

비영리 사회서비스조직의 재정자원동원활동에 관한 탐색적 연구

노연희 (가톨릭대학교 사회복지학과 전임 강사)

본 연구는 한국의 비영리 사회서비스 조직들이 재정자원을 동원하기 위하여 어떤 활동을 하고 있는지, 자원동원활동은 조직특성과 관련이 있는지, 그리고 자원동원활동 간에는 관련이 있는지에 대해 탐색적으로 살펴보고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 기존연구에서의 논의에 따라 자원동원의 영역을 3개 영역으로 구분하고 이 활동과 관련이 있는 조직특성을 도출하였다. 연구의 대상은 87개의 사회서비스 조직을 포함하는데, 연구표본의 크기와 지역적 한계 때문에 비모수 통계기법을 이용하였다. 연구결과는 한국의 비영리 사회서비스 조직들은 자원동원과 관련된 전담인력 또는 조직 내 다른 인력의 활용이라는 측면에서는 외국의 비영리조직을 대상으로 한 기존의 연구결과와 유사한 경향을 보이고 있다. 그러나 이런 인력의 활용이 실질적으로 재정자원을 동원하기 위한 구체적인 활동과는 별다른 관계를 지니지 않는다. 본 연구는 비영리조직의 자원동원 활동에 대한 경험적 연구가 부족한 실정에서, 경험적인 자료를 제시하여 앞으로의 연구방향을 제시한다는데 의의가 있다.

주제어: 비영리 사회서비스 조직, 재정자원, 자원동원활동

I. 서론

비영리조직은 재정적 측면에서 조직의 목표를 달성하고 또한 조직의 생존에 필요한 수입을 시장에서의 재화와 서비스의 판매가 아니라, 조직의 구성원이나 지지자들로부터의 기부나 회비, 기부금, 정부 및 민간단체의 재정지원 등 다양한 원천으로부터 획득한다는 특징을 지닌다. 따라서 비영리조직의 활동은 조직자체의 업무수행능력보다는 자금조성능력에 따라 결정된다(Kramer, 1981). 이런 특성 때문에 비영리조직은 필연적으로 조직의 운영에 필요한 충분한 재정자원을 확보하기 위해 다양한 전략을 필요로 한다. 대표적인 비영리조직으로서 사회서비스조직은 다른 영역에서 활동하는 비영리조직들과 비교했을 때 전통적으로 정부가 중요한 재정지원자(funder)로서 안정적으로 재정자원을 제공하는 역할을 수행

※ 투고일 8.25 심사일 9.1 심사완료일 10.1

이 연구는 2003년도 가톨릭 대학교 교비연구비의 지원으로 이루어졌음.

해 왔기 때문에 자원동원(fundraising)에 대한 관심은 비교적 적은 편이었다. 그러나 1980년대 후반 이후 많은 서구의 복지국가에서 사회복지에 대한 정부의 재정지원의 삭감과 이를 보충하기 위한 전략으로서 민간부문의 중요성 등이 논의되기 시작하면서 비영리조직, 특히 사회서비스 조직들에게 있어서 재정적 자원을 동원하기 위한 실질적인 노력이 요구되었다.

한국의 사회서비스 조직들도 외국의 비영리조직들과 마찬가지로 정부의 재정지원에 크게 의존하여 민간부분으로부터의 자원동원활동에 비교적 소극적이었다. 그러나 정부의 재정지원이 조직운영에 있어서 충분하지 않다는 인식과 함께 1990년대 이후 사회서비스의 전달에 있어서 중요한 평가지표로서 자원동원능력이 포함됨에 따라 자원동원의 중요성은 매우 중요한 이슈로 논의되기 시작하였다(황성철, 2000). 따라서 많은 사회서비스 조직들이 정부 이외의 다른 수입원으로부터 자원을 확보하기 위하여 많은 노력을 기울이게 된다.

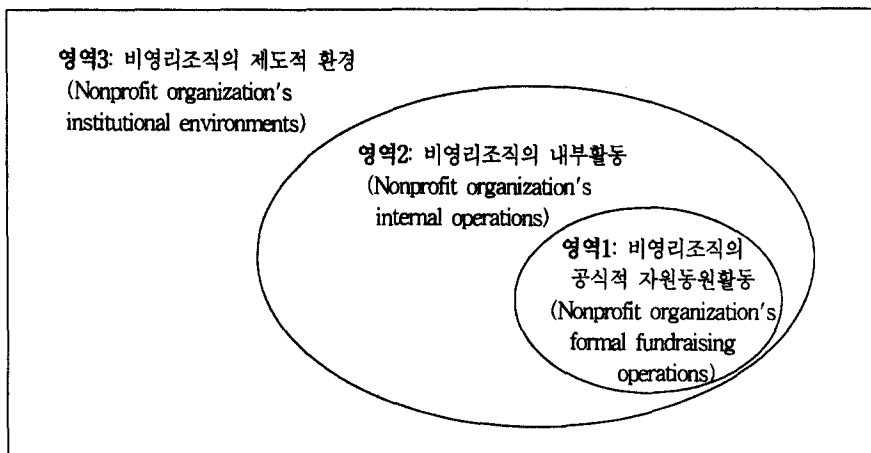
조직차원에서 다수의 재정지원자로부터 다양한 방법을 통하여 자원을 동원하기 위한 방안모색에 대한 관심이 증가하고 또한 개별조직들이 자원동원을 위하여 실질적인 노력을 기울이고 있음에도 불구하고 실제로 비영리 사회복지조직에서 외부의 다양한 재정지원자로부터 재정자원을 획득하기 위하여 어떤 활동을 수행하고 있는지에 대한 정보는 전무한 상태이다. 또한 자원동원을 위한 노력들이 실제로 자원의 획득에 효과적인지에 대한 논의도 제대로 이루어지고 있지 못한 실정이다. 이는 한편으로는 사회서비스 조직에서 이루어지는 재정적 자원동원활동과 관련하여 다양한 재정지원자의 존재, 그리고 다양한 방법의 활용이라는 특성을 지니고 있기 때문에, 학문적 측면이나 실천적인 측면에서의 이해가 어렵기 때문이다. 또 다른 한편으로는 비영리조직에서의 자원동원활동 자체에 대한 일관적이고 경험적 자료의 부족으로 인하여 이에 대한 이해가 제대로 이루어지지 않기 때문이기도 하다(Hager, Rooney, & Pollak, 2002).

본 연구는 한국의 사회서비스 조직에 있어서 자원동원활동과 관련된 정보와 이에 대한 체계적인 연구가 부족하다는 점을 고려하여 이들 조직이 재정자원을 획득하기 위하여 어떤 자원동원활동을 수행하고 있는지에 대해 살펴보고자 한다. 또한 미국을 비롯한 외국의 비영리조직을 대상으로 한 많은 연구들은 비영리조직이 지닌 다양한 특성들이 자원동원활동에 영향을 미친다고 제기하고 있는데(Frumkin & Kim, 2001; Hager, Rooney, & Pollak, 2002; Sargeant & Kalher, 1999; Stone, Hager & Griffin, 2001), 이러한 연구에서 제시된 결과들이 한국의 상황에서도 적용이 될 수 있는지 그리고 재정자원을 동원하기 위한 구체적인 활동간에 관련이 있는지에 대해 분석하고 한국의 비영리 사회서비스 조직의 자원동원활동에 대한 기초 자료를 제공하는 것을 목적으로 한다.

II. 선행연구 고찰

1. 자원동원활동의 영역

비영리조직에서의 자원동원활동은 매우 다양한 형태로 수행된다. 즉 비영리조직의 수입원은 정부 및 공동모금회나 민간재단을 포함하는 다양한 유형의 조직으로부터의 재정지원, 개인 또는 기업으로부터의 기부금, 서비스에 대한 요금 그리고 자원동원을 위한 특별행사 수입 등으로 구성된다. 이런 다양한 수입원으로부터 자원을 획득하기 위해 비영리조직은 또한 다양한 유형의 활동을 수행한다. 이러한 활동에는 기부자에 대한 직접적인 우편발송, 특별행사의 수행, 지원금획득을 위한 프로그램 기획서의 작성 등의 활동이 포함되며, 동시에 조직은 이런 활동을 위한 담당하는 직원을 채용하거나 기존의 직원을 활용하기도 하며, 때로는 자원봉사자 등을 이용하기도 한다. 또한 자원동원을 위한 다양한 활동들은 개별후원자를 대상으로 하거나, 외부의 제도화된 환경으로서 재정지원자와의 관계형성을 통해서 이루어지기도 한다. Hager et al.(2002)은 비영리조직에서의 이런 다양한 유형의 자원동원활동을 3가지 영역으로 구분하여 제시하면서 각 조직이 상황에 따라 어떤 영역의 활동에 초점을 둘 것인지가 달라질 수 있음을 보여준다. 이런 영역의 구분은 자원동원활동이 구체적으로 어떻게 이루어지는지에 대한 체계적인 이해의 기반이 될 수 있다(그림 1).



