



2023 ISSUE PAPER 2

모금의 윤리적 갈등: 원인, 유형, 충돌

정현경 | 성공회대학교 사회적기업연구센터 연구교수

신성규 | 아름다운재단 매니저

2023.3



아름다운재단
The Beautiful Foundation



일러두기

- 이 보고서의 내용에 관한 문의는 research@beautifulfund.org로 연락 바랍니다.



목 차

들어가며	5
1. 연구 대상 및 기관 이해	6
2. 사례 분류	8
이해당사자별 윤리적 갈등 원인	8
이해당사자별 윤리적 갈등 유형	9
윤리적 갈등 상황에서의 가치 충돌	14
3. 결론	15

비영리 조직에 있어 모금은 필요한 자원(현금과 현물)을 확보하기 위한 매우 중요한 활동이다. 그러나 모금은 필요한 자원을 확보하는 것을 넘어 조직과 기부자 간의 공익적 가치 실현, 자발적 실천, 투명성과 책무성, 신뢰가 기반이 되는 관계의 연대 등 다양한 목적을 지향한다.

윤리(ethics)는 인간관계의 이법(理法)으로 행위와 방향에 대한 도덕적 가치 판단과 규범이며, 갈등(conflict)은 이해관계, 인식, 신념 등이 서로 상충하면서 발생하는 상호작용적 과정이다. 모금 활동이 지향하는 목적에는 서로 충돌하는 다양한 가치가 담겨 있으므로 윤리적 갈등이 동반된다.

사회적으로 모금 활동에 대한 신뢰성이 요구되고 있고, 비영리 조직 차원에서도 책무성을 높이기 위한 윤리적 실천의 관심이 높아져 가고 있다. 사회복지 조직에서도 윤리적 모금 활동에 대한 논의와 연구의 필요성이 시작되고 있으며, 윤리적 모금 활동을 통해 모금 성과와 사회적 신뢰를 높일 수 있다는 결과들에 주목하고 있다. 관련 연구로는 2014년 아름다운재단 기부문화연구소가 대규모 비영리 조직부터 소규모 시민단체까지 다양한 규모에서 발생하는 윤리적 갈등에 대하여 실시한 조사가 있다¹⁾. 그러나 이 연구는 비영리 조직 전체를 대상으로 한 것이어서 사회복지 조직의 특수한 윤리적 갈등을 이해하는 데에는 한계가 있다.

따라서 본 연구는 사회복지 조직에서 모금을 담당하는 실무자의 경험을 살펴봄으로써 사회복지 조직의 윤리적 갈등을 이해하고, 나아가 윤리적 모금활동의 실천 방안을 모색해 보고자 한다. 연구 보고서의 흐름은 연구 대상자 소속 기관의 일반적 현황을 확인하고 윤리적 이슈와 관련 있는 사회복지 기관 특성을 살펴볼 것이다. 다음으로는 주요 이해당사자별로 윤리적 갈등을 유발하는 원인 사례들을 살펴보고, 각각의 윤리적 갈등 유형과 충돌하는 가치를 확인할 것이다. 마지막으로 연구를 통한 함의와 논의를 통합하여 결론으로 마무리하려고 한다.

1) 이민영, 윤민화(2014). 모금실무자의 윤리적 딜레마 경험에 관한 연구. 아름다운재단 기부문화연구소.
<https://research.beautifulfund.org/6818/>

1. 연구 대상 및 기관 이해

연구 대상

본 연구를 위해 사회복지 조직에서 모금 활동을 수행하고 있는 3년 이상 경력자 10명을 대상으로 모금 활동에 있어 윤리적 갈등과 관련된 경험을 중심으로 인터뷰하였으며, 총 43개의 사례 중 본 연구와 직접적으로 관련 있다고 판단되는 38개의 사례를 중심으로 논의하였다. 인터뷰 대상자들의 소속 기관의 특성은 다음과 같다.

[표 1] 인터뷰 대상자 소속 기관 특성

구분	특성	개소	구분	특성	개소	구분	특성	개소
소재 지역	서울	6	사업 분야	사회복지	1	기관 성격	사회복지법인	1
	경기	3		지역사회	6		이용시설	4
	인천	1		장애	3		생활시설	5
	계	10		계	10		계	10

주 1. 이용시설 : 자택에 거주하면서 특정 서비스를 받을 수 있는 시설.

