

제7회 충남 협동조합 연구포럼

발 표 1.

새마을금고 운영현황과 문제점

김 영 수

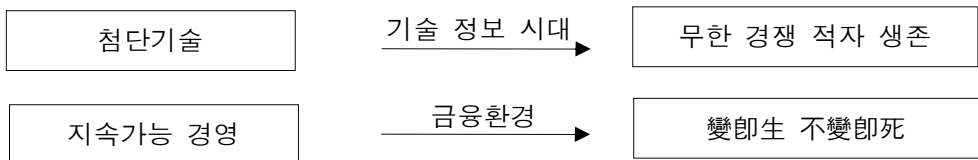
남서울대학교 세무학과
교수

새마을금고 운영현황과 문제점

김영수 (남서울대학교 세무학과 교수)

I. 개요

1. 환경변화



- 금융환경변화와 정보기술발달은 경쟁력강화의 필요성을 실감케 하고 있음.
- IT시대 협동조직체로서 지속가능한 경영을 하려면 환경변화에 제때 적응할 수 있어야 함.
- 인터넷 디지털시대는 핑크칼라시대로 관료적이고 권위적 조직에서 상호협력을 바탕으로 섬세함과 다양성의 친화력을 가진 유연성 있는 조직이 요구되고 있음.
- 지속 성장발전의 원동력인 조직문화를 재정립하여 결속력을 다지고 강한소속감과 정체성 확립이 필요함.
- * 강한 소속감과 결속력이 갖춰지지 않은 조직은 환경이 바뀌거나 위기가 닥치면 위상이 흔들릴 수밖에 없음.

2. 경영환경

- 국내외 경기침체- 소비심리와 주택경기침체, 신용경색 심화 (신보릿고개)
- * 비상 걸린 지구촌경제는 지속 가능경영 불안요인
- 원자재 가격상승- 스태그플레이션(Stagflation) 유발
- 가계 저축률 둔화- 내수기반과 대응력 약화초래
- * IMF때 국내 가계 저축률이 23.2%에서 현재 2.9%로 OECD국가 중 최하위.

II. 태동과 역할

가. 역할

- 민족고유의 상부상조정신에 입각 자금의 조성과 이용을 통해서 회원의 경제, 사회, 문화적 지위 향상과 지역사회 개발을 도모하고 건전한 국민 정신함양은 물론 국가경제 발전에 이바지함을 목적으로 1963년 5월25일 “잘살기 운동”으로 시작됨.
- 초창기 민족고유의 협동조직인 새마을금고는 낙후된 지역을 중심으로 육성되기 시작하여 이소성대 정신의 목돈마련으로 저축의 생활정신과 소득증대의 기틀을 제공함.
- 마실과 사랑방 정보를 통해 정확한 신용평가를 근거로 위험 부담을 줄이면서 신속하게 필요 자금을 공급.
- 지역경제를 활성화시키고 주민들의 쾌적한 생활공간을 마련 균형 있는 발전 도모로 삶의 질을 향상.
- 단순한 금융기능인 신용업무를 통해 금융수요를 충족시키는 역할과 더불어 지역 주민들의 생활향상을 촉진하고 지역사회 개발에 선도적 역할과 사라져가는 우리동네라는 “우리”의식

고취와 “동네”라는 일체감과 공동체의식의 지킴이 노릇.

나. 성장동인

- 지역 영세민들이 우리도 한번 잘살아 보겠다는 잘살기 운동으로 전개된 협동조직체로서의 새마을금고가 국가 경제규모가 커지고 소득이 증가하면서 더불어 비약적인 성장 발달 이룸.
- 고도 경제성장은 경제적 풍요로움을 실현하였지만 상대적으로 지역 간, 산업간, 세대간, 계층간, 불균형과 불신과 갈등이 만연되기 시작 이기주의가 팽배되고 일체감 조성 의식 쇠락.
- 안방 마을금고가 현대화된 협동금융기관으로서 발돋움하기 까지는 크게 임·직원의 헌신적인 노력과 투철한 봉사정신과 정부와 중앙회 등 감독기관의 체계적이고 끊임없는 조직관리.
- 그리고 모든 새마을금고인들의 정신적 산실을 다하고 있는 새마을금고연수원의 역할이 직간접적으로 기인한 것으로 볼 수 있음.

