

이화여자대학교 시민사회단체 인턴쉽 실습활동 보고서

한국 시민사회단체의 회원사업현황과 전망

- 경실련, 녹색연합, 여성민우회, 참여연대, 환경운동연합을 중심으로 -

이화여자대학교 사회학과 4학년

김유진

- 목 차 -

I. 서론

- 1. 취지 및 목적 - 1p
- 2. 조사 관점과 방법 - 1p
- 3. 한계점 - 2p

II. 본론

- 1. 시민사회단체에서 회원의 역할 - 3p
- 2. 시민사회단체 회원 서비스의 실제
 - (1) 한국의 시민사회단체의 회원 서비스의 체계
 - 1) 단체 선정 기준 - 4p
 - 2) 선정 단체들의 회원 사업에 대한 전반적 자료 - 5p
 - 3) 선정 단체들의 회원 사업과 회원의 역할
 - ① 경실련 - 6p
 - ② 참여연대 - 7p
 - ③ 민우회 - 8p
 - ④ 환경운동연합 - 9p
 - ⑤ 녹색연합 - 10p
 - (2) 시민사회단체 회원 사업의 특징 및 한계점 - 11p
 - (3) 시민사회단체 회원 사업에서 회원참여 증진 방안 - 13p

III. 결론

- 16p

I. 서론

1. 취지 및 목적

시민·사회단체는 정부나 기업의 활동에 한계를 극복하고 이들의 세력으로부터 벗어나서 시민들의 힘으로 시민의 권리를 지켜나가고자 생긴 제 3의 섹터 중의 하나이다. 우리나라에서는 1987년 6월 민주화 항쟁 이후 시민단체가 규제, 감시의 대상에서 벗어나 양적으로나 질적으로 시민단체의 성장이 이루어지게 되었으며 1999년 현재는 전국의 시민단체가 지부까지 포함하여 2만 여개에 이른다.¹⁾ 이러한 시민단체의 수적인 증가에도 불구하고 시민단체에 대해서 스스로 ‘시민없는 시민운동’이라는 비판을 하기도 하였으며, 실제로 우리나라의 메이저급 시민단체들은 시민들보다는 교수와 같은 엘리트 집단이 활동의 중심을 이루고 있기도 하다. 그러나 시민단체라는 것이 대부분 시민의 지지나 참여를 통해서 존립하고 있는 것이기 때문에 시민단체 내에서도 이러한 비판들이 지적하는 문제를 해결하고 시민들의 참여, 지지를 이끌기 위한 노력을 하고 있다.

시민들의 참여는 다양한 방법을 통해서 나타나는데, 우선 단체가 하는 일에 긍정적인 시각을 가지고 보면서 시민 단체에 지지를 보내거나 간단하게 서명운동 등에 참여를 하는 것, 자원 활동을 하는 것, 회원으로 등록을 하고 재정적인 후원을 하는 것, 집회나 시위에 참여를 하는 것, 사무실 상근 근로자로 근무를 하는 것 등 다양한 형태로 나타날 수가 있다. 이번 연구에서는 시민들의 참여 중에서도 단체에 회원으로 가입을 하여 단체의 활동에 지지를 하고 참여를 하며, 단체 내에서도 이들에게 특별한 사업이나 프로그램을 만들어 제공을 하는 대상인 ‘회원’을 중심을 생각해 보고자 한다.

대부분의 시민·사회단체들은 회원을 모집하고 그들을 통해서 다양한 지지를 받고 있다. 회원수가 많다는 것만으로도 단체의 존립에 타당성을 제공해 주기도 하며, 회원들로부터 재정적인 후원을 받기도 하고, 자원 활동가를 통해서 인력난을 해소하기도 한다. 또, 시위나 집회에 회원들이 참가함으로써 함께 단체의 활동을 하기도 하는 등 회원은 시민·사회단체 내에서 다양한 역할을 하게 된다. 본 조사에서는 이러한 다양한 역할을 하는 회원들이 시민·사회단체의 활동에 지속적으로 참여를 하기 위해서는 어떠한 단체 차원의 지지와 프로그램 개발 및 제공이 있어야 하는 지에 대해서 살펴보고자 한다.

2. 조사 관점과 방법

우리나라의 시민·사회단체의 역사가 그리 오래되지는 않았으나 얼마 전에만 하여도 회원사업을 두고 ‘회원관리’라는 표현을 하였었다. ‘회원관리’라는 표현이 아직도 많이 쓰이기는 하지만 ‘회원관리’에서 ‘회원사업’으로 용어가 전환하게 된 데에는 회원이 단순히 관리의

1) , 「한국의 시민운동 프로크루스테스의 침대」 16p. 2002. 당대출판사: 서울

대상이 아니라는 것을 인식한 것이라고 볼 수가 있겠다. 회원은 단순히 단체에서 관리를 하는 대상만이 아니라 함께 활동하는 존재로서의 역할이 크기 때문에 이러한 용어의 변화도 생기게 된 것이다. 이번 조사에서도 회원관리가 아닌 회원사업의 관점에서 한국의 시민단체 중에서도 많은 회원이 등록되어 있는 메이저급 단체들이 회원을 유지하고 확대하기 위해서 어떠한 사업을 하고 있는지 살펴보도록 하겠다. 이 때에는 각 단체에서 회원을 어떻게 바라보고 있는지를 바탕으로 하여 단체의 회원사업을 비교하여 분석하고자 한다. 또, 궁극적으로 회원의 참여를 지속적으로 이끌기 위한 회원과 단체와의 의사소통 구조나 정책참여과정을 회원들에게 확대 및 원활하게 하기 위한 제도적인 방안에는 어떠한 것이 있는지에 모색하여 보겠다.

이번 조사는 한국의 시민·사회단체 중에서 선별된 5개의 단체(경실련, 참여연대, 민우회, 환경운동연합, 녹색연합)를 중심으로 회원 사업의 내용을 정리하고 분석하고자 한다. 이때에 주로 문헌조사나 단체의 시민사업을 담당으로 하고 있는 간사의 인터뷰를 통해서 자료를 수집하였다. 문헌조사에는 주로 단체의 대의원 총회 자료집이나 정책 자료집을 이용하였고, 그 외에도 인터넷의 각 단체 홈페이지를 통해서 정보를 얻었다.

3. 한계점

우선 단체의 샘플을 선정하는데 있어서 회원수라는 기준을 통해서 선정을 하다 보니까 규모가 큰 단체들을 중심으로 조사를 하였는데 그러다 보니 소규모의 단체들에서 회원들은 어떠한 방식으로 참여를 하게 되는지 살펴보지를 못하였다. 반드시 그러한 것은 아니지만 회원의 수가 적으면 결속력이 강해지고 회원의 의사가 반영이 되기 쉽다는 점을 고려해 보았을 때 이러한 소규모의 단체도 한번 찾아볼만 하였으나 시간상의 문제로 여의치 않았다. 또, 회원의 참여가 적극적인 편인 미국이나 일본과 같은 선진국에서는 회원사업을 어떠한 방식으로 하는지 알아보려고 하였으나 인터뷰가 불가능하고 자료 역시 충분하지 않았기 때문에 국내의 시민·사회단체 조사방법과 차이를 띄어서 제외시키게 되었다.

II. 본론

1. 시민·사회단체에서 회원의 역할

위에서 간략하게 살펴보았지만, 시민·사회단체에서 회원이 가지고 있는 역할은 상당히 다양하다. 기업이나 병원, 학교와 같은 비영리 단체에서는 최근에 들어와서 기업의 사회적 책임에 대한 인식이 높아지면서 고객과의 관계에 대한 정의가 많이 바뀌고 고객의 역할 또한 다양하게 되었지만, 1차적으로는 고객의 역할은 그들의 만족이나 욕구를 고려한 서비스와 상품을 제공받는 대상이라고 할 수가 있겠다. 반면 시민·사회단체는 발생 자체가 기업이나 정부에서 보장하지 못하는 부분에 대한 권리를 찾고 그들의 뜻에 동의하는 사람들이 회원으로 가입하게 되어 있다는 점에서 회원이 더 크고 다양한 역할을 차지하고 있다고 본다.

참여의 방법에 따라서 회원의 역할을 구분해보면 다음과 같은데, 이들은 어떠한 상하 관계에 의한 구분이 아니라 참여의 방식의 차이에 따른 구분임을 밝힌다.

① 단체 존립의 타당성을 부여하는 역할

단편적인 방식이기는 하지만 보통 시민·사회단체에서 회원의 수는 그만큼 그 단체의 사업 및 활동을 지지하는 사람들이 많다는 것을 보여주게 된다. 시민·사회단체의 회원들은 보통 단체의 활동에 대한 공감을 하고 그에 대한 참여를 위해서 가입을 하기 때문이다. 또, 일반적으로도 회원 모집을 위한 홍보를 많이 하지 못하는 시민·사회단체에서, 회원들은 홍보보다는 단체가 진행하고 있는 사업에 대한 공감이나 캠페인을 통해서 가입을 하게 되는 경우가 대부분이라는 점을 고려하여 본다면 회원의 수는 단체의 존립 타당성에 한 몫 한다고 생각이 된다.

② 재정적 지원의 역할

보통은 ‘회원’이라면 가입절차를 밟고 단체에 재정적인 지원을 하는 사람들을 일컫는다고 볼 수 있다. 회원은 가입과 동시에 월마다 혹은 1년의 단위로 회비를 내게 된다. 그렇기 때문에 한번 기부를 하는 사람은 회원에서 보통 제외된다고 본다. 또, 최근에는 인터넷상에서 홈페이지 가입을 하기도 하는데, 인터넷상의 가입이 오프라인 상으로 이어지지 않을 경우에는 이는 자료공유의 차원이자 회원으로 구분하지는 않게 된다.

③ 행사나 교육의 대상으로서의 역할

보통 시민·사회단체에서는 조직의 목표에 맞는 시민교육을 많이 열고 있는데, 예를 들어 여성단체에서는 여성고용의 평등에 대한 강좌를 열기도 하고, 환경단체에서는 시민환경학교 프로그램을 회원들에게 제공한다. 이러한 교육 프로그램은 시민·사회단체에서 추구하는 Mission을 공유하는 목적으로 이루어진다고 볼 수 있다.

④ 시민단체의 활동-서명, 시위, 캠페인 등-에 참가하는 활동가로서의 역할

이 때의 회원의 역할은 비교적 적극적인 형태로 나타난다고 볼 수가 있다. 서명과 같은 경우는 꼭 회원이 아니어도 단체의 사업에 동조를 한다면 쉽게 가능하지만 시위나 캠페인 같은 경우는 사람들의 이목을 쉽게 끌며 자신을 드러내면서 하는 활동이기 때문에 참여를 하기가 쉽지 않은 경향이 있다.

⑤ 자원 활동가로서의 역할

자원 활동의 종류에는 다양한 것이 있겠지만, 보통은 단체의 사무실에서 상근자의 부족한 일손을 도와주는 역할을 하는 것을 말한다. 자원 활동가는 단순한 사무 보조에서부터 단체로부터 일정한 교육을 받고 행사에 참여하는 것, 상담자와 같이 자신의 전문적인 지식을 바탕으로 참여하는 것 등이 있게 된다.

⑥ 정책결정 참여자로서의 역할

시민·사회단체의 활동의 내용이나 방향을 결정하는 의원으로서 회원이 참여하는 경우를 말하며, 가장 적극적이고 단체에 영향을 많이 끼치는 역할을 한다고 볼 수 있겠다.

2. 시민 단체 회원 서비스의 실제

(1) 한국의 시민·사회단체의 회원 서비스의 체계

- 메이저 단체(경실련, 참여연대, 민우회, 환경운동연합, 녹색연합)를 중심으로

1) 단체 선정 기준

① 회원수

회원사업에 관한 조사이기 때문에 무엇보다 회원수가 많은 단체를 선정하게 되었다. 물론 회원수가 많다고 해서 회원의 참여가 다양하고 적극적으로 이루어지는 것이라고 볼 수는 없다. 그러나 현재 알아보고자 하는 것은 단체에서 회원을 대상으로 하고 있는 사업에 대한 것이니만큼 회원의 수가 많을 수록 그의 효율적 사업 진행에 대한 단체 내적인 고민을 많이 했을 것으로 간주하여 선정 기준으로 넣게 되었다.

② 단체의 활동 분야

위의 회원수에 관한 기준으로 단체를 선정함과 동시에 다양한 분야의 단체를 기준으로 삼았다. 이는 단체의 이슈에 따라서 회원들의 활동에도 각각의 특성을 지닐 것이라고 생각이 되었기 때문에 반영을 하였다.

③ 접근 용이성

접근 용이성은 문헌자료나 인터넷 서치를 통한 자료 수집 외에도 상근자 인터뷰, 총회

집과 같은 내부 자료를 수집하기 위해서 상대적으로 접근하기가 용이한 단체들을 선정하게 되었다.

