

제25회 기부문화심포지엄
Giving Korea 2025



1

part

환경 변화 속 조직의 활동,
임팩트에 관한 인식

연구자 프로필



김혜정

경희대학교 공공대학원 사회복지학과 교수

학력

미국 메릴랜드대학교 사회복지학 박사

이화여자대학교 사회복지학사 · 석사

연구 실적

- 김혜정, 김미희, 김유나. (2024). 비영리조직의 가치적합성, 임파워먼트가 혁신성에 미치는 영향: 비전 인식의 조절된 매개효과를 중심으로. *한국사회/복지행정학*, 85(4), 1-27.
- 정진경, 김혜정. (2023). 비영리조직의 인적자원관리 현황과 전략적 인적자원관리 실행 영향요인. *한국사회/복지행정학*, 25(2), 1-23.
- 김혜정, 김유나, 윤민화, 이민영. (2022). IPA를 이용한 아동돌봄기관의 안전문화 촉진요소 연구. *한국사회/복지행정학*, 24(1), 1-30.
- Hong, M., Yi, E. H. G., & Kim, H. (2023). Ethnoracial Disparities in Posttraumatic Stress Disorder Symptoms during the COVID-19 Pandemic: A Brief Report. *Journal of Applied Gerontology*, 42(2), 336-340.
- Song, K. Y., & Kim, H. (2023). The influence of immigration regulations on career outcome expectations among international students. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-21.
- Kang, C. H., Kim, H., & Baek, Y. M. (2022). Thematic trends and changes in Human Service Organizations: Management, leadership, and governance. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 46(1), 11-35.



이영주

아름다운재단 연구사업팀 연구원

학력

이화여자대학교 사회적경제학과 박사과정

University of Illinois at Urbana-Champaign MSW

연구 실적

- 이영주, 장윤주, 조윤아 외. (2023). 아름다운재단 자립준비청년 사업 23년. 아름다운재단.
- 이영주, 장윤주, 박선정. (2023). 고향사랑기부제의 이해와 민간 역할의 탐색. *이슈페이퍼 2023(3)*. 아름다운재단 기부문화연구소.
- 노연희, 이민영, 이영주. (2022). 기빙코리아 2022: 개인기부. 아름다운재단 기부문화연구소.
- 이영주, 장윤주, 정민정. (2022). 국내외 연구조사를 통해 본 기부의 개념과 측정. *이슈페이퍼 2022(4)*. 아름다운재단 기부문화연구소.



정민정

아름다운재단 연구사업팀 연구원

학력

KDI 국제정책대학원 국제개발정책학 석사

연구 실적

- CAPS. (2024). Doing Good Index 2024: 번영을 위한 아시아의 소셜섹터의 준비도 조사 (정민정, Trans.).
- 이영주, 장윤주, 정민정. (2022). 국내외 연구조사를 통해 본 기부의 개념과 측정. *이슈페어 2022(4)*. 아름다운재단 기부문화연구소.
- 정민정. (2022). ESG 시대, 사회 변화를 만드는 콜렉티브 임팩트 : 해외 사례를 통해 알아본 비영리 섹터의 역할. *이슈페어 2022(3)*. 아름다운재단 기부문화연구소.

요약

본 연구에서는 최근 비영리 조직을 둘러싼 환경 변화와 조직 내부의 인식·활동 변화를 종합적으로 파악하고, 비영리 조직의 지속 가능성을 위한 임팩트 인식 수준과 영향 요인을 분석하였다. 이를 위해 전국 비영리 조직 425개, 총 657명의 종사자를 대상으로 설문 조사를 실시하고 그 결과를 분석하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 비영리 조직은 재원의 감소 등 재정적인 어려움을 경험하고 있으며, 기부 환경과 경제 및 정치 상황에 대해 부정적으로 평가하고 있었다. 그러나 기부자 수 및 기부 금액의 감소가 조직의 활동 규모의 축소, 이용자 수의 감소 등으로 확연하게 이어지고 있지는 않은 것으로 나타났다. 조직의 임팩트 인식은 대체로 높은 수준이었으며, 비영리 조직의 임팩트는 조직의 지속 가능성, 특히 사업의 지속 가능성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 조직의 임팩트 측정 경험, 조직의 역량은 임팩트 인식에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 활동 영역에 따른 임팩트 인식 수준의 차이도 발견되었다. 이러한 결과는 불확실한 환경 속에서도 조직의 지속 가능성을 확보하기 위해서는, 임팩트를 단순한 성과가 아닌 조직 운영의 핵심 전략으로 재정의하고, 조직 역량과 임팩트 학습을 강화하는 노력이 필수적임을 시사한다.

키워드: 비영리, 임팩트, 지속 가능성, 환경 변화

I. 서론

1. 연구 배경

1) 변화하는 비영리 환경과 임팩트

최근 전 세계적으로 비영리 조직이 경험하고 있는 환경 변화와 위기에 대한 논의가 활발해지고 있다. 2020년 코로나 팬데믹이 비영리 조직에 초래한 서비스 중단, 재원 감소, 인력 이탈 등의 여파가 완전히 회복되지 않은 상황에서 비영리 조직들은 정상화로 나아가지 못한 채, 또 다른 형태의 위기와 불확실성 속에 놓여 있다. 정치적 양극화의 심화, 정부의 정책 변화, 기부자 심리의 위축, 재정적 불확실성 등 복합적인 외부 요인이 비영리 조직의 운영 환경을 지속적으로 압박하고 있는 것이다.

특히 미국에서는 비영리 부문을 둘러싼 환경 변화 인식 및 그에 따른 위기의식이 점점 고조되고 있다. Urban Institute의 Nonprofit Trends and Impact 2025 보고서에 따르면, 최근 연방 정부의 재정 집행 중단 및 취소 조치가 전국의 비영리 조직에 광범위한 영향을 미치기 시작하였으며, 그 결과 직업 훈련, 정신 건강 서비스, 재해 구호, 긴급 쉼터 등 핵심 공공 서비스를 제공하는 많은 기관이 프로그램을 축소하거나 일시 중단하고, 직원 해고를 단행하고 있는 것으로 나타났다(Fallon et al., 2025). 미국 비영리 조직의 수입 중 절반이 개인 기부 등 민간 재원으로 구성되어 있음에도 불구하고, 최근 약 30% 이상의 조직이 재원의 감소와 사업의 축소 및 중단을 경험하는 등 재정적 위기를 경험하고 있는 것으로 보고되고 있다.

비영리 조직의 리더들 역시 코로나 19 이후의 ‘일상의 회복’을 기대했으나, 실제로는 더 복잡하고 예측 불가능한 경영 상황에 직면하게 되었음을 공통적으로 언급한다. 재원의 불확실성, 지출의 증가, 프로그램 및 사업에 대한 욕구 증가, 인력 및 운영 체계의 부담 가중, 조직 지속 가능성에 대한 불안 등 다양한 도전 요인이 동시에 작용하고 있어, 조직들은 과거보다 훨씬 높은 수준의 압력 속에서 운영되고 있다(The Center for Effective Philanthropy, 2025).

이러한 비영리 환경의 변화와 위기는 한국에서도 매우 유사한 양상으로 나타나고 있다. 코로나 19 이후 한국의 비영리 조직들 역시 재원 불안정, 사업 축소, 인력 이탈,

조직 운영의 지속 가능성에 대한 우려가 빠르게 확산되었다. 공공 재정이 축소되고 있으며, 정부 보조금의 집행 지연이나 지원 기준 변화는 현장의 불확실성을 더욱 가중시키고 있다. 비영리 현장에서는 경기 침체와 기부 심리 위축의 영향을 받아 기부금의 감소를 경험하고 있음이 보고되고 있다. 동시에 사회 문제는 더욱 복잡하고 심화되면서 지역 사회 현장에서의 서비스 수요는 오히려 증가하고 있다. 다양한 대상과 영역에서 비영리 조직의 역할이 강조되고 있지만, 이를 감당할 인력과 재정은 충분히 뒷받침되지 못하고 있다. 이로 인해 많은 비영리 조직이 사업 축소나 폐쇄를 검토한다는 현장의 이야기도 들려오고 있다.

정리하자면 한국의 비영리 조직은 미국과 마찬가지로 재원 불확실성, 증가하는 사회적 수요, 조직 운영 부담의 가중, 정책 환경 변화 속에서 운영되고 있는데, 이러한 변화는 조직의 중장기적 지속 가능성에 주요한 위협 요인으로 작용하고 있다. 따라서 비영리 조직의 역할과 성과, 그리고 실제로 만들어내는 사회적 변화를 보다 명확하게 드러내고 설명하는 임팩트(impact) 관점의 중요성이 더욱 확대되고 있다. 즉, 이러한 환경 변화 속에서 비영리 조직에게 임팩트에 대한 논의는 생존과 지속 가능성을 위한 필수 전략이 되었다. 본 연구는 이러한 맥락에서 비영리 조직이 직면하고 있는 환경 변화를 살펴보고, 이와 함께 비영리 조직 종사자들이 인식하고 있는 임팩트 수준에 대해 살펴본다. 이와 함께 비영리 조직의 임팩트에 영향을 미치는 요인을 살펴보고, 이를 통하여 한국 비영리 조직에서 이루어지는 임팩트 논의의 방향성을 제시하고자 한다.

2) 비영리 임팩트 관련 논의

미션을 기반으로 운영되는 비영리 조직에서 “성공(success)”은 무엇을 의미하며, 이를 어떻게 측정할 것인지는 학계와 현장에서 지속적인 관심을 받아온 주제이다. 비영리 조직의 수가 급격히 증가하기 시작한 1970~1980년대 이후, 영리 조직과는 근본적으로 다른 비영리 조직의 목적과 운영 방식에 주목하면서 다양한 성과 개념과 평가 기준이 논의되어 왔다(Benjamin et al., 2023).

그러나 최근까지도 조직의 성과를 의미하는 여러 지표들이 명확한 개념 구분 없이 사용되거나, 정확하게 이해되지 못하고 현장에 적용되는 등의 현상이 발견된다. 초기의 논의는 주로 영리 조직의 성과 개념인 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)을 비영리 영역에 적용할 수 있는가에 초점을 맞추었다. 효율성은 조직이 투입된 자원(inputs)을 얼마나 적절히 산출(outputs)로 전환했는가를 나타낸다. 그에 비해 효과

성(effectiveness)은 조직이 설정한 목표(goals)에 얼마나 근접했는가, 즉 산출 결과가 목적하는 바를 얼마나 달성했는가를 의미한다. 그러나 시간이 지나면서 비영리 조직의 고유한 성격을 고려하면 단순히 산출(output)이나 효율성, 혹은 목표 달성 여부인 효과성만으로는 비영리의 성공을 평가할 수 없다는 견해가 힘을 얻게 되었다. 이러한 흐름에서 결국 더 광범위한 개념인 조직의 성과(performance)로 그 관심이 옮겨져 갔다. 성과는 산출이나 효율성, 효과성보다 상위에 있는 개념으로 주로 조직 내부 활동의 결과를 평가하는 개념인데, 이를 파악하려면 다차원적인 접근이 필요하다. 그러므로 조직 내부의 활동들의 효율성과 효과성은 물론 활동이나 서비스의 질, 구성원 및 이해관계자의 만족도, 내부 운영의 안정도 등을 다각적으로 접근하여야 한다.

성과가 조직 내부의 활동 결과를 평가하는 개념이라면, 임팩트(impact)는 조직이 미치는 사회적, 구조적 변화에 초점을 둔 개념이다. 임팩트는 단순한 산출이나 목표 달성을 넘어서 사회적 변화나 외부 환경에 대한 실제 영향을 의미한다(Ebrahim & Rangan, 2014). 즉, 비영리 조직의 활동이 대상자나 지역 사회 등에 미치는 지속적인 변화 등을 의미한다¹⁾.

최근 Maier et al. (2025)은 비영리 조직은 이해관계자들에게 조직이 미션을 잘 수행하고, 활동을 잘하고 있는지에 대한 그들의 ‘성공’의 내용들을 보여줘야 하는 압력이 이전보다 증가하고 있음을 강조하였다. 정부 지원 사업 및 기업의 ESG 경영 등에서, 계약 및 협력 파트너십을 맺는 비영리 조직에 대해 사업 수행 여부가 아니라, 정책 및 사회적 변화에 대한 기여도를 요구하기 시작하면서, 비영리 조직의 임팩트에 대한 관심 역시 높아졌다. 즉, 비영리 조직의 임팩트에 대한 관심의 증가는 조직의 지속 가능성이나, 조직 내부 성과 제고를 위한 내부적 목적이라기보다는, 외부 환경에서 제기되는 요구와 압력에 대한 대응의 성격이 더 크다고 볼 수 있다(Benjamin, 2008; Ebrahim & Rangan, 2014; Robichau et al., 2025).

위에서 살펴본 바와 같이 비영리 조직의 임팩트는 사회적 변화를 의미하며, 그 과정은 장기적이고 복합적인 요인들에 의해 결정된다. 이러한 특성 때문에 임팩트 자체를 직접적으로 규명하거나, 임팩트에 영향을 미치는 요인을 명확히 제시하는 실증 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 이는 임팩트의 측정이 본질적으로 어렵고, 일부 영역에서는 기준 측정 도구가 적절하지 않다(Arvidson et al., 2013; Benjamin et al., 2023; Ebrahim & Rangan, 2014)는 학계의 지속적인 지적과도 관련이 있다.

국내 비영리 조직의 사회적 임팩트 연구는 주로 실무 기관 주도의 실천적 접근이 주

1) 조직의 성공을 위한 다양한 지표인 효율성, 효과성, 성과, 임팩트에 대한 개념은 다음의 문헌들을 참고하고 정리하였다. Herman & Renz(1999:2004:2008), Sowa et al. (2004), Forbes(1998), Ebrahim & Rangan(2014). 논문의 제목은 참고 문헌에 제시하였다.

를 이루며, 그에 비해 학술적 이론 연구는 상대적으로 부족하다. 국내 연구들의 경향성을 살펴보면, 주로 사회적기업을 대상으로 경제적, 사회적 가치를 측정한 사례 연구들이 주를 이룬다(고병기 외, 2023; 이승규 & 라준영, 2010; 정아름 외, 2020; 조영복, 2012). 즉, 사회적경제의 시작에서 임팩트 투자 또는 사회적 투자와 관련된 연구들이 사회적 임팩트 관련한 연구들의 주제로 보고되고 있다. 한편, 국내 선행 연구들에서는 임팩트의 대리 지표(proxy)로 보다 단기적이고 가시적인 비영리 조직의 효과성 또는 성과에 집중하며, 이에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색을 해왔다. 이러한 조직의 효과성 및 성과에 영향을 미치는 요인으로는 이사회, 조직 문화, 인적 자원 관리, 재무 건전성의 역할들이 공통적으로 논의되고 있다(예, 노연희 & 이민영, 2022; 송지현, 2023; 이재완 & 강병노, 2021).

국외의 비영리 조직의 임팩트는 한국과는 조금 다른 양상으로 전개됐다. 실무 기관은 물론, 학계에서도 성과 혹은 효과성과는 조금 다른 개념으로서 임팩트를 논의하고 측정하며, 이에 영향을 미치는 요인들을 탐색하는 노력을 해왔다. 해외 연구들을 살펴보면, 임팩트에 대한 개념을, 개인, 지역 사회, 전체 사회에 미치는 변화로 정의하고 이를 양적으로 탐색하고 측정을 시도하거나(Kelly & Lewis, 2009; Liket & Maas, 2015), 임팩트 측정의 가능성과 한계를 논의하며 기관의 미션과 활동에 따라 임팩트 측정에 대한 접근을 다르게 해야 한다고 주장하는 등(Ebrahim & Rangan, 2014)의 다양한 노력들이 진행되어 왔다.

