비영리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside

2020 • AUTUMN



거버넌스 이슈 2

거버넌스 피플 6

거버넌스 리소스 11

칼럼 12

NPOpia
공익경영센터

2020-2021 비영리 트렌드

비대면 회의, 줌(Zoom), 비영리 회계. 낯설었던 단어들이 점점 익숙해지고 있습니다. 가을호에서는 비영리영역에서 주제별로 주목할만한 점들과 이사회가 관심을 가져야 할 2021년의 변화를 함께 보고자 합니다.

[인사조직] 혼돈 속의 질서를 찾아서

예측불가능한 미래와 비영리의 변화

추상미술의 선구자인 미국의 화가 잭슨 폴락, 그의 작품을 보면 "혼돈"이라는 단어가 떠오른다. 붓을 캔버스에 대지 않고 붓끝에 맺힌 물감을 흩뿌려 드리핑(Dripping)이라는 기법으로 그림을 그리는데 이게 그림인가라는 생각이 들게 한다. 하지만 그는 순전히 우연에 기대어 작품을 완성하는 게 아니다. 작가는 붓을 휘두를 순 있지만, 캔버스 위에 뿌려지는 형상까지 완벽하게 통제할 수 있는 건 아니라고 한다. 그는 이러한 예측불가능성을 불안 대신 영감으로 이용해서 자신만의 독특한 화풍을 완성했다.

코로나19는 전 세계 모든 개인과 조직 그리고 사회 전체의 총체적 변화를 가져왔다. 이제는 코로나19가 언제 종식되느냐가 아니라 예측불가능한 혼돈 속에 자신만의 해법으로 새로운 질서를 찾느냐 못찾느냐가 관건이다. 혼돈 속의 질서를 찾는 조직은 살아남을 것이고, 그렇지 못한 조직은 사라질 것이다. 비영리도 예외는 아니다. 비영리 리더들은 산 밑의 일상에만 몰입할 것이 아니라 높은 산에 올라 먼 미래를 내다보고 대응해가야 한다.

새로운 업무 방식 도입을 위한 선행조건

비영리거버넌스연구소에서 전국 비영리단체 리더들을 대상으로 조사한 결과(2020.5)에 따르면 코로나19 이후 비영리단체의 당면과제로 "새로운 업무 수행방식의 도입"이 53%로 가장 높게 나타났다. 그동안 국내 비영리는 IT인프라가 충분히 갖추어져 있어도 재택근무방식을 시도하지 못했다. 비단 비영리뿐만 아니라 최첨단 기술로 근무환경을 구축한 기업들도 마찬가지다. IT강국 대한민국에서 스마트워크가 제대로 작동되지 못했던 이유는 무엇일까. 스마트워크의 거점인 네덜란드에서는 스마트워크를 '헬 뉴 웨르큰', 즉 '새로운 업무방식(The New Way of Working)' 이라고 부른다. 즉, 공간과 시설뿐만 아니라 업무방식과 조직문화를 새로운 방식으로 변화시키는 데 집중하고 있다는 얘기다. 이것은 최근 재택근무방식을 시도하고 있는 비영리단체들에게 많은 함의를 준다. 성공적인 스마트워크 정착을 위해서는 상호간 신뢰를 바탕으로 진정한 권한위임이 이루어져야 하고, 소통과 협업이 원활한 수평적 조직문화가 가능해야 하며, 자신의 성과를 증명할 수 있는 명확하고 공정한 성과평가시스템이 선행되어야 가능하다.

지속가능한 비영리를 위해서는 직무가치와 경험적 가치에 주목해야

위기에 대한 최선의 대응은 변화다. 리더들은 과거에 경험하지 못한 변화의 속도와 규모에 대처하기 위해 변화에 유연한 조직을 구축하고 이에 부합하는 활동가들의 역량을 강화해야 한다. 과거 인적자원관리에서는 구성원들의 조직에 대한 헌신과 애착같은 조직몰입(Organization Commitment)을 중요시하였으나 새롭게 유입되고 있는 밀레니얼들에게는 먹히지 않는 얘기다. 이제 비영리도 구성원들이 자신의 직무에서 가치를 발견하는 직무몰입(Job Involvement)을 중시해야 한다. 본인 스스로가 전문가로서 업무를 추진하면서 동시에 조직을 조율하고 지원하는 역할을 수행할 수 있는 셀프 리더가 될 수 있도록 성장 기회를 제공해야 한다. 또한, 비영리 리더들은 활동가들을 지속적으로 유지(Retention)하기 위해서 일을 통한 다양한 경험, 긍정적 경험에 주목해야 한다. 일은 생계유지 수단이지만 성장, 행복 등 경험적 가치를 추구하는 방법이기도 하다. 이러한 직원경험모델(EX, Employee eXperience)은 노동생산성 향상을 위해 일과 삶의 균형을 중시하는 직원몰입모델(EN, Employee eNgagement)을 넘어서는 것이다. IBM의 직원경험지수 연구(2017) 보고에 따르면 긍정적인 경험은 더 나은 성과를 창출하고, 직원들로 하여금 일에 더 노력을 기울이게 하며, 재직 의지를 공고히 하여 우수 인력의 고용 유지에 도움이 된다.

비영리는 회복력이 있다. 비영리는 위기 시에 사회안전망 역할을 한다. 비영리가 없다면 더 많은 사람들이 고통을 겪을 것이다. 비영리 리더들은 영감과 비전으로 혼돈 속에서 새로운 질서를 찾아가야만 한다.



이명신
경희대 공공대학원 객원교수
비영리경영연구소 소장

[모금] 모금과 관련하여 주목해야 할 이사회 역할

국내 비영리기관의 이사 위치

비영리 기관에서 이사회를 구성하고 사회적으로 명망이 있거나 운영 관련 전문성이 있는 이들을 '이사'라는 임원으로 모시는 일은 단순히 민법상의 법적 구성 요건을 충족하기 위함만은 아니다. 궁극적으로는 해당 기관이 목적하는 '거버넌스 기반의 사회적 가치 창출'을 위해 임원 개개인에게 단체의 대표자로서의 막강한(?) 권한과 책임을 부여하는 것이다. 하지만, 한국 사회에서 비영리법인의 이사, 감사라는 직책은 명예직이자 특별한 역할 없이 조직원을 격려하기 위해 가끔 밥이나 사는 자리(!)이자 명망가들과 교류하는 사교의 조건 정도로 이해되고 있는 것도 현실이다. 일하는 실무진 입장에서도 이들이 너무 나서면(!) 곤란해진다.

