協同組合의 組合員에 대한 經濟的 寄與 評價方法 導入*

許 吉 行**

- I. 問題의 제기
- Ⅱ. 農協의 事業構成과 問題點
- Ⅲ. 協同組合의 特性과 經營分析上의 問題
- Ⅳ. 協同組合 經營成果 分析方法의 改善
- V. 結 論

I. 問題의 제기

協同組合을 운영하는 공통된 目的은 組合員의 經濟的 地位를 改善하는 것이다. 이 중요한목적은 처음부터 변한 적이 없으며, 다만 이 목적을 수행하기 위한 手段과 方法이 변했을 따름이다. 따라서 協同組合이 個人企業에 비해 높은 수익을 組合員에게 제공할 수 없다면 협동조합은 정당화 될 수 없다(French et al. 1980, 67 -71). 결국 組合員에게 체得을 가져다 주지 못하고 사업에 성공을 거두지 못하게 되면 그 협동조합은 문을 닫지 않을 수 없다(尹勤煥외1987, 145). 따라서 협동조합이 조합원에게 경제적 이익을 제공하는 것은 協同組合의 存立과成長을 위해 가장 중요한 요건이 된다.

그런데 오늘날 協同組合 運營者들 사이에는 協同組合의 原則과 理想을 도외시하고 企業化를 추구하는 경향이 강하며(Laidlaw 1980, 130), 최근에 이르러 협동조합을 하나의 企業體로 보기에까지 이르렀다(尹勤煥외 1978, 37). 또한 오늘날 협동조합이 規模化를 추구함에 따라 資本主義國家의 일부 협동조합은 협동조합 經濟 및 經營의 특징을 거의 포기하다시피 하고 있다. 협동조합의 지나친 企業化 또는 이윤 추구는 協同組合의 목적인 組合員의 經濟的 收益向上을 소홀히 하고 조합 자체의 성장에만 치중하는 오류를 범할 수 있다.

현재 우리나라 協同組合을 볼 때 협동조합에 대한 농민의 의식은 부정적인 측면이 크며,事業構成도 조합원의 희망과 상당한 괴리가 있는 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 협동조합의기업화 추세, 組合員 희망과 괴리된 사업구성 등은 근본적으로 協同組合에 대한 經營成果 評價方法이 조합원의 이익과는 관계없이 지나치게 조합자체의 經營實績 評價에만 치중되어 있기 때문으로 판단된다. 즉, 경영성과의 평가방법은 사업의 目標 設定과 우선순위 결정 등과 같은 경영자의 意思決定에 영향을 주며, 선택된 사업들이 조합원의 이익과 연계되지 못할 때

本稿는 "協同組合 經營成果分析 改善에 대한 試論,"「農村經濟」,第10卷 第2號,韓國農村經濟研究院, 1987. 6을 수정, 보완한 것이다.

^{**} 副研究委員.

組合員은 組合事業에 대한 관심을 갖지 않게 되며, 이 같은 요인은 協同組合의 장기적인 成 長, 發展을 저해하는 결과를 초래한다.

따라서 조합원에게 제공되는 사회·경제적 便益의 양과 질이 協同組合 成長 測定의 주요 한 척도가 되어야 할 것이다(尹勤煥외 1987, 157). 즉, 현단계의 우리 나라 農民協同組合에 비추어 볼 때 협동조합의 經營成果 分析·評價 에서 무엇보다도 중요한 것은 협동조합 자체의 성장이 아니라 협동조합이 사업을 통해 조합원 에게 얼마나 큰 편익을 제공하였나를 평가하는 것이다.

한편, 최근 組合長의 直選制를 비롯한 협동조합의 民主化가 급속히 진척됨에 따라 조합원의 협동조합에 대한 경제적 요구는 증대될 것이다. 그럼에도 불구하고 현재까지 협동조합에 대한 연구는 組合運營의 민주화나 운영개선과 같은 제도적 측면에서의 연구는 많았으나 조합원의 經濟的 收益이란 관점에서 組合 經營分析의 문제가 다루어지지 못했다. 이러한 점에 비추어이 연구는 협동조합이 당면한 문제점과 경영상의 특성을 분석하고, 협동조합 사업에 대한 조합원의 경제적 편익 측정이 갖는 의미와 방법을 제시코자 한다.

Ⅱ. 農協의 事業構成과 問題點

1. 政策事業

農協이 새로 발족했던 初期만 해도 일부 信 用業務를 제외하고는 거의 대부분이 政策事業 에 의존해 왔다. 그러나 그후 농협이 꾸준히 성 장, 발전해 옴에 따라 정책사업의 상당 부분이 自體事業化되어 그 비중이 30% 수준으로 크게 낮아졌다(尹勤煥외 1987, 281-82).

2. 單協의 事業構成

農協事業의 信用事業에의 높은 依存度는 協同組合 運動에 대한 많은 비판과 회의를 불러일으키는 중요한 요인으로 작용해 왔다. 즉, 農協은 최근 농업의 현안으로 되어 있는 農產物流通改善은 등한시하고 보다 안전하고 수익성이 보장되는 信用事業에만 안주하고 있다는 것이다(農協中央會 1987, 81). 실제 1989년 單協이취급한 事業實績 중 85.1%가 金融部門인 信用및 共濟事業이며, 그 비중은 매년 증가하는 경향을 보이고 있다<表 1>.

한편 單協의 收益性면에서 볼 때 1989년 전체 粗收益의 73.6%가 金融部門에서 왔으며, 都市近郊型 組合에서는 그 비중이 더욱 높다 <表 2>.

3. 單協 事業構成에 대한 意見

單協의 사업구성이 조합원이나 조합경영자의 요구와 일치될 때 그 사업은 조합원의 적극적 인 참여를 유도할 수 있으며, 조합의 지속적인 成長, 發展이 가능하게 된다.