자료: Hager, M. Rooney, P., & Pollak, T.(2002). p.313.

〈그림 1〉 자원동원활동 영역(Fundraising Domain)

자원동원활동의 첫 번째 영역(영역1)은 비영리조직에서의 공식적인 자원동원활동과 관련된 것으로, 비영리조직의 회계상 관련 비용이 자원동원활동이라는 공식적 항목으로 기재된다. 따라서 대부분의 활동은 정부지원금 또는 민간의 지원금 등을 획득하는 것과 관련된 활동, 즉 지원서의 작성 또는 자원동원을 위한 특별행사의 기획 및 수행 등을 주된 임무로 수행하는 전담직원에 의해 이루어지는 전문적 활동을 의미한다.

두 번째 영역(영역2)은 <그림 1>에서 보는 바와 같이 첫 번째 영역보다 광범위하다. 이 영역은 자원동원활동과 관련된 전담인력에 의해 수행되는 영역이 아니라 비영리조직 내 다른 직원, 즉 주된 업무를 별도로 수행하면서 동시에 자원동원과 관련된 활동도 수행하는 직원에 의해 이루어지는 활동을 의미한다. 여기서 자원동원과 관련된 전담인력을 제외한 조직내 다른 인력은 기관장이나 이사회 구성원 등의 조직의 지도층과 행정업무를 비롯한 조직내 다른 업무를 동시에 수행하는 직원들을 포함하며, 또한 유급직원에 의한 활동만을 의미하는 것이 아니라 자원봉사자에 의해 수행되는 경우도 포함한다.

마지막으로 세 번째 영역(영역3)은 첫 번째와 두 번째 영역의 외부로 비영리조직을 둘러싼 제도적 환경을 의미한다. 모든 비영리조직은 이 영역에서 그들의 서비스 제공활동에 필요한 자원을 얻기 위해 다른 조직과의 관계를 형성하고 자원을 서로 교환하게 된다. 이 환경에는 미국의 United Way나 한국의 사회복지공동모금회와 같이 비영리조직에 대한 재정지원을 목적으로 하는 조직들, 또는 비영리조직의 운영모체로서 개별 비영리조직을 대신하여 기금을 모금하고 이를 배분하는 역할을 담당하는 모법인도 이 제도적 환경에 포함된다. 또한 한국의 상황에서는 전무하지만 비영리조직을 대신하여 전문적으로 자원동원활동을 수행하고 이에 대한 비용을 받는 영리조직을 포함한다. 이러한 다양한 조직들로 구성되는 비영리조직의 환경은 조직의 자원동원활동 노력의 주요한 대상이 되면 결국 운영에 필요한 모든 자원은 결국 이 제도적 환경으로부터 제공된다고 할 수 있다.

Hager et. al.(2002)은 자원동원활동을 위에 제시한 3영역으로 구분하고 각 활동간의 관계에 대해서도 제시하고 있다. 자원동원활동간의 관계에 있어서 가장 중요한 이슈는 과연 공식적이고 전문적인 1영역의 활동을 수행하는 경우, 비공식적으로 이루어지던 활동이 감소하는가에 대한 것이다. 예를 들어 전담인력을 고용하게 되는 경우, 조직 내 다른 인력, 즉 기관장, 이사회 구성원, 일반 직원, 그리고 자원봉사자 등 비영리조직 내 다른 인력에 의해서 이루어지는 자원동원활동의 정도가 어떻게 변화하는가의 문제이다. 이들은 미국의 비영리조직을 대상으로 한 경험적 분석을 통하여 조직 내의 다른 인력에 의한 자원동원활동은 전담인력을 고용하고 있는 조직일수록 더욱 활발하게 이루어지고 있음을 보여주었다. 즉 자원동원활동을 전문적으로 수행하는 조직은 전담인력뿐만 아니라, 특히 기관장이나 이사회의 구성원 등 조직을 이끌어 나가는 리더들의 재정자원획득과 관련된 활동에 더욱 적극적임을 제시한다.

또한 이들은 자원동원과 관련하여 United Way, 정부, 민간 재단 등의 환경과 자원동원 활동을 전문적으로 대행하는 영리 조직, 그리고 모체가 되는 본부로부터의 지원 등으로 구성되는 외부의 제도적 환경과 조직내부의 활동이라 할 수 있는 1, 2영역의 활동이 관련이 있는지에 대해서도 제시한다. 3영역의 자원동원활동은 실질적으로 1영역의 전담인력이나 전문적 활동 그리고 2영역의 일반직원들의 활동을 통한 자원동원활동의 결과로 이 3영역에서의 다양한 재정지원자와의 관계가 형성되고 지속되는 것이다. 따라서 1영역의 활동인 전담인력의 고용은 3영역의 활동의 외부의 재정지원자와의 안정적인 관계를 형성하여 실질적인 재정자원의 획득에 기여하게 된다.

2. 자원동원활동에 영향을 미치는 요인

많은 연구들이 비영리조직의 자원동원활동에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대해 논의하고 있다. 영국의 비영리조직을 대상으로 한 Khanna, Posnett, & Sandler(1995)는 비영리조직의 활동영역, 자원동원활동비용지출, 운영비지출, 정부지원금, 그리고 조직의 나이 등이 비영리조직의 자원동원활동에 영향을 미치는지를 분석하였다. Stone, Hager, & Griffin(2001)은 200여개의 미국 비영리조직을 대상으로 어떤 조직적 특성들이 비영리조직의 외부의 재정지원자로부터의 지원금 획득에 영향을 미치는지를 분석하였다. 이들은 비영리사회서비스 조직의 특성이 주요 재정지원자인 정부와 United Way로부터 수입을 획득하는지의 여부와 이 수입이 총수입에서 차지하는 비율에 어떤 영향을 미치는지를 분석하였다. 이들은 조직의 크기, 지배구조, 운영형태(운영비지출비율, 자원동원활동지출비율, 자원봉사자 활용정도, 상근직 비율), 상업적 활동수입비율(프로그램이용료 수입비율), 클라이언트의 인종적 특성 등을 조직특성으로 사용하였다. Frumkin & Kim(2001)은 조직의 운영 효율성을 나타내는 지표인 운영비지출비율, 자원동원노력을 나타내는 지표로 자원동원관련 지출비율, 총수입에서 정부의 재정지원비율을 대체수입원 지표로, 그리고 총수입으로 측정되는 조직의 크기가 비영리조직의 자원동원능력에 영향을 미치는 요인이라고 제시하였다.

본 절에서는 이러한 기존 연구들이 제시하는 연구결과를 기반으로 조직의 설립기간 및 크기 등의 일반적 특성, 인력구성 및 운영비지출정도 등의 관리형태, 대안적인 수입원 구성 등 비영리조직의 자원동원활동과 관계가 있는 요인들에 대해 살펴보고자 한다.

1) 조직의 일반적 특성: 설립기간 및 조직크기

일반적으로 조직이론에 있어서 조직의 크기 또는 나이는 조직 활동에 영향을 미치는 중요한 요인으로 제시되는데, 특히 비영리조직에 있어서 이러한 특성들은 체계화된 관리구조를 지니고 서비스 제공을 위한 조직의 능력의 향상이라는 측면과 관련되어 있어 궁극적

으로는 외부의 재정지원자로부터의 자원획득에 영향을 미치는 요인이라고 지적된다(Stone, et. al., 2001). 따라서 비영리조직이 크고 오래될수록 외부환경과의 관계가 안정적이어서 많은 재정적 지원을 받는다고 할 수 있다(Gronbjerg, 1993; Stone, et. al., 2001).

Khanna, et. al.(1995)은 영국의 비영리조직을 대상으로 한 경험적 연구에서 자원동원활동을 통해 획득한 수입에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대해 제시하는데, 비영리조직의 나이가 자원동원활동을 통한 수입과 긍정적인 관계가 있다는 결론을 보여준다. 또한 Hager et al.(2002)는 비영리조직이 자원동원활동을 통한 전담인력을 고용하고 있는지의 여부는 비영리조직이 획득하는 재정자원의 총액으로 측정된 조직의 크기와 밀접한 연관이 있음을 제시한다. 즉 획득한 재정자원규모가 큰 조직일수록 자원동원 전담인력을 더 많이 고용하고 있다는 것이다.

2) 조직의 관리형태: 인력 및 지출구조

비영리조직의 자원동원활동에 있어서 주요한 이슈중의 하나는 조직의 관리형태가 영향을 미치는가이다. 많은 경험적 연구들은 결과에 있어서 다소 차이가 있기는 하지만 조직의 운영과 관련된 지출구조 그리고 인력구조 등을 자원동원활동에 영향을 미치는 중요한 요인으로 제시하고 있다.

