

## 사회복지조직의 조직성장유형에 관한 탐색적 연구

- 시설운영 사회복지법인을 중심으로 -\*

강 영 숙<sup>+</sup>

(군산대학교)

### [요약]

이 연구는 우리나라 사회복지조직의 조직성장유형을 알아보고 각 조직성장유형의 조직운영방식을 살펴 보았다. 본 연구를 위해서 사회복지서비스 제공 역사가 40년 이상된 사회복지법인의 설립자와 동일 법인에서 20년 이상 근무한 관리자가 연구에 참여하였다. 연구자는 연구에 참여한 20명과의 심층인터뷰, 문헌을 통한 정보수집, 결과에 대한 참여자의 확인과 동료연구자와의 협력적 분석을 진행하였다.

자료분석은 근거이론 방법을 활용하여 총 169개의 개념, 49개의 하위범주 그리고 21개의 상위범주가 유목화되었다. 연구결과 우리나라 사회복지조직의 조직성장유형은 '가족애(家族愛) 실천형', '지역사회변화 유도형', '선도(善導)적 선도(先導)형' 등 3가지 유형이 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 우리나라 사회복지조직이 가지고 있는 태생적 특성에 대한 심층적 이해, 사회복지조직성장유형의 이론 구축 그리고 사회복지조직운영에 대한 실천적 함의를 제시하고 있다.

주제어: 사회복지법인, 조직성장유형, 사회복지조직, 근거이론, 심층면접

### 1. 서론

최근 사회복지조직은 조직운영에 있어서 새로운 과제에 직면해있다. 첫째, 사회복지서비스 공급구도의 변화에 따른 사회복지조직의 역량강화이다. 사회복지서비스 확대 과정 속에 등장한 전자 바우처는 사회복지서비스의 다양한 공급주체들을 등장시켰다. 이들의 등장은 자연스럽게 사회복지서비스의 시장화를 만들었다(최재성, 2005). 사회복지서비스의 시장화 속에서 사회복지조직들은 대상자 욕구에

\* 이 논문은 2007년도 정부재원(교육인적자원부 학술연구조성사업비)으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 연구되었음(KRF-2007-332-B00251)

+ 주저자

맞는 프로그램 개발과 동종 서비스 제공자간의 경쟁에 대응할 역량을 갖추어야 할 필요성에 놓여있다. 둘째, 사회복지조직은 사회복지서비스 제반분야들을 고용과 연계하여 운영해야 하는 사회적 요구에 직면해 있다(강영숙, 2010). 소득의 양극화, 만성적 실업, 청년실업자 수의 증가는 대규모의 사회복지대상자수를 증가시켰다. 그 결과 사회복지조직은 근로가 가능한 대상자의 일자리 창출과 관련된 사회적 기업, 자활, 고용과 관련된 사업개발 및 성과지표에 관한 과업요구에 직면하고 있다. 셋째, 사회통합프로그램 및 정책개발에 대한 사회적 요구를 받고 있다. 저출산, 고령화, 여성의 사회진출로 인한 보육문제, 결혼이주여성 및 이주노동자, 탈북자수의 증가 등은 우리나라에서 사회통합이 필요함을 보여주고 있다(김영중, 2010). 그 결과 사회복지조직은 세대간, 계층간, 인종간, 민족간의 사회통합을 위한 프로그램을 개발하고 운영할 필요성에 직면해 있다고 볼 수 있다.

이처럼 급속한 사회복지 환경의 변화는 사회복지조직의 서비스 내용과 서비스 기획방식 그리고 운영방식의 변화를 요구하고 있다. 그렇다면 우리나라 사회복지조직은 현재의 환경변화에 어느 정도 대응할 수 있을까? 이에 대한 답은 사회복지관련 연구자 및 사회복지조직의 운영자가 풀어나가야 할 과제라고 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 우리나라 사회복지조직의 조직성장유형을 알아보고, 지금까지 사회복지조직이 과거의 사회적·정치적·경제적 환경변화에 어떤 모습으로 어떻게 적응해왔는지를 살펴보고자 한다. 그 이유는 조직의 현재 운영방식을 이해하고 미래를 예측하기 위해서는 누적된 과거의 경험을 살펴보고 각 시대적 변화과정의 대응방식에 대한 이해를 할 필요가 있기 때문이다. 특별히 우리나라 사회복지조직의 조직성장유형을 밝혀 그 적응 양상과 운영방식을 살펴봐야 하는 이유는 다음과 같다.

우리나라의 사회복지조직은 서구의 사회복지조직의 발달배경과 다른 역사적 경험을 가지고 있기 때문이다. 따라서 단순히 서구 사회복지조직의 조직성장유형과 적응양상을 우리나라 사회복지조직에 그대로 적용하고 해석하는 것에는 많은 한계가 있다.

실제로 반세기 이상 한국 사회에서 사회복지서비스를 제공해온 사회복지조직은 서구의 사회복지조직과는 다른 성장배경을 가지고 있다. 우리나라는 1945년 일제 강점에서 해방된 후 얼마 되지 않아 1950년에 한국전쟁을 겪었다. 한국전쟁은 모든 사회적 기반을 붕괴시켰으며 다양한 유형의 사회문제를 발생시켰다. 전쟁고아, 근로능력을 상실한 상이군인, 전쟁미망인, 해외귀환동포 등의 발생은 당시의 우리나라 정부의 국정운영 능력과 열악한 재정으로는 감당하기 어려운 사회문제였다. 따라서 이들을 위한 구호사업은 외국의 민간원조단체 및 국내의 독지가들에게 의존하는 경우가 많았다. 또한 많은 독지가들이 이들을 돕기 위하여 외원단체의 도움과 자신의 사유재산을 사용하였다. 이들의 사유재산의 출연은 사회복지시설에 대한 사유화 인식을 낳게 하였다).

- 1) 사회복지시설 설립 및 운영과정 중에 설립자의 사유재산의 출연은 설립자에게 사회복지시설에 대한 사유화 인식을 갖게 하였다(강영숙, 2011). 이들 설립자들의 사회복지시설에 대한 사유화 인식은 다음과 같은 결과를 초래시켰다. 첫째, 사회복지법인의 운영권 승계에 대한 논쟁이다. 설립자 개인의 재산을 통한 시설 설립은 사회복지법인의 사유화 인식을 생성시켰다. 그 결과 설립자들은 사회복지법인의 운영권을 자녀를 포함한 가족들에게 승계하는 방식을 자연스럽게 선택하였다. 둘째, 소유권 논쟁이다. 설립자 개인의 자산을 통한 사회복지조직의 설립은 설립자에 대한 소유권인식과 재산권 방어에 대한 인식을 증대시켰다(김영중, 2003). 이처럼 사유재산을 통한 시설설립은 설립자들로 하

한편 미국의 사회복지조직의 설립배경은 우리나라와는 다른 경험을 가지고 있다. 미국은 남북전쟁 이후 공업화가 급진적으로 이루어지기 시작했다. 공업화는 도시로의 인구이동, 유럽으로부터의 이민, 빈민과 실업자를 발생시키면서 다양한 사회문제를 만들어냈다. 이러한 사회문제를 해결하기 위해서 미국의 경우는 지역사회의 부유한 기업가나 종교단체들이 자발적으로 사회복지조직을 설립하여 이들을 도왔다. 미국 사회에서 사회복지조직은 기업가나 그 가족에 의해서 이루어지거나, 종교기관의 협력에 의해서 사회복지서비스가 제공되었다(Austin, 2000: 29). 그 결과 사회복지조직 운영은 기업가 집단 및 지역유지로 구성된 이사회에서 운영하는 경우가 다수였다. 이는 사회복지조직의 재정의 상당 부분이 지역 기업가의 재정지원에 의해서 이루어졌기 때문이다.

영국의 경우는 1890년대에 대규모의 경제공황이 일어나면서 대량 실업 등의 사회문제가 발생하였다. 많은 교회가 이들을 도와주기 시작했고 수많은 자선기관이 생겨났지만 자유주의자와 사회주의자 양측 모두 이들을 돕는 것에 우호적이지 않았다.<sup>2)</sup> 또한 노동자의 정치참여를 통해 사회문제를 해결하기 위한 사회개혁이 일어났고, 많은 수의 자선단체들이 연합하여 런던 COS(Charity Organization Society)를 결성하였다. 이 협회에서 자선협회간의 연계, 조정, 공동조사 등의 사업을 하였다. 영국의 경우는 노동자들의 사회참여를 통해서 일찍부터 사회보험제도를 도입하였고 정부가 주도적으로 사회복지를 진행하였다고 볼 수 있다(Friedlander and Apte, 1974: 김영중, 2010, 재인용).

이처럼 사회복지조직의 설립과정은 각 나라의 사회적, 경제적, 정치적 상황에 따라 달라진다고 볼 수 있다. 우리나라의 경우 한국전쟁이후 발생한 대규모의 전쟁고아, 장애인 등의 보호문제를 외원단체와 개인이 시설을 설립하여 서비스를 제공해 왔다. 그러나 이들이 어떤 조직성장유형의 모습을 가지고 있는지에 대한 연구가 전무한 상황이다. 이에 본 연구자는 한국전쟁이후 약 40년 이상 사회복지조직을 설립하여 사회복지서비스를 진행하고 있는 사회복지법인을 대상으로 질적 연구방법을 통해서 조직성장유형을 연구해 보고자 한다. 또한 본 연구의 연구결과는 현재 사회복지조직을 운영하고 있는 운영자들에게는 과거의 경험을 통해 현재의 사회변화에 대한 대응양식과 운영에 대한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 그리고 연구자와 사회복지정책 입안자들에게는 우리나라 사회복지조직의 조직성장 유형에 대한 이해를 도울 수 있을 것이다.

## 2. 문헌고찰

조직성장유형(organizational growth type)에 대한 이해는 조직성장에 대한 개념에서부터 시작된다.

여금 사회복지조직의 사유화 인식을 증대시켰고 그 결과 발생한 운영권 승계 및 재산권 방어 인식의 강화는 사회복지법인의 폐쇄성을 야기시켰다. 이러한 폐쇄성은 최근의 사회복지영역에 대한 개방성과 투명성에 대한 사회적 요구에 상반되는 것으로 사회복지법인 운영에 대한 부정적 인식을 낳기도 했다.

- 2) 영국의 경우에는 민간자선활동에 대해서 자유주의자들은 자선활동이 의존성을 강화시킨다는 측면에서 반대를 하였고, 사회주의자들은 개인에게 초점을 두기보다는 제도의 개혁이 있어야 한다는 측면에서 자선활동에 대해서 적극적이지 않았다.

조직성장을 연구한 학자들은 조직성장의 개념을 환경 속 생존과정 혹은 조직의 미래 예측지표로 정의하고 있다(Crandall and Wooton, 1978; Campbell, 1981; Breindel, 1988; Hendrickson, 1992; Connolly and Jones, 2003). 이들 중 Crandall and Wooton(1978), Campbell(1981) 그리고 Breindel(1988)는 조직성장의 개념을 조직의 확대 또는 확장과정으로 정의하고 있다. 구체적으로 Crandall and Wooton(1978)은 조직성장을 자산 증대와 시장 점유율의 증대로 정의하고 있다. Weed(1982)도 비영리조직에 대한 조직성장을 실증적으로 연구하면서 조직성장을 사무실 크기, 행정인력 및 사례관리자 인력 확대로 개념화하였다. Campbell(1981)은 조직성장을 인력, 시설, 재무, 판매량, 이익, 시장점유율 그리고 조직 혁신 등이 증가하는 것이라고 하였다.

반면 Hendrickson(1992)은 위의 학자들과는 다른 견해를 가지고 있다. 그는 조직성장을 환경에 대처하는 정도라고 하였다. 즉 조직성장은 정치적, 사회적 그리고 법적 환경에 조직이 대응하는 것으로 조직 관리자들이 조직성장을 위해서 조직을 운영할 때 조직성장이 나타난다고 하였다.

이상의 학자들의 의견을 종합하면 조직성장은 조직 관리자들이 환경에 대응하기 위해 각 영역별 증가 혹은 확장이 이루어질 때 나타난다고 볼 수 있다.

조직성장은 조직성장유형을 통해서 좀 더 구체적으로 이해될 수 있다. 선행연구를 분석한 결과 조직성장유형에 관한 연구는 크게 두 가지로 구분되었다. 첫째 조직성장유형을 생애사적 관점으로 보고 각 단계별 조직성장유형이 존재한다고 주장하는 경우이다. 둘째, 조직이 환경에 어떻게 적응하느냐에 따라 조직성장유형이 달라진다고 본다.