다양한 비영리 섹터에서 이사회의 거버넌스에 대해서 가장 잘 정리된 체계를 가지고 있는 곳은 소비자 생협일 것이다. 이사회 멤버가 되면 매우 긴 시간의 교육을 받게 되는데 생협 운동의 의미와 가치, 역사에서부터 조직의 운영 현황 및 연관 법률과 제도는 물론 이사의 역할과 권한, 그리고 책임에 대한 콘텐츠들을 강도 높게 주입받는다. 그래서인지 상대적으로 생협 이사회 멤버들의 조직이해도와 참여도는 매우 높다.

이사의 모금 분야에서의 역할

그렇다면 이사의 모금 분야의 역할은 어떠해야 하는가. 우스갯소리지만 "이사는 3W를 3G 해야 한다"고 한다. 여기서 3W는 Wealth, Work, Wisdom이고, 3G는 Give, Get, Get off이다. 즉, 돈과 일과 지혜(자원들)를 직접 내어놓거나, 내어놓을 사람을 연결해주거나, 이를 못 한다면 그만두라는 말이다. 기업의 이사회처럼 보상이 있는 것도 아니고, 도리어 시간과 돈을 내면서까지 조직의 운영에 음으로 양으로 도움을 주는 이들에게 무한의 지원만을 바라는듯한 얘기로 들려 서운하고 불쾌할 수도 있겠다. 하지만, 비영리단체의 임원이란 받는 자리가 아닌 철저히 봉사하고 헌신하는 자리임을 강조한 말이라 할 수 있다. 특히 자원을 가진 이들과의 네트워크 기회를 제공하는 역할은 임원을 영입하며 기대하는 거의 전부이기도 하다. 모금전문가인 토마스 E. 브로스(Thomas E. Broce)는 성공적인 기금 개발의 핵심 요인으로 역동적인 이사회의 개발과 헌신하는 상부의 리더십과 거버넌스를 꼽았는데, 여기서도 네트워크 연결자의 역할을 강조하고 있다.

의사결정권자인 리더와 실무자를 지원하는 이사의 이중 역할

모금과 관련한 이사의 직무를 구체적으로 보자면, 우선 모금이 필요한 사업을 승인하고, 모금액의 규모와 모금 방식을 설정하며, 모금액이 달성될 수 있도록 직접 후원을 하거나 후원이 가능한 사회적 관계를 연결하는 일을 한다. 기관 입장에서 이들의 적극적 참여를 끌어내려면 친분을 깊이 있게 쌓고, 사업의 이해를 높이며, 모금활동의 노하우를 공유해야 한다. 또한 참여가 가능한 여러 가지 장치와 계기를 만들어야 하며, 기부나 대리 모금의 동기(경쟁 유발 등)도 부여해야 한다. 희망제작소의 1004클럽이나 아름다운가게 이사 멤버들의 자체 바자회, 월드비전의 조찬 모임 등은 이사회가 가지는 커뮤니티 성격을 잘 활용한 모금 시스템이다. 최근 비영리 모금과 배분 관련한 여러 가지 사건, 사고가 있으면서 특히 강조되는 역할에 임원의 모금 관련 역할이 있다. 바로 모금 활동 모든 과정을 감시하고, 개선하게 하는 소임이다. 기관이 모금관련법과 윤리에 맞게 모금을 진행하며, 모금 이후 기부금의 배분 시 모집의 취지와 세법, 국민들의 정서와 알 권리에 맞도록 쓰이고 있는지, 기부자에 대한 예우와 책임을 다하는지에 대한 가장 강력한 감독자 및 평가자 역할을 해야 한다. 이사는 모금 활동에서 비전과 방향을 제시하고 최고의 의사결정을 하는 리더이자 모금 실무에서 직접 발로 뛰고 실무자들을 지원하는 명예 팀원으로 해야 할 역할도 하는 이중성을 가지는 것이다. 코로나19, 기부포비아, 각종 기부관련 사건/사고, 기업과 가계의 경제 위축, 기부 활성화 법률의 개선 난항, 규제 일변도의 정부 정책 등 비영리기관의 모금 활동에 쉽지 않은 환경들이 펼쳐지고 있다. 이 모든 파도를 넘을 수 있는 것도 역시 '신뢰와 열정에 기반한 이사진과 실무진의 거버넌스'임은 우리는 경험을 통해 알고 있다.



김재춘
가치혼합경영연구소 소장

[법률] 2020 이후의 비영리 영역의 법률적 변화

코로나 19 그리고 정의기억연대

아직 2020년은 3개월이나 더 남았지만, 올해 가장 많은 변화를 불러온 사회·경제적 이슈가 코로나 19라는 사실은 연말까지 변하지 않을 것 같습니다. 우리가 처음 경험해 본 팬데믹(Pandemic) 위기는 심각한 경제적 타격과 함께 사회적으로도 다양한 파장을 불러일으키고 있습니다. 이처럼 전세계를 강타한 코로나19 위기 외에, 우리나라의 비영리 분야에 특히 큰 충격을 준 사건도 있었습니다. 지난 상반기에 있었던 정의기억연대와 윤미향 대표에 대한 논란이 그것입니다. 보도된 내용 중 회계투명성과 관계된 의혹은 오기재 내지 공시서식 자체의 문제로 인한 결과로서 해명된 부분이 있는 한편, 회계나 공시 관련 개별 단체의 역량부족으로서 비판을 받아야 할 지점도 발견됩니다. 언론에 보도된 파편적인 내용만으로 사건의 전반적 진실을 알기는 어렵습니다만, 비영리단체의 회계투명성이나 공시의 의미에 관하여 다시 생각해 볼 수 있는 계기가 된 것은 분명합니다.

비영리 영역의 규제체계

그렇다면 2020년 이후, 비영리 법제는 어떻게 변화되고 그 변화는 비영리단체의 활동에 어떤 영향을 미치게 될까요? 이렇게 혼란스러운 상황에서 정확한 미래를 예측하기는 쉽지 않습니다만, 단기적으로는 세법을 중심으로 비영리단체의 회계에 대한 규제나 감독이 전반적으로 강화될 것으로 보입니다. 현행법상 비영리단체의 기부금 모금과 지출은 다양한 규제를 받게 됩니다. 이를 주무관청에 따라 나누어보면, 설립주무관청이 담당하는 예결산 감독, 기획재정부 또는 국세청이 담당하는 기부금단체 지정과 사후관리의무 감독, 행정안전부가 담당하는 기부금품 모집등록제도에 의한 감독으로 구분해 볼 수 있습니다. 이 중 설립주무관청이나 행정안전부의 경우 법률이나 재량범위의 불명확성이나 인력 부족의 문제로 인해 실무상 현장에 대한 적극적인 관리·감독이 이루어지지 못하고 있습니다. 그 때문에 비영리 법제에서는 상속세 및 증여세법, 법인세법 등에 따른 국세청의 역할이 규제의 측면에서 가장 핵심적인 역할을 수행하게 됩니다.

