

복지 비영리 조직의 이사회 기능 효과성과 조직성과에 관한 연구

한국사회복지 공동모금회를 중심으로 *

강철희·김희성**

비영리 조직 이사회의 중요성에 대한 인식과 이에 대한 연구 활동이 미약한 상황이다. 본 연구는 한국사회복지 공동모금회 전국과 16개 지회의 이사 107명 및 최고행정가인 사무총장과 사무국장 17명의 평가에 기초하여, 전국과 각 지회별로 이사회의 기능 효과성 수준을 탐색해 보았다. 이를 위해서 Holland와 Jackson(1998)이 개발한 이사회 기능 효과성 척도를 사용하였다. 그리고 이사회 기능 효과성과 조직성과의 관계를 이 척도 점수와 전국과 지역 공동모금회 각각에서의 모금실적 증감비율을 이용하여 분석해 보았다. 분석 결과 이사회 기능 효과성에 대한 이사들의 자기평가 전체평균은 4점 기준에 2.62점, 사무총장(국장)들의 평가는 2.73점으로 기능 효과성에 대해 중간 수준의 점수, 즉 긍정적인 수준과 부정적인 수준이 혼합된 모습을 나타냈다. 한편 이사회 기능 효과성과 조직성과(모금실적 변화)의 관계를 보면, 이 둘은 상관관계가 매우 미약하고 통계적인 유의미성도 갖지 않는 것으로 나타났다. 본 연구는 사회복지 비영리 조직 이사회의 기능 효과성 수준과 조직성과의 관계를 탐색하여 우리나라 비영리

* 이 논문은 2000년도 두뇌한국 21사업에 의하여 지원되었음.

** 강철희(이화여자대학교 사회복지학과 부교수).

김희성(이화여자대학교 사회복지학과 박사과정수료).

조직 이사회 기능에 관한 기초지식을 마련하며 비영리 조직 이사회의 발전에 대한 실천적인 측면에서의 논의를 전개하여 후속 연구의 바탕을 마련하고 있다는 점에서 의의를 갖는다.

1. 서론

민간주도, 지배구조의 독립, 이익 무분배, 자발성 및 공익성을 특징으로 하는 비영리 조직(Salamon, 1999)은 시민의 다양한 욕구를 충족시키는 실행 수단이자 진정한 '시민사회' 형성의 결정적 전제조건으로서 사회의 통치를 균형 있게 하는 사회통치(*social governance*)의 대안으로 평가되면서 그 중요성이 점차 부각되고 있다. 특히 사회복지 비영리 조직은 다양한 사회 문제에 대한 효과적이고 효율적인 접근 및 문제 해결 능력에 대한 인정을 받으면서 각 사회에서 그 규모가 점차 증대되고 있는 상황이다(Salamon, 1993). 이러한 중요성을 갖는 사회복지 비영리 조직은 그 활동 방향의 설정 이라든지 자원 개발 등의 측면에서 시민사회의 참여 및 지원을 필요로 하는 자원 의존적 조직이자 개방조직이기 때문에 이들 조직에서 이사회와 위원회의 존재 및 활동은 매우 중요한 의미를 갖는다. 특히 이사회는 조직의 전반적 운영에 대한 정책을 수립하고 결정하는 내적 기능(Harris, 1989; Krammer, 1981; MacLeod, 1989)을 수행할 책임이 있을 뿐만 아니라 민간자원 확보와 자원유입을 지원하고 조직을 외부 환경과 연결해야 하는 외적 기능(Dowling & Pfeffer, 1975; Price, 1963; Provan, 1980; Zald, 1969)까지도 수행해야 할 책임을 갖고 있는 최고 상위기관으로서 사회복지 비영리 조직운영에서 핵심적인 위치를 차지하고 있다고 볼 수 있다.

선진국에서의 많은 연구들은 비영리 조직의 이사회 기능이 조직성과와 연관이 있음을 보여주면서 비영리 조직에 있어 이사회의 구성 및 구조와 더불어 그들의 기능 수행이 조직성과와 관련하여 매우 중요할 수 있음을 강조한다(Bradshaw, Murray, & Wolpin, 1992; Carver, 1990; Pearce & Zahra, 1992; Pfeffer, 1973; Plambeck, 1989; Price, 1963; Provan, 1980; Siciliano & Floyd, 1993). 즉 자원 의존적 상황에 있는 비영리 조직에 있어서 보다 효과적으로 기능하는 이사회가 조직의 성과에 매우 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이러한 연구 결과들이 선진국에서 꾸준히 제시되고 있

는 데 반해 우리나라에서는 아직 비영리 조직의 이사회에 관해서, 그 기능에 관해서, 기능 효과성의 정도에 관해서, 그리고 기능의 효과성과 조직성과의 관계에 관해서 어떠한 실증적인 연구도 진행되고 있지 않으며 이사회에 대한 전반적인 논의조차 마련되지 않고 있는 상황이다. 그러한 이유는 비영리 조직의 운영이 선진국처럼 개방적이고 민주적이며 시민 참여적인 모습이 아니므로 위에서 언급된 역할을 이사회에 기대하는 것이 적절하지 않을 수 있기 때문이고, 비영리 조직 이사회에 대한 연구 관심이 아직 촉발되지 않았기 때문이기도 할 것이다.

전반적으로 우리나라 비영리 조직 이사회의 모습이 아직 선진적인 모습을 갖추지 못하고 있는 상황이지만 하나 최근 시민의 대표에 의해서 구성되고 그들의 참여에 의해서 운영되는 비영리 조직이 점차 증가하고 있다. 사회복지 분야에서도 이러한 조직들이 증가하고 있는데, 본 연구는 이러한 조직들 중의 하나인 한국 사회복지 공동모금회를 대상으로 이사회 기능의 효과성 정도를 살펴보고 이사회 기능 효과성의 정도와 조직성과와의 관계를 탐색해 보고자 한다. 보다 구체적으로 본 연구는 한국 사회복지 공동모금회 전국 이사회 및 지회 이사회를 대상으로 하여 이사회를 구성하고 있는 이사들의 특성들을 먼저 살펴보고, 분석의 단위를 이사회 수준으로 옮겨 전국 및 각 지회 이사회의 기능 효과성 정도를 다양한 측면에서 파악해 보고 이러한 이사회 기능 효과성과 조직성과의 관계를 탐색해 보고자 한다. 즉 본 연구는 Holland와 Jackson(1998)이 개발한 이사회 기능 효과성 척도(Board Self-Assessment Questionnaire)를 우리나라 상황을 반영하여 변안한 후 6가지 이사회 기능 하부 영역에서 이사회 이사들의 평가 및 최고행정가인 사무총장(국장)들의 평가에 기초하여 이사회 기능 효과성의 정도를 파악해 보았다. 또한 이사회 기능 효과성 정도와 조직성과(모금성과의 변화)와의 관계를 탐색적인 수준에서 검증해 보고자 한다.

본 연구는 비록 동질성을 갖는 한 종류의 조직을 대상으로 연구한다는 점에서 일반화에 제한점이 있기는 하나 지금까지 우리나라에서는 전혀 연구되지 않았던 주제인 비영리 조직 이사회의 기능 효과성의 수준을 파악하고 이러한 효과성 정도와 조직성과의 관계가 어떠한가를 탐색하여 이에 관한 기초 지식을 제공하고 향후 연구의 방향을 제시할 뿐만 아니라 이를 통해 우리나라 비영리 조직 이사회와 관련한 실천적 발전방향을 제시한다는 점에서 큰 의미를 갖고 있다고 본다.

2. 이론적 배경

1) 비영리 조직 이사회의 기능과 역할

비영리 조직의 이사회는 법적 책임이 있는 조직 최고의 의사결정 및 정책입안체로서 조직의 운영을 이끄는 내적 기능(*internal functions*)과 함께 조직과 조직 환경 사이의 관계를 연결하는 외적 기능(*external functions*)을 수행하여 조직의 효과성을 증진시키는 데 기여해야 하는 존재이다(Soltz, 1997). 즉 비영리 조직 이사회의 기능은 기본적으로 내적 기능과 외적 기능으로 나누어 이해할 수 있다. 비영리 조직 이사회의 내적 기능으로 비영리 조직 행정가의 임명, 조직활동의 감독, 조직 행동전략의 수립, 조직의 장기 발전계획의 수립 등이 강조된다(Duca, 1996; Middleton-Stone, 1987; Houle, 1989; Zald, 1969). 그리고 사회복지 조직의 경우에는 조직의 재무, 클라이언트, 직원, 서비스 프로그램 등과 관련한 전반적인 정책을 수립하고 결정하는 기능을 중심으로 이사회의 내적 기능이 강조된다(Harris, 1989; Kramer, 1981, 1984; MacLeod, 1989).

