

정책연구보고 P155 | 2011. 4

성공적인 협동조합의 리더십에 관한 연구
- 일선 농협을 중심으로 -

박 성 재 선임연구위원

한국농촌경제연구원

머 리 말

지난 반세기 동안 증산농정의 조력자로서, 농촌의 고리사채를 몰아낸 제도금융의 개척자로서 성공적인 역할을 수행해온 농협은 이제 판매농협 구현을 위한 새로운 도전을 시작하고 있다. 개발연대의 구매사업과 신용사업은 정책과 제도의 보호하에서 경쟁 없는 사업이라는 이점이 있었지만, 치열한 세계 경쟁의 무대에서 판매농협의 성공 신화를 보태기 위해서는 새로운 전략과 무기를 필요로 한다. 농협이 조합원을 선도하고 조직화하여 그 힘을 극대화시키는 리더십을 확립하는 것은 그 방책의 하나일 것이다.

이 연구는 성공적인 사업혁신과 적극적인 조합 활동으로 조합 발전에 기여한 현장 농협 리더와 그 리더십에 관한 것이다. 농협의 공과에 대한 여러 가지 견해도 불구하고 헌신적인 농협 리더들이 있었기에 농협이 오늘의 위상을 차지할 수 있었음을 부정할 수 없다. 성공적인 협동조합 리더십을 논구하는 것은 헌신적인 리더들의 정신에서 오늘을 풀어나가는 지혜를 배우고자 함이다. 이론이나 정책대안을 강구하기보다는 농협 리더들의 활동을 사실 그대로 기록하고, 그 가운데서 의미 있는 리더십 덕목을 찾는 데 초점을 맞추었다.

이 분야의 실증 연구가 거의 없는 상태에서 기초 연구로 작게 시작하였기 때문에 여러 가지로 미흡한 점이 있으리라 생각된다. 더 많은 사례와 체계적 분석을 통해 완성도를 높였으면 하는 아쉬움이 있지만 이를 계기로 이 분야 연구가 계속되고 논의가 활성화되기를 기대해본다.

2011. 4.

한국농촌경제연구원장 오 세 익

요 약

성공적인 혁신을 보여준 협동조합에는 대부분 훌륭한 리더가 있었다. 우리나라 농협이 종합농협으로서 본격적인 발돋움을 시작한 지난 반세기 동안에도 수많은 현장의 조합 리더들이 농협의 성장을 이끌었다.

이 연구는 현장에서 성공적으로 농협을 이끌어온 리더들의 이야기를 발굴하여 후배 리더를 양성하는 자양분으로 삼고자 하는 목적으로 시작되었다. 아울러 농협의 혁신을 주도했던 리더들의 업적과 그 영향을 기록하여 남김으로써 향후 이루어질 농협 연구의 징검다리가 될 수 있을 것이란 기대도 있었다.

연구방법으로는 전국적으로 알려진 농협 조합장을 중심으로 인터뷰 또는 관련 자료를 통해 리더십의 특성을 찾고자 하였다. 훌륭한 리더란 타고난 자질 때문이 아니라 그가 실천하는 덕목 때문에 만들어지는 것이라는 피터 드러커의 관점을 이 연구의 기본 바탕으로 삼았다.

연구 대상은 11명의 전임 또는 현임 농협 조합장으로서 전국적인 지명도가 있는 분들이다. 성공적인 조합장으로 부르는 데 이의가 없을 것으로 판단되는 리더를 선정하였다. 선정된 11명 조합장의 소속 조합 특성별로 4개 유형으로 나누어 그들의 업적과 리더십의 특징을 분석하였다. 4개의 유형은 지역여건이 지극히 불리한 지역조합에서 성공적인 사업혁신으로 영세조합 발전모델을 제시한 리더, 1970년대 읍면별 단위조합 출범 초기부터 조합의 튼튼한 성장 발판을 마련한 리더, 품목조합 발전을 선도한 리더, 도시농협 모델을 제시한 리더 등이다.

성공적인 조합장들의 성공요인은 신뢰 획득, 창의, 장기적 일관성, 소통, 직원에 대한 믿음으로 요약된다. 신뢰를 얻기 위해서는 직원이나 조합원들로부터 존경받을만한 처신, 솔선수범·정직·성실, 솔직함이 중요하다 하였다. 존경받을만한 처신으로 돈 문제에 깨끗해야 한다는 것에 모든 조합장들이 동의했다. 또한 정확한 업무과약과 추진력도 직원들의 신뢰를 얻는 데 중요한 요인으로 지

적되었다.

창의성은 위기에 처한 조합의 경우 크게 영향력을 발휘했다. 새로운 사업 아이디어를 제시하고 강한 추진력으로 위기의 조합을 구해내는 데 성공함으로써 조합의 내외부로부터 확실히 인정을 받았다. 연구의 사례 조합장 모두 장기 재임 또는 근속자로서 장기간 지속적으로 사업을 추진함으로써 성공을 이끌어냈다는 공통점이 있었다.

소통은 조합 리더들이 조합을 경영하는 기본 요소로서 최우선적으로 강조하는 덕목이다. 그들은 조합원과 어떻게 소통의 채널을 유지하느냐를 중요 과제로 인식하고 있었다. 하지만 직원과의 소통에 대해서는 상대적으로 강조 정도가 약하다는 느낌을 받았다.

피터 드러커는 훌륭한 리더의 조건은 지도자의 자질이 아니라 반드시 가져야 할 리더의 덕목을 실천하는 것이라 했다. 이는 개인적인 능력이 우수하거나 교육을 많이 받은 사람이 훌륭한 지도자가 될 수 있다고 믿는 통속적인 생각을 뒤엎는 것으로서 협동조합에 매우 중요한 시사점을 주고 있다. 협동조합은 사회적 약자들의 조직체이기 때문에, 인적 자원의 확보가 어렵고 따라서 훌륭한 리더를 기대할 수 없다는 소극적·패배주의적 관점이 얼마나 어리석은가를 깨우쳐 주기 때문이다.

드러커는 성공한 리더들은 ①기업을 위해 무엇을 해야 하며, ②무엇이 기업을 위한 것인가를 묻고, ③계획표에 따라 행동하며, ④기꺼이 책임을 떠맡고 결정을 내리며, ⑤효과적인 커뮤니케이션 구조를 마련하고, ⑥기회를 놓치지 않으며, ⑦생산적인 미팅시스템을 구축하고, ⑧항상 ‘우리’라고 말하고 생각한다 고 하였다. 즉, 드러커는 리더를 자질의 문제가 아니라 생각과 행동의 문제로서 파악한 것이다.

농협 리더들이 보여준 덕목과 드러커가 제시한 8대 덕목은 사례로 든 조합 리더들에서 대부분 발견할 수 있었다. 특히 조합을 위해 무엇을 해야 하며, 계획표에 따른 행동의 중요성, 기꺼이 책임을 지려는 자세, 효과적인 커뮤니케이션 구조를 마련하려는 정신 등은 모두에게서 발견할 수 있었다. ‘기회를 놓치지 않는다,’ ‘생산적인 미팅시스템의 구축,’ ‘항상 우리라고 말하고 행동한다’

등의 덕목도 그에 적합한 사례를 발견할 수 있었다.

다만 ‘무엇이 기업을 위한 것인가’라는 둘째 덕목을 그대로 농협에 적용하라면 오해를 받을 수 있다. 농협을 비판하는 많은 사람들이 ‘조합원은 가난해지는 데 조합만 부자가 되어간다’고 생각하고 있기 때문이다. 이 같은 관점의 차이는 장단기간의 목표 차이에서 비롯된다. 단기적인 이해에만 집착할 경우 장기적으로 손실을 볼 수 있듯이, 조합원의 이익도 장기적으로 보호되어야 하고 그러기 위해서는 ‘무엇이 조합을 위한 것인가’에 대해 조합의 리더와 조합원이 함께 고민해야 할 것이다.

농협 리더십의 관점에서 다음 다섯 가지를 제안한다. 첫째, 조합의 발전을 위해서는 조합원을 앞에서 선도하는 조합의 리더십 확립이 선결되어야 한다. 둘째, 조합 리더십의 중요성을 조합원이나 임·직원 모두에게 이해시키기 위해서는 실제 사례의 확인과 발굴 평가하는 작업이 필요하다. 셋째, 조합의 리더십과 특정한 리더의 리더십은 구분되어야 한다. 특정한 리더가 훌륭한 리더십을 가지고 있더라도 반드시 조합의 리더십으로 나타난다는 보장은 없다. 오히려 어떤 리더는 조합과 별개로 자신의 개인적 성가를 높이는 데 리더십을 이용할 수도 있다. 그래서 그 리더가 물러나면 조합이 불안정해지거나 후퇴하는 수도 있다. 넷째, 조합리더 육성프로그램을 체계화하고 이를 제도화해야 한다. 현재 조합장, 이사, 감사 등 농협의 리더들은 사전적인 교육이나 훈련을 받고 되는 것이 아니다. 이들 리더는 조합원 중에서 누구나 선출될 수 있기 때문에 조합원 교육·훈련에 리더십 교육을 반드시 포함시켜야 할 것이다. 또 조합장이나 이·감사 등 임직원이 되면 일정기간 리더십 훈련을 반드시 이수하도록 하는 강제 규정의 마련도 필요하다. 다섯째, 조합운영에서 확실한 성과를 거둔 혁신을 내부 시스템으로 제도화시키는 데 특별한 관심을 기울여야 한다. 그동안 농협 역사에서 나타난 수많은 성공사례가 조합 리더의 퇴장과 함께 사라진 경험을 되풀이 하지 않게 하려면 중앙회 차원에서 리더십 교육, 혁신교육 및 그 성과의 활용방안에 대한 정책대안을 마련해야 할 것이다.

ABSTRACT

A Study on Successful Cooperative Leadership: The Cases of Primary Agricultural Cooperative Leaders in Korea

Most cooperatives with successful innovations usually have great leaders. Many cooperative leaders have devoted to develop their cooperatives in their home counties since the launch of agricultural cooperative in 1958.

This report was planned to search the stories of agricultural cooperative leaders who had led successfully their cooperatives, and to find the suggestions for practical leadership of following leaders. In addition, this report was purposed to record the performance and contributions of the leaders, so that it is expected that this study would be used as a basic report of agricultural cooperative studies.

Eleven agricultural cooperative leaders who are, or were the presidents of primary cooperatives, were selected as the sample. They are classified by 4 types according to their economical and regional characteristics: the leader model of small cooperative in a remote area, of take-off stage of primary cooperative, of commodity specialized cooperatives, and of urban agricultural cooperative.

The leaders of agricultural cooperatives have shown credibility, creativity, consistent policy, and communication as the virtues of leaders. To get credibility from cooperative personnel and members, the leaders should conduct respectable behavior, take the initiative and set an example, show sincerity, honesty. Especially, all leaders emphasized the importance of incorruption as a key virtue of respectability. In addition, understanding his/her job and the drive are also important factors to get credibility.

Leaders' creativity substantially worked to solve the problems of cooperatives at risk of bankrupt. Some leaders saved the cooperatives by creative idea of business and its strong drive. Success in business is regarded as the most important factor to receive much recognition, because the cooperative is an entrepreneur. All leaders of the sample took consecutive terms of their offices in the long run, which affected them to bring about the successes.

Communication was a top priority of leader's virtue the leaders emphasized, but the method was not so effective as much as they stressed. Most leaders stressed the importance of communication with cooperative members but that with their staff.

Peter. Drucker emphasized that virtues are important to be a good leader rather than his/ her talent or ability, and suggested eight virtues to be conducted. Most virtues of Drucker were consistent with those of agricultural cooperative leaders. However some are mentioned by all leaders, while some are not. The virtues commonly emphasized by Drucker and all Korean agricultural cooperative leaders are that a leader knows what to do for his cooperative, works along the planned schedule, readily take responsibility, and to construct effective communication channels. The other virtues, not missing chances, constructing productive meeting system, and saying 'we' always, were also most leaders recognized. However, there is a subtle distinction between the leaders and Drucker with respect to what is the first one for cooperative. The cooperative leaders of Korea consider it members, but Drucker stressed the entrepreneur itself. This difference will be no matter in the long run, because two thoughts must be equivalent in cooperative regime.

This study suggests five. First, the agricultural cooperatives should establish its leadership that leads and guides its members where to go and what to do. Second, it needs to find out success cases of cooperative leadership that are usually recognized as a shortcomings of Agricultural Cooperatives in Korea. Furthermore, the Agricultural Cooperatives should make efforts for members and staffs understand and recognize the importance of cooperative leadership. Third, we should think of cooperative leadership as separate a leader's leadership. Even a successful leader may not guarantee carrying out successful cooperative leadership, because he/ she may concerns individual achievement rather than his/ her cooperative. Fourth, the Agricultural Cooperatives should prepare the institutional system to educate and train leaders. Five, the innovations within cooperative operation should be internalized and systemized. We remind that many successful innovations during the growth of agricultural cooperatives have been disappeared as the leaders to lead innovations retired, and should not repeat those mistakes again.

차 례

제1장 서론

- 1. 문제의 제기 1
- 2. 연구 목적 및 방법 3

제2장 농협 리더십과 성공조합 탐색

- 1. 리더십 이론과 드러커의 8대 덕목 5
- 2. 농협 리더십에 관한 선행 연구 8
- 3. 대상 사례 선정 12

제3장 일선 농협의 혁신 사례와 리더

- 1. 환경을 이긴 혁신 15
- 2. 1970년대 농협의 도약을 이끈다 29
- 3. 품목조합의 혁신을 이끈다 35
- 4. 도시농협 모델 개척자 박준식 관악농협 조합장 45

제4장 농협 리더의 덕목과 시사점

- 1. 농협 리더의 성공 요인과 덕목 49
- 2. 시사점 54

참고문헌 62

부록

- 1. 조경문 고성농협 전 조합장 65
- 2. 나주 남평조합 전 조합장 윤승혁 69
- 3. 대관령원예조합 목찬균 전 조합장 76
- 4. 윤익로 전 예산농금조합 조합장 82

5. 상주 외서농협 김용해 전 조합장	89
6. 순천축협 황금영 전 조합장	95
7. 도드람양돈조합 진길부 전 조합장	103
8. 해남 옥천농협 양용승 조합장	109
9. 황성 서원농협 이규삼 조합장	115

표 차 례

제2장

표 2-1. 성공조합의 성공요인으로서 5대 원칙과 사례 조합	10
---	----

제3장

표 3-1. 열악한 환경을 이긴 영세조합 발전모델 조합의 조합원 규모	16
표 3-2. 영세조합 발전모델 조합의 사업규모	16

제 1 장

서 론

1. 문제의 제기

우리 협동조합의 약점으로 조합원의 주인 의식 부족과 소극적인 조합사업 참여가 지적된다. 많은 조합원들이 조합을 준행정기관이나 서비스 기관처럼 생각하고 필요할 때 요구는 잘 하지만 조합을 키우겠다는 생각은 부족하다. 조합원들의 이러한 태도에서 협동조합의 소유권 문제와 무임승차 문제의 전형을 볼 수 있다.

최근 들어 조합원의 적극적인 사업 참여 유도과 주인 의식 강화를 통해 조합사업의 성과를 높여가는 조합들이 늘어나고 있다. 조합의 지도자들이 조합원과 이마를 맞대고 사업을 구상하고, 사업집행의 기준과 행동지침을 정하여 이를 실천함으로써 고품질의 농산물을 생산하고 이를 효과적으로 판매함으로써 높은 부가가치를 실현하는 혁신조합이 늘고 있다. 이들 성공적인 조합들에는 열정적으로 임무를 수행하는 조합장이나 간부 등 리더가 있다.

반면에 과거에 크게 이름을 떨쳤던 성공적인 조합들 중에서 성장을 지속하

지 못하고 쇠퇴한 조합들도 적지 않다. 그리고 이들 조합의 내용을 들여다보면 혁신을 주도했던 리더들이 은퇴한 이후, 조직이 약해지고 사업이 정체하거나 후퇴한 사례를 어렵지 않게 발견할 수 있다. 협동조합에서 리더의 중요성을 경험적으로 알아볼 수 있는 사례들이라 할 수 있다.

리더의 중요성에 대한 일반적인 인식에 비추어 농협 등 협동조합과 학계의 리더에 대한 관심은 매우 적다. 실무적으로 협동조합의 지도자 양성 또는 교육을 조직적이고 체계적으로 시도하지 않고 있다. 1952년 농림부가 추진한 농촌 실행협동조합운동¹이나 1970년대 초반의 새마을운동에서 보여주었던 지도자 양성의 노력을 볼 수가 없다. 일부 농업인단체에서 농협의 이·감사 교육이 시도되었지만 일부 조합에 그치고 있고, 지도자 교육이라기보다는 조합과 사업의 이해증진을 위한 목적으로 진행되었다. 농협의 리더십에 관한 연구도 석사 논문 서너 편에 불과하다.

세계시장에서의 경쟁에서 살아남기 위해서는 농업의 활로로 농업의 조직화가 반드시 필요하다는 데 대해 공감대가 형성되어가고 있다. 그리고 농협은 그 조직화의 중심 대안으로 기대되고 있다. 지금까지의 경험으로도 그렇지만 앞으로 농협이 기대하는 조직화의 힘을 발휘하려면 훌륭한 리더가 있어야 한다. 이 때에 필요로 하는 리더를 찾아내거나, 양성해내지 않으면 조직의 성공가능성은 그만큼 낮아질 수밖에 없다. 조직과 리더십에 관심을 기울여야 할 때다.

경영학계의 영원한 구루(guru)로 추앙받는 피터 드러커는 성공한 리더는 타고난 자질 때문이 아니라 리더로서 지켜야 할 기본 덕목을 잘 지킨 덕분이라고 결론지었다(피터 F. 드러커, 2005). 그가 65년 동안 같이 활동하며 지켜보았던 가장 능력 있는 리더들 중에서 몇몇은 일반적으로 생각하는 지도자상에는 전혀 맞지 않은 사람들이었다고 했다. 타고난 자질이 아니라 무엇을 생각하고 실천할 것인가가 중요하다는 것이 그의 주장이다.

신기엽 외(2010)는 협동조합 경영은 이론보다 실천이 중요하며, 협동조합의

¹ 농협설립을 위한 논의가 진전이 없자 농림부가 독자적으로 마을지도자들을 모아서 협동조합교육을 시킨 다음 고향에서 협동조합을 조직·운영토록 권장하였던 운동

경영자는 협동조합의 성공 또는 실패사례를 통해 유용한 교훈을 얻을 수 있다고 강조하였다. 그는 로치데일 원칙, 라이파이젠 원칙, ICA 원칙과 같은 협동조합 원칙들도 선진 협동조합들의 성공적 경영사례(best practice)를 토대로 만들어진 것이란 점을 강조하였다.

1958년 농업협동조합과 농업은행의 설립 이래 수많은 현장의 리더들이 조합의 발전을 위해 헌신했고, 또 그 영향으로 농협은 성장해왔다. 현장 지도자들은 이동조합의 설립과 조직기반의 구축, 읍면 단위조합으로의 통합, 비료·농약, 농사자금, 공제 등의 정책사업의 이관, 상호금융의 도입 등 사업과 경영기반의 확충 과정을 지휘하여 농협 성장의 디딤돌을 놓았다. 농협이 성장궤도에 진입한 이후에는 경영혁신을 지도하고, 조합원과의 밀착된 협동조합운동을 구현하려 노력하였다. 비록 이러한 성공적인 현장 지도자들이 소수였고, 성장에 치우친 경영 중심적인 조합 지도자들에 문혀 관심을 끌지 못했지만 그들의 노력은 협동조합 발전의 나침반으로서 영향을 미치고 있다.

이 연구는 성공적인 현장 농협 리더들의 혁신사례를 찾아 그들의 지도방식과 원칙을 분석하여 일선 조합의 발전 전략 수립에 참고자료로 제공하려는 목적으로 시작되었다. 전국적으로 잘 알려진 일선조합장들의 경영 방식과 운영성과, 리더십의 주요한 덕목을 논의하고, 시사점을 정리하고자 한 것이다. 나아가 그동안 농협의 혁신을 주도했던 리더들의 공을 기리고, 그 기록을 남김으로써 뒤따를 농협사 연구의 기초자료가 될 수 있을 것이란 기대도 이 연구를 추진하게 된 동기의 하나였다.

2. 연구 목적 및 방법

이 연구는 성공적인 일선 농협 리더들이 행한 농협사업의 혁신사례와 리더십의 관계를 분석하여 협동조합 리더 육성을 위한 정책방향 제시를 목적으로

하였다. 일선조합의 혁신사례를 중심으로 성공적인 조합 리더들을 선정하고, 그들의 가치관과 행동지침이 된 덕목과 시사점을 찾고자 하였다. 농협 리더들은 어떤 관점에서 조합을 운영하고, 어떻게 위기를 극복하였으며, 그들의 리더십과 조합경영 성과는 어떠한 관계를 보이는지 분석하고, 협동조합 리더 육성 정책의 방향을 찾고자 하였다. 나아가 그동안 우리 농협의 혁신을 주도했던 리더들의 성과를 평가하고 기록으로 남김으로써 뒤따를 농협 연구의 기초자료를 제공하고자 하였다.

연구는 문헌연구와 인터뷰 조사를 중심으로 진행하였다. 성공적인 조합의 혁신 사례와 지도자들에 대한 문헌 검토, 농협 및 협동조합 전문가들의 의견을 청취하여 분석 대상 지도자를 선정하였다. 선정된 농협 지도자들에 대한 인터뷰를 통해 경영 방침과 전략, 실천 덕목, 협동조합과 인연을 맺게 된 계기, 주도적으로 추진한 사업, 인사관리 철학 등을 조사하였다.

바람직한 리더십의 덕목은 드러커의 8대 덕목을 선택하였다. 드러커는 20세기 최고의 경영학자이며, 단순한 이론가가 아니라 수많은 경영사례를 연구하고 직접 자문하면서 체득한 지식과 경험을 종합한 논문에서 8대 덕목을 제시하였다. 농협의 리더들이 갖고 있는 리더십의 덕목을 드러커의 8대 덕목과 비교하여, 농협 리더 교육을 위한 시사점을 얻고자 하였다.

제 2 장

농협 리더십과 성공조합 탐색

1. 리더십 이론과 드러커의 8대 덕목

1.1. 리더십 이론

리더십은 ‘인간의 가능성을 해방시키는 일이며, 사람들의 마음을 움직이고, 용기를 북돋워 실천으로 이끌며, 그들이 한데 모여 힘을 모음으로써 최대한의 능력을 발휘하도록 돕는 능력(조셉 자보르스키, 2010, 126쪽)’으로 정의된다. 필요하다고 해서 바람직한 리더를 바로 얻을 수는 없다. 원하는 리더를 만들 수 있거나 어디에 있는지 알 수 있다면 조직을 성공시키는 데 큰 힘이 될 것이다. 그래서 바람직한 리더란 어떤 사람이며, 그들의 특성이 천부적인 것인지 아니면 후천적으로 길러질 수 있는지, 또 어떠한 상황에서도 통할 수 있는 리더십의 유형이 있는 것인지에 대한 이론적 연구들이 많이 시도되었다.

초기의 리더십 연구자들은 리더는 남들이 갖지 못한 자질을 타고난 것으로 보았다. 리더십이 리더의 특성에 따라 결정된다고 생각하는 사람들은 그 특성이 무엇인가를 구명하여 그것을 일반화시키고자 했다(Davis, 1972, Stogdill,

1974). 하지만 특정의 바람직한 특성을 가진 리더가 언제나 또는 어떠한 집단이라도 잘 지도할 것이라고 믿을 만한 근거는 확실하지 않았다.

행동이론(Behavioral Theory)은 리더의 행동 유형과 성과 간에 높은 상관관계가 있다고 보았다(Lippitt and White, 1939; Morse and Wagner, 1978). Lippitt와 White는 리더를 권위형, 민주형, 자유방임형으로, Morse와 Wagner는 배려형과 구조주도형으로 나누었는데, 이들의 가르침대로 실증연구를 한 사람들은 대체적으로 권위형보다는 민주형이, 지시형보다는 비전제시형이 성과가 더 높았다는 연구결과를 내놓았다.

하지만 리더의 특성, 행동유형 및 성과 간에 항상 높은 상관관계가 있는 것은 아니라는 반론이 제기되었다. 상황과 환경은 천차만별이며 리더십도 상황에 따라 잘 들어맞는 효과적인 리더십이 따로 있다는 것이다. 즉 상황에 맞는 처방을 잘 내리는 리더가 유효하다는 주장을 펴는 상황이론(Fiedler, 1967; Tannenbaum and Schmidt, 1958)이 힘을 얻기도 하였다.

카리스마적 리더십 이론은 좋은 리더는 부하들이 보기에 남들이 갖고 있지 않은 천부적인 특성을 갖고 있어서 리더를 존경하고 따른다고 설명한다. 이 이론은 부하가 리더를 존경하고 따르는 데는 그만한 보상이 있기 때문인데, 리더가 제시하는 일정한 보상을 약속받고 그에 대한 응답으로서 복종한다고 보는 거래적 리더십 이론과 개인의 이익을 초월하여 조직의 목표 달성을 통해 더 큰 욕구를 충족시켜주겠다고 동기를 부여함으로써 부하들의 지지를 얻는다고 보는 변혁적 리더십 이론으로 나뉜다.

카리스마적 리더십이 앞에서 선도해가는 리더십이라면 섬기는 리더십(Servant Leadership)은 뒤에서 밀어주는 리더십이다. 섬기는 리더십은 눈에 잘 드러나지 않으면서도 지향하는 바를 성취하도록 조율해가는 리더십이다. 조셉 자보르스키는 리더가 하는 최초이자 가장 중요한 선택은 바로 사람들을 ‘섬긴다’는 것이라고 주장했다.

리더십 이론은 훌륭한 리더들이 갖고 있는 덕목을 말해주지만 그것을 모두 갖추어야 하는 것인지, 그 일부만 갖고 있더라도 리더로서 얼마간 역할을 할 수 있는 것인지에 대해서는 명확히 말해주지 않는다. 이론에서 열거된 덕목도

많고 행동유형도 많다. 여러 이론들이 말하는 특성이 같은 속성을 다른 관점에서 본 것도 있지만 전혀 별개의 독립적인 것들도 많다. 무엇보다도 이론적 접근이 갖는 단점은 실천적인 수준에서 명확한 지침을 주지 못한다는 것이다.

피터 F. 드러커는 중요한 것은 리더의 자질이 아니라 실천덕목이라고 강조하였다. 과거의 리더십 이론들이 훌륭한 리더의 특성 파악에 열중한 나머지 훌륭한 리더의 선택 또는 육성의 가능성 등 현실적인 면에 대해 확실한 메시지를 주지 못했으나, 드러커는 ‘훌륭한 리더는 하늘이 내린 자질 때문이 아니라 그가 생각하고 실천하는 덕목 때문이라고’ 명쾌하게 결론을 지었다. 이 같은 관점은 협동조합의 리더십 문제에 대해서도 매우 희망적인 메시지를 준다. 협동조합은 특별히 뛰어난 인재들의 모임 또는 그러한 인재를 필요로 하는 문화가 아니다. 협동조합은 협동의 가치를 존중하고 그 원칙을 지키는 평범한 사람들의 모임이지만 우수한 인재들의 조직에 뒤지지 않는, 결코 평범하지만은 않는 결과를 이끌어낼 수 있다고 믿는 사람들의 조직이다. 드러커의 이론은 이러한 사람들도 선천적으로 뛰어난 자질을 가진 사람 못지않은 리더가 될 수 있다는 희망과 자신감을 불어넣어 주는 메시지이기 때문이다.

1.2. 드러커의 8대 덕목

현대경영학의 영원한 구루 피터 F. 드러커는 그의 평생의 연구를 종합한 리더에 관한 결론으로 ‘효율적인 리더들의 8가지 덕목’을 제시하였다². 드러커가 관찰한 바에 따르면 지도자의 자질을 가지고 있는 사람이라고 해서 이상적인 지도자가 되는 것은 아니었다. 성공적인 리더가 될 수 있었던 사람들은 자질 때문이 아니라 기본적인 여덟 가지 덕목을 충실히 지켰기 때문이라고 결론지었다(드러커, 2005, 10쪽). 그는 해리 투르먼이나 로널드 레이건은 오늘날 일반

² 그의 제자인 페터 파셰크 등과 슈탈에 관한 70주년 기념행사와 때를 맞추어 발간한 「보수적 가치와 효율적인 경영」(2004)에 실린 논문이다¹.

적으로 생각하는 지도자 자질을 갖춘 사람이 아니었으며, 자신이 65년간 자문 위원으로 함께 일했던 가장 능력 있는 리더들 중 몇몇은 일반적으로 생각하는 지도자 상에는 전혀 맞지 않은 사람들이었다고 회고했다.

‘성공한 리더들은 개성은 물론 가치와 견해가 다르고 각기 다른 강점과 약점을 갖고 있었다. 넘쳐나는 활기로 충만한 외향적인 사람에서부터 거의 은둔자적인 성격을 지닌 사람에 이르기까지 온갖 다양한 성격의 지도자들을 만나보았다. 그들이 성공한 것은 자질이 아니라 다음의 8가지 덕목을 충실히 지켰기 때문이다(드러커, 10~11쪽).’

성공한 리더들은 ①무엇을 해야 하며 ②무엇이 기업을 위한 것인가를 묻는다. ③그들은 계획표에 따라 행동하며, ④기꺼이 책임을 떠맡고 결정을 내린다. ⑤그들은 효과적인 커뮤니케이션 구조를 마련하고, ⑥기회를 놓치지 않는다. ⑦그들은 생산적인 미팅 시스템을 구축하고, ⑧항상 ‘우리’라고 말하고 생각한다.

2. 농협 리더십에 관한 선행 연구

2.1. 리더십 유형 연구

우리 학계의 협동조합 관련 리더십 연구는 매우 부족하다. 그 중 농협과 관련한 리더십 연구는 몇 편의 석사논문과 한 편의 학회지에 게재된 논문이 있을 뿐이다. 일선 조합의 혁신사례 연구로는 신기엽 외(2010)가 있다. 이 연구는 리더십을 주제로 하지는 않았지만 일선조합의 혁신사례를 찾아 분석하고 사업의 성공 포인트를 찾아내려 하였다.

조관일(1991)은 단위조합 조합장의 리더십이 어디에서 오는가를 분석하고, 리더의 유형과 경영성과 간의 관계를 알아보고자 하였다. 조합을 경영성과가

우수한 그룹과 열등한 그룹으로 나누고, 조합장의 종업원에 대한 관심과 일에 대한 관심을 기준으로 리더 유형을 구분하여 분석한 결과, 종업원과 일에 대한 관심도가 높은 조합장의 경영성과가 높을 가능성이 컸다. 또 높은 경영성과를 올린 조합장은 합법적 권력을 통해 종업원에게 영향력을 미치는 경향이 있었으나, 열등한 성과를 올린 조합장은 강제적 권력에 의존하는 경향이 있었다고 분석했다.

이준학(1999)은 다선조합장을 표본으로 리더십 원천, 직책권한, 개인적인 영향력 행사 방식을 분석하였다. 다선조합장 리더십의 원천은 합법적인 선출방식과 권한의 합법성이며, 조합장이라는 지위가 가져다주는 파워(power) 못지않게 조합원들로부터의 신뢰와 조합경영에 대한 해박한 지식이 리더십을 키워주는 중요한 요인으로 작용했다. 조합원의 신뢰 획득 방법으로는 농업인 실익사업 개발, 농업인과의 대화, 농업인의 권익을 위한 농정활동 등 외부적 대표성 행위와 조합의 업무에 대한 해박한 지식과 경영분석에 비중을 두는 과업지향적 행위가 중요하였다고 결론지었다.

김재득(2005)은 조합장의 역할 수행 정도, 리더십 발휘 실태, 조합원과 직원이 조합장에게 요구하는 리더십 등을 분석하였다. 그는 대체적으로 조합장들이 역할을 잘 수행하고 있으며, 조합장들이 보여주는 리더십은 변혁적 리더십으로서 바람직한 것으로 평가했다.

이상의 실증연구는 기존 이론들이 제시하는 리더십 특성을 확인하는 의미는 있으나, 농협 경영을 위한 리더십을 어떻게 만들어갈 것인가라는 관점에서 보면 참고할만한 내용이 적다. 연구의 질적 수준의 문제는 별개로 치더라도 실용적 유용성이 크지 않았다.

2.2. 신기업 외의 농협사업 성공 5대 원칙

농협경제연구소는 성공적인 경영사례를 보여준 25개의 일선조합과 연합회 등 사업조직을 분석하여 성공요인을 추출했다(신기업 외, 2010). 신기업은 연구를 종합정리하면서 ‘협동조합 경영은 이론보다 경험과 실천이 중요하며, 특

히 유사한 협동조합의 성공사례 또는 실패사례는 경영자에게 유용한 교훈과 시사점을 줄 수 있다'고 서술하였다. 그는 '로치데일 원칙', '라이파이젠 원칙', 'ICA 원칙' 등도 선진국 협동조합들의 성공적 경영사례(best practice)를 토대로 만들어진 것이라는 점을 강조하였다. 그는 조합을 성공시키기 위한 5가지의 원칙으로 ① 맞춤형 장기계획, ② 원가경영, ③ 조합원의 공동행동을 제도화, ④ 농협의 핵심 역량 활용, ⑤ 조합원의 실익을 금액으로 평가 등을 제시하였다(신기엽 외, 2010).

맞춤형 장기계획이란 조합의 임직원과 조합원이 조합의 자원과 여건 및 특성을 분석하여 조합의 발전방향을 설정하며, 이를 바탕으로 조합사업을 구체화시키는 작업을 지속적으로 추진하는 것이라고 설명하였다. 계획의 지속성을 위해서 매년 성과를 평가하고, 그 결과에 따라 계획의 보완과 수정이 필요하다. 이러한 과정을 통해 조합경영의 안정성을 제고하고, 사업추진의 효율성을 제고할 수 있다. 조합과 조합원의 합의하에 계획을 세웠으니 통합의 힘이 작용하고, 구체적인 투자계획과 사업전략을 결정하는 데 효율적인 의사결정을 할 수 있게 된다. 즉 장기계획 자체가 아니라 계획을 만들어가는 과정에서 조합과 조합원이 하나가 되는 것이며, 이를 통해 협동조합 본연의 정체성이 확립되고 조합원 실익 중심의 사업계획이 수립되는 것이다.

원가경영은 조합원에게 최선의 가격으로 재화와 서비스를 제공하는 전략이다. 조합원들은 이윤을 취하지 않은 조합과의 거래를 통해 가장 저렴한 가격으로 질 높은 서비스를 받을 수 있으니, 서로 협동하여 조합사업을 키우게 되고,

표 2-1. 성공조합의 성공요인으로서 5대 원칙과 사례 조합

5대 원칙	사례
1. 맞춤형 조합 장기계획 수립	농소농협, 안성고삼농협
2. 협동조합의 원가경영을 실천	도드람양돈농협, 안동시 안동농협
3 조합원의 공동 행동을 제도화	상주시 외서농협, 지리산 순한한우 연합사업
4. 한국농협의 핵심역량을 활용	정읍시 정읍농협, 서울시 관악농협
5. 조합원 실익을 금액으로 평가	횡성군 서원농협, 해남군 옥천농협

자료; 신기엽 외(2010)

그럼으로써 영리회사의 시장지배력을 견제할 수 있게 된다. 즉 조합원 스스로의 힘으로 시장경쟁을 이겨내며, 사업의 선정과 추진, 전략의 선택 등 모든 의사결정을 자신들의 책임하에 결정하는 협동조합 본연의 전략으로 정체성 확립에 기여하며 조합원의 실익을 증진시킨다. 월가경영 전략은 협동조합의 구매사업과 신용사업에 적합한 가격전략이다. 사업의 평균비용을 기준 가격으로 정하여 시행하고 일정기간을 회계 기간으로 정하여 사후 잉여금이 존재할 경우 이용량에 비례한 이용고배당을 통해 사업이익을 조합원에게 환원한다(신기엽 외, 전계서 349~350).

