

Part.4

모금실무자의 윤리적 딜레마 경험에 관한 연구

—

이민영 • 고려 사이버대학교 사회복지학과 교수  
윤민화 • 한림대학교 사회복지학부 BK21+ 연구원





## I . 연구의 필요성<sup>1)</sup>

비영리조직의 윤리성 훼손은 기부자의 신뢰를 잃어 모금활동에 막대한 영향을 주기 때문에 모금 윤리는 매우 중요하다(신재은, 박지영, 허지은, 2012: 35). 비영리 조직의 윤리성과 관련하여 모금 실무자들의 책임감, 투명성, 그리고 효율성을 높이기 위해서 모금활동을 위한 윤리원칙이 발전되어 왔다. 국제모금가조직(the Association of Fundraising Professional, AFP)에서는 모금원칙 선언문을 제정·공포하여 전 세계 모금윤리 발전 기반을 마련하고 있다. 이러한 노력에도 불구하고, 실제 모금활동에서 모금실무자들은 모금 목표액에 대한 압력, 경험의 부족, 명확한 해결점 없는 갈등 상황, 윤리적 기준과 모금활동 간의 이해 부족 등으로 윤리적으로 결정을 내리고 싶지만, 그렇게 할 수 있는 개인적 능력과 상황조건에 밀려 윤리적 선택을 하는 데 상당한 도전을 경험하고 있다(Rosen, 2005).

이러한 도전들은 모금 현장에서 빈번하게 속출하고 있는데, 가장 대표적으로 거론되는 형태는 모금의 효과성이라는 현실적 명분하에서 아동의 고통과 가난을 모금 이미지로 반복적으로 재생산하고 있는 모금 현장이 바로 그 실례가 될 수 있을 것이다. 이를 Plews and Stuart (2007)은 비영리 조직들이 ‘빈곤의 포르노(the pornography of poverty)’를 발전시키고 있다고 지적하면서, 아프리카 어린이들의 고통과 배고픔을 일반적으로 이미지화하여 모금활동에 도움을 받고 있지만, 결국은 그 아이들의 문제 해결보다는 편견과 차별이 더 심각해졌다는 결론을 맺고 있다. 이처럼 최근 국내외 모금활동의 현장은 모금성장에 집중하다보니 자극적이거나 기발한 ‘마케팅’ 접근에 치중하면서 기부자에게 ‘진짜 메시지’를 어떻게 전달해야 할지 간과할 때가 많은 것이 현실이다.

여기에 더해, 모금 활동 자체가 상당히 다양한 공중관계와 관련을 맺으며 진행하므로 복잡한 판단을 해야 함에도, ‘상식’ 수준에서 판단하거나 혹은 모금 활동이 합법적이면 된다는 믿음 체계 안에서 판단을 하게 되어, ‘최선의 답’으로 이르기까지 필요한 성찰적 과정을 무시할 때가 많은데, 실상

1) 본 원고는 향후 수정·보완할 계획을 가지고 있으므로 참고는 하되 저자의 동의 없이 인용을 삼가기 바랍니다.

합법적인 절차가 모금 윤리를 그대로 담보하지 않기에 많은 경우 모금실무자들이 비윤리적인 상황에 놓이게 되곤 한다(Rosen, 2005).

이와 같은 현실에서, Kidder(2004)는 비영리조직의 윤리규정의 필요성을 강조하면서, 윤리규정은 ‘옳고 그름’을 적절하게 다루기 위해서 조직이 추구하는 ‘가치’를 명시한 것이기도 하지만, 동시에 특별히 비영리조직의 윤리규정은 ‘잘못될 수 있는 일들’에 적절히 대응하는 역할과 더불어 ‘옳은 일과 옳은 일’ 사이의 딜레마를 다루는데도 기여한다고 그 중요성을 부각시켰다.

모금실무자의 윤리적 문제들은 시대에 따라서 변화됐고, 실제로 온라인 모금활동이 진행되면서, 온라인 모금활동에서 윤리적 문제들이 새롭게 등장하는(Grobman, 2000) 것에서 예견할 수 있듯이, 앞으로 더욱더 많은 윤리적 이슈들이 모금 현장에서 발생할 가능성이 높다고 할 수 있다.

그러나 국내의 비영리조직에서 모금윤리에 관한 고민과 성찰은 아직 미미한 실정이지만, 최근 들어 모금 윤리에 대한 관심과 각성이 일어나고 있는 것 또한 사실이다. 최근 국내에서 모금활동이 활성화되면서 윤리적 기준과 교육에 대한 필요성(김영옥, 김찬아, 2005; 권혁인, 주희엽, 나운빈, 2012)이 연구의 제언으로 강조되고 있으며, 비영리 조직의 윤리성과 관련하여 국제적으로 통용되는 모금윤리원칙이 지식정보의 형태로 공유되고 있다(신재은, 박지영, 허지은, 2012). 2014년 3월 한국모금가협회가 창립하면서, 국제모금기준에 기반을 두어 모금가 행동원리를 정직, 존중, 신의, 공감, 투명성으로 선포한 바도 있다.

이러한 한국적 상황에서 모금윤리를 어떻게 발전시킬지에 대해 기대가 커지면서 현실적으로 한국의 비영리조직 모금실무자들이 어떠한 딜레마 상황에서 갈등을 겪고 ‘바람직한’ 판단을 내리는 데 어려움을 겪는지에 대한 실증적인 연구에 대한 필요성이 더욱 요구받고 있다(아름다운재단 기부문화연구소 <http://bfarch.tistory.com/322>).

이에 본 연구는 비영리조직의 모금실무자들이 모금활동과정에서 어떠한 윤리적 딜레마나 가치갈등을 경험하는지를 탐색하고, 한국의 모금실무자들이 모금활동 과정에서 직면하고 있는 다양하고 복잡한 딜레마 상황을 더욱 깊이 있게 이해하고자 하고자 한다. 이를 통해 한국의 모금실무자들이 경험하는 윤리적 딜레마 상황에 대한 현상을 깊이 있게 살펴보고 딜레마 상황에서 윤리적인 의사결정을 내릴 수 있는 기준들을 모금실무자들이 어떻게 구성해나가는지 모색해 보고자 한다.

## II. 문헌 고찰

### 1. 모금현장에서의 윤리 기준

비영리조직의 윤리 기준은 비영리조직이 속한 사회적 기준, 관련된 중요 공중들의 생각 등에 의해 영향을 받으며(김영욱, 김찬아, 2005), 비영리(非營利)라는 조직의 특성상 ‘자금’을 형성하는 모금 행위 과정에서 특별한 책무성과 도덕성을 요구받기도 한다. 실제, 비영리조직의 윤리적 훼손은 기부자의 신뢰를 잃어 모금활동에 막대한 영향을 주기 때문에 비영리조직의 모금 윤리는 매우 중요하게 다루어진다(신재은, 박지영, 허지은, 2012:35). 비영리조직의 윤리성을 확보하고, 모금활동의 책무성, 투명성을 고양하기 위해 모금 활동을 하는 비영리조직에서는 모금현장, 모금강령, 기부자 권리 헌장 등 다양한 형태로 윤리 기준을 마련하고 있다.

비영리조직과 모금실무자의 모금 윤리성과 관련하여 가장 대표적인 윤리기준으로 국제모금가협회(the Association of Fundraising Professional, AFP)에서 작성한 국제모금윤리기준(International statement of Ethical Principles in Fundraising)을 꼽을 수 있다(<http://www.afpnet.org> 한글번역 <http://bfarch.tistory.com/314> 참조)

국제모금윤리기준에서는 다섯 가지 일반원칙으로 정직(honesty), 존중(respect), 신의(integrity), 공감(empathy), 투명성(transparenty)을 제시하고 있다. 기부자가 올바른 판단을 할 수 있는 정직한 행동과 정보 제공, 기부자와 수혜자의 인격 존중 및 소속 기관 구성원으로서 품위 유지, 대중에 대한 공적 신뢰를 획득할 수 있는 다양한 이해관계 및 갈등 상황에 대한 정확한 공개, 개인의 사생활 보장과 선택의 자유 및 다양성 인정, 투명한 재정보고 등이 이를 구성하고 있는 주요 내용이다. 이에 더해, 구체적인 모금활동 기준(Standard of Practice)을 제시하고 있는데, ① 기부와 관련한 모금실무자의 책임(fundraisers responsibility regarding donations.) ② 이해당사자와의 관계(relationship with stakeholders) ③ 커뮤니케이션, 마케팅 그리고 공개된 정보에 대한 책임(responsibility for communications, marketing and public information) ④ 재정과 모

금 비용에 대한 보고(management reporting, finance and fundraising costs) ⑤ 보수와 보상 (payments and compensation) ⑥ 국내법 준수(compliance with national laws) 총 6가지 영역으로 구분하여 다루고 있다. 첫째, 기부와 관련한 모금실무자의 책임에서는 기부자의 자유로운 선택을 존중하고, 기부자가 원하는 사업에 기부금이 쓰여야 하고, 기부금액 가치 이상의 관리비를 받지 말아야 한다는 내용 등이 포함되어 있다. 둘째, 이해당사자와의 관계에서는 기부자, 지원대상자, 소속 기관장 등 모든 이해당사자에게 명확한 답변을 할 수 있어야 하며, 기부금이 어떻게 사용되었는지 정확하게 보고하고, 기부자의 사생활 보호와 수혜자의 권리를 보호하며, 특히 모금 과정에서 수혜자의 존엄성을 해치지 않도록 주의해야 하며, 해치지 않은 모금방법을 선택해야 하며, 거래업체들이 부당한 이익을 취하지 않도록 적절한 노력을 해야 한다는 윤리적 기준 사항이 제시되어 있다. 셋째, 커뮤니케이션, 마케팅, 공개된 정보에 대한 책임에서는 수혜자의 존엄과 인격을 존중하는 정확하고 사실적인 정보 공개, 모금 행정비용과 기금사용 결과에 대한 진실한 공개, 기부자가 원하지 않을 때 정보 공개 제한 등의 내용이 포함되어 있으며, 넷째, 재정과 모금 비용에 대한 보고에서는 모금과 관련된 거래, 회계, 보고의 투명성과 명확성, 요청이 있을 때는 모금실무자의 보수체계에 대한 명확한 설명 조항이 포함되어 있다. 다섯째, 보수와 보상에서는 모금실무자의 보상체계는 사전에 협의하여 결정해야 하며, 모금액에 비례한 보수 책정을 하지 않을 것, 상대방부터 모금 성공사례비를 받지 않을 것 등의 내용이 포함되어 있으며, 마지막으로 모금기관이 속한 지역, 국가의 법 준수와 국제적 법률 의무를 이행한다는 국내·외 법 준수 기준을 제시하고 있다. 국내 모금 현장에서도 윤리기준을 모색하고 있는데, 2014년 3월 창립된 한국모금가협회(2014)에서도 국제모금윤리기준을 기반으로 하여, 모금가 행동원리를 정직, 존중, 신의, 공감, 투명성으로 발표하였다. 첫째, 정직은 모금가는 신뢰감을 쌓기 위해 노력해야 하고, 모금 협력자들이 정보를 잘못 이해하는 일이 없도록 정직하고 믿을만하게 행동해야 한다는 것이다. 둘째, 존중은 모금가는 자신의 업무와 소속기관에 자긍심을 갖고, 기부자와 기부수혜자의 존엄성 존중에 입각하여 행동해야 한다는 것이다. 셋째, 신의는 모금실무자는 열린 태도로 공공의 신뢰를 얻기 위해 책임감을 갖고 행동해야 하며, 이해관계에 얽힌 갈등, 개인 혹은 직업적으로 바르지 못한 행동을 통해 물의를 일으키지 않아야 한다는 것이다. 넷째, 공감은 모금가는 사명감과 목적의식을 갖고 모금을 해야 하며, 다른 모금가와 함께 윤리적 기준을 제시하고 그 가치를 전달해야 한다는 것이다. 끝으로 투명성은 모금가는 기부금의 모금이후 사용내역과 운용 등에 정확하고 쉬운 방식으로 명확히 보고되도록 노력해야 한다는 것이다(<http://www.kafp.or.kr>).

이 이외에도, 모금 활동을 벌이고 있는 다양한 현장에서 기부, 모금 관련 윤리 기준들을 작성하고 있는데, 이와 관련한 가장 대표적인 조직으로 대학교, 병원, 모금기관 등을 들 수 있다.

먼저 대학의 경우, 발전기금을 조성하면서, 이를 운영하는 발전기금 관리규정을 제정하고 있는데, 대다수의 발전기금 관리규정에 기부자의 의사 존중과 예우에 대한 규정을 정하고 있는 반면 다수의 학교에서는 모금하는 대학 당국의 모금 윤리를 명시적으로 제시하고 있지 않다. 다만, 고려대학교의 경우, 기부금품 수령의 거절 조항을 명문화하여, 대학 발전목표와 방향에 부합하지 않은 성격의 기부금, 학교의 명예에 부정적인 영향을 줄 수 있는 성격의 기부금, 불법적인 행위나 과정을 통해 조성된 기부금 등 기부금 조성과정과 대학 당국의 명예에 해를 끼칠 가능성이 있는 자금에 대해 수령 제한 기준을 제시하고 있다<sup>2)</sup>.

