

협동조합이 나아갈 길



서기원

순천향대학교 경제학부 교수

급변하는 협동조합의 환경

세계협동조합운동은 자본주의경제의 발전과 변화에 따라 함께 발전하고 변화해 왔다.

자본주의 경제가 그 경쟁과정에서 수많은 경제적 약자들을 만들어 내자 그들은 협동조합을 조직하고 자본주의제도의 모순을 시정하면서 독자적인 운영원칙에 따라 그들의 경제적 사회적 지위를 높이기 위해 최선을 다해 왔다. 그리하여 이는 많은 성과를 거둬와 동시에 자본주의경제의 약점도 크게 보완하는 결과를 가져왔다.

그 때문에 각국 정부는 자본주의경제제도를 수정, 보완하면서 이를 발전시키는 한편으로 협동조합육성을 위한 각종 법과 제도를 만들어 경제적 약자들이 자력으로 그들의 경제문제를 해결해 나가도록 도와 왔다. 그 결과 각종 협동조합은 크게 발전하였고 자본주의경제

도 정부의 힘만으로는 해결할 수 없었던 빈곤의 문제를 크게 완화시킬 수 있었다.

그러나 협동조합운동은 1970년대 후반부터 세계경제활동의 범위가 다국적화되면서 위기에 봉착했다. 인간중심의 기초위에서 사업활동을 전개해야 하는 협동조합이 인간중심의 기본이념은 망각하고 구성원들의 경제적 이익을 높인다는 이유로 일반기업과 구별할 수 없을 만큼 사업 이익추구에 몰두한 나머지 그 기반이 흔들리기 시작했기 때문이다. 이를 걱정한 세계협동조합연맹(ICA)은 협동조합운동의 방향을 재정립하기 위해 1980년에 [서기 2000년의 협동조합]을 내놓았다. 그러나 협동조합의 혼돈은 계속되었다.

그래서 협동조합의 기본적 가치를 검토하기 시작했다. 1988년에 시안을 제시하고 1992년에 이를

확정시켰다. 그리고 1995년에는 이 기본적 가치에 기초해서 협동조합의 운영원칙도 개정했다.

그러나 협동조합의 위기는 여전히 계속되고 있다. 그것은 협동조합운동의 여건으로의 세계경제환경이 정신차릴 수 없이 급변하고 있기 때문이다.

지금 세계는 냉전의 종식, 경제적 국경이 소멸되는 경제적 자리의 종식, 역사가 과거에 근거하지 않는 역사의 종식이라는 변화속에 직면하고 있으며 그 결과로 대량생산체제가 갖는 의미가 축소되는 가운데 세계적인 대경쟁(大競爭), 대분업(大分業), 정보통신산업의 끝없는 발전, 문화의 상품화 등의 현상이 두드러지게 나타나고 있다.

이는 지난 100년간의 변화보다도 앞으로 10년간에 더 큰 변화가 일어날 것을 예측케 하고 있으며, 이것이 우리가 어쩔수 없이 맞이해

야 하는 21세기인 것이다.

이와같은 변화는 ①WTO체제가 자유무역을 촉진하고 ②컴퓨터에 기초한 정보통신산업의 발전이 각종 경제활동과 인간생활의 영역을 크게 확대시키며 ③그에따라 인간의 욕구가 갈수록 고도화되고 ④ 그에 맞추어 산업기술도 그 발전속도가 더욱 빨라질 것이라는 데 기초하고 있다.

선진국들은 이미 이러한 변화를 80년대 후반부터 겪음에 따라 불황국면을 맞이하게 되었고 이를 극복하기 위해 다방면으로 노력한 끝에 최근에는 산업구조를 근본적으로 개혁하여 회생의 길로 접어들고 있다.

그들이 경제회생을 위해 산업구조와 각종 제도를 개혁하기 위해 몸부림치고 있는 시기에 우리나라는 말로는 변화와 개혁을 부르짖으면서도 정부규제, 기업운영형태, 국민의 의식구조가 개발년대의 그것에서 크게 벗어나지 못해 우리 경제는 지금 어려운 국면에 처해 있다.

최근 우리 경제는 무역적자의 폭이 다소 줄어드는 경향에 있지만, 이는 엔고(高)에 의한 일시적인 현상일 뿐, 근본적으로 자본조달비용, 지가(地價), 노임, 물류비 등의 고비용 구조가 해소되지 않는한 우리 경제는 좀처럼 회복되기 어렵다.