조합원 공동행동의 제도화는 구매사업과 판매사업에 효과적인 전략으로 조합원의 공동행동을 통해 시장지배력을 발휘하자는 것이다. 조합과 조합원이 출하협약을 체결하고, 품목특성에 따라 출하권과 선별권을 조합에 위임하여 조합의 교섭력과 의사결정의 신속성을 높이는 전술을 구사한다. 이 전략은 개별 조합의 사업에만 해당되는 것이 아니라 조합 간 또는 계통조직(단위조합 - 단위조합의 지역연합 - 전국연합)이 공동으로 구사할 수 있으며, 공동행동의 범위가 확대되고 연대의 긴밀성이 높을수록 그 효과는 증가될 것이다.

농협의 핵심역량 활용 전략은 핵심역량을 정확히 파악하고 이를 경영에 활용하는 것이다. 신기엽 등(2010)은 농협의 핵심역량으로 종합농협 체제의 장점, 지역조합 체제에 맞는 지역사회의 자원, 전국적인 농협조직망을 제시했다. 종합농협은 지금까지 한국 농협을 성장시켜 온 효과적인 운영체제였지만 갈수록 단점이 드러나고 있다. 따라서 강점의 활용과 단점의 보완이라는 관점에서 고민이 필요하다. 농협은 지역을 기반으로 하고 있기 때문에 지역의 여건에 맞지 않은 생존전략은 무의미하다. 지역의 수요에 맞는 사업의 운영과 서비스 제공이 되어야 하며, 그 성과를 지역가치와 연계시켜야 한다. 국민경제에서 차지하는 농업의 비중저하, 농업인의 감소 등 농업·농촌의 구조적 변화에 대응하기 위해서는 개별 조합 중심의 발전전략의 한계는 너무나 분명하기 때문에 전국적인 농협 조직의 사업네트워크로 활용하여 개별 조합의 한계를 극복하고 경쟁력을 강화해야 한다.

마지막으로 조합원 실익의 금액 평가는 사업별로 조합원이 누릴 수 있는 편

익을 계산함으로써 조합원으로 하여금 실익적인 측면에서 조합사업의 참여를 결정할 수 있게 해주는 것이다. 이를 위해서 첫째, 개별 사업별로 조합원 수혜 이익을 실익지표로 평가해준다. 둘째, 조합사업과 관련한 정부와 지자체의 지원 및 중앙회 지원에 따른 조합원 수혜이익을 별도 항목으로 구분하여 평가한다. 셋째, 조합원 실익 평가 내용을 조합의 경영 공개 자료에 명시하여 조합원의 공감대를 확산하고 조합경영의 투명성을 제고하는 것이다.

신기엽 외(2010)의 조합사업 성공 원칙은 조합원이 조합사업에 참여할 것인가를 결정할 때, 명분과 실리 측면에서 분명한 타당성을 갖게 해주어야 성공적인 성과를 가져올 수 있다는 것을 말한다. 조합원은 당장은 물론 장기적으로 조합이 무엇을 할 것인가를 분명하게 이해하고, 조합사업에 참여했을 때 직간접적인 편익이 무엇이며 그 크기는 어느 정도인가를 알게 하는 것, 그리고 이를 키우는 방법으로서 공동행동의 제도화와 원가경영 전략, 조합 핵심역량의 효과적인 활용, 조합사업의 결과를 종합적으로 평가하되 반드시 금액으로 환산하여 누구나 쉽게 이해할 수 있게 하는 것이 사업성공의 요체라는 것이다.

3. 대상 사례 선정

성공적인 농협의 혁신 사례와 그 지도자를 선정하기 위해 전문가들의 의견 청취, 신기엽 외(2010)의 연구 등을 참고하여 11개 조합과 그 조합장을 선정하였다. 선정된 조합 리더 유형은 네 가지로 구분된다.

첫째, 영세조합의 발전모델 제시형이다. 경기 안성 고삼농협 조현선 조합장, 강원 횡성 서원농협 이규삼 조합장, 경북 상주 외서농협의 김용해 전조합장, 전남 해남 옥천농협 양용승 조합장 등 4명이다. 이들 조합들은 전국에서 가장 열악한 지역에 위치하고 있다. 고삼조합을 제외하고는 인근에 도시가 없는 산간 지대에 조합이 있다. 인구가 작고 산업이 발달하지 않아 신용사업마저도 신통

치 않은 지역이다. 이런 지역에 있는 대부분의 조합은 경영이 어려워 합병대상이 될 가능성이 높다. 하지만 이들 조합은 경제사업 혁신으로 경영을 안정시켜 전국적으로 유명한 조합이 되었다. 이를 선도한 조합장들을 이 연구의 대상으로 하였다.

둘째, 단위조합의 초기발전을 이끌었던 조합장을 선정했다. 경남 고성농협의 조경문 전 조합장과 전남 나주 남평농협의 윤승혁 전 조합장은 초창기 단위농협의 경영기반을 구축하고 새로운 편익사업을 지속적으로 개발하여 큰 성공을 거둬으로써 조합을 안정적인 성장궤도에 진입시켰다.

셋째, 품목조합의 혁신을 선도한 지도자들을 선정했다. 충남 예산농금조합 윤익로 전 조합장, 강원 평창 대관령원예조합 목찬균 전 조합장, 경기 이천의 도드람양돈조합 진길부 전 조합장, 전남 순천축협의 황금영 전 조합장을 선정하였다. 이들은 위기에 처한 조합을 구하기 위한 구원투수로 등장하거나 새로운 조합을 결성했으며, 중앙회와 정부를 상대로 한 활발한 정책활동으로 자신의 조합은 물론 농정 발전에 크게 기여했다.

넷째, 농협 정체성 문제의 아킬레스건이라 할 수 있는 도시농협 문제의 해법을 찾는 데 선도적인 역할을 하고 있는 리더이다. 서울 관악농협 박준식 조합장은 이 부문에서 자타가 공인하는 대표적인 지도자다.

제 3 장

일선 농협의 혁신 사례와 리더

1. 환경을 이긴 혁신

1.1. 영세 모범조합들의 경영성과

경기도 안성의 고삼조합, 강원도 횡성의 서원조합, 경북 상주의 외서조합, 전남 해남의 옥천조합은 전국에서 가장 열악한 지역에 속한다. 이들 4개 조합의 주 이용고객이라 할 수 있는 조합원과 준조합원을 합한 숫자(총조합원)는 전국 평균(2009년 기준 13,033명)의 14~21%에 불과하다(표 3-1). 고삼조합 외에는 근처에 소비시장이 될 만한 도시도 없다. 산간지역이라서 들도 작고, 다른 산업이 발달하지도 않아 인구가 작다. 그러니 신용사업마저도 매우 영세해서 다른 조합 같으면 맨 먼저 합병대상으로 거론할만한 조합들이다.

하지만 조합사업의 성격과 규모를 보면 이야기가 달라진다. 옥천조합과 서원조합의 경제사업 규모는 전국 평균을 월등히 능가한다. 옥천조합 경제사업은 전국 지역농협의 평균 규모의 282%이고 서원조합 144.8%이다. 고삼조합의 경제사업은 전국 평균 규모의 59.7%이고, 외서조합은 56.3%로 작지만 다른 조합

과 비교한 상대적 규모로 보면 이들 조합 역시 경제사업에서 발군의 성과를 거두고 있음을 알 수 있다. 즉 총조합원(조합원+준조합원) 수는 각각 전국 평균의 21.6%와 24.5%에 불과하지만 경제사업은 이 비율보다 두 배 이상 높다.

경제사업과 달리 신용사업 규모는 다른 조합과 비교해서 별로 나을 것도 나쁠 것도 없는 수준이다. 예수금과 총조합원수의 상대비율을 비교해보면 고삼조합 34.8: 21.6, 서원조합 22.6: 13.6, 옥천조합 38.4: 43.4, 외서조합 22.3: 24.5로 고삼조합과 서원조합의 예수금 실적은 좋은 편이나 옥천과 외서는 전국 평균적인 실적을 내고 있다. 이 같은 결과는 신용사업으로서는 조합의 성장을 담보할 수 없는 환경을 그대로 보여주는 것이라 할 수 있다.

표 3-1. 열악한 환경을 극복한 영세조합 발전모델 조합의 조합원 규모

단위: 명, %

	조합원	준조합원	합계	합계/전국 평균
고삼농협	1,039	1,780	2,819	21.6
서원농협	1,125	651	1,776	13.6
옥천농협	2,939	2,723	5,662	43.4
외서농협	1,186	2,012	3,198	24.5

자료: 농협중앙회, 조합경영계수요람, 2010

표 3-2. 영세조합 발전모델 조합의 사업규모

단위: 백만 원, %

	경제사업		예수금		대출금		공제료	
	금액	지수 ¹	금액	지수 ¹	금액	지수 ¹	금액	지수 ¹
고삼	13,214	59.7	43,490	34.8	37,368	39.3	1,467	29.6
서원	32,045	144.8	28,267	22.6	16,933	17.8	1,548	31.3
옥천	62,406	282.0	47,939	38.4	28,901	30.4	14,058	283.9
외서	12,461	56.3	27,777	22.3	7,458	7.9	1,961	39.6

주 1) 전국 평균사업규모에 대비한 조합별 사업규모의 % 비율

자료: 농협중앙회, 조합경영계수요람, 2010

1.2. 관내 자원 활용 최적화를 지향한 고삼조합³

고삼조합은 수도권이라는 유리한 점은 있으나 안성시 관내 조합 중에서는 가장 열악한 조건하에 있다. 산간지대라 농업여건이 열악하고 인구도 작다. 조현선 조합장은 취임하자 이러한 지역 조건을 감안한 특색 있는 생존 전략을 찾기 시작했다. 농가경제를 무겁게 짓누르는 부채문제의 중요한 원인이 과도한 농기계의 구입에 있다고 본 그는 농기계 이용비용을 절감하는 방안을 모색했다. 대규모 농업이 어려운 지역 조건을 고려하여 친환경농업으로 소농의 생존 전략을 모색하고자 하였다.

조현선 조합장은 조합의 발전 방향 모색을 위하여 먼저 지역의 자원 분포와 특성, 미래의 여건변화 전망을 분석하였다. 고삼의 지역여건으로는 규모 확대를 통한 생산비 절감 전략은 맞지 않았다. 장기적인 식품수요는 가격이 아니라 안정성과 고품질 농산물로 몰릴 것이라는 예상하에 친환경농업을 전략사업으로 선택했다. 친환경농업은 세심한 관리와 정성이 필요한 농업이어서 노령화된 소농 중심의 고삼지역 인력여건과도 부합한 것이었다. 문제는 그동안 조합원들이 조직화된 행동에 익숙하지 않아 조합이 이들을 조직해주고 판로를 터주어야 했다. 조 조합장은 고삼지역을 친환경농업 실천지역으로 선포하고, 생산자조직 강화와 직거래 운동을 체계화하는 데 역점을 두고 일을 추진했다.

조 조합장은 노동력 감소에 대응한 농기계화가 필연적이기는 하지만 농가별로 농기계를 보유하려는 것은 맞지 않다고 생각했다. 농협은 농기계의 공동이용을 확대할 수 있는 매개체가 되어야 한다고 생각했다. 조합장이 되고 나서 실시한 지역자원조사는 그의 믿음이 틀리지 않았음을 보여주었다.

고삼조합은 1994년부터 주기적으로 관내의 자원과 조합원의 소득실태 등을 조사하여 장기발전계획을 수립하고 그에 따라 경영을 해오고 있다. 1994년 ‘조합원 영농실태와 의식조사 및 농협경영분석’을 바탕으로 ‘고삼 1차 장기발전계

³ 이하 소개되는 내용은 농정연구센터의 「계간 농정연구」, 2010년 겨울호에 실린 조현선 조합장의 글에서 발췌한 것이다.

획'을 수립하고, 추진과제로 작목별·마을별 생산자 조직 강화, 유기농의 도입, 도시소비자 직거래 운동 등을 선정했다(조현선, 2010). 1997년에는 고삼면을 '친환경농업 실천지역'으로 선포했다. 1998년에는 '고삼농협 제2차 장기발전계획'을 수립하여 면지역 전체를 대상으로 하는 '지역농업 조직화 방안'을 마련하고 생산 및 유통 마케팅 전략을 수립했다. 1999년부터는 안성지역 농협사업연합을 추진했다.

2003년부터 2년 주기로 3차에 걸쳐 '조합원 영농실태 및 삶의 질 조사'를 실시하였다. 2003년 조사를 바탕으로 2004년부터 사회적 일자리 창출사업을 전개하였다. 2005년 조사는 2006년 농기계 임대사업에, 2007년 조사는 2008년의 영세조합원에 대한 한우번식우 무상 지원 사업의 수립에 반영하였다.

안성은 관내 농협들이 모두 참여하여 '농협사업연합'을 추진한 최초의 지역으로 유명하다. 1999년 구매사업으로 시작한 이 연합사업은 쌀·포도·배·한우·인삼 등 5대 품목의 판매사업으로 확대되었다. 연합사업이 정착되어가자 개별 조합의 경제사업 담당자들은 새로운 문제에 봉착했다. 지역농협의 주요 경제사업을 연합사업단에 넘기고 나니 개별 조합이 할 일이 없게 되었기 때문이다. 조현선 조합장은 연합사업단에 이관할 사업과 내부에 존속시켜야 할 사업을 구분하고 존속사업의 발전방향을 모색했다. 대규모 농가의 관행농법 쌀은 연합사업에 연계시키고, 소규모 친환경농법 쌀과 소규모 농가가 생산한 쌀은 조합 내부에서 소화시키는 것으로 하였다. 이로써 고삼조합은 전보다 더 질이 높고 다양한 서비스를 조합원을 위해 제공할 수 있게 되었다.

고삼조합의 농기계 임대사업은 조현선 조합장의 리더십을 잘 보여주는 사례다. 1995년에 구상한 농기계 임대사업은 계속 문제를 개선하면서 지금까지 지속해오고 있다. 처음에는 농기계를 공동이용함으로써 기계당 작업효율을 높이고 조합원의 기계이용비용을 줄일 수 있을 것으로 생각하여 사업을 설계하였으나, 기계의 관리, 작업 순서, 연령에 따른 조합원 이해의 상충, 농기계 관리 및 작업의 신청과 배정 등에서의 사소한 문제도 전체사업의 성패에 영향을 미쳤다. 이 사업을 시작한 지 10여년이 지난 2006년에 조합에서 농기계를 책임지고 운영할 사람의 신청을 받아서 그들을 지원하고 조합은 작업단가 관리, 작업

알선, 작업기 임대 관리 등 지원활동에만 역할을 제한함으로써 거의 완성된 단계에 이를 수 있었다. 고삼조합의 농기계 임대모형은 2008년 농협의 농기계은행사업의 모형으로 이용되었다.

고삼농협의 농기계 임대사업

고삼조합은 1995년 자원조사를 실시한 결과, 관내의 농기계 보유대수가 적정수준을 크게 상회하고 있음에도 조합원들은 부족하다고 생각하고 있었다. 농가의 부채증가를 억제하고 경영비를 줄이려면 농기계 이용률을 높여 농작업 위탁수수료를 낮추는 것이 필요하다고 판단하였다. 농기계 임대사업은 농작업기를 구입해 마을별로 지원한 것으로 시작했다. 2000년부터는 대형농기계 임대사업으로 사업을 확대하였다.

사업목표를 부채부담 경감, 경영비 절약, 농작업 대행수수 증대 부응, 친환경농업인 노동력 절감으로 정했다. 조합에 전담직원 1명을 배치하여 기계관리, 농작업 신청 접수, 작업배정, 대행비 수납 등의 업무를 담당케 하고, 작업수입으로 임대료와 인건비, 운영비를 충당했다. 작업의 우선순위를 고려, 장애, 부녀농가에 두었다. 그런데 대체로 작업조건이 불리한 지역에서 작업신청이 많고, 작업단가가 낮아서 농기계를 농작업 대행에 투입하기를 꺼려하였다. 업무효율과 관계 없이 작업대상지가 결정되었고, 비효율적인 기계 관리와 운영으로 수리비가 많이 발생하였다.

2003년부터 마을별로 관리책임자를 선정하여 농기계 관리를 맡겼다. 이제는 중고농기계에 대한 책임운영 기피, 조합에서 작업을 지정한 데 따른 작업자의 재량권 부족, 조건불리 지역 중심의 수요와 낮은 단가가 문제로 부각되었다. 책임운영자가 없어서 남은 농기계는 농협이 직영하였는데 이에 대한 조합원의 불만도 높았다.

2006년부터 먼저 책임운영 희망자를 접수한 후 이를 지원하는 방식으로 바꾸었다. 농협의 전담직원(1명)은 작업단가 관리, 작업 알선, 작업기 임대관리 역할만 하고, 농작업 신청 접수는 책임운영자가 직접 맡도록 했다. 책임운영자는 직접 작업을 신청 받아 바로 작업일정을 조정함으로써 자신의 재량대로 수요에 대응할 수 있게 되었다. 조합은 마을의 유휴농기계가 대행작업에 참여할 경우 유훈비를 일부 지원하였다. 그 결과 농기계 이용률이 올라가고, 농작업 수수료가 낮아져 농가의 경영비 절감 효과가 나타났다. 이 사업방식은 2008년부터 농협의 농기계은행사업의 한 방법으로서 원용되었다.

이처럼 장기간 문제 해결을 위해 고민하고 시행착오를 통해 해법을 찾아가는 조 조합장의 끈기의 리더십은 주목할 만하다. 가능한 객관적 근거를 바탕으로 실질적인 해법을 찾고자 하는 노력, 오랫동안 조합원들과의 소통을 통해 그들을 움직이게 하는 데서는 섬기는 리더십의 일면을 보는 것 같다. 드러커의 8대 덕목 중 첫 번째인 ‘무엇을 해야 하는가’를 먼저 고민하고, 세 번째인 ‘계획표에 따라 행동’과, 네 번째인 ‘기꺼이 책임을 떠맡고 결정을 내린다’와 일치되는 리더십의 특징을 보인다. 또 이것이 가능했던 조건으로 다선조합장으로서 장기계획을 일관되게 추진할 수 있었다는 점도 중요하다.

1.3. 직거래와 가공사업으로 살아난 서원조합

1997년 10월 말 강원도 횡성군 둔내조합의 이규삼 씨는 이웃 서원조합의 조합원 70여명의 방문을 받았다. 이들의 방문 목적은 서원면 출신인 이규삼 씨에게 망하게 된 고향 조합의 구원 요청을 하기 위해서였다. 이규삼 씨는 17년을 근무한 둔내조합을 그만 두고 서원 조합장 선거에 출마했다.

외환위기가 한창인 1997년 말 서원조합은 신용사업 부실채권 65억 원, 팔리지 않은 된장 재고 30억 원 어치 등 약 100억 원의 부실자산을 갖고 있었다. 이 같은 상황에 대비한 준비도 되어 있지 않았다. 연체비율은 35%나 되는데 신용대손충당금은 겨우 6백만 원이었으며, 퇴직급여충당금의 적립액도 겨우 20% 정도였다. 1997년 말 한 때는 중앙회 일시차입금의 이자가 21%까지 올라갔다. 이를 기준으로 하면 부실자산 이자만 해도 연 20억 원 가까이 되는 셈이니 파산을 막기 위해서는 이웃조합과 합병시키는 것이 당연한 수순으로 여겨졌다.

인구 3,000명이 안 되는 작은 면지역에서 수익을 올리기 위해 추진한 무리한 대출 확대 정책이 문제였다. 지역의 수요가 없으니 관외대출을 많이 했고, 외환위기와 함께 신용경색이 확산되자 관외대출 중심으로 부실채권이 급증하면서 조합은 위기에 몰렸다. 확실한 판매 대책도 없이 생산한 된장의 재고가 누적되면서 여기에 묶인 자금은 위기를 증폭시켰다.

이규삼 신임 조합장은 이미 합병 처리하기로 결심을 굳힌 중앙회를 설득하기 위해 온갖 노력을 다 기울였다. 중앙회에 합병유예와 자금지원을 요청했다. 중앙회를 설득하기 위해서는 조합을 회생시킬 대안이 있어야 했다. 그 때 김대중 대통령의 취임사에서 힌트를 얻었다. 김 대통령은 직거래를 통한 유통혁신을 중요 농정방향으로 제시했는데, 이 조합장은 이 말에서 가능성을 본 것이다. 2,000개가 넘는 향아리에 가득 담겨 있는 된장을 판매할 수만 있다면 회생의 빌미를 만들 수 있다고 보았기 때문이다. 소비지에서 된장을 직접 판매할 수 있다면 길이 트일 수도 있을 것 같았다.

평소 친분이 있는 남서울농협 이효우 조합장을 찾아가서 서원조합 농산물을 팔 수 있는 장터를 허락해달라고 부탁했다. 이효우 조합장의 협조로 남서울농협 앞에 직거래 장터를 마련하고 된장, 한우고기, 잡곡, 찌뽕, 인절미, 약식, 수수쭈꾸미 등 먹거리로 판매장을 꾸몄다. 양재역 출구 앞에 첫 직거래 장터가 섰다.

한우는 서원조합의 경제사업을 키우는 데 결정적인 역할을 했다. 한우의 품질경쟁력을 높이기 위해 1995년경부터 장려했던 거세우가 본격적으로 출하되는 시기가 서원조합이 직거래장터사업을 하는 시기와 겹쳤다. 거세우는 주로 대규모 전업농이 사육했고 소규모 사육 농가들은 거세에 적극 호응하지 않았다. 그런데 거세우가 시장의 주력 상품이 되면서 비거세우는 축협에서 취급하지 않으려 했다. 자연히 비거세우를 사육하던 소규모 사육농가들이 지역농협에 팔아줄 것을 부탁하였다.

이규삼 조합장은 직거래 장터의 주 품목으로 비거세우 한우고기를 내세웠다. 그리고 진짜 한우, 정상 한우, 황성한우라고 홍보했다. 거세를 안했으니 정상 한우이고 젓소나 수입소가 아닌 진짜 토종 한우이며, 황성에서 키운 것이니 황성한우라고 이름을 붙였다. 그동안 진짜 한우를 제대로 먹어보지 못한 서울 소비자들의 반응은 곧 뜨겁게 나타났다. 처음엔 하루 반 마리도 팔기 어려웠으나 수요가 폭증했다. 직거래 장터를 열어달라는 주문이 들어와 장터를 20곳으로 늘렸다. 한우 매출은 주당 1억 원을 넘어서고 연간 판매두수는 4~5백두에 이르렀다. 또 다른 주력 상품인 2,000여개의 향아리에 담겨 있던 된장 재고도 말끔히 처리할 수 있었다.

직거래장터의 성공으로 조합 경영은 안정되었다. 서원조합은 곧바로 조합원 소득증대사업으로 한우 입식사업을 추진했다. 대도시 조합에서 지원하는 무이자 자금 5억 원을 활용해서 농가에 소를 사주고, 사료와 약품도 공급해 주었다. 농가에게 사육관리를 맡기고 두당 월 5만 원을 지급해주었다. 최고 200두를 사육하여 월 1,000만 원의 소득을 올린 농가도 있었다.

조합이 연간 지원한 소는 1,000두로서 여기에 들어간 총비용은 60억 원 정도 되었다. 송아지 구입(두당 300만 원)에 약 30억 원, 출하시까지 들어가는 사육비가 약 30억 원(두당 200~300만 원) 정도가 든다. 조합이 부담하는 비용은 한우 입식사업에 들어가는 총 60억 원에 대한 이자로서 약 8% 정도 되지만 직거래에서 발생하는 마진이 15~20%가 되니 전체적으로는 약 10% 정도의 수익이 발생했다. 상호금융의 예대마진은 높게 잡아야 3~4%에 불과하지만 한우입식사업은 이보다 2배 반 이상의 수익률을 올릴 수 있다. 뿐만아니라 조합원의 소득증대분과 직거래 장터에 참여하는 조합원들의 일자리 창출효과까지 감안한다면 신용사업보다 경제사업을 잘하는 것이 몇 배의 조합원 편익을 만들어낸다고 하였다.

이규삼 조합장의 두 번째 전략사업은 농산물 가공사업이었다. 서원농협은 2개의 가공공장에서 잡곡과 엽채류를 가공한다. 잡곡은 횡성군의 보조사업으로 추진되고 있으며, 횡성군 전역에서 농가와 계약재배를 하고 생산물은 전량 수매한다. 제1공장은 이 잡곡을 가공 및 포장 처리하여 시장으로 출하한다.

제2공장은 엽채류 가공공장으로 나물, 채소는 종류를 가리지 않고 삶아서 말린 상품으로 가공해 대형마트에 출하한다. 횡성군 농업기술센터에서 고사리를 군 소득작목으로 개발해서 농가에 보급했다. 서원조합은 기술센터와 협력하여 고사리재배 농가가 생산하는 고사리를 전량 수매한다. 고사리 농가의 소득은 단보(300평)당 3~4백만 원은 거뜰해서 쌀소득(300평에 약 90만 원)에 비할 바가 아니라고 하였다.

서원농협의 2009년 경제사업 규모는 320억 원으로 전국 평균보다 45%나 많았다. 총조합원수(조합원+준조합원수)로 보면 전국 평균의 13.6%에 불과한 작은 조합이 전국 평균보다 월등히 많은 매출을 올리고 있는 것이다. 예수금은 전국 평균의 22%밖에 안 되지만 그것도 조합의 상대적 규모를 감안한다면 다

른 조합보다는 생산성이 높았다. 서원조합의 조수입은 70%가 경제사업에서 나오며, 신용사업 수입은 전체 조수입의 24%밖에 안 된다. 보통의 지역농협 수익 구조와는 정반대의 모습이다. 우리와 같은 다품목 소량생산의 소농경제하에서는 농협 경제사업의 적자는 구조적으로 어쩔 수 없다는 것이 하나의 정설처럼 이야기되는 데, 산골의 작은 조합은 이를 반증하였다.

이규삼 조합장은 창의적인 아이디어로 망해가는 조합을 살려냈다. 그리고 이 사업이 지속적으로 성장할 수 있도록 열심히 일했고 직원들이 따라올 수 있도록 리더십을 발휘했다. 서원조합은 아직 조합장의 차가 없다. 조합장이 출장갈 때도 자기 차를 이용한다. 이 조합장은 바람직한 조합장 상으로 ‘조합원에게는 실익을 주는 조합을 만들어주고, 조합직원에게는 책임을 질 줄 아는 조합장으로서는 직원이 맘놓고 일할 수 있도록 울타리가 되어야 한다’고 강조하였다. 이 조합장의 실용적 리더십은 ‘드러커의 제1 덕목 무엇을 해야 하며, 제2 덕목 무엇이 기업을 위한 것인가, 제4 덕목 기꺼이 책임을 떠맡고 결정을 내린다, 제6 덕목 기회를 놓치지 않는다’를 제대로 실천하는 유형이라 할 수 있다.

1.4. 3불문 원칙으로 조합리더십을 확립한 외서조합

경북 상주시 외서조합은 공동선별·공동출하의 모형을 만들어낸 조합으로 유명하다. 조합원은 언제, 어디에, 얼마를 받고 팔았는지 묻지 말고 조합에서 팔아주는대로 따르라는 소위 3불문 원칙의 공동출하모형의 성공 뒤에는 김용해 전 조합장이 있다. 김용해 전 조합장은 1985년에 조합장이 되어 25년간외서조합을 이끌면서 농협의 가장 어려운 과제 중 하나인 산지유통의 혁신모형을 창조해냈다.

1997년 말의 외환위기로 국가경제가 크게 어려움을 겪던 1998년 김용해 전 조합장은 산지유통 혁신을 위한 새로운 실험을 시작했다. 기존의 배 공동작목 반원 중에서 새로운 실험에 동참 의사를 표시한 15명의 작목반원과 함께 조합원들이 만들어 낸 가치를 시장에서 제대로 인정 받아보자고 했다. 그러기 위해

서는 일사불란한 공동행동이 필요했고, 이를 위해서는 조합과 조합원 사이의 굳건한 신뢰가 형성되어야 했으며, 이러한 관계가 지속될 수 있는 조합의 리더십이 있어야 했다. 이러한 생각을 바탕으로 만들어진 것이 소위 어디에 얼마를 받고 언제 팔았는지 묻지 말고 조합을 믿으라는 ‘3불문 원칙’이다.

기존 작목반원 중에서 제대로 생산을 하는 사람, 믿을 수 있는 사람, 공동 행동이 가능한 사람을 기준으로 15명을 선정하였다. 하지만 시설과 자본이 없었다. 우선 비료창고를 헐어 선과장을 만들기로 하고 재고로 있던 비료는 농가에 무상으로 나누어 주었다. 공동행동의 준칙으로 작목반원이 생산한 배는 전량 출하하되 어떠한 경우에도 조합을 믿고 이익을 제기하지 말자고 했다. 조합원 편의대로 출하를 한다면 공동출하를 지속할 수 없기 때문이다. 협의 과정에서 새로운 실험에 믿음을 갖지 못했던 5명이 탈퇴하고 사업은 10명으로 출발했다.

안정적인 거래선을 트기 위해서는 물량이 어느 정도 되어야 하나 10명의 생산량만으로는 너무 작았다. 그래서 작목반의 물량은 아껴두고 다른 작목반의 생산품을 출하하다가 시세가 좋을 때 작목반원의 배를 팔았다. 물량이 작아 총매출액은 얼마되지 않았지만 수취가격은 좋았다. 이 성과가 주위에 알려지면서 다음 해엔 참여농가가 70여 호로 늘었다. 해가 갈수록 공동출하의 명성은 널리 알려지게 되었고, 참여농가가 300여 호까지 늘었다.

공동행동을 위한 준칙들을 보완하고 강화하였다. 공동작목반원들의 합의로 정한 자율규제를 3번 지키지 않으면 작목반에서 자동 탈퇴시키는 삼진아웃제가 만들어졌다. 자율규제는 약속이행, 상품성 등을 기준으로 그 이행 정도를 점수화하였고 이 점수가 정한 기준에 미달하면 탈락되는 것으로 하였다. 보통의 조합에서는 볼 수 없는 강력한 통제기제가 만들어진 것이다.

엄격한 선별 기준과 품질관리, 효과적인 마케팅으로 외서조합의 명성은 높아졌고, 그에 따라 수취가격이 올라가 작목반원의 수입이 증대하였지만 문제가 생겼다. 사업을 더 이상 확대하기 어려워진 것이다. 처음에 주로 대만으로 수출을 했는데, 경쟁이 심해져 채산성이 악화되었다. 수출선을 캐나다로 바꾸었다가 다시 미국으로 전환했다. 미국은 가격 조건이 가장 좋았다. 하지만 지켜야 할 기준이 많아 소규모 농가는 이를 충족시키기 어려워 작목반에서 탈퇴하였

다. 현재 작목반원은 230여 호 정도다.

또 다른 문제는 사업 확장을 위해서는 새로운 부지와 자본이 필요하나 이를 마련할 수 없었다. 대안으로 상주시의 농협들과 함께 조합공동사업법인을 설립하여 시의 도움을 받아 사업을 발전시키고자 하였으나 진척이 더뎠다.

외서조합은 비용절감보다는 부가가치를 키우는 전략으로 산지유통 혁신을 성공시켰다. 많은 조합이 조합원에게 봉사한다는 명분으로 조합의 수수료를 인하하는 전략을 취하지만 이는 실익이 그리 크지 않다. 기껏해야 1~2% 내외의 수수료를 내릴 수 있겠지만 외서조합이 공동출하로 높은 수취가격은 20~30% 정도였다. 수수료 인하는 경제사업의 적자를 늘리게 되고 결국은 경제사업 자체를 축소시키는 유인을 초래한다.

외서조합이 작목반원에게서 받는 공동출하 수수료는 5%로서 다른 조합의 판매사업 수수료 1~2%와 비교한다면 파격적이다. 하지만 외서조합 배공동출하작목반은 직거래 비중이 높아 유통과정에서 부담하는 총수수료는 다른 조합과 별 차이가 없다. 대부분 조합의 작목반원은 조합수수료 1~2%, 소비지 공판장 수수료 6~7% 등 총 7~9%의 수수료를 지불하게 된다. 외서조합은 직거래와 공판장 출하비율을 8:2 정도로 유지하여 조합원이 부담하는 평균 수수료는 8.2~8.5%로 다른 조합보다 약간 높다. 하지만 수요처가 원하는 품질과 규격으로 선별해서 출하하기 때문에 수취가격은 다른 조합보다 20~30% 높다.

외서조합이 보여준 공동작목반의 단결력과 조합의 지도력은 단연 돋보인다. 낮은 자세로 조합원에게 봉사한다는 명분보다는 조합을 믿으면 더 많은 서비스와 수익을 보장할 수 있다는 실질적인 내용을 중시하였다. 조합원에게 자신 있게 따라오라고 선도해가는 조합의 리더십은 예전의 농협에서는 매우 보기 드문 경우다. 우리가 선진 모델로 삼는 덴마크 등의 서유럽 협동조합에서는 일반화된 운영 방식인데도 우리에게 대단히 신선한 조합 리더십을 보여주었다 하겠다.

1.5. 해남 옥천농협의 브랜드 경영

해남 옥천농협은 가장 값 비싼 쌀로 알려진 ‘한눈에 반한 쌀’ 등 쌀의 브랜드 화사업으로 경제사업 혁신을 일군 대표적인 조합이다. 이 조합의 성공 뒤에는 현 조합장 양용승 씨가 있다. 양 조합장은 옥천조합의 전무와 상임이사를 역임 하면서 쌀브랜드화사업을 지휘하였으며, 2009년 선거에서 조합장으로 당선되었다.

1997년부터 ‘한눈에 반한 쌀’을 전국에서 가장 비싼 쌀로 만들었으며, 전량 계약재배를 통해 품질관리와 공급관리를 체계화시키고 조합원의 소득증대를 이끌었다. 옥천농협의 쌀가공 및 판매능력은 관내의 생산량을 월등히 초과하여 인접 농협에서 원료곡을 조달하고 있다.

우루과이 라운드 농산물협상이 막바지로 치닫던 1992년 해남의 14개 지역농협은 농산물 시장이 개방되더라도 살아남기 위해서는 공동행동이 필요함을 인식하고, 공동투자자 RPC를 설립했다. 각 조합이 2천만 원씩 출자해서 옥천면에 공장을 설립했다. 당시 옥천농협의 상무였던 양용승 씨는 이 사업의 실무책임자였다. 그러나 의욕적으로 출발했던 공동RPC는 조합 간 생각이 다르고 협조가 잘 이루어지지 않아 운영이 어렵게 되자 옥천농협이 이를 인수하였다.

1995년 쌀 흉작으로 수급 불안 요인이 발생하자 쌀 가격이 급등했다. 북일농협으로 옮겨갔던 양용승 전무는 쌀사업으로 7억 원의 수입을 올리면서 쌀사업의 가능성을 확인했다.

양 전무는 1998년 옥천농협으로 복귀하여 쌀브랜드화사업을 본격적으로 지휘하였다. 공직에서 은퇴한 뒤 영농에 전념하던 김재식 전 전남지사로부터 일본 종자를 받아와 ‘한눈에 반한 쌀’로 브랜드화했다. 품질이 좋아 백화점에만 출하하는 고가전략으로 나갔는데 성공했다. 소비자의 1%만을 목표 그룹으로 삼고 마케팅을 한 것이 들어맞은 것이다.

옥천농협의 쌀브랜드사업 성공은 치밀한 계획과 시장의 요구에 맞춘 마케팅 전략 덕분이다. 사업착수 전 8개월 간 시장조사를 통해 유통경로별 특성, 소비자 계층별 구매 패턴 등을 분석하였다. 시장이 대형할인점 중심으로 변화하고

있음을 파악하고 할인점에 상품출하를 집중했다(임영선, 2010). ‘한눈에 반한 쌀’은 고소득층을 겨냥하고, 일반 소비자를 대상으로는 다양한 브랜드 10여종을 개발하여 소비자 계층별로 선호도에 따라 출하하는 전략을 구사했다⁴.

