질의 배합사료를 시중보다 10% 저렴한 가격으로 공급함으로써 도드람의 장점인 돼지고기 균일생산에 중요한 역할을 하고 있다. 돼지 생산비의 70%가 사료비이므로 사료비 절감이 시급하고, 국내 사료가격이 국제가격보다 30%가량 비싼 상황에서는 돼지고기 수입개방에 대처할 수가 없게 되므로 자체적인 사료공장 건설이 절실하였다.

도드람의 성공요인은 소비자에게 최고품질의 돼지고기를 공급하고, 회원농장의 생산성 향상을 극대화하여 개방화 시대에도 외국과 경쟁할 수 있게 한다는 도드람의 궁극적인 목표에서 찾아볼 수 있다. 첫째, 돼지고기의 생산에 있어서 중요한 배합사료와 종돈을 통일하여 비육돈이 균일성을 갖게 만들었다. 도드람사료는 고기의 약제잔류를 없애기 위해 항생제를 쓰지 않고 돼지고기 특유의 냄새를 제거하기 위해 유카제제를 사용하고 돼지고기의 보존기간을 증가시키

고 육색을 좋게 하기 위해 비타민 E를 4배 이상 강화한 사료를 개발하여 회원농가에 공급하고 있다. 또한 깨끗한 종돈으로 통일하기 위해서 MEW(투약조기이유)방식이란 독특한 방법을 사용하여 종돈을 생산하고 위생적 관리를 통해 각종 질병에 감염되지 않도록 청정돈군 구성을 이루어냈다. 둘째, 사양관리의 전산화이다. 도드람은 돼지의 생산성 향상과 돼지고기의 품질을 높이기 위해 고유의 양돈경영 전산프로그램인 Data Pig를 개발하여 서로 다른 환경에서 길러진 돼지들의 규격과 품질을 통일할 수 있게 되었다. 셋째, 현대식 부분육 가공공장의 설립이다. 돼지고기의 맛과 품질을 높이기 위해서 도축과 가공과정에서의 위생적인 처리를 하여 원료육의 오염을 막고, 수입개방에 대비하여 도드람의 브랜드화를 정착시키기 위한 일환으로써 경기도 이천에 소재한 도축장내에 현대식 부분육 공장을 설립하였다. 넷째, 도드람은 자금의 부족이라는 약점을 보완하기 위해 돼지고기의 맛과 품질에 대한 자부심을 가지고 시식행사를 통해 고정고객확보에 심혈을 기울였다. 또한 생산에서 가공·판매에 이르는 과정의 위생적인 시설에 대한 견학을 통해 신뢰도를 확보하는데 주력하는 마케팅전략을 사용하고 있다. 다섯째, 생산에서 유통에 이르는 전과정을 계열화하여 소비자의 욕구에 대한 올바른 분석과 생산자의 생산성 향상을 이루어내고 생산자에서 소비자로의 직접적인 거래를 통해 유통에서 소요되는 경비를 최소화하고 이윤의 극대화를 이룰 수 있었다는 것이다.

또한 도드람은 초기 발기인들이 서로 친분이 있는 사람들의 인간적인 결합으로 상호신뢰의 바탕하에서 출발한 자생적 조직으로서, 발기회원들의 적극성 및 양돈에 대한 전문적 지식과 실천을 겸비하였고, 한국 양돈산업의 베테랑들로서 양돈업의 접근에 대한 핵심사항을 알고 있었다. 조직관리에 있어서 소규모 양돈농가는 참여를 제한하고 일정규모 이상의 전업양돈농가만을 회원농가로 가입시켰는데 이는 전업농규모의 농가로서 도드람에 출자가 가능하고 적극

적인 참여를 유도할 수 있기 때문이었다.

나. (주) 하림

(주) 하림은 정부의 계열화 지원사업체로서 양계(육계)에 필요한 모든 원자재를 위탁사육농가에 제공하고 증체에 대한 일정액의 위탁수수료를 사육농가에 지불하는 양계 수직계열화 조직이다. 위탁사육농가는 (주)하림과 1년단위의 위탁사육 계약을 하며 농가가 생산한 전량 [자연도태물(5%)을 제외한 95%]을 하림에 납품해야 하고 부족분에 대해서는 위탁사육농가가 배상을 해야 하고 계약분 이상을 납품하였을 때는 사육장려금을 지급 받게 된다.

양계에 있어서는 원종계가 매우 중요한데 전문적 기술을 갖춘 전문인 30명이 회사 직영의 종계장에서 근무하고 있고 완전 자동화 계사 11동, 부화장 1동의 시설에 95년 현재 35,000수를 사육하고 있다. 종계의 위탁사육은 총 47사육농가가 95년 현재 281,223수를 사육하고 있으며 하림은 원부재료 및 사육수수료를 지급하고 종란을 공급받고 있다. 부화장은 전북 익산군 낭산면 삼담리, 충남 논산군 연무읍 안심리 두 군데에 있으며, 부화시설은 발육기와 발생기가 있다.