2. 생활시설 : 일정기간 입소하여 24시간 서비스를 받는 시설.

연구 대상자 소속 기관의 특성

연구 대상자의 소속 기관은 사회복지 서비스를 지원하는 시설로 국가의 보조금을 주된 재원으로 하여 운영된다. 이 시설들의 조직 구조는 수혜 대상자에 대한 서비스 제공에 특화되어 있기 때문에 모금 활동을 담당하는 조직은 활성화되어 있지 못하다. 특히 전담 인력이 제한적이며 모금 활동 실무 담당자는 주력 업무와 겸해 부수적으로 모금활동을 하고 있다. 따라서 팀이나 조직 차원으로 모금 활동을 하지 않고 있으며 실무 담당자의 능력과 업무 형편에 따라 운영되고 있다.

특히 생활시설의 경우, 그 특성상 지속적으로 발생하는 몇 가지 윤리적 이슈가 있다. 첫째, 생활시설은 이용자의 일상생활이 이루어지는 곳이므로 수혜 대상자에 대한 결연금 확보도 필요하지만 그 이상으로 시설 유지 운영을 위한 자원도 필요하다. 결연금 확보에 비해 시설 관리 운영비에 대한 기부금을 확보하기 위해 기부자로 하여금 해당 목적을 이루기 위한 명분을 공감시키기 것에 한계가 있다. 따라서 특정 사업과 대상자를 내세우는 식의 모금활동을 하고 있는 어려움이 따른다. 둘째, 수혜 대상자의 인권이 최대한 보장되어야 한다. 따라서 수혜자 보호와 권리 존중에 관하여 매우 민감해야 하며, 결연금 사용과 관련한 수혜자의 자기 결정과 기부자 의도

사이에서의 갈등이 존재한다. 셋째, 전담 인력의 한계와 역할의 충돌이 빈번하다. 사회복지사 역할과 모금 실무자 역할의 다중성으로 직무의 경계가 모호하고 이중 역할을 수행함에 있어 심리적 부담과 소진, 두 역할의 가치 충돌에 대한 우선순위를 선정하는 것, 실무 담당자의 권한과 책임의 한계 등 역할에서 오는 갈등에 노출되어 있다. 마지막으로 사회복지 조직의 경우 기부금보다 기부물품에 윤리적 이슈가 매우 빈번하게 발생되고 있다. 현물기부는 환산가 책정, 물품 보관, 판매, 배분까지 다양한 영역과 연계되어 있으며 이러한 과정들이 명문화 되어 있지 않고, 윤리적 방향과 규칙이 부재하여 차후에 발생할 수 있는 책임 소재에 대해 실무자들이 두려움을 안고 있다.

2. 사례 분류

인터뷰를 통해 확인한 윤리적 갈등 경험을 ① 이해당사자에 따라 발생하는 원인을 주제별로 분류하고, ② 분류된 주제에서 나타나는 갈등 유형을 확인하며, ③ 갈등주체들 간에 충돌되는 가치를 확인하는 순서로 살펴보았다. 여기에는 다음과 같은 논쟁의 소지가 있음을 미리 밝힌다.

첫째, 본 연구에서는 연구자의 주관적인 판단에 따라 사례들을 분류하였으므로, 연구자가 달라지면 분류 결과도 달라질 수 있다.

둘째, 각 사례에서는 다양한 이해당사자와 가치들이 충돌하면서 상호작용을 일으키고 있으므로, 인과관계 등의 맥락을 다양하게 해석할 수 있다.

셋째, 인터뷰 때 연구 대상자가 진술한 의도와 연구자의 해석 간에 차이가 있을 수 있다.

이해당사자별 윤리적 갈등 원인

수집된 사례를 통해 윤리적 갈등이 이해당사자에 따라 어떻게 달라지는지를 핵심 주제로 분류하여 [표 2]와 같이 범주화하였다. 여기에서 이해당사자는 ‘상사가 포함된 소속 기관’, ‘기부자’, ‘수혜자’ 등 세 유형을 중심으로 구분하였으며, 이해당사자별 사례들은 3~4개의 핵심 주제로 구분할 수 있다. 구체적인 사례는 윤리적 갈등 유형을 구분하면서 소개하도록 하겠다.

