

작목조직운영을 위한 의사결정구조에 관한 연구

최민호

(서울대학교 농업생명과학대학)

Decision Making Process of Cooperative Farmer's Units in Rural Korea

Choi, Min-Ho

College of Agriculture and Life Science, Seoul National University

적 요

이 연구는 우리나라 경기도에 있는 작목조직의 의사결정구조의 실태와 문제를 파악하고 그 개선방향을 작목조직 회장과 구성원을 대상으로 한 면담조사와 문헌고찰을 통하여 연구하였으며 그 결과는 다음과 같다.

- 1) 우리나라 작목조직은 회장 총무 감사의 직위가 분화되어 있어 사업집행을 위한 의사 결정구조는 체계화되어 있으며 사업목적등 중요사업계획과 평가를 위한 의사결정구조는 아직도 체계화되어 있지 못한 실정에 있다.
- 2) 정기총회는 연 1회 임시총회는 월 1회정도 개최하고 있으며, 체계화된 형식을 갖춘 회의진행을 하는 작목조직은 약 50%이다.
- 3) 작목조직회장의 의사결정을 위한 지도력은 비교적 훌륭한 편이나 회의진행방법이 익숙치 못하고 회의전에 충분한 준비와 필요한 정보수집을 철저히 못하고 있다.
- 4) 작목조직회원들은 의사결정과정에 참여자세는 비교적 적극적이거나 토의진행방법에는 익숙하지 못하다.
- 5) 작목조직의 주요사안에 대한 의사결정방법은 대부분 참여회원수의 과반수 찬성으로 의결한다.
- 6) 의사결정사항에 대한 일사부재리 원칙이 대부분 적용되고 있으며 대부분의 작목조직이 사업평가를 하지 않고 있다.
- 7) 회의시 가장 부족한 것은 정보이고 회의록을 기록하지 아니하는 작목조직이 많다.
- 8) 작목조직의 성과와 의사결정구조와의 관련성은 있는 것으로 나타났다.
- 9) 유형별 작목조직의 특성은 차이가 있었으나 의사결정구조에서는 큰 차이를 발견할 수 없고 영농조합법인에서는 이사회조직이 분화되어 있다.

I. 문제의 제기

조직의 모든 수준과 기능에 있어서 의사결정과 관련되지 않는 분야는 거의 없다. 의사결정을 함에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 의사결정에 참여하는 사람들에게 결정해야 할 사항에 대한 충분한 정보를 제공하고, 동시에 해당 문제에 대해서 생각할 수 있는 충분한 시간이 주어지는 것이다. 그러나 의사결정의 주변적인 요소에 대한 적극적인 인식이 부족하고 집단대표의 직관이나 경험에 크게 의존하는 주먹구구식의 단순한 의사결정을 하고 있는 경우가 많다. 또한 중지를 모은다는 집단회합은 흔히 어떤 문제에 대한 충분한 사전토의 후의 의사결정보다는 소위 해바라기식의 회합이 되어 비합리적인 의사결정이 이루어지는 경우가 많다. 더구나 집단회합은 대개 정기적으로 열리고 있어서 창조적이고 혁신적인 문제에 대한 의사결정보다는 일상적이고 전형적인 문제에 대한 의사결정을 많이 하고 있다.

의사결정은 집단의 성과와 효율성을 결정하는 가장 근본적인 요소로서 조직체와 집단의 생명과정이라고 까지 불리고 있다. 집단구성원들은 집단의 목적을 달성하고 자기의 역할을 수행하는 과정에서 여러 가지 문제에 봉착하게 된다. 즉 집단의 과업목표설정을 비롯하여 구성원들의 규범과 업무분담, 상호간의 마찰과 작업조건 등 각종 문제가 발생하게 된다. 따라서 이러한 문제들을 어떻게 결정하고 해결하느냐에 따라 집단의 효율성과 성과가 결정된다. 그래서 의사결정은 집단상호작용의 매우 중요한 측면을 형성하고 있다.

우리나라 농촌지역사회에서는 근년에 와서 새로운 형태의 농업협업경영체로서 각종의 작목조직들이 형성·운영되고 있다. 그러나, 농협의 조사(1995)는 최초로 조직된 영농조합법인의 50%정도가 유명무실하며 그 나머지 절반도 그 전망이 불투명하여, 전체의 25-30%만이 어느 정도 그 기능을 발휘하고 있다고 하였다.

이러한 작목조직들은 전적으로 집단의사결정구조에 의해서만 조직성과가 좌우되는 것은 아니지만 그들의 사업계획, 실천, 평가를 위한 의사결정과정에 항상 직면하므로 합리적인 의사결정능력에 따라 집단성과가 크게 좌우되는 것이 사실이다.

우리나라 농촌지역사회에서 이러한 작목조직에 참여한 영농인들은 그들이 생활하고 있는 지역사회에서 비교적 지

식과 의식수준이 높은 주민들이지만 체계화된 조직생활과 민주적인 집단 의사결정에 익숙하지 못한 실정이다.

이 연구는 작목조직들의 합리적인 의사결정을 위하여 의사결정구조의 실태와 문제 그리고 그 개선방향을 모색하고자 하는 것이며 그 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 작목조직의 형태별 집단 의사결정구조의 실태와 문제점을 분석한다.

둘째, 작목조직의 성과와 집단의사결정구조와의 관련성을 규명한다.

셋째, 합리적이며 민주적인 의사결정을 수행할 수 있는 방안을 제시한다.

II. 조사대상과 자료수집

이 연구의 조사대상 작목조직은 3개 유형의 작목조직으로 한정하였는데 작목반, 위탁영농회사, 영농조합법인이다. 이들 3개의 유형 외에 최근에 조직운영되고 있는 기업형의 작목조직이 있으나 이러한 조직은 비교적 의사결정구조가 체계화되어 있고 다양하기 때문에 이 연구에서 제외하였다. 구체적인 조사 작목조직은 비교적 그 지역사회에서 우수한 조직으로 선정하였으며 작목반은 그 지역의 농협 지부에서, 위탁영농회사와 영농조합법인은 그 지역의 농촌지도소의 추천으로 선정하였다.

조사대상 작목조직은 경기도 지역의 군(郡)으로 한정하여 임의로 <표 1,2,3>의 조직명에서와 같이 4개 지역으로 분할 선정하였다. 4개지역의 분할방법은 2개지역은 1개군을 한 개 지역으로 하였고 2개지역은 우수한 조직을 발견하기 어려워 2개군을 한 지역으로 하였다. 강화군은 행정구역 개편으로 1995년 인천광역시에 속하나 김포군과 인접하여 있으므로 김포·강화군을 한 지역으로 조사하였다.

이 연구의 자료수집방법은 1995년 8월에 조사대상 작목조직을 직접 방문하여 조직당 회장 1명과 조직회원 2-4명을 준 표준화 면접법을 통하여 조직운영과 의사결정에 관한 자료를 수집하였고 자료를 보완하기 위하여 전화 면접조사도 하였다.

III. 조사대상 작목조직의 특성

1. 작목반

1) 작목반의 설립배경과 운영 현황

작목반은 농가가 개별경영을 유지하면서 농가 상호간 가능한 범위 안에서 공동된 인자를 찾아내어 조직화함으로써 대규모 경영의 유리성을 실현하는 방법으로 단순한 작업의 조직화에서부터 경영전체의 조직화까지 다양한 형태들이 있다. 그리고 작목반은 생산보다는 유통부문의 작업을 조직화하여 대규모 경영의 유리함을 실현해 보고자 하는데 특징이 있다. 작목반은 자연부락 또는 경지 집단별로 동일 작물을 재배하는 20-50호의 농가를 조직화하여 기술협동, 공동작업, 공동구입, 공동이용, 공동판매 등을 통한 영농의 과학화, 영농비절감, 유통개선 등으로 고소득, 고능률의 농업경영을 실현하는데 그 목적을 두고 조직화되었다. 작목반을 사회집단론적 관점에서 보면 농촌사회라는 환경속에서 다른 집단들과 상호작용을 하며 부단히 변동을 겪는 농촌사회의 이익집단이라고 할 수 있다. (최찬호, 1990:359)

이러한 작목반은 정부에서 농협을 통해 지도 육성한 것과

농민들이 자발적으로 조직한 것으로 나눌 수 있다. 특히 정부에서 지도육성한 작목반은 작목반을 결성하면 농협에서 자금을 융자해 주었기 때문에 형식적으로 결성된 것이 적지 않았다. 그럼에도 불구하고 농산물의 상품화 추세 속에서 농민들은 작목반 조직의 필요성이 계속 증가하게 되어 정부에서 지도·육성한 작목반들도 일정한 활동을 하게 되었다. 이렇게 작목반은 1973년부터 농협이 장려하고 78년 이후에는 농민의 요구에 의해 형성되어 능동적으로 발전해 나아갔다. 그러나 내실 있는 작목반은 그 전부터 존속해 온 것들이고, 특히 상품작물의 생산 및 유통을 위해서 조직된 것들은 오랫동안 지속되었다. 그러나 이런 작목반과는 달리 형식적으로 조직된 경우도 있는데, 이들은 정부의 지원이 줄어들자 쉽게 사라지거나 현실에 적합한 형태로 전환되어졌다.

