

제4회 충남 협동조합 연구포럼

발 표 2.

협동조합의 원칙과 농협의 역할

남 무 현

괴산 불정농협

조합장

협동조합의 원칙과 농협의 역할

남무현 (괴산 불정농협 조합장)

I. 서론

농협을 운영하는 데에서 조합원과 합의된 원칙을 만들고 운영의 지표로 만든다. 여기서 어떤 원칙은 지키고 다른 원칙을 지키지 않게 되면 지키고 있는 원칙에까지 나쁜 영향을 미쳐 협동조합은 변질되고 나아가 조합의 존립이 어렵게 되는 문제가 나타난다.

원칙을 지키고 협동조합을 발전시키는 중심에 조합장이 있다. 또한 원칙을 깨고 협동조합을 변질시키는 중심에 조합장이 있다.

협동조합 자체가 운동체적 개념으로 태생 한 것으로, 경영을 우선하는 지역농협을 바라보는 것 자체가 문제가 있다. 또한 농협은 더 많은 특수성을 갖는다.

위의문제는 지역농협 자체를 숫자와 실적으로 평가하는 것에 길들여진 조합원 스스로에도 문제가 있다. 농협의 기본 원칙은 조합원들의 요구를 실현하는 것이지, 이윤을 목적으로 하지 않는다. 자본은 수단이지 조직의 주인이 아니다(출자를 하면서도 주식회사와 다른점이다). 하지만 우리 농민조합원들은 수단에 길들여진 것 같다. “환원사업을 얼마나 하는가?”, “농자재는 얼마나 싸게 파느냐?”, “수매대금 얼마나 비싸게 하느냐?”, “이용고배당은.....” 등등 물론 이런 것들이 성과일수도 있다.

하지만 이것은 경영체적측면에서 수익을 배분하는 주식회사와 다를 바가 없다. 또한 농촌지역의 농협은 대부분 수익의 60%이상을 인건비로 지급하는 현실에서 수익배분을 누가 더 많이 하느냐는 내용이 농협운영의 중심이 될 수 있다.

어떤 사람은 원칙은 원칙일 뿐이라고 말하고 무시될 수 있다. 물론 사항에 따라서는 원칙이 무시되는 것이 효율적일 수도 있다 하지만 무시된 원칙은 다음 원칙을 무력화 시킬 수 있으며 자의적 판단에 의해 협동조합이 운영될 수 있다.

내 나름대로 협동조합 운영 원칙을 정하게 된 중요한 이유는 협동조합의 다양성을 반영하고, 협동조합이 어떤 일을 하든지 관계 없이 협동조합 운영 원칙을 정하는데 있다. 나는 여기서 우리 농협에 대해서만 이야기 하고자한다. 물론 이 이야기는 본인의 주관적 이야기임을 밝혀둔다.

여기서 우리가 관심을 가져야 될 부분은, 협동조합에 관한 사회적 논란은 주로 사회제도로서의 협동조합이 그 주제이지 협동조합 내부분제에 관한 논란은 협동조합 원칙에 의하면 농협이라면 농민 조합원 몫이다.

그런데 우리나라의 농업협동조합에 대해서는 그 외부에서의 논란이 끊이지 않는다. 우리나라에는 수많은 협동조합이 있는데 유독 농협만 논란이 끊이지 않는다. “왜 그럴까?” 물론 농협이 사회적으로 갖고 있는 기능이 크기 때문일 수도 있다. 단적으로 말하면, 외부에서는 그럴 권한을 가졌다고 생각하고, 그것이 사회적으로 용인되며, 농협의 임직원들도 이를 거부하지 못하기 때문이다. 어쩌면 조합원들이 그래주길 바라는지 모른다. 다시 말해서 외부의 논란 속에서 협동조합이 바꾸길 바라는지 모른다.