[표 2] 이해당사자별 윤리적 갈등 원인

이해당사자	핵심 주제	사례	수
기관 및 상사	관계 법령 준수 위반	<ul style="list-style-type: none"> 지정기탁금품을 용도 변경함 (1, 10, 26) 기부금품 모집 등록을 이행하지 않음 (27) 재능기부에 대해 기부금영수증 발행 (16, 37) 	6
	기부 부담 및 모금 할당	<ul style="list-style-type: none"> 수습직원, 이용자의 원가정 대상 (2) 적립금이 기부되는 제휴카드 할당 (7) 기부자 모집 등 할당 (28) 바자회 물품 구매 독려 (40) 	4
	모금 사업 관리 소홀	<ul style="list-style-type: none"> 기부물품 분실 (6) 기부자 성과 보고 소홀 (11) 기부물품 보관 소홀 (20) 바자회 운영 원칙 부재: 직원과 봉사자의 판매물품 선점 (22) 	4
	모금 활동 이해 부족	<ul style="list-style-type: none"> 모금 직무에 대한 이해 부족 (35) 	1
	합계		15
기부자	관계 법령 준수 위반	<ul style="list-style-type: none"> 봉사활동시간 요구 (3) 기부금영수증 요구- 물품 환산가, 입고일 등 (25, 29, 36) 	4

이해당사자	핵심 주제	사례	수
	특정 조건 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 불필요한 물품 기부 (24, 32, 38, 41) • 유통기한이 촉박한 식품 기부 (9) • 특정 서비스 요구: 병원 입소, 금액 없는 후원 증서 발급 요청 (12, 13) 	7
	조건부 기부 제안	<ul style="list-style-type: none"> • 금융거래 대가로 기부 제안 (18) • 실무자 이직 후 기부 대상 기관 지정 (5) 	2
	기부문화 저해	<ul style="list-style-type: none"> • 가족에게 지정 기부 후 기부금영수증 발급 요청 (31) • 사회적 물의를 일으킨 특정 종교의 봉사활동 요구 (19) • 도덕적 문제가 있는 기부자의 기부 활동 (15) 	3
	합계		16
수혜자	정보보호 및 노출	<ul style="list-style-type: none"> • 수혜자 인권 보호 (4, 14) • 수혜자 정보 노출 (34, 23) 	4
	경제적 이익 보장	<ul style="list-style-type: none"> • 배분 대상 유지 (42) • 수혜 대상 자격 보호 (23) 	2
	자기결정 존중	<ul style="list-style-type: none"> • 결연금의 무절제한 사용 (30) 	1
	합계		7

주. 괄호() 안의 숫자는 연구자가 각 사례에 임의로 붙인 일련번호임.

이해당사자별 윤리적 갈등 유형

앞서 살펴본 각 이해당사자별 윤리적 갈등을 이성록(2007)²⁾이 분류한 6가지 갈등 유형에 따라 분류하였다. 각 유형의 의미는 다음과 같다.

- **목표갈등** : 개인과 조직의 목표 차이로 인해 발생하는 갈등으로, 무엇을 목표로 설정하느냐에 대한 의견 충돌.
- **인지갈등** : 문제와 해결에 대한 인식이나 방법의 차이로 발생하는 갈등으로, 개인의 경험과 신념, 권한과 정보의 차이로 발생.
- **태도갈등** : 상대의 의견과 행동을 인정하지 않음으로 인해 발생하는 갈등.
- **역할갈등** : 역할의 모호성, 역할의 다중성, 역할의 무능력, 역할 경쟁성으로 인해 발생하는 갈등.
- **정서갈등** : 개인의 가치관(도덕성, 윤리성, 전문가 가치 등)이 상충될 때 발생하는 갈등.
- **의사소통갈등** : 운영 방침의 부재, 정보 단절, 상호 신뢰 부족, 커뮤니케이션 방식의 차이로 인해 발생하는 갈등.

2) 이성록(2007). *비영리 민간조직 갈등관리론*. 미디어숲.

먼저 이해당사자 ‘기관 및 상사’와 관련된 윤리적 갈등 유형을 살펴본다. 관련된 핵심 주제는 총 4가지로 주제별 구체적인 사례와 갈등 유형은 [표 3]과 같다.