이러한 논의들이 계속되면서, 학계에서는 측정의 딜레마와 한계를 지적하고, 현장과 연구의 간극을 메우려는 자기 성찰적 연구 또한 함께 진행되어 왔다. 선행 연구들에서는 첫째, 임팩트 평가가 그 의미와는 달리 ‘프로그램’ 혹은 ‘프로젝트’에 초점을 맞추어 진행되고 있음을 지적한다(Benjamin, 2012; Carnochan et al., 2014). 조직 전체의 사회적 기여 또는 개인 및 지역 사회의 변화를 보기보다는 특정 프로그램이나 프로젝트 단위의 성과에 초점을 맞추어 논의되고 있다는 것이다.

둘째, 비영리 조직의 책무성 실천이 상향적(외부적) 책무성을 강조하고 있음을 지적한다(Benjamin et al., 2023; Ebrahim, 2003). 책무성에는 외부 관계자(기업, 정부, 기부자)에 초점을 맞추는 상향적(upward) 책무성, 조직 내부 관계자를 대상으로 하는 내부적(internal) 책무성, 마지막으로 회원 및 클라이언트, 대상자에 초점을 맞추는 하향적(downward) 책무성이 있다. 그런데 기존의 임팩트 논의는 대부분 상향적(외부적) 책무성을 지나치게 강조한 나머지 내부적 책무성이나 하향적 책무성에 관한 논의는 상대적으로 소홀히 한다는 것이다. 즉, ‘보여주기식’ 임팩트 측정의 모습들이 발견됨을 강조한다(Buckmaster, 1999; Mitchell & Berlan, 2016). 이와 함께 선행 연

구들에서는 임팩트 측정이 외부 관계자를 위한 것에 그치지 않고 내부적 책무성을 높이는 도구임을 제시한다. 즉, 비영리 조직의 임팩트 평가의 노력은 단순히 조직의 성공을 평가하기 위한 척도가 아니라 조직 내부의 학습과 개선을 위한 도구라는 것이다 (Searle et al., 2025).

셋째, 임팩트가 객관적으로 존재하는 것이 아니라 이해관계자들에 의해 사회적으로 구성된다는 점을 지적한다(Herman & Renz, 1997, 1999). 즉, 효과성, 성과, 임팩트 등 조직의 성공을 측정하는 다양한 지표들은 본질적으로 주관적이며(Brewer, 2006), 주관적 측정으로서의 성과와 임팩트 인식이 그것 (성과와 임팩트)의 다양한 측면들을 더 잘 이해하는데 보다 유익할 수도 있다는 것이다(Singh et al., 2016). 그러므로 비영리 조직의 임팩트 측정 연구에서는 객관적이고 보편적으로 적용할 수 있는 일반화된 척도를 개발하는 데 그칠 것이 아니라 다양한 이해관계자들의 임팩트 인식을 이해하고, 이러한 인식이 어떻게 형성되는지를 탐구하는 것이 필요함을 제시한다.

3) 임팩트 수준에 영향을 미치는 요인

선행 연구들에서는 비영리 조직의 사회적 임팩트는 단일 요인에 의해 결정되지 않으며 조직 내부 요인과 외부 환경 요인이 상호 작용하여 발생한다고 보았다(Ebrahim, 2020; Suárez, 2011). 기존 연구들에서는 내부적 책무성에 초점을 맞추면서, 임팩트에 대한 이해를 조직 내부의 구성 요소들과의 관계 속에서 이해하는 것이 필요함을 지적한다. 즉, 한 조직의 전략, 조직 문화, 조직 역량과 그 조직이 만드는 임팩트를 함께 생각해야 한다는 것이다(Benjamin et al., 2023; Ebrahim, 2020).

선행 연구들에서 공통적으로 언급되는 예측 요인을 살펴보면, 먼저 조직 역량을 들 수 있다. 국내외 연구들에서 조직 역량은 임팩트의 선행 요건으로서 조직의 성과에 중요하게 영향을 미치는 요인으로 보고되고 있다. 특히, 조직의 역량은 조직이 효과성을 달성하는 수단으로 정의되며, 조직의 성과에 크게 영향을 미친다는 것이다(김선희 외, 2022; AbouAssi et al., 2019; Bryan, 2019). 구체적으로 살펴보면, 조직의 인적 자원, 재무, 네트워크, 기획과 개발 역량 등은 전반적인 비영리 조직의 성과에 영향을 미치고, 또 비영리 조직이 만드는 임팩트에도 영향을 미친다. 또한 조직의 임팩트 측정 경험 및 역량 역시 조직의 성과 및 임팩트 수준에 영향을 미침이 보고되고 있다. Carman & Fredericks(2010)는 비영리 조직의 평가 경험과 역량이 조직마다 크게 다를며, 평가에 성공적으로 참여하는 조직은 학습과 조직 개선에 평가를 효과적으로 활

용함을 발견하였다. 이와 유사하게 Carnochan et al.(2014)의 연구에서도 성과 측정이 조직의 효과성에 영향을 미침을 보고하고 있다.

비영리 조직의 임팩트는 조직의 역량 규모 등 내부 요인뿐 아니라 조직적 특성, 특히 조직이 속한 활동 영역의 속성에 따라 달라짐을 보고하고 있다. 비영리 조직의 활동 영역에 따른 성과 및 임팩트를 살펴본 국내 연구는 전반적으로 부족하지만, 비영리 영역의 성과에 대한 연구 동향을 분석한 이재완과 강병노(2021)의 연구에서는 국내 연구가 주로 사회 복지 사업을 진행하는 기관 중심으로 진행되어 왔음을 지적한다. 이와 함께 사회 복지 분야에서는 양적 성과 지표 중심 연구가 많은 반면, 환경, 인권, 시민 단체에 대한 성과 연구는 상대적으로 부족하거나 질적, 포괄적 논의에 그치는 경향성을 보여, 사회 복지 분야의 임팩트 인식이 비영리 영역 보다 상대적으로 높다고 평가 된다고 하였다.

국외 연구에서도 비영리 조직의 활동 영역에 따라 임팩트 수준의 차이가 남을 보고하고 있다. 대체적으로 환경, 인권, 옹호 단체들은 직접성과 가시성이 낮아 구성원 스스로도 임팩트를 낮게 평가할 가능성이 크며(Ebrahim & Rangan, 2014), 시민 옹호 단체는 직접 서비스 기관에 비해 정책적 임팩트에 더 높은 영향력을 지님을 보고하고 있다(Andrews & Edwards, 2004; Suárez, 2011). 한편, 복지 및 보건 분야는 직접적 성과와 단기 성과가 명확하게 나타거나, 수혜자 변화를 수치화할 수 있어 측정이 비교적 쉬우므로 임팩트 인식도 높은 것으로 나타났다(Benjamin, 2008; Maier et al., 2025; Provan & Milward, 2001). 또한 국제 개발 분야는 결과 기반 관리와 영향 평가 도입이 비교적 일찍 이루어지는 등 임팩트 평가 방법이 제도적으로 자리 잡은 영역으로 논의되어(White, 2009), 임팩트 수준이 활발히 보고되거나, 다른 영역에 비해 임팩트 인식이 높은 것으로 평가되고 있다.

반면, 환경 및 지역 개발 분야는 장기적, 구조적 변화에 초점을 두는 영역으로, 성과가 장시간에 걸쳐 나타나 임팩트 측정 난이도가 높다고 지적된다(Ebrahim & Rangan, 2014; Rawhouser et al., 2019). 또한 문화 예술 분야는 예술 참여가 가져오는 변화의 경로가 명확하지 않아, 사회적 임팩트가 불명확하게 인식되거나 낮게 평가되는 경향이 있다(Belfiore, 2002; Carnwath & Brown, 2014).

이와 같이 비영리 영역의 임팩트에 대한 국내외의 연구들에서는 임팩트의 개념과 측정에 대한 활발한 논의와 함께 비영리 영역의 임팩트에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대해 활발하게 탐색하고 있다.

2. 연구 문제

선행 연구를 바탕으로 2025년 기빙코리아는 다음의 네 가지의 질문으로 연구를 진행하였다. 먼저, 현재 비영리 조직이 경험하고 있는 환경 변화를 탐색한다. 비영리 조직은 현재 비영리 환경을 어떻게 인식하고 있으며 재원 및 사업 규모가 어떻게 변화하고 있는지를 살펴본다. 둘째, 비영리 외부 환경의 영향을 받는 모금 환경의 변화와 함께 살펴보며, 현재의 비영리 조직이 개인 기부자들의 기부 행태에 적절하게 대응하고 있는지를 함께 살펴본다. 셋째, 환경 변화 속의 지속 가능성을 위한 비영리 조직의 임팩트에 대해 살펴본다. 비영리 조직 구성원이 인식한 임팩트 수준, 그리고 이러한 임팩트 수준에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴본다. 마지막으로 변화하는 환경 속 비영리 조직 구성원들이 생각하는, 비영리의 역할과 영역에 대한 전망을 함께 탐색해 본다. 본 연구의 연구 질문은 다음으로 요약된다.

첫째, 비영리 조직은 어떠한 환경 변화를 경험하고 있는가?

둘째, 변화하는 모금 환경에 비영리 조직은 적절하게 대응/대처하고 있는가?

셋째, 비영리 조직 인식하는 임팩트 수준은 어떠한가? 임팩트에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가?

넷째, 변화하는 기부 환경 속에서 비영리 조직이 전망하는 비영리의 미래는 어떠한가?

II. 조사 개요

1. 연구 방법

1) 연구 설계 및 자료 수집

본 연구는 비영리 조직 종사자를 대상으로 한 온라인 설문 조사(Online Survey)를 통해 수행되었다. 조사는 전문 조사 기관인 케이스탯(K-Stat)에 의뢰하여 진행하였으며, 5인 이상 종사자가 근무하는 민간 비영리 조직을 표본 단위로 설정하였다. 응답 기관에는 기관의 역할 및 섹터에 대한 인식을 갖춘 중간 관리자급 이상 직급자 1인 이상이 반드시 포함되도록 하였다. 본 조사의 표집 틀은 2024년 국세청 공시를 완료한 13,356개 공익법인을 기반으로 구축하였다. 표집은 총 네 단계의 절차를 거쳐 수행되었다. 먼저 설립 주체를 중심으로 기관을 선별하였다. 설립 주체 기준 선별 단계에서는 설립 주체가 ‘국가’ 또는 ‘지방자치단체’인 기관을 제외하여, 민간이 설립한 비영리 조직 12,027개를 1차 표집 대상으로 선정하였다. 둘째, 재정 및 공공성 기준 선별 단계에서는 민간 자율성과 독립성을 갖춘 비영리 조직을 선별하고자 정부 보조금 의존도가 90%가 넘는 기관을 제외하였다. 이 과정을 거쳐 대상 기관을 10,894개로 줄였다. 셋째, 다음 단계에서는 설립 근거법을 기준으로 기관 리스트를 확인하고 학교, 병원, 사회 복지 시설, 요양원, 어린이집, 직업 학교, 체육관, 문화관, 산업 육성 협회 등 공공 서비스나 특정 산업 육성을 주목적으로 하는 기관을 제외하였다. 이 과정을 거쳐 비영리 민간 조직의 성격에 부합하는 5,553개 기관이 추출되었다. 마지막으로, 조직 규모 기준 스크리닝 단계에서는 재정 구조가 불안정하거나 프로젝트 기반 고용이 많은 상시 종사자 5인 미만의 소규모 조직을 제외하였다. 이러한 절차를 통해 중복 기관을 제거하고 최종적으로 1,542개 기관을 본 조사 대상으로 확정하였다²⁾.

온라인 설문 조사를 위하여 최종 선정된 기관의 대표 이메일로 설문 링크를 발송하였으며, 조사 기관은 대표 전화 확인을 통해 이메일 수신 여부를 점검하고 각 기관 담당자에게 응답 참여를 요청하였다. 또한 담당자가 기관 내 다른 직원에게 설문 링

2) 연구 대상 조직의 선정 과정은 조직문화에 대해 살펴본 2023년 기빙코리아와 유사하나, 조직규모에서의 차이만 있음을 밝힌다.

크를 재전달하도록 안내하여 응답률을 제고하였다. 본 조사의 자료 수집은 케이스탯(K-Stat)의 온라인 설문 시스템을 통해 진행되었으며, 응답 데이터는 실시간으로 수집된 후 Excel 및 SPSS 형식으로 정제·추출되었다. 개인 단위는 물론 조직 단위의 분석을 위하여 설문 응답 과정에서는 기관의 현황 및 사업의 내용에 대한 이해가 있는 중간 관리자급 이상을 최소 1인 이상 포함하는 것으로 하였으며, 전체 425개 기관에서 총 657명이 응답하였다.

2) 분석 방법

본 연구에서는 설문 조사를 통해 수집된 데이터를 분석하기 위해 SPSS 및 Excel을 사용하였다. 분석 절차는 기술 통계 분석, 집단 간 차이 검증, 인과 관계 및 영향 요인 분석, 그리고 개방형 응답의 질적 분석으로 구성되었다. 첫째, 기술 통계(Descriptive Statistics) 분석을 실시하여 비영리 조직 종사자의 인구학적 특성 및 근무 기관의 일반적 현황을 파악하였다. 둘째, t-검정(t-test)과 분산 분석(ANOVA)을 통해 주요 변수 간의 평균 차이를 비교함으로써, 비영리 조직의 유형·규모·직급 등 조직 특성에 따른 인식 차이를 검증하였다. 셋째, 회귀 분석(Regression Analysis)과 다중 로지스틱 회귀 분석(Multiple Logistic Regression)을 활용하여 비영리 조직의 임팩트 인식 및 지속 가능성에 영향을 미치는 요인을 규명하였다. 넷째, 개방형 문항에 대한 응답은 내용 분류를 통해 주제별로 코딩하고, 빈도 분석을 실시하여 주요 의견의 경향을 파악하였다. 이와 같은 복합적 분석 절차를 통해, 본 연구는 비영리 조직의 환경 인식, 임팩트 인식, 그리고 지속 가능성 간의 관계를 다각적으로 살펴보고자 하였다.

3) 조사 내용

본 조사는 책임 연구자가 소속된 대학의 생명윤리심의위원회로부터 승인(IRB 승인 번호 KHSIRB-25-206)을 받은 후, 전국의 비영리 조직 종사자를 대상으로 진행되었다. 설문 조사는 2025년 5월부터 6월까지 약 한 달간 온라인으로 실시되었으며, 응답자는 연구 목적과 개인 정보 보호에 대한 안내를 설문지 상에서 제공받은 뒤 자발적으로 참여하였다.

본 연구에서 사용한 설문 문항의 구성과 주요 조사 내용은 [표 1]에 제시하였다. 설

문은 크게 환경 변화에 대한 인식, 비영리 조직에 대한 신뢰, 조직의 활동 및 사업 현황, 조직 역량, 지속 가능성과 임팩트 인식, 비영리 미래 전망 등 여섯 개 영역으로 구성되었다. 본 연구의 핵심 주제가 비영리 조직 구성원들이 인식하는 환경 변화, 현재의 활동 수준, 그리고 미래 전망을 파악하는 데 있는 만큼, 다수의 문항은 본 연구 목적에 맞추어 새롭게 개발하거나, 2024년 개인 기부자 조사에서 활용된 문항을 조직 종사자 맥락에 맞게 수정·보완하여 사용하였다.

또한 비영리 조직 역량과 지속 가능성 관련 문항은 최근 해외 문헌에서 활용된 측정 도구를 검토한 뒤, 한국적 맥락에 적합하도록 번역·조정하여 활용하였다.