병원의 발전기금 역시, 대학의 발전기금 관리규정과 유사한 내용으로 구성되어 있는데, 세브란스 발전기금 규정의 경우, 기부자의 자유로운 선택 존중, 기부목적에 맞은 사용, 불가피한 용도 변경의 경우 기부자의 동의 획득, 기부자에게 사실적인 사용내용 보고, 기부자의 개인 정보 보호, 사회적 보편가치나 인간 건강을 위해(危害)하는 기업 기부금 수령 금지 조항 등 모금윤리 관련 사항을 비교적 상세하게 다루고 있다<sup>3)</sup>.

마지막으로 모금기관의 경우, 윤리 강령, 모금 현장 등 다양한 형태로 자체 윤리 기준을 명시하고 있다. 사회복지공동모금회 윤리강령의 경우, 총칙과 기본윤리, 모금 및 배분사업 윤리, 임직원 윤리, 국가와 사회에 대한 윤리로 분류하여 구성하고 있다. 특히, 모금과정뿐만 아니라 배분과정에 대한 윤리조항을 명시하고 있는데, 지역, 단체, 대상, 사업별의 복지수요에 대한 공정한 충족과 지속적인 변화를 위한 배분, 배분기준의 공개 및 법령 금지 사업, 영리, 정치, 종교적 목적 등 특수 이해관계에 이용되는 사업에 대한 배분 제한, 배분의 대가로 사적 이득 금지 조항, 배분의 성과 보고 등이 이에 속한다. 이 이외에도 비윤리적인 모금에 대한 경계, 가시적인 성과보다는 나눔문화 확산에 우선 가치, 개인의 능력과 성과를 공정한 기준에 따라 평가하고 정당한 보상 등의 규정이 포함

2) 출처: <http://www.korea.ac.kr/cop/rule/ruleFileDownload.do?siteId=university&ruleSeq=17342>

3) 출처: <http://www.yuhs.or.kr/fund/divide/rule/>

되어 있다<sup>4)</sup>. 아름다운재단의 경우 모금현장의 형태로 윤리기준을 제시하고 있는데, 사업목표와 기부용도의 공개, 제반 관련 법 준수, 기부자와 모금대상의 거부 의사시 모금 중단, 기부금 수령 금지 영역, 기부금 환원 조치, 의사결정 구조, 기부자 정보 보호, 투명한 정보 공개, 기부자와 잠재기부자에 대한 신속한 응대, 모금 실적에 근거한 성과급이 아닌 정기 급여 지급 원칙 등을 포함하고 있다<sup>5)</sup>. 어린이재단의 모금 강령의 경우, 모금 후원프로그램 제안, 사업 목표와 후원 프로그램 정보 제공, 기부자의 다양한 의사 존중, 재단의 사업방향과 부합하지 않은 후원금품, 위법한 방법으로 조성된 후원금품, 부당한 대가를 요구하는 후원금품, 금치산자, 한정치산자의 후원금품 등은 거부한다는 내용을 포함하고 있다<sup>6)</sup>.

모금 윤리 이외에도 대학, 병원, 모금기관에서는 별도의 기부자 권리현장, 권리장전 형태로 기부자의 권리를 제시하고 있다. 대다수의 경우, 기부자 예우와 존경받을 권리, 기부금 사용 등 기부 관련 문의와 신속한 답변을 받을 권리, 개인 신분 보호 받을 권리, 신속한 답변 받을 권리 등을 여기에 포함시켜 규정하고 있다.

## 2. 모금현장에서의 윤리적 이슈와 딜레마

모금현장에서 발생할 수 있는 다양한 윤리적 이슈에 대한 대응과 모금활동의 책무성, 투명성을 고양하기 위한 다각적인 노력에도 불구하고, 모금현장에서 모금실무자들은 다양한 윤리적 가치 갈등을 경험하게 된다.

실제 모금실무자는 좀 더 바람직한 ‘윤리적인 결정’을 내려야 한다는 ‘바람’과 그렇게 할 수 있는 ‘능력과 상황/조건’ 사이에서 상당한 도전을 받고 있다. 실례로 모금실무자들은 모금 목표액 달성

---

4) 출처: [http://daegu.chest.or.kr/08\\_mng/mng07\\_2.jsp](http://daegu.chest.or.kr/08_mng/mng07_2.jsp)

5) 출처: <http://www.beautifulfund.org/?c=4/19/75/107>

6) 출처: <http://about.childfund.or.kr/mind/doctrine.do>



이라는 목표에 대한 압력, 경험의 부족과 명확한 해결점 없는 갈등 상황, 윤리적 기준들과 연결된 모금활동에 대한 이해 부족과 다른 복합적인 상황들이 모금실무자 개인의 윤리와 복잡하게 얽혀진 (Rosen, 2005: 175) 딜레마 상황을 경험한다.

가장 대표적으로 거론되는 모금활동의 윤리적 이슈는 어린이들의 고통과 배고픔을 이미지화한 모금행위와 관련된 것으로, Plews & Stuart(2007, pp:23-27)는 이를 비영리조직들이 아프리카인의 사진을 지나치게 선정적으로 사용하면서, ‘빈곤의 포르노(Poverty Pornography)’를 조장하였다고 비판하면서, 어린이들의 고통과 배고픔을 이미지화해서 모금활동에 도움을 받고 있지만, 결국은 그 아이들의 문제 해결보다는 편견과 차별이 더 심각해졌다고 강조하였다. Calain(2013) 역시 비영리조직에서 모금을 위해 사용하는 메시지나 이미지에 윤리적인 문제가 있다는 것을 지적하였다. 모금활동을 위해 피해자를 이미지화하는 것이 인본주의적 가치에 상당한 긴장을 일으킬 뿐만 아니라, 프라이버시, 비밀보장, 존엄성, 법적 보호의 침해 문제가 있으며 또한 그 이미지를 제공한 사람들과의 이익분배나 소유권의 문제가 존재한다고 분석하였다.

그럼에도 국내외 실제 모금현장에서는 윤리적 문제에 대해서는 공감하지만, 아프리카 어린이의 가난하고 병든 모습은 기부자 행동을 이끌어내는 데 매우 효과적이라는 상황논리 하에 여전히 피해자의 고통스러운 광경을 지속해서 노출하고 있다. 실제 아프리카 관련된 미디어 분석 자료에 의하면, 아프리카 관련 교양(64.7%), 다큐멘터리(78.9%)는 대다수가 아프리카 지역의 긍정적인 환경을 부각시킨 반면, 유독 모금 방송에서는 아프리카 척박한 환경과 굶주리고 고통받은 아이들의 모습을 묘사한 부정적인 프레임이 전체 66.1%에 달하고 있다(정낙원, 2014)고 분석하였다. 이처럼, 모금액이라는 현실적 목표가 수혜자의 존엄을 존중해야 한다는 윤리적 기준을 상쇄시키고 있는 것이 모금환경의 현주소라 할 것이다.

그런데 Anderson(1996; Lindal, 1997에서 재인용)은 ‘Ethics for Fundraisers’라는 책에서 윤리적 모금활동에서 다양한 관점들로 인해 윤리적 갈등 상황에 놓일 수 있다고 설명한다. 대표적인 갈등상황을 일으키는 윤리기준 조항 중 ‘기부자의 뜻대로 기부금을 사용’하는 것에 대해서, 실제 모금현장에서는 Mill의 실용주의적 관점을 차용하는 모금실무자의 경우, 결과주의자(consequentialist) ‘공익의 목적을 지키고자 하는 약속의 범위 안에서 공익의 목적에 부합하면 된다’고 생각하는 입장이 있을 수 있고, Kant의 원칙주의를 고수하는 원칙주의자(formalist)로서 바

로 그 ‘약속을 지키는 것이 의무이며 예외는 없다’고 생각하는 두 가지 견지가 대립할 수 있다고 보았다. 그는 조직의 상황 특히, 작은 조직에서는 원칙주의적인 고수보다 실용적 원칙을 따르는 경우가 가능하다고 입장을 제시하고 있다. 이렇듯, 모금현장에서 ‘기부자의 뜻대로 기부금을 사용한다’는 윤리 기준은 기부자의 의도, 의도의 범위, 용도의 융통성을 어디까지 발휘할 수 있느냐는 실천현장에서의 물음으로 이어지면서, 이 또한 모금현장의 또 다른 윤리적 이슈이라고 할 수 있다. 이처럼 모금현장에서의 윤리적 딜레마는 ‘옳고 그름’의 판단의 문제보다는 ‘옳은 것’과 ‘옳은 것’ 사이에서 딜레마 상황이 빈번하게 출현한다고 할 수 있다. 이에 Kidder(2004)는 비영리조직의 윤리규정의 필요성을 잘 뒷받침해 준다. 비영리조직의 윤리규정은 ‘잘못될 수 있는 일들’에 적절히 대응하는 역할과 더불어 ‘옳은 일과 옳은 일’ 사이의 딜레마를 다루는데도 기여해야 한다고 주장하였다.

비영리조직의 윤리규정은 옳고 그름을 판단하는 기준이자, 옳은 일과 옳은 일 사이의 딜레마를 다루는 매우 민감하고 복잡한 상황에서 기준이 되어야 함에도 Rosen(2005)에 의하면, 모금실무자들은 윤리적으로 ‘맞는 결정’이라고 믿은 두 가지 기준이 있다고 한다. 하나는 모금실무자들은 현실적으로 복잡한 상황에서 판단을 내릴 때 대부분 ‘상식’에 기인해서 결정을 내리는 경향이 있는데, 이는 일반적으로 ‘좋은 일을 하는 사람들은 윤리적인 훈련이 필요 없다’는 믿음에서 기인한다고 볼 수 있다. 이와 같은 믿음은 ‘최선의 답’이 모호한 경우가 많고 결정을 주저하는 경우가 상당수 존재하는데, 이를 성찰하거나 공개하는 것을 무시하게 될 요소로 작용하기도 한다. 또 다른 하나는 모금활동이 ‘합법’적이므로 그에 수반되는 것들 또한 윤리적이라는 믿음이 그것이다. 그러나 모금과 관련하여 법적으로 성문화해 놓은 사항들은 실제 일어나는 모금활동 일부만을 반영하기 때문에, 많은 경우 모금실무자들은 비윤리적인 상황에 부닥치게 된다.

실제 전문가의 윤리적 딜레마는 ‘만족할 만한 해결책을 찾기 어려운 상황에서 전문직으로 지켜야 하는 윤리적 의무 혹은 책무가 상호 충돌할 때 어떠한 의사 결정을 하는 것이 올바른 선택인지 판단하기 어려운 상태’ (김기덕, 2002)에서 발생하므로, 윤리적 기준에 대한 지속적인 교육과 훈련은 필수적으로 필요한 사항(김영옥, 김찬아, 2005; 권혁인, 주희엽, 나운빈, 2012)이라고 할 수 있다.

이에 더해, 최근에는 온라인 모금활동에서 윤리적 문제들이 새롭게 등장하고 있는데, 기부자의 뜻대로 기부금을 사용하는 것, 기부자의 개인정보를 보호하는 것, 모금액에 기반을 두어 실무자에게

인센티브를 부여하는 것 등의 윤리적 문제들이 기부자가 온라인을 통해서 클릭 한 번으로 기부금을 전달할 때 어떻게 다뤄야 할지 ‘사이버 모금 윤리’ 또한 정비되어야 할(Grobman, 2000) 과제로 놓여 있다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구 방법과 자료수집

본 연구는 비영리조직의 모금활동과 그 과정에서 경험하는 모금실무자의 윤리적 딜레마 상황과 맥락, 선택과 대처의 경험을 탐색하여, 한국 사회의 모금현장과 모금 실무자들의 딜레마 상황을 이해하고, 모금현장에 유용한 실천적 함의를 제공하고자 하였다. 이처럼 복잡적이고 미묘한 모금현장의 딜레마 경험을 탐색하기 위해 연구방법으로는 질적연구방법을 선택하였다. 질적연구방법은 연구참여자가 문제와 이슈에 대해 가지고 있는 생각의 의미를 깊이 있게 들여다보는 방법으로서 연구문제가 가지고 있는 사회적, 정치적, 역사적 상황과 맥락을 탐색할 수 있는 방법이다(Creswell, 2007). 본 연구는 질적연구방법 중 모금실무자의 경험을 심층적으로 탐색하기 위하여, 개별심층면접을 시행하였다. 모금실무자에게 “모금 활동을 하면서 어떤 윤리적 딜레마나 가치 갈등이 있었습니까?”를 핵심 연구 질문으로 삼아, 연구참여자가 모금 상황에서 직면하고 있는 다양하고 복잡한 딜레마 상황을 이해하고자 하였다.

연구참여자를 선정하는 데 있어, 비영리조직 실무자의 모금활동은 조직의 특성에 따라 차이가 있어, 모금을 전문으로 하는 모금기관, 상대적으로 권익 활동 성격이 강한 시민사회단체, 서비스 제공이나 사업 수행을 주로 하는 지원기관으로 분류하고, 규모에 따라 대, 중, 소규모로 분류하였다.

가능한 비영리조직 특성과 규모를 고려하여 참여자를 선정하려고 노력하였다. 모금실무자의 모금 경력은 최소 3년 이상 경험을 가지고 있는 실무자와 관리자를 대상으로 하였다. 그 결과 연구참여자의 모금 경력은 최소 3년에서 최대 10년이었으며, 평균 모금 경력은 약 6년 5개월이었다. 연구참여자가 속했거나 속한 비영리조직의 특성과 연구참여자의 특성은 <표 4-1>과 같다.

