

協同組合 經營成果分析 改善에 대한 試論

許 吉 行

責任研究員, 流通經濟室

- I. 問題의 提起
- II. 協同組合 經營의 特徵
- III. 現行 經營成果 分析方法의 問題點
- IV. 새로운 經營成果 分析方法과 그 導入을 위한 提言
- V. 새로운 經營成果 分析方法의 導入效果
- VI. 要約 및 結論

I. 問題의 提起

어떤 機構가 그 設立目的을 상실할 때 그 機構는 존재 意義를 상실하게 된다. 人的 結合組織인 協同組合 역시 그 設立目的에 충실할 때에만 存續價値가 인정된다. 따라서 協同組合의 設立目的은 協同組合 存續에 매우 중요한 意義를 갖는다.

協同組合을 運營하는 공통된 目的은 組合員의 經濟的 地位를 개선하는 것이다. 어느 協同組合에서건, 이 중요한 목적 자체의 적용이 배제되거나 다만 이 目的을 수행하기 위한 수단과 방법이 변했을 따름이다. 따라서 協同組合이 個人業體에 비해 높은 收益을 組合員에게 제공할 수 없다면 協동조합은 정당화될 수 없다(French et al. 1980, 69-71).

또한, 協同組合의 組合員은 出資를 하여 資本을 형성한 協동조합의 所有者인 동시에 協동조합이 제공하는 서비스의 利用者라는 점에서 株式會社 등 일반기업과 다른 特性을 갖고 있으며, 協동조합이 충분한 事業物量을 확보하여 經營상 대규모의 유리성을 획득하여 성장해 나가기 위해서는 組合員의 적극적인 參與가 필수적이다.¹ 결국 組合員에게 이득을 가져다 주지 못하고 사업에 성공을 거두지 못하게 되면 그 協同組合은 문을 닫지 않을 수 없다(尹勤煥 외 1987, 145). 따라서 協同組合이 組合員에게 經濟적 利得을 제공하는 것은 協同組合의 存立과 成長을 위해 가장 중요한 要件이 된다.

그런데 오늘날 協同組合 運營자들 사이에는 協동조합의 原則과 理想을 도외시하고 企業化를 추구하는 경향이 강하며(Laidlaw 1980, 130), 최근에 이르러 協同組合을 하나의 企業體로 보기에까지 이르렀다(尹勤煥 외 1987, 37). 또한 오늘날 協동조합의 규모화를 추구함에 따라 일부 資本主義國家의 일부 協同組合은 協同組合 經濟

¹ 協同組合의 事業量 증대는 非組合員을 통한 방법이 있으나 현재 이는 여러 가지 문제점과 논란을 가져오고 있음(許吉行 외 1985, 69; French et al. 1980, 72).

및 經營의 특징을 거의 포기하다시피 하고 있다. 協同組合도 경제단체이며 일종의 기업이라는 견지에서 利潤 추구를 불사하며, 형성된 利潤의 일부를 조합원에게 事業利用高에 따라 환원하면 조합의 임무가 끝난 것으로 생각하는 것은 안일한 태도이다(陳興福 1980, 12-3). 協同組合의 지나친 企業化 또는 利潤추구는 協同組合의 目的인 組合員의 經濟的 수익향상을 소홀히 하고 組合 자체의 成長에만 치중하는 오류를 범할 수 있다.

그러나, 協同組合이 초기의 發展段階를 거쳐 成熟段階에 이르게 되면 「協同組合으로서의 成長」(growth as a cooperative) 즉, 運動體로서의 성장을 측정할 수 있는 척도가 協同組合 成長測定에서 중시되어야 할 것으로 본다. 바꾸어 설명하면 組合員에게 제공되는 사회·경제적 便益의 양과 질이 協同組合 成長測定の 주요한 척도가 되어야 할 것이다(尹勤煥 외 1987, 157). 現段階의 우리 나라 農村協同組合에 비추어 볼 때 協同組合의 經營成果 분석·평가에서 무엇보다도 중요한 것은 協同組合 자체의 成長이 아니라 協同組合이 事業을 통해 組合員에게 얼마나 큰 편익을 제공하였나를 평가하는 것일 것이다.

그럼에도 불구하고 현재까지 協同組合에 대한 연구는 組合運營의 民主化나 運營改善과 같은 制度的 측면에서의 연구는 많으나 조합원의 經濟的 收益이란 관점에서 組合 經營分析의 문제가 다루어진 적은 없다.² 이러한 점에 비추어 本研究에서는 協同組合事業에 대한 組合員의 經濟的 便益 측정이 갖는 의미와 방법을 제시코자 한다.

Ⅱ. 協同組合 經營의 특징

協同組合은 企業組織의 한 형태이지만 民間企業과는 目的, 構成 및 運營방법이 다른, 독특한 형태의 기업이다. 기업의 주목적은 투자된 자본의 단위당 수익을 최대화하는 것이며, 사회적 목적은 단지 이 목적을 달성하기 위한 부수적인 것이다. 이에 반해 協同組合은 합리적인 費用으로 組合員에게 봉사하는 데에 중점이 주어지고 있다(Lao 1986, 22). 즉 協同組合은 이윤 추구가 목적이 아니라 자본주의 경제체제하의 경제적 약자인 組合員의 경제적 이익 증진을 주목적으로 하고 있으며, 協同組合의 經營은 組合員에 대한 實費奉仕라는 입장에서 이윤과 사업의 투기성이 원칙적으로 배제 된다는 특징이 있다.

