

한국YWCA연합회 거버넌스 사례연구

조직 재구조화 과정에서 나타난 거버넌스 대전환

· 가볍고 힘있게 달리기 위한 자이언트 스텝 ·

*Good
Governance*



재단법인 빈손채움
공익경영센터
NPOpia

한국YWCA연합회 거버넌스 사례연구

조직 재구조화 과정에서 나타난 거버넌스 대전환

· 가볍고 힘있게 달리기 위한 자이언트 스텝 ·

Good
Governance



재단법인 빈손채움
공익경영센터
NPOpia

목 차

I. 연구배경 및 목적	1
1. 연구배경	1
2. 연구목적	1
3. 연구문제	2
4. 연구체계도	2
II. 연구방법	4
1. 사례연구	4
2. 사례연구 세부방법	4
3. 자료수집 및 분석	6
4. 연구윤리	7
5. 연구진 구성	7
6. 연구일정	8
III. 한국YWCA연합회 조직 재구조화	9
1. 조직 현황	9
2. 조직 재구조화와 거버넌스 변화	11
IV. 한국YWCA연합회 거버넌스 분석	21
1. 거버넌스 현황 및 인식(설문조사 결과)	21
2. 거버넌스의 특징	27
V. 한국YWCA연합회 거버넌스 분석결과	33
1. 굿 거버넌스 모델	33
2. 새로운 거버넌스를 향한 여정	38
3. 연구 의미와 한계	42
참고문헌	43
부록	44
1) 인터뷰 질문지	
2) 온라인 질문지	

I. 연구배경 및 목적

1. 연구배경

- 올해 100주년을 맞은 한국YWCA연합회(이하 ‘한국Y’)는 가장 오랜 역사와 전통, 그리고 공신력을 가진 한국의 대표적인 기독교 여성 시민운동단체이다. 2022년 4월 20일 ‘YWCA 창립 100주년 기념식’에서 선포된 비전선언문에는 “창립초기의 청년성을 잃었고, 조직의 확장이 운동성의 강화로 이어지지 못했으며, 때로는 불의와 부조리 앞에서 침묵했고, 옳드려 기도하면서 담대히 일어서지 못했음을 고백하며 회개한다”는 성찰과 반성 그리고 “창립 정신과 정체성을 재정의하여, 정의·평화·생명의 세상 건설을 위한 기독교시민운동의 주체로서 다시 담대히 일어서고자 한다”는 새로운 100년을 향한 변화의 의지를 담았다. 한국Y는 긴 역사와 거대한 규모를 가진 조직이지만 안주하지 않고, 새로운 도전과 변화를 두려워하지 않는 능동적이고 유연한 조직이다.
- 한국Y는 새로운 100년을 준비하며 조금 더 “가볍고 힘있게” 달리기 위한 대대적인 조직 재구조화를 단행하였다. 이원화되어있던 결정단위와 책임단위 구조를 법인이사회로 일원화하고, 총회와 법인이사회 조직에 지역과 청년대표 비율을 확대하며 청년 부회장 제도를 신설하는 등 지역성, 청년성을 실질적인 의사결정구조에 반영할 수 있도록 연합회의 의사결정구조를 개편하였다. 또한, 지역에 있는 회원Y가 독자적인 법인격을 확보하고 지역운동의 주체로 자리매김할 수 있도록 회원Y 재구조화를 지원하였다. 전체 52개의 회원Y 중 서울Y를 포함해 23개 회원Y는 현재 법인화를 완료하였으며, 2023년까지 나머지 회원Y들도 지역법인화가 순차적으로 이루어질 예정이다.
- 한국Y는 조직 재구조화 과정에서 나타난 내외부의 많은 어려움을 헤쳐가며 이해관계자들과 함께 협의하고 합의하는 지난한 과정을 서두르지 않고 차분하게 밟아 성공적으로 거버넌스의 변화를 이뤄냈다. 한국의 시민단체 역사상 가장 먼저 변화하는 시대 흐름에 맞춰 재구조화를 진행하고 있는 한국Y의 사례를 시민사회가 주목하고 있다. 한국Y의 독특한 경험을 사례연구를 통해 이론적으로 조망하고 모델화하며 성공요인을 규명해보는 것은 유사한 고민을 하고 있는 한국의 비영리단체들에게 큰 함의를 줄 수 있을 것으로 본다.

2. 연구목적

- 본 연구의 목적은 한국Y의 조직 재구조화 과정에서 보인 거버넌스의 변화와 그에 따른 거버넌스 특징, 굿 거버넌스 성공요인을 탐색하는 것이다. 이를 통해 한국Y 이사회 거버넌스 모델의 독특성을 찾아 소개하고, 건강한 거버넌스를 고민하는 다른 비영리단체들에게 시사점을 제공하고자 한다.

1) 거버넌스 현황 및 이사회 유형 파악

- 오랜 역사와 전통을 가진 한국Y의 조직운영 현황 및 의사결정체계를 거시적으로 파악한다.
- 조직의 핵심 의사결정기구인 이사의 구성, 운영, 규정, 역할과 책임 등 전반적인 현황을 조사한다.
- 이사의 역동성 및 이사회와 실무진과의 관계가 어떻게 작동하는지 조사하여 이사회 유형을 파악하고 분석한다.

2) 조직 재구조화에 따른 거버넌스 변화와 리더십 특징 파악

- 100년의 역사 속에서 조직이 생성되고 성장, 성숙, 재도약하는 조직수명주기를 겪으며 거버넌스의 변화, 이사의 역할 변화 과정을 추적한다.
- 새로운 100년을 준비하며 단행한 조직 재구조화 과정의 배경과 이러한 과정에서 나타난 거버넌스의 역할과 리더십의 특징을 파악한다.
- 조직 재구조화 이후 안정화를 위한 거버넌스의 변화 및 과제를 파악하여 분석한다.

3. 연구문제(Research Questions)

- 1) 한국Y만의 독특한 거버넌스의 특징은 무엇인가? 그것은 어떻게 형성되고 유지, 발전되어왔는가?
- 2) 왜 지금 조직 재구조화가 필요했는가? 조직 재구조화를 촉발한 요인과 과정 그리고 결과는 무엇인가?
- 3) 조직 재구조화 전환과정 속에서 나타난 거버넌스의 변화는 무엇이며, 변화를 이끄는 이사회 리더십은 어떻게 작동하였는가?
- 4) 한국Y만의 굿 거버넌스를 형성한 결정요인은 무엇이고, 굿 거버넌스가 조직에 끼친 영향은 무엇인가?

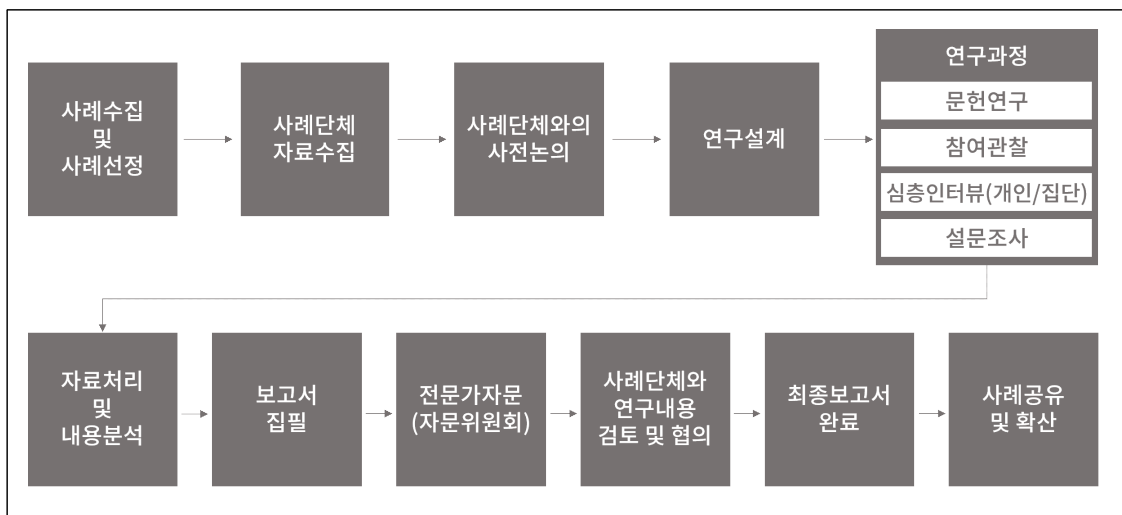
4. 연구체계도

- 본 연구가 수행되는 절차와 과정을 설명하는 전체적인 연구 체계도는 다음과 같다. 비영리단체들의 거버넌스 사례들을 수집하여 거버넌스를 고민하는 현장에 시사점을 줄 수 있는 사례를 선정하고, 선정된 단체에 대한 자료를 수집하여 거버넌스 현황을 개략적으로 파악하여 사례의 유의미성을 검토하였다. 이후 사례단체에게 연구계획서를 송부해 연구취지 및 과정을 설명하고, 연구를 위한 자료제공, 정보공개 수준 및 협조여부 등을 논의하였다. 이후 전체 연구절차 및 문헌연구, 참여관찰, 심층인터뷰, 설문조사 등 실제적인 조사연구를 위한 세부적인 연구설계를 진행하였다. 조사된 내용에 대한 기본적인 자료처리 및 내용분석을 실시하였고, 이를 기반으로 보고서 내용

을 집필하였다.

- 연구가 현장 실무자들에게 실제적인 도움을 제공할 수 있도록 비영리현장에 대한 식견과 경험이 풍부한 전문가들로 구성된 (재)빈손채움 비영리거버넌스연구소의 연구위원회에게 자문받았다. 자문받은 내용을 반영하여 보고서를 수정하고, 사례단체와 연구내용을 함께 검토하고 협의하는 절차를 한 번 더 거쳐 수정하여 최종보고서를 완료하였다. 이후 사례단체인 한국Y 이사회에 사례연구 결과를 공유하는 기회를 가질 예정이며, 비영리 거버넌스 모델의 사회적 확산을 위해 사례발표회를 진행할 예정이다.

〈그림 1〉 연구체계도



II. 연구방법

1. 사례연구(Case Study)

- 한국Y 재구조화 과정에서 나타난 거버넌스 변화를 종합적으로 이해하고 깊이 있게 실증하기 위해 연구주제 및 대상의 특수성을 고려하여 사례연구를 채택하였다. 사례 연구는 하나 또는 일련의 의사결정이 일어난 원인과 실행과정 및 결과를 조명하는 연구이자 특정 사례가 특정한 상황 속에서 갖는 복잡성과 특수성을 포함하는 행위를 이해하는 연구방법론이다(Robert Yin, 2005). 오랜 역사와 전통을 가진 거대한 조직이 변화를 겪는 과정의 역동성을 파악하기 위해서는 변수 중심의 양적 접근보다 내부자적 관점을 반영하는 질적 연구방법이 적절하다고 보았다.
- 특히, 연구대상인 한국Y에 대한 정보, 지식, 행위, 사건 등에 관심을 가지고 심도있는 서술을 하는 내재적 사례연구(Intrinsic Case Study)와 현상을 왜곡하지 않는 범위 내에서 사례에 대한 단순한 나열보다는 서술에 해석과 평가를 더하는 평가적 사례연구 방법을 수행하였다.

2. 사례연구 세부방법

- 조직 재구조화 과정을 둘러싼 조직 현황 및 거버넌스 현황을 파악할 수 있는 각종 문헌자료를 수집하여 분석하고, 이를 기반으로 인터뷰 질문지를 구성하여 이사회 구성원 및 실무 의사결정그룹과 개별 혹은 집단으로 심도 있는 인터뷰를 진행하였다. 또한, 이사회 회의운영 및 회의문화를 파악하기 위해 이사회 회의 영상기록을 관찰하였으며, 추가적으로 질적연구의 한계를 보완하기 위해 위의 내용들을 토대로 설문을 설계하여 구조화된 온라인 설문조사를 통해 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하였다.
- 이러한 연구방법은 브루너(J.S.Bruner)의 '나선형 학습 원리'에 기반하여 연구과정이 점진적으로 심화, 확대되어 사례대상에 대한 폭과 깊이가 더 넓어지고 깊어질 수 있도록 상승적인 나선형으로 구조화하여 진행한 것이다.
- 더불어, 본 연구의 목적이 비영리 거버넌스 현장사례를 탐구하고 모델화하여 현장에 시사점을 제공하고자 함을 고려하여 엄격한 연구방법론을 고수하기보다는 다소 유연한 방식을 적용하였다. 연구대상의 상황을 고려해 인터뷰 대상 및 횟수를 조절하고, 응답자의 응답 편이성을 고려해 설문조사 문항을 다소 간결하게 구성하였으며, 현장의 실무자들이 연구대상 사례를 쉽게 이해하고 자신의 조직에 적용해 볼 수 있도록 이론적 근거에 대한 서술은 간소화하고 사례에 대한 기술에 집중하였다.

1) 문헌연구

- 조직정관, 이사회 규정, 연간보고서(최근 3년)
- 이사회 회의자료 및 회의록(2019년~현재)

- 조직 재구조화 과정과 관련된 내부자료
- 홈페이지, 소식지, 언론기사 등

2) 심층인터뷰 및 FGI(Focused Group Interview)

(1) 인터뷰 방법

- 반구조화된 질문지(Semi-Structured Question)를 이용하여 상호대화
- 인터뷰 대상에 따라 개별심층면접(In-depth Interview) 혹은 FGI(Focused Group Interview)로 진행

(2) 인터뷰 참여자

- Interviewer : 이명신(책임연구원) 비영리경영연구소 소장
 - ▶ 인터뷰 기록 : 김지숙 빈손채움 비영리거버넌스연구소 매니저
- Interviewee : 한국YWCA연합회 이사회 및 실무진

구분	인터뷰 대상	일시	장소	방법
실무책임자 그룹	구정혜(사무총장 겸 상임이사) 박동순(국장), 송록희(국장)	2022.6.14.(화) 10:00-12:00	한국YWCA 연합회회관	FGI
최고 의사결정자	원영희(회장)	2022.6.14.(화) 14:00-15:00	한국YWCA 연합회회관	심층 인터뷰
이사회	조은지(청년부회장) 이은영(부회장) 박윤애(구조개편위원회 위원)	2022.6.14.(화) 15:00-17:00	온라인(줌)	FGI

*부록) 인터뷰 질문지 참고

3) 참여관찰(Observation)

- 참여관찰은 연구자가 관심 있는 장면이나 상황에 직접 참여하여 자료를 수집하는 방법이다. 참여관찰 방법 중 연구자가 관찰상황에 참여하지 않고 객관적으로 관찰할 수 있는 비참여관찰을 통해 측정하기 어려운 사실, 무의식적인 행동이나 인식 등 현장의 생생한 자료를 얻을 수 있었다. 코로나19로 인해 비대면(줌)으로 진행된 이사회와 임시총회 영상기록을 한국Y측이 제공해주었으며 이를 연구자가 관찰하고 내용분석에 활용하였다.

- ▶ 2021.05.06. 구조개편안 설명 임시총회. 줌영상기록(1시간 36분) - 내부자료
- ▶ 2022.03.26. 제1차 이사회. 줌영상기록(1시간 50분) - 내부자료

4) 온라인 설문조사(Survey)

- 설문조사 기간 : 2022.06.20. - 07.01(10일간)
- 설문조사 방법 : 구조화된 설문지를 통한 온라인 설문조사(구글링크 접속)

- 설문조사 내용 : 이사회 멤버십, 이사회 운영, 이사회 역할과 책임, 리더십 특성, 이사회 효과성, 인구통계학적 특성
- 설문대상 : 총 21명(이사진 모두에게 링크 발송)
→ 응답자 총 20명(회수율 95.2%)

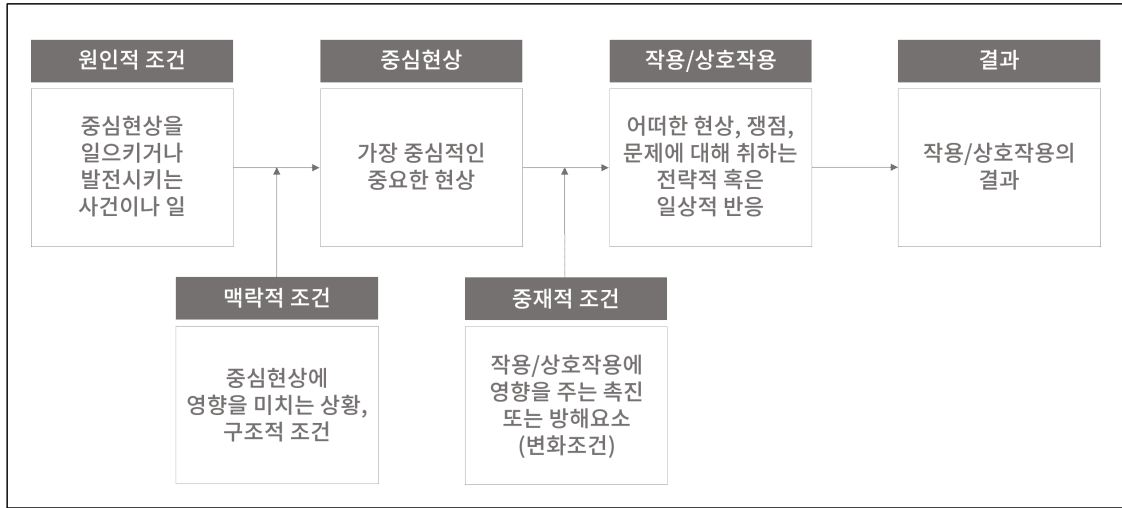
*부록) 설문조사 질문지 참고

3. 자료수집 및 분석

- 근거이론(Grounded Theory)은 현장에서 나온 자료를 근거로 이론을 개발하고자 할 때 사용되며, 많은 개인이 참여하는 과정, 행동, 상호작용을 분석단위로 연구하는 질적연구방법이다. 인간의 행위와 상호작용을 둘러싸는 과정(Process)과 궤적(Trajectory)에 대하여 추상적 개념화와 이론화를 시도하여 사회적 실재에 대한 실체적 이론(Substantive Theory)뿐만 아니라, 형식적 이론(Formal Theory)을 생성할 수 있는 유용한 질적 연구방법론으로 평가받고 있다(Stern, 2001).
- 인터뷰에서 나온 내용들은 Strauss&Corbin(1994)의 근거이론에 기반하여 키워드를 추출하고, 코딩분석(개방코딩→축코딩→선택코딩)¹⁾을 통해 키워드를 범주화하며, 조직 재구조화라는 현상을 설명하는 모형을 중심현상, 조건, 작용/상호작용, 결과로 구성하였다.
- 최종적으로 인터뷰 외 문헌연구, 참여관찰, 설문조사 등 연구과정에서 도출된 모든 내용을 귀납적으로 분석하여 거버넌스 이론을 기반으로 한국Y 조직 재구조화 과정에서 나타난 거버넌스의 특징, 거버넌스 및 리더십의 변화를 정리하고, 한국Y만의 굿 거버넌스 모델을 정립하였다.

1) 개방코딩은 기초자료를 해체, 검사, 비교, 개념화, 범주화하는 과정이며, 축코딩은 범주들 사이에 연합관계를 만들면서 개방코딩 이후 새로운 방식으로 자료를 다시 조합하는 단계이며, 선택코딩은 범주들을 통합하고 중심범주를 기술하는 단계이다.