안정적인 판로 확보를 위해 대형유통업체를 집중 공략했고, 연중 안정적인 물량공급이 가능하도록 함으로써 유통업체의 요구를 충족시켜 주었다. 브랜드 가치가 확고해지자 대형유통업체의 잦은 할인행사에도 옥천농협의 쌀은 연중 동일한 가격으로 납품되었다. 이것은 철저한 품질관리와 안정적인 물량공급 등으로 유통업체로부터 확고한 신뢰를 얻었기 때문에 가능했던 일이다. 조합원의 기술 수준을 높이기 위해 연중 5회에 걸쳐 기술센터와 함께 교육을 실시하고, 브랜드쌀은 전량을 계약재배로 원료를 확보하였다. 계약재배를 통해 출하된 쌀이라 해도 병충해나 도복 등으로 품질이 떨어지면 일반벼로 출하함으로써 브랜드쌀에 요구되는 기준을 철저히 유지하였다.

조합원과의 소통과 협력은 브랜드화 사업의 중요한 관건이다. 옥천농협은 이에 대해 각별한 노력을 기울이며 계약문화를 일반화시켰다. 계약재배 농가는 물론 일반벼 출하 농가에 대해서도 출하약정서를 징구하였다. 약정서는 ‘조합원은 조합이 지정한 품종을 선택하고, 가격결정과 출하물량 배정은 조합에 위임’하는 내용을 포함하고 있다(임영선, 2010). 거래파트너인 수요처의 PB상품, 저가미 수요 등에 대응하기 위해 계약재배에 참여하지 않은 농가의 벼도 전량 수매하였다. 관내의 생산만으로는 부족하기 때문에 인근의 조합에서 원료곡을 조달하였다.

조합의 공동출하를 위해서는 수요자의 요구를 충족시키는 것이 중요하고 이를 위해서는 조합원의 공동행동과 일정 수준 이상의 기술을 유지해야 한다. 계약재배에 참여한 농가들은 높은 가격을 받기 때문에 많은 농가들이 참여하기를 원하지만 이러한 기준을 맞출 수 있는 농가만을 이사회에서 심사하여 선정한다.

양용승 조합장이 강조하는 경영의 요점은 의사결정 권한의 하부 이양과 전

⁴ 옥천농협의 쌀 브랜드는 ‘한눈에 반한 쌀’, ‘무농약 쌀’, ‘꿈의 쌀’, ‘춘하추동’, ‘첫사랑’ 등 10여종에 이른다.

문성 강화를 통한 비즈니스 관점에서의 의사결정이다. 개별 조합원이 조합장을 직접 상대하려는 것을 차단하고 사업의 책임자가 바로 의사결정을 할 수 있도록 지원한다. RPC 사업은 이사회 의결사항 범위 내에서 RPC 소장에게 일임한다.

종합농협이 갖는 배당 문제의 어려움도 사업별 배당의 원칙으로 풀었다. 여러 가지 사업을 하는 종합농협의 경우 조합원이 이용하는 사업부문별로 얼마만큼 이용하고 수익에 기여했는지를 구분하여 파악하기가 어렵다. 때문에 ‘이용 정도에 따른 배당’이라는 이용고배당을 원칙대로 하기 어렵다. 이 경우에 배당의 투명성이 떨어져 이용 조합원 간의 갈등, 교차보조의 문제가 발생할 수 있다⁵. 옥천농협은 사업별 수익과 이용자별 이용도를 계리하여 사업별 이용고배당을 실시함으로써 이 문제를 해소하고 있다(임영선, 2010).

양 조합장의 리더십은 사람에 대한 신뢰에 바탕을 두고 있다. 그는 리더는 부하직원들에게 동기를 부여하고 목표를 달성할 수 있도록 여건을 조성하는 것이 중요하다는 점을 강조했다. 옥천농협의 상임이사 시절 북일농협과 합병을 했을 때, 북일조합 직원의 업무부서와 근무지를 모두 바꾸어버렸다. 업무의 연속성과 전문성을 무시한 인사라는 비판을 받았다. 그도 내심 그 점이 걱정이었지만 피합병 조합의 분위기 쇄신을 위해서는 필요한 조치라고 생각하였다. 하지만 1년 후 결산을 해보니 북일사무소가 옥천 본부보다 성과가 더 좋았다. 북일조합 직원들의 업무를 재배치하면서, 조직이 형편없는 수준이기 때문에 별척성 인사라는 점을 강조했었는데, 이것이 그들의 자존심을 자극하여 그들을 절치부심하게 하였고, 그 결과 조합의 모습이 크게 달라진 것이었다.

양 조합장은 장기적인 관점에서 사업성과를 관리해야 한다고 강조했다. 당장의 성과를 높이려다 보면 무리를 하게 되고 언젠가는 그 비용을 치른다는 것을 체험을 통해 깨달았다는 것이다. 옥천조합은 공제사업 실적이 전국에서 가장 높았던 적이 있었다. 직원들이 열심히 일하도록 준 인센티브가 효과를 나타낸

⁵ 경제사업 적자를 신용사업 수익으로 보전해주는 것은 조합의 자금을 이용하는 조합원이 필요 이상의 이자를 부담하여 경제사업 이용자를 보조해주는 것이다.

것이었는데, 이것이 도를 넘어 직원 간의 과도한 경쟁을 유발했다. 처음 3~4년 동안은 멋모르고 경쟁을 했으나 피로가 누적되자 여러 가지 부작용이 나타나기 시작했다. 이 경험을 통해서 일정기간 일을 하면 피로를 풀 수 있는 기간이 반드시 필요하며, 사업이 지나치게 고속성장을 하면 반드시 그 뒤에 급속히 무너지는 시기가 있다는 점을 알게 되었다고 했다.

양용승 조합장의 리더십은 직원들이 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 해주며, 시장의 움직임을 정확하게 파악하고 정한 목표그룹의 요구를 충족시켜주는 서비스를 제공함으로써 사업성과를 극대화시켰다. 그는 부하들이 자신의 업무 영역에서 창의성을 발휘할 수 있는 재량권을 인정하고 지원했다. 그들은 조합 사업의 목표를 명확히 인지하고 달성을 위해 최선의 노력으로 보답했다.

2. 1970년대 농협의 도약을 이끈다

우리나라 농협은 사업 면에서 크게 성공을 거둔 사례로 평가받는다. 세계에서 가장 가난한 나라에서 반세기만에 선진국 문턱까지 치고 올라온 한국경제처럼 농협의 사업성장 속도도 거침없었다. 하지만 농협이 도약을 시작한 것은 1970년대 읍면단위 조합으로 통합한 이후이다.

해방될 때부터 농업·농촌의 재건을 위해서는 농업협동조합이 반드시 필요하다는 인식이 있었지만 농업협동조합과 농업은행이 설립된 것은 1958년, 그리고 3년 뒤인 1961년 구 농협과 농업은행의 통합으로 지금의 농협이 발족했다. 하지만 마을단위로 설립된 단위조합이 제기능을 발휘하지 못해 1972년까지 읍·면 단위조합 체제로 전환했다. 농협이 출범한 1958년부터는 14년, 종합농협으로 재정비한 때부터는 11년이 지나서 비로소 조직기반의 안정적인 모습을 갖춘 것이다. 이때부터 단위조합은 평균 1,300여명 이상의 조합원과 함께 독자적으로 사업을 할 수 있게 되었다. 시·군조합에서 농사자금 대출, 비료·농약업무,

공제업무 등을 이관 받았고, 1973년부터 전국적으로 상호금융이 실시되었으며, 생활물자사업으로 연쇄점이 문을 열었다.

여기에서는 이러한 기반 위에 단위조합의 성장기반을 확실히 하고 성장가도를 질주하도록 지도한 두 지도자의 사례를 소개한다. 경남 고성농협의 전 조합장 조경문 씨와 전남 나주 남평농협의 전 조합장 윤승혁 씨가 그들이다.

2.1. 의미 있는 차이를 만들라는 조경문 전 고성농협조합장

조경문 전 조합장은 경남 고성군의 이동조합 간사를 하다 1972년 통합 때에 초대조합장으로 당선되었다. 이후 7선 조합장으로서 21년 동안 고성조합을 전국 최우수조합으로 성장시켰으며, 조합원을 위한 다양한 사업을 수행하고 지역 사회 발전에 앞장섰다. 7선 중 맨 처음에만 선거를 치렀고 이후에는 경쟁자가 나오지 않아서 선거를 치루지 않았다.

조경문 전 조합장의 경영철학은 조합원에게 실익을 가져다주는 사업을 해야 하고, 일단 사업을 시작하면 어떻게든 성과를 만들어내야 한다는 정신에 바탕을 두고 있다. 조 전 조합장은 이를 실천하기 위해 조합원이 필요로 하는 것이 무엇인지를 먼저 파악하고자 하였다. 1970년대까지만 해도 소는 농가의 가장 중요한 자산이었다. 소가 없으면 농사짓기가 어려웠기 때문에 모두 소를 갖고자 했지만 너무 비싸서 가난한 농민은 이를 살 엄두를 못냈다. 또 소를 가지고 있는 농가도 연말이 다가오면 상환해야 할 부채 때문에 울며겨자 먹기로 소를 팔고자 하는 경우가 많았다. 그래서 소값은 농사가 끝난 늦가을이면 떨어지고 농번기가 시작되는 봄이면 올라갔다.

고성농협은 가난한 조합원을 효과적으로 도와주는 방법으로 소를 이용했다. 이들에게 무이자 자금을 지원, 소를 구입하여 키우게 한 것이다. 가격이 싼 가을에 소를 사서 어미소로 키워 가격이 상승하는 농번기에 들어가기 전에 팔면 높은 소득을 올릴 수 있었다.

고성지역은 소금이 생산되지 않아 가격이 비쌀 뿐만 아니라 쉽게 구입할 수

도 없어서 지역주민들이 불편해 했다. 조경문 조합장은 전남 영광에서 소금을 구입하여 저렴한 가격으로 지역에 공급했다. 1970년대에는 정부도 넉넉지 못했다. 재정이 취약한 고성군이 소방장비를 마련하지 못하여 어렵다는 소리를 듣고는 조합에서 구입해서 지원해주기도 했다. 고성농협은 일찍부터 농민만의 조합이 아닌 지역의 조합으로서 역할을 한 것이다.

1970년대 말부터는 농촌에서도 노동력 부족이 문제가 되기 시작했다. 정부는 농업기계화를 정책과제로 내세우고 여러 가지 대안을 모색했다. 개별 농가가 비싼 농기계를 모두 구입할 수도 없을 뿐만 아니라 경지규모가 작아 효율적인 기계이용이 어려웠다. 그래서 농협이 기계를 사서 농가의 농작업을 수행해주는 농기계화사업이 추진되었다. 고성조합은 전국에서 가장 먼저 농기계화사업을 시작해서 조합원의 영농을 도왔다. 이미 전국에서 가장 앞서가는 조합으로 성장했기 때문에 비용이 많이 드는 이 사업을 추진할 수 있었다.

고성농협이 튼튼한 경영기반을 구축하게 된 것은 역시 신용사업의 성장이었다. 고성농협은 지역에서 가장 규모가 큰 금융기관이 되었다. 직원들이 열심히 저축 추진 운동을 전개하고, 지역과 밀착된 조합운영으로 민심을 얻었으며, 조합원들이 적극적으로 저축을 할 수 있도록 조합에서 제공한 인센티브가 효과를 발휘했기 때문이다. 1980년대 초 조경문 조합장은 조합원들의 조합이용을 독려하는 방법으로 예금 횟수를 기준으로 월 2회 이상 예금하면 경지면적 200평당 1포대씩 비료를 무상으로 지원하였다. 조합원들은 이에 민감하게 반응했고 그 성과도 크게 나타났다. 신용사업 업적평가에서 전국 1등을 했다. 중앙회 등에서는 비료의 무상지원이 조합원의 의타심을 키운다는 이유로 반대하였지만 조 조합장의 생각은 달랐다. 영농비 부담을 크게 느끼는 조합원에게 조합에서 도움을 주는 것이고, 그로 인해서 조합이 더 빠르게 성장할 수 있는데 왜 반대하느냐고 비판론을 일축했다.

조경문 전 조합장은 리더십의 핵심은 ‘술선수범, 공정함, 사람을 대하는 데 있어서 섬섬함이 없게 하는 것에 있다’ 하였다. 그리고 조합장은 항상 조합원을 도와주는 관점에서 판단을 하며 그것을 지켜낼 수 있어야 한다고 강조했다. 조합장이 성실하게 술선수범하며 모든 사람에게 섬섬하게 하지 않으면 조합원

이나 직원 모두 믿어주고 따라준다고 강조했다. 그는 1970년대 초부터 부녀회장 등 조합 내의 조합원조직 간부들이 조합회의 등에 참석하면 거마비를 지급했다. 아마 전국 최초였을 것이라 하였다. 그들이 조합을 위해 시간을 내고 봉사를 하면 일당을 줄 수는 없을지라도 실비는 지급해야 한다고 강조하면서, 이것도 사람을 대하는 데 있어서 섭섭하지 않게 하는 것이라 하였다.

조정문 전 조합장이 생각하는 경영의 요체는 ‘의미 있는 차이’를 만들어내는 데 있었다. 품질이 같으면 가격이 저렴해야 하고, 품질과 가격이 같으면 수요자가 원하는 또 다른 요소를 찾아내어 경쟁자보다 먼저 제공할 수 있어야 한다는 것이다. 조 전 조합장은 자본주의가 강한 것은 경쟁을 통해서 최상의 서비스를 창출해내는 유인을 갖고 있기 때문이라 했다. 그는 이를 경쟁에너지라 부르면서, 경쟁에너지는 경쟁에서 살아남겠다는 열정에서 나온다고 했다.

2.2. 농협을 통한 농촌개발을 꿈 꾸는 윤승혁 전 남평조합장

윤승혁 전 남평조합장은 농촌지도소의 지도사로 근무하다 농협으로 전직했다. 대학 때 가졌던 농촌개발의 꿈을 실현하기 위해 지도사가 되었으나 기술지도만으로는 농촌개발에 미치는 영향이 제한적이라는 생각이 들었다. 반면에 다양한 사업을 하는 농협이 자신의 꿈을 실현하는 데 적합할 것 같다는 생각을 하던 차에 나주군농협에서 참사직 공채가 있어 농협으로 자리를 옮겼다.

남평농협 참사로 4년 째 되던 해에 조합장이 사퇴하는 일이 발생하였다. 남평조합은 창립 이래 내리 3대의 조합장이 중도 하차하는 사고조합이 되었다. 조합의 분위기를 수습하고, 건전한 조합으로 발전시키기 위해서는 조합을 잘 아는 사람이 조합장이 되어야 한다는 분위기가 형성되었다. 윤승혁 참사는 이 일을 할 수 있는 적임자로 추천되어 조합장이 되었다. 그래서 1977년 8월부터 21년 동안 윤승혁 조합장은 남평농협을 전국 최고 수준의 조합으로 성장시키고, 중앙회 감사에 선임되면서 조합장을 그만 두었다.

윤승혁 전 조합장은 조합원을 위한 조합이 되어야 한다는 일념으로 조합원

에게 도움이 되는 사업을 발굴하고 이를 성공시키는 리더십을 발휘했다. 사업의 성공은 직원들의 에너지를 집중시키는 데 달려 있으며, 이를 위해 그는 직원들의 노고를 알아주고 평가해주는 리더십을 발휘했다. 그는 조합원에게 실익을 주는 사업을 찾기 위해 먼저 지역의 자원과 활용 문제부터 착안하였다. 그는 사업을 성공시키기 위해서는 선택한 사업 방향과 전략에 따라 지속적이고 일관된 사업추진과 이를 뒷받침할 중장기계획이 필요함을 강조하였다.

남평농협의 참사로 발령을 받고 가장 먼저 시작한 사업은 공동육묘사업이었다. 조합에서 공동육묘를 하여 조합원에게 공급하고 기술지도를 한 것이었다. 나주 남평지역은 전국적으로 채소 영농이 발달하였으나 수도작에 대해서는 관심도 적고 기술도 낙후되어 있었다. 윤 참사는 앞서가는 채소농은 걱정할 것이 없으니 뒤쳐진 수도작 농가를 도와주어야 한다고 판단했다. 벼의 생산성을 높이는 방안으로 건강한 육묘를 공급하고, 기술지도를 해주는 사업계획을 세워 공동육묘사업을 처음으로 실시하였다. 주위에서 참신한 아이디어라는 칭찬을 많이 받았으며 조합과 조합원과의 거리를 좁히는 계기가 되었다.

1970년대 중반부터 농번기 노동력 부족이 문제가 되기 시작했다. 젊은이들이 대거 도시로 이농한 탓에 예전에는 집에만 있던 부녀자와 노인들이 영농에 참여해도 갈수록 일손 부족을 더 느끼게 되었다. 정부는 농업기계화 정책에 무게를 싣고 농기계 공급을 확대하면서 농기계 공동이용 시범사업을 추진하였다. 남평농협은 이 기회를 이용하여 농업기계화사업에 투자하였다. 조합이 보유한 농기계로 조합원의 벼농사를 대행해주는 것이다. 벼의 육묘, 이앙, 수확과 탈곡 등을 작업을 모두 기계로 해주는 것인데, 이러한 작업은 모두 직원들의 몫이었다. 남평농협 직원들은 농업노동자처럼 일했다. 직원들의 불만이 있었지만 조합과 조합원을 위한다는 명분으로 달래었다. 조합원 중에서도 직원들을 너무 혹사하는 것이 아니냐고 걱정하는 사람이 있을 정도였다. 대신에 윤 조합장은 직원들을 최상의 수준으로 대우하고자 노력했다. 직원들이 노력한만큼 대우해주는 것이 마땅하며, 그래야 조합의 발전과 조합원을 위하는 길이라고 대의원들을 설득했다.

직원들이 고생을 많이 했지만 의미 있는 성과가 나타나기 시작했다. 전 직원

이 조합원들과 함께 일을 하면서 조합과 조합원의 관계가 가까워졌다. 이전부터 있었던 조합을 둘러싼 잡음들이 없어졌다. 직원들의 노고를 알아주는 조합원이 늘면서 조합이 갖고 있었던 여러 가지 문제가 차츰 수습이 되어갔다. 그리고 사업이 성장하면서 경영이 안정되었다.

농업기계화사업을 추진면서 4~5년 정도 미리 앞을 보는 중장기계획의 필요성을 알게 되었다. 조합이 안정적으로 사업을 추진하기 위해서는 조합장이 바뀌더라도 조합장 개인의 선호 때문에 조합 사업이 휘둘리지 않아야 할 것이기 때문이다.

농자재백화점사업은 중장기사업계획의 일환으로 추진되었다. 시간이 갈수록 영농자재의 종류는 늘어가고 조합원들이 이를 쉽게 구매하기도 어려워졌다. 윤조합장은 이러한 문제를 파악하고 조합에만 오면 필요한 자재를 모두 구할 수 있게 해주자는 생각을 했다.

그런데 난제가 있었다. 농자재 구매사업은 대규모 자금을 필요로 하는데 수급을 맞추지 못해 생기게 될 미판매 재고 문제, 외상대금의 미회수, 그리고 필요 자금의 조달 등 세 가지였다. 이 중 하나라도 문제가 생긴다면 조합운영에 큰 타격을 줄 수 있는 위험이 있기 때문에 그 해결책을 미리 만들어 놓지 않으면 안 되었다. 갖가지 궁리 끝에 얻은 답은 미판매 재고는 희망 품목으로 교환 또는 반품을 조건으로 한다면 해결되고, 외상은 일정 기간은 무이자로 하되 그 기간이 초과되면 상호금융 대출이자율을 적용하면 해결된다. 운용자금 문제는 자재를 외상 매입한 후 판매한 뒤에 갚는다면 해결된다. 윤조합장은 이상의 세 조건을 계약지침으로 만들었다. 사업을 출범시키기 위해 ‘농용자재백화점’이란 이름으로 농민신문에 광고를 냈더니, 시장에서 큰 반향을 일으켜 공급업체들이 몰려들었고, 계약도 조합이 원하는 대로 할 수 있었다. 오히려 유동자금이 약 4천만 원 정도 발생했다. 구입은 외상으로 하고 현금판매한 대금을 일시적으로 갖고 있을 수 있었기 때문이다.

일을 정확히 정의하고 풀려고 노력하니까 풀렸다. 조합원들은 농용자재의 구입만이 아니라 신용 이용, 세상의 동정 알아보기 등 여러 가지 목적을 가지고 조합을 방문한다. 이 목적을 동시에 달성할 수 있기 때문에 조합을 이용하게

되고 그러다 보니 저절로 조합의 전이용이 달성되었다.

윤조합장이 다음 과제로 선정한 것은 쌀문제를 푸는 것이었다. 대안은 쌀을 종합처리하는 RPC로 판단했다. 남평조합은 정부가 RPC 도입을 시작한 다음 해에 이 시설들을 유치했다. 고품질 쌀 생산을 위해 의뢰한 연구 용역 결과를 받아들여 남평지역의 객토사업을 먼저 추진했다. 문제는 객토 비용이었는데, 수익자인 농가는 비용 부담을 하지 않으려 했고, 농협이 감당할 수 없는 거액이어서 정부의 지원이 필요했다. 어렵게 농가와 나주군, 그리고 이웃의 농협들을 설득해서 결국 농협과 나주군, 농가가 각각 1/3씩 부담하는 조건으로 이를 시행했다. 그리고 나서 전남도 진흥원의 협조를 얻어 신품종으로 통일하여 브랜드화 사업을 성공시켰다. 현재 남평조합은 조합원이 판매하려고 하는 양은 100% 팔아주고 있다.

윤승혁 전 조합장은 해야 겠다는 신념이 서면 이틀이든 사흘이든 토론을 해서 기필코 합의를 도출해냈다고 회고했다. 어릴 때 어른들로부터 들은 “생각하고 생각하고 바꾸어 생각하다 보면 귀신이 답을 알려 준다”라는 말로 자신의 좌우명 하나를 표현했다. 그리고 조합의 리더로서 가장 중요한 덕목은 주인의식이라 강조하면서 주인의식이 확고하면 누구든 선도할 수 있고 설득할 수 있다고 힘주어 말했다.

3. 품목조합의 혁신을 이끌다

3.1. 특수조합의 대변인 윤익로 전 예산능금조합 조합장

예산능금조합의 윤익로 전 조합장은 1985년 조합장에 취임한 이래 조합을 안정적으로 성장시켰을 뿐만 아니라 활발한 대외활동을 통해 품목조합의 이해를 대변하고 정책활동을 전개했다. 초선 때부터 특수조합 조합장협의회 회장을

5년 동안 맡았고, 3기에 걸쳐 중앙회 이사를 역임했으며, 1988년 민주발전법률
 개폐특별위원회, 1999년 농협중앙회 통합작업 시 설립기획단 위원 등 농협개
 혁의 고비 때마다 품목조합의 대표로서 정책수립에 기여하였다.

윤 전 조합장이 조합장에 취임했을 때 조합원 명부에는 500여 명이 있었으
 나 300여 명은 이름뿐인 조합원이었고, 나머지 200여 명도 조합 이용실적이 극
 히 저조했다. 당시 조합의 중심 사업은 자재판매이었으나 가격이 낮지 않은데
 다 외상을 주지 않아 경쟁력이 없었다. 그래서 사업은 성장하질 못했고, 규모가
 작으니 단가가 내려가질 않았다.

윤 조합장은 자재사업의 돌파구를 외상에서 찾았다. 하지만 조합의 이사 등
 주요 간부들은 물론 중앙회에서도 외상을 주는 데에 반대했다. 그러나 민간상
 인들과 경쟁을 하려면 조합원들이 이용할 수 있는 그 무엇을 만들어 내야 했
 다. 가격을 싸게 할 수 없는 형편이라면 구입의 편의라도 보아주어야 했다. 윤
 조합장은 중앙회의 반대는 무시하고, 조합 이사들을 개별적으로 설득하여 기어
 코 동의를 얻어냈다. 손해가 날 때는 임원진이 배상키로 하고 연말까지 무이자
 외상을 실시했다. 조합원들의 반응은 곧 나타났고 매출은 급신장해서 목표를
 무난히 달성했을 뿐만 아니라 걱정했던 외상대금의 회수율도 97%를 달성하여
 신임조합장의 첫 사업은 대성공을 거두었다. 조합이 조합원을 생각하고 실익사
 업을 전개하면서 이름뿐인 조합원 270여명을 정리했지만 새로운 조합원이 늘
 어 조합원은 다시 500여명이 되었다.

윤조합장은 예산능금조합이 품목조합으로서 역할을 할 수 있기 위해서는 산
 지유통의 기지가 되어야 한다는 생각으로 유통사업을 확대하려 하였다. 그러나
 기존의 조합 사무실 터는 너무 좁아서 사과의 저장, 선별, 포장 등 유통기능을
 수행할 수 없었다. 더욱 큰 문제는 사무실 주변은 모두 절대농지로서 시설확장
 자체가 원천적으로 곤란했다.

윤조합장은 취임 3년째에 사무실 이전계획을 추진했다. 새로운 부지를 마련
 할 수 없고, 설령 부지가 있어도 자금 마련의 길이 없으니 모두 불가하다고 했
 으나 어렵기는 해도 불가능한 일은 아니라고 설득했다. 농림부와 충남도, 국회
 등 요로를 찾아다니면서 해법을 찾다보니, 도와주는 사람이 생겨 산지유통사업

으로 절대농지에 유통센터를 지을 수 있게 되었다. 다음은 부족한 자금이었는데, 내무부의 을류농지세 환원사업이라는 기막힌 아이디어로 해결했다. 을류농지세 환원사업이란 을류농지세 중 일부는 농업부문에 환원해줄 수 있다는 법규정을 기억해내어 내무부에 지원을 요구한 것이었다. 내무부는 법적 근거는 인정하였으나 이제까지 지원한 실적이 없었다는 이유로 지원해주지 않으려 했다. 하지만 윤 조합장은 할 수 있는 모든 인적 네트워크를 동원하여 결국 내무부 지원금 3억 원을 확보함으로써 유통센터를 설립할 수 있었다.

윤익로 전 조합장의 활약은 정책활동에서 더욱 두드러졌다. 초선 조합장 시절부터 품목조합 대표로서 활동하다 보니, 농협과 관련한 정책 활동에 많이 참여하게 되었다. 그는 1988년 민주발전법률개폐특별위원회를 설득하여 특수조합이 상호금융을 할 수 있게 했던 점, 1999년 농·축·인삼협중앙회 통합작업시 중앙회설립기획단 위원으로서 특수조합의 이익을 대변하고 품목별연합회를 들 수 있게 하였던 점을 특별한 기억으로 갖고 있었다. 하지만 그에게 아직도 아쉬움이 큰 것은 그가 설립한 과수농협연합회를 확고하게 자리매김하지 못한 점이었다. 그는 주변의 여러 가지 장애에도 불구하고 2000년 9월 과수농협연합회를 창립하여 그 회장으로 2006년까지 연합회를 이끌었다. 연합회 사업으로 과수육묘장을 설치하는 등 일부 사업을 추진하기도 했지만 독자적인 수익원을 갖고 활동할 수 있는 기반을 구축하지는 못했다. 하지만 많은 사람들은 윤 전 조합장을 품목조합의 리더 중 가장 열정적인 사람 중 하나로 꼽는 데 주저하지 않았다.

3.2. 산지유통의 달인 대관령원에조합 목찬균 전 조합장

목찬균 전 조합장은 서울시립대 졸업 후 농촌운동을 하겠다고 대관령으로 들어와 고랭지농업을 선도해왔다. 그는 고등학교 시절부터 대학 때까지 4-H운동의 리더로서 활동을 했다. 농촌운동은 말보다는 현장 참여에 의미가 있다고 보았으며, 농협은 그런 점에서 중요한 조직이라고 생각했다. 1969년부터 대관

령원예조합의 이사가 되어 조합경영에 인연을 맺게 되었다.

목찬균씨는 1995년 무투표로 대관령원예조합 조합장이 되었다. 주위의 권고로 조합장 선거에 나섰다가 한번 쓴 맛을 보고는 선거하는 조합장은 하지 않겠다고 하였다. 그 다음 기에도 무투표 선거로 연임하고 3선째에는 70세가 되어 그만 두었다.

목 조합장은 대관령원예조합을 산지유통의 거점으로 만들었다. 과거 일본 등 선진국을 방문했을 때 본 것 중에서 육묘장, 선별기, 예냉시설 등 세 가지가 가장 인상적이었다. 1990년대 초 정부가 농어촌구조개선사업으로 육묘장을 지원한다고 했을 때 먼저 신청해서 성공적으로 운영하였다. 조합장에 취임하자마자 농림부에 요청하여 감자선별기를 도입하였다. 그 다음엔 400평 규모의 예냉시설을 도입함으로써 그가 갖고자 했던 유통시설을 확보했다.

기본적인 유통시설을 갖추었지만 조합원들이 제가격을 받도록 하려면 산지공판장을 운영하는 것이 첩경이라고 판단되었다. 서울의 가락동 출하는 거기가서야 가격이 얼마인지 알 수 있기 때문에 출하조절을 할 수 없다. 하지만 산지에서 공판한다면 가격 수준에 따라 출하조정을 쉽게 할 수 있을 것이기 때문이다. 마침 정부에서 전국에서 4군데에 산지공판장 설립을 지원한다고 발표했다. 지자체와 자부담 조건이 있어서 최각규 강원지사를 찾아가 지원을 요청했다. 지사는 목 조합장의 이야기를 듣고 흔쾌히 지원을 약속하였을 뿐만 아니라 요청한 규모보다 더 키우자고 했다. 그래서 지금의 고랭지 채소 센터가 탄생하였다.

고랭지 배추의 수급안정 문제는 또 하나의 큰 숙제였다. 농림부는 수급대책 회의를 갖고 계약재배로 해법을 찾자고 했다. 첫해 사업 예산으로 60억 원을 제안했더니 농림부는 160억 원의 예산을 확보해 주었다. 예산이 늘어난 것은 좋았지만 처음 하는 사업으로 이는 너무 많았다. 열심히 노력을 했지만 결국 60억 원밖에 소진하지 못하였다. 농림부 장관 주재 평가회의가 열렸는데 실패한 사업으로 결론지으려 하였다. 목조합장은 이것은 아니다 싶어 1년만 더 기회를 주면 반드시 성공시키겠다고 간청했다. 당시 모두 반대했지만 강운태 장관만은 현지 조합장이 저렇게 열심히 하겠다고 하니 1년만 더 하자고 했다. 그

렇게 해서 1년의 기회를 더 갖게 된 채소수급안정화사업은 대성공을 거두었고, 고추 등 다른 채소 작목으로도 확대되었다.

목찬균 전 조합장은 그동안 고민해서 제안하고 추진했던 사업들은 대체적으로 성공했다고 자부했다. 또 대관령원예농협은 민간기업 못지않게 효율적으로 사업을 운영하고 있다는 점을 자랑하였다. 그는 정부, 중앙회, 학계 등 다방면에 걸친 대외활동을 통해 품목조합의 발전에 기여했다. 농업계에 광범위한 인적 네트워크를 형성하고 항상 진솔하게 사람을 대하며 현실문제의 구체적인 해법과 추진력을 보여주었다.

3.3. 강한 카리스마의 협동조합 경영인 황금영 전 순천축협 조합장

순천축협의 황금영 전 조합장은 부실 조합의 구원투수로 등장하여 18년 동안 순천축협을 건설한 지역축협 모형으로 발전시켰다. 그는 도시에 위치하고서도 적자 운영으로 위기에 처한 조합을 취임 1년만에 흑자로 전환시키고, 전국에서 처음으로 경영컨설팅제를 도입하였으며, 현대적인 경영관리기법을 도입하여 목표관리제를 시행하고 직원의 직무 및 소양 교육에 적극적인 투자를 하였다. 그는 소신이 강한 카리스마적 리더이고 현대적 경영을 중시하는 능률적인 경영인이었다.

황금영 씨는 조합장이 되자 바로 자격 없는 조합원을 정리하는 사업부터 착수하였다. 당시 조합원은 2,200명에 달했으나 1,200명의 무자격 조합원들을 정리하고 1,000여 명의 조합원과 함께 조합을 키워나갔다. 정리된 조합원들 중에는 저리의 양축자금을 대출받아서 높은 금리의 정기에탁을 들어 금리차 이익을 보는 사람들도 있었다. 그는 선거 기간 중에 조합원의 손을 잡아보고 진성 조합원과 가짜를 구별할 수 있었다고 했다. 진짜 조합원은 굳은살이 박혀 손만 잡으면 금방 알 수 있었다. 가짜 조합원은 조합을 이용하지도 않으면서 편익만을 기대했다. 이들은 조합의 성과 배분에 무임승차할 뿐만 아니라 조합 분위기를 흐트러뜨려 조합 결속력을 해치고, 선거 시에는 부정선거에 앞장섰다. 황 전

조합장은 무자격의 조합원이 없는 진짜 조합원만의 조합을 만드는 것이 농협의 첫째 과제라고 강조하였다.

그는 사업을 통한 조합원의 이익 증진도 중요하지만 그들의 불편함을 덜어주고 기술을 향상시켜주는 지도사업이 더 중요하다고 강조했다. 그는 조합원을 지도해주는 축산경영컨설팅제를 전국 처음으로 시행했다. 이 사업은 조합과 조합원 간을 연결시키는 고리가 되었으며, 그 효과를 인정받아 농림부 축산컨설팅사업으로 발전되었다.

그는 조합원 농가를 5호 단위로 조직하고 1명의 대표를 두어 필요할 때마다 모여 서로 상의하여 조합에 대한 요구사항을 정리하여 조합에 전하도록 하였다. 조합은 1명의 직원이 4개 조직(20호)를 담당하여 그들의 문제를 접수하고, 조합의 대응책을 전달하게 하였다. 이렇게 하여 50명의 전 직원이 1,000명의 조합원에 대한 서비스를 하게 하였다.

주기적으로 면단위별 직원과 조합원이 만나는 간담회를 개최하여 서로 소통이 되도록 함으로써 조합과 조합원 간의 간극을 좁혀 나갔다. 흔히 볼 수 있는 이벤트성 행사, 즉 많은 조합원들에게 음식을 대접하고 잔치를 벌이는 식의 행사는 지양하였다. 이런 종류의 행사는 대체적으로 선거용이고 1회성 행사여서 진정한 소통의 장이 될 수 없다고 보았기 때문이다.

황 조합장은 직원의 역량과 보유한 자원 이용을 극대화하는 능률적인 경영을 지향하였다. 그는 목표관리제를 도입하여 주간 목표를 설정하고 달성 정도를 점검하면서 직원들을 독려하는 치열한 경영을 하였다. 조합의 업무를 5개 분야로 나누고, 월요일엔 총괄점검, 화요일부터 토요일까지는 각 업무분야별로 점검하는 회의를 가졌다. 매일 회의를 통하여 상황을 점검하고 실적을 평가하였다. 그는 아침 6시에 일어나 식사도 거른 채 7시 출근하여 업무를 보았다. 이러한 강행군으로 취임 첫해인 1990년 조합 예수금은 40억 원에서 1년만에 100억 원을 돌파하였고 적자도 해소하였다.

황 조합장은 모든 회의는 가능한 1시간 내에 끝낼 수 있도록 하였다. 월요일 총괄회의에는 조합의 이사를 참석시켜 조합의 운영 상황을 점검하고 이사회외 안전을 발굴토록 하였다. 이사회를 열기 전에 항상 이사간담회를 갖고 안전을

충분히 설명하여 모두가 이해하도록 했다. 대의원 회의도 마찬가지로 사전 간담회를 통해 안전을 충분히 이해시킨 다음에 본회의를 갖도록 하였다. 그 결과 이사회의는 50분 이내, 총회는 70분 정도면 다 끝났다. 조합장 인사말은 어떤 경우라도 2분을 넘지 않도록 했으며, 모든 회의는 5분 전에 전원 참석해서 정시에 시작할 수 있도록 했다. 민주적 협의체로서 협동조합에서 회의는 필요하지만 불필요한 시간 낭비를 줄이고 명확한 의사결정이 이뤄지도록 해야 한다는 것이 그의 지론이었다.