2) 선정 단체들의 회원사업에 대한 전반적 자료

표1

| | 경실련 | 참여연대 | 민우회 | 환경운동연합 | 녹색연합 |
|---------------------------|---------------------------------|---|--|---|---|
| 회원수 | 등록 상 3만 5천 실제로는 절반정도로봄 | 1만 2천명 | 8천여 명 (2002.1.31기준) | 전국 8만 5천명 서울 4만 5천명 | 전국1만5천명 서울등록만 11122명 실회원3600명 (2002.7.29) |
| 회비 납부율 | 밝히지 않음 | 대략 61% | 명확하지 않으나 대략 25% | 대략 절반 | 대략 32% |
| 회비 재정 자립도 | 30~46% | 90% | 10~15% | 60% | 대략 60% |
| 회원구분에 따른 사업여부 | 없음 | 열성회원, 참여회원, 후원회원, 갈대회원으로 구분 | 회원가입시 일반회원, 정회원, 후원회원으로 구분 | 회원가입시 어린이, 청소년 , 일반, 가족, 기 업, 단체, 평생 회원으로 구분 | 회비를 납부여부에 따라 정, 준회원으로 구분 |
| 회원과의 의사소통 | 회원소식지, 웹진 | 회원소식지, 온라인 회원전용방, 뉴스레터, 설문조사, 153서비스 | 회원소식지, 온라인소식지 | 회원소식지, 온라인소식지 및 홈페이지 내 다양한 그린카페 | 회원소식지, 온라인소식지 및 홈페이지 회원모임방 |
| 회원의 정책 결정과정 참여여부 | 없음 | 회원모임대표 15명이 운영위원회에 참여 | 총회 때 회원 100명으로 대위원회 구성 | 회원모임대표 10명이 대의원으로 참여 | 회원모임대표 9명이 대의원으로 참여 |

3) 선정 단체들의 회원 사업과 회원의 역할

① 경제정의실천시민연합(경실련)

경실련

Citizens' Coalition for Economic Justice

경실련은 우리나라의 시민단체의 활동이 활발해지기 시작했던 1989년, 상대적 빈곤감이 최소화되고 사회적 약자에게도 생존권이 보장이 되어지는 사회를 지향하고자 만들어진 단체이다. 경실련의 활동은 이러한 목표를 바탕으로 하여 부동산투기 근절 운동, 세제 개혁, 금융실명제 실시 등의 성과를 이루어 많은 시민들의 관심을 받았다. 경실련은 중앙위원회와 경기/인천, 강원, 충청, 전라/제주, 경상지역협의회 및 부설기관 등으로 이루어져 전국적으로도 등록이 되어 있는 회원만 3만 5천에 달하고 있다. 그러나 이렇게 등록된 회원은 많지만 실제로 회비를 내는 등 활동을 하는 회원은 반 정도에 그치고 있다. 또, 회원 중 30%정도는 경실련에서도 탈퇴하는 것으로 간주하고 있으나 탈퇴를 시키는 기준을 마련하고 있지는 않아서 아직 회원으로 등록은 되어 있는 것으로 본다.

- 회원사업담당 부서 및 주요 사업

경실련에서 회원사업을 담당하고 있는 '회원사업국'은 2001년 11월에 생겼으면 현재 경실련 중앙위원회 35명 간사 중 6명이 근무를 하고 있다. 회원사업국에서 집중적으로 현재 하고 있는 사업은 회원들의 정보를 관리하는 데이터베이스 작업이며, 좀더 넓게는 경실련이 겪었던 몇 가지 문제(97년 김현철비디오 사건에 총장의 연류와 고계현 사무총장의 칼럼 표절과 같은 사건들로 많은 시민, 회원들로부터 신의를 잃는 진통을 겪기도 하였다)들로 인해 잃었던 회원들의 신의를 찾고 현재의 회원이 이탈하지 않고 회원들과의 '관계회복'을 하는 것이 사업의 주된 내용을 이루고 있다. 그렇기 때문에 현재 회원확대를 위한 홍보 프로그램이나 회원들을 대상으로 특별한 사업을 만들지 않고 회원소식지 '월간경실련'발행이나 웹진 발간 이외에 회원과의 직접적 대면을 위한 장으로 신입회원한마당만을 운영하고 있다. 현재 경실련에서 회원들을 대상으로 하는 프로그램이 적은 이유에는 회원 사업을 진행하기 위한 데이터베이스 작업의 정리가 되어 있지 않다는 것 이외에도 경실련의 활동이 의제 운동 중심이며 단체의 성격상 교수와 같은 자문위원단의 영향력이 회원의 참여보다 상대적으로 컸다는 것이 작용했으리라고 본다.

- 경실련 회원사업의 특징

회원들의 기본 데이터의 정리조차도 되어있지 않다는 점을 미루어 생각해 보았을 때 경실련의 회원사업은 설립된 지 오래된 것에 반해서 체계가 잡혀있지 않은 상태라고 볼 수 있다. 그렇다 보니 경실련은 특별한 회원행사나 교육 프로그램을 진행하지 못하고 있는 실정이다.

- 경실련에서 두드러지는 회원의 역할

경실련에서는 두드러지는 회원의 역할이 없는 편이라고 볼 수 있다. 단체의 활동에 대한 시민들의 지지도 '지는 시민단체'라는 평가와 더불어 경실련의 신뢰도가 낮아지면서 단체의 회원사업 목표가 회원들과의 관계 회복일 정도로 회원들도 등을 돌린 상태이다. 이러한

회원의 역할을 미루어 단체 내에서 회원을 어떻게 보고 있는지를 생각해 본다면 경실련이 교수들과 같은 엘리트 중심적 성격의 단체이기 때문에 그동안 회원의 적극적 참여에 대해서 무관심해 왔다는 점을 반영하고 있다고 생각이 된다.

② 참여연대

1994년 ‘참여민주사회와 인권을 위한 시민연대’란 이름으로 설립된 참여연대는 정부나 기업의 권력 감시와 시민의 권리 찾기의 활동을 중점적으로 하고 있다. ‘시민의 참여’라는 것이 단체명에도 나와 있듯이 참여연대에서는 회원 사업을 비교적 다양하게 하고 있는 편이다.

-회원사업 담당 부서 및 활동

참여연대의 회원사업은 전체 55명 중 9명의 간사로 이루어진 ‘시민사업국’에서 담당을 하고 있으며, 시민사업국은 회원정보팀, 회원참여팀, 회원확대팀, 교육아카데미로 이루어져 있다. 회원정보팀에서 담당하고 있는 회원정보처리 시스템은 현재 정착화가 이루어진 상태이며 회원번호체계 정리, 직업 분류에 따른 정리, 가입동기와 가입경로 분리 등으로 분리되어 있다. 또, 참여연대에서는 회원들을 활동정도에 따라서 4가지로 분류를 하고 있는데, 참여연대의 사업 및 활동에 적극적으로 참여를 하는 열성회원과 회원을 대상으로 하고 있는 사업에 선택적 참여를 하는 참여회원, 회비를 통해 활동을 지지하는 후원회원과 회원으로서 참여를 잘 하고 있지 않는 갈대회원으로 구분을 한다. 참여연대의 회원참여의 프로그램은 이러한 회원구분을 고려하여 제공이 되어진다고 볼 수 있다. 예를 들어 ‘참여사회’라는 간행물은 후원회원 이상의 회원들에게 제공이 되는 것이고, 월마다 열리는 신입회원한마당과 회원한마당이나 연마다 열리는 봄산행, 여름캠프, 회원대동제, 송년의 밤과 같은 행사는 참여회원이상을 대상으로 제공이 되는 프로그램이라 볼 수가 있다. 열성회원들을 대상으로는 위의 표에 나온 회원과의 의사소통 방법을 통해서 자원 활동, 시위, 캠페인에의 참여를 유도하고 있다. 회원확대팀에서는 회원의 가게, 캠페인, 회원으로 이루어진 민들레 사업단 등의 활동을 통해서 회원의 확대사업을 하고 있으며, 교육 아카데미에서는 회원교육을 담당하고 있으나 재정적 부족 등의 이유로 체계적 운영이 되고 있지는 않다.

-참여연대 회원사업의 특징

참여연대 회원사업의 가장 큰 특징은 회원을 활동의 정도에 따라서 분류를 하여 사업을 펼치고 있다는 점이었다. 이러한 참여연대의 회원 사업은 산행, 캠프, 캠페인 등과 같은 행가의 그 내용 자체가 특이할만한 것이라고 보지는 않는다. 그러나 회원을 활동에 따라서 구분하고 회원의 참여를 상하 구분 짓지 않고 회원의 참여 정도 자체를 인정하는 인식에서 출발한 회원사업이라는 점에서 주목할 만하다고 할 수 있겠다.

-참여연대에서의 두드러지는 회원의 역할

참여연대에서는 재정자립도가 올해 들어 90%를 넘고 100%에도 도달한 적이 있다는 점을 미루어 보았을 때 회원들의 참여연대 존립에 대한 타당성 부여와 더불어 재정적인 지원을 강하게 하고 있다는 점을 알 수 있다. 캠페인, 서명활동, 시위, 집회와 같은 활동은 주로 의정 활동이 많다보니 활동의 종류에 따라서 참여의 정도도 달라지고 있다.

참여연대의 정책결정과정에서 회원참여 정도를 살펴보면 운영위원회에 15개의 회원모임대표가 참석을 하게 되어 있는데, 이 숫자는 밀의 총회에 참석한 운영위원회의 직업별 분류표를 보면 상당히 적은 수임을 알 수가 있다.

표2) 2002년 참여연대 총회 운영위원회

| 직종 | 명 수 | % | 직종 | 명 수 | % |
|---------|-----|-------|---------------|------------|--------------|
| 학계 | 25 | 21.00 | 의료계 | 3 | 2.52 |
| 법조계 | 6 | 5.04 | 행정사무원 | 2 | 1.68 |
| 기업인 | 9 | 7.56 | 문화예술계 | 2 | 1.68 |
| 시민단체 | 8 | 6.72 | 회원모임대표 | 13 | 10.92 |
| 언론방송계 | 5 | 4.20 | 기타 | 5 | 4.20 |
| 종교계 | 4 | 3.36 | 참여연대 | 34 | 28.57 |
| 교육관련행정가 | 3 | 2.52 | 합계 | 119 | 99.97 |

*참여연대: 참여연대의 당연직운영위원회

③ 한국여성민우회 (민우회)



1987년 창립된 민우회는 성평등한 민주사회와 여성대중운동을 지향하는 단체로써 민우회에는 서울의 본부와 11개의 지부, 4개의 센터(가족과 성상담소, 미디어운동본부, 여성노동센터, 고용평등추진본부)와 별도 법인의 생활협동조합으로 이루어져 있다.

-회원사업 담당 부서 및 활동

민우회의 회원사업은 서울 본부의 사무처 중 조직1팀에서 하고 있으며 전체 28명의 간사 중 3명이 맡고 있다. 회원확대를 위해서는 캠페인이나 중점적 사업의 홍보를 통한 회원가입 유도 이외에는 특별한 사업을 하고 있지 않으며 회원들에게는 2달에 한번씩 회원소식지를 제공한다. 회원사업으로는 교육받은 자원활동가가 상담을 해주는 상담소 운영, 한부모 가정이나 이혼여성 등을 위한 교육 프로그램을 비롯하여 풍물패, 영어 및 일어 모임까지 다양한 사업을 4개의 센터 차원에서 그에 맞는 프로그램을 운영하고 있다.

-민우회 회원사업의 특징

민우회 회원사업의 가장 큰 특징 중 하나는 회원을 가입할 당시 활동의 내용에 따라서 구별을 한다는 것이다. 인터넷상의 자료회원과 한달에 5천원 미만을 내는 일반회원, 월 만원이상과 활동을 좀더 적극적으로 하고자 하는 정회원과 정기적으로 돈을 내지 않지만 한번씩 후원을 해주는 후원회원으로 나누어 회원의 정보를 관리하게 된다. 보통 자료회원이나 후원회원은 지속적인 관심을 밀반침으로 하는 것이 아니기 때문에 일반회원과 정회원을 대상으로 회원사업이 집중이 되어 있다. 이러한 회원구분 외에도 회원의 개인적 신상에 따라서 회원의 데이터를 35개 정도로 구분을 하는 중이라고 한다.

두 번째 민우회 사업의 특징은 서울의 본부보다는 지부에서의 회원 활동의 적극성인데 서울의 본부가 전원 간사로 운영이 되는 것과는 달리 지부에서는 1, 2명의 간사를 제외하고는 전부 회원들이 운영을 하고 있다. 또, 10~12명의 운영위원회도 대표를 제외하고는 전부 회원으로 이루어져 있다고 한다. 본부에서도 총회에서는 대의원 200명 중 사무총장 이상의 간부 외에 나머지는 회원들에게 위임하는 방법을 통해서 정책결정과정에 참여를 이끌고 있다. 대의원은 지부의 회원수에 따라서 비율적으로 수가 분배되고 무작위로 추출된 회원들에게 전화로 대의원회 참석 여부를 묻는 식으로 선출이 된다. 그리고 대의원 총회를 통해서 한해의 활동을 평가하고 이후의 활동계획에 대한 보고를 하게 된다. 이러한 민우회의 대의원제도는 다른 시민·사회단체에 비해서 비교적 정책결정과정에서 회원을 적극적으로 참여할 수 있는 통로를 제공하는 것이라고 본다.

-민우회에서 두드러지는 회원의 역할

민우회에서는 다른 단체에서와는 달리 정책결정 및 평가 과정에서 회원의 참여율이 높아 '정책결정자로서의 역할'이 두드러진다는 특징이 있다. 이는 가장 적극적인 회원 참여의 통로를 제도적으로 개방해 놓은 것이며, 민우회가 회원들에 의하여 운영이 되고, 풀뿌리 조직의 특성이 강하다는 특성을 반영하고 있는 것이라고 볼 수 있겠다.

④ 환경운동연합

공해추방운동연합에서 시작된 환경운동연합은 환경에 관하여 그동안 골프장이나 핵폐기장 건립을 반대하는 운동을 통해서 많은 성과를 거두어 왔으며, 회원을 모집하여 관리하는 방식의 회원사업을 우리나라에서 처음으로 실시한 시민사회단체라고 한다.

