

미국 농협 이사회의 운영실태와 시사점

박준기 연구위원

연구 담당

박준기 연구위원 연구 총괄 및 집필

머 리 말

농산물 시장 개방과 농업 인력의 고령화 등 농업·농촌의 경제적, 사회적 여건이 악화될수록 농협의 역할에 대한 기대는 커지고 있다. 농협이 제 역할을 담당하기 위해서는 조합원이 이용자면서 소유자로서 통제하는 협동조합 조직이 되어 조합원의 이익을 올바르게 추구하고, 통제할 수 있는 건전한 지배구조를 구축하여야 한다.

이 연구는 협동조합의 경영 및 지배구조가 일반기업과 다른 점과 특성을 파악하고, 지배구조의 핵심이라 할 수 있는 협동조합 이사회의 책임과 역할, 당면 과제 및 경영부문별 의제를 제시한 후 우리 농협에 적용 가능한 시사점을 도출하는데 목적을 두고 작성되었다.

주요 연구내용으로는 기업지배구조 측면에서 선진국이라 할 수 있는 미국 농협을 중심으로 이사회 운영현황을 살펴보고, 협동조합 이사회가 지켜야 할 책임과 의무, 협동조합의 특성상 운영 과정에서 발생하는 당면과제에 대한 이사회 차원의 대응방향을 제시하였으며, 협동조합 운영 분야별로 이사회가 점검하고, 결정해야 할 10개 분야의 의제들을 정리하여 시사점을 도출하였다.

농협의 역할이 어느 때보다도 강조되는 시점에서 이용자·소유자인 조합원의 요구사항을 경영에 바르게 반영할 수 있는 농협이 되기 위해서는 건전한 지배구조 구축이 필수적이며, 그 핵심에 있는 이사회가 올바르게 조합원을 대표할 수 있도록 구성되어 책임과 역할을 다해야 한다.

이 연구에서 제시한 미국 농협 이사회의 운영현황이 주는 시사점, 농협 이사회가 지켜야 할 책임과 의무, 운영 부문별 이사회 점검사항 및 의제 등은 조합원의 대표로서 바람직한 농협 이사회상을 만들어 가는데 기여할 것으로 기대된다.

2009. 10.

한국농촌경제연구원장 오 세 익

요 약

- 이 연구는 협동조합이 일반기업과 어떤 차이가 있고, 협동조합인 농협의 지배구조상 특징은 무엇이며, 그 중심에 있는 이사회의 책임과 역할은 무엇인지 미국 농협의 사례를 중심으로 정리하였다.
- 협동조합과 일반기업은 기본적으로 경영활동을 통해 수익을 창출하고자 한다는 점에서는 동일하나 소유, 통제, 수익, 배당 등에서는 큰 차이가 있다. 특히 협동조합의 지배구조는 조합원이 출자액이나 이용고와 관계없이 1인 1표제의 의사결정권을 갖는다.
- 미국 농협의 이사회의 경영 및 지배구조를 정리하였다. 미국 농협 이사회는 규모당 7명이 가장 많은 비중을 차지하였으며, 3천 명 이상 규모의 조합은 9명이 많았다. 이사회 임기는 3년이 일반적이고, 연임을 제한한 농협 비중은 35%, 연임 제한이 없는 농협 비중은 65%였는데 점차로 연임제한이 없는 농협 비중이 증가하는 추세를 보이고 있다.
- 사외이사 제도를 운영하는 농협은 조사대상인 437개 중 18개에 불과했으며, 농협 경영자 조사 결과, 전문 경험이 있는 비조합원 이사 임원이 1명 정도 임명되는 것이 경영에 도움이 될 것이라고 응답했다. 조합원 통제 원칙에 기초한 조합원 중심의 이사회 구성이 경영 측면에서 경영여건 변화 등 외부 환경 변화에 대응하는데 부족함이 있음을 드러냈다.
- 임원 선출을 위한 투표 방식으로 대부분 1인 1표제를 채택하고 있으며, 조사대상 중 27개 농협이 비례투표 방식을 채택하고 있었다. 또한 비례투표 방식의 농협이 1인 1표 방식 농협보다 큰 규모의 영농을 소유한 조합원이

이사로 선출되는 비중이 높았고, 조사대상 농협에서 일반적으로 큰 규모의 영농을 소유한 조합원을 이사로 선출하는 경향을 보였다.

- 협동조합 이사회가 맡아야 할 일곱 가지 책임(조합원을 대표, 협동조합의 운영 정책 수립, 경영진의 선임·감독, 협동조합 자산의 인수 및 보전 등 감독기능, 협동조합의 원칙 유지, 협동조합의 성과평가 실시, 조합원에게 관련 정보 제공)과 세 가지 의무사항(복종, 관리, 충성)을 정리하였으며, 협동조합 이사회가 점검하고, 결정해야 할 협동조합 관련 의제를 10개 분야로 나누어 제시하였다.
- 미국 농협의 이사회 운영사례 분석의 시사점으로는 첫째, 이사회의 책임을 강화해 업무의 충실성 제고에 노력을 기울여야 한다. 둘째, 미국 농협도 사외이사 제도를 도입하고 있으나 활성화되지 못해 경영 측면에서 적극 활용의 필요성을 제기한 조사결과가 있었다. 이사회의 독립성과 전문성 강화를 위한 방안으로 비조합원 이사의 활성화 노력이 필요하며, 사외이사제를 통해 조합 경영의 투명성을 제고할 필요가 있다.
- 셋째, 이사회 임원의 자질 및 능력 향상을 위한 교육 강화의 필요성이다. 농협의 인적, 물적 자원이 대폭 확대되었으나 이를 관리하는 이사회의 능력과 자질이 향상되지 않는다면 조합 운영 목적을 달성하지 못하거나 성과가 낮을 수밖에 없다. 이사회 업무의 효과적 수행을 위해서는 이사회의 기능 강화와 동시에 이사회 임원 개개인의 자질 함양을 위한 교육이 이루어져야 한다.
- 이 연구에서 제시한 미국 농협 이사회의 운영실태 조사 결과, 이사회 임원의 책임, 협동조합 운영관련 부분별 검토 의제 등은 조합원을 대표하는 농협 이사로서 자질 함양과 효과적인 농협경영 감시자 역할을 담당하는데 참고자료로 활용될 수 있을 것으로 판단된다.

ABSTRACT

The Operational Situation and Implications of the Board of Directors of US Agricultural Cooperatives

The purpose of this study was to explain the differences between the management of agricultural cooperatives and that of general enterprises and to examine the core of the governance structure of the cooperatives - that is, the responsibility and role of the board of directors of agricultural cooperatives.

The domestic market has opened to foreign agricultural products and the percentage of aged workers in rural areas is increasing. What all this means is that the conditions of farming and rural society are getting worse. In this situation, the role of agricultural cooperative is becoming more important in rural areas.

Agricultural cooperatives have a special character; that is, the members of agricultural cooperatives are their patrons and owners as well. Because of that character, the governance structure of agricultural cooperatives needs to be developed to properly represent the needs of members. The board of directors is elected by the members of the cooperative. So, the board of directors is the representative organization expressing and representing the needs of members.

This study clearly explained the role and function of the board of directors of agricultural cooperatives. Focusing on the case of agricultural cooperatives in the U.S., the study examined their operational situation and responsibilities and duties, as well as pending problems and major managerial issues of the board of directors.

It is the right time to emphasize the role of agricultural cooperatives, especially the role of the board of directors in Korea. The board of directors must represent and coordinate the opinions and needs of their members well. The implications of this study are expected to be helpful for building a more sound governance structure of our agricultural cooperatives and for making the board of directors represent the needs of members well.

Researchers: Park, Joon-Kee

Research period: 2009. 3. - 8.

E-mail address: jkpark@krei.re.kr

차 례

제1장 서론

- 1. 연구 필요성 1
- 2. 연구방법 및 범위 3
- 3. 연구체계 및 자료 4

제2장 기업지배구조이론과 협동조합

- 1. 기업지배구조 이론 5
- 2. 기업 이사회 기능 11
- 3. 협동조합의 지배구조와 이사회 12

제3장 미국 농협의 이사회 운영 현황

- 1. 개요 18
- 2. 이사회 규모 및 임기 19
- 3. 연임 제한 21
- 4. 경쟁 선거 22
- 5. 사외이사 23
- 6. 영농규모와 투표 방식의 관계 24

제4장 협동조합 이사회의 책임과 역할

- 1. 협동조합 이사회의 책임 26
- 2. 협동조합 이사회 임원의 의무 31
- 3. 협동조합 이사회의 당면 과제 35

제5장 협동조합 이사회의 부문별 의제(議題)

- 1. 의제 설정 및 점검의 필요성 43
- 2. 협동조합 부문별 의제 44

제6장 시사점 및 결론

- 1. 요약 64
- 2. 시사점 및 결론 66

참고 문헌 69

표 차 례

제2장

표 2-1. 기업지배구조의 통제 메커니즘	9
표 2-2. 협동조합과 일반기업의 차이	13

제3장

표 3-1. 미국 농협 이사회 의 규모	20
표 3-2. 구역 운영 여부에 따른 이사회 규모 비교	20
표 3-3. 미국 농협 이사회 임원의 임기	20
표 3-4. 연임 제한이 있는 농협의 연임 제한 횟수	21
표 3-5. 영농규모 4분위별 이사회 임원 비중	24

그림 차 례

제1장

그림 1-1. 연구 흐름도	4
----------------------	---

제2장

그림 2-1. 협동조합의 구성	14
------------------------	----

제 1 장

서 론

1. 연구 필요성

- 개방화 시대의 도래로 농업·농촌의 경제적, 사회적 여건이 악화되면서 농협의 역할강화에 대한 요구가 확대되고 있다. 우리 농업이 직면한 장·단기 과제에 대하여 적극적으로 대응할 수 있는 농업부문의 핵심 주체로서 농업협동조합의 역할이 어느 때보다도 강력하게 요구되고 있다. 그러나 현재 농협은 농업여건 변화에 적극적으로 대응하지 못하고 있다는 비판과 함께 강력한 개혁을 요구받고 있다.
- 농협이 조합원이 필요로 하는 경제사업 중 특히 유통·가공·판매사업보다 자체 이익 중심의 수익성이 높은 신용사업에만 치중한다는 비판이 강하게 제기되고 있다. 조합원 요구에 부응하는 협동조합으로서의 역할 강화를 위해서는 조직과 기능을 변화하고, 이를 보다 효율적으로 수행하기 위해서는 농협의 지배구조가 올바르게 설정되어야 한다.
- 농협은 주식회사와 달리 다양한 조합원의 요구를 반영하여야 하며, 이윤 극대화보다는 조합원 농가에 최선의 서비스를 제공하는 것이 목적이므로 그에

적합한 형태의 지배구조가 구축되어야 한다. 조합원의 협동조합에 대한 통제를 강화하여야 하지만 동시에 경영의 효율성을 제고할 수 있는 지배구조로 개선되어야 한다.

- 협동조합의 원칙과 농협의 설립 목적에 부합하는 지배구조를 개선하기 위해서는 먼저 협동조합이 일반기업과 다른 경영상의 특성은 무엇인지를 파악하고, 그에 기초하여 협동조합의 특성에 맞는 지배구조 개선방안을 모색해야 한다. 특히 지배구조의 핵심이라 할 수 있는 이사회 기능과 역할에 대한 올바른 이해는 조합원에 의한 협동조합의 통제와 이용 측면에서 중요한 부분이다.
- 이 연구는 경영 및 지배구조 측면에서 일반 기업과 비교하여 협동조합이 갖는 특성과 차이점이 무엇인지 분석하고, 특히 지배구조의 정점이라 할 수 있는 이사회 책임과 역할을 분석하고, 시사점을 제시하는 데 목적이 있다.
- 지배구조 측면에서 선진국이라 할 수 있는 미국 농협의 사례를 중심으로 이사회 선출방법, 규모, 임기, 조합원의 투표권 등 운영현황을 정리하고, 협동조합 이사회 책임과 역할, 효과적인 이사회 활동을 위한 부문별 의제를 정리한 후 시사점을 제시하였다.
- 농협이 우리 농업에서 차지하는 비중과 역할은 크다. 그런 만큼 많은 비판을 받고, 개혁을 요구받고 있다. 특히 지배구조, 그중에서도 이사회 책임과 역할에 대한 올바른 이해를 통해 조합원의 정당한 요구가 협동조합 경영에 효과적으로 반영되고, 경영활동을 통해 조합원에게 혜택이 돌아감으로써 협동조합으로서 존립의 의미를 찾을 수 있을 것이다.

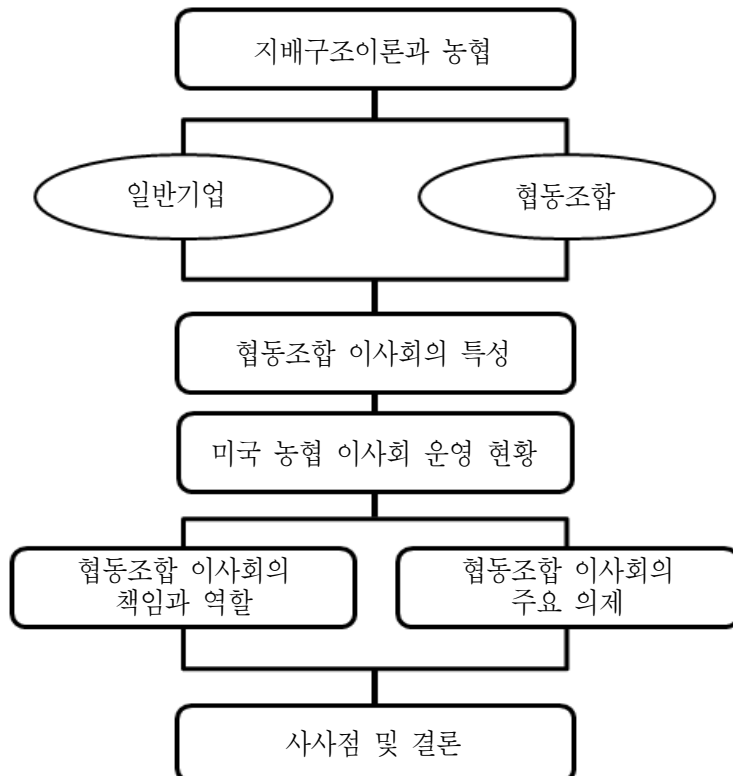
2. 연구방법 및 범위

- 이 연구는 농업협동조합의 지배구조가 일반 기업에 비해 어떤 특징을 갖고 있고, 특히 이사회가 어떤 역할과 기능을 수행하는지에 대하여 미국 사례를 중심으로 정리한 후 시사점을 도출하는 데 목적이 있다. 연구목적 달성을 위한 연구방법으로 문헌 조사와 관련 자료를 수집·분석하는 방식을 채택하였다.
- 일반 기업지배구조 이론, 이사회 기능, 협동조합의 경영·지배구조상의 차이 분석 등은 국내 선행연구 및 관련 자료를 참고하였으며, 미국 농업협동조합의 운영 현황, 이사회 역할, 주요 의제 등은 미국 농무부(USDA)에서 발표한 농협 이사회 관련 연구결과를 주로 활용하였다.
- 연구 범위는 기업지배구조이론 정리, 협동조합의 경영 및 지배구조의 특성, 미국 농협 운영사례, 이사회 임원의 책임, 현행 미국 농협 이사회가 당면한 과제, 협동조합 운영 분야별 이사회가 다루어야 할 의제 등 협동조합 지배구조 특성 하에서 농협 이사회 역할과 기능으로 한정하였다.
- 이 연구는 지배구조 측면에서 선진국이라 할 수 있는 미국 농협 이사회 운영 사례에 초점을 두고 정리하였다. 미국 농협 이사회 운영 현황(2003년)은 미국 농무부의 조사결과를 참고하였는데 이후 공표된 농협 이사회 관련 조사결과나 데이터가 없어 최근 자료 활용에 제약이 있었다.