육계는 총 482 계열사육 농가가 6백 80만수를 사육하고 있다. 운영방식은 농가와 위탁사육 계약을 통하여 병아리, 사료 등의 원재료를 공급하고 육계 1kg 당 140원의 사육 수수료를 지급하고 육계를 공급받고 있다. 병아리의 입추에서 출하까지의 한 주기(cycle)는 약 35~40일 정도이며, 출하 후에는 계사의 청소와 소득을 위해 1달은 쉬는 것이다. 따라서 1년동안 입추와 출하의 사이클이 약 4~5회 정도 된다. 육계 위탁농가의 연평균 조소득 현황은 93년 현재 23,625천원이고 연간 평균 5.5회전의 경영을 하고 있다.

하림이 생산한 제품들은 Cold Chain System에 의해서 운송되어 신선한 상태로 전국 유명백화점과 슈퍼마켓 및 자체 대리점에 공급되고 있다. 또한 편의식 위주의 전국 체인망을 갖춘 패스트푸드(Fast Food)점의 자회사를 운영하여 외

국 체인과 경쟁하고 있다. 그동안 경험을 바탕으로 해외에 국내 패스트푸드 체인을 진출시키는 물론 신선육을 일본에 수출함으로써 국제화, 개방화 시대에 적극적으로 대처하고 있다. 생산품의 판매비율은 생닭이 60%, 가공한 상태가 40%이다.

아직 하림의 국제경쟁력은 약하다. 국제 육계의 kg당 생산비가 500원인데 비하여 하림뿐만 아니라 국내의 육계의 생산비는 800원에 달하고 있다. 이는 사료, 전기 등의 생산비가 비싸고 계사의 자동화율이 낮음으로 인해 많은 인건비와 생산성의 저하로 인한 것이다. 하림은 94년 8월 21톤의 닭고기를 수출하였고 향후 수출량은 급격히 증대될 것으로 예상하고 있다. 또한 계열화의 마무리 작업으로서, 원가절감을 통한 국제 경쟁력 강화를 위하여 경쟁국 수준의 사육환경 개선사업을 추진할 예정이다. 사육환경 개선사업은 우수 사육농가를 집중적으로 지원하여 사육시설의 현대화 및 자동화, 그리고 호당 사육규모를 확대하는 방향으로 진행될 것이다.

(주)하림의 발전을 위한 개선방향으로서 위탁사육농가들이 (주)하림에 바라는 사항을 정리해 보면, 위탁사육농가들에 대한 위탁사육수수료가 회사에게 유리하게 책정되어 있어 현실성이 없고 사육농가의 사기가 저하되고 있다. 그들은 종계장에서 나오는 병아리의 선별을 세밀하게 하여 건강한 병아리를 입추시켜 주길 바라고 있고, 병아리 질병 발생시 신속히 전문기술요원이 확인하고 치료가 가능하도록 기술지원을 해줄 것을 요구하고 있으며 질병에 따른 피해를 전적으로 사육농가가 책임을 지고 있어 농가로서는 큰 부담요인이 되고 있다. 또한 사육농가들 간의 모임이 잘 이루어지고 있지 않으며, 사료의 질 개선과 회사와 사육농가간의 신뢰감이 있어야 할 필요성을 지적하고 있다. 또한 정부에서는 시범적으로 육성하고 있는 회사로서의 하림뿐만 아니라 위탁사육농가에 대한 지원이 이루어져야 하겠다.

사육농가들은 계사자동화를 통한 생산원가 절감과 생산성 향상을 기해야 할 것이다. 양계

의 경우 자동화시에 평당 50두의 사육이 가능하므로 40,000수 사육을 위해서는 800평의 자동화 계사가 필요하게 된다. 하림은 사육농가의 시설 자동화를 기술적, 재정적으로 지원하여 회사와 사육농가가 공생할 수 있는 관계를 구축해야 할 것이다.

#### IV. 조직구성원 요구분석을 통한 효율적 운영방안

##### 1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성은 <표 1>와 같다.

<표 1> 조사대상자의 일반적 특성

	구 분				구 분				
	구 분	인원 (명)	비율 (%)		구 분	인원 (명)	비율 (%)		
연 령	39세 이하	36	12.4	영 농	논	1,900평 이하	74	25.5	
	40~49세	70	24.1			2,000~3,900평	72	24.8	
	50~59세	88	30.3			4,000평 이상	46	15.9	
	60세 이상	90	31.0			무 응 답	98	33.8	
	무 응 답	6	2.1		계	290	100.0		
	계	290	100.0		규 모	밭	1,900평 이하	122	42.1
학 령	국 졸	36	12.4	2,000~3,900평			70	24.1	
	중 졸	66	22.8	4,000평 이상			40	13.8	
	고 졸	140	48.3	무 응 답			58	20.0	
	전문대졸	4	1.4	계		290	100.0		
	대 졸	32	11.0	경 령		가 축 (닭)	19,000마리 이하	44	15.2
	대학원졸 이상	6	2.1		20,000~39,000평		56	19.3	
무 응 답	6	2.1	40,000마리 이상		38		13.1		
계	290	100.0	무 응 답		152		52.4		
영 농 종 사 경 령	9년 이하	62	21.4		여 부	농 민 후 계 자	유	36	12.4
	10~19년	70	24.1				무	254	87.6
	20~29년	70	24.1	계		290	100.0		
	30~39년	40	13.8	새 마을 지도자		유	70	24.1	
	40년 이상	42	14.5			무	220	75.9	
	무 응 답	6	2.1			계	290	100.0	
계	290	100.0	이 장	유	72	24.8			
기 타	영 농 종 사 경 령	9년 이하		62	21.4	무	218	75.2	
						10~19년	70	24.1	계
		20~29년		70	24.1	이 장	유	138	47.5
		30~39년	40	13.8	무		152	52.5	
	40년 이상	42	14.5	계	290	100.0			
	무 응 답	6	2.1	기 타	유	138	47.5		
계	290	100.0	무		152	52.5			
계	290	100.0	계	290	100.0				