[표 1] 조사 내용

설문지 구성	
기관 정보	활동 영역 및 내용
환경 인식	전반적 기부 환경(경제 및 정치), 재원 변동(개인, 기업, 해외, 정부 등) 서비스 및 운영 변동(지원 대상자, 서비스 이용자, 프로그램, 기부자, 조직 직원)
비영리 조직 신뢰	사회 전반 신뢰 비영리 조직 신뢰
비영리 활동 및 사업 현황	2024년 기부금 모집 방식 및 활동 내용
비영리 조직 ³⁾ 역량	비영리 조직 역량(이사회, 외부 환경, 프로그램, 미션, 운영, 재정)
지속 가능성 ⁴⁾	재정 지속성 사업 지속성
임팩트	비영리 조직 임팩트 인식 성과 측정의 경험 임팩트 측정이 어려운 이유(개방형 질문)
전망	향후 비영리 조직의 역할

3) 18개의 문항으로 구성되어 있으며, Evans et al.(2024)과 Despard (2017)의 연구에서 사용된 organizational capacity measure를 이용하였다.

4) 지속 가능성을 묻는 질문은 코로나 이후의 비영리 조직의 지속 가능성은 재정과 사업 지속성의 측면에서 살펴본 Ceka & Warner(2024)의 연구를 참고하였다.

2. 설문 조사 참여자 특성

1) 설문 조사 참여자 개인 특성

본 조사에 참여한 응답자의 특성은 다음의 [표 2]에 나타나 있다. 전체 응답자는 총 657명으로, 여성이 62.1%(408명)로 가장 높은 비율을 차지했으며, 남성이 28.9%(190명), 기타 성별이 9.0%(59명)으로 나타났다. 나이는 30대가 41.7%(274명)로 가장 많았고, 이어 40대 27.9%(183명), 50대 이상 15.8%(104명), 20대 14.6%(96명) 순으로 분포하였다. 현재 직급은 실무자급이 54.6%(359명)였고, 중간 관리자는 40.3%(265명), 최고 관리자는 3.8%(25명)였다.

종사상 지위는 상용 근로자 91.8%(603명)로 대다수를 차지하였으며, 임시 근로자 7.8%(51명), 기타 0.5%(3명)로 확인되었다. 담당 업무로는 사업(목적 사업) 관련 직무가 25.0%(164명)로 가장 많았으며, 재무·회계 24.5%(161명), 기획·경영 총괄 12.5%(82명), 홍보·마케팅 및 대외 협력 11.0%(72명), 교육·연구 7.0%(46명), 인사·법무 6.7%(44명) 순으로 나타났다. 이 외에도 자원 개발 관리 4.7%(31명), 전산·기술 1.1%(7명), 기타 업무 7.6%(50명)로 조사되었다. 종합적으로 볼 때 응답자는 주로 30~40대의 여성 실무자로 재무·회계 및 사업 운영 관련 부서에 근무하는 비율이 상대적으로 높았다.

[표 2] 참여자 인구학적 특성 (N=657명)

인구학적 특성		빈도	%
성별	여성	408	62.1
	남성	190	28.9
	기타	59	9.0
연령	20대	96	14.6
	30대	274	41.7
	40대	183	27.9
	50대 이상	104	15.8
현재 직급	최고 관리자	25	3.8
	중간 관리자	265	40.3
	실무자	359	54.6
	기타	8	1.2
종사상 지위	상용 근로자	603	91.8
	임시 근로자	51	7.8
	기타	3	.5
담당 업무	인사 · 법무	44	6.7
	재무 · 회계	161	24.5
	사업(목적 사업)	164	25.0
	홍보 · 마케팅 및 대외 협력	72	11.0
	교육 · 연구	46	7.0
	기획 · 경영 총괄	82	12.5
	자원 개발 관리	31	4.7
	전산 · 기술	7	1.1
	기타업무	50	7.6

2) 설문 조사 참여자 조직 특성

응답자가 근무하는 조직의 일반적 특성을 살펴본 결과는 다음의 [표 3]과 같다. 응답자가 근무하는 기관의 법인 유형은 사단법인 63.5%(270개), 재단법인 32.2%(137개), 법인으로 보는 단체 4.2%(18개) 순으로 나타났다. 조직 유형별로는 직접 서비스 제공 기관이 54.6%(232개)로 다수를 차지하였고, 모금 기관 30.4%(129개), 배분 지원 기관 17.6%(75개), 기타 기관 20.7%(88개)로 분포하였다. 종사자 규모는 20인 미만의 소규모 기관이 69.9%(297개)로 대다수를 차지하였고, 20~30인 미만 9.9%(42개), 30~100인 미만 12.9%(55개)였으며, 100인 이상의 대규모 기관도 7.3%(31개)로 나타났다. 설립 기간의 경우 20년 이상 된 기관이 37.9%(161개)로 가장 많았으며, 10년 미만 20.9%(89개), 10~15년 미만 20.7%(88개), 15~20년 미만 20.5%(87개)로 비교적 고르게 분포하였다. 전체적으로 응답자들이 소속된 기관은 사단법인 형태의 소규모·중견급 직접 서비스 제공 기관이 중심을 이루며, 설립 10년 이상 된 중·장기 운영 기관의 비중이 높았다.

[표 3] 조직적 특성 (N=425)

근무 기관 특성		빈도	%
법인 유형	재단법인	137	32.2
	사단법인	270	63.5
	법인으로 보는 단체	18	4.2
조직 유형 (중복 응답)	모금 기관	129	30.4
	배분 지원 기관	75	17.6
	직접 서비스 제공 기관	232	54.6
	기타	88	20.7
종사자 규모	20인 미만	297	69.9
	20인~30인 미만	42	9.9
	30인~100인 미만	55	12.9
	100인 이상	31	7.3
설립 기간	10년 미만	89	20.9
	10~15년 미만	88	20.7
	15년~20년 미만	87	20.5
	20년 이상	161	37.9

응답 기관의 주요 활동 영역을 분석한 결과는 다음의 [표 4]에 나타난 바와 같다. 기관의 활동 분야에 대해 매우 다양한 활동으로 응답하였는데, 기관의 주요 활동 분야에 대한 중복 응답 문항을 분석한 결과, 사회 복지 분야가 35.8%(152개)로 가장 높은 비중을 차지하였다. 그다음으로 학술·연구 분야가 22.4%(95개), 문화·예술 분야가 20.7%(88개)로 나타났다. 또한 모금 활동(15.3%, 65개)과 시민·옹호 단체(14.6%, 62개)가 그 뒤를 이어, 한국의 비영리 조직에서 이루어지고 있는 주요 활동은 재원 조성과 사회 참여 확대를 통한 공익적 영향력 제고인 것으로 해석된다. 이상의 결과는 조사에 참여한 비영리 조직들이 주로 사회 복지 및 학술·문화 영역을 중심으로 활동하면서, 시민 사회 참여와 자원 동원을 통한 사회적 가치 창출에 중점을 두고 있음을 시사한다.

[표 4] 활동 분야 (N=425, 중복응답)

분야	빈도	%
문화·예술	88	20.7
<u>스포츠</u>	24	5.6
학술·연구	95	22.4
장학	59	13.9
사회 복지	152	35.8
긴급 지원 및 구호	38	8.9
환경·동물	58	13.7
경제, 사회 및 지역 사회 개발	45	10.6
주거	15	3.5
고용·훈련	14	3.3
시민·옹호 단체	62	14.6
배분(지원) 재단	40	9.4
봉사 증진	20	4.7
모금 활동	65	15.3
국제 활동	50	11.8

III. 연구 결과

1. 비영리 외부 환경 변화 인식

1) 정치, 경제, 사회 환경 변화 인식

본 항목에서는 비영리 조직 종사자 657명을 대상으로 작년과 비교하여 기부 환경, 경제 상황, 정치 상황에 대한 인식 수준을 5점 척도(1점=매우 부정적, 5점=매우 긍정적)로 측정하였다. 각 항목 별 응답 분포를 분석하였고, 평균값을 통해 사회 환경 전반에 대한 인식 경향을 파악하였다. 먼저, 전체 기부 환경에 대한 인식은 응답자의 약 50.8%(334명)가 작년에 비해 부정적이라고 평가하였다(‘매우 부정적’ 8.7%(57명), ‘약간 부정적’ 42.2%(277명). 반면, 작년에 비해 기부 환경이 나아졌다고 생각하는 비율은 10.4%(68명)에 불과하였다. 평균값은 2.53점으로 전반적으로 작년에 비해 기부 환경이 더욱 악화되었다고 인식하고 있음을 보여준다.

경제 상황에 대한 인식은 더욱 부정적인 경향을 보였다. 작년에 비해 올해의 경제 상황이 비영리 조직 전반에 미치는 영향에 대해 ‘매우 부정적’ 22.4%(147명), ‘약간 부정적’ 48.4%(318명)로, 응답자의 70.8%(465명)가 부정적으로 평가하였다. 작년에 비해 올해의 경제 상황이 비영리에 미치는 영향을 긍정적 평가한 응답은 6.5%(43명)에 그쳤으며, 평균값은 2.15점으로 기부 환경, 정치 환경 인식에 비해 낮았다. 이는 경기 불확실성, 기부금 감소, 기부자 이탈 등 재원 조달 환경의 악화에 대한 우려가 반영된 결과로 해석된다.

정치 상황이 비영리에 미치는 영향 역시 부정적 인식이 우세하였다. 2024년 윤석열 정부의 계엄령 등으로 인한 2025년 한국 사회의 정치적 불확실성이 비영리 영역에도 중요하게 영향을 미친 것으로 평가하고 있었다⁵⁾. 응답자의 58.6%(385명)가 정치 상황이 ‘매우 부정적’(22.1%, 145명) 또는 ‘약간 부정적’(36.5%, 240명)이라고 평가하였으며, 긍정 응답은 14.6%(96명)에 그쳤다. 평균값은 2.36점으로, 정치적 불안정성과 정책 방향의 불확실성이 비영리 조직의 활동 환경에 미치는 부정적 영향을 반영하는 것

5) 본 연구는 2025년 상반기에 착수되었으며, 설문지의 개발은 대선 이전 시점에 이루어졌다. 이는 국가적 정치 불확실성과 사회적 혼란이 비영리 조직의 운영 환경과 인식에 어떠한 영향을 미치는지를 함께 살펴보기 위함이다.

으로 볼 수 있다.

세 항목을 종합하면, 비영리 조직 종사자들은 경제·정치 전반의 불안정성을 강하게 체감하고 있으며, 특히 경제 상황에 대한 부정적 인식이 가장 두드러지게 나타났다. 이러한 결과는 경제적 요인이 기부 감소 및 모금 활동 위축 등 비영리 조직의 재정 안정성에 직접적인 영향을 미칠 가능성을 시사한다. 정치 상황 역시 절반 이상이 부정적으로 평가하여, 정책 방향성의 불확실성과 사회적 신뢰 저하가 조직 운영에 부정적 요인으로 작용할 수 있음을 보여준다. 한편, 전체 기부 환경(평균 2.53점)은 상대적으로 완화된 수준이지만, 사회 전반의 기부 여건 악화와 비영리 부문에 대한 지원 감소에 대한 체감이 존재함을 확인할 수 있다.

[표 5] 기부, 정치, 경제 환경 인식

N= 657	① 매우 부정적		② 약간 부정적		③ 비슷 하다		④ 약간 긍정적		⑤ 매우 긍정적		종합				평균 (5점)		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
전체 기부 환경	57	8.7	277	42.2	255	38.8	51	7.8	17	2.6	334	50.8	255	38.8	68	10.4	2.53
경제 상황	147	22.4	318	48.4	149	22.7	30	4.6	13	2.0	465	70.8	149	22.7	43	6.5	2.15
정치 상황	145	22.1	240	36.5	176	26.8	80	12.2	16	2.4	385	58.6	176	26.8	96	14.6	2.36

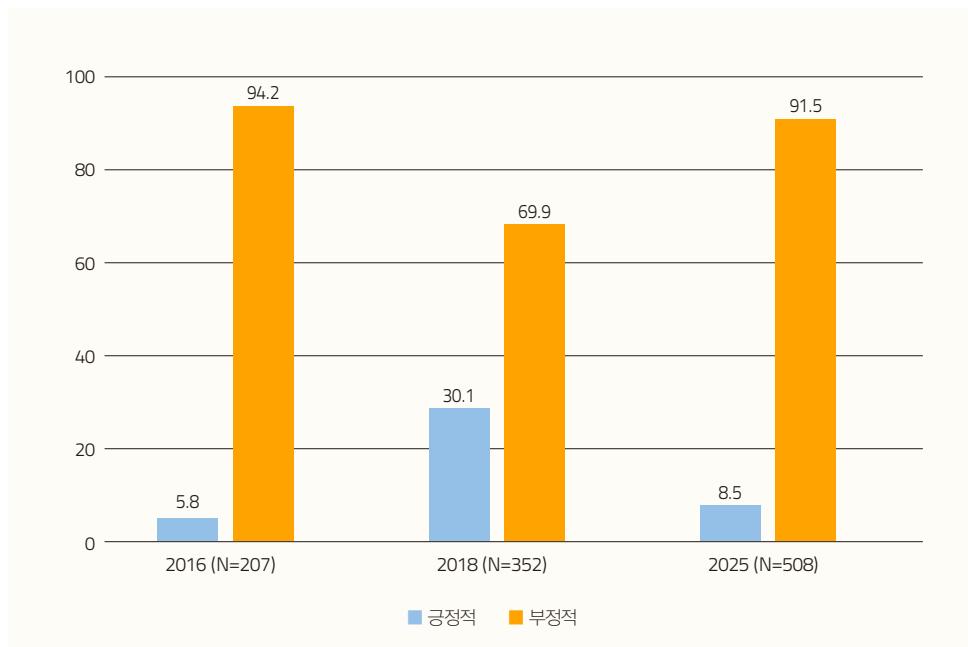
위에서 살펴본, 비영리 부문을 둘러싼 외부 환경에 대한 부정적 인식이 최근 들어 더욱 심화된 것인지, 아니면 과거부터 지속적으로 누적되어 온 구조적 문제의 연장선 상에 놓인 것에 불과한지에 대해 살펴보기 위해, 과거 자료와 비교하여 분석하였다. 과거 기빙코리아 조사 자료와 비교한 결과는 다음의 [그림 1]과 같다⁶⁾. 먼저, 비영리 조직 종사자들의 경제 상황에 대한 인식은 최근 몇 년간 전반적으로 부정적 경향이 강화된 것으로 나타났다. 2016년 조사에서는 응답자의 94.2%가 경제 상황이 비영리에 미치는 영향을 부정적으로 평가한 반면, 긍정적으로 응답한 비율은 5.8%에 그쳤다.

6) 과거 조사에서는 긍정 또는 부정 중 하나를 선택하도록 설계되어 중간 응답이 하용되지 않았다. 이에 따라 2025년 조사 결과를 과거 자료와 비교하게 만들기 위해, 이번 조사에서 '비슷하다'라고 응답한 경우는 분석 대상에서 제외하였다. 이러한 처리 절차로 인해 그림에 제시된 분석 응답자의 수가 전체 응답자 수보다 다소 줄어들었다.

이후 2018년에는 긍정 응답이 30.1%까지 상승하여 부정적 인식이 일시적으로 완화된 모습을 보였으나, 여전히 69.9%가 경제 상황을 부정적으로 인식하였다. 가장 최근 조사인 2025년 결과에서는 부정적 인식이 다시 크게 높아졌다. 즉, 응답자의 91.5%가 경제 상황이 비영리에 미치는 영향을 부정적으로 평가하였으며, 긍정적 평가(8.5%)는 2018년 대비 21.5% 감소하였다.

