



아름다운재단  
기부문화연구소

2015  
기획연구  
시리즈 8

아름다운재단 기부문화연구소

# 2015년 기획연구 보고서

**Part1.** 국내 다국적기업의 사회공헌 실태조사 · 조상미

**Part2.** 시민됨과 기부 · 최혜지

**Part3.** 재단과 책무성 · 이형진

**Part4.** 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 대처에 관한 연구 · 윤민화, 이민영

**Part5.** 공익연계마케팅(CRM) 관련 과세제도 연구 · 박훈

---

아름다운재단 기부문화연구소

# 2015년 기획연구 보고서

---

**Part1**

국내 다국적기업의 사회공헌 실태조사 · 조상미

---

**Part2**

시민됨과 기부 · 최혜지

---

**Part3**

재단과 책무성 · 이형진

---

**Part4**

비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 대처에 관한 연구 · 윤민화, 이민영

---

**Part5**

공익연계마케팅(CRM) 관련 과세제도 연구 · 박훈



## 발간사

아름다운재단 기부문화연구소에서는 한국사회의 기부문화에 대한 이해를 높이고 발전방안을 모색하는 데 필요한 연구를 수행하기 위해 노력하고 있습니다. 2000년부터 지속해 온 ‘기빙코리아’를 통해 개인기부와 기업기부의 기초데이터를, 그리고 2009년부터 기획연구를 통해 모금현장과 사회 일반이 필요로 하는 주제에 대한 심층연구를 수행해 왔습니다.

기획연구는 2013년부터 매년 정기화되면서 좀 더 다양한 주제로 많은 연구를 수행하고자 박차를 가하고 있습니다. 2013년에는 ‘성실공익법인 지정확인제도 도입에 따른 연구’, ‘국내 민간공익재단에 대한 세법적 규제의 변화 및 기본방향’, ‘기존 나눔통계를 활용한 국내 나눔총량 추계’, ‘국내기부, 자원봉사 관련 조사 연구 동향분석’을 진행하였고, 2014년부터는 모금현장에서 요청되는 주제들을 한 축으로는 이론적 깊이로, 다른 한 축으로는 현장을 읽어낼 수 있도록 진행하였습니다.

올해에도 이러한 방향의 연구가 진행되었고, 갈수록 알찬 결과들이 나오고 있습니다. 지난 10여년 간 기부시장의 성장 자체에 관심이 있었다면, 이제 기부단체의 신뢰성과 사업의 효과성과 같은 질적 측면에 대한 관심이 높아지고 있습니다. 이에 대해 제도적 규제만을 강조하기보다 모금현장과 기부자, 사회일반의 이해와 인식이 높아지는 방향으로 갈 수 있도록 ‘재단과 책무성’, ‘비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 대처에 관한 연구’가 도움이 될 것으로 기대합니다.

쉽지 않은 연구를 열정적으로 진행해주신 연구위원 조상미, 최혜지, 이형진, 노연희, 윤민화, 그리고 박훈 교수님의 노고에 감사를 드립니다.

또한 기부문화연구소 전반의 운영과 기획연구의 진행에 든든한 후원자가 되어주시는 김영진 기부문화연구소 운영이사장님을 비롯한 운영이사님들, 그리고 기부자님들께 연구소를 대표하여 감사의 인사를 전합니다.

올해의 기획연구가 다른 연구자들, 그리고 현장 실무자와 더 많은 사람들과의 논의를 통해 더 풍성한 논의와 고민, 대안으로 이어질 수 있기를 바랍니다.

2015.12.2  
아름다운재단 기부문화연구소장  
박성연



# 차례

<b>Part1</b> 국내 다국적기업의 사회공헌 실태조사 · 조상미 .....	11
I. 연구의 목적 및 필요성 .....	13
1. 연구의 목적 .....	13
2. 연구의 필요성 .....	13
3. 선행연구 .....	14
II. 조사 설계 및 대상 .....	16
1. 조사 설계 .....	16
2. 조사 대상 .....	16
3. 조사 일정 .....	16
III. 국내 다국적기업 사회공헌활동 양적연구 .....	17
1. 양적연구 데이터 수집 과정 .....	17
2. 응답현황 .....	17
3. 조사 내용 .....	18
4. 조사 결과 .....	19
IV. 국내 다국적기업 사회공헌활동 질적연구 .....	50
1. 질적연구 조사 대상 모집 과정 .....	50
2. 응답현황 .....	50
3. 인터뷰 결과 .....	50
V. 연구 합의 .....	66
VI. 참고문헌 .....	67
(부록1) 국내다국적기업 사회공헌 실태조사 설문지 .....	68
(부록2) 국내다국적기업 인터뷰 질문지 .....	79

<b>Part2</b> 시민됨과 기부 · 최혜지 .....	83
I. 문제제기 .....	85
II. 이론적 배경 .....	86
1. 부르디외의 장 이론과 시민공동체 .....	86
2. 부르디외의 아비투스와의 기부 .....	87
3. 기부연구의 동향 .....	90
III. 연구방법론 .....	91
1. 연구설계 및 분석자료 .....	91
2. 표본 및 자료수집가계거미 .....	91
3. 측정도구 .....	92
4. 분석대상자 .....	94
5. 분석방법 .....	94
IV. 연구결과 .....	95
1. 시민됨과 기부실태 .....	95
2. 노인과 비노인간 시민됨과 기부의 차이 .....	97
3. 통제변인과 시민됨 사이의 상관관계 .....	97
4. 시민됨과 기부행위의 영향관계 .....	98
V. 결론 .....	101

<b>Part3</b> 재단과 책무성 · 이형진 .....	103
I. 책무성의 개념과 정의 .....	105
II. 책무성을 둘러싼 기본적인 질문 .....	107
1. 누구에 대한 책무성인가? .....	107
2. 무엇에 대한 책무성인가? .....	108
3. 어떤 메커니즘을 통해 책무성이 구현되는가? .....	109
4. 조직의 발전단계와 책무성 .....	112
5. 비영리조직의 책무성이 갖는 함의 .....	114
III. 재단과 책무성 .....	115
1. 재단 책무성의 진화 .....	107
2. 재단 책무성과 성과-‘하향적’지향성으로의 진화 .....	108
IV. 전망 .....	124

**Part4 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 대처에 관한 연구 · 윤민화, 이민영** ..... 129

I. 서론	131
II. 개념적 고찰	132
1. 조직의 윤리적 풍토	132
2. 조직의 윤리적 풍토의 중요성	133
3. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토	133
III. 연구방법	136
1. 연구 설계	136
2. 자료 수집	136
3. 자료 분석	139
IV. 연구결과 : 양적조사	140
1. 연구참여자의 일반적 현황	140
2. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토	143
3. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토와 관련 요인	146
V. 연구결과 : 질적조사	152
1. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토	152
2. 비영리조직 모금활동의 윤리적 풍토에 영향을 주는 한국적 맥락	166
VI. 결론	172
1. 연구결과의 통합	172
2. 제언	174
(부록) 설문지	178

<b>Part5</b>	<b>공익연계마케팅(CRM) 관련 과세제도 연구 · 박훈</b>	<b>185</b>
I.	서론	187
1.	연구목적	187
2.	연구방법 및 선행연구와 차별성 등	188
II.	CRM의 의의와 법구조	189
1.	CRM의 개념	189
2.	CRM의 도입배경	190
3.	CRM의 현황	190
4.	CRM 관련 법구조	190
III.	우리나라의 CRM 사례와 그 분석	192
1.	기업 중심 CRM	192
2.	기부단체 중심 CRM	197
3.	소비자 중심 CRM	200
4.	해외기업의 CRM	202
IV.	CRM 관련 과세 쟁점의 분석	206
1.	CRM 관련 거래가격문제	206
2.	CRM 관련 기부자의 확정문제	209
3.	CRM 관련 기부 공시 및 약정위반시 과세문제	213
V.	결론	218



2015년 기획연구 보고서

---

# Part1

## 국내 다국적기업의 사회공헌 실태조사

이화여자대학교 사회복지학과 교수  
조상미





## I. 연구의 목적 및 필요성

### 1. 연구목적

본 연구의 목적은 크게 세 가지로 나뉘볼 수 있다. 첫째 국내 다국적기업 사회공헌 현황 및 사례 조사를 통해 국내에 진출해 있는 다국적기업 사회공헌활동의 현 주소를 파악하고 애로점을 진단하고자 한다. 둘째 국내 다국적기업 사회공헌 활성화 도모 및 국내 토착화를 위해 기업 풍토 및 문화를 점검하고 기초 자료를 제시하고자 한다. 마지막으로 국내 다국적기업과 비영리 조직과의 협력방안을 제시하고자 한다.

### 2. 연구의 필요성

현재 국내에 들어와 있는 다국적기업은 <표1>과 같이 11,267개(통계청, 2013)로 나타나고 있다. 그러나 다국적기업의 사회공헌활동 현황 자료가 부재하여 국내 다국적기업의 사회공헌활동 추세를 파악하기 어려운 실정이다. 따라서 국내 다국적기업의 사회공헌활동에 대한 현주소를 파악하고, 이들이 국내에서 사회공헌활동을 수행하는데 있어서의 애로점을 파악할 필요가 있다. 또한 다국적기업과 비영리기관 간의 파트너십 가능성에 대한 탐색도 필요한 시점이다.

주 : 통계청(2013). 외국계기업 국내진출 현황

업태종류	외국인투자기업	외국법인		합 계
		국내지점	연락사무소	
소계	8,056	1,722	1,489	11,267
농·임·어업	14	-	-	14
광업	4	1	-	5
제조업	2,184	58	-	2,242
전기·가스·수도업	22	2	-	24
건설업	78	24	-	102
도매업	2,905	497	-	3,402
소매업	95	35	-	130
음식·숙박업	118	7	-	125
운수·창고·통신업	369	109	-	478
금융·보험업	276	102	-	378
부동산업	159	39	-	198
서비스업	1,828	818	-	2,646
보건업	4	2	-	6

<표 1-1> 2013년 국내 다국적기업 현황

### 3. 선행연구

지금까지 연구된 국내 기업사회공헌 관련 조사는 다양하게 나타난다. 우리나라 사회공헌활동은 1960년대 대두되었으나 주로 경제적 측면이 강조되었고, 사회발전 약량을 기울이던 1970년대 일부 기업재단이 설립되어 비자발적 기부는 증가되었으며, 본격적인 기업사회공헌활동의 활동은 1990년대 이후라고 볼 수 있겠다.

2000년대 이후 실시된 기업사회공헌활동에 대한 실태조사를 살펴보면 다음과 같다. '기업의 사회공헌에 대한 실태조사'(공동모금회, 2002)는 기업의 일반적 현황과 운영현황을 파악하고 2001년 기업의 사회공헌활동, 2002년 사회공헌 활동계획을 조사하였다. 전경련 회원사의 1,000대기업을 모집단으로 74개 기업을 표본조사 한 이 연구에서는 2001년 사회공헌활동에 참여 경험 있는 기업은 81.8%(60개)로 나타나며, 평균 사회공헌 지출액이 228억 6천795만 6천 원으로 나타났으며 그 중 사회복지분야 지출액 약 9억 원으로 나타났다. 이 연구는 사회복지공동모금회가 주체가 되어 기업의 사회공헌활동에 대해 처음으로 실시한 기초 실태조사로 대기업의 사회공헌활동 실태를 보여주는데 의의가 있다. 하지만 대기업 이외의 일반기업까지 일반화하는데 한계가 있으며, 당시 기업의 전반적인 사회공헌활동의 모습을 보여주는데 제약이 있다.

2007년에 실시한 '기업 사회공헌활동 실태조사'(아름다운재단, 2007)는 상장기업 전체와 비상장기업 중 2006년도 매출액 순위 190위 내 기업과 중소기업 전체를 모집단으로 하여 그 중 257개 기업을 표본으로 추출하여 조사하여 발표하였다. 이 연구의 주요 의의로는 중소기업과 비상장기업을 조사대상으로 추가하여 설계하였다는 것에 있으며, 결과로 사회공헌활동 참여경험이 있는 기업이 75.9%, 기부금 총액은 평균 52억 4,172만원인 사회공헌활동의 재원은 기업이익(80.0%)이 주로 사용되었으며, 기업의 사회적 책임 이행을 위해(80.6%) 사회공헌활동을 추진한다고 나타났다. 또한 관심있는 계층이나 집단은 아동(51.7%)이 가장 높은 것으로 나타났다.

경기지역만 특화하여 조사한 연구도 있다. '경기도 기업체 사회공헌 실태조사 및 활성화 방안연구'(경기복지재단, 2011)는 경기도상공회의소, 중소기업지원센터, 벤처기업가협회가 제공한 기업주소록에 등재된 경기도 소재 기업체중 2010년 매출 10억원 이상 기업 11,495개를 모집단으로 설정하여 423개 기업이 설문조사에 참여하였다. 99%가 중소기업에 해당되었던 이 조사에서 22%의 기업이 사회공헌 활동에 참여한 적이 없었다고 밝혔다. 또한 주요관심 대상은 아동(26%)이라고 응답 한 경우가 가장 많았으며, 평균 기부액수는 3억 1천만원, 사회공헌 총비용이 매출액 대비 0.19%로 나타났다. 이 연구에서는 경기도 내 기업체 사회공헌 업무담당자 4명에 대하여 심층면접조사도 실시하였다. 그 결과 우수 사회공헌 기업 포상제도, 경기도 사회공헌 소식지 발간, 우수 사회공헌 기업 인증제도 도입 등으로 경기지역의 활발한 사회공헌활동을 위한 제언을 제시하였다.

또한 '중견·중소기업 사회공헌백서'(전국경제인연합회, 2013)는 중견·중소기업의 실태를 이해하고 향후 사회공헌활동을 지원하고 확산하기위한 기초자료를 구축하고 실시되었다. 2012년 매출 상위

501~1,000위, 2012 한국의 중견기업(중견협회원사), 대한상공회의소 중견기업위원회 소속기업으로 총 540개 중견·중소기업을 조사대상으로 하였다. 그 중 209개가 응답하였으며, 62.2%가 사회공헌활동을 진행하고 있다고 응답하였다. 사회공헌비용(직접사업, 기부금) 총액은 평균 약 3억 4천만원으로 나타났으며, 사회공헌 전담부서나 전임자, 임직원 자원봉사단이 있는 경우 상대적으로 규모가 높게 나타났다. 특히 '응급 재난구호'분야에서 가장 활발하게 사회공헌활동이 나타나고 있는데, 일회성, 이벤트성 사회공헌 형태가 발견됨을 찾아볼 수 있었다.

'2014년 주요 기업 및 기업재단 사회공헌백서'(전국경제인연합회, 2014)에서는 매출액 상위 500대 기업 및 본회 회원사 등 총 600개를 조사대상으로 삼았으며 그 중 234개 기업이 응답한 것으로 연구되었다. 2013년에 지출한 사회공헌 규모는 2조 8,114억 8,330만원으로 세전이익 대비 3.76%로 어려운 경영환경 속에서도 사회공헌활동을 지속한 것으로 나타났다. 취약계층 지원(33.9%)이 가장 높았고, 관심 대상은 아동·청소년(36.2%)로 응답한 경우가 가장 많았다. 또한 50%가 NPO와 공동으로 사업추진을 하고 있는 것으로 나타났다. 효율적 기업 사회공헌을 위한 미래전략으로 기업이 우선시하는 핵심사업에 기업 자원을 집중할 것, 이러한 핵심역량과 비즈니스 모델을 기반으로 정부나 NPO로 대체 불가능한 기업만의 사회공헌프로그램 개발을 할 것, 국민인식 제고를 위해 대중 일반을 대상으로 하거나 참여기회를 넓힐 것, 기업사회공헌이 사회의 인정과 영향력을 얻기위해 성과로 증명하고 대중에게 감동을 줄 수 있는 방안이 필요하다고 제안하였다.

앞서 살펴본바와 같이 국내에서 실시하고 있는 기업체의 사회공헌활동 실태조사는 종류별, 지역별로 매년 발표되고 있는 상황이나 국내에 들어와 있는 다국적기업만을 특성화 하여 실시한 사회공헌실태조사는 전무한 상황이다. 본 연구가 최초의 국내 다국적기업 사회공헌 실태조사가 될 수 있다.

## II. 조사 설계 및 대상

### 1. 조사 설계

본 연구는 혼합방법론을 사용하여 양적연구와 질적연구를 모두 실시하였다. 양적연구인 실태조사를 실시하여 국내 다국적기업의 전반적인 현황을 살펴보았으며, 질적연구인 초점집단면접(Focus Group Interview : FGI)을 실시하여 심도 깊게 기업의 도전점과 시사점을 도출하고자 하였다.

### 2. 조사 대상

본 연구의 양적연구 조사대상은 KCMC의 회원사, 2014년 국내 다국적기업 매출액 및 규모 50위기업, 연구자들의 지인 소개사이다.

KCMC(Korean CEO's Association of Multinational Corporations)의 회원사에는 총 136개의 다국적 기업이 소속되어있다. 다국적기업 한국인 CEO들의 교류와 회원 활동을 통해 상호 긴밀한 협력을 통해 한국 사회에 공헌하고자 하는 본 협회는 1989년에 설립되어 2015년 현재 136개 기업의 대표들이 참여하고 있는 협회이다.

또한 한국경제에서 발표한 '주한 외국계 TOP 50기업'(2014년 매출 및 규모기준)(출처 : KISLINE DB(2014))를 조사대상으로 하였으며 연구자들의 지인 소개로 대상자를 추출하여 조사를 실시하였다.

한편 질적연구의 대상은 KCMC의 회원사 중 인터뷰 희망 기업을 조사하여 자발적으로 참여한 19개 기업을 선정하여 진행하였다.

### 3. 조사 일정

양적조사를 위해 사전 조사를 먼저 실시하였으며 2015년 7월 27일 아름다운 재단 회의실 KCMC 실무자 20여명 대상을 대상으로 진행하였다. 예비조사를 통해 다국적기업 사회공헌 실무자 의견을 수렴하여 설문문항을 수정, 보완하였다. 본조사인 설문조사는 2015년 8월 10일 부터 2015년 9월 25일까지 약 40일 간 진행되었다. 질적 조사인 FGI는 2015년 8월 17일과 8월 24일로 2회간 실시하였다.

### Ⅲ. 국내다국적기업 사회공헌활동 양적연구

#### 1. 양적연구 데이터 수집 과정

국내 다국적기업 사회공헌담당자의 미지정 등으로 인해 설문조사의 초반기 회수율이 저조하여 데이터 수집을 위해 모든 노력을 투자하였다. 설문조사는 온라인 서베이를 실시 (google 서베이 툴 사용)하였으며, 미 회신 기업에게는 KCMC 사무국 측에서 협조 독려 메일을 각 기업 대표에게 4회 전송하였다 (8/11, 8/18, 8/31, 9/17). 이 메일에는 연구 책임자의 연구소개 및 독려 편지가 동봉되어 있었다. 그럼에도 미 회신 기업에는 비서실 및 사회공헌 담당자에게 전화 연락을 하였으며(45회 이상), 또한 지인에게 소개받은 기업으로 전화 연락하여 설문지를 이메일로 전송 하였다. 조사 기간 중 KCMC 회원사의 9월 워크숍(9/11)이 있어 설문 협조 안내를 하였으며, KCMC 9월 정기모임(9/24)에는 연구책임자가 참석하여 설문 협조를 독려하였다.

#### 2. 응답현황

위와 같은 데이터 수집과정을 거쳐 총 49개 기업이 응답하였다. 조사대상으로 선정한 전체기업 169개 중 49개 기업이 응답하였으므로 전체응답률은 30.0%으로 계산되었다. 또한 연락한 KCMC의 회원사 중 CSR을 실시하지 않거나 다국적기업이 아니었거나, 체류지 변경 등으로 연락이 되지 않았던 56개 기업을 제외한 유효응답률은 43.3%로 나타났다.

	구 분					
	총 169개	회 신				회신안함
응답		CSR 실시하지 않음	다국적기업 아님	기타 기업(연락안됨, 결번, 체류지변경 등)		
KCMC회원사 (136개)		32	12	5	39	48
그외(50위+소개)		17	-	-	-	16
전체 응답률	30.0% (응답기업/전체기업)					
유효 응답률	43.3% (응답기업/전체기업수-CSR미실시, 다국적기업아님, 기타)					

〈표 3-1〉 응답 현황

### 3. 조사 내용

조사내용은 일반현황을 포함하여 총 8개 영역으로 구분하여 조사하였으며, 기업사회공헌 참여경험, 기업사회공헌 실적(자원봉사), 기업사회공헌 실적(기부금), 기업사회공헌 추진 및 장애요인, 기업사회공헌 성과, 비영리조직 협력방안, 국내다국적기업 본사특성으로 구분하여 조사하였다.

구분	내용
일반현황	-업종 -임직원 수 -2014년도 매출액 / 세전 이익 -우리나라 진출시기
기업사회공헌 참여경험	-기업사회공헌 실천방법 -관심대상 -기업사회공헌 규모 -임직원 기업사회공헌 교육 실시 유무
기업사회공헌 실적 : 자원봉사활동	-임직원 기업사회공헌 참여 유무 및 회사차원 지원 여부 -임직원 자원봉사활동 지원 -자원봉사 참여율 -자원봉사 참여시간 -자원봉사 참여분야
기업사회공헌 실적 : 기부금	-2014년 기부총액 -2014년 대상 별 기부 항목 비율 -2014년 기업사회공헌 지출현황 -기업사회공헌 재원 출처
기업사회공헌 추진 및 장애 요인	-기업사회공헌 추진이유 -기업사회공헌 추진 결정적 요소 -기업사회공헌 내적 장애요인 -기업사회공헌 외적 장애요인
기업사회공헌 성과	-기업사회공헌 평가방식 -기업사회공헌 성과 정도 -기업사회공헌 만족도
비영리조직과의 협력방안	-비영리조직과 파트너십 경험 유무 -비영리조직 지원 중단이유 -기업사회공헌활동 시 자체사업과 비영리조직 파트너십 중 선호 방식 여부 -기업-비영리조직 원활한 파트너십을 위한 필요성 -자체사업, 파트너십 전환경험 유무 -파트너십 선정 기준
국내 다국적기업의 본사 특성	-본사와 지사의 프로그램 차이 -기업사회공헌 보고서 제출 유무 -본사 및 귀하 임직원들의 기업사회공헌 참여 관심도 정도 -기업사회공헌의 경영방침 및 전담부서 -기업사회공헌 의사결정 방식 -본사 사회공헌활동 지출비율

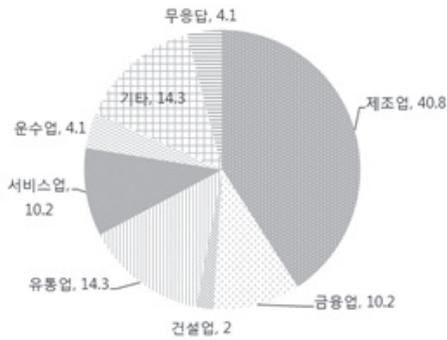
〈표 3-2〉 국내 다국적기업 실태조사 조사 내용

## 4. 조사 결과

### 1) 기업 일반현황

#### (1) 기업 업종

국내 다국적기업 사회공헌 실태조사에 응답한 기업의 업종은 제조업이 40.8%(20개)로 가장 많았으며, 그 다음으로 유통업 14.3%(7개), 금융과 서비스업이 각각 10.2%(5개) 순으로 나타났다.



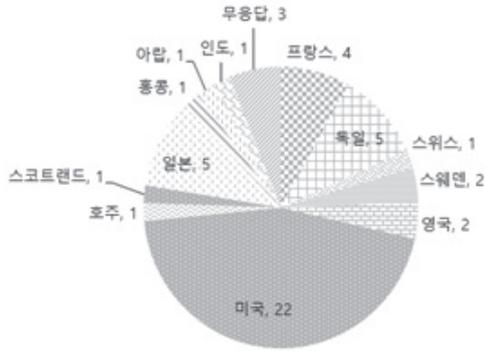
〈그림 3-1〉 기업 업종

	N	백분율
제조업	20	40.8
금융업	5	10.2
건설업	1	2.0
유통업	7	14.3
서비스업	5	10.2
운수업	2	4.1
기타	7	14.3
무응답	2	4.1
총계	49	100.0

〈표 3-3〉 기업 업종

#### (2) 본사 국적

조사에 응답한 다국적기업의 본사 국적을 분석한 결과 전체 12개(스웨덴, 영국, 호주, 아랍, 인도 등) 국가로 다양한 국적이 나타났으며, 그 중 미국이 44.9%(22개)로 가장 많았고, 독일과 일본이 각각 10.2%(5개), 프랑스 8.2%(4개) 순으로 나타났다.



〈그림 3-2〉 본사 국적

	N	백분율
프랑스	4	8.2
독일	5	10.2
스위스	1	2.0
스웨덴	2	4.1
영국	2	4.1
미국	22	44.9
호주	1	2.0
스코트랜드	1	2.0
일본	5	10.2
홍콩	1	2.0
아랍	1	2.0
인도	1	2.0
무응답	3	6.1
총계	49	100.0

〈표 3-4〉 본사 국적

### (3) 기업 규모

국내 다국적기업 규모는 50명 이하가 28.6%(14개)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 51-100명이 20.4%(10개)로 나타났다.

(단위 : 개, %)

	N	백분율
1-50명	14	28.6
51-100명	10	20.4
101-200명	4	8.2
201-300명	4	8.2
301-1000명	9	18.4
1000명 이상	8	16.3
총계	49	100.0

〈표 3-5〉 기업 규모

### (4) 기업 진출 시기

본사의 국내 진출 시기는 1981-2000년대에 46.9%(23개)로 가장 많이 진출하였으며, 1950-1980년대, 2001-2010년대는 각각 24.5%(12개)로 나타났다. 국내의 산업화 후 성장시기에 다국적기업의 진출이 많음을 볼 수 있다.

(단위 : 개, %)

	N	백분율	유효백분율
1950-80년대	12	24.5	25.5
1981-2000년대	23	46.9	48.9
2001-2010년대	12	24.5	25.5
결측값	2	4.1	-
총계	49	100.0	100.0

〈표 3-6〉 기업 진출 시기

## (5) 기업의 2014년 매출액 및 세전이익

기업의 2014년 매출액이 약 501-1,500억 원인 기업이 26.5%(13개)로 가장 많았으며, 3,001-6,000억 원인 기업이 14.3%(7개)으로 두 번째로 많은 비중을 차지하였다. 2014년도 세전이익의 경우 50억 원 미만인 기업은 14.3%(7개)가 있었으며, 101-200억 원, 201-400억 원, 601-1,000억 원인 기업이 각각 8.2%(4개)으로 동일하게 나타났다.

(단위 : 개, %)

	N	백분율	유효백분율
100억 미만	3	6.1	8.3
101-500억	4	8.2	11.1
501-1500억	13	26.5	36.1
1501-3000억	4	8.2	11.1
3001-6000억	7	14.3	19.4
6001-10000억	5	10.2	13.9
결측값	13	73.5	-
총계	49	100.0	100.0

〈표 3-7〉 2014년도 매출액

(단위 : 개, %)

	N	백분율	유효백분율
50억 미만	7	14.3	31.8
50-100억	2	4.1	9.1
101-200억	4	8.2	18.2
201-400억	4	8.2	18.2
401-600억	0	0	0
601-1000억	4	8.2	18.2
1000억 이상	1	2.0	4.5
결측값	13	55.1	-
총계	49	100.0	100.0

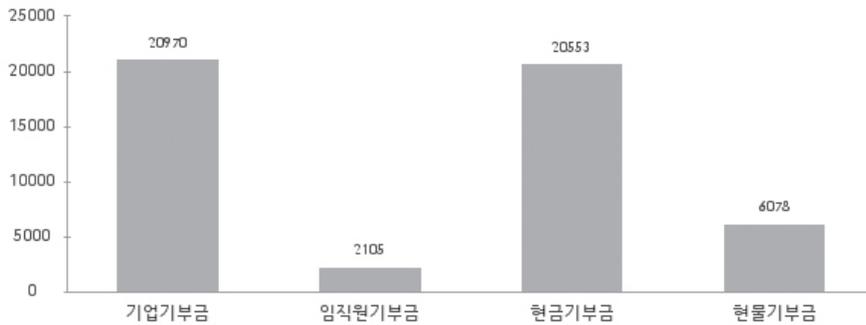
〈표 3-8〉 2014년도 세전이익

## 2) 기업사회공헌활동 실적 : 기부금 현황

### (1) 기부금 주체 및 형태

기부금 주체 및 형태를 분석한 결과, 기부 주체로 기업에서의 기부금은 평균 약 2억 1천만 원, 임직원의 기부금은 2천 1백만 원으로 나타났으며, 기부 형태로 현금기부금이 평균 약 2억 5백만 원, 현물기부로는 6천만 원이 나타났다.

(단위 : 만원)



〈그림 3-3〉 기부금 현황

(단위 : 개, %)

	기업 기부금			임직원 기부금			현금기부금			현물기부금		
	N	%	V%	N	%	V%	N	%	V%	N	%	V%
500만원 미만	4	8.2	13.3	7	14.3	33.3	4	8.2	15.4	5	10.2	29.4
500-1000만원	4	8.2	13.3	4	8.2	19.0	4	8.2	15.4	5	10.2	29.4
1001-5000만원	7	14.3	23.3	8	16.3	38.1	6	12.2	23.1	5	10.2	29.4
5001-1억원	4	8.2	13.3	1	2.0	4.8	2	4.1	7.7	-	-	-
1-5억원	9	18.4	30.0	1	2.0	4.8	8	16.3	30.8	1	2.0	5.9
5억원 이상	2	4.1	6.7	-	-	-	2	4.1	7.7	1	2.0	5.9
결측값	19	38.8	-	28	57.1	-	23	46.9	-	32	65.3	-
총계	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0

〈표 3-9〉 기부금 현황

## (2) 기부금 분야(중복응답)

국내 다국적기업은 기부금을 사회복지 분야에 가장 많이 기부하고 있으며(37.02%, 33곳), 그 다음으로 지역사회 25.37%(29개), 교육/장학 18.97%(32개) 순으로 나타났다.

〈표 3-10〉 기부금 분야(중복응답)

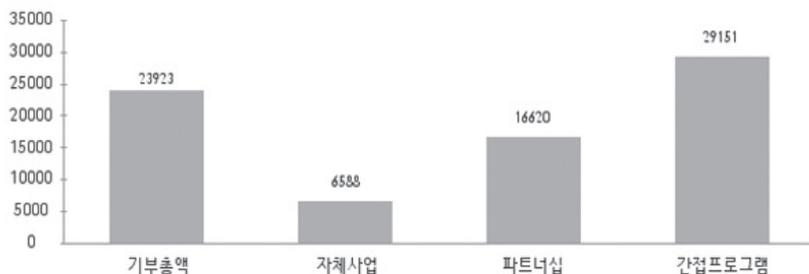
(단위 : 개, %)

	N	최소값	최대값	평균
교육/장학	32	0	100	18.97
사회복지	33	0	100	37.02
지역사회	29	0	94.6	25.37
문화진흥	28	0	100	8.71
환경보호	28	0	100	6.82
스포츠지원	26	0	3.8	0.14
학술연구	27	0	95.0	5.3
재난구호	27	0	17.0	0.78
보건의료	27	0	51.0	1.92
시민단체지원	27	0	30.0	2.59
해외구호 등 국제활동	27	0	70.0	3.59
기타	26	0	100.0	5.00

## (3) 기부금 지출현황

국내 다국적기업의 기업사회공헌활동 총 지출액은 평균 약 2억 4천만원(39개)으로 나타났으며, 간접프로그램은 2억 9천만원(28개), 파트너십으로 1억 6천만원(25개), 자체사업으로 6천 5백만원(26개)을 지출하는 것으로 나타났다. 기부금 총액을 범위로 나눠보면 1,000만~5000만 원 사이가 30.8%(12개)로 가장 많이 분포한 것으로 나타났다.

(단위 : 만원)



〈그림 3-4〉 기부금 지출 현황

(단위 : 개, %)

	기부총액			자체사업금액			파트너십금액			간접프로그램금액		
	N	%	V%	N	%	V%	N	%	V%	N	%	V%
500만원 미만	6	12.2	15.4	10	20.4	38.5	8	16.3	32.0	9	18.4	32.1
500-1000만원	4	8.2	10.3	5	10.2	19.2	5	10.2	20.0	4	8.2	14.3
1001-5000만원	12	24.5	30.8	5	10.2	19.2	5	10.2	20.0	8	16.3	28.6
5001-1억원	5	10.2	12.8	2	4.1	7.7	1	2.0	4.0	2	4.1	7.1
1-5억원	7	14.3	17.9	3	6.1	11.5	3	6.1	12.0	2	4.1	7.1
5억원 이상	5	10.2	12.9	1	2.0	3.8	3	6.1	12.0	3	6.1	10.7
결측값	10	20.4	-	23	46.9	-	24	49.0	-	21	42.9	-
총계	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0

〈표 3- 11〉 2014년도 사회공헌 활동 지출현황

#### (4) 매출액 대비 기업사회공헌 지출 비율

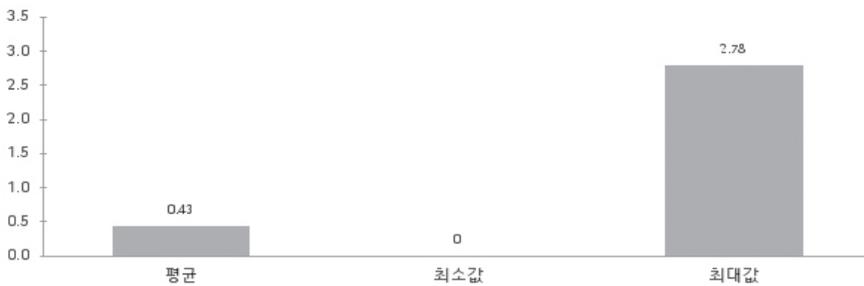
국내지사의 매출액 대비 기업사회공헌 지출 비율은 2014년도 평균 0.33%로 최소 0%에서 최대 5%의 지출을 보이며, 해외본사 지출비율은 매출액 대비 평균 0.43%로 최소 0%에서 최대 2.78%로 나타났다.

(단위 : %)



〈그림 3-5〉 매출액 대비 사회공헌 지출비율(국내지사)

(단위 : %)



〈그림 3-6〉 매출액 대비 사회공헌 지출비율(해외본사)

### (5) 지사 작년도 기부금 항목별 비율

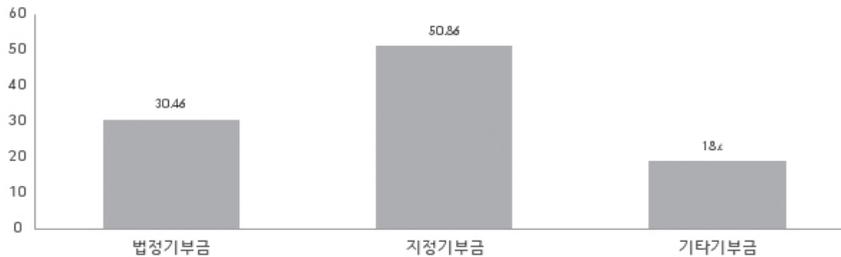
2014년 기부금을 처리하는 방법으로 지정기부금이 평균 50.86%로 가장 높았으며, 법정기부금은 30.46%, 기타기부금은 18.68% 순으로 나타났다. 한편 법정기부금(62.5%, 15개), 지정기부금(41.7%, 10개), 기타기부금(77.3%, 17개) 모두 25% 이하로 기부하는 것으로 나타났다.

(단위 : 개, %)

	법정기부금			지정기부금			기타기부금		
	N	%	V%	N	%	V%	N	%	V%
25% 이하	15	30.6	62.5	10	20.4	41.7	17	34.7	77.3
26-50%	2	4.1	8.3	3	6.1	12.5	2	4.1	9.1
51-75%	2	4.1	8.3	2	4.1	8.3	-	-	-
76-100%	5	10.2	20.8	9	18.4	37.5	3	6.1	13.6
결측값	25	51.0	-	25	51.0	-	27	55.1	-
총계	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0

〈표 3-12〉 기부금 항목별 비율

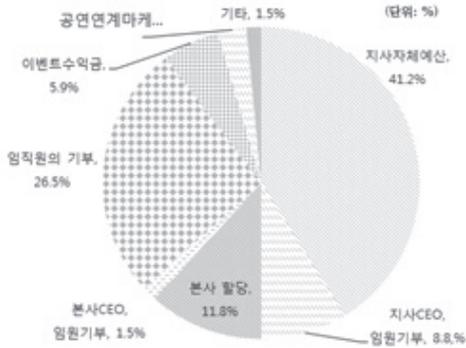
(단위 : %)



〈그림 3-7〉 기부금 항목별 비율

### (6) 기업사회공헌활동 자원 (중복응답)

기업사회공헌 활동의 재원을 분석한 결과, 지사 자체 예산을 자원(41.2%, 28개)으로 사용하는 경우가 가장 많았으며, 임직원의 기부가 26.5%(18개), 본사에서 할당되어 재원으로 사용하는 경우가 11.8%(8개) 순으로 나타났다.



〈그림 3-8〉 기업사회공헌활동 자원 (중복응답)

	N	백분율
지사 자체 예산	28	41.2
지사 CEO나 지사임원의 기부	6	8.8
본사에서 할당	8	11.8
본사 CEO나 본사임원의 기부	1	1.5
임직원의 기부	18	26.5
이벤트 수익금	4	5.9
공익연계마케팅(CRM)	2	2.9
기타	1	1.5
총계	68	100.0

〈표 3-13〉 기업사회공헌활동 자원 (중복응답)

### 3) 기업사회공헌활동 실적 : 자원봉사활동

#### (1) 자원봉사 지원 및 보상 (중복응답)

자원봉사 지원 및 보상을 분석한 결과 기업 내 직원 자원봉사활동이 있고 회사차원의 지원이 있는 기업은 55.1%(27개)로 나타났으며, 반면에 자원봉사활동이 없는 기업이 30.6%(15개)으로 나타났다. 직원이 자원봉사를 할 경우 보상방법으로 휴가일수를 보상하는 것이 37.0%(10개)으로 가장 많이 나타났다.

	N	백분율
직원자원봉사활동 유, 회사차원 유	27	55.1
직원자원봉사활동 유, 회사차원 무	7	14.3
직원자원봉사활동 무	15	30.6
총계	49	100.0

〈표 3-14〉 자원봉사 지원여부 (중복응답)

(단위 : 개, %)

	N	백분율
휴가일수 보상	10	37.0
현금(수당) 지원	1	3.7
인사평정에 반영	1	3.7
기타	15	55.6
총계	27	100.0

〈표 3-15〉 자원봉사 보상방법 (중복응답)

## (2) 자원봉사 참여

국내 다국적기업의 임직원의 자원봉사 참여율은 평균 33.6%이며, 참여시간은 연간 8시간 이내로 실시하는 비중이 40.0%로 가장 높았다.

(단위 : 개, %)

	N	최소값	최대값	평균
자원봉사 참여율	27	0	100	33.62

〈표 3-16〉 지사 임직원의 자원봉사 참여율

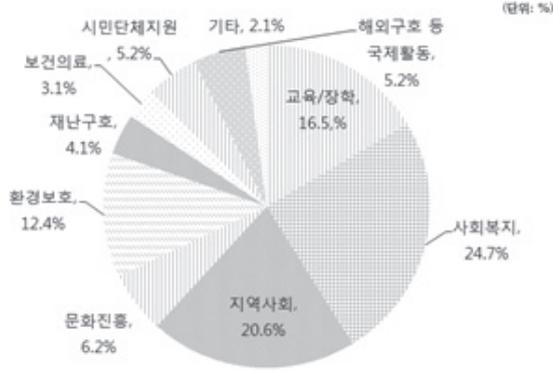
(단위 : 개, %)

	N	백분율	유효백분율
0-4시간	12	24.5	40.0
5-8시간	12	24.5	40.0
9-12시간	3	6.1	10.0
25시간 이상	3	6.1	10.0
결측값	19	28.8	-
총계	49	10.2	100.0

〈표 3-17〉 자원봉사 참여시간

## (3) 자원봉사 실시 분야 (중복응답)

자원봉사 실시 분야는 사회복지분야가 24.7%(24개)로 가장 집중되었으며, 지역사회 20.6%(20개), 교육/장학 16.5%(16개) 순으로 나타났다.



〈그림 3-9〉 봉사활동 실시 분야

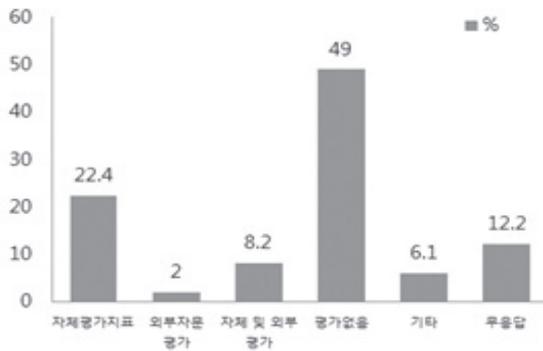
분야	N	백분율
교육/장학	16	16.5
사회복지	24	24.7
지역사회	20	20.6
문화진흥	6	6.2
환경보호	12	12.4
재난구호	4	4.1
보건의료	3	3.1
시민단체지원	5	5.2
해외구호 등 국제활동	5	5.2
기타	2	2.1
총계	97	100.0

〈표 3-18〉 봉사활동 실시 분야

#### 4) 기업사회공헌활동 성과

##### (1) 기업사회공헌활동 평가 방법

기업사회공헌활동에 대한 평가가 없는 기업이 49.0%(24개)로 가장 많았던 반면에 자체 평가지표가 있는 기업이 22.4%(11개), 자체 및 외부 평가가 8.2%(4개), 외부자문 평가가 있는 곳이 2.0%(1개)로 순으로 나타났다.



〈그림 3-10〉 기업사회공헌활동 평가방법

평가방법	N	백분율
자체 평가지표	11	22.4
외부자문 평가	1	2.0
자체 및 외부 평가	4	8.2
평가 없음	24	49.0
기타	3	6.1
무응답	6	12.2
총계	49	100.0

〈표 3-19〉 기업사회공헌활동 평가방법

## (2) 기업사회공헌활동의 영역별 성과 및 순위

기업사회공헌활동의 영역별 성과로 이미지개선 24.5%(12개), 사회문제해결 22.4%(11개)이 사회공헌활동의 긍정적인 성과로 인식을 하였으며, 반면 ‘기업의 매출 증가 등 경영성과에 영향을 미쳤다’라는 질문에는 ‘전혀 그렇지 않다’ 20.4%(10개), ‘별로 그렇지 않다’ 32.7%(16개)로 다른 영역보다 부정적인 결과로 인식하였다.

기업사회공헌활동의 영역별 성과 순위는 무응답이 많아 측정하기 어려우나, 유효값 내에서 ‘사회문제 해결이’ 1순위 8.2%(4개)로 나타났으며, ‘조직문화 개선’이 2순위 6.1%(3개)로 나타났다.

(단위 : 개, %)

	경영성과		이미지개선		조직문화		사회문제해결		정부정책영향	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
전혀 그렇지 않다	10	20.4	2	4.1	2	4.1	3	6.1	8	16.3
별로 그렇지 않다	16	32.7	5	10.2	7	14.3	9	18.4	14	29.6
그런 편이다	9	18.4	23	46.9	21	42.9	15	30.6	9	18.4
매우 그렇다	2	4.1	12	24.5	12	24.5	11	22.4	3	6.1
모름	6	12.2	2	4.1	2	4.1	5	10.2	9	18.4
무응답	6	12.2	5	10.2	5	10.1	6	12.2	6	12.2
총계	49	100.0	49	100.0	49	100.0	49	100.0	49	100.0

〈표 3-20〉 기업사회공헌활동의 영역별 성과

(단위 : 개, %)

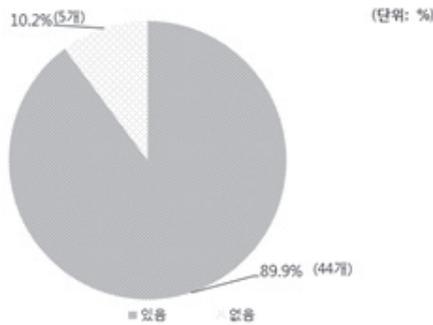
	1순위		2순위		3순위		4순위		5순위		6순위	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
경영성과	-	-	-	-	2	4.1	2	4.1	1	2.0	-	-
이미지개선	1	2.0	6	12.2	-	-	-	-	-	-	-	-
조직문화	3	6.1	-	-	1	2.0	2	4.1	-	-	-	-
사회문제해결	4	8.2	2	4.1	4	8.2	-	-	-	-	-	-
정부정책영향	-	-	-	-	-	-	1	2.0	4	8.2	-	-
무응답	41	83.7	41	83.7	42	86.7	44	89.8	44	89.8	49	100
총계	49	100.0	49	100.0	49	100.0	49	100.0	49	100.0	49	100

〈표 3-21〉 기업사회공헌활동의 영역별 성과 순위

## 5) 기업사회공헌활동 참여 경험 및 조직

### (1) 참여 경험

설문에 응한 49개의 다국적기업 중 기업사회공헌활동에 참여한 경험이 있는 기업은 89.9%(44개)로 매우 높게 분석되었다. 반면에 기업사회공헌활동을 하지 않는 기업의 비율은 10.2%(5개)인 것으로 나타났다.