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, 組織이 목적하는 생산력 증진과 組合員의 경제적·사회적 지위향상을 위해 組合經營이 얼마나 기여를 하고 있는가를 분석하고 앞으로 조합원에게 최대한으로 봉사할 수 있게 經營計劃을 수립함은 물론 합리적 경영관리를 도모할 수 있는 資料를 얻는 데에 그 目的이 있다고 볼 수 있다(金小坤·金熙仙 1979, 189).

따라서 協同組合의 經營分析은 企業의 또는 조합 자체의 收支 측면에서의 經營分析에 추가하여, 조합원에 대한 경제적·사회적 기여에 대한 經營分析이 필요하다(表 1).

이러한 면에서, 협동조합의 經營成果나 發展·成長을 측정하는 데에 단순히 企業的 分析基準을 적용할 수는 없다. 따라서 協同組合의 成果에 대한 평가는 조직의 목적과 기대되는 基本的

² 이는 筆者의 短見일 수 있음.

表 1 協同組合과 株式會社의 주요 特性對比表

比 較 項 目	協 同 組 合	株 式 會 社
〈組 織〉		
① 組織특성	人的結合體	순수한 資本의 結合體
② 議決方法	民主主義 원칙에 의해 운영 (1인 1표 주의)	운영 전반에 資本의 合理性이 관철됨 (株式持分에 比例)
③ 所有者	組 合 員	株 主
④ 設立目的	組合員의 경제·사회적 收益 증대	賣出高 또는 純收益증대
〈事業經營〉		
① 기본 特性	非營利性, 實費主義	利潤의 極大化가 目的
② 利用權者	원칙적으로 組合員에 한함	不特定 大衆
③ 利潤 또는 剩餘金配當	出資金 및 利用高에 따른 組合員 配當	株式持分에 比例한 株主 配當
④ 經營成果分析目的	事業收支分析 및 組合員에 대한 寄與度 分析	事業 收支 分析

機能 및 사업 추진상의 한계 등을 고려할 필요가 있다(Lao 1986, 23).

일반기업의 경우 그 成長은 總賣出高, 純利益, 資產價値, 雇傭者數, 市場占有 비중 등이 성장을 측정하는 중요한 척도로 사용되어 왔으며, 그 중에서 대표적으로 이용되는 척도가 總賣出高이다. 그러나 협동조합은 일반기업과 다른 특성을 지니고 있기 때문에 일반기업에서 사용되는 척도 이외에도 조합원 수, 제공되는 서비스의 양과 질, 새로운 사업계획 등 여러 가지 척도가 이용되고 있다(尹勤煥 외 1987, 156). 또한 협동조합의 經營成果 測定基準은 조합의 일반적인 목적 이외에 개별 협동조합이 지니는 특정 목적과 관련하여 그 기준을 설정할 수 있다.

Ⅲ. 현행 經營成果 分析方法的 問題點

협동조합의 經營成果를 分析할 때는 일반기업과 같은 收支分析 이외에 協同組合의 목적과 관련하여 組合員에 대한 경제·사회적 寄與를 분석할 필요가 있다. 그러나 아직까지 이에 대한 분석은 적절히 이루어지지 않고 있다.

현재 農協이 單位組合의 경영성과를 종합 평가하는 基準으로는 경영면에서는 사업량, 總事業 중 販賣事業 구성비, 損益, 경제사업의 粗收益 기여도, 노동생산성, 자기자본 증가율, 固定長期適合率³ 등이 고려되고, 조합원 기여도면에서는 指導事業費 중 환원 사업 비중, 配當率, 전문 지도요원 확보, 生産流通施設 및 서비스 福祉施設의 종류, 會報 발간, 분과위원회 운영, 새 農民大會 개최, 협동조직간의 협동, 새마을 협동조직 등의 항목이 고려된다. 農協은 위와 같은 항목별 기준과 매점에 근거한 종합점수에 의거 당해 조합의 發展水準을 평가하고 있다(表 2). 畜協의 평가항목이나 기준 및 매점은 農協과는 차이는 있으나⁴ 기본적으로는 크게 다를바 없다(表 3).

이들 評價基準은 조합 자체의 경영성과는 충분히 평가할 수 있으나, 組合員 寄與度 評價基準 項目은 조합 자체의 運營成果 기준일 뿐 조합원의 경제·사회적 收益을 나타내는 指標라고 보기는 어렵다. 예를 들어, 協同組合 經營을 능률화함으로써가 아니고 事業手數料率이나 마진

³ 評價項目 및 배정은 單協의 成長에 따라 바뀌고 있으며, 農協의 경우 최근 이 항목은 제외됨.