조직성장 단계별로 조직성장유형이 존재한다고 주장한 학자로는 Greiner(1972)와 Scott(1971)이 있다. 먼저 Greiner(1972)는 조직성장을 리더의 경영스타일로 유형화하였다. 그는 조직은 성장단계별로 5가지 유형-개인주의 기업가형, 지휘형, 위임형, 참가형-이 있다고 하였다. 첫 번째 유형은 개인주의 기업가형으로 조직 초창기에 나타난다. 이 시기에 조직구조는 미분화되어있고 비공식적이다. 조직의 관리자는 조직 관리의 초점을 제품의 생산 및 판매에 두고 있다. 두 번째 유형은 지휘형으로 이 시기의 조직구조는 집권적이다. 지휘형 리더는 조직운영의 초점을 효율성과 성과배분주의에 둔다. 세 번째 유형은 위임형이다. 위임형 리더는 권한 위임기 단계에 나타나며 이 시기의 조직구조는 분권적이다. 조직운영은 시장 확대에 초점을 둔다. 네 번째 유형은 팀형이다. 이 시기에 조직운영은 조직의 결합과 스택강화에 초점을 둔다. 전락본부제를 실시하고 지역별 조직구조를 갖는다. 다섯 번째, 참가형 리더이다. 협력시기에 나타나며 테스크포스시스템으로 호혜적 목표를 가지고 조직관리를 한다. 그러나 Greiner(1972)연구는 실증연구가 아니고 문헌연구를 통해서 조직성장유형을 밝혔다는 한계를 가지고 있다. 이에 반해 Scott(1971)은 70개 조직을 대상으로 실증적으로 조직성장유형을 연구하였다. Scott(1971) 역시 리더 유형별로 조직성장유형을 세 단계로 구분하였다. 첫 번째 조직성장유형은 1인 경영자형으로 이 시기에는 소규모로 조직이 운영된다. 온정주의적 보상체계가 이루어지며 주관적인 평가기준을 가지고 있고 공식적 조직구조를 가지고 있다고 보기 어렵다. 두 번째 조직성장유형은 통합관리형이다. 혼합조직단계에 나타나는 조직관리형으로 조직의 전문화 기능이 강화가 되어 관리자가 각 부문을 통합적으로 관리한다. 제도화된 절차, 체계화된 보상체계, 공식화된 전문구조를 형성하고 있을 때 나타난다. 세 번째 조직성장유형은 분업화된 조직관리형이다. 조직의 규모가 커지고 조직에서

생산되는 제품이 다양해지면서 나타난다.

다음으로 환경과의 적응 혹은 협력수준의 관점으로 조직성장유형을 연구한 학자들은 DeVries(1978), Friend(1993) 그리고 Fennell and Alexander(1993) 등이 있다. 먼저 DeVries(1978)는 휴먼서비스 조직인 병원연합에 소속된 병원조직을 대상으로 연구를 진행하였다. 권한의 위임정도를 중심으로 7가지 조직유형을 다음과 같이 설명하고 있다. 첫 번째 유형은 공식연합(formal affiliation)형이다. 공식연합형은 참여하고 있는 보건조직의 소유권이 각 개별조직에게 여전히 남아 있다. 주요 정책결정이 각 개별 조직 체계운영에 영향을 미치지 않으면서 조직 간의 협의가 이루어진다. 병원간의 환자 의뢰 등이 여기에 포함된다. 두 번째 유형은 서비스의 공유/협력(shared or cooperative services)형이다. 이 유형에서는 둘 이상의 행정적 또는 임상적 서비스가 조직 간에 서로 공유가 된다. 각 조직간 소유권은 변화되지 않고 주요 정책결정이 각 체계운영에도 영향을 주지 않는다. 세 번째 유형은 기획 또는 교육을 위한 협의체(consortia for planning or education)형이다. 이 유형에서는 소유권에는 변화가 없으나 주요정책결정이 조직 체계운영에 영향을 준다. 네 번째 유형은 계약 경영(contract management)이다. 소유권과 운영권이 완전히 분리된다. 소유권에는 변화가 없으나 운영권에는 상당한 변화가 있다. 주요 정책결정이 체계에 영향을 준다. 다섯 번째 유형은 임대차 계약(lease)으로서 운영과 정책결정이 소유권한과 분리된 단일 이사회에 의해서 진행된다. 여섯 번째 유형은 법인소유 분리경영(corporate ownership but separate management)이다. 이 체계에서 소유주는 합법적인 운영권을 가지고 있지만 운영에 많은 개입을 하지 않는다. 주로 종교조직에 의해서 체인화된 병원에서 발견된다. 일곱 번째 유형은 완전한 소유(complete ownership)체제로 병원이 자회사를 가지고 있는 경우, 통합이나 합병, 지부를 운영하는 경우가 여기에 속한다.

Fennell and Alexander(1993) 또한 환경변화에 대한 조직의 대응과정에 초점을 두고 세 가지 유형-사업 다각화 증대형, 조직 합병형, 조직간 협정/다조직형으로 분류하였다. 첫째, 사업 다각화 증대(increased diversification)유형은 조직이 새로운 사업을 확장하는 것이다. 입원환자 감소에 대응하기 위한 FECs(free-standing emergency centers), ASCs(ambulatory surgery centers for episodic emergency care), 외래환자 당일 수술(outpatient surgery) 등을 운영하는 경우를 말한다. 둘째, 조직 합병형이다. 소유와 경영을 재구성하여 조직을 합병하는 것이다. 미국 보건조직은 Federal Health Maintenance Organization Act의 실시로 비영리 보건조직에 대한 지원(loan program)이 감소되자 1983년 이후부터 조직간 합병을 채택하였다. 셋째, 조직간 협정(inter-organization arrangement)과 다조직형(multihospital system)이다. 단일 법인이 두 개 이상의 조직을 소유하면서 지원 혹은 관리하는 경우이다.

이상의 연구결과를 통해서 조직성장은 변혁의 과정을 반복적으로 거쳐 점진적으로 발전해 나간다고 볼 수 있다. 이러한 점진적인 성장은 법적, 제도적 상황의 변화, 새로운 사회적 욕구의 출현, 정부의 지원 등에 영향을 받는다. 또한 이러한 시대적 변화에 리더와 조직원들이 어떻게 적응하고 대응하는지에 따라 조직성장의 내용이 달라질 수 있음을 알 수 있었다.

다음으로 국내의 조직성장유형에 대한 연구를 살펴보면 최재성(2002)의 연구가 유일하다. 그는 사회복지운영주체들의 소유권 혹은 운영권을 중심으로 3가지-연합체형, 법인성장형, 복지타운형-조직운

영방식이 목격된다고 하였다. 첫째, 연합체형은 법인본부의 통제력은 일반적으로 느슨하고 다양하다. 주요 정책결정권은 개별기관에 위임되는 경향이 있고, 소유권이 개별기관에서 행사된다. 프로그램이나 직원인사가 각 개별기관에서 이루어진다. 둘째, 법인성장형이다. 법인본부의 영향력이 산하 기관의 사업기획부문에서 나타나고 순환보직 및 예산통제가 보편적으로 이루어진다. 다른 지역에 사회복지조직의 위탁을 확대하거나 자체적으로 설립하여 조직을 운영하는 방식을 취한다. 셋째, 복지타운형이다. 다른 유형과 다른 점은 지리적으로 한 지역에 사회복지이용시설 및 생활시설이 집결되는 현상을 보인다. 사회복지조직에 대한 법인본부의 영향력은 절대적이며, 법인본부가 법인산하 사회복지조직의 인사 및 예산을 통제한다. 동일 장소에서 사회복지법인의 기존 복지시설을 운영하면서 옆에 복지관, 특수학교 등을 확대하여 운영한다. 최재성(2002)의 연구는 우리나라 사회복지 조직운영유형을 최초로 밝히고 있다는 측면에서 연구의 의의가 매우 크다. 그러나 그의 연구는 특정 시점에 목격되는 조직유형만을 연구하여 각 사회복지법인이 조직을 운영하는데 있어서 왜 연합체형, 법인성장형 또는 복지타운형을 선택하고 유지하고 있는지에 대한 인과적 설명이 부족하다. 그 결과 각 유형의 운영방식이나 대응전략에 대한 논의 또한 부족하다. 이는 우리나라 사회복지조직의 조직성장유형을 실증적으로 다룬 선행연구가 부족한 것에 기인한 것으로 볼 수 있다. 따라서 우리나라 사회복지조직은 어떤 조직성장유형을 보이고 있으며 이러한 모습을 보이는 원인은 무엇인지를 심층적으로 다루어 줄 필요가 있다.

### 3. 연구방법

#### 1) 연구대상 및 연구참여자

연구자는 본 연구의 목적에 적합한 연구대상과 연구참여자를 선정하기 위하여 의도적 표본추출법(purposeful sampling)과 선택한 샘플링을 매개로 표본을 확대해 나가는 눈덩이 표본추출법(snowballing sampling)을 함께 사용하였다. 표본추출을 위한 본 연구의 연구대상 및 연구참여자의 선정 기준은 다음과 같다. 첫째, 연구대상은 40년 이상 사회복지서비스를 지역사회에 잘 제공하고 있다는 평판을 듣고 있는 사회복지법인으로 하였다. 먼저 40년 이상으로 운영기간을 정한 이유는 우리나라의 경우 사회복지서비스는 한국전쟁 이후에 외원단체나 자선사업가에 의해서 서비스가 제공되면서 시작되었다고 볼 수 있기 때문이다(김석산, 2000). 따라서 사회복지조직성장의 유형을 밝히기 위해서는 1950년대 후반에서 1970년대 초반에 설립되어 사회복지서비스를 제공해온 사회복지법인이 본 연구의 연구대상에 적합하다고 판단되었다. 둘째, 사회복지법인으로 정한 이유는 우리나라의 경우 1970년에 정부가 사회복지사업법을 제정하면서 사회복지법인이 사회복지서비스를 제공할 수 있도록 규정하였기 때문이다. 따라서 사회복지시설을 운영할 수 있는 권한을 가진 사회복지법인을 분석단위로 하였다. 셋째, 연구참여자는 연구대상 법인의 설립자이거나 동일 법인에서 법인 운영에 20년 이상 근무

한 최고관리자(회장 및 이사장) 및 관리자(본부장 및 법인사무국장)로 한정하였다. 그 이유는 사회복지법인의 설립자 및 관리자가 사회복지 조직성장유형을 통합적 관점에서 이해하고 조직성장의 경험을 설명할 수 있다고 판단되었기 때문이다.

본 연구자는 자료의 포화를 통해서 사회복지 조직성장의 유형을 밝히고자 노력하였다. 이를 위한 표본추출 전략은 다음과 같다. 첫째, 연구표본의 수는 20개로 하여 변이를 최대화하였다. 20개의 표본을 선정한 이유는 질적 연구에서 표본의 크기는 동질적인 표본일 경우에는 변이를 최대화하기 위해서 12-20명을 추천하고 있기 때문이다(이운로·이익섭, 2004). Creswell(2007)도 이론개발과 포화된 범주를 개발하기 위해서는 20-30개의 표본수를 권하고 있다. 둘째, 연구대상 사회복지법인의 소재지를 수도권, 경상권, 전라권으로 나누어 지역적 변이를 다양화시켰다. 셋째, 연구대상의 조직규모 변이를 최대화시켰다. 사회복지법인에서 운영하는 조직이 1개 시설에서부터 200개 이상인 경우를 포함하였다. 넷째, 연구참여자는 설립자, 운영에 참여하고 있는 설립자 2세 그리고 법인 관리자(사무국장 및 부장)로 하였다. 이와 같은 표본추출 방법을 통해서 변이를 최대화시켰고 이를 통해서 맥락적, 중재적 조건을 확인하고자 노력하였다.

연구에 참여한 연구대상 및 연구참여자의 특성은 다음과 같다. 연구대상 사회복지법인의 주된 소재지는 수도권 9개(45%), 전라권 7개(35%), 경상권 4개(20%)였다. 설립자 유형은 국내 개인 자선사업가에 의한 설립이 11개(55%), 외국선교사 및 해외 종교 교단에 의한 설립이 2개(10%), 외국 개인 자선사업가 및 외원단체 3개(15%), 국내 종교교단 3개(15%) 그리고 정부 재원기반이 1개(5%)였다. 연구참여자는 설립자가 6명(30%), 설립자 2세 운영자가 3명(15%), 설립자와 친인척관계가 아닌 본부장 및 부장의 경우가 11명(55%)이었다. 연구대상 사회복지법인의 평균 설립운영기간은 52년 2개월이었다. 연구참여자의 동일법인 근무기간은 평균 36년이었다.

