



# 농협개혁의 목표 및 ‘실천적인’ 실현방안



농업정책연구소장  
이헌목(李憲穆)

앞으로의 시장개방속도나 국내의 유통구조로 보아 우리 농업이 살아남기 위해 농민들은 ‘하나로’ 협동해야 한다. 개인 농민이나 지역단위조합의 노력으로는 다가오는 시장개방에서 결코 살아남을 수가 없고, 거대 유통업체들의 ‘황포’를 견뎌낼 수 없다. 또한, 시장은 우리의 복잡하고 어려운 내부사정 때문에 대응이 늦다하여 조금도 우리를 봐주지 않을 것이다. 우리는 주어진 시간 내에 농민들의 ‘진정한 협동’을 위한 농협개혁을 반드시 실현해내야 한다. 우리가 실현해야 할 장기적인 개혁목표를 명확히 하고, 하나하나 단계적으로 쉬지 않고 실현해가야 한다.

## 1. 농협개혁의 최종 목표 : “중앙회가 사실상 필요 없는 전문조합시대”

○ 품목별, 부류별 또는 특정지역별 최고로 효율적인 협동경영체를 결성하여 외국의 거대 농산물수출 경영체의 공세와 국내 대형유통업체의 ‘황포’에 대

응할 수 있도록 한다.

- 농민끼리 마케팅조직끼리의 출혈경쟁을 지양하고, 전국단위의 협의체를 만들어 공통의 이익을 함께 높이면서 선의의 경쟁을 한다.
- 사업의 범위도 단순한 도매시장판매에서 소매상업의 공급까지, 단순한 신선 농산물의 판매에서 가공식품까지, 단순한 국내시장판매에서 해외수출까지 확대하여 경쟁력을 높이고, 더 많은 부가가치를 차지하도록 한다.
- 유럽의 성공적인 통합농협, 뉴질랜드 키위농가들이 세운 ‘제스프리 인터내셔널’, 네덜란드의 ‘그리너리’, 미국 오렌지 농가들이 세운 ‘선키스트’ 등과 경쟁하여 밀리지 않아야 한다.

○ 정부 또는 정치권과 ‘대등한’ 입장에서 정책을 협의하고, 대안을 제시하고, 정책의 ‘집행창구’ 역할도 할 수 있는 전문성과 조직력과 신뢰성을 갖추어야 한다.

- 전국을 대상으로 하는 정부 정책은 그 속성 상 획일성을

피하기 어렵고, 1,2년 길어야 3년 정도 한 자리에 근무하는, 제한된 수의 공무원으로 다양한 농촌현장과 역동적인 시장상황에 맞는 정책의 수립과 집행을 기대할 수 없다.

- 품목별, 부류별 또는 특정지역별 협동경영체의 임직원으로 평생을 근무하는 '진짜' 전문가들과 협의하여 정책을 만들고, 그들로 하여금 정책을 집행하도록 위임?위탁하는 체제가 되어야 한다.

○ 중앙회와 조합은 '진정으로' 농민의, 농민에 의한, 농민을 위한 조직이 되어야 한다.

- 모든 경영체는 전문경영인(CEO)이 운영의 책임을 맡고, '진정한' 농민대표 이사와 전문가 사외이사로 구성된 이사회가 경영체의 운영방향과 CEO의 임면을 결정한다.

○ 각 경영체와 그 경영체들의 전국협의체는 글로벌 경쟁에서 살아남을 수 있을 정도의 조직력과 전문성을 갖추어야 하므로 '중앙회'는 사실상 필요 없는 상태가 되어야 한다.

- 신용사업부문은 농민이 지배하는, 국제경쟁력을 갖는 별도의 경영체가 되어야 한다.

## 2. 최종목표에 이르기 전에 해야 할 일

가. 국제경쟁력 있는 경영조직과 그 전국협의체를 먼저 육성해야 한다.

① 조합 중에서 경제사업을 잘하는 조합 또는 가능

성 있는 영농조직을 집중 육성하여, 특정 품목 또는 부류의 대형 판매전문조합(또는 회사, 영농법인)으로 육성한다.

○ 판매전문조합(또는 회사)의 업무구역을 없애고, 조합원에 대해 생산한 농산물을 전량 자기 조합으로 '묻지마 출하'를 의무화한다.

- 경영체는 조합원의 농산물을 수매하는 체제가 아니라, 판매해 주는 체제여야 한다.

○ 판매조합은 이사회가 지배하되, 경영은 전문가가 맡도록 한다.

- 이사들은 각종 소위원회 활동을 통하여 관련 산업의 동향과 조합의 운영상황을 알 수 있어야 한다.

- 조합장은 이사회에서 호선하고, '무보수' 명예직으로 하는 것을 원칙으로 하되, 기존의 경영체에 대해서는 적절한 유예기간을 준다.

○ 각종 정책은 경영체의 성격(조합, 회사, 영농법인)에 따라 차별하지 않아야 한다.

- 특히, 신용사업을 하지 않는 경영체에 대하여는 농신보가 충분히 뒷받침하여 경영체 또는 조합원이 담보가 없어 자금을 빌리지 못하는 일이 없도록 한다.

② 품목 및 부류별 판매전문조합의 전국협의체를 적극 육성하여, 관련 품목의 수급조정과 수출 및 종합 마케팅기능을 수행하도록 하고, 관련정책의 협의 및



집행창구가 되도록 한다.

○ 사업대상자 선정, 농신보 특례보증 등 해당 품목 관련 모든 정책을 전국협의체를 통해 입안하고, 집행되도록 함으로써 ‘힘을 실어’주도록 한다.