-회원사업 담당 부서와 활동

환경운동연합의 회원사업은 회원들의 참여와 교육과 같이 질적인 부분을 담당하는 시민참여팀과 회원데이터 및 회비를 관리하는 회원팀으로 나뉘어져 담당을 하고 있다. 현재 시민참여팀에서 회원을 대상으로 하고 있는 행사는 대부분이 환경과 관련한 체험이나 탐사 및 교육으로 이루어져 있다. 주요 사업을 살펴보면 갯벌이나 숲을 체험하는 것이 있고 매해

여름 농촌체험캠프, 시민환경학교가 열리며 유기농 체험프로그램, 자연건강법에 관한 특강, 주말농장 프로그램 등을 운영한다. 그 외에는 매년 회원대회에 전국적으로 1500명 정도의 회원을 모으기도 하며 대의원대회나 10년 회원 한마당과 같은 프로그램을 정기적으로 개최한다. 회원팀에서는 회원정보나 회비 관리 이외에 회원의 밤, 대의원총회, 신입회원 한마당을 열고 있다. 대의원총회는 회원모임 대표 10명이 대의원총회에 참석을 할 수 있도록 해놓은 것으로 환경운동연합의 정책결정과정에 회원이 참여할 수 있도록 해놓은 유일한 제도이다.

-환경운동연합 회원사업의 특성

환경운동연합은 단체의 성격상 회원모집 및 회원을 대상으로 하는 사업이 다양할 수 있는 여건이 마련되어 있다고 본다. 환경운동연합은 단체의 활동이 사람들의 관심을 쉽게 끌 수 있는 ‘환경’에 대한 것이다 보니까 홍보를 통한 회원확대가 다른 의제중심 활동 단체나 여성단체보다는 수월한 편이라고 할 수 있다. 위에서 언급한 민우회와 같은 경우는 ‘여성운동’이라는 것에 대한 사람들의 ‘거세다’와 같은 편견 때문에 회원을 모집하는 데에도 어려움을 겪는데 반해서 환경 단체는 주부나 어린이, 중·고등학생들도 편하게 관심을 가지고 회원으로 가입을 할 수 있다는 단체의 성격을 가지고 있다고 본다. 게다가 우리나라에서는 시민단체에 대한 사회적 고정관념이나 반감으로 시민사회단체 중에서 유난히 환경단체에 대한 관심이 더 큰 편이다. 이러한 이유로 환경운동연합에서는 등록된 회원수만 해도 전국적으로 8만 5천여 명에 달할 수 있었고 회원에 관련된 데이터베이스 구축이나 시민들의 참여 프로그램이 위에서 살핀 것과 같이 다양하게 마련되어 있다. 또, 최근의 환경 운동이 의제중심이 아니라 장바구니 들기와 같이 일상생활에서 지킬 수 있는 환경 운동이 많기 때문에 일반 회원들이 쉽게 다가설 수 있다는 특성이 있다.

-환경운동연합에서 두드러지는 회원의 역할

환경운동연합의 회원사업에서 두드러지는 점은 회원수가 많은 만큼 다른 시민 단체에 비해서 회원 행사나 교육 프로그램이 많다는 점이다. 프로그램에 따라 차이가 있지만, 실제로 환경운동연합에서 개최를 하는 자연환경 체험이나 교육 프로그램에 참여하는 인원이 많은 편이며 이러한 것은 환경운동연합에서 회원의 자신들의 ‘환경’에 대한 목표의식을 공유하기 위한 대상으로 보고 활동을 하고 있다는 점을 반영한다고 본다.

⑤ 녹색연합



녹색연합은 환경운동연합에서 분리되어 1991년 창립하였으며, 작은 실천을 중시하고 실천을 통해서 가치관과 생활을 변화시킬 수 있는 생활 속의 환경 운동과 국민, 정부, 기업, 전문가 등이 하나 되어 행할 수 있는 ‘함께하는 환경운동’을 추구하고 있는 환경 단체이다.

산하기관으로는 도서출판 ‘작은 것이 아름답다’, 녹색사회연구소, 환경소송센터가 있고, 지역 조직으로는 공주, 광주전남, 대전충남, 대구경북, 부산, 설악, 인천녹색연합으로 이루어진 전국 조직이다.

-회원사업을 담당하고 있는 부서 및 활동

녹색연합은 시민참여국이 회원사업을 담당하고 있다. 회원사업 관련 부서는 녹색연합 창립 이후 계속 존재했으나 시민사업만을 독자적으로 담당하는 부서는 2001년에 생겼다고 한다. 현재 시민참여국은 상근활동가 6명과 상근자원활동가(협력간사) 1명으로 운영되고 있다. 시민참여국은 회원데이터관리, 시민참여프로그램, 회원확대, 교육사업으로 이루어져 있으며, 교육사업 담당자 2인과 회원데이터관리 전담자 1인 이외에는 모든 프로그램들을 시기 와 조건에 맞게 나누어서 진행되고 있다고 한다. 회원대상 프로그램으로는 월별로 나눔녹색 강좌, 신입회원한마당, 초록이 환경기행이 있으며, 1년에 한번 열리는 프로그램은 어린이 자연학교, 청년생태학교, 갯벌생태교육자양성워크숍을 개최한다. 그 외에도 환경농장과 녹색장터, 회원의 가계인 녹색희망터 사업을 운영하고 있다. 신규회원확보를 위해서는 거리회원캠페인 이외에는 별도의 행사를 갖지 않는다고 한다.

-녹색연합 회원사업의 특징

녹색연합의 회원사업은 녹색연합에서 추구하는 환경운동이라는 것이 작은 실천에서 시작을 하는 것이기 때문에 회원사업도 그를 반영하고 있다. 회원수가 다른 단체에 비해서 많지는 않지만 회원확장에 중점을 두고 있지는 않다. 회원들에게 일상적인 캠페인을 통해서 참여를 이끌고 있으며, 모든 생명을 존중하며, 단순하고 소박하게 살고 육식을 줄이라는 등의 내용의 녹색인 수칙을 만들어 회원들에게 이를 권고하고 있다.

-녹색연합에서 두드러지는 회원의 역할

최근 환경단체가 의제중심보다는 일상생활에서 실천할 수 있는 환경 운동을 주로 하고 있다는 특성이 있기 때문에 녹색연합도 일상생활의 실천을 하는 회원, 즉 actor로서의 회원의 역할을 강조하고 있다. 그 외에도 환경운동연합과 마찬가지로 교육을 통해서 단체가 추구하는 사회, 대안 등에 대한 공유를 함께 하는 대상의 역할도 하고 있다.

(2) 시민·사회단체 회원사업의 특징 및 한계점

우리나라에서 시민·사회단체가 발전을 이루게 된지는 겨우 10년이 조금 넘을 뿐이기 때문에 회원을 대상으로 하는 사업에서 미흡한 점이 나타나는 것은 어찌 보면 당연한 것일 수도 있겠다. 게다가 우리나라의 시민·사회단체가 발생한 과정을 살펴보면 급진적 사회 지식인 계층으로부터 시작이 된 것이 많아서 그 만큼 일반 시민들을 흡수하기가 쉽지 않다는 면도 회원사업의 발전에 걸림돌이 되기도 하였다.

이러한 시민·사회단체의 회원사업의 효율성을 증대시키기 위한 방안으로 좀더 체계적 사

업을 위해서 서비스 단체에서 고객을 대상으로 하고 있는 기법을 접목시키는 방법도 생각해 볼 수가 있겠다. 그러나 시민·사회단체의 회원사업에서는 시민·사회단체만이 가지고 있는 특성을 고려하여 이를 보완할 필요가 있겠다.

먼저 시민·사회단체의 회원은 위에서 말한 바와 같이 단체에 있어서 다양한 역할을 하고 있기 때문에 이들을 대상으로 하는 사업도 다양해 질 수밖에 없다는 특징을 가지고 있다. 즉, 단순히 단체가 기획한 사업을 제공 받는 역할이 아니라 회원들마다 참여하고자 하는 정도나 욕구가 다르고 단체에서도 그러한 욕구를 잘 반영하여 다양한 회원참여의 기회를 제공해야 하는 것이다. 두 번째로 시민·사회단체는 각각이 추구하는 사업목표와 그 활동 방법에 따라서 회원의 역할이 달라진다는 특징이 있다. 위에서 살펴본 5개 단체들의 회원사업의 특징에서도 알 수 있지만, 단체의 종류가 여성단체냐, 환경단체냐, 혹은 의제중심활동의 단체냐에 따라서 회원의 역할도 달라질 수가 있게 되어 있다고 본다. 예를 들어 여성단체와 같은 경우는 사회적 편견 등의 이유로 회원 가입이 가히 폭발적이라고 할 수는 없지만 한번 회원가입을 하면 회원들이 비교적 활발하게 활동을 한다. 이는 여성단체가 추구하는 바가 사회에서 차별 받고 약자라고 할 수 있는 여성의 권리를 대변하는 것이다 보니까 회원의 중심을 이루는 여성들도 대부분은 자신의 직접적인 권리와 연결되어 활동을 하기 때문에 활동 참여에 적극적일 수밖에 없다고 본다. 반면 의제 활동이 중심을 이루는 경우에는 비교적 전문가들의 역할이 비교적 중요하기 때문에 회원들의 참여도 활동의 지지 및 재정적인 지원이 중심을 이루게 되는 것이다. 이러한 시민·사회단체의 특성을 고려하여 5개 단체의 회원사업을 중심으로 한계점을 지적해 보고자 한다.

① 데이터베이스 작업의 미흡함

이 작업은 회원의 정보를 정리하고 관리하는 작업으로 회원사업의 기본이라고 할 수가 있겠다. 회원의 정보라고 하면 회원의 주소나 신상명세와 같은 것도 포함이 되며, 가입동기, 경로, 회원이 원하는 회원의 역할 등도 포함이 된다. 그 뿐만 아니라 회원이 어떠한 회원행사에 몇 번의 참여를 했는지 여부도 포함이 되어야 하며 단체의 특성에 따라서 회원의 신상명세에 대해서 좀더 자세하게 기술을 요할 수 있겠다. 이러한 정보는 무엇보다 정확해야 하며 전산화 작업을 통해서 체계적으로 분류되는 것이 사업의 효율성을 높이기 위해서 필요하다. 위의 5개 단체 중에서는 경실련이 창립된 지 15년 정도가 되었으나 아직 이러한 회원 데이터베이스 작업이 제대로 이루어지지 않았다. 참여연대나 환경운동연합은 데이터베이스 작업은 끝내 놓은 상태이나 온라인상과 오프라인상의 회원 가입 연결이 되어 있지 않았다고 한다. 그러나 온라인상의 회원은 정보 공유의 역할을 하는 것이기 때문에 가입으로 연결되지 않는 경우가 많아 이를 연결시키는 작업의 중요성은 좀 떨어진다고 본다. 민우회와 같은 경우는 회원의 결혼이나 이혼 여부, 한부모 가정인가 아닌가 등과 같은 사항과 더불어 회원에 관한 정보란을 35정도 만들어 놓았으며 이를 채워가는 과정에 있다고 한다.

회원들에게 적절한 사업을 제공하기 위해서는 그들의 욕구를 잘 읽어내는 것이 필요하다. 그러기 위해서는 이렇게 회원의 신상 정보나 활동 참여에 대한 데이터를 명확하게 하는

작업이 바탕이 되어야 하는 것이다.

② 회원구분에 따른 사업의 부족

회원구분이라고 하는 것은 그 분류가 다양할 수가 있겠으나 회원사업의 효율적인 제공을 위해서는 회원들의 참여 욕구나 정도에 따라서 분류를 하는 것이 필요하겠다. 회비를 통해서 재정적인 지원을 하고자 하는 회원을 시위나 집회에 참여시키고자 한다는 것은 분명 무리일 것이며 반대로 적극적인 참여를 하고자 하는 회원에게 제도적 통로를 열어 놓지 않는 것 또한 회원의 역할을 무시하는 것이라고 볼 수 있다. 예를 들어 호텔에서라도 개별 비즈니스 여행자, 단체 비즈니스 여행자, 컨벤션 및 협회 단체 고객, 여가 여행자, 장기 체류자 및 이주자, 항공사 관련 고객, 정부 및 군인 고객 등으로 구분을 하여 그들의 정보를 관리하고 고객의 각기 다른 욕구에 맞는 서비스를 제공하고자 하는 것처럼²⁾ 시민·사회단체의 회원 사업에서도 그들의 욕구와 참여 정도에 맞는 일종의 맞춤형 사업을 제공할 필요가 있다. 조사 단체 중에서 이렇게 참여에 따라서 회원을 구분하고 있는 곳은 참여연대이며 민우회에서는 가입을 받을 때 회비에 따라 회원의 종류를 구분하고 있으며 환경운동연합에서는 나이나 가입방법에 따라서 회원을 구분하고 있다.

③ 정책결정과정에서의 참여 부족

정책결정과정에서 회원을 개입시킨다는 것은 가장 개방적으로 회원의 적극적인 활동을 열어 놓은 것이라고 본다. 회원의 수가 몇 천, 몇 만 명이 되면서 그들이 내는 목소리도 다양하고 이를 수렴할 방법이 쉽지 않기는 하지만 궁극적으로 회원들의 의견을 제대로 반영하지 못하고 단체가 가는 방향을 정한다는 것 역시 회원들의 지속적인 참여를 이끌어내기가 힘들 수 있다는 점을 고려한다면 정책결정과정 등에서 회원의 참여를 보장하는 것은 반드시 필요하리라고 생각이 된다.

조사 단체 중에서 경실련은 전혀 이러한 통로를 만들어 놓지 않아 놓고 있으며 참여연대, 환경운동연합, 녹색연합은 대의원총회에 대의원으로 회원모임의 대표 10명 정도를 참여시키는 정도이다. 반면 민우회에서는 대의원 총회에 무작위로 선출이 된 회원들을 100명 이상씩 참여시키고 있다. 조사 단체 전부 이러한 대의원 총회에 참석하는 것 이외에는 옴부즈맨 제도와 같은 다른 통로는 있지 않다.

(3) 시민·사회단체 회원사업에서 회원참여 증진 방안

시민·사회단체 회원사업이 추구하는 바는 회원들의 참여를 이끌어 내고 이를 지속적으로 유지시키는 것이다. 참여의 방법은 다양하지만 회원들의 이러한 참여를 어떻게 지속시키나에 대한 것이 대부분 회원사업을 담당하고 있는 간사들의 고민이라고 할 수 있다. 재정적인 후원을 하는 회원이 있어버리지 않고 회비를 납부할 수 있게 하는 방안, 회원행사에 참여하

2) 21C

편. 「호텔경영학」 2002. 가산출판사: 서울.

