

비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 대처에 관한 연구

2015년 12월 2일

윤민화 (한국보건복지인력개발원 교수)
이민영(고려사이버대학교 사회복지학과 교수)

목차

- I. 서론
- II. 개념적 고찰
- III. 연구방법
- IV. 연구결과: 양적조사
- V. 연구결과: 질적조사
- VI. 결론

서론

1 서론

> 연구의 필요성

모금활동에서 윤리적 이슈는 불가피하게 다양한 형태로 나타나며,
조직내외의 복잡한 이해관계와 상황이 얽혀있음

모금활동의 윤리적 이슈와 상황을 이해하기 위해서
모금활동을 둘러싼 조직내외적 윤리적 풍토에 대한 세밀한 고찰이 필요함

그 동안의 연구는 실무자들이 인식한 조직의 윤리적 풍토와 역동, 조직적 대처에 대한
체계적 방안을 이해하는데 미흡하였음

이에 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 윤리적 갈등상황에서 조직적 대응이 어떠한지 탐색해보고자 함

또한 한국적 맥락에서 모금 현장에서 중요하게 고려되는 윤리적 풍토는 무엇인지 살펴보고자 함

1 서론

> 연구질문

비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토는 어떠한가?
윤리적 풍토와 관련된 조직 내외의 조건과 맥락은 무엇인가?

개념적 고찰

2

개념적 고찰

➤ 조직의 윤리적 풍토

“조직윤리풍토란 조직에서 윤리적으로 옳은 행동이 무엇인지, 그리고 조직의 윤리적인 이슈를 어떻게 다루어야 하는지에 대한 공유된 인지”

(Victor와 Cullen, 1987: 최소연, 2013: 318 재인용)

➤ 조직의 윤리적 풍토 유형

		분석위치		
		개인	조직	세계
윤리 기준	이기주의	사적 이익	조직 이익	효율
	공리주의	우정	팀 이익	사회적 책임
	원칙주의	개인의 도덕	조직 규칙 및 절차	법, 직업규정

(Victor와 Cullen, 1987)

2

개념적 고찰

▶ 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토

1 책임성

모금가 행동에 책임,
기부금의 목적에 따른
효과/효율적 사용

4 진정성

사람들 간
상호작용에서
정직함과 진실함

3 용기

어떠한 압력에도
윤리적 기준
타협하지 않음

6 신뢰성

양심적이고 사려 깊은
지도력. 진실된 행동.
말한 것에 대한 실행.
존중과 공손함.

2 준수/엄격성

모금윤리 엄격, 높은
수준으로 지키기

5 투명성

모금의 모든 절차,
과정, 의사소통에서
투명성과 개방성

연구방법

3

연구방법

연구설계 양적조사와 질적조사의 혼합방법론

1
비영리조직 모금과정에서
발생하는 윤리적
딜레마에 대한 대응

질적연구



양적연구

2
1. 모금의 윤리적 실천
2. 조직의 윤리적 풍토
3. 윤리적 실천 제도화 수준

3
윤리적 풍토의
조건과 맥락

3

연구방법 자른수집

비영리조직 모금 경력 최소 3년
 이상의 모금 실무자 총 12명
 (모금가협회 활동가를 gatekeeper)

연구참여자

- 1차: 한국가이드스타로부터 공익사업 단체 중 모금활동을 하고 있는 기관(병원과 대학 제외) 총 138개 기관 대상
- 2차: 아름다운재단과 모금가협회 활동가 소개 약 30개 기관 대상
- 총 47부 수거 / 최종 46부 분석 사용

질적조사

2014년 5월 13~ 8월 4일
 (약 3개월)

양적조사

- 2015년 8월 25일 ~ 9월 1일
 - (사전) 모금실무자 5명 대상 서베이
- 2015년 10월 12일 ~ 11월 10일
 - 온라인 서베이 (한국사회과학데이터센터 KSDC -DB 이용)

조사기간

연구방법 조사내용

➤ 질적조사

“비영리조직 모금과정에서 발생하는 윤리적 딜레마에 대한 조직적 대응은 어떠한가?”