1987년 農協中央會가 單協組合長을 대상으로 조사한 바에 의하면 지금까지 單協이 力點을 두어 온 사업과 앞으로 역점을 두어야 할 사업 간에는 많은 차이가 있었으며, 이는 組合經營者의 입장에서 볼 때 현재까지 역점을 둔 사업과 역점을 두었어야 할 것으로 생각하는 사업간에 상당한 괴리가 있었음을 나타낸다. 특히, 信用事業과 購買事業에 대해서는 앞으로 역점을 두어야 한다는 비중이 감소하고 있으나 指導事業과 販賣・加工事業은 증가하고 있다<表 3>. 따라

서 앞으로 後者의 사업들에 대한 비중을 더욱 높여야 할 것이다.

한편 協同組合 流通事業을 대상으로 農漁民 을 위해 協同組合이 반드시 수행해야 된다고 생각되는 사업에 대한 질문에 대해서 農水產物 輸入만을 제외하고 현재 수행하고 있는 모든 流通事業에 대해서 다수의 농민이 반드시 해야

한다고 응답했다. 그러나 事業間 필요성에 대한 認識度는 현격한 차이가 있었다. 이를 상호비교 하기 위해서 任意指數構成法(arbitrary index construction)에 의해 平均 認識指數를 산출하였으 며<表 4>, 그 결과를 이용하여 사업을 분류했 다<表 5>. 이를 검토하여 볼 때 農漁民이 필 요로 하는 流通事業은 주로 자신들의 이익과

表 1 年度別 單協 部門別 事業實績

單位: 億원(%)

年 度	預受金	貸出金	購買	販 賣	利用加工	共 濟	計
1980	8,238	10,777	5,620	4,264	314	5,560	34,773
	(23.7)	(31.0)	(16.2)	(12.3)	(0.9)	(16.0)	(100.0)
1985	26,283	36,872	10,032	9,098	503	9,890	92,678
	(28.4)	(39.8)	(10.8)	(9.8)	(0.5)	(10.7)	(100.0)
1986	35,222	42,236	11,682	12,053	492	15,758	117,443
	(30.0)	(36.0)	(9.9)	(10.3)	(0.4)	(13.4)	(100.0)
1987	51,072	56,028	12,943	15,855	531	25,230	161,659
	(31.6)	(34.7)	(8.0)	(9.8)	(0.3)	(15.6)	(100.0)
1988	68,789	73,246	13,941	21,278	566	36,255	214,075
	(32.1)	(34.2)	(6.5)	(9.9)	(0.3)	(16.9)	(100.0)
1989	85,903	95,203	15,684	24,552	679	52,351	274,372
	(31.3)	(34.7)	(5.7)	(8.9)	(0.2)	(19.1)	(100.0)

^() 안은 事業部門別 구성비(%)임.

資料:農業協同組合 中央會,「年次報告書」, 각연도.

表 2 立地 類型別 單協 事業別 粗收益(組合黨), 1989

留付:배마의(%)

							平区・当した(70
事	業	別	도시근교형	읍 소 재 형	평 야 형	산 간 형	전국평균
金	信	用	754(81.5)	388(70.5)	194(62.2)	171(64.5)	271(69.5)
融	共	濟	30(32)	21(3.8)	13(4.2)	14(5.3)	16(4.1)
經	購	買	26(2.8)	39(7.1)	36(11.5)	27(10.2)	31(7.9)
ALE.	生活	物資	59(6.4)	33(6.0)	16(5.1)	15(5.7)	23(5.9)
濟	販	賣	37(4.0)	37(6.7)	22(7.1)	20(7.5)	25(6.4)
И	加工	利用*	19(2.1)	32(5.8)	31(9.9)	68(6.8)	24(6.2)
	計		925(100.0)	550(100.0)	312(100.0)	265(100.0)	390(100.0)

資料: 農協中央會, 「단위조합 경영계수 요람」, 제26집, 1990.

^() 안은 구성비(%)임.* 창고 및 기타사업 포함.

表 3 單協의 力點事業에 대한 意見*

單位:%

事 業 別	지금까지 力點을 두어 온 事業(A)	앞으로 力點을 두어야 할 事業(B)	乖 離 比 率 (A) - (B)
信用事業	44.1	17.4	26.7
共 濟 事 業	5.1	4.8	0.3
營農資材 購買事業	12.1	4.1	7.9
販 賣 事 業	21.0	35.3	△14.3
加工事業	0.3	4.6	△43
生活物資 購買事業	10.2	6.5	3.7
指 導 事 業	4.7	24.2	△19.5
其 他	0.2	0.3	△0.1
無 應 答	2.5	2.8	△0.3
計	100.0	100.0	-

^{* 1987}년 農協中央會가 單協 組合長을 대상으로 設問調査한 결과임.

資料: 農協中央會,「韓國農協의 發展方向」, 1987을 이용 再作成함.

表 4 協同組合 流通事業別 必要性 認識度

單位:%

	區 分	반 드 시 해야한다	해 도 되 고 안해도된다	모르겠다	할필요가 없 다	해 서 는 안 된 다	認識指數*	平 均認識指數
生	生產計劃의 수립 및 指導	69.8	21.1	5.4	3.7	_	498.5點	1.55點
產	出 荷 指 導	85.4	13.0	1.3	0.3	_	585.8	1.82
流	共同出荷 및 販賣알선	84.2	10.4	2.7	2.7	_	565.3	1.76
通	產地共販場運營	56.3	28.5	5.8	9.4	_	434.3	1.35
消流	共 販 場 運 營	62.9	26.6	5.0	4.8	0.7	468.7	1.46
費 地通	大都市수퍼마켓運營	42.5	26.0	17.7	9.8	4.0	273.8	0.85
流	貯 藏 倉 庫 運 營	55.0	30.0	8.5	5.8	0.7	417.6	1.30
通	加工工場運營	67.0	22.7	3.5	5.7	1.1	484.7	1.51
助成	流通情報의 수집 및 전달	89.5	8.1	1.4	1.0		596.1	1.86
流通助成機能	包裝資材의 供給	77.4	17.3	3.0	2.3	_	542.8	1.69
能	規格包裝의施行	70.0	21.7	4.5	3.0	_	504.6	1.57
輸	農水產物輸入	10.9	8.8	24.7	5.4	50.2	△303.3	△0.94
輸出入	農水產物輸出	69.9	23.0	2.5	4.9	0.7	501.1	1.59

^{*} 任意指數 構成法에 의한 點數(스케일링 指數)로서 應答者 1인당 반드시 해야 한다 2點, 해도 되고 안해도 된다 1點, 모르겠다 0點, 할 필요가 없다 -1點, 해서는 안된다 -2點을 부여한 후 合算平均함(321명 기준). 資料: 許吉行 외, 「協同組合 流通事業의 發展方向」, 1985. 12.