연번	참여자	성별	조직특성	모금 경력
1	참여자 A	남	소규모시민단체	6년 2개월
2	참여자 B	남	대규모모금기관	10년
3	참여자 C	여	중규모모금기관	5년
4	참여자 D	여	대규모모금기관	10년
5	참여자 E	여	소규모시민단체	4년
6	참여자 F	여	소규모시민단체	3년
7	참여자 G	남	대규모모금기관	6년 6개월
8	참여자 H	남	중규모시민단체	5년
9	참여자 I	여	대규모모금기관	8년 6개월
10	참여자 J	남	중규모지원기관	9년
11	참여자 K	여	소규모지원기관	3년 2개월
12	참여자 L	남	대/소규모모금기관	7년 9개월

<표 4-1> 연구참여자와 소속 조직의 특성

## 2. 분석 방법

본 연구의 분석방법은 주제중심 분석(thematic analysis) 방법을 적용하였다. 주제중심 분석방법은 수집된 질적자료를 중심이 되는 주제를 중심으로 묶으면서 점차로 간명하게 만드는 방법이다. 질적 자료에서 제공하고 있는 정보의 개념, 가정, 아이디어 등을 탐색하고 명료화하는 과정을 통해서 자료를 재구성하는 것이다. 구체적인 자료분석 과정은 Silverman(2000)의 질적연구 4단계 분석방법을 따랐다. 1단계는 인터뷰 원자료를 사례별로 개별적으로 분석하는 것이다. 사전에 미리 연구자가 주제영역을 정하지 않고, 원자료를 읽고, 다시 읽고 반복하여 개별 사례에서 말하는 통합적 경험의 주제를 찾아낸다. 2단계에서는 개별 집단의 개별 사례들의 연결지점을 찾는 것이다. 사례가 이야기하는 가능한 설명들을 고려하면서 서로 다른 사례들을 비교하는 과정이다. 중복된 경험을 찾거나 ‘빈(missing)’ 개념을 발견한다. 3단계에서는 1,2단계에서 발견된 주제들의 의미를 찾아가는 과정이다. 분석과정에서 발견된 주제들 안에 어떤 규칙들, 유형들, 개념들, 이론들이 서로 연결되어 있는지 다양한 방법으로 탐색한다. 예를 들어, 세부 주제들이 큰 그림을 설명하는지, 서로 상충되어 있는지 확인한다. 끝으로 4단계는 연구의 엄격성(validity)과 관련이 있다. 연구의 질적 수준을 높이기 위하여 신뢰성, 진실성, 비판성, 통합성 등의 기준들에 충족되는지 점검하는 것이다. 신뢰성은 자료의 의미를 정확하게 해석했는가를 점검하는 것이며, 진실성은 복잡하고 사회적으로 구성된 실제들(경험들)이 세심하게 잘 묘사되어 있는가를 점검하는 것이다. 비판성은 모호하고 부정적 설명, 편견, 대안적 가정들을 비판적으로 잘 검토하고 설명하였는가를 점검하는 것이며, 통합성은 책임있는 과학적 과정에 따라 분석된 연구결과를 겸허하게 다양한 해석의 가능성을 잘 고려하고 있는가를 점검하는 것이다(Whittemore et al., 2001). 연구의 엄격성을 높이기 위해, 연구자들은 심층 면접 후 각 사례에 대한 의견과 각자 발견한 사항에 대한 의견을 자료수집 과정에서 수시로 나누었으며, 분석단계에서는 각 사례에 대한 연구자 각각의 분석과 해석 후 그 결과를 비판적으로 공유하면서, 분석과 해석의 타당성을 높이고자 노력하였다.

특히, 본 연구에서 연구자의 특별한 윤리적 고려사항은 ‘성찰(reflexivity)’이었다. 두 명의 연구자 모두 지역사회복지관과 대규모 모금전문기관에서 일을 했던 경험이 있기 때문에 가지고 있는 선이해나 선입견을 연구과정에서 적절히 다루고자(Pillow, 2003) 참여자와의 면접 후에는 각 연구자의 생각을 나누고, 자의적인 해석이 없었는지 상호 질문하고 대답하는 시간을 가졌다. 또한 연구에 영

향을 미칠 수 있는 경험들-개인적, 사회적, 문화적, 역사적인 개인적 요인들-에 대하여 연구일지를 작성하고 연구자들의 지속적 반성을 통해 연구의 엄격성을 높이기 위한 노력하였다.

#### IV. 연구결과: 모금실무자의 윤리적 딜레마 경험

국내 모금기관, 시민단체, 지원기관 등에서 모금을 담당하는 모금실무자의 윤리적 딜레마에 대한 경험을 알아보고자 12명의 연구참여자와 면접을 통해 자료수집을 하여 주제별 분석방법으로 자료분석을 수행한 결과, 이슈에 따라 6개의 대주제, 15개의 중주제와 45개의 소주제를 도출할 수 있었다.

본 연구의 분석결과는 앞서 살펴본 모금실무자의 윤리규정과 기부금관리규정, 비영리조직의 윤리선언과 기부자 헌정에서 제시되고 있는 내용을 준거(reference)에 놓고 실제 모금활동에서 겪는 윤리적 딜레마를 있는 그대로 드러내고자 하였다. 이러한 분석결과의 제시는 Kidder (2004)가 주장했던 바대로 현재의 비영리조직의 모금활동 관련한 윤리규정이 '잘못될 수 있는 일들'에 얼마나 적절히 대응하는 역할을 하는지 또한 어떻게 '옳은 일과 옳은 일' 사이의 딜레마를 다루는데 기여하는지도 동시에 살펴볼 기회를 제공할 것이다.

대주제	중주제	소주제
기부와 관련한 모금실무자의 책임	기부자의 자유로운 선택을 존중 <b>vs 선택을 조절</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기부자가 원하는 결연</li> <li>• 1명의결연 vs 9명의 소외</li> <li>• 기부자의 관심사를 조절</li> <li>• 기부자의 의도를 왜곡?</li> </ul>
	기부자가 원하는 사업 <b>vs 결과적으로 동의하는 사업</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 펀딩 바이 소스(funding by source)</li> <li>• 투명한 약속 vs 요구되는 융통성</li> <li>• 단체를 위한 사업</li> </ul>
	기부금액 이상의 관리비를 받지 말아야 함 <b>vs 행정비가 초과되는 기부금</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과도한 홍보비</li> <li>• 행정비 사용에 대한 이해 부족</li> <li>• 모금활동의 효율성</li> <li>• 운송비가 더 드는 기부영수증</li> </ul>
이해당사자와의 관계	기부금이 어떻게 사용되었는지 정확하게 보고 <b>vs 보고의 융통성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 후원자가 모르는 시스템</li> <li>• 아이를 보여주고, 학교를 건축함</li> </ul>
	기부자와 수혜자의 권리 보호 <b>vs 이슈레이징</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 한국은 결식과 식수만 기부</li> <li>• 모금 컨설팅의 한계</li> <li>• 모금의 경직성과 나이브함 사이</li> <li>• 이슈파이팅이 싫은 선한 마음</li> <li>• 기부단절이 두려워 vs 색깔을 드러내는 게 두려워</li> </ul>
	거래업체의 이익에 부당한 이익을 얻지 못하도록 함 <b>vs 갑을 관계</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 갑과 을: 방송사와 비영리조직</li> <li>• 돈이 사업을 끌고 갑: 기업 사업</li> </ul>
커뮤니케이션, 마케팅 그리고 공개된 정보에 대한 책임	수혜자의 존엄과 인격이 존중되는 정확하고 사실적인 정보 공개 <b>vs 포장의 유희</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 좀 더 강한 그림</li> <li>• 사진의 유희: 민들레, 뒷모습 그리고...</li> <li>• 선입견 우려: 선정적 메시지 그러나 사실</li> <li>• 예쁘게 포장된 이야기: 꽃미남 마케팅</li> </ul>
	모금 행정비용과 기금사용 결과에 대한 진실한 공개 <b>vs 배분하기 어려운 모금</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목적이 불분명한 모금은 할 수 없음.</li> <li>• 승인을 못받음: 미치고 펄쩍 뛸 일</li> </ul>

기부금품 수령의 거절	사행성 기업의 경우 <b>vs 주류는 예외</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사행성 기업의 기부는 제한</li> <li>• 주류회사는 가능함</li> </ul>
	노동탄압하는 기업 <b>vs 거부할 수 없는 현실</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• @@은 절대 안돼</li> <li>• 맹목적으로 안 받는 게 정의인가?</li> <li>• 거부할 수 없는 @@ 그대</li> <li>• 불공정함과 필요함</li> </ul>
	받으면 안되는 돈 <b>vs 판단할 수 없음</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불법적 경로인지 아닌지 알 수 없음</li> <li>• 소송의 도구</li> <li>• 국정원도 아니고 다 파악 못함</li> </ul>
기부자의 예우	참여의 기회제공 <b>vs 과도한 주인의식</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이것은 내 사업, 내 아이, 내 우물</li> <li>• 기부자는 훌륭한 사람</li> <li>• 큰 주주처럼 주인의식</li> </ul>
	최대한 기부자 존중 <b>vs 집사의 역할 요구</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 갑자기 원하는 게 돌변: 종업원의 역할</li> <li>• 섭섭하지 않게 맞춰?</li> <li>• 공사구분 없는 요청: 집사의 역할</li> </ul>
조직구성원으로서 모금실무자의 윤리	실무자의 모금에 대한 원칙 <b>vs 경험을 통한 판단</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5만원 받아야하나요?: 실무자의 투명성</li> <li>• 콘서트 vs 바자회</li> </ul>
	조직 전체의 일관성 <b>vs 관심과 공감 부족</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직내부의 절박성의 공감 부족</li> <li>• 모금목표액 달성이 평가지표</li> </ul>

<표 4-2> 모금실무자의 윤리적 딜레마 경험: 주제분석



## ① 기부와 관련한 모금실무자의 책임

### 가. 기부자의 자유로운 선택을 존중 vs 선택을 조절

한국의 모금활동에서 주된 특징의 하나는 결연사업과 관련되어 있다는 것이다. 한국의 많은 기부자들이 도움이 필요한 사람들과 결연하여 돕는 것을 가장 선호한다는 것이다. 이러한 결연 사업은 국내사업 뿐만 아니라 해외 사업에서도 이어지고 있으나, 현실적으로 사업의 수행과정과 파급효과에서 문제가 제기되고 있다.

#### 기부자가 원하는 결연

결연이란 게, 한국 사회에서 누구든지, TV를 보면 바로 나오니까 어르신들도 참여하시는 분들이 많긴 한데 그런 기부문화가 확산되고 한 사람이 더 기부에 참여할 수 있게 하려면 그 점에 있어선 저도 긍정적이라고 생각을 하지만...(참여자 L)

기부자가 원하는 결연사업이 모금실무자에게는 윤리적인 딜레마를 가져온다. 첫째, 실제 결연사업의 수혜자와 수혜자가 안 된 유사한 어려움에 있는 사람들 사이의 차별을 발생시킨다는 것이다.

#### 1명의 결연 vs 9명의 소외

마을에 한 명을 우리가 지정해서 기부를 하면 나머지 아홉 명이 버려졌다는 느낌을 받고 빈곤에 대한 개념이 그 때부터 생긴대요. 상대적 빈곤을 우리가 만들게 하고, 또 그 아이를 상품화시켜서 얼굴을 보고 선택을 하잖아요. 그것도 상품처럼 예쁜 아이한테 쏠린다더라고요. (참여자 C)

둘째, 결연사업은 모금에는 효과적이지만 조직에는 비용도 많이 들고 실제 사업도 후원자가 원하는 것과 다른 문제도 발생하면서 결연사업의 효율성이 낮다는 문제가 나타나는 것이다. 결과적으로 국내결연사업은 인터넷 홈페이지에 정보를 안내하지 않기로 하면서, 기부자의 ‘관심사’를 조절하는 결정을 내리기도 한다.

### 기부자의 관심사를 조절

후원자들은 국내를 더 원하거든요. 그럼 무조건 국내를 넓혀갈 거냐, 비용도 많이 들고, 사업도 후원자가 원하는 것과 갭도 많이 있고, 국내 같은 경우 이제는 꿈 지원 이런 것... 아이들 진로 이런 거 하는데 모금이 안 되죠, 그런 건. (중략) 국내 같은 경우도 (결연) 저희가 조절해요. 후원자들이 더 많이 안 들어와야 하는 건 저희가 더 받으면 안 되니까.(참여자 D)

셋째, 더욱이 조직이 필요하다고 판단한 사업, 예를 들어 해외의 어려운 마을을 돕는 사업이나, 아동의 꿈을 지원하는 사업과 같은 곳에 모금을 증가시키기 위해서 제한된 정보를 안내하게 됨에 따라 모금실무자는 후원자의 의도를 왜곡하는 것 같은 갈등을 겪게 된다.

### 기부자의 의도를 왜곡?

후원자가 후원자 의도로 후원 분야를 설정하는데 이전 리더는 지구촌을 더 중시했어요. 해외사업을 더 중시하고, 백혈병은 니가 안 해도 후원 들어와. 여긴 개발할 필요 없어. 이런 식으로 생각하니까 모든 홍보물을 지구촌으로만 내보내야 되는 거예요. 후원자들 의도에 따라 후원을 하게 연결 시켜드려야 되는데 그 의도를 자꾸 내가 왜곡하는 것 같고...(참여자 C)

즉, 기부자의 자유로운 '선택을 존중' 해야 한다. 실제 모금현장에서는 기부자가 원하는 사업을 존중하지만, 그것이 주는 부정적인 영향력을 고려하고, 사업운영의 효율성을 고려하며, 사업의 방향에 따라 기부자의 자유로운 '선택을 조절' 해야 하는 상황에서 딜레마를 경험하는 것이다.

