비영리법인의 책무성

Accountability of Nonprofit Corporation

오영호(한국보건사회연구원)

| 일시 | 2019년 3월 25일

| 장소 | 한국보건사회연구원

KIHASA
한국보건사회연구원
Korea Institute for Health and Social Affairs

1 서 론

□ 연구의 필요성

○ 환경, 복지, 재난, 인권 등 다양한 분야에서 국가와 정부의 힘이 아닌 민간의 참여가 늘어나고 있는 추세이며, 이러한 민간 중심의 참여와 활동은 비영리 분야의 성장을 급속도로 증가시키는 원동력

○ 사회에서 비영리법인의 역할이 커질수록 비영리법인의 설립취지 및 활동과 관련된 측면에서 관심이 집중되고 있다. 우리나라에서도 비영리법인의 양적 팽창과 함께 비영리법인으로서의 역할과 기능, 관련 과세제도, 거버넌스, 지원체계, 이사회의 조직과 운영, 비영리조직의 성장에 장애가 되는 조직의 역량 등을 포함한 여러 가지 제도적 문제점들이 부각

○ 비영리법인의 책무성은 정의나 유형에 따라 다양하게 해석되고 있다. 전통적으로 책무성은 상급 기관이나 상위 감독자에 대한 사적 영역에서의 절차적 설명가능성을 의미

○ 사회적 요구 변화에 따라 점차적으로 비영리법인의 공적 영역에서의 책무성을 강조하게 되면서, 책무성은 공정성과 정당성을 포함한 도덕적 측면과 주변 환경에 따라 반응하는 새로운 전략적 측면의 의미로 확대

○ 비영리법인의 책무성을 구체적 개념으로 분류한 오영호 등(2011)은 비영리법인이 수행해야 하는 의무에 대한 책임성의 실태를 파악하고, 향후 비영리법인의 책임성을 강화하기 위한 대안을 모색하고자 교육, 문화예술, 사회복지, 의료 및 종교의 5분야에 속하는 비영리법인의 내부 구성원 1,107명을 대상으로 그들의 역할을 조사, 분석한 전국 규모의 양적 연구를 시행하였다(오영호 등, 2012).

○ 비영리법인의 책무성에 대한 양적 결과는 통계적으로 명확한 해답을 주었다고 볼 수 있지만, 비영리법인 담당자의 반응에 대한 이해 없이는 책무성에 대한 실태 파악과 문제점을 밝히는 데 제한점이 있을 수 있다.

○ 이러한 제한점을 보완하기 위해 비영리법인에서 근무하는 담당자에게 비영리법인의 책무성에 관하여 그들의 이야기를 주의 깊게 들어보는 것이 중요하다.

○ 연구자는 비영리법인 담당자에게 준비된 질문을 던지기 보다는 오히려 그들이 생각하는 책무성은 무엇인지에 대한 심도 있는 질적 연구를 통해 양적 연구결과를 보완할 필요성을 느꼈다.

○ 지금까지 진행되어 온 비영리법인 제도와 관련된 1차년도, 2차년도 선행연구를 통해 볼 때, 비영리법인으로서 갖추어야 할 책무성을 이해하기 위해 구체적인 8가지 책무성의 특징에 대한 양적 연구가 이루어졌으나 책무성의 내용이 비교적 긍정적인 반응으로 일관된 결과를 보였으므로

보다 총체적인 측면에서의 이해와 탐색이 요구

□ 연구목적

○ 비영리법인 담당자가 경험한 법인에서의 자신의 역할을 토대로 그들이 의미하는 비영리법인의 책무성을 파악하고, 비영리법인의 정책적 개선이 요구되는 내용이 무엇인지 탐색함으로써 비영리법인의 역량을 강화하기 위한 방안 마련

○ 구체적인 연구목적

- 패턴화된 측면에서 비영리법인의 책무성 파악
- 맥락적 측면에서 비영리법인의 책무성 파악

2 연구방법 및 절차

□ 연구 참여자

○ 연구 참여자 선정

- 의료, 사회복지, 교육, 문화 및 종교 분야의 비영리법인 및 산하기관, 단체에서 근무하는 담당자
- 연구목적과 내용, 진행절차에 대한 설명을 듣고 연구 참여에 동의한 자

○ 의도적 표본추출 방법에 의해 모집

○ 모집과정

- 2차년도 연구(2012)의 설문에 응답한 연구참여자 명단을 받아 비영리법인의 5개의 각 분야별로 개별 전화 연락하여 연구 참여에 구두 동의를 받은 후 인터뷰 약속을 정함
- 자료가 충분히 포화될 때까지 총 39명 참여

〈표 1〉 연구참여자

특성	구분	빈도 (%)
연령	20~29세	2 (5.1)
	30~39세	12 (30.8)
	40~49세	14 (35.9)
	50~59세	8 (20.5)
	60~69세	3 (7.7)
성별	남	20 (51.3)
	여	19 (48.7)
결혼상태	결혼	32 (82.0)
	미혼	6 (15.4)
	이혼	1 (2.6)
교육수준	고졸	2 (5.1)
	대졸	22 (56.4)
	대학원졸	15 (38.5)
근무기관	의료법인	8 (20.5)
	사회복지법인	8 (20.5)
	학교법인	8 (20.5)
	문화예술법인	8 (20.5)
	종교법인	7 (18.0)
근무지역	서울	13 (33.3)
	경기도	5 (12.8)
	충청도	6 (15.4)
	전라도	6 (15.4)
	경상도	7 (18.0)
	강원도	2 (5.1)
근무연수	1~5년 미만	10 (25.6)
	5~10년 미만	10 (25.6)
	10~15년 미만	9 (23.0)
	15~20년 미만	5 (12.8)
	20년 이상	5 (12.8)

□ **자료수집 방법**

○ 개별 인터뷰

- 참여자의 주관이 개입하여 구성된 것이기 때문에 인터뷰를 통해서 얻은 자료들은 참여자가 어떤 식으로 의미해석을 하고 있는지, 왜 그렇게 이해하고 있는지 등을 확인할 수 있는 근거가 될 수 있다.
- 나아가서 인터뷰는 참여자의 주관에 의해서 구성된 경험을 연구자가 확인할 수 있는 과정인 동시에 연구자와 참여자가 공동의 경험 재구성 과정으로서 의미를 갖는다.
- 반구조적 인터뷰에서는 연구자가 인터뷰 가이드 혹은 프로토콜이라고 하는 인터뷰 질문지를 사전에 준비하기는 하지만, 구조화된 인터뷰처럼 엄격하게 질문이 결정되어 있지는 않으며, 참여자의 반응에 따라서 추가적인 질문을 할 수 있는 융통성이 있을 수 있다. 반구조적 인터뷰는 연구참여자의 응답 내용과 형식이 비교적 제한 받지 않기 때문에 참여자 자신이 이야기하고자 하는 내용을 제시할 수 있고, 자신이 가지고 있는 지식과 정보를 보다 심층적으로 폭넓게 제공할 수 있는 장점이 있다.
- 1회 인터뷰 시간은 약 1시간 정도

□ **인터뷰를 위한 질문 가이드**

○ 귀하가 소속된 비영리법인/기관이 담당해야 할 중요한 역할과 기능은 무엇이라고 생각하는지 말씀해 주십시오.

○ 비영리법인의 내부적 책무성과 관련된 질문

- 귀하가 소속된 기관은 사업 운영 시 의사결정이 어떻게 이루어지고 있습니까?
  - 의견 제안, 개진, 수렴 정도
  - 누가 주도적인지, 최종 결정은 어떤지
- 재정상황이나 제반 활동들은 어떻게 이루어지고 있습니까?
  - 체계적 관리인지
  - 공개 여부
  - 내부 통제나 감사제도 여부
- 기관의 활동은 효율적으로 잘 이루어지고 있습니까?
  - 계획에 따라 진행, 완수여부
  - 인력, 예산

- 기관 내 구성원의 대우는 어떻습니까?
  - 업무의 차별
  - 구성원 간 지역, 계층, 성별 등

○ 비영리법인의 외부적 책무성과 관련된 질문

- 기관의 법적 규정 내에서 설립취지 및 의무사항 등이 어떻게 이루어지고 있습니까?
  - 법적 의무 이행정도
  - 근로 상황
- 시민이나 고객에게 비영리법인으로 대표될 수 있다고 생각하십니까?
  - 일반 시민을 위한 대변, 실질적 도움 제공 여부
  - 사회적 기여도
- 기관이 가지고 있는 전문성에 대해 어떻게 생각하십니까?
  - 일반인의 인지
  - 실무자의 지식, 교육 수준 및 역량
- 타 유사기관과의 관계는 어떻습니까?
  - 연대적인지
  - 국가와 정부에 협력적인지
  - 대중이나 고객의 요구에 대해 잘 반영하는지

○ 당신은 기관에서의 근무 경험이 당신의 삶이나 가치관에 어떤 영향을 미친다고 생각하십니까?

○ 기관이 사회적 책무성을 달성하기 위해 정책적으로 보완, 지원되어야 하는 것이 있는지요?

○ 마지막으로 국가나 정부의 정책결정권자나 기관장에게 하고 싶은 말이 있다면 무엇이든 말씀해 주십시오.

□ 자료수집 절차

○ 2013년 4월 16일부터 7월 6일까지

○ 연구에 참여할 비영리법인 담당자의 업무와 일상생활에 지장이 없도록 미리 약속

○ 주로 참여자의 점심시간이나 퇴근시간에 이루어졌으며, 담당자의 기관 상사나 동료의 허락 하에 업무 흐름에 지장을 받지 않는 시간

○ 참여자와 연구자 모두 인터뷰에 집중할 수 있고 다른 사람으로부터 방해받지 않는 소회의실 또는 상담실, 직무실과 같은 조용하고 편안한 장소에서 주로 이루어졌으며, 경우에 따라서는 참여

자의 편의에 따라 커피숍에서 진행되기도 함

○ 연구자는 참여자에게 문서화된 연구설명서를 제공하고 이에 대해 자세히 설명한 후 연구참여동의서를 작성

- 연구참여동의서: 연구의 목적과 내용, 인터뷰에 의한 연구진행 방법, 연구참여의 잇점 또는 해로운 점, 연구자가 직접 인터뷰 자료를 다룰 것이라는 점, 연구결과의 보고 및 발표, 연구참여자의 비밀 보장, 연구참여 및 중단에 대한 자유로움 등을 이해하고 이에 대해 동의한다는 서명
- 일반적 특성: 참여자의 인구학적 정보 수집

○ 인터뷰에 응한 감사의 뜻으로 소정의 사례금을 지급

○ 참여자의 편의에 따라 첫 번째 인터뷰 이후에는 전화나 이메일을 이용하여 2~3회 추가 자료수집

□ 자료분석

○ 자료수집과 분석을 동시에 수행함으로써 회귀적이고 반복적이며 역동적인 과정(Richards & Morse, 2007)

○ 해석적 기술(Interpretative description)의 분석방법 적용

- 부분으로 나누었다가 다시 합치는 분석적 형태(Thorne, 2008)

○ 구체적인 분석절차는 다음과 같다.