직결되는 產地流通事業과 流通助成機能이며, 都市指向的인 수퍼마켓 운영이나 공판장과 貯 藏倉庫 運營에 대해서는 상대적으로 要求度가 낮다고 할 수 있다.¹ 결론적으로 農漁民이 필요로 하는 사업은 販賣·加工事業을 포함한 流通 및 指導事業이며, 이 중에도 자신들의 이익과 직결되는 사업에 대해 요구도가 높다고 하겠다.

^{&#}x27; 貯藏倉庫는 현재 주로 政府糧穀 保管에 利用되며, 農民의 利用率이 낮기 때문일 것임.

區 分	平	均 認 識 指	數
	1.00 미만	1.00 ~ 1.50	1.50 以上
		產地共販場*	生產計劃의 樹立 및 指導
產地流通			出荷指導
			共同出荷 및 販賣斡旋
消費地 流通	大都市 수퍼마켓 운영	共販場 運營	
		貯藏倉庫 運營	加工工場 運營
法 泽 吐 产 # #			流通情報의 收集 및 전달
流通助成機能			包裝資材의 供給
			規格包裝 施行
貿易事業	農水產物 輸入		農水產物 輸出

表 5 平均認識指數別 流通事業 分類表

4. 事業構成의 問題點

農協事業의 특징은 역사적으로 정책사업과 금융사업에 대한 의존도가 높았다는 점이다. 이 러한 점은 水協이나 畜協도 유사하다. 정책사업 은 시행주체가 정부이며, 협동조합은 단순한 대 행자의 역할을 하기 때문에 정책목표에 따라서 는 개별조합원의 이익과 상반되는 경우도 있으 며, 強制性을 띠기도 하며, 組合의 經營意志가 반영되기 어렵다. 또한 조합원에게 이익을 제공 한다고 해도 조합보다는 정부의 성과로 돌려지 기 쉽다. 금융사업은 組合員에 대해서 強制性을 띤 경우가 많았고 조합원을 대상으로 한 금리 취득이라는 점 때문에 조합원에 대한 금융서비 스라는 인식보다는 協同組合에 대한 비판요인 으로 작용해 왔다. 또한 앞에서 보았듯이 單協 의 事業構成面에서 組合經營者나 組合員의 희 망과 상당한 괴리가 있는 것으로 나타났다.

이러한 요인들 때문에 협동조합은 사업규모 의 커다란 성장도 불구하고 <表 1>, 조합의 주인인 組合員들로부터 긍정적인 인식을 받지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다(許吉行외 1985, 42-44). 이러한 조합원의 조합에 대한 부정적 인식은 협동조합의 사업구성이 조합원 의 희망이나 이익과 직결되지 못하기 때문에 발생하는 것으로 판단되며, 그 근본적인 원인의 중요한 하나가 協同組合의 經營成果 評價方法 에 기인된다고 생가된다. 왜냐하면 경영성과의 평가방법은 사업의 목표설정이나 우선순위 결 정 등과 같은 經營者의 意思決定에 영향을 주 게 되는데, 현재와 같이 조합원의 경제적 측면 이 배제된 상태에서 조합 자체의 경영성과만을 평가함 때 조합의 사업은 조합원의 희망이나 이익과 관계없이 조합 자체의 성장을 목표로 선정되기 때문이다. 또한 조합원의 협동조합에 대한 부정적 인식은 조합원의 參與率을 낮추어 협동조합의 장기적 발전을 저해하는 주요 요인 으로 작용하다.

^{*} 產地集荷場, 競賣式 集荷場 포함.

項	目	株式會社	協同組合
① 서비스 利用者		보통 社外顧客	주로 組合員
② 所 有 者		株 主	組合員
③ 議決權者		보통 株式所有者	組合員
④ 議決方法		一般株式 持分에 비례	보통 1人 1票
⑤ 運營方針 樹立者		株主의 重役	組合員과 理事
⑥ 資本調達		株 主	주로 組合員
⑦ 資本에 대한 利子	配當 制限	없 다	있 다
⑧ 經營成果의 取得者	\$	株式持分에 비례하여 株主	利用高에 비례하여 組合員 利用者

表 6 株式會社의 協同組合의 運營方式 對比表

資料: 陳興福・金聖基、「最新 農業協同組合論」, 先進文化社, 1977. p. 89.

Ⅲ. 協同組合의 特性과 經營分析 上의 問題

1. 協同組合 經營의 特性

協同組合은 企業組織의 한 형태이지만 민간 기업과는 목적, 구성 및 운영방법이 다른 독특한 형태의 기업이다. 企業의 주목적은 투자된 자본의 단위당 수익을 최대화하는 것이며, 사회적 목적은 단지 이 목적을 달성하기 위한 부수적인 것이다. 이에 반해 協同組合은 합리적인 비용으로 조합원에게 봉사하는 데에 중점이 주어지고 있다(Lao 1986, 22). 즉, 협동조합은 이윤추구가 목적이 아니라 資本主義 경제체제하에서 경제적 약자인 조합원의 경제적 이익증진을 주목적으로 하고 있으며, 협동조합의 경영은조합원에 대한 實費奉仕라는 입장에서 이윤과사업의 투기성이 원칙적으로 배제된다는 특성이 있다.