우선 운영과 관련된 조직의 지출구조와 자원동원활동에 관하여 논의하는 연구들은 조직의 운영을 위해 지출되는 비용과 동시에 자원동원활동 자체에 지출된 비용을 자원동원에 영향을 미치는 요인으로 제시한다. Khanna, et. al.(1995)은 조직의 지출비중 자원동원을 위해 지출된 비용과 조직의 운영을 위해 지출된 비용이 이 자원동원을 통해 실질적으로 획득하는 수입에 영향을 미치는지를 분석하였다. 이들의 연구에 의하면 조직이 자원동원활동에 지출하는 비용이 많을수록 조직의 자원동원활동을 통한 수입이 증가하고 있음을 보여준다. 또한 자원동원활동을 측정하는 방식이 다소 차이가 있지만, 운영비 지출의 정도나 전담인력의 비율이 높은 사회서비스 조직의 경우 정부 등 외부로부터 지원을 받을 가능성이 높다는 인식되기도 한다(Smith & Lipsky, 1993).

그러나 Stone, et. al.(2001)의 연구는 운영비 지출이 자원동원활동과 관련이 있는가에 대해서 재정지원자가 누구인가에 따라 다르다는 결과를 제시한다. 즉 운영이 지출이 높은 조직의 경우는 정부로부터의 재정지원비율은 감소시키지만 United Way로부터의 재정지원 비율은 증가시킨다는 결론을 제시하기도 한다. 또한 Frumkin & Kim(2001) 역시 비영리조직의 지출에서 조직의 운영비가 차지하는 비율은 조직이 효율적으로 운영되는지를 보여주기 위해 흔히 사용되는 지표로서 재정적 자원동원능력에 영향을 미치는 요인이라고 지적하고 있다. 그러나 이들은 Khanna, et. al.(1995)이나 Stone, et. al.(2002)의 결과와는 달리 운영비비율이 낮은 조직일수록 보다 효과적으로 재정자원을 획득할 가능성이 크다고

가정하였으나, 연구결과는 실제로 운영비지출비율은 별다른 영향을 미치지 못함을 보여주고 있다.

운영비의 지출뿐만 아니라 실제 자원동원활동을 위해 지출되는 비용 역시 자원동원활동에 영향을 미치는 주요한 요인으로 제시된다. Stone, et. al.(2001)은 조직의 운영을 위한 지출보다 오히려 실제 자원동원활동에 지출된 비용이 보다 중요한 요인이라고 제시한다. 이들에 의하면 자원동원에 사용된 비용의 높은 조직은 정부 및 United Way와 같은 주요 재정지원자로부터의 지원비용을 증가시킨다는 결론을 제시한다. 또한 Frumkin & Kim(2001)도 이와 유사한 결과를 제시한다. 즉 비영리조직이 자원동원을 위해 보다 노력을 하는 경우, 즉 총지출비에서 자원동원을 위한 지출의 비율이 높을수록 자원동원에 영향을 미칠 가능성이 크다고 가정한다. 비영리조직의 활동영역에 관계없이 자원동원관련 지출 비율이 높은 조직은 실제로 재정적 기부금을 더 많이 획득하였다는 결과를 제시한다.

조직의 관리형태에 있어서 또 하나 중요한 지표는 인력이 어떻게 구성되어 있는가이다. 이 지표의 측정은 인력의 전문성, 자원봉사자 활용정도 또는 상근직 인력의 비율 등을 포함한다. Frumkin & Kim(2001)은 비영리조직의 효과성에 대한 논의에 있어서 자원동원능력을 조직효과성을 측정하는 지표로 제시하고 인력의 전문성이 이에 영향을 미치는지에 대하여 분석하였다. 이들은 인력의 전문성의 정도는 기부금 및 후원금을 획득하는 조직의 능력에 별다른 영향을 미치지 못함을 제시한다.

또한 자원봉사자의 비율 역시 중요한 인력구조의 구성요인으로 제시되는데, 이에 대한 논의도 다소 차이가 있다. 자원봉사자의 비율의 높은 경우는 지역사회로부터 정통성이 확보되었다는 점과 이로 인해 궁극적으로 재정적 자원확보능력이 높아진다는 점 때문에 정부의 지원을 제외한 민간부문으로부터의 재정지원을 더 많이 받을 가능성을 보여준다고 가정되지만, 실제 경험적 연구의 경우는 자원봉사자의 활동의 정도는 외부의 재정자원확보에 별다른 영향을 미치지 않고 있음을 보여준다(Stone, et. al., 2001).

3) 대안적 수입원

비영리조직의 수입원이 다양하다는 것은 실제로 단일한 재정지원자로부터 조직의 운영에 필요한 충분한 자원을 획득하지 못한다는 것을 의미하기도 한다. 예를 들어 사회서비스 조직은 전통적으로 정부의 재정지원에 크게 의존해 왔는데, 정부가 충분한 자원을 지원하는 경우 여타의 재정지원자로부터 자원을 획득하기 위한 노력은 감소하게 될 것이다. 이와는 반대로 주요 재정지원자였던 정부가 지원을 감소하거나, 지원자체가 충분하지 못하게 되면 비영리 사회서비스 조직들은 필연적으로 대체수입원으로부터 자원을 획득하기 위해 많은 노력을 기울이게 된다. 이런 관점에서 기존의 많은 연구들은 비영리조직의 정부지원금과 자체적인 자원동원활동에 의한 수입간의 관계에 대해 논의하는데, 이들 간의 관계가

긍정적이나 부정적이나에 대해 일관된 결과를 보여주지는 않지만, 일부의 연구는 비영리조직에 대한 정부지원금의 증가는 조직자체의 자원동원활동을 통한 수입에 영향을 미친다는 결과를 보여준다. 이와 같이 정부의 지원금과 대체수입원과의 관계와 마찬가지로 비영리조직의 다양한 수입원들과 조직의 자원동원노력을 통한 자원획득간의 관계도 설명이 될 수 있다. 즉 비영리조직이 특정한 재정지원자로부터 안정적인 수입을 획득하게 된다면 조직의 자원동원노력에 일정정도 영향을 미칠 수 있다고 볼 수 있다.

Khanna, et. al.(1995)는 자원동원활동을 통한 기부금이나 후원금의 획득은 다른 대안적인 수입원으로서 정부의 지원금, 유산이나 증여를 통한 거액기부를 통한 수입과 관련이 있다는 점을 지적한다. 또한 많은 비영리조직들은 대부분의 경우 일정정도 프로그램 이용료의 부과 등 상업적 활동으로부터 재정적 자원을 획득하고자 한다(Gronbjerg, 1993). 외부의 주요재정지원자와의 관계가 안정적으로 형성되어 이들로부터 보다 많은 재정지원을 받게 되는 경우 상업적 활동을 통해 획득하는 수입은 감소하게 된다(Stone, et. al., 2001).

III. 연구문제 및 분석방법

1. 연구문제 및 주요변수들

본 연구는 Hager, Rooney, & Pollak(2002)이 제시한 재정자원동원활동의 세 가지 영역을 기반으로 하여 한국의 비영리 사회서비스 조직들의 재정적 자원동원활동을 탐색적으로 살펴볼 것이다. 또한 기존의 논의를 기반으로 조직특성과 자원동원활동간의 관계 그리고 각각의 영역에 해당하는 활동간에는 서로 관련이 있는지에 대해 살펴보고자 한다. 이런 연구목적에 달성하기 위한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 사회서비스 조직들은 자원동원활동을 어떻게 수행하고 있는가?

둘째, 사회서비스 조직의 자원동원활동과 조직특성은 어떤 관련이 있는가?

셋째, 자원동원을 위해 전담인력을 고용하고 있는 조직들과 그렇지 못한 조직들 간에 재정자원획득을 위해 사용하는 구체적 활동에는 어떠한 차이가 있는가?

넷째, 자원동원을 위해 전담인력을 고용하고 있는 조직들과 그렇지 못한 조직들간에 외부의 제도적 환경과의 관계형성에 있어서 어떤 차이가 있는가?

본 연구는 우선 한국의 사회서비스 조직들의 자원동원활동을 Hager, et. al.(2002)이 제시한 세 가지 자원동원활동영역으로 구분하여 살펴본다. 이는 자원동원활동에 대한 관심은 증대하고 있으나 실천적인 노력이 어느 정도로 구체화되고 있는지 그리고 실제로 자원동원을 위해 사용하는 방법은 어떤 것들이 있는지를 탐색적으로 살펴보기 위한 것이다. 우선

1영역과 관련하여 사회서비스 조직이 자원동원활동을 위한 전담 인력을 고용하고 있는지의 여부와 구체적으로 자원동원을 위한 활동을 어느 정도나 수행하고 있는지를 살펴보기로 한다. 자원동원활동정도는 다양한 유형의 활동을 제시하고 조직이 이용하는 활동의 수를 합하여 사용하였다.