그 때문에 정부도 이를 해결해 나가기 위해 ①작은 정부 실현 ②고부가가치 산업으로의 구조개편 ③금융개혁 ④시장경제기능의 활성화 ⑤고비용 정치구조의 개혁 등을 서두르고 있는 것이다.

그런데 각급 협동조합은 어떤가, 여전히 개발년대적 사고와 협동에 머물러 국제적, 국내적 환경 변화에는 둔감한 채 ①정부 의존적 체질에 안주하면서 ②경쟁력 확보를 위한 합병은 외면하고 ③전문화를 위한 업종별 협동조합 육성에도 귀를 기울이지 않고 있다.

오늘날 협동조합을 둘러싼 환경의 기초사업인 신용사업조차 ①예대마진 축소 ②대단위 경영 ③선물, 옵션 등 파생금융상품의 도입 ④업무영역의 확대 ⑤업종별 전문성 확보 등을 불가피하게 하고 있다. 경제사업에 있어서도 ①다양한 상품개발 ②능률적인 유통 ③홈쇼핑에의 대비 ④독점적 경쟁체제의 확립 등을 불가피하게 하고 있다.

동시에 구성원을 위한 최대봉사와 인간적 만족을 충족시키지 않으면 그의 존립의의마저 상실할지도 모르는 일이다.

그 점에서 오늘의 협동조합은 세계경제동향과 한국경제에 대한 변화를 예상하면서 그에 적응 내지 대응해 갈 수 있도록 끊임없이 개혁을 추진해 나가지 않으면 안된다. 그렇지 않으면 우리나라의 각급 협동조합은 그 구성원의 경제와 산업 그리고 그 조합자체의 존립까지도 보장받기 어려울 것이다.

축산업의 여건변화와 축협

우리나라에는 농림수산업과 관련해서는 농수축임협이 조직돼 있고 일반협동조합으로는 신용조합과 생활협동조합이 조직돼 있으나,

여기서는 축산업과 축협에 관련해서만 그 여건 변화 및 대응방향을 살펴보고자 한다.

UR 농축산물 협상이 막바지에 있었던 90년대 초까지만해도 우리나라 축산업은 대부분 규모화가 미달된 축산구조였다. 따라서 이들을 뒷받침하기 위해 조직된 축협은 업종별 축협보다는 지역축협이 중심이 되었다.

사실 우리나라의 축협은 80년대 중반까지만 해도 업종별 조합을 포함하여 50개를 넘지 못했다. 그러나 그들에게 신용사업이 허용되면서 전국적으로 시군마다 일제히 지역축협이 조직되기에 이르렀다. 그리고 지역축협이 다수 생성되던 초기에는 그 나름의 존립타당성을 인정받을 수 있었다. 한 농가가 다양한 축종의 가축을 부업규모로 영위하고 있었기 때문에 이를 뒷받침하기 위해서는 종합경영형 지역축협의 역할과 기능수행이 필요했기 때문이다.

그러나 축산업은 소리없이 변하고 있었다. 양돈과 양계는 규모화를 위해 기업형으로 변모해 갔고 낙농 역시 부업형은 없어지고 전업형이 주종을 이루게 되었다. 그렇게 되자 지역축협이 지원해야 할 축종은 한육우로 한정되게 되었다.

이 과정에서 지역축협은 한우농가에 대한 지원을 늘리기 위해서는 자금조성이 무엇보다 중요하다는 구실을 내세워 가공, 유통, 구매 등의 발전은 소홀히 한채 신용사업 확대에 더 주력하게 되었다. 이는 결과적으로 지역축협을 직원의 조

21세기 대비, 낙농육우산업발전을 위한 2가지 과제③

합으로 변모시켰으며 조합원은 주인 자리에서 고객의 자리로 밀려나게 만들었다.

이에 불만을 느낀 한육우사육농가들은 지역에 따라 자기들이 직접 판매활동을 강화해 보겠다고 한우영농조합법인을 다수 만들었다. 그러나 지역축협은 이에 대하여 거부반응을 보였다.

이러한 와중에 93년 12월에는 UR 농산물협상이 타결되었다. 이러한 사태변화에 축협은 특별한 대안을 가지지 못한채 정부가 도와주기만을 기다리는 자세를 견지했으나 많은 축산인들은 스스로의 살길을 찾기 위해 규모화에 주력하게 되었다.