영농규모를 보면 논인 경우는 1,900평 이하를 경작하는 경우가 25.5%로 가장 많았고, 밭의 경우도 1,900평 이하를 경작하는 경우가 42.1%로 가장 많았다. 가축(닭)의 경우에는 20,000~39,000두를 사육하는 경우는 19.3% 이었다.

농민후계자, 새마을 지도자, 이장 등의 경험 유무를 살펴보면 농민후계자의 경험이 있는 사람이 12.4%, 새마을지도자의 경험이 있는 사람이 24.1%, 이장의 경험이 있는 사람이 24.8% 이었다.

## 2. 협동조직의 기술지도와 정보제공에 대한 구성원들의 인지정도

### 가. 협동조직의 기술지도에 대한 구성원들의 인지정도

협동조직이 구성원들에 대해 충분한 기술지도를 하고 있는지에 대한 응답결과는 <표 2>와 같다. 협동조직의 기술지도에 대해 '보통이다'라고 응답한 경우가 33.8%로 가장 많았으며, '그렇지 못하다'는 26.9%, '그렇다'는 20.7%, '매우 그렇다'는 13.1%, '매우 그렇지 않다'는 5.5%의 순으로 나타났다. 구성원들 가운데 협동조직이 실시하고 있는 기술지도에 대해서 비교적 긍정적인 생각을 가진 경우는 67.6%이고, 만족하지 못하는 경우가 32.4% 정도임을 알 수 있다. 그러므로 앞으로 협동조직은 구성원들에게 충분한 기술지도를 할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

<표 2> 협동조직의 기술지도에 대한 구성원들의 인지정도

구 분	빈 도 (명)	비 율 (%)
매우 그렇다	38	13.1
그 령 다	60	20.7
보 통 이 다	98	33.8
그 령 지 않 다	78	26.9
매우 그렇지 않다	16	5.5
계	290	100.0

### 나. 협동조직의 정보제공에 대한 구성원들의 인지정도

협동조직의 정보제공에 대한 구성원들의 인지정도는 <표 3>와 같다. 구성원들이 필요할 때 만족할 정도로 충분한 정보를 제공받고 있다고 생각하는 경우는 없는 것으로 나타났으며, '만족한다'는 경우가 18.6%, 정보제공 정도가 '보통이다'라고 생각하는 경우가 26.2% 이었다. 그러나 필요할 때 충분한 정보를 제공하지 못한다고 생각하는 경우가 43.4%로 가장 높게 나타났으며 필요할 때 전혀 정보를 제공받지 못한다고 생각하는 경우도 11.7%나 되었다. 구성원들이 필요한 정보를 제공받고자 할 때 아직까지 협동조직이 적합한 정보를 제공하는 데는 다소 미흡한 점이 있는 것으로 생각된다.

<표 3> 협동조직의 정보제공에 대한 구성원들의 인지정도

구 분	빈 도 (명)	비 율 (%)
매우 그렇다	0	0.0
그 령 다	54	18.6
보 통 이 다	76	26.2
그 령 지 않 다	126	43.4
매우 그렇지 않다	34	11.7
계	290	100.0

## 3. 협동조직에 대한 구성원들의 참여

### 가. 학력별 협동조직에 대한 구성원들의 건의 기회 정도

<표 4>는 협동조직에 대한 구성원들의 건의 기회에 대한 응답결과이다. 협동조직에 대한 구성원들의 건의 기회에 대해 '충분히 주어지지 않는다'고 생각하는 경우가 40.1%이었고 '전혀 주어지지 않는다' 생각하는 경우도 10.6%나 되었다. '비교적 건의할 기회가 주어진다'고 생각하는 경우는 23.8%이며 '건의 기회정도가 보통이다'는 23.2%이었다. 하지만 '충분한 건의 기회가 있다'라고 생각하는 경우는 2.1%에 그치고 있다.