⁴ 현행 畜協의 評價項目을 1983년의 農協 評價項目과 비교하면 보다 유사함(陳興福 1984, 10-2)

表 2 單位農協 自立 評價 基準*

區分	項 目	評 價 基 準 (配點)	
		奉 仕 組 合	成 長 組 合
組 合 員 寄 與 度	1. 還元事業	○指導事業費의 25% (10)	—
	2. 配 當	○出資配當: 3年 平均 年 7% (5) ○利用高配當: 出資配當의 1/2 (5)	○出資配當: 3年平均 年 5% (7) ○利用高配當: 실시 여부 (3)
	3. 건당 지도요원 확보	○營農指導士 (5) ○婦女部長 (5)	○營農指導士 또는 婦女 部長 (5)
	4. 組合員 利用施設	○生産流通施設: 2~3종 (6) ○서비스 福祉施設: 2종 (4)	○生産流通施設: 2종 (4) ○서비스 福祉施設: 1종 (2)
	5. 운영의 公開	○會報發刊 4회 (5)	○會報發刊 4회 (4)
	6. 分科委員會 운영	○분과별 4회 (5)	○分科別 2회 (4)
	7. 새 農民大會	○3年 이내 목의행사 5회, 육내행사 3회 (5)	○개회 여부 (3)
	8. 協同組合間協同	○자매결연 조합 1개 (5)	○자매결연 조합 1개 (3)
	9. 새마을 協同組合	—	○선진조직수 25% (5)
經 營	10. 事業量	○總事業: 전년도 奉仕組合平均의 80% (20) ○총사업 중 販賣事業 구성비 10% (5)	○總事業費: 전년도 成長組合平均의 80% (30) ○총사업 중 販賣事業 구성비 10% (10)
	11. 損 益	○3年平均 純損益: 自己資本의 10% (5) ○經濟事業 粗收益寄與度 (5) — 5大都市 組合: 10% — 기타都市 組合: 20% — 기타 組合: 40%	○3年平均 純損益: 自己資本의 7% (5) ○經濟事業粗收益寄與度 40% (5)
	12. 自己資本 증가율	○3年 平均 10% (5)	○3年 平均 10% (5)
	13. 勞動生産性	—	○적원 증가율 대비 125% (5)

* 自立基準點은 評價基準에 의한 評點의 90점 이상.

資料: 農協中央會

表 3 單位 畜協 自立評價基準

評 價 項 目		評 價 基 準 (A)	배점(B)
組	基本 施設 保有	주 사무소 조합소유 80평	5
		組合所有 事業場 3종 (상호금융 점포 임차분포함)	5
織	組 合 員 數 職 員 數	1,050명	6
		20명	4
事業	組合當事業實績	7,500백만원	25
財 務	組合當 出資金	220백만원	10
	組合當自己資本	400백만원	5
	固定長期適合率	120%	5
	資金 自 立 度	65% (35)	10
收 益 및 還 元	當 期 純 利 益	納入出資金의 20%	10
	粗 收 益 對 指導 事業 比率	10%	10
	配 當 率	16%	5
계			100

1) 評價方法은 項目別 算出根基 및 實數(組合運營實績)를 評價基準으로 除한 값에 配點을 乘함.

2) '86 기준: 福祉組合은 80점 이상, 自立組合은 60점 이상, 基礎組合은 60점 미만임.

資料: 畜協中央會

률을 올려서 配當率을 높였다면 이는 組合員에게 經濟的 收益을 제공한 것이 아니다. 그리고 組合의 施設은 組合員에 의해 편리하게 이용될 때에 가치가 있는 것이지 施設保有 그 자체만으로는 의미가 없을 수도 있다.

또한 많은 연구가 協同組合 發展의 성과로 조직, 事業 및 經營的 收益 또는 利益 등 협동조합 자체의 성장만을 제시하고 있다. 1986년 현재 單位農協의 조합당 평균 事業實績은, 事業과 收益이 모두 1975년에 비해 약 20배의 성장을 가져온 것으로 나타났다(表 4). 그렇다면 조합원의 편익도 과연 그만큼 증대되었는가?

이와 같이 협동조합의 성장만을 평가하고 組合員에 대한 寄與度나 經濟的 便益은 제대로 고려되지 않는 현재의 協同組合 經營分析 方法은 協同組合 경영 면에서 다음과 같은 문제점들을

表 4 單位農協의 成長推移

〈組 織〉		(組合當 전국 平均)				
구 분	1975	1980	1984	1986	1986/75 (배)	
직 원 수 (명)	13	18	20	22	1.7	
조 합 원 수 (명)	1,233	1,302	1,429	1,399	1.1	
출 자 금(백만원)	20	85	118	131	6.6	

〈事 業〉						
구 분	1975	1980	1984	1986	1986/75 (배)	
총사업량(백만원)	409	2,342	5,292	8,027	19.6	
예 금(")	58	554	1,447	2,408	41.5	
대 출 금(")	33	726	2,169	2,887	87.5	
경제사업(")	230	688	1,130	1,655	7.2	
공제사업(")	88	374	546	1,077	12.2	

〈經 營〉						
구 분	1975	1980	1984	1986	1986/75 (배)	
조 수 익(백만원)	10	73	146	193	19.3	
순 이 익(")	1.2	10	19	26	21.7	
배 당 륜 (%)	3.5	6.4	6.6	7.5		

資料 : 徐箕源(1987, 5).

야기시키고 있다.

