

# 작목반의 실태조사를 통한 발전모형 개발 연구

김성수 · 김현수 · 최창욱

서울대학교 농업생명과학대학 농업교육과 농촌사회교육전공

## A Study on the Development Paradigm of Cooperative Unit

Sung Soo Kim, Hyun Soo Kim and Chang Wook Choi

College of Agriculture & Life Sciences, Seoul National University

### Summary

The purpose of this study was to explore a paradigm for the development of agricultural cooperative unit in Korea. To fulfill the purpose of the study, both a review of literature and case studies were used. The agricultural cooperative units selected for the survey were Doduram Swine, Songtan Cooperative Organization, Okyung Cooperative Farms, and Harim Poultry Company.

To identify major factors and limitations associated with effective management of agricultural cooperative units, selected cooperative units for production, processing and marketing were surveyed and analyzed. This study identified four major factors to be included in a development paradigm of effective agricultural cooperative units which were: 1) active participation of farmers, 2) techniques and attitude of participants, 3) horizontal integration of a high technology enterprise with agricultural production, and 4) increasing cooperative work on production and marketing within the unit.

Based on the results of the study, the following recommendations were made for further improvement and development of agricultural cooperative units : First, farmers should be encouraged and motivated to participate actively in agricultural cooperative units. Second, participants of the agricultural cooperative units should be equipped with both technical knowledge and skills on agricultural production, processing and marketing. Third, a national net-work system should be established for the agricultural cooperative units throughout the country. Fourth, agricultural cooperative units should be expanded to various agricultural sectors covering wider areas. Finally, agricultural cooperative units should be supported by farmers, agricultural organizations and the government for more effective management and further development.

## I. 서 론

경영규모가 영세한 우리 나라의 농업이 국제화, 개방화, 전문화 시대에 적응하며 개별경영의 한계를 극복하여 경쟁력 있는 영농주체가 될 수 있기 위해서는 농업소득을 주축으로 소득균형을 이루게 하는 것이 당면과제이며, 전문화된 품목을 생산하는 전업농의 육성과 이러한 전업

농들간의 협동조직의 활성화가 필요하다. 향후 농업생산의 주체가 되어야 할 전업농을 육성하기 위해서는 규모확대가 불가피한데 경영규모의 외연적 확대는 개별 농가의 영농규모확대를 통한 방법과 개별농가들의 조직체를 통한 방법이 있을 수 있다. 그러나 개별농가 단위의 규모 확대는 개별농가로 하여금 하나의 경영체로서 농업생산 전과정의 역할 수행을 요구하는 반면

\* 이 연구는 재단법인 대산농촌문화재단의 연구비 지원으로 이루어진 "전업농 육성을 위한 작목반 연구"의 일부임.

에 개별농가들이 조직화되면 개별농가에 비해 규모의 경제를 통한 많은 이점을 누릴 수 있다.

우리 나라의 작목별 농업조직은 초기 협동조직의 한 형태인 작목반이 중요한 연구 대상이 되며, 이를 기초로 하여 다양한 형태의 작목별 협동조직에 대한 탐구가 이루어져야 할 것이다. 아울러 농민이 전문 작목반의 활성화를 통하여 농산물의 생산뿐만 아니라 가공, 유통에까지 참여할 수 있는 가능성에 대한 연구가 필요하다.

이 연구는 성공적인 작목반을 선정, 실태를 조사 분석하여 개별경영의 한계를 극복할 수 있는 요인들을 추출하고, 농산물 가공·유통에 농민들이 참여가능한 바람직한 작목반의 모형을 제시하는 데 있다. 이 연구는 작목반을 중심으로 협동 농업조직에 대한 문헌고찰을 실시하였으며, 사례조사는 신문, 잡지, 관련문헌, 농촌지도소, 농협, 전문가 등의 자문을 통하여 작목반 중에서 (주)도드람, 송탄시 작목회, 협업오경농장, (주)하림 등 모범작목반을 선정하여 이들에 대해 현지직접면접조사를 병행하였다. 또한 이를 토대로 품목별로 적합한 작목반 모형을 제시하기 위하여 관련분야의 전문가들과의 전문가 회의를 통하여 수행되었다.

## II. 작목반의 발달 과정

개별경영은 그대로 존속시키면서 농가 상호 간 가능한 범위 안에서 공통된 인자를 찾아내어 조직화함으로써 대규모경영의 유리성을 실현하는 방법으로는 단순한 작업의 조직화에서부터 경영전체의 조직화까지 다양한 형태들이 있는데, 작목반은 생산보다는 유통부문의 작업을 조직화하여 대규모경영의 유리함을 실현해 보고자 하는 것이다(윤수중, 1990:381). 작목반은 자연부락 또는 경지집단별로 동일 작물을 재배하는 20~50호의 농가를 조직화하여 기술협동, 공동작업, 공동구입, 공동이용, 공동판매 등을 통한 영농의 과학화, 영농비절감, 유통개선 등으로 고소득, 고능률의 농업경영을 실현하는데 그

목적을 두고 조직화되었다. 작목반을 사회집단론적 관점에서 보면 농촌사회라는 환경속에서 다른 집단들과 상호작용을 주고 받으며 부단히 변동을 겪는 하나의 농촌사회 이익집단이라고 할 수 있다(최찬호, 1991:359).

이러한 작목반은 정부에서 농협을 통해 지도육성한 것과 농민들이 자발적으로 조직한 것으로 나눌 수 있다. 특히 정부에서 지도육성한 작목반은 작목반을 결성하면 농협에서 자금을 융자해 주었기 때문에 형식적으로 결성된 것이 적지 않았다. 그럼에도 불구하고 상품생산화의 추세 속에서 농민들은 작목반을 필요로 하게 되었고, 따라서 정부에서 지도육성한 작목반들도 일정한 활동을 하고 있다.

작목반은 1970년대초 경제작물의 도입과정에서 생산의 조직화 및 공동화의 필요성이 대두함에 따라 농협이 동종작물의 재배농가를 대상으로 조직육성하기 시작하였다. 물론 그 이전에도 일부 상품작물 생산지대에서는 작목반이 결성되어 활동하기도 하였다. 농협은 1970년 처음으로 397개의 단위조합에 1,484개의 작목반을 조직, 운영하기 시작하였으며, 1971년에는 이를 정비하여 857개의 작목반을 시범적으로 운영하였다. 1972년에는 시범운영결과를 분석하여 작목반의 육성방향을 설정하고 작목반 육성을 중점적으로 추진하였으며, 조합원의 자생조직으로서 자주적으로 운영토록 하고 자금, 자재, 판매 등에 대한 영농지원 계획을 조합의 사업계획에 반영, 지원토록 하여 작목반을 적극적으로 만들어 나갔다. 이러한 과정을 거쳐 1973년에는 단위조합의 내부 및 협력조직 운영요령을 제정하여 작목반을 영농회의 내부조직으로 육성해 갔으며, 1976년 말에는 작목반 수 12,028개에 회원수는 39만 9천명에 이를 정도로 확대되었다.

정부는 여러가지 형태로 존속하던 농촌조직을 농협을 통해 정리하면서 마을 단위에 새마을 영농회를 만들어 식량증산을 비롯, 마을 종합개발사업을 수행하도록 하면서 작목반을 새마을 영농회의 내부조직으로 두도록 하였다. 또한 새마을 영농회내에 농기계이용반과 공동작업반을

두어 미백 생산의 협동활동을 담당하도록 하였다. 이에 따라 미백은 작목반 조직대상에서 제외되고 과수, 축산, 채소, 특작 등 성장작목을 중심으로 작목반을 조직하도록 하였다. 본래 미백을 중심으로 한 식량작물 작목반은 다른 작목반에 비해서 공동작업을 가장 많이 하였으며 점차 농기계이용 조직이나 공동작업반으로 전화되었다. 미백 이외의 작목반은 주로 유통영역의 작업을 공동으로 하는 조직으로서 스스로의 모습을 갖추어 갔다.