〈그림 3-11〉 기업사회공헌활동 참여

	N	백분율
그렇다	44	89.9
그렇지 않다	5	10.2
총계	49	100.0

〈표 3-22〉 기업사회공헌활동 참여

### (2) 미참여 이유

기업사회공헌활동을 하지 않는 10.2%(5개)의 기업들의 미참여 이유는 기타와 무응답을 제외하고 '경제적 여유 부족', '정보부족'가 2%(1개)로 동일하게 나타났다.

	N	백분율	유효백분율
경제적 여유 부족	1	2.0	20.0
정보부족	1	2.0	20.0
기타	2	4.1	40.0
무응답	1	2.0	20.0
총계	5	10.2	100.0

〈표 3-23〉 기업사회공헌 미참여 이유

### (3) 향후 계획

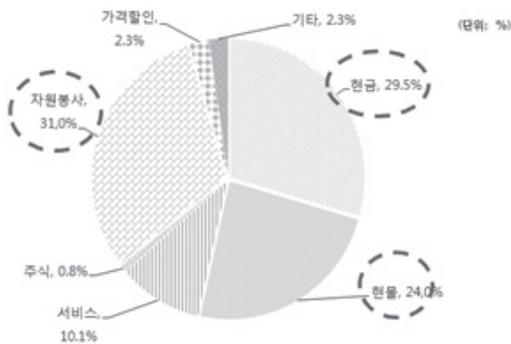
기업사회공헌활동에 참여하지 않는 10.2%(5개)의 기업의 사회공헌활동에 대한 향후 계획은 '반드시 참여'가 4.1%(2개), '여건이 되면 참여'가 4.1%(2개)로 동일하게 높게 나타났다. 즉 5개의 기업 중 4개의 기업이 향후에 기업사회공헌활동에 참여할 것이라는 의사를 나타낸 것으로 분석되었다.

(단위 : 개, %)			
	N	백분율	유효백분율
반드시 참여	2	4.1	40.0
여건이 되면 참여	2	4.1	40.0
무응답	1	2.0	20.0
총계	5	10.2	100.0

〈표 3-24〉 향후 계획

### (4) 기업사회공헌활동 방법(중복응답)

설문에 응답한 다국적기업의 기업사회공헌활동의 실천방법으로 '자원봉사'가 31%(40개)로 가장 많이 실시되었다. 그 다음으로는 현금 29.5%(38개), 현물이 24%(31개) 순으로 기업사회공헌활동을 실천하는 것으로 나타났다.



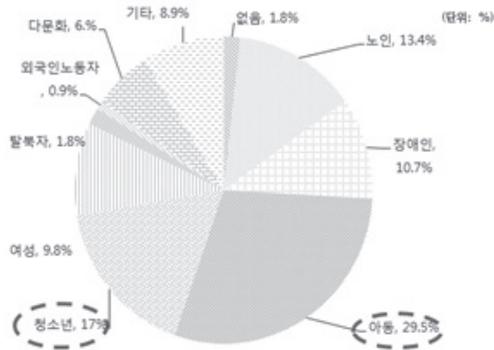
〈그림 3-12〉 기업사회공헌 실천방법(중복)

	N	백분율
현금	38	29.5
현물	31	24.0
서비스	13	10.1
주식	1	0.8
자원봉사	40	31.0
가격할인	3	2.3
기타	3	2.3
총계	129	100.0

〈표 3-25〉 기업사회공헌 실천방법(중복)

### (5) 기업사회공헌활동 관심 대상

기업사회공헌활동의 관심 대상을 분석한 결과, 아동이 29.5%(33개)로 제일 많은 것으로 나타났다. 다음으로 청소년 17%(22개), 세 번째는 노인 13.4%(15개) 순으로 분석되었다.



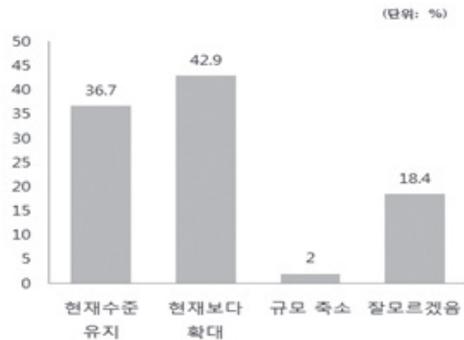
〈그림 3-13〉 기업사회공헌 관심 대상

	N	백분율
없음	2	1.8
노인	15	13.4
장애인	12	10.7
아동	33	29.5
청소년	19	17.0
여성	11	9.8
북한이탈주민	2	1.8
외국인 노동자	1	0.9
다문화 가족 및 여성	7	6.3
기타	10	8.9
총계	122	100.0

〈표 3-26〉 기업사회공헌 관심 대상

### (6) 기업사회공헌활동 규모 확대 계획

사회공헌활동 규모 확대에 대한 계획을 질문한 결과, '현재보다 규모를 확대할 것이다.'를 응답한 기업이 42.9%(21개)로 가장 높은 것으로 나타났다. 두 번째로 '현재의 수준을 유지한다' 36.7%(18개)고 응답하였다. 49개의 기업 중 79.6%(39개)의 기업이 사회공헌활동 규모 확대에 긍정적인 응답을 한 것으로 나타났다.



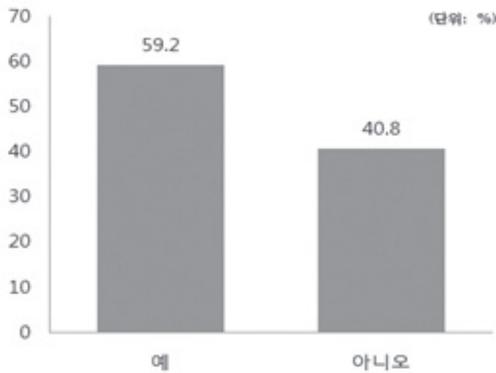
〈그림 3-14〉 기업사회공헌 활동 규모 계획

	N	백분율
현재의 수준 유지	18	36.7
현재보다 규모 확대	21	42.9
규모 축소	1	2.0
잘 모르겠음	9	18.4
총계	49	100.0

〈표 3-27〉 기업사회공헌 활동 규모 계획

## (7) 기업사회공헌활동 교육 실시

기업사회공헌활동에 대한 임직원 교육을 실시한 기업은 49곳 중 59.2%(29개)로 교육을 실시하지 않은 40.8%(20개)의 기업들보다 많은 것으로 나타났다.



〈그림 3-15〉 기업사회공헌활동 임직원 교육 실시 여부

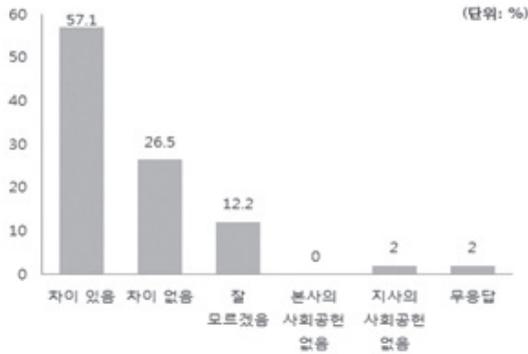
	N	백분율
예	29	59.2
아니오	20	40.8
총계	49	100.0

〈표 3-28〉 기업사회공헌활동 임직원 교육 실시 여부

## 6) 기업사회공헌의 본사 특성

### (1) 기업사회공헌 프로그램이 본사와 지사 차이여부

다국적기업의 특성인 본사와 지사간의 기업사회공헌활동 프로그램 차이가 존재하는지 질문하였다. 그 결과 본사와 지사 간의 차이가 있는 기업의 비율은 57.1%(28개)였고 차이가 없는 기업의 비율은 26.5%(13개)로 차이가 있는 기업의 비율에 비해 낮은 것으로 분석되었다.



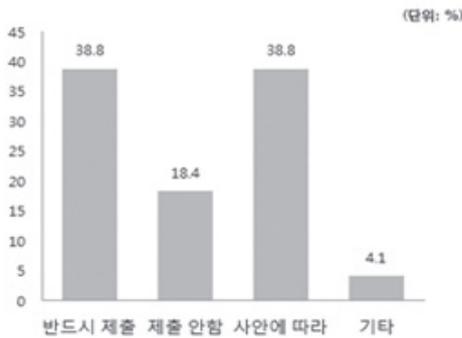
〈그림 3-16〉 기업사회공헌활동 프로그램이 본사와 지사 차이 여부

	N	백분율
차이 있음	28	57.1
차이 없음	13	26.5
잘 모르겠음	6	12.2
본사의 CSR 없음	0	0.0
지사의 CSR 없음	1	2.0
무응답	1	2.0
총계	49	100.0

〈표 3-29〉 기업사회공헌활동 프로그램이 본사와 지사 차이 여부

## (2) 기업사회공헌활동에 대한 보고서 본사 제출 여부

응답한 기업 중 지사의 기업사회공헌활동에 대한 활동 보고서를 본사에 제출한다고 응답한 기업과 '사안에 따라 다르다'라는 기업이 각각 38.8%(19개)로 가장 높게 나타났다. 반면에 본사에 보고서를 제출하지 않는 기업은 18.4%(9개)로 나타났다.



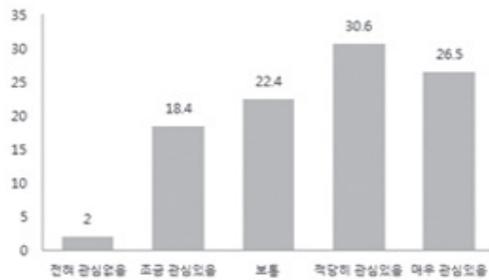
〈그림 3-17〉 기업사회공헌활동에 대한 보고서 본사 제출 여부

	N	백분율
반드시 제출	19	38.8
제출 안함	9	18.4
사안에 따라	19	38.8
기타	2	4.1
총계	49	100.0

〈표 3-30〉 기업사회공헌활동에 대한 보고서 본사 제출 여부

### (3) 기업사회공헌 활동 참여 관심도 (본사)

다국적기업의 본사 임직원의 경우, 기업사회공헌에 대한 관심은 ‘적당히 관심있음’이 30.6%(15개)로 가장 높았고 ‘매우 관심있음’에 응답한 기업이 26.5%(13개) 순으로 나타났다. 57.1%(28개)의 다국적기업 본사가 기업사회공헌 활동 참여에 대한 관심이 있는 것으로 분석되었다.



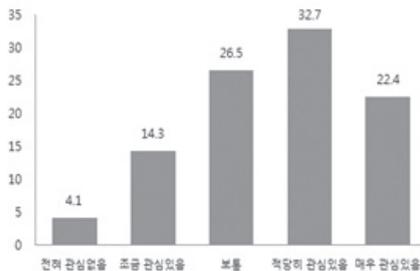
〈그림 3-18〉 본사 임직원 기업사회공헌활동 프로그램 참여 관심도

	N	백분율
전혀 관심없음	1	2.0
조금 관심있음	9	18.4
보통	11	22.4
적당히 관심있음	15	30.6
매우 관심있음	13	26.5
총계	49	100.0

〈표 3-31〉 본사 임직원 기업사회공헌활동 프로그램 참여 관심도

### (4) 지사 임직원 기업사회공헌활동 참여 관심도

본사의 기업사회공헌활동 참여에 대한 관심도에 이어, 지사의 임직원이 기업사회공헌활동 참여에 대한 관심도는 ‘적당히 관심있음’이 32.7%(16개), ‘매우 관심있음’이 22.4%(11개)로, 49개의 기업 중 27개의 기업, 즉 응답한 기업 중 55.1%의 비율이 기업사회공헌활동에 대한 관심이 있는 것으로 나타났다.



〈그림 3-19〉 지사 임직원 기업사회공헌활동 프로그램 참여 관심도

	N	백분율
전혀 관심없음	2	4.1
조금 관심있음	7	14.3
보통	13	26.5
적당히 관심있음	16	32.7
매우 관심있음	11	22.4
총계	49	100.0

〈표 3-32〉 지사 임직원 기업사회공헌활동 프로그램 참여 관심도

### (5) 기업사회공헌활동 경영방침 명문화

본사의 경우 기업사회공헌활동에 대한 경영방침을 명문화 한 기업은 57.1%(28개)로 나타났으며, 명문화를 도입하지 않은 기업은 30.6%(15개)인 것으로 분석되었다. 또한 지사의 경우 경영방침을 명문화 한 기업이 40.8%(20개), 도입하지 않은 기업이 34.7%(17개)로 나타났다.

(단위: 개, %)

	본사		지사	
	N	%	N	%
도입	28	57.1	20	40.8
도입 안함	15	30.6	17	34.7
무응답	6	12.2	12	24.5
총계	49	100.0	49	100.0

〈표 3-33〉 기업사회공헌활동 경영방침 명문화

### (6) 경영방침 도입시기

기업사회공헌활동에 대한 경영방침을 도입한 시기는, 본사의 경우, 2010년 이후에 50.0%(6개)의 기업이 기업사회공헌활동에 대한 경영방침을 도입한 것으로 나타났고, 지사의 경우 54.5%(6개)의 기업이 2001-2010년대 사이에 경영방침을 도입한 것으로 분석되었다.

(단위: 개, %)

	본사			지사		
	N	%	V%	N	%	V%
1981-2000년대	1	2.0	8.3	2	4.1	18.2
2001년-2010년대	4	8.2	33.3	6	12.2	54.5
2010년 이후	6	12.2	50.0	3	6.1	27.3
결측값	37	75.5	-	38	77.6	-
총계	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0

〈표 3-34〉 기업사회공헌활동 경영방침 도입 시기

### (7) 기업사회공헌활동 전담부서 유무

다국적기업들의 기업사회공헌활동을 위한 전담부서는 본사의 경우 49.0%(24개)의 기업이 전담부서가 도입되어 있고, 담당자가 지정되어있는 기업이 24.5%(12개)인 것으로 나타났다. 반면에 지사의 경우 기업사회공헌활동 담당자만 지정되어 있는 기업이 55.1%(27개)였고 전담부서가 도입된 기업은 12.2%(6개)로 나타났다.

(단위 : 개, %)

	본사		지사	
	N	%	N	%
전담부서 도입	24	49.0	6	12.2
담당자 지정	12	24.5	27	55.1
전담, 담당자 없음	2	4.1	4	8.2
모름	3	6.1	1	2.0
무응답	8	16.3	11	22.4
총계	49	100.0	49	100.0

〈표 3-35〉 기업사회공헌활동 전담부서 유무

### (8) 기업사회공헌활동 전담부서 도입 시기

기업사회공헌활동을 위한 전담부서가 도입된 시기는 본사와 지사 간에 차이가 있었다. 본사의 경우, 2001-2010년대에 50.0%(5개)의 기업이 가장 많이 도입하였고 1981-2000년대에 40.0%(4개)의 기업이 전담부서를 도입한 순으로 나타났다.

지사의 경우 기업사회공헌활동을 위한 전담부서 도입시기가 2001-2010년대에 52.6% (10개)로 가장 많이 나타났고 2010년 이후 26.32%(5개) 순으로 나타났다.

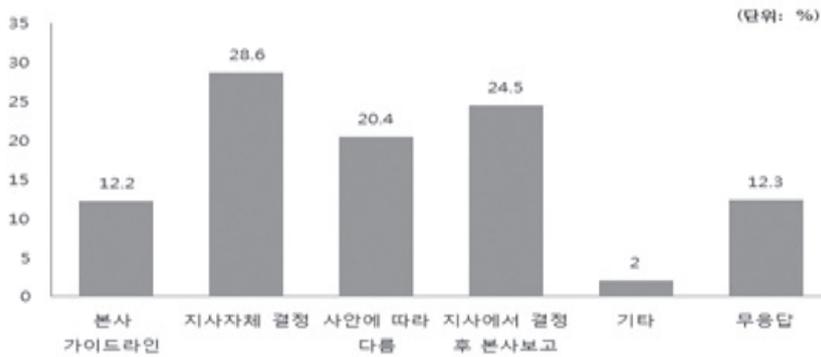
(단위 : 개, %)

	본사			지사		
	N	%	V%	N	%	V%
1981-2000년대	4	8.2	40.0	4	8.2	21.1
2001년-2010년대	5	10.2	50.0	10	20.4	52.6
2010년 이후	1	2.0	10.0	5	10.2	26.3
결측값	39	79.6	-	30	61.2	-
총계	49	100.0	100.0	49	100.0	100.0

〈표 3-36〉 기업사회공헌활동 전담부서 도입시기

### (9) 의사결정

국내 다국적기업의 기업사회공헌활동에 대한 의사결정은 '지사 자체 결정'이 28.6%(14개)로 가장 많이 이루어 졌으며, '지사에서 결정 후 본사에 보고'(24.5%, 12개)순으로 나타났다. 결과적으로, 본사의 방침에 의해서 이뤄지는 기업사회공헌이 아닌 지사의 의지에 의해 이뤄지는 기업사회공헌활동이 주를 이룬다는 것을 알 수 있다.



〈그림 3-20〉 기업사회공헌활동 의사결정 방법

(단위: 개, %)

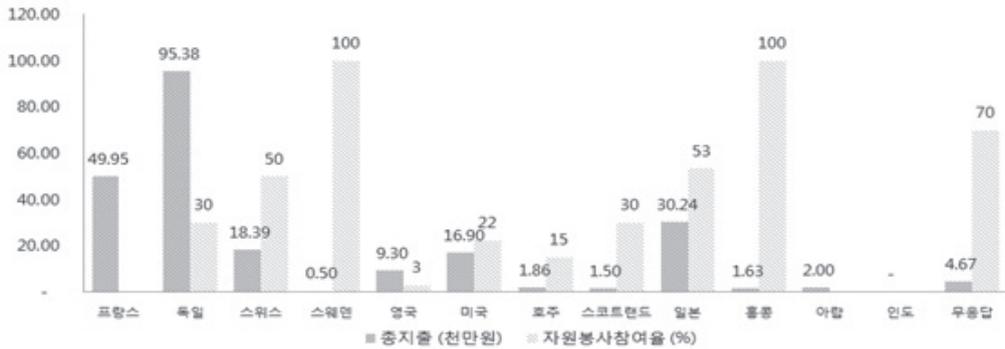
	N	백분율	유효백분율
본사 가이드라인	6	12.2	13.3
지사자체 결정	14	28.6	31.1
사안에 따라 다름	10	20.4	22.2
지사에서 결정 후 본사보고	12	24.5	26.7
기타	1	2.0	2.2
무응답	2	4.1	4.4
결측값	4	8.2	-
총계	49	100.0	100.0

〈표 3-37〉 기업사회공헌활동 의사결정 방법

(10) 본사 국적별 총지출 및 자원봉사 참여

본사 국적별 기업사회공헌활동 총지출 금액을 분석한 결과 독일이 9억 5천만 원으로 가장 높게 나타났으며 프랑스가 4억 9천만 원, 일본이 3억 원 순으로 높게 나타났다.

또한 국적별 자원봉사활동에 참여하는 비율은 스웨덴과 홍콩의 지사인 경우 자원봉사 비율이 100%로 가장 높았으며 일본이 53%, 스위스가 50% 순으로 높게 나타났다.



〈그림 3-21〉 본사 국적별 기업사회공헌활동 총지출 및 자원봉사 참여 비율

(단위 : 천만원, %)

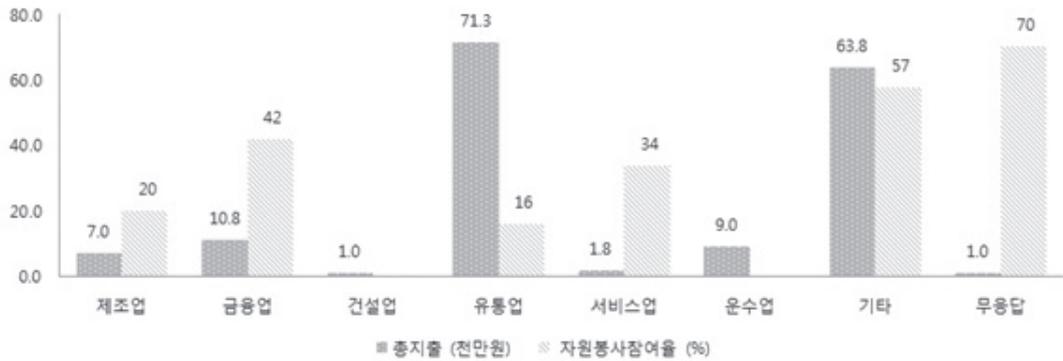
	총지출	자원봉사 참여비율
프랑스	49,95	-
독일	95,38	30,0
스위스	18,39	50,0
스웨덴	0,50	100,0
영국	9,30	3,0
미국	16,90	22,0
호주	1,86	15,0
스코트랜드	1,50	30,0
일본	30,24	53,0
홍콩	1,63	100,0
이란	2,00	-
인도	-	-
무응답	4,67	70,0

〈표 3-38〉 본사 국적별 기업사회공헌활동 총지출 및 자원봉사 참여 비율

### (11) 본사 업종별 총지출 및 자원봉사 참여비율

다국적기업 본사의 업종별 기업사회공헌활동 총지출을 분석한 결과 유통업인 경우 7억 1천만 원으로 가장 높게 나타났으며, 금융업 1억 원, 운수업이 9천만 원의 순서로 높게 나타났다.

또한 본사 업종별 자원봉사활동 참여의 비율은 금융업인 경우 42%로 가장 높았으며, 서비스업이 34%, 제조업이 20% 순으로 나타났다.



〈그림 3-22〉 본사 업종별 기업사회공헌활동 총지출 및 자원봉사 참여 비율

(단위 : 천만원, %)

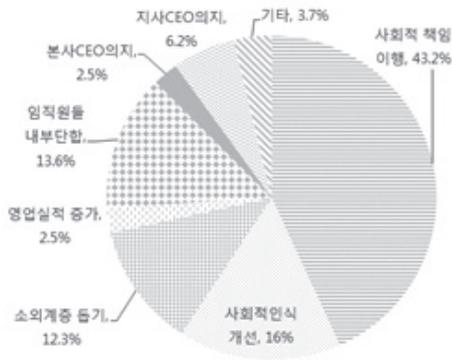
	총지출	자원봉사 참여비율
제조업	7.0	20
금융업	10.8	42
건설업	1.0	-
유통업	71.3	16
서비스업	1.8	34
운수업	9.0	-
기타	63.8	57
무응답	1.0	70

〈표 3-39〉 본사 업종별 기업사회공헌활동 총지출 및 자원봉사 참여 비율

## 7) 추진요인 및 장애요인

### (1) 기업사회공헌 추진 이유(중복응답)

국내 다국적기업의 기업사회공헌활동을 추진하는 이유는 ‘기업의 사회적 책임 이행’이라고 응답한 경우가 43.2%(35개)로 가장 높게 나타났으며 ‘기업에 대한 사회적 인식개선’ 16%(13개), ‘임직원들의 내부 단합, 사기 고양’이 각각 13.6%(11개) 순으로 나타났다.



〈그림 3-23〉 기업사회공헌활동 추진이유(중복)

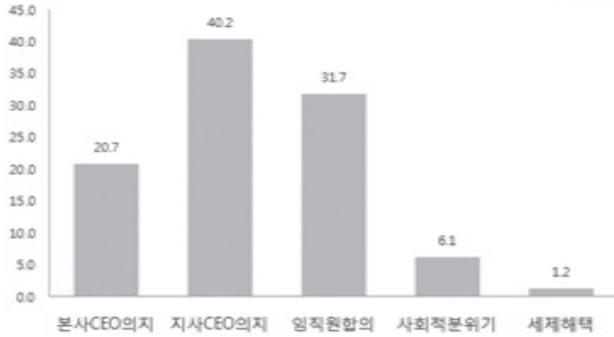
(단위 : 개, %)

	N	백분율
기업의 사회적 책임 이행	35	43.2
기업에 대한 사회적 인식개선	13	16.0
소외계층 돕기	10	12.3
영업실적 증가	2	2.5
임직원들의 내부 단합, 사기 고양	11	13.6
본사 CEO의 의지	2	2.5
지사 CEO의 의지	5	6.2
기타	3	3.7
총계	81	100.0

〈표 3-40〉 기업사회공헌활동 추진이유(중복)

### (2) 기업사회공헌 결정요소(중복응답)

기업사회공헌활동을 결정하는 요소는 ‘지사 CEO의 의지’가 40.2%(20개) 가장 높게 나타났으며, ‘임직원들의 합의’가 31.7%(16개), ‘본사 CEO의 의지’가 20.7%(10개) 순으로 나타났다. 본사의 의사보다 지사의 의사가 크게 반영되었다는 것을 알 수 있다.



〈그림 3-24〉 기업사회공헌활동 결정 요소(중복)

	N	백분율
본사 CEO의 의지	10	20.7
지사 CEO의 의지	20	40.2
임직원의 합의	16	31.7
사회적 분위기	3	6.1
세제 혜택	1	1.2
결측값	1	0.1
총계		100

〈표 3-41〉 기업사회공헌활동 결정 요소(중복)

### (3) 기업사회공헌활동 내적장애요인(중복응답)

국내 다국적기업이 기업사회공헌 활동을 실시할 때 가장 큰 내적 장애요인으로 ‘인력 및 전문성 부족’이 27.2%(22개)로 가장 높게 나타났고 ‘예산부족’이 24.7%(20개), ‘전담부서의 부재’가 13.6%(11개) 순으로 나타났다.

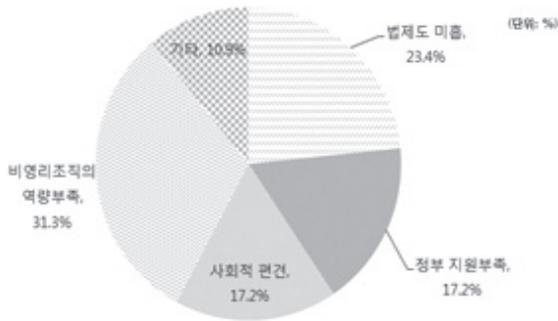
(단위 : 개, %)

	N	백분율
인력 및 전문성 부족	22	27.2
CSR업무에 대한 정보부족	1	1.2
홍보부족	10	12.3
본사 CEO의 관심부족	2	2.5
지사 CEO의 관심부족	3	3.7
회사 내 부서 간 협조 부족	8	9.9
예산 부족	20	24.7
전담부서 부재	11	13.6
기타	4	4.9
총계	81	100.0

〈표 3-42〉 기업사회공헌활동 내적장애(중복)

#### (4) 외적장애요인(중복응답)

국내 다국적기업이 기업사회공헌 활동을 실시할 때 가장 큰 외적인 장애요인으로는 '공익단체 등 비영리조직의 역량 부족'이 31.3%(20개)로 가장 높게 나타났고, '법 제도의 미흡'이 23.4%(15개), '정부 및 지자체의 관심과 지원부족', '사회적 편견'이 각각 17.2%(11개) 순으로 나타났다.



〈그림 3-25〉 기업사회공헌활동 외적장애(중복)

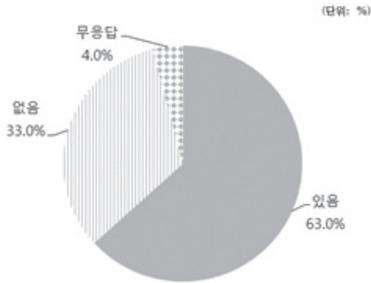
	N	백분율
법 제도 미흡	15	23.4
정부 및 지자체의 관심과 지원 부족	11	17.2
사회적 편견	11	17.2
공익단체 등 비영리조직의 역량 부족	20	31.3
기타	7	10.9
총계	64	100.0

〈표 3-43〉 기업사회공헌활동 외적장애(중복)

## 8) 비영리조직과 협력

### (1) 파트너십 진행경험

국내 다국적기업 중 63.3%(31개)가 공익단체, 중간지원조직, 그리고 컨설팅 업체와의 파트너십을 한 경험이 있는 것으로 나타났다. 파트너십 경험이 없는 기업이 32.7%(16개)이므로 파트너십 경험이 있는 기업은 약 2배 많았다.



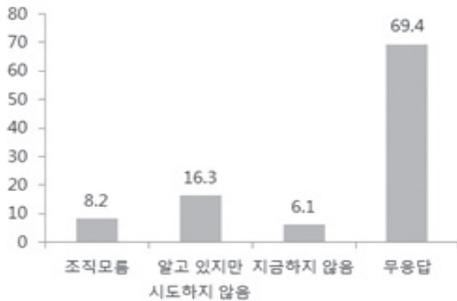
〈그림 3-26〉 파트너십 진행경험

	N	백분율
있음	31	63.3
없음	16	32.7
무응답	2	4.1
총계	49	100.0

〈표 3-44〉 파트너십 진행경험

## (2) 미경험 이유

파트너십 협력 경험이 없는 32.7%(16개)의 기업의 협력 미경험 이유는 ‘알고 있지만 시도하지 않음’이 16.3%(8개)로 가장 높게 나타났고 ‘협력을 할 조직을 모름’이 8.2%(4개) 순으로 나타났다.



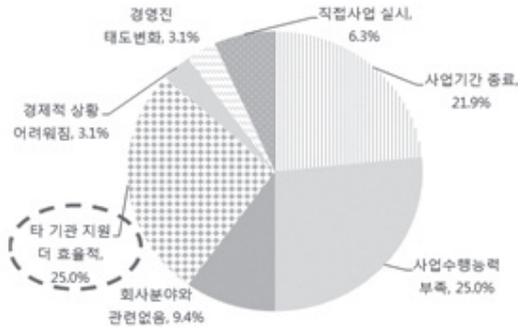
〈그림 3-27〉 파트너십 미경험 이유

	N	백분율
조직 모름	4	8.2
알고 있지만 시도하지 않음	8	16.3
지금하지 않음	3	6.1
무응답	34	69.4
총계	49	100.0

〈표 3-45〉 파트너십 미경험 이유

## (3) 기업사회공헌활동 파트너십 중단이유

49개의 기업 중 비영리조직과의 협력을 중단한 기업들도 존재하였다. 그들의 중단 이유는 ‘사업수행능력 부족’과 ‘해당 비영리조직보다 타 기관 자원이 더 효율적’이라는 이유가 각각 25%(8개)로 가장 높게 나타났고, ‘사업기간 종료’(21.9%, 7개) 순으로 나타났다.



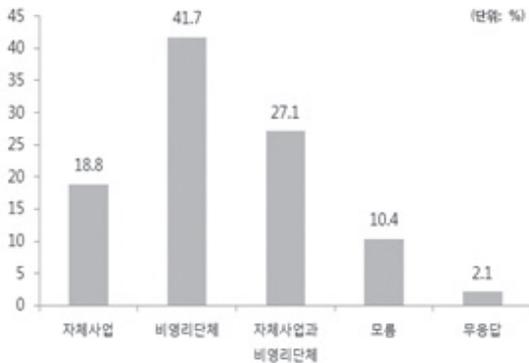
〈그림 3-28〉 파트너십 중단 이유(중복)

	N	백분율
사업기간 종료	7	21.9
사업수행능력 부족	8	25.0
회사분야와 관련성 없음	3	9.4
타 기관 지원이 더 효율적	8	25.0
경제적 상황 어려워짐	1	3.1
경영진 태도변화	1	3.1
직접 사업 실시	2	6.3
기타	2	6.3
총계	32	100.0

〈표 3-46〉 파트너십 중단 이유(중복)

#### (4) 기업사회공헌활동 선호방식

응답한 다국적기업이 기업사회공헌활동 추진 시 선호방식으로 비영리단체와의 파트너십(41.7%, 20개)을 가장 많이 선호하였고, 자체사업과 파트너십의 일정비율 혼용방식이 27.1%(13개), 자체사업이 18.8%(9개) 순으로 나타났다.



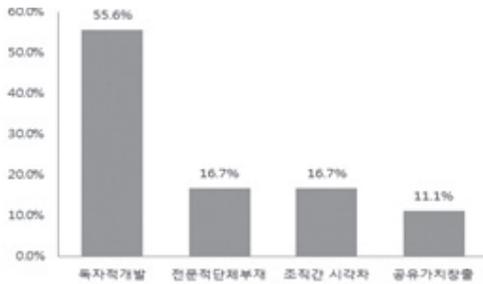
〈그림 3-29〉 기업사회공헌활동 선호 방식

	N	백분율	유효백분율
자체사업	9	18.4	18.8
비영리단체	20	40.8	41.7
자체사업과 비영리단체	13	26.5	27.1
모름	5	10.2	10.4
무응답	1	2.0	2.1
결측값	1	2.0	-
총계	49	100.0	100.0

〈표 3-47〉 기업사회공헌활동 선호 방식

### (5) 협업방안 자체사업 선호 이유

국내 다국적기업이 기업사회공헌활동을 추진하는 방법으로 자체사업을 선호하는 이유는 ‘독자적 기업사회공헌활동 방안 개발’(55.6%, 20개)이 가장 많았다. 다음으로 ‘전문적인 비영리단체의 부재’, ‘기업-비영리단체의 시각차이’가 각각 16.7%(6개)로 자체사업을 선호하는 이유로 나타났다.



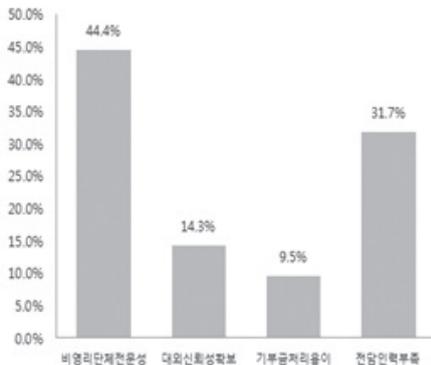
〈그림 3-30〉 자체사업 선호이유(중복)

	N	백분율
독자적 개발	20	55.6
전문적 비영리단체 부재	6	16.7
기업-비영리단체 시각차	6	16.7
기업내부전담인력 보유	0	0.0
공유가치창출	4	11.1
총계	36	100.0

〈표 3-48〉 자체사업 선호이유(중복)

### (6) 파트너십 선호 이유

국내 다국적기업의 기업사회공헌 활동 추진 시 비영리단체와의 협업을 선호하는 이유는 ‘비영리단체의 전문성’(44.4%, 22개)이 가장 큰 것으로 나타났으며, ‘전담인력 부족’(31.7%, 16개), ‘대외적으로 신뢰성 확보’(14.3%, 7개) 등의 이유로 파트너십을 선호하는 것으로 나타났다.



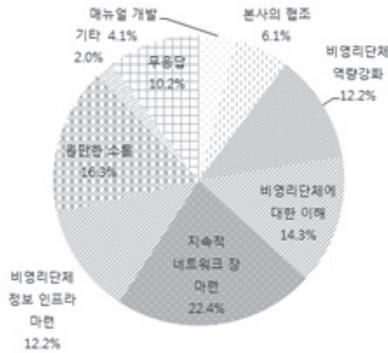
〈그림 3-31〉 파트너십 선호이유(중복)

	N	백분율
비영리단체의 전문성	22	44.4%
대외적으로 신뢰성확보	7	14.3%
기부금처리 용이	5	9.5%
전담인력 부족	16	31.7%
결측값	2	0.1
총계	49	100

〈표 3-49〉 파트너십 선호이유(중복)

### (7) 협업 방안

국내 다국적기업이 생각하는 비영리단체와의 협업을 위한 방안으로 ‘지속적인 네트워크 장 마련’이 22.4%(11개)로 가장 필요한 것이라고 하였으며, ‘원만한 소통’이 16.3%(8개), ‘비영리단체에 대한 이해’가 14.3%(7개) 순으로 나타났다.



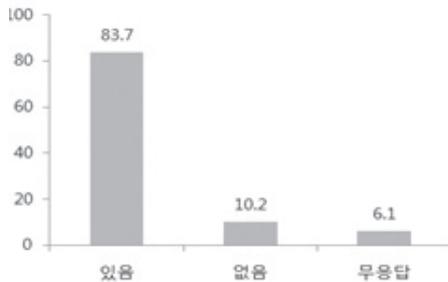
〈그림 3-32〉 기업-비영리단체 간 파트너십 위해 필요한 것

	N	백분율
매뉴얼 개발	2	4.1
본사의 협조	3	6.1
비영리단체 역량강화	6	12.2
비영리단체에 대한 이해	7	14.3
지속적 네트워크 장 마련	11	22.4
비영리단체 정보 인프라 마련	6	12.2
원만한 소통	8	16.3
기타	1	2.0
무응답	5	10.2
총계	49	100.0

〈표 3-50〉 기업-비영리단체 간 파트너십 위해 필요한 것

### (8) 사회공헌활동 추진방법 전환 경험

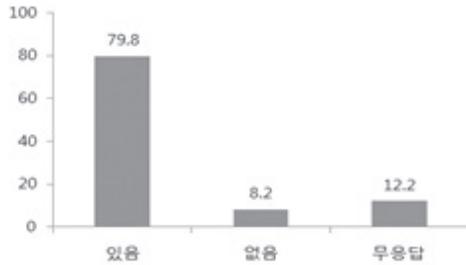
기업사회공헌활동의 추진 방법을 자체사업에서 비영리단체와의 협업의 형태로 전환한 기업의 비율은 83.7%(41개)로 나타났다. 또한 비영리단체와의 협업에서 자체사업으로 형태를 전환한 기업의 비율은 79.8%(39개)로 분석되었다.



〈그림 3-33〉 자체사업 → 파트너십 전환경험

	N	백분율
있음	41	83.7
없음	5	10.2
무응답	3	6.1
총계	49	100.0

〈표 3-51〉 자체사업 → 파트너십 전환경험



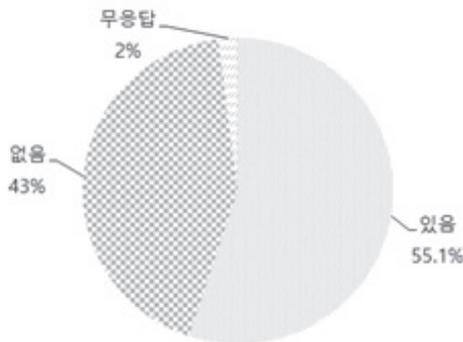
〈표 3-34〉 파트너십 → 자체사업으로 전환경험

	N	백분율
있음	39	79.8
없음	4	8.2
무응답	6	12.2
총계	49	100.0

〈표 3-52〉 파트너십 → 자체사업으로 전환경험

### (9) 파트너십 선정기준 여부 및 그 기준

국내 다국적기업이 비영리단체와의 협업을 고려할 때 파트너 선정 기준을 가지고 있다고 응답한 기업은 55.1%(27개)였다. 그 선정 기준은 '파트너단체의 역량 및 전문성'이 34.6%(18개)이 가장 높게 나타났으며, '사업아이템의 사회공헌 철학에의 적합성'(21.2%, 11개), '사업아이템의 사회적필요성'(13.5%, 7개)순으로 나타났다.



〈그림 3-35〉 파트너십 선정기준 여부

	N	백분율
있음	27	55.1
없음	21	42.9
무응답	1	2.0
총계	49	100.0

〈표 3-53〉 파트너십 선정기준 여부

(단위 : 개, %)

	N	백분율
사업아이템의 사회적필요성	7	13.5
사업아이템의 CSR 철학적합성	11	21.2

브랜드이미지 제고	5	9.6
파트너단체의 역량 및 전문성	18	34.6
파트너십 투개성과 도덕성	6	11.5
파트너십 사회적 인지도	4	7.7
기타	1	1.9
총계	52	100.0

〈표 3-54〉 파트너십 선정기준(중복)

## 9) 양적연구 요약

국내 다국적기업의 사회공헌활동에 대한 실태조사의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다. 2014년 기부금 규모는 평균 약 2억4천만 원으로 나타났으며, 이는 매출액대비 0.33%인 것으로 나타났다. 사회공헌 활동 중 자원봉사에 참여하는 직원은 33.6%로 나타났으며, 연간 8시간 이내로 참여하는 비율이 49.0%로 나타났다.

국내 다국적기업의 사회공헌활동으로 가장 관심이 높은 대상은 아동(29.5%)이었으며, 기부금(37.0%)과 자원봉사(24.7%)의 경우 사회복지분야에 가장 많이 기여하고 있었다.

사회공헌활동의 성과로 이미지개선, 조직문화, 사회문제해결이 긍정적인 성과로 인식되었으며, 경영성과와 정부정책의 영향에는 좋지 않은 성과를 나타낸다고 인식하고 있었다.

또한 본사국적이 독일인 경우 사회공헌 총 지출금액이 평균 9억5천만 원으로 가장 높았으며, 본사업종이 유통업인 경우 사회공헌 총 지출금액이 평균 7억1천만 원으로 가장 높은 결과를 나타냈다.

## IV. 국내 다국적기업 사회공헌활동 질적연구

### 1. 질적연구 조사 대상 모집 과정

KCMC 회원사 중 FGI를 협조할 수 있는 기업을 모집하였다. 그 중 19개 기업에서 협조 가능 회신이 왔으며, 협조 기업의 인터뷰 참석 요청 및 인터뷰 가능 시간을 조정하여 최종 8개 기업이 참석하였다.

KCMC 협조 기업 (19개)	구 분	
	참석	미참석
	8개	11개

〈표 4-1〉 KCMC 협조기업 현황

### 2. 질적연구 응답 현황

FGI는 8월 17일과 8월 24일 총 2차례 진행하였으며 참석기업은 총 8개, 참석 인원은 총 9인이 참석하였다.

FGI 참석 기업 (8개)	차수	구 분	
		일시 및 장소	1차
		8월17일 오후 7시 이화여대 内 케세이호	8월 24일 오후 4시 이화여대 内 강의실
	참석 인원	2개 기업 (2인 참석)	6개 기업 (7인 참석)

〈표 4-2〉 FGI 참석 현황

### 3. 인터뷰 결과

#### 1) 응답자 일반 사항

응답자의 8인의 일반사항은 다음 〈표 4-2〉와 같다. 제조업, 서비스업, 소프트웨어, 에너지 관리업 등 다양한 업종의 종사자가 참여하였으며, 본사는 독일과 미국이 3개, 프랑스 1개, 오스트리아 1개사가 참

여하였다. 직장 내 근로자 수 또한 40명에서 1,100명까지 다양한 분포를 나타냈으며, 재직부서의 근로자 또한 1명에서 30명까지 다양하게 나타났다. 경영방침에 사회공헌활동에 대한 명문화가 되어있는지는 3개 기업에서 본사와 지사 모두 도입되었다고 하였으며, 1개 기업에서는 본사는 모르고, 지사는 도입하지 않았다고 하였다. 또한 사회공헌 전담부서 여부에 대해서 2개 기업은 본사에 전담부서가 있고, 지사에는 담당자만 있다고 한 기업이 2개로 나타났다. 사회공헌활동의 의사결정방식에는 본사가이드라인을 따르기도 지사 자체 결정 혹은 사안에 따라 다르다는 응답을 하였다.

기업	본사	진출시기	현직장 근로자수	재직부서 근로자수	경영방침에 사회공헌 명문화	전담부서 및 인력	사회공헌 의사결정방식
S (소프트웨어)	독일	1995	400명	1명	(본사) 도입 (지사) 도입	(본사) 전담부서 (지사) 담당자만 1인+인턴 1명	사안에 따라 다름
E (에너지관리)	프랑스	1975	500명	1명	(본사) 도입 (지사) 도입	(본사) 전담부서 (지사) 담당자만	①본사가이드라인 ②본사에 사후 보고만
P (도매업)	미국	1989	228명	11명	-	-	-
W (화학)	독일	1996	170명	1명	-	-	-
F (서비스업)	미국	2001	40명	30명	-	-	-
A (제조업)	미국	1991	400명	3명	(본사) 도입 (지사) 도입	-	①본사가이드라인 ②지사 자체 결정
B (제조업)	독일	1988	1,100명	3명	-	-	-
V (서비스업)	오스트리아	1991	120명	약 14명	(본사) 모름 (지사) 도입 안함	(본사) 모름 (지사) 없음	사내 동아리(봉사 주최측의 가이드)

〈표 4-3〉 FGI 참석 현황

## 2) 기업사회공헌활동의 일반현황

### (1) 기업 일반현황

FGI에 참석한 다국적 기업의 기업사회공헌활동 일반현황은 다음 <표 4-3>과 같다. 대분의 사회공헌담당자가 다른 업무와 겸직을 하고 있거나 전담부서가 없는 것으로 나타났다. 그러나 P기업과 A기업은 전담업무로 맡고 있었으며 특히 A기업은 CSR팀이 구성되어있는 것이 특징이다. 사회공헌활동 예산은 4개 기업이 없었으며, 나머지 기업 중 S기업은 본사에서 할당해 주었으며, P, A, B기업은 지사에서 어느 정도 예산을 잡아 활용하고 있었다. 공통사항으로 정성적인 지원이 많아 이에 대한 산출방법을 고민하고 있었으며, 특히 매출액대비 사회공헌활동 지출비율을 공개하기 어려워하였다. 이는 국내 기업과의 비교, 활발한 사회공헌활동을 저해하는 요인이 될 수 있다고 밝혔다.