Ⅲ. 업무현황

1. 운영원리

가. 이념

- 정신적요소인 상부정신을 기반으로 한 인보협동 원리와 물질적 요소인 저축과 이의 건전한 활용을 통한 경제력 증진의 원리가 상호교환 작용에 의거 발전하고 상호보완 작용으로 실현.

- 새마을금고는 “건전한 정신은 건전한 돈을 만들고, 건전한 돈은 건전한 정신을 재창출 한다”는 원리가 밑바탕 임.

나. 운영형태

- 나는 마을사람 전체를 위하여 저축하고, 마을사람 모두는 나를 위하여 저축한다는 상부상조정신에 입각 “1인은 만인을 위하여”라는 협동정신 이념과 일맥상통하고 있는 것이 새마을금고 저축 정신임.
- 티끌모아 태산의 이소성대 정신으로 모아진 자금은 은행의 대출자원과는 성격이 다르기 때문에 소득 증대, 교육 및 건강촉진, 환경개선 등 가계생활 안전자금으로 건전한 목적에 사용되고 있음.
- “목돈 쓰고 푼돈으로 갚기”의 분할상환 원칙에 입각 근검·절약을 통하여 무리 없이 상환할 수 있는 소액자금 수혜원칙 충실.
- 운영 잉여 수익금을 출자회원에게 배당원칙을 실현 주인정신 고취.

다. 기능

- 서로 잘 아는 사람끼리 회원을 조직화함으로써 상부상조하며 살기 좋은 마을로 엮어가는 인보협동의 주민조직.
 - * 총회 및 각종행사와 모임활동을 통한 일체감 조성과 공동체 정신 고취
- 교육에서 시작 교육으로 성장한다는 교육 우선 원칙에 따라 생활인으로서 민주시민으로서의 자질을 높이는데 기여하는 평생교육기능 수행.

- * 노인대학, 주부교실, 독서실, 취미교실 등 사회교육의 선도적 학습도장.
- 운영 잉여 수익금을 지역환원 개발사업에 투자하거나 각종 지역공헌 사업에 사용하는 등 주민복지 증진과 나눔 활동의 원조 역할.
- * 장학사업과 보육사업, 사랑의 줌도리 운동 등 주민 복지사업 전개
- 이소성대 정신 및 협동원리로 저축을 생활화하고 필요시 주거생활 안전자금으로 제공받아 활용할 수 있는 주민은행 기능 수행.
- * 지역사회 개발이 원활하게 추진되기 위해서는 함께하는 협동의 파트너십이 있어야 하며, 덕망 있고 유능한 지도자가 참여하여야 함은 물론 이에 필요한 소요재원이 있어야 하는바 새마을금고는 이러한 요건을 충족하고 있음.
- 따라서 새마을금고는 지역사회 개발을 위한 주민정신 교육장이며, 지도자의 훈련장이요, 자금을 창출하는 보고의 장이라 할 수 있음.

2. 육성실태

가. 현황

- 새마을금고는 정신적 요소인 상부상조정신을 바탕으로 한 인보험동 원리와 물질적요소인 저축과 이의 건전한 활용을 통한 경제력 증진의 원리가 상호교호 작용에 의거 발전해 옴.
- 2012년 말 기준 새마을금고 수는 1,420개로 거래회원 수는 1,690여만 명, 자금 조성액은 104조38천억에 이르고 있음.
- 새마을금고당 평균자산은 738억, 회원수는 11,900명, 대출금

은 400억이며, 임원은 15,661명, 직원수는 16,346명으로 평균 근무직원 수가 11.5명임(표2-1).

- 협동금융기관별 자산증가추세로는 새마을금고가 14.73%로 가장 높은 신장률을 보이고 있으며, 1직원당 생산성은 농협(50.79백만원) 다음 20.74백만원을 실현하고 있으나 비교적 낮은 생산성을 나타내고 있음(표2-3).
- 최근 5개년 배당률은 5.3% 적립률은 3.7%로 적립률 보다는 고배당 중시 경향의 경영 풍토임.(표2-2)

〈표2-1〉 업무현황

구 분		계	지역	직장	비고
금고수(개)		1,420	1,298	122	
회원수(천명)		16,939	16,094	845	
자산(억원)		1,048,356	962,812	85,544	
대출금(억원)		568,167	526,197	41,970	
예수금(억원)		921,313	854,571	66,742	
임·직원(명)	임원	15,661	14,403	1,258	
	직원	16,346	15,494	852	