황 조합장은 직원의 능력이 함양되는 만큼 조합과 조합원의 힘이 늘어난다고 보고 이들의 역량 제고를 위한 교육에 각별한 관심을 기울였다. 연간 6천만원의 예산을 배정하여 직원들로 하여금 사회교육프로그램에 등록하여 교육을 받도록 하였다. 세상이 어떻게 변하는 것을 알아야 조합도 올바른 방향으로 나갈 수 있기 때문에 이들로 하여금 변화를 듣고 배우도록 한 것이다. 그 자신도 기회가 있을 때마다 전문대학원에 등록하여 공부를 함으로써 술선수범을 보였다. 그가 18년 동안 조합장으로 재직하면서 다닌 대학원만 해도 서울대, 고대, 성대, 농협대, 전남대, 순천대, 진주산업대, 벤처대 등 11개에 이른다. 1주일에 1회 정도 시간을 내어 주로 야간 강의를 듣고 심야고속 등을 이용해서 순천으로 돌아왔고, 단 몇 시간 잠을 잔 후 일어나 일을 하였다.

황금영 조합장은 직원들에게도 매우 강도 높은 긴장과 열정을 요구했다. 지점별로 5개 업무를 평가해서 성적이 최하위인 팀은 일요일 아침 3시에 소집하여 인근 조계산 등산을 했다. 겨울철엔 송광사 찬 계곡물 들어가는 등의 극기훈련을 시켰다. 한 달에 한 번은 전 직원이 함께 지리산 천황봉에 등정하여 일출을 보는 단합대회를 실시했다. 비가 오나 눈이 오나 빠뜨린 날이 없었다. 그 결과는 1년 만에 적자 해소라는 성과로 나타났다. 하지만 너무 세계 몰아붙인 경영 방식에 직원들이 반기를 들고 노조를 만들었다. 그는 조합과 조합원을 위하는 일이면 무엇이든 사심 없이 모든 열정을 쏟았기 때문에 직원들이 이해하고 따를 것이라 생각했었다. 그런데 직원들이 이를 알아주지 않고 노조를 만들었다 했을 때 배신감에 심한 충격을 받았다. 하지만 냉정하게 생각해보니 노조문제는 그가 넘어야 할 또 하나의 새로운 과제로 떠오른 것이다. 그는 해법을 찾기

위해 고려대 노동대학원에 등록하여 노동문제를 공부하고 관련 전문가들에게 자문을 받는 등 많은 노력을 기울였다.

순천축협은 황 조합장이 취임한 1990년 예수금 40억 원의 적자상태에 있었으나 1년만에 예수금 100억 원 돌파와 흑자전환이라는 성과를 거두었다. 그리고 8년 뒤인 1998년에는 예수금 1,000억 원을 돌파하는 급성장 가도를 달렸다. 황 조합장은 일찍부터 신용사업의 성장을 바탕으로 지역의 먹거리를 지역에서 공급하는 로컬푸드운동을 주장했다. 지리산한우 브랜드화 사업을 선도하고 친환경축산을 이룩하기 위해 도전했다. 그는 양돈자조금사업이 논의되기 시작할 때부터 이에 적극적으로 참여하고 지역축협을 대표하여 각종 정책토론회와 위원회 참여로 정부의 정책 결정에 그의 뜻이 반영되도록 노력하였다.

3.4. 한국의 데니쉬 크라운을 꿈 꾸진길부 전 도드람양돈조합 조합장

1990년대 초 경기도 이천에서 양돈 경영을 하던 진길부 씨는 이웃 양돈농가들과 시장개방에 대한 대응책 마련에 고심하다 ‘무명회’란 모임을 만들었다. 이들은 비용절감 방법으로 사료 공동구입과 양돈 공동판매 방법을 모색하였다. 사료를 공동구매하겠다고 했더니 여기저기서 개별 구매 시보다 싼 가격에 공급해주겠다는 업체가 나타났다. 업체들이 제시한 제안서를 놓고 가격과 품질을 꼼꼼히 검토하면서 일을 추진하다 사무실을 만들었다. 내친 김에 무명회를 이천양돈조합이라는 이름의 주식회사로 전환했다. 협동조합으로 만들려 했지만 1개 도에 2개 이상의 동일 품목조합을 인정하지 않는다는 규정 때문에 주식회사로 시작했다. 1996년 이 규정이 폐지되자 이천양돈조합(주)를 협동조합으로 전환하고 명칭을 도드람양돈조합으로 바꾸었다. 무명회 시절부터 모임을 이끌었던 진길부 씨는 초대 조합장으로 선출되었다.

주식회사 이천양돈조합은 조식을 생산·사료·유통의 3개 분과로 구성하고 사업을 추진했다. 생산은 양돈사양기술의 지원, 컨설팅을 위해 전문가를 배치했고, 숙원인 사료문제 해결을 위해 머리를 맞대었다. 사료문제의 해결은 직접 공

장을 설립하여 회원이 원하는 사료를 공급하는 것이었다. 그러나 자본이 없었다. 진길부 대표는 1993년 창업투자회사의 자본을 유치해서 주식회사 도드람 사료를 설립했다. 유통분과는 돈육을 직접 가공 처리하여 판매하기 위해 1993년 (주)도드람포크를 설립했다. (주)도드람포크는 사료와는 달리 조합원들만의 출자로 설립했다.

생산부문은 조합원에 대한 기술지도와 컨설팅을 중심으로 사업을 추진했다. 양돈기술자를 데려와 조합원들을 지도하는 한편, 조합원들에게는 매일 영농일지를 기록토록 하였다. 처음에는 농장기록부를 수기로 작성하다가 자연농원에서 사용했던 전산프로그램을 구입하여 보급했다. 하지만 농장에서 일어난 일을 기록하는 데만 열중했었고 제대로 활용할 줄을 몰랐다. 어느 날 진조합장의 후배가 이를 보고 ‘평가하지 않는 기록은 의미가 없다’면서 평가 분석을 해주었다. 그 결과 놀라운 사실을 발견했다. 큰 손실을 보았다고 생각했던 불황기에도 감가상각비를 제외하면 흑자였다는 것을 알게 되었다. 양돈은 수익성이 높은 미래가 있는 산업이라고 확신하게 되었다.

유통부문도 당시에는 보기 드문 냉장육을 출시하여 도드람의 돼지고기 성가가 높아지면서 성장해갔다. 부족한 자본을 커버하기 위해 유치한 (주)도드람사료가 갈수록 대주주와의 갈등으로 문제가 커지고 있었으나, 조합원만의 자본으로 설립한 (주)도드람포크는 착실한 성장을 했다.

하지만 순탄하게 성장하던 도드람양돈조합도 연이은 위기가 닥쳐오면서 진길부 조합장의 리더십을 시험했다. 첫 번째 위기는 (주)도드람사료와의 결별이었다. 자본력이 약한 양돈조합은 처음부터 소액주주로서 의사결정에 영향을 미치기 어려웠다. 도드람사료가 성장하면서 증자를 계속하자 이를 따를 수 없었던 양돈조합의 지분 비율은 점점 낮아졌다. 양돈조합과 (주)도드람사료는 사료 가격과 품질을 놓고 갈등 관계로 변질되어 갔다. 양돈조합은 사료공장의 소유주가 아니라 단순 고객으로 전략했으며, 그들이 열망했던 사료공장을 갖기 위해 외부자본을 끌어들이는 것이 잘못이었음을 깨닫게 되었다. 결국 도드람양돈조합(구 이천양돈조합)은 2000년 도드람사료와 결별하고 OEM 방식의 사료구입으로 전환하였다. 이 과정에서 도드람양돈조합의 조합원도 도드람사료와의 협력을

주장하던 파와 결별파로 나뉘어 서로를 비난하고 고발하는 사태가 벌어져 도드람조합은 창립 이래 가장 큰 위기를 맞게 되었다. 결국 이를 주도했던 이사와 일부 조합원의 탈퇴로 정리되었지만 도드람의 성장통으로서는 너무 아픈 것이었다고 진길부 전 조합장은 술회했다.

도드람양돈조합이 위기를 수습하고 다시 한 번 도약하고자 하였으나 약한 자본이 걸림돌이었다. 진길부 조합장은 2002년 경영부실로 존폐의 기로에 서 있던 전남북양돈조합을 인수하기로 결정했다. 가장 늦게 등장했지만 모범적인 품목조합으로 주목을 받던 도드람마저 신용사업을 경영하겠다는 데 대하여 주변에서는 매우 비판적이었다. 부실조합의 인수가 건전한 도드람 마저 부실화시킬 수 있으며, 무엇보다도 도드람만은 명실상부한 전문조합으로 성공할 것으로 기대하던 협동조합계에서는 그 희망이 무너지고 또 하나의 신용사업 의존형 종합농협으로의 변질을 점쳤다. 한동안 이러한 우려가 현실화되는 것 아닌가 했지만 진 조합장은 중앙회의 도움과 신용부문 전문경영인을 초빙하여 신용사업의 기틀을 다지고 성장세로 전환시켰다. 그가 신용사업부문의 경영에 큰 기대를 건 것은 도드람사료의 실패에서 얻은 외부자본 유치의 한계 때문이었다고 했다. 지금은 예수금 5천억 원에 부실채권 0.5%에 불과한 골든 뱅크가 되었다.

세 번째의 위기는 2003년 믿었던 후배에게 맡겼던 도드람푸드가 30억 원의 적자를 내고 팔린 것이었다. 사람에 대한 신뢰가 무너지고, 조합경영에 큰 타격을 주었던 이 사태 역시 일부 조합원의 탈퇴로 결말이 났다. 진 전 조합장은 도드람사료와의 결별은 경황이 없어서 잘 몰랐으나 도드람푸드는 정말 가슴이 아팠었다고 회고했다.

도드람양돈조합은 높은 품질의 냉장육으로 시장에서 성가를 높여가면서 높은 수준의 지도사와 농장기록을 바탕으로 한 컨설팅으로 조합원의 생산성을 높여 단시간에 빠른 성장세를 보였다. 진길부 조합장은 도드람조합을 한국의 데니쉬 크라운으로 키우고 싶었다. 덴마크의 대표적 양돈도축조합인 데니쉬 크라운은 돼지의 사육에서 도축·가공, 유통, 수출에 이르는 전 과정을 효율적인 부가가치사슬로 연결하여 세계에서 가장 높은 경쟁력을 자랑하고 있다. 그는 이를 위해 조합원과의 진정한 소통을 바탕으로 사료생산, 양돈, 도축·가공은 물

론 분노의 비료화를 통한 친환경 양돈을 실현해야 한다고 주장했다.

도드람의 조직문화는 토론을 통한 의사결정, 공부하는 문화, 이·대·조문활동으로 설명할 수 있다고 하였다. 도드람은 만들어질 때부터 조합원 간의 토론을 통해서 의사를 결집했고 그것이 조직의 신뢰를 확고하게 했다고 한다. 도드람 사료와의 결별 때도 이사회에서 논의되지 않고, 대의원들의 토론 과정에서 안건으로 부상하여 밤샘 토론을 통해 결정이 이루어졌다. 진 전 조합장은 조합원에게 봉사하기 위해서는 직원들이 조합원보다 더 먼저 더 많이 알고 있어야 한다는 논리로 직원들의 교육을 독려했다. 또 이·대·조활동이란 이사는 대의원을, 대의원은 조합원을 위에 모시는 의미로서 조합원 중심적 조합운동을 지향하는 슬로건이다. 도드람은 이 같은 조직문화를 바탕으로 한국의 데니쉬 크라운을 꿈꾸며, 자회사로 도드람푸드, DS, 도드람LPC, 환경연구소, 유전자연구소 등을 거느리면서 연구, 생산, 가공, 판매·유통의 일관체계를 갖추어가고 있다.

4. 도시농협 모델 개척자 박준식 관악농협 조합장

박준식 씨는 경기도 시흥군 동면 독산리에서 태어나 지금까지 그 지역에서만 살아온 토박이다. 그는 고교시절부터 불우 청소년을 돕는 사회봉사활동에 앞장서고, 지역발전에 큰 관심을 가졌다(박준식, 2010). 그는 관악산 주변 6개 이동조합의 통합으로 탄생한 관악농협의 감사로 있을 때인 1983년 조합경영자인 전무와 이사들의 추천으로 조합장에 임명되었다. 경영부실로 어려움에 처해 있던 관악농협에서 지역의 마을금고 이사장을 역임하면서 경영능력과 조직관리 능력을 보여준 박준식 씨를 조합의 구원투수로 영입한 것이다.

그가 조합장이 되어 출근해보니 조합은 엉망이었다. 조합원들이 사무실에 와서 막걸리를 마시면서 직원들을 오라 가라 했다. 조합의 기강부터 잡는 것이 급하다 생각했다. 아침 8시에 조합 전체 조회를 가지고 정신교육을 시켰다. 3년

을 하루도 빠지지 않고 계속했더니 사무실의 분위기가 바뀌고 조합직원들의 태도도 바뀌었다.

다음으로 청탁배경운동을 펼쳤다. 당시는 은행에서 돈 빌리기가 하늘의 별따기 만큼 어려웠을 때이기 때문에 대출 관련 청탁이 많았다. 찾아온 고객에게 친절하게 안내하고 대출해주지만 청탁하는 고객에게는 대출을 금하였다. 관악농협에 대한 소문이 퍼지고 고객이 늘어나기 시작했다.

박 조합장은 취임한 다음해인 1984년의 경영목표를 서울시 경영 1위로 세웠다. 서울시에서 가장 약체조합이 1위를 목표로 세우니 모두 무리라고 했다. 그러나 관악농협은 그해뿐만 아니라 1987년까지 내리 4년 1위를 했다. 조합직원들은 자신감을 갖게 되었고, 박 조합장의 리더십이 널리 알려지게 되었다.

박 조합장은 소비지 농협의 주임무는 농산물 판매에 있다고 생각한다. 그는 1984년 지하에 있던 100평 규모의 연쇄점을 농산물 판매장으로 바꾸었다. 1991년에는 200평 규모의 ‘8도 농산물 판매장’을 개설하였고, 소비지 농협으로서의 기능 확충에 노력하였다. 1993년에는 1,302평의 대형농산물 백화점을 전국 최초로 개점하였다. 셔틀버스를 운행하고 마일리지 회원제를 시행하는 연중 무휴의 농산물백화점이 전국 최초로 들어선 것이다. 관악농협의 농산물백화점은 대형마트 시대를 열었다. 중앙회는 이를 벤치마킹하여 용산마트를 개설하였고, 뒤이어 양재동과 창동에 하나로마트가 들어섰다. 이것으로도 만족을 느끼지 못한 박 조합장은 2006년부터 백화점 확장을 위한 노력을 줄기차게 추진하여 결국 2009년에 2,500평 규모의 전국 최대 농산물백화점을 개설하고, 연간 1,000억 원의 매출달성을 목표로 설정하였다.⁶

관악농협은 대도시 지역농업으로서 ‘도시·농촌 농협네트워크 농산물 판매 모델’이다(이인우, 2010). 1984년부터 농산물 판매사업장을 운영해오면서 단계별 사업확장을 통해 도시농협과 농촌농협의 상생모델을 만들어 왔다. 1986년부터 파천농협을 시작으로 전국 86개 지역농협과 자매결연을 맺고, 250~300

⁶ 2009년도 농산물 판매장 총매출액은 569억 원, 그 중 1차 상품 매출액은 430억 원이었다(이인우, 2010).

개의 조합과 직거래를 하고 있다. 또한 RPC운영 등 직거래조합에 무이자 출하 선급금을 8년간 985억 원을 지원한 바 있다.

이인우(2010)는 관악농협의 전략적 성공요인으로 대도시 지역농협으로 위상 재정립을 들었다. 국민경제가 성장하고, 도시화·세계화에 따라 시장과 정책환경의 변화에 맞추어 조합원의 편익증진과 경영안정 및 지역사회 가치창출을 농산물 판매와 접목시킴으로써 성공했다는 것이다. 기술적으로는 지역농협이 자발적으로 참여하여 구성하는 도시·농촌 농협네트워크 농산물 판매사업 모델을 만들어 냈으며, 여기에 원가경영, 인력의 전문화 등을 이루어 냈다는 점을 평가하였다.

많은 경우 값싼 외국 농산물을 배제하고 우리 농산물만을 전문으로 파는 경우에는 경영수지를 맞추기 어렵다는 통념이 지배하고 있으나 관악농협은 원가경영과 전문인력의 축적, 지역사회의 기반 등을 결합하여 이겨냈다. 매일 아침 간부회의에서 경쟁업체 가격자료를 토대로 자체 판매가격을 경쟁업체보다 저렴한 수준으로 조정했다. 1984년부터 같은 지역에서 원가경영 방식으로 농산물 판매장을 운영해온 경험의 축적과 경영인력의 양성은 관악농협이 갖고 있는 큰 경쟁요소이다.

지역주민과 이용자 생활편익 제공 공간 및 기회 확대를 위해 추진하는 지도사업과 지역문화복지센터의 운영은 소비자와 조합원의 마음을 사는 바탕이 되고 있다. 지도사업으로 주부대학, 주말농장 운영, 농도어린이 상호방문 추진, 풍물놀이단 운영, 봉사활동 전개 등을 추진하고 있다. 지역문화복지센터는 이러한 활동 공간을 제공하며 이외에도 이용자를 위한 체육 및 건강관리 활동, 문화공간을 제공하고 있다.

제 4 장

농협 리더의 덕목과 시사점

1. 농협 리더의 성공 요인과 덕목

성공적인 조합장들의 성공 요인은 신뢰 획득, 창의, 장기적 일관성, 소통, 직원에 대한 믿음으로 요약된다. 리더로서 역할을 하기 위해서는 무엇보다도 조합원과 직원들로부터 신임을 얻어야 하고, 창의적인 아이디어로 조합을 구했으며, 실패를 두려워하지 않고 장기적인 일관성을 갖고 일을 추진했으며, 조합원 및 직원과의 소통을 통해서 자신이 택한 방향과 일의 방식에 대한 지지를 이끌어내고 유지했다. 그리고 부하들에 대한 믿음을 바탕으로 그들과 업무를 분담함으로써 효과적인 결과를 만들어냈다.

1.1. 신뢰를 얻어야 한다

농협의 현장 리더들이 한결같이 강조하는 성공의 열쇠는 조합원과 부하들로부터 신뢰 획득이었다. 조합장은 조합원을 위해 일한다는 확고한 신념이 조합

원들에게 전달되어야 하며, 직원들은 자신의 리더를 믿고 따를 수 있는 덕목을 갖추어야 한다는 것이다. 조합장들마다 표현 방식은 달랐지만 그 덕목은 유사했다. 이들 덕목을 재분류하면 목적의식, 품성, 금전적으로 깨끗한 처신, 장기적인 안목과 계획성, 소통, 직원에 대한 믿음 등 6가지로 정리된다.

조합의 신뢰획득의 요소로는 ‘조합원을 위한다는 것을 목표로 또 행동준칙으로 삼는다’는 목적의식이 기본이다. 다음으로는 존경받을 만한 품성 또는 처신(윤익로, 김용해)이 강조되었다. 솔선수범·정직·성실(조경문), 솔직(양용승) 등은 바람직한 조합 리더의 품성으로 지적되었다.

직원에 대한 리더의 관점 역시 신뢰를 확보하는 중요한 요소이다. 직원들을 ‘지시를 받는 사람들이라고 생각하지 않고 같이 일하는 사람이라고 생각’(김용해), ‘조합장은 직원들의 울타리가 되어야’(이규삼), ‘직원들에게 일을 시키는 것이 아니라 이들이 따라오게 하는 것’(목찬균, 황금영) 등은 조합 리더들이 직원들을 바라보는 관점을 잘 드러냈다.

돈 관계가 깨끗해야 한다는 점에 대해서는 모든 리더들이 똑같이 주장했다. 이는 협동조합이기 때문에 더 강조되는 덕목이라고 생각된다. 사실 조합장이 연봉을 받는 것이 맞느냐 아니냐의 논쟁이 아직 남아 있다. 전통적으로 협동조합의 리더들은 무보수 명예직을 높게 평가해왔다. 조합장 중에는 연봉을 조합의 활동비로 쓰게 하거나(황금영), 인력개발비로 기부하고(진길부), 조합장의 차를 별도로 두지 않고 자신의 차를 직접 사용하는(이규삼) 등의 사례를 볼 수 있었다. 목찬균 전 조합장은 조합장이 되려면 금전적으로 여유 있는 사람이어야 한다는 점을 강조했다.

정확한 업무 집행과 추진력도 직원과 조합원의 신뢰를 얻는 주요 덕목이다(조경문, 윤승혁). 조경문 전 조합장은 조합의 사업계획서를 직접 자신이 작성했는데, 전체적인 조합 경영의 방향 설정에서부터 실무적인 부분에 이르기까지 자신이 잘 알기 때문에 누구보다 정확하고 빠르게 할 수 있었다 했다⁷. 윤익

⁷ 물론 리더의 일과 실무자의 일은 구분되어야 한다. 조경문 전 조합장의 경우는 조합의 초창기인 1970년대의 일로 당시 직원들의 업무 추진능력이 부분적으로 취약했던

로 전 조합장은 과거 연초조합에서 회계 업무를 보았던 경험 등이 조합장과 중앙회 이사로서 활동하는 데 많은 도움을 주었다고 술회했다. 박준식 조합장 역시 마을금고 이사장으로서의 조직관리 능력과 경영능력이 관악농협을 환골탈태시키는 데 큰 역할을 했음을 시사하였다.

활발한 대외활동은 조합과 외부와의 관계를 좋게 하고 때로는 조합발전의 결정적인 계기를 만들어주기 때문에 리더십을 대표하는 지표로 인식된다. 이 점에서 연구의 대상인 모든 조합장들은 특별하게 뛰어났다. 좁게는 중앙회의 이사·감사, 관련조합 협의회 대표로서 농협 내부에서 이해를 반영하고, 넓게는 정부의 정책관련 위원회의 등에 대표로 활동하면서 정책결정에 영향을 미쳤다. 이들은 이러한 활동을 통해 새로운 사업의 도입과 확대 추진으로 조합원과 직원의 확고한 신뢰를 얻었다.

1.2. 창의적 아이디어로 활로를 열다

김용해 전 조합장은 3불문원칙의 공동선별·공동출하조직을 만들어냄으로써 외서조합의 활로를 개척했다. 외서조합 사례는 조합리더십 확립의 모델이자 산지유통의 새로운 혁신모델로서 농협유통을 업그레이드시켰다.

이규삼 조합장은 직거래장터로 피합병대상 부실조합에서 전국적인 성공모델로 탈바꿈시켰다. 부실재고를 단숨에 털어내고 비거세우를 정상한우라는 새 상품으로 인식시키고 소입식사업으로 연결, 조합원 소득증대와 조합의 수익원으로 정착시켰다. 농협의 농산물 가공사업은 성공할 수 없다는 편견을 이기고 서원조합의 농산물 가공사업을 고부가가치사업으로 자리매김했다.

윤승혁 전 조합장은 미판매 재고, 외상대금 회수, 자금조달이라는 구매사업의 3대 애로를 해결하는 대안을 만들어 전국 최초의 농자재백화점을 성공시켰다. 윤익로 전 조합장은 모두가 반대하는 농자재 외상매출을 시행하여 조합원

상황에서 나온 것이라 하겠다.

이 이용하는 조합으로 바꾸었고, 사문화된 을류농지법 규정을 들추어내어 정부로부터 지원자금을 받아 신청사를 지었다.

1.3. 장기적인 안목으로 지속적인 혁신 추진

어떠한 변화든 단기간에 이루어내기는 어렵다. 이 연구에서 살펴본 혁신 사례는 한 사람의 리더에 의해 장기간 꾸준히 추진된 사업이 많았다. 고삼조합의 조현선 조합장은 농기계임대사업을 완성하는 데 11년을 공들였다. 남평농협의 윤승혁 전 조합장은 4~5년을 미리 내다보는 중장기 계획의 필요성을 깨닫고 1970년대 말의 농기계화사업에 이어 농자재백화점, 미곡 RPC 등의 핵심사업을 단계적으로 추진하였다. 도드람양돈조합이 신설조합으로서 빠르게 정착하고 모범 품목조합으로서 성장할 수 있었던 것도 진길부 초대 조합장의 장기 책임으로 일관된 발전방향의 유지가 큰 힘이 되었다 할 것이다.

사업의 혁신을 지속적으로 추진하기 위해서는 그 리더의 책임이라는 변수가 중요하다. 이 연구에서 조사한 조합 리더들은 모두 다선조합장이거나 오랫동안 조합에 근무해 온 간부로서 사업을 직접 지휘한 사람들이다. 혁신을 주도한 이들이 은퇴한 이후에도 이러한 사업이 영속성을 갖고 추진되려면 혁신을 제도화하는 것이 필요하다. 그런 점에서 이 연구의 사례 조합들의 경우에는 성공적이었다 할 수 있다.

1.4. 소통

농협의 리더들은 조합 경영의 가장 중요한 과제로 조합원과의 소통을 꼽았다. 순천축협의 황금영 전 조합장은 5호 공동체를 만들고 이를 전담하는 조합 직원 1명을 배치시켜 소통하게 하는 한편, 경영컨설팅제를 도입 조합원의 지도, 정보제공, 의견수렴 등을 통해 조합원이 원하는 것을 들어주고 채워주도록

했다. 그리고 이 조직을 이용하여 지역별로 조합원과의 간담회를 갖도록 하였다. 조합과 조합원의 효과적인 접점이 없는 한 진정한 협동조합이라 볼 수 없다는 것이 그의 지론이다.

도드람양돈조합의 진길부 전 조합장은 지역별 분임토의제를 운영함으로써 조합원과의 소통의 장으로 활용했다. 매월 이뤄지는 지역의 분임토의는 때로는 밤을 새우는 수도 많았으며, 이 과정을 통해 조합원 간의 끈끈한 정과 우의가 협동조합의 힘으로 발휘되었다.

상주 외서조합의 김용해 전 조합장은 작목반원들이 스스로 계획을 세우고 평가를 하는 모임을 갖게 하고, 그 토론을 통해서 3불문의 원칙과 삼진아웃제가 만들어졌다. 조합원들의 반복적인 토론과 발전방안을 모색하는 가운데 나온 그들의 원칙과 기준이 만들어졌다.

옥천조합의 양용승 조합장은 조합원과의 약속은 어떻게든 지킨다는 원칙을 고수하고 직원들에게도 이를 요구했다. 정확한 의사 전달과 그 집행의 일관성은 소통을 보장하는 기반이 된다. 드러커는 ‘생산적인 미팅 시스템의 구축’을 강조한다. 황금영 전 조합장은 요일별로 특정 목적의 회의를 정례화 시켜서 직원들이 충분히 예상하고 준비를 할 수 있게 했다. 회의시간은 어떤 경우든 1시간을 넘지 않는 것을 원칙으로 했다. 이사들을 월요일 총괄업무회의에 참석시켜 이사회 안건 발굴과 문제 파악을 사전에 하도록 했기 때문에 이사회가 1시간을 넘지 않았다. 어떠한 회의이든 조합장의 인사말이 2분을 넘지 않아야 한다는 것도 그의 지론이다.

1.5. 직원을 믿어라

조합장들은 직원과의 신뢰 관계 형성이 일의 성패를 좌우한다고 강조했다. 목찬균 전 조합장은 부하를 신뢰하라 했다. 그가 조합장이 되자 주위에서 직원들 내 사람으로 만들라는 말을 많이 들었는데 이는 크게 잘못된 생각이라고 했다. 내 사람을 만든다는 것은 직원들의 배신에 대비하라는 책략일 뿐인데, 리더

가 할 일은 대비가 아니라 부하들이 배신할 일을 하지 않아야 한다는 것이다.

김용해 전 조합장은 직원을 상하관계의 입장에서 대하지 않았다 한다. 그는 조합장과 직원은 대등한 인격적인 관계로 대했으며, 직원들에게도 조합장의 입장에서 일을 하도록 요구했다. 직원들에게 가능한 많은 자율권을 부여하여야 조합장의 요구를 진실한 것으로 받아들인다 했다.

양용승 조합장은 업무 담당자에게 일정한 업무재량권을 부여하여 그의 능력을 효과적으로 발휘할 수 있도록 하였다. 옥천조합의 뛰어난 성과는 직원들의 능력 발휘가 다른 조합보다 월등했다는 것을 말한다.

2. 시사점

2.1. 드러커의 관점에서 본 농협 리더의 덕목

피터 드러커는 리더의 덕목 중 ‘무엇을 해야 하는가’를 아는 것을 맨 앞자리에 놓았다. 지금 다른 것이 아닌 이 과제를 왜 해야 하는지를 알아야 하고, 이를 실행에 옮겨 성취시키기 위해서는 능력을 분산시키지 말고 가능한 하나의 과제에만 집중하라고 충고한다. 성공적인 조합의 리더들은 대체적으로 이 덕목을 이해하고 있다고 판단된다.

성공한 조합의 리더들은 대부분이 조합의 상황이 좋지 않을 때 조합을 이끌어가는 임무를 부여받았다. 즉 당장 해야 할 일이 무엇인지가 분명히 드러난 시점이어서 목표를 정확히 인지하고 역량을 집중시킬 수 있었을 것이다.

경영부실 등의 이유로 조합장을 바꾸어야 될 때에 조합장이 된 윤승혁, 목찬균, 윤익로, 황금영, 이규삼 조합장들은 조합의 문제가 분명해진 상태에서, 그리고 조합을 구해야 한다는 직원과 조합원의 공감대가 널리 형성된 상태에서 목표를 분명히 할 수 있었을 것이다. 그들은 직원과 조합원의 열망을 읽고 그

들의 협조를 이끌어내어 조합을 재생시키고 앞서가는 조합으로 발전시켰다. 김용해, 양용승, 조현선 등은 주변의 여건 때문에 서서히 쇠락해가는 조합에 활력을 불어넣을 방법을 찾아 오랫동안 고민했고 창의적 아이디어로 혁신을 추진했다. 박준식 조합장은 조합사업이 번창하면 할수록 쇠퇴해가는 농협의 정체성을 되살려야 하는 모순을 해결하기 위해 고민했고, 결국 도·농 지역 간의 네트워크 구축과 소비지 판매사업의 활성화로 답을 제시했다.

효율적인 리더들은 계획표에 따라 행동한다는 드러커의 세 번째 덕목도 성공한 농협리더들이 비교적 잘 실천하고 있는 덕목이다. 윤승혁 조합장은 일찍이 조합에 중장기 계획의 개념을 도입했고, 조현선 조합장은 주기적으로 중장기 계획을 세워 실천에 옮기고 있다. 다른 조합장들도 시간계획을 매우 중시하는 조합경영을 하였다.

리더는 기꺼이 책임을 떠맡고 결정을 내린다는 네 번째 덕목 역시 농협 리더들이 중시하는 덕목이다. 조합장은 직원의 울타리, 직원의 잘못은 관리자의 잘못이라는 인식을 갖고 있었다. 중요한 때에 책임을 지는 모습, 또는 해결하기 어렵다고 생각되는 문제를 풀어내는 적극성과 능력은 리더로서 반드시 갖추어야 할 덕목으로 인식하고 있었다.

드러커가 중시하는 다섯 번째 덕목은 효과적인 커뮤니케이션 구조를 마련하는 것이다. 훌륭한 리더는 조직의 간부들과 부서원 등 함께 일하는 모든 사람들에게 자신의 활동계획을 설명하고 의견을 청취한다. 협동조합은 단순히 회사의 조직이 아니라 조합원을 이용자로 포함하는 회사와 이용자가 공동의 가치를 중심으로 함께 가는 관계라는 점에서 이 덕목은 더욱 중요시 된다. 조합의 리더들은 그래서 직원들과의 소통보다는 조합원과의 소통을 더 앞에 내세우고 있다. 그리고 나름대로의 소통방식을 찾아 조합원과의 접촉 기회를 확대하고자 노력했다.

드러커가 내세운 8개 덕목 중 이상의 4개의 덕목은 성공적인 농협 리더들이 생각하는 것과 대부분 일치한 것이었다고 할 수 있다. 하지만 다음의 4가지 덕목은 관점에 차이가 있거나, 일부 조합장만이 비슷한 생각을 보여주었다.

드러커의 두번째 덕목인 ‘효율적인 리더는 무엇이 기업을 위한 것인가’는 관

점의 차이가 가장 두드러진 것이다. 농협을 비판하는 말 중에 ‘조합원은 가난해지는 데 조합은 부자가 되어간다’라는 것이 있다. 이 말은 ‘무엇이 조합을 위한 것인가’를 생각하는 것은 우리 현실에서 전혀 감이 떨어지는 경구로 들릴 수 있다. 그래서 어떤 조합의 리더도 이를 공개적으로 말한 사람은 없다. 사실이 문제는 조합원의 이해와 조합의 이해가 일치되는 관계라면 문제가 될 수 없는 것이다. 다만 단기적인 관점에서 보느냐 장기적인 관점에서 보느냐에 따라 그 선택의 우선순위가 달라질 수 있을 뿐이다. 즉 우선은 조합원의 이익보다 조합을 먼저 생각하지만 장기적으로는 그것이 조합원의 이익을 위하는 명제가 성립된다고 확신한다면 조합을 비판할 이유가 없을 것이다. 하지만 현실은 ‘조합원을 위한다’는 명제와 ‘조합을 위한다’는 명제가 서로 독립적인 것으로 받아들여지고 때로는 대립관계로 이해되고 있다.

조합은 조합원의 편익을 추구하기 위해 조직되고 운영된다는 점에서 존재의 근거가 조합원을 위하는 것이다. 따라서 조합을 위한 것이 조합원을 위한 것이 된다는 논리가 성립되어야 하고 그렇게 되면 조합의 영속성이 중요해진다. 사실 협동조합의 가장 큰 취약점이 소유권 의식이 약하여 무임승차문제가 조합 발전의 발목을 잡는다는 점이다. 이것을 제대로 제어하지 못할 경우 단기적인 이해에 급급한 조합원이 조합의 지대(rent)를 나누어 먹고 그것이 소진되면 조합이 소멸한다⁸. 이러한 관점에서 볼 때 드러커의 두 번째 덕목 ‘무엇이 조합을 위한 것인가’는 협동조합 리더가 새겨두어야 할 것이다. 윤승혁 조합장이 직원들에게 최고의 보수를 주고 최선의 노력을 요구하면서 사업잉여를 조합원 환원과 미래를 위한 유보로 구분하여 최적화하려 했던 것은 이 개념을 잘 이해하

⁸ 고전적인 협동조합 연구를 보면 협동조합의 실패가 나타나는 이유로 수익분배 치중(rent seeking)을 들기도 한다. 협동조합을 제도적으로 보호하는 경우 그 때문에 얻게 되는 수익(rent)에만 의존하는 조합이 시간이 지나면서 그 산업의 경쟁이 심화되고 수익이 줄어들면 개별 조합원에게 돌아갈 몫이 줄어들고 조합을 이탈하는 조합원이 생긴다. 남은 조합원들은 이 수익이나마 지키려고 새로운 조합원을 받아들이지 않아 조합사업은 점점 작아지고 운영도 비효율화되어 결국 조합은 망하게 된다는 것이다.

고 있었기 때문일 것이다.