농협의 임직원도 이런 사항을 아무런 저항 없이 받아 드리는 것은 농협 내부의 잘못을 스스로 알고 있기 때문이다. 물론 다 그런 것은 아니지만 농협 개혁에 조합원이 중심에 서있느냐는 것이다. 그동안 과거 농협 개혁은 조합원이 조직화 되지못하고 계획적이지 못한 상태에서 외부의 논란이 농협 개혁의 중심에 서있던 부분도 인정하여야한다. 우린 과거 오랫동안 그래 왔던 것 같다.

협동조합은 자주적인 조직이다. 우리 농협의 한 가지 예로 법과 정관 규정을 우리농협 실정에 맞게 새롭게 해석해 내었을 때 주위에 수많은 논쟁과 심하게는 매도까지 하지 않았는가? 지금도 거의 모든 사람들이 농협을 바라보는 시각이 어디에 몰입되어있는가? 전국에 있는 1,160여개의 농협을 같은 시각에서 바라보아야 하는가? 농협의 자주성은 어디에 있는가? 발상을 전환할 시기다.

II. 제1원칙 (지역 농업의 재편)

농협이 지역 농업을 고민하지 않으면 존재할 가치가 없다. 지역 농협은 최소한의 지역농업 발전 장기 계획이 없으면 직무유기다. 작금에는 농협이 소비자와 생산자 농민들 사이에 가교역할을 떠맡음으로써 시장경제를 지배하는 핵심적인 기구로 탄생한다는 관념적인 이론은 농협을 정치조직으로밖에 해석할 수 없게끔 만들었다. 같은 품질의 농산물을 농협은 타 조직 보다 더 잘 팔아야하느냐? 물론 한 부분일수도 있다. 또한 한시적인 성과일 수도 있다. 그럼 농협 조원원들의 가치는 어디에 있는건가? 농협에 정치력을 요구해서는 안 된다. 농협은 지역 농업을 고민 하고 발전시키는 것이 더 먼저다.

III. 제2원칙 (투명한 경영)

농협은 조합원에 의해서 관리되는 민주적인 조직이다. 다시 말해서 사업 결정이나 의사 결정은 모두 조합원에 의하여 이루어 져야 한다. 그러기 위해선 농협 사업이 투명하게 공개되어 조합원이 농협을 이해하게 되고 주인 의식 속에서 올바른 결정을 내리게 된다. 우리의 현실은 어떠한가? 누구 중심인가? 활동 정보는 누가 가지고 있는가? 모든 결정은 조합원에게서 이루어져야한다. 농협의 임원은

농민 조합원을 대신하는 조합원이다. 대리관계란 조합원이 조합위원을 선출하여 조합원을 위해 대리자 조합임원이 의사를 결정하는 권한을 위임받아 농협 경영을 수행토록 하는 계약을 말한다. 그런데 만약 양측이 각자의 이익만을 극대화한다고 가정하면 대리자가 조합원의 이익을 위해 항상 행동한다고 보기는 어렵다. 여기서 협동조합 원칙은 임원의 희생과 봉사를 요구하는 운동을 요구하는 것이다. 임원들의 봉사와 책임이 부여된다는 것은?

농협은 조합장이나 임원에게 속하는 것이 아니라 임원의 행동은 조합원에 대해서 모든 것을 책임진다는 것을 의미하며, 한시적 임기인 임원들에 대하여 봉사정신을 강조하는 것이다. 여기서 봉사는 희생을 수반한다는 것이다.

농협의 현실은 조선의 조합장선거는 조합원을 위해 희생하고 봉사하겠다는 선거공약을 내놓지만 재선 삼선으로 가면 농협을 잘 경영하겠다고 이야기한다. 여기서 농협 관리는 임원이하는 것이 아니라 조합원이 한다는 것을 망각하고 조합 임원은 주어진 의무를 권력으로 착각하고 자신의 위치를 공고히 하려고 한다. 농협 임원에게 지급 되는 수당은 노동의 대가가 아니라 조합원에 대한 책임의 대가임을 명심해야 한다.