➤ 양적조사

모금의 윤리적 실천
(개인, 조직, 이상적인 조직)

AFP(미국 모금가협회)
윤리사정도구를 활용;
척도는 총 14문항

조직의 윤리적 풍토

Victor와
Cullen(1987, 1988)이 제시한
이기주의, 공리주의, 원칙주의
태도로 Tsenq과
Fan(2011)이 개발한 자기
이익, 사회적 책임, 법과
전문적 원칙 3개 영역으로
구성된 총 11개 문항 활용

**조직의 윤리적 실천
제도화**

마즈다니 조직 내
행동원칙 윤리경영을
이경우(2009)가 사용한
설문 내용 참조

조직의 특성

(사업유형, 규모, 모금 유형)

개인의 특성

(성별, 연령, 모금경력,
근무경력, 직위 등)

3

연구방법 자료분석

onwuegbuzie and Teddlie(2003)가 제시한 분석단계를 응용하여 총 4단계로 실시

1 자료정리단계

수집된 원자료(raw data)를 자료 분석을 할 수 있는 수준으로 정리

2 자료표시단계


주요 주제에 따라 요약, 목록, 상함을 보여줄 수 있는 잘막한 글들로 표시하거나, 표나 그림으로 제시하는 단계

3 자료비교단계

양·질적 자료 분석 결과 양·질적 조사 결과간 지속적인 자료 비교 단계

4 자료통합단계

분석 내용을 토대로 평가에 대한 종합적 판단과 새로운 제안 도출하는 단계



연구결과 양적조사

4 연구결과: 양적조사

▶ 연구참여자와 조직의 일반적 특성

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
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		

성별:

여성 29명(63.0%), 남성 17명(37.0%)

연령:

30대 24명(52.2%), 40대 11명(23.9%),
20대 8명(17.4%), 50대 이상 3명(6.5%)

직위:

과장/팀장 21명(45.7%),
일선 실무자/대리 15명(32.6%),
부장/국장 10명(21.7%)

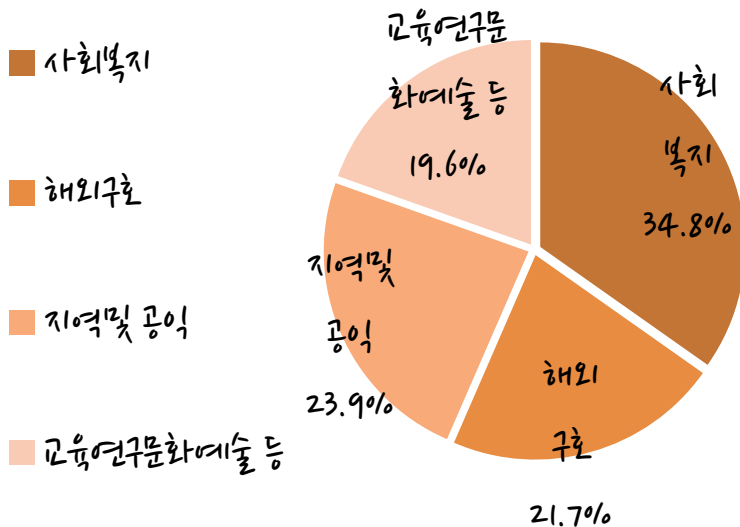
모금활동경력:

1~3년 미만 28.3%, 3~5년 미만 26.1%,
9년 이상 23.9%
(3년 이상 → 비중 전체 65.2%)