1982년 당시 작목반 조직 현황을 보면 단위 농협에서 육성지도하는 작목반이 28개 품목에 6,178개, 원예조합계통의 작목반이 1,290개, 그 밖에 농민의 자생적 생산조직이 392개로 모두 7,860개의 작목반이 운영되고 있는 것으로 파악되었다. 이처럼 작목반은 여러 가지 작목에 걸쳐 이루어졌으며, 정부의 적극적인 개입으로 이루어진 것이 많았다. 그 중 채소류와 축산 부문에 가장 많은 작목반이 결성되어 있었는데, 이 부문은 1970년대 말 이후 생산이 급속히 늘어났고 또한 상품화율이 높은 작목들이다. 특히 고추작목반과 비육우작목반은 천 개가 넘고 있어, 많은 농민들이 고추재배와 비육우 사육을 하여 소득을 올리려고 하고 있음을 알 수 있다. 고추와 비육우는 1980년대 중반 가격변동이 심하였고 특히 폭락하는 경우가 많아 농민들의 분노를 자아내기도 하였다. 유통기구가 미발달한 상태에서 생산물량이 늘어나면서 출하조직이 더욱 필요하게 되어 출하만을 담당하는 조직이 생겼고, 나아가 작목반 가운데 일부는 출하조직으로 개편, 발전되었다. 1983년부터 농협은 작목반이나 기타 자생조직 중에서 일부를 협동출하반으로 변전시키고, 새로이 협동출하반을 구성하기도 하였다. 이러한 농협의 활동과 함께 공동출하를 중심사업으로 하는 조직이 생겨났다.

작목반은 농업생산과 관련된 다양한 활동을 포괄하고 있다. 영농기술의 도입, 자금의 조달, 공동작업, 공동구입, 공동판매, 그리고 더 나아가서는 공동기금의 조성, 반원 상호간에 친목을

도모하는 활동까지 하고 있다. 작목반의 활동이 활발해지고 그 중에서도 공동작업을 하는 작목반이 급속히 늘어나고 있는 것은 농촌노동력의 감소와 농업기계화에 따른 생산력변화에 발맞추어 나타난 현상으로 파악되며, 공동작업의 내용은 작목에 따라 차이가 있다.

채소 작목반의 경우는 파종, 하우스 설치, 약제살포, 섬피제조, 수확 등의 작업을 공동으로 하는 비율이 높고, 특용작물 작목반에서는 약제살포와 파종이고, 식량작물 작목반에서는 파종, 제초, 약제살포 등의 작업을 공동으로 하는 경우가 많았다. 시설원에 재배 등에서는 파종하여 새싹을 키우는 과정에 상당한 기술을 필요로 하며, 또한 집중적인 관리가 필요하게 되어 공동작업이 많이 이루어진다. 동시에 이러한 공동작업을 원활히 하기 위하여 공동작업장이나 공동작업포 등을 만들어 이용하는 경우도 있다. 특히 상품성을 제고하기 위하여 선별, 포장작업이 중요하게 되고 이들 작업을 공동작업장에서 공동으로 하는 경우가 많다. 물론 이러한 공동작업장 운영 등은 작목반에 한정되기도 하지만, 마을 단위로 만들어지기도 한다. 축산 작목반은 70년대말 이후 급속히 확산되었으며 83년 이후 소값, 돼지값의 폭락으로 타격을 받았고 작목반을 중심으로 강한 저항을 하기도 하였으며, 사료의 구입에서 육우 및 원유 판매 등에 주력하였고 방역, 초지관리 및 사료조달, 축사건립 등의 공동작업도 이루어졌다.

### Ⅲ. 도드람 양돈

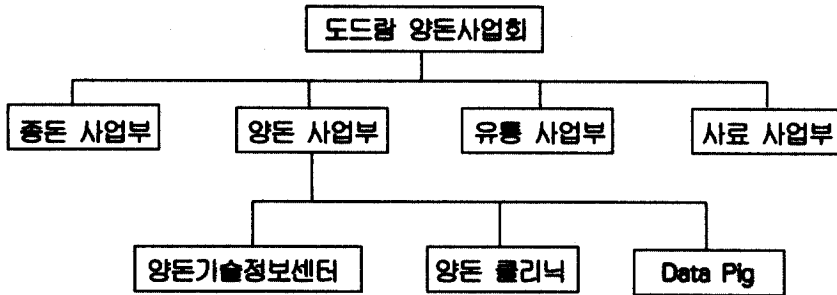
도드람 양돈은 협업을 통한 분업화와 영세성 탈피와 고도의 기술과 정보망 확보를 통한 경쟁력 확보를 위해 1991년 1월 경기도 이천지역을 중심으로 한 전업 양돈농가 13명이 뜻을 모아 출자해 만든 농민들의 자생적인 사업체로 1994년 7월 현재 회원 247명, 총 사육두수 284,050두, 평균사육두수 1,150두로 급격히 성장했다. 1991년 11월 육가공공장을 설립하였고 1992년 2월 정부의 돼지계열화 생산사업자로 지정되었

고 도드람 사료회사를 설립하였다. 같은 해 3월 본격적으로 육가공 공장이 가동에 들어가 6월 도드람포크 시식회를 통해 소비자들에게 첫선을 보이게 되었다. 1993년 1월에는 도드람 데이 타피그를 개시함으로써 양돈농가에 대한 전산 관리화가 이루어지게 되었고, 3월에는 본격적인 도드람사료의 생산이, 4월에는 도드람 포크 브랜드육의 판매가 개시되었다. 같은 해 11월에는 현대식 위생처리시설을 갖춘 이천육가공 공장을 준공함으로써 일부 대형 유통업체에 한해 한정적으로 공급하던 단계에서 일반 소비자들에 대한 충분한 공급기반을 구축하게 되었으

며, 12월에는 일본의 마르베니상사와 수출계약을 맺고, 이듬 해인 1994년 3월부터 도드람포크의 일본 수출을 시작하게 되었다.

1. 도드람의 조직구조 및 주요사업

도드람은 다음의 <그림 1>과 같이 도드람 양돈사업회 아래에 종돈사업부, 양돈사업부(계열사업부), 유통사업부, 사료사업부의 4개 부서로 분리되어 운영되고 있다. 각각의 부서별 역할과 주요사업은 다음과 같다.



<그림 1> 도드람의 조직구조

가. 양돈사업회

양돈사업회는 양돈농가들의 총회로서 구성원은 회원농가로 되어 있다. 현재 회원의 수는 247명(1994년 7월)이고 주요업무로는 연말에 정기총회가 있는데, 이 총회에서 기간의 사업을 평가하고 이후의 사업방향을 계획한다.

나. 종돈사업부(주)다비육종

종돈사업부는 30명의 사원이 있으며 경기도 이천과 안성에 지정 종돈장을 두고 있다. 종돈사업부는 다비인공수정센터 및 다비카위 시스템(시설)을 통해 유통사업부에서 필요한 균일한 종돈을 생산하여 양돈사업부에 공급하는 것을 주요업무로 하고 있다. 현재 도드람 회원농가에서 사용하고 있는 도드람 돼지의 비육돈

은 듀록과 다비킨의 교잡종이다. 종돈사업부는 이 비육돈의 종돈이 되는 듀록과 다비킨을 생산하여 도드람 회원농가에 공급한다.

다. 양돈사업부(계열사업부)

양돈사업부는 사양 상담실, 방역실, 시설 상담실, 전산기록실의 4개 사업부서에 13명의 사원이 근무하고 있다. 양돈사업부의 주기능은 과학적인 사육방법을 보급하여 국제 경쟁력을 키우는 데에 있다. 양돈사업부의 주요업무로는 회원농가에 대한 방문기술지도 및 교육, 기술상담 및 정보제공, Data Pig라는 자체 전산프로그램을 통한 회원농가에 대한 각종 정보의 전산/기록 경영, 자재공동구매 및 위탁사육을 들 수 있다. 현재 일반 양돈농가에 대한 양돈기술정

보센타의 설립을 추진중에 있다.