한편 비영리 조직 이사회의 외적 기능으로는 조직과 조직 환경 간의 관계 형성이라는 틀 내에서 조직 환경의 주요 구성 요소들에 대해서 조직을 대표하는 것, 조직의 합법성을 외부에 나타내는 것, 조직간의 연결망을 증진시키는 것, 조직 환경의 위협적 요소들로부터 조직을 보호하는 것, 조직 환경으로부터 필요한 자원을 유입할 수 있게 지원하는 것 등이 강조된다(Dowling & Pfeffer, 1975; Price, 1963; Provan, 1980; Zald, 1969). 그리고 사회복지 조직의 경우에는 특히 민간자원확보의 중요성이 점차 강조되는 경향과 함께 자원을 유입할 수 있게 지원하는 것과 조직 환경의 위협과 불확실성을 줄이는 것 등을 중심으로 이사회의 외적 기능이 강조된다(Abramson & Salamon, 1986; Middleton-Stone, 1987; Miller, Weiss & MacLeod, 1988; Provan, 1980; Siciliano & Floyd, 1993). 환경과의 관계에서 비영리 조직 이사회의 기능, 즉 외적 기능의 핵심으로 논해지는 것이 조직과 환경의 접합점에서 조직의 경계를 지키며 연결하는 기능(*boundary spanning function*)이라고 볼 수 있다(Middleton-Stone, 1987; Pfeffer & Salancik, 1978).

비영리 조직 이사회 기능에 관한 이러한 내적 기능 시각과 외적 기능 시각을 통합하

여 Duca(1996)와 Bradshaw 등(1992)은 이사회 기능을 정책입안과 전략적 계획, 조직 평가, 재정적 지원과정에 대한 참여, 자금모집 등으로 제시한다. Axelroad(1994)는 비영리 조직 이사회의 기능, 역할 및 책임으로 조직 최고의 목적(*mission*)과 목표 정하기, 최고행정가를 선출하고 지지하기, 행정가의 업무수행을 검토하기, 조직 미래에 대한 계획을 세우기, 조직의 프로그램을 승인하고 모니터하기, 재정 경영을 지원하기, 재정 자원 개발에 협력하기, 조직의 대중적 이미지를 발전시키기 등을 제시한다. Inglis(1997)는 비영리 조직 이사회의 역할로 조직 최고의 목적을 정립하는 역할(*mission role*), 재정 계획, 예산분배, 인적 자원, 장기 계획과 전략을 수립하는 역할(*planning role*), 행정가를 고용하고 업무 수행을 감독하며 법적 책임을 실행하는 역할(*executive director role*), 특정 프로그램과 서비스를 개발하고 전달하는 일과 관련하여 특정 후원자들로부터 자금을 모으고, 조직을 옹호하고 지역사회와의 관계를 돈독하게 하는 역할(*community relations role*)을 제시한다.

2) 효과적인 이사회 기능 및 활동에 관한 연구

효과적인 비영리 조직 이사회의 기능 및 활동에 관한 논의들은 일반적으로 조직 효과성과의 관련성 속에서 논의되는 경향이 있다. 그러한 논의들의 내용을 정리해 보면 다음과 같다. Green과 Griesinger(1996)는 캘리포니아 비영리 조직에 대해 이사회 구성원 및 최고행정가를 대상으로 30가지 정도의 활동을 중심으로 이사회 효과성을 측정했는데, 새로운 이사회 구성원에 대한 교육, 이사회 이사들에 대한 특별한 의무 할당, 이사회 수행에 관한 평가, 이사회 개발을 위한 활동 등이 조직 효과성과 연관을 가짐을 밝혔다. 이들의 연구는 연구대상에 따라 연구 결과가 달라질 수 있음을 제시하면서 다양한 시각에서의 측정이 중요함을 강조한다. 캐나다 비영리 조직 최고행정가들을 대상으로 이사회 수행 효과성을 조사한 Bradshaw, Murray, Wolpin(1992)은 전략적 계획을 세우는 것에 대한 이사의 적극적 참여, 적절하게 이사회 회의를 이끌어 나가는 회의 관리 기술의 활용, 이사회 내의 낮은 갈등 등이 이사회 수행 효과성과 관계가 있고, 이사회가 공통적인 비전을 갖는 것, 전략적 계획수립에 적극적으로 참여하는 것 등이 조직 효과성에 관련이 있는 매우 중요한 요소임을 밝힌다. Jackson과 Holland(1998)는 대학의 재정적 성취도의 관계를 중심으로 34개 사립대학의 이사회

활동을 연구하였는데, 그들에 의하면 이사회 기능에 대한 훈련과 교육에 이사회 이사들이 참여하는 것이 이사회 기능의 향상을 가져왔을 뿐만 아니라 조직의 재정적인 성취도와도 완만한 상호관계(*moderate correlation*)를 보여주었다고 보고한다. 즉 효과적인 이사회로 발전하는 데 있어 이사회 교육이 상당히 중요함을 강조한다.

캐나다 비영리 조직 행정가들을 대상으로 이사회 기능 제고를 위한 의도적인 노력의 효과에 관해서 조사한 Brudney와 Murray(1998)는 이사회가 의도적인 변화노력을 하는 경우 그것이 조직에 효과적인 결과로 연결된다고 주장한다. 연구자들은 이사회가 갖는 문제들을 제거하고 상황을 향상시키기 위한 노력 프로그램을 갖는 경우에 조직 활동이 더 성공적이고 비활동적인 이사들이 있는 경우 조직 활동이 덜 성공적임을 보고했다. Herman과 Renz(1997)는 최고행정가의 판단에 근거하여 효과적인 이사회 의 특성들을 기술하는데, 그들에 의하면 이사회가 내부에 발전위원회를 갖는 경우, 이사회 임원 및 이사회 이사 각각에 대해 위원회의 역할을 할당하는 경우, 이사회가 자체적인 업무수행평가를 하는 경우, 그리고 이사회가 최고행정가의 수행도 측정을 위한 구체적인 과정을 활용하는 경우에 최고행정가에 의해 보다 효과적인 이사회로 평가받는다고 한다. 그들의 연구 결과는 이사회 기능 개발 활동이 구체적으로 전개되는 비영리 조직 이사회가 효과적인 이사회 모습의 가질 수 있음을 나타내는 것이라고 볼 수 있다. Soltz(1997)는 이사회 효과성 강화를 위해 필요한 요소로 다음과 같은 활동을 정기적으로 수행할 것을 강조한다. 즉 최고행정가의 선출, 지지, 평가, 조직 최고의 목적에 대한 검토, 조직의 전략적 계획 개발과 검토, 조직을 외부 환경에 대표하는 활동에의 참여, 기관의 재정 능력 강화를 위한 활동 실행, 기관 프로그램의 평가 자기 평가 활동을 정기적으로 수행하는 이사회가 보다 높은 효과성을 갖는 이사회로 평가받을 수 있음을 강조한다.

3) 비영리 조직 이사회 효과성과 조직 효과성과의 관계

비영리 조직 이사회 효과성이 비영리 조직 효과성과 어떤 관련이 있는가에 대한 연구 결과 및 논의들을 보면, 대부분 비영리 조직 이사회 효과성의 측정 및 조직 효과성의 측정이 어렵고 다차원적인 측면을 갖기는 하나 일반적으로 비영리 조직에서 이사회 구성, 구조 및 기능 효과성이 조직 효과성에 차이를 가져올 수 있음을 강조

한다(Bradshaw, Murray, & Wolpin, 1992; Carver, 1990; Pearce & Zahra, 1992; Pfeffer, 1973; Plambeck, 1989; Price, 1963; Provan, 1980; Siciliano & Floyd, 1993). Herman과 Renz(2000)는 비영리 조직의 효과성과 관련하여 조직에서의 효과성은 비교의 문제이고 다측면적이어서 절대 한 가지로 측정할 수 없으며 실제로 그 판단은 사회적으로 구성되는 측면(*social construction*)이 매우 강하기 때문에 많은 주의가 필요함을 강조한다. 이러한 상황에서 일반적으로 비영리 조직 효과성을 측정할 수 있는 요소들로 재정 경영, 모금 규모, 프로그램 전달, 조직 홍보, 지역사회와의 협력, 자원봉사 자원의 활용, 인적자원 관리, 정부와의 관계 등을 제시한다. 이러한 시각에서 비영리 보건의 복지조직 46개를 대상으로 이들의 이사회 기능 효과성과 조직 효과성을 연구한 Herman과 Renz(2000)는 이사회가 규칙적으로 조직의 미션을 정의하고 검토하는 경우, 이사회 업무가 잘 설정되어 있는 경우, 재정 경영에 적극적인 경우, 전략적 계획의 수립과 실행을 위해 힘쓰는 경우, 이사 교육을 위한 노력을 하는 경우, 이사회 의 위기 관리 능력 개발을 위해 노력하는 경우, 이사회 기능에 대해 규칙적인 평가를 하는 경우, 즉 이사회 의 이런 기능들이 활성화되어 있는 경우 조직의 효과성이 높은 것으로 보고한다. 이들은 이사회가 기능 수행을 효과적으로 하는 것과 조직 효과성이 통계적으로 의미 있는 수준에서 강한 관련성이 있음을 보고한다. 이러한 연구 결과를 제시하면서 이들은 이사회 효과성과 조직 효과성의 관계를 탐색하는 데 있어서 다음과 같은 내용에 대해 상당한 주의가 필요함을 강조한다. 즉 이사회 기능 효과성과 조직 효과성의 관련성은 “닭이 먼저인가 혹은 달걀이 먼저인가”에 대한 논쟁처럼 이사회 효과성이 조직 효과성을 가져올 수도 있고, 조직 효과성이 이사회 효과성을 가져올 수도 있는 관계임을 강조한다.