3. 연구체계 및 자료

- 협동조합 지배구조의 특성 도출을 위하여 먼저 기업지배구조이론을 정리하고, 이론에 비추어 일반기업 대비 협동조합 경영의 차이, 지배구조의 차이, 협동조합 이사회를의 특성을 정리하였다.
- 미국 농협 사례를 중심으로 이사회를의 운영 현황, 이사회를의 책임과 역할, 협동조합의 효과적인 운영을 위한 경영부문별 이사회를의 의제 등을 체계적으로 정리하고, 시사점을 제시하였다.

그림 1-1. 연구 흐름도



제 2 장

기업지배구조이론과 협동조합

1. 기업지배구조이론

1.1. 기업지배구조의 개념

- 기업지배구조(corporate governance structure)란 기업의 주인인 주주의 이익을 반영할 수 있도록 기업 경영자를 선임하고, 경영자의 의사결정과정을 통제하는 체제를 말한다. 폭넓게 정의하면 기업경영에 있어서 주주, 경영자, 채권자, 종업원 등 다양한 이해집단 간의 이해관계 및 지배권을 조정하고 규율하는 제도적 장치와 그 운영메커니즘을 의미한다.
- 자본주의가 고도화됨에 따라 소유와 경영의 분리가 촉진되고 이로 인해 기업의 소유자와 경영자 간에 대리인 문제가 발생한다. 기업의 지배구조가 중요한 문제로 대두되는 이유는 이러한 대리인 문제를 해결하기 위해서 효율적인 경영감독기능이 필요하기 때문이다.
- 기업지배구조의 다른 기능은 주주뿐 아니라 경영자, 종업원, 채권자 등 이해

관계자의 이해를 조정하는 것이며, 또한 최소의 감시비용으로 효율적인 투자활동을 가능하게 함으로써 기업자원의 효율적 배분을 유도하여 기업경쟁력을 강화하는 것이다.

- 기업지배구조는 감시방법에 따라 내부지배구조와 외부지배구조의 두 가지 메커니즘으로 구분된다. 전자는 이사회 및 주주총회 등 기업의 내부로부터 작동되는 경영활동의 감시 메커니즘이며, 후자는 기관투자가 및 기업지배권시장 등 기업의 외부로부터 작동되는 경영활동의 감시 메커니즘이다.

1.2. 기업지배구조에 관한 이론

□ 기업발전론

- 기업발전론은 Berle와 Means(1932), Chandler(1980) 등에 의해 제시된 이론으로 기업의 역사적 발전과정을 통하여 기업지배구조의 변천과정을 설명하고 있다. 대부분의 기업은 창업 초기에는 전적으로 창업기업가 개인이나 가족에 의해 소유되고 지배된다. 18세기 말 산업혁명 이전의 기업들은 규모가 영세하고 사업성격이 단순하였다. 사업자금 조달의 원천은 사업이익의 사내유보를 통한 내부자금조달에 국한되었으며, 기업의 소유와 경영은 분리되지 않는 특징을 보였다. Chandler는 이와 같은 경제구조를 가족자본주의 (family capitalism)라고 하였다.
- 기업이 확대성장하기 위해서는 창업기업가 개인의 자금력만으로는 투자수요를 충족할 수 없게 되므로 기업규모가 확대될수록 금융기관 등을 통한 외부자금조달에 의존할 수밖에 없게 된다. 금융기관으로부터의 자금조달이 많아질수록 창업자나 그 가족은 독단적으로 경영의사결정을 내리기 어려워지며, 금융기관이 상당한 정도까지 경영의사결정에 참여하도록 허용하게

된다. 이와 같은 경제구조를 금융자본주의(financial capitalism)라고 한다.

- 금융기관으로부터의 차입은 채무의 증가에 따라 기업의 파산위험을 증가시키기 때문에 기존의 좋은 조건으로의 추가 차입이 불가능해지며 차입에 따른 금리도 높아지게 된다. 이에 따라 기업이 주식발행을 통한 자기자본조달에 의존하는 비중이 커지면서 주식소유의 광범위한 분산이 일어나 대주주의 소유지분이 낮아지고 금융기관의 경영참여가 약화되는 결과로 나타난다. 기업환경이 복잡해지고 고도의 전문경영능력이 요구됨에 따라 소유경영자는 점차 경영에서 물러나게 되고 이를 대신하여 전문경영자가 등장하게 된다. 이러한 경제구조를 경영자자본주의(managerial capitalism)이라고 한다.

□ 대리인이론

- 기업조직은 채권자, 주주, 경영자, 종업원, 고객, 지역주민 등의 이해관계자로 구성된 일련의 협동 체계이자 계약관계에 의한 집합체로 볼 수 있다. 대리인이론은 기업을 구성하는 다양한 이해관계자들의 합리적 경제행위를 모형화하려는 접근 방법으로서 기본적으로 대리인 체계라는 시각에서 문제를 분석하고자 한다.
- 대리인 체계는 개인 또는 다수의 사람이 이해관계와 관련된 행동 또는 의사결정 권한을 다른 사람에게 위임할 때 발생한다. 이와 같은 대리인 관계는 소유자와 경영자 사이의 관계에도 적용될 수 있다. 경영자 지배 하에서 전문경영자는 주주의 이익보다는 자신의 이익을 더 중시하게 되는데, 이에 따라 주주와 경영자 간에 이행상충의 문제가 발생하며 이를 대리인 문제라고 한다.
- 주주와 경영자 간에 이러한 대리인 문제가 발생함에 따라 주주는 경영자의 권한 남용을 방지하기 위해 경영자의 행동을 감시하거나 구속하기 위한 제도적 장치를 마련하게 된다. 이때 이 제도적 장치가 실행되기 위하여 일정

한 비용이 발생하고 이러한 손실이나 비용은 결국 주주의 부의 감소로 나타나는데 이것을 대리인비용이라 한다.

□ 거래비용이론

- 거래비용이론도 기업의 지배구조를 잘 설명하고 있다. **Williamson(1985)**은 계약비용에 대한 분석을 토대로 **Coase(1937)**의 이론을 확장하고 체계화하였다. 그는 자산특이성, 불확실성 및 거래빈도수를 기준으로 삼아 거래의 범주를 분류하고 있다.
- 자산의 특이성은 자산이 생산적 가치를 잃지 않고 다른 용도로 전환되거나 다른 사용자에게 의해 재사용될 수 있는 가능성의 정도를 나타낸다. 두 자산의 결속정도가 커서 큰 비용을 지불하지 않고서는 한 자산이 다른 용도로 전환될 수 없을 경우에 자산특이성의 문제가 발생한다. 불확실성은 거래당사자들의 제한된 합리성과 밀접한 관계가 있다.
- 불확실성으로 인해 발생하는 거래의 복잡성은 합리성의 한계를 가져오는 주요 요인이다. 불확실성에는 미래에 일어날 사건의 불확실성뿐만 아니라 정보의 비대칭성으로 인해 발생할 수 있는 거래자의 행위적 불확실성이 포함된다. 거래의 빈도수는 거래비용의 절대적 크기보다는 여러 거래수단의 상대적 비용과 관계가 있다. 두 거래자의 거래빈도수가 크다면 장기적인 안목에서 거래비용을 절감할 수 있는 특유한 형태의 지배구조를 구축하려고 할 것이다. 반면 일회적이거나 자주 일어나지 않는다면 특유한 형태보다는 일반적 형태의 지배구조를 사용하는 것이 상대적으로 비용이 적게 들 것이다.

1.3. 기업지배구조의 통제 메커니즘

- 기업지배구조는 다양한 요인들에 의해 결정되며, 그 형태도 기업별로 달라 정형화된 기업지배구조는 존재하지 않으나 통제기구의 특성에 따라 크게 내부통제, 외부통제, 각종 법규 세 가지로 구분할 수 있다.
- 내부지배구조 통제장치로는 기업 내부에서 경영을 감시하는 체제로 전통적으로 경영자의 행위를 감시하는 기업내부조직인 이사회, 주주의 권리 행사가 이루어지는 주주총회, 최고경영자 및 이사회가 행한 경영활동에 대해 사후적 감사를 실시하는 감사(회), 경영자가 설정한 목표와 결과를 비교하여 보상함으로써 주주의 이익을 증가시키려는 목적으로 실시되는 경영자 보상제도 등이 있다.

표 2-1. 기업지배구조의 통제 메커니즘

구 분	통제장치	주요 내용
내부지배구조 (조직통제)	이사회	경영이사회, 감독이사회
	주주총회	주주의 권리행사
	감사(회)	사후적 경영성과 감사
	경영자 보상제도	스톡옵션, 인센티브
	노동조합	종업원 지주제도를 통한 경영참여
외부지배구조 (시장규율)	자본(기업인수)시장	소유구조의 변동을 통한 기존경영진 교체
	대출시장	채권자의 견제
	노동(최고경영자)시장	전문경영인의 평판
	기관투자자	관계투자
	상품시장	기업지배 관점의 생존 여부 검증
법 규	회사법(상법)	회사의 구조결정
	증권거래법	상장회사의 소유구조에 영향
	공정거래법(경쟁정책)	M&A 시장 형성에 영향

자료: 삼일회계법인(2003) 참조

- 외부지배구조 통제장치는 내부 규율과 조화를 이루고 시장규율을 보다 강화하기 위하여 추진하는 통제 메커니즘으로 기업인수시장, 경영자시장, 상품시장, 채권자의 경영감시 등을 들 수 있다. 특히 상품시장에서의 경쟁은 기업들로 하여금 가장 효율적인 기업 지배구조를 채택하도록 만드는 압력으로 작용할 수 있다.
- 한편, 효율적 기업지배구조는 기업경쟁력의 원천이자 장기적이고, 안정적인 기업 성장의 핵심 요건이라는 인식이 선진국을 중심으로 확산됨에 따라 OECD는 1999년 “기업지배구조 기본원칙”을 제정하여 기업지배구조 개선을 위한 준거기준을 제시하였다.
- OECD의 기본원칙은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 주주자본주의 (shareholder capitalism)에 바탕을 둔 영미식 기업지배구조 모형을 중심으로 하되 이해관계자의 역할과 권익도 인정한다. 즉, 주주이익 중시, 이사회 의 활성화, 자본시장의 역할제고 등 기본적으로는 영미식 주주자본주의에 기초하면서 동시에 기업가치 극대화를 위한 이해관계자의 역할도 중시하며, 이해관계자의 법적 권익 보호와 기업지배의 참여기회 및 정보접근 보장을 명시하고 있다.
- 둘째, 이사회 의 경영감독기능 및 책임 강화를 기업지배구조의 핵심으로 간주하고 있다. 기업지배 과정의 핵심 역할자로서 이사회를 지목하고 이사회가 기업전략 수립, 성과평가, 경영감독, 경영책임 확보 등 기업지배의 중추적인 기능을 담당하도록 한다.
- 셋째, 기업관련 정보의 완전공시를 지향하고 있다. 예상되는 주요 경영위험, 개별 이사 및 집행임원에 대한 인적정보, 기업지배의 구조 및 정책, 종업원 및 기타 이해관계자에 관한 주요 사안 등의 기업 내용을 완전하게 공개할 것을 권고하고 있다.

- 넷째, 우수한 기업지배구조의 기본 기능으로 주주권리 보고, 모든 주주에 대한 동등한 대우, 이해관계자의 권리 존중, 정확한 정보의 적시 공개, 이사회 의 권한과 책임 강화를 핵심적 요소로 제시한다.

2. 기업 이사회 의 기능

- OECD의 ‘기업지배구조 기본원칙’에서도 언급한바와 같이 이사회 의 경영 감독기능 및 책임 강화를 기업지배구조의 핵심으로 간주하고 있다. 이처럼 이사회 제도가 만들어지고, 역할과 필요성에 대한 인식이 높아진 것은 기업 체의 규모와 사업범위가 확대될수록 고도의 전문적 능력을 필요로 하기 때문이다.
- 이사회 의 기능은 첫째, 주주를 대신하여 경영자를 감시하는 통제(control) 기능을 담당한다. 기업의 소유와 경영이 분리됨에 따라 경영자가 기업의 이익보다 자신의 이익을 추구할 가능성 높다. 따라서 이를 통제하고, 감독하는 것이 이사회 의 가장 근본적이고 중요한 기능이다. 이를 위한 이사회 의 활동으로는 최고경영자 선임, 평가, 보수결정, 감시 등을 들 수 있다.
- 둘째, 최고경영자에게 조언을 제공하는 서비스(service)기능이다. 이사회 의 일상 업무 중 많은 시간과 노력이 이 기능을 수행하기 위해 투자되어야 한다. 관리 또는 업무 의사결정뿐만 아니라 전략적 의사결정도 이사회 를 통해 이루어져야 하며, 경우에 따라서는 전략의 수립과정에 직접 참여하여 적극적인 역할을 수행할 필요가 있다.
- 셋째, 경영자가 기업의 성공에 필수적인 자원에 접근할 수 있도록 돕는 자원 접근(resource dependence)기능 수행이다. 이사회 는 다른 조직과의 네트

워크를 통하여 자본이나 기업 파트너십 등과 같은 주요 자원의 획득에 도움을 주는 기능을 수행한다. 특히 규모가 작은 기업은 대기업에 비하여 기업에 필수적인 자원 접근이 용이하지 않기 때문에 이사회와 자원접근기능은 매우 중요하다.

- 한편, 이사는 회사에 대한 관계와 기능에 따라 사내이사, 관련 사외이사, 독립 사외이사 세 가지로 분류한다. 첫째, 사내이사(inside director)는 고위경영진과 경제적으로 또는 심리적으로 밀접하게 관계되어 있는 이사로서 현재 회사의 피고용인 이사를 말하며, 일상적으로 CEO의 지휘 아래에서 경영활동을 하므로 경영진의 전횡을 통제하기는 사실상 불가능하다. 둘째, 회색이사 또는 관련 사외이사(gray or affiliated outside director)로 사외이사지만 회사의 주 거래 은행이나 변호사 또는 고문이 담당한다. 셋째, 독립 사외이사(independent outside director)는 회사의 피고용인이나 임원이 아닌 이사로서 일상적인 회사경영에 참여하지 않는다.

3. 협동조합의 지배구조와 이사회

3.1. 협동조합과 일반기업의 차이

- 협동조합의 본질은 이용자가 소유하는 사업체(patron-owned firm)이며, 이는 주식회사처럼 투자자가 소유하는 사업체(investor-owned firm)와 구별된다. 이용자가 주식회사와 거래하지 않고 자신들의 사업체로서 협동조합을 설립하고 운영하는 목적은 협동조합의 사업 방식(사업 물량과 가격 설정 등)에 대해 자신들이 직접 의사결정을 함으로써 자신들의 목적에 맞게 사업체를 운영하기 위해서이다.

