

마을단위 농업경영체 조직전략 및 운영요소 도출 연구*

김종안^a · 길청순^{a**} · 김기태^b · 김원경^b

^a(주)지역농업네트워크(서울특별시 서초구 방배2동)

^b(사)한국협동조합연구소(서울특별시 서초구 방배2동)

국문요약

이 연구의 목적은 한국 농업·농촌의 쇠퇴와 공동화 위기에 대응하기 위한 새로운 농업경영 주체로서 마을단위 농업경영체의 조직전략 및 운영요소를 도출하는데 있다. 연구의 목적을 달성하기 위해 지역농업조직화 이론의 틀 속에서 마을단위 공동경영에 대한 한국과 일본의 최신 논의 동향을 검토하였으며, 마을단위 공동경영 사례에 대한 조직관리 및 경영관리 실태를 조사하였다. 이를 통해 한국 농업·농촌의 현실 여건에 적합한 조직전략 및 운영요소를 도출하고자 하였다.

이 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 마을단위 농업경영체는 농업생산의 효율화만을 추구하는 단순한 협업조직이 아니며 '농업생산력 유지, 농업소득 증진, 농촌사회 유지'라는 복합적 목적을 달성하기 위한 공동 경영체이다. 이러한 관점을 반영하여 본 논문에서는 마을단위 농업경영체를 '농업생산력 유지, 농업소득 증진, 농촌사회 유지 등을 달성하기 위해 다수의 농업인과 주민이 협조적, 집단적, 조직적 의사결정을 통해 개별적으로 보유한 농업자원을 마을 단위로 공동으로 이용하거나 공동 자원을 조성하여 운영하는 법인'으로 정의하였다. 둘째, 마을단위 공동경영을 실천하는 국내 사례에 대한 조사 결과 공동경영의 영역은 '생산'보다는 '가공, 유통, 체험' 등 2~3차 영역에 집중되어 있었다. 소

* 이 논문은 2013년도 농촌진흥청 농업경영공동연구사업(마을단위 농업경영체의 경영개선 방안)의 지원에 의해 이루어진 것임(과제번호 : PJ008720)

** 교신저자(길청순) 전화: 02-3474-9734. email: pureway@ranet.co.kr
137-710) 서울시 서초구 방배천로2길 12, 502호 (주)지역농업네트워크

규모 전업농이 다수를 차지하는 국내 농업구조에서는 일본 수도권 지역의 집락 영농 유형과 같이 '마을 1농장' 방식의 경영통합은 쉽지 않은 상황이다. 또한 마을단위 농업경영체는 '생활공동체' 성격과 '농업경영체' 성격을 동시에 갖고 있기 때문에 조직운영 방식과 의사결정 체계도 두 가지를 속에서 구성되어야 한다. 이러한 관점을 반영하여 본 논문에서는 마을단위 농업경영체의 추진체계, 최고의사결정기구의 조직관리 요소, 사업조직 관리 요소, 단계별 운영요소, 공동 농작업 관리 요소, 조직전략 수립요소 등을 제시하였다. 셋째, 마을단위 농업경영체를 활성화하기 위한 정책지원 방향에 대해서는 한국 농업·농촌의 사회문화적 특성, 각각의 마을 여건 등을 고려하여 획일화된 지원보다는 마을단위 농업경영체를 설립하고 운영해나가는 일련의 과정을 지원하고 활동을 촉진할 수 있는 퍼실리테이션(facilitation) 방식의 지원 시스템을 제안하였다.

주요어: 마을, 공동 농업경영, 조직관리, 운영요소, 촉진, 퍼실리테이션

1. 서론

1994년 우루과이라운드(UR) 농업협상 타결 이후 한국 농업은 급격한 시장개방을 경험해왔다. 농산물 시장개방은 수입농산물과의 경쟁 뿐 아니라 국내 농산물간 경쟁까지 심화시켰다. 여기에 소비자들의 농산물 구매패턴 변화, 대형유통업체의 급속한 성장 등으로 농업산지의 거래교섭력은 약화되었고, 고령화 및 소농 중심 영농구조에서 오는 농업주체의 약화 등의 어려움을 겪고 있다. 이를 극복하기 위해 정부를 비롯한 다양한 농업 관련 주체들은 협동조합, 영농조합법인, 농업회사법인, 조합공동사업법인 등 법인경영체 형태로 농업생산·유통주체의 규모화를 시도해 왔다.

그러나 농산물 시장개방에 대응하기 위해 경쟁력 있는 농업경영체를 육성한다는 목표로 추진된 농업생산의 규모화, 경영의 전문화 정책은 농

업부문의 양극화 현상을 가져오기도 했다. 농산물 시장개방에 따른 수입 물량 증가, 농산물 가격의 정체 또는 하락현상, 농자재가격 상승에 따른 농업생산비 증가 등이 복합적으로 작용하면서 도농간 소득격차 뿐 아니라 농업내부의 계층간 소득격차가 심화되고 이로 인해 후계인력 부족, 휴경지 증가, 이농증가 등 공동화의 위기를 겪고 있다(김완배, 2013).

2010년 농림어업총조사 결과에 따르면 농림어가 인구는 2000년 446만명에서 2010년 349만9천명으로 10년간 27% 가량 감소했다. 농가 평균연령도 같은 기간 61세에서 62.3세로 높아졌다. 농가당 평균 경지면적은 2005년 1.19ha에서 2010년 1.23ha로 증가했다. 그러나 전체 농가 117만7천가구 중에서 1ha 미만 농가수가 761호로 전체의 64.7%가 소규모 농가에 해당한다(김경덕 등, 2012).

이러한 조사결과로 볼 때 전업농, 젊은 농업인 등 개별 상층 농가 중심의 농업주체 육성 정책만으로 우리 농업·농촌의 지속가능성을 확보하기에는 한계가 있다. 농업·농촌의 지속가능성 확보 차원에서 다수의 영세농이 농업경영주체로서 생산활동을 유지해나갈 수 있는 기반을 만드는 노력이 필요하다.

농업구조정책의 관점에서 과거에는 가족농 중심의 규모화된 개별경영체 육성에 집중했다면 최근에는 들녘별경영체, 농어촌공동체회사, 마을단위 농업공동체 등 마을 또는 읍·면, 넓게는 시·군에 이르는 일정 지역에 기반을 둔 조직화된 경영체 육성에도 관심을 갖기 시작했다(박문호 등, 2011).

일정 수준 이상의 품질과 가격경쟁력을 갖춘 수입농산물에 대응하기 위해서는 농업생산성 향상 및 품질경쟁력 확보가 필요하다. 그러나 개별 영세소농, 고령농을 기반으로 이러한 경쟁력을 확보한다는 것은 쉽지 않다. 또한 젊은 후계인력을 확보하지 못한 상태에서 고령농의 자발적 또는 자연적 은퇴가 지속된다면 경쟁력 문제가 아니라 우리 농업·농촌의

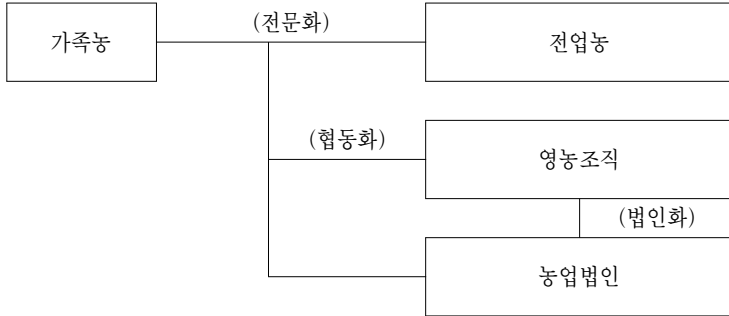
존립 자체가 어려워 질 것이다.

따라서 본 연구에서는 지역농업의 다양한 자원을 연계하여 마을단위 농업경영 주체를 조직화함으로써 농업·농촌의 새로운 경제적 토대를 마련하고 그로 인해 마을이 활성화되었던 사례를 조사하여 마을단위 농업경영체의 운영 및 조직특성을 도출하였다. 이를 통해 마을단위 농업경영체가 활성화될 수 있는 조직운영 및 제도적 지원 방향을 모색하고자 한다.

2. 마을단위 공동경영의 논의 배경

마을단위 공동경영은 지역농업의 효율성과 생산성을 높이기 위해 시도되었으나, 단순히 경영적 측면 뿐 아니라 농업유지 관점에서도 의미가 크다. 지역농업 조직화는 개별농가의 경영형태가 전문화 또는 단일화 경향으로 움직이는 상황에서 개별경영의 자기완결성 상실에 따른 문제를 극복하기 위한 수단으로 도입되었다(황영모, 2007).

지역농업이 조직화되고 공동 경영시스템이 도입되기 위해서는 지역농업을 관리하는 주체 확보가 중요하다. 지역농업을 관리하는 주체는 생산주체, 유통주체가 있을 수 있으며, 구체적으로는 작목반, 품목별 공선출하회, 마을단위 공동사업조직 등 자생적 생산자조직, 농협 또는 농협의 연합조직, 지방자치단체 등이 있다. 기존 농업경영체는 전문화, 협동화 수준에 따라 다양한 형태로 존재하며, 사업적 기반을 구축하기 위해서 법인화를 유도해 왔다(김정호 등, 2010).



〈그림 1〉 농업경영체 유형(김정호, 2008)

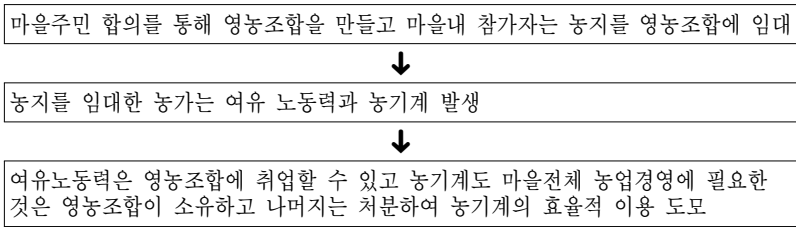
일본에서는 1970년대 쌀 생산조정을 실시하면서 지역단위 농업이 시도되었다. 지역생산자의 합의에 근거하여 쌀을 대체하는 전작 작물을 마을단위 또는 특정 지역단위로 단지화 하는 과정에서 지역농업이라는 개념이 도입되었다. 1990년대 이후 농업 진흥을 위한 구조정책은 국가가 담당, 경영정책은 지자체가 담당하는 역할분담체계가 이루어졌으며, 이를 속에서 인정농업자 제도¹⁾가 시행된다(박광서, 1997, 농특위, 2007).

대표적인 농업경영체 형태로는 전작의 조직화, 농기계 공동 이용조직, 농지의 이용조정, 농가의 법인화 또는 마을영농으로의 조직화, 농협의 농업경영, 기업의 농업경영 등이 있으며, 집락영농의 개념도 이러한 흐름 속에서 파생되었다(박광서, 1997).