□ 자료에서 패턴 분류하기

○ 자료에 집중하기

- 연구자는 자료를 수집하기 시작하면서 주의를 요하는 수많은 정보에 직면하게 된다. 가능한 한 열린 마음으로 의미 있는 정보를 매우 선택적으로 조직화하고 분류해야 한다. 우선 인터뷰를 하는 동안 참여자와 연구자 사이에 오고 갔던 수많은 내용 중에서 몇 개의 단어나 구절은 이미 연구자에게 주의를 끌고 생각하게 된다.
- 연구자는 그 주의에 초점을 맞추고 완전히 열린 마음을 가지고 탐구할 때, 연구자가 찾고자 하는 주제에 가까워지게 된다.
- 따라서 본 연구자는 인터뷰 내용을 필사본으로 옮긴 후 정확하게 기록되었는지 녹음파일을 들으면서 확인하였고, 그 기록에 파묻혀서 많은 시간을 보냈으며, 그 기록이 무엇을 의미하는지, 그리고 담고 있는 내용이 무엇인지에 대해 즉각적인 생각을 넘어서 전체적으로 파악하

고자 노력하였다.

○ 코드 작성하기

- 자료 수집의 초기 과정에서 자료를 패턴으로 분류하고, 관련성에 따라 이들 패턴을 검증하고, 그러한 관련성들을 개념화하여 결과물을 만들기 위해 자료를 코딩하는 분석 지침을 강조하고 있다(Crabtree & Miller, 1999; Priest, Roberts, & Woods, 2002).
- 연구자는 인터뷰의 필사본에서 비영리법인의 책무성과 관련하여 어떤 요소가 수반되어 있는지, 유사한 것은 무엇이고 서로 구별되는 것은 무엇인지에 따라 '코드'를 작성하였다. 이 때 단어나 표현을 미세한 수준으로 그대로 묘사하는 것 보다는 훨씬 더 빈번하게 나타나는 주제나 아이디어를 중심으로 서술하고자 하였다. 필사본에 의미 있는 부분을 밑줄 긋기와 형광펜으로 표시하기를 이용하여 모든 자료를 코드화 하였다. 필사본을 반복하여 읽거나 필요한 부분은 녹음내용을 다시 듣기도 하였다. 이 단계에서 '회계업무', '사업비 확보를 위한 노력', '여직원의 제한된 업무', '하향식의 의사결정 체제', '결재단계 내에서 의사소통 이루어짐', '업무상 동기 저하' 등과 같은 코드를 확인하였다.

○ 주제 분류하기

- 많은 다양한 코드에서 잠정적으로 유사한 주제를 하나의 구조로 묶는 단계
- 잠정적인 주제와 대조를 하고, 잠정적인 주제 간의 관계를 고려하여 주제에 따른 의미를 부여하였다. 즉 코드 간의 유사점과 차이점이 있는지, 서로 합칠 수 있는 코드가 있는지, 특정 코드가 하나의 주제를 형성하고 있는지 등을 확인하기 위해 끊임없이 원자료와 코드, 잠정적인 주제를 오고 가는 과정을 거쳤다.
- 연구자는 연구참여자별로 파일명을 부여한 원자료에서 주제별로 해당되는 자료의 내용을 오리고 붙여서 별도로 저장하였다. 즉 연구자는 연구참여자의 번호와 필사본의 페이지 번호를 기록해 두어, 인터뷰의 전체 자료를 다 열어보지 않고도 어떤 자료인지 생각할 수 있도록 하였다. 연구참여자의 생생한 개인적 진술은 연구결과를 기술할 때 좋은 자료를 놓치지 않고 인용할만한 인용문으로서 활용될 수 있으므로 연구의 전반적인 일관성과 신뢰성을 더욱 높일 수 있었다.

□ 패턴에서 관련성 이해하기

○ 자료 이해하기

- 질적 분석 작업은 각각의 자료들을 다양한 그룹으로 조직화하는 것을 넘어서서, 각각의 그룹들이 서로 어떻게 연결되어 있는지 의미를 파악하고, 다양한 방식으로 이해하기 위해서는 반복적인 추론 과정으로부터 귀납적으로 일관성 있는 전체적인 것을 만들어야 한다(Miles &

Huberman, 1994).

- 자료 안에서 그룹으로 묶은 것과 주제를 연결 짓는 것에 대해 개별 사례에서 전체적인 자료로 시각을 전환하면서 다음 단계를 진행하게 된다. 즉 어떤 사례에서 유사성으로 묶은 것이 다른 사례에서는 차이를 보이고 있는지 확인해야 한다. 처음에는 관련성 없이 이질적으로 보였던 자료들이 저마 맥락적인 의미에서 볼 때 서로 연결되어 있기도 하였다. 또한 처음에 분류했던 것을 다시 재분류하고 다른 주제로 옮겨진 경우도 있었다.

○ 분석표 작성하기

- 자료 세트에 포함하고 있는 것들과 더욱 친숙해지기 위해 시각적이고 구문론적인 양식을 사용하여 일련의 분석 기록지를 만드는 것이 좋다.
- 연구자는 엑셀 프로그램을 이용하여 참여자별로 앞서 분류해 두었던 잠정적인 주제와 패턴에 따라 관련된 코드와 하위주제를 각 셀에 작성해 두었다. 이때 코드마다 참여자의 인터뷰 필사본에서 해당되는 페이지 번호를 함께 기록해 두었다. 연구자는 분석표를 보면서 떠오른 생각이나 참여자의 특성 등을 고려하면서 메모를 첨가하면서 지속적으로 분석표를 수정하였다. 이러한 과정을 반복적으로 진행하면서 연구자의 생각이 모아지고 연결되면서 초기의 분석표가 점차 명확해졌고, 점차 질서와 조직이 이루어지면서 분석적 결론에 도달하게 되었다.
- 최종적인 분석과정을 거치면서 연구참여자로부터 얻은 원자료를 조직하고 개념화하고 자세하게 작성함으로써 연구자는 연구과정 전반에 걸친 감사가능성(Thorne, Kirkham, & O'Flynn-Magee, 2004)을 최대한 확보하기 위해 노력하였다.

3 연구결과

□ 비영리법인의 책무성: 패턴화된 측면

〈표 2〉 비영리법인의 책무성: 패턴화된 측면

패턴	주제	하위주제
법적 근거 확보	설립을 위한 법적 절차 준수	목적 설정 및 이사진 구성 등기 및 과세
	존속을 위한 법적 의무 이행	사회적 공익의 지속적 추구 위법행위에 대한 벌칙 감수
전문성을 갖춘 대표적 활동	특정 단체로서의 자부심	대표할만한 역할과 기능 구성원 및 대상고객의 구심점 단독 공간 확보
	사회적 기여	일반 시민을 위한 서비스 제공 지역사회 주민을 위한 봉사
	실무자의 전문성	전공과 일치된 인력 확보 업무 습득을 위한 자기노력 순환적 총괄 업무를 통한 전문성 확보 전문성 향상을 위한 프로그램 참여
민주적 운영	의사결정의 형태	수평적 결정 수직적 결정: 상향식 / 하향식
	의견수렴의 정도	원활한 분위기 제한된 분위기 차단된 분위기
	외부의 영향력 정도	정권의 지배적인 영향력 정권교체 시 홍보 치중
효율적인 자원 활용	규정화된 자원과 활동	규정에 정해진 사업과 활동 완수에 집중 주어진 예산 집행
	예산 확보 및 운영	주무관청 및 외부기관(기업체) 특별 기획 사업 운영의 어려움
	인적 자원의 활용	인력 부족에 따른 업무량 과다 특별 상황에 대한 대처능력 저하 외부 전문가의 조언 전문 인력의 네트워크 구축 기관장의 리더십
차별 없는 대우	성적 평등	제한된 업무 분장 임신, 출산에 따른 부담
	생활권의 보장	중앙-지역/지부 간 차이 기관별 급여 차이
	우수 인력에 대한 처우	승진의 기회 부재 보상체제의 부재
투명한 관리 및 공개	내부 통제 및 감사	규정화된 제도 운영 합리적 제도로 인식
	공개의 정도	의무적이면서 형식적임 개방적이면서 불완전함
외부와의 관계 형성	시민과의 관계	다양한 경로를 통한 의견수렴 요구에 따른 즉각적 반응
	관련 기관과의 관계	협력의 대상 경쟁의 대상
	국가·정부·지자체와의 관계	완벽한 협력과 협조 제공 관리·감시자로서 인식

○ 법적 근거 확보

- 설립을 위한 법적절차 준수

연구에 참여한 교육, 사회복지, 의료 분야의 비영리법인은 「민법」, 「사립학교법」, 「사회복지사업법」, 「의료법」 등의 법적 근거를 두고 주된 사무소의 소재지에 설립등기를 함으로써 법인자격을 획득하였다. 관련 근거법에 의해 설립되어야 하나, 조세적용에서 혜택을 받을 수 있는 예외조항이 있는 「국세기본법」에 적용을 받는 미등록 비영리법인도 있었다. 비영리법인은 법적 정관에 따라 이사와 이사회를 구성하여 운영하고 있었다.

> 예전 같은 경우엔 대부분 이사장, 그 이사 구성의 요건이 그렇게 제한이 세지 않았었던 거 같아요, 그래서 대부분 그냥 저희 구성을 보면, 이사장님의 어떤 권한이나 영향력으로 충분히 이사회를 구성했었던 거 같고, 지금은 약간 이제 법적으로 규정상으로 제한하는 부분이 있기는 해요, 처음 설립도 법률에 근거해서 신고하고 세금 뭐 이런 건 다 규정대로,

그러나 법적 근거가 확보되지 않은 문화예술 분야의 비영리법인의 경우는 사업 활동, 예산과 관련하여 원활한 운영을 위해 법적 근거가 마련되길 기대하고 있었다.

> 지금 저희가 그러니까 법의 근거가 없거든요, 예를 들어, 음 아까 말씀드린 영상 자료 같은 경우는 뭐 영화진흥법인가 어딘가에 근거가 있어요, 거기도 이제 안 그러다가 이제 한 10년 만에 들어간 셈인데요, 그러니까 그런 식으로 근거가 있으면 사업을 하기가 편해요, 그리고 이제 예산을 늘리기도 좀 더 편할 수 있고요, 네, 그런 부분이 있으면 좋죠,,, 네 그거는 저희가 만들어졌을 때부터 필요하다라고 이제 계속 주장을 하고 있어요,,, 그러니까 또 어떻게 기회가 되면은 금방 될 수도 있을 것 같은, 그러니까 그러면 저희가 이제 그런 게 필요하다 그러면은 이렇게 얘기 듣는 분들은 다 아 그렇다 이렇게 얘기는 하시거든요? 그런데 그게 또 입법에 반영되는 건 다른 문제라서,

한 종교 분야의 비영리법인은 법인 내 발생한 문제에 대해 법인이 정한 헌법과 정관에 따라 윤리성과 도덕성을 판단하고 이를 준수하고 있지만, 이러한 판단에 불복할 경우에는 사회법을 따르게 된다고 하였다. 종교 법인은 종교적 믿음 내에서 운영되고 다스려지지는 것을 우선시하고 있지만, 실제로 종교 법인과 관련된 법제화가 마련되어 있지 않은 상황이므로 결국에는 사회의 법을 따라야 한다며 안타까움을 표현하였다.