## 2) 자료수집과정

연구자는 정보 범주들의 포화를 위해서 2006년부터 2010년까지 약 4년에 걸쳐서 자료수집 과정을 진행하였다.<sup>3)</sup> 첫째, 문헌검토이다. 근거이론 연구에서 문헌을 수집하고 분석하는 것이 전형적인 자료수집의 형태는 아니지만 우리나라의 경우 사회복지조직을 운영해온 사회복지법인의 연구가 부족하다. 따라서 본 연구의 완성도를 높이기 위해서 외국 문헌 및 국내 사회복지법인들의 간행물 및 변천사 등을 기록한 자료 등을 수집하고 검토하여 사회복지조직의 역사적 경험에 대한 사전 정보를 획득하였다.

둘째, 연구자는 사전 현장방문을 통해서 연구대상에 대한 이론적 민감성을 획득하였다. 구체적으로 2007년 7월부터 8월까지 사회복지법인의 현황, 운영방식 및 인증에 대한 의견을 수렴하는 전문가 인터뷰(focused group interview)에 2차례 참여하였다. 전문가 인터뷰 후에는 추가적인 비공식인 모임을

3) 본 연구자는 2003년부터 2004년까지 사회복지법인의 경영특성에 대한 연구를 진행하기 위하여 사회복지법인의 관리자 및 설립자 20명 대상으로 약 1년 동안 심층면접을 진행하였다.

가졌다. 사회복지시설 운영 사회복지법인의 인증에 대한 공청회에 참여하여 사회복지조직의 성장에 대한 이해를 심화시켰다.

넷째, 2007년 9월부터 관련 전문가로부터 추천을 받아 연구대상자 목록을 작성하였다. 연구대상기관의 인터뷰 대상자인 관리자 및 설립자들에게는 이메일과 전화통화를 이용하여 연구의 목적을 설명하고 인터뷰를 요청하였다. 인터뷰 요청기관 중 인터뷰를 거절한 기관은 관련기관에 신뢰할 만한 관계를 유지하고 있는 사람에게 추가적으로 도움요청을 하여 인터뷰를 진행하였다. 연구대상기관은 수도권, 전라권, 경상권으로 나누어 2008년 3월부터 2008년 7월에 집중적으로 이루어졌다. 그러나 정보 범주의 포화를 위해서 이후에 현장을 간헐적으로 방문하거나 현장방문이 불가능할 경우에는 전화와 이메일을 활용하였다. 인터뷰 소요시간은 2시간 30분에서 3시간이었다.

인터뷰 장소는 연구참여자의 동의를 얻어 인터뷰 내용에 대한 비밀보장이 가능한 편안하고 조용한 장소를 사용하였다. 연구자는 연구참여자에게 인터뷰 내용에 대한 녹음에 대해서 동의를 구하였다. 그리고 연구목적, 인터뷰 시간, 연구참여자로 선정된 과정, 비밀보장에 대한 내용 그리고 인터뷰 결과의 활용에 대해서 설명을 하였다. 연구참여자들에게는 인터뷰에 대한 사례로 현금 5만원을 지급하였다. 연구자는 개방적이고 예의바른 자세를 유지하면서 면접을 진행하였다. 심층면접이 끝난 후에는 감사함을 표현하고 필요한 경우에는 추후 정보를 구하겠다는 요청을 하였다. 면접이 종결된 후에 녹음된 내용은 연구참여자가 표현한 언어를 그대로 한글문서를 사용하여 기록하였다. 그리고 연구자가 인터뷰 현장에서 관찰한 내용을 기록한 현장노트도 한글문서에 다시 기록하였다. 기록 후에는 질문하기와 비교하기를 끊임없이 진행하였다.

넷째, 참여자 확인을 실시하였다. 공식적인 초기 면접 이후 본 연구 논문이 끝나는 시점까지 도출된 이론과 조직성장유형에 대해서 참여자 확인과정을 거쳤다.

### 3) 자료 분석과정

본 연구는 우리나라 사회복지조직이 상황에 어떻게 반응하고 상호작용하면서 어떤 유형으로 성장해왔는지를 근거이론을 통해서 분석하였다. 근거이론을 사용한 이유는 근거이론은 특정 상황에 관련된 어떤 이론이나 현상에 대한 추상적 구조를 발견하고자 할 때 유리하기 때문이다(Creswell, 2007). 분석과정은 Strauss and Corbin(1998)과 Corbin and Strauss(2008)가 제시한 체계적인 형식을 따랐다. 그 진행과정은 다음과 같다.

첫째, 개방코딩(open coding)이다. 이 과정에서는 개념(concept)을 밝히고 그 속성(properties)과 차원을 자료 안에서 발견하고 분석한다. 개방코딩에서 연구자는 자료로부터 각 범주 속의 속성과 하위 범주를 찾아냈다. 현상을 명명화하는 작업을 통해서 범주간의 관계를 구분하였다. 발견된 개념들은 질문하고 비교분석되었다. 개방코딩 분석을 위해서 줄단위분석, 문장분석 그리고 전체문서를 정독하는 방법을 사용하였다. 20개의 녹취록을 정독한 후에 '여기에서 무엇이 진행되었는가?'를 동료연구자와 함께 묻고 대답하였다. 다음으로 줄단위 분석을 통해서 각 단어를 분석하였고 그 후에 문단 혹은 문단 전체를 분석하였다. 이 과정에서는 '이 문장 혹은 문단에서 제기되는 중심생각은 무엇인가?'를 생



각하면서 코딩과정을 진행하였다. 코딩노트는 한글문서에 다른 색깔문자를 사용하여 즉각적으로 기록하는 방식을 취했다. 분석과정 중에 도출된 개념과 이론적 생각은 메모를 하고 도표를 작성하였다. 둘째, 축코딩(axial coding)이다. 여기에서는 코딩 패러다임(coding paradigm)을 사용하여 중심현상을 확인하고 현상에 영향을 미치는 인과조건을 파악하였다. 그리고 중심현상(central phenomena)의 결과로 나타나는 작용/상호작용 전략을 구체화하였다. 전략에 영향을 미치는 광범위한 조건인 맥락적 조건(contextual conditions)들을 확인하여 현상의 결과를 설명하였다. 셋째, 선택코딩(selective coding)이다. 선택코딩은 핵심범주를 밝혀 이론을 통합시키고 정교화시키는 과정이다. 1단계에서는 근거자료를 통해서 연구의 중심주제인 핵심범주를 결정한다. 2단계에서는 핵심범주를 다른 범주에 체계적으로 연관시켜 그것들과의 관련성을 이야기 윤곽적기, 도표 그리기 등의 방법으로 확인한다. 3단계에서는 개인, 조직, 그리고 집단 등이 처한 상황에 대해서 반응하거나 그 상황을 만들어 내는 능력을 보여준다. 4단계에서는 핵심범주를 중심으로 범주간의 가설적 상관관계를 설정하여 유형을 확인한다. 5단계에서는 중심현상과 각 범주들 사이의 속성과 차원의 사이에 있을 수 있는 모든 관계를 진술하고 반복적으로 나타나는 관계를 정형화하고 유형화한다. 6단계에서는 발견된 유형과 과정을 적절히 통합한 이론을 생성한다. 7단계에서는 현상과 관련하여 다양한 상황조건이 미시적 조건과 거시적 조건에 따라 작용/상호작용의 관계를 설명할 수 있는 상황모형을 제시한다.

#### 4) 연구의 검증과정

연구자는 연구 분석결과의 신뢰성(trustworthiness)을 확보하기 위해 Creswell and Miller(1997)가 제시한 8가지 질적 연구 검증과정(Creswell, 2007, 재인용)을 준수하였다.

첫 번째 검증과정은 지속적 참여와 끊임없는 관찰이다. 이를 위해서 연구자는 우리나라 사회복지조직의 조직성장유형을 충분히 설명해 줄 수 있는 사회복지법인의 설립자 및 관리자를 심층인터뷰 하였다. 또한 중앙부처의 사회복지법인 담당자와 사회복지 관련 담당 공무원 등과 인터뷰를 통해서 지역 사회에서 사회복지법인의 역할을 잘 수행하고 있는 법인에 대한 정보를 얻었다. 또한 사회복지법인에 대한 이해의 폭을 넓히기 위하여 연구자는 사회복지법인에 근무하는 국장 및 부장을 중심으로 한 전문가 인터뷰 및 공청회 등에 참여하였다. 인터뷰와 공청회 참여 후에는 전화 및 이메일을 통해서 사회복지법인의 조직성장에 대한 정보를 교환하였다. 둘째, 자료의 다원화이다. 연구자는 다양한 자료 확보를 위해서 연구대상 및 참여자의 변이를 다양화시켰다. 구체적으로 조직규모의 다양화, 사회복지법인 소재지의 다양화, 면접대상자의 다양화, 설립자 유형의 다양화를 시도하였다. 셋째, 동료 검토이다. 양적 연구에서는 신뢰도에 해당하는 영역이다. 연구자는 각 단계에서 나온 본 연구의 결과를 근거 이론으로 박사학위를 받은 연구자 1인과 근거이론을 실시한 경험이 있는 사회복지학과 교수 2인을 통해서 점검을 받았다. 넷째, 부(負)적 사례분석이다. 모든 극단치와 예외적 상황을 제거하며 탐구를 진행하는 것을 말한다. 본 연구에서는 동질적 표본(40년 이상 사회복지조직을 잘 운영하고 있다는 평가를 받고 있는 사회복지법인)을 통해서 이론을 개발하였다. 다음으로 이질적 표본(예산규모, 직원 수, 프로그램 수, 산하시설 수 등의 차이)을 통해서 맥락적 조건과 중재적 조건을 확인하면서 이론의 부

당함을 증명하는 과정을 취하였다. 다섯째, 연구자 편견의 명확성이다. 연구자는 연구결과에 영향을 줄 수 있는 연구자의 편견을 최소화하기 위해서 사회복지법인에 대한 연구자의 과거의 경험, 선입관 등에 대해서 동료 연구자에게 언급을 하였다. 여섯째, 참여자 확인이다. 연구결과와 해석에 대해서 연구참여자의 의견을 구하고자 면접, 전화 그리고 이메일 등을 통해서 참여자 확인과정을 진행하였다. 일곱째, 풍부하고 상세한 기술이다. 연구자는 본 연구의 결과가 독자의 경험세계에서도 의미있고 적용 가능한 것임을 알리기 위해 현상을 충실히 서술하고 해석하고자 노력하였다. 여덟째, 외부감사(audit)이다. 외부 감사자는 본 연구와 아무 관련이 없는 자로서 50년의 역사를 가지고 있는 사회복지법인에 20년 이상 운영하고 있으면서 질적 연구 경험이 있는 사회복지학 박사과정 1명과 교수 1인으로부터 연구과정과 결과에 대해서 감사(audit)하고 정확성을 평가받았다.