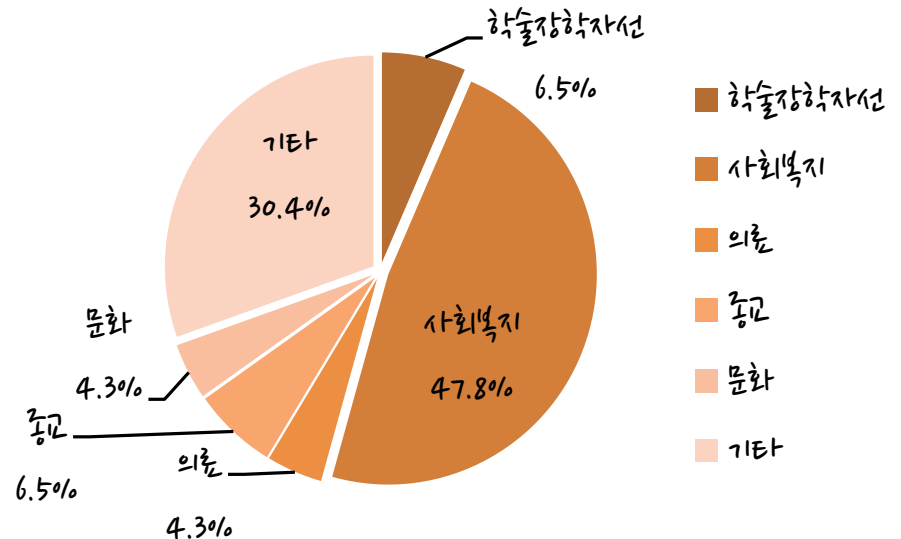
4 연구결과: 양적조사

▶ 연구참여자와 조직의 일반적 특성

조직의 핵심 사업 영역



조직의 공익사업 유형



4

연구결과:

양적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토

1) 비영리조직 모금의 윤리적 실천

N=46

문항	나는 ~ (A)	우리 조직은 ~ (B)	이상적인 조직은~ (C)	A-B	C-A	C-B
	평균	평균	평균			
1. 조직내외에서 모금의 모범사례를 파악한다.	4.17	3.83	4.76	0.34	0.59	0.93
2. 모든 사람을 예의와 존경으로 대한다.	4.48	4.24	4.76	0.24	0.28	0.52
3. 신중하게 행동하고 자신감을 유지한다.	4.15	4.15	4.65	0	0.5	0.5
4. 모든 관련된 정보를 기부자에게 공개한다.	3.85	3.87	4.33	-0.02	0.48	0.46
5. 정직하고 올바른 태도로 의사소통한다.	4.48	4.17	4.8	0.31	0.32	0.63
6. 윤리적인 가치가 도전받으면 그것을 지켜낸다.	4.3	4.15	4.7	0.15	0.4	0.55
7. 기부가 조직의 사명과 맞지 않을 때 기부자에게 '아니오'라고 말한다.	4.11	3.96	4.7	0.15	0.59	0.74
8. 모금 전문직과 관련된 법과 규정을 따른다.	4.37	4.22	4.8	0.15	0.43	0.58
9. 기부자의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.	3.96	3.8	4.13	0.16	0.17	0.33
10. 조직의 최선의 이익에 맞추어 의사결정을 한다.	3.74	4.07	3.89	-0.33	0.15	-0.18
11. 윤리적인 범위/경계를 넓히거나 왜곡하려고 시도하지 않는다.	4.41	4.15	4.8	0.26	0.39	0.65
12. 묻는 것에 대해 정확하게 답변한다.	4.39	4.04	4.7	0.35	0.31	0.66
13. 어떤 비윤리적 행위도 하지 않으려 한다.	4.65	4.28	4.83	0.37	0.18	0.55
14. 모금가의 윤리 원칙과 강령을 고수한다.	4.17	4.04	4.85	0.13	0.68	0.81
표준 총점	4.23	4.07	4.62	0.16	0.39	0.55