일본에서의 마을영농은 마을을 단위로 한 농지이용 또는 농업경영 형태이며, 경영통합의 수준에 따라 다양한 유형이 있다. 농지 소유권은 그대로 두고 농지를 공동 경작하거나 농기계를 공동 이용하는 초보적인 조직에서부터 마을 전체의 농업을 하나의 농장형태로 경영하는 ‘마을농장’에 이르기까지 다양한 형태가 존재한다. 마을영농의 공간적 범위는 1개

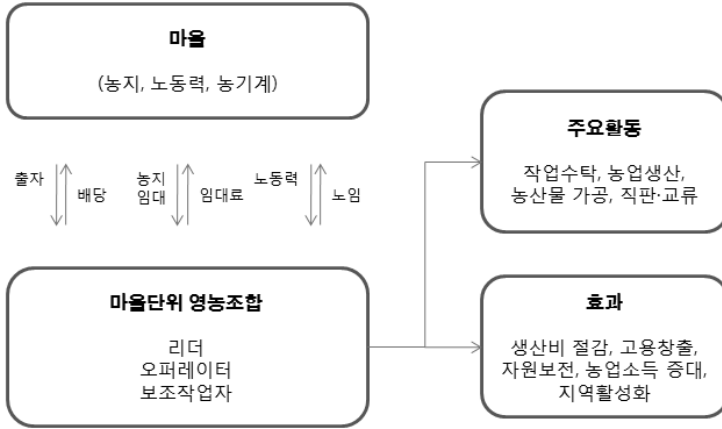
1) 인정농업자제도란 국가가 제도 도입과 지원대책을 마련하고 지자체는 인력이나 토지조건 등의 부존자원에 근거하여 계획적으로 바람직한 경영체를 육성하는 추진방식을 의미함

마을 또는 몇 개 마을을 범위로 하되 마을주민의 합의를 전제로 하여 설립되며, 조직의 형태는 유연한 조직(임의조직)에서부터 법인화된 조직까지 다양하다. 마을영농의 주요 활동은 농기계 임대, 농작업 수위탁, 농업 생산, 농산물 가공·유통, 소비자와의 교류, 직거래 등 1~3차 영역을 포괄한다. 마을영농 조직의 일반적인 발전경로는 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 마을영농조직의 발전 경로(오이타현청 홈페이지)

마을영농 구성요소는 리더(대표), 오퍼레이터(농기계 운전자), 보조작업자(고령자, 여성 등)로 규정할 수 있다. 보조작업자의 경우는 농지를 임대하여 노동력의 여유가 있는 고령자나 여성 농업인 등이며 정식 직원이라는 신분보다는 농작업에 대해 일당이나 시급으로 급여를 받는 비정규직으로도 가능하다.



〈그림 3〉 마을영농 개념도(김태곤 외, 2007)

일본에서는 농협의 직접적인 농업경영 방식이 우리보다 앞서 도입되었다. 이는 지역농협이 지역농업의 발전을 위해 농업경영에 참여하는 사례로 농협의 직접적인 농업경영, 농업법인에 대한 출자, 농작업 수탁, 영농지도 등의 형식으로 나타난다. 법적으로 농협이 직접 농업경영에 참가할 수 없기 때문에 자회사를 설립하여 경영하거나 법인에 출자하여 경영에 개입하는 방식을 채택해오다 2009년 농지제도 개혁으로 기업의 임차에 의한 농업경영이 허용됨에 따라 농협도 직접적인 농업경영이 가능하게 되었다(전찬익, 2011).

사업의 내용 측면에서는 지역 단위에서 공동 경영의 영역이 1차 농업 생산에서 2차, 3차 영역으로 확장되면서 농상공 연대²⁾ 개념이 등장했다. 최근 국내에서도 농상공연대, 6차산업화 등 농업을 기반으로 한 1~

2) 지역단위에서 생산자 또는 생산자단체, 마을영농 등이 주체가 되어 농업생산을 비롯하여 농산물 가공이나 특산물 개발, 직거래나 도농교류 등까지 비즈니스 영역을 확대하여 지역에서 고용과 부가가치를 창출하는 새로운 비즈니스 모델을 농상공 연대 모델이라고 함

3차산업의 결합논의가 활발히 진행되고 있다. 기존 녹색농촌체험마을, 농촌종합개발사업을 비롯한 농어촌공동체회사 등의 정책 대상 마을 대부분이 농업생산에 있어서의 공동경영개념보다는 가공, 체험관광 등 2차, 3차 산업 영역에서의 공동경영을 먼저 시도하였다.

3. 마을단위 농업경영체의 개념정의와 특징

농업은 일정한 지역에서 이루어지는 생산활동이기 때문에 그 지역이 보유하고 있는 자원(토지, 자본, 인력)에 대한 의존성이 매우 강하다. 특히 농업 생산성을 높이고 농가의 경제적 이익을 실현하기 위해서는 지역이 보유하고 있는 자원을 최대한 계획적, 조직적으로 활용할 수 있는 최적화된 경영을 필요로 한다.

우리나라와 같은 영세소농 구조에서는 토지, 자본, 인력이 분산되어 있기 때문에 농업 생산성 제고 및 농가 소득 증대를 위해서는 지역 내에 있는 다수의 농가를 조직화하여 그들이 보유한 자원을 가장 효율적으로 활용하기 위한 계획적 노력이 필요하다.

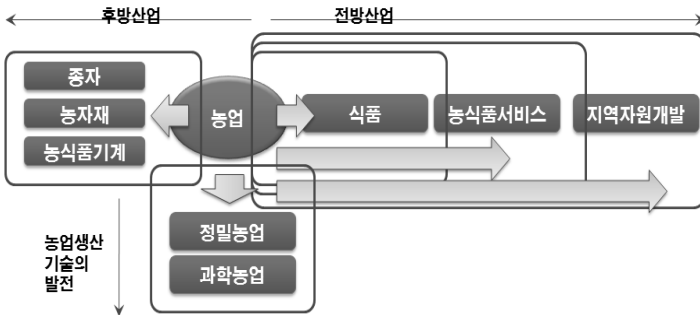
여기서 계획적 노력이라 함은 일정한 지역에서 거주하는 다수의 농가가 공통의 목표를 형성하고 협조적, 집단적 의사결정을 통해 각자가 보유하고 있는 전체 자원에 대한 최적의 조합을 계획하고 실행하는 활동을 의미한다. 이는 곧 지역단위 농업의 조직화(=지역농업조직화)라 할 수 있다(유정규, 2007).

지역농업조직화를 위해서는 지역의 농업자원을 조사·분석하고, 이를 최적화된 방식으로 재편하는 것에 대해 계획하며, 작성된 계획에 따라 농가를 지도·조정하는 주체, 즉 '지역농업관리 주체'가 필요하다.

지역농업관리주체로는 지역의 농업생산자조직, 농협, 지자체가 활동할

수 있으며, 이 가운데 누가 실질적인 핵심 주체로서의 역할을 수행하는 가는 지역 여건에 따라 달라진다.

한편, 조직화 전략 측면에서도 여건에 따라 차이가 존재한다. 농업활동을 크게 생산과 유통으로 구분해 볼 때, 일본의 경우 농협이 유통을 책임져주기 때문에 상대적으로 농가들은 생산자조직을 중심으로 생산부문의 조직화 위주로 전개되었다. 반면 우리나라는 지역별로 편차는 있으나 농협이 유통을 충분히 전담하지 못하는 상황이기 때문에 생산부문과 유통부문 모두를 동시에 조직화하거나, 유통부문을 먼저 조직화하고 생산부문을 조직화하는 순서로 진행하는 것이 농가들의 요구에 부합하는 전략일 수 있다.



〈그림 4〉 농업생산자 조직의 외연확대 방향

이러한 특성은 최근에 확산되고 있는 농업의 외연확장 사례를 통해 구체적으로 확인할 수 있다. 농업의 유지·발전 및 농가소득 증대를 위해 생산활동 뿐만 아니라 가공, 체험 등 융복합화 및 6차산업화가 활발하게 이루어지고 있다. 일본 수도작 지역의 집락영농 사례와 달리 국내에서는 ‘생산’보다는 ‘2차, 3차’ 영역에서의 공동경영활동이 더 활발하게 추진되

는 경향을 보인다.

부가가치 증대를 위한 농업의 외연확장은 농업자원의 확대를 필요로 한다. 유럽의 경우도 융복합화 및 6차산업화 초기에는 농가경영의 다각화 차원에서 접근을 했으나 최근에는 지역화 또는 기업화 쪽으로 무게중심이 옮겨가고 있다.

이러한 흐름을 고려하여 본 논문에서는 마을단위 농업경영체의 개념에 대해 생산자조직 중심의 지역농업조직화를 바탕으로 농업·농촌 고령화 및 과소화, 부가가치를 창출하는 가치사슬의 확장 측면을 고려하여 다음과 같이 정의하고자 한다.

마을단위 농업경영체는 '농업생산력 유지, 농업소득 증진, 농촌사회 유지 등을 달성하기 위해 다수의 농업인과 주민이 협조적·집단적·조직적 의사결정을 통해 개별적으로 보유한 농업자원을 마을 단위로 공동으로 이용하거나 공동 자본을 조성하여 운영하는 법인'으로 정의한다.

마을단위 농업경영체는 넓은 의미에서 농업생산자조직의 한 형태이다. 농업생산자조직은 다양한 형태로 정의할 수 있지만, 본 논문에서는 '복수의 농가들이 농업 노동력, 자본, 토지를 협력적·집단적·조직적으로 이용하고, 그로부터 얻어진 성과를 참여 농가들에게 환원하여 조직의 유지 발전을 꾀하는 지역적 계속 사업체'³⁾으로 정의하였다. 통계청의 농림어업총조사에서 농업생산자조직을 작목반과 농업법인으로 나누어 조사하고 있다. 이는 복수의 농가가 공동의 목적(생산과 판매)을 위해 협업방식으로 농업 생산 및 경영을 한다는 점에서 작목반과 농업법인을 농업생산자조직의 구체적인 실체로 인정하고 있음을 의미한다.⁴⁾

3) 이재수(2004)가 「춘천지역 농업생산자조직의 재편방향에 관한 연구」(강원대학교 석사학위 논문)에서 제시한 개념을 재정리함.

4) 작목반은 농협에서 "작목반 육성 및 지원준칙"(2000.7.1.제정)에 따라 육성하던 생산자조직이었으나, 2009년부터 공선출하회로 전환함. 공선출하회는 공동선별, 공동계산 전속출하회의 약칭으로 농협과 개별 농업인이 출하계약에 의해 계열화되고 가입과

2011년부터 작목반, 영농조합법인 형태의 생산자조직과 차별화되는 개념으로 농어촌공동체회사를 육성해오고 있다. 농어촌공동체회사는 '지역 주민 또는 귀촌인력이 자발적으로 참여해 기업경영방식을 접목하여 지역의 인적·물적 자원을 활용함으로써 소득창출 및 지역사회 발전에 기여하는 조직으로 마을단위 법인, 들녘별 경영체, 마을어업회사 등 기업경영방식의 공동체 조직'⁵⁾이다. 농어촌공동체회사는 공동체성에 기반하여 지역사회 활성화를 목적으로 하는 조직체라는 측면에서 마을단위 농업경영체와 유사한 측면이 있다. 작목반, 영농조합법인, 농어촌공동체회사 등 유사 조직과 마을단위 농업경영체의 차이점을 정리하면 다음과 같다.

먼저, 작목반은 동일 작목 재배농가를 중심으로 구성하지만 자원의 집적화 및 공동자본 형성이 이루어지지 않는다는 점에서 마을단위 농업경영체와 차이가 있다.

농업법인은 대규모 영농 실현을 통한 경쟁력 강화를 목적으로 하며 시군 또는 전국을 활동 범위로 하는 자본·기술집약형의 유통, 서비스를 중심으로 하는 조직이라는 점에서 마을단위 농업경영체와 구별된다.