지난 10년간의 조사 결과는 매년 전년도 대비 경제 상황이 비영리 조직에 미치는 영향을 부정적으로 평가하는 경향이 지속적으로 나타나고 있음을 보여준다. 그러나 2018년 자료와 비교했을 때, 최근의 경제 상황은 비영리 영역에 더욱 부정적으로 인식되고 있으며, 이는 그 부정적 인식의 강도가 강화되었음을 의미한다. 즉, 최근 수년간 심화된 경제적 불확실성과 경기 침체가 비영리 기부 환경에도 직접적인 영향을 미치고 있음을 시사하는 결과라 할 수 있다.

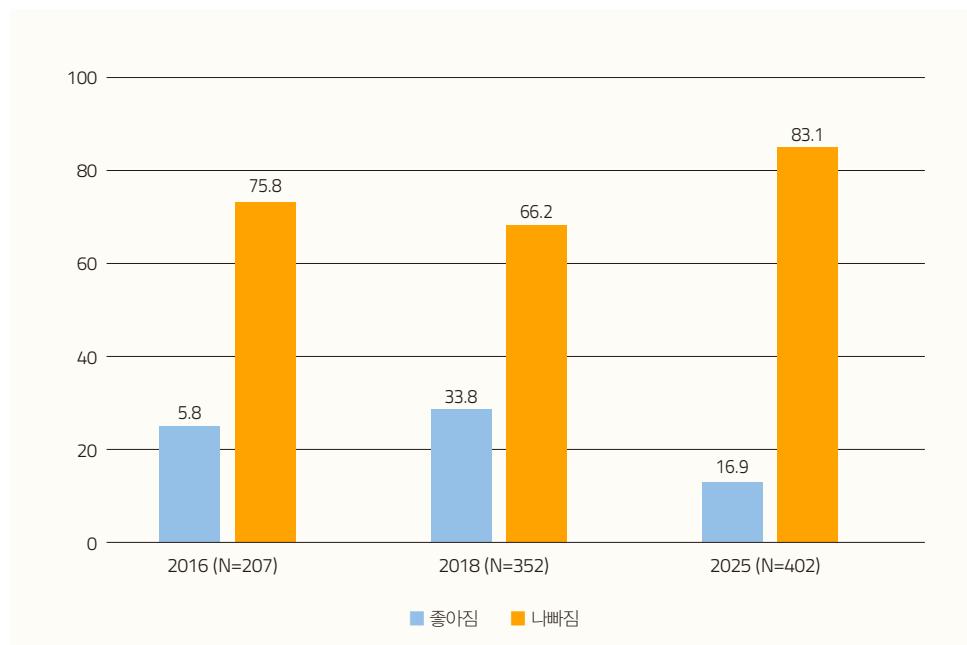
[그림 1] 경제 상황과 비영리 기부 환경: 과거 자료 비교



전반적인 기부 환경 인식을 과거 자료와 비교한 결과는 [그림 2]와 같다. 비영리 조직 종사자들의 기부 환경에 대한 인식 변화 추이를 살펴보면, 최근으로 갈수록 부정적 인식이 심화되는 경향을 보였다. 2016년 조사에서는 응답자의 24.2%가 작년에 비해 ‘기부 환경이 좋아졌다’고 응답한 반면, 75.8%는 ‘기부 환경이 나빠졌다’고 평가하였다. 이후 2018년 조사에서는 긍정 응답이 33.8%로 다소 상승했으나, 여전히 66.2%가

부정적으로 인식하여 전체적인 기부 환경이 개선되지 않았음을 시사한다. 가장 최근 인 2025년 조사 결과에서는 이러한 부정적 인식이 더욱 두드러졌다. 응답자의 83.1% 가 작년에 비교하여 '기부 환경이 나빠졌다'고 응답한 반면, '기부 환경이 좋아졌다'고 평가한 응답자는 16.9%에 불과했다. 지난 10년간 비영리 영역의 종사자들은 기부 환경에 대해 일관되게 부정적으로 인식하고 있음이 확인되었으나, 과거 자료와의 비교를 통하여 특히 최근 이러한 부정적 인식이 높아졌음을 확인할 수 있다. 2018년 대비 2025년의 부정적 응답 비율이 약 16.9%p 증가한 것은, 다양하게 해석할 수 있겠으나, 경기 침체와 사회적 신뢰 약화, 그리고 정치·경제적 불안정성의 장기화가 복합적으로 작용한 결과로 해석될 수도 있다. 정치 환경과 관련된 과거 데이터가 불충분한 상황에서 일반화시켜 이야기할 수는 없으나, 앞서 분석한 외부 환경 인식 결과(경제 상황 평균 2.15점, 정치 상황 평균 2.36점)와도 일관된 경향으로, 비영리 조직 종사자들이 정치 및 경제 환경을 부정적으로 인식함에 따라 모금(기부)환경도 전반적으로 부정적으로 인식하게 됨을 시사한다.

[그림 2] 비영리 기부 환경: 과거 자료 비교



2) 조직 내부 운영 및 활동 변화 인식

다음으로는 비영리 조직 종사자들이 전반적인 정치·경제 환경과 기부 환경을 부정적으로 인식하고 있다고 응답한 근거가 무엇인지, 그리고 실제로 조직이 경험하고 있는 재원 변화나 내부 활동의 변동과 어떠한 관련이 있는지를 살펴보았다. 특히 최근의 부정적 인식이 단순한 심리적 평가에 그치는 것이 아니라, 조직 운영 전반에 걸친 실질적 변화와 연관되어 있는지를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 먼저 기부금의 주요 영역별로 전년도 대비 재원의 증가·감소, 활동 범위의 축소·확대 등 구체적인 변화를 어떠한 방식으로 경험하고 있는지를 조사하였고 각 기부금 영역에서 종사자들이 보고한 변화 추세는 다음 [표 6]에 제시하였다.

전체 기관 중 개인 기부금 감소 비율은 44.7%(262건), 기업 기부금 감소 비율은 44.1%(252건)로 나타나, 비영리 조직의 주요 재원이 동시적으로 위축되고 있음을 보여준다. 한편, 해외 기부금의 경우 ‘변동 없음’ 응답이 59.3% (185건)으로 가장 높았고, 증가했다는 응답은 5.8%(18건)에 그쳤다. 정부 보조금 또한 44.0%(188건)가 감소했다고 응답하였으며, 증가 응답은 12.9%(55건)로 나타나, 공공 재원 역시 크게 개선되지 않은 것으로 파악된다. 전반적으로 대부분의 기부금 영역에서 ‘변동 없음’ 또는 ‘감소’ 응답이 우세하여 재원 환경 전반이 압박을 받고 있음을 시사한다. 다만, 개인 기부금과 기업기부금이 증가했다고 응답한 기관도 각각 약 10~15% 수준으로 나타나, 일부 조직에서는 제한적이지만 재원 확대 경험도 존재하는 것으로 보인다.

[표 6] 작년 대비 기부금 변동

기부금 유형	사례 수 ⁷⁾	감소		변동 없음		증가	
		N	%	N	%	N	%
개인 기부금	586	262	44.7	237	40.4	87	14.8
기업 기부금	572	252	44.1	254	44.4	66	11.5
해외 기부금	312	109	34.9	185	59.3	18	5.8
정부 보조금	427	188	44.0	184	43.1	55	12.9
기타	46	17	2.6	23	50.0	6	13.0

7) 해당 없음 제외

한편, 조직 내부 활동의 변화를 작년 대비 지원 대상자 수, 서비스 이용자 수, 프로그램 운영 규모 등 사업 지표로 살펴보았으며, 그 결과는 [표 7]과 같다. 먼저 조직의 직원 수를 살펴보면, 약 65% 응답자가 자신이 일하고 있는 기관의 큰 변화가 없다고 하였다. 그러나 21.5%의 응답자가 조직의 직원 수가 감소하였다고 응답하는 등, 재정의 감소가 조직 규모의 축소로도 이어지고 있는 것으로 나타났다. 기부자 수는 변화가 없거나, 전반적으로 감소하였다는 응답이 약 90% 정도를 차지하였다. 즉 개인 기부자 수의 축소는 개인 기부금의 위축으로 보이는 것으로 나타났다. 한편, 서비스 이용자 수와 조직의 프로그램 및 활동의 수가 증가하였다는 응답도 24% 수준으로 나타났는데, 감소의 비율보다 높게 나타난 것이 특징적이다. 즉, 일부 기관들은 기부자 및 개인 기부금의 축소의 상황 속에서도, 사업의 확대 등을 경험하고 있다는 것이다.

[표 7] 전년도 대비 활동 내용 변화

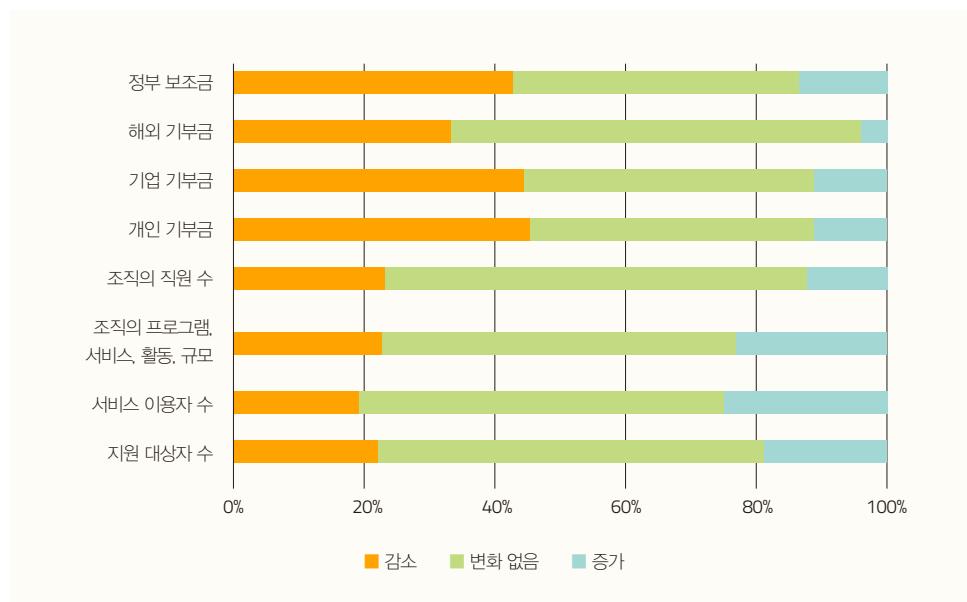
	사례 수 ⁸⁾	전반적 감소		큰 변화 없음		전반적 증가	
		N	%	N	%	N	%
지원 대상자 수	609	137	22.5	350	57.5	122	20.0
서비스 이용자 수	621	123	19.8	351	56.5	147	23.7
조직의 프로그램, 서비스, 활동, 규모	642	148	23.1	336	52.3	158	24.6
기부자 수	606	254	41.9	283	46.7	69	11.4
조직의 직원 수	641	138	21.5	418	65.2	85	13.3

재원 변화와 활동 내용의 관계를 살펴보기 위하여 다음의 그래프로 비교하였다([그림 3]). 비영리 조직 종사자들은 최근의 외부 환경 변화 속에서 재정적 감소를 경험하였음에도 불구하고, 조직의 핵심 사업 수행이나 서비스 제공 규모에는 큰 위축이 없었다고 인식하고 있었다. 즉, 응답자의 인식 상 재정 감소에도 불구하고 지원 대상자 수, 서비스 이용자 수, 프로그램 운영 규모 등 주요 사업 지표는 비교적 안정적으로 유지되었다는 것이다. 이는 비영리 조직들이 제한된 재정 여건 속에서도 인력 효율화, 사업 구조 조정, 민간 협력 강화 등을 통해 운영의 지속성을 확보하려는 적응적 대응이 이루어지고 있음을 시사한다. 실제로 지원 대상자 수가 증가했다고 응답한 기관은 20.0%, 서비스 이용자 수 23.7%, 프로그램 활동 규모 24.6%로, 전체의 약 5분의 1 수

8) 해당 없음 제외

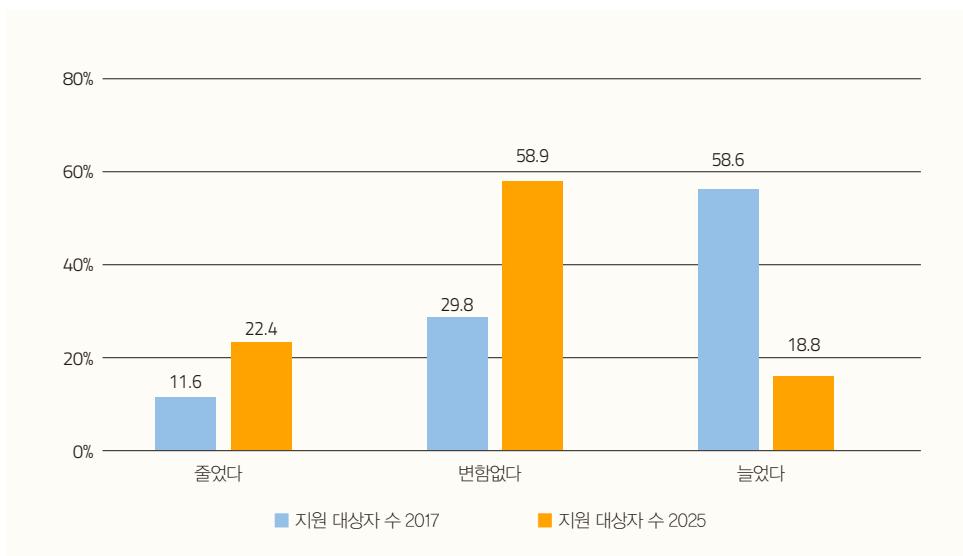
준이었다. 즉, 재정적 어려움이 곧바로 사업 축소로 이어지지는 않았으며, 조직들은 제한된 자원 안에서 운영 효율화 또는 대체 자원 확보를 통해 서비스 수준을 유지하려는 노력을 보인 것으로 해석된다. 또한 기부자 수는 41.8%에서 감소했지만, 서비스 이용자 수(24.5% 증가)와 프로그램·활동 규모(22.8% 증가)는 오히려 증가한 기관이 적지 않았다. 지원 대상자 수 역시 18.8%가 증가했다고 응답하였다. 이러한 결과는, 재정 감소에도 불구하고 조직의 핵심 사업과 사회 서비스 제공이 축소되지 않았으며, 일부 기관에서는 오히려 확장되었음을 의미한다. 특히, 코로나19 이후 사회적 돌봄 수요, 환경·기후 활동, 취약 계층 지원 등의 공익 활동이 늘어나면서, 비영리 조직의 현장 대응력이 강화된 현상으로 볼 수 있다.

[그림 3] 재원 변동과 활동 변화



다음으로는 최근 지원 대상자 수가 과거에 비해 어떻게 변화했는지를 살펴보았다. [그림 4]에서 나타난 바와 같이, 비영리 조직 종사자들은 최근의 사회적 환경 변화 속에서 조직의 지원 대상자 수에도 변화가 있었다고 인식하고 있었다. 2017년 기빙코리아 조사에서는 전체 응답자의 58.6%가 “지원 대상자 수가 작년에 비해 늘었다”고 응답한 반면, “지원 대상자 수가 줄었다”는 응답은 11.6%에 불과하였다. 이는 당시 비영리 부문이 사회 문제 해결과 공익 활동을 확장하며 영향력을 확대하던 시기였음을 시사한다.

[그림 4] 작년 대비 지원 대상자 수 변화: 2017 vs. 2015



그러나 2025년 조사에서는 이러한 추세가 뚜렷하게 변화하였다. “지원 대상자 수가 늘었다”는 응답은 18.8%로 크게 감소한 반면, “지원 대상자 수가 줄었다”는 응답은 22.4%로 증가하였다. 가장 높은 비율을 차지한 응답은 “변함 없음”(58.9%)으로 나타났다. 이는 과거와 달리 조직의 활동이 확장되기보다는 정체 또는 축소되는 경향이 강화되고 있음을 보여준다.