다음으로 ‘효율적인 경영자는 기회를 놓치지 않는다’는 여섯 번째의 덕목에 대해서 강조하는 조합장은 거의 없었다. 하지만 실제 경영에서 이를 중시하고 있음을 감지할 수 있는 사례는 있었다. 드러커는 ‘효율적인 리더는 기회를 나열한 리스트를 먼저 작성하고 문제점은 그 다음 페이지에 서술한다’고 설명한다. 당면한 문제 해결도 중요하지만 문제만 만지작거리다 기회를 놓치면 그것이 더 큰 문제가 될 수 있다는 것이다. 그런데 우리나라에서는 과제를 받으면 우선은 현황과 문제를 파악하고 그 해답을 찾고자 하는 접근을 습관적으로 하는 경향이 있다. 드러커는 이러한 태도를 비판하는 것이다. 지나가버린 문제를 붙들고 있지 말고 찾아오는 기회를 맞을 준비를 하라는 것이다. 드러커의 관점에서 ‘기회를 놓치지 않는다’는 말은 기회가 발견되었을 때가 아니라 발견하기 위해 우선 집중하라는 것이다. 드러커는 실제적인 파국의 위험이 없는 한 경영진 회의에서는 기회를 분석하고 이해하는 데 시간을 사용하며, 적절한 협의가 이루어지기 전에는 문제점을 토론하지 않는다고 했다(드러커, 23~25).

서원조합의 이규삼 조합장은 도산위기의 조합을 구하기 위해 고민하던 차에 대통령의 취임사에서 유통정책의 중심을 직거래 확대에 두겠다는 말을 듣고 이것이 기회임을 직감했다. 옥천조합의 양용승 조합장은 1995년 김일성 사망 시 쌀 생산이 줄어 가격이 급등할 때 북일조합에서 쌀판매사업을 하여 큰 수익을 올린 후 쌀사업의 가능성을 확신하고 이를 추진하여 옥천조합을 쌀판매조합으로 확실한 위상을 세웠다.

일곱 번째 덕목인 생산적인 미팅시스템의 구축에 대해서 농협 리더들 역시 공감하지만 그 방법에 대해서는 잘 알고 있다 할 수 없다. 리더들은 많은 사람, 복잡하고 다양한 문제에 직면해야 하기 때문에 시간을 효과적으로 쪼개 쓰는 방법에 대해서는 관심이 많다. 하지만 이 덕목의 핵심은 시간을 나누는 것이 아니라 이용한 시간이 성과로 이어지게 할 수 있느냐에 있다. 드러커는 ‘미팅의 생산성은 종결을 잘 하는 것이며, 잘한 종결은 논의된 내용을 종합 정리하여 이후에도 미팅의 결과를 지속적으로 생각하고 경영에 반영하는 것’이라고 서술한다(드러커, 25~30).

조합을 망하게 한 리더

계획이 없는 직관적 업무 추진, 시간 경영의 개념이 없는 지도자, 이슈와 핵심과제에 대한 소통과 고민이 없는 조합에서 사업의 지연, 중단, 부실 등이 나타난다. 체계적이고 계획적인 업무집행이 습관화되어 있지 않기 때문에 직원들이나 조합원은 조합의 사업을 예측할 수 없어 열성적일 수 없고 협조가 잘 안 된다. 그들은 타이밍을 놓쳐 일을 망친다.

1990년대 초 42조 원 농업구조개선사업으로 농협 식품가공사업에 대한 지원이 활발하게 이루어질 때의 일이다. 모 조합장은 당선되자 의욕적으로 단무지 가공공장 설립을 추진했고, 관계 요로에 열심히 뛰어서 지원금을 받아 공장을 설립했다. 하지만 그 조합 관내에는 단무지의 원료인 무를 재배하는 농가가 없었다. 조합직원들은 원료 구입을 위해 이 지역 저 지역을 찾아다녀 원료를 조달해서 단무지를 생산 했다. 그렇게 해서 겨우 첫 제품을 출시했는데 이제는 판매할 곳이 마땅치 않았다. 결국 그 공장은 2년이 못돼서 민간업자에게 넘겼다.

1997년 말 외환위기 시 농촌에서도 이자율이 17~18%를 웃돌기 시작하면서 조합들은 상호금융 예탁금 이자율을 올리기 시작했다. 이자율이 올라가자 예탁금이 증가했다. 1998년이 되면서 시중의 자금사정은 완화되었고 대출이자율과 예금이자율도 같이 내려갔다. 그런데 모 조합에서는 대출이자율은 내리면서도 예탁금 이자율을 연말 상태로 그대로 유지하고 있었다. 이웃 조합의 간부가 그것을 안 것은 1998년 초여름이 가까울 때였다. 이웃 조합의 간부가 그 조합 전무에게 왜 수신금리를 내리지 않느냐고 했더니, 그는 이사 중 한 사람의 반대가 심해서 내리지 못하고 있다고 했다. 그러면서 전무는 자신의 조합장을 설득해달라고 부탁했다. 조합장에게 전화했더니 조합장은 문제의 그 이사를 설득해달라고 부탁했다. 이웃 조합 간부의 설득으로 늦게나마 이자율은 조정되었지만 그 조합은 큰 손실을 보았고 그 조합장은 조합을 그만 두어야 했다.

계획성 없는 사업의 추진, 시간의 흐름에 따른 금융여건과 수익의 변화를 파악하지 못하는 조합의 리더가 어떠한 결과를 가져왔는지를 보여주는 사례이다. 늦게나마 문제가 잘못되어 가고 있음을 알았음에도 그 문제를 해결할 리더십이 없어서 남에게 부탁해서 해결하려 했다. 현장의 리더들이 이러한 함정에 빠지지 않도록 하기 위해서는 리더의 자질 향상을 위한 조치가 필요하다.

순천축협외 황금영 전 조합장은 미팅을 생산적으로 하는 데 뛰어난 모습을 보여주었다. 그는 어떠한 회의도 1시간 이내에 종결하는 것을 방침으로 정하고 실제 그것이 가능하도록 안배를 하였다. 회의의 참석자가 안전에 대한 충분한 이해와 의견이 없이는 이런 결과를 기대할 수 없으므로 사전에 교감이 이뤄지도록 이사와 대의원들과의 접촉 기회를 만들고 활용했다. 그는 재임 중에 11개 대학원에서 강의를 들었다. 조합장으로서 누구보다 더 많은 업적을 내고 대외 활동을 하는 가운데서도 시간을 쪼개어 교육을 받고 그것을 경영에 반영하였다. 뿐만 아니라 직원에게도 그러한 기회를 제공하려고 노력하였다.

마지막 여덟 번째 덕목인 ‘항상 우리라고 말하고 생각한다’는 조합의 리더들에게 너무 자연스러운 것이어서 그랬는지 아니면 의식하지 않아서였는지 리더십의 덕목으로 이야기하는 사람이 거의 없었다. 물론 중요하냐고 질문을 했으면 답이 달라졌을 수는 있었을 것이다. 윤승혁 전조합장은 농협중앙회 관계자들이 남평조합을 방문했을 때 조합원들이 ‘우리 조합, 우리 조합’이라고 하는 소리를 듣고 너무나 뜻밖이어서 놀랐다는 이야기를 할 때 가슴이 뿌듯했다고 술회했다. 도드람양돈조합의 대의원들에게 ‘자신의 조합을 자랑스럽게 생각하느냐’는 설문문을 한 결과 98%가 그렇다고 답했다 한다. 이를 미루어 볼 때 ‘항상 우리’라는 생각하고 말하는 문화의 가능성을 엿볼 수 있지만 이것이 의식적으로 만들어지고 또 조합원과 직원들이 공감할 수 있는 수준은 아닌 것이라 보여진다.

드러커는 8대 덕목을 마무리 하면서 결론으로 ‘이상적인 리더’는 다음 두 가지의 규칙을 엄격하게 준수한다고 하였다. 첫째, ‘나’라고 말하지 않고 항상 ‘우리’라고 말하고 생각한다. 둘째, 효율적인 리더는 가장 먼저 듣고 가장 나중에 말한다(드러커, 30). 협동조합의 리더가 항상 가슴에 두어야 할 경구가 아닌가 한다.

2.2. 협동조합 리더십과 리더 양성을 위한 제언

우리의 협동조합이 한 단계 성숙한 자조, 자립, 자율의 협동조합으로 발전해 가기 위해서는 조합의 리더십 확립이 필요하다. 조합의 리더십이란 조합이 조

합원을 올바른 방향으로 이끌어가는 능력을 말한다. 리더십이 있는 조합의 조합원은 조합을 믿기 때문에 조합의 권고와 지시를 잘 따르지만 리더십이 없는 조합의 조합원은 조합에 대한 요구만을 말하지 의무나 책임의식은 없다. 상주 외서조합이 만들어낸 3불문 원칙은 조합리더십을 보여주는 전형이라 할 수 있다.

리더십이 있는 조합에는 훌륭한 리더가 있다. 훌륭한 리더는 천부적인 자질을 타고나거나 운이 좋은 사람일 수도 있다. 하지만 드러커는 자질이 아니라 조직에 반드시 필요한 덕목을 실천하는 사람이라고 가르친다. 그 덕목이 무엇인지 이해하고 이를 실천할 수 있는 사람을 양성하면 해결할 수 있는 문제인 것이다.

1958년 농협 출범 이래 반세기 이상을 성장해오는 동안 수많은 조합의 리더들이 조합을 혁신시키고 발전시키는 데 기여해왔다. 그들의 열정과 변칙이는 아이디어, 뜻심 있는 추진력이 오늘의 농협을 만들어왔다. 농협 리더십의 관점에서 다음 다섯 가지를 제언한다.

첫째, 조합의 발전을 위해서는 조합원을 앞에서 선도하는 조합의 리더십 확립이 선결되어야 한다. 조합원의 단기적 이해에 끌려서, 직원의 이해를 통제하지 못해서, 정치적 이해관계에 휘둘러서는 협동조합의 발전은 없다. 조합이 확실한 리더십을 가지고 조합원을 이끈다면 반드시 그렇지 않은 조합보다 우월한 성과를 보인다.

둘째, 조합 리더십의 중요성을 조합원이나 임·직원 모두에게 이해시키기 위해서는 실제 사례를 확인하고 발굴 평가하는 작업이 필요하다. 과거의 경험으로부터 배우는 것은 그 어떤 교재보다 확실한 효과가 있다. 훌륭한 선배의 치적과 업적을 평가하고 기리는 작업부터 시작할 일이다.

셋째, 조합의 리더십과 특정한 리더의 리더십은 구분되어야 한다. 특정한 리더가 훌륭한 리더십을 가지고 있더라도 반드시 조합의 리더십으로 나타난다는 보장이 없다. 오히려 어떤 리더는 조합과 별개로 자신의 개인적 성가를 높이는 데 리더십을 이용할 수도 있다. 그래서 그 리더가 물러나면 조합이 불안정해지거나 후퇴하는 수도 있다. 조합의 리더십은 개인의 성향보다는 조직문화와 규율 등을 통해 제도화되어야 한다.

넷째, 조합리더 육성프로그램을 체계화하고 이를 제도화해야 한다. 현재 조합장, 이사, 감사 등 농협의 리더들은 사전적인 교육이나 훈련을 받고 되는 것이 아니다. 이들 리더는 조합원 중에서 누구나 선출될 수 있기 때문에 조합원 교육·훈련에 리더십교육을 반드시 포함시켜야 할 것이다. 또 조합장이나 이·감사 등 임직원이 되면 일정기간 리더십 훈련을 반드시 이수하도록 하는 강제 규정의 마련도 필요하다.

다섯째, 조합운영에서 확실한 성과를 거둔 혁신을 내부 시스템으로 제도화시키는 데 특별한 관심을 기울여야 한다. 그동안 농협 역사에서 나타난 수많은 성공사례가 조합 리더의 퇴장과 함께 사라진 경험을 되풀이 하지 않게 하려면 중앙회 차원에서 리더십교육, 혁신교육 및 그 성과의 활용방안에 대한 정책대안을 마련해야 할 것이다.

참고문헌

- 김재득. 2005. “농협조합장의 리더십에 관한 연구.” 연세대 행정대학원 석사논문.
- 박준식. 2010. 「박준식의 희망·봉사·지역사랑 외길인생 60년」. 도서출판 우리들.
- 신기엽 외. 2010. 「농협경영사례연구」. 농협경제연구소.
- 이인우. 2010. “관악농협.” 「농협경영사례연구」. 농협경제연구소.
- 이준학. 1999. “농협조합장의 다선요인과 행위형태 분석.” 「한국협동조합연구」.
- 임영선. 2010. “옥천농협.” 「농협경영사례연구」. 농협경제연구소.
- 조관일. 1991. “리더십에 관한 경험론적 연구-농업협동조합 조합장을 중심으로-.” 명지대 경영학 석사논문.
- 조셉 자보르스키. 강혜정 역. 2010. 「리더란 무엇인가」. (주)에이지이십일.
- 조현선. 2010. “지역농협의 농촌사회적기업 추진사례.” 「계간 농정연구 겨울」. 농정연구센터.
- 피터 드러커. 이수영 옮김. 2005. 「CEO의 8가지 덕목」. 시대의 창.
- 램 차란·스테픈 드로터. 제임스 노엘 공저. 한근태 옮김. 2004. 「GE 인재양성 프로그램」.
- Davis, D. 1972. *Human Behavior at Work*. 4th ed. New York McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Tannenbaum R. and Schmidt, W.H. 1958. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. 36(2) 87-105.
- White Ralph K. and Lippt. 1960. *Ronald Autocracy and Democracy*. New York: Happer and Row.

부 록

<부록: 주요 리더들과의 인터뷰 기사>

1. 조경문 고성농협 전 조합장

이동조합 간사에서 단위조합장이 되다

조경문 전 조합장은 경남 고성군의 이동조합 간사를 하다가 1972년 이동조합이 고성농협으로 통합될 때 초대조합장으로 당선되었다. 이후 21년 동안 7선 조합장으로 재임했으며, 고성농협을 전국 최우수조합으로 성장시켰다. 그는 조합원을 위한 조합, 조합원에게 실익을 가져다주는 사업 수행, 경쟁자가 갖지 못한 장점으로 경쟁차별화, 어느 누구도 편애하지 않고 섬세하게 대하지 않는다는 인사관리, 술선수범을 조합경영의 덕목으로 강조하는 원로였다. 일곱 번의 선거 기회가 있었음에도 첫 선거에서만 경선을 했고, 이후에는 경쟁자가 나오지 않아 선거를 치루지 않았다.

조합과 지역을 위한 실익사업의 전개

조경문 조합장은 ‘협동조합은 조합원을 도와주어야 하고, 도와줄 수 있어야 한다’는 것을 신조로 삼았다. 그는 조합원 중에서도 약한 사람을 우선 도와주는 일을 먼저 해야 한다는 생각으로 조합을 운영했다 한다. 그 첫 사업이 영세 농민을 위한 소입식사업이었다.

1970년대 농민들은 가을걷이가 끝나면 갇아야 할 빚 때문에 걱정거리가 늘었다. 가장 소중한 자산인 소를 내다 파는 농민이 많아서 늦가을 소값은 떨어

진다. 하지만 봄이 되면 일소가 필요하니 빗을 내서라도 소를 구입하려 했기 때문에 소가격이 올라갔다. 조경문 조합장은 이같은 소가격의 변동을 이용해서 영세농 지원사업을 펼쳤다. 즉 소가격이 낮은 겨울에 영세농에게 송아지를 살 수 있도록 무이자 자금을 지원해주면, 이들은 소를 키워서 팔아 소득을 얻을 수 있었다.

고성지역은 소금이 귀했다. 개펄이 없어 천일염이 나지 않았기 때문이다. 조 조합장은 조합원은 물론 지역민을 위한 사업으로 소금사업을 펼쳤다. 전남 영광에서 소금을 구입해 저렴한 가격으로 지역에 공급했다. 상인들은 싫어했지만 지역민들이 좋아하니 어찌지 못했다.

1970년대 정부도 어렵기는 마찬가지였다. 고성군의 소방서는 예산의 지원을 받지 못해 소방장비가 없어 곤란을 겪고 있었다. 조 조합장은 이같은 사정을 알고 이사들을 설득하여 고성군에 소방장비를 지원하였다. 고성농협은 단순히 농민만을 위한 조합이 아니라 지역에서 필요한 조합으로 인식이 심어졌고, 그것은 시장의 반응으로 나타났다. 인근에서 가장 빨리 성장하는 조합이 되었던 것이다.

1970년대 말 농촌 노동력 부족현상이 심화되면서 정부는 농기계화 사업을 서둘렀다. 하지만 일반 농민들이 구입하기에는 농기계 값이 턱없이 비쌌다. 소형 경운기만 인기가 있을 뿐 트랙터나 이앙기 등 대형기계의 보급은 엄두를 내기 어려웠다. 정부와 농협중앙회는 회원조합에 농기계 공동이용조직을 만들어 시범 운영하는 계획을 추진했다. 고성조합은 이 사업에 맨 먼저 참여했다. 정부의 보조가 있었지만 조합으로서도 대규모 자본이 투입되기 때문에 모두 꺼려했지만 고성조합은 기꺼이 이 사업을 운영했다. 그만큼 내실을 다지고 있었기 때문이다.

저축동원의 인센티브로 비료 무상 공급

1980년대 초 조경문 조합장은 조합원에게 비료를 무상공급하겠다는 아이디어를 냈다. 조합원이 월 2회 이상 예금을 하면 경지면적 200평당 1포대의 비료

를 무상으로 지원하는 안이었다. 이에 대해 중앙회 등에서 조합원의 의타심을 키우는 좋지 않은 사업이라고 비판하였지만 조합원을 위하는 것이 잘못일 수는 없다고 생각해서 비판여론에 개의치 않고 추진했다. 조합원도 올바른 의식이 있으니 문제될 것이 없다는 생각이었다. 조합원의 호응은 크게 나타났고, 고성농협이 수신고는 인근의 지방은행이나 중앙회 군지부도 따라오지 못했다. 비료 무상지원을 시작한지 4~5년 뒤에는 농약도 무상지원하였다.

경쟁할 때는 의미 있는 차이를 만들어라

1980년대 말 고성지역에도 참다래가 보급되었다. 하지만 판로를 생각하지 않고 재배부터 한 것이 화근이었다. 열심히 노력해서 생산은 했는데 판로가 없어 수확기 참다래 가격이 폭락했다. 이미 낮은 가격인데도 상인들은 더 깎으려 들었고 농민들은 그마저 팔지 못할까봐 전전긍긍 하였다.

조 조합장은 참다래를 조합에서 높은 가격에 구입하도록 지시했다. 시장에서 한 상자에 1만 원이면 2만 원으로, 2만 원이면 3만 원을 주고 구입하라고 했다. 농민들이 생산비 이하로 팔고 있다는 것을 알았기 때문이다. 조합직원들과 임원들은 무모한 일이 아닌가 하고 걱정을 했지만 조 조합장은 그렇게 생각하지 않았다. 참다래 생산 농가들은 높은 가격에 사주는 조합에 고마워하고, 가지고 있던 참다래를 모두 팔 수 있다는 것을 더 기뻐했다. 조합은 이를 저장했다 다음 해 초여름에 팔았는데 공급이 달리니 높은 가격이 형성되어 조합은 큰 수익을 얻게 되었다.

조경문 전 조합장은 자신이 했던 대부분의 사업은 성공적이었다고 회고했다. 그것은 시장을 잘 알고 경쟁자와는 다른 차별성을 부각시키는 방법을 생각하고 실천했기 때문이라 했다. 그는 사업은 경쟁자가 갖지 못하는 차이, 즉 ‘의미 있는 차이’를 만들어야 한다고 강조했다.

조 전 조합장은 고성농협이 다양한 경제사업을 적극적으로 펼칠 수 있었던 것은 신용사업이 든든하게 받쳐주었기 때문이라고 강조했다. 신용사업에서 자

금과 수익을 만들어내지 못했다면 경제사업도 할 수 없었다는 것이다. 그는 신용사업을 성장시키기 위해 예수금을 늘리는 방법을 강구했고, 그 방법은 조합원과 함께 편익을 나누는 것이었다. 비료 무상공급은 그러한 생각을 구체화한 것이었다.

전통적으로 농민들은 금융기관에 예금을 하기보다는 집안에 보관하는 습관이 있었다. 이 돈이 조합으로 들어오도록 하는 방안이 필요했다. 조합장이 먼저 예금을 하니 전무, 상무, 직원들도 이를 따라왔다. 나중에는 예금 횟수를 기준으로 무상비료를 지원하니 예금은 급속히 늘어났다. 주변의 금융기관 중에서는 고성조합을 따라올 수 있는 기관이 없었다. 농협의 군지부, 축협, 수협은 물론 지역은행인 경남은행조차 고성조합보다 수신고가 낮았다. 조정문 전 조합장은 조합장이 솔선수범해야 직원이 따르고 조합원이 호응해준다고 여러 차례 강조했다.

조합 경영의 리더십

조 전 조합장은 조합장의 덕목으로 ‘조합원을 돕겠다는 생각,’ ‘솔선수범,’ ‘모든 사람을 섬섬하게 대하지 않는 것’을 들었다.

조합원을 돕겠다는 생각은 그가 사업을 구상할 때 맨 먼저 고려하는 사항이었다. 소임식사업, 소금구매사업, 농기계화사업 등 그가 펼친 사업들은 대부분이 그러했다.

그의 행동준칙은 솔선수범과 사람을 섬섬하게 대하지 않는 것이라 했다. 조합장이 먼저 행하지 않고 지시만 했을 때 어느 누구도 진정한 마음으로 그 일을 수행하지 않는다는 것이다. 그는 가장 먼저 나서서 예금장려운동을 이끌었고, 채권을 회수할 때는 가장 어려운 경우를 자신이 맡아서 해결했다. 자신은 농업정책자금을 이용하지 않았으며 직원들에게도 이를 따르도록 하였다. 조합원에게 돌아갈 자금도 부족한데 조합직원이 먼저 이용해서는 안 된다고 생각했기 때문이다. 금전문제 또한 조합장이 특별히 주의해야 할 사항이며, 조합장이 깨끗해야 조합에서 불미스런 일이 일어나지 않는다고 강조하였다.

그는 누구에게나 섭섭한 마음을 갖도록 해서는 안 된다는 것을 몇 번이고 강조했다. 그는 조합을 운영하면서 조합에 기여하는 사람이 있으면 반드시 보상을 해주었다 했다. 고성농협은 1970년대 초부터 영농회장, 부녀회장 등 마을조직대표들에게 수당을 지급했는데 아마 전국에서 처음일 것이라 했다. 그들이 조합을 위해 노력한 고마움을 알아주어야 더 열심히 조합을 도울 것이라는 것이다.

인사관리의 핵심은 예측 가능한 인사를 하는 것이라 했다. 이번에는 누가 승진할 것이며, 누가 어떤 보직을 받게 될 것인지를 직원들이 예측할 수 있게 인사를 하는 것이 인사의 요체라 했다. 또한 어떠한 경우에라도 직원을 직접 해고하지 않았으며, 크게 잘못된 경우에도 한 번 더 기회를 주었다. 그래도 안 되는 직원은 다른 곳으로 진출을 보내 재기할 수 있게 도와주었다. ‘사람을 극단으로 대해서는 안 된다’는 것이 조경문 전 조합장의 지론이었다.

그가 중시하는 경쟁 전략은 ‘의미 있는 차이점’을 만들어 내는 것이다. 품질이 같으면 가격이 싸야 하고, 품질과 가격에 차이가 없으면 더 좋은 서비스를 제공해야 한다는 것이다. 그는 자본주의가 강한 것은 경쟁에너지 때문이라며, 경제 발전을 촉진하려면 자원에너지 만으로는 부족하고 경쟁에너지를 활용하는 것이 중요하다고 강조했다.

2. 나주 남평조합 전 조합장 윤승혁

협동조합과의 인연

윤승혁 전 조합장은 농촌지도소의 지도사로 9년을 재직하다 농협으로 전직했다. 농촌개발을 위해 일하겠다는 대학 때의 다짐을 실천하기 위해 지도사가 되었는데, 지도사는 활동 범위가 기술적인 면에 치우쳐 폭이 좁았다. 이보다는

생산, 유통, 지도 등 다양한 방면에서 활동할 수 있는 농협이 자신에게 적합한 직장이라 생각되었다. 1974년 전남 농협에서 단위조합 참사 공채시험이 있어 응시했는데 수석으로 합격했다. 참사는 요즘 직제로 보면 단위 조합의 전무에 해당된다. 나주군에서는 환직을 해줄테니 농사계장을 해보라는 권유도 있었지만 농협을 택했다. 당시 지도사 직급은 현재의 6급 공무원에 해당되는 데 농협 참사는 이보다 월급도 적고 사회적 지위도 낮아서, 조건만 보면 농협으로 전직할 이유가 없었지만 미래를 생각해보니 농협이 자신에게 적합한 직장이라 생각되었다.

농협에서도 지도사업이 중요

윤승혁 참사는 남평농협으로 발령받았다. 그는 조합장에게 건의하여 발령받기 1달 전에 지도소에서 같이 근무하던 직원을 스카우트해서 먼저 조합에 근무하게 했다. 남평농협이 당시 형편으로는 상상하기 어려웠던 실질적인 영농지도를 하는 단위조합이 된 배경이었다.

영산강 상류에 위치한 남평지역은 일찍부터 채소농이 발달한 지역으로 수익성이 떨어지는 벼농사에 대한 관심이 적었다. 윤 참사는 식량자급이 가장 긴급한 농정과제였던 당시 상황에서 볼 때 이는 잘못이라 생각했다. 그는 나주의 뒤떨어진 벼농사 기술을 개선시키기 위해 벼못자리부터 고치기로 하였다. 농협은 대형 못자리를 만들어 조합원들에게 공급해주는 사업, 육묘대행사업(수도묘은행사업)을 실시했다. 전국 최초의 일이었다. 당시 고건 전남지사가 지역 순시를 하다 대규모의 못자리를 보고 호기심이 일어 남평농협에 들렀다. 지사는 못자리사업에 대한 설명을 듣고 윤 참사를 치하하면서 일하다 언제든지 어려운 일이 있으면 지사에게 이야기하라는 말을 하였다.

생각보다 빨리 조합장이 되다

윤승혁 씨가 참사로 근무한지 4년째에 조합장이 그만 두는 사고가 발생했다. 첫 조합장부터 내리 3명째 중도하차를 하는 사태가 발생한 것이다⁹. 조합 주변에서는 남평농협의 불명예를 씻기 위해서는 조합을 잘 아는 사람이 조합장이 되어야 한다면 윤 참사에게 조합장 출마를 권하였다. 윤 참사는 언젠가 조합장으로 나설 것을 생각하고 있었지만 그 기회가 생각보다 빨리 왔다.

당시에는 시군조합장이 시장·군수와 협의하여 단위농협 조합장을 임명하였는데, 전남지역본부에서는 조합장 후보자를 대의원 선거를 통해 복수추천을 할 수 있도록 규정을 바꾸는 작업의 일환으로 남평농협을 시범조합으로 선정했다. 하지만 대의원들은 윤승혁 참사를 단수 추천하여, 1977년 8월에 조합장이 되었다. 그는 조합장에 취임하면서 자신을 경계하기 위해 상탁하부정(上濁下不淨)이라는 글을 써서 책상서랍에 넣어놓고 서랍을 열 때마다 이를 보았다.

앞을 보는 사업개발

1970년대 후반 농번기 노동력 부족현상이 심화되면서 농업기계화의 필요성 커졌다. 1980년대 초 윤 조합장은 정부의 농업기계화사업을 적극 수용하여 남평조합에 기계화영농단을 조직했다. 논 200정보를 목표로 육묘에서 수확·건조까지 일관작업을 하는 기계화사업에 3억 5천만 원을 투입해 농기계 50대를 구입했다. 이 사업은 일손부족을 해결하고 노동생산성을 크게 향상시켜 지역사회에 큰 반향을 불러왔다.

농기계화사업으로 직원들이 많이 고생했다. 모심을 때는 전 직원이 여기에 매달려야 했고, 자기 고유 업무는 야근이나 주말근무로 해결해야 했다. 하지만 조합원들은 자신의 일을 위해 직원들이 애쓰는 모습을 보면서 조합에 애정을

⁹ 남평조합은 1969년 이동조합에서 면조합으로 통합되었다.

갖게 되었다. 그리고 조합을 둘러싸고 있었던 여러 가지 문제들도 차츰 수습이 되어갔다.

윤 조합장은 농기계화사업을 추진하면서 4~5년 정도를 미리 내다보고 세우는 중장기계획의 필요성을 느꼈다. 조합장이 바뀌더라도 조합장 개인의 선호에 따라 조합사업이 휘둘러서는 안 될 것이기 때문이다. 조합장 임기가 3년이므로 임기보다는 긴 4~5년 정도가 적합할 것 같았다. 농자재백화점사업은 이 생각이 구체화된 것이었다.

농자재백화점

농기계화사업은 지역의 반응은 좋았지만 감가상각비가 3~4천만 원이나 들어가 이를 감당하기가 어려웠다. 수년을 지속하다 보니 조합 재원이 바닥났다. 대체 수익원의 마련이 절실했다. 대안으로 비료, 농약, 농용 필름, 기계 등의 농용자재 구매사업을 기획했다. 갈수록 늘어나는 각종 농자재를 한 곳에서 구입할 수 있다면 농민들에겐 더 없이 편리할 것이고, 조합 수익에 도움이 된다면 바로 농협이 해야 할 사업이라 생각했기 때문이다. 하지만 조합의 안팎으로 반대가 심했다. 아무도 해보지 않은 사업이고 막대한 비용이 소요될 것으로 예상되었기 때문이다.

이 사업을 고민하던 차에 일본의 안성농협을 견학할 기회가 있었는데 거기서 농자재 구매사업을 훌륭히 해내고 있음을 보았다. 이에 확신을 갖고 ‘농용자재백화점’란 이름으로 사업을 추진했다.

그런데 예상되는 문제 중 미판매 채고, 외상대금 회수, 자금조달 등 세 가지를 해결할 방도가 없어 보였다. 이 중 어느 하나라도 잘못되면 전체 사업이 실패로 끝날 위험이 있었다. 수없이 고민을 하다 생각해낸 아이디어가 미판매 채고를 희망 품목으로 교환하거나 반품을 받아준다는 조건으로 계약할 수 있다면 이 문제는 해결될 것 같았다. 외상 문제는 일정 기간은 무이자로 해주고 그 이후부터는 대출금 이자를 적용하여 받는다면 문제가 풀린다. 운용자금 문제는

구입처에서 자재를 외상으로 매입하고 팔아서 갚아준다면 해결될 일이었다. 그래서 이 세 가지 조건을 들어주는 업체와 계약을 해야 한다는 계약지침을 만들었다.

사업을 출범시키기 전에 ‘농용자재백화점’이란 이름으로 농민신문에 광고를 냈더니, 여기저기서 큰 반응이 나타났다. 자재업체들이 앞다투어 자기 제품을 사주라고 몰려들었다. 먼저 KBS에서 취재하여 방송하자, MBC도 뒤따라 보도하여 홍보문제가 단번에 해결되었다. 우려했던 세 가지 조건의 계약 문제도 모든 업체들이 수용하겠다고 나섰다. 구입은 외상으로 하고 현금으로 판매한 대금으로 약 4천만 원 정도의 유동자금이 생겼다.

일을 정확히 정의하고 추진했더니 모두 잘 풀렸다. 조합원들은 농용자재 구입, 신용 이용, 세상 소식 알아보기 등 여러 가지 목적으로 조합을 찾는다. 그들은 조합에서 원스톱 쇼핑을 할 수 있게 되자 조합을 더 이용하였다. 조합의 전 이용사업이 저절로 달성되었다. 1996년 무렵 조합원의 농가 조수익 대비 예수금 순증 비율로 측정하니 약 70%로 분석되었다.

농용자재사업은 수익이 났지만 농기계사업은 그렇지 못했다. 농기계의 보급이 늘어나면서 농기계 임작업을 하는 업체가 늘어 경쟁이 심해지면서 수지조건은 더 나빠졌기 때문이다. 1980년에 시작한 농기계화사업은 7~8년 정도 운영하다 중지했다.

쌀농업 대책

윤 조합장은 1990년 농업연수원 교육을 받을 때 농림부 양곡담당 공무원, 농협양곡부장, 경제기획원 농업담당 공무원 등과 한 팀이 되어 과제를 수행했다. 자연스럽게 쌀문제를 팀과제로 선택해서 토론하고 대안을 강구한 결론이 일본처럼 RPC를 도입하자는 것이었다. 정부는 그 다음 해에 합덕, 의성 안계 등 세 곳에 RPC를 시범사업으로 도입했다. 남평조합은 1992년 RPC를 설치한 17개 곳 중 하나가 되었다.

윤 조합장은 RPC를 도입하기 위해 남평의 미질 개선을 위한 연구 용역을 맡겼다. 연구는 대상 농지 850정보 중 400정보에 토질 개선을 위한 객토가 필요하다는 결론을 제시했다. 객토 비용은 단보당 20만 원 정도 소요될 것으로 추정되었는데, 농민들은 이 비용을 부담하려 하지 않았다. 당시 윤조합장은 도의 회농림수산위원장을 맡고 있었다. 나주군수에 비용 지원을 요청했더니 전례가 없어서 할 수 없다는 답변이었다. 각고의 노력 끝에 농민과 군, 이웃 농협들을 설득해서 농협 1/3, 군 1/3, 자부담 1/3의 안을 만들어 합의했다. 객토의 효과는 금방 나타났고, 남평 쌀의 품질은 완연히 좋아졌다.

품종 문제는 전남도 진흥원이 보유한 일본 종자를 시험재배를 거쳐 도입하였다. 남평 쌀은 전국에서 손꼽히는 밥맛 좋은 쌀로 평이 났다. 지금은 ‘왕건이 탐낸 쌀’로 브랜드화 되어 팔리고 있으며 소비자가 뽑은 맛있는 쌀로 선정되었다.

남평농협은 조합원이 원하는 쌀은 100% 팔아준다. 시중가격보다 5%를 더 주기 때문에 조합원은 불만이 없다. 판매가격이 하락하여 발생하는 손실이 발생할 경우를 대비해 ‘미곡 유통 손실기금’ 50억 원 조성을 목표로 추진한 결과 2010년에 달성했다. 조합의 손익으로 유통손실보전금을 충당한다.

섬기는 리더십

주인은 비 맞고 있는 지계를 보지만 머슴은 보지 못한다. 주인의식의 차이이다. 윤승혁 전 조합장은 협동조합에서 성공의 핵심은 조합원이 주인의식을 갖는 것이며, 그것은 조합원들이 우리조합이란 의식을 갖게 되는 것이라 말했다.

그는 1999년에 중앙회 감사에 선임되었다. 2000년 6월 승진한 중앙회 직원 중 몇 사람이 감사실에 찾아와 남평조합에 다녀온 이야기를 하였다. 현지로 부임하기 전에 감사의 조합에서 배울 것이 있지 않을까 하는 생각에서 방문을 했다는 것이다. 그들이 남평조합에 도착했을 때는 비가 부슬 부슬 내리고 있었는데 조합 사무실에는 여직원만 있고 남자직원은 모두 들에 나가 비료를 뿌려주고 있었다. 조합원들과 이야기를 나눠보니 조합원들은 모두 조합을 ‘우리 조

합'이라고 했다. 평소 듣기 힘든 '우리 조합'이라는 단어에서 그들의 조합이라는 주인의식을 발견할 수 있어 감명을 받았다 했다. 윤승혁 감사는 이 말이 어떤 말보다도 듣기가 좋았다 했다.

윤 전 조합장은 조합장 재직 21년 동안 다른 조합보다 직원 보수를 높이려고 노력을 많이 했다고 한다. 직원들을 최대한 대우해주고 그들이 최선을 다하도록 하자하는 것이 그의 지론이었다. 그렇지 못하면 직원도 조합도 손해라고 보았다. 인근 조합 직원들은 남평조합이 일을 많이 시킨다 하여 근무지로 선호하지 않았지만 일단 근무하게 되면 다른 곳으로 가려하지 않았다.

직원들 봉급인상을 논의하는 대의원회의 때는 밤 11시까지 회의가 길어지는 경우가 자주 있었다. 조합장이 제시한 봉급수준이 너무 높다고 반대하는 대의원들이 있었기 때문이다. 윤조합장은 '일꾼 세경 깎은 사람치고 좋은 일꾼 들인 사람 없다', '직원의 봉급은 비용이 아니라 투자다'는 말로 대의원들을 설득했다. 그리고 그들이 최선의 노력을 다하도록 할 테니 조합장을 믿어 달라 했다.