농어촌공동체회사는 기존의 다양한 농업조직들을 포괄적으로 개념화하여 사업의 목적, 운영원리, 사업범위 및 내용 등에 상당한 혼란을 내포하고 있다. 마을단위 농업경영체도 넓은 측면에서 농어촌공동체회사에 포함된다고 할 수 있지만, 사업범위를 마을 단위로 하고 자원의 집적화 및 공동형성을 통해 공동경영을 추구하는 생산자조직이라는 측면에서 보다 구체적인 사업범위와 운영원리를 보유한 조직체라고 할 수 있다.

탈퇴가 제한되는 회원제로 운영되는 점이 큰 특징임

5) 농림축산식품부, 2011.4.1. 보도자료

〈표 1〉 마을단위 농업경영체와 유사개념과의 특징 비교

구분	마을단위 농업경영체	작목반	농업법인	농어촌 공동체회사
목적	마을단위 농업생산력 유지, 농업소득 증진, 농촌사회 유지	동일작목 재배 농가의 협동을 통한 생산성 증대	자본·기술 집약적 대규모 영농을 통한 경쟁력 강화	사회서비스 공급과 일자리창출을 통한 농어촌 공동체 유지 및 지역활성화
구성원	마을거주 농업인, 마을 주민	일정지역 동일작목을 재배하는 농업인	동일작목을 재배하는 농업인, 자본출자 비농업인	지역주민 귀촌인력
공간 범위	자연마을, 행정리, 법정리, 읍면	리, 읍면, 마을	시군, 전국	리, 읍면, 시군
사업 내용	공동농업경영, 공동 시설 설치·운영, 공동출하·가공·서비스 등	재배기술공유, 공동구매, 공동출하 등	농업경영, 공동시설 설치·운영, 공동출하·가공·수출 등	생산·유통·판매, 도농교류체험, 지역 활성화지원, 사회복지서비스 제공, 중간지원조직서비스 등
운영 원리	자원의 수위탁을 통한 집적화, 공동자본 형성	자원은 개별 보유	공동자본 형성	공동자본 형성
조직 형태	법인	비법인	법인	법인

4. 사례조사 결과

4.1. 사례조사 개요

마을단위 농업경영체 사례조사를 실시하기 위해 우선 마을 공동체 사업, 마을회사, 농업경영체, 공동경영체, 집락영농 등을 연관 검색어로 하여 리스트를 도출하고 각각의 사례에 대한 기초 자료를 취합했다. 1차로 취합된 리스트와 녹색농촌체험마을, 농촌마을종합개발사업, 정보화마을,

농촌전통테마마을, 농어촌공동체회사 등 정책자료집에 소개된 우수사례 리스트를 추가하여 마을단위 농업경영체 개념에 부합하는 사례의 리스트를 2차로 도출하였으며 최종 조사 대상 마을은 <표 2>와 같다.

<표 2> 마을단위 농업경영체 사례조사 대상 마을

구 분	조사대상	개소수
농어촌공동체회사	- 무안 배피체험마을 영농조합법인 - 영광 여민동락공동체 - 상주 아자개 영농조합법인 - 옥천 산계뜰친환경 영농조합법인 - 완주 안덕 파워영농조합법인, 완주로컬푸드 영농조합법인 건강한 밥상	5
마을단위 농업공동체	- 홍성 반딧불이 농업회사법인	1
농촌마을종합개발사업	- 경주 세심마을	1
녹색농촌체험마을	- 임실 치즈마을 -진안 와룡마을 - 양평 가루매 마을 - 이천 부래미체험마을	4
들녘별경영영체	- 안성 고삼농협 -안성 일죽농협 - 연천 유창농산 -장성 한농연장성노령뜰(주)	4
기타	- 경주 연합사업단(멜론공선출하회) - 남농영농조합법인	2

마을단위 농업경영체 운영 실태를 파악하기 위해 관리영역을 크게 조직과 경영으로 구분하여 설계하였다. 현장조사 시에는 해당 경영체 설립 관련 역사와 배경에 대해 전반적으로 청취한 후 조사항목에 따라 세부적인 내용을 질문하였다.

우선 조직관리 영역은 내부 동력 확보, 전문성 강화, 조직효율성 제고라는 세 가지 큰 틀에서 조사를 실시하였으며, 구체적인 조사내용은 다음 표와 같다.

〈표 3〉 마을단위 농업경영체 조직관리 부문 조사 항목

구 분	항목	내용
내부 동력 확보	영농 참여자 팀웍 형성	영농조직 내 인간관계 형성 수준, 노력
	인재 육성 체계	핵심인재 육성 전략, 방식
	사업 참여 유인책	평가와 보상체계, 조직활성화 전략
전문성 강화	영농과 경영조직 운영 형태	분리운영 또는 통합운영
	외부 전문가 네트워킹	네트워킹 분야, 네트워킹 형성 방식
	사업다양화	부문별 업무 세분화, 업무별 전문화
조직 효율성 제고	역할분담 방식	구성원의 역량 및 특성 고려 여부
	권한과 책임 부여	위임체계, 책임 수행에 대한 평가 방식
	조직 성장 전략	사업평가, 문제점 개선 등의 과정

경영관리 영역은 조직형태, 사람, 사업 세 가지 영역에 대한 조사를 진행했으며, 경영체로서의 성과창출, 사업효율성 제고 등을 위한 활동에 대해 조사를 진행하였다.

〈표 4〉 마을단위 농업경영체 경영관리 부문 조사 항목

구 분	항목	내용
조직형태	지배구조	1인1표, 지분, 참여도 등
	재원조달체계	소수 출자, 전원 출자, 외부 투자 등
	의사결정체계	사안별 의사결정 프로세스, 신속성 등
사람	노무관리	노임평가, 법적 요건 준수(4대보험 등)
	인사관리	직무의 구분, 직급체계, 승진체계 등
	HRD	업무역량 강화를 위한 활동
사업	생산관리	분업과 협력, 효율적 자원이용 등
	재무관리	수익창출, 이익배분, 경영효율화 등
	판매관리	차별화 전략, 마케팅 전략, 고객관리 등

4.2. 사례조사 결과에 따른 마을단위 농업경영체 유형분류

연구 초기에 ‘공동 영농활동을 통한 개별 경영의 한계 극복’이라는 관점에서 마을단위 농업경영체의 유형분류기준을 ‘경영통합의 수준’으로 설정하는 방안을 검토하였다.

〈표 5〉 마을단위 농업경영체 유형분류 기준 검토안

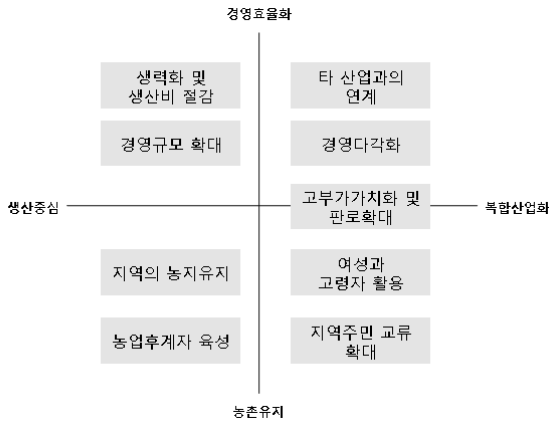
구 분	마을의 영농을 일괄 관리 운영 (협업경영형)	소수 담당자에게 농지 집적, 마을단위 영농	농업기계를 공동소유한 운영자 조직 이용	농업 기계를 공동 소유한 농가가 공동이용	농가가 일부 공동작업에 참여
재배관리 주체	조직	조직 또는 개별 농가	조직 또는 개별 농가	개별 농가	개별 농가
기계 소유 주체	조직	조직 또는 일부 농가	주요 기계는 조직 소유		개별 농가
생산물 출하자명	조직	조직 또는 개별 농가	개별 농가		개별 농가
경영일원화수준	○	△	×	×	×

* 자료 : 대통령자문 농어업·농어촌특별대책위원회(2007) 재구성

그러나 국내 사례조사 진행 결과 ‘공동 영농’, ‘농업생산요소의 통합’ 등이 실현되는 경우가 많지 않은 반면 각각의 마을에서 공동사업의 내용을 무엇으로 하느냐에 따라, 그리고 마을 주민이 합의한 공동경영의 목적이 무엇인지에 따라 특징적 요소가 달라지는 것을 알 수 있었다.

일본의 경우 집락영농의 유형분류 기준을 매우 다양하게 활용하고 있는데 지역의 농지 유지, 경영규모 확대, 경영다각화, 고부가가치화 및 판로확대, 생력화 및 생산비 절감, 여성과 고령자 활용, 농업후계자 육성, 지역주민 교류 확대, 타산업과의 연계 등의 기준으로 집락영농 사례를 분류하고 있다(농림수산성, 2011).

일본에서 활용하는 이러한 기준은 사업의 내용과 효과(또는 목적)에 따라 재분류가 가능하다. 예를 들면 ‘생력화 및 생산비 절감, 경영규모 확대’는 공동생산을 중심으로 경영효율화를 추구하는 사례를 세분하는 기준으로 볼 수 있다. 반면 ‘여성과 고령자 활용, 지역주민 교류 확대’라는 기준은 복합산업화를 통한 농촌유지를 추구하는 사례로 묶어볼 수 있다.



〈그림 5〉 일본 집락영농 유형분류 기준⁶⁾

이처럼 마을단위 농업경영체의 유형은 매우 다양한 기준으로 분류할 수 있다. 사례조사 결과 농업경영, 마을단위 공동경영이라는 측면에서 사업의 내용에 따라 조직관리 요소 및 주요 운영원칙에 차이가 있다는 것을 알 수 있었다.

따라서 본 논문에서는 주요 조직관리 요소의 차이를 구분할 수 있는 기준으로 ‘핵심사업의 내용’을 적용하고자 한다. 핵심사업을 기준으로 분

6) 일본 농림수산업성(農林水産省)의 집락영농 사례집(集落營農の組織化・經營發展の取組事例) 목차에 제시된 유형분류 기준을 참고하여 재구성함

류한 마을단위 농업경영체의 유형은 ‘생산중심형, 가공·유통형, 체험·서비스형, 발전형(6차산업화)’ 등이며 유형별 특징은 <표-6>과 같다.

<표 6> 마을단위 농업경영체 유형분류의 기준

	생산중심형	가공유통형	체험·서비스형	발전형
특징	<ul style="list-style-type: none"> -농지이용 조정 -마을 내 공동생산 조직을 중심으로 영농작업 관리 -오퍼레이터가 농지 관리 및 작업 수탁 -마을 주민들은 일부 영농 참여 -판매수익은 공동 조직에 귀속 -출자자 배당 	<ul style="list-style-type: none"> -생산은 개별농가 단위에서 수행 -가공작업을 공동으로 하는 사업 조직 설립 -개별농가로부터 원물 구매 -가공을 통한 수익은 조합의 몫 -출자자 배당 	<ul style="list-style-type: none"> -도농교류, 체험마을 등 3차 서비스 영역사업을 공동으로 수행하는 사업조직 설립 -HW는 공동조직이 소유, SW는 참여농가와 공유 -활동을 통한 수익은 개별농가 몫, 수수료 납부 -출자자 배당 	<ul style="list-style-type: none"> -마을 내 생산·가공·서비스 등 전체 영역을 집중적으로 관리하고 기획하는 공동 사업 조직 존재 -개별활동에 참여하는 개별농가에 대한 노임지급, -원물거래에 대한 대금 지급 출자자 배당

앞서 제시된 유형분류 기준에 따라 사례조사 대상 마을을 그룹핑한 결과는 <표 7>과 같다. 17개의 사례조사 대상 경영체 중 들녘별경영체, 기타(경주연합사업단, 남농영농조합법인)로 구분된 경우는 마을단위 농업경영체의 개념과 운영목적, 범위와 내용, 조직의 특성 등에 있어서 차이가 있다고 판단되어 제외하였다.