표 2-2. 협동조합과 일반기업의 차이

구 분	협동조합	일반기업	
사업 목적	목 적	-조합원의 경제적, 사회적, 문화적 지위 향상	-주주의 이익
	이 념	-가치	-사회적 책임, 윤리경영
	이익목표	-적정이익	-이익 극대화
	전 략	-원칙+경영전략	-경영전략
	사업관련	-조합원의 참여	-고객 확보
소유권	소유자	-조합원 -조합원의 개인소유 제한	-주주 -개인의 소유제한 없음
	최소의 소유자격	-자격제한: 가입비, 최소출자, 이용고에 비례한 출자 등	-자격제한 없음
	소유권이전	-극히 제한적(자본시장 없음)	-지분거래 가능(자본시장)
	출자상황	-상환책임 있음	-상환책임 없음
통제	투표권	-조합원: 투자자 겸 이용자 -1인1표의 민주적 관리 -다수의 공평한 조합지배	-일반주주: 투자자 -주식수에 비례 -소수의 기업지배
	자 격	-조합원 자격기준 -가입 자유	-주식소유자
	경 영	-조합원 선출 이사회 -이사회 선임 최고경영자	-주주 선출 이사회 -이사회 선임 최고경영자
수익 및 배당	발 생	-이용고 배당(실비주의)	-주주에 대한 투자수익 제공
	출자배당	-법적 제한(최소배당) -일부 미실시	-투자에 비례하여 실시 -제한 없음
	이용고배당	-협동조합의 독특한 특성 -법적 규정, 매일 일반적임.	-거의 없음
	공동지분	-제한적 허용(비조합원 사업수익) -상대적으로 적음.	-매우 광범위하게 허용 -수익을 공동지분과 배당으로 분할

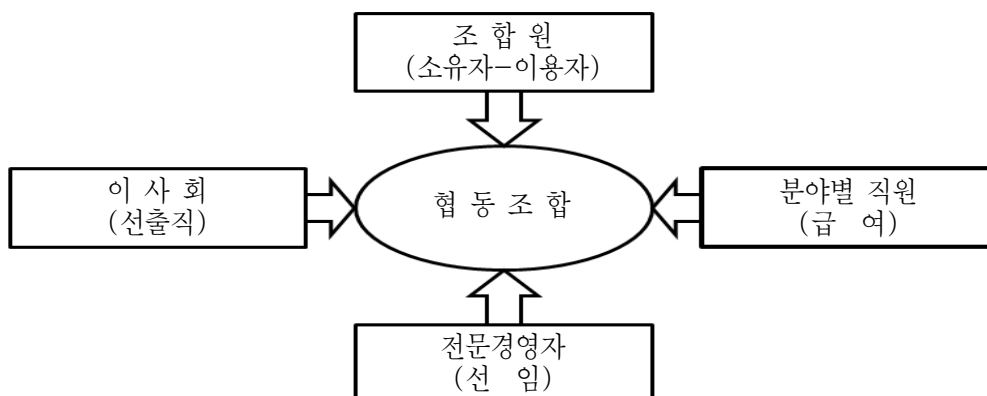
자료: 삼일회계법인(2003) 참조

- 협동조합은 이용자인 조합원이 소유자이며, 조직을 통제하고, 원가주의에 입각하여 조합원의 협동조합 이용을 통한 이익을 목적으로 사업을 운영한다는 점에서 주식회사와 차이가 있다. 이러한 특성으로 인해 협동조합은 사업목적, 소유구조, 기업통제, 자본조달 및 배당 등의 측면에서 주식회사와 차이를 보이고 있다.

3.2. 협동조합 지배구조의 특성

- 국제협동조합연맹(ICA)은 협동조합을 ‘공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 사업체를 통해 조합원의 공동이익을 추구하는 협회’로 정의하고 있으며, 미국 농무부(USDA)는 협동조합을 ‘이용자가 소유하고, 이용자가 통제하며, 이용고에 따라 이익을 배분하는 사업체’로 정의하고 있다.
- 주식회사의 경우 투자자는 투자액에 비례하여 의사결정권을 갖는 반면 협동조합은 조합원이 출자액이나 이용고에 관계없이 1인 1표제에 따른 의사결정권을 갖는 것이 일반적이다. 이러한 민주적 통제 원칙은 협동조합을 주식회사와 구별하는 본질적 정체성이다.

그림 2-1. 협동조합의 구성



- 협동조합의 민주적 지배구조는 주식회사와 비교하여 장점과 단점을 갖고 있다. 장점 중 첫째는 협동조합의 사업계획 수립에 조합원의 요구가 제대로 반영된다는 점이다. 이는 결국 협동조합의 설립 목적과 부합하며, 단골 고객인 조합원의 선호를 바탕으로 합리적 사업계획을 수립할 수 있다. 주식회사와는 달리 고객 선호를 파악하기 위한 정보비용이 별도로 소요되지 않는다는 점에서 유리함이 있다.
- 둘째는 국민으로부터 우호적 지지를 받는다는 점이다. 민주주의의 일반적 가치는 물론이고, 의사결정과정의 투명성은 협동조합에 대한 사회적 신인도를 높이는 효과를 갖는다. 각국의 정부와 국회가 협동조합에 대해 우호적인 예산지원과 입법제도를 취하는 태도는 이러한 민주적 지배구조를 전제로 하고 있다.
- 한편 협동조합의 민주적 지배구조는 주식회사에 비해 상대적으로 불리한 요소를 갖고 있다. 단점 중 첫째는 의사결정에 따른 시간과 비용이 많이 든다는 점이다. 특히 조합원이 이질적으로 분화된 협동조합은 상호간의 이해관계가 상충되어 민주적 합의를 얻기 어렵다.
- 둘째는 자본시장의 결여로 사업 효율성이 상대적으로 저하될 우려가 있다는 점이다. 협동조합은 일반적으로 주식시장에 상장하지 않기 때문에 사업 성과에 대해 자본시장의 객관적 평가를 받지 않는다. 이는 협동조합의 민주적 운영을 방해받지 않는다는 편리함이 있는 반면, 이사회가 경영진의 성과를 제대로 평가하는 데는 장애가 있다.
- 위에서 언급한 협동조합 지배구조의 두 번째 단점은 경제학 이론의 대리인 문제의 과제가 된다. 일반적으로 대리인 문제는 대리인(agent)의 행동결과에 따라 주인(principal)의 이익이 결정되며, 여기서 주인이 대리인의 행동을 충분히 관찰하고 통제할 수 없을 경우에 발생하는 문제로 정의된다. 대표

적 사례는 기업의 지배구조문제를 들 수 있으며, 이는 주주가 이사회를 통해 경영자의 성과를 효과적으로 통제하는 문제가 된다.

- 일반 주식회사의 경우 투자자(주인)는 기업가치(주식가치) 극대화를 추구하며, 이를 위해 이사회를 통해 경영자(대리인)의 성과를 통제하는 한편 자본시장에서 평가되는 주식가치를 기준으로 경영자의 행동과 성과를 효과적으로 통제할 수 있다. 그러나 협동조합의 경영성과와 기업 가치는 자본시장에서 객관적으로 평가되지 않는다. 이에 따라 조합원과 이사회는 경영진에 대한 명확한 평가를 내리기 어렵고 대리인 문제가 상대적으로 심각하게 나타난다.
- 협동조합에서 대리인 문제를 해소하기 위해 내놓은 현실적 대안으로 이사회 전문성 강화와 업적평가체계의 합리화를 들 수 있다. 민주적 지배구조에서 이사회는 조합원이 선출한 대표자로 구성되며, 이들은 경영 전문성이 낮은 것이 일반적이다. 이에 따라 협동조합 이사에 대한 교육 확대가 중요한 과제이다. 또한 전문가 출신의 사외이사를 이사회에 참여시키는 방안도 일반적 방법이다.
- 협동조합의 업적평가체계는 자본시장의 주식가치를 대신하여 경영성과를 평가하고 경영자원을 배분하는 중요한 지표가 된다. 실제로 협동조합의 경영자들은 업적평가 결과에 따라 성과급 등 보상을 받기 때문이다. 따라서 협동조합의 사업과 조직을 혁신하여 경쟁력을 강화하기 위해서는 업적평가체계의 합리적 설계가 중요한 과제이다.

3.3. 한국 농협의 이사회

- 이사회는 조합의 업무 집행에 관한 의사결정을 위하여 구성되는 법적 기구

로 조합장의 독단과 전행을 방지하여 조합의 업무 및 사업의 민주적 운영에 기여하는 데 목적이 있으며, 총회와 같이 일시적, 반복적 성격의 기구로 상설기구는 아니다.

- 이사회는 의결권, 보고 또는 자료 요구권, 업무집행상황 감독권 등이 있다. 지역조합과 품목조합의 이사회는 조합장과 이사로 구성되며 이사 정수는 조합장 1인을 포함하여 7인 이상 25인 이내로 정하도록 정관에 규정되어 있다.
- 이사 중 2/3 이상은 조합원이어야 한다고 규정하고 있으므로 비조합원 이사는 1/3 미만의 범위에서 선임 가능하다. 이사회는 의결사항은 조합원의 자격 심사 및 가입 승인, 법정적립금의 사용, 차입금의 최고한도, 경비 부과 및 징수방법, 사업계획 및 수지예산의 변경, 간부직원의 임면, 업무용 부동산의 취득과 처분, 업무규정의 제정 및 폐지와 사업집행의 결정, 총회로부터 위임된 사항, 법령 또는 정관에 규정된 사항, 기타 조합장 또는 이사 1/3 이상이 필요하다고 인정되는 사항 등이다. 조합의 이사회는 조합장이 의장이 되어 소집한다. 또한 구성원 과반수 출석으로 개의하고, 출석 구성원 과반수의 찬성으로 의결한다.
- 이사회는 조합원의 의견에 기초해서 중요한 업무 집행방침을 결정하고, 조합장 및 경영진의 업무 집행을 감독하는 기능을 담당한다. 조합의 대 규모 합병과 광역화가 진행될수록 이사회는 더욱 중요해질 것이다.
- 농협 이사회의 역할이 더욱 확대될 것으로 예상되는 시점에서 지배구조 측면에서 선진국이라 할 수 있는 미국 농협의 이사회 운영현황과 이사회 및 개별 임원에게 부여된 책임과 역할을 검토·정리하는 작업은 향후 우리 농협 이사회의 발전 방안 모색을 위해 의미 있는 일이라고 판단된다.

제 3 장

미국 농협의 이사회 운영 현황

1. 개 요

- 협동조합 선거정책에 있어서 중요한 점은 이사회 임원 선출 과정에서 조합원의 목소리를 충분히 반영할 수 있어야 하며, 동시에 분열적 성향의 조합원의 압력으로부터 독립성을 보장할 수 있도록 이사회를 구성하는 것이다. 선거와 투표 정책은 조합원의 이해관계를 조정하고, 가장 오랜 기간 동안 조합원에게 이익이 될 수 있는 목표에 우선순위를 두고 리더십을 발휘할 수 있는 이사회 임원을 선출할 수 있는 방식으로 설계되어야 한다.
- 미국 농협의 투표 방식에 대한 조사 결과, 조합원을 대표하면서 사업을 성공적으로 이끌 수 있는 리더십 있는 이사회 임원 선출을 위한 다양한 방식이 존재하는 것으로 나타났다. 다음은 임원 선출에 있어서 균형을 유지하는데 영향을 미치는 여섯 가지 요소들이다.
 - 조합원 대비 이사회 규모, 임기, 임기 제한, 경쟁 선거, 사외이사, 조합원의 투표권
- 이 요소들은 상호 관계를 갖고 있다. 예를 들면, 이사회의 임원 수는 조합원

의 규모에 영향을 받는다. 임원의 임기가 긴 협동조합은 임원의 재선 회수를 제한한다. 조합원의 투표권과 관련한 많은 논쟁은 1조합원 1투표가 아닌 규모가 큰 생산자가 더 많은 투표권을 가져야 하는지에 대한 논쟁을 야기한다.

2. 이사회 규모 및 임기

- 미국 농협의 조합원 규모별 이사회 임원 수를 조사한 결과(2003년)를 보면, 7인 규모가 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 9인과 5인 규모가 그 다음을 차지하고 있었다. 다만 3천 명 이상 조합원 규모의 조합은 9인 규모가 가장 많았다(80개 조합 중 16개 조합).
- 조합원 규모가 클수록 9인 이상의 이사회 규모를 가진 농협 비중도 늘어났다. 9인 초과 규모의 이사회를 가진 농협에서는 10인부터 51인 규모까지 분포되어 있으며, 특정한 규모로 집중되는 경향은 보이지 않았다. 그러나 조합원 규모가 1,500명 이상의 협동조합에서 9명 규모의 이사회가 중앙값으로 나타난 것을 보면 많은 농협들이 이사회 규모에 제약을 두는 경향이 있음을 보여준다.
- 조사대상 농협 중 구역(districts)을 갖지 않은 농협은 145개였고, 구역을 운영하는 농협은 292개였으며, 구역을 가진 농협이 그렇지 않은 농협보다 이사회 규모가 큰 것으로 나타났다. 구역을 운영하는 농협은 9인 이상이 더 높은 비중을 차지한 반면, 구역이 없는 농협 중 48%가 7인 규모의 이사회를 운영하고 있었다.

표 3-1. 미국 농협 이사회의 규모(437개 응답 농협 조사결과, 2003년)

조합원수	이사회 임원 수					조합수
	5	7	9	6&8	9 초과	
800 미만	13%	52%	19%	6%	10%	144
800~1,499	10%	35%	23%	10%	22%	107
1,500~2,999	8%	26%	25%	6%	35%	106
3,000 이상	9%	17%	20%	15%	39%	80
평 균	11%	35%	22%	8%	24%	437

표 3-2. 구역 운영 여부에 따른 이사회 규모 비교

조합원수	이사회 임원 수					조합수
	5	7	9	6&8	9 초과	
구역 없음	17%	48%	22%	5%	8%	145
구역 운영	7%	29%	22%	10%	3%	292
평 균	11%	35%	22%	8%	24%	437

- 이사회의 임기는 1~7년 분포를 보였는데 3년이 압도적 다수를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 7년 임기를 가진 농협은 7개로 모두 테네시주에 있는 농협이었다. 이 농협들은 주의 회사법(the state incorporation statute)에서 특정 임기를 세부적으로 규정했기 때문으로 분석된다.

표 3-3. 미국 농협 이사회 임원의 임기

임기(년)	1	2	3	4	5	6	7
농협수	19	12	382	9	4	1	7

3. 연임 제한

- 이사회 임원의 연임 횟수에 대한 제한을 두고 있는 농협은 35%(154개 농협)였으며, 연임에 제한이 없는 농협은 65%(281개 농협)로 나타났다. 1949년 조사결과와 비교하면 과거에 비해 연임 제한을 두는 비중이 높아진 것으로 나타났다. 당시 조사결과에서는 임기 제한 농협은 8%, 임기 제한이 없는 농협은 92%였다.
- 한편, 1~2년 임기의 31개 농협은 임기 제한이 없는 것으로 나타났다. 7년 임기의 7개 농협 중 3개 농협은 2회 연임부터 금지하고 있는 반면, 4개 농협은 연임 제한을 두지 않았다.
- 임기 제한이 있는 154개 농협 중 149개 농협은 이사의 연속 연임의 최대 회수를 규정하고 있다. 응답 농협 중 4개 농협은 1회로 임기를 제한하고 있다. 이사회 연임 제한을 5~6회로 제한한 6개 조합의 임기는 3년으로 나타났다. 다수의 농협이 연임 제한에 도달한 조합원들이 1회의 임기를 건너 뛰어 다시 출마하는 현상은 줄어들어는 것으로 조사되었다.

표 3-4. 연임 제한이 있는 농협(149개 농협)의 연임 제한 횟수

연임가능 횟 수	1	2	3	4	5	7
농협수 (비 중)	4 (2.7%)	17 (11.4%)	90 (60.4%)	32 (21.5%)	5 (3.4%)	1 (0.6%)

4. 경쟁 선거

- 협동조합을 포함한 다수의 민주적 조직체는 후보추천위원회를 운영하며, 이 위원회는 로버트의 의사진행 규칙(Robert's Rules of Order)에 따라 이사회 한 명의 공석이 발생할 때 한 명의 후보를 추천한다. 그러나 협동조합은 전통적으로 1석 당 다수의 후보자 출마를 추천해 왔는데 이는 후보 추천의 공개성과 유연성을 도모하기 위한 것이다. 응답농협 중 1/3(148개 농협)에 해당하는 농협이 적어도 이사회 1석 당 2명 이상의 후보 추천을 원칙으로 하는 것으로 나타났다.
- 추천위원회가 1석당 1명의 후보자로 추천을 제한하는 특별한 이유는 없다. 한 세기 이상 지속되어 온 로버트의 규칙은 유용한 지침이긴 하지만 적용에 있어서는 유연성을 가질 필요가 있다.
- 경쟁 후보 요구조건이 없는 한 농협의 경우도 항상 2명의 후보자가 경쟁할 수 있도록 추천하고 있으며, 10개 농협은 요구하지는 않지만 두 번째 후보를 보충하여 경쟁할 수 있도록 노력하고 있다고 응답했다.
- 7개 농협은 2명의 경쟁후보가 바람직하나 이사회 입후보하기에 적합한 조합원을 찾는 것이 쉽지 않다고 답했다. 또한 현직이사회 임원과의 경쟁에서 승리하는데 한계가 있어서 최근에 적어도 2명의 경쟁후보 유지 정책은 끝났다고 답했다.

