

2015년 기획연구 보고서

---

# Part4

## 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 대처에 관한 연구

한국 보건복지인력개발원 교수  
윤민화

고려사이버대학교 사회복지학과 교수  
이민영





## I. 서론

비영리조직의 윤리적 실천과 경영을 통한 신뢰성의 유지와 회복은 중요한 의무이자 책임이다. 비영리조직은 사회문제의 해결을 위한 조직 사명의 달성과, 동시에 높은 외부자원의존도로 인한 투명 경영 및 책무성에 대한 책임이 늘 강조되어 왔다. 이에 비영리조직의 윤리는 조직의 서비스 전달의 핵심 역할을 수행하게 된다(최소연, 2013; 황명구, 2015). 최근 비영리조직의 모금활동이 활성화되면서 성숙한 모금문화에 대한 관심이 높아짐에 따라 조직 내외적으로 모금활동의 윤리적 기준 설정에 대한 요구는 더욱 높아지고 있다. 사실 모금활동은 그 속성상 상당한 윤리성이 요구되지만, 불가피하게 현실적으로 실천 과정에서 다양한 윤리적 이슈를 동반하게 된다. 대부분의 윤리적 이슈는 조직 내외 여러 행위자간 복잡한 이해관계와 상황이 얽혀져 존재하게 된다(이민영, 윤민화, 2015). 따라서 모금활동의 윤리적 이슈와 상황을 실질적으로 이해하는 것은 조직의 윤리경영이나 시스템 구축에 앞서 선행되어야 할 과업이다.

이러한 모금활동의 윤리적 이슈와 상황을 이해하기 위해서는 비영리조직의 ‘윤리적 풍토(Ethical Climate)’를 점검하는 것이 필요하다. 그동안 비영리조직 실무자들의 윤리적 실천에 초점을 두었으나 최근에는 조직윤리의 중요성이 부각되면서 조직의 윤리풍토에 관한 논의가 확장되고 있다(신후경, 2010). 윤리적 풍토는 조직의 업무를 수행하는 과정에서 나타나는 조직성원들과 조직 자체의 윤리적 행동을 촉진하는 조직의 조건이나 상태를 포함하는 개념이다. 윤리적 풍토란 조직에서 윤리적 행위를 이해하고 관리하는 중요한 기제 중 하나이며, 조직과업을 수행하는 과정에서 윤리적 문제를 처리할 때 어떻게 하는지에 대한 조직성원들의 공유된 지각이다. 이러한 윤리적 풍토는 윤리적 의사결정과 행동에 영향을 미친다(Victor & Cullen, 1988; 최상훈 외, 2011 : 56). 비영리조직의 모금활동의 경우, 윤리적 가치와 기준을 어디에 두느냐에 따라 모금실무자의 윤리 행위를 결정하는 데 지대한 영향을 끼치므로 조직적 차원의 윤리적 풍토에 대한 점검은 무엇보다 중요하다 할 것이다. 모금활동에 둘러싼 조직 내외적 윤리적 실천에 대한 조직성원들의 공유된 지각이 어떠한지, 의사결정과정과 행동에 영향을 주는 조건이나 상태는 어떤 것들이 있는지 등에 대한 좀 더 세밀한 고찰이 필요하다. 하지만 그동안 모금활동의 윤리적 고찰은 개별 사례나 모금실무자 개인 차원에서 경험한 윤리적 갈등을 중심으로 다루고 있어, 모금활동과 관련한 윤리적 풍토와 의사결정과정에 영향을 주는 조직적 조건과 맥락에 대한 체계적인 이해와 방안을 고찰하는 데 미흡함이 있었다.

이에 본 연구에서는 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 윤리적 갈등상황에서 조직적 대응이 어떠한지 탐색해보고자 한다. 특히 한국적 상황에서 모금 현장의 윤리적 풍토에서 중요하게 고려되는 맥락은 어떠한지 살펴보고자 한다. 이러한 연구를 통해서 모금실무자들이 다양한 윤리적 기준을 요구하는 과업과 조건들을 판단하고 시행하는데 있어서 윤리적 의사결정을 할 수 있도록 도움을 주고자 한다. 또한 비영리조직에는 조직의 장기적인 성과와 유효성을 높이는데 조직의 윤리적 풍토가 기여한다는 것을 인식시키고 체계적인 윤리적 시스템을 구축할 수 있도록 돕고자 한다. 이를 위해 본 연구는 양적조사와 질적조사의 혼합방법론을 활용하여 ‘비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토는 어떠한가?’, ‘윤리적 풍토와 관련된 조직 내외의 조건과 맥락은 무엇인가?’를 탐색해보고자 한다.

## II. 개념적 고찰

### 1. 조직의 윤리적 풍토의 개념과 유형

조직풍토란 조직의 특성을 나타내는 것으로서 다른 조직과 구별될 수 있고 오래 지속되며 조직구성원의 행동에 영향을 미치는 것이다(이명신, 장영철, 2009 : 37). 구성원들이 자신들이 근무하고 있는 직장 환경을 어떻게 지각하고 의미하는지 '심리적 조직분위기'라 할 수 있다(서재현, 2008 : 145). 이는 조직의 특성을 반영하고 구성원들의 행위를 유도하는 역할을 한다. 즉 조직풍토는 조직구성원들의 행동에 영향을 미치는 공유된 지각이나 인식이 심리적 상황으로 나타나는 조직의 특성으로 정의할 수 있다(이경우, 2009).

조직윤리풍토는 조직전반에 걸쳐 윤리적 가치에 초점을 두고 있는 조직문화(최소연, 2013 : 318)라고 보기도 한다. Victor와 Cullen(1988)은 조직의 윤리적 풍토를 업무를 수행하는 과정에서 나타나는 행동과 조직의 조건이나 상태를 말한다. 조직 구성원들의 정직하고 성실한 행동 뿐 아니라, 조직 자체의 윤리적 행동을 촉진하는 조직의 조건이나 상태를 포함하는 개념이라 하였다(이경우, 2009에서 참고). 즉 윤리적 조직풍토(조직윤리풍토 : organizational ethic climate)란 조직성원들에게 '도덕적 영향력을 가진 과업풍토'라 하기도 하는데(Mulki et al., 2008 : 128), 조직에서 윤리적 기준을 요구하는 다양한 업무상의 실무와 절차 등을 실행할 때 조직 구성원이 어떻게 의사결정을 해야 하는 지를 의미한다(Cullen et al., 1993 : 669).

“조직윤리풍토란 조직에서 윤리적으로 옳은 행동이 무엇인지, 그리고 조직의 윤리적인 이슈를 어떻게 다루어야 하는지에 대한 공유된 인지” (Victor와 Cullen, 1987 : 최소연, 2013 : 318 재인용)

Victor와 Cullen(1987)은 조직의 윤리적 풍토를 크게 3가지 영역(세부적으로 9개 유형)으로 나누어 보았다. 첫째, 이기주의에 기반한 윤리적 풍토를 말하는데, 각 개인들이 자신의 독점적 이익을 고려하거나 조직의 이익만을 최우선 하는 태도와 나아가 효율성을 우선시하는 유형을 말한다. 둘째, 공리주의에 기반한 윤리적 풍토인데, 조직의 집단 규범이 인간의 존엄가 가치를 강조하고, 함께 일하는 것을 강요하며 조직의 내외부 고객/공중에게 미치는 결과에 대한 책임을 고려하는 유형을 말한다. 셋째, 원칙주의에 기반한 윤리적 풍토인데, 조직성원들이 개인의 도덕적 신념에 입각하여 의사결정을 내리며, 조직의 규정과 절차를 우선시하고 조직외부의 법 제도의 통제를 중요시하는 유형을 말한다(최상훈 외, 2011:58-9 참고).

## 2. 조직의 윤리적 풍토의 중요성

조직구성원들이 윤리적으로 적절하다고 생각하는 문제들과 그 문제들을 어떻게 이해하고 가치를 부여하고 해결하기 위해 사용하는 기준이 무엇인지 결정하는데 도움을 준다(Cullen et al., 1989). 조직의 윤리적 풍토는 무엇보다 조직의 윤리적 분위기가 제고시켜 조직성원의 업무동기를 높이며 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치므로 조직성과에 연결되기 때문에 중요하다고 하였다(최소연, 2013 : 315). 신유근(2007 : 306-7)은 다음의 4가지 윤리적 풍토의 중요성을 설명하였다.

- ① 조직풍토는 노사가 행동하는 기준을 설정해주고 조직 구성원들 간에 조직사명 실현을 위한 상호작용을 촉진한다.
- ② 조직풍토는 일관된 경영스타일을 지속하도록 하여, 비전을 지속적으로 추진할 수 있게 한다.
- ③ 긍정적인 조직풍토는 대외적으로 사회적 이미지와 조직위상을 제고시킴으로써 조직사명의 실현에 도움을 준다.
- ④ 조직풍토는 조직에 안정성을 부여하는 기능 이외에도 조직경쟁력 제고에 크게 기여한다.

조직윤리풍토는 조직성원의 업무동기를 높이고 조직몰입에 영향을 미친다. 비영리조직 성원의 조직에 대한 신뢰, 초역할 행동, 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있고, 이직의도에는 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 특히 리더십을 포함한 조직 구성원의 윤리와 도덕성에 영향을 미치므로 조직 성과와 유효성에 중요한 영향을 준다고 보았다(최소연, 2013 : 322).

## 3. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토

비영리조직의 열악한 조건하에서 조직의 윤리적 풍토는 조직성원이 조직에 대한 신뢰를 높여 조직에 몰입하고 직무만족을 할 가능성이 높으며, 긍정적인 조직태도를 갖는데 도움을 준다(최소연, 2013 : 336). 비영리조직의 윤리적 풍토는 조직 전반의 윤리적 분위기가 어떠한지, 즉 직원들의 윤리적 책임성을 지향하고 투명한 경영을 하고 있는지를 점검함을 통해서 확인할 수 있는데, 비영리조직 모금활동의 경우 과업의 특수성을 반영한 세밀한 윤리적 풍토를 살펴볼 수 있는 지표들이 요구된다. 비영리조직 모금활동에서 윤리적 행동을 촉진하는 업무상의 실무와 절차와 관련하여 실제로 조직에 윤리적 가치인식이 어느 정도 내재되어 있는지를 나타내는 정도로 측정할 수 있다.

미국의 모금전문가 협회(이하 AFP : Association of Fundraising Professionals)는 모금전문가들의 윤리적 실천/성과(Ethical Performance)의 향상을 돕기 위해서 자신과 조직의 윤리적 풍토의 개념들을 점검하도록 돕고 있다. 모금전문가들이 윤리적 모금활동에 대해 묘사한 것을 기초로 다음과 같이 6가지 윤리적 모금 특성(영역)을 구성하였다.<sup>1)</sup>

### 1) 책무성 (Accountable)

모금 활동의 다양한 책임성 영역들을 포함한다. 모금활동가들은 행동에 책임을 져야 하며, 기부금이 주어진 목적을 위해서 효과적이고 효율적으로 쓰이는지 확신을 가지는 것이다. 기부자의 의지에 대하여 존중해야 하며, 기부자의 최선의 관심을 대표한다. 모금활동가는 그들이 속한 조직의 최선의 관심에 맞게 기부에 대한 제안과 결정을 한다. 또한 조직의 재정적인 상태에 대해 의식이 있는 감시를 하는 것을 포함한다.

### 2) 준수/엄격성 (Adherent/Observant)

전문가로서 모금활동가들은 모금윤리를 엄격하게/높은 수준으로 지켜야할 의무를 가진다. 모금활동가로서 비윤리적 행동이 드러나지 않도록 할 책임이 있다. 또한 전문직에서 요구하는 모든 적용가능한 법들을 이해하고 따라야 하며, 모금 전문가로서 최선의 실천(모범 사례)를 계속 유지해야한다.

### 3) 용기 (Courageous)

모금활동가는 어떠한 압력에도 윤리적 기준을 타협하지 않을 책임성이 있다. 비윤리적인 것을 드러내는데 두려워하지 않으며, 대중에게 낯설고 인기가 없는 때라도 옳은 것을 주장한다. 기부금이 조직의 사명과 일관성이 없을 때 기부자에게 ‘안돼요’라고 기꺼이 말한다. 모금활동가들은 윤리적 행동은 직업을 벗어나 확장되고, 당신의 사적인 삶에도 당연히 작용한다고 믿는다.

1) AFP Ethics Assessment Inventory는 전체 6개 영역, 총 14개문항으로 온라인기반 서베이 형태로 조사한다.(<http://www.afpnet.org/Audiences/MemberNewsDetail.cfm?ItemNumber=5754> (accessed at 18Nov2015)).

#### 4) 진정성 (Integrity)

모금활동가는 전문직사이에서든 사람들 사이의 상호작용에서 정직하고 진실해야 한다. 윤리적 경계를 확대하지 않으며 비난받지 않는다. 모금 실천 과정에서 실수한 것에 대해서 책임을 지고 그것을 고치기 위한 적절한 방법을 택한다.

#### 5) 투명성 (Transparent)

모금 활동의 모든 절차, 과정, 의사소통은 가능한한 투명하고 개방적이어야 한다. 모금활동가는 모든 적절한 정보를 공개하고 그것이 정확하게 보고되도록 확인한다. 기부자의 바람들을 존중하고 당신의 조직에 관한 질문에 정확하게 답을 제공해야 한다.

#### 6) 신뢰성 (Trustworthy – sincere)

모금활동가는 양심적이고 사려깊은 지도력을 보여주어야 한다. 모든 행동이 진실되어야 한다. 무엇을 할 것인지 말하고, 모금활동가는 말한 것을 실행한다. 늘 존중과 공손함으로 모든 사람들을 대하는 것을 말한다.

이상의 개념들은 AFP에서 2011년부터 모금활동을 자가 측정하는 도구(AFP Ethics Assessment Inventory(이하 AFP 윤리사정도구))로 개발하여 보급하고 있다. 이 도구는 St Thomas Minnesota 대학의 윤리적 경영 문화 센터(the Center for Ethical Business Cultures)에서 실시한 조사를 기반으로 개발되었다. 전체 2,000명의 회원 중 955명의 모금활동가들이 말한 2,500개의 윤리적 모금활동에 대한 서술에 기반하고 있다. 이 도구는 실무자 자신, 현재의 조직, 그리고 이상적 조직의 윤리적 모금특성을 점검함을 통해서 모금실무자들이 다양한 윤리적 특성(영역)들에 대한 자신과 조직의 강점과 기회를 확인하고 성장할 수 있도록 활용되고 있다<sup>2)</sup>. 윤리적 풍토는 실무자들이 자신이 근무하는 조직의 윤리적 특성에 대한 평가이므로, 이 AFP 윤리사정도구는 모금활동의 윤리적 풍토를 살펴보는 데 적절한 개념들을 담고 있다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 모금활동의 윤리적 풍토를 조사하기 위해서 이상의 6가지 윤리적 모금 특성의 개념을 적용하였다.

2) 참고: <http://www.afpsoaz.org/wp-content/uploads/2011/07/Ethics-Part-3.pdf>

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구설계

본 연구는 비영리조직의 윤리적 풍토와 모금 과정에서 발생하는 윤리적 딜레마에 대한 대처방식을 탐색하기 위해 양적조사와 질적조사를 병행하는 혼합방법론으로 설계하였다. 혼합방법론은 관심을 두고 있는 현상 그 자체와 그 현상이 발생하는 맥락에 대한 연계를 도출함으로써 관심 주제에 대한 총체적이고 완전한 이해를 가능하게(Green, 1994) 하기 때문이다. 비영리조직의 윤리적 모금 실천 정도, 조직의 윤리적 풍토 등에 대한 기초적인 현황을 파악하기 위해 양적조사를 설계하였고, 비영리기관의 모금 과정에서 발생하는 윤리적 이슈/딜레마와 이에 대한 조직의 대응과 맥락을 심도 깊게 탐색하기 위해 질적조사를 설계하였다. 연구는 질적연구와 양적연구의 순환적 과정을 거쳤는데, 먼저 “비영리조직 모금과정에서 발생하는 윤리적 딜레마와 이에 대응하는 조직적 대응은 어떠한가?” 라는 연구질문을 토대로 하여 질적연구를 수행하였다. 비영리조직의 모금과정에서 발생하는 윤리적 딜레마, 맥락, 대처에 대한 분석과 병행하여 한국사회 비영리조직의 일반적인 조직의 윤리적 풍토, 윤리적 시스템과 실천 수준 등에 대한 기본적인 실태와 현황 파악이 사전에 이루어져야 한국적 상황과 모금 현장의 맥락하에서 유용하고 현장감 있는 대처 방식을 제안할 수 있을 것이라 판단하여, 양적 조사를 실시하였다. 양적조사의 주요 내용은 비영리조직의 윤리적 풍토, 모금 전문가의 개인적, 조직적 수준에서의 윤리적 실천 수준 등으로 구성하였다. 다시 질적조사 결과를 분석하는 과정에서 양적 조사 결과와의 상보적 조응을 위해 양적조사 측정 도구 중 미국의 모금전문가 협회(AFP : Association of Fundraising Professionals)에서 사용하고 있는 Ethics Assessment Inventory(이하 AFP 윤리사정도구)의 6가지 윤리적 모금 특성을 주요 분석틀로 하여 질적조사 결과를 분석함으로써, 질적 조사와 양적조사의 통합적인 결과를 도출해내고자 하였다.

#### 2. 자료수집

본 연구의 자료수집은 상호보완적이고 통합적인 결과를 얻기 위해 질적, 양적조사를 병행한 혼합방법을 활용하여 자료를 수집하였다.