### 나. 기부자가 원하는 사업 vs 결과적으로 동의하는 사업

기부자가 원하는 사업에 쓰여야 한다는 윤리에는 동의하지만, 기부자와 약속한 내용에 대하여 모금실무자와 조직의 판단에 갈등이 존재한다. 실제 모금에 효과적이지만 목적에 맞게 기부금이 사용되는 과정에서 기부자가 지정한 수혜자의 구체화된 욕구를 맞춰야 하는 행정적인 부담이 증가하게 된다.

### 펀딩 바이 소스(funding by source)

이제 점점 펀딩 바이 소스로 써야 되는 과제도 있잖아요. 후원자한테 결식으로 받아서 진로 이런

걸 할 수는 없잖아요. 니즈는 점점 구체화되고, 그걸 맞추려고 하니까 사업은 디테일해지는데 펀딩 바이 소스로 써야 하니까 그 사업만 할 수밖에 없고. (참여자 D)

첫째, 회계상이나 법적으로 어떠한 문제도 없지만 기부자에게 설명하고 투명하게 사용하겠다는 약속과 다르게 조직이 사용하고자 할 때 갈등을 겪게 된다. 아무리 기부자에게 허락을 받고 조직의 긴급한 용도로 사용하는 경우라 하더라도 실무자는 상당한 갈등을 겪는다.

#### 투명한 약속 vs 요구되는 융통성

단체의 입장에서는 재정상이나 회계 상에서는 아무 문제가 없죠. 기부금은 어쨌든 목적성 기부금으로 들어오는 게 아니었으니까. 그런데 이걸 이제 사용하고 이후에 모금이나 들어오면 다시 매꾸고, 이런 경우가 있었어요. 저는 그럴 때마다 그냥 모금을 한 게 아니라 제가 가서 잘 해보겠다고 정말 열심히 잘 해보겠다고 투명하게 쓰겠다고 약속하고 받아온 돈인데 이렇게 쓰지 못하니까 안한다 했는데 단체 입장에서는 고작 몇 달 차이이고 회계 상에 아무 문제가 없는데.. 이게 목적성 기부금으로 들어왔다면 내가 그렇게 하겠다. 그런데 아니지 않느냐. 그걸 기부자한테 허락 받았는데 문제를 왜 크게 만드냐. 그렇게 해서 그냥 사용해서 쓰기도 하고 (참여자 F)

둘째, 특정사업에 제안된 기부금이 아니라 하더라도, 외부의 제안이나 단체를 위한 사업으로 행사를 진행하는 것도 모금실무자에게는 기부금 사용에 대한 진정성 측면에서 갈등을 겪게 한다.

#### 단체를 위한 사업

외부에서 뭔가 제안이 들어와서 실행을 할 수 밖에 없었던 그런 것들도 있고... 수혜자를 위한 게 아니라 단체를 위한, 아니면 기부자의 어떤 생각보다는 단체의 관점들로 연례적인 어떤 행사성이나 협찬의 성격 이런 게 많이 있고 하니까, 그런 부분들도 받으시는 분들도 많이 힘들어하시는 그런 것들도 봐왔고.(참여자 L)

즉, 기부자가 원하는 사업에 기부금이 쓰여야 한다. 실제 모금현장에서는 기부자가 원하는 바 대로 움직이는 과정에서 비효율성을 경험하기도 하며, 조직이 필요한 사항에 기부자의 동의를 얻거나 얻지 않고 '결과적으로는 동의할 것이다' 라는 판단으로 기부금이 사용되는 상황에서 딜레마를 경험하는 것이다.

## 다. 기부금액 이상의 관리비를 받지 말아야 함 vs 행정비가 초과되는 기부금

보통의 기부금의 관리비는 후원금의 관리와 운용에 대하여 법적으로 정해놓고 있다. 하지만 TV 홍보 등에 사용되고 있는 막대한 후원금에 대해서 모금실무자는 고민이 된다. 모금의 과정을 합리적으로 이해하는 기부자도 있겠지만, 상당수의 기부자들은 행정비용에 대한 이해가 부족하여 기부에 악영향을 미칠 것이라고 우려한다.

### 과대한 홍보비

방송 협찬금을 기업에서 주지는 않으니깐. 결국은 자기네 행정비에서 일부를 하는 건데, 행정 운영비에서, 아니, 홍보비 책정한 거에서. 결국 후원금에 일반 행정비 뎀 데서만 되도 되는데 결국 후원금이라는 거죠. (중략) 그런 것들이 사실은 이제 좀 맞냐라는, 개인적으로는 좀 고민이 됩니다. 사실 그런 것들이 그러니까 사실 지금 대부분이 다 그렇게 하고 있고요. (참여자 B)

### 행정비 사용에 대한 이해 부족

합리적으로 생각하시는 분들도 계시는데, 적지 않은 분들이 내가 내놓은 돈이 고스란히 어려운 사람한테 가야된다, 이렇게 보는 분들이 많으시거든요. 나중에 그게 알려지게 되면 기부의 뭐랄까... 사람들의 열성이라든가 신뢰도가 떨어져서 기부에 악영향을 미치는.. 잘하는 기관까지도 영향을 미치는... 그런 부분들이 저는 좀 걱정이 되죠. (참여자 H)

사실, 더 갈등이 되는 상황은 기부금보다 기부금을 관리하는데 비용이 초과되는 모금활동을 하는 경우이다.

### 모금활동의 효율성

이제 가서 인형극을 하거나 이런 것도 후원자 입장에서는 모든 것을 다 풀 서비스를 받길 원하죠. 왜냐하면 저희가 수거식 갈 때 뽀\*\* 인형을 쓰고 가고 막 이렇게. 근데 이제 그것의 약점은 뭐냐 하면 오며가며 간사 인건비에, 행정비에. 사업을 해야하는데 어떻게 보면 행정적인 일에 너무 많은 소비를 하는 거죠. 그러니까 투명성과 행정의 그 딜레마들, 어디까지는 투명하게 우리가 최대한 하되, 또 너무 많은 행정에 소요되면 그게 발목을 잡는 일들이 많이 발생을 하더라고요. (참여자 B)

소규모 비영리 조직의 경우, 기부자가 기부금영수증을 자신의 이득을 위한 방법으로 조직에 요구하여 관리비가 모금액보다 초과하는 경우에는 기부자와의 관계와 조직의 효율성 사이에서 갈등을 경험할 수 있다.

#### 운송비가 더 드는 기부영수증

물품을 한 10억 받으면 현금을 한 1억 지원해주겠다, 기부금 영수증 11억으로 해서 달라고. 사실 그렇게 되면 운송비가 더 많이 들거든요. 그럼 굉장히 난처하죠. (참여자 J)

모금활동을 위하여 법적인 범위내에서 관리비 (혹은 행정비)의 사용은 문제가 없다. 그럼에도 불구하고 모금실무자는 그 출처가 후원금에서 비롯된다는 점에서 막대한 홍보비 사용에 문제를 제기한다. 또한 지역사회내 모금활동에서 잦은 방문과 다양한 서비스 제공, 기부자의 예우를 고려한 활동이 모금의 투명성을 보장한다고 해도, 현실적으로 관리비의 부담에 대해 고민하지 않을 수 없는 것이다.

## ② 이해당사자와의 관계

가. 기부금이 어떻게 사용되었는지 정확하게 보고 vs 보고의 융통성

기부자가 홍보매체에 나온 정보를 보고 기부를 한 것을 다른 사업에 다양하게 사용하는 경우에도 모금실무자는 갈등을 겪는다. 실제 조직이 목적성 기부금이 아닌 것으로 수입을 잡고, 후원자에게 이에 대해 직접적으로 설명하지 않고(못하고) 조직에 유리하게 융통성을 발휘하는 경우도 있다.

#### 후원자가 모르는 시스템

후원자는 그 방송을 보고 어느 정도 아프리카를 도우라고 준건데 일반 업무로 잡히는 거죠. 일반 업무라는 것은 뭐 우리 월급으로 쓰이는 건 아니지만, 국내나 해외나 북한이나 다 다양하게 쓰일 수 있는 거죠. NGO입장에서는 되게 좋은 거죠. 후원자는 어쨌든 아프리카를 보고 한 거면 최소한 아프리카 무슨 목적으로 사용을 해 줘야 되는데 그렇게 안 잡고 그냥 일반으로 잡아 버리니까. (참여자 B)

실제 제한된 정보를 제공받고 기부를 결정하는 기부자들에게 기부자 관리 시스템을 이해하라고 하는 것은 무리일 것이다. 또한 실제 자금이 필요한 사업에 대한 기부자의 관심이 없을 때 사업을 위해서 모금실무자는 기부자가 반응할 수 있는 관련된(?) 정보를 제공하기도 한다.

#### 아이를 보여주고, 학교를 건축함

정말 딜레마인거죠. 학교건축만 하겠다고 하면 모금이 안 되는 거예요. 전화가 안 울리잖아요. 결과적으로 그럴 때 어려움을 좀 느끼는 거죠. 그런데 모금이 될 건 뻔하게 아니까. 예를 들어 저희가 1대 1 아동후원을 하잖아요. 그것도 마찬가지로요. 그냥 우리가 사업을 하겠습니까. 후원을 하세요 하면 그게 모금이 안 되는 거죠. 실제로 아이를 보여주고 스토리를 보여줘야 모금을 하게 되는데 후원자들은 오해를 하게 되니까. 그렇다고 우리가 이렇게 모으고 전혀 다른 데 쓴다 이런 건 아니지만 조금 사람들로 하여금 오해할 수 있는 부분은 있다. (참여자 D)

이러한 상황을 기부자에게 기부금이 어떻게 사용되었는지 정확하게 보고하면, 기부자는 사실을 ‘오해’ 하고 기부를 중단할 수도 있다. 결과적으로 기부금의 부당한 사용이 아니라는 의도와 원칙적으로 정확하지 않은 사용이라는 사실 사이에서 모금실무자들은 갈등한다.

#### 나. 기부자와 수혜자의 권리 보호 vs 이슈레이징

모금활동에서 가장 중요한 이해관계자는 기부자와 수혜자이며, 그들의 권리를 보호하는데 모금실무자는 최선을 다해야한다. 그러나 한국의 모금활동에 대해 현실적인 고민을 하게 된다. 권리를 보호한다는 것을 보다 적극적으로 해석하면서, 기부에 대한 사회적인 인식을 변화시킬 필요성에 대한 모금실무자로서의 근본적인 고민이 있다. 모금이 잘되는 것만 모금하는 것이 맞는 일인가에 대한 질문을 던진다.

#### 한국은 결식과 식수만 기부

후원자 입장에서는 딱 결식, 애가 밥을 못 먹으니까. 이렇게 되니까.. 지금도 그래요. 결식이 후원이 제일 잘 돼요. 그런 게 조금 고민 되죠. 과연 우리가 마케팅이 잘 되는 것만 모금을 해야 하는가 이런 고민이 생기는 거고. 해외 같은 경우도 사실 똑같거든요. 역량 강화, 소득 증대 되게 중요한데 식수만 파는 거예요. 해외에서도 왜 한국은 식수만.. (참여자 D)

여성아동의 인권을 옹호하는 옹호사업을 시도해보지만 모금에는 별 효과가 없다 (참여자 D). 심지어 모금액을 높이기 위해서 조직의 정체성에 반하는 모금방법을 제안받기도 한다. 비영리조직의 생존을 위한 펀드레이징에서 사명을 지키는 이슈레이징이 공존할 수 없는지 고민한다.

#### 모금 컨설팅의 한계

어쨌든 사람들의 인식을 바꾸면서도 모금을 할 수 있는 방식은 없을까? 보면 잘 없어요. 저희 같은 단체에 오면 이벤트 같은 것에 대한 컨설팅 같은걸 해주시면 화장품 샘플 주는.. 화장품 업체랑 같이 해보라는 얘길 한다든지. 사실 기본적인 어떤.. 외모지상주의 반대하는데 그걸 하기 어렵잖아요. 그리고 그런 딜레마가 있는데, (참여자 E)

#### 모금의 경직성과 나이브함 사이

그(모금) 나이브함과 경직성 사이에서 사례들이 많이 있었으면 좋겠다는 생각은 해요. 사람들이 성장을 해서 여기가 존재해야 하는 이유 때문에 큰 기부를 하고, 그렇게 되는 공간이었으면 좋겠는데 보통 이런 가치를 좋아하는 사람들이 부자는 별로 없어요. 가난하고.. 그게 저희의 딜레마인데. (참여자 E)

이슈레이징, 즉 근본적인 사회문제를 드러내고 의식을 변화시키고 근본적인 해결책을 고민하는 접근은 사실 기부자로부터 외면 받는다.

#### 이슈파이팅이 싫은 선한 마음

이제 선한 맘, 착한 사랑의 맘 이렇게 오신 분들이 많죠. 그러다보니까 어떤 한계가 있냐면, 우리가 이슈 파이팅 할 때가 있어요 정부하고 갈등을 일으키거나 그럴 때는 본인들도 부담을 느끼고 막 떨어져 나가는 게 보여요. 우리는 그게 큰 고민이에요. 이 이슈를 분명히 다뤄야 될 필요가 있지만 이걸 하면 몇 명 좀 떨어져 나가겠다 답이 나올 때가 있어요. 갈등해요 우리는. (참여자 A)

기부자로부터의 외면은 기부의 단절로 이어지면서 조직의 생존을 위협할 수도 있기 때문에 모금실무자에게 이슈레이징은 모금활동에서 뜨거운 감자와 같은 존재가 된다.