協同組合 역시 組合員의 利益追求를 目的으로 하는 私企業의 하나이며, 生產經濟單位라는 점에서 企業의 일종으로 해석된다. 그러나 협동

조합은 형태면으로 보면 多數共同所有 企業이라는 면에서 마치 株式會社와 비슷하면서도 본질적인 차이점이 있으며, 여기에 協同組合의 存在價値가 있다고 할 수 있다. 즉, 협동조합은株式會社와 運營方式面에서 많은 차이가가 있다<表 6>. 특히, 協同組合은 組合員이 所有者이면서 利用者라는 데 특징이 있으며, 組合員의 利用高에 따라 지속적인 성장이 가능하다.

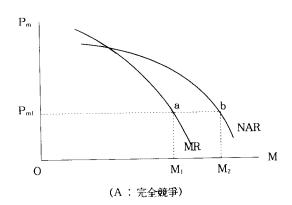
2. 協同組合의 經濟學的 特性

협동조합의 行動樣式은 販賣協同組合(marketing cooperatives)과 購買協同組合(requisite cooperatives)에 따라 달라지며, 시장조건과 협동조합이 지향하는 목표에 따라 달라진다. 따라서 이를 구체적으로 제시하는 데에는 많은 노력이 필요하므로 여기에서는 販賣協同組合을 중심으로 협동조합이 지향하는 목표에 따른 協同組合 行動樣式의 변화를 살펴보고자 한다.²

利潤極大化를 추구하는 農産物 加工企業의 利潤函數의 販賣協同組合의 剰餘函數는 각각

² 여기에서는 주로 Helmberger, Peter G. (Aug. 1964) 를 주로 인용함.

그림 1 一般企業과 協同組合의 均衡分析



다음의 (1)과 (2)式으로 나타낼 수 있다. 즉,

(1) $\pi = \overline{P}_{v}Y - \Sigma \overline{P}_{i}X_{i} - \overline{P}_{m}M - F$

(2) $P_m M = \overline{P}_v Y - \Sigma \overline{P}_i X_i - F$

여기에서, Y: 最終生產物 生產量

 X_i : i번째 生產 서비스의 投入量

F: 固定費用

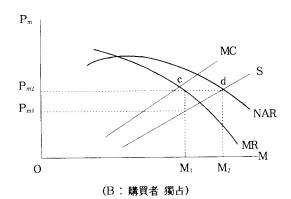
M:組合員의 販賣量(原料 農水産物)

P: 각각의 價格(完全競爭을 전제, 일정)

Pm: 組合員의 受取價格

여기에서는 原料農產物을 生產者 組合員으로 부터 구입하여 가공하는 기업을 예로 삼았다. 生產 서비스(X_i)와 最終生產物(Y)은 完全競爭 市場에서 거래된다고 가정하여 P_i와 P_y가 일정 하다고 보았으며, 原料農產物의 價格(P_m)은 민 간기업의 경우 일정한 것으로 보는 것에 대해 협동조합의 경우는 결정되어야 할 變數로 보았다.

民間企業은 利潤(π)을 최대화하는 데 목적이 있으나, 協同組合은 원료농산물의 판매에 따른 收益(Pm M)의 最大化를 목적으로 한다.



<그림 1>에서 가로축을 조합원이 판매하는 原料農產物의 量(M), 세로축을 原料農產物의 가격이라 하고, NAR을 純平均 所得³, MR를 限界生產價值, S를 供給曲線, MC를 限界費用이라고 하자.

<그림 1A>는 完全競爭을 전제로 했으며, 市場에서 형성된 原料農產物價格 Р㎜은 加工業 者에게 주어진 價格으로 $P_m = MC$ 가 되며, 개 별기업의 生產量에 관계없이 最終農產物價格 P.는 일정하다. 따라서 이윤의 최대화를 추구하 는 기업은 Pml과 MR이 교차하는 M1 수준에서 原料 購入量을 결정한다. 한편 原料生產者인 조 합원의 收益最大化를 추구하는 협동조합은 Pm (MC)와 NAR이 교차하는 M₂ 수준에서 원 료 구매량을 결정한다. 한편 가공업체가 하나인 購入者 獨占의 경우 <그림 1B>, 利潤의 極大 化를 추구하는 기업은 MC와 MR이 교차하는 M, 수준에서 원료 구매량을 결정하며 이 때 購 入價格은 Pm이 된다. 그러나 협동조합이 가공 공장을 운영할 때 均衡點은 供給曲線(S)과 純 平均所得(NAR)이 만나는 점 d가 되며,이 때 購 入原料의 量과 價格은 각각 M2와 Pm2가 된다.

³ NAR = $(\overline{P}_v * Y - \Sigma \overline{P}_i X_i - F)/M$

경제적 측면에서 협동조합은 기업과의 경쟁을 통해 ① 加工企業의 超過利潤을 감소시키며,② 生產者 受取價格(Pm)을 높이고,③ 原料農產物(M) 生產量을 증가시키는 역할을 한다.

3. 協同組合의 經營評價

협동조합은 경영상 민간기업과 상이한 특성을 갖고 있다. 물론 협동조합이 조합원의 이익과는 관계없이 組合의 利益極大化만을 추구한다면 민간기업과 큰 차이가 없다고도 할 수 있다. 그러나 협동조합은 組合員, 最高經營者, 被雇傭者로 이루어져 있으며, 조합원의 생활수준은 향상되지 않는 가운데서도 협동조합은 성장을 거듭한다거나, 협동조합이 지나치게 經營과收支 위주로만 운영될 때 조합 구성원간에 심한 갈등이 야기될 수 있다(尹勤煥외 1987, 143). 그래서 협동조합이 제공하는 조합원의 수익과 협동조합 자체의 수익간에는 어느 정도均衡이 유지되어야 한다(French et al. 1980, 71).