○ 초기단계에 있는 농민조직에 대한 정부의 자조금 지원비율을 높여서 자조금제도의 정착과 품목별협동을 촉진한다. (현재 1:1-->1:3으로 조정)

③ 일반 품목 및 지역 조합도 조합장을 무보수 명예직으로 하거나, 이사회지배체제로 하여 농민대표가 집행에 대한 책임 없이 집행부를 평가·감독하게 한다.

○ 농민의 대표는 조합의 집행부가 조합원을 위해 제대로 일하는지 못하는지 평가하고, 그 결과에 따라 보상하거나 불이익을 주는 일만 해야 한다.

- 농민의 대표가 조합운영의 집행책임을 지게 되면, 조합의 '정상운영'을 우선할 수밖에 없고, 조합을 정상운영하기 위해서는 조합원보다는 조합직원과 마음을 맞춰나갈 수밖에 없다.

○ 일정 수준 이상 조합에의 '묻지마' 출하를 이사 후보자의 자격으로 규정하여 조합의 판매사업능력이 이사의 손익과 직결되게 해야 한다.

○ 경제사업 위주의 조합이 될 수 없는 지역조합은

주민과 연계된 새로운 역할을 모색해 나가되, 엄격한 건전성기준에 따라 지도, 감독하여 부실화를 예방한다.

### 나. 최종목표에 이르기 전단계의 농협중앙회 개혁방안

① 대표이사추천위원회를 두어 복수의 대표 및 (통합)감사를 이사회에 추천하고, 이사회가 추천된 후보 중에서 대표이사 및 감사를 선임한다.

○ 추천위원회는 조합장 및 중앙회위원과 사외위원을 포함, 총 9명으로 구성하고, 사외위원은 학계 추천 1인, 정부 추천 1인, 농민단체 추천 3인(여성 1명)으로 한다.

○ 신용, 경제, 축산, 감사(감사위원장 기능 통합) 등 추천위원들의 전문성을 확보하기 위하여 각 대표이사 및 감사 추천위원회를 별도로 구성한다.

○ 대표이사 및 감사의 임기는 4년으로 하되, 이사의 3분지 2가 동의할 때는 언제든지 해임할 수 있도록 한다.

② 도지역본부장은 조합장들이 선출하고, 수익을 중앙회와 일정비율 배분하는 등 지역본부의 자율권을 강화함으로써 분권화와 민주화를 실현한다.

○ 도지역본부장은 중앙회의 당연직 이사를 겸하도록 한다.

○ 도 지역본부에도 이사회를 두고, 이사회가 부분부장을 임명 또는 해임토록 한다.

○ 예산과 결산도 지역본부단위로 하되, 수익의

50%는 중앙회로 이관하여 공동사업재원으로 한다.

○ 시군지부도 도지역본부의 운영방식을 원용하여, 지부장의 선임에 관내 조합장협의회의 동의를 받게 하고, 수익의 50%는 자체사업재원으로 한다.

○ 광역시 및 서울특별시 지역본부는 중앙회에서 직할한다.

③ 이사회가 실질적으로 중앙회를 지배하도록 하고, 이사회는 농민대표성 및 투명성과 도덕성을 강화한다.

○ 이사회는 지역 및 품목대표이사는 지역 및 품목 조합장, 그리고 일정규모 이상의 실질적인 농민들의 농업경영체(회사, 영농법인)의 대표가 선출한다.

○ 사외이사는 소비자단체 1명, 농민단체 3명, 학계 2명, 법조계 1명, 언론계 1명으로 하되, 각 단체에서 복수로 추천하고 '대의원회'에서 선정한다.

○ 이사의 임기는 사?내외 구분 없이 4년으로 한다.

○ 이사는 분야별 소위원회를 구성하여, 각 분야의 흐름을 이해하기 위한 활동을 함으로써 전문성을 높이도록 한다.

○ 중앙회 자회사의 이사회, 도지역본부이사회와 시군 '조합장협의회'에도 농민단체에서 추천하는 사외이사를 두게 한다.

### 3. 농협개혁, 누가, 어떻게 추진할 것인가?

우리 농업이 살아남기 위해 농협개혁은 반드시 실현해야 할 과제이지만, 현실은 언제나 영똥한 방향으로 흐른다는 것을 우리는 이미 경험했다. 농협의 막

강한 조직력과 정치력과 경제력을 뛰어넘을 힘과 의지를 가진 사람도, 조직도, 기관도 없기 때문이다.

무엇보다도 먼저, '농협개혁'의 의미가 무엇이며, '개혁'하지 않으면 안 되는 이유를 모든 농민조합원들이 명확히 알아야 한다. 개인 농민이나 조합단위로는 글로벌경쟁시장에서 살아남기 어렵고, 대형유통업체의 횡포에 대응하기 어렵다는 사실을 명확하게 인식해야 한다.

둘째, 농협의 그 많은 인력과 재산은 '진정한' 농민의 뜻에 따라 쓰이도록 만들어야 한다. '진정한' 농민의 뜻이 반영될 수 있도록 지배구조를 혁신하는 것이 농협개혁의 핵심이다. 농협이 '진정한' 농민의 뜻에 따라 움직인다면 신용?경제가 붙어 있던 떨어져 있던 크게 중요하지 않을 것이다.

셋째, '농협개혁'을 실현하기 위해서는 조합원들을 일깨우는 교육활동을 적극적으로 전개해야 한다. 뿐만 아니라, 농협임직원에 대해서도 농협개혁의 의미와 이유를 알게 하고, 동참하게 하는 교육활동을 강력하게 전개해야 한다. 그리고 일반국민과 정치인도 그 의미와 이유를 이해하고 공감하도록 해야 한다.

이 모든 일을 농업?농촌의 주역인 한농연이 반드시 실현하겠다고 나서야 한다. 한농연이 아니면 아무도 할 사람이 없다는 사실도 명확히 알아야 한다.