2022 Winter

비영리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside

굿 거버넌스를 위한 이사선임

칼럼 | 조직의 세계관과 연결된 사람

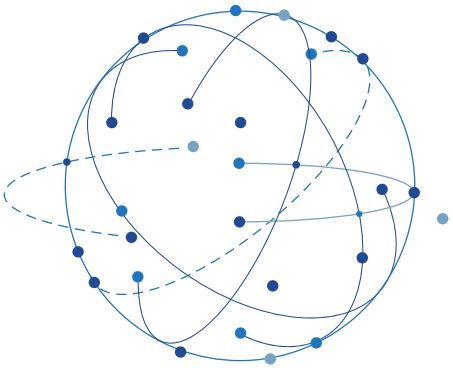
이슈 | · '어떤' 이사를 발굴해야 하는가
· 너무 멀리서 찾지 말기를
· 좋은 제도의 조건

피플 | 거버넌스의 핵심은 이사회 - 국제위클리프 정민영 前 부대표

사례 | 조직 분리 계기를 통해 다음세대 반석 마련으로 나아가기
- 희년의료공제회 거버넌스 사례연구

재단법인 빈손채움
공익경영센터
NPOpia

조직의 세계관과 연결된 사람



흔히 조직의 이사회 선임을 고민할 때 우리는 법적 절차와 그 관계사항을 먼저 떠올린다. 법적 자격과 필요서류 등이 주요 내용이다. 조금 더 실질적인 것을 원한다면 이사회 구성을 위한 요건을 찾아볼 수 있다. 그 주요 내용은 이사회 구성을 위한 형평성, 대표성, 다양성 등으로, 주로 조직적 차원의 요건에 가깝다. 하지만 이러한 요건을 충족했다고 해서 이사회가 형식적 기구로 전락하지 않는다는 보장은 아무도 할 수 없다.

이사회의 역할은 좋은 의사결정을 하는 데에 의미가 있다. 의사결정을 이사회에 위임한다는 것은 의사를 대리할 수 있는 신뢰할만한 존재임을 의미한다. 그렇다면 이 신뢰는 무엇에 근거하고 있을까. 전통적인 조직 문법에 의하면 관계성이나 정서적인 교감 등일 것이다. 이러한 요소들의 본질은 세계관 기반의 신뢰에 근거하고 있다.

여기서 세계관이란 조직의 가치관이다. 구성원들에게는 업무를 대하는 자세와 태도를 의미한다. 조직과 개인 모두 견지해야 할 원칙과 신념이라 말할 수 있다. 이렇듯 세계관 기반의 신뢰는 신념의 결사체인 비영리조직에게 중차대한 이슈다. 기업에서조차 세계관의 내재화나 동기화는 중요했다. 과거 삼성은 삼성맨을 만들기 위해 노력했고 대우는 대우맨을 만들기 위해 노력했다. 인사관리 역시 '역량평가' 항목과 '태도평가'로 구분해 이를 관리했다. 전자는 문제해결력, 추진력, 성과 등인데 비해 후자는 자세와 관점, 기업이념 실천 등으로 세계관 이슈다. 실리콘 밸리의 기업들을 이끌어 가는 동인이 사회문제를 해결하고자 하는 기업의 확고한 미션과 독특한 기업문화라 할 때 이는 그들이 세상을 어떻게 바라보는 사람들인가에 대한 관점을 의미하고 있다.

비영리조직은 어떨까? 이사를 영입하고자 할 때 후보자의 세계관을 탐구하기 위해 어떤 장치가 마련되어 있을까? 후보자의 신념과 조직의 철학이 얼마나 일치하는지 질문하고 있을까? 세계관을 언어화한 '핵심가치'를 관리하고 적용하고 있을까? 젊은 이사를 영입하면 이와 같은 문제가 해결되면서 이사회는 쇄신될까? 구찌는 그림자위원회라는 젊은 직원들만의 위원회를 설치했다. 이사회에서 다룬 안건을 여기서 똑같이 다루는 것이다. 그림자위원회는 결정권을 위임받은 기구는 아니지만 도출된 의견은 조직에서 매우 중요하게 다루어진다. 이를 통해 구찌는 올드한 브랜드 이미지를 벗어났다. 한편, 잘 알려진 A비영리단체는 직원이사회 제도를 설치했다. 이사회의 절반을 상근 직원으로 구성하는 해법이다. 몇 개월 지나자 직원이사들이 피로감을 호소했다. 책임에 대한 부담이 너무 커진 탓이었다.

젊은 사람들로 구성되어 있을 것 같은 영미권 비영리조직의 이사회가 의외로 그렇지 않은 이유가 무엇일까. 조직의 위기상황에서 보이는 해결 의지와 역량에 차이가 있기 때문이다. 이사회는 조직의 세계관과 연결된 사람들일 뿐 아니라, 장시간의 검증을 거쳐야 하며 동시에 훈련된 인재들이어야 한다. 이사회의 혁신과 쇄신을 위해 청년, 여성 등 다양한 계층의 참여는 중요하다. 그러나 어떠한 세계관을 가진 사람들인가에 대한 확인은 모든 기준을 뛰어넘는다.



이재현
NPO스쿨 대표

'어떤' 이사를 발굴해야 하는가

상장기업의 이사들은 여러 가지 견제와 감시를 받는다. 본인의 업무가 경영진을 견제와 감시하는 것인데 이것을 충실하게 수행하고 있는지에 대한 견제와 감시를 받는다는 뜻이다. 주로 주주들이 이 역할을 수행한다. 역할을 제대로 하지 못하는 이사에 대해 주주총회에서 반대표를 던지고 때로는 좀 더 나은 적임자를 추천하여 표대결을 펼치기도 한다. 더 강한 수단은 주주들이 이사를 상대로 소송을 거는 것이다. 아직 한국에서는 흔하지 않지만 미국에서는 빈번한 일이다. 그럼 비영리법인은?

비영리법인 이사들도 상장기업 이사들과 유사한 선관주의의무, 충실의무, 감시의무 등 법적 책임을 가진다. 문제는 이 이사들을 적극적으로 견제하는 주체가 없다는 것이다. 물론 비영리법인 운영에 대한 감시의 역할을 정부, 언론 등이 하고 있으나 그 책임소재가 이사들에게까지 미치는 경우는 드물다. 예를 들어, 비영리법인 회계 관련 스캔들이 터지면 관련 규제가 강화되기는 하지만 내부 이사들의 역할 방기가 이슈가 된 적은 거의 없다. 그리고 이것이 단기간에 나아질 거 같지도 않다. 상장기업 이사들이야 상당한 연봉과 여러 비금전적 보상을 받기 때문에 그 만큼의 책임을 지라는 논리가 자연스럽게 성립한다. 그러나 비영리법인 이사는 소액의 보상을 받는 소위 말하는 봉사의 자리로 인식되고 있다. 그런 사람들에게 책임을 물린다는 것은 과하다는 인식이 있고 과히 틀린 말도 아니다.

국내 비영리법인 이사회의 직업별 구성을 보면 기업인, 교수, 변호사, 의사, 회계사 등의 비중이 70%가 넘는다. 이것이 의미하는 바는 이사의 개인별 능력 측면에서 더 이상 개선의 여지는 크지 않다는 것이다. 상장기업을 생각해보면 국내기업, 특히 대기업의 이사회는 명망가들의 집합소라는 얘기를 들을 정도로 소위 말하는 엘리트들로 구성되어 있다. 그러나 여전히 경영진에 대한 감시는 커녕 거수기 역할을 한다는 비판을 많이 듣는다. 왜? 이사의 역할에 대한 인식의 부족이다. 이사라는 사람이 회계 전문가까지는 아니더라도 기초도 모르는 것을 부끄러워하지 않으며 일종의 부수입의 수단이라는 생각을 하는 사람이 많다. 아마 비영리법인 이사회는 조금 다른 논리가 작동할 것이다. 비영리법인 이사 자리를 부수입의 수단으로 생각하는 사람은 없을 거 같지만 그렇다고 선한 마음의 집단이 항상 옳은 행동을 하는 것은 아니다. 특히 사익과 공익의 충돌이라는 이해관계 상충에 대한 감수성에 있어서는 별반 차이가 없어 보인다.