는 회원이 지속적으로 행사에 참여하여 지지를 해주는 방안 등 그들의 참여를 유지하는 것은 회원을 확대하는 것보다 더 중요하다고 할 수 있다. 이러한 지속적인 참여를 유지하기 위해서는 1차적으로 단체의 활동이 회원들에게 지지를 받을 수 있는 사업을 펼쳐야 하겠다. 참여연대의 회원들이 참여연대의 낙선운동 이후에 급격히 증가하였고 동강댐 건설 반대 운동이 가시화되면서 환경운동연합의 활동이 지지를 더 받았던 것처럼 시민들은 대부분 시민·사회단체의 미션이나 활동에 공감을 하여 찾아오게 되는 것이다. 그렇다면 이렇게 찾아온 시민들을 단체의 지지자, 회원으로서 유지하기 위해서 단체의 활동에 회원의 욕구를 반영하고 의견을 제대로 수렴하기 위한 노력이 있어야 하겠다. 그러한 의미에서 회원의 참여를 이끌고 유지시키는 데에는 다양한 방안이 있겠지만, 회원의 의견 수렴을 위한 방안으로 어떠한 것이 있는지에 대해서 생각해 보았다.

우선 현실 가능한 방안을 위의 단체들의 사례에서 생각해 본다면 민우회에서 하고 있는 ‘대의원 선출 방식’을 발전시켜 나가는 방법이 있겠다. 민우회의 대의원 선출 방식은 정회원의 비율에 따라서 지역마다 대의원의 할당수가 정해지고 전화로 정회원들에게 대의원회 참가 여부를 물어보게 된다. 단체가 대의원직의 위임을 해줌과 동시에 회원의 자발성도 고려되어 대의원이 선출이 되게 되며 대의원 총회 자료집을 받아 연초에 있는 정기 총회에 참석을 하게 된다 정기 총회에서는 지난해의 활동을 보고, 평가하고 올해에 있을 사업 및 재정 등에 대한 보고를 하는 형식을 통해서 진행된다. 이는 단순히 회원들의 모임 대표 몇 사람만을 대의원 총회에 참석을 시키는 것보다는 정회원이라면 누구나 참석할 기회가 주어지는 것이기 때문에 수적인 면에서 보아도 참여의 기회를 더 높이는 방안이라고 평가된다.

이러한 대의원 총회에 회원의 참여 외에도 생각해 볼 수 있는 것은 회원자문위원회 제도가 있다. 자문은 대의원과는 달리 임원에 속하지 않기 때문에 대의원 총회와는 약간 성격이 다를 수가 있다. 보통 ‘자문’이라고 교수나 변호사와 같은 전문가들만이 이끌 수 있는 것으로 생각을 하지만, 평범한 회원들 역시 이슈에 대한 어느 정도의 지식이 주어지게 되면 시민의 입장에서 그들 나름의 해석을 통한 방안을 제시할 수 있는 효과를 가지고 있다고 본다. 또, 주 5일 근무 실시로 많은 사람들이 이에 참석할 수 있는 시간적인 여유가 과거보다는 생겼으며, ‘자문’이라는 감투 역시 회원들에게 긍정적으로 작용할 것으로 생각이 된다.

우선 회원자문위원의 선출은 민우회의 대의원과 같이 어떠한 일정한 선발 기준이 있어야 하겠다. 경우에 따라 어린이는 제외하는 등 연령제한이 있을 수 있겠고, 회원 중에서도 회원이 된지 1년 이상의 일정 기간이 지난 회원으로 제한을 해야 하겠다. 그러한 회원 중에서도 회비 납부율이 일년에 90% 이상은 되어서 기본적으로 단체의 활동에 지지를 보내고 있다는 것이 객관적인 자료로 드러나는 회원을 대상으로 10~20명 정도의 무작위 선발을 한다. 무작위를 하는 것은 위원회 선발에 다양성과 공정성을 확보하기 위한 방안이라고 할 수 있다. 그런 후에 전화나 면담을 통해서 개인의 참석 여부를 묻는다. 이론적으로 ‘시민자문위원회’라고 하면 시간당의 보수를 주게 되어 있는데³⁾ 시민·사회단체가 재정적으로 그럴 만한 여유가 없다는 점을 고려한다면, 회원행사나 교육 프로그램에 무료로 수장을 할 수 있게 해

3) 역음. 「과학기술·환경·시민참여」.2002. 한울 아카데미: 서울

주는 등의 보상이 필요하리라고 생각이 된다.

이러한 과정을 거쳐서 회원자문위원단을 구성하고 단체에서는 이들의 일정과 이들에게 전문적인 지식을 제공할 전문가 및 자료를 준비한다. 전문가 역시 자문위원회에서 선택을 하여 단체가 추구하는 방향과 비슷한 생각을 가진 전문가보다는 좀더 객관적인 지식을 줄 수 있는 전문가를 제공하는 노력도 있어야 하겠다. 그리고 자문 위원회는 일정한 기간에 주어진 주제에 대한 지식 습득, 몇몇 사람들의 의견에 다른 의견들이 묻히지 않게 하기 위한 방안으로 소규모 토론 과정 등을 거쳐서 단체에 토의 결과를 밝힌다. 이 모든 과정은 문서화 되어 공개되어야 하며, 단체 내에서도 자문위원회의 토의 결과를 반영하는 과정 등을 공개 하여야 한다.

이러한 대의원총회의 좀더 다양한 회원들의 참여방식이나 회원자문위원회 제도를 도입하였을 경우에는 먼저 단체 내부의 사람들이 아닌 사람들이 단체의 활동 및 이슈에 대해서 검토를 하고 좀더 다른 시각에서 바라볼 수가 있게 한다는 점에서 효율적이라고 할 수 있다. 즉, 이러한 과정을 통해서 단체의 활동은 좀더 다양한 시각을 수용할 수가 있게 된다. 뿐만 아니라 궁극적으로 회원들에게 자신들의 의사를 반영할 수 있는 통로를 제공함으로써 회원과 단체의 생각을 같이 할 수가 있으며, 이를 통해 회원들의 지속적인 참여도 이끌 수가 있다는 기대효과가 있다.

Ⅲ. 결론

이상을 통해서 우리나라의 메이저 시민·사회단체들을 중심으로 회원사업이 어떻게 진행이 되고 있는지와 더불어 문제점, 나아가야 할 방향에 대해서 생각해 보았다. 시민·사회단체에서 회원은 다양한 의미를 가지게 된다. 회원은 단체의 존립의 타당성 부여나 재정적 뒷받침의 역할, 활동가로서의 역할, 정책 결정가로서의 역할 등 다양하고 중요한 역할을 가지고 단체에 영향력을 미치게 된다. 이러한 회원들의 중요성을 단체 내에서도 단순한 관리의 대상이 아니라 함께하는 동반자라는 인식을 하는 데에서 회원사업을 시작해야 한다는 관점에서 본 조사를 하였으며 이러한 회원의 참여를 지속적으로 이끌기 위해서 어떠한 노력을 하고 있는지를 알아보기 위해 경실련, 참여연대, 민우회, 환경운동연합, 녹색연합의 사례를 살펴보았다. 각 단체마다 회원이 가지는 의미에 따라서 회원사업이 진행되는 정도가 달랐으며, 어떤 면에서의 회원의 참여를 지속시키는 지 등도 달랐다. 이러한 회원사업에서 회원이 어느 정도 적극적으로 참여를 하며 무조건적으로 회원들을 적극적으로 참여시키게 하는 것보다 각기 다른 회원들의 참여를 인정을 하면서 그 참여를 지속화시키는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 이번 조사에서는 소극적인 참여를 하는 회원들을 어떠한 방식으로 이끌 것인가에 대해서 자세히 다루지는 못하였지만, 단체의 활동 내용이 회원들을 확대하고 유지하는데 가장 큰 역할을 한다는 점을 미루어 보아 단체의 정책 결정과정에 회원들을 참여시키는 방안에 대해서 생각해 보았다. 우선 조사 단체 중에서 민우회의 정책결정과정이 회원의 참여를 상대적으로 넓게 보장하고 있다는 점에서 민우회의 대의원제도와 함께 선진국의 정부정책결정과정에서 사용이 되고 있는 ‘시민자문위원회’를 변형하고 ‘회원자문위원회’의 운영방안과 기대효과 등에 대해서 살펴보았다.

위에서 언급한 것과 같이 한국의 시민·사회단체의 회원사업에는 미흡함으로 인한 몇 가지의 개선점이 드러난다. 이는 회원사업의 진행상의 미흡함이기도 하였으며, 단체 내적으로 회원의 중요성을 뒤늦게 인식하거나 회원의 참여의 정도에 따라 차등을 두는 등의 관점에서 비롯된 것으로 생각이 되었다. 또한, 시민·사회단체에서도 회원의 중요성은 깨닫고는 있지만 이를 지속적인 참여로 이끌 수 있는 방안은 상당히 부족한 편이었다고 본다. 이러한 한계를 해결하기 위해서 단체 내에서도 적극적으로 회원의 욕구를 집어냄과 동시에 회원의 역할에 따라서 그들의 역할을 제대로 행사하기 위한 통로를 보장하는 제도적 장치를 마련하는 등의 적극적인 단체의 노력이 필요하리라고 본다.

[참고문헌]

- 박원순. 「 한국의 시민운동 프록루스테스의 침대」 16p. 2002. 당대출판사: 서울
- 21C호텔관광연구회 편. 「호텔경영학」 2002. 가산출판사: 서울.
- 참여연대시민과학센터 엮음. 「과학기술·환경·시민참여」.2002. 한울 아카데미: 서울
- 참여연대 시민사업국 2001년 사업평가 및 2002년 사업계획서
- 민우회 2002년 제 15차 정기총회 자료집
- 서울환경운동연합 제 10차 대의원총회 자료집

[참고사이트]

- 경실련 <http://www.ccej.or.kr>
- 참여연대 <http://www.peoplepower21.org>
- 여성민우회 <http://www.womenlink.or.kr>
- 환경운동연합 <http://www.kfem.or.kr>
- 녹색연합 <http://www.greenkorea.org>

[인터뷰를 통해 도움 주신 분들]

- | | | |
|--------|-------|-------|
| 경실련 | 회원사업국 | 위정희국장 |
| 녹색연합 | 시민참여국 | 정명희팀장 |
| 여성민우회 | 사무처 | 김희정팀장 |
| 참여연대 | 시민사업국 | 양세진국장 |
| 환경운동연합 | 시민참여팀 | 엄형철팀장 |

이화여자대학교 시민사회단체 인턴쉽 실습활동 보고서

시민사회단체의 인적자원개발에 관한 고찰

- 경실련, 참여연대, 환경운동연합을 중심으로 -

이화여자대학교

법학과0054016

김매경

목 차

| | |
|--------------------------------------|----|
| I. 서 론 | 1 |
| # 본 연구의 필요성 | 1 |
| II. 본 론 | 2 |
| # 미션을 중심으로 한 경영 | 2 |
| # 시민단체단체의 인적자원 개발 현황과 이에 대한 고찰 | 3 |
| 시민단체의 상근 인적자원 개발에 관한 척도 설문지 | 3 |
| 1. 신입 활동가 채용 | 4 |
| 2. 오리엔테이션 | 5 |
| 3. 활동가 배치 | 6 |
| 4. 직무분석 | 7 |
| 5. 활동가 재교육 | 8 |
| 6. 정직원 평가제도 | 11 |
| 7. 인센티브 제도 | 12 |
| 8. 퇴직금이나 직원 복지 | 14 |
| 9. 진급의 기준 | 15 |
| III. 결 론 | 15 |
| 참고문헌 | 17 |
| 도움을 주신 분들 | 17 |

서론

본 연구의 필요성

지난 10여 년 동안 특히 지난 몇 년 동안 우리나라의 시민운동은 급속히 팽창하였으며 우리나라 사회 전 분야에 강력한 영향력을 행사하고 있다. 1999년도에 시민의 신문사가 발간한 ‘한국민간단체총람 2000’에 의하면 우리나라의 조사된 비정부 민간단체는 4,023개이며 상근자 수는 약 31,200명 정도이다. 각 단체의 지부조직까지 포함하면 20,000여 개에 달한다고 한다. 이러한 시민단체의 양적인 성장에도 불구하고 내부적으로는 만성적인 재정난과 상근 운동가의 고갈, 과도한 업무량 등 많은 문제점에 봉착하고 있다. 이제 시민운동은 새로운 활로를 모색하지 않으면 안될 시기에 이르렀다. 시민운동의 질적인 성장을 지향해야 할 필요가 절실히 된 것이다.

시민운동의 질적인 성장을 위해서는 시민단체의 인적자원개발이 필수적이라고 할 것이다. 그러나 시민단체에서나 정부 어디에서도, 시민단체의 인적자원 개발에 관해 노력을 거의 기울이고 있지 않다. 그러한 노력이 아예 없는 것은 아니지만, 기업에서 더 많은 부가가치를 창출하기 위하여 엄청난 에너지를 인력개발에 투자하는 것에 비한다면 아주 미미한 것이라고 볼 수밖에 없다. 시민단체 내부에서도 인적자원 개발에 관한 필요성을 느끼고 있지만 현실적인 여건들이 뒷받침되지 않는다. 소수의 큰 단체들을 제외하고 상근 활동가의 규모가 5명 안팎인 단체들이 대부분이어서 자체적인 교육을 수행할 수 있는 환경 자체가 마련되어 있지 않다. 중앙 집중적인 큰 단체라 할지라도 재정적인 어려움과, 업무의 과다로 인하여 인적자원 개발에까지는 신경을 쓸 수 없는 형편이다.

