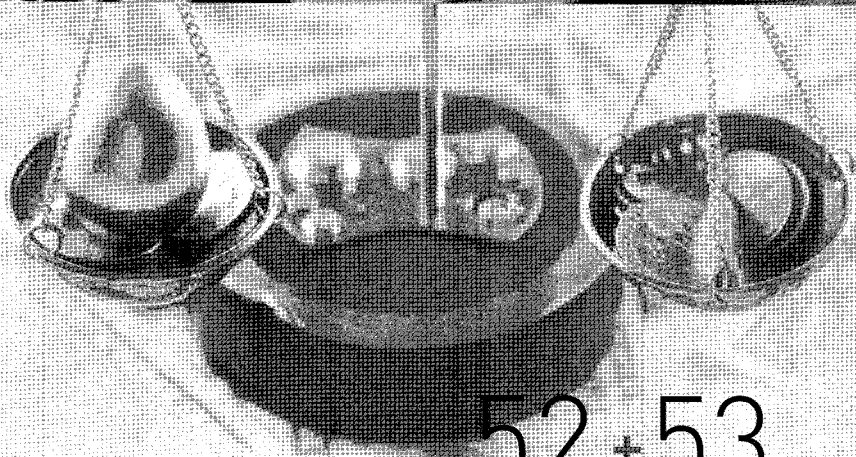
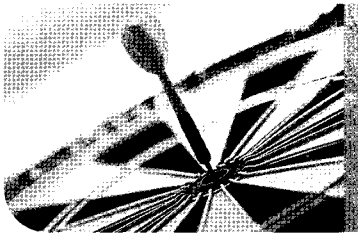


농협개혁 시리즈

농축협 이감사·대의원의
임무와 역할(1)





농협개혁시리즈

들어가며

한농연은 작년 농축협 이감사·대의원 교육을 실시하였다. 한농연 회원뿐만 아니라 일반 농업인들 까지 뜨거운 관심을 불러일으켰다. “농협중앙회가 실시하는 이감사 대의원 교육으로는 성이 차지 않는다”면서 “이렇게 해야 농협이 개혁된다”는 찬사가 이어졌다.

조합 재무제표(대차대조표, 손익계산서, 이익잉여금처분계획서 등)에 대한 분석과 사업계획·예산 수립 과정 등에 대한 기초 교육 위주로 이뤄져, 조합 실무에 대한 농업인들의 전문성을 높이는 데도 기여했다.

하지만, 앞으로 고쳐나가야 할 점들도 다수 지적됐다. 조합장 및 집행부(전무, 상무, 간부직원, 일반직원 등)에 대한 ‘비판자, 감시자, 견제자’의 역할에 대해서는 집중 교육됐지만, “지역농업 활성화를 주도하여 지속가능한 조합 경영을 이끌어내는 경영 책임자”로서의 자세와 역할, 아이디어에 대한 교육이 더욱 강화되어야 한다는 의견도 제시되고 있다.

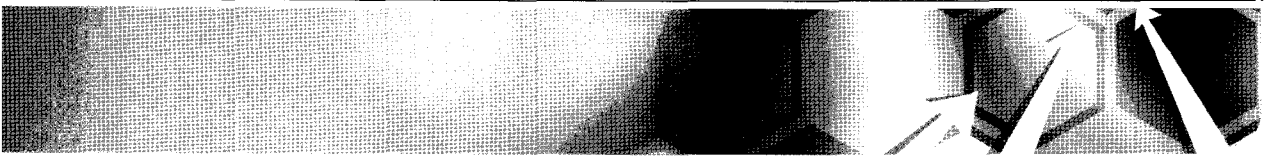
작년 말 가락시장에서 대통령이 농협 문제에 대해 ‘불호령’을 한 이후, 농협개혁위원회가 만들어져 새로운 농협법 개정안이 준비되고 있다. 물론 정부의 농협법 개정안 자체는 큰 의의를 지닌다. 하지만 법과 제도의 개혁은 기초이자 출발점일 뿐이다. 그 위에 골격을 세워 콘크리트를 붓고, 상량(上樑)을 해서 우람한 집을 짓는 것은 350만 농업인, 12만 농업경영인의 일치단결된 농권운동으로 풀어나가야 할 몫이기 때문이다.

이에 월간 한농연 지면을 통해, 농축협 일선 조합의 개혁을 위한 이감사의 자세와 역할에 대해 고민하고자 한다. 개개인 나아가 일선 조합 전체를 통틀어 이감사·대의원 모두는 제갈량처럼 슬기로운 전략가와 운동가로 거듭나는 게 급선무이기 때문이다.