점차 강화될 것으로 전망되는 국세청의 관리 감독

그러나 세수의 확보를 최우선과제로 하는 세정기관으로서의 한계, 공익법인이 3만 개가 넘는 상황에서 그에 걸맞는 담당인력을 확보하기 어렵다는 문제 등으로 인해 그간 국세청의 관리·감독도 미비하다는 지적이 많았습니다. 이번 사건을 기회로 단기적으로 국세청의 공익법인업무 관련 인력이 증원될 것으로 예상되며, 이에 따라 현장 비영리단체에 대한 감독이 세법상 사후관리의무의 준수여부를 중심으로 강화될 수 있습니다. 실제로 최근의 법률개정사항들도 결산공시의 범위나 회계감사의무의 범위를 확대하는 등 공익법인들에 대한 규제를 강화하는 방향으로 변해가고 있습니다. 앞으로는 거버넌스의 차원에서 회계투명성을 담보할 수 있는 내부시스템과 역량을 어떻게 설계하고 확보해 나갈 것인지 고민이 필요할 것으로 보입니다.

비영리기관 전담 기구를 신설해야

한편 코로나 19로 인한 경제적 타격을 최소화하기 위하여 정부는 긴급재난지원금 등의 확장 재정정책을 펴고 있습니다. 중소기업이나 소상공인, 사회적기업이나 협동조합과 같은 여러 영역의 사업자들에 대해서도 경영위기를 막기 위하여 사업자금의 융자나 경영컨설팅을 포함한 다양한 정책수단이 지원되고 있습니다. 그러나 공익법인, 비영리단체들에 대해서는 의미 있는 수준의 정책지원이 발견되지 않습니다. 정책의 부재에는 여러 원인이 있겠지만, 일차적인 이유는 정부측에 파편적 규제기관만 존재할 뿐 비영리분야를 전담하는 행정기구가 없기 때문이라고 생각됩니다. 따라서 코로나 19를 맞이하여 민관의 협력이 더욱 적극적으로 요구되는 이 시점에서, 장기적으로 비영리단체들과 적극적으로 소통하고 이를 지원하며, 동시에 관련 자원을 관리하고 감독하는 역할을 총괄할 수 있는 행정기구를 도입할 필요가 있습니다. 실제로 이러한 조직으로서 공익위원회, 시민사회청 등의 도입이 논의되고 있습니다. 앞으로 비영리단체의 거버넌스와 관련하여 위 행정기구의 권한과 역할의 범위가 매우 중요한 쟁점이 될 것이므로, 현장의 비영리단체들도 이에 대해 보다 관심을 기울이실 필요가 있을 것입니다.



정순문
공익법률연구소 변호사

[IT] 디지털 전환의 가속화 : 3가지 IT 트렌드

2020년 전 세계를 덮친 코로나 19로 '포스트 코로나'는 2020년과 이후를 관통하는 핵심 키워드가 되고 있습니다. IT는 특히 그 변화의 속도가 더욱더 빠르고 광범위하게 진행되고 있는 영역입니다. 세계의 정상들이 화상회의를 통해 국제협력을 논의하는 모습처럼, 예전에는 생각지 못했던 일들이 일상이 되어가는 '뉴노멀'의 흐름에 발맞추어 비영리조직은 어떤 준비를 해야 할까요? 2020년 상반기 비영리 현장에서 IT 지원 활동을 하면서 느낀 큰 흐름은 '비영리조직 디지털 전환의 가속화'입니다. 그중 주목해야 할 비영리 IT 트렌드 3가지를 뽑아봤습니다.

온라인 업무협업 기술 도입과 활성화

첫 번째는 온라인 업무협업 기술 도입과 활성화입니다. 코로나 19로 인한 위기 상황에서 가장 인상적인 변화는 기업뿐만 아니라 공공기관까지도 온라인 협업 시스템을 기반으로 재택근무를 빠르게 실행한 것입니다. 비영리조직도 마찬가지로 구글 G-Suite, 마이크로소프트 M365, 네이버 라인웍스(LINE WORKS) 등을 비롯하여 슬랙(Slack), 잔디(JANDI), 플로우(flow) 등 국내외 다양한 온라인 협업 서비스들을 도입하고 있으며, 그 속도는 점점 빨라지고 있습니다. 아울러 비영리 조직에 적합한 온라인 협업 방식에 대한 논의도 다각도로 이루어지고 있기도 합니다. 효과적인 온라인 협업시스템을 구축하는 것은 특정 기술을 도입하는 것 외에도 조직의 특성을 고려한 사용 가이드를 만들고, 내부 구성원들의 디지털 활용역량을 함께 높여야 하며, 온라인 협업에 적합한 조직 문화 형성과 정보보안 강화 등의 노력이 함께 필요한 일입니다.

비대면 방식 통한 비영리활동의 확장

두 번째는 비대면 방식 통한 비영리활동의 확장입니다. 전통적인 비영리활동들은 대면 방식에 기반을 두고 있는 경우가 많았습니다. 하지만, 코로나 19로 대면 방식 활동에 제약이 생기면서 많은 비영리조직이 비대면 방식을 통한 활동을 위한 연구와 실행을 빠르게 전개해 가기 시작했습니다. 이러한 흐름은 빠르게 보편화가 될 것으로 예상됩니다. 특히, 오프라인 교육, 세미나가 줌(Zoom), MS팀즈(Microsoft Teams), 구글미트(Google Meet) 같은 화상회의 솔루션이나 유튜브, 페이스북 라이브나 이벤터스 웨비나 같은 서비스를 통해 웨비나, 원격교육 등의 형태로 빠르게 전환되고 있습니다. 아울러 VR, AR 같은 기술들과의 연계와 활용도 주목받고 있습니다. 아울러 비영리단체에 매우 중요한 모금 활동 역시 도너스(DONUS), 스마트레이저(SmartRaiser) 등과 같은 서비스를 활용한 온라인 후원회원 모집과 관리가 더욱더 빠르게 비영리조직들에 필수적으로 될 것이고, 대면 상황에서도 접촉을 최소화하면서 회원가입, 모금 참여 등으로 연결할 수 있는 QR코드, NFC 등을 활용한 방식도 보편화될 것입니다.