외국에서의 연구들은 비영리 조직 이사회의 기능 효과성이 조직의 효과성과 상당히 밀접한 관련성을 가질 수 있음을 보고하면서 그 관계의 인과적인 내용 등이 보다 다양한 차원에서 구체적으로 밝혀져야 함을 주장하고 있다. 그러나 비영리 조직 이사회의 기능 효과성 수준 그리고 기능 효과성과 조직 효과성과의 관계에 관한 실증적인 연구가 아직 국내에서는 수행되지 않고 있어 이에 대한 탐색적 연구를 실행함으로써 관련 지식을 축적하는 것이 필요한 상황이다.

3. 연구방법

1) 연구대상 및 조사 방법

본 연구의 대상조직은 1997년 11월에 설립된 한국 사회복지 공동모금회이다. 본 연구가 하나의 조직처럼 보이는 공동모금회 전국 이사회 및 지회 이사회를 연구의 대상으로 삼은 이유는 비록 이들이 전국 공동모금회의 관할하에 있는 것처럼 보이지만 실제로는 전국 공동모금회 및 16개 지회의 운영이 독립적이고 동시에 이들이 각기 하나의 조직 형태를 갖고 시민의 대표를 중심으로 이사회를 운영하면서 모금과 배분 기능을 수행하고 있기 때문에, 전국과 지회 공동모금회 이사회를 동일 수준의 분석 단위로 간주하고 이사회 기능 효과성과 조직성과의 관계 등을 탐색하는 데 적절할 것으로 판단했기 때문이다. 즉 본 연구의 대상은 사회복지 공동모금회 전국 이사회 및 지회 이사회의 이사와 최고행정가인 사무총장 및 사무국장들이다. 이들을 대상으로 이사회 기능 효과성 수준을 탐색하기 위해 본 연구는 2000년 6월부터 7월까지 2개월 간에 걸쳐 이사회 268명 전원에게 설문지를 배포하였고, 설문에 응답한 이사 109명 중 응답이 불충분하고 불성실한 2명을 제외하고 나머지 107명의 응답만을 사용하여 분석에 사용하였다. 그리고 평가의 차이 비교를 위해 전국과 지회의 최고행정가인 사무총장 및 사무국장 17명에게도 설문지를 배포하였고 이들 모두의 응답을 분석에 사용하였다. 한편 본 연구는 설문지를 이용한 조사 방법 이외에도 방문 조사 및 전화 조사를 통해 공동모금회의 모금실적 자료 등과 같은 조직성과 자료, 조직 구성, 이사회 활동 상황 등에 대한 자료를 수집하였다.

2) 변수와 측정 방법

(1) 이사회 기능 효과성 변수 및 측정

본 연구는 이사회 기능 효과성 측정을 위해 Holland와 Jackson(1998)이 개발한 비영리 조직 이사회 기능 효과성 척도, 즉 BSAQ(*Board Self Assessment Questionnaire*)를 사용하였다. 이들은 이사회 기능과 활동에 대한 이전 문헌들을 토대로 이사회 기능 효과성을 조직이해(*contextual*), 역할이해(*educational*), 대인적 이해(*interpersonal*), 분석

적(analytical), 정치적(political), 전략적(strategic) 기능 등의 6가지 측면으로 나누어서 측정하였다. 본 연구는 이들의 척도를 번안한 후 공동모금회 직원 및 관련 전문가들의 협조를 받아 공동모금회 이사회 활동과 관련성을 갖는 34개 문항을 최종 선택하여 측정에 사용하였다. 본 척도는 Likert식 4점 척도로서 그 내용은 1점은 '전혀 그렇지 않다', 2점은 '그렇지 않다', 3점은 '그렇다', 4점은 '정말 그렇다'로 구성되어 있다. 본 연구에서 이사회 이사들에 의해 평가된 비영리 조직 이사회 기능 효과성 척도(BSAQ)의 신뢰도는 척도 개발자인 Holland와 Jackson(1998)이 제시한 것과 비교해 볼 때 신뢰도 계수가 다소 낮게 나왔는데 이는 분석에 이용된 표본 규모 및 척도 문항 수에 의해 영향을 받은 것으로 추정한다.

〈표 1〉 이사회 기능 효과성에 있어서 변수의 하위측면 구성

측면	내용
조직이해 기능	이사회가 조직의 문화, 규범, 가치에 대한 이해를 반영하면서 기능한다.
역할이해 기능	이사회가 이사회 자신의 역할과 책임에 대해 인지하고 있다.
대인적 이해 기능	이사회는 집단으로서 조직성원들간 적절한 대인관계를 통해 서로의 발전을 돕는다.
분석적 기능	이사회는 조직이 직면하는 이슈에 대한 복잡성을 인식하며 그것에 대해 다양한 시각을 가지고 적절히 대처하는 기능을 한다.
정치적 기능	이사회는 조직이 직면하는 문제를 외부자원과의 연결을 통해 적절하게 해결한다.
전략적 기능	이사회는 기관의 방향을 정하고, 계획을 갖으며, 기관의 미래에 대한 적절한 전략을 갖도록 돕는다.

〈표 2〉 이사회 기능 효과성 변수 하위 측면의 신뢰도

하위 요인	조직이해 기능	역할이해 기능	대인적 이해 기능	분석적 기능	정치적 기능	전략적 기능
원래척도	0.81	0.82	0.69	0.71	0.73	0.87
본 연구	0.73	0.75	0.45	0.61	0.66	0.74

(2) 이사들의 개인 특성 변수와 측정

누가 이사회에 참여하고 있는가에 대한 전반적인 탐색을 위해 본 연구는 이사들의 개인적 특성 변수를 다음과 같이 구성하였다. 나이, 성별, 직업, 학력, 종교, 전공영역, 해당 지역에서의 거주기간, 출생지와 거주지의 일치여부 등의 인구사회학적 변수, 영리 소식과 비영리 소식에서의 이사 경험 기간과 이사 활동 수 등의 이사회 관련 경험 변수, 이사의 사회적 지명도 변수를 포함하였다. 사회적 지명도 변수는 조선일보와 중앙일보의 인물 CD 명단에의 수록 여부를 통해 측정하였다.

(3) 조직성과 변수 및 측정

비영리 조직의 효과성은 Herman과 Renz(1999)가 강조하는 것처럼 너무나도 다양한 측면을 포함하는 개념이기 때문에 본 연구에서는 조직 효과성의 핵심적인 내용이라고 평가할 수 있는 조직성과 변수에 초점을 맞추어 측정에 활용하였다. Herman과 Renz(2000)는 비영리 조직에서 효과성을 측정할 수 있는 변수로 재정 경영 상태, 모금실적, 프로그램 전달, PR, 지역사회와의 협력정도, 자원봉사자들의 자원 활용, 인적자원관리, 공공기관과의 관계 정도를 제시하고, Kushner와 Poole(1996)은 조직구성원의 만족, 자원 획득, 조직 내부 운영과정과 목표달성을 혼합한 효율성 모델을 제시하는데, 이러한 논의에서 인지되는 것은 무엇보다도 비영리 조직에서의 효과성 측정은 실제로 조직의 주요 기능과 관련된 성과에 초점이 맞추어져 있다는 것이다. 따라서 본 연구는 조직 전반의 효과성에 관한 논의 및 측정보다는 조직의 주요 기능과 관련된 조직성과 변수에 초점을 맞춰 이에 한정시켜 연구 범위를 좁혀 보았다. 즉 사회복지 공동모금회가 기본적으로는 모금조직이고 이 조직에서 무엇보다도 중요한 조직기능이 모금기능이기 때문에 모금성과를 선택하여 조직성과의 측정에 사용하였다. 그리고 공동모금회 조직성과를 측정함에 있어 모금성과는 지역에 따라 그 규모가 다를 수 있기 때문에 절대적인 액수가 아닌 2000년도를 기준으로 한 모금실적의 변화 비율을 통해 조직성과의 변화를 측정해 보았다. 즉 본 연구는 사회복지 공동모금회 전국 및 각 지회의 1999년도부터 2000년도까지의 모금실적 증감비율¹⁾ 그리고 1998년도부터 2000년도까지의 모금실적 증감비율²⁾을 이용하여 조직성과의 변화 정도를

1) 1999~2000 증감비율은 공동모금회 설립이후의 실질적인 모금활동을 나타내는 1999년도의 모금실적과 2000년도의 모금실적의 변화비율.

측정하였다.

3) 분석 단위와 분석 방법

본 연구는 먼저 개인을 분석 단위로 놓고 이사회에 참여하는 이사들의 개인적 특성과 이사회 기능 효과성에 대한 평가를 빈도분석과 평균, 중간값, 표준편차 분석 등의 기술적인 분석 방법을 사용하여 분석하였다. 아울러서 본 연구는 각 공동모금회별로 이사회 기능 효과성의 정도를 파악해 보고, 동시에 이사회 기능 효과성과 조직성과와의 관련성을 탐색해 보기 위해 각 공동모금회에 속한 이사들의 평가를 결합하여 분석 단위를 조직으로 놓고 이사회 기능 효과성을 평균과 표준편차 등의 기술적인 분석 방법을 사용하여 분석하였다. 그리고 각 사무총장(국장)이 자신이 속한 지역의 공동모금회 이사회 기능 효과성에 대해 평가한 점수를 이용하여 비교 분석에 활용하였다. 또한 선행 연구에서 제시되는 문제, 즉 이사회 기능 효과성과 조직성과의 선후 문제가 애매해지는 문제가 있음을 고려하여 상관관계 분석 방법을 사용하여 그 관계를 탐색해 보았다. 상관관계 분석에서는 먼저 모수적 상관관계 분석의 방법(*Pearson correlation test*)을 사용하였다. 그리고 전국 및 각 지역 이사회 기능에 대한 이사들의 평가와 사무총장(국장)들의 평가가 어느 정도 공유되고 있는가를 3가지 형태로 서열화한 후 이러한 인식 공유 수준과 조직 효과성의 관계를 비모수적 상관관계 분석의 방법(*Kendall' tau-b test*)을 사용하여 분석해 보았다.

