

시설감귤 작목반 활동의 현황과 개선방향에 관한 조사·연구*

姜 景 璿

1. 서

작목반의 성격 변화를 중심으로 전개과정을 요약하면 다음과 같다.

가. 1970년대

(1) 작목반('70~'76년)

이동조합이 읍·면 단위조합으로 통합되면서 이동지역사회에는 실재적 협동조직이 없어짐에 따라 이를 보완하기 위해 협동회가, 그리고 그 내부에 작목반이 조직된다(자연부락 또는 경지 집단별로 같은 작물을 재배(사육)하는 20~30호의 농가를 조직화). 그래서 기본적으로는 조합의 규모확대에 따른 조합과 조합원간의 유대강화를 위한 내부조직의 일환이었으나 기술협동, 공동작업, 공동이용, 공동판매 등을 통한 영농의 과학화, 영농비 절감, 유통개선등을 그 목적으로 하여 특히 생산활동의 합리화에 강조되었다.

작목반 조직은 1970년 처음으로 1,484개가 조직 운영되었으며 1976년 12,028개(반원 392,000명)로 확대된다(식량작물 56.8%, 채소류 24.9%, 축산 11.5%, 특작 4.1%, 과수 2.5%로서 쌀작목반 중심).

작목반의 계통출하실적은 단위조합 판매사업의 47.3%를 차지한다.1)

(2) 새마을 작목반('77~'83년)

1977년 농촌조직(20여종의 난립, 기능중복, 유명무실 등)정비에 따라 작목반은 새마을 영농회(농협의 협동회+농촌진흥청의 농사개발구락부)의 하부조직으로서 새마을 작목반으로 변

* 본 조사·연구는 농림부가 현장애로기술개발사업으로 진행한 시설감귤의 적정규모산정과 쉼에너지 이용에 관한 연구 중 시설감귤 유통부문의 하나로 이뤄진 것이다.

1) 농협중앙회, "(특집) 농협새마을운동의 현황과 방향", 『농협연감1976』, p.7

농협중앙회 조사부, 『농협월보』, 제28권 11호, 1983.11, p.2

농협중앙회, 『한국농업의 제문제』, 1991. pp.364-369.

경된다. 이에 따라 농협내부의 생산조직체적 성격에서 새마을운동 실천체로 전환, 행정개입의 사회운동체적 성격으로 경사된다. 이때 전국작목반의 약 50%이상이었다던 쌀 작목반은 해체, 새마을영농회로 흡수됨에 따라 원예, 축산의 비중이 높아진다(1982년 현재 7,56개중 원예 45.7%, 축산 21%, 과수 15%, 식량작물 7.4%²⁾. 이같이 원예, 축산비중이 높아진 것은 상업적 농업의 진전에서 비롯된 것이다. 새마을 작목반은 외부적으로는 새마을 운동 실천체이면서 내부적으로는 성장작물의 작물별조직체라는 인식이 확립된다.

나. 1980년대 - 협동출하반

이후 1983년에 이르러 정부의 산지유통개선 시책의 일환으로 산지에 협동출하반을 조직하기 시작하여 4,830개가 조직되면서 작목반은 일부 여기에 흡수된다. 1989년에는 12,360개가 되며 작물별로 보면 채소류 75.5%, 과실류 17.1%, 특작 7.4%로서 원예작물로 크게 경사된다. 이때 농림부는 협동출하반을 다음과 같이 개념짓고 있다³⁾.

즉 『개별농가의 생산·판매 형태에서 다수의 농가가 참여하여 농업자재의 공동구입, 병충해 방제 등 공동생산과 중간상인을 배제하는 공동출하로 농가소득을 증대할수 있는 조직』으로 정의하고 있다. 특징은 중간상인의 배제라는 표현으로 유통혁신의 의도가 크게 부각된다. 그럼으로써 협동출하반의 활동은 명실공히 판매활동이 중심이 된다. 이에 따라 지역사회연대감도 내부결속의 한 요소가 되지만 이에 못지않게 경제적 이익(유통비절감효과, 자금지원 등)도 또한 주요 요소가 되는 경제적 기능 집단의 성격으로 경사한다.

다. 1990년대 - 작목반

그런데 기존의 작목반과 협동출하반이 공존함으로서 지도체계가 이원화되고 기능이 중복됨에 따라 1991년 공동출하조직의 재정비(통폐합)가 이뤄져 13,682개의 작목반으로 일원화된다. 그리고 작목반의 광역조직으로 150개의 작목회가 조직된다. 1995년 현재 작목반 수는 22,950개-568,000명이 참여하는 산지 판매 활동의 중심체가 되고 있다(다음 <그림1>에서 보는 바와 같이 농협내부조직인 영농회, 부녀회와 함께 3대조직체가 되고 있음).

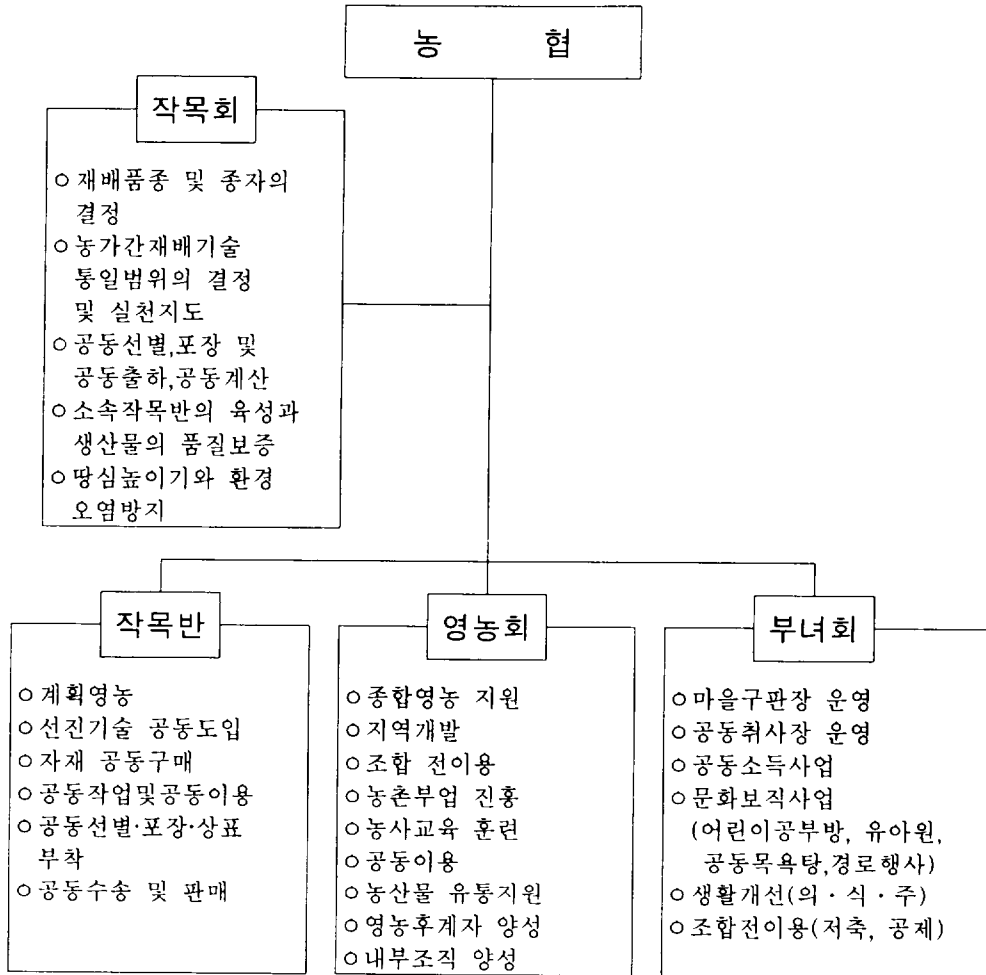
라. 작목반의 조직체적 성격

위에서 작목반의 성격변화를 중심으로한 전개과정을 보았듯이 출발은 농협의 내부조직으로서 조합과 조합원간의 유대강화 및 조합사업과 조합원 영농과의 밀착화 중심에서 비롯되었으며 이후 새마을운동의 실천주체로서 변질과정을 거쳐 오늘에 이르고 있다. 그러므로 기본적으로는 농협사업의 구체적인 추진의 구심체(농협사업의 추진, 조합원의 의견 집약, 반영)로서 위치지워질 수 있다.

2) 김성훈, 『산지협동유통의 사례분석』, 농촌진흥청 산학협동 83-37, 1983.

3) 농림수산부, 『농산물산지유통 업무예시』, 1983.8, 『한국농업의 체문제』에서 재인용.

<그림 1> 협동조직의 체계



소농하의 상업적 농업의 진전은 농업생산의 수평적 분화(Horizontal Differentiation)-지역적 분화를 촉진시켜 주산지형성이 이뤄지고 또 한편에서는 공동판매 등을 할 수 있는 기능적 조직체를 형성케 한다. 작목반은 바로 이러한 기능적 조직체로서 판매활동등에 있어서 중간상인 배제에 의한 경제적 합리성을 추구하는 중심주체가 된다. 그러므로 소농하의 상업적 농업은 주산지형성-기능적 조직체의 활성화에 따라 더욱 진전되며 기능적 조직체의 활성화 정도는 주산지에 따라 달라진다. 어떠한 작목반은 생산단계의 일부 공동작업, 유통단계의 공동판매 등을 수행하고 있어 기능적 조직체가 되고 있다.

농업경영활동에는 주활동으로 생산, 구매, 판매활동이 있고, 보완활동으로 재무, 노무, 정보활동이 있으나 일부 기업적 경영(축산, 과수 등)을 제외하면 이들 활동이 명확하게 분화되어 있지 않다. 그러나 일부는 분화-외부화되어 있는 것도 있다. 여기에 scrape and

build의 원리를 적용하여 정리해 보면 다음과 같다. 예컨대 경영기능중 판매기능-효율이 낮은 개인출하를 scrape시켜 효율이 높은 공동출하에 의한 농산물 marketing으로 build시키는 일, 즉 판매기능의 조직화이다. 판매기능을 분화-외부화시켜(농가에서 분리시켜) 전문화된 기능을 지역단위로 조직화(작목반의 조직)하고 이를 다시 개별경영이 내부경제화하는(작목반의 이용) system적 운영체계가 바로 경영기능의 새로운 결합인 것이다⁴⁾.

한편 시장측으로부터 요청되고 있는 대량, 계속출하를 실현하기 위해서 또는 시장경쟁력의 강화를 위해서는 개별 영세경영을 극복할 수 있는 보완-보강적인 기능적 분담조직으로 생산단계의 생산조직을 또는 유통단계의 판매조직이 요청되고 있다. 바로 이러한 기능분담조직이 작목반이 되고 있다. 이는 가족경영의 기능일부를 분리-독립시켜 그 조직에 가족경영의 부분기능을 담당케 하는 것이므로 기능분담조직이며 협업조직이라 말할 수 있다. 협업조직은 예컨대 판매기능의 일부 또는 전부를 분담하는 조직으로서 기능은 분리되지만 경영활동은 개별경영이 주체가 되고 다만 이를 보완할 뿐이므로 협업경영체와는 달리한다. 그런데 협업경영이란 2호 이상의 농가가 공동출자하여 한 경영부문 또는 둘 이상의 부문에 대하여 생산에서 판매, 수지결산, 수익분배까지를 일관하여 공동으로 행하며 독립경영체를 형성한다⁵⁾. 그러므로 개별경영은 새로운 경영에 통합되어 몰개성적이 된다.