비영리조직의 정보보안 강화

세 번째는 비영리조직의 정보보안 강화입니다. 국내 비영리조직의 정보보완 취약성은 여러 조사를 통해 확인된 문제입니다. 비영리조직의 많은 활동이 온라인에서 진행되고 회원정보, 사업정보 등 더 많은 중요 정보들이 클라우드에 저장되어 취급하는 과정에서 해킹이나 정보유출, 랜섬웨어 등 정보보안 문제의 큰 위기를 가져올 수 있습니다. 이 때문에 조직의 활동이 빠르게 디지털 전환되는 과정에서 정보보안의 중요성은 더욱 커지게 될 것이며 이를 대비하는 노력이 함께 필요합니다. 국내에서는 소셜정보안전센터, 캐치시큐(CATCHSECU) 등이 이를 위한 서비스를 제공하고 있어 관련한 자문, 지원을 받을 수 있습니다.

비영리 IT 트렌드라고 했지만, 전체 IT 트렌드와도 크게 다르지 않다고 생각합니다. 포스트 코로나 19 시대의 흐름에서 비영리조직이 디지털 전환을 통해 새로운 기회를 만들 수 있고, 더욱 뒤처질 수도 있는 갈림길에 서 있습니다. 이에 비영리조직과 리더들이 큰 관심을 두고 준비를 해나가실 수 있기를 바랍니다.



정지훈
비영리IT지원센터 이사

“미션과 비전에 종이 되는 이사회”



임성빈
장로신학대학교 교수

비영리영역에서 큰 비중을 차지하지만 간과하기 쉬운 영역이 바로 ‘교육’입니다.
가을호에서는 국내뿐만 아니라 해외의 사립대학교에서 이사회를 경험한 임성빈 총장을 만났습니다.
다양한 경험에서 오는 사립대학의 이사회 거버넌스 이야기를 들어보았습니다.
인터뷰는 장신대 총장실에서 8월 19일(수)에 진행했습니다.

“현장과 학교 간에 팬데믹을 보는 시각 차이가 있는데, Text와 Context가 조화를 이룰 수 있는 대화가 필요하다고 생각했어요.”

지난 4월 9일, 『재난과 교회』라는 코로나 19에 관한 두 권의 책을 출간하여 온라인서점에서 종교부문 10위 안에 올라갔는데요. 시기적으로 빨랐고 반응도 좋았다고 들었습니다. 어떻게 기획하게 되었나요?

신학교 총장은 목회자들과 다양한 만남을 계속 가질 수밖에 없는데, 코로나 19가 심각한 영향을 미치겠다고 예측이 되었어요. 팬데믹이 역사적으로나 사회적으로도 영향을 주지만 교회와 신학에도 엄청난 영향을 미쳐왔으니까요.

현장과 학교 간에 팬데믹을 보는 시각 차이가 있는데, 신학이라는 것이 성령의 도움으로 텍스트(Text)를 해석하고, 성경해석학적인 눈으로 컨텍스트(Context)를 해석하면서 다시 텍스트에 반영하는 순환을 만들어 가는 것이니까 주로 텍스트(Text)에 강한 학교와 컨텍스트(Context)에 강한 현장의 목회자들 간의 대화가 필요한 것이지요. 신학교의 교수 개개인도 이런 노력을 하지만 총장이나 이사회가 좀 더 넓은 시야로 보아야 한다고 생각해요.

예측하기 어려운 상황에서 경험이 소용이 없는 것 같지만 사실 중요하거든요. 그래서 1권은 우리가 어떻게 신학적 해석을 해야 하는지, 역사부터 텍스트(Text) 쪽으로 각 교수님께 부탁드렸고, 2

권은 컨텍스트(Context)에 있는 다양한 현장의 목회자들에게 목회와 교육적 시선으로 부탁해서 두 권을 동시에 진행했어요. 현장의 목회자들과 논쟁거리를 풀어내고 재난 상황에 대해 좀 더 본질적인 질문에 응대할 수 있도록 기획하려는 동기가 있었습니다.
물적 토대가 있는 큰 교회들은 물적으로 지원하고 작은 교회와 사역자들은 경험과 사례를, 우리 선생님들은 신학적인 것을 통해 함께 완성한 거죠. 판매 부수보다 많은 교회가 봤으면 좋겠다는 마음으로 교회에 굉장히 많이 배포했습니다.

코로나 19에 대한 각종 세미나와 포럼들이 있지만 이름만 코로나시대라고 붙이고 평소 하고 싶었던 이야기를 한다는 비판이 있었습니다. 기본으로 돌아가자는 제안과 같이 종합적인 조망이 필요하다는 관점을 성과로 보는데, 좀 더 평소에 하시던 이야기 외에 더 강조하고 싶은 말씀이 있으시다면?

『재난과 교회』 출간과 더불어 나름의 성과를 낸 것은 디지털 문명으로의 전환과 세계화에 대한 우려를 확인할 수 있었다는 점인 것 같아요. 먼저 90년대 후반부터 세계화에 대해 '악마화'와 '희망'이라는 양극단적인 관점에서 논쟁이 이어져 왔는데, 과정속에서 어쩔 수 없이 세계화가 된 부분에 대해서는 받아드릴 필요가 있고, 반면 의도된 세계화에 대해서는 주의를 기울여야 한다고 봅니다. 개인적으로는 인류 전체뿐만 아니라 생태계도 유기적으로 연결되어 있다고 피상적으로 얘기해 왔던 것이 코로나 19를 통해 아주 실감하게 되었지요.

> "인류 전체뿐만 아니라 생태계도 유기적으로 연결되어 있다고 피상적으로 얘기해 왔던 것이 코로나19를 통해 아주 실감하게 되었지요."

또 하나는 디지털 캠퍼스를 준비하는 중에 도구적인 측면에서 소통하는데 근본적인 변화가 올 것을 예상했고, 정착하는데 2~3년 걸릴 거로 생각했는데 코로나 19로 갑자기 논쟁 없이 맞이하게 되었잖아요. 디지털 사회로의 전환을 10년 정도 더 빨리 마주하게 된 것 같습니다. 디지털로 인한 세대 차이가 가속화되었고요. 학교 운영 면에서 보면 사이버 대학만큼 사이버스러움을 갖추면서 어떻게 차별성을 가지느냐는 과제가 있어요.

1학기는 준비 없이 맞았고, 이제 2학기는 준비해서 맞는 상황인데, 방학 동안 준비된 부분들은 무엇인가요?