그러나 이렇게 현실 속의 어려움이 있다고 하여 포기할 수만은 없는 일이다. 왜냐하면 과거와는 달리 시민단체들의 상황이 많이 바뀌었기 때문이다. 이제는 더 이상 인력관리와 개발에 노력을 기울이지 않고 준비를 하지 않는다면 그 시민단체의 미래를 장담할 수 없는 상황이다. 그 첫째 근거가 바로 기존의 운동권 출신의 상근 운동가의 예비 인력풀 고갈이다. 1990년대 이후 시민단체가 급속도로 대량 설립되어 상근 활동가에 대한 수요가 늘어나게 되었다. 그러나 1990년대 중반 이후 과거와 같은 학생운동이 급속히 약화되어, 기존에 시민단체의 예비 인력풀로 존재하고 있었던 학생운동 출신 인력들이 희박해진 것이다. 게다가 현재 학생 운동권 출신 졸업생들은 과거처럼 시민단체로 들어가는 것이 아니라 일반 기업체로 취직하는 경향이 있다. 또 요즘 시민단체에서는 공채로 인력을 채용하는 등, 시민단체에서 점점 운동의 경험이 없는 일반 시민들이 상근 운동가로 참여하는 비율이 높아지고 있다. 그 결과 운동의 경험이 부족한 상근 활동가들에 대한 교육의 필요성이 생겼다. 학생 운동 출신 운동가들은 학생운동과정의 의식화 교육을 통해 사회에 대한 비판적 시각이 형성되어 있었고, 기존의 운동노선으로부터의 전환과정을 통해 시민운동을 위한 소양이 형성되었다.

운동 프로그램 기획이나 진행에도 익숙한 사람들이었다. 그러나 운동의 경험이 없는 활동가들은 이러한 능력을 배양하기 위해 시민단체 안에서 별도의 교육이 필요한 것이다.

둘째는 기존 시민운동가의 높은 이직률이다. 시민단체에서 일을 하고 있던 상근 활동가들은 시민단체의 궁핍한 재정과, 상근자들의 개인적 발전의 정체로 인해 높은 이직률을 보이고 있다. 시민단체의 상근자들은 일반 기업체의 급여와는 비교도 할 수 없는 급여를 받는다. 그러한 급여로는 기본적인 생활이 불가능하다. 기본급을 현실화하자는 얘기가 나오고 있지만 워낙 재정적인 사정이 어렵다 보니 인건비로 지출을 늘릴 수가 없는 상황인 것이다. 그래서 시민운동의 상근자들은 나이가 들고 가정이 생기면서 기본적인 생활유지를 위해 시민단체를 떠날 수밖에 없다. 게다가 시민운동 상근자로서 시민단체 내외에서 자신의 역량을 증대시킬 수 있는 교육훈련을 통한 재충전의 기회 또한 희박하다. 시민운동가들은 과거에 자신이 갖고 있던 능력을 쓰기만 하고 새로운 능력이나 기술을 쌓을 기회를 갖지 못한다. 대체로 시민운동의 정책적 분석과 대안마련 등은 교수나 전문가 등 고급인력들이 담당하고, 실무와 운동프로그램 추진은 실무자가 담당하는 구조로 되어 있어 상근자들이 전문영역에 대한 지식을 넓힐 수 있는 기회가 상대적으로 제한되어 있다. 그러다 보니 자기 발전에 대한 회의가 들고, 상근자들이 기존의 에너지와 능력을 다 쓰게 되면 소진되어 이러한 이직현상을 더욱 부추기고 있다. 운동의 경험이 많고 노련한 상근자들이 시민단체를 떠남에 따라 발생하는 시민운동의 질 저하를 방지, 그리고 기존의 고급인력인 상근자들을 묶어두기 위해서라도 시민단체의 인적자원 개발과 관리는 시급한 것이다.⁴⁾

본 론

미션을 중심으로 한 경영

시민사회단체는 조직이 점점 커지면서 초창기에 필요 없었던 많은 경영적인 도구를 도입하기 시작했다. 공채로 신입활동가를 채용한다던가, 오리엔테이션에서 인사관리까지 다양한 조직운영 부분에서 경영적 기법들이 들어오기 시작했다. 이러한 관리방식의 운영이 시민운동조직에게 최선이고 또한 타당한가에 관해 시민사회단체 내부에서도 의견이 분분하다.

그러나 분명한 것은 시민사회단체가 외부로부터 돈을 받아 사용만 하는 자선조직이 아니라는 것이다. 어느 정도 시민사회단체 내부에서는 영리조직이 아니므로 영리조직에서 추구하는 효율성과 체계적인 조직관리를 부담스럽다고 생각하고 있다. 시민사회단체는 미션을 위해 존재하는 비즈니스 조직이다. 따라서 미션을 더 잘 이루기 위해서는 기업의 관리와 같은 양식의 전문적인 관리가 필요한 조직이다. 재정을 지원하는 이들은 그들이 조직으로부터 받는 서비스, 그 조직의 활동에 대해서 응당한 대가를 치르는 것이다. 그러므로 시민사회단체에서는 항상 응당한 대가를 받을 수 있는 활동을 만드는 것이 중요하다. 비영리 조직은 영리활동이 없는 조직이 아니라, 영리를 추구하지 않는 조직일 뿐이다. 즉 비영리 조직에서도

4) 개발의 재정경제적 과제, 2002년 연차 학술대회(제 34차 학술대회) 자료집, 한국교육 재정경제학회, p. 107~140

영리조직과 같은 영리 활동과 조직의 효율성 추구, 경영기법 도입은 미션에 다다르기 위해 필수적인 것이다.

이번 보고서에서 조사한 것은 시민사회단체의 인적자원개발에 관련한 것이다. 그에 관한 필요성에 대한 언급은 서론 처음 부분에서 이미 논의를 하였다. 일단은 본문 첫 부분에서 제시한 설문지 내용과 같이 경영적인 측면에서 어떻게 조직을 체계적으로 운영할 것인가 하는 측면에서 검토를 해 보았다. 그러나 미션에 대한 헌신도가 바로 모든 시민사회단체의 가장 기본적인 토대라고 생각했다. 경영기법도입 자체가 미션에 대한 헌신도를 높일 수 있도록 미션에 중심을 둔 경영을 잊지 말아야 한다.

시민단체단체의 인적자원 개발 현황과 이에 대한 고찰

시민단체의 상근 인적자원 개발에 관한 척도 설문지

1. 신입 간사를 뽑을 때 기준

: 어떤 능력을 갖춘 사람을 뽑아야 하는지 미리 계획해 두는가?

(어떤 분야의 능력을 갖춘 인력이 필요한지 계획하는가)

: 인성을 반영하는가?(사람들과 어울릴 수 있는 원만한 사람)

: 학연이나 지연, 인연에 얼마나 의존하고 있는가?

: 조직에 대한 헌신도, 개인의 비전과 조직 미션의 일체화 정도를 기준으로 두는가?

2. 활동가 오리엔테이션

: 견습, 수습 제도는 어떻게 운영하고 있는가? (급여, 기간, 평가기준 등)

3. 개인의 능력과 적성을 고려해서 활동가를 배치하는가?

활동가와의 면담을 통해 본인이 원하는 분야를 우선적으로 고려하는가?

4. 직무분석을 해 두는가?

: 조직 전체의 흐름 속에서 각 직책, 직무에서 해야할 일들을 정리해두고 있는가?

->활동가들의 성과 평가에 있어서 주요한 척도로 활용하고 있는가?

->어떤 인력을 확보해야할지 계획하는데 주요한 척도로 활용하고 있는가?

->활동가들의 성장드라마를 마련해 두고 있는가, 진로 가이드는 어떠한가?

5. 활동가 재교육 프로그램

: 정기적, 비정기적인 조직 내 자체 교육 프로그램이 있는가?

: 대학이나 대학원 교육 시 학비 지원은 어느 정도로 하고 있는가?

: 다른 조직과 연결하여 공동으로 운영하고 있는 교육 프로그램은 있는가?

: 그 외의 재교육 방법...

6. 견습, 수습생이 아닌 정식 직원을 평가하고 있는가?

: 있다면 그 평가의 기준은?

: 평가를 해서 인사나 급여 등에 반영하는지의 여부.

7. 5번과 관련하여 성과에 따른 인센티브제 도입 여부

: 꼭 금전적인 보상이 아니더라도, 교육이나 해외 연수 등 다른 측면에서의 보상이라도 하고 있는가?

8. 퇴직금, 상여금, 의료보험제, 연금, 휴가, 주5일 근무, 안식년 제도, 등을 마련하고 있는가?

9. 간사들이 진급을 할 때 각 직위에 따른 자격조건을 미리 마련해 두고, 객관적인 평가 기준에 따라 진급을 하나? 진급에 있어서 능력과 연공서열 중 무엇을 중시하는가?
 위와 같은 설문 내용으로 우리나라의 메이저 시민단체인 환경운동연합, 경실련, 참여연대를 방문하여 조사하였다. 이러한 표본들이 전체 시민단체의 인적자원개발의 실태에 관하여 정확히 드러내는 것이 아닐 수도 있다. 그러나 일반적인 사람들의 시각에서 시민단체라고 하면 떠올리는 주요 단체들이고, 시민단체 중에서 조직 내 활동가들의 역할이 중요한 비중을 차지하는 단체들이라 생각하여 표본으로 삼았다. 표본의 대상을 더 넓히는 것이 좋을 것 같다는 아쉬움이 남는다. 또한 기관 조사에서 조직의 사무국장급 활동가 한 분과의 면담으로 아래표를 작성하였기 때문에, 조직 내에서 정확한 기준이 없는 것들은 활동가 개인의 생각이 많이 반영이 되어서 그것이 조직의 전체적인 입장을 대변할 수 있는가 하는 것이 문제이다. 그러나 어떠한 구성원이든 한 조직의 내부에서 공유하고 있는 조직 문화에 섞여 있지, 조직과 별도로 떨어져 등등 떠 있을 수는 없기 때문에 어느 정도 그 조직의 성격을 반영한다고 보았다. 각 항목별로 세 조직의 상황을 비교시켜서 표로 만들어 보았고 그에 따른 상황분석과 문제 제기를 해 보았다.

1. 신입 활동가 채용

① 현황

| 기준 | 환경운동연합 | 경실련 | 참여연대 |
|------------------|-------------------------------|---------------------------------|--|
| 채용방법 | 공채 | 공채 | 공채(신규채용 중심) |
| 필요인력 계획 | 업무별로 수요 있을 때 마다 필요능력 갖춘 인력 채용 | 각 사업 영역에 적절한 인물인지 고려 | 2001년도까지는 필요인력을 외부에서 간부급으로 영입을 해왔으나, 현재는 신규채용으로 대체하고 있음. |
| 학연, 지연 | 의존하지 않음. 추천은 인정 | 의존하지 않음. 추천은 고려정도. | 의존하지 않음. 추천은 인정하나 면접 불 |
| 인성반영 | 많이 반영하는 편 | 필수적으로 반영 | 많이 반영하는 편 |
| 조직에 대한 헌신도, 미션동의 | 중요하게 생각함 | 시민운동에의 철학고려 조직에의 미션은 수습기간에 보완노력 | 미션 이해, 시민운동에 대한 헌신도 고려 |

② 상황 분석

신입 활동가를 채용하는 데 있어서 표본의 세 단체는 모두 공채의 방법을 택하고 있었다. 그러나 이렇게 공채의 형식으로 신입 활동가를 채용하기 시작한 것은 최근이다. 이것은 기존의 시민단체의 활동가 예비인력층에 변화가 일어났고, 동시에 시민단체에서도 능력있는 사람을 채용하는 추세임을 보여준다. 과거에 주로 학생운동이나 노동운동을 같이 했던 선후

배의 연졸로 채용되었던 것이, 현재는 그러한 연졸에 의존하지 않고 객관적인 선발과정을 거쳐서 신입활동가를 채용하고 있다.

각 단체에서 순환보직 시스템을 운영하는지, 전담제 형식을 취하는지에 따라서 필요 인력 계획이 달라지게 된다. 대체로 사업국이 중심이 되는 시민단체, 전담제를 운영하고 있는 시민단체일수록 필요인력 계획이 확실한 편이었다. 순환보직 시스템과 관련해서는 아래 3번 설문에서 더 자세히 알아보도록 한다.

시민단체에서 가장 중요하게 생각했던 채용 기준은 전체 시민운동에 대한 헌신도와 철학이었다. 반면에 개별 시민단체 즉 자기 조직에 관한 헌신도는 처음부터 요구하기에는 무리라는 피드백이 많았으나, 환경운동연합 같은 특정 분야를 대상으로 하는 조직은 조직의 미션에 대한 동의도 중요하게 보았다. 대체로 신입간사를 교육시키는 과정에서 조직의 미션에 대한 이해와 조직에 대한 헌신도를 높이려 노력하는 것 같았다.

요즈음에는 특히 시민운동가의 수명이 짧아서 새로 채용한 활동가의 경우 그 평균 수명이 점차 짧아지고 있다고 한다. 경실련의 한 시민운동가는 시민단체의 상근운동가들이 3년을 넘기지 못한다고 한다. 대체로 사명감이나 의식적인 문제보다는 생활의 빈곤 때문에 이직률이 높다고 한다. 그러므로 이러한 현실적인 어려움이 닥쳐오더라도 곳곳이 이겨내고 활동할 수 있는 사람을 채용하기 위해 신뢰가 가는 추천제 도입을 고려하고 있다고 하였다.

③ 고찰과 대안제시

‘함께 하는 시민행동’을 비롯하여 많은 시민단체에서 신뢰할 수 있는 인력을 구하기 위하여 자원활동가로서 오랫동안 활동하거나 인턴으로 근무한 후에 상근자가 되는 인력채용 방법도 택하고 있다. 이렇듯 정기적으로 자주 만날 수 있는 자원활동가에게는 연속성이 있고, 성과를 낼 수 있는 일을 맡겨서 자원활동가가 시민단체의 일에 흥미를 느끼게 하여 예비 상근자 인력으로 키워낼 수 있어야 한다.