이상과 같이 작목반에 대해 조직체적 성격을 음미해 보면서 다음과 같이 정리해 볼 수 있을 것이다.

조직을 일반적으로 「공동의 목적을 달성하기 위해 서로 의식적으로 구성된 다수인의 행위체계이며 형태적으로는 인간집단형태⁶⁾」로 개념화할 때 작목반 조직을 생산활동-공동작업 등 일부 수행하나 판매 중심의 조직체라 일단 상정키로 한다. 왜냐하면 상업적 농업의 전개와 주산지형성이 진전됨에 따라 판매기능에 있어서의 협동활동이 요구된다. 그것을 조직적인 판매를 통하여 유통비용의 절약, 선별, 규격의 통일화, 시장가격의 평준화, 가격설정기능의 강화, 시장개척, 확실한 대금회수 등을 하기위해서이다. 이러한 유기적이고 조직적인 관리는 현재 작목반-지역농협과 결부되어 그런데로 이뤄지고 있다. 그러므로 생산물의 가치실현이란 공동의 목적을 판매활동을 통해서 실현하고 있으므로 판매조직체(목적 기능

4) 강경선, “지역농업의 조직화에 관한 연구”, 『사회발전연구』, 제2집, 제주대 사회발전연구소, 1986, pp482-486.

강경선, “농산물의 마케팅조직에 대한 연구”, 『새마을연구논문집』, 제6집, 제주대 새마을연구소, 1989, p.86

생산성이 낮은 것을 scrape하여 생산성이 높은 것을 build한다는 것으로 이를 농업분야에 적용시켜보면 두 가지로 나누어 살펴볼 수 있다. 그 하나는 농업생산에 관계되는 제작업과정중에서 생산성이 낮은 생산 system을 scrape하여 생산성이 높은 system을 build하는 것이며 또 하나는 자재조달, 생산, 판매, 재무라고 하는 경영직능중에서 효율이 낮은 system을 scrape하여 효율이 높은 system으로 build해 나간다는 것이다. 高橋正郎, 『地域農業の組織革新』, 農文協, 1987. p.104.

5) 俊邊秀磯, 『農業經營學』, 養賢堂, 1973, p.222.

6) 占部都美, 『近代經營管理論』, 倉書房, 1967. p.102.

집단)라 할 수 있다. 한편 자연집단으로서 친목적인 연대조직의 성격도 갖고 있다. 그런데 현실적으로는 작목반을 생산조직의 범주로 파악되고 있고, 또한 생산활동도 일부 담당하고 있기 때문에 본 보고서에서는 이를 따라 광의의 생산조직의 하나로 보고자 한다.

마. 연구 방법

지금까지 산지유통의 중심주체인 작목반에 대해서는 개황조사나 개별사례조사결과 등이 중심을 이뤄 내부구조 문제에까지는 미치지 못한 것으로 생각된다. 그래서 본조사·연구는 개별사례를 통하여 그 운영의 내부구조-예컨대 작목반자체의 문제, 작목반과 반원간의 문제, 반원과 반원간의 문제를 파악하여 그 개선방향을 각 항목별로 검토 제시하는데 의의가 있다고 생각된다. 이같은 작목반에 대한 검토는 시설감귤유통 개선에 기여될 수 있을 것이다.

연구방법은 농업관련기관, 생산농가의 여론 및 설문조사를 통하여였으며 설문조사는 제주시 농협-남부시설감귤작목반을 사례로 삼았다(조사표에 의한 면접조사-반원 25명 및 반장 1명 대상). 대정농협의 시설감귤작목반, 고산농협의 연화시설감귤작목반도 함께 조사되어 사례작목반과 내용에 따라 일부 비교 검토되었다.

2. 작목반의 성격과 구성

가. 조직구성

제주도 전체의 작목반은 1996. 5. 현재 노지감귤의 경우 501개소에 12,541호의 농가가 참여하고 있어 전체 감귤재배농가 26,589호의 47.2% 수준이다. 시설감귤은 농협계통 작목반 55개소, 감협계통 32개소, 합계87개 작목반에 1,002호가 참여, 시설감귤 재배농가 1,373호의 73%로서 노지감귤에 비해 훨씬 참여율이 높다. 그럼으로써 노지감귤 계통출하율(상품용)은 43%이나 시설감귤 계통 출하율은 64%로 크게 앞서고 있다.(감귤을 비롯한 축산, 원예등 제주도 전체의 작목반 수는 822개소이다.)

작목반은 지역 농협의 조직체로서 판매·구매, 이용사업의 중심적 역할을 하고 있다. 제주의 시설감귤 작목반은 공동 구매·판매, 공동이용(선과장)중심의 협업조직체로서 현재 공동 판매는 공통기준에 따른 선별의 공동화 즉 선별공동 및 수송공동, 전속거래처 공동이용에 의한 개별 계산·판매 형태가 되고 있다. 물론 출하조정과 농협가락공판장 등 7개 전속거래처(제주시 남부시설감귤 작목반의 전속거래처) 중 시장 선택은 반원-작목반-지역농협의 협의에 따라 결정하고 있다.

작목반은 지역 농협의 협동 조직의 하나가 지역적 집적의 이익을 실현하기 위한 판매의지의 동일체이므로 작목반의 자립·자주성을 존중하면서 농협사업에 밀착시켜 조화로운 발전을 기해 나간다. 제주시 농협은 시설감귤 판매전략을 작목반과 함께 판매협의회를 통해 수립하고 있으며 시장개척 활동도 함께 하고 있다. 사례작목반은 규약상에 사무소는 제주시 농협에 두는 것으로 되어 있어 사실상 사무국역할을 시농협 지도과가 하고 있다. 그러므로

작목반의 사무국 역할을 더욱 극대화 시켜나간다.

반원의 구성에는 속지형, 속인형, 속지·속인 병용형이 있을 수 있는데 사례작목반은 속지형-감귤원 현장중심(영평마을)으로 되어 있어 작목반 활동-예컨데 선과등은 원활히 되고 있다. 그런데 반원들은 생활중심지(제주시 전역)에 분산되고 있어 결속력 등에 약간 문제가 없지 않으나 현재의 속지형을 지속시킬 수밖에 없다.

나. 규약에 대한 검토와 개선방향

(1) 규약의 의의

농협관내에서 『시설감귤을 경영하는 농가』로 구성되어 있는 목적 집단의 조직이 작목반이다. 그래서 규약에는 목적, 방침, 사업운영 방법 등이 명확히 명문화해 놓을 필요가 있다. 또한 규약은 반원 모두가 이해하며 충실히 지켜 나가고 있는지 의심되는바 없지 않다(규약 참조). 그래서 개선방향은 다음과 같다.

- ① 규약을 충분히 반원들에게 이해시켜 지켜나간다.(매년 정기총회시 규약을 배포한다.)
- ② 규약은 지켜져야 하므로 지키지 않은 반원에 대해서는 정해진 적절한 조치를 취하여 방임하지 말아야 한다.
- ③ 설정사항이나 내용은 현실적인 것으로 한다.

◎ 제주시 남부시설감귤 작목반 규약 ◎

제1장 총 칙

제1조 (목적) 본 협의회는 감귤시설 재배농가의 자조 조직으로써 반원 상호간의 상부상조와 영농의 과학화를 위한 영농기술의 도입 및 교류를 통하여 농업 생산성을 높여 지역 사회를 개발하고 공동구매, 공동판매 등 유통 구조개선을 통하여 회원의 소득증대와 복지향상에 기여함을 목적으로 한다.

제2조 (명칭) 본 협의회는 제주시 시설재배 감귤협의회라 칭한다.

제3조 (사무소) 본 협의회는 사무소는 제주시농협에 둔다.

제2장 조 직

제4조 (회원의 구성 및 자격) 본 협의회 산하에 2개의 작목회를 두며 시설재배 감귤을 경영하는 농가로서 협동심이 강하고 본 협의회에 사업취지에 적극 찬동하는 자로 한다.

제5조 (가입) 본 협의회에 가입하고자 하는자는 시설재배 감귤을 경영하는 농가로 남

· 서부 작목회원에 가입된 자로써 소정의 절차를 밟아 수시 가입할 수 있다.

(단, 농촌지도사 1인은 당연직 회원으로 둔다)

제6조 (탈퇴) 회원이 본 협의회를 탈퇴하고자 할 경우에는 회장에게 이를 통보하며 통보일 이후 최초의 총회 결의에 의거 탈퇴하되 각호에 해당하는 사유가 발생하였을 때는 자연탈퇴된다.

(단, 자연탈퇴는 임원회에서 의결할 수 있다)

1. 회원으로서 사망 및 자격을 잃었을 때
2. 제 명

제7조 (제명) 회원으로서 의무를 다하지 아니하거나 협의회 운영에 비협조적이며 시설 감골재배감골 협의회를 방해하였을 때에는 총회의 의결로 제명할 수 있다.

제8조 (총회) 총회는 회장과 회원으로 구성하며 정기총회와 임시총회로 구분한다.

- ① 정기총회는 매년 1회로 하고 회계연도 마감후 2월 이내에 회장이 이를 소집한다.
- ② 임시총회는 회장이 필요하다고 인정하거나 임원회가 필요하다고 인정할 때에 회원 3분의 1이상이 소집요청이 있을 경우 수시 개의한다.

제9조 (총회가결) 총회 구성원 과반수 출석으로 개의하며 출석인원 과반수로서 의결하되 가부동수일 때는 의장이 결정하는 바에 의한다.

제10조 (총회 의결사항) 총회에서는 다음 각호에 사항을 의결한다.

- ① 규약변경
- ② 회원제명
- ③ 임원의 선임 및 해임
- ④ 사업계획 및 수지예산의 책정
- ⑤ 기금의 조성 및 운영에 관한 사항
- ⑥ 기타 회장 및 임원회가 필요하다고 인정하는 사항

제11조 (임원의 정수 및 임기) 본 협의회는 임원은 다음과 같이 둔다.

- ① 회장 1인, 총무 1인, 감사 2인, 운영위원 1인
- ② 임원의 임기는 2년으로 한다(단, 연임할 수 있다)
- ③ 보궐선거에 의하여 취임한 임원의 임기는 전임자의 잔임기간으로 한다.

제12조 (임원의 임무)

- ① 회장은 협의회를 대표하며 협의회 업무를 통괄한다.
- ② 총무는 회장의 명에 따라 본 협의회 운영에 따른 회의록의 기록, 보존에 관한 사항 및 본 작목반의 수입 지출등 회계에 관한 사항을 담당한다.
- ③ 감사는 협의회 회계 및 업무집행 상황을 감사하며 그 결과를 총회 및 임원회에 보고하여야 한다.

제13조 (임원회) 임원회는 다음 각호의 사항을 의결하며 임원회 구성원 3분의 2이상 출석으로 개의하며 출석인원 과반수 이상의 찬성으로 의결한다.

- ① 회원의 자격심사 및 자연탈퇴에 관한 사항

- ② 영농기술의 보급에 관한 사항
- ③ 공동구매, 공동판매에 관한 세부사항
- ④ 총회로부터 위임된 사항이나 총회에 부의할 사항

제14조 (임원의 선임) 임원은 회원중에서 총회의 결의로 선임한다.

제15조 (사업) 본 협의회는 제1조의 목적을 달성하기 위하여 다음의 사업을 행한다.

