



이건호 상무
(농협중앙회)

농협개혁의 기본방향

농협개혁의 당위성과 필요성

오늘날 우리 농업은 누란의 위기에 처해 있다. 농업소득의 절반 이상을 차지하는 쌀 소득의 감소, 중국산 수입 급증으로 인한 고추·마늘 등 주요 소득작목의 가격하락, 소비둔화와 품질 저하, 오렌지 수입 급증에 따른 과수작물의 가격폭락 등으로 농업소득은 갈수록 줄어들고 있다. 이에 반해 농가부채는 호당 평균 2,000만원을 웃돌아 이제는 많은 농가가 개별농가 차원에서는 수습이 어려운 지경에 이르고 있다.

더욱 심각한 것은 이같은 여건이 앞으로 개선되기는 커녕 더욱 악화될 수밖에 없다는 점이다. 세계 무역기구(WTO)/ 도하개발아젠다(DDA) 농업협상의 진행으로 비록 우리가 개도국 지위 유지라는 최선의 결과를 얻는다고 하더라도 개방 확대는 피할 수 없는 것이 현실이고, 이로 인한 농산물 수입 증대가 우리 농업과 농업인을 더욱 옥죄어 오리라는 것을 기정사실로 받아들이지 않으면 안 되는 상황이다. 이런 때 일수록 농협의 역할은 그 어느 때 보다 중요하다. 그간 농협중앙회는 2000년도 농·축·인삼협 통합이후 여러부문에서 개혁을 추진해 왔으나 참여 정부 출범과 함께 모든 분야에서 변화와 개혁이 한층 더 요구되고 있는 실정이다. 바로 여기에서 농협 개혁의 당위성과 필연성이 비롯되는 것이다.

IMF이후 농협개혁 내용

농협은 IMF이후 지속적으로 개혁을 추진해 왔다. 농·축·인삼협중앙회를 통합(00.7)하고 사료공장 등 경제사업장 정비, 고정자산 매각 등을 통해 중앙회 슬림화를 추진하였다. 통합 전에 비해 조직은 46%(26개 부서) 축소하고 인력은 32%(7,246명) 감축하였으며, 유가공공장 매각, 사료공장 조합이관, 자회사화, 종합유통센터 통폐합 등을 단행하였다. 아울러 최근 3년간 중앙회 이익금중 50%이상(6,341억원)을 조합 지원에 사용하였다. 또한 농협구조개선법을 제정(01.9)하여 일선조합의 구조조정을 촉진하여 197개 부실조합중 46개 합병, 126개 조합에 대하여는 재무개선 조치를 취했으며, 지사무소를 통폐합(240개)하고 인력(18,461명) 감축을 하였으며, 중앙회자금 1조원을 부실조합정리에 투입하였다.

일선조합을 산지 생산·유통의 핵심주체로 육성하기 위해 산지유통센터(APC) 110개소, 미곡종합처리장(RPC) 200개소 등의 운영합리화 노력 또한 꾸준히 전개해 왔다.

축산부문의 통합효과를 보면 경영관리 지도체제 확립으로 회원축협의 경영상태가 호전되어 통합전에 비해 적자액 2,353억원 감소, 적자조합 88개소가 정상화되었으며, 계통전이용으로 축산물 유통실적이 획기

적으로 증대되었다. 축산물 판매·가공 실적이 구제역 여파에도 불구하고 각각 20%, 28% 증가하였다.

이러한 일련의 개혁성과에도 불구하고 '농협이 농업인에게 실익을 주지 못하고 있으며, 신용사업에 치중하고 있다', '일선조합은 여전히 영세한 반면, 중앙회는 비대하다', '경영의 전문성이 낮고, 사업이 비효율적으로 운영되고 있다'는 등의 비판적 시각이 여전히 상존하고 있다. 이러한 다양한 비판여론의 중심에는 '농업인을 위한 실익사업이 미흡하다'는 질책이 내재되어 있다. 농협에 대한 이러한 비판여론을 겸허하게 수용하여 제도개선과 개혁을 지속적으로 추진하여야 할 것이다. 농협은 지난 3월 3일 회장의 기자회견을 통해 농협개혁의 방향을 대내외에 천명한 바 있으며, 주요내용은 다음과 같다.