2영역은 비영리조직에서의 자원동원활동이 전담인력이 아니라 다른 업무를 주로 수행하면서 동시에 자원동원과 관련된 활동에 관여하는 직원의 있는지의 유무를 통해 살펴본다. 또한 자원동원과 관련하여 주요한 역할을 수행해야 한다고 인지되는 이사회가 실제로 재정지원자로서 또는 기금모금활동과 관련된 활동을 수행하는지에 대해서도 살펴본다. 많은 연구들이 비영리조직의 지배구조(governance)가 자원동원활동에 영향을 미친다고 지적하는데(Herman & Renz, 1998; Saidel & Harlan, 1998), 지배구조의 주요 구성요인인 조직의 장과 이사회 중 누가 더 중요한 역할을 수행하는가에 대한 연구들은 일치된 결과를 보여주지는 않는다. 일부의 연구는 조직의 장이 중요한 영향을 미친다고 주장하고(Smith & Lipsky, 1983), 또 다른 연구들은 이사회가 중요하다고 주장하기도 한다(Saidel & Harlan, 1998). 본 연구는 Stone, et. al (2001)의 연구와 마찬가지로 특히 재정적인 문제와 관련하여서는 지역사회를 대표하기 위해 지역주민으로 구성된 이사회가 보다 효과적으로 역할을 수행하고 있다는 관점을 기반으로 이사회의 활동에 초점을 두고 분석한다. 이와 함께 기관장을 포함하여 조직내 직원들 중 자원동원활동을 부수적으로 수행하는 직원이 있는지의 여부를 살펴본다.

마지막으로 3영역은 기본적으로 외부 환경과의 관계를 형성하기 위한 활동으로 1영역과 2영역의 활동을 기반으로 이루어지는 활동이라 할 수 있다. 외부의 환경으로서 재정지원자로 활동하는 조직은 다양하지만 정부이외에 미국의 United Way와 같은 공동모금회의 지원은 비영리사회서비스 조직에 대한 민간부문으로부터의 지원 중 가장 중요하다고 인식된다. 비영리 사회서비스조직의 입장에서 본다면 중요한 재정지원자로서 공동모금회로부터 지원을 받는다는 의미는 외부로부터 비영리조직으로서 공공의 목적을 달성하기 위한 서비스전달에 대한 정통성을 확보했다는 것을 보여주는 중요한 지표로서의 역할을 한다(Gronbjerg, 1993). 이런 경향은 한국에서도 마찬가지로 보여지는데, 사회복지공동모금회 사업을 시작하지 5년에 밖에 되지 않았음에도 불구하고 사회서비스 조직에 있어서 재정지원자로서 그 중요성이 점차 증가하고 있다. 따라서 본 연구는 사회복지공동모금회 지원사업에 선정된 적이 있는지를 자원동원활동을 보여주는 주요 지표로 사용하였다. 이와 동시에 그리고 민간재단 등 정부와 사회복지공동모금회 이외의 단체에서 지원하는 사업에 신청하여 지원을 받은 적이 있는지의 여부를 살펴본다. 또한 Hager, et. al.(2002)은 개별 비영리조직의 모체가 되는 조직으로부터의 주요한 재정지원자로서 인식하고 이를 세 번째 영역으로 제시하였는데, 본 연구는 이와 유사한 지표로 모법인으로부터의 지원여부를 살펴

보기로 한다.

두 번째 연구문제는 조직이 지닌 일반적 특성들이 자원동원활동과 관련이 있는지를 분석하기 위한 것이다. 본 연구는 기존연구를 기반으로 조직의 관점에서 비영리 사회서비스 조직의 자원동원활동에 영향을 미치는 요인들에 초점을 두기로 한다. 즉 조직의 크기나 나이, 조직의 운영형태 등 어떠한 조직적 특성들이 자원동원활동과 관련이 있는가 그리고 자원동원활동을 통해 얻어지는 수입이외의 대안적 수입이 어떻게 구성되어 있는가, 자원동원활동을 위해 조직이 어떤 노력을 기울여 왔는가에 대해 분석하고 실제 이런 요인들이 유의미한 관계를 보이는가를 살펴보기로 한다. 조직과 관련된 많은 연구에서 조직의 크기나 나이는 조직의 운영에 영향을 미치는 주요한 요인으로 상정되어 왔다. 또한 비영리조직에 있어서 관리형태는 조직이 목적을 달성하기 위해 어느 정도 전문화되어 있는가, 인력의 활용이 얼마나 조직화되어 있는가, 마지막으로 조직이 운영을 위해 어느 정도의 비용을 지출하고 있는가 등으로 분석할 수 있다. 그리고 비영리조직의 경우는 본질적으로 목표달성을 위해 필요한 재정적 자원이 충분하지 않은 상태에서 활동을 하기 때문에 다양한 수입원을 통해 필요한 자원을 충당하고자 노력하게 된다. 이런 관점에서 주요재정지원자인 정부로부터 어느 정도의 수입을 지원받는지, 그리고 생존을 위해 프로그램 이용료를 통해 어느 정도의 수입을 확보하는가도 역시 자원동원활동에 영향을 미칠 수 있다는 기존의 연구들을 기반으로 이들 간의 관계도 살펴볼 것이다. 외국의 비영리조직을 대상으로 한 연구들은 정부로부터의 지원확보는 자원동원활동의 3영역으로 분류한다. 이는 미국 등 대부분의 경우 비영리조직에 대한 정부의 지원도 다른 민간으로부터의 재정지원과 마찬가지로 경쟁을 통해 결정되기 때문이다. 그러나 한국의 사회서비스 조직에 대한 정부의 지원은 아직까지 경쟁보다는 조직의 활동영역과 유형에 따라서 일괄적인 형태로 이루어지는 경우가 많기 때문에, 자원동원활동을 통한 자원 확보라고 보기에는 무리가 있다. 따라서 대안적 수입원으로 분류하여 다른 자원동원활동에 영향을 미치는가를 분석하는 것이 오히려 많은 시사점을 제공할 수 있을 것이라고 판단하였다.

세 번째와 네 번째 연구문제는 기본적으로 자원동원활동영역간의 관계를 살펴보기 위한 것이다. 비영리조직의 자원동원활동과 관련된 연구에 있어서 주된 관심은 전담인력의 활용이나 전문적인 활동이 과연 자원동원에 실제 영향을 미치는가이다. 이는 대부분의 비영리조직이 재정적으로 충분한 수입을 확보하기 어려운 상황에 있기 때문에 이런 상황 속에서 비용을 들여 전담인력을 고용하거나 또는 자원동원을 위한 활동을 수행하는 것이 과연 효과가 있는지에 대해 관심을 가져왔다. 따라서 본 연구는 전담인력의 고용이 과연 조직의 자원동원활동전략 사용과 관련이 있는지, 어떤 전문적 활동이 조직내부의 다른 인력의 자원동원활동과 관련이 있는지, 그리고 마지막으로 전담인력의 고용이 외부의 재정지원자와의 관계에 영향을 미치고 있는지에 대해 살펴본다.

〈표 1〉 주요변수의 측정방법

분 류	변 수	측정방법	
조직 특성	조직의 크기	총수입	
		총직원수	
	조직의 나이	조직설립기간	
	조직관리유형	상근직원비율	
		전문자격증 소유 직원비율	
		운영비지출비율 ¹⁾	
대안적 수입원 비율	프로그램이용료수입비율		
	정부지원비율		
자원동원 영역별 활동	1영역	전담인력고용유무	있음=1, 없음=0
		자원동원활동 수	사용하는 자원동원관련 활동수의 합
	2영역	이사회 기금모금활동	기금모금활동을 함=1, 못함=0
		겸임직원의 유무 ²⁾	있음=1, 없음=0
	3영역	공동모금회사업 지원유무	있음=1, 없음=0
		모법인의 지원유무	있음=1, 없음=0
		외부 민간단체의 지원유무 ³⁾	있음=1, 없음=0
		개별후원자수	재정적 후원자수

1) 운영비지출비율: 조직의 운영에 지출된 비용과 인건비로 지출된 비용의 비율

2) 전담인력 이외에 자원동원활동을 겸하는 직원의 유무

3) 외부 민간단체지원유무: 개인후원자를 제외한 민간재단 및 단체지원사업을 통한 수입이 있는 경우

본 연구에서 유의할 점은 이런 연구문제에서 제시된 전담인력의 고용, 외부재정지원자와의 관계, 그리고 조직의 특성 등 주요한 변수간의 관계간의 인과관계는 설정하지 않는다는 것이다. 본 연구는 사회서비스 조직의 자원동원활동에 관한 탐색적인 연구로, 한국의 상황에서 이러한 부분에 대한 연구가 거의 없는 실정으로 인과관계를 설정할 수 있을만한 정보가 충분하지 않기 때문이다. 이러한 연구문제들을 분석하기 위해 본 연구에서 사용하는 주요변수들은 〈표 1〉과 같다.

2. 연구대상 및 분석방법

본 연구는 전북지역에 위치한 비영리 사회서비스 조직을 대상으로 한다. 이 연구를 위해 전북지역사회공동모금회가 작성한 사회복지조직의 목록에 기재된 약 200여개의 사회서비스 조직을 대상으로 2003년 1월부터 3월까지 설문조사를 실시하였고, 이에 응답한 87개 조직을 분석대상으로 하였다. 설문조사는 조직 특성 및 자원동원활동과 관련된 문항을 포함하였으며, 비영리 사회서비스 조직의 중간관리층 이상 또는 조직 근무기간이 1년 이상이

되는 직원이 응답하도록 하였다.