## 1) 양적조사의 자료수집

양적조사는 비영리조직 모금전문가를 대상으로 하여, 온라인 서베이를 통해 자료를 수집하였다. 양적 조사는 일차적으로 한국가이드스타로부터 공익사업 단체 중 모금활동을 하고 있는 기관(병원과 대학 제외) 총 138개 기관의 공익사업 유형(국세청 보고기준), 기관(법인)명, 대표 연락처를 받은 후, 기관 대표 연락처로 전화를 하여 모금담당자를 물어 본 후 담당자에게 조사 취지와 내용을 설명한 후 담당자의 이메일 등을 받아 서베이 온라인 주소를 발송하여 자료를 수집하였다. 이 이외에도 아름다운재단과 모금가협회 활동가 소개로 약 30개 기관 모금담당자를 대상으로 동일한 방식으로 자료를 수집하였다. 수거된 설문 응답 부수는 총 47개였고, 이 중 설문 내용의 약 1/3이상이 설문 응답자가 응답하기 부적합하다고 판단한 1부를 제외하여 최종 분석에 사용한 설문 부수는 총 46개였다. 양적조사 일정은 사전조사와 본 서베이 조사로 나누어 살펴볼 수 있는데, 사전조사는 2015년 8월 25일 ~ 9월 1일 약 일주일 동안 모금 실무자 5명 대상으로 실시하였고, 본 서베이는 2015년 10월 12일 ~ 11월 10일(1개월)동안 온라인 서베이(한국사회과학데이터센터 KSDC-DB 활용)를 실시하였다.

서베이 내용은 모금의 윤리적 실천(개인, 조직, 이상적인 조직), 조직의 윤리적 풍토, 조직의 윤리적 실천 제도화, 조직의 특성(사업유형, 규모, 모금 유형)과 개인의 특성(성별, 연령, 모금경력, 근무경력, 직위 등)으로 설문을 구성하였다. 모금의 윤리적 실천, 조직의 윤리적 풍토는 척도를 활용하였는데, 첫째, 모금의 윤리적 실천 척도는 AFP 윤리사정도구를 활용하였는데, 이는 미국 모금가협회(the Association of Fundraising Professionals)에서 사용할 수 있도록, St Thomas Minnesota 대학의 윤리적 경영 문화 센터(the Center for Ethical Business Cultures)에서 개발하였다. 모금 윤리 척도는 크게 6가지 개념을 바탕으로 있는데, 엄격함(Adherent), 신뢰성(Trustworthy), 책무성(Accountable), 용기(Courageous), 투명성(Transparent), Integrity(진정성)가 그것이다. 척도는 총 14개 문항으로 구성되어 있으며, 문항의 내용은 우리나라 정서에 맞게 번안, 수정하여 작성하였다<sup>3)</sup>. AFP 윤리사정도구 총 14개 문항을 동일하게 개인('나는 ~ 하다'), 조직('우리 조직은 ~ 하다'), 이상적인 조직('이상적인 조직은 ~ 하다.') 3세트 구성하여 응답자로 하여금 각 단위를 달리하여 개인의 인식을 질문하는 형태로 구성되어 있다. 둘째, 조직의 윤리적 풍토 척도는 Victor와 Cullen(1987, 1988)이 제시한 이기주의, 공리주의, 원칙주의를 토대로 하여, Tseng 과 fan(2011)이 개발한 자기 이익, 사회적 책임, 법과 전문적 원칙 3개 영역으로 구성된 총 11개 문항을 활용하였다<sup>4)</sup>. 조직의 윤리 실천 제도화는 마즈다니 조직 내 행동원칙 윤리경영을 이경우(2009)가 사용한 설문 내용을 참조하여 작성하였다. 그 이외에 조직의 특성으로 조직의 사업 비중이 가장 많은 영역, 공익사업 유형(국세청 보고기준), 연간모금액, 연간 예산 규모, 정기 후원자 수, 가장 많은 비중을 차지하는 기부자 유형 등을 조사하였고, 응답자 개인의 특성<sup>5)</sup>으로 성별, 연령, 모금활동 경력, 현 조직 근무 경력, 직위를 조사하였다.

3) 엄격성 문항은 1,8,13,14 문항, 신뢰성 문항은 2,3문항, 책무성 문항은 9, 10문항, 진정성 문항은 5,11문항, 용기 문항은 6,7문항, 투명성 문항은

4, 12문항이다(부록-설문지 참조)

4) 자기 이익 문항은 1~3문항, 사회적 책임 문항은 4~7문항, 전문적 원칙 문항은 8~11문항이다(부록-설문지 참조)

5) 양적조사에 응해준 연구참여자의 구체적인 특성은 다음 절, 연구결과에서 상세히 제시하도록 하겠다.

## 2) 질적조사의 자료수집

모금 현장에서의 윤리적 풍토와 이슈, 이에 대응하는 실무자의 경험을 심층적으로 탐색하기 위하여, 개별심층면담을 수행하였다. 모금실무자에게 “비영리조직 모금과정에서 발생하는 윤리적 딜레마에 대한 조직적 대응은 어떠한가?” 를 핵심 연구 질문으로 삼아, 자료를 수집하였다. 심층면담은 2014년 5월 13일에서 8월 4일까지 약 3개월 동안 진행하였으며, 연구참여자의 직장이나 직장 근처 카페에서 이루어졌다. 참여자들의 연구참여 동의를 거쳐 면담을 시작하였으며, 면담 횟수는 각 1~2회씩, 면담시간은 약 2시간~ 3시간 정도 소요되었다.

본 연구는 비영리조직 모금의 실제 현장과 윤리적 갈등 경험에 대한 풍부한 경험을 듣고자 최소 3년 이상 모금 경력을 가지고 있는 모금실무자와 관리자를 연구 참여 대상으로 하였다. 연구참여자 선정 과정은 모금가협회 활동가를 문지기(gatekeeper)로 하여, 협회에서 실시한 모금교육을 받은 경험이 있거나 모금가 모임에서 활동하는 사람 중 연구참여 기준을 충족한 모금실무자와 관리자를 추천받아 진행하였다. 질적연구 참여자는 총 12개 비영리기관의 모금실무 담당자 12명이었다. 남성과 여성 비율이 각각 50%였으며, 모금 경력은 최소 3년에서 최대 10년이었으며, 평균 모금 경력은 약 6년 5개월로 나타났다. 연구에 참여한 모금실무자들이 속한 기관을 주요 활동에 따라 모금을 전문으로 하는 모금기관, 상대적으로 권익 활동 성격이 강한 시민사회단체, 서비스 제공이나 사업 수행을 주로 하는 지원기관으로 분류하고, 전국단위 조직망 여부와 전체 모금액 등을 고려하여 규모에 따라 대, 중, 소규모로 분류하여 조직특성<sup>6)</sup>을 정리하였다.

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	중규모시민단체	4년
6	참여자 F	여	소규모시민단체	3년
7	참여자 G	남	대규모모금기관	7년
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	소규모모금기관	7년

〈표 1〉 연구참여자 및 소속 조직의 특성

6) 본 절에서 연구 참여자의 특성을 설명하기 위해 구분한 조직특성(규모)은 양적조사 대상자의 조직특성 구분과는 완전히 일치하지는 않는다.

### 3. 자료분석

자료 분석은 Onwuegbuzie and Teddlie(2003)가 제시한 분석단계를 응용하여 총 4단계로 실시하였다.

#### 1) 자료 정리 단계

다각적인 방법으로 수집된 원자료(raw data)를 자료 분석을 할 수 있는 수준으로 정리하는 단계로서, 질적 자료인 인터뷰 자료를 글로 전사하는 작업을 진행하였고, 양적 자료는 SPSS 22.0을 활용하여 빈도, 기술 통계 분석, t-test와 ANOVA 분석방법을 시행하였다. 척도의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 시행하였다.

#### 2) 자료 표시 단계

정리된 자료를 통해 주요 주제에 따라 요약, 목록, 상황을 보여줄 수 있는 짤막한 글들로 표시하거나, 표나 그림으로 제시하는 단계로서, 이를 위해 질적 자료는 주제중심 분석 (Thematic Analysis) 방법을 따라 분석하였다. 주제중심 분석방법은 중심되는 주제를 묶으면서 점차로 간명하게 만드는 방법으로, 질적 자료에서 제공하고 있는 정보의 개념, 가정, 아이디어 등을 탐색하고 명료화하는 과정을 거듭하면서 자료를 재구성하게 된다. 분석과정에서 발견된 주제들 안에 어떤 규칙들, 유형들, 개념들, 이론들이 서로 연결되어 있는지 다양한 방법으로 탐색한다. 이 단계에서는 양적조사에서 활용하고 있는 모금의 윤리적 실천 개념 6가지를 주요 주제어와 분석틀로 삼아 질적 조사 결과에서 연구참여자들이 제시한 주제들과 조응해가면서 모금 윤리 딜레마에 대응한 개인, 조직의 윤리적 모금 실천과 대처에 관한 주제어를 묶어내는 작업을 반복하면서 간명한 주제어로 잡아내는 과정을 거쳤다. 양적 자료는 SPSS 22.0을 활용하여 얻어진 결과들을 표와 그래프로 전환하여 정리하는 작업을 진행하였다.

#### 3) 자료 비교 단계

보다 다양한 시각과 통찰을 얻기 위해 양·질적 자료 분석 결과 양·질적 조사 결과간 지속적인 자료 비교 단계로서, 양적 결과와 질적 결과에서 일관되게 보여 준 결과나 일치하지 않은 부분에 대한 비교하면서 비영리기관의 모금활동에서의 윤리적 모금 풍토, 대처 등을 실제 사건과 이슈에 대한 다양한 관점

을 종합하면서 그 내용을 지속적으로 비교하는 분석과정을 수행하였다.

#### 4) 자료 통합 단계

이 전 단계를 걸쳐 정리한 분석 내용을 토대로 평가에 대한 종합적 판단과 새로운 제안 도출하는 단계로서, 비영리기관 모금활동에서의 조직의 윤리적 풍토와 대처를 관통하는 핵심 주제어와 이후 조직의 윤리적 대처를 위해 필요한 제안사항 등을 도출해 내는 작업을 수행하였다.

## IV. 연구결과 : 양적조사

### 1. 연구참여자와 조직의 일반적 특성

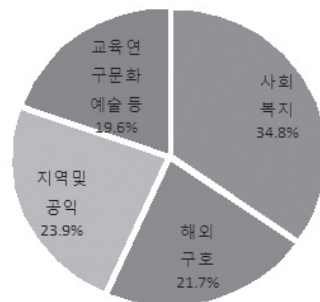
양적조사 연구참여자의 일반적 특성을 살펴보면, 여성이 29명(63.0%), 남성이 17명(37.0%)으로 여성 비율이 높았고, 연령은 30대가 24명으로 절반 이상이었고, 40대가 23.9%(11명), 20대가 17.4%(8명), 50대 이상이 3명(6.5%) 순이었다. 현 조직의 직책(직위)과 관련해서는 과장/팀장이 21명(45.7%)이었고, 일선 실무자/대리가 32.6%, 부장/국장에 해당하는 직책이 21.7%로 나타났다. 응답자 중 모금활동 경력의 경우, 1~3년 미만이 28.3%, 3~5년 미만이 26.1%, 9년 이상이 23.9%를 차지하였고, 응답자 중 3년 이상 모금 경력을 가진 비중이 전체 65.2%를 차지하였다. 현 조직 근무경력에 경우 3~5년 미만이 23.9% 비중이 가장 높았고, 1~3년 미만과 9년 이상이 각 17.4%였고, 1년 미만이 13.0%, 7~9년 미만이 8.7%를 차지하고 있었다.

구분	내용	N	백분율(%)	구분	내용	N	백분율(%)	
성별	여성	29	63.0	모금활동 경력	1년 미만	3	6.5	
	남성	17	37.0		1~3년 미만	13	28.3	
	총계	46	100.0		3~5년 미만	12	26.1	
연령	20~30세 미만	8	17.4		5~7년 미만	5	10.9	
	30~40세 미만	24	52.2		7~9년 미만	2	4.3	
	40~50세 미만	11	23.9		9년 이상	11	23.9	
	50세 이상	3	6.5		총계	46	100.0	
	총계	46	100.0		현 조직 근무경력	1년 미만	6	13.0
	직위	일선실무자/대리	15			32.6	1~3년 미만	8
과장/팀장		21	45.7			3~5년 미만	11	23.9
부장/국장		10	21.7	5~7년 미만		9	19.6	
총계		46	100.0	7~9년 미만		4	8.7	
				9년 이상		8	17.4	
			총계	46	100.0			

〈표 2〉 연구참여자 개인과 조직의 특성

연구참여자가 속한 조직 특성으로, 조직의 사업 유형, 조직의 예산과 모금액 규모, 정기 회원 규모, 가장 높은 비중을 차지하는 기부자 유형 등을 파악하였다. 먼저, 조직의 사업 중 비중이 가장 많은 영역(사업비 지출 기준)을 살펴보면, 사회복지 영역에 투자 비중이 가장 높다고 답한 비율이 전체 34.8%로 가장 높고, 지역발전/공익 영역이 23.9%, 해외구호 21.7%, 교육연구/문화 예술 영역 등이 19.6%를 차지하였다.

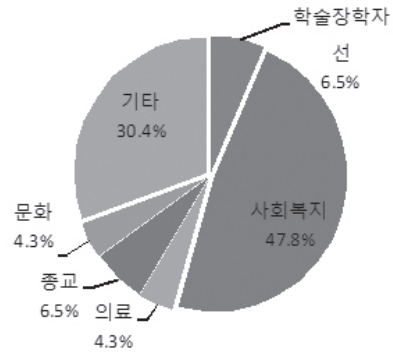
내용	N	백분율(%)
사회복지	16	34.8
해외구호	10	21.7
지역발전/공익	11	23.9
교육연구문화예술 등	9	19.6
총계	46	100.0



〈표 3〉 조직의 핵심 사업 영역

조직의 공익사업 유형(국세청 보고기준)은 사회복지 유형이 48%로 절반을 차지하였고, 종교 7%, 학술 장학 7%, 문화와 의료가 각 4%였고, 기타 유형이 30%로 매우 높은 비중을 차지하였다. 기타 유형으로는 안전, 환경, 구호, 공익활동(단체) 지원 등이었다.

내용	N	백분율(%)
학술장학자선	3	6.5
사회복지	22	47.8
의료	2	4.3
종교	3	6.5
문화	2	4.3
기타	14	30.4
총계	46	100.0



〈표 4〉 조직의 공익사업 유형

연구참여자가 속한 조직의 예산 등 규모에 있어서, 연간 모금액이 10억 미만의 경우가 39.1%로 가장 높았고, 10~100억 미만이 30.4% 순으로 나타났고, 예산액에 있어서는 10~100억 미만이 47.8% 절반 가량 차지하였고, 100억~400억 미만이 19.6%순으로 나타났다.

내용	연간 모금액		연간 예산액	
	N	백분율(%)	N	백분율(%)
10억 미만	18	39.1	8	17.4
10~100억 미만	14	30.4	22	47.8
100~400억 미만	8	17.4	9	19.6
400억 이상	6	13.0	7	15.2
총계	46	100.0	46	100.0

〈표 5〉 조직의 연간 모금액과 예산액

정기후원자(회원 포함) 규모면에서는 1천명 미만이 39.1%로 가장 높았고, 1만명 이상의 후원자 규모도 34.8%를 차지하고 있었다. 조직의 재원형성에 가장 많은 비중을 차지하는 기부자 유형은 개인기부 45.7%로 가장 높았고, 기업 기업이 39.1%, 정부나 재단으로부터 조직의 재원 형성 비중이 높다고 답한 응답자가 15.2%였다.

정기 후원자 수			주요 기부유형		
내용	N	백분율(%)	내용	N	백분율(%)
1천명 미만	18	39.1	개인기부	21	45.7
1천~1만미만	12	26.1	기업기부	18	39.1
1만명 이상	16	34.8	정부 또는 재단	7	15.2
총계	46	100.0	총계	46	100.0

〈표 6〉 조직의 정기 후원자 규모와 주요 기부 유형

## 2. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토

### 1) 비영리조직 모금의 윤리적 실천

비영리조직 모금의 윤리적 실천 수준은 크게 개인이 지각한 수준, 개인이 지각한 조직의 실천 수준, 개인이 생각하는 이상적 조직의 실천 수준으로 파악하였다. 먼저, 연구참여자 본인의 모금의 윤리적 실천 수준은 5점 중 4.23, 소속 조직의 모금의 윤리적 실천 수준은 4.07, 이상적인 조직의 모금의 윤리적 실천 수준은 4.62로 나타났다.