* 2012년말 중앙회업무현황자료 발췌 재구성

〈표2-2〉 배당률 및 적립율

구 분	2012년	2011년	2010년	2009년	2008년
배당률	4.38	5.60	5.54	5.61	5.85
적립율	3.61	3.75	3.25	3.50	4.58

* 2012년말 중앙회업무현황자료 발췌 재구성

〈표2-3〉 기관별 자산 및 생산성

구분	자산		자산증가율 (%)		1인당 평균생산성	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
새마을 금고	91조 3천억	104조 8천억	0.66	14.73	36억8천만원	20억 7천만원
신협	49조 5천억	55조 2천억	3.76	11.61	31억3천만원	18억 7천만원
저축 은행	73조 6천억	54조 7천억	-10. 75	-25.72	-350억7천만원	-197억
수협	17조 7천억	19조 2천억	7.27	8.47	18억4천만원	9억 5천만원
농협	257조 6천억	272조 8천억	6.53	5.90	78억2천만원	50억 7천만원
국민 은행	259조 2천억	260조 8천억	0.55	0.60	109억8천만원	76억 7천만원

〈표2-4〉 회원당 자산 및 예수금

구분 년도	회원당 자산 (천원)	회원당 예수금 (천원)	예수금 종류별 비중(%)					
			요구불	저축성	별단	공제	카드	기타
2011	5,715	4,950	10.17	89.72	0.02	0.00	0.00	0.09
2012	6,189	5,439	9.63	90.16	0.01	0.00	0.00	0.19

* 예수금 종류별 비중은 소수점 셋째 자리에서 반올림한 수치임

3. 지역사회 공헌 현황

가. 복지사업

- 새마을금고의 지역사회 나눔 활동은 1991년도로 타 조직에 비해 일찍이 선도적 시발점이 되었음

〈표3-1〉 복지사업

(단위:억원)

계	투자사업	지원사업	좀도리운동
3,643	507	2,634	502

* 지표:중앙회 경영지원부 제공

나. 지역희망공헌사업

- 시, 군, 구와 지역 새마을금고간 자발적 친서민 정책 협의 체계 구축 시행.

〈표3-2〉 새마을금고 지자체 공헌사업

구분	새마을금고			지자체		
	계	구성	미구성	계	구성	미구성
2012. 12.31	1,240	1,278	142	224	223	1

* 각 시도별 둘레길 조성, 취약계층 방과후 지도, 김장 나누기, 행복놀이 유아 교실 운영, 취업기술자 양성 체험활동 지원, 희망푸드마켓지원, 구조라복합문화센터 짓기 및 도서지원, 행복드림 통장 후원, 좀도리협의회별 공동 후원, 소외계층 공익단체 난방비지원, 다문화 가정 지원, 공원조성 지원, 감귤재배농가 일손 돕기 운동

다. 자매결연 전통시장 지원

- 전통시장 자매결연
 - * 체결금고: 1,420개 중 721개 구성
 - * 자매결연 시장: 827개 시장

라. 독거노인 소화기지원

- 화재사고 취약독거노인대상 5개년동안 연차적으로 지원.

〈표3-3〉 년차별 지원

구분	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년
대상자	80세 이상	75세 이상	70세 이상	65세 이상	독거노인 증가인원

* 2012년 지원현황:491개 금고에 수혜자수 21,840명

마. 전통시장 온누리 상품권 사업 추진

- 전통시장 경기 활성화 지원 참여

〈표3-4〉 온누리 상품권 실적

(단위:백 만원)

구분	발행액	판매현황			회수현황		
		판매액	판매율	점유율	회수액	회수율	점유율
계	791,000	730,037	92.3	100	633,634	86.8	100
금고	508,025	478,392	94.2	65.5	489,242	102.3	77.2
타기관	282,975	251,655	88.9	34.5	144,392	57.4	22.8

바. 중앙회 공헌 활동

- 대학생 자원 봉사단 운영 (32개팀 202명)
- 제3회 대한민국 자전거 대축전 지원 사업(500대)
- 제4회 대한민국 자전거 대축전 지원 사업(1,000대)

- 소년소녀가정을 위한 공제상품개발 및 보급

* 수혜대상자:1,920명(연 119백만원)

