

---

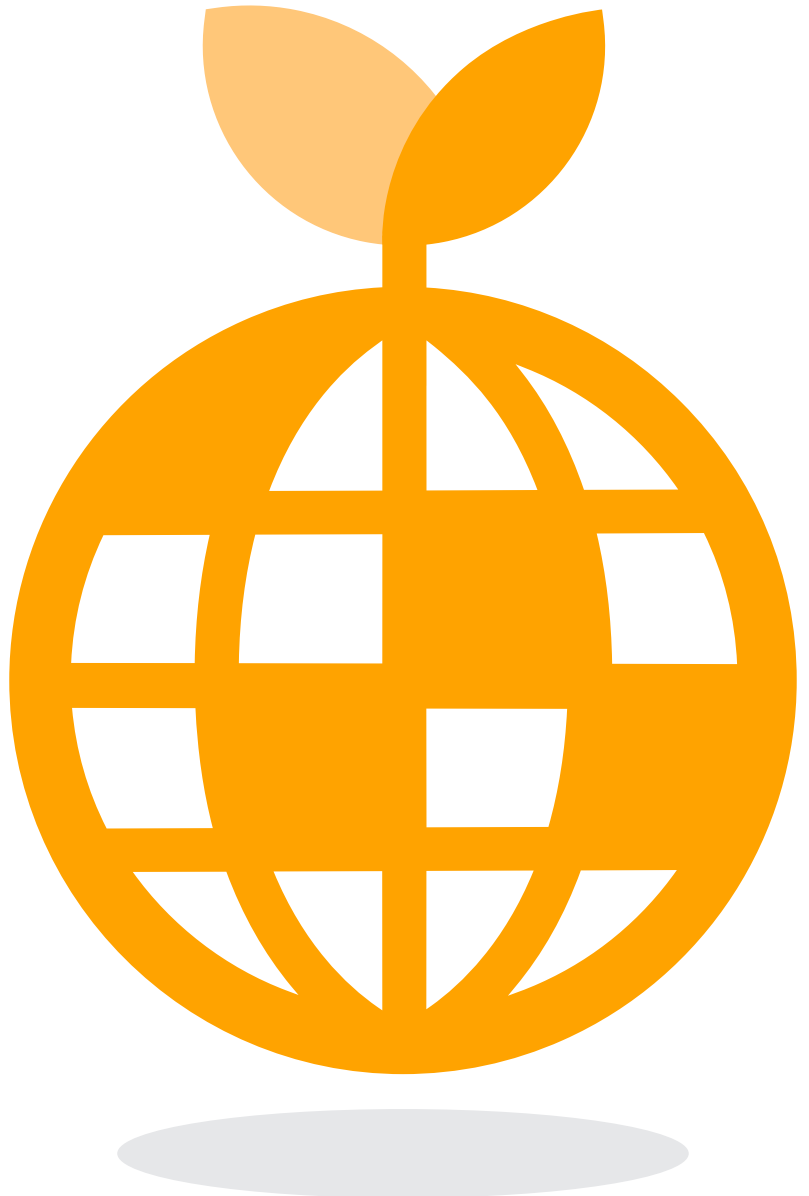
제17회 기부문화심포지엄 Giving Korea

# 기빙코리아 2017

---

한국의 비영리, 누가 움직이나

국내 비영리 환경조사 및 비영리 공익법인 운영 현황조사



---

제17회 기부문화심포지엄 Giving Korea

# 기빙코리아 2017

---

한국의 비영리, 누가 움직이나

국내 비영리 환경조사 및 비영리 공익법인 운영 현황조사



**일 시** <1일차> 2017년 11월 7일 (화) 오전 10시 - 오후 4시

<2일차> 2017년 11월 8일 (수) 오전 10시 - 오후 5시

**장 소** 홍대입구역 청년문화공간JU동교동 (구 가톨릭청년회관 다리)

**주 최**  아름다운재단  
The Beautiful Foundation

**주 관**  아름다운재단  
기부문화연구소

**후 원**  K O R E A  
GUNESTAR



# 제17회 기부문화심포지엄 GIVING KOREA 2017

한국의 비영리, 누가 움직이나

국내 비영리 환경조사 및 비영리 공익법인 운영 현황조사

〈1일차 : 11월 7일(화)〉



시간	프로그램	발표자
9:30-10:00	등록	사회 정진경 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 광운대학교 행정학과 교수)
10:00-10:10	개회사	박종문 (아름다운재단 이사장, 법무법인 원 대표변호사)
10:10-10:20	기빙코리아와 NPO연구 : 개편동기와 연구목적	박성연 (아름다운재단 기부문화연구소 소장, 이화여자대학교 경영학과 교수)
<b>Session I : 아시아 맥락과 국내 비영리섹터의 환경과 현황</b>		
10:20-11:00	국내비영리현황보고서 : 한국비영리섹터 지형분석	공석기 (서울대학교 아시아연구소 선임연구원) 유지연 (서울대학교 아시아연구소 연구원)
11:00-11:40	Doing Good Index : 아시아5개국 비영리 환경조사 - 제도, 세금, 자금조달, 생태계	Dr. Ruth Shapiro (Centre for Asian Philanthropy and Society : CAPS 대표) (순차통역진행)
11:40-12:00		Q & A
12:00-1:30		점심식사
<b>Session II : 국내 비영리 이슈 연구</b>		
	국내 비영리 이슈 연구	사회 장윤주 (아름다운재단 연구교육팀 팀장)
13:30-14:00	기부금품법 위반 관련 사례 분석	박 훈 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 서울시립대학교 세무전문대학원 교수)
14:00-14:30	준조세의 적절성에 관한 검토	허 원 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 고려사이버대학교 세무·회계학과 교수)
14:30-15:00	기초지방자치단체 출연 지역복지재단의 유형별 역할과 성격	손선옥 (서울대학교 사회복지연구소 연구원) 김소영 (서울대학교 사회복지연구소 선임연구원) 노연희 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 가톨릭대학교 사회복지학과 교수)
15:00-15:20		Q & A
15:20-15:40		정리 및 폐회



## 〈2일차 : 11월 8일(수)〉



시간	프로그램	발표자
9:30-10:00	등록	사회 조상미 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 이화여자대학교 사회복지학과 사회적경제 협동과정 교수)
<b>Session III : 국내 비영리공익법인 운영 현황 : 거버넌스 중심으로</b>		
10:00-10:20	기조강연	박종삼 (한국글로벌사회봉사연구소 소장)
10:20-10:50	비영리 공익법인 운영 실태와 지배구조	이창민 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 한양대학교 경영대학 교수)
10:50-11:20	한국 NPO 사례연구 : 자산제공자와 사용자간의 이해상충은 어떻게 해결해야 하는가?	강형구 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 한양대학교 경영대학 교수) 전한나 (이화여자대학교 국제대학원 교수)
11:20-11:40	패널토론	좌장 박성연 (아름다운재단 기부문화연구소 소장, 이화여자대학교 경영학과 교수)  토론자 박란희 (조선일보 더나은미래 편집장) 박태규 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 연세대학교 경제학과 교수) 이성훈 (한국인권재단 상임이사)
11:40-12:00		Q & A
12:00-1:30		점심식사
<b>Session IV : 비영리 거버넌스 운영 워크숍</b>		
	비영리 거버넌스 운영 워크숍	사회 전현경 (아름다운재단 연구교육팀 전문위원)
13:30-14:00	거버넌스란 무엇인가? 역사적 맥락에서의 한국형 이사회 개념과 원리	최영우 ((주)도움과나눔 대표)
14:00-14:30	한국 비영리조직의 특수성에 기반한 거버넌스 운영 : 사회복지법인 사례 중심으로	조준호 (엔젤스헤이븐 상임이사)
14:30-15:00	비영리조직 이해관계자 중심으로 본 거버넌스 운영 : 푸르메재단 사례를 중심으로	백경학 (푸르메재단 상임이사)
15:00-15:20	휴식	
15:20-15:50	Global Standard에 기반한 거버넌스 운영 : 월드비전 사례 중심으로	전 진 (월드비전 팀장)
15:50-16:30		Q & A
16:30-16:40		정리 및 폐회

# 환영사

박종문 | 아름다운재단 이사장

안녕하십니까? 아름다운재단 이사장 박종문입니다.

아름다운재단 <제17회 기부문화심포지엄 기빙코리아>에 관심을 갖고 참여해 주신 여러분께 진심으로 감사드립니다. 한국의 기부문화 활성화를 위해 2000년에 설립된 아름다운재단 기부문화연구소는 2001년부터 우리 기부문화의 현실을 진단하고 나아가야 할 방향을 제시하기 위하여 지속적으로 노력해왔습니다.

올해는 10년의 연구계획으로 국내 비영리섹터에 대한 연구를 시작하였습니다. 그 첫 연구로서 국내 비영리섹터의 환경과 규모를 살펴보고, 비영리섹터를 움직이는 구조인 거버넌스에 대한 연구를 하였습니다.

총 2일 동안 국내 비영리섹터의 환경과 현황을 분석하고 국내 비영리공익법인 운영 현황에 대한 연구발표를 진행합니다. 오늘 심포지엄을 위해 노고를 아끼지 않은 많은 분들이 계십니다. 이번 개편과 연구를 맡아주신 서울시립대학교 송헌재 교수님, 한양대학교 이창민, 강형구 교수님, 이화여자대학교 전한나 교수님과 실태조사를 함께 해준 (주)한국리서치에 감사드립니다. 아울러 국내외 비영리환경과 현황에 대해 함께 고민해주신 서울대학교 아시아 연구소 공석기, 유지연 연구원님, 국내 비영리 이슈 연구를 해주신 서울시립대학교 박훈 교수님, 고려사이버대학교 허원교수님, 서울대학교 사회복지연구소 손선옥, 김소영 연구원님, 가톨릭대학교 노연희 교수님께도 이 자리를 빌려 고마움을 전합니다.

## 제17회 기부문화심포지엄 Giving Korea 2017



올해는 국내외 여러 전문가들께서도 이번 심포지엄의 내용을 더욱 풍부하게 해주셨습니다. 월드비전 전회장이자 현 한국글로벌사회봉사연구소 박종삼 소장님, Centre for Asian Philanthropy and Society 의 Ruth Shapiro 대표님, 조선일보 더나은미래 박란희 편집장님, 연세대학교 박태규 교수님, 한국인권재단 이성훈 상임이사님 참석해주셔서 감사드립니다. 2일차 오후세션에서 다양한 경험을 공유해주실 (주)도움과니눔 최영우대표님, 엔젤스헤이븐 조준호 상임이사님, 푸르메재단 백경학 상임이사님, 월드비전 전진 팀장님께도 감사드립니다.

이번 연구와 심포지엄의 중심을 잡아주시고 힘써주시는 아름다운재단 기부문화연구소의 박성연 소장님과 사회를 맡아주실 광운대학교 정진경 교수님, 이화여자대학교 조상미 교수님께 깊은 감사의 뜻을 전합니다. 아름다운재단 기부문화연구소 운영이사회와 연구위원 분들께도 심심한 사의를 표하는 바입니다.

오늘의 자리를 토대로 우리 기부문화의 성장을 위한 새로운 방안을 함께 모색해주시길 바랍니다. 이 자리를 통해 다양하고 발전적인 아이디어가 생산되길 기대하며 오늘 오신 참석자분들을 진심으로 환영하고 감사드립니다.







# Contents

개회사 - 박종문 (아름다운재단 이사장, 법무법인 원 대표변호사)	06
<b>1부 비영리현황조사 I : 2017 국내비영리현황보고서</b>	<b>11</b>
: 한국비영리섹터 지형분석 _ 공석기 (서울대학교 아시아연구소 선임연구원) 유지연 (서울대학교 아시아연구소 연구원)	
<b>2부 비영리현황조사 II : 2017 비영리 공익법인 지배구조 연구</b>	<b>51</b>
: 비영리 공익법인 운영 실태와 지배구조 _ 이창민 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 한양대학교 경영대학 교수)	
<b>3부 비영리현황조사 III : 2017 한국 NPO 사례연구</b>	<b>85</b>
: 자산제공자와 사용자간의 이해상충은 어떻게 해결해야 하는가? _ 강형구 (아름다운재단 기부문화연구소 연구위원, 한양대학교 경영대학 교수) 전한나 (이화여자대학교 국제대학원 교수)	
<hr/>	
<b>부록</b>	137
부록 1. 2017 비영리 공익법인 설문조사 결과표	139
부록 2. 2017 비영리 공익법인 설문조사 설문지	183
아름다운재단 기부문화연구소 소개	197
<hr/>	



# 1

제17회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2017

## 1부 비영리현황조사 I: 2017 국내비영리현황보고서

한국비영리섹터 지형분석

공석기 | 서울대학교 아시아연구소 선임연구원

유지연 | 서울대학교 아시아연구소 연구원





제17회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2017

## 한국비영리섹터 지형분석

연구자

공석기 | 서울대학교 아시아연구소 선임연구원

유지연 | 서울대학교 아시아연구소 연구원





## 공석기(Kong, Suk-Ki)

서울대학교 아시아연구소 선임연구원

### ◎ 학력

- 서울대 사회학과 졸업, 학사 (1993); 서울대 대학원 사회학과 졸업, 문학석사 (1997)
- 미국 하버드대(Harvard University) 대학원 사회학 박사 (2007)

### ◎ 주요 경력

- 서울대학교 아시아연구소 연구교수 (2009. 10 - 현재)
- 서울시 공정무역운영위원회 위원 (2013. 3 - 현재)
- 환경운동연합 국제협력위원회 위원 (2010. 9 - 현재)
- 경희대학교 NGO 대학원 겸임교수 (2010. 9 - 2017. 8.)
- Harvard Yenching Institute Doctoral Fellow (1998. 9. - 2002. 8.)

### ◎ 강의 경력

- 서울대학교, 경희대; 이화여대, Harvard University
- 주요 연구 분야: NGOs & 사회운동론; 정치사회학, 인권사회학, 시민사회, 사회적경제 등

### ◎ 연구실적 목록 (최근 5년)

- 2017 [주민과 시민 사이] 진인진 (임현진과 공동)
- 2016 [한국시민사회를 그리다] 진인진 (임현진과 공동)
- 2015 “국제개발협력에서 개도국NGO의 역할과 한계: 방글라데시 BRAC에 대한 비판적 고찰” 『국제지역연구』 19(2): 23-46. (손혁상과 공동)
- 2014 “밥과 인권의 만남: 한국 농민운동의 초국적 전략” 『국제개발협력연구』 제6권 제2호: 65-89.
- 2014 “한국인의 인권의식과 태도, 2005~2011년” 『사회와 이론』 24집: 401-445. (정진성, 구정우, 유기웅과 공동)
- 2014 “한국형 사회적 기업 모델 개발을 위한 탐색적 연구- 한국 시민사회의 사회적 기업 길 찾기” 『신학과 사회』. 28(1): 77-106.
- 2014 [뒤틀린 세계화: 한국의 대안 찾기], 나남 (임현진과 공동)
- 2013 “인권운동” [인권사회학] 다산 (공저)
- 2012 “Measuring National Human Rights: A Reflection on Korean Experiences,” Human Rights Quarterly, Vol. 34(4) (W/ Koo & Chung)
- 2012 “Politics of Cosmopolitan Citizenship: The Korean Engagement in the Global Justice Movements,” Citizenship Studies, Vol. 16 (1): 69-84
- 2012 “Threats or Leverage for Korean Civil Society in Contesting Globalization” in Markus Pohlmann/ Yang, Jonghoe/ Lee, Jong-Hee (eds.) Citizenship and Migration in Europe and Asia: The Flow of Migrants and the perception of Citizenship, Germany: Springer.

연락정보: 02-880-2691(연구실); Email: skong@snu.ac.kr, sukki.kong@gmail.com



## 유지연 (JIYEON YU)

서울대학교 아시아연구소 연구원

### ◎ 학력

- 서울대학교 정치학과 석사 (2016)
- 고려대학교 사회학과 학사 (2014)

### ◎ 현직

- 서울대학교 아시아연구소 시민사회프로그램 연구조교

### ◎ 국내 및 국제학술회의 발표

Jiyeon Yu, "The Role of Intermediary Organization in Social Economy: A Comparative Analysis of Three District Cases of Seoul," IPSA World Congress of Political Science August 2016, Poznan.

Jiyeon Yu, "사회적경제에 담긴 정치학적 함의 분석" The World Congress for Korean Politics and Society, July 2016, Busan.

Jiyeon Yu, "지역시민정치 활성화 전략: 서울시 은평구의 마을축제사례를 중심으로." The World Congress for Korean Politics and Society, August 2015, Kyungju.

Jiyeon Yu, "A Comparative Study for Anti-Nuclear Movements in Germany and South Korea: Transnational Advocacy Networks and the Political Power of a Grassroots Movement," Midwest Political Science Association Annual Conference, April 2015, Chicago.

### ◎ 연구 보고서

- 공석기 · 남은영, 2014. [2014 시민사회단체 기초통계 기반구축사업]. 국무총리실. (보조연구원)
- 공석기 · 임현진, 2015. [지역기반 협동조합 활성화 방안연구]. 기획재정부. (보조연구원)
- 공석기 · 남은영 · 조철민, 2015. [비영리민간단체 DB 구축사업]. 행정자치부. (보조연구원)
- 공석기 외, 2017. [시민사회를 새롭게 하라]. 사회과학협의회. (보조연구원)
- 김의영 외, 2017. [시흥형 사회적경제 모델 전략계획연구]. 시흥 사회적경제지원센터. (보조연구원)

연락정보: bluechicago1222@snu.ac.kr



# 한국 비영리섹터 지형분석

## 1. 서론

기부문화의 확산은 한국 시민사회의 성숙과 시민사회의 민주적 토양을 바탕으로 한다. 여기서 말하는 민주적 토양은 공동체성, 공공성, 부조, 협동, 나눔 등의 가치와 관련이 있다. 미국의 경우 기부문화가 전통적으로 전승되었으며, 이는 자연스럽게 기부의 실천적 행위로 이어진다. 이에 반해 오늘날 한국 사회의 붕괴된 공동체 정신에 대한 비판적 목소리가 높으며, 이와 연결되어 한국의 기부문화의 현실에 대한 성찰을 제고하자는 목소리도 점차 높아지고 있다.<sup>1)</sup> 그러나 이것이 곧 한국 시민사회의 민주적 토양의 결핍을 함축하는 것은 아니다. 나눔과 기부의 문화는 본래 한국 사회에 없었다기 보다, 한국 근대사의 격변기에서 근대화·도시화·산업화의 영향 아래에 약화되었다고 보는 것이 더 적절하다. 따라서 한국 기부문화 활성화의 과제는 근대화·도시화·산업화 이전에 이미 형성되어 있던 시민사회의 나눔의 토양을 회복하는 데에 있다. 기부문화는 과거에 공동체를 중심으로 연대·협력과 공공성을 도모했던 집단적 기억과 문화를 각인하고 재구성하는 데에서 출발한다. 그러한 공동체 중심의 시민사회 토양을 회복하기 위한 밑거름으로서 현재 한국 시민사회의 역량과 기부 영역의 주요 행위자인 비영리섹터의 현실을 확인하는 것이 본 연구의 목적이다.

한국 시민사회의 역량은 공공성을 증진하고 자율적인 사회서비스 전달 체계를 갖추기에 한계를 느낀다. 또한, 오늘날 시민사회단체와 조직은 스스로 멤버십을 중심으로 자원을 조달하기에는 조직 스스로의 역량뿐만 아니라 시민성<sup>2)</sup>과 시민적 덕목에 한계를 갖는다. 전반적으로 한국의 시민사회영역은 투명성, 공공성, 민주성의 한계를 지녔으며, 적지 않은 시민사회단체와 비영리조직이 공익성과 공공성, 또는 애드보커시를 구현한다기보다 영리기업화 되거나 이익집단화, 정치 집단화되어 영리와 사익을 우선하거나 정치적 진영논리의 매개 역할을 하는 행태를 보이기도 한다(박태규, 2016).

비영리섹터와 시민사회영역이 사회의 기대만큼 공공성과 비영리적인 활동에 적극적으로 기여하지 못하고 있는 현실은 한국 시민사회가 국가·정부와 맺어온 정치적 관계에 뿌리를 두고 있다. 한국의 비영리섹터는 정부와 대립하는 한편, 깊이 결탁한다. 정부의 영향력으로부터 자율성을 갖고자 하는 한편, 정부에 대한 높은 의존도를 보이기도 한다.

한국 시민사회 역사에서 국가는 시민사회영역을 지배하고 독점하면서 정부에 대한 비영리(비정

1) 뉴스젤리 “당신이 몰랐던 대한민국의 기부 현실 5가지” 2014.1.13. <http://contents.newsjelly.com/issue/9/>

2) 시민성은 시민이 자율적인 주체로서 반(反)공공적인 것을 감시하고 비판하며 개선하기 위한 과정에 참여하는 책임의식을 가리킨다. 이러한 시민성은 도덕적·자율적 시민의 덕목으로서 상호적 이타주의와 사회의 결속 및 연대에 기반이 된다. (박태규, 2016, p.20)

부)조직들의 의존성, 종속성, 폐쇄성을 심화시켰다. 국가 주도의 근대화 및 경제·사회발전 전략은 정부에 대한 비영리섹터의 종속을 심화시킨 측면이 있다. 정부에 대한 높은 의존도를 갖는 비영리영역은 국가-시민사회 간의 수직적 관계를 가질 수밖에 없으며, 자연스럽게 시민사회의 자율성은 침해될 가능성이 높다. 더불어, 정부 의존도가 높다는 것은 정권의 이념적 지향점에 따라 비영리단체의 활동이 지속가능성이 달라진다는 것을 의미한다. 이와 반대로, 민주화 이후에 정부의 정책을 비판하며, 적극적인 저항·주창 활동을 견지해왔던 시민운동단체들은 권리 주장 이상의 공공성과 시민성 등 사회 전체의 합의가 필요한 가치들에 대한 고려가 상대적으로 결여되어 있었다. 과거 시민운동단체들이 권위주의 국가에 대한 비판적/저항적 태도를 취함으로써 정치적 정당성을 얻어왔다면, 이제는 시민사회의 다양한 이해관계를 수평적 차원에서 합의해야 하는 다음 단계의 과제를 마주하고 있는 셈이다. 제도, 권력, 자원이 중앙중심으로 집중되어 있는 오늘날 시민사회 지형에서 시민사회(비영리) 영역 내의 연대와 협력은 더욱 중요하고도 어려운 과제로 보인다.

이와 더불어 오늘날 한국 시민사회는 풀뿌리 지역사회로부터의 변화의 흐름을 목도한다. 지역을 기반으로 한 주민공동체조직이나 지역을 기반으로 활동하는 협동조합(일반협동조합, 사회협동조합, 생활협동조합 등)이 그것인데, 이들은 지역 주민의 참여를 바탕으로 지역 공동체를 향한 공공적 활동의 공간을 만들고자 한다. 물론, 지역 기반 사회적경제 조직과 주민자치조직에 대한 중앙정부와 지자체 정부 주도의 지원 체계는 자율성을 해칠 위험성을 내포하지만, 비영리섹터에 대한 논의에서 풀뿌리 지역사회의 변화에 대한 부분은 결코 간과할 수 없다.

이와 같이 과거로부터 축적된 국가-시민사회-정부 간 상호작용의 결과물과 새롭게 등장하는 시민사회의 영역을 중요하게 인식하면서, 본 연구는 비영리섹터 내의 다양한 영역을 탐구하고 이들 영역 전체를 아우를 수 있는 한국 비영리섹터의 지형도를 그리고자 한다. 한국 시민사회를 구성하는 다양한 영역과 행위자들을 검토함으로써 다층적·복합적인 한국 시민사회의 속성을 파악하고자 한다. 한국 비영리섹터 지형도 분석을 통해 한국의 비영리영역이 국가·시장과 구분되는 제3섹터로서 충분한 자율성과 공공성, 책임성을 갖고 있는지 살펴보고자 한다.

본 연구는 한국 비영리영역에 대한 기존 문헌 검토와 DB 검토, 지형도 분석의 단계로 접근한다. 먼저, 한국 비영리섹터의 형성 과정과 비영리섹터를 이루는 다양한 하위 부문에 관련된 문헌을 검토한다. 비영리섹터에 대한 기존의 연구들은 '비영리,' 'NPO,' 'NGO' 등에 대한 학술적 정의와 비영리섹터의 성격을 다소 규범적으로 분석하였다. 그러나 본 연구는 오늘날 한국 시민사회에서 실제로 비영리적·공공적 활동을 실천하는 조직들의 활동을 살펴보고, 이러한 경험적 분석을 바탕으로 다양한 비영리 조직들의 성격을 구분할 수 있는 개념틀을 도출하였다. 그러한 점에서 본 연구는 '비영리'를 어떻게 정의하여야 할 것인가를 정리하고 분석하기보다, 한국의 비영리 섹터의 활동이 실제 어떻게 이루어지고 있는가에 관심을 두고 있다. 더불어, 기존 문헌을 검토함으로써 비영리섹터 지형도를 그리기 위한 일종의 사전 연구로서 정부와의 관계를 중심으로 한 한국 시민사회(비영리영역)의 발전 역사를 종적인 관점에서 분석한다.

본 연구는 비영리섹터에 대한 데이터베이스(DB)를 통해 실제 비영리섹터 활동을 파악하고자 한

다. 한국 비영리섹터는 다양한 하위 부문으로 구성되어 있지만, 영역 전체를 조망할 수 있는 종합적인 비영리섹터 DB는 부재한 상황이다. 따라서 한국의 비영리영역을 가장 종합적으로 포괄할 수 있는 방법으로서 각 주무부처에 등록된 비영리법인과 행정안전부 등록 비영리민간단체 리스트, (사) 시민운동정보센터가 발간한 한국민간단체총람(2012)의 NGO 리스트를 검토한다. 비영리법인과 비영리민간단체의 지원 체계를 간략하게 살펴본 후, 법적 근거를 지닌 비영리법인과 비영리민간단체의 DB를 활동 영역을 중심으로 분석해 본다. 또한, 법적 근거를 지닌 비영리 조직 이외에 임의단체와 풀뿌리 단체까지 포괄한 DB인 민간단체총람 DB를 함께 검토하여 기존의 비영리섹터에 대한 DB가 가진 한계를 보완하고자 하였다.

그러나 세 DB는 실제 비영리조직의 활동 여부를 나타내기에 불완전한 정보를 갖고 있을 뿐만 아니라, DB가 확보되지 않은 비영리조직에 대해 간과한다는 한계를 지닌다. 이에 본 연구는 기존 문헌 검토와 DB 분석을 바탕으로 한국 비영리섹터를 이해하기 위한 비영리섹터 개념도와 지형도를 제시한다. 비영리섹터 지형도를 그리기 위해 본 연구는 한국 시민사회가 권위주의 정권과 민주화 정권, 진보주의와 보수주의 정권을 거쳐 형성해 온 정부와의 관계가 비영리섹터를 이해하는 데 중요한 분석기준이 된다고 본다. 더불어, 비영리 조직이 사회에서 정부에 대한 옹호 및 주창의 활동을 지향하느냐, 아니면 주로 정부의 정책을 보완하는 차원에서 사회 서비스를 제공하는 역할에 주력하느냐에 따라 같은 비영리섹터에서도 다른 속성을 가질 수 있음을 주목한다. 이와 같이 '정부와의 관계'와 '사회적 역할 및 기능'의 두 축을 기준으로 한국 비영리섹터 지형도를 그리고, 중요한 하위 비영리영역들의 위치를 확인하고자 하였다.

비영리섹터 지형도 분석 결과, 본 연구는 기존 DB가 부재함에도 불구하고 한국의 비영리섹터를 이해하기 위해서 추가적으로 고려해야 할 국민운동단체와 자원봉사단체, 지역기반협동조합, 풀뿌리단체 등에 대해서도 추가적으로 검토한다. 해당 비영리조직들은 기존의 비영리섹터 연구에서 DB의 부재나 조직 활동의 공공성의 과소평가, 법적 근거의 부재 등으로 인해 주요한 비영리조직 행위자로 포함되지 못하였다. 그러나 본 연구는 오늘날 한국의 비영리섹터를 이해하기 위한 핵심적 비영리 부문 중의 하나로 이들 조직을 다루고자 한다.

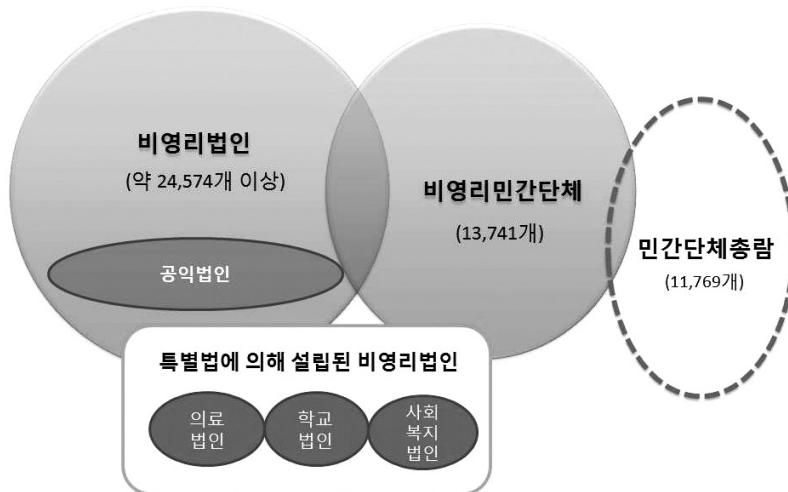
## 2. 한국 비영리섹터 DB 현황

### (1) DB 개요 - 비영리법인, 비영리민간단체, 민간단체총람

오늘날 한국 비영리섹터에서 활동하는 비영리조직 및 단체 전체를 포괄하는 데이터베이스는 전무하다. 따라서 한국에서 활동하는 비영리조직의 개수를 가늠하는 것은 어렵다. 대신, 비영리조직

이 비영리법인으로의 인가를 받거나, 비영리민간단체로 등록할 경우 조직에 대한 데이터를 얻을 수 있다. 한국 비영리섹터를 파악하기 위한 1차적 과제로서 기존에 데이터베이스가 있는 비영리법인과 비영리민간단체에 대한 DB를 분석하기로 한다. 비영리법인과 비영리민간단체는 각각이 근거하고 있는 법적 제도가 다를 뿐만 아니라, 각각의 인가와 등록 절차가 독립적이기 때문에 두 영역에 대한 DB도 정확히 일치하지 않는다. 그러나 비영리법인과 비영리민간단체로 모두 등록된 단체의 경우 두 영역의 DB에 모두 포함되어 있다. 한편, 비영리법인의 성격을 지녔으나 특별법에 의해 설립된 의료법인, 학교법인, 사회복지법인에 대한 DB는 본 연구에 포함하지 않는다. <그림1>은 법적인 근거를 통해 설립된 비영리법인과 비영리민간단체에 대한 DB 현황을 시각화한 것이다.

<그림1> 한국 비영리섹터 DB 현황



## (2) 비영리법인

1960년 이후 시행된 ‘민법’ 제32조는 비영리법인을 다음과 같이 규정한다. “학술, 종교, 자선, 기예, 사교 기타 영리 아닌 사업을 목적으로 하는 사단 또는 재단은 주무관청의 허가를 얻어 이를 법인으로 할 수 있다.”<sup>3)</sup> 민법32조는 공익성보다 “영리를 추구하지 않는 것을 강조하는” 비영리기관이 법인격을 취득할 수 있도록 하기 때문에, 공익성보다 비영리성이 더 강조된다고 할 수 있다. 또한, 민법 제31조에 따르면, 법률에 의하지 않고서는 비영리법인을 설립할 수 없도록 규정하여 허가주의 원칙을 적용하였으나, 2014년에는 비영리법인에 대한 허가주의를 인가주의로 전환하였다. 한편, 민법 제37조는 비영리법인이 주무관청의 검사와 감독을 받도록 하고 있어 각 주무관청이 비영리법인

3) 민법 제32조 (비영리법인의 설립과 허가)

의 설립 및 감독에 관한 규칙을 제정하여 비영리법인을 관리 및 감독하도록 하고 있다. 비영리법인에 대한 DB가 각 주무관청에 의해 개별적으로 관리 감독되기 때문에, 한국에서 활동하는 비영리법인 전체에 대한 DB를 모아 종합적으로 분석하는 것도 중요한 과제이다.

일반적인 의미의 비영리법인을 지원하는 법외에도 교육, 사회복지, 의료 등의 서비스를 제공하는 비영리법인은 특별법에 근거를 두고 설립된다. 교육 사업을 하는 비영리조직의 설립과 운영의 근거가 되는 '사립학교법'은 1963년에 제정되었으며, 1970년에는 '사회복지사업법'이 제정되어 사회복지법인의 설립 근거가 된다. 1973년에 제정된 '의료법'은 의료사업을 수행하는 의료기관의 설립 근거를 규정한다. 위의 특별법에 근거를 두고 설립된 법인들은 특수법인으로서 비영리법인과 구별되어 관리·감독된다.

그 외에 민법을 보완하기 위해 1975년에 제정된 '공익법인의 설립·운영에 관한 법률'(공익법인법)은 비영리법인 중 특히 사회일반의 이익에 공여하기 위하여 학자금, 장학금 또는 연구비의 보조나 지급, 학술, 자선에 관한 사업을 목적으로 하는 법인을 공익법인으로 규정한다.<sup>4)</sup> 공익법인법은 비영리법인 중 공익을 목적으로 하는 비영리법인의 사업영역을 규정함으로써 비영리조직 활동의 비영리성 뿐만 아니라, 공공성을 더 강조한다. 오늘날 경제성장과 사회발달에 따라 공익법인의 수가 증가, 규모도 커져서 공익법인이 사회일반의 이익에 공여하는 정도도 증대한다. 그러나 다른 한편 이러한 공익법인에 대하여 국가의 면세조치, 공과금면제 등 여러 가지 혜택을 이용하여 공익법인의 설립자가 이것을 사적인 목적에 이용하여 공익법인을 통한 각종 탈법행위가 이루어져 오히려 사회에 폐해를 끼치는 사례가 발생하기도 한다 (안상운 2011).<sup>5)</sup>

비영리법인 전체에 대한 DB는 없지만, 법인세 신고 현황을 기초로 작성한 국세청 국세통계연보에 따르면 비영리법인의 현황을 어렵지 않게 알 수 있다. 2015년 법인세를 신고한 총 비영리법인 수는 24,574개이다. 이는 2014년에 법인세를 신고한 21,768개의 비영리법인 수에서 12.9% 성장한 결과이다. 또한, 비영리법인과 영리법인의 비율은 매년 변동을 보이지만, 대략 4%를 유지하고 있다.

〈표1〉 비영리법인과 영리법인 현황

(단위: 개)

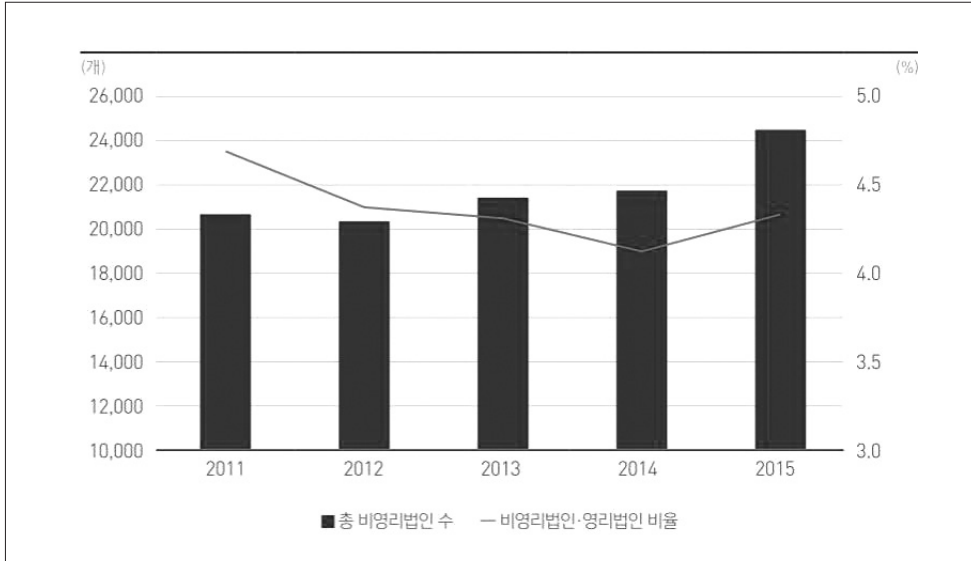
	2015	2014	2013	2012	2011
총 비영리법인 수	24,574	21,768	21,372	20,420	20,673
증가율	12.9%	1.9%	4.7%	-1.2%	4.4%
총 영리법인 수	567,120	528,704	496,433	462,150	439,941
비영리법인/영리법인 비율	4.3%	4.1%	4.3%	4.4%	4.7%

출처: 국세청 국세통계연보(2012-2016) 법인세 신고 현황Ⅱ, 총 신고 법인 수

4) 공익법인의 설립·운영에 관한 법률 제2조

5) 안상운, 2011, 『NGO·NPO 법률가이드북』, 아르케.

〈그림2〉 비영리법인 수 변동 추이 그래프



출처: 한국가이드스타, 『2016 한국 공익법인 연감』(2016)

한국가이드스타가 펴낸 『2016 한국 공익법인 연감』에 따르면, 2012년 이후부터 비영리법인은 점차 증가하는 경향을 보인다. 〈그림2〉는 2011년 이후부터 비영리법인 수 변동 추이를 그래프로 나타낸 것이다.

그러나 국세청의 국세통계연보가 보여주는 숫자를 한국 비영리법인 숫자 전체로 이해하기 어렵다. 왜냐하면 관련 통계는 법인세를 신고한 법인 수만 포함하기 때문에, 수익 사업이 없거나 양도소득이 없는 법인은 통계에 포함되지 않기 때문이다.<sup>6)</sup>

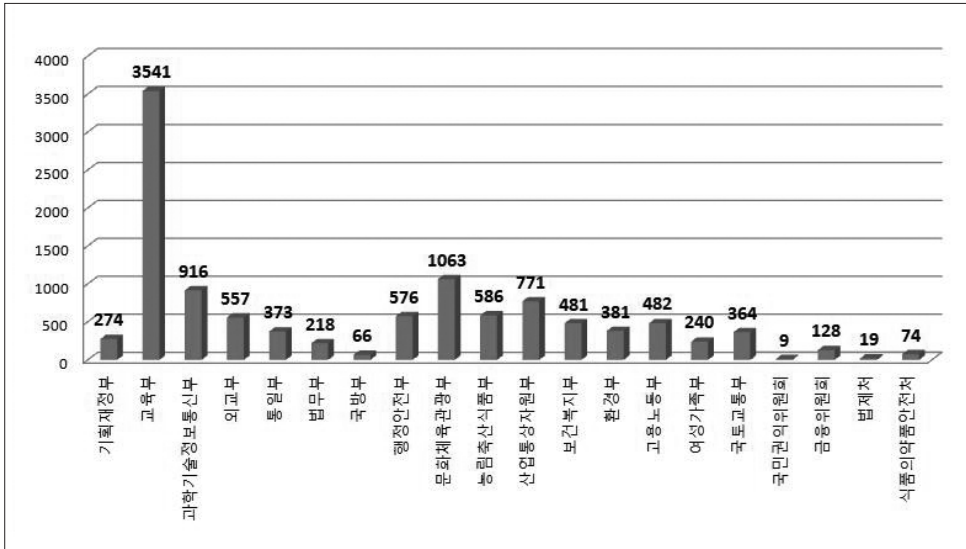
이에 본 연구는 법인세 신고 여부에 상관없이 주무관청에 등록된 비영리법인 수 전체를 파악하기 위해 본 연구는 각 주무관청(중앙행정기관 및 지방자치단체)이 가진 비영리법인현황 리스트를 모으는 작업을 했다. 기존에 비영리법인 현황을 공개하는 주무관청도 있었으나, 비영리법인 현황을 제공하지 않는 경우에는 정보공개청구를 통해 비영리법인 리스트를 확보하였다.<sup>7)</sup> 비영리법인 DB 상의 법인 수를 종합해보면, 현재 한국에 등록된 비영리법인 수 전체를 추정할 수 있을 것으로 보인다.

6) 법인세 제3조 3항에 따르면 각 사업연도의 소득 및 토지 등 양도소득에 대해서만 법인세를 부과한다.

7) 본 리스트는 각 주무관청에 대해 '비영리법인 현황'에 대한 정보공개청구를 통해 얻었다. 그러나 각 주무관청이 비영리법인 DB를 관리하는 방식이 일관적이지 않아 공익법인·공익법인이 아닌 비영리법인에 대한 구분이 명확하지 않다. 이에 본 연구가 제시하는 비영리법인 DB 중에서 공익법인·공익법인이 아닌 비영리법인의 숫자를 구분하여 말할 수 없음을 밝혀둔다. 다만, 교육부가 제공하는 교육청 소관 비영리법인 DB의 경우, 공익법인은 3,049개, 공익법인이 아닌 비영리법인은 450개로 명시되어 있다. 그 외에 기관이 제공하는 비영리법인 DB 상의 비영리법인 지위에 대한 추가 연구가 필요하다.

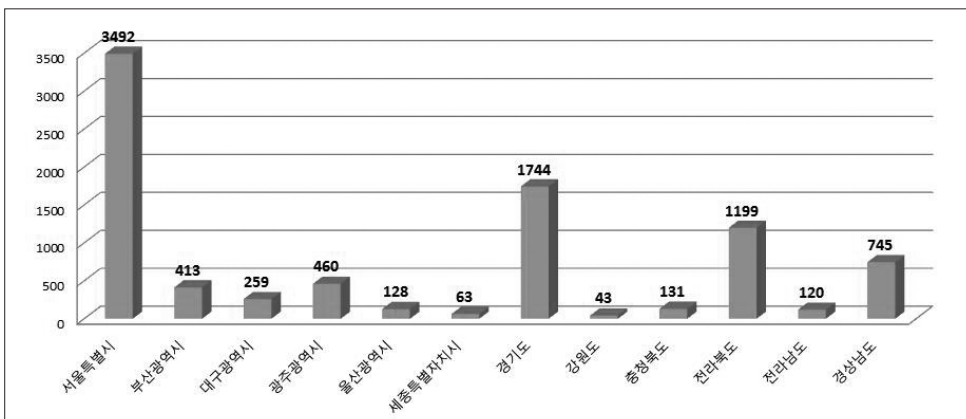
본 연구팀이 확보한 지방자치단체 및 중앙행정기관에 등록된 비영리법인 DB 현황은 <그림3>, <그림4>와 같다.

<그림3> 비영리법인 현황(중앙행정기관별)<sup>8)</sup>



<그림3>에 따르면, 교육부부에 가장 많은 비영리법인(2017년 10월 현재, 3,541개)가 등록하였으며, 그 다음으로 문화체육관광부(1,063개) 과학기술정보통신부(916개), 산업통상자원부(771개), 행정안전부(576개), 외교부(557개) 순으로 많은 비영리법인이 등록되어 있었다.

<그림4> 비영리법인 현황(지방자치단체별)<sup>9)</sup>



8) 누락된 기관의 DB는 정보공개청구 진행 중임.

9) 누락된 기관의 DB는 정보공개청구 진행 중임.

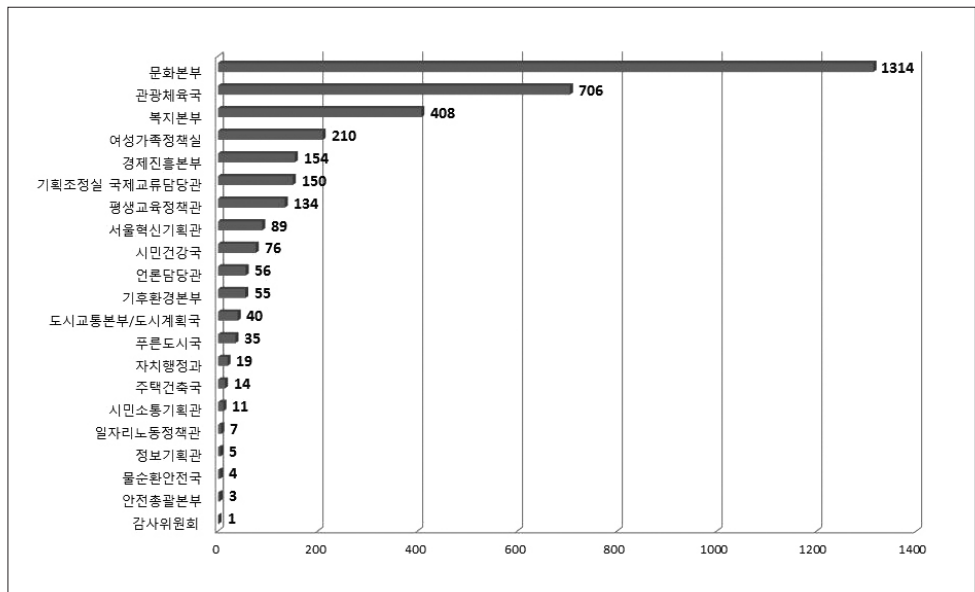
〈그림4〉에 따르면, 지방자치단체 소관의 비영리법인 중 가장 많은 수의 비영리법인(3,492개)이 서울특별시에 등록되어 있다. 서울특별시 이외에 경기도(1,744개), 전라북도(1,199개)에 비영리법인이 관리·등록되고 있다.

중앙행정기관과 지방정부단체가 갖고 있는 비영리법인 DB를 수집한 결과, 현재 등록된 비영리법인의 개수는 총 19,928개이다. 이 숫자에는 정보가 공개되지 않은 주무관청 등록의 비영리법인 수가 누락되어 있음을 주지한다.

본 연구는 DB를 통해 비영리법인의 수를 파악할 뿐만 아니라, 등록된 비영리법인들이 어떠한 성격의 활동을 하는가를 파악하고자 하였다. 우선, 가장 많은 비영리법인이 등록된 서울특별시의 비영리법인을 해당 법인을 실질적으로 관리하는 주무부서별로 분류하였다. 주무부서에 대한 정보는 곧 해당 법인이 주로 어떠한 영역의 활동을 하는지에 대한 간접적인 정보를 제공한다.

〈그림5〉는 서울특별시 소관 비영리법인을 주무부서별로 분류한다. 〈그림 5〉에 따르면, 서울특별시 소관 비영리법인 중 가장 많은 법인이 문화본부와 관광체육국에 소속되어 있다. 가장 많은 비율의 비영리법인이 문화·예술 및 체육 분야의 활동을 하고 있음을 알 수 있다. 더불어, 복지본부가 관리하는 비영리법인이 세 번째로 높은 비율을 차지하여 복지 영역에서 활동하는 비영리법인의 수가 높은 비율을 차지함을 유추할 수 있다. 그 외에 관련 주무부서 소관 비영리법인수를 통해 여성, 경제, 국제교류, 교육 영역과 관련된 비영리법인의 비율도 높음을 알 수 있다.

〈그림 5〉 서울특별시 소관 비영리법인 현황 (주무부서별)





주무부서에 따른 특징 외에 서울특별시 소관 비영리법인 현황에는 다음의 경향성이 보였다. 가장 많은 분포를 보이는 문화·체육 분야의 비영리법인은 주로 지역문화행사, 전시 및 공연, 문화정책의 개발 및 수립, 문화시설의 운영 및 관리, 문화예술단체 활성화 지원, 문화예술단체 운영 및 지역 축제 개최 등의 활동을 한다. 그 외에 문화재지킴이 단체로서 문화재 보호 활동이나 추모사업회, 기념사업회 운영의 활동을 하거나 전문예술인협회의 성격을 갖는 비영리법인도 보인다. 크게 정치·경제 분야와 관련된 활동을 하는 비영리법인은 소상공인 교류 및 보호 관련 활동 외에도 사회혁신 의제 발굴 및 정책 제안, 사회혁신기업가 및 전문가 간 네트워크 확산과 발굴, 시민의 민주적 역량 강화를 위한 교류 및 지원 사업, 민주주의를 위한 시민들의 감시와 참여 등의 활동을 개진한다. 그 외에 시민의식개혁활동, 민주주의 교육, 지방자치제도 연구 및 교육 등 연구·교육과 관련된 활동을 하기도 한다. 한편, 국제교류 활동에 주력하는 비영리법인 중에는 해외 개발협력 및 개발도상국의 지역개발 사업을 수행하거나, 해외 후원을 조직의 주요 활동으로 삼는다. 그 외에 언론발전 및 저널리즘 교육, 언론활성화를 위한 지원 사업을 수행하는 비영리법인도 있으며, 최근 한국 시민사회에서 중요한 화두로 주목받는 마을공동체 네트워크 형성 및 지원, 마을활성화 정책 연구 활동을 수행하는 비영리법인도 포함되어 있다. 그러나 위의 서울 지역의 비영리법인 활동에 대한 분석은 피상적인 수준으로써, 향후 연구에서는 비영리법인의 주요 활동에 대한 전수조사와 심층적 분석이 요구된다.

### (3) 비영리민간단체 DB 현황

2000년 제정·발효된 “비영리민간단체지원법”의 목적은 “비영리민간단체의 자발적인 활동을 보장하고 건전한 민간단체로의 성장을 지원함으로써 비영리민간단체의 공익활동증진과 민주사회발전에 기여함을 목적으로 한다.(제1조)” 비영리민간단체지원법에 의하면 비영리민간단체는 “영리가 아닌 공익활동을 수행하는 것을 주된 목적으로 하는 민간단체”로 정의된다. (제2조) 법규에 의한 비영리민간단체의 구체적인 자격 요건은 다음과 같다.

1. 사업의 직접 수혜자가 불특정 다수일 것
2. 구성원 상호간에 이익분배를 하지 아니할 것
3. 사실상 특정정당 또는 선출직 후보를 지지·지원 또는 반대할 것을 주된 목적으로 하거나, 특정 종교의 교리전파를 주된 목적으로 설립·운영되지 아니할 것
4. 상시 구성원수가 100인 이상일 것
5. 최근 1년 이상 공익활동실적이 있을 것
6. 법인이 아닌 단체일 경우에는 대표자 또는 관리인이 있을 것

정부의 정의에 의한 비영리민간단체에는 학술 또는 전문직 연합회, 협동조합, 사교클럽이나 노동조합, 종교단체, 정치적 결사조직 등은 포함되지 않는다. 따라서 비영리민간단체의 범위는 학술단체, 각종 문화 및 여가 조직, 종교단체 등을 포괄하는 비영리법인과 비교하였을 때 다소 좁게 이해되고 있다고 판단할 수 있다.<sup>10)</sup>

비영리민간단체지원법의 기본적 취지는 비영리민간단체의 설립과 활동을 지원하는 데 있다. 비영리민간단체지원법은 비영리민간단체의 활동에 대한 정부의 지원을 규정하고 있는데, 직접 지원으로서 정부의 보조금 지원, 간접지원으로서는 조세감면과 우편요금 감액, 행정지원을 들 수 있다.<sup>11)</sup> 직접지원의 경우 비영리민간단체지원법의 발효 이후 행정안전부는 1999년부터 공개경쟁을 통하여 직접 재정 지원하는 제도를 시행함과 동시에 지방자치단체를 통하여 민간단체를 보편적으로 지원하는 제도를 처음으로 시작하였다.

비영리민간단체는 조직의 관련 공익활동을 주관하는 중앙행정기관의 장이나 지방자치단체에게 등록을 신청하고 관리되지만, 행정안전부는 전체 비영리민간단체에 대한 DB를 제공한다. 2017년 6월 기준 비영리민간단체 DB 구축 현황은 <표 2>와 같다.

<표 2> 비영리민간단체 중앙행정기관 등록 현황 (2017년 6월)

계	방송통신 위 원 회	국 민 안전처	인 사 혁신처	국 가 보훈처	식품의약품 안전처	공정거래 위 원 회	금 융 위원회	기 획 재정부	미래창조 과학부
	11	53	4	14	2	8	6	7	21
	교육부	외교부	통일부	법무부	국방부	행 정 안전부	문화체육 관 광 부	농림축산 식 품 부	산업통상 자 원 부
1,615	50	184	167	10	36	216	169	39	10
	보 건 복지부	환경부	고 용 노동부	여 성 가족부	국 토 교통부	해 양 수산업부	국세청	통계청	경찰청
	189	179	47	103	12	28	1	1	11
	문화재청	농 촌 진흥청	산림청	중 소 기업청	특허청	국가인권 위원회	법제처		
	7	5	18	3	2	1	1		

<표2>에 따르면 중앙행정기관에 등록된 비영리민간단체 중 가장 많은 단체가 행정안전부에 등록되어 있다. 그 외에 문화체육관광부와 보건복지부에 등록된 단체도 높은 비율을 차지한다.

10) 조흥식 외, 2010, 2010년 정부의 비영리민간단체 지원백서, 한국NPO공동회의.

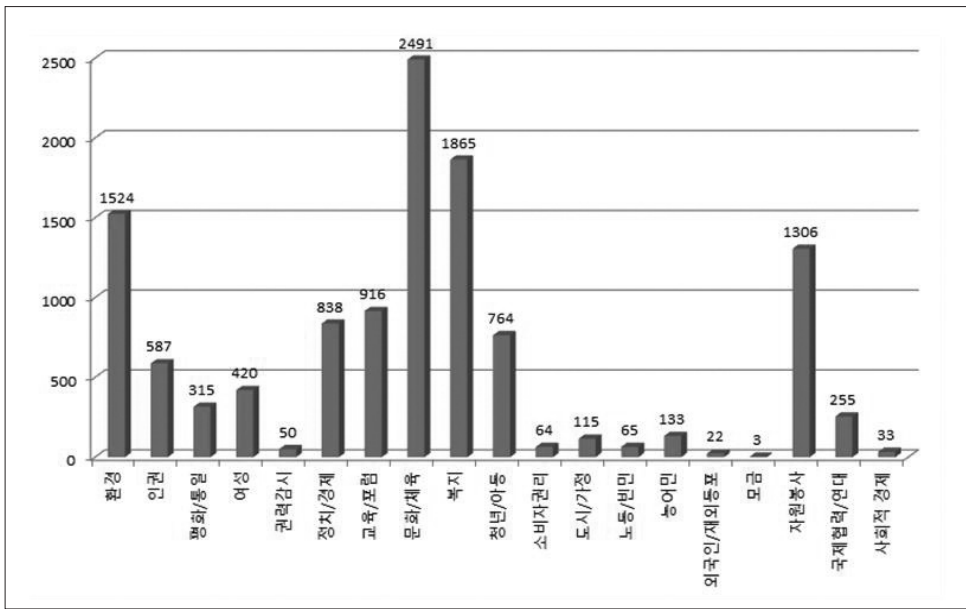
11) 비영리민간단체지원법 제5조(비영리민간단체에 대한 지원 등) ①비영리민간단체의 활동은 자율성이 보장되어야 한다. ②행정안전부장관 또는 시·도지사는 공익활동에 참여하는 비영리민간단체에 대하여 필요한 행정지원 및 이 법이 정하는 재정지원을 할 수 있다. 제6조(보조금의 지원) ①행정안전부장관 또는 시·도지사는 제4조제항의 규정에 의하여 등록된 비영리민간단체(이하 "등록 비영리민간단체"라 한다)에 대하여 다른 법률에 의하여 보조금을 교부하는 사업외의 사업으로서 공익활동을 추진하기 위한 사업(이하 "공익사업"이라 한다)에 대하여 소요경비를 지원할 수 있다.

〈표 3〉 비영리민간단체 시·도 등록 현황 (2017년 6월)

계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종특별자치시	
12,126	2,038	809	411	673	593	538	348	26	
	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
	2,178	326	448	425	916	564	761	722	350

〈표3〉에 따르면 각 시·도에 등록된 비영리민간단체 중 가장 많은 단체가 경기도에 등록되어 있으며(2,178개), 그 다음으로 서울(2,038개)에 두 번째로 높은 비율의 단체가 등록되어 있다. 서울특별시와 경기도에 등록된 비영리민간단체 수를 합하면 전체 시·도 등록 비영리민간단체의 약 34.7%를 차지한다. 이는 상당수의 비영리민간단체가 수도권을 중심으로 중앙 집중화되어 있음을 보여준다.

〈그림 6〉 한국 민간단체 DB 현황 (영역별 분포)<sup>12)</sup> (2014년 10월)



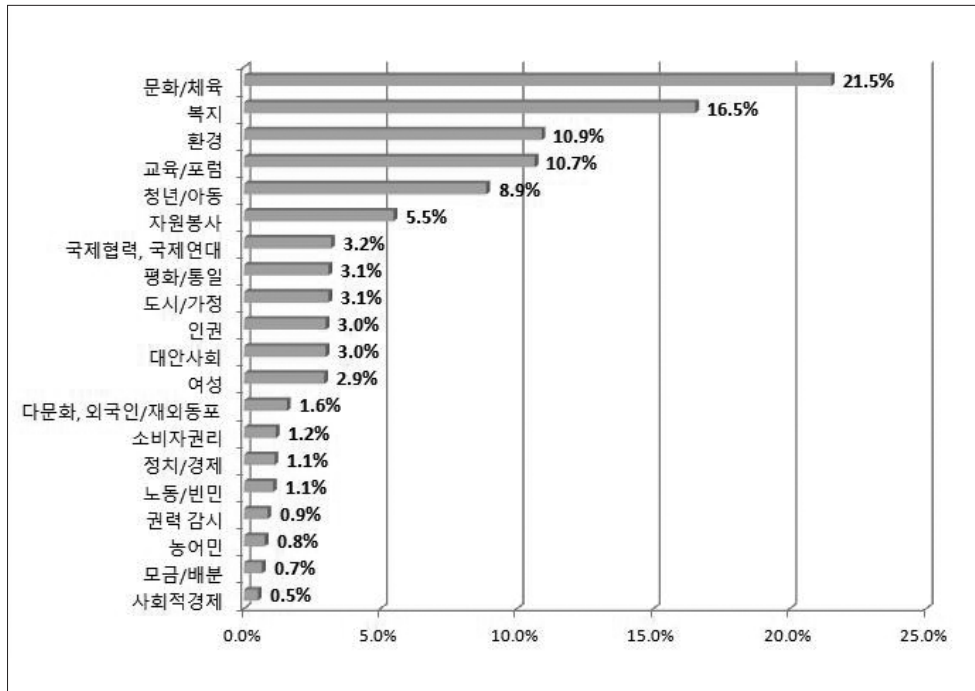
출처: 서울대학교 아시아연구소, 2014, 시민사회단체 기초통계 기반구축 결과보고서

12) 시민사회단체의 활동영역을 어떻게 나눌지에 대한 논쟁의 여지가 존재한다. 그러나 (사)시민운동정보센터는 10여년의 시민사회단체 조사를 통해 20개의 활동 영역을 정리했다. 본 연구도 민간단체총람과 여타 아시아연구소 시민사회프로그램에서 수행한 조사와의 연계성을 고려하여 20개의 활동 영역을 기준으로 한다. 해당영역은 다음과 같다. ① 교육·포럼 ② 국제협력, 국제연대 ③ 권력 감시(정부(지자체), 기업, 의회 등) ④ 노동·빈민(도시빈민운동) ⑤ 농어민 ⑥ 대안사회(풀뿌리 운동, 마을 만들기, 지역공동체 구축) ⑦ 도시·가정 ⑧ 모금 및 배분 ⑨ 문화·체육 ⑩ 복지(서비스 제공) ⑪ 소비자권리 ⑫ 여성 ⑬ 다문화, 외국인·재외동포 ⑭ 인권 ⑮ 자원봉사 ⑯ 정치·경제 ⑰ 청년·아동 ⑱ 평화·통일 ⑲ 환경 ⑳ 사회적 경제

〈그림 6〉은 등록된 비영리민간단체의 영역별 분포를 보여준다. 2014년 서울대학교 아시아연구소가 국무총리실 산하 시민사회발전위원회의 지원으로 '한국 시민사회단체 센서스 타당성 예비조사'를 수행하였다.<sup>13)</sup> 해당 연구는 당시(2014년 10월) 등록된 11,766개의 비영리민간단체에 대한 전수조사를 통해 단체의 주요 활동을 중심으로 활동 영역을 분류하였다. 영역별 분포를 보면 문화·체육 영역이 가장 높은 것으로 21.2%(2,491개)로 나타났으며, 그 다음으로 복지영역이 15.9%(1,856개), 환경영역 13%(1,524개) 그리고 자원봉사 11.1%(1,306개)로 나타났다.