UR협상이 타결된 후 94년도까지만 해도 앞으로 문제가 되는 것은 농업이지 축산업은 아직 여유가 있다고 생각했었다. 축산업과 관련하여 당장 자유화해야 하는 품목은 일부 낙농제품이었을 뿐, 돼지고기, 닭고기는 BOP품목으로 97년 7월이후, 쇠고기는 2001년에 완전 자유화하도록 되었기 때문이었다. 그러나 97년은 이미 와버렸고, 쇠고기도 수입 쿼터량이 결정돼 있기 때문에 한우산업은 지금 위기에 직면하고 있다.

최근에 지속되고 있는 한우가격 하락은 결코 우연이 아니다. 금년도의 쇠고기 총수요량은 25만톤으로 추정되는데 수입 쿼터량은 16만5천톤에 이르고 있어 이는 수요량의 66%에 달하는 물량인데다 국내 소사육두수는 92년 2백만두에서 금년 3월말 현재 283만두로

증가하였고 여기에 젖소 노폐우까지 공급량증가에 가세함에 따라 쇠고기 공급이 수요를 크게 웃도는데 기인하고 있는 것이다.

소값하락을 막기 위해 정부는 1,400억원을 투입하여 소수매사업을 전개하고 있지만 이것으로 소값문제를 해결하기는 어렵게 되어 있다. 더구나 소값은 하락하는데 쇠고기의 소비자가격은 별로 하락하고 있지 않아, 이것은 쇠고기 소비량을 늘리는 작용도 하지 못하고 있다. 만약 이와같은 사태가 지속된다면 지역축협은 그 존립기반을 상실할 것이며 또 축협은 이 지경이 되도록 대안을 제시하지 못한데 대한 비판을 면하기 어려울 것이다.

필자는 여러 지면을 통하여 지역축협의 개혁을 강조했었다. 한우전문 협동조합으로 변신함으로써 유통과 가공사업을 확충하여 육질개선, 등급육생산, 품질차별화, 다양한 가공식품개발, 유통체제의 혁신 등을 기해 나가야 한다고 권고한 바 있다.

그러나 지역축협은 개혁과 변신을 소홀히 하고 현실에 안주함에 따라 지금 그 위기를 풀어낼 대안을 쉽게 찾지 못하고 있다. 고작 ① 지방유지로서의 조합장 자리에 연연하고 ② 축산인도 아닌 사람을 중앙회장으로 선출하는가 하면 ③ 정부에 대하여 소수매를 더 늘리라고 떠쓰는 일 ④ 신용사업만 확대하면 축협의 살길이 열린다고 생각하는 자세 등에 머물러 있다.

우리에게 곧 다가올 21세기는

더 많은, 그리고 더 큰 시련을 우리 축산업과 축협에 가져다 줄 것이다. ① 모든 축산물시장의 완전 개방과 함께 무한경쟁이 강요될 것이며 ② 냉장 쇠고기 수입 ③ 완전 가공된 고(高)칼로리의 사료 직수입 ④ 다양한 즉석 축산식품의 개발과 직수입 ⑤ 장기보관이 가능한 신선우유의 수입 등 상상하기 어려운 많은 발전과 변화가 우리를 압박할 것이다.

그러므로 각급 축협은 이러한 발전과 변화에 능동적으로 대응해 나갈 수 있도록 그 사업체제와 경영 그리고 조직을 끊임없이 개혁해 나가지 않으면 안된다.

축협의 발전방향

앞에서는 축산업과 축협에 관련된 비관적인 전망만이 강조되었다. 그러나 「호랑이에게 물려 가더라도 정신만 차리면 산다」는 말이 있듯이 지금부터라도 축협이 변화와 개혁을 추진하여 그 본래의 역할과 기능을 올바르게 수행해 나가기만 한다면 돌과구는 틀림없이 열릴 것이다. 세상이 아무리 변하더라도 협동조합으로서의 역할과 기능은 여전히 존재하는 까닭이다.

21세기를 맞이하여 축협이 올바른 방향으로 발전해 나가려면 다음과 같은 개혁이 추구되어야 한다.

첫째, 조직개편을 서둘러야 한다. 조합의 경쟁력을 확보해 나가기 위한 첫걸음으로 인접조합간의 합병을 추진하고 지리적 거리에서 오는 경영애로를 극복하기 위해서는 전반적인 전산체제를 구축해야 한

다. 그리고 감원을 통해 작은 조합, 능률적인 사업추진체제를 확립해야 한다.

둘째, 축산농가의 규모화 진전에 맞추어 전문지원체제를 확립해야 한다.