- ① 영농기술의 도입 및 보급
- ② 생산자세의 공동구매
- ③ 자금의 조달 및 조성과 운용
- ④ 생산물의 상품성 제고활동 및 공동판매
- ⑤ 기타 목적달성에 필요한 사업

제3장 기금조성

제16조 (예산 및 기금조성) 본 협의회는 기금은 회원이 납부하는 정기회비 및 임시회비와 관계기관의 기부금으로 충당한다.

제17조 (기금의 운영) 본 협의회는 기금은 제15조의 사업을 수행하기 위하여 운영한다.

제18조 (기금의 관리) 기금은 회장이 이를 관리한다.

제19조 (지분) 본 협의회 기금에 대한 지분은 총회에서 정하는 바에 따라 이를 계산하며 탈퇴 회원에 대한 지분의 환급은 탈퇴당시의 해당 회원의 지분액을 탈퇴일에 지급한다.

다만, 제명자에 대한 지분은 환급을 아니하는 것을 원칙으로 한다.

제20조 (회계연도) 본 협의회는 회계연도는 1월1일부터 12월 30일까지로 한다.

부 칙

(시행일) 이 규약은 1989년 2월 2일 통과일로부터 규약으로써 그 효력을 발생한다.

※ 남부시설감귤작목반은 서부시설감귤작목반과 함께 제주시 시설감귤협회를 구성하고 있어 이 협의회 규약을 그대로 작목반 규약으로 삼고 있다.

(2) 회원의 자격조건

작목반의 취지, 목적에 찬동하는 자를 자격으로 하고 있을 뿐 어떤 제약조건 같은 것은 규정하고 있지 않다. 그런데 고산 연화시설작목반은 생산량의 70%이상을 계통출하하는 자로 규정하고 있다. 그러므로써 공동판매 참여율이 96%에 이르고 있다. 이같이 사례작목반도 일정량 이상은 계통출하나 작목반이 지정하는 출하처에 판매하도록 하는 자격규정을 명문화 시킬 필요가 있다.

참고로 미국의 캘리포니아 감귤협동조합(SUNKIST)의 내규를 보면 조합원은 전생산량을 지방출하조합(규모는 다르지만 작목반과 같은 역할)에 인도하는 것을 의무화하고 있다. 조합원 가입은 계약에 따르는데 이계약은 조합과의 전속이용계약을 의미한다. 생산자는 스스로의 자유 의사에 따라 지방출하조합과 조합원 계약을 맺은 것이므로, 이른바 가입의 자유는 보증되는 반면 일단 조합원 계약을 맺은 이상 계약 조항에 엄격히 구속된다. 물론 탈퇴의 자유도 보증되나 탈퇴하지 않은 한은 계약조항을 의무적으로 지켜야 한다¹⁾.

(3) 벌칙·제명

규약에 벌칙 내용은 없으나 제명조항은 갖고 있다. 그 내용을 보면 “회원으로서 의무를 다하지 아니하거나 운영에 비협조적이며 사업을 방해하였을 때는 총회의 의결로 제명할 수 있다”이다.

몇가지 개선방향을 보면

- ① 벌칙의 설정은 각 작목반의 실태에 따라 정할 수 있을 것이다.
- ② 예컨대 판매규정-70%이상 제통출하의 의무규정을 위반할 경우 제명시키기 보다는 (실제로 제명은 어려울 것이다) 그 시기의 판매단가에 수량을 곱한 금액의 30~40% 내외의 위약금을 징수하도록 하는 것이 보다 현실적이다.
- ③ 벌칙 내용은 사업운영등 실제의 효과를 기대할 수 있도록 단계적으로 설정하여 규제를 강화해 나갈 필요가 있다.
- ④ 위반자에게는 분명히 벌칙이 적용되어야 한다. 인정에 따르다 보면 오히려 조직의 약체화를 불러 일으킬 수 있다. 다시 SUNKIST의 몇가지 내규를 보면 다음과 같다.

제명은 ① SUNKIST의 내규, 규칙, 규제를 위반하여 이사회에 과반수로 인정될 때 ② 제명이 다른 조합원의 이익이 된다는 것이 이사회 과반수로 인정될 경우이다. 보다 구체적으로 보면 ①의 경우 예컨대 전생산량을 지방출하조합에의 인도를 태만한 경우 등을 의미한다. ②의 경우는 예컨대 전량을 인도해도 재배관리가 불충분하기 때문에 감귤 품질이 현저히 떨어져 해당 지방출하조합에 집하된 감귤의 품질에 영향을 미치거나 나아가 서로 다른 생산자에게 손실을 가져오게 했을 경우를 의미한다. 말하자면 양적으로나 질적으로도 100% 공동판매를 요구하고 있어 매우 엄격하다.

(4) 규약상 몇가지 보완사항

1) 가입에 따른 이점의 명시

규약에는 목적과 기본적 사업내용은 명시돼있으나 그 수행에 따른 이점 내지 이익에 대해서는 명시되지 않고 있다. 그러므로 반원으로 가입할 때 어떠한 메리트가 있는지를 알릴 필요가 있다. 사실 유형, 무형의 이점이 있지만 그 실적 판정이 쉽지 않다. 그러나 다음과

7) 강경선, “미국 캘리포니아의 농업협동조합-SUNKIST연합조직에 관한 고찰-,”『95농업과학세미나 발표』, 제주대 아열대 농업연구소, 1995.

같은 사항에 대해서는 어떤 이점이 있다는 것을 명시할 필요가 있다.

- ① 반원의 결속, 공동판매확립에 따라 품질향상등으로 유리한 판매가 이뤄져 수익증대를 가져 오는 것
- ② 생산자재 공동구입에 의한것(가격차 및 장려금 지원조치)
- ③ 작업활동의 능률향상, 생력 합리화
- ④ 중점지도에 따른 생산, 경영상의 수익
- ⑤ 자금대응-반원에 대한 우선 대부등에 의한 것
- ⑥ 시설이용
- ⑦ 판매상의 지원조치-공동판매에 따른 신용획득, 수수료의 일부 환원 등.
- ⑧ 연수, 시찰, 강연의 실시 - 회원중심의 실시에 따른 이점

2) 출하협의회(또는 공동판매위원회)의 설치

현재 임원회의 활동으로 공동구매, 공동판매에 대한 세부 사항을 수행할 수 있도록 규정하고 있으나 공동판매에 대한 보다 세부적인 활동을 전개하기 위해서는 출하협의회(공동판매위원회)를 규약상에 설치할 수 있도록 규정한다. 제주도 농협이 수행하고 있는 출하협의회를 작목반이 주체적으로 설정하여 상설화 시킬 필요가 있다.

이 협의회에는 제주도농협지도과 및 농촌지도소, 국립농산물검사소 제주지소, 반원일부의 공동참여를 전제로 한다. 물론 일부 기관은 자문위원 형식이 될 수도 있다.

협의회는 다음 사항을 논의 결정한다.

- ① 계획 공동출하의 추진
- ② 판매방침의 검토
- ③ 출하계획수립
- ④ 출하규격, 포장의 개선
- ⑤ 대금 정산 방법에 관한 사항
- ⑥ 자재의 공동구입
- ⑦ 출하 실무기구의 정비 확립
- ⑧ 기타

이상과 같이 계획적인 판매활동을 전개할 때 반원들도 전량을 이러한 계획에 따라 출하하게 될것이며 이를 따르지 않은 반원에게는 앞에서 논의된 벌칙을 가할 수 있을 것이다.

3. 작목반의 활동실태와 개선방향

가. 임원의 활동

(1) 임원수당

사례 작목반의 규약에는 임원에 대한 보수 규정이 없으나 고산연화시설감귤작목반 규약

에는 다음과 같이 규정하고 있다. 임원은 명예직으로 하나 관계기관의 지원이 있거나 작목반의 사업운영을 통하여 수익이 발생할 경우, 총회의 결의에 따라 수익의 범위내에서 수당을 지급할수 있도록 하고 있다. 또한 업무추진에 소요된 경비는 총회 또는 임원회에서 인정하는 실비를 지급한다이다. 그런데 고산작목반의 경우도 1년간 결산서를 보면 지출내역이 없다. 물론 시장개척에 나선 반원에게 여비지급, 회의시 식비지출 등은 하고 있다.

그러므로 자금운영범위내에서(사례작목반 1996년 현재 기금 15,273,106원, 고산작목반 18,000,000원) 예산화하여 수당지급이 검토되어야 한다. 왜냐하면 조직이 지속적인 발전을 하려면 이른바 조직균형조건; 공헌 \leq 유인 \rightarrow 조직의 존속과 성장이 성립될 수 있어야 한다. 물론 이 원리는 임원과 조직간의 공헌(contribution : 조직의 목적달성에 구성원이 조직에 제공하는 부담)과 유인(inducement : 조직으로부터 주어지고 있는 반대급부) 관계는 반원과 조직간에도 똑같이 성립된다. 임원의 무보수 활동에는 한계가 있게 마련이다.

그러므로 사례 작목반 규약에도 고산작목반 수준 정도의 규정이라도 설정할 필요가 있다.

(2) 임원의 활동

자재구입, 공동판매가 중점적인 활동이고 영농기술의 도입과 보급도 수행되고 있으나 저조하다. 예컨대 생산비 목표를 설정하여 이를 실현하기 위한 실천활동이나 경영의 기본과제인 생력기술도입에도 노력이 부족하다.

몇가지 개선방향을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 협의 결정된 사항을 충실히 지키며 반원예의 전달과 반원으로부터의 의사반영을 도모할 수 있는 여러 정보 파악에 노력한다.
- ② 각종 사업추진후 사후 확인을 철저히 한다.
- ③ 반원들의 시설감굴실태와 경영내용을 충분히 파악한다.(품종계통, 수령별 대장정리, 경영내용 조사등)
- ④ 실천활동을 강화하기 위해 월례회, 기타회의를 적극적으로 개척한다.
- ⑤ 생산량과 품질관리를 철저토록하며 출하판매의 자율적인 통제를 확립해 나간다.
- ⑥ 지역농협 및 행정, 지도기관 등과의 유대강화를 촉진하여 적극적인 지원이 이뤄지도록 한다.

(3) 임원등 작목반원에 대한 농협의 지원

사례 작목반은 자체적으로 1992년 18명의 반원을 일본연수 시켰으며 1996년 10월 13명을 일본연수 시킬 계획이다. 그런데 지역농협은 작목반 임원의 자질향상, 반원들의 육성조치에 충분히 대응하지 못하고 있다. 그래서 농협이 좀더 인적지원 육성에 노력을 경주할 필요가 있다.

- ① 연수·교육 등의 실시 : 적절히 실시하여 자질, 기능향상을 기한다.
- ② 선진지역 및 시장 등의 견학 실시

나. 활동예산

사례 작목반의 1995년도 결산보고서에서 수입·지출동향을 <표 1>에서 보면 다음과 같으며 반원들은 매년 100,000원의 회비를 납부하고 있다.