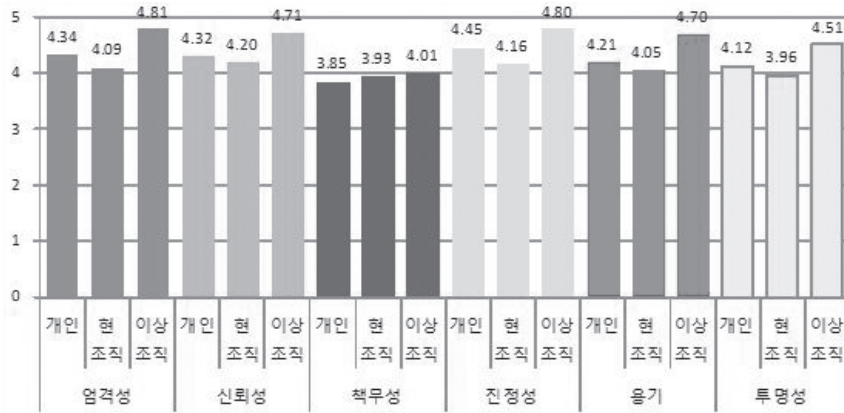
모금의 윤리적 실천을 구성하는 총 14개 문항별 수준 중 개인이 인식한 모금의 윤리적 실천에 대한 구체적인 내역을 살펴보면, ‘조직의 최선의 이익을 위한 의사결정(3.74)’, ‘기부자에게 관련 정보 제공(3.96)’, ‘기부자의 최선의 이익을 위한 의사결정(3.85)’의 문항이 상대적으로 낮은 점수를 차지한 반면, ‘어떤 비윤리적인 행위는 하지 않음(4.65)’, ‘모든 사람을 예의와 존중으로 대함(4.48)’, ‘정직하고 올바른 의사소통(4.48)’로 상대적으로 높은 점수를 보였다. 현재 연구참여자가 속한 현 조직의 모금의 윤리적 실천에 대한 인식을 문항별로 살펴보면, 연구참여자 개인의 모금의 윤리적 실천과 마찬가지로 ‘기부자의 최선의 이익에 따른 의사결정(3.80)’, ‘기부자에게 정보 제공(3.87)’ 문항에서 역시 상대적으로 낮은 점수를 차지했고, 이 외에 ‘조직내외의 모금의 모범사례 파악(3.83)’ 문항에서도 낮은 점수를 보였다. 반면, ‘어떤 비윤리적인 행동은 하지 않음(4.28)’, ‘모든 사람을 예의와 존경으로 대함(4.24)’, ‘모금 전문직과 관련된 법과 규정 따름(4.22)’ 문항에서는 상대적으로 높은 점수를 보였다. 마지막으로 이상적 조직에서의 모금의 윤리적 실천 수준은 예상할 수 있는 바대로, 연구참여자 개인의 모금의 윤리적 실천 수준과 현재 속한 조직의 모금의 윤리적 실천 수준보다 훨씬 높은 점수를 나타냈다. 문항별로 이상적 조직의 모금의 윤리적 실천 기대 수준을 살펴보면, ‘문항과 원칙과 강령을 고수함’, ‘비윤리적 행위를 하지 않음’ 문항에서 각각 4.85, 4.83로 가장 높은 윤리적 기대를 나타낸 반면, ‘조직의 최선의 이익에 따른 의사소통(3.89)’, ‘기부자의 최선의 이익에 맞춘 의사결정(4.13)’ 문항에 대한 이상적 조직의 모금 윤리 실천 수준은 상대적으로 낮게 나타났다.

문항	N	나는 ~	우리 조직은 ~	이상적인 조직은~
		평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)
1. 조직내외에서 모금의 모범사례를 파악한다.	46	4.17 (.769)	3.83 (.902)	4.76 (.480)
2. 모든 사람을 예의와 존경으로 대한다.	46	4.48 (.547)	4.24 (.603)	4.76 (.480)
3. 신중하게 행동하고 자신감을 유지한다.	46	4.15 (.595)	4.15 (.729)	4.65 (.526)
4. 모든 관련된 정보를 기부자에게 공개한다.	46	3.85 (.868)	3.87 (.909)	4.33 (.790)
5. 정직하고 올바른 태도로 의사소통한다.	46	4.48 (.547)	4.17 (.643)	4.80 (.401)
6. 윤리적인 가치가 도전받으면 그것을 지켜낸다.	46	4.30 (.553)	4.15 (.759)	4.70 (.465)
7. 기부가 조직 사명과 맞지 않을 때 기부자에게 '아니오'라고 말한다.	46	4.11 (.924)	3.96 (.942)	4.70 (.511)
8. 모금 전문직과 관련된 법과 규정을 따른다.	46	4.37 (.711)	4.22 (.696)	4.80 (.401)
9. 기부자의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.	46	3.96 (.788)	3.80 (.806)	4.13 (.885)
10. 조직의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.	46	3.74 (.713)	4.07 (.646)	3.89 (.994)
11. 윤리적인 범위/경계를 넓히거나 왜곡하려고 시도하지 않는다.	46	4.41 (.652)	4.15 (.842)	4.80 (.401)
12. 묻는 것에 대해 정확하게 답변한다.	46	4.39 (.614)	4.04 (.759)	4.70 (.553)
13. 어떤 비윤리적 행위도 하지 않으려 한다.	46	4.65 (.526)	4.28 (.779)	4.83 (.383)
14. 모금가의 윤리 원칙과 강령을 고수한다.	46	4.17 (.643)	4.04 (.815)	4.85 (.363)
표준 총점	46	4.23 (.429)	4.07 (.578)	4.62 (.316)

〈표 7〉 개인, 소속조직, 이상적 조직에서의 모금의 윤리적 실천 (문항별)

모금의 윤리적 실천을 구성하는 엄격성, 신뢰성, 책무성, 진정성, 용기, 투명성의 하위 영역별 모금 윤리 실천 수준을 살펴보면, 모금윤리 실천 하위 영역 중 책무성 영역에서 연구참여자 개인 수준이 3.85, 연구참여자 소속조직의 모금윤리실천 수준이 3.93, 이상적인 조직이 4.01로 가장 낮은 점수를 보였고, 반면 진정성 영역에서 개인 수준이 4.45, 현재 연구참여자가 속한 조직의 진정성 윤리 수준이 4.16, 이상적 조직의 진정성 윤리 수준이 4.80으로 대체적으로 높은 점수를 보였다. 또한, 모금 윤리 실천의 하위 영역 중 현재 속한 조직과 이상적인 조직의 모금윤리 간 평균 차이가 가장 큰 영역은 엄격성(4.81/4.09)이었고, 용기(4.70/4.05), 진정성(4.80/4.16) 순으로 나타났다. 개인의 모금윤리 실천 수준과 조직의 모금윤리 실천 수준에서 가장 큰 차이가 있는 영역은 진정성(4.45/4.16), 엄격성(4.34/4.09) 등 이었다. 즉, 모금활동에서 모금 전문가들이 생각하는 이상적인 조직의 모금윤리 실천에 비추어 볼 때 현재 속한 조직의 모금윤리 실천 중 모금 전문가로서의 규칙이나 원칙을 지키는 엄격성의 면에서, 그리고 모금 활동에 있어 아닌 것은 아니더라고 말할 수 있는 용기의 면에서 다른 영역의 모금 윤리 실천보다 다소 미흡하다고 인식하고 있다는 것을 알 수 있다. 덧붙여, 모금 활동에 있어 모금 전문가 개인이 모금윤리 실천 수준이 현재 자신이 속한 조직의 모금윤리 실천 영역 중 진정성과 엄격성에 있어 윤리적 수준이 다소 높다고 인식하고 있다는 것을 알 수 있다.





〈그림 1〉 개인, 소속조직, 이상적 조직에서의 모금의 윤리적 실천(영역별)

## 2) 조직의 윤리적 풍토와 윤리 실천 제도화

조직 윤리 풍토는 Victor and Cullen(1987,1988) 이기주의, 공리주의, 원칙주의의 3가지 유형화를 참조하여, Tseng & fan (2011)이 개발한 윤리풍토 척도를 활용하여 그 유형의 지향 정도를 살펴본 결과, 연구참여자들이 인식한 조직의 윤리적 풍토의 유형에 있어, 자기 이익 지향의 정도가 5점 만점 중 2.43, 사회적 책임 지향 정도가 3.89, 원칙 지향 정도가 3.72로 나타났고, 연구참여자가 응답한 전체적인 조직의 윤리적 풍토 수준은 3.73으로 파악되었다.

전반적인 조직의 윤리 실천 제도화와 관련해서, 중간 점수인 3.0이하를 차지한 문항이 5문항 중 3문항에 이르고 있어, 앞서 살펴본 모금윤리 실천 수준이나 조직의 윤리풍토 수준에 비해 실제 조직 차원에서 윤리적 시스템을 제도화 한 수준은 매우 미흡한 실정임을 알 수 있다. 특히 조직구성원이 윤리적 행동을 했을 때 인사고과에 반영한다고 생각하는 연구참여자의 인식 수준은 2.59, 윤리적 이슈에 대한 공식적 위원회 구조를 갖추고 있다고 인식하는 수준이 2.80으로 다른 윤리적 실천 제도화 문항에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

조직 윤리 풍토 영역	N	평균(표준편차)	조직 윤리실천 제도화내용	N	평균(표준편차)
자기이익	46	2.43 (.556)	명문화된 윤리경영 지침 제공	46	3.50 (1.225)
사회적 책임	46	3.89 (.702)	정기적 교육 제공	46	3.11 (1.197)
법과 전문적 원칙	46	3.72 (.759)	수퍼비전 자문 제공	46	2.96 (1.154)
*총점(표준)	46	3.73 (.524)	윤리적 행동 인사고과에 반영	46	2.59 (1.275)
			공식적인 위원회 설치	46	2.80 (1.344)

\* 전체 조직의 모금 풍토수준은 자기이익에 해당되는 3문항을 역순으로 처리한 후 사회적 책임 4문항, 법과 전문적 원칙 4문항을 합산한 후 문항수로 나눈 평균값으로 계산함.

〈표 8〉 조직의 윤리적 풍토와 윤리 실천 제도화

### 3. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 관련 요인

조직의 사업 특성(조직의 공익사업 유형, 조직의 주요 사업 영역), 조직의 규모(연간 예산액, 회원 수, 연간 모금액)와 기부자 주요 재원 유형, 개인의 특성(성별, 근무기간, 모금경력, 직위)에 따라 모금의 윤리적 실천, 조직의 윤리적 풍토, 조직의 윤리 실천 제도화에 대한 인식 수준에 차이가 있는지를 분석하기 위해 분산분석(T-test, ANOVA)을 실시하였다. 또한 모금의 윤리적 실천, 조직의 윤리적 풍토에 대한 척도의 개념 타당성 검증<sup>7)</sup>을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다.

#### 1) 모금의 윤리적 실천과 관련 요인

연구참여자 개인의 모금 윤리 실천과 관련하여, 개인 특성 요인, 조직 특성 요인에 따라 차이가 있는지를 분석한 결과, 개인 특성 요인 중 연령 요인이 통계적으로 유의미(0.05수준)하였고, 유의수준(0.05)에서 유의하지는 않았지만, 유의수준 0.1수준에서 유의미했던 요인으로는 직위, 성별 요인이 있었다. 또한 모금 윤리 실천 하위 영역별로 분산분석을 실시한 결과, 엄격성 영역의 경우에는 연령과 직위 요인이 통계적으로 유의미했고, 0.1수준의 유의수준에 근무경력 역시 유의미하게 고려할 수 있는 요인으로 파악되

7) 모금의 윤리적 실천에 대한 확인적 요인 분석의 결과, 개인 수준 모금의 윤리적 실천과 소속 조직 수준 모금의 윤리적 실천 척도에서는 개념적 타당성을 위협할 가능성이 있는 10번 문항이 삭제되었고, 이상적 조직 수준에서의 모금의 윤리적 실천 척도는 타당성 검증이 확인되지 않아, 이상적 조직 수준에서의 모금의 윤리적 실천과 관련된 분산분석 결과는 본 연구에 보고하지 않았다. 조직의 윤리적 풍토 척도 11문항 중 개념적 타당성을 위협할 가능성이 있는 1개 문항(2번 문항)을 제거한 후 10개 문항만 사용하여 분석하였다.

었다. 신뢰성 영역에서는 연령 요인이, 진정성 영역에서는 정기후원자 규모 요인이 유의수준 0.05수준에서 유의미했고, 성별 요인은 0.1수준에서 유의미했다. 용기 영역에서는 정기후원자 규모, 조직의 주요 사업 영역 요인이 유의수준 0.05수준에서 유의미했고, 성별 요인은 0.1수준에서 유의미했다. 투명성 영역의 경우 성별 요인이 통계적으로 유의미했고(0.05유의수준), 0.1수준에서는 연령과 조직의 주요사업 영역 요인이 유의미하게 나타났다. 책무성 영역에서는 통계적으로 유의미한 요인은 나타나지 않았다.

분석 결과, 연구참여자 자신에 대한 모금의 윤리적 실천과 가장 관련이 높은 요인으로는 연령, 성별, 직위 등으로 파악되었으며, 근무경력, 정기후원자 규모, 조직의 주요 사업 영역 역시 모금의 윤리적 실천의 하위영역별과 관련 요인으로 나타났다. 이 중 가장 강력한 요인은 연령 요인이었는데, 구체적으로 살펴보면, 40세 이상이 4.506으로 가장 높았고, 20~29세(이하 20대로 표기)가 4.298, 30~39세(이하 30대로 표기)는 4.122 순으로 나타났다. 이러한 결과는 하위영역인 엄격성, 신뢰성, 투명성 영역에서도 동일한 패턴을 보였다. 연령 요인은 인구학적 요소로서만 이해하기 보다는 근무경력, 조직 내 직위 등과 연관하여 이해할 필요가 있는데, 직위 요인 결과와 함께 살펴보면 모금윤리 실천 인식 수준 평균이 부장/국장이 4.546로 가장 높았고, 일선실무자 4.308, 과장/팀장 4.183, 선임/대리 4.00 순으로 나타났다. 이러한 결과를 종합해 볼 때, 중간 연령대인 30대와 조직 직위에서 선임/대리, 과장/팀장의 경우 본인의 모금윤리 실천에 대한 인식 수준이 상대적으로 연령대가 높고, 관리자 급인 부장/국장과 연령대가 낮고 모금경력이 많지 않은 일선 실무자가 인식한 개인의 모금윤리 실천 수준에 비해 낮게 나타났다. 이는 좀 더 면밀한 검토가 필요하겠지만, 윤리적 실천에 있어 조직의 중간 직위를 형성하고 있는 선임/대리, 과장/팀장이 윤리적 갈등에 노출되는 빈도가 높거나 이에 대응한 자기 평가 기준이나 기대수준이 엄격하거나 등 다층적인 이해가 필요하다고 판단된다. 0.1 유의수준에서 유의미했던 성별 요인 결과를 살펴보면, 남성이 4.425, 여성이 4.178로 남성이 여성보다 모금윤리 실천 인식 수준이 높게 나타났다. 이와 같은 결과는 선행 연구의 결과와 다소 차이가 있는 것으로, 복합적인 해석이 요구되는데, 남성이 여성에 비해 윤리적 실천에 대한 자기 평가에 대한 엄격함, 높은 윤리적 기대 수준 등을 이 결과에 대한 해석으로 고려할 수 있다. 그러나 모금윤리 실천의 기대치를 반영하는 이상적 조직의 모금윤리 실천 인식 수준에서 역시 아주 근소한 차이이긴 하지만 남성(4.620)이 여성(4.603)보다 높은 점수를 보여주고 있어 이에 대한 좀 더 다각적인 해석과 검토가 요청된다.

하위영역별 분산분석 결과를 살펴보면, 엄격성과 관련해 0.1수준에서 근무경력 요인이 유의미하였는데, 3년 미만 근무경력을 가진 연구참여자 평균이 4.50, 7년 이상이 4.46으로 나타났으며, 3-7년 근무경력자의 평균이 4.17로 확연하게 낮은 점수를 보였다. 사업비 지출 기준으로 조직의 사업 비중이 가장 높은 영역을 유형으로 한 조직의 주요 사업 영역별 개인 모금 윤리 실천 수준 중 '용기'와 '투명성' 평균을 살펴보면, 사회복지 영역(4.406/4.313), 지역발전/공익활동(4.328/4.273), 해외구호활동(4.250/4.000), 교육연구/문화예술 등(3.667/3.722) 순으로 나타났다. 정기후원자 규모와 개인 모금윤리 실천 하위영역인 '진정성', '용기'와의 분석결과를 살펴보면, 1천명 이하, 1천명~1만명, 1만명~ 이상 범주 중 1천명 ~1만명 정기후원자 규모 조직에 속한 연구참여자 모금 윤리실천 하위영역인 '진정성'과 '용기'수준이 가장 높게 나타났다.

\*\*p<.05, \* p<.1

종속변수		관련 요인	F/t	유의수준
모금의 윤리적 실천 (개인 수준)		연령	3.801	.030**
		성별	1.894	.065*
		직위	2.452	.077*
과업영역	업격성	연령	5.568	.007**
		직위	3.234	.032**
		근무경력	2.720	.077*
	신뢰성	연령	3.783	.031**
	책무성	-	-	-
	진정성	성별	1.845	.072*
		정기후원자 규모(수)	4.568	.016**
	용기	성별	1.707	0.95*
		정기후원자 규모(수)	4.192	.022**
		조직의 주요 사업 영역	3.217	.032**
	투명성	연령	2.654	.082*
		성별	2.617	.005**
조직의 주요 사업 영역		2.306	.090*	

〈표 9〉 개인 수준에서의 모금의 윤리적 실천과 관련 요인

연구참여자가 속한 조직의 모금 윤리 실천과 관련하여, 개인 특성 요인, 조직 특성 요인에 따라 차이가 있는 지 분석한 결과, 개인 특성 요인 중 성별 요인과 모금경력 요인이 통계적으로 유의미하였고, 유의수준 (0.05)에서 유의하지는 않았지만, 유의수준 0.1수준에서 유의미했던 요인으로는 조직의 주요 사업 영역 요인이 있었다. 또한 모금 윤리 실천 하위 영역별로 분산분석을 실시한 결과, 엄격성 영역의 경우에는 모금경력 요인이 유의미했고, 0.1 유의수준에서 유의미했던 요인으로는 성별과 조직의 주요사업 영역이 관련 요인으로 파악되었다. 신뢰성 영역에서는 모금경력 요인이 0.05수준에서 유의미했고, 성별 요인이 0.1수준에서 유의미했다. 책무성 영역에서는 성별 요인이, 진정성 영역에서는 0.1수준에서 성별 요인이 유의미했고, 용기 영역에서는 성별, 모금경력, 조직의 주요 사업 영역이 유의미한 요인으로 파악되었고, 정기후원자 규모(수) 요인이 0.1유의수준에서 고려할 수 있는 요인으로 파악되었다. 투명성 영역의 경우 성별, 모금경력 요인이 통계적으로 유의미했고, 0.1수준에서 고려할 수 있는 요인이 성별, 연령, 과 조직의 주요 사업 영역 요인이었다.