> 저희 교단에 헌법이 있습니다, 그 헌법에 준해서 하고, 그 헌법 아래에 이제 아 개교회마다 정관이 있어요, 교회 정관, 저희가 가지고는 있는데 지금 정관보다는 사실은 믿음가진 사람들이니까 믿음 안에서 은혜롭게, 좋게, 서로 좋게, 하나님 보시기에 에,, 합당하도록, 그러니까는 비윤리적이거나 부도덕하거나 이런 것들은 지양할 수 있도록 자체적으로 그렇게 노력하고 있고, 어 만약에 이제 문제가 생기면 먼저는 어,, 개교회들이 몇 개 모인 감찰회라는 게 있고, 그 상위에 지방회라는 게 있고, 그 위에 총회라는 것이 있어서

이제 각 단계별로 조정을 하게 돼 있죠, 문제 발생하면 감찰회에서 그 다음에 지방회에서, 그 지방회에서 불복하면 총회에서, 이래서 이제 최상위 안에서 결정되면 따르게 돼 있는데 요즘은 이제 개교회 중심주의가 좀 너무 강하게 개신교 안에는 있어서 불복하는 경우가 있어요, 네, 최상위 기관의 결정도 불복하는 경우가 있는데 그럴 때 이제 세상 법으로 나가는 거죠, 사회법으로,,, 그게 이제 사실은 창피한 일이고,

- 존속을 위한 법적 의무이행

대부분의 비영리법인은 법적 근거를 두고 설립된 기관으로서 사회적 공익을 위해 역할과 기능을 발휘해야 함을 담당자들은 알고 있었다. 이는 법인의 이사나 이사회의 구성이 바뀐다 하더라도 공익목적사업을 유지하면서 법적 의무를 이행해야 함을 강조하였다.

개인의 영리가 아닌 사회적 공익을 위해서 우리가 법인을 설립을 했고, 그거에 의해서, 그 역할을 다해 나가야 된다고 생각을 해요, 그게 우리가 이게 여기에서 사회적 책무? 어떤 공익을 위한 거? 그런 것을 다해 법인격을 가지고 추진해나갈 수 있는 그런게 음,, 법인이라고 생각을 해요, 이사가 바뀐다든지 어떤 대표가 바뀐다든지 해도 내 법인의 성격을 그대로 갖고 가야된다는 거죠, 그게 나는 비영리법인이라고 생각을 합니다,

세무서에 법인, 공익법인이라는 그 신고를 하게 되어 있어요, 그니까는 한 해에 들어온 돈이 얼마고 쓴 돈이 얼마고 그 중에서 뭐 예를 들어서 개인 출자가 얼마고, 뭐 어디에서 지원금을 받은 게 얼마고 이게 있거든요, 그래서 이제 고거는 요즘 잘되어 있으니까 홈텍스상, 전산상로 하는 신고가 되니까 그건 신고를 해요,

한 학교법인의 경우 이사장의 개인 자산에 의해 설립이 된 이후 학교 운영과 구성원들을 위해 지출과 투자를 하고 있으며, 수익이 거의 없는 상태에서 법인세 지출에 대한 의무를 준수하기 위해 법인이 아닌 학교에서 지출하고 있었다. 그들은 학교법인이 영리성을 추구하는 기관이 아니므로 법인세에 대한 부담금 완화를 위한 제도가 현실적으로 개선되기를 요구하였다.

저희 이사장님 같은 경우도, 오히려 총장님은 매월 월급 받아가지만 이사장님은 예 그냥 제로예요, 네 그런데 법인에서는 그런 법정 부담 비율을 계속 이제 국가에서 요구를 하니까, 근데 못내요, 현실은 또 그래요, 못내요, 못 내서 학교에서 낼 수밖에 없는 처지, 지금 법, 제도적으로 이렇게 마련돼 있는 것들을 거의 이제 좀 현실에 맞게끔 풀어줘야 되겠죠, 예를 들어서 법정 부담 비율금이 낼 수 없는 상황인데, 어떻게 빚내서 할 수 있는 것도 아니고, 그러니까 그런 것들은 제도적으로 좀 완화를 시켜주셔야 해요,

한편 문화예술 분야의 비영리법인 담당자는 법인의 이사회 구성 등 변경사항이 발생됐을 경우 원칙적으로 신고하거나 등기를 해야 한다고 하였다. 그러나 법인 입장에서 재등기를 할 경우 비용이 발생되므로 법인의 변경사항에 따른 재등기를 이행하지 않았으며, 이에 대한 아무런 법적 제재나 처분을 받지 않았다고 하였다. 따라서 비영리법인이 법인체로서 존속을 유지하기 위해서는 반드시 주무부서의 지속적인 관리와 감독을 강화해야 할 필요가 있다고 하였다.

등기관계는 장소,, 그니까 장소가 옮겨지거나 그다음에 이사가 바뀌거나 이러면 다 새로 등기를 내야 되요, 근데 우리 초창기에 설립하고 난 다음에 한 번도 못 바꿨어요, 그거를 개인적으로 하려면 한 등록세가 한 20몇만원 들면 되고,, 안그러면은,, 법인에다가 뭐,, 뭐,, 세무? 법무사? 거기에 맞기면 한 40만원인가 든다고,, 60만원인가 40만원인가 하면 된다 그러더라고요, 근데 이제 그거가,, 그게 안 해도 별,, 이제 문제가 없으니까 그냥 안하고 넘어,, 근데 1년에 그 돈을 내가지고 하면은 ,,사실은 그니까 이사가 바뀌고 하면은 3년에 한 번씩은 인제 그게 새로 등기를 내줘야 되는데,, 그걸 한 번도 못하고 있고,, 진짜 이제 마음 잡고 할려고 하면,, 이사가 바뀔 수가 있지 않나? 이런 생각이 들고 하니까,,

○ 전문성을 갖춘 대표적 활동

- 특정단체로서의 자부심

본 연구에 참여한 의료, 교육, 사회복지, 문화예술 및 종교 분야의 비영리법인에 근무하고 있는 모든 담당자들은 각 분야별 특정한 사업에 따른 활동을 통해 대표할만한 기관으로 인식하고 있었다. 즉 의료 분야는 지역사회 주민의 건강관리를 위해 다양한 의료혜택을 지원하고, 사회복지 분야는 지역사회 주민과 취약계층을 대상으로 사회복지서비스를 제공하고 사회복지사를 대상으로 교육과 지원을 담당하고, 교육 분야는 경쟁력 있는 전문 인력을 양성하고, 문화예술 분야는 소외계층을 위해 문화예술을 접할 수 있는 기회를 제공하며, 종교 분야는 사회가 나아가야 할 가치지향성을 제시하는 등 비영리법인의 유형별로 특정 역할을 수행하고 있었다. 나아가서 비영리법인은 설립자에서 법인 업무를 담당하는 실무자에 이르기까지 모든 구성원들이 자신이 속한 비영리법인에 대한 자부심을 가지고 설립목적을 달성하기 위해 최선의 노력을 다하고자 헌신하는 태도를 갖추고 있었다.

지역 내의 의료 발전과 그 지역주민에 대한, 구민에 대한 의료 혜택을 좀 더 보장하고, 아무래도 본원이 이제 뇌졸중 수술 전문으로 하는 급성 병원이다 보니까 재활 분야에 대한 게 사실 미흡해서 이런 싸이클을 완성시키고자 설립된 곳이고 그러한 취지에 맞게 운영이 되고 있습니다,

저희가 하는 사업은 협의 조정사업, 그리고 뭐 교육훈련사업, 조사연구사업 뭐 이런 것들이 중점적으로,, 이제 출판 홍보는 대부분 사회복지 기관 쪽이 다 갖고 있는 거라서 그런 기능을 갖고 있는 거고요, 저희 사회복지협의회라는 그 기관 자체적으로, 한국 사회복지협의회랑 지역별로 사회복지협의회가 다 단독법인으로 돼 있긴 한데, 업무 협조 체계가 돼 있기 때문에 뭐 푸드뱅크 사업이라든가 자원봉사 관련된 사업을 같이 연계해서 하고 있거든요,

사실 우리가 국제연극제라는 게 지역에서 거의 선두주자였거든요, 우리 나름대로 전문성도 가지고 있고 노하우도 있고 그다음에 우리가 진짜 이 척박한데 와서, 이 연극제를 이만큼 이끌어 오면서 사람들로 하여금 문화혜택을 줬다 뭐, 이런데 자부심도 있고 그런 힘이 (법인을) 이태까지 끌고 왔다고 생각해요,

지역사회에 뭐 저희 본질이 저희 복음을 증거 하는 거니까, 복음을 증거 하면서 그 모든 사람들이 희망과 소망을 가질 수 있도록 만들어가는 게 바른 목표겠죠,

반면, 충분한 공간이 확보되지 못한 법인의 경우 담당자는 법인의 대표적 기능을 담당하기 위해 독립된 건물이나 여유로운 공간을 확보하는 것이 중요하다고 생각하고 있어 이에 대한 요구가 높았다. 그리고 법인을 이용하는 주요 고객과 일반 시민들로부터 물리적 환경에 대한 불편함을 지적받고 있지만 이에 대한 자체적 해결 방안이 없음을 안타까워하고 있었다.

> 저희는 이제 이용자분들 한, 두 마디 하시는 것도 다 이제 다 관리는 하고 있고요, 저희가 서비스 방식을 바꿔서 할 수 있는 거면은 쉽게 할 수 있어요, 근데 예를 들어 시설이 너무 후지다 의자 다 바꿔주세요, 이런 것은 맘대로 못하죠, 일단 가장 시급한 게, 독립 청사, 독립국가 수장고가 필요해요, 그러니까 지금 자료를 기증해 주시겠다는 이제 나이 드신 원로 분들이 있는데, 저희 이제 받아오려고 해도 공간이 없어요,

- 사회적 기여

사회복지, 의료 및 교육 분야의 비영리법인은 지역사회 내 소외계층인 탈북민과 재외국인, 생활기초보호자를 대상으로 무료 검진 및 진료, 지역 주민 중 좋은 이웃을 통해 도움이 필요한 주민에게 필요한 서비스를 제공하는 활동, 지역사회 내 노인이나 성인을 대상으로 평생 교육을 담당하고자 법인의 전문적 특성이나 재능을 기부한다는 측면에서 각종 교육프로그램을 개설하기도 하고, 법인의 공간 대여 등 사회를 위해 환원한다는 의미로 사회적 기여를 하고 있었다.

> 지역 주민을 위한 서비스 사업을 두 개나 열었어요, 콜센터라는 사업이랑, 좋은 이웃들이라고 해서 콜센터는 정말 이렇게 미흡한 분들, 도움이 필요하신 분들이 저희한테 전화를 하면 저희가 연결해 드리는 그런 사업도 하고, 좋은 이웃들은 저희가 정말 도움이 필요하신 분들 다 찾아다니면서 그분들이 원하시는 뭐 서비스, 도배나 뭐 도시락 배달 서비스가 필요하다면 저희가 직접 연결해 드리는 그런 서비스도 하고 있는데, 이번 년도부터는 지역주민을 대상으로도 많이 기여할 영역이 확대가 된 것 같아요,

한편 한 종교법인의 경우 장애인을 위한 사회복지서비스 제공을 확대하고자 지역사회에 공헌할 수 있는 사업에 관심을 두고 있었다. 종교법인의 담당자는 법인의 양적 팽창보다는 지역사회를 섬길 수 있는 노력이 절대적으로 필요하다고 강조하였다. 예를 들면 장애인을 돌보는 것은 그들의 가족만이 아니라 사회가 책임을 져야 한다고 강조하였다. 우리나라는 현재 사회복지 관련 기관이 이를 담당하기에는 물리적, 인적, 재정적으로 부족한 점이 많으므로 교회의 일부 공간을 제공하고 사회복지서비스를 제공할 수 있는 인력을 확보함으로써 지역사회 내에서 사회복지서비스를 제공할 수 있을 것으로 기대하고 이를 달성하기 위해 장기적인 계획을 세우고 있었다. 즉 법인은 기관의 유형과 목적이 다를지라도 사회적 요구를 함께 공유함으로써 사회적 기여를 높이는데 관심을 가져야 한다고 보았다.