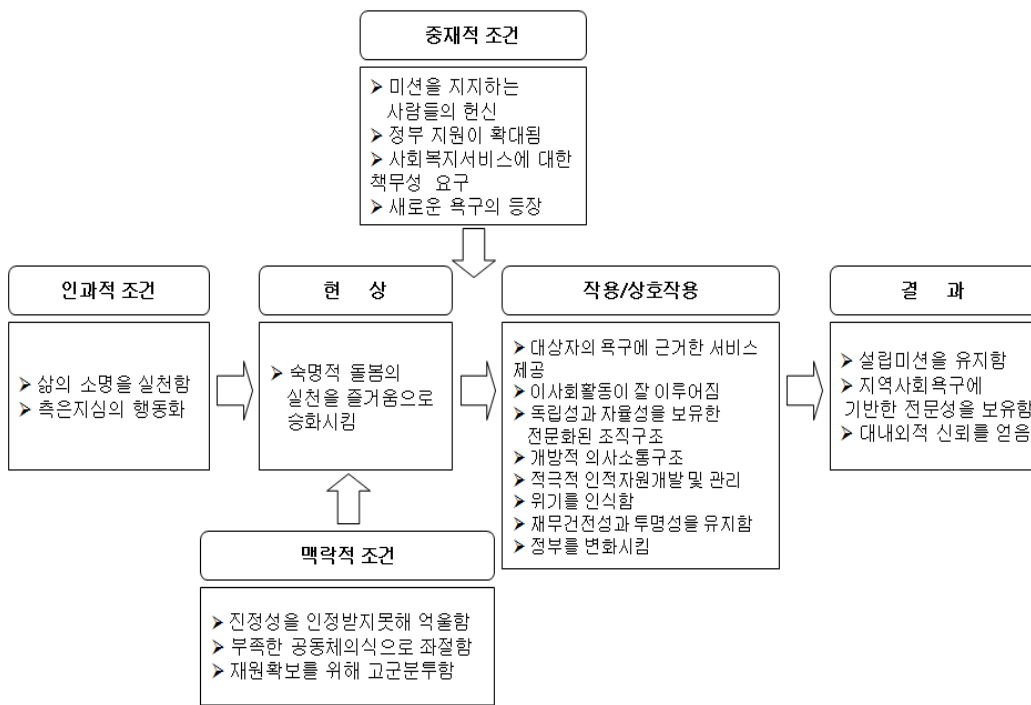
## 4. 연구결과

### 1) 사회복지조직의 조직성장 유형화

사회복지조직을 운영하는 사회복지법인의 조직성장 유형화를 밝히기 위해 근거이론을 분석방법으로 진행된 본 연구의 분석결과를 기술하면 다음과 같다.

첫째, 개방코딩에서는 조직성장 유형화를 위한 개념의 범주화 작업을 진행하였다. 수집된 자료를 근거로 질문하기와 비교하기의 과정을 통해서 총 169개의 개념이 도출되었다. 169개의 개념은 다시 49개의 하위범주와 21개의 상위범주로 유목화되었다(〈부록 1〉 참조). 둘째, 축코딩에서는 범주의 속성과 차원을 찾아내었다(〈부록 2〉 참조). 셋째, 패러다임(paradigm)의 도식<sup>4)</sup>을 사용하여 연구의 인과적 조건, 현상, 맥락적 조건, 중재적 조건, 작용/상호작용전략 그리고 결과의 관계를 통합하였다([그림 1]). 마지막으로 연구자는 사회복지조직의 조직성장유형을 밝히고자 선택코딩을 진행하였다.

4) Strauss and Corbin(1998)은 패러다임을 자료를 관찰하는데 취할 수 있는 하나의 관점으로 설명한다. 패러다임의 구성요소는 인과적 조건, 현상, 맥락적 조건, 중재적 조건, 작용/상호작용전략 그리고 결과이다. 본 연구의 결과를 이해하기 위해 패러다임에서 사용하는 구성요소의 개념을 설명하면 다음과 같다. 첫째, 인과적 조건(casual conditions)은 연구자가 알고자 하는 현상을 이끄는 우연적/인과적 사건들이다. 둘째, 현상(phenomena)은 현재 진행되고 있는 상황(현상)을 진행시키는 중심 생각이나 사건이다. 셋째, 맥락적 조건(contextual conditions)은 현상에 대응하고 반응하기 위해서 사람들이 사용하는 구체적 조건이다. 넷째, 중재적 조건(intervening conditions)은 인과적 조건이 현상에 영향을 미치는 것을 감소시키거나 변화시키는 것을 말한다. 다섯째, 작용/상호작용(actions/interactions)은 현상을 다루기 위해서 행해지는 의도적 행동 방식이다. 여섯째, 결과(consequences)는 작용/상호작용에 의한 결과로 무엇이 일어났는가에 대한 답을 알려준다. 이 결과는 하나일 수도 있고 여러 가지일 수도 있다.



[그림 1] 조직성장유형에 대한 패러다임 모형

(1) 조직성장유형분석

본 연구에서는 핵심범주 '전문화된 돌봄 서비스로 사회복지대상자의 역량을 강화시켜 지역사회 변화시키기'-를 중심으로 매락적 조건으로 나타난 '진정성을 인정받지 못해 억울함', '부족한 공동체 의식으로 좌절함' 및 '재원확보를 위해 고군분투함'의 속성과 차원에 따른 범주들간의 가설적 관계를 정형화하였다. 가설적 관계는 총 16개로 정형화되었다(〈부록 3〉). 다음으로 연구참여자들에게 공통적으로 나타나는 조건과 차이를 보이는 조건을 비교하였다. 핵심범주를 중심으로 각 조건과 작용/상호작용전력, 결과의 범주간에 있을 수 있는 가설적 관계진술문을 도출하였다. 사회복지조직의 조직성장유형의 이론을 구축하기 위해 제시한 가설적 관계진술문을 근거자료와 지속적으로 비교하면서 조직성장유형을 도출하였다. 〈표 2〉와 같이 사회복지조직을 운영하는 사회복지법인의 조직성장유형은 '가족애(家族愛) 실천형', '지역사회변화 유도형', '선도(善導)적 선도(先導)형'이 존재하는 것으로 확인되었다.

① 가족애(家族愛) 실천형

'가족애 실천형'은 사회복지 서비스 대상자를 자신의 가족처럼 애정을 가지고 돌봄 서비스를 실천하는 경우이다. 이 유형은 설립자가 6·25 전쟁 중 상해를 입어 타인의 도움을 받아 치료를 받았거나, 선교사의 도움으로 학교를 졸업한 경험을 가지고 있다. 이들은 사람을 돕는 일을 하겠다고 꾸준히 삶속에서 결심하고 있는 과정 중에 6·25전쟁으로 길거리에 버려진 고아, 장애인, 노인, 미망인을 보고 측은지심이 생겨 이들을 도와야겠다는 생각을 실천에 옮긴 경우를 말한다. 이들은 측은지심의 감정이요

소에 강하게 동인이 되어 사회복지대상자를 집에서 돌보면서 사회복지를 시작하게 되었다. 이들은 대상자를 돌보는 과정 속에서 부모가 자식이 성장하면서 얻을 수 있는 정서적 경험-자식이 잘 되었을 경우에 경험하는 기쁨 또는 자식에게 많은 것을 해주지 못해서 마음이 아픔 등-을 가지게 된다. 이들 설립자는 가족을 돌본다는 온정주의적인 감정을 가지고 대상자를 보호한다. 이들의 측은지심은 사회복지실천을 바탕으로 지속적으로 진행된다. '가족에 실천형'의 운영방식을 작용/상호작용전략을 통해서 살펴보면 다음과 같다.

이 유형에 속한 설립자 혹은 관리자들은 작은 생활시설의 규모를 가지고 사회복지법인을 운영한다. 이들은 대상자의 욕구에 근거한 서비스 제공의 필요성을 인지하고 있으나 적극적으로 대응하지는 못한다. 독립성과 자율성을 보유한 전문화된 조직구조의 진행속도는 점진적이며 약하다. 적극적 인적자원 개발 및 관리, 위기를 인식하고 혁신을 도모하는 부분도 약하며 점진적인 속도를 가지고 있다. 폐쇄적인 의사소통구조를 가지고 있으나 투명하고 정직한 운영을 위해서 노력을 한다. 설립미션을 장기적으로 약하게 유지하고 있다. 지역사회욕구에 기반한 전문성 보유양은 적으며 대내외적으로 중간정도의 신뢰감을 얻는다. '가족에 실천형'은 6·25전쟁 중 아동 및 장애인 시설을 중심으로 개인이 설립한 사회복지법인에서 가장 많이 목격된다.

이 유형에서 공통적으로 목격되는 부분은 사회복지법인 설립자의 자녀가 설립자의 뒤를 이어서 사회복지법인을 운영하고 있다는 점이다. 그리고 이들 2세 중 다수는 사회복지를 전공한 훈련된 전문가이기보다는 다른 일에 종사하고 있다가 설립자의 요청에 의해서 사회복지법인을 운영하게 되는 경우가 많이 목격되었다. 이 유형에서는 설립자의 초창기 운영방식을 유지하면서 1개 혹은 2개의 사회복지법인 소유의 시설을 운영하고 있다. 본 연구에서는 사례 ①, ⑤, ⑦, ⑩, ⑫, ⑰, ⑱에서 '가족에 실천형'이 발견되었다.

## ② 지역사회변화 유도형

'지역사회변화 유도형'의 설립자들은 유복한 가정에서 태어나 고등교육을 받고 당시 지역사회의 리더(leading) 집단- 의사, 고위직 공무원, 사업가-속에서 일하고 있었다. 이들은 평소 어렵고 소외된 사람을 도와서 공평한 사회를 만들어 세상을 변화시키겠다는 신념을 가지고 살고 있다가 6·25전쟁으로 전쟁고아, 미망인, 장애인이 발생하자 자신을 뜻을 펼칠 시기라고 생각하고 사회복지시설을 운영하게 되는 경우에 많이 목격된다. 이 유형의 설립자들은 공동체 생활, 지역사회 운동 등에 꾸준한 관심과 관련된 정보를 가지고 있었다. 이들은 종교적 신념도 강하다. 자신의 소명의식 또한 강하게 표현하고 대상자에 대한 헌신이 깊어 자신의 재산을 사회복지법인 설립에 전액 기부하거나 자신의 직업에서 벌어들인 소득을 사회복지시설의 운영비에 사용한다. 이들은 한국전쟁이후 정부가 전쟁고아, 장애인 등에게 제대로 된 서비스를 제공하지 못하자 대상자 발굴 및 지원에 적극적으로 나선다. 이 유형은 지역사회에 만연된 님비현상이나 사회복지에 무관심한 지역주민을 변화시키는데 노력하며, 사회복지대상자의 역량을 강화시키는 것이 자신의 소명이라고 여긴다. 설립미션을 유지하기 위해 노력하며 사회복지대상자의 역량을 강화시켜 지역사회를 변화시켜야 한다는 소명의식을 가지고 있다. 이 유형의 환경적응 대응방식을 작용/상호작용전략을 중심으로 설명하면 다음과 같다. 대상자의 욕구에 근거한 서비스 제공에 적극적이지만 이사회 활동은 중간정도의 수준에서 이루어진다. 독립성과 자율성을 보유

한 조직구조 수준도 중간정도이며 그 진행속도도 점진적이다. 위기를 인식하고 혁신을 꾀하는 것에 대해서는 강하게 인식하고 있으나 진행속도는 점진적이다. 폐쇄적인 의사소통구조를 가지고 있고 적극적 인적자원 개발 및 관리에는 중간정도의 수준으로 그 진행속도는 점진적이다. 재무건전성 유지에는 적극적이지만 정부를 변화시키는 데는 소극적이다. 설립미션은 장기적으로 중간정도의 수준으로 유지하고 있으며 지역사회육구에 기반한 전문성의 보유는 중간정도이며 대내외적으로 중간정도의 신뢰를 얻고 있다.

이 유형에서 공통적으로 목격되는 현상은 설립자들이 자신의 신념 실천과 사회복지실행에 대한 청사진을 가지고 사회복지서비스를 제공해왔다는 것이다. 그 결과 사회의 부정적 시각에 의연하고 부족한 공동체 의식에도 태연하였던 것으로 해석된다. 이들 유형에서도 2세 경영은 목격되지만 '가족에 실전형'과는 달리 설립자들은 설립자 자녀들을 사회복지전문가로 훈련시켜 사회복지법인운영에 적극적으로 참여시키는 경우가 목격되었다. 이들 유형은 다중(아동, 노인, 미혼모, 장애인 시설, 특수학교 등)의 사회복지서비스를 한 지역사회 혹은 한 공간내에서 진행하는 복지타운형(최재성, 2002)의 모습을 보이고 있다. 본 연구에서는 사례 ②, ③, ④, ⑥, ⑧, ⑬, ⑭, ⑮, ⑯, ⑳에서 목격되었다.