4개 유형별 대표 사례의 조직 및 운영 특징은 4.3장에서 보다 구체적으로 살펴보기로 하겠다.

〈표 7〉 사례조사 대상 마을의 유형분류

생산중심형	가공유통형	체험·서비스형	발전형
-홍성 반딧불이 농업회사법인 -속초 하도문 영농법인 -광양 여민동락 공동체 -상주 아자개 영농조합법인	-진안 와룡마을 -남원 남농영농조합법인 -완주 로컬푸드 영농조합법인	-이천 부래미마을 -양평 가루매 마을 -무안 배피체험마을 -경주 세심마을 -완주 안덕과워 영농조합법인 -임실 치즈마을	-옥천 산계뜰 영농조합법인 (가공·유통형 & 체험·서비스형 결합)

4.3. 유형별 마을단위 농업경영체 운영 사례

4.3.1. 생산중심형 마을단위 농업경영 사례 : 상주 아자개영농조합법인

아자개영농조합법인은 2006년에 설립되었으며, 농식품부의 쌀브랜드 사업, 들녘별경영체사업, 농촌진흥청의 탐라이스 사업 등을 추진하고 있다. 전체 조합원수는 127명이며 계약재배에 참여하는 농가수는 약 600호이다. 계약재배 면적은 일반벼 620ha, 찰벼 150ha 수준이며, 일반벼의 경우 품종을 통일하였다.

영농조합법인에 참여하는 조합원들은 광역방제기, 건조저장기, 저온저장고, GAP 가공시설, 육묘공장 등을 공동이용하며 대형유통업체 및 인터넷 쇼핑몰, 직거래 등의 경로를 통해 제품을 판매한다.

아자개영농조합법인은 2003년에 70ha 면적(연간 조곡 생산량 400톤)에 대한 계약재배를 시작하면서 본격적인 사업을 추진하게 되었다. 이후 농식품부의 친환경농업지구조성사업으로 RPC 건립을 추진하면서 계약재배 농가를 중심으로 1인당 1,000만원을 출자하여 부지를 매입하였고 단계적으로 지역주민의 출자를 확대하였다.

〈표 8〉 상주 아자개 영농조합법인 기본현황

항목	내용	비고
설립 년도	2006년	- 2003년부터 70ha 규모(조곡 기준 400톤)로 계약재배를 시작 - 친환경농업지구조성사업에 참여하면서 RPC 및 저온저장고 설치, 법인설립
구성 농가수	127호	- 법인 출자 조합원 기준 - 계약재배 농가는 600호 수준
생산 면적	770ha	- 일반벼 620ha, 찰벼 150ha
출자금	7억6천만원	- 1인당 평균 600만원 출자
매출 규모	약65억원	- 대형유통업체와 거래하다가 최근 중단 - 인근 중소형 유통점을 중심으로 유통집중 - 인터넷 쇼핑몰, 인근 외식업소 납품 - 떡프렌차이즈 전문점과 계약재배
이익 배당	출자배당 노임지급 원물대금	- 육묘작업 : 조합원 참여 - 방제작업 : 조합원 중 6개조 편성하여 운영(1ha당 3만9천원) - 1일 인건비는 10만원

아자개 영농조합법인의 사업영역은 농자재 공동구매, 계약생산, 가공사업, 유통사업 등이며, 생산 및 수확은 개별농가단위에서 실시한다. 규모화된 원물기반을 바탕으로 생산효율화를 추구하고, 시장과의 거래교섭력을 확보했으나 쌀 시장여건 악화에 따른 새로운 성장동력 발굴이 필요하다고 이야기한다.

지역 내 수도작 농가의 고령화에 대비하기 위해 위탁영농을 확대하고자 하나 고령농가들의 참여를 유도하기 어려운 상황이다. 중장기적으로 1차가공 뿐 아니라 2차가공, 3차산업과의 연계를 통한 융복합화가 필요하며, 이를 바탕으로 지역 내 고령농가 및 여성 등의 참여기반을 마련할 계획은 있으나 아직 구체화된 단계는 아니다.

상주시 전체를 사업범위로 하기 때문에 ‘공동체’성 및 정성적 차원에서의 지역사회 기여도는 약한 편이나 규모화 및 차별화된 마케팅 전략을 바탕으로 지역 내 수도작 농가의 소득향상에는 큰 기여를 한 것으로 평가된다.

일본 집락영농 시스템과 비교했을 때 경영의 통합수준이 낮은 편이지만 품종통일, 재배기술 통일 등 생산원칙을 수립하고 법인이 지속적으로 관리한다는 측면에서 의미가 있다.

법인의 핵심활동그룹이 전업농이기 때문에 주민의 참여를 유도하고 신사업을 발굴하는 데에 어려움을 겪고 있으며, 경영 및 기획 전문 인력의 필요성은 느끼지만 적당한 인력을 찾기가 어려운 현실이다.

아자개영농조합법인은 마을단위 농업경영체로서의 면모를 강화하기 위해 2012년부터 '경북형 마을영농 시범사업' 참여를 준비 중이다. 지금까지의 사업내용과 조직운영 방식은 일반 전문화된 영농조합법인과 유사하나 마을 주민의 참여확대 노력, 자조금 적립 등 '마을영농'조직으로 나아가기 위한 여러 가지 구상과 노력에 주목할 필요가 있다.

4.3.2. 가공·유통형 : 진안 와룡마을

진안 와룡마을은 19가구, 40여명의 주민이 거주하는 아주 작은 마을이다. 1996년 용담댐을 만들면서 수몰된 마을 주민 중 일부가 댐 주변에 정착하면서 현재의 와룡마을이 형성되었다. 이 마을 주민들은 수몰에 의해 고향을 잃은 아픔을 공유하고, 새로운 삶의 터전을 마련하면서 남다른 결속력을 가지게 되었다.

와룡마을 내 경지면적은 임야 16ha, 밭 14ha, 논 2ha에 불과하며, 약초류, 인삼, 고추, 감자, 고구마, 쌀 등을 재배한다. 2004년부터 타 지역에 비해 좁은 경지면적과 고령화 속에서 마을을 유지하기 위한 방안으로 새로운 소득원을 창출하자는 움직임이 생겼다. 2004년 산초기름으로 시작된 가공사업은 이후 참기름, 들기름, 장류, 홍삼액까지 다양한 품목으로 확대되었다.

2007년에는 사업의 기반을 제대로 만들어보자는 취지에서 '좋은마을 영농조합법인'을 설립하였다. 마을 전체 주민이 참여하는 법인을 만들고

자 했지만 사업에 대한 이해도가 낮은 고령농가의 설득이 쉽지는 않았다. 결국 출자 의지가 있는 주민을 중심으로 농가당 50만원의 출자를 받았다. 이후 2008년 농식품부 녹색농촌체험마을로 지정되면서 사업에 필요한 기반시설을 구축할 수 있었다.

〈표 9〉 진안 와룡마을 ‘좋은마을 영농조합법인’ 기본현황

항목	내용	비고
설립 년도	2007년	- 2004년부터 가내수공업 수준으로 기름 가공사업 시작 - 2007년 ‘좋은마을 영농조합법인’ 설립
구성 농가수	11호	- 전체 마을 농가수 20여호
생산 면적	32ha	- 공동경작은 아님
출자금	550만원	1인당 50만원 출자
매출 규모	약2억원	- 주로 도시 소비자와 직거래 판매
이익 배당	노임지급 원물대급	- 마을사업에 참여하는 인력에 대해서는 인건비 제공 - 단순히 원물만 제공하는 경우 주변 시세 대비 20~30% 가량 높은 가격에 수매

‘좋은마을 영농조합법인’은 마을주민들의 출자에 의해 설립된 공동 경영체이지만 공동생산활동은 하지 않는다. ‘좋은마을 영농조합법인’에서 추진하는 가공사업은 출자에 참여한 11명의 주민을 중심으로 이루어진다. 대신 마을 내 농가들로부터는 필요한 원물을 전량 수매하며, 이 과정에서 일종의 이익배당이 이뤄진다. 공동사업에 참여하는 주민에 대해서는 별도의 노임이 지급된다.

대신 원물을 수매할 때 주변 시세보다 20~30% 가량 높은 가격을 지불하고, 노임의 경우도 일반적인 농촌지역 노임에 비해 높은 수준으로 지급한다. 사업준비금 형태의 적립금을 제외하고 대부분의 수익을 사업

과정에서 원재료비와 인건비 형태로 배분한다.

의사결정체계는 법인 내에서 이루어지는 경영적 판단은 임원을 중심으로 하지만 마을 전체 주민의 참여가 필요한 소비자 체험행사, 원물생산 계획 등은 마을회의를 통해 결정한다. 원물에 대한 특별한 품질관리 체계는 없지만 안전성에 대한 상호 신뢰기반은 있다.

와룡마을의 이러한 사업시스템은 대표자의 오랜 고민 속에 나온 결과이다. 사업 초기 주민들의 참여를 유도하기 위해 노력했으나 고령농가의 이해가 부족하여 출자를 이끌어내기가 쉽지 않았다. 결국 출자를 원하는 주민을 중심으로 법인은 설립하였고, 이익 배분 과정의 갈등을 줄이기 위해 원물 수매가 및 노임으로 배분체계를 단순화시켰다.

일반적으로 마을 내 공동사업 추진 시 초기 출자금 조성과 이익 배분 과정에서 어려움을 많이 겪는데 와룡마을의 경우 주민의 특성을 고려하여 이러한 문제에 유연하게 대처했다는 점에서 의미가 크다.

4.3.3. 체험·서비스형 : 양평 가루매 마을

양평 가루매 마을은 체험활동을 통해 새로운 소득원을 창출하고 마을 방문객을 대상으로 지역 농산물의 직거래를 활성화시킨 사례이다. 마을 대표자가 이뤄온 농업적 성공을 기반으로 개인적으로 추진하던 생협 중심의 소비자 체험활동을 마을 전체 사업으로 확대하면서 마을 공동사업 조직으로서의 면모를 갖추나가게 되었다.

2007년 농식품부의 녹색농촌체험마을, 농협중앙회 팜스테이마을로 선정되면서 공동체험관을 건립했고, 이후 체험관광 여건이 어려운 주변 마을과의 공동마케팅을 통해 불리한 입지여건을 극복했다. 이러한 노력의 결과로 연간 마을 방문객이 1만명이 넘는다고 한다.