> 지역 교회들이, 좀 규모 있는 교회들이 그런 장애인 재활센터나 혹은 수용시설을 소규모로라도 만들어 놓으면 그 지역사회에 있는 어려운 이웃들은 다 포용이 될 수 있을 것 같아요, 일단은 따로 사회복지 시설을 맡겨야 되는 이런 어려움은 좀 적어지고, 내 집에서 가까운 곳에 장애인을 같이 집에서 이제 뭐라 그러

죠? 케어 하기는 힘드니까, 교회에서 그런 것들을 제공해주면서 내 집 가까이에서, 내 식구, 내가 품지 못하는 장애인 식구 쉽게 만나면서 또 마음의 안도를 갖고, 생활에도 전념할 수 있고, 이런 시스템들이 좀 어,, 어느 정도 규모 있는 교회들이 좀 소규모로라도 조금 조금씩 하면 그 지역사회의 모든 어려움들을 이렇게 흡수하고 감당해 낼 수 있지 않겠는가, 그러니까 그렇게 큰 교회가 더 커지려고만 하지 말고, 그 정도면은 차라리 이만큼 교인을 떼어서 한 교회를 만들고, 그 교회에 부대시설을 이렇게 확충해주면서 지역사회를 좀 섬길 수 있도록, 그렇게 좀 해줬으면 하는 바램이 있죠,

- 실무자의 전문성

대부분의 비영리법인에서는 법인 업무를 담당하는 실무자로 법인의 특정분야를 전공한 자를 채용하고 있었다. 사회복지법인은 사회복지사, 문화예술법인은 예술분야 전공자, 학교 및 의료법인은 경영학 전공자가 법인 업무를 담당하고 있었다. 반대로 담당자의 전공과 비영리법인의 분야가 전혀 다른 경우도 있었다. 비영리법인의 담당자가 전공자이든 비전공자이든 법인 업무를 습득하기 위해 힘겨운 과정을 극복하고 노력해야 했다. 예를 들면 사회복지사 자격증을 가지고 있는 사람이 사회복지법인 산하 단체에서 근무를 하는 경우, 법인의 회계 업무를 담당하기 위해 개별적으로 회계 관련 교육을 수차례 이수했으며, 관련 서적을 읽어 보고 자기학습을 경험하였다. 회계 업무를 습득하는 데 가장 도움을 받았던 방법은 1:1 멘토링 교육을 통해서였다. 멘토는 회계 업무에서 오랜 경험과 지식이 많은 사람으로서 담당자인 멘티에게 구체적이고 개별적인 교육을 통해 훨씬 효율적이었음을 경험하였다.

저희는 그래도 회계 업무를 좀 많이 아셨던 슈퍼바이저가 두 분이나 계셨어요, 부장님하고 그 전에 회계 업무를 하셨던 팀장님, 이렇게 두 분이서 항상 제가 물을 때마다 오셔서 친절히 가르쳐주시기도 하고, 그것만으로도 한계가 있더라고요, 그래서 저는 회계 업무 맡고서는 6개월간은 동네에서 열리는 회계 교육이란 회계 교육은 다 참석했던 것 같아요, 근데 이제 연말이 되니까 가장 중요한 게 추경이랑, 추경이랑 예산 결산 세우는 게 굉장히 어렵더라고요, 그래서 거의 추경 할 때는 거의 2주 동안 새벽에 퇴근하고 막 이랬었어요,

저는 1대1로 가르쳐 주는 게 굉장히 많이 도움이 되더라고요, 그 업무를 많이 아는 사람이 직접 가르쳐주는 게 효과도 그렇고 빨리 배우는 습득력도 저는 굉장히 빨랐어요, 그래서 저는 조금 그 업무를 잘 아는 분이 직접적으로 가르쳐주는 걸 굉장히 좋아 했었어요,

대부분의 비영리법인 담당자들은 업무를 파악하고 익숙해지는데 약 1년 정도가 소요된다고 하며, 이후 2~3년 간격으로 새로운 업무를 순환적으로 담당하면서 보다 총괄적인 업무를 담당함으로써 보다 전문성을 확보할 수 있었다.

일 년 정도 해보면 어느 정도 일련의 흐름을 알 수가 있잖아요, 일 년은 그렇게 부딪히고 배우면서 하는 것 같고요, 2년, 3년 때까지는 뭔가 좀 새로운 것도 생각해 내고 그랬던 것 같거든요, 그렇게 하고 다음 업무를 배우면 또 좋은 것 같아요, 그래서 전체적으로 협의회 업무나 이런 것들을 한 번씩 보면 좋은 것 같아

요,

연구에 참여한 비영리법인의 많은 담당자들은 법인의 유형과 상관없이 업무를 담당하기 위해 공식적인 교육프로그램에 참석한 적이 있었다. 처음 받았던 교육프로그램은 짧은 시간동안 개괄적인 내용으로 구성되어 있었고, 이는 1년의 경력이 쌓이면 기본적으로 습득할 수 있는 정도였기에 실질적인 도움이 되지 못했다고 하였다.

> 법인에 관련된 그런 교육은 어디에서도 찾을 수가 없었던 것 같아요, 그래서 언젠가 어디지? 대한병원협회지 어딘지에서 법인 업무에 대한 한 시간인가 두 시간짜리 교육을 한 적이 있어서 거기 들어본 적은 있는데,, 그런 내용은 어차피 일 년 정도 한 싸이클이 지나가면 다 파악할 수 있는 정도라 이제 막 시작하는 사람들한테는 도움이 되겠지만 뭔가 이제 더 개선하고 발전하고 쭉 가야될 사람들한테는 또 다른 내용이 필요하지 않을까, 제가 3년 동안 접해본 바로는 그런 교육이 그 때 받은 그 한가지 밖에 없었습니다,

> 가장 부족하다고 생각되는 게 법인에 대한 교육이, 뭔가 참고할만한 자료가 적더라고요, 예를 들어서 의료법인은 민법에 조금 나와 있고 별 특별히 나와 있는 부분이 없는 것 같고, 그때그때마다 이제 구청이든 보건소든 관공서에 물어봐서 문의를 또 해야 되고, 그분들도 좀 알아봐야 되는 경우도 굉장히 많아요,

이러한 공식적인 교육프로그램은 일회성이었기 때문에 업무에 대한 전문성을 발휘하기에는 전혀 도움이 되지 않았다. 비영리법인 담당자의 전문성을 확보하기 위해 활용 가능한 전문 교육프로그램이 개설되어 있다 하더라도 업무시간과 겹쳐서 교육에 참석할 경우 동료에게 자신의 업무를 떠넘기게 되는 부담을 주게 되며, 법인에서 교육비 지원이 없거나 개인이 지불하기에는 부담스러울 정도인 경우도 있었다. 비영리법인은 업무적으로 여러 역할을 전문적으로 할 수 있는 만능의 실무자를 원하지만, 그에 상응하는 능력을 갖추기에는 전문적인 교육의 기회가 많지 않음을 밝혔다. 비영리법인의 특성을 고려한 실질적인 교육프로그램을 자체적으로 개발하여 운영되기를 기대하였다.

> 사회복지 실습을 받아야 되는 게 있는데요, 실습, 이제 슈퍼바이저로서의 역할을 해야 되는데, 그런 거에 관련된, 슈퍼바이저 관련된 교육들이 있거든요, 근데 일이 겹쳐가지고 못가는 경우가 훨씬 많아요, 그러니까 그건 외부에서 하는 교육 같은 경우는 금액대가 좀 비싼 것은 사실 좀 부담이기도 하고요, 또 사무실 비우고 일이 있을 경우엔 겹쳐서 못 가는 경우가 많아서 그게 더 아쉬운 것 같아요 사실은,

○ 민주적 운영

- 의사결정의 형태

비영리법인은 규정을 정비하는 등의 다양한 상황에 대해 의사결정을 해야 할 경우, 비영리법인의 모든 구성원이 의사결정에 참여하고 어떤 방향으로 의사결정이 진행되는지에 따라 그 형태를 나눌 수 있었다. 비영리기관의 규모가 작은 경우에는 의사결정 과정에 대표와 구성원이 함께 참여함으로

써 수평적인 형태로 볼 수 있으며, 이때 이루어지는 결정은 직접적이고 신속하게 진행된다고 하였다.

> 저희 기관에 중요한 사안이 있을 때 운영위원회를 열고 의사 결정이 이루어지는데, 아무래도 공간도 협소하고 해서 회장님하고 거의 직원들하고 다이렉트로 결정하는 부분들이 많아요,

비영리법인의 의사결정은 대부분 수직적 형태를 보이고 있었다. 의료, 사회복지, 학교, 문화예술 및 종교 분야의 비영리법인은 의사결정을 위한 기구와 규정이 마련되어 있었으며, 이에 따라 담당자들은 최고의결기구인 이사회, 운영위원회 또는 당회, 이사장, 병원장이나 회장 등이 최종적으로 의사결정을 내린다고 하였다. 비영리법인 담당자들은 최고의결기구의 구성 위원들이 책임 맡고 있는 영역에서 의견을 합의한 후 결정권자에게 보고된 후 최종 결정이 이루어진다고 하였다. 최종 결정사항은 모든 구성원에게 하달하는 방식의 하향식 형태가 대부분이었다. 이와 같이 의사결정이 하향식으로 이루어지는 형태일지라도 비영리법인 담당자들은 각 단계별로 구체적이고 객관적인 자료와 지표를 근거로 최고결정권자까지 안건이 제안되었다는 것은 매우 합리적인 방식이라고 보았다.

> 법인은 예산권을 갖고 인사권을 행사하면은 임명된 기관장이 그 기관을 경영하는 거죠, 총장이나 병원장이나, 그래서 그 법에서 정해진 그 테두리 안에서 사실 어떤 그런 것들이 돼야 된다고 보는데 음,,, 저희는,,, 글쎄요, 의사결정이 위로 가면서 순차적으로 결정된다고 보진 않고요, 최고 의사결정권자가 주로 이제 하향식으로 의사결정이 돼서 내려가진다고 보고 있어요,

비영리법인 담당자들은 최고의결기구의 구성 위원들이 책임 맡고 있는 영역에서 의견을 합의한 후 결정권자에게 보고된 후 최종 결정이 이루어진다고 하였다. 최종 결정사항은 모든 구성원에게 하달하는 방식의 하향식 형태가 대부분이었다. 이와 같이 의사결정이 하향식으로 이루어지는 형태일지라도 비영리법인 담당자들은 각 단계별로 구체적이고 객관적인 자료와 지표를 근거로 최고결정권자까지 안건이 제안되었다는 것은 매우 합리적인 방식이라고 보았다.

> 가장 큰 영향을 미치는 건 이제 최종 승인자라든지 결정자 이런 분들, 병원장님이나 이제 이사장님 이런 분들이 가장 큰 영향을 미치고, 근데 어차피 밑에서부터 구체적인 좀 데이터를 토대로 이렇게 안건이 올라가는 거기 때문에, 행정부원장님, 행정원장님 정도까지 가면 뭐 거의 합리성이 있다는 걸 기반으로 이제 안건이 올라가니까,

- 의견수렴의 정도

비영리법인은 여러 가지 사안들에 대해 법인 내 구성원 간의 의견이 어느 정도 수렴되고 있는지에 따라 민주적 운영 여부를 살펴볼 수 있었다. 비영리법인이나 산하기관 및 센터는 구성원들 간의 의사소통이 매우 자유롭거나 원활한 경우도 있으며 제한되거나 단절된 경우도 있어 민주적으로 운영되는 정도가 달랐다.