분석 결과, 소속 조직의 모금윤리 실천 인식과 가장 관련이 높은 요인으로는 성별, 모금경력, 조직의 주요사업 영역 등으로 파악되었으며, 정기후원자 규모 역시 소속조직의 모금윤리 실천의 하위영역(엄격성, 용기, 투명성)과 관련 요인으로 나타났다. 이 중 가장 강력한 요인은 모금경력과 성별 요인이었는데, 구체적으로 살펴보면, 모금경력의 경우 3년 미만, 3~7년 미만, 7년 이상 범주로 구분하였는데, 7년 이상 모금 경력(4.31) 연구참여자와 3년 미만(4.27)의 조직에 대한 모금윤리 실천 인식 수준보다 3~7

년 미만(3.75) 연구참여자의 조직에 대한 모금윤리 실천 인식 수준이 현저하게 낮게 나타났다. 하위영역(엄격성, 신뢰성, 용기, 투명성) 결과 역시 유사한 패턴을 보였다. 다만 신뢰성 영역에서 3년 미만 근무경력 연구참여자의 소속조직에 대한 모금윤리 실천 인식수준이 7년 이상 경력자보다 다소 높게 나타났다. 여전히 3~7년 미만 근무 경력자는 낮은 점수를 보였다. 소속조직에 대한 모금윤리 실천 인식 수준의 경우에도 앞서 연구참여자 개인의 모금윤리 실천 인식 수준과 마찬가지로 결과가 나타났다. 남성이 4.308, 여성이 3.931로 남성이 여성보다 모금의 윤리적 실천 인식 수준이 높게 나타났다. 성별과 관련한 하위영역(엄격성, 책무성, 진정성, 용기, 투명성) 결과 역시 남성이 여성보다 소속조직 모금윤리 실천에 있어서 좀 더 높은 인식 수준을 보였다. 조직의 주요사업 영역 역시, 앞서 밝히 개인의 모금윤리 실천 인식 수준 결과와 마찬가지로, 사회복지 영역(4.298), 지역발전/공익활동(4.210), 해외구호활동(3.892), 교육연구/문화예술 등(3.692) 순으로 나타났다. 엄격성, 신뢰성, 용기, 투명성 하위영역별 결과 역시 유사한 패턴을 보였다. 정기후원자 규모와 소속조직 모금윤리 실천 하위영역인 '용기'와의 분석 결과를 살펴보면, 1천명 이하(3.722), 1천명~1만명(4.209), 1만명~ 이상(4.323) 범주로 구분하였는데, 큰 규모일수록 용기 수준이 높게 나타났다. 기존 연구 결과와 다소 차이가 있는 성별에 따른 모금윤리 수준에 대한 해석, 조직의 주요사업 영역별, 정기후원자 규모와의 소속조직 모금 윤리 실천 수준과의 분석 결과에 대한 해석과 이해는 앞으로 좀 더 면밀한 검토와 연구가 필요한 부분이라고 판단된다.

\*\*p&lt;.05, \* p&lt;.1

종속변수	관련 요인	F/t	유의수준	
모금의 윤리적 실천 (소속 조직 수준)	성별	2.108	.041**	
	모금경력	4.543	.016**	
	조직의 주요 사업 영역	2.660	.060*	
하위영역	엄격성	성별	1.744	.088*
		모금경력	6.278	.004**
		조직의 주요 사업 영역	2.539	.065*
	신뢰성	연령	2.917	.065*
		모금경력	3.437	.041**
	책무성	성별	2.093	.042**
	진정성	성별	1.723	.092*
		용기	성별	2.345
	모금경력		3.745	.032**
	조직의 주요 사업 영역		3.787	.017**
	정기후원자 규모(수)		3.149	.053*
	투명성	연령	2.685	.087*
		성별	1.782	.082*
		모금경력	4.543	.016**
		조직의 주요 사업 영역	2.335	.088*

〈표 10〉 조직 수준에서의 모금의 윤리적 실천과 관련 요인

## 2) 조직의 윤리적 풍토와 관련 요인

연구참여자가 속한 조직의 윤리적 풍토와 관련하여, 개인 특성 요인, 조직 특성 요인에 따라 차이가 있는 지 분석한 결과, 개인 특성 요인 중 연령과 직위 요인이 통계적으로 유의미하였다.

또한 조직의 윤리적 풍토 하위영역별로 분산분석을 실시한 결과, 자기이익 지향 영역의 경우, 성별 요인이 통계적으로 유의미했고, 정기후원자 규모(수) 요인은 0.1유의수준에서 유의미하게 고려할 수 있는 요인으로 파악되었다. 사회적 책임 영역의 경우 0.05 유의수준에서는 통계적으로 유의미한 요인은 파악되지 않았지만, 0.1유의수준에서 연령, 주 기부자 유형 요인이 유의미하게 고려할 수 있는 요인으로 파악되었다. 법과 전문적 원칙 영역에서는 연령과 직위 요인이 통계적으로 유의미한 요인으로 파악되었다.

분석 결과, 조직의 윤리적 풍토와 관련 요인으로 연령과 직위 요인으로 파악되었으며, 성별, 정기후원자 규모 역시 소속조직의 모금 윤리 실천의 하위영역과 관련 요인으로 나타났다. 0.1수준에서는 주 기부자 유형 역시 하위영역인 사회적 책임과 유의미한 요인으로 나타났다.

연령의 경우, 소속조직의 윤리적 풍토 인식 수준에 있어 20대(4.08)가 가장 긍정적으로, 40대(3.90) 이상, 30대(3.52) 순으로 나타났다. 직위 요인은 부장/국장(4.09), 일선실무자(3.98), 선임대리(3.55)/과장팀장(3.52) 순으로 나타났다. 앞서 개인의 모금윤리 실천과 마찬가지로 조직의 윤리적 풍토에 대한 인식 역시 30대 연령에서 가장 낮게 나타났고, 조직의 중간층인 선임대리/과장팀장 직위에서 조직의 윤리적 풍토 즉 사회적 책임, 법과 전문적 원칙에 대한 수행 등을 낮게 인식하고 있었다. 하위영역인 '자기이익' 지향과 관련해서, 성별 요인이 통계적으로 유의미했고, 정기후원자 규모 요인은 0.1 유의수준에서 유의미했다. 특히 여성(2.60)이 남성(2.14)보다 소속조직의 자기이익 지향이 더 높다고 인식하고 있었다. 정기후원자 규모와 '자기이익' 지향과의 분석결과를 살펴보면, 1천명 이하(2.61), 1천명~1만명(2.47), 1만명 이상(2.19) 범주로 구분하였는데, 정기후원자 규모가 클수록 자기이익 지향 수준이 낮게 나타났다. 하위 영역인 사회적 책임 영역에서 주 기부자 유형이 0.1 유의수준에서 유의미했는데, 주 기부자 유형을 개인기부(4.12), 정부 또는 재단(3.71), 기업기부(3.61)을 구분하였는데, 조직의 주 기부자 유형 중 개인기부가 가장 높은 비중을 차지한 조직에서 연구참여자들이 인식한 소속 조직의 '사회적 책임'이 다소 높다고 인식하고 있었다. 정기후원자 규모와 자기 이익 지향 관련성과 주 기부자 유형과 사회적 책임 관련성 결과에 대한 좀 더 적합한 이해를 위해서는 다른 변인과의 종합적인 검토가 필요하다고 판단된다.

\*\*p<.05, \* p<.1

종속변수	관련 요인	F/t	유의수준
조직의 윤리적 풍토	연령	5.726	.009**
	직위	3.524	.023**

1. 표 10. 표 11. 표	자기이익	성별	-2.929	.005**
		정기후원자 규모(수)	2.698	.079*
	사회적 책임	연령	2.941	.064*
		주 기부자유형	2.942	.063*
	법과 전문적 원칙	연령	6.310	.004**
		직위	4.267	.010**

〈표 11〉 조직의 윤리적 풍토와 관련 요인

### 3) 조직의 윤리적 실천 제도화와 관련 요인

연구참여자가 속한 조직의 윤리적 실천 제도화와 관련하여, 개인 특성 요인, 조직 특성 요인에 따라 차이가 있는 지 분석한 결과, 개인 특성 요인 중 연령과 모금경력 요인이 통계적으로 유의미하였고, 조직 특성 요인 중 주로 조직의 규모와 관련된 요인이 통계적으로 유의미한 요인으로 파악되었는데, 연간예산액은 0.05유의수준에서 통계적으로 유의미했고, 연간모금액과 정기후원자 규모(수) 요인은 0.1유의수준에서 유의미하게 고려할 수 있는 요인이었다.

분석결과를 구체적으로 살펴보면, 20대(4.08)가 답한 조직의 윤리적 실천 수준이 가장 높았고, 40대(3.90) 이상, 30대(3.52) 순으로 나타났다. 7년 이상 모금경력(3.400) 연구참여자와 3년 미만(3.363)의 조직에 대한 모금윤리 실천 인식수준보다 3~7년 미만(2.33) 연구참여자의 조직에 윤리적 실천 제도화에 대한 인식이 현저하게 낮게 나타났다. 연간예산액과 연간모금액은 10억미만, 10억~100억 미만, 100억~400억 미만, 400억 이상으로 구분하였는데, 전반적으로 연간예산과 연간 모금액 규모가 클수록 조직의 윤리적 실천 제도화의 점수는 높게 나타났다. 조직의 윤리적 실천 제도화 관련 요인에서만 예산, 모금액 등 조직 규모 요인이 관련 요인으로 등장한 것에 대해 조직이 일정 수준 이상의 규모가 되어야 조직의 윤리적 실천 기반을 갖추어 나갈 수 있는 현실적 상황을 보여주는 결과로 해석해볼 수 있겠다.

\*\*p&lt;.05, \* p&lt;.1

종속변수	관련 요인	F	유의수준
조직의 윤리적 실천 제도화	연령	5.001	.011**
	모금경력	6.861	.003**
	연간예산액	3.488	.024**
	연간모금액	2.615	.064*
	정기후원자 규모(수)	2.864	.068*

〈표 12〉 조직의 윤리적 실천 제도화 관련 요인

## V. 연구결과 : 질적조사

### 1. 비영리조직 모금활동의 윤리풍토<sup>8)</sup>

#### 1) 책무성 (Accountable)

책무성은 모금실무자들이 가장 중요하게 설명하는 윤리적 특성이었다. AFP 윤리사정도구에 의하면, 책무성은 모금행동에 책임을 지는 것으로써 기부금사용의 효과성과 효율성에 대한 확신, 기부자의 의지 존중 및 관심을 대표하며, 조직의 최선의 관심(이익)에 맞게 기부에 대한 제안을 하고 결정하는 것을 말한다. 본 연구의 인터뷰에서 드러난 ‘책무성’관련 윤리적 풍토는 모금실무자들에게 가장 높은 빈도로 언급되었다. 책무성은 기부자의 의지를 존중하고 ‘기부자의 입장’을 대변해주는 것과 비영리조직의 최선의 이익과 관련하여 ‘조직의 입장’을 대변해야 하는 것, 그리고 결과적으로 효율성을 지켜내는 것에 대한 책임감을 의미하였다.

첫째, 기부자의 명예에 누가 되지 않도록 가능하면 문제가 되지 않을 사업을 제안하였다. 기부자에 대한 선입견(개인적 잣대)을 배제하고 기부의 ‘순수한’ 의도를 그대로 받아들여야 한다고 판단하였다.

-기부자에게 해가 되지 않도록 함

선친의 이름을 걸고 할 수 있는 사업은 무엇인지 혹은 정치적으로 이용되지 않는 범위 안에서 모니터링이 가능한 사업은 무엇인지? 그래서 지원을 할 때 떨어지거나 뭔가 잡음이 일만한 그런 케이스들은 제한을 하죠. (참여자 J)

-기부자에 대한 선입견을 배제

기업\*\*과 기업주\*\*\*는 분리하자. 개인적인 가치관, 정치관이 있을 순 있지만 그걸 내가 여기에 투영할 순 없다 그런 거죠. 그게 되게 중요했어요. 조직 차원이 아니라 임직원들이 물품을 모아주시는 거고 그 분들이 순수하게 자원봉사활동 해왔던 것이기 때문에 이 시점에서 이런 것들을 그만두는 부분이 과연 우리에게도 우리가 더 정치적인 것 같다 라는 생각을 했죠. 저는. (참여자 G)

8) 본 연구의 질적조사 결과는 양적조사에서 활용한 AFP의 6가지 모금전문가의 윤리적 실천 특성에 기반하여 기술하였다.



둘째, 기부자의 관심과 의지를 존중하면서도 조직이 지원하는 ‘현장’의 상황에도 해가 안되도록 모금실무자의 책무성은 그 둘간의 욕구를 ‘조율’하며 조직적인 위험을 최소화하도록 하는 것이었다.

-기부자와 현장 사이를 조율

현장의 룰과 후원자 니즈를 잘 조율해서 최대한 사업에 효과를 주고 피해를 안 주면서 모금도 효과적으로 할 수 있는 그런 조율 과정. (참여자 D)

-조직 리스크 최소화

저희한테는 그런 조직적인 리스크도 이 판단하는 데 중요한 이슈로 작용을 하죠. 그런 것들이 되게 복합적으로. 배분 관점에서, 그 다음에 모금 어떤 개발에 대한 부분에서 그 다음에 조직의 어떤 여러 가지 상황에 따라 전반적으로 결정한 내용이었어요. (참여자 G)

셋째, 사회적으로 모금활동에서 ‘책무성’관련 윤리적 풍토에서 강조되는 것은 효율성이다. 모금된 금액이 낭비되지 않고 잘 쓰이는 것이 지켜져야 할 기본적 여건으로 보았다.

-효율적으로 일해야 함

효율성이라는 부분, 인 풋 대비 아웃풋이 나와 줘야 된다. 그래서 저는 그것들도 윤리라고 봅니다. 행정비로 사업을 하고 있기 때문에 효율적으로 일해야 되고... (참여자 B)

그럼에도 불구하고, 한국적 모금 문화 안에서 모금활동에서의 ‘책무성’은 조직의 입장에 우선적으로 고려되어 실천되는 경향이 나타났다. 기부자의 이익보다 ‘조직의 관심(이익)’을 좀 더 고려하는 방식으로 드러났다. ‘펀딩 바이 소스’라는 원칙으로 인해서 더 이상 기부금을 모으지 않아도 되는 사업은 홈페이지 등에 드러나지 않게 하여 기부자의 접근성을 제한하는 방식으로 윤리적인 책무성 경계를 확장하였다.

-기부자 욕구 조절 : 결연후원 콘텐츠 감추기

후원자들은 내 돈을 기부하는 데 더 어려운 곳을 찾고 싶은 그 마음도 이해가 되는데. 그런 게 좀 있는 것 같아요. 그래서 꿈 지원 사업은 모금이 안 되고. 위기가정, 결식 이런 건 잘 되거든요. 그러다보니까 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. 국내 같은 경우도 아예 결연 이런 건 홈페이지에 없애버려요. 저희가 더 받으면 안 되니까. 그런 건 저희가 조절해요. 후원자들이 더 많이 안 들어와야 하는 건. (참여자 D)

## 2) 엄격성 (Adherent/Observant)

엄격성은 모금실무자들이 가장 필요하다고 강조하는 윤리적 특성이었다. AFP 윤리사정도구에 의하면, 엄격성은 모금윤리를 엄격하고 높은 수준으로 지켜야 할 의무를 말한다. 모금실무자들과 조직은 비윤리적 행동이 드러나지 않도록 할 책임이 있으며, 모든 적용가능한 법들을 이해하고 따라야 할 의무가 있다. 본 연구의 인터뷰에서 드러나 '엄격성' 관련 윤리적 풍토는 비영리조직의 내부적 기준과 규정을 강조하는 것으로 드러났다. 명시적인 규칙을 정해놓고 따르는 경우, 사안에 따라 의사결정과정을 통해 정하는 경우, 수혜자의 권리를 침해할 수 있는 특정 상황에 대해서 별도의 원칙을 세우는 것을 통해 윤리적 엄격성을 지키려고 하였다. 첫째, 국제적인 기반을 가진 조직들은 국제적으로 공통적용되는 기준을 따르거나, 국내조직들도 단체(조직)의 원칙이 명시되어 있는 경우 망설임이나 논의없이 바로 윤리적인 판단을 할 수 있었다.

-세계적 기준을 따름

바티칸에서 보내는 공문 같은 게 있잖아요. 무슨 공의서? 이런 건데 그 중 하나가 이런 돈은 받으면 안 된다고 써 있어요. 그래서 지금 \*\*님은 강의할 때 이 얘기를 한 번 하더라고요. 이런 바티칸에 조항이 있기 때문에 받아선 안 된다고. (참여자 C)

-정보다는 원칙을 지킴

이제 초창기에 그런 비윤리적인 부분 그런 게 나오고 하니까 그런데 아주 초창기인데 이제 우

리나라 대기업이죠, 그러니까 이제 지역에 있는, 대기업도 지역마다 공장이 있잖아요, 거기서 이제 1억 정도를 후원한다고 했는데 저희보고 이 백 만 원 정도를 빼달라는 거예요. 행사를 하는데, 근데, 그 당시 한 십 년도 넘었죠. 그래서 우리 안 한다고. 우린 그렇게 안 한다고. 그거는 뭐 정책을 떠나서 당연한 거죠. 우선 그거를 이중, 결국은 이중 기부를 만들어야 하는 거니까. 영수증 자체를 조작해야하는 거니까 그럼 그럴 순 없다. (참여자 B)

둘째, 사안에 따라서는 조직의 의사결정 구조를 통해서 안전을 올려 윤리적 판단을 맡기기도 하였다. 조직내부의 원칙이 있어도 예측하지 못한 새로운 상황이 나타났을 때는 이사회를 통하거나 조직이 해왔던 관례를 따라 결정을 내린다고 하였다.