협동조합의 조합원들은 그들이 당초 조직한 목적의 수익자가 되지만, 이미 정당한 몫을 수령하고도 남는 잔여재산에 대해서까지 분배를 청구할 수 없다는 주장도 제기된다. 이러한 주장은 투명한 경영이 결여되어 있는 조직체에서 발생하며 우리농협의 가장 큰 문제점이 아닐까. 내용을 모르는 조직에 신뢰를 줄 수 있을까?

IV. 제3원칙 (조합원의 사업 참여)

농협의 주체는 조합원이다. 조합원이 힘들면 농협에서 대신하면 된다. 다시 말해서 농협사업에서의 조합원을 고객으로 볼 거냐? 손님 주체로 볼 거냐? 협동조합을 이해하는데 있어 농협과 조합원의

관계가 중요한 까닭은 ‘누구의 이익인가’를 확실히 밝혀주려는 데 있다. 비록 이 관계가 그 자체만으로 조합의 의사결정과 관리를 전반적으로 설명하기에는 단순하지만 조합원이 그들의 주인의 역할은 이사회, 대의원총회를 통해, 그리고 대리인의 역할은 조합경영자를 통해 효과적으로 실현하거나 통제할 수 있음을 보여준다.

중요한 것은 협동조합에서 조합원들은 영업성과에 대한 잔여 재산분배청구권자의 권리를 강조한다. 협동조합을 여기에서 조합원들은 농협과 계약이나 공동노력을 연결하는 조직으로 인식하여 그 속에서 각자가 농협에 투하한 노력에서 오는 보상을 추구하는 조직으로 이해하였다. 예를 들면 직원은 임금과 급여수준이 향상되기를 기대하며, 경영자는 적절한 보상이 이루어지기를 기대하고, 협동조합을 이용하는 조합원은 그들이 이용한 실적과 투자한 실적에 상응하도록 생산한 농산물로부터 최대의 수익을 올리기를 기대한다. 여기서 과연 협동조합의 조합원이 보상받을 대상의 수익을 어느 범위로 잡을 것인가 하는 의문이 생긴다.

■ 조합원과 조합장의 갈등

우리나라의 경우 현재 조합장이 조합원의 직선에 의해 선출되기 때문에 이론상으로 주인인 조합원과 대리인인 조합장과의 사이의 갈등이 일어나지 않을 것 같으나 대리인 비용의 발생이란 측면에서 현실적으로 이들 사이의 갈등을 숨길 수 없다. 협동조합의 경영자들은 조합원의 이익보다, 조합의 이익에 보다 더 관심이 많아 협동조합의 자체사업을 끌어올리는 일에 열중하게 된다. 어쨌든 간에 조합원이 조합의 주인이므로 협동조합은 주인인 조합원의 이익을 최대로 올리는데 목적을 두는 데 이의가 있을 수 없다. 협동조합은 기여도나 이용고에 비례하여 모든 이익을 조합원에게 되돌려주게 되었고 현재의 조합원을 위해서는 조합원의 규모를 제한하는 것이 이득이 될 가능성도 생겨났다. 가령 조합원이 수익을 체감하는 상

황에서, 조합경영자가 협동조합의 이익을 증가시키기를 바란다면 이익을 둘러싸고 조합경영자와 조합원 사이에 잠재적인 갈등이 발생한다. 왜냐하면 조합경영자는 자신의 위업을 과시하려고 사업을 늘리려고 한다. 그에 따라 사업증대가 신규 조합원의 증가로 이어지면 기존의 조합원의 수익이 줄어들므로 기존의 조합원은 사업이 확대되는 것을 반대하기 때문이다. 농협의 통폐합 과정에서도 이런 문제는 단편적으로 발생 하고 있다. 협동조합에 재산권이란 개념을 도입하게 됨으로써 미국의 신세대협동조합이 폐쇄조합원제를 택하여 시장경쟁력을 제고하고 있는 현상을 비로소 설명할 수 있게 되었다. 재산권이 애매모호한 조직은 재산권이 명확한 조직보다 경제적 성과가 낮다.