〈그림 2〉 근거이론 패러다임 모형



4. 연구윤리

- 연구윤리는 책임 있는 연구 수행을 위해 기본적으로 준수해야 할 바람직한 규범을 말한다. 연구절차의 투명성, 연구내용의 진실성, 연구자료의 개방성과 수용성 등의 원칙을 준수하며 연구를 진행하였다. 사전준비 단계에서 연구계획서와 자료수집 및 활용 등에 관한 협약서를 한국Y에 전달하고, 한국Y로부터 조사참여자 동의서 등을 받았으며, 인터뷰 시 참여자들에게 연구취지 설명 및 진행절차에 대한 사전안내 후 진행하였다.
 - ▶ 자료수집 및 활용 등에 관한 협약서 : 자료활용, 사전협의 등
 - ▶ 조사참여자 동의서 : 참여자 보호, 윤리지침, 개인정보 수집 및 활용 등
 - ▶ 인터뷰 시 연구취지 설명 및 진행절차 사전안내 : 녹취, 영상기록, 회의록 기록 등

5. 연구진 구성

- 책임연구원 : 이명신(비영리경영연구소 소장, 한국비영리학회 이사)
- 공동연구원 : 김경수(빈손채움재단 상임이사, 공익경영센터 대표)
- 연구매니저 : 김지숙(빈손채움재단 비영리거버넌스연구소)
- 연구자문위원회 : 거버넌스위원회 연구자문위원
 - ▶ 김주련 연구위원(성서유니온 대표)
 - ▶ 윤환철 연구위원(미래나눔재단 사무총장)
 - ▶ 이재현 연구위원(NPO스쿨 대표)
 - ▶ 정구성 연구위원(헤링턴 대표)

6. 연구일정

구분	6월	7월	8월
사전준비, 자료수집, 연구세부설계	●		
인터뷰/FGI, 설문조사, 참여관찰	●		
자료 및 조사내용 분석	●	●	
보고서 작성		●	
자문위원회 실시		●	
한국Y와 보고서 공유 및 검토		●	
최종보고서 제출			●

III. 한국YWCA연합회 조직 재구조화

1. 조직 현황

1) 조직 개요

- 한국YWCA는 세계 110여 개국의 글로벌 네트워크인 세계YWCA²⁾ 회원국이며, 1922년 조선여자기독교청년회로 창립된 청년운동, 여성운동, 기독교운동, 회원운동, 국제운동체이다. 올해로 창립 100주년을 맞이한 한국Y는 전국에 52개 회원Y와 7만 명 이상의 회원을 가진 가장 오랜 역사와 전통, 그리고 공신력을 가진 한국의 대표적인 기독 여성 시민운동단체이다.
- 한국YWCA는 1922년 창립 때부터 비전과 목적을 명확히 하고, 현재까지도 변함없이 이 목적을 성취하기 위해 노력하고 있다. 한국Y의 주체는 독립적 주체로서의 여성, 회원이며, 한국Y의 구체적 실천 과제는 ‘정의·평화·창조질서의 보전이 이루어지는 세상을 건설’하는 것이다. 이를 위해 최근에는 청(소)년, 성평등, 평화의 관점을 반영한 탈핵기후생명운동을 중점운동으로 하고 있으며, 회원YWCA 및 권역별로 각 지역 상황에 적합한 특화운동을 추진함으로써 전국과 지역이 ‘따로 또 같이’ 자치와 자율, 연대와 협력으로 유기적인 방식을 통해 운동을 전개하고 있다.

한국YWCA 목적

젊은 여성들이 하나님을 창조와 역사의 주로 믿으며
인류는 하나님 안에서 한 형제자매임을 인정하고
예수 그리스도의 가르침을 자기 삶에 실천함으로써
정의·평화·창조질서의 보전이 이루어지는 세상을 건설함을 목적으로 한다.

2) 조직구조 현황

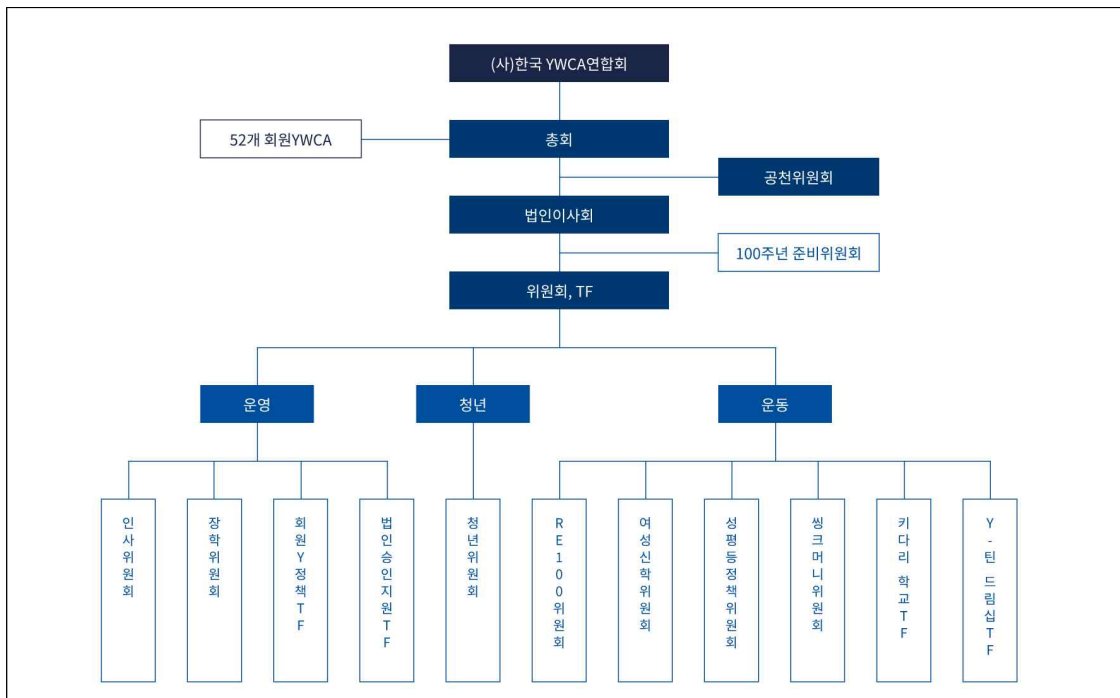
- 현재 한국YWCA는 (사)한국YWCA연합회, (사)한국YWCA연합회후원회, 사회복지법인 YWCA복지사업단 세 개의 법인이 존재하고 있다. (사)한국YWCA연합회후원회는 한국YWCA 회관 및 부동산 자산 유지관리를 위해 1949년 법인으로 설립된 이후 임의 단체인 한국YWCA연합회를 대신하여 한국YWCA 법적실체로서 지역YWCA의 모법인 역할을 수행하였다. 특히 1990년대 이후 지역복지와 사회서비스 기관 위탁 확대 요구로 부속시설의 위탁주체로의 역할이 요구되었고, 후원회의 가장 중요한 존재목적이 되었다.
- 이로 인해 지역의 회원YWCA는 후원회의 지부이자 연합회의 회원단체로서 이중적

2) YWCA의 기원은 1855년 영국의 2명의 여성(Lady Mary Kinnaird, Emma Roberts)에서 시작되었으며, 세계YWCA는 공식적으로 1894년 영국, 노르웨이, 스웨덴, 미국YWCA에 의해 창립되었다. 현재 스위스 제네바에 본부를 두고 있으며, 전 세계 110개국에 2500만 회원을 가진 가장 규모가 큰 여성단체이자 유엔 경제사회이사회(ECOSOC) 특별협의지위를 가진 국제적 단체이다.

연합구조를 갖게 되었고, 회원YWCA가 부속시설 수탁 등 법인격이 필요한 경우 후원회 법인격을 차용함으로써 시설의 수탁주체(후원회)와 운영주체(회원YWCA), 관리주체(연합회)가 분리되는 문제가 발생하였다. 한국YWCA는 목적사업의 주체인 한국YWCA연합회가 법인격을 갖고 회원YWCA가 운동조직으로서 연합회의 지부로 전환되어야 한다는 문제의식을 갖고 내부의사결정구조 정비에 대한 연구를 지속해왔다. 2011년 연합회를 사단법인(주무관청 : 문화체육관광부)으로 전환하였으나 후원회 명의로 위탁받은 부속시설 문제로 회원YWCA가 연합회 지부로 전환되지는 못했다. 이후 회원YWCA는 2020년부터 시행된 조직 재구조화 정책으로 독립 법인화를 추진 중이다.

- 또한, 한국YWCA 복지사업의 전문화를 위한 복지재단이 요구되어 2002년 사회복지법인 YWCA복지사업단을 설립하였고 현재 5개 지부(서울, 울산, 부산, 대구, 수원)가 소속되어 있으며 해당 지역에 어린이집, 노인복지시설, 지역자활센터, 종합사회복지관, 가정폭력과 성폭력 피해자 지원시설을 운영하고 있다.
- 2011년 사단법인으로 전환된 한국YWCA연합회는 현재 52개 회원 대표가 포함된 총회, 법인이사회, 위원회, 사무국으로 구성되어 있다. 조직 재구조화 이전 의사결정구조가 법인이사회, 실행위원회, 실행임원회로 계층화되어 있어 반복되는 회의로 비효율성을 야기하였다. 이에 의사결정단계를 최소화하여 실행임원회는 폐지하고 법인이사회와 실행위원회를 법인이사회로 일원화하여 거버넌스 구조를 개편하였다.

〈그림 3〉 한국YWCA연합회 조직도

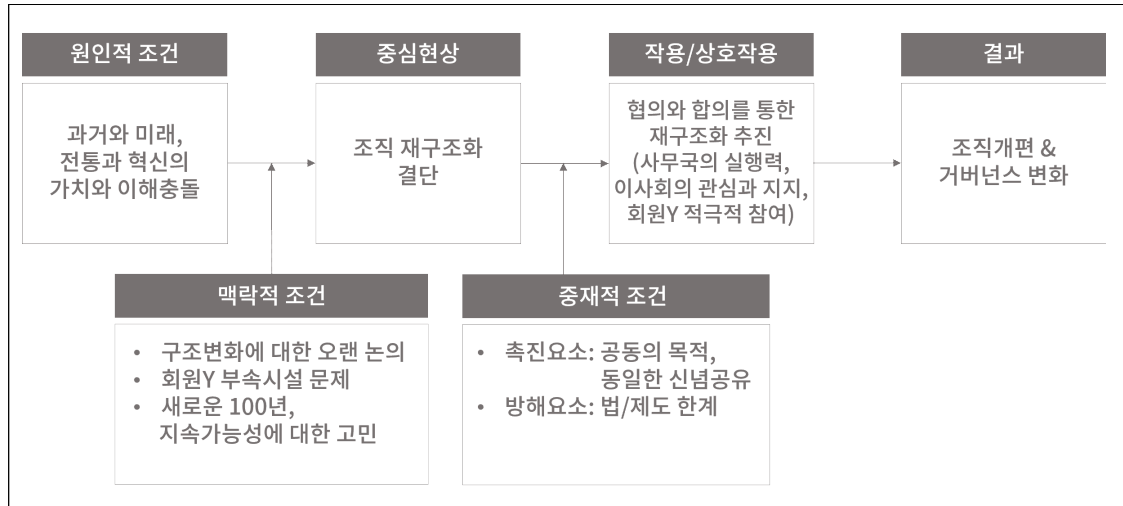


*한국YWCA연합회 홈페이지(2022.6 현재)

2. 조직 재구조화와 거버넌스 변화

- 개별 심층인터뷰와 FGI를 통해 나온 내용을 근거이론에 기반해 핵심 키워드를 도출하고 거버넌스 변화를 가져온 조직 재구조화 현상을 중심으로 인과관계를 도식화하였다.

〈그림 4〉 한국Y 조직 재구조화와 거버넌스 변화의 패러다임 모형



1) 중심현상

- 중심현상은 가장 중심적인 중요한 현상을 말한다. 한국Y 거버넌스 변화를 가져오게 된 중심적 현상은 조직 내외부의 다양한 변화 요구에 있어 사무국과 이사회가 그동안 지체해오던 조직 재구조화를 결단한 것이라고 볼 수 있다.

2) 원인적 조건

- 원인적 조건은 중심현상을 일으키거나 발전시키는 사건이나 일을 의미한다. 한국Y는 오랜 기간 조직구조 정비에 대한 고민과 연구를 지속해오고 있었고, 창립 100주년을 준비하며 변화와 혁신에 대한 공감대가 폭넓게 형성되어 있었다. 그런 와중에 지난 수십 년간 한국Y의 가장 큰 과제였던 낙후된 회관의 정비를 마스터리스(Master Lease)³⁾ 모델을 통해 추진해 회관이 리모델링 되고 새로운 건물에서 100주년을 맞게 되었다. 하지만 리모델링을 마무리하는 과정에서 조직 내부의 가치와 이해충돌이 발생하게 되고 이것이 조직 재구조화라는 중차대한 결단을 내리도록 하는 결정적 사건으로 작용하였다.
- 회관의 정비는 단순히 건물을 물리적으로 리모델링하는 것에 그치지 않고 한국Y가 공간을 통해 현세대와 지역과 연결된다는 상징적 의미를 가진다. 한국Y는 새로운 회

3) '마스터리스'는 전문업체가 임대하는 경우, 계약 기간 동안 업체가 임차인 유치와 입점 업체 선정, 건물 관리와 재단장(리모델링) 등을 전반적으로 관리하며 건물주와 임대 수입을 분배하는 것이다. 현재 한국Y 회관의 마스터리스는 소셜디벨로퍼그룹 더함에서 관리하고 있다.

관을 우리만의 공간이 아니라 사람들이 함께 머무르고 쉴 수 있는 지역사회와 공유하는 열린 공간으로 전환하기로 하고, 건물 이름도 단체 이름이 아니라 ‘페이지 명동’이라는 이름으로 새롭게 브랜드화하기로 결정했다. 이러한 집행부(사무국과 이사회)의 공식적인 결정에 대해 한국Y가 새겨진 간판을 건물 정면에 걸지 않는 것을 수용할 수 없었던 일부 퇴임이사들을 비롯한 자원활동가들이 외부에서 간판설치 요구 서명운동을 하는 등 비공식적인 방식을 통해 반발하였다. 이들은 한국Y에서 수십 년 동안 활동하면서 조직을 지탱하고 누구보다 Y를 아끼고 헌신하던 그룹들이지만 공식적 의사결정도 번복할 수 있고 비공식적인 방식으로 조직에 영향력을 끼치는 것에 대한 문제의식이 부족하였다. 이러한 방식이 과거에는 조직의 목적을 이루는 하나의 방식으로 통용되고 문젯거리가 되지 않았지만 시대와 환경이 바뀌면서 구성원들이 더는 수용할 수 없는 방식이 되었고 한국Y가 미래로 나아가는 변화와 혁신의 걸림돌이 되었다. 간판을 둘러싼 조직 내부의 문제는 단순히 한국Y의 이름을 거느냐 마느냐에 대한 의견 차이라기보다는 과거와 미래, 전통과 혁신이라는 가치와 이해의 충돌이 가시화된 것이라고 볼 수 있다.

- 한국Y 과거 이사회는 이사들의 임기제한 규정이 없어서 한번 임명된 이사가 이사 활동을 지속하는 경우가 대부분이었다. 이사진의 고령화는 오랜 활동으로 조직에 대한 이해와 헌신이 높다는 장점이 있지만 양날의 검처럼 전통을 중시하고 과거의 방식을 고수하는 성향으로 새로운 변화를 시도하기 어렵다는 단점이 있다. 비영리단체를 둘러싼 법과 제도의 변화, 활동가의 세대교체, 운동방식의 변화 등 단체환경이 변해가는데 조직은 관성화되고 크고 무거워져 변화를 미처 따라가지 못하고 있었다. 더욱이 과거 이사회와 실행위원회는 조직규모에 맞지 않게 초기의 실무형, 관리형 이사회 성격을 계속 고수하며 크고 작은 행사의 실무까지 관여하고 있어 사무국과의 역할갈등을 야기하기도 하였다.

“실제 의결권자보다 더 절대적인 영향력으로 인해 최소 몇 달, 혹은 몇 년에 걸쳐 준비해오고 결정된 사안들이 선배 그룹에 의해 번복되는 일이 발생하고, 이 과정을 지켜본 젊은 세대들은 주저 없이 이탈하게 되었죠. 회원들이 선출한 현 집행부가 책임 있게 역할을 해나가기 위해 이러한 문제는 해결되어야 한다는 위기의식을 느끼던 차에 ‘간판 사건’을 통해 Y의 거버넌스 구조가 정상적이지 않다는 사실을 확실하게 인지하게 되었습니다.”

“간판 사건이 중요한 계기가 된 것이 사실입니다. 후원회 이사회가 결정하고 시행한 마스터리스 과정에서 건물명(간판)을 어떻게 달 것인가에 대해 상반된 의견이 첨예하게 대립했어요. 특히 연합회 실행위원회에서 많은 논란이 있었습니다. 그 과정에서 공식적인 의사결정구조를 무시한 채 외부에서 독자적으로 간판설치를 요구하는 행동들이 벌어지게 된 거죠.”

3) 맥락적 조건

- 맥락적 조건은 중심현상에 영향을 미치는 상황이나 구조적 조건을 말한다. 조직 재구조화라는 결단은 ‘과거와 미래, 전통과 혁신의 가치와 이해 충돌’이 기폭제가 되어

이루어졌지만 그동안의 비효율적인 의사결정구조, 회원Y 부속시설문제, 100주년을 맞이하며 변화를 갈망하는 분위기 등 재구조화를 하지 않을 수 없었던 상황적 요인들이 존재한다.

- 첫째, 한국Y는 의사결정구조를 비롯한 전반적인 조직구조에 있어 비효율성의 문제가 오랫동안 제기되어왔다. 후원회 법인 설립 당시부터 중앙법인(연합회, 후원회)과 회원Y의 구조 변화에 대한 제안과 논의가 지속되어 왔다. 2006년 외부 전문가를 통해 한국Y 구조진단을 받아 2011년 연합회가 사단법인화하고, 이후 법인에 맞는 조직운영을 위해 연합회 구조연구 및 회의구조 변화를 위한 논의를 본격화하였다. 2013년 변화방향 및 단계별 실행과제들이 도출되었으나 내부의 변화동력이 약하여 추진되지 못하였고, 2019년 한국Y 법인 재구조화 TF가 만들어지면서 회원Y 재구조화와 연합회 내부 의사결정구조 개편방향이 제안되었으며 마침내 2021년 연합회 임시총회에서 재구조화 정책을 결의하게 되었다. 회원Y 재구조화는 2019년에 마련된 <회원Y 재구조화 지원 5개년 계획>에 따라 2020년부터 실행되고 있으며 2023년까지 완료될 예정이다. 연합회 내부 의사결정구조 개편은 2020년 연합회 구조연구 TF가 따로 만들어져 법인 이사회와 실행 위원회 통합, 회원Y 참석비율 확대, 청년대표 확대, 총회 의결권 부여원칙 일원화 등 연합회 조직의 구조적 문제와 해결방안을 집중적으로 논의하기 시작했다. 2021년 4월 구조개편위원회를 중심으로 구조개편안과 정관개정안을 정리하고, 설명회, 워크숍, 의견조사 등을 통해 다양한 이해관계자들의 의견을 수렴하여 최종적으로 2021년 6월 구조개편안과 정관개정안을 확정하였다.
- 둘째, 1990년 전후 한국사회 시민단체의 급격한 성장과 함께 한국Y도 양적으로 팽창하며 한국Y의 명성과 공신력에 힘입어 회원Y들의 부속시설 운영이 확대되었다. 52개 회원Y에서 운영하는 부속시설이 176개소에 이르며 YWCA 목적이나 정체성에 기반한 운영이 되지 못하고, 지역운동의 주체가 되어야 할 리더십들이 부속시설 운영에 배치되어 지역운동이 침체 되어가는 문제가 생겨났다. 또한, 회원Y가 운영하는 부속시설에서 인권침해, 내부고발 사례 등도 다수 발생하였다. 더욱이 공익법인 신고의무 강화와 사회복지시설 관리지침 개정 등 시대적으로 법인 중심의 관리와 투명성에 대한 요구가 높아져 가면서 중앙법인이 부속시설에 대한 운영책임을 가진 거대법인으로 존재하기에는 한계가 컸다. 그간 회원Y가 운동조직으로서 제대로 기능할 수 있도록 후원회가 아닌 연합회의 지부로 전환하기 위해 2011년 연합회를 사단법인화하였으나 후원회 명의로 위탁받은 부속시설 문제로 회원Y가 여전히 후원회 지부로 남아 있는 이중적 연합구조를 갖고 있었다. 이로 인해 부속시설은 수탁주체는 후원회, 운영주체는 회원Y, 관리주체는 연합회가 되어 법적, 세무적으로 복잡한 구조를 가지게 되었다⁴⁾. 회원Y가 이러한 문제에서 벗어나 YWCA 목적에 기반한 지역운동을 활

4) 일부 회원YWCA는 ‘세법상’ 법인으로 보는 단체(본점)로 존재함으로 인해 법인구조와 세무구조가 다른에 따른 법적 위법상태가 존재(분사무소는 사업자등록증상으로도 법인 지점으로 등록)하였다. 또한, 회원YWCA의 부동산 일체를 후원회 명의로 등기하여 관리해 왔으며, 이는 실질적으로 회원YWCA 재산을 후원회가 위탁관리하는 것으로 향후 부동산실명제 위반 문제와 재산세 합산 과세(종합부동산세) 문제 등이 발생 될 가능성이 컸다(내부자료).

발히 전개하기 위해서는 후원회 분사무소에서 탈퇴하여 독립된 법적지위를 확보하고, 지원조직인 후원회가 아닌 운동조직인 연합회 회원단체로 정체성을 일원화할 필요성이 시급하게 대두되었다.