<표 1> 제주시 남부시설감귤작목반의 1995년도 결산보고서

● 수입부

내 용	금 액	비 고
전 년 도 이 월 금	10,960,386	
찬 조 금	1,000,000	합동상사, 동보상사
선 과 기 대	2,000,000	김덕송
찬 조 금	70,000	신형 선과기 시운전
회 원 가 입	1,500,000	신규회원 3인 가입
이 자 수 입	251,243	
선 과 기 구 입	7,500,000	제주시 보조금
회 원 회 비	2,100,000	35명(전년도미수금포함)
계	25,081,629	

● 지출부

내 용	금 액	비 고
반원경조사비	1,270,000	
회의비	365,000	
사업추진식대	458,000	순회교육, 선과기 운반등
시장조사	100,000	
선과기부속품 및 소모품비	605,000	
신형선과기 계약금	1,000,000	제주시보조금 7,500,000 융자금 2,000,000원(5%이자) 자부담 3,000,000원에 의한 선과기 구입
선과정 전화,상수도요금	206,000	
계	4,199,000	

● 총괄

수입	지출	잔액	미수금	총계
25,081,629	4,199,000	20,882,029	340,000	21,222,029

● 고정자산

선과기 : 12,500,000원

몇가지 개선방향을 보면 다음과 같다.

① 1995년 1년동안의 수입중 외부로부터의 지원은 제주시로부터 선과기 구입보조금 7,500,000원과 합동상사등의 찬조금 1,000,000원이 지원되고 나머지는 전년 이월금과 자체회비등으로 구성되고 있다. 그런데 지역농협으로부터의 지원은 없다.

② 지출개요를 보면

○ 회원경조사비 1,270,000원(30.2%)

○ 회의, 선과장 소모품, 시장판촉비 등 2,929,000원(69.8%) 으로서 반원 경조사비가 전체지출액의 30.2%를 차지하는 것은 반원의 협동력 유지 강화에 필요하기는 하나 줄여 나가야 한다. 경조사비지출 과다는 제주특유의 현상이라고도 볼 수 있으며 또한 작목반이 계와 같은 성격의 인적집단의 측면을 갖고 있음을 보여주는 것이라 생각된다. 그리고 시장조사 판촉활동에 보다 많은 지원이 있어야 한다.

③ 지역농협의 지원은 농협사업의 이용분량과 계획달성율을 가미 반영시켜 지원 방법을 택하는 것이 바람직하다. 그리고 영농지도사업의 일환으로 연수, 공동활동등에 일정의 방향을 서로 가질수 있도록 하기 위해서도 지원조치가 필요하다.

④ 기금조성은 현재의 방식(반원의 년회비, 가입비 등이 중심)으로 지속해 나간다. 그런데 문제는 신규가입 반원의 경우 그동안 반원들이 보유하고 있는 지분, 1995년 현재 반원당 500,000원을 가입비로 내야 하기 때문에 부담이 되어 신규가입을 어렵게 할 수 있어 이를 분할 납부 하는 방식등을 고려해 볼만하다.

⑤ 기금운용은 작목반이 수행하고 있는 사업- 영농기술의 도입 및 보급, 생산자재의 공동구매, 자금의 조달 및 조성과 운용, 생산물의 상품성 제고활동 및 공동판매, 기타 목적에 필요한 사업으로 하고 있다. 사례 작목반은 1996년 현재 15백여만원의 기금을 보유하고 있다.

다. 활동내용

(1) 작목반 활동

① 규약에서의 목적은 영농기술의 도입을 통하여 농업생산성을 높이고 공동구매·판매 등 유통구조개선으로 회원의 소득증대로 하고 있다. 그런데 조직활동의 중점을 공동구매·판매에 주어지고 있으며 생산기술 개선 활동은 저조하다.

② 구매·판매활동도 생산기술개선 활동과 분리되고 있어 생산에서부터 판매에 이르기까지 일관된 활동이 이뤄지고 있다고 보기 어렵다.

③ 그렇다고 공동판매활동이 철저히 수행되고 있다고도 볼 수 없다. 사례 작목반인 경우

규약상에 통제할 수 있는 내용이 명문화되어 있지 않아 방임할 수밖에 없는 상태이다.

사례 작목반은 1995년 현재 시설감귤 생산량 350톤 중 계통출하 250톤(71.4%), 상인판매 50톤(14.3%), 포전거래 50톤(14.3%)이 되고 있다.

그런데 고산 연화 시설감귤작목반의 경우를 보면, 70%이상을 계통출하하도록 규약상에 명문화되어 있는데, 1995년 시설감귤 생산량 480톤 중 462톤(96%)을 계통출하하고 나머지 18톤만 기타로 되고 있다.

④ 재배기준이 설정돼 있지만 개인작업의 경우 철저성이 결여되어 개인차를 보이게 마련이다. 특히, 전정, 적과기술 등은 공동 작업활동이 요구되고 있으나 조직적으로 이뤄지지 않고 있다.

이상의 상황에서 몇가지 개선방향을 보면 다음과 같다.

① 생산에서 판매에 이르기까지 일관된 조직활동이 될 수 있도록 체계를 확립함과 동시에 기술개선면에서는 감귤의 종류, 품종 등 지역에 적합한 기술체계의 개발과 개선에 대해 구체적인 실천활동을 전개시켜 나간다.

② 또한 생산비 절감, 품질 향상 목표를 설정하여 이를 공동으로 달성하려는 실천활동도 요구된다.

③ 활동의 통제(예컨대 포전거래 및 상인판매에 대한 규제)에 대해서는 규약의 정비, 개선과 더불어 조직의 존재 이유를 명확히 하여 의식 함양에 서로 노력을 기울여야 할 것이다.

④ 1995년도 사업을 보면 ·선과기 구입 ·농협계통출하 ·비닐공통구매(농협이용) · Box공동구입 등이다. 그러므로 시장개척, 교육활동은 물론 전정, 시비, 적과, 방제 등에 대한 공동목표설정-공동노력(예산지출 등)이 경주 돼야 한다.

※ 1995년도 사업규모

- 시설감귤공동판매액 : 7억 1천만원
- 자재 공동 구매액(비닐 및 Box) : 6천 6백만원

(2) 작목반 활동과 농협과의 관계

① 제주시 농협은 연 1-2회 판로개척을 위해 육지부 소비지에 직원을 출장시키고 있다.

② 시설감귤 판매계획을 수립하기 위해 매년 4월중 시설감귤출하 협의회를 개최하고 있는데 1995년의 내용을 보면 다음과 같다.

A. 목적

- 시설감귤의 급격한 재배면적 증가와 생산량 증가에 따른 출하체제 일원화로 시설감귤 재배농가에 대한 적정소득 보장
- 우수농산물 품질인증제 활용으로 상품성 제고
- 타 과일 성출하 시기를 피한 수확시기 조절
- 맛을 의식하지 않은 수량중대 위주 지양

B. 품질향상 및 규격품 출하준수

- 엄격한 선별로 시설감귤 이미지 제고

- 극대과, 극소과, 미착색과, 당도부족과 병과 등 출하제외

① 중량 : 개당 75~125g

5kg 상자당 : 40~60개

② 당도 : 12도이상

③ 규격출하 : 5kg 상자

C. 품질 인증제 참여 및 확대

- 참여농가 수익증대 : 가격 및 공판장 환원 수수료 증대
- 공판장 환원 수수료 증대 : 일반 1.2% ⇒ 2.0%(품질인증 받은 품목)

D. 출하조절 거래처 운영 대책

- 93, 94년산 출하 실태를 감안하여 출하시기별 물량조절
- 경락가격이 예상회로 하락하는 경우 물량 감축 및 출하농가와 사전 협의
- 불량상품의 계통출하로 인한 농협이미지 불신 방지
 - 정보 상호교환, 필요시 현지출장, 실태파악 및 대응력 제고
- 우수품질 확보 및 계통출하품의 신뢰성유지로 농가수취가 증대
- 신규거래처 개발팀 운영 : 직원 2인과 출하농가 6인 이내로 구성
신규소비처 개발 및 기존 소비처와 유대강화(5월말~6월 초순경
신규거래처 및 기존 거래처 방문예정)

※ 출하처 : 공판장 - 가락, 영등포, 청량리. 부산, 대구, 광주, 대전 -163톤
회원조합 -131톤 ; 도매시장 -63톤 < 계 357톤 >

E. 기타

① 운송대책

- 비용절감 및 시간 단축 계획 마련
 - 항공수송을 원칙으로 운송업체 선정하고 시설감귤 작목회와 협의한후 운송업자 적의 선정할 계획임.

② 농산물 유통손실 보전기금 적립대책

- 적립방법
 - 출하수수료의 일정율은 연차적으로 적립
(생식용 감귤과 동일하게 수수료의 50%환원중 30%농산물
유통손실 보전기금적립)

사무소별	작목반별	적립액(원)	비 고
남부지소	남부시설작목반	1,287,481	환원수수료×30%
신재주지소	서부시설작목반	545,830	
서부지소	서부시설작목반	24,644	
계		1,857,955	

③ Box디자인 변경여부

- 원산지 표시 삽입 등

이상의 상황에서 몇가지 개선 방향을 보면 다음과 같다.

- ① 단 1회의 협의회로 끝나지 말고 현장과의 실천성에 지속적인 노력이 요구된다.
- ② 농협계통출하를 중심으로 하고 있으나 가격불안정 등이 제기되고 있어 적정가격 유지에 노력이 요구된다(소비자 시장에 대한 순회 점검등)
- ③ 작목반은 지역농협의 출하계획에 의존하고 있으므로 현실적인 계획과 실천의 일관성이 있어야 한다.
- ④ 현재 전적으로 항공 수송에 의존하고 있어 운송단가가 높다는 의견이 있으므로 조정이 요구된다.
- ⑤ 품질인증 농가가 반원 모두가 될 수 있도록 적극지원한다.
(1996년 현재 품질인증농가 16명)
- ⑥ 고유상표가 없는 실정이므로 고유상표를 설정하여 소비자 시장으로부터 인정을 받도록 한다(농협이 선도적으로 촉진시킨다).
- ⑦ 현재 제주시 농협은 감귤판매에 대한 기획, 입안, 조정, 검토등을 통하여 판매계획을 수립시행하고 있으며 년 1-2회 직원과 작목반원과 함께 시장개척활동을 하고 있다. 그래서 작목반은 좋은 감귤생산에, 농협은 계통출하 유도 및 저리용자등의 활동으로 그 역할 분담이 그런데로 이뤄지고 있다. 이러한 관계를 더욱 발전시켜 작목반의 사무국으로서 판매 업무처리, 영농·유통지도, 시설의 배치관리 운영 등을 총괄하는 역할을 더욱 확충, 수행해 나가야 할 것이다.
- ⑧ 출하협의회는 앞에서 지적한바와 같이 작목반 규약상에 명문화, 상설화하여 농협과 작목반 공동활동으로 활성화시켜 나간다.

(3) 작목반활동과 지도기관과의 관계

작목반 활동이 구매·판매활동에 중점을 두고 있어 생산과정의 기술적인 문제는 사실상 개별농가 차원에서 나름대로 적용해 나가고 있는 것이 현실이며 그래서 농가에 대한 기술보급이 부족하다는 의견이 나오고 있다. 그리고 행정쪽에 대해서는 마지못해 일처리를 해주는 경향이라고 지적되고 있다.

- ① 작목반 자체가 생산활동에 대한 관심과 노력이 있어야 한다.
- ② 농협과 군농촌지도소, 행정기관, 작목반과의 상호유기적인 관계가 증진되어 다음의 일들이 조직적으로 계획되며 실천되어야 한다.
 - 시비 설계에 따른 적기 적량 시비의 촉진
 - 병충해 발생 예찰에 따른 조직적인 방제
 - 정지, 전정, 적과 연수와 실시
 - 수확예상량 파악, 적기수확, 출하예약 등 시장배분의 계획화, 집출하 계획수립

(4) 선과장시설의 관리·운영

① 작목반의 공동소유로 선과기(제주시 지원 7,500,000원, 융자 2,000,000(이자율 연5%), 반원부담 3,000,000원)를 보유하고 있으며 설치장소는 노지감귤 선과장을 임대(3개월 임대료 1,000,000원) 사용하고 있다. 그러므로 선과장은 작목반의 소유, 관리형태이다.