즉, 기부금 감소 속에서도 현재의 지원 대상자 수가 급격히 줄어들지는 않았지만, 과거와 같은 사업 확대나 서비스 대상의 지속적 증가로 연결되고 있지 않다는 점이 확인된다. 이러한 변화는 최근 몇 년간 장기화된 경제적 불확실성, 민간 기부 감소, 정부 보조금 축소, 인력 부담 증가 등 외부 환경 요인이 복합적으로 작용한 결과로 볼 수 있으며, 비영리 부문 전반에 구조적인 축소 압력이 강화되고 있음을 함의한다.

3) 조직 유형에 따른 환경 변화 인식

비영리 조직의 유형별 특성에 따른 외부 환경(기부환경, 경제, 정치) 인식 차이에 대해 분석하였다 ([표 8]). 먼저, 조직의 핵심 역할을 ‘모금 기관’, ‘배분 기관’, ‘직접 서비스 제공 기관’으로 구분하였으며, 각각에 해당되지 않는 경우 ‘기타’로 분류하였다. 분석 결과, 직접 서비스 제공 기관이 기타 직접 서비스를 제공하지 않는 기관에 비해 상대적으로 긍정적인 환경 인식을 보였다. 이 유형의 기관은 전반적 기부 환경(평

균 2.47점) 인식과 정치 환경이 비영리에 미치는 영향(평균 2.28점)에서 다른 유형(모금·배분 기관 평균 약 2.0~2.2점)에 비해 유의미하게 높은 인식 수준을 보였다. 이는 직접적인 사업 성과 및 현장 변화를 체감하는 기관일수록 재정적 제약 속에서도 활동의 성과를 인식하며, 환경에 대해 상대적으로 낙관적인 태도를 유지하고 있음을 시사한다. 반면, 모금 기관과 배분 기관은 경제 상황에 대해 가장 부정적인 평가를 보였다. 이는 외부 재원(기부금)에 대한 높은 의존도로 인해 경기 침체가 직접적인 재정 압박으로 이어지는 구조적 취약성이 반영되어 부정적 인식으로 연결된 결과로 해석된다.

[표 8] 조직 특성과 환경 변화 인식

조직 형태	전반적 기부 환경	경제 상황			정치 상황		
		평균 (표준 편차)					
모금	모금 기관	2.47 (.86)	2.02 (.87)**	2.27 (.98)*			
	모금 기관이 아님	2.57 (.86)	2.22 (.89)	2.41 (1.05)			
	배분	2.49 (.81)	1.99 (.85)**	2.24 (1.05)			
	배분 기관이 아님	2.55 (.87)	2.20 (.89)	2.40 (1.02)			
직접 서비스 제공	직접 서비스 제공 기관	2.47 (.82)**	2.11 (.87)	2.28 (1.03)**			
	직접 서비스 제공 기관이 아님	2.26 (.89)	2.20 (.91)	2.45 (1.02)			
법인 유형	재단	2.57 (.84)	2.19 (.93)	2.36 (1.04)			
	사단	2.50 (.87)	2.13 (.87)	2.37 (1.03)			
	기타	2.69 (.76)	2.23 (.81)	2.37 (1.03)			
설립 주체	개인	2.58 (.82)	2.25 (.96)	2.43 (1.07)			
	기업	2.69 (.81)	2.21 (.80)	2.38 (.97)			
	기업+개인	2.68 (.92)	2.21 (.69)	2.35 (.98)			
	기타	2.47 (.88)	2.09 (.88)	2.33 (1.03)			
업력	10년 미만	2.68 (.88)	2.27 (.90)	2.36 (1.00)			
	10년~15년 미만	2.45 (.86)	2.09 (.83)	2.27 (1.00)			
	15년~20년 미만	2.49 (.81)	2.06 (.91)	2.37 (1.00)			
	20년 이상	2.52 (.85)	2.16 (.91)	2.42 (1.00)			
종사자 규모	20인 미만	2.51 (.86)	2.15 (.89)	2.38 (1.03)			
	20인~30인 미만	2.46 (.85)	2.08 (.91)	2.36 (1.02)			
	30인~100인 미만	2.67 (.85)	2.28 (.93)	2.25 (1.01)			
	100인 이상	2.58 (.82)	2.07 (.78)	2.39 (1.10)			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

법인 유형별 비교에서는 재단 법인(평균 2.57점)과 사단 법인(평균 2.50점) 간 통계적으로 유의미한 차이는 없었으며, 기타 유형(2.69점)이 다소 높았으나 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 법적 형태보다는 사업 구조나 운영 방식이 환경 인식에 더 큰 영향을 미친다는 점을 시사한다. 설립 주체별 분석에서는 기업 또는 기업+개인 설립 조직(평균 2.68~2.69점)이 개인·기타 설립 주체(평균 2.47~2.58점)에 비해 전반적으로 긍정적 인식을 보였다.

업력별로는, 설립 10년 미만의 신생 조직이 전반적 기부 환경에서 평균 2.68점으로 가장 긍정적인 인식을 보였으며, 경제(평균 2.27점)와 정치(평균 2.36점) 항목에서는 큰 차이가 나타나지 않았다. 그러나, 전반적으로 업력에 따른 차이는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

종사자 규모별로는 20인 미만 소규모와 20~30인 미만 조직 간 유의한 차이는 없었으나, 30인 이상 중·대형 조직(기부 환경 평균 2.67점)에서 다소 긍정적 인식이 나타났다. 이는 규모가 클수록 안정된 재정의 확보와 지속 가능성에 있어 긍정적인 평가를 하고, 이를 통하여 조직을 둘러싼 기부 환경 역시 긍정적으로 평가함을 보여준다. 그러나 전반적으로 조직의 핵심 기능 이외에는 조직의 일반적 특성은 기부 환경 인식과 크게 관련이 없음이 확인되었다.

가장 두드러진 차이는 활동 영역별 분석에서 확인되었다([표 9]). 특히 문화·예술 영역은 전반적 기부 환경(평균 2.75점, $p < .001$), 경제 상황(평균 2.31점, $p < .01$), 정치 환경(평균 2.50점)에서 모두 긍정적인 인식 수준을 보였다. 반면, 시민·옹호 단체(기부 환경 평균 2.22점, 경제 1.84점, 정치 2.16점, $p < .01$)는 전 영역에서 기타 단체들과 비교했을 때 비영리 환경에 대해 부정적인 평가를 보여주었다. 경제·사회·지역 개발 활동을 하는 비영리 단체 역시 경제 상황이 비영리 환경에 미치는 영향을 다른 기관들에 비해 부정적으로 평가하였다. 이는 현재 사회적경제 활동 등을 집중적으로 하고 있는 비영리 조직들이 인식하는 위기 상황과 관련 있다고 해석해 볼 수 있다. 또한 긴급 구호·재난 지원 영역(경제 평균 1.99점, $p < .01$) 역시 경제 상황이 비영리 영역에 부정적인 영향을 미치는 것으로 평가하는 것으로 나타나 이러한 조직들도 경기 침체에 민감하게 반응하는 것으로 확인되었다.

[표 9] 활동 영역과 환경 변화 인식⁹⁾

		전반적 기부 환경	경제 상황	정치 상황
		평균 (표준 편차)	평균 (표준 편차)	평균 (표준 편차)
	문화·예술	2.75 (.80)***	2.31 (.90)**	2.50 (1.04)
		2.48 (.86)	2.12 (.88)	2.33 (1.03)
	학술·연구	2.45 (.79)	2.13 (.87)	2.42 (1.06)
		2.56 (.87)	2.16 (.89)	2.35 (1.02)
	정학	2.64 (.78)	2.22 (.91)	2.39 (1.07)
		2.52 (.87)	2.14 (.88)	2.36 (1.03)
	사회 복지	2.55 (.86)	2.11 (.84)	2.31 (1.05)
		2.53 (.85)	2.18 (.91)	2.40 (1.02)
	긴급 상황 및 구호	2.43 (.81)	1.99 (.84)**	2.31 (1.07)
		2.55 (.86)	2.18 (.89)	2.37 (1.03)
	환경 및 동물 보호	2.55 (.87)	2.09 (.96)	2.37 (1.12)
		2.53 (.86)	2.16 (.88)	2.36 (1.02)
	경제, 사회 및 지역 사회 개발	2.33 (.94)**	2.00 (.84)	2.26 (1.17)
		2.56 (.84)	2.18 (.89)	2.38 (1.01)
	시민·옹호 단체	2.22 (.88)***	1.84 (.91)***	2.16 (1.18)**
		2.60 (.84)	2.22 (.87)	2.41 (.99)
	배분(지원)재단	2.42 (.81)	2.01 (.99)	2.34 (1.13)
		2.55 (.86)	2.17 (.87)	2.37 (1.02)
	모금 활동	2.36 (.88)**	1.98 (.87)**	2.29 (1.05)
		2.58 (.85)	2.19 (.89)	2.38 (1.03)
	국제 활동	2.46 (.92)	1.98 (.86)**	2.32 (1.00)
		2.55 (.85)	2.18 (.89)	2.37 (1.04)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

9) 활동 영역에 대한 설문에서는 중복 응답을 허용하여, 기관이 수행 중인 모든 주요 활동을 표시하도록 하였다. 따라서 분석에서는 각 활동 영역을 수행하는 기관과 해당 활동 영역을 수행하지 않은 기관으로 구분하여 비교하였다.

4) 모금 방식에 대한 변화 인식

(1) 기부자 vs. 비영리 조직

이러한 환경 변화 인식이 특히 비영리 영역의 모금 방식에 어떠한 형태로 구체적으로 나타나는지를 파악하기 위해, 개인 기부자 조사와 비영리 조직 종사자 조사 결과를 중심으로 비교·분석하였다. 특히 2024년 기빙코리아 개인 기부자 조사 결과를 바탕으로, 개인 기부자가 선호하는 기부 방식이 어떻게 변화하고 있는지 살펴보았으며, 이를 2025년 조사된 비영리 조직이 현재 활용하고 있는 모금 방식과 비교하여 양자의 유사점과 차이점을 분석하였다. [표 10]에서 제시된 바와 같이 분석 결과 몇 가지의 두드러지는 차이점을 발견하였다. 먼저 비영리 조직이 활용하는 모금 방식은 직접적 관계 중심의 전통형 구조에 머물러 있는 반면, 개인 기부자는 비대면·디지털 중심의 간접 참여형 구조로 이동하고 있었다. 구체적으로 살펴보면, 비영리 조직의 경우, 응답 기관의 65.1%가 정기후원 또는 일시 후원을 가장 활발히 활용하고 있었다. 이는 조직이 지속 가능한 재정 확보와 후원자 관리의 안정성을 위해 ‘회원 기반 후원 모델’을 중시하고 있음을 보여준다.

[표 10] 모금 방식 변화 인식: 비영리 조직 vs. 개인 기부자

	2025년 비영리 조직 종사자 (N=657)		2024년 개인 기부자 (N=1,494)	
	N	%	N	%
① TV나 라디오 방송 프로그램 광고를 통한 모금	47	7.2	221	14.8 6순위
② 거리모금(모금함, 거리회원모집 등)을 통한 모금	35	5.3	217	14.5 7순위
③ 비영리기부단체에 대한 정기후원(1:1 결연 포함) 또는 일시후원을 통한 모금	428	65.1 1순위	442	29.6 2순위
④ 포털사이트 크라우드 펀딩(crowd funding) 플랫폼을 통한 모금(예: 해피빈, 같이가치 등)	124	18.9 3순위	257	17.2 5순위
⑤ 블록체인 기반 기부(또는 모금) 플랫폼을 통한 모금 (예:체리나눔, 기브어클락 등)	25	3.8	49	3.3
⑥ SNS나 유튜브 등의 게시물 공유, 좋아요 누르기, 댓글 달기 등을 통한 모금	65	9.9	329	22.0 3순위
⑦ 공익상품 구매를 통한 모금(예: 자선물품이나 공익상품 구매, 기부이모티콘 구매 등)	36	5.5	161	10.8
⑧ 행사/캠페인 참여를 통한 모금(예: 마라톤, 걷기 기부, 기부계단 등 참여)	107	16.3 5순위	176	11.8
⑨ 포인트나 마일리지를 통한 모금(예 : 해피빈 포인트-콩 기부, 카드 포인트 등)	81	12.3 6순위	511	34.2 1순위
⑩ 무인기부단말기(키오스크나 태블릿PC)를 통한 모금	23	3.5	40	2.7
⑪ 팬덤기부(팬클럽 및 동호회를 통한 기부, 셀럽 및 팬클럽 이름으로 직접 기부)를 통한 모금	40	6.1	46	3.1
⑫ 모금(또는 기부) 캠페인 기획 및 실행에 직접 참여	167	25.4 2순위	207	13.9
⑬ 가상화폐를 통한 모금	7	1.1	18	1.2
⑭ 고액기부/유산기부 클럽 등을 통한 모금	77	11.7	16	1.1
⑮ 현물기부(현옷 등 사용하지 않는 물건의 무료 나눔 등 포함)통한 모금	115	17.5 4순위	288	19.3 4순위
⑯ 자연재해나 코로나 등 재난 관련 특별 기부 참여를 통한 모금	74	11.3	199	13.3
⑰ 소속 직장 내 사회공헌활동의 급여공제를 통한 모금	55	8.4	179	12.0
⑯ 기타	93	14.2		

다음으로 모금 캠페인 기획·운영 참여(25.4%), 크라우드 펀딩(18.9%), 현물 기부(17.5%), 행사·캠페인 참여형 모금(16.3%)이 주요 순으로 나타났다. 즉, 조직은 여전히 직접 모금 활동 중심의 관계 지향적 전략을 유지하고 있으며, 이 과정에서 기부자 관리·스토리텔링·프로그램 연계를 통해 장기적 관계 구축을 추구하고 있다. 반면, 개인 기부자는 일상 속 간편 참여형·비대면형 기부를 선호하는 경향이 뚜렷했다. 가장 높은 비율은 포인트·마일리지 기부(34.2%)로, 이는 간편 결제 기반 플랫폼을 통한 '일상적 기부' 형태가 기부의 주요 트렌드로 부상했음을 의미한다. 그 뒤로 정기 후원(29.6%), SNS·유튜브 기반 참여형 기부(22.0%), 현물 기부(19.3%), 크라우드 펀딩(17.2%) 순으로 나타났다. 즉, 개인 기부는 디지털 소통과 콘텐츠 소비 활동이 결합된 간접 참여형 구조로 확산되고 있다. 흥미로운 점은, 개인 기부자들에서 TV·라디오 광고(14.8%), 거리 모금(14.5%) 등 전통적 매체 기반 기부가 여전히 일정 비율을 유지하고 있다는 것이다. 이는 인지도가 높은 대형 기관이나 전국 단위 캠페인 중심으로 기부가 집중되는 구조적 현상을 반영한다. 대형 기관은 매스 미디어 접근성이 높아 대중 참여를 자연스럽게 유도할 수 있는 반면, 소규모·지역 기반 비영리 조직은 홍보 채널 접근의 한계로 후원 확보에 불리한 위치에 놓여 있다는 것을 고려해 볼 때, 대형 기관으로의 모금 집중 현상은 구조적 불균형이 심화되고 있음을 시사한다.