라. 유통 사업부((주)도드람 유통)

유통사업부는 양돈사업회의 농가가 자금의 50%를 출자하고 나머지를 (주)도드람과 기타 사람들이 출자하여 설립하여 경기도 이천과 서울 가락동에 사업장을 두고 있으며, 현재 30명의 사원이 근무하고 있다. 유통사업부의 주요 업무로는 크게 돈육가공사업과 판매사업으로 나누어진다. 돈육가공사업은 일일 150두 정도를 가공할 수 있는 가공공장을 경기도 이천에 보유하고 있다. 판매사업은 크게 내수판매와 수출로 나누어 지는데, 내수 판매의 경우는 양돈사업부에서 출하된 돼지를 가공하여 브랜드육을 생산하여, 백화점, 직매장, 자체식당에서 판매한다. 수출의 경우는 1993년 12월에 일본에 수출계약을 맺어 1994년 부터 수출을 시작하였다. 수출부위는 등심, 안심, 후지로 우리나라에서 주로 소비되는 삼겹살과는 다른 부위이다. 또한 돼지고기 수출은 국내 돼지가격 폭락시 완충역할을 할 것으로 기대된다.

도드람의 마케팅 전략은 시식행사를 통한 고객확보와 도드람의 위생적인 생산시설에 대한 견학을 통한 신뢰도의 확보를 통한 방법이다. 현재 도드람 매장은 전국에 100여개이고 93년 한해동안의 시식행사는 360건이었다.

마. 사료사업부((주) 도드람)

사료 사업부는 생산자인 농민과 자본소유자가 공동출자, 충북 음성에 (주)도드람사료를 만들어 회원농가들에 대한 고품질의 배합사료를 공급하고 있다. 돼지 생산비의 70%가 사료비이므로 사료비 절감이 시급하고, 국내 사료가격이 국제가격보다 30%가량 비싼 상황에서는 돼지고기 수입개방에 대처할 수가 없게되므로 자체적인 사료공장 건설의 필요성으로 설립하게 되었다. 이 때의 자본은 외부에서 끌어들이는데, 이 사료공장의 운영은 자본측 대표가 맡고 있다. 이것으로 회원농가에게 필요한 사료를 생산하여, 시중보다 10% 싼 값으로 공급하고 있

다. 도드람 사료는 도드람 회원농가에게만 공급되고 있는데, 이것으로 도드람의 장점인 돼지고기 균일생산에 중요한 역할을 하고 있다.

2. 양돈 작목반으로서 도드람의 성공요인 분석

도드람의 성공요인은 소비자에게 최고품질의 돼지고기를 공급하고, 회원농장의 생산성 향상을 극대화하여 개방화 시대에도 외국과 경쟁할 수 있게 한다는 도드람의 궁극적인 목표에서 찾아볼 수 있다.

위와 같은 목표를 달성하기 위해서 도드람이 기울인 노력은 다음과 같다.

첫째, 돼지고기의 생산에 있어서 중요한 배합사료와 종돈을 통일하여 비육돈이 균일성을 갖게 만들었다. 도드람사료는 고기의 약제잔류를 없애기 위해 항생제를 쓰지 않고 돼지고기 특유의 냄새를 제거하기 위해 유카제제를 사용하고 돼지고기의 보존기간을 증가시키고 육색을 좋게 하기 위해 비타민 E를 4배 이상 강화한 사료를 개발하여 회원농가에 시중보다 10%정도 싼 가격으로 보급하고 있다. 또한 깨끗한 종돈으로 통일하기 위해서 MEW(투약조기이유)방식이란 독특한 방법을 사용하여 종돈을 생산하고 위생적 관리를 통해 각종 질병에 감염되지 않도록 청정돈군 조성을 이루어냈다.

둘째, 사양관리의 전산화이다. 도드람은 돼지의 생산성 향상과 돼지고기의 품질을 높이기 위해 고유의 양돈경영 전산프로그램인 Data Pig를 개발하여 서로 다른 환경에서 길러진 돼지들의 규격과 품질을 통일할 수 있게 되었다.

셋째, 현대식 부분육 가공공장의 설립이다. 돼지고기의 맛과 품질을 높이기 위해서 도축과 가공과정에서의 위생적인 처리를 하여 원료육의 오염을 막고, 수입개방에 대비하여 도드람의 브랜드화를 정착시키기 위한 일환으로써 경기도 이천에 소재한 도축장내에 현대식 부분육 공장을 설립하였다.

네째, 치밀한 마케팅 전략이다. 도드람은 자금의 부족이라는 약점을 보완하기 위해 돼지고

기의 맛과 품질에 대한 자부심을 가지고 시식행사를 통해 고정고객확보에 심혈을 기울였다. 또한 생산에서 가공·판매에 이르는 과정의 위생적인 시설에 대한 견학을 통해 신뢰도를 확보하는데 주력했다.

다섯째, 생산에서 유통에 이르는 전과정을 계열화하여 소비자의 욕구에 대한 올바른 분석과 생산자의 생산성 향상을 이루어내고 생산자에서 소비자로의 직접적인 거래를 통해 유통에서 소요되는 경비를 최소화하고 이윤의 극대화를 이룰 수 있었다는 것이다.

또한 도드람은 초기 발기인들이 서로 친분이 있는 사람들의 인간적인 결합으로 상호신뢰의 바탕하에서 출발한 자생적 조직으로서, 발기회원들의 적극성 및 양돈에 대한 전문적 지식과 실천을 겸비하였고, 한국 양돈산업의 베테랑들로서 양돈업의 접근에 대한 핵심사항을 알고 있었다. 조직관리에 있어서 소규모 양돈농가는 참여를 제한하고 일정규모 이상의 전업양돈가만을 회원농가로 가입시켰는데 이는 전업농규모의 농가로서 도드람에 출자가 가능하고 적극적인 참여를 유도할 수 있기 때문이었다. 특히 기술과 조직력을 뒷받침한 가장 결정적인 성공요인은 회원농가간의 상호신뢰와 인간적 의사소통이었다고 볼 수 있다.

### 3. 도드람의 전망

앞으로의 돼지고기 가격은 수입개방과 더불어 국제가격과 비슷한 수준으로 유지될 것으로 예상된다. 현재의 국제 돈육가격은 국내 돈육가격보다 훨씬 싸다. 따라서 도드람은 지속적인 발전을 위해 현재보다 원가 절감에 노력하고, 품질향상을 위한 새로운 공법의 도입에 노력해야 한다. 그리고 목전의 이익에 급급하기 보다는 시설에 대한 과감한 투자가 필요하다. 또한 국내외의 다른 돈육과의 차별화를 위해 도드람 돈육의 브랜드육화의 정착에 힘을 쏟아야 할 것이다.

## IV. 송탄시 작목회

### 1. 송탄시 작목회의 태동

송탄시 작목회의 태동은 평택군 송탄읍에서 송탄시로 승격되기 이전의 농업에 대한 보조나 지원이 사라지면서부터 시작된다. 즉 송탄시에서 거주하고 있는 농민들은 그들의 농지를 평택군 진위면과 고덕면, 서탄면에 가지고 있는 사람들이 많이 있었으나, 송탄시로 승격되면서 진위면과 고덕면, 서탄면은 평택군에 소속되어 있으므로, 국가의 여러 권농시책들로부터 나오는 여러가지 보조나 지원을 받고 있는데, 그렇지 않은 사람들은 그러한 보조로부터 소외된 것이다. 그리고 1989년 이전에도 물론 송탄시에 작목반이 존재하기는 했지만 이는 농협 산하에 있는 형식적인 작목반으로서 친목단체 이상의 것이 되지 못하였다. 오로지 도원동 오이 작목반만이 조금은 활발하게 운영되고 있는 실정이었다.

1989년 이전까지의 송탄시 농민들은 그러한 환경에 불만을 이야기만 할 뿐 그 이상의 어떤 자구책을 생각하지 못하다가, 1990년 다른 군에서는 포장재 지원을 받는데 송탄시 작목반원들은 포장재 지원을 받지 못한데에서부터 문제의식을 느끼고 작목반원들은 작목반의 이름으로 시의 산업과에 포장재 신청을 건의했으나 무산되었다. 여기에서 그들은 더욱 더 큰 목소리를 얻기 위해 각 작목반의 연합체인 작목회 조직의 필요성을 느끼기 시작하여 도원동 오이작목반과 신장동 호박작목반, 송북동 오이작목반의 반장과 반원들은 회의를 한 후 그러한 작목반의 연합체인 송탄작목회를 조직하게 되었다.

그리하여 작목회의 이름으로 시청의 산업과에 건의한 결과 그들은 포장재 지원을 받게 되었다. 이러한 경험은 송탄시 작목회원들로 하여금 농민들이 느끼고 있는 농업의 문제를 농민한 사람의 목소리가 아닌 송탄시 전체 작목반원들의 하나된 목소리로 송탄시의 농업문제를 해결하였다는 성취감을 맛보게 해주었고 또한 그

이후의 방향에 커다란 영향을 주게 되었다.