4) 연구질문

본 연구는 다음과 같은 연구질문을 갖는다.

첫째, 한국사회복지 공동모금회에 이사로 참여하는 사람들은 어떠한 개인적 특성을 갖고 있는가?

둘째, 한국사회복지 공동모금회 이사회 기능 효과성에 대해 이사들 자신 및 사무총

2) 1998~2000 증감비율은 공동모금 설립이전의 모금활동에 의해서 조성된 1998년도 모금실적과 2000년도의 모금실적의 변화비율이다. 1999년도는 공동모금회의 설립초기여서 일부 지부에서는 모금활동이 실제적으로 기능하지 못했기 때문에 1998년도와 2000년도의 증가비율을 이용해 보는 것이 의미 있을 수 있다.

장(국장)들은 어떻게 평가하고 있는가?

셋째, 이사들 및 사무총장(국장)들에 의해 평가된 이사회 기능 효과성과 모금실적 변화 정도를 통해 측정된 조직성과는 어떠한 관계를 갖는가?

4. 연구결과

1) 연구대상자의 일반적 특성에 대한 기술적 분석

〈표 3〉은 본 연구의 응답자들의 일반적 특성을 정리하여 나타낸 것이다. 응답자들의 성별분포를 보면, 여자가 11.2%이고 남자가 88.8%로 공동모금회 이사회에서 남성의 비율이 높음을 인식할 수 있다. 응답자들의 종교를 보면 대부분(85.6%)이 종교를 가지고 있음을 알 수 있다. 학력에서는 대졸 이하가 38.7%, 대학원졸 이상이 61.3%로 1/2 이상이 대학원 이상의 학력 수준을 갖고 있음을 보여준다. 직업 분야는 공무원(8.4%), 의료계(7.5%), 경제계(4.7%), 법조계(5.6%), 언론계(14.0%), 종교계(14.0%), 사회복지계(24.3%) 등의 고른 분포를 가지나 사회복지계의 비중이 다소 높은 것으로 나타났다. 직업분야에서 고른 분포를 갖는 것은 한국사회복지 공동모금회법의 정관에서 이사직은 경제계, 언론계, 법조계, 의료계, 종교계, 노동계, 사회복지관련학계, 시민사회단체 등의 다양한 배경을 고려하여 선임한다는 취지에 따른 것으로 보인다. 이들 응답자들의 전문성과 관련하여 전공을 살펴보면 사회복지 전공자가 21.7%로 가장 많았으며, 인문사회계열 전공자가 17.9%, 법정계열 전공자가 16.0%, 경영·경제계열 전공자가 15.1%, 신학·종교계열 전공자가 15.1%, 의료계열 전공자가 9.4%, 이공계열 전공자가 4.7%로 직업 분야와 마찬가지로 공동모금회 이사회는 다양한 전공 분야, 즉 다양한 전문성을 포괄하고 있음을 알 수 있다.

이사들의 지명도는 중앙일보와 조선일보의 인물 사전에 등재되어 있는지의 여부에 따른 것으로 본 연구의 응답자들 중 여기에 등재되어 있는 사람이 53.3%이고, 미등재되어 있는 사람이 46.7%인 것으로 나타났다. 즉 전국 및 지역 공동모금회 이사회 이사들의 상당수가 일정 수준의 전국적인 지명도를 갖고 있는 것으로 보인다. 한편 응답자들의 평균연령을 보면 56.95세로 나타나고 있는데, 이는 공동모금회 이사회가 다

소 높은 연령의 이사들을 중심으로 구성되었음을 인식할 수 있게 한다. 응답자들의 거주지 및 출생지와 관련하여 이 둘이 일치하는가를 살펴보았을 때, 일치하는 사람이 66.7%이었으며, 이들의 거주지에서의 평균 거주기간은 24년 4개월 정도였다. 이는 전국 및 지역 공동모금회 이사의 상당수가 소속 지역에 깊은 연고를 갖는 사람들로 구성되어 있음을 인식할 수 있게 한다.

연구 대상자들 중 영리 조직에서의 이사 경험이 있는 사람은 18.7%인 반면 비영리 조직에서의 이사 경험이 있는 경우는 74.8%로 대부분의 응답자들이 비영리 조직에서

〈표 3〉 조사대상자들의 일반적 특성

항목	내용	빈도수	백분율	항목	내용	빈도수	백분율
성별	남	95	88.8	지명도	등재	57	53.3
	여	12	11.2		디등재	50	46.7
종교	있음	83	85.6	전공	사회복지	23	21.7
	없음	14	14.4		경영, 경제	16	15.1
학력	대졸 이하	41	38.7		인문, 사회	19	17.9
	대학원졸 이상	65	61.3		법정계열	17	16.0
직업분야	사회복지	26	24.3		신학, 종교	16	15.1
	공무원	9	8.4		의료	10	9.4
	의료계	8	7.5		이공계열	5	4.7
	경제계	5	4.7	나이	평균 56.96세 (S.D. 7.84)		
	법조계	6	5.6	거주기간	293개월 (335.48)		
	언론계	15	14.0	출생지와 거주지 일치 여부	일치	70	66.7
	종교계	15	14.0		불일치	35	33.3
	기타	22	20.6	비영리조직 이사경험	경험 있음	80	74.8
영리조직 이사경험	경험 있음	20	18.7		경험 없음	27	25.2
	경험 없음	87	81.3	비영리조직 이사경험수	1	15	18.8
영리조직 이사경험수	1개	13	65		2~3	28	35.0
	2~3개	5	25		4~5	12	15.0
	4~5개	1	5		6~7	20	25
	6 이상	1	5		8 이상	5	6.3
	평균 1.80개 (S.D. 1.51)				평균 3.88개 (S.D. 2.49)		
영리조직 이사기간	178.88개월 (232.74)		비영리조직 이사기간	186.64개월 (199.07)			

* S.D. 는 표준편차를 의미함.

의 이사경험이 있음을 알 수 있다. 그리고 본 연구 응답자들의 이사 경험을 보다 세분화하여 이사로 경험한 조직의 수와 기간을 살펴보면, 응답자들의 영리 조직에서의 이사 경험의 조직수는 평균 1.8개이고 비영리 조직에서의 이사 경험의 조직수는 평균 3.88개였으며, 영리 조직에서 이사로써 재직할 총 기간은 평균 14년 8개월 정도이고 비영리 조직에서 이사로써 재직할 총 기간은 평균 15년 5개월 정도로서 일반적으로 이들의 이사경력이 다양하고 많음을 인식할 수 있다.

2) 연구대상 이사회 기능 효과성에 대한 기술적 분석

〈표 4〉에서는 본 연구의 응답자들이 공동모금회 이사회 기능의 효과성에 대해서 평가한 내용을 정리하였다. 먼저 이사회 이사들 자신이 이사회의 기능 효과성에 관해 평가한 총 점수의 평균은 2.62점이었고, 사무총장(국장)이 이사회의 기능 효과성에 관해 평가한 총 점수의 평균은 2.73점이었다. 1점에서 4점까지의 범위에서 평가된 것임을 감안할 때, 이사회 이사들은 공동모금회 이사회의 기능이 긍정과 부정의 중간 수준에서 운영되고 있다고 평가하고 있고, 사무총장(국장)들도 중간의 수준보다 다소 높은 수준에서 이사회의 기능이 운영되고 있다고 평가하는 것으로 나타났다. 한편 이사회 기능 효과성에 대한 이러한 평가에 있어 표준편차는 이사회 이사의 경우와 사무총장(국장)의 경우 모두에 있어 0.36점인 것으로 나타났는데, 이는 이사회 기능에 대해서 전반적으로 긍정과 부정의 중간 수준 정도에서 평가하고 있고, 평가에서의 차이들이 그렇게 크지는 않으며, 각 이사들과 사무총장(국장)들의 평가도 큰 차이를 갖지 않음을 나타내는 것으로 이해할 수 있다.

이사회 기능 효과성에 대한 이사들의 평가를 하위영역별로 나누어 살펴보면, 이사회의 조직이해 기능(*contextual*)에 대한 평가는 평균 2.86점, 역할이해 기능(*educational*)은 2.38점, 대인적 이해 기능(*interpersonal*)은 2.77점, 분석적 기능(*analytical*)은 2.71점, 정치적 기능(*political*)은 2.47점, 전략적 기능(*strategic*)은 2.54점인 것으로 나타났다. 즉 한국사회복지 공동모금회 이사회 기능에 대해 이사들은 이사회가 공동모금회 조직에 대한 이해를 반영하면서 기능하고 있는 것을 나타내는 조직이해 기능에 있어서, 공동모금회 이사회 구성원들간 적절한 대인관계를 통해 이사로서의 직분

수행을 위해 서로의 발전을 장려하면서 기능하고 있는가를 나타내는 대인적 이해 기능에 있어서, 그리고 공동모금회가 직면하는 복잡한 문제들에 대해서 다양한 시각을 반영하면서 적절히 반응하고 있는가를 나타내는 분석적 기능에 있어서 중간보다 다소 높은 평가, 즉 다소 긍정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났다.