첫째, 협동조합 자체의 성장만을 지나치게 강조한 결과, 조합의 기본 목적인 조합원의 便益은 도외시하는 경향이 나타나고 있다. 協同組合은 서로 利害를 달리하는 조합원과 최고 經營者와 被雇傭者라는 세 종류의 人間集團으로 구성되어 있으며, 이들은 서로 목적을 달리고 있다. 최고 경영자는 事業量의 극대화 또는 조합원 數의 극대화가 중요 관심사이지만, 조합원에게는 利潤配當의 극대화나 조합원에게 주는 사회·경제적 편익의 極大化가 보다 큰 관심사항이다. 또한 被雇傭者에게는 직장의 안정성과 높은 보수가 관심사항이다. 이들 세 집단이 서로 관심을 달리하기 때문에 갈등 관계가 형성될 수 있다(尹勤煥 외 1987, 143). 따라서 협동조합의 最高經營者와 조합원의 利害는 상반될 수 있으며 資本蓄積을 통한 조합의 성장이 조합원에게 반드시 바람직하다고는 할 수 없다.

결국 조합원의 생활수준은 향상되지 않는 가

운데서도 협동조합은 성장을 거듭한다거나, 협동조합이 지나치게 經營과 收支 위주로 운영될 때 조합원과 최고 경영자 및 被雇傭者간에 심한 갈등이 야기될 수 있다(尹勤煥 외 1987, 143).

이러한 構成集團間의 갈등은 人的結合體인 협동조합의 성장을 저해하는 주요 요인이 된다. 또한 조합과 조합원 사이에 괴리가 있게 되면 때때로 조합經營은 收支가 맞는데 조합원은 손실을 보거나, 조합원은 利益을 얻는데 조합經營은 赤字를 나타내는 것과 같은 결과를 가져온다(陳興福·金聖基 1977, 61).

우리는 協同組合 자체만의 성장은 정당화될 수 없음을 인식해야 한다. 성장이 조합經營者의 자만이나 포부를 반영하는 개인적 기념비로 사용되어서는 안되며, 조합이 조합원에게 보다 나은 봉사를 할 수 있는 능력을 증진시키는 데 사용되어야 한다(Abrahamsen 1976, 104). 결국 협동조합 자체만의 성장은 조합 存續의 합리성을 약화시키며, 장기적으로 협동조합의 쇠퇴를 초래한다.

둘째, 協同組合 經營 위주의 평가는 오늘날 많은 조합 운영자들에게 협동조합 운영을 企業化함으로써 협동조합의 諸原則들을 도외시하게끔 하고 있다. 조합원과 무관한 사업의 확대, 非組合員의 利用高 증대, 조합成長을 위한 이윤의 추구와 규모의 확대 등은 협동조합의 企業化를 촉진시킴으로써 조합의 成長은 도모할 수 있으나 결국 조합經營主義를 포기하는 결과를 가져온다.

協同組合도 하나의 經營體이므로 각종 事業의 收支를 도모하지 않을 수 없다. 그러나 協同組合의 지나친 企業化 추구는 "資本主義社會의 경영은 기업인 까닭에 協同組合도 利潤을 추구하지 않으면 資本蓄積을 할 수 없고, 協同組合經營이 利潤(剩餘金)을 많이 낼 수 있도록 計劃經

營을 해야 하는 것은 당연한 것”(盧宜鎬 1982, 3)이라는 논리를 協同組合經營에 도입하게 한다. 이때에 협동조합은 그 본질적 存續價値를 상실케 되며 조합원의 이익은 次善의 목적으로 전락하는 本末顛倒의 결과를 가져온다.

세째, 경영 위주의 組合成果 分析은 조합과 조합원간의 괴리를 증대시킨다. 협동조합은 조합원이 필요로 하는 事業活動의 크기에 따라 諸般施設을 설치·운영하고 소요되는 직원을 최소한으로 확보하여 활용하는 것이 能率的 經營上 불가피한 요건인데, 현실은 이에 반하여 먼저 방대한 시설과 상당한 직원을 확보하고 그 利用率이나 稼働率을 높이기 위하여 組合事業 目標量이 할당되고 이것을 달성하려고 무리를 하다 보면 組合은 組合員에게 직접 이익이나 편익을 제공해 줄 수 없는 非組合事業을 취급하지 않을 수 없고 목표량 달성을 위한 강행군이 業務量의 과중과 任職員間의 반목을 초래하여 오히려 業務能率을 저하시키고 組合事務室의 분위기를 긴장시키며 組合員에게 불친절해지는 원인을 조성한다(陳興福 1980, 13).

최근 協同組合의 規模化를 위한 非組合員의 組合事業 利用 문제와 非農產物 취급문제는 協同組合 문제를 다루는 사람들간에 중요한 이슈가 되고 있다. 이와 같이 組合員과 직접 관련이 없는 事業 분야가 계속 확대되는 중요한 요인의 하나는 經營分析이 조합원의 收益과 연결되지 않음으로써 경영자의 경영목표가 오직 組合의 規模化에 주어지기 때문이다.

네째, 현재와 같은 經營分析은 협동조합 사업 선택상 우선순위 결정에 잘못을 가져온다. 현재 우리 나라 대부분의 협동조합은 여러 종류의 사업을 복합적으로 경영하는 綜合協同組合(Multi-purpose Cooperative)으로서 그 사업내용과 성격

이 매우 다양한 특징을 갖고 있다. 더욱이 農村 協同組合은 그 역할이 더욱 증대될 전망이다.