작목반은 농업생산과 관련된 다양한 활동을 포괄하고 있다. 그리고 영농기술의 도입, 자금의 조달, 공동작업, 공동구입, 공동판매, 그리고 더 나아가서는 공동기금의 조성, 반원 상호간의 친목을 도모하는 활동으로까지 발전하고 있다. 작목반의 활동이 활발해지고 그 중에서도 공동작업을 하는 작목반이 급속히 늘어나고 있는 것은 농촌 노동력의 감소와 농업기계화에 따른 생산력 변화에 따라 나타난 현상으로 파

<표 1> 작목반의 일반적 현황

조사지역	용인군	안성·평택군	화성군	강화·김포군
조직명	포곡시설작목반	신홍포도작목반	덕우 오이작목반	마리산 팽이버섯작목반
설립연도	1989	1990	1976	1993
설립동기	3-4명의주도	3-4명의주도	농협의권유	1명의주도
회원농가	46농가	34농가	22농가	10농가
조직구조	회장1, 감사2, 총무1, 고문2, 부장6	대표1, 감사1, 총무1	회장1, 부회장1, 감사2, 총무1	대표1, 총무1, 감사2
조직범위	범부락단위	범부락단위	범부락단위	부락단위
자금규모	출자: 농가당130만원	출자: 농가당 10만원	출자: 농가당 20만원	출자: 농가당5천만원 보조:5억원 융자:1억4천만원
경영규모	시설채소: 하우스 630동 (10만3천평)	포도 6만평	오이하우스: 농가당300평	팽이버섯: 1일생산량-400Kg, 326평
주요협동사업	공동구매, 판매사업	공동구매, 판매사업	공동구매, 판매사업	경영전반
회장임기	2년	3년	2년	2년

악된다. 그러나 공동작업의 내용은 작목에 따라 많은 차이가 나타나고 있다.

2) 조사대상 작목반의 특성

<표1>에서와 같이 조사대상 작목반의 특성은 10~46 농가가 부락 및 범부락 단위로 공동구매·판매를 하며 작목에 따라 공동 생산까지 영농 전반을 공동으로 하는 형태가 있다. 경영작목은 시설 채소, 포도, 오이, 팽이버섯 등 경제작목이 대부분이며 출자도 농가당 10만원에서 130만원, 5천만원까지 다양하다. 그리고 대체적으로 1976년에서 1993년 사이에 3-4명의 농민이 주도하여 설립하였고 조직구조를 보면 대부분 회장, 감사, 총무의 직책을 두고 있으며 경우에 따라서는 고문, 부회장, 부장들을 두고 있다.

2. 위탁 영농회사

1) 위탁영농회사의 설립배경과 운영현황

정부는 1991년 농어촌 특별조치법 제 7조에 위탁영농회사의 육성과 그 시행규칙을 발표하였다. 위탁영농회사의 설

립 배경에 대해 살펴보면 첫째, 가족농에 의한 수탁영농보다는 위탁 영농회사와 같은 영농조직이 대규모 수탁영농을 수행하면 그만큼 규모의 경제가 발휘되어 위탁 농가는 보다 저렴한 비용을 지불하고, 위탁영농회사 참여자는 개별경영시보다 더 많은 노임소득을 올릴 수 있다. 둘째, 현실적으로 부녀화, 노령화되는 농촌 농업노동력구조의 변화에 따라 노동성수기에 심각한 노동력 부족현상에 대하여 농업의 기계화와 더불어 그 해결책을 모색하게 되었다. 셋째, 대형 농기계에 대한 필요성은 증대했으나 개별 가족농 경영으로는 이를 유지·관리하는 데는 현실적으로 효율성이 떨어지므로 이를 전문적으로 수행할 조직이 필요하였다. 그래서 이러한 위탁영농회사는 법인성격의 조직체로서 그리고 개방농정의 한 해결책으로서 정부의 주도과 지원에 의해 설립되었다. 그러나 주로 상법에서는 회사에 관한 규정을 적용받는다는 점에서 기존의 조직체와는 그 성격이 다르다.

위탁영농회사는 1993년 12월말 493개소가 설립되었으며, 이 가운데 국고 보조회사는 409개, 지방비 보조회사 16개, 자율적 설립회사 66개소이다. 그리고 평야지역이 많은 전남·북과 경남·북에 위탁영농회사가 많이 구성되어 있다. 회

<표 2> 위탁영농회사의 일반적 현황

조사지역	용 인 군	안 성 · 평 태 군	화 성 군	강 화 · 김 포 군
조직명	이동위탁영농 (합명회사)	청북위탁영농 (합자회사)	화성위탁영농 (주식회사)	중앙위탁영농 (유한회사)
설립연도	1992	1993	1991	1993
설립동기	3-4명의주도	3-4명의주도	3-4명의주도	3-4명의주도
회원농가	3농가	5농가	8농가	6농가
조직구조	대표1, 총무1, 직원 3	대표1, 감사1, 총무1	대표1, 감사1, 총무1, 부장5	대표1, 이사3, 감사1, 총무
조직범위	면.읍단위	명.읍단위	면.읍단위	면.읍단위
자금규모	출자:4천만원 보조:5천3백만원	출자:4천5백 보조:농기계구입시 50%보조 용자:2억	출자:1억5천만원 보조:4천만원 용자:8천만원	출자:5천만원 용자:2억원
경영규모	완전위탁:5만평	완전위탁:22만평	완전위탁:70ha	완전위탁:52ha
주요협동사업	위탁사업	위탁사업 청결미판매사업	위탁사업	위탁사업
회장임기	3년	규정없음	3년	2년

사별 사원수는 평균 6.3명이었고, 2명에서 20명까지 다양한 분포를 나타내고 있다. 자본금은 1억원이 넘는 회사가 16.2%나 되며 평균 6천 2백만원 정도이다. 회사형태별로 보면 합명회사 146개소 29.4%, 합자회사 132개 26.8%, 유한회사 126개 25.6%, 주식회사 90개 18.3% 등으로 나타났다. 합명, 합자회사의 경우에는 자본금 규모나 사원수가 비슷한 반면 주식회사는 자본금 규모나 사원수도 타회사 형태에 비해 큰 것으로 나타났다.

위탁영농회사를 설립하여 정부의 지원을 받을 수 있는 자는 “농어촌발전특별조치법”의 규정에 의해 영농에 종사하는 자로 실질적인 영농에 참가하는 농민이며, 생산자단체와 농지개량조합의 경우에도 동법 시행령에 의하여 농민의 범위에 포함하고 있다. 회원의 출자한도에는 제한이 없으며 다만, '95년 7월의 농어촌발전특별조치법의 개정으로 비농업인도 전체 자본출자액의 50% 미만에서 출자가 가능하게 되었으며 비농업인의 자격제한은 없다. 위탁영농회사는 “농어촌발전특별조치법”에 의하여 설립된 “특별법상의 회사”로 상법상 회사형태를 갖추어야 하므로 특별법에 의하여 규정된 이외의 사항에 대하여는 상법에 의하여 보충적 적용을 받고 있다. 또한 위탁영농회사는 사원의 단체인 사단으로서 2인 이상의 사원(발기인)이 필요한 합명회사, 합자회사, 유한회사와 7명 이상의 사원(발기인)이 필요한 주식회사로 설립하여야 한다. 농어촌 특별조치법 및 농어촌발전종합대책은 위탁영농회사를 영농을 위탁받아 대행하는 것을 주업으로 하는 조직으로 설정하고 수도작의 전문화된 조직으로 육성하려 하고 있다. 또는 점진적으로 전작부문의 위탁작업도 확대하여 위탁작업 물량을 확대하고 농기계 및 장비임대와 수리, 소규모 관개시설의 수탁관리 등 기타 농가비용을 절감하고 영농과 생활편익을 위해 필요한 사업으로 정관에 규정된 사업이면 모든 사업의 위탁대행이 가능하도록 열거하고 있다.