남평농협은 이용고배당을 다른 조합보다 빠른 1984년에 도입했다. 윤조합장은 출자배당은 많이 주려하지 않았다. 흔히 출자배당을 많이 해주려는 조합들이 있으나 이는 선거를 의식한 잘못된 관행이라는 것이다.

조합은 조합원의 이용을 통해서 성장하고, 성장을 위해서는 자본축적이 필요하다. 윤 조합장은 조합원들에게 자본축적의 필요성을 잘 설득하고 이를 잘 이행하려 노력했다. 그 결과 1997년의 외환 위기 이후 BIS 7% 기준이 도입되었을 때, 전남의 농협 중 남평조합만이 7.8%로 이 기준을 유일하게 충족했다. 조합원에게 충실히 봉사하고, 직원을 대우해 주면서 자본축적에 역점을 둔 경영 방침이 그러한 결과로 이어졌다고 했다.

생각하고 생각하고 바꾸어 생각하다 보면 귀신이 문제를 풀어준다

윤조합장은 확고한 신념이 서면 이틀이든 사흘이든 토론을 해서 기필코 합의의 도출해냈다. 어렸을 적 어른들로부터 “생각하고 생각하고 바꾸어 생각하

다 보면 귀신이 알려준다”는 말을 들었는데, 자신이 경험해보니 이 말이 틀림 없는 것 같았다. 어떠한 문제든 고민을 거듭하다 보면 자신도 모르게 해답에 이르게 되는 것을 여러 번 경험하였다. 벼육묘사업, 농기계사업, 농자재백화점, RPC 도입과 나주 쌀 품질 개선을 위한 노력 등 어느 하나 쉬운 것은 없었다. 남들이 안 된다고 반대하는 경우가 더 많았다. 그러나 가능성을 보았고 이를 실현하기 위해 노력한 결과 일을 해냈다.

후계자 승계가 잘 된 조합

남평조합은 후계자 승계가 잘 이루어진 드문 경우로 회자된다. 김병원 현 조합장은 윤 조합장이 조합장이 되던 1978년 12월에 뽑은 공채1기생이다. 윤 전 조합장은 그를 직원으로서 훈련시키고 일을 같이하면서 후계자로 점찍었고 기회가 왔을 때 자리를 물려받도록 했다고 하였다.

윤 전 조합장은 잡음이 없이 깨끗하게 조합장 선거를 치룬 대표적인 조합이 남평농협일 것이라 했다. 윤 전 조합장은 7번의 조합장 선거 중 2번만 선거를 치루고 나머지는 무투표 당선되었다. 현 김 조합장도 3연임인데 처음만 경합을 했을 뿐 두 번을 단일후보로 당선되었다. 그리고 그는 전남을 대표하는 조합장으로서 전국적인 활동을 하고 있다.

3. 대관령원예조합 목찬균 전 조합장

농협과의 인연

목찬균 씨는 고교와 대학시절 4-H운동의 핵심 멤버였으며, 대학 졸업 후에는 농촌 현장에서 자신의 꿈을 펼치겠다는 열정적인 청년이었다. 그의 고향은 동

두천으로 고등학생 때는 양주군 4-H연합회 부회장을 했다. 1958년 서울 시립 대 농대에 입학해서도 대학 4-H의 멤버로 활동했다. 1964년 졸업하고 바로 고랭지 농업을 하겠다고 대관령으로 들어왔다. 모교의 이원호, 박찬호 교수 등 은 사님의 영향이 컸다. 그 당시 4-H운동을 하던 친구들 중에서 일부는 공무원이 나 정치인이 되어 위로부터 개혁으로 농촌을 잘 살게 해야 된다고 주장을 했지만 자신은 현장 참여를 통한 농촌개발을 주장했다. 농협운동은 그러한 관점에서 중요한 농촌운동의 일부라 생각했다. 그는 새마을운동을 할 때도 소득과 직결된 새마을운동이어야 한다고 생각을 했었는데 같은 맥락이다.

그가 농협의 일을 하게 된 것은 1970년대 초 대관령중서협동조합에서 채종포사업을 하게 되면서였다. 1962년 설립된 대관령중서조합은 처음에는 비료배급이 주 역할이었는데, 1963년부터는 감자를 수매해서 판매하기 시작했다. 목찬균 씨는 조합은 농민 중심으로 운영해야 된다는 지론을 갖고 있었고, 이에 동조하는 사람들과 어울리다 보니 조합운영에도 영향을 미쳤다. 당시 조합을 운영하던 사람들은 농민 중심이 아니라 조합 중심으로 생각했다.

농업정책 담당자들과의 교류

고랭지 농업을 하다보니 농림부와 관계되는 일이 많아졌고, 정책과 관련하여 의견을 표시하는 기회가 늘어났다. 농협중앙회와는 미8군에 채소를 군납하면서 협력관계를 맺었던 것이 인연이 되었다. 당시 중앙회 수원지부장으로 있으면서 경기도가 군납할 여름 채소를 대관령에서 개발해서 납품한 옆태근 지부장이 강원도 농협본부장으로 영전되어 오면서 농협과 더 친밀한 관계를 갖게 되었고 나중에는 농협의 이사까지 되었다.

국립종자공급소 강원지소가 대관령에 설치되자(1976.7) 목찬균 씨는 감자채종포를 운영했다. 종자공급소에서는 품질 좋은 씨감자를 많이 생산하기를 원했지만 농민들의 기술수준이 문제였다. 정부는 농민 지도를 강화하여 농민의 기술력을 높이는 방안을 강구하려 했지만 뾰족한 대안이 없는 상태였다. 목 전

조합장은 평소 가깝게 지내던 농림부 강상원사무관이 문제에 대한 의견을 구하기에 씨감자의 수매가격을 대폭 인상하라고 이야기 하였다. 당시 kg당 1백 몇 십 원 할 때인데 3백 원으로 책정하라고 했다. 강사무관은 처음엔 펄펄 뛰더니 결국 수긍하여 수매가격을 3백 원으로 결정했다. 아주 파격적인 가격 인상이었지만 농가의 호응 역시 예상을 뛰어넘어 그 성과가 나타났다. 수매가 인상은 그 다음 3년 동안 계속되었고, 이것이 채종포사업을 목표보다 적어도 수년은 앞당겼다는 평가를 받았다. 인센티브를 이용하여 농민의 기술습득 의지를 자극하여 기술보급을 앞당기고 생산성을 높일 수 있었던 것이다. 현장에서 보이는 문제가 정책입안자들에게 잘 안 보이는 한 사례였다고 할 수 있다.

고랭지 시험장과 주위 농민들의 관계가 매우 좋았다. 고랭지 시험장의 연구 결과를 이용해서 농사를 지었으니 농민들은 고마워할 수밖에 없었다. 농민들은 군납을 해서 돈을 좀 벌었고 목찬균 씨는 이들의 지도자로서 이 계통에서 이름이 나게 되었다. 중앙무대에 있는 사람들과 친하다보니 정책건의를 많이 할 수 있었다. 농림부 채소과장은 대부분 고랭지 시험장을 거쳐 갔다.

한 번의 낙선 후 무투표 조합장이 되다

대관령원예농협 조합장의 유고로 치러지는 보궐선거에 출마를 권유받았다. 선거등록만 하면 당선될 것이라 했는데, 등록하고 나니 서울사람이 나왔다는 소리가 돌았다. 이 지역사람이 아닌데 어떻게 조합장을 맡기겠냐는 의미다. 대관령에 들어와 30년 가까이 살았는데도 선거를 한다니, 갑자기 서울사람으로 만들어버리는 선거인심을 보고 정이 떨어졌다. 그리고 낙선했다.

그 다음에 또 조합장을 하라고 추대했으나, 선거로 뽑는 조합장은 안 하겠다고 했더니 경합하는 사람이 나서지 않아 무투표 당선되어, 1995년 3월 조합장이 되어 2기를 연임하고 2003년 3월 퇴임하였다. 연임 때도 선거는 치루지 않았으며, 3선도 권유받았으나 70대의 나이로는 제대로 활동할 수 없다는 이유로 사양하였다.

산지유통사업의 추진

조합장이 되기 전 선진농업을 배우기 위해 해외 견학을 자주 다녔는데, 가장 인상 깊었던 것들이 육묘장, 선별기, 예냉시설 등의 유통시설이었다. 특히 육묘장은 하루 빨리 도입해 운영해보고 싶었다. 1990년 미국의 돌(Dole)과 흥농종묘가 충남 입장에 육묘장을 지었다. 그 다음해에 정부도 전국에 4개 육묘장을 도입하겠다는 발표를 듣고 맨 먼저 지원을 해서 대관령에 육묘장을 설치했다. 육묘장을 잘 모르던 사람들이 그 효능을 알아보고 나중에는 서로 도입하겠다고 치열한 로비경쟁을 벌이기도 하였다. 그는 지금까지 정책사업으로 시행한 시설채소사업 중에서 확실하게 성공한 것이 육묘장사업이라고 하였다. 지금은 약 200군데 정도 된다. 그가 조합장이 되었을 때 정부지원시설인 육묘장을 운영하는 사람은 조합장을 할 수 없다고 해서 대표직을 사퇴하였다.

조합장이 되자 그는 농림부에 감자선별기 도입을 요청했다. 당시 박종서 채소과장은 육묘장을 도입할 때 채소계장으로 일했던 박종서 과장이었다. 박과장은 육묘장의 성공을 지켜보았던 터라 목 조합장을 믿고 지원해주었다. 그 다음에는 예전부터 꿈꿔왔던 예냉시설을 400평 규모로 갖춤으로써 유통시설을 완벽하게 되었다.

다음 과제는 효과적인 출하조절을 통한 제값받기를 할 수 있는 시스템을 갖추는 것이었다. 대관령의 채소를 서울로 출하하면 소수의 상인들이 가격을 좌지우지 하여 가격을 예측할 수 없었다. 가격이 형편없는 수준으로 떨어져도 서울까지 가져간 채소를 가져올 수도 없어 현지에서 폐기하는 일이 흔했다. 만일 산지에서 공판을 할 수 있다면 출하조절을 용이하게 하여 불필요한 낭비를 없애고 가격도 안정화시킬 수 있을 것이라고 생각했다.

산지 공판장 개설 방안을 모색하던 차에 농림부는 4곳에 설치를 지원해준다는 공고를 냈다. 이때가 기회다 싶어 최각규 강원지사를 찾아가 도비지원을 요청했다. 사업설명을 들은 지사는 요청한 예산보다 많은 50억 원을 지원해주었다. 현재의 고랭지 채소센터가 그 공판장이다.

산지유통사업을 추진하다 보니 어느새 ‘목찬균이 하면 무엇이든 된다’는 소

리를 듣게 되었고, 관련 활동을 하기에 쉬워졌다. 목 조합장은 농협중앙회에 고랭지채소협의회를 만들고, 고랭지 배추 수급안정사업도 만들었다.

고랭지 배추 수급안정사업

고랭지 배추의 수급안정 문제가 항상 골치였다. 중국배추 수입 문제로 중앙 대책회의가 있었는데, 회의는 정작 논의해야 할 대책에는 관심이 없고 왜 국산 김치가 비싼가를 놓고 논쟁만 하였다. 참석한 가공공장 대표들은 모두 고랭지 배추의 수급 불안정 때문이라고 불평을 했다.

강상원 사무관이 목 조합장을 불러 고랭지배추 수급안정을 위한 대책을 만들어 달라 했다. 예산을 지원할 테니 계약재배를 통해 수급 안정을 기할 수 있는 방법을 찾아보자는 것이었다. 정부는 60억 원을 연 1~2%로 지원하겠다고 했다. 그런데 예산당국과의 협의과정에서 예산이 160억 원으로 증액되었다. 목 조합장은 생산능가를 찾아다니면서 사업의 필요성을 설명하고 이들의 참여를 독려했지만 사용한 예산은 60억 원 밖에 되지 못했다.

사업이 끝나고 장관 주재의 평가회의가 열렸는데, 참석자의 대부분은 160억 원의 예산사업을 60억 원 밖에 소진하지 못했으니 실패한 사업으로 중단해야 한다고 했다. 목조합장은 이러한 방향으로 결론이 나는 것은 아니다 싶었다. 모처럼 시도한 정책사업을 단 한번으로 접는 것은 누가 보아도 아니다 싶었던 것이다. 그는 사업목표를 달성하지 못한 것은 사업 첫해로 홍보가 덜 되고 그 이점이 알려져 있지 않았기 때문이니, 1년만 더 기회를 주면 반드시 성공시키겠다고 참석자들을 설득했다. 모두들 성공 가능성이 없다는 의견이었지만 강운태 장관만은 의견을 달리했다. 강 장관은 “여러 사람의 의견을 들으면 중단해야 할 사업이지만 현장의 조합장이 저렇게 열심히 하겠다고 하니 1년만 더 하자”고 결론을 지었다. 결과는 대성공이었고, 고추 등 다른 채소 작목으로 확대되었다. 목 조합장은 수급안정화사업의 전도사로 전국에 강의를 다니게 되었다. 지금도 목조합장은 강운태 장관의 그 때 모습을 잊지 못하며 존경한다고 하였다.

목조합장은 전체적으로 자신이 제안하고 추진한 사업들은 모두 성공했다고 자부했다. 보통 사람들은 협동조합이 하는 사업은 민간이 하는 사업보다 효율적이지 못하다고 하지만 대관령원예농협은 다르다고 자부한다. 대관령의 산지유통시설은 어떤 민간업자의 시설보다 효율적으로 운영되고 있으며 산지유통에 기여하고 있다는 생각이다.

조합장의 덕목

목 전 조합장은 직원들이 조합장을 잘 따르게 하려면 첫째, 조합장의 사욕을 버려야 한다고 강조했다. 그는 많은 사업을 하면서도 1원 한 장 자신을 위해 쓴 적이 없었다고 했다. 정책사업을 많이 하다 보니 검찰에서 혹 자금유용 등의 일이 없나 해서 수사도 했지만 걸릴 것이 없었다. 조합장은 경제적으로 구애를 받지 않아야 한다. 어려우면 개인 생각을 안 할 수 없게 되고 그 때 유혹을 받을 수 있다고 강조하였다.

둘째, 직원이 일을 잘못하여 책임을 물어야 할 때도 전적으로 직원의 책임만을 생각해서는 안 된다고 하였다. 왜냐하면 일이 잘못된 데에는 감독자의 책임이 없을 수 없기 때문이다. 그래서 그는 직원에게 책임을 물을 때에도 그 자신도 같이 책임을 물었다.

셋째, 부하를 신뢰해야 한다는 것이다. 조합장이 되자 내 사람을 만들어서 요소요소에 심어야 한다는 소리를 많이 들었다. 그러나 이는 잘못된 생각이라는 것이 목 전 조합장의 소신이다. 직원들이 자신을 배신할 것을 두려워 이런 짓을 하는 것인데, 배신을 할 짓을 하지 않으면 되는 것이다. 배신은 못된 짓에 대한 배신이지 정당한 짓에 대해 배신은 없다는 것이 그의 생각이다.

4. 윤익로 전 예산능금조합 조합장

조합과의 인연

1971년 39세의 윤익로 씨는 연초조합 서무과장을 그만두고서 대학 때부터의 꿈이었던 사과과수원 경영을 시작했다. 평소 농협에 대해 잘 알지 못했으나 예산능금조합 경영이 좋지 않아지면서 조합을 위해 일해 줄 것을 요청받았다. 처음엔 조합 대의원으로 활동하다 1976년 경 감사가 되었다. 과거 연초조합에서의 회계 업무 경험이 감사 업무에 도움이 되었다. 당시의 조합 회계수준은 매우 낮았는데, 잘못된 점을 일일이 고쳐주니 모두가 좋아했다.

능금조합 감사로 활동한 지 4-5년이 지났을 때 인사문제로 조합이 시끄러워졌다. 당시는 조합장을 임명하던 시절인데 인사를 잘못해서 이사들이 경영진을 불신하겠다는 사태가 벌어졌다. 조합이 깨질 상황에서, 감사가 나서서 갈등을 조정하고 이사들을 설득해서 조합을 정상화시켰다. 이때부터 조합장 권유를 많이 받았으나 거부하다, 1985년 3월 15일 간선제 조합장으로 취임하였다.

조합장으로서의 각오와 첫 과제

조합장에 당선되고 보니 걱정할 일이 한 두 가지가 아니었다. 당선 이후 취임까지 한 달 동안을 취임사를 썼다 지웠다 하길 수십 번을 했다. 결론은 조합장으로서 가장 중요한 것은 조합원이 이용하는 조합으로 만드는 것이었다.

조합장이 되어 맨 먼저 한 것이 조합원 정리였다. 당시 약 500명의 조합원이 있었으나 약 300명은 이름뿐이고, 남은 200명도 조합을 거의 이용하지 않고 있었다. 조합원이 이용하지 않는 조합은 의미가 없기 때문에 무엇이 이렇게 만들었는가 하는 원인을 분석해보았다. 답은 조합을 이용해보아야 득이 되는 것이 없다는 사실이었다. 그 당시 다른 품목조합도 마찬가지였지만 예산능금조합의

사업은 비료와 농약 판매였다. 비료 판매는 사업이라기보다는 사실상 배급에 가까웠고 사업은 농약 판매가 중심이었는데, 조합의 농약 값이 싸지 않은데다 외상을 해주지 않아 많은 조합원들이 농약상에서 농약을 구입해다 썼다. 농약상은 값도 싸지만 외상판매를 해주니 당장 현금이 없는 농민들이 좋아할 수밖에 없었다.

조합원이 조합을 이용하도록 해야 하는데 현금이 부족한 조합원에게 필요한 농약을 제 때에 공급하고 사정이 좋아질 때 값도록 하는 외상이 필요하다고 판단했다. 조합장이 되고 나서 첫 과제를 발굴한 것이다.

모두가 반대하는 농약 외상 추진

윤익로 신임조합장은 조합의 임직원들에게 농약 구매의 불편함과 조합사업의 외면에 대해서 설명하고 능금조합도 농약의 외상을 허용하자고 제안했다. 하지만 모두들 외상을 받지 못할 경우 조합운영이 어려울 수 있다는 가능성을 들어 이에 반대하였다. 한편 중앙회에다 특수조합 농약 판매에서 외상을 줄 수 있도록 승인해달라고 요구했지만 거절당했다.

윤 조합장은 조합 이사들을 하나 하나 설득하기 시작했다. 처음에는 모두 반대했던 그들이 신임조합장의 끈질긴 설득에 그렇게 하자고 동의해주었다. 만일 손해가 날 시에는 임원들은 100만원 한도 내에서 배상 책임을 지기로 하고 조합장은 자신의 과수원을 담보하여 손실을 배상한다고 제의하여 이사회를 통과시켰다.

이렇게 해서 시작한 농약 외상판매는 대성공을 거두워 조합원의 조합 이용도가 급상승하고 조합의 경영안정화에도 기여하였다. 사업목표를 전년도 매출액 7억 원 보다 3억 원을 인상하여 10억 원으로 잡았는데도 10월 말에 이를 초과하였다. 그 당시 상호금융 대출이자율이 연 20%이고 연체이자 36%인 것에 비하면 무이자 외상판매는 파격적인 우대조치였던 것이다.

하지만 외상대금의 회수가 걱정이었다. 임직원의 걱정이 늘어났지만 윤 조

합장은 오히려 10~11월에 추진하는 통상적인 상환독려를 금지시켰다. 조합이 조합원에게 성의를 보였으니 이제는 조합원이 답할 차례라고 설득했다. 그런데 독려가 없었음에도 11월부터 외상값을 갚는 사람이 많아지기 시작했고 결산을 앞둔 12월 28일 경엔 97%가 상환을 했다. 연말 결산결과 농약사업은 200% 성장한 것으로 나타났고 외상대금에 대해 이자를 받지 않았음에도 수수료가 늘어 전체 수익은 더 많아졌다.

이를 발판으로 1986년에도 외상을 시행했더니 매출액이 16억 원으로 대폭 상승하였다. 그 해에 이름뿐인 조합원 270명을 정리하고 신규 조합원을 받아들여 조합원은 500여명이 되었다. 경제사업으로 특수조합에서 전국 1위를 했다.

유통사업 추진을 위한 조합청사 이전

윤익로 조합장은 농약 외상매출로 조합원의 호응도가 높아졌는 데 이를 이용하여 판매사업도 활성화시켜야겠다고 결심하였다. 문제는 조합사무실 부지가 너무 좁아 과일의 선별이나 저장 등을 할 수가 없었는데, 주변이 모두 절대 농지로 둘러싸여서 부지 확장도 불가능하다는 점이였다. 그래서 조합의 유통기능을 확충하려면 전혀 새로운 부지를 찾아 이사를 해야 되지만 당시 조합의 자본력으로는 엄두를 낼 형편이 아니었다.

윤조합장은 새로운 부지로의 이사는 불가능할 뿐만 아니라 현명하지도 않다고 판단하고, 사무실 주변의 농지를 전용하여 유통시설을 신축하기로 마음먹었다. 그리고 도와 군, 농림부에 농지 전용 허가를 요청하고 중앙회에는 시설자금 지원을 요청했다. 1986년 계획을 세우고 임직원을 설득하기 시작해서, 관계 요로에 갖은 노력을 다한 끝에 산지유통시설 확충의 명목으로 농지전용 허가를 이끌어 냈다. 자금은 엉뚱하게도 1988년 12월 내무부로부터 3억 원을 지원하겠다는 통지를 받음으로써 해결되었다.

내무부의 자금지원을 받게 된 데에는 재미있는 사연이 있다. 윤 조합장이 연초조합에 근무할 때 을류농지세 업무를 본 적이 있다. 그 때에 본 법규 중에

‘을류농지세 수입 중에서 일부를 농업에 환원할 수 있다’는 것을 기억해냈다. 아마도 입법 당시에 조세부과의 명분을 부드럽게 하기 위해 넣은 조항 같기는 하지만 이 조항을 적용하여 지원한 사례는 한 번도 없었다 한다. 윤조합장이 이를 근거로 내무부에 지원을 요청하자 사문화된 조항이라며 거부했다. 그런다고 물러설 윤 조합장이 아니었다. 요로의 관계기관을 돌아다니고 국회의원을 찾아가 있는 법을 적용하게 해달라고 부탁했다. 지원불가라고 굳게 빗장을 걸었던 내무부가 마침내 지원결정을 내리고, 지원명목은 ‘예산능금조합 농산물유통사업 근린시설 보조금’이란 이름으로 예산을 지원했다.

조합의 진정한 사업은 유통사업에 있다는 지론은 새청사의 신축으로 실천단계에 들어갔다. 다음에는 산지공판장을 건설하는 것이었다. 정부의 보조를 받아 신청사 옆에 공판장을 건설했다. 당시 예산, 서산, 논산, 부여 등 7곳이 공판장을 건설했는데 나중에 운영이 잘 안되어 대부분 운영을 중단했고 현재는 예산과 서산만 남아 있다.

해외 견학을 많이 다녔는데 미국, 유럽, 호주 등의 패킹하우스가 좋아 보였다. 오가면에 패킹하우스를 건설하기 위해 대형선과기 시설과 대지 8,300여 평을 확보했으나, 윤 조합장이 조합을 떠난 이후에 계획대로 사업이 추진되지 않았고 대지는 매각되었다. 윤 조합장은 이를 무척 아쉬워했다.

특수조합 대표로서 활발한 정책 활동

윤 전 조합장의 적극적인 성격과 추진력은 일찍부터 발휘되었다. 조합장이 되자 특수조합 조합장협의회에서 총무를 시키더니 1년 후부터 회장을 맡으라 해서 5년을 봉사하였다. 협의회에서는 농협중앙회에 대한 불만이 많이 제기되었으나 그들만의 모임이기 때문에 중앙회에 이러한 사항이 전달되지 않았다.

나중에 중앙회 이사가 되어 12년 동안 활동했다. 협의회 회장으로서 느꼈던 점을 중앙회에 많이 반영하도록 노력했다. 중앙회의 사업계획이나 주요 의사결정과정에서 대부분은 특수조합이 무시당하고 있었다. 윤 조합장은 기회가

있을 때마다 꼬치꼬치 따지고 들어 반드시 특수조합에 관한 언급이나 사업이 들어가도록 했다.

1999년 농협·축협·인삼협중앙회를 통합할 때는 농협중앙회설립기획단의 일원으로 특수조합의 이해를 반영하는 데 앞장섰다. 특수조합을 대표하는 이사의 자리를 확보하고 품목별연합회를 만들게 하였다.

1988년 농협민주화를 위한 농협법 개정 시에는 특수조합도 신용사업을 할 수 있는 규정 개정의 성과를 얻어냈다. 우루과이 라운드 농산물 협상과 함께 시장개방 논의가 본격화되면서 농업계는 불안감에 휩싸이게 되었던 시기였다. 이러한 여건변화에 특수조합이 살아남기 위해서는 자본과 기술이 필요한데 이를 위해 특수조합도 신용사업을 해야 한다는 논리를 폈다. 정부는 물론 농협중앙회의 반대가 만만치 않았으나, 윤 조합장이 선두에 나서서 이를 쟁취했다.

당시 농협법 개정은 민주발전법률개폐특별위원회 2분과가 담당했다. 홍영기의원(임실, 순창)이 분과위원장 이었는데, 어렵게 분과위를 통과하여 본회의에 상정되었으나 부결되었다. 가장 반대를 많이 한 사람이 정순덕 재정분과위원장(통영)과 이한동 민정당 정책위원장이었다. 이들을 설득하기 위해 갖은 노력을 다했고 결국은 원하는 것을 얻을 수 있었다. 그래서 특수농협도 1989년부터 신용사업을 하게 되면서 경제사업의 자본조달이 용이하게 되었다.

윤 전 조합장은 특수조합 신용사업 허용의 사건을 특별하게 생각하고 있었다. 마지막까지 국회의원들을 설득하기 위해 뛰어다녔던 일을 회상하면서, 이것이 결정된 날짜가 1988년 7월 7~9일 3일간이었고 요일은 목·금·토요일이었다고 하였다. 지금도 기억이 생생하다는 것이다.

농협이 농산물 유통에 보다 적극적인 투자를 하도록 주문하는 데도 앞장섰다. 선진국의 대형 패킹하우스 등의 유통시설과 시스템을 하루빨리 도입해야 한다고 주장하여 양재동 하나로마트를 만드는 데 기여했고, 농협대에 유통과정을 만들도록 했다.

과수농협연합회 창설 운영

2000년 중앙회를 통합하면서 수정된 농협법에 품목연합회를 둘 수 있게 하였으나, 중앙회는 내심 별도의 연합회가 생기는 것을 반대했다. 윤 조합장은 자신이 나서서 과수농협연합회 창설을 시도했다. 지역조합 중심으로 운영되는 중앙회의 지배구조하에서는 특수조합의 위상이나 이해를 제대로 지켜내기 어렵다는 것을 누구보다 잘 알기 때문이었다.

그러나 과수농협연합회를 만들려는 시도는 시작부터 장애에 부딪혔다. 중앙회의 반대로 과수농협 조합장들의 의견을 모으기도 쉽지 않았다. 자신이 중앙회의 이사이면서 중앙회가 반대하는 단체를 결성하려니 찝찝했다. 그는 손수 사업계획과 정관을 만들었다. 노력 끝에 발기인 총회를 갖고자 했으나 장소를 구할 수 없었다. 발기인대회를 중앙회 내에서 열고자 했으나 장소사용을 허용하지 않았다. 노의현 농업경제 대표이사에게 항의했으나 소용없는 것이었다. 중앙회 근처의 이화다방에 과수조합장을 모아놓고 상의하는 한편 급히 장소를 물색해서 앰버서더호텔을 확보했다. 6명의 조합장은 운전기사들도 보내고 핸드폰을 끄고 택시로 호텔에 갔다. 혹시라도 있을 방해공작을 두려워한 것이었다. 이렇게 해서 과수연합회는 2001년 6월 22일 밤에 창립총회를 갖고 탄생했다. 그 자리 어떻게 알고 왔는지 농수축산신문의 길경민 기자와 박수환 사장이 왔다. 아침까지 모든 것을 마치고 농림부에 그 결과를 보고했다. 그 때 찍은 사진을 분실하여 찾을 수 없는 것이 안타깝다 했다.

과수농협연합회는 출범했지만 사업이 문제였다. 연합회가 독자적인 수익원을 갖고 있지 않은데다, 회원조합 출자를 기반으로 사업을 하기는 현실적으로 어려웠기 때문이다. 농림부 관계관들이 정책적으로 지원을 해주겠다고 약속을 했었지만 지켜지지 않았다. 연합회가 과수농협연합회의 회원조합에게로 가는 정책자금의 관리를 맡도록 해달라고 하였으나 현실적으로 어려운 일이라 하여 받아들여지지 않았다.

연합회가 선택한 것이 과수육묘사업이었다. 건강한 육묘의 필요성은 있었지만 누구도 체계적인 사업을 펼치지 않았는데 연합회가 이를 수행한 것이다.

그는 회원농협이 이를 적극적으로만 활용했다면 충분히 활성화될 수 있었는데 그렇게 되지 못해서 아쉽다고 했다. 그는 2006년 과수농연합회 회장직을 끝으로 은퇴했다.

협동조합 발전을 위한 제언

윤 전 조합장은 자신은 협동조합 운동에 뜻을 둔 것도 아닌데 농협을 이용하면서 느낀 불합리한 점을 고치려다가 평생을 농협과 같이 하게 되었다고 한다. 자신은 협동조합 이론에 대해 잘 알지 못했지만 조합원 농민을 어떻게 위할 것인가에 대해 항상 생각하고 그 기준으로 사물을 보고 일을 하다 보니 불합리한 관행과 일의 처리 등이 눈에 보이더라고 했다.

협동조합의 발전을 위해서는 직원들이 한 마음으로 뭉칠 수 있게 해주어야 하며, 그러기 위해서는 조합장이 모범을 보이고 매사를 투명하게 운영해야 한다고 강조하였다. 특히 금전적인 문제는 매우 중요하며 여기서 사소한 것이라도 직원에게 불명예스럽게 보이면 신뢰를 잃는다고 하였다. 특히 어떤 직원이 어떤 점에서 장점을 갖고 있는지를 알아보고 그 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 해주는 것이 리더의 자격이라 했다. 그는 중학학력 때문에 승진시험을 통과하지 못했지만 유통실무에서 타의 추종을 불허하는 한 직원의 승진을 위해 노력한 끝에 그 뜻을 이루었던 일화를 소개하며 그의 직원사랑을 내비쳤다.

또 조합장은 명예를 얻는 자리로 생각해서는 안되며 일꾼이 되어야 한다고 강조했다. 아직 많은 조합장이 이를 거꾸로 알고 있어서, 당선되기 위한 공약을 만드는 데는 온갖 노력을 다하면서 당선되면 모든 걸 잊고 명예만 생각하며 조합과 조합원을 잊는다고 비판했다.

윤 전 조합장은 21년을 조합과 중앙회의 임원으로 활동했지만 조합의 임직원을 위한 교육은 조선일 때 한 번 밖에 받지 못했다고 했다. 우리 농협이 양적으로 급성장을 거듭해왔지만 아직도 질적인 면에서 문제가 많고, 조합원 간에 또 조합원과 직원, 농민단체 등과의 관계에서도 갈등이 적지 않은 것은 협

동조합의 가치와 원칙, 방법론에 대한 공감대가 잘 형성되지 않기 때문이 아닌가 생각한다 했다.

5. 상주 외서농협 김용해 전 조합장

농협 조합장이 되리라 예상하지 못했다

김용해 전 조합장은 1985년 조합장에 당선되어 25년 동안 재임하다 2010년에 퇴임한 초장기 조합장이다. 지역에서 부당하게 영향력을 행사하던 사람이 조합장까지 하겠다고 해서 이를 저지하려 나선 것이 덜컥 조합장에 당선되는 바람에 뜻하지 않게 오랫동안 농협에 몸담게 되었다.

김 조합장은 당시에 최고 일류 직장이던 모 시중은행에 다니다 뜻이 맞지 않아 귀향하여 농사를 지었다. 고향에서 10여 년을 지내다 보니 소수 몇 사람이 지역을 좌지우지 하는데, 이를 가만 두어서는 지역발전의 가능성이 없다 싶었다. 그런데 조합장 선거가 있다 하니 그 중 한 사람이 출마를 했고, 당시의 영향력으로 보아 당선 가능성이 높아 보였다. 주위에서 이를 막아야 한다며 조합장 출마를 권했고, 본인도 그 사람이 되어서는 안 된다는 생각으로 출마했다. 그는 지역주민의 의식개혁이 필요하다는 생각을 했고, 그들에게 지역을 발전시키기 위해 무엇을 해야 할 것인지를 역설하고 다녔다. 당선을 기대하지도 않았지만 기왕 출마한 것이니 지역의 의식개혁을 위해 할 수 있는 데까지 해보자는 생각으로 주민들과 대화를 했다. 이 지역이 과거에서 현재까지 어떻게 변해 왔으며, 앞으로 어떤 방향으로 발전해가야 할 것인가를 이야기하고 현재의 문제점이 무엇인지를 설파하였다. 당선될 기대를 앓았지만 한 바퀴 돌고 두 바퀴 돌다보니 전세가 역전되어 당선이 되었다.

3불문 원칙의 공동출하

김용해 조합장은 1998년 배의 공동선별출하를 통한 농가소득 향상 방안을 구상했다. 사실 외서만큼 여건이 나쁜 곳도 찾기가 어렵다. 여건 탓만 해서 안 된다고 생각하면서도, 워낙 조합이 영세해서 자칫 시도한 사업이 잘못되어 적자가 되면 조합운영에 큰 짐이 되기 때문에 결단을 내리지 못했다. 하지만 더 이상 리스크가 무서워 가만히 있을 수도 없다는 생각이 들어 산지유통의 혁신을 시도해보기로 했다.

김 조합장은 배작목반원을 모아놓고 사업방향과 방법을 제시하고 참여의사를 물었다. 김 조합장은 참여 조합원에게 생산하는 배 전량을 조합에 출하하되 조합의 처분에 이의를 달지 않아야 된다는 조건을 달았다. 그래야만 조합이 안정적으로 사업을 운영할 수 있기 때문이다. 만일 조합원이 편할 때만 조합을 선택하고, 직접 출하를 병행한다면 공동출하를 지속할 수 없다. 처음 참여의사를 밝힌 농가는 15호였지만 이러한 조건을 듣고 5호는 사퇴했다. 자기가 생산한 농산물을 자기 마음대로 처분하지 못하게 한다는 조건이 마음에 들지 않고, 이제까지 어떠한 실적도 보여주지 못한 조합을 어떻게 믿느냐는 것이 이유였다.

사업은 시작했지만 유통시설을 설치할 자본도 부지도 없었다. 생각 끝에 비료창고를 헐어내고 선과장으로 만들었다. 재고로 있던 비료는 농가에게 무상으로 배분해주었다.

첫 해 사업물량은 작목반원 10명의 생산 전량이었다. 안정적인 거래를 위한 상대방을 고르기에는 물량이 너무 작았다. 그래서 작목반의 물량은 아껴 놓고 다른 비작목반원의 생산 물량을 확보해서 출하하면서 작목반 물량은 시세가 좋을 때 전략적으로 출하하였다. 그 결과 물량이 작아 총매출액은 많지 않았지만 가격은 좋게 받았다. 첫해의 성과가 성공적으로 나타나자 다음해에는 참여 농가가 70여 호로 늘었고, 이후에도 이 같은 추세가 계속되어 최대 작목반원은 300여 명까지 증가했다.

김 조합장은 공동출하의 내실화를 위해 노력을 계속해나갔다. 이 과정에서

어디에 얼마를 받고 언제 팔았는지를 묻지 않는다는 3불문 원칙과 자율적으로 만들어진 규칙을 세 번 어기면 자동으로 탈퇴해야 된다는 삼진아웃제를 도입하였다. 기준은 약속이행, 상품성 등을 중심으로 정해놓고 그 이행도를 점수화 시켜서 일정한 기준 점수에 미달하면 탈락되게 하였다.

