

## 시민운동 조직의 재구조화와 정체성 유지 전략 : 한국YWCA 재구조화 사례

유성희\*

이 연구는 한국YWCA의 법인 재구조화 과정을 분석하여 시민운동조직이 법적·제도적 요구와 조직 정체성 사이에서 어떻게 균형을 맞추고자 했는지를 분석한다. 한국YWCA는 100년 이상의 역사를 가진 시민운동조직으로, 여성의 권리 증진과 사회 정의 실현을 목표로 활동해왔으나, 법적 제도화의 압력 속에서 조직의 자율성과 정체성 유지에 대한 도전이 나타났고, 이를 해결하기 위해 법인 재구조화라는 전략적 변화를 모색하였다.

근거이론(Grounded Theory)을 바탕으로 서면 인터뷰를 통해 재구조화 과정에 참여한 주요 이해관계자들의 경험과 관점을 수집하고, 코딩과정을 통해 자료를 분석하였다. 연구 결과, 한국YWCA는 법적 요구에 수용하는 과정에서 자율성이 약화되고, 시민운동적 정체성이 일부 희석되는 도전을 겪었으며, 중앙집권적 의사결정 구조와 세대 간 갈등이 주요 갈등 요인으로 작용했다. 이를 해결하기 위해 거버넌스 구조 개편, 청년층의 참여 확대, 지역 조직의 자율성 보장 등의 전략을 시행하고, 내부 교육 프로그램을 통해 법적 요구와 조직 정체성 간의 균형을 이해하도록 구성원 역량을 강화했다.

본 연구는 시민운동조직이 법적 제도화 과정에서 직면할 수 있는 갈등과 그 해결방안을 제시함으로써, 법적 요구와 자율성 간의 균형을 맞추는 전략적 대응이 시민운동조직이 변화하는 환경 속에서 지속 가능한 활동을 위한 필수 과제임을 강조한다.

주제어 : 시민운동조직, 제도화, 법인 재구조화, 조직 정체성, 공익법인 분할, 근거이론

\* 서울시 어르신돌봄종사자 종합지원센터장

# 1. 서론

## 1) 연구 배경 및 문제 제기

시민운동조직(Civic Movement Organizations, CMOs)은 사회적 정의와 변화를 목표로 활동하는 비정부기구로서, 자발적인 참여와 자율적인 운영을 통해 시민사회에서 중요한 역할을 수행해 왔다. 이들 조직은 민주성과 투명성을 바탕으로 운영되지만, 법적 제도화(Institutionalization) 과정에서 외부의 법적·제도적 압력에 직면하게 된다. 이러한 압력은 시민운동조직의 자율성과 본래의 목적을 위협할 수 있으며, 조직의 운영 방식과 정체성에 중대한 영향을 미칠 수 있다. 특히, 법적 제도화가 진행되면서 조직은 자율성을 상실하거나 외부 규제에 종속될 위험이 커지며, 이는 시민운동 본래의 목표와 가치를 변형시킬 수 있는 요인이 된다(Frumkin & Galaskiewicz, 2004).

한국YWCA의 법인 재구조화 과정은 이러한 제도화 압력에 대응한 대표적인 사례로 평가된다(공익경영센터, 2021). 이 조직은 100년이 넘는 역사를 가진 시민운동조직으로서, 여성 권리 증진과 사회 정의를 위해 활동해 왔으나, 법적·제도적 요구에 맞춰 법인화를 포함한 다양한 구조적 변화를 겪어야 했다. 특히 부속시설 운영과 관련된 법적 요구를 수용하는 과정에서 조직의 자율성과 본래 사명 간의 갈등이 심화되었고, 이 과정에서 한국YWCA는 조직의 정체성이 흔들리는 위기를 겪었으며, 이러한 도전을 해결하기 위해 중앙 법인의 구조 개편과 지역 법인 분할이라는 두 축의 재구조화라는 전략을 채택하였다(유성희, 2021).

본 연구는 한국YWCA의 법인 재구조화 사례를 통해 시민운동조직이

법적·제도적 압력에 어떻게 대응하고, 그러한 압력 속에서 조직의 자율성과 정체성을 유지하기 위해 어떠한 전략을 사용했는지를 분석하고자 한다. 특히, 법적 요구를 수용하는 과정에서 발생한 조직 내 갈등과 이를 해결하기 위한 재구조화 과정을 살펴보고, 이를 통해 시민운동조직이 제도화 과정에서 직면하는 도전과 그에 대한 전략적 대응 방식을 제시할 것이다. 나아가, 유사한 상황에 직면할 수 있는 다른 시민운동조직이 이 사례로부터 얻을 수 있는 시사점을 논의하고자 한다.

## 2) 연구 목적

본 연구의 목적은 첫째, 한국YWCA의 법인 재구조화 과정에서 발생한 주요 변화와 그로 인해 조직이 겪은 도전 과제를 분석하는 것이다. 특히 부속시설 운영과 같은 법적 요구를 수용하는 과정에서 조직 내에서 발생한 갈등과 변화 양상을 구체적으로 탐구하고, 이러한 변화가 조직의 운영 방식과 정체성에 어떤 영향을 미쳤는지를 고찰한다.

둘째, 시민운동조직의 자율성 유지를 위한 한국YWCA의 대응 전략을 분석한다. 한국YWCA는 법적 제도와 국가의 요구에 맞춰 운영 방식을 재편해야 했지만, 동시에 조직의 핵심 가치와 목적을 유지하기 위해 다양한 전략을 사용했다. 이러한 전략들이 실제로 어떻게 작동했으며, 그 결과 조직의 정체성이 어떻게 변형되었는지를 분석한다. 이는 시민운동조직이 제도적 압력에 직면했을 때 어떻게 자율성을 유지할 수 있는지에 대한 중요한 통찰을 제공할 것이다.

셋째, 본 연구는 한국YWCA의 사례를 통해 시민운동조직의 법적 제도화와 그로 인한 조직적 변화가 시민사회에서 어떤 함의를 가지는지를 분석하고자 한다. 기존 연구들은 시민운동조직이 제도화되면서 본래의 민주성과 자율성을 상실할 위험이 있다는 점을 강조해 왔다. 제도적 동형화

(institutional isomorphism) 개념에 따르면, 조직이 외부의 제도적 압력에 의해 구조와 운영 방식을 유사하게 변경하게 되면서, 창의적이고 자율적인 활동이 줄어드는 현상이 발생할 수 있다(Frumkin & Galaskiewicz, 2004). 한국YWCA의 법인 재구조화 사례를 분석함으로써, 이러한 위험이 실제로 조직 내부에서 어떻게 나타났는지, 그리고 이를 극복하기 위한 노력이 어떻게 작동했는지를 이해하는 것이 본 연구의 주요 목적이다.

## 2. 이론적 배경

### 1) 시민운동조직과 법적 제도화

DiMaggio와 Powell은 제도적 압력이 조직에 미치는 영향을 설명하며, 이러한 동형화가 조직의 핵심 가치를 약화시키고 외부 요구에 종속되는 결과를 초래할 수 있음을 지적했다(DiMaggio & Powell, 1983). DiMaggio와 Powell의 동형화 이론에는 강압적(coercive), 모방적(mimetic), 규범적(normative) 세 가지 유형이 있으며, 한국YWCA의 경우 정부의 법적 규제나 제도적 요구 때문에 발생한 강압적 동형화에 해당한다고 분석할 수 있다<sup>1)</sup>.

강압적 동형화는 정부 규제와 같은 외부 압력에 의해 조직이 특정한 구조나 운영 방식을 수용해야 할 때 발생하며, 한국YWCA의 법적·제도

---

1) 법적 제도적 요구는 외부 압력에 의한 규제 강화로 볼 수 있지만, 동형화는 조직이 이러한 요구를 수용하면서 구조나 운영 방식을 변경하는 과정을 포함한다.

적 압력 수용 과정에서 나타난 여러 변화가 이에 해당한다. 제도화란 조직이 외부의 법적, 제도적 요구에 따라 구조와 운영 방식을 재편하는 과정을 말하며, 이는 시민운동조직이 본래의 사회적 사명과 정체성을 유지하는 데 있어 상당한 도전으로 작용한다. 제도화 이론에 따르면, 조직은 법적·정치적 압력에 의해 동형화되면서 본래의 목적보다는 제도적 요구에 더 맞추어진 형태로 변화하게 된다. 이 과정에서 조직은 외부와 협력할 수 있는 기회를 얻는 동시에, 자율성과 정체성을 잃을 위험에 처하게 된다(Suh, 2006).

제도화와 자율성 간의 긴장은 시민운동조직에서 일반적으로 나타나는 현상으로, 조직이 법적 요구를 수용하는 과정에서 자율성을 유지하려는 전략이 필요하다. 이는 시민운동조직이 외부 압력 속에서 본래의 목적을 잃지 않고 지속적인 활동을 유지할 수 있는 방법을 모색하는 데 중요한 요소로 작용한다.

유럽의 스콰팅(Squatting) 운동(빈집 점거운동) 사례를 볼 때, 자율적인 사회운동도 제도화 과정에서 유사한 도전을 겪는다. 스페인의 마드리드에서 법적 지위가 인정된 이 사례는, 제도화가 자율성을 위협하면서도 동시에 조직의 사회적 정착을 가능하게 한 양면성을 보여준다<sup>2)</sup>.

한국YWCA의 법인 재구조화는 강압적 동형화로 인해 외부의 법적 요구를 수용하면서도 조직 정체성을 유지하고자 한 사례로, 제도화된 법적 요구와 조직의 자율성 및 정체성 사이에서 발생한 갈등을 해결하기 위한 대응책으로 진행되었다. 법적 요구를 수용하는 과정에서 부속시설 운영과 같은 실질적인 문제들이 조직의 운영 방식과 본래의 사명 사이에 긴

---

<sup>2)</sup> Martínez의 연구에 따르면, 마드리드의 몇몇 점거 장소들은 사회적 센터로 사용되면서 제도화되었지만, 여전히 높은 자율성을 유지하며 급진적 사회운동과 연계를 지속할 수 있었다. 이는 법적 인정이 자율성을 완전히 소멸시키지 않으며, 오히려 법적 지위와 자율성 사이의 균형을 유지하는 것이 조직의 지속 가능성을 결정짓는 중요한 요소임을 보여준다(Martínez, 2014).

장을 일으켰다. 이러한 갈등은 조직의 자율성과 정체성을 위협하였으며, 법적 요구와 시민운동적 정체성 사이의 충돌이 조직 내부의 갈등을 심화시키고, 중앙집권적 의사결정 구조 강화와 같은 동형화 양상을 낳았다. 이로 인해 한국YWCA는 변화된 환경에서 자율성을 보장하면서 본래의 정체성을 유지하기 위한 전략적 대응이 요구되었다(Haines, 2006).