### ③ 선도(善導)적 선도(先導)형

'선도(善導)적 선도(先導)형'은 외국인 선교사들 혹은 외원단체에 의해서 설립된 경우에서 목격되었다. 이 유형은 선교사들이 선교 목적으로 우리나라에 왔다가 우리나라에서 버려진 간질환자, 나환자, 장애인 등을 보살피다가, 한국전쟁으로 발생한 수많은 전쟁고아의 실상을 외국에 알리면서 외국의 원조를 받아 전쟁고아, 미망인, 장애인 등을 돌보는 시설을 운영하거나 지원하였다. 이들은 사회복지에 대한 사람들이나 정부의 부정적 시각에 대해서 의연하며 강한 종교적 신념으로 사회복지서비스 대상자를 돌보는 일이 이들의 숙명이라고 생각한다. 그 결과 부족한 공동체 의식에 태연하며 지역사회 수준에서 재원확보를 위한 활동이 적극적이다. 이 유형의 초창기 설립멤버들은 강한 종교적 신념을 가진 종교인들로서 사회복지대상자들-나환자, 간질, 장애아동 등-에 대한 이들의 헌신은 매우 감동적이다. 설립초기에 이들은 외국의 선진교육을 받은 직원이나 국내에서 고등교육을 받은 직원을 채용하여 재원확보, 직원교육, 대상자의 욕구에 기반한 서비스 제공에 적극적이다. 이 유형은 이사회 활동을 매우 중시하며 잘 운영한다. 독립성과 자율성이 있는 전문화된 조직구조로의 그 진행속도는 비약적이며 강하다. 개방적인 의사소통 구조를 가지고 있다. 적극적 인적자원개발 및 관리에 비약적인 속도로 강하게 진행하고 있다. 위기를 인식하고 혁신을 꾀함이 깊으며 그 진행속도는 비약적이다. 재무건전성 유지에 적극적이며 정부를 변화시키려는 노력도 적극적이다.

이 유형은 대상자의 욕구 변화와 다양성에 민첩하다. 사회복지서비스에 대한 책무성에 대해 즉각적이고 기민하게 대응한다. '선도(善導)적 선도(先導)형'은 사회복지서비스 제공을 국내에만 국한시키지 않는다. 세계 시민의식을 강조하며 도움이 필요한 곳은 어느 곳이든지 서비스를 제공한다는 조직 미션을 유지한다. 이 유형은 제 3세계의 사회복지서비스 대상자에게까지 서비스를 제공하면서 대외적으로도 신뢰를 얻는다. 이들은 우리나라의 사회복지실천 경험을 제 3세계에 알리는 선도적 역할을 수행한다.

이 유형에서 공통적으로 목격되는 현상은 다음과 같다. 이들은 한국의 사회복지를 선도적으로 이끌

어나가야 한다는 사명감을 가지고 있다. 그 결과 이들 유형에서 시작한 사회복지서비스가 후에 정부에 의해 정책으로 채택되는 사례가 목격되고 있다(사회복지시설지원, 아동학대예방사업, 나환자사업 등). 이들 유형에서는 설립자 2세 경영이 전혀 목격되지 않고 있으며 이사회와 선임에 의해서 회장이거나 이사장이 선출된다. 전국적으로 운영되는 사회복지법인의 산하시설을 보유하고 있다. 법인 본부의 역할이 명확히 규정되어 있고 그 영향력 또한 강하다. 이사회와 법인 운영 규정에 의한 투명한 운영은 정부, 시민 및 사회복지 실천가로부터 높은 신뢰도를 확보하고 있다. 본 연구에서 선도(善導)적 선도(先導)형은 사례 ⑨, ⑩, ⑪에서 목격되었다.

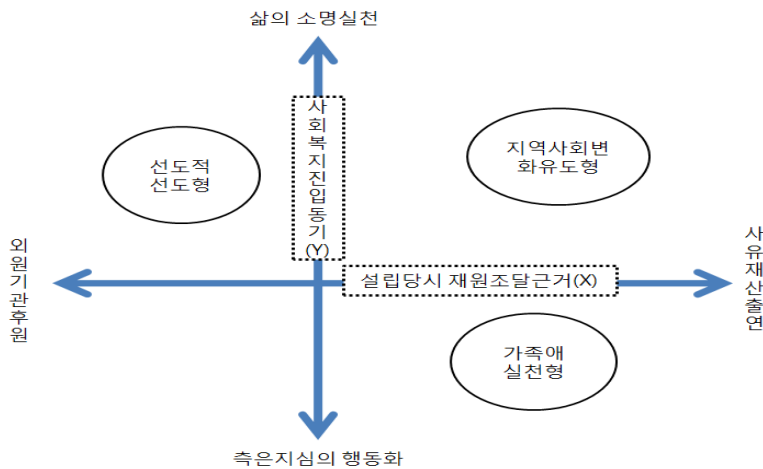
〈표 2〉 사회복지법인 조직성장 유형

과 정	유 형	가족애 실천형	지역사회 변화유도형	선도(善導)적 선도(先導)형
인과적 조건	삶의 소명을 실천함	중간	강함	강함
	측은지심의 행동화	강함	중간	약함
중심 현상	숙명적 돌봄의 실천을 즐거움으로 승화시킴	지속적 깊음	지속적 깊음	지속적 깊음
	사회의 부정적 시각으로 억울함	의식함	의식함	의연함
맥락적 조건	부족한 공동체 의식으로 좌절함	좌절함	태연함	태연함
	재원확보를 위해 고군분투(孤軍奮鬪)함	개인 적극적	지역사회 소극적	지역사회 적극적
중재적 조건	미션을 지지하는 사람들의 헌신	깊음	깊음	깊음
	정부예산지원이 확대됨	중간	중간	많음
	사회복지서비스에 대한 책무성 요구	중간	중간	많음
작용/ 상호작용 전략	새로운 욕구의 등장	중간	많음	많음
	대상자의 욕구에 근거한 서비스 제공	소극적	적극적	적극적
	이사회 활동이 잘 이루어짐	약함	중간	강함
	독립성과 자율성이 있는 전문화된 조직구조	약함	중간	강함
	개방적인 의사소통구조	점진적	점진적	비약적
	적극적 인적자원 개발 및 관리	폐쇄적	폐쇄적	개방적
	위기를 인식하고 혁신을 꾀함	약함	중간	강함
	점진적	점진적	비약적	
	알음	깊음	깊음	
	점진적	점진적	비약적	
결과	재무건전성을 유지함	적극적	적극적	적극적
	정부를 변화시킴	소극적	소극적	적극적
	장기적	장기적	장기적	
	설립미션을 유지함	약함	중간	강함
	지역사회욕구에 기반한 전문성을 보유함	적음	중간	많음
대내외적으로 신뢰를 얻음	중간	중간	높음	

### 5. 연구결과 논의 및 제언

본 연구에서는 근거이론 방법을 활용하여 우리나라에서 오랜 역사를 가지고 사회복지조직을 잘 운영하고 있다는 평판을 얻고 있는 사회복지법인을 대상으로 조직성장유형을 분석하였다. 분석결과 사회복지실천에의 진입과 지속성 및 강도 확대를 가능하게 하기 위한 필요한 핵심전략 및 실천가치가 존재하고 있음이 확인되었다(〈부록 2〉 참조). 이를 바탕으로 가설적 정형화를 실행한 결과 '가족애 실천형', '지역사회변화 유도형', '선도(善導)적 선도(先導)형' 등 3가지 조직성장유형이 존재하는 것이 발견되었다.

이들 세 유형을 살펴보면 두 가지 기준에 의해서 [그림 2]와 같이 나타날 수 있다. 첫 번째 기준은 가로축(X축)으로 설립당시 재원조달의 출처이다. 구체적으로 사유재산의 출연정도의 강약과 외원후원단체의 지원의 강약정도로 구분된다. 사유재산의 출연은 한국전쟁이후 발생한 전쟁고아, 미망인 및 장애인을 돌보기 위해서 자신의 재산을 어느 정도 출연했느냐를 의미한다. 외원단체후원의 경우는 사회복지조직운영에 있어서 재원의 근거가 외원(미국, 캐나다, 호주 등)단체임을 의미한다. 개인 설립자의 사유재산 전부를 사용하여 사회복지조직을 운영해온 사회복지법인의 경우는 외원단체의 지원이 줄고 정부지원이 시작되면서 정부 보조금에 대한 의존도가 매우 높아지는 경우가 목격되었다(사례 ①, ⑤, ⑦, ⑪). 한편 외원단체의 지원에 의해서 사회복지조직을 운영하던 사회복지법인들은 재원의 출처가 모금 혹은 사회복지법인의 수익사업으로 전환되는 경우가 목격되었다(사례 ⑨, ⑩, ⑰).



[그림 2] 사회복지조직성장모형

두 번째 기준은 세로축(Y축)으로 사회복지 진입의 동인이다. 사회복지실천의 시작이 삶의 소명실천(종교적 신념 및 개인의 사회복지실천에 대한 강한 신념)이 강한지 혹은 측은지심의 행동화가 강한

지이다. 삶의 소명실천의 하위영역 중 종교적 신념의 실천정도가 강한 경우에는 시간이 경과하면서 사회복지법인의 운영주체가 종교교단으로 전환되는 경우가 목격되었다(사례, ②, ③, ⑧, ⑨, ⑬).

이상의 두 가지 기준을 근거로 해서 세 가지 조직성장유형-가족에 실천형, 지역사회변화 유도형, 선도적 선도형-이 발견되었다.<sup>5)</sup> 세 가지 조직성장유형의 현재까지의 운영방식과 앞으로의 사회복지환경 변화에 대응하기 위한 조직운영방법을 작용/상호작용의 전략을 중심으로 기술하면 다음과 같다.

첫째, '가족에 실천형'은 설립과정 중에 사유재산의 출연정도가 높았으며 측은지심의 행동화도 강했다. 이 유형은 사회복지대상자를 가족으로 생각하는 수준이 높고, 사회의 부정적 시각과 부족한 공동체의식에 매우 힘들어 한다. 외원단체의 지원이 줄자 재원확보에 어려움을 겪다가 정부지원이 확대되면서 정부 보조금에 의존하여 조직을 운영한다. 이 유형에 속한 사회복지법인은 설립 초기의 사회복지 대상자(아동, 장애인, 노인 등)를 그대로 유지하고 있는 경우가 많고 사회복지법인 산하에 1개 혹은 2개의 시설을 운영하고 있었다. 특히 이 유형에서는 설립자의 가족들에 의해서 운영되는 경우가 많이 목격된다. '가족에 실천형'에서 발견되는 조직운영구조는 다음과 같다. 이사회활동이 적극적이지 않았다. 이사회 운영규정을 가지고 운영하는 모습을 목격하기 힘들었다. 이사회에 안전을 올려 사회복지조직을 운영하는 경우가 드물게 발생하였다. 설립당시 사유재산의 출연비율이 높아 사회복지법인에 대한 '사유화' 혹은 '소유권' 의식이 강하여 이사회 및 법인 운영규정에 의한 사회복지법인의 운영방식을 '간섭' 혹은 '개입'으로 인식하는 경우가 높음이 발견되었다. 대상자와 지역사회의 욕구를 반영하여 사회복지조직을 운영하기보다는 사회복지대상자를 가족을 돌보는 마음으로 운영하고 있었다. 조직의 혁신을 위해서 외부자문을 얻거나 직원의 전문성 향상을 위해서 적극적이지 않았다. 재무회계의 투명성은 유지하였지만 재원확보를 위한 노력에는 적극적이지 않다. 법인운영에 있어서 상당부분을 정부 보조금에 의존하는 경우가 목격되었다.

이 유형은 Greiner(1972)가 리더의 경영스타일로 구분한 조직성장유형 중 개인주의 기업가형과 유사한 모습을 보이고 있었다. Greiner는 개인주의 기업가형은 조직구조가 미분화되어 있고 비공식적이라고 하였다. 그리고 관리자는 오직 조직에서 생산하는 상품(서비스)에만 관심이 있다고 하였다. Scott(1971)이 주장한 '1인 운영자형'도 '가족에 실천형'과 유사한 조직운영구조를 가지고 있었다. Scott은 '1인 운영자형'은 주관적인 기준을 가지고 온정주의 보상방식으로 조직을 운영한다고 하였다. 또한 '1인 운영자형'은 공식적인 조직구조를 가지고 있다고 보기 어렵다고 하였다. 실제로 '가족에 실천형'에서는 사회복지법인의 중요한 의사결정기구인 이사회에 의해서 운영되고 있기보다는 설립자의 가족구성원에 의해서 오랫동안 사회복지법인이 운영되고 있었다. 또한 온정주의에 근거하여 사회복지대상자에게 서비스를 제공해 왔다고 볼 수 있다.