축산업이 부업의 형태가 주종이 있을 때는 가계지원, 축산경영지원 등을 포괄적으로 수행하는 종합기능 중심의 조합경영체제가 합당하였으나 규모화가 어느정도 진전된 현단계에서는 가계지원은 사회적 기능수행 중심으로 옮기고 대부분의 조합기능은 해당 축산업의 전문성을 높이는 방향으로 개편해야 한다.

사실 최근의 축산업은 한육우, 낙농, 양돈, 양계 등 모든 분야에서 사육호수는 줄어든 대신 호당 사육마리수는 크게 증가한 것을 볼 수 있다. 양돈, 양계는 이런 현상이 오래전부터 나타났지만 한육우, 낙농에 있어서도 호당 마리수가 최근년에 급격하게 늘어나고 있다. 통계에 의하면 젖소의 경우 호당 20두 이상의 농가비율이 90년에는 24%였으나 97년 3월에는 64%로 늘어났으며 한육우의 경우도 같은 기간에 0.8%에서 4.8%로 증가한 것을 볼 수 있다.

이처럼 규모가 커지면 조합의 지원조직도 변화돼야 마땅하다. 현재와 같이 신용, 경제, 지도부문으로 조직을 분화하면 전문지원이 불가능하다. 육종, 사육기술, 유통, 가공, 자금지원, 자재지원 등을 한 팀으로 묶어 조직을 편성해야 전문지원이 가능하다. 또 축협은 축종개량, 사육기술, 신제품개발 등의

협동조합의 발전 방향

- 조직개편을 서둘러야 한다.
- 축산농가의 규모화 진전에 맞추어 전문지원체제를 확립해야 한다.
- 신용사업체질도 개선해야 한다.
- 경제사업체질은 특히 많은 개선이 필요하다.
- 조합경영능률을 높여 나가야 한다.
- 협동조합은 조합원의 권익을 보호하는데 최선의 노력을 다해야 한다.

업무는 고유의 업무영역이 아니고 이를 외면해서는 안된다.

셋째, 신용사업체질도 개선해야 한다.

지금 정부는 금융지원능률을 높이고 여신금리의 하향조정을 유도하기 위해 금융제도를 개선하기 위한 노력을 거듭하고 있다. 이 조치는 우선 예금금리는 고정시킨채 여신금리만을 하향시킴으로써 축협 신용사업의 수익성을 악화시킬 가능성이 높다.

이러한 신용사업이 일정한 수익을 확보하면서 발전해 나가려면 조합규모는 축소하되 경영규모는 확대해야 하고, 업종 다양화를 통해 [범위의 경제] (Economy of scope)를 실현해야 하며, 금융상품의 다양화도 이룩해야 한다. 또 모든 금융업무를 한 체계내에서 완벽하게 처리해 낼 수 있는 전산처리 시스템을 갖추어야 하며, 조합원에 대한 금융서비스 체제도 선진화해야 한다.

이러한 신용사업 체제의 변화와 개혁을 이룩하지 못하면 이는 흑자부분이 아니라 적자부분으로 전락

할 공산이 크다.

넷째, 경제사업체질은 특히 많은 개선이 필요하다.

협동조합의 경제사업은 가공사업과 판매사업이 중심이며, 특히 축협의 경우엔 국민의 기초식품을 생산, 유통, 가공하는 사업이 중심이다. 이러한 사업은 아무리 기계화, 자동화의 정도를 높여더라도 노동집약적임에는 변함이 없으므로 노력여하에 따라서는 일반기업과의 경쟁이 얼마든지 가능하다.

축협의 경제사업기능을 강화하기 위해서는 ① 식품의 안정성과 다양성을 확보하여 소비자의 신뢰를 구축하고 ② 한국고유의 문화와 결부된 식품을 개발하여 ③ 품질경쟁력을 확보하는 방향으로 주력해야 한다.

다섯째, 조합경영능률을 높여 나가야 한다.

이를 위해서는 조합경영조직을 의사결정기구와 경영집행기구로 나누어 경영은 전문경영인에게 맡기는 체제를 확립할 필요가 있다.

그러하여 책임경영이 구현되도록 해야 한다. 그러나 이 경우 유

21세기 대비, 낙농육우산업발전을 위한 2가지 과제③

넘할 것은 조합원의 의사가 조합경영에 충분히 반영될 수 있도록 민주적 운영체제가 선행적으로 확립되어야 함은 물론이다.

끝으로 협동조합은 조합원의 권익을 보호하는데 최선의 노력을 다해야 한다.