이감사·대의원의 임무와 역할... “다모클레스의 칼”

흔히 ‘임원’이나 ‘대의원’이라는 단어를 말하고 있는데, 그것의 진정한 뜻에 대해서 우선 알아둘 필요가 있다고 생각된다.

우선 ‘**임원(任員)**’은 무엇인가? 국어사전에는 “어떤 단체에 소속하여 그 단체의 중요한 일을 맡아 보는 사람” 혹은 “어떤 단체의 운영, 감독하는 일을 맡아 처리하는 사람”, 즉 단체의 일을 책임지는 사람을 말한다. 농축협에서의 임원이란 농업협동조합·축산업협동조합(농협중앙회 포함)이라는 법인의 기관을 담당하는 자연인으로서, △업무집행기관이며 대표기관인 **조합장** △의결기관인 **이사회**



의 구성원인 **이사** △업무집행기관의 집행결과를 감시·감독하는 **감사**가 있다.

그렇다면 **‘대의원(代議員)’**은 어떤 것인가? 국어사전에는 “정당이나 단체의 대표로 뽑혀, 회의에 참석하여 토의나 의결 따위를 행하는 사람” 혹은 “정당이나 노동조합 등의 총회에서, 지역·직장 등에서 선출되어, 토의·의결에 참가하는 사람. 선거에서 뽑혀 국민을 대표하여 입법기관에서 입법에 참여하는 사람” 등을 뜻한다.

영토가 넓고 인구가 많은 근대 국민국가에서 성인인 국민 모두가 직접 정치에 참여하는 직접민주주의를 실행하기는 매우 어렵다. 이 때문에, 국민의 의사를 대표하는 사람을 뽑아 그에게 자신이 속한 지역·직장·이익집단·정당 등을 대표하도록 하는 것을 흔히 **‘대의(代義)민주주의(간접민주주의)’**라 한다. 이 때 국가의 중요한 일과 관련하여 국민을 대표하는 사람을 국회의원이라 하고, 농축협의 중요한 일과 관련해서 조합원을 대표해서 논의·의결하는 사람을 일컬어 대의원이라 한다.

조직이나 사업체를 책임진 사람이, 자신에게 주어진 권한을 합리적이며 충실하게 활용하여, 그것을 제대로 지키고 키워내야 할 막중한 의무를 지고 있다. 농축협의 기관인 조합장, 이사, 감사와 조합원을 대표하는 대의원은, ‘지역 유지’로서의 영예와 권력을 거머쥐는 자리가 아니라 험난한 가시방석과도 같은 것임을 생각하게끔 하는 이야기가 있다.

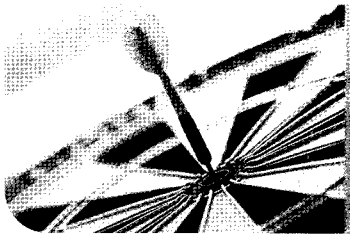
그리스 신화에 **“다모클레스의 칼”**이라는 이야기를 살펴보자.

옛날 시칠리 섬 시라쿠사라는 도시 국가에 디오니시우스 1세라는 왕이 있었다. 이 양반이 상당히 똑똑했던 모양인데, 그에게는 다모클레스(Damocles)라는 신하가 있었다. 그는 틈만 나면 왕에게 온갖 아첨을 일삼았다.

그러던 어느 날 왕은 다모클레스에게 하루 동안 왕 노릇을 해볼 것을 제안했다. 다모클레스가 왕의 복장을 입고 폼나게 왕좌에 앉았는데, 천정에 뭔가 이상한 것이 있는 것을 보았다. 그가 보니 자신의 머리 바로 위에 날카로운 칼 한 자루가 말총으로 묶여있는 것이 아닌가?

대경실색한 그에게 왕은 말했다. 그가 본 왕좌의 영광 바로 위에는 항상 위태롭게 매달린 칼 한 자루가 왕을 겨냥하고 있다고! 이 말을 들은 왕은 말했다. “그 칼은 왕이 실정(失政)을 하게 되면 즉시 왕의 머리 위로 떨어질 것이다.”

물론, 디오니시우스 1세의 왕좌를 가리켜 ‘조합장의 자리’라고만 생각할 수도 있다. 하지만, 농업협동조합법이나 상위법인 민법 등에는 조합(법인) 임원의 역할과 책임을 엄중하게 규정해 놓고 있다. **농업협동조합법** 제53조의 규정을 잘 살펴보자.