한편, 본 연구는 서울시에 등록된 비영리민간단체를 샘플로 하여 활동 영역을 분류해 보았다. 그 결과가 〈그림 7〉에 나타나있다.

〈그림 7〉 서울시 등록 비영리민간단체 영역별 분포 (2017년 6월)



〈그림 7〉에 따르면 서울시 등록 비영리민간단체는 2014년도의 전국 비영리민간단체의 활동 영역 분포와 유사한 영역 분포를 보였다. 문화·체육 영역이 가장 높은 비율(21.5%)을 차지하였으며, 그 뒤를 복지 영역(16.5%), 환경 영역(10.9%)이었다. 교육·포럼 영역(10.7%)이 환경 영역과 거의 유사할 정도의 높은 비율을 차지하였고, 청년·아동 영역(8.9%)의 단체도 높은 비율을 차지했다.

13) 서울대학교 아시아연구소, 2014, 시민사회단체 기초통계 기반구축 결과보고서

그렇다면 비영리민간단체 DB의 타당성은 얼마나 높을까? 비영리민간단체 DB는 곧 비영리민간단체의 현실을 보여준다고 할 수 있을까? [비영리민간단체지원법] 4조에 의하면, 법이 정한 지원을 받고자 하는 단체는 중앙행정기관 및 시도에 등록을 신청한다. 그러나 비영리민간단체지원법은 등록에 관한 내용만 다루며, 단체 활동 정보(변경·정지·소멸)에 대한 관리 및 업데이트에 대한 내용이 부재하다. 따라서 등록된 비영리민간단체의 수는 누적적으로 증가하지만, 그 중 얼마나 많은 단체들이 실제로 활동하고 있으며, 얼마나 많은 단체가 활동을 중단했는지에 대해 파악하고 있지 못하다.

행정안전부가 제공하는 비영리민간단체 DB의 타당성을 확인하기 위해 서울대학교 아시아연구소 시민사회프로그램은 2015년에 행정자치부 민간협력과의 지원으로 ‘비영리 민간단체 지원사업 관리 정보 시스템 기능개선 및 고도화 사업’의 일부로 ‘민간단체 기초통계 DB구축 사업’을 수행하였다.<sup>14)</sup> 2015년 6월 행정자치부에 등록된 비영리민간단체(12,630개)에 대한 웹서베이 및 이메일·전화조사를 통한 전수조사를 실시하였고, 데이터베이스 상의 비영리민간단체가 실제 활동을 하고 있는지를 확인하였다.

〈표 4〉 비영리민간단체 전수조사를 통한 전화번호·이메일 주소 확인결과

소속	전체 단체수	전화 번호수	이메일 수	소속	전체 단체수	전화 번호수	이메일 수
중앙	1531	1498	1060	서울	1808	1686	961
부산	703	665	249	대구	386	371	196
인천	637	579	298	광주	547	392	230
대전	488	459	207	울산	333	324	149
세종	20	18	2				
경기도본청	1483	1262	292	경기도북구청	497	435	84
충청북도	402	387	62	충청남도	375	336	65
경상북도	702	597	86	경상남도	672	640	119
전라북도	898	801	140	전라남도	528	430	51
제주도	318	295	65	강원도	297	260	57

출처: 서울대학교 아시아연구소 시민사회센터, 2015. 〈2015 행정자치부 지원과제 결과보고서〉

행정자치부에 등록된 비영리민간단체 목록에 있는 단체를 대상으로 전화조사와 이메일조사를 수행한 결과, 전체 등록단체에 대한 전화확인율과 이메일 주소 확보율은 6,000개에 불과했다. 이는 등록단체의 50% 이상의 정보가 잘못된 정보이며, 이에 대한 정보의 업데이트가 이루어지지

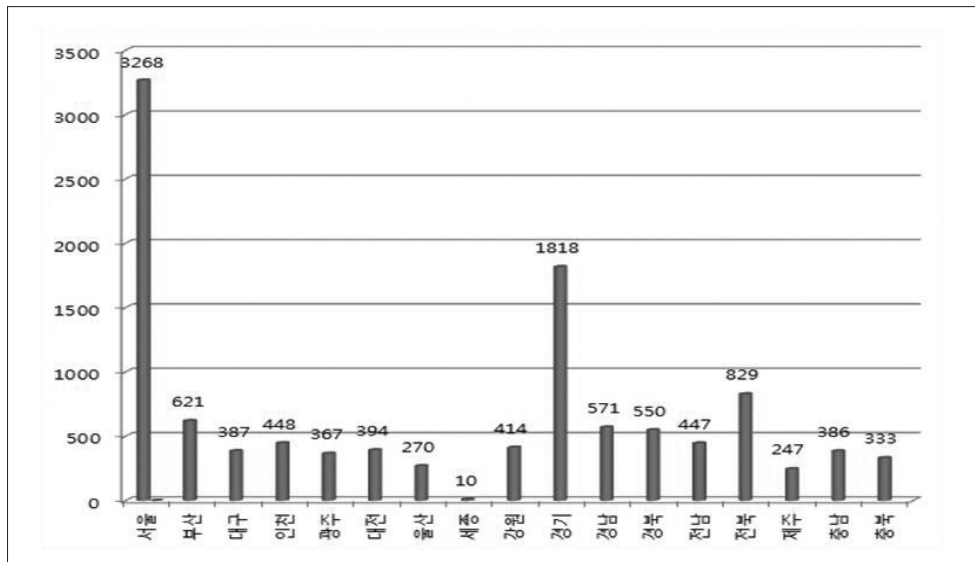
14) 서울대학교 아시아연구소 시민사회센터, 2015 비영리민간단체 DB 구축 사업 결과보고, 2015.12

지 않았음을 보여준다. 더불어, 행정안전부가 제공하는 비영리민간단체 DB 상의 단체가 모두 활동하고 있는 단체가 아닐 수 있음을 시사한다. 따라서 데이터베이스를 통한 접근은 비영리영역의 전체 규모를 확인할 수 있는 동시에, 실제 단체가 활동하고 있는지를 확인할 수 없다는 점에서 맹점을 지닌다. 향후 연구를 통해 데이터베이스 상의 단체에 대한 전수조사가 필요하다.

#### (4) 민간단체총람 DB 현황

(사)시민운동정보센터는 2003년부터 3년 주기로 총 4회에 걸쳐 한국의 시민사회단체 조사를 진행하였다. 민간단체총람사업은 행정자치부의 민간단체보조금 지원사업을 통하여 수행되었으며, 『2012년 민간단체총람』이 가장 최근의 사업 결과물이다. 조사단체 수는 2003년에는 3,937개, 2006년에는 5,556개, 2009년 7,925개, 2012년 11,934개로 점차 증가하였다. 조사 내용은 설립지역, 활동영역(대분류20개), 설립년도, 회원 수, 상근자수, 예산, 조직형태, 홈페이지개설여부, 정기간행물 발행여부 등 기초적인 자료를 수집하는 데에 초점이 맞추어져 있다. 민간단체총람 DB의 장점은 법인 단체 뿐만 아니라, 임의단체 및 풀뿌리단체를 포괄하여 조사를 수행했다는 점이다. 그러나 최근 연구에 들어설수록, 예산 부족으로 새롭게 형성된 풀뿌리 단체가 포함되기 보다는 대신에 행정자치부에 신규로 등록된 비영리민간단체를 조사대상으로 삼음으로써 점차 비영리민간단체와 민간단체총람 DB 간 중첩도가 증가하는 경향을 보였다.

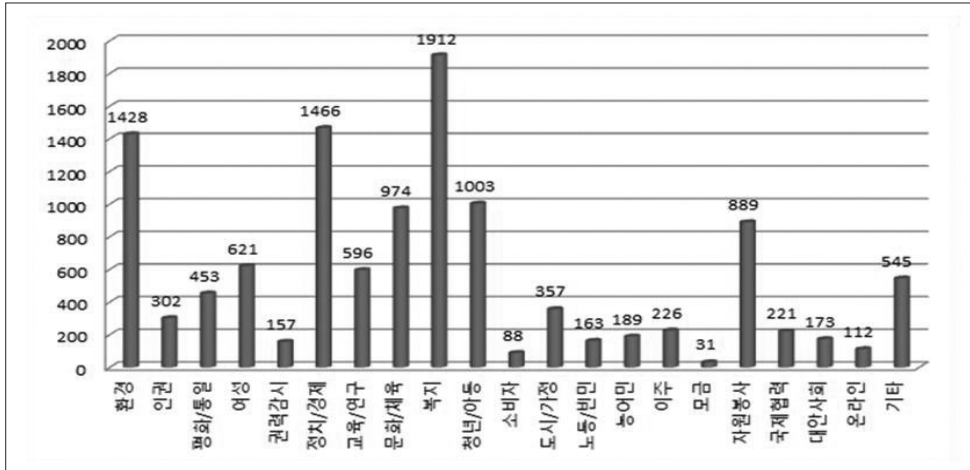
〈그림 8〉 2012 민간단체총람 DB 지역별 분포



출처: 서울대 아시아연구소 시민사회센터, 2014, 〈2014 시민사회단체 기초통계 기반구축사업〉

〈그림8〉에 따르면, 민간단체총람 DB 상의 시민사회단체 중 가장 많은 단체(3,268개)가 서울 지역에 위치한 단체였다. 그 뒤를 이어 경기 지역(1,818개)의 민간단체와 전북 지역(829개)의 민간단체가 높은 비율을 차지했다.

〈그림 9〉 2012 민간단체총람 DB 영역별 분포



〈그림 9〉은 민간단체총람 DB 상 민간단체를 20개 활동영역으로 분류한 것이다. 〈그림 9〉에 따르면, 가장 많은 단체(1,912개)가 복지 영역의 활동 단체로 분류된다. 그 뒤를 이어 1,466개의 단체가 정치·경제 영역, 1,428개의 민간단체가 환경 영역에서 활동하는 것으로 나타난다. 비영리법인과 비영리민간단체 DB에서 가장 많은 활동성을 보이는 문화·체육 영역은 민간단체총람 DB 상으로는 상대적으로 높지 않은 비율을 차지했다.

#### (4) 3개 DB 교차 분석

비영리법인과 비영리민간단체, 민간단체총람의 DB는 모두 비영리조직에 관련한 DB임에도 법적 근거에 의한 조직의 정의 및 등록 체계, DB 관리 시스템에 의해 다른 종류의 비영리단체를 포함하고 있다. 세 DB가 어떠한 성격의 조직을 주로 포함하고 있는지에 대해서는 추후 DB에 대한 전수조사를 통해 보완해야 할 것이다. 그러나 본 연구는 서울시에 등록된 비영리법인DB와 비영리민간단체 DB, 민간총람단체 DB를 교차 분석하여 세 개의 DB가 얼마나 많은 교집합을 갖고 있는지 살펴보고자 하였다.<sup>15)</sup>

15) 비영리민간단체 DB의 경우 서울특별시와 중앙행정기관에 등록된 비영리민간단체 DB를 함께 활용하였다. 중앙행정기관에 등록된 비영리민간단체 중 상당수가 서울에서 활동하는 비영리조직들이기 때문이다. 따라서 중앙행정기관 등록 비영리민간단체 DB를 누락시킬 경우, 서울시에 등록된 비영리법인 중 상당수가 빠질 것으로 예상되어 중앙행정기관 등록 비영리민간단체를 포함시켰다.

〈표 5〉 3개(비영리법인, 비영리민간단체, 민간단체총람) DB 간 교차결과 중복단체 (서울지역)

단체명	주소	단체활동내용
마포희망나눔	서울특별시 마포구	소외계층에 대한 지지, 지원활동
서울동북여성민우회	서울특별시 도봉구	성평등촉진 및 여성권익신장사업
중랑통합부모회	서울특별시 중랑구	장애인 부모교육 및 상담
장애여성공감	서울특별시 강동구	정보 제공하지 않음
사단법인 택시친절센터	서울특별시 강서구	올바른 택시 친절 문화 정착을 위한 연구사업
곰두리봉사협회	서울특별시 노원구	정보 제공하지 않음
SOS기금회	서울특별시 관악구	정보 제공하지 않음
사랑나눔의사회	서울특별시 동대문구	정보 제공하지 않음
한국백혈병새생명후원회	서울특별시 성북구	백혈병 소아암 교육지원, 환아후원, 봉사자 파견
한국가정상담연구소	서울특별시 종로구	가정교육 프로그램 개발 및 보급,가정문제 상담 전문가 양성, 상담소운영
(사)서울문화포럼	서울특별시 종로구	문화도시 서울을 구현하기 위한 각종 정책의 연구 및 개발
서울시니어아카데미	서울특별시 중구	- 노인을 위한 경로행사 실시 - 노인 여가 지원사업 - 노인들의 사회참여 활동 지원 사업 - 기타 본 법인 목적 달성에 필요한 사업
패밀리가정복지지원	서울특별시 서대문구	건강가정 구성원 상담, 건강가정 교육 및 연구
서울문화사학회	서울특별시 종로구	서울지역사 연구와 그 전통문화 발전에 이바지
(사)로터스월드	서울특별시 종로구	정보 제공하지 않음
한국운동재활협회	서울특별시 송파구	정보 제공하지 않음
구로건강복지센터	서울특별시 구로구	정보 제공하지 않음
대한치어리딩협회	서울특별시 마포구	국내 국제 치어리딩대회의 주최 및 주관
사단법인 로이사랑나눔회	서울특별시 금천구	소년소녀가장 및 결손가정 어린이에 대한 문화지원 사업
한국씨니어연합	서울특별시 동작구	노인복지와 건강증진 및 재취업활동에 관한 사항
언론인권센터	서울특별시 서초구	언론의 취재 또는 보도 등과 관련하여 발생하는 인권침해로부터 그 피해자의 인권을 옹호하고 피해구제를 지원
(사)인사전문문화보존회	서울특별시 종로구	인사동문화지구보존관리
한국성폭력위기센터	서울특별시 강남구	요보호여성 권익보호 및 복지증진
관악사회복지	서울특별시 관악구	1. 재가노인 복지사업 2. 청소년 복지사업 3. 지역사회 복지정책 및 연구사업 등
대한불교조계종사회복지재단	서울특별시 종로구	정보 제공하지 않음
한국잡수협회	서울특별시 송파구	정보 제공하지 않음
한국생명의전화	서울특별시 종로구	정보 제공하지 않음
(사)한국상록회	서울특별시 중구	향토문화사업 조사 및 연구

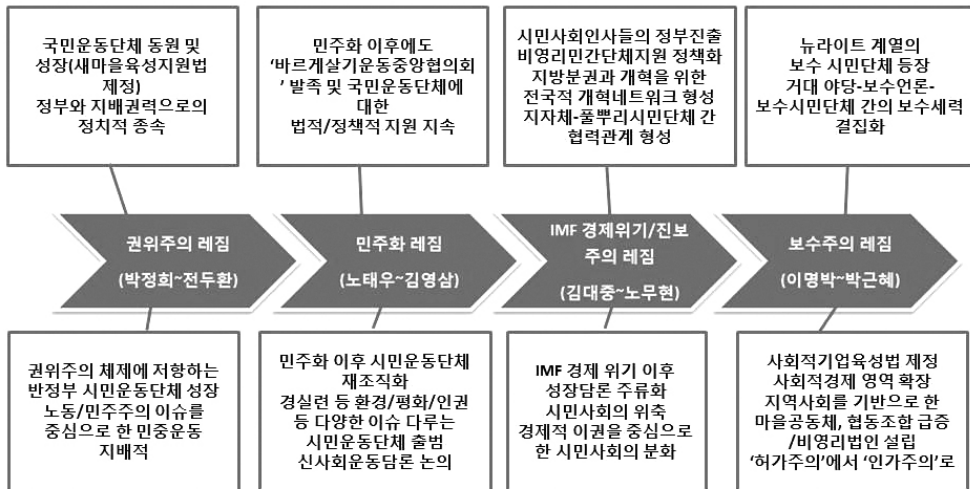


### 3. 한국 비영리섹터 이해를 위한 개념·지형도

비영리법인과 비영리민간단체, 민간단체총람 DB만을 통해 한국 비영리섹터의 실체에 대해 이해하고자 하는 것은 한계를 노정한다. 비영리섹터에 대한 DB 중심의 접근법은 두 가지 측면에서 한계를 갖는다. 첫째, 데이터의 타당성이다. 2015년 ‘민간단체 기초통계 DB구축 사업’에서 살펴본바와 같이, 행정안전부에 등록된 비영리민간단체의 상당수가 활동을 하지 않는 것으로 의심되는 단체들이다. 이는 정부에 등록된 단체 정보가 지속적으로 관리 및 업데이트되기 힘든 체계 하에 있기 때문이다. 비영리법인 DB 관리 시스템도 이와 유사한 상황에 처해 있다. 그렇기 때문에, 비영리법인과 비영리민간단체 DB 상의 단체들에 대한 전수조사를 통해 DB의 타당성을 검증해야 한다. 둘째, 비영리법인과 비영리민간단체의 DB가 한국 비영리섹터 전체를 포괄하는지에 대한 의문이 있을 수 있다. 비영리법인과 비영리민간단체는 복잡다단한 한국 비영리섹터의 부분에 불과할 뿐이며, DB상에 포착되지 않은 하위 영역과 행위자가 존재할 것으로 예상된다. 본 연구는 한국 비영리섹터의 실체를 분석하고자 데이터베이스를 중심으로 실제 활동 현황을 살펴보았다. 이를 바탕으로 DB를 통해 포착할 수 없는 다양한 비영리섹터의 하위 영역과 복합적인 속성을 개념화하고자 한다.

이러한 작업에는 시민사회와 비영리섹터의 형성과정과 그로 인해 축적된 역사성을 심각하게 고려가 선행되어야 한다. 왜냐하면, 역사를 통해 축적된 정부(국가)-시민사회 간 관계는 오늘날 한국 비영리섹터의 지형도에 상당 부분 영향을 주었기 때문이다. 이에 본 연구는 한국 시민사회와 비영리섹터의 역사적 발전 과정을 시계열적으로 살펴보고자 한다. 한국 시민사회 역사에서 국가는 시민사회영역을 지배하고 독점하면서 정부에 대한 비영리(비정부)조직들의 의존성을 심화시키는 한편, 국가에 대한 저항의 형태로 정부로부터의 독립성을 견지하는 영역으로 분화되어 성장해왔다. 구체적인 한국 비영리섹터의 형성과정은 <그림 10>과 같다.

<그림 10> 한국 비영리섹터 형성 과정



임현진(forthcoming)은 한국 시민사회와 사회운동의 전개과정을 분석하기 위해 국가-시민사회 관계 틀을 국가의 시민사회에 대한 네 가지 지배전략에 따라 분석하였다. 이에 따르면 한국은 역사적으로 강한 국가, 약한 시민사회로 특징 지워진다.

해방 이후 억압적인 국가의 조치에 대해 시민사회는 스스로를 방어하기 어려웠고, 사회운동단체들은 사회전면에 나서기도 하였지만 조직의 생존을 위해 지하화하기도 하였다. 그러나 민주화 이후 강한 국가에 저항하는 강한 시민사회가 점차 형성되기 시작하면서, 국가와 시민사회는 협력과 갈등이 서로 교차하는 상호 강화적인 모습을 보여주었다.

1970~80년대의 권위주의 정권(박정희-전두환 정부)은 정치적 동원을 위해 정부 의존적이고 정부에 우호적인 국민운동단체를 제정하도록 법적·재정적으로 지원하였다. 전두환 정권이 1980년에 제정한 '새마을운동조직육성법'이 그 예이다. 그 외에도 이른바 한국의 3대 '관변단체'로 꼽히는 '바르게살기운동협의회' 역시 전두환 정권의 국가보위비상대책위원회(국보위)를 통해 출범시킨 사회정화위원회의 후신이라는 사실은 권위주의 정권이 국민운동단체의 등장과 성장에 중요한 정치적 기반이 되었음을 보여준다.

이와 반대로 권위주의 체제 하에서 국가에 대항하는 사회운동단체는 국가에 의해 의도적·조직적으로 배제되었으며, 이에 진보적 이념하의 시민사회단체들은 상당수 지하화되었다. 이들은 국가·정부에 대해 저항적·반정부적 스탠스를 취하며, 정부와의 갈등적 관계를 유지해 온다.

그러나 민주주의 체제로의 이행 이후, 노태우 정부에서 부분적 개방화와 자유화 조치 아래 상당수의 지하화되었던 사회운동단체가 지상으로 나와 재조직하는 시기를 맞는다. 민주화의 분위기 아래 1987년 경제정의실천연합으로 대표되는 시민운동단체가 등장하며 계급투쟁과 민중운동 중심의 구사회운동과 구별되는 신사회운동이 전개되기 시작하였음. 임현진(forthcoming)은 권위주의 정권으로부터 민주화 정권으로의 이행기에 정치적·운동적 성격을 지니는 'NGO'와 비정치적·비운동적 의미를 지니는 'NPO'가 공존하는 경향을 보인다고 한다.

문민정부인 김영삼 정부와 김대중 정부는 시민사회에 대해 '선택적 배제'와 '비공식적 포섭'을 동시에 사용한다. 이 시기 들어 시민사회의 정치적 기회구조는 확장되며, 정부는 시민사회로 하여금 정부의 재정적 지원은 물론 정책결정과정에도 참여하도록 유도한다. 동시에, 민주화운동 과정에서 만들어진 비공식적 관계망을 통해 정부 여당과 사회운동단체 사이의 정책 협의가 간헐적으로 이루어진다. 더 나아가, 김대중 정권 하에서는 '비영리민간단체지원법'을 제정(2000년)하면서 시민사회에 대한 정부의 지원을 높이고 협력적 조건을 만드는 한편, 시민사회에 대한 국가의 포섭을 더 공식화하려고 한다. 한편, IMF 경제 위기 이후 성장담론이 주류화되면서 시민사회는 위축되는 경향을 보인다. 경제적 이권을 중심으로 한 시민사회의 파편화가 IMF이후 경제 불황 시기의 특징이라고 할 수 있다.

노무현 정부는 김대중 정부의 연장선 위에서 시민사회에 대한 '공식적 포섭'을 강화하였다. 지방분권과 혁신의 키워드 아래 전국적인 개혁 네트워크를 세우고, 이에 따라 지방자치단체와 풀뿌리 지역 시민사회와의 협력적 관계(거버넌스)가 형성되기 시작한다.

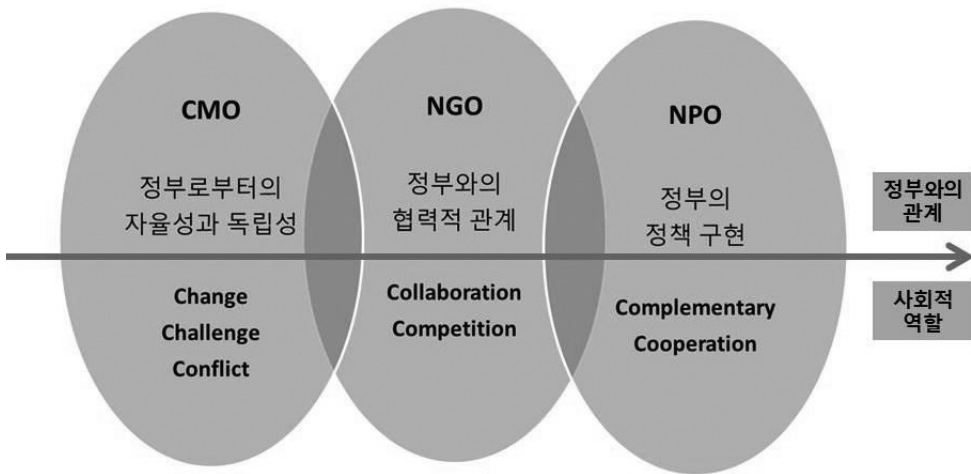
보수주의 정권(이명박 정부와 박근혜 정부)은 '선택적 배제'를 통해 시민사회를 통제한다. 거대야당-관료-언론-재벌이 구축한 보수기득권동맹과 뉴라이트로 통칭되는 보수적 사회운동이 시민사회 내의 보수적 세력을 강화한다.

보수세력 결집이 가시화되면서 '시민사회와 시민사회'간의 갈등구도가 심화된다. 진보적 시민단체에 대한 배제적 조치를 통해 보수적 계열 시민사회 영역과 국가의 긴밀한 유착 관계 형성되는 한편, 국가의 억압적 통치행태 강화되면서 진보 시민사회의 활동이 위축된다. 진보 성향의 단체들은 반정부적운동정치를 심화시킨다.

한편, 2008년 사회적기업육성법이 제정되면서 시장경제에 대한 대안으로서 사회적경제 영역이 급격히 부상한다. 그러나 사회적경제에 대한 관심은 사회적 기업의 성공과 대안 경제모델로서 수익 창출, 일자리 창출에 한정된 것이 아니다. 사회적 기업 외에 지역을 기반으로 활동하는 다양한 사회적경제 조직(일반 협동조합, 사회적협동조합, 마을기업 등) 사회적경제 영역은 지역공동체의 회복과 풀뿌리시민사회의 연대 강화를 주요 가치로 삼는다. 사회적경제 조직이 지역에서 활동하는 주민공동체조직과의 결합도가 높은 이유도 여기에 있다. 지역을 기반으로 한 사회적경제 활동은 중앙에 집중된 정치권력의 분권화를 통해 지방정치의 성장을 지향하는 흐름과 일맥상통하다. 이에 마을공동체만들기, 마을기업, 협동조합 등의 새로운 시민사회의 영역이 성장하고 주목받게 되었다.

이와 같이, 한국 비영리섹터를 이해하기 위해 시민사회와 정부와의 관계는 중요한 맥락으로 고려해야 한다. 그런데 비영리섹터 행위자가 정부와 맺는 관계는 행위자가 수행하는 사회적 역할 및 기능과 긴밀히 연관되어 있다. 한국 비영리섹터는 정부와의 관계의 성격과 그들이 수행하는 사회적 역할에 따라 하나의 스펙트럼으로 표현할 수 있다.

〈그림 11〉 한국 비영리섹터 이해를 위한 개념도



〈그림11〉은 정부와의 관계와 사회적 역할을 기본 축으로 구분되는 비영리섹터를 개념화한 것이다. 권위주의 정권 하에서 저항운동을 전개해 온 사회운동단체의 전통은 정부로부터의 자율성과 독립성을 견지하려는 시민운동단체(Civil Movement Organization, CMO)에서 찾을 수 있다. 이들은 정부와의 독립적 관계를 바탕으로 정부에 대한 도전(Challenge)과 이로 인한 사회의 변화(Change)를 이끄는 역할을 한다. CMO의 활동은 때때로 사회의 갈등(Conflict)을 야기할 수 있다. CMO와 비교하여 비정부단체(Non-governmental Organization, NGO)는 정부와 협력적인 관계를 맺는다. 이러한 관계는 ‘협력적 거버넌스’로 표현되기도 한다. NGO는 정부와 적극적으로 협력(collaboration)하기도 하고, 때로는 정부와의 상대적으로 수평적인 관계를 바탕으로 경쟁적(competition) 관계를 맺기도 한다. 비영리조직(Non-profit organization, NPO)은 정부의 정책을 구현하며 정부가 제공하여야 할 사회 서비스를 대신 제공하기도 한다. 그러한 점에서 NPO는 정부의 기능을 보완하는(complementary) 역할을 하며, 정부와의 협동(cooperation) 관계를 맺는다.

정부와의 관계와 사회적 역할을 기준으로 그린 스펙트럼을 발전시키면 한국 비영리섹터 지형도를 그리기 위한 분석틀로 구체화 할 수 있다.

〈표 6〉 비영리섹터 지형도 분석틀

구분	분석 개념	활동 특성
사회적 역할·기능	Advocacy	- 권리 옹호 및 주창 및 사회운동성 견지 - 국가정책 및 정부에 대한 비판적 활동
	Social Service	- 사회서비스 제공 - 정부의 공공재생산과 전달과정을 대행함
정부와의 관계	안정성	- 정부와의 수직적 관계, 정부 정책을 위탁·협력적 수행 - 정부로부터의 안정적인 재정적 자원 공급받으며, 높은 제도화수준 보임
	자율성	- 정부와의 수평적 관계를 통해 정부에의 종속적 관계 지양함 - 안정적인 예산 자원의 부재로 인한 재정 및 예산 운영의 불안정성

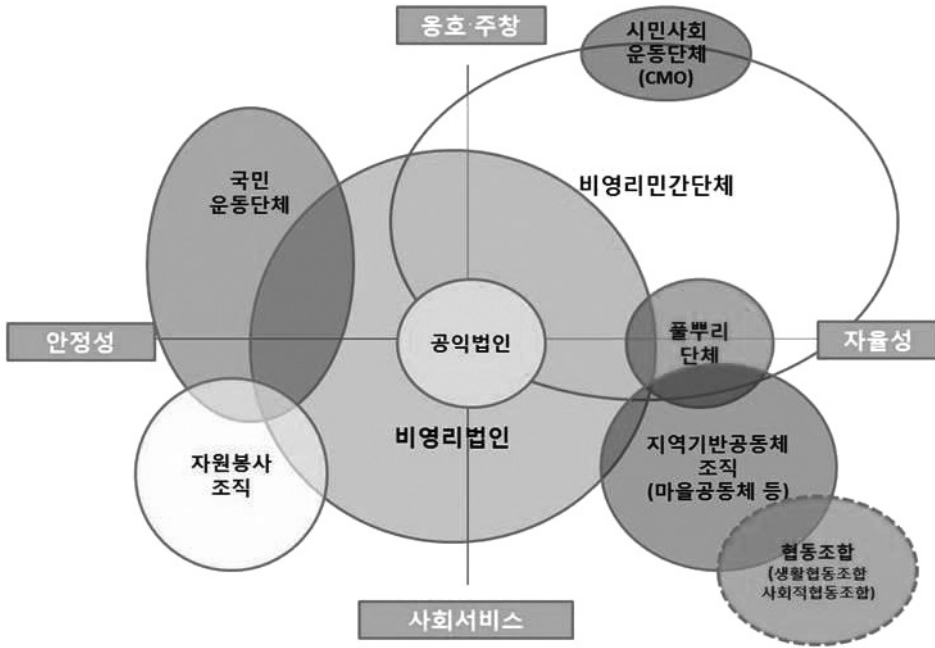
〈표 6〉은 비영리섹터 지형도를 그리기 위한 분석틀이다. 사회적 역할 및 기능에 따라 비영리조직의 활동은 Advocacy와 Social service의 성격으로 나뉜다. 권리 옹호 및 주창 활동을 주로 전개하는 비영리조직들은 사회운동성을 견지하며 국가정책 및 정부에 대한 비판/저항적 활동을 지속한다. 이와 반대로, 사회서비스 제공에 역량을 쏟는 비영리조직들은 정부의 공공재생산과 사회적 서비스 전달 과정을 대행한다.

한편, 정부와의 관계를 기준으로 비영리조직의 성격은 안정성과 자율성으로 나뉜다. 정부와의 안정적 관계를 맺는 비영리조직들은 정부의 정책을 위탁하여 수행하며 정부와 협력적인 관계를 맺거나 때로는 수직적 관계를 보이기도 한다. 이와 반대로, 정부로부터의 자율적 관계를 갖는 비영리조직들은 정부와의 수평적 관계를 형성함으로써 정부의 재정적·제도적 지원에 대한 종속적 관계를 지양한다. 따라서 자율적 성격의 비영리조직들은 정부의 재정 지원보다 회원 또는 조직 내부에서

나오는 재정적 자원에 더 의지한다. 이에 재정 및 예산 운영이 불안정해질 가능성이 높다.

비영리섹터 지형도 분석틀에서 살펴본 사회적 역할·기능, 정부와의 관계의 두 축은 오늘날 한국 비영리섹터의 지형도를 설명하는 준거틀이 된다. 정부와의 관계를 가로축으로, 사회적 역할과 기능을 세로축으로 두고 교차한 후, 비영리법인과 비영리민간단체를 포함한 다양한 비영리 영역들을 배치시킨 결과는 <그림 12>와 같다.

<그림 12> 한국 비영리섹터 지형도



<그림 12>와 같이 한국 비영리섹터는 어느 하나의 단일한 속성으로 일원화하여 설명할 수 없는 복잡다단한 속성을 지닌다. 그리고 영역 간의 명확한 경계를 갖고 있지 않으며, 조직이 수행하는 사회적 기능과 정부와 맺는 관계에 따라 다른 영역과 상당 부분 교집합을 갖기도 한다. 이러한 한국 비영리섹터의 복잡성과 중첩성은 DB 중심의 비영리섹터에 대한 접근 방법을 제고하도록 한다. 한국 비영리섹터 발전 과정의 역사성과 맥락을 이해하지 않고서는 비영리섹터의 지형도를 온전히 이해하기 힘들다. 따라서 비영리섹터에 대한 개념도와 지형도 분석을 통해 한국 비영리영역의 전체를 조망해보고, 다양한 하위 영역들을 포괄하는 종합적이고 타당한 데이터베이스를 구축하는 것이 필요하다.

## 4. 비영리섹터 지형도 보완을 위한 추가적 논의

### (1) 위로부터의 동원: 국민운동단체, 자원봉사단체

〈그림 12〉의 비영리섹터 지형도에서 살펴보았듯이, 한국 비영리섹터를 구성하는 비영리 조직 중에는 ‘비영리’나 ‘공익’의 이름을 달지 않더라도 조직 및 단체의 활동이 비영리성과 공공성을 지향하는 조직들이 있다. 그 중에서도 국민운동단체와 자원봉사단체는 국가(정부)로부터의 법적·재정적 지원 제도 하에 한국 비영리섹터에 중요한 영향력을 행사해 왔다. 이들은 시민사회 내부에서 자발적으로 형성된 것이라기보다, 국가(정부)와의 적극적인 장려와 지원 하에 발전했다는 점에서 위로부터의 동원된 측면이 크다.

#### 가. 국민운동단체

국민운동단체(조직)은 법에 의거하여 단체 운영에 재정적 지원을 받는 단체, 또는 정부의 기능을 대행하고 법에 근거하여 재정을 충당하는 단체를 말한다(이은진 2004).<sup>16)</sup> 국민운동조직을 지원하는 지방자치단체 단위의 조례들은 국민운동조직의 활동이 “공익이나 지역사회 발전을 위한다.”고 정의한다.<sup>17)</sup> 국민운동단체는 주로 ‘관변단체’로 표현되는데, 관변단체란 용어는 학술 용어로서 적격성을 확보하지는 않지만, 사회적 현상을 손쉽게 지칭하고자 하는 의도에서 통용되기도 한다. 이 때 관변단체는 학술적으로 정부조직법이나 직제에 명시된 정부조직이 아니면서도(즉, 법적으로는 민간부문의 조직) 공공부문에 해당하는 공적 기능을 수행하며, 민간부문의 조직들이 정부로부터 권한과 업무를 위탁받아 공공부문의 기능을 수행한다는 점을 함축한다(정예슬, 김현 2012).<sup>18)</sup> 관변단체로서 국민운동단체는 정치적 편향성과 국가로부터의 동원적 성격에 의해 많은 비판을 받는다. 그러나 국민운동단체가 풀뿌리 지역사회에서 국민운동단체가 수행하는 비영리적·공익적 활동은 간과할 수 없다. 국민운동단체의 정치성·정파성을 인지하는 동시에, 국민운동단체의 실패를 파악함으로써 비영리섹터의 주요한 행위자로서 공공성에 기여하는 부분도 인식하는 것이 중요하다.

국민운동단체에 대한 법적 지원은 특별법 및 개별 법령의 형태로 존재한다. 한국의 경우 새마을운동조직, 바르게살기운동조직, 한국자유총연맹의 세 개의 단체에 대해서는 조직육성법이 제정되어 현재까지 유지되고 있다. 새마을운동중앙회, 새마을지도자중앙협의회 등 그 밖의 새마을운동 관련 조직 및 계통 조직을 지원하는 새마을운동조직육성법은 1980년 제정되었다. 또한, 바르게살

16) 이은진, 2004, “도시지역 관변 단체의 조직적 특성”, 『지역사회학』 제6권 제1호, pp.39~67.

17) 서울특별시 종로구 국민운동조직 지원에 관한 조례

18) 정예슬·김현, 2012, “중앙·지방정부 민간단체 지원제도에 대한 논의: 관변단체 지원을 중심으로”, 『한국지방행정연구원』 Vol.26 No.2

기운동중앙협의회와 그 하부조직을 지원하는 바르게살기운동조직육성법과 한국자유총연맹을 지원하는 한국자유총연맹조직육성법은 모두 1989년에 제정되었다. 각각의 조직 설립 근거법은 <표 7>~<표 9>와 같다.

<표 7> 새마을운동조직육성법

제1조(목적) 이 법은 국민의 자발적 운동에 의하여 조직된 새마을운동조직을 지원·육성함으로써 **새마을운동의 지속적인 추진과 향상을 도모**하고 국가·사회 발전에 이바지함을 목적으로 한다.

제2조(정의) 이 법에서 "새마을운동조직"이란 **새마을운동중앙회와 그 산하조직인 새마을지도자중앙협의회, 새마을부녀회중앙연합회, 직장·공장새마을운동중앙협의회, 새마을문고중앙회, 그 밖에 새마을운동 관련 조직** 및 그 계통 조직으로서 주무부장관의 인가를 받아 설립된 법인을 말한다.

제3조(출연금의 지급 등) ① 국가나 지방자치단체는 새마을운동조직의 운영에 필요한 비용에 충당하기 위하여 출연금 및 보조금을 지급할 수 있다.

② 개인·법인 및 단체는 새마을운동조직을 지원·육성하기 위하여 운영 재원(財源)으로 금전이나 그 밖의 재산을 출연하거나 기부할 수 있다.

③ 새마을운동조직에는 출연금 또는 특정 목적의 기부금을 재원으로 새마을운동조직의 다른 회계와 구분하여 회계처리하는 적립금을 둘 수 있다.

④ 제1항부터 제3항까지의 규정에 따른 출연금, 보조금, 기부금의 사용·관리 및 적립금의 운영에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

제4조(국유재산·공유재산의 대부 등) 국가나 지방자치단체는 새마을운동조직을 육성하기 위하여 필요할 때에는 대통령령으로 정하는 바에 따라 「국유재산법」 또는 「공유재산 및 물품 관리법」에도 불구하고 국유재산·공유재산을 무상으로 대부·양여하거나 사용·수익하게 할 수 있다.

제5조(조세감면 등) ① 정부는 새마을운동조직에 대하여 「조세특례제한법」에서 정하는 바에 따라 조세를 감면한다.

② 제3조제2항에 따라 새마을운동조직에 출연 또는 기부한 재산에 대하여는 「조세특례제한법」에서 정하는 바에 따라 과세특례를 적용한다.

〈표 8〉 바르게살기운동조직 육성법

제1조(목적) 이 법은 바르게살기운동을 선도(先導)하고 확산시키기 위하여 **국민의 자발적 참여로 설립된 바르게살기운동조직을 지원·육성함**으로써 바르게살기운동의 지속적인 추진과 발전을 도모하고 나아가 밝고 건강한 국가·사회 건설에 이바지함을 목적으로 한다.

제2조(정의) 이 법에서 "바르게살기운동조직"이란 바르게살기운동중앙협의회와 그 하부조직을 말한다.

제3조(출연금의 지급 등) ① 국가나 지방자치단체는 바르게살기운동조직의 운영에 필요한 비용에 충당하기 위하여 출연금(出捐金)이나 보조금을 지급할 수 있다.

② 개인, 법인 또는 단체는 바르게살기운동조직을 지원·육성하기 위하여 금전이나 그 밖의 재산을 출연하거나 기부할 수 있다.

③ 제1항에 따른 출연금 및 보조금의 교부와 그 사용 및 관리에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

제4조(국유시설·공유시설의 사용) 국가나 지방자치단체는 바르게살기운동조직을 지원·육성하기 위하여 「국유재산법」 또는 「공유재산 및 물품 관리법」에도 불구하고 국유시설·공유시설을 무상으로 사용하게 할 수 있다.

〈표 9〉 한국자유총연맹 육성에 관한 법률

제1조(목적) 이 법은 사단법인 **한국자유총연맹을 지원·육성함으로써 대한민국의 자유민주주의를 항구적으로 지키고 발전시키는 데 이바지하게 함**을 목적으로 한다.

제2조(국·공유재산의 대부 및 시설지원) ① 국가와 지방자치단체는 한국자유총연맹(이하 "총연맹"이라 한다)을 육성하기 위하여 필요한 경우에는 「국유재산법」 또는 「공유재산 및 물품 관리법」 등의 규정에도 불구하고 **국·공유재산 및 시설을 그 용도에 지장을 주지 아니하는 범위에서 무상으로 대부하거나 사용·수익하게 할 수 있다.**

② 제1항에 따라 무상으로 대부하거나 사용·수익하게 하는 경우 그 내용·조건 및 절차 등은 해당 재산이나 시설물의 관리청 또는 지방자치단체의 장과 총연맹과의 계약으로 정한다.



제3조(출연·보조 등) ① 국가와 지방자치단체는 총연맹에 그 조직과 활동에 필요한 운영경비와 시설비, 그 밖의 경비를 보조할 수 있다.

② 개인·법인 또는 단체는 총연맹의 시설 및 운영을 지원하기 위하여 금전이나 그 밖의 재산을 출연할 수 있다.

제4조(조세감면 등) ① 정부는 총연맹에 「조세특례제한법」이나 그 밖의 세법에서 정하는 바에 따라 조세를 감면할 수 있다.

② 제3조제2항에 따라 총연맹에 출연한 금전이나 그 밖의 재산에 대하여는 「조세특례제한법」이나 그 밖의 세법에서 정하는 바에 따라 소득세산의 특례를 적용할 수 있다.

새마을운동조직, 바르게살기운동조직, 한국자유총연맹의 세 개의 단체에 대해서는 조직육성법에 의하면 해당 국민운동단체는 보조금과 출연금 형태로 정부로부터 재정적 지원을 받을 수 있을 뿐만 아니라, 국유재산·공유재산을 무상으로 대부·양여하거나 조세를 감면받는 등의 혜택을 받기도 한다. 국민운동단체에 대한 특혜성 지원에 대해 반발하며 관변단체 지원육성법 폐지가 국회에서 수 차례 발의되었으나 폐지되지 못하였다. 국민운동단체에 대한 예산지원은 역대 정권에 따라 큰 변화의 폭을 보였다. 행정안전부(행정자치부)의 자료에 의하면, 3대 국민운동단체에 대한 국고보조금은 김대중 정부(1999~2003년) 당시 60억원, 노무현 정부(2004~2008년) 13억원으로 감소하는 추세였으나, 이명박 정부(2009~2013년)에 들어 219억원으로 대폭 증가하였으며, 박근혜 정부(2014년~2017년)의 국민운동단체 보조금도 194억원으로 큰 증가폭을 보였다.<sup>19)</sup> 이를 통해, 국민운동단체는 정치적 환경에 따라 활동 기회의 공간이 제한되거나 확장한다는 것을 알 수 있다.

국민운동단체의 사회적 역할과 기능에 대한 논의는 복잡하다. 이는 관련 법령 자체에 국민운동단체의 성격이 모호하게 명시되어 있으며, 국민운동조직 스스로도 지역 사회에서 다양한 활동 영역에 걸쳐 활동을 전개하기 때문이다. 국민운동단체는 지역 사회 내에서 공동체적인 친목, 정신계몽을 위하여 지역 가꾸기 운동, 기초질서 의식개혁, 사회복지 부분에서 민간사회안전망운동, 환경보호 운동, 이웃 간의 친목 도모, 이웃 간의 상부상조, 지역개발에 대한 주민들의 참여와 공동협조, 지역사회의 방위기능을 수행한다. 물론, 국민운동단체가 선거운동에 동원되거나 여론을 동원하는 정치적 활동을 펼치는 점도 간과할 수 없다. 그러나 실제 국민운동단체의 활동을 분석함으로써 이들의 활동이 지역사회뿐만 아니라 사회의 공공성 제고에 얼마나 기여하는가가 검토되어야 할 것이다.

19) 경향신문, "박근혜 정부, 3대 관변단체에 매년 49억 '역대 최고액 지원'", 2017.04.20, [http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?artid=201704202206005&code=940100](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201704202206005&code=940100) / 중앙일보, "차 정부, 3대 관변단체에 역대 최고액 지원", 2017.04.21 <http://news.joins.com/article/21499069>

## 나. 자원봉사조직

〈표 10〉의 한국중앙봉사센터의 자원봉사센터현황에 따르면, 자원봉사센터에 등록된 자원봉사단체는 적게는 약 63,000개에서 많게는 약 92,000개에 이를 정도로 비영리섹터에서 자원봉사활동 영역의 규모는 매우 크다. 2015년에 자원봉사센터 등록단체에 소속된 회원 수만 해도 7,170,827명에 이른다.

〈표10〉 자원봉사센터 등록단체 및 수요처 현황

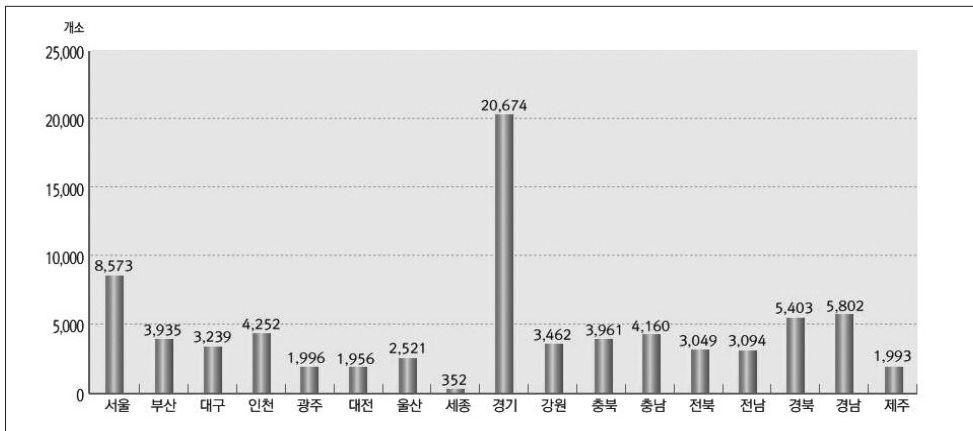
(단위: 개소)

구분	등록단체		수요처 현황(기관수)
	단체수	회원수	
2009년	63,547	3,476,560	63,983
2010년	77,032	3,620,049	69,681
2011년	78,692	4,179,876	61,802
2012년	70,465	3,839,173	67,919
2013년	72,207	3,878,390	48,566
2014년	92,427	4,575,876	61,296
2015년	78,422	7,170,827	41,173

출처: 한국중앙자원봉사센터, 2016. 『자원봉사센터현황』

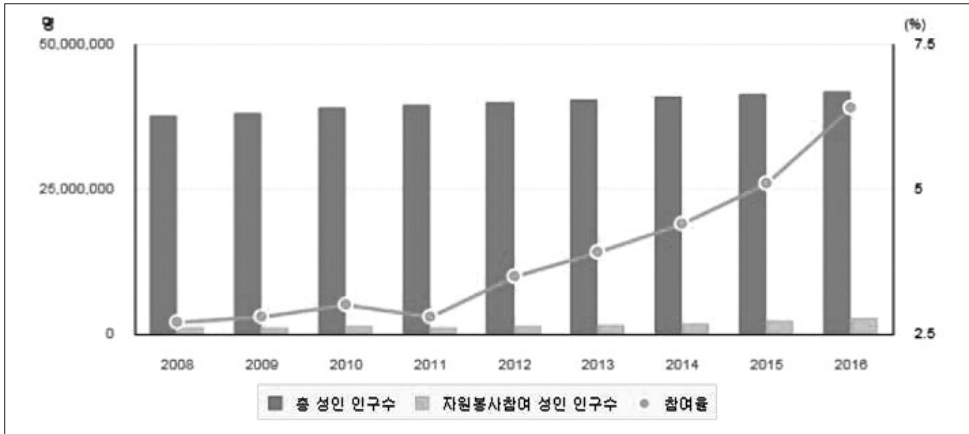
〈그림 13〉은 시·도별 자원봉사센터에 등록된 자원봉사단체의 수이다. 가장 많은 등록단체 수를 가진 지역은 경기 지역(20,674개)이지만, 그 외 지역의 등록단체도 서울(8,573개), 경남(5,802개), 경북(5,403개)로 적지 않은 숫자임을 알 수 있다.

〈그림 13〉 시·도별 자원봉사센터 등록 자원봉사단체



출처: 한국중앙자원봉사센터, 2016. 『자원봉사센터현황』

〈그림14〉 자원봉사 참여현황 (성인, 20세 이상)



출처: 행정자치부(1365 자원봉사포털통계),  
[http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx\\_cd=2718](http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=2718)

〈그림 14〉는 총 성인 인구수 대비 1365자원봉사포털에 등록하여 1회 이상 봉사활동에 참여한 성인 자원봉사자 인원 비율을 보여준다. 〈그림 14〉에 따르면, 매년 총 성인 인구수 대비 자원봉사참여 성인인구수가 증가하며, 이에 따라 참여율도 증가하고 있음을 알 수 있다. 즉, 자원봉사활동에 대한 민간단체의 참여 뿐만 아니라, 일반 시민들의 자원봉사참여율도 증가하고 있으며 점차 많은 시민들이 자원봉사활동에 관심을 갖고 있음을 알 수 있다.

자원봉사는 본래 시민들의 자발적인 참여를 전제함에도 불구하고, 한국의 자원봉사단체의 성장은 자원봉사활동을 적극적으로 장려하는 정부의 근거 법령과 지원체계에 상당부분 의존해 있다. 정부의 위로부터의 동원과 지원에 의해 자원봉사단체가 성장한 것은 시민의 자발적 참여를 기본 속성으로 전제하는 자원봉사활동과 상충하는 측면이 있다.

〈표 11〉 자원봉사활동기본법

제1조(목적) 이 법은 자원봉사활동에 관한 기본적인 사항을 규정함으로써 자원봉사활동을 진흥하고 행복한 공동체 건설에 이바지함을 목적으로 한다.

제2조(기본 방향) 자원봉사활동의 진흥을 위한 정책은 다음 각 호의 사항을 기본 방향으로 하여야 한다.

1. 자원봉사활동은 국민의 협동적인 참여 능력을 높일 수 있는 방향으로 추진하여야 한다.
2. 자원봉사활동은 무보수성, 자발성, 공익성, 비영리성, 비정파성(非政派性), 비종파성(非宗派性)의 원칙 아래 수행될 수 있도록 하여야 한다.

3. 모든 국민은 나이, 성별, 장애, 지역, 학력 등 사회적 배경에 관계없이 누구든지 자원봉사활동에 참여할 수 있도록 하여야 한다.

4. 자원봉사활동의 진흥을 위한 정책은 민·관 협력의 기본 정신을 바탕으로 하여 추진하여야 한다.

**제9조(자원봉사활동의 진흥에 관한 국가기본계획의 수립)** ① 행정안전부장관은 관계 중앙행정기관의 장과 협의하여 자원봉사활동의 진흥을 위한 국가기본계획(이하 "기본계획"이라 한다)을 5년마다 수립하여야 한다.

② 기본계획에는 다음 각 호의 사항이 포함되어야 한다.

1. 자원봉사활동의 진흥에 관한 기본 방향
2. 자원봉사활동의 진흥에 관한 추진 일정
3. 관계 중앙행정기관의 자원봉사활동에 관한 추진 시책
4. 자원봉사활동의 진흥을 위하여 필요한 재원(財源)의 조달방법
5. 그 밖에 자원봉사활동의 진흥을 위하여 특히 필요하다고 인정되는 사항

**제10조(연도별 시행계획의 수립)** 관계 중앙행정기관의 장과 지방자치단체의 장은 기본계획에 따라 연도별 시행계획을 수립·시행하여야 한다.

**제17조(한국자원봉사협의회)** ① 자원봉사단체는 전국 단위의 자원봉사활동을 진흥·촉진하기 위하여 다음 각 호의 활동을 하기 위하여 한국자원봉사협의회를 설립할 수 있다.

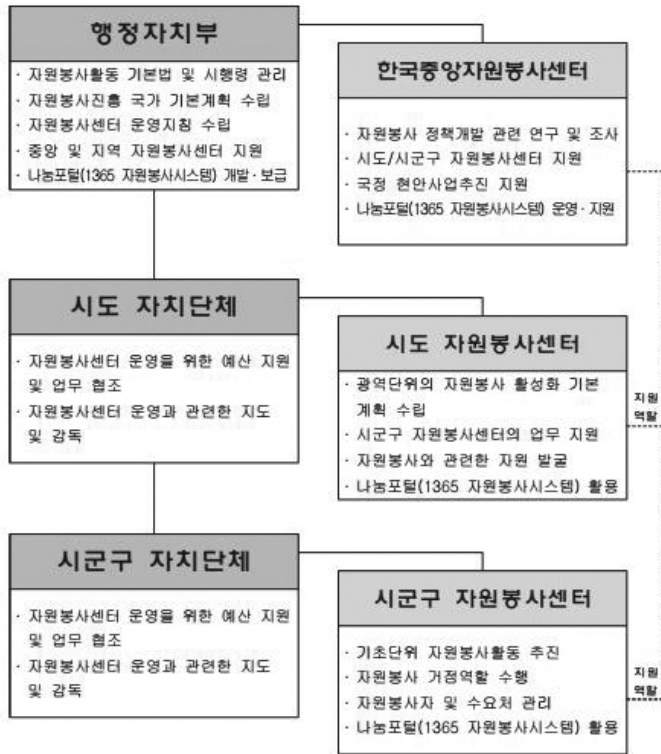
**제18조(자원봉사단체에 대한 지원)** 국가 및 지방자치단체는 자원봉사단체의 활동에 필요한 행정적 지원을 할 수 있으며 「비영리민간단체지원법」에 따라 사업비를 지원할 수 있다.

**제19조(자원봉사센터의 설치 및 운영)** ① 국가기관 및 지방자치단체는 자원봉사센터를 설치할 수 있다. 이 경우 자원봉사센터를 법인으로 하여 운영하거나 비영리 법인에 위탁하여 운영하여야 한다.

자원봉사의 활동은 개인·단체가 자원봉사센터에 등록하며, 자원봉사단체는 국가 및 지방자치단체로부터 활동에 필요한 행정적 지원을 받을 수 있으며 비영리민간단체지원법에 따라 사업비를 지원받을 수도 있다. 자원봉사활동기본법은 주요 자원봉사센터 운영 및 자원봉사진흥 국가기본계획 수립을 명시할 뿐만 아니라, 자원봉사단체의 협의체격인 한국자원봉사협의회 설립의 법적 근거도 명시하고 있다. 따라서 한국의 자원봉사활동 체계의 상당부분은 정부의 진흥 계획과 지원 체계에 의해 형성되었음을 짐작할 수 있다.

자원봉사활동기본법 제9조에 따르면 자원봉사 정책 및 사업과 관련된 중앙행정기관 및 지방자치단체는 자원봉사활동을 진흥하고 촉진하기 위한 기본계획을 수립하여야 한다. 2017년 현재 10개 기관(안전처, 인사처, 교육부, 외교부, 행자부, 문체부, 복지부, 여가부, 경찰청, 문화재청)과 17개 광역 지방자치단체가 자원봉사 관련 정책 및 사업 추진 중이다. 자원봉사단체 시스템은 전국단위 단체를 다루는 중앙자원봉사센터와 시·도 단위 단체를 대상으로 하는 시도자원봉사센터와 시·군·구 단위 단체를 지원하는 시군구자원봉사센터로 나누어 있다. 행정자치부를 비롯한 중앙행정기관과 시·도 단위, 시·군·구 단위의 지방자치단체는 각 행정단위별 자원봉사센터와 긴밀한 협력체계를 갖는다. 이러한 협력체계는 <그림 15>와 같다.

<그림 15> 자원봉사활동 지원체계 및 유관기관



출처: 행자부, 2016년 <자원봉사진흥 시행계획>

이와 같이 한국 비영리섹터의 자원봉사조직은 정부의 조직적 지원체계를 바탕으로 성장하고 운영되고 있다. 행정에 의한 조직적 관리와 지원체계는 자원봉사단체와 자원봉사활동의 양적 성장을 이끌었다. 그러나 비영리적 활동을 도모하는 자원봉사센터 및 단체가 독립적으로 관리되는 현실을 고려해야 한다.