농협개혁의 주요내용

농 협개혁의 주요내용은 중앙회장의 비상근화, 지역본부 역할 강화, 중앙회 슬림화, 시군지부 기능개편, 조합장 역할조정과 선거개선, 조합책임경영체제 확립, 경제사업 활성화 방안 등이다.

신경분리의 단계적 추진

신경분리는 단계적으로 추진한다. 국회에 제출된 보고서 내용과 같이 1단계로 한지붕 세가족과 같이 신용, 경제, 축산, 교육지원부문의 조직, 인력, 회계, 자본을 분리하여 사업부제를 강화한다. 2단계는 사업부문별로 분가해 가는데 문제는 농업인의 실익을 뒷받침할 지도·경제사업 부문의 홀로서기가 가능할 만큼의 자본금을 주어야 한다는 데 있다. 그렇게 되려면 추가 자본금이 3조7천억이 필요한데 이를 어떻게 충당하느냐가 가장 큰 과제다. 정부가 주지 못한다면 농협의 수익으로 충당

해 가야 하는데 현재의 수익구조로 보면 단기간에 이를 달성할 수 없게 되어 있다. 그렇기 때문에 2단계의 신경분리는 부족한 자본금을 어떠한 방법으로 충당하느냐에 따라 그 시기가 결정될 것이다.

중앙회장 비상근화

중앙회장은 비상근으로 전환해 농협대표권과 이사회의장을 수행하면서 대농업인 여론수렴 등 농정활동에 전념토록 할 계획이다. 사업부문의 대표권과 인사권 등 실질적인 경영권은 농업경제·축산경제·신용 등 사업전담 대표이사가 수행하며 회장은 총회와 이사회의 의장으로서 대표이사의 업무 집행을 평가·감독하는 역할을 수행한다. 회장은 또 농업인 여론수렴 등 농정활동 강화를 위해 '전국 조합장 농정대책추진협의회'를 설치, 운영할 계획이다.

회장의 비상근화에 대해 일부의 조합장이나 농민단체에서는 회장의 힘을 빼는 것 아닌가 하는 우려를 나타내고 있으나 회장이 경영집행권에서 손을 떼는 것이 오히려 이사회 의장으로서의 경영감독권과 경영진을 지배하고 견제하는 이사회의 힘을 훨씬 더 강화하는 결과를 가져올 것이다. 왜냐하면 현행과 같이 회장이 경영권을 갖게 되면 경영진과 같은 입장이 될 수 밖에 없고 그러다 보면 이사회에서 경영진을 견제하고 감독하기 보다는 경영진을 감싸줄 수 밖에 없는 것이 현실이다.

그러나 이사회 의장으로서 이사들과 한편이 되어 경영감독권을 강하게 행사하게 되면 대표이사, 상무 등 경영진은 종전보다 훨씬 더 노력하지 않을 수 없을 것이다. 또한 회장은 경영권에서 손떼는 대신 그 여력을 농정활동에 전념할 수 있고 농업인의 대변자로서 역할을 강화해 나갈 수 있게 될 것이다. 그런가 하면 이사회와 경영진간에 체결된 MOU의 이행상황에 대해 보다 강력한 책임추궁이

가능하고 이는 곧 농업인 조합원과 조합을 위한 농협경영으로 치중하게 하는 결과를 낳게 될 것이다.

