

# 畜協時代의 開幕

새로운 축협은 협동조합답게 자율적이어야 하며 지나친 경제외적 배려나 정부의 간섭이 가해질 경우에는 지난날의 축협과 다를 바 없게 될 것이다.

朴 永 寅

1981년에 접어들면서 새로운 축산협동조합과 그 중앙회가 설립되는 것을 축하 한다. 사회 경제적 상황변화에 부응하기 위해서도 축산계 협동조합의 분리 독립은 필연적 사실인 고로 많은 사람들이 오랫동안 그 실현을 기다려 온 것 같다. 앞으로 얼마만큼 의도하는 바의 성과를 거두게 될 것인지 축협 시대의 개막에 즈음하여 그 기대가 자못 크다고 하겠다.

축협은 말할 것도 없이 양축가의 자주적인 협동조직을 통하여 그 구성원의 경제적 사회적 지위 향상과 축산업 진흥을 도모함으로써 국민경제의 균형적 발전을 기하려는 생산자 조합이다. 또 축협은 전국의 양축가를 협동조직화 하고 계열화 하여 축산 기반을 공고히 구축, 축산물의 수급과 가격 안정을 효율적으로 수행하려 하고 있다.

이러한 목적의 협동조합이 종래에도 없었던 것은 아니다. 다만 20여년전의 경제 및 농업 환경을 기준으로 한 부업 축산적 영역

내의 조직과 기능을 유지해 오던 것을, 이번 에 시대적 필요에 적응하도록 현실화 내지 미래발전지향적 능률화물 기도 하는 것 뿐이다. 이는 농촌 경제의 구조적 변화를 촉구하는 의미도 내포하므로 앞으로의 축협기능은 매우 중요하다고 하겠다. 이제까지의 농업부문 협동조합이 제 구실 다 하지 못한 시대적 불가피성을 예의 분석 검토하여 새 축협의 방향과 운영지침이 정당하게 설정, 추진되어야 함은 물론이다.

협동조합은 그 이론과 실제에 대한 사례가 풍부하기 때문에 이번 축협 개편에 있어서도 많은 의견이 제시될 수 있다. 그러나 그 동안의 주관적 경험이나 상식적 일반론만을 바탕으로 하는 견해에는 커다란 문제가 있을 수 있다. 우리 주변에는 협동조합에 대해 잘못 이해하고 있는 경우가 너무 많기 때문이다. 아래에 그 주요내용 몇 가지만을 지적하여 금후의 축협이 설립 목적을 달성 하는데 참고가 되게 하고자 한다.

## 畜協은 協同組合다워야

농민의 단체활동중 자조적 경제행위와 관련되는 세가지 유형을 들면 자의적 참여를 전제로 하고 協同組合(farmers coop), 의무적 참여를 강요하는 마아키팅 보오드(marketing board)와 마아키팅(marketing), 그리고 품목별 생산자는 모두가 산업전체의 발전을 위해 참여하는 商品促進 프로그램(commodity promotion program)으로 요약할 수 있다. 이 중 나중의 두 가지 방식은 정부의 법적 규제를 받아야 하는 농민의 경제활동임에 반하여 첫번째의 협동조합은 강제적 규제없이 농민이 자발적으로 참여 활동하는 경제조직이다.

그러므로 협동조합은 농민이 안고 있는 특수 문제중 협동조합 방식으로 해결하기에 적합한 과제의 공동타개를 목적으로 하는 단체라 할수 있다. 다시 말하면 협동조합은 특수 기능을 수행하는 특수 경제 조직이지, 해당 산업 전체의 문제를 다루는 단체일 수 없으며, 더구나 정부의 정책 대행적 성격의 전문기구여서도 안 된다. 협동조합은 근대경제 구조에서 경제력이 약한 농민 스스로의 이익을 보호하고 나아가 산업전체의 안정적 발전에도 기여하는 조직으로 그 기능을 한정시켜야 한다.