예를 하나 들어보자. 비영리법인도 일정 규모 이상의 자산운용을 하면 적극적인 투자도 고려해야 하는 것이 정상이다. 큰 규모의 돈을 은행예금에만 넣어두면 어쩌나? 그런데 약간 복잡한 금융상품에는 위험하고 탐욕스러운 투자라고 거부감을 가지면서 다른 사회단체가 하는 사회적 부동산 개발에는 투자를 한다. '사회적'이 붙던 안 붙던 부동산개발에 투자하는 것은 위험이 있는 것이다. 결국 이런 위험을 애써 무시하는 것은 선한 의지와 아는 사람들과의 관계 때문일 것이다. 이것은 하나의 예이고 이런 의사결정이 사익과 공익의 충돌, 이해관계 상충이라고 단언하는 것은 아니다. 다만 이런 마인드가 비영리법인 버전의 이해관계상충 의사결정을 가져올 수 있다는 것이다. 국내 상장기업의 이해관계상충 의사결정은 대부분 총수일가가 회사 돈을 자기의 사적이익을 위해 사용하는 것이다. 여기서 사적이익은 대부분 금전적 이익이다. 그러나 사적이익이 모두 금전적 이익은 것은 아니다. 심지어 심리적 만족감 이런 것도 사적이익에 포함된다. 총수가 모든 전문경영인 위에 군림하면서 누리는 권력의 쾌감도 사적이익이다. 결국 대단한 금전적 이익을 누리는 것이 아니라도 의사결정자는 사적이익추구라는 유혹을 피해가기 어렵다. 아무리 선한 마음일지언정 공과 사과 구분되지 않으면 똑같은 이해충돌이다. 비영리법인에게도 이해관계충돌 감수성이 있는 이사가 필요하다. 어쩌면 상장기업보다 더 필요할 수도 있다. 선한집단이기 때문이다.



이창민
한양대학교 경영대학 교수

너무 멀리서 찾지 말기를

우리 단체 이사 "어디서" 찾아야 할까?

김경수
재단법인 빈손채움 대표



이상적인 이사선임 단계가 있다면 단체에 적합한 이사를 찾기 위한 후보탐색, 발굴 그리고 인터뷰와 선임의 세 가지 과정을 거치게 된다. 이 글에서는 후보탐색에 초점을 맞추어서 우리단체 이사를 어디서 찾아야 하는지에 대해 생각해 보고자 한다.

이사회의 가장 중요한 책임 중 하나는 단체에 맞는 이사를 이사회에 영입하는 것이다. 아쉽게도 많은 단체들이 이사 임기가 끝나는 현재 이사를 충원할 때만 이사 발굴과 선임에 관심을 쏟는 경향이 있다. 정관이나 이사회 내부규정에 이사후보 선정에 대한 내용이 정해져 있지 않다면, 현재 이사들로부터 추천을 받는 것이 가장 무난한 방법이다. 복수로 추천을 받아 그 중에 적임자를 이사회에서 의논해서 선임하는 것이다. 물론 평소에 어떤 이사를 선임해야 할지 기준과 그 기준에 맞는 이사 후보리스트를 정해 놓지 않으면 추천을 받더라도 우리 단체에 맞는 이사인지 판단하기는 쉽지 않다.



새로운 이사 후보탐색 이전에 먼저 해야 할 일이 있다. 단체와 이사회의 필요를 진단하고 질문하는 것이다. 현재 우리 단체에는 어떤 자질과 역량을 가진 이사가 필요한가? 성별과 나이는 어떻게 구성할 것인가? 이러한 질문들에 대한 답을 정리하여 기준을 마련한 후에 이사후보를 찾는 것이 멀리 돌아가지 않는 방법이다. 그렇다면 어디에서 찾을 것인가? 일반적으로 이사를 찾을 수 있는 후보군들은 다음과 같다.

후원자 중에서 찾기 | 먼저 후원자들 중에서 찾을 수 있다. 특히 장기간 꾸준하게 단체를 후원해 온 사람이 이사로서 봉사할 확률은 높다. 재정적인 후원을 하는 사람들은 단체의 사명에도 관심이 많은 편이다. 하지만 고액 후원자일 경우 단체에 직간접적으로 미치는 영향력이 클 수 있다는 단점도 있다.

단체 내부에서 찾기 | 다음으로 단체 내부인사 중에서 찾는 것이다. 이 것 역시 장점도 있지만 내부인사이기 때문에 객관적으로 단체의 사업과 사명을 이끌어 가기 어려울 수 있다는 단점도 있다. 그러나 단체의 직원, 자원봉사자들 중에서 이사후보를 정하는 것은 이사회의 다양성을 추구한다는 측면에서 바람직한 일이다.

단체 외부에서 찾기 | 마지막 그룹은 단체 외부에서 찾을 수 있다. 단체의 목적사업 분야의 전문가들이나, 지역사회 공동체 지도자들이 후보가 될 수 있다. 사회 저명인사라고 하더라도 단체의 사명이나 목적사업과 관련이 없거나 관심이 없다면 후보선정을 피할 필요가 있다. 이미 다른 단체에서 이사경험이 있는 인사들은 단체에 큰 도움이 될 수 있을 것이다. 최근 Linkedin과 같은 SNS에서 잠재적 이사후보를 찾는 단체들도 생겨나고 있다.

이상적이지만 바람직한 것은, 이사회 내부에 이사회 운영 소위원회(후보 추천위원회)를 두는 것이 좋다. 소위원회의 역할은 이사후보를 탐색해서 프로파일을 만들고, 이것을 전체 이사회에 보고하고 승인 받는 것이다.

요약하면 **첫째, 이사후보 탐색과 프로파일은 임기와 상관없이 평상시에 하는 것**이 바람직하다. **둘째, 우리 단체에 맞는 이사 선발기준**을 만들어야 한다. **셋째, 이사후보 탐색과 프로파일을 위해 일할 사람을 지정하거나 소위원회를 이사회 내에 설치**하는 것이다.

이사후보를 탐색하는 일은 전략적이고 장기적인 일이다. 앞으로 2-4년 동안 단체에 봉사할 이사를 탐색하고 발굴하여 선임하는 일은 단체의 미래와 연결되어 있다. 이사후보를 탐색하는 일에 충분한 시간을 투자하는 것은 단체의 미래에 투자하는 일이다. 우리 단체의 이사 너무 멀리서 찾지 말기를 바란다.

좋은 제도의 조건
사회복지법인의 외부추천 이사제도 운영 10년

사회복지시설의 인권침해가 심각한 사회문제로 대두되면서 2012년 [사회복지사업법]이 개정되어 사회복지법인의 외부추천 이사 제도가 시행되었다. 이에 사회복지법인의 이사 정수를 최소 5명에서 7명으로 증원하고, 법인 이사정수의 3분의 1 이상을 시도사회보장위원회 또는 지역사회보장협의체에서 3배수로 추천한 사람 중에서 선임하도록 하고 있다(사회복지사업법 제18조2항). 사회복지법인과 시설의 공공성과 투명성 강화를 위해 도입된 본 제도가 시행된 지 10년이 되었다. 적용 당시 지자체의 지나친 관여와 개입을 우려하는 현장의 반대도 컸으며 한편으로 실효성에 대한 의문도 있었다.

제도 시행 이후 10년이 된 지금, 이러한 외부 추천 이사 제도가 시설 운영의 투명성이나 비리 감소에 실질적인 역할을 하였는지, 이사회의 공익성과 다양성에 영향을 미쳤는지에 대한 학계나 현장의 평가가 필요한 시점이다. 필자가 일하고 있는 [함께걷는아이들] 역시 사회복지법인으로 본 제도의 적용을 받고 있다. 단지, 본 법인은 사회복지시설을 운영하지 않고 있어서 본 제도를 평가하기에는 제한점이 많으나 몇 가지 현장에서 느낀 점을 정리하여 이후의 연구나 평가에 도움이 되고자 한다.

기존의 공익법인 이사회는 설립자와 운영자의 지인 혹은 오랜 기간 이해관계가 얽힌 인사 중심으로 구성된다. 이런 현실에서 외부추천 이사제도의 도입이 외부인의 시선으로 사회복지시설의 운영을 바라보고 감시·감독하는, 의미 있는 역할을 했을 것으로 생각된다. 또한, 60대 이상의 남성이 이사진의 대다수를 구성하는 가운데 여성이나 좀 더 젊은 연령 등의 전문가로 그 다양성이 확대되는 데 역할을 했을 것이다. 본 법인에 추천된 외부이사 두 분이 모두 (추천 당시) 40대 여성 이사님이었던 것을 생각했을 때도 추정이 가능하다.