장래의 協同組合(農協)이 담당해야 할 역할은 ① 식량의 안정적 생산을 효율적으로 지원하는 역할, ② 地域農業 종합개발 主導者, 그리고 농산물 생산과 출하의 자율적인 調整者의 역할, ③ 농산물 수요와 판로의 開拓者로서의 역할뿐만 아니라 식품가공·유통 서비스業者로서의 역할, ④ 새로운 地域社會 建設者, 또는 경제·사회 문화·복지생활의 전반에 걸친 지역주민생활 綜合支援 센터로서의 역할, ⑤ 都農間 소득격차의 해소와 富의 보다 공평한 분배의 實現者로서의 역할 등을 포함해야 할 것으로 지적되고 있다(尹勤煥 외 1987, 28-30).

자원이 제약된 상태에서 이와 같이 광범위하고 다양한 사업과 역할을 효율적으로 수행해 나가기 위해서는 제한된 資本을 投資效率이 높은 事業에 우선적으로 투자하여야 한다. 이때 投資效率은 단위당 投資에 대한 수익, 즉 投資收益率을 나타내며, 이 경우 分子인 收益은 사업 또는 경영 목적에 따라서 그 내용이 달라진다. 즉, 현재와 같이 조합의 성장 또는 經營收支에 경영목적이 주어질 때에는 일반기업과 같이 단위당 投資에 대한 純收益이 높은 사업이 우선적으로 채택되며, 조합원의 편익증대가 경영 목적일 때에는 사업 시행에 따른 組合員의 收益 또는 厚生 증진이 큰 사업을 우선적으로 채택하게 된다. 또한 협동조합과 정부의 관계가 지나치게 밀착되어 있는 상태에서는 협동조합 또는 조합원의 의사와 큰 관계없이 정부의 협동조합에 대한 社會的 機能 증진을 위한 사업의 우선 순위가 높아질 수 있다.

이와 같이 협동조합의 사업 선정이 조합의 사회적 여건과 경영목표에 따라 달라짐으로써 사

업내용이 出資者인 組合員의 의사나 利益과는 무관한 사업으로 왜곡시키는 결과를 가져오기도 한다.

현재 협동조합에 대한 조합원의 참여의식이 높지 않고, 조합이 조합원의 利益을 소홀히한 채, 기업화되고 있는 주요 요인의 하나는 현재의 組合成長 위주의 經營分析 방법에 기인한 것이다. 이같은 요인은 協同組合과 組合員간의 결속과 조합의 존속 기반을 약화시켜 장기적인 成長發展을 저해하는 결과를 초래한다.

Ⅳ. 새로운 經營成果 分析方法과 그 導入을 위한 提言

1. 새로운 經營成果分析의 難點

이상에서 언급한 協同組合의 經營成果 分析에 따른 문제점을 해결하기 위해서는 협동조합의 경영분석을 조합원의 經濟的 收益增大라는 측면에서 행하도록 해야 할 것이다. 그러나 사회적 모든 經營組織의 會計制度는 經營體의 收支分析 중심으로 되어 있기 때문에 조합원 입장에서 經濟的 收益을 분석·평가하는 데에는 여러 가지 제약이 있다.

첫째, 이 분석을 하려면 相對狀況(counter-factuality), 즉 협동조합 자체가 존재하는 상황과 존재 않는 상황, 또는 협동조합의 사업 및 활동이 존재하는 상황과 그렇지 않은 상황 등 서로 대응되는 상황을 想定해야 한다. 그 다음, 두 상황하의 조합원의 收益 또는 厚生을 비교해야 한다. 그러나 한 쪽은 실제 상황이나, 다른 한 쪽은 현실적으로 존재 않는 상황이어서 분석할 때 많은 가정을 해야 하므로 현실적으로 어려움

이 많다.

이 문제는 현재 경제분석상 많은 分野에서 당면하고 있는 과제의 하나인데, 새로운 事業에 착수하거나 새로운 제도 또는 기구를 설치할 때에 이와 같은 분석이 필요하나 현실적으로 명확한 해결책은 없는 듯하다. 다만, 이러한 문제에 어느 정도 해결의 실마리를 주는 것은 公共投資事業의 타당성 검토를 위한 經濟分析이며, 이는 여기에서 언급코자 하는 協同組合 經營成果 分析에도 많은 것을 시사해 준다.

公共投資事業의 타당성 검토를 위한 經濟分析은 새로운 公共投資事業의 결과 국민경제적 측면에서 나타나는 便益을 추정하는 것으로서, 기본적으로 事業施行과 非施行에 따른 收益의 差를 분석한다는 점에서, 協同組合 經營成果分析상 당면하는 相對狀況(counter-factuality)의 문제 해결방법에 대한 시사점을 준다. 또한, 公共事業 經濟分析에서는 분석기법상 투입재 및 산출물의 潛在價格(shadow price)을 사용한다. 潛在價格이란 完全競爭市場을 가정했을 때 사회적 限界費用과 사회적 限界收益을 같게 하는 가격을 말하는데, 현실적으로 完全競爭市場이 존재하지 않기 때문에 실제 算定은 용이하지 않다. 그러나 이러한 현실적인 어려움에도 불구하고 潛在價格分析을 위한 技法은 상당한 수준까지 개발되고 있는 실정이다.