5. 사외이사(Outside Directors)

- 이사회 임원에 대한 전통적 자격조건 중 하나는 이사회 임원은 조합원이어야 한다는 것이다. 조합원 중심의 이사회 구성을 통해 조합원 통제와 같은 중요한 목적을 포함한 다양한 협동조합 운영목적을 달성할 수 있다. 또한 소수의 비조합원 이사가 이사회에서 봉사하더라도 조합원 출신 이사가 대수를 점유하고, 다수결 원칙이 요구되는 의사결정 규칙 하에서는 조합원 통제가 가능하다.
- 조사 결과 18개 농협이 이사회에서 투표권을 갖는 사외 혹은 비조합원 이사를 보유하고 있는 것으로 나타났다. 18개 농협 중 2개 농협은 사외이사를 공공이사로 규정한 반면, 16개 농협은 사업가나 전문가 등으로부터 사외이사를 선발하는 것으로 나타났다. 16개 농협 중 4개 농협은 사외이사로 1석 이상의 이사회 의석을 갖고 있었다.
- 일부 응답에 따르면 정관상 사외이사를 허용하고 있지만 그 권한을 시행하지 않는 것으로 나타났으며, 다른 경우는 사외이사 활용 방안을 마련 중이라고 응답했다. 농협 경영자 조사 결과 특정사업 혹은 전문 경험이 있는 비조합원을 이사회 임원으로 1명 정도 임명하면 경영에 많은 도움이 될 것이라고 응답했다.

6. 영농규모와 투표 방식의 관계

- 1조합원 1투표 정책이 상대적으로 적은 규모의 농가들에 의해 불균형 영향 (disproportionate influence)을 초래하지는 않는가에 대한 해답은 상황별로 다르다. 그러나 상대적 영농규모에 따른 이사회 구성은 고려해 볼 가치가 있다. 조사 결과 이사회는 협동조합 조합원 중 대규모 농가들로 구성된 것으로 나타났다. 대규모 혹은 소규모 농가를 보유한 이사회 임원 구성의 유리 혹은 불리한 점은 없다. 중요한 기준(critical distinction)은 이용고 규모의 차이이며, 영농규모는 단지 근사치(approximation)일 뿐이다. 무엇보다도 최상의 이사회 임원을 선출하는 것이 핵심이다.

표 3-5. 영농규모 4분위별 이사회 임원 비중(비례투표 vs. 1인 1투표 조합)

구 분	비례투표 (27개 농협)	1조합원 1투표 (352개 농협)
1/4분위	9%	12%
2/4분위	17%	25%
3/4분위	37%	37%
4/4분위	37%	26%
계	100%	100%
소규모	26%	37%
대규모	74%	63%
계	100%	100%

주: 1/4분위는 영농규모 하위 25%, 4/4분위는 상위 25%를 의미함.

- 조합원 투표권의 이슈는 1조합원 1투표가 대규모 농가(대량 이용고객)를 불충분하게 대표하고 있다는 전제 하에 제기된 것이다. 일부에서는 비례 투표가 이러한 불균형을 수정할 수 있다고 주장하며, 이 방법이 너무 드물게 적용되었다고 주장한다. 379개 조사결과 중 단지 27개 조합만이 비례투표 제도를 갖고 있었다.
- 영농규모별로 4분위로 구분하여 조사 결과를 분석한 결과, 비례투표와 1조합원 1투표 농협의 두 비교그룹 간 규모는 한쪽으로 기울어 있지만 비례투표제도를 갖고 있는 농협일수록 대규모 농가가 이사회 이사로 선출되는 비중이 높은 것으로 나타났다. 4/4분위의 경영자는 27개 비례투표 농협 중 37%가 이사회 의석을 차지하고 있는 반면, 1조합원 1투표의 352개 농협 중 26%가 이사회 의석을 차지하고 있었다.
- 여전히 1조합원 1투표 제도를 갖고 있는 대부분의 농협이 조합원 중 상대적으로 규모가 큰 농가들 가운데 이사회 임원을 선출하는 것을 선호하는 것으로 나타났다. 1조합원 1투표 농협 중 63%가 영농규모가 큰 상위 조합원 가운데서 이사회 임원을 선출한다.

제 4 장

협동조합 이사회의 책임과 역할

1. 협동조합 이사회의 책임

- 협동조합 이사회는 법인으로서 협동조합의 운영 방향과 경영에 대한 책임이 있는 핵심 기구로 정의하고 있다. 미국 협동조합 법령은 “협동조합의 업무(the affairs of the association)는 조합원 혹은 주주에 의해 선출된 5인 이상의 이사회에 의해 운영되어야 한다.”고 규정하고 있다. 이는 협동조합의 경영방향과 운영지침 수립은 이사회에 있다는 점을 법으로 명확히 하고 있음을 의미한다.
- 협동조합 특성상 이사회 임원으로서 원활한 역할 수행은 일반기업의 임원보다 어려운 부분이 있다. 협동조합 이사회 임원은 일반기업과는 다른 책임과 역할이 요구되며, 이사회의 잘못된 결정은 협동조합 조직 자체뿐만 아니라 모든 조합원에게까지 피해를 줄 수 있기 때문이다.
- 협동조합의 이사회 임원으로서 활동 과정에서 발생하는 문제에 대하여 정확한 답을 줄 수는 없으나 협동조합과 조합원을 대표하여 법령에 의해 부여

된 이사회는 권한을 수행함에 있어서 지켜야 할 일곱 가지 기본적 책임을 정리한다.

- 규모기능, 조직의 형태, 자금 조달 방식, 조합원의 구성 등의 측면에서 협동조합은 다양한 차이를 보이고 있으나 모든 협동조합 이사회에 대하여 적용할 수 있는 이사회는 기본적 책임은 다음과 같이 일곱 가지로 요약할 수 있다.

<협동조합 이사회는 7가지 책임>

1. 이사회는 조합원을 대표한다.
2. 이사회는 협동조합의 운영 관련 정책을 수립한다.
3. 이사회는 경영진을 선임·감독한다.
4. 이사회는 협동조합 자산의 인수 및 보전 등 감독기능을 수행한다.
5. 이사회는 조직체로서 협동조합의 원칙을 유지한다.
6. 이사회는 협동조합의 성과평가를 실시한다.
7. 이사회는 조합원에게 관련 정보를 제공한다.

(1) 이사회는 협동조합 조합원을 대표한다.

- 협동조합은 조합원의 필요에 의해 설립된 조직이다. 조합원은 협동조합에 투자하고, 협동조합을 이용하며, 협동조합을 통제한다. 이사회는 개별 협동조합 조합원의 요구와 바람을 협동조합 내부 경영에 반영하기 위하여 조직된 조합원을 대표하는 기구이다. 필요한 경우 조합원이 협동조합 이슈에 대하여 직접 투표하기도 하지만 조합원의 의견 대부분은 이사회를 통해 표출된다.

- 이사회 임원은 조합원에 의해 선출되며, 역할은 조합원을 대표하는 것이다. 효과적으로 조합원을 대표하기 위해서는 임원들이 조합원의 요구사항을 정확히 파악해야 하며, 조직의 역량에 비추어 협동조합이 조합원의 요구에 부응할 수 있는지 여부를 판단해야 한다. 즉, 이사회는 협동조합의 강점과 약점, 자원과 직원의 역량에 대한 정확한 이해에 기초하여 의사결정을 함으로써 성공적인 협동조합 운영을 통해 조합원에게 많은 혜택이 돌아갈 수 있도록 해야 한다.

(2) 이사회는 협동조합의 운영 관련 정책을 수립한다.

- 이사회는 협동조합 운영 정책 수립을 통해 조합원을 대표하는 역할을 수행한다. 협동조합 이사회와 관련한 논의 내용은 협동조합 정책 수립과 관련한 이사회의 역할로 요약할 수 있다. 정책들은 성격상 범위가 넓고 장기적이거나 세부적이고 단기적 현안일 수 있다. 이사회가 바람직한 협동조합 정책 수립에 실패하면 대표성이 없는 다른 누군가에 의해 정책이 수립되어 목적이나 통제 없이 협동조합이 운영될 수밖에 없다. 이 경우 협동조합의 실패는 불가피하며, 파산 등 재앙이 뒤따를 수밖에 없다.

(3) 이사회는 경영진을 선임하고, 감독한다.

- 협동조합은 이사회가 자체적으로 경영하는 것이 아니라 협동조합의 운영목적과 정책을 설정한 후 필요한 업무를 위하여 경영진을 선임한다. 일반적으로 이사회의 직접적 관여는 고위 경영진으로 한정되지만 이사회의 책임은 고위 경영진 선임에 머무르지 않고, 조직의 구조와 환경변화에 따른 경영진에 대한 다양한 형태의 감독 책임이 부여된다.

(4) 이사회는 협동조합 자산의 취득 및 보존(acquisition and preservation) 책임이 있다.

- 협동조합은 조합원에게 서비스를 제공하기 위하여 자산을 취득하여 활용한다. 이사회는 협동조합 자산의 취득과 보존 측면에서 정책을 수립하는 책임이 있다. 협동조합의 자산은 조합원이 제공한 자금으로 취득되므로 협동조합은 조합원에게 채무 상환의 의무가 있다.
- 이 책임조항은 두 가지 의미를 갖는다. 첫째, 이사회는 협동조합의 모든 자금과 자원 흐름을 추적할 수 있는 회계시스템을 설치·운영하여야 한다. 회계시스템은 협동조합의 정확한 재무 상태를 보여줄 수 있어야 한다. 둘째, 이사회는 협동조합의 재무 운영성과를 모니터링하고, 협동조합의 재무건전성을 해칠 수 있는 재정적 충격과 위험 상황으로부터 협동조합을 보호할 수 있는 경영정책을 수립해야 한다.
- 이 책임은 각 이사회 구성원들의 신중함과 기술을 요구한다. 이사회 구성원은 재무보고서를 이해할 수 있는 능력을 가져야 한다. 즉, 재무 관련 정보가 협동조합의 운영 및 경영성과와 관련하여 무엇을 알려줄 수 있고 그렇지 못한 것은 무엇인지를 이해해야 한다.

(5) 이사회는 조직체로서 협동조합의 특성을 유지해야 한다.

- 정책 입안의 주체이자 협동조합 조합원의 대표기구로서 이사회는 협동조합의 특성을 유지하는 책임이 있다. 협동조합의 운영이 협동조합의 설립 목적을 벗어났다면 이사회는 그 책임을 다하지 못한 것임을 의미한다. 이러한 잘못된 조합원의 이사회에 대한 신뢰를 파괴하는 행위이며, 어떤 경우는 불법 행위가 될 수 있다.

- 동시에 이사회는 다양한 분야의 운영 방식과 사업 구조의 협동조합에 대한 적용 가능성도 판단한다. 협동조합의 원칙상 협동조합은 소규모이거나 단순해야 한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 조직의 근본적 특성이 규모나 복잡성(size or complexity)과 관계 없듯이 협동조합의 원칙 유지도 이러한 차원의 의미를 갖는다.
- 이사회에 부여된 협동조합의 조직적 특성의 유지 책무는 이사회 임원이 협동조합의 원칙이 무엇이고, 협동조합 조직 내에서 원칙이 어떻게 작동하며, 어떤 조치나 이슈들이 협동조합의 근본을 훼손시키는지 이해해야 함을 의미한다.

(6) 이사회는 협동조합의 성과를 평가한다.

- 모든 조직체는 당해 연도에 수행한 정책과 활동에 대하여 성과평가를 실시한다. 협동조합도 예외는 아니나 성과평가 원칙은 사업의 형태 등에 따라 일정하지 않다. 일부 협동조합은 금전적 기준으로 측정되는 손익에만 관심을 갖는데 이것만으로는 정확한 성과평가에 한계가 있다. 협동조합의 경영 성과는 궁극적으로 협동조합을 이용한 조합원에게 이전된 혜택에 의해 평가되어야 한다. 경영성과는 협동조합의 설립 목적에 기초하여 판단해야 한다.
- 협동조합의 목적은 다양한 방식으로 달성될 수 있으며, 획일적으로 표준화된 측정방식은 존재하지 않는다. 이사회는 다양한 기준을 적용해야 하며, 일부 지표들은 상호 상충될 수 있다. 일부 평가 기준은 수치로 나타낼 수 있지만 일부 지표는 재무제표만으로는 측정이 불가능하다. 따라서 이사회는 협동조합의 궁극적 목적에 초점을 두고, 성과와 전략에 대한 주의 깊은 평가를 해야 하며, 그 결과에 따라 적합한 정책을 수립하고, 조합원을 대표하는 의사결정을 해야 한다.

(7) 이사회는 조합원에게 정보를 제공해야 한다.

- 협동조합 이사회는 협동조합 조직 운영에 관한 정보를 조합원에게 제공해야 한다. 이는 조합원이 통제하는 조직으로 다른 사업체와는 다른 독특한 특성이며, 중요한 의무이다.
- 정확한 정보 없이는 조합원으로서 자신들에게 부여된 협동조합 관련 의사 결정을 할 수 없다. 정확하고 완전한 정보가 없으면 조합원은 협동조합 경영이 성공적인지, 이사회가 제시한 문제점들을 해결하기 위해서는 어떤 변화가 필요한지 그리고 협동조합 경영 및 이사회의 활동에 대한 성과를 판단할 수 없다. 따라서 이사회의 조합원에 대한 정보제공은 조합원을 대표하는 기구로서 이사회의 책무 범위 중 중요한 부분이다.

2. 협동조합 이사회 임원의 의무

- 협동조합은 회사법인 형태의 사업체 조직으로 협동조합 이사회의 권한과 의무, 원칙들은 회사법(corporate law)에 근거하고 있다. 다른 한편으로는 협동조합은 매우 특별한 회사법인 형태로 적절한 협력의 원칙 및 기준에 따라 운영된다. 이에 따라 협동조합은 특성에 따라 특수한 소득 배분과 자금 조달 방식을 가지고 있으며, 협동조합 이사회에 대해서도 일반 사업체와는 “다른 고려해야 하는 어떤 것”이 존재할 수 있다.
- 그러나 협동조합을 대표해서 활동할 수 있는 권한은 개별 임원에게 주어지는 것이 아니라 기구인 이사회에 주어지는 것이며, 개별 임원에게 특별한 권한은 없다. 개인으로서 임원은 일반 조합원과 같은 권한을 가질 뿐이다. 따라서 개별 임원은 이사회에서 부여한 활동기준에 따라야 하며, 그렇지 못

하면 임원은 주주와 조합원, 채권자, 이용자 및 관련 법률에 따라 일반 대중에게까지 책임을 져야 한다.

- 일반기업 이사회 임원의 활동기준은 사법적 결정 등 일련의 과정을 거치면서 발전해 왔다. 협동조합의 이사회 임원이 일반 기업체와 다르게 다양하고 특별한 사안들에 직면하는 특수한 측면이 있지만 이미 개발된 이사회 임원으로서의 활동기준과 별도로 협동조합 이사회 임원에게 적용할 수 있는 특별한 기준이 존재하지는 않는다. 즉, 일반기업의 이사회에 적용되는 규칙이 협동조합 임원에게도 그대로 적용되어야 함을 의미한다.
- 협동조합 이사회 임원에게 적용 가능한 활동 기준인 세 가지 의무는 복종의 의무, 관리의 의무, 충성의 의무이다.

(1) 복종의 의무(duty of obedience)

- 복종의 의무는 이사회 임원은 협동조합의 정관과 협동조합 내에 문서화된 이사회 임원 관련 조항을 준수하면서 부여된 역할을 수행해야 한다는 의미이다. 부여된 범위를 넘어서는 활동은 초능력 같은 것으로 권한으로 인정받을 수 없다.
- 이사회는 불법적이거나 협동조합에 불법적 결과를 초래할 수 있는 의사결정을 해서는 안 된다. 이사회는 필요한 기록, 내부 집행과정, 정책 및 감사 프로그램을 유지하며, 불법적 혹은 부적합한 조치들로부터 협동조합을 보호하기 위하여 필요한 범위에서 운영과정에 대한 감독기능을 수행해야 하는데 이는 복종의 의무에 포함된다.