위탁영농회사에 대한 세제지원으로는 국세인 법인세의 감면(50%), 부가가치세와 인지세의 면제 및 지방세인 취득세, 등록세, 재산세, 종합토지세, 사업소세를 면제해 주고 있다. 또한 정부에서는 위탁영농회사의 특성에 따라 가공유통·판매등 사업의 특성에 따른 시설의 설치자금을 지원하고 동일회사라도 사업의 종류에 따라 시설자금의 중복지원이 가능하도록 하였다.

2) 조사대상 위탁영농회사의 특성

<표2>에서와 같이 조사대상 위탁영농회사의 특성은 3-8명의 비교적 소수의 농가가 읍면단위로 조직되어, 20-70정보의 논농사를 위탁경영하고 있으며 청결미 판매사업을 하는 회사도 있다. 모두 1991-1993년도 사이에 설립된 회사로서 공동 자금규모는 출자, 보조, 융자까지 합하여 2-3억원으로 대단히 많다.

조직구조로는 회장, 총무 감사의 직책을 두고 있으며 경우에 따라 이사와 부장들을 두는 경우도 있으며 조직구성원 모두가 임원을 맡고 있다.

3. 영농조합법인

1) 영농조합법인의 설립배경과 운영현황

가족경영은 가족노동력, 토지, 자금의 제한이 있기 때문에 스스로 발전하는데도 한계가 있다. 그래서, 그 한계를 극복하기 위하여 농업 경영의 제반 과정에서 다양한 공동, 협력 관계를 맺게 되는데, 이는 어느 것이든지 가족경영의 유지와 존속, 그리고 소득향상을 위해 조직된다. 즉, 생산력의 고도화에 대응하고 대규모 생산의 유리성을 발휘하기 위하여 종래 개별적으로 운영되어 온 가족경영체가 협동하여 각각 보유하고 있는 노동력, 토지, 자본 등의 생산요소를 하나로 결합시킨 새로운 형태의 경영체가 창출되는데 이것이 바로 영농조합법인과 같은 협업경영체이다.

‘농업의 자력성장을 배양하고 도농간 소득균형을 달성’하기 위해 현재의 소농구조를 근본적으로 개편, 전업농의 영농규모를 지금보다 크게 확대시키고 영세소농에 대해서는 농외부문을 겸업하게 하거나 탈농으로 유도하는 소위 구조적 대책이 모색된 것으로 정부에서는 1991년에 ‘농어촌발전 특별조치법’을 제정 영농조합법인에 대한 조직화 및 지원사업을 1992년부터 전개하고 있다.

영농조합법인은 농업생산조직 중에서 일정한 요건을 갖춘 조직을 농어촌발전특별조치법의 규정에 의해 법인화한 농업조직이다. 동법 제6조 영농조합법인의 육성의 조항에서는 “농민은 농업경영의 합리화로 농업의 생산성을 높이고 농산물의 공동출하 및 가공, 수출 등을 통하여 농가소득을 증대시키기 위하여 영농조합법인을 설립할 수 있다.” 라고 규정하고 있다. 동 조항에서는 또한 영농조합법인은 법인으로 하며, 농지를 소유할 수 있다고 규정하여 법인으로서의 농지소유를 가능케 하고 있다. 영농조합법인을 설립하고자

할 때에는 5인 이상의 농민이 공동으로 정관을 작성하고, 기타 설립에 필요한 행위를 하여야 하는데, 창립총회의 의결을 거친 후 그 주된 사업소의 소재지에서 설립등기를 함으로써 성립된다. 영농조합법인의 설립, 출자, 사업, 정관 기재 사항, 해산 등에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정하며, 영농조합법인은 대통령령으로 정하는 생산자 단체의 조합원 또는 준조합원으로 가입할 수 있다.

정부에서는 설립된 영농조합법인에 대해서 세계상의 지원과 농업정책적인 지원이 부여되고 있으며, 이를 간략히 정리하면 다음과 같다. 법인세 감면, 농작업 대행용역은 부가가치세 면제, 영농조합법인이 구입하는 농약 비료 농기계 등 농자재에 대해서는 영세율 적용, 지방세 감면, 조합법인에 농지출자시 양도 소득세 감면, 배당소득중 농지소득에서 발생한 배당소득은 5% 분리과세, 농지 9천평, 초지 4만 5천평, 산림지 9만평까지 상속세 공제 등이다. 농어촌발전특별조치법에 규정 (제12조)된 조합법인의 사업은 농수산업의 경영 및 그 부대사업, 농업에 관련된 공동 이용시설의 설치 또는 운영, 농수산물의 공동출하·가공 및 수출, 농작업의 대행, 기타 조합법인의 목적달성을 정관으로 정하는 사업 등이다. 영농조합법인은 1994년 3월 현재 총 363개의 법인이 설립되어 있다. 품목별 영농조합법인 설립은 1994년 6월 현재 복합영농이 159개로 가장 많으며, 축산 132개, 쌀 128개 과수 54개의 순으로 설립되었고, 업종별로는 생선이 344

개소, 생선 및 유통이 118개소 유통이 93개소 순으로 설립되었다. 평균 조합원 수는 29.5명, 평균출자액은 121.2백만원이다.

2) 조사대상 영농조합법인의 특성

조사대상 영농조합법인의 특성은 <표3>과 같다. 20~147농가가 면읍단위 혹은 범읍면단위로 3~4명의 농가 주도로 조직되어 운영되고 있다.

경영작목은 양돈으로 공동구판사업을 하며 농가당 60~2000두를 사육하고 있으며 청결미 생산(년간 250톤)을 하는 법인도 있다. 자금규모도 출자·보조·융자 합해서 7천만에서 10억 8천만원까지 다양하다. 그리고, 조직구조를 보면 회장, 이사, 감사를 두고 있으며 경우에 따라 총무와 채용직원을 둘 때도 있다.

4. 유형별 작목조직의 특성 비교

유형별 작목조직의 특성은 다음의 <표4>와 같다. 작목반보다 위탁영농회사가, 그리고 위탁영농회사보다 영농조합법인이 더욱 체계적인 조직 구조를 소유하고 있고 더욱 최근에 조직되었으며 법적 지위를 더욱 보장받고 있으며, 그리고 협동 사업 범위가 확대되었으며 조직 범위와 공동자금 규모 그리고 정부지원도 많다. 조직 회원수에 있어서는 위

<표 3> 영농조합법인의 일반적 현황

조사지역	용인군	안성·평택군	화성군	강화·김포군
조직명	신운영농조합법인	죽산영농조합법인	발안영농조합법인	김포양돈영농조합법인
설립연도	1993	1994	1994	1994
설립동기	3-4명의주도	3-4명의주도	1명의주도	3-4명의주도
회원농가	147농가	20농가	40농가	23농가
조직구조	대표1, 감사2, 이사6, 실무자2	대표1, 총무1, 감사1, 이사1	대표1, 이사7, 감사3	대표1, 이사5, 감사2, 직원2
조직범위	면.읍단위	면.읍단위	범면.읍단위	범면.읍단위
자금규모	출자:2억 보조:1억5천만원 융자:2억	출자금1억원 융자:9억8천만원	출자:7천만원	출자:3백만원 보조:1억
경영규모	양돈:6만두	양돈:각농가당 천두	논:7천3백평, 청결미:년간250톤생산	양돈:4만두
주요협동사업	공동구매	공동구매사업	공동구입, 판매사업	공동구입, 판매사업
회장임기	4년	3년	3년	2년

탁영농회사가 가장 적고 그 다음이 작목반이며 그리고 영농조합법인이 가장 많다.