외서조합의 실험은 개방시대의 활로로 산지유통 혁신을 추구했던 농업계에 큰 반향을 불러일으켰다. 그리고 이러한 모델을 본 딴 공동출하작목반이 늘어나기 시작했다. 최근 수출시장을 미국으로 전환하면서 참여 농가가 줄었다. 외서조합의 첫 수출시장은 대만이었으나 중국산이 들어오면서 경쟁이 심해지면서 캐나다로 시장을 바꿨다가 또 미국으로 전환했다. 대만시장에 주력할 때는 참여 농가가 최고 300여 호에 이르렀지만 지금은 230호가 참여하고 있다. 미국시장은 수출단가는 좋지만 지켜야 할 기준이 많고 엄격해서 규모가 작은 농가는 이를 충족시키기가 쉽지 않은 것이 참여 농가를 줄이게 만들었다. 미국으로 배를 수출하는 국내 13개 업체 중 지역농협은 외서농협이 유일하다.

조합 리더십의 원천

외서조합 공동선별출하 사례는 참여 조합원이 무조건 조합을 믿고 따르도록 조합이 리더십을 발휘했다는 점에서 주목을 받았다. 조합에 대한 조합원의 신뢰도가 낮은 우리 협동조합계에서 보기 힘든 사례였기 때문이다. 이에 대해 김용해 전 조합장은 사업을 구상할 때부터 조합을 믿고 맡길 사람만 참여하고, 조합이 제시한 조건은 무조건 수용해야 한다는 전제를 내세워 리더십을 확보할 수 있었다 했다. 조합이 리더십을 발휘하지 못하고 조합원의 요구에 끌려 다니는 것은 조합원의 잘못이 아니라 조합 리더의 책임이 더 크다는 것이다.

이와 같은 정신이 통한 것은 조합원들 스스로가 규칙을 만들고 지켜야만 된다는 확신을 가졌기 때문이라고 김 전 조합장은 말을 붙였다. 외서조합은 가을이면 ‘신유통한마음대회’를 열어 작목반원 스스로 전년도 실적을 평가하고, 신

년도 계획을 세우며, 새로운 규약을 만들어 냈다. 작목반원 스스로가 필요하다고 도입한 규약을 이행하지 못할 경우에는 스스로 나가야 한다고 약속했다. 그들 스스로 정한 자율 규정인 삼진아웃제에 대해서도 어느 누구도 반발하지는 못했다. 조합의 리더십이라기보다 조합의 주인들이 주인의 역할을 제대로 하고 있다는 것이 더 정확할 수 있겠다.

외서조합의 배공동작목반은 조합 수수료를 5%로 정했다. 이 정도의 높은 수수료를 받는 것은 아마 전국에서 처음이었을 것이라 했다. 그래서 김 조합장은 다른 조합장들로부터 어떻게 이것이 가능한지에 대한 질문을 많이 받았다. 가락동 공판장 수수료는 4%지만 다른 소비지 공판장은 보통 6~7%이고, 보통 조합 수수료로 1%를 받으므로 총 수수료는 5~8%가 된다. 대부분의 조합이 도매시장을 통해 출하를 하기 때문에 조합원들은 이 정도의 수수료는 부담해야 하는 것이다. 하지만 외서조합은 직거래 80%, 공판장 출하 20%를 유지하여 연평균 농가수수료는 8.2~8.5% 정도로 보통 조합들보다 수수료가 약간 높다. 하지만 외서조합이 수취하는 가격은 보통의 조합보다 20~30% 정도가 높을 뿐만 아니라, 유통사업 관련 보조금 등의 지원까지 끌어와 농가에게 주니 농가에게 돌아가는 이득은 다른 조합이 따라올 수 없다고 설명하였다¹⁰.

배공동작목반에 참여하면 월등히 높은 소득을 올릴 수 있기 때문에 많은 조합원들이 참여하기를 원하지만 다 수용하지 못하고 있다. 참여하지 못하는 농가의 대부분은 규모가 영세한 농가들이다. 따라서 이들의 불만이 높을 수도 있을텐데 그렇지도 않다는 것이 김 전 조합장의 설명이다. 만일 이들 영세조합원들이 참여하게 된다면 전체적으로 공동선별출하의 효율성이 떨어지고 비용이 상승하여 경쟁력을 약화시킴으로써 다른 조합원들에게 피해를 준다는 것을 모두 알고 있다는 것이다. 즉 조합원들은 단순한 기대만이 아니라 객관적인 영농조건과 수준을 감안하여 작목반 참여여부를 결정하기 때문에 불평이 있을 수 없다는 것이다.

¹⁰ 외서조합은 조합원들에게 배를 싸는 봉지를 100% 보조해주지만 이웃 농협에서는 그러한 지원을 해주지 않는다. 판매사업이 잘 안되니 이러한 지원이 어려운 것이다.

농민들의 지식수준도 공동사업을 통해서 많이 향상되었다. 농사를 아무리 잘 지어도 조금이라도 농약성분이 검출되면 수출을 못하게 된다. 이것은 누구에게도 예외가 없기 때문에 농약 사용에 신경을 쓰지 않을 수 없다. 즉 조합원 모두가 공동행동을 함에 있어서 준수해야 할 기준과 운영 원칙을 잘 이해하고 따르고 있는 것이다.

관외조합원의 이용

외서조합이 여건이 나쁨에도 불구하고 산지유통 혁신을 일으키자 인근 조합 조합원들이 자신의 조합과 거래하지 않고 외서조합을 이용하고 있다. 외서조합을 이용하면 그만큼 이익이 크기 때문이다. 외서조합이 판매사업을 잘 하다 보니 다른 조합보다 유리한 조건으로 자재를 구매하고 있어 다른 조합의 조합원들이 부러워한다.

도전과제

외서조합은 3불문 원칙의 배공동출하조직의 성공으로 전국적으로 유명해졌지만 영세조합의 한계를 완전히 극복한 것은 아니다. 한 때는 약체조합으로 분류되어 합병대상조합으로 지정받아 논란이 된 적도 있었다.

김 조합장은 이 문제를 잘 알고 있기 때문에 2002년 경 인근 조합들과의 합병을 적극적으로 추진한 바 있다. 상주 북부의 외서, 사벌, 함창, 은실, 공검 등 5개조합과 합병을 추진하였으나 실패했다. 처음에는 모두 공감하고 약속을 하였으나 나중에 이런 저런 이유를 대며 모두 합병을 안 하겠다고 돌아섰다.

그는 이후 상주외서의 조합이 아니라 상주의 농협을 발전시키기 위한 대안으로 조합공동법인을 선택했다. 상주시와 협조하여 정부가 지원하는 사업을 확보하고자 하였으나 성공하지 못했다. 상주공동조합법인에는 외서 등 4개 조합

이 참여하고 있으나 아직까지는 각 조합들이 자기 조합의 사업실적을 공동조합법인으로 넘겨줄 이유가 없다면서 협조를 잘 안하고 있다. 정부가 원예브랜드사업을 법인에게만 지원한다하여 2010년 육묘장을 만들었지만 아직, 과일선과장 등의 시설을 설치하지 못했다. 이러한 시설만 들어선다면 다른 조합들도 조공법인에 적극 참여하겠다는 입장이라 했다.

현재 외서조합은 적절한 부지를 확보하지 못해 선과장 등 유통시설을 2군데로 나누어 운영하고 있다. 두 개의 시설이 멀리 떨어져 있다보니 인력문제 등 여러 가지 문제가 많아 성장의 제약으로 작용한다. 그래서 대형단지로의 통합이 반드시 필요한 형편이다.

조합 경영 철학

김 전 조합장은 협동조합의 운영에서 가장 중요한 덕목은 신뢰라고 강조했다. 신뢰를 얻기 위해서는 조합장이 존경받을 만한 처신을 해야 하고 그러기 위해서는 개인적인 이해나 상하관계만을 생각해서는 안 된다고 하였다. 많은 경우 조합장은 직원을 대할 때 상관으로서의 의식을 갖고 있으며, 심지어는 조합원에 대해서도 그런 태도를 보이기도 하는데 이는 리더로서 기피해야 할 처신이라는 것이다.

그는 자율을 중시하는 경영자라 했다. 직원들에게 각자가 맡아서 하는 일이 조합장의 역할이니, 각자 최고 책임자의 자세로 일에 임해달라고 주문한다 하였다. 25년의 조합장 경험을 통해 얻은 결론은 직원을 몰아붙이는 조합보다는 자율적인 운영을 하는 조합의 성과가 좋더라는 것이다. 그의 이 같은 경영철학은 모교(휘문고교)의 교장선생님이 늘 강조하던 ‘자율과 민주주의 가치’에 대한 가르침에서 비롯된 것이라 했다.

6. 순천축협 황금영 전 조합장

협동조합과의 인연

황금영 전 순천축협 조합장은 건국대 축산대를 졸업하고 1973년부터 양돈을 하다, 1983년 주위의 권유로 순천축협 조합장 선거에 출마했다 낙선했다. 결과에 대한 실망도 컸지만, 선거에 대한 회의감이 생겨 다시는 선거에 나서지 않겠다고 작심했다. 하지만 1990년 조합이 부실로 경영위기에 처하자 주위에서 또 구원투수로 나서달라는 강권을 뿌리치지 못하여 나가게 된 것이 18년 동안 조합장을 역임하게 된 동기였다.

무자격 조합원 정리와 주간 목표제 도입

황금영 씨는 조합장에 당선되자 조직을 일신시키는 일부터 시작했다. 협동조합을 살리기 위해서는 진짜 조합원들만의 조합을 만들어야 된다고 생각했다. 선거 기간 중에 손만 잡아도 조합원인지 아닌지를 알 수 있었다. 손바닥에 굳은살이 박이지 않은 부드러운 손을 가진 사람들은 조합원 자격이 없는 사람들이었다. 선거 때보니 축산인은 돈을 요구하지 않았으나 비축산인은 돈을 요구하고 성가시게 했다. 금리가 싼 정책자금을 받아다 예금을 한 조합원도 있었다. 가축 한 마리 기르지 않으면서 정치, 친목, 자금 이용을 목적으로 조합원이 된 사람들이었다. 그런 사람들이 너무 많았다. 1990년 순천축협의 조합원은 2,200명 정도 되었으나 이 중 1,200명 정도가 자격이 없는 사람들이었다. 황 조합장은 이들을 정리하여 정조합원 1,000명의 조합으로 출발하였다.

조합 경영 쇄신을 위해 비상경영체제를 선포하고 주간목표제를 도입했다. 조합의 업무를 5개 분야로 나누고 주간 목표를 정한 다음 매일 분야별 회의를 통해 점검하였다. 월요일엔 총괄회의를 갖고, 화요일부터 토요일까지 분야별 점

검회의를 가졌다. 월요일 총괄회의에는 조합의 이사도 참여토록 하여 조합 상황을 이해하고 이사회 의제를 발굴토록 하였다.

황 조합장은 6시 기상해서 7시까지 출근했으며 아침을 거르기가 다반사였다. 각 업무분야와 지점별 평가에서 성적이 나쁜 팀은 일요일 아침에 전원 소집하여 인근 조계산의 계곡에서 냉수마찰을 시키는 등 극기훈련을 시켰다. 비가 오나 눈이 오나 한 번을 거르지 않았다. 또 한 달에 한 번씩은 전 직원 단합대회로 지리산 천황봉 일출 등산대회를 하였다.

이 같은 비상경영은 바로 성과로 나타났다. 조합장 취임 시 상호금융 예수금이 겨우 40억 원 정도에 불과한 적자조합이었으나 1년 만에 적자를 벗어났고 예수금은 100억 원 규모로 늘어났다. 하지만 황 조합장의 비상경영은 이후에도 계속되었다. 조합장 취임 8년만에는 예수금은 1000억 원을 돌파했다.

조합과 조합원의 접촉면을 확대

황 조합장이 본 농협의 문제는 농민조합원과 조합의 연결이 잘 안되고 있다는 점이였다. 조합과 조합원과의 거리를 없애고 자주 접촉함으로써 조합의 단결과 성장을 위한 대책 마련이 필요했다. 그는 조합원 경영컨설팅사업과 5호담당제를 도입했다.

축산농 경영컨설팅사업은 조합원이 경영기록을 하면 조합의 담당 직원이 이를 분석해서 지도하는 사업이다. 우리나라 농가들은 기록을 하지 않기 때문에 경영 문제를 잘 모른다. 사료효율이 어떻게 되는지 모르기 때문에 무조건 싼 것만 찾는다. 부채 부담 능력을 생각해보지도 않고 무조건 빌려다 투자를 하는 농가가 대부분이어서 부채문제로 고생을 한다. 황 조합장은 평소부터 농가가 상황을 올바르게 판단할 수 있게 하고 기술을 향상시켜주는 프로그램이 필요하다고 생각하고 있었다. 그는 경영컨설팅제를 도입하고 한 달에 한 번씩 반드시 품종별로 조합원 교육을 실시했다. 이 사업을 농림부 축정과장에게 건의하여 1992년경부터 농림부 정책사업으로 채택되었다.

조합과 조합원의 거리를 가깝게 하기 위해서는 조합원의 요구에 대한 상시적인 모니터링이 필요했다. 조합원 농가 5호를 한 단위로 하고 그 대표가 조합과의 소통을 채널이 되는 5호 담당제를 실시하였다. 조합의 직원은 1명이 4개의 조직을 담당하도록 하고, 자기 담당 지역을 돌아다니면서 조합원의 요구를 듣고 상담해주었으며 면단위별 간담회를 열어 조합원 간 소통을 촉진토록 했다. 직원 50명이 각자 4개의 조직(20호)을 담당하여 1000명의 조합원과의 소통시스템을 구축한 것이다.

황 조합장은 조합원들을 모아놓고 벌이는 대규모 이벤트성 파티를 싫어했다. 이러한 모임은 소통보다는 소모적이고, 사전 선거운동의 성격이 짙다는 것이다. 그는 18년 재직 동안 이런 모임은 조합장 초기에 딱 한 번 가졌다고 했다. 그 이후 어떠한 경우도 이런 모임을 갖지 않고 지역간담회를 조합원과의 소통의 기회로 사용하였다.

교육을 중시하는 조합장

황 조합장은 교육을 매우 중시했다. 조합원 교육은 경영컨설팅, 지역별 간담회 등을 통해서 이루어졌다. 직원들에게는 세상의 변화를 읽고 들을 수 있도록 자기계발 노력을 독려하고 교육비를 지원했다. ‘성공하는 7가지 법칙’, ‘동사섭’ 등 교양과 전문 소양교육을 받도록 권장하였고, 이들을 지원하기 위해 연 6천만 원 정도의 예산을 편성하였다. 그 자신도 조합경영 등 필요할 때마다 각 대학의 특수대학원에 등록하여 배웠다.

황 조합장이 조합장으로 있으면서 다닌 대학 및 대학원은 서울대, 고대, 성대, 농협대, 전남대, 순천대, 진주산업대, 벤처대 등 11개나 된다. 1주일에 1회 정도 강의를 들었는데, 서울에서 강의를 들을 경우는 오후에 상경해서 야간 강의를 듣고 귀가하면 새벽이 되는 식이었다. 외식산업에 대해서 알고 싶어 서울대에, 노동조합 문제로 고민을 하다 고대에 등록하여 강의를 들었다. 조합경영의 필요에 의해서 교육을 받았고 그것은 바로 조합활동으로 연결되었다. 이러

한 학습 패턴은 18년 동안 내내 계속되었다.

조합의 업무도 바쁜데 어떻게 시간을 어떻게 낼 수 있었는가라는 질문에 그는 ‘우선순위를 바꾸면 가능하다’고 했다. 교육은 아무리 힘들어도 받아야만 된다는 생각으로 받는다든 것이다. 직원들에게도 자신의 필요에 따라 교육을 받으라 했다. 그가 직원들에게 자주 했던 말이 “이해하고 이해시켜라. 경청하고 공감해주어라!”였다. 그러나 알지 못하고서는 이 말을 실천할 수 없기 때문에 반드시 배워야 한다는 것이 그의 지론이었다. 흔히 교육받는 시간에 하지 못한 일로 다른 직원에게 피해를 준다고 하는데, 이 문제는 서로 교대로 교육을 받으면 해결되는 문제라 하였다.

회의는 1시간 내에 끝내라

황 조합장은 업무회의는 물론 이사회, 대의원 총회 등 어떠한 회의도 1시간 내외에 끝낼 수 있도록 했다. 이사회는 사전에 이사간담회를 열어서 안건을 충분히 설명하여 모두가 이해할 수 있도록 하였다. 이는 별도의 회의시간을 잡는 것이 아니라 월요일마다 갖는 총괄회의에 이사들을 참석시키는 것이다. 이사들을 8시에 출근시켜 간부회의에 참여토록 하여 이사회 안건이 될 수 있는 것들을 발굴하였다. 대의원회의도 대의원 간담회를 통해 이와 같은 방법으로 소통을 강화했다. 그 결과 이사회는 50분 이내, 총회는 1시간 10분 정도면 다 끝났다. 조합장의 인사말도 어떠한 경우에도 2분을 넘지 않게 했으며, 모든 회의는 5분 전에 전원 참석해서 정각에 시작할 수 있도록 했다.

독특한 직원 선발 원칙

조합장 재직 18년 동안에 약 100명 정도의 직원을 채용했는데 전원 공채를 통해서 선발했다. 필기시험으로 3배수로 1차 선발한 다음 면접시험을 통해 최

종 선발을 했는데, 면접시험 방식이 독특했다. 선발대상자를 회식에 참석시켜 술을 마시게 하고, 등산으로 체력 테스트하고, 찬 계곡물에 들어가게 하여 인내심 테스트를 한 다음에 전체 소감을 써내게 하여 합격자를 골랐다. 어느 정도 술을 마실 줄 모르거나, 등산에서 조합장에게 뒤쳐지거나, 시험 때인 11월의 찬 기온의 조계산 계곡물에서 조합장보다 먼저 나올 경우는 그만큼 탈락 가능성이 높았다. 협동조합 직원은 다른 직장보다도 사람과 잘 어울리고, 강인한 체력과 인내심을 필요로 하는 것이라 생각했기 때문이다.

친인척이거나 선거 시 지원해 준 사람들의 자녀들을 모두 떨어뜨렸다. 의도적인 역차별을 당한 것이다. 친척들과 지인들은 당연히 서운해 했지만 나중엔 “인사는 자네처럼 해야 돼”라며 오히려 격려를 해주었다. 계약직을 뽑더라도 컴퓨터 시험, 논술 등을 반드시 시행했다. 어떠한 경우에도 객관적이고 엄격한 평가를 통해 직원을 선발했으며 예외가 없었다.

그가 직원을 선발할 때 적용한 관점이 대학 은사님의 가르침인 ‘관점이 논리적이냐 합리적이냐 실용적이냐’였다. 이 사람이 ‘우리 조합에 맞느냐, 정신적으로 체력적으로 감당할 수 있을 것인가, 그래서 조합에 기여할 수 있겠는가’라는 물음에 답할 수 있는 사람만이 선발되었다. 이 기준에 맞지 않으면 어떠한 경우라도 직원으로 채용해서는 안 된다는 것이 그의 소신이었다. 이러한 원칙을 친척이나 지인들도 알았기 때문에 원망을 듣지 않았다 한다.

노조의 결성과 조합장의 고민

황 조합장은 평소에 협동조합에 노조가 있는 것은 올바른 것이 아니라고 보았다. 조합의 주인인 농민은 모두가 영세소농으로 약자인데 이들에게 대항하는 노조라는 형식이 맞지 않다는 것이다. 그러나 현실은 달랐다.

황 조합장이 한창 목표 대 실적을 강조하고, 일요일 없이 직원들을 극기훈련을 시키다 보니 직원들이 노조를 만들었다. 조합의 생축장을 만들면서 경비절약과 정신훈련이란 양수접장을 노리고 생축장의 돌을 골라내는 작업에 직원들

을 일요일에 동원한 것이 직원들을 폭발시켰다. 조합장은 조합과 조합원을 위해 봉사하는 것이라고 생각했지만 직원들은 그렇게 생각하지 않았다. 조합장이 먼저 작업장에 나가 기다렸으나 직원들은 나타나지 않았다. 한 참 뒤에 한 직원으로부터 전화가 왔는데, 직원들은 현장에는 나가지 않을 것이라 하였다. 그리고 노조를 만들었다고 말을 끊었다. 조합장은 그 자리에서 한참을 울었다. 엄청난 배신감을 느꼈다.

노조는 인사권, 경영권, 징계권에 대해 노조의 권리를 요구했다. 노사협의 경험도 없는데다 어디에 물어도 속 시원히 설명해주는 데가 없었다. 결국 스스로 문제를 풀기 위해 고대 노동대학원에 등록을 했다. 거기서 같은 반 학생 중에 민노총 간부가 있어 단체협약서를 보여주면서 자문을 구했더니 “당신 도둑이 구만!”이라고 했다. 어리둥절하여 무슨 말이나고 묻자 경영자가 큰 약점이 잡히지 않고서야 이런 내용의 단체협약이 성립할 수는 없다는 것이었다. 그럼 어떻게 하면 되겠느냐고 했더니 잘못된 것이 없으면 당신 마음대로 해도 된다고 했다. 조합에 돌아와 단체협약을 철회하자고 했고, 노조가 들어주지 않자 단식에 들어가 2일 후 노조의 항복을 받았다. 그 이후 경영은 자신의 뜻대로 했다.

조합장은 심부름꾼이다

황조합장은 조합장이란 심부름꾼이라 했다. 그는 조합장이 된 이후에 봉급을 받아 쓴 적이 없다. 활동경비도 자신의 돈으로 지출했다. 새벽바람에 일어나 출근하여 자정가까이까지 대외활동, 교육 수강 등을 이행해왔다. 처음엔 멋모르고 조합장 역할을 하기 위해 열심히 뛰었지만 시간이 흐를수록 회의가 생겼다. 조합장을 그만 두겠다고 했더니 주변은 물론 중앙회 간부들까지 내려와 계속 해달라고 설득했다. 이를 물리치지 못해 마지막이라고 선언하고 한 임기를 끝냈더니, 그 다음엔 조합의 이사들이 조합 탈퇴서를 내는 소동을 벌였다. 이 소동에 예금이 빠져나간다고 하여 할 수 없이 또 뜻을 꺾었다. 그러다 18년을 조합장으로 뛰었다.

조합장은 “조직의 심부름꾼이다”, 또 그래야만 한다고 그는 자주 강조했다. 조합장을 하라고 할 때마다 고민을 많이 했고, 갈등을 많이 느꼈다. 조합 브랜드사업 때 감사결과 직원들에게 6천만 원 변상조치가 내렸다. 하지만 조합장이 나서서 3천만 원을 내고 나머지를 직원이 부담토록 했다.

조합장이란 직책은 꼭 몸에서 무엇을 빼가는 것 같은 험한 생각이 들곤 했다. 가끔 외로움을 느끼고, 혼자 눈물을 흘렸다. 조합장을 끝내고 나니 천당에 사는 것처럼 기분이 좋아졌다.

황 전 조합장은 이렇게 어려울 때면 할머니가 생각났다. 그가 태어날 때부터 새벽 4시면 일어나서 목욕재계한 다음 새 옷으로 갈아입고 정화수를 떠놓고 손자를 위해 기도하시던 분이였다. 제사 전날에는 화장실에 가서도 안 된다며 금식을 하셨다. 그리고 손자에겐 항상 농촌을 위해 일해야 된다고 말씀하셨다. 그러신 할머니 생각 때문에 다시 힘을 내어 일을 했다고 한다.

협동조합의 직원에게 요구되는 것

황 조합장은 어느 날 아침 사무실에서 잠을 자고 있는 직원을 발견했다. 밤에 사무실에서 고스톱을 친 것이 원인이었다. 황조합장이 가장 싫어하는 것 중의 하나가 노름이었다. 이후 사무실에서 화투는 일체 금지시켰다.

그는 대출자료를 검토하다 직원들이 과도하게 대출을 많이 해갔다는 사실을 발견했다. 자세한 내용을 알아보니 조합장 선거와 관련한 대리대출이었다. 조합장 선거에 나오기 위해 또는 그러한 사람을 위해 대출을 해간 것들이었다. 곧 바로 이러한 직원대출을 회수토록 하였다.

조합의 직원이 선거직전까지 직원 신분으로 있다가 조합장 선거에 출마하는 것은 고쳐져야 한다는 것이 그의 생각이다. 조합원과 조합 전체를 보면서 공정하고 깨끗하게 일을 해야 할 직원이 사심을 갖고 일하게 되면 반드시 조합의 업무를 파행으로 이끈다고 보기 때문이다. 직원이 조합장이 되겠다고 생각하면 조합장을 경쟁자로 보게 될 수밖에 없기 때문이다. 그래서 직원들은 조합원이

될 수 없도록 하는 것이 좋겠지만, 이것이 너무 무리한 요구라면 최소한 조합을 그만두고 상당기간이 지난 뒤에 선거에 출마할 수 있도록 해야 된다는 것이다. 그 자신은 직원들에게 직원이 될 것인지 조합원이 될 것인지를 선택하라고 요구했다고 하였다.

조합의 직장문화도 조합장에게 금품을 바치는 것이 관례화되어, 승급 때만 되면 돈을 갖고 왔다. 관례라는 것이었다. 돈을 갖고 오는 직원을 좋은 말로 설득했으나 고집을 부려 해고시키겠다고 했더니 물러났다. 이후 이런 풍토는 없어졌다. 투명하고 정당한 직장문화를 만드는 것은 조합장과 직원들이 함께 만들어가는 것이라 강조했다.

조합의 남은 과제는?

황조합장은 조합이 반드시 이루어야 할 3대 과제로 직원에 대한 성과관리제, 농민들의 요구를 들어주고 대화하는 것, 이것들을 시스템화하는 것이라 하였다. 성과관리제는 조합의 신용과 경제를 분리, 독립사업부제로 만들고 부서별로 지표 대비 목표를 설정하고 이를 평가하여 그 성과에 따라 분배하는 것을 말한다. 자신은 조합장 때 3·3·4 원칙을 주장했는데 이는 이익의 30%는 조합원, 30%는 직원, 40%는 적립하자는 취지였으나 실행에 옮기지는 못했다.

그는 조합원의 요구 청취 및 대화를 통한 소통을 위해 봄, 가을로 조합원들과 대화를 시도했다. 협동조합에 대해서 농민들이 잘못 이해하고 있는 점도 있고, 조합직원들이 농민을 잘못 이해하는 면도 있다. 농민들은 가능하면 사료 외상을 하지 말아야 하는데 버릇처럼 하고, 이것이 시간이 지나면 부채누적과 도산으로 이어진다. 농가들이 기록을 양기 때문에 사료효율을 알 수가 없고, 그래서 사료는 무조건 싼 것만을 찾는다. 농가가 올바른 판단을 할 수 있는 프로그램이 필요하다는 생각으로 한 달에 한 번씩 반드시 축종별로 조합원 교육을 실시했다. 농협의 구조개편, 신경분리 등 당면 이슈에 대해서도 조합원들과 인간적으로 깊이 있는 대화를 해야 한다고 강조했다.

마지막으로 성과관리제와 조합원과의 대화가 시스템화되어 누가 조합장이 되더라도 일관되게 시행될 수 있어야 한다는 것이다. 이 3대 과제만 제대로 추진되어도 농협문제의 많은 것들이 해결될 것이라고 보았다.

조합장의 역할과 관련해서는 경제사업은 조합장이 경영하도록 하는 것이 좋다고 본다고 했다. 퇴임 시 경제, 신용 모두 상임이사에게 권한을 주고 나왔는데, 지금 보니 조합장이 자기 철학을 관철할 수 있는 영역이 없다는 것을 발견하였다. 신용사업이야 상임이사에 맡겨도 되지만 경제사업은 농민조합원과 밀착되어야 하는 만큼 조합장이 직접 경영하는 것이 바람직하다는 것이다.

7. 도드람양돈조합 진길부 전 조합장

도드람양돈조합의 설립

UR 농산물협상이 막바지를 향해 달려가던 즈음에 이천의 양돈농가들은 개방에 대응한 대안 모색을 위해 모였다. 개별 농가로서는 규모나 정보, 기술 등에서 한계가 있어 조직화된 단체행동이 필요했다. 하지만 기존의 조직 중에는 없었다. 가까운 신둔농협은 축산인들의 문제 해결을 기대할 수 없었다. 비슷한 고민을 가진 사람들이 모여 ‘무명회’를 만들었다. 이들은 사료 공동구입, 공동 판매 방법을 검토하였다. 이 중에 자연농원에서 양돈을 담당했던 기술인도 있었고, 대학 졸업 후 농촌에 들어가 길을 찾겠다는 인텔리도 있었다.

그런데 사료 공동구매를 결의하자 시장에서 개별공급가보다 훨씬 싼 가격으로 공급하겠다는 업체가 줄을 섰다. 값도 저렴하고 서비스도 좋아야 하기 때문에 적절한 업체를 고르는 데 많은 정보와 분석이 필요했고, 이 때문에 회원들이 자주 모이다보니 사무실이 만들어졌다. 진길부 씨는 3년 동안 무명회 대표를 하다가 ‘이천양돈조합’이라는 임의단체를 만들었다. 협동조합으로 등록하고

싶었지만 한 도에 같은 종류의 특수조합은 두 개 이상 인정되지 않는다는 이유로 주식회사로 출발했다.

이천양돈조합은 1991년 생산, 사료, 유통의 3개 분과를 가진 주식회사 도드람으로 출발했다. 사료공장을 운영하고자 하였으나 허가가 나오지 않아 자가배합사료를 만들었다. 사료공장을 짓기로 했지만 자본이 부족하여 1993년 창업투자회사와 공동으로 주식회사 도드람사료를 설립했다. 하지만 도드람은 소액주주로 경영권이 없었기 때문에 그들이 원하는 사료회사로 만들어갈 수 없었다. 같은 해인 1993년에는 유통회사로 도드람포크를 설립했는데, 도드람사료의 실수를 반복하지 않기 위해 양돈농가만의 조직으로 만들었다.

1996년 법이 개정되어 한 개 도에도 복수의 특수조합 설립이 가능해지자 (주)도드람은 도드람양돈축협으로 전환하고 진길부 씨를 초대 조합장으로 선출했다. 도드람양돈축협은 2000년에 농협중앙회 회원조합이 되었고 2003년에는 전북양돈농협, 광주전남양돈농협을 인수합병함으로써 3개 도를 권역으로 하는 광역조합이 되고, 신용사업도 겸영하게 되었다.

도드람사료와 결별

사료는 양돈산업에서 생산원가의 60~70%를 차지하는 가장 중요한 생산요소이다. 주식회사 도드람이 이 사료공급을 통제하고자 하는 열망은 당연한 것이었다. 1992년 말 투자를 결정하고 회원의 한달치 사료값을 모았다. 하지만 공장 설립을 위한 자본에는 턱없이 부족했기 때문에 창업투자회사와 공동투자를 하기로 했다.

주식회사 도드람은 도드람사료를 회원에게 공급하면서 사료 값의 3%를 받아서 그 중 1.2%를 자조금으로 조성하고 나머지 1.8%는 조합의 수익으로 하여 조합운영에 사용하였다. 그런데 도드람조합을 통해 도드람사료를 이용하는 비조합원의 구입분에서 도드람사료가 환원을 해주기로 했다가 약속을 이행하지 않아 갈등이 생겼다. 조합에 가입신청을 하더라도 이사회에서 승인이 되어야

하므로 공식 조합원이 되기 전까지는 비조합원으로서 사료를 이용하게 되는 기간이 있게 된다. 조합원들이 원하는 사료는 이웃 농민들도 잘 사므로 홍보효과가 매우 높다. 그래서 도드람사료는 처음에는 이들 비조합원에 대한 수수료도 주었으나 나중에는 조합원이 아니라는 이유로 지급을 거부했다. 조합 측에서는 이들은 조합원이나 같다고 보는 것이고 도드람사료는 이를 인정하지 않으려 했던 것이다. 그들은 조합의 세력이 커지는 것을 좋아하지 않았다. 사료회사는 비조합원에게는 기술지도를 해주지 않았는데 조합원과 똑같이 대우해주면 기술지도 서비스도 해주어야 하므로 그만큼 부담이 증가한다고 본 것이다.

결국 도드람조합은 2000년 9월 도드람사료와 결별하고 사료 구입을 OEM 방식으로 전환했다. OEM을 통한 사료 구입량은 9월 7,000톤에서 10월 15천톤, 12월에 2만 톤으로 늘어났고, 이때부터는 도드람사료를 구입할 때보다 조합의 수입이 많아졌다. 조합원이 원하는 사료를 20% 이상 저렴하게 구입하면서도, 조합의 수입도 증가했으니 조직에 자신감이 붙었다. 이후 사료 구입량은 최고 3.5만 톤까지 상승했다.

도드람사료와 조합이 분리되면서 사료 측에서는 얼마 못가 조합이 사료사업에서 망할 것으로 보았고, 그 쪽 편에 적지 않은 조합원이 서게 되었다. 그러나 9월부터 3개월 만에 2만 톤의 취급량을 돌파하면서 전보다 더 높은 수익을 올리고 조합원에게 더 싼 가격에 공급하게 되었으니 상대방이 놀라지 않을 수 없게 되었다. 진길부 전 조합장은 이처럼 믿을 수 없는 일이 벌어진 것은 바로 조합의 저력이라 했다. 지역모임을 통해 조합원 스스로 해결해 가자는 공감대가 형성되었기 때문이라 했다. 덴마크 모형을 벤치마킹한 지역모임은 매월 지역별로 이루어졌으며, 조합원들이 정보를 공유하고 문제를 같이 고민하며 해결 방안을 논의했다.

하지만 모든 것이 잘 풀린 것은 아니었다. 도드람사료와의 결별을 결정할 때 도드람사료 편에 섰던 조합원과 대립하면서 조합이 최대의 위기를 맞이하였다. 한동안 갈등으로 조합은 큰 상처를 입었고 일부 조합원은 조합을 탈퇴했다.

도드람사료에서 도드람양돈축협이 주주로서의 힘은 갈수록 약화되었다. 처음에는 도드람조합의 지분이 20%였고, 2명의 이사가 있었다. 하지만 회사가

증자를 하자 신주 인수 능력이 없었던 도드람조합원의 보유주식 비율이 갈수록 낮아졌다. 그 때 벤처바람이 불어 주가가 크게 오르자 도드람조합원들은 주식을 매각하였다.

도시자본과 농민의 결합 사례로 주목할만한 실험이었지만 결과는 좋지 못하다. 처음부터 도시자본은 자본이득을 목적으로 했고 조합원들은 사료를 싸게 사고자 하는 것으로서 동상이몽을 꾸었고 시간이 가면서 그 실체가 나타난 것이었다. 나중에 도드람사료의 대주주들인 창투와 사장도 주식을 팔고 도드람을 떠남으로써 주인은 모두 바뀌었다. 당초부터 그럴 생각이었던 세력에게 매달렸던 것이라고 진 전 조합장은 말했다.

계속되는 위기

2000년의 도드람사료와의 결별과 조합원의 분열위기를 넘기고 2001년에 조합장 선거에서 진 조합장은 무투표 당선됐다. 2002년에는 전남북조합을 끌어들이려 할 때 또 한 번의 논란을 겪었다. 품목조합의 발전모형을 기대했던 사람들은 도드람조합마저 신용사업을 해서는 안 된다고 걱정을 했다. 하지만 창투와의 결합에 실패했던 도드람은 자금애로를 극복할 대안을 필요로 했다. 부실화된 전남북양돈조합을 인수하면서 중앙회가 금융지원을 해주었다.