### 기부단절이 두려워 vs 색깔을 드러내는 게 두려워

기계적인 중립 같지만 결국 저희가 취할 수 있는 건 그 정도 선으로 해야 되는데, 그것조차도 사실은 되게 오해를 살 수 있는 부분이 있고... 되게 민감하기도 하고...(중략) 이런 정치적인 이슈가 있는 것들에 대해서 그냥 멀리해야 한다가 거기에서도 우리의 어떤 포지셔닝을 잘 잡으면서 할 수 있는 부분을 해야 한다가... 내부에서 그 실무자 중에는 우리 그냥 색깔을 확 드러내면 안 되냐, 이런 극단적인 이야기들이 막 오고 가는데... (참여자 I)

의도하건 의도하지 않건 모금활동에서 '수혜자의 권리' 를 존중하는 이슈레이징 접근은 모금활동에서 기부자의 권리를 존중-기부를 유지시키기 위한 - 측면에서 '기계적인 중립성' 을 취해야 한다는 입장과 대립하면서 모금실무자에게 딜레마를 경험하게 한다.

### 다. 거래업체의 이익에 부당한 이익을 얻지 못하도록 함 vs 갑을 관계

윤리기준에 제시한 거래업체의 부당한 이익의 내용은 다양할 수 있겠지만, 본 연구에서 나타난 부당한 이익은 직접적으로 '수혜자' 나 '기부자' 보다는 제 3자의 이익에 대한 내용이다. 예를 들어 모금활동을 홍보하는 방송매체와 기업기부를 통해 간접적 홍보를 하는 기업이 이에 해당한다.

첫째, 방송매체에 홍보되는 메시지와 이미지가 모금활동에 절대적인 효과가 있지만, 수혜자의 권리 보호와 정확한 정보를 제공해야 하는 원칙은 반드시 고려되어야 한다. 그럼에도 불구하고 '갑과 을'의 관계를 가진 방송매체와 비영리조직 사이에서 '방송사가 원하는 바' 를 들어주는 과정에서 모금실무자들은 딜레마를 경험하게 된다.

### 갑과 을: 방송사와 비영리조직

갑과 을의 관계에서 형성되는 게 방송도 이제 기관마다 다 들어가고 싶어 하잖아요. 방송사에서든 원하는 게 되게 많은 거예요. 그 니즈를 또 맞춰주어야 되는 거예요. 사업과 모금의 균형을 잘 맞추는 게 사실은 쉽지 않은 거죠. 찍는 쪽에서는 어디든 가서 찍고 싶은 거고 사업 현장에서 사실은 여러 가지 룰이 있으니까 그걸 지키다 보면 모금이 어렵고... (참여자 D)

둘째, 비영리 조직의 모금활동에서 기업 기부는 상당히 큰 액수로 기부하고 상당히 큰 예우를 요청하기도 한다. 수혜자의 권리와 욕구보다는 기업이 원하는 바에 따라 사업이 진행되는 과정에서 '돈



이 사업을 끌고 가는 경우'가 나타난다. 이는 수혜자에게 도움이 되기보다는 기부 기업의 사업에 이익을 가져다주는 결과로 이어지면서 모금실무자를 갈등하게 한다.

#### 돈이 사업을 끌고 감: 기업 사업

그러니까 기업 사업을 하죠. 더 홍보해 드려야 하고 그건, 후원 기업에 대한 예우라고 생각을 하는데, 그거 자체가 나쁘거나 비윤리적이진 않은데 이제 그게 주가 되고, 나머지에 이제 사업 자체가 거기가 도구로 사용되어지는 형태로 보여 질 때 그러니까 선정도 그렇고, (수혜자들이 필요한) 사업이요. 되게 아이러니 한데, 그런 일이 굉장해요. 돈이 사업을 끌고 가는. 그런데 이제 사업이 좀 돈을 끌고 가 줘야 되는데, (참여자 B)

비영리 조직의 모금활동에서 방송을 통한 홍보와 기업을 통한 기부금은 중요한 영역이다. 그런데 많은 경우 방송국과 기업은 갑의 위치로 비영리조직은 을의 위치에 있으며, 모금실무자에게 수혜자를 돕는 목적과 이해관계자의 이익을 추구하는 목적 사이에서 갈등하게 한다.

### ③ 커뮤니케이션, 마케팅 그리고 공개된 정보에 대한 책임

가. 수혜자의 존엄과 인격이 존중되는 정확하고 사실적인 정보 공개 vs **포장의 유혹**

모금활동에 마케팅의 개념이 들어오면서 홍보 전략이 시각화되고 그에 따라 수혜자의 존엄과 인격을 존중하고 개인 정보를 지켜야하는 윤리적인 기준이 제시되고 있다. 모금실무자들은 전문가로서 동의하지만 모금활동의 목적에 따라 타협의 길을 찾느라 갈등한다.

방송을 통한 모금 홍보는 무시할 수 없는 효과를 가진다는 것이다. 그러나 방송에 나오는 내용이 사실적이지 않다는 사실에 모금실무자들은 갈등한다.

#### 좀 더 강한 그림

당장 죽어가는 애들은 아주 일부분인데 사실은 일반적으로 그냥 애들이 다 살아가고, 가난하게 살아가는 거죠. 근데 그 애들에게 가난하지만 꿈을 주고 이렇게 일반적인 걸 해도 좋은데 그건 너무 그림이 안 나오니까. 계속 강한 것만 하는 거죠. 그게 이제 방송도 마찬가지이구요. 그래서 이런 식

으로 계속 가는 게 과연 맞나, (참여자 B)

사실 모금실무자는 수혜자 사이에 어느 정도의 합의와 동의가 있다고 하더라도 수혜자가 미래에 예측하지 못할 어려움에 빠지지 않도록 노출은 최소화해야 한다고 생각한다. 처음에는 홍보자료에 ‘꽃’ 사진을 사용하고, 수혜자의 ‘손’ 사진을 실는다. 좀 더 모금활동의 목표를 달성하기 위해 명확한 이미지를 제공하고자 하는 유혹이 생긴다. 이젠 ‘뒷모습’을 싣고, ‘옹기종기 모여 있는 모습’ 그리고 ‘앞모습’을 싣고자하는 자신을 발견하고 고민에 빠진다.

#### 사진의 유혹: 민들레, 뒷모습 그리고...

당연히 애들은 좋아, 언니 노출해. 간식비 들어올지도 모르잖아. 그게 또 맘이 짠해 가지고. 그런 것도 있고, 사회운동을 하는 사람이 이러면 안 돼. 자존심? 이런. 애들을 팔아서 돈을 버는 느낌인 것 같아요. (중략) 네임밸류가 전혀 없으니까. 그런데 저희는 \*\*\*\*복지가 좋아가지고. 그런 것도 있죠. 사소한 걸 많이 배웠던 것 같아요. 그리고 어쨌든 내면적으로 사회복지를 하는 단체였지만 주대상자를 노출시키고 싶지 않은 게 있어요. 그러니까 제일 고민은 아이들의 소식 이런 거 내보내면 조금 이제 (다른조직) 처럼 눈망울 막 이런 애들 얼굴 이만큼 이렇게 하면 우리 애들도 저렇게 찍어서 내보내면 될 것 같은 거죠. 그래서 처음엔 (중략) 저작권 없는 이미지로 많이 사용했으니까. 민들레 사진 이런 거 있잖아요. 손을 찍고 나중에 뒷모습을 찍고, 옹기종기 모여 앉아서 노는 것도 썼고요. 어느 순간 앞모습을 애들한테 찍자고 하는 걸 보면서 이게 내가 원하는 모금의 방식인가 하는 고민도 되게 많이 했던 것 같아요. (참여자 F)

사실을 전하는 것이 잘못된 것은 아닐 것이다. 다만 사실이 선정적일 때 선입견이 나타날 수 있기 때문에 갈등한다. 사실은 사실대로 알릴 수밖에 없다면, 현재와 미래의 ‘인격’을 존중하는 가장 효과적인 방법도 함께 찾아야 하는데, 그것이 딜레마다.

#### 선입견 우려 : 선정적 메시지 그러나 사실

그게 항상 딜레마가 있는데요. 왜냐하면 실제로 어려운 상황에 처해있는 경우가 있기 때문에 그런 캠페인을 할 수밖에 없는데요. (중략) 설사나 폐렴의 아이들 환자 비중이 굉장히 높는데 사실 링거나 이런 것들이 제대로 초기에 처치가 안 돼서, 굉장히 위험한 순간 사망률이 굉장히 높거든요. 그런 것들을 이슈로 해서 실제 (수액제) 한 병 천 원이면 아이들의 목숨을 살릴 수 있습니다라는 개

념으로.. 선정적이죠, 하면서도 굉장히 고민을 많이 하는데. 실제로 많이 지원을 하기도 했고, 그게 효과성이 있다고 생각은 합니다만 하는 입장에서는 굉장히 좀 난처한 경우가 있기도 하죠. (중략) 모든 북한의 아이들이 그런 건가? 라는 인식이 될 수도 있잖아요. 그렇게 되다 보면 남쪽의 아이들을 만나게 되면, 그런 인식들이 계속 고정화 되다 보니까 북한이라는 개념 자체를 굉장히 아래로 보다 보니 평화나 통일의 파트너라기보다는, 불쌍하고, 애뜻하고... 그 의미에서는 통일이나 평화의 개념이 점점 더 멀어질 수밖에 없는...(참여자 J)

그럼에도 불구하고 모금마케팅 현장은 급변하고 있다. 사진, 영상 마케팅과 더불어 온라인 마케팅도 중요한 도구가 되고 있다. 눈물로 읍소하는 홍보 메시지를 비판하듯이 온라인 마케팅은 ‘웃는 모습’을 전한다. ‘밝게 성장하고 새 인생을 찾은 수혜자’의 이야기는 확인할 수 없는 잘 만들어진 경우가 많다는 데에 또 다른 가치 갈등이 생긴다. 게다가 ‘꽃미남’이나 연예인 마케팅을 통해서 ‘기부의 목적’은 뒤로하고 ‘모금’ 그 자체에 초점을 두는 현상까지 나타난다.

#### 예쁘게 포장된 이야기: 꽃미남 마케팅

\*\*\* 해보면 예쁘게 포장하는 법을 알려주시거든요. 그런 거에 익숙해지다보면.. 미화하는 거죠. 애들이 풍성하게 성장하고 있어요. 애들이 저희 공부방에 와가지고 새로운 인생을 찾았어요. 확인할 수 있는 건 아닌데 그렇다고 또 아닌 건 아니거든요. 그런 되먹지 못한 스킬이 느는 것 같아요. (중략) 요즘에는 꽃미남 마케팅 해가지고 길거리 모금을 하잖아요. 거기에 잘생기고 기력지 긴 젊은 남자친구들을 해가지고 그렇게 하기도 한다고 기사화 된 적이 있었거든요. (참여자 F)

모금실무자들은 수혜자의 인격을 존중해야 한다는 원칙에 동의한다. 다만 현실 모금활동에서 이미지와 이야기는 중요한 기부 설득 요소이기 때문에, 얼마만큼 어떻게 해야 하는지에 대해 갈등한다. 사실을 정확하게 전달하기 위해서 그리고 모금을 잘 해내기 위해서 추상적인 이미지로 전달하는 법, 선정적이지 않게 전달하는 법, 선정적이지만 선입견 없게 전달하는 법, 그리고 미화시키지 않는 법을 찾으려고 끊임없이 고민한다.

#### 나. 모금 행정비용과 기금사용 결과에 대한 진실한 공개 vs 배분하기 어려운 모금

모금의 행정비용과 기금사용에 대한 결과를 진실하게 공개할 수 있느냐 없느냐를 고민하며 모금

실무자들을 모금사업과 배분(지원)사업 여부를 판단하게 된다. 실제로 ‘\*\*호’ 사건과 관련한 모금 활동은 모금실무자에게 긴급모금이나 지원을 결정할 때 판단해야 하는 기준들에 대해서 고민하게 하였다.

#### 목적이 불분명한 모금은 할 수 없음.

이런 것들에 대해서 굉장히 어떤 테마를 긴급모금이나 지원여부를 결정할 때도 굉장히 많은 딜레마에 부딪히기도 하죠. 확실히 비영리단체는 모금을 많이 하기 위해서, 우리가 수익을 많이 끌어당기기 위해서 사실은 모금하진 않잖아요. 그러다보니까 당연히 소셜 이슈에 방점을 찍을 수밖에 없는 거죠. 그게 얼마 전에 \*\*호 이슈가 그랬죠. 저희 조직에서도 굉장히 그런 많은 요구들이 있었거든요. 그러니까 이 지역에서는 난리가 난거죠. 도와야 된다고. 저는 음... 그런 생각을 많이 했던 것 같아요. 그 때 그 \*\*호 이슈로 모금을 하면 모금액은 많이 벌겠지. 모금을 하는 단체로서 인지도도 올리면서 이 모금에 대한 자원개발의 어떤... 목표 달성?에 대한 관점에서 보자면 그것들을 충분히 할 수 있을만한 이슈였어요. 그런데 그러고 싶지가 않더라고요. 그리고 지금 그 이슈 상황에서는 그 타이밍과 그 상황에서는... 아 뭐라고 할까요... 좀... 왜냐하면 이걸 사회복지 다 전공을 하신 걸로 알지만 사회복지 차원에서 어떤 지원에 대한 대상과 지원의 요청과 그런 것들에 대한 지원에 대한 계획이 분명하지 않으면 모금을 할 수가 없어요. (참여자 G)

사회적으로 이미 파급효과가 큰 이슈를 가지고 모금활동이 모금목표액을 달성하는 충분한 이유가 된다면 망설일 이유가 없을 것이다. 그러나 책임있게 어떻게 기부금을 사용할지에 대한 계획과 방향이 없는 상황에서 ‘\*\*호’ 사건 관련 모금활동은 모금실무자와 큰 이슈에 대한 조직적 노력을 요구하는 다른 구성원과 갈등을 일으키는 계기가 되었다.