## 2) 조직 변화 이론 및 정체성 이론

조직 변화 이론은 조직이 외부 환경의 변화나 내부적 필요에 따라 구조와 운영 방식을 변형하는 과정을 설명한다. 조직 변화는 급격하게 일어나거나 점진적으로 발생할 수 있으며, 이에 따라 조직의 정체성 또한 변화할 수 있다. 조직 변화의 목적은 대개 효율성을 높이고 경쟁력을 유지하는 데 있으며, 이는 법적·제도적 요구나 기술적 발전에 의해 촉발되기도 한다. 그러나 변화가 조직에 미치는 영향은 매우 복잡적이며, 때로는 예상치 못한 갈등이나 조직 내부의 긴장을 초래할 수 있다(Jacobs et al., 2013).

조직 정체성 이론은 조직이 '누구인가'를 정의하는 핵심 요소들, 즉 조직의 중심적, 지속적, 독특한 특성을 유지하고 발전시키는 과정을 설명한다. 조직 정체성은 외부 환경과의 상호작용 속에서 형성되고, 조직이 외부의 기대와 요구를 수용하면서도 본래의 핵심 가치를 어떻게 유지하는지를 보여준다. 조직은 외부의 법적·제도적 압력에 의해 유사한 구조와 운영 방식을 채택하는 경향이 있으며, 이는 조직 정체성의 변화를 촉발할 수 있다(Frumkin & Galaskiewicz, 2004).

조직 정체성 변화는 급격한 조직적 변화, 예를 들어 합병, 법적 제도화, 또는 구조적 재편에 의해 발생할 수 있다. 이때 조직은 본래의 정체성을 유지하면서도 변화된 환경에 적응하기 위해 새로운 정체성을 형성

하는데, 이를 전환 정체성(transitional identity)라고 한다. 이 개념은 특히 조직이 법적·제도적 변화를 수용해야 하는 상황에서 중요한 역할을 한다. 연구에 따르면, 전환 정체성은 조직 구성원들이 변화된 상황에 적응하면서도, 과거의 정체성을 완전히 잃지 않고 새로운 정체성을 형성하는 데 도움을 준다(Clark et al., 2010).

한국YWCA의 법인 재구조화는 이러한 조직 변화와 정체성 변화가 복합적으로 얽힌 사례로, YWCA는 본래의 시민운동조직으로서의 정체성을 유지하려는 노력과 동시에 새로운 운영 방식과 구조를 도입해야 하는 도전에 직면했다. 구체적으로, 한국YWCA는 법적 요구와 제도적 압력을 수용하는 과정에서 조직 내 다양한 의견이 충돌하며 정체성 갈등이 발생하였다. 인터뷰에 따르면, 일부 구성원은 시민운동으로서의 본래 정체성을 고수하려 했으나, 다른 일부는 법적 요구에 맞춰 조직 운영을 재구성할 필요성을 주장하였다. 이러한 갈등은 YWCA의 내부에서 자율성에 대한 요구와 법적 순응에 대한 필요성 사이에서 갈등을 초래하며 구체적인 정체성 갈등 양상으로 나타났다.

조직 정체성 이론에 따르면, 조직은 외부의 압력 속에서도 핵심 정체성을 유지하려고 하지만, 변화된 환경에 적응하기 위해 일부 요소를 재구성하게 된다(Gioia et al., 2013). 한국YWCA의 경우, 이러한 과정에서 시민운동으로서의 본래 목적과 가치를 지키기 위해 조직 내에서 캠페인 등 상징적 활동을 지속적으로 수행했다. 이러한 노력은 조직 구성원들이 본래의 정체성을 상기하며 새로운 환경에 적응할 수 있도록 돕는 역할을 했다.

이러한 맥락에서, 조직 변화와 정체성 변화는 단순한 변형 과정이 아니라 정체성 유지와 적응 사이에서의 복잡한 균형을 이루는 과정임을 보여준다. 조직 변화 이론은 조직의 구조적 변화와 외부 요구에 대한 대응을 설명하는 데 중점을 두고 있으며, 조직 정체성 이론은 이러한 변화 속에서 조직이 본래의 핵심 가치를 어떻게 유지하는지에 대한 통찰을 제공

한다. YWCA 사례는 법적 요구에 맞춰 구조를 변화시키는 한편, 조직의 핵심 정체성을 유지하기 위해 내부적으로 갈등을 조정하고 일관된 시민 운동적 가치를 지키려는 노력이 병행되었음을 보여준다. 이처럼 조직 변화와 정체성의 연관성을 논의함으로써 한국YWCA의 법인 재구조화 과정에서 발생한 변화를 심층적으로 분석할 수 있다.

### 3. 연구 방법과 자료 분석

#### 1) 연구 설계: 근거이론 방법론

본 연구는 한국YWCA 법인 재구조화 과정에서 나타난 조직적 변화와 갈등을 분석하기 위해 근거이론(Grounded Theory)을 적용하였다. 근거이론은 현장에서 수집된 경험적 자료를 바탕으로 이론을 도출하는 질적 연구 방법론으로, 사전에 특정 가설을 설정하지 않고 데이터를 통해 새로운 통찰을 얻는 데 중점을 둔다(Glaser & Strauss, 1967). 이러한 접근은 변화와 갈등이 복합적으로 얽힌 사회적·조직적 전환 과정을 탐구하는 데 특히 적합하다.

본 연구는 한국YWCA 법인 재구조화 과정에서 발생한 도전과 변화, 법적 요구와 조직 정체성의 상호작용, 그리고 갈등 해결을 위한 내부적 대응 전략을 심층적으로 탐구하였다. 이를 위해 연구는 근거이론의 세 가지 핵심 절차인 개방 코딩(Open Coding), 축 코딩(Axial Coding), 선택 코딩>Selective Coding)을 적용하여, 다양한 법적·제도적 요구가 조직의 정체성과 자율성에 미친 영향을 분석하고 이를 해결하기 위한 조직적 대응을 이론적으로 도출하였다.

특히, 본 연구는 다음과 같은 질문을 중심으로 조직적 갈등과 변화를 포착하고자 했다:

법적 요구와 조직 정체성 간의 상호작용은 어떤 갈등을 야기하는가?  
조직이 이러한 갈등을 해결하기 위해 어떠한 대응 전략을 채택했는가?  
재구조화 과정에서 나타난 변화는 조직의 장기적 방향성에 어떤 영향을 미쳤는가?

이러한 연구 설계를 통해 법적 요구와 조직 정체성 간의 갈등과 협력을 균형 있게 조명함으로써, 시민운동 조직의 법적 제도화 과정에서 나타나는 도전과 대응 전략에 대한 이론적 통찰을 제공하고자 한다.

## 2) 자료 수집

본 연구의 데이터는 반구조화된 서면 인터뷰 방식을 통해 수집되었다. 인터뷰 대상자는 한국YWCA 법인 재구조화 과정에 주요 역할을 담당한 이해관계자들로, 조직적 변화와 갈등을 목격하거나 직접적으로 경험한 개인들로 구성되었다. 주요 인터뷰 응답자는 재구조화 과정의 TF(태스크포스) 팀원, 지역YWCA 운영 책임자, 법적·제도적 자문 담당자 등으로 구성되었으며, 법적 요구와 조직 정체성 간의 상호작용 및 갈등 해결 전략에 대한 다양한 관점을 포착할 수 있었다.

인터뷰 질문은 사전 정의된 연구목적에 따라 설계되었으며, 다음과 같은 항목을 포함하였다:

재구조화 과정에서 발생한 주요 도전과 변화  
법적 요구가 조직 정체성에 미친 영향  
법적·제도적 문제를 극복하기 위한 내부적 대응 방안  
부속시설 운영에서 발생한 문제와 조직의 대응  
조직 내 갈등 및 해결 전략

인터뷰 응답 내용은 심층적으로 분석되어 근거이론의 코딩 단계에서 연구의 주요 범주 및 개념 도출에 활용되었다. 이 과정에서 반복적으로 등장하는 주요 키워드와 서술을 통해 연구의 신뢰성과 타당성을 확보하였다.

### 3) 자료 분석 방법

본 연구는 근거이론 방법론을 적용하여 한국YWCA 재구조화 과정에서 나타난 주요 갈등과 조직의 대응 전략을 분석하였다. 이 과정은 세 가지 코딩 단계로 이루어졌으며, 각 단계에서 도출된 개념과 범주를 통해 한국YWCA의 조직적 대응 과정을 설명하고자 하였다.

(1) 개방 코딩 (Open Coding): 개방 코딩 단계에서는 서면 인터뷰 데이터를 문장 단위로 분석하여 반복적으로 나타나는 개념을 도출하였다. 이 단계에서 YWCA 재구조화 과정에서 핵심적으로 다루어진 주요 개념들은 다음과 같다:

법적 요구:

“사회복지시설 관리지침에 따른 부담은 너무 컸다. 특히 장애인 고용 부담금이나 세무 문제는 우리 조직이 감당하기에 너무 큰 압박이었다”라는 진술은 법적 요구가 조직 운영의 핵심 도전 과제임을 보여준다.

“부속시설 종사자 전체를 법적으로 채용해야 한다는 지침은 현실적으로 불가능했다”는 응답은 법적 요구가 조직 구조를 변화시키는 강제적 요인으로 작용했음을 드러낸다.

조직 정체성:

“법적 요구를 받아들이는 순간, 우리의 시민운동적 정체성이 약화될까 봐 두려웠다. 우리는 단순히 행정적 조직이 아니라 운동체로서의 정체성을 유지해야 한다”는 진술은 정체성 유지의 어려움을 나타낸다.

“법적 요구를 수용하다 보면 정체성이 희석될 수 있다. 와이의 본질은 시설 운영에 있지 않다”는 응답은 조직의 핵심 목표와 법적 압력 간의 긴장을 보여준다.

자율성 상실:

“우리가 법적 요구를 따르면서 점점 더 자율성이 줄어들고 있다. 지역 조직의 결정권이 많이 약화된 것이 사실이다”는 진술은 자율성 상실 문제를 구체화한다.

“부속시설 운영 방침을 따르다 보니 조직 내 자율적 의사결정이 거의 불가능해졌다. 우리는 선택의 여지가 없었다”는 응답은 법적 요구가 자율성 상실로 이어진 사례를 보여준다.

이와 같이 개방 코딩을 통해 법적 요구, 조직 정체성, 자율성 상실 등의 초기 개념이 도출되었으며, 이들은 이후 축 코딩에서 상호 연관된 범주로 통합되었다.

(2) 축 코딩 (Axial Coding): 축 코딩 단계에서는 개방 코딩에서 도출된 개념들을 바탕으로 상호 연관성을 분석하여 주요 범주를 정의하였다. 이 과정에서 다음과 같은 범주가 도출되었다:

법적 요구 수용:

“세무 문제와 법적 리스크 때문에 조직 구조를 변경할 수밖에 없었다”는 진술은 법적 요구가 조직에 미친 강제적 영향을 보여준다.