다만 아무리 훌륭한 제도라 하더라도 실제 운영적 측면을 면밀히 들여다볼 필요가 있다. 초기 법이 개정된 직후, 외부 추천 이사진을 구성하지 못한 지자체들은 사회복지법인에 외부이사를 추천하라는 권유를 하였고 사실상 법인에서 추천한 인사가 지자체 추천 이사로 임명되어 다시 법인에 배치 받는 경우가 많았다. 외부 추천 이사지만 실제로는 내부 관계자나 마찬가지인 경우이다.

이사진의 다양성에 역할을 했는지 여부 역시, 지자체마다 외부 추천 이사진의 명단을 공개하고 있지 않아서 그 구성과 전문성, 다양성이 어떠한지 확인할 수 없는 상황이며 이에 대한 정보공개와 분석이 필요한 시점이다.

또한 외부 추천 이사로 임명을 받은 이후에 이사회에 실제로 참석하여 의사결정에 참여하고 있는지 여부에 대한 관리감독은 없는 상황이다. 등기에만 올려져있고 실제 이사회에 참석하지 않는다면 그 역할을 다한다고 보기 어렵다.

외부 추천 이사로 활동하고 있는 인사들이 실제로 사회복지법인과 시설에 대한 충분한 이해를 가지고 인권문제나 투명성 문제를 관리 감독하고 있는지도 의문이다. 지자체에서는 정기적으로 외부 추천 이사에 대한 교육을 개최하고 있으나 수당이나 활동비 없이 자원봉사로 직책을 수행하고 있는 외부 추천 이사들에게 교육에 참여하고 역할과 책임을 다하라고 얼마나 강제할 수 있는지 또한 과제로 남아있다.

법이 개정된 지 10년이 넘은 지금에도 여전히 사회복지시설의 횡령과 비리 문제가 끊이지 않고 있다. 공익법인의 투명성과 공익성에 긍정적인 역할을 할 수 있는 좋은 제도가 시행이 되었는데 이에 대해 잘 알려지지 않고 관심이 미비한 것이 안타깝다. 사회복지법인의 외부 추천 이사 제도에 대한 면밀한 평가와 연구를 통해 긍정적인 면은 더욱 확대하고 미흡한 점은 보완되는 계기가 되었으면 한다.



유원선
사회복지법인 함께걷는아이들 사무국장



거버넌스의 핵심은 이사회

한국을 대표하는 1세대 선교 리더
국제위클리프
정민영 前 부대표

정민영 선교사[1]는 위클리프 성경번역선교회[2] 소속으로 1980년대 중반부터 인도네시아 파푸아 소재 모스꼬나 Moskona 부족어로 신약성경을 번역하는 사역에 참여했고, 2002년부터 2017년 은퇴할 때까지 위클리프 국제이사회 및 국제본부 리더십팀 소속으로 사역[3]했습니다. 은퇴 이후 몇몇 선교단체의 이사직을 수행했고, 현재는 다양한 교회와 단체 옆에서 돕는 컨설팅 사역을 감당하고 있습니다.

대담 진행은 IVP, 복음과상황, Young2080 등을 거쳐, 현재 성서유니온 <시니어 매일성경> 책임편집자인 서재석 편집인이 맡았습니다. 인터뷰는 2022년 12월 1일 낙원상가 5층에 자리한 재단법인 빈손채움에서 진행했습니다.



오랜만에 뵙습니다. 요즘 어떻게 지내시는지요.

은퇴한 지 만 5년이 됐고, 시간을 자유롭게 쓸 수 있어서 좋습니다. 최근에는 책 읽는 모임을 몇 개 참여하고 있는데, 선교와 신학에 관련된 책은 물론이고 인문학 도서도 뒤늦게 읽고 있습니다. 저희 세대만 해도 이원론적 사고방식의 영향을 많이 받았지요. 종교생활이 곧 신앙생활이라고 착각하며 살았는데, 요즈음 책과 토론을 통해 조금씩 생각을 넓히고 보완하는 중입니다.

인도네시아(모스꼬나) 성경번역 선교사

위클리프 선교회와 거의 평생을 같이 해오셨는데, 어떤 단체인지 소개해주십시오.

14세기말에 최초로 성경을 영어로 번역한 존 위클리프 John Wycliffe의 이름을 따서 약 100년 전 미국에서 시작된 선교단체입니다. 선교를 단순히 지정학적인 관점으로 보면서 이제 선교할 나라가 더는 없지 않나 생각하다가, 지리적 관점이 아닌 종족과 언어에 초점을 맞추게 되면서 선교적 패러다임을 바꾸는 데 기여한 단체라고 할 수 있습니다. 세계적으로 언어가 7천 개 정도 되는데, 언어·인종학적으로는 아직 성경이 번역되지 않은 언어들이 매우 많다는 인식에서 시작된 단체입니다.

1) 외국에 파견되어 예수의 가르침(교리)을 전하는 자
2) 국제적으로는 WBT, 한국에선 GBT라 일컫는다.
3) 시킴을 받아 어떤 작업을 함



위클리프선교회는 성경번역만 하는 선교단체인가요?

장기간 미전도종족과 함께 살면서 그들의 언어와 문화를 분석해서 성경을 번역하는 일을 주된 사역으로 하고 있지만, 그 일이 가능하도록 하부구조를 구축하고 섬기는 다양한 전문인들이 동역하고 있습니다. 가령, 교통인프라가 없는 오지를 접근하려면 경비행기나 헬리콥터 조종사와 정비사도 필요하고, 자녀교육·의료·행정 등 다양한 유형의 전문가들이 유기적으로 동역해야 가능한 일입니다.

어떤 부족에서 사역하셨는지요?

1980년대 중반부터 인도네시아 동쪽 끝에 있는 파푸아 지역의 모스꼬나라는 산족을 대상으로 사역했습니다. 그런데 1990년대에 인도네시아의 정치사회적 기류가 강성 이슬람으로 선회하면서 선교사들을 추방하거나 비자를 제한하는 상황이 발생했습니다. 현장에 계속 머물 수 없게 되면서 일정 기간 여행자 비자를 받아서 드나들어야 했습니다. 그러는 사이에 위클리프의 IT 전문가들이 연관된 언어로 초안을 뽑아내는 프로그램CARLA, Computer Assisted Related Language Adaptation을 개발하면서, 모스꼬나 상황에 적용할 수 있게 되었습니다. 다양한 일꾼들의 헌신적 동역의 결과, 마침내 2001년에 모스꼬나 신약성경을 봉헌[4]하게 되었습니다.

신약성경을 먼저 번역했는데, 그 이유는 무엇인가요?

신약성경의 분량이 짧기도 하고 완성된 계시이기 때문입니다. 서신서[5]가 복음을 논리적으로 잘 설명하고 있기도 하고요. 하지만 그것은 장기간 선교를 주도한 서구적 발상인 셈인데, 글보다 구전에 익숙한 부족사회에게는 예수님처럼 이야기를 통해 복음이 훨씬 효과적으로 전달된다는 사실을 깨닫게 되었습니다. 그래서 이야기가 많이 나오는 구약성경을 번역하는 일이 중요하다는 인식이 높아지게 됩니다. 그런 인식과 무관하게, 성경 전체가 하나님의 말씀이니 마땅히 일부가 아닌 전부를 번역하는 게 맞기도 하고요. 한편, 외국 선교사가 과업 전체를 떠맡기 보다는, 현지 일꾼들을 세워서 동역하다가 사역을 넘겨주는 것이 성경적 제자도에 입각한 지속가능한 접근이라는 사실도 깨닫게 되었습니다.

국제본부 리더십과 선교 컨설팅

현장 사역을 마치신 다음에는 국제본부에서 오랫동안 일하셨습니다. 어떤 필요나 계기가 있었는지요?