(2) 환경 변화와 효과적인 모금 방식

비영리 조직이 인식하는 효과적인 모금 방식을 분석한 결과([표 11]), 가장 높은 비율을 차지한 항목은 정기 혹은 일시 후원으로 나타났다. 전체 응답 중 46.4%가 이를 '효과적인 1순위'로, 19.8%가 '효과적인 2순위'로 응답하여 두 응답을 합치면 전체의 약 66% 이상이 정기 혹은 일시 후원을 최우선 모금 전략으로 인식하고 있었다. 이 결과는 앞선 수행 빈도(65.1%)와도 일관되며, 비영리 조직이 지속 가능한 재정 확보와 후원자 관계의 안정성을 중시하고 있음을 보여준다. 정기후원은 단기적 금액 확보보다 기부자와의 신뢰, 관계의 지속, 재정 예측 가능성을 확보할 수 있는 장점이 있어, 불확실한 외부 경제 환경 속에서도 조직 운영의 핵심적 기반 구조로 작용하고 있다. 캠페인 기획 및 실행 참여(9.4%+13.1%=22.5%)가 정기 혹은 일시 후원 다음으로 높은 비중을 차지하였다. 이는 일부 비영리 조직이 참여형·스토리텔링 중심 모금을 전략적으로 활용하고 있음을 시사한다.

[표 11] 환경 변화와 효과적 모금 방식

	효과적인 방법 1순위	효과적인 방법 2순위		
비영리기부단체에 대한 정기후원(1:1 결연 포함) 또는 일시후원을 통한 모금	305	46.4	65	19.8
모금(또는 기부) 캠페인 기획 및 실행에 직접 참여	62	9.4	43	13.1
고액기부/유산기부 클럽 등을 통한 모금	28	4.3	20	6.1
행사/캠페인 참여를 통한 모금(예: 마라톤, 걷기 기부, 기부계단 등 참여)	27	4.1	34	10.3
포털사이트 크라우드 펀딩(crowd funding) 플랫폼을 통한 모금(예: 해피빈, 같이가치 등)	25	3.8	32	9.7
자연재해나 코로나 등 재난 관련 특별 기부 참여를 통한 모금	25	3.8	18	5.5
현물기부(현옷 등 사용하지 않는 물건의 무료 나눔 등 포함)통한 모금	17	2.6	30	9.1

비영리 조직이 현재 수행하고 있는 주요 활동 유형을 분석한 결과([표 12]), 조직들은 단순한 모금 중심의 활동을 넘어 참여형 프로그램을 핵심 전략으로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 가장 높은 비율을 보인 항목은 ‘조직의 프로그램 · 사업에 대한 직접 참여 기회 제공’(47.3%)으로, 전체 응답의 절반에 가까운 조직이 이를 수행하고 있었다. 이는 비영리 조직이 단순한 재정 후원 유치보다는 시민과 기부자가 직접 체험하고 공감할 수 있는 참여 기회 제공을 조직 운영의 핵심 가치로 인식하고 있음을 보여준다. 두 번째로 높은 항목은 ‘조직의 사업 · 활동 관련 자원봉사 프로그램 운영’(28.2%)으로 나타났다. 이는 비영리 조직이 사회문제 해결 과정에서 시민의 자발적 참여와 사회적 연대의 확대를 중요한 실행 수단으로 활용하고 있음을 시사한다. 세 번째로는 ‘조직의 사업 · 활동에 대한 의견을 SNS 등에 게시하도록 장려’(26.5%)가 뒤를 이었다. 이는 비영리 조직이 온라인 공론장과 디지털 커뮤니케이션을 활용한 참여 확장 전략을 적극적으로 활용하고 있음을 보여준다. 특히 SNS 기반의 참여는 물리적 제약 없이 조직의 활동과 메시지를 확산시킬 수 있어, 사회적 공감대 형성과 인식 확산에 효과적인 도구로 평가된다.

[표 12] 현재 수행중인 활동 내용

활동 내용	N	%
조직의 프로그램/사업에 대한 직접 참여 기회 제공	311	47.3
조직의 사업/활동 관련 자원봉사 프로그램 운영	185	28.2
조직의 사업/활동에 대한 의견을 SNS 등에 게시하도록 장려	174	26.5
조직의 사업/활동과 관련된 토론 및 공청회 개최	127	19.3
공익활동 관련 상품 개발 및 판매 (컵, 가방 등 공익활동지원을 위한 상품)	94	14.3
시민사회, 지역사회, 정치 단체 등의 회원 가입 권장	89	13.5
사회적 이슈 관련 단체나 인물에 전화, 메시지, 이메일(편지) 보내기 독려	83	12.6
조직의 사업/활동에 대한 온라인 지지 또는 반대 표명 (뉴스 공유, 댓글, 해시태그 등)	81	12.3
조직의 사업/활동과 관련된 청원 활동 (온라인/ 오프라인 서명)	74	11.3
특정 제품이나 서비스 불매 참여	9	1.4
조직의 사업/활동 관련 시위 및 집회 개최	54	8.2
기타	88	13.4

2. 비영리 조직의 임팩트

1) 임팩트 인식 수준

비영리가 창출하는 임팩트는 매우 다양한 방식으로 해석될 수 있으나, 본 연구에서는 비영리 조직 종사자가 인식하는 ‘주관적 임팩트 수준’에 초점을 맞추어 분석하였다. 선행 연구에서도 임팩트 등 조직의 성공을 측정하는 지표들은 본질적으로 주관적 (Brewer, 2006)이며, 주관적 측정으로서의 임팩트 인식이 임팩트의 다양한 측면들을 더 잘 이해하는 데 도움이 될 수도 있음을 지적한다(Singh et al., 2016). 이를 위해

먼저 조직 활동이 사회 변화에 미치는 영향에 대한 인식을 두 가지 차원—① 응답자가 속한 조직의 활동이 주는 영향, ② 비영리 부문 전체의 활동이 주는 영향—으로 나누어 직관적인 평가를 확인하였다([표 13]).

[표 13] 비영리 조직이 인식하는 임팩트 수준

	← 영향을 주지 않는다 – 보통이다 → 영향을 준다 →							평균	표준 편차
	1점	2점	3점	4점	5점	6점	7점		
조직의 활동이 사회 변화에 주는 영향	12 (1.8)	8 (1.2)	24 (3.7)	113 (17.2)	216 (32.9)	188 (28.6)	96 (14.6)	5.24	1.24
비영리 부문 전체의 활동이 사회 변화에 주는 영향	5 (0.8)	5 (0.8)	17 (2.6)	116 (17.7)	211 (32.1)	213 (32.4)	90 (13.7)	5.32	1.15

7점 척도로 측정한 개인 단위 분석 결과, 두 문항 모두 평균값이 5점 이상으로 나타나 비영리 조직 종사자들은 전반적으로 비영리 활동이 사회 변화에 긍정적인 영향을 미친다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 특히 비영리 부문 전체의 임팩트 인식(평균 5.32)이 자신이 소속된 조직의 임팩트 인식(평균 5.24)보다 다소 높게 나타나, 응답자들이 개별 조직보다 비영리 섹터 전체의 역할과 기여를 더 긍정적으로 평가하는 경향을 시사한다.

또한 “영향을 주지 않는다”와 “영향을 준다”라는 이분화된 인식만으로 살펴보면, 자신이 속한 조직의 활동이 사회 변화를 이루는 데 크게 기여하지 않는다고 응답한 비율은 6.7%(44명), 비영리 전체의 활동이 크게 기여하지 않는다고 응답한 비율은 4.2%(27명)로 나타났다. 이는 전반적으로 긍정적 인식이 우세함에도 불구하고, 비영리 종사자 내부에서도 일정 비율의 냉소적·비관적 태도가 존재함을 보여준다.

한편, 임팩트 인식에 있어 비영리 조직(2025년)과 개인 기부자(2024년)를 대상으로, 조직 활동이 개인과 사회에 미치는 긍정적 영향에 대한 인식을 비교하였다([표 14]). 비영리 조직 종사자에게는 본인의 조직이 하는 활동의 임팩트를, 기부자에게는 자신들의 기부를 통해 만드는 임팩트를 조사하였다. 먼저 개인 차원의 영향 인식에 대하여 비영리 조직 종사자는 ‘개인의 삶에 미치는 긍정적 영향’을 기부자보다 유의하게 높게 평가하였다. 이는 조직 내부자들이 자신의 업무나 활동의 실질적 도움 효과를 더 직접적으로 체감하고 있음을 보여준다. 특히 “누군가가 도움을 받게 된다”(평균 3.42)

와 “긍정적 영향을 미친다”(평균 3.37) “누군가의 삶을 바꿀 수 있다고 생각한다”(평균 3.28)는 문항에서 기부자와 유의미한 차이가 나타났다($p < .001$). 즉, 직접 대상자를 만나는 비영리 조직 종사자들이 개인적 차원에서의 활동의 임팩트를 더 긍정적으로 평가한다는 것을 의미하기도 하나, 기부자들에게 이러한 부분이 적극적으로 표현되지 않을 수 있음을 시사하기도 한다.

[표 14] 임팩트 수준 비교: 비영리 조직 vs. 개인 기부자

항목		2025 (비영리 조직)		2024 (개인 기부자)	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차
개인에게 영향	누군가에게 긍정적인 영향	3.37***	0.57	3.24	0.61
	누군가가 도움을 받게 됨	3.42***	0.57	3.26	0.62
	누군가의 삶을 바꿀 수 있게 된다고 생각	3.28***	0.66	3.12	0.67
사회에 영향	긍정적인 사회적 임팩트를 높이 가져다준다고 생각	3.21***	0.62	3.02	0.64
	시민의 일반적인 기부 참여를 확산시키는 데 기여	2.71	0.79	2.99***	0.67
	사회적 책임에 대한 인식 변화에 기여	3.05	0.67	2.99	0.70
	정부의 지역사회 지원 중 미약한 부분을 보완하는 데 기여	3.12	0.70	3.10	0.63
	우리 사회가 따뜻하고 건강한 사회라는 인식을 제고하는 데 기여	3.06	0.70	3.16***	0.64
	4점 만점 : 개인단위	3.12	0.47	3.11	0.65

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

사회적 차원에서의 임팩트를 살펴보면, 비영리 조직 종사자는 ‘사회적 임팩트 창출’ 항목에서 더 높게 평가(평균 3.21 vs 평균 3.02)하였으나, ‘기부 참여 확산’(평균 2.71 vs 평균 2.99)과 ‘따뜻한 사회 인식 제고’(평균 3.06 vs 평균 3.16)에서는 오히려 기부자의 인식이 더 높았다. 즉, 비영리 조직 종사자들은 직접적 사회 성과 중심의 영향(임팩트)을, 반면 기부자들은 사회적 분위기 · 문화 확산 중심의 영향을 더 높게 인식하고

있는 것으로 보인다. 이는 비영리 조직 종사자와 일반기부자와의 어느 정도의 관점 차이가 나타남을 보여주고 있다. 즉, 비영리 조직은 활동의 직접성과 구체적 성과에, 기부자는 상징적·문화적 파급효과에 주목하고 있음을 보여준다.

2) 임팩트 측정 경험

임팩트 인식은 결국, 조직 내에서 임팩트를 논의하고 측정하는 경험과 관련이 있다. 그렇다면, 비영리 조직은 정기적으로 비영리 조직의 성과 및 임팩트를 보는 노력을 하고 있는가? 비영리 조직의 성과 및 임팩트 측정의 경험에 대해 묻는 질문에 대하여, 개인 단위의 조사에서 비영리 조직의 60.6%가 측정의 경험이 없다고 응답하였다. 그에 비해 39.4%는 성과 측정의 경험이 있는 것으로 나타났다. 측정의 방법이나 내용에 대해서는 살펴보지 않았으며 개인마다의 주관적 인식이 반영되었을 수 있으나, 어떠한 방식으로는 조직 내에서 임팩트를 논의하고, 함께 측정하려는 시도를 하였다는 비율은 약 39%인 것으로 나타났다. 이는, 어떤 방식으로든 측정에 대한 경험이 없는 비영리 조직이 약 60%임을 의미한다. 한편, 측정의 빈도에 대해서는 연 1회가 약 59.1%로 가장 높았으며, 연 2회 반기별이 27.8%로 나타났다. 한편 몇 년에 한번 또는 비정기적으로 임팩트에 대해 측정하는 기회를 갖는다는 응답은 8.9%였다.

[표 15] 임팩트 측정 경험과 빈도

측정 경험			빈도 (개인 단위)		
	N	%		N	%
있음	259	39.4	연 4회 (분기별)	11	4.2
			연 2회 (반기별)	72	27.8
없음	398	60.6	연 1회	153	59.1
			몇 년에 한 번(비정기적)	23	8.9

3) 조직의 특성과 임팩트

(1) 조직의 특성과 임팩트 수준

조직의 특성에 따라 임팩트 인식의 차이가 있는지를 살펴보기 위하여, 법인 유형, 조직 나이, 조직 규모 등을 살펴보았으나, 조직의 일반적 특성에 따른 임팩트 인식의 차이는 없었다. 즉, 조직 간 임팩트 인식의 차이는 규모나 연령, 조직의 특성과 같은 외형적 속성보다는 그 외의 요인, 조직이 수행하는 활동의 성격, 조직이 직면한 환경, 조직 구성원의 경험 및 조직 자체의 역량 등에 더 크게 좌우됨을 시사한다.

본 연구에서도 비영리 조직의 주요한 활동 내용에 따른 임팩트 인식의 차이가 발견되었다([표 16]). 조직 단위 분석에서 국제 활동, 시민·옹호 단체, 그리고 사회 복지 관련 사업을 하는 비영리 단체들은 그렇지 않은 단체들에 비해 유의미하게 높은 임팩트 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 문화·예술 단체들은 그러한 사업을 하지 않은 단체들보다 임팩트 인식 수준이 낮은 것으로 나타났다. 서비스 대상자와 정책 변화와 같은 성과 결과가 비교적 명확하게 드러나는 분야이기 때문에 임팩트 인식이 자연스럽게 높게 형성될 수 있음을 예상해 볼 수 있다. 또한 국제 개발, 응호, 모금, 사회 복지 영역은 정부, 국제기구, 민간 재단 등 외부 이해관계자로부터의 성과나 책임성 요구가 강한 분야이며, 이 과정에서 임팩트 중심의 업무 문화가 더 확립되어 있을 가능성이 있다. 그에 비해 문화·예술 조직은 사회적 임팩트가 정량화되기 어렵고, 활동 특성상 ‘사회 문제 해결’ 중심 임팩트 프레임과는 다소 다른 논리로 운영되기 때문에 임팩트를 느끼는 방식에도 차이가 존재할 수 있다. 이러한 활동 영역에 따른 임팩트 수준의 차이는, 각 기관의 특수성이 반영된 임팩트 측정 및 논의의 필요성을 시사한다.