지역본부 역할 강화

참여정부의 지방분권화 정책에 맞춰 중앙본부의 기능을 지역본부에 대폭 이관하는 등 지역본부의 역할을 강화토록 할 계획이다. **중앙본부는 총괄적인 기획·평가 중심의 역할을 수행하고 지역본부는 지역 특색에 맞는 사업 실행 및 관내 농업인 지원 역량을 확대할 것이다.** 조합에 대한 자금지원의 경우 중앙본부는 기본방침 수립 후 총액을 배정하고, 지역본부가 자체 실정을 감안해 회원농협에 배정하고 지도·지원토록 함으로써 조합에 대한 자금지원 기능의 효율성을 높여갈 계획이다.

지역별 특색사업에 대해서는 사업계획 및 예산 집행권을 지역본부에 부여해 지역별로 차별화된 농업 발전전략을 수립하고 시행하도록 하고 지역본부를 농업경영컨설팅센터화하여 농업인들의 경영 애로사항을 해결해 주는 등 지역본부 역할을 확대하여 조합과 지역본부의 연계를 강화할 계획이다.

중앙회 슬림화

중앙회 사업 중 전문화가 필요하고 경영효율화가 가능한 부문은 자회사화해 중앙본부 기능을 대폭 축소해 나갈 계획이다. 자회사 책임경영체제를 확립하여 경영성과에 연동된 성과급제를 실시하며, 연속적인 적자시현으로 회생 가능성이 없는 자회사는 과감히 퇴출시켜 나갈 계획이다. 경영관리의 전문성과 투명성을 확보하기 위해 외부 전문경영인을 영입하고 출자조합의 대표조합장을 이사회 구성원으로 참여시키는 등 조합의 자회사 경영 참여를 확대하고 중앙회 파견직원을 연차적으로 축소해 자회사 경영의 효율성을 높혀 나갈 예정이다. 자회사 추진이 협동조합

본질을 훼손하는 것 아니냐는 논란이 있음에도 불구하고 전문성을 높여 사업의 효율성을 추구하고 외부 자본조달을 용이하게 할 수 있다는 점에서 자회사화는 세계적인 추세이다. 33개의 조합으로 구성된 네덜란드의 구매·가공처리 농협 중앙조직인 '세베코한델스라드'는 100여개의 자회사를 가지고 있으며, 일본 전농의 경우 200여개의 자회사를 보유하고 있고 조합과 조합이 연합해 만든 자회사만 해도 1,075개가 된다. 그런가 하면 신용사업만 하는 프랑스의 크레디 아그리콜은 14개의 자회사를, 네덜란드의 라보뱅크 그룹은 56개의 자회사를 보유하고 있다.

시군지부 기능개편

시군지부의 폐지 등 기능개편 방안을 각계의 의견을 수렴해 추진할 계획이다. 1981년 이후 2단계 조직개편 이후 시군지부의 경제사업 기능을 조합으로 이관함에 따라 시군지부의 지도·경제사업 기능이 크게 위축된 데에서 시군지부 폐지론이 대두된 것으로 이해하고 있다. 그렇다고 시군지부를 폐지하면 조합으로 시군지부의 기능들을 고스란히 넘겨줄 수 있는가 하는 문제에 대해서는 신중히 고려하지 않을 수 없다.

먼저 시군금고의 이관이다. 지방자치제가 시작되면서 금고는 공개경쟁에 의한 입찰로 바뀌었고 '지자체의 금고평가 및 배점기준'에 의해 금고관리 은행을 선정하고 있으며, 법상 제2금융권은 금고 취급은행에서 배제되어 있다. 그런 지자체의 금고는 일방적인 양수도가 불가능한 실정이다. 또한 비농민 조합원이 대부분인 시군지부의 일반 고객은 금융기관을 서비스의 양과 질에 의해 선택하는 것이기 때문에 시군지부 고객을 고객의 의사와 관계없이 조합으로 이관하는 것은 사실상 어렵다.