“우리는 법적 요구를 따라야만 했지만, 동시에 조직의 본질을 유지하기 위한 조치도 필요했다”는 응답은 법적 요구와 조직 대응 간의 상호작용을 드러낸다.

조직 정체성의 희석: “법적 요구를 수용하는 과정에서 우리의 시민운동 정체성이 흔들릴 가능성이 커졌다. 특히 지역 와이들이 정체성을 지키기 위해 더 많은 노력을 기울여야 했다”는 응답은 정체성 희석의 위험을

보여준다.

대응 전략: “청년층의 참여를 늘리고 의사결정 구조를 개편하여 자율성을 지키려 했다. 이는 법적 요구를 수용하면서도 조직 정체성을 유지하려는 노력의 일환이었다”는 진술은 조직 대응 전략의 구체적인 사례를 제시한다.

축 코딩 결과, 법적 요구 수용, 조직 정체성의 희석, 대응 전략이라는 주요 범주들이 도출되었으며, 이러한 범주들은 조직의 갈등 해결 과정에서 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 특히 법적 요구 수용이 조직 정체성 약화로 이어지고, 이를 완화하기 위해 다양한 대응 전략이 수립되는 상호작용을 확인하였다.

(3) 선택 코딩 (Selective Coding): 선택 코딩 단계에서는 축 코딩에서 도출된 주요 범주들을 중심으로 연구의 핵심 이론을 도출하였다. 본 연구에서는 법적 요구와 조직 자율성 유지 간의 균형이 핵심 이론으로 선정되었으며, 이를 중심으로 연구 내용을 통합하였다. 선택 코딩 결과는 다음과 같이 요약된다:

법적 요구와 자율성의 균형: “법적 요구를 받아들일 수밖에 없는 상황에서도 우리는 조직의 자율성을 최대한 유지하려고 노력했다. 이는 조직의 장기적 생존을 위한 필수 전략이었다”는 진술은 이론적 통찰을 뒷받침한다.

대응 전략의 상호작용: “청년 리더십을 확대하고 의사결정 구조를 변화시키는 것이 법적 요구와 자율성 간 균형을 유지하는 데 큰 도움이 되었다”는 응답은 이론적 통찰을 구체적으로 보여준다.

선택 코딩 결과, 연구의 핵심 범주와 그 관계가 명확히 드러났으며, 법적 요구와 자율성 유지 간의 균형을 위한 전략적 대응이 YWCA 재구조

화 과정에서 중요한 동인으로 작용하였음을 확인할 수 있었다.

#### 4) 분석 결과 요약 및 종합 모형

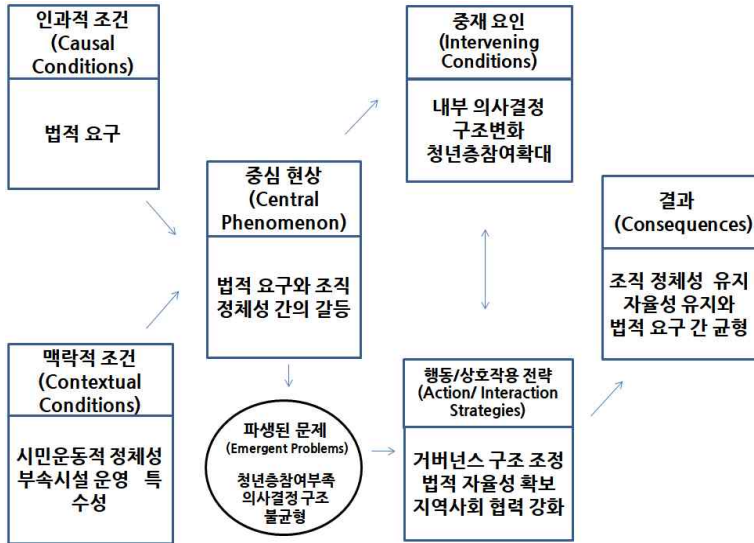
본 연구는 한국YWCA 법인 재구조화 과정에서 발생한 법적 요구와 조직 정체성 간의 갈등을 중심으로, 조직적 변화와 대응 전략을 분석하였다. 법적 요구는 외부 환경의 강제적 압력으로 작용하여 조직 운영 방식에 실질적 제약을 가하였으며, 조직 내부의 자율성과 정체성을 약화시키는 주요 요인으로 나타났다. 사회복지시설 관리지침 및 장애인 고용 부담금과 같은 법적 요구는 조직 재정과 운영에 실질적 압박을 가하였으며, “법적 요구를 준수하지 않을 수 없었지만, 그 과정에서 조직 정체성이 희석될 수 있다는 우려가 컸다”는 응답은 이러한 갈등의 심각성을 보여준다.

YWCA의 시민운동적 정체성과 부속시설 운영의 특수성은 법적 요구 수용 과정에서 조직 정체성을 유지하기 위한 중요한 맥락적 조건으로 작용하였다. 한 응답자는 “YWCA는 단순히 시설 운영을 중심으로 하는 조직이 아니라, 시민운동적 본질을 지키는 것이 중요하다”고 언급하며, 법적 요구와 조직 정체성 간 갈등의 본질을 잘 보여주었다. 이러한 갈등은 조직 정체성을 약화시키고 자율성을 상실하게 만드는 주요 요인으로 작용하였으며, 이는 재구조화 과정에서 중심적인 갈등 현상으로 나타났다.

이러한 갈등의 결과로, 청년층 참여 부족과 의사결정 구조 불균형과 같은 파생된 문제들이 확인되었다. 특히 “청년층 참여가 부족한 상황에서 의사결정 과정이 중앙화되고 있다”는 응답은 이러한 문제의 구체성을 잘 보여주었다. 이를 해결하기 위해 내부 의사결정 구조를 조정하고 청년 리더십을 확대하는 증재 요인이 도입되었다. 한 응답자는 “의사결정 구조를 조정하고 청년 리더십을 강화하면서 법적 요구와 조직 정체성 간의

균형을 맞추려 했다”고 진술하며 중재 요인의 실효성을 강조하였다.

법적 요구와 조직 정체성 간 갈등을 해결하기 위해 YWCA는 거버넌스 구조를 개편하고 지역사회 협력을 강화하며 조직 자율성을 유지하기 위한 행동 전략을 채택하였다. 한 응답자는 “지역사회와의 협력을 통해 법적 요구를 준수하면서도 조직의 본래 가치를 유지하려 했다”고 강조하며, 조직적 대응 전략의 실질적 방향을 구체적으로 설명하였다. 이러한 전략은 중앙집권적 구조에서 벗어나 지역 조직의 자율성을 강화하는 방향으로 설계되었으며, 조직이 법적·제도적 압력 속에서도 자율성과 정체성의 균형을 유지하도록 기여하였다.



〈그림 1〉 종합 분석 모형

〈그림 1〉에서 제시된 종합 분석 모형은 한국YWCA 법인 재구조화 과정에서 나타난 법적 요구와 조직 정체성 간의 갈등을 중심으로, 조직의 변화와 대응 전략을 설명한다. 이 모형은 법적 요구의 외부 압력과 조직 내부의 대응 방식을 체계적으로 도식화하여, 주요 구성 요소 간의 관계와 상호작용을 보여준다.

법적 요구는 인과적 조건(Causal Conditions)으로, 조직 운영 방식을 변화시키고 내부 갈등을 유발하는 주요 원인으로 확인되었다. “장애인 고용 부담금이나 세무 문제는 조직 재정과 운영에 큰 제약을 주었다”는 응답은 법적 요구가 조직 변화의 핵심 요인임을 나타낸다. 맥락적 조건(Contextual Conditions)으로는 시민운동적 정체성과 부속시설 운영의 특수성이 확인되었다. 이는 조직 정체성 유지의 주요 배경으로 작용하며, “YWCA는 단순히 시설 운영에 초점을 맞추는 조직이 아니라 시민운동적 가치를 유지해야 한다”는 진술이 이를 잘 보여준다.

중심 현상(Central Phenomenon)인 법적 요구와 조직 정체성 간의 갈등은 조직 변화의 핵심 문제로, 정체성 약화와 자율성 상실을 초래할 가능성을 내포하고 있었다. 파생된 문제(Emergent Problems)로는 청년층 참여 부족과 의사결정 구조 불균형이 도출되었으며, 이러한 문제는 내부 의사결정 구조의 중앙화로 이어져 조직 운영의 경직성을 초래하였다. 이를 해결하기 위해 중재 요인(Intervening Conditions)으로 내부 의사결정 구조 개편과 청년 리더십 확대가 적용되었으며, 이는 조직 내 자율성을 회복하고 갈등을 완화하는 데 기여하였다.

최종적으로, 행동/상호작용 전략(Action/Interaction Strategies)인 거버넌스 구조 조정, 법적 자율성 확보, 지역사회 협력 강화가 실행되었고, 이는 법적 요구와 조직 정체성 간의 균형을 유지하는 결과로 이어졌다. “결국 법적 요구와 자율성을 균형 있게 조정하여 조직이 본래의 목표를 잃지 않을 수 있었다”는 응답은 조직 정체성 유지와 갈등 해결의 성과

를 설명한다. 이 모형은 법적 요구와 조직 정체성 간의 갈등을 중심으로, 조직이 자율성과 정체성의 균형을 유지하기 위해 채택한 전략을 시각적으로 명확히 제시하며, 유사한 시민운동 조직의 갈등 해결에도 실질적 시사점을 제공한다.

#### 4. 한국YWCA 법인 재구조화 과정에서의 조직 변화

##### 1) 법인 재구조화의 배경과 필요성

한국YWCA의 법인 재구조화는 단순한 조직 개편 이상의 의미를 갖고 있으며, 조직의 정체성과 자율성을 유지하기 위한 중요한 전환점이었다. 중앙 법인의 구조 개편과 지역 법인의 분할을 통해 한국YWCA는 법적 요구를 수용하는 동시에 시민운동의 자율성과 정체성 강화를 목표로 하였다. 이 재구조화는 단순한 법인 분할을 넘어, 지역 YWCA가 독립적인 법적 지위를 확보하고 자율적인 활동 기반을 마련하여 각 지역의 특성에 맞는 비전과 미션을 재창출할 수 있도록 하였다. 이를 통해 YWCA가 청년 참여 확대, 지역사회에서의 책임성 강화, 투명성 확보 등의 다양한 도전 과제를 포용하는 지속 가능한 조직으로 발전할 수 있는 기반을 마련하였다.