축협은 양축농가의 소득증대와 관련 되는 일체의 경제행위를 능률적으로 공동 수행하는 참여농가의 조합이다. 따라서 그 조직과 운영의 설립 목적과 부합해야 한다. 즉 새로운 축협은(新畜協)은 협동조합답게 자율적이어야 하며 지나친 경제외적 배려나 정부의 간섭이 가해질 경우에는 지난날의 축협(舊畜協)과 다를바 없게 될 것이다.

## 組合員이 주도하는 畜協時代

이는 말 꺼내기조차 민망할 정도로 너무

나 지당한 사실이지만, 아직도 금후의 축협에나 그 성취를 기대해 봐야 할 숙제중의 숙제다. 과거의 협동조합이 다분히 정부주도적 하향식 조직 운영이었으며 조합원의 경제규모 역시 영세한데 문제가 있었다면 앞으로의 축협에서는 이 숙제를 해결할 전망이 밝다고 하겠다. 무엇보다도 축산경영 규모가 계속 확대되고 있다는 점은 주인의식 고취를 낙관시 하게 한다. 축협은 앞으로 聯合的 組合(federated coop.) 조직을 강화 함으로서 이제까지의 지나친 中央的 組合(centralized coop.) 조직에서 비롯된 조합원 소외의식을 불식해야 할 것이다.

협동조합다운 축협이 되려면 단위조합 운영에서 부터 정책결정 기구와 집행기구 간의 엄격한 기능분화가 이루어져야 하며 조합원은 정책 기구인 이사회를 통하여 조합 운영을 주도할 수 있어야 한다. 그러나 조합원과 조합경영 규모가 크지 못하면 조합원 참여의식이 미약하게 마련이고 그 반대인 경우 조합원이 직접 조합 경영에 참여 하려는 현상도 나타나게 한다. 최근에 어느 우유 조합에서 후자와 비슷한 경험을 한바 있다.

축협 조합원은 축산전체 또는 축종별로 갖고 있는 공통 문제점과 이해 관계를 표적으로 하여 공동 노력해야 한다. 이것은 축산과 관련된 利益集團(interest group)의 자기 보호적 활동인 것이다. 이와같은 공동관심사 중심의 축산 농민조합에 육성 되어갈 경우 앞으로의 축협은 스스로의 이익을 대변하면서 조합원 주도적으로 뿌리가 내려갈 것이다.

## 組合 神通力의 限界

협동조합은 전지 전능한 절대 권위의 화신이 아니며 그 자체가 신성한 것도 어떤 방법을 비장한 조직인 것도 아니다. 물론 초기

협동조합 개척자들이 사회, 경제, 정치적 운동 차원에서 오늘날의 협동조합 위치를 확립하기 위해 투쟁한 과정은 매우 훌륭했으며 그 봉사적 희생 정신은 높이 평가 할만도 하다. 그러나 현대 기업 사회에서의 협동조합은 특수한 산업 종사자들의 자조적 사업 조직에 불과한 것이다. John Goodwin 교수는 오늘날의 협동조합을 일컬어 “사업 수행을 위한 조직적 방법 그 이상도 그 이하도 아니다 (is nothing more and nothing less than an arganizational method for doing business)” 라고 말 하고 있다.

이제까지의 농협이 관주도적 과보호 또는 유착 관계를 형성해온 때문인지 몰라도, 협동조합에 대한 일반적 인식에 많은 오류가 있음을 본다. 즉 ‘組合의 神通力’을 과시하고 있는 것이다. 협동 조합이면 못할 일 없고, 거기서 취급하는 품목은 항상 값이 싸면서 품질은 좋아야 하고 그 종사원은 무조건 봉사해 주기를 바라는 등—그렇지 못했기에 그렇게 되기를 기대해서인지—아뭏든 협동조합의 정체를 올바르게 이해하지 못하고 있다.

다시 말 하거니와 축협은 어떤 특혜에 의하여 운영되는 조직이 아니며 동시에 초 현실적 위치에서 조합원만을 보호해 줄수 있는 능력이 부여되어 있지도 않다. 물론 부분적 예외 취급의 혜택이 없는것도 아니다. 그 본질은 자유경쟁에 두어야 하므로 조합원, 거래자, 종사자 모두가 협동조합 신통력의 허구성을 옳게 알아야 한다.