30대가 2명, 40대가 2명, 50대가 7명, 60대가 1명으로 50대가 주류를 이루고 있으며 농촌의 일반주민보다 젊은 편이고,

<표 4> 유형별 작목조직의 특성비교

항 목	작 목 반	위 탁 영 농 회 사	영 농 조 합 법 인
설립연도	1970년대부터 (20년전)	1990년대부터 (5-6년전)	1993년도부터 (1-2년전)
협동사업내용	공동구판매	공동위탁사업과 구판	공동구판 생산 가공
조직의 직위	회장,총무,감사중심	회장,총무,감사중심	회장,이사,감사중심
법적지위	비법인	회사법인	조합법인
외부지원	농협을 통한 지원 (거의 지원없음)	정부의보조와융자지원 농기계값50%지원	정부보조와 융자지원
조직회원수	10-46명(중)	3-8명(소)	20 -147명 (대)
조직범위	부락 및 범부락(소)	면·읍단위(중)	범읍·면단위
공동자금규모	1000만원내외(소)	3억원내외(중)	5억원내외(대)

* () : 상대적 규모 제시

이상에서 볼 때 작목반보다 위탁영농회사가 그리고 위탁영농회사보다 영농조합법인이 경영 규모가 크고 체계와 형식을 갖춘 근대적 조직운영을 하고 있다.

5. 조사대상 작목조직 회장의 특성

회장의 출생지는 현재 작목조직이 있는 지역이고 연령은

학력은 중졸 4명, 고졸이 6명 대졸 2명으로 고졸이 주류를 이루고 있다. 그리고, 경영규모는 일반 농가에 비하여 2배이상 크며 회장 재임 연수는 1-4년 정도이다. 그리고, 작목반 회장은 경제작목을 주로 경영하고 위탁 영농회사의 회장은 주로 논농사를 하고 있으며 영농조합법인은 주로 양돈을 하고 있었다.

전체적으로 볼 때 회장은 일반 농민에 비하여 학력은 높

<표 5> 작목반회장의 일반적 특성

조사지역	용 인 군	안 성 · 평 택 군	화 성 군	강 화 · 김 포 군
조 직 명	포곡시설작목반	신홍포도작목반	덕우오이작목반	마리산팽이버섯작목반
연 령	41	56	50	54
학 령	중졸	고졸	중졸	고졸
주 작 목	상추	포도	오이	팽이버섯
경지면적	하우스15동:4천평	4800평	논6000평	논2000평
거 주 지 생활경력	6년	고향	고향	고향
회장재임년수	1년	2년	4년	1년

은 편이고 연령은 젊은 편이며 경영규모는 큰 편이다. 그리고 작목조직의 유형에 따라 회장은 경영작목이 다르고, 조직구성원의 선거를 통해서 선출되며 임원회에서 선출하는 조직과 윤번제로 하는 조직이 각각 1개씩 있다.

무, 간사로 분화되어 있고 경우에 따라서 이사, 부회장, 고문, 부장의 직책을 두고 있다.

이러한 조직구조는 작목조직의 사업집행을 위한 의사결정을 하기 때문에 작목조직의 의사결정구조의 하나라고 볼

<표 6> 위탁영농회사회장의 일반적 특성

조사지역	용인군	안성·평택군	화성군	강화·김포군
조직명	이동위탁영농회사	청북위탁영농회사	화성위탁영농회사	중앙위탁영농회사
연령	50	41	37	34
학력	중졸	고졸	전문대졸	고졸
주작목	벼	벼	벼	벼
경지면적	3만평	논9000평, 밭6000평	논4000평	논25000평
거주지 생활경력	고향	고향	고향	고향
회장재임년수	1년	2년	2년	4년

<표 7> 영농조합법인회장의 일반적 특성

조사지역	용인군	안성·평택군	화성군	강화·김포군
조직명	신운영농조합법인	죽산영농조합법인	발안영농조합법인	김포양돈영농조합법인
연령	55	55	60	52
학력	고졸	중졸	대졸	고졸
주작목	양돈:1500두	양돈:70두	벼	양돈:700두
경지면적	논3000평	논3000평	논5천3백평	
거주지 생활경력	고향	고향	고향	22년
회장재임년수	2년	1년	2년	1년

유형별 작목조직회장의 특성은 <표5>와 같다.

IV. 조사대상 작목조직의 집단의사결정구조의 실태와 문제

1. 의사결정을 위한 조직구조

조사대상작목조직의 의사결정구조는 <표 8·9·10>과 같다. 조직구조에서 그 임원을 보면 모든 유형에서 회장, 총

수 있다. 이러한 사업집행을 위한 의사결정구조는 비교적 체계화되어 있으나 사업집행을 위한 의사결정과정도 임원들 보다는 회장주도로 이루어지고 있는 실정에 있다.

작목조직의 사업계획 등 작목조직의 중요한 사안에 대한 의사결정을 하는 조직기구는 이사회라고 볼 수 있는데 영농조합법인에서만 모든 작목조직이 이사의 직위를 두고 있으며 작목반은 없었고 위탁영농회사는 소수가 이 기구를 두고 있다. 이러한 사업계획을 위한 의사결정을 하는 이사회가 있다 하더라도 그 기능을 충분히 발휘하고 있지 못하며 집행부 중심으로 혹은 회장중심으로 의사결정이 이루어지고 있다.

정기총회는 연 1회 개최하는 조직이 8개며, 연 2회가 1개, 월 1회가 3개이었으며, 회원의 참석률은 90-100%로 높으며, 형식적 회의진행방식을 채택한 조직이 7개이고, 비형식적 회의진행을 하는 조직이 5개였다. 임시총회를 수시로 개최하는 조직이 5개였고, 월 1회가 4개였으며, 년 1회, 분기당 1회, 개최하지 않음이 각각 1개씩이었다. 임시총회시 참석률은 70-100%였으며, 체계적인 회의진행이 5개 조직이었으며, 체계화되지 못한 조직이 6개였다.

작목조직의 효율적 운영을 위해서 정기총회는 연 1회 이상 개최하여야 하며 임시총회는 수시로 개최하는 것이 바람직하나 총회개최 빈도가 비교적 적었다. 그리고 회의개최시 참석률은 비교적 높은 편이다. 그러나 중요한 것은 참석률보다 생산적인 회의를 개최하는지의 여부이다. 그리고 정기총회에서 비체계화된 회의방식을 적용하는 조직이 많았는데 반드시 체계화된 회의운영방식을 취한다고 해서 바람직한 것은 아니나 가급적 회의진행의 형식성이 유지되는 속에서의 의사결정이 이루어지는 방향으로 발전해야 할 것이다. 여기서 형식적 회의운영방식이란 국회나 국무회의에서와 같이 정규적인 회의진행방식을 준수하는 것을 의미하는 것은 아니며 적어도 총회나 회의의 성립요건을 확인하고 사회자의 동의를 얻어 의견을 개진하고 참석회원들과 충분히 토의한 후에 찬반투표에 의하여 의사결정을 하는 것을 의미한다.

안준섭(1994)은 위탁영농회사의 의사결정체계가 다양하여서 전체구성원이 회사업무에 참여하고 있는 경우에는 사원총회에서 주요의사결정이 이루어지며, 일부구성원이 참여하고 있는 회사는 이사회가 주도하며, 경우에 따라서는 회사대표에 의해서 주도되기도 한다고 하였다. 그리고 그는 위탁영농회사대표의 지도력에 따라 의사결정의 효율성 여부가 가장 크게 좌우된다고 하였다. 충북대학교와 농진청의 위탁영농회사에 관한 연구(1993)에 의하면, 주요의사결정구조는 다양하여 총회에서 중요한 의사결정을 하는데, 그 총회개최회수도 다양하여 연간 1-3회 개최회사가 32%로 가장 많았고, 10회 이상이 28%로 7개회사가 되었으며, 한 번도 개최하지 않는 회사는 총 25개중 2개 회사가 있었다.

정기총회는 상하반기로 연 2회 개최하는 회사가 가장 많았고, 1회만 개최하는 회사도 6개나 되었다. 주요의사결정은 총회에서 구성원 과반수 이상의 동의로 의안을 처리한다는 회사가 17개소(68%)였으며 만장일치로 결정한다는 회사는 5개소(20%)가 있었고, 이외에도 임원진이나 몇 사람의 영향력있는 사원에 의해서 결정된다는 회사도 2개나 되었다.

그리고 회사구성원들의 친목회 개최회수를 보면 1-2회가 13개소, 3회이상 6개소, 전혀 안하는 회사도 6개소로 회원간의 유대와 친화감을 조성하기 위해서는 친목회 개최 필요성이 제기되고 있었다.