그러나 재구조화 과정에서 갈등이 발생하였는데, 이는 조직 내부의 자율성과 외부의 법적 요구 사이의 긴장과 관련이 깊었다. 한국YWCA는 1922년 세계YWCA로부터 한국을 대표하는 국가YWCA 조직으로 인정 받은 이래, 100년에 걸친 역사 속에서 다양한 법적·제도적 변화에 직면해왔다. 특히 1949년 처음으로 사단법인 대한여자기독교청년회연합회

후원회(이하 후원회)를 설립하여, 한국YWCA의 재산 보호와 지속 가능한 법적 지위를 확보하려는 노력을 기울였다<sup>3)</sup>. 그러나 이러한 초기 법인 구조는 시간이 흐르면서 복잡한 문제들을 야기했다. 이어서 2002년에 사회복지법인, 2011년에 사단법인 한국YWCA연합회를 각각 설립함으로써 3개 법인이 만들어졌고, 지역YWCA는 각 법인의 지회 또는 분사무소 형태로 동시에 존재하게 되었다<sup>4)</sup>.



〈그림 2〉 한국YWCA 법인 구조도 (출처: 한국YWCA연합회, 2023a)

법적 요구와 갈등: 한국YWCA는 법적 준수와 책임성을 강화하기 위해 후원회를 통해 법적 주체로서 역할을 맡게 되었지만, 이는 조직의 자율성과 독립적 운영을 제한하는 원인이 되었다. 후원회의 구조상 회원YWCA

3) 1949년 사단법인 후원회 설립한 지 5년 후인 1955년부터 한국YWCA의 사업을 후원회 법인 체제로 확장하기 어렵다는 지적으로 후원회의 명칭과 목적 변경을 추진하려 했으나, 정부에서 변경을 허가하지 않았다. 1970년에 사단법인 후원회를 해산하고 연합회 법인화를 추진했으나, 당시 후원회에 등록된 재산정리가 어렵다는 이유로 불발되었다. 이로 인해 회원YWCA가 지자체의 허가로 시행하는 사업의 고유번호증과 사업허가는 모두 후원회가 법적 계약 및 사업 주체가 되어 이루어졌다(한국YWCA연합회, 2023a).

4) (사)한국YWCA연합회의 설립은 후원회가 아닌 한국YWCA연합회를 대표 법인화한다는 내부 결정에 따라, 수십 차례의 부처 협의 끝에 동일 이름이지만 별도의 기관이 인정되어 동일 부처(문화관광부) 소속의 2개 사단법인 설립을 허가받고 2011년 등기를 완료했다.

는 자율성을 잃고, 외부의 법적 규제와 의무에 종속되면서 내부적으로 자율성을 요구하는 입장과 법적 요구를 수용하려는 입장이 충돌하며 갈등을 초래하게 되었다. 서면 인터뷰에서 한 응답자는 “회원Y가 후원회에 종속된 상태”로 표현했다.

”문제가 발생하면 현실을 알고 있는 지역에서 바로 대처해야 하는데, 분사무소로 있는 상황에서는 대응이 늦어졌다. 더 이상 후원회가 못 막겠다는 불안감이 지속되었다.”(응답자 D)

시민운동적 정체성과 갈등: 한국YWCA는 사회 정의와 여성 권리 증진을 위해 자율성을 가진 시민운동조직으로 활동해 왔다. 그러나 후원회의 법적 구조와 법적 책임이 강화되면서 YWCA의 본래 목적과 정체성이 위협받기 시작했다. 이로 인해 조직 내부에서는 시민운동적 가치를 유지하고자 하는 세력과 법적 요구를 우선시하려는 세력 간의 갈등이 촉발되었다.

“사실 후원회는 업종이 임대업인데, YWCA를 대표하는 기관으로 등록되어, 매번 사업을 할 때마다 공무원들에게 설명하느라 힘들었다.”(응답자 C)

부속시설 운영의 특수성과 갈등: 부속시설이 정부 위탁시설로 운영됨에 따라 법적 책임이 추가되고 공공성이 강조되면서, YWCA의 자율적 운영이 약화되었다. 이로 인해 부속시설의 운영 기준이 YWCA의 시민운동적 목표와 상충하는 상황이 발생하면서 내부 갈등이 증가했다.

“부속시설을 통해 YWCA 운동을 확산하려 했지만 오히려 Y 활동을 시설로 이전하여 본부 활동이 축소되었다. 시설의 종사자들은 Y의 활동

가가 아니라 여가부나 고용부의 직원이라는 인식이 강했다.”(응답자 E)

이와 같은 조건들이 한국YWCA 내에서 자율성과 정체성에 대한 갈등을 유발하게 되었고, 이는 재구조화 과정에서 조직의 주요 과제로 다루어졌다. 이에 대응하기 위해, 2019년 한국YWCA는 창립 100주년을 기념하여 법인 재구조화를 위한 TFT(Task Force Team)를 구성하였다. 재구조화의 핵심 목표는 중앙 법인(연합회, 후원회, 복지사업단)과 회원YWCA 간의 법적·운영적 구조를 명확히 구분하고, 회원YWCA가 독립적인 법적 주체로 전환할 수 있도록 지원하는 것이었다. 이를 통해 각 회원YWCA가 지역사회에서 자율적으로 활동할 수 있는 기반을 마련하고, 법적 책임과 권한을 명확히 하려는 노력이 시도되었다. 회원YWCA가 독립법인으로 전환될 수 있도록 법적 책임을 명확히 하려는 노력은 재구조화의 중요한 요소였다.

특히, 부속시설 운영 문제는 재구조화의 핵심 과제로 부각되었다. 부속시설은 한국YWCA의 중요한 사회복지 사업 중 하나였으나, 대부분 정부의 위탁을 통해 운영되면서 자율적 관리가 약화되었다. 이는 부속시설의 운영 주체가 명확하지 않아 법적 책임 소재가 불분명해지는 결과를 초래했다. 또한 부속시설로 인해 한국YWCA의 사회운동적 성격이 흐려지고, 국가 주도의 관리 체계에 편입되는 경향이 나타났다.

따라서 법인 재구조화의 필요성은 조직의 자율성 회복과 법적 책임 명확화에 있었다. 각 회원YWCA가 독립적으로 운영될 수 있도록 법적 지위와 운영 방식을 재정립하고, 법적 책임 소재를 명확히 구분하여 행정적 혼란과 법적 갈등을 방지하는 것이 핵심 과제가 되었다. 재구조화의 목적은 한국YWCA가 본래의 시민운동 조직으로서의 정체성을 유지하면서도, 법적 요구를 수용하고 자율성을 확보하는 방향으로 조직을 변화시키는 것이었다.

## 2) 부속시설 운영에서의 법적·제도적 도전

### (1) 법적·제도적 요구의 변화

한국YWCA 부속시설은 정부의 사회복지 위탁시설로 운영되는 경우가 많아, 공공성과 투명성에 대한 요구가 지속적으로 증가하고 있다. 정부는 사회복지시설의 공공성과 효율성을 제고하기 위해 사회복지사업법과 사회복지시설 관리지침을 개정해왔으며, 이에 따라 한국YWCA가 운영하는 부속시설도 엄격한 법적 기준을 충족해야 한다. 특히 2019년에 서울시가 시작한 종교행위 신고센터를 시작으로 사회복지시설관리에서 차별적 관점에서 종교법인이 운영하는 사회복지시설에 대한 규제를 강화했다. 이는 다수의 지역YWCA가 고수했던 부속시설 운영 철학에 직접적인 영향을 미쳤다.

“YWCA가 운영하는데 간판에도, 활동에서도 법인의 이름도, 목적도 들어가지 않으니 다른 시설과의 차이가 없었다. 법적 관리는 엄격해지는데 우리의 정체성을 사업에 연결할 수 없다면 시설 운영의 목적이 무엇인가 질문하게 되었다.”(응답자 A)

### (2) 운영 주체와 법적 책임의 복잡성

한국YWCA 부속시설 운영에서 가장 큰 문제 중 하나는 운영 주체와 법적 책임 간의 불분명한 구조였다. 부속시설은 후원회가 법적 수탁 주체, 회원YWCA가 실질적 운영 주체, 그리고 연합회가 관리 주체로서 역할을 나누어 담당해왔다. 이러한 복잡한 구조는 운영의 책임 소재를 불명확하게 만들었으며, 법적 책임이 명확히 구분되지 않아 행정적·법적 혼란을 초래했다.

“회원YWCA와 후원회 간의 법적 책임 구분이 명확하지 않았고, 이는 행정적 혼란을 가중시켰다. 은행 계좌 개설부터 지역의 모든 서류를 중앙 법원에서 주어야 하니 법인 행정부서는 지역에서 요구하는 업무량을 감당하기 어려웠다.”(응답자 G)

이러한 구조적 문제는 세금 신고와 관련된 책임이 불분명해지거나, 시설의 법적 운영 주체가 명확하지 않은 상황에서 법적 갈등을 야기했다. 한국YWCA는 재구조화 과정을 통해 이러한 문제를 해결하고자 했으며, 법적 책임을 명확히 구분하는 것을 최우선 과제로 삼았다.

### (3) 부속시설 운영의 공공성 및 윤리적 문제

부속시설 운영은 공공성을 강조해야 하는 동시에, 운영의 윤리적 기준을 엄격히 지켜야 하는 과제를 가지고 있었다. 일부 부속시설에서 발생한 인권 침해 사건과 내부 고발은 시설 운영의 윤리적 문제가 큰 도전으로 부상했음을 보여준다.

“몇몇 시설에서 발생한 인권 침해 사건은 YWCA의 운영 신뢰도에 타격을 주었다. 연합회는 심각성을 느끼는데, 전국 규모이다 보니 체감이 달라서 타지역에서는 관심을 기울이지 않았다. 결국 연합회가 선제적으로 나설 수밖에 없었다.”(응답자 F)

이러한 사건들은 한국YWCA 부속시설의 신뢰성에 심각한 타격을 주었으며, 한국YWCA는 투명성과 책임성을 강화할 필요성을 절감하게 되었다. 정부의 법적·제도적 감시가 강화되면서, 시설 운영에서의 공공성 유지와 윤리적 운영 기준 준수는 한국YWCA의 중요한 과제가 되었다.

#### (4) 전문성 강화의 필요성

정부의 법적 요구와 제도적 규제를 수용하는 과정에서, 한국YWCA는 부속시설 운영의 전문성 강화라는 새로운 과제에 직면했다. 정부의 사회복지 위탁시설로서 운영되기 위해서는 법적 기준을 준수하는 동시에, 시설 운영자와 직원들이 높은 수준의 전문성을 갖추어야 했다. 한국YWCA는 이를 해결하기 위해 정책적 조정을 시도했고, 전문성 강화를 위한 교육 및 훈련 프로그램을 도입했다. 또한, 2019년에 시행된 부속시설 운영 실태 조사는 한국YWCA의 부속시설이 운영 효율성을 높이고, 전문성을 강화하는 중요한 계기가 되었다. 이 조사는 각 시설의 현재 상태를 평가하고 개선할 방안을 마련하는 데 큰 기여를 했다.