여기에서 작목회의 시초가 되게 해준 것이 포장재 지원이라는 것은 부인할 수 없는 사실이지만, 송탄시 작목회는 여기에서 만족하지 않고 매월 16일에 작목반장 회의를 열어 그 곳에서 그 지역사회내에 있는 제반문제들을 함께 토론하고 그들의 의사를 결정한 다음에 결정사항을 작목반원들이 공동으로 해결해 나가도록 하는 한 단계 진일보한 조직체로 발전하게 되었다.

## 2. 송탄시 작목회의 발전

작목회의 월례회에 그 지역의 농업에 관련된 모든 기관들(시의 산업과, 농협, 농촌지도소)을 참여시킴으로써 그 지역 농민들이 느끼고 있는 실제적인 문제점이 무엇이고 어떠한 문제가 가장 시급한가를 알리는 홍보효과와 함께 그들로 하여금 현실성 있는 사업들을 해 나가도록 하는 효과를 얻을 수 있었다. 또한 지역농민들이 느끼고 있는 여러 불만들을 털어놓고 그들과 함께 서로의 한계를 토의함으로써 기존의 기관에 대한 무조건적인 불평이 사라지기 시작하고 결국은 관련기관들과 농민들과의 유대가 더욱 강하게 된 것이다. 여기에서 중요한 의의를 갖는 것은 그들의 사업에 농민의 의견을 반영하기 시작했다는 점이다.

또한 기존의 농업에 관련된 공문과 정보는 시에서 각 동사무소로 발송되고 그 다음에 농민들이 전달받는 경로를 가지고 있었으나, 1991년 4월 부터는 이러한 공문이나 전달사항들이 시에서 각 작목반장들에게 직접 전달되는 새로운 제도를 도입함으로써 농업행정에서 일어나는 모든 정보들을 농민들이 민감하게 받아 볼 수 있게 되었고, 그만큼 전달효과도 향상되었다.

이렇게 처음 3개의 작목반이 모인 작목회의 사업들이 어느 정도 타당하다고 느낀 도원동이고추작목반과 송북동의 양돈 작목반이 이 작목회에 들어오게 되어 점차 그 조직의 규모가 커지게 되었다.

## 3. 관계기관의 지원

### 가. 행정당국의 지원

1992년 작목회의 요청으로 시의 추경예산에 1천 5십만원이 책정되어 비가림하우스 시설 34동 100%지원, 채소이식기 3대(지원금액 900만원) 지원, 1993년 시 자체예산으로 동력분무기 7대, 석회살포기 7대, 비료살포기 12대 등 총 26대(80%지원) 지원, 소형관정을 1구당 1992년 16공, 1993년 29공, 1994년 34공 지원, 1993년 하우스 단지나 시설채소 단지에서 생산되는 농산물의 수송을 원활하게 하기 위하여 농로포장의 지원을 받았다.

### 나. 농협과의 관계

송탄작목회의 농협과의 관계는 기존에는 작목회가 농협에 있는 산하단체로서 출하선도금을 3개월 무이자로 대출받을 수 있다는 것 외에는 거의 혜택이 없었고 기존의 농협교육은 오로지 협동의 당위성만을 언급했을 뿐 농민의 문제해결을 위한 실질적인 사업을 수행하지 않았으며, 농협산하에 있는 작목반을 적극적으로 지도하지 못하고 있다는 점이 문제점으로 나타나고 있다. 그리고 작목회가 본연의 협동출하반적인 성격뿐만 아니라 지역내의 모든 문제점을 해결하려는 성격을 포함하면서 농협은 농민의 조직이 커가는 데 대한 반감을 가지고 있는 듯하다. 또한 1991년 7월 1일부터 가락동시장의 거래방식이 위탁매매(상회를 통한 매매)에서 상장경매제로 바뀌면서 계통출하 자동화시스템이 도입되는데 이때 출하장려금으로 총 매출액의 1%가 농민들에 환원된다. 이 환원액중 40%는 각 작목반에 환원되고, 40%는 작목회의 운영비로, 그리고 나머지 20%는 농협에서 회수하게 되는데 작목반 회원들은 농협에서 20%를 회수하는 이유에 대해 의문을 갖고 있었다.

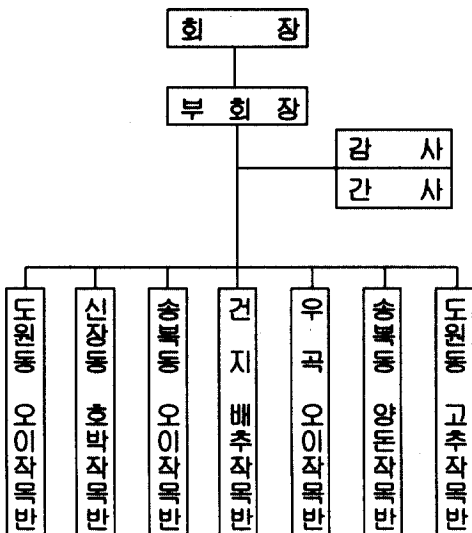
### 다. 농촌지도소와의 관계

송탄에 있는 농촌지도소는 평택군 농촌지도소에서 파견되어 있는 송탄상담소이다. 그

러므로 모든 예산을 평택군 농촌지도소에서 따와야 하는 어려운 처지에 있으며, 예산지원이 거의 되지 않고 있기 때문에 농촌지도사의 사기는 상당히 저하되어 있다. 그리고 작목회원들은 시설원예나 비닐하우스 농사에 관한 전문적인 지식을 가지고 있는 사람이 없는 실정이다. 또한 송탄상담소가 주로 대 농민 지도보다는 4H 지도와 관련행사에 더 치중하고 있는 이유로 송탄 농민들로부터 믿음을 얻고 있지 못하는 실정이다. 송탄의 농촌지도 발전을 위해서는 송탄 농촌지도상담소의 평택군 농촌지도소로부터의 분리독립과 송탄시의 주 농업인 시설원예와 하우스 분야의 전문지식을 갖춘 지도사의 배치가 고려되어야 할 것이다.

#### 4. 송탄작목회의 조직구조

송탄시 작목회의 조직구조는 다음의 <그림 2>와 같이 회장과 부회장 각 1인과 감사 및 간사를 두고 있고 7개의 작목반이 모여서 조직되었다.



<그림 2> 송탄시 작목회의 조직구조

#### 5. 주요 성과 및 시사점

가. 송탄작목회의 특징으로는 작목회가 농협 산하의 조직이라는 느낌이 들지 않는다는 점이다. 이것은 곧 작목회가 공동구입, 협동생산, 중간상인 배제, 계통출하로 유통구조 개선을 하기 위한 산지 출하조직일 뿐 아니라, 그 지역사회 내의 제반 문제점들까지도 공동으로 협의하고 그 문제를 실제로 해결해 나가며, 그러한 과정을 통해서 점진적으로 농촌사회내부의 새로운 제도로 정착시켜 나가는 통합적 농민조직이라는 점이다. 즉 많은 수의 농민들이 힘을 합하여 조직화하면 더 큰 힘을 발휘할 수 있게 되고, 문제를 해결하는 데도 그만큼 효과를 올릴 수 있다는 점을 보여주고 있다.

나. 그 지역의 문제는 그 지역주민들이 가장 잘 알고 있으며 상황에 알맞는 해결방법을 찾을 수 있는 것도 바로 그 지역주민이다. 송탄의 사례에서 찾아볼 수 있듯이 송탄작목회가 활발하게 움직이고 그 지역의 문제를 효과적으로 해결할 수 있었던 가장 큰 이유는 송탄 농민들이 그 지역의 문제를 그들 스스로 찾아내고 그 문제를 해결하기 위해 여러가지 해결방안들을 모색해 보고 결정사항들을 그들 스스로 실천했기 때문이며, 관련기관과의 관계에서도 농민 스스로가 주체가 되어 사업을 추진했기 때문이다. 그러므로 농협, 농업행정, 농촌지도소, 농민간의 관계에 있어서도 농민이 이러한 기관에 이끌려 가는 관계에서 이제는 이들 관계의 중심부에 농민이 자리매김을 하고 그들의 문제를 해결하는 데 있어서 관련기관들과 협의하는 하향식이 아닌 상향식인 관계가 형성되어져야 한다.