한편, 相對狀況 설정 없이도 事業規模의 크기에 따른 조합원의 經濟的 收益規模 變化를 計量的으로 분석함으로써 事業效果를 분석할 수 있을 것으로 판단되며, 이에 대한 많은 연구가 요구된다고 하겠다.

둘째, 분석을 위해 지나치게 많은 人力과 時間이 소요된다는 점이다. 현재 우리 나라의 協同組合은 대부분 綜合協同組合으로서 사업내용

이 매우 다양하며, 개별 單協의 입장에서 볼 때에는 事業規模도 비교적 영세하다. 또한 單協마다 경제적 여건이 다르기 때문에 동일한 사업이더라도 조합원에게 제공되는 경제적 便益은 달라질 수 있다. 따라서 모든 單協에서 다양한 事業의 組合員에 대한 경제적 便益을 분석한다는 것은 시간상 어려움이 있으며, 이에 필요한 전문인력의 확보에도 문제가 있다.

이러한 문제점을 해결할 수 있는 방안으로서는 分析·評價基準을 標準化하여 분석을 간편하게 하는 것이 있는데 이 문제에 관해서는 다음에 구체적으로 언급코자 한다.

이밖에도, 組合員의 경제적 측면에서 經營成果 分析을 하는 경우, 분석상 非計量的 因인이 많이 내재되어 분석상 많은 假定이 다르기 때문에 분석이 지나치게 주관화되어 客觀性を 잃을 우려도 있다.

2. 分析方法 導入을 위한 計劃

새로운 經營分析 방법의 도입·적용을 위해서는 구체적인 실행계획과 分析技法에 대한 꾸준한 개발이 필요하다. 이를 위해서는 다음과 같은 절차와 방법이 필요하다.⁵

첫째, 새로운 經營分析技法을 개발하기 위한 專擔研究分析팀이 구성되어야 한다. 이 專擔研究分析팀은 協同組合中央會에 설치하여 실증적 調查研究를 통해 새로운 分析技法을 개발하며, 單位組合에 직접 적용할 수 있는 分析基準을 설정한다. 分析方法 및 基準이 主觀化되는 것을 방지하기 위해서는 필요에 따라 分析方法 및 基準에 대한 評價委員會와 같은 諮問機構를 설치할 수도 있으며, 外部機關에 諮問을 의뢰할 수도 있

다.

둘째, 지나치게 많이 소요되는 人力과 時間을 절약하기 위해서는 經營分析 評價基準을 표준화해야 한다. 評價基準은 事業의 종류와 내용에 따라 달라지고, 單位組合의 입지 여건에 따라 달라지므로 사업의 종류와 지역적 特性分類에 따른 기준이 설정되어야 한다. 이러한 評價基準은 中央會 專擔研究分析팀이 調查研究를 통해 事業別·組合與件別로 매년 또는 주기적으로 분석해야 할 것이다. 分析팀은 사업별로 사업 성격에 따라 單位組合의 여건을 고려하여 單位組合을 분류한 후 標本調査를 실시하여 評價基準을 설정한다. 評價基準은 單位組合에서 직접적으로 활용할 수 있도록 經營成果에 대한 換算率(conversion rate)로서 나타낼 수 있다. 換算率은, 기업적 經營分析 결과인 總賣出額(또는 事業量)에 대한 조합원에 기여한 經濟的 收益의 비율 즉,

$$\text{換算率} = \frac{\text{組合員의 經濟的 收益}}{\text{總賣出額 또는 事業量}}$$

으로 계산되며, 계산 결과를 바탕으로 地域別·事業別 換算率表를 작성한다(表 5).

세째, 單位組合은 각 사업에 대한 經營成果評價를 직접적으로 조사하여 실행하기보다는 中央會에서 산출한 換算率을 적용, 지역 여건을 고려하여 간접적인 방법으로 분석 평가한다. 이와 같은 間接分析方法은 分析結果의 정확도는 다소 감소되지만, 費用과 人力을 크게 절감할 수 있다는 점에서 실용적이 될 수 있다.

表 5 經營成果의 組合員 寄與度 換算率表(例)

事業別 地域別	A	B	C	D	E	F
都市·都市近郊						
農村·平野						
山間·奥地						
海岸漁村·島嶼						

⁵ 여기에 제시된 것은 하나의 例示이며, 보다 구체적인 研究가 실무적으로 요망된다.

이때 특정 單位組合의 組合員에 대한 總寄與額은 다음과 같이 계산한다. 즉,

$$TR = \sum X_i \cdot I_{ij}$$

여기에서, TR : 組合員에 대한 總寄與額

X_i : i 번째 事業의 總事業量

I_{ij} : i 번째 事業의 j 번째 地域 換算率

이와 같은 分析은 매우 어려운 작업이며 단기 간내에 만족할만한 효과를 얻기는 어렵다. 따라서 研究分析팀은 長期間에 걸쳐 資料를 수집하고 分析技法을 開發할 필요가 있다. 이때, 分析 과정에서 經營者의 主觀的 判斷이 지나치게 개재되어 分析結果가 誤導되지 않도록 주의해야 한다.