또한 모금을 성공적으로 마쳤지만 배분사업에서 실패한 경우를 기부자에게 진실하게(!) 보고해야 하는 상황에서 그 문제가 모금실무자 개인이나 조직의 한계를 벗어나는 경우 딜레마 상황이 된다.

#### 승인을 못받음: 미치고 펄쩍 뿜 일

지난 정부 같은 경우에 굉장히 압박하는 과정을 겪었고, 그래서 후원자들도 많지는 않지만 이탈되는 경우도 있었고. (중략) 단체들은 어쨌든 정기적으로 후원하는 분들의 정성이 있고, 후원이 계속 있는 상태에서 어떻게든 사업을 진행하려고 하지만 아예 정책적으로 중단이 되다 보니까, 후원자

들한테 이런 상황에서도 우린 열심히 하고 있습니다, 라고 이야기를 하지만 느껴지는 말은 그게 아닌 거죠. 그렇게 되면 이탈율이 높아질 수밖에 없고... (중략) 예를 들어 콩을 예로 들면... 콩을 보내기 위해서 다 사냈어요. 인천항을 통해서 지원을 하게 됐는데 콩을 사놓고 나갈 날짜만 기다리고 있고... (참여자 J)

기부금의 사용에 대한 진실한 보고의 원칙은 모금실무자에게 사회적 문제를 외면한다는 비난을 받게 하거나, 혹은 실무자와 조직의 범위를 벗어난 외부체계의 권한으로 인해 기부자를 낙담하게 하는 어려움을 감당하게 한다.

#### ④ 기부금품 수령의 거절

비영리조직의 모금에 관한 명시적 혹은 암묵적 기준에는 조직의 발전목표와 방향에 부합하지 않은 성격의 기부금, 조직의 명예에 부정적인 영향을 줄 수 있는 성격의 기부금, 불법적인 행위나 과정을 통해 조성된 기부금 등은 조직의 명예에 해를 끼칠 수 있는 가능성이 있는 경우 제한하는 내용이 있다. 구체적으로 살펴보면,

##### 가. 사행성 기업의 경우 vs 주류는 예외

대표적인 기업이 사행성(도박, 경마 등) 기업과 주류, 담배 회사로 부터의 기부금을 비영리조직에서는 제한하고 있다.

##### 사행성 기업의 기부는 제한

사행성이나 주류나 담배나 뭐 이런 사행성 쪽은, 복권 이런 쪽은 재단... 저희 일반 시민단체 재단이 있으면 저희 안에서 고민을 했을 텐데 저희 (종교대표) 재단이다 보니까 혹여나 (설립자)의 얼굴에 먹칠하거나 그렇게 해서는 안 된다, 라는 저희 내부적으로 암묵적으로 그런 생각들이 있어서 그런 쪽으로는 조심스럽고...(참여자 L)

사행성 기업, 주류와 담배회사의 기부는 대부분의 비영리조직에서 기부금을 받지 않는다고 하지만, 실제 각 비영리 조직의 상황과 판단에 따라 기준은 변화한다. 기업의 특성으로 계속 낙인찍어

서는 안 된다는 가치간의 갈등이다.

#### 주류회사는 가능함

예를 들면 담배회사, 술 뭐 술 담배... 사행성이잖아요. 그러니까 뭐 이제 그런 것들 중에서 우리는 담배 무조건 안 돼 이러면 가면 되는데, 예를 들면 술을 최소한 이 정도까지는 가능해. 가능한 범위에 대한 방법적인 것들을 잘 정리해서 그들하고 제시하고 협상해서 같이하면 되는 거죠. 저는 그런 내부조율이 필요하다고 생각해요. 고민을. 그래야 그런 것들이 트레이닝이 되니까. 그러니까 무조건 이걸 '할 수 있어 없어' 로만, yes or no 게임이 아니라 이 딜레마에 대한 부분을, 이 부분이 좀 이런 것들이 그렇다고 그들이 계속 낙인찍힐 순 없잖아요. (참여자 G)

#### 나. 노동탄압하는 기업 vs 거부할 수 없는 현실

특정적으로 비영리조직 모금활동에서 공통적으로 언급되는 국내 최대 대기업(@@)으로 부터 기부를 받을 것인지에 대한 논란은 비영리조직의 모금실무자 간에 서로 다른 가치로 갈등을 보이기도 한다.

#### @@은 절대 안돼

@@은 안 받아요. 주지도 않고. @@은 최근에 그 \*\*병 그런 노동 문제 있는 데는 안 받고요. 저희가 노동 운동도 하니까 노동 탄압하는 기업은 제외를 하는데 어차피 주지도 않아요. @@은 예전부터 원칙이었어요. 너무나 심하잖아요. (참여자 E)

#### 맹목적으로 안 받는 게 정의인가?

그게 좀 약간 딜레마인데.. @@에서는 항상 굉장히 많은 돈을 사회에 어쨌거나 환원한다고 하고 있어요. 어디선가는 환원한 돈을 활용을 하는 거고, 그럼 저는 그 돈에 대한 부분은, 정말 @@을 안티하는 기관이라고 하면... @@의 부정부패나 문제점을 고발하는 기관이면 받으면 안 되겠죠. 근데 그냥 일반 기관인데 맹목적으로 @@의 돈을 안 받는 것이 정의인가? 이런 고민은 저는 좀 드는데 (참여자 H)

**거부할 수 없는 @@ 그대**

@@에서 기분 나쁘겠지만 어쨌든 그런 사회적 지탄이나 @@은 보편적으로 많이 그런 게 있잖아요. 여기 이사 올 때도 어떤 분이 소개 해주셔가지고 @@에다 우리가 필요한 게 많았거든요. 냉장고도 에어컨도 필요하고 그래서 이사 쪽 통해서 해주는 걸로 했는데 하... 이걸 안 받는다고 해야 되나 진짜 고민 많이 했었어요. 다행히 무산 됐어요. 그래서 만약에 준다고 했으면 내가 어떻게 했을까... 이 고민은... 나는 솔직히 그랬을 것 같아요. 거절은 못 했을 것 같아요. 솔직하게. (참여자 A)

이처럼 @@ 기업의 기부금에 대한 실무자간 다양한 입장차이가 존재한다. 절대 안된다 혹은 왜 안 되는 지 의구심을 던지거나, 현실적으로 필요하다는 실무자들마다 고민은 있다.

실제, 모금실무자들은 조직의 사명에 반하는 기업 혹은 기부자가 아니라면 수혜자의 입장에서 기부금 수령의 기준을 찾고자 한다.

**불공정함과 필요함**

\*\* (인스턴트 커피) 좋거든요. 제가 그랬어요. 저소득가구에서 그 비싼 공정거래커피를 얘기할 거냐는 거죠. 그럴 수 없는 부분들도 분명히. 그 자체가 비공정해 보일 수도 있다. 저는 이제 그런 식으로 얘기하면서 \*\*식품이 물론 그 부분에서 개선을 해야 되고 진행을 해야 되겠지만 그 분들에게는 지금 당장 \*\*식품의 보리차가 필요할 수 있어. \*\*식품하고 어떤 관계도 맺지 말라고 하는 것은 너무나 큰 비약이야 라고 하니까 서로 이슈가 부딪히고. 이 자원 개발에 대한 윤리가요, 거버넌스 안에서 부딪히기도 하고 우리 내부적으로 부딪히는 게 있는 거죠. (참여자 G)

‘수혜자 중심’이라는 원칙과 ‘불법적인 기업의 기부금 수령 제한’이라는 원칙을 두고 내부 의사결정 구조에서 설득이 되지 않을 경우 모금실무자들은 상당한 딜레마를 경험한다.

**다. 받으면 안 되는 돈 vs 판단할 수 없음**

위와 같은 딜레마들 속에서 모금실무자들은 외부교육이나 내부적인 의사결정 과정 속에서 혼란이 생긴다. 모금해도 되는 좋은 돈과 모금해선 안 되는 나쁜 돈이 있는 건지 모르겠다.

그런데 제가 윤리 공부를 어떤 교수님 통해서 받을 때는 좋고 나쁜 돈이 없다고 배웠어요. 기준에 따라 다르긴 한데 어디 하나 정확히 나와 있는 것도 없고, 이 기관 안에서는 특히 (성직자)들은 이런 돈은 받으면 안 된다고 생각을 하시고, 또 교육 나왔을 때는 그런 좋고 나쁜 돈은 없다. 우리가 기준을 삼을 순 없다 얘기하기도 해요. (참여자 C)

기부시장에서 '누구의 돈이든 마더 테레사처럼 마피아에게도 돈을 받아서 잘 쓰면 그게 좋은 것 아냐?' (참여자 G)라는 의견도 있지만, '그런 돈은 받으면 안된다'는 엄격한 기준도 조직에 존재한다. 이러한 기부금의 성격에 대한 대립적인 기준은 모금실무자에게 딜레마로 다가온다.

다섯째, 그럼에도 불구하고 조직의 명예에 누가 되는 기부자인지 아닌지 드러나지 않은 경우가 더 많다. 만일 불법적인 경로인지 알 수 없는 기부금을 수령한 이후라면 어떻게 해야 할까 고민이 된다.

#### 불법적 경로인지 아닌지 알 수 없음

나중에 말씀해주셨는데 그 가족이 사채시장에서 되게 큰 손이신거예요. (중략) 저희도 되게 고민인 게 이게 기부를 받으면 그 안에 이렇게 불법적인 경로를 통해서 축적된 재산이 섞여서 들어오지 않으리란 법이 없는데, 그게 나중에 혹시라도 문제가 되면 어떻게 하나 되게 고민을 했었는데 (참여자 I)

#### 소송의 도구

소송과정에서 이런 거에 호소를 하기 위해서 기부를 하시는 경우가 있었던 거예요. 기부를 이용한 부분들이 있는 거잖아요. 그래서 그런 것들이 되게 적절한 기부인가라는 것에 대해서는 좀 의문도 있고, 그렇다고 해서 저희가 뭐 그런 기부는 안 받습니다, 라고 얘기하기에도 그 부분은 딱히 모르겠어요, 근데 그 소송이 어떤 종류의 소송이고 이 사람이 어떤 일로 뭐 고발을 당했는지 이런 거를 확인을 할 길이 있으면 저희도 그거에 대한 판단을 할 텐데... 그거에 대한 게 아니다 보니 좀 어려운 부분이 있는 거 같다는... 그래서 그런 분들이 간혹 있어요.(참여자 I)

즉, 불법적인 경로인지 소송과 같은 사적이익을 취하기 위해 기부금을 이용하는 것인지 비영리 조직이 '조직의 명예에 해를 끼칠 수 있는 가능성이 있는 경우'를 미리 파악하기도 어렵고, 그렇다는 판단을 내리기 어려운 것도 사실이다.



**국정원도 아니고 다 파악 못함**

개인이 잘못하였으면 벌을 받아야 함. 그러나 기부할 당시는 순수한 의도였으므로 기부는 수용하고... 이후 일어난 불미스런 사건과는 별개로 해야 해요. 모금기관이 국정원도 아니고, 기부자 개인이 윤리적인지 아닌지 다 파악할 수 없으니까 (참여자 L)

비영리 조직의 모금실무자들은 ‘그런 걸 백 퍼센트 증명해낼 수 없다라는 걸 전제하고’ (참여자 G) 기부자를 만나고 모금활동을 하고 있는 실정이다.

**⑤기부자의 예우**

비영리조직의 모금에서 기부자에 대한 예우 프로그램은 필수적인 요소이다. 많은 기관들이 기부자에 대한 존중과 예우를 중요시 다루고 있으나, 실제 모금실무자는 ‘예우’의 범위와 정도에 대해서 윤리적인 갈등을 겪게 된다. 특히 고액기부자, 기업기부자, 유증기부자와의 모금활동에서 이러한 갈등은 더 깊어진다.

**가. 참여의 기회제공 vs 과도한 주인의식**

실제 고액기부자의 경우에 기부금을 지원하는 사업에 대한 관심이 크고 실무자만큼 사업에 적극적으로 관여하고 참여하려는 의지를 표현한다.

**이것은 내 사업, 내 아이, 내 우물**

한 가지 중요한 게 저도 후원자들 인터뷰하면서 깨우쳤던 건데, 기관의 생각이랑 후원자 생각이 큰 차이가 있더라고요. 뭐였냐면, 후원자는 자기 사업이라고 생각을 하는 거예요. 저도 그게 굉장히 큰 관점의 변화였어요. 저는 사람들이 (우리조직)에 후원을 해주고 우리가 잘 사업을 하면 된다고 생각했는데 후원자들은 그렇게 생각하는 게 아니고, 내 아이, 내 우물 이렇게 적용을 하는 거예요. (참여자 D)

모금 실무자는 기부자의 ‘홍콩함’에 대해서 지지해주고 감사의 표시를 한다. 기부에 대한 모금실무자의 인식에 있는 ‘기부에 대한 책임’의 개념과는 다른 현실이다.