[표 3] 기관 및 상사와 관련된 윤리적 갈등 유형

갈등 요인 이해당사자 (기관 및 상사)와 핵심 주제	목표갈등	인지갈등	태도갈등	역할갈등	정서갈등	의사소통갈등
관계 법령 준수 위반		✓	✓			
기부 부담 및 모금 할당	✓	✓				
모금 사업 관리 소홀		✓		✓		
모금 활동 이해 부족		✓		✓		

첫째, 관계법령 준수 위반과 관련된 사례는 지정 기탁된 기부금과 물품의 용도 변경으로 기부자가 수혜자 배분을 목적으로 기부한 것을 바자회에서 판매하는 것, 특정 사업에 기탁된 것을 다른 사업이나 간접비로 전용하는 것, 바자회 수익금을 별도로 관리하는 것, 기부금품 등록을 지속적으로 이행하지 않는 것, 재능기부에 대해 기부금영수증을 발급하는 것 등이다. 이는 법을 준수하지 않은 상황을 인지했음에도 불구하고 모른 체하거나, 관행이라는 이유로 묵인하거나, 실무 담당자의 시정 의견을 무시하여 벌어지는 갈등으로, 인지갈등과 태도갈등으로 해석할 수 있다.

둘째, 기부 부담 및 모금 할당과 관련된 사례는 주로 권력관계가 형성되는 수습직원이나 이용자의 원가정을 대상으로 기부를 요구하는 것, 직원들에게 기부자 모집이나 적립금이 기부되는 제휴카드를 할당하는 것, 바자회 물품 구매를 독려하는 것 등이다. 이는 모금 성과를 달성해야 한다는 금전적 목표와 기부를 강요하거나 부담을 주어서는 안 된다는 윤리적 목표가 상충하는 목표갈등으로 해석할 수 있다. 모금 성과를 높이기 위한 방법적 측면에서 자발성이 훼손될 수 있는 권력관계를 이용한다는 점에서 인지갈등으로 볼 수도 있다.

셋째, 모금 사업 관리 소홀과 관련된 사례는 기부물품 보관과 관리 소홀로 인한 물품의 훼손 또는 분실, 바자회 운영 시 판매가액 결정과 판매 기준이 모호한 것, 기부자에게 사업 성과 보고를 소홀히 하는 것 등이다. 이와 관련된 갈등은 인지갈등과 역할갈등으로 볼 수 있다. 모금 활동에 있어 기관은 개발에 많은 비중을 두며, 개발 이후 기부물품에 대한 관리 및 배분은 실무 담당자에게 맡겨진다. 이 과정에서 일어나는 문제를 해결하는 방법이 개인의 경험과 능력, 권한과 재량에 따라 달라지므로 인지갈등이 발생한다. 이러다 보니 결과에 대한 책임도 실무 담당자가 감당해야 한다. 이는 역할의 갈등으로 이어지는데, 모금 활동을 전담하지 못하고 있거나 다른 업무들과 중첩되는 역할의 다중성과 모호성으로 인한 것이다.

넷째, 모금 활동 이해 부족과 관련된 사례는 기관과 상사가 모금 활동의 속성을 제대로 이해하지 못하는 경우이다. 모금 활동은 기부자와의 관계 맺음과 관계 증진이 핵심이다. 따라서 신뢰

가 매우 중요시된다. 이러한 특성으로 기부자는 기관 내 특정 담당자와 소통하기를 원한다. 기관 내부적으로 업무가 변경되었지만 이해당사자인 기부자는 기관 내부 사정을 알지 못한다. 따라서 일정 기간 동안 신입 실무 담당자와 관계 형성이 되도록 기관과 상사는 전임자와 신입자가 모금 활동을 위해 일정 기간 동안 시간과 노력을 함께 투여해야 함을 인정해 주어야 한다. 기관과 상사가 이러한 점을 제대로 이해하지 못하여 (전) 모금 담당자와 생각을 달리할 때 인지갈등이 발생한다. 또한 지금은 다른 업무를 수행하고 있는 (전) 모금 담당자가 중첩되는 역할을 수행하게 됨에 따라 역할 갈등도 발생하게 된다.