#### -이사회의 결정

아까 처음에 금융사랑 하는 나눔 상품일 때도, 상품 중에 체크카드 그걸 했었는데, 신용카드는 안 만들었거든요. (연 : 왜요?) 이사회에서도 신용카드라는 건 실제 소비하는 데 있어서 지금 현재적인.. 그걸 통해서 뭇가를 소비하는 게 아니라, 없는 것을 그냥 계속적으로 소비를 추구하는 그런 거니까 그건 좀 교회 정신이랑도..(참여자 L)

#### -관례에 따라 결정

내부의 룰은 있는데 발생하는 모든 일들이 그 중에 있는 건 아니기 때문에 그 때 그 때 판단해야 하는 일들이 있고, 가이드 상에는 없지만 관례적으로 늘 해오던 그렇게 판단되는 경우도 있고. (참여자 D)

셋째, 비영리조직의 모금활동에서 수혜자의 권리를 침해할 수 있는 상황은 민감하게 별도의 규정이나 원칙을 두고 있었다. 예를 들어 보도자료에 수혜자의 얼굴을 내보내지 않는 것과 부모의 동의를 받는 것등의 원칙이 있었다. 직접 수혜자를 만나는 경우에는 역효과(불쌍, 하대)를 예방하기 위해 검증과정을 거쳐서 연계하는 원칙을 가지고 있었다.

-보도자료에 대한 규정

가명을 쓰는 것? 얼굴을 클로즈업 한 사진을 내보내지 않는 것. 사전에 아이와 부모의 동의를 받는 것. 그리고 그 나온 보도 자료나 그런 것들은 반드시 보여드리는 것. 이 정도 있었던 것 같아요. 단체가 정해 놨어요. (참여자 F)

-검증 후에 만남이 가능

회원들의 난민에 대한 인식이 아까 말씀드렸듯이 연대 차원 동등한 이게 있어야 되는데 하대하고 불쌍하게 여기고 이런 부분들이 너무 많이 드러나는 거예요. 그래서 오히려 역효과가 나는 부분들이 있었어요. 가장 큰 것 중에 그냥 하대하는 아프리카 사람들 쉽게 대하는 그런 식의 태도가 많이 묻어나더라고요. 그런 면에서 위험하다. 지금은 원칙은 검증되지 않은 사람하고는 절대 난민과 연계하는 것에 대해선 금지하고 있어요. (참여자 A)

그럼에도 불구하고, 엄격한 윤리규정은 한국적 모금문화 안에서 조직의 '발목'을 잡을 수 있는 부정적 효과에 대한 우려도 동반하였다. 조직의 사명에 맞는 모금 윤리를 세우는데 세부적으로 만들기 보다는 '몽뚱그려 축약'적으로 쓰는 접근을 취하기도 하였다. 발목을 잡지 않을 만큼의 규정을 세워 상황에 따라 조정과 판단이 가능하도록 윤리적 엄격성의 경계를 확장하였다.

-발목 잡지 않을 만큼의 규정

우리도 이번에 모금 윤리 만들려고 준비하고 있거든요. \*\*\* (대기업) 때 그거 겪으면서 워낙 다들 고생을 해서 딱 규정을 만들어야 겠다 생각을 했어요. 만들고 있는데 참 또 어렵더라고요. 지금으로써는 누구한테 받느냐가, 누구한테 받을 것보다는 우리가 안 받아야 될 대상을 만드는 게 제일 중요한 것 같아요. (중략) 우리는 그랬어요. 너무 선언적으로 하면 나중에 발목 잡는다. 이게 또 (현실적으로..) 기술적으로 그냥 솔직히 몽뚱그려서 축약적으로 쓰고 (모금 윤리를) 구체적으로 쓰면 예를 들어 만약에 노조나 이런 식으로 했다면 (대기업)\*\*\* 받는 거 분명히 안 되거든요. (참여자 A)

### 3) 용기 (Courageous)

용기는 모금실무자들이 모금실천과정에서 실질적으로 중요하게 실천되어야 하는 윤리적 풍토이었다. AFP 윤리사정도구에 의하면, 용기는 어떠한 압력에도 윤리적 기준을 타협하지 않는 것을 말한다. 조직의 사명과 일관성이 없을 때 기부자에게 ‘안돼요’라고 말할 수 있는 것을 의미한다. 대중에게 낯설고 인기가 없는 때라도 옳은 것을 주장할 수 있는 ‘용기’는 주요한 윤리적 원칙이라고 하였다. 본 연구의 인터뷰에서 드러난 ‘용기’관련 윤리적 풍토는 자극적인 방법을 이용한 모금방법을 거부하며, 이해관계가 상충하는 배분에 대해서는 모금하지 않겠다고 하는 것이 나타났다. 또한 조직의 명분보다 수혜자에게 실질적으로 도움이 되는 것이라면 조직의 명분과도 싸울 수 있는 준비, 나아가 사명과 정체성을 지키기 위해서 기부자의 참여를 제한할 수 있다고 하였다.

첫째, 모금을 더 많이 하기 위해서 자극적인 메시지를 활용하는 것에 대해서는 사업이 지연된다하더라도 거부하고 있었다.

#### -자극적인 모금은 안됨

후원자들한테는 어떻게 보면, 지금 당장 이 마을이 부서져서 이 마을 이번 달 안에 고쳐야 되는데 천만 원이 들어요. 이게 더 자극적이고 모금 돈을 이끌어 낼 수는 있는데 저희는 그런 사업이 하나도 없어요. 처음에는 모금 먼저하고 이 돈을 어디다 써야 할지 정해야 되는 거 아닌가 했는데 여기 방식은 그렇게 진행하고 있고, 어떻게 보면 윤리적으로 그게 더 맞는 것 같고. (참여자 C)

둘째, 조직의 사명을 지키기 위한 활동을 회원이나 후원자가 동의하지 않으면 ‘최소한의 선’을 놓고 후원자가 떠나는 것은 어쩔 수 없다고 보았다. 보다 적극적으로 비영리조직의 명예를 지키기 위해서 일례로 주류기업이 알코올중독 재활 프로그램을 지원하는 등 이해관계가 대립되는 경우, 공익연계 마케팅은 할 수 없다고 통보하며 기부과정에서 ‘하지 말아야 할 것’을 알려주었다.

#### -사명을 지키기

촛불 집회를 동의하지 못한다. 라는 건 저희도 일정 부분 (우리조직) 회원이 될 수 없다고 생각해요. 촛불 집회 동의 못 하면 나가 이게 아니라, (우리조직이) 촛불 집회를 하면 회원 유지를 못 하겠다고 하는 거죠, 거기에 동의하면, 그럼 저희는 일정 부분 할 수 없다고 보는 거죠. 조직 입장도 그렇고 우리가 공유하고 있는 가치가 최소한의 선은 있지 않나. 촛불 집회는 그렇게 본 거죠. (참여자 E)

-이해관계가 상충하는 배분은 안 됨

합의를 한 건, 너희들이 이해관계가 상충하는 배분은 안 된다. 즉, 너희들이 알코올을 팔면서 알코올중독자의 재활을 위한 프로그램에 지원해 달라 절대 안 된다. 그건 정말 앞에선 술을 팔면서 뒤에서는 그러는 거는 너무도 비윤리적이다. 그런 식으로 아예 가름을 했고, 그리고 \*\***(비영리조직)**랑 함께하는 공익연계 마케팅같은 제품 판매 수익금, 뭐 1퍼센트 나눔 이런 것들 하지 않겠다. 그렇게 하지 않았고, 그 다음에 모든 홍보물에 주류에 대한 텍스트 심볼은 하실 수 있지만 술병이나 이런 것들은 표현하지 말아 달라. 어디에도 나타나지 않았으면 좋겠다. 그리고 제품명을 노출하지 말아 달라. (참여자 G)

셋째, 조직의 사명을 지키는 것 또한 수혜자의 이익 앞에서는 우선이 될 수 없다고 하였다. 조직의 회원들이 수용하지 못하는 기업의 기부라 할지라도 수혜자에게 절대적으로 필요한 지원이라면 조직을 설득해야 한다는 것이다.

-수혜자를 위해 회원들과 싸울 수 있음

한국에서 난민에 대한 의료 서포트도 없는 상태에서 이것(대기업 후원)을 이념적인 문제로 반대하는 게 옳은지에 대한 게 있었고, 똑같은 논리고 혜택이 결국은 난민에게, 다른 대안이 있으면 모르는데, 난민들 의료적인 서포트 아무것도 없는 상태에서 이걸 막는 게 옳은지, 해서 결국은 받는 걸로, 이 이익이 누구한테 가겠느냐? 난민한테 쓰인다면 그건 우리가 해줄 수 있지 않느냐. 이렇게 결론을 냈죠. (참여자 A)

그럼에도 불구하고, 기부자들에게 먼저 'NO (안돼요)'라고 하기는 한국사회의 영세한 비영리조직에게 쉽지 않은 '용기'인 것으로 나타났다. 비영리 조직은 자신의 사명에 맞는 판단을 먼저 내리고 기부자에게 알리기 보다는, 기부자가 판단하도록 유도하였다. 특히 고액기부의 경우는 조직이 가진 조건과 상황을 미리 설명하고 기부자가 결정하도록 하면서 '용기'와 관련한 윤리적 경계를 확장하는 모습으로 나타났다.

-판단을 넘김 : 먼저 NO 하지 않음

저는 모금 개발에서 자원 개발이 고액일수록, 기업일수록 어떻게든 달하는 방식이 될 수밖에 없죠. 그래서 그래서도 너희들이 할래? 저는 No라는 얘기를 제가 먼저 안 해요. 우리 (조직)

지침 이려고 우리가 추구하는 가치가 이런 거기 때문에 이렇게는 가능합니다. 가능하시겠습니까? 선택지를 그 분들한테 드리는 거죠. 그럼 그 분들이 그럼에도 하겠다. 그럼 우린 좀 어렵겠다. 그 분들이 결정하게 해야죠. 굳이 우리 입으로 우리가 주류사업은 절대 안 돼요. 그렇게 로는 얘기를 강하게 하지는 않는다는 거죠. (참여자 G)

#### 4) 진정성 (Integrity)

진정성은 모금활동에서 모금실무자와 조직의 가지고 있는 양심을 어떻게 지키느냐와 밀접히 관련이 있는 윤리적 특성이다. AFP 윤리사정도구에 의하면, 진정성은 모금활동의 상호작용에서 정직하고 진실해야 함을 의미한다. 윤리적 경계를 확대하지 않으며 비난받지 않는 것을 말한다. 무엇보다 실수한 것에 대해서 책임을 지고 그것을 고치기 위한 적절한 방법을 선택해야한다. 본 연구의 인터뷰에서 드러난 '진정성'관련 윤리적 풍토는 잘못된 모금이나 배분에 대해서 적극적으로 반납하거나 모니터링을 하는 것, 모금실무자가 실수를 한 것에 대한 성찰과 양심에 따른 행동을 다짐하는 것, 그리고 보다 적극적으로 기부에 대한 관점을 전환할 수 있도록 돕는 것을 포함하였다.

첫째, 조직의 원칙에 따라 모금이 제대로 되지 않았을 경우에 잘못을 확인한 후에 바로 반납하는 등 적극적으로 대처하였다. 언제나 적극적으로 대처하는 것은 아니다. 만일 잘못 배분이되어 기부금이 제대로 사용되지 못할 우려가 있을 경우 밀접하게 관여하고 모니터링을 하였다.

-잘못을 확인하고 다시 돌려줌

\*\*\*(경마관련기업)랑 했던던 매장 기부가 있었어요. 그걸 나중에는 그런 것들이 결정되고 나서 철수를 시켰죠. 그래서 다시 반납했어요. \*\*\*(도박관련기업) 하고도 나눔 사업을 했지만 다시 되돌려 드렸어요. (참여자 G)

-잘못된 배분에 대한 대처함

지정 기탁을 해서 지원이 되긴 됐었어요. 근데 알고 봤더니 약간 좀 문제가 있는 곳이었고, 그런데 최대한, 그걸 저희는 철회를 할 수는 없는 거니까 최대한 지정 기탁된 곳에서 그 돈이 그 쪽에서 유용하지 않도록 최대한 저희 재단 쪽에서 규정이나 그런.. 거의 맞게끔 계속 좀 많이 배분 쪽 지원들도 많이 그 쪽에 관여를 해서 배분금이 쓰여 질 수 있도록 그렇게는 진행했었어요. (참여자 L)

둘째, 모금활동과정에서 모금실무자의 진정성은 양심에 맞는 실천을 하였는지 스스로를 성찰하면서 지키고자 하였다. 기부자와 협의하는 과정에서 실수한 부분에 대한 반성을 하고 양심을 지키기 위해 유연하지만 찢리지 않기 위해 노력하였다.

-자기반성

할 것 다 하고요. 집에 와서 생각하면 그렇게 되더라고요. 그 자리에서 그런 게 떠오르거나 그러진 않고. 그럼 이제 다음번에 조심하자 하고 말죠. 방법이 없는 것 같아요. 이미 다 뺏어 놓은 말이고 또 딱히 전화까지 드리거나 이후에 팔로우업 해서 고칠 만큼 대단한 거짓말은 아니거든요. 사소한 그런 걸 하지말자 하고 노력하고 있죠. (참여자 F)

-양심을 지킴

니가 니 양심에 찢리지 않을 만큼 그렇게.. 기부자랑 커뮤니케이션을 무슨 내용으로 했는지. 맞춰서 기부에 쓰는 것. 모금은 조직의 역사적인 노력의 축적위에서 이뤄지며 유연하게 양심에 찢리지 않게 해나가야 한다. (참여자 F)

셋째, 모금실무자가 윤리적인 실천을 위해서 잘못에 대처하고 양심을 지키는 노력은 대응적인 것이라면, 보다 적극적으로 모금실무자들은 문제를 해결할 수 있도록 기부를 해야하는 이슈와 관점을 전환시키기 위한 '진정성'을 실천하였다.

-이슈의 전환 : 불쌍함이 아니라 건강함

북한 어린이가 특별하지 않다. 우리 아이들을 건강하게 성장할 수 있는 것처럼 북한 어린이들 또한 어린이 자체로서 돌봐줄 이유가 있는 것이고, 북한에 태어났던 이유만으로 뭔가 힘들어하고 있고 힘겨워하는 지금의 상황이 비정상적인 상황이기 때문에 우리 아이들 보살피는 것만큼 북한 아이들에게도 같이 도움을 주자, 이런 방식으로 하고 있고. 특히나 이념적인 부분이나, 굉장히 정치적으로 이용될 수 있는 부분은 철저히 배제를 하고 있습니다. 사진을 걸어놓고 펀드레이징을 한다거나 그런 경우 보다는, 그리고 통일에 대한 이슈를 앞세우기 보다는, 통일을 만들어가는 과정에서 북한 아이들이 건강하게 성장할 수 있는 평화로운 한반도를 만들어가는 모습들, 그 안에서 우리가 같이 도와줘야 된다는 그런 것들을.. (참여자 J)



그럼에도 불구하고, 비영리조직의 모금활동 과정에서 윤리적인 문제가 사회적으로 드러났을 때, 많은 모금조직들이 그 문제를 가지고 있음에도 불구하고 언론에 지적된 조직만의 일로 치부하거나 잘못이 없 이기를 바라는 조직의 판단은 모금조직의 '진정성'의 윤리적 경계를 확장하는 것으로 나타났다.

-조직의 잘못이 그냥 넘어가도록 놔둬

\*\*\**(모금조직)* 혼자 터졌지 다른 단체들은 조용히 있었잖아요. 근데 그게 과연 \*\*\*만의 문제일 까? 저는 절대 아니라고 생각을 하거든요. 그게 더 많은 단체에서 그런 것들이 서로 이야기가 나 오고 하는 와중이면 조금씩 국민들 인식이 바뀌는 거고, 근데 그냥 우리나라 인터넷 댓글들처럼 하나 악마 사냥하는 것처럼 해서, 이제 끝났어, 그럼 다른 것들도 다 그냥 다시 끝나 버리고, 다 시 논의될 수 있는 그런 것들도 없어져 버리니까. 그게 약간 좀 아쉽지 않나..(참여자 L)

## 5) 투명성 (Transparent)

투명성은 모금실무자들과 비영리조직에게 가장 중요하게 요구되는 윤리적 특성이다. AFP 윤리사정도 구에 의하면, 투명성은 모금 활동의 모든 절차, 과정, 의사소통은 가능한 한 투명하고 개방적이어야 한 다는 것을 말한다. 모든 적절한 정보를 공개하고 그것이 정확하게 보고되도록 확인해야 하며, 조직에 관 한 질문에 정확하게 답을 제공하는 것을 포함한다. 본 인터뷰에서 드러난 '투명성'관련 윤리적 풍토는 모 금활동에 대한 공유를 통해서 조직내부의 이해와 협조를 구하는 것, 수혜자에게 직접 정보를 제공하고 확인받는 것, 그리고 기부자에게 일어날지 모르는 불이익까지 정보를 제공하고 기부를 결정하도록 돕는 것을 포함하고 있었다.

첫째, 모금활동의 투명성의 시작은 조직내부 직원들과 모금활동에 대해서 공유하는 것에서 시작되었다. 모금사업에 대한 내부적인 이해가 기반이 되어서, 모금관련 이슈들이 생길 때 다양한 관점에서 내부토 의와 토론을 해나갔다.