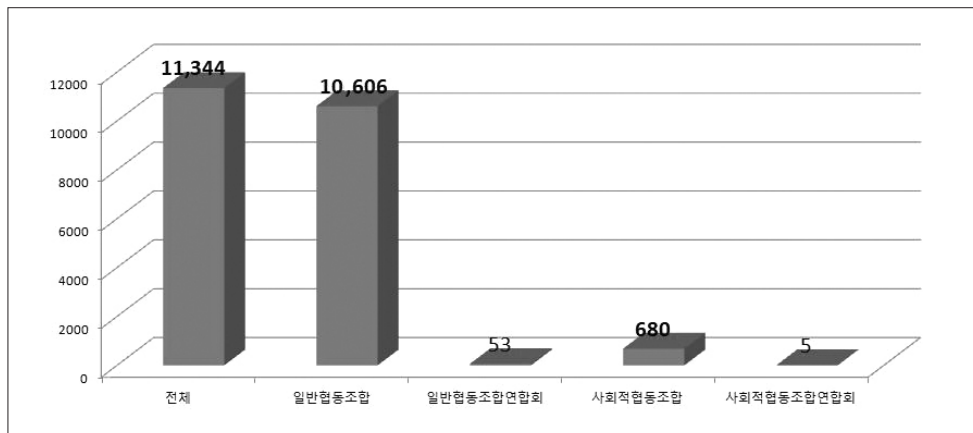
## (2) 아래로부터의 성장: 지역기반 협동조합, 풀뿌리단체

오늘날 한국 시민사회에서 주목받는 지역과 공동체, 그리고 지역을 기반으로 한 사회적경제 활동과 주민자치활동은 무너진 공동체를 풀뿌리 지역에서부터 자발적으로 회복하고자 한다는 측면에서 긍정적으로 여겨진다. 지역공동체 구성원 간의 신뢰를 회복하고 호혜적 경제활동을 통해 지역공동체를 이루는 지역 기반의 협동조합과 풀뿌리단체들은 한국 시민사회의 민주적 토양을 회복하는 해답 중 하나이기도 하다. 그러나 사회적경제 조직이 영리성을 추구한다는 이유로 비영리섹터 지형도에서 배제한다면 그들이 지역사회의 공공성 증진에 기여하는 효과를 간과할 수 있다.

### 가. 지역기반 협동조합

협동조합 7원칙은 협동조합 활동이 추구해야 할 이상적 가치로 '자발적이고 개방적인 조합원 제도', '조합원에 의한 민주적 관리', '조합원의 경제적 참여', '자율과 독립', '교육·훈련 및 정보 제공', '협동조합 간의 협동', '지역사회에 대한 기여'를 명시한다. 협동조합은 기본적으로 영리적 활동을 통해 수익을 거두고, 수익의 결과물을 조합원 간에 분배하는 것을 원칙으로 한다. 그러나 협동조합 7원칙에서 볼 수 있듯이, 지역을 기반으로 한 협동조합(일반협동조합, 소비자협동조합, 사회적협동조합)은 조합원 간의 민주적 소통과 자율성, 시민성의 교육, 지역사회에 대한 기여 등의 공공적 가치를 추구한다. 이에 비영리섹터 지형도에서 지역기반 협동조합의 비영리적 활동을 주목하여 볼 필요가 있다.

〈그림16〉 협동조합 설립현황 (유형별) (2017)

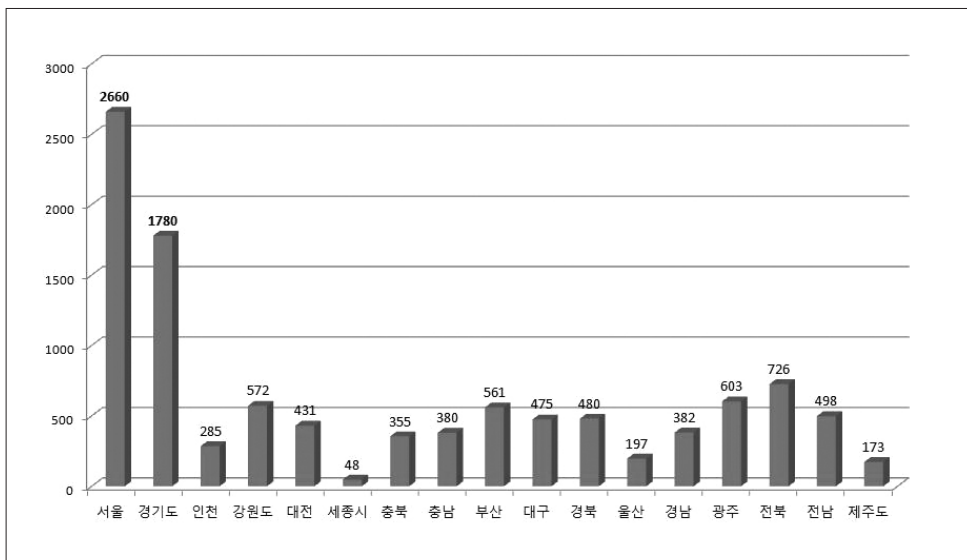


출처: [http://www.socialenterprise.or.kr/cooperative/coop\\_present.do](http://www.socialenterprise.or.kr/cooperative/coop_present.do)

2017년 현재, 한국에 설립된 협동조합은 11,344개에 달한다. 이 중 10,606개가 일반협동조합이며, 680개가 사회적협동조합이다. 협동조합기본법이 2012년 시행된 이후, 약 10,000개에 달하는 협동조합이 생긴 것이다. 협동조합의 엄청난 양적 성장을 통해 협동조합을 비롯한 사회적경제 조직이 비영리섹터에서 갖는 중요성이 점차 커지고 있음을 알 수 있다.

기획재정부가 2015년에 발표한 '제2차 협동조합 실태조사' 결과에 따르면, '14년말 기준으로 협동조합기본법에 의거하여 신고수리/인가된 6,235개의 협동조합 중 법인등기와 사업자등록을 마치고 사업을 실제로 하고 있는 협동조합의 비중은 55.5%에 불과하다.<sup>20)</sup> 또한, 실제 활동을 하고 있는 협동조합 중 49.4%가 지역사회 재투자활동을 전개하고 있다고 나타났다. 이러한 통계 결과는 협동조합기본법 제정에 따른 협동조합의 양적인 성장이 곧 협동조합의 내실있는 성장과 지속가능성을 담보하지 않음을 보여준다. 따라서, 지역기반 협동조합의 실질적 성과와 지역사회와의 연계성에 대한 양적/질적인 연구가 향후 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

〈그림 17〉 협동조합 설립현황 (지역별) (2017)



출처: [http://www.socialenterprise.or.kr/cooperative/coop\\_present.do](http://www.socialenterprise.or.kr/cooperative/coop_present.do)

〈그림 17〉의 지역별 협동조합 설립현황을 살펴보면 서울과 경기도 지역에 협동조합 설립이 편중되어 있음을 알 수 있다. 협동조합의 지역 편중성과 중앙 집중성은 한국의 다수의 협동조합이 지역사회의 자발성에 의해 설립되거나 지역사회와의 연계성이 강하다고 보기 어렵다. 보다 지역사회에

20) 기획재정부 협동조합정책과, '제2차 협동조합 실태조사' 2015.12.31)

밀착하여 지역 공동체의 공공성을 증진하는 것은 향후 한국의 협동조합이 추구하여야 할 과제라고 할 수 있다.

#### 나. 풀뿌리단체

지역을 기반으로 활동하는 풀뿌리(운동)단체는 지역성 강화와 지역의 의제 개발을 활동의 목적으로 삼는다. 풀뿌리단체는 대체로 활동가나 전문가가 아니라 회원이 중심이 되어 운영되고, 지역사회 문제를 해결하기 위해 커뮤니티 수준에서 활동하는 단체를 말한다. 한국NGO학회(2013)은 풀뿌리단체가 아래의 3가지 조건을 충족시킨다고 본다.

〈표 11〉 풀뿌리NGO의 개념들

개념구성의 요소	구체적 내용	비고
주민의 자발적 참여	지역주민이 지역사회의 문제를 인식하고 이를 해결하기 위해 스스로 참여하여 자생한 단체	NGO의 일반적 조건이지만, 풀뿌리NGO에서 더욱 중요함
회원의 의사결정참여	소수 간부가 아니라 단체의 회원이 단체의 운영과 활동에 필요한 각종 의사결정에 직접 참여함	활동가중심형이나 전문가중심형 NGO와 차이가 있음
지역사회의 문제해결	삶의 터전인 지역사회의 각종 생활문제를 해결하는 것을 우선으로 함	좁은 지역사회에서 생활 주변의 일상생활 문제를 다룸

출처: 한국NGO학회, 2013, 〈서울시 풀뿌리NGO조사〉

풀뿌리단체는 일반적으로 마을공동체활동, 지역 주민을 위한 복지서비스 제공 및 아동센터 운영, 공동체 시민교육 등의 다양한 활동을 보인다. 지역 공동체의 공공성 증진이 목적이기 때문에 사회적 기업, 마을기업, 지역기반협동조합 설립 등 지역 기반 사회적경제 활동으로 연계될 가능성이 크다.

그러나 풀뿌리단체는 주민 및 시민의 자발적인 참여를 통해 아래로부터 형성·설립되는 비영리 조직이기 때문에 설립에 있어 특정한 법적 자격이 요구되거나 단체 활동을 지원하는 법적 근거도 없다. 따라서 한국의 풀뿌리단체의 활동 현황을 알 수 있는 DB 구축도 부재한 것이 현실이다. 다만, 광역별로 지역의 풀뿌리단체의 현황을 파악하려는 기존의 연구들이 있다.<sup>21)</sup>

21) 한국NGO학회, 2013, 서울시 풀뿌리NGO조사; 서울 풀시넷, 2012, 서울지역 풀뿌리단체들의 생태지도



## 5. 향후 과제: 종합적 비영리섹터 DB 구축을 위한 단계별 과제

한국시민사회 물론 비영리 섹터에 대한 기초통계 부재는 한국 시민사회의 변화를 보다 정확하게 인지하고 그 변화에 대응하는데 큰 한계가 된다. 무엇보다도 비영리민간단체 자료의 경우는 부실한 조사는 물론 체계적으로 자료 관리가 이루어지지 않아 실제와 자료간의 큰 격차를 보이는 심각한 한계를 보여주고 있다. 그 결과 비록 비영리민간단체로 등록된 단체는 지속적으로 증가하고 있다고 하더라도, 이 단체 중에 어느 정도가 단체 목표에 준하는 활동을 지속적으로 하고 있는지를 확인하기 어려운 상황이다. 앞서 공석기·임현진(2016)의 연구는 2015년 6월까지 등록된 12,630개 비영리 민간단체가 등록되어 있다고 하더라도 단체의 실제 활동 현황에 대해서는 전혀 정보가 없는 것으로 확인하였다. 이런 상황이 비영리법인 조직들에게도 자유롭지 않을 것이다. 최근 들어 한국시민사회는 새로운 이슈, 즉 사회적 약자 및 소수자, 사회적경제 활동, 국제협력 등이 급격히 부상하여 이와 관련된 활동을 목적으로 하는 비영리 법인과 조직들이 지속적으로 만들어지고 있다. 이러한 새로운 영역과 조직들의 형성과정은 비영리섹터의 지형변화를 분명히 가져오고 있다. 동시에 이와 관련된 다양한 풀뿌리 단체들이 끊임없이 부침의 과정을 겪고 있다. 이러한 비영리섹터의 역동적 변화를 읽어 내지 못한다면 이에 대한 올바른 정책지원을 하지 못하게 될 것이다.

앞서 한국 비영리 섹터의 데이터베이스 분류 체계를 법적 그리고 경험적 사례를 토대로 살펴본다. 비영리섹터 관련 자료 역시 한국 시민사회의 발전과정을 그대로 반영하는 모습으로 매우 복잡하게 상호 교차되어 있는 것을 확인할 수 있었다. 이런 견지에서 한국 비영리섹터가 건강하게 그리고 바람직하게 발전해 갈 것을 기대하며 보다 일관성 있는 자료 구축을 수행하기 위한 중장기적 과제를 제시해 본다.

첫째, 단기적 과제로 비영리섹터 지형도에서 법적 경험적 조사에서 제외된 하위 영역에 대한 제대로 된 실태 조사가 필요하다. 이를 위해서는 비영리섹터 DB 확보 및 전수조사 가능성 및 타당성 검토가 우선 이루어져야 한다. 그 동안 비영리섹터에 대한 분절적 혹은 산발적 지원이 진행된 것을 지양하고 비영리섹터 전체를 아우르는 법과 제도가 마련되어야 한다. 한국사회 비영리섹터 Database는 누가 관리하는가라는 중요한 과제가 우리 앞에 다가온다. 이런 책임과 권한을 법적으로 명시하는 것이 가장 중요한 문제인데 이것에 대한 시민사회 내의 의견 수렴이 필요하다.

둘째, 중장기적 과제로 비영리섹터 내 다양한 영역을 연결하고 관련 정보를 제공하는 허브가 필요하다. 비영리민간단체 정보 허브 구축을 위해 중앙정부는 기초통계 시스템(기술적 부문)을 제공하는데 초점을 맞추고, 기초단체는 지역 조사를 지원하면서 상호 협력하는 것이 타당하다. 이러한 비영리기초통계 자료를 수집, 관리 및 서비스하는 것은 전국차원의 협력 네트워크를 구성하는 것을 지원해야 한다.

셋째, 장기적 과제로 사회적 가치 및 공공성을 제고하고자 다양한 활동에 기부하는 문화가 확산되어야 한다. 이를 위해 협력과 연대, 상생이라는 시민성을 갖춘 개인들이 늘어나는 것이다. 이런

사람들이 늘어나며 기부는 자연스럽게 증가할 수밖에 없는 것이다. 공공성 제고를 지향하는 시민들이 시민사회단체 혹은 비영리법인에 참여하기를 원하고 있지만 이것에 대한 살아 있는 정보가 없는 경우가 많다. 특히 지역 주민들은 지역 비영리단체들의 생생한 정보에 대한 갈증이 높은 상황이다.

요컨대, 비영리섹터에 대한 기초자료 구축은 단계적으로 진행되어야 한다. 이를 위해서는 중앙 정부차원에서의 법적 제도적 정비는 절대적으로 필요하며, 동시에 지방정부 역시 지역에서 활동하고 있는 비영리 활동 단체들에 대한 지속적인 정보 관리를 유인할 수 있는 지원 시스템을 갖추어야 한다. 이러한 제도적 지원 생태계를 갖추지 않는다면 한국 비영리섹터에 대한 정확한 지형분석은 이론과 실제 상의 격차를 지속적으로 마주할 수밖에 없는 것이다. 기존의 비영리섹터 관련 자료를 모으며 그것을 이런저런 방식으로 펼침을 통해 검토하는 과정이 우선되어야 한다. 그리고 빠져있는 부분을 다시 모으고 이 자료가 지속적으로 업데이트 되어 살아 있는 자료가 될 수 있는 비영리섹터 생태지도를 만들어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 공석기·임현진, 2016, 『한국시민사회를 그리다』, 진인진.
- 국세청 『국세통계연보』(2012-2016)
- 박태규 외, 2016, 『한국의 제3섹터: 국가와 시장 사이에서 길을 묻다』, 삼성경제연구소
- (사)시민운동정보센터, 2012, 『2012년 민간단체총람』
- 서울대학교 아시아연구소 시민사회센터, 2014, 『시민사회단체 기초통계 기반구축 결과보고서』
- 서울대학교 아시아연구소 시민사회센터, 2015, 『2015 행정자치부 지원과제 결과보고서』
- 서울 풀시닛, 2012, 서울지역 풀뿌리단체들의 생태지도
- 안상운, 2011, 『NGO·NPO 법률가이드북』, 아르케
- 이은진, 2004, "도시지역 관변 단체의 조직적 특성", 『지역사회학』 제6권 제1호, pp.39~67.
- 임현진(forthcoming), "변화하는 한국의 시민사회: '시민' 없는 '운동'에서 '회원' 없는 '단체'로.", 『시민사회를 새롭게 하라』
- 정예슬·김현, 2012, "중앙,지방정부 민간단체 지원제도에 대한 논의: 관변단체 지원을 중심으로", 『한국지방행정 연구원』 Vol.26 No.2
- 조흥식 외, 2010, 『2010년 정부의 비영리민간단체 지원백서』, 한국NPO공동회의
- 한국가이드스타, 2016, 『2016 한국 공익법인 연감』
- 한국중앙자원봉사센터, 2016, 『자원봉사센터현황』
- 한국NGO학회, 2013, 『서울시 풀뿌리NGO조사』
- 행정안전부, 2016, 『2016년 자원봉사진흥 시행계획』
- 경향신문, "박근혜 정부, 3대 관변단체에 매년 49억 '역대 최고액 지원'", 2017.04.20, [http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?artid=201704202206005&code=940100](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201704202206005&code=940100)
- 중앙일보, "차 정부, 3대 관변단체에 역대 최고액 지원", 2017.04.21 <http://news.joins.com/article/21499069>
- 기획재정부 협동조합정책과, '제2차 협동조합 실태조사' 2015.12.31

# 2

제17회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2017

## 2부 비영리현황조사 II : 2017 비영리 공익법인 지배구조 연구 비영리 공익법인 운영 실태와 지배구조

이창민 | 아름다운재단 기부문화연구소 연구위원  
한양대학교 경영대학 교수





제17회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2017

# 비영리 공익법인 운영 실태와 지배구조

연구자

이창민 | 아름다운재단 기부문화연구소 연구위원

한양대학교 경영대학 교수





## 이창민

아름다운재단 기부문화연구소 연구위원  
한양대학교 경영대학 부교수

### ◎ 학력

- 서울대학교 경제학부 졸업(학사)
- 인디애나 대학교 경제학과 졸업(석사, 박사)

### ◎ 주요 경력

- 한국법경제학회 총무이사
- 한국재무관리학회 재무관리연구 편집위원
- 한국금융학회 간사

### ◎ 주요 연구실적(2010년 이후- 현재)

“How does organizational structure affect executive compensation?”, Applied Economic Letters, Forthcoming 2017,  
with W. Seok and H. Kang

“Too Big to Jail? Company Reputation and Judicial Bias in an Emerging Market”, Corporate Governance; An International  
Review, March 2016, With H. Choi, H. Kang, W. Kim and J. Park

최한수, 이창민, 석우남, 임원의 보수 결정 과정에 대한 실증 분석: 미국과 한국의 비교, 자료분석학회지, 2016

최한수, 이창민, 석우남, 사외이사의 실질적 독립성과 기업가치, 사회과학연구 2017; 43(1)

김우진, 고대건, 이창민. 국내 상장 공기업 CEO의 출신별 기업 성과에 관한 실증 연구. 법경제학연구. 2017 Aug; 14: 339-60.

최한수, 이창민, 국내 상장기업 임원진 보수 결정요인 분석, 법경제학연구 2017

# 비영리 공익법인 운영 실태와 지배구조

## 요약

본 연구는 비영리 공익법인 지배구조에 대한 실증분석을 수행하였다. 주요 발견은 다음과 같다. 우선 비영리 공익법인에서 연중 이사회 회수는 평균 3.5회로 분기에 한 번도 열리지 않고 있다. 또한, 이사회 역할이 전략 및 예/결산 정도에만 존재하고 조직 미션에 대한 이해, 사무국에 대한 감시 및 평가 등의 역할은 비중이 미미한 것으로 보인다. 두 번째, 이사회 규모는 평균 9명이고, 고유 목적사업 지출액이 커질수록 커진다. 민간이 설립한 공익법인의 경우 평균 10.3명으로 가장 크고, 기업이 설립한 공익법인의 경우 6.9명으로 가장 작았다. 세 번째, 이사회 구성을 보면 여성 비율은 14%이다. 이사회 연령 구성은 50대~60대의 비중이 90.7%이다. 네 번째, 신규이사 선임 방법은 이사회 추천 약 67%, 이사장 추천이 22%, 외부관련 전문가 공모가 4%, 기타가 7%이다. 이사회 임기는 중임임기가 91%로 압도적이며, 없는 경우가 4%, 단임 임기가 4%, 연임임기가 1%이다. 다섯 번째, 지배구조가 비영리 공익법인 재무적 성과에 미치는 영향은 나타나지 않았다. 마지막으로, 이사회 교육 회수가 윤리규정 존재, 윤리규정 위반 시 처벌, 연간보고서 발간 등에 긍정적으로 영향을 주고 있다. 이사회 교육 회수가 올라갈수록 비영리공익법인의 투명성은 향상되는 것으로 분석된다.

핵심주제어: 비영리 공익법인, 지배구조, 이사회, 투명성, 윤리

## 1. 서론

본 연구는 비영리 공익법인 조직에 대한 대규모 자료를 이용한 실증 분석을 목표로 한다. 특히, 비영리 공익법인의 지배구조에 대한 연구가 필요한데, 좋은 지배구조는 목적에 부합하는 올바른 의사결정을 내리기 위한 필수 불가결한 요소이기 때문이다. 지배구조란 일반적으로 조직의 의사결정이 이루어지는 구조를 말한다. 영리법인의 경우, 소유구조, 이사회, 주주총회, 임원진 임금 구조 등 기업의 의사결정에 관련 있는 기제(Mechanism)를 통칭해서 기업지배구조라 정의한다.<sup>1)</sup> 영리법인의 경우, 상장기업을 중심으로 지배구조 정보의 광범위한 공시가 의무적이고 이것을 준수하지 않을

1) Monks and Minow(2011)에 따르면 기업지배구조는 상장기업의 구조와 의사결정 기제(Mechanism)이다. 협의의 의미는 기업에 자본을 공급한 투자자가 투자의 수익률을 보장받는 방법(Shleifer and Vishny, 1997)이라 할 수 있다.



경우 강력한 제재를 받는다. 채은경(2005)은 비영리조직의 지배구조에 대한 이론적 검토 및 사례연구를 수행하였다. 지배구조의 주된 축을 이사회와 집행책임자로 보았다. 이사회가 계획, 운영, 예산 진행 등의 의사결정 및 승인과 관련된 책임을 지며, 집행책임자가 책임을 위임받아 역할을 수행하는 형태이다. 일반적으로 상층부에 이사회가 있고, 하층부에 일선 구성원이 있으며, 집행책임자는 중층부에 위치하는 계층적 구조라고 분석한다. 이사회의 주된 역할은 1) 조직에 대한 법적, 신탁적 책임, 2) 정책 형성 및 기관에서 운영하는 서비스 및 프로그램에 대한 감독, 3) 조직의 재정 감독, 4) 집행책임자 임명, 평가, 면직, 5)공공관계 역할수행 등으로 정의한다. 정리하면, 비영리법인 지배구조의 경우 사무국(또는 집행책임자), 이사회 구조로 이루어지는 경우가 일반적인 것으로 보이나, 이에 대한 대규모 자료를 이용한 실증적 분석은 충분하지 않다. 비영리법인의 의사결정이 실제적으로 어떻게 일어나고 있고, 그 과정에 어떠한 문제가 있는지를 파악하는 것도 본 연구의 목적 중 하나이다. 본 연구는 비영리 공익법인 지배구조 중 이사회에 가장 관심을 가지나, 이사회로만 범위를 국한시켜 분석하지는 않는다.

또한, 지배구조라는 것은 조직의 투명성과도 직접적인 연관을 가진다. 영리법인(주식회사)의 경우 지배구조의 개선이 회사의 투명성을 증진시키는 것과 같은 의미로 종종 쓰이기도 한다. 투명성을 증진시킨다는 것은 의사결정의 투명성을 이야기하기도 하고, 조직의 정보에 대한 투명성을 말하기도 한다. 마지막으로 투명성은 기업의 경영윤리와 연결되기도 한다. 일반적으로 주식회사에서 조직의 투명성을 증진시키면 기업의 가치, 평판 등이 개선되는 효과가 생긴다. 이는 주식가치의 상승, 자본시장에서의 자본조달 비용의 하락 등등 경제적 가치로 이어진다. 비영리 공익법인의 경우, 이윤을 추구하는 집단은 아니지만 투명성의 문제가 중요하지 않다고 볼 수는 없다. 신뢰에 바탕을 두고 기부금을 유치하고 이를 공익적 활동에 쓰는 것이 기본적인 활동이기 때문이다. 좋지 않은 지배구조가 조직의 기반을 흔들 가능성이 높은 것이 비영리 공익법인의 특성이기도 하다.

영리법인, 특히 상장기업의 경우 좋은 지배구조가 기업의 올바른 의사결정 및 기업 가치에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 학계의 일반적인 인식이고, 다수의 연구들이 수행되어 있어서 선행연구를 언급할 필요성조차 없다. 미국의 경우 비영리 조직의 지배구조(특히, 이사회)와 비영리 조직의 성과와의 관계에 대한 연구는 대표적인 것으로 다음과 같은 것들이 있다. Chait, Holland, and Taylor(1991)는 비영리 조직 200개에 대한 서베이를 통하여 이사회가 어떻게 비영리 조직의 성과에 영향을 줄 수 있는지 이론적 설명을 제시하였다. Herman and Renz(1999, 2000), Stone and Cutcher-Gershenfeld(2001)은 비영리 조직 이사회의 효율성과 비영리 조직의 효율성 사이에 양의 상관관계가 있음을 보였다. Brown(2005)는 비영리 조직 이사회와 비영리 조직 성과와의 관계에 대한 여러 연구들을 종합하여 소개하고 있고, 일반적으로 둘 사이에는 양의 상관관계가 있음을 보이고 있다. 비영리 조직 성과에 대한 지표로는 재무적 지표로 총수입과 기부금이 주로 사용되었고, 주관적 지표는 자체 평가에 주로 의존하였다.

기존에 국내 비영리 공익법인의 지배구조에 대한 연구는 다음과 같은 것들이 있다. 우리는 국내 연구를 비영리 법인 지배구조와 성과와의 관계로 국한시키지 않는데, 그 이유는 기존 국내연구가 충분하지 않기 때문이다. 김준기(1998)는 비영리단체의 생성과 행태에 관한 여러 이론들을 정리하고 그것을 기반으로 비영리단체에 관한 일반 이론을 제시하고 있다. 노연희(2003)는 국내 사회복지 지서비스 조직을 대상으로 조직의 효과성과 이사회회의 효과성간에 연관관계가 있는지를 분석하였다. 그는 미국과는 달리 국내에서는 아직 이사회회의 역할이 크지 않음을 보였다. 정구현(2003)은 비영리 조직의 지배구조, 특히 이사회에 대한 몇가지 이론적 주장을 제시한다. 비영리조직은 주주가 없고 시장규율도 존재하지 않기 때문에 이사회가 중요하다고 주장하며, 이사진 교육 강화, 이사진의 비영리법인 운영책임자 선임 방법의 개선, 이사회회의 감사기능 강화, 정부의 감독기능 강화를 제시한다. 하승수, 김현수(2007)는 국내 공익법인 지배구조의 법제도적 개선방안을 제시한다. 그들은 사회복지법인의 경우 개방형 이사제의 도입이 필요하고, 감사의 실질적인 역할이 중요하다고 주장한다. 이태수(2008)는 사회복지 공동모금회의 의사결정체계와 지배구조와 관한 사례 연구를 진행하였다. 그는 이사회, 분과 실행위, 사무국, 그리고 기부자 등 4개 주체들의 상호관계를 분석하였는데, 결론은 이사회회의 한계를 분과 실행위가 보완, 사무국의 권한 강화를 제시하고 있다.

이승희(2010), 이수정(2013)은 재벌 공익법인들의 계열사주식 보유현황과 자산, 수입 구조, 이사회 구성 등을 분석하였다. 그는 재벌 소속 공익법인들은 여러 계열사 지분을 보유하고 있고, 그룹의 지주회사 및 지주회사 역할을 하는 회사들의 지분을 우선 보유하는 등 재벌그룹의 복잡한 소유지배 구조에서 일정한 역할을 하고 있다는 근거를 제시하였다.<sup>2)</sup>

결국, 국내연구들을 정리해보면, 비영리 공익법인의 지배구조에 대해서 이론적으로 정리 및 주장을 하거나 몇몇 사례연구들을 수행한 것들이 존재한다. 그나마 대규모 자료를 분석한 것은 재벌 소속 공익법인들의 역할에 초점을 맞춘 것이다. 요약하면, 비영리 공익법인의 지배구조에 대해서 대규모 자료에 기반 해서 일반적으로 접근한 연구가 존재하지 않고, 그것 또한 본 연구의 기여 중 하나이다.<sup>3)</sup>

Brown(2005)의 연구는 본 연구의 설계에 있어 이론적 출발점이 되어주었다. 그는 이사회회의 효율성 또는 능력을 측정할 수 있는 지표로 크게 세 가지를 제시한다, 우선 대리인 이론(Agency Theory)이다. 이사회회의 가장 큰 역할은 경영진을 견제(monitors)하는 것이다. 대표적인 것이 Olson(2000)의 연구이다. 그는 이사회회의 규모, 이사진의 평균재임기간, 이사진의 사업경험 등이 비영리조직의 재무적 실적(총 수입, 기부금액수)에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보였다. Callen, Klein, and Tinkelman (2003)은 이사회에 주요 출연자(Major donors)가 있을 경우 재무적 실적

2) 재벌 공익법인의 계열사 주식보유에 대한 규제에 관한 연구는 곽관훈(2015)이 있다.

3) 더 나은 미래(<http://futurechosun.com/>)가 대량 자료에 근거한 분석을 수행하고 있으나 이는 연구의 형태라기보다는 특집 기사의 형태이다.

이 좋아짐을 보이기도 하였다. 두 번째는 자원기반 이론(Resource Dependency Theory)이다. 이 이론은 이사회가 가지는 인적자본, 관계자본(네트워크 등)이 중요하다고 주장한다. Hillman and Dalziel (2003)은 이사회가 비영리 조직과 주요 기부자들을 어떻게 연결시키는지, 비영리조직에 전문적 능력을 어떻게 제공하는지, 비영리조직에 전략적 방향을 어떻게 제공하는지 등을 분석한다. 자원기반 이론을 비영리조직에 실증적으로 적용한 대표적인 연구 중 하나가 Herman and Renz (2000)이다. 마지막이 집단 의사결정이론(Group Decision Making Theory)이다. 이 이론은 이사회 내에서 의사결정이 어떻게 이루어지고, 이사진들이 어떻게 상호작용을 하는가에 초점을 맞춘다. 그래서 주로 관심을 가지는 것은 이사회의 다양성이다. 이는 성적 다양성, 인종적 다양성, 직업적 다양성 등을 포괄한다. 또한 이사진의 능력개발 또는 교육정도에도 관심을 가진다. 대표적인 실증 연구가 Herman, Renz, and Heimovics (1997)이다.

본 연구는 우선 비영리법인 지배구조 조사내용의 표준틀을 마련하였다. 우리가 가이드스타(<http://www.guidestar.or.kr/main/main.asp>)의 자료에 기반 해서 분석해본 결과, 홈페이지를 보유하고 있는 비영리공익 법인이 43%에 그쳤다. 국제청 공시 리스트는 자산 5억 이상 또는 수입 3억 이상 비영리공익 법인의 정보를 일부 공개하고 있으나 이것만으로 분석을 수행하기에는 불충분하다. 그래서 해외의 비영리법인 서베이<sup>4)</sup>를 바탕으로 설문조사 틀을 마련하였다. 그 후, 총 1,259개 법인에 대하여 한국어서치에 서베이를 의뢰하였다. 최종적으로 319개 법인에 대한 자료가 취합되었고 그 중 정부가 설립주체인 법인 7개를 제외한 312개 비영리 공익법인이 본 연구의 최종 표본이다. 설문조사 항목 이외에 기타 추가적으로 필요한 비영리 공익법인 자료는 가이드 스타로부터 제공받았다. 지배구조 중 이사회를 분석함에 있어서는 재단법인만을 분석대상으로 하였다. 사단법인의 경우 이사회가 아니라 총회의 개념이기 때문이다.

본 연구의 주요 발견 및 비영리 공익법인 운영에 주는 시사점은 다음과 같다. 우선 연중 이사회 회수는 평균 3.5회로 나타나고 있다. 미국의 경우 평균 7.3회로 나타나는데 국내의 경우는 분기에 한 번도 열리지 않은 것이다. 또한, 이사회의 역할이 전략 및 예/결산 정도에만 존재하고, 조직 미션에 대한 이해, 사무국에 대한 감시 및 평가 등의 역할은 비중이 미미한 것으로 보인다. 국내 이사회 안전채택 비율을 보면 조직의 미션과 비전이 55%이고, 사무국 성과평가는 23%로 가장 낮게 나타나고 있다.<sup>5)</sup> 미국의 경우 이사회에 대한 주요 평가 항목 중에 조직미션에 대한 이해가 87%이고, CEO

4) Board Self-Assessment for Nonprofit Organizations : sample survey 사이트 [https://boardsource.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_3frZ8URTI9gz4yh](https://boardsource.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_3frZ8URTI9gz4yh), Leading with Intent: A National Index of Nonprofit Board Practices, <http://leadingwithintent.org/>

5) 이것과 관련된 또 다른 실증근거로 다음과 같은 것이 있다. 비영리 공익법인에서 이사회가 차지하는 비중(결정권한)은 "전략수립과 관련 실무"에서 약 33%, "인사관리(채용 및 승진)"에서 약 25%, "예/결산 수립 및 집행"에서 35%, "연례적 일상 업무"에서 약 20%로 나타나고 있다. 이사회의 전체적 비중도 높지 않고, 전략수립 및 예/결산에 대한 비중이 상대적으로 높다. 그러나 이사회의 범위를 이 사장 및 사무국까지 넓힐 경우 다른 주장도 가능하다.

에 대한 평가가 52%를 차지하고 있다. 위상과 역할에 대한 재고가 필요하다.

두 번째, 이사회 규모는 평균 9명이고, 미국의 평균 규모인 15명보다는 작은 것으로 나타나고 있다. 또한 이사회 규모는 고유목적사업 지출액과 양의 상관관계를 가지는 것으로 분석되고 있다. 설립주체별로 이사회 규모를 비교해보면 민간이 설립한 공익법인의 경우 평균 10.3명으로 가장 크고, 기업이 설립한 공익법인의 경우 6.9명으로 가장 작았다. 기본적으로 규모가 클수록 이사회 규모도 커지는 경향이 있으므로, 미국보다 이사회 규모가 작다고 해서 규모를 늘려야 한다는 시사점을 도출하기는 어려워 보인다. 미국 비영리공익법인의 규모가 국내보다 클 가능성이 높기 때문이다. 또한, 미국의 경우도 이사회 규모는 작아지고 있는 추세이다. 규모 등 외관상의 문제보다는 구성과 실제적인 운영에 있어 개선방향을 찾아야 한다.

세 번째, 이사회 성별구성을 보면 남성이 평균 8명, 여성이 평균 1.3명 정도의 분포를 보이고 있다. 여성비율은 14%이다. 이는 미국과 큰 차이를 보이고 있다. 미국의 여성비율은 무려 48%에 이른다. 이사회 연령 구성은 50~60대가 평균 8명으로 대다수를 차지하고 있다. 50대~60대의 비중이 90.7%에 이른다. 반면 미국의 경우, 57% 정도이다. 이사회 직업구성을 보면 전/현직 기업인이 3.3명(38.1%)으로 가장 많고, 전/현직 교수가 2.3명(25.6%), 변호사, 의사, 회계사 등 전문직이 1.1명(12.3%), 시민단체 종사자가 0.7명(7%) 등이다. 이사회 주요 평가항목인 구성의 다양성 측면을 보면 성적 다양성은 많이 부족하다고 할 수 있다. 직업적 다양성은 미국과의 단순비교가 어려운 관계로 단정적으로 개선방향을 제시하기는 어렵다.

네 번째, 이사회 구성에 있어 신규이사 선임 방법은 이사회 추천 약 67%, 이사장 추천이 22%, 외부관련 전문가 공모가 4%, 기타가 7%이다. 선임방법에 있어서는 이사장 추천비율이 높은 것으로 보여진다.<sup>6)</sup> 이사장과 이사회가 동질적 집단이 됨으로써 오는 장점(협력과 소통의 원활함 등)도 있겠으나, 이사장에 대한 견제 기능의 미비, 암묵적 담합의 가능성도 분명 존재한다. 한국 비영리법인에서 이사장 자체의 의사결정권한이 15%~30%에 이르기 때문에, 이사장에 대한 견제도 이사회 중요한 기능 중 하나이어야 한다. 이사회 임기는 중임임기가 91%로 압도적이며, 없는 경우가 4%, 단임 임기가 4%, 연임임기가 1%<sup>7)</sup>이다. 단순비교는 불가능 하지만 미국의 경우 2번연임이 최대인 곳이 41%이고, 연임의 제한이 없는 곳이 28%이다. 임기의 제한을 두는 것이 규범이 되어가고 있는 것이 추세이다. 임기의 제한을 두는 것도 역시 장단점이 존재한다. 장점은 이사회 독점 가능성 배제, 새로운 인물의 영입 등이 있고, 단점은 업무의 연속성 단절, 이사진의 비영리법인에 대한 이해

6) 이사회 추천이 67%인데 이 부분은 판단하기가 쉽지 않다. 일반적인 방법이기 때문이다. 다만, 이사회 추천을 통해 이사진 구성이 과도하게 동질적으로 된다면 추천위원회를 만들고 외부 인사를 일정정도 위원으로 영입하는 것도 하나의 대안이 될 수 있다.

7) 연임은 '일정한 기간을 정해서 직위를 갖는 자리에 거듭해서 그 자리에 임명되는 것'을 말하고, 중임은 '일정한 기간을 정하지 않고 직위를 갖는 자리에 거듭 임명되는 것'을 말한다.

도 하락 등이다. 국내 비영리 재단법인의 경우 이사회 평균 재임기간이 2.9년으로 길지 않은 것으로 보이나, 법인의 상황에 따라 임기 제한도 고려해 볼만한 제도이기는 하다.

다섯 번째, 우리는 비영리 공익법인 지배구조(특히, 이사회)와 다른 특성들이 비영리법인 성과에 어떻게 영향을 미치는 지를 회귀분석 하였다. 성과에 대한 지표는 총수입과 기부금<sup>8)</sup>을 사용하였고, 성과에 대한 주관적인 평가 지표는 부재하여 사용하지 못하였다. 회귀분석 결과는 성과에 유의미한 영향을 미치는 이사회 변수는 존재하지 않았다. 이는 미국과 비교해봤을 때 큰 차이를 보인다. 미국의 경우 이사회의 다양한 측면과 비영리 공익법인의 성과와 상관관계를 보이고 있다. 결국, 국내의 경우 이사회가 큰 역할을 하지 못하고 있다는 반증이라고 할 수 있다. 비영리 공익법인의 일상적 경영, 경영진 또는 사무국에 대한 조언, 감시, 평가 등등이 이사회에 의해 제대로 이루어지지 않는 상황에서 경영성과에 영향을 미치리라 기대하는 것이 이상하다. 다만, 비영리 공익법인의 성과평가 지표로 주관적 평가를 사용하지 못한 점은 향후 연구의 과제이다.

마지막으로, 우리는 비영리 법인의 투명성을 살펴보았다. 우선 비영리 공익법인의 윤리규정 존재여부에 무엇이 영향을 끼치는 가를 분석하였다. 민간이 설립한 비영리 공익법인의 경우 기타 비영리공익법인(설립주체가 민간, 기업, 기업 오너가 아닌 기타)에 비해 윤리규정이 없을 가능성이 높다. 윤리규정 위반 시 처벌여부에 무엇이 영향을 끼치는 가를 분석해보면, 민간이 설립한 비영리 공익법인과 기업이 설립한 비영리 공익법인의 경우 기타 비영리공익법인(설립주체가 민간, 기업, 기업 오너가 아닌 기타)에 비해 윤리규정 위반 시 처벌 가능성이 낮다. 공익법인 규모가 클수록 처벌 가능성이 높게 나타나고 있다. 이사회의 특성 중 투명성에 영향을 끼치는 유일한 것은 이사회 교육 회수이다. 이사회 교육 회수가 윤리규정 존재, 윤리규정 위반 시 처벌, 연간보고서 발간 등에 긍정적으로 영향을 주고 있다. 이사회 교육 회수가 올라갈수록 윤리 규정이 존재할 가능성이 높고, 윤리규정 위반 시 처벌 가능성이 높으며, 연간 보고서를 발간할 확률도 높아진다. 이사회에 대한 교육이 조직에 대한 이해도를 높이고 그것이 조직의 투명성을 높이는데 긍정적으로 작용했을 가능성을 제시한다. 미국의 경우, 이사회를 평가함에 있어서 조직의 목적에 대한 이해도를 중요시하는 경향이 있다. 즉, 이사진들에게 조직의 미션에 대한 이해도를 높이는 것이 전반적인 조직성과에 도움이 될 가능성이 있다는 것이다.

주요발견 중 미국과의 비교가 명확한 부분을 재정리하면 다음과 같다. 우선 이사회 개최 회수가 미국에 비해 현저히 부족하다. 다양성에 있어서도 이사회의 여성비율이 현저하게 낮다. 이사회의 안건 구성에 있어서 조직의 미션과 비전, 집행 단위에 대한 감시와 평가 등이 국내 이사회에서는 잘 다루어지지 않는다. 이사진의 임기제도와 관련해서는 국내의 경우 임기제한이 없는 경우가 많다.

---

8) 총수입과 기부금은 규모와 밀접한 연관이 있기 때문에 비영리공익법인 성과지표로서 적합한 가에 대한 토론은 현재진행형이다. 이것을 대체할 만한 주관적 성과지표를 만드는 것도 향후 연구과제 중 하나이다.

미국과의 비교에 근거한 운영제안은 이사회 개최 횟수를 늘릴 필요가 있으며, 이사진에 여성비율을 높여서 다양성을 추구해야 한다. 이사회에서 비영리 공익법인 미션과 비전에 대한 논의가 더 활발해져야 하며 집행단위에 대한 감시와 평가 기능을 더 강화할 필요가 있다. 마지막으로 과도한 이사회 중임을 막기 위한 제도적 장치도 고려해 볼 만하다.

본 연구의 기여는 다음과 같다. 우선 국내 비영리법인의 지배구조에 대한 본격적인 연구의 시발점이다. 현재 국내 비영리법인 지배구조에 대해서는 정교한 자료가 구축되어 있지 않기 때문에 자료의 구축 그 자체만으로도 큰 효과를 가질 수 있을 것으로 기대한다. 두 번째로, 기부관련 연구자들과 기부에 관심이 있는 일반 국민들에게 의미 있는 내용에 대한 분석결과를 제공함으로써 연구자들과 국민들의 관심을 유도할 수 있다. 이를 통해 궁극적으로 관련 연구자들과 언론의 인용지수를 높일 수 있는 가치 있는 자료로서 발전할 수 있을 것으로 기대한다. 세 번째로, 국내 비영리법인의 지배구조에 대한 가이드라인 제공이 가능하다. 영리법인, 특히 상장기업의 경우 지배구조 모범규준이라는 것이 존재하는 경우가 많다. 법적으로 강제하는 것이 아니지만 일종의 최적관례(best practice)로 기업들이 지배구조를 설계하는 데에 주요한 참고자료가 된다. 이번 연구를 시발점으로 하여 장기적으로 비영리법인 지배구조 가이드라인을 제공하는 것도 적극적으로 고려해볼 만하다. 마지막으로, 정부의 비영리법인 관련 정책수립을 위한 근거 자료로서 역할도 할 수 있을 것이다. 지배구조는 조직 의사결정의 근간을 이루고 있는 것이기 때문에 관련 문제점들에 대하여 정부가 정책적으로 접근하는 것이 필요할 가능성도 있을 수 있기 때문이다.

본 연구의 한계점으로는 다음과 같은 것들이 있다. 본 연구는 비영리 공익법인의 이사회를 분석함에 있어 재단법인만을 고려하였다. 사단법인의 경우 최고 의결기구가 총회인 경우가 대부분이기 때문이다. 그러나 현실적으로 총회를 통한 의사결정이 어렵다 보니 운영위원회나 이사회 등 다양한 명칭하의 조직에서 의사결정이 진행되고 있다. 이 부분에 대한 조금 더 자세한 분석이 결여되어 있다. 또한 집행책임자(미국의 경우 CEO)의 개념이 복잡하다. 집행책임자와 이사회의 이원화 구조도 있고, 이사회 내에 상임이사처럼 집행책임자와 이사의 역할을 동시에 수행하는 경우도 있다. 이 사장이 실질적인 집행책임자처럼 상근하는 조직도 존재한다. 각각의 경우에 따른 심도 깊은 연구가 차후에 이루어져야 한다. 마지막으로, 재단법인만을 분석하는 경우에도 다수의 출연자가 기금을 출연하여 설립한 재단(Public Charity)과 소수의 출연자가 출연한 재단(Private Foundation)을 구분하여 분석할 필요성이 존재하는데 이번 연구의 분석 범위에 포괄하지 못하였다.

## 2. 자료

### 가. 자료구축

공익법인분석을 위한 자료구축단계는 다음과 같다. 1단계로 2015년도 국세청 공시자료 명단을 사용하였다. 학교법인 및 의료법인을 제외하였는데 학교법인과 의료법인의 경우, 법인의 성격과 운영에 차이점이 있다고 판단하였다. 공공기관도 제외하였다. 결론적으로 공시양식을 바탕으로 설립 근거법 중 사회복지 사업법(07), 문화예술진흥법(09), 기타법률(99 : 주로 민법에 기반을 둔) 항목에 체크한 단체만 명단에 포함하였다. 사회복지법인 중 어린이집(시설운영법인)도 제외하였다.

2단계로는 모금액, 자산액, 고유목적사업비 순으로 각각 2,000개를 합병한 후, 중복 법인을 제외한 총 3,476개의 법인을 취합하였다. 3,476개의 법인을 다음과 같은 기준으로 다시 재분류하여 총 1,259개 법인 명단을 최종적으로 작성하였다. 이 단계에서 제외된 법인들은 사회복지법인 중 시설운영법인, 정부주도하에 설립 및 운영되는 단체, 기타 교회, 직업전문학교 등이다.

3단계로는 위 1,259개 법인에 대하여 한국리서치에 지배구조 및 각종 변수에 대한 서베이(설문조사 문항은 첨부 참조)를 의뢰하였다. 그 결과 최종적으로 319개 법인에 대한 자료가 취합되었다. 그 중에서도 설립주체가 정부인 법인이 7개가 포함되어 7개를 제외한 312개 비영리 공익법인이 본 연구의 최종 표본이다. 설문조사 항목 이외에 기타 추가적으로 필요한 비영리 공익법인 자료는 가이드 스타로부터 확보<sup>9)</sup>하였다.

### 나. 자료 기초통계

표1: 설립주체에 따른 비영리 공익법인 분류

설립주체	관측치	비율(%)
기업을 제외한 민간	224	71.79
기업	37	11.86
기업 오너	30	9.62
기타	21	6.73
합계	312	100

9) 이하 분석에 있어 별다른 언급이 없는 경우 한국리서치 서베이 자료이고, 가이드스타로부터 확보한 자료는 가이드 스타 자료라는 것을 따로 명시하였다.

표본의 전반적인 구성을 살펴보자. 비영리 공익법인을 설립주체에 따라 분류해보면 민간(기업을 제외한 그 외 민간인 경우)이 224개로 전체의 72%를 차지하고 있다. 기업(기업오너 제외)이 37개로 12%, 기업오너가 30개로 10%, 기타(정부 민간 공동설립 등)가 21개로 7% 순이다.

표2: 단체유형에 따른 비영리 공익법인 분류

단체유형	관측치	비율(%)
사단법인	112	36.96
재단법인	159	52.48
인가단체	5	1.65
기타	27	8.91
합계	303	100

단체유형(가이드스타 제공자료)에 따라 분류해보면, 재단법인이 159개로 전체의 52%를 차지하고 있고, 사단법인이 112개, 기타 27개, 인가단체 5개이다. LEADING WITH INTENT(2017)<sup>10</sup>에 따르면 미국의 경우 자선단체(Charity)가 64%, 연합회(Association)가 8%, 재단(Foundation)이 9%, 기타가 19%이다.

표3: 사업지역에 따른 비영리 공익법인 분류

사업지역	관측치	비율(%)
국내	221	73.91
국내/해외	67	22.41
해외	11	3.68
합계	299	100

사업지역으로 분류(가이드 스타 제공자료)한 경우, 국내에서만 사업을 하는 경우가 221개로 전체의 74%를 차지했고, 국내/해외에서 동시에 사업을 하는 경우가 67개(22%), 해외에서만 사업을 하는 경우가 11개(4%)로 나타났다. 미국의 경우, 지역(Local)에서만 하는 경우가 39%, 주(State)에서 하는 경우가 36%, 국가 단위로 하는 경우가 14%, 해외에서 하는 경우가 7% 등으로 나타난다.

10) 미국 비영리법인에 대한 설문조사인데 본 연구에서 미국과의 비교는 다 이 보고서에 근거하였기 때문에 이하부터는 따로 언급하지 않는다.



표4: 비영리 공익법인 설립년도 및 규모

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
설립년도	303	2000년	2005년	2015년	1948년	12.75년
총자산가액 (고유목적 사업과 수익사업 합계)	303	1,546,489만원	220,582만원	127,741 만원	61,700,000만원	6,021,003만원
총수입 (공익사업 수입과 수익사업 수입 합계)	303	515,475만원	76,281만원	877만원	57,900,000 만원	3,600,197 만원
기부금	244	408,621만원	36,879만원	48만원	52,300,000만원	3,580,813만원
고유목적 사업 지출액 (매출액 개념)	296	486,738만원	60,795만원	6.94만원	67,600,000만원	4,166,651만원
총 상근직원 수	312	14.94명	4명	0명	730명	54.07명
직원 연봉 (세전)	312	2300.34만원	2,500만원	0만원	10,000만원	1610.68만원

설립년도(가이드스타 제공자료)는 가장 오래된 곳은 1948년도, 가장 최근은 2015년도이고 평균은 2000년도, 중간값<sup>11)</sup>은 2005년도이다. 총자산가액(고유목적 사업과 수익사업 합계, 가이드스타 제공자료)은 평균적으로 1,546,489만원, 중간값은 220,582만원이다. 총수입(공익사업 수입과 수익사업 수입 합계)은 평균 515,475만원, 중간값 76,281만원<sup>12)</sup>이다. 기부금은 평균적으로 408,621만원, 중간값은 36,879만원이다. 고유목적 사업 지출액은 평균적으로 486,738만원, 중간값은 60,795만원이다. 총 상근 직원수는 중간값이 4명으로 나타난다. 그 중 정규직이 4명, 비정규직이 0명이다. 이는 가이드스타 제공 자료의 3명과 큰 차이를 보이지 않는다. 정규직으로 근무하고 있는 직원의 근속연수 중간값은 4년이다. 비영리 공익법인 직원의 연봉(세전)은 중간값이 약 2,500만원으로 나타났다.

11) 중간값(Median)을 사용하는 경우는 분포의 특성상 평균값이 집단을 잘 대표하지 못하는 경우이다.

12) 미국과의 정확한 비교는 어렵지만, Annual operating budget이 중간값이 10억이 넘는다. 국내의 경우는 7억 6천만원 정도이다.

### 3. 실증분석

#### 가. 통계분석

분석에 있어 본 연구는 비영리 공익법인의 지배구조(Governance)에 초점을 맞춘다. 우선 윤리 문제를 살펴보자.

윤리

표5: 명문화된 윤리규정 존재 유무

명문화된 윤리규정 존재 유무	관측치	비율(%)
있다	206	66.03
없다	106	33.97
합계	312	100

표6: 윤리규정 관리

윤리규정 관리	관측치	비율(%)
윤리규정 내부관리	153	74.27
윤리규정 외부공지	53	25.73
합계	206	100

표7: 윤리규정 적용

윤리규정 적용	관측치	비율(%)
윤리규정에 직원서명 받음	47	22.82
윤리규정에 직원서명 받지 않음	159	77.18
합계	206	100

전체 표본 중 66%에 달하는 206개 비영리 공익법인이 명문화된 윤리규정이 존재한다고 대답하였다. 미국의 경우 59%가 보유하고 있었다. 그러나 미국의 경우는 이해상충과 관련된 규정을 가지고 있는 경우가 94%에 달한다.

윤리규정을 내부적으로 관리하고 외부에 공지하지 않는 경우가 전체의 74%, 윤리규정에 대해 직원들의 서명을 별도로 받는 경우가 전체의 23%로 분석되었다. 전반적으로 윤리규정이 명목상 존재하는 경우가 다수인 것으로 나타났다. 미국의 경우, 이해상충규정에 대해 이사회 구성원들에게 서

명을 요구하는 경우가 85%에 이른다.

표8: 윤리규정 준수여부 모니터링

윤리규정 준수여부	관측치	비율(%)
윤리규정 준수여부 모니터링을 한다.	121	38.78
하지 않는다.	191	61.22
합계	312	100

표9: 윤리규정 위반 시 처벌여부

윤리규정 위반 시	관측치	비율(%)
처벌한다.	150	48.08
처벌하지 않는다.	162	51.92
합계	312	100

윤리규정 준수여부를 체크하느냐에 대한 질문에는 전체 비영리공익법인 중 39%만이 하고 있다고 대답하였다. 전체의 66%가 명문화된 윤리규정을 가지고 있다고 대답한 것에 근거해 보면 윤리규정은 존재는 하지만 실질적으로 작동하지 않는 경우가 많다고 추론해 볼 수 있다. 또한 윤리규정 위반 시 처벌규정은 48% 정도가 가지고 있는 것으로 나타났다. 이 역시 윤리규정을 가지고 있는 66%에 미치지 못하는 것이다.

## 정보공개

표10: 연간보고서 발간여부

연간보고서	관측치	비율(%)
발간하지 않음	127	40.71
발간하여 온라인 상에서만 배포	47	15.06
발간하여 오프라인 상에서만 배포	50	16.03
발간하여 온라인 및 오프라인 모두 배포	88	28.21
합계	312	100

표11: 온라인 뉴스레터 발간여부

온라인 뉴스레터	관측치	비율(%)
발간함	109	34.94
발간하지 않음	203	65.06
합계	312	100

표12: 오프라인 뉴스레터 발간여부

오프라인 뉴스레터	관측치	비율(%)
발간함	92	29.49
발간하지 않음	220	70.51
합계	312	100

표13: 홈페이지 존재 유무

홈페이지 존재 유무	관측치	비율(%)
있음	130	42.90
없음	173	57.10
합계	303	100

정보공개에의 기본이라 할 수 있는 연간보고서 발간 여부를 분석해 보면 전체의 41%에 이르는 127개 기관이 발간하지 않고 있었다. 가장 우수한 경우라 할 수 있는 발간하여 온라인 및 오프라인 모두 배포하는 경우는 88개 기관(28%)으로 나타났다. 그 외, 온라인 뉴스레터를 발간하고 있는 경우는 109개 기관(35%), 오프라인 뉴스레터를 발간하는 경우는 92개 기관(30%)인 것으로 분석되었다. 또 다른 측면에서 정보공개에의 기본이라 할 수 있는 홈페이지의 유무여부(가이드스타 제공자료)는 130개 기관이 홈페이지를 가지고 있으나, 173개 법인(57%)이 홈페이지가 없는 것으로 나타났다.

표14: 각종 자료에 대한 정보공개 정도

정보	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음
재무정보(재정보고)	264 (85%)	31 (10%)	13 (4%)	4 (1%)
사업진행 중 경과에 관한 정보	96 (31%)	132 (42%)	50 (16%)	34(11%)
사업 완료 성과측정에 관한 정보	96 (31%)	127 (41%)	44 (14%)	45(14%)
이사회명단	191 (61%)	91 (29%)	20 (6%)	10 (3%)
외부감사보고서	148 (47%)	83 (27%)	19 (6%)	62 (20%)
이사회 회의록	63 (20%)	150 (48%)	81 (26%)	18 (6%)
주요의사결정위원회 명단	65 (21%)	119 (38%)	63 (20%)	65 (21%)
주요위원회 회의록	37 (12%)	129 (41%)	79 (25%)	67 (21%)
내부감사보고서	93 (30%)	124 (40%)	58 (18%)	37 (12%)
기부금품 모집 및 사용내역에 대한 감사보고서	183 (59%)	70 (22%)	17 (5%)	42 (13%)

정보공개에의 항목과 강도를 분석해보면 다음과 같다. 정보공개에의 강도는 크게 4가지로 분류하였는데, “공식적으로 외부공개”, “정보공개 요청 시 제공”, “비공개”, “해당정보 없음”이다. 재무정보는

공식적으로 외부공개를 하는 경우가 압도적으로 많았다. 이사회 명단과 기부금품 모집 및 사용내역에 대한 감사보고서도 공식적으로 외부공개를 하는 경우가 많았다. 그러나 이사회 회의록, 주요 의사결정위원회 명단, 주요 위원회 회의록, 내부감사보고서의 경우 정보공개 요청 시 제공한다는 응답이 가장 많았다. 이것도 역시 미국과의 단순 비교는 어렵지만 외부감사를 받는 곳이 83%이다. 국내의 경우를 설문조사를 통해 추측해보면 80%가 외부감사를 받는 것으로 나타났다. 해당정보 없음이 20%이기 때문이다. Form 990(미국 Internal Revenue Service에 재무 상태를 신고하는 양식)을 홈페이지에 공개하는 경우가 38%, 재무제표를 홈페이지에 공개하는 경우가 29%이다. 국내의 경우 재무정보를 공식적으로 외부 공개<sup>13)</sup>하는 비율이 85%에 이르나 이것이 정확히 의미하는 바가 무엇인지 애매하기 때문에 비교하기가 어렵다.

## 이사회

이사회 분야를 세부적으로 분석하기에 앞서 비영리 공익법인 이해관계자들이 정책결정에 영향을 주는 통로에 대해서 개략적으로 먼저 살펴보자.

표15: 이해관계자들의 정책결정 영향통로 유무

	이사회	기부자	회원	수혜자	자원봉사자	실무자
있다	99%	21%	39%	22%	15%	40%
없다	1%	79%	61%	78%	85%	60%
합계	100%	100%	100%	100%	100%	100%

기본적으로 이사회는 정책결정에 영향을 줄 수 있는 통로를 보유하고 있다. 실무자들도 약 40% 정도는 통로를 보유하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 기부자, 회원 등은 정책결정에 영향을 미칠 통로조차도 확보하지 못하고 있는 것으로 분석되었다. 이는 영리법인의 주주들과 비영리법인의 기부자, 회원 등이 유사한 지위임에도 불구하고 의사결정 영향력에서 현저한 차이를 보여주고 있다고 해석될 수 있다.

13) 관련법에 따르면 매년 기부금 모금액 및 활용실적을 다음 연도 3월 31일까지 해당 법인 또는 해외지정기부금단체와 국세청의 인터넷 홈페이지에 각각 공개해야 한다. 이 경우 국세청의 인터넷 홈페이지에는 기획재정부령으로 정하는 기부금 모금액 및 활용실적 명세서(※규칙 제18조의2 제5항)에 따라 공개하여야 한다.

표16: 업무별 각 단위의 결정권한 구성

	이사장	이사회	사무국	실무단위
전략수립과 관련 실무	22.37%	33.38%	27.23%	17.02%
인사관리(채용과 승진)	30.72%	24.99%	31.74%	12.55%
예/결산 수립 및 집행	17.53%	35.27%	27.01%	10.79%
연례적 일상 업무	15.35%	20.21%	36.04%	37.82%

기본적으로 비영리 공익법인에서 이사회가 차지하는 비중을 살펴보자. “전략수립과 관련 실무”에서 이사회 결정권한은 약 33%, 인사관리(채용 및 승진)에서 결정권한은 약 25%, 예결산 수립 및 집행에 관련해서는 35%, 연례적 일상 업무에서 권한은 약 20%로 나타나고 있다.