〈표 10〉 양평 가루매마을 기본현황

항목	내용	비고
설립 년도	2006년	- 2007년 녹색농촌체험마을, 팜스테이마을 지정 - 독립적 법인화를 하지 않았고 회계와 관련된 사항은 양평 관내 농촌체험마을의 연합체인 (사)양평농촌나드리를 통해 일괄처리
구성 농가수	43호	- 마을 내 농가수를 의미
출자금	없음	- 독립법인화하지 않음
매출 규모	약2억5천만원	- 2011년 기준 - 연간 방문객 1만명 이상 - 대기업을 비롯한 단체 방문객 많음
이익 배당	노임지급 개별 판매액 개별체험활동비	- 마을사업에 참여하는 인력에 대해서는 인건비 제공 - 체험활동에 대한 예약 및 배정은 마을조직을 통해서 하고 20% 수수료 납부 - 농산물 직판의 경우 2% 수수료 납부

친환경농업에 대한 대표자의 소신과 기술력, 상수원 보호지역으로서 양평의 특수성 등이 복합적으로 작용해서 마을 내 48농가 중 38농가가 친환경인증농가이다.

2011년 기준 연간 매출액은 약 2억5000만원 수준이며 이 중 농산물 직판금액은 7000만원 정도이다. 또한 마을 주민들의 고른 참여를 유도하기 위해 젊은 여성에게는 음식장만을, 노인에게는 주차관리 등의 역할을 부여했고, 노임의 경우 남녀노소와 관계없이 동일한 금액을 책정했다.

주요한 의사결정은 마을 회의를 통해 이루어지는데 마을 규약에 ‘주민 과반수가 동의한 공동사업은 누구나 참여할 수 있다’는 내용의 조항을 삽입하여 일부 주민을 중심으로 사업이 추진되지 않도록 하였다.

마을단위 농업경영체로서 가루매 마을의 특징적 요소는 전적으로 체험 및 농산물 직판 중심으로 사업을 운영한다는 점과 공동조직의 역할이 제한적이라는 점이다. 즉 마을의 핵심 공동사업 아이টে은 체험관광이며 영

농활동이나 생산물에 대한 판매는 개별적으로 수행한다는 점에서 생산비 절감이나 노동력 절감 등의 경영효율화 효과는 기대하기 어렵다. 대신에 농촌체험활동을 통한 새로운 소득원을 창출하는 데 집중한다. 임의조직 형태로 마을 내 공동사업조직이 있지만 체험 및 방문객 대상 농산물 직 판수익은 개별농가에 귀속되고 중개역할 및 기반조성에 대한 수수료만 공동조직에 납부한다. 따라서 출자금 확보, 이익배분 등에 대한 갈등요소가 별로 없다.

3차산업 영역인 도농교류 및 체험관광을 핵심 사업영역을 하는 마을단위 공동사업조직의 경우 제공하는 서비스의 품질, 체험프로그램, 체험활동비용 등을 표준화함으로써 전반적 수준을 상향평준화하는 작업이 필요하다. 가루매마을의 경우도 주민을 대상으로 한 지속적 교육과 프로그램 개발, 사업관리 등을 위해 전문성 있는 사무장을 채용했으며 사업이 지속될 수 있도록 후계자 양성에 주력하고 있다. 또한 2012년 협동조합기본법인 제정되면서 소비자와의 연대를 강화하기 위해 소비자와 생산자가 함께 참여하는 도·농협동조합 설립에 대한 고민을 시작했다.

4.3.4. 발전형 마을단위 농업경영 사례 : 옥천 산계뜰 친환경 영농조합법인

산계뜰친환경영농조합법인은 발전형으로 분류하였지만 농업생산-가공·유통-체험·관광 중 농업생산을 제외한 나머지 2개의 영역에서 사업이 결합된 사례이다. 이 마을은 2002년에 친환경농업지구조성사업을 시작하면서 마을단위 영농조직을 꾸렸으며, 작목반 형태의 경영한계를 극복하기 위해 2004년에 법인을 설립했다. 정책사업으로는 친환경농업지구조성사업, 경관보전직불제사업, 농어촌공동체회사 등을 추진했다. 전체 조합원수는 51명이며 마을 내 친환경쌀 재배면적은 33ha이다. 법인이 통제하는 공동경작 규모는 약 1.6ha, 시설면적이 1ha이며, 1.6ha 중 0.4ha가 법인 소유이다. 2004년 법인 설립 당시 친환경 인증 농가

48명이 참여했으나 출자가 쉽지 않아서 대표자 6명이 600만원의 출자금을 마련하였다.

영농조합법인 이선우 대표는 마을 이장도 함께 맡고 있는데, 산계틀 토박이로 농촌에서 비전과 희망을 찾겠다는 생각으로 친환경농업에 관심을 갖게 되었다고 한다. 사업 초기에 마을 주민들의 참여를 이끌어내기 위해 다양한 시도를 했으나 고령농가가 많고 배움이 짧은 농촌 주민의 특성 상 많은 어려움을 겪기도 했다. 고민 끝에 마을 주민의 협동심을 고취시키기 위해 ‘푸른 들 가꾸기 사업’을 추진하였으며 이 사업이 주민들로부터 좋은 평가를 받으면서 사업적 기반을 확대하기 시작했다.

법인에서는 육묘, 생산, 가공, 판매에 이르는 친환경 쌀 생산에서 유통까지의 전체 과정을 담당하고 있으나 자원의 조직화를 통한 경영통합의 형태는 아니다. 마을 내 중요한 농산업 주체로서 친환경 인증업무 지원, 보조금 관련 정산 업무 지원 등 다양한 역할을 수행하고는 있으나 법인에 대한 출자 및 주민참여 유도는 쉽지 않은 상황이다.

마을에서 생산되는 친환경 쌀의 품질유지를 위해 정책사업을 바탕으로 50평 규모의 저온저장고를 건축했으며 2007년에 도정시설 지원을 연계하여 본격적인 친환경 쌀 판매사업을 추진하였다. 전문 쌀 가공·유통업체 뿐 아니라 덕성여대, 아우내농협 등과의 직거래를 확대하다가 옥천군 학교급식 사업이 시작되면서 관외 판매를 줄이고 관내 학교급식에 집중하였다.

학교급식의 발주체계 상 일반 유통에 비해 비용구조가 높아 법인 차원에서는 오히려 사업수익이 줄어드는 역효과가 나타났으나 지역 내 기여와 친환경 농업인의 역할 등을 고려하여 사업을 지속하고 있다.

〈표 11〉 옥천 산계뜰 친환경 영농조합법인 기본현황

항목	내용	비고
설립 년도	2004년	- 2002년 친환경농업지구조성사업에 참여하면서 마을 내 공동사업기반 마련 - 본격적인 사업추진을 위해 2004년 법인 설립
구성 농가수	51호	- 법인 출자 조합원 기준 - 마을 내 농작업 위탁
생산 면적	2.64ha (위탁영농 제외)	- 산계뜰 내 친환경 인증면적 33ha - 시설면적 1ha - 법인 소유 경작 면적 0.4ha - 산계뜰 내 친환경 쌀 재배 농가로부터 농작업 위탁을 받음
출자금	600만원	- 초기 법인 설립 시 6명의 대표자 출자금 - 이후 현물출자 등 받음
공동 사업	쌀도정 및 판매 체험관광	- 사업 초기에 친환경 쌀 공동가공 및 판매사업을 중심으 로 마을 사업을 추진하다가 점차 사업다양화 추진 - 법인에서는 친환경 쌀 가공 시 kg당 200원의 수수료와 기계작업에 따른 수수료를 평당 20~200원씩 징구함 - 유기농 떡, 교육, 체험 등 소비자들과의 소통을 확대하 고 있음 - 최근에는 생태주택사업을 구상 중인데, 에너지 자립 귀 농주택단지 추진하여 보다 많은 귀농인들이 산계뜰 로 올 수 있도록 할 계획임
이익 배당	출자배당 노임지급 원물대금	- 출자배당 : 순손익 발생 시 출자자에 배당 - 농작업 위탁 : 작업의 종류에 따라 수수료를 차등하며 이 작업에 참여한 회원에게 노임을 지급함 - 마을 사업 참여 : 체험 및 관광사업에 참여하는 경우 노임 지급 - 원물 구매에 따른 원물대금 지급 - 귀농자 인턴십 : 남자 월120만원, 여자 100만원

산계뜰 지역은 일반적인 농촌지역과 마찬가지로 고령농의 비중이 매우 높다. 따라서 마을사업과 관련된 주요 의사결정은 총회를 통해 이루어지지만 주민들로부터 다양한 의견이 나오지는 않는다고 한다. 주요 이슈에 대해 리더가 설명하고 결정방향을 제시하면 대부분의 주민이 큰 이견 없이 동의하는 방식이다.

마을 주민들의 고령화로 사업을 추진하는 과정에서 특별한 갈등관계가 발생하지는 않지만 새로운 동력을 찾기도 어려운 실정이다. 마을의 새로운 동력 창출 및 부족한 농업인력을 확충하기 위해 귀농인력에 대한 교육 및 지원프로그램을 운영 중이다. 2003년도에 마을의 발전을 위해 '2010 프로젝트'를 수립했으며 이 틀 속에서 마을 내 101농가를 대상으로 월 1회 교육을 실시하고 있다. 마을 교육에 참여하는 농가의 경우 사업 참여에 대한 각서를 쓰게 하는 등 주민의 관심을 높이고자 노력한다.

마을 공동경영을 통한 수익의 배분은 크게 노임지급, 원물대금 그리고 출자배당 등이다. 우선 마을 내 고령농가가 법인에 농지를 위탁하면 법인에서는 젊은 귀농자 그룹에 재위탁을 함으로써 농업기반이 없는 귀농자에게는 농지와 소득기반을, 고령농에게는 농지임대료를 돌려준다. 이때 법인에서 취하는 수수료는 없으나 중장기적으로는 수수료를 부과할 생각도 있다.

법인에서 소유 또는 관리하는 농기계를 이용하여 농작업을 대행할 경우에는 작업의 종류에 따라 평당 20~200원씩 수수료를 부과한다. 이때 회원에게 적용되는 수수료는 주변 시세보다 20~40% 저렴하다. 마을에 귀농한 사람들에게는 영농기술 교육을 실시하면서 농작업에 참여한 대가로 남자의 경우 월 120만원, 여자는 100만원의 노임을 지급한다. 이는 법인의 단기 고용계약에 의해 진행되는데 귀농자들이 처음 1년간 경제적 기반이 없어서 농촌을 다시 떠나는 현상을 막기 위해 도입했다.

산계뜰 영농조합법인은 사업초기에 시설의 공동이용 및 공동판매를 중심으로 마을단위 농업경영을 시작했으나 점차 농촌체험이나 소비자 초청 행사 등으로 사업을 확장했다.

대표자의 기획력과 지역 내 인적 자원을 결합해서 1월부터 12월까지 다양한 농촌체험 및 관광프로그램을 마련해서 운영하고 있다. 농업·농촌의 가치 홍보, 소비자와의 소통을 통한 신뢰관계 구축, 직거래 기반 확

대 등 다양한 목적을 달성하는 데 큰 도움이 되고 있다고 한다. 이선우 대표는 산계틀 2010 프로젝트가 95% 이상 달성되었다고 평가하며, 향후 생태주택사업과 연계하여 귀농자들의 관심이 높아지면 '주택협동조합'을 설립하는 방안도 고려하고 있다.