(2) 관리의 의무(duty of care)

- 관리의 의무 혹은 근면의 의무(duty of diligence)라고도 하며, 신뢰(good faith), 사려(prudence), 판단력(judgement) 세 가지 의미로 구분할 수 있다.
- 이사회 임원은 어떤 환경에서든 신뢰를 줄 수 있는 행동해야 하며, 협동조합에 최선의 이익이 되는 방식으로 협동조합을 위한 의사결정을 해야 한다. 이사회 임원은 협동조합에 대하여 가장 높은 의무를 지니며, 협동조합의 대표로서 신뢰 관계(fiduciary relationship)를 유지해야 한다. 신뢰, 성실한 관리(conscientious care), 좋은 판단력은 모든 임원들에게 요구되는 조건이다.
- 근면성과 관리 의무는 협동조합 이사회 임원에게 두 가지 특별한 도전을 의미한다. 이사회가 경영에 대한 충분한 감독기능을 수행하지 않으면 이 의무는 수행할 수 없다. 이사회는 경영진과 직원이 협동조합에서 수행하고 있는 업무에 대하여 윤리적, 법적 절차에 따라 추진하고 있는지를 명확히 파악해야 한다. 또한 이사회는 협동조합의 운영방향을 수립하고, 협동조합의 목적달성을 위하여 경영진이 수행하고 있는 운영 내역에 대하여 평가한다. CEO 등 최고 경영자 선임은 물론, 이사회는 근면의 의무는 이사회가 경영성과를 평가하고, 지속성 있는 계획을 수립하며, 필요한 경우 최고경영자 등 경영진을 해고하는 것까지 포함한다.
- 이사회 임원의 활동 관련 문제점은 ‘이사회 임원이 무엇을 알고 있는가’로부터 시작된다. 임원의 무지(ignorance)가 이사회 구성원으로서 책무로부터 벗어날 수 있는 변명이 될 수는 없다. 이사회 임원은 그들이 수행하고 있는 것이 무엇인지 알아야 하며, 그렇지 못하면 관리의 의무를 다할 수 없다.
- 지적 요구조건(knowledge requirement)은 임원이 ‘자신이 알고 있는 것’과 ‘자신이 알아야 할 것’ 두 가지로 구분하고 파악해야 한다. 임원으로서 법적

으로 알고 있어야 하는 사항인데도 무지했다면, 책임에서 자유로울 수 없다.

- 임원은 자신들에게 부여된 책무를 효과적으로 수행하기 위하여 관련된 내용에 대한 조사를 실시해야 하는 의무가 있다. 이사회 임원은 모든 기록사항에 대하여 검사할 수 있는 권한이 있다. 또한 임원은 협동조합의 재무 상태와 사업 운영 내역을 올바르게 파악해야 하는 의무도 있다. 즉, 이사회 임원은 협동조합의 운영 전반에 대하여 정확히 파악하는 것이 그들의 의무다.

(3) 충성의 의무

- 충성의 의무는 협동조합법은 물론 일반 회사법상의 책무에 있어서 가장 다루기 어려운 부분이다. 충성의 의무에 대한 이해 부족, 불신과 이해관계 충돌은 이사회 임원의 개인적 신뢰를 훼손시키기 때문이다. 이사회 임원은 협동조합과 모든 조합원이 의지할 만한 가장 높은 신뢰와 확신을 줄 수 있어야 하며, 이는 각종 조치들과 의사결정 과정에서도 보호되어야 한다.
- 개별 임원으로서 일부 행위는 충성의 의무에 제약을 받기도 한다. 일반적 규정은 허용 가능한 상황을 제시하고 있는데 전형적인 조항은 ‘임기동안 어떤 이사회 임원도 이익을 위한 계약의 당사자가 될 수 없다.’라고 명기하고 있다. 예를 들면, 이사회 임원, 이사회 사업을 수행하는 과정에서 특별한 이익을 얻기 위해 회사 자금의 사적 이용(self-dealing)과 같은 행위는 충성의 의무에 명백히 위배된다. 협동조합과 거래를 할 수 있었을 어떤 당사자와 다른 조건으로 직접 거래를 함으로써 충성의 의무를 위반한다면 이는 협동조합의 기회를 가로채는 것이다. 충성의 의무는 높은 정직성과 협동조합과의 공정한 거래관계를 요구한다.
- 이사회 임원은 일반에게 공개되지 않는 협동조합의 내부 정보에 관여하고

있다. 특히 협동조합 조합원이 관련된 사건 등에 대한 정보의 경우 임원은 다른 누구에게도 이러한 정보를 누설하거나 자신의 이익을 위해 사용해서는 안된다. 충성의 의무에 대한 위반이 발생한 경우 임원의 잘못된 행위에 대하여 가장 신속하고 확실한 방법으로 책임을 물어야 한다.

3. 협동조합 이사회의 당면 과제

(1) 의사결정의 어려움

- 협동조합 이사회는 일반기업의 이사회와는 다른 다음과 같은 의사결정 문제에 직면한다. 협동조합 원칙에 기초해서 운영되고 있는가? 이사회 임원이 어떤 방식으로 그 여부를 판단할 수 있는가? 협동조합에 부여된 임무의 성실한 이행을 보증하기 위하여 이사회는 어떤 기준을 설정하였는가? 이사회는 협동조합 운영에 필요한 정책 수립, 운영절차 정비, 내부 통제 등을 실시하는가? 협동조합은 운영상 특별 모니터링이나 주의가 요구되는 위험 측면(danger points)이 있는가?
- 올바른 의사결정을 위해서 이사회 임원은 협동조합의 재무상태, 성과 측정, 의사결정 및 조치 결과에 따른 장단기 성과에 대하여 명확하게 이해해야 한다. 또한 협동조합 이사회는 일반기업 관련 법률뿐만 아니라 협동조합에 적용되는 특별 조세법(special tax laws), 협동조합 반독점법(cooperative anti-trust laws), 주정부의 협동조합 법인 법규(state cooperative incorporation statutes) 등 협동조합에 특별히 적용 가능한 법률에 기초해서 의사결정을 해야 한다.
- 협동조합 정관, 관련 법, 계약사항, 조합원 협의사항 및 관련 내용들은 협동

조합이 법률을 준수하면서 이사회가 정책을 결정하고, 수행하기 위하여 모두 검토되어야 하는 사항이다. 물론 이사회 임원은 규정을 명확히 하기 위하여 자문단이나 회계사 등의 도움을 받는다. 그러나 이사회 임원 스스로 의사결정을 하며, 그 결정에 대하여 책임을 져야 한다.

- 이사회 결정이 필요한 당면 과제로는 첫째, 이용고 배당액(patronage refunds) 규모의 결정 및 배분이다. 배당금 결정과 계산을 위한 시스템이 규정에 근거하여 설치되고 명문화되어야 하며, 이사회 임원은 이러한 내용을 주기적으로 심도 있게 검토하여야 한다. 배분에 관한 의사결정은 다양한 목적으로 협동조합을 이용하는 조합원 간 균형뿐만 아니라 장·단기적 측면을 고려하여 결정해야 할 사안이다.
- 이용고 배당 시스템은 협동조합 및 조합원과 밀접한 관계를 갖는다. 이 시스템은 공정성, 진정한 협동조합 목적에 기초한 운영, 조세 관계, 주정부 법과 일치성, 조합원의 기대, 협동조합의 건전한 발전과 유지 등 많은 부분의 의미를 포함하고 있다. 이러한 민감한 이슈의 성공적 해결은 이사회 충분한 정보와 신중한 업무 처리에 의존한다.
- 둘째, 조합원 자격 심의 및 부여 관련 의사결정이다. 이사회는 활동적인 조합원 역할의 중요성과 함께 협동조합과 거래하지 않는 비활동 조합원에 대한 정리의 중요성을 함께 인식해야 한다. 일부 조합원의 행위는 협동조합과 다른 조합원에게 해가 될 수 있으며, 이에 대해서는 협동조합의 보호 차원에서 적절한 조치를 취해야 한다. 이에 대한 효과적인 의사결정을 위하여 사전에 결정된 가치중립적 규칙을 마련함으로써 혼란과 감정적 어려움을 피할 수 있다.
- 셋째, 연방소득세 관련 사항은 널리 알려진 중요한 의사결정 사항 중 하나이다. 이사회 임원이 조세 전문가가 될 수는 없지만 이 부분에 대하여 이사

회가 결정해야 할 사항에 대하여 적절한 수준의 이해와 판단능력이 필요하다. 배당금, 단위당 유보액, 마진 혹은 손실의 할당 등은 직접세와 관련되며, 이용 혹은 비이용 사업(patron or non-patronage business)과 관련된 순마진의 할당 및 지급 역시 직접소득세와 깊은 관계가 있다. 조세 관련 결정사항은 조합원 및 이용고객에게 영향을 미치므로 협동조합 운영의 직접효과 측면에서 검토되어야 한다.

(2) 이해관계의 충돌

- 이사회 임원은 다른 조합원과 같이 협동조합의 서비스를 이용하며, 협동조합과 거래한다. 이는 이사회 임원은 협동조합에 대한 의무가 있으며, 거래 활동으로부터 얻을 수 있는 혜택에 대한 기대감도 가짐을 의미한다. 그러나 이사회 임원이 협동조합과 거래하는 개인적 행위로 인해 해당 임원이 믿을 수 없는 사람이라는 인식을 초래할 수 있다.
- 이사회와 협동조합에 영향을 미치고, 이해충돌을 초래한 이사회 임원·협동조합 간 거래와 관련하여 다음과 같은 사례들이 존재한다.
 - 대규모 생산자 및 이용자에 대한 가격차별 혹은 특별 혜택
 - 지역협동조합과 연합협동조합의 동시 관리자 직위(directorship)
 - 조합원·이용자에 대한 신용거래 확대
 - 이용고 배당금의 할당의 유리성, 특히 협동조합이 종합적 기능을 수행하는 협동조합이고, 이러한 기능들이 완전하게 분리되지 않은 경우
 - 이용고 배당금 과세와 연계한 현금 혹은 비현금 이용고 배당
 - 지분 상환 결정(equity redemption decision)
- 이해 상충이 명확하게 인지된 경우 협동조합 이익에 최우선하여 의사결정을 하고, 모든 문제점을 공개적으로, 정직하게 논의하면 이사회 임원에게 문제될 것은 없다.

(3) 재무 관련 과제(Financial matters)

- 이사회 임원은 협동조합의 건전한 재무구조와 재무상태 유지를 위하여 깊은 관심을 가져야 한다. 이사회 임원은 협동조합과 조합원의 자산과 자금 관리에 대한 궁극적 책임이 있다. 재무 관련 유사조항들은 일반기업에도 적용되지만 협동조합 이사회 임원은 협동조합의 자금 조달 측면에서 특별한 방식이 적용되기 때문에 일반기업과는 다른 이슈들을 다루어야 한다. 협동조합은 순수한 이익 창출을 위한 조직이 아닌 조합원들의 상호 이익을 위해 운영되기 때문에 다른 사업체에서는 발견할 수 없는 자금의 수요, 기회, 제한이 따른다.
- 이용고 배당금 분배는 대부분의 협동조합에서 지분 할당(equity allocation)과 밀접한 관계가 있다. 이사회 임원은 조합원에 대한 현행 금융 수입과 협동조합의 자산 구조(equity structure) 간의 균형을 유지할 수 있도록 의사결정을 한다. 즉, 협동조합의 장기적 재정 건전성, 조합원은 협동조합 참여와 세금 납부 측면 등 다각적 고려를 통해 전략적으로 결정해야 한다.
- 지분 상환(equity redemption)은 협동조합 자금 조달 시스템의 필수적이면서 논쟁의 여지가 많은 분야이다. 지분 상환 관련 의사결정은 이사회 임원의 고유 결정권한이다. 이사회 임원들이 이 결정권한을 어떻게 발휘하는가? 단기 회전 기간이 협동조합의 재무건전성에 위협을 초래하지는 않는가? 장기 회전 기간은 빈약한 계획으로 보이지 않는가? 협동조합은 과거 조합원의 자금을 현재 이용자의 편익 증진을 위해 사용해야 하는가? 완만한 회전주기(slow revolving)가 공정성 관련 이슈(fairness issues)를 제기할 여지는 없는가?
- 지분 상환과 관련한 법적 분쟁이 발생할 경우 법원은 일반적으로 이사회 임원의 결정을 지지한다. 그러나 재무와 관련한 이사회 임원의 핵심과제는 어려운 문제들을 원활하게 해소하기 위해서는 공정성과 솔직성(fairness and forthright-

ness)에 기초하여 과거, 현재 그리고 미래 조합원에 대한 책무에 부응하도록 노력하는 것이다.

(4) 특이사항(Special Events)

- 이사회 임원은 협동조합이 다른 조직이나 사업체와의 관계에 있어서 중요한 변화를 모색할 때 추가적 책임을 감내해야 한다. 합병 혹은 다른 사업체와 장기적인 투자 협정(joint-venture arrangements) 체결 등의 경우가 그 사례이다. 이러한 사항의 의사결정은 장·단기적으로 조합원의 이익에 영향을 미치므로 이사회가 핵심적 책임을 져야 한다.
- 의사결정은 재무적 측면(현재 및 미래)뿐만 아니라 협동조합의 모든 사업부문에서 계획 수립에 영향을 미친다. 이사회 임원은 단지 이러한 조치에 따른 전반적 비용편익 평가뿐만 아니라 조합원 간 이해 상충의 가능성에 대해서도 검토해야 한다.
- 협동조합을 해산하는 의사결정은 이사회가 가장 어려운 문제이다. 해산 과정은 전형적으로 비우호적 분위기에서 발생할 뿐만 아니라 관련된 모든 역량 투입과 노력도 도전과 의문을 받게 된다.
- 어떤 특별한 조치가 협동조합과 조합원에게 주는 시사점과 의미에 대한 충분한 정보, 처리과정의 기술적 측면, 조합원과 협동조합의 미래에 대한 영향 등은 모두 고려해야 할 중요한 사항들이다. 조합원 이익의 균형과 협동조합의 재무적 및 다른 관련 부분에 주는 영향은 이사회 임원의 의사결정에 있어서 중요한 지침이 될 것이다.

(5) 협동조합의 성공에 대한 평가

- 경영성과, 전략적 계획 혹은 특정 프로그램의 성과, 미래를 위한 계획 수립 등에 관한 주요 의사결정은 협동조합의 현재 성과와 관련한 정확하고 실제적인 평가에 기초하여 이루어진다.
- 어느 사업체건 손익(bottom line)이 핵심이다. 그러나 일반기업과 달리 협동조합의 손익은 진정한 성공으로 평가받기 위한 필요조건일 뿐이다. 이사회 임원은 재무제표, 조직의 성장, 협동조합이 제공하는 서비스의 전반적 전략과 수준에 대한 이해가 필요하며, 그 이상이 요구된다.
- 이사회에 추가적 고려가 필요한 사항들이 있다. 조합원을 위한 조치의 순혜택은 무엇인가? 조합원에 분배된 이익과 협동조합의 순수입 간의 균형(trade-off)은 어떠한가? 협동조합의 재무적 조건은 어떠한가, 미래 자본 수요에 대한 추세와 전망은 어떠한가?
- 모든 조합원을 이용고 배분과 재무적 책무 측면에서 동등하게 대우하였는가? 장·단기적 필요(needs), 책무와 혜택 간의 균형은 무엇인가? 성공 혹은 실패는 경영진, 이사회 결정, 경제적 환경 혹은 조합원 행위 등의 탓으로 돌릴 수 있는가? 협동조합의 성과에 대하여 바로잡을 수 있는 부분과 그렇지 못한 부분은 무엇인가?

(6) 조합원 이익의 조화

- 협동조합의 운명은 조합원의 운명이다. 협동조합이 조합원의 요구에 부응하지 못한다면, 조합원 통제와 이용자 혜택의 기본 원칙은 약화되며 협동조합이 존재할 이유가 없어진다.