4. 공제 실적 현황

- 자본주의경제 발전과 직업의 전문화 및 분업화가 이루어짐에 대응하여 장래의 위험에 대비하고자 상호 협조의 정신에 입각 필요성 대두.
- 공제는 경제·사회적 기능을 다 포함하는 기능을 갖고 있음
- 1991년 3월 손해 공제 사업을, 1992년 9월에는 생명공제사업을 시작으로 지역 주민의 경제 복지 향상과 안정을 도모하는데 큰 기여를 해옴.
- 전문성 부족으로 적극적인 판매동기 부여 미흡
- 통신 및 방문판매 등 공제판매 채널을 다양화하고 해약과 실효율 상승을 억제하기 위해서는 모집인 교육과 전문 관리가 필요

〈표 4-1〉 자산 및 유효계약고

년 도	총자산 (억원)	유효계약고					
		생명		손해		총계	
		건수	금액	건수	금액	건수	금액
20 12	59,669	2,638,370	751,543	347,079	1,314,079	2,985,449	2,065,622

5. 교육현황

- 임직원에 대한 교육은 매년 전체 대상자의 32.7%가 이수하고 있음.

- 새마을금고 조직의 발전 동인이 연수원 기능 강화로 이어져 온다는 인식하에 임직원 모두가 정례적으로 예외 없이 의무 참여 교육.

* 특히 신입 경영자와 교육 이수경로를 통한 승진예정자는 우선 교육 이수 대상자.

〈표5-1〉 2012년간 교육 이수 현황

구 분		대상자	이수자	이수율(%)
계(명)		32,004	10,489	32.7
임원	이사장	1,407	438	31.1
	임원	14,254	765	5.4
전상무		1,361	420	30.8
직원		14,982	8,866	59.2
회원		-	20,528	-

* 이터닝 교육인원 제외

- 집합교육 참여율이 전체 32.7%에 불과함은 업무공백과 평가 부담, 개인일정 등이 주된 원인되고 있음.

IV. 당면 문제점

<이념부문>

- 새마을금고를 “우리 금고요, 내가 주인” 이다 라는 주인의식 과 회원의 동의에 기초하여 운영된다고 하는 회원제 새마을 금고로서의 취지가 명목화 내지 퇴색화.

* 은행보다 규모가 작은 금융기관의 고객개념으로 우리금고라는 주인정신 의식부족.

- 협동금융조합을 논할 때 유급경영자는 있되, 순수 봉사정신

의 협동운동가와 금고운동가 사라져가고 있음.

- * 생계유지수단의 월급 경영자(지도자)로 전락되어 가는 경향.

<조직부문>

- 지역 임원진의 이해관계 타산 논리에 빠져 새마을금고간 구조 조정 회피로 규모경제와 범위경제의 이점 실현 미흡.
 - * 업무확대 및 각종 지역사회개발사업 참여 등에 따른 소요재원 충당 부족은 물론 유능한 인력확보 곤란과 내부전제기능 취약으로 대외공신력 동반 저하 초래.
- 새마을금고는 짧은 역사성과 규모의 영세성, 금융사고의 빈발 등에 기인되어 상대적으로 공신력 인식수준이 비교적 낮은 편임.
 - * 공신력은 생명력이자 존립기반임, 군대가 사기를 먹고 사는 집단이라면 금융기관은 공신력 먹고 사는 집단이나 다름없음.

<운영부문>

- 금리 자유화에 따른 경쟁심화로 고금리 저축성예금(90.16% 점유)편중비중 과다와 대출자원(대출비율 54%)소진으로 경영수지 압박 요인 점증.
 - * 금리부담 압박과 미래 잠재가망 예금자원 및 새로운 대출 수요자원 발굴 한계 도달.

<영업부문>

- 현대 산업사회는 제품의 경쟁력 보다 서비스 품질을 영업력 강화 요인으로 중시하는 경향임.
 - * 차별화된 눈높이 금융서비스 품질 제공이 빈약.
(세계감면 혜택과 대면 인사수준의 단순 서비스 마인드 일관)

<인력 · 교육부문>

- 금융업은 노동집약이 큰 업무로서 규모와 업무의 복잡화 및 고객욕구수준의 다양화 추세에 부응한 해박한 금융전문지식을 겸비한 인력층 부재.
 - * 전문인력 양성 투자(성공기업 전체예산의 9.7%, 실패한 기업은 전체예산의 3.7%를 인재양성에 투자)
 - * 개인의 경쟁력은 조직발전의 원동력이자 경쟁력임을 인식치 못하고 있어 인재양성 투자에 소극적임.
- 새마을금고 취약점의 하나가 규모의 영세성, 낮은 공신력 등으로 유능한 우수 전문 인력을 확보 유지 할 수가 없음.
 - * 전문인력층 부재는 생산성과 경쟁력 약화 요인으로 작용될 수 있음에도 역량강화를 위한 인재 만들기 조직풍토가 경시되고 있음.