이화여자대학교에서는 학부 과정에서 2000년도에 NGO를 연계전공 할 수 있는 과정이 신설되었다. 성공회대학교와 경희대학교에서도 NGO를 전공으로 하는 대학원이 생겨나는 등 속속들이 정규 교육기관에서 NGO를 공부하는 과정이 생기고 있다. 이제 조금 있으면 전공자들이 배출되기 시작할텐데, NGO에 대한 관심이 기본적으로 있는 전공자들을 대상으로 한 상근 활동가 체험 프로그램이나 인턴과정을 기획하는 등의 준비를 하는 것이 좋겠다.

2. 오리엔테이션

① 현황

| | 환경운동연합 | 경실련 | 참여연대 |
|----------------|---|--|-----------------------------------|
| 견습, 수습제도 운영 | 수습 3개월 (수당제외한 기본급 지급, 회의참관가능하나 의결권 없음) | 수습 6개월 (급여의 90%, 1년 미만 휴가 3일, 평간협 피선거권 없음) | 견습2개월(급여의80%) 수습10개월(급여100%) |
| 신입 활동가 교육 프로그램 | 공채 이후 1주일 간 신입수련회 있음 | 채용 후 1주일간 순회(부서별-국장) 교육 | 채용후 2주 동안 실시 |
| 신입 활동가 평가 | 수습 3개월 후 평가토론(서로요구사항을 이야기할 뿐 실질적인 탈락심사가 아님) | | 소속해당부서 간부가 인사평가서 작성해 인사위원회에서 최종심사 |

② 상황 분석

기관에 따라서 견습, 수습제도 운영 방식이 조금씩 다르다. 그러나 급여수준이라던가 의결권이 없다는 점에서는 공통적이다. 신입활동가 교육도 채용직후 1~2주 사이에 이루어지고 있다. 시민단체에서는 신입활동가에게 특별한 결격사유가 없다면 거의 신입활동가가 정식활동가가 된다는 것이 특징적이다. 신입 활동가를 평가할 때에도 실질적인 심사를 하는 곳도 있었지만 형식적으로 치르는 곳도 있었다. 이 기간 동안에는 조직의 미션에 대한 이해와 조직에의 헌신도를 높일 수 있도록 노력을 하였다. 그와 동시에 업무에 대한 기본적인 해결능력을 키울 수 있도록 일상교육을 병행하였다.

③ 고찰과 대안 제시

오리엔테이션은 신입활동가들이 조직문화에 대한 사회화를 할 수 있는 기간이다. 또한 조직내에서, 각 사업국에서 개인이 하는 역할을 파악하고 다른 활동가들과 어떠한 관계인지 다른 부서와는 어떤 상관관계 속에서 일하는지 알아보는 시기이다. 조직에서는 이 기간동안 신입활동가들이 조직의 미션을 잘 이해하고 그에 맞추어 일할 수 있도록 교육하고, 조직의 비전과 방향을 제시해 주어야 한다. 신입 활동가들이 조직에 잘 적응할 수 있고 조직 문화에 대한 사회화가 원활하게 될 수 있도록 기존의 상근 활동가들이 배려해 주어야 한다. 이렇게 전문적인 지식이나 노하우 등 업무해결능력과 미션에 대한 공유, 조직에 대한 친근감과 유대감, 이 3가지가 함께 발 맞추어 나갈 수 있도록 해야 한다.

3. 활동가 배치

①현황

| | 환경운동연합 | 경실련 | 참여연대 |
|---------|--|---------------------------|--|
| 순환보직 여부 | 2000년도부터 전담제 | 명기된 기간은 없지만 필요시 순환업무담당 | 순환보직 제도화 되어 있지 않음 |
| 부서 배치 | 신규인력 채용 시부터 필요사업부문 인력 채용. 하반기 평가 시에 사무처장과의 면담을 통해 변경가능 | 신규인력 채용 시부터 필요사업부문 인력 채용. | 신입 활동가의 희망부서 간부와 면담후 인사위원회에서 심의. 최종적으로 사무처장이 배치한다. |

② 상황분석

이 부분에서는 신입 활동가를 채용했을 때 개인이 원하는 부서로 배치를 하는지, 기존의 상근 활동가들이 부서 이동을 원할 때 얼마나 자유로운가가 중요 문제이다.

신입활동가의 부서 배치는 그 단체가 순환보직을 하고 있는지, 채용 이전에 필요인력을 예상해 신입 활동가를 뽑았는지에 달려있다. 환경운동연합의 경우 전담제로 운영을 하고있기 때문에 각 사업별로 필요한 인력을 미리 예상하여 수요가 있을 때 비정기적으로 공채를 한다. 참여연대도 전담제로 운영을 하고있지만 환경운동연합처럼 미리 필요인력을 확실하게 정해두지 않는다. 참여연대의 경우 채용 시에 신입 활동가 개인의 의향을 묻기는 하지만 그것이 절대적으로 반영되는 것이 아니고, 조직의 필요에 우선해서 부서가 배치되다. 과거에는 필요한 부서의 인력을 뽑았으나 현재는 그러한 예상 없이 무작위로 뽑는다. 신입활동가 견습평가 후 개인의 적합성을 보고 배치하는 것이 단순한 희망 부서 배치보다 더 효과적이었기 때문이다. 경실련의 경우 기본적으로는 순환업무라고 얘기하고 있다. 그러나 신입 활동가를 채용할 때에는 필요한 사업부문의 인력을 채용한다. 모든 조직이 기존에 있는 활동가들이 원할 경우 사무처장과의 면담 등을 통하여 부서를 재배치 받을 수 있는 유연성을 두고 있다. 그러나 그냥 원한다는 의사만으로 원하는 부서로의 재배치가 가능한 것은 아니다. 환경운동연합의 경우에 개인이 옮기고자 하는 부서의 사업에 관하여 준비하고 그에 어느 정도의 전문성을 갖추었으면 사무처장이 면담을 통해 결정한다.

실제로 조직에서 기존 활동가들이 순환보직을 하는 이유는 조직 내에서 각 업무별로 선호도가 다르기 때문이라고 한다. 그 직무가 활동가의 적성에 맞는지, 맞지 않는지도 중요한 것이지만 조직의 업무나 성격에 관계없이 조직 내 부서별로 선호도가 다를 때에는 순환보직이 필수라는 것이다.

③고찰과 대안제시

전담제와 순환보직 중 어떤 것이 더 올바르고 좋은 것이라고 말하기는 힘들다. 나름대로의 장단점이 있기 때문이다. 각 조직의 상황과 문화에 맞는 제도를 유연하게 택하는 것이 옳다.

그러나 신입으로 들어온 활동가들의 경우에 그들의 특정 캐리어를 개발시키기 위해서는 순환보직이 필요하다. 상근 활동가의 성장 드라마에 관심이 있다면, 각 활동가의 특정 캐리어

를 개발할 수 있도록 사무처장이나 활동가 개개인의 슈퍼바이저가 노력해야 한다. 신입 활동가에게 최초로 주어지는 일에서부터 시작해서 계속하여 캐리어나 적성에 관하여 면담을 해야 한다. 그에 따라 순환보직을 하는 가운데 어떠한 사업이 각 활동가에게 맞는지 점검해야 할 것이다.

4. 직무분석

① 현황

| | 환경운동연합 | 경실련 | 참여연대 |
|-------|--|---|---|
| 직무 분석 | 각 부서에서 개별적으로 작업. 기본적인 것은 되어 있으나(약69%) 완벽하지 않다. 활동가에 따라서 자신의 업무를 매뉴얼화 하는 사람도 있고 그렇지 않는 사람도 있는 형편. | 현재 초안 정도 마련. 내규나 정기적 약속은 완성됨. 각 부서에서 개별적으로 실국장이 매뉴얼화 작업중이나 전체 조직적 흐름안에서 만들지는 않음 | 직무분석은 취약한 편이다. 직무분석에 따른 평가가 평가의 중요한 척도가 아니다 |

② 상황분석

현재 시민단체의 직무분석은 체계적으로 이루어지고 있는 것 같지는 않았다. 조직 전체의 사업이라기 보다는 각 사업국에서 개별적으로 담당하고 있고, 국장이나 담당 활동가가 그 과정을 중요하게 여기면 직무분석이 잘 되고 그렇지 않으면 허술하게 되고 있다. 현실적으로 해야 할 일들이 너무 많은 상황에서 직무분석에까지 시간을 투자하기 힘든 경향이 없지 않아 있었다.

③ 고찰과 대안제시

직무분석은 조직을 안전하고 튼튼하게 키워나갈 수 있는 밑거름이 되는 작업이다. 시민단체가 성장기를 지나 성숙기로 접어들 때 조직은 안정화되고 직무는 반복적이고 일상적이게 된다. 이 시기에 각 직무를 분석하고 이에 따라 각 직무에 필요한 기술, 의무 등을 기록한 Job Description을 작성한다. 직무분석은 각 직무에 대한 상세한 정보를 얻을 수 있도록 작성된다. 큰 의미에서 볼 때 이는 조직 전체의 비전과 각 사업국의 사업 방향에서 각 직무가 어떠한 역할을 하고 있는지 보여주는데, 개별적인 업무들이 그러한 조직 전체의 목적달성에 발을 맞추고 흐름을 따라갈 수 있도록 도와준다.

직무분석은 활동가들 자신에게 매우 중요한 도구이다. 직무분석을 하면서 개개인은 자신의 성장, 책임성, 자율성을 얻을 수 있고, 각 개인이 만들어 놓은 직무분석은 체계화되었을 때 조직 내에서 활동가가 성장하는 루트를 보여준다. 조직 전체로서는 활동가의 공백이 생겼을 때 타격을 최소한도로 할 수 있는 안정성과 업무의 지속성을 유지시키는 이점이 있다. 또한 이것은 각 직무의 경중을 평가하거나 상근 활동가들의 진로가이드, 업무 재정비, 필요 인력

계획에 훌륭한 자료와 기준이 될 수 있다.

현 상황에서는 대부분의 단체가 활동가에게 직무분석을 자율적으로 하도록 위임한 분위기이다. 성장기에 접어든 단체들은 이 직무분석이 중요한 자원이 될 것이다. 그 필요성을 인식하고 이에 따른 조직적인 점검과 계획, 관찰이 필요하다고 본다.

5. 활동가 재교육

① 현황

| | | 환경운동연합 | 경실련 | 참여연대 |
|--------------------|------|---|---|---|
| 조직 내 자체 프로그램 | 정기적 | 없음 | 월례토론(한달에 한번, 외부강사초빙, 의무참가), 전국실국장 토론회(외부강사초빙) | 매주 1번 일상교육(점심시간동안 사업논의, 정보공유, 외부강사초빙 등) |
| | 비정기적 | 위탁교육(리더십, 컴퓨터 강의 등), 외부 프로그램 참가, 현장중심 교육 프로그램 | 위탁교육(컴퓨터교육), 외부 프로그램 참가, | 위탁교육(대한항공 친절교육, 유한킴벌리, 영성교육), 방문체험을 통한 현장교육 |
| 학비지원 | | 외부 펀드를 찾아서 활동가들에게 교육비로 연결시켜 줌 | 공식적인 지원은 없으나 논의 중에 있음 | 3년차 이상 활동가에게 1인당 평생 최고 500만원의 교육비 지원 |

② 상황분석

활동가 재교육 부분은 조직이 개인의 성장과 능력 개발에 어느 정도 신경을 쓰고 있는지 단적으로 드러나는 예이다. 환경운동연합과 경실련, 참여연대 모두 활동가 재교육 부분에 대해서 더 많은 인력과 재정을 투입해야 한다는 생각은 있지만 재정적인 어려움 때문에 이를 실행하지 못하고 있었다. 그러면서도 위탁교육을 통해서 부족한 재정적 어려움을 보완하고 있었는데, 외부 기업이나 교육기관에서 모금의 형식으로 교육의 기회를 받아 내거나 가격을 많이 절감했다. 시민단체의 특징상 시민사회의 문제를 생동감 있게 체험하기 위한 현장중심의 교육을 중심으로 비정기적인 교육이 많이 이루어지고 있었는데, 이것이 정기적인 교육의 부실함을 어느 정도 보완해주고 있었다. 경실련과 참여연대에서 정기적으로 진행하고 있는 교육 프로그램은 순수한 교육의 성격보다는 사업에 관한 논의나 정보교류와 병행되어 있었다.

학비지원은 기관 자체에서 지원하는 것은 현실적으로 힘든 점이 많았다. 그래서 기관 자체의 재원이 아니라 외부에서 제공하는 무료연수나, 펀드를 찾아서 그러한 부족한 점을 보충하고 있었다. 재정적인 지원을 확실하게 해주지는 못하지만 대부분 조직 자체에서 활동가의 교육을 위해 배려는 많이 해주고 있었다. 예를 들어 논문을 쓰는 기간에는 휴가를 1주일간 준다던가, 업무 시간 이외의 야간 교육을 장려하고 독려하고 있다.

③ 고찰과 대안제시

개별 시민사회단체에서 상근활동가의 재교육을 전적으로 담당하는 것은 벅찬 일이다. 그래서 현장에서는 외부에 위탁교육을 많이 하고 있다. 실제 조직 안에서는 상근자의 재교육 플랜을 짜고 그에 맞게 외부 교육 프로그램을 연결해 주는 역할을 하는 것이 바람직하다고 생각한다. 상근자 수가 5명이 안되는 소규모 풀뿌리 조직에서 자체적으로 상근자 교육을 한다는 것은 현실적으로 무리이기 때문에 그러한 프로그램을 지원할 수 있는 시민사회운동조직 전체 차원에서 노력이 필요하다.