또한, 分析에서 문제가 되는 것은 計量化가 불가능한 質的 改善에 관한 評價이다. 이는 經濟學에서 아직도 해결되지 않은 주요 과제인데, 일반적으로 技術係數 등으로 처리된다. 다만, 協同組合事業에 대한 非計量的 評價는 조합원을 통해 사업의 選好度를 조사한 후 事業別 選好度에 따른 點數에 의한 任意指數構成法(arbitrary index construction)으로써 協同組合事業간의 조합원의 満足度(組合員의 厚生)를 간접적으로 비교하여 실시할 수 있다(許吉行 외 1985, 60-62).

여기에서 분석된 事業間 조합원의 満足度 指數는 앞에서 분석된 성과분석 결과와 적절히 결합될 때 질적 개선을 고려한 組合員 寄與度の 평가도 간접적이거나 어느 정도 가능한 것으로 판단된다. 또한 이와 같은 任意指數 構成法에 의한 사업간 조합원의 満足度 비교는 협동조합이 事業施行 우선순위를 결정하는 데에 지표로써 이용할 수 있다.

또한 計量模型을 이용하여 조합원에 제공된 便益에 정도를 추정하는 방법이 고려될 수 있다. 즉, 제공된 각종 사업에 따른 組合員의 편익 정

도를 標本調査로써 분석하고, 이에 따른 推定模型을 수립하는 방법이다.

이밖에도 協同組合의 활동이 활발한 지역의 생산자와 다른 지역의 생산자가 받는 受取價格의 차로써 協同組合이 組合員에게 제공하는 便益을 추정하는 방법이 있으나(USDA 1980, 25), 우리나라와 같이 協同組合 조직이 전국적으로 분포되어 있고, 사업이 다양한 綜合協同組織인 경우 분석하는 데에 한계가 있다.

V. 새로운 經營成果 分析方法的 導入效果

이상에서 설명한 새로운 經營分析 方法을 도입할 때에는 다음과 같은 몇 가지 중요한 效果가 기대된다.

첫째, 협동조합 경영자가 조합원의 經濟的 收益增大에 보다 많은 관심을 가지게 됨으로써 협동조합의 企業化를 억제하며, 목적에 더욱 충실한 協同組合다운 경영체로 발전시킬 수 있다. 이와 같이 조합원의 이익에 충실한 협동조합은 장기적으로 조합원의 참여를 높여, 그 발전이 공고해질 수 있다.

둘째, 협동조합의 事業選定이나 事業構成이 조합원 利益 指向으로 이루어져 組合事業에 대한 조합원의 기대감이 상승됨으로써 組合事業의 效率性和 조합원의 참여의식을 높여 협동조합의 발전을 촉진시킬 수 있다. 협동조합의 사업 선정 기준은 조합의 收支 중심에서 조합원에 대한 收益 증대로 바뀌게 되며 組合經營者와 組合員간의 이해 상충으로 비롯된 마찰을 감소시킬 수 있다.

셋째, 분석 결과는 조합원이 組合事業에 참여

토록 유도하는 중요한 弘報資料로 이용될 수 있으며, 조합원이 협동조합의 조합원인 자신에 대한 寄與를 인식할 수 있는 계기를 마련할 수 있게 한다.

이와 같은 조합원에 대한 經濟的 便益 評價方式의 도입은 전체적으로 현재 협동조합이 당면하고 있는 여러가지 기본 문제들——협동 조합 경영의 組合員 경제로부터의 獨立, 협동조합의 經營主義化 또는 영리 추구적 企業化, 非組合員의 조합이용 확대 조합원의 조합에 대한 관심 이탈에 따른 協同組合 결속력의 약화, 협동조합 운영 원칙상의 이탈문제——등을 해결하는 데 도움을 준다. 궁극적으로 이러한 평가방식의 도입은 협동조합이 목적에 충실하면서 조합원에게 봉사하는, 전실한 협동조합으로 확고히 발전하는 계기를 마련할 수 있을 것이다.

Ⅶ. 要約 및 結論

組織의 經營者로서는 經營目標을 어떻게 설정하느냐는 중요한 의미를 가지며, 이 經營目標에 따라서 조직의 발전적 성격은 크게 변한다.

人的 結合體인 협동조합은 분명히 무엇인가 일반 기업체와 다른 組織目標과 특성을 갖고 있음에도 현재 진행되고 있는 협동조합의 經營主義化, 組合員經濟로부터의 獨立化 경향은 협동조합 본래의 組織의 특성을 불분명하게 하고 있으며 일반 기업과의 구분도 모호하게 하고 있다. 이러한 현상은 많은 협동조합에서 일반화되고 있으며, 協同組合의 原則과 理想을 포기하는 결과를 초래할 우려마지 있다. 이러한 추세는 협동조합 그 자체의 存續價値에 대한 의문을 제기하게도 한다.

협동조합의 발전을 위해서는 경영자가 人的 共同經營體인 협동조합의 기본적 원칙과 설립목적에 보다 충실하게 운영해 나가도록 유도할 수 있는 장치가 필요하다. 조직의 경영자는 組織의 經營目標에 충실하게 마련이므로 經營評價方法을 조직의 목표에 맞추도록 유도해야 한다. 그러나 협동조합은 일반기업과 다른 경영적 특성과 목표를 갖고 있음에도 현재까지 그 經營評價方法이 일반기업과 크게 다를 바가 없다. 결국 일반기업과 구분되지 않는 經營評價方法이 협동조합의 경영자로 하여금 協同組合의 經營主義化를 추구하게끔 유도했다고도 말할 수 있다. 그러면 經營評價分析상 협동조합이 일반기업과 다른점은 무엇이며, 어떻게 접근해야 할 것인가?