2. 의사결정과정에서 회장의 역할

회장자신과 회원들의 면담결과 회장의 지도력과 역할은 비교적 우수하고 훌륭한 것으로 나타나고 있고 회원들의 의견을 존중하려고 하며, 회장으로서는 책임감이 강하며, 약 70%의 회원들에게는 회장이 지도력을 인정받고 있었다.

그리고 조직의 중요사항결정에 있어서도 임원들과 사전에 협의하여 처리한다고 하였으며 의사결정은 과정과 결과가 모두 중요하다고 하였다. 또한 회원들은 의사결정에서 회장의 역할중 회원의 의견수렴이 제일중요하며 그 다음이 회원에게 필요한 정보와 자료를 제공하는 것이라 하였는데 회장들은 토의진행 방법이나 사회방법 등에 대한 이해와 적용이 미흡한 편이며, 회의를 앞두고 철저한 준비와 정보수집을 하는 회장이 적었다.

3. 의사결정과정에서 회원의 자세와 역할

면접조사과정에서 볼 때 각종 회의에 대한 회원의 참여자세는 적극적이며 참석률도 높았다. 회의에서 자기의 의견을 잘 표현하며 결정사항에 대한 수용자세도 양호하였다. 그리고 회원상호간에 신뢰도 강하고 상호 협조적이며 조직운영에 대해서는 비교적 잘 알고 있었다. 그러나 회원의 토의진행방법과 능력이 비교적 부족하여 회의가 효율적이고 생산적으로 이루어지지 않았다.

작목반조직운영과 의사결정과정에 작목조직 회원들의 참여자세는 기대이상으로 적극적이며 수용적인 이유는 회원들이 작목조직운영에 의한 이해관계도 크지만 회원들이 모두 공동체 의식이 강한 농촌사회주민이며 상면적인 대인관계를 유지하고 있기 때문이 아닌가 생각된다. 그들은 의사결정과정과 토의진행들이 합리적이고 효율적으로 이루어지는 것을 원하지만 토의진행방법과 경험이 부족한 실정에 있었다.

4. 의사결정의 과정과 활동

작목조직의 의사결정에 관한 규정은 그들의 정관에 명시되어 있었으며, 대부분 참여회원의 과반수이상의 찬성으로 의결하고 있었으며 의사결정을 위한 회의는 상호신뢰적이고 협조적인 분위기에서 이루어지지만, 진지한 토의와 논쟁은 거의 없는 편이며, 회의시에 회원간의 의견 및 정보교환은 부족한 편이었다. 회의시 가장 곤란한 것은 정보부족이라 하였으며 그나마 그들은 각종의 농업관련기관, 유통 및 가공업체, 그리고 기술지와 도서등 인쇄매체에서 정보를 얻었다.

중요한 의사결정 사항에 대하여 일사부재리의 원칙이 적용된다고 한 조직이 3개, 가끔 적용하는 편이라고 한 조직이 8개, 적용안함인 1개였다. 대부분 적용하나 경우에 따라 아니하는 형태를 취하고 있었다. 그리고 약 2/3에 해당하는 조직이 사업평가를 하지 않고 있었다.

5. 작목조직의 성과와 의사결정구조와의 관련성

회장의 작목조직운영의 성공도, 작목조직의 계획성취도, 그리고 회원의 작목조직운영의 만족도를 기준으로 작목조직 성과를 평가하여 본 결과 화성군 한우작목반이 가장 우수하였으며, 그 다음이 화성군의 화성위탁영농회사, 강화군의 마니산팽이버섯작목반순으로 나타났다.

그리고 가장 우수하다고 볼 수 있는 화성군 덕우오이작목반은 의사결정구조면에서도 가장 체계화되어 있는 조직이었다. 정기 및 임시총회는 체계화된 형식을 갖추고 매월 개최하며 철저히 회의기록을 하고 있다. 사업평가는 년 2회나 하고 있으며, 회장은 회의를 위한 준비와 연구를 많이 하고 있었다. 그러나 화성군 위탁영농회사와 강화의 마니산팽이버섯작목반의 의사결정구조를 볼 때, 작목반의 조직성고가 높다고 해서 반드시 체계적인 의사결정구조를 소유하고 있지는 않았다.

<표 8> 작목반의 의사결정구조

조사지역	용인군	안성·평택군	화성군	강화·김포군
조직명	포곡시설작목반	신흥포도작목반	덕우오이작목반	마리산팽이버섯작목반
정기총회 (시기, 장소, 참석율, 형식성)	월1회, 사무실, 90%, 비형식적	년1회, 마을회관, 90%, 비형식적	월1회, 마을회관, 90%, 형식적	년1회, 사무실, 100%, 비형식적
임시총회 (시기, 장소, 참석률)	특별히 하지않음	수시로, 마을회관, 80%, 비형식적	월1회, 마을회관, 70%, 형식적	수시로, 사무실, 90%. 비형식적
회의기록	하지않음	보통	철저히	보통
회장선정방법	전회원의투표	전회원의 투표	전회원의 투표	설립주도자
임원선정방법	회장추천	회원투표	회원투표	회원간추천
의사결정에 관한규정	참석회원의 과반수	참석회원의 과반수	참석회원의 과반수	참석회원의과반수
사업계획	총회	총회	총회	총회
사업평가	년2회	하지않음	중간평가합	하지않음
조직운영시	대부분 협의	대부분 협의	대부분 협의	대부분 협의
의사결정시 충분히 자료수집	보통	보통	철저히	보통
정보수집방법	가락동농산물시장, 인쇄매체	일반상인	농업관련기관	농업관련기관

그러나 전체적인 관점에서 볼 때 체계적인 의사결정구조를 가진 조직이 큰 성과를 나타내고 있었다.

<표 9> 위탁영농회사의 의사결정구조

조사지역	용 인 군	안 성 · 평 택군	화 성 군	강 화 · 김 포군
조직명	이동위탁영농회사	청북위탁영농회사	화성위탁영농회사	중앙위탁영농회사
정기총회 (시기, 장소, 참석율, 형식성)	년1회, 사무실, 100%, 형식적	월1회, 사무실, 100%, 비형식적	년1회, 사무실, 100%, 비형식적	년2회, 사무실, 100%, 형식적
임시총회 (시기, 장소, 참석률)	수시로, 사무실, 100%, 비형식적	수시로, 사무실, 100%, 비형식적	분기당1회, 사무실, 100%, 비형식적	월1회, 사무실, 100%, 비형식적
회의 기록	보통	보통	보통	보통
회장선정방법	회원간 추천	전회원의 투표	윤번제	임원회에서
임원선정방법	회원간 추천	회장지명	윤번제	회장지명
의사결정에 관한규정	참석회원의 과반수	참석회원의 과반수	참석회원의 과반수	참석회원의 과반수
사업계획	총회	총회	총회	총회
사업평가	하지않음	월1회	중간평가함	하지않음
조직 운영시	대부분협의해서	간혹협의해서	대부분협의해서	대부분협의해서
의사결정시 충분히 자료수집	보통	보통	대충	보통
정보수집방법	농업관련기관	양곡가공협회	인쇄매체	농업관련기관

<표 10> 영농조합법인의 의사결정구조

조사지역	용인군	안성·평택군	화성군	강화·김포군
조직명	신운영농조합법인	죽산영농조합법인	발안영농조합법인	김포양돈영농조합법인
정기총회 (시기, 장소, 참석율, 형식성)	년1회, 농협·새마을금고회의실, 80%, 형식적	년1회, 사무실, 90%, 형식적	년1회, 사무실, 80%, 형식적	년1회, 사무실, 100%, 형식적
임시총회 (시기, 장소, 참석률)	월1회, 농협·새마을금고회의실, 형식적	월1회, 사무실, 90%, 형식적	년1회, 사무실, 80%, 형식적	수시로, 사무실, 80%, 형식적
회의 기록	철저히	철저히	보통	철저히
회장선정방법	전회원의 투표	전회원의 투표	전회원의 투표	전회원의 투표
임원선정방법	회원투표	회원투표	회원투표	회장지명
의사결정에 관한규정	참석회원의 과반수	참석회원의 과반수	참석회원의 과반수	참석회원의 과반수
사업계획	임원회의	총회	이사회	이사회
사업평가	하지않음	하지않음	하지않음	하지않음
조직 운영시	대부분 협의	대부분 협의	대부분 협의	대부분 협의
의사결정시 충분히 자료수집	보통	철저히	보통	보통
정보수집방법	농업관련기관, 인쇄매체	농업관련기관, 인쇄매체	농업관련기관, 인쇄매체	농업관련기관, 인쇄매체