2002년 1월부터 국제본부에서 일하게 됐는데, 두 가지 중요한 변화의 시기라는 공동체적 자각 때문이었습니다. 21세기에 이르러 한국을 비롯한 비서구권의 선교 규모가 커지면서 소위 '세계교회'Global chruch가 함께 감당해야 할 '세계선교'Global mission라는 인식이 자리 잡게 되었습니다. 즉, 서구교회가 주도하는 선교에 비서구가 참여하는 방식이 아니라, 기획 단계부터 선교의 원탁에 세계교회가 둘러앉아 선교의 모든 단계에 동역하지 않으면 진정한 세계선교라 말할 수 없다는 인식이 확산된 것입니다. 마침 제가 현지사역을 마무리

4) 물건을 받들어 바침
5) 바울이 특정 지방의 그리스도인들에게 보낸 편지

하고 다음 사역으로 이동하려던 참이어서 타이밍이 맞았습니다. 또 다른 요인은 선교 자체에 대한 이해의 변화인데, 소위 '하나님의 선교'Missio Dei[6] 개념을 복음주의[7] 진영에서 본격적으로 논의하기 시작하던 시기였습니다. 선교란, 우리가 하나님을 열심히 도와드리는 일이 아니라 전적으로 삼위 하나님의 일인데, 교회는 그 위대한 일에 동참하도록 초청받았다는 자각이 확산된 것입니다. 그간의 과업 중심적 (서구) 선교의 흐름에 제동이 걸렸고, 과거의 제한된 선교개념을 벗어나 '하나님의 선교에 하나님의 방식으로' 동참하는 건강한 패러다임의 구축과 실천을 향한 글로벌 지도자 팀이 요구되는 시점이었던 것이지요.

국제본부 리더십 팀에 정 선교사님 외에 또 다른 비서구권 선교사가 있었나요?

국제본부 차원에서 비서구권 리더십의 선구자는 의외로 일본 선교사들입니다. 일본은 기독교 인구와 교회 규모가 크지 않지만, 넓고 얇게 퍼지는 우리네 성향과 반대로 좁고 깊게 파는 성향을 다양한 분야에서 드러내곤 했습니다. 성경번역 사역만 해도 우리보다 훨씬 앞선 1960년대에 시작되었습니다. 20세기 한국교회 선교운동이 태동되기도 전에 일본교회가 파송한 성경번역 선교사들이 활동했고, 유수한 신학자들과 성경번역 전문가들이 배출되기도 했습니다. 제가 국제본부에 처음 갔을 때도 아시아 대륙의 책임자가 일본 선교사였습니다. 일본에 이어 한국과 싱가포르, 인도, 홍콩 등 아시아를 비롯해서 아프리카와 중남미 지도자들이 세워지면서 국제위클리프가 진정한 글로벌 선교동역의 장으로 변모해왔습니다.

한국 선교의 전성기에 활동하셨습니다. 그럼에도 그 시기에 부족했던 부분이 있었을 듯한데요.

선교에 대한 충분한 성찰 없이 선교운동이 일어나고 확산된 경향이 컸다는 생각입니다. 마치 교회에 대한 깊은 이해 없이 교회개척[8]을 벌이는 모습과 유사합니다. 저는 1970년대 한



반도 선교운동이 태동할 때 헌신하고 1981년에 한국을 떠났는데, 그때 제가 이해했던 선교와 지금 이해하는 선교의 개념이 매우 다릅니다. 그때의 선교는 다분히 밀어붙이기 식으로 진행되었던 것 같아요. 우리 특유의 열심을 앞세워, 선교도 다다익선 식으로 추진했지요. 그런 상황을 통해서도 하나님이 일하신 것은 사실이지만, 앞서간 사람들이 알게 모르게 범한 시행착오나 흑역사도 있다고 생각합니다. 제가 한국을 떠날 때는 냉전시대여서 선교라는 말 앞에 자동적으로 '해외'라는 표현이 붙었습니다. 냉전이 세계를 적대적 양대 진영으로 나누면서 자유로운 해외여행이 제한되었고, 타문화권 사역을 위해서는 일단 자국을 떠나 해외로 이동해야 했던 시대였습니다. 하지만 냉전이 끝난 지금은 상황이 다릅니다. 탈냉전이 그간 막혀있던 둑을 헐면서 마치 댐에서 방류되는 물줄기처럼 거대규모의 인구이동을 통한 세계화 시대를 열었기 때문입니다. 그런데도 우리는 여전히 선교에 대한 고정관념,

6) 선교의 주 내용과 관심사를 선교사들의 복음전파 활동에 국한시키지 않고, 역사 안에서 일하시는 삼위 하나님의 활동에 참여하는 모든 일을 참 선교로 보는 현대 선교신학의 견해 [출처: 네이버 교회용어사전]
7) '복음을 가장 소중히 여기는 복음적·성경적 신앙'을 지칭하는 표현으로, 그 복음은 예수 그리스도 안에 있는 구원의 기쁜 소식을 뜻한다. 정리하면 복음 곧 기쁜 소식을 강조하고 중심에 두는 신앙 유형 및 사조라고 할 수 있다. 기본적인 정의는 그렇지만, 복음주의가 특정 교파나 신학 체계를 의미하지 않기 때문에 적용되는 과정에서 해석의 스펙트럼이 폭넓게 나타날 수 있다. [출처: 이재근, 『세계 복음주의 지형도』(2015)]
8) 교회가 들어서지 않은 곳에 새로 교회를 세움



즉 일단 한반도를 떠나 타국으로 가야 한다는 생각에 갇혀있는 건 아닐까 생각되기도 합니다. 바울과 바나바[9]를 해외로 파송하는 일사도행전 11장은 여전히 중요하지만, 우리 곁에 다가온 고넬료[10]를 선교적으로 품는 일사도행전 10장이 선행되었음을 주목할 필요가 있습니다.

현장에서 선교사역을 하신 다음, 국제본부 리더십 팀을 거쳐 지금은 선교 컨설턴트로서 활동하고 계십니다. 주로 어떤 일을 하시는지요?

은퇴 이후의 삶에 대해 구체적인 플랜을 세우지는 않았는데, 산발적이긴 하지만 전보다 훨씬 더 폭넓은 일에 관여하게 되었습니다. 위클리프에서 직책을 맡고 있던 때와 달리, 요즘은 제 경험이나 전문성과 무관한 다양한 사역단체로부터 컨설팅 요청을 받곤 합니다. 특정 사역에 대한 전문성 때문이 아니라, 요즘 들어 국내단체나 국제단체가 당면한 주요 현안이 거버넌스governance 이슈이기 때문인 듯합니다. 거버넌스 개념과 시스템이 견실하게 자리 잡지 않은 상태에서 단체의 규모가 급격히 커지거나 섣부른 국제단체로 외연을 확대하는 것은 끔찍한 일입니다. 제가 특정단체에 소속된 내부자가 아니기 때문에 되레 자유롭게 의견을 낼 수 있는 장점이 있는 셈입니다. 지역교회 차원의 선교 컨설팅을 요청받을 때도 있고, 몇몇 비영리단체들과도 대화하고 있습니다.

컨설팅 하실 때, 중점을 두는 부분은 무엇입니까?

우선 컨설팅을 요청하는 단체의 속살을 투명하게 열어줄 수 있는지 여부가 중요합니다. 제가 그 단체의 실무자보다 경험이 많거나 실력이 나아서 조언하는 건 물론 아닙니다. 마치 바둑을 둘 때 옆에서 지켜보는 사람의 실력이 부족해도 훈수 두는 사람의 눈에만 보이는 수가 있는 것과 유사합니다. 당사자는 자기 수에 빠져서 미처 못 보는 허점을 제3자가 볼 수 있기 때문입니다. 저는 일단 해당 단체의 미션·비전·핵심가치 등 핵심 문서core documents와 지난 1-2년의 사역현황과 5년

9) 바울: 기독교 최초로 외국인(이방인)에게 예수의 가르침(교리)을 전한 전도자
바나바: 바울의 지지자이자 협력자
10) 이방인으로서 최초로 기독교를 믿은 인물

간 또는 10년간 진행된 큰 그림을 엿볼 수 있는 백서를 요청합니다. 대외비로 보내주는 자료를 살피다 보면, 해당 단체가 명시적으로 내세우는 사명선언문이나 비전, 핵심가치와 그들이 실제로 하고 있는 내용 사이에 엇박자가 많이 보입니다. 그런 내용을 토대로 해당 단체의 지도자들에게 질문을 던지는 거지요. 제가 문제에 대한 정답을 줄 수 있는 건 아니고, 또 그것이 제가 이해하는 컨설팅의 역할도 아닙니다. 하지만, 외부자의 눈에 보이는 문제들에 대한 날선 질문을 던지고 내부자가 고민을 시작하도록 부추기는 게 문제해결의 실마리가 될 수 있습니다. 예수님도 제자들에게 단순명료한 정답을 주시기보다 적실한 질문을 자주 던지시지 않았습니까. 한편, 너무 몸집이 커진 교회나 단체는 컨설팅으로 개선되기 어렵다는 뼈아픈 깨달음도 갖게 되었습니다. 컨설팅이란 긴 호흡으로 일관되게 진행되어야 하는 여정입니다. 단회적 세미나나 집회로 변화가 일어나지 않는다는 사실을 우리 모두 잘 알고 있지 않습니까?