기업명	사회공헌 담당	대표활동	예산	장단점
S	-겸직 -Innovation팀	-자폐장애인 취업 교육과 취업 연계 -드림디자인데이 -앙트라프라너십	-연 12만 유로 -사회공헌지원금	-(단) 사내 참가율 저조
E	-겸직 -인터널커뮤니케이션	-정보고등학교의 전기전공 장학금 지원 -‘서울근교 집고치기 프로젝트’	-없음	-(단) 펀딩 분배
P	-전담 -커뮤니케이션 소속 협력부서 담당	-‘땡큐맘 엄마 손길’ (여가부와 한부모가족 지원 사업) -파트너십 : 한사협, 적십자 등과 아이들 자존감 확립 사업 -롯데마트 : 함께 꿈꾸는 행복, -테스코 : 함께 만드는 내일, 이마트: (책기부)꽃 들문고 홈플러스 * 최근 child에서 all family로 대상이 확장	-연 약9,500만원	-(장) 여가부와 컨택 했을 때, 장관이 적극적인 관심을 보여 협약을 이룰 수 있었음.
W	-겸직 -마케팅 홍보	-지역아동센터 공부방 데코레이션 -초등학교 벽화그리기 -다문화가정 김치 담그기 *2008년 태안 기름유출 당시 전원 임직원 자원 봉사로 시작 *KCMC를 통한 사회공헌 활동으로 진행 *환경과 과학교육에 니즈	-없음	-(단) 새로 부임한 CEO의 CSR에 의지가 부족
F	-겸직 -홍보 컨설턴트	-대학생 인턴십 제공. 특히 지방대 학생들에게 많은 기회 제공(방학중), 홍보강의, 산학협동 캠페인 수업 *일을 하면서 같이 할 수 있는 프로보노 형태의 활동 선호 *사업 진행 방향이 여성과 교육에 초점	-없음 *현물, 현금, 재능기부를 진행하여 총당.	-(단) 정량적으로 부족 *회사의 특성상 정성적 활동(시간투자)이 대부분 이기에 정성 측정, 산출에 관한 이슈가 있음.

A	-전담 -독립된 CSR팀 -팀원 3명	-아동을 중심으로 한 '건강 지킴이', 창의성 개발을 위한 '생각하는 청개구리' 등 *본사에서 사업비의 70% 이상은 아동을 대상으로 사용해야하는 가이드라인 제시. *건강관리 이슈와 연결.	-약 10억원	-(장) 사회복지 전공한 직원들이 많아 진행 수월, 현장에 있던 직원들이 많기에 파트너십에 큰 문제없음.
B	-겸직 -전략기획팀	-Kid lab, Summer course, CAP activity 등이 있음 *교육 분야에 예산의 50% 이상 배정.	-전체그룹으로 볼때, 매출액 대비 0.8% 추정(금액은 별도로 집계 중) *지사가 별도로 사회공헌재정을 수립하여 운영.	-(장)기업(본사)의 목적 및 가치 중 하나인 "responsible"와 일치한 방향으로 사회공헌활동을 하고 있음. -지역사회내의 소통까지도 전체적인 사회적 책임으로 보고 사회공헌활동으로 운영하고 있음.
V	-없음	-노숙인 급식자원봉사활동 -멘토-멘티활동 -한마음협의회	-없음 *향후 순이익의 몇 퍼센트 지정해서 재정수립 등을 내부에서 논의진행.	-(단) 여러 활동들이 회 사업무와는 별개로 진행되고 있으나 회사와 연계되어 활성화 운영하였으면 함. *개선안 : 채용 시 사회공헌실시를 명시, 사내직원 참여 독려 시 업무시간에 진행여부
공통 사항	-매출액과 사회공헌활동 비용에 대한 공개 거부 · 국내회사와 다국적기업의 사회공헌 활동을 비교하는 근거가 될 가능성 · 사회공헌활동을 저해하는 요인으로의 가능성 -정성적 지원이 많기 때문에 정성적 활동에 대한 측정 및 산출에 대한 고민 -자원이 부족하고 인지도가 부족한 상태에서 NGO단체와 협력을 진행하는데 어려움			

〈표4-4〉 기업사회공헌 일반현황

## (2) 기업사회공헌활동의 유형

국내 다국적기업의 기업사회공헌 관련 유형은 [그림 4-1] 과 같이 '전담부서 조직형', '자체 사업형', '파트너십형', '탐색 단계형'으로 4가지 유형으로 나타났다.

### ■ 전담부서 조직형

전담부서 조직형은 기업 내 전담인력과 부서를 조직하여 운영하는 다국적기업이 해당된다. 이 유형은 A기업과 P기업이 해당되었으며, A기업은 사회공헌 전략부서단위를 별도로 준비하고 있으며, 자체사업으로 활발히 진행 중이다. P기업 또한 전담부서가 있으며 파트너십으로 운영하고 있다.

■ 자체사업형

자체사업형은 전담부서는 없으나 자체사업으로 운영하고 있는 유형을 지칭한다. B기업과 W기업이 해당되었으며, B기업은 지역사회를 중심으로 활동하고 있었다. W기업은 KCMC협회의 사회공헌활동을 중심으로 진행하고 있다.

■ 파트너십형

파트너십형은 전담부서는 없으나 비영리단체와 파트너십을 조직하여 사회공헌활동을 진행하고 있는 유형이다. E, F, S기업이 해당되며 각각 지역사회 및 비영리단체와 협력하여 활동하고 있다.

■ 탐색단계형

탐색단계형은 공식적인 사회공헌활동은 없으나 임직원의 개별 자원봉사를 시작으로 사회공헌 활동을 점차 확대해 나갈 유형으로 V기업이 해당되었다.



[그림 4-1] 기업사회공헌활동 유형

### (3) 본사와 지사간의 기업사회공헌 활동 차이

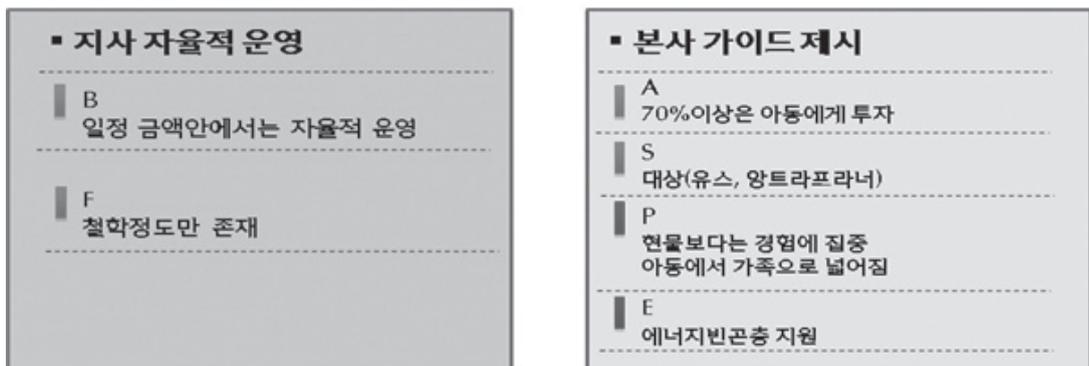
본사와 지사간의 기업사회공헌 활동의 차이가 있는지에 대한 질문에는 [그림 4-2]와 같이 두가지로 응답으로 나타났다. 국내 지사가 자율적으로 운영하고 있는 유형과 본사에서 가이드라인을 제시 해 주는 유형으로 구분되었다.

#### ■ 지사 자율적 운영

국내 지사에서 자율적으로 운영하는 회사는 B기업과 F기업으로 B기업은 일정 금액안에서 자율적으로 운영하고 있다고 하였고, F기업역시 기업사회공헌활동의 철학정도만 제시하고 지사에서 자율적으로 활동하고 있다고 하였다.

#### ■ 본사 가이드 제시

본사에서 가이드라인을 제시하는 기업은 A기업, S기업, P기업, E기업이며, A기업은 70%이상은 아동에게 투자하라는 본사의 가이드, S기업은 청소년(youth)과 앙트라프라너십에 대한 대상과 내용을 제시한다고 하였다. P기업의 경우 현물보다는 경험에 집중하여 아동에서 가족으로 그 대상을 넓혀 접근하라고 본사에서 제시하였고, E기업의 경우 에너지빈곤층에 지원하라는 본사가이드를 따라 지사에서 기업사회공헌 활동을 실시하고 있다고 응답하였다.



[그림 4-2] 본사와 지사간의 기업사회공헌 활동 차이

#### (4) 국내 이미지 및 홍보 방법

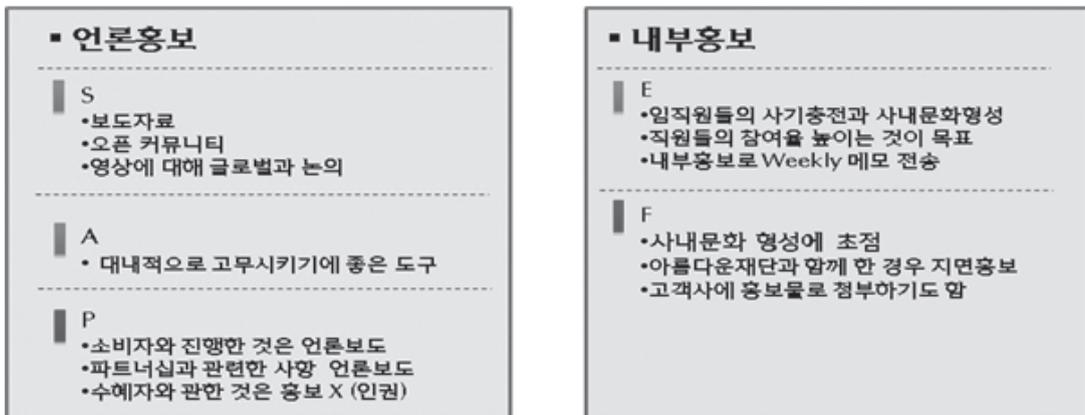
기업사회공헌활동에 대한 홍보를 어떻게 실시하고 활용하는지에 대해서도 질문하였다. FGI에 참여한 기업은 [그림 4-3]과 같이 언론홍보에 활용하는 기업과 내부홍보로만 활용하는 기업으로 나뉘어 나타났다.

##### ■ 언론홍보

기업사회공헌활동을 실시하고 있는 기업 중 언론홍보를 활용하는 기업은 S기업, A기업, P기업이 있었다. 이 기업은 보도자료를 통해 홍보자료로 활용하고 있었으며, P기업의 경우 소비자와 진행한 사회공헌활동은 언론보도를 실시하였고, 수혜자와 관련된 것은 인권을 보호하는 차원에서 홍보를 실시하지 않는다고 하였다.

##### ■ 내부홍보

내부 사내홍보를 실시하는 E기업과 F기업의 경우 임직원들의 사기충전과 사내문화형성을 위해 내부홍보를 적극적으로 한다고 하였으며, 고객사에 홍보물로 첨부하기도 한다고 언급하였다. Weekly 메모를 활용하여 사내홍보를 진행하였다.



[그림 4-3] 국내 이미지 및 홍보

### 3) 기업사회공헌활동의 도전점

#### (1) 내부요인

국내 다국적기업이 겪는 도전점으로 내부요인에는 CSR과 CSV의 관계정립 필요, CEO의 잦은 인사이동, 사회공헌 전담부서의 부재, 직원들의 저조한 참여율, 기업사회공헌 활동의 필요성에 대한 인식부족이 나타났다. B기업의 경우 사회공헌과 관련한 내부적 분위기는 조직 구성원에서는 높은 공감대를 갖고 있으나 서울 본사와 별개로 운영되어 체계적인 틀이 없다고 한다. 이에 전담자가 지정이 된다면 좀 더 체계적으로 운영될 것으로 사료될 것이라고 하였다. 같은 맥락으로 S기업도 CSR담당자를 겸직이 아닌 전담으로 배정해야 업무 효율을 높일 수 있다고 하였다.

이와는 대조적으로 W기업의 경우 직원들의 참여가 저조하다고 하였다. 자원봉사 신청을 받으면 기존의 신청자만 계속 신청을 한다는 것도 한계점기이에 새로운 사람들을 영입하는 방안을 모색하고 있다고 하였다. 뿐만 아니라 A기업의 경우 사회공헌활동의 필요성에 대한 인식 부족과 회사와의 갈등으로 인한 시행 어려움을 겪고 2007년부터 비로소 사회공헌 활동을 시행할 수 있었다고 한다. 이에 현재 사회공헌 전략을 수립하는 단계이기 때문에 힘든 부분이 있다고 하였다.

#### ■ CSR과 CSV의 관계정립

내부요인의 다른 측면으로는 E기업의 경우 명확한 CSR과 CSV의 관계 정립을 지적하였다. 담당자의 입장에서 두 가지가 병행되어야 한다고 생각하나 임원진은 다른 생각을 갖고 있기에 CSR 담당자가 갈등을 겪고 있다고 한다.

“CEO입장에서는 CSV를 비즈니스와 사회공헌을 동시에 할 수 있는 이미지로 보고 CSR은 그만 CSV로 가야 한다고 해요. 그러나 저는 지속적으로 하기 위해서는 비즈니스와 연관된 CSV가 있어야 하지만 CSR도 유지를 해야 한다고 생각해요.”

#### ■ CEO 교체 및 잦은 부서 인사이동

또한, E기업은 다국적기업의 생애 특징으로써 잦은 인사이동을 도전점이라 하였다. 몇 년 단위로 회사의 CEO가 바뀌는 것도 CSR에 영향을 미친다고 한다. 심지어 CSR의 필요성에 의문을 갖는 CEO일 경우 사회공헌의 지속가능성을 보장하기가 어려워질 때가 발생하기도 한다고 하였다.

“다국적기업의 경우에는 3~5년 사이에 계속 CEO가 바뀌잖아요. 사장님의 성향에 확 커졌다가 다시 확 없어지기도 해요. 그런 부분에 있어서는 지속하기 어려워요. 담당자도 마찬가지고요. 계속 바뀌니까 사업을 맡아서 하는 분들이 1년 미만인 사람이 대부분이고요. 다국적기업에서는 그런 일이 더 많이 일어나는 거죠.”

## (2) 외부요인

국내 다국적기업이 겪는 도전점의 외부요인으로는 정부와의 기부형태 불일치, 외부와의 네트워킹 부족, 회사의 인지도와 관련된 과제가 나타났다.

B기업의 경우 외부와의 커뮤니케이션을 하기위한 연결망이 부족하다고 하였다. 외부 연계사업을 하고 싶지만 연락이 이뤄지는 데 까지 한계가 존재한다는 것이다. 이는 사회공헌 활동의 도전점임 동시에 파트너십 저해요인으로도 작용할 수 있다. 반면, 사회공헌 활동 동기의 측면에서도 외부요인이 작용하고 있었다.

### ■ 정부와 기부형태 불일치

B의 담당자는 정부와 관련한 외부요인을 지적하였다. 기부에 있어서도 정부가 원하는 성격, 형태, 시기가 존재하고 이를 기업에 요구한다고 하였다. 그러나 지사는 본사와의 일맥을 맞추고 지침을 따라야 하기에 부정적 요인으로 작용한다고 하였다. 다국적기업의 경우 문화적인 차이가 있는데 이를 이해하지 못하여 아쉬우며, 실제로 국내기업은 준수하는데 다국적기업은 그렇지 않는 것에 대한 항의 받은 경험이 있다고 하였다.

“지사는 한국에 위치해 있어도 본사의 지침을 따라 사업의 성격과 맞춰서 해야 하고 원하는 방향이 있어요. 그러나 정부에서는 바라는 기부의 가이드라인이 있더라고요. 기부의 형태라든지 시기 등을 포함해서요. 다른 국내 기업은 잘 따르는데 너희 다국적기업은 왜 그렇지 않느냐는 이야기를 들은 적이 있어요. 죄송하지만 구체적인 사례는 묻지 말아주세요.”

### ■ 다국적기업에 대한 소비자의 낮은 제품 인지도

P기업은 협업 활동을 진행하면 효과성이 매우 좋다는 것은 인정하나 기업의 생태문화상 회사 인지도에 대한 과제가 뒤따르는 것이 문제라고 지적하였다.

“사회공헌활동이 돈을 버는 기능은 아니지만 수익구조에 긍정적인 영향을 미치면 더 적극적으로 할 수 있겠죠. 그런데 소비자들은 저희가 전략적 커뮤니케이션을 해 온 방법에 따라 oo제품이나 ooo제품이 P 내에 있는 브랜드인 줄 몰라요. 결국은 우리 회사가 좋은 일을 아무리 해도 소비자에게 얼마나 영향을 미칠지 솔직히 모르죠. 결과치의 효과를 반감하는 것이 되고 이를 어떻게 타파할 지가 도전과제가 되고 있어요. 그래서 임원진은 오히려 사회공헌활동에 대해 열정과 기대를 갖고 있으나 실질적으로 일을 하는 브랜드매니저들이 눈에 띄는 성과가 있으면 더 참여하겠으니 증명을 원하는 경우가 많아요.”

국내다국적기업이 사회공헌활동을 실시하는데 나타나는 도전점의 내부요인과 외부요인을 요약하면 다음 <표 4-5>와 같다.

구분	기업명	내용
내부요인	E	CSR과 CSV의 관계 정립 다국적기업의 특징인 잦은 CEO와 직원의 인사이동
	B	공감대를 갖고 있으나 체계적인 틀 부재
	S	업무효율을 위해 겸직이 아닌 사회공헌 전담으로 배정
	W	직원들의 참여 저조
	A	사회공헌활동의 필요성에 대한 인식 부족(2007년에 비로소 시작)
외부요인	B	정부가 기업에 맞지 않는 기부의 성격, 형태, 시기를 요구
	E	외부와의 커뮤니케이션을 하기 위한 연결망 부족
	P	다국적기업에 대한 소비자의 낮은 제품 인지도

<표 4-5> 내부요인과 외부요인

#### 4) 비영리기관과의 협력방안

국내 다국적기업이 사회공헌활동을 실시할 때 선호하는 활동방법을 조사하였을 때 자체사업을 선호하는 기업과 파트너십을 구축하여 협업하는 것을 선호하는 기업으로 나뉘었다.

##### (1) 자체사업 선호이유

자체사업을 선호하는 이유로 기업과 방향이 맞는 비영리단체의 부재, 기업내 사회공헌팀 운영, 비영리단체의 변화속도와 의사소통의 문제 등이 나타났다. B기업은 현재 독립부서가 별도로 있는 것은 아니지만 사회공헌활동관련해서 자체사업으로 운영하고 있다. 그러나 사업이라고 칭하기 보다는 활동차원에서 진행하고 있다고 한다.

##### ■ 기업과 비영리단체간 방향 불일치

P기업은 자체사업선호하면서도 여성가족부와 협업하는 사업 활동은 지속적으로 유지하고자 한다고 하였다. 제품의 특성상 유통기한은 정지되었지만 사용기한은 남아있는 제품으로 기부 하는 경우가 있다.

비영리단체의 경우 그 가치를 몰라주는 곳들이 많은 반면, 정부기관에서 환영을 해주고 기부할 수 있는 연결망 제공에 적극 참여해 주기 때문이라고 하였다. 이와 같은 인식은 비영리단체와의 마찰이 존재하였기 때문이라고 볼 수 있다. 일례로 비영리단체에서 회사와 맞지 않는 방법으로 현금기부를 요구한다거나 이미 1년 치의 활동 계획을 미리 세워놨기 때문에 협업이 불가능 비영리단체에서의 거부를 당한 경험 이 있다고 하였다. 즉, 회사와 방향이 맞는 비영리단체를 찾는 것에 어려움을 겪었다는 것이다.

“사회공헌관련 행사를 하기 위해 컨택을 하다가 내부적으로 끝낸 경우가 있어요. 저희 직원이 나 제품이 참여할 수 있는 것을 찾고 있는데 첫 대면부터 ‘얼마 줄 수 있는데요’라는 식으로 접근을 하여서 드랍하였어요.”

#### ■ 기업과 비영리단체간 의사소통 문제

A기업은 현재 CSR팀이 별도로 독립되어 있어 자체사업을 하고 있다. 자체사업을 선호하는 이유로는 비영리기관과의 파트너십으로 진행할 때 어려움이 발생하기 때문이라 하였다. 우선, 기업의 변호속도에 비해 비영리 단체들의 속도가 매우 늦다는 것이다. 속도의 차이뿐만 아니라 기업과 비영리단체간의 사용하는 언어가 다르기 때문에 의사소통에도 어려움이 있다고 하였다.

“기업의 발걸음에 비해 비영리단체들이 따라오는 속도가 느려요. 뿐만 아니라 기업의 언어와 NGO의 언어가 달라서 커뮤니케이션에서 어려움이 있어요. 특히나 다국적기업은 더 많은 자원(정성)과 관심이 필요한데 금액이 적다는 이유로 서럽게 만들어버리는 경우가 있어요. 특히, 큰 NGO에서요.”

## (2) 파트너십 선호이유

공공기관과의 파트너십을 이루어 협업하는 것을 선호하는 이유는 공신력을 얻을 수 있어 사회공헌활동의 장점이 있으며, 시민단체와 협업을 선호하는 이유는 진취적이고 다양한 활동을 할 수 있다고 하였다.

### ■ 공신력과 인지도 상승

E기업은 파트너십을 선호하며, 여성가족부 산하 진흥원과 비영리단체와 각각 협업을 진행한 경험이 있다. 경험에 미루어 보았을 때, 정부의 경우는 정책적인 부담감 때문에 보수적인 측면이 강하였고, 시민 사회의 경우는 매우 진취적인 성향을 띤다고 하였다. 이에 비영리단체와 콜라보레이션을 형성하는 것이 보람되고 즐겁지만 지속가능성과 안정성을 본다면 정부산하와 협업을 하는 것이 편하다고 하였다. 이러한 맥락에서 대부분의 다국적기업은 정부와 협업하는 것을 전략적 차원에서 선호하고 있다고 하였다.

“저희로서는 연간으로 굉장히 큰 현금기부를 하려고 했어요. 그래서 여러 가지를 고려하여 이 쪽과 저희 사업이 맞을 것이라 생각하여 제안을 했어요. 그러나 비영리기관 측에서 작은 것은 진행할 수 없다고 거절을 했어요. 여러 기업들에서 많은 것을 하기로 했기에 할 여력이 안 된다는 것이죠. 이 때, 굉장히 상처를 받았어요. 그러나 오히려 정부기관에서는 환영하고 바로 기관에 연결해 주었어요.”

### ■ 다양성과 창의성 발휘할 수 있는 기회

E기업은 파트너십을 선호한다. 특히, 정부와 협업을 하는 것은 공신력에도 도움이 된다고 하였다. 한편, 담당자의 입장에서는 시민단체와의 협업을 선호하는 편이라고 한다. 하지만 안타깝게도 대기업과 협업하고자 하는 비영리단체들은 많으나 반면, 이름이 잘 알려지지 않은 다국적기업이라 협업을 주저하는 비영리단체들이 많다고 하였다. 심지어 몇몇 비영리단체에서는 회사의 유명세를 따지기기도 한다고 하였다.

“같은 주제로 정부와 시민단체 각각과 협업을 한 적이 있어요. 성폭력피해와 관련한 것이었는데 분위기가 굉장히 다르더라고요. 시민사회는 진취적이고 그들이 정말 원하는 것을 향했고요. 반면 정부는 정책방향을 따라야 하기에 보수적이었어요. 재미있는 것을 하고자 한다면 시민단체와 협업을 하는 것이 맞는 것 같고요. 뻔히 하는 것을 하지만 안전한 바운더리 안에서 하고자 한다면 공공과 함께하는 것이 맞는 것이라고 봐요. 그러나 캠페인과 같은 경우에는 혜택이라고 할 수는 없지만 공공과 같이 했을 경우 대외적으로 더 잘 알릴 수 있는 전략적 접근이 될 수 있어요. 이에 공공과의 협업에 좀 더 선호도를 갖고 있다는 느낌을 받았어요.”

국내 다국적기업의 사회공헌활동의 시행방식에 있어 자체사업을 선호하는 기업과 파트너십을 선호하는 기업으로 나뉘었으며 요약하면 다음 <표4-5>와 같이 제시할 수 있다.

구분	기업명	내용
자체사업	P	회사와 방향이 맞는 비영리단체를 찾는 것이 어려움. 이유 : 비영리단체에서 회사와 맞지 않는 방법으로 현금기부를 요구
	A	사회공헌팀이 별도로 독립되어 있어 자체사업 운영 기업의 변화속도에 비해 비영리단체들의 속도가 매우 늦음. 사용하는 언어가 다르기 때문에 의사소통에 어려움.
	B	자체사업 운영하며 사업이라 칭하기 보다는 활동들을 진행함.
파트너십	E	공신력과 인지도 상승효과가 있는 공공기관과의 파트너십을 선호 이유 : 비영리단체에서 대기업을 선호하고 다국적기업과의 협업을 주저 기업은 공신력을 위해 정부를 선호하는 반면 담당자는 시민단체 선호
	F	다양성과 창의성 발휘할 수 있는 기회 대부분의 다국적기업은 정부와 협업하는 것을 전략적 차원에서 선호 정부는 보수적이며 시민단체는 진취적인 성향

〈표 4-6〉 기업의 선호방법 및 이유

## 5) 발전방안

국내다국적기업의 사회공헌활동의 발전을 위해 담당자들은 전담인력 배치, 네트워크체계 활용, 데이터 베이스 구축, 규모 및 분야별 맞춤교육이 필요하다고 요구하였다. 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

### ■ 전담인력배치

B기업의 담당자는 아직 전담조직이 없기에 구심점이 되어서 체계적으로 운영되는 것이 어렵다고 밝혔다. 이에 한국지사에 사회공헌관련 업무가 공시되고 담당자가 지정이 되어 체계적인 운영 필요하다고 강조하였다. 이와 같은 맥락으로 S의 담당자는 우선, CSR담당자가 겸직이 아닌 full-time으로 지정되어야 한다고 하였다. CSR담당자들의 역량이 부족하기 때문에 중개 회사를 동원할 수밖에 없고, 만약 겸직이 아닌 CSR 전문 직책을 갖게 된다면 그만큼 효과성과 효율성을 발휘 할 수 있음. 다음, CSR 담당부 서로의 인턴 채용도 좋은 방안으로 제시하였다. 그러나 본사에서 인턴 TO를 받을 수 없는 현실적인 한계가 존재한다. 이에 자체적으로 학생들을 알아보거나 근로 장학금을 제공하면서 학생들을 고용하면 대학생 인재양성을 위해서도 좋은 방안이 될 것으로 제안하였다.

“인턴을 활용하여 대학생들에게 일할 수 있는 기회를 많이 만들고 싶으나 쉽지 않아요. 글로벌에서 인턴 TO를 못 받아서 다른 형식으로 인턴 2명을 받았어요. 예를 들어 대학생의 근로장학 50%, 다른 재단의 50%로 비용을 충당해서 진행하는 거죠. 소셜미션을 가지고 있는 대학생과 사회공헌을 같이 해 나가면서 실무를 담당해 주었던 것이 큰 힘이 되었어요. 1년 대학생 두 명과 하였고 또 새롭게 연장을 하여 다른 투자를 받아서 진행하고 있어요.”

#### ■ 지역 및 비영리단체와의 네트워크 활용

W의 담당자는 원활한 파트너십을 위해서는 기업의 수요를 먼저 내세우기 보다는 비영리단체의 수요를 먼저 들어주고 서로 win-win하는 것이 우선되어야 한다고 하였다. 반면, A의 담당자는 지자체와 협업에 초점을 두고 있으며 예로 현재 강원 노총과 SK, 효성 등의 CSR 멤버와 함께 진행할 아이템을 찾고 있다고 하였다. 또한 향후를 위해서 CSR포럼과 같은 형태로써 기업 간 서로의 고충 토로의 시간 또는 교류의 장을 형성하는 것도 큰 도움이 될 것이라고 하였다.

“사회공헌활동의 예산이 많고 적음이 중요한 것 같지는 않고요. 같이 협력해서 사회문제해결이라든가 기업의 참여를 이끌어 낼 수 있는 것이 콜라보레이션이라고 판단하고 있어요. 향후에 지자체와 기업이 함께 할 수 있는 부분이 더 있을 것이라고 생각해요. 이런 모임들이 잦아지면 결과물들이 나올 수 있을 것이라고 보기 때문에 어려움을 나누고 정보를 교환하는 교류의 장이 중요하다고 봐요.”

#### ■ 데이터베이스 구축

E의 담당자는 각각 회사들의 선호사항들이 공지되어 있는 데이터베이스가 있다면 매우 유용할 것이라고 한다. 데이터베이스 구축은 기업의 수요에 효율적으로 대응할 수 있는 방편인 것이다.

“기업은 장애인을 고용하지 않으면 패널티를 받아요. 이에 저희는 시각장애인의 자립을 위해 안마기사를 배우는 강점을 이용하여 ‘사내 안마사’로 정규직의 기회를 드리고 있어요. 이를 위해 여러 곳에 연락을 하였지만 시각장애인분들을 찾기가 매우 어려웠어요. 취업할 수 있게 하는 연결기관이 없는 것 같아요.”

“중간지원역할을 하는 곳인 ○○기관이 그 역할을 하려고 하였으나 잘 수행하고 있지는 못하고 있어요.”

■ 규모 및 분야별 맞춤 교육

F의 담당자는 다국적기업들의 사회공헌 활동을 위한 교육 시스템이 필요하다고 하였다. 교육방향에 대해서는 구체적으로 다음과 같다. 비영리 단체를 위한 특정 교육과 함께 기업을 대상으로 한 교육을 같이 진행하는 것이 유익하다고 하였다. 큰 규모의 회사에 중점을 두어 진행하는 것보다는 여러 가지 형태의 기업에 맞는 다양한 교육이 필요하다. 이는 궁극적으로 모든 회사들이 부담 없이 적용가능성을 고려할 수 있는 교육을 의미한다. 뿐만 아니라 선택형으로 다양한 분야별 교육도 필요하다고 하였다.

“규모에 맞는 교육이 활성화가 돼야 된다고 생각해요. 교육을 한다고 했을 때 다 같이 모여서 하는 형식이 많아요. 그렇게 되면 큰 규모의 비영리기관에만 맞기 때문에 실질적으로 작은 단체는 거기서 얻을 수 있는 것이 별로 없어요. 또한 실질적인 케이스를 갖고 이야기를 해야 되는데 부족한 편이에요. 조금 더 체계적으로 구분이 되어서 실질적으로 적용 가능하게끔 하는 것이 필요해요. 예를 들어 작은 규모는 어떻게 처음 시작을 하고 담당자를 찾아가야 하는지부터 시작하는 것이 좋을 것 같아요.”

국내 다국적기업의 사회공헌활동의 발전을 위해 필요한 점을 요약하면 다음 <표4-6>와 같이 나타낼 수 있다.

구분	기업명	내용
전담인력배치	S, B	지정된 전담인력 배치 사회공헌부서의 인턴 도입
네트워크	W, A	비영리단체와 원원체제 지자체와의 협업
데이터베이스	E	데이터베이스 기반의 중간지원역할을 수행하는 기관 필요
교육	F	규모 및 분야별 맞춤 교육(선택형)

<표 4-7> 기업사회공헌활동의 발전을 위해 필요한 점

## 6) 질적연구 연구결과 요약

국내 다국적기업의 사회공헌활동 담당자와의 인터뷰 내용을 종합해 볼 때, 연구결과를 다음 다섯 가지로 요약하여 정리할 수 있다.

첫째, 기업사회공헌 활동의 유형은 ①전담부서 조직형, ②자체사업 실시형, ③파트너십 실시형, ④탐색 단계형과 같이 4가지로 나타났다.

둘째, 국내 이미지 및 홍보를 위해 언론보도를 하는 경우도 있지만 사내문화를 형성하기 위해 내부홍보를 실시하기도 한다는 것을 밝혔다.

셋째, 기업사회공헌활동의 도전점의 내부요인으로 담당자 및 CEO의 잦은 인사이동, 전담직원 부재, 직원들의 저조한 참여, 사회공헌활동 필요성의 인식부족이 있었으며, 외부요인으로 정부 가이드라인을 따르기 어려움, 외부와의 연결망 부족 등이 존재한다.

넷째, 기업사회공헌활동을 실시할 때 회사와 맞지 않는 방법으로 기부방법을 요구하는 비영리단체의 존재로 자체사업을 선호하는 기업이 있었으며, 공신력을 위해 정부와의 협업을 선호하는 기업이 있었다.

다섯째, 사회공헌활동의 발전을 위해 ①기업사회공헌 전담인력배치, ②비영리단체 및 지자체와의 네트워크, ③데이터베이스 구축기관, ④규모 및 분야별 맞춤형교육의 필요성을 제시하였다.

## V. 연구 함의

국내 다국적기업의 사회공헌실태조사를 통해 나타난 본 연구 함의는 다음과 같다.

첫째, 기업사회공헌활동의 실천적 함의를 살펴보면 첫째, 국내 다국적기업의 사회공헌활동은 본사의 가이드라인에 따르기보다 국내 지사에서 자체적으로 운영하고 있는 곳들이 많았다. 그러나 비영리조직에 대한 인지도 부족 등으로 자체사업으로 기업사회공헌활동을 진행하고 있었다. 이에 국내기업 및 비영리조직과의 활발한 네트워킹을 활용하여 협업이 필요함을 제시한다. 국내 기업과의 네트워킹을 통해 국내 사회공헌활동의 풍토를 이해할 수 있고 비영리 조직과의 네트워킹을 통해 원활한 자원연계를 수행할 수 있을 것이다.

둘째, 국내 다국적기업의 기부금 현황, 자원봉사 참여시간 및 참여분야는 국내 기업과 비슷한 경향이 나타났다. 다양한 프로그램과 활동을 위해 향후 각 기업의 특성에 맞는 전략적 사회공헌활동으로 전환이 필요하다. 다국적 기업만의 특성을 살릴 수 있는 프로그램을 개발하여 소비자의 인지도 개선에도 도움이 될 것이다.

셋째, 기업사회공헌활동을 활발히 수행하기 위해 전담부서 및 전담직원이 필요하다. 많은 기업에서 사회공헌 전담부서 및 전담직원을 두고 있지 않았으며 이로 인해 기업에서 사회공헌활동을 하고 있더라도 외부에서 그 현황을 파악하기 힘든 상황이다. 또한 사회공헌담당 직원의 겸무로 효율적인 업무처리가 어렵다. 기업에서는 사회공헌 전담 직원의 필요성을 인식하고 전문적인 인력을 배치하여 사회공헌활동을 적극적으로 실시해야 할 것이다.

넷째, 정부 가이드라인과 본사 가이드라인이 상이하여 활발한 사회공헌 활동을 저해하고 있었다. 정부 및 기업에서는 각각의 영역에서 융통성을 가지고 사업의 목적인 사회공헌활동에 초점을 맞추어 접근해야 할 것이다. 이는 사회공헌활동의 건강한 생태계조성에 기초 토대가 될 것이다.

다섯째, 다국적기업은 비영리조직과의 협업을 필요로 하고 있으나, 비영리조직의 역량부족으로 원활한 파트너십이 이루어지지 못하고 있었다. 이를 위해 비영리 조직의 역량강화 및 협업의지 증진이 더 필요한 것으로 보인다. 다국적 기업이 자체사업과 정부와의 협업을 선호하게 된 배경을 파악하고 변화하는 환경에 대처할 수 있는 비영리조직의 적극적인 개선이 필요할 것이다.

이 밖에 후속연구에 대한 제언으로는 첫째, 비영리 조직의 어떤 측면에서 역량강화를 더 필요로 하는지에 대해 연구할 필요가 있다. 이는 기업 내 사회공헌 담당자의 의견과 비영리 조직 자체적인 의견을 종합하여 제시할 수 있겠다. 비영리 조직과 파트너십을 통한 기업사회공헌활동을 권고하기 위해 비영리 조직이 필요한 역량의 분야를 정확히 파악할 필요가 있다.

둘째, 파트너십 구조와 협력 프로세스는 어떠한지 살펴볼 필요가 있다. 현재 협업과정에서 기업과 비영리조직간의 일회성 논의로 사회공헌활동이 진행되는 경우가 많다. 협업과정에서 지향해야 할 것은 활발한 의사소통을 통해 기업의 사회공헌 전략과 비전, 목표가 수립되고 실천되어야 하는 것이다. 향후 파트너십 구조와 협력과정의 이해를 통해 기업, 비영리조직, 이용자 모두 만족도 높은 사회공헌활동이 될 수

있도록 해야 할 것이다.

셋째, 기업사회공헌 담당자들은 어떠한 제도를 원하는지 구체적인 방향을 알아야 할 것이다. 기업사회공헌을 촉진하거나 저해하는 제도는 무엇인지 밝히고 기업의욕구를 파악하여 전략을 수립할 수 있는 후속연구가 필요할 것이다. 파악된 다양한 접근방식으로 작은규모의 기업이든, 큰 규모의 기업이든 사회공헌활동을 편리하게 할 수 있도록 제도적 장치가 마련해야 할 것이다.

이러한 다양한 개선을 통하여 국내 다국적기업과, 정부기관, 비영리조직 간의 긴밀한 협력으로 기업사회공헌 활동의 건강한 생태계를 조성하여 더 나은 발전을 기대해 볼 수 있을 것이다.

## Ⅵ. 참고문헌

경기복지재단(2011). 경기도 기업체 사회공헌 실태 조사 및 활성화 방안 연구.

공동모금회(2002). 기업의 사회공헌활동에 대한 실태조사.

아름다운재단(2007). 기업 사회공헌활동 실태조사.

전국경제인연합(2014). 2014년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서.

통계청(2013). 외국계기업 국내진출 현황

한국사회복지협의회·대한상공회의소(2013). 2013 중견·중소기업 사회공헌백서.

## 부록1 국내 다국적기업의 사회공헌 실태조사 설문지

□ 본 조사는 국내 다국적기업의 사회공헌 현황 및 사례 조사를 통해 다음 세 가지의 목적을 위해 실시되는 조사입니다. 첫째, 국내 다국적기업 사회공헌의 현 주소 및 애로점을 진단합니다. 둘째, 국내 다국적기업 사회공헌의 활성화를 위한 국내 토양 및 문화를 점검합니다. 셋째, 비영리 조직과의 협력방안을 제고합니다. 이를 통해서 궁극적으로 국내 다국적기업 사회공헌 활성화 및 토착화를 위한 기초자료를 제시하고자 합니다.

□ 조사표는 다음과 같이 크게 8개 파트로 구성되어 있습니다.

- [1] 일반현황(업종, 임직원 수, 매출액, 우리나라 진출시기 등)
- [2] 사회공헌활동 참여 경험 (사회공헌 활동 실천방법, 관심대상, 규모, 교육등)
- [3] 사회공헌 실적 : 자원봉사활동 (자원봉사 참여율, 참여시간, 참여분야 등)
- [4] 사회공헌 실적 : 기부금 (기부금액, 기부분야, 재원출처 등)
- [5] 사회공헌활동 추진 및 장애 요인 (추진요인, 내적, 외적 장애요인)
- [6] 사회공헌 활동 성과 (평가방식, 성과정도, 만족도 등)
- [7] 비영리조직과의 협력 현황 및 방안(비영리 조직과의 네트워킹 정도 등)
- [8] 국내 다국적기업의 본사 특성 (프로그램 차이, 보고방식, 조직구성 등)

□ 용어 설명

- [1] 본 조사에서 사용되는 '본사란 경영상의 핵심 사업장인 Headquarter를 의미
- [2] 본 조사에서 사용되는 '귀사', '지사'란 본사의 관리 아래 일정한 국가 및 지역의 일을 맡아 처리하는 사업장을 의미

□ 본 조사의 응답시간은 약 20분 가량 소요됩니다.

□ 응답 도중 응답화면 종료 시, 자동 저장되지 않으니 이 점에 유의하시어 작성해주시면 감사하겠습니다.

□ 귀하의 응답은 국내 다국적기업의 사회공헌 활동을 활성화하는데 소중한 자료로 쓰일 것입니다. 응답내용은 통계법 제13조(비밀의 보호 등)에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 외에는 사용되지 않습니다. 귀하의 진솔한 답변을 토대로 연구에 최선을 다하겠습니다.

2015년 8월

국내 다국적기업 사회공헌 실태조사 연구팀

조상미 (이화여자대학교 사회복지학과 교수, 아름다운재단 기부문화 연구소 연구위원)



## A. 응답자 특성

선생님의 개인정보는 앞서 말씀드린 바와 같이 통계법 13조 및 14조에 의해 철저히 보호되오니  
응답해 주시기 바랍니다.

◆ 작성자의 일반적 사항을 작성하여 주시기 바랍니다.

문1. 성 별		문2. 연 령	
문3. 담당업무	*겸직하고 계신 경우, 모두 표시 ① 인사 ② 재무 ③ 회계 ④ 생산 ⑤ 연구 ⑥ 유통 ⑦ 마케팅 ⑧ 보안 ⑨ 기획 ⑩ 민원 ⑪ 국제 ⑫ 홍보 ⑬ 조사 ⑭ 법무 ⑮ 비서 ⑯ 감사 ⑰ 사회공헌 ⑱ 기타(적을 것 :            )		
문4. 직 급	① 대표 ② 임원 ③ 본부장 및 부장급 ④ 차장 및 과장급 ⑤ 대리급 ⑥ 사원		
문5. 재직기간	총재직기간 _____년 _____개월 사회공헌 담당업무 _____년 _____개월		

## B. 일반 현황

◆ 귀사의 일반현황에 대해 응답해 주십시오.

문6. 기업명			
문7. 업 종	① 제조업 ② 금융업 ③ 건설업 ④ 유통업 ⑤ 서비스업 ⑥ 운수업 ⑦ 통신업 ⑧ 공공사업(행정, 전기, 수도 등) ⑨ 문화 및 여가산업(숙박, 음식업, 오락 등) ⑩ 기타 (적을 것 :            )		
문8. 임직원수	_____명		
문9. 2014년도 매출액	_____억원	문10. 2014년도 세전이익	_____억원
문11. 우리나라 진출시기	_____년도		





문26. 귀사는 지난해(2014년 1월~12월)에 다음 중 어떤 분야에 기부를 하셨습니까? 귀사의 기부금을 대상별로 구분한다면, 다음 항목의 비율은 어느 정도입니까?

내용	비율	내용	비율
1. 교육/장학	_____%	7. 학술연구	_____%
2. 사회복지	_____%	8. 재난구호	_____%
3. 지역사회	_____%	9. 보건의료	_____%
4. 문화진흥	_____%	10. 시민단체지원	_____%
5. 환경보호	_____%	11. 해외구호 등 국제활동	_____%
6. 스포츠지원	_____%	12. 기타 ( )	_____%
<b>합 계</b>			<b>100%</b>

문27. 2014년도 사회공헌활동 지출현황을 적어주시시오 (※하단의 기재 시 참고사항 참고)

구분		규모	기존 기준과 비교
♣ 2014년도 총액		( )만원 * 기업사회공헌 총액=자율프로그램+간접프로그램(일반기부)	
♣ 2014년도 매출액 대비 사회공헌지출 비율		( )% *사회공헌지출 금액/2014년 매출액	
①자율프로그램	①-1. 자체사업	( )만원	직접사업
①자율프로그램	①-2. 파트너십	( )만원	기부금
②간접프로그램(일반기부)		( )만원	기부금

<기재 시 참고사항> 기업 사회공헌 비용 기준

기업 사회공헌 비용 = ①자율 프로그램 + ②간접 프로그램(일반기부)

① 자율프로그램 : 각 기업이 뚜렷한 자체 기획의지를 갖고 독자적 또는 비영리기관 등과 협력, 운영하는 프로그램

①-1 자체사업 (in-house형)	ㄱ 외부 공익법인을 거치지 않고 기업이 단독으로 운영하는 공익사업에 투입된 예산 ㄴ 임직원 봉사에 사용된 각종 부대비용 등 사회공헌 지출 ㄷ 자체 사무국을 두고 직접 진행하는 사업비, 사회공헌적 성격의 캠페인 비용 등 ㄹ 기획사나 대행사 등 활용한 사회공헌 사업 관련 행사(발대식 등) 비용 등 포함
①-2 파트너십	귀사의 다양한 내부자원을 투입, 외부와 협업을 통해 진행하는 사업

② 간접 프로그램(일반 기부) : 외부의 기존 프로그램에 대한 후원, 협찬, 일반적 재해구호금과 같은 비지정성 기부금 등 (현금 기부뿐만 아니라 현물 기부 포함 등)

<기부금 처리가 될지라도 사회공헌비용에 포함되지 않는 항목(非사회공헌적 성격의 지원)>

- ㄱ 영리를 목적으로 한 스포츠 (ex. 프로스포츠구단 등)
- ㄴ 법적 의무부담이 있는 비용(ex. 각종 법정 기금, 정보통신기금 등)
- ㄷ 종업원 등 기업내부 구성원을 위한 지출(ex. 사내복지기금 등)
- ㄹ 비즈니스와 관련된 각종 회비(ex. 경제단체 회비 등)

※ 기업 사회공헌 비용은 "회사 차원에서 지출한 회계상 처리가능한 내역"에 한해 작성해 주시기 바랍니다.  
(임직원 기부금 제외, 회사가 매칭한 기부금은 포함)

**문28.** 귀사의 작년도 기부금 중 다음 항목의 비율은 대체로 어느 정도 인니까?

(이 문항의 보기와 관련하여 설문 하단의 기부금 분류표를 참고하시기 바랍니다.)