그러나 이사회가 이사회의 역할과 책임에 대해 얼마나 잘 인지하고 있는가를 나타내는 역할이해 기능에 있어서, 공동모금회가 직면하는 문제를 외부 자원과의 연결을 통해 얼마나 적절하게 해결하고 있는가를 나타내는 정치적 기능에 있어서는 중간보다 다소 낮은 평가, 즉 다소 부정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 이사회가 공동모금회의 방향에 대한 제시를 하면서 미래에 대한 계획을 얼마나 적절하게 수립하고 있는가를 나타내는 전략적 기능에 있어서는 중간정도에서 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 한편 이사회 기능 효과성에 대한 이사들의 이러한 평가에 있어 표준편차는 정치적 기능에서 0.53점으로 상대적으로 큰 차이를 갖고 있고 대인적 이해 기능에서는 0.36점으로 상대적으로 작은 차이를 갖고 있는 것으로 나타났다.

이사회 기능 효과성에 대한 사무총장의 평가를 살펴보면, 이것도 역시 조직이해 기능, 대인적 이해 기능, 분석적 기능을 중심으로 하는 한 축과 역할이해 기능, 정치적 기능, 전략적 기능을 중심으로 하는 다른 한 축의 형태로 나뉘어짐을 알 수 있다. 비록 사무총장에 의한 평가 점수가 다소 높다는 차이가 있기는 하나 사무총장(국장)의 이사회 기능 평가는 이사회 이사들의 평가와 거의 유사하게 나타났다. 사무총장(국장)의 평가를 영역별 평균 점수를 가지고 정리해 보면, 조직이해 기능은 3.02점, 역할이해 기능은 2.37점, 대인적 이해 기능은 3.03점, 분석적 기능은 2.88점, 정치적 기능은 2.60점, 전략적 기능은 2.54점이었다. 즉 이사들의 평가와 마찬가지로 역할이해 기능에 대한 평가가 중간보다도 낮게 평가되었고, 정치적 기능과 전략적 기능은 중간정도에서, 그리고 조직이해 기능, 대인적 이해 기능, 분석적 기능은 중간보다 높게 평가되었다. 한편 이사회 기능 효과성에 대한 사무총장(국장)들의 이러한 평가에 있어 표준편차는 전략적 기능에서 0.50점으로 상대적으로 큰 차이를 갖고 있고 역할이해 기능에서는 0.40점으로 상대적으로 작은 차이를 갖는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 연구대상자들의 이사회 기능 효과성에 대한 기술적 분석

지역(총수)		조직이해 기능		역할이해 기능		대인적 이해 기능		분석적 기능		정치적 기능		전략적 기능		전체기능 효과성	
		평균	S.D	평균	S.D	평균	S.D	평균	S.D	평균	S.D	평균	S.D	평균	S.D
지역 1	이사회	3.07	0.48	2.47	0.48	2.85	0.42	2.86	0.42	2.50	0.56	2.45	0.47	2.70	0.37
	사무총장	2.67		2.29		2.83		2.83		2.25		2.67		2.59	
지역 2	이사회	3.07	0.37	2.51	0.53	2.98	0.35	3.03	0.33	2.66	0.49	2.90	0.31	2.85	0.27
	사무총장	3.33		2.71		3.17		2.83		2.50		2.30		2.76	
지역 3	이사회	2.78	0.29	2.29	0.40	2.83	0.32	2.53	0.35	2.25	0.22	2.44	0.23	2.53	0.27
	사무총장	2.50		2.00		2.83		3.00		2.75		2.33		2.53	
지역 4	이사회	2.67	0.26	2.32	0.24	2.53	0.27	2.56	0.26	2.55	0.27	2.47	0.32	2.50	0.16
	사무총장	2.67		1.71		2.83		2.83		2.50		2.33		2.44	
지역 5	이사회	2.75	0.63	2.43	0.63	3.03	0.34	2.67	0.53	2.79	0.60	2.64	0.39	2.71	0.45
	사무총장	3.50		3.43		3.33		3.60		3.50		3.33		3.44	
지역 6	이사회	2.68	0.35	2.49	0.41	2.72	0.25	2.48	0.36	2.20	0.54	2.43	0.28	2.52	0.29
	사무총장	2.50		2.14		2.33		2.00		2.50		2.17		2.26	
지역 7	이사회	2.78	0.35	2.67	0.64	2.83	0.17	2.67	0.50	2.33	0.76	2.72	0.25	2.69	0.41
	사무총장	3.17		2.00		3.00		3.20		3.00		2.83		2.82	
지역 8	이사회	2.91	0.39	2.31	0.43	2.86	0.29	2.70	0.30	2.50	0.22	2.69	0.29	2.67	0.24
	사무총장	2.83		2.57		3.33		3.00		2.50		2.17		2.26	
지역 9	이사회	3.06	0.42	2.44	0.60	2.71	0.28	2.75	0.49	2.47	0.51	2.52	0.45	2.66	0.39
	사무총장	2.50		2.00		2.33		2.00		2.25		2.17		2.21	
지역 10	이사회	2.92	0.33	2.57	0.41	2.87	0.28	2.80	0.21	2.53	0.49	2.65	0.25	2.73	0.23
	사무총장	3.17		2.57		4.00		3.80		3.75		3.83		3.47	
지역 11	이사회	2.93	0.20	2.33	0.50	2.89	0.09	2.93	0.11	2.33	0.29	2.44	0.35	2.65	0.07
	사무총장	3.17		2.29		3.33		2.20		2.25		2.50		2.65	
지역 12	이사회	2.46	0.37	2.18	0.18	2.21	0.32	2.15	0.30	2.06	0.13	2.23	0.26	2.22	0.21
	사무총장	3.33		2.71		3.00		3.00		2.25		2.83		2.83	
지역 13	이사회	3.14	0.39	2.10	0.29	2.82	0.34	2.83	0.50	2.58	0.68	2.60	0.35	2.27	0.32
	사무총장	3.33		2.29		3.33		3.20		2.75		2.67		2.91	
지역 14	이사회	2.80	0.40	2.26	0.63	2.57	0.28	2.64	0.36	2.25	0.61	2.43	0.25	2.49	0.36
	사무총장	3.50		2.57		3.00		2.80		2.50		2.67		2.85	
지역 15	이사회	2.76	0.61	2.57	0.63	2.75	0.47	2.78	0.48	2.65	0.70	2.62	0.48	2.69	0.51
	사무총장	3.17		2.57		2.50		2.80		2.75		2.50		2.71	
지역 16	이사회	2.86	0.51	2.08	0.35	2.90	0.33	2.74	0.43	2.36	0.67	2.38	0.23	2.55	0.37
	사무총장	2.33		2.00		2.67		2.80		2.00		1.67		2.24	
지역 17	이사회	2.61	0.67	2.01	0.45	2.45	0.29	2.42	0.58	2.27	0.47	2.20	0.52	2.32	0.46
	사무총장	3.67		2.43		3.67		3.20		2.25		2.33		2.94	
전체	이사회	2.86	0.45	2.38	0.48	2.77	0.36	2.71	0.43	2.47	0.53	2.54	0.37	2.62	0.36
	사무총장	3.02	0.42	2.37	0.40	3.03	0.45	2.88	0.49	2.60	0.46	2.54	0.50	2.73	0.36

* 전국 공동모금회도 하나의 지역으로 간주하여 분석하였기 때문에 17개 지역으로 정리됨.

** S.D.는 표준편차를 의미함.

〈표 4〉에서 관찰되는 특징은 이사회 기능 효과성에 대한 평가에서 역할이해 기능에 대한 평가가 이사회 이사 및 사무총장(국장) 모두에 의해서 중간보다도 낮게 즉 다소 부정적으로 평가되고 있다는 것인데, 이는 이사회 기능에 있어 현재 이사회가 이사회의 역할과 책임에 대해 제대로 인지하면서 기능하고 있지 못함을 나타내는 것으로 이해할 수 있다. 그리고 현대 비영리 조직 이사회 기능에서 점차 그 중요성이 강조되고 있는 정치적 기능과 전략적 기능도 중간 정도 수준인 것으로 평가되고 있는데, 이 역시 이사회에 의한 정치적인 기능과 전략적 기능이 바람직한 수준에서 수행되지 못함을 즉 이러한 기능들이 이사회에서 활성화되지 못하고 있음을 나타내는 것으로 이해할 수 있다.

전반적으로 보았을 때, 공동모금회 이사회의 기능 효과성에 대한 평가에서 조직이해 기능, 대인적 이해 기능, 분석적 기능에 대해서는 중간 이상의 평가 즉 다소 긍정적인 평가를 하고 있으나, 역할이해 기능, 정치적 기능, 전략적 기능에 대해서는 중간 정도 혹은 중간 이하의 평가인 다소 부정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회복지 공동모금회 이사회가 공동모금 조직에 대해서는 일정 수준의 이해도를 가지고 이사회에 요구되는 내적 기능을 중간 정도의 수준에서 수행하고 있는 상황이나, 이사회에 요구되는 정치 및 전략적인 기능 등에 대해서는 이해도가 미약하기 때문에 조직과 조직 환경 간의 관계 형성 등의 외적 기능에 있어서는 적절한 활동을 수행하지 못하고 있음을 나타내는 것으로 이해할 수 있다.