작금에 이야기했던 중앙회 신경 분리 문제도 재산권이 누구에게 있느냐를 정확히 잡지 못하는데 문제가 있다. 농협이니까 농민조합원에게 있다. 그러면 농민조합원이 신용사업이나 경제 사업을 지배할 수 있는 구조를 먼저 만드는 것이 우선이 아닐까? 사람들은 자신의 참된 선호를 감추어 두고 생산비의 부담을 피하면서 일단 제공된 공공재를 무료로 사용하려는, 소위 무임편승자가 되려는 성향을 갖고 있다. 이런 현상은 소규모 조직일 때는 덜하지만 대규모 조직일수록 더 심하다.

협동조합은 개개인이 자신의 독립성을 어느 정도 포기하고 자발적으로 함께 묶어 놓은 조직이다. 즉, 개별적으로 행동하는 것보다 제휴하는 것이 더 낫다고 보기 때문이다. 위험을 공동으로 부담하려는 조합원들이 제휴하는데서 오는 이익이 없다고 한다면 협동조합이 태어날 이유가 없다. 비록 제휴의 모습을 보여주고 있다 치더라도 타의에 의해 깨질 수 있는 불안한 제휴이다. 조합원들 간의 계약관계는 조합원들과 협동조합 그 자체간의 계약이 아니라 협동의 행동으로 간주된다.

V. 제4원칙 (민주적 운영)

농협은 농민조합원을 위한 농민 조합원이 운영하는 조직이다. 협동조합은 조합원이 협동조합을 어떻게 바라보느냐에 따라서 존재하는 가치가 결정된다. 발전단계의 협동조합은 조합원의 요구에 의해 변화한다. 여기서 같은 그룹의 협동조합일지라도 조합원의 요구에 따라 각자의 조합의 가치는 여러 형태로 서로 큰 차이로 변할 수 있다. 어떻게 변할 것 인가?, 어떻게 변해야 할 것인가? 준비해야 하지 않을까? 그러기 위해서는 농협은 조합원, 임원직원들이 농협 발전에 효과적으로 기여하도록 교육과 훈련을 실시하여야 한다. 아울러 일반 대중에게 농협의 본질과 장점에 대한 정보를 제공해야 한다.

■ 농협 개혁은 교육으로 준비하고 교육으로 시작 한다 .

조합원이 조합원의 의무와 권리를 알기위하여 협동조합을 이해하고, 준비하는 것도 교육이며 전 조합원 의 공감대를 형성 하는것도 교육으로 부터 시작 한다. 교육의 의무는 조합에서 책임이며 투명한 경영 민주적 운영의 시작이며 협동조합운영의 원칙과 목표를 설정하는데 중요한 시점이 된다. 즉 아는 만치 바뀌어내는 것이다.

VI. 제5원칙 (장기전략)

농협의 미래는 농민 조합원의 미래다. 농협과 조합원의 관계에서 농협은 조합원이 중심이 되는 조직이라는 것이다. 농협은 조합원을 위하여 존재하는 조직이라는 것이다. 이 특별한 관계를 원칙으로 농협은 활동하여야하며 가장 큰 의미를 가지고 있음을 명심해야 한다. 여기서 특별한 관계의 조합원이란 무얼까? 농협의 조합원 구성

을 고민해보자. 농촌형조합일수록 극단적 표현으로 은퇴농 조합원이 30% 이상이다. 그리고 그들이 차지하는 비율은 점점 커질 것이다. 과거의 그들은 농협의 핵심 주체였고 지금의 농협을 이루어 내지 않았는가? 본인에게 미래가 없는 조직에 누가 충성하겠는가. 협동조합의 사회성은 어디서 찾아야하는가. 작금의 농협이 우수 조합원 제도를 강화하여 경쟁력을 갖겠다는 전략이 과연 맞는 것일까? 협동조합은 조합원에게 미래를 제시하고 책임져야 하는 것이다. 원래 내가 생각하는 협동조합의 최상의 가치는 이상이다. 그 이상은 한계가 없고 꾸준히 사회의 필요에 따라 진보해 나가야 한다.