농협개혁시리즈

- 제53조(임원의 의무와 책임)** ① 지역농협의 임원은 이 법과 이 법에 의한 명령 및 정관의 규정을 준수하여 충실히 그 직무를 수행하여야 한다.
- ② 임원이 그 직무를 수행함에 있어서 법령 또는 정관을 위반한 행위를 하거나 그 임무를 게을리하여 지역농협에 끼친 손해에 대하여는 연대하여 손해배상의 책임을 진다. (개정 2004. 12. 31)
- ③ 임원이 그 직무를 수행함에 있어 고의 또는 중대한 과실로 제3자에게 끼친 손해에 대하여는 연대하여 손해배상의 책임을 진다.
- ④ 제2항 및 제3항의 행위가 이사회회의 의결에 의한 것인 때에는 그 의결에 찬성한 이사도 연대하여 손해배상의 책임을 진다. 이 경우 의결에 참가한 이사 중 이의를 제기한 사실이 의사록에 기재되어 있지 아니한 자는 그 의결에 찬성한 것으로 추정한다.


대의원에 대해서는 임원만큼의 강력한 책임을 부과하지 않고 있다. 하지만 조합원 전체로 구성되는 총회를 대신하여 조합의 경영 및 주요 사항을 논의·의결하고 그 내용이 법적 구속력을 지닌 의사록에 기록되므로, 대의원으로 구성된 조합의 공식 의결기구인 ‘대의원총회’는 막중한 책임을 지고 있는 것이다.

결국 조합 임원과 대의원 그 누구도 “다모클레스의 칼”을 피해갈 수 없으며, 조합의 흥망성쇠와 생사고락을 함께 해야 하는 핵심적인 경영 책임자인 것이다.

조합원의 피땀으로 가꾸고 키워낸 농축협을 지켜내려면?

전세계적인 금융·경제위기에 우리나라 경제가 휘청거리고 있다. 일부 국내외 증권사들은 올 상반기 우리 경제가 마이너스 성장을 하게 될 것이라고도 한다. 온 나라가 기업 및 금융기관의 구조조정과 대량 해고·청년 실업의 칼바람에 떨고 있다. 덕담을 나누며 편히 쉬어야 할 설연휴에, 국내외 경제학자들이 세계 국내 경제에 대해 심각하게 논의하는 대담 프로그램이 연일 TV에 방영되었다.

남의 일이라면서 안심할 때가 아니다. 일선 농축협의 안정적인 발전에까지 심각한 영향을 미칠 수도 있다. 최근 장태평 농식품부 장관이 “농협중앙회의 신경분리 문제를 속도있게 집중적으로 논의·결정하겠다”고 언론 인터뷰에서 말했다. 작년까지만 해도 별 얘기가 없던 농협중앙회 신경분리 문제가 갑자기 급물살을 타고 있다. “금융·경제위기를 해결하기 위한 구조조정을 위해서라도, 농협중앙회 신경분리는 피할 수 없는 현실이 되었음”을, 정부는 직접 언급하지는 않았지만 은연중에 강력히



시사하고 있다.

신경분리의 내용도 충격적이다. △농협중앙회의 제1금융권 은행업과 증권·보험·자산운용 등을 금융지주회사 산하에 두고, △경제사업은 산지유통·농수산물매·축산가공 등을 자회사로 두는 사업지주회사로 만들며, △경영전략·일선조합 지원·교육 등의 사업과 상호금융·농자재 구매·군납 등은 농협중앙회에 둔다는 내용이 언론들을 통해 보도되기도 했다.

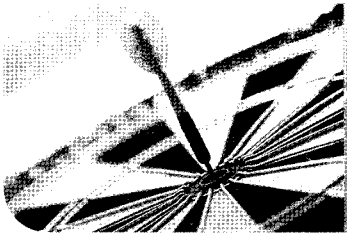
이는 일선 조합들의 대대적인 통폐합 등 구조조정과 자립 경영을 강조하는 법·제도 개선 및 사업 방향으로 나타나게 될 것이다. 게다가 2월 임시국회에서는 한-미 FTA 비준안의 상정·처리가 시도 될 것으로 예상되며, 지금은 교착상태에 빠진 DDA 농업협상마저도 급속도로 타결될지도 모른다.

이러한 위기 상황 속에서도, “뱀처럼 지혜롭고, 비둘기처럼 온순하게” 시장 및 정책 변화에 능동적으로 대처하여 조합원의 사회경제적 권익을 보호해야 할 농축협이, 근본적인 혁신을 이뤄내지 못하고 있는 것이다.

한국협동조합연구소에서 2004년 번역·발행한 “농협! 개혁하지 않는 간부는 사표를 써라(오리오 요시하루 지음, 박종포 옮김)”에는 일본 농협이 겪고 있는 11가지의 잘못된 경영 사례가 자세히 제시 돼 있다. 우리 농축협에도 많은 시사점을 제공하고 있으므로 잘 살펴보자.