3) 이사회 기능 효과성과 공동모금회의 모금성과 변화와의 관계

다음은 이사회 기능 효과성과 공동모금회의 조직성과의 한 지표로 볼 수 있는 모금성과의 변화가 어떠한 관계를 갖는가에 대해 분석한 결과이다. 즉 다음에서는 비영리 사회복지 공동모금회의 기능적 특성을 감안하여 조직성과의 지표로 모금성과 변화 정도를 선택하여 이사회 기능 효과성과의 관계를 분석해 보았다. 먼저 이사회 기능 효과성에 대한 이사들의 평가와 모금성과 변화와의 관계에 대해서 분석하고, 다음으로는 이사회 기능 효과성에 대한 사무총장(국장)들의 평가와 모금성과 변화와의 관계를 분석하며, 마지막으로 이사회 기능 효과성에 대한 이사들과 사무총장(국장)들의 인식 공유 수준과 모금성과 변화와의 관계를 분석하여 이사회 기능과 조직성과와의 관계가

전반적으로 어떠한가를 탐색해 보고자 했다.

(1) 이사회가 평가한 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화와의 관계

〈표 5〉에서 볼 수 있듯이, 이사들이 평가한 공동모금회 이사회 기능 효과성과 조직 성과의 변화, 즉 모금성과의 변화와는 1999년~2000년의 증감비율과 1998년~2000년의 증감비율 모두에서 정의 관계가 없는 것으로 나타났다. 오히려 이 두 변수의 관계는 관계의 정도가 비록 매우 미약하고 통계적으로도 의미가 있지는 않지만 부의 관계를 보이는 경향이 있는 것으로 나타났다. 즉 공동모금회 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화 비율 사이의 정의 방향에서 통계적으로 의미 있는 일차함수의 관계는 있지 않은 것으로 나타났다.

전반적으로 두 변수의 관계가 통계적으로 의미 있는 일차함수의 관계를 갖지는 않으나 보다 세부적으로 살펴보면, 전략적 기능과 1998년~2000년 모금성과 변화 비율의 관계는 중간 정도($r=-0.43$)의 수준에서 통계적으로 유의미한 관계를 갖고 그 관계의 방향은 부적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다양한 해석을 가능하게 하는데, 먼저 1998년 공동모금회 설립 이후부터 현재까지 공동모금회 모금성과가 급격히 높아지지 않는 상황에서 일부 공동모금회 이사회들이 공동모금회 활동 방향의 제시와 미래 활동에 대한 계획을 보다 적극적으로 전개해 왔기 때문에 부적인 관계를 나타내는 결과가 발생한 것이라고 해석할 수도 있다. 즉 모금성과가 크게 개선되지 않은 상황에서 일부 이사회들이 전략적 기능을 강화하기 위해 노력을 기울이는 것이 이러한 부적인 관계 형성에 반영될 수 있었을 것으로 해석할 수 있다. 다른 한편으로는 현재까지 수행되어 왔던 공동모금회 이사회들의 전략적 기능이 실제적으로는 전국 및 지회 공동모

〈표 5〉 사무총장이 평가한 이사회기능 효과성과 모금성과 변화비율의 상관관계

	조직이해 기능	역할이해 기능	대인적 이해 기능	분석적 기능	정치적 기능	전략적 기능	전체기능 효과성
1999~2000 증감비율	.32	.13	.11	.22	.09	-.11	.16
1998~2000 증감비율	-.15	-.37	-.22	-.13	-.26	-.43*	-.32

*은 1-tailed test의 결과 $p < .05$ 인 것을 의미함.

금회 운영상의 핵심 기능인 모금성과 별 관련이 없고 단지 제 3의 변수를 통제하지 않았기 때문에 이사회의 전략적 기능 효과성과 모금성과가 어느 정도 주목할 만한 수준에서 관계가 있는 것으로 나타난 것이라고 해석할 수도 있을 것 같다.

이 두 가지의 해석 중 어느 것이 타당한가를 알아보기 위해 본 연구에서는 Herman 과 Renz(2000)의 연구 결과에서 이사회 효과성과 조직 효과성의 관계에서 최고행정가와 직원이 효과적인 이사회와 효과적인 비영리 조직을 이끌어내는 데 매우 중요한 조건이 된다는 논점을 고려하여 사회복지 공동모금회의 직원 수를 통제한 후에 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화 비율의 관계를 살펴보았다. <표 6>이 나타내는 바와 같이 직원의 규모를 통제할 때 다른 기능들과 모금성과 변화비율과의 관계와 마찬가지로 전략적 기능과 모금성과의 관계도 미약해지고 통계적인 유의미성도 없어지는 것을 고려할 때 후자의 해석이 보다 높은 실제성을 가지고 있다고 본다. Bradshaw, Murray, Wolpin(1992)의 연구는 이사회가 공통적인 비전을 갖고 전략적 계획수립 (*strategic involvement*)에 참여하는 것이 조직 효과성과 상관관계를 가짐을 제시하는데, 본 연구는 우리나라 사회복지 공동모금회의 경우 직원의 규모를 통제할 때 전략적 기능이 모금성과 변화에 별다른 영향력을 지니는 요소가 아님을 보여준다.

본 연구는 이러한 결과에 기초하여 우리나라 공동모금회 이사회의 기능 효과성이 조직의 성과 변화에 직접적으로 영향을 끼칠 수 있는 관계를 갖고 있지 않을 수도 있음을 상정해 볼 수 있었다. 즉 이와 같은 결과는 공동모금회와 같은 비영리 조직의 경우, 이사회 기능 효과성은 조직의 합법성 강화, 대외인지도 강화, 외부 위협 요인으로부터의 조직방어 등과 같은 간접적인 영향 효과를 가질 수는 있어도 모금실적 변화와 같은 조직성과에는 직접적인 영향 효과를 갖고 있지 않음을 나타내는 것이라고 볼 수 있을 것이다.

<표 6> 직원수를 통제한 후 이사회가 평가한 이사회기능 효과성과 모금성과 변화비율과의 상관관계

	조직이해 기능	역할이해 기능	대인적 이해 기능	분석적 기능	정치적 기능	전략적 기능	전체기능 효과성
1999~2000 증감	.36	.20	.16	.27	.12	-.08	.23
1998~2000 증감	.13	-.01	.12	.26	-.07	-.13	.08

(2) 사무총장이 평가한 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화의 관계

〈표 7〉은 이사들에 의해 평가된 이사회 기능 효과성과 조직성과 변화와의 관계와 마찬가지로 사무총장(국장)들에 의해 평가된 공동모금회 이사회 기능 효과성과 조직성과 변화와의 관계 역시 정의 관계가 없음을 보여준다. 정부와 민간 부문이 이웃돕기 성금 캠페인을 공동으로 전개했던 공동모금회 설립 직전 시기의 모금실적을 반영하는 1998년 모금성과를 기준으로 해서 그 이후의 변화 특히 1998년~2000년도의 변화 및 1999년~2000년도의 변화와 사무총장(국장)들에 의해 평가된 공동모금회 이사회의 기능 효과성과의 관계를 살펴보았을 때, 이 두 변수의 관계는 통계적으로 의미 있는 수준에서의 정의 관계가 없는 것으로 나타났다.

한편 다음의 〈표 8〉이 나타내는 바와 같이, 직원의 규모를 통제했을 때 사무총장(국장)들이 평가한 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화비율의 관계는 통제전과 마찬가지로 전반적으로 매우 미약하고 통계적으로도 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉 이사들에 의해 평가된 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화와의 관계에서도 마찬가지로, 사무총장(국장)들에 의해서 평가된 공동모금회 이사회 기능 효과성도 모금성과 변화와 아무런 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다.

사무총장(국장)들의 평가에 기초한 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화와의 관계에서도 이러한 결과가 나타나는 것은 우리나라 공동모금회 이사회의 기능 효과성이 조

〈표 7〉 사무총장이 평가한 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화비율의 상관관계

	조직이해 기능	역할이해 기능	대인적 이해 기능	분석적 기능	정치적 기능	전략적 기능	전체기능 효과성
1999~2000 증감	-.22	-.06	-.11	-.06	-.22	.05	-.12
1998~2000 증감	.21	-.08	.37	-.15	-.30	-.13	-.00

〈표 8〉 직원수를 통제한 후 사무총장이 평가한 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화 비율의 상관관계

	조직이해 기능	역할이해 기능	대인적 이해 기능	분석적 기능	정치적 기능	전략적 기능	전체기능 효과성
1999~2000 증감	-.31	-.09	-.16	-.07	-.20	.05	-.14
1998~2000 증감	-.19	-.24	.15	-.46	-.16	-.10	-.20

직의 성과 변화에 직접적으로 영향을 끼칠 수 있는 관계를 갖고 있지 않을 수 있음을 다시 한번 확인시켜 주는 것이라고 이해해 볼 수 있을 것 같다. 즉 공동모금회와 같은 비영리 조직에서, 이사회 기능 효과성은 조직 운영상에 다른 기능에 직접 혹은 간접적인 영향을 끼칠 수는 있어도 모금실적 변화와 같은 조직성과 변화에는 별다른 영향 효과를 갖고 있지 않음을 나타내는 것이라고 이해할 수 있다. 정리하면, 위에서 나타내는 이런 결과들은 이사회 기능 효과성과 조직 효과성이 연관되어 있다는 외국의 연구 결과(Eerman & Renz, 2000; Holland, 1938; Brudney & Muray, 1998)와는 상반되는 것으로 앞으로 다양한 시각에서 이와 관련된 후속연구들의 진행을 통해 보다 심층적으로 이 현상을 분석하는 노력이 있어야 할 것으로 본다.