[표 16] 조직의 주요 활동과 임팩트 인식 수준

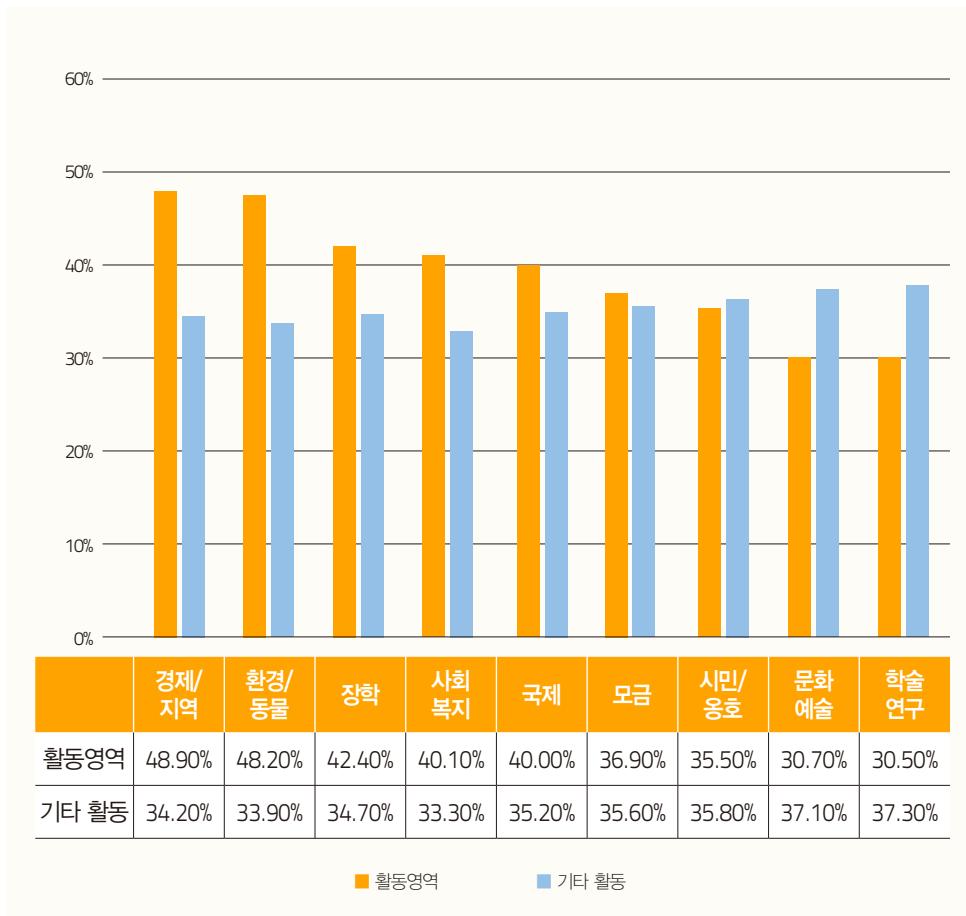
조직의 주요 활동	N	임팩트 인식	기타 (관련 사업을 하지 않는 기관의 임팩트 인식)
문화·예술	88	3.05*	3.15
학술·연구	95	3.04	3.15
장학	59	3.23	3.11
사회 복지	152	3.21**	3.07
환경 및 동물	56	3.17	3.12
경제, 사회 및 지역 사회 개발	45	3.15	3.12
시민·옹호 단체	62	3.24**	3.10
모금 단체	65	3.25*	3.10
국제 활동	50	3.26*	3.11

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(2) 조직 특성과 임팩트 측정 경험

한편, 조직적 특성별 활동 내용과 성과 측정 경험에 대해서도 살펴보았다([그림 5]). 활동 내용에 따라 성과 측정의 경험도 차이가 나는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 경제, 사회 및 지역 사회 개발 활동(48.9%)과 환경 및 동물보호(47.6%), 장학(42.4%) 분야에서 성과 측정 경험이 두드러지게 높았다. 이는 지역 밀착형 또는 수혜자 중심의 활동일수록 성과나 변화를 직접 관찰·측정할 수 있는 구조를 가지고 있기 때문으로 해석된다. 반면, 문화·예술(30.7%), 학술·연구(30.5%) 영역은 상대적으로 낮은 비율을 보여, 성과 측정의 기준 설정이나 결과 가시화의 어려움이 존재함을 시사한다.

[그림 5] 활동 영역과 임팩트 측정 경험



한편, 앞서 살펴본 임팩트 인식과의 관계를 함께 고려하면, 전반적으로 임팩트 측정 경험이 있는 조직에서 임팩트 인식 수준이 더 높은 경향을 보였다. 즉, 측정 경험 자체가 조직 내부에서 임팩트 중심적 사고를 강화하고, 사회적 가치 창출에 대한 긍정적 인식을 촉진하는 기능을 수행할 수 있음을 시사한다.

그러나 일부 조직 유형에서는 이러한 일반적 관계가 다르게 나타났다. 시민·옹호 단체와 모금 단체의 경우, 임팩트 측정 경험은 다른 분야와 비슷한 수준임에도 불구하고, 임팩트 인식은 상대적으로 더 높은 것으로 나타났다. 이는 해당 조직의 활동 특성상 '사회 문제 해결'이나 '기부 문화 확산'과 같이 사회적 변화와의 연결성이 강하게 강조되는 경향이 있어, 측정 경험 여부와 관계없이 스스로의 사회적 기여도를 높게 평가하는 경향이 반영된 것으로 해석된다.

반면, 환경·동물복지 단체나 경제·사회·지역개발 분야 단체들은 임팩트 측정 경험은 타 기관보다 높은 편임에도 불구하고, 임팩트 인식 수준은 다른 조직과 큰 차이를 보이지 않았다. 이는 해당 분야의 성과가 단기간에 가시적으로 드러나기 어렵거나, 임팩트 측정 자체가 복잡한 구조·지표를 요구하는 등 측정 과정의 어려움이 존재하기 때문일 수 있다. 즉, 측정 경험의 많고 적음이 반드시 높은 임팩트 인식으로 이어지지 않는 ‘구조적 제약’이 있는 분야라 해석할 수 있다.

(3) 조직 역량과 임팩트¹⁰⁾

조직의 활동 내용 이외에 조직의 일반적 특성이 조직의 임팩트 인식에 크게 영향을 미치지는 않는 것으로 나타났다. 그렇다면 조직의 임팩트 인식에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 선행 연구들을 바탕으로 조직의 임팩트 인식에 영향을 미치는 요인으로서 조직의 내부 역량에 대해 살펴보았다. 조직의 역량은 이사회, 외부 환경의 안정성 인식, 프로그램 개발 노력, 미션, 조직 구성원에 대한 관리, 재정적 안정적으로 구성되어 있다.

조직 역량과 임팩트 인식 수준의 관계성을 살펴보기 전에 비영리 조직의 전반적 조직 역량 수준을 살펴보았다([표 17]). 비영리 조직은 미션의 지역 사회 영향력, 명확성, 활동과 사명의 일치에서 그 역량을 가장 높게 평가하는 것으로 나타났다(평균 3.71). 이와 함께, 이사회의 전문성 및 다양성, 그리고 외부 환경의 안정성 및 프로그램 노력의 수준을 중간 정도로 평가하고 있었다. 그러나 안정적 재정 확보에 대한 조직의 역량은 평균 3.03으로 가장 낮게 평가하고 있었고, 이와 함께 직원의 리더십 및 전문성 개발에 대한 조직 관리적 측면 역시 비교적 낮게 나타났다. 특히, 조직 관리 측면은 표준 편차가 가장 높은 것으로 나타나, 비영리 조직들 간의 차이가 가장 많은 부분인 것으로 나타났다.

10) 조직 역량과 임팩트는 조직 단위 수준에서 측정하였다. 동일 조직 내 구성원 간에는 조직의 역량이나 임팩트 수준에 대한 인식 차이가 존재할 수 있으므로, 개인 응답을 그대로 활용하는 것은 조직 간 비교의 타당성을 떨어뜨릴 여지가 있다. 이에 본 연구에서는 조직 차원의 역량과 임팩트 수준을 파악하기 위해, 각 조직에 속한 응답자들이 보고한 인식 값을 평균하여 조직 단위의 대표값을 산출하였다. 이러한 절차를 통해 조직 간 비교 가능성을 높이고, 개인의 주관적 차이가 아닌 조직 수준의 특성을 반영한 분석을 수행하였다.

[표 17] 조직 역량 수준

조직 역량 내용 (N=425 조직 단위)	평균	표준 편차	임팩트 상관관계
이사회: 이사회의 전문성, 다양성, 조직 거버넌스 이해도	3.45	.78	.42**
외부 환경: 외부 환경의 안정성	3.38	.85	-.07
프로그램 노력: 새로운 프로그램 도입, 활동 범위 확대, 이용자 수를 늘리는 데 주력	3.32	.71	.30**
미션: 미션의 지역 사회 영향력, 명확성, 활동과 사명의 일치	3.71	.68	.61**
운영: 직원 리더십 개발 및 전문성 개발	3.18	.91	.41**
재정적 안정성: 안정적 재정 지원 확보	3.03	.85	.31**

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

조직의 역량이 임팩트에 미치는 영향을 살펴보기 위해, 조직 역량의 각 내용과의 상관관계를 살펴보면, 외부 환경 안정성을 제외하고는 모두 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 이사회의 전문성과 다양성이 있고, 프로그램의 개발 노력을 적극적으로 하며, 미션이 명확하고, 직원의 리더십 및 전문성의 개발을 노력과 안정적 재정 지원을 확보한 기관들은 임팩트 역시 높은 것으로 나타났다. 이는, 비영리 조직이 조직의 활동을 통하여 사회 변화에 기여하는 것을 높이기 위해서는 결국 조직 내부의 역량 강화가 이루어져야 함을 시사한다.

(4) 비영리 조직의 임팩트에 영향을 미치는 요인

비영리 조직의 임팩트에 영향을 미치는 요인을 종합적으로 살펴보기 위하여 회귀 분석을 실시하였다. 분석 결과, 조직의 내부 역량, 성과 측정 경험, 조직의 특성으로 활동 영역이 비영리 조직의 임팩트 인식에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가장 크게 영향을 미치는 요인으로는 내부 역량 중 미션으로, 미션의 지역 사회 영향력, 명확성, 활동과 사명의 일치인 것으로 나타났다. 즉, 미션이 명확하고 미션에서 조직의 역할이 분명하게 드러난 조직들의 임팩트 인식이 높음이 확인되었다. 이는 한편으로는 임팩트 인식에서 객관적 측정과 성과보다는 당위성과 사명이라는 것에 더욱 영향을 받음으로 해석해볼 수 있겠다. 이와 함께 이사회와 전문성 및 다양성, 그리고 이사회와 조직 거버넌스 이해도가 임팩트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 비영리 조직의 임팩트는 조직의 리더십에 영향을 받는 것으로 확인되었다. 그러나 조직의 안정적 재원의 확보와 조직 구성원의 전문성 등은 임팩트에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 안정적 재원이 확보된 기관이 임팩트가 높은 기관이라고 이야기할 수 없으며, 개별 조직 구성원의 전문성이 높고 임팩트 측정을 위한 개인 수준의 능력 개발이 이루어지는 것이 조직의 임팩트에 영향을 미치는 것은 아님을 시사한다. 즉, 비영리 조직의 임팩트를 향상시키기 위해서는 개인 단위의 조직원에 대한 지원보다는, 리더십의 조직에 대한 이해, 그리고 비전의 명확화 등이 더 중요함을 보여준다.

또한 조직 내에서 성과 혹은 임팩트에 대해 논의하거나 측정한 경험이 있는 조직이 그렇지 않은 조직보다 임팩트 수준이 높은 것으로 나타났다. 이는 어떠한 방식으로든 측정하고 논의하는 경험이 있고 그것이 구성원들에게 공유될 때 조직의 임팩트에도 영향을 미친다는 것을 시사한다. 한편, 비영리 조직의 활동 내용에 따라서도 차이가 나타났는데, 모금 단체와 사회 복지 단체일수록 임팩트 인식 수준이 기타 조직에 비해 높은 것으로 나타났다.

[표 18] 임팩트에 영향을 미치는 요인

	Model	B	Beta	t	Sig.
	(Constant)	1.39		10.43	< .001
내부 역량	이사회	0.08	0.14	2.76	.01
	환경	-0.01	-0.01	-0.22	.83
	프로그램/사업	-0.01	-0.02	-0.47	.64
	미션	0.30	0.43	8.27	< .001
	운영	0.04	0.07	1.34	.18
	재정	0.05	0.09	1.98	.05
성과 측정 경험	임팩트 측정 경험	0.13	0.13	3.44	< .001
활동 영역	문화 · 예술	0.00	0.00	0.02	.99
	학술 · 연구	-0.01	-0.05	-1.29	.20
	장학	0.01	0.03	0.67	.50
	사회 복지	0.02	0.10	2.26	.02
	환경 및 동물	0.00	-0.01	-0.24	.81
	경제, 사회 및 지역 사회 개발	0.00	-0.03	-0.76	.45
	시민 · 응호단체	0.01	0.08	1.98	.05
	모금 단체	0.01	0.09	2.20	.03
	국제 활동	0.00	0.02	0.38	.71

조직 유형, 법인 유형, 종사자 규모, 업력 포함 분석¹¹⁾

R-square=.47, Adjusted R-square=.44, F(18,424)=19.66, p< .001

11) 회귀 모형에는 조직 유형, 법인 유형, 종사자 규모, 업력 등을 더미 변수로 포함하여 분석을 수행하였다. 그러나 이들 변수는 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 모형의 간략성과 해석의 명료성을 위해 해당 변수들의 구체적 통계 값은 본문에서 제시하지 않음을 밝힌다.

4) 임팩트와 지속가능성

(1) 지속 가능성 수준에 따른 임팩트 수준 차이

비영리 조직의 임팩트 수준이 조직의 지속 가능성과 관련이 있는지를 살펴보았다. 조직의 지속 가능성은 두 가지로 구성하였다. 첫째, 향후 1년 동안 직원에게 안정적으로 급여를 지급할 수 있는 재정적 지속성, 둘째, 향후 1년간 현재 수행 중인 사업·활동 또는 서비스의 수준이 유지될 수 있는지에 대한 사업적 지속성이다.

먼저 재정 지속성에 대한 평가를 보면, 응답자의 약 70%는 향후 1년간 조직의 재정이 비교적 안정적일 것이라고 응답하였다. 반면, 약 30%의 비영리 조직은 급여 지급 등 기본 운영을 감당할 재정적 능력이 대체로 불안정하거나 매우 불안정하다고 평가하였다. 특히 재정 지속성을 ‘매우 안정적’으로 평가한 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 임팩트 수준을 상대적으로 높게 인식하고 있었다.

사업 지속성에 대한 평가에서도 전반적으로 긍정적인 전망이 우세하였다. 전체의 81%가 향후 1년 동안 사업·서비스 수준이 현재와 동일하게 유지될 것(69.9%) 또는 향상될 것(11.1%)이라고 응답하였다. 그러나 일부 중단이 예상된다고 응답한 기관도 75개(17.6%) 있었으며, 대부분의 사업이 중단될 것이라고 응답한 기관도 6개(1.4%)로 확인되었다.

사업 지속성과 임팩트 인식의 관계는 재정 지속성과 유사한 패턴을 보였다. 즉, 향후 서비스 수준이 향상될 것으로 예측한 기관일수록 자신들의 임팩트 수준을 더 높게 평가하는 경향이 나타났다. 이러한 결과는 조직의 안정적 운영 가능성과 긍정적 임팩트 인식이 서로 관련되어 있음을 시사한다.

[표 19] 지속가능성과 임팩트

재정 지속성	매우 불안정 하다	대체로 불안정 하다	대체로 안정적이다	매우 안정적이다	사업 지속성	대부분 중단 예상	일부 중단 예상	현재 수준 유지	서비스 수준 향상
	42 (9.9)	90 (21.2)	216 (50.8)	77 (18.1)		6 (1.4)	75 (17.6)	297 (69.9)	47 (11.1)
임팩트 수준	3.11	3.03	3.12	3.24	임팩트 수준	3.12	3.07	3.11	3.28

(2) 임팩트가 사업 지속 가능성에 미치는 영향

본 연구에서는 비영리 조직의 향후 1년간 사업 운영 전망을 중단·유지·확장의 세 범주로 구분하고, 임팩트 인식, 임팩트 측정 경험, 조직 활동 영역이 사업 전망에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중 범주 로지스틱 회귀 분석(multinomial logistic regression)을 실시하였다. 비교 기준(reference category)은 각 분석에서 달리 설정하였다. 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 사업이 중단되지 않고 유지될 가능성(유지 vs 중단)을 예측하는 요인에서는 통계적으로 유의미한 변수가 나타나지 않았다. 임팩트 인식, 임팩트 측정 경험, 활동 영역 모두 영향을 미치지 않았다. 이는 사업의 유지 여부가 조직 내부 요인보다는 재정 환경, 정책 변화 등 외부적 조건에 의해 더 크게 좌우될 가능성을 시사한다.