‘시민사회단체연대회의’는 지난 4.13총선의 낙선운동을 성공적으로 이끈 것을 계기로 하여 전국의 시민사회운동의 역량을 하나로 모으기 위해 탄생한 단체이다. 이 단체에서는 시민사회단체의 3~4년 차 활동가들을 대상으로 하는 ‘시민운동가 학교’를 운영하고 있다. 운동가들은 외부에서 전문성이 떨어진다는 비판을 받으면서 이러한 전문성을 키우기 위해 노력하다 보면 운동성을 상실하게 되는 딜레마에 빠진다. 그러면서 도태하고 소진되는 느낌이 드는데 이를 방지하고 자기정체를 돌파하는 발전적 방향을 제시하는 것이 이 프로그램의 목적이다. 어느 정도 경험이 쌓인 시민운동가를 대상으로 해서 그들의 활동이 이 사회에서 어떠한 의미를 가지는지 다시 한 번 조명해 보고, 또 다른 조직의 시민운동가들과 경험을 공유하고 우애를 나눈다. 올해 3월 1차 시민운동가 학교가 4박 5일 동안 진행되었고 8월 19일부터는 2차가 열릴 예정이다. 아직까지 이 프로그램의 결과가 뚜렷하게 나오지는 않았다. 이 프로그램의 후원재단의 아테나워 재단에서는 이제 시도하고 있고 만들고 있는 과정이므로 어떠한 판단을 하기에는 이른 시기라고 하면서 좀 더 지켜봐야 한다는 입장이었다.

연대회의에서는 시민사회운동 단체 차원에서 상근활동가 교육 부분에 중점을 두고, 이러한 시민운동가 학교와 같은 프로그램 외에도 환경, 여성, 정치, 교통 운동 등 다양한 운동분야에 필요한 소양교육을 하는 계획을 세우고 있었다. 또 실무 책임자들을 모아서 각 부문 내에서의 중요 이슈와 운동방법 등을 공부하고 공유하는 프로그램의 필요성도 느끼고 시도하고 있다. 연대회의가 이러한 교육 프로그램을 통해 단일 조직 내에서 현실적으로 마련하지 못하는 상근자 교육 프로그램을 마련하고 시민운동단체들간의 경험도 공유할 수 있는 소통공간이 됨으로써, 시민사회단체 전반적으로 닥쳐진 문제를 해결해 줄 수 있는 희망이 될 수 있다고 확신했다.

그러나 이러한 시민사회조직 전체의 차원에서 상근자 교육 프로그램을 개발·운영하기 위해서는 자금이 필요하다. 나는 여기에서 정부의 역할을 강조하고 싶다. 실제로 많은 시민사회단체들이 정부에서 내는 프로젝트를 수행하고 그에서 일부 재정을 충당한다. 하지만 정부에서 진정 시민사회의 성숙에 관심이 있다면 이러한 가시적인 프로젝트 사업을 통해 주된 재정적 지원을 할 것이 아니라 시민사회단체를 위한 교육적인 지원을 해주거나 건물을 지어주어 스스로 자립할 수 있도록 하는 것이 타당하다.

정부에서 상근 활동가 재교육 부분에서 담당할 수 있는 일은 NGO교육관을 설립하는 것이 아닐까 싶다. 시민사회단체 내부에서는 끊임없이 활동가들을 교육시키는 프로그램이 개발되고 운영되지만, 그것이 연속성이 없다는 것이 문제이다. 체계적인 교육 커리큘럼과 지속시

킬만한 현실적 여건들이 마련되어 있지 않기 때문에 그 프로그램을 담당하는 사람이 그만두면 그냥 없어져 버리는 것이다. 이를 위해서는 이러한 프로그램을 지속시켜 줄 수 있을만한 안정적인 토대가 필요하다. NGO교육관이 생기면 이러한 역할을 할 수 있을 것이다. 그리고 그와 병행하여 시민사회단체에서도 이 교육관을 채울만한 체계적인 교육의 커리큘럼을 장만하고 지속시키기 위한 상근자를 두어야 한다. 이는 ‘GE의 크로톤빌’⁵⁾처럼 단순한 교육기관이 아니라 시민사회단체가 필요로 하는 인재를 양성하고 변화를 선도하는 조직이 될 수 있도록 노력해야 한다.

위에서 언급한 여러 가지 교육 프로그램과 병행하여, 최소한 각 단체의 특수성을 지닌 부분은 조직 안에서 교육을 담당해야 한다. 특히 각 조직의 미션에 관련된 부분에서는 조직 내부에서 미션 트레이닝 시간을 가져야 한다. 각 시민사회단체에서 좋은 일을 한다는 것에서 더 나아가 단체만의 미션을 재점검하고 상근자들이 미션에 의하여 스스로 동기부여할 수 있는 시간을 가져야 하는 것이다. 실제로 이러한 프로그램이 활성화되는 것이 아래에서 논의할 평가제나 인센티브 제도 도입보다 조직원들의 자발성을 높일 수 있다고 생각한다.

조직에서는 활동가들을 재교육시키기 위한 플랜을 짜고 이를 꾸준히 관리할 수퍼바이저가 필요하다. 이 역할은 대상활동가의 바로 업무상 직접 연결되어있는 상급자와 함께 사무처장이나 국장급 상급자가 담당하는 것이 좋을 것 같다. 그리고 조직에서 이렇게 투자를 하는 만큼 활동가들도 앞으로 있을 교육 프로그램에 대해서 의무적으로 참가하는 규칙을 만들고 교육을 받은 후에 간단한 일지를 작성하여 교육에 대한 적극성을 높이도록 유도해야 한다.

단체에서는 활동가들이 교육을 받는 데 필요한 재원을 마련하기 위한 외부 재단의 펀드를 유치하는 적극적인 노력이 필요하다. 또한 모금의 한 방법으로 시민사회단체 활동가 개인과 외부 후원자 한 명을 연결하여 활동가 교육에 필요한 자금을 후원자가 부담할 수 있게 하는 방법도 좋은 방법이라고 생각된다.

이렇게 상근 활동가에 대한 교육에 대해서 관심을 기울이고 자원을 투자하는 것은 기존의 노련한 상근자들이 자기 발전의 정체로 인한 고민과 소진으로 이직하는 비율을 낮출 수 있고, 결과적으로 조직의 효율적인 운영과 질 높은 성과를 얻어낼 수 있다.

6. 정직원 평가제도

① 현황

-
- 5) 연수원은 GE의 인재양성과 개혁의 중심이다. 크로톤빌은 GE의 랄프 코디너 회장이 외부 위탁교육을 대체하기 위해 회사 소유의 경영기관으로 건립한 것이다. 50년대 초에 설립된 이후 크로톤빌 연수원은 주입식 교육 등으로 현업 복귀 이후의 활용에는 미흡한 점이 많았으나, 80년대 초에 취임한 잭 웰치 회장에 의해 GE의 새로운 지도자를 육성하는 교육기관이 되었다. GE는 변화와 개혁의 전도사 역할을 할 수 있는 우수인재들을 크로톤빌에서 양성한다.

| | 환경운동연합 | 경실련 | 참여연대 |
|------|---|------------|------------|
| 평가제도 | 1년에 2번 자신의 활동에 대해 평가해서 제출(스스로에 대한 평가일 뿐 조직적 평가는 아님) | 없으나 논의는 있음 | 없으나 논의는 있음 |
| 평가반영 | 조직적인 평가반영 시스템 없음. 각 상황에 맞게 대처하는 형 | 없음 | 없음 |

② 상황 분석

세 단체 모두 실습중인 활동가들이 실습기간이 끝난 후 하는 평가 이후로 정직원이 된 후에 조직적으로 하는 평가는 전무하였다. 단지 상근 활동가의 행동이 조직운영에 특별히 방해되는 등의 경우에만 내규사항으로 규제하고 있을 뿐이었다. 정례적인 평가로 업무평가는 하고 있었지만 이는 사업평가일 뿐 활동가에 대한 평가가 아니었다. 방문했던 시민사회단체들 모두 시민사회단체에서 이러한 평가를 한다는 것 자체가 현실적으로 너무 힘들다는 의견이었다. 평가의 기준과 평가의 방법을 찾기가 애매하다는 것이다. 무엇을 평가할 것이며 어떠한 기준과 방법으로 평가할지 찾지 못하고 있었다. 어떠한 평가 방법을 도입한다면 그 평가기준이 누구나 인정할 수 있는 기준이어야 하는데 그러한 기준을 찾아내지 못했다. 그렇다고 기업의 평가 방식을 그대로 도입하는 것은 시민사회단체에게 무리가 있다. 게다가 조직 내부에서는 평가제 도입이 시민사회단체에게 필요한가 하는 의문도 제기되고 있었다..

③ 고찰과 대안제시

시민사회 단체의 초창기에는 창립주체가 조직을 만들어 가는 과정이었으므로 경영도구에 대한 필요성을 거의 느끼지 못했다. 그러나 조직이 확대되고 각 사업이 계열화되면서 조직을 경영하기에 합당한 경영도구를 필요로 하게 되었다. 이제 웬만한 규모의 성숙기에 접어든 시민사회 단체에서는 경영도구의 필요성을 절실히 느끼고 있다. 현재는 각 시민사회 단체에 맞는 경영방법을 찾고 있는 시점이라고 할 수가 있다.

과거보다 늘어난 상근 활동가의 각 활동이 조직이 의도하는 바대로 제대로 가고 있는지 점검하고, 또한 조직의 효율성을 높이기 위해서 평가제 도입은 필수적인 과정이다. 시민사회 단체에서 평가제를 도입할 때 무엇을 어떻게 평가해야 할 것인가가 가장 중요한 이슈이다. 보통 기업에서 쓰고 있는 평가방식은 MBO(Management By Objective evaluation)이다. 이것은 평가 대상자가 자신의 목표를 세운 뒤 그것을 얼마나 달성했는지 성과에 대한 결과물을 보는 것이다. 기업에서는 성과관리 시스템을 도입하여 새로운 조직 문화를 정립하고 성과와 능력을 중시하는 성과지향 패러다임을 통해 기업의 비전을 실현코자 하는데 주 목적이 있었다.

시민사회단체에서도 이 방법을 써야 하나에는 부정적인 의견이 많았다. 이에 스스로를 비영리단체라고 생각하여 그러한 개념적인 틀에 자신을 얽매는 경향이 없지 않아 있다고 본다. 영리단체에서 영리추구를 위해 얼마나 성과를 냈는지를 보고 평가를 한다면, 비영리단

체에서는 조직의 미션을 위해 얼마만큼의 성과를 내었는지 평가할 수 있어야 한다. 시민사회 단체에서 조직의 미션을 진정으로 달성코자 하는 간절함이 있다면 그 미션에 더 가까이 다가가도록 경영도구를 도입할 수 있는 것이 아닌가.

시민사회단체에서 성과평가시스템 도입을 한다고 하더라도 여러 가지 문제가 남는다. 이러한 성과평가시스템을 어떻게 시민사회단체의 성격에 맞게 운영할 것이냐 하는 것이다. 먼저 평가를 하는 주체는 평가 대상 스스로와, 동료, 그의 수퍼바이저나 사무처장이 될 수 있다. 한 사람에 의한 절대적인 평가가 아니라 그와 함께 일하는 사람들과 그 자신이 같이 평가에 참여함으로써 서로의 문제점을 점검하고 그 과정에서 서로가 성장을 위한 동반자 관계를 맺을 수 있도록 유도한다. 시민사회단체에서 평가제 도입에 있어서 특히 가장 중요하게 신경을 써야 할 부분은 상근활동가들이 평가제를 어떻게 인식하게 하느냐이다. 성과 평가와 관리과정을 조직의 미션을 위한 훌륭한 도구로 인식할 수 있도록 하고, 그 과정을 하나의 학습과정으로 인식하는 조직문화를 형성시킬 수 있어야 한다. 시민사회단체의 공동체성과 끈끈한 연대감을 해하지 않도록 조직원들이 평가제도 자체를 자신의 능력개발과 재교육을 위해서 다른 동료 활동가들과 함께 나아가는 과정이라고 인식할 수 있는 분위기를 만들어야 하겠다. 이를 위해서는 평가에 따라 조직원의 부족한 부분을 교육 프로그램으로 지원해주고 능력이 있는 활동가에게 보상을 해줄 수 있는 시스템이 함께 돌아가야 한다.

이러한 성과평가와 병행하여 상근활동가의 기본적인 능력과, 소양, 태도, 자세에 대한 평가가 함께 이루어 져야 한다. 이것은 우열구분을 하지 않는 절대적인 평가방법이라고 할 수 있는데, 이러한 평가방법은 시민사회단체에의 특성상 예상치 못한 일이 갑자기 일어나는 일이 많아 성과평가방법만으로는 평가의 객관성을 확신할 수 없기 때문이다.

덧붙여서 평가를 위해서는 어느 정도나마 직원들을 평가하는 기준으로 쓰일 수 있는 직무 분석이 이루어져 있어야 한다. 각 직무에서 평균적으로 성취해야 할 정도가 정해져 있기 때문에 이에 비교하여 각 직무 담당자의 업무 성취도를 판단 할 수 있는 기준이 될 수 있기 때문이다.

세상에 완벽한 평가제도는 없고 평가 과정에서 오류가 발생할 수도 있다. 그러므로 조직에서는 좀 더 조직의 성격에 맞는 평가제도를 찾기 위해서 끊임없이 시도하고 탐색해야 한다.