정리하면, 기관 및 상사와 관련된 윤리적 갈등 유형은 윤리적 갈등을 유발하는 원인과 해결 방법에 대한 인식의 차이로 인해 발생하는 인지갈등이 가장 많다. 모금 담당자로서의 역할과 다른 역할 사이에서의 역할갈등도 자주 나타난다. 조직의 정량 목표와 담당자의 윤리적 목표 사이에서의 목표갈등, 갈등 발생 시 조직이 실무 담당자의 의견을 인정하지 않는 데에서 오는 태도갈등도 확인할 수 있다.

다음은 이해당사자 ‘기부자’와 관련된 갈등 유형을 살펴본다. 핵심 주제와 구체적인 사례 및 갈등 유형은 [표 4]와 같다.

[표 4] 기부자와 관련된 윤리적 갈등 유형

갈등 요인 이해당사자 (기부자)와 핵심 주제	목표갈등	인지갈등	태도갈등	역할갈등	정서갈등	의사소통갈등
관계 법령 준수 위반		✓	✓		✓	
특정 조건 요구		✓	✓		✓	
조건부 기부 제안		✓	✓		✓	
기부문화에 저해되는 것				✓	✓	

첫째, 관계 법령 준수 위반과 관련된 사례는 물품에 대해 기부 환산 가치를 높게 하여 기부금 영수증을 발행해 달라고 요구하는 것, 기부물품을 입고한 연도를 변경하여 기부금영수증을 발행해 달라고 요구하는 것, 실행하지 않은 기부자 자녀의 봉사 활동 시간 인정을 요구하는 것 등이다. 기부자는 법적 기준을 모를 수도 있고, 알면서 요구할 수도 있다. 또한 기부자는 비도덕적 행위라기보다는 기부자의 당연한 권리라고 생각할 수도 있다. 이처럼 기부자의 비윤리적 혹은 탈법적 요구들로 인해 실무 담당자는 인지갈등을 겪게 된다. 또한 실무 담당자는 기부자의 비윤리적 혹은 탈법적 요구를 수용하고 해결하는 과정에서 태도갈등과 정서갈등을 겪는다.

둘째, 특정 조건 요구와 관련된 사례는 기부자가 기관에 필요 없는 물품을 기부하는 것, 유통기한이 촉박한 식품을 기부하는 것, 특정 서비스(관련 산하 시설의 의료 서비스, 의도성 후원증

서 발급 등)를 요구하는 것 등이다. 기부자는 특정 목적을 염두에 두고 기부 제안을 할 수도 있지만 선한 마음으로 자신이 소유하고 있는 것이 기관에 필요할 것이라는 믿음으로 기부할 수도 있다. 또한 기관에서는 과도한 서비스라고 생각하지만 기부자 입장에서는 기관에서 수용 가능한 기부자 예우 서비스라고 판단할 수도 있을 것이다. 실무 담당자 입장에서는 기부 행동의 의도를 명확하게 판단하는 것에 한계가 있다. 따라서 인지갈등이 발생되며, 이와 관련하여 태도갈등과 함께 정서갈등이 표출되는 것이다.

셋째, 조건부 기부 제안과 관련된 사례는 기부처가 특정 혜택(수수료 감면)과 기부금 지급을 제안하며 금융서비스(조직 구성원들의 급여통장 개설과 퇴직연금 거래 이관)와 관련한 비즈니스를 요구하는 것으로, 기부 주체가 개인보다는 기업이나 단체인 경우가 대부분이다. 또한 실무 담당자가 다른 기관으로 이직하는 경우 기부 기관을 변경하는 것도 포함된다. 기부에 있어 중요한 가치는 무대가성(無對價性)이다. 조건에 의한 기부가 아닌 기부를 했기 때문에 특정 혜택이 부여되는 것이다. 세금 감면 경우 국가 차원에서 기부를 장려하기 위한 조건적 혜택일 수 있으나, 비영리 조직은 그것을 조건으로 내세우면 기부 가치에 위배될 수 있음을 경계해야 한다. 따라서 무엇을 우선의 가치로 놓고 행동할 것인가에 대한 태도갈등과 활동가가 추구해야 하는 가치를 지키는 것에 대한 정서갈등이 발생하는 것이다. 또한 이러한 기부와 모금에 대한 방향에 대해서도 기부자와 인지갈등이 생기지 않도록 해야 한다.