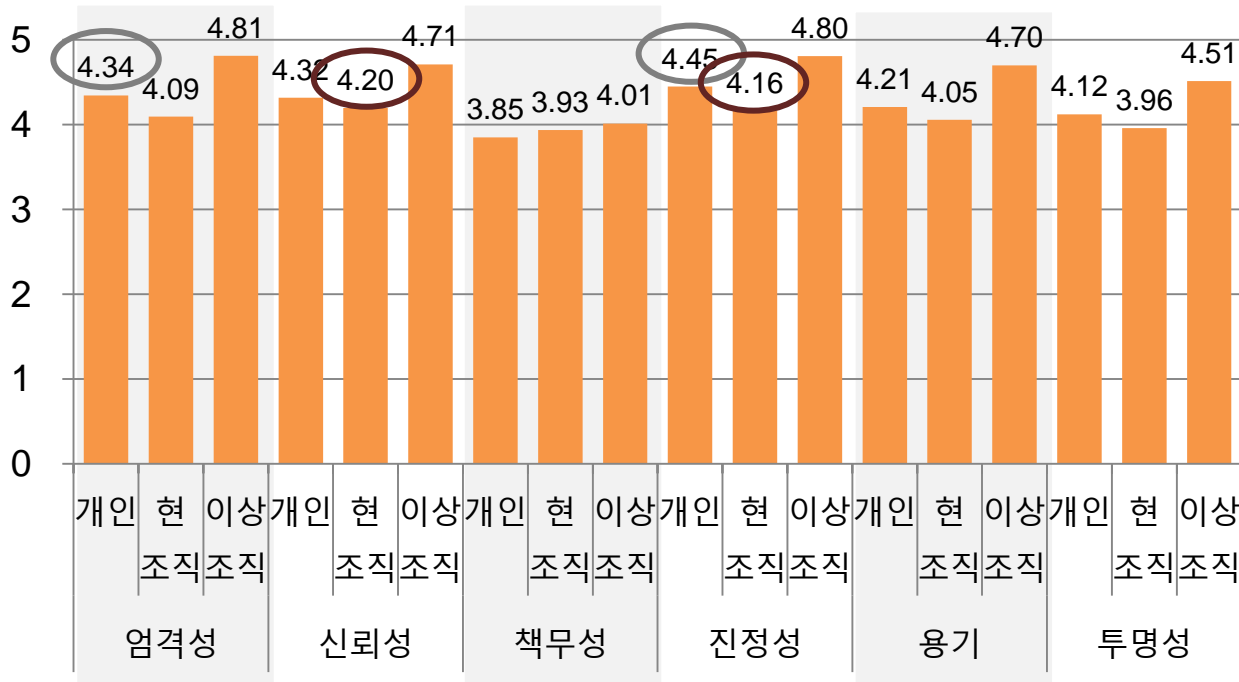
4

연구결과:

양적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토

1) 비영리조직 모금의 윤리적 실천(영역별)

모금의 윤리적 실천



개인: A, 조직: B, 이상조직: C

	A-B	C-A	C-B
엄격성	0.25	0.47	0.72
신뢰성	0.12	0.39	0.51
책임성	-0.09	0.16	0.08
진정성	0.28	0.36	0.64
용기	0.15	0.49	0.64
투명성	0.16	0.39	0.55

4

연구결과:

양적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토

2) 조직의 윤리적 풍토와 윤리적 실천 제도화

N=46

조직 윤리 풍토	평균(표준편차)	조직 윤리실천 제도화	평균(표준편차)
영역		내용	
자기이익	2.43 (0.556)	명문화된 윤리경영 지침 제공	3.5 (1.225)
사회적 책임	3.89 (0.702)	정기적 교육 제공	3.11 (1.197)
법과 전문적 원칙	3.72 (0.759)	수퍼비전 자문 제공	2.96 (1.154)
*총점(표준)	3.73 (0.524)	윤리적 행동 인사고과에 반영	2.59 (1.275)
		공식적인 위원회 설치	2.8 (1.344)

조직의 윤리적 풍토 수준 3.73

- 자기 이익 지향성의 정도 2.43
- 사회적 책임 지향 정도 3.89
- 원칙 지향 정도 3.72

조직 윤리적 제도화

- 명문화된 윤리경영지침 제공 3.50
- 정기적 교육 제공 3.11
- 수퍼비전 자문 제공 2.96
- 윤리적 행동 인사고과에 반영 2.59
- 공식적인 위원회 설치 2.80

* 조직의 윤리적 풍토수준(총점)은 자기이익에 해당되는 3문항을 역순으로 처리한 후, 사회적 책임 4문항, 법과 전문적 원칙 4문항을 합산한 후 문항수로 나눈 평균값으로 계산함.

4 연구결과:

양적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 관련 요인

1) 모금의 윤리적 실천과 관련 요인

종속변수		관련 요인	F/t	유의수준
모금의 윤리적 실천 (개인수준)		연령	3.801	.030**
		성별	1.894	.065*
		직위	2.452	.077*
하위영역	엄격성	연령	5.568	.007**
		직위	3.234	.032**
		근무경력	2.72	.077*
	신뢰성	연령	3.783	.031**
	책임성	-	-	-
	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*	

모금의 윤리적 실천(개인수준)
연령: 0.05 수준에서 유의
성별, 직위: 0.1 수준에서 유의

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

4 연구결과:

양적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 관련 요인

1) 모금의 윤리적 실천과 관련 요인

종속변수		관련 요인	F/t	유의수준
모금의 윤리적 실천 (소속 조직 수준)		성별	2.108	.041**
		모금경력	4.543	.016**
		조직의 주요 사업 영역	2.66	.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	.024**
		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*	

모금의 윤리적 실천(소속조직수준)
 -성별, 모금경력:
 0.05 수준에서 유의
 -조직의 주요 사업 영역:
 0.1 수준에서 유의

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

4 연구결과: 양적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 관련 요인

2) 조직의 윤리적 풍토와 관련 요인

종속변수		관련 요인	F/t	유의수준
조직의 윤리적 풍토		연령	5.726	.009**
		직위	3.524	.023**
하위영역	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	6.31	.004**
		직위	4.267	.010**

조직의 윤리적 풍토
연령, 직위 0.05 수준에서
유의

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

4 연구결과:

양적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 관련 요인

3) 조직의 윤리적 실천 제도화와 관련 요인

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*

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

연령, 모금경력, 연간예산액
 → 0.05 수준에서 유의
 연간모금액, 정기후원자규모
 → 0.1 수준에서 유의

연구결과
실적조사

4

연구결과:

질적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리풍토

책무성(Accountability)

- 1) 기부자의 명예에 누가 되지 않도록 가능하면 문제가 되지 않을 사안을 제안
 - 기부자에게 해가 되지 않도록 함
 - 기부자에 대한 선입견을 배제
- 2) 기부자의 '관심'과 조직이 지원하는 '현장' 간의 욕구를 '조율' : 조직적인 위험 최소화
 - 기부자와 현장 사이를 조율
 - 조직 리스크 최소화
- 3) 모금된 금액이 낭비되지 않고 잘 쓰이는 것: 효율성
 - 효율적으로 일해야 함

한국 모금 문화 안에서 모금활동에서의 '책무성'은 조직 입장 우선 고려 실천 경향
 -기부자 욕구 조절: 결연후원 콘텐츠 감추기

엄격성(Adherent/Observant)

- 1) 원칙이 명시되어 있는 경우 망설임이나 논의 없이 바로 윤리적인 판단 가능
 - 세계적 기준을 따름
 - 정보다는 원칙을 지킴
- 2) 사안에 따라 조직의 의사결정 구조를 통해 안전 울타리 윤리적 판단
 - 이사회 의사결정
 - 관리에 따라 결정
 - 보도자들에 대한 규정
 - 검증 후에 만남이 가능

대대적 엄격한 윤리규정은 한국적 모금문화 안에서 조직의 '발목'
 -발목 잡지 않을 만큼의 규정

4

연구결과:

질적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리풍토

용기(courageous)

- 1) 사업이 지연된다 하더라도 자극적인 메시지를 활용하는 것에 대한 거부
- 자극적인 모금은 안 됨
- 2) 최소한의 선을 그음
- 사명을 지키기
- 3) 조직의 사명을 지키는 것 < 수혜자의 이익
- 이해관계가 상충하는 배분은 안 됨
- 수혜자를 위해 회원들과 싸울 수 있음

기부자들에게 먼저 'NO (안돼요)'라고 하기는 한국사회의 영세한

비영리조직에게 쉽지 않은 '용기'

- 판단을 넘김: 먼저 NO 하지 않음

진정성(Integrity)

- 1) 조직의 원칙에 따라 모금이 제대로 되지 않았을 경우에 잘못을 확인한 후에 바로 반납.
- 잘못을 확인하고 다시 돌려줌
- 2) 양심에 맞는 실천을 하였는지 스스로를 성찰하면서 지키고자 함
- 자기반성
- 3) 문제를 해결할 수 있도록 기부를 해야 하는 이슈와 관점을 전환시키기 위한 노력
- 이슈의 전환: 불쌍함이 아니라 건강함

윤리적인 문제가 사회적으로 드러났을 때 수동적 대응

- 조직의 잘못이 그냥 넘어가도록 놔둠

4

연구결과:

직접조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리풍토

투명성(Transparent)

- 1) 조직내부 직원들과 모금활동에 대해서 공유하는 것에서 시작
-페이지 공유 -내부토의와 토론
- 2) 수혜자의 안전과 복지에 대한 충분한 사정, 모금활동에 관한 정보 공유, 당사자에게 직접 확인
-보안을 위해 수혜자에게 직접 확인(confirm)함
- 3) 기부자에게 앞으로 일어날지 모르는 불이익이나 문제까지 정보를 미리 제공
기부자가 직접 상황 판단할 수 있도록 도움
-외교적 문제 등 기부자에게 미리 설명함