“조직운영을 하다 보면 조직의 생존이 우선시되기 때문에 부속시설 유치나 프로젝트 사업 수주에 매몰되거든요. 회원Y 또한 마찬가지고요.”

“YWCA라는 이름의 공신력을 기반으로 전국 회원Y가 부속시설을 급격히 확대하게 됩니다. 이 과정에서 각 회원Y 본부의 운동을 주도적으로 이끌어가야 하는 실무 지도 역량이 빠져나가게 되죠. 2010년대 들어서는 해당 시설들에서 운영상의 문제들이 발견됩니다. 이런 배경에서 부속시설 사업들의 점점이 시작되고, Y의 정체성과 운동의 방향성을 바로잡아야겠다는 논의가 시작되었다고 할 수 있습니다.”

- 셋째, 한국Y는 2022년 창립 100주년을 맞이하며 새로운 100년, 조직의 지속가능성을 고민해왔다. 100년을 이어오며 양적으로 질적으로 거대해진 조직은 급변하는 환경의 변화에 대처하기에 적합한 운영구조를 갖추지 못했다. 한국Y는 100년 이후의 건강한 지속가능성을 위해서 중앙법인과 회원Y가 Y정체성과 목적에 부합하며, 기독교 여성시민단체로서 본연의 목적에 충실하게 하는 적합한 구조로 재정비해야 할 필요성을 느꼈다. 그동안 한국Y 운동에 대한 반성과 성찰 그리고 이에 따른 변화를 갈망하는 분위기가 내부적으로 강하게 조성되어 2019년부터 조직 재구조화에 대한 논의가 급격히 이루어지고, 조직 재구조화가 2019-20년 조직 핵심과제가 되어 실행될 수 있었다.

조직 재구조화 history

- 1948. 한국Y 내 법인 필요성 제기
- 1949. 후원회 사단법인화
- 1950년대 이후. 한국Y 내 법인 구조에 대한 연구 시작
- 2002. 사회복지재단 YWCA복지사업단 설립
- 2003. 내부의사결정구조에 대한 본격적 논의 시작
- 2006. 외부 전문가를 통한 구조연구 의뢰
 - ▷ 상근지도자와 자원지도자 간 역할분담 불분명
 - ▷ 비영리사단의 최고의사결정기구인 총회 기능 약화
 - ▷ 이사회와 임원회의 기능 불명확
 - ▷ 이사회와 사무총장의 장기간 정체
 - ▷ 의사결정구조 복잡, 중앙집권적 체제로 신속한 의사결정 저해
 - ▷ 회원Y 법인격 부재 문제 해결을 위한 연합회 사단법인화 제안
- 2011. 연합회 사단법인화. 연합회 의사결정구조와 선거제도에 대한 집중적 논의
- 2013. 변화방향 및 단계별 실행과제 도출(실행x)

- 2019. 한국Y 법인 재구조화 TF운영, 〈회원Y 재구조화 지원 5개년 계획〉 마련
- 2020. 연합회 정기총회에서 재구조화 정책 결의
연합회 구조연구 TF운영 및 실행위원 온보딩프로젝트 실시
- 2021. 구조개편위원회 운영, 구조개편안과 정관개정안 마련
연합회 임기총회에서 정관개정과 의사결정구조 개편안 최종의결
- 2022. 새로운 구조에 따른 이사회, 총회 운영 시작

4) 작용/상호작용

- 작용/상호작용은 어떠한 현상, 쟁점, 문제에 대해 취하는 전략적 혹은 일상적 반응을 의미한다. 조직 재구조화를 결의하기 전까지는 변화에 대한 저항과 갈등이 첨예했지만 2021년 임시총회에서 재구조화 정책이 결정되고 난 이후에는 이해관계자들의 적극적인 참여를 통해 재구조화를 추진해갔다. 변화에 대한 의지가 컸던 사무국은 탁월한 실행력으로 정책을 추진해가고, 이사회는 관심과 지지를 보내며 힘을 보태며, 회원Y는 처음의 우려와 달리 독립 법인화에 적극적으로 참여하였다. 조직 여건으로 비법인사단 전환을 계획하던 회원Y 대부분이 법인으로 재구조화 방향을 전환하였고, 연합회는 법인 승인기준을 완화하고 법인 전환을 준비할 수 있도록 체계적 지원을 아끼지 않았다.
- 2019년 논의가 본격화되고 2020년 재구조화가 추진되기 시작해서 2022년 현재까지 한국Y의 조직 재구조화는 완료형이 아니라 아직도 진행 중이다. 한국Y의 조직문화는 시간이 걸리더라도 이해관계자들이 서로의 의견을 충분히 나누면서 협의하고 합의하는 특성을 가지고 있어 그 과정이 다소 지난하고 변화가 더딘 것으로 보이지만 구성원들은 서두르거나 조바심 내지 않고 Y만의 방식으로 변화를 만들어가고 있다. 거대한 조직의 거대한 전환은 결코 쉬운 일이 아니다.

“거버넌스 개편과정에서 이사회 구성인원이 줄어들면서 실행위원이었다가 이사회 멤버가 되지 못한 분들이 소외감을 느끼고 계세요. 그분들은 이사회 활동이 Y의 활동이라고 인식하셨기 때문에 Y에서 배제된다고 생각하시는 거죠. 그래서 이것은 조직의 변화이지 사람을 갈라놓는 문제가 아니라는 것을 이해시키는데 굉장히 많은 시간과 노력이 들기도 했습니다.”

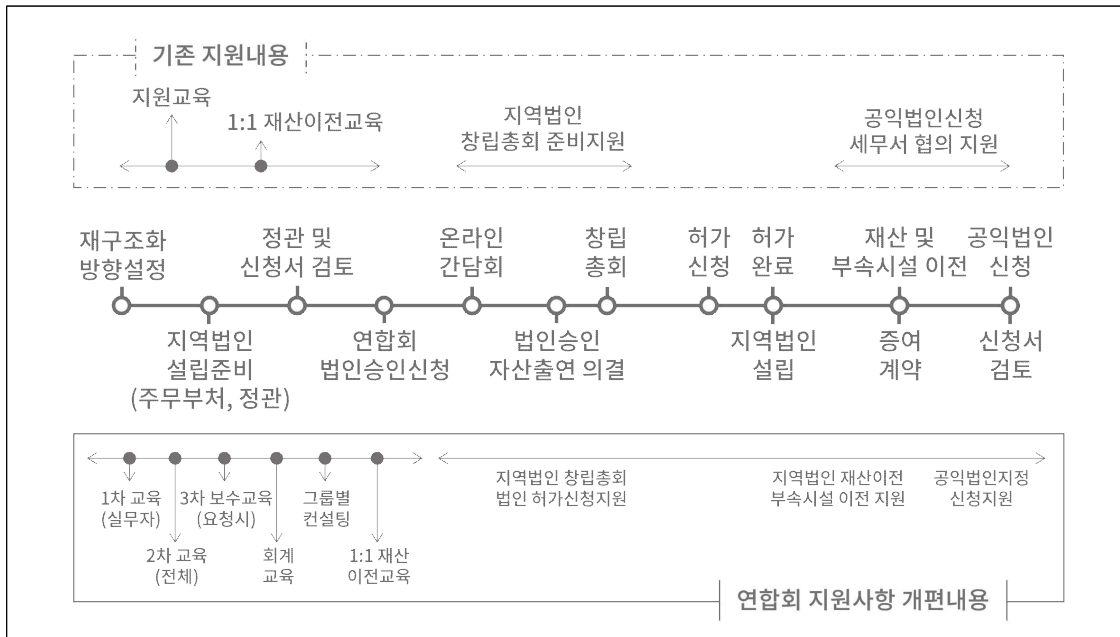
“실무자들은 파행적인 회의 과정을 직접 겪어냈기 때문에 그에 대한 상처가 컸고, 많이 지쳐 있는 상태예요... 기존 의사결정구조 문제뿐만 아니라 활동가 내부 조직문화도 개편이 필요하다는 목소리도 함께 나오기 시작했어요. 우리 스스로도 조직문화를 되돌아보고, 성장할 수 있는 환경으로 개혁해야 한다는 움직임이 있습니다.”

“재구조화 과정에서 실행위원에서 이사로 바뀌면서 이사회의 역할, 구조 등에 대해 치열하게 논의하고 발제하면서 공감대를 만들었습니다. 그리고 그를 정리하여 백그라운드 룰을 세팅하여 공동의 이해를 가지고 나아가기로 결정했습니다.”

회원Y 법인전환 지원체계

- ▶ 재구조화 1:1 맞춤형 교육과 상담제공 : 권역별 담당실무자 지정, 재구조화TF구성 독려, 부속시설 정비계획 수립, 취업규칙표준안 제공, 공익법인 회계기준 학습, 법인설립운영 학습, 현장지원팀(현장심사) 운영 등
- ▶ 회원Y 이사회와 사무총장 지원 : 법인완료Y 사무총장 연구모임, 법인준비Y 사무총장 연구모임, 비법인사단 준비Y 사무총장 연구모임 운영 등
- ▶ 법인 승인 회원Y 컨설팅 : 정관(안) 검토 지원, 법인승인신청서/법인 사업계획서 작성 지원, 창립총회 준비과정 지원, 세무서 및 주무관청과의 협상 시 이슈대응 등

〈그림 5〉 지원사항 개편내용 (2022.5.기준)



5) 중재적 조건

- 중재적 조건은 작용/상호작용에 영향을 주는 촉진요소 또는 방해요소를 의미한다. 한국Y가 재구조화를 결의하고 구성원들의 적극적 관심과 참여 속에 정책을 추진해가는데 있어 촉진요소와 방해요소가 작용하였다.
- 촉진요소로는 이해관계자들 간의 동일한 목적과 동일한 신념을 공유한 점을 들 수 있다. 한국Y는 기독교신앙(Christianity)을 기반으로 결성된 단체로 기독교신앙은 조직의 존재이유이자 궁극적 목적이며, 조직의 의사결정의 기준이 되고, 구성원들을 결집하고 헌신하게 만드는 근원적 힘이다. 기독교신앙은 양날의 검처럼 때로는 조직과 선배활동가에 대한 순응과 보수적인 의사결정을 하게 하기도 하였지만, 다양한 가치와 이해가 충돌하는 상황에서 단체를 돌아보고 반성하며 뜻을 하나로 모아 후퇴가 아닌 올바른 방향으로 나아가도록 추동하였다.

“기독교운동단체로서의 정신을 잃지 않았던 이유는 연합회에 그 정신을 지키려는 활동가들이 있었기 때문이라고 생각합니다. 해석이나 방향이 다르다고 하더라도 다시 돌아올 수 있는 힘이 내부에 분명히 존재하며, 이러한 그룹들을 계속 만들어 나가는 것이 중요할 것 같아요.”

“Y에 기독교성이 없다면 다른 비영리단체와 차이가 없을 거라고 생각해요. 정신없이 흩어지고 갈등을 겪는다고 해도 결국 다시 하나로 모아주는 힘이 기독교성이라고 생각해요.”

- 한 단체를 바꾸는 데 걸림돌은 내부뿐만 아니라 외부에도 있었다. 관련 법과 제도의 한계는 재구조화를 추진하는 데 큰 방해요소가 되었고, 한국Y는 비영리법인과 시민사회단체 운영의 제도적 한계들을 개선하기 위해 관련 법들의 문제점을 제기하고 개정안 발의 등 입법운동을 펼치며 적극적으로 대응하고 있다. 전문가로 구성된 재구조화 자문단을 구성하여 재구조화 과정에서 나타나는 법적 문제들에 대해 수시로 자문받아 회원Y를 지원하고, 전문가들과의 긴밀한 협력을 통해 제도개선을 위해 지속적으로 노력하고 있다.

재구조화 과정에서 나타난 입법상 문제들과 대응

- ▶ 민법상 비영리법인의 분할·합병에 관한 조항이 없어 지부의 법인전환 불가능, 조직전환 불인정으로 신규법인 설립과 사업 및 자산 이전의 과도한 재정, 행정 부담 발생
→ 관련 법령 마련을 위한 입법운동
- ▶ 비영리법인 설립 허가주의로 인한 회원Y 지역법인 설립의 어려움
→ 인가주의 제도로의 변화를 위해 국회의원실, (재)동천, (사)시민과 국회토론회 진행
- ▶ 지방세법 특례조항 중 「여성폭력 관련시설 제외」로 인한 과도한 세금추징 발생
→ 지방세특례제한법 및 시행령 개정운동, 경기도 ‘도세감면조례’ 개정안 통과
- ▶ 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」에 따라 비영리법인 분사무소 명의 기부금 영수증 발급 불가
→ 시민단체들과 연대하여 개정운동 전개

6) 결과

- 결과는 작용/상호작용의 결과물로 이것들에 의해 상황에 반응하여 결과적으로 무슨 일이 일어났는가를 뜻한다. 한국Y의 조직 재구조화는 단순히 전략의 변화로 인한 법적, 물리적 형태의 조직 재설계가 아니라 지난 100년 비효율적인 의사결정체계를 총체적으로 바로잡는 거버넌스 재설계라고 볼 수 있다. 조직 재구조화를 둘러싼 내외부의 어려움 속에서도 이해관계자들의 연대와 협력을 통해 한국Y의 목적과 비전을 재정립하고 그 목적과 비전을 달성하기에 적합한 거버넌스 구축을 위해 회원Y 법인화, 연합회 의사결정구조 개편, 총회 개편 등 의사결정체계를 재구조화하는 총체적 변화를 이뤄냈다. 2021년 7월 임시총회를 통해 정관개정과 의사결정구조 개편안이 최종

의결되어 연합회 및 총회 구조개편은 완료되었고, 회원Y 법인화는 2023년까지 완료 예정이다.

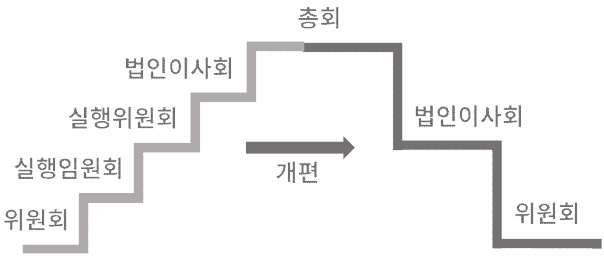
- 한국Y는 회원Y의 재구조화를 통해 책임 있는 지역운동조직으로 성장기반을 마련하였고, 이사회와 총회 구성에 있어 대표성을 강화하여 공정성을 확보하였으며, 이사회와 총회와 같은 최고 의사결정기구의 책임성을 강화하여 책임 있는 결정과 수행 그리고 평가가 가능하도록 체계화함으로써 전반적인 조직 거버넌스의 책무성과 효율성을 제고하였다.

“거버넌스 구조는 컴팩트하게 개편하고자 했습니다. 임원회를 없애고, 실행위원회와 법인 이사회를 일원화시켰어요. 그래서 이제 실질적인 의결은 이사회에서 진행하고, 긴급한 사안의 경우에는 회장단 회의에서 논의한 뒤 이사회에 바로 보고·결정할 수 있도록 했습니다. 또한 의사결정과정에서 있어서의 폐해를 줄이고자 이사 연임과 나이의 제한기준을 별도로 마련하기도 했습니다.”

“가시적인 성과를 논하기에 이르지만 청년의 목소리가 많이 반영되고, 청년 이사들의 의견을 적극적으로 수용하려고 노력을 하고 있어요. 확실히 기존의 이사들이 생각지 못했던 것들도 볼 수 있고요. 조금씩 청년들의 색깔이 들어오고 있는 것 같아요.”

〈표 1〉 한국Y 조직 재구조화를 통한 거버넌스의 변화

<p>재구조화 방향</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정구조의 책무성 강화 • 의결기구와 실행기구의 역할과 책임성 강화 • 법인이사회 구조 통합 • 실정법상 자격을 가진 구성원에 의한 의사결정구조 확립 • 회의결정에 대한 구성원들의 책임있는 수행과 평가 • 지역대표와 청년대표성 확대 																																																	
<p>1. 회원Y 재구조화</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 〈회원Y 재구조화 지원 5개년 계획〉 실행(2020-24년) : 후원회 분사무소에서 탈퇴하여 독립적인 법인화 <p>〈회원Y 법적형태 변화〉</p> <table border="1" data-bbox="478 1120 1340 1388"> <thead> <tr> <th>현재 회원YWCA</th> <th>지역법인</th> <th>비법인사단</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(사)후원회 분사무소</td> <td>(사)후원회 분사무소 탈퇴</td> <td>(사)후원회 분사무소 탈퇴</td> </tr> <tr> <td>(사)연합회 회원단체</td> <td>지자체등록 법인 설치 (회원Y 특성에 따른 법인 형태)</td> <td>(사)연합회 회원단체</td> </tr> <tr> <td>복지사업단 지부(일부)</td> <td>복지사업단 지부(일부)</td> <td>복지사업단 지부(일부)</td> </tr> <tr> <td>비영리민간단체</td> <td>비영리민간단체</td> <td>비영리민간단체</td> </tr> </tbody> </table> <p>〈회원Y 법인화 진행현황〉 (2022.2.기준)</p> <table border="1" data-bbox="478 1456 1340 1657"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>회원Y수</th> <th>주요내용</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020-21 재구조화 완료</td> <td>16개</td> <td>법인설립완료 및 재산이전 지원 중 : 14개 법인승인 및 법인설립허가단계 지원 : 2개</td> </tr> <tr> <td>2022-23 재구조화 추진</td> <td>36개</td> <td>법인설립 추진 : 34개 비법인사단 전환 지원 : 2개</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • 2022년 이후 회원Y 재구조화 지원 로드맵 <table border="1" data-bbox="510 1724 1292 1993"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022년</th> <th>2023년</th> <th>2024년</th> <th>2025년</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>회원Y 재구조화</td> <td></td> <td>2023년 4월 신청마감 6월 지원종료</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>부속시설 정비</td> <td></td> <td></td> <td>2025.3.31. 청주Y 복지관 위탁만으로 후원회 소속 부속시설 폐쇄 완료</td> <td></td> </tr> <tr> <td>회원Y 재산이전</td> <td></td> <td></td> <td>2024.12.31.까지 회원Y본부 재산이전 완료, 25년 이후 후원회, 회원Y 신고 등 관리</td> <td></td> </tr> <tr> <td>후원회 지점폐쇄</td> <td></td> <td></td> <td>2024년까지 회원Y 및 여성인력개발센터 후원회 지점 폐쇄</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	현재 회원YWCA	지역법인	비법인사단	(사)후원회 분사무소	(사)후원회 분사무소 탈퇴	(사)후원회 분사무소 탈퇴	(사)연합회 회원단체	지자체등록 법인 설치 (회원Y 특성에 따른 법인 형태)	(사)연합회 회원단체	복지사업단 지부(일부)	복지사업단 지부(일부)	복지사업단 지부(일부)	비영리민간단체	비영리민간단체	비영리민간단체	구분	회원Y수	주요내용	2020-21 재구조화 완료	16개	법인설립완료 및 재산이전 지원 중 : 14개 법인승인 및 법인설립허가단계 지원 : 2개	2022-23 재구조화 추진	36개	법인설립 추진 : 34개 비법인사단 전환 지원 : 2개		2022년	2023년	2024년	2025년	회원Y 재구조화		2023년 4월 신청마감 6월 지원종료			부속시설 정비			2025.3.31. 청주Y 복지관 위탁만으로 후원회 소속 부속시설 폐쇄 완료		회원Y 재산이전			2024.12.31.까지 회원Y본부 재산이전 완료, 25년 이후 후원회, 회원Y 신고 등 관리		후원회 지점폐쇄			2024년까지 회원Y 및 여성인력개발센터 후원회 지점 폐쇄	
현재 회원YWCA	지역법인	비법인사단																																																
(사)후원회 분사무소	(사)후원회 분사무소 탈퇴	(사)후원회 분사무소 탈퇴																																																
(사)연합회 회원단체	지자체등록 법인 설치 (회원Y 특성에 따른 법인 형태)	(사)연합회 회원단체																																																
복지사업단 지부(일부)	복지사업단 지부(일부)	복지사업단 지부(일부)																																																
비영리민간단체	비영리민간단체	비영리민간단체																																																
구분	회원Y수	주요내용																																																
2020-21 재구조화 완료	16개	법인설립완료 및 재산이전 지원 중 : 14개 법인승인 및 법인설립허가단계 지원 : 2개																																																
2022-23 재구조화 추진	36개	법인설립 추진 : 34개 비법인사단 전환 지원 : 2개																																																
	2022년	2023년	2024년	2025년																																														
회원Y 재구조화		2023년 4월 신청마감 6월 지원종료																																																
부속시설 정비			2025.3.31. 청주Y 복지관 위탁만으로 후원회 소속 부속시설 폐쇄 완료																																															
회원Y 재산이전			2024.12.31.까지 회원Y본부 재산이전 완료, 25년 이후 후원회, 회원Y 신고 등 관리																																															
후원회 지점폐쇄			2024년까지 회원Y 및 여성인력개발센터 후원회 지점 폐쇄																																															