거버넌스의 핵심, 이사회

거버넌스에 대한 이야기를 본격적으로 나누려고 합니다. 선교사님은 거버넌스를 어떻게 정의하시는지요?

기독교단체 입장에서, 거버넌스는 '특정 공동체에서 다양한 책임을 나눠지고 있는 동료들이 서로 균형과 점검을 통해서 하나님께서 그들에게 맡기신 청지기적 책무를 감당하도록 담보하는 장치'라고 생각합니다. 가령 지역교회의 경우, 정관을 포함하여 이사회 역할을 감당하는 당회, 위임받은 실무를 감당하는 제직회 등 필요한 형식과 체제는 갖춰져 있지만 거버넌스 부재로 제대로 작동하지는 않는 경우가 태반이라는 사실을 컨설팅 과정에서 절감하게 되었습니다. 거버넌스를 바로 이해하고 제대로 작동하는 교회나 선교단체, 비영리단체가 의외로 드물더군요. 작금 벌어지는 수많은 문제들의 근저에 거버넌스 부재가 도사리고 있습니다. 거버넌스가 제대로 작동하는 교회나 단체에는 격려와 책망이 공존합니다. 하나님의 사랑과 공의를 반영하기 때문입니다. 공의만 내세운 율법주의도, 사랑만 내세운 온정주의도 성경적 방식이 아닙니다. 소위 '점검과 균형'Check and Balance[11] 개념이 거버넌스의 기초를 이룬다고 생각합니다.

거버넌스의 핵심은 무엇일까요?

거버넌스가 제대로 작동하기 위해서는 무엇보다도 이사회가 제 기능을 발휘해야 합니다. 많은 경우, 거버넌스가 취약하다는 말은 곧 이사회가 제대로 작동하지 않는다는 의미입니다. 컨설팅을 하다보면, 일반적으로 이사회의 역할과 책임이 무엇이고 그 책무를 어떻게 감당해야 하는지에 대한 이해가 턱없이 부족한 현실을 맞닥뜨리곤 합니다. 대체로 이사직 요청이 들어올 때, 책무에 대한 이해나 교육 없이 기존 관계 때문에 수락하고 실제로 직무를 유기하는 경우가 많아 보입니다. 그러다 보니 이사회의 형태는 있는데 방만하게 운영되거나 아예 작동하지 않기도 합니다. 정관이나 규정, 구조가 버젓이 마련되어 있음에도 '목소리 큰' 사람이 매사를 주도하는 경우도 봤습니다. 따라서 이사회가 제대로 작동되기 위한 사전 교육과 합의가 반드시 필요합니다. 이사회의 역할과 책임이 무엇이고 실무진과 접점 및 경계가 무엇인지, 어떻게 해야 실무진과 서로 발등을 밟지 않고 시너지를 창출할 수 있는지 등 명확한 교육을 받은 후 이사직을 시작해야 합니다. 이사로 섬긴다는 건 큰 헌신입니다. 이사회가 최종 법적 책임을 지기 때문입니다. 제가 섬겼던 위클리프 선교회는 국제이사회를 매년 봄과 가을 두 차례 닷새씩 열었습니다. 국제이사회 준비를 위한 소위원회 활동까지 합치면 모든 이사가 매년 최소한 15-20일을 오롯이 이사직에 투자하는 셈입니다. 정기 이사회가 진행되지 않는 기간에도 주요 아젠다를 파악하고 숙지하기 위해 사용하는 시간까지 합치면 헌신하는 시간이 더 늘어납니다. 이사직을 수락할 때, 특별한 경조사를 제외하고 모든 이사회를 하루도 안 빠지고 참석하겠다고 서약합니다. 사역공동체가 제대로 작동하게 하는 중요한 책무가 이사회에 있기 때문이지요. 일단 이사직을 수락했다면, 그 임기 동안 충실하게 역할을 감당해야 합니다. 이사직에 헌신하기로 약속하고도 그 중요한 책무를 등한시하는 경우가 흔한 우리네 문화는 근본적으로 바뀌어야 합니다.

많은 단체들이 실행이사회와 후원이사회를 따로 두고, 때로는 그 둘의 구분이 확실하지 않은 경우도 있는 것 같습니다.

저의 거버넌스 상식으로는 한 단체 안에 여러 이사회들이 존재하는 구조가 이해되지 않습니다. 사공이 많으면 배가 산으

11) 특정 부문에 힘이 집중하는 것을 피하고, 서로 억제하면서 균형을 유지하는 것



로 올라간다는 말이 생각납니다. 위클리프 선교회의 예가 도움이 될지 모르겠습니다. 국제선교단체들 중에서도 규모가 가장 큰 편인 조직인데, 국제이사회 인원이 딱 10명입니다. 이사의 수가 많다고 좋은 게 아닙니다. 이사회 규모가 너무 크면 되레 거버넌스에 방해가 될 수 있습니다. 수십 명, 심지어 백 명이 넘는 이사들이 모여 효율적인 토론을 진행하기는 어렵습니다. 은퇴 후 4년간 섬긴 인터서브 국제이사회도 여덟 나라 출신 10명이었는데, 여성 5명 남성 5명에 의장은 여성이었습니다. 문화와 전문성과 성별이 서로 다른 배경을 가진 이사들이 '세계선교를 향한 세계교회의 동역'을 이끌어내기 위한 시너지 창출에 최적화된 이사회였다고 생각합니다. 이사회가 제대로 작동하려면 다양한 전문성도 필요하지만, 이사들끼리 친밀한 교제를 통한 신뢰의 관계 구축도 매우 중요합니다. 그래야 동의뿐 아니라 거리낌 없는 반대도 가능합니다. 그런데 실행이사, 재정이사, 지역이사 등 이사직 남발은 균형과 점검에 의한 거버넌스가 오작동하는 이유가 될 수 있다고 봅니다. 재정후원이나 다양한 섬김을 통해 공헌하는 분들을 존중해야 하지만, 거버넌스 질서를 깨면서까지 이사 직함을 부여하는 이상한 관행은 척결되어야 한다고 봅니다. 다양한 공헌자들에게 존중과 감사를 표하는 다른 방법들이 얼마든지 있으니까요.

두 국제단체의 이사로 섬기는 동안 인상적인 기억이 있었다면 들려주세요.

제가 경험한 가장 놀라운 사례는 셔우드 링겐펠터Sherwood G. Lingenfelter 박사의 헌신적 이사직입니다. 당시 풀러신학교 선교대학원 총장직을 이행하면서 동시에 선교단체 국제이사회를 충실히 섬기기 위해 정기이사회 기간에 캘리포니아에서 텍사스 사이를 수차례 비행기로 오가는 책임감을 보여주었습니다. 무보수 이사직이지만 맡은 책임을 최선을 다해 이행하는 그의 모습이 제게 큰 도전과 자극이 되었습니다. 그런 헌신이 있었기에 국제이사회가 건강하게 운영될 수 있었고, 그 결과 거버넌스가 제대로 작동되었다고 생각합니다.

이사회와 실무진(사무국) 사이의 관계는 어떠해야 한다고 생각하시는지요?