> 당회는 이제 당회원들과 이제 개인적인 친분을 유지해야 되는 부분이 있습니다, 〈웃음〉 이제, 그래서

개별적인 식사도 하고, 면담도 하고 때로는 이제 단체로 회의를 벗어나서 당회원들하고 같이 식사도 하고 그러면서 이제 자연스러운 의사소통을 유도하고 이제 모이기 힘들 때는 뭐 서면을 통해서라든지 이런 것들 주지해야 되거나, 공지해야 될 것들은 서면을 통해서 좀 알려드리기도 하고 그러고 있습니다. (종교법인)

사업 담당자가 그 뭐 사업 계획안을 만드는 단계에서 뭐 이렇게 주변에 이제 관계자나 뭐 아니면 자문단 이런 데서 의견 수렴을 할 순 있겠지만 일단 만들어진 걸 가지고 가면은 거기에 대해서 이제 얘기를 할 수 있는 건, 제 3자들은 뭐 빠지는 거잖아요, 그 결재 라인들이 같이 협의를 하는 수준이지요,

반면에 비영리법인 내 구성원 간의 의견 교환이나 의견 수렴이 완전히 단절된 기관도 있었다. 대부분의 비영리법인 담당자들은 이러한 단절된 의견수렴의 분위기를 우리나라의 문화적 정서로 인식하고 있었다. 우리나라는 예로부터 유교적 문화권의 영향을 받아왔기 때문에 자신보다 직위가 낮거나 나이가 어린 실무자가 의견을 표현한다는 것을 못마땅하게 여기는 경직된 분위기가 남아있기도 하였다. 이러한 성향이 좀 더 강한 법인에서는 실무자에서 관리자, 최고결정권자에 이르기까지 개인적인 의견을 개진하기 어려운 실정이었다. 이러한 법인 담당자들은 자신의 의견이 받아들여지지 않기 때문에 업무에 있어 동기나 의욕이 저하되었다. 따라서 법인 업무를 담당하는 실무자의 의견을 모아 상향식의 의사결정 과정을 거치기를 기대하기도 하였다.

우리나라의 문화자체가 어떤 바른 소리를 하면은 손해를 보는 그런 게 아주 예전부터 있어 왔잖아요, 게다가 이제 우리 조직 문화자체가 또 경직 돼있고 하다보니까 어떤 의견 개진이나 그런 창구가 없고 그런 것에 대해서 좀 답답함을 느껴요, 비단 이게 우리 기관의 문제가 아니라 우리나라의 문제라고 보거든요,

- 외부 의존도 정도

비영리법인이 민주적으로 운영되기 위해서는 담당자들이 비영리법인의 핵심 구성원이 되어야 하지만, 실제로 비영리법인의 예산 분배나 책정, 핵심사업의 방향 설정과 결정 등은 당시의 정권에 따라 좌우된다고 하였다. 특히 사회복지, 문화예술 분야의 비영리법인의 경우 어느 정당이 우세한지, 누가 국회의원이 되는지 등에 따라 법인으로서의 존속과 발전에 많은 영향을 받는다고 믿고 있었다.

대통령이나 국회의원이 바뀌는 것에 따라 흐름을 너무 많이 타요, 그래서 솔직히 말해서 *** 정부 때는 복지를 많이 강조를 했었잖아요, 그래서 복지 예산도 굉장히 늘고 해서 처우도 굉장히 좋아지고 했었는데, OOO 정부가 들어서고서부터는, 그리고 저희 국회의원도 바뀌면서 저희가 4년 정도는 굉장히 많이 힘들었었어요, 네, 자꾸 센터 없애야 된다, 예산을 깎아야 된다, 법인이랑 우리랑 하는 일이 똑같으니까 합산 병합을 해버려야 된다, 이런 이런 흐름을 너무 많이 탔었어요,

○ 효율적인 자원 활용

- 규정화된 자원과 활동

연구에 참여한 모든 비영리법인 담당자들은 법인의 법적 근거에 준하는 활동을 위해 규정화된 자원을 활용한다고 보았다. 비영리법인은 관련법과 정관에 정해진 기본 사업과 활동을 1년 단위로 반복적으로 진행한다고 하였다. 비영리법인 담당자들은 기존의 사업과 활동을 위해서는 정해진 예산 범위 내에서 운영되어야 하고 법인의 사업이 효율적으로 운영되는 것은 예산과 직결된다고 인식하며, 사업비를 자체적으로 확보해야 하는 문제점을 제기하였다.

> 연 초에 이제 뭐 계획을 세우면, 거의 그대로,, 그리고 또 이제 복지관 같은 경우에는 해야 될 사업들이 있거든요, 정부에서 정해 준 사업들이 있어요, 그건 해야 되거든, 안 할 수가 없고,, 그 사업들을 해야 되니까, 어떤 기본적으로 이루어지는 사업들이 있죠, 그 사업 이외에 이제 뭐를 하느냐는 별도의 문제고, 그 사업 자체를 얼마나 효율적으로 운영을 하느냐는 것은 예산과 이제 연결되는 문제고,, 이제 서울시 같은 경우에도 예산이 인건비하고 운영비만 줘요, 사업비라는 건 없어요, 그러면 사업은 결국에는 이제 벌어서 하라는 얘기밖에 안 되는 거거든요, 그러니까 이것도 이제 모순이 되는 거죠,

- 예산확보 및 운영

비영리법인의 담당자들은 앞서 제기된 규정화된 자원과 활동만 할 수밖에 없는 현실을 드러내면서 법인 설립 당시의 미션을 달성하기 위해 사업을 확대하거나 새로운 사업을 계획, 운영하기 위해 예산 확보를 위한 자구책을 마련해야 하였다. 사회복지 분야의 비영리법인 담당자는 예산을 지원해주는 지자체나 주무관청에 제출하는 사업계획서의 경우 예산이 어느 정도 예정되어 있고 기존의 사업에서 크게 벗어나지 않는 계획서이기 때문에 사업이나 구체적인 활동 내용, 인력 확보 등 철저하게 준비할 수 있지만, 은행이나 백화점 등 기업체의 외부 예산을 확보하기 위해서는 많은 시간과 노력을 할애하지 못하고 있는 실정이었다. 기업체로부터 예산을 확보하기 위해 노력하는 것은 기존의 사업과는 달리 창의적이고 참신한 아이디어를 바탕으로 시도해보고 싶었던 사업 제안서를 작성할 수 있는 기회가 되었다. 외부 예산을 확보한 경우에는 사업의 계획단계부터 운영, 집행 및 보고단계까지 담당자가 직접 참여하게 되기 때문에 업무 담당자로서 자존감과 업무의 만족도가 높아진다고 하였다.

> 도에서 저희가 항상 받는 것은 저희가 굳이 노력을 하지 않아도 (되는데), 이렇게 이런,, 공,, 사회공헌을 통해서 하는 것은 계획서를 작성해도 이게 될지 안 될지 모르잖아요, 그러다보니까 불안감도 많고 그거에 대한 조금 계획이라고 하나요? 계획서도 철저하지가 못해요, 하다 안 되면 다른 거 해야 되고 하다보니까 그거에 대한 준비라든지 계획이라든지 그런 것을 정확하게 체계적으로 하지 못해요, 하게 하다해서 그게 만약에 선택이 되면 그제서야 이제 매달리고 이런 상황이기 때문에 도에서 이렇게 어느 정도 사업비가 딱딱 정해서 나오는 거는 1년 전부터 저희가 쭉 계획을 하고 전문 위원회도 구성하고 이거에 필요한 인력 확보도 다 돼있는 상태에서 굉장히 체계적으로 할 순 있어요, 반면에 이쪽에서는 도에서 하지 못하게 하는 굉장히 다양한, 창의성이 굉장히 들어간, 저희가 해보지 못했던, 하고 싶었던 정말,, 하고 싶었던 사업을 할 수 있다는 그런 장점이 있는 것 같아요,

비영리법인 담당자들은 확보한 예산을 집행하는 운영과정에서 많은 제한을 받고 있었다. 그들은

예산을 운영하는 데 있어 지자체나 주무관청이 지나치게 간섭하고 감독하여 자율적으로 운영할 수 없는 문제점을 제시하였고, 간혹 예산 운영의 문제가 드러난 몇 몇 법인으로 인해 관련 법인의 전체적 이미지가 실추되어 의도치 않은 타격을 받게 되기도 하였다. 이는 주무관청의 관리 감독이 소홀했기 때문이므로 비영리법인의 담당자들은 법인의 철저한 관리가 요구된다고 하였다.

> 그동안 이제 많은 사회복지 법인들이 (비리가) 많다고 볼 수는 없죠, 일부죠 일부, 이런 법인들이 있는데, 그런 거 때문에 모든 법인들을 다 그런 눈으로 보는 거죠, 일일이 간섭해서 점검해야 되고, 이렇게 안 하면, 그러니까 우리가 무슨 도둑질하는 건가 이런 그 사회사업을 하면서도 어, 도둑질하는 사업인가? 이게? 감독을 안 하면 우리가 도둑질하는 건가? 그런 나름대로 자괴감을 갖게 되는 거죠, 일부 그렇게 생기는 그런 법인들은 왜 그렇게 생기겠어요? 그게 지자체나 감독관청 잘못 아니에요? 지네들이 그런 일 벌어질 때까지 손 놔라 아무것도 안 하고 있다가 또는 뭐 안면 때문에 그냥 제대로 안 하고 잘하겠지 그러다가 터지면 그때서야 이제 모든 법인을 싸잡아서 때려잡듯이 이런 식으로 뭐 하는 거는 그 행정 관청에 자기 직무 유기에 해당하죠, 자기네들이 할 일을 못했기 때문에 그거 제대로 감독 못 한 거고,, 그걸 다 선량한 모든 법인들에게 다 그런 식으로 해서 거의 범죄 집단 만들듯이 이렇게 다 몰아붙이고 그렇게 하는 건 안 되죠,

- 인력자원의 활용

비영리법인의 담당자들은 업무수행에 적절한 인력을 확보하고 배치하는 것이 효율적 운영을 위해 필요하다고 보았다. 대체적으로 비영리법인은 정관에 정해진 기본 사업을 운영하는데 요구되는 최소 인력이 배정된 상태이므로 새로운 사업을 제안하거나 수행하는데 많은 부담감을 안고 있었다. 이처럼 현행 업무를 담당하기 위한 최소한의 인력 편성으로 인해 예기치 못한 특별 상황에 대처할 능력이 저하됨을 지적하였다.