이를 학력에 따라 좀 더 자세히 살펴보면, 국졸의 경우에는 '건의할 기회가 충분히 주어지지 않는다'라고 응답한 경우가 44.4%로 가장 많았고, '충분한 건의 기회가 주어진다'라고 응답한 경우는 22.2% 이었다. 또한 '충분한 건의 기회가 있다'라고 응답한 경우도 16.7%나 되어 다른 학력집단과 대조를 보이고 있다. 중졸의 경우에는 '충분한 건의 기회가 주어지지 않는다'라고 응답한 경우가 48.5%로 다른 학력집단에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 고졸의 경우에

도 '충분한 건의 기회가 없다'라는 의견이 가장 높았다. 전문대졸 이상의 집단은 다른 학력집단에 비해서 더욱 더 부정적인 견해를 많이 나타내 보이고 있다. 즉 '자신의 건의 기회가 충분하지 않다'가 28.6% 이고 '전혀 건의 기회가 없다'라고 응답한 경우도 23.8%나 되었다. 아마도 전문대졸 이상의 학력을 가진 사람들의 협동조직내에서 상대적으로 젊은 연령층에 속하므로 조직내에서 자신의 의견을 충분히 반영할 수 없는 것으로 여겨진다.

〈표 4〉 학력에 따른 작목별 협동조직에 대한 건의 기회 정도

구 분	국 졸	중 졸	고 졸	전문대졸이상	계
매우 그렇다	6( 16.7)	0( 0.0)	0( 0.0)	0( 0.0)	6( 2.1)
그 령 다	8( 22.2)	14( 21.2)	38( 27.1)	8( 19.0)	68( 23.9)
보 통 이 다	6( 16.7)	16( 24.2)	32( 22.9)	12( 28.6)	66( 23.2)
그렇지 않다	16( 44.4)	32( 48.5)	54( 38.6)	12( 28.6)	114( 40.1)
매우 그렇지 않다	0( 0.0)	4( 6.1)	16( 11.4)	10( 23.8)	30( 10.6)
계	36(100.0)	66(100.0)	140(100.0)	42(100.0)	284(100.0)

나. 구성원들의 협동조직 참여정도

구성원들의 협동조직 참여정도는 〈표 5〉와 같다. 구성원 스스로가 협동조직 참여정도가 '보통이다'라고 생각하는 경우가 42.8%로 가장 많았으며, '잘 참여한 편이다'가 22.15, '잘 참여하지 못한 편이다'가 20.0%로 나타났다. '매우 잘 참여하였다'는 6.2%, '매우 참여하지 못하였다'는 4.1%로 비교적 낮은 비를 차지하고 있다.

〈표 5〉 구성원들의 협동조직 참여정도

구 분	빈도(명)	비율(%)
매우 잘 참여하였다	18	6.2
참 참여한 편이다	64	22.1
보통이다	124	42.8
잘 참여하지 못한 편이다	58	20.0
매우 참여하지 못하였다	12	4.1
무응답	14	4.8
계	290	100.0

학력별 협동조직 참여정도를 살펴보면 〈표 6〉과 같다. 먼저, 평균점수를 비교해 보면 전문대졸 이상 집단이 3.2857점으로 가장 높았고, 고졸 집단이 3.1000, 중졸 집단이 2.6061, 국졸 집단이 2.3333점의 순이었다. 연령별 집단간에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 밝혀졌으며, 사후검증 결과 국졸집단과 고졸집단, 전문대졸 이상집단간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 중졸집단과 고졸집단, 전문대졸 이상 집단간에도 유의한 차이가 있었다. 학력이 높아짐에 따라 협동조직의 참여정도도 높아지는 경향이 있는 것으로 보인다.

다. 회원농가들간의 협조 정도

회원농가들간의 협조에 대한 결과는 〈표 7〉과 같다. 회원농가간의 협조정도에 대해 '보통이다'라고 생각하는 경우가 40.7%로 가장 많았으며, '그렇지 않다'(33.1%), '그렇다' (16.6%), '매우 그렇지 않다'(6.9%)의 순으로 나타났다.

〈표 6〉 학력별 구성원들의 협동조직 참여정도

연 령	빈 도	백분율	평 균	표준편차	F 값	Tukey 검증			
						(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 국 졸	36	12.7	2.3333	1.5492	8.0452***	(1)			
(2) 중 졸	66	23.2	2.6061	0.7821		(2)			
(3) 고 졸	140	49.3	3.1000	1.0340		(3)**			
(4) 전문대졸이상	42	14.8	3.2857	1.2550		(4)**			
계	284	100.0	2.9155	1.1372					

\*\*\* : p<.001.

다. '매우 그렇다'는 0.7%로 다소 낮게 나타났다. 회원농가들간의 협조에 있어서 다소 부정적인 견해를 가진 경우가 40%로 긍정적인 견해를 가진 경우(17.3%)보다 상당히 높은 것으로 보아 경제적인 이익을 목적으로 모인 집단의 성격을 강하게 나타내고 있음을 알 수 있다.