개인 이사는 아무런 법적 권한이 없고, 전체 이사회로서 권위를 가집니다. 실무대표는 사무국을, 이사장은 이사회를 대표하기에 이사장과 대표가 연결고리가 됩니다. 따라서 두 사람이 정기이사회 기간뿐 아니라 상시적으로 긴밀하게 교류해야 합니다. 이사장과 대표는 거의 동역자처럼 시간을 많이



써야 합니다. 제가 섬기던 기간 위클리프 국제이사장은 영국의 중형교회 담임목사였는데, 이분이 지역교회를 섬기면서도 십 년 이상 엄청난 시간과 노력을 기울여 맡은 역할을 충성되게 감당했습니다. 이사회는 해당 단체의 미션·비전·핵심가치에 근거해서 실무진이 활동할 울타리를 정해주고, 실무진은 위임된 범위 안에서 위임된 과업을 수행하게 됩니다. 이사회는 실무진의 사역을 감독하지만, 매사를 시시콜콜 간섭하는 것micromanage은 월권입니다. 실무진이 사전에 합의된 원칙과 기준에 따라 일하는 한 이사회가 간섭해서는 안 되고, 다만 그 경계선을 넘는다고 여겨질 때 이사회가 개입해서 바로잡는 역할을 하게 됩니다. 이사회와 실무진 사이에 신뢰관계가 형성되어 있어야 격려와 책망의 기능이 제대로 작동할 수 있습니다. 우리나라 상황에서 이사회가 제대로 역할을 감당한다면 당면한 거버넌스 이슈의 80% 이상을 해결할 수 있지 않을까 생각됩니다.

개별단체를 넘어서 여러 연합기관에서도 활동하셨습니다. 연합회의 거버넌스에서 가장 중요한 점은 무엇이라고 생각하시나요?

연합기관은 개별단체들을 회원으로 받는 네트워크 또는 연대alliance입니다. 연합기관의 거버넌스 원리는 개별단체의 그것과 동일하지만, 연합기관의 역할과 추구하는 바가 개별단체의 그것과 다르다는 사실을 인식하는 게 중요합니다. 그간 한국의 네트워크나 연대가 회원단체들의 역할을 가로채거나 직영하려는 경향을 드러낸 사례들이 많았습니다. 연합기관의 정체성과 역할에 대한 오해 때문입니다. 연합기관은 회원단체들이 성공하도록 도와주고 촉진하는 역할에 충실해야 하고 거버넌스도 그 차원에서 작동해야 합니다. 하나님나라의 관점에서 회원단체들 및 외부의 자원을 연결해주고, 중립적 플랫폼을 통해 좋은 모델을 소개하고 공유하며 확산하는 것이 연합기관의 일입니다. 이사회가 건강한 분별력을 가지고 연합기관이 해야 할 일을 촉진하고 하지 말아야 할 일에 제동을 걸어주는 게 바람직한 거버넌스의 모습입니다.

거버넌스 하면 투명성이나 책무, 지속가능성 등을 떠올리게 되는데, 리더들의 탈진burnout, 번아웃[12] 현상은 어떻게 방지할 수 있을까요?

사역적·재정적 투명성뿐 아니라, 지도자가 독재하지 않도록 실무진의 팀워크를 점검하는 일도 중요합니다. 대표가 지나치게 과로해서 건강에 이상이 생기거나 심지어는 재정적·성적 과오를 범하는 것도 번아웃 증상 중 하나입니다. 건강한 지도력을 유지하도록 도와주고 감독하는 책임도 이사회에 있습니다. 제가 국제본부에서 한 임기를 마치고 연임여부를 결정하기 위해 국제이사회의 평가를 받는 자리에서 지난 4년간 규정된 휴가를 제대로 사용하지 않은 데 대한 혹독한 책망을 들은 적이 있습니다. 일중독 문화에서는 휴가를 반납하고 일하는 것을 미덕으로 여기는 경향이 있지만, 국제이사회는 제 행동이 가정과 선교공동체에 매우 부정적 영향을 끼친 것으로 평가한 후 당장 모든 일을 내려놓고 최소한 한 달 이상 쉬라고 했습니다. 그것은 권면이 아니라 명령이었는데, 그 기간에는 공적인 일은 일절 손대지 말라는 추가조건이 있었습니다. 그 일은 개인적으로는 일과 쉼의 건강한 균형을 정립하는 소중한 경험이 되었고, 공동체 차원에서는 사역자의 전인적 건강관리도 거버넌스의 통합적 요소임을 깨닫는 계기가 되었습니다.

지금 기독교 단체들이 대표승계 문제라든지, 여성 리더십을 중용해 균형을 맞추는 거라든지, 젊은 세대들을 리더십으로 발탁하는 것에 대한 이슈들을 공통적으로 경험하고 있습니다. 이런 상황에서 필요한 거버넌스 리더십에 대해 조언해 주십시오.

결국 이런 부분도 이사회가 열쇠를 쥐고 있다고 생각합니다. 거론하신 이슈와 연관된 건강한 규정이 존재하고 작동하는지 감독하고, 필요에 따라 대안적 규정과 장치를 마련하도록 결정을 내려주는 게 이사회의 역할입니다. 한편, 지금처럼 변화가 극심할 때는 연속성보다는 혁신innovation이 더욱 중요합니다. MZ세대를 이해하고 품으려면, 파격적으로 젊은 사람들이 의사결정 과정에 들어와야 되고 그들의 언로(말길)를 열어줘야 합니다. 관행을 답습하면 차세대 리더와 일꾼을 놓치게 될 것입니다. 바로 그런 이유 때문에, 저도 올해를 끝으로 모든 단체의 이사직과 공적 직함을 내려놓습니다. 제가 자리를 비켜줌으로 저보다 젊고 혁신적인 일꾼들이 등용되어 미래지향적 행보를 이어가기 바라는 마음입니다.

작은 학습 공동체 운동이 필요하다

앞으로 어떤 계획을 갖고 계신가요.

전통적인 리더의 역할은 자신이 이끄는 단체가 추구하는 과업의 결과가 극대화되도록 이끄는 것이었습니다. 하지만 요즘 깨닫는 좋은 리더는 그런 결과를 낼 수 있는 생태계, 즉 건강한 사역공동체 문화를 일궈내는 사람입니다. 기존 문화를 변혁하거나 새로운 문화를 조성하는 데는 시간이 많이 걸립니다. 조급하거나 낙심하지 않고, 긴 호흡으로 목적지를 향해 꿋꿋이 공동체를 이끌어가는 지도자가 필요합니다. 이를 위해 작은 학습 공동체들이 곳곳에서 일어나야 한다고 생각합니다. 제가 이해하는 학습공동체는 피차 질문을 던지는 공동체입니다. 우리는 이대로 좋은가? 우리는 몸집이 너무 커버렸고 관성이 너무 강한 퇴물이 아닐까? 우리의 무엇이 변화해야 하고 어떻게 변화될 수 있을까? 성경은 우리에게 무엇을 어떻게 하라고 말하는가? 좋은 책을 함께 읽고 토론하되, 서로에게 날선 질문을 던지면서 고민을 투명하게 나누고 함께 해법을 더듬어 찾아가는 학습공동체가 요구됩니다. 그런 소박한 시도가 거대한 기존 흐름에 무슨 영향력이 있겠나 싶겠지만, 오염된 큰 강에 맑은 샛강들이 꾸준히 흘러 들어가면 강의 수질이 서서히 정화되는 것과 유사한 원리입니다. 해서 저는 몇몇 그룹과 집단학습을 진행하면서 구성원의 생각과 행동이 서서히 바뀌고 그 영향력이 주변으로 흘러가는 여정을 즐기고 있습니다. 이런 모임들이 여기저기 확산되면 좋겠습니다.