<지역사회공헌부문>

- 지원 규모가 빈약하고 제한적 일회성 행사와 전문성과 체계성부족으로 지역주민의 참여호응도가 낮은 기대수준임.
 - * 복지시설투자 및 지원, 편익시설확보, 생활환경 개선 등 비수익사업부문을 더욱 활성화하여 이를 통해서 지역민 참여의식을 유도함과 이미지제고와 사라져가는 마을공동체의식을 살려가는 적극적 시너지 홍보전략 전개가 미흡함.

V. 추진할 과제와 방안

- 금융기관 간 업무제휴를 통한 업무영역의 겸업화, 금융의 디지털화, 복합상품 출현 등 금융환경 변화가 속도와 내용에 있어 매우 역동적이어서 경쟁력 강화문제가 대두되기 시작 함.
 - * 외부환경 여건은 수익성 악화와 이자율 위험이나 유동성 등의 경영위험이 확대되고 있기 때문에 경쟁력 강화차원에서 다양화된 전문화가 필요하고, 업무 경영화에 따른 전사적 통합관리시스템(ERP) 체계 구축 강화가 필요시 됨.
- 겸업화와 동질화 환경에서는 예·대마진의 축소를 가져오기 때문에 경영수지악화를 대비한 수익구조 다변화 장단기 전략수립이 요구됨.
 - * 유사 금융기관과의 제휴에 의한 복합상품 또는 정보통신기술을 이용한 서비스 창출 등 새로운 업무개발과 수수료 수입원(조합법인, 유관단체기관 참여)의 발굴확충 전략을 마련하여야 함.
- 외부환경의 변화에 대처하고 이에 따른 각종 위험을 효율적으로 관리하려면 리스크관리 기능 강화차원에서 자산부채종합관리(ALM) 기법을 확대 개편 도입 시행이 불가피함.
 - * 금리 및 시장리스크 등 각종 위험 대비한 자산부채종합관리(ALM) 기법을 도입.
- 관료적이고 권위주의적 획일성의 통제성 문화에서 혁신문화 및 집단문화로 탈바꿈하여 유연성 있는 정체성문화 확립이 필요.
 - * 사회적 기능인 “협동금융조직”에서 경제적 기능 중심의 “신용금융기관”의 영리성추구와 귀족화(은행화) 및 오너금고화(사금고화)로 인한 정체성 논란이 심화되고 있음.
 - * 따라서 임직원에게 대한 주기적 반복적인 교육을 통해서 정신소양 및 존재이념 과 기본운영원리 참뜻이 각인될 수 있도록

록 교육 비중 강화가 요망됨.

- 최고 의사결정기구와 공정한 선거문화 투명성 확보로 경쟁력 있는 지배구조 혁신 정착실현을 위한 강력한 선거공영제도 보완시행.

- * 최고 의사결정기구(대의원 및 임원)구성과정에서의 과열혼탁 선거결과 조직 내부 위계질서와 상호간 갈등유발 등 후유증(자금이탈 및 민원발생, 여론 호도 등)으로 조직력 낭비되기 때문에 엄격하고 투명한 선거공영제도(외부기관 위탁, 직선제도입 등)와 지배구조 선진화를 통해서 열린 조직, 열린 금고로의 인식확산이 필요.

- 자율성과 창의성 중시의 책임경영 확립을 위한 지도감독 역량 강화.

- * 금융자율화 진전과 규제완화의 역기능인 경영안전성 저해요인과 원인을 차단하고 수준 높은 지도감독권 행사를 하기위해선 전문인력(전문 직종 자격증 소지자 등)을 확충과 보강(지역 담당인력과 감사인력 더 보강)하여 지도감독업무 사각지대 해소에 주력해야 함.