<p>2. 연합회 의사결정구조 개편</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 법적책임구조인 법인이사회와 결정구조인 실행위원회로 이원화 되어있던 의결구조를 법인이사회로 일원화(실행위원회 폐지)  <ul style="list-style-type: none"> • 이사회 구성 변화 <ol style="list-style-type: none"> ① 이사 수 조정 : 법인 이사회 7명, 실행위원회 35명 법인 이사회 21명(선출직 20, 당연직 1/전원 등기이사) ② 회원Y와 청년대표 비율 확대 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 선출직 20명 : 연합회 8명, 회원Y 8명, 35세 이하 청년 4명 (연합회와 회원Y는 구성인원에서 각각 청년 1명씩 포함) ▶ 35세 이하 청년부회장 제도 도입 ③ 회의횟수 : 매월 ⇒ 격월 ④ 연령제한 : 만 70세 퇴임 ⑤ 연임규정 : 이사 2년, 2회 연임/회장 2년, 1회 연임 • 법인 이사회의 역할 명확화(이사회와 집행책임자의 역할 구분), 의결사항의 효율적 집행을 위한 제도 보완, 회의 운영원칙과 평가체계 보완 등 : 법인이사회 그라운드를 수립 												
<p>3. 총회 개편</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 회원Y와 연합회 비율 조정 <table border="1" data-bbox="510 1288 1348 1657"> <thead> <tr> <th colspan="2">총회 구성원 총 180명 내외</th> <th colspan="2">총회 구성원 제한 총 135명</th> </tr> <tr> <th>연합회 27%</th> <th>회원YWCA 73%</th> <th>연합회 23%</th> <th>회원YWCA 77%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ① 연합회 48명 · 직무상대표 - 법인이사(회장단, 직전회장, 후원회, 복지법인사장, 상임이사) - 실행위원 - 대학청년Y전국협의회회장 - Y-틴 전국협의회회장 - 연합회 국장 · 명예 연합위원 (14명) </td> <td> ② 회원Y 대표 130명 정회원Y 26개Y × 3명 = 78명 준회원Y 26개Y × 2명 = 52명 </td> <td> ① 연합회 직무상 대표 31명 - 법인이사 14명 (회원Y 대표 7명 제외) - 후원회 이사장, 복지법인 이사장(2명) - Y-틴 전국협의회 회장 - 연합회 국장(4명) - 이사회가 선출한 대표 10명 </td> <td> ② 회원Y 대표 104명 52개 회원Y × 2명 = 104명 </td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • 회원구성 : 정회원Y, 준회원Y, 직무상대표, 명예연합위원 ⇒ 회원Y, 직무상대표(정회원, 준회원Y 구분 폐지) • 1인1표 권한 부여 : 안전에 따라 상이했던 의결권을 모든 총회원에게 동일하게 부여 • 청년 할당제 도입 : 법인이사회가 정한 대표 10명에 청년할당 (명예연합위원 4명, 공천위원장 1명, 실행위원 임기종료자 중 임원 경력자 2명, 대학청년Y전국협의회 임원 2명, 연합회 청년활동가 1명) 	총회 구성원 총 180명 내외		총회 구성원 제한 총 135명		연합회 27%	회원YWCA 73%	연합회 23%	회원YWCA 77%	① 연합회 48명 · 직무상대표 - 법인이사(회장단, 직전회장, 후원회, 복지법인사장, 상임이사) - 실행위원 - 대학청년Y전국협의회회장 - Y-틴 전국협의회회장 - 연합회 국장 · 명예 연합위원 (14명)	② 회원Y 대표 130명 정회원Y 26개Y × 3명 = 78명 준회원Y 26개Y × 2명 = 52명	① 연합회 직무상 대표 31명 - 법인이사 14명 (회원Y 대표 7명 제외) - 후원회 이사장, 복지법인 이사장(2명) - Y-틴 전국협의회 회장 - 연합회 국장(4명) - 이사회가 선출한 대표 10명	② 회원Y 대표 104명 52개 회원Y × 2명 = 104명
총회 구성원 총 180명 내외		총회 구성원 제한 총 135명											
연합회 27%	회원YWCA 73%	연합회 23%	회원YWCA 77%										
① 연합회 48명 · 직무상대표 - 법인이사(회장단, 직전회장, 후원회, 복지법인사장, 상임이사) - 실행위원 - 대학청년Y전국협의회회장 - Y-틴 전국협의회회장 - 연합회 국장 · 명예 연합위원 (14명)	② 회원Y 대표 130명 정회원Y 26개Y × 3명 = 78명 준회원Y 26개Y × 2명 = 52명	① 연합회 직무상 대표 31명 - 법인이사 14명 (회원Y 대표 7명 제외) - 후원회 이사장, 복지법인 이사장(2명) - Y-틴 전국협의회 회장 - 연합회 국장(4명) - 이사회가 선출한 대표 10명	② 회원Y 대표 104명 52개 회원Y × 2명 = 104명										

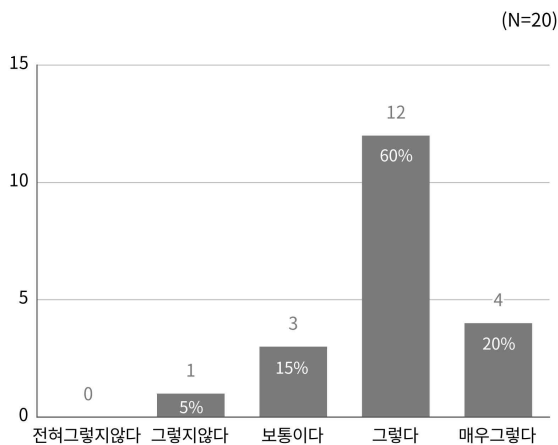
IV. 한국YWCA연합회 거버넌스 분석

1. 거버넌스 현황 및 인식(설문조사 결과)

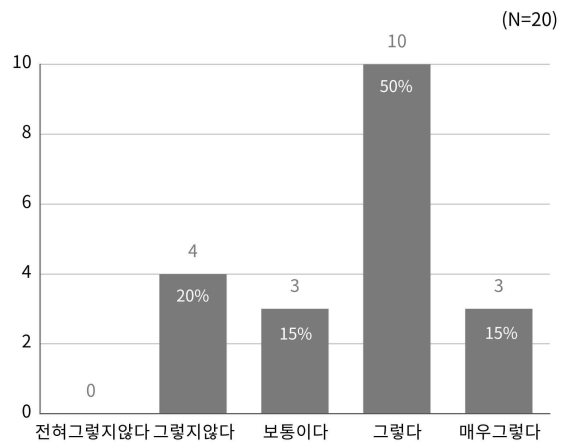
1) 이사회 구성 특성

- 한국Y 이사회 21명 평균연령은 47.62세로 100대 공익법인 이사회 평균연령이 61.77세(더나은미래, 2016.7.19.)임을 고려할 때 한국Y 이사회가 매우 젊다는 것을 알 수 있다. 이는 법인 이사회 구조개편으로 청년이사 6명이 선임되면서 이사 평균 연령이 낮아졌기 때문이다. 20대 6명, 30대 0명, 40대 2명, 50대 9명, 60대 4명으로 50대가 가장 많고 다음으로 20대가 많다(한국Y 내부자료).
- 한국Y 이사경력은 평균 6.5년, 이사를 포함한 한국Y 활동경력은 14.9년으로 나타났다. 대부분의 이사들은 한국Y 이사와 위원회 참여뿐만 아니라 회원으로, 자원활동가로, 실무활동가로 한국Y와 오랫동안 인연을 맺고 활동해와서 이사경력과 활동경력이 긴 편이다. 이사 중 7명은 한국Y 활동경력이 20년 이상 30년 미만이었으며, 45년 이상 활동한 이사도 1명 있었다.
- 이사회 구조개편 과정에서 대표성과 전문성을 강화하려는 노력으로 여성, 지역, 청년, 기독, 조직운영, 글로벌, 환경, 평화, 기타(리더십, 인재개발) 등 여러 영역의 이사들로 다양하게 구성되어 있음을 볼 수 있다. 실제 이사들은 이사 업무를 수행하는데 필요한 역량을 갖췄다고 인식하고 있었다(평균 3.95점/공정답변⁵⁾ 80%). 하지만 이사들은 이사회가 성별, 인종, 지리학적 지역, 종교의 다양성에서 회원이나 이해관계자를 대표하고 있다는 인식은 다소 낮게 나타났다(평균 3.6점/35%가 그렇지 않다, 보통이다로 응답). 지역과 청년 대표성을 보완하였지만 한국Y의 특성상 성별과 종교는 제한적일 수밖에 없는 구조적 한계를 가진다.

〈그림 6〉 이사회 전문성



〈그림 7〉 이사회 다양성

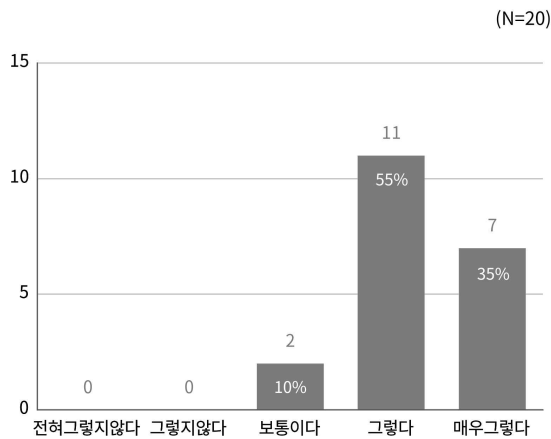


5) 긍정답변은 '그렇다'와 '매우 그렇다'를 합한 것을 의미하고, 부정답변은 '그렇지 않다'와 '전혀 그렇지 않다'를 합한 것을 의미한다.

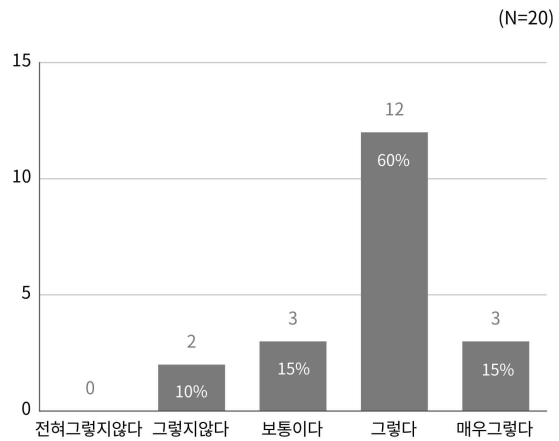
2) 이사회 활동 및 운영

- 2022년 임명된 신입이사 제외 매월 이사회가 열렸던 2021년 기준 6명의 이사가 약 10회 이상 이사회에 참여했다. 이사회 회의 개최 빈도가 높음에도 불구하고 국내 비영리 이사회 평균 3-4회 참여 횟수보다 월등히 높게 나타나 이사들의 참여와 관심이 높은 것을 볼 수 있다. 이사들은 단체의 사명을 위해 시간, 재능, 재정 등을 통해 헌신하고 있다고 높게 인식하였다(평균 4.25점/긍정답변 90%).
- 이사회 회의 운영 및 회의문화에 대해서는 15명(75%)이 긍정답변을 해주었으나, 평균점수는 3.8로 매우 높게 나타나지는 않았다. 일반적으로 이사회 회의는 짧은 시간에 많은 안건을 다루고, 회의자료를 충분히 숙지하지 못하고 참석하는 이사들로 인해 세부적인 사항에 대한 질의가 오고 가는 등 회의 운영의 효과성이 떨어지는 경향이 있다. 또한, 최근 2-3년간 코로나19로 인해 줌을 통한 비대면 회의가 진행되면서 대면보다는 회의 효과성이 저하될 수 있다.
- 위원회 설치 및 운영에 대해서는 긍정답변이 16명(80%)으로 높게 나타났다. 이는 법인이사회, 실행위원회, 임원회 등 계층적이고 비효율적이었던 의사결정구조를 개편하여 법인이사회와 위원회로 재구조화하였고, 위원회를 활성화하는 정책으로 인한 결과로 보인다.

〈그림 8〉 이사회 헌신



〈그림 9〉 이사회 회의문화

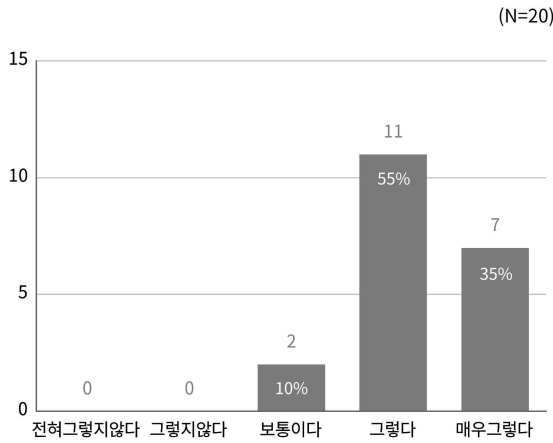


3) 이사회 역할과 책임

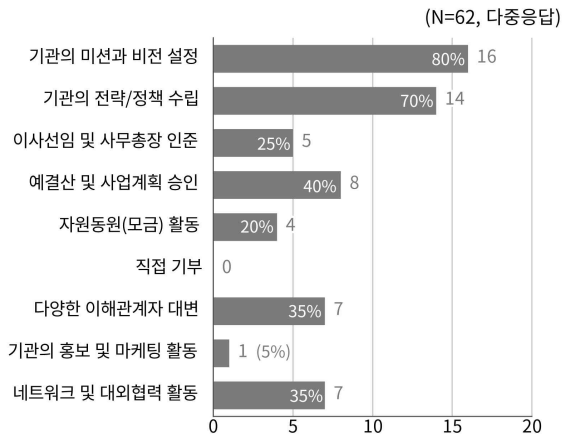
- 이사들은 한국Y 이사회가 이사회 역할과 책임을 명확하게 인식하고 있다고 생각하였고(평균 4.15점/긍정답변 85%), 이사회의 역할과 책임으로 1위 '기관의 미션과 비전설정', 2위 '기관의 전략과 정책수립', 3위 '예결산 및 사업계획 승인' 순으로 중요하게 생각하였다. 한국Y 이사회는 이사회 역할과 책임에 있어 조직운영 및 사업에 대한 세부적인 사항을 관리·감독하기보다는 목적에 집중하고 정책을 수립하는 역할을 중요하다고 인식하고 있었고, 이는 이사들의 인식과 한국Y 의사결정구조 개편방향이 일치하는 것으로 볼 수 있다.

- 이사들은 한국Y 이사회 유형을 1위 자문형 이사회(8명, 40%), 2위 협력형 이사회(6명, 30%), 3위 정책형 이사회(3명, 15%), 4위 실무형 이사회(2명, 10%), 5위 상황에 따라 유형이 바뀌는 혼합형 이사회(1명, 5%) 순으로 평가했다. 오랫동안 실무형 이사회로 운영되다가 조직 재구조화 이후 정책형 이사회를 지향하는 전환과정에서 아직까지 이사들은 자문형, 협력형으로 높게 인식하였다.

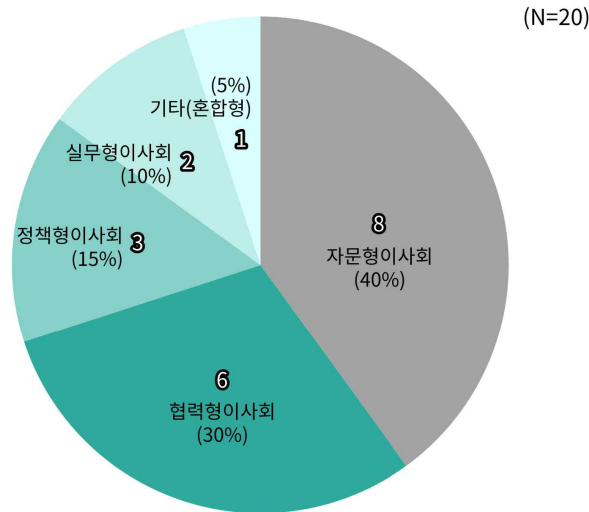
〈그림 10〉 이사회 역할과 책임인식



〈그림 11〉 이사회 역할과 책임 우선순위



〈그림 12〉 한국Y 이사회 유형



4) 최고경영자(회장) 리더십 특성

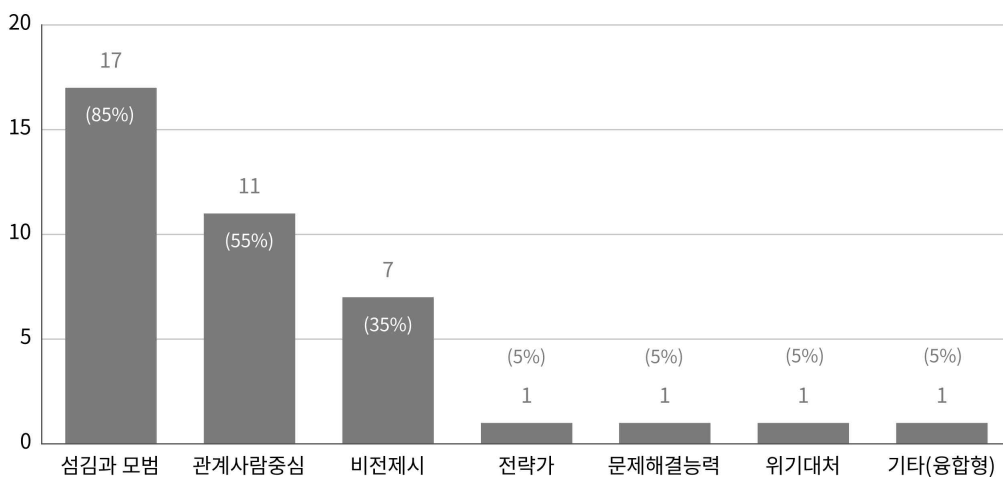
- 한국Y 원영희 회장은 법인 이사회 의장으로 최고의사결정기구의 최고 수장 역할을 맡고 있다. 1978년부터 간사 활동을 시작으로, 이사, 부회장을 거쳐 현재 회장으로 40여 년 넘게 한국Y의 역사와 함께 해왔다. 원 회장은 한국Y에 대한 목적과 사명을 누구보다도 깊이 이해하고 있고, 새로운 100년을 향해 가는 여정의 선봉에 서 단체

를 이끌고 있다.

- 이사들은 회장의 리더십에 대해 1위 섬김과 모범(17명, 85%), 2위 관계 및 사람중심(11명, 55%), 3위 비전제시(7명, 35%) 순으로 리더십 특성을 평가했다. 기독교여성단체라는 조직적 특성이 섬김과 모범의 서번트 리더십, 과업과 성과보다는 관계와 사람을 중시하는 리더십 행동, 비전중심의 리더십 스타일에 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 조직문화와 리더십은 상호 간 영향을 주고받을 수 있는데 한국Y처럼 오랜 역사와 전통을 가진 조직문화가 강한 조직에서는 조직문화에 부합하는 리더십이 발현될 수 있다.