진행·정리 I 서재석

12) 번아웃 증후군: 일에 몰두하던 사람이 극도의 스트레스로 인하여 정신적, 육체적으로 기력이 소진되어 무기력증, 우울증 따위에 빠지는 현상

희년의료공제회 거버넌스 사례연구

희년의료공제회와 모기관 거버넌스의 특성 및 시사점

- 조직 분리 계기를 통해 다음세대 반석 마련으로 나아가기 -

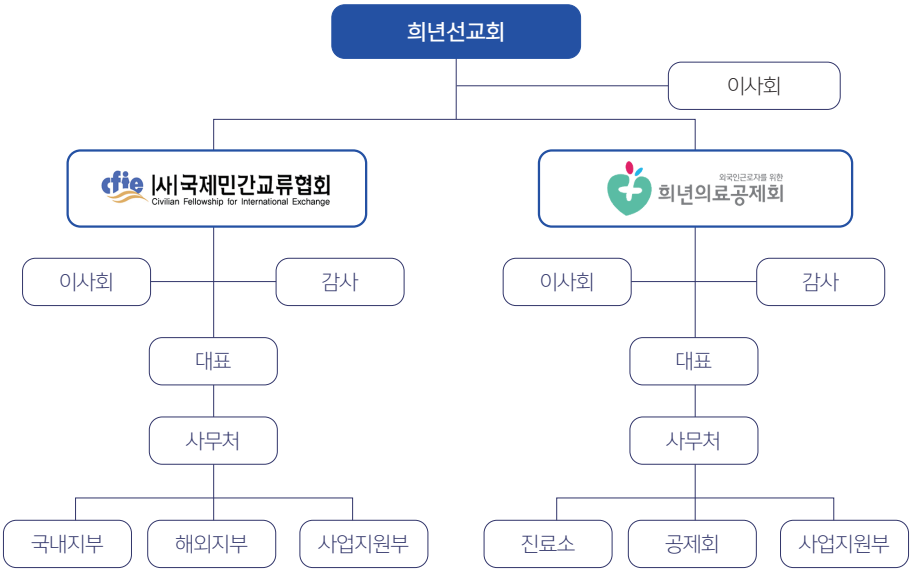
희년의료공제회의 연혁과 최근의 변화

희년의료공제회는 1991년 창립돼 현재까지 기독교 정신을 바탕으로 외국인 노동자·이주민을 옹호하고 지원하는 활동을 펼쳐 온 '희년선교회'를 모태로 한다. 희년선교회는 창립 이후 외국인 노동자를 지원하는 활동을 주요사업으로 설정했다. 1993년에는 외국인 의료지원 활동을 위해 개소한 '희년무료진료소'가 희년의료공제회의 연원이 된다. 이후 1995년 외국인 의료지원 활동의 체계적 추진을 위해 '희년의료공제회'가 설립되는데, 외국인들을 위한 무료진료 제공과 함께 외국인들이 월정액의 회비를 납부하고 이를 토대로 긴급한 의료비를 자원할 수 있도록 하는 상호부조 체계를 지향한다.

희년의료공제회 운영에 있어 초창기에는 희년선교회의 조직적 울타리 안에 존재했다. 1993년 희년선교회 이사회가 신설되고, 이를 통해 조직의 운영과 사업에 관한 의사결정이 이루어졌다. 아울러 1995년 희년의료공제회가 설립되면서 초대 대표로 이만열 장로가 취임하고, 공제회 운영과 사업에 관한 사항을 심의하는 이사회도 구성됐다. 이후 외국에 파견되는 선교사들을 위한 지원과 외국인 보호와 교류사업이 확대되면서 2003년 (사)국제민간교류협회 창립됐다. 본래 희년의료공제회를 법인화하기 위한 시도도 있었지만, 담당부처인 보건복지부와의 업무협의가 원활하게 이루어지지 않으면서 협회 창립이 추진됐다. 이에 따라 희년의료공제회의 사업은 외형적으로 협회의 여러 사업단위 중 하나로 편재됐다. 이에 따라 (사)국제민간교류협회, 그리고 희년의료공제회는 각기 이사회를 구성·운영하지만, 재정은 통합·운영됐다. 물론 의료공제회 관련 회계계정과 다른 사업 관련 계정의 구분은 있었지만, 한 사람의 담당자가 회계업무를 보고 공제회 사업에 대한 기부·후원에 대한 소득공제 등의 행정적 처리도 협회 명의로 이루어졌다.

공제회와 협회가 조직적·재정적으로 통합 운영된 시기가 오랫동안 이어지다가, 최근 들어 비영리 단체들에 관한 정책환경이 변화하면서 공제회의 조직 거버넌스도 변화의 계기가 나타났다. 2018년 오랜 시간 수고해 온 초대 대표로부터 제2대 대표로의 이·취임이 이루어졌는데, 이 과정에서 관할 세무 당국으로부터 희년공제회가 사업자로 등록된 별도 기관으로 간주돼 (사)국제민간교류협회와 재정이 분리·운영돼야 한다는 지적이 제기됐다. 이에 희년선교회는 소위원회를 구성해 대응 방안을 논의한 끝에 두 조직간 분리를 결정했다. 이에 따라 (사)국제민간교류협회 이사회를 개최해 협회와 공제회의 조직과 재정 분리를 의결하고, 희년의료공제회 이사회 역시 같은 결정을 내림으로써 2019년 1월 부로 (사)국제민간교류협회와 희년의료공제회의 재정이 공식적으로 분리됐다. 이후 희년의료공제회 이사회는 기존 의료인 중심의 구성에서 희년선교회와 (사)국제민간교류협회와의 이사진 교차 임명을 통해 세 기관간 기독교 정신의 공유와 상호협력을 유지를 도모하는 한편, 조직경영에 전문성을 지닌 이사진을 보강하는 방식으로 재편이 이루어졌다.

희년의료공제회와 자매단체 간 연결에 기반한 거버넌스 구조



출처 : 희년의료공제회 누리집(http://jubileemedical.org)

[거버넌스 구조의 특성] "서로 같이 돌보게"

"몸 가운데서 분쟁이 없고 오직 여러 지체가 서로 같이 돌보게 하셨느니라"[1)]

희년의료공제회의 설립목적과 미션에는 '기독교 정신'과 '그리스도인으로서의 사회적 책임'이 가장 먼저 등장한다. 이런 근본적인 정신은 단지 구호에 그치는 것이 아니라 면접과 설문을 통해 만난 구성원 모두에게 깊이 내면화 돼 있음을 느낄 수 있다. 그리고 내면화된 기독교 정신은 조직운영과 사업의 근본적인 방식과 문화를 형성하고, 어려운 여건에서도 오랜 시간 조직을 유지하고, 사업의 성숙을 이끌어 낸 원동력이라 할 수 있다.

희년의료공제회가 기본정신의 내면화를 이룰 수 있었던 비결은 자매단체간 유기적인 연결에 기반한 거버넌스 구조에 있다. 연구과정에서 만난 구성원들은 한결 같이 희년선교회를 언급한다. 희년선교회의 우산 아래 희년의료공제회와 (사)국제민간교류협회는 '삼위일체'와도 같이 유기적으로 연결돼 있다. 그리고 희년선교회 창립자들이 희년의료공제회 대표(이사장)을 맡아왔고, 이들이 "신학적·철학적 뼈대", "정신적 기둥" 역할을 감당했고, 이는 공제회의 보이지 않는 근간이 됐다고 술회한다. 그리고 이런 정신적 기초는 세 단체간 연결을 통해 내면화되고 유지되는데, 이는 세 단체의 거버넌스 구조에 그대로 반영돼 있다.

1) 신약성서(개역개정판) 고린도전서 12:25

외형적으로 세 단체는 상호 독립적이지만, 내면적으로는 서로 부분적으로 교차해 중첩됨으로써 촘촘히 결속돼 있다. 먼저 희년선교회 이사회의 구성원들이 협회와 공제회의 이사장을 맡고 이사진으로 참여한다. 그리고 공제회 이사장이 협회 이사로 참여하고, 두 단체의 사무처장이 각각 자매단체 상임이사로 참여하며, 두 단체의 감사는 동일인물로 구성돼 있다. 이런 구조를 이룬 목적은 앞서 언급한 것처럼 기독교 정신에 기반한 공동의 정체성을 유지하는 것이다.

[조직 분리라는 새로운 계기] '하나님의 것'과 '가이사의 것'의 균형

"… 그런즉 가이사의 것은 가이사에게, 하나님의 것은 하나님께 바치라 하시니"[2)]

앞서 살펴본 것처럼 희년의료공제회가 터 잡은 기독교 정신과 이를 비영리 조직 안에 구현하기 위해 형성해 온 독특한 형태의 거버넌스 구조는 오랜 시간 녹록치 않은 역할을 감당할 수 있었던 근원적 힘으로 작용했다. 기독교의 언어에 기대자면, 희년의료공제회를 지켜온 토대는 '하나님의 것'이었다. 오랜 시간 큰 문제 없이 운영되던 희년의료공제회에 조직 분리라는 예기치 않은 변화가 찾아왔다. 그 변화는 원하던 것은 아니며, 또 적지 않은 긴장과 역량소모를 유발했는데, '가이사의 것'으로부터 시작됐다. 희년의료공제회의 기본정신과 사업과는 관련이 없는 정부의 법규정 변화에 따른 변화의 압력이었다. 조직 분리는 단지 하나의 국면적 위기라기 보다, 조직이 지닌 구조적 과제를 가시화 시킨 계기가 됐다.