-페이퍼 공유

그런데 저 혼자 열의가 넘치는 거예요. 그러니까 저랑 직원들이랑 충돌하더라고요. 저는 너무 열의가 넘치고, 직원들은 힘들어하니까 이렇게 부딪히는 거예요. 제 의도는 그런 게 아닌데, 혼자 열심히 한다고 해서 절대 되는 게 아닌데 그걸 첫 해에 깨닫고, 그 다음부터 요령이 생긴 건, 어디서 좋은 걸 들으면 페이퍼로 공유를 해요. 페이퍼나 파일로 우리 팀 안에서 공유를 하고 잠깐 얘기 나눠 드리고 하면 조금 조금 쌓이잖아요. 나중에 어느 정도 공감의 생길 때 큰 걸 가지고 얘길 하고요. 제가 열심히 한 게 조금 보이니까 절 믿어주시는 것 같아요. (참여자 C)

-내부토의와 토론

혼자 결정하기가 어려우면 역시 내부토의와 토론이 가장 중요한 좋은 방식이라는 생각이 들어요. 다양한 입장을 들어보는 것. 그래서 우선은 안산 지역의 매니저들한테는 그 \*산 지역의 현황을 파악해서 자료를 달라고 했고, 그 다음에 저는 나눔사업팀 관점의 얘기를 들었고, 이 개발관련해서 간사들의 얘기를 들었는데 모금 개발하는 친구들은 의외로 그래도 이렇게 얘기를 해요. 배분 테마가 결정되지 않았는데 우리도 개발할 수 없다라는 인식을 좀 했었고, 나눔사업팀 간사들은 이걸 그들의 요청도 없었고 지원에 대한 대상과 기획과 굉장히 다양한 배분 관점에서 이야기를 많이 했어요. (참여자 G)

둘째, 투명한 모금활동을 위해서 모금실무자는 수혜자의 안전과 복지에 대한 충분한 사정을 하고 모금 활동에 관한 정보를 공유하고 당사자에게 직접 확인을 받았다.

-보안을 위해 수혜자에게 직접 확인(confirm)함

일단은 제가 선생님들한테 가서 다 피드백을 받아요. 왜냐하면 여기가 보안 이슈가 너무나도 중요한 곳이라서. 제가 학생들한테 사진을 기부자들에게 줘도 되는 건지, 모든 걸 다 확인(confirm)을 받아야 돼요. 이 학생도 어느 정도 마음의 힐링이 됐고 약간 치유된 상태에서 뭐 된다던지, 이 아이가 얼마든지 자기의 것을 나누어도 되는지. 이름 안 밝히고.. 뭐 이러한 스토리는 나가도 된다더라, 이런 아이들은 제가 다 confirm을 받는 거죠. (참여자 K)

셋째, 모금활동의 투명성은 기부자에게 앞으로 일어날지 모르는 불이익이나 문제까지 미리 정보를 제공하고 설명하여 기부자가 직접 상황 판단할 수 있도록 돕는 것을 포함하고 있었다.

-외교적 문제 등 기부자에게 미리 설명함

우리가 솔직히 말 해줬어요. 말 안 해도 될 수도 있는데. 일단 받고 했으면 될 문젠데 말을 해 줘야겠더라고요. (난민을) 받고 그런 것에 대해서 중국 정부가 불쾌해하고 그러니까 한국 정부와 외교적인 그런 부분들이 있다. 내 선에서는 말을 해주고 아는 가운데 판단을 하는 게 맞다고 생각을 했죠. 돈은 잃긴 잃었지만 나는 정당하게 말했다고 생각을 해요. (참여자 A)

그럼에도 불구하고, 모금활동의 과정에서 조직내부의 투명성은 각 부서간 이해관계가 달라질 경우에는 애매한 경우도 많고 논란이 되어 합의를 이루는 것이 어려워 지켜지기가 쉽지 않았다. 이러한 경우에 투명한 토론이나 절차보다는 보수적인 판단으로 결정하게 되면서 투명성에 대한 윤리적 경계가 넓어지는 것으로 나타났다.

-애매할 때 보수적으로 판단함

그 조직 내에 각 부서 간에 이해관계에 의해서 판단되는 경우도 있는 거예요. 그러다 보니까 저희도 모금을 하는 입장이지만 조직을 대변하기도 하고 어떤 때는 기부자를 대변해야하는 상황에서 이게 되게 애매한 부분들도 많이 있는 거예요, 그러다 보니까 되게 논란이 되는 지점에 있으면 사실은 되게 보수적인 입장을 취할 수밖에 없는 상황인 거죠. (참여자 I)

## 6) 신뢰성 (Trustworthy – sincere)

신뢰성은 비영리조직의 모든 활동에 근간이 되는 것이며 모금실무자가 갖추어야 할 중요한 윤리적 태도이다. AFP 윤리사정도구에 의하면, 신뢰성은 윤리적인 지도력, 진실된 행동과 말한 것은 지키는 실행력을 포함한다. 타인을 존중하고 공손함으로 대하는 인간적인 태도를 말한다. 본 연구의 인터뷰에서 드러

난 '신뢰성' 관련 윤리적 풍도는 수혜자에 대한 신뢰와 관심, 장기적인 관점에서 그들의 이익을 고려하며 결정하는 것이며 이것이 모금실무자와 조직에게 자존심이 되는 것, 이러한 윤리적 실천들이 결국엔 조직에 대한 기부자의 신뢰를 가져오고 있다는 것이 자부심이 되는 것을 포함하고 있다.

첫째, 윤리적인 모금활동에서 가장 기본이되지만 어려운 것은 수혜자에 대한 존중을 얼마큼 할 수 있는냐와 관련이 있다고 보았다. 모금과정에서 수혜자를 이용하지 않고 그들을 인간적으로 존중하는 것은 전문가로서(때론 가족같이) 장기적으로 일어날 수 있는 일에 대한 적극적 예방을 하면서 현재의 활동들을 판단하는 것이었다.

-수혜자에 대한 믿음과 존중

윤리적 모금이 뭘까를 고민하면서, 아직은 명료하지는 않지만 결국 이 모금을 통해서 받을 수혜자를 이용하거나 이런 것을 많이 고민하게 되는 과정인데.. 직접적 수혜자는 어린이지만, 그 전 단계에서 (그 나라)가 어떤 파트너로 있는데, 오히려 그 어떤 조직보다 수혜자에 대해서 존중.. 수혜자에 대한 어쩔 수 없는 존중.. 그런 것들이 만들어질 수밖에 없겠구나, (참여자 J)

-자존심 지키기 : 앵벌이는 안함

나는 사회복지를 하고 있긴 하지만 대상자를 정말 대상화시켜서 후원모금을 하고 싶지 않아서 시민단체에 들어와서 하고 있는 건데. 내가 만났던 내 동생들 같은 얼굴. 어디서 누굴 만나 어떻게 노출될지도 모르고, 애가 나중에 커서 무슨 일을 할지도 모르는데. 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. 그게 애들을 내보내서 지하철에서 구걸시켜 돈을 받는 사람들과 뭔가 달라져야 해 이런. 그래서 나중에 이미 지 다 뺐죠. (참여자 F)

둘째, 신뢰성이 높은 윤리적 모금활동에서 조직과 리더십이 갖는 태도는 조직문화와 풍토에 영향을 주었다. 모금활동 뿐만 아니라 조직운영 전반에서 리더의 인간에 대한 태도가 본질적으로 조직이 가져야 할 태도를 알게해준다는 것이었다. 인간에 대한 애정과 사랑, 문제를 인간적인 이슈로 보는 것이 정치사회적으로 흔들리지 않고 비영리조직의 사명을 실천할 수 있도록 돕는다고 보았다.

## -윤리적 리더십 : 인간에 대한 사랑

(리더)분이 약간 이걸 조금 그것에 대해 이념적으로 다가가지 않는 것에 대해서 튜닝을 하는 것이 이 분한테는 되게 중요했던 것 같아요. 계속 기사를 통해서 이 분이 어떤 얘기를 한 거죠. 거기에 이념적으로 다가갈 문제가 아니라, 학생에 대한 인간에 대한 어떤 애정과 사랑? 인류에 대한 사랑? 인간적인 이슈로 이걸 바라보는 게 되게 중요한 것에 대해서 계속 본질을 얘기하는데 메시지의 중심을 두신 거죠. (참여자 K)

셋째, 비영리조직의 모금활동에서 신뢰성은 단기적으로 얻을 수 있는 것이 아니었다. 정치적 상황의 변동에도 조직이 해야 할 역할을 곳곳이 해나가는 모습을 통해 기부자들은 조직에 대한 믿음을 얻는다고 하였다. 모금활동에서 자극적인 포장(마케팅) 보다는 평소에 쌓아온 덕과 실천이 누적되면서 신뢰성을 얻게 되고 그때야 비로소 성공적인 모금이라고 말할 수 있다는 것이었다.

## -조직에 대한 믿음

북한을 돕는다는.. 실제로 주변에 보시기도 많지가 않고, 어쨌든 이게 정치적으로 출렁일 수밖에 없다는 부분들을 알고 있고, 그럼에도 꾸준히 민간단체들이 해야 할 역할이 있다는 인식이 있으신 것 같아요. 만나서 이야기를 들어 보면, 그래서 정치적 유풃리에 상관없이 꾸준히 사업을 지속할 것이다, 라는 조직에 대한 믿음이 (있는거죠). (참여자 J)

## -포장보다는 평소에 쌓아온 덕이 중요함

한 2주, 3주 좀 안 걸렸을 거예요. (진짜 성공인데.) 그러니까 뭐냐면 내가 강조하고 싶은 건 이거예요. 우리는 자부하는 게 어쨌든 우리를 눈여겨보시는 분들에게는 신뢰를 받고 있는 것 같다는 생각이 들어요. (활동 자체에 대한 신뢰.) 예, 그러니까 모금이라는 게 이제 21년째 경험을 하면 어떤 특별한 이슈가 있을 때 그 이슈를 얼마큼 잘 포장을 하고 섹시하게 만들어서 하는 것도 중요하지만 저는 그것은 아니라고 생각하고 있고요. 평소에 쌓아온 덕과 신뢰성이 기반될 때 설사 그 섹시함이 덜하더라도 사람들은 해주세요. 우리는 그 점에서의 평소에 우리 관계 우리 투명성 모든 걸 다 공개해요. (참여자 C)

결국 조직이 보여준 신뢰에 대한 기부자의 신뢰에 대한 보답은 다시 조직의 투명성으로 이어진다는 것을 보면, 다양한 윤리적 모금 특성들이 순환적으로 연결되어 윤리적 풍토를 구성해나가고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다.

그럼에도 불구하고, 그동안 많은 비영리조직이 그들의 사명과 활동방향에 맞는(혹은 이해 할수 있는) 기부자들을 대상으로 주로 모금을 설득하고 요청해왔다. 이러한 경우 비영리조직의 모금활동에서 '신뢰성'은 윤리적 경계에 있는 것이라 볼 수 있다.

-모든 기부자가 공감하는 모금에 대한 도전  
 저희가 지금까지 만났던 저희한테 반응했던 이 성향의 기부자 외에 어딘가에 있는 다른 성향의 기부자를 타겟하는 사업의 활동을 하는 게 정말로 효과적일까라는 거에 대해서 되게 고민인데 어쨌든 그건 사실 아이템 개발에 대한 부분이기도 한 거예요. 그 진보든 보수든 상관없이 누구나 공감할 수 있는 보편적인 아이템을 개발하는 거. (참여자 I)

그러나 모금활동에서 조직의 성향과 맞지 않는 기부자까지 공감할 수 있는 모금을 개발해야하는 요구를 받아들이고 변화하려는 시도는 신뢰성있는 모금활동으로 발전할 수 있는 기회가 된다고 보았다.

## 2. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토에 영향을 주는 한국적 맥락

### 1) 정치적 맥락

비영리조직 모금활동은 사회적 이념이나 정치적 입장에 따라 기부자의 참여가 달라지고, 또한 비영리조직의 입장과 대처도 정치적인 영향에 따라 달라지면서 윤리적 풍토에 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구에서 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토에 영향을 미치는 정치적인 맥락은 크게 두 가지 특성으로 나타났다.

첫째, 기부자들이 정치적인 상황에 민감한 태도를 보이는 경우이다. 사회안에서 이념적인 대립이 두드러지는 영역(예, 북한이탈주민)에 대해서는 기부자와의 협력이 어렵다는 것이었다. 또한 어떤 정부가 들어서냐에 따라서도 기업기부자들의 기부행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정부가 선호하는 사업에 대해서는 기부가 증가하고, 그렇지 않은 경우 기부가 줄어든다는 것이다.

## -사회의 잣대가 이분법적인 경우 협력어려움

기부를 하고자 하는 이유는 홍보나 이미지, 브랜드를 알리는데 많은 도움이.. 사회공헌을 하신다고 생각하시는데, 뭐 \*\*(기관)에 엄청나게 크게 뭉가를 한다고 그러면은 무슨 이념을 가지고 있다거나 무슨... 사회적인 잣대가 되게 이분법적으로 나누어져 있는 게 되게 큰 이슈였어서.. 저희는 사실 기업에서 되게 큰 어떤.. 협력을 하지는 못했던 것 같아요.. 어느 정도.. (참여자 K)

## -정치적 상황에 민감한 기업기부자의 반응

\*\*\* 정부 때, 너무 돈이 많이 들어와서 (...) -- 정치적으로 굉장히.. 특히 기업들이 그런 데에 굉장히 민감합니다. \*\*\*정권에서 ### 정권으로 바뀔 때, 예를 들어 한 5여개의 기업과 프로젝트를 했다면, 정권이 바뀌는 두 달 후에 한 두 개로 줄거나.. 기업들이 훨씬 민감하니까요. (중략) 서로 극과 극에 치달는.. 서로 이해관계 속에서 진행되기도 하고 이런 부분도 있어요. (참여자 J)

둘째, 정부가 비영리조직의 미션에 대해 감시나 간섭을 하는 경우이다. 비영리조직(NGO)의 활동에 대한 독립성이 보장되어야 함에도 불구하고, 정부에서 회원명부를 요구하거나 지속적인 감시와 간섭을 한다는 것이다. 이러한 경우 공식적인 지원을 거부하거나, 갑작스런 감사에 대비를 하며 저항과 대항을 하고 있지만 본래의 활동을 수행하기는 현실적으로 어렵고 힘든 상황이라 하였다.

## -부당한 정치적 요구에 저항함

저희가 스폰이 잘 되는 단체가 아니고 정부 보조도 안 받거든요. 2008년부터 주지도 않았고 회원 명부 요구하고 그래가지고 그건 안 한다고 하고 안 받았는데 그러니까 더 힘들죠. (참여자 E)

## -외부적인 감시에 대한 : 최악의 경우 상정

외부적인 감시가 옛날보다는 어쨌든 그러니까 나부터라서 라도 이게 들어올 수 있다 가능성을 알기 때문에 오히려 그게 나는 투명성 이런 부분에서는 기여를 했다 생각을 해요. 우리도 \*\*부

하고 항상 싸우거든요. 그렇기 때문에 어디든 어떤 식으로 우리한테 들어올 수 있다는 최악의 경우는 상정을 해놔요. 그렇기 때문에 그 때 누가 들어와도 나는 자신 있고, 아니 우리를 드러내도 나는 부끄럽지 않을 정도로 만들어 놓는 거예요. 그러니까, 투명 자체도 중요하지만 정권의 성격 자체가 대립각이기 때문에 난 자신 있어요. 난 떳떳하기 때문에. (참여자 A)

## 2) 경제적 맥락

비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토에 강력한 영향을 주는 것은 경제적 맥락이었다. 비영리조직의 사명을 달성하기 위해 현실적으로 많은 기부금의 모금과 많은 기부자의 참여는 중요하지만, 이것이 조직의 비전과 공익성에 대한 가치를 지키는 것과 대립이 되면서 조직의 윤리적 풍토에 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 윤리적 풍토에 영향을 미치는 경제적인 맥락을 두가지로 나누어 보았다.

첫째, 비영리조직 모금활동은 조직의 가치와 비전보다는 얼마큼의 모금을 해내느냐를 위한 경쟁 메카니즘에 의존하고 있다. 모금마케팅을 위해 브랜드나 방송을 강조하며 가능한 많은 기부자/기부금을 늘리기 위해 노력하고 있다.

### -비전과 가치보다 경쟁

비전과 가치들을 가지고 그 안에서 계속 안정적인 성장을 해 나가는 게 가장 좋지 않나하는 생각이 드는데 사실 최근의 NGO들이 너무 성장을 많이 하다보니까 전쟁인 것 같아요, 결국 NGO들이 약간 경쟁구도나 퍼포먼스를 내는 쪽에. 퍼포먼스라는 게 사실 모금이 가장 큰 퍼포먼스거든요. 그래서 그런 부분이 있는데, 행여나 또 변질되면 안 되는데 그런 생각이 조금 들기도 합니다. 그러면서도 필요하고, 참 이게 되게 웃깁니다. (참여자 B)

### -방송은 포기못함

방송을 왜 포기하지 않냐? 후원자를 모집하기 위해서 인거죠. 분명히 만 명이상의 후원자를 모집할 수 있는데 우린 안해 이렇게 할 수 있는 건 아니고, 우리의 과제는 일단 많은 사람에게 이걸 알리고 모금을 하는게 사실 과제이기 때문에. (참여자 D)



둘째, 비영리조직의 공익성을 지키기 위해 조직내의 모금원칙(예, 주류,담배,도박관련 기부금 거부)을 세우지만 조직의 생존을 위해 혹은 수혜자의 이익을 위해 실질적으로 그들의 기부금을 거절하지 못하는 상황이 있다는 것이다.