(☞ 최대한 정확하고 상세하게 알려주시면 감사하겠습니다)

항 목	비 율
1. 법정 기부금 (기부금을 소득금액의 50%에서 손금산입)	%
2. 지정 기부금 (기부금을 소득금액의 10%에서 손금산입)	%
3. 기타 기부금 (손금산입하지 않는 기부금)	%
<b>합 계</b>	<b>100%</b>

[기부금 분류표]

기부금 종류	항 목	기부금 종류	항 목
법정기부금	국방헌금과 국군장병위문금품	지정기부금	「사회복지사업법」에 의한 사회복지법인
	천재지변으로 생기는 이재민을 위한 구호금품		「유아교육법」에 따른 유치원·「초·중등교육법」 및 「고등교육법」에 의한 학교, 「근로자 직업능력 개발법」에 의한 기능대학, 「평생교육법」에 따른 평생교육시설 및 원격대학 형태의 평생교육시설
	사립학교, 비영리교육재단, 기능대학, 평생교육시설 및 원격대학, 외국교육기관, 산학협력단, 한국과학기술원, 광주과학기술원, 대구경북과학기술원, 국립대학법인 등의 시설비, 교육비, 장학금 또는 연구비로 지출하는 기부금		정부로부터 허가 또는 인가를 받은 학술연구단체·장학단체·기술진흥단체
	국립대학병원, 국립대학치과병원, 서울대학교병원, 서울대학교치과병원, 사립학교가 운영하는 병원, 국립암센터, 지방의료원, 국립중앙의료원, 대한적십자사가 운영하는 병원, 한국보훈의료공단이 운영하는 병원, 한국원자력의학원, 국민건강보험공단이 운영하는 병원 등의 시설비, 교육비 또는 연구비로 지출하는 기부금		정부로부터 허가 또는 인가를 받은 문화·예술단체 또는 환경보호운동단체
	사회복지사업, 그 밖의 사회복지활동의 지원에 필요한 재원을 모집·배분하는 것을 주된 목적으로 하는 비영리법인에 지출하는 기부금		종교의 보급, 그 밖에 교화를 목적으로 설립한 비영리법인
			「의료법」에 의한 의료법인
	주무관청의 허가를 받아 설립된 비영리법인 또는 사회적협동조합		
	기타		

**문29.** 귀사의 사회공헌활동을 위한 재원은 무엇입니까? 해당되는 것을 모두 골라 주시기 바랍니다.

- ① 지사 자체 예산      ② 지사 CEO나 지사 임원의 기부      ③ 본사에서 할당
- ④ 본사 CEO나 본사 임원의 기부      ⑤ 임직원의 기부      ⑥ 이벤트수익금
- ⑦ 공익연계마케팅(CRM)      ⑧ 기타

## F. 사회공헌활동 추진요인 및 장애요인

문30. 귀사가 사회공헌활동을 추진하게 된 주된 이유는 무엇인지 두 가지만 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 기업의 사회적 책임 이행을 위해
- ② 기업에 대한 사회적 인식개선을 위해
- ③ 소외계층을 돕기 위해서
- ④ 사회공헌활동을 통해 영업실적 증가를 위해
- ⑤ 임직원들의 내부 단합과 사기고양을 위해
- ⑥ 본사 CEO의 의지에 따라서
- ⑦ 지사 CEO의 의지에 따라서
- ⑧ 기타 ( )

문31. 다음 중 귀사의 사회공헌활동을 추진하는데 있어 결정적인 요소는 무엇인지 두 가지만 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 본사 CEO의 의지
- ② 지사 CEO의 의지
- ③ 주주의 결의
- ④ 임직원의 합의
- ⑤ 사회적 분위기
- ⑥ 세제 혜택
- ⑦ 기타 ( )

문32. 귀사가 사회공헌활동을 추진하는데 있어 내적 장애요인은 무엇인지 두 가지만 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 인력 및 전문성 부족
- ② 사회공헌 업무에 대한 정보 부족
- ③ 사회공헌 업무에 대한 홍보 부족
- ④ 본사 CEO의 관심부족
- ⑤ 지사 CEO의 관심부족
- ⑥ 회사 내 부서 간 협조 부족
- ⑦ 예산부족
- ⑧ 전담부서 부재
- ⑨ 기타 \_\_\_\_\_

문33. 귀사의 사회공헌활동에 있어 외적 장애요인은 무엇인지 두 가지만 선택해 주시기 바랍니다.

- ① 기업사회공헌 관련 법 제도 미흡
- ② 정부 또는 지자체의 관심과 지원 부족
- ③ 기업사회공헌에 관한 사회적 편견
- ④ 공익단체(사회복지시설, 시민단체, NGO 등 포함) 등 비영리조직의 역량 부족
- ⑤ 기타 ( )

## G. 사회공헌활동 성과

문34. 귀사는 사회공헌활동의 성과를 어떻게 평가하고 있습니까?

- ① 별도의 평가지표와 시스템을 갖추고 자체적으로 평가한다
- ② 외부의 전문가 혹은 기관의 평가를 받는다
- ③ 회사 내부와 외부의 공동평가를 받는다
- ④ 사회공헌활동에 대한 별도의 평가가 없다
- ⑤ 기타 ( )

문35. 귀사의 사회공헌활동은 다음과 같은 영역에서 얼마나 큰 성과가 있었다고 생각하시는지 해당되는 곳에 표시하여 주시고, 각 항목들 간의 순위를 매겨 주시기 바랍니다.

영역	전혀 그렇지않다	별로 그렇지않다	그런 편이다	매우 그렇다	모르겠다	순위
기업의 매출 증가 등 경영성과를 높였다						
기업의 전반적인 이미지 개선에 기여했다						
사원들의 결속력을 높이는 등 조직문화를 개선했다						
사회문제의 해결이나 예방에 기여했다						
국가나 지방자치단체의 정책에 영향을 미쳤다						
기타						

문36. 귀사가 실시한 사회공헌활동에 대한 만족도는 어느 정도 입니까? (해당칸에 체크)

구분	전혀만족하지 않음 <.....> 매우만족				
	1	2	3	4	5
경영진의 만족도					
사회공헌 담당자 본인의 개인적 만족도					
사회공헌 담당자 외 임직원들의 만족도					

## H. 비영리조직과의 협력방안

문37.1 귀사는 공익단체 (사회복지시설, 시민단체, 비영리단체 등 포함), 중간지원조직, 컨설팅업체와의 파트너십을 진행한 경험이 있습니까?

- ① 있음    ② 없음

문37.2 파트너십을 진행한 경험이 없으면 그 이유는?

- ① 이러한 조직 있는지 모름 (☞ 문 39로)    ② 알고 있지만 시도해 보지 않음 (☞ 문 39로)  
 ③ 있지만 지금은 시행하지 않음 (☞ 문 38로)

문38. 귀사는 공익단체 (사회복지시설, 시민단체, 비영리단체 등 포함), 중간지원조직, 컨설팅업체를 지원하다가 중단한 이유는 무엇이었습니다? 두 가지만 선택해 주십시오.

- ① 사업기간이 끝나서                      ② 대상기관의 사업수행능력에 문제가 있어서  
 ③ 우리 회사의 사업 분야와 관련이 없어서  
 ④ 다른 기관을 지원하는 것이 더 효율적이라고 판단되어서  
 ⑤ 경제상황이 어려워져서              ⑥ 경영진의 태도변화로              ⑦ 직접 사업을 실시하기 위해서  
 ⑧ 복잡한 행정절차 때문에            ⑨ 기타 \_\_\_\_\_



**문47.** 귀사에서는 파트너십 선정기준이 있습니까?

- ① 있다 (☞ 문48로)    ② 없다(☞ 문49로)

**문48.** 파트너십 선정 기준이 있다면, 우선순위에 따라 2가지 선택해주시기 바랍니다.

- ① 사업아이템의 사회적 필요성 및 효과성 ② 사업 아이템의 기업 사회공헌 철학과의 적합성  
 ③ 브랜드 이미지 제고 등 비즈니스 기여도 ④ 파트너단체의 역량 및 전문성  
 ⑤ 파트너단체의 투명성과 도덕성 ⑥ 파트너단체의 사회적 인지도 ⑦ 기타(    )

**문49.** 기업 사회공헌 관련 건의사항을 자유롭게 기재 바랍니다. (정부 제도, 전경련 등 모두 해당)

## H. 비영리조직과의 협력방안

**문50.** 사회공헌활동 프로그램이 귀사와 본사의 차이가 있습니까?

- ① 있다    ② 없다    ③ 잘 모르겠다    ④ 본사의 사회공헌 활동이 없다  
 ⑤ 지사의 사회공헌 활동이 없다

**문51.** 사회공헌 활동에 대한 활동 보고서를 본사에 제출하고 계십니까?

- ① 반드시 제출    ② 제출안함    ③ 사안에 따라 다름    ④ 기타\_\_\_\_\_

**문52.1** 본사 임직원들의 사회공헌활동 프로그램 참여 관심도는 어떠합니까?

- ① 전혀 관심없음    ② 조금 관심있음    ③ 보통임    ④ 적당히 관심있음  
 ⑤ 무척 관심있음

**문52.2** 귀사 임직원들의 사회공헌활동 프로그램 참여 관심도는 어떠합니까?

- ① 전혀 관심없음    ② 조금 관심있음    ③ 보통임    ④ 적당히 관심있음  
 ⑤ 무척 관심있음

아래 문 53. 문 54. 는 사회공헌 활동의 경영방침과 전담부서에 대한 질문입니다.

구 분		도입여부	도입시기(년)	비 고
문53. 경영방침에 사회공헌 명문화	본사	① 도입 ② 도입안함	년도	· 내용 :
	지사	① 도입 ② 도입안함	년도	· 내용 :
문54. 전담부서 설치/담당자지정	본사	① 전담부서 도입 ② 전담부서 없이 담당자만 지정 ③ 전담부서나 담당자 없음 ④ 모름	년도	· 상위부서 : · 부서명 : · 조직구성 : · 전담( ) 겸직( )
	지사	① 전담부서 도입 ② 전담부서 없이 담당자만 지정 ③ 전담부서나 담당자 없음 ④ 모름	년도	· 상위부서 : · 부서명 : · 조직구성 : · 전담( ) 겸직( )

문55. 귀사의 사회공헌 활동 대한 의사결정 방식은 어떻게 결정되고 있습니까?

- ① 본사 가이드라인에 따름      ② 지사에서 자체적으로 결정 후 추진      ③ 사안에 따라 다름  
④ 지사에서 결정 및 시행 후 본사에 사후 보고만 실시      ⑤ 기타 \_\_\_\_\_

문56. 본사의 사회공헌 활동 지출 비율은 어떻게 됩니까?

2014년도 본사 매출액 대비 사회공헌 지출비율 (      )%

\*사회공헌지출금액/2014년 매출액

## 부록2 국내 다국적기업의 사회공헌활동 실태조사 관련 인터뷰

안녕하십니까?

이화여자대학교 사회복지학과에서 기업의 사회적 책임과 기업사회공헌에 대해 연구하고 있는 조상미 교수입니다.

현재 아름다운재단에서 위탁을 받아 ‘국내다국적기업의 사회공헌활동에 대한 실태조사’와 관련하여 연구를 진행하고 있습니다. 본 연구는 국내 다국적기업의 사회공헌활동 현황 및 사례 조사를 통해 국내사회공헌의 현 주소 및 애로점을 진단하고, 다국적기업의 사회공헌활동의 활성화를 위한 방안을 마련하고자 합니다. 또한 비영리조직과의 협력방안을 제고하고자 구체적인 기준들을 제시하는데 목적이 있습니다.

귀하의 의견은 학술적인 연구에 귀중한 기초자료가 될 것이며, 인터뷰의 내용은 학술연구 이외의 다른 목적으로 일체 사용되지 않음을 비밀보장 원칙에 의거하여 약속드립니다.

※ 다음과 같은 질문으로 진행될 예정이며, 전문가로서의 의견을 자유로이 말씀해 주시면 감사하겠습니다.

이화여자대학교 조상미 교수 드림

문의 및 연락 :

### 1. 국내다국적기업의 사회공헌활동 일반 현황

1. 귀하의 회사에서 실시하고 있는 사회공헌활동에 대하여 소개해 주십시오.

- 대표 활동 내용, 대상, 기부금, 매출액대비 사회공헌활동비용 등

2. 본사와 지사의 사회공헌활동의 내용이나 취지는 동일한지, 혹시 다르다면 본사에서는 어떠한 활동을 하고 있는지 말씀해 주십시오. (규모, 내용, 대상 등)

- 본사 또는 다른 해외지부와 사회공헌활동의 내용이 차이가 있는 이유 말씀해주십시오.

3. 귀사의 사회공헌활동은 귀사의 비전이나 사업 성격과 어떻게 관련이 있습니까?

4. 사회공헌활동의 사내의 홍보는 어떻게 하고 계십니까?

- 자사 홈페이지를 이용한 온라인 홍보/언론홍보/사회공헌백서 또는 지속가능경영보고서 제작 배포

5. 현재 국내 일반기업과 귀사의 사회공헌활동의 차이가 있다고 생각하십니까?

## II. 국내다국적기업 사회공헌활동의 도전점

1. 사회공헌활동을 시행하는데 있어 발생한 어려운 점이나 부정적 요인이 있었습니까? 그 이유나 배경은 무엇입니까? (본사-지사관계, 구조적 문제, 홍보, 이미지, 자원 등)

2. 본사 사회공헌 활동의 자원과 지사의 사회공헌 활동 자원은 차이가 있습니까?

- 글로벌 차원의 정책과 국내 실행의 괴리/금액차이 등

3. 국내 다국적기업에 대한 사회적 이미지는 어떻다고 생각하십니까?

## III. 비영리기관과의 협력방안

1. 국내기업/비영리기관/타지사/글로벌기업의 사회공헌담당자들과 알고 지내며 정보교환을 하십니까?

2. 귀사는 사회공헌활동 추진 시 자체사업과 비영리단체 파트너십 중 어떤 방식을 선호하십니까?  
그 이유는 무엇입니까?

- '자체사업'을 '파트너십'으로 혹은 그 반대로 전환한 경험

**3. 다국적기업과 비영리단체 간 원활한 파트너십을 위해 가장 필요한 점은 무엇이라고 생각하십니까?**

- 메뉴얼 개발, 사업추진을 위한 비영리단체의 역량강화, 지속적 네트워크 등

## **IV. 사회공헌활동의 기대점**

**1. 본사와 지사의 적극적인 사회공헌 활동을 유지할 수 있는 방법은 무엇입니까?**

**2. 본사와 지사 차원에서 어떤 사회공헌활동 개발이 가능할 것으로 보이십니까?**

**3. 국내 사회공헌활동과 관련하여 건의사항을 말씀하여 주십시오.**

- 기업환경, 정부제도, 비영리기관, 전경련 등 모두 해당



2015년 기획연구 보고서

---

# Part2

## 시민됨과 기부

서울여자대학교 사회복지학과 교수  
최혜지





## I. 문제제기

기부행위는 기부자의 심리내적 요인과 사회적 요인을 축으로 짚진되었다. 선행된 연구들이 이들 두 차원을 통해 기부행위를 효과적으로 설명해 왔다는 평가에는 인색할 이유가 없다. 그러나 독립적이지만은 않은 두 축이 어떻게 충돌하고 상보하는가에 대한 시원한 설명은 없었다는 것은 이 연구의 문제의식이다.

2014년 우리나라 기업의 87%가 사회공헌에 참여했다(한동우, 2015). 기업이 사회에 환원한 기부금 총액은 약 3조원에 이른다(최혜지, 2015). 개인 기부금을 포함한 우리나라 기부금 총 규모는 약 12조 5천 억으로 추산된다(고령환 외, 2015). 적지 않은 규모이나 상대적으로 만족할 성적은 아니다. 2015년 우리나라 사회의 기부성적은 153개국 중 64위에 그쳤다(Charities Aid Foundation, 2015). 세계 11위를 자랑하는 경제수준과 양립하기 어려운 간극이 선명하다.

살림 사는 형편이 기부수준을 설명하는데 한계가 있다는 의미이다. 그렇다면, 동정심 또는 이타심의 부재를 경제적 역량과 기부성적간 탈각의 원인으로 고려해 볼 수 있다. 그러나 여전히 석연치 않다. 정 많고 눈물 많은, 나 보다 우리를 우선한다고 믿어 온 우리 자신이 개인주의로 표상되는 서구국가들 보다 낮은 동정심이나 이타심을 갖고 있다고 설득 당해야 할 근거가 없다. 이는 개인의 경제적 조건, 이타심 등 내적 동기를 중심으로 기부를 설명해 온 선행연구의 한계를 시사한다. 기부금에 대한 세제혜택의 확대 등 제도적 환경의 변화에도 우리나라의 기부문화가 시원한 행보를 보이지 않는다는 것은 외부의 사회적 변인에 주목한 선행연구 또한 해결하지 못한 과제가 있음을 의미한다.

전술된 선행연구의 한계는 두 개의 남겨진 과제를 제안한다. 우선, 개인의 내적 동기가 기부라는 사회적 행위로 발현되도록 이끄는 추동력이 무엇인가에 대한 설명이 필요하다. 둘째, 기부는 경제력이나 세제 혜택과 같은 합리적인 판단에 기초할 것이라는 기대가 충분히 지지되지 못하고 굴절되어 나타나는 이유에 대한 설명이다.

두 과제는 기부를 이해하는데 부르디외의 장 이론과 아비투스 개념이 지닌 유용성을 짐작케 한다. 연구자는 부르디외의 이론에 의지해 시민공동체는 장의 영역에 해당하며, 기부는 시민공동체의 아비투스로 가정한다. 제기된 가정에 토대해 이 연구는 시민됨과 기부행위 사이의 연계를 살펴보고자 한다. 이를 위해 우선 시민됨과 기부행위의 양태를 살펴보고, 시민됨과 기부행위 사이의 영향관계를 분석했다. 특히, 노인과 비노인 인구집단에서 시민됨과 기부행위의 양태, 시민됨과 기부행위 사이의 영향관계가 동일하게 재현되는가를 비교하고자 했다.

## II. 이론적 배경

### 1. 부르디외의 장 이론과 시민공동체

#### 1) 장

부르디외의 장이론은 문화에 대한 새로운 사회학적 기획 과정에서 정립되었다. 사회적 장은 현대사회의 진화과정에서 분화된 사회적 영역을 뜻한다. 사회적 공간으로서 장은 고유한 법칙, 차별적 이익과 관심을 갖는 자율적인 소세계이다(Bourdieu, 1994).

사회적 장이 지니는 이론적 중요성은 사회적 장이 사회구조와 상징체계 사이의 관계를 가교하는 매개물이라는 점이다. 따라서 경제적 계급을 비롯한 외부 구조의 영향력은 사회적 장을 통해 재해석된다(Bourdieu, 1984, 김천기, 2007 재인용). 사회적 장의 매개적 성격은 장의 자율성에 기초한다. 자율성은 장의 고유성을 반영한 차별적 규범과 기능을 장이 소재되어 있음을 의미한다.

장 내부 공간에서의 위치에 대한 사유는 장 이론의 중심 주제이다. 장의 공간 안에서 행위자는 하나의 위치를 점유하게 되며, 위치는 장에 속한 행위자들 사이의 대립과 갈등의 동력으로 기능한다. 위치는 행위자의 정당성 근거로 작동하기 때문에 행위자들은 장 내부의 지위공간의 지배에 집착한다(Bourdieu, 1984).

장은 세 가지의 특성을 갖는다. 첫째, 장은 자본의 분포가 위치로 구조화된 공간이다. 장의 구조는 자본을 향한 행위자들 사이의 역동관계나, 투쟁의 역사를 투영한다. 둘째, 장은 투쟁의 공간이다. 기득권을 무기로 새로운 경쟁자의 진입을 무력화 하려는 기층 지배자와 진입 장벽을 와해하고 장으로의 착륙을 이루어내려는 신입자 사이의 갈등과 반목이 장의 본질이다. 셋째, 장의 행위자들은 선취물에 대한 암묵적 동의를 형성하고 있다. 투쟁하고 획득해야 할 선취물의 가치에 대한 이해를 공유하며 이를 재생산한다(Bourdieu, 1984).

#### 2) 장으로서 시민공동체

시민공동체는 시공간적 동시성을 지닌 행위자에 의해 시민됨의 문화를 규정하고 재생산하는 독자적 영역이라는 점에서 장으로 이해될 수 있다. 즉, 한 개인이 시민으로서의 삶을 영위하는 공동체는 시민됨의 문화를 구조화하고 재생산하는 기구이다. 시민공동체는 '위치가 구조화된 공간'이라는 장의 특성을 갖는다. 시민이라는 명칭을 부여 받았으나 행위자마다 시민공동체 내에서 점하는 위치는 상이하다. 미국사회의 시민공동체 내에서 백인의 문화자본을 소유한 시민과 유색인의 문화자본을 지닌 시민 사이에 문화자본의 차이가 생산해 낸 지위구조가 존재한다는 것은 위치가 구조화된 공간이라는 장의 첫 번째 특성을 시민공동체가 공유하고 있음을 의미한다.

시민공동체는 투쟁의 장이다. 시민의 권리는 누구에겐 지켜내야 할 권리이고 누구에겐 획득해야 할 권

리이다. 어떤 조건을 지닌 이주민에게 시민의 권리를 부여하고 시민공동체의 일원으로 수용할 것인가는 국가마다 해묵은 정치적 쟁점이다. 선주민은 시민으로 누려온 기득권이 다른 행위자에게 확대되는 것을 견제하고 이주민은 시민의 권리를 획득하고 시민공동체로 편입되기 위해 투쟁을 기꺼이 수용한다. 시민공동체 내에서 투쟁하는 행위자들은 시민으로 향유하는 권리와 시민문화의 가치를 규정하고 재생산한다. 장으로서 시민공동체는 기부행위의 하부구조와 상부구조를 가교한다. 따라서 경제적 수준 등 개인의 미시적 속성은 기부문화라는 거시적 구조에 온전히 투영되기 보다 시민공동체라는 매개를 거치면서 굴절되게 된다.

## 2. 부르디외의 아비투스과 기부

### 1) 아비투스

장에서의 행동은 아비투스의 무의식적 발현으로 설명된다. 아비투스는 장의 구조가 신체화 것이며 동시에 장의 규범과 구조를 규정한다(Bourdieu, 1994). 부르디외는 아비투스의 개념을 통해 행동을 경제적 이익에 기초한 합리적이고 의식적인 표현으로 상정한 공리주의에 반기하고자 했다. 더불어 장에서 형성되는 문화적 산물이 계급적 산물로 등치화 될 수 없음을 강조해 마르크스의 사유를 극복하고자 했다(김천기, 2007).

아비투스는 다음과 같은 이론적 유용성을 갖는다. 우선, 아비투스는 행위자의 행동이 외부 조건에 의해 반사적으로 형성되는 기계적 산물이라는 선행 이론의 결함을 극복하게 한다. 또한 아비투스는 행동이 기회와 물질적 이익을 중심에 둔 의식적이고 합리적인 과정의 결과라는 공리주의적 이해를 초월하게 한다. 오히려 장에서 형성된 행위자의 아비투스는 내재된 합리적 준거를 포함하고 있으며, 행동은 이 준거에 의해 영향을 받는다고 설명한다(Bonnewitz, 2000, 김천기, 2007 재인용).

장에서 형성된 아비투스는 사회화를 통해 후대에 전달되며 장의 문화와 규범으로 견고해 진다. 특정 행동은 일부 장만이 향유하는 문화로 인식되며, 개인은 이들 문화를 향유함으로써 자신을 다른 장에 속한 개인과 구별 지으려 한다.

## 2) 시민공동체의 아비투스로서 기부

### (1) 시민됨의 정의

현대적 의미의 시민은 국가를 구성하며 일정한 권리와 의무를 공유하는 공동체의 구성원을 의미한다(홍윤기, 2002, 정병기, 2013 재인용). 홉스의 자연법 사상으로부터 시민은 도시 거주라는 고전적 전제를 해제하고 인간이라는 조건만으로 평등한 권리를 인정받는 존재로 변환된다(홍윤기, 2002, 정병기, 2013 재인용). 자유주의적 관점에서 시민은 공민적 권리에 버리 해 국가를 상대로 정치, 경제, 사회의 법적 지위를 획득한 개인으로 정의된다(이동수, 2008).

시민됨은 자유권과 평등권, 정치적 권리, 그리고 사회적 권리에 대한 자의식과 이에 기반한 실천적 행위를 의미한다. 시민됨은 개인의 자유와 평등을 전제로 하나 원자화된 개인에 기반하지 않는다. 오히려 시민됨은 관계로 구성된 공동체 내에서 발아하고 성장한다(김동춘, 2013).

시민됨은 공동체에 내장된 선형적 조건이 아니다. 시민으로 처우받고 시민으로 복무하길 희망하는 집단의 투쟁과정에서 형성되고 성숙한다. 따라서 시민됨은 집단의 이해관계를 우선하는 공동체 지향성을 내포한다. 시민됨은 개인 또는 집단이 시민의 경계내로 편입되고 시민으로 인정됨을 궁극으로 하는 방어적 투쟁을 넘어설 것을 요구한다. 차별 및 억압대상에 대한 공감과 일체화, 이웃과 공동체에 대한 책임 의식으로 구체화 되는 '확대된 자아의식'으로 확장되어야 한다(김동춘, 2013).

### (2) 시민됨의 요소

시민됨의 개념은 시민이 되기 위한 하위 요소를 시사한다. 우선, 시민은 사적 이익을 초월해 공공의 선을 추구하는 덕이 요구된다. 또한 자신이 시민공동체의 일원으로서 갖는 권리를 인식하는 시민권리 의식이 공유되어야 한다. 끝으로, 권리의식에 기반한 시민으로서의 실천적 행위에 가담할 때 진정한 시민이 되는 것이다.

#### 가. 시민덕목

"시민은 도덕적 신분이다"라는 바버(Barber, 1984)의 사유는 시민됨은 기대되는 도덕적 준거가 존재함을 시사한다. 시민을 이기를 넘어 공공성을 담지하는 덕을 갖춘 개인으로 설명한 루소의 정의는 시민됨의 덕목이 공공성을 중심에 두고 있음을 가늠케 한다(박의경, 2011 재인용).

## 나. 시민권리

고대사회에서 시민은 공론의 장에서 정치적 사회적 쟁점에 대한 자신의 의견을 피력하는 자로 공론참여의 권리를 지녔다. 부르주아와 시민의 중복성이 강하던 시기에 시민은 세금을 납부할 수 있는 자로서 자신의 재산을 보호받을 권리를 중시했다. 시민권의 발달을 공민권, 참정권, 사회권으로 단계화한 마샬의 주장은 시민됨의 한 차원으로서 시민권리의 중요성을 시사한다.

## 다. 시민참여

참여는 공론장의 논의에 참여하고 결정하는 자를 시민으로 정의한 아리스토텔레스의 고전적 시민 개념에서부터 강조된다. 즉 공적 결정에 참여하고 공론의 장에 서는 것이 시민의 본질이다. 특히 루소는 시민을 결정짓는 요소로 사회적, 정치적 참여를 강조한다(박의경, 2011). 이처럼 자발적 결사는 시민됨의 조건이자 시민됨을 방증하는 지표이다. 시민권과 시민덕목이 인식적 차원, 즉 시민됨의 영혼을 구성하는 것이라면 시민참여는 외형화된 시민됨 즉 시민됨의 신체이다.

### (3) 아비투스로서 기부

시민공동체는 자신의 장과 다른 장을 구분하는 고유한 문화와 규범을 규정하고 재생산한다. 시민으로서 행위자는 시민공동체가 규정한 문화를 내재화하고, 무의식적 과정을 통해 내재화된 아비투스에 준거해 행동하게 된다. 시민됨은 시민으로서의 권리의식, 실천적 행위, 사익을 초월한 공공선 추구의 확대된 자의식을 포괄한다. 따라서 시민공동체는 시민으로서 권리를 누리고, 시민의 덕을 성품으로 승화하고, 참여를 통해 이를 발현하는 것을 바람직한 것, 또는 시민다운 것으로 규정한다.

기부는 타인에 대한 관심과 배려에 기초한다. 경제적 이익에 기초한 합리적 판단이기 보다 공동체의 안위를 염두에 둔 공공선이라는 지향점을 갖는다. 기부는 특히 자신이 속한 공동체를 자신의 일부로 인정하는 자아의식의 확장을 전제로 한다. 그와 같은 점에서 기부는 시민으로서의 덕목을 실천하는 공동체의 참여적 행위이다.

기부는 시민공동체의 성장 가능성을 높이고 질적 속성을 강화한다. 따라서 시민공동체는 기부를 시민됨의 일부로 규범화하고 장려한다. 기부 활성화를 위해 제도적 환경을 정비하고 공론의 장을 통해 기부문화를 전파한다. 시민의 정체성을 지닌 행위자는 기부를 시민다움의 일부로 학습하고 기부문화에 투항함으로써 시민의 정체성을 강화하게 된다. 시민은 기부를 자신의 정체성을 드러내는 주요한 지표 또는 조건으로 내재화한다. 사회화를 통해 기부는 바람직한 행동으로 지향되며 아비투스로서 기부는 세대를 너머 전승되고 지속된다. 이처럼 기부는 시민공동체의 장에서 행위자의 무의식에 내재화된 아비투스로 이해될 수 있다.

### 3. 기부연구의 동향

기부를 주제로 한 그간의 연구는 ‘왜’와 ‘어떻게’를 중심으로 수렴된다. ‘왜’에 집중한 연구들은 기부의 내적, 외적 동기를 밝히는데 목적을 둔다. 한편 ‘어떻게’에 천착한 연구들은 기부행위의 양태, 즉 어떻게 기부하는가를 이해하려는 부류와 기부활성화, 즉 어떻게 확대할 것인가의 방법론을 모색하는 부류로 분리된다. 다음에서는 이 연구의 주제를 고려해 ‘왜’에 천착해 온 연구들을 중심으로 선행연구를 정리했다.

#### 1) 기부의 내적 동기

이웃에 대한 동정심, 이타심은 기부를 포함한 자선행위의 결정요인으로 주목되어 왔다. 도덕적 의무로서 사회적 책임감은 기부 의사와 기부행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(황창순, 강철희, 2002). 기부를 통한 행복감, 즉 죄의식의 완화, 좋은 사람이라는 기분 또한 기부행동을 촉진한다(강철희 외, 2012). 사회적 자본의 한 형태인 사회적 신뢰는 정보공유 능력을 높이고 사회참여를 증진한다(최혜지 외, 2015). 다수의 연구에서 사회에 대한 신뢰 또한 기부에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다(강철희 외, 2012).

#### 2) 기부의 외적 동기 및 사회적 요인

경제적 상황에 대한 인식은 기부행위에 영향을 미친다, 일반적으로 경제적 상황에 대한 긍정적 또는 낙관적으로 인식할수록 기부에 참여할 가능성이 높다는 연구가 지배적이나 경제적 상태와 기부 가능성은 비선형적 관계를 갖는다는 주장도 공존한다(강철희 외, 2011).

기부의 사회적 요인은 기부관련 제도, 기부문화 등을 포괄한다. 세제혜택을 포함한 기부정책은 기부 의도를 결정하며, 한 사회의 기부문화 역시 기부 의도나 기부행위에 영향을 미친다. 무엇보다도 타인으로부터의 기부요청 등 직접적인 외부압력이 기부참여에 결정적인 요인으로 확인되었다(이용규, 송용찬, 2012).

### Ⅲ. 연구방법론

#### 1. 연구설계 및 분석자료

이 연구는 2011년 9차 한국종합사회조사(KGSS)년 원자료를 이용한 사회조사 연구로 설계되었다. 한국종합사회조사는 2004년을 시작으로 매년 이루어지며 한국인의 주요 가치 및 태도, 속성, 행동 방식, 일상생활 양태를 묻는 네 개의 모듈로 구성되어 있다. 반복핵심 모듈은 매년 조사되며, International Social Survey Program(ISSP) 모듈은 세계사회조사프로그램에 가입된 45여개 회원국의 공동질문으로 이루어져있다. East Asian Social Survey(EASS) 모듈은 한국, 중국, 일본, 대만이 공동 개발한 질문으로 구성되며 격년주기로 조사된다. 특별주제 모듈은 사회적 관심이 집중된 특별주제를 매년 바꾸어가며 조사한다. 시민성과 기부에 관한 질문은 ISSP 모듈에 포함되며 2004년, 2011년, 2014년에 조사에 포함되었다. 2014년 조사가 가장 최근 자료이나 공공에 미개방된 상태라 접근 가능한 최신 자료인 2011년 자료를 본 연구에서 분석했다.

#### 2. 표본 및 자료수집

KGSS는 한국에 거주하는 만 18세 이상 성인 남녀를 모집단으로 하며 다단계지역집락표본 추출법(multi-stage area probability sampling)을 통해 표집한다(KGSS 사업단, 한국사회과학자료원에서 2015년 8월 31일 내려 받음). 자료는 200여명의 훈련된 유급면접원이 응답자의 거주지를 방문해 대면 면접을 통해 수집한다. 2011년 조사는 1,526명으로부터 자료를 수집했으며 이 연구는 20세 이상의 남녀 1,484명의 자료를 분석했다.

### 3. 측정도구

#### 1) 시민됨

##### (1) 시민덕목

시민의 덕목은 시민과 사회에 대한 의견을 묻는 세 개의 질문을 이용해 측정했다. KGSS는 열 개의 질문을 통해 시민과 사회에 대한 의견을 묻고 있으나 탐색적 요인분석결과, 이들 열 개 문항은 세 개의 공통요인을 포함하는 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 세 개의 공통요인 중 시민의 책임에 관한 하나의 공통요인에 적재된 세 개의 문항을 이용해 시민덕목을 측정했다. 응답은 ‘매우 반대한다’에서 ‘매우 동의한다’의 리커트형 5점 척도로 측정했으며, 높은 점수는 높은 수준의 시민덕목을 의미한다. 세 문항의 신뢰도는 크론바 알파 계수가 0.62로 받아들일 수 있는 수준으로 나타났다.

	요인1
우리는 다음 세대를 위해 이 세상을 살기 좋은 곳으로 물려주어야 한다	0.82
이 세상은 책임감 있는 시민을 필요로 한다	0.71
사람들은 자기보다 불행한 사람을 도와야 한다	0.34
Eigen Value	1.77

〈표 1〉 시민의 덕목 요인분석

##### (2) 시민권리

시민권리의 인식은 ISSP 모듈에서 시민권리에 대한 인식을 조사하기 위해 사용한 여섯 개의 문항을 이용해 측정했다. 민주국가에서 개인이 지닌 다음의 권리가 어느 정도 중요한가를 물었으며, 응답은 ‘전혀 중요하지 않다’에서 ‘매우 중요하다’의 리커트형 7점 척도로 측정했다. 여섯 개의 문항을 이용한 탐색적 요인분석결과<sup>1</sup> eigen value가 3.50인 하나의 공통요인이 추출되었으며 각 문항은 요인계수가 최소 0.52에서 최대 0.85로 추출된 공통요인에 성공적으로 적재되었다. 점수가 높을수록 높은 시민권리 의식을 의미하며, 신뢰도는 크론바 알파가 0.85로 받아들일 수 있는 수준을 보였다.

	요인
적정생활수준유지	0.60
소수자권리보호	0.62
평등한 대우	0.77
정책에 여론을 반영	0.85
정책결정에 국민이 참여	0.85
시민불복종운동 참가	0.52
Eigen Value	3.50

〈표 2〉 시민권리의 요인분석 결과

### (3) 시민참여

시민참여는 선거와 집단적 행동에 참여한 경험 여부를 통해 측정했다. 2010년 6월 2일 지방선거, 서명운동, 거리시위, 시민단체 후원 여부를 물어, 참여에 1점을, 비참여에 0점을 부여하는 평정방식으로 점수화 했다. 2010 지방선거 참여율은 20대가 44.5%로 최저, 60대가 80.5%로 최고를 보였다. 20대부터 60대가 지속적으로 증가하다 60대를 정점으로 70대와 80대에서 조금씩 감소했으나 80대도 67.4%로 상대적으로 높은 참여율을 보였다. 서명은 20대가 42.5%로 가장 높은 참여율을 보였으며 연령대가 높아질수록 점차 감소해 80대는 8.7%로 최저치를 보였다. 거리시위는 20대가 4.5%로 가장 낮은 참여율을, 50대가 10.0%로 가장 높은 참여율을 보였다. 연령대가 높을수록 거리시위 참여율이 낮을 것이라는 편견과 달리 70대와 80대가 각각 5.7%와 6.5%로 20대 보다 높은 참여율을 보였다. 시민단체에 대한 후원은 30대와 40대가 각각 9.2%와 9.0%로 상대적으로 높은 참여율을 보였으며, 70대와 80대가 낮은 참여율을 보였다.

		단위(% , 명)						
구분		20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대
선거	참여	44.5(89)	55.1(185)	69.1(253)	78.3(195)	80.5(132)	77.2(95)	67.4(31)
	비참여	55.5(111)	44.9(151)	30.9(113)	21.7(54)	19.5(32)	22.8(28)	32.6(15)
서명	참여	42.5(85)	41.1(138)	41.8(153)	30.1(75)	26.8(44)	13.8(17)	8.7(4)
	비참여	57.5(115)	58.9(198)	58.2(213)	69.9(174)	73.2(120)	86.2(106)	91.3(42)
거리시위	참여	4.5(9)	7.7(26)	8.7(32)	10.0(25)	6.1(10)	5.7(7)	6.5(3)
	비참여	95.5(191)	92.3(310)	91.3(334)	90.0(224)	93.9(154)	94.3(116)	93.5(43)
단체후원	참여	3.5(7)	9.2(31)	9.0(33)	7.2(18)	3.0(5)	2.4(3)	0.0(0)
	비참여	96.5(193)	90.8(305)	91.0(333)	92.8(231)	97.0(159)	97.6(120)	100.0(46)

〈표 3〉 연령대별 시민참여율

## 2) 기부행위

기부행위는 '나는 정부가 하는 것과 관계없이 자선적 이유로 돈을 기부하곤 한다'의 한 문항을 이용해 측정했다. 응답은 '매우 반대한다'에서 '매우 동의한다'의 리커트형 5점 척도로 측정했다. 높은 점수는 높은 수준의 기부행위 수준을 의미한다.

## 4. 분석대상자

1,483명 분석대상자의 44.5%(n=661)는 남성, 55.5%(n=823)는 여성이 차지했다. 연령은 최소 20세에서 최대 94세로 비교적 넓은 범주를 보였으며 평균 46.9세로 나타났다. 20대가 13.5%(n=200), 30대가 22.6%(n=336), 40대가 24.7%(n=366), 50대가 16.8%(n=249), 60대가 11.1%(n=19.2%), 70대가 8.3%(n=123), 80대 이상이 3.1%(n=46)로 30대와 40대가 주를 이루었다. 교육적 수준은 무학, 서당수학을 포함한 초등학교 졸업이하가 14%(n=208), 중학교 졸업이 7.8%(n=116), 고등학교 졸업이 29.1%(n=432), 전문대학교 졸업 이상이 49.1%(n=728)로 비교적 높은 수준을 보였다. 결혼상태는 기혼유배우자가 68.7%(n=1,020)로 다수를 차지했으며, 사별이 10.0%(n=148), 이혼이 3.4%(n=51)로 나타났다.

## 5. 분석방법

분석은 기술분석, 빈도분석, 교차분석, t-test, 다중회귀분석이 사용되었으며, 통계분석은 SAS를 사용했다.

## IV. 연구결과

### 1. 시민됨과 기부실태

시민덕목은 최소 8점에서 최대 15점의 분포를 보였으며, 평균 13.34(sd=1.44)로 나타났다. 이는 시민덕목의 이론적 범주인 3에서 15의 90%에 해당하는 높은 수준이다. 시민권리는 최소 6점에서 최대 42점의 넓은 범주를 보였다. 시민권리의 수준은 평균 34.46(sd=6.66)로 비교적 높게 나타났다. 시민참여는 최소 0에서 최대 4의 범위를 보였으며, 평균 1.15(sd=0.91)로 최대값의 25%에 불과한 낮은 수준으로 나타났다.

구분	N	M(SD)	최소값	최대값
시민덕목	1,483	13.34(1.44)	8.00	15.00
시민권리	1,433	34.46(6.66)	6.00	42.00
시민참여	1,484	1.14(0.91)	0.00	4.00
기부행위	1,483	3.37(1.01)	1.00	5.00

〈표 4〉 주요변수의 기술통계

시민됨과 기부행위의 수준을 연령대별로 살펴보면, 시민덕목은 연령이 증가할수록 꾸준히 증가하다 60대 이후 조금씩 감소하는 추세를 보였다. 20대가 12.67로 가장 낮은 수준을, 60대가 13.64로 가장 높은 수준을 보였다. 시민권리는 연령에 따라 일정한 추세가 관찰되지 않았다. 70대가 33.39로 가장 낮은 수준을 보이는 반면 80대는 35.76으로 가장 높은 수준을 보였다. 시민참여의 정도는 80대가 0.83, 20대가 0.95로 상대적으로 낮았으며, 40대와 50대가 각각 1.29와 1.26으로 상대적으로 높은 수준을 보였다.

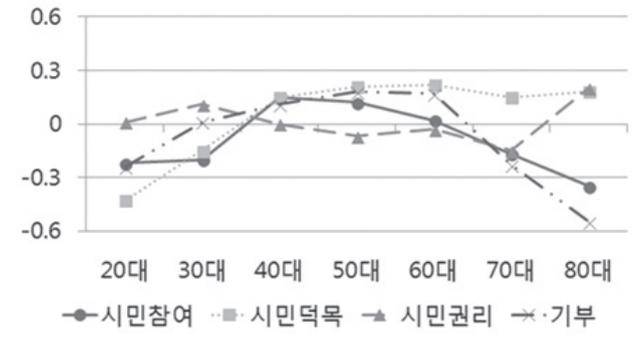
기부의 수준은 80대가 2.80으로 가장 낮았으며 50대가 3.54로 가장 높은 수준을 보였다. 연령대별 기부의 수준은 20대부터 50대까지 나이가 증가할수록 점차 증가하다 50대 이후 감소하는 것으로 나타났다.

구분	20대	30대	40대	50대	60대	70대	80대
시민덕목	12.67	13.09	13.53	13.62	13.64	13.54	13.58
시민권리	34.51	35.19	34.41	33.97	34.19	33.39	35.76
시민참여	0.95	1.13	1.29	1.26	1.16	0.99	0.83
기부	3.11	3.37	3.47	3.54	3.53	3.12	2.80

〈표 5〉 연령대별 시민됨과 기부수준

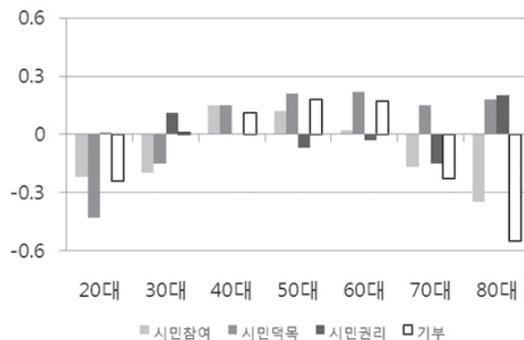
시민덕목, 시민권리, 시민참여, 기부수준을 Z값으로 표준화해 연령대별로 위치시킨 좌표는 〈그림 1〉와 같다. 시민덕목은 연령이 증가함에 따라 증가하는 경향을 보였다. 시민참여는 40대를 기점으로, 기부는

60대를 기점으로 감소하는 추세를 보였다. 시민권리는 전 연령대에 걸쳐 비교적 일정한 수준을 유지하다 80대에 급격히 증가하는 양상을 보였다.



〈그림 1〉 시민권리와 기부의 연령대별 추이

표준화 값을 이용해 연령대별로 시민권의 세 차원과 기부를 비교해 보았다. 20대는 전반적으로 시민권과 기부 모두 전체 평균보다 낮았으며, 특히 시민덕목과 시민참여가 매우 낮은 수준을 보였다. 30대는 시민참여와 시민덕목은 평균 보다 낮은 반면 시민권리와 기부는 평균보다 높게 나타났다. 특히 시민권리가 가장 높은 수준을 보였다. 40대는 모든 차원이 평균 이상인 것으로 나타났으며, 상대적으로 시민참여와 시민덕목이 다른 차원보다 높았다. 50대는 시민권리는 전체평균 보다 낮은 반면 시민참여, 시민덕목, 기부는 전체평균 보다 높았다. 시민덕목과 기부가 다른 차원보다 상대적으로 높은 수준을 보였다. 60대 역시 시민권리만이 전체 평균보다 낮았다. 시민덕목과 기부가 다른 차원보다 상대적으로 높게 나타났다. 70대는 시민덕목만이 전체 평균보다 높은 수준을 보였으며, 시민참여, 시민권리, 기부는 전체 평균보다 낮았다. 80대는 시민덕목과 시민권리가 전체 평균보다 높은 수준을 보였으며, 시민참여와 기부는 상대적으로 낮았다.



〈그림 2〉 연령대별 시민참여, 시민덕목, 시민권리, 기부 비교

## 2. 노인과 비노인간 시민됨과 기부의 차이

65세를 기준으로 노인과 비노인으로 구분해 두 집단 사이의 시민됨과 기부의 차이를 살펴보았다. 비노인의 시민덕목은 13.25, 노인의 시민덕목은 13.62로 시민덕목은 노인이 비노인보다 유의미하게 높았다( $t=-3.56, p=0.00$ ). 시민권리는 비노인이 34.43, 노인이 34.31로 비노인이 높았으나 그 차이가 통계적으로 의미있는 수준에 이르지 못했다( $t=0.23, p=0.82$ ). 시민참여는 비노인이 1.15, 노인이 1.03로 비노인의 사회참여 수준이 노인보다 통계적으로 유의미하게 높았다( $t=2.44, p=0.15$ ). 기부는 비노인이 3.38, 노인이 3.22로 비노인이 유의미하게 높은 수준을 보였다( $t=2.11, p=0.36$ ).