### 기부자는 훌륭한 사람

뭔가 나는 후원은 하는 굉장히 특별한 사람이야. 약간 이런 것? 그리고 기관에서 지지해주고 감사하다고 해주고 이런 게 아직은 굉장히 큰 거예요. 저는 아직 일반화되지는 않았다는 생각이 드는 거죠. 기부라는 게 당연하게 해야 되는 거라기보다는 내가 되게 훌륭한 사람이니까. 약간 이런 걸 더 많이. (참여자 D)

그런데 고액기부자의 위와 같은 사업과 조직에 대한 관심이 큰 주주처럼 과도한 주인의식으로 나타날 때 모금실무자는 갈등을 겪게 된다.

### 큰 주주처럼 주인의식

약간의 고액 기부를 하고 굉장히 큰 주인의식을 갖는 그런 경우는 정말 힘들죠. 피곤하게... 마치 큰 주주의 느낌처럼. 근데 사실 기부하는 사람 굉장히 많은데 극소수의 분들이 그렇게 하면 힘들죠, 사실은. (참여자 H)

기부자의 예우와 관련하여 기부자를 존중하는 자세는 기본이다. 그럼에도 불구하고 기부자가 과도한 주인의식을 보이거나 칭송을 요구할 때 모금실무자는 기부가 가진 진정한 개념과 현실적 차이 사이에서 갈등하게 된다.

### 나. 최대한 기부자 존중 vs 집사의 역할 요구

최대한 관계 모금을 하는데 집중하지만 기부에 대한 결정을 갑자기 번복하기도 하는 것으로 나타나기도 한다. 그럼에도 불구하고 모금실무자는 그러한 기부자의 변화무쌍한 마음에도 최대한 대응해야 하는 상황을 경험하기도 한다.

### 갑자기 원하는 게 돌변: 종업원의 역할

기업에서 어려운 점이 뭐냐면, 위에서 갑자기 바뀌버리는 거죠. 물론 이제 그럴 때 우리도 사업이 다 바뀌니까 문제가 있지만, 그럴 때 이제 또 후원자 입장이라는 부분, 담당자 입장이라는 부분들을 물론 이제 저희들의 어려움도 말씀은 드리지만, 이제 최대한 받아들여주고 조정을 하죠. 이제 내부에서 엄청나게 욕을 먹죠. (참여자 B)

기부자들의 이와 같은 태도에 모금실무자는 ‘섭섭하게 만들지 않기 위해서’ 혹은 ‘미래에 대한 가능성을 봐야 해서’ 기부자가 요청하는 것에 맞추기 위해 최선을 다하는 것이다.

#### 섭섭하지 않게 맞춰?

가장 단순한 것은 사진 찍는 것. 흔히 말하는 큰 데다 만들어가지고 주면서 악수하고 이런 것. 솔직히 싫고... 고개 숙이고 들어가죠. 어쩔 수 없죠... 맞춰줘야죠. (연1: 맞추시는 이유는 뭐예요?) 일단 받았으니까. 그리고 불명확하지만 미래에 대한 가능성도 봐야 되는 거고. 어쨌든 우리로서는 흔히 말하는 적을 만들면 안 되고. 또 우리에게 대해서 섭섭하게 만들면 안 되기 때문에 최대한 맞추죠. (참여자 A)

기부자의 예우와 관련하여 모금실무자가 겪는 갈등의 정점은 기부자와의 관계를 만들고 유지하는 과정에서 요구되는 ‘집사’와 같은 역할을 하고 있는 상황에서 나타난다. 모금실무자의 정체성이 무엇인지 혼란이 온다.

#### 공사 구분 없는 요청: 집사의 역할

기부하기로 결정하고 난 다음에 이걸 상담했던 담당자와 기부자 간의 관계가 되게 긴밀한 관계가 되는 상황인거예요. 그래서 이게 공사 구분이 명확하지 않은 어쩔 수 없이 그런 상황이 생기고요, 특히나 고액 기부 담당하는 담당자들은 저희 내부에서 하는 얘기가, 집사라는 얘기가 있거든요. 되게 개인적인 요청 사항에 대한 것도 염두를 해야 하는 그런 상황들이 생겨요. 근데 특히나 유산이나 이런 것들은 (중략) 굉장히 장기 관리를 해야 하는 상황인거예요. 그래서 그런 부분에 있어서 유산이라는 거는 이 분이 생전에 살아계신 동안에는 언제든지 마음을 바꾸시면, 할 수 있는 거잖아요. (중략) 그런 정도로 저희 내부에서 집사 같다는 말을 하는 거예요. (참여자 1)

기부자의 예우는 모금활동에서 중요한 윤리 기준임에는 틀림없다. 그러나 기부금액이 커질수록 기부자가 요청하는 것도 많고 기대하는 것도 많아진다. 관계모금이 중요한 고액모금의 경우에 기부자와 실무자는 사적인 것들을 공유하게 되고 그것을 기반으로 개인적인 요청사항에 대해 거부하기 어려운 상황이 된다. 고액기부자의 ‘맘이 바뀌지 않기’ 위해서 맞춰줘야 하는 상황에서 기부자에 대한 예우는 어디까지인가에 대한 딜레마에 빠진다.

## ⑥ 조직구성원으로서 모금실무자의 윤리

본 연구에 참여한 모금실무자들은 비영리조직에 구성원으로 속한 직원으로서 조직의 사명과 원칙이 모금활동에 중요한 기준이 된다. 모금활동은 조직 전체의 협력이 없이는 성공할 수 없는 과업임에도 불구하고, 대부분의 조직에서 모금실무자는 소수이며 낮은 직급이고 모금의 전반을 책임지게 된다. 조직 내 합의와 협조를 구하는 과정은 모금 실무자에게 큰 어려움이 된다.

### 가. 실무자의 모금에 대한 원칙 vs 경험을 통한 판단

모금실무자들이 모금활동을 하면서 개인적인 이익을 취하면 안된다는 기준을 되새긴다. 그러한 과정에서 실제 기부자 혹은 잠재기부자를 만나서 식사를 하고 성의를 어떻게 받아야 할지 판단을 하는데 어려움을 겪는다.

#### 5만원 받아야 하나요? : 모금실무자의 투명성

돈을 한 5만원 짜리를 제 손에 쥐어주시면서 택시타고 가라고... 그런데 이제 그 분은 되게 어린 사람한테 자기가 보일 수 있는 성의를 표현하신 건데 저는 저녁 얻어먹은 것도 너무 속상하고, 내가 이것까지 받아 가면 정말 죽을 것 같은 거예요. 그래서 됐다고, 저녁도 너무 맛있게 얻어먹었고 가겠다고 했더니, 되게 태도가 아니신 것 같다, 그냥 성의로 받을 수도 있는 건데 내가 좀 까칠했구나 싶기도 하고. 뭐 그런 사람 만나봤어야지. (참여자 F)

대부분의 경험이 부족한 모금 실무자들은 추상적인 원칙과 실제 기부자와의 관계 속에서 좌충우돌하며 실수를 통해 배워가며 자신의 역량을 키워간다. 그러나 사실 많은 조직들에서 모든 직원들이 콘서트 티켓을 팔거나 바자회를 준비하고 수익을 도모하는 모금활동을 함께 하는 것이 사실이다.

#### 콘서트 vs 바자회

몸이 너무 힘든 거예요, 바자회를 하다 보니까. 콘서트를 할 때는 티켓 파는 정신적인 노동인데, 바자회는 활동까지 다 해야 하잖아요. 옷을 다 꺼내가지고 다리미로 해가지고 다시 넣어가지고 이런 육체적인 노동이 컸는데 액수로는 (우리조직) 규모로 봤을 때 얼마 안 되거든요. (중략) 활동가 부담이 가장 크고요. 개개인의 활동가들이 부담을 주는 방식이 재정 사업이 이어지는 게 맞느냐? 이걸

사실 대부분의 시민 단체가 현실적인 조건과 맞물리는 고민이어서 (참여자 E)

이러한 모금활동 과정에서 모금 실무자는 자신의 역량이 부족하고 조직 내 지지기반을 얻기 어려운 상황에서, 전체 개개인 활동가(직원, 간사 등)들에게 신체적 정신적 부담을 주는 모금방식이 맞는지에 대한 고민을 하게 된다.

#### 나. 조직 전체의 일관성 vs 관심과 공감 부족

비영리조직의 모금활동은 한 두 명의 모금실무자가 해 낼 수 있는 일이 아니며 전체 조직의 일관성 있는 협조가 필요하다. 조직성원들이 회원가입(후원자 개발)에 대한 협조 요청에 대해 반대할 때 모금 실무자는 한명의 조직성원으로서 '절박성에 대한 공감'이 조직 내에 부족한 상황에 대해서 갈등을 느끼게 된다.

##### 조직내부의 절박성의 공감 부족

기본적으로 조직 내부에서 모금에 대한 공감, 절박성의 공감이 없는 문제는 모든 기관이 동일하게 가지고 있을 거예요. 왜냐하면 기본적으로 모금을 하는 것에 대해서 실무자처럼 하고자하는 기관이 없기 때문에. 딱 가서 어디서 기부자 열 명 모아오라는 미션을 주면, 다 싫어하죠. 그래서 그런 어떤 공감대를 형성하는 것이 쉽지 않았어요. 그리고 기본적으로 다 모금은 모금 부서의 일이라고 생각하는 내부의 그런 마인드? 이런 부분들이 풀기 어려운 난제. (참여자 H)

나아가, 조직의 모금원칙에 대해서 조직성원들이 따르지 않거나 또한 그 이유가 조직 내 다른 체계로 인한 것이라면 모금 실무자의 책임과 역할에 대한 갈등을 겪게 된다. 모금목표액이 직원들의 평가 지표로 주어지면, 직원들은 조직의 모금 원칙보다 자신의 평가를 더 중요하게 다루게 되는 것이다.

##### 모금목표액 달성이 평가지표

지역(조직)이나 (관리자)들은 매출 목표가 저희보다 엄청나게 빠세요. 빠세다는 건 매출목표는 모금액은 저희가 더 높음에도 불구하고 (관리자)들은 우리 매출 목표를 달성하지 않으면 나름 자기가 평가를 못 받는다 생각을 하시니까 그것 때문에 (조직의 원칙과 다른 기부)를 쉽게 넘어가요. (참여자 G)

모금실무자들은 조직 성원으로서 조직 내 원칙이 조직성원들로부터 동의되지 않고 지켜지지 않을 때, 그리고 그러한 상황이 조직성원들을 통제하는 또 다른 원칙과 충돌이 될 때 심각한 딜레마를 겪게 된다.

지금까지 분석해본 결과, 비영리조직의 모금실무자들이 경험하는 윤리적 딜레마는 명시적으로 혹은 암묵적으로 제시되고 있는 윤리적 기준들을 중심에 두고, 다양한 조직적 원칙들과 기부자와 수혜자와의 관계 속에서 형성되는 모금활동의 실재들 사이에서 나타난다. 모금실무자 개인의 가치 충돌, 개인과 조직 간의 가치 충돌도 나타나며, 조직과 조직 간의 원칙 차이에서 기인하는 갈등도 존재한다. 무엇보다 개인과 조직이 통제할 수 없는 사회 제도적 변수로 인해서 딜레마가 심각해지기도 한다. 그럼에도 불구하고, 이러한 가치 갈등과 충돌 속에서도 모금실무자들은 전문가로서의 원칙과 조직성원으로서의 원칙을 지키고자 노력하면서 지금 이 순간에도 최선을 다해 모금 역량을 키워간다.

## V. 논의 및 결론

### 1. 논의

본 연구 결과는 기존의 윤리적 이슈에 관한 선행연구들을 뒷받침하기도 하고 새로운 이슈를 제기하기도 한다.

첫째, 기부자가 원하는 용도로 기부금이 사용되어야 한다는 원칙은 실제 기부자의 뜻대로 기부금을 사용하는 것에 대한 해석의 차이로 인한 윤리적 딜레마를 보여주었다. Anderson (1996)이 주장한 대로 ‘원칙주의자’의 입장과 ‘결과주의자’의 입장이 대립하는 모습이 나타났다. 원칙주의자의 경우, 기부자에게 모금을 하면서 명시했던 목적에 맞게 기부금을 사용해야 한다는 것이다. 기부자에게 어려운 아이들의 상황을 알려주고 기부를 하게 했다면 그 기부금은 목적적 기부금의 성격을 갖는 것이며, 어려운 아이들을 위해 사용되어야 한다는 것이다. 대부분의 모금실무자들은 원칙주의자의 입장에서 있으나, 조직의 입장은 이와 다소 다르게, ‘결과주의자’의 모습을 보여주었다. 조직이 필요하다고 판단된 사업에 모금이 적절히 이뤄지지 않았을 때는 기부금을 융통성 있게 사용할 수 있다는 것이다. 결식 혹은 아픈 아이들을 위해 모금된 기부금이라도 학교를 건립할 수도 있고 다른 아이들을 돕는다거나 조직의 생존을 위한 비용으로 사용할 수도 있다는 것이다. 결과적으로 공익의 목적을 위해 사용하게 된다면 기부자의 의도를 왜곡하거나 저해하는 것은 아니라는 입장이다. 당연히 기부자와의 약속을 투명하게 지키고자 하는 실무자에게 이러한 조직적 결정은 윤리적 딜레마를 일으키게 된다.