> 저희가 워낙 인원수가 적다보니까는 기관이, 해야 될 사업들은 많고 거기서 정해진 인원수는 워낙 적고 해서 사실 새로운 걸 생각해 낸다거나 아니면 새로운 사업을 또 한다거나 하는 게 직원들한테는 부담이거든요, 이제 계약직으로 있는 분 빼고는 한 명이 지금 그만 둔 상태라 세 명이서 하고 있어요 일을, 그래서 실은 아까 말을 드렸듯이 조사연구나 협의 조정도 한 사람이 맡아서 하는 거고, 출판 업무나 뭐 이런 것도 혼자서 하고 있고, 거의 한 팀, 한 사업당 한 사람이 맡고 있거나 두 사업을 맡고 있기 때문에 그 안에,, 관련돼서 뭐 조사연구도 포럼이나 조사연구를 해야되고 뭐 협의 조정사업도 회의라던가 뭐 직무단체를 모이게 하는 거나 뭐 대외행사 진행하거나 이런 것들이 다 한 사람이 하는 거라서 사실은 새로운 것을 찾아내서 하기에는 좀 이게 그 인력적으로 이런 것들이 조금 힘든 편이예요,

비영리법인의 담당자들은 사업을 진행하면서 자신의 전문분야와 다른 특정 분야의 전문성이 요구되는 경우에 외부로부터 전문가를 초청하여 조언을 듣고 있었다. 예를 들면 문화예술 분야의 비영리법인에서 특정 인력을 선정해야 할 경우 외부 자문단을 구성하여 활용하였고, 마케팅과 관련된 자문을 얻기 위해 외부 전문가의 도움을 얻었다. 이러한 외부 전문가의 조언과 자문은 비영리법인의 사업을 수행하는데 있어 참고 수준에서 실질적인 도움 수준에 이르기까지 다양한 정도의 효율성을 보였다. 특히 사업을 계획, 진행 및 운영하는데 있어 컨설팅을 하거나 보고서 작성을 위해 받은 자문은 크게

도움이 되지 못했다고 하였다.

이제 저희가 예를 들어, 그 개개인의 전문성은 부족하지 않은데, 저희 공연 영상 쪽 담당하는 학예사 분은 연극전공이거든요. 그러니까 연극 쪽으로 해야 자기가 그나마 잘 알지만 어 상대적으로 무용, 음악은 약하잖아요. 그러니까 예를 들어서 그쪽 사업에 이제 구술채록사가, 아까 예를 들어서 말씀 드리면 구술자 선정을 해야 되는데 자기가 모르는 분야까지 다 할 수 없으니까, 이제 관련하신 이제 전문가 분들을 모아서 선정위원회를 구성을 하죠. 그래서 이제 뽑는다거나 그런 자문을 많이 받아요.

한편 교육 분야의 경우 외부의 전문가로부터 조언을 얻기 위해 구성된 자문위원회는 인적 자원의 선택이나 활용을 위해 중요한 네트워크로서 기능하기 때문에 이러한 인력의 네트워크 구축에 중점을 두기도 하였다.

어떤 분들의 조언을 들으면 좋을까를 하고 있고, 각 사업별로 뭐 예를 들어서 우리가 이제 평생교육사업, 건강생활지원사업, 정서사업 이런 사업 다양한 사업들이 다 나눠져 있다고 하면, 평생교육사업 같은 경우에는 우리가 뭐 강사를 위촉해서 나랑 평생교육 강사님들하고만 이렇게 하는 게 아니라 강사님을 줄 수 있는 생활체육협의회, 뭐 그런 분들한테는 뭐 체육 강사들이 올 수 있구요, 각 대학의 평생교육원 아니면 각 대학 뭐 이런 분들하고의 네트워크를 구축해서 좋은 강사님을 소개받을 수도 있구요.

비영리법인의 담당자들은 기관장의 리더십 유형에 따라 비영리법인 사업의 효율성에 영향을 주는 것으로 느꼈다. 만약 비영리법인의 담당자를 격려하고 지지하는 리더십을 가진 기관장의 경우, 자신이 담당하는 역할을 과소평가하지 않게 되면서 업무의 중요성을 새삼 깨닫게 되고 업무를 하는데 긍정적인 자극이 되기도 하고 이에 따라 자존감이 향상되었으며, 역할에 따른 권한을 부여받음으로써 업무만족도가 향상되는 것을 경험하였다. 한편 담당자와 소통하지 않고 의견을 무시하며 권위적인 리더십을 보이는 기관장의 경우, 설립취지에 맞지 않은 부도덕한 일들이 일어나거나 재정적인 비리가 발생되기도 하며 새로운 사업을 계획하는 담당자들의 업무 동기를 차단함으로써 사업의 효율성을 떨어뜨리기도 하였다.

처음에 와서 센터장님이 너는 하는 일이 뭐니 했을 때 회계하고 있습니다 라고 했더니 그것에 대해서 굉장히 많이 싫어하셨어요, 너는 경영을 하는 거지 어디 가서 회계라는 말 절대 쓰지 말아라, 경영을 하는 업무를 깎아내리는 말이니까 절대 그런 얘기를 쓰지 마라, 이런 단어부터 고쳐주셨거든요, 그래서, 그리고 항상 하시는 말이 너는 경리가 아니니까 경영자답게 굴어라, 〈웃음〉 이런 말씀 굉장히 많이 해주셨어요, 그러다보니까, 예전에는 처음부터 그 업무가 바뀌었을 때부터 그 소리를 들었다면, 소진은 안했을 것 같아요, 내가 지금 뭐하고 있는 거지? 그러니까 여기서 이 회사에서 하는 일이 뭘까? 라는 생각을 덜 했을 것 같아요, 어 그런 말을 들었으면? 그런 것은 있어요, 자부심이 좀 더 커지긴 했어요, 저한테 권한을 굉장히 많이 주셨거든요, 그러다보니까 좀 업무,, 업무량은 많아서 힘든 것은 있지만 제가 회사에서 가지게 된 위치라고 하나요? 그런 거는 많이 커져서 만족감은 굉장히 많이 높아진 상황이예요.

○ 차별 없는 대우

- 성적 평등

비영리법인의 담당자들은 업무를 담당하는데 있어서 여성과 남성 간의 차별이 없는 상황에서 법인의 책무성을 달성할 수 있다고 보았다. 연구에 참여한 담당자들 중 대부분은 성적 차별이 없다고 대답하였다. 하지만 일부 상황에서는 여성들이 제한된 업무, 즉 중요도가 낮은 정도의 업무를 주로 담당하게 되고 그로 인해 우수한 평가를 받을 수 없는 사례가 있었다. 특히 비영리법인의 여성 담당자는 결혼과 함께 임신, 출산 및 자녀 양육과 함께 업무를 담당해야 하는 부담을 느끼고 있었다. 오늘날의 사회는 인간의 평등이 구현되어야 한다고 하지만 실제로는 법인의 중요한 사안에 대한 의사결정 시에도 여자스님보다 남자스님이 중심이 되어 진행된다고 하였다. 이로써 아직까지 여성에 대한 편견과 제한으로 비영리법인 업무를 담당하는데 있어 제약을 받고 있음을 알 수 있었다.

> 좀 많이 보수적인 부분이 있고요, 그래서 여성은 여성이 해야 될 업무, 학교도 그렇고 병원도 그렇고 네 그런 게 좀 암묵적으로 정해진 게 있어요, 네, 그리고 그 업무를 하면은 어떤 인사고과든 승진이든 좀 제한이 있어요, 그거는 그냥 알게 모르게 누구나 그냥 암묵적으로 동의하는 그런 게 있죠,

> 어떤 단순 업무, 그런 것들, 이제 인사 쪽에서도 보면은 급여업무랑 인사업무가 있는데 급여는 대부분 여자가 하고 있어요, 네, 우리뿐만 아니라 아마 대부분 그럴 거예요, 네 그리고 이제 어떤 인사고과나 승진에 있어서 이쪽(급여업무)보다는 이쪽(인사업무)이 더 수월하죠,

- 생활권의 보장

본 연구에 참여한 비영리법인 담당자들은 서울과 경기, 충청, 전라, 경상, 강원도에 거주하고 있었으며, 이들은 서울 또는 대도시와 지방의 중소/소도시 간의 지역 간 또는 지부 간 차이로 인해 불평등함을 겪고 있었다. 비영리법인의 담당자들은 사업비 내 인건비, 사례비 또는 급여의 수준이 지역 간에 많은 차이를 보이고 있어 기본적인 삶을 영위하는데 있어 어려움을 드러냈다. 특히 사회복지법인의 경우 최저생계비 수준에 해당되는 급여를 받고 생활하는 사회복지사가 대부분이며, 결혼 후 안정적인 생활을 영위하기 어려운 실정이라고 하였다.

> 심각한 건 서울이나 이렇게 지자체가 조금 여유가 있는 데는 상관이 없어요, 그런데 지방으로 가게 되면 굉장히 심각해요, 이거 왜냐면 그 보통 도로 나눠서 하면, 도가 90% 그 다음에 시군, 시군수가 10%를 내게 되어있는데, 전라도나 저쪽 가면 시에서 그 돈(인건비)을 못 줘요, 10%를, 그러면 이제 도에서만 딱 정해진 거를 주죠, 근데 도도 돈이 없으면 그것도 제대로 못 줘요, 재정 자립도가 그렇게 안 되는데, 근데 더 심각하지, 그래서 우리 자꾸 다시 이거 중앙정부로 환원해 달라 그래야 이 복지 지역 간의 불균형이 해소되지,

한편 사회복지법인의 형태나 규모에 따라 급여 수준이 좋은 편에 해당된다고 느끼는 담당자도 있고,

공무원에 준한 대우를 받거나 적은 급여이지만 복지후생시설이 잘 구비되어 있어 안정된 직장생활을 유지할 수 있다고 하였다. 따라서 담당자들은 지역이나 기관에 상관없이 이러한 격차를 줄이고 기본적인 생활을 유지할 수 있을 정도의 급여가 책정되기를 기대하였다.

> 공무원의 대우는 아니지만 준공무원의 대우도 어느 정도 처우도 복지도 굉장히 좋은 편이고, 월급도 복지관에 비해서 조금 더 높은 편이예요, 그러다보니까 저는 이 센터에 와서 한 번도 이직을 생각해본 적이 없었어요, 그러니까 아우 너무 힘들어서 그만두고 싶다는 생각은 솔직히 회사원이면 어느 정도 다 하잖아요, 그러니까 그런 것 빼고는 어 그래 내가 여기를 떠나서 더 좋은 직장을, 직장도 없거니와 여기가 제일 좋다는 걸 알기 때문에 이직에 대한 그건 안 해봤던 것 같아요,

의료법인에서 행정부서에 근무하고 있는 한 담당자는 의사, 간호사, 치료기사와 같이 전문직종자들과 비교했을 때 행정직의 대우가 좋지 못하다고 말했다. 왜냐하면 행정업무를 담당하는 사람들은 행정 분야의 전공자가 아닌 경우도 있고 특정 자격증이 없기 때문에 전문직종에 비해 상대적으로 대우가 낮은 편이라고 하였다.

> 이제 간호사라든지 치료사라든지 뭐 어쨌든 전문직종은 그 수요자체가 국가에서 통제를 하고 있기 때문에 당연히 이제 대우가 괜찮은 직종에 속한다고 보이고요, 이제 오히려 이제 행정직이라든지 그런 쪽은 특별한 이제 자격증이 있는 것도 아니고 이제 수요는 굉장히 많이 있지 않습니까, 원무 같은 경우도 보면은 보건행정학과가 이렇게 세상에 나온지 그렇게 오래되지 않아서, 지금 그 상위 직책에 계시는 분들도 보면은 뭐 전혀 상관없는 그런 과를 나오셨던 분들이 대부분이시잖아요, 뭐 이후에 이제 대학원이, 야간 대학원이나 이런 데를 통해서 다니시기도 하지만 그런 부분을 볼 때, 행정 부분은 아직 뭐 그렇게 썩 괜찮은 대우까지는 아닌 것 같습니다,

- 우수인력에 대한 처우

비영리법인의 담당자들은 업무능력이 뛰어나고 눈에 띄는 업무성과를 낸 경우 이에 상응하는 처우를 받길 원했다. 그러나 현실적으로 비영리법인의 규모가 작고 인력이 적은 상황에서는 업무를 열심히 성실하게 수행한다 해도 승진의 기회가 전혀 없다는 것이다. 앞으로는 업무성과에 따라 인센티브를 제공하는 제도가 곧 시행될 예정이기 때문에 업무평가를 제대로 할 수 있는 방법과 기구를 마련하는 것이 시급하다고 하였다.