### 3) 재구조화 과정과 결과

2019년부터 시작된 재구조화는 한국YWCA 조직의 정체성 유지를 위한 중요한 전환점으로, 각 회원YWCA가 독립적인 법적 주체로 전환될 수 있도록 지원하는 것이 핵심 목표였다. 이를 통해 각 지역 YWCA가 자율적 법적 책임을 지며 활동할 수 있는 기반을 마련하고, 법적 책임과 운영 권한을 명확히 하는 시도가 이루어졌다.

#### (1) 재구조화의 준비와 실행

한국YWCA는 창립 100주년을 준비하며 재구조화를 위한 TFT(Task Force Team)를 구성하고, 전국 회원YWCA에 대한 조사를 진행했다. 이 조사에서 27개의 회원YWCA가 법인 전환을 희망했으며, 이후 추가

조사에서 49개의 회원YWCA가 법인 전환을 준비하기 시작했다. 이 조사를 기반으로 회원YWCA 재구조화 5개년 종합계획을 수립했다.

회원Y 재구조화 5개년 종합계획 (2020 ~ 2024)				
<b>목표</b>	회원Y와 자치성과 책무성을 재고하여 책임있는 지역운동조직으로의 성장기반 마련			
<b>핵심 가치</b>	자치성	책무성	지역운동성	연대와 협력
<b>세부 목표</b>	회원Y 재구조화	회원Y 부속시설 재정비	회원Y 본부중심의 지역운동전개	연합회-회원Y간 연대와 협력방안
<b>전략</b>	1. 회원Y 재구조화 전환지원	2. YWCA 부속시설 운영목적 재정립을 통한 선택과 집중	3. 회원Y 본부 운동역량 강화	4. 연합회-회원Y간 행정·협의체계 정비
<b>중점 과제</b>	1-1. 회원Y 재구조화 기획지원 1-2. 지역법인/비법인 사단 회원Y 전환지원 1-3. 회원Y 재구조화 교육	2-1. 회원Y 부속시설 신운영정책 실행지원 2-2. 부속시설 재정비 지원	3-1. 회원Y 재구조화 미래비전 수립 3-2. 회원Y 자원활동가 운동역량 강화 3-3. 회원Y 실무활동가 운동역량 강화 3-4. YWCA 중점운동 교육 3-5. 회원Y 미디어운동 기반 마련 지원	4-1. 한국Y 정체성 유지를 위한 중앙 법인 역할 재정비 4-2. 연합회 의사결정 구조 개편 4-3. 연합회-회원Y간 연대와 협력 강화

〈그림 3〉 한국YWCA 재구조화 5개년 종합계획 (출처: 한국YWCA연합회, 2023a)

이러한 준비 과정에서 주요한 과제는 법인 전환 과정에서의 법적 문제와 세금 부담이었다. 특히, 부동산 취득세와 재산 이전과 관련된 세금은 회원YWCA의 부담을 크게 증가시켰으며, 이는 재구조화 과정에서 주요 저항 요인 중 하나로 작용했다.

이 과정에서 가장 큰 도전은 한국 민법의 제약이었다. 한국 민법 제32조는 비영리법인의 설립에 대한 규정만 있을 뿐, 법인의 분할에 대한 구체적인 규정이 없다. 이는 한국YWCA와 같은 공익법인이 분할을 추진할 때 법적 혼란을 야기했다. 즉, 법적 근거가 부족한 상태에서 분할된 조직은 별도의 법인 설립 절차를 다시 밟아야 했으며, 기존 법인의 재산과 권리·의무가 어떻게 이전될지에 대한 명확한 기준이 없었다. 이러한 상황은 행정 절차에서 비효율성을 초래하고, 각 주무관청의 해석 차이로 인해 법인 설립 과정이 지연되었다.

“민법에서는 비영리법인의 분할, 합병 규정이 없다. 조직의 분할이 법적으로 인정되지 않아, 각각의 지역조직을 새로운 법인으로 설립하는 절차를 따로 진행해야 했다. 이미 존재하고 있는 조직인데도, 신규 설립이라는 이유로 취득세와 등록세가 부과되었고, 이러한 추가적인 세금 부담이 회원YWCA에게 큰 어려움을 주었다.”(응답자 D).

## (2) 재구조화 과정에서의 주요 이슈

재구조화 과정에서 가장 중요한 과제 중 하나는 부속시설 운영의 법적 지위를 명확히 하는 것이었다. 부속시설은 한국YWCA의 중요한 사회복지 사업을 담당했으나, 그 운영 주체가 명확하지 않아 법적 책임 소재가 불분명해지는 문제가 발생했다. 특히 2019년 사회복지시설 관리 지침이 변경된 것이 계기가 되었다.

“부속시설 운영 주체가 법인이어야 하며, 모든 종사자가 법인에 고용되어야 한다는 요구가 추가되었다. 더 이상 거대한 중앙법인이 위탁시설을 관리할 수 없는 상황이 된 것이다. 이것을 계기로 각 지역YWCA는

부속시설을 독립 법인으로 전환하고 운영의 투명성을 강화하는 작업이 시작되었다.”(응답자 F)

2019년 실시된 전수조사 시 회원Y가 제출한 부속시설 명단은 총 176 개였으나, 사업단이나 새일센터와 같이 활동의 형태로 존재하는 독립 사업을 포함하면 부속시설의 총 숫자는 250개에 이르렀다. 그러나 이러한 부속시설의 운영 책임이 불분명해지는 구조로 인해 법적 갈등과 행정적 혼란이 빈번하게 발생했다. 이 문제를 해결하기 위해, 한국YWCA는 각 회원YWCA의 독립 법인화를 통해 자율성을 회복하고 법적 책임을 명확히 하려는 시도를 지속했다.

재구조화 과정에서 또 다른 큰 이슈는 주무관청과의 행정 절차였다. 법인 설립과 관련된 절차가 각 지방자치단체와 주무관청의 해석에 따라 다르게 적용되면서, 법인 설립이 지연되는 사례가 발생했다. 특히 지역에 따라 주무관청이 여성가족부, 행정안전부 등으로 나뉘면서 동일한 기준을 적용하지 못하는 혼선이 빚어졌다.

“규모가 크고 사업이 다양한 A지역 YWCA의 경우에는 10개 이상의 부서에서 법인설립 허가를 받아야 한다는 지자체의 요구가 있었을 정도로 복잡한 과정을 거쳐야 했다.”(응답자 D)

어려운 조건임에도 불구하고, 한국YWCA는 재구조화를 실행한 지 5년 만에 조직 개편을 완료했다. 가장 큰 특징은 외부의 지원 없이 내부의 자체적 역량으로 재구조화 과정을 진행한 것이다<sup>5)</sup>. 한국YWCA는 재구

---

5) 초기에 한국YWCA에서는 대형 법무법인과 회계법인에 관련 작업을 위탁하려 했으나, 공익법인의 분할, 합병을 담당할 수 있는 법인을 찾지 못했다. 한 법무법인의 관계자는 1억 원을 수입한다 해도 이 복잡한 작업은 수행하기 어렵겠다는 의견을 주었다.

조화 전담팀을 구성한 후 실무 구성원 중 1/3을 담당 업무에 배치했고, 법인 차원에서 전 과정을 지원했다.

“관련 법이나 제도를 보완한 후에 재구조화를 해야 하지 않냐는 제안이 있었다. 그러나 그렇게 했다면 이 작업은 불가능했을 것이다. 당시 상황에서, 또 지금 회고해도, 가장 적시에 진행한 작업이었고, 재구조화를 하지 않았다면 엄청난 문제가 발생했을 것이라 생각한다.”(응답자 C)

공익법인의 분할 사례가 없었던 상황에서, 법과 제도의 한계를 가졌음에도 불구하고, 자체적으로 수행한 이 과정은 시민운동조직의 잠재력을 보여준 사례라 할 수 있다.

### (3) 재구조화의 결과

재구조화는 한국YWCA 조직에 큰 변화를 가져왔다. 2024년까지 50개의 회원YWCA가 독립 법인으로 전환되었으며, 이를 통해 법적 책임과 운영 권한이 명확해졌다. 회원YWCA는 지역사회에서 자율적으로 운영되며, 중앙 법인의 행정적 부담을 줄이는 동시에 각 지역의 자율성과 투명성을 강화할 수 있었다.

또한 부속시설에 대해 수십년 동안 지속해 온 ‘YWCA 정체성을 실현하는 거점 전략’을 전면 수정하고, 부속시설 전수조사 결과와 정부정책 변화를 반영하여 한국YWCA 부속시설 신(新)운영정책을 수립하고 이에 따라 부속시설을 정비했다. 새로운 정책의 기본은 YWCA 운동의 중심이 회원YWCA(본부)이고, 지역의 부속시설은 각 시설의 설치 목적에 근거한 ‘전문성’을 갖출 경우에만 운영을 해야 한다는 것이다<sup>6)</sup>.

6) 부속시설 신운영정책의 목표는 다음과 같다. 1. 부속시설의 운영에 대한 정당성과 지속가능성의 전면 재검토 2. 회원YWCA별 부속시설 재정비 3. 회원Y 본부의 부속시설 관리

“지역은 오랫동안 운영해온 부속시설의 운영을 포기할 수도 있다는 위기감 때문에 ‘변화’를 수용하기 힘들어했다. 특히 신운영정책에 대해서는 지역의 반발이 정말 컸다. 수차례의 의사결정과 개별 상담으로 어렵지만 한 단계씩 진행했다.”(응답자 E)

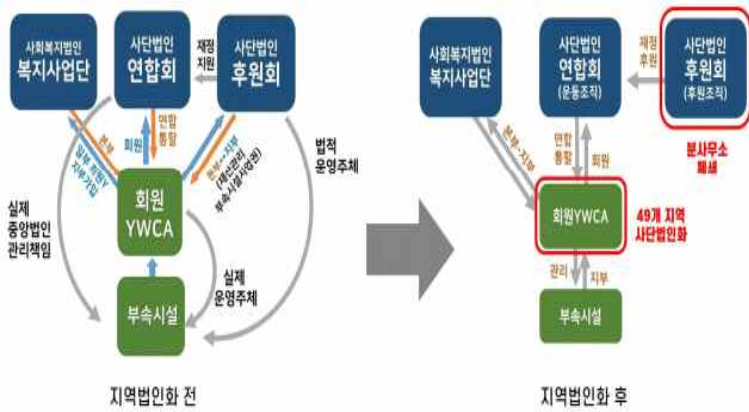
특히 법인 전환 과정에서 재산과 세금 문제가 큰 도전이었지만, 법적 책임을 명확히 함으로써 각 조직이 자율적으로 활동할 수 있는 기반이 마련되었다. 이 과정에서 38개 지역YWCA는 기본재산 설정 요구를 받았고, 이들 중 일부는 그 기준을 충족하지 못해 운영상 어려움을 겪었다. 그러나 전반적으로는 조직 운영의 투명성과 자율성이 강화되었다.