(규제는 풀어 자율성을 부여하되 감독을 강화하고 있음이 세계적 추세임)

- 경영의 안전성 제고와 수익성 극대화를 위한 지역밀착의 관계경영 추구.

- * 회원과 지역민에 대한 최상의 금융 및 민원정보서비스와 눈높이 금융욕구수준을 충족 시켜주기 위한 대 주민 관계 관리시스템 완비 구축.

(다양한 상품 정보안내, 민원 발급기기 설치, 입학등록금 취급, 신생 각종협동조합 운영자금 취급 등 대 관계금융 설정 필요)

- 재무건전성 유지로 지속가능 조직기반을 위한 자기자본(적립금) 확충.

- * 출자금에 대한 고율배당 관행에서 탈피 순수 자기자본인 적립률을 높여 대출한도와 건전성유지 노력 요구됨(출자금에 대한 인식부족으로 자기자본 편입기준이 애매모호).
- * 5개년 평균 배당률이 5.39%인데 반해 적립률은 3.73%로 배당률보다 적립금 확충을 위한 편입 비중을 높여가야 함.
- 컨트롤 타워로서의 조직간 상생하는 중앙회 역할인식에 대한 일선금고들의 폭넓은 이해부족으로 발생하는 불신해결을 위한 다각적 노력강화.
- * 여유자금운영의 극대화를 위한 고급 자금운영전문가 영입과 확보가 필요하며, 회원금고에 간접 경비성 지원혜택 서비스에 대한 적극적인 이해와 홍보 활동으로 불신해소와 상호 균건한 신뢰구축필요.
- (간접경비성 혜택분야: 연수교육지원, 전산업무개발, 지도감독, 신상품개발, 대내외언론, 인쇄 및 언론광고, 대외정책활동 등에 소요 경비성 예산 금고 비전가).
- 정책 금융과 서민 금융에 대한 정부지원 자율성 존중 확대요망.
- * 정책금융의 최적화 실현과 지역특색과 수요자별 맞춤형 금융욕구를 충족하려는 정치논리와 상향식 획일적 지원 감독체계가 오히려 수동적 금융조직을 잉태하여 운용의 효율성 저해하고 있기 때문에 당국에 정책건의 관철 요망.
- 협동조합 기본법제정 시행이후로 국내 협동조합신설이 붓물처럼 확대되고 있는 추세에 맞춰 협동조합조직인 새마을금고가 비교우위에 서서 주체적 역할기능을 수행할 수 있는 대책마련이 시급함.
- * 지역에 기반을 둔 새마을금고는 주민정보의 비대칭성이 상대적으로 낮아 예.대금의 위험성을 최소화할 수 있는 유리한 이점을 가지고 있을 뿐만 아니라 접근성이 수월하기 때문에 신생각종협동조합들을 상대로 신용가치를 인식시켜 새로운 고객관계금융을 형성하는 방안이 모색되어야 함.

○ 지역밀착경영을 위한 복지지원 환원사업 등 비수익 사업 비중 확대 강화.

* 지역 업무기반확대와 경영효율성 제고를 위해서 지역사회 각급 기관단체와 인적.물적 긴밀한 유대관계를 공고히 구축하여 관심과 참여의식고취를 통한 지역활성화, 안정적 업무기반 구축 극대화 전기 마련.

(효율성과 극대화 효과 기대: 장학금 및 공헌사업 전개시 해당 관련단체로 하여금 대리 수행케 함으로서 관심과 참여유도로 구전 시너지홍보효과 제고 등)

Ⅵ. 정체성과 가치성 현주소

가. 혼란이유

○ 각종 의사결정기구 운영방식이 자주성과 민주적 성격을 띤 역할 인식 부족.

○ 법 규정 측면에서 협동조직임에도 참여 회원과 임직원들의 참여의식이 부족

○ 이익잉여금 배당이 출자회수 비례에 치중하여 협동조합원칙에 충실하지 못함.

○ 새마을금고는 교육우선의 원칙에 입각 교육에서 시작 교육으로 끝난다는 구호는 있으나 실질적 현실 교육 보다는 행사성, 일회성 교육으로 진행.

○ 경쟁관계로 인하여 국내 유사 협동조합기구들과의 협조관계 미흡.

* 국내 협동조합 맹주 역할 노릇하고 있는 농협중앙회는 제1금융권의 특별은행 역할을 하고 있고, 단위 지역농협 역시 은행간판으로 은행 업무에 치중하고 있어 일반인에게 비친

협동조합의 의미를 혼란케 하는 원인이라 볼 수 있음.