> 저희가 지금 도입을 할려고 하고는 있어요, 재단에서, 근데 인센티브가 도입되기 전에 사실은 업무를 평가할 수 있는 그 방법, 기구들이 필요한 거잖아요, 지금 그 기구를 마련하고 있기 때문에 현재는 사실 인센티브라든가 사실 업무능력에 따라서 급여가 차별되는 거는 아직 까지는 아니구요, 아마 추후, 한 1년 안에는 이런 식으로 평가제도가 도입되면서 저희 업무능률에 따라서 도입이 되지 않을까,, 라고 생각이 듭니다,

○ 투명한 관리

- 내부통제 및 감사

비영리법인의 이사회는 정관에 규정화된 내부기관으로서 통제와 감사 제도를 갖추고 있으며 이에 대한 규정이 마련되어 있어 합리적인 제도로 인식하고 있었다. 이사회의 역할과 기능뿐 아니라 구성원의 자격조건에 대해서도 규정화되어 있어 바람직하게 운영되고 있음을 알 수 있었다.

> 이사회가 최고 의결 기구예요, 그러니까 학교에 일어난 모든 것들을, 하물며 어 인사권에 대한 부분도 이사회를 통해서 다, 가지고 있으니까 그 이사회가, 그래서 이사회는 잘 만들어져 있어요, 그러니까 학교가 잘 만들어져 있다는 게 아니라 제도적으로 잘 만들어져 있다는 거죠, 이사회를 할 때는 뭐 친척의 몇%는 못 들어가고, 네 그게 다 이렇게 룰이 돼 있어요, 그래야 족벌체제가 안되고요, 〈웃음〉 네, 그리고 다양한, 뭐 거기에는 교육경험이 몇 년 이상인자가 뭐 몇 분의 몇 이상은 돼 있어야 된다, 네 그런 것조차도, 그래서 이사회가 뭐 그냥 친하다고 이사회 들어오는 게 아니라 네, 교육경험이 몇 년 이상이 돼 있는 분들은 몇% 들어가 있어야 되겠고요, 또 친척의 몇 분의 몇 이상은 안 되고, 또 감사는 공인회계사 자격증을 가지고 있어야 되고 네,

그러나 비영리법인을 설립한 자에게 부여하는 권한에 대해 관리, 감시할 수 있는 이사회의 기능이 법적으로는 규정화 되어 있지만 제대로 기능을 발휘하고 있지 않다고 보는 담당자도 있었다. 이런 경우에는 비영리성이라는 고유목적을 달성하면서 영리를 추구하는 사업을 동시에 시행한다 해도 비영리법인의 감사가 내부감사를 정확하고 철저하게 담당하고 있지 않으며 법인에 대한 국민들의 인식이 관대하기 때문이라고 생각하였다. 따라서 비영리법인의 형식적인 내부감사 체제가 있음을 지적하면서 법인 자체적으로 견제장치가 순기능을 할 수 있는 정책이 마련되기를 제안하였다.

> 저희가 비영리 법인이지만, 저희는 사립학교잖아요? 설립자가 있는 거고, 재산을 출현했잖아요, 그러면은 이게 진짜 말 그대로 비영리 법인인지 아니면은 설립자가 출현해서 어떤 개인 소유의 성격이 얼마만큼 있는 건지, 법상으로는 좀 많이 애매한 것 같아요, 비영리 법인이라고 인정은 하고 있지만 설립자의 설립정신이나 그런 것을 달성하기 위해서 설립한 거니까 어떤 그 제한권도 많이 주거든요, 인사권이나 예산권이나, 근데 그거를 감시할 수 있는 어떤 이사회나 이런 법적인 제도는 다 마련돼 있지만 그게 기능은 하고 있는지, 그런 데에 대해서는 좀 많이, 제가 느끼기로는 좀 부족하지 않나, 근데 우리나라 정서적으로도 이 사립학교가 비영리를 목적으로 하는, 고유목적이 있는 영리 법인임에도 불구하고, 설립자가 있고, 뭐냐 설립자의 어떤 그 가문에서 경영을 하다보니까 이게 어떤 사설 기관인지 예, 그런 정체성이 좀 모호하지 않나, 우리나라 국민들이 받아들이는 인식도 좀 관대해서 그런지는 모르겠지만 네 그런 부분이 좀 있는 것 같아요,

- 공개의 정도

비영리법인의 담당자들은 법인의 예·결산, 의사결정과정을 기록한 이사회 또는 운영위원회의 회의록, 사업운영 결과 등에 대한 정보를 공개하는 정도에 따라 비영리법인의 책무성을 평가할 수 있다고 보았다. 그들은 법인의 정보를 공개하는 것이 매우 마땅한 책무라고 생각했으며, 이를 어기게 되

면 사업 운영을 위한 예산을 확보할 수 없고 여러 지원과 혜택을 받을 수 없으며 법인체로서 존속을 유지할 수 없다고 하였다. 비영리법인의 규모가 작은 경우에는 예산과 인력 산정의 제한으로 인해 홈페이지를 통해 정보를 공개하지 않지만, 법인의 이사회나 지자체, 주무부서에 지면으로 된 모든 자료를 공개한다고 하였다. 따라서 모든 유형의 비영리법인 담당자들은 공개의 형태와 상관없이 모든 정보에 대해 공개되고 있음을 밝혔다.

> 법상으로 예산이 세워지고 또 결산이 이제 되면은 사립학교 같은 경우는, 이제 병원에서 예산 세워서 법인에서 취합을 해서 이사회 심의를 해서 확정이 되거든요, 그러면 이제 학교 홈페이지에 공개하게 돼있어요, 학교는 학교에서 예산을 세워서 대학 평의원에서 한번 심의를 하고요, 이제 이사회로 안건이 와서 이사회에서 심의를 해서 확정이 되면은 학교 홈페이지에 공개되게 돼있어요, 그래서 예 최근 5년인가? 그게 학교 홈페이지에 공개가 되고 있고요, 결산도 마찬가지고,

의료 분야의 비영리법인 담당자는 관련 법인의 정보나 자료가 공개되어 있기는 하지만 좀 더 세부적인 내용까지 공개되고 서로 공유할 수 있기를 기대하였다. 즉 법인의 경영이 더욱 투명해지고 합리적이 될 수 있다면 더 많은 정보가 공개되어야 함을 제안하였다.

> 병원계 자체가 정보가 굉장히 폐쇄적이더라고요, 이미 공개돼 있는 정보자체도 이렇게 몰라서 그러는 건지는 모르겠지만 다 이렇게 숨기려고만 하는, 예를 들어서 심평원 홈페이지 가면은 그 병원이 간호등급이 몇 등급이고, 뭐 그런 건 이미 다 볼 수 있는데도 막상 전화해서 물어보면은 비밀이라고 안 가르쳐줍니다, 〈웃음〉 그러니까 이미 공개돼 있는 자료를 비밀이라고 하는 것도 이해가 안 되지만, 그러니까 그런 것 있겠죠, 대차대조표가 공개된다면은, 좀 더 세부적인 항목까지 공개 된다면 병원들도 상호간의 그런 정보를 공유하면서 이제 더 합리적인 경영에 가까워지지 않을까,

○ 외부와의 관계 형성

- 시민과의 관계

비영리법인의 담당자들은 대체적으로 비영리법인의 주요 이용고객을 중심으로 그들과 관계를 돈독히 형성하고 있었다. 비영리법인을 이용하는 시민을 대상으로 온라인, 오프라인을 통해 다양한 요구와 의견을 받아들이고 이에 대한 대처를 하고 있었다.

> 우리 홈페이지에 고객의 소리나 자유게시판이 있어요, 그러니까 그런 것들 통해서 다 수집하고, 그리고 오프라인으로 또 저희 열람실마다 이제 그 집어넣는 통 있죠, 의견함 뭐 이런 거, 그런 것도 있고요, 뭐지? 그리고 하다못해 저희는 이제 이용자분들 있으니까 그때그때 이렇게 자료 빌리면서 뭐 이렇게 한 두 마디 하시는 것도 다 이제 다 관리는 하고 있고요,

- 관련기관과의 관계

비영리법인의 담당자들은 유사 관련기관과 협력하고 협조하는 관계를 유지하면서 경쟁적인 관계이기도 하였다. 관련기관과의 협력은 주기적인 만남을 통해 관련 업무에 따라 협력이나 자문이 이루어지고 있었다. 이러한 협력적 관계는 비영리법인 단독으로 하나의 프로젝트를 운영할 경우보다 자원과 예산을 효율적으로 활용할 수 있다는 장점이 있었다. 즉 관련 기관과의 연계사업을 통해 서로 간의 이해가 증진되며 자료나 정보의 교류가 활발해 지고 결국에는 좋은 네트워크를 형성할 수 있게 되었다.

> 우리만 잘 되자가 아니라 뭔가 다 같이 연계해서 같은 목적을 가지고 그 활동을 하는 이런 기관이나 법인들이 뭔가 하나의 프로젝트를 만든다든지 이런 게 굉장히 중요한 거 같아요, 저희가 다른 기관들하고 연계, 연합하는 행사들을 굉장히 많이 하고 있거든요? 그 지역사회 유관기관과 그런 단체들은 가장 중요한 자원이라고 생각합니다, 그분들은 바로 우리에게 어떤 서비스를 줄 수도 있고, 도움을 줄 수도 있지만, 예방적인, 미리 확보된 자원이기도 하거든요, 그래서 저희는 어떤 사업이나 이런 것들을 할 때, 유관기관과의 네트워크를 가장 중요하게 생각하고 있습니다, 그분들이 실제적으로 우리에게 무슨 자원을 주시기도 하지만, 다양한 정보도 제공해주시고, 인력을 줄 수도 있고, 그 분들하고의 관계를 통해서 다른 사업들로 확장되기도 하고,

반면에 비영리법인은 오히려 관련 기관이 경쟁의 대상이 되기도 하였다. 서로 간의 정보를 교환하는 것을 꺼리기도 하며, 어떤 사업과 예산 선정 시 어느 한 법인이 선정되면 관련 기관인 다른 법인은 선정에서 떨어지게 되므로 끊임없이 경쟁적인 관계일 수밖에 없다고 하였다. 또한 관련 기관과의 연합 사업을 진행할 경우 예산 및 자원 투자나 활용에 있어 기득권에 대한 우열이 발생되므로 강력하게 연합할 수 없는 관계라고 하였다. 현대 사회에서는 유관기관 간의 연계 사업을 장려하고 있지만 사업을 진행하는 것이 결코 쉽지 않으며 이를 극복하기 위해서는 각 법인 기관장의 전폭적인 지원이 요구되며, 단순히 기관장이나 지자체의 단체장 개인의 실적을 앞세워 강압적으로 이루어져서는 안 될 것이다.