다. 송탄의 예에서 조직체의 운영에 있어서 무엇보다도 지도자 또는 지도력과 조직력이 중요하다는 것을 알 수 있다. 그리고 자생적인 농민 조직체들이 그들의 문제들을 스스로 해결해 나가고 그들 스스로 실천하는 과정에서 성패를 결정하는 데에는 지도자의 역할이 대단히 중요하다는 사실이 확인되었다.



## V. 협업오경농장 - 양계 - 산란계

경남 양산군 양산읍에 위치한 협업오경농장은 1974년 2월에 오경농장의 설립을 시작으로 현재는 컴퓨터사업본부와 사료사업부를 포함한 주식회사 오경, 오경식품, 오경시스템 등의 사업체와 산란계 관련 사업의 수직적 계열화 및 103개 회원농가들의 공동구매, 공동출하를 통한 생산농민의 이익증대를 기하고 있는 양계(산란계) 수평계열화에 있어서 국내의 가장 모범적 성공사례가 되고 있다.

### 1. 오경농장의 조직화 및 운영현황

협업오경농장은 현재 (주)오경의 김중경 회장이 자신의 농장(오경농장)에서 생산한 계란을 판매하는 데 있어서 생산량이 작은 규모이기 때문에 가격결정권이 생산자보다는 도매상에게 더 있다는 사실을 깨닫고 주위의 양계농가의 계란을 수수료 없이 자신이 위탁판매해 줌으로써 도매상과의 가격결정권에서 우위에 서게 되었을 뿐만 아니라 주위 농가들에게 더 큰 이익을 안겨줌으로써 점차 참여 농가가 확대되어 자연스럽게 협업화가 되었다. 회원농가들은 별도의 수수료 없이 자신이 생산한 계란을 자신이 직접

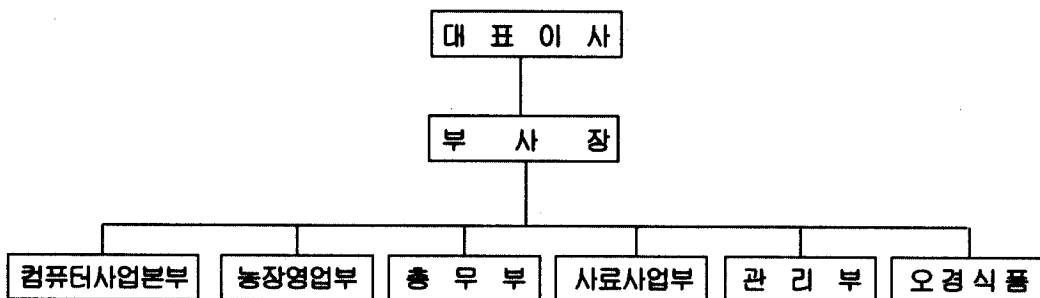
판매하는 것보다 높은 가격을 받을 수 있었고, 김중경 회장 자신은 규모의 경제를 실현함으로써 회원농가들의 위탁판매에 드는 비용보다 더 큰 이익을 얻을 수 있게 되었다.

협업오경농장은 현재 103개 회원 농장으로 구성되어 있으며, 분포지역은 양산군(55개), 울주군(25개), 경주군(17개), 김해군(1개), 밀양군(1개), 경북(4개) 등이다. 협업농장의 총 사육규모는 성계 117만수, 육성 33만수로 총 150만수이고, 1일 계란 생산량은 일반란 57만개, 일반란을 세척, 살균 처리한 위생란 18만개 등 총 75만개이며, 연차적으로 위생란의 판매를 증대시킬 계획이다. 연간 산란지수는 최고 300개, 최저 260개로 평균 280개이다.

협업농장의 전체 조수익은 13,860,000천원이고 전체 순수익은 1,600,000천원으로, 이는 협업농가의 연간 호당 조수익 154,000천원, 농가호당 순수익 18,000천원이 된다.

### 2. 주식회사 오경 조직

(주) 오경의 조직은 다음의 <그림 3>과 같이 대표이사, 부사장 각 1인과 컴퓨터 사업본부, 농장영업부, 총무부, 사료사업부, 관리부, 오경식품



<그림 3> (주) 오경의 조직구조

가. 컴퓨터 사업본부(오경시스템)  
컴퓨터 사업본부는 서울, 부산, 대구에 사

무소를 운영하고 있으며 각 사무소에는 영업과와 기술과가 있다. 본부에는 영업부와 전산실,

그리고 기술과와 애프터서비스과(A/S)가 있다. 영업부에는 마이크로 컴퓨터를 다루는 영업 1과와 퍼스널컴퓨터 및 판매시점관리(POS)를 다루는 영업 2과가 있다. 전산실에는 농협, 축협, 수협과 관련되어 있는 전산 1과, 새마을금고와 관련있는 전산 2과, 공장 운영 자동화에 관계하는 전산 3과가 있다. 기술과에서는 하드웨어 설치 및 수리를 담당하고 있고 애프터서비스과(A/S)에서는 거래처를 직접 방문하여 점검하는 사업을 담당하고 있다. 각 부서에서는 담당업무에 관련된 소프트웨어를 개발하고 있다. 또 1994년부터는 회원농가의 무창자동화시스템을 공급하기 시작하였다. 이 결과 농장의 첨단 시설화로 인건비를 절약하고 과학적인 운영을 가능하게 하였다. 계란선별기의 경우 외국수입품이 1억 5천만원 정도인데 비해 자체생산한 컴퓨터 프로그래밍에 의한 전자식 선별기는 2천 5백만원으로 시설자동화의 비용을 절감하는 데 큰 역할을 하고 있다.

나. 농장영업부

농장영업과와 차량관리과가 있으며 농장영업과에서는 농장의 재반 업무를 처리하고 있으며, 차량관리과에서는 계란 유통을 위한 차량을 관리하고 있다.

다. 총무부/관리부

총무부에는 총무과와 경리과가 있으며, 관리부에는 자재관리과와 구매과가 있다.

라. 사료사업부(오경사료)

규모가 커지면서 오랫동안 퓨리나 사료를 사용하여 왔으나 1990년 6월 주식회사 오경 내에 배합사료공장을 완공하고 제품을 생산하면서 사료의 비용이 절감됨으로써 생산품의 단가도 내려가게 되고 가격경쟁력과 생산성제고의 효과를 누릴 수 있게 되었다. 사료의 재료들은 각 농장의 부산물들을 주로 이용하고 있다. 사료를 안정적으로 공급하기 때문에 회원 농가들은 생산에만 전념할 수 있어 생산성이 상당히

향상되었다.

마. 오경식품

1993년 계란 가공을 위한 식품회사인 오경식품을 설립하였는데 유통이나 농장에서 깨진 계란 등을 이용하여 계란을 부위별로 분류하여 대기업에 납품하여 빵이나 기타 여러식품의 재료로 사용하고 있다. 그리고 껍질은 사료로 다시 이용함으로써 원가절감 효과를 높이고 있다.

바. 기 타

이 외에 운반할 수 있도록 계란을 담을 수 있는 난자를 생산하고 있다.

3. 주식회사 오경의 발전요인

가. 지도자의 헌신적인 노력과 봉사정신

회사설립자인 김중경 회장은 술선수범하여 지역의 어려움을 극복하기 위해 일하였으며 농민들을 설득하여 고부가가치의 양계사업을 함으로써 지역발전에 크게 이바지하고 존경을 받는 인물로 자리잡고 있었다. 특히 유통이나 그 밖의 수익의 75%정도를 회원농가에 다시 되돌려 주고 있다. 회사로 중간수입을 올리지는 않고 회사의 이점을 회장 자신의 농장에 이용하여 수익을 올리기 때문에 회사의 수익은 전부 재투자나 회원농가에게로 돌아간다.