〈그림 13〉 최고의사결정자의 리더십

(N=39, 2개 선택)

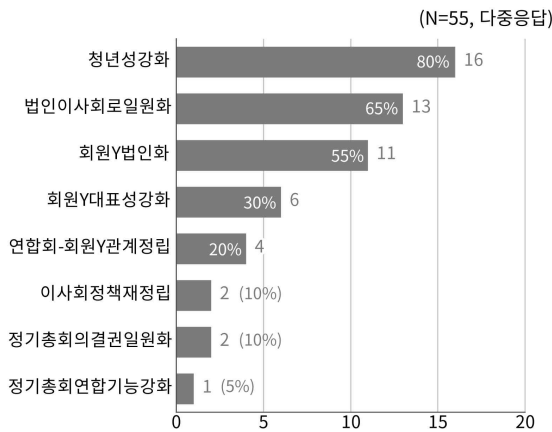


5) 조직 재구조화로 인한 거버넌스 변화

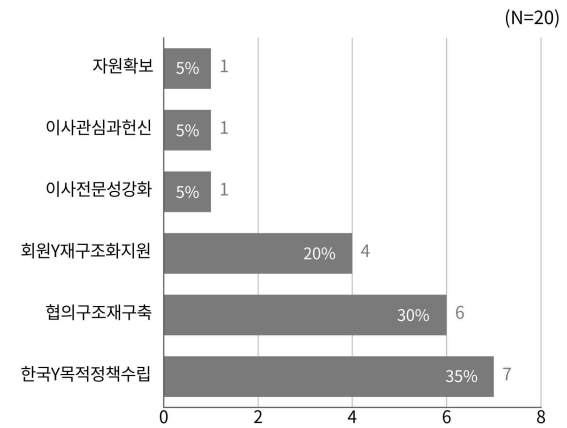
- 한국Y 조직 재구조화 과정에서 조직 전체의 거버넌스에 큰 변화가 있었다. 이사들은 1위 청년성 강화(16명, 80%), 2위 법인이사회 일원화(13명, 65%), 3위 회원Y 법인화(11명, 55%), 4위 이사회 회원Y 대표성 및 참여 강화(6명, 30%) 순으로 중요하게 인식했다. 대표성 강화 및 비효율성을 해소하려는 의사결정구조 개편목표와 이사들의 인식이 부합하는 결과로 볼 수 있다.
- 이사들은 전반적으로 조직 재구조화 과정에서 이루어진 거버넌스의 변화에 14명(70%)이 긍정답변을 하여 만족하는 것으로 나타났지만, 평균점수는 3.7로 매우 높지는 않다. 과반이상이 긍정적으로 생각하지만 그렇지 않다(2명, 10%)와 보통이다(4명, 20%)라는 응답에도 주의를 기울일 필요가 있다. 재구조화 과정에서 이루어진 조직의 내용과 갈등이 아직 해결되지 않았거나 거버넌스의 변화가 아직 완료형이 아닌 진행형이라는 점에서 다소 낮은 평가를 한 것으로 보인다.
- 조직 재구조화 안정화를 위해 이사회가 해야 할 중요한 역할로서 1위 한국Y 목적과 시대정신에 부합하는 정책수립 7명(35%), 2위 연합회와 회원Y, 회원Y 간 협의구조 체계 재구축 6명(30%), 3위 회원Y 재구조화 및 자립지원 4명(20%) 순으로 나타났다.

다. 이사들은 한국Y 이사회에 대한 역할과 인식이 분명하고, 이사회가 비전과 정책을 수립하는 기능을 해야 하며, 재구조화 과정에서도 같은 맥락에서 목적과 시대정신에 부합하는 정책 수립을 가장 중요한 역할로 인식했다.

〈그림 14〉 거버넌스의 중요한 변화



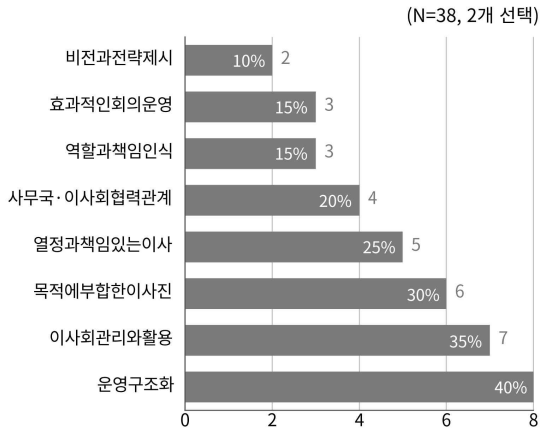
〈그림 15〉 조직 재구조화 안정을 위한 이사회 역할



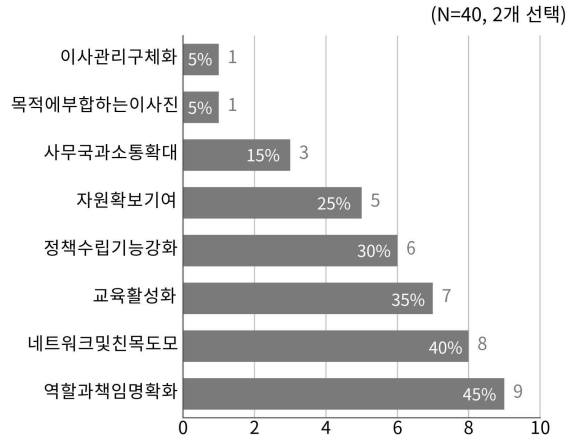
6) 한국Y 이사회 강점과 개선할 점

- 이사들은 한국Y 이사회가 잘하고 있는 점에 대해 1위 이사회 전체 운영이 잘 구조화되어 있음 (8명, 40%), 2위 사무국의 이사회 관리와 활용이 잘 이루어지고 있음(7명, 35%), 3위 조직의 사명과 목적달성에 적합한 이사진으로 구성되어 있음(6명, 30%), 4위 이사들이 열정적이고 책임의식이 강함(5명, 25%) 순으로 응답했다. 현재 이사회는 2022년 2월 총회 이후 거버넌스 개편에 따라 새롭게 구성된 이사진들로 이사회 구성과 운영에 대해 전반적으로 긍정적인 평가를 하고 있었다. 하지만 ‘이사들이 자원확보에 기여하고 있음’에 아무도 응답하지 않았다. 최근 3년간 한국Y의 회원 수 및 기부금액 감소 현상을 고려할 때 이사들의 적극적 역할이 필요해 보인다.
- 반면, 이사회의 개선할 점에 대해서는 1위 이사회 역할과 책임의 명확화(9명, 45%), 2위 이사들 간 네트워크 및 친목도모 기회 확대(8명, 40%), 3위 이사교육 활성화(7명, 35%), 4위 이사회 역할 전환 : 정책수립 기능 강화(6명, 30%) 순으로 나타났다. 이사들은 한국Y 이사회가 이사회 역할과 책임을 명확하게 인식하고 있다고 응답하였지만(평균 4.15점/긍정답변 85%), 개선할 점으로 역할과 책임의 명확화를 1위로 응답했다. 이사회가 무엇을 해야 하는지를 잘 알고 있지만 실제 거버넌스 안에서 역할과 책임이 명확하게 작동되지 않는 것으로 보인다. 이사회의 역할과 책임을 명시적으로 규정화하였다면 그다음은 내재화하는 과제가 남아 있다. 개선할 점으로 나온 이사교육 활성화에 이러한 점을 반영할 수 있을 것이다. 또한, 비영리의 활동은 사람 기반, 관계기반으로 이루어진다는 점을 고려할 때 딱딱한 회의나 교육 외 이사들 간 관계 형성을 위한 다양한 기회를 제공하는 것도 필요해 보인다.

〈그림 16〉 이사회 강점



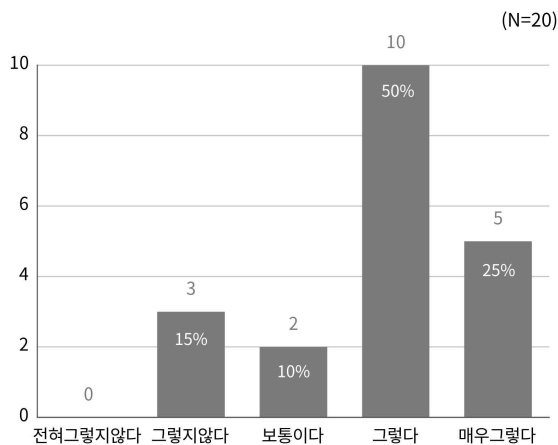
〈그림 17〉 이사회 개선할 점



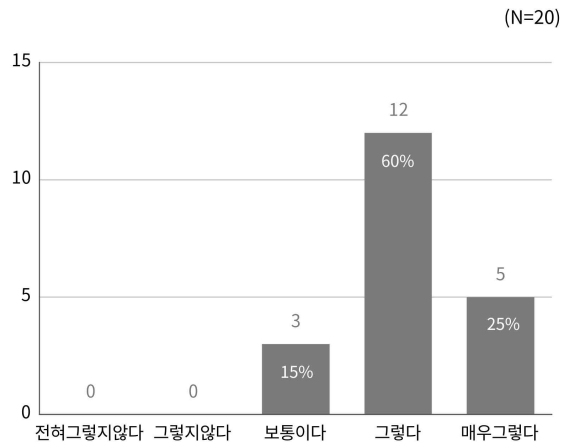
7) 이사회 효과성

- 이사들은 한국Y 이사로서 이사회 활동에 전반적으로 만족(평균 3.9점)하는 것으로 나타났다. 15명(75%)이 긍정적 답변을 하였으나, 보통이다 2명(10%), 그렇지 않다 3명(15%)도 있었다. 모두가 만족할 수는 없으나 ‘그렇지 않다’라는 부정답변에 대해서는 추가적 조치가 필요해 보인다. 회장과 이사진 혹은 사무국과 이사진과의 개별적 대화시간을 마련해 다양한 불만족 요인들에 대한 목소리를 수렴하는 과정이 이루어져야 할 것이다.
- 이사들은 이사회가 단체의 성장과 발전에 기여하고 있다고 평균 4.1점으로 매우 높게 평가했다. 부정답변이 전혀 없었고, 긍정답변이 17명(85%)으로 매우 높다. 국내 비영리조직의 많은 이사회가 뛰어난 이사들을 모셔놓고 거수기 역할에 그치거나 단체에 도움이 되지 않는 유명무실한 이사회로 전락하는 경우가 많다. 이사들 스스로가 한국Y 이사로서 강한 자부심을 가지고 있으며, 단체에 기여하고 있다고 인식한 점은 이사회 효과성 및 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 본다.

〈그림 18〉 이사회 활동 만족도



〈그림 19〉 이사회의 단체 기여도



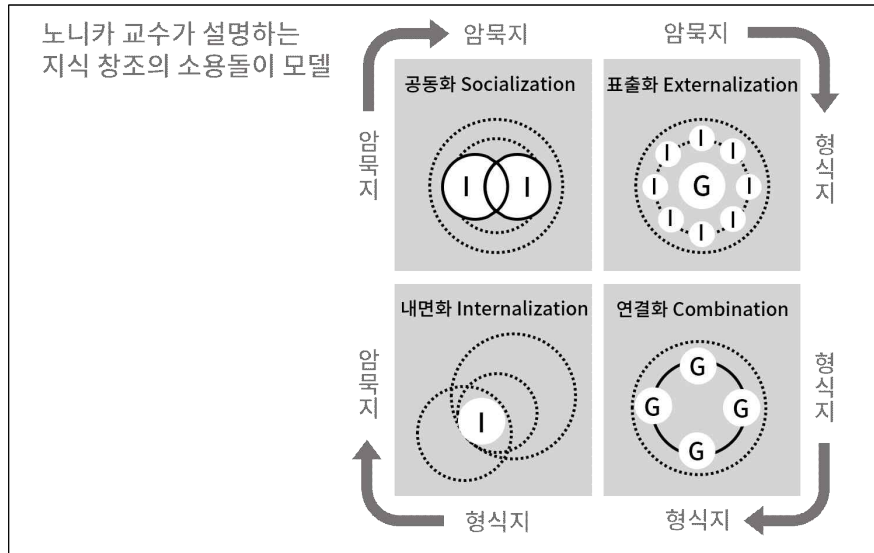
2. 거버넌스의 독특성

1) 암묵지의 표출화, 형식지의 체계화⁶⁾

- 한국Y 조직 재구조화의 핵심은 지속가능한 조직을 위한 건강한 거버넌스를 구축하는 것이라고 볼 수 있다. 한국Y는 100년이라는 역사의 무게만큼이나 조직구조와 이에 따른 의사결정구조가 복잡하다. 하지만 100년 된 조직의 구조를 바꾼다는 것은 말처럼 쉽지 않다. 수많은 활동가의 헌신과 노력 그 가운데 터득한 경험과 지혜 그리고 감(感)이라는 것이 현장에 켜켜이 쌓여 있고 그것이 조직의 운영원리로 강력하게 자리 잡고 있다. 그것은 조직을 지탱하는 힘이면서 한편으로는 새로운 미래로 나아가기 위한 변화와 혁신의 걸림돌이 되기도 한다. 암묵지에 기반한 조직운영은 의사결정의 기준이 명확하지 않아 구성원들마다 이해 수준이 다를 수 있고, 책임소재가 불분명하며, 무엇보다 의사결정의 번복 등 불확실성이 높아 구성원들에게 불안감을 안겨준다.
- 한국Y는 조직의 핵심적인 의사결정기구인 이사회 운영, 총회 운영과 관련된 규정과 절차를 세부적으로 명문화하는 작업을 했다. 개인 활동가가 습득한 혹은 조직문화 안에 내재된 경험과 지혜, 감(感)을 끄집어내어 명시적으로 알 수 있는 형태로 표출화하고 기존의 명문화된 규정들을 서로 연결하고 체계화하는 등 대대적인 형식화 작업을 수행했다. 암묵적인 경험과 지식을 명문화하는 작업 가운데 누군가의 이해와는 상충하여 갈등과 저항에 부딪히기도 했지만 변화에 대한 의지를 가지고 투명하고 공정한 건강한 거버넌스를 구축하는 데 모두 뜻을 모았다.
- 이사회 임기(2년) 및 연임(2회)과 퇴임(만70세) 규정, 회의 운영 규정, 법인이사회 그라운드룰 등을 만들어 이사회 구성을 둘러싸고 발생할 수 있는 이슈들을 근본적으로 해결하고, 이사들의 순환구조를 만들어 조직의 상황에 따라 그에 부합한 역량을 가진 이사들이 영입될 수 있도록 명문화하였다. 그 밖에도 회의 횟수를 월 1회에서 격월로 변경하고, 이사 수를 조정하고, 지역성과 청년성을 대표할 수 있는 회원Y와 청년 대표 비율을 확대하여 정관에 명시하였다. 정책을 문서로 작성하는 것은 모든 이해관계자가 조직의 원칙을 동일하게 이해하고 공유할 수 있게 할 뿐만 아니라 이사회가 스스로를 견제하여 거버넌스의 건강성을 지켜갈 수 있는 방법이기도 하다.
- 조직 재구조화 과정에서 형식지화되고 체계화된 새로운 규정과 변화들은 한국Y의 모든 구성원에게 공유되고 학습되어 내면화될 때 지식의 소용돌이가 일어나고 개인과 조직의 역량이 향상되어 조직의 효율성 및 거버넌스의 효율성이 개선될 것이다.

6) 암묵지(Tacit Knowledge)는 학습과 체험을 통하여 개인에게 습득되지만 겉으로는 드러내지 않는 상태의 지식을 말하며, 형식지(Explicit Knowledge)는 암묵지가 문서나 매뉴얼처럼 외부로 표출되어서 여러 사람이 공유할 수 있는 지식을 말한다. 형식지는 공동화, 표출화, 내면화, 연결화 등 4가지 유형으로 나눌 수 있다. 공동화는 암묵지를 암묵지로, 표출화는 암묵지를 형식지로, 연결화는 형식지를 형식지로, 내면화는 형식지를 암묵지로 전환하는 것이다(Nonaka & Takeuchi, 1995).

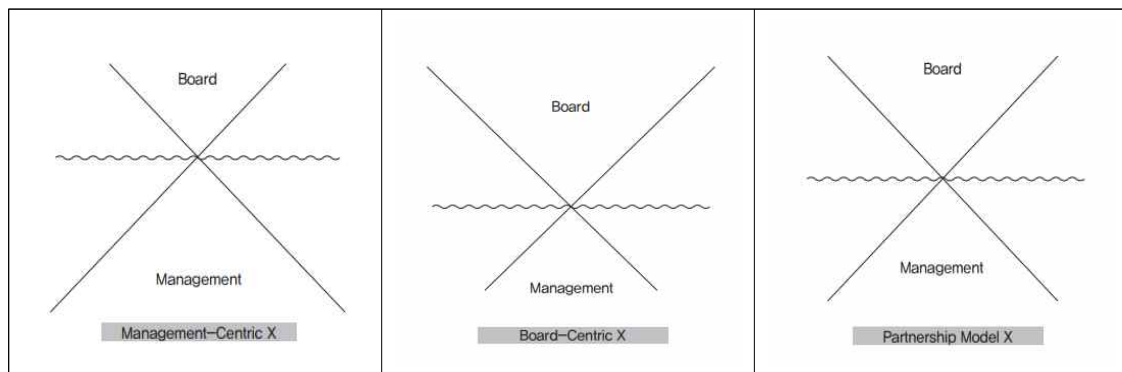
〈그림 20〉 노니카 이쿠지의 지식창출 과정



2) 이사회와 사무국의 관계 전환 : 관리형에서 협력형으로

- 거버넌스는 이사회가 책임이고, 경영 혹은 운영은 대표의 지휘 아래 실무운영진에게 위임되어 있다. 하지만 대부분의 이사회는 역할과 책임을 명확하게 인식하지 못해 이사회와 사무국의 관계가 한쪽으로 치우쳐있는 경우가 많다. 경영진 중심의 모델은 이사회는 실무운영진에 의해 준비된 보고서와 예산안, 그리고 계획들을 심의하고, 기본적인 자문 역할만 한다. 반면, 이사회 중심의 모델은 이사회가 모든 것을 주도하며, 주요 결정들을 내리고 때로는 경영의 영역에 깊이 관여한다. 이사회가 거버넌스의 책무를 다하지 못하거나 경영에 지나치게 관여하게 되면 그 결과는 큰 혼란과 중복된 수고만 가져다준다. 협력모델은 거버넌스와 경영이 구분되어 서로 보완적인 이상적인 관계라고 볼 수 있다.

〈그림 21〉 이사회와 사무국의 관계



*에드가 스토에즈(2020), 좋은 일을 멋지게, 멋진 일을 바르게

- 모든 조직은 생성-성장-성숙-쇠퇴 혹은 재활성화-해산하는 조직생애주기를 거치며, 생애주기별로 요구되는 거버넌스와 리더십 특성도 다르다. 한국Y는 현재 조직생애주기상

성숙기에 머물러 있으며, 초기부터 재구조화 이전까지 오랫동안 이사회 중심 모델이 강하게 자리 잡아 왔다. 신생 비영리단체는 대부분 관리자 역할을 하는 이사회로 시작한다. 단체를 설립하는 데 함께 한 이사들은 단체를 성공시키고 사명을 이루려는 열정이 가득하며 단체가 잘 정착할 수 있도록 돕고 싶어 한다. 한국Y는 특히 기독교신앙 아래 한 마음 한뜻을 가진 원팀으로서 함께 의사결정을 내리고, 이사, 자원활동가, 실무활동가 등의 역할과 거버넌스와 경영을 굳이 구분하지 않는 운영방식으로 조직을 성장시키고 발전시켜 온 성공 경험을 내재화하고 있었다. 보통은 단체가 자리를 잡아가고 조직이 커지면 이사회는 거버넌스 중심으로 운영하고 조직관리는 실무진에게 위임하는 협력형으로 전환하게 된다. 하지만, 한국Y의 경우는 사소한 것까지 일일이 챙기는 실무형, 관리형 이사회 역할에 익숙해 성장주기에 맞는 거버넌스의 진화를 이루지 못해왔다.

- 한국Y는 100주년을 맞이하며 조직 재구조화라는 담대한 결정을 통해 성숙기에서 쇠퇴기가 아니라 재활성화기로 재도약하려고 한다. 이러한 변화에 맞춰 거버넌스도 함께 달라져야 한다. 한국Y는 법인 이사회 개편 및 새로운 이사진 구성을 통해 이사회 중심의 관리형에서 협력형으로 전환하고 있다. 비효과적인 이사회 관행을 걷어내고 이사회의 역할과 책임을 명확하게 하고, 집행책임자에게 조직관리와 성과에 대한 책임을 물을 수 있게 하는 등 이사회와 사무국의 협력적 관계를 구축하고자 한다. 한국Y의 도전은 완료형이 아니라 아직 진행형이다. 우리 조직에 맞는 이사회와 사무국 간의 건강한 관계, 협력형 이사회의 모델이 무엇인지 찾아가는 여정 속에 있다. 명확한 것은 집행책임은 사무총장에게 위임하고, 이사회는 거버넌스에 집중한다는 것이다. 한국Y는 이제 조직 규모와 역량에 걸맞은 거버넌스 모델을 만들어갈 것이다.