〈표 7〉 회원농가들간의 협조정도

구 분	빈 도 (명)	비 율 (%)
매우 그렇다	2	0.7
그 령 다	54	16.6
보 통 이 다	118	40.7
그 령 지 않 다	96	33.1
매우 그렇지 않다	20	6.9
계	290	100.0

4. 협동조직의 수익성에 대한 만족 정도와 운영에 대한 인지 정도

가. 협동조직의 수익성에 대한 구성원들의 만족정도

협동조직의 수익성에 대한 만족정도는 〈표 8〉과 같다. 만족정도에 대해 '보통이다'라고 응답한 경우가 57.9%로 가장 많았으며, '불만족하다'가 27.6%, '만족하는 편이다'가 11.0%, '매우 불만족하다'는 3.4%이었다. 하지만 '매우 만족하고 있다'는 없는 것으로 나타나 대조를 보이고 있다. 전반적으로 협동조직의 수익성에 대해서는 그저 그렇다와 다소 불만족하다는

경우가 지배적으로 나타났다.

〈표 8〉 협동조직의 수익성에 대한 구성원들의 만족 정도

구 분	빈 도 (명)	비 율 (%)
매우 만족하고 있다	0	0.0
만족한 편이다	32	11.0
보통이다	168	57.9
불만이다	80	27.6
매우 불만이 많다	10	3.4
계	290	100.0

나. 협동조직의 사업운영에 대한 인지정도

(1) 협동조직의 사업운영에 대한 구성원 인지정도

〈표 9〉는 협동조직의 사업운영에 대한 구성원들의 인지 정도에 관한 것이다. 사업운영에 대해 구성원들이 '잘 모르고 있다'가 40.7%로 가장 높게 나타났으며, 사업운영에 대해 알고 있는 정도가 '보통이다'라고 응답한 경

〈표 9〉 협동조직의 사업운영에 대한 구성원들의 인지정도

구 분	빈 도 (명)	비 율 (%)
매우 잘 알고 있다	14	4.8
잘 알고 있는 편이다	28	9.7
보통이다	90	31.0
잘 모르고 있다	118	40.7
매우 모르고 있는 편이다	40	13.8
계	290	100.0

우는 31.0%이었다. 하지만 ‘매우 잘 알고 있다’와 ‘잘 알고 있는 편이다’는 각각 4.8%와 9.7%로 다소 낮게 나타났다. 그러므로 협동조직의 사업운영에 있어서 구성원들이 충분히 숙지할 수 있도록 조직차원에서의 노력이 이루어져야 할 것이다.

(2) 연령별 협동조직의 사업운영 구성원들의 인지정도

연령별 협동조직의 사업운영 인지정도에 대한 차이검증은 <표 10>과 같다. 39세 이하의 연령집단이 평균 3.1111점으로 가장 높았

고, 40~49세, 50~59세, 60세 이상의 연령집단의 순으로 나타나 연령이 낮을수록 협동조직의 사업운영에 대한 인지정도가 높음을 알 수 있었다. 연령별 협동조직의 사업운영에 대한 인지정도는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다는데, 사후검증 결과 특히 39세 이하 연령집단과 40~49세, 50~59세, 60세 이상 집단간에 유의한 차이가 있었다. 사업운영 부문에 대한 인지정도에 있어서는 젊은층이 전반적으로 잘 알고 있는 것으로 여겨진다.

<표 10> 연령에 따라 협동조직의 사업운영에 대한 구성원들의 인지정도

연 령	빈 도	백분율	평 균	표준편차	F 값	Tukey 검증			
						(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 39세 이하	36	12.7	3.1111	1.0631	4.8886**	(1)			
(2) 40~49세	70	24.6	2.4571	0.9431		(2)*			
(3) 50~59세	88	31.0	2.4545	1.1235		(3)*			
(4) 60세 이상	90	31.7	2.4222	0.8070		(4)*			
계	284	100.0	2.5282	0.9996					

\*\* : p<.01.

5. 협동조직의 대표에 대한 구성원들의 인지정도

가. 협동조직 대표의 의견 존중 및 경청정도에 대한 구성원들의 인지정도

(1) 협동조직 대표의 의견 존중 및 경청정도에 대한 구성원들의 인지정도

협동조직의 대표로서 조직 구성원들의 의견을 어느 정도 존중하고 경청하는지에 대한 응답결과는 <표 11>과 같다. 구성원들에 대한 대표의 의견존중과 경청정도에 대해 ‘대체로 보통이다’라고 응답한 경우가 35.2%로 가장 많았고, ‘의견을 잘 수렴하지 못한다’라고 생각하는 경우가 29.7%이며, ‘전혀 수렴하지 못한다’라고 응답한 경우도 13.1%나 되었다. 반면 ‘비교적 잘 수렴한다’고 생각하는 경우는 22.1%, ‘매우 잘 수렴한다’고 여기는 경우는 없는 것

로 나타났다.