미리 온라인 체계로 전환할 준비를 했고, 펀드도 받아서 기반은 갖출 수 있었어요. 그리고 지난 10여 년 간 꾸준히 온라인 전환을 요청하신 교수님이 계셨어요. 그동안 기획위원회 논의를 거쳐서 기획안이 올라오면 예산 심의에서 유보되는 경우가 많았지요. 그러다가 다행히도 작년부터 도구와 인적 차원 투입 등 충분히 대비하게 되었어요. 총장으로서 피상적으로 생각하던 것을 그 교수님의 헌신 덕에 충분한 콘텐츠를 확보할 수 있었어요. 그 결과 1학기 초반 강의 긍정 평가가 80%였고 후반에 조금 빠지긴 했지만, 평년과 큰 차이가 없이 나왔어요. 정말 탁월해서라기보다는 교수님들이 애쓰시는 모습을 학생들이 생각해주었다고 봅니다.
2학기에 좀 더 준비할 것 중 하나는 학생들에게 편의를 제공하기 위해 인프라를 보강하는 것이었습니다. 노후화된 와이파이 시설을 증설했는데, 통신사와 협의를 잘해서 비용도 저렴하게 진행할 수 있었어요. 1학기 때 60대 이상의 교수님들이 걱정되었는데, 다행히 젊은 교수님들과 강의평가가 큰 차이가 없었어요. 그래도 2학기도 1학기처럼 하면 학생들을 만족시킬 수 없으니 방학동안 대비를 했습니다. 교수님들께는 온라인 수업에 필요한 최적의 도구도 지원하고, 강의평가를 공유하게 하고, 교수법 교육도 진행했어요. 보통 온라인 강의 준비가 일반 강의보다 2.5배 정도 수고스럽다고 하시지만, 대안이 없으니까 자발적으로 과외도 받으면서 교수님들이 노력하고 있으십니다. 다행히 학교 규모가 작은 편이라 빨리 적응할 수 있었다고 보는데, 큰 학교들은 쉽지 않겠다 싶네요.

> "보통 온라인 강의 준비가 일반 강의보다 2.5배 정도 수고스럽다고 하시지만, 대안이 없으니까 자발적으로 과외도 받으면서 교수님들이 노력하고 있으십니다."

광진구의 지역주민들과 공생하기 위한 노력으로 식당 상권 살리기, 주차장 개방 등을 하고 있는데, 추진하게 된 배경이 궁금합니다.

우리 학교 장점이 좋은 선배와 동문이 많다는 건데, 전 세계 100여 개국의 1,400명 이상의 동문이

"우리 학교가 이곳으로 이사 온 지 60년이 되었는데, 대외적인 활동뿐만 아니라 가까운 지역 주민들에게 어떻게 기여할 것인가 고민하고 실천해야 한다고 생각했어요."

나가 있고 교류가 있어요. 프린스턴 신학교에서 이사로 제안을 받은 이유 중 하나가 바로 네트워크가 있기 때문인 것 같습니다. 독일인이나 미국인들이 전 세계에 걸친 우리 네트워크를 놀라워합니다. 일례로 아프리카 지역에 가서 회의를 하면, 우리는 공식 일정을 마치고 밤새 현장의 목소리를 듣습니다. 그 목소리가 다음 회의 때 중요한 정보가 되지요. 그렇게 대외적으로는 네트워크가 되는데 한편으로는 이곳 광장동에서는 무엇을 했는가 싶었어요. 우리 학교가 이곳으로 이사 온 지 60년이 되었는데 어떻게 기여할 것인가 고민했어요. 물론 전도도 하고 싶지만, 기본적으로 주민들을 섬길 수 있는 것이 무엇인지 총장 1년 차부터 시작했지요. 취임하면서 동네식당과 연계해서 쿠폰을 만들었어요. 처음에는 27개로 시작했는데 반응이 좋아 현재 57개가 동참하고 있습니다. 처음에는 학교가 왜 이러나 생각하셔서, 신학교 옆에 있어서 덕 본다는 이야기가 듣고 싶다고 했죠. 부활절 이후 50일 문화가 사회적으로 중요하다고 생각해서, '기쁨의 50일'이라는 프로젝트를 기획했습니다. 식당을 포함 지역 상인들과 학생들, 교직원 간의 교류하도록 했지요.

그리고 이번에 등록금 반환 이슈가 있잖아요. 우리도 힘들지만 학생도 어려우니 재난 속 생활장학금을 지급했어요. 학생 당 15만원을 지급하는데, 학교 경비 절감분 2/3와 1/3은 교직원이 모금을 했어요. 그래서 10만원 직접 지급하면서 더 어려운 사람들에게 반납할 사람들은 반납하면 어려운 사람에게 지급하고, 5만원은 지역사회 쿠폰으로 지급해서 동네에서 사용하도록 했어요.

"리더십이란 영향력을 말하는 건데, 어떻게 공동선(Common Good)을 향해서 영향력을 미치느냐 하는 것이지요. 넓이나 깊이, 높이도 중요하지만 길이, 즉 지속성이 중요하다는 것을 깨닫습니다."

이런 정책은 개인적인 아이디어일수도 있고 집단 지성일수도 있는데, 뭔가 변화를 추구하실 때 이사회의 지지와 견제는 어떠한가요?

우리 이사회는 견제는 없어요. 오히려 재정지원을 비롯한 전폭적인 지지가 있다고 봅니다.

핵심적으로 이사회 거버넌스가 중요한데, 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)의 『서번트 리더십』을 통해 배웠고 또 매년 리더십 관련한 교육도 받고 공부도 따로 하지요. 결국 리더십이란 영향력을 말하는 건데, 어떻게 공동선(Common Good)을 향해서 영향력을 미치느냐 하는 것이지요. 넓이나 깊이, 높이도 중요하지만 길이, 즉 지속성이 중요하다는 것을 깨닫습니다. 개인이 탁월한 서번트(Servant) 리더십을 발휘하면 된다고 생각했었는데 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)가 아무리 탁월한 리더가 있더라도 임기가 끝나고 2~3년까지 뿐이라는 거에요. 그래서 집단(이사회)이 서번트 리더십을 발휘해야 한다는 겁니다. 맞는 말이지만 그런 경험을 한 적이 없어서 이상적이라고 생각했어요. 개인도 서번트 리더가 되기 어려운데 어떻게 집단이 서번트 리더가 될 수 있는지 냉소적이었어요. 그런데 프린스턴 신학교의 이사회를 하면서 이게 가능하다는 걸 알았죠. 이사회라는 집단이 학교의 미션과 비전에 종이 되는 걸 보면서 많이 배웠어요.

"대기업 회장, 대학 총장, 백만장자, 중앙정부 고위급 출신 등 별별 사람들이 있지만 놀라운 건 이사회로 모이는 동안에는 진정으로 이사회의 역할을 수행한다는 것이지요."