“쉽지 않은 과정이었지만, 법인 재구조화를 통해 회원YWCA는 독립 법적 주체로서의 책임을 갖게 되었고, 이는 지역사회에서 자율적이고 책임 있는 공익 활동을 할 수 있는 중요한 기반이 되었다.”(응답자 B)

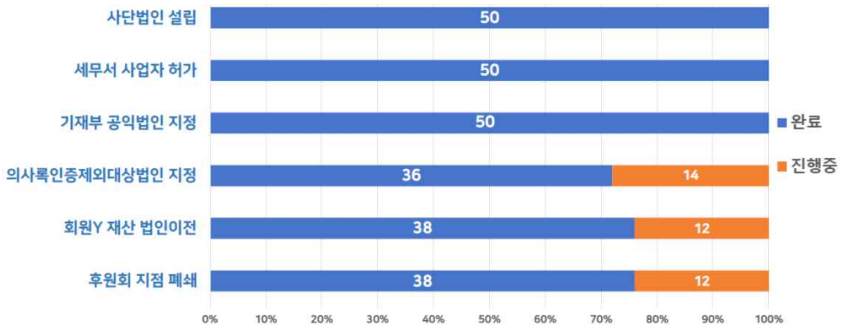
한국YWCA의 법인 재구조화는 법적 제약과 행정적 혼선을 극복하면서 조직의 자율성과 투명성을 강화하는 중요한 전환점이 되었다. 법적 책임을 명확히 하여 회원YWCA가 자율적으로 운영될 수 있는 기반을 마련했으며, 이로써 한국YWCA는 본래의 시민운동 조직으로서의 정체성을 유지하면서도, 법적 요구를 수용하는 방향으로 발전할 수 있었다.

---

역량과 책무성 강화 4. 평가체계 구축 강화를 통한 부속시설의 전문성 강화(한국YWCA 연합회, 2023a).



〈그림 4〉 재구조화 이전과 이후의 조직도 (출처: 한국YWCA연합회 2023a)



〈그림 5〉 회원YWCA 재구조화 현황(2024년 9월 현재, 출처: 박동순, 2024)

## 5. 법인 재구조화 과정에서의 조직적 갈등과 대응 전략

### 1) 법인 재구조화 이후의 조직적 도전과 기회

한국YWCA의 법인 재구조화는 조직 운영에 있어 중요한 전환점이었으나, 이 과정에서 예상치 못한 도전과 기회가 나타났다. 특히, 중앙 조직과 지역 조직 간의 관계 재구성이 큰 과제로 부각되었다. 법적 독립성은 각 회원YWCA가 자율적으로 운영될 수 있는 기반을 마련했으나, 중앙과의 협력 체계 약화 및 연합회 의존도 증가와 같은 문제가 발생했다.

“독립적인 법적 주체가 되었다는 것은 우리가 자율성을 확보하는 중요한 변화였지만, 동시에 법적 책임과 운영 권한이 분리되면서 중앙 법인의 행정적 지원이 더욱 필요해졌다.”(응답자 C)

법적 책임과 재정적 책임이 각 지역으로 분산되면서 중앙의 지원 필요성이 증가했으며, 이는 조직 자율성의 제약으로 이어졌다. 이와 함께, 지역 YWCA들은 법적 전문성 부족으로 인해 외부 전문가보다 연합회를 더 의존하는 경향을 보였다.

“법적 독립성은 우리가 자율적으로 활동할 수 있게 해주었지만, 법적 문제나 행정적 지원에 있어 중앙과의 협력은 더 필요해졌다. 연합회로서는 힘들었겠지만, 지역에서는 연합회의 도움이 절실했다.”(응답자 H)

이는 법적 구조 변화에도 불구하고 완전한 자율성이 달성되지 않았음

을 보여주며, 지역 조직들이 법적 책임을 다하면서도 중앙과의 협력을 유지할 수 있는 체계가 여전히 필요함을 나타낸다. 또한 공익법인의 분할과 관련해서 지역의 세무사나 노무사의 답변이 정확하지 않은 것도 연합회에 대한 의존이 더 높아진 이유이기도 했다.

“한 번도 가지 않았던 길을 가는 것이라, 담당자로서 스스로의 전문성에 대해 불안함이 있었다. 정확한 정보를 알기 위해서 계속 학습을 했고, 전문가들의 조언을 수시로 받았다. 수많은 문제를 해결하면서 우리 스스로가 이미 전문가가 되었고, 지역에서도 외부 전문가들의 조언보다 연합회에 문의하는 경우가 점점 더 많아졌다.”(응답자 G)

이에 따라 연합회는 1:1 맞춤형 교육과 상담, 법적 지원 컨설팅 등 다양한 지원 체계를 제공하며 문제를 해결했다.<sup>7)</sup> 이러한 과정은 지역 조직의 독립성을 지원하는 동시에 중앙-지역 간 협력을 강화하는 중요한 기회가 되었다.

또한 법적 요구를 충족시키기 위해 운영의 투명성과 효율성을 강화해야 했다. 사회복지시설 관리와 관련된 정부의 요구는 점점 더 엄격해졌고, 이에 따라 한국YWCA는 부속시설 운영의 투명성과 공공성을 강화하는 방향으로 나아갔다. 특히, 재정 관리의 투명성을 강화하기 위한 노력이 두드러졌다.

---

7) 재구조화 보고서에 따르면, 연합회가 수행한 회원Y 법인전환 지원은 다음과 같다. 1) 재구조화 1:1 맞춤형 교육과 상담제공 : 권역별 담당실무자 지정, 재구조화TF구성 독려, 부속시설 정비계획 수립, 취업규칙표준안 제공, 공익법인 회계기준 학습, 법인설립운영 학습, 현장지원팀(현장심사) 운영 등. 2) 회원Y 이사회와 사무총장 지원 : 법인완료Y, 법인준비Y 비법인사단 준비Y 사무총장 연구모임 운영 등. 3) 법인 승인 회원Y 컨설팅 : 정관(안) 검토 지원, 법인승인신청서/법인 사업계획서 작성 지원, 창립총회 준비과정 지원, 세무서 및 주무관청과의 협상 시 이슈대응 등 (한국YWCA연합회, 2023a).

“운영의 투명성을 높이기 위한 노력이 중요해졌다. 재정 관리 시스템을 강화하고, 정부의 요구에 맞추어 더 높은 수준의 관리 기준을 적용해야 했다. 이를 위해 연합회는 회계사를 채용하여 조직전환과 운영 과정에서 지역YWCA가 겪는 세무, 회계상의 문제에 대해 실시간 상담과 교육, 해결방안을 제공하고, 공익법인 운영 매뉴얼을 자체 제작하여 지역에 제공하기도 했다.”(응답자 C)

지역 조직의 법적 자율성 확보와 함께, 지역사회의 새로운 요구에 대응하기 위한 사회복지 서비스와 시민운동 활동도 재정비되었다. 특히, 각 부속시설은 지역사회의 특성에 맞는 맞춤형 서비스를 제공할 수 있는 자율권을 가지게 되었다. 일부 지역YWCA는 청년층을 위한 교육 프로그램이나 지역사회를 위한 사회적 돌봄 서비스를 새롭게 도입하여, 지역 내에서의 역할을 확장하고 있다. 이는 법적 자율성을 확보하면서도, 지역사회 요구에 맞춰 사회적 가치를 유지하고 확장하려는 시도의 일환이었다.

“지역에서는 법인에 대한 신뢰가 높아서 개별 법인이 되면 더 많은 기대와 요구를 받게 된다. 법적 자율성을 확보했다고 해서 조직 운영이 더 쉬워지지는 않는다. 오히려 더 많은 책임이 부과되었다.”(응답자 H)

결과적으로, 재구조화 이후 한국YWCA는 법적·제도적 도전에도 불구하고, 운영 효율성과 투명성을 강화하고, 지역사회의 변화하는 요구에 대응하면서 새로운 기회를 모색할 수 있었다. 이러한 과정에서 조직의 자율성은 더욱 공고해졌고, 법적 요구와 조직의 본래 목표 간의 균형을 찾기 위한 지속적인 노력이 이어졌다.

## 2) 조직 내부 갈등의 원인과 유형

한국YWCA는 법적 재구조화 과정에서 자율성과 조직 정체성 간의 긴장이 발생하였고, 이는 다양한 내부 갈등을 촉발시켰다. 이러한 갈등은 주로 조직의 자율성을 유지하려는 노력과 법적 요구를 충족해야 하는 현실 사이의 충돌에서 비롯되었다. 인터뷰에 따르면, 중앙 조직과 지역 조직 간의 권한 분배 문제, 세대 간 갈등, 그리고 의사결정 구조의 불균형이 주요 갈등 요소로 작용했다.

첫 번째 갈등 요인은 자율성의 제한이다. 한국YWCA는 정부의 법적 요구를 충족시키는 과정에서 자율성을 완전히 상실한 것은 아니었지만, 조직 운영에서 상당한 제약을 받게 되었다. 특히, 사회복지 시설 운영과 관련된 법적 규제가 강화되면서 조직의 독립성이 감소되었고, 이는 시민 운동적 정체성을 유지하는 데 어려움을 겪게 만들었다. 또한 재구조화를 통해 각 지역 YWCA는 독립적인 법적 주체로 전환되었으나, 법적 요구와 행정 절차로 인해 실제 자율성은 제한되었다. 이로 인해 중앙 조직과 지역 조직 간의 협력 및 권한 분배에서 갈등이 발생하였으며, 법적 요구를 준수해야 한다는 압박이 지역 YWCA의 독립성에 대한 기대와 충돌하게 되었다.

따라서, 재구조화는 각 지역 조직의 법적 자율성을 부여했지만, 실제로는 법적 요구에 따른 제약으로 인해 자율성은 완전히 달성되지 못했다. 이는 YWCA가 내부적으로 자율성을 어떻게 유지할 것인지에 대한 고민과 중앙-지역 간 협력 방안에 대한 논의가 필요하다는 것을 보여준다.

두 번째 갈등 요인은 세대 간 갈등이다. 청년층과 기존 세대 간의 이견은 주로 조직 운영 및 변화에 대한 입장 차이에서 비롯되었다. 청년층은 민주적 의사결정 과정의 강화와 더 많은 투명성을 요구하며, 조직 내에서 보다 적극적인 역할을 원했다. 반면, 기존 세대는 조직의 안정성과 전통

적인 운영 방식을 유지하는 데 중점을 두었다.

또한 지역법인을 분할하면서 기존의 ‘명예이사’ 제도를 폐지하는 과정에서도 갈등이 있었다. 오랜기간 이사회의 원로로 활동하던 ‘명예이사’들의 반발은 지역법인화의 큰 어려움 중 하나였다. 이러한 세대 간의 차이는 특히 의사결정 과정에서 충돌을 일으켰다. 한 응답자는 “기존의 고위층은 변화를 받아들이기 어려워했고, 의사결정이 투명하지 않은 방식으로 이루어졌다”고 언급하며, 오래된 관습의 변화와 민주적인 의사결정 구조의 필요성을 지적했다.