넷째, 기부문화에 저해되는 것과 관련된 사례는 시설에 입소하고 있는 자녀에게 가족과 친인척들이 용돈을 주고 기부금영수증 발급을 요구하는 것, 사회적 물의를 일으킨 특정 종교단체에서 봉사활동을 요구하는 것, 반찬 재사용을 하는 식당에서 수혜자를 위해 식사를 제공하는 기부 활동을 하는 것 등이다. 가족 입장에서는 용돈도 주면서 기부금영수증 발급도 받고 일석이조일 수 있다. 그리고 그렇게 해서라도 시설에 입소한 자녀에게 관심을 더욱 갖게 할 수도 있다. 사회적 물의를 일으켰다고 봉사를 하면 안 된단거나, 반찬 재사용을 했다고 해당 식당에서 지역 저소득 장애인들을 초청해서 식사 나눔을 하지 못한다는 것은 논리적으로 맞지 않는다. 그러나 실무자들은 이러한 사례에서 사회복지사로서 지켜야 하는 정의와 공정성이라는 가치가 훼손되는 정서갈등을 경험할 수 있으며, 모금활동가로서의 성과에 대한 역할 갈등을 겪을 수 있다.

정리하면, 기부자와 관련된 윤리적 갈등 유형은 가치관의 상충으로 인한 정서갈등이 가장 많다. 또한 윤리적 갈등을 유발하는 원인과 해결 방법에 대한 인식의 차이로 인해 발생하는 인지갈등과 상대의 이러한 인식을 인정하지 않음으로써 발생하는 태도갈등을 확인할 수 있다. 기부자와 관련된 윤리적 갈등 유형에서도 모금 담당자로서의 역할과 다른 역할 사이에서의 역할갈등을 확인할 수 있는데, 모금과 기부가 지향하는 가치가 훼손되지 않으면서 모금 활동의 성과를 높여야 하는 역할에 대한 갈등 충돌 유형이 발견된다.

마지막으로 이해당사자 ‘수혜자’와 관련된 윤리적 갈등의 핵심 주제 3가지와 구체적인 사례, 갈등 유형은 <표 5>와 같다.

[표 5] 수혜자와 관련된 윤리적 갈등 유형

갈등 요인 이해당사자 (수혜자)와 핵심 주제	목표갈등	인지갈등	태도갈등	역할갈등	정서갈등	의사소통갈등
정보보호 및 노출				✓	✓	
경제적 이익 보장				✓	✓	
자기결정 존중				✓	✓	

첫째, 정보보호 및 노출과 관련된 사례는 기부자 초청 행사에 수혜 대상 아동이 참석하는 것, 결과 보고에 수혜자가 노출되는 것, 기부 요청 시 수혜자의 정보를 구체적으로 전달하는 것, 기부자에게 수혜자가 포함되어 있는 사진을 제공하는 것 등이다.

둘째, 경제적 이익 보장과 관련된 사례는 기부물품을 배분할 때 수혜자를 선정하는 기준으로 심리적으로 가까운 수혜자를 우선시하거나 배분 기준에 못 미치는 수혜자를 배분에 포함시키는 것, 기초수급권 자격을 유지하기 위해 결연금 한도를 제한하거나 다른 결연자와 연계를 유도하기 위해 기부자에게 상황을 설명해야 하는 것 등이다.

셋째, 자기결정 존중과 관련된 사례는 수혜자가 결연금을 무절제하게 사용하는 것으로 특히 아동이나 청소년의 경우 훈육의 차원으로 결연금 사용에 대해 제재를 가해야 하는 것이 옳은 것인지 아니면 수혜자의 자기결정을 존중해 주어야 하는 것인지에 대한 갈등을 겪는 것, 기부금이 잘 사용되지 못하고 있는 상황을 기부자에게 어떻게 보고해야 할지, 보고하는 것이 맞는지에 대한 갈등을 겪는 것 등이다.