<표 11> 협동조직 대표의 의견 존중 및 경청정도에 대한 구성원들의 인지정도

구 분	빈 도 (명)	비 율 (%)
매우 그렇다	0	0.0
그 령 다	64	22.1
보 통 이 다	102	35.2
그 령 지 않 다	86	29.7
매우 그렇지 않다	38	13.1
계	290	100.0

대부분의 협동조직이 공동작업, 공동판매, 공동구매 등을 통한 영농의 과학화와 영농비절감, 유통개선 등으로 고소득·고능률의 농업경영을 실현하는데 목적을 두고 조직화되어 대표의 의견이 강하게 반영되는 경향이 있어 구성원 전체의 의견을 존중하고 반영하는 데에는 다소

어려움이 있는 것으로 생각된다. 앞으로 협동조직이 발전하기 위해서는 구성원 전체의 의견이 고르게 반영될 수 있는 여건이 마련되어야 할 것이다.

(2) 구성원들의 지도자 경험 유·무에 따라 협동조직 대표의 역할에 대한 인지정도

지도자의 경험 유·무에 따라 협동조직의 대표 역할을 보는 데는 <표 12>와 같이 차

이가 있다. 새마을 지도자나 이장의 경험이 있는 경우가 경험이 없는 경우보다 평균점수가 다소 낮았고 0.05수준에서 경험 유·무에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 이장의 경험이 있는 경우에도 새마을 지도자 경험이 있는 경우와 마찬가지로 협동조직 대표의 회원들에 대한 의존중 및 경청정도에 있어서 경험 유·무에 따라 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 12> 구성원들의 지도자 경험 유·무에 따라 협동조직 대표의 역할에 대한 인지정도

구 분	유		무		t 값
	평 균	표준편차	평 균	표준편차	
새마을지도자	2.4000	.999	2.7455	.941	-2.56*
이 장	2.3889	.897	2.7523	.971	-2.92***

\* : p<.05    \*\*\* : p<.001.

다. 협동조직 대표의 책임성에 대한 구성원들의 인지정도

(1) 협동조직 대표의 책임성에 대한 구성원들의 인지정도

협동조직 대표의 책임성에 구성원들의 인지정도에 대한 응답결과는 <표 13>과 같다. 협동조직의 대표가 책임성 있게 일을 잘 처리한다고 생각하느냐의 질문에 대해 '그렇지 않다'라고 응답한 경우가 38.6%로 가장 많았으며, '보통이다'가 24.1%로 '매우 그렇다'가 6.2%로 가장 낮게 나타났다. 대표의 책임성에 대해서 부정적인 견해를 가지고 있는 경우가 53.8% 정도로 비교적 많음을 알 수 있다.

<표 13> 협동조직 대표의 책임성에 대한 구성원들의 인지정도

구 분	빈 도 (명)	비 율 (%)
매우 그렇다	18	6.2
그 령 다	44	15.2
보 통 이 다	70	24.1
그 령 지 않 다	112	38.6
매우 그렇지 않다	44	15.2
무 응 답	2	0.7
계	290	100.0

(2) 지도자의 경험 유·무에 따른 협동조직 대표의 책임감에 대한 인지정도

<표 14> 지도자 경험 유·무에 따른 협동조직 대표의 책임감에 대한 인지정도

구 분	유		무		t 값
	평 균	표준편차	평 균	표준편차	
새마을지도자	2.1714	.816	2.6909	1.184	-4.12***
이 장	1.9167	.687	2.7798	1.163	-7.64***

\*\*\* : p<.001.

새마을지도자나 이장의 경험 유·무에 따라 협동조직 대표의 책임감에 대해서는 <표 14>에서와 같이 지도자의 경험이 있는 경우가 없는 경우보다 평균점이 낮게 나타났으며 집단간에도 유의한 차이를 보이고 있다. 이는 지도자의 경험이 있는 대상자가 협동조직 대표의 책임감에 대해 더 큰 기대수준과 엄격한 평가준거를 소유하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

## 6. 작목별 협동조직의 효과적인 운영방안

작목반을 활성화하고 작목반과 같은 협동조직체를 이룸으로써 개별경영의 한계를 극복하고 발전할 수 있기 위해서는 무엇보다도 농민들의 자발적 참여가 선행되어야 한다. 또한 작목반에 대한 농업관련기관의 지원활동이 필수적으로 수반되어야 할 것이다. 자금지원, 농업정보의 제공, 농업기술지원, 교육활동, 농업기반조성 지원 등과 같은 보다 세심하고 체계적인 배려가 있어야 할 것이다. 특히 농업관련기관에서 영농전문가를 배치하여 실질적인 지도활동에 임하는 것이 필요하며, 각 작목반에서도 신진지 견학 등을 통해 실습경험을 쌓으로써 생산활동에 있어서의 시행착오를 최소한으로 줄여야 할 것이다. 그리고 좀 더 새로운 작물에 대해서 작목반이 활성화되어야 할 것이다. 지금까지는 주로 채소를 중심으로 한 발작물과, 축산분야에서 작목반이 조직되고 운영되었으나 앞으로는 특수작물 재배와 같이 고도의 기술을 필요로 하는 작물로의 활성화가 이루어져야 할 것이다.