물론 정부나 공공기관, 정치단체, 의회, 등과 협력할 것은 해야 하지만 구성원에게 불이익이 돌아오는 법이나 제도가 만들어지고 정책이 집행될 때는 이를 강력히 저지하는 힘도 발휘할 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 조합원을 조합에 굳게 결속시켜 압력집단으로서의 역할을 수행할 수 있도록 만들어야 한다.

자본주의의 장애와 협동조합

위에서는 축협이 조직, 사업, 경쟁 등의 체질을 어떻게 개혁해 나갈 것인가에 대해서 언급했다. 축산업의 장애가 불확실성의 연속인 한, 축협의 역할은 더욱 강조될 수 밖에 없다. 정부도 도움을 주겠지만 축협이 그것에만 의존하고 안주할 수는 없다. 그 점에서 축산업과 축산농가의 발전은 궁극적으로 축협의 노력 여하에 달려 있다고도 할 수 있다.

그러나 협동조합으로서의 축협의 할 일은 그것에만 한정돼 있지 않다. 축산농가가 사람답게, 보람을 가지고 살아 나갈 수 있도록 만들어 가는 축협의 사회적 기능도 신장시켜 나가야 한다.

흔히 사람들은 한국경제가 자유시장경제체도를 바탕으로 성장을 거듭하면 경제적 약자들의 사회적,

경제적 지위는 그만큼 향상됨으로 협동조합의 역할도 점차 줄어들 것이라고 말한다.

그러나 이미 서두에서도 언급했지만 자본주의체도의 발전은 과거보다 더 많은 문제를 낳을 것으로 보이며, 그것은 협동조합조직이 아니고서는 해결할 수 없는 것들을 양산해 낼 것이다.

우선 자본주의의 발전은 기계화, 자동화, 로봇화, 정보통신화를 가속시켜 인간을 더욱 고립화시킴으로써 인간소외현상을 심화시킬 것이다. 이렇게 되면 인간은 살 의미를 상실하기 쉽다. 이러한 약점을 보완함으로써 인간으로 하여금 살맛을 느끼게 만드는 조직은 무엇인가. 그것은 두말할 것도 없이 협동조합조직이다. 인간의 협동생활은 각자의 역할을 부여하고 그것을 통해 살아갈 보람을 갖게 함으로써 인간생존의 참 의미를 느끼게 할 것이다.

또 자본주의 체도의 발전은 다양한 이해집단을 양산하고 있는 각기 자기 이익에만 충실한 나머지 정부도 기업도 해결해 주지 못하는 영역이 확대되는 경향을 띄고 있다. 이때 이를 메꾸어 주는 조직은 무엇인가. 그것은 협동조합이다. 협동조합은 자율, 자조, 자립을 바탕으로 하고 있고 그속에서 공동체의식으로 결속을 다지게 됨으로 스스로 각자가 원하는 활동, 보람, 이익 등을 추구해 나갈 수 있게 해 준다.

뿐만 아니라 자본주의경제의 지속적인 발전은 물질의 풍요는 가져

다 줄지라도 그와 비례해서 인간이 살아가는 환경을 그만큼 파괴시키는 작용을 한다. 이를 개선하여 살기 좋은 환경을 만들어 나가는 조직으로서도 협동조합만큼 좋은 것은 없다. 또 경제발전의 고도화는 사회전체에 부정적, 불공정 거래를 양산하고 식품의 불안전성을 심화시킬 것인데, 이에 맞서 사회와 경제의 질서 및 불공정을 바로잡는 일도 협동조합이 그 대부분을 할 수 있고 또 해야 한다.

21세기는 위에서 본 바와같이 자본주의 체도가 발전하면 할수록 인간생활과 환경, 그리고 각종 질서면에서 다양한 문제를 제기할 것이 확실해지고 있음으로 협동조합은 그가 해야 할 일이 점점 더 많아질 것이다.

협동조합이 조직과 사업을 효율적으로 운영해서 구성원의 경제적 사회적 지위를 높이는데 최선을 다해야 함은 두말할 나위도 없지만 자본주의체도가 해결하지 못하는 인간생활의 협동화, 공동체의식의 결집, 빈부격차의 완화, 환경개선 등의 문제까지 협동조합에서 해결해 나간다면, 이는 협동조합사업의 기초를 더욱 굳건하게 다지는 계기가 되게 할 것은 자명하며 그 점에서 21세기에는 협동조합이 해야 할 일이 더욱 많아질 것으로 전망된다.

문제는 앞으로 협동조합이 그만큼 갖고 있는 장점들을 어떻게 발휘하고 충족시켜 나가느냐가 관건이라 할 것이다. ☺

〈필자연락처: (0418)530-1187〉