(3) 이사회 기능 효과성에 대한 이사회 평가와 사무총장 평가의 인식 공유 수준과 모금성과 변화의 관계

다음으로는 이사회 기능 효과성에 대한 인식의 공유 수준과 모금성과 변화 사이에 어떠한 관계가 있는가를 정리해 보았다. 먼저 이사들의 이사회 기능 효과성 평가와 사무총장(국장)들의 이사회 기능 효과성 평가 사이의 관계를 보면 <표 9>에서 인식되는 것과 같이 이 둘의 상관관계는 유의미하지 않고 그 정도도 매우 미약한 것($r=0.14$)으로 나타났다.

이러한 사실은 <표 10>의 이사회 기능 효과성에 대한 이사들의 평가 순위와 사무총장(국장)들의 평가 순위 차이에서도 나타났다. 즉 평가 순위의 차이를 기초로 살펴보면, 전반적으로 이사회 기능 평가에 있어 이사들과 사무총장(국장)들의 인식의 공유가 일곱 지역(지역 5, 지역 10, 지역 3, 지역 4, 지역 6, 지역 11, 지역 16)에서는 어느 정도 일치하나 그 외의 지역에서는 큰 차이를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이사회 기능 효과성에 대한 평가에 있어서 이사들과 사무총장(국장) 간에 인식의 차이가 있다는 것을 의미하는데, 이런 연구결과는 캘리포니아 비영리 조직의 효과성에 대해 최고경영자와 이사회 구성원간의 인식 차이가 있음을 밝힌 Green과 Griesinger (1996)의 연구 결과에서도 나타나는 현상으로서 연구 대상과 관련된 연구 방법상에 중요한 함의를 갖는 것이라고 본다.

이사회 기능 효과성에 대한 각 이사회들의 평가를 순위를 이용하여 <표 10>에서처럼 이사들과 사무총장(국장)들 모두가 낮게 한 경우, 서로가 상반되게 한 경우, 모두가

〈표 9〉 이사들의 평가와 사무총장(국장)평가의 상관관계

	이사평가	사무총장(국장) 평가
이사평가	1.00	.14
사무총장(국장) 평가	.14	1.00

〈표 10〉 이사회 기능에 대한 이사들의 평가와 사무총장 평가의 차이

내 용	해당지부
이사회와 사무총장의 평가가 높은 점수로 비슷한 수준	지역 5, 지역 10
이사회와 사무총장의 평가가 불일치	지역 1, 지역 2, 지역 7, 지역 8, 지역 9, 지역 12, 지역 13, 지역 14, 지역 15, 지역 17
이사회와 사무총장의 평가가 낮은 점수로 비슷한 수준	지역 3, 지역 4, 지역 6, 지역 11, 지역 16

〈표 11〉 이사회 기능 효과성에 대한 인식 공유 수준과 모금성과 변화 비율의 상관관계

	이사회 기능 효과성에 대한 인식 공유 수준
2000~1999 증감비율	-.06
2000~1998 증감비율	-.13

높게 한 경우로 나누고, 이를 기초로 이러한 인식 공유의 수준과 모금성과 변화 비율과의 상관관계를 Kendall's tau-b test를 통해 살펴보았는데 그 결과는 통계적으로 전혀 유의미하지 않고 관계의 정도도 매우 미약한 것으로 나타났다.

〈표 11〉에서 나타나는 바와 같이, 비모수 상관관계 분석 방법을 통해 공동모금회 이사회 기능 효과성에 대한 인식 공유의 수준 정도와 모금성과 변화와의 관계를 살펴보았을 때, 그 관계의 정도는 매우 미약하고 그 방향도 부적인 방향을 갖는 것으로 나타났다.

정리하면, 이사회 이사에 의한 이사회 기능 효과성의 평가 및 사무총장(국장)들에 의한 평가 모두가 모금성과의 변화로 측정된 공동모금회 조직성과 변화와 별다른 관련성을 갖지 않고 있음을 보여 주었다. 그리고 이사회 기능 효과성 평가에서의 이사들과 사무총장(국장)들의 인식 공유 수준과 모금성과 변화와의 관계도 역시 그 관계가 매우

미약하고 통계적으로도 유의미하지 않음을 보여 주었다. 본 연구의 결과는 외국에서의 연구 결과와는 다른 결과를 갖는데, 이는 아마도 우리나라 비영리 조직 이사회 기능의 활성화 수준과도 연관이 있을 수 있다고 본다. 즉 우리나라에서는 아직까지도 비영리 조직의 운영에서 이사회 활동의 중요성이 강하게 인지되지 못하고 있고 그 기능의 활성화도 미흡되지 못하고 있는 상황이기 때문에 이러한 결과들이 나타나는 것으로 이해해 본다. 그러나 이러한 추론은 앞으로 다양한 비영리 조직들을 대상으로 하는 보다 체계적인 후속 연구들을 통해 검증받아야 될 것이라고 생각한다.

5. 결론 및 논의

본 연구는 한국 사회복지 공동모금회 이사회를 대상으로 하여 이에 참여하고 있는 이사들의 특성과 이사회 기능 효과성의 수준 그리고 전반적인 이사회 기능 효과성과 조직성과와의 관계를 탐색해 보고자 하였다. 설문에 응한 이사들로부터의 응답과 사무총장(국장)들의 응답 및 한국사회복지 공동모금회 전국과 16개 지회의 자료를 토대로 분석한 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 한국사회복지 공동모금회에 참석하는 이사들은 상당수가 남자(88.8%)이며, 종교를 가진(85.6%) 대학원졸 이상의 높은 학력수준이고(61.3%), 일정수준의 사회적 지명도(53.3%)를 가지고 있고, 다소 높은 연령(평균 56.96세)이며, 비영리 조직에서의 이사회 경험(74.8%)도 다양하고(평균 3.88개) 이사회 재직 기간도 상당히 오래인 것(평균 186.64개월)으로 나타났다. 전공 분야와 직업은 다양하였는데 사회복지 전공(21.7%) 및 사회복지 관련 직업(24.3%)을 갖고 있는 이사들의 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

둘째, 한국사회복지 공동모금회 전국 및 16개 지회 이사회 기능 효과성의 정도를 보면, 이사들의 자기평가의 전체 평균은 2.62점이고 사무총장(국장)들의 평가의 전체 평균은 2.73점으로 비록 사무총장(국장)들의 평가가 다소 높기는 하나 전반적으로 이사회 기능 효과성에 대해 부정적인 평가와 긍정적인 평가의 중간 정도 수준에서 평가하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 이사회 기능 효과성을 세부요인별로 파악해 보면, 조직이해 기능, 대인적 이해 기능, 분석적 기능에 대해서는 중간 이상의 평가를 하고

있고 역할이해 기능, 정치적 기능, 전략적 기능은 중간 또는 중간이하의 평가를 하고 있는 것으로 나타나 사회복지 공동모금회 전국 및 지회의 이사회가 전반적으로 비영리 조직 이사회에 요구되는 내적 기능을 수행하는 데 있어서는 어느 정도의 이해를 갖고 일정 수준에서의 기능을 수행하고 있으나, 외적 기능을 수행하는 데 있어서는 그렇지 못한 것으로 나타났다.

셋째, 사회복지 공동모금회 전국 및 16개 지회 이사회 기능 효과성과 공동모금회 조직성과 지표의 하나인 모금성과 변화와의 관계를 보면, 이사들이 평가한 이사회 기능 효과성 정도 및 최고행정가인 사무총장(국장)이 평가한 이사회 기능 효과성 정도, 둘 모두에 모금성과 변화 비율은 아무런 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 그리고 사회복지 공동모금회 전국 및 16개 지회 이사회 기능 효과성에 대한 평가를 함에 있어 이사들과 사무총장(국장)들의 인식의 공유정도는 상관관계를 통해 파악해 보았을 때 매우 미약한 것으로 나타났고, 이 두 시각의 공유 수준에 기초하여 평가한 이사회 기능 효과성과 모금성과 변화의 관계를 살펴보았을 때 그 관계는 매우 미약하고 통계적으로도 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 본 연구가 제시하는 이러한 연구결과는 선진국의 비영리 조직을 대상으로 한 외국 선행연구의 결과들과는 큰 차이를 보이는데, 그 이유는 아직 우리나라에서 비영리 조직 이사회의 기능이 크게 활성화되지 못한 점 특히 비영리 조직 이사회에 요구되는 외적 기능 수행이 미진한 점 등과 관련이 있을 것으로 추론해 본다. 즉 이사회가 조직의 전반적인 정책을 수립하고 관리하는 측면에서는 어느 정도의 기능을 수행하지만, 조직의 외부환경과 조직 사이의 접합지점에 위치한 기관(*boundary spanner*)으로서 조직을 외부로부터 보호하고 대변하고 또한 외적 환경으로부터 자원을 유입하는 기능을 수행하는 것 등에서는 미진하기 때문에 이러한 결과가 나타날 수 있는 것으로 추론해 본다.