둘째, 모금활동을 위해서 수혜자의 권리를 존중하고 존엄성과 자존심을 지켜줘야 한다는 원칙은 실제 모금활동에서 사용되는 수혜자의 이미지와 이야기를 다루고 전달하는 과정에서 윤리적 딜레마로 나타났다. 모금실무자들은 수혜자의 이미지를 ‘피해자’ 혹은 ‘고통과 배고픔’으로 일반화하는 홍보방식에 대해 윤리적으로 강하게 비판하였다. 그러나 대안을 찾는 과정에서 조직적 개인적인 갈등이 나타났다. 조직은 모금액을 증가시키기 위해서 기부자가 반응하는 소재를 홍보하게 되

는데, 학교나 지역사회 변화의 위한 모금에는 반응하지 않고 ‘아프고 배고픈’ 아이들에게만 모금을 하고자 하는 (한국) 기부자들의 성향을 무시할 수 없는 상황이라는 것이다. ‘눈물 한 방울에 수천 만원’ 이 모이는 장면을 위해 더 선정적이고 자극적인 이야기들을 찾지 않을 수밖에 없다고 한다. 이러한 조직적 판단에 대해 저항하며 ‘수혜자의 프라이버시를 존중하고 비밀을 보장하는 방법’을 구상하고 시도하는 과정에서 결국에는 모금실무자 자신도 수혜자의 ‘얼굴’을 드러내는 방법에 대한 유혹 혹은 현실을 떨칠 수 없음을 알게 되면서 윤리적 갈등이 심해진다.

셋째, 사실 Plews and Stuart (2007)이 주장한대로 국내의 모금활동은 모금성과에 집중하다보니 기발한 ‘마케팅’ 접근에 치중하게 되고 기부자에게 ‘진짜 메시지’를 전달해야 한다는 원칙에 소홀하게 된다. 모금실무자들은 수혜자에 대한 부정적인 이미지를 담아내서는 안된다는 원칙을 지키기 위한 대안으로 수혜자의 밝고 건강한 모습을 담고자 노력한다. 하지만 온라인을 통한 ‘마케팅’ 기법은 실무자로 하여금 수혜자의 모습을 사실보다 더 ‘밝고 건강하게’ 과대포장하도록 요구하기도 한다. 온라인을 통해서 클릭 한번으로 기부금을 전달할 때 Grobman (2000)이 제안한대로 ‘사이버 모금 윤리’의 정비가 필요한 상황임을 알 수 있다. 특히 ‘꽃미남 마케팅’과 같은 접근은 모금을 통해 해결하고자 하는 사회 현실은 외면하고 모금활동의 목적을 ‘돈’ 그 자체에 두도록 실무자에게 요구하고 있는 것이다. 더욱이 ‘진짜 메시지’의 전달과 관련한 딜레마의 해결을 위해서는 모금실무자들은 ‘핀드레이징’에 반드시 ‘이슈레이징’이 함께 해야 한다고 주장한다. 모금활동에서 진정성 있는 접근이 중요한데, 그것은 어려운 사람들의 상황을 있는 그대로 보여주는 것이 아니라, 그 문제의 근본적인 원인을 드러내고 사회적인 인식을 변화시키는 것에 있다고 보는 것이다. ‘인권’을 위한 옹호 활동이 지금 당장 필요한 의식주를 제공하는 것만큼 중요하다고 한다. 그러나 이러한 조직의 ‘이슈와 옹호’ 메시지를 보고 들으면서 ‘선한 맘’의 기부자들이 기부를 중단하거나 비판하는 모습을 보임에 따라, 현실적으로 이슈레이징은 핀드레이징과 함께 하기 어려운 게 아닌지 갈등하게 된다.

넷째, ‘어떤 돈이든 마더 테레사처럼 쓰면 된다’는 모금현장의 통념에도 불구하고 기부금을 제한하는 규정들은 비영리 조직의 명예와 사명을 지키기 위해서 세분화되고 있다. 하지만 이러한 규정의 내용들은 현실 모금의 일부이므로 많은 경우에 모금실무자들은 비윤리적 상황에 처하게 된다 (Rosen, 2005). 우선 불법적인 행위나 과정을 통해 조성된 기부금을 제한한다. 대체로 사행성 산업, 담배 및 주류 회사 등으로부터의 기부금을 받지 않는 것을 원칙으로 하지만, 현실적인 모금활



동에서 예외적인 경우가 있어 모금실무자에게 사례별로 판단하도록 요구한다. 주류회사의 기부금은 일정의 조건을 통해 받는 것으로 결정하기도 하고, 경마회사의 기부금은 받은 후 다시 되돌려주기도 하였다. 사회적으로 비도덕적으로 평가받는 기업에 대해서도 기부금을 제한하는 원칙이 있으나 현실적으로 도움이 필요하고 또 비영리 조직이 기부자의 도덕성을 제대로 평가하고 판단할 만큼의 역량과 자격이 되느냐 하는 비판을 받으며 윤리적인 딜레마를 겪게 된다. 다음으로 기부금의 운영비가 기부금액보다 큰 경우도 기부금의 제한을 받는다. TV등의 방송매체에 홍보하는 경우 상당한 행정비가 소요되는 것에 대해서, 그것이 비록 합법적이라 할지라도 도덕적으로 모금실무자들은 윤리적 갈등을 경험한다. 또한 지역사회 소규모 기관 등을 방문하여 모금하며 모금활동의 투명성과 진정성을 높이고자 하나, 결과적으로 인건비 등의 비용이 모금액보다 크게 발생하게 되면서 딜레마를 겪게 된다. 끝으로 사업과 무관한 조건을 제시하는 기부금의 경우에 제한 할 수 있는데도, 고액을 기부하는 기부자가 원하는 바에 따라서 사업을 하거나 사적인 요청도 들어주게 되면서 모금실무자들은 윤리적인 갈등을 경험한다. 돈이 사업을 이끌어가는 ‘기업 사업’의 경우도 있으며, 기부자의 ‘집사’ 처럼 그 요청에 맞출 수밖에 없는 상황이라는 것이다. 즉, 원칙적으로 조직의 목표와 명예에 해가 되지 않는 기부금을 모집하지만 결과적으로는 기부금을 위해서 조직의 원칙들이 흔들리면서 실무자들은 어려움을 겪는 것이다.

마지막으로, 모금 실무자들은 모금활동을 통해서 현금이나 물품을 받아서는 안되며 비영리 조직의 성원으로서 조직 가치에 충실해야 한다는 원칙이 있지만 대부분의 모금 실무자들은 ‘상식’에 의해서 결정을 내리고 있는 실정이다. 복잡한 윤리적 딜레마를 경험하는 비영리 조직의 모금실무자들은 Rosen (2005)의 주장과 다르게 자신을 비롯하여 조직 구성원들 모두가 윤리적인 훈련이 필요함을 주장한다. 기부자와 적절한 관계를 맺는 것, 기부금의 투명한 관리, 조직 내에서 신뢰와 협력의 확보, 기부자 정보를 조직과 공유하는 것, 기부자와 수혜자의 욕구를 조정하는 것 등 실제 모금활동의 전 과정에 걸쳐서 윤리적인 결정을 요구받는다. 조직내부의 의사결정 구조가 있지만 모금실무자의 개인적 원칙과 갈등하기도 하고 조직의 원칙이 지켜질 수 없는 또 다른 구조적 문제들도 존재한다. 예를 들어 특정회사의 기부금을 제한하는 원칙이 있음에도 불구하고 모금목표액 달성의 압력 때문에 그 기부금을 받는 경우가 있다. 조직의 결정이 모호하고 원칙을 벗어나는 경우라 할지라도 조직의 구성원으로서 모금실무자는 조직의 결정에 따라야 함에 따라 자신의 역할 정체성 혼란과 윤리적인 딜레마를 동시에 경험하게 된다.

## 2. 결론을 대신하며 ‘윤리적 모금활동이란?’

그럼에도 불구하고 본 연구에서는 모금실무자의 윤리가 조직에 직접적으로 영향을 준다는 Rosen (2005)의 견해처럼 한국적 상황에서도 비영리조직의 모금현장에서의 복잡하고 다차원적인 윤리적 갈등상황에 대한 해결의 준거는 모금활동과 관련된 윤리 원칙들 일 수밖에 없음을 알 수 있었다. 본 연구의 결론은 비영리조직의 모금실무자들이 말하는 ‘윤리적 모금활동’에 대한 개념으로 대신하고자 한다.

### ① 모금윤리는 원 모습을 찾아가는 것이다. (참여자 L)

자연이 결국 다시 흘러가며 원 모습을 찾는 것처럼 모금이나 윤리들도 다시 이어지기를 바란다고 하였다.

### ② 모금 윤리는 양심에 찢리지 않으면서 유연한 것이다. (참여자 F)

모금은 조직의 역사적인 노력의 축적위에서 이뤄지며 모금실무자 한사람의 성과가 아니므로 의사소통을 하며 유연하게 양심에 찢리지 않게 해나가야 한다.

### ③ 모금윤리는 사명을 지키는 것이다. (참여자 G)

모금에서 중요한 것은 역시나 나눔인 것 같고, 솔직히 나눔일 수밖에 없고, 결과적으로 나눔이다.

### ④ 모금윤리는 균형이다. (참여자 B)

모금에서 수혜자로서의 가치와 후원자로서의 가치가 같이 균형이 잡히고, 이 균형추가 흔들리지 않아야 한다.

### ⑤ 모금윤리는 공익성이다. (참여자 C)

모금은 공익을 위해서 돈을 모으고 공익을 위해서 배분할 수 있게 하는 것이며, 기부자와 수혜자 사이에서 온전히 그 의미를 전달하는 것이다.

⑥ 모금의 목적과 방법 모두가 윤리적인 것을 말한다. (참여자 A)

모금을 하는 목적이 분명히 윤리적인 것 안에 들어와야 하고 방법도 윤리적이어야 한다. 그로인해 결과도 윤리적일 수 있다.

⑦ 모금윤리는 수혜자에 대해서 존중.. 수혜자에 대한 어쩔 수 없는 존중이다. (참여자 J)

함께 하는 파트너들이 있지만 무엇보다 중요한 것은 모금을 통해 수혜자에게 직접적으로 도움이 되는 것이다.

⑧ 모금윤리는 투명성의 가치를 내세워도 조직이 흔들리지 않는다는 것이다. (참여자 I)

모금은 조직이 가치로 내세우고 있는 투명성, 공익성, 도덕성들이 훼손되지 않도록 기부를 받아도 조직이 흔들리지 않는다는 것이다.

⑨ 모금윤리는 효율성이며 진정성이다. (참여자 H)

모금은 모금된 금액이 효율적으로 낭비되지 않고 잘 쓰이는 것이 지켜져야 할 기본적인 여건이다. 모금 실무자들이 얼마나 윤리적 딜레마와 갈등을 겪느냐 보다 정말 필요한 일을 최선을 다해서 하느냐의 문제이며, 도덕적으로 윤리적으로 '전체적인 과정을 지키는 것'이다.

## 참 고 문 헌

- 김영옥, 김찬아. (2005). 기부에 대한 상징적 의미와 개인 기부 의도와 의 관계 연구: PR 의 수사학적 접근의 실증적 분석을 중심으로. 한국광고홍보학회 추계학술발표논문집, 2005 (단일호), 251-262.
- 권혁인, 주희엽, 나윤빈. (2012). 국내 펀드레이징 확산을 위한 주요 고려요인과 전략과제. 대한경영학회지, 25(8), 3145-3164.
- 신재은, 박지영, 허지은. (2012) 사회복지모금 온라인 교육과정 개발 보고서. 경기복지재단.
- 정낙원. (2014). 미디어의 아프리카 묘사 방식 분석. 사회과학논총, 21집, 455-469.
- Anderson, A. (1996). Ethics for fundraisers. Indiana University Press.
- Calain, P. (2013). Ethics and images of suffering bodies in humanitarian medicine. Social Science & Medicine, 98, 278-285.
- Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research method: Choosing among five approaches. Sage, Thousand Oaks.
- Grobman, G. M. (2000). Fundraising ethics: resources are only a click away. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 5(4), 388-390.
- Kidder, R. M. (2004), Foundation codes of ethics: Why do they matter, what are they, and how are they relevant to philanthropy?. Philanthropic Fundraising, 2004: 75-83. doi: 10.1002/pf.74
- Lindahl, W. E. (1997), Ethical issues in fundraising. Nonprofit Management and Leadership, 8: 189-191. doi: 10.1002/nml.4130080209
- Pillow, W. (2003). Confession, catharsis, or cure? Rethinking the uses of reflexivity as methodological power in qualitative research. International Journal of Qualitative Studies in Education, 16(2), 175-196.
- Plewes, B., & Stuart, R. (2006). The pornography of poverty: A cautionary fundraising tale. Ethics in Action: The Ethical Challenges of International Human Rights Nongovernmental Organizations, 23-37.
- Rosen, M. J. (2005). Doing well by doing right: a fundraiser's guide to ethical decision-making. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector

Marketing, 10(3), 175-181.

- Silverman, D. (Ed.). (2010). Qualitative research. Sage.
- Whittemore, R, Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. Qualitative Health Research, 11(4), 522-37.
- 아름다운재단 기부문화연구소 나눔지식 블로그 <http://bfarch.tistory.com/322>
- 한국모금가협회 <http://www.kafp.or.kr/>
- 국제적모금윤리 기준 <http://www.afpnet.org/> (한글번역 <http://bfarch.tistory.com/314>)