- 대부분 협동조합의 조합원은 동질적이지 않기 때문에 개별 조합원은 협동조합에 대하여 각기 다른 관심을 보인다. 일부 조합원은 새롭게 농업을 시작하는 반면, 다른 조합원은 은퇴를 앞두고 있는 경우도 있다. 이러한 조합원 간에는 재무, 이용고 배당의 회전주기, 현금 대 비현금 지불 등의 측면에서 큰 차이를 보일 수 있다. 또한 이용고 배당금의 규모와 형태는 조합원의 세금 납부에서도 차이가 발생한다.
- 일부 조합원은 가격에 큰 관심을 갖는 반면, 다른 조합원은 공급이나 시장의 확실성 유지를 보다 중요하게 여긴다. 조합원간 사업물량의 차이에 따라 다양한 가격 형성을 요구한다. 이처럼 다양한 변수들에 대하여 협동조합 이사회는 일반 사업체와는 다른 의사결정을 해야 한다.
- 조합원 혹은 미래 조합원(prospective members)들은 조직이 보유한 능력 이상의 것을 협동조합에 기대한다. 이사회 임원은 협동조합의 이익과 배치되는 조합원의 요구사항에 균형을 맞출 수 있는 위치를 유지해야 한다. 설득력과 효과적인 의사소통이 중요하며, 때로는 해결방안 모색이 쉽지 않을 수도 있다.

(7) 이사회·경영진 간 관계

- 이사회와 경영진 간의 바람직한 업무관계는 협동조합 운영에 있어서 매우 중요하다. 동시에 이사회와 경영진의 상호 책임성은 역할과 책임측면에서 자연스러운 긴장관계를 형성한다. 협동조합 이사회는 다른 조직의 이사회에서는 발견할 수 없는 명확한 역할과 특성이 있다.
- 이사회는 힘이 있는 경영자(a forceful manager)와 차이가 큰가? 만약 그렇다면, 그 차이의 결과는 무엇인가? 이사회가 부적절하게 협동조합 경영에 수시로 간섭하는가? 만약 그렇다면 그 결과로 나타난 영향은 무엇인가? 이

사회는 경영성과를 어떤 방식으로 평가하며, 어려운 상황에 대한 정확한 평가 방법은 무엇인가? 이사회와 경영진 간에 효과적이 의사소통과 지휘 체계가 존재하는가? 경영진은 이사회에 대하여 어떻게 생각하는가? 협동조합을 위하여 필요하다면 이사회 임원이 경영진을 대신하여 의사결정을 할 능력과 용의가 있는가?

제 5 장

협동조합 이사회의 부문별 의제(議題)

1. 의제 설정 및 점검의 필요성

- 협동조합 임원은 이사회 혹은 주요 회의에 참석하여 자신의 책임과 역할을 수행하기 위하여 다양한 분야에 대한 이해와 준비가 되어 있어야 한다. 회의 전에 자료를 검토하고 정보를 수집하는 수준을 넘어서 협동조합을 위한 보다 효과적인 감시자(steward) 역할을 담당해야 한다. 임원은 다양한 분야의 의제(question) – 혹은 해답 –에 대하여 이해하고 있어야 한다. 경험 있는 임원들은 자신들의 직무를 수행함에 있어서 스스로에게, 조합원에게, 다른 임원에게, 경영진에게, 감사에게, 법률자문단에게 질문할 필요성이 있는 다양한 의제들을 인지하고 있다.
- 임원이 제기할 필요가 있는 의제를 10가지 세부 관심분야별로 구분하여 검토하였다. 세부 분야는 협동조합의 특성 및 원칙, 지배구조, 정책 및 법률, 조합원 관리 및 교육, 경영, 재무관리, 감사, 전략수립, 주요 전략적 이슈 등이다.

2. 협동조합 부문별 의제

2.1. 특성 및 원칙(Character and Principles)

- 협동조합 원칙은 조합원을 위하여 경제적이고, 사회적인 목표 달성을 위하여 협동조합을 지배하기 위해 개발된 실무적, 실행적인 규칙이다. 이 원칙들은 협동조합의 운영과 사업적 짜임새를 위하여 정교하게 연계된 것들이다. 이사회 임원은 경영여건의 변화 속에서 협동조합을 지배하는 원칙이 어떤 영향을 갖는지에 대하여 인식해야 한다. 이사회 임원은 협동조합이 기본 책무를 달성하고 있는지, 협동조합 원칙과 일치하는지 등을 점검해야 한다.
 - 협동조합이 이용자 소유, 이용자 통제, 이용자 혜택의 원칙을 잘 지키고 있는가?
 - 국제협동조합연맹(ICA)의 7원칙을 잘 지키고 있는가?
 - 협동조합의 서비스를 이용하는 현행 조합원이 협동조합을 소유, 통제하고 있는가?
 - 협동조합의 서비스가 조합원에게 혜택이 되며, 어느 정도인가?
 - 조합원은 이용고 배당(patronage refund)의 중요성을 제대로 인식하고 있는가?
 - 협동조합이 전통적 원칙을 따라야 하는 이유는 무엇인가?
 - 전통적 원칙들은 무엇이며, 어떻게 만들어졌는가?
 - 협동조합 원칙에 보다 부응할 수 있는 방법과 원칙에 따라 운영하고 있다는 점을 보증할 수 있는 방법은 무엇인가?
 - 운영 과정에서 협동조합 원칙과 상충되는 부분이 있는가?
 - 조합원이 협동조합 원칙을 완전하게 이해하고 있는가? 조합원들은 협동조합 사업과 비협동조합 사업을 얼마나 분별력 있게 구분하는가? 그렇지 못하다면 개선방안은 무엇인가?
 - 협동조합 원칙과 그에 따른 협동조합 운영이 갖는 특이성에 대하여 얼마

- 나 효과적으로 조합원과 일반 대중에게 알리고 이해받는가?
- 협동조합의 혜택에 대하여 조합원이 정확하게 이해하는가?
 - 협동조합에 영향을 미치는 조합원의 책무와 관련 이슈에 대하여 조합원에게 제대로 알려주고, 조언하고 있는가?
 - 협동조합의 이미지와 특성에 대하여 조합원 및 일반 대중과 의사소통하고 있는가?
 - 협동조합은 엄격한 협동조합 원칙의 고수와 불이행(non-compliance) 사이의 어디에 위치해 있는가? 진정한 협동조합으로서 행동하고, 운영하는가? 그렇지 않다면 어느 부분이 잘못되었는가?

<국제협동조합 연맹의 협동조합 7원칙>

1. 가입 자유의 원칙(Voluntary and Open Membership)
2. 민주적 관리의 원칙(Democratic Member Control)
3. 조합원의 경제적 참여(Member Economic Participation)
4. 자율과 독립(Autonomy and Independence)
5. 교육 훈련 및 정보(Education, Training and Information)
6. 협동조합 간 협동(Cooperation among Cooperatives)
7. 지역사회에 대한 기여(Concern for Community)

2.2. 지배구조

- 협동조합이 성장하고, 경영여건이 급격하게 변화함에 따라 지배구조는 조합원의 주요 관심사항이 되었다. 특히 조합원 수가 증가하고, 확대된 협동조합의 경우 지배구조는 중요한 주제이다. 조합원의 요구와 민주적 협동조합 운영에 부응하는 효과적인 조합원 지배구조를 갖고 있는지 다음 사항들을 중심으로 이사회 임원은 자문·확인해야 한다.
 - 협동조합의 지배구조는 조합원의 효과적인 통제를 위해 적합한가? 조합원을 공정하게 대표하는가?
 - 조합원이 협동조합을 통제하는가?
 - 조합원이 자신들의 요구를 협동조합이 충분히 대표한다고 느끼는가?
 - 효과적인 지배를 위하여 이사회 규모는 적절한가?
 - 지배구조와 관련하여 해결해야 할 주요 이슈는 무엇인가? 현행 지배구조의 강점과 약점은 무엇인가?
 - 현행 지배구조는 미래의 의사결정과 도전에 대응하기 위해 적합한가?
 - 현행 지배구조 하에서 조합원-이사회 혹은 이사회-조합원으로서의 효과적인 의사소통이 가능한가?
 - 지배구조 시스템에 다양한 조합원과 관계 유지를 위한 충분한 부서와 조직을 갖고 있는가?
 - 세부 조직들(divisions and departments)이 협조적·유기적으로 운영되는가?
 - 적절한 형태와 규모의 제 역할을 담당하는 위원회를 운영하고 있는가?
 - 모든 조합원이 현행 지배구조의 모든 측면들을 이해하고 있는가?

2.3. 정책 및 법률

- 이사회는 최우선 책임은 정책을 만들고, 승인하는 업무이다. 이사회는 협동조합 기본철학에 기초하여 협동조합의 효과적 경영을 위한 운영방향과 세부적 지침을 만든다. 이사회 임원은 공정하고 강력한 협동조합 정책을 수립, 이해, 평가, 보강하는 책무가 있다. 새로운 정책을 수립하거나 기존 정책을 평가할 때 이사회 임원은 정확한 판단을 위하여 다음 사항들을 검토할 필요가 있다.

□ 기존 정책

- 기존 정책이 협동조합의 기본 철학을 반영하고 있는가?
- 기존 정책이 조합원에게 공평한 혜택을 제공하는가?
- 관련 문서들이 정책을 정확하게 정의하고 있으며, 가독성이 높은가?
- 전체 이사회가 이 정책에 동의하는가?
- 정책 중 불필요한 부분이 있는가?
- 기존 정책이 조합원, 임원 혹은 경영자 간 이해 충돌을 유발하지 않는가?
- 기존 정책은 이사회와 경영진 간 명확한 업무 구분에 기초하여 집행되는가?
- 경영진은 협동조합의 효과적 경영을 위한 충분한 정책방안을 갖고 있는가?
- 기존 정책은 너무 많지 않는가?
- 모든 정책들이 상호 조화롭게 작동하는가? 그렇지 않다면, 어떤 정책을 수정/교체/폐지해야 하는가?
- 조합원은 협동조합의 정책들을 잘 알고 이해하는가?

□ 신규 정책

- 정확히 어떤 정책을 원하거나 원하지 않는가?
- 어떤 용어들(action words)이 정책을 보다 명확하게 설명할 수 있는가?

- 신규 정책은 한시적이거나 하는가, 영구적이거나 하는가?
- 신규 정책이 현행 운영 및 전략적 계획(임무, 목적, 전략 등)과 일치할 수 있는가?
- 신규 정책이 불필요하거나 다른 정책들과의 상충 가능성은 없는가?
- 조합원이 새로운 정책에 동의하며 조합원의 이익을 대표하는가?
- 이사회가 새로운 정책을 평가하기 위한 충분한 정보를 보유하고 있는가?

□ 대외 정책(Public Policy)

- 협동조합은 정책 결의안(policy resolution)을 문서화해야 하며, 수정을 위한 공식 절차를 거쳐야 한다. 정책프로그램에는 정책입안자와의 개별적 접촉, 다른 협동조합 및 이해관계 그룹과의 협조를 통해 정책 결의안을 이행하는 계획이 포함되어야 한다.
 - 보다 정확하게 협동조합의 이익을 반영하기 위해서는 어떤 형태의 정책 결의안이 필요한가?
 - 조합원이 이사회가 제시한 정책 결의안에 동의하는가? 정책 결의안은 최선의 조합원 이익을 위한 것인가?
 - 조합원이 정책 결의안 제안에 참여하는가?
 - 얼마나 자주 정책 결의안을 검토/개선하는가? 그 정도는 충분한가?
 - 어떤 형태와 규모의 협동조합 자원이 공공정책을 위해 제공될 수 있는가? 협동조합은 얼마나 능동적인가?
 - 조합원이 정책 결의안 관련 위원회에 참여하며, 효과적인가?
 - 타 협동조합이나 협동조합연합회와 정책개발을 위해 공조할 수 있는가?
 - 지역, 주정부 및 전국 수준의 업체 또는 기관과 바람직한 접촉을 갖고 있으며, 의견을 경청하는가?
 - 협동조합을 대표해서 공공정책을 수행하는 조직들을 지원하고 있는가?

□ 정치활동

- 정책의 민감성 정도는 특정 협동조합이 얼마나 많은 정치적 사안들에 관여되어 있는가와 관계가 있다. 협동조합 조합원 역시 일반 대중과 마찬가지로 다양한 의견과 정치적 견해를 갖고 있으므로 다루기 어려운 분야이다. 이슈들이 정치적으로 정당 간 차이나 이념적 차이가 있을 때 더욱 민감해지므로 다음 사항들에 대한 점검이 필요하다.
 - 협동조합이 정치적 사안에 관여할 필요가 있는가? 그렇다면 어느 수준이 적절한가?
 - 특정 이슈에 대한 선언적 수준을 넘어서 협동조합이 능동적으로 정치적 과정에 참여해야 하는가?
 - 활동은 얼마나 공개적이고 범위는 어느 정도여야 하는가? 조합원의 이익을 어떻게 보호할 것인가?
 - 어떤 활동들이 금지 혹은 제한되어야 하며, 그 방법은 무엇인가?
 - 이사회가 특정 이슈의 한 부분에 참여할 필요가 있는 경우 조합원의 의견을 수렴해야 하는가?

□ 법률 부문

- 이사회 임원은 협동조합 관련 법률을 이해하고, 주기적으로 점검해야 하며, 필요한 시기에 법률 변화에 따른 개선을 이행해야 한다. 법률 관련 업무 수행에 어려움이 있거나 필요한 경우 법률 자문 전문가를 고용할 수 있다. 이사회는 협동조합이 법에 의거하여 조직되었으며, 법적 절차를 따라야 한다는 점을 분명히 이해하고 의사결정을 해야 한다.
 - 협동조합은 모든 필요한 법률문서들을 보유하고 있는가?
 - 협동조합 정관(articles of incorporation)은 필요한 내용들을 충분히 담고 있는가?
 - 협동조합 내규(bylaws)는 조합원 자격, 조합원 총회, 이사회 임원 및 경영

자, 이사회 임무, 경영자의 임무, 자기자본 및 상환, 비조합원사업, 비이용 수입(non-patronage income), 손실 처리, 해산, 면책, 수정 등의 내용을 정확하게 제시하고 있는가?

- 협동조합의 마케팅 동의서(marketing agreement)는 필요한 조항을 담고 있으며, 기능을 잘 설명하고 있는가? 재검토 혹은 수정이 필요한가?
- 이사회 임원의 안내서를 보유하고 있는가? 안내서는 이사회 임원에게 필요한 정보를 충실하게 담고 있는가?
- 협동조합을 위한 이사회 임원의 책무를 이해하고 있는가?
- 협동조합은 반독점, 과세, 환경법, 차별, 작업안전성 등과 관련한 위험 분야의 모니터링을 위한 법적 감시 프로그램을 운영하고 있는가?

2.4. 조합원 관리 및 교육

○ 이사회 임원은 주기적으로 조합원 관련 프로그램을 점검하여 조합원의 요구에 부응하는지 판단해야 한다. 강력한 의사소통 및 교육 프로그램은 협동조합에 대한 조합원 소유와 통제를 유지하기 위해 중요하다. 보다 결속력 있고 충성도 높은 협동조합 문화를 만들기 위한 효과적인 협동조합 내의 의사소통이 필요하다.

- 협동조합의 의사소통 전략이 효과적이고, 충분한가?
- 조합원은 이사회 임원이나 경영진에게 수시로 질문하며, 이사회나 경영진은 조합원이 만족할 만한 답변을 하고 있는가?
- 조합원은 협동조합의 임무를 알고 있는가?
- 협동조합은 뉴스레터를 발간하는가, 조합원이 읽고 피드백을 하는가?
- 협동조합의 구역 혹은 지역 모임의 참여도는 어느 정도인가?
- 조합원은 협동조합의 운영과 서비스 사업에 참여하는가?
- 조합원은 자신들과의 의사소통 수준에 만족하는가?
- 조합원은 조합원으로서의 책임을 이행하는가? 개선되어야 할 점은 무엇

이며, 개선 방법은 무엇인가?

- 조합원의 관심사항을 정리하고, 대응할 수 있는 효과적인 매커니즘이 존재하는가?
- 협동조합은 충분한 교육을 실시하는가, 조합원, 직원 및 이사회 임원의 교육 요구에 적합하게 부응하는가?
- 교육 프로그램은 지역 혹은 전국단위 협동조합 교육 자료들을 활용하는가?
- 교육 측면의 격차가 발생하는 부분이 있는가, 완화 방안은 무엇인가?
- 교육 시스템은 개선될 여지가 있는가?
- 협동조합은 충분한 교육을 실시하고 있는가?
- 이사회 임원은 교육에 참여하며, 자기개선 노력을 하는가?
- 어떤 교육프로그램이 비용측면에서 보다 효과적이며, 가치가 있는가?
- 협동조합이 젊은 협동조합원을 위한 교육 프로그램을 갖고 있는가, 얼마나 제 역할을 수행하는가?