수혜자를 중심으로 발생하는 윤리적 갈등 사례는 역할갈등과 정서갈등에 집중되어 있다. 연구대상자들 대부분은 모금가로서 모금 업무를 수행하면서 사회복지사로서 수혜자의 일상생활 지원에도 관여하고 있다. 모금가는 기부자의 의도를 존중하고 기부자의 요구에 귀를 기울여야 한다. 사회복지사는 수혜자의 인권을 보호하고 자기결정권을 존중해야 한다. 각 역할이 하는 일과 추구하는 가치가 서로 다르기 때문에 이 두 역할을 동시에 수행하게 되면 역할갈등과 정서갈등에 노출되게 되는데, 수혜 대상자에 대한 서비스 제공에 특화되어 있어 모금 활동을 담당하는 조직이 활성화되어 있지 못한 대부분의 사회복지시설에서 모금 담당자는 수혜자와 관련된 윤리적 갈등으로 상당한 어려움을 겪고 있을 것으로 보인다.

윤리적 갈등 상황에서의 가치 충돌

윤리적 갈등과 직접적으로 관련 있는 이해당사자들을 중심으로 충돌하는 가치를 [표 6]으로 정리하였다.

[표 6] 가치 충돌

가치 기준	이해당사자		
	기관 및 상사	기부자	수혜자
기관 이익(모금 성과 및 기관 혜택 등)	✓	✓	✓
법 준수, 도덕성 훼손, 자기 보호, 전문 역할 충실	✓	✓	✓
기관 평판 유지 및 신뢰·투명성	✓	✓	✓
지시 이행	✓		
기부자 의도 존중		✓	✓
기부자 관계 및 예우		✓	✓
기부 지속성		✓	
인권 보호			✓
공정한 배분			✓
자기결정 존중			✓

제시된 가치들의 우선순위나 중요도가 사례마다 다소 차이가 있다. 또한 사례에 따라 상충되는 가치가 서로 대립하는 형태로 존재하기도 하고 그렇지 않기도 하다. 공통적으로 나타나는 가치들은 모금성과 달성과 기관 차원의 경비 절감 같은 기관 혜택과 연관된 기관 이익, 관련 법 준수, 비윤리적 행위에 조력함으로 인한 도덕성 훼손, 실무 담당자의 자기보호, 사회복지사나 모금활동 업무에 대한 전문 역할을 충실히 하는 것, 기관의 평판 유지와 사회적인 신뢰와 투명성을 확보하는 것에 대한 가치로 확인된다. 상사를 포함한 기관과 관련된 것으로 상사의 지시에 따라야 하는 조직원의 책무와 그로 인해 파생하는 자기 보호와 도덕성 훼손, 전문 역할 충실에 대한 가치들이 상충되었으며, 기부자와 수혜자 측면에서는 앞서 나열한 기본적인 상충 가치를 포함하여 기부자 의도 존중, 기부자와의 관계 지속성과 기부자 예우의 한 축과 기관이익 및 수혜자 보호에 대한 가치들이 충돌되는 것을 확인할 수 있다.

3. 결론

윤리적 갈등 경험 사례를 통해 이해당사자 중심의 원인, 갈등 유형, 충돌 가치를 정리하면서 다음과 같은 공통의 논의점을 확인할 수 있다.

첫째, 윤리적 갈등의 시작은 주로 상사와 기관의 지시로부터 시작된다. 이해당사자로서 기부자가 직접적으로 갈등 유발 요인이 되기도 하였지만 주로 상사의 지시나 조직의 윤리적 풍토로 발생되어 관행적으로 반복되고 있다. 모금활동과 관련된 관계 법령이 이행되지 않고 있거나 무시하는 경우, 모금 성과를 위해 특정 이해당사자에게 기부가 강요되거나 할당되는 것, 개발 이후에 관리나 배분에 대해서 소홀하게 여기는 것 등, 실무 담당자가 윤리적 모금활동을 할 수 있는 방향이나 기반을 마련해 주는 것이 아니라 오히려 역행하게 하는 사례들을 확인할 수 있다. 모금 활동과 관련된 사회적 책무(법 준수, 신뢰, 투명성 등) 구축이 기관 차원에서 촉구되며, 실무담당자의 윤리적 실천이 가능하도록 리더의 책임성이 필요하다.