> 저희 교회가 교단 안의 연합사하고 많이 묶였더라고요, 근데 이제 **동 안에 교회가 몇 군데 있는데 그 목사님들끼리 이제 협의회를 구성하셔서 그런 교류는 좀 갖고 있고요, 개교회 중심주의를 좀 극복하면서 연합 사업을 하면 좋은 부분이 상당 수 있거든요? 그러니까 그거는 또 우리가 지향해 나가야 될 부분이라고 생각하고요, 그러려면 이제 기득권 포기죠, 목사님들이 〈웃음〉 이렇게 제일 중요한 건 지도자의 몫인 것 같아요, 그래서, 내가 어른인데, 혹은 내가 더 목회 경력이 많은데, 내가 아는 게 많은데, 이런 생각은 다 좀 버리고 낮아지고 겸손해져야 되는데 그걸 잘 못하시는 것 같아요, 그리고 자기 이익 포기, 내가 얼마 했는데 이만큼은 내가 확보해야 되지 않느냐, 뭐 이런, 넣었으니, 투자 했으니 받아야 된다, 이런 생각도 사실은 버려야죠, 그런데 그런 기득권이나 이익 부분에서 포기를 잘 못하셔서 연합 사업이 깨지는 경우가 많죠,

- 국가, 정부, 지자체와의 관계

모든 비영리법인의 담당자들은 국가와 정부, 또는 지자체에 대해 법인은 완벽한 협력과 협조를 제공

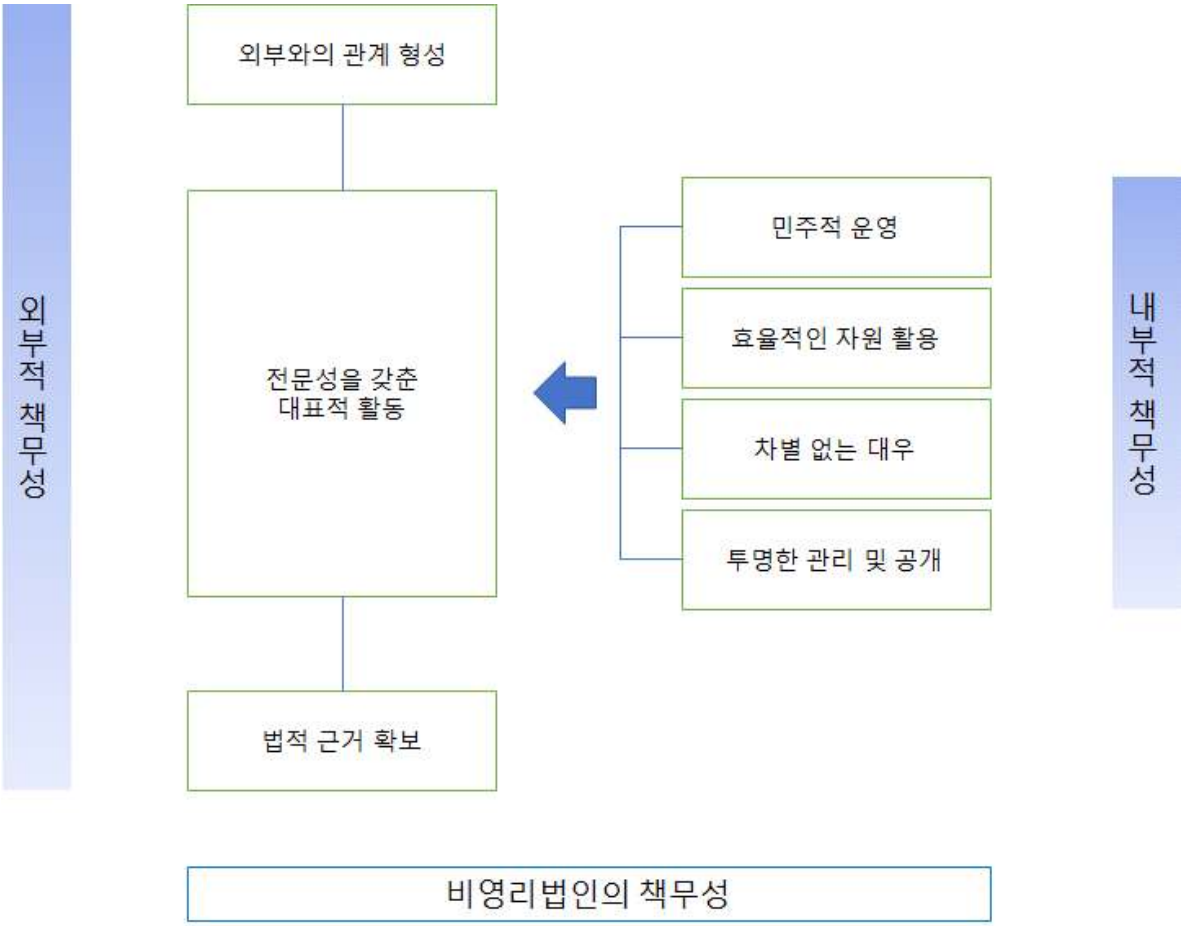
해야 한다고 보았다. 국가나 정부, 국회의원으로부터 자료나 지원 요청을 받았다면 무조건적으로 수용하고 적극적으로 응대하는 입장이었다. 간혹 국회의원이 촉박한 시간을 두고 자료를 요청하는 경우일지라도 충실히 제공하고 있지만 이에 대한 고려가 있어야 함을 지적하였다.

> 일단 그쪽 관공서는 저희가 당연히 따라야 될 기관이니까 관계를 좋게 하는 게 당연히 좋을 것 같고, 다른 병원들과의 관계도 직종이 같고 그렇다면 이제 경쟁관계가 되겠지만 특별히 관계를 따질 만큼 그렇게 뭔가 이렇게 극한적으로 좋거나 나쁘고 이런 게 아니라 그러니까 그냥 자기네들 안에서 서로 잘해나가는 그런,
>
> 일 년에 뭐 국회의원 한 명 두 세 번 하면 구의원이 두 세 번 하고, 시의원이 두 세 번 하고, 어떨 때는 매달을 똑같은 거 하는 경우도 있고, 어떨 때는 뭐 터무니없이 요청하는 경우도 있어요. 뭐 몇 년 치,, 지난번에 하도 제일 정말 터무니없었던 것이 오년 치 후원자 명단하고 후원금, 후원품 하고 한 거를 오년 치를 이틀 안에 다 파일로 작성해가지고 제출하라고 그런 요청을 국회의원이 하는 거지, 그게 말이 되냐고 그게,, 그래도 해요,

□ 비영리법인의 책무성: 맥락적 측면

○ 비영리법인의 담당자들이 실무 현장에서 보여준 증거자료를 토대로 비영리법인의 책무성에 대한 패턴 간의 관련성을 파악하면서 맥락적 측면 이해

〔그림 1〕 비영리법인의 책무성: 맥락적 측면



○ 비영리법인은 관련 법령 하에 설립되고 법인으로서 존속을 유지하기 위해 법적 근거를 마련하여야 한다.

○ 비영리법인 책무성의 핵심적인 패턴은 전문성을 갖춘 대표적 활동이었다. 비영리법인의 각 분야별로 대표할만한 역할과 기능을 제시하였고 이에 전문적인 측면을 강조한 활동을 제시할 수 있었다.

- 이러한 전문성을 갖춘 대표적 활동을 수행하기 위해 민주적인 방식의 운영이 요구되며
- 자원들을 보다 효율적으로 활용해야 하며,
- 구성원들 간에 차별을 두지 않고 대우해야 하며,
- 투명한 관리와 공개를 해야 한다.

○ 비영리법인은 외부와의 관계를 형성하는 것을 통해 책무성을 설명할 수 있었다.

□ 비영리법인의 책무성 제고 방안

○ 비영리법인과 관련하여 현행법 상 비영리법인의 존속을 유지하기 위해 법제화되지 않은 법인이 있으므로 이에 대한 관련 법인법의 규정이 절실하다. 또한 비영리법인의 책무를 완수하기 위해 법적 절차의 준수를 위한 지속적인 관리 체계가 요구된다.

○ 비영리법인의 전문성을 갖춘 대표적 활동의 책무성은 특정 역할에 대한 자부심과 사회적 기여, 그리고 실무자의 전문성을 확보하는 것이 중요하다.

○ 비영리법인은 의사결정과 의견수렴의 전반적인 과정에서 법인의 구성원 전체가 참여할 수 있는 민주적인 의식이 부각되어야 하며 구체적인 참여방법을 개발해야 한다. 또한 비영리법인의 담당자들은 정권과의 불가분의 관계를 지적하였기에 앞으로는 정치적인 요인으로부터 독립된 기관으로서 역할과 기능을 완수해야 한다.

○ 비영리법인의 전문성을 갖춘 대표적 활동의 책무성은 특정 역할에 대한 자부심과 사회적 기여, 그리고 실무자의 전문성을 확보하는 것이 중요하다.

○ 비영리법인이 수행해야 할 사업과 활동에 대한 체계적인 관리시스템이 마련되어야 한다. 비영리법인은 비영리를 목적으로 설립목적을 달성하기 위한 제반활동을 수행해야 한다. 그러기 위해서는 지나치게 영리성을 추구하는 사업에 치우치지 않아야 한다. 사회적으로 비영리법인의 공적인 목적사업을 달성하기 위한 기부금이나 후원금 모금에 대한 인식이 정립되고 강화되어야 한다. 비영리법인의 규모에 따라 예산 책정을 고려해야 한다. 비영리법인 담당자들이 예산 확보를 위해 창의적이고 다양한 사업 활동에 대한 제안서를 작성하고 운영할 수 있는 열린 분위기가 마련되어야 한다.

○ 비영리법인에 근무하는 여성의 성적 차별 현상이 나타나지 않도록 성차별을 예방할 수 있는 교육이 제공되어야 하며, 출산과 육아로 인해 일-가정 양립에 따른 부담을 해소시킬 수 있는 방안이 모색되어야 한다. 또한 업무 능력을 평가하고 능력에 따른 인센티브를 제공하는 성과급 제도의 적용에 앞서 담당자들의 업무 능력을 정확히 평가할 수 있는 도구가 개발되어야 한다.

○ 비영리법인은 투명한 관리와 정보에 대한 공개를 의무적으로 이행하고 있지만 매우 형식적이고 불완전한 것으로 나타났다. 따라서 비영리법인의 업무와 관련된 정보를 공개할 경우 공개 범위를 확대하고 관리감독을 더욱 강화시켜야 한다

○ 비영리법인을 담당하는 지차체와 주무부서의 담당자는 비영리법인을 감시하는 감시자보다는 비영리법인의 협조자로서 인식이 변화되어야 한다. 비영리법인과 관련 기관 모두 동반 성장을 위해서는 비영리법인의 업무를 전담하는 부서나 담당자를 확보하여 배치토록 한다. 또한 국회의원이나 주무관청에서 비영리법인의 자료를 요청할 경우 너무 촉박한 일정으로 재촉하지 않도록 한다.

4 결 론

○ 비영리법인의 담당자를 대상으로 비영리법인의 책무성을 구성하는 7개의 패턴을 확인하였으며 각 패턴은 서로 관련성을 통해 맥락적으로 이해할 수 있었다.

○ 비영리법인의 책무성 패턴에 따른 제고 방안을 모색해 봄으로써 비영리법인에 대한 사회적 관심과 인식을 증대시키고 비영리법인의 공익성과 공공성을 달성하기 위해 정책적 지원이 마련되어야 할 것이다.