3) 목적에 집중하는 정책기반 거버넌스 실험


- 모든 조직은 목적을 위해 존재한다. 분명하고 설득력 있는 목적의식은 조직에 위대한 일을 할 수 있는 에너지를 공급한다. 새로운 100년을 맞이한 한국Y의 변화의 방향은 창립정신과 정체성을 잃은 지난 시간을 반성하고 목적을 다시 세우고 목적에 맞춰 조직을 재정렬하는 것이라고 볼 수 있다. 이를 위해 목적에 부합하지 않는 운동, 목적과 무관한 부속시설 운영, 목적을 달성하기에 비효율적인 복잡다단한 조직구조와 의사결정구조 등 조직의 오랜 과제를 재구조화를 통해 해결하고 조직의 모든 운영과 활동이 목적과 정렬되도록 재정립하였다.
- 이사회의 핵심적인 역할 중 하나는 단체의 목적과 비전을 수립하는 일이다. 정책 거버넌스(Policy Governance)라는 모델을 만들어 전 세계로 대중화한 존 카버는 이사회의 정책수립 역할, 특히 목적 정책을 강조하였다. 한국Y는 창립정신과 정체성을 재정의하고 새로운 100년을 위한 비전을 수립하는 과정에서 이사회의 기여가 컸다. 조직 재구조화가 본격적으로 논의되기 시작한 2019년부터 한국Y는 핵심 의사결정자들과 관련 이사 및 전문가들로 구성된 TF를 구성하여 조직의 문제점을 진단하고 방향성 및 실행방안을 도출하였다. 2019년 「법인재구조화 TF」에서는 법인Y 및 회원Y 재구조화 방향성을 수립하고, 2020년 「연합회 구조연구 TF」에서는 내부 의사결정구

조 개편 및 연합회-회원Y 간, 회원Y 간 협의구조 개편을 논의하였다. 2021년에는 YWCA 정상화를 위한 조정위원회 결정에 따라 연합회 재구조화 진행의 책임구조로서 「새로운 YWCA를 위한 구조개편위원회」를 만들어 연합회 의사결정구조 개편안, 연합회 정관개정안, 연합회-회원Y 협의구조 개편안을 마련하였다.

- 한국Y는 새로운 100년을 위한 비전과 조직의 목적을 재정립하는 과정에서 정책기반 거버넌스가 성공적으로 작동되는 경험을 했다. 실제로 많은 조직이 정책기반 거버넌스로 전환하려고 시도하지만 결과는 좋지 못한 경우가 많다. 한국Y는 법인 이사회 의사결정구조 개편하면서 거버넌스의 중심축인 이사회가 더이상 운영과 실무를 관리하는 곳이 아니라 조직의 큰 방향성을 그리고 정책을 수립하는 기능을 하는 곳으로 전환하기로 하였다. 그동안의 실험을 기반으로 한국Y만의 새로운 정책 거버넌스 모델을 만들어갈 것이다.

■ 특집 한국YWCA창립 100주년

한국YWCA창립 100주년 비전문



새로운 100년을 맞이한 한국YWCA는 지난 100년의 시간 동안 지켜온 YWCA 목적과 운동방식을 성찰하고, 창립 정신과 정체성을 재정의하여, 정의·평화·생명의 세상 건설을 위한 기독교시민운동의 주제로 다시 담대히 일어선다.

1922년 이 땅의 기독교청년여성들은 식민 압제와 여성 역할의 상황에서 정규학교 없는 현실을 뚫고 민족의 발전과 경제개발의 행복을 위한 기원으로 YWCA를 선택하고 조선 여성의 이름으로 주체적으로 조선YWCA를 창립했다.

오늘날까지 한국YWCA는 기독교운동, 여성운동, 시민운동 역사를 이어가며 한국의 대표적 여성운동단체로 존재하고 있다. 그러나 창립 초기의 청년성을 잃었고, 조직의 확장이

운동성의 강화를 이어가지 못했으며, 때로는 불의와 부조리 앞에서 침묵했고, 오히려 기도하면서 담대히 일어설 수 없게 고백하며 회개한다.

한국YWCA의 새로운 100년은 청년이 깨어있는 시대의 식으로 연대하며, 편견과 차별을 깨고 생명살림을 실천하는 주체적 기독교시민운동을 지역으로부터 펼쳐나가고, 건강하고 선도적인 조직 개편으로 시민운동 생태계 조성에 앞장서 나가고자 하는 결단으로 시작된다.

한국YWCA의 새로운 역사는 하나님 나라가 이 땅에 이루어지는 YWCA 목적과 비전이 회원들의 일상에서 경험될 수 있도록 예수 그리스도의 가르침을 삶에서 실천하는 연대와 환대로 가득 한 여정이 될 것이다. 🌱

수령, 깨어있음, 변화, 극복

우리는 창조(創造) 신비를 통해 성당하여 재탄생는 새대(新代)으로 연대한다. 누구나 다양한 의지를 펼치고 존중받는 안전한 공간을 만든다. 나이, 배경, 경력의 무게에서 자유로워야 수평적인 공동체문화를 만들어 차별과 배제가 없는 세상을 건설한다.

여성리더십, 생명통, 차별배제, 다양성

우리는 여성이다. 고집관념과 편견과 차별로부터 자유롭게 살아간다. 서로를 지지하고 세워주며 사회적 책임을 다하고 실천한다. 차별과 배제가 앞서 문제를 제기하고 대안의 해결방안을 제시한다. 다양성을 존중하여 소외와 갈등을 깨고 세태와 지역을 뛰어넘는 상호이해와 공존의 문화, 생명통한 사회를 이룬다.

기후정의, 생명, 돌봄, 살림, 평화

우리는 하나님과 창조하신 온전한 존재다. 모든 생명을 소중히 여기고 삼키고 돌본다. 창조생태계의 회복과 기후 정의를 이루는 생활과 제도를 만들고 생명살림을 실천한다. 급변한 환경 변화 속에서 소외된 이들과 다음세대의 도움 요청에 적극 응답하고 사회의 구성원과 대화하며 포용한다. 활동과 분담, 분담과 목적을 그치게 하는 행위의 사도로서 담대히 전전하며 사회적 약자와 평화 네트워크를 조성한다. 애매가 싫어지고, 삶이 애매가 되도록 정의, 평화, 생명의 하나님나라를 이 땅에 안착시킨다.

연대, 주체성, 지역성

우리는 화평공동체다. YWCA 목적에 뜻을 같이하고 변화를 위해 주체적으로 행동한다. 우리의 헌장은 지역이다. 기독교시민운동단체로서의 공공성과 책무성, 자치성을 강화하고 회원이 주체가 되어 지역현장의 실질한 문제를 해결한다. 사회적 변화(모순)에 부응하고 우리 사회(비평/공감/행동)의 새로운 모델로 거듭난다. 다양한 주체들과 연대를 구축하고 운동을 확장하는 플랫폼 역할을 기꺼이 담당한다. YWCA 회원들이 지역 시민운동의 주체가 되어 YWCA의 비전에 일상에서 경험될 수 있도록 연대하고 소통한다.

10 • 한국YWCA 34월호
2022 March - April • 11

*월간한국YWCA 2022년3·4월호

4) 생동하는 이사회를 위한 파괴적 혁신

- 에드가 스토에즈는 그의 저서 「Doing Good Better」에서 위대한 조직은 위대한 사람들로부터 시작된다고 말한다. 이사회 효과성을 위한 최적의 해법은 적합한 사람을 태우는 것이다. 임기나 연임제한에 대한 규정 없이 오랫동안 한국Y 이사 활동을 해 온 고령의 이사진은 조직을 지탱하는 영향력 있는 고유역량임이 자명하지만 시대변화에 대처하고 조직이 필요로 하는 새로운 역량을 제공해주지 못한다. 한국Y는 법인

이사회 의사결정구조 개편에 있어 이러한 문제점을 인식하고 대대적 혁신을 감행하였다. 회원Y와 청년대표 비율을 과감하게 확대하여 연합회 8명(청년 1명 포함), 회원 Y 8명(청년 1명 포함), 청년 4명으로 구성하고, 역사 이래 처음으로 35세 이하 청년 부회장 제도를 도입하였다. 특히, 청년대표 비율 확대는 한국Y가 선언적 차원에서 청년성 회복을 얘기하는 것만이 아니라 Y의 운동과 구조 속에 실제로 청년의 자리를 마련하고 청년과 함께하겠다는 의지를 보여준 혁신적인 정책이다.

- 이사 인원을 줄이고 대표성을 고려해 비율을 조정하는 개혁을 단행하면서 변화에 저항하거나 더 머물고 싶어하는 이사들은 서운함을 드러내기도 하였다. 사실 비영리 조직에서 이사해임은 이사선임보다 더 힘들고 어려운 일이다. 새로운 100년을 준비하는 한국Y는 조직의 정상화, 정체성의 회복을 위해 조직 내부의 내홍을 감내하며 이사회 구조를 개편하였다. 새로운 이사회 구성에 있어서 대표성과 전문성을 갖춘 이사들을 확보하는 것에 주력하였다. 좋은 이사회는 성별, 나이, 인종, 종교의 다양성 등을 포함하고 조직의 이해관계자들을 잘 대표하고 있어야 한다. 또한, 부(wealth)와 명성만이 아니라 현장 활동과 관련된 전문성, 재무적 지식, 입증된 리더십 및 인간관계 능력 등 전문성을 갖춘 자질 있는 이사들이 많아야 한다. 이사회 다양성이 확보될 때 더 생동하는 이사회, 활력있는 이사회가 운영될 수 있다.
- 올해 2월 정기총회를 통해 새로운 이사회가 구성되어 아직 실효성을 논하기는 이르지만 내부의 반응은 긍정적이다. 이사들 대부분은 자신의 전문성을 가지고 정책 및 사업에 결합 되어 있고, 회원Y를 대표하는 이사들이 정책이 현장과 유리되지 않도록 생생한 의견을 제시하며, 청년부회장을 비롯한 청년이사들은 청년의 관점에서 시대와 조직을 바라보고 자신들의 목소리를 내려고 하고 있다. 좋은 안테나를 가진 자질 있는 이사들로 구성된 새로운 이사회가 단체성과에 이바지할 거라는 예측은 어렵지 않다.

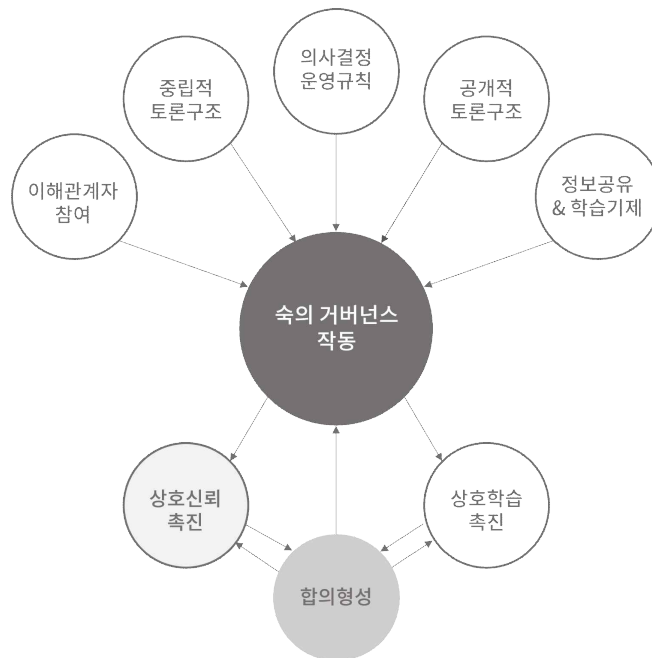
5) 참여와 토론이 활발한 속의 거버넌스(Deliberative Governance)

- 좋은 거버넌스에는 이해관계자의 포괄적 참여와 심도 있는 토론을 통해 합의에 이르는 양질의 속의과정(Deliberation Process)이 담겨있다. 거버넌스가 문제에 대한 이해당사자 간 네트워크에 기반한 관리라는 것이 강조된다고 할 때 그 문제를 풀어가는 논의구조, 토의구조가 곧 속의의 과정이고, 그런 점에서 속의과정은 거버넌스의 일환이 되며, '속의 거버넌스'가 성립하게 되는 것이다.
- 한국Y는 연합회 구조개편 방향성을 의사결정구조의 책무성 강화, 의결기구와 실행기구의 역할과 책임성 강화, 실정법상 자격을 가진 구성원에 의한 의사결정구조 확립, 회의결정에 대한 구성원들의 책임 있는 수행과 평가, 지역대표와 청년대표성 확대 등 거버넌스의 참여성, 분권화, 책임성, 정당성, 투명성 등 민주적 구조 확립에 방점을 두었다. 이에 따라 변화의 속도가 더디더라도 충분히 속의하고 협의하고 합의에 이르겠다는 운영원칙을 가지고 3년이라는 긴 시간 동안 차분하게 속의과정을 거쳤다. 이사회와 사무국뿐만 아니라 설문조사를 통해 회원Y, 일반시민들의 목소리를 반영하는

등 이해관계자들이 포괄적으로 참여하도록 하였다. TF와 위원회 구조를 통해 공개적이고 합리적인 토론을 이어갔으며, 이해관계자들에게 현안에 대한 이해를 돕기 위해 다양하고 충분한 정보제공 및 교육 기회를 제공하였다. 이러한 조건에서 숙의 거버넌스가 작동될 수 있었고 이사회와 사무국 간, 연합회와 회원Y 간 참여자 간 상호신뢰와 상호학습을 촉진해 숙의 거버넌스가 활성화되면서 합의형성에 이를 수 있었다.

- 특히, 한국Y는 숙의과정에서 법적근거가 없고 전례가 드문 비영리법인의 분할·합병 이슈에 직면하면서 양질의 숙의가 이루어질 수 있도록 자료제공, 설명회, 간담회, 교육 및 워크숍 등 다양한 학습기회를 제공했다. 회원Y의 맞춤형 재구조화 지원을 위해 지원체계를 수립하고 프로세스별 개별 컨설팅, 전문가 자문, 회원Y 사무총장 연구모임, 맞춤교육(오프라인/온라인) 등을 운영하였다.

〈그림 22〉 숙의 거버넌스 합의형성 과정



*홍성만·이종원(2009), 숙의거버넌스와합의형성 제도설계: 시화지역 지속가능발전협의회의 운영사례를 중심으로, 행정논총, 47(1): 21-45 수정

V. 한국YWCA연합회 거버넌스 분석결과

1. 굿 거버넌스 모델

- 거버넌스 모델은 이사회의 사고와 활동, 구조, 관계를 구조화할 수 있게 만든 체계다 (존 카버, 2021). 문헌연구, 참여관찰, 인터뷰, 설문조사 등 연구과정을 통해 나온 내용들을 종합적으로 분석하여 한국Y만의 굿 거버넌스 모델을 정립하였다.

1) 굿 거버넌스

- 굿 거버넌스란 무엇일까. 먼저, 거버넌스는 일반적으로 조직의 의사결정이 이루어지는 구조와 과정을 포괄하는 일련의 체계이다. 거버넌스는 조직의 최상위에서 의사결정, 리더십, 책임, 통제 및 행동을 위한 구조 및 프로세스와 관련이 있고, 조직의 목표를 설정하고 달성하는 방법, 위험을 모니터링하고 해결하는 방법, 성과를 최적화하는 방법에 영향을 미친다(이명신, 2022). 그렇다면, 굿 거버넌스는 거버넌스가 잘 구조화되어 있는 상태라고 볼 수 있는데, 거버넌스 자체가 사회적 구조물로서 정의하기 나름이라 굿 거버넌스 역시 정부, 기업, 비영리 영역마다 조직마다 다른 정의가 나올 수밖에 없다. 즉, 각 조직이 중시하는 가치가 반영되어 조직 내 의사결정의 기준으로 작용할 때 가장 최적의 거버넌스라고 할 수 있다.
- 한국Y는 조직 재구조화 과정에서 거버넌스를 재정립하면서 민주성, 투명성, 책무성의 3가지 요소를 목표와 방향으로 삼고 의사결정구조를 개편하였다. 민주성, 투명성, 책무성은 굿 거버넌스의 보편적인 요소로서 관련 연구들에서 가장 많이 언급된다(김의영, 2011; Ansell&Gash, 2008). 다양한 이해관계자 참여를 통한 의사결정에 따라 사업 운영과 내부규정을 마련하고 운영하며(민주성), 모든 의사결정과정이 공정하고 투명하게 이루어질 수 있도록 관련 규정을 명문화하였으며(투명성), 의결기구와 실행기구의 역할과 책임성 강화, 회의 결정에 대한 구성원들의 책임 있는 수행과 평가, 실정법상 자격 있는 구성원에 의한 의사결정구조를 확립하였다(책무성). 한국Y의 굿 거버넌스는 민주적이고 투명하며 책임지는 구조라고 할 수 있다.

2) 성공요인

- 굿 거버넌스 모델의 가장 큰 관심사는 성공적이고 효과적인 거버넌스를 결정하는 성공요인이 무엇인지에 대한 것이다. 그동안 효과적인 이사회의 성공요인을 찾기 위한 다양한 시도가 이루어져 왔다. 관련 연구들은 공통으로 이사회 구성, 이사회 역할과 책임, 이사회와 경영진 간의 관계, 리더십 특성 등을 분석하고 있다. 한국Y 내용분석을 통해 도출한 굿 거버넌스에 영향을 미치는 성공요인은 사람, 구조, 문화로 유형화할 수 있다.
- 짐 콜린스는 그의 저서 「비영리 분야를 위한 좋은 조직을 넘어 위대한 조직으로」에서 위대한 조직의 공식으로 1) 적합한 사람을 버스에 태워야 한다, 2) 부적합한 사람은 버스에서 내려야 한다, 3) 최대의 효과를 얻기 위해 버스 안 사람들을 배치해야

한다고 말했다. 조직의 위대함은 사람에게서 나온다. 굿 거버넌스를 위해서도 적합한 사람을 태우는 일은 중요하다. 조직의 비전과 가치에 공감하고 기꺼이 헌신하고 수고할 의지가 있는 유능한 이사를 섭외하는 일은 거버넌스의 첫 단추를 끼우는 일이다.

- 하지만 적합한 사람을 태우는 것보다 더 어려운 일이 부적합한 사람을 버스에서 내리게 하는 일이다. 많은 비영리 이사회가 거수기 역할 이상을 해내지 못하고, 유능한 이사들을 빈둥거리게 하고 있다. 부적합한 사람을 버스에 내리게 하고, 최대의 효과를 얻기 위해 배치하는 일은 존 카버가 말한 일하는 방식, 구조와 관련된 것이다. 이사회 역할과 책임을 명확하게 규정하고, 조직상황에 맞는 이사회와 경영진 간 관계를 설정하며, 회의 및 이사회 자체 평가 등 이사회 운영에 관한 제반 사항을 명문화하는 등 거버넌스 전반의 의사결정, 책임, 통제 및 행동을 위한 구조 및 프로세스를 체계화해야 한다.
- 굿 거버넌스에 영향을 미치는 요인으로 문화는 집단의 구성원들이 공유하는 행동양식으로 굿 거버넌스의 활성화 요인(enabling factor)으로 작용한다. 비전과 가치를 중시하고, 수평적이고 협력적인 관계를 지향하며, 다양한 이해관계자들의 의견을 수렴하고 소통하는 과정을 중시하는 문화는 의사결정자들의 태도와 행동, 의사결정의 질에 영향을 미쳐 이사회 효과성을 촉진한다.

(1) 사람

① 이사회 다양성

- 한국Y는 변화하는 시대 흐름에 대응하기 위해 핵심 의사결정기구인 법인 이사회 이사 구성에 대한 과감한 혁신을 꾀하였다. 창립 100주년을 맞아 비전을 새롭게 정립하면서 지역성과 청년성이라는 한국Y의 정체성에 대한 회복이 중요한 이슈가 되었고, 이사회 구성부터 지역의 회원Y 비율 확대, 청년이사 할당 및 청년부회장 제도를 도입하였다. 더불어 총회에서 연합회 직무상 대표 31명 중 이사회가 선출한 대표 10명에 청년이사를 할당하였다. 또한, 한국Y 운동 및 조직 운영에 관한 이해가 높은 전문성을 갖춘 이사를 새롭게 임명하였다. 회원Y와 청년 이사 비율 확대, 전문성을 갖춘 이사진 구성 등을 대표성, 전문성 강화뿐만 아니라 정체되어 있던 이사회 구성의 다양성을 확대한 것으로 이해관계자의 관점을 폭넓게 수용하여 조직의 중요한 의사결정에 반영하겠다는 의지를 보여준 것이다.