〈표 12〉 옥천 산계틀 친환경 영농조합법인 농촌체험 및 관광 프로그램

구분	프로그램 내용
1월	논두렁 축구, 연 날리기
2월	달집태우기, 보리밭기 장 담그기
3월	봄나물 캐기
4월	봄나물 캐기, 감자심기, 모종심기, 썩떡만들기
5월	손 모내기, 우렁이 넣기
6월	감자수확, 감자떡만들기, 보리 베기, 여치 집 만들기, 우렁이 넣기
7월	물고기잡기, 물놀이, 옥수수 수확, 모시송편 만들기, 우렁이 잡기
8월	옥수수 수확, 물고기 잡기, 물놀이
9월	고구마 수확, 도토리 줍기, 밤 줍기, 메뚜기 잡기, 송편 만들기
10월	감 따기, 꽃감 만들기
11월	김치 담그기, 메주 만들기
12월	보리밭기, 논두렁 축구, 김치 담그기, 메주 만들기

4.4. 주요 사례조사 결과

조사대상 마을 대부분은 농촌체험, 가공사업 등을 기반으로 마을 단위 공동경영체계를 확립하였으며, 정부 정책사업에 참여하고 있었기 때문에 대부분의 경우 조직 구성 등 공동경영을 위한 제도적 구조는 갖추고 있었다.

마을별 조직 및 경영관리 현황을 파악한 결과 대다수의 마을이 원칙적으로 1인1표의 의사결정체계를 갖고 있다. 그러나 실제 운영에 있어서는

고령자 비율이 높고 리더의 의견을 존중하는 분위기가 형성되어 있어 의사결정권을 적극적으로 행사하지는 않았다.

당초 지역농업 조직화 이론 및 일본 사례를 통해 설정했던 생산의 공동화에 따른 경영통합과정에서의 조직관리 요소가 보편화되기는 어려운 상황이다. 이러한 현상에 대해 마을 리더와 현장 전문가들은 농업을 일평생의 업으로 삼고 살아온 고령농가들의 정서적 특수성과 ‘공동사업’에 대한 우리 농업인들의 선입견을 극복한다는 것이 쉽지 않다고 이야기한다. 또한 다소 느슨한 형태로 결합하면서 참여자들의 요구가 맞닿을 수 있는 핵심사업 아이템을 발굴함으로써 가시적인 성과를 보여줘야만 마을 공동경영이 가능하다는 의견이 많았다.

〈표 13〉 국내 사례조사 대상 마을 조직운영 특성 요약

마을명	팀워크 향상	인재 육성	참여 확대	전문성 강화	의결권	재원 조달	노임 평가	공동 영농
이천 부래미마을	△	△	△	△	1인1표	회원 출자	작업에 따라 차등	X
무안 배퇴체험마을	X	X	△	○	원칙적 1인1표	회원 출자	개별 영농	X
상주 아자개 영농조합법인	○	○	○	○	1인1표	회원 출자	작업에 따라 차등	계약 제배
양평 가루매마을	X	X	X	△ (사무장채용)	원칙적 1인1표	회원 출자	기준 없음	X
영광 여민동락	○	X	X	○	원칙적 1인1표	회원 출자	작업에 따라 차등	○
옥천 산계뜰 영농조합법인	○	○	○	○	원칙적 1인1표	회원 출자	작업에 따라 차등	X
완주 건강한 밥상	○	○	○	○ (전문인력)	원칙적 1인1표	회원 출자	작업에 따라 차등	계약 제배
임실 치즈마을	X	X	X	X	원칙적 1인1표	주민 출자	작업에 따라 차등	X

진안 와룡마을	X	X	○	X	원칙적 1인1표	회원 출자	남/녀	X
속초 하도문 영농조합법인	○	○	○	○	1인1표	회원 출자	일괄	○
홍성 반딧불이 농업회사법인 ⁷⁾	○	△	△	△	1인1표	회원 출자	작업에 따라 차등	○

주) 조사 대상 마을 중 농협 및 전문화된 영농조합법인이 운영하는 경영체 4개소와 마을 내 갈등 심화로 공동경영체의 정상적 운영이 되지 않고 있는 경주 세심마을은 제외

농업경영 효율화 측면에서 '토지, 자본, 노동'이라는 농업생산요소의 통합을 통한 공동영농이 아닌 개별영농 방식에 일부 농기계 공동이용 및 오퍼레이터 운영에 의한 농작업 위탁을 하는 경우가 대부분이다. 또한 조직 성장을 유도하기 위한 구성원의 팀웍 향상이나 인재육성 등의 조직 관리 체계는 충분히 갖춰지지 않은 것으로 파악되었다.

마을 공동경영을 추진하는 과정에서 주민과의 공유가 충분치 않거나 '경영의 투명성'이 확보되지 않아 구성원간 갈등이 심화된 사례도 있었다. 외부 재원을 바탕으로 대규모 시설 투자가 이루어지는 경영체는 주민간 합의와 이해가 부족한 경우 사업 초기 부지선정, 출자금 확보 과정에서 큰 갈등을 겪는 것으로 나타났다.

구체적 사례로 경주 세심마을의 경우 2009년에 농촌마을 종합개발사업으로 선정되어 공동사업 기반을 마련했으나 주민간 갈등이 심화되면서 초기 사업을 주도했던 핵심리더가 심리적으로 큰 어려움을 겪고 있었다. 갈등의 주요 원인은 사업비 집행과정의 투명성에 대한 문제제기, 법인 설립을 추진하는 과정에서의 출자유도에 대한 오해, 개인의 이익과 공동의 이익간 상충 등이었다. 결국 마을 공동사업에 대한 경영 및 조직역량

7) 홍성 반딧불이 농업회사법인은 2010년도 '마을단위 농업공동체 시범사업' 대상으로 선정되어 초기 사업계획 수립 및 주민 교육과정을 진행했으나 사업을 통한 가시적 성과가 창출되지는 않은 상태이며 조직운영 원칙만 확립되어 있다.

이 충분하게 확보되지 않은 상태에서 투입된 대규모 지원이 오히려 마을의 공동체 문화를 붕괴시키는 이유가 되었다.

5. 결론 및 제언

5.1. 마을단위 농업경영체 조직체계

앞서 마을단위 농업경영체를 ‘농업생산력 유지, 농업소득 증진, 농촌사회 유지 등을 달성하기 위해 다수의 농업인과 주민이 협조적·집단적·조직적 의사결정을 통해 개별적으로 보유한 농업자원을 마을 단위로 공동으로 이용하거나 공동 자본을 조성하여 운영하는 법인’으로 정의하였다.

마을단위 농업경영체 성립의 조건으로 ‘다수의 농업인과 주민이 협조적, 집단적, 조직적 의사결정’이라는 요소를 넣은 이유는 ‘공동사업’을 추진하는 데 있어 참여자간 공유와 합의, 공동의 이익과 개인의 이익간 조정 등이 중요하기 때문이다. 이런 측면에서 마을단위 농업경영체는 이윤 추구가 경영의 목적인 주식회사나 일반 영농조합법인과 구별되는 특징을 지닌다.

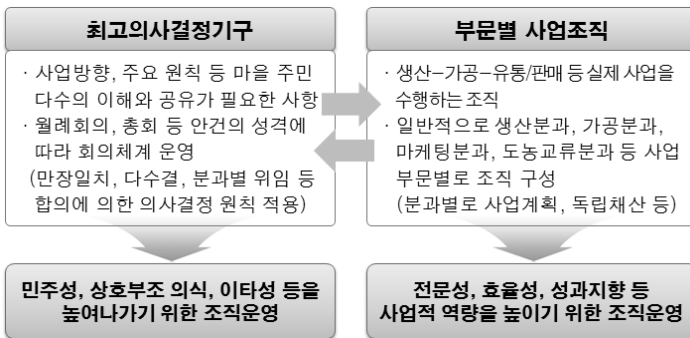
경주 세심마을의 사례에서 보듯이 마을단위 농업경영체는 농촌마을 특유의 공동체 성격과 농업경영체 성격을 동시에 갖고 있기 때문에 사업적 효율성만으로 조직이 운영될 경우 상호부조적, 민주성, 공익성 등 주요 성립요건이 흔들릴 가능성이 많다.

농촌 지역의 근대적 문화요소를 고려하지 않고 사업효율성에 의한 경영적 판단이 우선할 경우 다양한 주민들의 참여를 유도하기 어려운 현실이다. 따라서 ‘민주성’에 기반한 사업 참여자 전체(또는 마을 전체)가 참여하는 의사결정조직과 ‘수익성’을 추구하기 위한 부문별 사업조직이 동

시에 존재해야 한다.

최고의사결정기구는 사업방향, 주요원칙 등 마을 주민 다수의 이해와 공유가 필요한 사항에 대한 합의와 조정을 하는 기구이며, 1인1표에 기반한 민주성과 상호부조, 양보의 미덕을 발휘할 수 있도록 유도하는 조직관리가 필요하다.

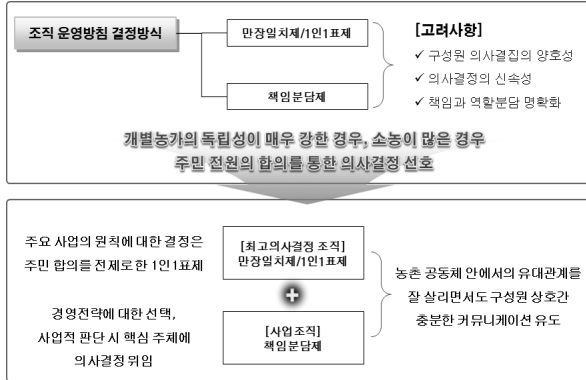
부문별 사업조직은 실제 사업을 전담해서 운영하는 기구로서 생산-가공-마케팅-도농교류 등 사업부문별 분과형태가 바람직하며, 분과별 사업계획 수립 및 실행, 경영관리 등의 영역을 잘 수행해나갈 수 있도록 유도해야 한다.



〈그림 6〉 마을단위 농업경영체 추진체계

5.2. 최고의사결정기구의 조직관리 요소

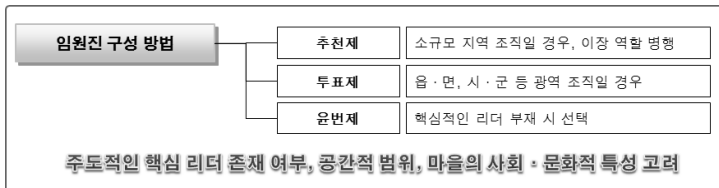
최고의사결정기구는 조직의 주요 운영방침에 대한 결정을 하는 공간으로 구성된 의사결집의 양호성, 의사결정의 신속성, 책임과 역할분담 등의 요소를 고려하여야 한다.



〈그림 7〉 마을단위 농업경영체 조직 운영방침 결정방식

개별농가의 독립성이 매우 강한 경우 주민 전원의 합의를 통한 의사결정을 선호하는 경향이 있으나 경영전략에 대한 선택, 사업적 판단 등을 할 때는 핵심주체에게 의사결정을 위임하는 방식이 효과적이다. 또한 농촌 공동체 안에서의 유대관계를 잘 살리면서도 구성원 상호간 충분한 커뮤니케이션을 유도할 수 있는 조직관리 시스템을 구축할 필요가 있다.

의사결정을 주도하는 리더로서 임원진 구성도 중요한 조직관리 요소이다. 주도적인 핵심리더 존재여부, 사업 참여 마을의 공간적 범위, 기타 마을의 사회·문화적 특성을 고려하여 추천제, 투표제, 윤번제 등을 도입할 수 있다.