구분		M(sd)	t	p
시민덕목	비노인	13.25(1.47)	-3.58	.000
	노인	13.62(1.41)		
시민권리	비노인	34.43(6.81)	0.23	.816
	노인	34.31(6.04)		
시민참여	비노인	1.15(0.94)	2.44	.015
	노인	1.02(0.73)		
기부	비노인	3.38(0.99)	2.11	.036
	노인	3.22(1.12)		

〈표 6〉 노인과 비노인 사이의 시민됨과 기부의 차이

## 3. 통제변인과 시민됨 사이의 상관관계

통제변인과 시민됨 사이의 상관관계를 분석한 결과, 시민덕목은 연령, 이타심과 정적으로 유의미한 상관이 있는 것으로 나타났다. 시민권리는 이타심과 정적으로 유의미한 상관을 보여, 시민권리 의식이 높을수록 이타심도 높았다. 시민참여는 경제적 만족도와는 부적으로, 이타심과는 정적으로 유의미한 상관을 보였다. 이는 경제적 만족도는 낮을수록, 이타심은 높을수록 시민참여 활동은 증가하는 것을 의미한다.

시민됨의 세 요소 사이에는 정적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 시민덕목이 높을수록 시민권리에 대한 의식이 높았으며, 시민참여 활동도 증가했다. 시민권리와 시민참여 사이에도 정적으로 유의미한 상관이 있어 시민권리 의식이 높을수록 시민참여 활동도 증가했다.

p<.05\* p<.01\*\* p<.001\*\*\*

	연령	계층귀속	경제만족	이타심	사회신뢰	시민덕목	시민권리	시민참여
연령	1							
계층귀속	0.07**	1						
경제만족	0.09***	-0.10***	1					
이타심	0.22***	0.00	-0.01	1				
사회신뢰	0.09***	0.20***	-0.07**	0.04	1			
시민덕목	0.22***	-0.01	-0.01	0.40***	-0.03	1		
시민권리	-0.02	0.01	0.02	0.17***	-0.01	0.25***	1	
시민참여	0.04	-0.00	-0.05*	0.15***	0.00	0.24***	0.13***	1

〈표 7〉 시민됨, 기부, 통제변수 사이의 상관관계

#### 4. 시민됨과 기부행위의 영향관계

통제변수만이 투입된 모형은 기부수준의 7%를 설명했다. 통제변수 가운데는 연령( $t=2.03$ ,  $b=0.00$ ), 대졸( $t=5.18$ ,  $b=0.31$ ), 경제적 만족도( $t=5.45$ ,  $b=0.12$ ), 이타심( $t=5.52$ ,  $b=0.16$ )이 정적으로 유의미한 영향을 미쳤다. 반면, 계층귀속감( $t=-3.31$ ,  $b=-0.02$ )은 기부수준을 부적으로 유의미하게 결정하는 것으로 나타났다. 시민됨이 추가된 모형은 기부의 14%를 설명했으며, 시민됨이 추가됨에 따라 기부에 대한 설명력이 7% 증가했다. 시민됨 중에는 시민덕목( $t=7.42$ ,  $b=0.15$ )과 시민참여( $t=5.94$ ,  $b=0.17$ )가 정적으로 유의미한 영향을 미쳤다. 이는 선행연구에서 기부를 설명하는 변수들로 주목해 온 교육수준, 경제적 만족감, 이타심을 통제된 상태에서도 시민됨에 대한 기부의 설명력은 유의미함을 의미한다. 시민됨이 추가됨에 따라 통제변수 중에는 대졸( $t=4.34$ ,  $b=0.25$ ), 계층귀속감( $t=-2.31$ ,  $b=-0.01$ ), 경제적 만족도( $t=4.87$ ,  $b=0.12$ )만이 기부수준을 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다.

이 결과는 시민덕목의 수준이 높고, 시민참여의 수준이 높을수록, 대학졸업학력을 지니고, 자신이 속한 계층이 낮다고 인식하고, 경제적 만족도가 높을수록 기부의 수준은 유의미하게 높아짐을 의미한다. 소속된 경제적 계층이 높을수록 기부 의도가 높다는 선행연구의 결과와 달리 시민됨이 통제된 상태에서는 오히려 귀속된 경제적 계층이 낮을수록 기부수준이 높아졌다. 표준화 회귀계수를 통해 살펴본 상대적 영향력은 시민덕목이 0.21로 가장 높았으며, 시민참여가 0.15로 뒤를 이었다.

	b	$\beta$	t	vif	b	$\beta$	t	vif
(상수)	2.81		16.58***		1.10		4.09***	
연령	0.00	0.06	2.03*	1.44	0.00	0.05	1.55	1.46
대졸더미	0.31	0.15	5.18***	1.40	0.25	0.13	4.34***	1.41
계층귀속	-0.02	-0.09	-3.31***	1.06	-0.01	-0.06	-2.31*	1.04
경제만족	0.12	0.14	5.45***	1.03	0.11	0.12	4.87***	1.05
이타심	0.16	0.14	5.52***	1.06	0.04	0.03	1.28	1.24
사회신뢰	0.00	0.02	0.91	1.05	0.00	0.01	0.52	1.02
남성더미	-0.02	-0.01	-0.45	1.03	-0.10	-0.05	-1.92	1.03
시민덕목					0.15	0.21	7.42***	1.33
시민권리					0.00	0.02	0.77	1.10
시민참여					0.17	0.15	5.94***	1.10
F(df)	15.08***(7,1475)				22.34***(10,1421)			
R <sup>2</sup>	0.07				0.14			

〈표 8〉 시민됨과 기부의 영향관계 : 전체

65세 이상 노인만을 대상으로 한 분석에서 통제변수만이 투입된 모형은 기부수준의 17%를 설명했다. 통제변수 중에는 연령( $t=-3.82$ ,  $b=-0.04$ ), 경제적 만족도( $t=3.62$ ,  $b=0.21$ ), 계층 귀속감( $t=-2.93$ ,  $b=-0.18$ )만이 기부수준에 유의미한 영향을 미쳤다. 노인들은 연령이 낮을수록, 경제적 만족도가 높을수록, 자신이 속한 계층이 낮다고 인식할수록 기부수준이 증가했다. 시민됨을 추가한 모형은 기부수준의 20%를 설명했으며, 시민덕목, 시민권리, 시민참여가 추가됨에 따라 기부수준의 설명분산은 3% 증가했다.

시민됨을 나타내는 변수 가운데는 시민덕목만이 기부수준에 정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다( $t=2.86$ ,  $b=0.17$ ). 전 연령을 대상으로 분석한 결과와 달리, 노인은 시민참여가 기부수준을 유의미하게 결정하지 못하는 것으로 나타났다. 시민됨이 추가된 조건에서도 통제변수 중 연령, 경제적 만족도, 계층귀속감은 기부수준에 부적으로 유의미한 영향을 미쳤다. 기부에 대한 영향력의 크기는 연령, 시민덕목과 경제적 만족도, 경제적 계층 귀속감의 순으로 나타났다.

p<.05\* p<.01\*\* p<.001\*\*\*

	b	β	t	vif	b	β	t	vif
(상수)	6.58		7.27***		4.30		3.82***	
연령	-0.04	-0.23	-3.82***	1.05	-0.04	-0.24	-3.70***	1.07
대졸더미	0.35	0.10	1.60	1.14	0.23	0.07	1.07	1.15
계층귀속	-0.01	-0.18	-2.93***	1.05	-0.02	-0.16	-2.58**	1.02
경제만족	0.21	0.22	3.62***	1.02	0.19	-0.21	3.22**	1.07
이타심	0.08	0.06	1.06	1.01	-0.02	-0.02	-0.28	1.25
사회신뢰	0.00	0.04	0.64	1.06	-0.00	-0.01	-0.09	1.03
남성더미	0.12	0.05	0.84	1.18	-0.02	-0.01	-0.14	1.19
시민덕목					0.17	0.21	2.86**	1.37
시민권리					0.01	0.07	1.04	1.13
시민참여					0.06	0.04	0.67	1.14
F(df)	7.02***(7,238)				5.22***(10,209)			
R <sup>2</sup>	0.17				0.20			

〈표 9〉 시민됨과 기부의 영향관계 : 65세 이상

## V. 결론

이 연구는 시민됨을 통해 기부를 설명하려는 목적으로 수행되었으며, 노인과 비노인 사이에 시민됨과 기부의 영향관계가 유사하게 재현되는가를 탐색하는 부차적 목적을 갖는다. 특히 연구자는 부르디외의 장의 이론과 아비투스 개념을 빌어, 기부를 시민공동체라는 장의 아비투스로 가정하고 연구를 전개했다. 이와 같은 이론적 가정에 토대함으로써, 첫째, 경제적 만족도, 이타심 등의 미시적 특성과 기부라는 사회적 행위가 어떻게 연결되는지를 설명하고 둘째, 미시적 특성이 기부라는 사회적 행위에 굴절되어 나타나는 이유를 분석할 수 있을 것으로 기대했다.

연구결과, 시민덕목은 40대 이후 전 연령대에 걸쳐 높은 수준을 유지했다. 시민참여는 40대에 정점을 이룬 후 지속적으로 감소하는 역 U자형을 보였다. 시민권리는 전 연령대에 걸쳐 오르내림을 반복하며 비교적 일정한 범위 내에서 유사한 수준을 유지했다. 기부는 60대까지 완만히 증가하다 이후 급속히 감소하는 추이를 보였다. 사회에 대한 문제의식이 높을 것으로 기대되는 젊은 층에서 시민참여와 시민덕목이 상대적으로 낮은 이유는 저항정신이 시민됨으로 승화되기 위해서는 행위자의 자아성찰이 요구된다는 논의를 통해 이해할 수 있다(김동춘, 2013)

노인과 비노인 사이에 시민됨과 기부의 집단차이는 시민덕목, 시민참여, 기부에서 유의미한 수준을 보였다. 노인은 비노인보다 시민덕목은 유의미하게 높은 수준을 보인 반면, 시민참여와 기부는 낮은 수준을 보였다. 노인의 시민참여가 상대적으로 낮은 원인은 자유로운 외부활동을 어렵게 하는 노인의 신체적, 정신적 특성에 기인한 것으로 설명할 수 있다.

시민됨, 특히 시민덕목과 시민참여는 기부를 유의미하게 설명하는 것으로 나타났다. 전 연령대를 대상으로 한 분석에서 시민덕목은 기부에 대한 가장 높은 설명력을 지닌 것으로 검증되었다. 노인만을 대상으로 한 분석에서도 시민덕목은 기부를 결정하는 상대적으로 영향력이 높은 변수로 드러났다.

경제적 만족도, 계층 귀속감 등 내적 동기를 통제된 상태에서 시민덕목과 시민참여가 기부에 미치는 영향력이 유의미하며, 시민덕목의 영향력이 가장 높게 나타난 결과는 기부를 개인의 경제적 상황, 이타적 행위에 따른 자위감 등의 보상을 고려한 합리적이고 의식적인 행위로 조망한 선행연구의 이해와 달리 기부는 시민공동체의 문화로 내재화된 아비투스임을 시사한다. 시민덕목, 시민권리, 시민참여 등 시민됨이 모형에 추가됨에 따라 경제적 만족도와 계층귀속감의 영향력이 감소한 결과는 기부와 관련된 미시적 차원의 속성이 기부라는 사회적 행위로 연계되는 과정에서 시민공동체라는 장이 미시적 차원 즉 하부의 속성을 굴절하기 때문이라는 장의 이론을 빌어 설명해 볼 수 있겠다.

## 참고문헌

- 강철희, 조승중, 안성호, 2011. "저소득층의 기부행동에 관한 연구". 한국사회복지행정학, 9, 88-120
- 강철희, 최명민, 김수연, 2012. "기부노력에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", 한국사회복지행정학, 14(2), 57-82
- 고경환, 이연희, 김정현, 오미애, 강지원, 진재현, 함선유, 2015, 『나눔실태 2014. 보건복지부 보건사회연구원  
김동춘, 2013. "시민권과 시민성". 서강인문논총, 37, 5-46
- 김천기, 2007. "부르디외의 장과 아비투스 이론의 적용가능성과 난점", 교육사회학연구, 17(3), 79-99.
- 박의경, 2011. "대중에서 시민으로", 한국정치학회보, 45(5), 81-100
- 서관모, 2001. "한국의 시민사회 담론의 문제점들". 사회과학연구, 18(2), 99-117
- 이동수, 2008. "지구화 시대 시민과 시민권", 한국정치학회보, 42(2), 5-23
- 이용규 송용찬, 2012. "기부의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", 한국공공관리학보, 9, 189-211
- 장은주, 정상호, 신진욱, 이병천, 이양수, 조흥식, 박영선, 정태석, 홍윤기, 전상직, 이담인, 2014. "시민의 탄생과 진화". 시민과 세계, 24, 276-310
- 정병기, 2013. "한국 시민운동의 흐름과 시민성", 진보평론, 55, 14-31
- 최혜지, 이소영, 정순돌, 2015. "인적자본, 사회적 자본, 우울의 최적모형 탐색과 영향관계", 정신보건과 사회사업(2), 149-175
- 최혜지, 2015. "한국기업의 기부금 변화추이". 기빙코리아 발표자료집, 서울 : 아름다운 재단  
한국사회과학자료원. available at : [www.kosssda.or.kr](http://www.kosssda.or.kr)
- 한동우, 2015. "한국 기업사회공헌 실태조사 : 한국기업사회공헌 10년", 기빙코리아 발표자료집, 서울 : 아름다운 재단
- 홍윤기, 2002. "시민민주주의론", 시민과 사회, 1, 15-37
- 황창순, 강철희, 2002. "개인기부에 영향을 미치는 요인에 관한 연구". 한국비영리연구, 1(2), 33-73
- Bourdieu, P., 1984. 『사회학의 문제들』, 신미경 역(2004). 서울 : 동문선
- Bourdieu, P., 1994. 『실천이성』, 김용원역(2005). 서울 : 동문선
- Charities Aid Foundation, 2015. CAF World Giving Index 2015, available at : [www.cafonline.org](http://www.cafonline.org).

2015년 기획연구 보고서

---

# Part3

## 재단과 책무성

아르케 대표, 성공회대학교 외래교수  
이형진





## I. 책무성의 개념과 정의

책무성(accountability)이란 일반적 의미에서 ‘어떤 행동/행위에 대해 응답을 해야만 하는 것’을 일컫는다. 더구나 응답해야 하는 곳이 독자적 권한을 갖는 기관이라면 이들 기관은 잘못된 행위에 대해 교정을 요구할 수 있는 권한을 갖는다. 따라서 책무성이라는 용어는 외부적인 행위자 및 외부적 강제성을 포함하기 때문에 위계적인 성격을 갖는다. 이와 함께 책임(성)(responsibility)이라는 용어도 일반적으로 책무성과 함께 서로 교차적으로 사용된다. 책무성이 주로 외부적 통제와 조정이라는 것과 관련된 반면, 책임성은 내부적인 것과 관련되며 좀 더 개인적인 차원의 행위와 연관되어 사용된다(Harlow, 2014).

재단을 포함한 NPO는 특성상 다중적 이해관계자(multiple stakeholders)와 관계를 맺게 되기 때문에 이에 적합한 서로 다른 종류의 책무성이 존재한다. 혹은 분석 유형에 따라 ‘설명 책무성’(explanatory accountability), ‘반응 책무성’(responsiveness accountability), ‘법적·제재적 책무성’(accountability with sanction)등으로 구분하거나(Leat, 1988), 혹은 경영 책무성(management accountability), 내적/외적 책무성(internal/external accountability), 승인 책무성(approval accountability) 등과 같이 형태를 특징 지워 설명하기도 한다(Kumar, 1996).

그렇다면 책무성은 어떤 구성요소 혹은 차원(dimension)으로 이뤄졌을까? 우선 이를 다섯 가지 차원으로 나눠 설명한 것을 살펴보면(Koppell, 2005) 다음과 같다.

- 투명(transparency) : 조직의 행동과 성과에 대한 평가를 위한 데이터 및 관련 정보가 공개되었는가?
- 의무(liability) : 조직 및 조직의 책임자들이 긍정적이건 부정적이건 성과에 대한 결과를 감당하고 있는가?
- 통제(controllability) : 주인-대리인(principal-agent)의 관계가 명확하게 정의되어 있는지 그리고 대리인은 주인이 원하는 바를 행하고 있는가?
- 책임(responsibility) : 정관 및 내규, 법률, 규칙 등을 준수하고 있는가?
- 반응(responsiveness) : 이해관계자들의 요구와 기대를 충족시키고 있는가?

또 다른 논자는 이를 네 가지의 핵심적 구성요소로 나눠 설명하기도 한다(Ebrahim & Weisband, 2007).

- 투명성(transparency) : 정보의 수집과 일반 대중의 접근성
- 책임/정당성(answerability, justification) : 행위, 결정 등에 대한 명확한 근거의 제시—선택해서 정해진 것이 아니므로 합리적 질의가 이뤄질 수 있음을 강조.
- 준수(compliance) : 절차와 결과에 대한 모니터링과 평가를 기반으로 하며, 확인된 사실에 대한 보고에 대해서는 투명성이 전제됨.
- 강제/제재(enforcement, sanction) : 위에서 언급한 준수, 정당성, 투명성이 부족했을 경우 가해지는 처분.

따라서 일부 논자들은 책무성의 메커니즘을 궁극적으로 강제 혹은 제재, 즉 권력에 기반한 강제성이라 규정하기도 하지만, 이보다는 타자에게 응답하는 것은 물론 자기 자신에게도 책임을 지우는 것이라고 좀 더 넓은 관점으로 해석한다. 따라서 책무성은 대외적 차원에서는 규정된 행위의 기준을 지킬 의무, 대내적 차원에서는 개인적 행동과 조직의 사명을 통해 표출되고 감지되는 책임에 의해 동기부여 된다. 결국, 책무성은 다양한 행위자 간의 관계(relationship)로 특징지워 질 수 있으며, 행위자가 자신의 행위에 대해 설명을 하고 상대방이 이를 받아 판단하는 것이라고 해석할 수 있다(Ebrahim, 2010).

이를 다시 범주와 범위의 개념을 통해 살펴보면, 책무성의 협의의 개념은 내외부적으로 법, 규칙, 절차, 정해진 성과 기준을 준수하는 것. 예를 들면 (1)조직 내에서 혹은 한 사회 내에서 자신의 행위에 대해 관리감독 기관에 대응을 해야만 하는 정도, (2)조직의 재산, 문서, 자금 등에 대한 정확한 기록을 유지해야만 하는 의무라 할 수 있다(Shafritz, 1992).

반면, 책무성에 대한 광의의 개념은 “공공 조직과 그 구성원이 조직 내외부로부터의 다양한 기대를 관리 운영하는 수단을 포괄하는 것”(Romzek & Dubnick, 1987), 혹은 “대외적으로는 개인이나 조직이 자신의 행위에 대해 설명하는 수단, 대내적으로는 조직의 사명, 목표, 성과를 성취해 가면서 다시 이를 지속적으로 면밀하게 검토 재검토해야만 하는 책임과 관련된 수단”(Ebrahim, 2003)으로 정의되기도 한다. 즉 광의의 개념은 책무성의 전제 조건인 법의 준수에만 머무는 것이라기보다는 조직 내외부의 다양한 이해관계자들의 관심과 욕구에 대한 대응(responsiveness)을 포괄한다. 이는 일반 대중의 해당 조직에 대한 신뢰와 믿음 유지하게 하는 중요한 기제로서 작동한다. 따라서 비영리조직에 종사하는 모든 구성원들 그리고 특히 이사진 및 최고경영자를 포함한 조직의 리더들은 사회가 해당 조직에게 무엇을 기대하는지, 조직의 존재 이유는 무엇인지 등의 질문에 효과적인 방법으로 응답해야 하며, 이를 위해서는 조직을 전략적으로 포지셔닝하기 위해 노력해야 한다. 결국 책무성이란 외적으로는 새롭게 진화하는 새로운 기준을 탐색하면서 이에 지속적이고도 능동적으로 대응해가는 조직 차원의 노력이라 할 수 있다.

## II. 책무성을 둘러싼 기본적인 질문

### 1. 누구에 대한 책무성인가?

비영리조직은 다중적 이해관계자가 존재하는 만큼 책무성을 둘러싼 관계가 단순하지 않다. 예를 들면 후원기관이나 기부자에게는 상향적인(upward), 서비스대상자 혹은 해당 지역사회에게는 하향적인(downward), 그리고 비영리조직 자신의 사명과 구성원들에게는 내부적 혹은 수평적인 관계를 갖는다. 이는 또한 조직의 형태에 따라서, 즉 회원조직(membership)인가, 서비스제공조직(service-delivery)인가, 혹은 어드보커시 네트워크(policy advocacy network)인가에 따라 다양한 양상을 보인다(Ebrahim, 2010). 우선 회원조직인 경우, 회원들의 관심과 이해를 최우선적으로 고려해야 한다. 실제로 각각의 회원들은 조직의 리더를 선출한다든지, 회원탈퇴를 한다든지, 리더에게 영향력 행사하거나 직접 리더십에 도전해서 조직을 경영한다든지 등의 방법을 통해 책무성을 요구하거나 직접 실천할 수 있다. 따라서 회원조직은 특성상 회원들에 대해 내부적인 책무성을 갖는 것이며, 회원이 곧 서비스를 받는 대상자라면 하향적 책무성의 관계를 갖게 된다. 이런 측면에서 회원조직은 ‘주인’과 ‘대리인’ 사이에 일방향적인 관계라기보다는 쌍방향적인 평등한 관계가 존재하게 되고, 탈퇴(exit), 주장(voice), 충성(loyalty) 등의 선택적 옵션이 잠재하게 된다.

서비스제공조직은 서비스대상자들에게 복지, 교육, 보건의료, 주거 등의 서비스를 제공하거나 전달하는 조직을 일컫는다. 따라서 주요 이해관계자인 서비스대상자들은 회원조직과는 달리, 해당 비영리조직을 설립하는 데 관여하지도 않으며, 이로 인해 조직의 외부자로서 그들의 주장을 강하게 제시하기도 어렵다. 이러한 관계는 서비스를 제공하는 비영리조직과 이를 지원하는 후원기관·기부자의 관계에서도 나타나며 이러한 비대칭적 관계는 다시 비영리조직과 서비스대상자 사이에 반복되어 나타나게 된다. 즉 본고에서 살펴볼 ‘후원자—재단—서비스지원대상자(NPO, NGO)’ 사이에서 나타나는 관계가 전형적이라 할 수 있으며, 비영리조직의 책무성 이슈와 관련하여 많은 논의와 진전이 이뤄지고 있는 분야이기도 하다.

어드보커시 네트워크의 회원은 개인일 수도 있고 단체일 수도 있다. 회원으로서 회비를 낸다는 점에서 회원조직과, 그리고 의사결정에 직접적으로 참여하지 않는다는 점에서 서비스제공조직과 공통점을 갖는다. 그러나 회원들이 완전하게 만족하지 않더라도 그들이 낸 회비를 네트워크의 목적에 따라 사용할 수 있으며, 대부분의 회원은 이러한 결정에 직접적으로 참여하거나 다른 회원들에게 영향을 미치기가 쉽지 않다. 그럼에도 불구하고 이들 네트워크는 로비, 소송, 항의, 타협, 사실확인, 정보공개 등의 방법을 통해 법과 제도, 그리고 이에 근거한 정책 결정에 일정한 영향력을 행사함으로써 회원들이 지향하고자 하는 가치를 실현한다. 네트워크의 회원이 단체일 경우는 회원 단체 간에 협력과 타협이라는 또 다른 의미의 책무성을 갖는다. 또한 주요 행위자들 사이에 신뢰를 바탕으로 자원을 한데 모으고 협력을 증진한다는 의미에서 집합적인 성격을 갖고 있기도 하다.

## 2. 무엇에 대한 책무성인가?

앞서 살펴본 대로 비영리조직은 다중적 이해관계자를 갖고 있고, 이런 점에서 서로 다른 사람 혹은 그룹에 따라 서로 다른 책무성의 범주가 존재한다고 할 수 있다. 이는 <표 1>에 예시된 바와 같이 넓게 네 가지 범주, 즉 재정, 지배구조, 성과, 사명 등으로 나뉘어 살펴볼 수 있으며, 실제 이들 네 범주는 서로 배제적이라기보다는 상호 간에 서로 연결된 통합적 개념이라 할 수 있다. 즉, 이사진은 성실한 수탁인으로서의 책임과 조직 사명 수행 및 성과에 대한 관리 감독의 책임을, 재단과 같은 후원기관/기부자는 어느 단체를 지원할 것인가라는 판단을 하기에 앞서 대상 조직의 사명이 무엇인지 확인하고 검토해야 하는 책임을, 최고경영자는 이사진 및 스텝들과 함께 일을 해나가면서 사명, 전략, 성과 등에 대한 도전적 과제를 해결해야만 하는 책임을 갖는다는 점에서 그러하다.

범 주	내 용	특 징
재정 (finance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>비영리분야뿐만 아니라 영리분야 등 전 부문에 걸쳐 재정 및 재무에 대한 투명성과 정보 공개는 물론, 내부 비리에 대한 내부자 고발자에 대한 보호에 이르기까지 가장 기본적인 책무성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>강제적이며 징벌적인 성격(제재, 벌금, 투옥, 면세 지위의 상실 등등)</li> </ul>
지배구조 (governance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>이사회의 책무-수탁자로서의 의무, 내부적 통제와 조정 및 법률 준수 책무성</li> <li>이사회는 조직에 대한 주의(care), 충성(loyalty), 충실(obedience)의 결합체                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 주의 : 의사결정을 위해 적절한 정보를 탐색하고 이를 고려해야 하는 책무</li> <li>- 충성 : 이해 충돌의 공개 및 조직의 이익을 개인의 그것에 우선해야 하는 책무</li> <li>- 충실 : 의사결정을 위한 조직 내부 규약 준수 및 조직의 사명을 지켜야만 하는 책무</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>투명한 재정과 법률의 준수 등 성실한 수탁인으로서의 의무는 물론, 결과 및 성과, 효과적인 전략, 사회적 가치 증대를 위한 사명의 성취 등 그 역할의 범위가 점차 확대됨.</li> </ul>
성과 (performance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>비영리조직의 사업 결과와 성과에 대한 책무-'성과기반 책무성'(performance-based accountability), '논리모델'(logic model), 변화이론(theory of change)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과 측정과 관련된 기술적·전문적 도구, 지표 개발, 임팩트 평가를 전제로 하며 목표에 대한 결과를 요구.</li> <li>분명한 산출과 결과의 명시를 강조-후원기관·기부자에 대한 결과 보고, 그러나 측정 가능한 결과에 대한 단순한 요구는 졸속한 해결책을 낳고, 이는 다시 긴 시간을 필요로 하는 관계 형성 및 자력화(empowerment) 등에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다는 비판이 존재. 이들 비판은 장기적인 효과성, 그리고 측정이 쉽지 않더라도 정치적·사회적 변화와 목표를 강조.</li> </ul>

<p><b>사명 (mission)</b></p>	<p>• 비영리 활동의 핵심이라 할 수 있는 조직의 존재 이유인 사명을 강조.</p>	<p>• ‘성과기반 책무성’의 또 다른 형태—‘사명 중심 책무성’ : 1)반복과 학습을 통한 성과 측정에 대한 조직 책임자의 장기적 이해력 증진; 2)사회 문제에 대한 조직 책임자의 이해 확대 및 조직 환경에 대한 적응력 증진</p> <p>• 이를 위해서는 체계적인 성찰과 적응을 가능하게 하는 과정이 경영의 중심에 놓여야 함.</p>
--------------------------------	---	---

출처 : Ebrahim, 2010, 105~106을 참고로 재구성

〈표1〉 책무성의 범주

### 3. 어떤 메커니즘을 통해 책무성이 구현되는가?

비영리조직의 책무성이 다중적, 다면적이라면 어떤 메커니즘, 즉 어떤 방식으로 구현되는가? 이들은 각기 어떤 특징과 차이점을 갖는가?(<표 2> 참조)

우선 일반적으로 알고 있는 대로 비영리조직은 ‘정보 공개 및 보고’(reports and disclosure statement)라는 방법을 이용해 책무성을 가시화한다. 감독관청이나 세무 당국에 제출하는 보고서가 전형적인 예이며, 후원기관이 비영리조직으로부터 받는 각종 보고서 또한 이러한 예에 속한다. 전자는 불이행 시 징벌적 처벌을 감수한다는 점에서, 후자는 지원의 중단이라는 점에서 가시적, 강제적 성격을 띤다. 이러한 메커니즘을 통해 정보에 접근을 원하는 후원기관, 회원, 서비스지원대상자를 포함한 일반 대중에게 책무성을 갖게 되며, 비영리조직의 이사진들 또한 자신들이 갖는 수탁인으로서의 의무와 책임을 충족시키는 수단이 되기도 한다. 이러한 메커니즘은 비영리조직의 운영과 관련된 기본적인 데이터를 일반 대중에게 공개한다는 점에서 매우 중요한 도구라 할 수 있다. 그러나 이러한 유형의 책무성은 외부적으로는 다양한 이해관계자에 대한, 내부적으로는 사명, 가치, 성과, 윤리적 행동의 독려 등의 책무성을 간과하고 있다는 점이 그 한계로 지적된다.

어떻게 책무성을 실천하는가 -메커니즘? (도구 혹은 과정)	누구에 대한 책무성인가? (상향, 하향, 내부)	무엇에 대한 책무성인가? (재무, 거버넌스, 성과, 사명)	유인력 (내부적, 외부적)	조직 대응 (준수, 전략적)
공개/보고 (도구)	상향적 후원기관, 감독기관에 대해 하향적(낮은 정도) 서비스대상자, 회원에 대해	재무, 성과 (어떤 내용을 보고하느냐에 따라)	법률적 요구 세법과 면세 지위 편딩을 위한 요구사항 (편딩 지속 여부 혹은 면세 지위의 상실)	준수 (관련 법률, 단기적 성과)
성과 평가 (도구)	상향적 후원기관에 대해  하향적(높은 잠재력) 후원기관이NPO에 대해 NPO가 지역사회에 대해	성과(단기적 산출이 지배적이었으나 점차 임팩트에 대한 강조로 이동)	지원을 전제로 한 요구사항(외부적) 학습도구로서의 잠재성(내부적)	준수 (그러나 장기적이고 전략적인 차원의 평가 가능성을 가짐)
자율 규제 (도구 & 과정)	NPO 자신에게 우수한 관리 자라는 증명으로서 후원기 관에 대해	재무와 거버넌스 (정해진 표준 혹은 규칙 이 강조하는 것에 따라)	스캔들, 성과의 과장 등으로 인해 대중적 확신과 신뢰의 쇠퇴 (외적으로는 편딩 기회의 상실, 내적으로 는 평판의 상실)	업계의 표준 강도를 강화하고 정책 입안에 영향력을 가질 수 있다면 전략적 표준의 강도가 약하고 형식적이라면 준수
참여 (과정)	하향적 NPO로 부터지원대상자와 지역사회에 대해  하향적(높은 잠재력): 후원기관로 부터 NPO에 대해 내부적으로 NPO 자신에게	참여의 목적에 따라 달라짐. 예를 들어, 실행에 대한 투입 (성과), 의제에 대한 영향(거버넌스) 등등	조직의 가치(내부적) 편딩을 위한 요구사항 (외부적)	참여가 자문 및 실행이 란 차원에 제한된다면 준수. NPO의제에 지원대상자 의 권한과 영향력을 강 화하고자 한다면, 혹은 후원기관에 대한 NPO의 영향력을 강화하고자 한다면 전략적
적응적 학습 (과정)	NPO 자신에게 이해관계자 들에게 상·하향적	사명과 성과	사명 성취를 위한 성과 증진(내부적)	어떻게 사회적 문제를 해결할 것인가에 조직의 관심과 자원이 집중 된다면 전략적

출처 : Ebrahim, 2010, 115쪽

〈표 2〉 책무성 메커니즘의 특징

두 번째는 ‘성과 평가’(performance assessment)와 관련된 책무성이다. 이는 일반적으로 후원기관·기부자가 지원한 프로그램 및 프로젝트의 목표 대비 결과, 즉 목표가 제대로 진행되고 있는지 혹은 성취되었는지에 대해 평가한다는 점에서 상향적인 관계를 가지며, 그 결과에 따라 후원기관·기부자가 계속 지원할지를 결정한다는 점에서 외부적, 피동적인 성격을 갖는다. 물론 사명, 자체 목표 등에 대한 내부적 성과 평가 또한 비영리조직에서 흔히 사용되며, 그 결과는 내부적으로는 자신의 상태를 점검하고 외부적으로 책무성과 관련된 소통의 수단이 되기도 한다. 외부적 평가는 흔히 후원기관·기부자와 비영리

조직 사이에서 과정, 산출, 결과, 임팩트 등 어떤 것을 대상으로 할지 혹은 이해관계자에 따라 어떤 것을 대상으로 할지가 다르게 나타나기 때문에 비영리조직 입장에서는 다중적 이해관계자들 사이에 어떤 것에 우선순위를 두며, 상충하는 것들을 어떻게 조화시키느냐는 항상 도전적인 과제가 되곤 한다. 그럼에도 불구하고, 책무성의 메커니즘으로써 성과 평가는 결과에 대한 분명한 관심과 비영리조직으로 하여금 성과 관련 데이터를 축적할 기회를 제공한다는 점에서 긍정적인 영향을 끼친다.

세 번째 ‘자율 규제’(self-regulation)는 말 그대로 비영리 생태계 혹은 네트워크 내에서 성과와 행태에 대한 표준과 규약을 스스로 만든 것을 일컫는다. 업계 표준을 정한다거나 자격증명서 부여 등의 방법이 흔히 사용되는 방법이다. 특히 전자와 관련하여 최근까지 포괄적 성격을 갖는 자발적인 강령이나 규약, 배제적 성격을 갖는 제3자에 의한 자격 및 증명 표준이 비영리부문에서 지배적인 형태로 발전해 왔으며, 이는 조직을 잘 관리 운영하고 있다는 신호를 외부에 보내는 역할을 한다. 이러한 자율 규제의 메커니즘은 너무 많은 표준이 존재하기 때문에 후원기관 및 일반 시민의 입장에서는 비교가 쉽지 않다는 점, 이로 말미암아 내부는 물론 외부의 이해관계자들에게도 분명한 메시지를 전달하기가 어렵다는 점 등이 그 한계점으로 지적된다. 따라서 향후 이 메커니즘이 자리 잡기 위해서는 좀 더 많은 경험과 실험을 토대로 한 검증이 필요하다.

네 번째는 ‘참여’(participation)와 관련된 메커니즘이다. 위에서 살펴본 정보 공개 및 보고, 성과 평가가 도구적(tool) 성격을 갖는다면, 다음에 살펴 볼 ‘적응적 학습’과 함께 과정과 절차(process)의 이슈와 관련된다는 점에서 차별성을 갖는다. 즉 어떤 한 시점의 것을 언급한다기보다는 조직의 일상적이고 지속적인 과정과 절차에 대한 것이라 할 수 있다. 이와 관련된 방법으로는 일반 대중이 참여해 정보 접근을 가능하게 하는 것(공개 모임과 토론, 청문회, 설문조사 등), 특정 프로젝트에 노동(자원봉사) 혹은 기부 등을 통해 일반 대중이 참여하는 것, 특정 결정에 대해 협상하거나 거부권을 행사하는 것, 일반 대중이 사회 운동 등의 형태로 독립적으로 참여하는 것 등이 있다. 특히 앞의 두 가지 경우는 실제적인 권한이 없는 상징적 행위일 뿐이라는 비판과 함께, 공급자와 수요자 간의 권력의 비대칭성이 해소되지 않는 한, 하향적 책무성은 실현되기 어렵다는 주장이 제기된다. 따라서 참여라는 메커니즘과 관련하여 이해관계자들의 목소리를 평가 과정에 어떻게 반영할 것인가(비영리조직의 경우에는 서비스대상자들, 재단 등 후원기관인 경우는 비영리조직을), 쌍방이 모두 참여하여 평가할 방법은 없는가 등이 주요 논점으로 부각하고 있다. 결국, 앞서 살펴본 성과 평가라는 도구적 관점과 참여라는 과정과 절차라는 관점을 어떻게 융합하여 상대적으로 등한시했던 하향적 책무성을 강화하느냐가 관건이 된다.

마지막은 ‘적응적 학습’(adaptive learning) 메커니즘과 관련된 것이다. 이는 비영리조직이 자신의 사명 완수를 위해 비판적 분석과 성찰이 필요하고, 이를 위해 반복적인 기회를 만들어 가는 과정과 관련된다. 이를 위해서는 일반적으로, 내부 구성원에게 성찰과 심리적 안정을 위한 시간을 부여하고, 그들로 하여금 자신의 실수와 동의하기 어려운 사안에 대해서 자유롭게 토론할 수 있는 ‘우호적 학습환경’, 실험적 시도, 분석, 역량강화, 그리고 정보공유를 위한 포럼과 같은 것을 가능하게 하는 ‘구체적인 학습과정’, 토론과 성찰을 위한 전폭적 지원 등을 통해 대화를 장려하고 학습을 심화시키고자 하는 ‘우호적인 리더십’

이 전제되어야 한다. 따라서 이 메커니즘의 특징은 외부적 책무성, 특히 후원기관에 대한 것이라기보다는 비영리조직의 사명에 대한 내부적 책무성이라 할 수 있으며, NPO리더들에게는 단기적 성과보다는 장기적, 지속가능한 결과를 지향한다는 점에서 관심을 두어야 할 접근법이기도 하다. 소모적이고 위계적인 성과 평가, 상향적 책무성만을 강조하는 성과 평가를 지양하고, 체계적인 그리고 비판적인 성찰을 가능하게 함으로써 조직 내의 각각의 구성원들이 더 나은 지식과 이해를 심화시키고자 하는 것이 이 메커니즘이 갖는 큰 특징이다. 결국 상향적 혹은 하향적·외부지향적 책무성은 내부적 절차와 과정이 균형을 이뤄야 하며, 비영리조직의 궁극적 존재 이유인 조직의 사명을 염두에 두면서 조직의 일상에 이를 어떻게 적용하느냐가 중요한 이슈가 된다.

#### 4. 조직의 발전단계와 책무성

앞서 살펴본 대로 책무성은 조직의 유형에 따라, 이해관계자에 따라, 의도와 목적에 따라 다양하게 나타난다. 다시 말하자면, 하나의 방식으로 모든 기대와 욕구를 충족(one size fit all)할 수는 없다는 뜻이기도 하다. 또한 비영리조직은 조직의 진화, 즉 설립부터 성장, 성숙의 단계를 거쳐 쇠퇴기에 이르는 동안 책무성과 관련하여 다양한 도전과 이에 대한 대응이 필요하다. <표 3>은 생애주기적인 틀을 통해 무엇에 대한 책무성인가, 누구에 대한 책무성인가, 책무성을 위한 메커니즘이 조직의 생애주기와 관련하여 어떻게 변화해가고 있으며 그 특징이 무엇인지를 설명한다(Kearens, 2011).

일반적으로 조직은 유기체와 같이, 탄생과 성장, 성숙, 쇠퇴 등의 생애주기적 특징을 갖는다. 특히 책무성 이슈와 관련하여 조직이 설립되어 시작하는 단계는 법률, 내부 운영 계획과 규칙의 준수라는 상대적으로 협의 책무성에 초점을 맞춘다. 특히 회계 및 재무적 책무성은 대외적인 투명성, 신뢰성과 긴밀하게 연관되는 만큼 시간이 흐름에 따라 정교화 과정을 거치게 된다. 출연자, 후원자(기관)의 의도에 대한 대응 또한 책무성의 중요한 요소로 자리매김한다. 성장과 성숙 단계로 조직이 진입하게 되면 법률과 규칙에 대한 준수는 점점 더 복잡해지고 부담으로 작용한다. 이에 따라 리더 또한 협의적·단기적인 것에서 장기적·전략적인 책무성 개념으로 그 관심이 확장된다. 조직의 책무성 전략에 영향력을 가진 이해관계자 그룹 또한 다양해지고 범위가 확대됨에 따라 다양하고 때때로 갈등적인 인식과 기대에 부응하면서 책무성에 대한 전략적 개념을 좀 더 포괄적으로 발전시켜 간다. 조직이 쇠퇴기에 들어가면 상황에 맞게 구조조정을 하든지 합병을 하든지 아니면 해산의 절차를 밟게 된다. 조직은 다시 설립할 때와 마찬가지로 다양한 이해관계자들의 욕구를 고려하면서 법률과 규칙에 대한 준수를 책무성 메커니즘의 중요한 요소로 자리매김시킨다.

	설립 및 시작단계	성장단계	성숙단계	쇠퇴 및 재정리
누구에 대한 책무성인가?	출연자(그룹) 자원봉사자 이사진 창립 직원 서비스 지원대상자	서비스 지원대상자 후원기관 감독 기관 자원봉사자 직원 인증 기관 언론 파트너 기관 공급자	지역사회와 다중적 이해관계자	서비스 지원대상자 후원기관 계약당사자 채권자 감독기관 직원 자원봉사자
무엇에 대한 책무성인가?	법률 준수 : 조직 설계 및 사업 계획에 따른 운영	법률 준수 성장을 위한 경영 책임 사명 완수와 관련된 진 전 사항과 이에 대한 공 지와 보고	법률 준수 지역사회 욕구 변화에 대한 대응/반응 사명 성취의 주요 진전 사회적 책임 우수 사례	법률 준수 해산을 위한 책임 경영
책무성을 위한 메커니즘	정관 사업계획서 마케팅 자료 논리모델 내부 재정 및 운영 통 제/조절 도구	전략기획 복잡해진 내부 책무성 통제/조절장치(e.g. 재 무 감사, 계약관련 경영 메커니즘, 성과 경영)	전략기획 복잡해진 내부 준수 메커니즘 (자체적으로 작성된) 해당 분 야와 같거나 이를 넘어서는 성과 기준 품질 통제/조절장치 위기관리 경영계획	해당 분야 내 동일 성 격의 조직에 이양하거 나 해산을 위한 조직 자산 가치 평가

출처 : Kearens 2011, 206쪽

〈표 3〉 책무성과 생애주기적 특징

책무성의 생애주기적 틀은 조직의 출발과 쇠퇴 단계에는 법률과 규칙의 준수라는 협의의 책무성에, 성장과 성숙의 단계에서는 확장된 책무성의 개념과 이의 성취를 위한 전략적 메커니즘에 초점을 두는 것으로 요약할 수 있다. 이는 조직의 발전 단계에 맞는 책무성 전략과 기술을 발전, 응용시켜 나가는 데 유용하며, 조직 경영과 거버넌스의 관점에서는 전략기획을 위한 도구로 활용할 수 있다.

## 5. 비영리조직의 책무성이 갖는 함의

누구에 대한 책무성인가라는 이슈는 다중적이며, 행위자들 간의 관계에 따라, 조직의 형태에 따라 다양하게 나타나기 때문에 단순히 정의하기란 쉽지 않다. 더구나 이해관계자들 간의 자원을 둘러싼 비대칭적 관계로 인해 자원 공급자 쪽의 이해를 충족시키기 위해서는 상향적, 외향적, 준수 중심(compliance-driven)의 책무성 메커니즘으로 경도될 수도 있다. 즉 자원을 중심으로 한 권력의 비대칭성이 이들 관계에서 결정적 요소가 될 수 있다는 점에서 책무성은 자원의 공급과 수요를 중심으로 한 권력과 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다. 따라서 서비스대상자가 비영리조직에 대한, 비영리조직이 후원기관에 대한 평가가 가능하도록 하향적 책무성 메커니즘에 대한 관심과 실천이 필요하며, 궁극적으로는 상향적 책무성과 하향적 책무성의 메커니즘이 균형을 이룰 수 있도록 해야만 할 것이다.

또한 다양한 이해관계자와 조직의 형태, 조직의 생애주기에 따라 그 대응은 '준수 중심'이 지배적일 수도, '전략 중심'(strategy-driven)이 지배적일 수도 있다. 두 가지 모두 대중의 신뢰를 최우선 순위로 위치시키지만, 그 반응은 전자가 법과 규칙을 지켜야만 한다는 의미에서 피동적이라면, 후자는 스스로 사명을 완수하기 위한 자발적, 능동적인 성격을 띤다. 즉, 지속적인 사회적 혁신과 변화를 통해 사회적 가치를 증진하는 것이 해당 비영리조직의 최우선 가치라면, 법과 규칙을 준수함은 물론, 적응적 학습 과정과 역량 강화, 통합적이면서도 차별성이 분명한 자율적 규제 등을 토대로 한 책무성 메커니즘이 전제되어야 한다. 상황에 따른 집중과 선택, 이에 대한 전략적인 사고와 실천이 뒤따라야 함은 물론이다.