□ 이사회 임원 평가(Director Assessment)

- 협동조합 이사회 임원은 이사회 차원에서 자신들의 능력과 성과에 대하여 평가해야 한다. 평가내용은 개별 협동조합, 이사회, 이사회 회의의 생산성 등을 포함한다. 평가 목적은 이사회 임원들이 자신의 역량 평가를 할 수 있도록 지원함으로써 이사회 성과 향상을 위한 개선방안 마련에 있다. 이사회 임원은 수시로 이와 같은 평가를 수행할 필요가 있다.
 - 이사회 임원은 기술적 측면에서 개선이 필요한가?
 - 가장 개선이 필요한 분야는 무엇인가?
 - 심도 있는 훈련을 통해 이사회 임원의 역량을 개선할 수 있는가?
 - 함께 일하는 이사회 임원으로서 강점과 약점을 이해하고 있는가?
 - 이사회 임원들은 효과적이고, 효율적으로 함께 일하고 있는가?
 - 이사회 임원으로서 더 나은 업무 수행을 위하여 추가적인 훈련이 필요한가?
 - 할당된 시간 내에 임원으로서의 업무를 완성하는가?

- 회의는 효과적이고, 효율적인가?
- 회의에 대한 개선이 필요한가, 필요하다면 어떤 분야인가?
- 보다 정확한 이사회 임원의 성과평가와 교육적 필요를 위해 외부인의 도움이 필요한가?

2.5. 경 영

- 이사회는 협동조합의 경영 관련 이슈들을 필수적으로 검토해야 한다. 대부분의 이슈들은 경영자의 보고서를 통해 제시되거나 회의 과정에서 경영자가 제기한 즉석 이슈들이며, 나머지는 이사회 임원이 조합원과 접촉하거나 지역사회 사업체 혹은 주민과의 접촉 과정에서 제기된 이슈들이다. 이러한 사항들의 검토 목적은 중요한 정보가 경영진으로부터 이사회로 제대로 전달되는지를 파악하기 위함이다.

□ 운영 측면

- 협동조합 운영과 관련하여 어떤 부분에 관심을 가져야 하는가?
- 미래의 지위설정(positioning)과 관련하여 어떤 점에 관심을 가져야 하는가?
- 시장/지부/서비스 등 부문별 계획은 무엇인가?
- 어떤 정책들에 제대로 작동하는가, 검토나 개선이 필요한 정책은 무엇인가?
- 경영상의 책무를 보다 잘 수행하고, 목적을 달성하기 위해 필요한 새로운 정책은 무엇인가?
- 운영상 어떤 약점들이 즉각적으로 중요하게 다루어져야 하는가?
- 조합원과의 직접 의사소통 과정에서 제기 혹은 요구한 사항은 무엇인가?
- 이사회에 명확한 책임을 완전하게 이해하고 있는가?
- 운영과 관련하여 이사회에 전략적 계획들이 잘 작동하고 있는가?

□ 경영자 선임 관련 사항(Hiring Manager)

- 지원자의 교육적 배경은?
- 지원자의 협동조합 경험은? 협동조합의 운영 원칙에 대하여 지원자가 얼마나 이해하고, 설명할 수 있는가?
- 지원자의 리더십 능력(업무 및 사적 생활 포함)은 충분한가?
- 지원자는 유연한 사고와 개방적 마인드를 갖고 있는가?
- 지원자는 협동조합의 경영자로서 역할과 책무를 명확하게 이해하고 있는가? 이사회와 경영자 간 관계에 있어서 상호 존중의 중요성을 인식하고 있는가?
- 지원자는 조합원·소유자를 연계시킬 수 있는 적합한 의사소통자인가?
- 지원자의 협동조합 관련 경력 이전의 경력은 무엇인가? 이러한 경력이 협동조합에 도움이 될 것 같은가, 해가 될 것 같은가?
- 이사회는 경영자 관련 세부적인 지위에 대한 세부적 지침을 갖고 있는가?
- 과거에 이사회는 경영자를 얼마나 잘 선발했는가? 현재 고용과정에서 얻을 수 있는 교훈이 있는가?

□ 경영자 평가(Manager Appraisal)

- 이사회는 총괄 경영 책임자인 경영자를 충분하고, 적절하게 평가하고 있는가? 평가를 위한 확실한 절차를 갖고 있는가?
- 경영자 평가는 협동조합의 목적과 전략에 기초한 것인가, 명확한 기준에 근거하여 경영자의 성과를 객관적으로 평가하는가?
- 경영자는 이사회와 구분되는 자신의 책임범위를 명확하게 이해하고, 지키고 있는가?
- 경영자는 훌륭한 리더이며, 인간관계 기술(human relations skills)을 갖고 있는가?
- 경영자는 능력 있는 직원을 고용하는가?
- 경영진은 응집력이 있는가, 경영자는 경영진을 충분히 잘 이끌고 있는가?
- 경영자는 협동조합 사업을 잘 이해하고, 업무를 수행하는가?

- 경영자는 사업 프로젝트를 효과적이고 시의 적절하게 마무리하는가?
- 경영자는 이사회 및 조합원과 의사소통이 원활한가?
- 경영자는 협동조합 정책을 지키고 있는가?

2.6. 재무관리(Financial Management)

- 재무관리와 자본 관련 이슈들은 농협 운영에 있어서 중요 관심사항이다. 이사회 임원은 재무 관련 업무에 대하여 보다 집중해야 하며, 필요한 교육도 받아야 한다. 이사회 임원의 신뢰 의무(fiduciary duties)는 협동조합의 재무 상태 및 관리와 관련한 정보 수집·분석과 의제 제기를 의미하는 것이다. 재무관리 관련 의제를 검토하는 목적은 이사회 임원이 협동조합의 재무와 자산 상태를 충분히 이해하고, 적합한 의사결정을 하도록 하는데 있다.
 - 협동조합은 건전한 재무구조를 갖고 있는가?
 - 재무지표들이 건전하며, 개선되고 있는가?
 - 협동조합 부채 수준은 어느 정도인가?
 - 지나치게 높은 부채차입 수준은 아닌가?
 - 협동조합의 자기자본 상태(equity situation)는 어떠한가?
 - 배분된 자기자본과 유보된 자기자본은 어느 정도인가?
 - 충분한 자본금을 갖고 있는가? 자본금 확충이 필요한가?
 - 필요자본 확충을 위한 어떤 가능한 대안이 있는가?
 - 대출 금융기관과의 관계는 어떠한가?
 - 협동조합의 순가치는 증가하고 있는가?
 - 어떤 주 혹은 연방정부의 재무 관련 프로그램이 협동조합 재무상태에 도움이 되는가?
 - 투자 결정을 위한 분석은 정확하게 하고 있는가?
 - 재무적 측면의 발전이 이루어지고 있는가?
 - 재무관리가 협동조합의 전략적 계획과 일치하는가?

- 협동조합의 재무 상태, 조건, 미래의 수요에 대한 이해는 협동조합 이사회 임원의 당면한 중요한 사안 중 하나이다. 농업부문의 역동적인 환경 변화와 농산업을 거대한 구조적 변화에 직면하여 새로운 기회 혹은 변화를 도모하기 위한 기본 조건으로 협동조합의 재무 상태와 능력을 이해하는 것은 매우 중요하다. 협동조합의 재무관리와 관련한 선진 방법에 대한 이사회 임원의 교육은 필수적이다.

□ 자기자본 관리(Equity Management)

- 협동조합의 자기자본 관리는 효과적인 협동조합 통제를 위하여 조합원 대표로서 이사회 임원이 지켜야 할 중요한 업무이다.
 - 조합원이 협동조합의 자기자본 프로그램에 만족하는가?
 - 조합원은 협동조합의 현행 자기자본 축적 방법을 선호하는가, 보다 혜택이 돌아갈 수 있는 다른 방법을 선호하는가?
 - 협동조합은 지분을 효과적으로 상환하고 있으며, 그 방법이 정관의 내용과 일치하는가?
 - 자금조달은 능동적으로 사업에 참여하는 현행 조합원으로부터 이루어지는가?
 - 협동조합의 자산 대비 자기자본비율은 적정 수준인가?
 - 협동조합은 충분한 재무 건전성과 미래의 성장 기회 확보를 위하여 충분한 조합원 지분을 획득하고 있는가?
 - 협동조합의 자기자본 회전/상환 시스템(revolvement/retirement system)은 제대로 작동하는가?
 - 협동조합의 자기자본 관리는 어느 정도 개선될 수 있는가?
 - 협동조합의 자기자본 관리 상태에 대하여 조합원과 얼마나 원활하게 의사소통을 하고 있는가?

2.7. 회계감사(Auditing)

- 이사회 임원의 중요한 기능 중 하나는 협동조합 재무 상태에 대한 정확한 회계감사 실시를 보장하는 것이다. 전체 이사회 혹은 감사위원회는 회계감사 실시 후 협동조합 회계감사 담당자와 면담해야 한다. 이사회 임원은 회계감사 담당자로부터 정보를 수집하여 회계감사가 정확하게 수행되었는지 확인해야 하며, 일반적으로 회계감사에 포함되지 않는 부분에 대한 중요 정보도 수집할 필요가 있다.
- 회계감사 담당자 선임에 있어서 협동조합 이사회는 몇 가지 중요한 사항들을 점검해야 한다. 경영자가 능력 있는 지원자를 물색하는 기초적 작업을 하지만 이사회는 궁극적으로 회계감사 담당자 선임의 책임이 있다. 이사회의 적합한 회계감사 담당자 선임 및 점검을 위한 의제는 다음과 같다.

□ 회계감사 담당자/회계감사 회사

- 회계감사 수행에 있어서 정확한 절차를 따랐는가?
- 경영진이 전반적으로 협조적이었는가? 경영진 협조와 관련하여 어느 부분의 개선이 필요한가?
- 협동조합의 재무상태 관련 보고서와 회계 절차 운영방식에 있어서 문제점은 무엇인가?
- 회계감사 담당자가 발견한 전반적 감사 의견 및 내용은 무엇인가?
- 전년도 회계감사 결과와 다른 점은 무엇인가?
- 회계감사 결과 새롭게 발견된 사항들이 있는가?
- 협동조합 입장에서 관심을 기울여야 할 새로운 사항은 무엇인가?
- 재무관리 부문에서 집중적으로 개선해야 할 사항은 무엇인가?
- 감사 보고서에서 나타나지 않은 사항 중 이사회가 알아야 할 사항은 무엇인가?
- 회계감사 담당자가 이사회에 알리지 않은 사항이 있는가?

- 재무 상태에 대하여 조합원에게 정확하게 설명할 수 있는 충분한 기록을 생산했는가?
- 협동조합 대출금의 이자율 수준은 시장이자율과 일치하는가?
- 현행 회계정책은 개선이 필요한가?

□ 회계감사 담당자 선임

- 회계감사 담당자가 이전에 협동조합 관련 업무를 담당한 경력이 있는가?
- 회계감사 담당자는 다른 협동조합 고객을 갖고 있는가?
- 회계감사 담당자는 협동조합 회계 및 재무 관련 충분한 지식을 갖고 있는가?
- 회계감사 담당자는 협동조합의 회계 실무와 법률 관련 현행 흐름을 제대로 파악하고 있는가?
- 회계감사 담당자는 조합원, 이사회 혹은 협동조합 운영과 관련하여 개인적 관계를 갖고 있는가?
- 회계감사 담당자는 경영자 혹은 협동조합 직원과 개인적 친분관계가 있는가?
- 회계감사 담당자는 점검해야 할 전문적 참고자료를 갖고 있는가?
- 회계감사 담당자 관련 비용은 다른 분야 회계감사 담당자와 비교했을 때 합리적 수준인가?

2.8. 컨설턴트(Consultants)

- 협동조합은 특정 이슈 관련 연구와 특정 프로젝트의 효과적 수행을 위하여 수시로 컨설턴트를 선임한다. 유료 전문가이건 혹은 비영리 단체나 정부로부터의 무료 서비스이건 컨설팅과 관련한 점검이 필요하다. 점검사항은 세부 프로젝트나 업무에 따라 다를 수 있으며, 다음의 내용은 일반적 의제들이다.
 - 연구 수행을 위한 관련 부문에서 컨설턴트가 면담한 직원은 누구인가?

- 다른 유사 협동조합과 비교되는 점은 무엇이며, 어느 정도인가?
- 다른 협동조합에 비해 얼마나 잘 혹은 잘못하고 있는가?
- 유사 일반 사업체에 비해 얼마나 잘 혹은 잘못하고 있는가?
- 현행 협동조합 구조는 시장의 미래 변화에 대응하기에 적합한가?
- 외부의 산업적 영향력이 현행 협동조합 사업 방식에 영향을 미칠 것인가?
- 협동조합은 관련 산업 부문에서 적합한 위치를 유지하고 있는가?
- 어떤 제약조건(자본, 운영방식 등)이 협동조합의 미래 위치에 영향을 줄 것으로 보는가?
- 협동조합의 전반적 개선 혹은 위치 결정을 위해 어떤 제안을 하겠는가?
- 장·단기적으로 협동조합이 추구해야 할 목적과 전략은 무엇인가?
- 협동조합에 대한 산업적 어려움과 경쟁과 관련하여 위협요인은 무엇인가?
- 협동조합이 고려할 수 있고, 고려해야 할 기회요인은 어떤 것이 있는가?
- 컨설턴트의 추천사항들을 수행함에 있어서 첫 번째 단계로 어떤 조치를 취해야 하는가? 다음 단계는 무엇인가?

2.9. 전략적 계획 수립(Strategic Planning)

- 전략적 계획수립은 이사회 임원의 중요한 업무 중 하나로, 관련 교육 참여가 필요하다. 많은 협동조합 리더들이 지적한 것처럼 전략적 계획 수립은 미래를 위한 훈련 및 교육에 있어서 최우선 사항이다. 전략적 계획수립에 있어서 이사회 임원은 단계별 완성도 제고를 위하여 필요사항을 점검할 수 있어야 한다. 이사회 임원은 전략적 계획수립을 협동조합에 어떻게 적용하고, 효과적인 추진을 위해 필요한 정보의 형태는 무엇인지 완전하게 이해해야 한다. 협동조합의 전략적 계획수립 관련 점검사항은 다음과 같다.

□ 일반사항

- 협동조합을 위해 촉진 요소(facilitator)가 필요한가?
- 어떤 형태의 촉진요소가 가장 적합한가?
- 협동조합은 전략적 계획수립, 각 단계 및 관련 추진과정을 이해하고 있는가?
- 이사회는 추진과정의 진전을 위한 노력을 기울이고 있는가?
- 계획이 명확하고 쉽게 읽힐 수 있는 형태로 문서화되어 있는가?
- 협동조합 경영에 있어서 주기적으로 이 계획들을 참고하는가?
- 전략적 계획이 협동조합의 예산, 현금흐름 등과 일치하는가?

□ 임무/비전

- 전략적 계획의 개발 혹은 점검 과정 중 협동조합의 임무 관련 문서 내에 협동조합이 무엇이며, 어떤 사업을 시행하는지와 같은 내용을 간결하고 명확하게 설명하고 있는지, 비전 관련 문서 내에 협동조합이 어디로 향하고 있으며, 어떤 모습이 되어야 하는지 등의 내용이 실려 있는지 이사회가 점검이 필요하다.

- 협동조합의 고객/조합원은 누구인가?
- 협동조합은 무엇을 하는 조직인가?
- 협동조합은 해야 할 역할을 어떻게 수행하는가?
- 협동조합의 핵심 사업은 무엇인가?
- 협동조합의 핵심 사업은 무엇이 되어야 하는가?
- 협동조합은 얼마나 독특(unique)한가?
- 협동조합의 최우선 강조사항은 무엇인가?
- 협동조합을 정의할 수 있는 가치는 무엇인가?
- 협동조합으로서 적합하지 않은 것은 무엇인가?
- 협동조합의 미래 모습은 어떠해야 하는가?