본 연구는 비영리 사회서비스 조직들이 어떠한 자원동원활동을 수행하고 있는지에 대해 분석하기 위해 기술통계를 이용하였고, chi-square test 및 Man-Whitney μ test 등 비모수(Nonparametric)통계 기법을 사용하여 자원동원활동과 조직의 특성, 그리고 각 영역에 속하는 자원동원활동 간의 관계를 분석하였다. 비모수통계를 사용한 이유는 기본적으로 본 연구의 조사대상이 전복이라는 특정지역에서 활동하고 있으며, 응답조직이 87개에 불과할 뿐만 아니라 실제 변수간의 관계를 살펴보는 경우에는 매우 적은 수의 조직만이 포함되어 본 연구에서의 논의를 일반화하는데 한계가 있기 때문이다. 또한 본 연구는 탐색적 연구로 자원동원활동에 관한 기초자료 제공을 목적으로 하여 주요 요인간의 인과관계를 상정하지 않았기 때문이다.

IV. 연구결과

1. 조사대상 조직의 일반현황

우선 조사대상조직의 일반현황을 <표 2>에서 볼 수 있는데, 조사대상 조직의 유형을 보면 총 87개 사회복지시설에는 노인, 아동/청소년, 장애인, 지역복지시설 등을 포함한다. 이 중 가장 높은 비율을 차지하는 것은 노인시설이며, 자원봉사지원시설이 1개소로 가장 낮은 비율을 보여준다. 조사대상 조직의 평균 설립기간은 11.36년으로 그 범위는 0, 즉 1년 미만인 조직부터 55년까지 매우 광범위하다. 또한 조직의 규모를 총직원수 및 총수입현황을 통해서 볼 수 있는데, 평균 직원 수는 11.57명이며, 1명부터 43명까지 역시 광범위하게 분포되어 있다. 총수입의 경우는 평균 54,762만원 정도의 수입을 획득하고 있는데 각 조직이 획득하는 수입도 역시 광범위하게 분포되어 본 연구는 다양한 유형과 크기의 조직을 포함하고 있음을 알 수 있다.

〈표 2〉 조사대상조직의 일반특성

일반특성	조직수	평균	SD	최소값	최대값
조직설립기간 (년)	84	11.36	14.30	0	55
총직원수 (명)	84	11.57	9.63	1	43
총수입(만원)	77	54,762	111,052	385	584,017
총지출(만원)	76	55,107	111,253	458	584,017
조직유형	조직수		%		
노인시설	26		29.9		
아동 및 청소년 시설	13		14.9		
장애인 시설	13		14.9		
정신요양/정신보건 시설	4		4.6		
부랑인/노숙자시설	2		2.3		
여성복지시설	4		4.6		
지역복지시설	11		12.6		
자원봉사지원시설	1		1.1		
자활후견기관	7		8.0		
기 타	6		6.9		
총 계	87		100.0		

2. 사회복지조직의 자원동원활동현황

본 절에서는 Hager, et. al.(2002)이 구분한 비영리조직의 세 가지 자원동원활동 영역을 기반으로 한국의 비영리사회서비스 조직들이 재정자원을 획득하기 위해 일반적으로 어떤 활동을 수행하는지에 대해 살펴보기로 한다. 〈표 3〉을 보면 공식적이고 전문적 활동으로 구분할 수 있는 1영역과 관련되어 조사대상 조직이 자원동원활동을 위한 전담인력을 고용하고 있는지를 보면, 약 88.2%에 해당하는 75개 조직이 전담인력을 고용하고 있지 않으며, 단지 11.8%인 10개 조직이 전담인력을 고용하고 있다고 응답하였다. 이를 동일한 항목에 대한 Hager et. al.(2002)의 연구와 비교하면 미국과 큰 차이가 없음을 알 수 있다. 즉 이들은 다양한 영역에서 활동하는 1,540여개의 미국 비영리조직을 대상으로 이들의 자원동원활동에 관한 조사를 실시하는데, 미국의 경우도 약 84% 정도가 비영리조직이 회계상 공식적 자원동원활동으로 구분되는 전문적 활동, 즉 자원획득을 위한 보고서의 작성, 특별행사의 기획 및 수행 등의 활동을 수행하는 전담인력을 고용하지 않고 있다고 제시하였다. 다만 여기서 주의할 것은 본 연구의 대상은 사회서비스 조직에 한정되지만, 이들의 연구는 다양한 영역의 비영리조직을 포함하고 있기 때문에 직접적인 비교는 다소 무리가 있을 수도 있다는 점이다.

〈표 3〉 영역별 자원동원활동 현황

영역	방법	활용		미활용		총계		
		조직수	%	조직수	%	조직수	%	
1 영역	전담인력고용	10	11.8	75	88.2	85	100.0	
	구체적 자원 동원 활동 현황	개인우편발송	48	60.0	32	40.0	80	100.0
		텔레마케팅	12	15.0	68	85.0	80	100.0
		특별기금모금행사	27	33.8	53	66.3	80	100.0
		언론매체활용(광고)	27	33.8	53	66.3	80	100.0
		기업대상 홍보활동	16	20.0	64	80.0	80	100.0
		지역사회자원 활용	55	68.8	25	31.3	80	100.0
		위원회 성원 활용	41	51.3	39	48.8	80	100.0
		거액기부자 접촉	7	8.9	72	91.1	80	100.0
		기타 1	16	20.3	63	79.7	79	100.0
		기타 2	3	3.8	76	96.2	79	100.0
통계치(수행활동수)	평균:	3.15	SD:	1.92	조직수:	80		
2 영역	이사회기금모금활동	32	71.1	13	28.9	45	100.0	
	겸임직원 유무	23	31.1	51	68.9	74	100.0	
3 영역	공동모금회사업지원유무	42	54.5	35	45.5	77	100.0	
	모법인 지원유무	47	61.0	30	39.0	77	100.0	
	외부단체 지원유무	23	29.9	54	70.1	77	100.0	
	개별후원자수 (통계치)	평균:	68.23	SD:	100.50	조직수:	80	

또한 각 조직이 자원동원을 위한 어떤 활동을 수행하고 있는지에 대한 응답을 살펴보면, 한국 비영리 사회서비스 조직이 활용하는 자원동원방법의 총수를 보면 평균 3.15개 정도의 방법을 동시에 사용하고 있다. 이들이 사용하고 있는 방법을 구체적으로 보면 지역사회내 다양한 자원의 활용이 68.8%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 그 다음으로 많이 활용하는 방법은 개인우편발송(60.0%)과 조직내 각종 위원회의 성원을 활용(51.3%)하는 방식으로 나타났다. 이외에 특별기금모금행사 및 언론매체 등을 통한 홍보활동 등을 사용하고 있다. 구체적으로 제시된 활동과 함께 기타의 방법을 사용한다는 조직이 16개 조직으로 20.3%에 달하는데, 그 구체적인 내용을 보면 16개 조직 중 10개 조직이 기관방문자나 개인적 관계를 이용한 개별접촉 및 홍보활동이라고 응답하였다. 이런 활동은 대부분의 경우 전문화된 조직적 활동이라고 보기에 다소 무리가 있다. 또한 이외의 기타항목으로 인터넷의 활용이나 민간단체지원금 신청을 위한 지원서 작성 등으로 제시되었으나 이는 각각 1개 조직에 불과하다.

자원동원활동과 관련하여 동일한 항목을 이용하여 영국의 비영리조직을 대상으로 한 Sargeant, et. al(1998)의 연구를 보면, 가장 많이 이용되는 기업대상홍보활동(85.7%), 개인 우편발송(66.7%) 및 거액기부자 접촉(57.1%)으로 나타나고 있다. 본 연구의 대상인 조직에 비해서 영국의 비영리조직들이 빈번하게 사용되는 자원동원활동은 주로 조직적이고 장기적인 노력을 필요로 하는 방법이지만 비용효과성이 높은 방법(Sargeant, 1998)을 많이 사용하고 있다는 것을 알 수 있다. 그러나 한국의 경우 실질적인 재정자원의 획득과 관련하여 효과성이 높다고 인식되는 활동보다는 개인에 대한 우편발송 또는 지역사회내의 자원의 활용 등 조직자체 또는 조직이 제공하는 서비스에 대한 홍보와 정통성의 확보에 효과적이라고 인식되는 활동에 주력하고 있다.