나. 수평적·수직적 계열화

회원농가들이 오경농장을 중심으로 공동구매, 공동출하의 협업관계를 유지함으로써 중간도매상과 연계하여 시장가격을 조정하여 시장교섭력을 증가시키는 데 있어 유리한 입장을 점하였다. (주)오경 역시 회원농가 양계에 필요한 사료를 자체 사료공장에서 생산하고 계사자동화에 필요한 설비 역시 계열사에서 생산하였으며, 깨진계란을 식품원료로 재가공 하는 등 양계산업의 수직적 계열화를 이룸으로써 원가절감과 생산성 향상을 기할 수 있었다. 또한 계

열사 자체내에서 자금을 유통함으로써 금융비용을 절감할 수 있었다.

#### 다. 신 용

지역사회의 기반위에 몇 십년간 꾸준히 성장하였고 특히 맨손에서 시작하여 성장하였기 때문에 믿을 수 있어 20여년간 차용증 없이 자금을 빌려 사용할 수 있었으며, 지금까지 별 다른 사고도 없었다.

#### 라. 과학적인 영농

모든 시설을 과학화하여 인력손실을 최대한 줄이고 안정적인 성장을 가져올 수 있게 하였으며, 필요한 자체 프로그램을 연구와 해외 시찰 등을 통해, 스스로 습득하여 개발하고 이를 회원농가에 보급하고 있다. 실제 한 농가는 2만 7천수의 닭을 기르는 데 부인과 둘이서 일을 하고 있다.

#### 마. 회원농가와와의 유대

회원농가들이 회사의 봉사를 알기 때문에 점차로 확대되고 있고, 회사에 대한 신뢰도가 높아 조금 손해를 보더라도 지속적인 관계를 유지하려고 한다. 그것은 계란값이 떨어져 입은 손해는 농가의 손해이고, 이익이 남아도 농가의 것이라는 생각이 지배적이기 때문에 불만이 없다. 즉 수평계열화로 각 회원 농가들간에 대등한 관계로 조직이 유지되기 때문에 시장의 불안정한 변화에 대한 위험부담은 회원 농가수만큼 분산되어 오랫동안 협업관계가 지속되고 있다.

#### 바. 사료사업부의 설치

자동화를 위해서는 사료공장이 필요한데 관련업체들의 반대로 정부에서 허가가 나지 않아 고생을 했으나 시범 사례로 양돈의 도드람, 낙농의 서울우유, 양계의 오경농장이 선정되어 설립할 수 있었다. 사료공장의 설치로 생산성을 높일 수 있었고 비용이 절감되어 이윤을 극대화할 수 있었으며, 부산물의 이용으로 더욱 효과적인 체제를 구축할 수 있게 되었다.

## VI. 하림 양계 - 육계

(주)하림은 1978년에 설립된 황동농장(종계 사육)이 그 전신으로 전북 익산군 망성면 어랑리에 위치하고 있으며, 현재 관리직 248명, 생산직 507명 등 총 755명의 직원으로 구성되어 있다. 1991에는 낭산 부화장 준공과 망성플랜트를 준공하였으며, 1992년에는 김제 만경 농공단지 배합사료 공장을 준공하였다. 1993년에는 (주)하림과 (주)하림식품이 병합되었다.

### 1. (주)하림의 계열화 사업 현황

(주)하림은 정부의 지원사업체로서 '94년에는 23억원의 지원을 받았으며 양계(육계)에 필요한 모든 원자재를 위탁사육농가에 제공하고 사육농가는 위탁사육을 통하여 육계 1kg중체당 140원의 위탁수수료의 수익을 올리는 양계수직계열화 조직이다. 위탁사육농가는 (주)하림과 1년단위의 위탁사육 계약을 하며 농가가 생산한 전량이 하림에 납품되어야 한다. 즉 농가는 입추한 병아리의 최소 95%가 하림에 공급되어야 하며 자연도태율(5%)을 초과한 병아리 손실에 대해서는 사용농가가 배상을 해야 하고 그 비율 (95%)이상을 납품하였을 때는 사육장려금을 지급받게 된다.

#### 가. 사육 분야(원종계)

양계에 있어서는 원종계가 매우 중요한데 전문적 기술을 갖춘 전문인 30명이 회사 직영의 종계장에서 근무하며 전북 임실군 덕치면 가곡리의 면적 20,256평, 완전 자동화 계사 11동(3,246평), 부화장 1동(입란 능력:172,800개)의 시설에 총 사육규모 50,000수에 현재 35,000수를 사육하고 있으며 사육품종은 미국 Cobb-Vantress사의 코브를 사육하고 있다.

#### 나. 종계위탁 사육 현황

종계의 위탁사육 현황을 보면, 계열사육농가는 총 47농가로서 676,000수의 총 사육규모

에 현재 281,223수를 사육하고 있으며, 농가와 위탁계약 사육을 통하여 원부재료 및 사육수수료를 지급하고 종란을 공급받고 있다. 종계 위

탁농가의 평균 조소득 현황을 살펴보면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 종계 위탁농가 평균 조소득

년 도	금 액	산 출 근 거			비 고
		사육수수료/개	사육 수수	H.H 산란수	
1991	39,600천원	33원	8,000수	150개	16개월 기준
1992	44,847천원	33원	9,000수	151개	16개월 기준
1993	79,000천원	40원	13,000수	152개	16개월 기준

다. 육계 위탁사육 현황

총 482 계열사육 농가가 6백 80만수를 사육하고 있다. 운영방식은 농가와 위탁사육 계약을 통하여 병아리, 사료 등의 원재료 및 육계 1kg 당 140원의 사육 수수료를 지급하고 육계를 공급받고 있다. 병아리의 입추에서 출하까지의

한 주기(cycle)는 약 35-40일 정도이며, 출하 후에는 계사의 청소와 소득을 위해 1달은 쉰다. 따라서 1년동안 입추와 출하의 사이클이 약 4-5회 정도된다. 육계 위탁농가의 년평균 조소득 현황을 살펴 보면 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 육계 위탁농가 년평균 조소득

년 도	금 액	산 출 근 거			성 과 급
		사육수수료/1kg	사육 수수	년간 회전	
1991	12,600천원	140원	15,000수	4 회	
1992	19,372천원	140원	20,000수	4.5회	472,000원
1993	23,625천원	140원	20,000수	5.5회	525,000원

라. 부화현황

부화장은 전북 익산군 낭산면 삼담리, 충남 논산군 연무읍 안심리 두 군데에 있으며, 부화시설은 발육기(Petersime 576, 44기)와 발생기(Petersime 192, 22기)가 있다.

2. 외식산업 현황

하림이 생산한 제품들은 Cold Chain System에 의해서 운송되어 신선한 상태로 전국 유명백

화점과 슈퍼마켓 및 자체 대리점에 공급되고 있다. 또한 자회사인 (주)더글러스등 편의식 위주의 전국 체인망을 갖춘 패스트푸드(Fast Food)점으로 외국 체인과 경쟁하고 있다.

그동안 경험을 바탕으로 해외에 국내 패스트푸드 체인을 진출시키려는 물론 신선육을 일본에 수출함으로써 국제화, 개방화 시대에 적극적으로 대처하고 있다. 생산품의 판매비율은 생닭이 60%, 가공한 상태로 40%이다.

3. 배합사료 공장, 도계장 및 계육 가공 공장의 현황

사료공장은 닭을 가공하고 난 부산물을 이용

함으로써 사료원가를 절감하고 환경보호에도 일익을 담당하고 있다.

배합사료공장, 도계장 및 계육 가공공장의 현황은 다음의 <표 3>과 같다.

<표 3> 배합사료, 도계 및 계육가공 공장

구 분	소 재 지	면 적	건 평	시 설	생산 능력
배합사료 공 장	전북 김제군 만경면 만경 농공단지	4,034 평	1,564 평	양계전문 Pellet 사료생산(100%)	200톤/8시간
도계 및 계육공장	전북 익산군 망성면 어량리 13-14	10,730 평	5,248 평	부산물 처리시설 : 140M/T/일 냉동시설 : 총 4,000M/T 냉동, 냉장보관시설 폐수처리 시설 : 1,000M/T/일 부분육 및 발골육 생산시설 : 3,000수/시간 기타 바베큐, 스모그, 소세지, 햄 생산시설	도계처리 능력 : 240,000 수/일

4. 향후 사업추진 계획

아직 하림의 국제경쟁력은 약하다. 국제 육계의 kg당 생산비가 500원인데 비하여 하림뿐만 아니라 국내의 육계의 생산비는 800원에 달하고 있다. 이는 사료, 전기 등의 생산비가 비싸고 계사의 자동화율이 낮음으로 인해 많은 인건비와 생산성의 저하로 인한 것이다.