미국 프린스턴 신학교의 이사회 경험을 좀 더 소개해주실까요?

이사회가 학교의 미션과 비전에 모두 섬김의 종이 되려고 애쓰는 모습을 보면서 이사의 역할과 또한 총장으로서의 역할에 대해서도 많이 배웠죠. 이사회 구성은 우리 학교보다 훨씬 다양해요. 면면이 대단한 사람들이에요. 대기업 회장, 대학총장, 백만장자, 중앙정부 고위급 출신 등 별별 사람들이 있지만 놀라운 건 이사회로 모이는 동안에는 진정으로 이사회의 역할을 수행한다는 것이지요. 제가 이사직을 제안받고 처음엔 거절했어요. 보통 이사라고 하면 펀딩레이징을 생각하잖아요. 그리고 일 년에 최소 3번을 왕복해야 하는데 그럴 시간적 여유도 없다고 했어요, 그러자 "모금 때문에 이사로 선임하려는 것이 아니다. 우리가 당신을 이사로 초빙하는 이유는 신학적 다양성과 인종 다양성 등 글로벌 파트너십 때문이다."라는 거예요. 그리고 편하게 왕래할 수 있도록 배려하겠다고 해서 이사직을 수락하게 되었습니다.

처음 (운영자금)투자위원회에 참석하면서부터 충격을 받았어요. 어마어마한 재정규모도 놀라웠지만 자금의 원활한 운용의 목적이 학생들을 위한 투자라는 것이 분명하게 전달이 되더라는 겁니다. 이사회 전체구성원이 자신들의 책무를 공유하고 있고, 그것을 수행하려고 하는 거예요. 즉, 학생들을 리더로 양육해서 사회와 교육에 보낼 수 있도록 최소한 물적 토대를 마련해주고, 우리의



미션과 비전을 이행할 수 있는 총장을 선임하고, 선임된 총장이 맡은 책무를 잘 할 수 있게 지원하고 감독하는 역할을 해내려 노력하는 것이지요. 학교재정의 약 85%가 기본자산의 이자로 운영되는데 이자율 저하가 우려되는 상황에서 운영비를 어떻게 조달할 지를 논의하는데, 장기적으로 기본자산을 더 확보하고, 단기적으로는 연례 모금을 더 늘리기로 결의를 했어요. 그리고 이사회가 자발적으로 후원약정을 하게 만드는 거예요. 구체적인 금액까지 약정을 하게 되니까 이사회에 들어가는 경비를 상환받는 것이 자연스럽게 기부로 이어질 수밖에 없게 만드는 겁니다. 흔히들 기본자산이 많으면 당장 쓸 생각을 하게 마련인데, 프린스턴신학교 이사회는 축적된 기본자산이 우리의 것이 아니라 조상들과 선배들이 쌓아온 것이기에 잘 지켜내는 것까지 이사회의 책무로 생각하고 있어요.

그리고 총장 인선 부문에 대해서 들은 바로는 총장에 대한 평가를 철저히 합니다. 아주 세세한 것까지도 조사해요. 이를테면 배우자와의 관계까지도요. 그리고 선임된 총장을 철저하게 지원하고 관리합니다.

총장이 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 결국 이사회 구성원 전체가 역할을 하는군요.

총장이 맡은 임무를 수행할 수 있도록 최대한 편의를 제공해 줘요. HR 컨설턴트를 고용해서 총장의 강점과 약점까지 분석해서 대안까지 마련합니다. 총장이 학생들과의 만남이 외부 주요 인사들과의 만남보다 많다 싶으면 조절하게 하고, 대외협력 활동 역량을 높이기 위해 스피치 훈련을 시킨다거나 연설문 작성을 도와주는 인력을 배치한다는 겁니다. 특히, 총장의 배우자까지 신경을 쓰는데, 배우자의 관심까지 파악해서 개개인의 이사진들이 지원을 해요. 그러니 총장이 헌신적일 수밖에 없게 되지요. 물론 지나치게 일에 몰두하게 되면 휴식을 취하게 하는 것도 이사회의 일입니다.

풀러신학교에서 리처드 마우(Richard Mouw)가 20년간 총장을 역임한 후 퇴임을 했는데, 퇴임 후에도 학교에 남을 수 있도록 이사회가 자리를 마련했어요. 앞으로 총장이 될 인사를 찾는 것만큼 그 간 쌓아온 업적을 가진 전임 총장이 다른 곳으로 가지 않도록 말이지요. 그래서 전임 총장이 하고 싶어 했던 활동을 할 수 있는 조직을 신설했어요. 신임 총장 선임역할을 했던 위원장이 그 일을

"이사회 구성원 개개인 모두 총장이 맡은 임무를 수행할 수 있도록 최대한 편의를 제공해 줘요. 한편으로는 전임과 후임 총장을 연결하는 커넥티드 리더십도 작동하고요."



임성빈 총장, 황병구 이사



맡아서 합니다. 새로 온 총장 옆에 있으면 신임 총장이 부담스러울 수 있기도 하고, 또 후임 총장이 처음엔 어려움이 있을 때 도움을 줄 수 있도록 전임과 후임 총장을 연결하는 커넥티드 리더십을 작동시키기 위해서지요. 이론적으로만 접했던 이사회의 거버넌스가 실제로 작동되는 것을 접하게 된 겁니다.

그런 경험들이 현재 총장직을 수행하면서 반영될 수밖에 없으실 것 같아요.

사실 국내 이사진 구성원들은 다들 워낙 바쁘신 분들이라 아직은 구체적으로 역할을 드리기가 쉽지 않아요. 다만, 학교의 미션이나 비전뿐만 아니라 현황 등을 될 수 있으면 공유하려고 했지요. 정기적으로 자료도 보내드리고 신임이사들께 현황들을 포함한 오리엔테이션도 제공하려고 노력하다 보니, 기본적인 신뢰는 쌓인 것 같아요. 최근 3~4년간 예민한 사안들이 있었는데, 다행스럽게 저를 포함한 학교 입장의 방향을 지지해주셨기에 버틸 수 있는 것 같습니다.

마지막으로 국내 비영리 거버넌스에 대해 하시고 싶은 말씀이 있으신가요?