표17: 이사회 규모

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
이사회 규모(등기이사, 비등기이사 인원 합계)	312	11.63	10	2	110	9.40
이사회 규모(사단법인)	112	14.80	11.5	2	110	13.43
이사회 규모(재단법인)	159	9.07	8	2	25	4.08

이사회 전체 규모를 살펴보면, 중간값 10명으로 나타난다. 가이드스타 제공 자료는 중간값 9명으로 나타나고 있어 큰 차이를 보이지 않는다. 다만 최대값이 110명에 이르는 등의 문제가 있다. 이는 사단법인과 재단법인의 이사회 정의의 차이인 것으로 보인다. 사단법인의 경우, 고전적인 이사회 개념이라기보다는 총회의 개념에 가깝다. 우리 표본 중 112개가 사단법인인데 이사회 규모는 중간값 12명, 평균 15명이나 최대 110명 등 대규모 이사회를 가지는 경우가 대부분 사단법인의 경우이다. 재단법인의 경우, 이사회 규모는 중간값 8명, 평균 9명이고 최대값이 25명이다. 이러한 이유로 이후 이사회를 분석함에 있어서는 재단법인의 자료만을 이용하였다. 미국의 경우 이사회 규모는 15명으로 나타나고 있다. 그러나 시간 추세는 점점 줄어드는 것으로 나타난다. 1994년에는 평균 19명이었고 2007년에는 평균 16명이었다.

표18: 설립주체별 이사회 규모 비교: 재단법인

	관측치	민간	기업	오너	기타
공익사업지출	339,216만원	423,877만원	440,349만원	70,187만원	145,478만원
이사회 규모	9.1명	10.3명	6.9명	7.3명	9.7명
관측치	159	87	31	27	14

설립주체별로 이사회 규모를 비교해 보면, 민간이 설립한 공익법인의 경우 10.3명으로 가장 크다. 반면, 기업이 설립한 공익법인의 경우 6.9명으로 가장 작다.

표19: 이사회 성별구성

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
이사회 남성 규모	159	7.78 (86%)	7	0	22	3.89
이사회 여성 규모	159	1.29 (14%)	1	0	15	1.89

표20: 이사회 연령별 구성

	관측치	20대	30대	40대	50대	60대
이사회 연령별 구성	159	0.006명 (0.03%)	0.08명 (0.9%)	0.65명 (8.4%)	3.16명 (35.3%)	5.17명 (55.4%)

표21: 이사회 직업별 구성

	관측치	평균	최소값	최대값	표준편차
전/현직 기업인	159	3.32 (38.1%)	0	22	3.60
전/현직 교수	159	2.25 (25.6%)	0	13	2.58
변호사, 의사, 회계사 등 전문직	159	1.14 (12.3%)	0	13	1.95
종교인	159	0.35 (3.2%)	0	12	1.39
시민단체 종사자	159	0.74 (7%)	0	13	1.93
기타	159	1.27 (13.7%)	0	15	2.79

이사회의 성별구성을 살펴보자. 남성이 중간값 7명, 평균 8명, 여성이 중간값 1명, 평균 1.3명 정도의 분포를 보이고 있다. 여성비율은 14%이다. 이는 미국과 큰 차이를 보이고 있다. 미국의 여성 비율은 무려 48%에 이른다. 이사회의 연령 구성을 보면 50대가 평균 3명, 60대가 평균 5명으로 50~60대가 대다수를 차지하고 있다. 50대~60대의 비중이 90.7%에 이른다.<sup>14)</sup> 반면 미국의 경우, 57% 정도이다. 이사회의 직업구성을 보면 전/현직 기업인이 3.3명(38.1%)으로 가장 많고, 전/현직 교수가 2.3명(25.6%), 변호사, 의사, 회계사 등 전문직이 1.1명(12.3%), 시민단체 종사자가 0.7명(7%) 등이다.<sup>15)</sup>

14) 더 나은 미래 분석결과(조선일보 2016.8.16.일자 기사).

<http://futurechosun.com/archives/15518>. 는 우리와 분석과 유사하다. 60대가 37.64%, 50대가 32.39%, 70대가 18.93%, 40대가 7.33% 순이었다. 30대는 0.33%에 그쳤다. 여성의 비율은 11.5%로 본 연구의 14%와 큰 차이를 보이지 않는다.

15) 우리의 분석결과는 "[더 나은 미래] 한국을 이끄는 공익법인 이사진 1000명..학계, 경영계 가장 많다."(조선일보 2016.7.19.일자 기사), [http://news.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/07/18/2016071801969.html](http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2016/07/18/2016071801969.html),의 분석결과와 차이를 보인다. 그들은 6월 한달 모금액 기준 상위 100대 공익법인을 대상으로 분석했는데 학계가 28.7%, 경제/경영계가 21.1%, 종교계가 11.76%, 법조계가 7.53%를 차지했다.

표22: 설립주체별 이사회 성별구성: 재단법인

	관측치	민간	기업	오너	기타
이사회 여성 비율	14.5%	15.6%	14.1%	11.2%	14.5%
관측치	159	87	31	27	14

표23: 설립주체별 이사회 60대 비율: 재단법인

	관측치	민간	기업	오너	기타
이사회 여성 비율	55.4%	58.1%	50.6%	53.4%	52.3%
관측치	159	87	31	27	14

이사회 여성비율을 설립주체별로 비교해보면 민간일 경우가 15.6%로 가장 높다. 기업오너가 설립주체일 경우 11.2%로 가장 작다. 이사회 60대 비율을 설립주체별로 비교해보면 민간인 경우가 58.1%로 가장 높고, 기업이 설립주체일 경우 50.6%로 가장 낮다.

표24: 신규 이사 선임 방법

	관측치	비율(%)
이사회 추천	107	67
이사장 추천	35	22
외부 관련 전문가 공모	6	4
기타	11	7
합계	159	100

표25: 이사 임기

	관측치	비율(%)
없다	7	4
단임 임기	7	4
중임 임기	144	91
연임 임기	1	1
합계	159	100



표26: 이사회 및 이사회 평균 재임기간

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
이사회 평균 재임기간 (전체표본)	312	6.27년	4년	2년	39년	5.33년
이사 평균 재임기간 (재단법인)	159	2.87년	3년	1년	4년	0.46년

이사회 구성에 있어 신규이사 선임 방법으로 가장 많이 사용되는 것은 이사회 추천으로 약 67%, 이사회 추천이 22%, 외부관련 전문가 공모가 4%, 기타가 7%이다. 이사회 임기는 중임임기가 91%로 압도적이며, 없는 경우가 4%, 단임 임기가 4%, 연임임기가 1%<sup>16)</sup>이다. 단순비교는 불가능 하지만 미국의 경우 2번 연임이 최대인 곳이 41%이고, 연임의 제한이 없는 곳이 28%이다. 임기의 제한을 두는 것이 규범이 되어가고 있는 것이 추세인데 1994년에는 63%, 2007년에는 68%, 그리고 2017년에는 72%이다. 그리고 임기는 3년인 곳이 61%로 압도적으로 많았다.

이사회 이사장의 임기(전체 표본, 모든 비영리법인 포함) 중간값은 4년, 평균 임기는 약 6.3년이다. 최대값은 39년이다. 재단법인의 경우 중간값 4년, 평균 임기는 약 7년이다. 이사회 이사의 임기(재단법인만 포함)는 중간값 3년, 평균 2.9년으로 나타난다.

표27: 이사회 횟수 및 이사회 참석률

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
이사회 횟수	159	3.49회	3회	1회	12회	1.94회
이사회 참석률	159	80.72%	80%	0%	100%	14.53%

표28: 이사회 준비 및 진행

이사회 준비 및 진행	매우 그렇다	대체로 그렇다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
사무국에서 회의를 위해 이사회에 필요한 정보를 제공하였다	252 (81%)	56 (18%)	3 (1%)	1 (0.3%)
이사진은 이사회에 참석하기 위해 필요한 사항을 잘 준비하였다	158 (51%)	132 (42%)	21 (7%)	1 (0.3%)
회의의 결과가 실무에 반영되었다	176 (56%)	129 (41%)	6 (2%)	1 (0.3%)
회의 중 안건에 대해 논의할 시간은 충분하였다	153 (49%)	140 (45%)	18 (6%)	1 (0.3%)
회의는 전략과 정책에 초점을 잘 맞추고 있었다	132 (42%)	155 (50%)	22 (7%)	3 (1%)

16) 연임은 '일정한 기간을 정해서 직위를 갖는 자리에 거듭해서 그 자리에 임명되는 것'을 말하고, '중임은' 일정한 기간을 정하지 않고 직위를 갖는 자리에 거듭 임명되는 것을 말한다.

이사회 회수를 살펴보자. 2016년 이사회 회의 횟수는 평균 3.5회이다. 분기에 1회도 열리지 않은 것이다. 이사회에 이사들의 평균 참석률은 81%이다. 미국의 경우 평균 7.32회 열리는 것으로 나타났다. 이사회 준비 및 진행<sup>17)</sup>과 관련해서는 사무국에서 이사회에 충분한 정보를 제공하고 있는 것으로 나타났다. 이사진의 이사회 준비여부, 회의 결과의 실무반영여부, 충분한 논의 안건 및 전략과 정책에 초점을 맞춘 회의 진행여부 등에서도 대체로 양호한 것으로 나타났다.

표29: 이사회를 위한 별도의 교육 진행 여부

	관측치	비율(%)
없다	128	80
1회	25	16
2회	5	3
3회 이상	1	1
합계	159	100

표30: 이사회를 위한 연례 워크숍 유무

	관측치	비율(%)
있다	22	14
없다	137	86
합계	159	100

표31: 이사회 사례비 지급 유무

	관측치	비율(%)
있다	65	41
없다	94	59
합계	159	100

표32: 1회 평균 사례비

	관측치	평균	중간값	최소값	최대값	표준편차
사례비	159	38,88만원	20만원	1만원	300만원	54,15만원

17) 이는 재단법인만이 아닌 전체 표본을 사용하여 분석해보았다. 사단법인의 경우 총회로 진행된다 하더라도 총회의 준비 및 진행을 분석해보는 것도 의미 있다고 판단했다.

이사진에 대한 교육정도를 살펴보면, 이사회를 위해 별도의 교육을 전혀 진행하지 않은 경우가 81%, 1회 진행 16%, 2회 진행 3%, 3회 이상 진행은 1%에 그쳤다. 이사회를 위해 연례 워크숍을 개최한 경우는 14%로, 개최하지 않은 경우가 86%에 이르렀다. 이사회에 사례비를 지급하는 경우는 41%로, 지급하지 않는 경우 59%보다 적게 나타났다. 지급하는 경우 1회 중간값은 20만원이다. 미국의 경우 이사회 교육을 위한 예산이 책정되어 있는 경우가 37%로 나타났다. 이사회에 급여를 지급하는 경우 1%, 사례비를 지급하는 경우 1%, 교통비를 지급하는 경우는 19%이다.

표33: 이사회 논의안건 채택 비율

	관측치	비율
연 예/결산	159	97%
연 사업계획과 결과	159	97%
조직의 미션과 비전	159	55%
정관과 규정	159	78%
전략계획	159	71%
사무국 성과평가	159	23%
외부감사 선정과 감사결과 논의	159	63%
이사회 운영평가	159	33%

표34: 이사회 안건 논의 과정

	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인
연 예/결산	77 (25%)	33 (11%)	196 (64%)
연 사업계획과 결과	73 (24%)	40 (13%)	192 (63%)
조직의 미션과 비전	54 (26%)	34 (17%)	117 (57%)
정관과 규정	52 (21%)	20 (8%)	177 (71%)
전략계획	51 (22%)	40 (17%)	144 (61%)
사무국 성과평가	22 (25%)	10 (12%)	55 (63%)
외부감사 선정과 감사결과 논의	48 (23%)	33 (16%)	129 (61%)
이사회 운영평가	32 (30%)	15 (14%)	61 (56%)

이사회 의 논의안건을 살펴보면, 연 예/결산, 연 사업계획과 결과의 경우 97%가 논의안건이었다. 거의 모든 이사회에서 연 예/결산은 다룬다고 볼 수 있다. 정관규정 78%, 전략계획 71% 순으로 이사회에서 논의하고 있다. 그러나 이사회 운영에 대한 평가는 33%, 사무국 성과평가는 23%로 논의가 많이 되지 않는 것으로 나타났다. 이사회 안건 논의과정을 보면 거의 모든 의제에 대하여 이사회 내 별도 논의 후 승인한다는 대답이 다수이다. 그러나 사무국 성과평가라던가 이사회 운영평가

등은 설문조사에 대답을 한 숫자가 현저하게 낮다. 이는 이사회 의 안건이 아니라고 추측해 볼 수 있다. 미국의 경우 이사회가 최근 3년 안에 이사회 운영평가를 수행한 경우가 45%, 이사회가 매년 CEO에 대해 평가를 하는 경우가 60%로 높게 나타나고 있다.

표35: 이사회 의사결정 방법

	관측치	비율(%)
다수결	87	55
만장일치	59	37
이사장의 최종결정	13	8
합계	159	100

표36: 사무국의 이사회 내 의결권 보유 여부

	관측치	비율(%)
예	47	30
아니오	112	70
합계	159	100

표37: 이사회 세부위원회 존재 유무

	관측치	비율(%)
예	25	16
아니오	134	84
합계	159	100

표38: 이사회 세부위원회 현황.

	관측치	비율(%)
운영위원회	19	45.2
재정/회계감사 위원회	9	21.4
모금/자원개발 위원회	3	7.1
기타	11	26.2
합계	42	100%

표39: 이사회 이사진의 강점

	관측치	비율(%)
지역사회 네트워크	42	26
단체가 원하는 전문지식 보유	60	38
자원동원능력(모금능력)	12	8
현 이사진과의 관계	42	26
기타	3	2
합계	159	100

이사회의 의사결정 방식으로는 55%가 이사회 다수결 방식을 사용하였다. 37%는 만장일치 방식, 나머지 8%는 이사장의 최종결정 방식을 사용하였다. 사무국 최고 의사결정자(사무총장, 사무국장 등)가 이사회 의결권을 가지고 있는 경우가 30%, 아닌 경우가 70%에 이르렀다. 미국의 경우 CEO가 의결권이 없이 이사회에 참여하는 경우가 38%, 의결권이 있는 경우가 13%이다.

이사회 산하에 세부 위원회가 있는 경우는 16%, 없는 경우가 84%이다. 세부위원회가 있는 경우, 참여하는 세부위원회(복수응답가능)는 운영위원회가 19(45.2%), 재정/회계감사위원회가 9(21.4%), 모금/자원개발 위원회가 3(7.1%), 기타가 11(26.2%)이다. 미국의 경우, 운영위원회가 76%, 재정/회계감사 위원회가 76%, 지배구조, 인사추천위원회가 70%, 모금/자원개발 위원회가 53% 순이다.

이사회 이사진의 가장 큰 장점으로 선택된 것은 “단체가 원하는 전문지식(인사관리, 마케팅 등) 보유”로 38%였다. “지역사회 네트워크” 및 “현 이사진과의 관계”가 26%로 뒤를 이었다. “자원동원 능력(모금 능력)”은 8%로 매우 낮게 나타났다. 정확히 비교가 되는 것은 아니지만 미국의 경우, 이사진을 뽑을 때에 무엇을 중요하게 보는데 대한 설문조사 결과가 있다. 조직의 미션에 대한 열정을 가장 중요하게 생각하며, 지역사회 네트워크, 전문지식, 자금동원 능력 순이다. 큰 차이를 보이지는 않는다고 할 수 있다.

### 사업 환경 및 전망

이 부분은 비영리 공익법인 내부 지배구조는 아니지만 비영리 공익법인을 둘러싼 외부적 환경에 대한 분석이라 보고서에 추가한다. 우선 비영리공익법인들이 다루고 있는 이슈에 대한 사회적 필요성이 어떻게 변화하고 있는지에 대한 인식이다. 자신의 단체가 다루고 있는 이슈의 중요성이 높아지고 있다고 인식하는 비율이 76%, 낮아지고 있다고 인식하는 비율이 4%, 동일하다고 인식하는 비율이 20%이다. 즉, 공익활동의 중요성에 대한 사회적 인식은 우호적으로 변화하고 있다고 비영리 공익법인들이 인식하고 있다. 서비스하는 대상의 수가 늘어난 경우가 58%, 줄어든 경우가 12%, 동

일한 경우가 30%이다. 사회적 중요성뿐만 아니라 실질적 수요도 늘어나고 있는 추세이다.

각자의 활동영역에서 가장 영향력 있는 비영리 기관 및 공익법인을 분석(복수응답가능)해보면 한국장학재단이 25회로 가장 많이 언급되었다. 그 뒤로는 월드비전 23회, 사회복지 공동모금회가 23회, 굿네이버스 16회, 아름다운재단 11회, 어린이재단 11회이다. 그 외에 10회 이상 언급된 비영리 공익법인은 없고 매우 다양한 비영리 공익법인들이 언급되었다.

비영리 공익법인 각자의 활동영역과 중첩되는 영리기관을 분석해보면 삼성그룹 계열사들이 55회, 현대 그룹 계열사가 35회에 언급되었다. 이외 LG가 19회, SK가 17회 등이다. 이외에는 모두 10회 미만으로 언급되었다.

#### 나. 회귀분석

본 장에서는 본 보고서에서 관심을 가지는 주요 지배구조 변수에 대해서 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석을 하는 목적은 각각의 항목들이 비영리 공익법인의 여러 가지 특성에 따라 다른 행태를 보이는가를 엄밀하게 분석하기 위함이다.

표40: 비영리조직 성과(총수입)에 대한 회귀분석: 최소자승 모형

	(1)	(2)
<b>설립주체</b>		
민간	-.27* (.16)	-.21 (.23)
기업	.16 (.23)	.31 (.28)
오너	-.09 (.27)	-.23 (.31)
<b>이사회</b>		
이사회 규모		-.001 (.02)
여성 비율		-.28 (.38)
60대 비율		-.08 (.26)
<b>공익법인 특성</b>		
설립년도	-.005 (.004)	-.004 (.006)
고유목적 사업 지출액(매출액 개념)	.79*** (.05)	.76*** (.06)
상수항	22.45*** (7.96)	20.11* (11.66)
관측치	296	153
R2	0.7705	0.7500

우선 비영리 공익법인의 재무적 성과가 지배구조에 영향을 받는가를 분석하였다. 재무적 성과 지표로는 총수입을 사용하였다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 것은 고유목적 사업지출액과 총수입과의 양의 상관관계이다. 회귀분석 (1)에서는 민간이 설립한 비영리 공익법인 경우 기타에 비해 총수입이 작게 나타났다. 이사회 규모, 이사회 여성 비율(다양성), 이사회 연령 비율 등은 영향이 없는 것으로 보인다.

표41: 비영리조직 성과(기부금)에 대한 회귀분석: 최소자승 모형

	(1)	(2)
<b>설립주체</b>		
민간	.095 (.55)	-.02 (.75)
기업	.851 (.65)	.57 (.88)
오너	-.78 (.69)	-1.29 (.85)
<b>이사회</b>		
이사회 규모		.01 (.04)
여성 비율		.20 (.74)
60대 비율		.19 (.54)
<b>공익법인 특성</b>		
설립년도	.008 (.01)	-.004 (.01)
고유목적 사업 지출액(매출액 개념)	.58*** (.09)	.63*** (.12)
상수항	-13.19 (20.80)	11.35 (29.45)
관측치	244	111
R2	0.2904	0.3995

역시 비영리 공익법인의 재무적 성과가 지배구조에 영향을 받는가를 분석하였는데 재무적 성과 지표로는 기부금 액수를 사용하였다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 것은 고유목적 사업지출액과 기부금과의 양의 상관관계이다. 그 외에 회귀분석 (1)과 (2)에서 기부금 액수와 유의미한 상관관계를 가지는 변수는 나타나지 않았다.

표42: 기타 이사회 특성과 비영리조직 성과에 대한 회귀분석: 최소자승 모형

	총수입	기부금
<b>이사회</b>		
평균 이사회 회수	.01 (.03)	.06 (.08)
평균 이사회 참석률	-.003 (.004)	.02 (.02)
이사회 교육 회수	.24 (.17)	.32 (.36)

이사회 연례 워크숍 유무	.18 (.21)	.16 (.42)
관측치	153	111
Pseudo R2	0.7594	0.4393

위 회귀분석은 기타 이사회들의 특성이 비영리 법인의 재무적 성과에 영향을 미치는 가를 나타낸다. 지금까지의 회귀분석에 포함되었던 설명변수들은 그대로 존재하고, 위 표에 나타나 있는 평균 이사회 회수, 평균 이사회 참석률, 이사회 교육 회수, 이사회 연례 워크숍 유무 등을 신규 설명변수로 추가한 것이다. 분석에서 공통적으로 나타나는 것은 평균 이사회 회수, 평균 이사회 참석률, 이사회 교육 회수, 이사회 연례 워크숍 유무 등의 신규변수들은 기업의 재무적 성과와 아무런 상관관계를 보이지 않고 있다는 것이다.<sup>18)19)</sup>

표43: 윤리규정 존재여부에 대한 회귀분석: 로짓(logit) 모형

	(1)	(2)
<b>설립주체</b>		
민간	-.08* (.65)	-1.31* (.80)
기업	-1.07 (.72)	-1.32 (.83)
오너	-1.27* (.75)	-1.36 (.86)
<b>이사회</b>		
이사회 규모		-.01 (.05)
여성 비율		.19 (.99)
60대 비율		.27 (.56)
<b>공익법인 특성</b>		
설립년도	.002 (.01)	.02 (.01)
고유목적 사업 지출액(매출액 개념)	.10 (.07)	.11 (.19)
상수항	-3.06 (20.56)	-39.34 (26.48)
관측치	296	153
Pseudo R2	0.0161	0.0389

18) 본 연구에서 표로 나타내지는 않았으나 회귀분석을 통해 윤리규정 존재 여부, 연간보고서 발간회수, 홈페이지 존재 여부 등 비영리 공익법인의 투명성이 재무적 성과와 연관관계를 가지는 가를 분석했다. 홈페이지가 존재하는 경우 재무적 성과 중 총수입은 증가하는 경향이 나타났다. 기부금에는 아무것도 영향을 주지 못했다. 그러나 이 경우에는 상당한 내생성이 의심될 수 있다. 기업의 투명성이 성과에 영향을 준다고 볼 수 있으나, 수입이 좋고 규모가 큰 비영리법인이 홈페이지를 보유하고 있을 수 있다. 인과관계에 대한 좀 더 명확한 분석이 요구된다.

19) 또한 본 연구에서 표로 나타내지는 않았으나 회귀분석을 통해 이사회에서 조직의 비전과 미션을 안건으로 다루느냐 여부와 정관과 규정을 안건으로 다루느냐 여부가 재무적 성과와 상관관계가 있는 지도 추가적으로 분석하였다. 재무적 성과를 총수입으로 보았을 경우, 이사회에서 조직의 비전과 미션을 안건으로 다루는 경우 성과가 좋아지는 경향이 약하게 나타났다. 그러나 조직의 비전과 미션, 정관과 규정을 이사회에서 실질적으로 별도 논의를 했는지 안했는지 여부는 성과와 아무런 상관관계를 보이지 않는다.



위 회귀분석은 비영리 공익법인의 윤리규정 존재여부에 무엇을 영향을 끼치는 가를 파악하기 위함이다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 것은 민간이 설립한 비영리 공익법인의 경우 기타 비영리공익법인(설립주체가 민간, 기업, 기업 오너가 아닌 기타)에 비해 윤리규정이 없을 가능성이 좀 더 높다는 것이다. 회귀분석 (1)에서는 기업오너가 설립한 비영리 공익법인 경우 기타에 비해 윤리규정이 없을 가능성이 좀 더 높게 나타났다. 이사회의 규모, 이사회의 여성 비율(다양성), 이사회 의 연령 비율 등은 영향이 없는 것으로 보인다. 공익법인 설립년도와 공익법인 규모(매출액)와 윤리규정 존재 유무도 별다른 관계를 보이지 않고 있다.

표44: 윤리규정 처벌여부 회귀분석: 로짓(logit) 모형

	(1)	(2)
<b>설립주체</b>		
민간	-.96* (.52)	-1.26* (.66)
기업	-1.21** (.60)	-1.32* (.75)
오너	-1.08* (.63)	-.98 (.74)
<b>이사회</b>		
이사회 규모		.03 (.04)
여성 비율		.09 (.94)
60대 비율		-.36 (.54)
<b>공익법인 특성</b>		
설립년도	-.008 (.009)	-.002 (.01)
총자산가액(고유목적사업과 수익사업 합계)		
기부금		
고유목적 사업 지출액(매출액 개념)	.20** (.08)	.26*** (.10)
상수항	14.54 (18.59)	1.23 (25.87)
관측치	296	153
Pseudo R2	0.0305	0.0611

위 회귀분석은 비영리 공익법인의 윤리규정 위반 시 처벌여부에 무엇이 영향을 끼치는 가를 파악하기 위함이다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 것은 민간이 설립한 비영리 공익법인과 기업이 설립한 비영리 공익법인의 경우 기타 비영리공익법인(설립주체가 민간, 기업, 기업 오너가 아닌 기타)에 비해 윤리규정 위반 시 처벌 가능성이 좀 더 낮다는 것이다. 회귀분석 (1)에서는 기업오너가 설립한 비영리 공익법인 경우 기타에 비해 윤리규정 위반 시 처벌 가능성이 좀 더 낮게 나타났다. 이사회의 규모, 이사회의 여성 비율(다양성), 이사회 의 연령 비율 등은 영향이 없는 것으로 보인다. 공익법인 규모(매출액)가 클수록 처벌 가능성이 높게 나타나고 있다.

표45: 연간보고서 발간 여부: 로짓(logit) 모형

	(1)	(2)
<b>설립주체</b>		
민간	.26 (.49)	.75 (.62)
기업	-.58 (.57)	.19 (.71)
오너	-.31 (.61)	.49 (.72)
<b>이사회</b>		
이사회 규모		.01 (.04)
여성 비율		1.34 (.93)
60대 비율		-.09 (.53)
<b>공익법인 특성</b>		
설립년도	.02* (.009)	.09 (.01)
고유목적 사업 지출액	.07 (.08)	.04 (.098)
상수항	-31.98* (19.21)	-38.92 (25.76)
관측치	296	153
Pseudo R2	0.0256	0.0402

위 회귀분석은 비영리 공익법인의 연간보고서 발간 여부에 무엇이 영향을 끼치는 가를 파악하기 위함이다. 회귀분석 (1)과 (2)에서 공통적으로 나타나는 현상은 없다. 회귀분석 (1)에서는 설립년도 가 최근 일수록 연간보고서 발간 가능성이 높다.

표46: 기타 이사회의 특성이 의사결정에 미치는 영향 분석: 로짓(logit) 모형

	윤리규정 존재 유무	윤리규정 위반 시 처벌유무	연간보고서 발간 유무
<b>이사회</b>			
평균 이사회 회수	-.05 (.10)	-.02 (.10)	.08 (.11)
평균 이사회 참석률	-.004 (.01)	.02 (.01)	.01 (.01)
이사회 교육 회수	.89** (.44)	1.49*** (.50)	.90** (.43)
이사회 연례 워크숍 유무	1.14 (.73)	.21 (.55)	1.87*** (.67)
관측치	153	153	153
Pseudo R2	0.0973	0.1464	0.1407

위 회귀분석은 기타 이사회의 특성이 기업 의사결정에 미치는 영향을 분석하기 위함이다. 지금까지의 회귀분석에 포함되었던 설명변수들은 그대로 존재하고, 위 표에 나타나 있는 평균 이사회 회수, 평균 이사회 참석률, 이사회 교육 회수, 이사회 연례 워크숍 유무 등을 신규 설명변수로 추가한

것이다. 분석에서 공통적으로 나타나는 것은 이사회 교육 회수가 윤리규정 존재, 윤리규정 위반 시 처벌, 연간보고서 발간 등에 긍정적으로 영향을 주고 있다는 것이다. 이사회 교육 회수가 올라갈수록 윤리 규정이 존재할 가능성이 높고, 윤리 규정 위반 시 처벌 가능성이 높으며, 연간 보고서를 발간할 확률도 높아진다.<sup>20)</sup>

#### 4. 결론

본 연구는 비영리법인 지배구조에 대한 자료에 근거한 실증 연구의 시발점이라 할 수 있다. 주요 발견은 다음과 같다. 우선 연중 이사회 회수는 평균 3.5회로 분기에 한 번도 열리지 않고 있다. 또한, 이사회 역할이 전략 및 예/결산 정도에만 존재하고 조직 미션에 대한 이해, 사무국에 대한 감시 및 평가 등은 비중이 미미한 것으로 보인다. 두 번째, 이사회 규모는 평균 9명이고, 고유목적사업 지출액이 커질수록 커진다. 민간이 설립한 공익법인의 경우 평균 10.3명으로 가장 크고, 기업이 설립한 공익법인의 경우 6.9명으로 가장 작았다. 세 번째, 이사회 구성을 보면 여성비율은 14%이다. 이는 미국의 여성비율 48%와 큰 차이를 보이고 있다. 이사회 연령 구성은 50대~60대의 비중이 90.7%에 이르러서 미국의 57%와 역시 큰 차이를 보인다. 네 번째, 신규이사 선임 방법은 이사회 추천 약 67%, 이사장 추천이 22%, 외부관련 전문가 공모가 4%, 기타가 7%이다. 이사회 임기는 중임임기가 91%로 압도적이며, 없는 경우가 4%, 단임 임기가 4%, 연임임기가 1%이다. 다섯 번째, 지배구조가 재무적 성과에 미치는 영향은 나타나지 않았다. 국내 비영리 공익법인에서 이사회 역할은 아직 미미하다고 볼 수 있다. 마지막으로, 우리는 비영리 법인의 투명성을 살펴보았다. 이사회 교육 회수가 윤리규정 존재, 윤리규정 위반 시 처벌, 연간보고서 발간 등에 긍정적으로 영향을 주고 있다. 이사회 교육 회수가 올라갈수록 비영리공익법인의 투명성은 향상된다.

---

20) 본 연구에서 표로 보이지는 않았으나 홈페이지 존재유무에 무엇이 영향을 미치는 지도 회귀분석을 수행하였다. 홈페이지 존재유무에 이사회 교육 회수 등이 영향을 끼치지 않는다고 다만 고유목적 사업지출액(즉, 법인의 규모)이 클수록 홈페이지가 존재할 가능성이 높았다. 이는 연간보고서 발간 유무와 결과가 조금 다르다. 규모가 크다고 연간보고서를 더 발행하지는 않았다.

## 참고문헌

- 곽관훈. "대기업집단 소속 공익법인의 계열사 주식보유규제의 개선방안" 기업법연구 29.4 (2015): 117-141.
- 김준기. "비영리단체의 생성과 일반적 행태: 주인-대리인 이론의 관점에서." 서울대학교행정대학원[행정논총](1998): 36-1.
- 노연희. "비영리조직의 이사회 활동에 관한 탐색적 연구." 한국행정정보 37.3 (2003): 357-377.
- 이태수. "비영리기관의 지배구조와 의사결정체계에 관한 연구." 한국사회정책 15.2 (2008): 289-328.
- 이수정. "대기업집단 소속 공익법인의 주식보유 실태 분석." 이슈 & 분석 (2013): 1-28.
- 이승희. "재벌 소속 공익법인의 계열사 주식 보유현황 및 지배구조 (2010)." 경제개혁리포트 2010-8 (2010): 1-48.
- 정구현. "비영리조직의 지배구조: 이사회를 중심으로." 한국비영리연구 2.1 (2003): 27-54.
- 채은경. "한국 비영리조직의 거버넌스에 관한 연구-사회복지서비스 전달조직 사례연구." 연세대학교 행정학과 박사학위 논문 (2004).
- 채은경. "사회복지 비영리조직의 거버넌스 구조-기존 이론에 대한 검토를 중심으로." 현대사회와 행정 15 (2005): 27-53.
- 하승수, and 김현수. "공익법인 지배구조의 현황과 법제도적 개선방안-사회복지법인을 중심으로." 한국비영리연구 6 (2007): 41-88.
- Brown, William A. "Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations." Nonprofit Management and Leadership 15.3 (2005): 317-339.
- Callen, Jeffrey L., April Klein, and Daniel Tinkelman. "Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits." Nonprofit and voluntary sector quarterly 32.4 (2003): 493-520.
- Chait, Richard P., et al. The effective board of trustees. R&L Education, 1991.
- Herman, Robert D., David O. Renz, and Richard D. Heimovics. "Board practices and board effectiveness in local nonprofit organizations." Nonprofit Management and Leadership 7.4 (1996): 373-385.
- Herman, Robert D., and David O. Renz. "Theses on nonprofit organizational effectiveness." Nonprofit and voluntary sector Quarterly 28.2 (1999): 107-126.
- Herman, Robert D., and David O. Renz. "Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations." The American Review of Public Administration 30.2 (2000): 146-160.
- Hillman, Amy J., and Thomas Dalziel. "Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives." Academy of Management review 28.3 (2003): 383-396.
- LEADING WITH INTENT(2017)
- Monks, R. A. and N. Minow, Corporate Governance, 5th Edition, Wiley, 2011.
- Olson, David E. "Agency theory in the not-for-profit sector: Its role at independent colleges." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 29.2 (2000): 280-296.
- Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny. "A survey of corporate governance." The journal of finance 52.2 (1997): 737-783.



# 3

제17회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2017

## 3부 비영리현황조사 III :

2017 한국 NPO 사례연구

자산제공자와 사용자간의 이해상충은  
어떻게 해결해야 하는가?

강형구 | 아름다운재단 기부문화연구소 연구위원

한양대학교 경영대학 교수

전한나 | 이화여자대학교 국제대학원 교수





제17회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2017

## 자산제공자와 사용자간의 이해상충은 어떻게 해결해야 하는가?

연구자

강형구 | 아름다운재단 기부문화연구소 연구위원

한양대학교 경영대학 교수

전한나 | 이화여자대학교 국제대학원 교수







## 강형구

아름다운재단 기부문화연구소 연구위원  
한양대학교 파이낸스 경영학과

### ◎ 학력

- 박사 Fuqua School of Business at Duke University
- 박사수료 Economics Department at Duke University
- 학사 경제학부 서울대학교

### ◎ 최근 주요경력

- Visiting Scholar in Residence at Queen's School of Business at Kingston, ON, Canada
- Nonresident Research fellow at the Edmond J. Safra Center for Ethics at Harvard University

### ◎ 최근 주요 연구실적

Kang, H, Holyoke T. 2013 No Exaggeration: Truthfulness in the Lobbying of Government Agencies by Competing Interest Groups, Japanese Journal of Political Science, 14(4): 499-520.

Aslam F, Kang H. 2013. How different terrorist attacks affect stock markets, Defence and Peace Economics, 26(5): 634-648.

Kang H, Joo HY, Cho J. 2014. Brand-Size Complementarity in the Choice of Retail Stores, Applied Economics Letters, 21(6): 413-416. This research was financially supported by the Rural Development Administration (RDA) of Korea (Grant NO. PJ008729).

Kim SH, Kang H. 2014. A New Strategy using Term-structure Dynamics of Commodity Futures, Financial Research Letters, 11(3): 282-288. (Corresponding author).

Lee D, Moon J, Cho J, Kang HG, Jeong J. 2014. From Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value with Suppliers through Mutual Firm Foundation in the Korean Bakery Industry: A Case Study of the SPC Group, Asia Pacific Business Review, 20(3): 461-483. (Corresponding author).

Han BS, Kang HG, Jun SK. 2015. Student Loan and Credit Risk in Korea, Economics Letters, 135(C): 121-125.

Kim SH, Kang HG. 2015. Tactical asset allocation using investors' sentiment, Hitotsubashi Journal of Economics. Choi HS, Kang HG, Lee CM, Kim W. 2016. Too Big to Jail? Company Status and Judicial Bias in an Emerging Market, Corporate Governance: An International Review, 24(2): 85-104.

Kim YH, Kang HG, Lee JK. 2016. Can big data forecast North Korean military aggression? Defence and Peace Economics, 1-18.

Lee C, Kang HG, Seok W. 2017. How does organizational structure affect executive compensation? Applied Economics Letters, Published online: 17 May 2017, 1-4

Aslam F, Kang HG, Rafique A. 2017. The Impact of Terrorism on Financial Markets: Evidence from Asia, The Singapore Economic Review

### ◎ 최근 주요 수상 실적

매경 신진학자논문상 (2017년 8월 제19회 경영관련학회 통합학술대회)

“SMEs and Finance” 주제 논문 공모전 논문상. “불완전 계약 이론에 기반한 중소기업 정책금융의 새로운 역할: 중소기업진흥공단의 역할과 기능 재고찰을 중심으로” 2017/05/25

제 11회 춘당논문상, 한국산업조직학회: 강지수, 강형구, 윤혜연, & 주하연. (2016). 영업규제 정책이 기업형 슈퍼마켓의 시장확대 전략 하에서 소비자에게 미친 영향 분석. 산업조직연구, 24(2), 27-54.

Nominated for the Best Conference Paper Award, 2016 SMS Annual Conference Berlin (2016/09/17-20), “Corporate Social Responsibility: A Behavioral Theory of the Firm Perspective”



## 전한나

이화여자대학교 국제대학원 (국제경영)

### ◎ 학력

- 박사 이화여자대학교, 국제대학원 (International Business)
- 석사 이화여자대학교, 국제대학원 (International Relations)
- 학사 University of Michigan, Ann Arbor (History)

### ◎ 최근 주요경력

- 글로벌사회책임센터, 센터장 (3/2016 ~ 현재)

### ◎ 최근 연구실적

- Jun, H. 2017. "Hallyu at a Crossroads: The Clash of Korea's Soft Power Success and China's Hard Power Threat in Light of Terminal High Altitude Area Defense (THAAD) System Deployment." *Asian International Studies Review*, 18(1): 153-169.
- Yi, Y., Kang, H. and Jun, H. 2016. "Build to Last, Discount, or Defer?: Examining Lotte's Entry into the Beer Industry." *Asian Case Research Journal*, 20(2): 429-454.
- Park, M., and Jun, H. 2016. "New Perspectives on Transnational Public-Private Partnerships: A Critical Analysis of the United Nations-Business Partnership." *Asian International Studies Review*, 17(1): 37-54.
- Han, B., Jun, H., Jun, S., and Kang, H. 2016. "Strategic Branding of Financial Services: An Analysis of Income Contingent (DeunDeun) Student Loan Contracts." *Korea Business Review*, 31(5): 235-257.
- Jun, H. 2016. "Corporate Governance and the Institutionalization of Socially Responsible Investing in Korea." *Asia Pacific Business Review*, 22(3): 487-501.
- Jun, H. 2014. "Beneath the Surface: A Discussion of Prominent Ideologies and Philosophical Influences on Anglo-American Business Ethics." *Korea Observer*, 45(3): 363-387.
- Jun, H. 2014. "Varieties of Corporate Social Responsibility (CSR): An Analysis of Prominent CSR Definitions in Korea." *International Studies Review*, 15(1): 87-102.
- Jun, H., Oh, J., Woo, W., and Kang, H. 2014. "Against the Odds: Korea's National Pension Service Success in a Slower-Growth Era." *Korea Business Review*, 18(2): 147-174.
- Jun, H., Woo, W., and Kang, H. 2013. "How to Succeed in the Presence of Financial and Technological Gaps: From the Perspective of Governance Innovation." *International Studies Review*, 14(2): 1-16.
- Jun, H., Woo, W., and Kang, H. 2013. "Hynix Semiconductor: Global Pioneer." *Asian Case Research Journal*, 17(1): 145-160.
- Jun, H. 2013. "Investing Well by Investing For Good?: Exploring the Motivations of Socially Responsible Investors." *International Studies Review*, 14(1): 29-56.
- Nam, Y., and Jun, H. 2011. "The Shaping of Corporate Social Responsibility in Korea's Economic Development." *Global Journal of Business, Management and Accounting*, 1(1): 10-20.

# 자산제공자와 사용자 간의 이해상충은 어떻게 해결해야 하는가? 한국 NPO 사례를 중심으로

(On the conflict of interest between asset provider  
and asset deployer in NPOs: Korean NPO cases)

## 요약

본 논문은 한국 NPO들의 지배구조를 연구한다. 특히 지배구조의 핵심 이슈인 자산제공자와 자산 사용자 간의 이해 상충 문제가 NPO에서 첨예하게 나타날 가능성에 주목하고 해당 문제가 NPO내에서 어떠한 방식으로 조직의 문제로서 발현되고 처리되고 있는지를 분석한다. 이를 위해서 본 연구는 질적연구방법론에 근거한 사례 연구를 실시한다. 연구 결과는 다음과 같다. 한국 NPO들은 자산제공자와 사용자 간의 이해상충 가능성에 대하여 스스로 우려하는 경우는 드물다. 따라서 이에 대한 적절한 메커니즘을 갖추는데도 관심이 적은 편이다. 이사회는 감시 기능보다는 조언 기능에 초점을 맞추고 있다. 위와 같은 현상은 한국의 문화적 특성의 영향도 많이 받는 것으로 판단된다. 본 논문은 지배구조 문제로 인한 한국 NPO생태계에 시스템 리스크를 예방하고 기업의 전략적 CSR에서 벗어나 제5의 권력기관으로서 주도적이고 풍부한 역할을 할 수 있는 정책들을 개발한다. 특히 본 연구진은 NPO 스투어드십 코드, NPO 투자폴, 선택과 집중, 기술 전략(NPOTech), 이사/임원 기부 등을 제안한다.

키워드: NPO, 지배구조, 자산제공자, 자산사용자, 이해상충, empire building, 이사회

## 서론

본 논문은 한국 비영리기관(이하 NPO)의 지배구조와 주요 이슈를 연구한다. 연구의 핵심 질문은 “NPO에서 자산제공자(Asset provider)와 자산사용자(asset deployer)간의 이해상충 문제를 어떻게 해결할 것인가?”이다. 이는 넓게는 조직의 지배구조와 관련된 문제이다.

지배구조(governance)는 기업을 대상으로 특히 많은 연구가 이루어져왔다. 기업지배구조(Corporate Governance)란 회사를 감독하고 통제하는 규칙, 관행 및 프로세스 등의 시스템을 의미

한다. 영리단체인 기업의 지배구조에서 가장 중요한 문제는 주주, 경영진, 고객, 공급 업체, 금융 기관, 정부 및 지역 사회와 같이 회사를 둘러싼 다양한 이해관계자 간의 이해를 조정하는 것이다. 보다 좁게는 기업지배구조란 지분투자를 통해서 자산을 제공한 주주가 자신의 자산을 보호하기 위하여 기업의 경영자 등 자산사용자들을 감시하는 장치를 의미한다(Shleifer & Vishny 1987). 주주와 경영진이 분리된 현대의 기업들에게 기업지배구조가 특히 중요하다.

NPO 지배구조도 비슷한 방식으로 정의할 수 있다. 기관의 자금을 제공하는 자산제공자(재단의 출연자, 기부자 등)와 자산사용자(사무국, 활동가 등) 사이의 이해관계는 영리조직처럼 NPO에서도 매우 중요한 문제일 가능성이 크다. 따라서 본 연구는 한국 NPO에서 자산제공자와 자산사용자간의 이해관계를 조절하기 위한 지배구조 장치를 집중 분석한다.

한편 지배구조 이론은 사회의 다양한 조직에 일반적으로 적용되는 이론이므로 사회학, 정치학, 경제학, 그리고 경영학에서 조직원리를 이해하는 주요한 이론으로 자리잡았다. 특히 경영학 분야에서 지배구조 이론은 영리기업의 조직원리를 이해하는 기본 뼈대로 자리잡았고, 그 논리가 매우 정제된 형태로 발전되었다. 좁은 의미에서 자산사용자(경영진)의 사적 이자 추구 해결하기 위한 시스템이 바로 기업지배구조이다. 기업지배구조를 구성하는 주요 장치는 다음과 같이 다양하다. 우선 기업지배구조에는 주주총회 (경영진 등 이사를 선임), 이사회 (기업의 주요한 경영사항을 승인하고 감시), 감사와 준법감시인 (경영상 부적절한 절차나 행위를 방지) 등의 의무적 내부통제장치가 있다. 또한 재무제표나 공시제도, 정관 (회사의 내부운영 규칙 등) 등의 정보공시의 의무가 있다. 경영자 보상제도, 배당정책, 주식의 소유구조 등의 각종 계약형태 및 경영권시장 (market for control; M&A와 같이 비효율적인 경영이나 무능한 경영자를 규율) 등의 외부 규율기능을 통해 지배구조가 통제된다. 그 밖에도 상품시장에서의 경쟁, 규제자(정부 등)에 의한 감독과 관련규제 등의 기타 제도들이 존재한다.

비영리조직에서 자산제공자와 자산사용자 간의 지배구조 문제는 기업에서의 지배구조에서 보다 더욱 심각할 가능성이 있다. 특히 자산 사용자가 제공자보다 더 많은 정보를 소유함에 따른 정보의 비대칭성의 이슈가 있다. 추상적, 사회적 성과에 관한 불확실성과 해석상의 논란 가능성이 있고 때문에 이로 인한 사전적 계약을 통한 규제, 그리고 사후적 검증의 어려움이 있을 수 있다. 또한 비영리 조직에서 자산 제공자와 사용자 간의 이해 불일치에 따른 도덕적 해이의 가능성이 있다.

예를 들어 이해관계의 문제 정의(justice)의 문제로 변형시키거나 자산사용자의 헌신적 역할과 관심, 열정에 의존하고, 사회적 목표의 고결함 혹은 self-righteousness의 문제로 해석될 가능성이 있다. 구체적으로 자산제공자의 의중에 관계없이 자산사용자가 곳곳이 자신이 옳다고 생각되는 행동을 자산사용자가 제공한 자산을 바탕으로 하는 것이 오히려 장려될 가능성도 있다. 사실 이러한 자

자산사용자의 의욕이 NPO를 발전시키고 NPO의 사회적 기능을 잘 하게 할 수도 있다. 따라서 이해상충에 관하여 좀 더 현명한 해법이 필요하다.

그리고 자산제공자는 기부라는 행위에 즉 자산제공 그 자체에서만 가치를 두는 관행이 있을 수 있고, 제공 이후 자산사용에 대하여 관심을 가지지 않고 맡기는 것에 가치를 두는 경향이 있기도 하다. 뿐만 아니라 만약 자산제공에 대한 이해상충이 발생할 경우 기업의 자산제공자에게는 주식을 파는 간단한 방법이 있겠지만 비영리에서의 기부반환은 좀 더 난해하거나 복잡하고 금전·비금전적 비용(Costlier transaction)이 많이 든다.

더하여 비영리조직에서의 감시시스템은 기업지배구조에서의 감시시스템에 비해 더욱 어려운 논제일 수 있다. NPO직원(자산사용자)의 성과보상체계에 대한 사회의 저항, 정부의 일반적인 규제나 정부개입의 실효성 문제 혹은 정부의 개입이 제5의 권력기관인 NPO에 개입하는 것이 얼마까지 허용될 것인가 하는 것 등도 비영리조직의 감시시스템 구축을 위해 해결해야할 난제이다. 이와 같이 비영리조직의 지배구조 개선을 위해서는 매우 현명한 해법이 요구된다. 따라서 영리기업에 대한 분석에서 도출된 실증분석 결과들을 NPO에 단순 적용하는 것은 NPO의 특성을 도외시하는 오류를 내포하게 될 것이다.

본 연구에서는 NPO 등 사회조직 일반에 적용 가능한 지배구조 이론의 기본 논리를 사례 분석에 적용하려 노력하였다. 이러한 시도는 NPO의 운영에 대한 학계의 기존 연구결과를 새로운 시각에서 조망할 수 있는 기회를 제공하고, NPO의 운영에 대한 다양한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

우리는 NPO의 특성으로 인하여 영리기업에서 잘 알려진 지배구조 이슈들이 더욱 날카롭게 등장할 가능성에 주목한다. 그리고 NPO들이 이러한 도전을 실제로 어떻게 인식하고 있으며 이에 대한 메커니즘은 어떠한 방식으로 작동하고 있는지 연구한다. 이를 위해서는 많은 샘플을 분석하는 것보다는 우리가 관심있는 핵심 변수들의 메커니즘을 가장 선명하게 보여주는 사례를 집중 분석하는 것이 유리하다. 따라서 우리는 사례연구와 질적연구를 사용하여 분석을 하였는데 이러한 연구전략이 우리의 연구주제에 가장 적합하기 때문이다.

사례분석의 대상은 모금이라는 수단이 운영자금의 기반이 되는 NPO, 구체적으로 '재단법인', '사단법인', '사회복지법인'을 중심으로 선정했다. 그러나 본연구에서는 법인체계의 법률적 구분 보다는 자산제공자와 자산사용자와의 관계를 보기위한 경제적인 구분에 더 큰 의미를 부여했다. 즉 재단법인의 재산출연자, 사단법인 시민단체의 회원, 일반기부자 등은 모두 경제적인 개념의 자산제공자로 동일되며 법률적 설립체계의 차이에 따른 기부에 대한 세제혜택 등의 차이 등은 본연구의 쟁점에 포함되지 않는다. NPO를 실질적으로 운영하는 당사자들은 자산사용자로 구분하여 자산사용자와

자산제공자의 이해상충 문제에서 비롯되는 이슈를 관찰하고 NPO의 지배구조의 개선을 위한 정책을 모색하는 것이 본 연구의 전략이다. 이러한 관점에서 NPO를 지배구조를 분석한 기존 문헌이 없다는 점도 주목했다.

본연구의 동기와 학문적/실무적 공헌은 다음과 같다. 첫째, NPO 지배구조 구축과 운영에 관한 시사점을 제공한다. 많은 NPO들이 본인들의 특수성을 강조한 나머지 지배구조의 일반적이고 중요한 원칙과 문제들을 무시할 가능성이 있다. 예를 들어 연구진은 상당수 NPO에서 자산제공자-사용자 간의 이해상충의 문제가 존재하지 않다고 생각하거나 중요하지 않다고 생각하는 경향을 발견했다. 이는 NPO의 재산사용자들이 자산제공자의 의도나 권리는 상대적으로 대수롭지 않게 생각할 가능성을 보여준다. 그리고 사용자의 영역확대 혹은 관심사업(empire building)들이 지나치게 강조될 가능성이 있고 오히려 이러한 현상을 되려 자연스럽게 생각할 가능성이 존재한다. 실제로 본 연구진이 수행한 인터뷰에서 NPO에서는 사무국의 관심과 열정이 가장 중요하고 이에 따라 사업을 선택하고 내부 자원을 배분해야 한다는 주장도 찾을 수 있었다.

둘째, NPO 발전을 위한 방안을 제시한다. 우리는 특히 지배구조에 초점을 맞춘다. 본 연구진의 조사에 따르면 자산제공자의 의도와 자산사용자의 역량과 선호를 조화시킬 수 있는 공식적/ 비공식적 메커니즘의 부재한 상황이다. 우리는 이와 같은 메커니즘을 발굴하고 부족한 부분을 보충하거나 개발한다. 예를 들어 이사회와 사무국간의 관계에 대해서는 '친하거나 사이가 안 좋다'라는 흥미로운 관행이나 이야기를 많이 들을 수 있었다. 그러나 자산제공자-이사회에 대해서는 논의조차 없는 경우가 많았다. 자산제공자 간의 이해상충 가능성(예: major vs minor asset providers)에 관한 논의도 부족하다.

NPO의 지배구조 발전을 위해서 우리는 이사회에도 주목한다. 전통적으로 이사의 역할은 크게 모니터링(monitoring)과 어드바이징(advising)으로 나뉜다. 모니터링과 관련 이사회의 중요한 책무 중의 하나는 NPO의 자산이 가치 있게 사용될 수 있도록 감시하고 보호하는 것이다. 특히 자산사용자가 자산제공자에 대한 충분한 고려없이 자산을 이용하여 관심사업을 추구하는 것을 방지하는 것이 중요하다. 이는 영리기업에서 이사의 수탁자 책임과 비슷하다. 어드바이징(advising)관련 이사들이 기관의 가치창출을 위하여 자문적 역할(advising role)이나 생성적 역할(generative role)을 수행하는 것도 중요하다. 그러나 기업과의 프로젝트형 컨설팅형 사업에 이사진이 투입될 때 일반 자산제공자들의 재산권에 대한 침해의 가능성에 주의해야 한다. 연구진은 NPO에서 이사들이 어떻게 다양한 역할을 조화시킬 수 있을지 논의할 것이다.

셋째, NPO 생태계의 발전을 위한 정책적 시사점을 제공한다. 자산제공자와 자산사용자 간의 추구하는 바와 행위가 잘 조화되지 않고 이해상충이 발생할 경우 NPO에 대한 일반 기부가 감소할 것

이다. 그 대신 이해상충을 최소화하는 프로젝트형 아웃소싱 혹은 컨설팅 계약이 증가할 것이다. 프로젝트형 계약의 특징은 기업이 NPO가 사업 영역에서 선택과 집중을 하도록 계약을 통해 강조하고 각종 비용에 대한 유연성을 최소화하는 것이다. 이는 지배구조에서의 중요한 개념인 현금흐름가설<sup>1)</sup>(free cash flow hypothesis; Jensen 1988)에 정확히 부합하는 현상이다. NPO 생태계에서 일반기부의 감소, 프로젝트형 기부의 증가는 실제로 발생하는 현상이다.

일반기부감소 - 프로젝트형 기부의 증가로 인하여 NPO는 문제 탐색과 해결에 관한 역량과 잠재력을 충분히 활용하지 못하게 될 수 있다. 실제로 연구진은 사무실과 인건비를 기부하던 자산제공자가 철수함에 따라 점진적 사업청산(sunset foundation)과 기업과의 프로젝트에 집중하는 방안 사이에서 의사결정을 내려야 하는 NPO를 목격했다.

위와 같은 현상이 계속될 경우 NPO는 기업의 전략적 사회적 책임(strategic CSR)의 아웃소싱 기관으로 전략할 가능성이 있다. 궁극적으로 한국 NPO 생태계의 건전한 발전이 이루어지지 않을 가능성도 내포한다. 그러나 NPO는 제 5의 권력기관으로서 사회에 공헌하고 기업을 리드해야 할 엄중한 책임이 있다.

그리고 일반 자산제공자들이 기부한 자산을 플랫폼으로 프로젝트형 기부에 집중하는 경우는 이는 일반 자산제공자들이 프로젝트형 기부를 진행하는 기업들을 간접적으로 보조하는 것을 의미한다. 이 역시 경계해야 할 일이다.

영리단체에 비하여 NPO의 특수성을 강조하고 지배구조에 관한 전통적인 이론의 적용을 경계하는 의견들에 대해서 본 연구진은 어느정도 동의하나 NPO에서 지배구조 문제가 특히 심각할 수 있다고도 판단한다. 특히 최근 큰 사회적 문제로 야기되고 있는 비영리 지배구조 실패 사례들은 본 연구진의 관점을 뒷받침한다. 지난 2017년 8월 새희망씨앗이라는 사단법인 경영진의 약 120억원 횡령사건 등NPO의 자산사용자들의 비리 및 예산 남용에 대한 문제는 큰 사회적 이슈로 주목받고 있다. 위와 같은 행위는 꽤 극단적인 사례이지만 NPO의 자산사용자들의 관심사업 확대 (empire building) 가능성은 영리단체보다 NPO에서 더욱 첨예하게 나타날 가능성이 많다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, NPO에서 자산사용자들은 자신들이 옳은 일을 하고 있다고 확신을 가지고 있을 가능성이 높다. 자산사용자들이 자신들도 일종의 기부활동을 하고 있다는 자부심 그리고 도덕적인 우

---

1) 부채를 활용하여 경영자가 고정적으로 현금을 상환하게 하여 회사내에 경영자가 자의적으로 유연하게 사용할 수 있는 현금 흐름을 줄여 경영자의 도덕적 해이를 견제한다는 가설

월감 정의감을 가질 가능성이 높기 때문이다. 이는 일견 사실이기도 하지만 자산사용자들의 책임을 감소시킬 이유는 될 수가 없고 특히 자산제공자들에 대한 의무를 경감시키지는 않는다.

둘째, 자산제공자들이 마음에 들지 않으면 자산제공 활동을 멈추면 되고 굳이 사용자들의 활동에 간섭할 필요가 없다고 믿고 실제로 그렇게 행동할 가능성도 있다. 기업에서는 자산을 제공한 투자자나 채권자들이 다양한 방식으로 기업의 의사결정과정에 개입할 수 있는 수단이 있으나 NPO에서는 상대적으로 이에 관한 수단이 미흡하다. 그러나 이미 제공된 자산에 대한 수탁자의 책임은 NPO라고 해서 영리단체보다 적을 수는 없다.

셋째, NPO의 성과는 추상적이다. 기업의 경우 수익률 또는 회사가치와 같이 성과의 정의가 명확하고 측정에 대한 다양한 검증된 전략들과 연구가 존재한다. NPO가 추구하는 가치는 각각 다르고 추상적이기 때문에 성과를 측정하는 것이 어렵다. 펀딩 당시에 자산제공자가 NPO의 목적과 비전을 보고 의사결정을 했다고 할지라도 실제로 시행되는 과정에서 자산사용자의 자의적이고 창의적인 판단이 개입될 가능성이 무척 크고 성과는 더욱 판단하기가 어렵다. 따라서 자산사용자가 자신들만의 관심사업 위주로만 사업을 추진할 경우 이를 미리 예방하는 것도 어렵고 사후에 검증하고 적절한 액션을 취하는 것도 쉽지 않다. 사후 검증에 대한 제도도 특별히 마련되어 있지 않은 실정이다.

## 문헌연구

지배구조(Governance)는 영리 법인 뿐 만이 아닌 NPO에게도 중요한 학술적 이슈로 거론된다. 지배구조에 대한 사회적 인식과 중요성이 강조됨에 따라 가장 '이상적인' 형태의 이사회에 대한 다양한 논의도 다각도로 이루어지고 있다(Bradshaw et al, 2007). 세계화, 기술 혁신 및 지식 시대의 출현을 기반으로 급변하는 글로벌 시대는 NPO 생태계에 외생적 충격으로 작용하고 있다. 이에 따라 진화하는 조직 구조에 발맞추어 지배구조 모델의 혁신 필요성에 대한 인식도 높아지고 있다(Cooke et al, 2004). 아래 표는 NPO에 대한 기존의 학술 연구를 요약한다.