그러나 Greiner(1972)와 Scott(1971)은 '개인주의 1인 경영자형'과 '1인 운영자형'은 일정 시간이 지나면 다음 단계로 성장하여 좀 더 정교하고 공식화된 조직구조를 가지고 조직을 운영하기 시작한다고

5) 외원기관의 후원이 높으면서 측은지심의 행동화가 강한 경우가 목격되지 않은 이유는 다음과 같이 설명될 수 있다. 측은지심의 행동화가 강한 경우에는 즉각적으로 대상자를 자신의 집으로 데리고 와서 외원단체의 후원을 받으면서 대상자를 돌봐주었다. 그러나 외원단체의 후원이 종결된 후에는 정부의 지원금과 사유재산의 출연으로 자연스럽게 '가족에 실천형'으로 전환되는 경우가 관찰되었다.



하였다. 그러나 본 연구결과 '가족에 실천형'은 다음 단계로 성장하지 않고 '1인 운영자형'이 가지고 있는 조직운영특성을 보유하고 있는 것이 목격되었다. 그 이유는 무엇일까? 이러한 결과에 대해서 다음과 같이 추정해 볼 수 있다. 조직은 성장과정 중에 위기를 경험하게 되고 위기를 극복하게 될 경우에 성장하지만 위기를 극복하지 못할 경우에는 소멸한다(Greiner, 1976). 그러나 우리나라에서 사회복지조직을 운영하고 있는 사회복지법인은 한국전쟁시기에는 해외원조를 그리고 사회복지사업법이 제정된 이후에는 정부지원에 의해서 조직을 운영해왔다고 볼 수 있다(강영숙·조정아, 2008). 그 결과 '가족에 실천형'은 재정적 어려움으로 인한 조직소멸의 위기를 경험하지 못한 채 가족중심의 운영을 지속할 있었던 것으로 해석된다. 또한 사회복지시설 설립자 및 가족들의 사회복지법인에 대한 강한 '사유화' 및 '소유권' 인식도 1인 운영자 중심의 조직운영방식을 지속시켰다고 볼 수 있다(강영숙, 2011).

따라서 '가족에 실천형'이 설립미션을 유지하고 지역사회욕구에 기반한 전문성을 보유하면서 대내외적으로 신뢰를 얻으며 성장을 하기 위해서는 다음과 같이 작용/상호작용의 수준을 변화시킬 필요가 있다. 먼저 공정성과 전문성이 있는 이사회 멤버의 구성과 활동을 강화시켜 조직운영의 투명성을 높인다. 이를 통해서 정부 및 지역사회로부터 가족경영에 대한 부정적 인식을 감소시킬 수 있을 것이다. 적극적인 인적자원 개발과 관리를 강화시켜 사회복지서비스의 전문화를 꾀할 필요가 있다. 사회적 환경의 변화와 정보기술의 진보는 다양한 욕구와 다루기 어려운 사회문제를 등장시켰다. 이를 해결하기 위해서는 전문 인력의 활용이 필요하다. 재원확보를 위한 노력을 지역사회차원에서 적극적으로 진행할 필요가 있다. 사회복지시설 운영비로 한정되어 있는 정부의 보조금으로는 사회복지대상자의 역량을 강화시킬 수 있는 프로그램을 제공하기에는 많은 한계가 있다. 따라서 지역사회에서의 모금활동의 활성화, 사업제안서를 통한 예산확보와 전문프로그램의 개발을 통해서 사업의 다각화를 모색할 필요가 있다.

둘째, '지역사회변화 유도형'은 설립과정 중에 사유재산의 출현정도가 높고 삶의 소명실천이 강한 경우에 나타났다. 이 유형은 강한 종교적 신념과 사명으로 사회복지실천에 대한 사회의 부정적 인식과 부족한 공동체 의식에 의연하고 태연하게 대처를 하는 경향을 보여주었다. 지역사회욕구에 기반한 전문성과 설립미션을 장기적으로 중간정도의 수준으로 유지하면서 대내외적으로 중간정도의 신뢰를 얻으면서 사회복지서비스를 제공하고 있다. 이 유형은 설립자가 당시의 지역사회를 이끌어가는 선구자적 역할을 수행해 온 의사, 정부고위직 관료, 목사 등으로 구성되어 있다. 이 유형에서는 사회복지법인 산하에 다수의 다종의 사회복지시설을 한 지역사회 내에서 운영하고 있음이 목격되었다. 이 유형에서는 설립자의 자녀를 포함한 가족구성원에 의한 가족운영 뿐만 아니라 사회복지실천전문가 혹은 내부의 경력직원에 의해 운영되고 있는 경우도 동시에 목격되고 있어 소유권과 운영권의 분리에 대한 논의 등이 대두되는 경험을 하고 있다.

이 유형에서 목격되는 운영방식은 다음과 같다. 대상자의 욕구를 반영하는 서비스 제공에는 적극적이지만 대상자에게 서비스를 제공하기 위한 법인의 정책결정 등에 이사회역의 역할은 활발하지 않다. 이들 유형에서는 사회복지전문가로 훈련된 설립자 2세들의 활동이 활발하게 이루어지고 있음이 목격되었다. 이들 2세 운영자들은 법인 산하시설 수의 증가, 직원 수의 증가, 운영예산액의 증가, 사회복지

서비스 대상자 수의 증가 등의 조직규모의 확대 및 성장을 경험하면서 과거의 운영방식에 한계점을 인식하고 있음이 관찰되었다. 그 결과 이들은 새로운 사회복지 조직운영기법 및 프로그램 기획, 홍보, 모금전략에 적극적이며 지자체와의 협력 관계 형성에도 적극적이다. 그러나 설립자와의 운영방식에 대한 견해의 차이로 어려움을 가지고 있음이 목격되었다. 이 유형은 최근의 사회복지의 시장화, 대상자 욕구의 다변화 등을 위기로 인식하고 있으나 혁신을 위한 진행과정은 점진적이다. 다소 폐쇄적인 의사소통구조를 가지고 있으며 법인산하 조직의 독립과 자율성의 정도는 중간정도의 수준을 유지하고 있었다. 재무건전성을 유지하는 데는 적극적이지만 정부를 변화시키는 데는 소극적이다. 이 유형에 속하는 다수가 정부지원사업에 많이 의존하여 사업을 진행하고 있다.

‘지역사회변화 유도형’이 장기적으로 설립미션을 유지하면서 지역사회욕구에 기반한 전문성을 보유하면서 대내외적 신뢰를 얻기 위해서는 다음과 같은 운영구조의 개편과 실천이 필요하다. 먼저 설립자인 이사장 중심의 의사결정이나 설립자 가족중심의 의사결정보다는 공정성과 전문성을 가진 이사회 멤버 구성을 통해서 이사회가 독립성과 자율성을 가지고 운영되어야 한다. 또한 법인의 미션과 정책을 연구하는 부서 및 직원들이 있어야 하며 법인 사무국의 역할이 명백히 규정되어 있어야 한다. 법인의 발전방향 및 실천프로그램에 대해서 논의할 수 있는 개방적인 의사소통의 구조가 필요하다. 직원을 전문가로 양성하는데 적극적이어야 하며 실력이 있는 직원 확보를 위한 노력이 필요하다. 특히 재원확보를 통해서 재무건전성을 높일 필요가 있다. 사회복지법인의 홍보대사위촉 및 홍보활동을 통해서 법인의 브랜드 가치를 높여 지역사회로부터 모금활동을 강화시킨다. 위기를 인식하고 혁신을 꾀함에 적극적이고 정부를 변화시키는 일에도 적극적일 필요가 있다.

셋째, ‘선도(善導)적 선도(先導)형’은 올바르고 좋은 길로 이끄는 데 있어서 앞장서서 이끌어가는 형으로 삶의 소명의식이 매우 강하다. 그 결과 사회의 부정적 의식에 의연하며 부족한 공동체 의식에 태연하다. 지역사회차원에서 재원확보에 적극적이다. 이들은 설립미션을 유지함이 매우 강하고 지역사회욕구에 기반한 전문성을 보유하고 있으며 대내외적으로 높은 신뢰를 얻고 있다. 이 유형은 외국인 선교사에 의해서 설립되었거나 혹은 외원단체의 지부로 있다가 한국지부로 독립한 경우이다.

이 유형은 다른 유형과는 달리 이사회활동과 법인 운영 규정에 의한 운영이 적극적으로 이루어졌다. 독립성과 자율성이 있는 전문화된 구조를 유지하려는 노력의 정도가 강하게 나타났다. 인적자원 개발 및 관리에 적극적이었고 위기를 인식하고 혁신을 꾀하는 것에도 적극적이었다. 이 유형은 외원단체로부터 지원이 종결되면서 조직운영에 큰 위기를 겪게 된다. 이 상황에서 이 유형에 속한 사회복지법인들은 재정의 위기를 경험하고 이를 극복하기 위한 노력으로 국내에서의 모금활동과 법인의 수익사업에 적극적으로 나서면서 재정적 위기를 극복한다. 모금활동을 통해 사회복지법인의 브랜드 홍보에 적극적으로 대응하였고 이를 바탕으로 정부와 사회를 변화시키면서 정부와 사회가 사회복지에 관심을 갖도록 노력한다. 그 결과 이 유형은 사회복지법인의 산하시설의 확대, 예산의 확대, 직원 수의 확대, 서비스 영역의 확대 등의 조직규모의 확대를 경험한다. 이 유형은 정부의 보조금에 의해서 운영되는 사회복지서비스보다는 사회복지법인의 설립 정당성을 확보하는 사회복지서비스 실천에 노력을 한다. 그 결과 최근에는 사회복지서비스를 동남아시아 및 아프리카지역까지 서비스를 실천하고 있다.

Greiner(1972)에 의하면 이 유형에서는 위임형과 팀형이 목격된다. 먼저 위임형은 리더의 권한위임 기로 조직구조는 분권적이며 시장 확대에 초점을 두고 있다. 선도적 선도형은 현재 사회복지서비스의 실천지역을 국내 뿐만 아니라 국외지역까지 확대하고 있으며 해외센터를 운영하고 있다. 또한 팀형에서 목격되는 조직간 결합과 직원의 능력강화에 초점을 두고 있다. 전략본부제(기획부 및 TF팀 구성 등)를 운영하면서 사회복지법인의 미션 및 운영 방향성에 대해서 성찰하고 변화를 꾀하고 있다.

Fennell and Alexander(1993)가 주장하는 환경과의 적응과정에서 나타나는 조직간의 협력수준의 모습이 선도적 선도형에서도 목격이 된다. 사업의 다각화와 증대에 따라 단일법인안에 다수의 산하 조직이 운영되면서 이들 간의 협력과 통제수준(수평적 혹은 수직적, 분권적 혹은 집권적 등)을 대한 논의가 이루어지고 있음이 목격되었다.

이 유형이 설립미션을 유지하고 지역사회욕구에 기반한 전문성을 보유하면서 대내외적으로 높은 신뢰도를 얻기 위해서는 다음과 같은 조직운영전략이 필요하다. 조직의 규모가 커지고, 프로그램의 확대 및 다양화에 의해 조직의 기능별 분업화가 이루어지는 전문화 단계에서 나타날 수 있는 자원배분, 통제불능 등의 문제를 해결하기 위한 명확한 미션의 제시와 신뢰를 바탕으로 협의와 회의 등이 정교하게 이루어질 필요가 있다(Bowman, 1947; Helmich, 1974).

이상의 분석결과 및 논의를 통해서 우리나라에서 사회복지조직을 운영하고 있는 사회복지법인의 조직성장유형은 다음과 같은 특징이 있음을 알 수 있었다.

첫째, 우리나라의 사회복지 조직성장은 서구의 사회복지 조직성장과는 다른 성장배경과 운영방식을 가지고 있었다. 서구의 경우 산업화에 따른 도시빈민의 문제발생을 해결하기 위해서 사회복지조직이 등장하였다. 그 결과 운영방식은 종교단체 및 지역 기업가들의 재산 출연에 바탕을 둔 이사회 중심의 운영이었다. 그러나 우리나라의 경우는 한국전쟁으로 발생한 대규모의 전쟁고아, 미망인 및 장애인 등을 구제하기 위해서 사회복지조직이 나타났다. 이 과정에서 외원단체에 의해 설립된 사회복지법인의 경우에는 법인운영규정이 명문화되어 있고 이사회 및 전문운영위원회에 의한 운영이 목격되었다. 그러나 사유재산의 출연으로 설립된 사회복지법인의 경우는 설립자와 설립자 가족들의 강한 사유화 및 소유권 인식으로 이들에 의해 법인 및 산하조직의 운영 방향성이 모색되고 진행되는 경우가 관찰되었다.