<표 11> 작목반 회장의 의사결정구조에 관한 면담조사 결과

작 목 반 명	포곡시설작목반	신흥포도작목반	덕우오이작목반	마리산팽이버섯작목반
회원의 토의진행 능력	보통	보통	훌륭	훌륭
회원의 의사결정 참여	적극적	적극적	적극적	적극적
회원의 정보제공	많음	보통	많음	많음
회원의 책임감	매우있음	있음	있음	있음
회원의 의사표현능력	매우훌륭	보통	훌륭	훌륭
회장의 사회방식 이해	보통	훌륭	훌륭	훌륭
합리적의사결정시 가장부족한것	정보부족	회원참여부족	정보부족	정보부족
회의회시 논쟁여부	심하지않음	심하지않음	심하지않음	심하지않음
일사부재리 원칙 적용여부	적용안함	적용하는 편임	적용하는 편임	적용함
조직운영성공도	보통	성공적	매우성공적	성공적
계획성취도	60%	80%	80%	80%

* 5단계로 평정한 것임

<표 12> 위탁영농회사 회장의 의사결정구조에 관한 면담조사결과

위탁영농회사명	이동위탁영농회사	청북위탁영농회사	화성위탁영농회사	중앙위탁영농회사
회원의 토의진행 능력	보통	훌륭	훌륭	보통
회원의 의사결정 참여	적극적	적극적	보통	적극적
회원의 정보제공	많음	많음	보통	많음
회원의 책임감	있음	있음	있음	있음
회원의 의사표현능력	훌륭	훌륭	훌륭	훌륭
회장의 사회방식 이해	매우훌륭	훌륭	보통	훌륭
합리적인사결정시 가장 부족한것	정보부족	정보부족	정보부족	정보부족
회의시 논쟁여부	심하지않음	심한편임	심하지않음	심하지않음
일사부재리 원칙 적용여부	적용하는 편임	적용하는 편임	적용하는 편임	적용함
조직운영성공도	보통	성공적	성공적	보통
계획성취도	60%	60%	80%	40%

* 5단계로 평정한 것임

<표 13> 영농조합법인회장의 의사결정구조에 관한 면담조사

영농조합법인명	신운영농조합	죽산영농조합	발안영농조합	김포양돈영농조합
회원의 토의진행 능력	보통	보통	보통	보통
회원의 의사결정 참여	적극적	적극적	적극적	적극적
회원의 정보제공	보통	많음	많음	많음
회원의 책임감	있음	있음	있음	있음
회원의 의사표현능력	훌륭	훌륭	보통	훌륭
회장의 사회방식 이해	보통	훌륭	훌륭	보통
합리적인사결정시 가장 부족한것	정보부족	정보부족	정보부족	회원참여부족
회의시 논쟁여부	심하지않음	심하지않음	심하지않음	심하지않음
일사부재리 원칙 적용여부	적용하는 편임	적용하는 편임	적용하는 편임	적용함
조직운영성공도	보통	성공적	성공적	보통
계획성취도	60%	80%	60%	60%

* 5단계로 평정한 것임

<표 14> 작목반회원의 의사결정구조에 관한 면담조사 결과

설문내용		작목반	위탁영농회사	영농조합법인	계
조직운영에 건의할 기회	많음	0	0	1	1
	충분	10	8	7	25
	보통	0	0	5	5
회원간의 신뢰와 협조	매우잘됨	0	2	0	2
	잘됨	8	6	9	23
	보통	2	0	4	6
조직운영의 숙지도	매우높음	0	2	1	3
	높음	8	6	9	23
	보통	2	0	3	5
회장의 회원존중정도	매우높음	0	1	0	1
	높음	10	7	8	25
	보통	0	0	4	4
회장의 지도력수준	높음	10	7	7	24
	보통	0	1	6	7
회원간 의사교환시간	매우많음	0	1	2	3
	충분	5	6	5	16
	보통	4	1	6	11
결정사항이 전달	매우잘됨	0	1	2	3
	잘됨	8	7	6	21
	보통	2	0	5	7
의사결정에의 참여정도	매우높음	0	3	4	7
	높음	10	5	8	23
	보통	0	0	1	1
주요의사결정 방법	총회	10	7	9	26
	이사회	0	1	4	5
회의시회장의 역할	적극주도	1	0	0	12
	의견수렴	9	7	6	22
	정보제공	0	1	7	8
결정사항에 대한 태도	적극승복	8	6	8	22
	승복	2	2	5	9
조직운영의 만족도	매우높음	0	0	1	1
	높음	8	7	4	19
	보통	2	1	6	9

계 : 5단계 평정으로 총 31명 면담결과(모든 작목의 조사대상 회원)

VI. 효율적 집단 의사결정을 위한 개선방안

1. 의사결정을 위한 조직구조적인 측면

외형적인 조직구조에서 보면 모든 조직들이 회장, 총무, 간사의 3개 직위를 두고 있으므로 조직업무의 집행을 위한 의사결정을 수립하는데 있어서는 큰 문제가 없다고 볼 수 있다. 그러나 작목조직은 집행부 외에 의사결정기구인 이사회가 분리되어 있어야 하는데 영농조합법인 이외에는 이사회가 없거나 있다 하더라도 그 구성과 활동이 미진한 상태에 있다. 앞으로는 작목조직에서도 집행부이외에 사업계획 및 목적설정 등 중요한 사항을 결정하는 입법기구라 볼 수 있는 이사회를 조직을 설치하고 그 기능을 강화하려는 노력이 필요하다.

현재는 작목조직의 집행부가 총회와 임시총회의 의사결정외에 대부분의 조직운영에 필요한 의사결정을 수행하고 있는 실정이다. 그러나 앞으로 작목조직의 사업이 확대되고 조직의 규모가 커지면 이사회를 조직구조를 체계화하여 나가는 것이 필요하다. 집행조직과 입법조직의 완전분리운영을 기대하기는 어려우나 소수의 집행부 간부를 포함하여 조직당 5-8명 정도의 이사회 구성과 운영이 현실적으로 바람직한 방안이 될 수 있을 것이다.

작목조직의 효율적 운영을 위해서는 적어도 정기총회는 연 1회 이상 개최하여야 하며, 임시총회는 적어도 월1회 개최되어 회원간의 원활한 의사소통을 하는 것이 필요하다. 그리고 조직운영을 위한 총회가 자주 개최되더라도 생산적이고 효율적인 회의를 개최하느냐의 여부가 중요하다. 또한 반드시 체계적으로 형식을 갖춘 회의운영방식을 적용하는 것이 바람직한 것은 아니다 하더라도, 중요한 사안에 대해서는 총회에서 체계적인 형식을 갖춘 회의방식을 통하여 의사결정을 하는 전통을 확립해 나가는 것이 필요하다.

2. 회장의 지도력과 역할측면

우리나라 작목조직의 짧은 역사, 구성회원, 농촌지역사회 특성 등을 볼 때, 의사결정과정에서 조직을 대표하는 회장의 영향력은 절대적이다.

작목조직회장과 회원의 면담에서 회장의 지도력과 역할은 비교적 훌륭하나 토의 진행방법에 대해서 잘 알고 있지

못하며 회의전에 충분한 준비가 부족하다. 즉 회장은 회의에서 사회능력이 부족하며 의사일정의 준비와 회의에 필요한 자료수집등의 활동이 미흡하므로 이러한 측면에서 능력을 향상시켜 나가는 것이 필요하다.

집단 의사결정과정에서 회장의 역할을 전통적 접근과 집단중심적 접근으로 나눌 수 있는데, 조직의 상황에 따라 이러한 두가지 접근을 선택적으로 활용할 능력을 함양함이 강조(Bradford,1776)되고 있다.

전통적 접근에서 요구되는 지도력으로서의 명령, 지시, 교육하는 자세로 자기부하를 통제할 수 있는 능력을 갖추어야 하며 다음과 같은 지도자의 역할이 강조되고 있다.

- ① 과업수행에 초점을 주며 개인사정은 배제한다.
- ② 문제를 발견하고 최종해결방안결정을 주도한다.
- ③ 집단에서 항상 주도자의 위치에 있어야 한다.
- ④ 회의가 합리적으로 진행되도록 최선을 다한다.
- ⑤ 지도자의 지위와 자세를 지켜 나가야 한다.