둘째, 인지갈등과 의사결정 갈등은 사전에 충분히 해결할 수 있다. 사례들을 통합하면 대부분 문제 인식이나 해결 방식에 대한 의견이나 정보의 차이로부터 발생하는 인지갈등이 지배적이다. 또한 개방된 대화와 커뮤니케이션 방식의 변화를 통해 상호 신뢰가 형성되면 해결될 수 있는 의사결정 갈등으로 확인된다. 즉 제시된 다양한 사례들은 조직과 실무자, 상사와 실무자, 기부자와 기관, 기부자와 실무자 등 이해당사자들 간의 의견과 정보의 차이, 원칙과 방향성의 공유가 부족했기 때문에 발생한 갈등들이다. 이 부분은 의사소통 갈등과 연결되지만 본 연구의 사례 내에서는 구체적으로 확인되지 않았다. 연구 참여자가 재직 중인 기관들 대부분 모금활동과 관련된 규정이나 규칙이 없었다. 또한 갈등 발생 시 이를 조직차원에서 논의하는 구조적 문화가 매우 희박하였다. 이러한 결과들은 우리 스스로 윤리적 갈등을 지속적으로 만들고 있는 것이 아닌지 반문하게 된다. 또한 윤리적 갈등을 중요하게 여기지 않는 것이 아닐까도 추측해 본다. 자원의 필요성과 사회적 신뢰 구축에 대해서는 동의하면서 윤리적 모금활동에 대한 공감과 실천은 아직 현장에서 시도되고 있지 않는 것에 대해 진지한 논의가 필요한 시점이다.

셋째, 갈등 유형에 있어서 역할갈등도 주목해야 한다. 이는 모금활동 직무에 대한 전문성의 이해와 훈련이 필요하다는 것을 나타내고 있다. 윤리적 갈등 사례 중 직무 변경 이후 기부자 요구에 의한 소통 창구와 관계 연속성으로 인한 시간할애 등 직무 특성에 대한 기관과 상사의 이해 부족으로 사적인 시간을 투여하는 경우가 발생되었고, 기관에 이러한 상황을 보고하니 개인 휴가를 사용하라는 지시를 받은 사례가 있었다. 이런 기관 방침으로 연구 대상자는 기부자와의 관계와 조직 구성원으로서의 역할 간의 갈등을 겪으면서 심리적 위축과 부담을 경험하였다. 또한

모금 활동은 개발에서 그치는 것이 아니라 관리, 배분, 기부자 예우, 소통 등 과정상 연속되고 누적되는 실천이 매우 중요하며, 신뢰와 투명성이 모금 성과로 연결된다는 것에 대한 이해가 선행되어야 한다. 또한 모금의 신뢰와 투명성을 실천할 수 있는 조직의 기반 마련이 매우 필요하다는 것을 인지해야 한다.

넷째, 충돌되는 가치에 대해 개방적으로 논의하고 합의하는 구조에 대한 고민이 필요하다. 사회에서 요구하는 가치와 책무, 기관의 사명과 목적사업 수행에 대한 방향성, 사회복지 전문가로서의 윤리 가치 준수, 기부자 의도 존중과 관계 증진, 수혜자에 대한 보호와 존중 등 서로 충돌하는 다양한 가치와 입장 안에서의 윤리적 의사결정을 위한 조직의 구조를 어떻게 만들어 나갈지에 대한 실천적 전략이 필요하다.

자원이 필요한 주체는 조직이다. 모금 활동의 주체도 조직이다. 윤리적 모금활동의 주체 역시 조직이어야 한다. 본 연구를 통해 모금 활동의 윤리적 갈등에 대한 경험과 해결이 실무 담당자 개인의 몫으로 머물러 있음이 확인되었다. 그러나 실무 담당자 개인 대신 조직이 갈등 해결의 주된 주체가 되어야 한다는 단편적인 논의를 넘어서야 한다는 점을 강조하고 싶다. 변화의 주도성과 책임성 이전에 근본적으로 모금 활동의 전문적인 지식과 기술이 필요하다. 특히 법적인 책무 수행이 윤리적 모금 활동과 매우 긴밀한 관련이 있다는 것을 확인할 수 있었다. 좋은 일을 잘 하는 것보다 옳은 일을 전문적으로 해야 하는 인식이 피어나야 할 때이다. ✨