다음으로 2영역에 해당하는 활동을 보면, 우선 비영리조직에 있어서 중요한 역할을 수행하고 있다는 이사회가 과연 자원동원활동을 수행하고 있는지를 살펴보았는데, 약 71.1%에 해당하는 조직이 일정 정도 수행을 하고 있다고 응답하였다. 그러나 이사회의 기금활동과 관련하여 유의하여야 하는 것은 이 결과 응답을 한 전체 조직이 아니라 실제로 자체 이사회가 구성되어 있지 않는 기관은 제외하고 이사회가 활동을 하고 있다고 응답한 45개 조직만을 대상으로 하고 있기 때문에, 이사회 자체가 활동을 하지 않는 모든 조직을 포함하여 본다면 2영역에 해당하는 활동으로서 이사회의 자원동원활동 수행 비율은 매우 낮아진다고 할 수 있다. 2영역에서 일반적으로 언급되는 것은 자원동원활동을 주 업무로 하지는 않지만 다른 업무를 주로 수행하면서 일정 정도 자원동원활동을 수행하는 직원이 있는지의 여부이다. 이 항목은 우선 전담인력이 없다고 응답한 조직만을 대상으로 하였는데, 이를 보면 약 31.1%의 조직이 자원동원활동을 겸임하는 직원이 있다고 응답한 반면에, 68.9%에 달하는 조직은 그런 인력이 없다고 응답을 하였다.

마지막으로 3영역의 활동은 주로 외부의 주요 재정지원자와의 관계를 보여주는 것이다. 우선 공동모금회로부터 지원을 받았는지의 여부를 보면 약 54.5%의 조직이 그렇다라고 응답하였다. 공동모금회 사업의 경우는 절반이상의 조직이 받은 적이 있다고 대답함으로써, 많은 조직들이 공동모금회를 재정적 자원을 획득할 수 있는 주요 재정지원자로서 인식하고 있음을 보여준다. 반면 민간재단 및 단체로부터의 지원은 약 29.9%의 조직만이 받았다고 응답하고 있다. 또한 본부와외의 관계를 보여주는 모법인으로부터의 지원은 약 61.0%의 조직이 받고 있다고 응답하였다. 또한 3영역과 관련된 활동으로 재정적으로 지원하는 개인 후원자들이 어느 정도 되는가를 살펴보았는데, 평균 약 68명 가량의 후원자가 있음을 보여준다. 이 표에는 제시되어 있지는 않지만 개별후원자수는 매우 광범위하게 나타나는데, 실제로 1명의 후원자가 없는 조직도 8개 조직으로 전체 조직 중 약 10%를 차지하고 있으며, 100명 이상의 후원자가 있는 조직은 16개 조직으로 20%정도를 차지한다.

각 영역에 해당하는 자원동원활동을 보면 아직도 소수의 조직만이 자원동원활동을 위

한 전담인력을 활용하고 있지만, 조직 내 다른 직원들이 이러한 활동을 수행하고 있는 조직의 비율은 약 30% 정도로, 전담인력과 기타인력을 활용하는 조직을 합하여 보면 약 40% 이상의 조직들이 자원동원활동을 위해 인력을 활용하고 있음을 보여준다. 외국의 비영리조직을 대상으로 한 기존의 연구결과와 비교해 볼 때 한국의 비영리사회서비스 조직이 보다 열악한 환경에 있음에도 불구하고 재정적 자원동원활동에 대한 관심이 비교적 높음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 그러나 재정자원동원을 위해 사용하는 방식을 보았을 때, 외국에 비해서 한국의 조직들은 조직적이고 보다 장기적인 노력을 필요로 하는 활동보다는 노력에 비해서 효과성이 높지 않은 방식들을 사용하고 있다는 것을 알 수 있다. 3영역의 활동과 관련하여서는 외부 재정지원자와의 관계형성에 대한 중요성은 어느 정도 인식되고 있음을 알 수 있다.

3. 조직특성과 자원동원활동 간의 관계

본 연구는 사회서비스조직이 지니고 있는 조직특성들이 각 영역의 자원동원활동정도와 관련이 있는지를 살펴보았다. <표 4>를 보면 1영역에 해당하는 활동과 조직특성간의 관계를 보여준다. 우선 자원동원과 관련된 전담인력이 있는 조직과 그렇지 않은 조직간에 조직특성이 차이가 있는지를 Mann-Whitney μ test를 통하여 살펴보았다. 비록 본 연구의 조사 대상 조직 중 전담인력이 있다고 응답한 조직은 10개에 불과하여 전담인력이 없는 조직에 비해 소수이기 때문에 이들 간의 차이를 보는 것이 다소간의 무리가 있을 수 있지만, 전반적인 경향은 보여줄 수 있을 것이라 판단하였다. 결과를 보면 조직특성 중 조직의 크기를 보여주는 지표로서 총직원수와 조직의 관리유형을 보여주는 상근직원의 비율 및 운영비지출비율이 유의미한 차이가 있음을 보여준다. 이 test의 결과는 전담인력을 고용하는 조직일수록 총 직원수가 많을 가능성이 크다는 점을 보여주는 것이다. 그러나 이 결과는 단지 경향을 보여주는 것일 뿐, 두 유형의 조직간에 평균직원수가 유의미한 차이를 보여주는 것을 아니라는 것을 유의해야 한다.

이런 결과는 마찬가지로 상근직원의 비율과 운영비지출의 결과에서도 유사하게 나타나는데, 즉 전담인력을 고용하는 조직일수록 상근직원의 비율과 운영비지출비율이 높게 나타나는 경향을 보여준다. 비록 Mann-Whitney μ test의 결과가 평균값의 유의미한 차이를 보여주는 것은 아니라 할지라도, 전담인력을 고용한 조직과 그렇지 않은 조직간의 평균값을 경향을 보면 분석결과와 유사함을 알 수 있다. 즉 조직의 크기를 보여주는 지표중의 하나로 총직원수를 보면 전담인력이 있는 경우 20.60명으로, 전담인력이 없는 조직의 10.46명에 비해 약 2배 가량이 더 많다는 것을 보여준다. 또한 상근직원의 비율의 경우 전담인력이 있는 경우 전체 직원 중 약 91.07%가 상근직원인데 반해, 전담인력이 없는 경우 약

73.06%로 낮게 나타나고 있다. 총 지출에서 인건비와 관리비를 포함한 조직의 운영비가 차지하는 비율도 전담인력이 있는 경우 83.99%로, 그렇지 않은 조직의 70.75%에 비해 높게 나타나고 있는 것이다. 이 결과를 기반으로 보면 조직이 많은 직원을 상근직으로 고용하거나 또는 조직 운영을 위한 지출비율이 크다는 것은 즉 그렇지 않은 조직에 비해 조직의 목표달성과 달성을 위한 활동뿐만 아니라 좀더 광범위한 시각을 지니고 자원동원활동을 위한 인력을 추가적으로 더 고용하거나 비용을 지출하고 있다는 점을 보여주는 것이라고 추론해 볼 수도 있다.

〈표 4〉 1영역 자원동원활동과 조직특성간의 관계

조직특성		자원동원 전담인력						Mann-Whitney μ	자원동원 활동수 ¹⁾ Pearson correlation n
		있는 조직			없는 조직				
		조직수	평균	SD	조직수	평균	SD		
조직나이	조직설립기간	10	10.30	15.01	72	11.57	14.48	329.0	.068
조직크기	총수입(만원)	9	52729	42382	66	56403	118882	207.0	.003
	총직원수(명)	10	20.60	11.64	72	10.46	8.81	153.5**	.138
조직관리	상근직원비율	10	91.07	9.56	68	73.56	26.28	128.5**	.282*
	전문직원비율	10	59.34	18.66	69	57.95	24.85	325.0	.286*
유형	운영비지출비율	9	83.99	18.37	65	70.75	23.11	188.0*	-.073
대안적	정부지원금비율	9	69.50	31.80	66	60.30	35.79	248.0	-.060
수입원	이용료수입비율	9	2.97	5.91	66	8.12	17.58	250.0	-.117

1) Correlation test 결과

* $p < .05$; ** $p < .01$

또한 1영역의 자원동원활동의 또 다른 지표인 사회서비스 조직이 활용하고 있는 자원동원활동의 수와 각 조직특성이 관련이 있는지 상관관계를 통해 살펴보았는데, 상근직원의 비율과 전문직원의 비율이 양(+)의 관계를 보여주고 있다. 이는 즉 상근직원의 비율이 높을수록, 또한 조직운영에 있어서 전문성이 높을수록 실제로 조직이 활용하는 자원동원활동의 수가 많다는 것을 보여준다.