〈그림 8〉 마을단위 농업경영체 임원진 구성 방법

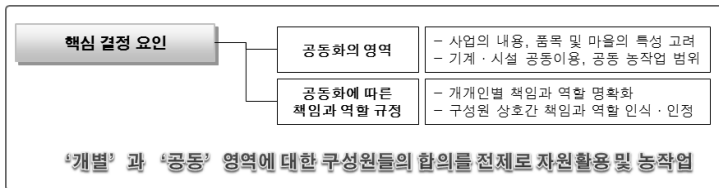
5.3. 부문별 사업조직 관리 요소

마을단위에서 공동의 농업경영을 추진하기 위해서는 마을 내 다양한 자원의 효율적 이용방식과 농작업방식을 결정해야 한다.

국내 농촌마을의 사회·문화적 특성 상 지역농업조직화 이론이나 일본의 집락영농 사례에서 볼 수 있는 농업생산요소의 완전한 통합을 이루기는 어렵다.

실제 국내 사례조사 결과 농협에서 관리하는 생산자조직인 공선출하회의 경우 재배단계 통일, 농자재 통일, 공동출하, 공동판매 등이 이루어지지만 마을 단위에서는 개별 생산체계를 유지하면서 가공 및 판매 부문에서 기능적 결합이 이루어지고 있는 것을 알 수 있었다.

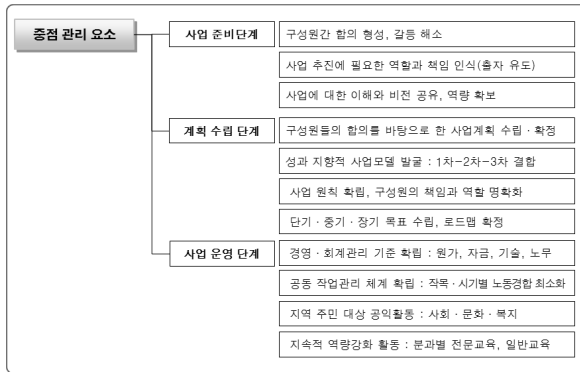
따라서 마을단위 농업경영을 시도할 때 공동화의 영역과 개별 영역에 대한 기준을 마련하고, 공동화에 따른 책임과 역할을 명확하게 규정해야 한다. 공동화 영역에 대한 의사결정 시 사업의 내용, 품목, 인적자원, 기타 마을의 특성 등을 고려해야 하며 기계·시설 공동이용방식, 공동농작업 범위와 개인별 참여형태 등에 대한 결정이 필요하다. 구성원들의 합의를 바탕으로 공동화에 따른 개인, 사업조직 상호간 책임과 역할을 명확히 인식하고 원활한 사업운영이 될 수 있도록 조직을 관리해 나가야 한다.



〈그림 9〉 마을단위 농업경영체 핵심 결정 요인

5.4. 추진단계별 운영요소

마을단위 농업경영체 조직관리 및 경영관리는 사업준비, 계획수립, 사업운영 각각의 단계별로 요소도출이 가능하다.



〈그림 10〉 마을단위 농업경영체 추진단계별 운영 요소

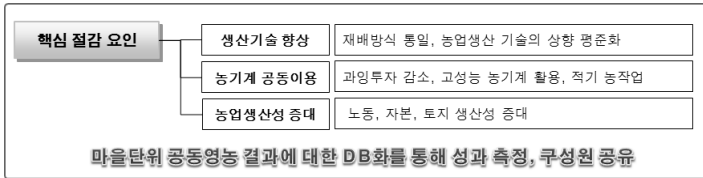
사업준비 단계에서는 구성원간 합의를 형성하고, 재원 확보 및 공동이용영역 등을 결정하는 과정에서 발생하는 갈등관리가 필요하다. 지속적인 토론과 교육을 통해 사업에 대한 이해와 비전 공유 및 역량 강화 노력이 추진되어야 한다.

계획수립단계에서는 구성원의 합의를 바탕으로 구체적인 사업계획을 수립·확정하고, 주요한 사업원칙 확립, 구성원의 책임과 역할인식 등을 바탕으로 단기, 중기, 장기 목표가 수립되어야 한다.

사업운영단계에서는 본격적으로 사업이 추진되면서 발생하는 현안들을 신속하게 결정하고 경영·회계, 공동작업 등에 대한 관리체계를 확립해야 한다. 지역 주민을 대상으로 한 공익활동, 구성원의 역량강화 활동을 통해 마을 사업의 지속가능성을 확보할 필요가 있다.

5.5. 공동 농작업 관리 요소

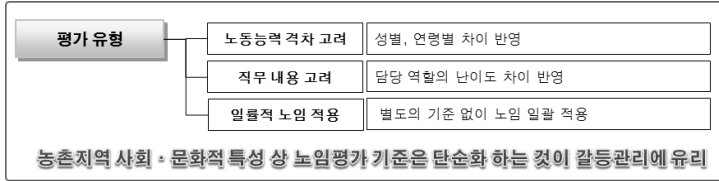
생산관리 부문에서는 농산물 생산과정의 표준화가 필요하다. 마을단위 공동영농 결과에 대한 DB화를 통해 공동경영의 성과를 측정하고 구성원들과 그 결과를 공유함으로써 사업추진 동력을 계속 확보해 나가야 한다. 특히 농작업은 연간계획 하에 작업일지를 철저히 관리하고 그 내용을 토대로 노임평가가 이루어져야 한다.



〈그림 11〉 마을단위 농업경영체 생산관리 요소

농기계의 경우도 공동 이용에 따른 문제를 최소화하기 위해 작업방식의 표준화, 작업일지, 수리 및 부품교체 장부 등을 정확하게 관리해야 한다. 대형농기계의 경우는 작동법에 대한 교육을 실시하여 사고가 발생하지 않도록 유의해야 한다. 생산단계에서의 재배방식 통일, 생산기술의 상향평준화 등을 위한 주민교육을 실시하여 농업생산물의 품질을 높여 나가는 것도 중요하다.

공동작업 참여에 대한 보상기준을 수립하는 것도 마을단위 농업경영체 운영에 있어 매우 중요한 요소이다. 성별, 연령, 개인의 작업능력에 따라 노동생산성이 다르기 때문에 노임을 결정하는 것에 어려움을 겪는 경우가 있다. 그러나 농촌지역의 사회·문화적 특성을 고려하여 단순한 기준을 적용하는 것이 오히려 복잡한 기준을 바탕으로 노임평가를 하는 것보다 갈등관리에 유리한 측면이 있다.



〈그림 12〉 마을단위 농업경영체 노임평가 방식

실제 국내외 사례조사 결과 남녀로 구분해서 일괄 노임을 적용하는 경우, 남녀 구분 없이 일괄 노임을 적용하는 경우, 기계조작자와 일반 영농으로만 구분하는 경우 등 매우 단순한 기준을 적용하고 있었다.

5.6. 마을단위 농업경영체 조직전략 수립 요소

마을단위 농업경영체의 원활한 운영 및 목표 성과 창출을 위해서는 내외부 현황 분석을 통한 자원 파악이 우선되어야 한다. 특히 ‘생산’ 이외의 2차, 3차 영역에 대한 공동사업을 발굴하고자 할 때는 ‘마을’이라는 공간, 사업주체가 가지고 있는 역량과 자원을 충분히 파악하고 ‘사업화’하는 전략이 필요하다. 마을단위 농업경영체의 외부환경분석 및 내부 자원 분석의 세부 항목은 〈표 14〉와 같다.

〈표 14〉 마을단위 농업경영체의 내외부 자원분석 항목

외부환경 분석	내부자원 분석
-지리적 위치의 특성 -인근 농업환경에 대한 파악 -관광지와 연계 가능성 파악 -정책지원 대상으로서의 선정 가능성 -활용 가능한 정책 파악	-리더의 존재 여부 -영농기술의 수준 -농지의 집적 수준 -농산물 및 판매 가능 상품의 품질수준 -판로 확보 여부 -구성원의 의지 -구성원의 역량

마을단위 농업경영체의 조직운영 전략 수립은 '지역 내 농지 및 농업 자원의 활용도를 높이기 위한 구상'에서 시작된다. 겸업농, 귀농자, 여성, 노인 등 지역 내 인적자원의 적극적 활용을 통해 마을단위 농업경영체의 사업이 '공동의 사업'으로 자리잡을 수 있도록 역할을 부여할 필요가 있다. 겸업농의 경우 기업적 경영마인드, 각종 노하우 접목하여 가공사업 등 신사업 기반을 마련하는 데에 핵심적으로 역할을 할 수 있다. 여성은 풍부한 인적 네트워크 조직을 보유하고 있기 때문에 사업활성화를 위한 활동이 가능하다. 노인의 경우는 지역 내에서의 신망과 삶의 경험, 지혜 등을 발휘하는 '정서적 리더'로서의 역할과 함께 농촌의 전통문화를 보여 줄 수 있는 무형의 가치를 보유했다고 볼 수 있다.

또한 마을단위 농업경영체를 중심으로 지역 내 영농활동이 집중되기 위해서는 의식 개혁이 필요하다. 마을단위 농업경영체의 사업이 일정한 방향을 가지고 추진되기 위해서는 구성원이 공유해야 할 목표를 명확화 해야 하며, '공동 경영에 참여할 때는 개인 영농은 끝났다'라는 인식을 심어줄 필요가 있다.

조직의 지속적인 성장동력을 확보하기 위해서는 수익배분방식을 적절하게 결정해야 한다. 농지 면적에 따른 '평균적 배분' 방식에서 조직 성장 및 발전을 위한 내부 유보, 경영관리와 노동 경험에 따른 '공정배분' 방식으로 전환함으로써 구성원들의 적극적인 참여를 유도할 수 있다.

농업에 대한 지식과 경험이 부족한 겸업농, 귀농자, 후계농 등에 대해서는 농작업 과정에서 발생할 수 있는 사고 위험을 줄이고, 단기간에 작업 숙련도를 높일 수 있는 교육 프로그램을 반드시 실행해야 한다. 조직 전체적으로도 구성원 역량의 상향 평준화를 위한 인력육성 프로그램이 필요하며, 이론적 학습보다는 선진지 연수나 선진사례에 대한 케이스 스터디 등의 방법이 효과적이다.