### 弱者 組合員의 强者組合

고도 산업사회가 이루어 질수록 농업의 상대적 저조 현상은 불가피적이며 특히 영세농민의 경제적 저위성 문제는 사회 정치적 문제로 까지 확대 된다. 이것은 국가목표의 하나가 복지사회 건설인데 국민의 균형소득

실현은 복지 후생의 선결조건이기 때문이다. 이런 관점에서 볼때 소규모 생산농민의 소득 향상책은 커다란 정책 과제가 아닐 수 없다. 따라서 영세농민의 개별 경제행위로 부터 감수해야 하는 거래불이익을 어떻게 극복 하느냐 하는 문제, 즉 去來至速力(bargaining power) 증진 방안을 매우 중요하기 때문에 많은 약자 조합원은 소수조합 창구로 집단화하여 일반기업과의 경쟁력을 강화하고 있는 것이다. 이에 대한 정부의 체제 및 금융상 지원은 복지사회 실현을 위해 너무나 당연 하다고 하겠다.

협동조합 대상은 어디까지나 경제적 약자이므로, 일차적으로는 같은 업종의 대규모 생산자와 같은 품목의 수요 및 공급자로서, 경쟁해야 하고, 이차적으로는 생산요소 및 생산품의 거래자와 거래 위치를 강화하기 위해 맞서야 한다. 어느 경우에는 완전 경쟁의 입장을 독과점적 경쟁 위치로 조장 시켜야 함은 물론이다. 이에 협동조합이 아주 성공적으로 강자 조합의 입장에 서게되면 경쟁기업이나 소비자의 반발을 사기에 까지 이른다. 미국의 경우 농업계통 협동조합의 사업 점유율은 지난 30년전과 현재를 비교할 때 낙농 부문은 50%에서 80%로 늘었고 양계는 7%에서 10%, 곡물은 30%에서 40%, 청과물은 20%에서 25%로 각각 증가 되었음에 반해, 육축 부문만은 대규모 사육—직접 마아케팅의 성행으로 15%에서 10%로 줄었다.

축협은 앞으로 축산업의 규모가 확대해 감에 따라 조합원의 자격(상한)문제, 업종별 협회와의 관계, 상품촉진 프로그램 (수요확대, 조사연구)등 강자조합 구실을 제대로 하기 위한 제도 및 운영적 조치를 적절히 해 나아가야 할 것이다.

### 畜協은 特殊會社 法人

협동조합 사업 (coop. business enterprise)

은 그 목적, 조직, 운영에 있어 조합원의 경제적 이익을 위해 조합원끼리 모여 공동으로 사업을 수행하고 그 결과에 인여가 생기면 조합사업 이용량에 비례하여 환분해 주고 特殊法人(special corporation) 일뿐, 조합사업 경영자체에 있어서는 일반기업의 회사와 다를바가 없다. 그러므로 기업의 성패가 기업 능력에서 비롯 되듯이 협동조합 경영에서도 능력을 극대화 해야 한다. 하지만 조합 사업의 능력적 경영에는 많은 어려움이 있다. 그것은 공적이익 내지 운동적 측면의 조합적 요인과, 사적이익 내지 경영적 측면의 사업적 요인을 동시에 충족 시키지 않을 수 없는 것이 조합사업의 성격이기 때문이다.

협동조합의 공익적 부문은 개발도상의 경제에서 특히 강조되는 경우가 많다. 산업전체의 안정적 발전과 소비자 보호문제 까지도 고려해야 하므로 조합원 이익만을 추구할 수 없다는 이유에서이다. 그러나 현대적 의미의 협동조합 사업은 기업 일부로서 파악되는 까닭에 조합의 존립을 위해서는 먼저 경영 경쟁에서 승산이 있어야 한다. 제기능을 발휘치 못하는 조합의 경우는, 그 사업이란 것이 대부분 공기업 대행업무 위주이므로 경영 능력을 함양할 방법이 없어 타 기업과의 경쟁에서 뒤지게 되는 것이다.