나. 정체성 확립 유지 방안

- 임원지배구조 개편 시행으로 새마을금고 가치문화 재정립.
 - * 부실과 사고 방지책으로 책임경영 명분의 상근임원제도가 유급노동 경영자를 양산하게 되어 존재 가치인 헌신적 봉사정신을 앞세운 협동의 사회적 기능이 퇴색되고 있음.
 - * 새마을금고가 협동조직성을 가지고 성장 발전해 가려면 초창기 봉사개념의 무보수 운동가적 지도자 상을 구현할 필요가 있음
(경영효율성과 가치성 관련 상근임원제도에 대한 근본적 재검토가 필요).
- 대표적 서민협동 금융조직으로서, 지역금융에 대한 민주적 공동체의식에 대한 정체성 가치인식 확산 노력 집중화.
 - * 민주적 운영원리를 표방 폐쇄적으로 운영하던 방식을 지양하고 지역민이 다함께 하는 참여와 협동의식을 느낄 수 있도록 투명한 의사결정기구로 문호를 개방하고 이용고 배당중시를 통한 관심과 참여촉진.
 - * 경제, 사회적 약자들이 자발적으로 삶의 질을 높이기 위해 조직한 호혜 조직임으로 잉여금을 복지사업에 투자해 공동체의 균형 있는 발전도모와 불균형 해소에 이바지하는 협동조직체라는 인식확산 노력 필요함.
- 사회적 가치기능으로서의 금융조직과 경제적가치 실현을 위한 신용기능으로서의 금융조직 성격과의 양면성 극복 어려움을 사회적기능이 우선시되는 협동조직체로서 각종 지역환원사업과 참여에 적극적인 관심을 기울여 갈 때 타개될 것임.
 - * 단순히 영리목적추구를 위한 금융업무 위주의 은행화 기능

은 새마을금고 존재가치와 정체성이 무의미함.(은행의 또 다른 작은 은행 구실 역할)

- 협동조합 이념과 운영원리에 대한 임직원 정신소양교육 강화로 이윤극대화와 경쟁 논리에 함몰되는 상업적 금융기관화 경계.
- * 국내 협동조합끼리 연합체를 구성하고 협동조합이념 재무장 운동 전개.
- 쾌적한 환경을 조성하고 경제적으로 풍요로움을 누리며 도덕적으로 건강한 사회를 조성하는데 기여하고 삶의 질을 개선시키는 새마을금고 역할 재인식토록 부단한 계도와 홍보활동 전개.
- * 형평성과 상호부조의 근본가치에 위에 참여 구성원들로 하여금 서로 협력하게 하고 그럼으로써 자신의 발전과 관련 공동체의 발전을 도모하는 신념이 생활화될 수 있도록 주민 밀착 관계채널설정 필요.

다. 지향할 가치성

- 협동성과 서민성과 지역성을 가지는 공동체적 가치를 실천할 수 있도록 실속과 구체성이 없는 구호적인 상징의 성격을 배격하고 서로 상생하는 협동금융 조직체로 리스트럭처링 해야 함.
- 경쟁력기반인 역량인재를 양성 지역사회에 기반을 가지는 조직체로 자리 매김할 수 있도록 유능한 인적자원 확보.
- * 도덕성과 전문성을 겸비하도록 인재중시에 가치를 둔 경영마인드 견지(고도의 금융업무, 조사연구분석, 전산개발 등 필요한 인재부재)
- 정부기구와 동반자적 긴밀한 유기적 협조체제 구축으로 상호업무협조와 위상 제고 필요.
- * 지방자치단체 및 금융당국과의 정보교환을 위해서 유대관계

강화.