영농조합법인은 협업경영체로서 영농자산의 공동소유에 기초한 설립이기보다는 대부분 현금, 현물의 조합원 출자규모는 극히 저조하고 오히려 정책 보조사업에 의존하여 자본금을 늘이고 정책지원금을 유지하는 데 관심이 많다. 또한 조합주의에 따른 법인경영의 특성과 유리성을 발휘하지 못하고 있다. 경영관리 측면에서 전략적 사업의 선택 및 재무관리 기술의 전문화

가 필요하며, 농민들의 조직체인 영농조합에 대한 법률 및 세무 절차의 간소화가 필요하다. 또한 영농조합법인이 60년대의 '협업농장'이 아닌 근대적 경영체가 되기 위해서는 참여 농민들의 경영 마인드의 제고가 요구된다. 단순히 정책적 지원 획득을 위해서가 아닌 협업경영체로서의 조합이 되기 위해서는 보다 기업적인 사고가 필요하다.

위탁영농 조직이 독립된 경영체, 즉 하나의 사업단위로 발전하기 위해서는 수탁 작업량을 확보하는 것도 중요하지만, 근본적으로 수도작에 한정된 수익사업의 영역을 어떻게 확장시켜 나아가느냐의 문제가 선결되지 않으면 안된다. 농번기 이외의 유휴 노동력에 대한 활용 대책이라 할 수 있다. 수탁영농 수행시기 이외의 농한기에 적절한 소득이 없이는 회사운영이 어려워 농한기 소득사업을 도입해야 할 필요가 있다.

법적으로는 회사설립 형태를 갖추었으나 내부 운영면에서는 사무실, 인력관리 등에 대한 추가적인 비용의 지출과 농기계의 공동소유, 공동이용에 따른 상대적 비효율성의 발생 등의 문제가 발생하고 있다. 회사임원의 회사경영에 대한 분석능력이 미흡하다. 회계관리 운영기법 개발, 회계관리 전산프로그램 개발, 위탁영농회사 담당직원과 회사임원의 회계 경영관리 교육 강화가 요구된다. 위탁영농회사 대형 농기계 이용의 특성상 농지의 경지정리 및 개별 위탁농가 농지의 근접성이 요구된다.

주식회사형 농기업의 경우, 전문 기업으로서 경영에 참여하는 인력에 대한 체계적인 훈련과 합리적인 사업계획의 수립 및 전문적 경영관리체계의 확립이 요구되며, 회원 농가들과의 관계에 있어서는 서로의 의견을 자유로이 공유할 수 있는 장을 마련하여 불만을 해소할 수 있어야 하고, 수익률의 결정은 양자의 합의에 의해 합리적인 수준에서 결정해야 하며, 회원농가들의 적극적인 경영에 대한 관심과 인간적인 유대관계의 지속이 필요하다.

지금까지 소농구조를 극복하여 우리의 농업을 살리기 위한 한 방안으로서 전문작목별 협동

조직에 대해 살펴보았다. 규모나 설립목적, 운영방법 등에 있어서 다소 차이는 있지만 작목반, 영농조합법인, 위탁영농회사 그리고 주식회사형 농기업 등과 같은 협동조직을 통해 농민들의 이익을 최대화하는 것이 개방화 시대에 우리농업을 지켜나갈 수 있는 방안이 될 것이다. 이들 협동조직의 효과적인 운영방안을 제시해보면 다음과 같다.

첫째, 협동조직은 회원농가들에게 충분한 기술지도와 정보를 제공해야 할 것이다. 정보화사회에서 농업도 새로운 기술과 정보가 많이 쏟아져 나오고 있는데 협동조직은 이런 지식과 기술을 시기적절하게 농민들에게 제공하여 영농에 활용하도록 해야 한다.

둘째, 회원농가들이 협동조직에 대해서 건의할 수 있는 기회, 조직활동 참여기회, 사업운영에 대한 이해를 높일 수 있도록 해야 할 것이다. 협동조직이 활성화되고 발전하기 위해서는 무엇보다도 조직구성원들의 참여가 중요하다 할 수 있다. 그러므로 구성원들이 적극 참여할 수 있는 여건을 조성해 주어야 할 것이다.

셋째, 협동조직은 회원농가들이 서로 협조하고, 상호 신뢰할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 협동조직은 회원농가들이 개개인의 이익을 위해 모였지만 회원간에 정보를 교환하고 동료로서의 애정을 느낄 수 있는 분위기를 조성해야 할 것이다.

넷째, 협동조직의 리더는 협동조직에 대해서 책임을 지고 항상 구성원들에게 자신의 귀를 열어놓고 그들이 필요로 하는 것을 충족시켜 줄 수 있어야 할 것이다.

무엇보다도 협동조직이 효과적으로 운영되기 위해서는 협동조직 구성원과 협동조직간의 상호 신뢰가 선행되어야 할 것이다. 협동조직의 리더는 구성원들을 조직활동에 적극적으로 참여하도록 유도해야 하며 구성원들 또한 협동조직의 일원으로서의 자신의 일에 충실해야 할 것이다.