표 1: NPO 지배구조에 관한 문헌연구

Panel A: 영리 기업 지배구조 벤치마킹에 관한 문헌

분류	문헌	주요 논제
영리 기업 방식의 지배구조 적극 응용	Unterman and Davis (1984), Steckel et. al (1987), Fine (1990), Benz et al. (2007), Osterloh et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 책임과 예산이 정부에서 비영리 부문으로 크게 옮겨 감에 따라 비영리 조직 간의 경쟁구도가 심화되고 있음</li> <li>- 비영리의 생존을 위해 좀 더 기업화 된 형태, 구조, 사업방식 및 철학으로 경영을 하는 것이 필요</li> <li>- 투명경영 및 지배구조 관행에 대한 개선 필요</li> </ul>
영리기업 지배구조 메커니즘 선별 적용	Hansmann (1980), Fama and Jensen (1983), Valentinov (2008), Prakash and Gugerty (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NPO는 기업과는 달리 인센티브 구조가 불명확</li> <li>- 이해관계자 (stakeholder)도 명확히 나열하기 어려움; 포괄적으로 기부금의 기증자, 수혜자, 그리고 납세자들까지도 조화롭게 관리할 필요성</li> <li>- 기업의 지배구조를 그대로 적용하기 보다는 비영리식의 지배구조의 개선 및 상황에 따른 선별 메커니즘이 필요</li> </ul>

Panel B. NPO에 요구되는 규범

분류	문헌	주요 논제
사례기반 규범 연구	<p>US: O' Connell (1985), Houle (1989), Carver (1990), Bowen (1994), Duca (1996), Block (1998)</p> <p>UK: Kirkland (1994), Adirondack (1999) and Nunan (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미국 영국의 사례를 참고하여 대표규범 정리 및 '실무자 지향적' 조언</li> <li>- 예1: 이사회의 구성과, 전문성에 대한 체계적인 평가, 명확한 절차의 엄격한 이사회 모집기준, 신규 이사회 멤버에 대한 정보 및 교육제공, 이사회 구성원 참여를 장려하는 절차, 이사회 성과 및 시간 할애와 참여도에 대한 정기적 검토</li> <li>- 예2: 경영진의 선임 및 모니터링, 조직 미션 설정, 전략 개발, 정책 및 예산 승인, 조직에 필요한 자원 확보 등</li> </ul>
사례 기반 규범 연구 비판	Herman (1989), Cornforth (1996), Jackson and Holland (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 규범 위주의 문헌과 현실 사이 종종 큰 격차</li> <li>- 규범내용은 모든 상황에 적용시키기엔 비현실적이고, 따라서 동기부여의 문제가 존재</li> <li>- 결론적으로 체계적, 경험적 증거가 부족하다는 비판</li> </ul>

Panel C. 계량 연구

분류	문헌	주요 논제
About dependent variables: 이사회 효율성과 역량 측정	Chait et al. (1991), Jackson and Holland (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6개의 이사회 주요역량 (1. 전략적 역량, 2. 명확한 목적과 장기목표의 수립, 3. 프로세스와 전략계획의 명확한 정의, 4. 대인관계에 대한 역량, 5. 조직적 응집력, 6. 이사회 통일된 입장)을 나열한 Board Self-Assessment Questionnaire ( "BSAQ" : 이사회 자체평가질의) 개발 (Chait et al. 1991)</li> <li>- BASQ의 신뢰성, 타당성 및 민감성, 조직 효율성과의 관계를 연구결과 효율적인 툴이라는 결론 (Jackson and Holland)</li> </ul>
About independent variables: 이사회 효율성과 역량에 영향을 미치는 요인	Harris (1999), Wood (1992), Murray et. al. (1992), Dart et. al. (1996), Bradshaw et. al. (1992), Green and Griesinger (1996), Herman and Renz (1997)	<p>이사들의 충분한 임기; 이사회와 사무국간의 적절한 권력 분배; 체계적인 조직문화와 구조; 기금 모금능력; 이사회 여성비중; 경영진과 이사회 소통; 이사회 명성; 사무국의 효율성 등은 이사회 효율성과 역량을 향상</p>

**기업의 지배구조와 NPO지배구조의 비교**

사회, 경제, 보건 등의 많은 부분에서 관련 문제에 대한 책임과 예산이 정부에서 비영리 부문으로 큰 폭으로 옮겨 가는 경향이 있다. 이에 따라 비영리 조직 간의 경쟁환경도 조성되고 있다(Salamon 1989). 최근 비영리법인들 간의 모금 활동, 회원 확보, 마케팅 등 다양한 분야에서의 경쟁이 발생했다 (Steinberg 1987). NPO들이 보다 치열한 재정적 압력과 경쟁 압력을 받고 있는 상황에서 비영리 부문의 투명경영 및 지배구조 관행에 대한 개선요구가 증가하고 있다. 일각에서는 비영리법인들은 생존을 위해 좀 더 기업화 된 형태, 구조, 사업방식 및 철학으로 경영을 하는 것이 필요하다고 주장한다 (Fine 1990; Steckel et. al 1987; Unterman and Davis 1984).

영리 목적의 회사에서 어떻게 조직 구성원에 대한 유인구조를 디자인하는 지는 많은 연구가 되어 있고 이론적으로도 잘 정립되어 있다. 대리인 (Agent)은 금전적 보상이라는 대가로 회사에서 일한다고 볼 수 있다 (see e.g. Frey 1997; Osterloh and Frey 2000). 그와 달리 NPO의 대리인들 (Agent)에게 부여되는 인센티브는 이론적으로 훨씬 복잡하고 불명확하다. 이와 같이 인센티브가 명확하지 않고 이해당사자들 사이에 정보의 비대칭이 존재하는 경우 이를 잠재적으로 악용 할 수 있는 당사자에 의한 기회주의적 행동의 가능성도 증가한다. (Prakash and Gugerty 2010).

또한 비영리법인의 경우 이해관계자(Stakeholder)들을 영리법인과 같이 생산자, 소비자 등으로 나열하기 어려우며 기부금의 기증자, 수혜자, 그리고 납세자들까지도 조화롭게 관리하여야 한다. 궁극적으로 비영리 조직의 진정한 역할은 이해관계자들의 인센티브 구조의 변화와 함께 지배구조 개선을 위한 검증, 상황별로 영리기업의 메커니즘에 대한 선별적인 구축과 확립이 필요할 수 있다 (Valentinov 2008).

## NPO Governance (지배구조)에 관한 문헌연구

Middleton (1987)과 Harris (1999)의 연구결과에 따르면 비영리 조직의 직원들의 이사회에 대한 만족도는 낮다. 이사회가 경영 문제에 과도한 간섭을 하고 있다고 여기는 경우도 있고, 반대로 충분히 관여하지 못하고 있다는 불만도 있다. 실제로 지배구조 실패가 미국 언론의 주목을 많이 받아왔고 NPO지배구조의 효율성에 대한 대중, 정부 및 규제 당국의 우려가 높아지고 있다 (Gibelman and Gelman 2001). 이러한 추세는 특히 1990년대부터 미국의 각종 인쇄매체를 통해 알려졌는데 미국 NPO/NGO들의 여러가지 혐의 또는 실제 범법행위에 대한 사례들이 대중의 관심을 끌었다 (Gelman et al. 1996; Gibelman et al. 1997).

위와 같은 배경을 토대로 전반적으로 ESG의 관심이 높아지고 있고 ESG의 중요한 부분인 지배구조에 대한 사회적 인식도 같이 높아지고 있다. 이를 반영하여 비영리 단체의 지배구조 문제와 특히 북미 지역의 단체에 대한 연구가 증가하고 있다. 초기 연구의 대부분은 규범식의 조언을 제공하는 '실무자 지향적' 문헌이다. 관련 초기 연구는 주로 미국 학자들이 주도했다. 예를 들어 O'Connell (1985), Houle (1989), Carver (1990), Bowen (1994), Duca (1996), Block (1998) 등의 연구, 그리고 National Center for Non-profit Boards에 게재된 많은 논문들이 있다. 이 연구들 중 특히 Carver의 연구는 영국에 영향을 주었다. 영국의 경험을 바탕으로 한 다양한 실용적인 안내서가 NPO 지배구조에 대한 만들어졌는데 그 예로는 Kirkland (1994), Adirondack (1999) 그리고 Nunan (1999) 등이 있다.

거론된 다양한 연구들이 효율적인 이사회에 대한 하나의 공통되거나 통합된 모형을 제시하고 있지는 않다. 하지만 연구들이 제안한 각각 다른 규범들 간에도 일부 유사점이 있다. 대표적으로 Herman (1989)은 기존 연구들에서 나열한 규범들의 유사내용들을 정리하였다. 그 중에는 이사회 구성과, 전문성에 대한 체계적인 평가, 명확한 절차의 엄격한 이사회 모집기준, 신규 이사회 멤버에 대한 정보 및 교육제공, 이사회 구성원 참여를 장려하는 절차, 이사회 성과 및 시간 할애와 참여도에 대한 정기적 검토 등의 내용이 포함된다. 또한 Herman의 연구에는 경영진의 선임 및 모니터링, 조직의 미션 설정, 전략 개발, 정책 및 예산 승인, 조직에 필요한 자원 확보 등 이사회 주요 업무와 기능에 대해서도 논의하였다. 그의 전반적인 요점은 오늘날에도 여전히 적용가능한 내용들이다.

그러나 기존 규범 위주의 문헌에는 두 가지 관점의 비판의 목소리가 있다. 첫째, 규범 위주의 문헌과 실상 간에 종종 큰 격차가 있고, 현실 적용에 실효성이 부족하다는 비판이다(Herman 1989; Cornforth 1996). 둘째, 기존 규범위주의 문헌은 체계적, 그리고 경험적 증거가 부족한 경우가 많다. 예를 들어 Jackson and Holland (1998)에 의하면 기존 문헌들은 주관적인 개인 경험과 일화적 증거에 근거를 두는 경우가 많다. 이로 인하여 기존 문헌이 성과 측정 또는 이사회 성과가 조직의 업무에 미칠 수 있는 영향 등을 평가하기 위한 체계적이고 실증검증을 기반한 기준을 제공하지 못한다고 비판했다.

1980년대 후반부터 비영리 단체의 성과를 평가하는 체계적 실증연구의 꾸준한 노력이 있었다. 예를 들어 Chait et al. (1991), Bradshaw et al. (1992), Green and Griesinger (1996), Herman et al. (1997), Jackson and Holland (1998), Herman and Renz (1998) 등 문헌이 있다. 이러한 실증 연구들은 대체적으로 세가지 변수 (이사회와 다양한 특성, 이사회와 성과와 효율성, 조직의 효율성)의 관계에 대한 관심을 갖고 연구를 했다. 위 체계적 실증연구들의 연구 표본 설정의 방식과 대상, 실증적 접근방법은 다양하며 그에 대한 구체적인 설명은 다음과 같다.

캐나다 비영리 단체들을 표본으로 이사회와 구조, 절차와 이사회와 효율성과 조직의 성과와의 관계에 대한 분석에서는 조직 성과와 이사회와 효율성에 대한 관계에 객관적인 지표를 적용하여 상관관계 분석을 통해 이사회가 조직의 성과에 미치는 영향을 보여준다. 예를 들어 이사회가 비영리의 예산 증진에 미치는 영향 보다는 재정 적자를 예방하는데 미치는 영향이 크다(Bradshaw et al. 1992). 한편 발달장애성인을 위한 16개 비영리 단체 이사회 및 최고경영자 대상의 인터뷰를 통한 분석에서는 이사회 성과와 조직의 효율성 간의 밀접한 관계를 찾았다. 특히 정책 형성, 전략 기획, 프로그램 모니터링, 재무 계획 및 통제, 자원 개발, 이사회와 발전성 및 분쟁 해결 등의 요소가 조직의 효율성과 가장 밀접하게 관련되어 있다(Green and Griesinger 1996). 효율적인 이사회는 비효율적인 이사회에 비하여 사회적인 명성이 비교적 높고 경영관리 절차와 변화대응 전략을 잘 갖추는 경향이 있다(Herman and Renz 1998).

이사회 효율성을 평가하기 위한 틀은 여섯 개의 주요 역량을 정의된다: 1. 전략적 역량, 2. 명확한 목적과 장기목표의 수립, 3. 프로세스와 전략계획의 명확한 정의, 4. 대인관계에 대한 역량, 5. 조직적 응집력, 6. 이사회와 통일된 입장. 이를 바탕으로 Board Self-Assessment Questionnaire ("BSAQ": 이사회 자체평가질문지)가 개발되었고 다수의 기존 문헌에서 이사회와 역량을 측정하는데 사용되었다(Chait et al. 1991). BSAQ의 효율성은 미국 64개의 NGO의 623명의 이사회 멤버 대상으로 신뢰성, 타당성 및 민감성, 조직 효율성과의 관계에 관한 연구에서 입증되기도 했다 (Jackson and Holland 1998).

한편 이사회가 조직 성과에 매우 큰 영향을 미치는 것에는 기존 문헌에서 일치하나 세부적인 측면에는 좀 더 복잡한 결과를 보인다. 예를 들어 BSAQ로 측정된 이사회 효율성은 이사회 구성 분할 임기 (life-cycle) (Dart et. al, 1996; Wood, 1992), 이사회와 사무국간의 권력 균형(Murray et. al., 1992), 체계적인 조직의 문화와 구조 (Harris, 1989) 에 의하여 향상된다. Bradshaw et al. (1992) 은 이사회 효율성을 증가시키는 기타 요소들에 대해서 나열을 하기도 했는데 그 요소들은 다음과 같다: 기금 모금능력, 여성 비중, 경영진과 이사회와의 효율적 소통, 이사회 비전 공감, 잘 수립된 조직의 전략, 효율적인 회의 참여와 관리, 작은 내부갈등의 경험, 이사회 규모, 이사회 정보 공개 등.

그럼에도 불구하고 현재까지는 이사회와 비영리의 효율성에 대한 적절한 측정방법 및 어떠한 역량이 효율성에 얼마나 영향을 미치는지에 대해 더욱 많은 연구가 필요하다. 일관되고 강력한 상관관계의 요소가 결여 되어 있고 기존 실증연구들에 대한 구체적인 결론을 내기 어렵다. 이는 NPO의 지배구조의 개선을 위해서는 하나의 최선의 접근 방식이 아닌 상황에 따른 다양한 접근 방식이 필요하며 이사회 등 지배구조의 기본 장치를 잘 갖추는 것이 매우 중요하다(Bradshaw 2009)는 점을 시사한다고도 해석 가능하다. 본 연구는 자산제공자와 자산사용자 간의 이해상충 가능성을 기초로 NPO 지배구조 연구에 새로운 시각과 결과를 제시한다.

## 연구 디자인

특히 본 연구는 Eisenhardt (1989)의 프레임워크를 기반으로 연구 질문을 작성하고 결론을 도출한다. 먼저 연구과제와 사례정의의 위해 현 비영리재단 생태계 이슈 파악하고 기존 기업지배구조 연구를 바탕으로 주요 개념과 임시 가설 등 프레임워크 확립한다. 이를 통해 주요 이슈와 관련 사건, 명제(proposition)를 선정한 후, 분석 틀 정립, 전반적인 연구 디자인, 정성사례조사를 위한 설문 및 인터뷰 계획 디자인, 관련 문헌 파악에 도입한다. 이러한 절차를 마친 후에는 사례 및 인터뷰 대상을 확정하고, 내/외부 전문가 인터뷰를 수행한 후 관련 데이터 수집 및 분석을 마친다. 그리고 끝으로 데이터 분석에서 주요 시사점 및 제안사항을 도출 한다.

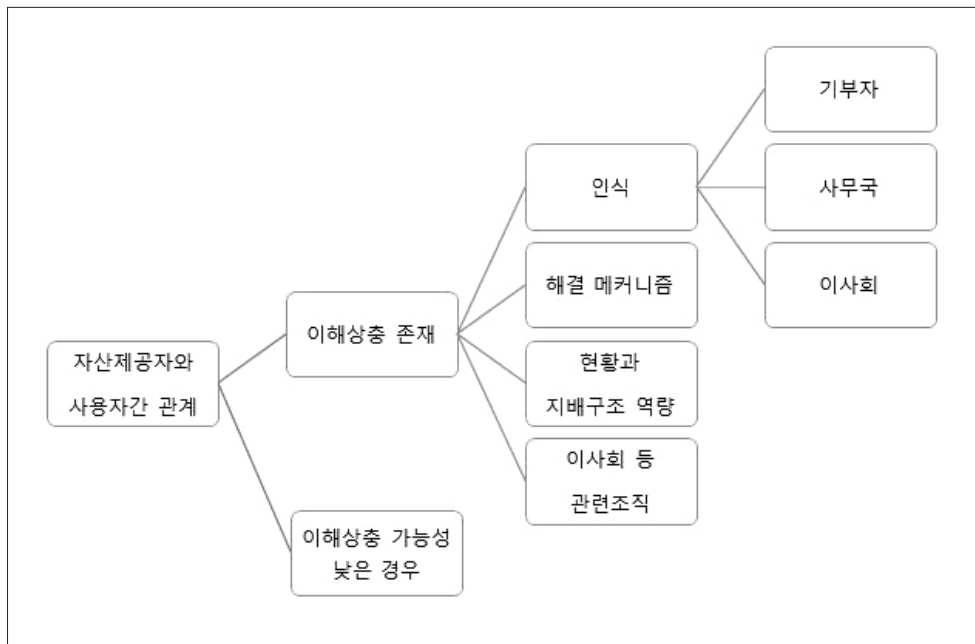
구체적으로 본 연구는 세부적인 사례 연구를 통해 시사점을 도출하며 (Gersick 1988; Pettigrew 1990) 이론에 기반한 현실적인 제안을 개발하기 위하여 다중사례 연구방법을 사용한다. 다중사례 연구방법을 적용한 논문들은 개별 사례와 교차 사례 분석 및 결과를 포함하는 다른 섹션 등으로 구성되며(Yin 2013) 본 논문도 이와 같은 구성을 따른다. 사례비교 기반의 분석방법(comparative method interpreting empirical cases: Bonnell 1980; Ragin and Zaret 1983)을 포함한다.

사례비교 기반의 분석방법은 연구자의 실증적 자료의 사용과 해석을 강조하는데 이를 위하여 특정 주제에 대한 가정을 작성하고 수집된 데이터를 관찰하며 이론을 입증하거나 반증하는 실험을 실시한다. 그리고 이 과정에서 얻은 정보 및 데이터가 연구의 기초가 된다 (Skocpol and Somers 1980). 이를 바탕으로 사례를 단순하게 해석하는 것 이상의 중요한 인과 관계 패턴을 발견할 수 있다 (Ragin 2013).

사례비교의 구체적 프로세스는 grounded theory의 접근 방식을 따른다. 구성주의자 관점의 grounded theory 접근법은 연구 문제, 데이터 수집 및 분석 및 결과를 형성하기 위한 이론적 틀을 구축하는 데 사용되는 경우가 많다 (Mitchell 2014). 본 연구 역시 grounded theory를 활용하여 참여자들의 경험을 바탕으로 참가자들 간의 상호 작용을 기반으로 주요 시사점을 도출한다 (Glaser and Strauss 1967; Charmaz, 2006).

위와 같은 연구 프레임워크에 근거하여 본 연구진은 'NPO 지배구조에서 이해 상충 발생의 배경과 그런 갈등을 줄이기 위한 방법은 무엇인가'라는 연구 질문을 설정하고 분석했다. 이를 기반으로 구성된 아래 '사례분석 프레임워크'는 주요 이해 당사자 (기부자, 사무국, 이사회) 간의 이해상충 문제에 대한 세부 분석을 할 수 있는 다양한 방법에 접근하도록 설계되었다.

사례분석 프레임워크:

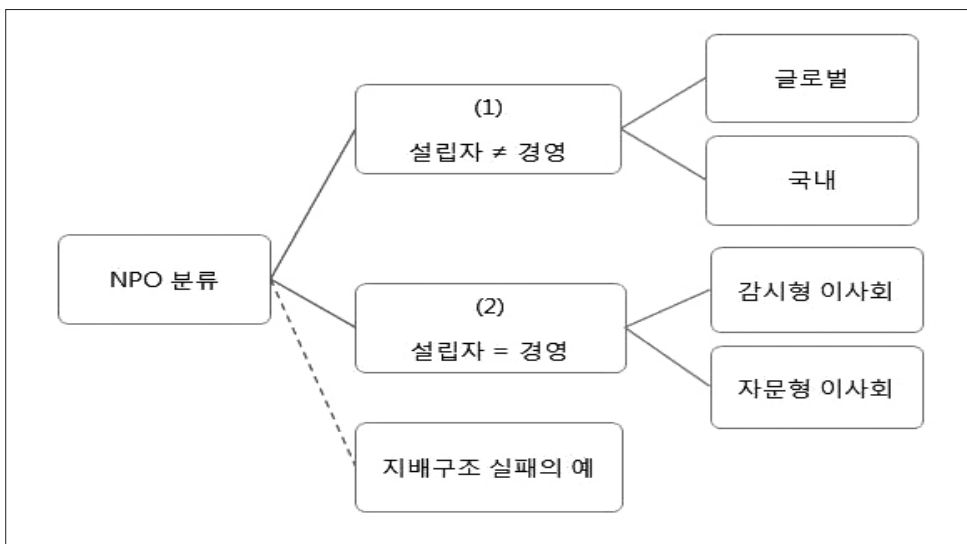


사례 분석 프레임워크에서 이해 상충 문제에 대한 세부 질문은 NPO의 이해상충 문제관련 정보를 상호 배타적(mutually exclusive)이며 집합적(collectively exhaustive)으로 분류 가능하도록 디자인되었다. 먼저 이해상충이 존재할 경우 NPO의 인식 (특히 기부자, 사무국, 이사회 별), 해결 메커니즘, 현황과 지배구조 영향, 그리고 이사회 등 관련조직에 대한 요소를 집중 분석하였다 또한 이해상충문제에 대한 모든 요소를 집합적 (collectively exhaustive) 으로 다루기 위해 자산 제공자와 사무국간의 이해상충문제가 낮은 경우도 조사하였다. 이와 같은 이해상충 관련 이슈의 세부분석을 통해 본 연구는 비영리 지배구조와 이해상충 가능성과 주요 변수를 탐구하고 해결책을 제안한다.

## 사례 수집

사례연구에 사용되는 표본들은 사례분석 프레임워크의 이슈별로 다양성(sample variation)을 제공하는 대상들이어야 한다 (Stake 2013). 본 연구는 사례분석의 대상은 모금이라는 수단이 운영자금의 기반이 되는 NPO, 구체적으로 '재단법인', '사단법인', '사회복지법인'을 중심으로 선정했다. 그러나 본연구에서는 법인체계의 법률적 구분 보다는 자산제공자와 자산사용자와의 관계를 보기위한 경제적인 구분에 더 큰 의미를 부여했다. 따라서 아래와 같은 표본 추출 프레임워크를 기반으로 사례분석 대상을 구조화 샘플링 했다. 이는 NPO의 소유와 경영의 분리 혹은 통합 구조로 1차 분류한 후 국내, 해외 기반 NPO 혹은 이사회의 역할에 따라 대상을 선정했다. 또한 본 연구는 비영리 지배구조의 실패의 대표적 예를 추가로 다룬다.

샘플링 프레임워크:



설립자가 경영에 참여하지 않는 NPO의 사례는 글로벌 NPO 및 국내 NPO로 나누었다. 이를 통하여 국내 NPO와 글로벌NPO의 지배구조 방식과 절차의 차이를 보고 글로벌NPO의 국내 적용과정에서 지배구조가 어떠한 영향을 받는지 분석할 수 있다. NPO의 설립자가 경영에 참여하는 NPO의 경우 조인 역할에 더 중점을 둔 이사회와 모니터링의 역할에 더 중점을 둔 이사회로 분류하였다. 이와 같이 이사회역의 두 가지 주요 역할을 기준으로 이사회를 분류하는 방법은 이사회역의 기능을 분석하는 기존 연구에 바탕을 둔 것이다. 이사회역의 구조 연구 (Raheja 2005, Adams et al, 2007 및 Linck et al, 2008)에 관한 연구에 기반한 것이기도 하다.

기존 연구에 따르면 이사회역의 모니터링 기능과 조인 기능은 대체로 명확히 구분된다. 모니터링의 기능에 충실 이사회역은 경영진이 조직에 부정적이고 해로운 행동을 하지 않도록 관리 감독을 하는데 집중을 한다. 조인 기능충실 이사회역은 이사회역이 적극적으로 자문을 할 뿐만 아니라 조직의 운영에 직접적으로 참여하며 경영진이 조직의 사명, 전략 및 행동에 대해 올바른 결정을 내릴 수 있도록 지원한다. 이러한 감시 및 조인 구조의 비용과 편익은 조직의 특성에 따라 다를 수 있다 (Linch et al., 2008).

한편 본 연구에서는 비영리 지배구조의 실패를 극명하게 보여주며 지배구조 시스템화의 중요성을 강조하는 예를 별도의 범주에 포함하고 분석한다.

위와 같이 구조화 된 표본 추출 체계를 기반으로 선정된 사례 연구의 대상 다음과 같다, 첫째, A단체, 글로벌 NPO, 둘째, B단체, 국내 NPO, 그리고 셋째, 모니터링 기능에 충실한 이사회역을 둔 C단체, 넷째, 자문기능에 충실한 이사회역을 둔 D단체 그리고 마지막으로 비영리 지배구조의 실패의 예를 보여준 새희망씨앗재단이다.



NPO 사례연구 대상:

분류	NPO	선정사유
글로벌 NPO	A단체	소유와 경영이 잘 분리되어 있으며 한국에 진출한 대표적인 글로벌 NPO
국내 NPO	B단체	3개의 소규모 NPO의 통합으로 발족하여 26년째 성장하고 있으며 사업비의 대부분을 개인 기부자에 의지하고 기업과의 프로젝트형 사업의 비중이 작아 지배구조가 중요한 점을 고려; 사회적 영향력도 큰 편이고 관련 언론 기사나 자료도 풍부
감시형 이사회	C단체	설립자가 경영에 참여하는 NPO 중 감시형 이사회를 가진 NPO; 최근 설립된 NPO(2012년 설립)이며 활발한 국내외 활동을 벌이고 있음; 이사회가 설립과 초기 전략수립에 깊이 참여하였으나 현재는 경영/운영 활동에 개입하기보다 감시역할에 중점을 둠
자문형 이사회	D단체	관련 분야에서 영향력 있는 NPO; 설립 이래 이사회 구성의 변화가 없었으며 이사회가 단순 감시활동을 넘어서 모금 및 경영/운영 활동에 이사회가 활발히 참여하고 있음; 전문성을 갖춘 전형적인 자문형 이사회; 병원 건립과 운영에서 자산제공자와 사용자간 조화가 매우 중요
지배구조 실패의 예	새희망씨앗	최근 모금액의 대부분을 경영진이 횡령했다는 논란에 휩싸여 있음. 비영리 지배구조의 문제점이 사회적으로 이슈화가 된 대표적 예

본 연구는 불특정(또는 특정) 다수의 기부자를 모금대상으로 하는 '재단'의 지배구조를 연구한다. 한편 현재 모금단체 중에는 '아름다운재단'과 같이 재단법인인 경우도 있는 동시에 사단법인의 법적 형태를 갖고 있는 단체도 있다.

재단법인의 경우에는 이사회, 임직원, 기부자들로 협의의 이해당사자들이 존재하지만, 사단법인의 경우에는 회원전체로 구성된 총회, 이사회, 임직원, 기부자 등으로 이해당사자들이 구성되어 있다. 사단법인의 경우에는 재단법인의 경우와 달리 이사회의 의결과 더불어 총회의 의결절차를 거쳐야 의사결정을 할 수 있다.

또다른 유형의 모금단체 중에는 '사회복지법인'(사회복지사업법에 근거한)의 경우도 있는데, 이 경우에는 이사회의 구성에 공익이사제도가 도입되고 있으며, 이사회의 구성에 대한 조건이 '공익법인 설립 및 운영에 법'과는 차별성을 보이고 있다. 또한 기부자들에 대한 세제혜택도 차별될 수도 있다.

재단법인의 유형에는 다수의 기부자들의 기부금으로 운영되는 재단(지역재단)과 달리 특정인, 특정 가족, 특정 기업이 출연한 재산을 기반으로 한 재단법인의 경우에는 이사회, 임직원, 재산출연자가 직접적인 이해당사자들이 되기 때문에 위의 경우와는 차별을 보이며 이와 같은 경우는 우리의 연구 범위가 아니다.

본 연구는 국세청에 공시된 단체 중 단체의 설립구조(재단법인, 사단법인, 사회복지법인 등)에 의한 자산제공의 방식<sup>2)</sup>이나 모금의 목적<sup>3)</sup>에 따른 NPO별 차이점 보다는 위 표의 각 유형(글로벌NPO, 국내NPO, 감시형 이사회, 자문형 이사회 등)에 의한 차별성에 의미를 두고 사례연구대상 단체를 선정하였다. 본 연구는 이사회의 작동을 근본적으로 결정하는 이해상충에 초점을 맞추고 이러한 경제적 관점에 근거한 사례의 구분, 분석을 통해 학술적 공헌을 창출한다.

## 사례 개요

### A단체: 국제NGO소속 회원국간 책임과 균형

A단체는 1950년 B목사를 주축으로 한국에서 설립된 기독교 기반의 NPO이다. 한국전쟁 중 죽어 가는 수많은 어린 생명들을 살리기 위한 목적으로 초기 모금활동은 주로 미국에서 이루어졌다. 현재 세계적으로 약 100여개국에 4만5천여명의 직원을 보유, 약 3조원 (USD 2.7billion)의 예산으로 약 1억 2천만명의 아동을 후원하고 있다. A단체는 세계 최대 민간 국제기구 중 하나이다. A단체는 'UN경제사회이사회'로부터 NGO중 최상위 지위로 일컫는 '포괄적협의지위'를 부여 받았으며 BBB, Charity Navigator, ECFA등 NPO의 투명성 평가기관으로부터 가장 신뢰할 수 있는 NPO라는 평을 받고있다.

A단체는 영국과 미국에 자리하고 있는 국제A단체 (국제 본부)의 약 20개 지원국 (모금 가능국가) 중 하나로, 지난 1991년 A단체 회원국 중 최초로 구호 대상국에서 지원국으로 변환했다. 현재 A단체는 국내단체 중 유일하게 WFP(유엔세계식량계획) 공식협력기관으로 지정 받았으며 약 750여명의 A단체 소속 직원들과 함께 자산 약 494억원 (2015년 기준) 연간 약 2,500억원의 사업비 (2016년 기준)를 활용하여 국내의 사업을 진행하고 있는데 2016년 기준 총 지출금액의 88.4%가 어린이, 가정, 지역사회 변화를 위해 사용되었다고 한다. 또한 A단체는 개인후원금의 비중이 높은 NPO로 일반후원금의 약 80%가 개인후원으로 채워진다. 이는 A단체가 우리 연구에 적합한 사례인 이유 중 하나다.

---

2) 재단법인의 형태는 자산제공의 방식에 따라 1) endowment fund based foundation: 특정 개인이나 기관이 출연한 '영구기금' 운영 수익금 기반의 운영 재단. 2) public foundation - 돈의 출처가 불특정 다수에서 오는 경우, 그리고 3) private foundation: 특정 개인이나 가족이 돈을 출연한 경우로 분류할 수 있다.

3) 또한 재단법인은 재단의 모금의 목적에 따라 1) grant making foundation(기금배분재단) : 타 비영리의 기금 배분을 위해 모금/배분을 하는 기관, 그리고 2) operating foundation(운영재단) -자기조직을 위해 모금을 하는 재단으로 구분 할 수도 있는데 미국의 재단은 대부분 grant making foundation이지만, 한국은 대부분 operating foundation 이다.

국제적인 활동기반을 지닌 A단체는 A단체를 포함해 약 100개의 회원국들과 ‘A단체 파트너십’이라는 체계를 통해 소위 ‘쌍둥이 시민권’이라 부르는 연방주의 원칙을 따라 각 회원국의 독립적 권한, 상호의존, 책임성을 부여하고 있다. 예를 들어 A단체는 한국만의 고유 목적사업에 대해 A단체의 큰 정책, A단체의 핵심가치는 반하지 않는 선에서 단독적인 의사결정을 내릴 수 있다. 또한 A단체가 해외개발사업에 참여할 시엔, 예를 들어 에티오피아를 후원할 경우, 모든 사업총괄 및 의결은 에티오피아 현지 사무소에서 결정 및 코디하며 파견되는 한국직원의 역할은 모니터링, 관리, 감독에 제한된다. 한국의 기술전달 및 아이디어 제안, 협의는 가능하나 해외사업에 직접적인 개입 혹은 후원사업 선택은 불가능하다. 이 역시 A단체의 지배구조가 한국적 특성을 일정 부분 반영하여 다른 NPO의 사례와 비교가 가능함을 의미한다. 이는 다시 A단체가 우리 연구에 적합한 사례인 이유다.

A단체는 투명경영실현과 책무성 체제구축을 위해 다양한 체계적 노력을 하고 있다. 홈페이지에도 투명경영실현관련 정보와 법인윤리규정 등을 상세히 공시하고 있으며 조직운영규정은 국제적 협약을 따르고 있다. A단체는 1964년부터 내부감사를 실시하고 있으며, 외부 회계법인 감사 및 정부 감사를 통해 후원금 사용에 대한 투명성 검증을 받고있는데 특히 매 5년마다 A단체의 국제적인 내부 감사시스템인 “Peer review”를 진행한다는 점이 눈에 띈다. 이는 국제A단체가 Peer team을 타 회원국에서 약 7명으로 꾸려 해당 평가국의 지배구조 시스템 수향과 효과성 및 A단체의 핵심 가치와의 연계성을 검증하는 절차로 이사들의 헌신도, 사무국의 리더쉽 등도 평가대상 항목이다. Peer review 평가결과가 나오면 해당국 이사회에서 검토 후 차후 개선점 등을 구축한다.

A단체의 이사회는 약 15명의 이사로 구성되어 있는데 임기는 3년으로 과거에는 무제한 연임이 가능하였으나 최근 총 9년까지의 연임가능으로 정관을 변경하였다. 모든 이사는 비상임이사이다. 국제적으로도 A단체에는 상임이사가 존재하지 않는다. 이사회 선임은 한국정부가 사회복지법인의 투명성 제고 책무성 실현을 위해 2013년 도입한 ‘사회복지법인 외부추천이사제<sup>4)</sup>’를 적용하고 있다. A단체는 이사진의 역할 확대 및 실질적 사업참여율, 관심도를 높이고자 부단한 노력을 하고있다. 사업에 대한 이해, 사무국 대비 정보에 대한 이해도의 비대칭 이슈 해결을 위해 신입 이사진이 위촉 되면 하루 일정의 신입이사 오리엔테이션을 진행하며, 이사회 사업장방문 행사도 매년 1회 국내사업장 해외사업장을 번갈아 가며 진행한다. 또한 이사회를 위한 지배구조 (Governance)<sup>5)</sup> 워크숍도 1박2일로 주최하며 다양한 분과위원회 (발전, 사업분과, 후원개발분과, 감사소위원회 등)를 운영하여 사업참여율을 높이고자 노력한다. 이와 같은 A단체의 신입이사 관련 사업에 대한 이해도와 참여도 증진을 위한 노력은 Herman (1989)의 연구내용 중 모범적이라 일컫는 이사회 관련 규범사례의 내용과도 대부분 일치한다.

4) 사회복지법인 외부추천이사제 : 이사 정수의 1/3(소수점 이하는 버림) 이상을 시 도의 사회복지위원회 또는 시 군 구 지역사회복지협의회에서 2배수 추천한 사람 중에서 선임 (법 제18조 제2항, '13.1.27시행)

5) A단체는 내부적으로 Governance를 ‘통치’라는 명칭으로 부른다.

그러나 실질적으로 A단체는 이사진의 사업참여 및 이해에는 한계가 있고 참여율 및 이해도에 이사진별 격차가 크다고 자체적으로 평가하고 있다. 국제A단체 자체에서도 Peer review시 A단체 이사회는 효율성과 참여율에 대해 다소 저조한 평가를 하고있다. 또한 A단체는 이사회 내에서도 이사진 서로의 Peer Review를 권장하여 이사진 평가와 참여율을 높이려 노력하고 있는데 한국에서는 이러한 평가방식이 한국정서적, 문화상 납득이 어렵다는 이유로 실행되지 않고있다. A단체 이사회의 이사들은 본인들의 역할이 감시, 감독보다는 조력, 격려의 역할이 크다고 자평하고 있으며 공식적으로는 연 3회 조찬모임 정도의 이사회 개최로 운영되고 있는 실정이다.

A단체는 회장의 선임에 있어서도 국내 비영리 단체 중 비영리 단체의 투명성 제고에 있어 모범적인 사례를 구축하고 있다. A단체는 최근부터 과거 호선제 였던 회장선임 절차를 컨설팅 업체에 의뢰하여 후보 리스트를 받는 방식으로 하고있다. 회장은 이사진과 마찬가지로 3년임기 총 9년까지 연임이 가능한데 연임에 있어서도 외부 컨설팅 업체에 의뢰하여 직원 설문까지 동원한 평가체제를 통해 연임여부를 판단하고 있다. 이는 마치 독일의 공동결정제도<sup>6)</sup> (Benelli et. Al 1987)를 통해 근로자가 경영참여를 하는 방식과 유사하다. A단체는 ‘직장인협의회’라는 소위 노동조합이 결성되어 있어 실제 직원들의 경영참여가 일정선에서 이루어진다.

## B단체: 26년째 꾸준히 성장중인 국내 NPO

B단체는 1991년 3개 단체 소규모 단체들의 합병으로 설립되었다. B단체는 백두 대간, 연안 해양 및 DMZ (비무장 지대)를 무분별한 발전과 해당 지역에 서식하는 야생 생물들의 멸종을 막기 위해 활동하고 있으며 글로벌 위기인 기후 변화를 막고 지구를 구하기 위해 핵 폐기, 에너지 전환 및 에너지 자립을 촉진하는 시민운동을 주도하고 있다. B단체는 이러한 다양한 시민 운동을 통해 인간과 녹색 자연의 공존을 추구한다는 것을 목표로 하고 있다.

B단체 산하에는 4개의 전문기구 (\*\*교육센터, \*\*법률센터, \*\*사회연구소, \*\*출판소)가 있으며 한국 전역에 9개의 지역 사무소가 있다. 경영진의 구조에 있어 B단체의 특이점은 공동대표가 4명이라는 점이다. 또한 B단체에는 이사회 대신 ‘전국운영위원회’라는 체계가 단체의 중요결과와 방향성을 결정한다. 본 전국운영위원회에는 조직 외 인원 (사외이사)이 없으며 전부 조직 내에서 선출된 위원이 참여한다. 최근 기관의 변경에 따라 전국운영위원회에 1/3은 외부인사로 구성될 수 있다는 내용이 추가되었으나 현재까지 실행되고 있지는 않다.

6) Mitbestimmung: 노동자가 기업 의사결정 과정에 참여하고 결정하는 권한을 갖는 독일의 공동결정제도

사단법인 B단체가 지역에 단체들과 연대하고 있고 이사회의 실질적인 역할은 전국운영위원회가 하고 있는 셈이다. 전국운영위원회는 각 지역 대표들의 모임이다. 이사들은 총회때만 이사회가 참석을 하고 있기 때문에 실질적으로 이사회의 감시기능은 없다고 판단되며 조언기능 역시 제대로 작동하고 있지 않은 것으로 판단된다.

또한 B단체는 직원은 '활동가'라 부르며 기부자는 '회원'이라는 조직 고유의 명칭으로 일컫는다. 그리하여 B단체는 본사에 32명의 활동가가 있다. B단체는 14명의 전문가의 지원도 받고 있는데 그 중 한 명은 B단체 본사에서 상근직으로 기여 하고있다. B단체는 조직문화 및 구조가 전반적으로 수직적 조직문화를 지닌 타 국내 NPO에 비해 매우 수평적이라고 자평한다. 이러한 수평적 조직문화는 B단체의 '인사위원회'를 예로 들 수 있다. 인사위원회는 대표의 선임에도 관여하며 활동가도 위원으로 참여한다.

2016년 기준 B단체는 전국적으로 약 1만 5천여명의 회원을 보유하고 있으며 서울 본부기준 약 5,700여명의 회원을 보유하고 있다. B단체의 연간 예산의 약 80%는 기부금 (2016년 기준 약 7억 9천만원)으로 충당되고 있다. 총 기부액 중 99%는 개인후원자로 구성되며 개인후원자의 75% 이상이 기부액은 1만원 미만이고 평균 기부 금액은 약 12,000 원이다. B단체의 총 예산 중 74%는 프로젝트에 사용되며 약 26%는 운영비로 사용된다 (2016년 기준). 이러한 분산된 자산제공자 구성은 본 사례가 우리 연구에 적합함을 보여준다.

B단체는 매 2 개월마다 발송하는 뉴스레터와 격주의 홈페이지 업데이트 및 모바일 문자 메시지와 같은 메커니즘을 통해 기부자들과 최대한 많은 정보를 공유하고자 노력한다. 또한 B단체는 회원들이 프로젝트에 참여할 수 있는 장을 열어놓는 방식으로 회원들의 의사를 직간접적 반영할 수 있도록 한다. 이러한 방식으로 B단체는 2016년 한 해에만 약 1,800 명의 회원을 직접 만났다.

B단체는 전국운영위원회, 중앙집행위원회 등의 위원과 대표를 포함한 모든 경영참여 임원에 대해 상대적으로 단기간의 (2년 임기, 최대 4년까지 연장 가능) 임기 규정을 두고 있다. 공동대표와의 인터뷰에 따르면, B단체의 수평적 구조로 인하여 사무국(활동가)의 목소리가 조직의 방향성과 사업의 세부결정에 작지않은 영향을 미친다. 그러나 외부인사의 부재가 자산제공자의 의사반영 및 자산사용의 효율성에 미칠 수 있는 영향은 연구해 볼 필요가 있다.

## C단체 : 감시형 이사회

2012년 5월 2일 설립된 C단체는 한국에 본부를 두고 전 세계적으로 자연보호를 목적으로 한 다양한 캠페인을 운영하며 기후 변화에 의해 발생하는 기후 난민 대상의 국제구호활동을 펼친다. C단체는 효율적인 사업수행을 위해 정부와 기업, 기타 비영리 단체 및 지역 사회와 전세계적인 협력체계를 구축하고 있다. C단체의 다양한 국제사업 중에는 기후난민 긴급구호 (필리핀 태풍피해지역, 네팔 지진피해지역), 동남아시아 이동 의료센터 운영, 세계 생태계보호구역 개발 (몽골, 피지 등), 산호, 남극, 북극, 보전 프로젝트 등이 있다.

C단체는 2016년 기준 기업 및 개인으로부터 약 11억 7,600만원의 기부금을 모금했다. 기부금 총액에서 개인 기부액이 7%에 불과하지만 기업 기부금의 약 50%는 일반기부의 형식이다. C단체의 예산 중 91%는 목적사업인 환경보전관련 프로젝트와 구호사업에 사용되며, 예산의 약 6%가 운영비로 사용된다. 이는 본 사례가 우리 연구에 적합함을 보여준다. 특히 자산제공자가 기업 위주로 일반 기업 중 기관투자자의 비중이 높은 사례와의 유사성도 있다.

포브스 (Forbes)의 2014년 기사 "혁신적인 신생 기업으로 주목받는 한국 기업가" (Forbes 2014)에 언급된 내용에 따르면 젊은 리더들이 설립한 C단체는 인도주의적, 사회적, 환경적 문제를 해결을 목적으로 설립된 세계적으로 주목받는 신생 NPO 중 하나이다. C단체는 사회적, 환경적 문제에 대한 대중과의 공감대 형성을 위해 경각심을 높이는 방식의 다양한 캠페인을 주축으로 대중의 문제 해결 동참을 주도하고자 노력한다. 예를 들어 C단체는 설립과 동시에 '지구를 사랑하면 행동하라'라는 슬로건의 글로벌 캠페인과 'Beautiful World'라는 캠페인 노래를 발표하였다. 본 캠페인에는 약 200여명이 넘는 K-POP 스타, 배우, 스포츠 스타 등의 유명인사 (모두 C단체 홍보대사)가 참여해, 해당 캠페인 노래가 전 세계의 MTV (미국 대표 음악채널), 내셔널지오그래픽 채널 등에 몇달간 지속적으로 방영되며 국제적인 관심을 받았다. 특히 C단체의 주체가 억만장자나 정부 혹은 대형 엔터테인먼트사가 아닌 지구를 사랑하는 20대 청년 이라는 데에 주목을 받았다.

C단체 설립자 K이사장은 현재 이사장, 그리고 상임이사로서 C단체의 경영에 참여하고 있다. C단체의 이사회는 이사장을 포함한 6 명의 이사로 구성되어 있고 감사는 2명이 있다. 이사진의 임기는 3년이며 감사의 임기는 2년이다. 이사회는 3 명의 교수, 1 명의 전직 공무원 및 1 명의 기업가로 구성 되어있다. 상임이사 (이사장)은 기부자들 특히 C단체의 기부기업들을 직접 관리하며 사업의 감시, 감독 역할 충실에 대한 내용보고를 수시로 공유하고 있다. C단체의 자료에 따르면 대부분의 기부기업들의 기부는 계속 유지되고 있어 이러한 기부자를 위한 관리, 감독 시스템의 만족도는 높은 편이라고 볼 수 있다.

C단체의 이사회는 모니터링 역할에 중점을 두고 있다. 앞서 연구디자인 항목에 언급하였듯이 이 사회의 기능인 모니터링에 대한 학계의 정의는 조직의 부정적인 행동과 유해한 행동을 통제함에 있다. C단체의 이사회는 공식적인 이사회 외에도 최소 한달에 한번 이상의 비공식적 회의를 통해 재단의 중요한 예산 및 프로젝트 관련 결정을 통제한다. 이사회는 모든 예산 배분 문제에 긴밀히 관여하고 있으므로 이사회는 모니터링 기능은 매우 강력하다고 간주된다. C단체 이사회의 모니터링 기능강화를 위한 노력은 C단체의 홈페이지에 공개되어 있는 정관에도 명시되어 있다. 정관 “제21조 이사회의 서면결의 금지”조항에 따르면 예산집행을 포함한 재단의 중대결정 등을 위한 이사회 모든 결의는 이사진의 소집을 통해 논의되고 결정되어야 한다. 현 이사회 구성원은 C단체의 설립 과정에는 관여 하고 자문역할을 하여 이사회 구성원과 C단체의 사무국간의 정보 격차는 매우 낮은 편이다. 그러나 재단의 운영과 모금활동 등에는 실제 크게 관여하고 있지 않으므로 이사회 자문 역할은 낮은 편이다. 흥미로운 점은 모든 이사회 구성원이 C단체의 프로젝트의 운영 및 모금활동에 직접 관여하지는 않지만 이사회 구성원과 직원의 대부분은 재단의 기부자이기도 하다.

C단체의 직원은 공채를 통해 채용된다. C단체는 거의 매달 자선콘서트, 자선파티, 자선바자회, 세미나 등의 자금 모금 행사를 정기적으로 개최하여 이사회 및 기부자들, 그리고 홍보대사들 과의 만남을 자주 갖는다. C단체는 홍보대사들의 자발적 참여와 홍보대사들을 포함한 프로젝트를 구성하는데 적극적이다. C단체의 자선모금활동 중 다수는 홍보대사들이 직접 준비하는 행사로 구성되기도 한다. 또한 C단체의 해외 구호프로젝트에는 기부자들과 홍보대사들의 자발적 참여를 장려하고 있어 종종 기부자들과 홍보대사들이 직접 C단체의 프로젝트를 참여하고 의견을 공유할 수 있는 자리를 갖도록 한다.

C단체는 기부자 등 이해관계자의 다수가 소셜 네트워크에 활발한 활동을 갖고있는 세대라 가정하며 C단체의 페이스북, 인스타그램 및 트위터 등의 소셜 미디어 계정에 재단의 활동정보를 거의 매주 종종 업데이트함으로써 운영의 투명성과 책임성을 추구를 위해 노력하고 있다. 이러한 C단체의 활발한 인터넷 매체, SNS활동은 인도 대기업 M그룹의 기부로 이어지기도 했다. 이와 같이 C단체는 기부자의 의사반영을 위한 비공식적 메커니즘은 갖추고 있다고 고려된다.

## D단체: 자문 중심의 이사회

D단체는 J상임이사가 장애인들을 위한 재활병원을 건립을 목표로 2005년에 설립한 비영리공공 재단이자 장애인 지원 전문단체다. J상임이사는 아내가 불의의 사고로 장애를 가지게 된 후 사회의 냉혹함과 소외에 좌절하기보다 D단체를 설립해 직접 장애인들을 위한 병원을 만들기로 결심하고 L 변호사, K 변호사, N 사장, F 사장, S 대표를 주축으로 발족하였다. 그리고 설립을 주도한 인사들이 D단체의 이사진으로 역임하며 재단의 운영과 모금활동 등에 많은 역할을 하고 관여했다. 이는 이사회의 역할을 자문기능을 중심으로 운영되는 배경 되었다.

D단체는 2012년 서울시 종로구 신교동에 대한민국 최초의 민간기부 재활센터를 개관하였고, 2016년에는 모 대기업의 후원을 받아 통합 재활 의료서비스를 제공하는 ‘어린이재활병원’을 설립하였다. 그 외에도 D단체에는 산하기관이 총 9개이며 각각의 기관장들의 책임경영을 지향하고 있다. D단체는 2016년기준 약 7억원의 보조금, 4억원의 후원금을 모집하였고 세입합계의 총액 약 58억원의 약 52퍼센트가 사업 수입이었으며 세출의 약 56퍼센트인 약 32억원이 인건비로 사용되었다. D단체의 경우 타 NPO 대비 사업수입과 인건비 비중이 큰 이유는 D단체의 주요목적사업이 병원운영에 있음이 클 것이다.

이사회는 12명으로 구성되어 있고 호선제이며 무기한 연임이 가능하다. 현재 창립이래 거의 대부분의 이사들이 연임을 하고있다. 이는 이사회가 감시보다는 자문 기능을 강조함을 보여준다. 장기간 관계로 인한 객관적 감시 기능은 침해될 수 있으나 전문성 강화로 자문 기능은 강화될 수 있기 때문이다. 예를 들어 D단체에서는 이사회가 승인안건에 대해서 많은 의견을 제시하고 필요시 제재를 가하고있다. 예를 들어 과거 병원건립 및 재단사옥 건립에 관련한 사업비 등에 대한 결정에 의견이 분분하여 설득과 결론 도출에 긴 시간을 할애하기도 한다고 한다.

또한 D단체에는 배분위원회가 존재하여 의료비, 재활치료비, 보조기구, 정형신발, 구강건강증진 등 배분사업의 방향과 정책을 수립하고, 지원대상을 심사, 선정한다. 한편 심사에는 이사진들도 참여해 실질적으로 재단사업의 운영에 참여, 참관, 관리, 감독에 일정 부분 관여하게 된다. 이와 같은 이사진의 효율적인 사업 참여의 노력은 이사회가 조직의 재정 적자를 예방하는 등 조직의 성과에 미치는 영향이 이사회의 효율성과 관련이 있다는 연구결과에 부합한다(e.g. Bradshaw et. al, 1992).

현재 D단체의 이사진 및 직원들은 모두 일정액 D단체에 기부를 하고있다. 약 170여명의 병원직원들은 모두 의무적으로 임금의 일정 부분 병원에 기부를 하도록 한다. 그 이유는 D단체의 목적사업과 비전에 직원들이 다같이 한마음으로 참여하고 경영투명성과 책무성에 일조하며 본인들이 기부자의 입장이 되어 더더욱 적극적으로 재단의 책임과 비전 달성에 노력하게 하기 위해서다. 이러



한 정책은 영리법인의 우리사주 조합과 형식이나 의의가 비슷하다.

그 밖에도 D단체에는 투명경영을 위한 다양한 정책이 있다. 일례로 D단체 홈페이지에는 후원금 수입명세서와 후원금사용명세서가 세세하고 보고되고 있는데, 모든 건수가 개인정보를 해치지 않는 선에서 낱자순으로 내용과 금액까지 세세하게 보고되고있다.

그러나 D단체가 고려해야할 개선점 중 하나는 현재 J상임이사 한 명의 역량에 집중되어 있으므로 향후 상임이사의 건강이나 기타 사항으로 부재 시 조직전체의 역량이 흔들릴 수 있으므로 경영승계 등에 대한 대책이 필요한 것으로 판단된다. 이 상황에서 자문형 이사회는 장점을 가지고 있는 것으로 판단된다.

### 새희망씨앗: NPO 거버넌스 실패

2017년 8월 14일, 대부분의 방송 채널은 '새희망씨앗'이라는 사단법인의 경영진 횡령혐의에 대한 뉴스를 다뤘다. 해당 비영리의 회장, 사장 및 직원 4명이 약 120억원에 다다른 모금액의 횡령에 대한 공범으로 기소되었다. 새희망씨앗은 2014년부터 약 3년간 불우한 아동을 돕기 위한 모금 활동을 벌여 약 128억원의 모금액을 모았는데 대부분의 기부는 콜센터 운영 방식의 소위 '텔레 마케팅'을 통한 무작위 전화연락으로 시민들에게 도움을 요청하는 방식으로 모집되었다고 한다.

현재 진행중인 경찰 수사 브리핑에 따르면 새희망씨앗은 전체 128억원의 기부금 중 목적사업인 불우아동 돕기에는 약 1.6%에 불과하는 2억 1천만원의 예산을 할당했다. 나머지 모금액의 대부분은 경영진의 개인 사치에 사용되었다.

이러한 횡령, 배임, 기금의 부적절한 이용 등은 NPO의 지배구조에 아주 중요한 문제요소로 떠오른다. 설사 기소된 사건이 무죄로 판명 되더라도 부적절한 것 행위에 대한 거론 자체가 비영리의 평판 리스크 (reputation risk)에 큰 타격을 줄 수 있다. 때문에 이러한 문제를 통제할 수 있는 신뢰성 있는 NPO 지배구조 시스템의 필요성이 사회적으로 주목 받고 있다. 특히 최근 공공예산 및 사회적 문제해결의 책임이 많은 부분 정부에서 NPO로 이동하고있는 추세에 따라 체계적인 NPO 지배구조에 관한 사회적 관심과 요구는 증가하고 있다.

## 사례 분석

서론 및 문헌 연구에서 언급했듯이 기업과 NPO의 효과적인 지배구조에 대한 연구사례는 다수 있다. 기업과 NPO의 경우 모두 이사회는 모니터링 및 조연의 기능에 집중한다. 기업에서는 주주 가치 극대화를 위한 이사회는 모니터링 및 조연 기능이 중시된다. NPO와 같은 구조하에서도 자산 제공자와 자산 이용자 간에 이해 상충의 여지가 존재하며 때문에 이사회가 제역할을 하지 못한다면 조직에 부정적이다.

그러나 NPO의 경우, 조직의 목표가 영리를 목적으로 하는 조직에 비해 추상적인 경향이 있으므로 이사회는 역할과 개입은 훨씬 더 복잡 할 수 있다. 특히 NPO의 성과 측정 방법이 불명확한 경우, 이사회가 모니터링 및 자문 역할을 효과적으로 수행하고 있는지 여부를 어떻게 평가, 판단할 수 있는지가 어려운 질문 중 하나이다.

사례 분석을 앞서 본 연구진은 자산 공급자와 자산 이용자 간에 이해 상충이 존재할 가능성이 있다고 가정 했다. 그러나 몇몇 인터뷰에서는 자산 제공자가 NPO (간접적으로 NPO 이사회 및 사무국)가 명시된 임무를 수행 할 것을 신뢰하기 때문에 이해 상충이 존재하지 않는다고 주장했다. 그들은 또한 이사회와 사무국이 기부자가 후원하는 조직의 목표를 통감한다고 이야기하며, 이사회가 조직의 목표달성에 관련 없는 활동 (empire building)을 추구하는 것에 대한 인센티브가 거의 없다고 주장한다. 동시에, 자산 제공자가 후원하는 NPO의 방향이 목표달성을 저하시키거나 사업수행에 저촉된다고 판단할 경우, 자산 제공을 중단하는 선택을 할 수 있다고 동의했다. 이러한 의미에서 본 연구진은 자산제공자의 기부중단의 선택의 이유가 자산 제공자와 사용자 간의 이해 상충에 대한 압목적 표현이 될 수 있음을 확인했다. 그러나 이러한 답변이 이미 자산을 제공한 이해관계자들의 이익을 어떻게 보호할 수 있는지는 불명확하고 간과되는 것으로 판단된다.

위와 같은 분석결과를 보면 이해상충의 문제 발생시 NPO의 경우 자산제공자가 자산 이용자의 행동을 점검하거나 지배구조 실패의 경우 자신제공자가 일정 형태의 보상을 요구할 수 있는 메커니즘이 없다는 것을 알 수 있다. 다시 말해 NPO의 지배구조 실패에 대응하는 즉각적인 방법이 후원을 중단하는 것뿐이라면 실질적으로 자산제공자의 의사표현 메커니즘 혹은 권한은 한정되어 있음을 알 수 있다. 이에 대한 더 큰 문제는 만약 자산제공자의 기부중단 형태가 대규모로 발생하지 않는다면, NPO는 자산 제공자의 이러한 불만 표시에도 불구하고 지배구조 또는 관행을 변화시킬 동기부여가 거의 없을 수 있다. 따라서 이미 자산을 제공한 이해관계자가 자산사용자를 견제할 수 있는 장치가 전반적으로 필요하다고 판단된다.