그리고 집단중심적 접근의 지도력으로서 지도자는 집단의 효율성에 대한 책임을 분담하며 집단 구성원의 만족을 높여 나가야 하며 다음과 같이 지도자의 역할을 강조되고 있다.

- ① 조직구성원의 말을 경청하고 욕구와 감정을 고려한다.
- ② 협조자,상담자,교사같은 역할을 한다.
- ③ 솔선수범한다.
- ④ 감정표현과 의사표현을 자유롭게 하도록 한다.
- ⑤ 집단을 통제하기보다는 총의에 의해 최종의사결정을 하도록 한다.
- ⑥ 집단의 갈등해소에 관심을 가져야 한다.

그리고 우리나라 작목조직의 회장들은 회의진행방법에 숙달되어 있지 않고 회의진행능력이 비교적 부족한 것으로 나타나 집단의사결정의 효율성이 낮다고 볼 수 있다. 이러한 효율성을 높이기 위한 방안이 제시되고(박내회,1989) 있는데 작목조직의 특성과 연관하여 다음과 같은 점들이 요구되고 있다.

- ① 의사결정을 위한 회의를 철저히 준비하며 회의일정통보, 안전준비와 시간안내, 필요한 자료와 정보수집등을 철저히 준비하고 효율적 회의 진행을 위하여 소수회원에게 협조를 당부하기도하며 회의진행방법에 대해 숙달하여야 하며 미리 계획하여야 한다.
- ② 객관적인 위치에서 문제를 제안하고 제기하여야 한다. 항시 회원의 의사와 권익을 존중하는 자세로 중립적인 위치에서 문제를 뚜렷하게 진술하며 회원들이 부담과 갈등없이 문제를 올바르게 인식하도록 하여야 한다.
- ③ 제기된 문제를 진단하고 해결책 모색에 많은 회원

의 참여를 유도한다. 물론 회장도 자기나름대로의 주장과 대안을 가지고 있으나 총의를 수렴하기 위하여 의사표현을 뒤로 미루어야 하며 회원들이 필요한 정보와 착상 그리고 대안을 많이 제시하도록 하여야 한다.

그리고 작목조직의 활성화를 위하여 회장은 정기 임시총회를 통하여 의사결정을 하게 되는데 이때 회장의 역할이 매우 중요(Maier,1963)하다. 회장이 문제를 제기할 때 고려해야 것들은 다음과 같다..

① 문제를 제기할 때 집단에 관련되는 사람에 대한 행동과 관련하여 문제를 제기하기보다는 집단의 상황과 관련하여 문제를 제기하도록 한다. ②문제를 제기하면서 그 문제의 원인을 회장이 미리 말하면 해결방안을 찾고자 하는 폭이 좁아진다. ③집단구성원모두가 관심이 있는 문제제기를 하여야 집단토의가 활발하여진다. ④의사결정에서 시간이 제한되어 있으므로 가장 중심적이고 핵심이 되는 문제를 제기하며 집중적으로 토의하여 나가야 한다. ⑤문제를 간단히 명확하게 짧은 시간에 설명하는 것이 필요하다. 문제를 충분히 이해하도록 회원의 질문을 받는 것이 필요하다. ⑥제기된 문제에 관련된 객관적인 정보를 많이 제공하고 또한 회원의 정보도 교환하도록 한다.

그리고 의사결정과정에서 회장이 회의의 효율성을 저하시키기 쉬우며 회장의 역할은 회의의 효율성을 높인데 매우 중요한 요소(Yulk,1981)이다. 소수의 비정형화된 작목조직일 경우 회장은 다음의 사항을 매우 중요하게 고려해야 할 것이다.

① 제시된 대안들을 적절하게 분석 평가하지않은채 최종 결정하여 버리는 경우가 많으므로 각 대안들에 대해서 진지한 토의과정을 통하여 긍정적 측면과 부정적 측면 등 그리고 학제적 측면에서 충분히 검토하여 결정에 도달하도록 회의를 진행하여 나가야한다. ② 소수회원의 강력한 주장에 의해서 결정하게 되는 경우가 많으므로 침묵하는 다수에 관심을 기울여 가급적 모든 회원의 의견이 반영되도록 노력하여야 한다. ③ 의견의 대립으로 구성원이 둘로 나누어져서 양극화 현상이 나타나 감성적으로 대립하기까지 한다. 이러한 경우 지도자는 두 대안의 장점만을 토의하여 두 개의 대안을 통합절충하여 보는 방법등을 시도해 보고 마지막으로 지도자에게 그 결정을 위임을 하는 방법도 시도할 수 있다. ④ 의사결정은 합리적으로 되었다 하더라도 그것을 실행하는 계획의 수립이 미흡하여 사업을 실패하는 경우가 있는데 의사결정사항에 대한 실현가능한 실행계획을 수립하여야 한

다.

3. 집단 의사결정과정에서 회원의 자세와 역할측면

작목조직회원들은 의사결정과정에 참여하는 자세는 비교적 적극적이고 회의에서 의견진술도 많은 편이며 회원간 그리고 회원과 작목조직간의 상호신뢰관계가 높은 것으로 나타났다.

그러나, 최민호등(1995)은 전국작목조직회원 700명을 대상으로 우편설문지조사를 한 연구에서 보면 작목조직회원들은 자기들의 의견진술기회가 적고 작목조직의 사업운영에 대해서 잘 알고 있지 못하며, 작목조직대표의 지도력에 만족을 표하는 사람이 많지 않은 것으로 나타났다. 이러한 차이는 조사방법과 조사대상의 차이에 기인하지만 조직구성원들의 참여자세는 개선의 여지가 많은 것이 사실이다. 뿐만 아니라 조직회원들의 토의진행능력이 부족하여 집단 의사결정과정이 효율적으로 전개되고 있지 못한 실정에 있다.

회의가 생산적이고 원활하게 진행되기 위해서는 회원들이 토의진행방법도 잘 알고 있어야 하고, 집단토의에 참여 경험이 충분히 있어야 한다. 그러나 농촌지역주민들은 아직도 대부분 민주주의적 의사결정에 관한 경험이 부족하며 작목조직과 같은 체계적인 협동경영의 참여경험은 대단히 미진한 실정이다. 이외에도 회원들의 지식수준과 가치관등도 토의진행능력을 크게 좌우하고 있는 것도 사실이다.

우리나라의 작목조직회원의 집단 의사결정능력을 향상시키기 위해서는 많은 토의경험을 쌓아 나가야 한다. 그리고 사회교육기관의 교육이나 연찬회를 통해서 집단 의사 결정과정에 관한 이론과 기법에 대하여 교육을 받는 것도 필요하다. 특히 농촌청소년들에게 이러한 회의진행능력을 미리 길러 주기 위해서는 4H회같은 청소년단체의 활동도 적극적으로 권장하는 것이 필요하다. 그리고 조직회장이 작목조직회원들에게 많은 기술과 정보를 제공하여 주고 그들에게 의견제시기회, 활동참여기회등을 확대하여 주며 그들의 의견과 요구를 적극 수용하여 주는 지도력이 필요하다.

특히 작목조직회장은 집단구성원들간의 특성, 그리고 집단사항을 적절히 참고하여 집단 의사과정에서 어느 정도 조직회원을 참여시켜 나갈 것인지를 고려하여야 할 것이다. 그리고 Yulk(1981)이 제시한 바와 같이회원들 중에 작목조

직활동의 경험, 작목경영의 경험과 기술, 작목경영에 대한 정보 등을 소유한 사람들이 많을 수록 ① 일방적 의사결정 유형-->② 협의적 의사결정유형-->③ 공동의사결정유형-->④ 의사결정의 이양형태로 발전되어 나가야 할 것이다.

집단의사결정과정에서 회원들간의 참여는 의사결정의 질을 높일 뿐 아니라 회원의 만족도를 높이고 동기유발을 제고함으로써 집단을 활성화시킨다. 그러한 참여는 평등, 민주주의, 인간존엄성의 존중이라는 이상과도 일치되므로 가능한 한도내에서 적극 권장하여 나가야 한다.

작목조직회장이 작목조직회원을 사업계획-실천-평가를 위한 집단의사결정과정에 성실히 참여시켜 나감으로써 회원들의 참여의식이 조장되며 집단발전의 책임감과 기여도를 높일 수 있을 것이다.