-국민정서에 반하는 기부자의 수용

그 국민 정서에 반하는 뭐 이런, 것들 있잖아요, 예를 들면 그래서 \*\*\* (카지노기업) 같은 그런 데가.. 예, 여러 단체를 돌아다녀서 자기는 좋은 일 하겠다는데 이런 대접을 받는 거에 대해서 되게 그렇게 생각하시죠. 이제 다단계 회사 같은 데. 근데 저희도 그게 되게 미묘한 지점에 있어서 좀 어려운데 되도록이면 그 이전 그냥 선례를 따르는 경우도 있어요. (참여자 I)

-현실에선 선택적인 윤리규정

윤리적인 부분은 정말 중요하게 생각해요. 여긴 그런 기준을 갖는 것 자체가 족쇄를 의미하는.. 아까 말씀드렸던 지역사회 기반을.. 목포 같은 경우에는 매장을 구하기가 어려운데 매장 공간을 이전해야 하는데 \*\*\* 아니면 안 되는 거예요. \*\*\* 술을 왜 받았냐, 왜 그렇게까지 했냐 그랬더니 그럼 어찌라는 거냐? (참여자 G)

### 3) 종교적 맥락

비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토에 영향을 주는 것은 종교적 맥락이었다. 상당수의 비영리조직의 사명이 종교적인 기반을 하고 있거나 많은 경우 종교적인 실천으로 기부를 하는 특성에 기인한 것으로 볼 수 있다. 이러한 종교적 맥락이 모금활동의 윤리적 풍토에 영향을 미치는 상황은 수혜자를 선정하고 지원할 때 종교적인 접근을 드러내도록 요구하는 경우와 가능하면 종교적인 색채를 띄지 않도록 의도적인 모금활동을 하는 경우로 볼 수 있다.

첫째, 종교적인 사명을 가진 비영리조직이라 하더라도 대부분의 경우는 중립적으로 필요한 곳에 지원하고 있음에도 불구하고, 실제 상황에서 선교/포교를 목적으로 수혜자를 선정하려고 하거나, 종교적 목적을 명시하도록 기부자의 요구를 받는 경우가 있었다.

-종교성을 드러냄

클라이언트를 선정하는 과정에서 어떤 클라이언트를 선정해야 되냐, 우리는 당연히 가장 가난한 사람들을 선정해야 되는데 때로는 복음을 필요로 하는 사람들을 선정할 수 있다는 거죠. 그런 건 제가 보기에는 좀 잘못된 거죠. 그건 후원자들에 대해서 명백하게 비윤리적인 부분이고, 그렇지만 이제 사실은 아까 전에 말했지만 그런 부분에 대해서 명확하게 자유롭지 못한 것 같아요. (참여자 B)

-종교성을 강요받음

아예 돈을 안 받는 경우가 있어요. 아무리 준다고 해도. 일단 뭐 교회에서 오는 것들. 한국 교회들이 많이 이주민에 대해서 관심 갖고 선교 측면에서 많이 갖고. 그래서 초창기에 우리한테 많이 왔던 제안 중에 하나가 우리 단체를 선교적인 정체성을 띄어 달라. 나도 어차피 기독교 인이고 사람들이 알죠. 그러니까 주변 아는 사람들 소개도 하고 해서 많이 오고 교회에서도 오고. 그래서 너희 정체성이 뭐냐 그럼 인권단체입니다. 그러지 말고 선교단체로서 해라 그럼 우리가 전폭적 지지, 후원해주겠다. 그건 못 한다고 했어요. (참여자 A)

둘째, 조직의 설립목적에 종교적인 실천이 들어있다 하더라도 더 많은 기부자/대중들이 조직의 근본적 목적에 동참할 수 있도록 모금활동에서 의도적으로 종교성을 감추기도 하였다. 또한 조직이 가진 종교성을 인정하면서 소외된 이웃을 돕고자 하는 실천성이 강조될 수 있도록 공존을 선택하기도 하였다.

-종교성을 드러내지 않음 : 요청을 위한 대중성 확보

그 때 메시지를 할 때도 너무나도 기독교적으로, CCM뮤지션들을 불러서 이렇게 하는 느낌이 아니라 어떻게 보면 좀 더 중립적으로 얘기할 수 있는.. ask를 하는 사람.. \*\*\*씨 같은 분들이 필요했던 것 같고.. 좀 더 약간.. 좀 더 일반적인 시민들.. 범사회적으로 메시지를 할 수 있는 부분들에 좀 더 포커스를 돌렸던 것 같아요. 7회부터. (참여자 K)

-종교성과 공존함

기부를 신청하신 이유가 있다고 생각을 하는데 그게 하나는 재단이 \*\*\*님(종교지도자)의 정신

을 이어서 만들어진 재단이니까 이 곳이라면 뭔가 정말로 소외된 도움이 필요한 곳에 쓰여 지겠구나 하는 신뢰성을 가지고 참여하시는 분들 (참여자 L)

이러한 한국사회의 특수한 정치적, 경제적, 종교적 맥락 속에서도 비영리조직의 윤리적 모금활동은 성찰과 도전 속에서 발전하고 있다. 본 연구의 인터뷰 속에서 모든 모금실무자들은 모금활동에 대한 윤리적 풍토에 대해서 갖고 있는 사명과 이상을 갖고 있었다. 구체적으로 모금윤리는 '나눔'이라는 사명을 지키는 것(참여자 G)이며 모금의 목적과 방법 모두가 윤리적인 것(참여자 A)이라 하였다.

-모든 과정과 결과가 윤리적이어야 함

목적과 방법과 결과가 모두 윤리적인지. 그건 분명히 이제 추상적인 걸 떠나서 모금을 하는 목적이 뭔지에 대해서 분명히 나와야 되고, 그 목적이 충분히 윤리적인 것 안에 들어와야 되죠. 무엇이 윤리적인지 부터 따져봐야겠지만. 방법이 윤리적이어야 될 것 같고 그로 인해서 결과가 윤리적인 어떤 틀 안에 들어와야 될 것 같고 이게 윤리적인 거죠. (참여자 A)

모금을 하는 목적, 방법, 결과도 윤리적이어야 한다는 것이다. 무엇보다 강조되었던 것은 공익을 위해서 '기부자와 수혜자 사이에서 균형을 잡고 온전히 그 의미를 전달하는 것'을 윤리적 실천이라 하였다. 결국 이러한 윤리적 실천과정을 통해서 모금활동은 원 모습을 찾아가는 것(참여자 L)이라고 하였다. 자연이 결국 다시 흘러가며 원 모습을 찾는 것처럼 모금활동과 모금윤리들도 다시 이어지기 바란다고 하였다.

## Ⅵ. 결론

### 1. 연구결과의 통합

본 연구의 양적조사에서는 모금의 윤리적 실천(개인, 조직, 이상적인 조직), 조직의 윤리적 풍토, 조직의 윤리적 실천 제도화, 조직의 특성(사업유형, 규모, 모금 유형)과 개인의 특성(성별, 연령, 모금경력, 근무경력, 직위 등)을 조사하였고, 기술통계, t-Test, ANOVA 분석을 실시하였다. 특히 모금의 윤리적 실천은 AFP 자료를 활용하여, 연구참여자 개인, 소속기관, 이상적 조직 단위에서 측정하였다. 전체적으로 책무성 영역이 개인, 소속조직, 이상적 조직 공히 가장 낮은 점수를 보였고, 개인 수준에서 진정성 영역, 소속조직 수준에서 신뢰성, 이상적 조직수준에서는 엄격성과 신뢰성 영역이 가장 높게 나타났다. 연구참여자가 생각하기에 현재 속한 조직과 이상적이라고 생각하는 조직에서의 하위영역별 모금윤리 간 평균 차이가 가장 큰 영역은 엄격성(4.81/4.09)이었고, 용기(4.70/4.05), 진정성(4.80/4.16) 순으로 나타났다. 즉, 이상적 기준에 빗대어 현재 조직을 평가해볼 때 현재 속한 조직의 모금윤리 실천 중 모금 전문가로서의 규칙이나 원칙을 지키는 엄격성이나 모금 활동에 있어 아닌 것은 아니다라고 말할 수 있는 용기, 진정성의 모금윤리 실천에 있어 현실과 이상의 간극을 가장 크게 느끼고 있는 영역이라 할 수 있겠다. 반면 개인의 모금윤리 실천 수준과 조직의 모금윤리 실천 수준을 비교해 보았을 때, 진정성(4.45/4.16), 엄격성(4.34/4.09) 영역에서 평균 차이가 컸다. 물론 거의 대부분의 영역에서 5점 만점 중 4점 이상 점수를 보이고 있기에 개인이 지각하는 소속조직의 모금 윤리 실천 수준은 상당히 긍정적으로 평가하고 있다 할 수 있겠으나, 모금전문가 개인이 모금 활동을 펼치는 데 있어서, 진정성과 엄격성면에서 현실적인 소속조직이 모금 윤리 실천 수준보다 훨씬 높은 수준에서 모금활동을 하고 있다고 할 수 있다. 연구참여자가 속한 조직의 윤리적 풍토 유형의 지향 정도에서는 자기이익 지향의 정도가 5점 만점 중 2.43, 사회적 책임 지향 정도가 3.89, 원칙 지향 정도가 3.72로 나타났고, 연구참여자가 응답한 전체적인 조직의 윤리적 풍토 수준은 3.73으로 파악되었다. 전반적인 조직의 윤리 실천 제도화와 관련해서, 중간 점수인 3.0이하를 차지한 문항이 5문항 중 3문항에 이르고 있어, 앞서 살펴본 모금윤리 실천 수준이나 조직의 윤리풍토 수준에 비해 실제 조직 차원에서 윤리적 시스템을 제도화 한 수준은 매우 미흡한 실정임을 알 수 있었다. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 관련 요인의 결과를 살펴보면, 개인 모금 윤리 실천과 관련해서는 연령 요인이 가장 강력한 관련 요인이었고, 조직 모금 윤리 실천과 관련해서는 모금경력과 성별 요인이, 조직의 윤리적 풍토와 관련해서는 연령과 직위 요인이, 조직의 윤리적 실천 제도화와 관련된 요인으로는 연령, 모금경력, 연간 예산액 요인들이 관련이 있었다. 전체적으로 연령과 성별의 인구학적 요소가 조직의 윤리적 풍토와 관련 요인으로 등장하였는데, 20대, 30대, 40대이상 중 30대 연령이 전체적인 모금윤리 실천, 조직의 윤리적 풍토, 윤리적 실천 제도화와 관련해서 가장 낮은 인식을 보여주고 있었다. 성별의 경우 여성이 남성보다 개인과 조직 단위 모금윤리 실천 인식 수준에서 낮은 인식 수준을 보여주고 있는 데

이는 앞으로 좀 더 추가 조사가 필요한 부분이라 할 수 있다. 조직안에서 개인의 특성 중 직위나 경력 등 또한 유의미한 요인으로 등장했는데, 직위에서도 중간 층위 선임/대리, 과장/팀장 급에서, 경력에서도 아주 경력이 짧거나 오래된 경력자보다 3~7년 정도의 경력자의 모금윤리, 조직의 윤리적 풍토에 대한 인식 정도를 낮게 하고 있었다. 조직의 윤리적 실천 제도화와 관련해서는 조직의 규모 요인(예산액, 모금액, 후원자 규모)들이 유의미한 요인으로 등장하였다.

본 연구의 질적조사에서는 비영리조직 모금현장에서 3년~10년까지 경력을 가진 모금실무자들을 대상으로 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토를 탐색하기 위해서 AFP의 6가지 윤리적 모금특성에 따라 분석해보았다. 그 결과 책무성(Accountable)은 기부자를 대변하고 조직의 입장을 대변하여 결과적으로 효율성을 지켜내는 것으로 나타났다. 엄격성 (Adherent/Observant)은 명시적인 규정을 기본적으로 정하고 사안에 따라 의사결정과정을 거치는 것, 그리고 수혜자의 권리를 침해할 수 있는 상황에서는 별도의 원칙을 세우는 것으로 나타났다. 용기(Courageous)는 자극적이거나 이해관계가 상충되는 모금과 배분은 하지 않는 것, 수혜자에게 도움이 되도록 싸울 준비, 조직의 사명을 지키기 위해 기부참여를 제한하는 것으로 나타났다. 진정성(Integrity)은 잘못된 모금과 배분은 반납하거나 철저히 모니터링을 하는 것, 실무자의 실수에 대한 성찰과 양심에 따른 행동을 다짐하는 것, 그리고 적극적으로 기부에 대한 관점을 전환할 수 있도록 돕는 것으로 나타났다. 투명성(Transparent)은 비영리조직에서 모금 실무자가 소수일 때 공유를 통해서 조직내부에 협조를 구하는 것, 수혜자에게 직접 확인받는 것, 그리고 기부자에게 일어날지 모르는 불이익까지 정보를 제공하여 기부결정을 돕는 것으로 나타났다. 신뢰성 (Trustworthy - sincere)은 수혜자에 대한 신뢰와 관심을 가지고 장기적인 관점에서 도움이 되도록 결정하는 것, 이러한 접근이 모금실무자와 조직에게 자존심으로 연결되는 것, 나아가 조직에 대한 기부자의 신뢰를 얻는다는 자부심으로 나타났다.

그럼에도 불구하고, 한국적인 모금현실에서 비영리조직들이 이러한 윤리적인 풍토를 모든 상황에 엄격하게 지키기는 힘들었다. 기부자의 이익보다 조직의 관심/상황을 더 고려하기도 하였고, 윤리규정을 만드는 과정에서 규정이 실천의 발목을 잡지 않도록 호호하게 정리하기도 하였다. 기부자들에게 먼저 '안돼요'를 말하기 보다는 조직의 상황을 설명하고 기부자가 판단하도록 유도하기도 하며, 모금조직들의 윤리적 문제가 가시화 될 때 문제해결보다는 언론의 조명이 속히 덮히기를 기다리기도 하였다. 공유와 협조가 중요함을 알지만 각 부서간 이해관계가 달라 쉽지 않아서 결국에 보수적으로 판단하기도 하였다. 조직에 대한 자부심과 수혜자에 대한 존중이 있지만, 조직의 성과와 맞는 기부자만을 수용하기도 하면서 윤리적인 경계들을 선택적으로 확장하였다. 이러한 윤리적 경계의 확장은 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토를 저해하고 조직에 대한 신뢰와 모금실무자의 직무만족에도 영향을 주는 조직적 상태라 할 수 있다.

또한, 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토에 영향을 주는 조직적 조건을 정치적, 경제적, 종교적 맥락으로 살펴보았다. 정치적 맥락은 기부자들이 정치적 상황에 민감한 태도를 보이는 경우였다. 정부에 따라서 특히 기업기부자들의 기부행동이 달라지며, 정부의 비영리조직의 활동에 대한 태도도 달라진다고 하였다. 비영리조직은 사명에 따라 적절히 윤리적으로 대응하려고 하지만 본래의 의도와 다르게 정치적

맥락의 영향은 상당하다고 보았다. 경제적 맥락은 비영리조직이 모금활동을 한다는 특수한 상황에서 태생적으로 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모금활동이 ‘얼마나 해내느냐’의 경쟁 메카니즘으로 연결되면서 비영리조직의 정체성에 영향을 주었다. 사행성기업의 기부금은 원칙적으로 거부한다는 원칙이 있지만, 조직의 생존과 수혜자의 이익을 위해서 실질적으로 기부금을 어느정도 수용하게 되는 현실이었다. 종교적 맥락은 한국사회의 상당수의 비영리조직이 종교적 기반에 의해 설립 운영되기 때문에 중요한 조직내외적 조건이라 할 수 있다. 종교적인 목적이 비영리조직의 공익성의 목적보다 우위에 있어서는 안됨에도 불구하고 종교적 목적을 강조한 모금과 배분이 실행되기도 하였다. 이에 보다 보편적 접근을 위해 의도적으로 종교성을 감추려는 노력을 하기도 하였고, 종교성을 소외된 이웃을 돕는 영성으로 초월하는 접근을 취하기도 하였다. 이러한 다차원적인 맥락들은 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 끊임없이 상호작용하면서 윤리적 모금실천에 영향을 미치고 조직의 책무성에도 영향을 주는 조직적 조건이라 할 수 있다. 요컨대 비영리조직의 모금활동에서 윤리풍토는 한국적인 특수한 맥락 속에서 융통성을 가지지 않을 수 없으며, 이는 조직의 윤리적 모금실천의 현실과 이상 사이의 간극을 만들고 있다. 모금실무자들은 비판적이면서 성찰적 시선으로 자신들의 윤리풍토 인식을 그 사이에 위치지어 놓고 있다.

## 2. 제언

이상과 같은 연구결과를 통해 한국사회 모금활동 과정에서 윤리적 이슈에 대응한 조직의 윤리적 풍토를 조상하기 위해 다음과 같은 실천적 방안을 제안하고자 한다.

첫째, 모금활동에 있어서 ‘엄격성’의 윤리적 실천에 대한 제고 즉, 모금활동에 있어 비영리조직의 내부적 기준과 규정을 명료하고도 명시적으로 구체적으로 구축할 필요가 있다. 본 연구의 양적, 질적 조사에서 연구참여자들은 ‘엄격성’에 대한 중요성을 공히 강조하고 있었으나 윤리규정을 만드는 과정에서 규정이 실천의 발목을 잡지 않도록 모호하게 정리하기도 하였다. 윤리규정을 모호하게 만드는 것보다는 명시적인 규칙을 정해놓고 따르는 경우, 사안에 따라 의사결정과정을 통해 정하는 경우, 수혜자의 권리를 침해할 수 있는 특정 상황에 대해서 별도의 원칙을 세우는 것 등 다양한 접근을 통해, 실천의 엄격성을 보장해 줄 수 있는 명료한 규정이 필요하다.