〈표 5〉 2 영역 및 3영역 자원동원활동과 조직특성간의 관계¹⁾

조직특성		2 영역 활동		3 영역 활동			
		이사회 기금모금 활동	겸임직원 유무	공동모금 회 사업 선정유무	모법인 지원유무	외부단체 지원유무	개별 후원자수
		Mann- Whitney μ	Mann- Whitney μ	Mann- Whitney μ	Mann- Whitney μ	Mann- Whitney μ	Pearson correlation
조직나이	조직설립기간	116.0*	335.0*	498.5*	505.0	536.0	.178
조직크기	총수입 (만원)	150.0	437.0	530.0*	594.0	521.0	-.005
	총직원수(명)	170.0	436.0	621.5	477.0*	585.0	.080
조직 관리 유형	상근직원비율	198.0	426.5	551.5	432.5	472.5	-.042
	전문직원비율	179.5	398.0	520.0	480.5	514.5	.036
	운영비지출비율	144.0	376.5	676.0	534.5	568.0	-.227
대안적 수입원	정부지원금비율	132.0	362.5	674.0	700.0	471.0	-.239*
	이용료수입비율	118.5	293.5*	709.0	670.0	574.0	.250*

1) 개별후원자수와와의 관계는 Correlation test 결과: 이외는 Mann-Whitney μ test 결과

* $p < .05$; ** $p < .01$

〈표 5〉는 제 2영역과 3영역에 해당하는 활동이 조직특성과 관련이 있는지를 분석한 결과를 보여준다. 이사회기금모금활동은 조직의 설립기관과 유의미한 관계를 보이고, 겸임직원이 있는지의 여부는 조직의 설립기간 및 이용료수입과 유의미한 관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 이 표에는 제시되고 있지만 구체적인 경향에 대해 잠깐 살펴보면, 2영역의 활동 중 이사회 기금모금활동이 이루어지는 조직의 경우는 그렇지 않은 조직에 비해 설립기간이 오래되었다는 사실을 보여주고 있다. 평균값의 경향을 보면 전자의 경우 17.93년인데 비해, 후자의 경우는 6.77년이다. 그러나 겸임직원의 유무를 보면 이와는 상반된 결과를 보이는데, 겸임직원이 있는 조직은 4.64년인데 비해, 없는 조직의 경우는 14.55년으로 오히려 자원동원과 관련된 활동을 하는 겸임직원이 있는 조직의 설립기간이 낮음을 알 수 있다. 이런 상반된 결과는 이사회 기금모금활동의 경우는 대부분 조직차체라기보다는 모법인 이사회의 활동으로, 이런 활동은 조직의 구조가 보다 조직화되고 체계화되었을 가능성이 크다는 것을 보여주는 것이라고 추론해 볼 수 있다. 반면에 자원동원활동을 부가적으로 수행하는 겸임직원의 유무와 관련하여 조직이 설립된 지 얼마 되지 않는 조직의 경우, 좀 더 오래 동안 활동하여 자원동원과 관련하여 나름대로의 방식이 확립되어 있는 조직에 비해서 재정자원의 필요성이 더 크기 때문에 조직의 직원들로 하여금 자원동원활동을 하도록 할 가능성이 있다고 해석해 볼 수 있다.

3영역에 속하는 활동의 경우는 조직의 설립기간, 총직원수 등에 차이가 있음을 보여준

다. 이 결과는 2영역의 활동과 마찬가지로 자원동원활동을 수행하고 있는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 설립기간이 오래되거나, 또는 조직의 크기가 크게 나타난다는 것을 제시하는 것이다. 3영역의 활동 중 외부민간단체로부터의 지원이 있는 조직과 그렇지 않은 조직간에는 조직특성에 유의미한 차이를 보이지 않는다. 마지막으로 개별후원자들간의 관계를 보면 대안적 수입원과 유의미한 상관관계가 있음을 보여준다. 개별후원자수와 정부지원금의 비율이 음의 관계를 보이고 있으며, 반면에 이용료수입과는 양의 관계를 보인다는 것이다.

〈표 4〉와 〈표 5〉에서 보여준 결과를 보면 각각의 자원동원활동에 따라 유의미한 관계를 보이는 조직특성이 다소 차이가 있지만 대체적으로 기존의 연구에서 제시하는 바와 같이 사회서비스 조직이 자원동원활동을 수행하고 있는 조직의 경우가 그렇지 못한 조직에 비해 조직이 크거나 설립기간이 오래되었을 가능성이 크다는 것을 보여준다. 또한 조직의 관리유형 중 상근직원의 비율이 자원동원활동과 관련이 있음을 보여준다. 그러나 이런 관련성은 구체적으로 어떤 활동이냐에 따라 다소 차이가 있다는 점에 유의하여 볼 필요가 있다.

4. 영역별 자원동원활동 간의 관계

마지막으로 본 연구에서 중요한 연구문제중의 하나는 자원동원활동 간에 서로 관계가 있는지의 여부이다. 이는 전문적인 활동을 수행하는 자원동원 전담인력의 고용이 2영역의 활동, 즉 조직내 여타 직원들의 자원동원활동을 감소시키려는가의 문제를 다루는 것이다. 또한 3영역의 활동의 경우는 일반적으로 전문적인 자원동원활동의 결과로 나타나는 것으로 볼 수 있기 때문에 전담인력이 활동을 수행하는 것이 과연 3영역의 활동을 보다 적극적으로 수행하게 하는지에 대한 자료를 제공할 수 있다.

Hager et. al.(2002)의 연구는 1영역에서 제시된 전담인력을 고용하고 있는 조직의 경우 외부의 전통적인 재정지원자로부터 보다 많은 지원금을 획득하고 있음을 제시한다. 이 결과는 위에서 조직내 여타 인력을 자원동원활동에 활용의 정도가 전담인력을 고용하는 것으로 대체되지 않는다는 점을 제시한 것과 동시에 고려해 보면, 자원동원활동을 적극적으로 전문화하려고 노력하는 조직의 경우 다른 인력이나 외부 재정지원자의 관계에 있어서 보다 적극적으로 활동하고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 본 절에서는 이런 결과가 한국의 비영리 사회서비스 조직에 있어서도 마찬가지로 적용될 수 있는지를 본 절에서 살펴보았다.

〈표 6〉 자원동원전담인력 유무별 자원동원활동 현황

영역별 자원동원활동		있는 조직		없는 조직		총계		통계치	
		조직수	%	조직수	%	조직수	%	chi-square	
3영역	공동모금회 지원	있음	2	5.9	32	94.1	34	100.0	2.204
		없음	7	17.1	34	82.9	41	100.0	
	모법인지원	있음	0	0.0	28	100.0	28	100.0	6.093*
		없음	9	19.1	38	80.9	47	100.0	
	민간단체지원	있음	3	5.7	50	94.3	53	100.0	6.877*
		없음	6	27.3	16	72.7	22	100.0	
2영역	이사회 기금모금 활동	있음	2	15.4	11	84.6	13	100.0	0.000
		없음	5	15.6	27	84.4	32	100.0	
	겸임직원 유무	있음	1	4.3	22	95.7	23	100.0	2.248
		없음	0	0.0	51	100.0	51	100.0	
			조직수	평균	SD	조직수	평균	SD	Mann-Whitney μ
	1영역	자원동원활동수	10	4.70	1.49	70	2.93	1.88	167.0**
3영역	개별후원자수	9	93.56	105.95	70	64.66	100.0	228.5	

* $p < .05$; ** $p < .01$

〈표 6〉은 자원동원활동과 관련된 전담인력의 유무와 각 재정지원자들로부터의 지원이 있는지의 여부가 관계가 있는지에 대한 분석결과를 보여준다. 2영역과 3영역의 활동 중 유의미한 관계를 보이는 것은 모법인으로부터의 지원여부와 민간단체로부터의 지원여부이다. 기존의 연구는 위에서 살펴본 것과 마찬가지로 자원동원관련 전담인력이 있는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 다른 영역의 활동이 보다 적극적으로 나타난다는 것을 보여주었지만, 본 연구의 결과는 비록 2개 영역의 활동에서 유의미한 결과를 보여주기는 하지만 그 구체적인 내용은 다소 다르게 나타나고 있다. 오히려 전담인력의 고용한 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 다른 영역의 활동이 더 활발함을 보여주는데, 이 결과는 우선 전담인력이 있는 조직이 전체 조사대상조직의 11% 정도에 불과하기 때문에 발생하는 한계로 인한 것일 수 있다. 그러나 보다 더 중요한 것은 한국의 경우 전담인력은 비록 자원동원활동을 주요업무를 담당하기는 하지만, 이런 활동과 관련한 체계적인 훈련이 전무한 상황에서 외국과는 달리 자원동원활동과 관련된 전문적 훈련을 받은 사람일 가능성이 거의 없다고 해석할 수 있다는 점이다. 즉 조직차원에서 자원동원활동에 대한 관심이 증가하고, 이를 위한 노력을 기울이고 있으나, 실제로 전담인력의 활용과 자원동원을 위한 조직의 노력들이 효과적인 활동으로는 연결되지 않는다고 볼 수 있다. 이런 결과는 위에서 자원동원활동의 현황에서 제시한 바와 같이 외국의 비영리조직들이 보다 조직적이고 장기적인 노력을 필요

로 하는 효과성이 높은 방법을 즐겨 사용하는 것과는 달리, 한국의 비영리 사회서비스조직은 재정자원획득에는 효과적이지 못한 방법들을 사용한다는 결과와 일관성이 있는 것이라고 할 수 있다.

〈표 6〉은 또한 자원동원관련 전담인력이 있는 조직의 경우 이용하고 있는 방법의 수가 평균 4.70인데 비해 그렇지 않은 조직의 경우 2.93으로 차이를 보이고 있다는 결과를 보여 준다. 이는 비록 다른 영역의 활동에 있어서 효과적이지는 못하지만, 보다 다양한 자원동원활동을 시도하고 있다는 점을 제시하는 것이라 할 수 있을 것이다.