둘째, 한국전쟁은 우리나라에 사회복지서비스의 제공에 대한 고민과 논의 없이 사회복지서비스의 역사가 시작되도록 했다. 영국의 경우는 도시빈민을 돕는 데 있어서 자유주의자들은 자신이 빈민들에게 의존성을 강화시킨다는 점에서 반대하였고 사회주의자들은 제도의 개혁이 우선되어야 한다는 측면에서 이들을 돕는 자선활동에 적극적이지 않았다. 영국 및 서구의 경우는 시민과 정부가 사회복지 실천을 끊임없는 논의와 합의 과정을 통해서 진행하였다. 그러나 우리의 경우는 한국전쟁 속에서 전쟁고아, 장애인 등을 시급하게 구제해야하는 상황에서 사회복지서비스를 제공하였다. 그 결과 사회복지 는 기본적인 욕구를 충족하는데 태생적인 어려움이 있는 대상자인 고아, 장애인 등에게만 제공해야 한다는 인식을 낳게 하였다. 이러한 설립배경은 우리사회에서 사회복지가 전문적이고 보편적 사회복지로 뿌리를 내리는데 많은 한계를 가져다주었다.

셋째, 사회복지조직을 운영하고 있는 일부 사회복지법인들은 조직성장을 지연시켜왔다는 것이다.

그러나 앞으로는 사회복지조직이 대외적으로 운영의 투명성과 서비스의 전문성을 인정받지 않으면 지속적인 존립과 성장이 힘들다. 또한 사회복지서비스 공급구도의 변화, 고용과 연계한 사회복지서비스 제공에 대한 정부의 요구, 사회통합프로그램 실천에 대한 대상자 요구 등의 사회변화 속에서 사회복지조직이 설립미션을 유지하고 전문성을 보유하기 위해서는 각 사회복지조직유형에 맞는 운영구조의 변화와 실천전략이 필요하다.

## 참고문헌

- 강영숙. 2011. “한국 사회복지법인의 조직성장 과정에 관한 질적연구: 시설운영 사회복지법인의 조직 관리자 인식을 중심으로”. 『한국사회복지행정학』, 13(1): 33-65.
- 강영숙. 2010. “지역사회복지서비스 관리체계: 지역사회서비스투자사업을 중심으로”. 『2010년 한국사회복지행정학회 추계 학술대회 자료집』, 127-145.
- 강영숙·조정아. 2008. “비영리조직의 성장단계별 핵심 조직관리요소에 관한 탐색적 연구: 서울시 사회복지법인을 중심으로”. 『서울도시연구』, 9(1): 107-130.
- 김석산. 2000. “한국 민간사회복지조직의 성장·발전요인에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”. 숭실대학교 사회복지학과 박사학위논문(미간행).
- 김영중. 2003. “한국사회복지조직의 형성 과정에 관한 연구”. 『한국사회복지행정학』, 10: 31-62.
- 김영중. 2010. 『사회복지행정』. 서울: 학지사.
- 이익섭·이윤로. 2004. 『사회복지 조사방법의 이해』. 서울: 학지사.
- 최재성. 2005. “사회복지서비스 전달체계의 민영화 쟁점과 과제: 서비스 수요증가와 국가, 시장, 가족의 역할분담”. 『한국사회복지학회 2005년 추계학술대회 자료집』, 181-200.
- 최재성. 2002. “조직이론적 접근을 통한 사회복지조직의 집단화(체인화) 현상에 대한 이해와 전망”. 『연세사회복지연구』, 296-318.
- 월드비전. 2001. 『월드비전 한국 50년 운동사』. 서울: 흥익재.
- 인애동산. 2003. 『인애동산 50년사』. 전남: 영은사.
- 서울가톨릭사회복지회. 2006. 『서울가톨릭사회복지회 30년사』. 서울: 한국교회사연구소.
- 신경립 역. 2001. 질적 연구 근거이론의 단계. Anselm C. Strauss and Corbin Juliet M. 1998. *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*. 서울: 현문사.
- 대한사회복지회(2004). 『대한사회복지회 50년사』. 서울: A&C기획.
- Austin, David M. 2000. “Social Work and Social Welfare Administration: A Historical Perspective.” pp. 27-54. in *The Handbook of Social Welfare Management* edited by Rino J. Patti. California: Sage Publications Inc..
- Breindel, Charles L. 1988. “Nongrowth Strategies And Options in Health Care.” *Journal of Healthcare Management* 33(1): 37-45.
- Bowman, L. 1947. “Democracy as Organizational Growth and Achievement”, *Journal of Educational Sociology* 20(7): 429-438.
- Campbell, J. P. 1981. “On the Nature of Organizational Effectiveness.” pp. 13-55. in *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, edited by Paul S. Goodman., Johannes M. Pennings and

- Associates. San Francisco: Jossey-Base Publishers.
- Connolly, M. and N. Jones. 2003. "Constructing Management Practice in the New Public Management: The Case of Mental Health Manager." *Health Services Management Research* 16: 203-210.
- Corbin, Juliet M., and Anselm C. Strauss. 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California: Sage Publications.
- Crandall, N. F. and L. Wooton. 1978. "Developmental Strategies of Organizational Productivity." *California Management Review* 21: 37-45.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions(2nd ed.)*. California: Sage Publications.
- Creswell, J. W., and D. L. Miller. 1997. *Validity(verification) in Qualitative Research: Perspectives, Terms, Procedures, and Methodologies*. Unpublished manuscript, Department of Educational Psychology, University of Nebraska-Lincoln.
- DeVries, R. A. 1978. Strength in Numbers. *Hospital JAHA* 52(6): 81-85.
- Fennell, Mary L. and Jeffrey A. Alexander. 1993. "Perspectives on Organization in the US Medical Care Sector." *Annual Review of Sociology* 19: 89-112.
- Friedlander, W., and R. Apte. 1974. *Introduction to Social Welfare*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Greiner, L. E., 1972. "Evolution and Revolution as Organizations Grow." *Harvard Business Review* 50: 37-46.
- Hendrickson, Lorraine U. 1992. "Bridging the Gap between Organization Theory and the Practice of Management Growth: the Dynamic System Planning Model." *Journal of Organizational Change Management* 5(3): 18-37.
- Helmich, Donald L. 1974. "Organizational Growth and Succession Patterns." *The Academy of Management Journal* 17(4): 771-775.
- Scott, B. R. 1971. Stages of Corporate Development. Harvard Business School Case 9-371-294. Boston, MA.
- Strauss, Anselm C., and Juliet M Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*.
- Weed, F. J. 1982. "Patterns of Growth in Welfare Bureaucracies." *The Sociological Quarterly* 23: 391-401.

## Exploring the Growth Process Types of Social Welfare Organizations in Korea

- Focusing on Social Welfare Corporations Operating Social Welfare Facilities<sup>6)</sup> -

**Kang, Young-Sook**

(Kunsan National University)

This study analyzed the growth process types of social welfare corporations that have operated social welfare facilities after the Korean War and studied the methods of their organizational management. A number of 20 participants composed of the original founders, directors, and chief directors of social welfare corporations that have been established for more than 40 years were selected for in-depth interviews. The researcher had procedures of in-depth interviews with 20 participants, relevant literature reviews, conformation of the research results by participants and peer reviews.

There were 169 concepts, 49 sub-categories, and 21 categories revealed by applying the grounded theory method of Strauss and Corbin. The organizational growth types were categorized into the three patterns: familism practicing type, community changing guidance type and the realization of a just society leading types.

The results from the research work will provide understanding the original characteristics of social welfare corporations in Korea, building the theory for the growth process types of social welfare corporations and implicating the practice of social welfare organizational management.

**Key words:** social welfare corporations, social welfare organizational management, growth process types, grounded theory, in-depth interview

[논문 접수일 : 11. 07. 28, 심사일 : 11. 08. 16, 게재 확정일 : 11. 09. 19]

---

6) This work was supported by the Korea Research Foundation Grant funded by the Korean Government(KRF-2007-332-B00251).

<부록 1> 근거이론 패러다임에 따른 개념 및 범주화

개념	하위범주	상위범주	
하나님 사랑을 실천함. 보은함. 종교교리를 실천함.	종교적 신념의 실천		인 과 적  조 건
전쟁 중 부상으로 수녀의 도움을 받은 후 어려운 사람에게 되갚겠다고 결심함. 선교회 도움을 받아 공부한 후 어려운 사람을 도와서 되갚겠다고 결심함.	받은 도움을 되갚으며 살겠다고 결심함	삶의 소명을 실천함	
대학시절 평화로운 세상을 만들 결심함. 생명을 구하는 일을 하겠다고 결심함. 장애가 있어 장애아동을 위해 일하겠다고 결심함. 물질에 욕심내지 않고 가진 것은 나누어야 한다고 생각하고 실천에 옮김.	개인의 신념을 실천함		
전쟁으로 부모를 잃고 길거리에 버려진 아동들이 불쌍함. 전쟁으로 다리가 절단된 장애인을 보고 마음이 불편함.	측은지심이 생김		현 상
어려운 사람을 보면 돈부터 꺼냄. 길거리에 있는 나환자를 집에 데려옴. 다니던 직장 그만두고 장애인 돕기 시작함. 고아를 돕는 일에 전 재산을 다 사용함.	불쌍히 여겨 돌봐줌	측은지심의 행동화	
돌봐야할 내 자식(전쟁고아)임. 이일은 평생 할 숙제임. 하나님 주신 소명임. 장애아동을 돌보는 것이 내 운명임.	숙명으로 생각함		맥 락 적 조 건
잘 키우고 싶음. 시설대상자들은 돌봐야 할 가족임. 가정을 만들어 주고 싶음. 매일 살펴주고 지켜봄.	가족애	숙명적 돌봄의 실천을 즐거움으로 승화시킴	
이일(사회복지)이 재미있음. 사람을 돕는 일이 점점 즐거워짐. 도울 수 있어 기쁨.	돕는 것이 즐거움		
세상에서 사람을 돌보는 일이 가장 가치 있는 일이라는 것을 알게 됨. 사람을 소중히 여김. 생명을 맡아 열심히 키우는 일이 보람됨.	사람을 돌보는 일이 소중함을 깨달음		중 재 적  조 건
도둑놈 소리를 들음. 담당 공무원들이 신뢰하지 않음. 전 재산 팔아 시설지어도 돈벌이 지었다고 의심받음. 사회복지시설에서 하는 일을 믿지 않음.	진정성을 인정받지 못해 억울함	진정성을 인정받지 못해 억울함	
장애시설 건립을 반대함. 시설건립으로 소송당함. 주민으로부터 민원 때문에 힘들었음. 주민들이 사회복지시설에 와서 데모하여 전 직원이 고생함.	부족한 공동체의식으로 좌절함	부족한 공동체의식으로 좌절함	
외원단체로부터 재정 지원을 요청하여 받음. 시설아동 의식주 해결을 위해 별도의 직업을 가짐. 지역사회에 재원을 요청함. 주변 지인에게 재정적 도움을 요청하여 후원받음.	재원(財源)확보를 위해 고군분투(孤軍奮鬪)함	재원확보를 위해 고군분투함	
상상하기 힘든 일들을 교무님들이 수행을 함. 이사회멤버들이 시간적/물질적으로 헌신함. 후원자들이 노력함. 설립자가 물질적/정신적 헌신을 함. 직원들이 미션에 헌신함. 가족이 헌신함.	미션을 지지하는 사람들의 헌신	미션을 지지하는 사람들의 헌신	
정부로부터 사회복지법인 설립 요청받음. 지방자치단체의 지원을 받기위해서 지역별(도별)로 사회복지법인을 설립함.	정부요청으로 사회복지법인 설립함		
정부로부터 시설을 위탁받음. 정부의 요구로 목적사업 전환함.	사회복지시설을 수탁받음	정부 지원이 확대됨	
정부의 예산지원을 받음. 복지 분야의 정부재정지원이 늘어남. 법인사업내용을 전환하여 정부예산을 지원받음.	정부예산을 지원받음		
정부가 평가를 시작함. 후원자가 기부처의 사회복지서비스 효과를 알고 싶어함.	사회복지서비스에 대한 책무성 요구	사회복지서비스에 대한 책무성 요구	