하나의 비영리조직의 관점에서 보자면 외부적 책무성과 내부적 책무성으로 양분해서 살펴볼 수 있다. 외부 지향적 책무성의 메커니즘은 이미 살펴본 대로 생존과 관련된 중요한 이슈다. 그렇지만 이를 위해서는 내부적 책무성 메커니즘이 반드시 전제되어야 한다. 이는 일반 대중의 평판과 정당성의 확보라는 가장 기본적인 전제를 위해 필수적이며, 내부 구성원의 참여 독려, 민주적인 절차와 실천은 이를 위한 필요충분조건이다. 아울러 조직의 성공사례에 대한 스토리텔링이나 수사적인 표현도 중요하지만, 자기 성과에 대한 실질적인 데이터, 이에 기반한 측정과 평가에 대해서도 상당한 정도의 주의를 기울여야 한다. 재단을 포함한 후원기관 역시 성과 측정을 비롯한 비영리조직의 역량 강화와 관련된 분야에 과감한 투자를 아끼지 말아야 하며, 이는 곧 사회적 가치를 지향하고자 하는 비영리부문의 생태계를 건강하게 하는 필수적인 요소임을 명심해야 한다.

### Ⅲ. 재단과 책무성

그렇다면 비영리부문의 한 부분을 차지하고 있는 재단의 책무성은 어떠한가? 재단의 종류와 특성에 따라 어떤 차이점을 갖고 있을까? 결론부터 말하자면, 큰 틀에서는 앞서 언급한 비영리조직이 갖는 내용과 특징에서 크게 벗어나지 않는다. 왜냐하면, 재단이라는 제도가 비영리라고 하는 생태계에서 기능하고 있기 때문이라는 단순한 이유에서다. 다만, 재단의 관점에서 보자면, 후원자·기부자·출연자에게는 상향적인 책무성이, 지원대상자(기관)에게는 하향적인 책무성이 있다고 할 수 있다. 우선 재단의 분류와 그에 따른 종류에 대해 살펴보자.

분류 기준	분류
자원의 출처	공익/공공재단(public foundation) 사립재단(private foundation) 정부재단(government-sponsored foundation) * 'The International Encyclopedia of Public Policy and Administration'
관습 및 통념에 따른 분류	사립재단/가족재단/독립재단(private/family/independent foundation) 기업재단(corporate foundation) 지역재단(communitary foundation) 운영재단(operating foundation) * 미국 Foundation Center
목적완수 및 사업방식에 따른 분류	기부금조성재단(grantmaking foundation) 운영재단(operating foundation)

〈표 4〉 재단 분류

〈표 4〉는 몇 가지 분류기준에 따라 재단을 나뉘본 것인데 우선 재단은 자원의 출처에 따라 크게 사립재단(private foundation)과 공익/공공재단(public foundation)<sup>1)</sup>으로 나뉜다. '사립재단'은 비정부·비영리조직이며 기본재산 혹은 기본출연금을 갖고 있다. 이는 자체 이사회를 통해 관리 운영되며, 자선, 교육, 종교 및 기타 공익 분야의 비영리조직에 대한 재정지원을 한다. 공익/공공재단도 역시 비정부·비영리조직이기는 하지만, 그들의 재원은 불특정 다수로부터 온다는 점에서 차이가 있다. 공익/공공재단도 자체 이사회를 통해 관리 운영되며, 비영리조직에 대한 재정지원을 주요 임무로 한다. 특히 미국의 경우, 자금의 출처 및 지출에 따른 테스트를 거쳐 '공공자선단체'(public charity)의 자격을 부여하고 이러

1) 'public foundation'은 자원이 불특정 다수에게서 온다는 특징을 갖고 있다. 이를 그냥 '공익재단'으로 표기하면 우리의 실정법상 오해의 소지가 있기 때문에 부득이 '공익/공공재단'으로 명기하고자 한다. 한국에서 공익법인, 즉 공익을 목적으로 하는 재단을 설립하기 위해서는 관련법(민법, 공익법인 설립운영에 관한 법률 등등)에 근거해야 하는데 개인이 설립하던 기업이 설립하던 이 법에 따라 설립되면 모두 공익재단이라 할 수 있다. 또한 상속세 및 증여세법(상증법) 시행령 제12조에도 조세의 목적에 따라 공익법인을 열거하고 있기 때문에 이들도 공익법인 즉, 이들 가운데 재단적인 성격을 갖는다면 공익재단이라 칭할 수 있다. 결국, 국내에 존재하는 대부분의 재단은 광의 개념에서 공익재단이라 할 수 있다.

한 자격기준에 미달하는 단체 및 기관은 사립재단으로 분류해서 과세의 기준을 달리한다. 이런 점에서 지역재단(community foundation)을 포함한 공익/공공재단은 ‘공공자선단체’로 분류되며, 사립재단과는 다른 세법상의 지위를 갖는다.

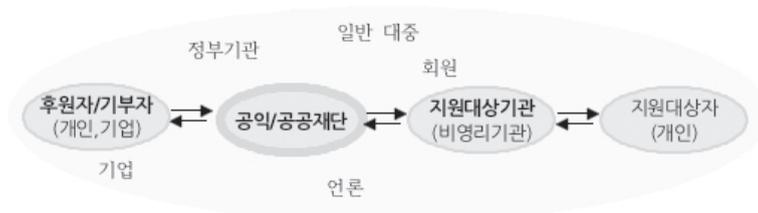
이 이외에도 미국이 갖는 역사적·문화적 소산에 기반을 둔 것이기는 하지만 또 다른 분류 방법이 존재하기도 한다. 개인 혹은 가족에 의해 설립된 재단으로, 설립자들이 기부금조성 및 재정지원 과정에 일정하게 관련된 ‘독립재단’(independent foundation)/가족재단(family foundation), 독립재단과 거의 동일하나 기업에 의해 설립된 ‘기업재단’(corporate foundation), 다른 기관에 재정 지원을 하기도 하지만 기본적으로 자기 자신의 프로그램이나 프로젝트를 운영하는 ‘운영재단’(operating foundation), 그리고 지역을 기반으로 설립 운영되는 공익/공공재단 성격을 갖는 ‘지역재단’(community foundation)으로 분류하기도 한다. 그리고 재단의 목적을 완수해가는 방식, 즉 개인이 아닌 기관에 지원을 통해 목적을 실현하고자 하는 ‘기부금조성재단’(grantmaking foundation), 앞서 언급한 대로 타 기관에 대한 재정적 지원보다는 자신의 프로그램·프로젝트를 직접 운영함으로써 목적을 실천해 가는 ‘운영재단’(operating foundation)—박물관, 미술관, 병원, 학교 같은 기관이 전형적인 예—이 그런 분류방식에 따른 재단의 유형이라 할 수 있다.

이처럼 분류기준에 따라 여러 유형이 존재하지만 어떤 유형의 재단이든 간에 세금 혜택을 받는 여타 NPO와 마찬가지로 모든 정보를 대중들에게 공개해야만 하며, 최근에 이르러서는 지원 신청서의 선택 및 결정 과정, 재단이 어떤 성과와 임팩트를 만들어 냈는지에 이르기까지 우리 사회에 갖는 재단이라는 제도의 존재 이유와 공익성에 대해 응답해야 할 강한 요구를 받고 있다. 물론 이러한 요구가 내야 할 세금을 면제해 주는 대신 사회가 요구할 수 있는 당연한 권리고 정보공개를 통한 소통의 확대가 후원자(grantors)와 지원대상자(grantees) 상호 간 잘못된 인식을 교정하는 데 도움이 되는 것도 사실이다. 하지만, 과도한 요구와 이에 근거한 법규는 민간차원의 나눔 활동 효과성(philanthropic effectiveness)을 제약하는 요인이 될 수 있다는 견해도 존재한다(Tyler, 2013). 특히 사생활보호라는 이슈와 관련하여 자신을 직접적으로 드러내지 않고 행한 선행으로 하여금 자신을 이야기하려는 문화적 전통, 살아생전에 기부를 결심한 기부자들은 살아 있는 동안 자신의 사생활은 물론 자신들의 자손 또한 안전하게 보호받기를 원했던 희망은 책무성의 기본적 전제인 투명성 요구 앞에 주저하게끔 하는 원인이 되기도 한다. 좀 더 투명할 것인지 아닌지의 투명의 정도는 선택할 수 있는 옵션이기는 하지만, 원하던 원하지 않던 디지털 기술의 발전은 이를 허용하지 않을 것이라는 지배적인 전망이며, 결국 이는 시간문제일 따름이라는 지적(Smith, 2010)은 재단의 책무성과 투명성과 관련된 이슈에 시사하는 바가 크다.

## 1. 재단 책무성의 진화

이렇듯 우리 사회에 존재하는 다른 어느 조직이나 기관보다 더 높은 투명성을 요구받는 재단의 책무성에 대해 앞서 살펴본 비영리조직의 책무성 프레임에 토대로 그 메커니즘에 대해 살펴보기로 하자. 이 글에서는 자원의 출처, 즉 자금의 원천은 어디서부터 오며, 이에 따라 재단을 누가 지배·통제하느냐는 관점에서 ‘공익/공공재단’(public foundation)을 중심으로 이들 이슈를 살펴보고자 한다.

일반 비영리조직과 마찬가지로 재단도 다양한 이해관계자들을 갖고 있다. 자원의 흐름으로 볼 때 자원의 공급자로서 기부자(기관), 자원의 수요자로서 지원대상자(기관)가 존재하며, 내부적으로는 이사진, 직원, 자원봉사활동가를, 외부적으로는 언론, 시민사회, 지역사회, 정부, 기업, 일반 대중 등 다양한 이해관계자가 존재한다(〈그림 1〉 참조). 특히 불특정 다수로부터 자원을 확보해야 하는 공익/공공재단은 개인이든 기업이든 혹은 또 다른 유형의 기관이든 후원자·기부자에 대해 상향적 책무성을, 지원대상기관에 대해서는 하향적 책무성을 갖는다는 점에서 앞서 살펴본 비영리조직의 그것과 큰 차이가 없다. 즉 책무성의 메커니즘으로서 ‘공개/보고,’ ‘성과 평가’ 등을 통해 일차적으로 후원자·기부자에게 모든 것을 공개하고 알려야 할 책무성을 가지며 정부 당국에 대해서도 정해진 방식에 따라 보고를 해야만 한다.



〈그림1〉 자원의 흐름에 따른 책무성과 이해관계자

이와 관련하여 미국 재단센터(US Foundation Center)의 사례는 우리에게 시사하는 바가 크다. 재단 센터는 Grantcraft라는 서비스를 별도로 구성하고 투명성과 관련하여 Glasspockets 프로젝트를 시작, “Who Has Glass Pockets?” “Foundation Transparency 2.0” “The Reporting Commitment” “Eye on the Giving Pledge” 와 같은 쌍방향 온라인 플랫폼을 개설하였다. 이곳에서는 23개 지표를 토대로 미국 내 1,600여 개 우수재단의 투명성과 관련된 각종 정보 접근을 가능하게 했으며, 지리정보를 토대로 한 재단의 지원규모 관련 정보, 부자들의 기부클럽인 Giving Pledge에 어떻게 참여하고 있는지 등의 정보를 제공한다. 특히 재단센터의 블로그와 Opening Up(2014)이라는 제목의 보고서를 통해 투명성과 책무성과의 관계를,

“Glasspockets을 시작할 때 투명성과 책무성은 서로 바꿔 쓸 수 있는 대체어라고 생각했다. 그러나 투명성이라는 개념에 대해서는 모두 동의했지만, 책무성의 개념에 대해서 좀 더 깊게 생각을 해 봐야 한다는 의견이 지배적이었다. 대다수 재단의 전문가들은 정부의 통제 및 규제가 책무성과 관계가 있다고 생각했다. 특히 법적 테두리를 넘어서는 규제의 시도, 즉 어떤 이슈를 다뤄야 한다든지, 특정 인구 그룹 및 계층에게 편익이 가도록 재단 돈을 써야 한다든지 하는 것들은 특히 그러했다. 재단의 책무성과 관련하여 지원대상자(grantees)의 인식을 묻는 Center for Effective Philanthropy의 설문조사 결과(GPR, Grantees Perception Report, 2005)는 그들이 중요한 이해관계자라는 강한 신호를 보내는 것이었다. 설문 조사에 참여한 해당 재단이 자신의 결과를 웹사이트에 공개하고 전 세계 모든 사람이 볼 수 있게 하는 것, 그것이 투명하다는 반증이 아니겠는가?”(Smith, 2010)

라고 설명하면서,

“투명성은 한 마디로 이야기하자면 공개하는 것이다...[중략]... 무엇을 어떻게 하는지, 어떤 차이를 만들어 내는지를 솔직하게, 쉽게, 접근 가능하게, 제때에 공유하는 것이다...[중략]... 그러나 투명하다는 것이 정보와 과정, 절차를 공유하는 것만으로 끝나는 것은 아니다. 그것은 책무성을 확장하는 것인 동시에 재단과 지원대상자 등 이해관계자들과 관계를 구축하는 것이기도 하다.”(Opening Up, 2014)

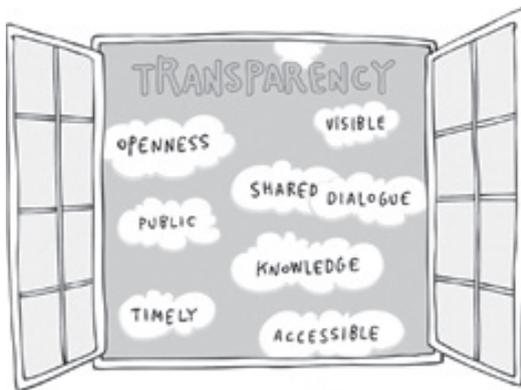
라는 사실을 강조한다.

이는 재단의 주요 이해관계자인 지원대상자와 신뢰와 호혜의 관계(relationship)를 구축하는 것을 재단 책무성의 주요 구성요소로 삼고 있다는 사실을 시사하는 것이다. 아울러 재단 관계자들에게 책무성은 법률과 규칙의 ‘준수’라는 인식이 강한 반면, 투명성이 책무성을 실천하기 위한 중요한 수단 중의 하나임을 알 수 있다. 결국, 재단 관계자들에게는 투명성이라는 개념이 좀 더 실천적이며, 책무성이란 용어와 서로 대체해서 쓰기에는 일정한 한계가 있지만, 앞장에서 살펴본 책무성의 개념이 용해되어 있음을 미루어 짐작할 수 있다.

이를 앞장에서 살펴본 책무성 프레임을 통해 다시 해석해보면, 정보를 공개하고 공유하는 것이 ‘공개와 보고’라는 메커니즘으로서 가장 중요한 요소이기는 하지만, 그것만으로는 충분하지 않다는 사실을 반영한다. 즉 ‘성과 평가’라는 메커니즘이 ‘참여’라는 메커니즘을 통해 다시 ‘적응적 학습’으로 확장되어 가

는 과정을 시사하는 것이라 할 수 있다. 재단의 지원대상자들에게 재단의 효과성, 성과, 책무성에 대한 그들의 인식은 어떤 관점과 요소로 구성되어 있고, 그것은 어떠한지를 묻고, 그 결과의 비교를 통해 공개하고, 그리고 그들이 원하는 것이 무엇인지 대화와 토론과 성찰을 통해 '관계'(relationship)의 질을 심화시켜 나가는 과정이 이에 대응하는 것이라 할 수 있다. 이는 '도구'적(tool)인 접근 방식에 '과정과 절차'(process)라는 접근 방식과 메커니즘을 결합함으로써 재정, 회계 등을 중심으로 한 외형적이고 다소 형식적인 책무성의 성격을 결과, 성과 등 실질적이고 구체적인 성격으로의 변화를 의미하는 것이다. 다시 말하자면, 공제와 면세 등의 세제 혜택을 통해 변화된 것이 무엇이고, 이러한 변화는 궁극적으로 사회적 가치를 증가시켰는지, 그렇다면 그 가치가 거둬야만 했던 조세의 가치, 조세비용(tax expenditure)을 상회하는지라는 질문에 응답해야만 하는 의무, 즉 가장 원초적이고 기본적인 의미의 책무성에 충실 하고자 하는 또 다른 표현으로 해석할 수 있다.

물론 이러한 진화과정은 해당 사회의 역사 문화적 맥락에 그 토대를 둔다. 20세기 초 현대적 의미의 재단이 미국이라는 환경에서 출현한 이래, 의회 권력은 부의 집중과 이를 기반으로 한 권력의 집중에 대해 이념적으로 혹은 정치경제적 관점에서 끊임없는 견제를 해왔다. 이런 흐름과 함께 '공개와 보고'의 책무성 메커니즘에 대한 재계 및 재단계의 적극적 대응과 결합하여 1969년 조세개정(tax reform)을 통해 현재 법과 제도의 틀의 원형을 완성하면서 일단락 짓는다. 그 이후 21세기를 전후하여 비영리조직의 효과성 이슈와 책무성 이슈는 수렴돼 가면서 상향적인 것에서 하향적인 것으로, 일방향적인 것에서 쌍방향적인 것으로, 도구적인 것에서 절차와 과정에 대한 것으로, 그리고 단순히 준수하는 것에서 전략적인 것으로 진화해 가고 있음을 확인할 수 있다.



출처 : Opening Up, 3쪽

〈그림 2〉 투명성의 구성요소

그리고 재단 내부에서 생산된 보고서 등은 이들이 관련된 생태계를 건강하게 하는 데 매우 중요한 역할을 한다. 심지어 재단의 특정 프로그램, 프로젝트가 실패했다라도 이는 귀중한 교훈이자 학습의 기회가 된다.

- 재단과 지원대상자인 비영리조직, 여타 이해관계자들과의 쌍방향 대화는 특히 중요하다. 결국, 지원

결론적으로 보고서는 재단의 투명성과 책무성이 왜 중요한지, 어떻게 실천해야 하는지를 설문조사와 인터뷰 등을 통해 지금까지 논의를 다음과 같이 정리한다.

- 투명하기 위한 첫걸음은 정보를 공유하는 것이다. 특히 지원신청에 대한 결정 과정을 좀 더 분명하고 쉽게 이해할 수 있도록 하는 것이 재단이나 지원신청자에게 시간과 노력을 절약하고 신뢰라는 관계를 구축하는 지름길이다.
- 성과 평가에 대한 결과를 공유하는 것 또한 중요하다. 왜냐하면, 특정 이슈와 프로그램 디자인과 관련된 학습의 기회를 제공하기 때문이다. 재단의 유형 서비스와 관계에 대한 지원대상자들의 만족도,

의 공급자인 재단의 관점에서조차 자신의 효과성과 성과가 자원의 수요자인 비영리조직을 통해 구현된다는 점에서 이들 쌍방 간의 호혜적 관계 구축은 매우 중요하다. 이러한 관계를 통해 재단은 촉매자로서의 역할을 실천할 수 있으며, 특정 사회 문제와 이슈, 이에 대응하는 전략 수립 등과 관련하여 많은 것을 습득하고 학습하고 심화해 갈 수 있다. 재단 간에도 정보를 공유하는 것은 중요하다. 왜냐하면, 이를 통해 협력과 또 다른 학습의 기회를 얻을 수 있기 때문이다.

- 소통의 수단과 질도 놓칠 수 없는 포인트다. 투명성은 날로 발전하고 있는 다양한 디지털 플랫폼을 통해 더욱더 심화되고 확장될 수 있기 때문이다. 특히 다양한 채널의 확보는 쌍방향 대화를 더욱 확장시킴으로써 전문적 용어로 가득 찬 연구보고서가 할 수 없는 일들을 할 수 있을 뿐만 아니라 신뢰 관계의 구축과 이해의 심화에도 크게 이바지한다.

미국의 사례가 우리와는 역사적 문화적 맥락을 달리하고는 있지만, 그리고 아직 우리의 단계가 이를 실천할 정도에 이르렀는지 확실하지는 않지만, 큰 그림에서 선도적 역할을 수행해 가고 있는 국내 공익/공공재단들에게 이는 특히 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

## 2. 재단 책무성과 성과 -‘하향적’ 지향성으로의 진화

이러한 진화 과정과 관련하여 우리가 주목할 만한 또 한 가지 흐름은 ‘성과 평가’와 관련된 책무성이다. 지금까지 자원의 흐름과 관련하여 ‘상향적’인 성과 평가 책무성 메커니즘이 지배적이었다면, ‘하향적’인 성과 평가의 흐름의 등장이 그것이다. 즉 후원기관인 재단의 입장에서 지원의 성과가 제대로 이뤄졌는지 지원대상기관에 대한 성과 평가, 즉 ‘상향적’ 성과 평가 메커니즘으로부터 지원대상자가 재단의 성과를 평가하는 ‘하향적’ 메커니즘으로의 필요성과 공감대가 확대되고 있기 때문이다. 사회적 문제의 해

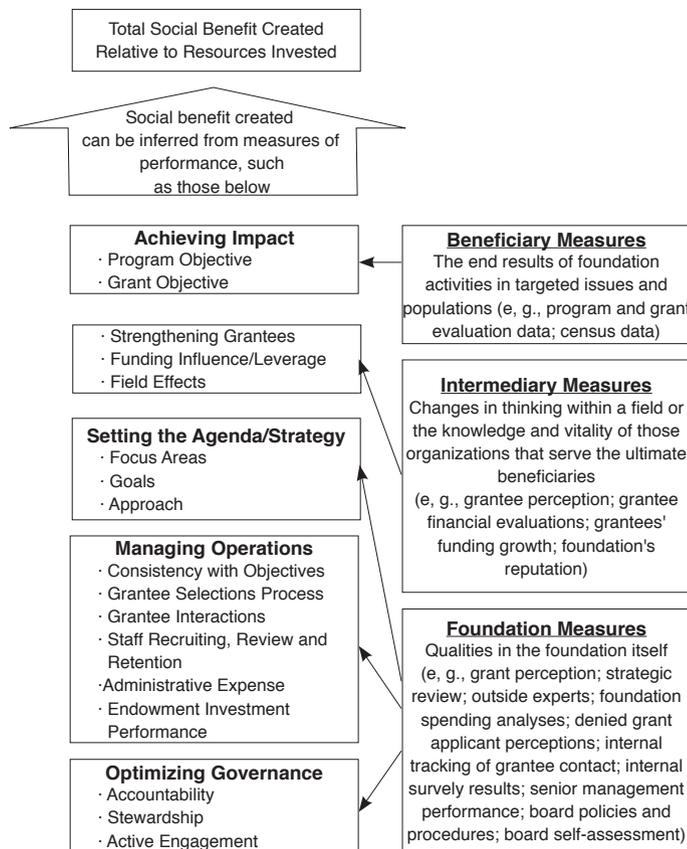
2) 이러한 견제는 산업자본가와 재단과의 관계를 조사하기 위한 Walsh Commission을 시작으로, 1952년 공산주의에 대한 견제와 재단의 비미국적인 행태를 조사하기 위한 Cox Commission, 1953년 교육, 연구기관 등에 대한 재단의 영향력을 조사하기 위한 Reece Committee가 있었다. 특히, 1962년 Patman Investigation은 재무성에 사립재단에 대한 보고서 작성을 요청하기에 이른다. 재무성은 1965년 ‘Treasury Report on Private Foundations’을 작성, 제출하게 되고 이는 1969년 세법개정에 많은 영향을 주게 된다. 이 보고서는 재단과 기부에 대한 긍정적인 면과 함께, 자선적 목적사업의 지체, 재단의 기업지배 및 거대 부호와 가문의 재산관리를 위해 재단을 이용하거나 의심스런 재정 투자, 내부자거래, 출연자 및 설립자의 과도한 영향 등의 문제점을 지적했다. 아울러 민간에서도 이에 대한 대응으로 1956년 록펠러 3세가 주축이 되어 The Council on Foundations(1949), The Foundation Center(1956)를 설립하여 소통을 확장하고, Commission on Foundations and Private Philanthropy (1969, Peterson Commission), Commission on Private Philanthropy and Public Needs(1973, Filer Commission) 등이 차례로 조직되어 필란트로피와 재단의 역할과 책무성을 중심으로 조사와 연구를 시작한다. Filer Commission의 2년여간의 조사결과는 Giving in America : Toward a Stronger Voluntary Sector(1975)라는 이름의 보고서로 출간, 이후 미국 재단과 비영리부문에 큰 영향을 끼치게 된다. 이후 1978년 예일대학에 Program on Non-Profit Organizations(PONPO)가 설립되면서 이에 대한 좀 더 체계적이고 학제적인 학술 연구가 이뤄지게 된다(Burlingame, 2004).

결과 변화의 가치를 추구하고자 하는 재단의 사명은 지원대상기관인 비영리기관을 통해 실현될 수밖에 없다는 전제하에 생태계 내에서의 공생을 위해서도 호혜적인 재단-지원대상자의 관계는 필수적이며, 이를 구성하는 핵심적 요소가 무엇인지를 파악하는 것은 자연스러운 귀결이었다(Nonprofit Sector Strategic Group, 2002; CEP, 2002b, 2004a).

특히 이러한 관심이 후원자들, 즉 재단을 중심으로 하는 후원기관 네트워크를 통해 진전되어 왔다는 사실은 하향적 책무성과 관련하여 변화된 현상을 반증하는 것이었다. 1997년 일련의 재단 리더들은 Grantmakers for Effective Organizations(GEO)라는 네트워크 조직을 설립하고 지원대상자의 성과와 효과성을 어떻게 평가하고 증진할 것인가라는 관심에서 점진적으로 자신들의 성과와 조직 효과성의 증진이

더 필요하며, 이것이 어느 정도 수준에 이르렀을 때 자신들이 의도하는 바가 실현된다는 공감대를 확대해 갔다. “후원자인 재단과 지원대상자인 비영리조직은 하나의 시스템이며, 후원자인 자신의 행태를 변화시킴으로써 지원대상자의 효과성을 확장할 수 있다”(GEO, 2003)라는 언급은 이러한 공감을 단적으로 표현하는 것이라 할 수 있다.

이런 배경을 전후로 하면서 Center for Effective Philanthropy(CEP)의 일련의 작업은 주목할 만한 진전을 이루었다. 앞서 인용문에서도 언급되었듯이, 재단과의 관계를 어떻게 어떤 관점에서 인식하고 있는지에 대한 지원대상자 인식 조사 연구(Grantees Perception Report, 2005)는 성과 평가와 관련하여 하향적 메커니즘의 진전에 한 획을 그었다는 점에서 그 의의가 있다.<sup>3)</sup>



출처 : indicators or Effectiveness. 13쪽에서 재구성

〈그림 3〉 재단효과성 측정 프레임워크

3) 이런 유형의 연구로는 California Endowment를 대상으로 한 연구(Walde, Grantee relations, 2004), 어바인재단(Irvine Foundation)이 수행했던 '지역재단 이니셔티브'(Community Foundations Initiative, Growing Smarter, 2007), 재단을 대상으로 하지는 않았지만, The 21st Century Potential of Constituency Voice(2009) 등이 있다.

상자의 인식이 재단 효과성을 측정하는 여러 지표 중의 하나기는 하지만, 그 어떤 것보다 재단의 활동의 많은 부분을 설명한다는 선행 연구결과(CEP, 2002b)에 그 토대를 두는 것이었다. 즉, <그림 3>에 보듯이, 재단 성과측정을 위해서는 재단 운영과 관련하여 각각의 수준과 범위에 따라 다중적인 차원과 관점이 존재하며, 이를 측정하기 위한 지표와 데이터 역시도 여러 수준에 걸쳐 존재한다는 사실을 확인했다. 결론적으로, 직접적인 측정은 기술적, 경제적인 문제로 현실성이 결여되기 때문에 간접적이고 매개적인 측정방법(intermediary measure), 즉 재단과의 관계에 대한 지원대상자의 인식을 통해 재단의 효과성을 간접적으로 측정하는 것이 훨씬 현실적 효용성이 크다는 것이 선행 연구의 결론이었다. 지원대상자 인식 조사 연구는 30개의 대규모 재단의 지원대상기관을 대상으로 6,000여 개의 비영리조직이 참여했다. 이 연구의 주된 목적은, 1)재단이 지원대상기관과 함께 어떤 유형의 활동을 어떻게 전개하는지 그 범위를 파악하고, 2)지원대상기관이 가치를 두고 있는 재단 활동은 어떤 것인지에 대한 이해를 확장시키면서, 3)궁극적으로, 지원대상기관이 인식하는 핵심적 요소와 관점 각각에 대해 해당 재단은 어느 수준에 와 있는지 파악하고자 하는 것이었다. 특히 세 번째 목적과 관련하여 해당 재단으로 하여금 타 재단과 비교를 통해 자신의 상대적인 위치를 확인하게 하고자 하는 것 또한 중요한 목적 중의 하나였다.

이 연구를 통해 재단과의 관계에 대한 만족도에 영향을 끼치는 요소 및 관점으로 세 가지를 확인했다. 그것은 첫째 재단 직원과의 상호작용의 질(공정함, 대응성, 접근가능성) 둘째 재단 목표와 전략에 대한 소통의 명확성(목표에 대한 명료하고 지속적인 설명력), 셋째 재단의 전문성과 외부지향성(지원 분야 및 지역사회에 대한 이해, 관련 지식을 확대 발전시킬 수 있는 능력, 정책 결정에 대한 영향력)이 그것이다. 또한 이들 세 관점이 -그 정도는 상대적으로 낮지만- 지원대상기관, 해당 분야, 지역사회에 대한 파급 효과에 대한 설명력도 아울러 존재하고 있음을 확인했다.

그렇지만 앞서 언급했던 자원을 둘러싼 권력의 불균형과 비대칭적인 관계는 재단의 효과성 및 성과 평가, 하향적 책무성의 메커니즘으로의 진화에 장애물로 작용할 수도 있다. 특히 성과 평가가 지원 여부와 긴밀하게 연관되어 있을 때 더욱더 그러할 것이고, 소위 재단과 지원대상기관 간의 힘의 균형이 유지되기 어렵다는 사실은 설득력을 갖는다(Stone & Cutcher-Gershenfeld, 2001). 특정 재단의 평가에서 거의 모든 지원대상자는 해당 재단에 대해 상당히 긍정적으로 답변할 가능성이 높다는 주장은 좋은 예가 될 수 있다. 그럼에도 불구하고, 지원대상자의 인식에는 상대적 의미에서 서로 다른 편차가 일정하게 존재한다는 사실, 이런 이유로 재단 간에 상대적 비교와 그 결과에 대한 해석이 가능하다는 사실, 이를 토대로 한 지원대상자들의 인식에 대한 체계적이고 전면적인 연구 조사의 결과는 향후 재단과 지원대상기관 간의 관계, 재단의 효과성과 성과 평가, 그리고 쌍방향적인 책무성 메커니즘의 진화와 발전에 매우 유용한 단서를 제공할 것으로 기대된다.<sup>4)</sup>

CEP의 최근 보고서, Foundation Transparency(2013)에서는 재단의 투명성과 책무성이란 ‘윤리적 의

4) CEP는 그 이후 지원대상자뿐만 아니라 지원신청탈락자(Declined Applicant Perception Report), 재단후원자(Donor Perception Report), 스텝(Staff Perception Report) 등으로 이해관계자의 범위를 확대해 간다.

무'이며, '재단이 누려온 자유를 지속시킬 수 있는 가장 좋은 수단,' 그리고 '공유된 가치와 목표를 효과적으로 추구하기 위해 정보와 데이터를 공개하고 공유해야만 하는 의무'라는 기존의 개념을 다시 한 번 언급하면서 그들의 '청중'(audience), 그중에서도 중요 이해관계자라 할 수 있는 지원대상자가 무엇에 관심을 두고 있는지 지속적인 노력을 기울일 것을 강조한다. 이런 문제의식하에, 1)비영리조직에게 재단의 투명성이란 해당 비영리조직과 관련된 결정과 그 절차에 대해 솔직하고 명확하고 공개적이어야만 한다는 것을 의미한다는 점, 2)비영리조직은, 재단이 자신들의 일과 사업의 과정 및 결과를 통해 무엇을 학습했는지, 재단은 자신의 성과와 임팩트에 대해 어떻게 평가하는지, 재단의 선정 절차와 의사 결정은 어떻게 이뤄지는지 등에 대해 좀 더 투명해지기를 원한다는 점을 일련의 조사와 연구를 통해 밝히고 있다. 이는 재단의 중요한 청중, 중요한 이해관계자 중 하나인 지원대상자는 재단의 투명성을 언급할 때 웹사이트에 공개된 재단의 재무보고서(Form 990-PF)나 이사진 혹은 직원에 대한 정보가 일차적으로는 중요하지만, 지원대상자인 비영리조직 자신들과 관련된 좀 더 실제적인 정보를 원하며, 더 나아가 이들 정보가 좀 더 정직하고 명확하게 공개되기를 원한다고 해석할 수 있다.

결국, 이들 연구를 둘러싼 가장 핵심적인 사안은 '재단과 관계에서 지원대상기관은 어디에, 무엇에 진정한 가치를 두고 있는가?'라는 질문이다. 이는 상향적 책무성 메커니즘이 하향적 메커니즘으로 진화하고 있다는, 그리고 일방향적인 메커니즘이 쌍방향적인 메커니즘으로 진화하고 있다는 것을 상징적으로 보여주는 질문이기도 하다. 모금과 배분지원을 통해 자신의 사명을 실천하는, 그렇기 때문에 그 어느 기관보다도 신뢰성과 정당성이 생명인 공익/공공재단의 경우, 책무성의 이슈는 아무리 강조해도 지나치지 않다. '공개와 보고,' '성과 평가,' '자율 규제'라는 도구적 책무성 메커니즘의 강고한 토대 위에 '참여'와 '학습'이라는 절차와 과정의 책무성 메커니즘으로의 진화는 이들 재단에 주는 함의는 적지 않다. 특히 21세기를 전후로 시민사회의 발전과 함께 출현하기 시작한 국내 공익/공공재단들은 지원대상기관, 후원자·기부자, 내부 구성원 등 자신의 이해관계자이자 '청중'들이 어디에, 무엇에 진정한 가치를 두고 있는지 그들의 목소리를 다양한 연구조사 방법과 틀을 통해 경험적 결과를 생산하는 동시에, 그 결과를 공유하고 학습해 가는 것이 그들의 사명이자 선도적 역할임은 두말할 나위가 없을 것이다.

## IV. 전망

재단은 기부자가 자기 자신의 재산을 기부함으로써 특정한 목적을 영속적으로 실현한다는 생각에서 출발한다. 재단은 공공의 목적을 위해 개인의 재산을 기부하는 수단이며, 대개 그 재산은 자선적 기부를 위한 모험자본적인 (philanthropic venture capital) 성격을 띠고 있다. 즉, 정부 혹은 개인이 여러 가지 이유로 인해 지원하기 어려운 분야에서 위험을 감수함으로써 이들의 참여를 선도하거나, 논쟁적 요소가 존재하는 분야 혹은 문제의 복잡성으로 인해 독립성이 요구되는 분야 등에서 임무를 위임받기도 한다. 따라서 재단은 비영리기관을 지원하는 재정적인 매개체라고 하는 고유의 기능을 넘어, 자선적 모험자본으로서 사회적 위험을 담보하고 개혁적·혁신적 활동에 이바지할 수 있는 특별한 자격을 갖는 존재로서 언급되기도 한다.

우리의 경우, 현대적 의미의 조직화된 기부기관, 즉 현대적 의미의 재단의 출현은 그리 오래 전 일은 아니다. 1960, 70년대 경제개발의 일정한 성과와 함께 한국적 ‘재벌’이 탄생하게 되고 이런 와중에서 소위 대기업을 중심으로 기업재단을 설립하게 된 것이 본격적인 출발점이라 할 수 있을 것이다. 물론 그 이전에도 이와 관련된 여러 가지 단초를 발견할 수는 있지만, 70년대는 부의 사회적 환원이라는 주제와 함께 재단이라는 용어가 재계와 일반인들에게 본격적으로 알려지기 시작하면서, 각 기업들이 앞을 다투어 재단을 설립한 시기이며, 정부차원에서도 특별법 제정 등을 통해 소위 정부지원재단을 설립하기 시작했던 시기이기도 하다. 재계의 이러한 반응이 자발적 혹은 이타적 동기일 수도 있지만, 당시의 기업 외부의 정황을 염두에 둔다면, 즉 압축 성장에 따른 부의 집중과 편재에 대한 일반 대중의 부정적 인식, 80년대 신군부 민심수습책의 하나인 ‘복지국가건설’ 슬로건과도 일정한 상관관계가 있음을 부인할 수는 없을 것이다. 30여 년이 지난 지금, 일반 대중들이 이해하고 있는 재단의 이미지나 언론에 비친 재단의 이미지는 긍정적인 면과 부정적인 면이 상존하고 있다. 즉, 재단은 우리 사회에서 여러 가지 순기능을 담당해 왔던 것은 사실이지만, 상속세 등 세금을 회피하거나 돈을 세탁하는 곳 정도로, 아니면 기업의 이미지를 제고하기 위한 홍보전략의 수단 정도로 이해되고 있을지도 모른다(이형진, 2004).

그렇지만 또 다른 한편으로는 한국 시민사회의 성장과 함께 재단에 대한 관심이 증대하고 있는 것 또한 사실이다. 지역재단(community foundation)을 포함하는 소위 공익/공공재단(public foundation)의 출현과 활성화가 그것이다. 이들 재단은 재원의 출처를 특정인이나 특정기업으로 하는 것이 아니라, 불특정 다수, 즉 자발적 일반 대중들로 하며, 조직의 의사결정구조와 이사회 구성에 있어서도 기존의 재단과는 다른 양상을 보여주고 있다. 21세기에 들어오면서 활동을 시작한 ‘아름다운재단,’ ‘여성재단,’ ‘인권재단,’ ‘환경재단,’ ‘함께일하는재단’ 등과 지역사회를 중심으로 한 ‘천안풀뿌리희망재단,’ ‘부천희망재단,’ ‘성남이로운재단,’ ‘안산희망재단’ ‘남동 이 행복한재단’ 등의 지역재단의 출현이 그러한 예가 될 수 있을 것이다. 이러한 현상은 전 세계적인 현상이라 할 수 있으며, 향후 시민사회와 재단과의 관계에서 전형적인 모습으로 자리 잡을 가능성이 크다. 앞서 살펴본 대로 재단의 책무성이란 소극적으로는 직접적인 이

해관계자들의 요구에 응하는 것이며, 이런 과정을 통해 쌓인 신뢰성은 적극적으로는 자신의 존재의 정당성(legitimacy)을 확보하는 토대를 이룬다. 따라서 이들 재단의 투명성을 포함한 책무성의 이슈는 자원 확보와 모금을 포괄하는 지속가능성의 전략적 이슈와 함께 동전의 양면을 이루고 있다고 해도 과언이 아니다. 특히 불특정 다수를 대상으로 모금과 배분지원사업을 동시에 해야만 하는 이들 공익/공공재단은 상향적·외부적 책무성 메커니즘과 함께 하향적·내부적 메커니즘의 균형을 이룸으로써, 그리고 도구적·과정적 메커니즘의 균형을 이룸으로써 시민사회 생태계의 건강성을 담보해 가는 데 선도적 역할을 해야만 할 것이다.

재단은 자본주의 경제활동의 산물인 동시에 공공적 목적을 추구하기 위한 사회적 기관이며, 공공부문과 민간부문의 책임 사이에서 그리고 사익과 공익 사이에 존재하는 양가성 속에서 그 목적을 수행한다 (Anheir ed., 1999). 따라서 공익/공공재단은 물론 어떤 유형의 재단이건 공익성, 책무성, 효과성을 염두에 두면서, 시민사회의 재정지원자로서 그리고 자본주의 경제체제 속에 존재하는 조직화되고 제도화된 부의 재분배기관으로서 그 역할을 지속해 가야 할 것이다.

## 참고문헌

박원순. 지역재단이란 무엇인가

오영호 외. 2011. 2012. 2013. 비영리법인 제도의 개선방안에 관한 연구

이형진. 2004. 새로운 대안. 공익재단. 고대신문

Anheier & Toepler eds. 1999. *Private Funds, Public Purpose : Philanthropic Foundations in International Perspective* (번역, '재단이란 무엇인가' 2002)

Anheier. 2014. *Nonprofit Organizations : Theory, Management, Policy*

Bonbrigh et al. 2009. *The 21st Century Potential of Constituency Voice*

Burlingame. 2004. *Philanthropy in America : A Comprehensive Historical Encyclopedia, Volume 1*

Center for Effective Philanthropy. 2002a. *Toward a Common Language : Listening to Foundation CEOs and Other Experts Talk About Performance Measurement in Philanthropy*

Center for Effective Philanthropy. 2002b. *Indicators of Effectiveness : Understanding and Improving Foundation Performance*

Center for Effective Philanthropy. 2005. *Turning the Table on Assessment : The Grantee Perception Report (GPR)*

Center for Effective Philanthropy. 2013. *Foundation Transparency*

Center for Effective Philanthropy. 2004a. *Listening to grantees : What nonprofits value in their foundation funders.*

Center for Effective Philanthropy. 2004b. *Grantee Perception Report.*

Ebrahim. 2003. *Accountability in Practice, World Development 31(5)*

Ebrahim & Weisband. 2007. *Global Accountabilities*

Ebrahim. 2010. *Many Faces of Nonprofit Accountability, The Jossey-Bass NPO leadership & Management*

GrantCraft. 2014. *Opening Up : Demystifying Funder Transparency*

- Grantmakers for Effective Organizations (GEO), 2003. GEO Theory of Change.*
- Harlow, 2014. Accountability and Constitutional Law. Oxford Handbook of Public Accountability*
- Irvine Foundation, 2007. Growing Smarter : Achieving Sustainability in Emerging Community Foundations*
- Kearns, 2011. Accountability in the nonprofit sector, Accountable Governance : Problems and Promises*
- Koppell, 2005. Pathologies of Accountability. Public Administration Review 65(1)*
- Kumar, 1996. Accountability : What is It and Do We Need it? Managing the Voluntary Sector*
- Leat, 1988. The Voluntary Sector and Accountability*
- Nonprofit Sector Strategic Group, 2002. Foundation accountability and effectiveness : A statement for public discussion*
- Romzek & Dubnick, 1987. Accountability in the Public Sector. Public Administration Review 47(3)*
- Shafritz, 1992. The HarperCollins Dictionary of American Politics*
- Smith, Foundation Need to be More Transparent. PND, 2010.1.29.*
- Smith, 2014. Accountability and the Nonprofit Sector. Oxford Handbook of Public Accountability*
- Smith, 2014. Multi-Layered Accountability. Oxford Handbook of Public Accountability*
- Stone & Cutcher-Gershenfeld, 2001. Challenges of measuring performance in nonprofit organizations. Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*
- Tyler, 2013. Transparency in Philanthropy*



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 제언할 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

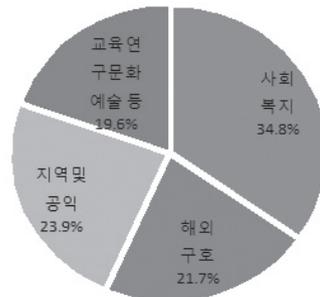
양적조사 연구참여자의 일반적 특성을 살펴보면, 여성이 29명(63.0%), 남성이 17명(37.0%)으로 여성 비율이 높았고, 연령은 30대가 24명으로 절반 이상이었고, 40대가 23.9%(11명), 20대가 17.4%(8명), 50대 이상이 3명(6.5%) 순이었다. 현 조직의 직책(직위)과 관련해서는 과장/팀장이 21명(45.7%)이었고, 일선 실무자/대리가 32.6%, 부장/국장에 해당하는 직책이 21.7%로 나타났다. 응답자 중 모금활동 경력의 경우, 1~3년 미만이 28.3%, 3~5년 미만이 26.1%, 9년 이상이 23.9%를 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〉 연구참여자가 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.

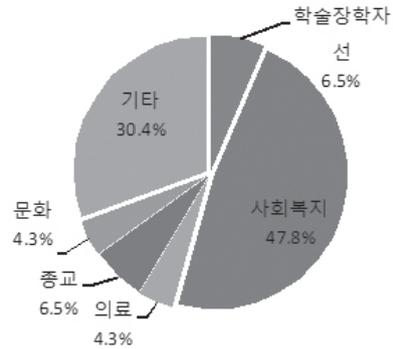
내용	N	백분율(%)
사회복지	16	34.8
해외구호	10	21.7
지역발전/공익	11	23.9
교육연구문화예술 등	9	19.6
총계	46	100.0



〈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

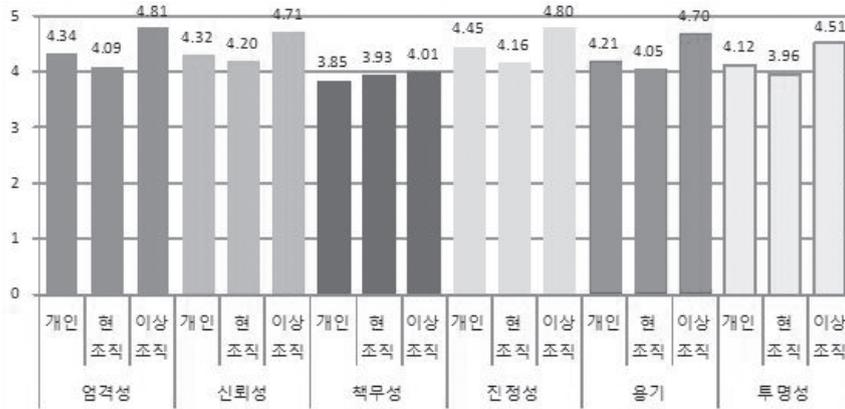
비영리조직 모금의 윤리적 실천 수준은 크게 개인이 지각한 수준, 개인이 지각한 조직의 실천 수준, 개인이 생각하는 이상적 조직의 실천 수준으로 파악하였다. 먼저, 연구참여자 본인의 모금의 윤리적 실천 수준은 5점 중 4.23, 소속 조직의 모금의 윤리적 실천 수준은 4.07, 이상적인 조직의 모금의 윤리적 실천 수준은 4.62로 나타났다.