## V. 결 론

경영규모가 영세한 우리 나라의 농업이 국제화, 개방화, 전문화 시대에 적응하며 개별경영의 한계를 극복하여 경쟁력 있는 영농주체가 될 수 있도록 작목별 협동조직을 육성하고 이의 효율적 운영이 절실하다. 정부의 투자정책의 일관성과 합리적인 정책 실현으로 기존의 설립·운영되고 있는 협동조직과 앞으로 설립예정인 조직들이 자력으로 효율적으로 운영될 수 있도록 하는 육성 정책이 필요하다. 이에 더불어 농민들의 자발적 참여와 조직운영에 관한 정보의 신속한 획득 및 합리적인 의사결정이 있어야 하겠다.

## VI. 인용 및 참고문헌

1. 강정일·강창용·위용석. 위탁영농회사 운영실태 조사 연구, 연구보고 299, 한국농촌경제연구원, 1994. 10.
2. 강정일·김철민·위용석. 위탁영농회사의 운영실태와 정책지원 방향, 연구보고 273, 한국농촌경제연구원, 1993. 12.
3. 김병태. 한국농업경제론, 한국농어민, 1992.
4. 김병태 외. 농업의 법인경영분석과 발전전략에 관한 사례 조사연구, M28-5, 한국농촌경제연구원, 1992. 10.
5. 김성수. 전업농 육성과 영세농가의 지원대책, 농어촌진흥 92('92. 10):9-23, 1992.
6. 김성수 외. UR협상에 따른 농민 자조직 대응전략에 관한 조사연구, 과학기술처, 1991.
7. 김성수·김현수·최창욱. 작목반의 실태조사를 통한 발전모형 개발 연구, 한국농촌지도학회지 제2권 제1호, 1995. 6.
8. 김성호 외. 농지제도 및 농지보전에 관한 조사연구, 한국농촌경제연구원, 1984.
9. 김수형. 高所得 영농의 産室, 作目班의 조직과 운영, 새농민 175('76. 5):50-52, 1976.
10. 김정호·김홍배. 전업농 육성과 영농조직 활성화 방안, 연구보고 212, 한국농촌경제연구원, 1990. 12.
11. 김정호·정기환·박문호. 토지이용형 농업의 경영체 확립에 관한 연구, 연구보고 298, 한국농촌경제연구원, 1993. 12.
12. 김정호·박문호. 영농조합법인의 실태와 육성방안, 연구보고 R301, 한국농촌경제연구원, 1994. 12.

13. 농협중앙회. 위탁영농회사 업무편람, 1992. 12.
14. 박범준. 상업적 專業農 육성이 농촌문제 해결의 열쇠 아니다; 농어촌발전 종합대책 무엇이 문제인가, 조합공론 2('90. 8):33-37, 1990.
15. 서종혁. "21세기를 향한 한국농업구조의 개편방향", '94 농업과학 학술토론회, 한국농업과학협회, 1994.
16. 신용하 편. 공동체이론, 문학과 지성사, 1985.
17. 안준섭, "미작농가의 농작업 수·위탁 실태에 관한 고찰", [농협조사월보], 농협중앙회조사부, 1989. 6.
18. 안준섭. 영농대행조직의 운영실태와 발전방향, 조사연구보고서 '91-제2집, 농협중앙회조사부, 1991. 12.
19. 왕한수. 의령지방의 늦수박재배; 의령군 부림면 감암리 작목반 지도사례, 원예세계 22('89. 12): 12-15, 1989.
20. 윤수중. 한국농업생산에서의 노동조직의 변화과정에 관한 연구, 서울대박사학위논문, 1990.
21. 정두철. 『위탁영농회사의 발전과정과 경영실태분석 - 입지와 경영유형을 중심으로 -』, 서울대 석사학위논문, 1994. 12.
22. 정명채. "경쟁력 제고를 위한 품목조직의 육성방안", ['95 농민교육사업평가회자료], 미간행 인쇄물, 농촌진흥청, 1995.
23. 정진호. 大邱近郊 作目班의 經營成果 比較分析: 복숭아 作目班을 중심으로, 경북대 석사학위 논문, 1993.
24. 차동완. 專業農 育成에 關한 調查研究, 충남대지역개발논총 4('92. 12):97-146, 1992.
25. 최동근. 農協의 作目班 組織에 關한 연구, 건국대 석사학위논문, 1991.
26. 최민호·이기송·양승춘. "농기계 공동이용에 관한 의식조사", 한국농업교육학회지 제15권 1호, 1983.
27. 최민호. 농기계공동이용조직의 확대방안, 연구지도속보, 농촌진흥청, 1983. 9.
28. 최민호. 농민후계자 중심 전문 작목별 조직육성을 위한 효과적인 방안 연구, 농업산학협동 용역연구발표자료, 농촌진흥청지도국, 1991.
29. 최원개·고영옥. 作目別 協議會의 組織 運營의 活性化 方案, 진주산업대논문집 32:85-95, 1993.
30. 최찬호. 作目班 組織의 育成方向, 농협조사월보 394:1-21, 1990.
31. 한국농어촌사회연구소편. 한국농업문제의 이해, 한길사, 1991.