따라서 協同組合의 經營分析은 일반 私企業과 같이 단순한 財務의 유동성 및 안전성 확보와 資本收益性을 분석하는 데에 있지 않고, 조직이 목적하는 생산력 증진과 조합원의 경제적·사회적 지위 향상을 위해 組合經營이 얼마나기여를 하고 있는가를 분석하고, 앞으로 조합원에게 최대로 봉사할 수 있게 경영계획을 수립함은 물론 합리적 경영관리를 도모할 수 있는 자료를 얻는 데에 그 목적이 있다고 볼 수 있다(金小坤・全熙仙 1979, 189).

협동조합 경영으로부터 조합원이 얻을 수 있는 경제적 이익을 총괄적으로 보면 當期純損益, 利用效果,將來 利用效果의 세 부분으로 구성된다<그림 2>. 이 중 當期純損益은 조합원이 農協으로부터 얻은 경제적 이익의 일부분에

불과하므로 利用效果와의 관계에서 보면 단지 補完的 位置에 선다고 할 수 있다. 그러나 현재 의 財務諸表에서 파악되는 것은 當期純益뿐이 며 利用效果,將來 利用效果는 직접 파악되지 못하고 있다.

이러한 면에서 협동조합의 경영성과나 발전· 성장을 측정하는 데에 단순히 기업적 分析基準 을 적용할 수는 없다. 또한 협동조합의 성과에 대한 평가는 조직의 목적과 기대되는 기본적 기능 및 사업추진상의 한계 등을 고려할 필요 가 있다(Lao 1987, 23).

따라서 협동조합의 경영분석은 기업적 또는 조합 자체의 수지 측면에서의 경영분석에 추가 하여 조합원에 대한 경제적·사회적 기여에 대 한 경영분석이 필요하다. 그러나 아직까지 이 에 대한 분석은 적절히 이루어지지 않고 있다.

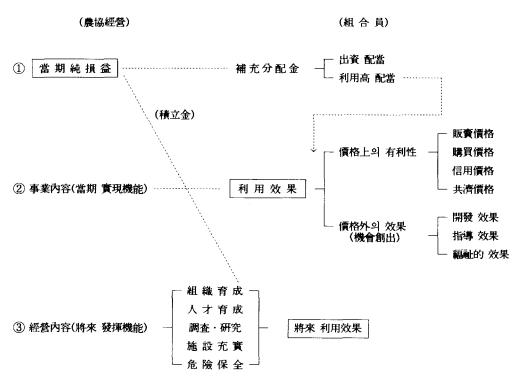
4. 現行 單協 經營評價의 問題點

현재 單協의 經營評價 方法을 보면 財務諸表의 작성, 사업에 대한 성장성, 수익성, 안정성, 활동성 등에 중점이 주어지며 일반 기업과 큰차이가 없다. 다만 農協 單位組合의 발전 수준을 평가하는 自立評價基準을 보면 사업규모 및 판매사업의 비중 이외에 조합원에 대한 指導, 教育, 集會 등과 같은 조합활동에 많은 비중을 두고 있다<表 7>.

이와 같은 평가기준은 組合收益과 직접적인 연계성이 적으면서 조합원에 대한 봉사적 성격 이 크고 조합원 참여를 유도할 수 있는 활동에 많은 配點을 주고 있다는 점에서 매우 바람직 하다. 또한 조합의 경영이 건실할 때에만 활발 한 指導·敎育活動이 가능하다는 점에서 조합

⁴ 이러한 分析이 共同出荷事業에 대해 일부 시도된 바 있으나 극히 초보적 단계이다.





資料: 農業開發研修セソタ(編),「農協運動の現狀分析」, 1974, p. 330. 農協中央會,「韓國農協의 發展方向」, 1987에서 재인용.

위주의 發展水準을 평가하는 데에는 합리적이라고 할 수 있다. 그러나 평가기준이 지나치게 回數 또는 物量規模 중심으로 되어 있기 때문에 組合經營者가 지나치게 目標指向的일 때에는 모든 활동이 형식화 될 우려가 있으며, 그 내용이 조합원의 수익 또는 관심과 연결되지 못하고 정부정책 또는 조합사업의 홍보와 같은 기능만을 할 경우에는 오히려 역효과를 유발할 우려마저 있다. 따라서 이와 같은 指導・教育事業 역시 조합원에게 얼마나 편익을 제공할 수 있는가 하는 측면에서 검토되고, 投票方法 등에의한 조합원의 選好가 평가되어야 할 부분이다.

또한 많은 자료가 협동조합의 發展成果로 組

織, 事業量 및 收益性 등 조합 자체의 성장만을 강조하고 있다. 單協의 總事業規模는 1985년 92,678억원에서 1989년 274,393억원으로 약 3배가 되었으며⁵, 그 이전의 성장률은 더욱 높았다. 그렇다면 조합원의 편익도 과연 그만큼 중대되었는가?

이와 같이 協同組合 성장만을 위주로 평가하고 조합원에 대한 기여도와 경제적 편익을 제대로 고려치 못한 현재의 경영평가 방법은 다음과 같은 문제를 야기시키고 있다.

첫째, 조합의 기본목적인 조합원의 편익을 도

⁵ 農協中央會, 「단위조합 경영계수요람」, 제26집, 1990.