4. 의사결정의 과정적 측면

작목조직의 의사결정을 위한 참여분위기는 상호신뢰적이거나 회원들간의 진지한 토론과 대안탐색등의 과정이 부족하고 회장과 회원간의 질문식 토의가 주로 이루어지고 있으며 회원과 회원간의 횡적인 의사소통이 원활히 이루어지지 않고 있으나 효과적이고 생산적인 의사결정이 되기 위해서는 상하좌우로의 의사소통이 원활히 이루어져야 한다. 소집단의 의사소통유형은 바뀌형, 와이형, 원형, 쇠사슬형, 상호연결형으로 나누고 있는데(Bavelas,1750), 이러한 유형은 각기 소집단의 상황, 구성원의 특성등에 따라 의사소통의 효율성이 다르겠지만 대부분의 경우 상호연결형이 업무성과나 구성원의 만족도에 있어서 가장 바람직하다. 작목조직의 의사결정 유형은 바뀌형내지 와이형의 망을 소유하고 있다. 그래서 연결망을 회원상호간에도 확대하여 상호연결형의 의사소통망이 형성되도록 노력하여 나아가야 할 것이다.

정기총회나 임시총회에서 회의진행방식이 비형식적인 회의방식으로 수행되는 경우가 많은데 참여 회원수가 소수인 경우에는 불가피하지만 가급적 형식적인 회의방식을 적용하여 나가는 것이 필요하고, 최종적인 의사결정은 정관의 규정에 따라서 투표를 통해서 결정하는 것을 관례로 해나가야 할 것이다.

또한 일사부재리원칙의 전통을 확립하여 불가피한 경우에는 회원의 2/3이상의 찬성을 얻어서 최초의 결정을 취소하고 다시 재투표하여 결정하여야 한다. 그렇지 아니할 때는 집단의사결정 자체의 정당성이 없으며 다시 토의결정

하는 사례가 많아지면 회원의 참여가 저하되어 조직의 응집력과 역동성이 약화된다.

특히, 의사결정의 회의록을 철저히 기록하여 두면 의사결정에 대한 재론의 여지가 없어지며 의사결정에 유용한 자료가 된다. 그럼으로써 조직원 중의 한사람은 반드시 기록의 역할을 전담하고 철저히 기록하여 정리하여야 한다.

작목조직의 집단의사결정은 크게 세가지로 나눌 수 있는데, 첫째로 사업계획을 위한 의사결정과정이며 둘째로 사업실천을 위한 의사결정과정이며 셋째로 사업평가를 위한 의사결정과정이고 이 세가지 종류의 의사결정이 상호간에 긴밀히 연계될 때 집단활동의 성과도 크게 향상된다. 우리나라 작목조직에서 보면 사업계획과 사업실천을 위한 의사결정과정은 상당히 이행되고 있으나 많은 집단에서 사업평가를 위한 의사결정은 이루어지지 않고 있다. 그리고 모든 행사와 사업수행에서도 평가를 위한 의사결정을 등한시하는 경향이 있는 것이 사실이다. 그러나 경제적 목적을 추구하는 작목조직에서는 평가를 위한 의사결정을 빠짐없이 해 나가야 할 것이다.

VII. 결 론

우리나라 작목조직의 의사결정구조는 총회중심, 이사 및 간부중심, 회장중심구조등으로 다양하며 아직도 체계화되어 있지 못하고 합리적이고 원활하게 이루어지지 못하고 있다.

조직대표나 구성원들의 집단의사결정과정에 참여자세는 비교적 양호한 편이나 생산적이고 합리적인 의사결정을 할 수 있는 회의진행 및 토의방식에 대한 이해, 기술, 경험이 부족한 상태에 있다.

의사결정을 위한 조직구조면에서 우리나라 작목조직은 회장, 총무, 감사로 분화되어 있어서 사업실천을 위한 의사결정구조는 어느 정도 체계화되어 있으나 사업계획과 사업평가를 위한 의사결정구조는 개선의 여지가 많으며 이사회와 같은 의사결정기구가 미분화되어 있는 실정이다. 작목조직의 집단의사결정에서 지도자의 위치에 있는 회장의 역할은 비교적 우수한 편이나 집단활동과 의사결정과정에서 회장의 위치와 영향력이 대단히 크기 때문에 회장의 지도력은 더욱 개발되어야 할 실정에 있다.

또한 작목조직 회원들은 집단의사결정과정에 참여의식이

강하나 어떻게 효과적으로 참여할 것인가의 방법에는 미숙한 편이다. 그래서 조직회원의 효과적 참여를 유도할 수 있는 조직회장의 지도력이 필요하며 또한 조직구성원의 교육과 훈련이 필요하다.

전체적으로 볼 때 우리나라 작목조직의 집단 의사결정과정은 생산적으로 전개되고 있다고 볼 수 없다. 즉 회장과 회원들의 의사결정과정에 참여자세는 비교적 적극적이며 양호한 편이나 회장과 회원의 회의진행방법과 토의방법에 익숙치 못하고 그것들에 대한 경험이 부족하므로 형식적이고 일방적인 의사소통 가운데 의사결정을 하는 경우가 많다. 작목 조직회원들이 원활하고 합리적인 의사소통을 하기에는 아직도 민주적인 의사결정과정에 대한 경험과 의식수준이 낮은 편이며 의사소통에 필요한 적절한 정보나 지식과 태도가 부족한 실정에 있다.

우리나라 작목조직들이 효과적이고 생산적인 의사결정구조를 가지기 위해서는 의사결정을 위한 조직구조, 회원의 질적참여방법, 회장의 지도력, 원활한 의사소통을 위한 회의진행방법, 필요한 정보와 지식의 확보등 총체적 측면에서 개선을 위한 노력이 절실하다. 단시일내에 질적으로 우수한 의사결정을 하기 위해서 조직회장의 의사결정에 관련되는 지도력 확보를 위해 회장 스스로 노력과 연구 그리고 관계기관의 교육과 지원이 필요하다.

인용 및 참고문헌

1. 강정일·강창용·위용석, 위탁영농회사 운영실태 조사 연구, 연구보고299, 한국농촌경제연구원, 1994. 10.
2. 김대운, 이성연, 박유진 공역, 원저 Gary A. Yulk, 조직과 리더십, 형설출판사, 1995
3. 김성수·김현수·최창욱, 작목반의 실태조사를 통한 발전모형 개발 연구, 과학기술처, 1991.
4. 김정호·박문호, 영농조합법인의 실태와 육성방안, 연구보고 R301, 한국농촌경제연구원, 1994. 12.
5. 안준섭, 한국미작농업부문의 생산조직에 관한 연구-위탁 영농회사를 중심으로, 성균관대박사학위논문, 1994.
6. 오윤진, 신고리드십론, 일선출판사, 1994
7. 이학중, 조직행동론, 이론과 사례연구, 세경사, 19
8. 정두철, 위탁영농회사의 발전과정과 경영실태분석-입지와 경영유형을 중심으로, 서울대 석사학위논문, 1994. 12.
9. 충북대 농업경제과 농진청, 위탁영농의 효율적 경영모형개발에 관한 연구, 제 1차년도 완결보고서, 농촌진흥청, 1993. 7.
10. 최민호, 농민후계자 중심 전문작목별 조직육성을 위한 효과적인 방안연구, 농업산학협동 용역연구발표자료, 농촌진흥지도국, 1991.
11. 최민호·정지웅·김성수, 작목별 협동조직의 유형과 효율적 운영방안에 관한 연구, 한국농촌지도학회지2-2호 p205-228, 1995.
12. 최재울, 김희승, 집단과 리더십, 송풍출판사, 1994
13. 최찬호, 작목반 조직의 육성방향, 농협조사월보394:1-21, 1990.
14. 박내회, 현대 리더십론, 이론과 기법, 법문사, 1987
15. 농민신문, 영농조합법인의 육성방안, 사설. 1995. 12. 18
16. Bavelas, Alex, "Communication Patterns in Task-Oriented Groups", Journal of Acoustical Society of America, Vol. 22, pp. 725-730, 1950.
17. Bradford, L.P. Making Meetings Work, La Jolla, California: University Associates, 1976.
18. Maier, N.R.F. Problem Solving Discussion and Conferences: Leadership Methods and Skill, New York: McGraw-Hill, 1963.
19. Yulk, G.A., Leadership in Organization, New Jersey:Prentice-Hall Inc, 1981.