## 1. 이해상충 가능성에 대한 인식

각 NPO별 이해상충 가능성에 대한 인식의 분석과 교차분석 내용은 다음과 같다:

NPO	이해상충 가능성에 대한 인식
A단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사무국의 인식은 높은 편</li> <li>- 이사회는 인식 향상을 위한 '지배구조(governance)워크숍' 운영</li> <li>- A단체는 해외 프로젝트에 대한 empire building에 통제가 구조적으로 마련 (해외 프로젝트 후원 시 A단체는 프로젝트에 대한 '기부자' ; 프로젝트에 직접적 관여없이 모니터링만 하고, 해당 프로젝트 수행은 대상국이 담당)</li> </ul>
B단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 잠재적인 이해 상충 가능성: 수평적 조직 특성으로 인해 프로젝트 수행관련 권한을 사무국이 가장 크게 갖고 있음</li> <li>- 아직 이사회 (B단체 내 '전국운영위원회' 가 이사회 유사조직)에 외부이사가 없고 전체 내부인사로 구성됨</li> <li>- 그러나 최근 '전국운영위원회' (이사회)의 1/3을 외부인사로 구성할 수 있도록 정관변경을 하여 이해상충 가능성을 인지하고 대비</li> <li>- 기부자(회원)들의 만족도는 파악이 어려움</li> </ul>
C단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사회와 사무국은 이해 상충 문제를 인식함; 이사회는 모니터링에 대한 기능에 충실함</li> <li>- 그러나 아직 설립 5 년에 걸쳐 조직의 성장에 따라 프로젝트 범위 및 대상지역 등 사업이 확장되는 과정에 있었으며 그 과정 중 일부 기부자의 의도가 적용되지 않을 수 있음</li> <li>- 이사회는 강한 모니터링 기능에도 불구하고, 긴급구호사업 수행에 있어서 이사회의 개입에 한계가 존재함 (예: 자연 재해 난민에 대한 즉각적인 구호 지원 결정 및 예산 배분은 시급한 사안이므로 사무국이 이사회와의 전반적 동의 하에 세부내용을 관장하고 통제함)</li> </ul>
D단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사회와 사무국은 D단체의 목적사업이 매우 명확하므로 큰 그림에서는 기부자들과의 이해 상충이 없을 거라 주장</li> <li>- 따라서 대체적으로 이사회는 역할은 자문에 충실하는 편</li> <li>- 그러나 예산 할당 결정 (토지, 미술품 구매 등) 및 자산 관리 문제로 인한 이해상충 가능성 존재; 이사회는 주요 예산결정문제에는 깊이 개입하고 배분위원회 등의 이사회 소위원회 등에 참여함</li> </ul>
새희망씨앗	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이해 상충 문제가 무시되고 기부금의 1 % 미만만 명시된 목적사업에 배분됨</li> </ul>
교차분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NPO의 이해 상충에 대한 인식에도 불구하고 문제를 해결하기위한 명확한 해결책은 없고 신의성실의 의무에 의존하는 경우가 대부분; 특히 기존 자산제공자와의 이해충돌 해결책으로 향후 기부 여부를 제시하는 문제점; 이는 이해충돌에 대한 해결책으로 엄밀하게 볼 수는 없음</li> <li>- 새희망씨앗의 케이스와 같이 3년이라는 긴 기간동안 이해상충의 가능성을 사무국과 이사회가 무시하고 횡령이 있었음에도 불구하고 실질적으로 기부자가 과정에 개입해 통제를 할 수 있는 메커니즘이 없었음</li> <li>- 일부 조직의 즉각적인 의사 결정의 필요성 (긴급구호)의 성격을 감안할 때, 강력한 모니터링 기능을 갖춘 이사회도 empire building을 완전히 통제하지 못할 수도 있음</li> <li>- NPO가 범위, 프로젝트 관심사 및 목표를 지속적으로 확대하는 경우 성과평가의 측정이 어려울 경우 자산제공자의 이익이 완벽히 적용되지 않을 수 있음</li> <li>- NPO의 자산 규모가 커지면서 자산관리가 NPO의 주요 역량이 아닌 만큼 자산 관리 및 운용이 최적화되지 않는 경우, 자산제공자의 자산을 최대한 활용하지 못하는 사례 발생가능</li> <li>- 많은 NPO는 회계 방법 및 재무보고 방식을 내부적 판단에 의존하는 경향이 있음. 이와 같은 체계는 외부에게 잘못된 재무정보를 제공하는 수단이 될 수 있으며 자산 및 자원의 잘못된 할당을 야기 가능 (Marais et al. 1989, Bradshaw et al., 2001)</li> </ul>

비고) 본 연구진이 진행한 인터뷰는 주로 NPO의 경영진을 대상으로 진행하였으며, 기부자/사무국의 입장과 인식은 유추와 추측에 의존하는 한계점이 존재한다.

본 연구진이 접한 다수의 비영리는 이해 상충에 대한 인식에도 불구하고 문제를 해결하기 위한 명확한 해결책을 제시하지는 못했다. 대체적으로 사무국의 신의성실의 의무와 양심에 의존하는 경우가 대부분이었다.

그러나 이해상충의 위험을 최소화하는 체계들도 존재했다. NPO의 자산제공자에는 개인 뿐만이 아닌, 기관, 기업 등 다양한 주체들이 포함된다. 기여도가 높은 기부자의 경우, CSR (Corporate Social Responsibility) 아웃소싱 계약 형태의 프로젝트 기반의 계약을 통해 프로젝트의 목표, 타임라인, 주요 결과물 및 재무 세부 정보를 명시하고, 자산 제공자의 관점에서 보았을 때 계약 기간 동안 자산 배치자가 책임 유지하도록 함으로써 이해 상충 위험을 줄이기도 한다. 즉 소수의 고액 기부자는 아예 프로젝트 계약으로 전환하여 사전에 이해상충 가능성을 최소화하는 전략이다.

위와 같은 지정기부 혹은 계약기반의 기부형식 외에 또다른 기부의 대표적인 형식으로는 일회성 기부 또는 정기기부가 있는데 D단체의 경우 명확한 목표, 예를 들어 어린이 병원 설립과 운영과 같은 특정 목표 또는 프로젝트의 간결화를 통해 이 자산 제공자의 의향을 반영하는데 도움이 되어 이해상충을 줄일 수도 있다. 일종의 선택과 집중 전략으로 정보의 비대칭성을 줄이고 감시가 용이하도록 하는 전략으로 볼 수 있다. 이러한 전략을 통해서 자산제공자의 신뢰를 획득하여 이해상충의 가능성이 높은 정기 기부 등도 가능해지는 것이다.

이와 같이 이해상충의 위험을 예방할 수 있는 다양한 체계도 존재하지만 그 외에 비영리들이 또 중시해야 할 요소 중 하나는 신뢰 있는 평판의 유지와 관리이다. 평판은 NPO가 가진 가장 중요한 자산이라고 볼 수 있다. 자산제공자들도 평판을 보고 의사결정을 했을 가능성이 높고 평판이 사업 성공에도 중요하므로 평판 관리는 자산사용자들의 의무이다. 한편 평판에 대한 위험 관리 과정에서 다양한 사업 기회들도 창출할 수 있을 것이다.

위 언급한 바와 같이 자산제공자 (특히 개인)가 자주 직면 해야 하는 어려움 중 하나는 사무국을 신뢰하고 이사회가 실제 모니터링 역할에 충실하여 비영리가 실제 명시된 사업의 목표를 위해 신의성실을 다한다는 전제에 의존하는 것 이외에 별다른 대안이 없다는 점이다. 연구진이 인터뷰를 한 모든 사례에서는 감사보고서, 재무보고서와 같은 정보를 해당 웹 사이트를 제공함으로써 신뢰도를 높이고자 노력했다. 그러나 '새희망씨앗'과 같은 최근의 사례에서 볼 수 있듯이, 자산제공자의 의도와 자금의 실제 사용에는 큰 격차가 존재할 수 있다. 또한 설사 비영리의 횡령과 자금 부당 이용과 같은 명예에 위축 되는 사건의 혐의가 무혐의로 판결되더라도 그 부적절한 행위의 대상으로 거론되는 그 자체로도 회복 불가능한 평판 하락의 결과를 가져올 수 있다. 따라서 신뢰 있는 비영리의 평판 유지는 자산제공자의 자산 보호를 위해 꼭 필요한 체계이다. 이를 위해서는 자산제공자와의 상호소통으로 이해상충의 가능성을 줄이되 이러한 소통과정을 NPO평판을 관리하는 전략적 프로세스

로 간주하고 이를 바탕으로 새로운 사업 기회들을 창출하도록 해야 할 것이다.

더하여 영리법인의 경우와 마찬가지로 비영리의 재무보고서는 체계적 운영체제를 표현하는 가장 중요한 수단 중 하나이다 (Davidson et al., 2004). 영리 비영리 모두 대체적으로 소유와 운영이 분리되어 있어 자산 제공자는 재무제표와 경영진이 제공한 정보에 의존해 현황파악을 할 수 밖에 없다. 그러나 회계 방법이나 원칙은 종종 경영진과 사무국의 선택과 판단에 달려 있어 (Marais et al, 1989, Bradshaw 외 2001) 때로는 경영자와 사무국으로 인해 재무보고 내용이 잘못 전달될 여지도 존재한다 (Jensen 2001). 또 이로 인해 자산과 자원의 잘못된 할당이 발생할 수 있고 (Bradshaw 외 2001) 앰파이어 빌딩의 여지를 남길 수 있다. 이러한 잠재적인 재무상 위험을 감안할 때, 객관적인 원칙, 규범의 자발적 실천과 정보 관리는 비영리들의 중요한 과제이다.

## 2. 기부자, 사무국, 이사회

각 NPO별 기부자, 사무국, 이사회

NPO	기부자, 사무국, 이사회
A단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 광범위한 프로젝트 범위와 규모로 인하여 임원과 이사회 간의 정보 격차가 존재 함</li> <li>- 정부 규제 및 통제 ('사회복지법인 외부이사추천제<sup>8)</sup>)로 인한 이사회 구성원의 교체 빈도가 높아 신규 부임 이사진의 정보격차해결이 어려움</li> <li>- 그러나 워크숍 및 국내외 사업장 방문을 통해 이사회</li> <li>- A단체 사업 이해를 돕기 위한 지속적인 노력이 있음</li> <li>- 약 2,000억원 (2016년 기준)에 다르는 후원금을 제공하는 다수의 기부자와 750여명의 본사직원 및 이사회</li> <li>- 관계는 물리적 한계 등으로 인하여 제한적</li> </ul>
B단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B단체의 이사회(전국운영위원회)에는 사외이사가 없음; 따라서 이사회와 사무국이 분리되어 있지 않음</li> <li>- 정기기부자 (10년 이상 정기후원)가 전체 기부자의 30% 이상</li> <li>- 2016년 기준 약 1,800여명의 기부자가 B단체의 워크숍이나 프로젝트 미팅에 참여함; 기부자의 사업참여도 용이한 편이며 SNS 등 다양한 수단을 활용</li> </ul>
C단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사장 (설립자)이 상임 이사로 근무</li> <li>- 이사회가 C단체의 설립부터 관여; 단체의 미션, 목표, 전략 수립에 직접 참여함.</li> <li>- 이사회와 사무국간의 정보비대칭성이 낮은 편</li> <li>- 기부자와 소통이 원활한 편 (2016년 기준 약 11억의 기부금 모금액 중 소액기부는 한정되어 있으며 대다수 고액기부자 위주이므로 관리해야 할 기부자가 적음)</li> </ul>
D단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사회는 자문역할에 충실한 편</li> <li>- 이사회</li> <li>- 거의 모든 인원이 설립이래 함께하여 정보 격차가 낮음</li> <li>- 이사회는 배급위원회 등의 분과위원회를 통해 기금 모금 및 사업의 세부내용에 참여</li> </ul>

8) 사회복지법인 외부추천이사제 (사회복지사업법 제18조 제2항, '13.127시행): 이사 정수의 1/3 (소수점 이하는 버림) 이상을 시 도의 사회복지위원회 또는 시 군 구 지역사회복지협의체에서 2배수 추천한 사람 중에서 선임

새희망씨앗	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사회관련 정보 없음</li> <li>- 최근 경찰조사 관련 공개된 정보에 따르면 기부자와 사무국과의 관계가 없음을 유추가능 (기부자는 단순히 전화모금 활동에 의한 설득으로 자산제공(기부)에 참여)</li> </ul>
교차분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사회 의 모니터링 역할이 종종 강조되지 않고 있으며 대다수 비영리의 이사회는 자문역할에 치중. 그러나 모니터링, 조언 역할은 모두 NPO의 이사회에서 중요하다는 학술연구 다수 (Raheja 2005; Adams et al 2007; Linck et al 2008)</li> <li>- 자문과 감시를 위한 이사회 의 물리적 시간 할애에 한계가 있음 (예: 모 단체의 경우 바쁜 이사진의 참여율을 높이기 위해 조찬으로 이사회 대체)</li> <li>- 이사회 책임감과 참여를 높일 수 있는 동기부여 메커니즘 또는 인센티브 시스템도 대체적으로 부재</li> </ul>

A단체의 경우 이사회와 사무국의 거리가 큰 편이다. C단체와 D단체의 경우 이사회와의 오랜 인연으로 인하여 사업의 이해도는 높은 편이며 사무국과 이사회 의 정보격차도 낮은 편으로 판단된다. 그러나 B단체의 경우는 특수하게 이사회 의 구성원이 모두 내부에서 선발되므로 실질적으로 지금까지는 사무국과 이사회 가 분리가 되지 않은 형태이다.

다수의 학자들이 주장하는 바에 따르면 이사회와 사무국간의 독립적인 관계에 기반한 상호 견제는 이사회 의 역할수행, 기부자를 대신하여 사무국을 모니터링하는 의무 수행을 위한 객관적인 입장을 유지하기위해 필요한 전제이며 이와 함께 사무국간의 정보격차도 최소화 되어야 한다(Linck et al. 2008). 이사회 의 독립성은 조직의 가치증대에 기여한다는 연구 논문들도 다수 있다 (Weisbach 1988, Hermalin 1988). Szewczyk and Varma (2004)에 따르면 이사회 독립성을 통해 횡령, 배임 등의 문제도 낮출 수 있다. 이사회 의 독립성은 기업 지배 구조 문헌에서 크게 강조되고 있으며 일부 학자들은 이사회 독립성을 올바른 지배구조의 가장 중요한 요건으로 본다 (Hermalin and Weisbach 1988, 1998, 2001, Bhagat and Black 2002). 이는 비영리의 경우에 성과의 불확실성과 정부의 지원, 사회에서의 역할을 감안하면 오히려 더 강력하게 적용되어야 할 필요도 있다.

이사회 의 독립성 문제에 있어 논의되는 이슈 중 하나는 사외이사의 필요성과 그 규모이다. 실증 연구에 따르면 사외이사를 둔 회사의 재무 제표에서 정보표기 오류가 적은 경향이 있다(Beasley 1996). 기업성과와 이사회 의 연계성을 연구한 경우 외부인이 이사회 구성원으로 더 많을수록 기업 성과가 더 우수한 경향이 있다 (Baysinger and Butler 1985). Fama 와 Jensen (1983)와 같은 경제 학자들은 이사회 의 최적 구성은 내부인과 외부인의 혼합이라 강조하기도 했다. 그러나 기존의 연구 는 대체적으로 외부 이사의 비율에 따른 회사의 성과를 연구하며, B단체와 같이 외부 이사가 아예 없는 이사회에 대한 연구는 많이 다루어 지지 않았다.

기부자와의 관계 관련 D단체와 C단체의 경우 사무국과 이사회 의 대부분이 기부자다. 이러한 참여 방식으로 기부자의 의견을 반영하기도 한다. NPO에서의 이러한 관행은 경영노력 (Smith and Watts 1992)과 기관의 소유권 (Perry and Zenner 2001)을 높이기 위해 회사가 스톡 옵션 인센티브

를 제공하는 방법과 유사하다. 이 외에 기부자(특히 소액기부자)들의 의견을 구속력 있게 받아들이고 심도 있게 소통을 하는 사례는 많지 않았다.

### 3. 기부자 의사반영 공식적/비공식적 메커니즘

각 NPO별 기부자 의사반영 메커니즘 분석과 교차분석 내용은 다음과 같다.

NPO	기부자 의사반영 메커니즘
A단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기부자가 의견을 피력할 수 있는 접근하기 쉽고 체계적인 메커니즘 부재</li> <li>- 기부자를 대리하여 의견을 대신 반영하기 위한 이사회 산하 분과위원회 (발전위원회, 사업분과, 후원개발분과, 감사소위원회) 운영 (이사진의 사업참여율 높이기 위한 목적)</li> </ul>
B단체 <sup>9)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사무국은 기부를 중단하는 기부자에게 연락을 취해 그 이유를 조사하며 기부자들의 의향을 파악하려 노력함</li> </ul>
C단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내외 사업 현장 기부자 참여 권장</li> <li>- 기부자 의견 공유 행사(기부자모임 행사 등)를 정기적으로 개최</li> <li>- 기부자 및 홍보 대사를 종종 사업 아이디어 회의에 초대함 (대다수의 기부자가 고액기부자인 편)</li> <li>- 소셜 네트워크 사이트 (페이스북, 인스타그램, 트위터 등) 상 기부자들과의 소통이 활발한 편</li> </ul>
D단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 투명성 증대를 위해 일반적인 회계내역 뿐만이 아닌 매우 상세한 회계 정보 (일일 지출내역 및 기부금 납입내역) 를 홈페이지에 공유</li> <li>- 이사회가 기부자를 대신하여 대규모 예산 결정에 대한 논쟁에 참여</li> </ul>
새희망씨앗	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기부자의 의견을 적용하는 메커니즘 불분명</li> </ul>
교차분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기부자 (주로 적극적인 참여자)의 의견을 경청하기 위한 오프 사이트 행사, 사업참여 장려 등의 비공식적인 메커니즘을 가지고 있음; 그러나 모든 기부자의 의견반영이 가능한 공식적 메커니즘은 대체적으로 결여되어 있음</li> <li>- 사무국이 기부자의 이익에 적합한 방향을 제시하고 기부자의 의견을 수렴하기위해 최선을 노력을 하도록 동기를 부여할 수 있는 명확한 인센티브 구조가 부족. 이러한 시스템의 부재는 옴파이어 빌딩을 초래할 수 있음 (Prakash and Gugerty 2010)</li> <li>- 최근 정부의 예산 편성 및 비영리대상의 기부가 증가하는 추세는 각 NPO 역량과 사회문제 해결 능력이 높으며 신의성실의 의무를 다할 것 이라는 믿음을 전체 (Disley et al., 2011; Disley et al., 2015). 일부 NPO의 무분별한 사업영역 확대는 그들의 전문성과 역량을 최대한 발휘하지 못하는 결과를 초래할 수 있을 뿐더러 기부자들의 의견이 결여되는 결과를 낳을 수 있음</li> </ul>

연구진의 분석 결과 인터뷰 대상 단체의 대부분은 기부자들의 의견을 수렴 할 수 있는 공식 채널이나 메커니즘이 약하다. 비공식적인 다양한 방식이 활용되고 있으며 세미나, 워크샵, 회의 등과 같은 여러가지 오프라인 이벤트를 통해 기부자들과 소통의 장을 열어놓기도 한다. 그러나 이는 소수 활발한 기부자들의 의견을 반영 할 수 있으나 전체 기부자들의 의견을 수렴하기에는 부족하다고 볼

9) B 단체의 기부자 의사반영 공식적/비공식적 메커니즘은 B단체만의 특수 메커니즘이라기 보다는 많은 단체들이 대체적으로 활용하고 있는 기부자 의사반영 메커니즘이다

수 있다. 이에 관하여 최근 다양한 기술을 활용하여 기부자들의 의사를 반영하려는 일부 NPO의 노력은 주목할만하다.

Shen and Chih (2007)은 주주와 경영진 간의 정보 비대칭은 중요 경영정보 누락 및 재무정보의 조작 등의 가능성을 확대한다고 이야기한다. NPO의 경우에도 기부자와 사무국의 의견교환 메커니즘과 정보 공유의 활성화가 지배구조 개선을 위한 중요 요소다. 주주의 활발한 의견 개진과 감시는 회사의 이익을 늘리기도 한다(Schnatterly et al., 2008; Dailey et al., 2003). NPO의 경우에도 기부자의 적극적인 의견 공유가 NPO가 명시된 목표와 미션달성에 있어 조직의 효율성을 증가시킬 것으로 추정된다.

정보 공유와 검증은 정보의 비대칭성 등 대리 이론 관련 이슈를 해결하는 핵심 전략 중 하나다. 대리 이론에 따르면 이사회의 가장 중요 역할은 자산제공자와 자산이용자 간의 이해 상충을 줄이고 대리 비용을 최소화하며 자산을 보호하는 것이다. 그러한 의미에서 대리 이론은 이사회의 역할에서 감시와 통제를 강조한다 (Eisenhardt 1989). 이에 대비하여 본 연구진의 사례연구에 따르면 한국 NPO의 이사회는 감시와 통제의 역할 보다는 자문과 사무국과의 협력이 충실하고, 이에 반하여 이사회를 통한 기부자 의사반영 메커니즘은 상대적으로 덜 강조되는 경향이 있다. 그렇다면 한국 NPO 생태계에서 정보공유와 공유된 정보에 대한 검증 메커니즘의 중요성은 더욱 크다고 할 수 있다.

#### 4. 이사회의 구성 절차

각 NPO별 이사회 구성 분석에 관한 내용은 다음과 같이 요약된다.

NPO	이사회 구성 절차
A단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사회 선임은 '사회복지법인 외부이사추천제'를 따름 (해당 법은 모든 NPO에 적용되지 않고 사회복지법인에만 적용됨)</li> <li>- 정부가 이사회의 선임과 임기를 통제함; 정부의 관련 법규와 통제가 효율적인 이사회 운영과 지배구조 기여하는지 의문 (예: 이사진의 잦은 교체는 사무국과 이사진의 정보비대칭 효과를 극대화 시킴)</li> <li>- 민간의 자율기능을 적절히 활용할 필요 대두<sup>10)</sup></li> </ul>

10) 국내 학술논문들에 따르면 사회복지사업법 18조 외부추천이사회는 과잉규제라는 관점이 대체적이다. 외부추천이사회에 대한 부정적인 의견을 뒷받침하는 주장들은 다음과 같다. 사회복지법인을 사설법인과 지원법인의 성격으로 구분하며 사설법인의 경우 공공성이 강하고 사적자치의 제한이 이미 존재하므로 외부이사제 등의 법률적 제한이 불필요하다. 지원법인에 대해서는 투명성 확보를 담보할 수 있는 규제만을 넘겨주고 외부이사제를 폐지하는 것이 바람직하다. 그래야 사회복지법인들의 고유 사업목적, 운영철학을 존중할 수 있고 사회복지서비스의 다양성이 실현될 수 있을 것이다(김연, 김정우 2015). 사회복지법인 외부이사추천제의 타당성의 연구에서는 영국, 미국, 프랑스 등의 외국 선진 입법 사례를 비교하여 국내규제를 평가했다. 외국의 사례에 경우 공익을 위해 출연된 재산의 부적절한 사용을 막기위한 규제는 존재하지만 이는 모두 사후적 개입을 원칙으로 하며, 국내의 사회복지사업법과 같은 사전적 개입 방식을 채택하고 있지 않다고 지적한다. 또한 사회복지사업법 18조 외부추천이사회는 헌법 제 27조 제 2항에 언급된 과잉금지 원칙에도 반할 여지가 있다고 언급했다. 따라서 민간 비영리 분야 활성화를 위해서는 국가의 개입에 매우 신중해야 한다는 주장이다 (여하운 2014).



B단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모든 이사진은 내부 인력 (특별한 이유는 밝히지 않음; 사단법인 특성상 이사회라는 말을 쓰지않고 총회로 대체; 사단법인 설립기반 현행 법규 (민법 제 32조) 상 이사회 구성 및 사외이사 선임은 필수요건이 아님, 그러나 최근 1/3 외부인사 선임 가능으로 정관 변경)</li> <li>- 직원(활동가)이 인사위원회에 참여 함으로서 영향력 행사 (현재 이사진이 전원 내부인력인데 다시 내부에서 주요 영향력을 행사하는 것은 이해 상충의 소지가 존재할 가능성)</li> <li>- 대신 임기는 비교적 짧은 편 (2년 임기, 최대 4년 연임가능)</li> </ul>
C단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 설립 이래 이사진 인원변동 없음 (임기는 3년 연임 가능제)</li> <li>- 이사진, 경영진 호선제 (재단의 사업을 잘 이해하고 보수없이 오히려 기부에 참여할 수 있는 인재를 이사진을 통해서 쉽게 확보하기 위한 전략)</li> </ul>
D단체	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 위 C단체와 동일 (재단법인의 특성상 재산 출연자 및 설립에 참여한 이사진들의 사업 개입과 참여가 재단 운영에 큰 영향을 미침; 따라서 경영상의 불확실성을 줄이기 위하여 인원 변동률이 낮으며, 신규인원 선임시에도 기존 인원과 의사소통이 원활할 수 있는 인력배치를 선호하는 것으로 이해)</li> </ul>
새희망씨앗	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사회에 대한 정보 없음.</li> <li>- 모니터링 및 자문 기능을 적절히 수행하지 못한 것으로 추정</li> </ul>
교차분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부의 이사 선임 및 임기 제한 등에 관한 규제는 이사회 의 비효율성을 야기하는 과잉규제가 될 수 있음. 특히 이사회 의 모니터링 역할 (Dart et al., 1996, Wood, 1992) 의 수행에 지장 가능</li> <li>- 이사회 의 구성은 NPO 의 전략과 조직에 매우 중요한 이슈(Chait 외 .1999); 그러나 정부 의 통제에 의존하면 NPO 가 스스로 효율성을 추구할 유인 저하</li> <li>- 이사회 의 적절한 연임은 조직 의 효율성 증가 (Bradshaw 외 1992, Green and Griesinger, 1996, Herman and Renz, 1997, Jackson and Holland, 1997)</li> <li>- 사외이사 존재가 이사회 가 주요 역할 (모니터링 및 자문)을 수행하는 데 보다 효율적이라는 의견이 학계 주류 (Beasley 1996, Butler 1985)</li> <li>- 외부인과 내부인이 혼합된 이사회 가 최적의 이사회 구성 (Fama and Jensen 1983)</li> </ul>

본 연구진의 인터뷰에 따르면 한국 NPO 이사들은 ‘외부이사추천제’를 적용 받는 사회복지법인을 제외하면 대부분 호선제로 선임되고 있다.

이사회 구성은 지배구조와 조직 효율성에 매우 중요한 영향을 미친다(Fama and Jensen 1983; Williamson 1983). 따라서 NPO는 이사회 구성에 대해 신중하게 접근 해야 한다. 본 연구진이 실시한 인터뷰에 따르면 기금모금이 NPO 이사회 의 가장 큰 역할 중 하나라는 의견이 있었다. 이는 Salancik과 Pfeffer (1978)의 연구와 비슷한 맥락이다. 그러나 경제학이나 재무 등의 문헌에서는 이사회 의 역할은 자산제공자의 자산을 보호하기 위한 모니터링 역할에 중점을 두어야 한다는 의견이 많다 (Daily et al 2003, Faleye et al. 2012). 한편 관련 연구 모두 NPO의 이사회 구성이 NPO의 장기적 지속 가능성과 자산의 가치를 보호하는데 매우 중요한 영향을 미친다는 점에서는 견해가 일치한다.

## 5. 그 외 각 NPO의 지배구조 관련 이슈

기타 각 NPO별 지배구조 관련 분석 내용은 다음 표와 같다.

NPO	그 외 시사점
A단체	- A단체는 글로벌 NPO의 일원으로서 대체적으로 글로벌 NPO의 지배구조 관련 내부규범을 따름. 그러나 이사진 간의 'Peer review' 등 일부 견제 장치는 문화적 차이, 수용의 어려움과 효율성 등을 이유로 국내에 미적용 (이는 국내 NPO에서 이사회 내외의 감시와 견제 기능이 문화적인 이유로도 제대로 작동하지 않고 있음을 암시)
B단체	- 사업 지정기부는 이해상충의 문제가 없으며 이를 많이 활용하려 노력 (그러나 실제 사업 지정기부를 명확화하는 방법은 일시 기부이며 정기기부는 사업관심 분야만 체크가능. 대부분의 후원은 사업지정기부가 아닌 정기기부. 또한 장기기부자 (10년 이상 정기후원)가 전체 기부자의 30% 이상이나, 최근 정기기부 회원수는 감소함 (2017년 기준 신규회원 462명, 후원중단 회원 754명)
C단체	- 이해상충의 문제가 없는 사업 지정기부 활용 (기부사업 관련 협의 시 실비용에 대한 사용처를 명확히 하고 사전/사후보고서 공유에 대한 내용도 명시함) - 이사회 및 사무국의 대부분이 기부자임 (사업참여도와 관심도를 높이고 부자와의 이해상충 요소를 낮추기 위한 노력)
D단체	- 어린이병원 설립 등 지정 기부에서는 기부 전에 이해상충 문제 해결 - 이사진의 대부분이 기부자; 직원은 의무적으로 임금의 일정부분 기부해야 함
사회망씨앗	- 지배구조의 실패와 이사회의 모니터링 역할 불이행으로 목적사업을 제대로 수행하지 못함 - 경영진의 횡령 등 부적절한 행위로 실추된 NPO의 신뢰성은 회복이 어려움
교차분석	- 이사회의 지배구조에 있어 문화적 차이와 관련된 이슈도 검토해야할 필요 - 일반 기부금의 활용처를 투명하게 공개하는 방식을 사용. 이를 통해 일반 기부금을 좀 더 투명하게 확보하고 사용하는 방안 구상 가능 - 이사회와 사무국의 기부참여는 기부자와의 유인구조를 정렬하여 이해상충 문제를 줄일 수 있는 중요한 수단 - 일부 NPO의 부적절한 행동의 모습은 NPO 전반의 지배구조에 대한 공공의 불신을 야기할 수 있음; 지배구조에 관한 NPO생태계내에서의 자율규제 등 필요성 대두

A단체의 사례는 글로벌 NPO와 현지NPO 간의 지배구조의 차이를 보여준다. A단체의 경우 지배구조 시스템을 대체적으로 글로벌 시스템을 적용시키고는 있지만 몇 가지 사안에 있어서는 문화적 차이를 이유로 한국에서 적용시키지 못하고 있다. 예를 들어 A단체는 이사회 내 서로 간의 'Peer review'를 장려함으로써 이사회 참여 및 효율성을 향상시키고자 노력한다. 그러나 A단체는 이러한 평가 방법이 이사진간 문화적으로 받아 들여 지기 어려울 것으로 고려하여 실행하지 않고 있다. A단체의 자체 평가에 의하며 한국의 이사회는 A단체 내에서도 타 국가 이사회에 비해 상대적으로 활동성이 낮은 편이라고 한다.

그 밖에 NPO들에 이해상충의 문제가 존재하지 않는 각종 케이스들도 살펴보았다. 예를 들어 지정기부 혹은 사업선택적 기부의 형식은 기부형태 자체에 자산제공자의 의향이 명확히 명시됨에 있

어 이해상충의 문제를 해소한다. 이와 같은 방식을 착안하여 이해상충의 여지를 낮추는 새로운 아이디어 제시도 가능할 것이다. 예를 들어 일반 기부금의 활용처를 투명하게 공개하여 NPO사업의 선택과 집중이 자연스럽게 이루어 지도록 할 수 있다.

마지막으로 NPO의 생태계에 있어 최근 일부 NPO의 부적절한 행동의 모습은 NPO의 지배구조 전체에 대한 공공의 불신을 키울 수 있다. NPO의 사회적 책임이 늘고 있는 만큼 NPO생태계의 신뢰구조 회복을 위한 지배구조의 효율성과 투명성의 증진에 대한 사회적인 요구가 크다.

## 6. 사례 분석 결과 주요 이슈와 해결책

아래 표에서 우리는 사례 분석 결과의 주요 이슈와 이에 관한 해결책을 제시한다. 해결책별 자세한 설명은 다음 시사점 섹션에서 제시한다.

변수	사례 분석 결과 요약과 핵심 이슈	해결책
이해상충 (사무국)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기부자 개입과 견제를 위한 공식적 메커니즘 부재; 성과평가 불명확; 이사회 등에 의한 모니터링 한계</li> <li>- 사무국에 대한 인센티브 체계 부재</li> </ul>	NPOTech; 직원기부
이해상충 (이사회)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모니터링과 자문역할을 모두 활발히 수행하는 이사회가 드물음; 이사회의 물리적 시간적 한계</li> <li>- 자문 역할 중시 경향 vs 감시역할에 대한 조직 내부의 저항</li> <li>- 이사회 인센티브 결여; 이사진의 기업 프로젝트 참여</li> </ul>	자율 규제; 이사진 기부
소통과 지배구조 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구속력을 갖는 공식적 소통 메커니즘 부재</li> <li>- 사업영역 확대, 전문성 및 역량의 문제; 기부자가 다양한 NPO를 활용 스스로 다각화를 할 수 있는 기회 상실</li> <li>- 자산 관리, 회계, 정보공개 등이 NPO의 역량과 미션이 아님</li> </ul>	투자플, 선택과 집중
이사회 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정부의 이사선임 및 임기제한 등에 관한 규제의 문제점</li> <li>- 이사의 적절한 연임 이슈</li> <li>- 사외이사를 통한 이사회 역할 (특히 모니터링) 강화 필요</li> </ul>	사외이사, 연임 규정
기타 이슈	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가/문화적 차이와 연관된 지배구조 관행</li> <li>- 일부 NPO의 부적절한 행동은 NPO 생태계에 시스템 리스크</li> </ul>	한국적 자율규제

위와 같이 본 연구진은 사례연구 프레임워크를 통해 다섯가지 변수에 따른 분석결과 및 핵심이슈를 수집하였고, 분석결과에 대한 이해상충문제 해결방안을 고안하였다. 그 해결책에 대한 구체적인 설명은 다음 섹션에서 이어진다.

## 시사점

본 연구는 NPO에서 자산제공자와 자산사용자 간의 이해상충을 해결할 수 있는 사례와 방안을 연구했다. 본 연구는 이를 위하여 한국 NPO에 대한 사례연구와 질적 연구를 실시하였다. 이와 같은 연구를 통하여 NPO 생태계의 발전과 일반 기부를 활성화 시킬 수 있는 방안, 그리고 NPO가 기업의 전략적 CSR을 아웃소싱 하는 데서 벗어나 기업을 오히려 견인하고 활용할 수 있는 전략과 제도 개발에 대한 시사점을 제시한다.

본 연구진은 사례분석을 기반으로 비영리 지배구조 개선에 기여할 수 있는 방향과 목표를 정리하고 다음 표에 정리된 바와 같이, 네 가지 제안을 구상 했다.

Value chain	Implications
Inbound & Procurement	NPO 투자플 운영: 투명한 자산관리와 관련 비용 절감과 수익률 증대 비 핵심 업무인 금융에 관한 역량 구축 비용을 절감하고 이사회는 자문에 더 많은 시간 투입 가능
HRM & Operation	NPO 스투어드십 코드: 정부규제가 아닌 생태계 차원의 자율규제 NPO 생태계 시스템 리스크 제어
Service	선택과 집중: 비영리의 다각화 외에 기부자 자산제공 다각화 기회 증가 단순한 목표와 사업에 대한 집중으로 사무국의 엠파이어 빌딩의 가능성 예방; 일반기부와 지정기부의 시너지 창출 가능
Infrastructure	비영리 사업별 기부자 연결 플랫폼 구성 (NPOTech) 기부자의 의사 직접반영 가능; 비영리 생태계 진입장벽 약화 축적된 빅데이터는 신규사업 발굴 및 기존사업 평가에 활용가능 4th industrial revolution

구체적인 제안들은 다음 세부 섹션에 자세히 설명한다.

### 제안 1: NPO 투자플 운영

본 연구진은 NPO의 유동성 자산들에 관하여 투자플을 운영을 제안한다. 투자플 운영은 NPO의 지배구조에 관한 여러가지 문제를 쉽게 해결해줄 뿐만 아니라 NPO 자산의 가치를 증대 시킬 것이다.

첫째, 재단 자산을 투명하게 관리하고 운용하게 하고 이와 관련된 비용을 줄여줄 것이다. 투자플 운용 기관에서 투명성 관련 모든 작업을 일괄 처리하여 투명성을 통일된 형식에 기반하여 유지하고 투명성 관련 각 NPO에서 지출해야 할 고정비용을 절약시킬 수 있다.

둘째, 본 연구진이 제안하는 NPO 스투어드십 코드 관련 업무도 투자플 운용기관에서 상당부분

처리할 수 있다. 이로서 이사들의 업무를 간명하게 하고 모니터링보다는 자문업무에 집중하게 하여 기회비용을 절감할 수 있다.

셋째, 금융이 핵심업무도 아니고 관련 역량을 쌓거나 유지할 필요가 없는 대다수 NPO의 자산을 효율적으로 운용할 수 있다. 이로서 자산의 수익률 극대화하고 포트폴리오를 최적화하여 더 많은 리소스를 NPO이 추구하는 가치에 사용할 수 있다. 한편 모든 NPO는 급작스러운 지출에 대비하여 유동성 자산을 유지하고 관리해야 한다. 투자풀을 활용하여 각 NPO가 운영해야 하는 유동성을 공유하면 각 재단에서는 유동성을 줄이고 생산적인 부분에 더 많은 지출을 할 수 있다.

아직 사용하지 않고 적립된 자산들을 잘 유지하고 그 가치를 향상시키는 것도 수탁자로서 자산사용자의 자산제공자에 대한 중요한 의무이다. NPO들은 투자풀 운용을 전문 자산운용사에 위탁하여 이와 같은 의무를 준수할 수 있다. 특히 소형 NPO들은 대체투자나 해외투자과 같이 전문지식이 필요하고 일정한 규모 이상의 투자의 경우 수행이 어렵다. 그러나 소형 NPO들의 자산들을 투자풀을 통하여 함께 운용하게 된다면 이러한 투자도 가능하게 된다.

넷째, 투자풀을 통하여 NPO 간의 협력을 강화할 수 있다. NPO 투자풀은 특히 단순한 수익보다는 사회적 임팩트까지 기대할 수 있으므로 사회적책임투자와 관련 투자 방식을 요구할 가능성이 높다. 비슷한 목적을 가진 NPO들은 투자풀을 통하여 공동으로 사회적책임투자를 하고 이를 바탕으로 투자한 회사에 대하여 더욱 적극적인 요구를 할 수 있는 등 사회적책임투자의 효과를 높일 수 있을 것이다. 물론 이를 위해서는 자산운용사에 투자풀 운영을 위탁할 때 하부 운용사 선정기준, 투자방식, 포트폴리오 등을 명확하게 공개해야 할 것이다.

NPO들의 투자풀 운영에 대한 구체적인 실행방안은 별도의 연구가 필요하다. 다만 비슷한 사례로 연기금 투자풀을 참고할 수 있다. 연기금 투자풀에 대한 개요는 부록에 설명되어 있다. 공익신탁

---

11) 제14조(신탁사무의 위임) ① 수탁자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 신탁사무를 수탁자 외의 자에게 위임할 수 있다. 다만, 신탁행위로 달리 정한 경우에는 그러하지 아니하다.

1. 전문 지식이 필요한 신탁재산의 관리·운용과 관련된 사무
  2. 모금활동과 관련된 사무
  3. 타인에게 위임하지 아니하면 목적을 달성하기 어려운 신탁사무 또는 이와 유사한 사무로서 대통령령으로 정하는 사무(☞영 제10조)
- ② 수탁자는 제1항에 따라 신탁사무를 위임 받은 자에게 보수 등을 지급할 수 있다. 이 경우 유사한 사무에 종사하는 자의 보수등과 해당 공익신탁의 재정상황, 그 밖의 사정을 고려하여 적절한 금액으로 보수 등을 정하여야 한다.
- ③ 제1항의 경우 수탁자는 그 선임·감독에 관한 책임만을 진다.
- 12) 제41조(금전의 관리방법) 신탁재산에 속하는 금전의 관리는 신탁행위로 달리 정한 바가 없으면 다음 각 호의 방법으로 하여야 한다.
1. 국채, 지방채 및 특별법에 따라 설립된 법인의 사채의 응모·인수 또는 매입
  2. 국채나 그 밖에 제호의 유가증권을 담보로 하는 대부
  3. 은행예금 또는 우체국예금

도 투자폴을 이용하도록 하여 규모의 경제를 추구할 수 있다. 이는 공익신탁법 제 14조<sup>11)</sup>에 의하여 가능하다. 그런데 공익신탁법 제 11조(신탁재산의 운용)에서는 “공익신탁의 신탁재산 중 금전은 「신탁법」 제41조 각 호의 방법으로만 운용하여야 한다” 라고 명시되어 있다. 따라서 신탁법 제 41조<sup>12)</sup>에 의하면 NPO투자폴은 공익신탁의 경우 당분간 채권펀드만 운용할 수 있을 것으로 보인다. 그러나 장기적으로 공익신탁법을 개정해서 적어도 투자폴 수준에서 더욱 다양한 자산군에 투자할 수 있도록 해야 할 것이다.

## 제안 2: NPO 스튜어드십 코드 (자율규제) 도입

연구진은 NPO의 지배구조에 대하여 NPO들에 의한 자율규제 도입을 제안한다. NPO의 지배구조에 문제가 있다고 해서 정부의 개입이 정당화 되지는 않는다. 정부실패의 가능성이 있기 때문이다. 정부의 개입으로 문제가 해결되기는커녕 기존의 문제가 복잡해지고 오히려 새로운 문제들을 야기할 수 있다. 무엇보다 NPO는 정부로부터 독립된 활동을 수행하고 때로는 국가기관에 대하여 비판적 역할을 해야 하는 사회적인 역할이 있다. 연구진의 조사에 의하면 일부 NPO들은 정부의 개입에 대하여 매우 부정적이기도 하다. 이러한 정부규제에 대한 대안으로 자율규제가 도움이 될 수 있다. 이는 NPO 생태계의 시스템 리스크를 제어할 수 있을 것이다.

예를 들어 이사회 운영과 자산제공자의 이해를 보호하기 위한 NPO 스튜어드십 코드를 제정할 수 있다. 스튜어드십 코드 채택은 NPO 자율이다. 스튜어드십 코드의 핵심은 NPO 지배구조와 이와 관련된 운영에 관한 원칙들이다. NPO이 코드를 채택할 경우 항목별로 준수하거나 혹은 준수하지 않을 경우 이에 관하여 이유를 설명하는 의무가 부과 된다. 코드 준수와 설명에 관한 정보는 인터넷이나 민간 협회에 투명하게 공개된다. 특히 코드를 채택한 NPO들은 자산제공자의 이해에 영향을 줄 수 있는 주요 이사회 안건과 의사결정을 중심으로 원칙들을 어떻게 적용하고 있는지 자세히 설명해야 한다.

이외에 구체적인 실행방안과 세부원칙 관련 NPO 스튜어드십 코드는 금융산업에서 운영되는 스튜어드십 코드를 참고하여 지정하면 된다.

### 제안 3: 선택과 집중

본 연구진은 선택과 집중이 NPO의 지배구조 향상에 대한 중요한 전략이라고 판단한다. 실제로 선택과 집중은 NPO 운영에 관한 흔한 요구사항 중의 하나이다. 그러나 모든 자산사용자들이 선택과 집중에 관한 요구에 호의적인 것은 아니다. 연구진이 인터뷰한 NPO의 어떤 임원은 선택과 집중에 관한 요구야말로 가장 NPO의 현실을 모르는 공허한 요구라고 주장하기도 했다. 본 연구진은 선택과 집중은 간단하고도 지극히 상식적 수준에서 NPO들이 추구하는 것을 제안한다. 일종의 선택과 집중 전략으로 정보의 비대칭성을 줄이고 감시가 용이하도록 하는 전략으로 볼 수 있다.

첫째, 자산제공자들이 자산을 제공할 때는 NPO이 추구하는 가치와 어떤 활동들에 근거하여 의사 결정을 했을 것이다. 그렇다면 이러한 가치와 활동을 중심으로 사업을 진행하고 우선순위가 어떻게 되는지를 명확히 하는 것은 자산사용자들의 의무에 가깝다. 이는 선택과 집중의 정의에 정확히 부합한다.

둘째, 재단의 목표를 모호하게 하면 자산사용자들의 엠파이어 빌딩이 높아지고 실제로 엠파이어 빌딩이 발생했을 때 이를 판단하는 것도 쉽지 않다. 기업지배구조 문헌에서도 사업다각화는 엠파이어 빌딩의 흔한 수단이며 변경거리이다. 선택과 집중은 이러한 가능성을 예방할 수 있는 아주 좋은 전략이다.

셋째, NPO들이 선택과 집중을 하는 것이 NPO 생태계에 훨씬 바람직하다. 개별적인 NPO 입장에서는 사업다각화를 하면 여러 면에서 안심이 될 수도 있고 사업을 키우기도 유리할지 모른다. 그러나 이진 재단입장일 뿐이다. 자산제공자와 기부자들 입장에서는 NPO들이 선택과 집중을 하는 것이 훨씬 좋을 수 있다. 그 대신 자산제공자들은 자산제공을 여러 NPO에 다각화해서 제공하여 본인들 수준에서 다각화와 사업확장을 하는 것이 훨씬 유연하고 더 효율적이라고 판단할 수 있다.

넷째, 자산제공자들이 제공한 자산이 기업과의 프로젝트형 기부를 수행하는데 플랫폼으로 활용되어 기업을 간접적으로 보조하는 현상을 줄여줄 수 있다. 선택과 집중이 이루어지는 방향으로 기업 프로젝트를 수행하는 경우 기업프로젝트가 오히려 일반 기부자들의 자산이 의도한 데로 달성되는 데에 역으로 보조를 하는 것으로도 볼 수 있기 때문이다. 이는 기업 입장에서도 동일한 논리가 적용된다. 따라서 선택과 집중은 일반기부와 프로젝트형 기부가 서로 시너지를 창출할 수 있는 유력한 전략이다.

본 연구진의 제안은 NPO가 다각화에 소극적이어야 한다는 것은 아니다. 단지 다각화 전략을 수행할 때 기부자가 자신의 기부 포트폴리오를 구성하여 다각화하는 경우를 벤치마크로 상정하고 벤

치마크보다 더 높은 성과를 창출할 역량과 기대가 있을 때 다각화를 해야 할 것이다.

#### 제안 4: 비영리 사업별 기부자 연결 플랫폼 구성 (NPOtech)

각종 플랫폼을 이용하여 기부자와 활동가를 바로 연결하면 당연히 이해상충의 가능성은 줄어든다. B단체의 경우를 살펴보자. 활동가가 프로젝트를 포스팅하고 회원들이 프로젝트에 참여하는 방식을 사용하여 기부자들의 의사가 자연스럽게 반영된다. 이러한 관행은 다양하게 확대될 수 있다. 예를 들어 기부자들은 기부금액에 비례하여 토큰을 지급받는다. 활동가들은 플랫폼에 사업을 게시하고 기부자들은 토큰을 활용하거나 직접 사업에 참여할 수 있다. 이 과정에서 데이터가 축적되고 NPO는 이를 활용하여 신규 사업을 발굴하고 기존 사업을 평가할 수 있다.

최근 NPO들이 다양한 SNS 플랫폼을 활용하여 사업홍보 및 사업진행내용을 공유하며 대중의 관심을 얻는 데에 잘 활용하는 모습을 볼 수 있다. 이러한 플랫폼이 개별 NPO 수준에서 운영되지 않고 NPO 생태계 전체의 플랫폼으로 발전될 경우 NPO에 대한 진입장벽이 낮아질 수 있다. 아이디어만 있으면 누구나 플랫폼을 활용하여 프로젝트를 위하여 NPO를 조직하고 참여할 회원을 모집하고 프로젝트가 끝나면 NPO를 해체할 수도 있을 것이다. 물론 투명성의 문제가 발생할 수 있다. 그러나 이는 본 연구진이 제안한 NPO 투자플 제도과 결합하여 자산관리를 투명하고 효율적으로 진행하며 어느정도 해결 가능하다.

Chuffed (<https://chuffed.org/>)는 참고할 만한 사례다. Chuffed는 기존의 기부방식의 (지배)구조에 대한 문제의식에서 출발했다. 예를 들어 사람들이 자선단체에 기부(예: 길거리 기부)를 해도 많은 경우 기부금이 어떻게 쓰이는지 알지 못한다. 기부금의 어떻게 사용되었는지를 알더라도 해당 사업이 어떠한 사회적 성과를 이루어 냈는지 알기도 어렵다. Chuffed는 기부자들이 자신에게 중요한 프로젝트를 선택하고, 자신에게 맞는 방식으로 지원하고, 사회에 미치는 영향을 추적 할 수 있도록 했다. 카카오도 비슷한 시도를 하고 있다(<https://together.kakao.com/>).

궁극적으로 NPOtech를 통해 축적된 빅데이터는 신규사업 발굴 및 기존사업 평가에 활용할 수 있으며 4th industrial revolution (4차 산업혁명)의 일환으로 NPO체계의 최적화에 기여할 수 있다.

#### 제안 5 : 기타

더하여 기부금에 대한 투명성 제고를 위해 NPO들의 사무국, 이사회, 나아가 직원들까지도 기부에 참여시키는 것도 하나의 지배구조 개선을 위한 방안으로 생각해 볼 수 있다. 모든 내부 구성원들이 기부자의 입장에 NPO의 사업에 대한 투명성과 효율성을 높일 수 있는 가장 좋은 방안일 수 있다.



또한 소수의 고액 기부자는 아예 프로젝트 계약으로 전환하여 사전에 empire building 등의 가능성을 배제하고 이해상충 가능성을 최소화하는 전략도 고려 가능하다.

기부자와의 소통에 있어서는 기부를 중단하는 기부자에게 연락을 취해 그 이유를 조사하며 기부자들의 의향을 파악하는 등의 개별적인 노력도 의미가 있을 수 있다. 기부자 의견 공유의 장 (기부자모임 행사 등)을 정기적으로 개최하는 등의 다양한 방식을 활용하여 기부자들의 의사를 반영할 수도 있다.

본 연구는 학술적 실무적 측면에서 공헌이 있으나 한계도 명확하다. 본 연구는 한국의 소수의 NPO의 사례에 관한 질적 연구를 수행하였다. 이를 바탕으로 NPO에 대한 심도 있는 이해와 각 재단 조직내의 활동에 관하여 연구를 할 수 있었다. 그러나 이는 필연적으로 본 연구결과의 일반화 가능성을 줄일 수 있다. 이는 본 연구의 한계가 아니라 사례연구의 한계이다. 그럼에도 불구하고 본 연구의 중요한 시사점들을 감안할 때 향후 많은 표본을 바탕으로 한 양적연구가 필요하다. 본 연구는 이러한 양적 연구들의 중요한 출발점이 될 것이다.

## 참고문헌

1. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The Journal of Finance*, 62(1), 217-250.
2. Adirondack, Sandy. 1999. *The Good Governance Action Plan for Small VolAdirondack*, S. (1999). *The Good Governance Action Plan for Small Voluntary Organisations*. NCVO Publications.untary Organisations. NVCO Publications.
3. Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 101-124.
4. Beasley, M. S. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. *Accounting review*, 443-465.
5. Benz, M., & Frey, B. S. (2007). Corporate governance: What can we learn from public governance?. *Academy of Management Review*, 32(1), 92-104.
6. Block, S. R. (1998). *Perfect nonprofit boards: Myths, paradoxes, and paradigms*. Simon & Schuster Custom Pub..
7. Bonnell, V. E. (1980). The uses of theory, concepts and comparison in historical sociology. *Comparative Studies in Society and History*, 22(2), 156-173.
8. Bowen, W. G. (1994). *Inside the boardroom: Governance by directors and trustees*. Wiley.
9. Bradshaw, M. T., Richardson, S. A., & Sloan, R. G. (2001). Do analysts and auditors use information in accruals?. *Journal of Accounting research*, 39(1), 45-74.
10. Bradshaw, P., Hayday, B., Armstrong, R., Levesque, J., & Rykert, L. (2007). Non-profit governance models: Problems and prospects. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 5.
11. Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1992). Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 21(3), 227-249.
12. Carver, J. (1990). *Boards that make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
13. Chait, R. P., Chait, R., Holland, T. P., & Taylor, B. E. (1991). *The effective board of trustees*. R&L Education.
14. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research*. Sage Publications Ltd, London.
15. Cooke, P. N., Heidenreich, M., & Braczyk, H. J. (Eds.). (2004). *Regional Innovation Systems: The role of governance in a globalized world*. Psychology Press.
16. Cornforth, C. (1996). *Governing non-profit organisations: heroic myths and human tales*. Open Business School. The Open University.
17. Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), 371-382.
18. Dart, R., Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. (1996). Boards of directors in nonprofit organizations do they follow a life-cycle model?. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 367-379.
19. Davidson, W. N., Xie, B., & Xu, W. (2004). Market reaction to voluntary announcements of audit committee appointments: The effect of financial expertise. *Journal of Accounting and Public Policy*, 23(4), 279-293.
20. Disley, E., Giacomantonio, C., Kruihof, K., & Sim, M. (2015). *The payment by results Social Impact Bond pilot at HMP Peterborough: final process evaluation report*. Ministry of Justice (UK) Retrieved November 22, 2016 from [www.justice.gov.uk/publications/research-and-analysis/moj](http://www.justice.gov.uk/publications/research-and-analysis/moj).
21. Disley, E., Rubin, J., Scraggs, E., Burrowes, N., & Culley, D. (2011). Lessons learned from the planning and early implementation of the Social Impact Bond at HMP Peterborough. *Research series*, 5(11).
22. Duca, D. J. (1996). Models of governance and leadership. IN *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*, New York, John Wiley & Sons, 2-15.
23. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
24. Faleye, O., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2012). Industry expertise on corporate boards. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 1-39.
25. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The Journal of Law and*

- Economics, 26(2), 327-349.
26. Fine, S. H. (1990). *Social marketing: Promoting the causes of public and nonprofit agencies*. Allyn & Bacon.
  27. Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
  28. Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Pr.
  29. Green, J. C., & Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations. *Nonprofit management and leadership*, 6(4), 381-402.
  30. Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale law journal*, 89(5), 835-901.
  31. HARRIS, M. (1999). *Voluntary Sector Governance—Problems in Practice and Theory in the United Kingdom and North America* in Lewis (Doctoral dissertation, D.(ed.) *International Perspectives on Voluntary Action: Reshaping the Third Sector*, London: Earthscan Pubs).
  32. Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1988). The determinants of board composition. *The RAND Journal of Economics*, 589-606.
  33. Herman, R. D. (1989). Concluding thoughts on closing the board gap. *Nonprofit boards of directors: Analyses and applications*, 193-199.
  34. Herman, R. D., & Renz, D. O. (1998). Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit management and leadership*, 9(1), 23-38.
  35. Herman, R. D., Renz, D. O., & Heimovics, R. D. (1996). Board practices and board effectiveness in local nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(4), 373-385.
  36. Houle, C. O. (1989). *Governing boards: their nature and nurture*.
  37. Jackson, D. K., & Holland, T. P. (1998). Measuring the effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27(2), 159-182.
  38. Jensen, M. C. (1988). Corporate Takeovers: Their causes and consequences. *The Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 21-48.
  39. Jensen, R. E., & Xiao, J. Z. (2001). Customized financial reporting, networked databases, and distributed file sharing. *Accounting Horizons*, 15(3), 209-222.
  40. Kirkland, K. (1994). *The Good Trustee Guide*. London: NCVO.
  41. Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2008). The effects and unintended consequences of the Sarbanes-Oxley Act on the supply and demand for directors. *The Review of Financial Studies*, 22(8), 3287-3328.
  42. Marais, L., Schipper, K., & Smith, A. (1989). Wealth effects of going private for senior securities. *Journal of Financial Economics*, 23(1), 155-191.
  43. Mitchell Jr, D. (2014). Advancing grounded theory: Using theoretical frameworks within grounded theory studies. *The Qualitative Report*, 19(36), 1-11.
  44. Murray, V., Bradshaw, P., & Wolpin, J. (1992). Power in and around nonprofit boards: A neglected dimension of governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 3(2), 165-182.
  45. O'Connell, B. (2003). *The board member's book: Making a difference in voluntary organizations*. Foundation Center.
  46. Hott, E. K. (2014). *Die Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize: Empirische Befunde und theoretische Überlegungen*. Bachelor+Master Publication.
  47. Perry, T., & Zenner, M. (2001). Pay for performance? Government regulation and the structure of compensation contracts. *Journal of Financial Economics*, 62(3), 453-488.
  48. Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
  49. Prakash, A., & Gugerty, M. K. (2010). Trust but verify? Voluntary regulation programs in the nonprofit sector. *Regulation & Governance*, 4(1), 22-47.
  50. Ragin, C. C. (2013). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ of California Press.
  51. Ragin, C., & Zaret, D. (1983). Theory and method in comparative research: Two strategies. *Social forces*, 61(3), 731-754.
  52. Raheja, C. G. (2005). Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards. *Journal of financial and quantitative analysis*, 40(2), 283-306.

53. Salamon, L. M. (1989). The voluntary sector and the future of the welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(1), 11-24.
54. Schnatterly, K., Shaw, K. W., & Jennings, W. W. (2008). Information advantages of large institutional owners. *Strategic Management Journal*, 29(2), 219-227.
55. Shen, C. H., & Chih, H. L. (2007). Earnings management and corporate governance in Asia's emerging markets. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 999-1021.
56. Skocpol, T., & Somers, M. (1980). The uses of comparative history in macrosocial inquiry. *Comparative studies in society and history*, 22(2), 174-197.
57. Smith, C. W., & Watts, R. L. (1992). The investment opportunity set and corporate financing, dividend, and compensation policies. *Journal of financial Economics*, 32(3), 263-292.
58. Steckel, R. (1990). *Filthy Rich and Other Nonprofit Fantasies: Changing the Way You Do Business*. Child Care Information Exchange, 71, 11-14.
59. Steinberg, R. (1987). Nonprofit organizations and the market. *The nonprofit sector: A research handbook*, 118-40.
60. Unterman, I., & Davis, R. H. (1984). *Strategic management of not-for-profit organizations: From survival to success*. Praeger Publishers.
61. Uzun, H., Szewczyk, S. H., & Varma, R. (2004). Board composition and corporate fraud. *Financial Analysts Journal*, 60(3), 33-43.
62. Valentinov, V. (2008). The economics of nonprofit organization: In search of an integrative theory. *Journal of Economic Issues*, 42(3), 745-761.
63. Weisbach, M. S. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of financial Economics*, 20, 431-460.
64. Williamson, O. E. (1983). Organization form, residual claimants, and corporate control. *the Journal of Law and Economics*, 26(2), 351-366.
65. Wood, M. M. (1992). Is governing board behavior cyclical?. *Nonprofit Management and Leadership*, 3(2), 139-163.
66. Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
67. 김연, & 김정우. (2015). 사회복지법인의 법적 성격과 외부이사제의 필요성. *한국사회복지학*, 67(4), 181-202.
68. 여하윤. (2014). 비교법연구 (比較法研究): 사회복지법인의 운영에 대한 국가의 규제-외국의 입법례 소개를 중심으로. *법조*, 63(2), 86-122.

## 부록 1: 연기금 투자물 개요

연기금투자물은 개별 연기금의 투자자금을 통합 운용하는 **통합펀드**와 그 자금을 실제로 운용하는 **개별펀드**로 국가재정법 제81조에 근거해 구성된 **Fund of funds 구조의 자산운용 시스템**으로 운용된다.