둘째, 모금활동에 있어서 ‘용기’의 윤리적 실천에 대한 제고 즉, 조직의 사명과 일관성이 없을 때 이해관계인에게 ‘안돼요’라고 말할 수 있는 사안별로 구체화 된 조직의 대처방식을 검토하고 정립할 필요가 있다. 현재 비영리조직에서도 자극적인 방법을 이용한 모금방법, 이해관계가 상충하는 배분에 대한 모금, 조직의 사명과 정체성을 위해하는 모금 활동 등은 제한하고 있다. 그렇지만 수혜자에게 실질적으로 도움이 되는 것이라면 조직의 명분과도 타협이 있더라도 모금활동을 허용하려는 현실적 상황들도 존재하고 있어 단순한 작업은 아니지만, 좀 더 풍성한 사례를 통해 조직적 상황과 이슈에 근거한 윤리적 대응 전략이 필요하다.

셋째, 모금활동의 투명성과 관련해서, 비영리조직이 윤리적인 지향을 위해 (지역)사회의 이해관계자와 함께 윤리경영을 선포하고 이에 동참하도록 하는 전략이 필요할 수 있다. 조직 내부 구성에 대한 관리 뿐만 아니라 지역사회나 외부에게도 조직의 투명성과 신뢰성을 확보할 계기를 다각적으로 마련하는 것이 필요하리라 하겠다.

넷째, 모금의 윤리적 실천과 관련하여 조직의 중간계층에 해당되는 모금 실무자를 대상으로, 모금 전문가로서 성장 욕구를 채워줄 수 있는 슈퍼비전, 재교육, 전문가 교육과 훈련 프로그램이 기획되어야 할 것이다. 양적조사 결과에서 공히 공통적으로 나온 결과는 조직의 중간 직위를 형성하고 있는 선임/대리, 과장, 팀장, 관련하여 3~7년 미만 모금(근무) 경력자, 30대 연령 층에게서 모금윤리와 조직의 윤리적 풍토에 대한 인식 수준이 다른 직위와 연령, 경력기간에 비해 현저하게 낮게 나타났다. 이는 다양한 요인이 있을 수 있지만, 일반적으로 이 시기에 업무가 숙달되고 조직에 적응할 수 있는 시기인 동시에 조직적으로 개인적으로 좀 더 다른 대응, 변화와 성장에 대한 욕구가 강한 시기라 할 수 있다. 이 시기에 적합한 교육이나 훈련 프로그램 등이 조직 내외적으로 이들에게 제공될 필요가 있다.

본 연구의 양적자료는 표집과정에서 모집단의 범위를 설정하는데 어려움이 있었고 공신력있는 기관의 자료를 근거로 1차 수집을 시도하였으나 모금활동을 주되게 하는 비영리조직의 모금담당자들을 조사에 참여시키는데 어려움이 많았다. 측정과정에서는 개인과 조직의 윤리적 풍토를 측정하여 개별 연구참여자의 조직에 대한 입장에 따라 주관적으로 평가될 수 밖에 없는 한계가 있었다. 또한 조직의 윤리적 풍토에 영향을 미치는 다양한 변수들 중에서 일부 변인들만 선택적으로 조사에 포함시켜, 후속연구를 통해서 다양한 변수들의 영향력이 조사되기를 기대한다. 또한 본 연구에서 조직의 윤리적 풍토와 관련 요인으로 등장한 연령, 성별, 직위, 근무경력, 모금경력 등의 요소들이 일반화 할 수 있는 적정 샘플 사이즈를 통해 다시 그들 간의 관계를 검토, 확인할 필요가 있다.

본 연구의 질적자료는 비영리조직 대부분이 모금활동을 하고 있으나, 본 연구에서는 조직의 크기와 활동내용 등에 따라 의도적으로 표집된 조직들의 경험을 다루고 있다. 윤리적 갈등에 대한 설명 후 그에 대한 조직과 실무자의 대응방식을 인터뷰한 자료에서 ‘윤리적 대응방식’의 내용을 분석하여 윤리적 풍토라는 문화적이고 인식적인 조직경험을 이해하고자 하였다. 모금활동의 윤리적 풍토를 명확하게 살펴보고자, AFP 윤리사정도구의 개념적 틀을 질적자료의 분석틀로 삼았다. 이러한 분석과정에서 한국적 특성을 담은 윤리적 풍토가 자칫 가려질 수 있는 우려가 있다. 그러나 조사를 설계하고 자료를 수집 및 초기 분석 할 때까지는 이러한 개념적 틀을 활용하지 않았고 최종 분석시에 분석틀로 활용하여 선입견을 배제하고 타당성을 높이고자 노력하였다. 또한 양적 조사결과와 연결하여 이해하고 대안을 마련하는데 도움을 주고자 하였다. 마지막으로 한국의 비영리조직의 모금윤리 실천을 측정할 수 있는 도구의 개발이 절실하다. 본 연구의 질적조사에서 연구참여자들은 AFP에서 고려하고 있지 않는 수혜자 보호, 조직 사명과 관련된 모금 윤리 이슈를 중요하게 거론하고 있었다. 이러한 결과를 토대로 하여 한국적 정서와 특성을 적합한 윤리적 실천 도구로 한국사회 비영리조직의 모금윤리 실천을 타당하게 측정할 수 있게 되기를 기대한다.

## 참고문헌

서재현. "심리적 조직분위기가 조직몰입과 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구." *인적자원관리연구* 15.2 (2008) : 143-158.

신유근. "사회중시경영." 경문사 (2001, 2007).

신후경. "사회복지사의 윤리경영 인식과 윤리적 민감성에 관한 연구." *평택대학교박사학위논문* (2010).

이경우. "윤리경영이 경영성과에 미치는 영향 : 윤리적 조직풍토의 매개효과." *동아대학교 박사학위논문* (2009).

이명신 · 장영철. "윤리적 리더십이 조직성과에 미치는 영향 : 조직지원인식의 조절효과를 중심으로." *인사관리연구* 33.3 (2009) : 63-94.

이민영 · 윤민화. "비영리조직 모금실무자의 윤리적 갈등에 관한 질적연구." *한국사회복지행정학* 17.2 (2015) : 247-275.

최상훈 · 김정아 · 권경자. "사회복지사가 지각하는 윤리풍토가 경력몰입에 미치는 영향." *사회복지연구* 42.1 (2011) : 55-82.

최소연. "사회복지시설의 조직윤리에 관한 연구." *한국사회복지행정학* 15.4 (2013) : 313-344.

황명구. "사회복지기관 윤리경영 활성화 대안 연구 : 비윤리 행위 사례 유형 중심으로." *한국사회복지질적연구* 9.2 (2015) : 53-83.

Cullen, J. B., Victor B., and Carroll S. "An ethical weather report : Assessing the organization's ethical climate." *Organizational dynamics* 18.2 (1989) : 50-62.

Cullen, J. B., Victor B., and Bronson J. W. "The ethical climate questionnaire : An assessment of its development and validity." *Psychological reports* 73.2 (1993) : 667-674.

Green, J. C. "Qualitative paradigm evaluation." In N.K. Denzin and Y.S. Lincoln( Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA:Sage (1994) : 530-544.

Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., and Locander, W. B. "Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors." *Journal of Business Ethics* 86.2 (2009) : 125-141.

Onwuegbuzie, A. J., and Teddlie, C. "A framework for analyzing data in mixed methods research." *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (2003) : 351-383.



*Tseng, F. and Fan, Y. "Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management." Journal of business ethics 101,2 (2011) : 325-342.*

*Vandenberg, R. J. and Scarpello, V. "Multitrait-multimethod validation of the satisfaction with my supervisor scale." Educational and psychological measurement 52,1 (1992) : 203-212.*

*Victor, B. and Cullen, J. B. "A theory and measure of ethical climate in organizations." Research in corporate social performance and policy 9,1 (1987) : 51-71.*

*Victor, B. and Cullen, J. B. "The Organizational Bases of Ethical Work Climates." Administrative Science Quarterly, 33 (1988) : 101-125.*

*AFP Ethics Assessment Inventory (accessed at 18Nov2015)*

*<http://www.afpnet.org/Audiences/MemberNewsDetail.cfm?ItemNumber=5754>*

*<http://www.afpsoaz.org/wp-content/uploads/2011/07/Ethics-Part-3.pdf>*

**부 록**    **설문지**

**비영리조직 모금활동의 윤리 풍토에 관한 연구**

안녕하십니까?

설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

이 설문은 아름다운재단 2015년 기획연구 중 하나로 <비영리조직 모금활동의 윤리 풍토에 관한 연구>를 위하여 제작되었습니다. 여러분의 응답은 모금활동 실무현장에서 어떻게 윤리적인 딜레마를 대처하고 조직의 윤리적 풍토를 개선할 수 있을지에 대한 대안을 마련하는데 소중한 정보가 될 것이며 귀한 기초 자료로 활용될 것입니다.

여러분께서 응답하신 모든 내용은 비밀이 보장되며, 순수하게 통계처리에만 이용되며, 연구 목적 이외에는 절대로 사용하지 않을 것을 약속드립니다.  
바쁘신 가운데 설문에 응답해주셔서 진심으로 감사합니다.

아름다운재단 연구위원

윤민화 (한국 보건복지 인력개발원 교수)    windywha72@gmail.com

이민영 (고려사이버대학교 사회복지학과 교수)    plaisant@cuk.edu    드림

## A. 모금윤리

다음은 모금윤리와 관련된 질문입니다. 동일한 내용의 총 14개 문항이, 주체가 다르게 총 3세트로 구성되어 있습니다. 여러분의 생각이나 느낌을 가장 잘 반영하는 란에 V표 하여 주십시오.

Part 1 : 나는 ~ 하다.

	나는 모금실무자로서 ~~~~~~	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	조직내외에서 모금의 모범사례를 파악한다.					
2	모든 사람을 예의와 존경으로 대한다.					
3	신중하게 행동하고 자신감을 유지한다.					
4	모든 관련된 정보를 기부자에게 공개한다.					
5	정직하고 올바른 태도로 의사소통한다.					
6	윤리적인 가치가 도전받으면 그것을 지켜낸다.					
7	기부가 조직의 사명과 맞지 않을 때 기부자에게 '아니오' 라고 말한다.					
8	모금 전문직과 관련된 법과 규정을 따른다.					
9	기부자의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.					
10	조직의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.					
11	윤리적인 범위/경계를 넓히거나 왜곡하려고 시도하지 않는다.					
12	묻는 것에 대해 정확하게 답변한다.					
13	어떤 비윤리적 행위도 하지 않으려 한다.					
14	모금가의 윤리 원칙과 강령을 고수한다.					

**Part 2 : 내가 속한 조직은 ~ 하다.**

	내가 속한 조직은 ~~~~~~	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	조직내외에서 모금의 모범 사례를 파악한다.					
2	모든 사람을 예의와 존경으로 대한다.					
3	신중하게 행동하고 자신감을 유지한다.					
4	모든 관련된 정보를 기부자에게 공개한다.					
5	정직하고 올바른 태도로 의사소통한다.					
6	윤리적인 가치가 도전받으면 그것을 지켜낸다.					
7	기부가 조직의 사명과 맞지 않을 때 기부자에게 '아니오' 라고 말한다.					
8	모금 전문직과 관련된 법과 규정을 따른다.					
9	기부자의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.					
10	조직의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.					
11	윤리적인 범위/경계를 넓히거나 왜곡하려고 시도하지 않는다.					
12	묻는 것에 대해 정확하게 답변한다.					
13	어떤 비윤리적 행위도 하지 않으려 한다.					
14	모금가의 윤리 원칙과 강령을 고수한다.					

**Part 3 : 이상적인 조직은 ~ 하다.**

	이상적인 조직은 ~~~~~~	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	조직내외에서 모금의 모범 사례를 파악한다.					
2	모든 사람을 예의와 존경으로 대한다.					
3	신중하게 행동하고 자신감을 유지한다.					
4	모든 관련된 정보를 기부자에게 공개한다.					
5	정직하고 올바른 태도로 의사소통한다.					
6	윤리적인 가치가 도전받으면 그것을 지켜낸다.					
7	기부가 조직의 사명과 맞지 않을 때 기부자에게 '아니오' 라고 말한다.					

8	모금 전문직과 관련된 법과 규정을 따른다.					
9	기부자의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.					
10	조직의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.					
11	윤리적인 범위/경계를 넓히거나 왜곡하려고 시도하지 않는다.					
12	묻는 것에 대해 정확하게 답변한다.					
13	어떤 비윤리적 행위도 하지 않으려 한다.					
14	모금가의 윤리 원칙과 강령을 고수한다.					

## B. 윤리적 조직풍토

다음은 윤리적 조직풍토와 관련된 질문입니다. 여러분의 생각이나 느낌을 가장 잘 반영하는 란에 V표 하여 주십시오.

	나는~~~고 생각한다.	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직 사람들은 대체로 자신의 이익을 추구한다.					
2	우리 조직에서는 개인이 도덕적, 윤리적 실천을 할 여지가 없다.					
3	우리 조직에서 사람들은 어떠한 경우에도 자신의 이익을 보호한다.					
4	우리 조직 사람들은 언제나 고객(이용자)과 일반 대중을 위해 옳은 것을 하도록 요구받는다.					
5	우리 조직에서 사람들은 (지역)사회에 대한 강한 책임감을 가지고 있다.					
6	우리 조직은 고객(이용자)과 일반 대중의 이익을 위해 적극적으로 관심을 기울인다.					
7	우리 조직에서는 의사결정이 고객(이용자)과 일반 대중에게 어떠한 영향을 미치는가를 최우선으로 고려한다.					
8	우리 조직에서 최우선 고려사항은 의사결정사항이 법률을 위반하는지 여부이다.					
9	우리조직은 사람들이 다른 무엇보다도 우선하여 법과 전문직 표준을 지키도록 기대한다.					
10	우리 조직은 사람들이 법이나 전문직 표준을 엄격하게 따르도록 기대한다.					
11	우리 조직에서 전문직의 윤리 규정이나 법률은 주요한 고려사항이다.					

## C. 조직의 윤리적 시스템

다음은 조직의 윤리적 시스템과 관련된 문항입니다. 여러분의 생각이나 느낌을 가장 잘 반영하는 란에 V 표 하여 주십시오.

	내가 속한 조직은 ~~~~~~	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	명문화된 윤리경영 실천 지침(규정, 업무매뉴얼 등)을 제공한다.					
2	윤리 원칙과 실천지침에 대한 교육을 정기적으로 실시하고 있다.					
3	윤리적 실천과 조직 운영을 위한 수퍼비전이나 자문을 정기적으로 받고 있다.					
4	구성원의 윤리실천 평가 결과를 인사고과에 반영하고 있다.					
5	윤리적 문제를 다루는 공식적인 절차(담당부서 혹은 위원회)가 있다.					

## D. 조직

다음은 조직에 대한 문항입니다. 해당되는 곳에 V표 하여 주십시오.

4-1. 여러분이 속한 조직의 사업 비중이 가장 많은 영역(사업비 지출 기준)을 1곳 선택하여, V 표시 하여 주십시오.

- ① 사회복지    ② 의료    ③ 해외구호 활동    ④ 지역사회 발전    ⑤ 공익활동  
 ⑥ 교육 및 연구    ⑦ 문화예술    ⑧ 기타

4-2. 여러분이 속한 조직의 공익사업 유형(국세청 보고 기준)은 어떤 유형입니까?

- ① 학교    ② 학술·장학·자선    ③ 사회복지    ④ 의료    ⑤ 종교    ⑥ 문화    ⑦ 기타

4-3. 여러분이 속한 조직의 연간 모금액 규모(2014년 기준)는 어느 정도 입니까?

- ① 1억 미만    ② 1억~10억 미만    ③ 10억~50억 미만  
 ④ 50억~100억 미만    ⑤ 100억~200억 미만    ⑥ 200억~400억 미만  
 ⑦ 400억~600억 미만    ⑧ 600억~800억 미만    ⑨ 800억~1000억 미만    ⑩ 1000억 이상

4-4. 여러분이 속한 조직의 연간 예산 규모(2014년 기준)는 어느 정도입니까?

- ① 1억 미만      ② 1억~10억 미만      ③ 10억~50억 미만  
 ④ 50억~100억 미만      ⑤ 100억~200억 미만      ⑥ 200억~400억 미만  
 ⑦ 400억~600억 미만      ⑧ 600억~800억 미만      ⑨ 800억~1000억 미만  
 ⑩ 1000억 이상

4-5. 여러분이 속한 조직의 정기 후원자(회원수 포함, 2014년 기준)는 어느 정도입니까?

- ① 100명 미만      ② 1백명~1천명 미만      ③ 1천명~1만명 미만  
 ④ 1만명~10만명 미만      ⑤ 10만명 이상

4-6. 여러분이 속한 조직의 기부자 유형 중 재원 형성에 가장 많은 비중을 차지하는 기부자(기부처) 유형은 어떤 유형입니까?

- ① 개인 기부      ② 기업 기부      ③ 정부 또는 재단      ④ 유산 기부      ⑤ 기타

## F. 인적사항

다음은 여러분의 인적 사항에 대한 문항입니다. 해당되는 곳에 V표 하여 주십시오.

1. 성별	① 여성   ② 남성
2. 연령	① 20~30세 미만   ② 30~40세 미만   ③ 40~50세 미만 ④ 50~60세 미만   ⑤ 60세 이상
3. 모금 활동 경력	① 1년 미만   ② 1년~3년 미만   ③ 3년~5년 미만 ④ 5년~7년 미만   ⑤ 7년~9년 미만   ⑥ 9년 이상
4. 현 조직 근무 경력	① 1년 미만   ② 1년~3년 미만   ③ 3년~5년 미만 ④ 5년~7년 미만   ⑤ 7년~9년 미만   ⑥ 9년 이상
5. 현 조직에서의 직위	① 일선실무자   ② 선임/대리   ③ 과장/팀장   ④ 부장/국장   ⑤ 기타

설문에 응해 주셔서 감사합니다