이러한 현실을 직시한다면 시군지부의 무조건 폐지라는 주장은 결국 중앙회나 조합에게도 아무런 실익이 없고 오히려 동반 부실을 초래할 가능성

만 크게할 뿐이며, 이는 곧 쥐를 잡겠다고 항아리를 깨는 것 이상 무엇인가 생각해봐야 한다. 따라서 시군지부 폐지 등 기능개편은 조합이 시군단위로 합병이 되고 난 뒤에 시중은행 대비 생존 경쟁력을 확보할 수 있는 명확한 상생모델을 전제로 하여 신중하게 검토되고 논의되어야 할 사안이다.

조합장 직선제와 명예직화

조합장 직선제 문제와 명예직화는 각계의 여론을 수렴해 최선안을 마련하기로 했다. 현행 조합장 선거방식은 조합장 직선제, 대의원 간선제, 이사회 호선제 등 3가지 방식이 있지만 대다수의 조합에서 직선제를 채택하고 있는 실정이다.

최근 선거 과열문제를 해소하는 대안으로 조합장 명예직화를 일부 농민단체에서 주장하고 있는 상황이다. 그러나 조합원의 직선에 의해 선출된 조합장직을 무보수 명예직화 할 경우, 조합장의 조합경영에 대한 열의와 책임감은 떨어지고, 결과적으로 농협경영의 자주성과 건전성이 손상될 위험이 있다. 따라서 조합장 무보수 명예직화 보다는 일본농협처럼 조합장이 업무총괄권은 갖되 경영은 전문경영인(전무이사 또는 상무이사)에게 맡기는 제도의 전면적 도입을 검토할 단계에 와 있다는 생각이다.

조합장 직선제에 따른 선거과열 해소 문제와 명예직화는 조합원과 조합장, 농업인 관련단체와 논의해 가장 합리적인 방법을 모색할 계획이다.

조합 책임경영체제 확립

조합에 전무이사 또는 상무이사 등 전문경영인 제도를 전면 도입하고 연봉제를 적용함으로써 조합의 건전경영과 책임경영체제를 확립해 나갈 계획이다. 적자로 인한 부실조합에 대해 임원 직무정지, 경영부실에 대한 감사기관의 책임 확대 등 조합장을 비롯한

조합임원과 전문경영인에게 조합의 경영성과에 대한 공동책임을 부여하여 경영책임을 강화할 계획이다.

농협 경제사업 활성화

조합의 경영평가 부문에 생산성 부문을 추가하고 지역 여건별로 '노동소득 분배율' 지도를 통해 조합 수익을 농민실익과 복지사업에 우선적으로 투입하도록 하고, 일정 수준 이상의 농축산물 유통사업 취급을 의무화 할 계획이다. 지역전략 품목을 중심으로 조합간 사업연합을 확대해 규모의 경제를 실현함으로써 시장 교섭력을 강화하고 이를 위해 APC 등 산지유통시설을 대폭 확대해 나갈 계획이다. 장기적으로 광역 단위 산지 유통법인을 설립, 소비지 대형 유통업체와의 전속거래를 확보하는 한편 산지유통의핵심주체로 육성할 계획이다. 농협 경제사업의 핵심과제는 정부의 정책사업 비중과 역할의 축소부분을 농협이 어떻게 보완해 나갈 것이며, 산지의 유통망을 농협이 어떻게 장악하고 농산물의 부가가치를 어떻게 높일 것인가 하는 것이다.

결론

현 시점에서 농협개혁의 목표와 방향은 농협이 농업인과 더불어 당면한 개방 위기를 돌파하는 주체로서의 역할을 강화하는 데 있다. 그러나 진정한 개혁은 현실에서 당면한 문제의 중심이 아니라 5년, 아니 10년후를 내다보며 장기비전에 맞추어 가야 바람직하다고 본다. 이러한 개혁과제를 포함한 농협개혁 전반에 대하여는 앞으로 농민단체, 조합장, 학계 및 전문가 등이 참여하는 「농협 개혁위원회」에서 보다 심도있는 논의과정을 통해 보다 구체적이고 현실성을 갖춘 합리적인 개혁방안이 마련되리라고 기대한다. ㉞