학교에서 보면 외국이나 국내나 학생들의 자질은 별반 차이가 없어요. 교수진들 수준도 어느 정도 뒷받침되고요, 핵심은 거버넌스의 차이인 것 같아요. 지원하는 것을 기본으로 하면서 창의적이고, 건설적으로 참여는 하되, 참견은 주의하는 것. 참견과 참여의 차이를 아는 거예요. 이사회 구성원들이 단순히 격려하는 역할에만 머무는 것이 아니라 직원들의 역량을 압도하지 않으면서, 본인의 전문성을 적절하게 발휘할 수 있었으면 좋겠어요. 기존에 이해관계가 복잡하게 얽혀 있는 조직들은 어렵겠지만, 이제 시작하는 조직이거나 작은 규모의 NPO들은 가능하지 않을까 싶어요.

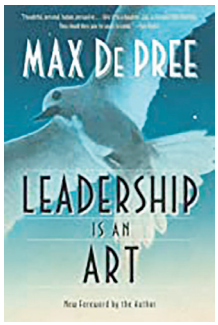
> “이사회 구성원들이 단순히 격려하는 역할에만 머무는 것이 아니라 직원들의 역량을 압도하지 않으면서, 본인의 전문성을 적절하게 발휘할 수 있었으면 좋겠어요.”

진행 황병구 한빛누리 기획이사
정리 정수현 실장

임성빈 총장은 장로신학대학교(이하 장신대) 신학과와 신대원을 졸업하고, 루이빌신학교(석사), 프린스턴신학교(박사)에서 신학을 전공했습니다. 지난 1994년부터 장신대로 교수로 재직 중이며, 2016년부터 총장직을 맡고 있습니다. 현재 프린스턴신학교와 기아대책의 이사로도 일하고 있습니다.

비영리 리더십에 관한 두 권의 책

"노동자와 관계를 맺다," 2017년 92세의 나이로 맥스 드 프리(Max De Pree)가 세상을 떠났을 때 언론은 30년 전 은퇴한 그를 이렇게 기억했다. 이처럼 저자는 기독교적 신념을 기업 경영에 접목시켜 임직원과의 관계 개선을 시도했고, 신뢰 속에서 성과를 이룬 리더로 인정받고 있다. 리더의 위치에서 영리와 비영리조직을 모두 경험한 그는, 리더십은 합리성의 토대 위에서 사람의 잠재력을 이끌어내려는 부단한 노력이자 숙련된 기술이라고 설명했다.



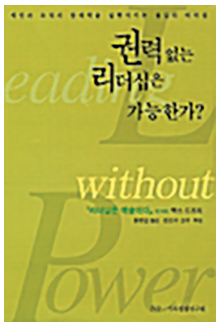
Max De Pree
/ Doubleday(1987)

Leadership is an Art(1987)

리더십 분야의 고전으로 평가받는 이 책이 처음 세상에 소개된 것은 1987년이다. 당시 월스트리트저널(Wall Street Journal)과 뉴욕타임즈(New York Times)는 80여 년 역사의 허먼 밀러(Herman Miller)社 지배구조 변화에 주목했다. 창업자의 차남으로 10년 가까이 회사를 이끌어온 맥스 드 프리(Max De Pree) 최고경영자가 은퇴하면서 가족 구성원을 승계자로 지명하지 않았기 때문이다. 대신 그는 30년 이상 함께 일해온 53세의 재무책임자(CFO)에게 경영권을 넘겼다. 저자는 어떻게 가족이 아닌 '남'에게 경영권을 승계할 수 있었을까? 그 답이 여기에 담겨있다.

우리는 종종 성과가 기대에 미치지 못하는 동료가 있다는 사실을 깨닫고 엄정한 평가를 통해 불이익을 주거나 해고하려 한다. 그러나 그들에게 아직 발견되거나 발휘되지 못한 잠재력이 있다고 믿는다면, 그리고 그것이 우리 공동체에 꼭 필요한 다양성을 완성시키는 한 조각이라고 여긴다면 어떤 변화가 가능할까? 저자는 진심으로 노사가 소통하고 신뢰를 쌓을 수 있는 길이 열린다고 설파한다. 무엇보다 근로자는 일터에서 그런 대접을 받을 권리가 있다고, 그 권리를 지켜주는 것이 리더의 임무라고 주장한다.

저자가 직접 실천하고 성취한 바를 기록한 이 책을 곁에 둔다면 섬기는 리더십을 현실에서 실천하지 못할 바도 아니다. 어렵다고 처음부터 좌절할 필요도 없다. 저자의 오랜 지인이었던 제임스 오툴(James O'Toole) 교수가 최근 저서에서 밝혔듯, 저자는 전문경영인에게 회사를 맡긴 자신의 실험이 실패로 끝났다고 실토했다. 그래도 저자는 신념을 버리지 않았던 것 같다. 허먼 밀러社는 아직 전문경영인 체제를 포기하지 않았고, 2019년 기준 매출액은 3조 원을 넘어섰다.



맥스 드프리 지음
/ 윤방섭 옮김, IVP(1999)

권력 없는 리더십은 가능한가?(1999)/Leadership without Power(1997)

한국어 번역서의 도발적 제목과 달리 저자의 집필 의도는 단순 명료하다. 힘(Power)으로 이끌기 어려운 자원활동가(Volunteer) 조직에서도 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있는 방법이 존재한다는 사실을 독자가 믿도록 만드는 것이다. 통상적인 미국 사업가와는 다른 방식으로 회사를 이끌었던 저자는 그 비결이 여러 비영리조직 이사회 참여 경험에서 비롯되었다고 고백하며 이야기를 시작한다. 그리고 이사회 구성원의 시각에서 비영리조직 리더십을 오랜 세월 관찰하고 곱씹어 본 결과물을 우리 앞에 펼쳐 놓았다.

저자가 네덜란드계 미국인으로 현장을 중시하는 합리주의자였다는 점을 고려하면 그리 놀랄 일도 아니지만, 환갑을 넘겨 경영 일선에서 물러난 상황에서 썼다는 이 글은 무척 젊다. 비영리조직에서도 역할에 맞는 사람을 활용하는 것이 중요하다며 인재선발 기준의 합리성을 강조한다. 자원활동가의 의지만 보고 일을 맡기는 실수를 경계하라 한다. 또한 일 잘하는 직원에게 괜히 일하는 법을 가르치려 들지 말라 충고한다. 경솔하게 나섰다가 오히려 신뢰가 무너질 수 있다고 짚어주는 모습에서는 오랜 멘토의 다정함을 넘어 손자를 앞에 앉혀 둔 인자한 할아버지의 모습도 엿보인다.

그렇지만 쉽게 읽히는 것 같아도 저자의 메시지는 결코 가볍지 않다. 리더가 신뢰를 쌓고 효과적으로 소통할 수 있어야 자원활동가의 잠재력이 발현된다는 주장 자체는 더 이상 우리에게 낯설지 않다. 수십 년이 지났는데 아직도 그런 리더를 찾기가 쉽지 않다는 것이 이 시대의 화두일 것이다. 실마리는 저자가 확신에 찬 리더보다는 상처받기 쉬운 리더로 남기를 원했다는 사실에 있다.