여기에 협동조합 사업의 제도적 맹점이 대두되는 것이 상례이다. 비 신축적이며 천편 일률적인 조직과 운영이 문제다. 특히 우수 종사원의 활용과 사기에 적절하게 대처하지 못하는 어려움이 있다. 앞으로의 축협은 경영 내용에 있어 일반 경쟁 회사와 유사한 관리 체계를 수립 운영해야 할 것이다.

## 系列化的 利點活用

축협조직은 經濟的組合-系列化(economic integration)의 이점을 활용 하기에 아주적

합 하다. 생산—가공—유통—소비에 이르는 단계별 조직이 기능적으로나 지역적으로 이미 계열화에 적절하기 때문에 이를 보완 이용하기만 하면 된다. 우선 주요 계열 체계를 살펴보면 횡적통합 방식으로는 조합원간의 협업생산(공동생산 체제,) 같은 업종 조합의 합병(기존조합간의 통합) 또한 연합(기존조합끼리의 기능 통합—예: 지역 도축장 설치)을 생각할 수 있고, 종적 통합의 예로는 업종별 조합의 지역 또는 전국적 기능단계 통합(기능 단계별 제기능통합)을 들수 있다.

구체적 통합 내용중 우유의 경우는 아주 좋은 예라할 수 있다. 몇개 우유 조합의 종적 통합은 판매 부문을 제외하고는 거의 완벽할 만큼 계열화 되어 있으며 금후 우유조합만을 횡적으로 통합하는 연합조직을 형성 한다면 40%를 상회하고 있는 현재의 시장 점유율과 더불어 한국낙농업 발전을 계속적으로 주도할 수 있으리라 믿는다. 또 양돈의 경우도 이미 자돈—사료—사육—도살 과정의 통합 체제를 갖추었으므로 가공, 수출, 소매 단계의 조합적 완전통합, 또는 타기업과의 계약에 의한 부분적 통합으로 조합원의 가격 안정과 수요 확대에 크게 기여할 수 있다.

현재 생산자 가격이 불안정한 브로일러의 예에 있어서는 병아리—사료—사육—도계—가공—유통의 전단계 또는 효율적인 단계만을 조합 조직으로 통합 한다면 브로일러 산업 전체의 계열 체제를 선도함과 동시에 생산 조합원의 소득 안정을 기하게 할 것이다.

계열화는 취급 물량 증대에 의한 규모의 경제적 이점을 얻고자 하는 것이므로 그 시도 자체가 협동조합 사업과 동질의 것인 때문에 많은 협동조합 경영에 응용하고 있다.

이 사업방식은 나아가 일반 기업은 물론 국제간의 경제통합(예: EC)에도 적용되고 있는 만큼 회사경영 지향적 축협사업에는 적극 활용되어야 한다고 확신 한다.

(축산계열화에 대한 자세한 내용은 농협중앙회가 1980년 4월에 실시한 “畜協團地研鑽會 교재에 실려 있다.)

### 實費서비스의 허실

협동조합이 비영리적 운영체라 함은 잘 알려진 사실이다. 조합사업 추진 결과 어떤 잉여(net margins 또 savings)가 발생하면 조합원에게 환불(patronage refunds)하므로 조합자체엔 아무런 수익도 없게 된다. 이러한 소위 조합 대내적 비영리성을 두고 많은 사람들은 조합의 모든 사업이 대외적 으로서도 실비로 운영되어야 하는것 처럼 착각하고 있다.

협동조합은 물론 조합원에게 실비로 서비스(service at cost)한다. 조합원 대표에 의하여 일단 정책이 결정되면 그 범위 내에서 고용된 전문 경영인에 의하여 축협 사업이 수행된다. 그 수행방식은 협동조합 적이어야 하나 대외적 거래 관계에서는 일반 기업과 마찬가지로 거래 차액의 극대화 즉 이윤을 추구하게 된다. 그래야 조합원은 개별 소량 거래의 불리로 부터 벗어날 수 있게 되는 것이다.

축협 경영을 실비 운영에 의존 하는게 있어 문제가 없는것도 아니다. 이론적으로는 조합경영이 경쟁회사 경영 보다도 항상 유리할것 같으나 실제는 그렇지 않은 것이다. 조합은 민주적 운영을 원칙으로 해야하며 경영자의 의사 결정에 많은 제약이 뒤 따라 일반 회사와 같은 신축적 경영능력을 발휘하지 못하는 것이다.