② 이사들의 헌신과 몰입

- 한국Y 이사들은 이사 활동에 대한 만족감이 높고, 자신의 활동이 단체의 성장과 발전에 기여하고 있다는 자부심을 가지고 있었다. 국내 대부분의 비영리단체 이사회가 유능한 인재들을 모아놓고 낮은 수준의 활동을 하거나 단체에 제대로 기여하지 못하는 죽은 나뭇가지 문제(Deadwood Problem)를 겪고 있으나 한국Y 이사들은 격월 개최되는 이사회 및 단체활동에 적극적으로 참여하고 높은 관심을 보인다.
- 특히, 한국Y 이사들은 조직동일시(Organizational Identification)가 강하게 나타났

다. 조직동일시는 조직에 대한 일체감과 만족을 갖게 하는 것으로 조직에 의미를 부여하여 조직에 소속감을 갖고, 그들의 조직행동을 결정하는 등 조직의 효율성에 영향을 미치는 중요한 개념이라 할 수 있다(Park, 2009). 한국Y 이사들은 이사임명 이전부터 자원활동가, 실무활동가, 실행위원 등 다양한 형태로 단체와 오랜 인연을 맺으며 활동해왔으며, 자신의 삶과 Y를 분리해서 생각할 수 없을 만큼 Y가 중요한 의미를 가지고 있다. 많은 이사들이 자신과 조직을 하나로 인식하고, 조직의 운명과 자신의 운명을 동일시하며, 조직의 성공 혹은 실패를 자신의 것이라고 느끼기 때문에 타 단체의 이사회와 달리 자발적 헌신과 몰입이 높게 나타난다.

③ 최고이사결정자의 변혁적 리더십

- 조직성과뿐 아니라 좋은 거버넌스에 있어서도 리더십은 강력한 영향력을 발휘하는 요인이다. 리더십은 조직의 목표 달성을 위하여 동기부여, 협력관계 유지, 그리고 외부의 지지 등에 영향을 미치는 개념이라 할 수 있다(Yukl, 2013). 한국Y 최고이사결정자(회장)의 리더십은 섬김, 관계중심·사람중심, 비전제시의 특성을 나타내 변혁적 리더십에 가깝다고 볼 수 있다. 변혁적 리더는 구성원들에 대해 개별적 관심을 보이며, 자아실현의 욕구와 같은 고차원적인 욕구로 이끌어 리더로 성장시킨다. 변혁적 리더는 조직의 비전을 제시하며 구성원들이 개인적 관심을 넘어 더 높은 상위의 목표를 추구하게 하며, 비전에 대해 구성원들과 효과적으로 의사소통한다(Bass & Avolio, 1990). 한국Y 최고이사결정자가 보이는 변혁적 리더십은 목적과 사명이 중요하며, 관계와 사람에 기반한 한국Y에 적절한 리더십이라고 볼 수 있다.

(2) 구조

④ 최고이사결정기구 구조화

- 존 카버는 거버넌스의 실패는 사람이 아니라 방식의 실패라고 말한다. 기업, 공공기관, 비영리 등 수많은 이사회가 이사진을 교체하기만 하면 거버넌스 문제가 해결될 거라는 순진한 환상을 가지고 있다. 사람이 바뀐다고 거버넌스가 개선되지 않음을 시행착오를 통해 깨닫고 나면 그동안 미뤄왔던 의사결정구조를 들여다보게 된다. 한국Y는 내외부의 변화에 대응하기 위해 조직 재구조화라는 조직 전체 시스템 재설계를 추진하였고, 재구조화의 핵심이 바로 거버넌스의 변화였다. 거버넌스 전반의 의사결정, 책임, 통제 및 행동을 위한 구조 및 프로세스를 체계화한 것이다. 그러한 과정과 절차에 있어서도 공식적인 조직인 ‘구조개편위원회’를 구성하여 진행하였다. 암묵적으로 공유했던 규칙들을 표출하여 규정화하고, 기존의 규정들을 다시 돌아보고 연결하여 체계화하는 작업을 시도했다. 구성원들 모두가 동일한 이해를 가지고 규정에 기반한 운영과 의사결정을 내리고, 그 과정은 공개적이고 개방적이며 투명하고 공정하게 이루어질 수 있도록 하였다.

⑤ 정책기반 거버넌스로의 전환

- 한국Y는 조직특성 상 오랫동안 실무형, 관리형 이사회 유형의 유형을 보여왔으나, 법인 이사회 의사결정구조 개편을 통해 정책형 이사회로 전환하려고 한다. 집행책임은 사무총장(상임이사 겸임)에게 위임하고, 이사회는 정책수립 기능을 강화하려고 한다. 실제적으로 법인 이사회 개편과정에서 이사들이 참여하여 조직의 목적과 비전, 규정을 수립하는 정책기반 거버넌스를 경험했다고 볼 수 있다. 하지만 아직까지 이사들은 스스로를 자문형 이사회로 높게 인식하고 있었고, 이사회와 사무국 간의 협력적 관계를 위한 역할경계가 명확하지는 않다. 현재 한국Y는 우리 조직에 맞는 이사회 운영모형을 고민하고 그 답을 찾아가는 과정 중에 있다.

(3) 문화

⑥ 숙의과정 중시 문화

- 좋은 거버넌스는 이해관계자의 포괄적 참여와 심도 있는 토론을 통해 합의에 이르는 양질의 숙의과정(Deliberation Process)이 중요하다. 한국Y는 조직 재구조화라는 대대적인 변화를 만들어가면서 급하게 서두르지 않고 다양한 이해관계자들과 충분히 대화하고 토론하며 차분하게 추진해가고 있다. 숙의과정은 시간이 오래 걸리고, 다양한 의견을 수렴하고 차이를 조율하여 합의에 이르는 과정이 더디고 어려운 문제점이 있다. 하지만 이는 수평적이고, 차별을 배제하고, 다양성을 추구하며, 연대와 협력을 추구하는 한국Y의 정신이 반영된 것이다.

⑦ 기독정신, 동일한 신념공유

- 한국Y는 기독여성시민단체로 YWCA(Young Women's Christian Association)의 C는 기독정신을 의미한다. 100주년 비전선언문에 새롭게 정의된 C는 기후정의, 생명, 돌봄, 살림, 평화의 키워드로 표현되고 있으며, 정의, 평화, 생명의 하나님 나라를 이 땅에 만들어간다는 의미를 내포하고 있다. 기독정신은 한국Y의 정체성이자 의사결정의 판단기준이며 구성원들을 하나로 연결해주는 중요한 수단이다. 오랜 역사 속에 수많은 난관을 이길 수 있게 해주었으며, 갈등과 분열을 결국에는 평화와 화합으로 끌어냈던 조직의 힘이다.
- 조직의 중요한 의사결정을 내리는 이사회에서는 '한국Y의 미래를 위한 95개 논제 읽기(종교개혁 전통, 한국Y의 목적문 정신, 시대정신과 한국YWCA 활동가의 자세)로 시작된다. 회장과 이사들이 번갈아 가며 낭독하면서, 한국Y의 목적을 되새기고 동일한 신념을 공유한다. 일종의 고유의식(Rituals)으로 조직이 중시하는 가치와 문화를 내재화하는 강력한 방법이다. 기독정신이라는 문화는 한국Y의 중요한 자산이고 핵심 역량으로서 거버넌스에도 큰 영향을 미치고 있다.

3) 성과

(1) 이사회 효과성 향상

- 한국Y의 민주적이고 투명하며 책임지는 굿 거버넌스는 거버넌스를 둘러싼 혼란을 줄

여 이사회 효과성을 향상할 것이다. 한국Y 이사회는 이사회 목적, 이사들의 역할과 책임, 이사회가 단체에 이바지할 방법을 명확하게 이해하고 있다. 사소한 부분까지 챙기는 미시관리에서 경영관리로, 세부 사항까지 통제하는 미시 거버넌스에서 정책기반 거버넌스로, 현상 거버넌스에서 변혁 거버넌스로, 관리형에서 협력형으로 이동하며 효과성 향상을 꾀하고 있다.

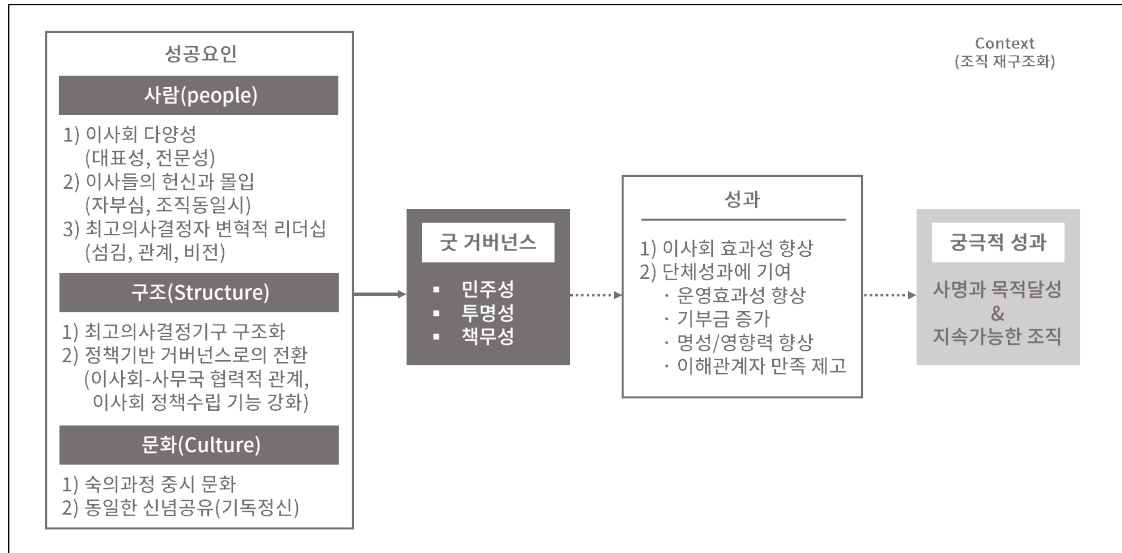
(2) 단체성과에 기여

- 굿 거버넌스가 조직성과에 영향을 미친다는 것은 직관적으로 수긍이 되지만, 이를 증명하기는 쉽지 않다. 이사회 효과성과 조직성과 간 유의미한 관계를 보이는 해외연구와 달리 국내연구(노연희, 2003; 이창민, 2017)에서는 엇갈린 결과를 내놓고 있다. 이창민(2017)은 비영리 공익법인 지배구조(특히, 이사회)와 다른 특성들이 비영리법인 성과(총수입과 기부금)에 어떻게 영향을 미치는지를 회귀분석한 결과, 성과에 유의미한 영향을 미치는 이사회 변수가 나타나지 않았다. 국내 비영리 이사회의 역할이 제대로 이루어지지 않는 현실을 감안할 때 놀랄만한 결과도 아니다. 굿 거버넌스가 조직성과에 결정적 요인이 되기에 내부 조직상황, 외부환경 등 고려해야 할 변수가 많고 그 영향력이 꽤 클 것으로 보인다.
- 한국Y의 이사회 효과성이 운영효과성 향상, 기부금 증가, 명성과 영향력 향상, 이해관계자 만족 제고 등 단체성과에 기여했는지 실증적 증거는 아직 존재하지 않는다. 한국Y 조직 재구조화에 따른 거버넌스의 물리적 개편은 올해 2월 정기총회를 통해 완료되었지만, 이사회 구성원들이 변화를 내재화하고 거버넌스가 제대로 작동하여 단체성과와 연결되고 그것을 증명하는 데는 상당한 시간이 필요할 것이다. 하지만 변화를 두려워하지 않고 굿 거버넌스를 만들기 위해 애써온 열정적이고 자질 있는 이사들이 있고, 좋은 구조와 문화를 갖춘 한국Y 이사회가 효과적으로 운영되어 단체성과에 이바지할 거라는 것은 충분히 예측할 수 있다.

4) 궁극적 성과

- 이사회는 조직의 지속가능성을 위한 안내자와 조타수 역할을 한다. 이사회가 제대로 작동하여 건강한 거버넌스가 유지될 때 조직은 험난한 변화의 물결에도 맥없이 휩쓸리지 않고 유명할 수 있다. 또한, 모든 비영리단체는 자신의 존재를 정당화하기 위해 의미 있는 결과를 얻어야 한다. 그것은 바로 조직의 사명과 목적을 달성하는 것이다.
- 한국Y는 100주년을 맞이하며 지난 100년을 돌아보고 새로운 100년을 준비하며 조직의 핵심과제로 조직 재구조화를 결의하였다. 재구조화를 통한 거버넌스의 변화는 의사결정의 민주성, 투명성, 책무성을 제고하여 이사회 효과성을 향상하고, 효과적인 이사회는 끊임없는 변화와 혁신 그리고 자기성찰을 통해 단체 성과에 이바지하며, “하나님의 나라가 이 땅에 이루어지는” YWCA 목적과 비전을 건강하고 지속가능하게 이루어갈 것이다.

〈그림 23〉 한국YWCA 굿 거버넌스 모델



2. 새로운 거버넌스를 향한 여정

1) 정책기반 거버넌스, 협력형 이사회로 모드전환 굳히기

“경영진에게 맡기는 편이 최선인 영역을 침범하지 않고, 장기적 관점에서 가치를 중시하는 큰 그림을 관리함으로써 진정한 리더가 되는 이사회, 이사회의 책무를 벗어나지 않는 범위에서 단체 실무자들에게 자율권을 최대한 부여해 효과적이면서도 안전하게 위임하는 이사회, 다양 성과 포용을 추구하지만 결정된 사안에 대해서는 구성원들이 서로 다른 목소리를 내지 않고 한목소리를 내는 이사회, 주주와 마찬가지로 단체의 주인들에 대한 충성을 정당성의 기반으로 삼는 이사회.” - 존 카버(2021), 변화를 이끄는 이사회

- 모든 단체는 이사회가 자신의 역할과 책임을 명확하게 인식하고, 이사회와 사무국이 협력적 관계를 맺으며, 단체를 이끄는 길잡이로서 거버넌스가 전략적 리더십을 발휘 해주기를 꿈꾼다. 하지만 비영리단체들이 경험하는 현실은 정반대이다. 실제로 많은 조직이 정책기반 거버넌스로 전환하려고 시도하지만 결과는 좋지 못했다. 첫 번째 실수는 사무국에 위임한다고 이사회가 아예 손 놓고 앉아서 조직의 건강 및 성과를 제대로 모니터하지 않기 때문이다. 두 번째 실수는 이사회 정책조차 작성하지 않고 선 불리 전환하려는 것이다(제임스 꺾빈, 2020). 세 번째 실수는 말로는 정책을 수립하는 이사회라고 주장하지만, 대개 실행과 관련한 세부 사항이 대부분이라 정책은 여전히 사무국에서 만들고 이사회는 승인만 할 뿐이다.
- 한국Y는 거버넌스 개편을 통해 실무형, 관리형 이사회에서 정책수립 기능이 강화된

정책기반 거버넌스, 협력형 이사회로 전환하고 있다. 전환과정에서 이사회는 관리기능을 하지 않으면 무엇을 해야 할지 혼란스러워하고, 실무책임자에게 재량권을 맡겼지만 습관처럼 운영에 관여하는 실수를 저지르기도 하며, 위임했다고 아예 무관심해져 본연의 역할과 책임에서 멀어지기도 한다. 관리형 이사회는 조직을 관리하지만, 협력형 이사회는 관리를 위임하고 거버넌스에 집중한다. 즉, 조직이 존재하는 이유를 규정하고, 실무책임자에게 자율권을 주는 동시에 책임을 지우는 정책을 개발하는 역할을 해야 한다.

- 거버넌스 구조를 개편했다고 거버넌스가 완성되는 것은 아니다. 지금부터는 한국Y가 꿈꾸는 거버넌스의 구성을 만들어가야 한다. 존 카버가 개발한 네 가지 종류의 이사회 정책 설명서가 도움이 될 수 있다. 단, 정책에 너무 집착하거나 과도한 정책으로도 다른 비효율성을 야기하기보다 한국Y 강점인 속의과정을 통해 단체의 규모와 상황에 맞는 적합한 정책들을 만들어가면 좋겠다.

〈표 2〉 이사회 정책 4가지

명칭	개요	내용
단체의 목적 정책	존재이유 설명	<ul style="list-style-type: none"> • 단체가 달성해야 할 결과, 수혜대상, 결과를 내는 데 드는 비용을 설명 • 수단이나 방법, 구체적인 프로그램은 다루지 않음. 이 항목에 포함된 모든 정책은 결과나 서비스 이용자, 비용을 설명해야 함 • 목적 정책에는 단체가 앞으로 어떤 목적을 이루려고 애써야 하는지를 정하는 이사회의 끝없는 노력이 반영
운영진 제한 정책	허용되지 않는 행동 제한	<ul style="list-style-type: none"> • 실무진에 대한 기대, 즉 단체장과 실무자들이 해도 되는 행동과 하지 말아야 할 행동을 다름. 즉, 경계선을 규정. 어떤 행동과 방법, 관행은 허용되고 어떤 행동은 허용되지 않는지를 알림 • 실무진에게 자율권을 부여하여 이사회가 새로운 계획을 하나 하나 승인할 때까지 활동을 보류할 필요가 없게 해 줌 • 이사회가 책임지고 일상적인 운영과 관련된 세부 사항에 관여하는 행동을 최소화하게 해 줌. 이 정책은 실무진 전체가 아니라 단체장에게 적용됨. 단체장은 모든 실무진의 행동이 이 정책이 정한 경계선을 넘지 않도록 책임져야 함
이사회-관리 위임	이사회와 단체장의 관계 설명	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회는 한목소리를 내고, 모든 이사회 권한은 단체장을 통해 위임됨 • 단체장이 이사 개개인이나 단체의 임원, 이사회 산하 위원회가 아니라 전체 이사회에 보고한다는 뜻임 • 이사회가 단체장과만 협업하고, 실무진이나 자원봉사자에게는 업무를 지시하지 않는다는 뜻임
거버넌스	이사회가	<ul style="list-style-type: none"> • 이사 개개인과 전체 이사회 행동 기준, 이사회를 운영하는

과정	업무를 수행하는 방식	방식을 설명함 <ul style="list-style-type: none"> • 이사회 의 지휘방식, 이사장의 역할, 이사의 행동, 이사의 책임, 위원회의 용도를 명확히 규정함 • 이 정책에 명시되지 않은 절차상의 문제가 발생하면 이사장은 이사회 절차를 안내해야 하며, 이사회는 이해당사자를 대표하고 점검
----	-------------	--

2) 역동적이고 활력 넘치는 이사회 세우기

- 이사회 의 역동성은 다양성에서 나온다. 지역성과 청년성 회복을 위해 회원Y와 청년 이사 할당제를 도입하여 대표성을 제고하고, 조직의 목적과 활동에 부합하는 전문가 들을 이사로 선임하여 구성하였다. 세대를 아우르고 현장의 목소리가 들어오고 다양한 관점을 가진 이사회는 새롭고 단체에 활기를 가져다주었다. 이 정도의 변화도 가히 ‘코페르니쿠스적 전환’이라고 불릴 만하다. 하지만 한국Y가 더 진취적으로 나아가기 위해서는 더 과감한 패러다임의 변화를 시도해볼 수 있다.
- 지난달 한국YMCA전국연맹 이사회는 전국연맹 이사회에서 1914년 창립 이후 첫 여성 이사장을 선출했다⁷⁾. 한국Y는 이사회 구성에 있어 청년부회장, 청년이사 선임 등 세대의 벽을 뛰어넘는 과감함을 보여준 것처럼 향후 성별, 종교, 인종 등 이사회 다양성의 스펙트럼을 넓혀 글로벌단체로서의 위상을 높일 수 있다. 또한, 비영리법인의 이사는 ‘선량한 관리자의 주의의무(Reasonable Standard of Care)⁸⁾가 있지만, 이사들의 직무수행을 감시하고 견제할 수 있는 마땅한 장치가 없다(김정연, 2021). 단체를 둘러싼 다양한 이해관계자가 있으나 이사들을 감시하는 기능을 수행할 수 있는 구조는 없다. 사무총장(상임이사 겸임)이 실무책임자로서 이사회에 참여하지만 사무총장이 그러한 역할을 수행하기는 현실적으로 어렵다. 최근 시민단체들도 노조나 직장 협의회가 결성되어 의사결정구조에 참여하는 사례가 나타나고 있다. 2017년 참여연대가 그린피스 등 국제 비정부기구(NGO) 한국지부 등을 제외하면 사실상 국내 NGO 중 첫 노조를 결성한 바 있다. 매주 열리는 상임집행위원회에 사무처장 외 노조위원장이 참여하여 평 간사들의 목소리를 더 반영하고 조직 내부에서부터 참여민주주의를 실현하고 있다. 한국Y도 젊은 이사뿐만 아니라 젊은 활동가들이 자신의 목소리를 낼 수 있도록 수평적이고 민주적인 소통문화 및 구조를 만들어가야 할 것이다.

7) <https://futurechosun.com/archives/66189> (더 나은미래, 2022.7.4.)