表 7 單位組合 自立評價 基準, 1990

區 分	項目	福祉組合	奉 仕 組 合		
基本要素	事業規模	○組合當 總事業量 200億원 以上	○ 組合當 100億원 以上		
		○組合當 經濟事業 50億원 以上	○ 組合當 經濟事業 30億원 以上		
		(都市組合 : 40億원)	(都市組合 : 25億원)		
		○組合員當 10百萬원 以上	○ 組合員當 7百萬원 以上		
	組織活性度	○理 事 會:年12回	○理 事 會:年6回		
		○分科委員會:各分科別年4回	○分科委員會:分科別 年 2回		
附加要素	指導要員 專擔運用	○ 營農指導士:組合員 1千名當 1名(5)	○ 營農指導士:1名(5)		
		○ 婦女指導員:組合員 1千名當 1名(5)	○ 婦女指導員:1名(5)		
		○ 靑少年指導員:組合當 1名(5)			
	協同組織 育成	○ 營農會長、婦女會長 會議開催:各 年 12回(5)	○ 營農會長, 婦女會長 會議: 各 年 8回(5)		
	指導還元事業 擴大	○ 指導事業費 豫算: 粗收益의 10%(5)	○ 指導事業費 豫算: 粗收益의 7%(5)		
		○ 還元事業 實績: 指導事業費의 30%(5)	○ 還元事業 實績: 指導事業費의 20%(5)		
	組合員 서비스, 福	○保有施設 7種 以上(都市組合:5種)(10)	○ 保有施設 5種 以上(都市組合:3種)(10)		
	祉施設 確保 運營				
	組合員에 대한 配當	○出資配當:10%(5)	○出資配當:7%(3個年 平均)(5)		
		○ 利用高 配當:出資配當額의 1/3 以上(5)	○ 利用高 配當: 出資 配當額의 1/5 이상(5)		
	農家所得增大 教育	○ 教育回數 4回(5)			
		○ 視聽覺機資材 確保 運用(5)	○ 視聽覺機資材 確保 運用(5)		
		-○ 農民新聞 有償普及率(5)	○ 農民新聞 有償普及率(5)		
	運營의 公開	○ 우리 농협 소식지 발간:年 6回(5)	○ 우리 농협 소식지 발간: 연 4回(5)		
	새농민대회 開催	○ 屋外行事(5回), 屋內行事(3回)(5)	○ 屋外行事(5回), 屋内行事(3回)(5)		
	後繼者 育成支援	○組合當 2百萬兒 以上(5)	○組合當 1百萬원 以上(5)		
	協同組合間 協同	○ 姑婦結緣組合 2個 以上(5)	○ 姑婦結緣組合 1個(5)		
		- 任職員 相互訪問, 去來實績(6)			
		○組合 相互支援基金 造成 寄與度(5)	○組合 相互支援基金 造成 寄與度(5)		
	販賣事業 構成比	○ 總事業量의 15% 以上(都市組合:10%)(5)	○ 總事業量의 7% 以上(都市組合:5%)(5)		
	共濟事業 普及度	○組合員 加入率(80%)(5) (5)	○組合員 加入率(60%) (5)		
		○組合員 1人當 契約高(3百萬원)	○組合員 1人當 契約高(1百萬원)		
	自己資本 增加		○ 自己資本 增加率 10% 以上(5)		

註 1) 각 項目 마지막 ()내 숫자는 점수임.

資料:農協中央會.

²⁾ 單協은 驅祉組合, 奉仕組合, 成長組合 등으로 發展水準을 分類하며, 위 表에서 基本要素에다 附加要素 90점 이상을 받을 때 다음 단계의 組合으로 認定됨.

외시하는 경향이 나타나고 있다. 이와 같은 현 상은 앞에서 지적했듯이 조합원 및 조합장이 희망하는 사업과 현재의 사업구성의 괴리로 나 타나고 있다.

우리는 협동조합 자체만의 성장은 정당화될 수 없음을 인식해야 한다. 성장이 組合經營者의 자만이나 포부를 반영하는 개인적 기념비로 사용되어서는 안되며, 조합이 조합원에게 보다 나 은 봉사를 할 수 있는 능력을 증진시키는 데 사용되어야 한다(Abrahamsen 1976, 104).

둘째, 협동조합 경영 위주의 평가는 오늘날 많은 조합 경영자들에게 협동조합 운영을 기업화함으로써 협동조합의 諸原則을 도외시하게끔하고 있다. 조합원과 무관한 사업의 확대, 비조합원의 利用高 增大, 組合 成長을 위한 이윤의추구와 규모의 확대 등은 협동조합의 기업화를촉진시킴으로써 조합의 성장은 도모할 수 있으나 결국 組合經營主義를 포기하는 결과를 가져온다.

협동조합은 조합원이 필요로 하는 事業活動의 크기에 따라 제반 시설을 설치, 운영하고 소요되는 직원을 최소한으로 확보하여 활용하는 것이 經營上 불가피한 요건인데, 현실은 이에반하여 먼저 방대한 시설과 상당한 직원을 확보하고 그 利用率이나 稼動率을 높이기 위하여組合事業 目標量이 할당되고, 이것을 달성하려고 무리를 하다 보면 조합은 조합원에게 직접이익이나 편익을 제공해 줄 수 없는 非組合事業을 취급하지 않을 수 없고 목표량 달성을 위한 강행군이 業務量의 과중과 임직원간의 반목을 초래하여 오히려 業務能率를 저하시키고 組合事務室의 분위기를 긴장시키며, 조합원에게 불친절해지는 원인을 조성한다(陳興福 1980, 13).

셋째, 현재와 같은 경영분석은 협동조합 사업 선택상 우선순위 결정에 잘못을 가져온다. 현재 우리 나라 대부분의 협동조합은 여러 종류의 사업을 복합적으로 경영하는 綜合協同組合(multipurpose cooperative)으로서 그 事業內容과 성격 이 매우 다양한 특징을 갖고 있다. 더욱이 農村 協同組合은 그 역할이 더욱 증대될 전망이다.

자원이 제약된 상태에서 광범위하고 다양한 사업과 역할을 효율적으로 수행해 나가기 위해 조합은 성장 또는 경영수지에 경영목적이 주어 질 때에는 一般企業과 같이 단위당 투자에 대한 純收益이 높은 사업이 우선적으로 채택되며, 조합원의 便益增大가 경영목적일 때에는 사업 시행에 따른 조합원의 수익 또는 후생 중진이 큰 사업을 우선적으로 채택하게 된다.