2002년 통합 시 전북은 85%, 전남은 92%가 찬성하였다. 3개 조합의 조합원 대다수가 찬성해서 통합했는데도 불구하고 일부 조합원들은 통합으로 도드람이 망하는 길로 들어섰다고 비판하면서 떠났다. 이 위기를 넘겨야 했고 안 망하기 위해 중앙회와 협조하에 각고의 노력을 했다. 진 조합장은 전남 사무소까지는 3시간, 전북사무소까지는 2시간 걸리는 길을 계속 다녔다. 1주일에 한두 번씩 전남, 전북을 다니면서 현장 확인을 했다. 신용사업 경험이 없었기 때문에 오랜 경험을 가진 전문가를 본부장으로 채용하여 사업의 기초를 잡고, 은행장 출신을 이사로 들여 조합원의 신뢰를 쌓았다. 그들의 기여로 신용사업은 기초를 잡았고, 지금은 예수금 규모 5천억 원 규모의 골든뱅크가 되었다. 처음에는

연체율이 28% 정도였는 데 이제는 부실채권을 0.5%까지 낮추었다.

세 번째 위기는 2003년 도드람푸드가 30억 원 적자가 난 상태에서 조합장도 모르게 팔린 사태였다. 도드람푸드를 맡았던 사람을 면직시켰더니 또 그와 친한 조합원들이 탈퇴했다. 진길부 전 조합장은 도드람사료와 결별할 때는 경황이 없어서 잘 몰랐으나 도드람푸드 사건은 정말 가슴이 아팠었다고 했다.

경영 평가의 힘

조합원에게 농장기록을 하게했다. 처음에는 농장기록부를 수기로 하다가 자연농원에서 사용하던 전산 프로그램을 이용하였다. 하지만 열심히 수기를 했으나 평가를 하지 않았다. 무지개사료에 다니던 후배가 와서 평가를 하지 않은 기록은 의미가 없다며 평가를 해주었다. 결과는 놀라웠다. 1988~89년 심한 불황기였는데도 평가를 해보니 감가상각을 빼면 흑자였다. 의외였다. 이 기록을 보면서 양돈밖에 할 것이 없다는 생각이 들었다. 그 때 농장의 수기를 서로 비교해보았더니 항목분류나 개념의 불일치가 많았다. 그래서 양돈기술자, 전산담당자를 데려와 표준화작업을 해서 조합원에게 보급했다.

도드람조합의 강점과 조직문화

도드람은 설립을 준비할 때부터 구성원들의 치열한 토론을 통해 의사를 결정하는 데 익숙해졌다. 신뢰는 소통이었다. 지역모임과 분임토의를 계속하면서 조합원과 조합의 정보공유, 문제인식의 공유가 이뤄졌다. 모이면 길어졌다. 많은 이야기가 오갔으며 정을 쌓아갔다. 첫 번째 대의원회에서 OEM사료로의 전환이 이뤄졌다.

토론을 날밤 새우면서 하는 경우가 많았다. 토론은 옆으로 새기도 하고 요령이 부족하여 정확한 의견발표를 못하기도 하였지만 이것이 매우 중요한

훈련이 되었고, 서로 간에 인식을 같이할 수 있도록 하였다.

도드람의 1차 위기였던 도드람사료 결별과 OEM사료의 전환도 토론의 힘이 발휘되었다. 진길부 전 조합장은 만일 당시에 조합장이 OEM사료로 전환하고자 나섰더라면 실패했을 것이라고 했다. 도드람양돈조합이 된 후 첫 대의원총회를 하려고 모인 것인데, 당초 안건도 아니었던 OEM 사료건이 제기되면서 밤샘토론으로 이어졌다. 결국 경영진이 의도하지 않았던 의사결정이 대의원들의 토론으로 이루어졌다. 조합원들의 의사 결집에 따른 조합의 민주성을 반영한 것이다. 또 주식회사 도드람사료의 독주가 조합원들에게 많이 전달되어 있었기 때문이기도 하였다¹¹.

진길부 전 조합장은 도드람 조합의 장점으로 조합원 중에 깨어있는 사람이 많다는 것을 강조했다. 주위에서도 그런 사람들이 모이면 누구인들 못하겠느냐는 말을 많이 들었다 했다. 그는 조합원이 주인의식을 확실히 갖고 행사하는 조합원 중심의 조합을 꿈꾸었다. 덴마크의 데니쉬 크라운이 모델이다. 투자자 기업은 오래가는 기업이 적지만 협동조합을 전문성, 투명성만 확보하면 그보다 몇 배나 영속할 수 있다고 강조했다.

도드람직원들은 채용 후 1년 동안 현장에서 훈련을 받아야 한다. 그래야 조합원에 대한 충성심을 가진다고 보는 것이다. 진 조합장은 직원이 조합원에게 서비스를 잘하려면 더 배워야 한다는 것을 늘 강조했다. 대학원도 안 나온 사람이 어떻게 대학을 나온 조합원을 지도할 수 있느냐고 자극을 주어 대학원에 진학케 하였다. 직원의 수준을 올리지 않는 한 조합의 목표 달성은 어렵다는 것을 누누이 강조했다.

¹¹ 사실 그 때는 도드람사료가 공동투자자라기보다는 거래자로서 일방적 독주를 하여 조합원들의 불만이 고조되어 있었던 참이었다. 도드람사료는 원료가 오르면 바로 가격을 올렸지만 인하요인이 생겼을 때는 늦게 반응했으며, 사료 품질에 불만을 제기해도 들어주지 않았다. 특히 외환위기가 덮친 1997년 말부터 사료 값은 큰 폭으로 상승한 반면 돼지가격이 크게 떨어져 양돈농가의 어려움이 극해 달했을 때도 도드람사료는 사료가격 인하를 거절했다. 1998년 말에 막대한 환차익을 본 도드람사료는 조합에 30억 원을 환원해줄 것처럼 하다가 이행하지 않았다.

그는 서번트 리더십을 강조했다. 그는 이·대·조활동이 제대로 이루어져야 진정한 조합이라 했다. 이·대·조활동이란 이사 위에 대의원, 대의원 위에 조합원 있다는 의미를 직원들의 머릿속에 각인시키기 위한 조어로서, 조합원과 직원 공동의 워크숍, 단합대회 등을 통해 이러한 인식을 확산시켰다. 2006년에 대의원들에게 도드람 조합원인 것이 자랑스러운가를 물었더니 98%가 매우 자랑스럽다고 대답했다.

8. 해남 옥천농협 양용승 조합장

농협과의 인연

1967년 해남 4-H회장으로 활동했던 양용승 씨는 1973년 이동조합이 면단위 단위조합으로 통합되었을 때 초대조합장의 권유로 상호금융 업무담당자로 채용되었다. 양 조합장은 자신은 협동조합의 이론을 체계적으로 배운 바도 없고 또 운동가가 아니라고 선을 그었다. 그는 1974~75년 고구마 파동을 겪으면서 협동조합의 역할에 대해서 깊이 생각하게 되었으며, 1978년 단위조합 연수원에서 받은 진홍복 교수의 강의, 서기원 조사부장의 책과 글 등을 통해서 협동조합을 이론적으로 이해하게 되었다고 한다. 하지만 그에게 가장 큰 가르침은 현장에서 농민들과 부딪치면서 얻은 깨달음이었다고 했다.

그는 옥천농협의 직원으로 들어와 평생 해남지역에서만 근무한 토박이 농협맨이다. 1990년대 초 RPC를 도입하면서부터 쌀사업의 실무책임자로 옥천농협의 경제사업을 성장시킨 장본인이다. 그는 직원으로 입사해 전무, 상임이사를 거치고 조합장이 되었다. 그는 “오랜 협동조합맨으로서 농협이 가야 할 길은 알겠는데 월급쟁이로서 할 수 있는 일이 없었다. 그래서 조합장이 되고자 했다”고 말했다. 그는 2010년 1월 조합장이 되었다.

쌀브랜드화사업으로 유명해진 옥천농협

양용승조합장은 ‘한눈에 반한 쌀’ 등 쌀브랜드화사업을 성공시켜 벽지 농협을 전국 최고의 RPC조합으로 만든 사람으로 유명하다. 옥천농협 RPC의 생산성은 워낙 뛰어나서 일반 RPC 그룹에서 크게 벗어나 통계분석을 할 때 예외적인 조합(outlier)으로 취급되기도 했다.

옥천농협이 쌀사업을 시작한 것은 1992년 해남지역 14개 농협이 공동으로 RPC를 건설하면서부터이다. 정부의 지원으로 경주 안강, 당진 합덕 등 세 곳에 최초의 RPC가 도입된 것이 1991년이였다. 같은 해 해남의 14개 조합은 정부 지원 없이 공동출자한 총 2억 5천만 원의 자금으로 옥천에 RPC 공사를 착공했다. 양용승 씨는 옥천농협의 상무로 이 사업을 총괄책임을 맡았다. 전국 최초로 정부 지원 없이 RPC를 도입했지만 실제 운영에 들어가자 사업이 잘 돌아가지 않았고 참여조합들도 소극적으로 임했다. 옥천농협은 다른 조합 지분을 인수해서 독자적으로 운영하게 되었다. 양상무는 이 일을 마치고 1994년 북일농협 전무로 승진해서 자리를 옮겼다가 1998년에 다시 옥천농협으로 돌아왔다.

1995년 양용승 전무는 북일농협에서 쌀판매사업으로 큰 성공을 거두었다. 그 해에 김일성이 사망했었는데 쌀이 부족해서 가격이 크게 오르기 시작했다. 시장은 불안해지기 시작했고 전국에서 쌀구입 문의가 쇄도했다. 북일농협은 도정공장이 없었기 때문에 위탁가공을 해서 사망의 수요처로 보냈다. 하루에 20Kg 포대 12,000개를 보내기도 했다. 쌀 대금은 하루 만에 입금되었다. 그해 북일농협은 7억 원의 쌀판매수익을 올렸다. 이때 양 전무는 쌀사업의 가능성을 확인했다.

옥천농협은 1996년에 쌀브랜드화사업에 착수하여 1997년부터 이를 본격화하였다. 옥천농협을 유명하게 만든 ‘한눈에 반한 쌀’은 김재식 전 전남지사가 일본에서 들여와 키우고 있는 종자를 구해 관내 조합원에게 공급했다. 이 쌀은 밥맛이 좋아 대표 브랜드로 키우기 위한 마케팅은 소포장 고가격전략을 택했다. 백화점에만 납품한다고 홍보하고 높은 가격을 매겼다. 최상위 1% 소비자를 목표그룹으로 정해 홍보를 하고 엄격한 품질관리로 소비자의 기호에 맞춘 쌀

을 공급하자 시장은 곧 반응을 했다. 처음에는 여러 곳에 공급했지만 이마트를 협력업체로 지정하면서 사업이 안정되었다.

옥천농협은 쌀브랜드화사업은 ‘한눈에 반한 쌀’, ‘꿈의 쌀’, ‘춘하추동’, ‘첫사랑’ 등 10여종의 쌀브랜드를 갖고 있다. 3kg의 소포장에서 20kg까지 다양한 포장단위와 고가와 중저가 브랜드로 다양한 소비자 계층에 맞춘 공급체계를 갖추고 있다. 그 중 한눈에 반한 쌀은 전국에서 가장 비싼 쌀로 소문이 났으며, 미질 콘테스트에서도 상위 브랜드로 뽑혀 유명한 쌀이 되었다. 지금은 국내에서 가장 규모가 크고 최신 시설을 갖춘 RPC를 운영하고 있으며, 옥천농협을 보고자 하는 사람들이 줄을 잇는 조합이 되었다.

인사관리와 동기부여

양용승 조합장은 부하직원을 잘 이끄는 리더로 알려졌다. 공적인 관계에서는 엄격하지만 사적인 자리에서는 형제나 친구처럼 격의가 없다. 업무를 추진할 때는 직원의 창의력을 최대한 발휘할 수 있도록 재량권을 주어서 높은 성과를 이끌어내었다.

그는 복일조합을 합병하고 나서 전 복일조합 직원의 업무와 근무지를 모두 바꾸어버렸다. 그들에게 당신들의 수준이 형편없어서 조합이 합병 당하는 결과를 가져왔으니 책임을 져야 한다고 비판했다. 조합원들이 자신과 친하게 지내던 직원들이 모두 바뀌자 업무의 전문성을 무시한 인사라 비판을 했다. 1년 후 평가를 했더니 이들이 성적이 월등히 좋았다. 자존심이 상한 직원들이 자신들도 할 수 있다는 것을 보여주기 위해 최선의 노력을 다한 것이다. 다시 이들의 근무지를 또 바꾸려고 했더니 조합원들이 ‘이처럼 우수한 직원의 서비스를 받고 싶다’고 하면서 모두 반대하고 나섰다.

양 조합장은 인사는 동기부여를 해서 그 결과가 재무제표에 반영되어야 한다고 했다. 복일조합을 합병한 지 12년이 되었는데 두 번을 전부 교체를 했다. 각 직원의 업무는 지소 내에서 알아서 배분하도록 했다. 총괄적인 조정은 본부

가 하지만 세부적인 사항은 지소에 자율성을 보장하여 그들에게 맞는 업무분장을 하게 한 것이다.

2010년 12월에 북평조합과 합병했다. 인원 구조조정을 할 수밖에 없지만 줄여야 할 직원을 해고시키지 않고 인접조합으로 전출을 보냈다. 양 조합장은 신규 직원을 뽑으려는 조합에게 신규 직원이 일을 익히려면 2~3년을 기다려야 하지만 잘 훈련된 기존 직원을 활용하는 것이 현명한 인사라고 설득했다. 그는 직원을 내보내지 않는 것은 경영방침이라 하였다.

공제사업 성공은 허상이었다

옥천농협에 관해 잘 알려지지 않은 사실이 한 때는 공제사업 전국 최우수 조합이었다는 사실이다. 쌀브랜드사업에 가려 잘 알려지지 않았지만 공제료 수입은 2009년 기준으로 전국 지역농협 평균보다 183%나 많았다. 옥천농협은 해남에서도 작은 면에 위치해 있지만 공제사업 규모는 읍조합보다도 월등히 컸다.

이 같은 공제사업 성공 비결이 무엇이었느냐는 질문에 양 조합장은 전혀 엉뚱한 대답을 하였다. 공제사업 성공은 허상이었고, 단기적인 안목에 치우친 나쁜 전략을 선택했었다고 후회했다. 경쟁을 유도하기 위해 인센티브를 활용했는데 이것이 과도한 경쟁을 유발하였다. 직원들은 처음 3~4년은 멋모르고 열심히 뛰었으나 피로가 누적되자 활동력이 저하되고 그 이후에 움직이지 않았다. 계약해지 등 부작용도 따랐다. 일정기간 일을 하면 피로를 풀 수 있는 기간이 필요하고, 어느 사업이나 수직상승하면 일정기간 후에는 반드시 똑 떨어지는 일이 있게 마련이란단다. 그는 상임이사 8년 동안 4~5년은 인센티브가 작동을 잘 했지만 이후에는 부작용 때문에 후회를 했다고 한다.

새로운 사업 구상

양 조합장은 진홍복 선생 강의를 듣고 농협이 해야 할 일이 엄청 많다고 생

각했었지만 지금은 그렇지 않다고 말했다. 농촌의 노령화가 심각하게 진행되어 할 수 있는 일이 점점 줄어들었기 때문이다. 농협이 경제사업을 하지 않는다고 비판하지만 판매사업 외에는 사업다운 사업이 없는 것도 사실이다. 품목별 전문조합을 비전으로 말하지만 현재 농촌 실정으로 보면 막연하긴 마찬가지다. 1960~70년대처럼 구매조합으로서의 역할을 할 수가 없다. 그렇지만 아직 판매조합으로서의 가능성은 남아 있다.

양 조합장은 농협이 구매사업에서의 경쟁력을 상실한 것을 협동조합으로서 치명적인 약점이 되었다고 진단했다. 과거 구매사업은 비료 농약에 의지해서 유지되었는데 이것을 시장자율로 풀어버린 이후 농협은 경쟁력을 잃어버렸다. 농협 직원들은 할 일이 없어지면서 나태해졌고, 그 결과가 나쁘지 않다는 생각을 하게 되었다. 신용사업 수익에 안주하면서 자리는 지킬 수 있었기 때문이다. 농협 직원이 공무원과 같은 직업으로 여겨졌고 조직문화는 관료화되어 간 것이 아닌가 한다고 했다.

양 조합장은 조합을 살리는 길은 매출을 올리는 것도 중요하지만 직원이 일을 할 수 있게 해주는 것이 먼저라고 말했다. 그래서 그는 두 가지 새로운 사업을 구상하여 추진하려고 한다. 첫째는 구매사업을 새롭게 혁신하여 활성화시키는 것이고, 둘째는 판매사업의 혁신이다. 이를 위해서 조합원의 영농형태, 연령 등을 감안하여 그룹으로 나누어 각 그룹에 맞는 사업방식을 적용한다는 것이다.

구매사업은 실제 농업을 이끌어가는 중추적인 조합원을 대상으로 추진하기로 하였다. 조합원 중에서 50마지기(10,000평) 이상을 경영하는 젊은 조합원을 뽑았더니, 3개면에서 257명이었다. 구매사업은 이들을 중심으로 추진하라고 지시했다. 다음 달(2011. 4월)부터 이들을 모아 교육을 할 예정이다. 이들에게 왜 당신들이 중요하며 어떻게 하면 조합으로부터 양질의 서비스를 받을 수 있고, 생산비 절감과 생산성 향상을 도모할 수 있을 것인지를 설득할 것이라 했다. 이들의 구매력을 조합에 집중시킨다면 시장보다 더 좋은 서비스로 낮은 가격에 자재를 공급할 수 있을 것이며 조합의 수익도 올라갈 것이라고 했다.

판매사업은 일본 농협처럼 판매농협 서비스를 제공하려고 작년에 유통사업단을 만들고 두 사람을 배치했다. 하지만 시작단계여서인지 성과는 썩 좋지 않

았다. 올해는 4명을 배치하여 사업을 확대하려고 한다. 하지만 기대하는 성과가 쉽게 나타날 것 같지는 않다고 했다. 그럼에도 불구하고 이 사업은 계속 시도할 것이며 그럴만한 가치가 충분하다고 했다. 농협이 신용사업 외에 다른 사업에서 대안을 만들어내려면 무엇이든 시도를 해보아야 하며, 머리로만 생각하고 미리 포기하는 것은 조합장으로서 직무유기라고 하였다. 그가 조합장으로 있는 이상 그런 일은 절대로 없을 것이라고 강조했다.

조합 리더의 덕목

양 조합장에게 조합의 조합장이나 간부가 가져야 할 덕목에 대해서 물었다. 그는 첫째, 조합원과 가까워져야 한다고 대답했다. 농민 조합원과의 소통이 중요한데 이는 솔직해야 가능하다고 했다. 그는 농민 상대로 거짓말을 하지 않고, 약속한 것은 철두철미 지켰다고 했다. 그는 농민의 고민을 해결해주기 위해 할 수 있는 것은 다 하려 했다. 그들의 이야기를 들어주고 도와주려 했으며, 때로는 설득하고, 때로는 싸우기도 했다. 같이 고민하고 문제들을 해결하다 보니 저절로 조합원과 가까워졌다고 했다.

둘째, 신뢰를 얻으려면 무엇보다도 돈에 관해서 깨끗해야 한다. 돈에 초연하면 직원과의 관계가 간단해진다. 조합장 출마 시 양 조합장 아버지는 3가지를 당부했다. 법을 다 지킬 수는 없겠지만 징역갈 정도로 법을 어기지 말라, 경쟁자라 해도 피차간에 상처 줄 이야기는 하지마라, 지금도 괜찮으니 낙선이 두려우면 나가지 말라는 세 가지였다. 그는 이 말씀을 지켰고, 그래서 지금 편하다고 했다.

셋째, 중앙회나 정부의 보조를 받아서 조합을 운영할 생각을 하지말라는 것이다. 협동조합은 스스로 서야 한다는 원칙을 잊어서는 안 된다고 했다. 그래야 방법을 생각하고 길을 만들어 낸다는 것이다.

넷째, 직원을 움직이게 하는 것이 조합장이다. 지금의 농촌 사정은 농협 직원이 뛰어도 돌아오는 것이 없어졌다. 직원의 성취동기가 크게 약화되고 월급쟁

이가 될 수밖에 없는 시스템이 고착화되고 있다. 주5일제로 바뀌면서 주말이면 가족과 함께 보내는 것이 최상의 가치가 되었고, 조합원을 위해 무엇을 해야 하는가를 고민하고 활동하는 것이 없어져 가고 있다. 직원들에게 동기부여를 하여 조합이 활기차게 돌아가게 하지 않으면 안 된다.

9. 횡성 서원농협 이규삼 조합장

농협과의 인연

이규삼 조합장은 1979년 서원농협에 입사를 해서 1983년까지 4년을 근무하다 이웃 둔내농협으로 옮겨 1997년 11월까지 17년을 근무했다. 서원농협이 부실로 위기에 처하자 고향조합을 구해주라는 서원조합원들의 요구를 듣고 조합장이 되었다.

과거 원주 성당에서 카톨릭농민회의 농민회원으로 운동을 했다. 지학순 주교가 있을 때인데 고리채 때문에 교구에서 신협을 활성화하고 송아지 릴레이로 송아지를 농민에게 사주면 2년 후에 어미소를 팔아 갚는 사업을 하였다.

농협에 들어간 것은 교구에서 활동을 해도 농민들이 알아주지 않아 그들과 더 많이 접촉하면서 활동의 폭을 넓히고자 한 것이었다. 처음엔 2~3년만 농협에 있겠다고 생각했었는데 지금까지 몸담게 되었다. 지금도 농업과 농민에 대한 생각은 그 때의 마음을 간직하고 있다.

고향조합을 살려 달라

외환위기가 한창 고조되던 1997년 10월 말 서원농협 조합원 70여 명이 둔내

농협 이규삼 씨를 찾아왔다. 서원농협이 파산위기에 처해 있으니 이를 살려달라는 것이었다. 고향 사람으로서 모른 채 하고만 있을거냐는 말에 조합장 출마를 승낙하였고, 1998년 2월 22일에 조합장에 취임하였다.

당시 서원농협은 대출금은 200억 원인데 부실채권이 65억 원 팔리지 않은 된장 등 재고가 30여 억 원 어치 등 약 100억 원대의 부실자산에 연체비율이 35% 정도나 되는 위기 상황에 처해 있었다. 신용대손충당금은 겨우 6백만 원에 불과했고 퇴직급여충당금도 20% 정도이었다. 인구가 3,000명이 안되는 서원면에서는 더 이상 대출을 늘리기 어려워 외지로 나간 고향사람들에게까지 대출을 확대하는 관외대출을 늘린 결과 부실채권이 많이 발생했다.

외환위기가 한창인 때라 상호금융 대출금리가 16~17%까지 올라가고, 중앙회의 일시차입금 이자는 21%까지 올라갔다. 부실채권이 100억 원이면 연 이자만 해도 20억 원 이상을 지불해야 된다는 계산인 것이다. 예금지불을 못하는 부도가 세 번이나 났고 파산을 피할 수 없다는 말을 들었다.

중앙회는 이웃조합과 합병권고를 하였다. 이규삼 조합장은 이를 받아들일 수는 없었다. 어떻게든 조합을 살리려고 조합장이 되자마자 자료를 만들어 중앙회에 가서 합병권고에 대해 항변을 하는 한편 경제사업으로 조합을 살리겠으니 합병을 3년만 유예해달라고 사정하였다. 지역여건이 좋은 지역에서조차 경제사업에서 흑자를 보는 조합이 거의 없는 상태에서, 서원처럼 열악한 지역 부실 조합의 신입조합장이 경제사업을 통해 조합을 살리겠다 하니 믿어주는 사람을 만나기가 쉽지 않았다. 그러나 다른 길이 없었고 오직 열성을 다해 설득해야 했다. 그리고 그 열성이 통했고 서원조합은 시간을 벌었다.

직거래로 활로를 찾다

조합장에 취임한 3일 뒤인 2월 25일 김대중 대통령은 취임사에서 농산물 유통개혁을 말하면서 생산자와 소비자 직거래를 현재의 5%에서 30%로 끌어올리겠다고 했다. 이규삼 조합장은 갑자기 빛을 본 것 같았다. 공장에 쌓여있는

30억 원 어치의 된장을 서울 한 북판에서 팔아야겠다는 생각을 하였다. 그것만 팔려도 조합의 짝 막힌 자금사정은 숨통이 트일 것이었기 때문이다.

된장 다음의 상품으로 한우고기를 선택했다. 강원도에서는 1995년 무렵부터 고품질 한우를 생산한다고 거세우를 장려했었는데 3년 뒤인 1998년부터는 지역축협에서 비거세우는 취급을 안 해준다고 했다. 한우를 키우는 대부분의 소농들은 한우 5~10두를 사육했는데, 이들은 거세를 하지 않고 관행대로 사육했다. 하지만 축협이 이를 판매해주지 않는다 하니 지역농협으로 와서 이 문제를 해결해 달라 하였다. 그래서 이 조합장은 우선 된장과 한우고기를 주력 상품으로 해서 직거래 장터를 만들기로 했다.

문제는 장소였는데 평소 잘 알고 지내던 남서울농협 이효우조합장이 생각났다. 이 조합장에게 부탁했더니 조합의 앞마당에 장터를 열게 해주었다. 그렇게 하여 양재역 출구 앞에 서원농협 직거래장터가 열렸고, 한우 고기와 된장을 주 상품으로 해서, 채소, 잡곡, 찌뽕, 인절미, 약식, 메밀부치기, 수수쭈꾸미 등 먹거리가 진열되었다.

직거래장터를 구상할 때는 재고 된장을 처분하는 것이 주목적이었지만 장터가 활기를 띠기 시작하면서 대표 상품은 횡성한우고기가 되었다. 처음엔 반 마리 팔기도 힘들던 한우고기 판매가 급격히 늘어나기 시작했다. 당시에는 젓소도 한우고기로 둔갑 판매하는 것이 일상화되어 있던지라 진짜 한우고기를 먹어본 소비자들은 곧 반응을 나타내기 시작했다. 진짜 한우고기에 대한 입소문이 퍼지자 직거래장터에 사람들이 몰렸다. 그러자 이번에는 중앙회 지점장들이 자기들에게도 한우고기를 공급해달라고 요청하기 시작했다. 그래서 늘어난 직거래장터가 20곳에 이르게 되었다. 이제 1주일에 한우만 1억 원어치를 팔아 연간 4~5백두의 소고기를 팔게 되었다.

서원조합이 직거래장터를 7일장터로 이름을 붙이고 운영하자 소비자들은 1주일분을 사갔다. 그 사이에 한우시장은 전국적으로 거세우가 대중을 이루게 되었지만 서원조합은 비거세우만을 고집하였다. 그리고 횡성한우¹², 정상한우

¹² 이규삼 조합장은 횡성한우라는 명칭은 서원조합이 가장 먼저 사용했지만 나중에 횡

라고 불렀다. 사실 거세한 소가 비정상이고 거세를 하지 않은 비거세우가 정상 한우이기 때문이다. 정상한우 뼈로 국을 끓이면 고소한 진국이 나오나 거세한 우 뼈는 그렇지 않았다 한다. 시장에서 소고기의 선호부위는 거세우가 잘 팔렸지만 비선호부위는 정상한우가 더 많이 판매되었다.

직거래장터가 활기를 띠면서 서원조합의 판매사업 매출은 꺾춤 뛰었고 어느새 신용사업 수익을 초과하였다. 조합경영도 정상화되었다.

직거래장터는 조합원에게 새로운 일자리를 제공하는 역할도 톡톡히 해냈다. 장터의 얼굴인 정상한우고기, 된장 외에도 각종 채소, 잡곡, 찌뽕, 인절미, 약식, 메밀부치기, 수수부꾸미 등 먹거리 상품은 조합원들이 만들어서 장터로 가지고 나온다. 이들과처럼 직접 돈을 버는 조합원이 수십명이고, 한우고기 판매 조합원까지 더하면 직거래를 통해서 수익을 올리는 사람이 백여 명 가까이 되었다.

정상 한우 입식 지원사업

이 조합장은 직거래장터로 조합의 활로를 찾은 다음 이 성과를 바탕으로 조합원 소득증대사업을 전개하였다. 한우를 구입해 농가에 위탁사육을 맡기고, 지역의 각종 농산물을 이용한 가공사업으로 부가가치를 높이는 사업을 추진하였다.

비거세우, 즉 정상한우의 판로를 해결하고 나니 생각지 못한 곳에서 문제가 나타났다. 거세한 소는 정상적인 소보다 순하여 사육농가들이 점차 거세한우 사육으로 전환해갔다. 서원조합의 대표 상품인 정상한우고기의 원료 조달이 어렵게 된 것이다. 농가의 노령화는 정상한우 사육농가의 감소를 가속시켰다. 그 대로 있다가는 서원조합의 정상한우고기가 사라질 판이었다. 그래서 생각한 것이 2004년부터 시작한 한우위탁사업이었다.

성축협이 황성한우라는 브랜드를 사용하면서 서원조합은 이 명칭을 사용하지 못하게 되었다고 한다.

대도시 농협에서 농촌조합을 지원해주는 무이자자금 5억 원을 이용해서 송아지 1,000두를 구입해 농가에 사육을 위탁했다. 조합이 사료와 약품을 공급하고 농가에 사육비로 월 5만원씩을 지급하고 있다. 농가는 소가격의 등락과 관계없이 일정한 소득을 올릴 수 있고, 송아지 구입자금을 걱정하지 않아도 되니 영세농, 노령농도 이를 좋아하였다. 가장 많이 사육하는 농가는 200두를 사육하여 월 1,000만 원의 소득을 올리고 있다.

이 사업을 효과를 대충 계산해도 조합원에게 연 600만 원(10두 사육 기준) 소득을 가져다 줄 뿐만 아니라, 조합도 약 10% 이상의 수익을 올릴 수 있어 신용사업과 비교할 수 없을 정도의 효자 사업이 되었다. 송아지 구입에 두당 300만 원, 출하할 때까지의 비용 200~300만 원 등, 두당 총 600만 원 정도가 지출되어 조합이 지원하는 1,000두의 총비용은 60억 원이 드는 셈이다. 이 비용은 모두 조합의 부담이고, 이 자금을 이자율 8%의 대출자금으로 활용했을 경우에 비해 본다면 수익률은 마이너스 8%가 되는 셈이다. 하지만 직거래 마진이 약 15~20% 정도 되기 때문에 조합의 순수익은 플러스 7~12% 정도가 된다. 상호금융의 예대마진이 4~5%에 그치는 것과 비교했을 때 정상한우 입식사업의 성과가 얼마나 높은지 알 수 있다.

농산물 가공으로 부가가치 창출

서원농협은 2개의 농산물 가공공장을 갖고 있다. 1공장은 주로 잡곡 등의 곡물을 가공하며, 2공장은 엽채류 중심의 채소를 가공한다. 잡곡은 콩, 수수, 울무 등을 농가와 계약재배로 원료를 조달하는 데, 황성군에서 연 1억 원 정도의 지원을 받는다. 시장가격보다 5~10% 정도 비싸게 계약을 하고 계약한 물량은 전부 수매해서 팔아준다.

원주에 있는 제2공장은 엽채류를 삶아서 상품으로 내보낸다. 비듬나물, 열갈이배추, 고춧잎, 깻잎, 뽕잎, 아주까리, 고사리, 묵나물 등 먹는 것은 모두 농가로부터 구매해서 가공한다. 예전에는 강원도 하면 나물의 고장이라 연상했지만

지금은 산이 울창해져 고사리도 채취할 수 없다. 그래서 횡성군기술센터에서는 밭에 고사리를 재배하도록 농가를 지원하고 있는데, 현재 72호가 참여하고 있다. 서원조합은 이 고사리를 전량 구매해준다. 이 지역의 농산물 소득은 쌀은 300평에 약 90만 원의 소득을 올리나 고사리는 3~4백만 원 정도 올린다. 요즘 소비자들은 손이 덜 가는 식품을 선호하므로 이러한 소비자의 요구에 맞추어 가공한다. 보통은 상품가치가 없어 버려지는 엽채류를 가공처리해서 팔게 되므로 농가의 소득지원 효과는 배가된다.

경제사업 중심의 조합

서원농협의 총조수입 구성비는 경제사업 71%, 신용사업 24%, 공제사업 4% 정도 된다. 환원사업도 한우 위탁사업 외에도 연초에 출자액의 5%를 기준으로 상토 등 자재를 공급하고, 전 조합원에 대해 농기계 공제를 들어주고, 학자금 지원 등 다른 조합에 비해 월등히 많은 지원을 하고 있다.

이규삼의 리더십

이규삼 조합장은 자신의 역할을 직원의 울타리가 되어야 한다고 표현했다. 일은 직원이 하기 때문에 이들이 마음놓고 일할 수 있게 울타리가 되어주어야 한다는 것이다. 조합장이라고 직원을 시키기만 해서 안 되며, 일방적으로 따라오라 한다 해서 오는 것도 아니란다. 직원들이 따라오게 하는 것이 조합장의 역할이라고 강조했다.

울타리 역할은 작은 데서부터 시작된다. 아직 서원조합에는 조합장의 차가 없다. 이 조합장은 서울까지 출장을 가도 자신의 차를 직접 운전하고 간다. 직원과 같이 가더라도 직접 운전하면서 농협 이야기 등 정신적 교육을 한다.

그는 또 어려운 문제가 발생했을 때는 조합장이 먼저 풀어주는 역할을 해야

한다고 덧붙였다. 직거래장터를 열었을 때 서초구청에서 도로 무단 점거라고 고발해 경찰이 직원들을 연행해 갔었다. 이 때 이 조합장이 구청장, 과장, 국회의원 사무실 등 관계기관과 도움을 요청할 곳은 모두 찾아가 설명을 하고 도움을 요청해 해결했더니 직원들의 신뢰는 더욱 강해졌다.

2001년 추석 때 거래처인 모 마트에 나가 있던 직원이 큰 일이 났다고 급보를 알려왔다. 추석이 바로 코앞인데 서원조합 제품을 진열대에서 모두 빼내고 있다는 것이다. 이유가 더 황당했다. 그 무렵 21세기 전환과 관련해 연도 표기 문제로 혼선을 빚은 적이 있었다. 즉 20세기에는 1998년을 98로만 표기해도 되었지만 2000년대에는 4자리 수 모두 표기해야 된다고 하였다. 그런데 서원조합 제품은 생산일자 표기를 2001.09.06으로 하지 않고 2001.9.6로 월과 일의 표시에서 앞자리 0을 표시하지 않음으로써 표시규정을 어겼다는 것이 상품을 팔지 못하게 하는 이유였다. 이 보고를 받고 보니 하늘이 무너지는 것 같았다. 추석 대목을 봐야 하는데 미칠 일이다. 직원들은 그 제품을 못 팔아도 봉급이야 받게 할 수도 있겠지만 조합장이야 그럴 수 없는 것이다. 요로에 아는 사람도 없었다. 이 조합장은 농림부는 물론 감사원, 경찰, 검찰, 식약청, 청와대에 문의하여 보았으나 '0'자가 붙지 않아도 문제가 없다는 답변을 들었다. 모 마트 매장을 찾아가 난리를 피웠더니, 순식간에 모든 상품이 제자리에 다시 진열되었다. 그 매장의 누군가가 서원조합에 대해 좋지 않은 감정을 갖고 있었던 모양이다. 그리고 그 감정으로 권한을 잘못 행사한 것이다. 이 문제를 해결하는 과정에서 보여준 조합장의 진정성과 열정이 직원들의 눈에 보였고, 그들과 조합장의 신뢰는 전에 없이 더 공고해졌다.

연구보고 P155
성공적인 협동조합의 리더십에 관한 연구
- 일선 농협을 중심으로 -

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)
인 쇄 2011. 4.
발 행 2011. 4.
발행인 오세익
발행처 한국농촌경제연구원
130-710 서울특별시 동대문구 회기동 4-102
02-3299-4000 <http://www.krei.re.kr>
인 쇄 동양문화인쇄포럼
02-2242-7120 e-mail:dongyt@chol.com

ISBN : 978-89-6013-337-2 93520

- 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.
-