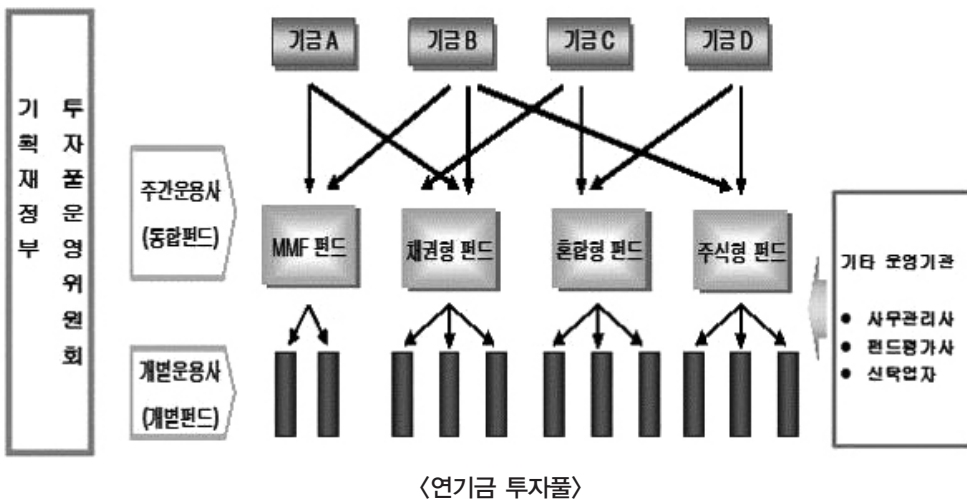
약 59개의 연기금들이 주간 운용사가 운용하는 투자물에 여유자금을 예탁하고, 주간 운용사는 이를 다시 연기금들의 목표와 상황에 맞게 개별 운용사들에게 자금을 배분하는 식으로 이루어진다.

16년 상반기 운용규모는 59개 기금·기관의 평잔을 기준으로 19.7조원이었으며, 투자비중은 채권형 9.1조원(46.2%), MMF 3.2조원(16.0%), 혼합형 7.3조원(37.1%), 주식형 0.1조원(0.7%)의 비중으로 운용되었다.

운용성과는 MMF 및 채권형은 전반적으로 성과가 양호했으나, 주식형 및 혼합형은 시장 상황에 따라 다소 유동적인 성과를 보였다.

〈연도별 기간 수익률〉 (단위 : %, 괄호는 유형별 벤치마크 대비 초과 수익률)

구분	'11	'12	'13	'14	'15년	'16.6.
MMF	3.31 (+0.17)	3.27 (+0.11)	2.65 (+0.12)	2.47 (+0.10)	1.70 (+0.05)	1.49 (+0.06)
채권형	4.21 (+0.14)	4.58 (+0.31)	2.50 (△0.05)	4.74 (+0.39)	2.98 (+0.33)	4.19 (+0.63)
혼합형	1.61 (△0.18)	4.40 (△0.32)	2.54 (△0.09)	2.73 (+0.66)	2.59 (+0.60)	1.33 (△0.26)
주식형	-9.37 (+0.36)	7.18 (△3.10)	2.32 (+2.09)	-4.49 (+3.11)	3.80 (+5.31)	-0.82 (△1.48)



기획재정부는 국가재정법 제81조 및 법 시행령 제37조에 근거한 투자폴 주간운용사와 집합투자기구평가회사를 선정하고, 연기금투자폴 관리감독 등을 수행하는 중앙행정기관이다. 그 밖에 업무로는 기금과 연기금투자폴 간의 기금관련 정책수립 및 조정, 연기금투자폴 운용상황에 대한 관리·점검 및 감독, 개별운용사의 성과에 따른 인센티브제 등 피드백 체계 관리, 기타 연기금투자폴의 관리감독과 관련하여 필요하다고 인정되는 사항 등의 업무를 수행한다.

투자폴운영위원회는 기재부 차관이 위원장, 각 부처 국장 7명, 민간위원 12명 등 총 20명으로 구성되어 있으며, 투자폴의 기본운영방향, 운영기관 선정, 교체 등 주요사항을 심의, 의결하는 업무를 수행한다.

성과평가 및 리스크관리 소위원회는 위원회 민간위원 중 5명으로 구성되었으며, 펀드 운용실적 및 위험관리 현황 점검, 주간운용사 자금배정 계획 및 실적 점검 등을 수행한다. 그 외 업무로는 통합집합투자기구 운용실적 및 위험관리 현황에 대한 점검 및 주간운용사 자금배정 계획 및 실적에 대한 점검, 주간운용사, 집합투자기구평가회사 성과평가 결과에 대한 심의, 성과평가 및 위험관리 제도 개선에 관한 사항 심의 등의 업무를 수행한다.

실무협의회는 기획재정부, 주간사, 펀드평가사, 사무관리사, 신탁업자, 기금 담당자 등 9명 이내로 구성되었으며, 매월 운영기관 운영현황을 논의하는 기관이다.

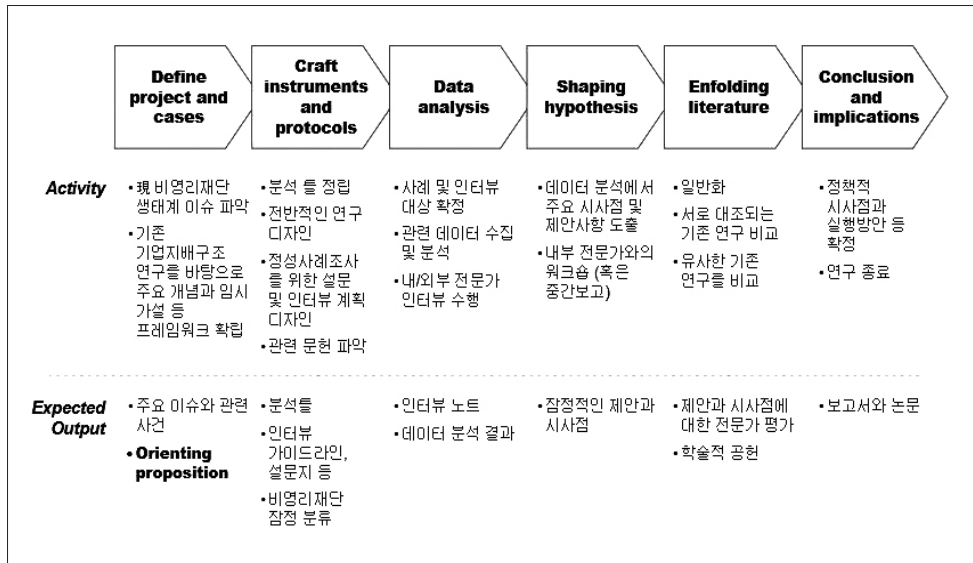
상품유형 분류는 운영규정 제20조에 따른 대분류 및 주간운용사 성과평가 기준상 업계 동일유형 펀드분류기준에 따른 세분류로 구분된다.

〈상품 유형 분류〉

통합 펀드	투자 자산	유형내 분류	주요 내용	개별 펀드	투자 자산
주식형	주식형 펀드에 주로 투자 (채권형 펀드는 없음)	액티브형	펀드내 최저 국내 주식편입비가 60% 이상인 주식형펀드에 투자	주식형	주식 및 주식관련 파생상품에 최저 60% 이상 투자
		인덱스형	국내 주식관련 지수를 복제 혹은 추종하는 전략으로 운용되는 주식형펀드에 투자		
		선진국형	선진국주식관련 자산이 최저 60% 이상 편입된 주식형 펀드에 투자		
		신흥국형	신흥국주식관련 자산이 최저 60% 이상 편입된 주식형 펀드에 투자		
채권형	채권형 펀드에 주로 투자 (주식형 펀드는 없음)	국공채형	국내 국공채관련 자산이 최저 60% 이상 편입된 채권형 펀드에 투자	채권형	채권 및 채권관련 파생상품에 최저 60% 이상 투자 (주식은 없음)
		회사채형	국내 금융채 · 회사채 관련 자산이 최저 60%이상 편입된 채권형 펀드에 투자		
		일반채형*	국내 국공채형 · 회사채형에 속하지 않는 채권형 펀드에 투자		
		매칭형	수익을 구조화하여 특정 만기의 수익률을 목표로 운용되는 채권형펀드		
		선진국형	선진국채권관련 자산이 최저 60% 이상 편입된 채권형 펀드에 투자		
		신흥국형	신흥국채권관련 자산이 최저 60% 이상 편입된 채권형 펀드에 투자		
혼합형	주식형 펀드 및 채권형펀드에 투자		주식형펀드 및 채권형 펀드		
MMF	MMF에 주로 투자		MMF	단기금융상품에 주로 투자	
ELF (주가 연계펀드)	ELF에 주로 투자		ELF	ELS (주가연계증권) 등에 주로 투자	
대체 투자형	대체투자펀드에 주로 투자		대체 투자	대체투자자산에 주로 투자	

연기금투자플 운영기관별 선정 방식은 다음과 같다. (1) 주간운용사 및 펀드평가회사는 조달청 입찰로 우선협상대상자를 선정 한 후, 투자플운영위원회 의결을 거쳐 기재부장관의 선정으로 이루어진다. (2) 개별운용사, 사무관리회사, 신탁업자의 경우 주간운용사가 자체 선정위원회를 구성하여 선정하고 기재부는 최소한의 적격기준만을 제시한다.

## 부록 2: 연구 프로세스







# 부록

## 부록1

2017 비영리공익법인 설문조사 결과표

## 부록2

2017 비영리공익법인 설문조사 설문지





제17회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2017

# 부록 1

2017 비영리공익법인  
설문조사 결과표







# Contents

응답자 분포표	145
[표 1] [선정문항] 기관의 설립주체	145
[표 2] [선정문항] 기관의 활동영역(중복응답)	145
[표 3] [실무조직] 기관 내 상근직원의 수_1) 정규직	146
[표 4] [실무조직] 기관 내 상근직원의 수_2) 비정규직	146
[표 5] [실무조직] 기관 내 상근직원의 수_3) 합계	146
[표 6] [실무조직] 정규직 직원의 평균 근속연수	147
[표 7] [실무조직] 기관 내 직원의 평균 연봉	147
[표 8] [실무조직] 기관에서 운영되고 있는 복지제도(중복응답)	147
[표 9] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성_전략수립(방향)과 관련실무_1-1) 이사장	148
[표 10] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성_전략수립(방향)과 관련실무_1-2) 이사회	148
[표 11] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성_전략수립(방향)과 관련실무_1-3) 사무국 최고의사결정권자	148
[표 12] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성_전략수립(방향)과 관련실무_1-4) 실무단위	149
[표 13] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성_평균 및 표준편차 종합표(1) 전략수립(방향)과 관련실무	149
[표 14] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_인사관리(채용과 승진)_2-1) 이사장	149
[표 15] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_인사관리(채용과 승진)_2-2) 이사회	150
[표 16] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_인사관리(채용과 승진)_2-3) 사무국 최고의사결정권자	150
[표 17] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_인사관리(채용과 승진)_2-4) 실무단위	150
[표 18] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성_평균 및 표준편차 종합표(2)인사관리 (채용과 승진)	151
[표 19] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_예결산 수립 및 진행_3-1) 이사장	151
[표 20] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_예결산 수립 및 진행_3-2) 이사회	151
[표 21] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_예결산 수립 및 진행_3-3) 사무국 최고의사결정권자	152
[표 22] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_예결산 수립 및 진행_3-4) 실무단위	152
[표 23] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성_평균 및 표준편차 종합표(3)예결산 수립 및 진행	152
[표 24] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_연례적 일상업무_4-1) 이사장	153
[표 25] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_연례적 일상업무_4-2) 이사회	153
[표 26] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_연례적 일상업무_4-3) 사무국	153

최고의사결정권자

[표 27] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성_연례적 일상업무_4-4) 실무단위	154
[표 28] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성_평균 및 표준편차 종합표_(4)연례적 일상업무	154
[표 29] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무_1) 이사회	154
[표 30] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무_2) 기부자	155
[표 31] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무_3) 회원	155
[표 32] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무_4) 수혜자 (서비스 이용 대상자)	155
[표 33] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무_5) 자원봉사자	156
[표 34] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무_6) 실무자	156
[표 35] [윤리와 투명성] 명문화된 윤리규정 유무	156
[표 36] [윤리와 투명성] 윤리규정 외부 공지 여부	157
[표 37] [윤리와 투명성] 윤리규정에 대한 직원들의 서명 절차 유무	157
[표 38] [윤리와 투명성] 윤리규정 준수 모니터링 여부	157
[표 39] [윤리와 투명성] 윤리규정 위반 시 처벌규정 유무	158
[표 40] [윤리와 투명성] 지난해 연간보고서 발간 여부	158
[표 41] [윤리와 투명성] 온라인 뉴스레터 발간 여부	158
[표 42] [윤리와 투명성] 연평균 발간하는 온라인 뉴스레터 횟수	159
[표 43] [윤리와 투명성] 오프라인 뉴스레터 발간 여부	159
[표 44] [윤리와 투명성] 연평균 발간하는 오프라인 뉴스레터 횟수	159
[표 45] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_1) 재무정보(재정보고)	160
[표 46] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_2) 사업진행 중 경과에 대한 정보	160
[표 47] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_3) 사업 완료 성과측정에 관한 정보	160
[표 48] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_4) 이사회명단	161
[표 49] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_5) 외부감사보고서	161
[표 50] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_6) 이사회 회의록	161
[표 51] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_7) 주요의사결정위원회 명단	162
[표 52] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_8) 주요위원회 회의록	162
[표 53] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_9) 내부감사보고서	162
[표 54] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부_10) 기부금품 모집 및 사용내역에 대한 감사보고서	163
[표 55] [윤리와 투명성] 외부문의에 대응하는 방식(중복응답)	163
[표 56] [윤리와 투명성] 외부문의에 대한 응답 담당자	163
[표 57] [이사회] 기관의 이사회 구성_1) 등기이사	164
[표 58] [이사회] 기관의 이사회 구성_2) 비등기이사	164
[표 59] [이사회] 기관의 이사회 구성_3) 감사	164

[표 60] [이사회] 기관의 이사회 구성_4 총 인원 수	165
[표 61] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 성별 구성_1) 남성	165
[표 62] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 성별 구성_2) 여성	165
[표 63] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 연령 구성_1) 20대	166
[표 64] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 연령 구성_2) 30대	166
[표 65] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 연령 구성_3) 40대	166
[표 66] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 연령 구성_4) 50대	167
[표 67] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 연령 구성_5) 60세 이상	167
[표 68] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성_1) (전, 현) 기업인	167
[표 69] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성_2) (전, 현) 교수	168
[표 70] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성_3) 변호사, 의사, 회계직 등 전문직	168
[표 71] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성_4) 종교인	168
[표 72] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성_5) 시민단체종사자	169
[표 73] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성_6) 기타	169
[표 74] [이사회] 신규 이사 선임 방법	169
[표 75] [이사회] 이사회 이사의 임기	170
[표 76] [이사회] 이사회 이사장의 평균재임기간	170
[표 77] [이사회] 현 이사들의 평균재임기간	170
[표 78] [이사회] 지난 해(2016년) 이사회 평균 회의 횟수	171
[표 79] [이사회] 지난 1년간 이사회 평균 참석률	171
[표 80] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가_1) 사무국에서 회의를 위해 이사회에 필요한 정보를 제공하였다	171
[표 81] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가_2) 이사진은 이사회에 참석하기 위해 필요한 사항들 (회의자료 숙지 및 관련자료 준비) 잘 준비하였다	172
[표 82] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가_3) 회의의 결과가 실무에 반영되었다	172
[표 83] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가_4) 회의 중 안건에 대해 논의할 시간은 충분하였다	172
[표 84] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가_5) 회의는 전략과 정책에 초점을 잘 맞추고 있었다	173
[표 85] [이사회] 지난 1년간 이사회를 위한 별도의 교육 진행 횟수	173
[표 86] [이사회] 이사회를 위한 연례 워크숍 유무	173
[표 87] [이사회] 이사회에 사례비(회의비) 지급 여부	174
[표 88] [이사회] 1회 평균 지급 사례비	174
[표 89] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었는지 여부_1) 연 예결산	174
[표 90] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었는지 여부_2) 연 사업계획과 결과	175



[표 91] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부_3) 조직의 미션과 비전	175
[표 92] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부_4) 정관과 규정	175
[표 93] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부_5) 전략계획	176
[표 94] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부_6) 사무국 최고의사결정권자 (예사:사무총장, 사무국장 등) 성과평가	176
[표 95] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부_7) 외부감사 선정과 감사결과 논의	176
[표 96] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부_8) 이사회 운영평가	177
[표 97] 지난 1년간 논의한 안건(중복응답)	177
[표 98] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정_1) 연 예결산	177
[표 99] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정_2) 연 사업계획과 결과	178
[표 100] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정_3) 조직의 미션과 비전	178
[표 101] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정_4) 정관과 규정	178
[표 102] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정_5) 전략계획	179
[표 103] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정_6) 사무국 최고의사결정권자 (예사:사무총장, 사무국장 등) 성과평가	179
[표 104] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정_7) 외부감사 선정과 감사결과 논의	179
[표 105] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정_8) 이사회 운영평가	180
[표 106] [이사회] 이사회 의사결정 채택 방식	180
[표 107] [이사회] 사무국 최고의사결정권자의 의사회 의결권 유무	180
[표 108] [이사회] 이사회가 참여하는 세부위원회 유무	181
[표 109] [이사회] 이사회가 참여하는 세부위원회 종류(중복응답)	181
[표 110] [이사회] 기관의 이사들의 가장 큰 강점	181
[표 111] [사업환경/전망] 기관이 다루는 이슈에 대한 사회적 공감대 변화 상태	182
[표 112] [사업환경/전망] 작년 한 해 기관이 서비스하는 대상의 수 변화	182

응답자 분포표

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립주제</i>		
민간	(223)	69.9
기업	(36)	11.3
기업 오너	(30)	9.4
정부	(9)	2.8
기타	(21)	6.6

[표 1] [선정문항] 기관의 설립주제  
[선문1] 귀 기관의 설립주제는 다음 중 어디에 해당됩니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	민간 (기업을 제외한 그 외 민간인 경우)	기업 (기업 오너 제외)	기업 오너	정부	기타 (예시 : 정부 민간 공동설립 등)	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>69.9</b>	<b>11.3</b>	<b>9.4</b>	<b>2.8</b>	<b>6.6</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립주제</i>							
민간	(223)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
기업	(36)	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0
기업 오너	(30)	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0
정부	(9)	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0
기타	(21)	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0

[표 2] [선정문항] 기관의 활동영역(중복응답)  
[선문2] 귀 기관의 활동영역은 어디입니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	교육/ 연구	복지서 비스	장학사 업	예술/ 문화	의료/ 보건	시민 권리 옹호	환경	종교	기금 매개	친목 단체	직능 단체	기타 (예시 : 동물보 호활동 )
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>42.0</b>	<b>37.9</b>	<b>35.7</b>	<b>17.6</b>	<b>13.5</b>	<b>12.2</b>	<b>9.7</b>	<b>5.3</b>	<b>2.8</b>	<b>2.2</b>	<b>1.9</b>	<b>10.7</b>
<i>기관설립주제</i>													
민간	(223)	43.0	39.0	30.5	13.5	14.8	16.1	11.2	6.7	2.7	2.7	1.8	12.6
기업	(36)	47.2	50.0	47.2	30.6	5.6	8.3	5.6	5.6	8.3	0.0	2.8	5.6
기업 오너	(30)	33.3	36.7	56.7	36.7	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	0.0	0.0
정부	(9)	44.4	33.3	22.2	0.0	22.2	0.0	22.2	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1
기타	(21)	33.3	9.5	47.6	19.0	14.3	0.0	9.5	0.0	0.0	0.0	4.8	14.3

[표 3] [실무조직] 기관 내 상근직원의 수\_1) 정규직  
[문1-1] 귀 기관의 상근직원 수는 몇 명입니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	정규직 없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상~ 20명 미만	20명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>10.3</b>	<b>29.5</b>	<b>31.0</b>	<b>19.1</b>	<b>10.0</b>	<b>100.0</b>	<b>11.3</b>	<b>43.49</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	9.4	26.9	32.3	21.1	10.3	100.0	11.2	44.93
기업	(36)	8.3	25.0	38.9	11.1	16.7	100.0	10.6	25.18
기업 오너	(30)	20.0	43.3	23.3	6.7	6.7	100.0	7.8	25.45
정부	(9)	22.2	22.2	22.2	22.2	11.1	100.0	41.9	113.00
기타	(21)	4.8	47.6	19.0	28.6	0.0	100.0	4.9	4.95

[표 4] [실무조직] 기관 내 상근직원의 수\_2) 비정규직  
[문1-2] 귀 기관의 상근직원 수는 몇 명입니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	비정규직 없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상~ 20명 미만	20명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>60.2</b>	<b>21.6</b>	<b>7.5</b>	<b>6.0</b>	<b>4.7</b>	<b>100.0</b>	<b>3.5</b>	<b>12.95</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	56.5	24.7	8.1	6.7	4.0	100.0	3.5	13.16
기업	(36)	66.7	11.1	5.6	8.3	8.3	100.0	3.3	7.10
기업 오너	(30)	76.7	23.3	0.0	0.0	0.0	100.0	0.3	0.60
정부	(9)	44.4	11.1	22.2	0.0	22.2	100.0	15.4	35.55
기타	(21)	71.4	9.5	9.5	4.8	4.8	100.0	2.8	8.35

[표 5] [실무조직] 기관 내 상근직원의 수\_3) 합계  
[문1-3] 귀 기관의 상근직원 수는 몇 명입니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	상근 직원 없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상~ 20명 미만	20명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>3.8</b>	<b>28.8</b>	<b>30.1</b>	<b>21.9</b>	<b>15.4</b>	<b>100.0</b>	<b>14.7</b>	<b>53.50</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	2.7	25.6	32.3	23.3	16.1	100.0	14.7	54.77
기업	(36)	5.6	19.4	36.1	19.4	19.4	100.0	13.9	29.07
기업 오너	(30)	10.0	53.3	23.3	6.7	6.7	100.0	8.1	25.44
정부	(9)	0.0	22.2	22.2	33.3	22.2	100.0	57.3	147.80
기타	(21)	4.8	47.6	9.5	28.6	9.5	100.0	7.7	10.59

[표 6] [실무조직] 정규직 직원의 평균 근속연수  
 [문2] 정규적으로 근무하고 있는 직원의 평균 근속연수는 몇 년입니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	2년 미만	2년 이상~ 5년 미만	5년 이상~ 7년 미만	7년 이상	계	평균(년)	표준편차
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>12.2</b>	<b>38.9</b>	<b>21.3</b>	<b>27.6</b>	<b>100.0</b>	<b>5.2</b>	<b>4.21</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	11.2	39.5	22.0	27.4	100.0	5.2	4.00
기업	(36)	11.1	27.8	16.7	44.4	100.0	7.0	5.59
기업 오너	(30)	13.3	53.3	20.0	13.3	100.0	4.0	3.19
정부	(9)	33.3	44.4	11.1	11.1	100.0	3.0	2.50
기타	(21)	14.3	28.6	28.6	28.6	100.0	5.4	4.69

[표 7] [실무조직] 기관 내 직원의 평균 연봉  
 [문3] 귀 기관 직원의 평균 연봉은 어느 정도 됩니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음 (0원)	250만원 미만	250만원 이상~ 2200만원 미만	2200만원 이상~ 2700만원 이상	2700만원 이상~ 3500만원 미만	3500만원 이상	계	평균 (만원)	표준 편차
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>7.5</b>	<b>12.5</b>	<b>19.4</b>	<b>18.2</b>	<b>22.3</b>	<b>20.1</b>	<b>100.0</b>	<b>2284.7</b>	<b>1607.32</b>
<b>기관설립추제</b>										
민간	(223)	6.3	13.5	24.7	18.8	22.9	13.9	100.0	2063.1	1369.42
기업	(36)	5.6	5.6	2.8	8.3	22.2	55.6	100.0	3781.3	2089.43
기업 오너	(30)	20.0	13.3	13.3	6.7	23.3	23.3	100.0	2004.5	1881.44
정부	(9)	0.0	33.3	11.1	44.4	0.0	11.1	100.0	1788.8	1251.60
기타	(21)	9.5	4.8	4.8	33.3	23.8	23.8	100.0	2684.2	1373.57

[표 8] [실무조직] 기관에서 운영되고 있는 복지제도(중복응답)  
 [문4] 귀 기관에서 현재 운영되고 있는 복지제도를 모두 응답해주세요.

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	여름 휴가	상여금	외부교육 지원	내부교육 프로그램	성과급	학비지원	안식월	기타
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>74.3</b>	<b>50.5</b>	<b>44.8</b>	<b>31.3</b>	<b>15.7</b>	<b>12.5</b>	<b>11.6</b>	<b>22.6</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	77.6	54.7	46.2	33.2	12.1	9.9	14.3	21.1
기업	(36)	77.8	47.2	50.0	27.8	47.2	27.8	5.6	19.4
기업 오너	(30)	53.3	20.0	33.3	20.0	6.7	16.7	3.3	26.7
정부	(9)	77.8	55.6	66.7	44.4	44.4	11.1	11.1	22.2
기타	(21)	61.9	52.4	28.6	28.6	0.0	9.5	4.8	38.1

[표 9] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성\_전략수립(방향)과 관련실무\_1-1) 이사장  
[문5-1] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>44.5</b>	<b>30.1</b>	<b>20.7</b>	<b>2.8</b>	<b>1.9</b>	<b>100.0</b>	<b>22.4</b>	<b>20.65</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	47.5	25.6	22.0	2.7	2.2	100.0	22.4	21.38
기업	(36)	41.7	44.4	11.1	2.8	0.0	100.0	20.2	17.68
기업 오피너	(30)	26.7	36.7	33.3	0.0	3.3	100.0	28.2	19.72
정부	(9)	44.4	44.4	0.0	11.1	0.0	100.0	20.0	20.16
기타	(21)	42.9	38.1	14.3	4.8	0.0	100.0	19.0	18.88

[표 10] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성\_전략수립(방향)과 관련실무\_1-2) 이사장  
[문5-1] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>31.0</b>	<b>36.7</b>	<b>14.7</b>	<b>4.7</b>	<b>12.9</b>	<b>100.0</b>	<b>33.5</b>	<b>28.81</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	36.3	33.2	15.2	3.6	11.7	100.0	31.6	28.36
기업	(36)	22.2	58.3	8.3	5.6	5.6	100.0	27.5	22.82
기업 오피너	(30)	13.3	36.7	13.3	10.0	26.7	100.0	47.2	31.72
정부	(9)	11.1	55.6	22.2	11.1	0.0	100.0	32.2	17.34
기타	(21)	23.8	28.6	19.0	4.8	23.8	100.0	44.8	35.41

[표 11] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성\_전략수립(방향)과 관련실무\_1-3) 사무국 최고의사결정권자  
[문5-1] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>33.9</b>	<b>37.3</b>	<b>17.6</b>	<b>6.6</b>	<b>4.7</b>	<b>100.0</b>	<b>27.2</b>	<b>23.32</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	33.2	36.3	17.9	7.2	5.4	100.0	28.5	23.77
기업	(36)	22.2	36.1	27.8	8.3	5.6	100.0	33.6	22.19
기업 오피너	(30)	60.0	30.0	6.7	0.0	3.3	100.0	13.5	21.46
정부	(9)	0.0	66.7	22.2	11.1	0.0	100.0	30.6	15.50
기타	(21)	38.1	47.6	9.5	4.8	0.0	100.0	20.2	17.92

[표 12] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성\_전략수립(방향)과 관련실무 1-4) 실무단위  
[문5-1] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>55.8</b>	<b>28.8</b>	<b>11.3</b>	<b>3.4</b>	<b>0.6</b>	<b>100.0</b>	<b>17.0</b>	<b>18.21</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	54.7	28.7	11.7	4.0	0.9	100.0	17.6	18.94
기업	(36)	55.6	25.0	16.7	2.8	0.0	100.0	18.7	17.72
기업 오너	(30)	66.7	26.7	6.7	0.0	0.0	100.0	11.2	14.36
정부	(9)	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0	100.0	17.2	9.05
기타	(21)	61.9	23.8	9.5	4.8	0.0	100.0	16.0	18.68

[표 13] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성\_평균 및 표준편차 종합표\_1) 전략수립(방향)과 관련실무  
[문5-1] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	이사장 (평균)	이사장 (표준편차)	이사회 (평균)	이사회 (표준편차)	사무국 최고이사 결정권자 (평균)	사무국 최고이사 결정권자 (표준편차)	실무단위 (평균)	실무단위 (표준편차)
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>22.4</b>	<b>20.6</b>	<b>33.5</b>	<b>28.8</b>	<b>27.2</b>	<b>23.3</b>	<b>17.0</b>	<b>18.2</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	22.4	21.4	31.6	28.4	28.5	23.8	17.6	18.9
기업	(36)	20.2	17.7	27.5	22.8	33.6	22.2	18.7	17.7
기업 오너	(30)	28.2	19.7	47.2	31.7	13.5	21.5	11.2	14.4
정부	(9)	20.0	20.2	32.2	17.3	30.6	15.5	17.2	9.1
기타	(21)	19.0	18.9	44.8	35.4	20.2	17.9	16.0	18.7

[표 14] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_인사관리(채용과 승진)\_2-1) 이사장  
[문5-2] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>41.4</b>	<b>18.5</b>	<b>23.5</b>	<b>6.3</b>	<b>10.3</b>	<b>100.0</b>	<b>30.9</b>	<b>29.41</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	43.9	16.6	23.3	6.3	9.9	100.0	30.3	29.19
기업	(36)	47.2	27.8	8.3	8.3	8.3	100.0	24.8	28.48
기업 오너	(30)	16.7	26.7	30.0	3.3	23.3	100.0	45.8	33.17
정부	(9)	33.3	22.2	33.3	0.0	11.1	100.0	30.6	27.66
기타	(21)	42.9	9.5	38.1	9.5	0.0	100.0	27.1	23.48

[표 15] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_인사관리(채용과 승진)\_2-2) 이사회  
[문5-2] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>52.4</b>	<b>20.1</b>	<b>15.0</b>	<b>1.9</b>	<b>10.7</b>	<b>100.0</b>	<b>24.9</b>	<b>30.20</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	52.9	18.4	15.7	1.8	11.2	100.0	25.4	30.86
기업	(36)	63.9	25.0	2.8	2.8	5.6	100.0	16.7	24.49
기업 오너	(30)	46.7	23.3	13.3	3.3	13.3	100.0	26.2	31.01
정부	(9)	44.4	44.4	11.1	0.0	0.0	100.0	18.3	15.81
기타	(21)	38.1	14.3	33.3	0.0	14.3	100.0	34.8	33.71

[표 16] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_인사관리(채용과 승진)\_2-3) 사무국 최고의사결정권자  
[문5-2] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>35.7</b>	<b>25.1</b>	<b>21.3</b>	<b>6.9</b>	<b>11.0</b>	<b>100.0</b>	<b>31.7</b>	<b>29.60</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	35.9	23.3	22.9	8.5	9.4	100.0	31.4	28.40
기업	(36)	19.4	36.1	19.4	5.6	19.4	100.0	41.5	31.82
기업 오너	(30)	56.7	26.7	6.7	0.0	10.0	100.0	19.7	30.68
정부	(9)	22.2	33.3	22.2	0.0	22.2	100.0	39.4	37.29
기타	(21)	38.1	19.0	28.6	4.8	9.5	100.0	31.9	29.43

[표 17] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_인사관리(채용과 승진)\_2-4) 실무단위  
[문5-2] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>70.8</b>	<b>16.3</b>	<b>10.0</b>	<b>1.3</b>	<b>1.6</b>	<b>100.0</b>	<b>12.4</b>	<b>18.65</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	69.1	17.5	9.9	1.8	1.8	100.0	12.9	18.86
기업	(36)	63.9	16.7	16.7	0.0	2.8	100.0	17.1	22.69
기업 오너	(30)	76.7	16.7	6.7	0.0	0.0	100.0	8.3	15.10
정부	(9)	77.8	11.1	11.1	0.0	0.0	100.0	11.7	16.58
기타	(21)	90.5	4.8	4.8	0.0	0.0	100.0	6.2	11.61

[표 18] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성\_평균 및 표준편차 종합표\_(2)인사관리(채용과 승진)  
[문5-2] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	이사장 (평균)	이사장 (표준 편차)	이사회 (평균)	이사회 (표준 편차)	사무국 최고의사 결정권자 (평균)	사무국 최고의사 결정권자 (표준 편차)	실무단위 (평균)	실무단위 (표준 편차)
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>30.9</b>	<b>29.4</b>	<b>24.9</b>	<b>30.2</b>	<b>31.7</b>	<b>29.6</b>	<b>12.4</b>	<b>18.7</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	30.3	29.2	25.4	30.9	31.4	28.4	12.9	18.9
기업	(36)	24.8	28.5	16.7	24.5	41.5	31.8	17.1	22.7
기업 오너	(30)	45.8	33.2	26.2	31.0	19.7	30.7	8.3	15.1
정부	(9)	30.6	27.7	18.3	15.8	39.4	37.3	11.7	16.6
기타	(21)	27.1	23.5	34.8	33.7	31.9	29.4	6.2	11.6

[표 19] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_예결산 수립 및 진행\_3-1) 이사장  
[문5-3] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~ 40%미만	40%~ 60%미만	60%~ 80%미만	80%~ 100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>55.5</b>	<b>26.6</b>	<b>15.4</b>	<b>1.6</b>	<b>0.9</b>	<b>100.0</b>	<b>17.6</b>	<b>18.59</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	58.3	24.7	14.8	1.3	0.9	100.0	17.2	18.42
기업	(36)	52.8	30.6	11.1	2.8	2.8	100.0	17.8	19.48
기업 오너	(30)	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	100.0	25.2	19.41
정부	(9)	44.4	44.4	0.0	11.1	0.0	100.0	17.8	22.65
기타	(21)	66.7	23.8	9.5	0.0	0.0	100.0	11.0	13.38

[표 20] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_예결산 수립 및 진행\_3-2) 이사회  
[문5-3] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~ 40%미만	40%~ 60%미만	60%~ 80%미만	80%~ 100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>30.7</b>	<b>33.2</b>	<b>16.6</b>	<b>3.4</b>	<b>16.0</b>	<b>100.0</b>	<b>35.2</b>	<b>31.40</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	34.1	30.5	16.6	3.1	15.7	100.0	34.2	31.66
기업	(36)	33.3	41.7	13.9	2.8	8.3	100.0	27.5	26.17
기업 오너	(30)	10.0	40.0	16.7	6.7	26.7	100.0	49.2	31.63
정부	(9)	11.1	66.7	11.1	11.1	0.0	100.0	28.3	19.04
기타	(21)	28.6	23.8	23.8	0.0	23.8	100.0	42.9	35.52



[표 21] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_예결산 수립 및 진행 \_3-3) 사무국 최고의사결정권자  
[문5-3] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>35.4</b>	<b>32.6</b>	<b>20.4</b>	<b>7.2</b>	<b>4.4</b>	<b>100.0</b>	<b>27.0</b>	<b>23.84</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	35.4	30.5	21.1	7.2	5.8	100.0	28.4	24.77
기업	(36)	19.4	41.7	30.6	8.3	0.0	100.0	30.1	18.57
기업 오피너	(30)	63.3	33.3	3.3	0.0	0.0	100.0	9.7	13.51
정부	(9)	11.1	55.6	11.1	11.1	11.1	100.0	38.9	27.47
기타	(21)	33.3	28.6	23.8	14.3	0.0	100.0	27.1	22.39

[표 22] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_예결산 수립 및 진행 \_3-4) 실무단위  
[문5-3] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>52.0</b>	<b>24.5</b>	<b>16.9</b>	<b>3.4</b>	<b>3.1</b>	<b>100.0</b>	<b>20.1</b>	<b>21.94</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	52.5	22.9	17.0	4.9	2.7	100.0	20.2	22.41
기업	(36)	44.4	27.8	22.2	0.0	5.6	100.0	24.6	21.90
기업 오피너	(30)	56.7	26.7	13.3	0.0	3.3	100.0	16.0	20.61
정부	(9)	44.4	55.6	0.0	0.0	0.0	100.0	15.0	12.75
기타	(21)	57.1	19.0	19.0	0.0	4.8	100.0	19.0	21.89

[표 23] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성\_평균 및 표준편차 종합표\_(3)예결산 수립 및 진행  
[문5-3] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	이사장 (평균)	이사장 (표준편차)	이사회 (평균)	이사회 (표준편차)	사무국 최고의사결정권자 (평균)	사무국 최고의사결정권자 (표준편차)	실무단위 (평균)	실무단위 (표준편차)
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>17.6</b>	<b>18.6</b>	<b>35.2</b>	<b>31.4</b>	<b>27.0</b>	<b>23.8</b>	<b>20.1</b>	<b>21.9</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	17.2	18.4	34.2	31.7	28.4	24.8	20.2	22.4
기업	(36)	17.8	19.5	27.5	26.2	30.1	18.6	24.6	21.9
기업 오피너	(30)	25.2	19.4	49.2	31.6	9.7	13.5	16.0	20.6
정부	(9)	17.8	22.7	28.3	19.0	38.9	27.5	15.0	12.7
기타	(21)	11.0	13.4	42.9	35.5	27.1	22.4	19.0	21.9

[표 24] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_연례적 일상업무\_4-1) 이사장  
[문5-4] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>66.5</b>	<b>19.4</b>	<b>10.3</b>	<b>0.9</b>	<b>2.8</b>	<b>100.0</b>	<b>15.3</b>	<b>20.81</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	66.8	19.3	9.9	1.3	2.7	100.0	15.2	21.02
기업	(36)	83.3	11.1	5.6	0.0	0.0	100.0	8.5	12.68
기업 오퍼	(30)	36.7	30.0	26.7	0.0	6.7	100.0	27.5	24.84
정부	(9)	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	100.0	10.6	11.84
기타	(21)	76.2	14.3	4.8	0.0	4.8	100.0	12.4	20.47

[표 25] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_연례적 일상업무\_4-2) 이사회  
[문5-4] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>76.5</b>	<b>15.4</b>	<b>5.0</b>	<b>0.3</b>	<b>2.8</b>	<b>100.0</b>	<b>10.9</b>	<b>19.53</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	77.6	14.8	4.9	0.4	2.2	100.0	10.1	18.55
기업	(36)	91.7	8.3	0.0	0.0	0.0	100.0	4.3	7.19
기업 오퍼	(30)	60.0	23.3	13.3	0.0	3.3	100.0	16.3	20.55
정부	(9)	55.6	44.4	0.0	0.0	0.0	100.0	12.8	11.21
기타	(21)	71.4	9.5	4.8	0.0	14.3	100.0	22.1	35.02

[표 26] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_연례적 일상업무\_4-3) 사무국 최고의사결정권자  
[문5-4] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>26.3</b>	<b>28.8</b>	<b>26.0</b>	<b>7.2</b>	<b>11.6</b>	<b>100.0</b>	<b>35.8</b>	<b>28.13</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	26.5	26.5	27.4	9.0	10.8	100.0	36.5	27.91
기업	(36)	11.1	41.7	22.2	8.3	16.7	100.0	40.0	26.51
기업 오퍼	(30)	46.7	20.0	23.3	0.0	10.0	100.0	26.5	29.74
정부	(9)	33.3	33.3	22.2	0.0	11.1	100.0	32.8	30.63
기타	(21)	19.0	42.9	23.8	0.0	14.3	100.0	35.2	29.60

[표 27] [실무조직] 기관의 업무별 각 단위의 결정권한 구성\_연례적 일상업무\_4-4) 실무단위  
 [문5-4] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~40%미만	40%~60%미만	60%~80%미만	80%~100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>27.3</b>	<b>23.2</b>	<b>23.8</b>	<b>10.0</b>	<b>15.7</b>	<b>100.0</b>	<b>38.0</b>	<b>30.05</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	27.4	23.8	24.2	8.1	16.6	100.0	38.1	30.69
기업	(36)	19.4	16.7	22.2	22.2	19.4	100.0	47.2	28.55
기업 오퍼	(30)	33.3	26.7	23.3	10.0	6.7	100.0	29.7	26.23
정부	(9)	22.2	22.2	11.1	22.2	22.2	100.0	43.9	29.98
기타	(21)	33.3	23.8	28.6	4.8	9.5	100.0	30.2	27.95

[표 28] [실무조직] 기관의 업무별 다음 단위의 결정권한 구성\_평균 및 표준편차 종합표\_(4)연례적 일상업무  
 [문5-4] 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	이사장 (평균)	이사장 (표준편차)	이사회 (평균)	이사회 (표준편차)	사무국 최고의사 결정권자 (평균)	사무국 최고의사 결정권자 (표준편차)	실무단위 (평균)	실무단위 (표준편차)
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>15.3</b>	<b>20.8</b>	<b>10.9</b>	<b>19.5</b>	<b>35.8</b>	<b>28.1</b>	<b>38.0</b>	<b>30.0</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	15.2	21.0	10.1	18.6	36.5	27.9	38.1	30.7
기업	(36)	8.5	12.7	4.3	7.2	40.0	26.5	47.2	28.5
기업 오퍼	(30)	27.5	24.8	16.3	20.5	26.5	29.7	29.7	26.2
정부	(9)	10.6	11.8	12.8	11.2	32.8	30.6	43.9	30.0
기타	(21)	12.4	20.5	22.1	35.0	35.2	29.6	30.2	27.9

[표 29] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무\_1) 이사회  
 [문6-1] 귀 기관은 다음 이해관계자들이 안건을 건의하거나 정책결정에 영향을 줄 수 있는 공식적인 회의기구가 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적인 회의기구 있음	공식적인 회의기구 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>99.4</b>	<b>0.6</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	99.6	0.4	100.0
기업	(36)	97.2	2.8	100.0
기업 오퍼	(30)	100.0	0.0	100.0
정부	(9)	100.0	0.0	100.0
기타	(21)	100.0	0.0	100.0

[표 30] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무\_2) 기부자  
 [문6-2] 귀 기관은 다음 이해관계자들이 안건을 건의하거나 정책결정에 영향을 줄 수 있는 공식적인 회의기구가 있습니까?  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적인 회의기구 있음	공식적인 회의기구 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>21.6</b>	<b>78.4</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	22.0	78.0	100.0
기업	(36)	19.4	80.6	100.0
기업 오너	(30)	13.3	86.7	100.0
정부	(9)	33.3	66.7	100.0
기타	(21)	28.6	71.4	100.0

[표 31] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무\_3) 회원  
 [문6-3] 귀 기관은 다음 이해관계자들이 안건을 건의하거나 정책결정에 영향을 줄 수 있는 공식적인 회의기구가 있습니까?  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적인 회의기구 있음	공식적인 회의기구 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>39.2</b>	<b>60.8</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	47.1	52.9	100.0
기업	(36)	19.4	80.6	100.0
기업 오너	(30)	13.3	86.7	100.0
정부	(9)	22.2	77.8	100.0
기타	(21)	33.3	66.7	100.0

[표 32] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무\_4) 수혜자 (서비스 이용 대상자)  
 [문6-4] 귀 기관은 다음 이해관계자들이 안건을 건의하거나 정책결정에 영향을 줄 수 있는 공식적인 회의기구가 있습니까?  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적인 회의기구 있음	공식적인 회의기구 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>22.3</b>	<b>77.7</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	24.7	75.3	100.0
기업	(36)	11.1	88.9	100.0
기업 오너	(30)	13.3	86.7	100.0
정부	(9)	33.3	66.7	100.0
기타	(21)	23.8	76.2	100.0

[표 33] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무\_5) 자원봉사자  
 [문6-5] 귀 기관은 다음 이해관계자들이 안건을 건의하거나 정책결정에 영향을 줄 수 있는 공식적인 회의기구가 있습니까?  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적인 회의기구 있음	공식적인 회의기구 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>15.0</b>	<b>85.0</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	16.1	83.9	100.0
기업	(36)	13.9	86.1	100.0
기업 오너	(30)	10.0	90.0	100.0
정부	(9)	22.2	77.8	100.0
기타	(21)	9.5	90.5	100.0

[표 34] [실무조직] 기관 내 공식적인 회의기구 유무\_6) 실무자  
 [문6-6] 귀 기관은 다음 이해관계자들이 안건을 건의하거나 정책결정에 영향을 줄 수 있는 공식적인 회의기구가 있습니까?  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적인 회의기구 있음	공식적인 회의기구 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>60.5</b>	<b>39.5</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	68.2	31.8	100.0
기업	(36)	47.2	52.8	100.0
기업 오너	(30)	26.7	73.3	100.0
정부	(9)	66.7	33.3	100.0
기타	(21)	47.6	52.4	100.0

[표 35] [윤리와 투명성] 명문화된 윤리규정 유무  
 [문7] 귀 기관은 명문화된 윤리규정이 있습니까?

Base=전체	사례수 (명)	있음	없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>66.5</b>	<b>33.5</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	65.5	34.5	100.0
기업	(36)	66.7	33.3	100.0
기업 오너	(30)	56.7	43.3	100.0
정부	(9)	88.9	11.1	100.0
기타	(21)	81.0	19.0	100.0

[표 36] [윤리와 투명성] 윤리규정 외부 공지 여부  
 [문7-1] 윤리규정이 있다면 윤리규정은 내부적으로만 관리합니까? 아니면 외부에 공지를 합니까?  
 (단위 : %)

Base=명문화된 윤리규정 있음	사례수 (명)	내부적으로만 관리함	외부에 공지함	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(212)</b>	<b>73.6</b>	<b>26.4</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립추제</i>				
민간	(146)	73.3	26.7	100.0
기업	(24)	83.3	16.7	100.0
기업 옌	(17)	82.4	17.6	100.0
정부	(8)	37.5	62.5	100.0
기타	(17)	70.6	29.4	100.0

[표 37] [윤리와 투명성] 윤리규정에 대한 직원들의 서명 절차 유무  
 [문7-2] 윤리규정에 대해 단체 직원들의 서명을 별도로 받습니까?  
 (단위 : %)

Base=명문화된 윤리규정 있음	사례수 (명)	전직원이 윤리규정에 서명함	별도의 직원 서명 절차 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(212)</b>	<b>22.2</b>	<b>77.8</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립추제</i>				
민간	(146)	21.9	78.1	100.0
기업	(24)	29.2	70.8	100.0
기업 옌	(17)	23.5	76.5	100.0
정부	(8)	12.5	87.5	100.0
기타	(17)	17.6	82.4	100.0

[표 38] [윤리와 투명성] 윤리규정 준수 모니터링 여부  
 [문8] 귀 기관은 윤리규정 준수여부를 모니터링하고 있습니까?  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	모니터링 하고 있음	모니터링 하지 않음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>39.5</b>	<b>60.5</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립추제</i>				
민간	(223)	35.9	64.1	100.0
기업	(36)	47.2	52.8	100.0
기업 옌	(30)	43.3	56.7	100.0
정부	(9)	66.7	33.3	100.0
기타	(21)	47.6	52.4	100.0

[표 39] [윤리와 투명성] 윤리규정 위반 시 처벌규정 유무  
 [문9] 귀 기관은 윤리규정 위반 시 처벌규정이 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	있음	없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>47.6</b>	<b>52.4</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	47.1	52.9	100.0
기업	(36)	44.4	55.6	100.0
기업 오너	(30)	43.3	56.7	100.0
정부	(9)	44.4	55.6	100.0
기타	(21)	66.7	33.3	100.0

[표 40] [윤리와 투명성] 지난해 연간보고서 발간 여부  
 [문10] 귀 기관은 지난 해 연간보고서를 발간하였습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	발간하지 않음	발간하여 온라인 및 오프라인 모두 배포	발간하여 오프라인 상에서만 배포	발간하여 온라인상에서 만 배포	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>40.1</b>	<b>28.8</b>	<b>16.0</b>	<b>15.0</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>						
민간	(223)	36.8	31.8	17.0	14.3	100.0
기업	(36)	58.3	8.3	13.9	19.4	100.0
기업 오너	(30)	50.0	23.3	6.7	20.0	100.0
정부	(9)	11.1	44.4	22.2	22.2	100.0
기타	(21)	42.9	33.3	19.0	4.8	100.0

[표 41] [윤리와 투명성] 온라인 뉴스레터 발간 여부  
 [문11] 온라인 뉴스레터를 발간하고 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	예	아니오	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>35.1</b>	<b>64.9</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	39.0	61.0	100.0
기업	(36)	27.8	72.2	100.0
기업 오너	(30)	20.0	80.0	100.0
정부	(9)	44.4	55.6	100.0
기타	(21)	23.8	76.2	100.0

[표 42] [윤리와 투명성] 연평균 발간하는 온라인 뉴스레터 횟수  
[문11-1] 발간하고 있다면, 연평균 몇 회 발간하고 있습니까?

(단위 : %)

Base=온라인 뉴스레터 발간함	사례수 (명)	5번 미만	5번 이상~ 10번 미만	10번 이상~ 24번 미만	24번 이상	계	평균(회)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(112)</b>	<b>30.4</b>	<b>10.7</b>	<b>44.6</b>	<b>14.3</b>	<b>100.0</b>	<b>11.6</b>	<b>10.48</b>
<b>기관설립주제</b>								
민간	(87)	27.6	10.3	44.8	17.2	100.0	12.6	11.36
기업	(10)	30.0	0.0	70.0	0.0	100.0	9.3	3.95
기업 오너	(6)	33.3	50.0	16.7	0.0	100.0	6.5	3.21
정부	(4)	50.0	0.0	50.0	0.0	100.0	6.8	6.08
기타	(5)	60.0	0.0	20.0	20.0	100.0	9.6	9.94

[표 43] [윤리와 투명성] 오프라인 뉴스레터 발간 여부  
[문12] 오프라인 뉴스레터를 발간하고 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	예	아니오	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>29.8</b>	<b>70.2</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>				
민간	(223)	34.1	65.9	100.0
기업	(36)	11.1	88.9	100.0
기업 오너	(30)	26.7	73.3	100.0
정부	(9)	33.3	66.7	100.0
기타	(21)	19.0	81.0	100.0

[표 44] [윤리와 투명성] 연평균 발간하는 오프라인 뉴스레터 횟수  
[문12-1] 발간하고 있다면, 연평균 몇 회 발간하고 있습니까?

(단위 : %)

Base=오프라인 뉴스레터 발간함	사례수 (명)	5번 미만	5번 이상~ 10번 미만	10번 이상~ 24번 미만	계	평균(회)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(95)</b>	<b>66.3</b>	<b>16.8</b>	<b>16.8</b>	<b>100.0</b>	<b>4.7</b>	<b>3.88</b>
<b>기관설립주제</b>							
민간	(76)	64.5	18.4	17.1	100.0	4.8	3.89
기업	(4)	75.0	0.0	25.0	100.0	4.0	5.35
기업 오너	(8)	62.5	25.0	12.5	100.0	4.3	3.73
정부	(3)	100.0	0.0	0.0	100.0	2.3	1.53
기타	(4)	75.0	0.0	25.0	100.0	5.0	4.76



[표 45] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_1) 재무정보(재정보고)  
 [문13-1] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>85.0</b>	<b>9.7</b>	<b>4.1</b>	<b>1.3</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>						
민간	(223)	84.8	11.2	2.2	1.8	100.0
기업	(36)	80.6	8.3	11.1	0.0	100.0
기업 오너	(30)	90.0	6.7	3.3	0.0	100.0
정부	(9)	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0
기타	(21)	81.0	4.8	14.3	0.0	100.0

[표 46] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_2) 사업진행 중 경과에 대한 정보  
 [문13-2] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>31.3</b>	<b>42.0</b>	<b>15.7</b>	<b>11.0</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>						
민간	(223)	33.6	43.0	13.5	9.9	100.0
기업	(36)	16.7	41.7	27.8	13.9	100.0
기업 오너	(30)	26.7	40.0	16.7	16.7	100.0
정부	(9)	66.7	22.2	0.0	11.1	100.0
기타	(21)	23.8	42.9	23.8	9.5	100.0

[표 47] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_3) 사업 완료 성과측정에 관한 정보  
 [문13-3] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>31.0</b>	<b>40.8</b>	<b>13.8</b>	<b>14.4</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>						
민간	(223)	34.1	42.6	10.8	12.6	100.0
기업	(36)	11.1	41.7	30.6	16.7	100.0
기업 오너	(30)	26.7	30.0	20.0	23.3	100.0
정부	(9)	55.6	33.3	0.0	11.1	100.0
기타	(21)	28.6	38.1	14.3	19.0	100.0

[표 48] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_4) 이사회명단  
 [문13-4] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>61.4</b>	<b>29.2</b>	<b>6.3</b>	<b>3.1</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>						
민간	(223)	60.1	30.5	5.8	3.6	100.0
기업	(36)	58.3	30.6	5.6	5.6	100.0
기업 오너	(30)	70.0	23.3	6.7	0.0	100.0
정부	(9)	77.8	22.2	0.0	0.0	100.0
기타	(21)	61.9	23.8	14.3	0.0	100.0

[표 49] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_5) 외부감사보고서  
 [문13-5] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>47.3</b>	<b>27.0</b>	<b>6.3</b>	<b>19.4</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>						
민간	(223)	43.5	29.6	4.9	22.0	100.0
기업	(36)	55.6	19.4	8.3	16.7	100.0
기업 오너	(30)	70.0	16.7	6.7	6.7	100.0
정부	(9)	55.6	33.3	11.1	0.0	100.0
기타	(21)	38.1	23.8	14.3	23.8	100.0

[표 50] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_6) 이사회 회의록  
 [문13-6] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>20.1</b>	<b>48.6</b>	<b>25.7</b>	<b>5.6</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>						
민간	(223)	22.0	47.5	22.9	7.6	100.0
기업	(36)	8.3	47.2	41.7	2.8	100.0
기업 오너	(30)	23.3	46.7	30.0	0.0	100.0
정부	(9)	11.1	77.8	11.1	0.0	100.0
기타	(21)	19.0	52.4	28.6	0.0	100.0

[표 51] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_7) 주요이사결정위원회 명단  
[문13-7] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>21.0</b>	<b>38.6</b>	<b>20.1</b>	<b>20.4</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립주제</i>						
민간	(223)	22.0	39.0	18.8	20.2	100.0
기업	(36)	11.1	33.3	22.2	33.3	100.0
기업 오너	(30)	26.7	30.0	23.3	20.0	100.0
정부	(9)	22.2	55.6	22.2	0.0	100.0
기타	(21)	19.0	47.6	23.8	9.5	100.0

[표 52] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_8) 주요위원회 회의록  
[문13-8] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>12.2</b>	<b>41.7</b>	<b>25.1</b>	<b>21.0</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립주제</i>						
민간	(223)	11.2	43.9	24.2	20.6	100.0
기업	(36)	5.6	36.1	30.6	27.8	100.0
기업 오너	(30)	20.0	26.7	26.7	26.7	100.0
정부	(9)	22.2	55.6	22.2	0.0	100.0
기타	(21)	19.0	42.9	23.8	14.3	100.0

[표 53] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_9) 내부감사보고서  
[문13-9] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>30.1</b>	<b>39.8</b>	<b>18.5</b>	<b>11.6</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립주제</i>						
민간	(223)	31.4	41.3	15.2	12.1	100.0
기업	(36)	25.0	25.0	36.1	13.9	100.0
기업 오너	(30)	20.0	46.7	23.3	10.0	100.0
정부	(9)	44.4	44.4	11.1	0.0	100.0
기타	(21)	33.3	38.1	19.0	9.5	100.0

[표 54] [윤리와 투명성] 기관의 정보 외부공개 여부\_10) 기부금품 모집 및 사용내역에 대한 감사보고서 [문13-10] 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음	계
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>59.2</b>	<b>22.3</b>	<b>5.3</b>	<b>13.2</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>						
민간	(223)	59.6	24.2	4.5	11.7	100.0
기업	(36)	52.8	16.7	8.3	22.2	100.0
기업 오너	(30)	56.7	13.3	6.7	23.3	100.0
정부	(9)	77.8	22.2	0.0	0.0	100.0
기타	(21)	61.9	23.8	9.5	4.8	100.0

[표 55] [윤리와 투명성] 외부문의에 대응하는 방식(중복응답) [문14] 귀 기관은 외부 문의가 이루어지는 가장 주된 방식은 다음 중 어느 것입니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	전화문의	온라인 문의	방문 상담
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>97.2</b>	<b>45.1</b>	<b>37.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	97.3	47.5	36.3
기업	(36)	97.2	41.7	30.6
기업 오너	(30)	93.3	50.0	46.7
정부	(9)	100.0	44.4	55.6
기타	(21)	100.0	19.0	33.3

[표 56] [윤리와 투명성] 외부문의에 대한 응답 담당자 [문15] 외부문의에 대한 응답(응대)는 귀 기관에서 주로 누가(전담직원 혹은 관련부서) 합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	전담직원 응대	관련부서 응대	기타	계
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>42.0</b>	<b>51.4</b>	<b>6.6</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>					
민간	(223)	34.5	57.4	8.1	100.0
기업	(36)	55.6	44.4	0.0	100.0
기업 오너	(30)	66.7	23.3	10.0	100.0
정부	(9)	77.8	22.2	0.0	100.0
기타	(21)	47.6	52.4	0.0	100.0

[표 57] [이사회] 기관의 이사회 구성\_1) 등기이사  
[문16-1] 귀 기관 이사회는 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	5명 미만	5명 이상~ 10명 미만	10명 이상~ 15명 미만	15명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>1.3</b>	<b>5.6</b>	<b>51.1</b>	<b>30.7</b>	<b>11.3</b>	<b>100.0</b>	<b>9.5</b>	<b>6.62</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	1.8	4.9	48.4	32.7	12.1	100.0	9.9	7.13
기업	(36)	0.0	11.1	66.7	19.4	2.8	100.0	6.8	3.19
기업 오너	(30)	0.0	3.3	70.0	23.3	3.3	100.0	7.3	3.00
정부	(9)	0.0	22.2	22.2	22.2	33.3	100.0	10.2	6.04
기타	(21)	0.0	0.0	38.1	42.9	19.0	100.0	12.5	7.39

[표 58] [이사회] 기관의 이사회 구성\_2) 비등기이사  
[문16-2] 귀 기관 이사회는 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명~10명 미만	10명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>78.1</b>	<b>12.5</b>	<b>9.4</b>	<b>100.0</b>	<b>2.3</b>	<b>7.51</b>
<b>기관설립추제</b>							
민간	(223)	74.0	14.3	11.7	100.0	2.8	8.52
기업	(36)	91.7	8.3	0.0	100.0	0.3	1.21
기업 오너	(30)	93.3	3.3	3.3	100.0	0.5	2.56
정부	(9)	44.4	33.3	22.2	100.0	6.4	10.16
기타	(21)	90.5	4.8	4.8	100.0	1.1	3.87

[표 59] [이사회] 기관의 이사회 구성\_3) 감사  
[문16-3] 귀 기관 이사회는 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명	2명	3명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>1.9</b>	<b>17.9</b>	<b>75.9</b>	<b>4.4</b>	<b>100.0</b>	<b>1.9</b>	<b>1.18</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	1.8	17.9	74.4	5.8	100.0	2.0	1.37
기업	(36)	5.6	25.0	69.4	0.0	100.0	1.6	0.59
기업 오너	(30)	0.0	13.3	86.7	0.0	100.0	1.9	0.35
정부	(9)	0.0	22.2	66.7	11.1	100.0	1.9	0.60
기타	(21)	0.0	9.5	90.5	0.0	100.0	1.9	0.30