하림은 1991년도 부터 일본 유수의 종합상사와 수출에 관한 구체적인 협의를 추진해 왔으며, 1994년 8월 21톤의 닭고기를 수출하였고 향후 수출량은 급격히 증대될 예정이다. 또한 계열화의 마무리 작업으로서, 원가절감을 통한 국제 경쟁력 강화를 위하여 경쟁국 수준의 사육환경 개선사업을 추진할 예정이다. 사육환경 개선 사업은 우수 사육농가를 집중적으로 지원하여 사육시설의 현대화 및 자동화, 그리고 호당 사육규모를 확대하는 방향으로 진행될 것이다.

5. 개선방향

(주) 하림의 발전을 위한 개선방향으로서 위

탁사육농가들이 (주) 하림에 바라는 사항을 정리해보면, 위탁사육농가들에 대한 위탁사육 수수료가 회사에게 유리하게 책정되어 있어 현실성이 없고 사육농가의 사기가 저하되고 있으며, 종계장에서 나오는 병아리의 선별을 세밀하게 하여 건강한 병아리를 입추시켜주길 바라고 있고, 병아리 질병 발생시 신속히 전문기술요원이 확인하고 치료가 가능하도록 기술지원을 해 줄 것을 요구하고 있으며 질병에 따른 피해를 전적으로 사육농가가 책임을 지고 있어 농가로서는 큰 부담요인이 되고 있다. 또한 사육농가들 간의 모임이 잘 이루어지고 있지 않으며, 사료의 질 개선과 회사와 사육농가간의 신뢰감이 있어야 할 필요성을 지적하고 있다. 또한 정부에서는 시범적으로 육성하고 있는 회사로서의 하림 뿐만 아니라 위탁사육농가에 대한 지원이 이루어져야 하겠다.

사육농가는 계사자동화를 통한 생산원가 절감과 생산성 향상을 기해야 할 것이다. 양계의 경우 자동화시에 평당 50두의 사육이 가능하므로 40,000수 사육을 위해서는 800평의 자동화 계사가 필요하게 된다. 하림은 사육농가의 시설

자동화를 기술적, 재정적으로 지원하여 회사와 사육농가가 공생할 수 있는 관계를 구축해야 할 것이다. 또한 정부에서는 국내 양계산업 및 사육농가의 보호를 위해서는 하립같은 농기업과 사육농가에 대한 지원을 확대해야 할 것이다.

### Ⅶ. 작목반의 과제와 발전 모형

경영규모가 영세한 우리나라 농업이 국제화, 개방화, 전문화 시대에 적응하기 위해서는 개별 경영의 한계를 극복하고 경쟁력 있는 전업농을 육성해야 할 것이다. 아직까지 우리나라에서 작목별 전업농을 육성하는 농업조직의 발달은 초기단계에 있으므로 전문 작목반을 활성화 하는 것이 무엇보다도 중요하다 하겠다. 전문 작목반을 활성화하기 위한 구체적인 방안을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 작목반을 활성화 하기 위해서는 무엇보다도 농민들의 자발적 참여가 선행되어야 한다. 작목반과 같은 협동조직체를 이룸으로써 다음과 같이 개별경영의 한계를 극복하고 발전할 수 있을 것이다.

1. 재배작물의 지역적 특화에 따른 기술적 지원이나 교류가 가능하다.
2. 상업적 영농을 위한 영농정보의 수용이 용이하다.
3. 농가의 자율적인 공동생산, 공동출하조직을 통하여 규모의 경제성을 실현할 수 있다.
4. 생산수단, 즉 토지, 노동, 자본의 공동이용 조직을 통하여 미 이용자원의 효율적인 이용을 꾀할 수 있다.
5. 중간생산물을 상호 이용할 수 있다.
6. 농가의 조직화는 조직의 논리로서 지역농정의 추진을 위해서도 역할을 할 수 있다.

또한 작목반원들은 전문적 생산기술과 높은 성취욕구를 지녀야 하며, 전국적인 조직망을 갖추는 것이 필요하다.

둘째, 작목반에 대한 농업관련기관의 지원활동이 필수적으로 수반되어야 할 것이다. 자금지원, 농업정보의 제공, 농업기술지원, 교육활동,

농업기반조성 지원 등과 같은 보다 세심하고 체계적인 배려가 있어야 할 것이다. 특히 농업관련기관에서 영농전문가를 배치하여 실질적인 지도활동에 임하는 것이 필요하며, 각 작목반에서도 선진지 견학 등을 통해 실습경험을 쌓음으로써 생산활동에 있어서의 시행착오를 최소한으로 줄여야 할 것이다.

셋째, 좀 더 새로운 작물에 대해서 작목반이 활성화 되어야 할 것이다. 지금까지는 주로 채소를 중심으로 한 밭작물과, 축산분야에서 작목반이 조직되고 운영되었으나 앞으로는 특수작물 재배와 같이 고도의 기술을 필요로 하는 작물로의 활성화가 이루어져야 할 것이다.

네째, 작목반을 통한 협업화가 이루어져야 할 것이다. 왜냐하면 분업화를 통해 소득을 향상시킬 수 있으며 고도의 기술과 정보망의 확보가 가능하고 영세성을 탈피하여 국제경쟁력을 확보할 수 있기 때문이다.

#### 가. 양돈분야

양돈은 사양관리의 효율성과 돈육의 질이 매우 중요하기 때문에 배합사료의 질, 우수한 종돈의 공급, 개체관리의 전산화, 현대적 가공시설, 치밀한 마케팅 등의 계열화를 통한 조직화가 절실히 필요하다. 이를 위해서는 우수 양돈농가를 중심으로 인근 지역의 전업양돈농가들의 조직화되어야 하는 데 인적구조의 측면에서 조직의 지도자로서 작목반장은 양돈분야의 기술적인 측면뿐만 아니라 조직을 육성·발전시켜 나가기에 필요한 사회·경제적 지식과 원만한 대인관계 기술을 소유한 자로서 작목반 회원들의 기술적 고충과 그들의 필요요구를 적절히 분석해 내어 조직운영에 반영할 수 있어야 한다.

조직운영의 측면에서 작목반은 조직 자체내에서 필요로 하는 사료, 종돈, 가공공장, 운송수단 등의 생산기반자재와 시설을 보유하고 있어야 하며 이를 위한 초기 자본은 회원들의 출자와 외부자금의 유입·지원 등으로 충당하고, 시설의 관리뿐만 아니라 최적의 사료공급과 가격

의 변화없이 적정한 시기에 필요한 물량을 시장에 공급하기 위한 시장분석과 이러한 체계를 종합적으로 관리할 수 있는 전산화 내지 관리프로그램을 운영해야 할 것이다.

조직내의 의사결정 측면에서는 회원들의 지속적인 기술발전을 위한 교육에 대한 투자와 그들의 욕구를 파악하기 위한 정기적인 모임을 갖고, 공동의 의견을 수렴하고 서로의 아이디어를 공유할 수 있는 장을 항상 마련해야 할 것이다. 경제적 측면에서 양돈작목반은 자체 브랜드의 개발과 균일한 돈육의 품질 유지를 통해 소비자의 요구에 부응하는 치밀한 마케팅 전략을 구축하고 있어야 하며, 장기적인 시장분석과 시설투자 효율성의 분석에 대한 연구 및 투자가 이루어져야 할 것이다.

나. 양계분야

양계는 일정한 면적에 많은 개체를 효과적으로 사육하기 위해 시설자동화(계사자동화)가 무엇보다 우선해야 한다. 이에 많은 초기 자본이 투하되어 양계농가에게는 부담이 되므로 작목반같은 협동조직을 통한 자동화 시설의 공동구입과 유지가 필요하다.