8) 이사는 선량한 관리자의 주의로 그의 직무를 수행해야 합니다(「민법」 제61조).

※ 선량한 관리자의 주의란, 그 사람이 속하는 사회적 지위, 종사하는 직업 등에 따라서 요구되는 정도의 주의로, 일반적으로 평균인에게 요구되는 정도의 주의를 말한다. 이사가 본인의 임무를 해태한 경우, 이사는 법인에 대하여 손해배상 책임을 지고 이사가 여러 명인 경우에는 연대하여 법인에 대하여 손해배상의 책임을 부담해야 한다(「민법」 제65조).

※ 이사가 각종의 법인등기를 게을리하거나, 재산목록의 작성 및 비치의무를 위반 또는 부정기재를 한 경우 및 파산선고의 신청을 게을리한 경우에는 500만원 이하의 과태료 처분을 받게 된다(「민법」 제97조 제1호·제2호·제5호 및 제6호).

- 또한, 이사회는 중요한 의사결정을 내리는 기구이지만 사람과 사람이 만나 관계를 기반으로 이루어지는 곳이므로 재미와 유머가 있다면 더 활력 넘치는 이사회가 될 것이다. 인위적인 재미와 유머를 유발하는 것보다는 이사들 상호 간 교류 기회를 만들어 친밀감과 호감을 평상시에 쌓을 수 있게 한다면 딱딱한 회의도 좋은 분위기 속에서 진행될 수 있다. 이사들을 위한 네트워크 및 친목 모임, 행사 초대, 서로의 지식과 지혜를 나누는 상호배움의 시간 등을 마련해보는 것도 좋다. 가급적 사무국에서 모임을 기획하는 것보다는 이사회 스스로 아이디어를 내서 실행해보는 것이 몰입과 즐거움을 배가시킬 것이다.
- 마지막으로, 이사회가 조직의 문제가 아닌 이사회 자체를 놓고 얘기하는 시간을 가질 필요가 있다. 이사회는 모임 때마다 항상 시간이 부족하다. 단체가 다루어야 할 당면 의제를 논의하다 보면 정작 이사회가 효율적인지 얘기를 꺼내 볼 기회조차 없다. 이제는 이사회가 자기들의 방식이나 유형을 성찰하고, 끊임없이 학습하며, 자기인식을 가져야 할 때이다. 한국Y는 격월로 이사회가 개최되기 때문에 연간 3-4회 정도 이사회가 열리는 다른 단체들보다 빈도수가 높다. 중요한 안건이 몰려있는 시즌을 제외하고 다소 여유가 있는 중반기에는 안건 자체를 ‘이사회 운영’으로 놓고 오롯이 이사회 자체에 집중해서 얘기를 나눠 봐도 좋겠다. 모든 문제의 해결은 문제를 꺼내놓고 얘기하는 것에서부터 시작된다.

3) 전략적 리더십을 발휘하는 거버넌스

- 모든 조직에 통하는 거버넌스의 단일모델이 있다면 조직 운영이 참 쉬울 것이다. 그러나 거버넌스의 현실은 그리 단순하지 않다. 조직의 생애주기에 따라 필요한 리더십이 달라지고, 조직을 구성하는 이사, 회원, 직원 등 핵심 이해관계자의 인구통계학적 특성이 달라지며, 코로나19와 같이 개별 조직이 통제할 수 없는 외생변수도 생겨난다. 조직은 자신이 어디쯤 와있는지 파악하고, 필요에 따라 거버넌스를 조정해야 한다. 즉, 효과적인 거버넌스는 정형화된 유형으로 지속되는 것이 아니라 환경변화를 지속해서 주시하며 변화해가는 적응적 거버넌스다.
- 한국Y는 100년 역사에 52개 지부를 회원으로 둔 대형시민단체다. 새로운 100년을 더 가볍고 힘있게 달리기 위해 조직 재구조화와 거버넌스 대전환이라는 자이언트 스텝을 밟았다. 향후 3-5년은 현재의 변화를 조직에 안정화하는 것이 최우선 과제가 될 것이지만 조직을 둘러싼 내외부 환경의 변화는 계속된다. 이사회가 긴장을 늦추지 말고 전략적으로 사고하며 리더십을 발휘해야 한다. 토머스 페인은 “이끌거나 따르거나 아니면 길에서 비켜서라”고 말한다. 이사회는 조직에 새로운 비전과 전략을 제시하며 이끄는 역할을 해야 한다. 제임스 깬빈은 그의 저서 「굿 거버넌스, 어떻게 할 것인가」를 통해 이사회가 정책 거버넌스를 넘어 그 이상의 일을 해야 한다고 제안한다. 바로 항해형 이사회다. 항해형 이사회는 새로운 기회를 창출하거나 환경변화에 초점을 맞추고 조직을 위해 새로운 전략 방향을 모색하는 전략적 리더십과 일맥상통한다. 한국Y 이사회 리더십이 풀어가야 할 과제이다.

3. 연구 의미와 한계

- 본 연구를 통해 한국Y의 조직 재구조화 과정에서 보인 거버넌스의 변화와 그에 따른 거버넌스 특징, 한국Y만의 굿 거버넌스 모델을 탐색하였다. 한국의 시민단체 역사상 가장 먼저 변화하는 시대 흐름에 맞춰 재구조화를 진행하고 있는 한국Y의 사례에 대한 시민사회의 관심이 높다. 한국Y의 독특한 경험을 사례연구를 통해 이론적으로 조망하고 모델화하며 성공요인을 규명해보는 것은 비영리 현장뿐만 아니라 거버넌스 연구 차원에서도 의미가 매우 크다.
- 본 연구는 학술적으로 엄격한 방법론을 적용하지는 않았다는 점을 한계로 들 수 있다. 연구의 목적이 비영리 거버넌스 현장사례를 탐구하고 모델화하여 현장에 시사점을 제공하고자 함을 고려하여 다소 유연하고 현장친화적인 방식을 적용하여 서술하였다. 그렇다고 연구의 완결성이 떨어지거나 사례연구로서의 절차나 방식을 갖추지 않은 것은 아니다. 정교한 연구설계를 통해 한국Y 거버넌스의 특성을 체계적으로 정리하고 일반화하여 유사한 고민을 하는 현장의 다른 단체들에게 도움이 될 수 있도록 기술하였다. 소규모 풀뿌리 단체들이 거버넌스의 변화를 위해 적용점을 찾기가 어려울 수도 있지만, 의외로 모든 조직을 관통하는 보편적 원칙에 공감하며 적용점을 발견할 수 있을 것이다.
- 올해 2월 한국Y 거버넌스 개편이 완료되어 현재 새롭게 변화된 거버넌스 체계가 작동 중이다. 한국Y의 혁신적인 거버넌스 전환과 관련하여 아직은 구체적인 내용이 대외적으로 알려지지 않았지만 본 연구를 계기로 한국Y의 사례가 많이 알려지고 그동안의 경험과 성과를 사회적으로 많이 공유할 수 있기를 바란다. 현재의 체계가 완전히 정착하여 효과성을 객관적으로 입증할 수 있는 3년~5년 후 다시 한번 사례연구를 수행하여 그동안의 공과를 진단해보는다면 더 의미 있는 자료를 얻을 수 있을 것이다. 또한, 한국Y처럼 비영리법인의 분할합병 이슈로 고민하는 국내외 사례들을 수집하여 보편성을 유형화해가는 연구가 이루어진다면 전환과정 속에 놓인 조직들의 좋은 거버넌스 모델을 만들어낼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강철희, 김희성(2001), 복지 비영리 조직의 이사회 기능 효과성과 조직성과에 관한 연구: 한국사회복지 공동모금회를 중심으로, 한국사회복지학, 44: 7-35
- 김의영(2011), 굿 거버넌스 연구 분석틀: 로컬 거버넌스를 중심으로, 한국정치연구, 20(2): 209-234
- 김정연(2021), 비영리법인 이사회의 운영실태와 개선방안, 기빙코리아2021
- 노연희(2003), 비영리조직의 이사회 활동에 관한 탐색적 연구: 사회복지서비스 조직을 대상으로, 한국행정학보, 37(3)
- 에드가 스토에즈(2020), Doing Good Better 좋은 일을 멋지게 멋진 일을 바르게, 누림북스
- 이명신(2022), 굿 거버넌스란 무엇인가 : 적절한 거버넌스(Appropriate Governance)를 찾는 여정, 주제발표문, 2022 굿 거버넌스 사례연구 발표회, (재)빈손채움·비영리경영연구소
- 제임스 갤빈(2021), 굿 거버넌스 어떻게 할 것인가, 비아토르
- 존 카버(2021), 변화를 이끄는 이사회, 나눔북스
- 짐 콜린스(2015), 비영리 분야를 위한 좋은 조직을 넘어 위대한 조직으로, 김영사
- 홍성만·이종원(2009), 속의거버넌스와 합의형성 제도설계: 시화지역 지속가능발전협의회 의 운영사례를 중심으로, 행정논총, 47(1): 21-45
- Ansell, C & Gash, A(2008), Collaborative Governance in Theory and Practice, Journal of Public Administration Research and Theory(JPART), 18: 543-571.
- Deloitte(2013), The Effective Not-for-Profit Board A value-driving force, The Deloitte Center for Corporate Governance
- Nonaka, I. and Takeuchi, H.(1995), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York
- Robert K. Yin(2008), Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods), SAGE Publications, Inc; 4th edition
- Robert T. Ingram, Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards, BoardSource
- Strauss AL & Corbin JM(1994), Grounded theory methodology: An overview. In: Denzin NK, Lincoln YS, editors. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks (CA): Sage, 273-285

*한국YWCA연합회 홈페이지 및 내부자료

부록1. 인터뷰 질문지

구분	질문내용
<p>공통질문</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 한국Y의 구성원으로서 창립 100주년을 맞이한 소회와 의미는 무엇인가요? 2. 굿 거버넌스란 무엇이라고 생각하십니까? 3. 한국Y만의 독특한 거버넌스 특징은 무엇일까요? 그러한 특징이 어떻게 형성되었을까요? 한국Y 거버넌스의 강점과 약점은 무엇일까요? 4. 한국Y는 이사회와 실무진 간의 협력적 관계(견제와 균형)가 잘 이루어지고 있습니까? 역할의 경계, 권한위임의 수준이 어떻게 결정되나요? 5. 'YWCA 100년, 여성과 함께 변화를 향해' 새로운 100년을 위한 한국Y의 과제 및 거버넌스 과제는 무엇일까요?
<p>원영희 회장님 (47대)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 한국Y의 수장으로서 지난 100년에 대한 간략한 평가와 앞으로 100년에 대한 비전이 무엇인지 말씀해주세요. 2. 역사와 전통을 가진 기독교여성단체로서 한국Y에 대한 사회적 기대와 이에 따른 사회적 역할과 책임은 무엇일까요? 3. 조직 재구조화라는 커다란 전환을 단행한 가장 큰 동기는 무엇이였을까요? 4. 조직 재구조화 과정에서 이루어진 거버넌스의 가장 큰 변화와 변화 이후 (기대되는) 성과는 무엇입니까? 5. 100년의 역사 속에서 조직이 생성되고 성장, 성숙, 재도약하는 조직수명주기를 겪으며 이사회의 역할 변화가 어떻게 나타났나요?
<p>이사회</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 100주년을 맞이하여 지역운동 활성화 및 청년참여 확대를 위한 의사결정체계의 큰 변화는 무엇입니까? 한국Y가 생각하는 지역과 청년성의 의미는 무엇인가요? 2. 이사회 이사들의 참여, 몰입, 헌신의 수준은 어떠한가요? 이사들의 참여를 독려하기 위한 공식적 혹은 비공식적인 관리체계가 있나요? 3. 이사회 회의운영에 대한 명문화된 규정이 있나요? 회의결과에 대한 반영여부 정도는 어떻습니까? 효과적인 의사결정을 위해 이사회 회의문화가 어떻게 개선되어야 한다고 생각하십니까? 4. 이사의 자질과 요건은 무엇이라고 생각하십니까? 한국Y가 중요하게 생각하는 이사 선발의 기준(명문화된 혹은 암묵적인 규정)이 있습니까? 5. 회장님의 리더십 스타일은 어떠합니까?
<p>실무책임자 그룹</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조직 재구조화의 의미와 범위는 어떻게 되나요? 조직 재구조화 배경, 진행경과, 성과는 어떻습니까? 재구조화 안정화를 위한 과제는 무엇인가요? 2. 조직 재구조화 과정에서 나타난 의사결정체계, 이사회 및 위원회 운영 등 전반적인 거버넌스의 변화는 무엇입니까? 회원Y(52개 지부)를 포함하여 이에 대한 조직 내외부 이해관계자의 반응은 어떠합니까? 3. 이사회 구성(선발, 자격 및 요건) 및 운영 현황(회의운영, 교육, 평가), 이사회 관리의 어려움 등은 무엇인가요? 4. 한국Y의 중요한 이해관계자 그룹이 누구이고 우선순위는 어떠한가요? 이해관계자 그룹별 참여확대를 위한 정책 혹은 관리방안을 가지고 있습니까? 5. 회장님의 리더십 스타일은 어떠합니까? 이사회가 어떠한 리더십을 발휘해주시기를 기대하십니까? 특히, 법인이사회가 재구조화 지원을 위해 어떠한 역할을 해주기를 기대하십니까?

부록2. 설문조사 설문지

안녕하세요. 본 조사는 <한국YWCA연합회 거버넌스 사례연구 : 조직 재구조화 과정에서 나타난 거버넌스 변화 및 리더십 특성> 연구를 목적으로 이루어집니다. 한국YWCA연합회(이하 한국Y) 곳 거버넌스 모델을 탐색하고, 더 나은 거버넌스를 구축하기 위해 이사님들의 의견을 수렴하고자 합니다.

주신 의견은 연구목적을 위한 근거자료로 활용될 것입니다. 바쁘시더라도 시간을 할애하시어 한국YWCA연합회의 지속가능한발전과 건강한 거버넌스 구축을 위한 귀한 의견 주시길 부탁드립니다. 감사합니다.

2022. 6

책임연구원 이명신(비영리경영연구소 소장)
문의 김지숙(연구매니저)/T. 02-6462-1532

재단법인 빈손채움 비영리거버넌스연구소

***이사회 활동 및 운영에 대해 자신의 생각과 가장 가까운 곳에 체크해주세요.**

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 우리 이사회 이사들은 업무를 수행하는 데 필요한 모든 기술과 소양을 갖추고 있다					
2. 우리 이사회는 성별, 인종, 지리학적 지역, 종교의 다양성에서 회원이나 이해관계자를 대표하고 있다.					
3. 우리 이사회의 모든 구성원은 사명을 위해 헌신하고 있으며, 시간과 재능 그리고 돈으로 이를 지원한다.					
4. 우리 이사회는 이사회의 역할과 책임을 명확히 인식하고 있다.					
5. 우리 이사회 회의는 효과적으로 잘 운영되고, 조화로운 분위기 속에서 진행된다.					
6. 우리는 적절한 위원회들을 설치했고 잘 운영되고 있다.					
7. 우리 이사회는 단체의 성장과 발전에 기여하고 있다.					
8. 나는 한국Y 이사로서 이사회 활동에 전반적으로 만족한다.					

9. 한국Y 이사회는 어떤 유형에 가장 가깝습니까? (1개 선택)

- ① 실무형 이사회(사업, 조직운영에 관여)
- ② 자문형 이사회(사업계획 검토 및 승인, 조언제공)
- ③ 후견형 이사회(지지하고 응원, 울타리 역할)
- ④ 정책형 이사회(비전과 미션설정, 전략 및 정책수립)
- ⑤ 협력형 이사회(이사회와 사무국 간의 역할 명확화, 적절한 협력관계)
- ⑥ 항해형 이사회(환경변화 탐색, 새로운 기회창출)
- ⑦ 기타

**10. 이사회역의 역할과 책임으로 중요하다고 생각하는 것은 무엇인가요?
(최대 3개 선택)**

- ① 기관의 미션과 비전설정
- ② 기관의 전략, 정책수립
- ③ 이사선임 및 사무총장 인준
- ④ 예결산 및 사업계획 승인
- ⑤ 자원동원(모금) 활동
- ⑥ 직접기부
- ⑦ 다양한 이해관계자 대변
- ⑧ 기관의 홍보 및 마케팅 활동
- ⑨ 네트워크 및 대외협력 활동
- ⑩ 기타

11. 회장의 리더십 스타일은 무엇인가요? (2개 선택)

- ① 섬김과 모범
- ② 비전제시
- ③ 뛰어난 전략가
- ④ 강력한 카리스마
- ⑤ 탄탄한 행정력
- ⑥ 문제해결능력
- ⑦ 관계중심, 사람중심
- ⑧ 결과중심, 성과중심
- ⑨ 탁월한 위기대처능력
- ⑩ 기타

12. 한국Y 이사회가 잘하고 있는 점은 무엇인가요? (2개 선택)

- ① 이사회 전체 운영이 잘 구조화되어 있음
- ② 조직의 사명과 목적달성에 적합한 이사진으로 구성되어 있음
- ③ 이사들이 역할과 책임을 잘 인지하고 있음
- ④ 이사회 회의가 효과적으로 운영되고 있음
- ⑤ 이사들이 열정적이고 책임의식이 강함
- ⑥ 이사들이 조직상황에 맞는 비전과 전략제시

- ⑦ 이사들이 자원확보에 기여하고 있음(모금, 사람, 기회연계 등)
- ⑧ 사무국의 이사회 관리와 활용이 잘 이루어지고 있음
- ⑨ 사무국과 이사회 간 역할경계가 명확해 협력관계가 원활함
- ⑩ 기타()

13. 한국Y 이사회의 개선할 점은 무엇인가요? (2개 선택)

- ① 이사회 역할과 책임의 명확화
- ② 이사회 역할 전환 : 정책수립 기능 강화
- ③ 조직의 사명과 목적에 부합하는 이사진 구성
- ④ 이사관리(선출, 임명, 해임, 퇴임 등) 구체화
- ⑤ 이사회 회의 운영 규정 수립
- ⑥ 이사들 간 네트워크 및 친목도모 기회 확대
- ⑦ 이사교육 활성화
- ⑧ 자원확보에 기여(모금, 사람, 기회연계 등)
- ⑨ 사무국과의 소통 확대
- ⑩ 기타()

**14. 조직 재구화 과정에서 이루어진 중요한 변화는 무엇이라고 생각하십니까?
(최대 3개 선택)**

- ① 이사회와 실행위원회 구조를 법인이사회로 일원화
- ② 이사회 구성 및 운영 정책 재정립
- ③ 이사회에 회원Y 대표성 및 참여 강화
- ④ 회원Y 법인화(지역법인/비법인사단)
- ⑤ 연합회와 회원Y간의 법적관계 재정립(의존적 관계에서 대등한 관계로)
- ⑥ 청년성 강화(청년부회장 신설, 청년이사 확대)
- ⑦ 정기총회 연합기능 강화(회원Y 70%, 연합회 30%)
- ⑧ 정기총회 이원화된 의결권 부여 원칙 일원화(총회원당 1표)
- ⑨ 기타()

15. 조직 재구조화 과정에서 이루어진 거버넌스의 변화에 전반적으로 만족하십니까?

1	2	3	4	5
전혀그렇지않다	그렇지않다	보통이다	그렇다	매우그렇다

**16. 조직 재구조화 안정화를 위해 이사회가 해야 할 중요한 역할은 무엇일까요?
(1개 선택)**

- ① 한국Y 목적과 시대정신에 부합하는 정책수립
- ② 회원Y 재구조화 및 자립지원
- ③ 연합회·후원회·복지사업단의 연대와 협력방안 모색
- ④ 연합회와 회원Y, 회원Y간 협의구조 체계 재구축
- ⑤ 정책수립 기능 집증을 위한 이사 전문성 강화

- ⑥ 변화실행을 위한 이사들의 적극적 관심과 헌신
- ⑦ 조직 재구조화 실행에 필요한 자원확보
- ⑧ 기타()

17. 인구통계학적 특성

- 1) 연령 만()세
- 2) 이사활동 경력 약()년
- 3) 한국Y 경력(회원, 활동가, 위원회, 이사 등 모두 포함) 약()년
- 4) 전문분야 및 대표성(해당되는 곳에 모두 체크)
 ①청년 ②여성 ③환경 ④평화 ⑤지역 ⑦글로벌 ⑧기독교
 ⑨조직운영(경영, 모금, 법률 등) ⑩기타()
- 5) 이사회 참여 횟수(2021년 기준) 연 ()회

*2022년 임명된 신입이사는 응답하지 않아도 됩니다.