② 선과장 이용은 반원의 출하시 각자에 의해(가족노동력 동원 등) 이루어 진다. 그러니까 반원의 필요시 반원에 의해 가동, 이용되는 체계로서 고정적인 관리 및 선과장 종사자는 없다.

③ 선과료 및 소모품은 무료이며 전기료, 수도료 등은 반원의 출자금에서 공동 부담하고 있어 선과에 따른 개별의 직접 부담금은 없는 셈이다.

④ 가동일수는 75일 정도이다.

⑤ 선과장은 반원에 대한 생산대장(품종, 수령별 면적, 본수, 10a당 수량, 연생산량, 선과장 이용 및 판매실적 등 기재) 및 관리카드를 작성, 관리하고 있지 않다.

⑥ 선과장관계 고정자산 명세표 및 관계 서류, 관리대장, 이용대장 등을 비치하여 독립회계방식으로 운영되고 있지 않다.

⑦ 선과장 시설을 보다 효율적으로 활용하기 위해 선과장 관리규정을 만들어 이에 따라 운영되고 있지 않다.

이상의 상황에서 몇가지 개선 방향을 다음과 같이 보기로 한다.

① 공동이용시설로서의 선과장은 작목반 조직화의 거점적 역할을 함은 물론 선과를 통하여 상품성을 높이며 공동판매의 조정적 역할도 담당하는 중요시설이다.

② 그래서 다음과 같은 내용의 선과장관리규정을 만들어 효율성을 높이며 또한 앞으로 전개될 생산조정설의 실천도 선과장을 기점으로 하여 이뤄질수 밖에 없을 것이다.

· 관리방침, · 시설의 장소, · 시설내용, · 관리주체, · 총관리자, · 관리방법(관리규정, 관계고정자산 명세표 및 관계서류관리대장, 이용대장, 보전·검사), · 상각 · 이용(시설능력 범위의 효율적 이용등) · 운영(독립회계-이용료실비 부과 방법 등)

③ 자가 노동력 부족등으로 작목반원이면서도 선과장을 이용하지 않는 반원이 10명이 되고 있는 실정이므로 출하기간중 일정기간을 정하여 이를 위해 공동작업을 지원하여 선과장 이용도 높이고 반원의 단결력도 배양시켜 나갈 필요가 있다.

④ 농협은 미국 SUNKIST와 같이 수확작업단을 구성하여 노지감귤까지를 포함, 전문적인 작업단을 운영하는 문제를 검토한다.

4. 작목반원의 의향

가. 조사농가의 개요

본조사는 제주시 남부시설감귤작목반(조직-1989년, 반원-현재30명, 이하 사례작목반으로 표현)원 25명에 대해 설문 조사 했다. <표 2>에 따라 일반개요를 보면 연령:40~50대 84%, 학력 : 고졸이상 76%로서 30대이하나 60대 이상은 시설감귤에 참여치 않고 있으며 그 학력도 고졸이상의 고학력자가 중심을 이루고 있다. 또한 시설재배면적은 1,000~2,000

평 60%, 재배경력 3~8년 76%이며 판매수입은 3천만원~1억원이 52%이다. 시설감귤재배에 따른 부채액은 1천~5천만원(52%)으로 절반이상이 부채를 지고있어 하우스시설은 대다수가 용자에 의존하고 있음을 알 수 있다.

한편 노지감귤 및 시설감귤 이외의 농업생산·수입관계를 조사한 결과 일반전작, 축산등의 수입 1천만원 이상인 농가는 2호(8.0%), 어업, 서비스, 농산가공 등의 수입 1천만원이상 농가 2호(8.0%)에 지나지 않아 전적으로 감귤(노지 및 시설)에 의존하고 있다. 그리고 시설감귤이외의 비닐하우스는 300평미만 3(12.0%), 300~1,500평 6(24.0%) 농가 정도이다.

이같이 감귤수입에의 전적인 의존은 전업성을 보여주고 있어 그 장점도 크지만 수입자유화(1997. 7월이후)에 따라 오렌지등에 의한 과급효과는 실로 크지 않을 수 없다고 본다. 제주의 생명산업 감귤이라는 사실을 실감케 한다. 대응책, 우리 모두의 지혜와 단결을 요하고 있다.

〈표 2-a〉 조사농가의 일반개황(연령별)

구 분	빈 도(비율)
30대	4(16.0)
40대	6(24.0)
50대	15(60.0)
계	25(100.0)

〈표 2-b〉 조사농가의 일반개황(학력별)

구 분	빈 도(비율)
국졸	1(2.4)
중졸	4(16.0)
고졸	15(60.0)
대졸(전문대졸 포함)	4(16.0)
무응답	1(4.0)
계	25(100.0)

〈표 2-c〉 조사농가의 일반개황(노지감귤재배면적별)

구 분	빈 도(비율)
1,500평 이하	2(8.0)
1,500~3,000평	9(39.0)
3,000~4,500평	1(4.0)
4,500~6,000평	4(16.0)
6,000평 이상	3(13.0)
무응답	6(24.0)
계	25(100.0)

〈표 2-d〉 조사농가의 일반개황(시설감골재배면적별)

구 분	빈 도(비율)
1,000평 미만	9(36.0)
1,000~2,000평	14(56.0)
2,000~3,000평	1(4.0)
3,000평 이상	-
무응답	1(4.0)
계	25(100.0)

〈표 2-e〉 조사농가의 일반개황(시설감골재배경력별)

구 분	빈 도(비율)
3년 이하	2(8.0)
3~5년	12(48.0)
5~8년	7(28.0)
8년이상	4(16.0)
계	25(100.0)

〈표 2-f〉 조사농가의 일반개황(시설감골수입액, 1995년)

구 분	빈 도(비율)
3천만원 미만	5(20.0)
3천만원~5천만원	5(20.0)
5천만원~1억원	8(32.0)
1억원이상	1(4.0)
무응답	6(24.0)
계	25(100.0)

〈표 2-g〉 조사농가의 일반개황(시설감골에 대한 부채액)

구 분	빈 도(비율)
1천만원 미만	1(4.0)
1천만~5천만원	13(52.0)
5천만~1억원	3(12.0)
1억원 이상	-
무응답	8(32.0)
계	25(100.0)

나. 작목반원의 의향과 개선방향

(1) 작목반과 개별경영과의 관계

작목반과 개별경영과의 관계를 어떻게 조화시켜 나갈 것인가는 모든 경영조직에 있어서 중요한 과제이다. 이점에 대한 앙케이트 설문 결과<표 3>, 92%가 “잘되고 있다”라고 대답하고 있어 조직과 개별간에 원활한 의사소통이 또는 목적통일이 되고 있다고 보아진다.

〈표 3〉 조직(작목반)과 개별 경영과의 관계

항 목	빈 도(비율)
1. 대체적으로 잘 되고 있다	23(92.0)
2. 조화가 잘되고 있다고 보기 어렵다	2(8.0)
계	25(100.0)

한편 이러한 관계를 잘 유지해 나가기 위해서는 어떠한 관계 설정이 좋은지 설문결과를 보면<표 4> “조직쪽을 중시한다”가 56%, 일의 성질에 따라 조직쪽과 개인쪽을 중시한다가 44%이며 개인 중시 쪽은 한사람도 택하지 않고 있어 전체적으로 조직 중시 경향으로 나타나고 있다.

〈표 4〉 조직(작목반)과 개인(반원)과의 관계 유지 방향

항 목	빈 도(비율)
1. 조직(작목반)을 중시하는 방향에서 전개한다.	14(56.0)
2. 개인(작목반원)을 중시하는 방향에서 전개한다.	-
3. 일의 성질에 따라 그 방향성을 결정한다.	11(44.0)
4. 잘 모르겠다.	
계	25(100.0)

(2) 작목반장등의 권한정도

작목반장 또는 총무의 지휘, 명령, 권한 정도는 현재의 작목반 자체가 임의조직이기 때문에 강력하지 못하다. 그래서 설문결과<표 5>를 보면 노력목표를 제시하는 정도가 60%, 강도는 높지만 구속력이 없다(실천여부를 각자의 생각에 따라 한다)가 20%이다. 그러므로 중요사항은 총회 또는 임시총회에서 구성원 전체의 의사결정을 해놓는 것이 실천성이 있다고 생각된다.

현재 작목반은 반원-총회(또는 임시총회)에서 반원 모두의 합의에 따라 중요사항은 결정되고(의결기관적 성격) 있으며 집행은 임원-임원회에서 이뤄지고 있다(집행기관의 성격). 사례작목반은 1995년도는 정기 및 임시총회 각 1회, 임원회(반장, 총무, 감사, 운영위원으로

구성) 5회 열린바 있다. 앞으로 사업규모가 커짐에 따라 반원-총회와 임원-임원회, 임원간 권한과 책임의 위양관계가 분명히 세워져야 한다. 그럼으로서 문제 발생시의 대응이 뚜렷해질 수 있는 것이다.

〈표 5〉 작목반장 또는 총무 등 각 책임자의 지휘,명령, 권한의 정도

항 목	빈 도(비율)
1. 노력목표를 제시하는 정도다	15 (60.0)
2. (1)항보다 강도가 높으나 구속력이 없다	5(20.0)
3. 조직을 발전기키기 위해서는 강한 구속력을 갖고 있다.	. -
4. 사업에 따라 강도가 높은 경우와 약한 경우가 있어 일정치 않다.	4(16.4)
5. 잘모르겠다	2(4.9)
계	25(100.0)

(3) 작목반에 대한 성격인식

작목반(생산조직)에 대하여 어떻게 인식되고 있는지에 설문한 결과〈표 7〉 작목반도 그 자체로서 발전가능성을 갖고 있기 때문에 반원의 개별경영과 공존할 필요가 있다가 64%를 차지하고 있다. 또한 개별경영을 지원하는 과도기적인 조직체(28%)로 인식되고 있기도 하다.

그러면 작목반에 대한 성격 설정을 하기 위해 영농조합법인과 비교하는 가운데 〈표 6〉에서 논의코자 한다.

〈표 6〉 영농조합법인과 농가, 작목반의 성격 비교

구 분	영농조합법인	농 가	작 목 반
조직구성	조직체	개별농업인	조 직 체
경영형태	경영체	경 영 체	비경영체
조직형태	법 인	비 법 인	비 법 인
사업범위	농업생산, 유통 등 농업경영전과정 포함	농업생산, 유통 등 농업경영전과정 포함	농업생산은 개별농가에서 수행하고, 유통 등 농업 경영의 일부분만 담당

주) 우리나라에서는 「경영체」란 용어가 정확히 정의되지 못하고 있어 일본의 「경영체」와는 구별되어야 할 것이다. 본고에서는 경영체를 「하나의 경영단위를 이루고 있는 경영주체」로 규정하여 기술하고자 한다. 즉, 경영체는 단독농가이거나, 여러 농가가 개별 농업 경영의 전부 또는 일부를 1개의 경영단위로 통합한 것을 말한다.

자료 : 김준오, “영농조합법인의 운영실태와 발전방향”, 농협조사월보, 1995.12. p. 4.