“실제 의결권자가 오랜 기간 준비해오고 결정된 사안들이 선배 그룹에 의해 번복되는 일이 발생하는 과정을 지켜본 젊은 세대들은 주저 없이 이탈하게 되었다.”(응답자 I)

세 번째로, 의사결정 구조의 불균형이 조직의 내부 갈등을 심화시키는 주요 원인으로 작용했다. 조직 내에서 의사결정 권한이 중앙 조직에 집중되었고, 이에 따라 지역 YWCA와 청년층은 자신들의 의견이 조직 내 의사결정 과정에서 제대로 반영되지 않는다고 느끼게 되었다. 이로 인해 중앙 조직과 지역 조직 간 갈등이 발생했고, 청년층과 기존 세대 간에도 의사결정 권한을 둘러싼 긴장감이 고조되었다. 특히 구조의 전면적 변화를 가지는 재구조화 과정에서 이러한 의사결정 구조의 불균형이 극명하게 드러났다. 기존의 고위 이사들이 비공식적 권한을 통해 의사결정을 번복하려는 시도는 조직에 대한 신뢰를 손상시켰다는 내부적 비판으로 이어졌다(공익경영센터, 2022).

### 3) 갈등 해결과 지속 가능한 조직 운영을 위한 전략

한국YWCA는 법적 재구조화 과정에서 발생한 내부 갈등을 해결하고 지속 가능한 조직 운영을 위해 다양한 대응 전략을 실행했다. 이러한 대응은 조직의 자율성과 민주적 운영 강화를 목표로 하며, 동시에 조직의 정체성과 지속 가능성을 유지하기 위한 방향으로 이루어졌다.

첫째, 거버넌스 구조 개편이 이루어졌다. 기존의 중앙집권적인 의사결정 구조를 개편하고, 지역 YWCA가 보다 독립적으로 운영될 수 있도록 법인 이사회를 중심으로 한 의사결정 체계로 전환되었다. 이 개편은 의사결정의 투명성을 강화하고, 지역 YWCA가 자율적으로 운영할 수 있는 기반을 마련하기 위한 중요한 조치였다. 또한, 청년층의 참여를 확대하기 위해 청년 이사 제도가 도입되었고, 이를 통해 청년들이 의사결정 과정에 더 많이 참여할 수 있는 기회를 제공했다.

둘째, 지역 조직과 중앙 조직 간 협력 강화를 위한 다양한 지원 정책이 도입되었다. 지역 YWCA가 중앙 조직에 의존하지 않고 독립적으로 운영될 수 있도록 법적 지원과 맞춤형 교육 프로그램이 제공되었으며, 이를 통해 지역 조직의 자율성을 높이는 데 기여했다. 그러나 일부 지역 조직은 여전히 중앙 조직에 높은 의존도를 보이고 있어, 자율성을 완전히 회복하는 데는 한계가 있었다.

셋째, 지역 법인화 과정에서 활동의 재정비와 협력 강화가 이루어졌다. 지역 법인은 주무부처에 따라 정관에 포함되는 사업의 범위를 달리하며, 행정안전부(지역자치운동) 또는 여성가족부(여성, 교육운동)와의 협력 속에서 활동을 조정했다.

“지역법인화가 되면 지자체 관리 감독으로 인해 사업이 축소될까 우려하는 목소리가 컸다. 반면, 이 과정이 지역조직의 사업을 전면적으로 재검

토하고, 우선순위를 결정하는 계기가 될 수 있다고 생각했다.”(응답자 F)

청년층 리더십 강화는 한국YWCA가 갈등 해결과 조직의 지속 가능성을 위해 추진한 중요한 전략이었다. 청년 리더십 프로그램은 청년들이 조직 내에서 리더로 성장하고, 민주적 운영에 기여할 수 있는 기회를 제공하기 위해 설계되었다. 그러나 청년층의 참여는 예상보다 활성화되지 않았으며, 세대 간 갈등이 여전히 중요한 과제로 남아 있었다. 인터뷰에서는 다수의 응답자들이 청년들이 조직 내에서 자신의 목소리를 내는 데 어려움을 겪고 있다는 점을 지적했다.

이와 함께 법적 요구와 시민운동적 정체성을 유지하는 것도 한국YWCA의 핵심 과제로 부각되었다. 법적 요구가 늘어남에 따라 운영의 투명성을 강화하고 법적 책임을 명확히 하는 노력이 진행되었으나, 시민운동조직으로서의 정체성을 잃지 않기 위한 지속적인 노력이 필요했다. 이를 위해 YWCA는 자율적 의사결정 구조를 재편하고, 중앙과 지역 조직 간 협력을 강화하는 동시에 조직 정체성을 유지하기 위한 방안을 모색했다.

한국YWCA는 법적 재구조화와 관련된 도전과 기회를 효과적으로 대응하기 위해 조직 구성원의 역량 강화를 위한 교육 프로그램을 적극적으로 운영했다. 2020년부터 2023년까지 총 95회, 277시간의 교육 프로그램이 진행되었으며, 약 1,635명의 회원YWCA 자원활동가와 실무활동가가 참여했다(한국YWCA연합회, 2023b). 주요 교육 내용은 다음과 같다:

**법적 절차와 행정적 대응 능력 강화:** 구성원들이 법적 요구를 수동적으로 받아들이는 대신 능동적으로 대응할 수 있도록 법적 절차에 대한 교육을 강화했다. 이를 통해 법적 문제 발생 시 자율적으로 해결책을 모색할 수 있는 역량이 강화되었다.

시민운동적 가치 강화: 법적 요구가 조직 정체성을 잠식할 수 있다는 우려 속에서, 법적 대응 교육뿐만 아니라 YWCA가 추구하는 사회 정의와 여성 권리 증진의 가치를 재확립하는 교육이 진행되었다.

청년 리더십 강화 교육: 청년들의 참여를 확대하고, 자율성과 민주적 거버넌스를 강화하기 위해 청년 리더십 프로그램을 운영했다. 그러나 청년들의 실질적인 참여를 높이기 위한 추가적인 노력이 필요하다는 점이 보고되었다.

맞춤형 재구조화 지원 교육: 각 지역 YWCA가 독립적인 법적 주체로서 자율성을 유지하고 중앙 조직과 협력을 강화할 수 있도록 지원했다. 연간 400여 명의 구성원이 참여한 이 교육은 법적 요구와 조직 자율성 간의 갈등을 해결하고, 지역 조직이 독립적으로 운영될 수 있는 기반을 마련하는 데 기여했다.

한국YWCA는 거버넌스 구조 개편, 청년 리더십 강화, 지역 법인화 지원, 그리고 맞춤형 교육 프로그램을 통해 갈등을 해결하고 조직의 자율성과 시민운동적 정체성을 유지하는 데 주력했다. 이와 같은 노력은 법적 요구를 충족시키면서도 조직의 지속 가능성과 정체성을 유지하는 데 중요한 전략으로 작동했으며, 한국YWCA가 변화하는 사회적 요구에 대응할 수 있는 유연성을 제공했다. YWCA의 사례는 시민운동조직이 법적 제약 속에서도 조직적 가치를 유지하며 성장할 수 있는 가능성을 보여준다.

#### 4) 시민운동조직의 향후 과제

한국YWCA와 같은 시민운동조직이 법적·제도적 요구에 직면할 때, 자

율성과 정체성의 유지는 중요한 과제가 된다. 특히 법적 요구를 충족시키는 과정에서 자율성과 정체성 간의 갈등이 발생할 수 있으며, 이러한 갈등을 해결하기 위해 조직은 지속적으로 대응 전략을 모색해야 한다. 한국 YWCA는 법적 요구를 수용하면서도 조직의 시민운동적 정체성을 유지하기 위해 교육 프로그램을 도입하고, 거버넌스 구조의 개편을 통해 자율성을 강화하는 전략을 채택했다. 특히, 법적 요구와 조직 정체성을 조화시키는 교육을 통해 구성원들이 법적 절차에 능동적으로 대응할 수 있도록 역량을 강화했다. 이러한 교육 프로그램은 YWCA 구성원들이 법적 요구와 조직 정체성을 동시에 이해하고 실천하는 데 중요한 역할을 했다.

재구조화 보고서에 따르면, 한국YWCA는 중앙 조직과 지역 조직 간의 협력을 강화하고, 자율성을 보장하는 구조적 변화가 필요하다는 것을 강조했다(한국YWCA연합회, 2023a). 특히, 지역 YWCA가 독립적으로 운영될 수 있는 법적 기반을 마련하고, 중앙 조직과 협력 관계를 유지하는 것이 핵심 과제였다. 이와 같은 구조적 변화는 조직의 민주적 운영을 촉진하며, 조직 내 갈등을 완화하고 효율적인 운영을 가능하게 했다. 이러한 대응은 시민운동조직이 외부 요구에 유연하게 대응하면서도 지속 가능성을 확보할 수 있는 전략으로 평가된다.

이 과정에서 민법 개정과 같은 법적·제도적 개선의 필요성이 부각된다(한국YWCA연합회 외, 2023). 현재 한국의 시민운동조직은 법적 요구에 의해 자율성이 제한되는 경우가 많은데, 특히 법적 분할 및 합병을 위한 명확한 규정이 부재하여 조직구조를 유연하게 변화시키는 데 어려움을 겪고 있다. 민법 개정을 통해 법인의 분할과 합병 등 조직구조 변화를 제도적으로 가능하게 한다면, 각 시민운동조직은 변화하는 사회적 환경과 법적 요구에 보다 유연하게 대응할 수 있을 것이다.

이러한 제도적 개선은 단순히 법적 요구에 맞추기 위한 수동적 대응이 아니라, 조직이 자율성을 유지하면서도 필요한 경우 조직을 재구성할 수

있는 선택권을 제공한다. 법적·행정적 절차의 개선을 통해 시민사회조직이 외부의 강제적인 법적 요구로 인해 불리한 조직 변화를 강요받는 대신, 내부적으로 자율적 판단에 따라 분할 또는 합병을 결정할 수 있는 환경을 조성하는 것이 핵심 과제다. 이는 조직 내 민주적 운영과 자율성 강화를 동시에 달성할 수 있는 중요한 법적 기반이 될 것이다.

또한, 청년 리더십 프로그램을 통해 세대 간 갈등을 해결하고 청년층의 참여를 촉진하려는 노력이 지속되었다. 청년 이사 제도를 도입함으로써 청년들이 의사결정 과정에서 중요한 역할을 맡을 수 있도록 하였으며, 이는 조직의 미래 운영에 기여할 수 있는 기반을 제공했다. 그러나 청년층의 참여는 기대만큼 활성화되지 않았으며, 여전히 세대 간 갈등과 참여 문제는 해결되지 않은 과제로 남아 있다.