현재 협동조합이 조합원의 利益을 소홀히 한채 기업화되고 있는 주요 요인의 하나는 현재의 조합성장 위주의 경영분석 방법에 기인한 것이다. 이 같은 요인은 협동조합과 조합원간의 결속과 조합의 존속기반을 약화시켜 장기적인성장, 발전을 저해하는 결과를 초래한다.

IV. 協同組合 經營成果 分析方法의 改善

1. 分析方法

협동조합이 진정으로 조합원의 경제적·사회적 이익을 중진시키는 본래의 목적에 적합한 人的 結合體가 되기 위해서는 현재와 같은 企 業的 經營分析에 추가하여 각종 사업이 조합원 의 이익에 얼마나 기여했나를 評價, 分析해야 한다.

협동조합 사업이 조합원에게 주는 이익은 다

음과 같이 구할 수 있다. 즉, 사업 i가 조합원에 게 주는 이익(FB_i)은⁶,

$$FB_i = Q_{ia} * Pi_a - Q_{ib} * P_{ib}$$

여기에서, Q_{ia}, P_{ia}: 각각 組合이 i 事業을 수행 한 후의 生產量 및 價格

> Q_{ib}, P_{ib}: 각각 組合이 i 事業을 수행 하기 전의 生產量 및 價格

가 되며, 조합이 n 가지 사업을 복합적으로 수 행할 때 조합 전체 사업에 대한 조합원의 利益 은,

$$\sum_{i=1}^{n} FB_{i} = \sum_{i=1}^{n} (Q_{ia} - Q_{ib}) (P_{ia} - P_{ib})$$

가 된다.

이와 같은 分析方法은 몇 가지 문제를 안고 있다.

첫째, 이 分析을 하려면 相對狀況(counter factuality), 즉 협동조합이 사업을 수행하는 상황과 수행치 않는 상황을 상정해야 하며, 두 상황하에서 조합원의 收益 또는 厚生을 비교해야한다. 따라서 한쪽은 實存狀況이나 다른 한쪽은 현실적으로 존재하지 않는 상황이어서 분석상에 많은 어려움이 따른다. 또한 市場價格이 존재하지 않을 때 潛在價格을 이용해야 되며, 分析技法上의 어려움과 조합원이 이해하기 어렵다는 문제가 따른다.

둘째, 사업의 여건과 목적이 다른 각종 사업에 대한 수익을 어떻게 單一指標로서 측정하느냐 하는 문제이다. 따라서 直接的 收益 뿐만 아니라 間接的 收益도 정확히 평가할 수 있는 방안이 검토되어야 할 것이다. 또한 보조적 수단

으로서 제한된 자원으로 무수히 많은 후보사업에 대해 우선순위를 결정하는 順位投票方法 (rank voting)이나 각종 사업에 대해 조합원에 의한 點數投票方法(point voting)을 이용할 수도 있다.

셋째, 분석을 위해서는 전문인력과 그에 따른 추가비용이 소요된다는 점이다. 현재 우리 나라 의 협동조합은 대부분 綜合協同組合으로서 사 업구성이 매우 다양하며, 개별 單協의 입장에서 볼 때 사업규모도 크지 못하다. 따라서 모든 單 協에서 다양한 사업의 조합원에 대한 수익을 평가·분석하기에는 매우 어려운 점이 있다.

2. 間接的 分析方法

분석에 소요되는 전문인력과 비용을 절약하기 위해서는 표본추출에 의한 間接的 分析方法을 이용할 수 있다. 분석방법은 單協의 사업 종류별로 지역적 특성과 발전수준에 따라 표본을 추출한 후, 각종 사업에 대한 조합원 寄與額을 평가하여 다른 조합에서도 직접 사용할 수 있는 換算率(conversion rate)를 산출하는 것이다. 換算率은 기업적 경영분석 결과인 總賣出額(또는 事業量)에 대하여 조합원이 기여한 經濟的收益의 비율 즉,

换算率 = 組合員의 經濟的 收益/總賣出額 또는 事業量

으로 계산되며, 계산 결과를 바탕으로 地域別, 發展水準別, 事業別 換算率表를 작성한다.

單位組合은 각 사업에 대한 經營成果評價를 직접적으로 조사하여 실행하기보다는 中央會에 서 산출한 換算率을 적용, 지역 여건을 고려하 여 간접적인 방법으로 분석ㆍ평가한다. 이 때 특정 單位組合의 조합원에 대한 總寄與額은 다

⁶ 각종 費用을 공제한 純收入의 개념임.

음과 같이 계산한다. 즉,

 $TR = \sum (X_i * I_{ii})$

여기에서, TR: 組合員에 대한 總寄與額

X: i번째 事業의 總事業量

Iij : i 번째 事業의 j번째 地域 換算率

이와 같은 經營成果 分析을 위해서는 協同組合 中央會에 專擔分析班을 설치하고, 실증적 분석을 통한 계속적인 새로운 분석기법의 개발이 요망된다. 이러한 분석은 단기간내에 만족할 만한 효과를 얻기 어렵겠지만 계속 자료를 수집하고 분석기법의 개발한다면 만족할 만한 성과를 얻을 수 있게 되리라 생각된다.

3. 기대되는 效果

이와 같은 경영분석 방법을 도입할 때에는 다음과 같은 몇 가지 중요한 효과가 기대된다.

첫째, 協同組合 經營者가 조합원의 경제적 수익증대에 보다 많은 관심을 가지게 됨으로써 협동조합의 기업화를 억제하며, 목적에 더욱 충실한 협동조합다운 경영체로 발전시킬 수 있다. 이와 같이 조합원의 이익에 충실한 협동조합은 장기적으로 조합원의 참여를 높여 그 발전이 공고해질 수 있다.