본 연구는 국내 최초로 사회복지 비영리 조직의 이사회를 대상으로 그 구성, 기능 효과성의 수준, 그리고 기능 효과성과 조직 성과와의 관계 등을 탐색하면서 비영리 조직 이사회에 관한 기초 지식을 마련하여 비영리 조직 이사회에 대한 후속 연구의 발판을 마련해 주고 있다는 점에서 그 의미가 크다고 생각한다. 또한 실천적인 측면에서도 한국의 사회복지 발전을 위해 복지 비영리 조직 이사회의 기능과 역할이 어떻게 되어야 하는 것인지를 논하고 동시에 이를 위해 우리가 무엇을 어떻게 해야 하는 것인지를 논하면서 앞으로의 변화 방향을 잡아 나가는 데도 기여할 수 있을 것으로 본다.

본 연구의 결과는 시민 대표의 참여 속에서 운영되는 많은 비영리 조직 이사회가 외관적으로는 힘 있는 이사회(*power board*)의 형태를 띠 수 있으나 실제로는 고무도장 이사회(*rubber stamp board*)의 형태로 운영되어 그 기능이 조직성과의 변화에 연결되지 않을 수 있음을 나타내는 것이라고 이해할 수 있다. 동시에 본 연구의 결과는 일반적인 기대와는 다르게 이사회의 기능 효과성이 조직의 성과 변화에 직접적인 영향력을 갖지 않을 수도 있음을 나타내는 것이라고 이해할 수도 있다. 본 연구는 우리나라 비영리 조직의 운영 현실을 고려해 볼 때 전자의 해석에 보다 높은 타당성과 실제성이 있다고 본다. 우리나라 비영리 조직 이사회가 그러한 모습을 띠게 되는 이유는 무엇보다도 비영리 조직에서의 이사회 기능이 무엇인지에 대한 인식이 이사들이나 최고행정가에 의해서 제대로 정립되어 있지 않기 때문에 그러한 양상을 띠는 것으로 볼 수 있다. 그리고 동시에 비영리 조직 이사회 기능과 관련된 인식과 행동의 변화를 위한 노력이 제대로 실행되지 못하고 있기 때문에 여전히 그러한 양상이 지속되는 것이라고 볼 수 있다.

부족한 인력과 제한된 자원이라는 현실 속에서 운영되고 있는 우리나라 사회복지 비영리 조직에 있어서 힘 있는 명망가를 중심으로 이사회를 운영하는 것도 중요하나 동시에 일하는 이사회(*working board*), 제 기능을 다 하는 이사회가 되도록 하는 것도 절대적으로 필요한 과제일 것이다. 이러한 상황에서 앞으로 사회복지 비영리 조직 이사회에 관해서 보다 많은 관심을 가지고 광범위하고 심층적인 후속 연구를 진행하면서 ‘우리나라 비영리 조직에서의 이사회 기능이 어떤 형태를 중심으로 어느 정도의 수준에서 수행되어지고 있는가?’, ‘우리나라 비영리 조직 이사회와 비영리 조직의 성과는 다양한 측면에서 검토해 볼 때 어떤 관계를 갖고 있는가?’, ‘우리나라 비영리 조직 이사회에 발전 과제가 무엇인가?’ 등의 연구 질문에 대해 실증적인 지식을 축적하는 노력이 있어야 할 것이다. 그리고 이를 토대로 우리나라 사회복지 비영리 조직 이사회에 실제적인 기능 제고를 가져오기 위해 보다 다각적이고 적극적인 노력을 전개하는 것이 필요할 것이라고 생각한다.

•참 고 문 헌•

- 이형진. 1997. 《NPO란 무엇인가》. Salamon, L. M. 저, 이형진 역. 아르케.
- Abramson, A. J. & Salamon, L. M. 1986. *The Nonprofit Sector and the New Federal Budget*. Washington, DC.; The Urban Institute.
- Axelroad, N. R. 1994. "Board Leadership and Board Development." In R. D. Herman and Associates. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J. 1992. "Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships among Boards Structure, Process, and Effectiveness." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, pp.227~249.
- Brudney, J. L. & Murray, V. 1998. "Do Intentional Efforts to Improve Boards Really Work?" *Nonprofit Management & Readership*, 8, pp.333~348.
- Carver, J. 1990. *Board that Make Difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. 1975. "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior." *Pacific Sociological Review*, 18(1), pp.122~136.
- Duca D. J. 1996. *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities, and Performance*. New York: Wiley.
- Forbes, D. P. 1998. "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27, pp.183~202.
- Green, J. C. & Griesinger, D. W. 1996. "Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organization." *Nonprofit Management & Readership*, 6, pp.381~402.
- Harris, M. 1989. "The Governing Body Role: Problems and Perceptions in Implication." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18, pp.317~333.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. 1999. "Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), pp.107~126.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. 2000. "Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations." *American Review of Public Administration*, Parkville, Jun, Vol.30, pp.146~160.
- Holland, T. P. & Jackson, D. K. 1998. "Strengthening Board Performance." *Nonprofit Management & Leadership*, 9, pp.121~134.
- Inglis, S., Alexander, T., & Weaver, L. 1999. "Roles and Responsibility of Community

- Nonprofit Boards." *Nonprofit Management and Leadership*. 10(2), pp.153~167.
- Jackson, D. K. & Holland, T. P. 1998. "Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 27(2), pp.159~182.
- Kramer, R. 1981. *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Kushner, R. J. & Poole, P. P. 1996. "Exploring Structure-Effectiveness Relationships in Nonprofit Arts Organization." *Nonprofit Management & Leadership*. 9. pp.121~134.
- MacLeod, B. V. 1989. "The Nonprofit Board of Directors." In Miller, L. (ed). *Managing Human Service Organizations*, Westport, CT: Greenwood Press. pp.51~68.
- Middleton-Stone, M. 1987. *Nonprofit Boards of Directors; beyond the Governance Function*. In Powell, W. W. (ed.), *The Nonprofit sector: A Research Handbook*. New Haven; Yale University Press. pp.141~153.
- Miller, L. E., Weiss, R. M., & MacLeod, B. V. 1988. "Board of Directors in Nonprofit Organizations: Composition, Activities, and Organizational Outcomes." *Journal of Voluntary Action Quarterly*. 17. pp.81~89.
- Pearce II, J. A. & Zahra, S. A. 1992. "Boards Composition from a Strategic Contingency Perspective." *Journal of Management Studies*. 29. pp.411~438.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1974. "Organizational Decision Making as a Political Process: the Case of a University Budget." *Administrative Science Quarterly*. 19. pp.135~151.
- Pfeffer, J. 1973. "Size, Composition and Functions of Hospital Boards of Directors." *Administrative Science Quarterly*. 18. pp.349~363.
- Plambeck, D. L. 1989. "The Implication of Board Member Composition for Fund-Raising Success." In Herman, R. D. & Til, J. V. (eds.), *Nonprofit Boards of Directors*. New Brunswick, NJ; Transaction Publishers.
- Price, J. G. 1963. "The Impact of Governing Boards on Organizational Effectiveness and Morale." *Administrative Science Quarterly*. 8. pp.361~377.
- Provan, K. C. 1980. "Board Power and Organizational Effectiveness among Human Service Agencies." *Academy of management Journal*. 23. pp.21~36.
- Siciliano, J. & Floyd, S. 1993. *Nonprofit Boards, Strategic Management and Organizational Performance: an Empirical Study of YMCA Organizations*. PONPO Working Paper. No.182. Program on Nonprofit organization, Yale University.
- Soltz, B. A. B. 1997. "The Board of Directors." In T. D. Connors(ed.), *The Nonprofit Handbook: Management* (2nd ed.). New York: Wiley.

- Zahra, S. A. & Pearce II, J. A. 1989. "Boards of Directors and Corporate Financial Performance." *Journal of Management*, 15(2), pp.291~334.
- Zald, M. N. 1969. "The Power and Functions of Boards of Directors." *American Journal of Sociology*, 75, pp.97~111.

A Study of Board Function Effectiveness and Organizational Performance in Korean Community Chest Organizations

Kang, Chul-Hee (Associate Professor of Ewha Womans University)

Kim, Hee-Sung (Doctoral Student of Ewha Womans University)

Little empirical study has been conducted concerning board function effectiveness and organizational performance in nonprofit nongovernmental human service organizations in Korea. Using the evaluations of 107 board members and 17 executive directors in Korean Community Chest and 16 regional community chests, this study attempted to examine the level of board function effectiveness and its relationship with organizational performance in these community chests. This study used board function scale developed by Holland and Jackson(1998) to measure board function effectiveness in the following 6 dimensions: contextual dimension; educational dimension; interpersonal dimension; analytical dimension; political dimension; and strategic dimension. This study showed that using 4 points scale, mean of overall board function effectiveness evaluated by board members is 2.62 and mean of overall board function effectiveness evaluated by executive directors is 2.73. That is, it showed that means of overall board function effectiveness are located in the middle point between negative evaluation and positive evaluation. On

the other hand, using parametric correlation analysis method, it was found that in these community chests the association between board function effectiveness and organizational performance measured by fund-raising growth rate in 1999~2000 and 1998~2000 is very weak and statistically nonsignificant. This study also revealed that using nonparametric correlation analysis method, the association between consensus level in evaluation by board members and executive directors about board function effectiveness, and organizational performance is still very weak and statistically nonsignificant. Finally, this study discussed the direction of future research in board function effectiveness and its relationship with organizational performance and the areas of board management that requires substantial efforts for promoting effectiveness of nonprofit human service organizations in Korea.