1. 농협을 자신의 사욕을 위해 이용하는 두 조합장의 이전투구(泥田鬪狗)
2. 경영자가 되기 위해 금권선거를 자행한다
3. 납품업자에게 고가의 선물을 요구하는 조합장
4. 맨션건설에 임약하는 현(縣 : 우리나라의 시도와 유사한 지방자치단체)회장
5. 이익을 생각하지 않는 경영자들
6. 숫자를 보지 않고, 읽지 않는 경영자는 사표써야 한다
7. 정관이나 의사록을 읽지 않는 경영자
8. 위기의식과 위기관리능력이 없는 경영자
9. 고액대출의 심사능력이 결여된 경영자
10. 이사회(경영회의)에서 침묵하는 경영자
11. 악역을 맡고 심지 않은 경영자
12. 경영자 정년은 65세 또는 2기 6년으로 하라

이 책에서 저자는 조합장과 이사를 통틀어 ‘경영자’라고 얘기하고 있다. 이 책의 제목에 나오는 ‘간부’도 마찬가지로의 개념이다. 그러므로 우리나라에서 전무·상무·과장 정도를 ‘간부직원’이라고



농협개혁시리즈

말하는 것과는 다르다는 점을 일단 정리하자.

여기서 저자는 '경영자'가 조합의 경영성과에 대해 최종적으로 책임을 지는 사람임을 유난히 강조하고 있다. 그래서 경영자가 갖추어야 할 기본 소양과 덕목들에 대해서도 많은 것을 제시하고 있다. 대표적인 것들을 추려서 정리하면 아래와 같은 것들이다.

- ① 정치적 혹은 사적 이익에 휘둘리지 않도록 유의해야 한다. 중요한 사항을 결정할 때에는 관계자들을 적극 참가시켜 협의를 하고, 해당 업무를 담당하는 직원에게 시스템 및 규정에 따라 일을 처리하게끔 해야 한다.
- ② 농협 경영에서 일어날 수 있는 최악의 상황을 대비하여, 대책을 강구할 수 있는 리스크 관리 기능을 높일 것. 위기를 상정하고, 준비하고, 사업의 기회를 창출하는 것이 경영자의 할 일이다.
- ③ 상호금융 대출은, '불특정다수의 고객의 돈을 맡아 그것을 필요한 특정의 고객에게 융자하기 때문에 일정한 규칙과 수속이 필요하다. 그러므로 △담보물건은 부동산 감정사에 의뢰하여 담보가치를 판단할 것 △대출시에는 농협법이나 정관에 부합하는지 검토하고, 필요시 계약서류 등은 변호사를 통해서라도 검토할 것.
- ④ 이사회나 대의원총회 등 회의에 대비하여 각종 재무제표와 관련된 분석 능력을 키워야 한다. 즉, △농협법과 정관·제규정 등을 숙지할 것 △사업이나 경영의 숫자를 읽고 알아둘 것 △불분명한 것이나 이해가 되지 않는 것은 자신이 납득할 때까지 듣고, 가르침을 받을 것 △관련 자료를 충분히 요구할 것 △애매한 점이나 필요없는 것은 절대 타협하지 말 것 △경영자의 사명과 책임을 자각하고, 지역농업 진흥이나 농협의 사업과 경영에 관심과 문제의식을 갖고 대처할 것.
- ⑤ 경영자는 부하직원의 재량에 맡긴다는 명분으로 경영자의 최종 책임을 전가해서는 안된다. 고통스럽고 싫은 일, 나쁜 소리를 듣는 일에 부담을 갖고 무서워서 피하면 안된다. 경영자의 책임과 의무에 대해 자각하여, 조합의 사업이나 경영에 엄격히 대처해야 한다.
- ⑥ 경영자는 시간이 걸려도 직원 개개인에게 "경영의 실태"를 가르치고 알려야 한다. 이러한 면담을 통해 직원들에게 기대하고 있는 것을 전하고, 반대로 직원들의 요청이나 의견을 수렴해야 한다.

매년 농협중앙회에서 이감사·대의원을 대상으로 실시하는 교육에서, 교육생들이 분임토의를 한 결과가 농협 자체 교재에 실려 있다. 그 책에 나온 내용도 위의 사항들과 거의 같다. 농업인이 주인이 되어, 스스로의 경제사회적 권익을 지키고 확대하기 위해 만든 농축협의 발전을 위해 해야 할 이감사·대의원의 중요한 책임과 역할을 다시금 생각해 봐야 할 것이다. ☺