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 개인의 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*
모금의 윤리적 실천 (조직 수준)	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 나타났고, 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**

1.08 1.09 1.10	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 갖추 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 '뭉뚱그려 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 뭉뚱그려서 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 뺐어 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 보시גיע도 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 유행리에 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 굉장하.. 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 우리에게 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 조성하기 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 필요하다고 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 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

4-4. 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



2015년 기획연구 보고서

---

# Part5

## 공익연계마케팅(Cause-Related Marketing) 관련 과세제도 연구

서울시립대학교 세무학과 교수  
박 훈

\* 해당 주제에 대한 제안과 검토 등 도움을 주신 송헌재 교수님(서울시립대 경제학과)께 감사드립니다.





# I. 서론

## 1. 연구목적

- **공익연계마케팅(Cause-Related Marketing)의 기부활동으로서 중요성**

- 다양한 기부활동의 연장선에서 이해 필요.
- 기업의 입장에서는 마케팅과 기부를 결합시켜 새로운 마케팅 기법으로 적극성을 띠는 기업차원의 기부활동의 의미를 가진.
- 기업의 사회적 책임에 대한 요구에 부응하는 측면이 있음.
- 공익활동기관들의 적극적 기부처 개발에 도움.
- 소비자에게 기부를 소비활동에서 손쉽게 하는 기회 제공의 의미를 가질 수도 있음.

- **CRM 사례의 시작과 국내 확산**

- 1983년 아메리칸익스프레스사 사례를 통한 계기<sup>1)</sup> : 자유의 여신상 보수를 위한 기금을 마련하기 위한 캠페인. 카드를 사용할 때마다 1센트의 기금을 기부. 그 결과 신규가입자는 45%까지 증가했고 기존 사용자의 카드 사용이 28% 상승하는 효과.
- 우리나라의 경우도 다양한 CRM 사례 지속 : 기업 중심 CRM으로서 CJ제일제당, 삼성전자, 빅워크의 사례. 기부단체 중심 CRM으로서 아름다운재단과 사회복지공동모금회 사례. 소비자 중심 CRM으로서 삼흥테크 비데판매 사례. 해외기업의 대표사례로서 탐스슈즈(TOMS shoes), 애플의 레드 캠페인 사례.

- **CRM 관련 과세상 논의 필요**

- CRM은 기업, 소비자, 기부단체 3자가 이해관계자로 등장함 : 종전 기부자와 기부단체의 두 당사자 구조와는 다른 양상 나타남.
- 기존 기부세제의 틀에서 CRM 기부활동의 법해석 및 실무상 유의사항 논의 병행 : 법령 및 해석사례 등 관련된 사항을 함께 구체적으로 제시함.

1) 미국에서 공익연계마케팅의 첫 사례가 무엇이었는지 자체도 논란이 있는 부분임. 1974년 3월 John T. Carr가 설립한 Carr & Associates International 사례를 예로 들기도 함. <http://www.charitablegivingfoundation.org> 참조.

## 2. 연구방법 및 선행연구와 차별성 등

### 1) 연구방법

- 국내외 논문, 연구보고서 및 관련법령에 대한 문헌조사
- CRM 주요 사례의 언론기사 및 홈페이지 등 문헌조사
- 이러한 문헌조사를 토대로 CRM 관련 기부세제의 현행법 해석론과 입법론 도출

### 2) 선행연구와 차별성과 연구의 한계

- CRM 연구의 특정영역 집중
  - 2000년부터 2012년까지 저명학술지에 게재된 CRM 관련 논문 23편중 가장 활발한 연구가 이루어진 분야는 공익연계마케팅 활동 효과에 대한 연구임(19편, 82.6%).<sup>2)</sup>
- 사례별 과세문제의 분석 및 해석론 및 실무상 유의사항 정리라는 점에서 차별성 있음
  - 특히 과세문제의 경우 기부금 액수가 커지는 경우에 실제 기업, 소비자, 기부단체 각자 현실적으로 부담될 수 있는 문제라는 점에서 실제로 문제화 되기 이전에 해당 쟁점을 사전에 검토하는 것은 분쟁 자체로 기부활동 전반적인 부정적 효과를 미리 줄이는 역할을 할 것으로 예상됨.<sup>3)</sup>
- 투명성 제고 방안의 제의
  - 다양한 기부활동이라는 CRM의 활성화가 의미가 크나, CRM 관련 기부금 모집과 기부금 전달 및 사용에 대한 투명성이 확보되어야 기부세제 전반에 긍정적인 효과를 지속할 수 있을 것임.
  - CRM 관련한 성과를 신문기사, 관련 홈페이지를 통해 홍보성 자료를 접할 수는 있었으나, 실제로 기부금 모집, 전달, 사용에 대해 확인이 쉽지 않았음. CRM을 통한 기부활동의 투명성 제고도 주요한 주제일 수 있으나, 여기에서는 과세문제에 초점을 맞추어 연구범위에서 제외함.

2) 엄지윤·구장욱, "한국 공익연계마케팅 연구에 대한 내용분석: 2000년부터 2012년까지 게재된 논문의 내용분석을 중심으로", 기업경영연구 제20권 제4호, 한국기업경영학회, 2013.8 참조.

3) 미국의 경우도 CRM이 확대되고 있음에도 미국연방국세청의 과세상 지침이 명확하지 않다는 비판 있음. Terri Lynn Helge, "The Taxation of Cause-Related Marketing", Chicago-Kent Law Review, Volume 85 Issue 3, January 2010, p.887 참조. 이 논문에서는 "Despite the widespread success of cause-related marketing, the Internal Revenue Service has issued little guidance on acceptable practices by charitable organizations engaged in cause-related marketing, leading to unpredictable and uncertain tax results."라고 지적하였음.

## II. CRM의 의의와 범구조

### 1. CRM의 개념

공익연계 마케팅(Cause-Related Marketing, CRM)<sup>4)</sup>은 기업의 사회적 책임 활동 중 하나로서 소비자의 구매를 통해 얻은 수익 일부를 자선 활동이나 공익에 기부하는 마케팅을 말함.<sup>5)</sup> 비즈니스와 기부가 결합된 것이라 할 수 있음.<sup>6)</sup>

기업은 사회적 책임성과 비용의 효과성이라는 목적 달성, 소비자는 생활 속에서 나눔을 손쉽게 실천할 수 있음.<sup>7)</sup> 기부단체는 기부금을 받는 새로운 계기가 될 수 있음.

그렇지만 공익연계 마케팅은 기부와 관련이 되어 있기는 하지만 본질적으로 기업의 마케팅의 하나라고 할 수 있음.<sup>8)</sup> 공익연계 마케팅을 알리는데 사용되는 비용이 기업이 약속하는 기부금 총액보다 높은 경우도 있음. 1983년 아멕스카드사 사례와 1997년 비자카드사 사례가 그 예임. 1983년 아멕스카드사의 자유여신상 보수와 관련한 캠페인 홍보비용이 6백만달러인데 비해 기부금 총액은 170만 달러였음. 1997년 비자카드사의 “아이들에게 책을 읽게 해 주세요” 크리스마스 시즌용 캠페인 홍보비용이 1천만달러인데 비해 기부금 총액은 1백만달러 였음.<sup>9)</sup> 우리나라의 경우 홍보비용과 기부금 관계도 검토해 볼 수 있는 주제이기는 하나, 실제 CRM을 통한 기부금에 대한 자료가 명확하게 제시되고 있지 못한 상황임.

4) 영문으로서 CRM은 고객관계관리(Customer Relationship Management)라는 의미가 경영분야에서 더 많이 알려져 있음. 이는 기업이 고객과 관련된 내외부 자료를 분석·통합해 고객 중심 자원을 극대화하고 이를 토대로 고객특성에 맞게 마케팅 활동을 계획·지원·평가하는 과정을 의미하며, 공익연계마케팅과는 다른 개념의 것임.

5) 백혜진, 소셜 마케팅, 커뮤니케이션북스, 2013.2.25. 참조.

6) 공익연계 마케팅은 사회적 마케팅(Social marketing)의 의미로도 사용됨. 사회적 마케팅은 Philip Kotler와 Gerald Zaltman의 'Social marketing : An approach to planned social change'이라는 논문에서 처음으로 등장하였음. 전통적인 마케팅 개념을 활용해서 다양한 사회 문제의 해결에 도움을 주기 위해서 었음. Philip Kotler & Gerald Zaltman, "Social marketing : An approach to planned social change", Journal of Marketing, July 1971 참조. [http://www.sfu.ca/cmns/faculty/laba\\_m/425/07-fall/documents/Kotler-Zaltman.PDF](http://www.sfu.ca/cmns/faculty/laba_m/425/07-fall/documents/Kotler-Zaltman.PDF)에서 원문 확인 가능.

7) 서해진·송태호, “메시지 프레임이 공익연계마케팅의 효과에 미치는 영향에 관한 연구- 공익연계마케팅의 양면성을 중심으로”, 경영학연구 제44권 제3호, 한국경영학회, 2015.6, p.767.

8) 이미라, “CSR과 마케팅의 만남 : 공익연계 마케팅의 특성 및 효과”, 자유경제원, 2014.10.23. 발표자료에 나타난 “기업의 CSR 활동 중 하나인 자선 활동을 마케팅에 접목한 공익연계마케팅 (cause-related marketing)이 마케팅 실무자들과 학자들에게 많은 관심을 받고 있다”는 표현은 현재 우리나라의 CRM의 접근에 대한 현주소를 보여준 예라 할 것임.

<http://www.cfe.org/mboard/bbsDetail.php?cid=mn20061221203838&idx=34119> 에서 해당 자료 원문 확인 가능함.

9) 김자경·김정현, “공익연계 마케팅에 대한 고찰”, 한국언론학보 45(특별), 한국언론학회, 2001.9, p.10-11.

## 2. CRM의 도입배경

CRM의 대표적인 초기 사례로는 아멕스카드사가 1983년 자유여신상 보수와 관련한 캠페인을 들 수 있음. CRM의 활성화는 기업의 사회적 책임에 대한 요구확대와도 관련. 기업의 기부확대에 대한 요구를 마케팅과 연계하여 CRM의 형태로 할 수도 있음.

CRM의 확대에 대한 다양한 원인분석이 있음. 미국의 경우 1990년대 레이건 노믹스이후 비영리단체에 대한 정부보조금 삭감과 기업들에 대한 이들 단체에 대한 지원의 요구, 최근 인터넷 비즈니스를 통해 부를 축적한 젊은 세대 등장 등도 확대의 계기로 제시되기도 함. 우리나라의 경우 386세대의 1990년대 후반 이후 인터넷 사업 진출이후 다양한 CRM 확대가 되었다고 보는 견해 있음.<sup>10)</sup>

## 3. CRM의 현황

CRM에 대해서는 언론에서 다양한 사례가 제시되고 있고, 논문 및 단행본에서 대표사례 등이 제시됨. 그렇지만 CRM의 전체 규모 현황 등을 체계적으로 파악한 것으로 찾아보기 어려움.

본 보고서에서는 CRM의 사례에서 실제 과세상 어떠한 문제가 있고 해석론 및 실무상 유의사항 등을 정리하기 위해 CRM의 유형별로 신문기사, CRM 관련 홈페이지, 관련 문헌 등을 통해 대표사례를 선정하여 각 사례의 분석을 하고자 함.

## 4. CRM 관련 법구조

CRM은 기업, 소비자, 기부단체 각자의 입장에서 법적 구조를 살펴 볼 수 있음.

### 1) 기업의 입장

CRM은 기업의 입장에서 보면 마케팅과 기부가 결합되어 있다고 할 수 있음. 마케팅은 기업의 비용지출을 의미함. 기부는 기업이 기부자가 되는지, CRM 관련하여 소비자가 기부자인데 기업이 행정상 기

10)김자경·김정현, "공익연계 마케팅에 대한 고찰", 한국언론학보 45(특별), 한국언론학회, 2001.9, p.15.

부를 전달하는 역할을 하는지에 따라 법적 의미가 달라진다고 할 수 있음.

CRM에 따라 기부를 제대로 하지 못하는 경우 기업의 법적 책임이 문제될 수 있음. 마케팅 대로 기부를 하지 않거나 못하는 경우에 사기죄, 횡령죄등 형사적 책임, 사기 등에 따른 민사상 책임 등도 생각할 수 있음. CRM의 다양한 사례 등장으로 CRM에 대한 신뢰문제와 관련해서는 CRM에 따른 기부가 실제 이루어지고 있는지에 대한 공시 및 신뢰를 줄 수 있는 체계의 확보도 중요한 이슈가 될 수 있음.

## 2) 소비자의 입장

CRM은 통상 소비자가 소비활동을 하면서 기부까지 연계된다는 점에서 의미를 가지게 됨. 현행 세법상 기부자에 대해서는 기부금에 대한 다양한 혜택이 주어짐. 소비자가 기부활동의 일환으로 소비활동을 하는 경우 기부금 소득공제 등을 받을 수 있는지가 논란이 될 수 있음.

통상적으로 기업이 기부단체에 기부하는 형태로 이루어지는 경우 기부금에 따른 과세상 혜택은 기업이 누릴 가능성이 높음. 소비자로서는 자신의 기부라는 입장에서 기부금에 따른 세제상 혜택을 자신의 누리는 것을 바랄 수도 있음.

## 3) 기부단체의 입장

기부단체의 경우에는 많은 기부금을 받는 것을 환영할 것임. 다양한 기부형태의 등장은 기부금에 대한 동 기부여를 한다는 점에서 긍정적이라 할 수 있음. 다만 다양한 기부형태별로 기부를 받고 관리하는 행정적인 부담이 늘어날 가능성도 있음. 기부별 정확한 세제상 혜택 여부 및 정도는 CRM의 구체적인 거래 구조에 따라 달라질 수도 있음. CRM 자체가 갖는 기부금에 대한 부정적 영향, CRM에 대한 과세상 문제의 불확실성은 결국 기부단체에 기부금의 감소로 이어질 우려도 있을 수 있음.

기부단체 자체로 CRM을 통한 기부자의 확정, CRM을 통한 기부금의 공개 등 CRM을 둘러싼 사전적 예방적 조치 등이 필요할 수 있음.

### Ⅲ. 우리나라의 CRM 사례와 그 분석

2000년부터 2015년 6월까지 언론보도 등을 통해서 CRM 대표사례로 소개된 것 중, 해당 CRM에 대해 비교적 자세한 내용을 담은 것을 CRM의 유형별로 주요 사례를 선별하여 해당 사례의 세부적인 내용을 소개함. 각 사례의 특징과 과세상 쟁점도 함께 분석함. 다만 해당 사례가 언론기사, 관련 회사 또는 기부단체의 홈페이지 등을 통해 파악된 것으로 긍정적인 평가를 전제로 해당 사례별 구체적 내용이 작성된 한계가 있음.

#### 1. 기업 중심 CRM

여기서 기업중심 CRM이란 해당 CRM을 기업의 재화나 용역의 공급을 적극적으로 하여 기부와 연계된 경우를 말함. CRM은 마케팅과 기부를 결합한 것으로 대부분 기업 중심 CRM이라 할 것임. 대기업의 사례로서 CJ제일제당, 삼성전자의 경우와 중소기업의 사례로서 빅워크의 경우를 소개함. 다만 언론 기사 및 관련 홈페이지 자료 등을 기초로 하였다는 점에서 세부적인 부분은 확인이 어려움.

##### 1) CJ제일제당 미네워터 바코드롭 사례<sup>11)</sup>

###### (1) 구체적 내용

###### 가. 목적

- 물 부족으로 생명을 위협받는 아프리카 아이들에게 깨끗한 물을 전달

###### 나. 방법

- 2012년 4월 CJ나눔재단과 유니세프 협약체결
- 물방울(DROP) 모양의 기부용 바코드(BARCODE)가 새겨졌다는 뜻에서 '미네워터 바코드롭(BARCODROP) 캠페인'이라 명명
- 전국 보광훼미리마트에서 판매되는 미네워터를 구입하는 소비자들 중 기부를 희망하는 소비자들은 기존의 미네워터 가격에 100원을 덧붙여 계산

11) <http://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=235357>

- 소비자가 100원을 기부할 때마다 CJ제일제당과 보광훼미리마트는 각각 100원씩 추가 기부, 1병당 총 300원의 기부금액이 조성
- 조성된 기부금액은 유니세프를 통해 아프리카 어린이들이 마실 수 있는 깨끗한 물로 전달되며 1명이 기부할 때마다 300명의 어린이들에게 물을 나눠줄 수 있게 됨
- 소비자와 유통사, 제조사 3자가 함께 하는 기부방식

#### 다. 결과

- 제품매출 약3.5배 상승효과
- 2013년까지 모은 기부금은 1억3,200만원이며 유니세프를 통해 아프리카 어린이들에게 전달<sup>12)</sup>
- 실제 기부용 바코드를 찍는 고객의 비율은 51%에 이룸<sup>13)</sup>

## (2) 분석

- 언론사 등을 통해 제품매출에 기여하였고, 얼마의 기부를 했는지 규모가 나옴. 다만 CJ나눔재단의 홈페이지 등을 통해 해당 자료가 공시되고 있지는 않음. [http://www.cj.net/share/share\\_02.asp](http://www.cj.net/share/share_02.asp)에서 CJ도너스캠프 등 현재 운영하는 프로그램을 별도 안내하고 있는 정도임.
- 제조사인 대기업과 기부활동하는 비영리법인과 경계선이 불분명함
- 2012년부터 시작된 이후 사업의 지속성이 불분명
- 제조사, 유통사, 소비자 각각 기부를 하는 형태인데, 각각 세무처리를 어떻게 했는지 확인하기는 어려움
- 제조사, 유통사, 소비자로부터 미네워터 하나 구입시 각각 100원씩 현금기부 형태
- 이들 현금기부 금액을 CJ나눔재단 또는 유니세프가 기부받는 것으로 처리했을 것으로 예상됨. 기부단체가 기부금 영수증을 어떻게 발급했는지, 기부자가 소득세, 법인세법상 기부금을 어떻게 처리했는지 확인은 어려움.
- CJ나눔재단 또는 유니세프가 아프리카 아이들에게 깨끗한 물로 전달하는 경우 현금지원이 아닌 현물 기부일 수도 있음.

12) <http://www.newspim.com/view.jsp?newsId=20130107000157&fromurl=na>

13) [http://www.breaknews.com/sub\\_read.html?uid=322109&section=sc3](http://www.breaknews.com/sub_read.html?uid=322109&section=sc3)

## 2) 삼성전자의 ‘작은 나눔 큰 사랑’ 캠페인 사례<sup>14)</sup>

### (1) 구체적 내용

#### 가. 목적

- 국내 최초의 사회복지 프로그램 사업비 지원사업
- ‘작은나눔 큰사랑’은 삼성전자와 삼성복지재단이 우리 사회에서 필요한 복지사업 분야를 개발하고 확산시키기 위해 우수 사회복지 프로그램을 선정·지원하는 사업

#### 나. 방법

- ‘작은나눔 큰사랑’은 1991년 국내 최초로 사회복지 현장에서 진행되고 있는 다양한 사회 복지 프로그램의 사업경비를 지원하는 ‘사회복지 프로그램 개발 지원사업’에서 출발
- 1997년부터 사회복지 분야에 필요한 사업을 발굴·지원하기 위해 삼성복지재단에서 직접 지원 프로그램의 주제를 제시하여 해당 분야의 현장에서 본격적인 개발할 수 있도록 함
- 1998년 삼성전자의 ‘작은나눔 큰사랑 운동’과 삼성재단의 프로그램 지원사업 통합 운영
- 소비자가 제품을 구매할 때마다 구매가의 1%를 고객이 지정한 사회복지기관에 후원하는 캠페인<sup>15)</sup>

#### 다. 결과

- 1991년 처음 시작된 이래 2014년까지 총 1,881건의 프로그램에 383억원을 지원<sup>16)</sup>

단위 : 개소, 억원

구분	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
기관	7	45	63	43	459	481	144	26	47	51	45	44	38
금액	1	4	5	4	166	111	22	4	5	5	5	5	4

구분	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	계
기관	40	41	45	44	44	32	28	29	28	30	27	1881
금액	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	383

출처 : <http://www.samsungfoundation.org>

[표] 삼성문화재단의 작은나눔 큰 사랑의 역대지원 기관 및 사업비 현황

- 1991년 처음 시작된 이래 2013년까지 총 1,825건의 프로그램에 374억원을 지원<sup>17)</sup>

14) <http://www.samsungfoundation.org/html/welfare/love/intro.asp>과 <http://www.newswire.co.kr/newsRead.php?no=459182&ected> = 참조.

15) 백혜진, 소셜 마케팅, 커뮤니케이션북스, 2013, p.123.

16) <http://www.samsungfoundation.org/html/welfare/love/organ.asp>

17) <http://www.asiaae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013011509052868605>

## (2) 분석

- 1991년부터 지속적으로 오랜 기간 유지되었음
- 제조사와 공익법인이 협력을 한 사례. 다만 해당 제조사와 공익법인이 특수관계인의 지위에 있다고 할 수 있음.
- 공익법인 역시 기부단체인데 소비자가 지정하는 기부단체에 기부를 하는 형태로 이루어짐. 제조사가 공익법인에 기부를 하고, 그 공익법인이 고유목적사업의 일환으로 기부를 하는 형태일 가능성이 높음.
- 소비자는 기부를 받는 단체를 지정하는 역할만을 하고 소비자가 직접 기부자가 되는 것은 아님
- 제조사, 공익법인, 소비자 이외에 기부받는 단체가 등장함. 기부단체 중심 CRM의 경우 아름다운재단과 사회복지공동모금회가 기부금을 다시 기부받는 단체 또는 개인에게 전달하는 것과 같은 구조라 할 수 있음. 그렇지만 본 사례는 제조사와 공익법인이 특수관계인이라는 점에서 차이를 보임.
- 기부금과 기부단체에 대한 상황을 재단홈페이지에 상세히 제시함

## 3) 소셜벤처 빅워크(bigwalk) 사례<sup>18)</sup>

### (1) 구체적 내용

- 빅워크는 2011년 6월 15일 개설된 IT컨설팅 업체로 기부어플리케이션 개발 및 운영, 사회적 기업 디자인을 사업내용으로 하고 있음.
- 빅워크와 같이 스마트폰 앱으로 일상 생활이 기부로 연결되는 것을 '퍼네이션(funation)'이라고 함. 퍼네이션(funation) = 재미(fun) + 기부(donation) 흥미와 즐거움을 느끼며 나눔 활동을 하는 것
- 퍼네이션은 기업의 사회공헌 방법의 하나로 쉽고 편하게 기부하는 것이 특징
- 퍼네이션 앱의 또 다른 예로는 통화만으로 기부가 되는 '기부톡', 생일 선물대신 후원모금을 할 수 있는 '비카인드', 게임으로 가상의 나무를 심어 실제 조림사업으로 이어지는 '트리 플래닛' 등이 있음

#### 가. 목적

- 일상적인 활동을 언제 어디서나 기부로 연결시켜 기부의 일상화 도모

#### 나. 방법

- 걷는 활동을 기부로 연결

18) <http://www.bizwatch.co.kr/pages/view.php?uid=4934>

- 빅워크 어플리케이션은 위성위치확인시스템(GPS)과 움직임 감지 센서로 이용자가 이동한 거리를 실시간으로 측정
- 이용자가 앱을 켜고 걸으면 100미터당 1원씩 자동적으로 절단장애 아동의 의족 제작 기부금으로 적립되고 축적된 기부금에 해당하는 금액은 앱 작동 시 뜨는 기업광고로부터 얻는 수익으로 충당

#### 다. 결과

- 빅워크 앱은 지난 2012년 4월 안드로이드 버전으로 서비스를 시작한 이래 2014년 1월 현재까지 총 25만 건의 다운로드를 기록, 누적 기부금이 4억원에 이룸
- 빅워크의 2014년 목표기부액은 21억 원, 목표 매출액은 9억5천만 원.<sup>19)</sup>

### (2) 분석

- 기업, 소비자, 기부단체의 연결이 앱이라는 새로운 기술 등장으로 새로운 형태의 기부활동이 됨
- 후원자의 기부종류, 기부규모, 기부처가 제시되고 소비자가 자신이 걸어 누적된 포인트를 통해 실제 수혜대상에게 기부되는 것을 확인할 수 있도록 앱이나 홈페이지를 통해 구현해 놓고 있음
- 소비자는 직접적인 소비활동이 아닌 광고 시청과 걷기 등 앱에서 제공하는 활동을 통해 기부에 관여하게 됨. 소비자가 직접적으로 기부를 하였다고 보기는 어려운 점 있음.<sup>20)</sup> 용역 기부로 볼 여지도 있으나, 걷는 활동 자체를 경제적 가치가 있는 용역으로 보기 어려운 점 있음. 잠재적인 수요자로서 광고를 보는 것 자체로 자신이 받아야 할 금전적 이익을 위 빅워크를 통해 기부단체에 기부하는 것이라 볼 여지도 있으나, 실제로 광고보는 것에 대한 대가를 소비자에게 직접 지급하는 것으로 계약을 체결한 것이 아니고 빅워크에 지급하는 것이기 때문에 소비자가 기부금 상당액을 직접 기부했다고 보기는 어려운 점이 있음.
- 앱을 통해 광고를 하는 기업이 기부단체에 직접 기부하는 것인지, 광고하는 기업이 빅워크에 광고비용을 지급하고 빅워크가 기부단체에 기부하는 것인지 명확하지는 않음. 광고하는 기업의 입장에서 볼 때 광고비용으로 지급하는 경우와 기부금으로 지급하는 경우 과세효과가 다를 수 있음. 빅워크의 입장의 경우 기부금까지 포함하여 광고비용을 지급받는다면 일단 법인세 과세소득이 전체 광고비용이 되고 기부금을 다시 빅워크가 기부금에 따른 손금산입을 인정받는 형태가 될 것임. 앱을 통한 광고 비용 지급과 앱 사용에 따른 기부를 기업이 나누어 할 수도 있을 것임. 거래구조를 어떻게 짜는지에 따라 기업과 빅워크의 과세문제가 다를 수 있음.

19)달성 여부에 대해서는 빅워크 홈페이지 등을 통해 확인은 되지 않음.

20) 빅워크의 홈페이지상 설명에서도 이를 분명히 하고 있음. "NOON은 사용자의 일상이 만들어 낸 빅워크 앱 내의 가상 포인트입니다. 수혜가 진행되는 TONG마다 NOON의 가치는 다양하게(의족으로, 수술비로, 돈으로 혹은 재능기부로) 변할 수 있습니다. 이러한 NOON의 가치는 TONG을 진행하는 기업 또는 단체가 기부하는 것으로 사용자에게 과금되는 부분은 없습니다."고 되어 있음. [http://bigwalk1022.cafe24.com/?page\\_id=2466](http://bigwalk1022.cafe24.com/?page_id=2466)

- 2012년 신생 기업이고 기부어플리케이션 개발 및 운영 등을 통해 수익모델을 새로이 찾아가는 과정임. 빅워크는 광고와 기부를 함께 하려는 기업, 앱을 사용하는 소비자, 기부단체 이외에 이들을 연결해 주는 영리법인임. 실제 기부를 하는 기업과 빅워크간 계약관계에 따라 수수료 및 기부금 관련 각각의 법인세 문제가 달라질 수 있음.

## 2. 기부단체 중심 CRM

여기서 기부단체 중심 CRM이란 기부단체가 다양한 기부처 개발이라는 점에서 기업과 연계하여 CRM을 하는 경우라 할 수 있음. 대표적인 기부단체가 미국의 CRM을 우리나라에 접목한 것이라 할 수 있음. 아름다운재단과 사회복지공동모금회의 각 사례를 소개함.

### 1) 아름다운재단의 희귀난치성질환지원사업 사례<sup>21)</sup>

- 아름다운재단은 사회에 올바른 기부문화를 확산하고, 도움이 필요한 소외계층 및 공익활동을 지원함
- 시민의식의 성장과 공동체 발전을 위해 기여하는 개인과 단체를 지원
- 희귀난치성질환지원사업 사례
  - 지원내용 : 희귀난치성질환자 멘토링 파티 및 의료비 지원사업비
  - 지원대상 : 한국희귀난치성질환연합회
  - 지원개시 : 2012년
  - 지원기금 : 유니베라나눔기금
- 유니베라(구 남양알로에)는 알로에 원료 및 천연소재를 활용한 건강기능식품을 제공하는 기업
- 사회공헌활동으로 유니베라나눔캠페인과 힐링잇의 기적 캠페인을 진행

#### (1) 구체적 내용

##### 가. 목적

- 2003년부터 '유니베라 나눔캠페인'을 통해 기금을 모아 '한국희귀난치성질환연합회'를 지원

21) <http://www.beautifulfund.org>과 <http://bfdonor.tistory.com/138> 참조

- 유니베라는 2011년 7월에 유니베라나눔기금을 조성, 아름다운재단과 연결
- 유니베라나눔기금은 '한국희귀난치성질환연합회'의 재활치료실 '쉼터'프로그램을 지원

#### 나. 방법

- 나눔캠페인은 임직원, 대리점, UP(UNIVERA PLANNER : 유니베라 방문판매원)들이 매월 일정액을 모금하는 방식으로 기금 조성

#### 다. 결과

- 2014년 7월10일 7차 기금전달식을 통해 약 20,000,000원 전달<sup>22)</sup>
- 2014년 희귀난치성질환환자 멘토링 파티 및 의료비 지원 20,100,000원<sup>23)</sup>
- 2013년 4월2일 6차 기금전달식을 통해 20,000,000원 전달<sup>24)</sup>
- 2012년 약 24,400,000원 기부<sup>25)</sup>

### (2) 분석

- 기업이 기부단체(아름다운재단)에 기부를 하고, 해당 기부단체에 기부자의 취지에 맞추어 지원을 하는 형태임
- 기업이 직접적으로 기부하는 것과는 형태가 다름
- 기부금 규모와 기부금으로 조성된 지원금의 사용 등에 대해 연차보고서 등을 통해 공시를 하고 있음

### 2) 사회복지공동모금회 사례<sup>26)</sup>

- 사회복지공동모금회는 어렵고 힘든 이웃들에게 희망을 주기 위해 1998년 설립된 민간모금기관
- 성금은 아동, 청소년, 장애인과 노인, 여성, 다문화, 지역사회와 해외에 이르기까지 다양한 분야의 소외된 이웃들을 위하여 쓰임

22) [http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?artid=201407111116162&code=900303](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201407111116162&code=900303)

23) 아름다운재단 연차보고서(2014), p.22.

24) <http://www.ebn.co.kr/news/view/598398>

25) 아름다운재단 연차보고서(2012), p.72.

26) <http://www.chest.or.kr/>

- 기부문화의 성숙을 이끌어 사회공동체 발전을 도모
- 나눔문화 정착과 지역사회의 긍정적 변화

## (1) 구체적 내용

### 가. 목적

- 기업 및 개인사업장의 브랜드에 사랑의열매 로고를 삽입해 소비자들이 해당 기업의 제품을 우선 구매할 수 있게 유도하고 그 이윤의 일정액을 기부

### 나. 방법

- 기업과 해당 지역 사회복지공동모금회와 CRM 업무협약 맺음
- 기업 및 개인사업장의 브랜드에 사랑의열매 로고를 삽입
- 로고를 보고 소비자들의 제품 구매 유도
- 해당 제품 판매이윤의 일정액을 기부

### 다. 결과

- 아래와 같이 CRM 업무협약을 맺는 기업 증가
- BGF 리테일, 서울사회복지공동모금회<sup>27)</sup> : BGF리테일은 2005년부터 삼각김밥, 도시락 등 제품 20여종이 판매될 때마다 수익금 일부를 기부. 2014년까지 10년간 4억9000만원을 기부
- (주)원플래닛, 인천사회복지공동모금회<sup>28)</sup> : 모발 및 화장품 제품인 '엠스타 브랜드'의 판매수익금의 2%를 기부
- 공주시 천지인주소, 충남사회복지공동모금회<sup>29)</sup> : 천지인주소는 시판되고 있는 공주알밤주 등에 사랑의 열매 로고를 삽입·판매. 이윤의 일부를 사회복지공동모금회에 기탁. 공주의 대표 특산물인 공주알밤을 활용한 제품을 판매하는 회사가 사회공헌활동을 적극 전개하면서 기업 이미지 상승과 함께 공주알밤의 브랜드가치도 함께 상승할 것으로 기대
- 충남 서산 Dream&드림(주), 충남사회복지공동모금회<sup>30)</sup> : 온라인으로 꽃화환을 판매하는 Dream&드림은 앞으로 구매금액의 10%를 소비자 이름으로 기부
- 네오피지텍, 대구사회복지공동모금회<sup>31)</sup> : 자체 생산하는 기능성 베개, 쿠션, 매트리스에 '사랑의 열매'

27) <http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0922866816&code=11110000&cp=nv>

28) <http://www.joongboo.com/news/articleView.html?idxno=939162>

29) <http://www.newstown.co.kr/news/articleView.html?idxno=225079>

30) <http://mail2.daum.net/hanmailex/Top.daum#ReadMail>

31) <http://www.yeongnam.com/mnews/newsview.do?mode=newsView&newskey=20151017.010050736550001>

- 로고를 넣어 소비자들에게 판매하고 판매한 수익금의 일부를 기부. 세월호 참사 때부터 지난 9월까지 네오피지오텍이 기부한 숙면베개는 1천830개(1억980만원)에 이룸
- 영덕주조, 경북사회복지공동모금회<sup>32)</sup> : 농업회사법인 (주)영덕주조는 사회공헌 CRM 캠페인에 동참. 영덕주조는 올금·블루베리·버섯 등 농산물을 이용해 전통주를 생산·판매하는 예비사회적기업. 자사 전통주류 월 판매 수익의 1%를 경북사회복지공동모금회에 기부
  - 제주개발공사, 제주사회복지공동모금회<sup>33)</sup> : 제주개발공사는 삼다수 등 상품판매 수익금의 일정액을 기부. 2004년부터 2014년까지 20억1716만원에 달하는 금액 기부

## (2) 분석

- 지역공동모금회를 통해 다양한 CRM이 이루어지고 있음.
- 제조사가 직접 기부단체(사회복지공동모금회)하는 형태가 주를 이룸. 다만 충남 서산 Dream&드림(주)와 충남사회복지공동모금회가 “구매금액의 10%를 소비자 이름으로 기부”하는 것과 관련해서는 과세상 기부자를 누구로 할 것인지 논란이 될 수 있음. 구매금액을 시가라 할 때 소비자가 90% 가격으로 사고, 10%를 기업이 기부하는 형태와, 소비자가 90% 할인된 가격으로 사고 구매금액의 10%를 기업에 맡겨 두었다가 기업을 경유해서 기부하는 형태를 생각해 볼 수 있음. 후자의 경우 사회복지공동모금회가 기업으로부터 구매금액의 10% 받고 기부금 영수증을 소비자에게 발급하는 형태가 될 것임.

## 3. 소비자 중심 CRM

여기서 소비자 중심 CRM이란 재화나 용역을 공급받은 소비자가 기부의 주체가 되어 기부에 따른 세제상 혜택을 누리는 경우를 말함. 삼흥테크 비데판매의 경우를 살펴보고자 함.

32) [http://www.newsis.com/ar\\_detail/view.html?ar\\_id=NISX20150714\\_0013791195&cID=10810&pID=10800](http://www.newsis.com/ar_detail/view.html?ar_id=NISX20150714_0013791195&cID=10810&pID=10800)

33) <http://www.jemin.com/news/articleView.html?idxno=351575>

## 1) 삼흥테크 비데판매 사례<sup>34)</sup>

### (1) 구체적 내용

#### 가. 목적

- 고가의 비데를 할인된 가격에 판매함으로써 기업의 이미지 신장, 기부를 통해 나눔을 실천할 수 있는 좋은 기회로 삼음
- 자립기반이 취약한 미혼모를 위한 육아지원금으로 전달

#### 나. 방법

- 35만원 상당의 리모콘 타입비데를 15만원(50~60% 할인된 가격)에 구매하면, 판매금 중 10만원은 고객의 이름으로 홀트아동복지회에 기부, 나머지 5만원은 삼흥테크의 이름으로 미혼모센터 두리홈에 기부
- 홀트아동복지회에 전달된 금액은 구매 고객의 이름으로 기부금 영수증을 발행해 연말 정산 혜택을 받을 수 있도록 함
- 미혼모센터 두리홈에 기부된 금액은 자립기반이 취약한 미혼모를 위해 기저귀, 내복, 분유 등의 물품을 직접 전달하는 형식

#### 다. 결과

- 2011년 1차 판매 당시 폭발적 관심을 받으며 2차 추가 판매까지 진행, 총 660여 대를 판매해 1억원을 기부금으로 조성<sup>35)</sup>
- 2012년 행사로 인한 수익금 4,500만원 기부, 홀트아동복지회에 실제 제품을 구매한 고객의 이름으로 3,000만원을 전달 및 구세군 미혼모 복지시설 두리홈에 판매수익금 1,500만원을 자립기반이 취약한 미혼모를 위한 육아지원금으로 전달<sup>36)</sup>
- 2013년, 2014년 연말에도 동일한 기부 행사 진행<sup>37)</sup>

34) <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013122413212318200> 와 <http://it.news.danawa.com/view?boardSeq=60&listSeq=2104413&past=Y> 참조.

35) <http://it.news.danawa.com/view?boardSeq=60&listSeq=2104413&past=Y>

36) <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013011509144726168>

37) [http://www.samhongtech.com/service/notice.asp?board\\_name=SAMH\\_BOARD\\_NOTICE](http://www.samhongtech.com/service/notice.asp?board_name=SAMH_BOARD_NOTICE)

## (2) 분석

- 제조사가 제품 판매액 중 일부는 소비자를 기부자로 하고, 일부는 자신을 기부자로 하는 것을 명확하게 한 사례임. 홀트아동복지회에 전달된 금액은 구매 고객의 이름으로 기부금 영수증을 발행해 연말 정산 혜택을 받을 수 있도록 한 점은 CRM의 경우 소비자를 기부주체로 볼 것인지, 기부주체로 볼 경우 기부금 영수증을 어떻게 할 것인지를 명확하게 한 사례라 할 수 있음.
- 소비자가 기부금 영수증을 발급받을 수 있도록 구매기록을 홀트아동복지회와 어떻게 공유하는지는 검토 필요. 개인정보보호에 대한 것과는 관련 있음.
- 제조사의 할인가격 판매시 시가와 할인가격 차이는 회사의 손실로 되어 법인세를 줄이는 방법으로 쓰일 수도 있음. 따라서 시가에 대한 논란이 있을 수 있으므로 시가에 대한 분명한 소명자료를 준비해 놓을 필요 있음.

## 4. 해외기업의 CRM

지금까지 국내기업 중심으로 살펴보았음. 이번에는 해외기업의 대표사례로서 탐스슈즈(TOMS shoes), 애플의 레드 캠페인을 살펴보고자 함.

### 1) 탐스슈즈의 사례

#### (1) 구체적 내용<sup>38)</sup>

- 탐스슈즈는 미국 캘리포니아에 본사를 두고 있는 신발 업체로서, "내일을 위한 신발"(Shoes for Tomorrow)이라는 슬로건을 가지고 있음
- 탐스슈즈의 창업자 블레이크 마이코스키는 아르헨티나에서 신발조차 신을 수 없는 가난한 아이들의 생활을 목격

38) <https://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%83%90%EC%8A%A4%EC%8A%88%EC%A6%88>

- 맨발로 걸어다니다 보면, 기생충 감염, 각종 강피병 등 땅으로부터 심각한 질병들에 감염될 수 있음
- 신발은 학교의 유니폼 중의 하나였기 때문에 신발이 없는 어린이들은 학교에 다닐 수 없는 경우가 많아 교육의 기회 박탈되기도 함
- 소비자가 한 켤레의 신발을 구입하면 한 켤레의 신발을 제3세계 어린이들에게 기부하는 일대일 기부 공식(One for one)을 도입하고 있음

#### 가. 목적<sup>39)</sup>

- 땅으로부터 감염되는 질병 예방
- 어린이들이 학교에 가서 교육을 받을 수 있는 기회 부여
- 질병 예방, 교육 등 아이들에게 더 나은 미래를 가질 기회 조성

#### 나. 방법<sup>40)</sup>

- 일대일 기부공식을 정기적인 슈드랍(ShoeDrop : 탐스슈즈의 기부활동을 지칭하는 용어) 행사를 통해 실천
- 컨버스, 부츠, 스포츠화 등 기부
- 전세계 탐스슈즈 판매수량 파악 후, 현지 파트너에게 기부할 수량 및 사이즈를 조율, 현지파트너에게 배송, 현지파트너의 다양한 프로그램과 함께 탐스슈즈 기부<sup>41)</sup>
- 시행 초기에는 아르헨티나에서만 슈드랍을 진행
- 대상 국가를 점차적으로 확장시켜 지금까지 아프리카와 아메리카, 아시아 등 총 65개국<sup>42)</sup>에 기부
- 2008년부터 슈드랍 기획/운영을 위해 Friends of TOMS라는 비영리단체를 설립하여 세계 NGO, 인권단체, 사회단체 등의 기구와 함께 슈드랍을 진행

#### 다. 결과

- 창립 당시인 2006년 초에는 200켤레의 신발을 기부하는 것이 목표
- 2006년 10,000켤레, 2009년 400,000여 켤레, 2010년 4월 600,000여 켤레, 그리고 2010년 9월 1,000,000켤레 켤레 신발을 맨발의 아이들에게 기부<sup>43)</sup>
- 2013년 7월 탐스가 기부한 신발은 1000만 켤레 초과, 일대일 기부공식을 감안하면 전 세계에서 1000만 켤레의 탐스슈즈가 팔렸다는 의미<sup>44)</sup>
- 2012년 2억5000만 달러, 우리 돈 2709억여 원의 매출 기록<sup>45)</sup>

39) <http://www.tomsshoes.co.kr/oneforone/one1.asp>

40) <https://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%83%90%EC%8A%A4%EC%8A%88%EC%A6%88>

41) <http://www.tomsshoes.co.kr/oneforone/one1.asp>

42) <http://www.tomsshoes.co.kr/oneforone/one1.asp>

43) <https://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%83%90%EC%8A%A4%EC%8A%88%EC%A6%88>

44) <http://www.eroun.net/42589>

45) <http://www.eroun.net/42589>

## (2) 분석

- 제조사의 현물기부의 형태로 이루어짐. 기업중심 CRM이라 할 수 있음.
- 소비자는 직접적으로 신발 한켄레를 구입할 뿐 제조사가 별도의 한켄레 신발을 현물기부하는 것이라 기부의 주체가 명확함

## 2) 애플의 레드 캠페인 사례<sup>46)</sup>

### (1) 구체적 내용

#### 가. 목적<sup>47)</sup>

- 2006년부터 전 세계적으로 실시된 '레드 캠페인'은 전설적인 팝 그룹 'U2'의 리드 싱어 보노와 유명 변호사 바비 슈라이버가 세계적인 기업들과 공동으로 주창했던 아프리카 에이즈 확산을 방지하기 위한 운동
- 아프리카의 말라리아와 에이즈를 퇴치하기 위한 제품에 관한 아이디어
- 2007년 프로덕트 레드(PRODUCTRED™)라는 이름의 공익성 브랜드 설립

#### 나. 방법

- 일반 제품에 빨간색 버전을 만들고 거기에 (PRODUCT)RED라는 캠페인 로고의 사용을 허락하는 대신 일정 수익금을 기부받는 형식
- 애플, 코카콜라, 스타벅스, 비츠바이 닥터 드레, 조르지오 알마니 등 다수의 기업 참여
- 애플<sup>48)</sup> : (PRODUCT)RED Apple Watch, (PRODUCT)RED iPod, 또는 iPhone 및 iPad용 (PRODUCT)RED 액세서리 등을 구입하면 제품가격의 일정금액이 글로벌 펀드로 모금됨

#### 다. 결과

- 애플<sup>49)</sup> : (PRODUCT)RED로 범세계 기금에 모금된 금액은 2억 5천만 달러 이상이 중 Apple 제품을 통해 창출된 금액은 7천만 달러 초과

46) <http://www.apple.com/kr/product-red/>

47) <http://www.red.org/en/about>

48) <http://www.apple.com/kr/product-red/>

49) <http://www.apple.com/kr/product-red/>

시작 일자	상품명	소개	기부금액 (달러)	권장 소매 가격 (달러)
06.10.13.	iPod nano Red Special Edition	레드 아이팟 나노 한 대 판매당 10달러씩 글로벌펀드에 기부	\$10	\$199-249
07.01.09.	iTunes Red Gift Card	카드 한 장 판매당 2.5달러씩 글로벌펀드에 기부	\$2.5 (10%)	\$25
07.09.07	iPod nano, iPod shuffle Red Special Edition	검색 불가 (레드 아이팟 나노 한 대 판매당 10달러씩 글로벌펀드에 기부한 것으로 추정)	\$10 (Nano)	Shuffle 1GB \$49 2GB \$69 Nano 8GB \$149 16GB \$199
08.11.11.	iPod nano Red Special Edition	새로운 아이팟 나노 4세대 발표	N/A	Nano 8GB \$149 16GB \$199
11.12.07.	iPod nano Red Special Edition	새로운 아이팟 나노 6세대 발표	이익의 50%	Nano 8GB \$129 16GB \$149
11.12.07.	iPad Smart Cover Red Special Edition	아이패드 스마트 커버 레드	이익의 50%	\$69
12.08.14.	iPhone Bumper Red Special Edition	아이폰 범퍼 레드(케이스)	이익의 50%	\$29
12.10.15.	iPod Touch Product Red Special Edition	아이팟 터치 레드 5세대	이익의 50%	32GB \$299 64GB \$399

[표] 애플의 제품별 기부내역<sup>50)</sup>

## (2) 분석

- 제조사가 기부의 주체가 되는 것을 명확히 함. 기업중심 CRM이라고 할 수 있음
- 소비자로서는 해당 제품을 사는 것 자체로 기부활동에 기여한다는 만족을 하게 됨 공익성 브랜드가 기업의 마케팅에 미치는 영향이 큰 사례라 할 수 있음

50) [https://en.wikipedia.org/wiki/Product\\_Red#Products](https://en.wikipedia.org/wiki/Product_Red#Products), Timeline 발췌

## IV. CRM 관련 과세 쟁점의 분석

### 1. CRM 관련 거래가격문제

CRM의 경우 재화 또는 용역의 공급시 소비자로부터 시가에 상당하는 금액을 모두 받고 이러한 거래를 통한 수익의 일부를 기업이 기부하는 형태, 소비자에게 할인된 가격으로 공급을 하면서도 수익의 일부를 기업이 기부하는 형태 등이 있을 수 있음. 후자의 경우 시가와 할인된 가격간 차이를 기업의 입장에서 비용으로 처리할 수 있는지가 논란이 될 수 있음.