앞으로의 축협 경영이 성공하려면 조합원의 참여도에 못지 않게 경영의 자율성 제고 문제도 중요함을 알아야 한다. 명목상으로만 그럴듯한 실비경영 방식엔 많은 虛도 있는 것이다. 경영의 비능률이야 말로 경영비용을 가장 크게 하는 결과를 가져오기 때문이다.

× × × ×

축협은 지금 알맞은 시기에 새로운 발전의 계기를 만들고 있다고 생각한다. 세계 및 한국 경제의 주어진 여건하에서 축산농가의 경제 사회적 지위향상과 균형 있는 경제발전에 크게 기여해야 할 것이다. 이는 20년전 농협 활동의 초기에 많은 사람들이 가졌던 기대와도 비슷한 것이라 하겠다.

앞서에 여러번 지적했듯이 축협은 분명 정부 업무를 대행하는 전담기관이 아니며 축산농가 소득 증대와 축산업 발전을 위해 모든 일을 다할 수 있는 만능적 조직도 아니다. 다만 경제적 약자인 축산농가끼리 모여 거래대응력을 제고 시킴으로써 일반기업과의 경쟁 관계를 유리하게 해보려는 사업 수행상의 조직적 한 방편일 뿐이다. 그러나 축협엔 많은 영세소득층이 관여하며 그 생산물이 갖는 식품으로서의 중요성 때문에 그 조직 운영 방식에 있어서도 경제사회 정치적 고려가 다분히 작용함과 동시에 축산업 전체에 관련된 공익적 성격의 업무까지도 축협 기능에 포함시키는, 이른바 중앙집중적이며 하향적인 경우도 있을 수 있다.

사실에 있어 이제까지의 한국적 협동조합을 근대자유경제체제하의 협동조합다운 협동조합 활동을 하기에 너무 어려운여건에 놓여 있었던 것이 사실이다. 때문에 많은 사람들이 협동조합을 오해하고 있으며, 특히 농민조합원과 종사 직원이 그동안 감당해야 했던 명목상의 목적과 실질운영상의 괴리는 매우 컸으리라 믿는다. 이와같은 사태가 금후의 축협경영에 반복되어서는 안될 것이다.

축협이 앞으로 조합원이 주도하고 강한 거래 교섭력을 갖기 위해서는 상대 기업과의 능률경쟁이 불가피하므로 무엇보다 축협적 계열화 경영체제강화에 따라 사업량의 확대노력과 아울러 시장점유율의 한계를 능률 기준

으로 설정하는 것이 중요하다. 이의 선행 조건이라면 실질적 편익 제공에 의한 조합원의 참여도 제고, 경영 종사원에 대한 신속적 경영력 부여, 정부의 적절한 지원 및 제한적 감독 등을 들수 있다. 따라서 축협은 양축농가의 畜協時代는 바야흐로 열렸다. 제구실을 다하는 축협이 되길 바란다. 축협이 할수 있는 일의 한계를 분명히 해야 그 성과도 확실해 질수 있다. 축협은 축산관계 모든 일을 다 맡아하는 조직이 아니다. 더욱이 이제까

지의 문제시되어 온 많은 어려움을 축협이 독자적으로 모두 풀어 줄것을 믿어서도 안된다. 오랫동안 얻은 좋은 기회이니 여러 선관의 지혜와 협조로 협동조합 다운 축협이 되도록 기다려야 마땅하다. 1980년대 이후를 겨냥하는 축협은, 어느 경우에도, 1960년대 초에 바탕을 두었던 농협이 경험한 문제점 그대로를 재현시키는 “弟二의 農協”이 되어서는 안될 것이다.

# 수원가축약품

경기도 수원시 인계동 750-66  
(청림예식장 1층)

☎ (수원 2-2583)

\*축산인의 사랑방\*

\*가축질병·사양관리상담\*

\*가축약품\*

\*축산기구\*

\*기타축산관계일체\*