〈표 7〉 작목반은 개별경영에 대하여 보완적인 역할정도여서 개별 경영 발전 상에과도적인 것으로 생각하는 견해가 있는데 이를 어떻게 생각하는가

항 목	빈 도(비율)
1. 그렇게 생각하고 있다.	7(28.0)
2. 조직(작목반)도 그자체로서(독자적인 사업을 전개하여) 발전 가능성을 갖고 있기 때문에 개별경영과 공존할 필요가 있다.	16(64.0)
3. 어느쪽이라 말하기 어렵다	2(8.0)
계	25(100.0)

영농조합법인의 성격을 정리해 보면 ① 5인 이상의 농업인이 결합한 조직체이고 ② 조합원이 하나의 경영으로 통합된 경영체이며 ③ 조직은 법인형태이고 ④ 사업은 농업생산, 유통 등 농업경영 전 과정을 포함하고 있다⁸⁾.

한편 작목반은 다수농가가 결합한 조직체라는 점에서는 영농조합법인과 유사하지만 조직원 농가가 독립된 경영단위로 존재하고 있는 비경영체이고 비법인이며 사업범위가 농업생산은 개별농가단위에서 이뤄지고 판매 등 일부 사업만 공동으로 한다는 점에서 영농조합법인과 구별된다.

이상의 구별과 관련하여 성격을 간단히 설정해 보면 영농조합법인은 독립경영주체로 형성하는(참여 조합원 물개성화) 협업경영체이며 작목반은 독자의 경영주체를 형성하지 않고(참여 개별농가 주체성 유지) 개별농가의 경영기능 중 일부를 분담, 보완하는 협업조직체로 개념화할 수 있는 것이다⁹⁾. 그러므로 작목반도 “독자적인 사업을 전개하여”는 작목반이 개별농가가 수행하던 예컨대 판매기능을 분리, 전담할 때 이와 관련된 사업수준이 될 것이며 현단계에서 볼 때 작목반은 개별경영을 보완·보강하는 공존이 절대 필요하다<표 7>. 그러므로 <표 6>의 비경영체라기 보다는 일정 범위의 경영체적 성격을 가지며 다만 비법인체일 뿐이다. 그러나 작목반이 영농조합법인 즉, 협업경영체로의 전환문제는 작목반에 따라 별도의 검토가 있어야 할 것이다.

(4) 작목반 운영성과

조직화의 성과를 예컨대 기술적, 경제적, 사례적 data등을 설정하여 파악돼야 하나 이러한 기준에 의한 검토는 쉽지가 않다. 다만 청취조사에서 작목반장은 계통출하를 함으로써 포전거래 및 상인판매 가격보다 높은 가격을 받을 수 있게 하였다든 점에서 조직화의 효과를 말하고 있다. 또한 반원들은 다음과 같이 설문결과<표 8> ① 선과시설 등 공동이용에 따른 효과 20%, ② 작업관리의 적정화에 따른 고품질 감귤의 수확 52%, ③ 계통 출하 등에

8) 김준오, “영농조합법인의 운영실태와 발전방향”, 『농협조사월보 1995.12』, 농협중앙회, p.4.

9) 강경선, “농업생산조직에 대한 연구”, 『제주대 논문집 사회과학 제12편』, 제주대학교, 1980, pp.563-567.

의한 가격의 안정-경영의 안정 28%로 나타나고 있다. 그런데 작목반장이 느끼는 바와 반원의 느끼는 바가 같다면 ③항에 높게 나타나야 하는데(고산 연화시설감귤 작목반 88.9%) 그렇지 않은 것은 반원들이 계통출하를 했다고 해서 반듯이 높은 가격을 받았다고는 크게 느끼지 못하고 있는 것 같다. 그러나 시설감귤 재배경력이 아직 몇 년 안되기 때문에 시설재배에 따른 기술적 Know-how가 충분치 못한 상황에서 서로의 정보교환 등으로 나름대로의 작업관리체가 확립되면서 고품질화가 현저히 나타나는 사실에 반원들은 조직화의 효과를 크게 보고 있는 것으로 생각하고 있다.

어떻든 조직화를 통하여 공동이용-비용절감효과, 생산기술향상-고품질화 효과, 계통출하-소득증대효과 등을 얻고 있다는 생각들을 하고 있다.

<표 8> 작목반 가입을 통한 성과

항 목	사례작목반	고산연화작목반
1. 기계·시설의 과잉투자해소와 생력화 (예:공동이용-비용절감)	5(20.0)	-
2. 적기작업과 관리의 적정화에 의한 고품질 감귤의 수확(예: 생산기술향상-고품질화)	13(52.0)	1(11.1)
3. 가격의 안정-경영의 안정(계통출하-소득증대)	7(28.0)	8(88.9)
4. 잘 모르겠다	-	-
계	25(100.0)	9(100.0)

* 고산연화시설감귤작목반은 규약상에 70% 이상 계통 출하를 의무화 하고 있다.

(5) 해산의 위기

작목반은 설립이래 여러 가지 시련에 직면하면서 이를 극복 오늘에 이르고 있다. 그때 그때 조직내부 조건이나 외적환경이 크게 변하기 때문에 이러한 내외조건변화에 대응한 조직체제로 확립해 나가지 않으면 안된다. 그러면 위기의 직면과 그 원인이 어떠한지를 알아본 결과<표 9> 해산위기는 없었으나 잠재성은 일부 있었던 것(12.0%)으로 보인다.

<표 9> 작목반 설립이후 조직활동의 해산위기의 여부

항 목	빈 도(비율)
1. 있었다	-
2. 그러한 경우는 없었다.	21(84.0)
3. 생각하기에 따라 그러한 잠재성은 있었다.	3(12.0)
4. 잘 모르겠다	1(4.0)
계	25(100.0)

다음 <표 10>은 위기발생의 원인을 설문한 결과이다. 운영방침과 공동기금관리상의 문제가 40%로 가장 높다. 운영방침을 둘러싼 문제는 인적인 문제의 대립이고 공동기금관리상의 문제

는 물적인 문제이다. 그러므로 지금까지는 큰 문제없이 운영돼 왔지만 앞으로 더욱 사업 물량이 커지고 또한 기금축적이 되므로 확실한 목표설정과 실천, 그리고 공동기금관리의 철저성 및 공동의 이익을 위해 쓰여지도록 충분한 합의가 필요하다.

〈표 10〉 작목반 활동상의 위기원인(2개항목선택)

항 목	빈 도(비율)
1. 운영방침을 둘러싼 대립	12(40.0)
2. 책임과 역할 분담상의 불명확성에 따른 혼란	2(6.8)
3. 결손금의 발생, 경영불량	1(3.3)
4. 공동상환금, 노임지불등에 따른 자금관리상의 문제	1(3.3)
5. 감가상각 또는 공동상환 완료에 따라 조직목적의 상실	1(3.3)
6. 매상, 판매액에 있어서 수익 불량	-
7. 지역사회와의 대립	1(3.3)
8. 수익 배분 문제	-
9. 공동기금관리상의 문제	12(40.0)
계	30(100.0)

(6) 갈등발생과 대책

매일의 조직활동에서 구성원간에 발생할 수 있는 갈등은 여러 가지 요인에서 비롯된다. 그 기본적인 요인은 농가의 목적의식, 경영지향 등 이외에 조직활동에서의 역할분담, 의사결정 방법 등 매우 다면적이며 미묘한 내용이 있게 마련이다. 그런데 이러한 것들은 언제나 표면적으로 나타나 있는 것이 아니기 때문에 반장 등 임원은 반원들의 의식구조를 끊임없이 파악하여 바라는 바의 욕구를 가능한 한 충족시켜 나가지 않으면 안된다. 사실 갈등문제를 경시하면 언제 조직 운영에 큰 문제를 일으킬지 모르기 때문에 중요하다.

〈표 11〉는 이에 대한 설문결과로서 구성원 참가의식 부족이 80%가 되고있어 위에서 지적된 바 있듯이 여러 가지 성격을 갖는 구성원으로 구성된 결과라 생각된다.

〈표 11〉 구성원간의 갈등 발생 원인

항 목	빈 도(비율)
1. 사업추진의 저조	-
2. 수익 배분의 방법	-
3. 역할 분담과 부담금의 경중 정도	2(8.0)
4. 문제해결과 운영관리 방법	3(12.0)
5. 구성원의 참가 의식 부족	20(80.0)
6. 지역과의 관계	-
계	25(100.0)

<표 12>은 이러한 갈등을 여하히 해소하면 좋은가를 본것인데 다수의견 존중이 80%로서 다수결에 따르겠다는 생각이므로 최대공약수의 설정은 중요한 해소대책이 될 수 있음을 알려 주고 있다. 물론 갈등 발생의 소지를 끊임없이 없애 나가야 한다.

<표 12> 갈등해소를 위한 행동유형

항 목	빈 도(비율)
1. 시간이 걸리더라도 철저한 토론을 거쳐 합의케 한다.	2(8.0)
2. 반장등의 권한으로 어느정도 강제력을 가지고 신속히 해결한다.	1(4.0)
3. 실적 등을 제시하여 될 수 있는 한 상대의 의견에 따라 오도록 설득한다	-
4. 총회등의 공식석상에서 대립이 발생하지 않도록 사전에 의견조정과 정보교환 등을 한다.	2(8.0)
5. 대립되는 의견이 되도록 나오지 않게 한다	-
6. 구성원 전체의 의견을 물어 다수의견에 따라 결정한다	20(80.0)
계	25(100.0)

(7) 작목반원이 현재 당면하고 있는 과제

시설감굴이 현재 어떠한 과제에 직면하고 있는지를 파악하기 위해 설문<표 13>한 결과 첫째가 생산자재 가격의 상승(24.3%) 및 자금부족(24.3%)으로 나타나고 있다. 그 다음이 생산비 절감이 되지 않고 있다(20.0%)이다. 이러한 결과는 시설농업이기 때문에 여러 가지 시설과 연료비등 모두가 구입자재(육지부로부터의 구입)에 의존할 수밖에 없고 이들 대부분은 매년 가격이 상승되고 있는 품목들이다. 그럼으로서 생산비용의 절감은 어려울 수밖에 없는 것이 현실이다.

시설의 갱신 또는 새로운 시설의 도입 등은 꾸준히 이뤄져야 하므로 자본 투입을 불가피하게 한다. 그래서 몇가지 가능한 선택의 방법을 들어보면 다음과 같다.

① 일반적인 이야기지만 시설자재, 기계, 유류 등을 공동구입의 확대로 나름대로의 방안을 해나간다.