〈표 15〉 마을단위 농업경영체 부문별 조직관리 요소

구분	요소	내용
1) 인재 관리	농작업 기술 취득 및 스킬향상 체계	[농작업을 위한 표준화된 매뉴얼 구축] - 지역 내에서 보유한 영농기술 및 노하우 계승 - 작업 순서에 맞춰 반드시 지켜야 할 사항 고지 - 표준 작업 방법을 제시하여 작업의 균일성을 확보하고 작업자의 불안감을 줄여 줌, 숙련도 상승 - 농기계 사용 시 개인판단에 의한 사고와 오작동 방지
	역할에 따른 농작업체제와 OJT 시스템 구축	- 작업자 능력에 맞춰 직무를 구분, 작업일정표 작성 - 작업조는 숙련자와 미숙련자를 한 팀으로 편성
	학습 체계 구축	- OJT : 숙련자와 미숙련자가 함께 농작업을 실시함으로써 필요 지식과 기술 습득 - OFF-JT : 견학, 외부 기술교육, 워크숍 등 외부 교육을 통한 필요 지식과 기술 습득 - 조직 내 노하우 공유 : 작업 후 정리모임을 통해 공동 작업 과정 및 결과에 대한 평가
	우수 인력을 확보하기 위한 포인트	[정해진 보수 이외의 수단을 활용한 동기부여] - 마을 내 다양한 인간관계를 활용하여 인적 유대 강화, 자발성에 기초하여 마을 사업에 참여할 수 있도록 유도 [젊은 사람이 농작업에 참여할 경우 다양한 배려] - 명확한 목표 부여, 목표 달성 시 보상
	멘토 육성과 동기 부여	- 공동 작업 및 경영 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 최소화하기 위한 멘토 육성 -> 상호간 작업지도 및 상담자 역할 수행 -> 원로보다는 비슷한 또래로 육성
2) 작업관리	작업 내용에 대한 정확한 전달	[작업일지 및 자원 정비] - 농지 지도, 농기계 및 시설관리 대장, 기타 공동 자원 관리 대장 - 작업일지 작성
	정보 공유	-작업 과정에서 새롭게 알게 된 사실, 주의할 사항 등을 전달할 수 있는 통로 마련
3) 데이터 관리	공동자원의 특성을 수치화해서 관리	[농지관리] - 공동 농지의 경우 시비기록을 DB로 구축하여 관리함으로써 불필요한 생산비 절감 및 생산성 향상, 품질유지 등에 기여 [기계 및 시설관리] - 작업일지 이외에 부품교체, 고장수리 등에 대한 기록관리

5.7. 제언

‘농업경영체’의 사전적 의미는 농업자원(농지·농업노동·농업자본)을 이용하여 생산을 영위하는 개별적인 조직체이다. 따라서 ‘마을단위 농업경영체’는 농업경영을 마을단위에서 조직적으로 영위하는 조직체라고 할 수 있다.

이러한 관점에서 보면 마을단위 농업경영체의 핵심 사업영역은 ‘농업생산’이어야 하며, 이를 위한 조직관리 요소가 도출되어야 한다. 그러나 소규모 농가가 전업으로 영농활동을 하는 경우가 많은 국내 현실에서는 농지, 노동, 자본을 조직화한다는 것이 쉬운 일이 아니다. 2000년대 들어 정책사업과 연계하여 마을단위 공동사업이 활성화되어 왔지만 대부분 가공, 농촌체험관광 등 2차, 3차 영역을 중심으로 진행되었다. 일부 마을사업에 대한 경험과 성과가 축적된 경우 참여자들 스스로 ‘공동생산’ 시스템 구축의 필요성을 인식하는 단계이다.

마을 내에서 공동으로 영위하는 사업이 무엇인지에 따라, 마을의 사회적 특수성에 따라 마을단위 농업경영체의 주요 의사결정요인과 운영체계, 조직관리 요소가 달라질 수 있다. 그러나 중요한 것은 참여자들이 마을단위 농업경영을 왜 하는지 충분히 공유하고 그에 따른 개인의 책임과 역할을 명확히 인식해야 한다는 점이다.

지금까지 마을단위 공동사업은 지역 내에서 인적, 물적, 정서적 기반이 확보되지 않은 상태에서 정책사업과 연계하여 다소 급하게 진행된 경우가 많았다. 이로 인해 마을 주민간 갈등이 심화되어 공동체가 붕괴되는 사례도 있었다.

이런 측면에서 마을단위 농업경영체의 조직관리는 매우 중요하다. 특히 ‘마을, 농업, 공동체’라는 특수성을 고려한 조직관리 체계가 필요하다. 영리를 목적으로 하는 일반 기업의 조직관리 목적은 ‘효율성과 생산성 제

고, 성과 극대화'가 되어야 할 것이다. 하지만 마을단위 농업경영체 조직 관리는 '마을 주민들의 합의와 참여를 바탕으로 어떻게 조직을 지속가능하게 할 것인가'에 초점을 두어야 한다. 또한 갈등의 핵심 원인이 될 수 있는 자원의 공유, 성과의 분배 원칙에 대한 명확한 합의가 필요하며, '누가 더 가질 것인가'가 아니라 '어떻게 함께 나눌 것인가'에 대한 충분한 토론이 필요하다.

그러나 현실적으로 인적자원의 한계, 기존의 유대관계 등으로 인해 토론, 조정, 합의라는 일련의 과정을 이끌어간다는 것이 쉽지 않다. 우수사례로 소개되는 마을단위 농업경영체의 경우 대부분 젊고 유능한 리더가 있거나, 행정의 적극적 지원, 외부 전문가들의 지속적 관심 등이 뒷받침되고 있었다.

단순히 마을 주민만의 역량으로 공동의 농업경영을 실천하기에는 한국의 농업·농촌여건이 매우 열악하다. 따라서 마을단위 농업경영체의 준비에서 운영까지의 일련의 과정을 매뉴얼 형태로 체계화하되 이를 마을의 여건에 맞게 실행해나갈 수 있도록 지원하는 일종의 퍼실리테이션 시스템이 필요하다.

마을단위 농업경영은 생산효율화, 생산성 향상이 기본이 되어야 지속 가능하다. 그러나 이러한 노력을 통해 얻고자 하는 최종 성과가 경영효율화를 통한 '고소득 창출'이 아니다. 근본적으로 농지규모가 영세하기 때문에 '규모화'를 한다고 해도 농업생산을 통한 소득확대에는 한계가 있다.

결국 마을단위 농업경영은 농업·농촌기반을 유지할 수 있도록 마을 내 경제순환시스템을 만들고 그 안에서 주민들이 공동체성을 유지하면서 좀 더 행복하게 살기 위한 목적으로 접근해야 한다. 그리고 이러한 목적을 위해 마을 주민들이 '우리가 무엇을 함께 할 수 있을까?'에 대해 충분히 고민하고 사업화해야 한다. 단순히 매뉴얼화된 정책 지침에 따라 수립된 사업계획은 실행력을 확보하기 어렵다.

형식적으로 영농조합법인이 설립되고, 원칙적으로 민주적 의사결정체를 갖춘다고 해서 마을단위 농업경영체가 자기 생명력을 가질 수는 없다. 주민에 의한, 주민을 위한, 주민의 사업이 될 때 마을단위 농업경영체는 지속가능하다. 따라서 정책적 지원의 틀도 현장에서 주민들이 사업을 만들어 가는 과정과 구체적 활동을 촉진시킬 수 있는 방식으로의 전환이 필요하다.

■ 참고 문헌 ■

- 심영근, 이상무, 이성호, 김태곤, & 허덕. (1993). 일본의 대규모 수도작경영의 실태와 정책과제. 한국농촌경제연구원.
- 박광서. (1997). 농업생산조직과 지역농업 조직화. 전남대학교출판부.
- 이상용, 유정규, 김태연, 채영길, 김동완, & 김덕현. (2007). 지역농업경영체의 유형별 경영모형 개발. 농촌진흥청.
- 대통령자문 농어업·농어촌특별대책위원회. (2007). (지역의 다양한 조건을 활용) 집락영농: 만드는 방법·운영·경영관리의 일체.
- 박종포. (2007). 집락영농이 담당하는 지역의 신사업. 농업기술정보. (사)전국농업기술자협회.
- 황의식. (2008). 농업경영체의 조직화 효과와 활성화 방안. 한국농촌경제연구원.
- 오내원, 마상진, 김광선, 김창호, & 권인혜. (2010). 농촌지역 활성화와 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성방안 연구(1/2 차연도). 한국농촌경제연구원.
- 이규천, 오내원, 마상진, 김광선, & 김창호. (2011). 농촌지역 활성화와 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성방안 연구(2/2 차연도). 한국농촌경제연구원.
- 전찬익. (2011). 농지 유통화·집적이 진행되는 일본농업. NHERI 리포트(제144호). 농협경제연구소
- 황영모. (2011). 지역농업이 가는길 : 농업생산자의 조직화사례. GS&J.
- 박문호, & 김정승. (2011). 지연성 농업경영체의 경영실태와 성과. 한국농촌경제연구원.
- 한국농촌경제연구원, (2013). EU, 농촌개혁 정책과 6차산업화. 세계농업(154권)
- 高橋正郎, (1991). 地域農業の組織革新. 農山漁村文化協會.
- 田代洋一. (2006). 集落營農と農業生産法人 : 農の協同を紡ぐ. 筑波書房.
- 農林水産省, 集落營農の組織化・經營發展の取組事例, 2011
- 農林水産省, 平成21年集落營農實態調査報告書, 2009
- 農林水産省, 集落營農組織の皆さんへ支援策活用ガイド, 2010

A Study on Organizational Strategy and Operational Elements of Community-based Agricultural Management Bodies

Jong An Kim^a · Cheong Soon Kil^a · Gi Tae Kim^b · Won Gyeong Kim^b

^aRegion&Agriculture network, Inc., Bangbae-dong,
Seocho-gu, Seoul, Republic of Korea

^bCorea Cooperative institute association, Inc., Bangbae-dong,
Seocho-gu, Seoul, Republic of Korea

Abstract

This study attempts to elicit the organizational strategy and operational elements of community-based agricultural management bodies as new main farm management. We analyzed the newest discussion trend, cooperated community management, between Republic of Korea and Japan based on theory of organizing regional agriculture, and also researched on the organization management and business management about cooperated management of community.

In this study, the main conclusion of the organizational strategy and operational elements of community-based agricultural management bodies are as following. i) The community-based agricultural management bodies is the cooperation managed individual agriculture resources as joint stock for purposing compound goal, an expansion agricultural income, maintenance farm productivity and rural societies. ii) The domain of cooperative management focus on secondary and tertiary industry like food process, farm produce distribution, rural experience more than farm produce production. The study suggest

business promotion system of village unit farmers groups, element of organization management as executive decision organization, business management, operating factor for each steps and management element of cooperation farm working. iii) The policy direction for invigoration community-based agricultural management bodies is to make facilitation for each steps instead of standardized support.

key words : community-based, organization management, operating factor, promotion, facilitation



Jong An Kim is a director of Region & Agriculture network, Inc., South Korea. The Region&Agriculture network, Inc. interests on invigorate region agriculture, agricultural policy, business analysis, regional development.

Address: Bangbae-dong, Seocho-gu, Seoul, Republic of Korea.
e-mail) jongan2@ranet.co.kr, phone) 82-02-3474-9734



Cheong Soon Kil is a Gyeonggi & Jeju branch manager of Region & Agriculture network, Inc., South Korea. The Region & Agriculture network, Inc. interests on invigorate region agriculture, agricultural policy, business analysis, regional development.

Address: Bangbae-dong, Seocho-gu, Seoul, Republic of Korea.
e-mail) pureway@ranet.co.kr, phone) 82-02-3474-9734



Gi Tae Kim is a main manager of Korea Cooperative institute association, Inc., South Korea. The Korea Cooperative institute association, Inc. interests on cooperation organization, cooperation policy, regional development.

Address: Bangbae-dong, Seocho-gu, Seoul, Republic of Korea.
e-mail) kkt1026@hanmail.net, phone) 82-02-3474-9217



Won Kyeong Kim is a main researcher of Korea Cooperative institute association, Inc., South Korea. The Korea Cooperative institute association, Inc. interests on cooperation organization, cooperation policy, regional development.

Address: Bangbae-dong, Seocho-gu, Seoul, Republic of Korea.
e-mail) bestshine@paran.com, phone) 82-02-3474-9217