기부가 금액이 아닌 물품으로 이루어지는 경우에는 현물기부시 시가의 문제가 생길 수 있음. 현물기부시 소득세법시행령 제81조 제3항, 법인세법시행령 제37조에 따라 기부금은 얼마인지는 시가에 따르는 것이 원칙. 할인된 가격이 시가가 되기는 어려울 수 있음.

현물기부시 기부금에 대해서는 아래 사례1, 사례2 에서 보듯 기재부나 국세청의 예규가 있고 이는 법령 내용을 확인해 주는 내용임. 사례 3에서 보듯 기부받는 곳이 기부자와 특수관계인인 경우에는 할인된 가격으로 거래하는 것은 부당행위계산부인이라는 별도의 세금문제가 생길 수도 있음. CRM의 경우 사례 3이 문제되는 경우보다는, 사례2의 경우처럼 실제 시가가 무엇인지가 논란이 될 수 있음. 실제 거래한 가격이 시가임을 입증하기 위한 자료 준비가 필요할 수 있음.<sup>51)</sup>

할인된 가격이 장부가액보다 낮다면 장부가액으로 기부금이 계산되기는 함. CRM 관련해서 제조사나 유통사가 장부가액보다 낮게 거래를 하여 판매에 따른 이익을 보는 것이 아니고 오히려 손해를 보는 경우라면 그 차이만큼 제조사나 유통사가 기부한 것으로 세무처리가 가능할 수도 있음.

#### [관련법령]

소득세법시행령(2015.10.23.-26600호) 제81조 【기부금과 접대비등의 계산】

③ 사업자가 법 제34조 및 제35조에 따른 기부금 또는 접대비등을 금전외의 자산으로 제공한 경우 해당 자산의 가액은 이를 제공한 때의 시가(시가가 장부가액보다 낮은 경우에는 장부가액을 말한다)에 의한다. 다만, 법 제34조제2항제1호에 따른 기부금에 대해서는 장부가액으로 하고, 「박물관 및 미술관 진흥법」 제3조에 따른 국립 박물관 및 국립 미술관에 제공하는 기부금에 대해서는 기증유물의 감정평가를 위하여 문화체육관광부에 두는 위원회에서 산정한 금액으로 할 수 있다.

법인세법 시행령[2015.10.23.] 제37조 【기부금의 가액 등】

51) 실무적인 설명으로는, 서울시, 「서울시 기부 길라잡이」, 2014.3, pp.163-164 참조.

① 법인이 법 제24조에 따른 기부금을 금전외의 자산으로 제공한 경우 해당 자산의 가액은 이를 제공한 때의 시가(시가가 장부가액보다 낮은 경우에는 장부가액)에 의한다. 다만, 법 제24조제1항에 따른 지정기부금(제87조제1항 각 호의 어느 하나에 해당하는 특수관계인에게 기부한 지정기부금은 제외한다)과 같은 조 제2항 각 호에 따른 법정기부금의 경우에는 장부가액으로 한다.

[사례 1]

현물 및 의료용역에 대한 기부금영수증 발급시 기부금액 산정  
- 법인, 서면법령해석과-45, 2015.01.14

[요지]

지정기부금단체가 개인사업자로부터 지정기부금을 금전 외의 자산으로 제공받고 기부금 영수증을 발급하는 경우 기부금액은 소득세법에 따라 해당 자산의 시가(시가가 장부가액보다 낮은 경우에는 장부가액)에 의하는 것임

[회신]

지정기부금단체가 개인사업자로부터「소득세법」제34조에 따른 기부금(법정기부금은 제외)을 금전 외의 자산으로 제공받고 기부금 영수증을 발급하는 경우 기부금액은 같은 법 시행령 제81조제3항에 따라 해당 자산의 시가(시가가 장부가액보다 낮은 경우에는 장부가액)에 의하는 것입니다. 또한 지정기부금단체가 개인사업자로부터 의료용역을 제공받으면서 해당 의료행위에 소요되는 재료비 상당액도 함께 제공받은 경우에는 그 재료비의 시가(시가가 장부가액보다 낮은 경우에는 장부가액)를 기부금액으로 하는 것임

[사례 2]

현물기부금에 대한 영수증 발행 시 시가판단  
- 소득세과-429 , 2011.05.24.

[요지]

후원물품에 대한 기부금 영수증 발행 시 기부금액을 산정은 소득세법 시행령 제81조 제3항에 의하여 시가에 의함 - 후원물품에 대한 기부금액 산정을 위한 법정증빙서류는 시가를 확인할 수 있는 객관적인 증빙서류임

[회신]

주민등록번호가 불분명한 후원자에게는 기부금영수증을 발행하는 것이 아니며, 후원물품에 대한 기부금 영수증 발행 시 기부금액 산정은 소득세법 시행령 제81조 제3항에 따라 시가에 의하고, 시가가 장부가액보다 낮은 경우 장부가액으로 합니다. 시가를 확인하기 위한 증빙서류는 객관적이어야 하므로 객관적인지 여부는 사실판단 사항입니다.

[사례 3]

현물로 기부시 시가와 장부가액의 차이  
- 대법원2013두16715 , 2013.11.28.

(심리불속행기각)법인이 기부금을 현물로 제공한 경우, 해당 물건의 시가와 장부가액의 차액에 해당하는 평가증액분도 고정자산의 처분으로 인한 수입으로서 익금에 산입되어야 하고, 해당 익금액은 법인세법 제24조 제1항에 의한 기부금 시부인계산을 거쳐서 손금 산입의 범위가 정해지는 것임

## 2. CRM 관련 기부자의 확정문제

기업이 소비활동에 따른 이익의 일부를 기부하는 경우에는 기업이 기부자가 될 것임. 기업이 비용의 전부 또는 일부를 소비자에게 부담시키면서 기업이 기부를 하는 경우 비용의 전부 또는 일부를 소비자의 기부 형태라는 외관을 갖춘 경우에 논란이 될 수 있음. 통상적으로는 소비자가 이러한 경우에 자신의 기부로서 인정받아 기부에 따른 과세상 혜택을 받지 않을 것임. 그렇지만 기업이 소비자에게 무상 또는 저가로 재화 또는 용역을 공급하는 행위와 소비자의 기부를 분리하는 경우 전자는 기업의 광고선전비 또는 접대비의 문제가 생길 수 있음. 소비자의 기부를 별도로 보는 경우에는 기부단체의 경우 기업이 아닌 소비자를 기부자로 확정해야 하는 문제가 생길 수 있음. 소비자를 기부자로 하는 경우 영수증 발급 문제는 별도 항목에서 다룸. CRM의 유형을 기업중심, 기부단체 중심, 소비자 중심으로 이 글에서 구분을 하고는 있지만, 실제 CRM이 어떻게 이루어지는지 거래 구조에 따라 과세상 효과가 달라질 수 있음. 이는 기부자와 기부단체만을 전제로 한 현행 세법상 구조의 한계이기도 함. 과세상 혜택을 전제로 하는 기부라면, 기부가 실제로 있었는지 여부에 대한 과세행정상 확인은 필요할 수 있음. 이러한 확인은 기부 유형에 따라 과세행정상 확인이 가능하도록 조치를 통해 법개정을 하지 않더라도 해결될 수 있는 부분도 있음.<sup>52)</sup> 사례 1에서 보듯 ARS기부금이 활성화되면서 기부자, 기부단체의 중간연결고리로 통신사가 있을 때, 기존의 기부자와 기부단체 중심의 기부금 영수증 발급절차에 따른 불편을 과세관청과 관련기업 간 협력을 통해 기부활성화에 기여한 바 있었음.

52) 소액기부자의 기부절차의 간소화 개선방안에 대해서는, 이상신·박훈, "개인 기부 활성화를 위한 세법제도 개선에 관한 연구", 2009.1, pp.108-109 참조.

[사례 1]

2004년 소득공제용 ARS기부금 영수증 발급방안 마련 사례<sup>53)</sup>

국세청은 ARS기부금에 대한 소득공제용 영수증을 SK텔레콤·LG텔레콤·KT·KTF 등 4개 통신사의 홈페이지에 신청하면 발급받을 수 있다고 밝혔다.

종전까지는 기부자가 ARS를 통해 통신사에 기부금을 납부하면 통신사는 기부처에 기부금만 전달할 뿐 정보통신법에 의해 기부자의 인적사항을 전달할 수 없었다.

따라서, ARS를 통한 기부금 영수증을 받으려면 기부자가 통신사로부터 ARS기부내역확인서를 발급받아 기부처에서 별도로 확인을 받아야 하기 때문에 불편함이 많았다.

이러한 불편을 해소하기 위하여 국세청은 통신사와 협의하여 납세자가 통신사의 홈페이지에 ARS 기부금 영수증 발급을 신청만 하면 통신사가 기부처에 신청자의 명단을 보내 기부처에서 신청자에게 기부금영수증을 우편으로 발송하도록 한 것이다.

이에 따라 2004. 1. 1 ~ 11.30일 중에 ARS를 통해 기부한 납세자는 기부금 합계액에 대한 영수증을 전화번호의 가입자 명의로 손쉽게 발급받아 이번 연말정산시 소득공제를 받을 수 있게 되었다.

ARS기부금 영수증 발급 신청은 각 통신사 홈페이지에서 ▲1차로 2004.12.20. ~ 2005.1.6일 ▲2차 2005.1.8. ~1.20일 ▲3차 2005.2.1. ~3.5일 ▲4차 2005.3.10. ~ 5.6일 등 4번에 걸쳐 받는데, 2004년 귀속 연말정산에 제때 반영하기 위해서는 1차에 신청하는 것이 좋다.

ARS기부금 소득공제가 인정되는 기부단체는 사회복지공동모금회(KBS TV '사랑의 리퀘스트' 프로그램), 전국구호협회, 한국교육방송(EBS), 국립암센터, 아름다운재단, 월드비전 등이다. 국세청 관계자는 "이번 영수증 발급조치는 홈페이지 개설비용과 우편료 부담이 있더라도 기부문화를 발전시키기 위한 차원에서 이뤄지게 되었다"고 밝혔다.

53) [https://www.nts.go.kr/news/news\\_01.asp?minfoKey=MINF7620080211201947&type=V&mbsinfoKey=MBS20080308120935592](https://www.nts.go.kr/news/news_01.asp?minfoKey=MINF7620080211201947&type=V&mbsinfoKey=MBS20080308120935592)

사례 2는 법인이 직접 기부금을 받는 자가 아닌 기부금품 모집 허락을 받는 단체에 기부를 하는 경우의 기부금 영수증에 대한 사항임. 과세관청이 해석상 기부금 영수증을 넓게 해석한 사례임.

**[사례 2]**

기부단체를 경유한 기부시 기부금 영수증

- 서이46012-11239, 2003.06.30

**【질의】**

대구지하철 화재사고와 관련하여 대구지하철 대책본부에 기부금을 지출하고 영수증을 수취한 경우와 방송사에 ARS를 통하여 납부한 경우, 법인세법 제24조 제2항에 규정된 전액손금 기부금에 해당되는지 또는 제1항에 규정된 지정기부금에 해당되는지 재해발생시 언론기관에서 재해의연금 모금통장을 별도로 개설하여 운영하고 있으므로 기탁자가 재해의연금을 기부할 경우 무통장입금증에 재해성금 등이 표시되어 기부한 사실을 확인할 수 있으나, 실무상 기부자가 재해의연금 등을 기부한 언론기관에 별도의 영수증 발급을 요구하여 언론기관에서 영수증 발급에 따른 업무부담이 과중하다는 의견이 있으므로 기부자의 무통장입금증을 기부금영수증으로 간주할 수 있는지

**【회신】**

법인이 기부금품모집규제법에 의하여 대구지하철 참사로 인한 유가족 및 부상자 구호에 사용하는 조건으로 행정자치부장관으로부터 기부금품모집허가를 받은 (사)전국재해구호협회에 기부하거나 언론기관 등에 기탁하는 기부금은 법인세법시행령 제36조의 규정에 의한 기부금에 해당하는 것이며, 법인이 금융기관 등을 통하여 무통장입금 등의 방법으로 기부금을 지출하는 경우 무통장입금증 등에 기재된 수신처 명의 등에 의하여 기부금의 지출사실 및 기부목적 확인되는 경우에는 동 무통장입금증 등을 기부금영수증으로 갈음할 수 있는 것임

CRM의 경우 기부자가 기업이 된다면 기존의 기부금 영수증 발급절차로도 운영하는데 어려움이 없지만, 기업과 소비자가 함께 기부 주체로 나타나는 경우 소액기부자로서 소비자의 기부금 공제 혜택을 위한 기부금 영수증 발급절차가 어려움이 있을 수 있음. 기업이 아닌 기부단체가 소액기부자에 대한 기부금 영수증 발급의 절차에 따라 이루어지는 경우 기존의 기부금 영수증 발급절차로 이 문제는 해결될 수 있을 것임. 이 경우 제조사 또는 유통사와 기부단체간 소비자의 기부에 대한 사항을 공유할 필요가 있고, 개인의 인적사항 공유에 대해 사전에 기부금 영수증 발급을 위한 목적하에서 동의를 받을 필요는 있음.

「개인정보보호법」제24조의2는 2014.8.7.부터 시행되면서 주민등록번호에 대한 사항이 강화됨. 다만 사례 3에서 행정자치부의 개인정보보호 종합포털에서의 질의와 답변에서 보듯 기부금 영수증의 주민등록번호 기재는 소득세법 및 동법 시행규칙 별지 서식에 따라 정보주체 별도 동의 없이도 처리가 가능함. 이 경우에도 기부금영수증 발급을 원하는 사람에 한하여 위 법령에 근거하여 주민등록번호를 처리할 수 있을 뿐, 기부한 사람 중 영수증 발급을 원하지 않은 사람의 주민등록번호까지 모두 수집할 수는 없음.<sup>54)</sup>

[사례 3]

기부금 영수증 발급을 위해 주민등록번호를 수집하는 경우의 질문과 답변 사례<sup>55)</sup>

- 문제상황 : 저희 단체는 기부자들의 기부금으로 소년소녀가장을 돕고 있습니다. 최근 기부자들로부터 연말정산에 활용할 '기부금 영수증' 발급 요청이 많이 들어옵니다. '기부금 영수증'을 발급하려면 기부자의 성명과 주민등록번호 등 개인정보가 필요합니다.
- 질문 : 기부금영수증 발급을 위하여 기부자의 개인정보를 이용할 수 있나요?
- 해결방법 : 개인정보 보호법은 법령에 따라 개인을 고유하게 구별하기 위하여 부여된 식별정보(주민등록번호, 여권번호, 운전면허번호, 외국인등록번호)를 '고유식별정보'로 분류하고 있습니다. '고유식별정보'는 정보주체의 별도 동의를 받거나 법령에서 구체적으로 처리를 요구·허용한 경우에만 처리할 수 있습니다. 「소득세법」은 사업자가 지출한 기부금에 관한 규정을 두고 있고(제34조), 동법 시행규칙은 '기부금 영수증' 서식을 규정하고 있습니다(별지 제45호의2 서식). 여기에는 기부자의 성명 및 주민등록번호를 기재하도록 하고 있습니다.
- 결론 : 기부금 영수증의 주민등록번호 기재는 소득세법 및 동법 시행규칙 별지 서식에 따라 정보주체 별도 동의 없이도 처리가 가능합니다.

54) <http://www.kisa.or.kr/uploadfile/201509/201409161534258340.pdf>

55) <http://privacy.go.kr/nns/ntc/cus/FaqListDetailInquire.do;jsessionid=4B956B65AE3F871243DFBC6C88433BD7.privacy02>

### 3. CRM 관련 기부 공시 및 약정위반시 과세문제

CRM을 통한 기부를 기부단체가 결산서류 등의 공시를 할 때 기재방법에 대한 것임. 다만 모든 기부단체가 결산서류 공시의무를 갖는 것은 아님. 총자산가액 5억원 이상이거나 수입금액과 해당 사업연도에 출연받은 재산의 합계액이 3억원 이상인 공익법인인 결산서류 등을 사업연도 종료일부터 4개월 이내에 국세청의 인터넷 홈페이지에 게재하는 방법으로 공시하여야 함(상속세 및 증여세법 제50조의3).<sup>56)</sup> 상속세 및 증여세법 시행규칙[별지 제31호서식]의 경우 고유목적사업 수입금액 세부현황 기재시에는 "④ 기업, 단체기부금"란에 CRM과 관련된 사항을 기재할 것으로 보임. 위 란은 기업의 사회공헌으로 기업과 계약을 맺은 기부금과 다른 단체로부터 받은 기부금을 적는 것으로 작성방법이 제시되고 있음.

(단위: 원)

6. 고유목적사업 수입금액 세부현황		
구 분	사업연도(과세기간)	
	당 기	전 기
1. 기부금		
① 「기부금품의 모집 및 사용에 관한법률」 등 에 의한 모금액		
② 개인기부금		
③ 행사모금액		
④ 기업, 단체기부금		
⑤ 모금단체, 재단의 지원금		
⑥ 기타 기부금	원	

[관련법령] 상속세 및 증여세법 시행규칙[별지 제31호서식] (제4쪽)

위 서식에 대한 작성방법은 다음과 같이 제시되고 있음.

가. 기부금(①~⑥의 합)

- 1) "①"란은 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」 및 「사회복지공동모금회법」에 따라 모금한 기부금을 적습니다.
- 2) "② 개인기부금"란은 개인기부자(후원회원 포함)의 기부금을 적습니다.
- 3) "③ 행사모금액"란은 온라인 모금과 자선 바자회·경매 등의 모금 행사를 통한 기부금액을 적습니다.
- 4) "④ 기업, 단체기부금"란은 기업의 사회공헌으로 기업과 계약을 맺은 기부금과 다른 단체로부터 받은 기부금을 적습니다.  
※ 사회복지공동모금회 등 모금단체를 통하여 지원받은 기부금은 "⑤ 모금단체, 재단의 지원금"란에 적습니다.
- 5) "⑤ 모금단체, 재단의 지원금"란은 전문모금 및 기금배분단체 (예 : 사회복지공동모금회 등)와 기업재단 등 외부공모, 지원사업을 수행하고 있는 재단으로부터 지원받은 금액을 적습니다.
- 6) "⑥ 기타기부금"란은 ①부터 ⑤까지 외의 기부금을 적습니다.
- 7) "⑦ 기부물품"란은 ①~⑥의 기부금중 상품, 제품 등 물품(주식·채권 제외)으로 기부받은 경우에 적습니다.

56) 국세청, 「2015 공익법인 세무안내」, 2015.2, pp.92-94 참조.

CRM을 통한 기부시 기부금 자체는 정확하게 기재되지만 “기업의 사회공헌으로 기업과 계약을 맺은 기부금”이 계약을 위배한 것일 경우가 있을 수 있음. CRM이 마케팅으로도 활용되기 때문에 소비자에게 광고한 것과 실제 기부한 것이 차이가 있을 수 있기 때문임. 소비자가 직접적으로 자신이 기부단체에 기부하는 형태가 아니고 기업을 통해 기부가 이루어지기 때문에 기부단체가 원래의 계약, 그것이 소비자에게 사실상 광고된 내용으로서 기부인지를 확실하게 점검할 수 있는 지위에 있다고 할 것임. 그렇지만 기업과의 관계에서 이러한 확인을 제대로 하지 못하는 경우도 생길 수 있음. 허위 기부금영수증의 문제와는 다른 차원의 문제. 기부금영수증이 사실과 다른 허위의 기부금영수증에 해당하는지 여부가 다투어진 사례는 다수 있음. 청구인이 주장하는 기부금내역과 기부금장부에 기재된 내역이 서로 상이하고, 기부금영수증을 발행한 단체가 실제 기부내역과 관계없이 임의로 기재하였다고 진술하고, 기부금내역이 불사대장, 기타 장부에 기재되어 있지 않아 청구인이 실제로 기부하고 교부받은 정당한 영수증으로 보기 어렵다는 조세심판원 결정례 있음(조심2012구4253, 2012.12.05.). 기부금영수증을 발급한 종교단체가 제기한 심사청구에 대하여 기부금영수증을 과다발급한 것으로 보아 기각결정한 점, 청구인이 기부금영수증상의 금액을 기부한 사실이 객관적으로 확인되지 아니한 점에 비추어 기부금공제를 부인한 것은 정당하다는 국세청 심사결정례 있음(심사소득2012-0089, 2012.08.06.). 기업은 허위 또는 과대광고에 따른 법적 책임 문제될 수 있음. 대법원에서는 “상품의 선전·광고에 있어 다소의 과장이나 허위가 수반되었다고 하더라도 일반 상거래의 관행과 신의칙에 비추어 시인될 수 있는 정도의 것이라면 이를 가리켜 기망하였다고는 할 수가 없고, 거래에 있어 중요한 사항에 관한 구체적 사실을 신의성실의 의무에 비추어 비난받을 정도의 방법으로 허위로 고지하여야만 비로소 과장, 허위광고의 한계를 넘어 사기죄의 기망행위에 해당한다고 할 것이다(대법원 2004. 1. 15. 선고 2003도5728 판결, 대법원 2007. 1. 25. 선고 2004도45 판결 등 참조).”는 입장임. CRM에 따른 기부를 제대로 하지 않은 경우에 사기죄가 문제될 수 있지만 실제 사기죄 해당 문제는 “거래에 있어 중요한 사항에 관한 구체적 사실을 신의성실의 의무에 비추어 비난받을 정도의 방법으로 허위로 고지”했는지 여부에 따른 사실판단의 문제로 넘어간다고 할 것임. 기부단체의 입장에서 보면 기부는 증여를 받는 것이라 할 수 있음(민법 제 554조). 증여의 의사가 서면으로 표시되지 아니한 경우에는 각 당사자는 이를 해제할 수 있음(민법 제 555조). CRM의 경우 기업과 기부단체가 협약 등을 통해 서면으로 기부에 대한 사항이 약정되었다면 이러한 해제사유에 해당하지 않을 것임. 증여약정의 위반은 채무불이행에 따른 손해배상의 책임을 지을 수 있을 것임. CRM이 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」(이하 기부금품법) 대상에 들어가는지 여부도 살펴볼 필요가 있음. 기부금품법의 적용을 받는 형태로 이루어지는 경우 약정위반은 사실상 기부금품법 위반에 따른 벌칙규정의 적용을 받을 수 있음. 기부금품법 제16조 제1항 1호에서는 “제4조제1항에 따른 등록을 하지 아니하였거나, 속임수나 그 밖의 부정한 방법으로 등록을 하고 기부금품을 모집한 자”는 3년 이하의 징역이나 3천만원 이하의 벌금에 처한다고 되어 있음. 아래 사례 1은 2015.11.4. 행정자치부가 관보를 통해 기부금품 모집등록 공고한 예임. CRM 관련해서도 기부단체 중심의 CRM이라면 “불특정 다수인들을 대상으로 하는 1천만원 이상의 기부금품 모집”일 경우에는 이러한 기부금품 모집등록 대상이 될 것임.

## [사례 1]

## 기부금품 모집등록 공고의 예

◎행정자치부공고제2015-298호<sup>57)</sup>

## 기부금품 모집 등록

『기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률 시행령』제21조에 따라 다음과 같이 기부금품 모집등록사항을 공고합니다.

2015년 11월 4일

행정자치부장관

1. 모 집 자 : (재)대한구세군유지재단법인 사회복지법인 구세군복지재단
2. 모집목적 : 생활보호자 등 구호사업 및 복지시설 등 지원
3. 모집지역 : 전국
4. 모집기간 : 2015.11. 1. ~2016.10.31. (사용기한 : 2016.12.31.)
5. 모집금품의 종류 : 현금 및 물품
6. 모집목표액 : 130억원
7. 모집방법 : 거리모금, 톨게이트모금, 후원모금, 온라인모금 등
8. 모집비용 : 15.6억원(목표액의 12%) \* 법정기준 : 모집액의 12% 이하
9. 보관방법 : 금융기관에 예치, 물품은 지정된 장소에 보관
10. 사무소 소재지 : 서울특별시 종로구 새문안로 6911. 기 타 : 모집기간이 만료되거나 모집금액이 모집목표액에 도달된 때에는 즉시 모집을 중단하여야 함

사례2에서 보듯 행정자치부 홈페이지에서 기부금품 모집등록 현황을 게시하는데, 2014년 37건, 2015년 3월 31일 현재 11건을 분석해 보면, 기부단체의 기부금품 모집등록이 되어 있음. 이것이 CRM 관련된 기부금품 모집등록인지는 해당 현황만으로는 확인하기는 어려움. 기업 중심의 CRM의 경우라도 기부단체와 연계하는 경우가 많을 것이고, 이 경우에는 기부단체를 통해 기부금품 모집등록을 할 수 있을 것으로 판단됨. 기업이 CRM을 통해 기부금 모집의 주체가 되는 경우에는 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」 제2조 제1호의 i)법인, 정당, 사회단체, 종친회(宗親會), 친목단체 등이 정관, 규약 또는 회

57) <http://gwanbo.moi.go.kr/gwanbo/jsp/drm/ezPDFView.jsp?ebookSeq=00000000000000001446508213610000&sPage=115&tocSeq=000000000000001446508275702000&requestType=SEARCH>

칙 등에 따라 소속원으로부터 가입금, 일시금, 회비 또는 그 구성원의 공동이익을 위하여 모은 금품 ii) 사찰, 교회, 향교, 그 밖의 종교단체가 그 고유활동에 필요한 경비에 충당하기 위하여 신도(信徒)로부터 모은 금품 iii) 국가, 지방자치단체, 법인, 정당, 사회단체 또는 친목단체 등이 소속원이나 제3자에게 기부할 목적으로 그 소속원으로부터 모은 금품 iv) 학교기성회(學校期成會), 후원회, 장학회 또는 동창회 등이 학교의 설립이나 유지 등에 필요한 경비에 충당하기 위하여 그 구성원으로부터 모은 금품 등 기부금품 모집 제외대상이 되는 것도 아니고, 「정치자금법」, 「결핵예방법」, 「보훈기금법」, 「문화예술진흥법」, 「한국국제교류재단법」, 「사회복지공동모금회법」, 「재해구호법」, 「문화유산과 자연환경자산에 관한 국민신탁법」, 「식품기부 활성화에 관한 법률」, 「한국장학재단 설립 등에 관한 법률」 등에 부합된 기부금품 모집이 되기 어려울 수 있음. 기업이 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」의 적용을 받지 않는 경우라면 기업의 판매활동의 일환으로 기부금을 모집하는 것이 아니라 판매활동으로 인한 이익의 일부를 기업이 기부하겠다는 것을 광고하는 것으로 해석할 때 일 것임. 이 경우 소비자가 기부자가 되는 경우에는 기업이 기부금 모집자가 되기 때문에 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」의 적용을 받게 되고 모집에 대한 절차 위반시에는 제재를 받게 될 수 있음. 따라서 실제로는 기업체는 기부단체와 연계하여 CRM을 하는 것이 이러한 문제를 해결하는 방법이 될 것임.

## [사례 2]

기부금품 모집등록 현황(2015년도, 2015.3.31. 현재)<sup>58)</sup>

모집자		등록내용				비 고
단체명	대표자	모집목적	목표액 (백만원)	모집기간	사용기한	
유네스코한국위원회	황우여	아프리카, 아시아 등 저개발 국과 북한 교육 지원 및 대한 민국 인재양성 사업을 위한 재원 마련	2,200	15.1.6.~15.12.31.	16.12.31.	
(재)아름다운재단	예종석	해고근로자 긴급 생계, 의료 비 및 법률 개선활동 지원	-	14.2.3.~14.5.31.	16.4.30.	사용기한 1년 연장
(사)전국재해구호 협회	최학래	세월호 여객선 침몰사고 등 국내외 재난 이재민 구호	-	14.2.24.~15.2.28.	16.1.31.	모집기간 1개월 연장
사회복지법인 어린이재단	지훈상	국내외 빈곤, 장애 아동의 생활안정비, 의료비 등 지원 및 긴급 구호활동	1,545	15.1.1.~15.12.31.	16.5.31.	목표액 감액 (4,945백만원 → 1,545백만원)
(재)어업인교육문 화복지재단	이종구	어업인 교육 및 복지증진 지원	1,000	15.3.3.~16.3.2.	16.12.31.	
(재)홈플러스 이파 란재단	도성환	백혈병 어린이 치료 지원 및 유방암 예방 프로그램 지원 등	-	14.8.5.~15.2.28.	15.7.31.	대표자 변경
(사)나눔과 기쁨	서경석	소외된 이웃에 대한 지원	5,025	14.3.18.~15.2.28.	15.2.28.	목표액 증액 (1,100백만원 → 5,025백만원)
(재)홈플러스 이파란재단	도성환	백혈병 어린이 치료 지원 및 유방암 예방 프로그램 지원 등	1,500	15.3.3.~16.2.28.	15.7.31.	
(사)나눔과 기쁨	서경석	소외된 이웃에 대한 지원	5,025	15.3.24.~16.2.28.	16.2.28.	
사회복지법인 한국컴패션	서정인	해외 불우아동 지원	8,701	15.3.24.~15.12.31.	17.1.15.	
(사)이태석사랑나눔	이태영	남수단 오지마을 지원	1,346	15.3.24.~16.3.21.	16.12.31.	

58) [http://www.moi.go.kr/cmm/fms/FileDown.do?atchFileId=FILE\\_000000000050509&fileSn=0](http://www.moi.go.kr/cmm/fms/FileDown.do?atchFileId=FILE_000000000050509&fileSn=0)

## V. 결론

CRM은 기업, 소비자, 기부단체 3자가 관련된 기부라 할 것임. 새로운 기부형태의 등장은 기존 기부시 과세제도에 대한 것 이외에 예상하지 못한 새로운 과세문제가 제기될 가능성이 있음. 본 연구는 CRM을 통해 기부활동이 활성화 되었는지에 대한 실증적인 연구가 아니라, CRM을 통한 기부시 현행 세법상 과세가 어떻게 되고 사전적 예방적으로 논란이 되는 사항에 대한 명확한 해석방향을 제시하는 연구임. 기업, 소비자, 기부단체의 CRM 관련한 현행 과세제도를 이해하고, 해석상 논란이 될 쟁점별 논의정리는 CRM 관련 세금의 불확실성을 제거함으로써 CRM 활성화에 기여할 것으로 보임. CRM 관련해서 정부나 기부단체 등에서 기본적인 안내자료를 만드는 것도 세금의 불확실성을 제거하는 방법이 될 것임. 2012년 1월 행정안전부(현재의 행정자치부)에서 「기부금품 모집제도 해설서」를 발간하여 기부금품 모집 위반 사례를 사전에 예방하고자 한 것도 한 예일 수 있음.<sup>59)</sup> 본 연구에서는 CRM 관련 사례가 언론기사나 관련 업체의 홈페이지를 통해 제한적으로 제시되는 상황에서, CRM 관련한 세무를 실제로 어떻게 운영하고 있는지 확인하기 어려웠다는 연구의 한계가 있었음. 그럼에도 기부자와 기부단체의 양자간의 관계에서 기업(제조사, 유통사 등), 소비자, 기부단체라는 기부관련한 다양한 주체의 등장에 따라 기존의 세제의 틀안에서 고려 또는 유념할 사항을 제시하였다는 점에서 이미 CRM을 하고 있는 기업이나 할 기업들에게 도움을 줄 수 있을 것임.

59) 이 책자 발간의 의의에 대해, “행정안전부에서는 나눔활성화의 일환으로 기부활동을 원하는 국민, 기업, 단체, 기관 등이 기부금품 모집등록부터 사용결과 보고까지 기부업무 전체에 대한 기부활동을 원활하게 수행할수 있도록 도움을 드리고자 『기부금품 모집제도 해설서(12.1)』를 발간합니다.”고 행정안전부에서 밝힌 바 있음. <https://www.nanumkorea.go.kr:444/nanum/prtl/web/com/bbs/selectBoard.do?menuNo=P1940&bbsNo=194000&bbscttNo=13&bbscttAnswerNo=0&bifPath=ctbn/dona/donaEpiView&currentPageNo=1>

## 참고문헌

국세청, 「2015 공익법인 세무안내, 2015.2김자경·김정현, “공익연계 마케팅에 대한 고찰”, 한국언론학보 45(특별), 한국언론학회, 2001.9백혜진, 「소셜 마케팅, 커뮤니케이션북스, 2013.2.25서울시, 「서울시 기부 길라잡이, 2014.3서해진·송태호, “메시지 프레임이 공익연계마케팅의 효과에 미치는 영향에 관한 연구- 공익연계마케팅의 양면성을 중심으로”, 경영학연구 제44권 제3호, 한국경영학회, 2015.6아름다운재단 연차보고서, 2012아름다운재단 연차보고서, 2014엄지운·구장옥, “한국 공익연계마케팅 연구에 대한 내용분석 : 2000년부터 2012년까지 게재된 논문의 내용분석을 중심으로”, 기업경영연구 제20권 제4호, 한국기업경영학회, 2013.8이미라, “CSR과 마케팅의 만남 : 공익연계 마케팅의 특성 및 효과”, 자유경제원, 2014.10.23. 이상신·박훈, “개인 기부 활성화를 위한 세법제도 개선에 관한 연구”, 2009.1행정안전부, 「기부금품 모집제도 해설서, 2012.1

Philip Kotler & Gerald Zaltman, “Social marketing : An approach to planned social change”, *Journal of Marketing*, July 1971Terri Lynn Helge, “The Taxation of Cause-Related Marketing”, *Chicago-Kent Law Review*, Volume 85 Issue 3, January 2010

<http://bfdonor.tistory.com>

<http://bigwalk1022.cafe24.com>

<http://gwanbo.moi.go.kr>

<http://it.news.danawa.com>

<http://mail2.daum.net>

<http://news.khan.co.kr>

<http://news.kmib.co.kr>

<http://privacy.go.kr>

<http://www.apple.com>

<http://www.asiae.co.kr>

<http://www.beautifulfund.org>

<http://www.bizwatch.co.kr>

<http://www.breaknews.com>

<http://www.cfe.org>

<http://www.charitablegivingfoundation.org>

<http://www.chest.or.kr>

<http://www.ebn.co.kr>

<http://www.eroun.net>

<http://www.jemin.com>

<http://www.joongboo.com>

<http://www.kisa.or.kr>

<http://www.moi.go.kr>

<http://www.newsis.com>

<http://www.newspim.com>

<http://www.newstomato.com>

<http://www.newstown.co.kr>

<http://www.newswire.co.kr>

<http://www.red.org>

<http://www.samhongtech.com>

<http://www.samsungfoundation.org>

<http://www.tomsshoes.co.kr>

<http://www.yeongnam.com>

<https://en.wikipedia.org>

<https://ko.wikipedia.org>

<https://www.nanumkorea.go.kr>

<https://www.nts.go.kr>



2015년 기획연구 보고서

---

# 아름다운재단 기부문화연구소 기획연구 시리즈





아름다운재단 기부문화연구소에서는 2009년부터 기부문화 활성화를 위한 다양한 기획연구를 진행하고 있습니다.

### [2009 기획연구1] 기부문화활성화를 위한 세법제도 개선 연구

#### 연구자

이상신(서울시립대학교 세무전문대학원 교수),  
박훈(서울시립대학교 세무전문대학원 교수)

첫 번째 기획연구로서, 건강한 기부문화 발전을 위한 바람직한 세법제도 확립과 기부에 대한 사회적 인식 전환의 계기를 마련하고자 기획되었습니다. 개인 기부 활성화를 위한 세법제도 개선 방안을 모색하고 기부에 대한 사회적 인식 전환의 계기를 제공하고자 하였습니다. ‘기부활성화를 위한 세법제도개선 연구’를 통하여 기부관련 세법제도개정안(이월공제기간5년으로 연장\_소득세법 제34조 제3항)이 통과되는 첫 성과를 얻게 되었습니다.

### [2009 기획연구2] 부유층 기부문화활성화를 위한 연구

#### 연구자

강철희(연세대학교 사회복지대학원 교수),  
이민영(한국디지털대학교 사회복지학과 교수)

기부문화의 성장과 함께 고액기부에 대한 관심이 높아지면서 고액기부에 대한 연구와 정보에 대한 요청이 높아졌습니다. 부유층의 고액기부에 대한 사회적 이해와 인식을 기부선진국의 수준으로 성장시키려는 목적으로 두 번째 기획연구가 기획되었습니다. 일반적으로 접근하기 어려운 고액 자산가들의 심층 인터뷰를 통해 기부에 대한 인식과 기부형태를 분석하여 향후 건강한 고액기부 활성화를 위한 조건과 개선방안을 모색하는 계기를 제공하였습니다.

### [2010 기획연구3] 계획기부 도입을 위한 연구

#### 연구자

강철희(연세대학교 사회복지대학원 교수),  
오준석(숙명여자대학교 경영학부 교수),  
이상신(서울시립대학교 세무전문대학원 교수),  
박훈(서울시립대학교 세무전문대학원 교수)

2009 기획연구2를 통해 확인된 부유층 기부활성화가 실현되기 위해 계획기부(planned Giving)의 개념과 실행가능성을 모색하는 연구를 기획하였습니다. 전 생애의 라이프사이클과 자산운용, 유산상속을 함께 고려하며 계획적으로 기부를 실행하는 계획기부는 유산기부와 고액자산기부를 포함하는 개념입니다. 매우 다양한 전략과 방법들이 포함되는 계획기부를 개념, 법률, 금융적인 측면에서 검토하여 추후 한국사회에 다양한 기부상품과 제도적 발전을 논의할 수 있는 기본을 제시하였습니다.

### [2011 기획연구4] 고령화 사회를 대비한 계획기부 연구

#### 연구자

오준석(숙명여자대학교 경영학부 교수),  
이상신(서울시립대학교 세무전문대학원 교수)

2010 기획연구3에 이은 후속연구로 최근 사회적 관심이 집중되고 있는 고령화 사회의 맥락에서 계획기부의 중요성을 확인하고 구체적으로 한국사회에 적용될 수 있는 계획기부의 방식을 모색하고자 기획되었습니다. 미국의 실제 계획기부사례를 분석하고, 한국의 법적 환경에의 적용가능성을 모색하여 향후 계획기부 활성화를 위한 환경과 인프라를 제시하고자 하였습니다.

## [2012 기획연구5] 국내 민간 공익재단 기초연구

### 연구자

이상민(한양대학교 사회학과 교수),  
이상신(서울시립대학교 세무전문대학원 교수)

국내 최초로 민간공익재단의 현황과 역할분석을 시도하였습니다. 전국에 산재하여 있는 재단정보를 취합하여 통계적 자료 분석을 통해 공익재단의 사업분야, 설립주체, 설립연도, 등록부서, 자산의 규모 등을 분석하고, 민간공익재단의 설립과 운영을 규율하는 법과 제도가 어떻게 이뤄져 있는지 이들 법과 제도가 지난 40여년의 기간 동안 어떤 배경하에서 어떤 변화과정을 거쳐왔는지를 분석하였습니다. 향후 한국의 민간 공익재단 연구의 기초자료를 제공하고자 진행된 연구입니다.

## [2013 기획연구6] 기부문화 활성화를 위한 기획연구

### 연구자

박훈(서울시립대 세무전문대학원 교수),  
이상신(서울시립대 세무전문대학원 교수),  
송헌재(서울시립대 경제학부 교수),  
노연희(가톨릭대 사회복지학과 교수)

‘성실공익법인 지정확인제도 도입에 따른 대응 연구’, ‘국내 민간공익재단에 대한 세법적 규제의 변화 및 기본방향’, ‘기존 나눔통계를 활용한 국내 나눔총량 추계’, ‘국내기부, 자원봉사 관련 조사연구 동향분석’을 통해 우리 사회 기부문화 현황과 기부문화 활성화를 위한 제도 개선 및 도입 방안 등을 분석하고자 진행된 연구입니다.

## [2014 기획연구7]

### 연구자

이형진(성공회대 외래교수),  
한동우(강남대 사회복지학과 교수)  
강철희(연세대 사회복지대학원 교수),  
노연희(가톨릭대 사회복지학과 교수)  
이민영(고려사이버대 사회복지학과 교수),  
윤민화(한림대 사회복지학부 BK21+연구원)  
이상신(서울시립대 세무전문재학원 교수),  
송헌재(서울시립대 경제학부 교수)

‘필란트로피(Philanthropy)란 무엇인가?’ ‘한국인의 상호부조 행동분석’, ‘비영리조직의 모금활동의 성공과 실패요인 분석’, ‘모금 실무자의 윤리적 딜레마’, ‘고액기부자들의 기부선택을 위한 3가지 제도:법인과 신탁, 그리고 기부자조언기금 비교연구’, ‘가구 유형별 기부행태 및 가구 내 기부결정에 대한 미시적 분석’ 등을 통해 한국적 맥락에서 나눔문화와 모금현장의 목소리를 담아내고 실무자들에게 유익한 정보를 제공하고자 진행된 연구입니다.

본 기획연구 자료는 기부문화연구소 블로그를 통해 열람하실 수 있습니다.

아름다운재단 기부문화연구소(bfarch.tistory.com)블로그에서는 기부문화연구소의 기획연구와 그 외 다양한 기부관련 정보를 제공하고 있습니다.

2015년 기획연구 보고서

---

# 아름다운재단 기부문화연구소







아름다운재단 기부문화연구소는 한국 최초의 유일한 기부문화전문연구소로서 한국사회에 기부문화가 단단히 뿌리내리도록 기부와 관련된 과학적이고 체계적인 연구, 정확한 통계자료, 기부 선진국의 풍부한 사례들을 제공하는 나눔의 지식창고입니다. 아름다운재단 기부문화연구소는 연구 및 조사, 교육, 출판, 정보 교류를 통하여 기부문화의 질적 향상을 이루고 비영리단체 실무자들의 전문 역량 강화를 위한 초석을 다지고자 합니다.

아름다운재단 기부문화연구소는 다음과 같은 활동을 합니다.

#### ◎ 기부문화조사 및 심포지엄

격년으로 개인/기업의 기부지수를 조사하여 발표하고, 기부관련 심층 주제에 대해 국내외 최신기부동향 및 심층분석 내용을 토론하는 기부문화심포지엄을 개최합니다.

- 한국인의 기부지수조사 : 한국인의 기부지수조사 '기빙인덱스'는 기부와 자원봉사 실태 및 이에 대한 인식과 태도를 파악하여 올바른 기부문화를 조성하고 기부활동과 관련된 정책방안을 제시합니다.(짝수년도 격년진행)
- 기업사회공헌활동 실태조사 : 한국 기업의 사회공헌실태를 파악하고 우리나라 기업문화에 적합한 한국형 지표를 개발하여 기업들의 사회공헌활동을 활성화하는데 기여합니다.(홀수년도 격년진행)
- 기부문화심포지엄 : 국내외 최신 트렌드 및 한국 기부문화발전에 필요한 새로운 개념과 주제를 소개하는 심포지엄

#### ◎ 기획연구

기부문화활성화를 위한 세법제도 개선을 위한 연구, 부유층기부문화활성화를 위한 연구 등 한국사회에 꼭 필요한 기부문화와 관련된 다양한 주제를 기획연구하여 올바른 정책생산의 방향제시 및 각 현장에서 필요한 지식을 제공하고자 합니다.

**발행일** 2015년 12월 2일  
**발행처** 아름다운북  
**발행일** 예종석  
**지은이** 아름다운재단 기부문화연구소  
**기획·편집** 아름다운재단 기부문화연구소  
**주소** 110-035 서울시 종로구 자하문로 19길 6  
**전화** 02-766-1004  
**전송** 02-6969-5196  
**웹사이트** [www.beautifulfund.org](http://www.beautifulfund.org)  
**디자인·인쇄** 디자인생선가게