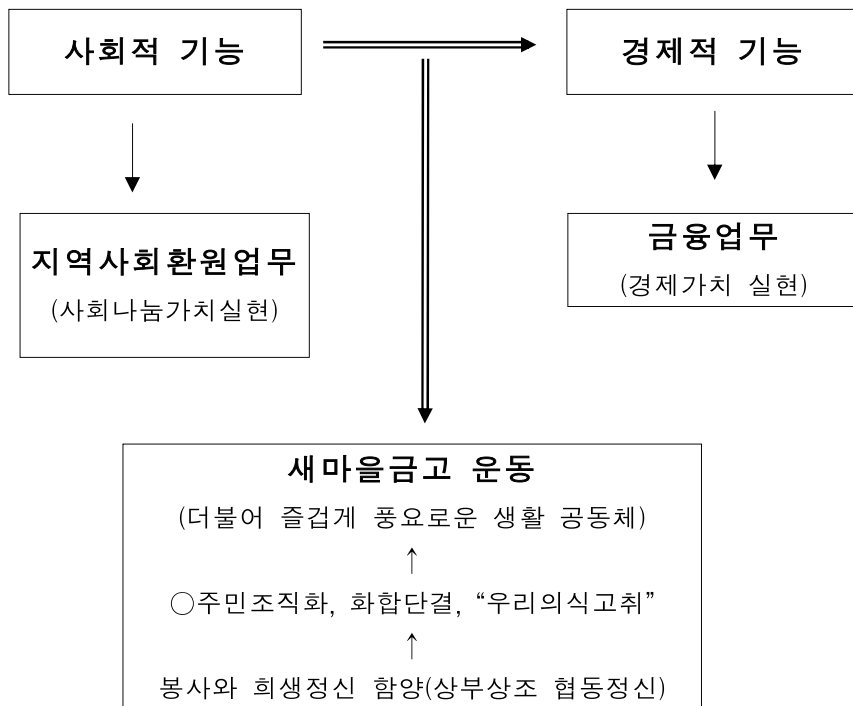
(시·도예산취급, 민원발생업무대행, 정책자금 이용창구 담당 등)

VII. 협동금융조직으로서 정체성과 가치와 지향 업무

가. 가치

○ 사회적 기능에 충실한 풍요로운 생활공동체 만들기.

* 경제적 기능은 사회적 기능을 수행하기 위한 필요충분조건 역할임.



나. 업무

- 교육역량 강화- 임·직원 경영윤리 및 공동체 의식 함양.
- 금융서비스 질 고품격 차별화- 고객(회원) 만족 충족과 이탈방지.
- 각종 금융비용 절감- 경영상 수익 구조개선 모델화.
- 출자금과 자기자본 확충- 건전경영과 사업기반 공고화 실현.
- 건전성 규제감독 강화- 사고예방과 공신력 거양.
- 구조조정을 통한 대형화- 규모와 범위경제 실현 수익성과 능률성 제고.
- 공정 투명한 기관운영- 귀족 오너경영화 지양 지역화합과 일체감 조성.

VIII. 맺으며

- 무한경쟁시대 새마을금고 조직 구성원 모두는 하고자 하는 의욕과 하겠다는 자신감 그리고 움직이는 실천력으로 치열한 금융시장에서 수익성 및 리스크 관리 강화로 내실경영을 추구해야할 막중한 책임의식과 사명의식을 부여받고 있으며,
- 차별화된 최상의 선진금융 서비스 마인드가 있어야 함은 물론 조직의 혁신과제로 사업혁신과 경영혁신을 새롭게 도모해 가려는 깨어 있는 선진의식을 지녀야 할 것이며,
- 더불어 시대가 바뀌면 전략이 바뀌어야 하고, 전술도 바뀌어야 하는 법 또한 인재도 바뀌 가야함.
- 그러므로 경쟁시대 리더(지도자)의 역할인식이 매우 중요하기 때문에 무릇 조직의 성과 창출 없는 지도자는 결코 신뢰받지 못하는 시대로, 신뢰 구축을 위해서는 책임감과 예측가능한 통찰력은 물론 신빙성을 지니는 지도자로서 역량을 발휘해야 할 것이며,

- 지속가능한 새마을금고 조직의 비전과 창의력은 어디까지나 리더(지도자)의 경청에서 비롯됨으로 독선적 리더쉽을 버리고 경청하는 섬기는 지도자로서, 깨어있는 지도자로서 유연성 있고 정체성 있는 창조적 협동조직체를 만들어 대한민국의 선도적 협동조직으로 이끌어 가야하는 시대적 소명감을 요구받고 있음.
- 끝으로 협동조합 성격으로서의 새마을금고의 정체성에 대한 논란은 돌이켜보면 새마을금고 가족 구성원 모두가 성장위주 경영전략에 치중하면서 오로지 영리성에 급급 은행화 되어 가려는 데서 오는 당연한 결과 일지 모름.