지역 조직의 자율성 강화 또한 중요한 과제로 제시되었다. 지역 YWCA가 독립적으로 운영될 수 있도록 법적 지원을 강화하고, 맞춤형 교육 프로그램을 제공하여 자율적 운영 능력을 강화했다. 이를 통해 지역 조직은 중앙 조직에 의존하지 않고 자율적으로 운영될 수 있는 기반을 다지게 되었다. 이러한 변화는 외부 환경의 변화 속에서도 조직의 핵심 가치를 유지하고, 지역사회의 요구에 유연하게 대응할 수 있는 중요한 전략으로 평가되었다.

## 6. 결론

### 1) 연구의 함의

본 연구의 함의는 다음과 같은 세 가지 주요 측면에서 논의될 수 있다. 첫째, 법적 요구와 조직 자율성 간의 긴장 관리이다. 시민운동조직이 정부 및 외부 기관과 협력하는 과정에서 법적 요구를 수용하는 것이 필수적이지만, 이는 조직의 자율성 상실로 이어질 수 있다는 위험을 내포하고 있다. 법적 요구를 단순히 수용하는 것만으로는 시민운동조직이 추구하는 핵심 가치를 유지하기 어렵다. 본 연구는 법적 요구에 대응하는 과정에서도 조직의 자율성을 유지할 수 있는 거버넌스 개편이 필요하다는 점을 강조한다. 특히, 본 연구는 YWCA의 사례를 통해 강압적 동형화가 자율성과 정체성에 미치는 영향을 확인하였으며, 조직이 이러한 압력에 효과적으로 대응하기 위해서는 거버넌스 구조가 재편될 필요가 있음을 시사한다. 법적 규제가 강화되는 상황에서 조직이 독립적이고 자율적인 운영을 지속하기 위해서는 중앙과 지역 조직 간의 권한 분배가 명확히 설정되어야 하며, 이를 통해 조직의 독립성과 시민운동적 정체성이 보장될 수 있음을 시사한다.

둘째, 민주적 거버넌스와 세대 간 갈등 해결의 중요성이다. 본 연구는 청년층과 기존 세대 간의 갈등이 조직 내 주요 문제로 대두되었음을 확인하였고, 이를 해결하기 위해서는 민주적 거버넌스의 구축과 청년층 참여 확대가 필수적임을 보여준다. 특히, 조직 내 의사결정 구조의 민주화와 청년 리더십 발굴은 강압적 동형화로 인한 조직 내 일방적 의사결정 문제를 완화할 수 있는 중요한 역할을 한다. 청년 리더십을 적극적으로

발굴하고 육성하는 것은 조직의 미래 지속 가능성을 위한 중요한 요소로 작용한다. 세대 간 갈등을 해소하고 조직 내 의사결정 과정에서 청년층의 목소리가 반영될 수 있도록 의사결정 체계가 민주적이고 투명하게 운영되어야 하며, 이는 조직 내 신뢰를 구축하고 내부 갈등을 완화하는 데 중요한 역할을 한다.

셋째, 조직의 지속 가능성을 위한 제도적 개선의 필요성이다. 법적 요구와 자율성 간의 긴장을 해결하기 위해서는 현행 법제도의 개선도 필요하다. 본 연구는 민법 개정과 같은 법적·제도적 개선이 조직의 분할과 합병 등 구조적 변화를 가능하게 하여, 외부의 법적 요구에 대한 유연한 대응과 동시에 조직의 자율성을 유지할 수 있는 법적 기반을 마련해야 한다고 제안한다. 본 연구는 시민운동조직이 동형화의 압력 하에서 지속 가능한 정체성과 자율성을 유지하기 위해서는 법적·행정적 제약을 완화할 수 있는 법적 지원이 필수적임을 강조한다. 특히, 시민운동조직이 외부 환경 변화 속에서도 자율적이고 지속 가능한 운영을 위해서는 법적·행정적 제약에서 벗어나 조직 내에서 자율적 의사결정을 내릴 수 있는 제도적 지원이 강화되어야 한다는 점을 강조한다.

## 2) 연구의 한계

첫째, 본 연구는 서면 인터뷰 자료에 기반해 특정 시점에서의 구성원 인식에 초점을 맞추었기 때문에 장기적인 동태성을 반영하지 못했다. 둘째, 일부 지역 YWCA 사례에 집중하여, 모든 지역 조직의 상황을 대변하지 못했다는 점에서 한계가 있다. 셋째, 갈등 해결 방안에 대한 실질적 효과에 대한 후속 연구가 부족하며, 청년층의 참여 확대가 실제로 세대 간 갈등을 완화하는 데 미친 영향에 대한 장기적 분석이 필요하다. 또한,

강압적 동형화와 조직의 대응 전략 간 상관관계를 더 깊이 분석하기 위해 다양한 사례와 접근법이 추가적으로 필요하다.

향후 연구에서는 시민운동조직의 자율성과 법적 요구 간의 균형을 다 양한 사례를 통해 비교하고, 청년층 리더십 강화가 조직 성과에 미치는 영향을 장기적으로 추적하는 연구가 필요하다. 특히, 법적 요구로 인한 동형화의 양상이 시민운동조직에 미치는 영향을 다각도로 분석하여, 법적 요구와 조직의 자율성 간의 긴장 관리 방안을 모색하는 연구가 중요하다. 이러한 연구는 시민운동조직의 지속 가능한 발전에 중요한 통찰을 제공할 것이다.

(2024년 10월 2일 접수, 11월 11일 심사완료, 11월 23일 게재확정)

## 참고문헌

- 공익경영센터, 2022. 『한국YWCA연합회 거버넌스 사례연구』, (재) 빈손채움.
- 박동순, 2024. 「민법상 비영리법인 규제혁신 방안 제안」, 「민법상 비영리법인 설립·운영  
규제혁신 방안 토론회 자료집」, 국무조정실 규제혁신추진단.
- 유성희, 2021. 『한국YWCA 100년의 여정』, 대한기독교서회.
- 한국YWCA연합회, 2023a. 「회원YWCA 재구조화 종합결과 보고서」.  
연합회-1-2023-21.
- 한국YWCA연합회, 2023b. 「회원YWCA 재구조화 교육결과 보고서」.  
연합회-1-2023-22.
- 한국YWCA연합회 외, 2023. 「공익법인 활성화를 위한 분할·설립 제도개선 토론회  
자료집」.
- A. Martínez, M. 2014) “How Do Squatters Deal with the State? Legalization  
and Anomalous Institutionalization in Madrid”. *International Journal of  
Urban and Regional Research*, 38(2), 646-674.
- Chavesc, M., Stephens, L., & Galaskiewicz, J. 2004. “Does Government Funding  
Suppress Nonprofits’ Political Activity?”. *American Sociological Review*,  
69, 292 - 316. <https://doi.org/10.1177/000312240406900207>.
- Clark, S., Gioia, D., Ketchen, D., & Thomas, J. 2010. “Transitional Identity  
as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger.”  
*Administrative Science Quarterly*, 55, 397 - 438.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.397>.
- Coddou, M. 2015. “The Perils of Diversification: The Impact of Organizational  
Domains on Public Support for Churches.” *Available at SSRN 2661631*.
- Corbin, J., & Strauss, A. 2015. *Basics of qualitative research* (Vol. 14). sage.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. “The iron cage revisited: Institutional  
isomorphism & collective rationality in organizational fields.” *American  
Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. 2004. “Institutional Isomorphism and Public

- Sector Organizations.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 283-307. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUH028>.
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. 2004. “Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 283-307. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUH028>.
- Gioia, D., Patvardhan, S., Hamilton, A., & Corley, K. 2013. “Organizational Identity Formation and Change.” *The Academy of Management Annals*, 7, 123-193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>.
- Glaser, B., Strauss, A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
- Haines, H. 2006. “Dangerous Issues and Public Identities: The Negotiation of Controversy in Two Movement Organizations.” *Sociological Inquiry*, 76, 231-263. <https://doi.org/10.1111/J.1475-682X.2006.00153.X>.
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. 2013. “A theoretical framework of organizational change.” *Journal of Organizational Change Management*, 26, 772-792. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>.
- Milan, S., & Hintz, A. 2013. “Networked collective action and the institutionalized policy debate : Bringing cyberactivism to the policy arena.” *Policy & Internet*, 5, 7-26. <https://doi.org/10.1002/POI3.20>.
- Savini, F. 2022. “Maintaining autonomy: Urban degrowth and the commoning of housing.” *Urban Studies*, 60, 1231 - 1248. <https://doi.org/10.1177/00420980221121517>.
- Smith, S. R., and M. Lipsky. 1993. *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Suh, D. 2006. “Civil society in political democratization: social movement impacts and institutional politics.” *Development and Society*, 35(2), 173-195.

Appendix 1: 서면 인터뷰 대상자 정보

기호	직책	YWCA 경력	인터뷰 날짜
A	법인 이사	28년	2024.9.23
B	법인 이사	12년	2024.9.23
C	법인 (상임)이사	28년	2024.9.26
D	법인 국장	30년	2024.9.26
E	법인 국장	24년	2024.9.28
F	법인 국장	12년	2024.9.26
G	법인 부장	14년	2024.9.26
H	지역 사무총장	25년	2024.9.22
I	청년 활동가	7년	2024.9.27

\* 모든 인터뷰 대상자는 익명으로 처리되었다. 기호는 인터뷰 대상자를 식별하기 위한 목적으로 사용되었으며, 개인정보 보호를 위해 직책과 경력 정보만 포함되었다.

Restructuring and Identity Preservation Strategies in Civic  
Movement Organizations: The Case of Korea YWCA  
Restructuring

*Yoo, Sung Hee\**

This study analyzes how the Korea YWCA navigated the balance between legal/institutional demands and organizational identity through its restructuring process. The Korea YWCA, with over 100 years of history, has been dedicated to promoting women's rights and social justice. However, under the pressure of legal institutionalization, the organization faced challenges in maintaining its autonomy and core identity, which led to the strategic decision to undergo restructuring.

Grounded in theories of legal institutionalization in civic movement organizations and organizational change, this study employs the Grounded Theory approach for its qualitative methodology. The analysis reveals the various strategies employed by the YWCA to maintain organizational autonomy and identity while accommodating external legal pressures.

---

\* Representative, Seoul supporting center for elderly careworkers.

The findings indicate that the Korea YWCA experienced a reduction in organizational autonomy and a dilution of its civic movement identity as a result of legal demands. Key conflict drivers included a centralized decision-making structure and intergenerational tensions within the organization. To address these issues, the YWCA implemented strategic responses such as governance restructuring, expanding youth participation, and ensuring the autonomy of regional branches. Additionally, internal education programs were introduced to help members understand the balance between legal compliance and organizational identity, thereby enhancing their capacity to proactively respond to legal requirements.

Striking a balance between legal demands and organizational autonomy remains a critical task for civic movement organizations to sustain their activities in an evolving legal and social landscape.

**Key words** : organizational restructuring, civic movement organizations, legal institutionalization, organizational identity, Grounded Theory