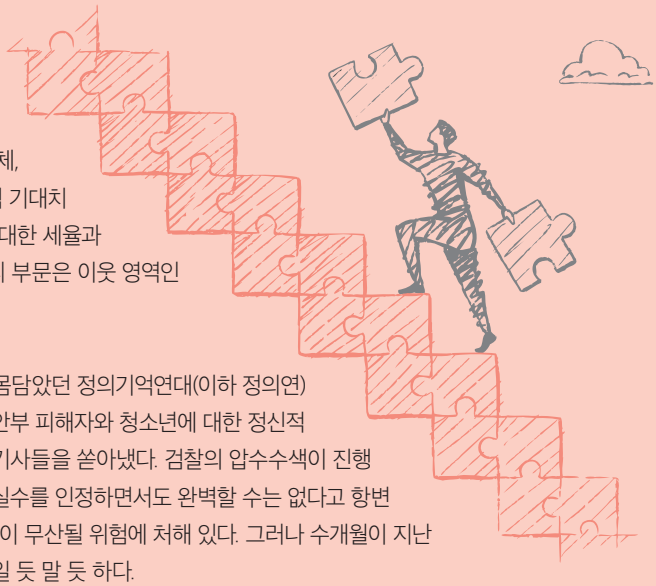
마지막 장을 덮으며 우리는 도덕, 정직, 절제, 개방 등의 품성을 갖추는 것이 중요하다는 것에 동의한다. 저자는 리더십 기술을 익히는 것보다 더 중요하다고 말하는 것 같다. 신과 인간에 대한 깊은 성찰과 실천적 삶이 뒷받침되지 않았더라면 공허한 울림이었을 주장이 아닌가. 힘이 필요 없는 리더가 되기 위해서는 종교 지도자에 버금가는 수행이 필요하다는 사실을 끊임없이 환기시켜주는 저자, 바로 이 점 때문에 섬기는 리더가 되고자 하는 독자들은 저자의 주위에서 떠나지 못하는 것 아닐까.

정구성 헤링런 대표

원칙들을 적용하는 원칙



윤환철
미래나눔재단 사무총장



사회 영역별로 윤리 또는 도덕적 차등이 존재한다. 기업, 이익단체, 시민사회, 정당, 의회, 정부 그리고 종교에 대해 각각 다른 윤리적 기대치가 제도화된다. 재산과 소득에 대해 영리와 비영리, 공공부문에 대한 세율과 세제가 다른 것이 하나의 예시다. 그런데, 2020년 한국의 비영리 부문은 이웃 영역인 정치권의 바람을 거세게 맞아야 했다.

윤미향 이사장이 국회로 이동한 5월 전후로 그가 30년 가까이 몸담았던 정의기억연대(이하 정의연)에 대하여 횡령 및 사기, 배임, 공익법인 및 기부금품법 위반, 위안부 피해자와 청소년에 대한 정신적 학대를 했다는 사유로 고발장이 접수되었고, 언론 또한 비난의 기사들을 쏟아냈다. 검찰의 압수수색이 진행되는 가운데 관계자의 비극적인 소식도 있었다. 정의연은 일부 실수를 인정하면서도 완벽할 수는 없다고 항변했고, 30년 간 위안부 피해 문제를 해결하기 위해 헌신했던 노력이 무산될 위험에 처해 있다. 그러나 수개월이 지난 지금 검찰의 기소 소식은 들리지 않고, 언론들의 정정보도는 보일 듯 말 듯 하다.

건강한 비영리 생태계를 희구하는 사람으로서 정의연이 회계나 업무처리 원칙을 따라잡지 못한 부분을 안타깝게 여긴다. 그러나 검찰의 규정 권력과 언론의 지면 권력으로부터 나온 원칙의 무기화를 더 큰 문제로 판단한다. 정의의 원칙들은 그 사회의 이상에 따라 배열되어야 하고, 사안은 경중과 맥락을 고려하여 다루어져야 마땅한데, 윤미향 의원, 정의연에 대해 검찰과 언론들은 공시제도와 관행조차 확인을 안 한 채 '원칙'을 위배했다고 소리를 높였고, 대중들의 비난을 유도하여 심대한 피해를 주고도 상응하는 반성이 없다. 인권운동을 펼치려 했던 활동가는 좀도둑으로, 공익단체가 사기 집단으로 매도되는데 '원칙'이 잠시 동원되었다가 버려진 셈이다.

언론이 정의연을 비난하는 데 동원된 '1원까지 공시하는 NPO'도 실재한다. 찾아보니 정의연 정도의 연륜이나 안팎의 도전을 겪은 조직들은 아니었다. 매년 바뀌는 관련법과 절차는 단체들뿐 아니라 관리·감독기관들도 혼란을 겪는다. 집행 성과와 표현, 검증 방법이 확립되지 못했고, 탈북민 등 수혜자 개인정보 노출에 관한 우려도 아직 해결책이 없다. 그나마 비영리기관의 공시나 투명한 운영제도가 발전해 온 것은 비영리 조직들 스스로 원칙을 밝히고 개선을 건의한 결과다. 따라서 사회 여론은 비영리기관의 투명성 강화를 요구하는 동시에, 사회 전반적으로 미비한 환경에서 제시된 원칙들이 비중과 맥락에 맞게 적용되는지를 살펴야 한다. 악의적으로 배열한 원칙들은 정치적 무기로 잠시 차용되고, 대중의 도덕적 허영심으로 소비되기에 십상이다.

다시 비영리 업계로 돌아오면, 현직들에게 회계를 익히라고 권한다. 전문가 비용이 만만치 않고, 쉽게 익힐 수 있는 것도 아니지만, 재정적 흠결에 대한 엄격한 기준은 NPO의 자부심이기도 하기 때문이다. 우리는 사회와 역사 앞에 감당해야 할 순기능을 내려놓을 수 없다. 검찰과 언론도 사안과 경중, 맥락을 고려한 원칙의 체계를 갖추어 누가 봐도 합당하다는 권위를 부여받을 수 있도록 변화하길 바란다.

NPOpia 공익경영센터

발행일 2020.10.12.
전 화 070-7767-9847
기 획 비영리거버넌스연구소
발행처 공익경영센터
팩 스 02-747-9847
편 집 정수현, 최은영
주 소 (03140) 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호
홈페이지 npopia.org
디 자 인 디자인생선가게