② 기계 시설 등의 자재는 저리용자지원의 확대

③ 정전에 따른 사전통보의 제도화(현재는 통보없이 한국전력이 일방적으로 정전이 되고 있음)

④ 간접적인 지원으로 화훼, 감자 상자에 대한 지원과 같이 시설감굴의 Box에 대한 보조 지원

⑤ 에너지 절약형 시설 및 무가온 작형의 개발 보급

⑥ 장기적으로는 태양 및 풍력이용형태의 에너지 개발

〈표 13〉 작목반원이 현재 당면하고 있는 과제(3개항목선택)

항 목	빈도(비율)
1. 다른 작목과 경쟁이 격화되고 있는 점	2(2.9)
2. 경영규모가 생각대로 확대되지 않은 점	3(4.3)
3. 생산자재가격이 상승하고 있는 점	17(24.3)
4. 낮은 생산비 실현이 되지 않고 있는 점	14(20.0)
5. 조직내의 의견소통이나 의견통일이 잘되지 않고 있는 점	1(1.4)
6. 작업관리, 증수 등 기술면이 잘 개선되지 않고 있는점	5(7.1)
7. 차입금 상환이 크게 부담이 되고 있는점	-
8. 지역과의 관계가 잘 진행되지 않고 있는점	1(1.4)
9. 다른 작물에 대한 판매등에 관한 정보와 판로를 잘 알수 없는 점	1(1.4)
10. 구성원의 개별지향이 강하여 의식개혁이 필요한점	3(4.3)
11. 기계·시설의 갱신이나 신규투자를 하고 싶으나 자금이 부족한점	17(24.3)
12. 농·감협 계통의 작목반이 각기 달라 서로 경쟁적이라는 점	6(8.6)
계	70(100.0)

<표 14>는 시설감굴의 계속 여부를 설문한 결과이다. 대다수는 현상유지 의향을 갖고 있는데 그럴 수 밖에 없는 것이 1997년 7월 오렌지 수입에 대한 불안, 신규확대에 따른 자금문제, 노동력부족문제 등 어려움이 많기 때문에 현재의 규모를 유지하며 계속하겠다는 생각이다.

〈표 14〉 시설감굴의 계속 여부

항 목	빈 도(비율)
1. 확대하여 계속하겠다	2(8.0)
2. 현상유지하여 계속하겠다	23(92.0)
3. 축소하겠다	-
4. 그만 두겠다	-
5. 잘 모르겠다	-
계	25(100.0)

(8) 유통관련에 대한 의향

1) 판매방법

<표 15>은 판매방법-출하형태를 설문한 결과이다. 농협계통 판매를 절반이상하고 있지만(52%), 나머지 절반은 계통 및 상인에의 정전판매(24%), 계통 및 직접판매(4%), 정전 및

포전거래(4%) 등 다양한 형태를 취하고 있다. 그런데 계통판매도 일부하면서 또 일부는 정전 또는 직접판매를 겸하는 혼합방식까지 포괄적인 계통판매로 보면 80%수준이 된다.

〈표 15〉 시설감골의 판매방법

항 목	빈 도(비율)
1. 계통판매	13(52.0)
2. 정전판매	2(8.0)
3. 포전거래	2(8.0)
4. 계통 및 정전판매	6(24.0)
5. 정전 및 포전거래	1(4.0)
6. 계통 및 직접판매	1(4.0)
계	25(100.0)

이러한 판매 방법 선택에 대해 그 만족도를 알아본 결과〈표 16〉 만족 또는 비교적 만족 64% 이지만 불만족도 28%로서 약 1/3 정도는 현재 선택하고 있는 판매방법에 불만을 갖고 있다.

〈표 16〉 선택한 판매방법에 대한 만족도

항 목	빈 도(비율)
1. 만족한다.	4(16.0)
2. 비교적 만족한다	12(48.0)
3. 만족하지 않다	7(28.0)
4. 무응답	2(8.0)
계	25(100.0)

현행 방법을 선택한 이유(25명중 13명 응답)를 살펴 보면 다음과 같다.

- 계통출하 선택한 농가(7농가) : 대체적으로 안정된 가격의 실현과 대량 판매가능, 작목반의 유통개선을 위하여
- 정전판매농가(2농가) : 노동력부족과 판매상의 간편성 때문에
- 포전거래농가(2농가) : 노동력부족과 판매상의 간편성 때문에
- 계통 및 정전판매농가(2농가) : 판매상의 간편성과 대량판매가 가능하기때문에

포전거래나 정전판매를 하고 있다면 앞으로 의향은 어떠한가에 대한 설문결과는 <표 17>과 같다. 무응답이 60%이며 앞으로 두고보아 결정하겠다는 36%로 현재 포전거래나 정전판매를 그만두기 보다는 상황에 따라 선택할 의사를 밝히고 있어 계통판매의 조건 예컨대 수확시 노동력부족 문제의 해결-작목반 또는 농협의 작업지원 등에 따라 계통출하 선택의 가능성이 있다고 생각된다.

〈표 17〉 포전거래나 정전판매 농가의 향후 판매 계획

항 목	빈 도(비율)
1. 계속하겠다	-
2. 하지 않겠다	1(4.0)
3. 두고 봐서 결정하겠다	9(36.0)
4. 무응답	15(60.0)
계	25(100.0)

판매방법을 변경할 의사가 있다면 어떤 방법을 택하겠는가(25명중 9명 응답)에 대한 질문은 9명중 대부분 농가(7농가)는 가격예시나 가격이 안정적이면 계통출하를 선택할 것이며 또한 일부(2농가)는 소비자와의 직거래나 백화점예의 직판 방법 등을 원하고 있는 것으로 나타났다.

2) 상인판매 선호 요인

작목반원중 일부는 상인 즉 산지수집상에게, 정저판매 또는 포전거래 등의 방법으로 여전히 거래하고 있어 그 요인을 설문한 결과〈표 18〉 60%가 노동력 부족을 지적하고 있다. 감귤은 수확시 집중적인 노동력 동원이 필요함은 물론 선별은 선과기를 공동으로 이용하나 선별과정 작업은 역시 개별농가가 담당하고 있다. 그러므로 수확-운반작업, 선과 작업등에 동원할 노동력이 없는 농가는 부득이 상인판매에 의존할 수밖에 없는 것이 현실이다. 그러므로 여기에 적절할 대응책-예컨대 수확작업-선별작업 노동력 동원능력이 없는 농가를 위하여 일정기간 동안 반원들의 협동적인 지원을 하거나 수확-선과작업을 전문으로 하는 작업단을 구성, 농협이 운영하는 방법이 검토돼야 한다.

그리고 가격의 불안정(사례작목반 12%, 대정시설감귤작목반 42.9%)도 한 요인이 되고 있어 가격의 일정 수준 안정적 유지를 위한 조정판매(Orderly Marketing ; 수확기의 가격예측에 따라 언제, 어디에, 무엇을, 얼마만큼 팔것인것가의 결정-시장배분)을 실현시켜 나가야 할 것이다. 이를 구체적으로 실천하려면 제주도 시설감귤 작목반 협의회 또는 시설감귤관리센터를 설치하여 전도적으로 계획적인 활동이 있을 때 가능할 것이다.

〈표 18〉 작목반원이면서도 계통출하를 하지 않고 상인판매를 하는 이유

항 목	빈 도(비율)	
	사례작목반	대정시설감귤작목반
1. 가격이 낮거나 불규칙적이다	3(12.0)	3(42.9)
2. 정산이 늦다	-	-
3. 수확-선과 등에 따른 노동력이 부족하다	15(60.0)	4(57.1)
4. 필요에 따라 선도자금 등 지원이 있다.	-	-
5. 무응답	7(28.0)	-
계	25(100.0)	7(100.0)

(9) 생산조정 및 농·감협에 대한 의향

1) 생산조정제

현재 제주도는 감귤과잉생산에 대비하여 수급조정책의 하나로 생산조정제 실시를 시책화하고 있어 이에 대한 의향을 설문해 봤다. 물론 시설감귤은 현재 과잉이 아니기 때문에 생산조정을 할 필요가 없어 현실적 절박성은 없다. 그러나 시설감귤재배농가들이 대부분 노지감귤 재배를 겸하고 있기 때문에 그 의향을 파악하는데 의의가 있다고 생각된다.

<표 19>과 같이 설문결과(사례작목반, 고산연화시설감귤작목반, 대정시설감귤작목반을 함께 비교 검토키로 한다) 3개지역 전체적으로 생산조정을 할 생각이다가 75.6%이나 지역에 따라 큰 차이를 보이고 있다. 즉 사례작목반(제주시 남부 시설감귤작목반)은 96.0%이나 고산작목반은 22.2%에 지나지 않고 있어 생산조정에 대해 부정적인 생각을 갖고 있다고 생각된다.

<표 19> 생산조정에 관한 의견

항 목	사례작목반	고산연화시설감 귤작목반	대정시설감귤작 목반	계
1. 생산조정을 할 생각이다	24(96.0)	2(22.2)	5(71.4)	31(75.6)
2. 조정할 생각이 없다.	1(4.0)	4(44.5)	2(28.6)	7(17.1)
3. 다른 사람이 하면 따른다	-	3(33.3)	-	3(7.3)
4. 모르겠다	-	-	-	-
계	25(100.0)	9(100.0)	7(100.0)	41(100.0)

2) 농·감협에 대한 의향

UR타결 이후 가장 많이 거론되고 있는 것 중의 하나가 바고 생산자조직인 협동조합의 개선-감귤판매 창구의 일원화 문제이다. 그런데 이를 실현하려면 기존 협동조합조직이 개편되어야 한다는 것이며, 이는 조합원인 농민 뿐만 아니라 조합운영 관계자들도 공감하고 있는 사항이다. 다만 문제는 언제 누가 어떠한 방식으로 어떻게 개편해 나가느냐 대해서는 이해관계에 따라 서로 다른 입장을 취하고 있을 뿐이다.

이에 따라 일원화문제에 대해 설문한 결과<표 20> 일원화해야 한다는 전체적으로 87.8%(41명중 36명)로서 절대적인 의향을 보이고 있다. 지역적으로도 큰 차이가 없으나 다만 대정지역 작목반의 14.3%가 일원화할 필요가 없다이다.

<표 20> 감귤유통체계의 일원화 문제

항 목	사례작목반	고산연화시설 감귤작목반	대정시설감귤 작목반	계
1. 일원화 돼야 한다.	24(96.0)	6(66.7)	6(85.7)	36(87.8)
2. 일원화 할 필요가 없다	1(4.0)	1(11.1)	1(14.3)	3(4.0)
3. 잘 모르겠다	-	2(22.2)	-	2(4.9)
계	25(100.0)	9(100.0)	7(100.0)	41(100.0)

이상 보는 바와 같이 감귤유통 창구가 일원돼야 한다는 데에는 일치점을 보이고 있으나 그 방법, 즉 지역농협에의 합병방식과 감협으로의 판매사업 통합 즉 연합회 형태의 개편, 두가지가 비슷하게 나타나고 있다(각각 41.5%, 46.3% <표 21>). 그런데 판매사업 통합형은 다음을 내용으로 한다.

즉 지역농협의 감귤판매사업을 분리 - 예컨대 ○○농협, 감귤판매부로 분리, 판매사업을 전문화시키고 이들로 하여금 감귤판매사업 중심의 제2차 조직으로서 제주도감귤협동조합연합회를 구성하는 유형이다. 이때는 산지유통 소비지유통은 물론 여러 가지 조정 기능 모두를 담당한다. 위의 제주도감귤협동조합연합회는 새로운 법인조직이 아니라 감협이 이를 담당, 현재의 농·감협 사업구조를 조정하는 것이므로 현행 농협법 테두리내에서 가능하다고 본다. 제주도 감귤협동조합연합회라는 명칭은 연합회적인 역할을 수행한다는 의미에서 표현된 것이므로 현재의 감협 이름으로 농협과 사업구조 조정만 하면 될 것이다. 또한 지금 감협의 지역농협적 기능은 예컨대 신용사업, 구매사업 등은 지역농협에 이양하고 오로지 연합회로서의 역할만을 수행한다. 주요 기능은 수급조정, 가공유통시설, 상품개발, 광역정보, 대외무역, 수입감귤류 판매 등이나 중심업무는 감귤의 국내외 판매사업이다.