<p>장애인의 교육 및 직업육구발생. 양육모 등장. 성장한 입양인들의 귀국. 국제결혼에 따른 다문화 가정의 사회적응육구. 시설아동의 취업육구. 미혼모와 근로청소년의 학업육구</p>	<p>새로운 육구의 등장</p>	<p>새로운 육구의 등장</p>	
<p>모자원 운영 중에 어린이집이 필요해 설립함. 미혼모시설을 운영 중에 양육모시설 만들. 대상자의 문제해결을 상담과 후원프로그램 제공함. 입양아동을 위해 사후관리프로그램 도입함. 장애학교를 졸업한 장애인을 위해 취업재활센터를 운영함. 장애인 정상화에 프로그램 운영함. 대상자 특성화 교육을 시킴. 대상자 구제사업에서 옹호사업으로 전환함.</p>	<p>시설 대상자의 생애사적 육구변화에 따라 프로그램과 센터를 운영함</p>	<p>대상자의 육구에 근거한 서비스 제공</p>	
<p>정부예산지원 없이 지역육구(결핵 및 간질환자, 이주여성 등)에 충실하여 서비스 제공함. 법인본부에서 지역사회육구에 기반한 프로그램을 진행하는 복지관에게는 지원금 줌.</p>	<p>지역사회대상자의 육구에 민감성을 발휘함</p>		
<p>이사회가 지도·감독 역할 함. 이사회 독립성이 보장됨. 이사회가 의사결정권을 가짐.</p>	<p>이사회 독립성</p>		
<p>친인척 관계가 없는 사람을 이사회 멤버로 임명함. 객관성과 공정성 있는 사람을 이사회 멤버로 구성함.</p>	<p>공정성을 가지고 있는 이사회멤버</p>	<p>이사회 활동이 잘 이루어짐</p>	
<p>이사회운영매뉴얼에 따라 이사회를 운영하고 있음.</p>	<p>이사회운영매뉴얼로 운영함</p>		
<p>법인의 정책을 잘 알고 유지하려는 이사회멤버로 구성함. 전문성을 갖춘 이사회 멤버를 구성함.</p>	<p>전문성을 가진 이사회 멤버</p>		
<p>법인복지정책을 기획하는 부서를 별도로 만들어 운영함. 이사회에 회의 안건을 상정하는 부서를 만들. 연구소에서 특화사업을 기획하거나 사회복지사업을 재디자인함. 연구소에서 직원들 교육시키고 슈퍼비전줌.</p>	<p>법인정책과 연구 사업을 담당하는 부서가 독립적으로 운영됨</p>		<p>작용 / 상호 작용</p>
<p>법인사무국이 회계 감사를 함. 사무국이 법인운영시설을 평가하고 차등지원함. 사무국이 자원동원 함. 체계화된 법인정관규정 만들. 법인운영시설에 재정지원 함</p>	<p>법인사무국의 역할이 있음</p>	<p>독립성과 자율성을 보유한 전문화된 조직구조</p>	
<p>교회는 재정지원만 해줌. 시설운영의 자율권을 보장받음. 협약서 통해 재정지원기관으로부터 법인운영의 자율성 보장받음.</p>	<p>소유권과 운영권이 분리됨</p>		
<p>조직을 재정비함. 각 시도별로 사회복지법인을 설립함. 대상아동 및 법인운영시설에 대한 정보시스템을 구축함. 수평적 의사결정 운영구조 체계를 구성함. 시설간 수평적 네트워크형식의 투명한 조직구조 만들. 법인산하시설간에 상호회계감사실시함.</p>	<p>내부운영체계의 혁신</p>		
<p>외부교수로부터 사례관리슈퍼비전을 받음. 외부전문가와 연대하고 협력함. 외부교수로부터 운영 자문을 받음.</p>	<p>외부전문가로부터 자문을 구함</p>		
<p>중간관리자 모임이 있어서 법인에 대한 문제를 허심탄회하게 논의함. 월례회에서 의견을 게재하여 논의함.</p>	<p>논의할 수 있는 의사소통 구조임</p>	<p>개방적인 의사소통</p>	
<p>합의된 의사결정함. 재정후원기관의 의견을 수용함. 후원기관의 의견을 수렴함. 대상자별 회의 개최하여 의견을 들어봄.</p>	<p>조직 구성원의 의견을 수렴함</p>		
<p>전문성에 초점을 두고 직원 교육함. 기관장 역량 강화시킴. 자기계발 기회 제공함. 대상자 이해를 위해 직원 교육시킴. 인력개발비가 핵심사업에 포함됨. 직급별, 직무별, 경력별로 교육시킴. 새 지식과 기술을 직원에게 교육시킴. 전문분야(정서심리 장애아동 등)관련 해외파견 교육시킴. 분야별 세미나 개최함.</p>	<p>직원을 전문가로 양성함</p>	<p>적극적 인적 자원 개발 및 관리</p>	



<p>엄격하고 공정한 심사과정을 통해 채용함. 공개채용함.</p> <p>전문인적자원의 필요성을 인식함. 혁신적인 아이디어를 가진 전문 인력이 있어서 성장이 가능했음. 전문인력이 자산이라는 생각.</p> <p>직원들을 전문인력으로 배치함. 공동실습을 통해서 역량이 있는 사회복지사를 사전 확보함. 적극적으로 현명한 인재를 추구함. 성과낼 수 있는 직원채용함. 전문인력확보에 강한 의지 가짐.</p>	<p>직원채용의 공정성</p> <p>조직발전의 핵심은 직원이라고 인식함</p> <p>실력 있는 인적자원 확보를 위한 노력</p>	
<p>직원평가 시스템 구축함. 기관장 성과평가를 통해 보상을 함. 성과급에 따른 연봉제 실시함.</p>	<p>직원평가를 통해 보상함</p>	
<p>사회복지지역이 경쟁시스템으로 전환됨을 인식함. 전문성을 강화하지 않으면 도태된다고 생각함. 외원단체의 지원이 줄어들음.</p>	<p>위기를 인식함</p>	<p>위기를 인식함</p>
<p>위원회에서 공개적으로 재정상황을 점검/평가함. 예산 집행할 때 평가회를 하고 철저히 분석함. 예산을 집행 시 회의와 의견을 수렴함. 정부보조금을 목적사업에 맞게 사용함. 설립초부터 법인운영시설의 보조금을 계좌 입금하여 금전사고를 예방함</p>	<p>재무회계의 투명성을 유지함</p>	<p>재무건전성과 투명성을 유지함</p>
<p>후원단체를 조직함. 수익사업을 개발함. 자원동원을 위해 지역교회들과 전략적으로 협의해 재원 확보함. 재원확보를 위한 10년 계획을 세움. 모금부서를 만들어 안정적으로 재원 확보함. 결연후원프로그램을 진행함.</p>	<p>안정된 재원을 확보함</p>	
<p>사회복지대상자의 발생을 예방하기 위해 정부에게 복지시스템 변화를 요구함. 정부를 변화시키는데 UN을 통해 협력 요청함. 정부에 요청하여 사회복지의 정책적 지원을 마련함. 정부관료에게 사회복지 교육을 시킴.</p>	<p>정부를 변화시킴</p>	<p>정부를 변화시킴</p>
<p>설립미션 반영을 위해 끊임없이 내외부적으로 피드백 구함. 설립미션 유지를 위해 법인 명칭을 변경함.</p>	<p>설립미션에 대한 끊임없는 반성적 고찰</p>	<p>설립미션을 유지함</p>
<p>설립정신에 맞는 대상자에게 서비스 제공함. 설립미션에 맞게 선도적인 사업 진행함. 시설위탁과 모금도 설립미션에 맞게 함.</p>	<p>설립미션에 근거한 목적 사업을 진행함</p>	
<p>정부보조금을 받지 않고 법인의 전문성을 살린 프로그램을 운영함. 법인을 대표할 수 있는 전문화된 브랜드를 가지고 시설을 운영함.</p>	<p>전문화된 브랜드를 가지고 운영함</p>	
<p>사회복지전문가 대상자의 욕구에 맞는 프로그램 진행함. 전문적인 사례관리를 통해 대상자에게 서비스 제공함. 대상자 욕구측정을 위해 전문성 강화함. 전문적 서비스 제공을 위한 논의구조가 형성됨</p>	<p>지역사회욕구에 기반한 전문 프로그램 운영함</p>	<p>지역사회 욕구에 기반한 전문성을 보유함</p>
<p>사회복지전문성을 갖춘 이사회 활동으로 외부로부터 인정받음. 전문성을 갖춘 프로그램 운영의 홍보를 통해서 인지도 높아짐</p>	<p>외부로부터 전문성을 인정받음</p>	
<p>법인운영자를 믿고 지역사회에서 후원을 해줌. 지역주민이 믿음. 운영의 개방을 통해 외부로부터 신뢰 얻음.</p>	<p>지역사회로부터 신뢰를 얻음</p>	
<p>투명한 재정관리로 후원자와 정부로부터 신뢰얻음. 목적사업의 충실성으로 후원액 증가함. 투명한 운영으로 후원자가 다른 후원자 연결해줌.</p>	<p>정부와 후원자로부터 신뢰를 얻음</p>	<p>대내외적 신뢰를 얻음</p>
<p>사회복지기관으로부터 신뢰를 얻음. 외국사회복지기관으로부터 협력제의를 받음.</p>	<p>동종기관으로부터 신뢰를 얻음</p>	
<p>정부로부터 사회복지 파트너십을 요청받고 함께함.</p>	<p>공공과 파트너십 형성함</p>	

결과

〈부록 2〉 범주와 속성의 차원

상위범주	속성	차원	패러다임
삶의 소명을 실천함	강도	강-중-약	인과적 조건
측은지심의 행동화	강도	강-중-약	
속명적 돌봄의 실천을 즐거움으로 승화시킴	연속성	지속적-일시적	중심현상
	정도	깊음-얕음	
진정성을 인정받지 못해 억울함	태도	의연함-의식함	맥락적 조건
부족한 공동체의식으로 좌절함	태도	태연함-좌절함	
자원(財源) 확보를 위해 고군분투(孤軍奮鬪)함	범위	개인-지역사회	
	태도	적극적-소극적	
미션을 지지하는 사람들의 헌신	정도	깊음-얕음	중재적 조건
정부지원이 확대됨	양	많음-중간-적음	
사회복지서비스에 대한 책무성 요구	양	많음-중간-적음	
새로운 욕구의 등장	양	많음-중간-적음	
대상자의 욕구에 근거한 서비스 제공	태도	적극적-소극적	작용/상호작용 전략
이사회 활동이 잘 이루어짐	정도	강함-중간-약함	
독립성과 자율성을 보유한 전문화된 조직구조	정도	강함-중간-약함	
	속도	비약적-점진적	
개방적 의사소통	수준	개방적-폐쇄적	
적극적 인적자원 개발 및 관리	정도	강함-중간-약함	
	속도	비약적-점진적	
위기를 인식하고 혁신을 꾀함	정도	깊음-얕음	
속도	비약적-점진적		
재무건전성과 투명성을 유지함	태도	적극적-소극적	
정부를 변화시킴	태도	적극적-소극적	
설립미션을 유지함	기간	장기-단기	결과
	정도	강함-중간-약함	
지역사회욕구에 기반한 전문성을 보유함	양	많음-중간-적음	
대내외적으로 신뢰를 얻음	수준	높음-중간-낮음	

〈부록 3〉 가설적 정형화

번호	핵심범주	맥락적 조건			
		진정성을 인정받지 못해 억울함	부족한 공동체 의식으로 좌절함	재원확보를 위해 고군분투함	
1	전문화된 돌봄 서비스로 사회복지대상자의 역할을 강화시켜 지역사회 변화시키기	의식함	좌절함	개인	소극적
2		<b>의식함</b>	<b>좌절함</b>	<b>개인</b>	<b>적극적</b>
3		의식함	좌절함	지역사회	소극적
4		의식함	좌절함	지역사회	적극적
5		의식함	태연함	개인	소극적
6		<b>의식함</b>	<b>태연함</b>	<b>개인</b>	<b>적극적</b>
7		의식함	태연함	지역사회	소극적
8		의식함	태연함	지역사회	적극적
9		의연함	좌절함	개인	소극적
10		의연함	좌절함	개인	적극적
11		의연함	좌절함	지역사회	소극적
12		의연함	좌절함	지역사회	적극적
13		의연함	태연함	개인	소극적
14		의연함	태연함	개인	적극적
15		의연함	태연함	지역사회	소극적
16		<b>의연함</b>	<b>태연함</b>	<b>지역사회</b>	<b>적극적</b>