둘째, 협동조합의 사업 선정이나 사업 구성이 조합원 利益指向的으로 이루어져 組合事業에 대한 조합원의 기대감이 상승됨으로써 조합사업의 효율성과 조합원의 참여의식을 높여 협동조합의 발전을 촉진시킬 수 있다. 협동조합의事業選定基準은 조합의 收支 중심에서 조합원에 대한 수익 증대로 바뀌게 되며, 조합경영자와 조합원간의 이해상층으로 비롯된 갈등을 감소시킬 수 있다.

셋째, 분석 결과는 조합원이 조합 사업에 참

여토록 유도하는 중요한 홍보자료로 이용될 수 있으며, 조합원이 협동조합의 조합원인 자신에 대한 기여를 인식할 수 있는 계기를 마련할 수 있게 한다.

넷째, 조합원에게 최대로 봉사할 수 있는 經 營計劃을 수립하고 합리적인 經營管理를 도모 할 수 있는 자료를 제공한다.

궁극적으로 이러한 평가방식의 도입은 협동 조합이 목적에 충실하면서 조합원에게 봉사하 는, 건실한 협동조합으로 확고히 발전하는 계기 를 마련할 수 있을 것이다.

V. 結 論

이 연구는 우리 나라의 農民協同組合이 규모 면에서 크게 성장하고 있으나 조합의 사업구성 이 조합의 소유자이며 이용자인 農民組合員의 희망 및 이익과 괴리되고 있다는 데서 출발했 다. 협동조합이 그 설립의 기본목적인 조합원에 대한 이익을 실현하지 못한 채 자체의 성장만 을 추구한다면 이는 협동조합의 존립기반을 약 화시켜 장기적인 발전을 저해하는 결과를 가져 오게 된다.

이와 같이 협동조합이 조합원에게 이익을 주지 못하고 자체의 성장만을 추구하게 되는 원인은 협동조합의 경영성과 분석방법과 관련이었을 것으로 보고, 현재 農協의 單協 經營評價 方法과 그와 관련된 문제점을 분석코자 했다. 왜냐하면 經營評價 基準은 최고 경영자 및 종업원의 사업목표 설정 및 우선순위 결정 등 조합경영 전반에 지대한 영향을 미치기 때문이다. 현재 農協의 經營成果評價方法은 이윤의 극대화를 추구하는 일반 기업과 큰 차이가 없으

며, 自立評價 基準에서 지도·교육사업에 높은 점수를 주고 있으나 이러한 평가방법으로서는 조합 자체의 성장과 수익성 증대에는 기여할 수 있으나 협동조합의 기본적 설립목적인 조합원의 이익 증대와 직접 연결시키기에는 어려운 점이 있다. 여기에서 협동조합의 사업구성과 농민이 희망하는 사업에 괴리가 생겼고, 협동조합의 사업이 조합원의 이익과 직결되지 못한 것으로 생각된다. 협동조합 운영에서 조합 자체의이익과 조합원의 이익은 반드시 일치하지 않으며, 자나친 조합 위주의 성장은 조합과 조합원 간의 갈등을 야기시킨다.

이러한 점을 고려하여 협동조합의 經營成果 를 評價할 때 현재의 평가방법에 부수하여 조 합원의 경제적 수익에 대한 각종 사업의 寄與 度를 분석하는 새로운 분석방법을 도입할 필요 가 있다. 분석방법으로서는 直接的 分析方法과 함께 전문인력과 비용을 고려하여 間接的 分析 方法을 제시했다. 이 분석방법은 상대상황를 설 정해야 하고 潛在價格이 적용될 수도 있는 등 고도의 분석기법이 요망되므로 協同組合 中央 會에 專擔 硏究分析팀을 두어 계속하여 자료의 수집과 분석기법을 개발하도록 해야 할 것이 다. 이와 같은 經營成果評價方法의 도입은 협동 조합의 사업내용을 보다 組合員 利益指向的으 로 유도함으로써 조합원의 적극적인 참여 속에 협동조합이 장기적으로 꾸준히 成長, 發展하는 데 크게 기여하리라고 생각된다.

參 考 文 獻

- 農協中央會, 「89 단위조합 경영계수 요람」, 제26집, 1990.
 - ,「연차보고서」, 각연도.

- _____,「韓國農協의 發展方向」, 1987.
- 金小坤·全熙仙,「農協經營分析」, 協同研究社, 1979. 徐箕源, "農協事業의 成果와 發展方向," 農協中央會 주최 農村發展과 農協에 관한 심포지움 발 표 논문집, 1987.
- 尹勤煥외 21인,「韓國 農業協同組合論」,農業協同組合中央會, 1987.
- 陳興福,"協同組合 規模認識에 관한 基礎概念,"「協同組合研究」, 제2집, 農協專門大 農協問題研究所, 1980. 2.
- 許吉行,"協同組合 經營成果分析 改善에 대한 試論,"「農村經濟」,第10卷 第2號,韓國農村經濟研究院,1987.6.
- 許吉行의 2인,「協同組合 流通事業의 發展方向」, 韓國農村經濟研究院, 1985. 12.
- Abrahamsen, Martin A., Cooperative Business Enterprise, McGraw-Hill Book Co., 1976.
- Bateman, D. I. et al., "Agricultural Cooperatives and the Theory of the Firm," Economic Theory of Cooperative Enterprises, ed. by Kennedy Liam, The Plunkett Foundation for Cooperative Studies, Oxford, 1983.
- French, Charles E. et al., Survival Strategies for Agricultural Cooperatives, Iowa State University, 1980.
- Helmberger, Peter G., "Cooperative Enterprise as a Structural Dimension of Farm Markets," J. of Farm Economics 46(3), Aug. 1964.
- Laidlaw, A. F., Cooperatives in the Year 2000', Agenda Report ICA Congress, 1980.
- Lao, R. M. Mohan, "Indicators of Efficiency in Evaluating the Performance of Primary Agricultural Credit Society: Problems of Measurement,"「韓國協同組合學會, 1986. 6.