현재까지는, 협동조합의 발전에 관한 研究는 주로 制度的 側面과 運營改善 문제에 중점이 주어졌으며, 經營成果의 評價方法에 대한 연구는 이루어지지 못했다. 더욱이, 조합원에게 보다 많은 경제·사회적 便益을 제공한다는 협동조합 경영목표의 측면에서 經營評價가 이루어져야 할 필요성에 대해서는 많은 사람들이 인식하고 있지만 그 分析方法에 대해서는 구체적으로 논의된 바 없다.

협동조합의 經營成果를 분석 평가할 때는 企業會計의 측면에서의 분석과 아울러 협동조합이 조합원에게 제공한 經濟的 寄與度 評價分析도 반드시 이루어져야 한다. 이러한 評價分析을 위해서는 相對狀況의 설정, 다수의 인적 및 시간적 소요, 많은 非經濟的 要因의 內在, 主觀的 분석의 가능성 등 많은 문제점을 해결해야 한다. 그러나 이러한 문제점들은 公共投資事業의 국가경제적 경제분석에서 이용되는 많은 分析技法을 도입하고 標本調査에 의한 間接的 測定方法을 도입하면 많은 부분이 해결될 수 있을 것으로 생

각된다. 그밖의 分析技法으로서 任意指數構成法과 計量的 分析모델을 고려할 수 있다.

이를 위해서는 協同組合中央會에 專擔研究分析팀을 설치하여 계속적인 실증적 調查研究와 分析技法을 개발할 수 있도록 하며, 分析結果의 客觀化를 위해서는 전문가로 이루어진 分析方法 및 基準에 대한 評價委員會의 설치가 필요하다.

專擔研究分析팀은 지역 특성을 고려하여 單位組合에 대한 標本調査를 통해 지역별 事業種類別 換算率을 분석·산정한다. 이 때, 換算率은 事業別 總賣出額(또는 事業量)에 대한 조합원에 기여한 經濟的 收益의 비율로서 나타난다.

單位組合은 사업별로 사업실적에 따라 환산율을 곱하여 사업별로 조합원에 대한 경제적 寄與額을 산출한다. 이때 모든 사업에 대한 합이 전체 조합원에 대한 寄與額이 된다.

또한, 經營成果分析에서, 조합원을 상대로 조사한 事業別 選好度の 점수에 의한 任意指數 構成法으로써 協同組合 사업간의 조합원 満足度を 간접적으로 비교할 수 있다. 이때 만족도 指數를 앞에서 제시된 成果分析結果와 결합시키면 質的 改善效果를 간접적이거나, 어느 정도는 평가할 수 있을 것으로 판단된다.

이러한 새로운 經營成果 分析方法의 도입은 협동조합의 企業化 억제를 통해서 목적에 보다 충실한 협동조합이 되게 하고, 조합원의 이익에 부합되게 협동조합의 사업을 선정·구성함으로써 조합원의 參與意識을 높이며, 분석결과를 조합원에 대한 홍보자료로 이용함으로써 협동조합을 보다 協同組合 原則에 충실한 經營體로 발전시킬 수 있는 효과를 가져올 것으로 기대된다.

이러한 점에 비추어 볼 때, 協同組合의 건전한 발전을 위해서는 協同組合 經營成果를 분석할 때 조합원에 대한 經濟的 寄與度를 분석하는

制度를 반드시 導入할 필요가 있다고 하겠다.

參 考 文 獻

- 金小坤, 全熙仙, 「農協經營分析」, 協同研究社, 1979.
- 盧宣鎬, “單位農協의 效果的인 經營管理方向,” 「協同組合研究」, 제 5 집, 農協專門大 農協問題研究所 1982. 12.
- 文八龍, 林栽煥, 「農業投資分析論」, 韓國開發研究院, 研究叢書 27, 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의 役割에 관한 심포지움’ 발표논문, 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.
- 李載騰, “農協經營의 現段階의 特質과 經營體系의 整備方向,” 「協同組合研究」, 제 2 집, 農協專門大 農協問題研究所, 1980. 2.
- , “協同組合의 非營利性과 實費經營,” 「協同組合研究」, 제 6 집, 農協專門大 農協問題研究所, 1984. 2.
- 陳興福, “單位組合의 發展水準別 類型化에 관한 小考,” 「協同組合研究」, 제 6 집, 農協專門大 農協問題研究所, 1984. 2.
- , “協同組合 規模認識에 관한 基礎概念,” 「協同組合研究」, 제 2 집, 農協專門大 農協問題研究所, 1980. 2.
- , 金聖基, 「最新農業協同組合論」, 先進文化社, 1977.
- 許吉行 외 2인, 「協同組合流通事業의 發展方向」, 研究報告 112, 韓國農村經濟研究院, 1985. 12.
- Abrahamsen, Martin A., *Cooperative Business Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., 1976.
- French, Charles E. et al., *Survival Strategies for Agricultural Cooperatives*, Iowa State University, 1980.
- 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,” 「韓國協同組合研究」, 제 4 집, 韓國協同組合學會, 1986. 6.
- USDA, *Future Role of Cooperative in Marketing Beans, Peas & Lentils*, Mar. 1980.