조직내부의 투명성은 각 부서간 이해관계가 다른 경우 합의하기 어려워 지키기 쉽지 않음. -어디까지든 보수적으로 판단함

신뢰성(Trustworthy-sincere)

- 1) 모금과정에서 수혜자를 이용하지 않고 그들을 인간적으로 존중하는 것
-수혜자에 대한 믿음과 존중 -자존심 지키기: 앵벌이는 안함
- 2) 모금활동 뿐만 아니라 조직운영 전반에서 리더의 인간에 대한 태도가 조직문화풍토에 영향
-윤리적 리더십: 인간에 대한 사랑
- 3) 모금활동에서 적극적인 포장(마케팅) 보다는 평소에 쌓아온 덕과 실천이 누적되면서 신뢰성을 얻게 됨
-포장보다는 평소에 쌓아온 덕이 중요함

비영리조직이 그들의 사명과 활동방향에 맞는(혹은 이해할 수 있는) 기부자만을 대상으로 주로 모금 설득, 요청 → 조직의 성향과 맞지 않는 기부자까지 공감할 수 있는 모금 개발
-모든 기부자가 공감하는 모금에 대한 도전

4 연구결과:

질적조사 > 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토에 영향을 주는 한국적 맥락

정치적 맥락

- 1) 기부자들이 정치적인 상황에 민감한 태도를 보이는 경우
 - 사회의 잣대가 이분법적인 경우 협력어려움
 - 정치적 상황에 민감한 기업기부자의 반응
- 2) 정부가 비영리조직의 미션에 대해 감시나 간섭 하는 경우
 - 부당한 정치적 요구에 저항함
 - 외부적인 감시에 대한: 최악의 경우 상정

경제적 맥락

- 1) 조직의 가치와 비전보다는 얼마만큼의 모금을 해내느냐를 위한 경쟁 메커니즘에 의존
 - 비전과 가치보다 경쟁
 - 방송은 포기 못함
- 2) 조직의 생존을 위해 혹은 수혜자의 이익을 위해 실질적으로 그들의 기부금을 거절하지 못하는 상황
 - 국민정서에 반하는 기부자의 수용
 - 현실에서 선택적인 윤리규정

종교적 맥락

- 1) 대부분의 경우는 중립적으로 필요한 곳에 지원하고 있으나 실제 상황에서 선교/포교를 목적으로 수혜자를 선정하려고 하거나, 종교적 목적을 명시하도록 기부자의 요구를 받는 경우가 있음
 - 종교성을 드러냄
 - 종교성을 강요 받음
- 2) 보편적 모금을 위해 종교성을 감추거나 종교성을 인정하면서 소외된 이웃을 돕고자 하는 실천성 강조
 - 종교성을 드러내지 않음: 요청을 위한 대중성 확보
 - 종교성과 공존함

4

연구결과:

실적조사

▶ 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토에 영향을 주는 한국적 맥락

“모금윤리는 ‘나눔’이라는 사명을 지키는 것(참여자 G)이며
모금의 목적과 방법 모두가 윤리적인 것 (참여자 A)”



“윤리적 실천과정을 통해서 모금활동은 원 모습을 찾아가는 것(참여자 L)”

거기
로
는

4 결론 및 제언

첫째, 모금활동에 있어서 '엄격성'의 윤리적 실천에 대한 제고 즉, 모금활동에 있어 비영리조직의 내부적 기준과 규정 명확하고 명시적, 구체적 구축 필요

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 대체방식 검토, 정립 필요

셋째, 모금활동의 투명성과 관련해서, 비영리조직이 윤리적인 지향성을 위해 (지역)사회의 이해관계자와 함께 윤리경영을 선포하고 이에 동참, 전략 필요

넷째, 모금의 윤리적 실천과 관련하여 조직의 중간계층에 해당되는 모금 실무자를 대상으로, 모금 전문가로서 성장 욕구를 채워줄 수 있는 슈퍼비전, 재교육, 전문가 교육과 훈련 프로그램 기획

감사합니다