이때 농협제주도지회와의 기능 중복문제가 제기될 수 있는데, 이 문제는 예컨대 도지회의 업무- 지역농협에 대한 경영지도, 업무개선지도, 전국농협과의 조정 등 현재 고유의 업무를 수행하면 중복은 없을 것이다.

이에 따라 지역농협은 채소류등 상업적 농업의 생산물 판매에 전념할 수 있음은 물론 감귤류 판매수수료 수입도 감협과 적정비율로 배분하면 수수료 수입에 있어서도 문제될 수 없을 것이다.

그리고 합병형은 감협폐쇄, 지역농협으로 합병하는 형태로서 어쩌면 가장 확실한 pattern 이나 시간을 요하는 형태이다. 이러한 세가지 형태로 농협내에 감귤부 신설을 주장하는 반원들도 있었다.

이상의 검토에서 볼 때 현실성이 있는 것은 판매사업 통합형이라 생각된다. 이에 대한 논의가 진행되어 성사되지 않을 때 즉 농·감협이 현재의 상태를 고수한다면 어떻게 할 것인가, 그 차선책은 없는가인데 이에 대한 논의도 있어야 할 것이다.

<표 21> 감귤유통체계의 일원화 방법

항 목	사례작목반	고산연화시설 감귤작목반	대정시설 감귤작목반	계
1. 지역농협으로 일원화하는 합병형 (감협은 지역농협을 합병)	10(40.0)	3(33.3)	4(57.1)	17(41.5)
2. 지역농협은 산지유통, 감협은 소비지 유통을 전담하는 기능분화·분담형	1(4.0)	-	1(14.3)	2(4.9)
3. 지역농협의 감귤 판매사업을 분리시켜 감협이 전담하는 판매사업 통합형 (감협은 연합회로 전환)	13(52.0)	5(55.6)	1(14.3)	19(46.3)
4. 무응답	1(4.0)	1(11.1)	1(14.3)	3(7.3)
계	25(100.0)	9(100.0)	7(100.0)	41(100.0)

(10) 판매사업에 대한 문제점과 개선방향

작목반의 활동중 판매사업과 관련하여 문제점과 개선방향에 대하여 설문한 결과 사례작목반원 12명이 응답해 주었는데 다음과 같이 정리된다.

- ① 고품질 생산이라는 의식개혁
- ② 항공수송문제
- ③ 가격예시가 안되기 때문에 가격의 불안정 문제
- ④ 노동력 부족으로 전량 계통출하를 하지 못하는 문제
- ⑤ 선과장의 자동화 문제
- ⑥ 반원전체의 계통출하로 작목반의 활성화

이상 제기된 것과 관련하여 판매사업 활동에 대한 몇가지 방향을 논의코자 한다.

현단계의 공동판매는 수송공동 선과장 공동이용에 의한 개인선별, 전속거래처 공동이용, 개인별 계산·판매 수준이다. 그러므로 개별경영의 판매기능이 판매조직인 작목반에 완전히 위양된 것은 아니다. 왜냐하면 상품에 대한 최종적인 책임은 개인에게 돌아간다. 그러므로 공동선과·공동판매라는 산지의 책임보증(현재는 개인의 책임보증)에 까지 이르지 못하고 있다. 공동선과는 전체 반원의 감귤을 작목반이 수집하여 그 품질에 따라 등급을 사정하고 동일등급에 속하는 감귤은 서로 혼합하여 공동판매를 하는 것이다(공동출역으로 공동선별, 포장작업). 또한 공동판매에는 개인별계산도 가능하나 공동의 시기별 Pool계산(pool accounting) 또는 전기간 공동 pool계산이 이뤄진다.

$$\text{지불될 금액} = \frac{\text{각 등급별 매상대금} - \text{수수료}}{\text{각 등급별 총수량}} \times \text{반원의 등급별 수량}$$

이렇게 되려면 생산력의 전반적인 상승을 기초로 하여 감귤품질의 상위 평준화가 진행되어 반원간 품질격차가 축소돼야 한다. 또한 선별기술이 발달하여 선별기준의 명확화 즉 규격화·표준화로 객관화할 수 있어야 한다.

이상과 같이 감귤의 공동집하, 공동선별, 공동판매, 공동계산 등을 통하여 규모의 경제가 실현되면서 시장에서의 가격 교섭력(bargaining power)을 높여 결과로서는 수취가격=생산자 가격을 높여 수익향상이 이뤄진다. 바로 이러한 일련의 과정으로 판매조직=작목반의 목적 실현이 달성된다. 그런데 이러한 일련의 과정이 현실적으로 달성될 수 있는 충분한 조건이 갖춰지고 있는지는 의문이다.

그러나 우선 다음의 일은 추진돼야 한다.

- ① 작목반의 brand 설정
- ② 현재의 무조건 위탁판매에서 조건부 위탁판매(사전 가격 절충)에의 가격 교섭력 제고
- ③ 다양한 직판체계 확립(대량 소비처와의 직거래)
- ④ 제주도 시설감골작목반 협의회 또는 시설감골관리센터를 창설시켜 정보관리, 공급조정, 시장배분, 마케팅 전략 등을 실현시켜 나간다. 물론 지역농협들에 의해서도 마케팅 전략을 실현해 나갈 수 있을 것이다. 각 작목반 단위로는 그 실천이 어렵다.

⑤ 마케팅 전략을 요약하면 다음과 같다.

전략이란 넓은 의미에서 조직의 사명, 목적 혹은 목표를 달성하기 위한 활동의 청사진 내지 지침(action-oriented blueprint)¹⁰⁾을 일컫는데 마케팅전략(marketing strategy)은 곧 표적시장의 선정(selecting target market)과 마케팅 믹스(marketing mix)의 결정을 내용으로 한다. 즉 A시장을 대상으로 B제품을 C가격에 D유통경로를 통하여 마케팅활동을 하며 E방법으로 촉진하도록 하는 원칙을 정립하는 것이다¹¹⁾.

여기서 마케팅 믹스란 흔히 「마케팅 목적을 달성하기 위해 결합되는 마케팅 체수단」이하 할 수 있다. 그래서 마케팅 믹스를 간혹 마케팅 의사결정 변수(marketing decision variable), 마케팅 수단(marketing instrument), 마케팅 용구(marketing tool) 등으로 표현하기도 하지만 모두 비슷한 개념들이다.

어쨌든 마케팅 믹스라면 오늘날 맥카시(E. J. McCarthy, Basic marketing, 6th ed., 1978, p.40)의 이른바 4p's가 그 대표적인 것으로 요약되는데 그것은 제품(product), 경로(place), 가격(price), 촉진(promotion)이다¹²⁾.

이에 대해 농업부문에서의 마케팅 믹스는 ① 시장조사, ② 산지조사, ③제품계획, ④ 가격예측, ⑤ 조정판매, ⑥ 판매 효율화, ⑦ 광고, ⑧ 대항력 강화, ⑨ 보험 등으로 체계화하고 있다¹³⁾.

특히 중요한 것은 조정판매인데 이것은 수확기의 가격예측에 따라 언제(시기조정), 어디에(장소 조정), 무엇을(형질조정), 얼마만큼(수량조정) 판매할 것인가를 결정하는 것을 뜻한다. 이들 제조정책 중에서 가장 중요한 의미를 갖는 것은 두말할 나위도 없이 수량조정이다. 한편 F. L.Thomsen은 광의의 조정판매를 달성하는 메카니즘이 「시장할당(market protates)」과 같은 의미로 사용되는 것이라 하고 있다.¹⁴⁾ 그래서 조정판매의 실현은 시장할당의 수단체제로 즉 시장배분의 이뤄져야 한다. 그렇다면 시장배분은 누가 할것인가이다. 이를 담당할 수 있는 것은 앞 ④항목-시설감괄관리센터의 창설로 가능할 것이다.

10) L. J. Rosenberg, *Marketing*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc. 1977. p.6: 오상락, 마케팅관리론, 박영사, 1988. p.19에서 재인용.

11) 오상락, 상계서, p.32.

12) ①제품 : 제품의 결정, 신제품의 개발·도입, 재래제품의 개량, 신용도의 개척, 제품의 혼성 등.

② 장소 : 판매경로의 선정, 판매업자의 관리 등 경로에 관한 것 외에 수송과 보관 등 이른바 물적유통까지도 포함된다.

③ 촉진 : 광고, salesmanship 등의 영역, 인적 판매

④ 가격 : 가격의 결정, 유지, 할인 등 기타 차별가격의 설정 등 가격에 관한 일체의 계획과 행동을 포함하는 영역

한편 최근 P.Kotlor는 4p's에 정치적 압력(political power : 예, 국회에서 로비활동으로 법률이나 제도를 변경시키는 노력)과 세론형성(public opinion formation)을 더 추가하여 6p's이론을 전개하고 있다.

13) 桂瑛一, “農産物 販賣政策の課題と體系”, 『農産物流通の基本問題』, 家の光, 1969. pp. 263-267.

14) F. L. Thomsen, *Agricultural Marketing*, 1951, p.355.

(11) 관련기관에 대한 요망

시설감골진흥과 관련하여 지방자치체, 농촌지도소, 지역농협에 바라고 싶은 의견은 어떠한가이다. 중복대답 등을 정리해 보면 다음과 같다

- ① 생산비 절감을 위한 행정적 지원
- ② 농민의 원하는 사업에 장기저리융자지원
- ③ 시설자동화 사업지원
- ④ 계통판매에 대한 지원

좀더 현실적인 문제 몇 가지를 지적하면

- ① 예고없는 한국전력의 정전문제
- ② 면세유 가격인하와 공급량증대 등 연료문제
- ③ 화아분화촉진제 BA약제의 관세인하문제
- ④ 유통망 전산화 문제
- ⑤ 농·감협의 유통 창구 일원화 문제
- ⑥ 전문적인 인력확보와 농가 방문지도 및 감골정보지 보급문제

등이다.

이상은 해결이 가능한 것도 있지만 어려운 것도 있다. 한국전력의 정전문제는 사전적 예고를 제도화해야 하며 발전기 설치에 따른 지원이 있어야 한다. 면세유공급 및 약제 관세인하문제는 행정적인 노력이 요구된다. 농·감협의 일원화 문제 반드시 이뤄져야 한다. 그리고 농촌지도기관의 농가와 밀착지도-방문지도와 현장교육 등은 현실적으로 가능하다.

5. 결 어

이상과 같이 작목반을 산지유통의 주요 담당 주체로 설정하여 그 존속과 발전을 위해 내부적인, 매우 미시적인 문제를 파악하고 그 해결 방향을 찾아왔다.

이제 작목반의 지속적인 발전과 관련하여 그 기본적인 과제를 일반화해 보면 첫째 조직 내부효율을 어떻게 높여 나갈 것인가이며, 둘째 작목반의 목적과 이를 구성하는 반원의 목적을 어떻게 양립시켜 나갈 것인가이며, 셋째 격동하는 외부환경-예컨대 기술혁신과 개방화의 국제환경 등에 어떻게 대응해 나갈 것인가이다.

보다 구체적으로는 다음의 조직능력을 배양해 나가지 않으면 안된다.

- ① 조직 운영체의 강화
- ② 의사결정등의 명확화, 신속화, 체계화
- ③ 전략의 결정, 실천- 목표설정과 실천에의 협동체제 구축
- ④ 문제발생에 대한 적절한 처리능력
- ⑤ 구성원의 욕구, 기대 등의 적절한 파악과 조정
- ⑥ 판매촉진력, 상품력, 산지력의 지속적인 배양
- ⑦ 소유자원의 유효활용