IV. 연구의 요약 및 한계

본 연구는 한국의 비영리 사회서비스 조직들이 자원동원을 위해 어떤 활동을 수행하는가, 조직특성과 구체적인 자원동원활동은 관련이 있는가, 그리고 상이한 자원동원활동 간에는 관련이 있는가라는 문제를 제기하였다. 이런 문제를 분석하기 위해 외국의 비영리조직을 대상으로 한 기존의 연구들을 기반으로 하여 자원동원의 영역을 3개 부분으로 구분하여 살펴보았다. 연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 사회서비스 조직의 약 40% 정도가 자원동원활동을 위해 전담인력을 고용하거나, 또는 조직내 다른 직원들로 하여금 이를 수행하도록 하는 등 비교적 자원동원활동을 위한 실제적인 노력을 기울이고 있다. 그러나 이런 인력의 활용이 구체적인 자원동원활동의 수행 정도와 관련지어 보면, 아직까지 제대로 이루어지지 않는다고 할 수 있다. 즉 외국의 연구와 비교해볼 때, 인력의 활용은 비교적 비슷한 결과를 보이지만, 구체적인 활동에 있어서 보다 체계적이고 장기적인 노력보다는 일시적으로 이루어지는 활동을 주로 수행하고 있어 효과를 거두고 있는지에 대해서는 의문을 제기할 수 있을 것이다.

둘째, 조직의 특성과 자원동원활동 간에 관계가 있는지에 대해서는 각각의 영역에 속하는 구체적인 활동에 따라 다소 상이한 결과를 보여준다. 그럼에도 불구하고 대체적으로 본다면, 기존의 논의에서 제시하는 것과 마찬가지로 조직의 나이, 크기 그리고 조직의 관리 형태 중 상근직원의 비율, 전문직원의 비율 및 운영비지출비율 등이 비영리 사회서비스 조직의 자원동원활동에 따라 차이가 있음을 제시한다.

셋째, 본 연구는 또한 자원동원활동의 영역에 따라 1영역에 속하는 자원동원전담직원의 유무가 2, 3영역의 활동에 있어서 차이를 발생시키는지에 대해 탐색적으로 살펴보았다. 이에 대한 결과를 보면 실제로 전담직원이 있는 경우 전문적인 자원동원활동의 정도가 높게 나타나기는 하지만, 다른 영역의 활동과는 실질적으로 크게 상이한 결과를 보이지는 않는다. 이런 결과는 외국의 비영리조직들은 1영역의 활동이 활발하게 이루어지는 경우, 즉 전

담직원이 고용된 조직의 경우는 이런 공식적인 활동이 여타 조직 내의 다른 자원동원활동을 감소시키는 것이 아니라 오히려 더 적극적으로 이루어진다는 것을 보여주는 기존의 연구(Hager, et. al. 2002)와는 다소 다른 것이라 할 수 있다.

이런 결과를 기반으로 본다면, 현재 상황에서 한국의 비영리 사회서비스 조직들은 외형적으로 전담인력을 고용하거나 또는 기존의 직원들로 하여금 자원동원활동에 관여하게 하는 등의 방식으로 관심을 보이고 있지만, 실제로 그 자원동원활동의 전문성이나 효과성에 대해서는 제대로 고려하지 못하고 있음을 알 수 있다. 즉 전담인력을 고용하는 조직의 경우조차도 실제로 비용효과성이 높은 활동은 수행하고 있지 못하거나, 또한 이런 전문적 활동 등이 외부의 재정지원자와의 실질적인 관계형성을 통한 자원획득에는 별다른 영향을 미치지 못하고 있는 실정이다.

그러나 이런 결과가 비영리조직의 자원동원활동과 관련하여 앞으로의 상황에 대한 부정적인 측면만을 보여주는 것은 아니다. 즉 한국의 비영리 사회서비스 조직에 있어서 실제로 자원동원활동에 대한 관심과 노력이 나타나기 시작한 것은 1990년대 이후로 짧은 기간 이기는 하지만 자원동원과 관련된 전담인력을 활용하는 정도가 외국을 대상으로 한 조사의 결과와 유사하다는 점은 자원동원활동에 있어서 실질적으로 많은 노력을 기울이고 있다는 점을 보여주는 것이다. 비록 현재 한국의 상황에서 전담인력이라는 의미가 미국의 경우와 같이 자원동원활동에 관련한 전문적인 교육을 받은 인력이라고 보기에는 어렵지만, 이런 상황들이 개선된다면 구체적인 자원동원전략에 있어서도 많은 효과를 거둘 수 있을 것이다.

본 연구는 비영리조직의 자원동원활동에 대한 경험적인 연구가 전무한 상황에서 비영리 사회서비스 조직들의 자원동원활동에 대해 이해할 수 있는 기초 자료를 제공한다는 점에서 큰 의의를 지닐 수 있을 것이다. 그러나 이런 의의에도 불구하고 본 연구의 결과를 일반화하는데 한계를 지닌다.

첫째, 본 연구는 우선 조사대상이 매우 제한적이기 때문에 일반화의 문제를 지니고 있다. 즉 본 연구의 대상은 전북지역에서 활동하는 87개의 조직으로만 이루어져 있기 때문에 지역적으로 다른 특성을 보이는 곳에서 활동하는 조직들과는 다른 양상을 보일 가능성이 있다. 또한 연구결과는 기본적으로 비모수 통계기법을 사용하여 분석하고 있기 때문에 이를 한국의 전체 사회서비스 조직 또는 비영리조직의 자원동원활동에 대한 경향을 보여주는 것이라고 보기에는 무리가 있다.

둘째, 본 연구는 탐색적인 연구로서 외국의 비영리조직들을 대상으로 한 기존의 논의가 한국의 상황에 있어서도 적용이 되는지를 살펴보았기 때문에 주요 변수간에 인과관계를 설정하지 못하였다. 따라서 사회서비스 조직들이 지니고 있는 특성들이 자원동원활동에 영향을 미치는지, 또한 전담인력의 고용이 다른 자원동원활동에 영향을 미치는지에 대해 명

확한 답을 할 수 없다. 또한 각 영역별 자원동원활동과 조직 특성간의 관계 그리고 영역별 활동간의 관계의 분석에 있어서 전담인력 등 구체적 재정자원동원활동을 하고 있는 조직이 소수에 불과하여 이를 중심으로 비교하는 것은 경향을 보여줄 수는 있지만, 이 결과를 해석하는데 있어서 한계를 지닌다는 점을 유의해야 할 필요가 있다.

그러나 본 연구의 결과는 기반으로 앞으로 한국의 사회서비스조직, 나아가 다양한 영역에서 활동하는 비영리조직의 자원동원활동에 대한 연구의 방향을 제시하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 황성철 (2000). "사회복지관의 지역사회 자원동원 능력 결정요인분석". 한국사회복지행정학, 제 2 권, 173-191.
- Frumkin, P. & Kim, M. T. (2001). Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace? *Public Administration Review*, 6(3), pp.266-275.
- Gronbjerg, K. A. (1993). *Understanding Nonprofit Funding : Managing Revenues in social services and community development organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hager, M. Rooney, P., & Pollak, T. (2002). How fundraising is carried out in US nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), pp. 311-324.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (1998). Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 9(1), pp.23-38.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (2000). Board practice of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *American Review of Public Administration*, 30(2), pp. 146-160.
- Khanna, J., Posnett, J., & Sandler, T. (1995). Charity donations in the UK: New evidence based on panel data. *Journal of Public Economics*, 56, pp.257-272.
- Kramer, R. M. (1981). *Voluntary agency in the welfare states*. Berkeley: University of California Press.
- Saidel, J. R. & Harlan, S. L. (1998). Contracting and patterns of nonprofit governance. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3), pp.243-259.
- Smith, S. R. & Lipsky, M. (1993). *Nonprofit for hire: the welfare state in the age of contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stone, M. M., Hager, M. A. & Griffin, J.J. (2001). Organizational characteristics and funding environments: A study of population of United Way-Affiliated nonprofits. *Public Administration Review*, 61(3), pp.276-289.

Abstract

An Exploratory Study on Fundraising Activities of Nonprofit Social Service Organizations

Yeon-Hee Pho

This study explored what fundraising activities nonprofit social service organizations perform, whether organizational characteristics are related to the activities, and finally, whether fundraising activities are related to each other. Based on the fundraising domains classified in the study of Hager, Rooney, & Pollak and theoretical assumptions of current studies, this study investigated fundraising activities of social service organizations, and relationships between organizational characteristics and fundraising activities. Due to the limitations of the study sample, this study analyzed 87 social service organizations by using non-parametric statistics. The results showed that fundraising activities of nonprofit social service organizations in Korea did not lead to practically and effectively obtain financial resources from various funders in the environment, although they employed professional staff and strategies. This study had implications to provide not only empirical information on fundraising activities of nonprofit organizations in Korea, but also research ideas for further studies.

Key words: nonprofit organizations, fundraising activities, financial resources