양계 자동화 시설의 지속적인 대량 구매를 통한 생산설비의 가격인하의 효과를 기하고 조직내의 각 회원농가가 필요로 하는 최적의 시설을

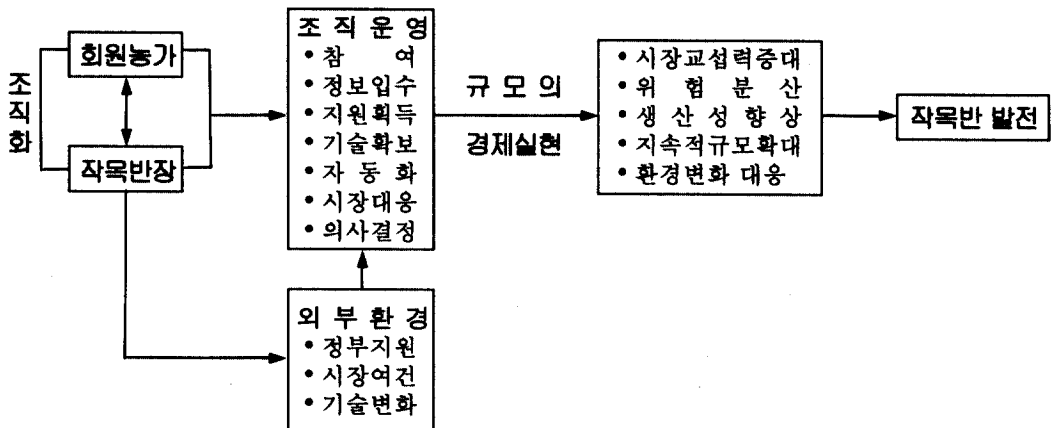
저렴한 가격에 공급할 수 있도록 조직내에 기술지원 부서를 운영하는 것이 바람직하다.

경제적으로는 시장에서의 가격결정력의 우위를 점하기 위한 작목반 회원들의 조직화를 통하여 규모의 경제를 실현해야 한다. 기후나 시장여건의 변화에 따른 위험부담을 줄이기 위해서는 회원들이 공동으로 위험을 부담할 수 있는 수평계열화가 바람직하며, 작목반 자체의 사료공장 보유가 필요하다.

다. 시설채소분야

시설채소는 신선도를 유지하면서 시장에 공급하는 것이 중요하다. 고유상표로 생산하고 규격화, 고품화하여 상품가치를 높이고 고정된 판매처를 확보하거나 자체 판매점을 운영하는 것이 필요하다. 작목반장은 조직에서 필요한 생산자재를 공동으로 구입하고 관계기관의 지원을 유치하는 데 필요한 자질을 갖추어야 하고, 작목반 자체의 품질향상을 위한 노력과 시장분석, 유통개선, 판로확대를 통한 지속적 발전을 기할 수 있어야 할 것이다.

특히 생산 자재의 공동구입, 공동 이용과 시설의 유지·보수에 필요한 기술 인력의 확보를 통한 생산의 차질을 미연에 방지하여 생산성 및 품질 향상을 기해야 할 것이다. 작목반 조직은 단일한 한가지 시설 채소만으로 구성될 수도 있



<그림 4> 전업농 육성을 위한 작목반 발전 모형

으나, 비슷한 특성의 다른 몇 가지 작목의 작목반도 조직화가 가능할 것이다.

작목반 발전을 위한 모형을 도식화 하면 다음의 <그림 4>와 같이 나타낼 수 있다.

회원농가와 작목반장으로 구성된 작목반 조직은 외부환경과의 지속적인 상호작용을 통하여 회원들의 적극적인 조직 참여와 신속한 기술, 시장 등의 정보입수, 가능한 외부 지원의 획득, 능동적인 기술 확보, 투자와 지원을 통한 시설의 자동화, 신속하고 융통성있는 시장 대응, 의사결정의 효율화 등의 조직운동을 통하여 규모의 경제 잇점을 실현시킬 수 있을 것이다.

아울러 이를 통해 시장교섭력의 증대, 위험 분산, 생산성 향상, 지속적인 규모 확대의 실현은 물론, 환경 변화에의 대응함으로써 작목반 조직의 발전뿐만 아니라, 회원 농가의 전업농으로의 육성도 실현될 수 있을 것이다.

## VIII. 결 론

경영규모가 영세한 우리나라 농업이 국제화, 개방화, 전문화 시대에 적응하며 개별경영의 한계를 극복하고 경쟁력 있는 영농주체가 되기 위해서는 전문적 품목을 생산하는 전업농의 육성과 이러한 전업농들간의 협동조직의 활성화가 필요하다. 아직까지 우리나라에서 작목별 전업농을 육성하는 농업조직의 발달은 초기단계에 머물러 있으므로 앞으로 전문 작목반을 활성화하는 것이 무엇보다도 중요하다 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 도드람, 송탄시 작목회, 협업오경농장, (주)하림 등 모범 작목반을 선정하고 작목반과 협동농업조직에 대한 문헌고찰과 현지면접조사를 통하여 각 작목반의 실태와 문제 및 시사점을 분석하고 개별경영의 한계를 극복할 수 있는 요인들을 추출하여 전문 작목반의 활성화를 꾀하고자 하였다.

전문 작목반 활성화를 위해서는 첫째, 무엇보다도 농민들의 자발적 참여가 선행되어야 하고, 둘째, 작목반원들은 전문적 생산기술과 높은 성취욕구를 지녀야 하며, 전국적인 조직망을

갖추어야 하고, 셋째, 특수작물과 같이 고도의 기술을 필요로 하는 작물에 대해서도 조직이 활성화되어야 하며, 넷째, 작목반을 통한 협업화가 이루어져야 할 것이다.

오늘날 우리 농업이 안고 있는 어려움을 해결하기 위해서는 소규모 개별영농형태를 극복하고 동일작목 또는 동일 품목별로 전문작목별조직을 육성하는 일이 필요하다. 이를 위해서는 농민 스스로에 의한 주체적인 노력이 선행되어야 할 것이며, 농업관련기관, 정부 및 국민모두의 위기상황 극복에의 성의 있는 노력이 뒷받침되어야 할 것이다. 우리나라 농업의 소농구조를 극복하기 위한 한 방안으로서 작목반에 지속적인 관심이 있어야 될 것이며, 체계적이고 광범위한 연구가 계속되고, 이러한 연구 결과의 실천적 적용을 통해 우리 농업의 영세성이 극복되고, 농민의 삶의 질이 향상되면서, 농촌사회가 질 높은 인간 정주의 장으로 발전되어야 할 것이다.

## IX. 인용 및 참고 문헌

1. 김병태, 한국농업경제론, 한국농어민, 1992.
2. 김성수, 전업농 육성과 영세농가의 지원대책, 농어촌진흥 92(92.10):9-23, 1992.
3. 김성수 외, UR협상에 따른 농민 자조적 대응전략에 관한 조사연구, 과학기술처, 1991.
4. 김수형, 高所得 영농의 産室, 作目班의 조직과 운영, 새농민 175(76.5):50-52, 1976.
5. 김정호 외, 토지이용형 농업의 경영체 확립에 관한 연구, 한국농촌경제연구원, 1993.
6. 박범준, 상업적 專業農 육성이 농촌문제 해결의 열쇠 아니다; 농어촌발전 종합대책 무엇이 문제인가, 조합공론 2(90. 8):33-37, 1990.
7. 서종혁, "21세기를 향한 한국농업구조의 개편방향", '94 농업과학 학술토론회, 한국농업과학협회, 1994.
8. 왕한수, 의령지방의 늦수박재배;의령군 부림면 감암리 작목반 지도사례, 원예세계 22(89.12):12-15, 1989.
9. 정진호, 大邱近郊 作目班의 經營成果 比較分析: 북송아 作目班을 중심으로, 경북대 석사학위는



- 문, 1993.
10. 차동완, 專業農 育成에 關한 調查研究, 忠南대지  
역개발논총 4('92. 12):97-146, 1992.
  11. 최동근, 農協의 作目班組織에 關한 研究, 건국대  
석사학위논문, 1991.
  12. 최민호, 농민후계자 중심 전문 작목별 조직육성  
을 위한 효과적인 방안 연구, 농업산학협동 용역  
연구 발표자료, 농촌진흥청지도국, 1991.
  13. 최원개·고영옥, 作目別 協議會의 組織 運營의  
活性化 方案, 진주산업대논문집 32:85-95, 1993.
  14. 최찬호, 作目班 組織의 育成方向, 농협조사월보  
394:1-21, 1990.
  15. 한국농어촌사회연구소 편, 한국농업문제의 이  
해, 한길사, 1991.