□ 경영환경 평가

○ 외부환경

- 외부의 영향력(시장, 정부, 환경, 지구 등)이 협동조합에 도움이 되는가?
- 어떤 트렌드가 협동조합에 잠재적인 영향력을 가질 것인가?
- 외부 영향력들이 미래 협동조합에 얼마나 영향을 미칠 것인가?
- 협동조합의 활동영역 혹은 분야는 무엇인가?
- 경쟁이 협동조합에 어떻게 영향을 주며, 향후 어떤 영향일 미칠 것인가?
- 협동조합의 장·단기적 기회와 위협요인은 무엇인가?
- 협동조합은 시장변화에 얼마나 적절하게 대응하는가?
- 어떤 시장의 조건들이 변화할 가능성이 있으며, 어떤 조건들이 유지될 것으로 판단하는가?
- 협동조합은 성숙한 기존 농업 환경에서 운영되고 있는가, 새롭게 등장하는 농업 환경에서 운영하고 있는가?
- 협동조합은 관련 산업/환경에서 어떤 위치인가? 발전하고 있는가, 쇠퇴하고 있는가, 혹은 현상 유지 수준인가?
- 지속적 운영과 발전을 위하여 현재 협동조합의 위치가 주는 의미는 무엇인가?

□ 목 적

- 협동조합의 목적은 무엇인가, 이 목적들을 명확하게 기술할 수 있는가?
- 협동조합의 목적은 정확하고, 세부적으로 정의되었는가?
- 협동조합의 목적은 현실성이 있는가?
- 협동조합의 목적은 달성되고 있는가?
- 협동조합의 목적은 장·단기적 맥락에서 정확한가?
- 협동조합의 목적은 자원의 제약 조건(예산, 인력, 서비스 등) 내에서 추진되는가?
- 협동조합의 목적은 임무 및 비전과 일치하는가?
- 협동조합은 목적 달성을 위하여 적합하게 자원(인력 및 자금)을 배분(mix)하는가?

- 어떤 목적이 달성되었으며, 수정 혹은 갱신이 필요한 목적은 무엇인가?
- 목적은 충분히 야심적인가, 경영여건을 고려할 때 지나치게 야심적이지는 않은가?
- 새로운 목적이 필요한가?

□ 전 략

- 전략은 협동조합의 목적과 일치하는가?
- 전략은 현실성과 실현 가능성이 있는가?
- 전략은 충분한 분석 과정을 거쳤는가?
- 협동조합은 현행 운영 및 경쟁적 지위에 대한 훼손 없이 전략을 달성할 수 있는 자원을 보유하고 있는가?
- 전략은 어느 정도 위험성이 있는가? 위험 정도는 감당할 만한 수준인가?
- 전략은 세부적이며, 측정 가능한가?
- 전략 조치 계획은 적절한가?
- 전략은 협동조합의 약점에 대한 노출 없이 강점을 활용할 수 있는가?
- 협동조합의 임무 및 목적, 관련 산업 및 경영환경 내에서 어떤 전략이 필요한가?
- 전략들을 어떻게 잘 모니터링하고 있는가? 보다 강화할 필요는 없는가?
- 협동조합의 전략을 어떻게 조절해 왔으며, 이 과정에서 개선되었는가?
- 협동조합의 전략은 협동조합 원칙에 기초한 운영방침과 일치하는가?
- 협동조합의 전략은 언제 어떻게 달성될 계획인가?

□ 새로운 전략적 방향

- 현행 협동조합의 구조는 협동조합으로서 도달하고자 하는 목적을 위해 적절한가?
- 다른 방향들(합병, 전략적 동맹, 합작, 협력 등)을 검토할 필요가 있는가?
- 어떤 방향이 가장 높은 수준의 목표 달성을 위해 적용 가능한가?

- 현행 전략적 방향에서 운영 및 서비스의 개선을 위하여 적합한 노력을 기울이고 있는가?
- 협동조합이 중요한 변화를 위하여 새로운 방향을 모색해야 한다면, 그 내용이 협동조합 원칙 유지에 얼마나 영향을 미칠 수 있는가?
- 전략적 방향에 따른 주요 변화는 조합원이 받아들일 수준인가? 변화에 대하여 효과적으로 의사소통할 수 있도록 준비되어 있는가?
- 다른 협동조합들도 우리가 고려하고 있는 변화를 추구하고 있는가, 효과는 어느 정도인가?

□ 피드백

- 협동조합은 전략에 대하여 정기적으로 모니터링하고, 목적을 점검하는가?
- 평가 결과 의도한 방향으로 진행되지 않는다면 전략적 계획을 조정하는가?
- 경영은 전략적 계획에 따라 이루어지며, 그에 따라 운영 내용을 조정하는가?
- 계획은 조합원에게 얼마나 혜택을 주는가?
- 협동조합은 계획과 관련하여 조합원과 제대로 의사소통을 하고 있는가? 조합원으로부터 의견 수렴 등 충분한 피드백을 받고 있는가?
- 계획의 수행으로부터의 긍정적/부정적 시사점은 무엇인가?
- 현행 계획의 갱신 혹은 수정을 위한 토론은 어느 시점에서 필요한가?

2.10. 전략적 사고 관련 주요 이슈

- 전략적 계획 수립과 미래의 준비를 위한 일환으로 협동조합 이사회, 경영진, 조합원은 협동조합이 직면한 주요 이슈들에 대하여 면밀한 검토를 해야 한다. 다음 이슈들에 대하여 답을 제시하는 것은 어렵지만 이러한 의제들이 이사회 임원으로서 협동조합, 조합원 그리고 경영측면에서 장래에 얼마나 영향을 미칠 것인지를 고려하는 것은 중요하다. 이슈들에 대한 사전 준비와

연구는 효과적인 협동조합 관리와 위치결정을 위한 중요한 작업이 될 것이다.

- 협동조합은 농업인 조합원을 효과적으로 지원함으로써 농업부문의 강점을 유지하면서 개별적 측면 혹은 집단적 측면에서 독자적 역할을 지속적으로 수행할 수 있는가? 협동조합은 어떤 점에 유의해야 하는가? 독자적 강점 유지를 위해 협동조합은 무엇을 해야 하는가?
- 협동조합의 의사결정 과정은 충분한가? 이사회는 현행 혹은 변화하는 환경에서 충분히 신속하게 움직이는가? 이사회는 결정이 필요한 시점에서 적합한 의사결정을 할 능력이 있는가? 변화가 필요하다면 어떤 부분인가?
- 협동조합의 사업은 조합원에 대한 서비스로 제한되는가? 이러한 서비스 제한이 사업 확장을 위한 유연성의 부족을 초래하는가? 조합원에 대한 봉사자 협동조합에 초래하는 비용은 무엇인가?
- 조합원의 요구와 행동이 협동조합을 약화시키는가? 조합원이 좋은 가격, 높은 수입 그리고 빠른 지분회전을 요구한다면, 이러한 요구가 협동조합 입장에서 무리한 요구인가? 그렇다면, 이러한 상황을 완화하기 위해 어떤 조치를 취해야 하는가?
- 협동조합의 조합원과의 진정한 관계를 유지하고 성장할 수 있는 최적 규모인가? 규모 측면에서 현행 협동조합의 위치는 어느 수준인가?
- 협동조합은 자본 측면에서 중대한 제약이 있는가? 그 제약조건은 무엇인가? 이 문제를 해결할 수 있는 조치는 무엇인가?
- 협동조합이 활동하고 있는 지역사회에 대하여 협동조합은 어떤 영향을 주고 있는가? 그 영향을 측정할 수 있는가?
- 농업의 존립이 지구적 차원의 변화로 도전을 받는다면, 협동조합의 운명 또한 암울한가? 협동조합은 농가와 국가경제가 농업의 몰락을 피할 수 있도록 도움을 줄 수 있는 특별한 역할을 할 수 있는 위치에 있는가?

제 6 장

시사점 및 결론

1. 요약

- 개방화 시대의 도래, 농업 노동력의 고령화, 농촌지역에 대한 인식 변화 등 농업·농촌의 경제적, 사회적 변화에 따른 농협의 역할강화의 요구가 확대되고 있다. 협동조합으로서 농협은 조합원의 요구사항을 적극적으로 경영에 반영하여 조합원에게 보다 많은 혜택이 돌아갈 수 있도록 할 때 존립의 진정한 의미를 가질 수 있다. 이러한 측면에서 이 연구는 협동조합이 일반기업과 어떤 차이가 있고, 협동조합으로서 농협의 지배구조 측면의 특징은 무엇이며, 그 중심에 있는 이사회와 책임과 역할은 무엇인지를 미국 농협 사례를 중심으로 정리하였다.
- 협동조합과 일반기업은 기본적으로 경영활동을 통해 수익을 창출하고자 하는 점에서는 동일하다. 그러나 소유, 통제, 수익 및 배당 등의 측면에서는 큰 차이를 보인다. 즉, 협동조합은 이용자인 조합원이 소유자이면서, 조직을 통제한다. 투표권도 일반기업은 주식 수에 비례하나 협동조합은 대부분 1인 1표 주의를 원칙으로 하고 있다. 협동조합에서 발생한 수익은 이용고 배당 형태로 정해진 원칙에 따라 조합원에게 배당된다.

- 협동조합의 경영 및 지배구조 측면의 특성이 비추어 미국의 농협 이사회는 어떤 방식으로 운영되는지 정리하였다. 2003년도 미국 농협 이사회 운영 현황 조사 결과, 7명 규모가 가장 많은 비중을 차지하였으며, 3천명 이상 조합원 규모의 조합은 9명 규모가 많았다. 이사회 임기는 3년이 일반적이고, 연임 제한 농협 비중은 35%, 제한 없는 농협 비중은 65%였는데 점차로 연임 제한이 없는 농협 비중이 증가한 것으로 추세로 나타났다.
- 사외이사 제도를 운영하는 농협은 조사대상 437개 중 18개에 불과했으며, 농협 경영자 조사결과 전문적 경험이 있는 비조합원 이사 임원이 1명 정도 임명되는 것이 경영에 도움이 될 것이라고 응답해 조합원 통제 원칙에 기초한 조합원 중심의 이사회 구성이 경영 측면에서 경영여건 변화 등 외부환경 변화에 대응하는데 부족함이 있음을 드러냈다.
- 협동조합 이사회의 7가지 책임(조합원을 대표, 협동조합의 운영 정책 수립, 경영진의 선임·감독, 협동조합 자산의 인수 및 보전 등 감독기능, 협동조합의 원칙 유지, 협동조합의 성과평가 실시, 조합원에게 관련 정보 제공)을 정리하였으며, 이사회 임원으로서 지켜야 할 세 가지 의무(복종의 의무, 관리의 의무, 충성의 의무)를 제시하였다.
- 협동조합 이사회는 일반기업과 다른 특성으로 인해 의사결정, 재무 관련 사안, 이해관계 상충, 농협의 성과에 대한 평가, 이질적인 조합원 이익의 조화 등의 측면에서 효과적으로 역할을 수행해야 하는 어려움이 있다. 또한 이사회가 점검하고, 결정해야할 협동조합 관련 의제를 10개 분야로 나누어 제시하였다.

2. 시사점 및 결론

- 이 연구는 목적에서 밝힌 바와 같이 미국 농협 사례를 중심으로 정리한 것으로 부분적으로 우리 현실과 차이를 보일 수 있다. 그러나 미국 농협 이사회의 운영사례에서 보듯이 대부분의 미국 농협도 1인 1표의 민주적 절차에 따르고 있다. 따라서 협동조합 이사의 책임과 역할, 효과적인 이사회 역할 수행을 위한 의제 등 우리 농협 이사회의 역량 제고를 위한 시사점을 정리해 보고자 한다.
- 미국 농협의 이사회 운영사례 분석의 시사점으로는 첫째, 이사회의 책임을 강화해 업무의 충실성 제고에 노력을 기울여야 한다. 이사회 임원의 충성의 의무가 구호에 그치지 않도록 구체적으로 유형화하여 제시함으로써 이사회의 역할에 대한 책임이 제도화할 필요가 있다.
- 둘째, 미국 농협도 사외이사 제도를 도입하고 있으나 활성화되지 못해 경영 측면에서 적극 활용의 필요성을 제기한 조사 결과가 있었다. 우리 농협도 비조합원 이사를 1/3까지 선임할 수 있도록 하고 있으나 조합 자율 결정 사항으로 크게 활성화되지 못하고 있다. 이사회의 독립성과 전문성 강화를 위한 방안으로 비조합원 이사의 활성화 노력이 필요하며, 사외이사제를 통해 조합 경영의 투명성을 제고할 필요가 있다.
- 셋째, 이사회 임원의 자질 및 능력 향상을 위한 교육 강화의 필요성이다. 농협의 인적, 물적 자원이 대폭 확대되었으나 이를 관리하는 이사회의 능력과 자질이 향상되지 않는다면 조합 운영 목적을 달성하지 못하거나 성과가 낮을 수밖에 없다. 이사회 업무의 효과적 수행을 위해서는 이사회의 기능 강화와 동시에 이사회 임원 개개인의 자질 함양을 위한 교육이 이루어져야 한다.

- 이사회 임원의 임무를 효과적으로 수행하기 위해서는 이사의 일반적 임무, 조합 경영현황, 이사 개개인의 역할에 대한 이해가 선행되어야 한다. 이사로서 농협법상 지위, 법적 책임과 조합 정관상 이사회의 기능에 대하여 숙지하여야 하며, 조합의 임무, 설립목적, 조직, 사업, 경영성과, 경영전략, 조직문화, 인적 자원 활용 등 부문별 정보를 수시로 파악하여 정확하게 이해하고 있어야 한다. 이에 대한 이해가 어려운 경우 경영자 및 직원과의 수시 접촉, 외부전문가의 자문 요청 등을 통해 필요한 지식 습득을 해야한다.

- 이 연구에서 제시한 미국 농협 이사회의 운영실태 조사결과, 이사회 임원의 책임, 협동조합 운영관련 부분별 검토 의제 등은 조합원을 대표하는 농협 이사로서 자질 함양과 효과적인 농협경영 감시자 역할을 담당하는데 참고자료로 활용될 수 있을 것으로 판단된다.

참고 문헌

- 김동환. 2006. “미국농협의 변화사례와 시사점.” 『협동조합연구』 22-2. 한국협동조합학회.
- 김화진. 2007. 『이사회』. 박영사.
- 대한상공회의소. 2005. 『선진국기업의 이사회 운영실태와 시사점』.
- 류현, 이원흠. 1998. 『이사회 중심의 경영시스템』. LG경제연구원.
- 삼일회계법인. 2003. 『조합경영안정 및 경쟁력 강화를 위한 연구보고서』. 제3권 과제별 연구보고서 II. 농협중앙회.
- 신기엽. 2006. “협동조합의 지배구조와 자회사.” 농협중앙회.
- 유병규. 2004. 『기업지배구조와 기업범죄』. 한국형사정책연구원.
- Lionel Williamson. 1998. Boards of Directors for Farmer Cooperatives. Cooperative Extension Service in Univ. of Kentucky.
- OECD. 1999. OECD Principles of Corporate Governance. OECD.
- USDA(United States Department of Agriculture). 1993. Cooperative: Organization and Structure. CIR 1-6.
- _____. 1997. Who Runs the Cooperative Business? Board of Directors. CIR 45-5.
- _____. 1997. Cooperative Business Management Functions. CIR 45-11.
- _____. 2001. What They Are and The Role of Members, Directors, Managers and Employee. CIR 11.
- _____. 2003. The Circle of Responsibilities for Coop Boards. CIR 61.
- _____. 2003. Cooperative Directors: Asking Necessary Questions. CIR 62.
- _____. 2004. Nominating, Electing and compensating Coop Directors. CIR 63.

연구자료 D274

농업협동조합 이사회의 기능과 역할

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)
인 쇄 2009. 10.
발 행 2009. 10.
발행인 오 세 익
발행처 한국농촌경제연구원
130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102
02-3299-4000 <http://www.krei.re.kr>
인 쇄 크리커뮤니케이션
02-2273-1775 cree1775@hanmail.net

-
- 이 책에 실린 내용은 한국농촌경제연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.
 - 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다. 무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.
-