7. 인센티브 제도

① 현황

| | 환경운동연합 | 경실련 | 참여연대 |
|----------|--|---------------------------|--------|
| 인센티브 유무 | 부분적으로 있음 | 없음 | 없음 |
| 인센티브의 형태 | 기발한 아이디어 채택, 회원확대에 우수한 상근자에게 격려금이나 상품 지급 | 회원확대 실적이 우수한 상근자에게 상품권 지급 | 특별히 없음 |

② 상황분석

세 단체 모두 6번 설문에서 언급했던 정직원에 대한 평가가 취약한 만큼 그러한 객관적인 평가에 따른 성과급인 인센티브 또한 취약하다. 기업의 인센티브와 같이 업무 전체적인 부분에 거친 성과에 따른 평가는 아니지만, 부분적으로 특별한 사업부문, 특히 회원사업 확대 부문에서 실적을 많이 거둔 활동가의 경우에 그에 따른 인센티브라고도 할 수 있는 제도가 있다. 인센티브가 아예 없다고 할 수는 없고 때에 따라서 상황에 맞게 대처하는 형이었지만 그것이 제도적으로 규정되어 있지는 않았다. 그러나 참여연대 같은 경우에는 인센티브 제도를 두지 않기로 아예 내부적으로 정한 상태였다. 전체적으로 인센티브와 같은 외부적인 요인이 아니라 스스로 내부적으로 의지를 내고 운동에 대해 동기화 하는 경향이 강했다.

③ 고찰과 대안제시

시민사회단체에서는 객관적인 평가기준이 없기 때문에 상근 활동가들의 성과에 따른 인센티브 또한 없다. 그리고 자신의 직무에 충실하지 않은 상근 활동가에게 그에 따른 불이익 또한 없다. 한마디로 표현하면 상도 없고 벌도 없는 것이다.

그러나 조직에서 인센티브를 제공할 때 활동가들의 사기가 올라가고 더 열심히 일하려는 의지가 생기는 것은 당연한 이치이다. 조직의 미션에 대한 동의와 동기화도 중요하지만 일상적인 업무의 반복 속에서 인센티브 제도는 그러한 나태를 방지할 수 있는 효과적인 운영수단임에 분명하다. 시민사회단체가 만들어진 목적을 달성하는 데 공이 큰 사람에게 그 대가를 지불하는 것은 공평한 것이다. 시민사회단체에서는 기업의 이러한 경영 방식을 따를 필요가 없다고 생각할 수도 있다. 그러나 시민사회단체의 비전이 영리추구가 아니라 더 높은 사회적 가치를 지녔다면 기업보다 더 운영을 잘해야 하고 성과도 더 좋아야 한다. 이를 위해서는 단체의 미션을 달성하기 위해 더욱 노력한 사람에게 더 많은 보상을 하는 것이 공평의 원칙에 합당하다. 모든 사람을 똑같이 대하는 것이 평등한 것은 아니다. 어느 조직에서나 공평과 평등의 원칙이 조화를 이루어 나아갈 때 그 조직이 건강할 수 있다.

그러나 여전히 시민사회단체에서 어떤 방식으로 인센티브를 제공할 것인가 하는 것이 문제로 남는다. 직무에 대한 성취도나 노력, 연공서열, 개인이 갖는 직무 해결능력, 맡은 직무의 어려움의 정도 등을 기준으로 한 보상시스템을 생각할 수 있다. 대체로 조사한 기관들에서는 금전적인 인센티브 제공에 대해서는 부정적이었는데, 재정적인 어려움도 어려움이지만 활동가들 자체가 급여 때문에 시민사회단체에 들어온 사람들이 아니기 때문에 그에 대한 영향력이 적었다.

시민사회단체에서 단체에서 가장 매력적인 인센티브는 바로 개인의 성장을 위한 기회가 아닐까 생각이 된다. 시민사회단체에서 자기계발의 기회 형태로는 재교육 프로그램, 훌륭한 슈퍼바이저나 동료들의 슈퍼비전, 자기계발을 할 수 있는 시간 등을 들 수 있다. 이를 위해서 교육이나 해외연수 등의 기회를 준다던가, 외부의 펀드를 유치하여 유능한 인력에게 투자할 수 있다고 생각했다. 그러나 시민사회단체 내부로 들어가서 상근활동가의 의견을 물었을 때 대부분의 반응은 그러한 교육기회나 해외연수는 인센티브가 아니라는 것이었다. 교육

의 기회는 잘 하는 사람이 아니라 못하는 사람에게 주는 것이 공평한 것이라는 의견이 있었는데 이것이 기업의 인적자원개발 방향과 정말 다른 점이라고 느꼈다. 기업에서는 핵심인력을 확보하고 유지하기 위하여 그에게 교육의 기회까지 회사의 비용으로 제공하고 있기 때문이다. 보통 시민사회단체에서는 해외연수나 교육 등은 인센티브제로 활용하지 않고 업무상 필요한 사람에게 평등하게 기회가 주어졌고, 조직 내부에서도 이것이 보상의 측면으로 작용하는 것은 부적절한 것 같다는 인식을 공유하고 있었다.

그러나 분명히 개인의 성장이 좌절됨으로 인해 많은 노련한 상근 활동가들이 시민사회단체를 떠나고있는 실정이다. 이들에게 타성을 벗어 던지고 새롭게 재충전 할 수 있는 기회를 만들어줘야 함은 시민사회단체에 몸을 담고 있는 누구나 생각하고 있는 바이다. 실제로 활동을 시작하고 일정한 차수 이상이 되면 연수나 유학 등의 기회가 주어지고 있는데 이것도 성과에 의한 인센티브는 아니지만 연공서열에 의한 인센티브라고 볼 수도 있는 것이다.

앞으로 시민사회단체에서 어떠한 식으로 인센티브를 제공해야 할 것인가는 계속해서 과제로 남게 되겠지만 공평한 보상제도를 도입하여 조직의 운영에 있어서 엔진을 달 수 있을 것이라고 기대해 본다.

8. 퇴직금이나 직원 복지

① 현황

| | 퇴직금 | 상여금 | 의료보험 | 연금 | 휴가 | 주5일근무 | 안식년제도 |
|------|-----|-----|------|----|----|-------|------------------------------|
| | 있음 | 없음 | 있음 | 있음 | 있음 | 운영 | 1년차 5일 5년차 3개월 10년차 1년 |
| 경실련 | 있음 | 산발적 | 있음 | 있음 | 있음 | 운영 | 6년차 1년 3년차 1개월 |
| 참여연대 | 있음 | 있음 | 있음 | 있음 | 있음 | 운영 | 7년차 1년 5년차 3개월 3년차 1개월 |

② 상황분석과 이에 따른 고찰

환경운동연합, 경실련, 참여연대 모두 조사항목의 직원 복지 부분에 있어서는 모두 선진적으로 운영되고 있었다. 어떤 분은 우스개 소리로 돈을 많이 못 주니 놀기라도 많이 놀아야 하지 않겠냐고 했지만, 이렇게 활동가들의 업무 환경이 좋은 것은 인권에 대하여 각 단체들이 기본적인 마인드가 있기 때문이 아닌가 하는 생각이 든다. 특히 활동가들이 자기계발을 위해 공부할 수 있는 시간에 대해서는 배려를 많이 해주고 있었다. 업무가 끝난 이후에는 눈치 없이 퇴근을 해서 저녁 시간에 야간 대학원도 다닐 수 있고, 논문을 쓰기 위한 휴가까지 주어지고 있었다. 남성에게도 출산휴가를 제공하고 또 이러한 제도가 실질적으로 잘 운영되고 있었다.

9. 진급의 기준

① 현황

| | 환경운동연합 | 경실련 | 참여연대 |
|--------|---|---|---|
| 진급의 기준 | 내규 상에 진급의 자격조건 마련. 평가기준으로는 직무에 능숙하고 책임감이 있고 단련된 사람. | 내규에 따라, 시기에 따라 유연하게 대처. 객관적 평가기준 없지만, 운동에의 기여 및 전문성 고려, | 시민운동에 대한 이해와 업무의 전문성, 인성 등을 고려. 급여를 많이 주는 것이 아니므로 승진의 의미가 별로 없다 |

② 상황분석

대부분 진급에 있어서 객관적인 평가 기준이 없다는 것이 공통된 상황이다. 시민사회단체에서는 외형적으로 진급의 기준을 제시해 두지는 않는다. 객관적인 평가기준이 아니라 내심의 신뢰, 시민운동에 대한 전문성, 책임감 등을 고려하여 상황에 맞게 대처한다. 아직까지 시민사회단체 내부에서 진급하는 것을 이유로 하여 갈등을 빚은 적이 거의 없었고 그러한 평가기준을 만들만큼 긴급한 상황이 닥치지 않는다고 하다. 기업에서 진급은 바로 권한의 확대와 급여의 향상으로 이어지지만, 시민사회단체에서는 진급을 한다고 하여 별 이득 될 것이 없기 때문에 오히려 서로 진급을 하지 않으려고 하는 경향도 있다고 하였다.

시민사회단체에서는 특징상 각 사업을 준비하는 직무 담당자가 모든 권한을 갖고 있고 상위 직책에 있는 사람이 그러한 권한을 갖지 않는다. 오히려 어떤 곤란한 일이 터졌을 때 책임을 져야만 하는 무거운 자리인 것이다.

③ 고찰

시민사회단체에서는 각 직책의 자격 조건을 정하거나 진급의 기준을 정할 필요성이 있는가에 대해서 별 인식을 하고 있지 않은 상태이다. 솔직히 그러한 것까지 마련해 두고 있는 것은 조직이 너무 관료화되고 유연성을 잃는 것이 아닌가 하는 염려를 불러일으킬 수도 있다고 본다. 그러나 조직이 지금보다 더 성장하고 각 직무들이 더욱 분화되면, 일부 조직 운영진의 가려진 인사조치가 조직의 민주성 측면에서 문제가 될 소지가 있다. 이러한 조직의 민주성 확립을 위해 객관적이 공정한 인사조치를 위한 기준 마련이 필요한 것이 아닌가 하는 생각이 든다.

결 론

이제까지 양적으로 팽창해 왔던 시민사회단체가 질적으로 성장하기 위해서 시민사회의 인적자원개발은 필수적이다. 과거 90년대 중반까지 시민사회단체의 예비 인력풀을 담당했던

학생운동 출신의 인력은 희박해지고 기존 시민운동가들은 높은 이직률을 보이고 있다. 예전보다 경험이 없고 미숙한 운동가들이 시민단체에 들어오고 있고 노련한 상근자들이 시민단체를 떠남에 따라 발생하는 질 저하를 방지하기 위해서라도 시민단체의 인적자원 개발은 시급한 것이다.

이러한 인적자원 개발을 위하여 미션을 중심으로 한 경영도구를 도입해야 한다. 조직의 가장 큰 특징은 바로 목적의 성취를 위해 만들어진다는 것이다. 시민단체는 미션을 위해 존재하는 비즈니스 조직이다. 따라서 미션을 더 잘 이루기 위해서는 기업의 관리와 양식의 전문적인 관리가 필요한 조직이다. 시민사회단체에서도 영리조직과 같은 영리 활동과 조직의 효율성 추구, 경영기법 도입은 미션에 다다르기 위해 필수적인 것이다.

각 시민단체에 방문하여 신입간사채용, 오리엔테이션, 활동가 배치, 직무분석, 재교육 프로그램, 정직원 평가, 인센티브제, 직원복지, 진급의 기준 이렇게 9가지 문항을 중심으로 상황을 파악했다. 각 문항에 따라 정도는 달랐지만 경영적인 의식을 갖고 체계적으로 조직 운영을 해 나가는 것 같지는 않았다. 그러나 이미 위와 같은 사항을 어떻게 운영해야 할 지에 대해서는 조직 내에서도 충분히 고민하고 나름대로 조직의 성향에 맞는 방법을 찾아 운영을 하고 있었다. 이것을 경영이라고 이름 붙이지 않았을 뿐 이미 경영의 기본 원리를 쓰고 있는 부분도 있었다. 그러나 기존의 기업의 경영과는 그 성격이 달랐다. 가장 두드러진 곳이 바로 인센티브가 아니었나 싶다. 금전적인 인센티브 지급에 대하여 거부감을 갖고 있었고 교육이나 해외연수 등의 자기개발 기회는 인센티브가 아니라 오히려 능력이 부족하고 그러한 기회가 필요한 사람에게 주어져야 한다는 것이었다. 이에서 볼 때 시민사회단체에서는 자본주의의 논리보다는 공동체성과 조직원들의 연대감, 통합성을 더 중요하게 여겼다. 그래서 이러한 경영도구가 조직의 공동체성과 연대의식을 해치지 않도록 도입하는 것이 숙제이다.

또 하나 경영도구의 도입에 있어서 가장 명심해야 할 점은 그것은 언제까지나 미션을 이루기 위한 수단이라는 것이다. 경영적으로 잘 갖추어졌다고 조직이 잘 돌아가는 것은 아니다. 기본적으로 활동가들을 움직이는 것은 이상에 대한 열정이다. 그러므로 모든 경영도구는 미션의 철학을 바닥에 깔고 사용해야 한다. 미션은 조직의 존재이유이고 조직이 추구하는 가장 큰 목적이다. 그러나 수많은 조직에서 이러한 미션들은 잊혀지고 활동가들은 일상적인 업무에 파묻히게 된다. 미션은 상근활동가들을 조직으로 이끌고 온 동기이며, 용기를 내게 하는 촉매제이다. 그러므로 이러한 경영도구 도입 이전에 활동가들이 미션을 가슴에 품을 수 있도록 조직적인 노력이 필요하다. 이를 위해 기존 활동가들이 모델이 되고, 미션 트레이닝 시간을 갖고, 조직의 경영 방침도 그에 따른다. 이렇게 미션과 경영도구가 조화를 이루어 균형을 맞출 때 활동가들의 머리는 하늘에, 가슴은 사람을 향해 있고 두 발은 땅에 굳건히 뿌리박을 것이다.

참고문헌

피터드러커, 『비영리단체의 경영』
피터드러커외, 『미래의 조직』
박원순, 『한국의 시민운동 프로크루스테스의 침대』

도움을 주신 분들

참여연대 양세진님, 이정이님
경실련 위정희님
환경운동연합 염형철님
함께하는시민행동 정선애님
시민사회단체연대회의 이인경님
이화여자대학교 사회복지학과 강철희님
아테나워재단 고상준님