[표 60] [이사회] 기관의 이사회 구성\_4 총 인원 수  
[문16-4] 귀 기관 이사회는 어떻게 구성되어 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	10명 미만	10명 이상~ 15명 미만	15명 이상~ 20명 미만	20명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>35.1</b>	<b>37.0</b>	<b>14.1</b>	<b>13.8</b>	<b>100.0</b>	<b>13.7</b>	<b>9.83</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	27.8	39.9	16.6	15.7	100.0	14.7	10.85
기업	(36)	72.2	25.0	0.0	2.8	100.0	8.7	3.28
기업 오너	(30)	56.7	36.7	3.3	3.3	100.0	9.7	3.96
정부	(9)	11.1	33.3	22.2	33.3	100.0	18.6	8.66
기타	(21)	28.6	28.6	23.8	19.0	100.0	15.5	8.01

[표 61] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회의 성별 구성\_1 남성  
[문17-1-1] 귀 기관 이사회의 성별 구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>1.9</b>	<b>4.1</b>	<b>32.3</b>	<b>61.8</b>	<b>100.0</b>	<b>9.1</b>	<b>5.90</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	2.7	4.0	26.9	66.4	100.0	9.4	6.03
기업	(36)	0.0	8.3	58.3	33.3	100.0	6.1	3.22
기업 오너	(30)	0.0	3.3	53.3	43.3	100.0	7.0	3.70
정부	(9)	0.0	0.0	11.1	88.9	100.0	15.0	7.00
기타	(21)	0.0	0.0	23.8	76.2	100.0	11.6	6.77

[표 62] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회의 성별 구성\_2 여성  
[문17-1-2] 귀 기관 이사회의 성별 구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>36.1</b>	<b>36.1</b>	<b>18.5</b>	<b>9.4</b>	<b>100.0</b>	<b>2.7</b>	<b>6.82</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	31.8	35.4	20.2	12.6	100.0	3.3	8.01
기업	(36)	47.2	41.7	8.3	2.8	100.0	0.9	1.39
기업 오너	(30)	53.3	40.0	6.7	0.0	100.0	0.8	1.00
정부	(9)	44.4	33.3	11.1	11.1	100.0	1.7	2.29
기타	(21)	33.3	28.6	38.1	0.0	100.0	2.0	1.92

[표 63] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 연령 구성\_1) 20대  
[문17-2-1] 귀 기관 이사회회의 연령 구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	계	평균(명)	표준편차
☐ 전체 ☐	(319)	98.4	1.3	0.3	100.0	0.0	0.35
<b>기관설립주제</b>							
민간	(223)	98.2	1.3	0.4	100.0	0.0	0.42
기업	(36)	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.00
기업 오너	(30)	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.00
정부	(9)	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.00
기타	(21)	95.2	4.8	0.0	100.0	0.0	0.22

[표 64] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 연령 구성\_2) 30대  
[문17-2-2] 귀 기관 이사회회의 연령 구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
☐ 전체 ☐	(319)	88.7	9.4	1.6	0.3	100.0	0.2	0.87
<b>기관설립주제</b>								
민간	(223)	86.1	12.1	1.8	0.0	100.0	0.2	0.72
기업	(36)	97.2	2.8	0.0	0.0	100.0	0.0	0.17
기업 오너	(30)	96.7	3.3	0.0	0.0	100.0	0.0	0.18
정부	(9)	77.8	11.1	0.0	11.1	100.0	1.2	3.31
기타	(21)	95.2	0.0	4.8	0.0	100.0	0.2	1.09

[표 65] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회회의 연령 구성\_3) 40대  
[문17-2-3] 귀 기관 이사회회의 연령 구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
☐ 전체 ☐	(319)	60.2	22.9	11.6	5.3	100.0	1.5	3.75
<b>기관설립주제</b>								
민간	(223)	56.5	23.3	13.9	6.3	100.0	1.8	4.27
기업	(36)	75.0	16.7	8.3	0.0	100.0	0.6	1.27
기업 오너	(30)	66.7	23.3	6.7	3.3	100.0	0.9	2.00
정부	(9)	44.4	44.4	0.0	11.1	100.0	1.8	3.19
기타	(21)	71.4	19.0	4.8	4.8	100.0	1.0	2.32

[표 66] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회의 연령 구성\_4) 50대  
[문17-2-4] 귀 기관 이사회의 연령 구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>17.6</b>	<b>20.7</b>	<b>38.9</b>	<b>22.9</b>	<b>100.0</b>	<b>4.6</b>	<b>5.13</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	17.9	17.0	40.4	24.7	100.0	4.9	5.66
기업	(36)	16.7	36.1	38.9	8.3	100.0	2.9	2.41
기업 오너	(30)	23.3	36.7	30.0	10.0	100.0	3.1	3.04
정부	(9)	0.0	11.1	22.2	66.7	100.0	8.2	4.52
기타	(21)	14.3	14.3	42.9	28.6	100.0	5.0	3.84

[표 67] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회의 연령 구성\_5) 60세 이상  
[문17-2-5] 귀 기관 이사회의 연령 구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>15.4</b>	<b>17.6</b>	<b>37.6</b>	<b>29.5</b>	<b>100.0</b>	<b>5.4</b>	<b>5.66</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	15.7	16.6	35.0	32.7	100.0	5.8	6.19
기업	(36)	22.2	16.7	47.2	13.9	100.0	3.6	2.69
기업 오너	(30)	16.7	16.7	50.0	16.7	100.0	3.8	3.07
정부	(9)	11.1	33.3	11.1	44.4	100.0	5.4	4.53
기타	(21)	0.0	23.8	42.9	33.3	100.0	7.3	5.82

[표 68] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성\_1) (전, 현) 기업인  
[문17-3-1] 귀 기관 이사회 구성원들의 직업구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>25.4</b>	<b>27.6</b>	<b>32.3</b>	<b>14.7</b>	<b>100.0</b>	<b>3.4</b>	<b>4.25</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	30.5	24.2	30.9	14.3	100.0	3.2	3.91
기업	(36)	16.7	44.4	36.1	2.8	100.0	2.6	3.03
기업 오너	(30)	6.7	33.3	46.7	13.3	100.0	3.6	3.40
정부	(9)	11.1	33.3	11.1	44.4	100.0	6.8	6.85
기타	(21)	19.0	23.8	28.6	28.6	100.0	5.7	7.31



[표 69] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성\_2) (전, 현) 교수  
 [문17-3-2] 귀 기관 이사회 구성원들의 직업구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>34.8</b>	<b>31.3</b>	<b>26.6</b>	<b>7.2</b>	<b>100.0</b>	<b>2.6</b>	<b>6.43</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	35.9	29.1	27.8	7.2	100.0	2.7	7.33
기업	(36)	25.0	47.2	27.8	0.0	100.0	1.9	1.79
기업 오너	(30)	26.7	46.7	20.0	6.7	100.0	2.0	2.26
정부	(9)	33.3	22.2	11.1	33.3	100.0	5.8	8.58
기타	(21)	52.4	9.5	28.6	9.5	100.0	2.6	3.63

[표 70] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성\_3) 변호사, 의사, 회계직 등 전문직  
 [문17-3-3] 귀 기관 이사회 구성원들의 직업구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>44.5</b>	<b>34.5</b>	<b>16.6</b>	<b>4.4</b>	<b>100.0</b>	<b>1.6</b>	<b>2.50</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	38.6	35.4	19.7	6.3	100.0	1.9	2.81
기업	(36)	66.7	33.3	0.0	0.0	100.0	0.4	0.69
기업 오너	(30)	50.0	36.7	13.3	0.0	100.0	1.0	1.34
정부	(9)	33.3	33.3	33.3	0.0	100.0	1.6	1.74
기타	(21)	66.7	23.8	9.5	0.0	100.0	0.7	1.31

[표 71] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성\_4) 종교인  
 [문17-3-4] 귀 기관 이사회 구성원들의 직업구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>79.0</b>	<b>11.0</b>	<b>6.6</b>	<b>3.4</b>	<b>100.0</b>	<b>0.8</b>	<b>2.48</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	73.5	13.5	8.1	4.9	100.0	1.1	2.89
기업	(36)	97.2	0.0	2.8	0.0	100.0	0.1	0.83
기업 오너	(30)	93.3	3.3	3.3	0.0	100.0	0.1	0.57
정부	(9)	77.8	11.1	11.1	0.0	100.0	0.6	1.33
기타	(21)	85.7	14.3	0.0	0.0	100.0	0.1	0.36

[표 72] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성\_5) 시민단체종사자  
[문17-3-5] 귀 기관 이사회 구성원들의 직업구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>63.6</b>	<b>19.1</b>	<b>11.6</b>	<b>5.6</b>	<b>100.0</b>	<b>1.4</b>	<b>3.32</b>
<b>기관설립주제</b>								
민간	(223)	57.4	20.6	14.8	7.2	100.0	1.8	3.79
기업	(36)	80.6	13.9	0.0	5.6	100.0	0.6	1.98
기업 오피너	(30)	80.0	20.0	0.0	0.0	100.0	0.3	0.58
정부	(9)	77.8	11.1	11.1	0.0	100.0	0.4	1.01
기타	(21)	71.4	14.3	14.3	0.0	100.0	0.7	1.24

[표 73] [이사회] 감사 인원을 제외한 이사회 구성원들의 직업 구성\_6) 기타  
[문17-3-6] 귀 기관 이사회 구성원들의 직업구성은 어떠합니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없음(0명)	1명 이상~ 3명 미만	3명 이상~ 7명 미만	7명 이상	계	평균(명)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>63.0</b>	<b>15.4</b>	<b>12.5</b>	<b>9.1</b>	<b>100.0</b>	<b>1.9</b>	<b>4.28</b>
<b>기관설립주제</b>								
민간	(223)	62.8	14.3	13.5	9.4	100.0	2.0	4.37
기업	(36)	69.4	13.9	8.3	8.3	100.0	1.4	2.91
기업 오피너	(30)	66.7	20.0	13.3	0.0	100.0	0.8	1.60
정부	(9)	77.8	0.0	11.1	11.1	100.0	1.6	3.24
기타	(21)	42.9	28.6	9.5	19.0	100.0	3.8	7.12

[표 74] [이사회] 신규 이사 선임 방법  
[문18] 신규 이사 선임 시 다음 중 어떤 방법으로 진행됩니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	이사회 추천인	이사장 추천인	외부 관련 전문가 공모	기타	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>69.9</b>	<b>17.2</b>	<b>4.1</b>	<b>8.8</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>						
민간	(223)	73.1	14.8	2.7	9.4	100.0
기업	(36)	63.9	13.9	8.3	13.9	100.0
기업 오피너	(30)	56.7	36.7	6.7	0.0	100.0
정부	(9)	66.7	22.2	11.1	0.0	100.0
기타	(21)	66.7	19.0	4.8	9.5	100.0

[표 75] [이사회] 이사회 이사의 임기  
 [문19] 귀 기관의 이사회 이사의 임기는 어떻게 됩니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	연임 또는 중임 임기	단임 임기	이사회 임기가 없다	기타	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>88.4</b>	<b>5.6</b>	<b>4.4</b>	<b>1.6</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>						
민간	(223)	88.3	5.4	4.5	1.8	100.0
기업	(36)	94.4	0.0	5.6	0.0	100.0
기업 오너	(30)	96.7	0.0	3.3	0.0	100.0
정부	(9)	55.6	33.3	0.0	11.1	100.0
기타	(21)	81.0	14.3	4.8	0.0	100.0

[표 76] [이사회] 이사회 이사장의 평균재임기간  
 [문20] 귀 기관의 이사회 이사장의 평균재임기간 어느 정도 됩니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	3년 미만	3년 이상~ 5년 미만	5년 이상~ 8년 미만	8년 이상	계	평균(년)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>11.3</b>	<b>40.8</b>	<b>22.9</b>	<b>25.1</b>	<b>100.0</b>	<b>6.2</b>	<b>5.29</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	10.8	40.8	24.7	23.8	100.0	6.0	4.73
기업	(36)	5.6	38.9	19.4	36.1	100.0	7.6	7.07
기업 오너	(30)	3.3	33.3	23.3	40.0	100.0	8.5	7.20
정부	(9)	44.4	44.4	11.1	0.0	100.0	3.0	1.32
기타	(21)	23.8	52.4	14.3	9.5	100.0	4.6	3.81

[표 77] [이사회] 현 이사들의 평균재임기간  
 [문21] 귀 기관 현 이사들의 평균재임기간은 어느 정도 됩니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	3년 미만	3년 이상~ 5년 미만	5년 이상~ 8년 미만	8년 이상	계	평균(년)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>12.2</b>	<b>36.1</b>	<b>28.8</b>	<b>22.9</b>	<b>100.0</b>	<b>5.5</b>	<b>3.40</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	10.8	35.4	31.4	22.4	100.0	5.6	3.44
기업	(36)	11.1	38.9	19.4	30.6	100.0	6.1	4.06
기업 오너	(30)	0.0	33.3	33.3	33.3	100.0	6.3	2.82
정부	(9)	44.4	44.4	11.1	0.0	100.0	3.0	1.32
기타	(21)	33.3	38.1	19.0	9.5	100.0	3.8	2.11

[표 78] [이사회] 지난 해(2016년) 이사회 평균 회의 횟수  
 [문22] 귀 기관의 지난 해(2016년) 평균이사회 회의 횟수는 몇 회였습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	안함(0번)	1번 이상~ 3번 미만	3번 이상~ 6번 미만	6번 이상	계	평균(회)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>0.9</b>	<b>34.5</b>	<b>51.1</b>	<b>13.5</b>	<b>100.0</b>	<b>3.8</b>	<b>2.94</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	0.9	31.4	52.0	15.7	100.0	4.1	3.35
기업	(36)	2.8	47.2	41.7	8.3	100.0	3.0	1.52
기업 오너	(30)	0.0	53.3	40.0	6.7	100.0	3.2	1.72
정부	(9)	0.0	22.2	66.7	11.1	100.0	3.6	1.24
기타	(21)	0.0	23.8	66.7	9.5	100.0	3.5	1.25

[표 79] [이사회] 지난 1년간 이사회 평균 참석률  
 [문23] 지난 1년간 이사회 평균 참석률은 몇%입니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	20% 미만	20%~ 40%미만	40%~ 60%미만	60%~ 80%미만	80%~ 100%	계	평균(%)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>0.6</b>	<b>1.3</b>	<b>6.9</b>	<b>32.3</b>	<b>58.9</b>	<b>100.0</b>	<b>76.3</b>	<b>15.87</b>
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	0.4	1.3	8.1	39.0	51.1	100.0	74.0	14.87
기업	(36)	2.8	2.8	2.8	8.3	83.3	100.0	83.6	20.56
기업 오너	(30)	0.0	0.0	0.0	10.0	90.0	100.0	86.0	11.74
정부	(9)	0.0	0.0	22.2	33.3	44.4	100.0	71.1	19.00
기타	(21)	0.0	0.0	4.8	33.3	61.9	100.0	76.4	12.56

[표 80] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가\_1) 사무국에서 회의를 위해 이사회에 필요한 정보를 제공하였다  
 [문24-1] 귀 기관 이사회 회의에 관한 다음 항목을 평가해주시기 바랍니다.

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	① 전혀 그렇지 않다	② 별로 그렇지 않다	①+②	③ 대체로 그렇다	④ 매우 그렇다	③+④	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>0.3</b>	<b>0.9</b>	<b>1.3</b>	<b>17.9</b>	<b>80.9</b>	<b>98.7</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	0.4	0.4	0.9	19.3	79.8	99.1	100.0
기업	(36)	0.0	2.8	2.8	11.1	86.1	97.2	100.0
기업 오너	(30)	0.0	3.3	3.3	20.0	76.7	96.7	100.0
정부	(9)	0.0	0.0	0.0	22.2	77.8	100.0	100.0
기타	(21)	0.0	0.0	0.0	9.5	90.5	100.0	100.0

[표 81] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가\_2) 이사진은 이사회에 참석하기 위해 필요한 사항을 (회의자료 숙지 및 관련자료 준비) 잘 준비하였다

[문24-2] 귀 기관 이사회 회의에 관한 다음 항목을 평가해주시기 바랍니다.

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	① 전혀 그렇지 않다	② 별로 그렇지 않다	①+②	③ 대체로 그렇다	④ 매우 그렇다	③+④	계
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>0.3</b>	<b>6.6</b>	<b>6.9</b>	<b>42.3</b>	<b>50.8</b>	<b>93.1</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	0.0	8.5	8.5	44.4	47.1	91.5	100.0
기업	(36)	2.8	2.8	5.6	36.1	58.3	94.4	100.0
기업 오너	(30)	0.0	0.0	0.0	40.0	60.0	100.0	100.0
정부	(9)	0.0	0.0	0.0	44.4	55.6	100.0	100.0
기타	(21)	0.0	4.8	4.8	33.3	61.9	95.2	100.0

[표 82] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가\_3) 회의의 결과가 실무에 반영되었다

[문24-3] 귀 기관 이사회 회의에 관한 다음 항목을 평가해주시기 바랍니다.

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	① 전혀 그렇지 않다	② 별로 그렇지 않다	①+②	③ 대체로 그렇다	④ 매우 그렇다	③+④	계
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>0.3</b>	<b>1.9</b>	<b>2.2</b>	<b>41.7</b>	<b>56.1</b>	<b>97.8</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	0.0	1.8	1.8	46.6	51.6	98.2	100.0
기업	(36)	2.8	2.8	5.6	22.2	72.2	94.4	100.0
기업 오너	(30)	0.0	0.0	0.0	30.0	70.0	100.0	100.0
정부	(9)	0.0	0.0	0.0	55.6	44.4	100.0	100.0
기타	(21)	0.0	4.8	4.8	33.3	61.9	95.2	100.0

[표 83] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가\_4) 회의 중 안건에 대해 논의할 시간은 충분하였다

[문24-4] 귀 기관 이사회 회의에 관한 다음 항목을 평가해주시기 바랍니다.

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	① 전혀 그렇지 않다	② 별로 그렇지 않다	①+②	③ 대체로 그렇다	④ 매우 그렇다	③+④	계
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>0.3</b>	<b>5.6</b>	<b>6.0</b>	<b>44.8</b>	<b>49.2</b>	<b>94.0</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	0.0	7.2	7.2	47.1	45.7	92.8	100.0
기업	(36)	2.8	2.8	5.6	33.3	61.1	94.4	100.0
기업 오너	(30)	0.0	3.3	3.3	40.0	56.7	96.7	100.0
정부	(9)	0.0	0.0	0.0	44.4	55.6	100.0	100.0
기타	(21)	0.0	0.0	0.0	47.6	52.4	100.0	100.0

[표 84] [이사회] 이사회 회의에 관한 다음 항목 평가\_5 회의는 전략과 정책에 초점을 잘 맞추고 있었다  
 [문24-5] 귀 기관 이사회 회의에 관한 다음 항목을 평가해주시기 바랍니다.

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	① 전혀 그렇지 않다	② 별로 그렇지 않다	①+②	③ 대체로 그렇다	④ 매우 그렇다	③+④	계
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>0.9</b>	<b>6.9</b>	<b>7.8</b>	<b>50.2</b>	<b>42.0</b>	<b>92.2</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(223)	0.4	8.1	8.5	53.4	38.1	91.5	100.0
기업	(36)	2.8	8.3	11.1	44.4	44.4	88.9	100.0
기업 오피너	(30)	0.0	3.3	3.3	33.3	63.3	96.7	100.0
정부	(9)	0.0	0.0	0.0	66.7	33.3	100.0	100.0
기타	(21)	4.8	0.0	4.8	42.9	52.4	95.2	100.0

[표 85] [이사회] 지난 1년간 이사회를 위한 별도의 교육 진행 횟수  
 [문25] 귀 기관은 지난 1년간 이사회를 위해 별도의 교육을 몇 회 진행하였습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	없다	1회	2회	3회 이상	계
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>78.4</b>	<b>16.6</b>	<b>3.4</b>	<b>1.6</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>						
민간	(223)	78.0	16.1	3.6	2.2	100.0
기업	(36)	77.8	16.7	5.6	0.0	100.0
기업 오피너	(30)	80.0	16.7	3.3	0.0	100.0
정부	(9)	66.7	33.3	0.0	0.0	100.0
기타	(21)	85.7	14.3	0.0	0.0	100.0

[표 86] [이사회] 이사회를 위한 연례 워크숍 유무  
 [문26] 귀 기관은 이사회를 위한 연례 워크숍이 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	예	아니오	계
<b>▣ 전체 ▣</b>	<b>(319)</b>	<b>19.4</b>	<b>80.6</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	20.2	79.8	100.0
기업	(36)	13.9	86.1	100.0
기업 오피너	(30)	16.7	83.3	100.0
정부	(9)	11.1	88.9	100.0
기타	(21)	28.6	71.4	100.0

[표 87] [이사회] 이사회에 사례비(회의비) 지급 여부  
 [문27] 귀 기관은 이사회에 사례비(회의비)를 지급하고 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	예	아니오	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>32.3</b>	<b>67.7</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	26.0	74.0	100.0
기업	(36)	55.6	44.4	100.0
기업 오너	(30)	43.3	56.7	100.0
정부	(9)	33.3	66.7	100.0
기타	(21)	42.9	57.1	100.0

[표 88] [이사회] 1회 평균 지급 사례비  
 [문27-1] 지급되고 있다면 1회 평균 얼마 정도를 지급하였습니까?

(단위 : %)

Base=사례비 지급함	사례수 (명)	10만원 미만	10만원 이상~25만원 미만	25만원 이상~50만원 미만	50만원 이상	계	평균(만원)	표준편차
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(103)</b>	<b>15.5</b>	<b>44.7</b>	<b>20.4</b>	<b>19.4</b>	<b>100.0</b>	<b>32.1</b>	<b>46.56</b>
<b>기관설립추제</b>								
민간	(58)	25.9	48.3	12.1	13.8	100.0	27.1	49.35
기업	(20)	0.0	25.0	40.0	35.0	100.0	54.5	55.75
기업 오너	(13)	0.0	38.5	30.8	30.8	100.0	33.1	25.29
정부	(3)	33.3	66.7	0.0	0.0	100.0	11.7	7.64
기타	(9)	0.0	66.7	22.2	11.1	100.0	20.6	13.79

[표 89] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었는지 여부\_1 연 예결산  
 [문28-1] 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	논의 안건이었음	논의 안건이 아니었음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>98.1</b>	<b>1.9</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>				
민간	(223)	98.2	1.8	100.0
기업	(36)	97.2	2.8	100.0
기업 오너	(30)	96.7	3.3	100.0
정부	(9)	100.0	0.0	100.0
기타	(21)	100.0	0.0	100.0

[표 90] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었는지 여부\_2) 연 사업계획과 결과  
 [문28-2] 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	논의 안건이었음	논의 안건이 아니었음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>97.8</b>	<b>2.2</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립추제</i>				
민간	(223)	98.2	1.8	100.0
기업	(36)	94.4	5.6	100.0
기업 오피너	(30)	96.7	3.3	100.0
정부	(9)	100.0	0.0	100.0
기타	(21)	100.0	0.0	100.0

[표 91] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었는지 여부\_3) 조직의 미션과 비전  
 [문28-3] 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	논의 안건이었음	논의 안건이 아니었음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>65.8</b>	<b>34.2</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립추제</i>				
민간	(223)	71.3	28.7	100.0
기업	(36)	52.8	47.2	100.0
기업 오피너	(30)	50.0	50.0	100.0
정부	(9)	66.7	33.3	100.0
기타	(21)	52.4	47.6	100.0

[표 92] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었는지 여부\_4) 정관과 규정  
 [문28-4] 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	논의 안건이었음	논의 안건이 아니었음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>80.3</b>	<b>19.7</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립추제</i>				
민간	(223)	80.3	19.7	100.0
기업	(36)	75.0	25.0	100.0
기업 오피너	(30)	76.7	23.3	100.0
정부	(9)	100.0	0.0	100.0
기타	(21)	85.7	14.3	100.0



[표 93] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부\_5) 전략계획  
 [문28-5] 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	논의 안건이였음	논의 안건이 아니었음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>75.5</b>	<b>24.5</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>				
민간	(223)	76.7	23.3	100.0
기업	(36)	61.1	38.9	100.0
기업 오피너	(30)	80.0	20.0	100.0
정부	(9)	88.9	11.1	100.0
기타	(21)	76.2	23.8	100.0

[표 94] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부\_6) 사무국 최고의사결정권자 (예시:사무총장, 사무국장 등) 성과평가  
 [문28-6] 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	논의 안건이였음	논의 안건이 아니었음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>27.9</b>	<b>72.1</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>				
민간	(223)	31.4	68.6	100.0
기업	(36)	16.7	83.3	100.0
기업 오피너	(30)	23.3	76.7	100.0
정부	(9)	33.3	66.7	100.0
기타	(21)	14.3	85.7	100.0

[표 95] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부\_7) 외부감사 선정과 감사결과 논의  
 [문28-7] 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	논의 안건이였음	논의 안건이 아니었음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>67.4</b>	<b>32.6</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>				
민간	(223)	70.0	30.0	100.0
기업	(36)	50.0	50.0	100.0
기업 오피너	(30)	66.7	33.3	100.0
정부	(9)	66.7	33.3	100.0
기타	(21)	71.4	28.6	100.0

[표 96] [이사회] 다음 항목이 지난 1년간 이사회 논의안건이었던지 여부\_8) 이사회 운영평가  
 [문28-8] 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.  
 (단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	논의 안건이었음	논의 안건이 아니었음	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>34.8</b>	<b>65.2</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립추제</i>				
민간	(223)	35.4	64.6	100.0
기업	(36)	19.4	80.6	100.0
기업 오너	(30)	36.7	63.3	100.0
정부	(9)	55.6	44.4	100.0
기타	(21)	42.9	57.1	100.0

[표 97] 지난 1년간 논의한 안건(중복응답)  
 [문28] 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.  
 (단위 : %)

Base=논의안건 있었음	사례수 (명)	연예결산	연사업계획과 결과	정관과 규정	전략계획	외부감사 선정과 감사결과 논의	조직의 미션과 비전	이사회 운영평가	사무국 최고의사 결정권자 성과평가
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(317)</b>	<b>98.7</b>	<b>98.4</b>	<b>80.8</b>	<b>76.0</b>	<b>67.8</b>	<b>66.2</b>	<b>35.0</b>	<b>28.1</b>
<i>기관설립추제</i>									
민간	(222)	98.6	98.6	80.6	77.0	70.3	71.6	35.6	31.5
기업	(35)	100.0	97.1	77.1	62.9	51.4	54.3	20.0	17.1
기업 오너	(30)	96.7	96.7	76.7	80.0	66.7	50.0	36.7	23.3
정부	(9)	100.0	100.0	100.0	88.9	66.7	66.7	55.6	33.3
기타	(21)	100.0	100.0	85.7	76.2	71.4	52.4	42.9	14.3

[표 98] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정\_1) 연예결산  
 [문28-1-1] 귀 기관에서는 다음의 안건으로 논의를 진행했다고 하셨는데요, 구체적으로 다음 중 어느 과정을 거치셨습니까?  
 (단위 : %)

Base=연예결산 논의안건이었음	사례수 (명)	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(313)</b>	<b>24.9</b>	<b>10.5</b>	<b>64.5</b>	<b>100.0</b>
<i>기관설립추제</i>					
민간	(219)	25.1	12.8	62.1	100.0
기업	(35)	20.0	11.4	68.6	100.0
기업 오너	(29)	31.0	3.4	65.5	100.0
정부	(9)	33.3	0.0	66.7	100.0
기타	(21)	19.0	0.0	81.0	100.0

[표 99] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정\_2) 연 사업계획과 결과  
 [문28-1-2] 귀 기관에서는 다음의 안건으로 논의를 진행했다고 하셨는데요, 구체적으로 다음 중 어느 과정을 거치셨습니까?  
 (단위 : %)

Base=연 사업계획과 결과 논의안건이었음	사례수 (명)	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(312)</b>	<b>24.0</b>	<b>12.8</b>	<b>63.1</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>					
민간	(219)	22.8	15.1	62.1	100.0
기업	(34)	23.5	8.8	67.6	100.0
기업 오너	(29)	27.6	10.3	62.1	100.0
정부	(9)	44.4	0.0	55.6	100.0
기타	(21)	23.8	4.8	71.4	100.0

[표 100] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정\_3) 조직의 미션과 비전  
 [문28-1-3] 귀 기관에서는 다음의 안건으로 논의를 진행했다고 하셨는데요, 구체적으로 다음 중 어느 과정을 거치셨습니까?  
 (단위 : %)

Base=조직의 미션과 비전 논의안건이었음	사례수 (명)	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(210)</b>	<b>26.7</b>	<b>16.2</b>	<b>57.1</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>					
민간	(159)	24.5	20.1	55.3	100.0
기업	(19)	21.1	0.0	78.9	100.0
기업 오너	(15)	46.7	0.0	53.3	100.0
정부	(6)	50.0	0.0	50.0	100.0
기타	(11)	27.3	18.2	54.5	100.0

[표 101] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정\_4) 정관과 규정  
 [문28-1-4] 귀 기관에서는 다음의 안건으로 논의를 진행했다고 하셨는데요, 구체적으로 다음 중 어느 과정을 거치셨습니까?  
 (단위 : %)

Base=정관과 규정 논의안건이었음	사례수 (명)	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(256)</b>	<b>20.7</b>	<b>7.8</b>	<b>71.5</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>					
민간	(179)	19.0	8.4	72.6	100.0
기업	(27)	22.2	14.8	63.0	100.0
기업 오너	(23)	34.8	0.0	65.2	100.0
정부	(9)	22.2	0.0	77.8	100.0
기타	(18)	16.7	5.6	77.8	100.0

[표 102] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정\_5) 전략계획  
 [문28-1-5] 귀 기관에서는 다음의 안건으로 논의를 진행했다고 하셨는데요, 구체적으로 다음 중 어느 과정을 거치셨습니까?  
 (단위 : %)

Base=전략계획 논의안건이었음	사례수 (명)	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(241)</b>	<b>22.0</b>	<b>16.6</b>	<b>61.4</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>					
민간	(171)	19.3	19.9	60.8	100.0
기업	(22)	18.2	0.0	81.8	100.0
기업 오피너	(24)	33.3	16.7	50.0	100.0
정부	(8)	50.0	0.0	50.0	100.0
기타	(16)	25.0	12.5	62.5	100.0

[표 103] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정\_6) 사무국 최고의사결정권자 (예시:사무총장, 사무국장 등) 성과평가  
 [문28-1-6] 귀 기관에서는 다음의 안건으로 논의를 진행했다고 하셨는데요, 구체적으로 다음 중 어느 과정을 거치셨습니까?  
 (단위 : %)

Base=사무국 최고의사결정권자 성과평가 논의안건이었음	사례수 (명)	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(89)</b>	<b>24.7</b>	<b>11.2</b>	<b>64.0</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>					
민간	(70)	21.4	14.3	64.3	100.0
기업	(6)	33.3	0.0	66.7	100.0
기업 오피너	(7)	28.6	0.0	71.4	100.0
정부	(3)	33.3	0.0	66.7	100.0
기타	(3)	66.7	0.0	33.3	100.0

[표 104] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정\_7) 외부감사 선정과 감사결과 논의  
 [문28-1-7] 귀 기관에서는 다음의 안건으로 논의를 진행했다고 하셨는데요, 구체적으로 다음 중 어느 과정을 거치셨습니까?  
 (단위 : %)

Base=외부감사 선정과 감사결과 논의 논의안건이었음	사례수 (명)	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(215)</b>	<b>23.3</b>	<b>15.3</b>	<b>61.4</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립추제</b>					
민간	(156)	21.2	17.3	61.5	100.0
기업	(18)	16.7	16.7	66.7	100.0
기업 오피너	(20)	35.0	5.0	60.0	100.0
정부	(6)	50.0	0.0	50.0	100.0
기타	(15)	26.7	13.3	60.0	100.0

[표 105] [이사회] 다음 안건에 대한 논의 진행 과정\_8) 이사회 운영평가  
 [문28-1-8] 귀 기관에서는 다음의 안건으로 논의를 진행했다고 하셨는데요, 구체적으로 다음 중 어느 과정을 거치셨습니까?  
 (단위 : %)

Base=이사회 운영평가 논의안건이었음	사례수 (명)	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인	계
<input checked="" type="checkbox"/> 전체 <input checked="" type="checkbox"/>	(111)	28.8	14.4	56.8	100.0
<b>기관설립주제</b>					
민간	(79)	27.8	13.9	58.2	100.0
기업	(7)	28.6	0.0	71.4	100.0
기업 오너	(11)	36.4	9.1	54.5	100.0
정부	(5)	20.0	20.0	60.0	100.0
기타	(9)	33.3	33.3	33.3	100.0

[표 106] [이사회] 이사회 의사결정 채택 방식  
 [문29] 귀 기관의 이사회 의사결정은 주로 어떤 방식으로 채택됩니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	다수결	만장일치	이사장의 최종결정	계
<input checked="" type="checkbox"/> 전체 <input checked="" type="checkbox"/>	(319)	56.7	36.7	6.6	100.0
<b>기관설립주제</b>					
민간	(223)	57.4	37.2	5.4	100.0
기업	(36)	52.8	38.9	8.3	100.0
기업 오너	(30)	43.3	43.3	13.3	100.0
정부	(9)	88.9	0.0	11.1	100.0
기타	(21)	61.9	33.3	4.8	100.0

[표 107] [이사회] 사무국 최고이사결정권자의 의사회 의결권 유무  
 [문30] 귀 기관의 사무국 최고이사결정권자가 이사회 의결권을 갖고 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	예	아니오	계
<input checked="" type="checkbox"/> 전체 <input checked="" type="checkbox"/>	(319)	35.7	64.3	100.0
<b>기관설립주제</b>				
민간	(223)	39.9	60.1	100.0
기업	(36)	27.8	72.2	100.0
기업 오너	(30)	6.7	93.3	100.0
정부	(9)	66.7	33.3	100.0
기타	(21)	33.3	66.7	100.0

[표 108] [이사회] 이사회가 참여하는 세부위원회 유무  
[문31] 귀 기관의 이사회가 참여하는 세부위원회가 있습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	있다	없다	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>23.2</b>	<b>76.8</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>				
민간	(223)	26.0	74.0	100.0
기업	(36)	2.8	97.2	100.0
기업 오너	(30)	13.3	86.7	100.0
정부	(9)	55.6	44.4	100.0
기타	(21)	28.6	71.4	100.0

[표 109] [이사회] 이사회가 참여하는 세부위원회 종류(중복응답)  
[문31-1] 이사회가 참여하는 세부위원회를 모두 표기해주세요.

(단위 : %)

Base=세부위원회 있음	사례수 (명)	운영위원회	재정/회계감사위원회	모금/자원개발위원회	기타
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(74)</b>	<b>77.0</b>	<b>31.1</b>	<b>14.9</b>	<b>41.9</b>
<b>기관설립주제</b>					
민간	(58)	75.9	27.6	17.2	46.6
기업	(1)	100.0	0.0	0.0	0.0
기업 오너	(4)	100.0	25.0	0.0	25.0
정부	(5)	60.0	60.0	0.0	0.0
기타	(6)	83.3	50.0	16.7	50.0

[표 110] [이사회] 기관의 이사들의 가장 큰 강점  
[문32] 귀 기관 이사들의 가장 큰 강점은 무엇입니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	단체가 원하는 전문지식 (인사관리, 마케팅 등)	지역사회 네트워크	현 이사진과의 관계	자원동원능력 (모금능력, Fundraising)	기타	계
<b>☐ 전체 ☐</b>	<b>(319)</b>	<b>35.1</b>	<b>28.8</b>	<b>22.3</b>	<b>11.9</b>	<b>1.9</b>	<b>100.0</b>
<b>기관설립주제</b>							
민간	(223)	30.5	28.7	22.4	16.1	2.2	100.0
기업	(36)	55.6	22.2	16.7	2.8	2.8	100.0
기업 오너	(30)	33.3	30.0	36.7	0.0	0.0	100.0
정부	(9)	33.3	44.4	22.2	0.0	0.0	100.0
기타	(21)	52.4	33.3	9.5	4.8	0.0	100.0

[표 111] [사업환경/전망] 기관이 다루는 이슈에 대한 사회적 공감대 변화 상태  
 [문34] 귀 기관이 다루는 이슈에 대해 사회적 공감대가 어떻게 변화하고 있다고 생각하십니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	① 매우 높아지고 있다	② 약간 높아지고 있다	①+②	③ 이전과 동일하다	④ 약간 낮아지고 있다	⑤ 매우 낮아지고 있다	④+⑤	계
☐ 전체 ☐	(319)	25.7	50.8	76.5	20.4	2.5	0.6	3.1	100.0
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	25.1	50.7	75.8	20.6	2.7	0.9	3.6	100.0
기업	(36)	25.0	58.3	83.3	16.7	0.0	0.0	0.0	100.0
기업 오너	(30)	23.3	43.3	66.7	30.0	3.3	0.0	3.3	100.0
정부	(9)	44.4	44.4	88.9	11.1	0.0	0.0	0.0	100.0
기타	(21)	28.6	52.4	81.0	14.3	4.8	0.0	4.8	100.0

[표 112] [사업환경/전망] 작년 한 해 기관이 서비스하는 대상의 수 변화  
 [문37] 귀 기관이 서비스하는 대상(수혜자)의 수가 작년 한 해 어떻게 변화하였습니까?

(단위 : %)

Base=전체	사례수 (명)	① 매우 많아졌다	② 약간 많아졌다	①+②	③ 이전과 동일하다	④ 약간 적어졌다	⑤ 매우 적어졌다	④+⑤	계
☐ 전체 ☐	(319)	11.9	46.7	58.6	29.8	9.7	1.9	11.6	100.0
<b>기관설립추제</b>									
민간	(223)	13.0	47.1	60.1	30.5	8.1	1.3	9.4	100.0
기업	(36)	2.8	44.4	47.2	33.3	16.7	2.8	19.4	100.0
기업 오너	(30)	6.7	53.3	60.0	20.0	16.7	3.3	20.0	100.0
정부	(9)	44.4	33.3	77.8	22.2	0.0	0.0	0.0	100.0
기타	(21)	9.5	42.9	52.4	33.3	9.5	4.8	14.3	100.0

제17회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2017

# 부록 2

2017 비영리공익법인  
설문조사 설문지







ID

안녕하십니까?

여론조사 전문회사인 한국리서치입니다.

본 설문조사에서는 우리나라 비영리공익법인단체의 운영 현황을 알아보고자 합니다.

본 설문은 이사회와 관련된 내용을 포함하고 있습니다. 작성 시 내부적으로 상의하셔도 좋습니다. 단, 한 기관 당 1부만 제출하여주시기 바랍니다.

본 설문조사 결과는 비영리공익법인단체의 활동을 활성화하고 나아가 비영리공익법인 관련 정책 방안을 마련하는데 소중한게 활용될 것입니다.

귀하께서 응답해 주시는 내용은 통계법 제33조에 의거하여 절대 비밀이 보장되고, 다른 분들의 의견과 함께 통계적인 자료 분석용으로만 활용됩니다.

잠시만 시간을 내시어 도움을 주시면 감사하겠습니다. 본 설문조사를 끝까지 완료해 주시는 분께는 감사의 의미로 소정의 사례금(1만원 상당 문화상품권 + 기빙코리아 컨퍼런스 참가비 50% 할인)을 제공해드리겠습니다.

주관기관 :  아름다운재단  
기부문화연구소

조사기관 :  Hankook Research

문의처 : 아름다운재단 기부문화연구소 이영주 간사 ☎ 02-6930-4523  
아름다운재단 기부문화연구소 장윤주 팀장 ☎ 02-6930-4564

선문1. 귀 기관의 설립주체는 다음 중 어디에 해당됩니까?

- ① 민간 (기업을 제외한 그 외 민간인 경우)
- ② 기업 (기업 오너 제외)
- ③ 기업 오너
- ④ 정부
- ⑤ 기타 (예시 : 정부 민간 공동설립 등)

선문2. 귀 기관의 활동영역은 어디입니까? 귀 기관에 해당되는 것을 모두 응답해 주십시오.

- ① 의료/보건
- ② 교육/연구
- ③ 복지서비스
- ④ 예술/문화
- ⑤ 환경
- ⑥ 기금매개
- ⑦ 시민 권리 옹호
- ⑧ 종교
- ⑨ 직능단체
- ⑩ 친목단체
- ⑪ 장학사업
- ⑫ 기타(예시 : 동물보호활동)

## A. 실무조직

문1. 귀 기관의 상근직원 수는 몇 명입니까?

고용형태	정규직	비정규직	합계
인원	명	명	명

문2. 정규직으로 근무하고 있는 직원의 평균 근속연수는 몇 년입니까?

\_\_\_\_\_년

문3. 귀 기관 직원의 평균 연봉은 어느 정도 됩니까? 세전금액으로 말씀해 주십시오.

연평균 \_\_\_\_\_만원

문4. 귀 기관에서 현재 운영되고 있는 복지제도를 모두 응답해주시십시오.

- ① 성과급                      ② 상여금                      ③ 여름 휴가  
 ④ 안식월                      ⑤ 내부교육프로그램        ⑥ 외부교육지원  
 ⑦ 학비지원                    ⑧ 기타(                      )

문5. 귀 기관의 업무별 각 단위의 결정권한은 어떻게 구성되어 있습니까? 각 단위에 해당되는 비율을 퍼센트로 산정하여 작성해주시기 바랍니다.

	이사장	이사회	사무국 최고의사 결정권자*	실무단위	합계
(1) 전략수립(방향)과 관련실무					100%
(2) 인사관리(채용과 승진)					100%
(3) 예결산 수립 및 집행					100%
(4) 연례적 일상업무					100%

\* 예시 : 사무총장 및 사무국장

문6. 귀 기관은 다음 이해관계자들이 안건을 건의하거나 정책결정에 영향을 줄 수 있는 공식적인 회의기구가 있습니까?

	공식적인 회의기구 있음	공식적인 회의기구 없음
(1) 이사회	①	②
(2) 기부자	①	②
(3) 회원	①	②
(4) 수혜자 (서비스 이용 대상자)	①	②
(5) 자원봉사자	①	②
(6) 실무자	①	②

## B. 윤리와 투명성

문7. 귀 기관은 명문화된 윤리규정이 있습니까?

- ① 있음 → 문7-1
- ② 없음 → 문8

문7-1. 윤리규정이 있다면 윤리규정은 내부적으로만 관리합니까? 아니면 외부에 공지를 합니까?

- ① 내부적으로만 관리함
- ② 외부에 공지함

문7-2. 윤리규정에 대해 단체 직원들의 서명을 별도로 받으십니까?

- ① 전직원이 윤리규정에 서명함
- ② 별도의 직원 서명 절차 없음

문8. 귀 기관은 윤리규정 준수여부를 모니터링하고 있습니까?

- ① 모니터링 하고 있음
- ② 모니터링 하지 않음

문9. 귀 기관은 윤리규정 위반 시 처벌규정이 있습니까?

- ① 있음
- ② 없음

문10. 귀 기관은 지난 해 연간보고서를 발간하였습니까?

- ① 발간하지 않음
- ② 발간하여 온라인상에서만 배포
- ③ 발간하여 온라인 및 오프라인 모두 배포
- ④ 발간하여 오프라인 상에서만 배포

문11. 온라인 뉴스레터를 발간하고 있습니까? 발간하고 있다면, 연평균 몇 회 발간하고 있습니까?

- ① 예 : 연\_\_\_\_\_회
- ② 아니오

문12. 오프라인 뉴스레터를 발간하고 있습니까? 발간하고 있다면, 연평균 몇 회 발간하고 있습니까?

- ① 예 : 연\_\_\_\_\_회
- ② 아니오

문13. 다음 항목에 대한 귀 기관의 정보를 외부에 공개하십니까? 각 항목에 대해 응답해 주십시오.  
정보공개 유무를 모두 표기하여 주시기 바랍니다.

정보	공식적으로 외부공개	정보공개 요청 시 제공	비공개	해당정보 없음
(1) 재무정보(재정보고)	①	②	③	④
(2) 사업진행 중 경과에 관한 정보	①	②	③	④
(3) 사업 완료 성과측정에 관한 정보	①	②	③	④
(4) 이사회명단	①	②	③	④
(5) 외부감사보고서	①	②	③	④
(6) 이사회 회의록	①	②	③	④
(7) 주요의사결정위원회 명단	①	②	③	④
(8) 주요위원회 회의록	①	②	③	④
(9) 내부감사보고서	①	②	③	④
(10) 기부금품 모집 및 사용내역에 대한 감사보고서	①	②	③	④

문14. 귀 기관은 외부 문의가 이루어지는 가장 주된 방식은 다음 중 어느 것입니까? 외부 문의에 대응하는 통로를 모두 응답해주시요.

- ① 전화문의                      ② 온라인 문의                      ③ 방문 상담

문15. 외부문의에 대한 응답(응대)는 귀 기관에서 주로 누가(전담직원 혹은 관련부서) 합니까?

- ① 전담직원 응대                      ② 관련부서 응대                      ③ 기타

## C. 이사회

문16. 귀 기관 이사회는 어떻게 구성되어 있습니까?

\* 등기이사 및 비등기이사

등기이사와 비등기이사 구분기준은 이사회에 참여할 권한 여부입니다. 등기이사는 이사회 구성원에 올라와 있다는 의미이며, 비등기이사는 그 반대입니다. 등기이사는 기업경영에서 중요한 의사결정을 하며 그에 대한 법적 지위와 책임을 갖게 됩니다.

구성	인원수
등기이사	
비등기이사	
감사	
총인원수	

문17. 귀 기관의 이사회는 총 \_\_\_명(감사 인원 제외)이라고 응답하셨습니다. 다음 내용은 감사 인원을 제외한 이사진(등기이사 및 비등기이사)에 관한 질문입니다.

문17-1. 귀 기관 이사회의 성별 구성은 어떠합니까?

- ① 남성 : (     )명
- ② 여성 : (     )명

문17-2. 귀 기관 이사회의 연령 구성은 어떠합니까?

- ① 20대        :        (     )명
- ② 30대        :        (     )명
- ③ 40대        :        (     )명
- ④ 50대        :        (     )명
- ⑤ 60세 이상 :        (     )명

문17-3. 귀 기관 이사회 구성원들의 직업구성은 어떠합니까?

※ 직업의 경우, 주업 또는 가장 오랜 기간 근무한 업을 기준으로 작성하여주시기 바랍니다. 예를 들어 교수 재직 중 복지관 관장일 경우, 주업은 교수로 작성해 주십시오.

- |                      |   |      |
|----------------------|---|------|
| ① (전, 현)기업인          | : | ( )명 |
| ② (전, 현)교수           | : | ( )명 |
| ③ 변호사, 의사, 회계사 등 전문직 | : | ( )명 |
| ④ 종교인                | : | ( )명 |
| ⑤ 시민단체종사자            | : | ( )명 |
| ⑥ 기타 ( )             | : | ( )명 |

문18. 신규 이사 선임 시 다음 중 어떤 방법으로 진행됩니까? 가장 많이 사용하는 선임방법 한 가지만 선택하여 주시기 바랍니다.

- |           |           |                |
|-----------|-----------|----------------|
| ① 이사회 추천인 | ② 이사장 추천인 | ③ 외부 관련 전문가 공모 |
| ④ 기타( )   |           |                |

문19. 귀 기관의 이사회 이사의 임기는 어떻게 됩니까?

- |              |         |               |
|--------------|---------|---------------|
| ① 이사회 임기가 없다 | ② 단임 임기 | ③ 연임 또는 중임 임기 |
| ④ 기타         |         |               |

문20. 귀 기관의 이사회 이사장의 평균재임기간 어느 정도 됩니까?

약\_\_\_\_\_년

문21. 귀 기관 현 이사들의 평균재임기간은 어느 정도 됩니까?

약\_\_\_\_\_년

문22. 귀 기관의 지난 해(2016년) 평균이사회 회의 횟수는 몇 회였습니다습니까?

\_\_\_\_\_회



문23. 지난 1년간 이사회 평균 참석률은 몇%입니까? (단, 위임을 제외한 실제 참석 인원으로 응답해 주십시오.)

\_\_\_\_\_ %

문24. 귀 기관 이사회 회의에 관한 다음 항목을 평가해주시기 바랍니다.

	매우 그렇다	대체로 그렇다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
(1) 사무국에서 회의를 위해 이사회에 필요한 정보를 제공하였다	④	③	②	①
(2) 이사진은 이사회에 참석하기 위해 필요한 사항을 (회의자료 숙지 및 관련자료 준비) 잘 준비하였다	④	③	②	①
(3) 회의의 결과가 실무에 반영되었다	④	③	②	①
(4) 회의 중 안건에 대해 논의할 시간은 충분하였다	④	③	②	①
(5) 회의는 전략과 정책에 초점을 잘 맞추고 있었다	④	③	②	①

☉ 다음은 이사회 교육(트레이닝)에 관한 문항입니다.

문25. 귀 기관은 지난 1년간 이사회를 위해 별도의 교육을 몇 회 진행하였습니까?

- ① 없다                      ② 1회                      ③ 2회                      ④ 3회 이상

문26. 귀 기관은 이사회를 위한 연례 워크숍이 있습니까?

- ① 예                                      ② 아니오

문27. 귀 기관은 이사회에 사례비(회의비)를 지급하고 있습니까?

- ① 예 → 문27-1                      ② 아니오 → 문28

문27-1. 지급되고 있다면 1회 평균 얼마 정도를 지급하였습니까?

1회 평균 \_\_\_\_\_만원

◎ 다음은 이사회 의사결정에 관한 질문입니다.

문28. 다음 중 귀 기관의 이사회가 지난 1년간 논의안건으로 진행한 것을 모두 선택해주시기 바랍니다.

	논의 안건이었음	논의 안건이 아니었음
(1) 연 예결산	①	②
(2) 연 사업계획과 결과	①	②
(3) 조직의 미션과 비전	①	②
(4) 정관과 규정	①	②
(5) 전략계획	①	②
(6) 사무국 최고이사결정권자(예사:사무총장, 사무국장 등) 성과평가	①	②
(7) 외부감사 선정과 감사결과 논의	①	②
(8) 이사회 운영평가	①	②

문28-1. 귀 기관에서는 다음의 안건으로 논의를 진행했다고 하셨는데요, 구체적으로 다음 중 어느 과정을 거치셨습니까?

	서면보고 후 일괄승인	이사회 내 별도 논의 없이 전체보고 후 승인	이사회 내 별도 논의 후 승인
(1) 연 예결산	①	②	③
(2) 연 사업계획과 결과	①	②	③
(3) 조직의 미션과 비전	①	②	③
(4) 정관과 규정	①	②	③
(5) 전략계획	①	②	③
(6) 사무국 최고이사결정권자 (예사:사무총장, 사무국장등) 성과평가	①	②	③
(7) 외부감사 선정과 감사결과 논의	①	②	③
(8) 이사회 운영평가	①	②	③

문29. 귀 기관의 이사회 의사결정은 주로 어떤 방식으로 채택되니까?

- ① 다수결                      ② 만장일치                      ③ 이사장의 최종결정

문30. 귀 기관의 사무국 최고이사결정권자(예시 : 사무총장, 사무국장등)가 이사회 의결권을 갖고 있습니까?

- ① 예    ② 아니오

문31. 귀 기관의 이사회가 참여하는 세부위원회가 있습니까?

- ① 있다 → 문31-1    ② 없다 → 문32

문31-1. 이사회가 참여하는 세부위원회를 모두 표기해주세요.

- ① 운영위원회  
② 재정/회계감사 위원회  
③ 모금/자원개발 위원회  
④ 기타(    )

문32. 귀 기관 이사들의 가장 큰 강점은 무엇입니까? 가장 큰 강점 한 가지만 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 지역사회 네트워크  
② 단체가 원하는 전문지식 (인사관리, 마케팅 등)  
③ 자원동원능력(모금능력, Fundraising)  
④ 현 이사진과의 관계  
⑤ 기타(    )

**D. 사업환경/전망**

문33. 귀 기관에서 지난 10년간 해결하고자 했던 가장 중요한 이슈는 무엇입니까? 1-3가지 이내로 작성하여 주시기 바랍니다. (예시 : 취약계층법률지원, 장애아동 의료지원, 국내 기부문화 활성화, 국내 지속가능한 생태계 형성 등)

- ① (    )  
② (    )  
③ (    )

문34. 귀 기관이 다루는 이슈에 대해 사회적 공감대가 어떻게 변화하고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 높아지고 있다
- ② 약간 높아지고 있다
- ③ 이전과 동일하다
- ④ 약간 낮아지고 있다
- ⑤ 매우 낮아지고 있다

문35. 귀 기관이 다루는 이슈에서 가장 영향력 있는 비영리기관 및 공익법인 3군데(본인기관 포함) 작성해주시기 바랍니다.

- ① ( )
- ② ( )
- ③ ( )

문36. 귀 기관이 다루는 이슈에 대해 사회공헌활동을 하는 영리기업 3군데 작성해주시기 바랍니다.

- ① ( )
- ② ( )
- ③ ( )

문37. 귀 기관이 서비스하는 대상(수혜자)의 수가 작년 한 해 어떻게 변화하였습니까?

- ① 매우 많아졌다
- ② 약간 많아졌다
- ③ 이전과 동일하다
- ④ 약간 적어졌다
- ⑤ 매우 적어졌다



# 아름다운재단 기부문화연구소 소개



아름다운재단  
기부문화연구소



아름다운재단 기부문화연구소는 한국 최초의 유일한 기부문화전문연구소로서 한국사회에 기부문화가 단단히 뿌리내리도록 기부와 관련된 과학적이고 체계적인 연구, 정확한 통계자료, 기부 선진국의 풍부한 사례들을 제공하는 나눔의 지식 창고입니다. 아름다운재단 기부문화연구소는 연구 및 조사, 교육, 출판, 정보 교류를 통하여 기부문화의 질적 향상을 이루고 비영리단체 실무자들의 전문 역량 강화를 위한 초석이 되고자 합니다.

## 「아름다운재단 기부문화연구소는 다음과 같은 활동을 합니다.」

### ■ 기부문화 연구

한국인의 기부지수 조사 한국인의 기부지수 조사 '기빙인덱스'는 한국인의 기부와 자원봉사 실태 및 이에 대한 인식과 태도를 파악하여 올바른 기부문화를 조성하고 기부활동과 관련한 정책방안을 제시합니다.

비영리기관 현황 및 실태조사 2017년도 기업기부지수를 개편하고 국내 비영리기관을 대상으로 연구조사를 진행하여 한국 비영리기관에 관한 전반적인 정보를 제공하여 비영리섹터 활동을 활성화하는데 기여합니다.

### ■ 기획연구

기부문화활성화를 위한 세법제도 개선을 위한 연구, 부유층기부문화활성화, 계획기부 활성화를 위한 연구 등과 같이 한국사회의 꼭 필요한 기부문화와 관련된 다양한 기획연구를 통해 한국사회의 기부문화 확산에 기여합니다.

### ■ 기부문화심포지엄 '기빙코리아'

매년 기부문화심포지엄 '기빙코리아'를 개최하여 국내외 최신 기부 동향 및 선진 사례들을 소개함으로써 한국 사회에 창조적이고 성숙한 기부문화 형성을 모색, 전략을 제시합니다. 기빙코리아 연구자료는 영어로도 번역되어 해외에도 소개되고 있습니다.

### ■ 기부관련 해외 연구동향 조사 및 네트워크 구축

기부와 관련된 해외 연구동향 조사 및 관련 기관들과 네트워크 구축을 통해 기부문화 연구의 전문성을 높입니다. 아름다운재단 기부문화연구소의 연구자료는 기빙코리아 홈페이지([www.givingkorea.org](http://www.givingkorea.org))를 통해 열람하실 수 있습니다.

## 아름다운재단 기부문화연구소를 이끌어주시는 분들

기부문화연구소 운영이사장		김영진	(주) 한독 회장
기부문화연구소 운영이사		김기수 김 랑 김일섭 김정완 김종민 남승우 박용만 윤재승 이강호 정몽윤	(주) 모헨즈 회장 (주) 삼양제넥스 사장 딜로이트안진회계법인 회장 (주) 매일유업 회장 (주) 스태프뱅크 회장 (주) 풀무원 사장 (주) 두산 회장 (주) 대웅 부회장 (주) 한국그린포스퍼프 사장 (주) 현대해상화재보험 회장
기부문화연구소장		박성연	이화여자대학교 경영학과 교수
기부문화분과	부 소 장 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원	한동우 강철희 노연희 민인식 박 철 박태규 윤민화 이민영 이형진 정진경 조상미 최혜지	강남대학교 사회복지대학원 교수 연세대학교 사회복지대학원 교수 가톨릭대학교 사회복지학과 교수 경희대학교 경제학부 교수 고려대학교 경영학부 교수 연세대학교 상경대학 경제학부 교수 대구대학교 산업복지학과 교수 고려사이버대학교 사회복지학과 교수 도서출판 아르케 대표 광운대학교 행정학과 교수 이화여자대학교 사회복지전문대학원 교수 서울여자대학교 사회복지학과 교수
기업사회공헌분과	부 소 장 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원	전상경 강형구 김익성 이상민 이종국 이창민	한양대학교 경영대학 파이낸스 경영학과 교수 한양대학교 경영대학 파이낸스 경영학과 교수 동덕여자대학교 인문대학 교수 한양대학교 사회학과 교수 이화여자대학교 경영학부 교수 한양대학교 경영대학 경영학부 교수
제도법제분과	부 소 장 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원 연구위원	박 훈 서희열 송헌재 박내천 원윤희 허 원	서울시립대학교 세무전문대학원 교수 강남대학교 세무학과 교수 서울시립대학교 경제학과 교수 세무사 서울시립대학교 총장 고려사이버대학교 세무 회계학과 교수



제17회 기부문화심포지엄  
**기빙코리아 2017**

**발행일** 2017년 11월 7일  
**발행처** 아름다운북  
**발행인** 박종문  
**등록일** 2006년 10월 25일 제300-2006-150호  
**지은이** 아름다운재단 기부문화연구소  
**기획및편집** 아름다운재단 기부문화연구소  
**주소** 03035 서울시 종로구 자하문로 19길 6(옥인동)  
**전화** (02)766-1004  
**전송** (02)6969-5196  
**웹사이트** [www.beautifulfund.org](http://www.beautifulfund.org)  
**디자인및인쇄** 해든디앤피(02-2266-6372)

ISBN : 978-89-93842-40-1  
ISBN : 978-89-93842-18-0(세트)

값 15,000원



Giving Korea

값 15,000 원



9 788993 842401  
ISBN 978-89-93842-40-1  
ISBN 978-89-93842-18-0 (세트)