조직 분리의 원인이 된 정부의 법규정 변화는 단지 이례적인 하나의 조치라기 보다는 비영리 조직의 투명성과 책임성, 그리고 민주성 강화를 요청하는 전 세계적 흐름을 그 배경으로 한다. 최근 비영리 조직 전문가들은 '하나님의 것'과 '가이사의 것', 즉 사명에 헌신하는 사업과 사회적 합리성에 부합하는 조직 운영을 '이중기준'Double-bottom이라 부르며 두 기준간 균형을 강조한다. 즉 기존에는 조직의 사명을 중심으로 목적사업 수행을 통한 책무성 달성이라는 단일기준을 중시했다면, 이제는 기부자나 이해관계자, 나아가 사회적 신뢰를 증명하는 것 또한 중시되고 있다.

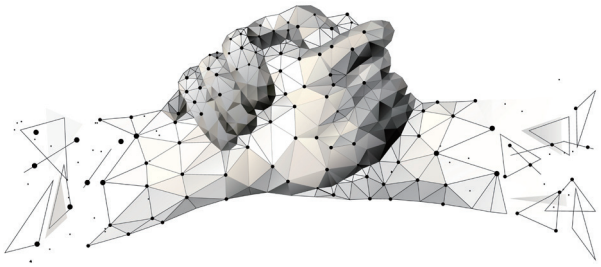
[이사회의 역할] "스스로 세우는"

"… 각 지체의 분량대로 역사하여 그 몸을 자라게 하며 사랑 안에서 스스로 세우느니라"[3)]

최근 희년의료공제회 구성원들은 조직 분리라는 변화와 함께 그간 큰 규모의 후원을 제공하던 후원기관이 내부사정으로 후원을 중단하고 다른 후원처를 모색할 계획에 있다는 소식을 접했다. 이와 관련해 실무진을 중심으로 언젠가 재정적 후원상황은 변화할 수 있다는 것을 예상하고, 오래 전부터 적립금을 비축하거나 조직 분리 후 후원회원 확장 등 대응을 위한 노력이 이뤄졌다. 하지만 공제회의 미래를 전망할 때 좀 더 장기적이고 근본적인 변화가 요청된다. 변화의 방향은 '사랑 안에서

2) 신약성서(개역개정판) 마태복음 22:21
3) 신약성서(개역개정판) 에베소서 4:16

스스로 세우는' 것으로 비유할 수 있다. 즉 기존에 견지해 온 기독교 정신과 이를 내면화 하기 위한 서로 연결되고 돕는 조직 문화는 유지해 나가면서도, 공제회의 자생성을 강화함으로써 지속가능한 발전의 새로운 토대를 마련하는 것이다. 희년의료공제회의 변화를 위한 방향은 크게 지속가능한 '재정' 기반의 마련과 현재 은퇴가 다가오는 1세대 '실무진'의 안정적 교체, 그리고 변화에 대응하기 위한 '이사회'의 좀더 적극적인 역할 등을 꼽을 수 있다.



희년공제회의 이후 30년을 바라보며

"… 너는 그 반석을 치라 그것에서 물이 나오리니 백성이 마시리라…"[4)]

기독교인들 사이에서 자주 회자되는 '만세반석'Rock of Ages이라는 관용적 표현이 있다. 하나님, 혹은 그를 향한 굳은 믿음이 모든 세대들의 반석이라는 의미를 표현한다. 이 표현은 지금 희년의료공제회가 나아갈 방향을 가늠하는데 유의미한 시사점을 제공하는 듯하다. 지난 30여년간 희년의료공제회를 굳건히 한 반석은 기독교 정신과 이를 내면화 하기 위한 자매단체간 협력의 거버넌스 구조, 그리고 그 위에 서 있는 이사진과 실무진의 헌신이었다. 세대를 관통해 공유되는 반석의 본질도 있지만, 각 세대마다 처하게 될 다른 상황은 반석의 구체적인 모습의 변화를 필요로 한다. 그간 희년의료공제회를 지켜온 주요한 구성원들에게 있어서도 한 세대가 지나가고 있다. 이제 공제회 구성원들이 힘써야 할 과제는 다음 세대의 반석을 마련하는 일이다. 지금까지 굳건한 반석을 기반으로 조직을 운영하고 사업을 펼치는데 힘썼다면, 지금은 다음 세대를 위해 반석을 다시 정비할 때로 보여진다. 그리고 그 과제의 중심에는 재정적 기반의 안정화와 차세대 실무진의 충원이 놓여 있다.

변화는 그간에 형성된 모든 것을 폐기하고 새로운 것으로 대체하는 것을 의미하는 것은 아니다. 변하지 말아야 할 것과 변해야 할것의 분별을 통해 추진 과제를 명확히 설정하는 것으로부터 변화는 시작될 것이다. 기독교 정신과 자매단체간의 결속과 같은 소중한 자산은 유지하면서도 희년의료공제회의 자생성과 지속가능성을 강화하기 위해 변해야 할 것은 과감하게 변화를 추구하는 것이 필요하다. 그리고 이를 위해 실무진은 자신들이 모든 것을 도맡고 열심히 하는 것을 넘어 이사진을 비롯한 구성원들과 관계자들이 움직일 수 있도록 북돋우고, 이사진은 실무진에게 중심역할을 맡기고 후원하는 역할을 넘어 다음 세대의 반석을 마련하기 위해 좀 더 적극적으로 나서는 노력이 필요한 때다.

책임연구원 | 조철민 교수 (성공회대학교 사회과학연구소)

4) 구약성서(개정개역판) 출애굽기 17:6



2020년 **창간호**

한국 NPO 거버넌스의 당면 과제: 비영리 현장에서 듣는다

인터뷰 "참 좋은 이사회를 한번 해보고 싶어요"
송인수 이사장 ((사)사교육걱정없는세상)



2020년 **여름호**

비영리단체의 재난 거버넌스와 대응 방향

인터뷰 "비영리단체 이사의 역할에 대한 교육 시급해요"
김대준 대표 ((주)카나)



2020년 **가을호**

2020-2021년 비영리 트렌드

인터뷰 "미션과 비전에 종이 되는 이사회"
임성빈 교수 (장로회신학대학교)



2020년 **겨울호**

2021년 비영리 트렌드

인터뷰 "작지만 강한 조직과 이사회의 역할"
이경림 대표 ((사)아동복지실천회세움)



2022년 **봄호**

비영리 스타트업 거버넌스

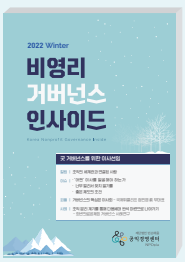
인터뷰 "비영리의 길을 더욱 단단하게"
방대욱 대표 (다음세대재단)



2022년 **가을호**

거버넌스의 다음세대 리더십

인터뷰 "섹터를 넘어 한 목소리로"
허재형 이사장 (임팩트얼라이언스)



2022년 **겨울호**

굿 거버넌스를 위한 이사선임

인터뷰 "거버넌스의 핵심은 이사회"
정민영 前 부대표 (국제위클리프)



2021년 **봄호**

비영리 이사회 거버넌스 구성의 다양성

인터뷰 "후배들이 저를 통해 자극을 많이 받는다고 해요"
김주련 대표 ((사)한국성서유니온선교회)



2021년 **여름호**

비영리 이사회와 모금

인터뷰 "모금 활성화를 위한 거버넌스의 변화는 조직의 미션을 성찰하는 것에서 시작해요"
최영우 대표 ((주)도움과나눔)



2021년 **가을호**

이사회도 평가가 필요한가

인터뷰 "이사들의 자부심을 높여라"
한찬희 이사장 (아름다운재단)



2021년 **겨울호**

지역사회 공동체와 소통하는 이사회

인터뷰 "다시 기본으로 돌아가는 YWCA"
이유림 회장 (서울YWCA)



2022년 **여름호**

비영리 법 제도와 거버넌스

인터뷰 "평범한 사람들이 만드는 특별한 변화"
윤지현 사무처장 (국제앰네스티 한국지부)

재단법인 빈손채움
공익경영센터
NPOpia

비영리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside

2022 Winter

비영리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside



재단법인 빈손채움
공익경영센터
NPOpia

발 행 일 | 2022. 12. 30.
발 행 처 | 재단법인 빈손채움_공익경영센터
발 행 인 | 채종욱
주　　소 | (03140) 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호
전　　화 | 02-6462-1532
팩　　스 | 02-747-9847

홈페이지 | npopia.org
기　　획 | 비영리거버넌스연구소
편　　집 | 김지숙
디 자 인 | 디자인스튜디오 다다름