둘째, 사업 확장 vs 중단 비교에서 유의미한 결과가 나타났다. 임팩트 인식이 높을수록 조직이 향후 1년 동안 중단이 아닌 확장을 선택할 가능성(오즈; odds)이 2.71배 ($Exp(B)=2.71, p=.03$) 증가하는 것으로 나타났다. 즉, 조직 구성원들이 자신의 조직이 사회적 임팩트를 창출하고 있다고 인식할수록 사업을 확대할 가능성이 유의하게 증가함을 의미한다.

셋째, 확장 vs 유지 비교에서도 유사한 경향이 확인되었다. 임팩트 인식은 유지 대비 확장될 오즈를 2.29배($Exp(B)=2.29, p=.04$) 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 조직이 단순 유지가 아니라 확장 전략을 선택하는 데 있어 임팩트 인식이 핵심적인 내부적 동인으로 작용함을 보여준다.

넷째, 활동 영역 변수는 대부분 유의미하지 않았으나, 환경 및 동물 복지 영역은 유지 대비 확장될 오즈가 약 2.42배($Exp(B)=2.42, p=.05$) 높게 나타나 경계선 수준의

유의성을 보였다. 이는 환경·동물 복지 분야가 최근 사회적 관심 증가, 기부 참여 확대 등 외부 요인에 의해 상대적으로 확장 가능성이 높은 영역임을 시사한다.

마지막으로, 조직의 일반적 특성(조직 유형, 법인 유형, 종사자 규모, 업력 등)은 세 범주 중 어느 비교에서도 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 향후 사업의 지속 가능성 이 조직의 외형적 조건보다는 임팩트 인식과 이에 영향을 미치는 조직 내부의 역량·문화적 요인과 더 밀접하게 관련되어 있음을 보여준다.

[표 20] 사업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인

	유지 (vs. 중단)			확장 (vs. 중단)			확장 (vs. 유지)		
	B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)
Intercept	1.14	0.22		-3.81	0.01		-4.96	<.001	
임팩트 인식	0.17	0.56	1.18	1.00	0.03	2.71	0.83	0.04	2.29
임팩트 측정 경험	-0.16	0.58	0.85	0.37	0.37	1.44	0.53	0.13	1.69
활동영역									
문화예술	-0.02	0.96	0.98	0.20	0.70	1.22	0.22	0.62	1.24
학술연구	-0.44	0.17	0.65	-0.11	0.82	0.90	0.33	0.45	1.39
장학	0.28	0.49	1.33	-0.52	0.42	0.59	-0.81	0.15	0.45
사회복지	0.04	0.89	1.05	0.20	0.67	1.22	0.16	0.69	1.17
환경 및 동물	-0.02	0.96	0.98	0.87	0.10	2.38	0.88	0.05	2.42
경제/사회/지역	-0.75	0.07	0.48	0.01	0.99	1.01	0.75	0.14	2.12
시민, 옹호	0.04	0.91	1.04	-0.63	0.33	0.53	-0.68	0.25	0.51
모금	0.40	0.33	1.49	0.28	0.64	1.32	-0.12	0.80	0.88
국제	-0.33	0.43	0.72	-0.14	0.83	0.87	0.19	0.73	1.21

조직 유형, 법인 유형, 종사자 규모, 업력 포함 분석

5) 임팩트 측정이 어려운 이유

본 연구에서는 비영리 조직 내에서 임팩트에 대한 논의와 측정이 어려운 이유를 파악하기 위해 개방형 질문을 포함하여 조사하였으며, 응답 내용을 연구자가 전수 검토한 후 주요 주제별로 범주화하였다. 분석 결과([표 21]), 임팩트 측정의 어려움은 크게 정량적 지표 설정의 어려움, 데이터 · 측정 대상의 모호성, 실행 역량 및 인프라 부족의 세 가지 측면에서 공통적으로 나타났다.

가장 빈번하게 제기된 어려움은 임팩트를 정량적 지표로 명확히 제시해야 한다는 부담감이었다. 응답자들은 “임팩트 기준의 설정이 어렵다”, “단기간에 가시적 효과가 나타나지 않는다”, “수치화해야 한다는 압박을 느낀다”는 의견을 다수 제시하였다. 이는 비영리 활동의 성격상 결과가 질적 변화, 장기적 효과, 관계적 성과로 나타나는 경우가 많아, 이를 단일 지표나 수치로 표현하기 어렵다는 구조적 특성이 반영된 것으로 해석된다. 즉, 임팩트 측정 과정에서 요구되는 객관적 수치 제시와 실제 활동의 특성 간 괴리가 가장 큰 부담 요인으로 작용하고 있었다.

두 번째로 많이 언급된 요인은 임팩트 측정을 위한 데이터 부족과 무엇을 임팩트로 정의할 것인지에 대한 모호성이었다. 많은 조직이 내부에 축적된 데이터가 충분하지 않거나, 어떠한 활동을 임팩트로 판단해야 하는지, 임팩트를 측정하기 위해 “무엇을, 어떻게 자료화해야 하는지”에 대한 명확한 기준이 없다는 점을 지적하였다. 또한 기관의 활동이 다양하고 사례 기반으로 이루어지는 경우가 많아, 단일한 기준이나 지표를 조직 전체에 일관되게 적용하기 어렵다는 의견도 제기되었다. 이러한 특성은 비영리 현장에서 임팩트 개념을 실천적으로 적용하는 과정에서 혼란을 유발하고 있다.

마지막으로, 임팩트 측정을 수행하는 데 필요한 조직의 역량 · 인력 · 예산 · 시스템 부족이 중요한 제약으로 나타났다. 응답자들은 임팩트 측정이 중요하다는 인식은 가지고 있었으나, 측정 도구나 내부 시스템의 부재, 관련 전문성을 갖춘 담당 인력 부족, 측정에 투입할 시간과 예산 부족, 평가를 지원할 외부 리소스 부족 등 현실적인 제약으로 인해 실제 현장에서 이를 실행하지 못하는 상황임을 호소하였다.

[표 21] 임팩트 측정의 방해 요인

내용	N	%
수치화/정량적 지표 측정이 어려움	186	28.3
객관적 지표/데이터/표본이 부족함	123	18.7
기준 수립이 어려움	70	10.7
재정적인 한계	33	5.0
단기간 가시적 효과 측정 어려움	32	4.9
여건/인프라가 부족함(인력, 시간, 시스템 등)	31	4.7
전문성이 부족함	27	4.1
기관 특성상 사례/활동이 다양하여 통일된 기준 적용 힘듦	27	4.1
측정 방식/도구에 대한 정보 부족함	17	2.6
성과 정의가 모호함	13	2.0

3. 비영리 영역 향후 전망 인식

1) 비영리 조직의 역할

변화하는 환경 속에서 비영리 조직 종사자들은 비영리 조직의 향후 역할을 어떻게 인식하는지를 살펴보았다. 4점 척도를 사용하여 현재의 역할은 ‘매우 중요하지 않다’(1점)에서 ‘매우 중요하다’(4점)로, 미래는 ‘더욱 중요해지지 않을 것이다’(1점)에서 ‘더욱 중요해질 것이다’(4점)로 측정하였다. 기부자가 인식하는 비영리 조직의 역할에 대해 현재와 미래 모두에서 조직의 핵심 역할을 ‘사회 공익 실현’과 ‘전문성 강화’에 두고 있는 것으로 나타났다. 현재 시점에서 가장 높게 평가된 항목은 ‘사회 공익을 위한 영역에서의 역할 확대’(3.14점)와 ‘특정 분야(돌봄, 환경 등)에서의 전문성 강화’(3.11점)였다. ‘과거와 비슷한 수준의 역할 지속’ 항목이 2.84점(현재)에서 2.75점(미래)으로 소폭 하락했으나, 기부자들이 조직의 급격한 변화보다는 기존 역할의 안정적 수행을 기대하고 있음을 시사한다. ‘새로운 사회 문제 대응을 위한 기능 전환’(2.75→2.95점) 항목은 상승하였다. ‘정부(2.53→2.28점)’나 시장(2.43→2.33점)에 의해 역할이 축소된다’는 항목은 낮은 수준으로 유지되었다. 이는 기부자들이 여전히 비영리 조직의 공익적 독립성과 사회적 신뢰 기반을 높게 평가하고 있음을 반영한다.

[표 22] 비영리 조직의 역할: 현재 vs. 미래

4점 척도	현재	미래
사회 공익을 위한 영역에서 역할 확대	3.14	3.11
특정 분야(예: 돌봄, 환경 등)에서의 전문성 강화	3.11	3.17
과거와 비슷한 수준의 역할 지속	2.84	2.75
정부에 의해 역할 축소	2.53	2.28
시장에(기업 등) 의해 역할 축소	2.43	2.33
새로운 사회 문제 대응을 위해 기능으로 전환	2.75	2.95

2) 비영리 영역의 활동

비영리 조직이 향후 더욱 주목해야 할 활동 영역을 살펴본 결과([표 23]), 조직은 현재뿐 아니라 미래에도 사회적 약자 보호와 복지 확대, 기후 변화 대응 및 환경 보호, 정책 개선 활동을 핵심 영역으로 인식하고 있었다. 현재 인식에서 가장 높은 평균값은 ‘사회적 약자 보호 및 복지 확대’(3.37점)로, 비영리 조직의 전통적 복지 기능이 여전히 중심적 역할로 유지되고 있었다. 그다음으로 정책 개선 및 법률 개혁 활동(3.26점), 기후 변화 대응 및 환경 보호 활동(3.18점)이 뒤를 이어, 조직들이 사회 문제 해결을 위해 제도적 접근과 환경적 책임을 동시에 중요하게 인식하고 있음을 보여준다. 미래 전망에서는 전반적으로 모든 항목의 평균값이 상승했으며, 특히 ‘기후 변화 대응 및 환경 보호 활동’(3.18 → 3.43점)과 ‘디지털 기술 및 데이터 활용 확대’(3.18 → 3.38점)의 증가폭이 두드러졌다. ‘지역 사회 중심의 풀뿌리 운동 강화’(3.11 → 3.09점) 항목은 유일하게 하락세를 보여, 비영리 조직의 활동 관심이 지역 기반에서 글로벌·기술 중심의 구조로 점차 이동하고 있음을 보여준다. 이는 활동 비중이 현장 중심의 참여형 시민 운동에서, 전문성·데이터 기반의 사회 문제 해결 모델로 옮아가는 변화를 반영한다.

[표 23] 비영리 영역의 활동: 현재 vs. 미래

4점 척도	현재	미래
기후 변화 대응 및 환경 보호 활동 강화	3.18	3.43
사회적 약자 보호 및 복지 확대	3.37	3.44
정책 개선 및 법률 개혁 활동	3.26	3.30
기업 및 정부와의 협력 강화	3.18	3.26
디지털 기술 및 데이터 활용 확대	3.18	3.38
지역 사회 중심의 풀뿌리 운동 강화	3.11	3.09
국제 협력 및 글로벌 연대 강화	3.05	3.22

3) 향후 기부가 필요한 영역 전망

먼저 2025년 비영리 조직 종사자 조사를 통해 향후 기부가 가장 필요하다고 인식되는 분야를 살펴본 결과([표 24]), 국내 사회 복지 또는 자선 분야가 53%로 가장 높은 비율을 차지하였다. 이어 사회권익(NGO) 분야(32%), 환경 및 기후 관련 분야(29%) 또한 향후 기부 확대가 필요하다고 인식되는 영역으로 나타났다. 이러한 인식을 2024년 개인 기부자 조사에서 확인된 실제 기부 흐름과 비교해보면, 양자 간의 차이가 분명하게 드러난다. 2024년 개인 기부자 조사에 따르면, 2023년 한 해 동안 기부한 개인 기부자 중 67.5%가 국내 사회 복지 · 자선 분야에 기부하였으며, 26.2%는 해외 구호 분야에 기부한 것으로 나타났다. 즉, 개인 기부는 사회 복지 · 해외 구호 등 전통적 기부 분야에 집중되는 경향을 보였다. 반면, 사회권익(NGO) 분야(17.5%), 환경 및 기후 분야(13.1%)는 상대적으로 낮은 기부 비율을 보였다.

한편, 비영리 조직 종사자들은 향후 기부 확대가 필요하다고 평가하였으나 개인 기부자들의 실제 기부가 충분히 이루어지지 않는 영역으로는 교육 분야, 의료 분야, 지역 사회 발전 분야 등이 확인되었다. 반대로 종사자들은 상대적으로 기부 우선 순위가 낮다고 보지만, 실제 기부가 많이 이루어지는 영역도 존재하였다. 대표적으로 동물 복지 분야는 2024년에 11.7%의 기부가 이루어져, 종사자 인식과는 다른 기부 흐름을 보여주었다.

종합하면, 비영리 조직 종사자들이 기부 확대가 필요하다고 인식하는 분야와 개인 기부자들이 실제로 기부하는 분야 사이에는 차이가 존재하였다. 종사자들은 사회 권익, 환경 등 공익성 높은 영역의 기부 확대 필요성을 강조하는 반면, 개인 기부자들은 사회 복지 · 해외 구호 등 전통적 기부 분야에 기부가 집중되는 경향을 보였다. 이는 비영리 섹터의 기대와 실제 기부 흐름 간의 간극을 보여주는 중요한 결과라 할 수 있다.

[표 24] 향후 기부가 필요한 영역과 개인 기부자 기부 영역

	향후 기부가 필요한 영역 N=675 (비영리 종사자)							N=1,446 개인기부자 기부영역 (2024)	
	1순위		2순위		1순위+2순위				
	N	%	N	%	N	%	N	%	
① 국내의 사회복지 또는 자선 분야	251	38.2	98	14.9	349	53	1,008	67.5	
② 외국의 의료, 자연재해(태풍, 지진 등) 지원 등 해외 구호 분야 (예 : 아프리카 의료지원)	21	3.2	47	7.2	68	10	391	26.2	
③ 초/중/고/대학교 등 교육 분야	54	8.2	71	10.8	125	19	88	5.9	
④ 병원 등 의료분야	29	9.0	78	11.9	107	16	105	7.0	
⑤ 미술관, 문화재단, 박물관 등 문화예술분야	21	3.2	18	2.7	39	6	40	2.7	
⑥ 사회 권익 단체(참여연대, 장애인 인권센터 등) 등 NGO 분야	108	16.4	103	15.7	211	32	261	17.5	
⑦ 환경/기후 관련 분야	86	13.1	106	16.1	192	29	195	13.1	
⑧ 동물보호분야	19	2.9	29	4.4	48	7	175	11.7	
⑨ 지역도서관, 마을공동체 등 지역사회발전 분야	25	3.8	103	15.7	128	19	135	9.0	
⑩ 기타	13	2.0	4	1.0	17	3	48	3.2	

IV. 논의 및 제언

1. 연구 결과 요약

기빙코리아 2025는 비영리를 둘러싼 환경 변화와, 이러한 환경 변화 속의 지속 가능성으로서 임팩트 인식 수준과 이에 영향을 미치는 요인, 그리고 향후 비영리의 역할에 대해서 종합적으로 살펴보았다. 본 연구의 결과를 연구 문제별로 요약하면 다음과 같다.

비영리 조직은 어떠한 환경 변화를 경험하고 있는가?

비영리 조직은 재원의 감소 등 재정적인 어려움을 경험하고 있으며, 기부 환경 및 경제 및 정치 상황에 대해 부정적으로 평가하고 있었다. 비영리를 둘러싼 외부 환경에 대한 평가가 지속적으로 부정적이었으나, 특히 과거와 비교할 때 경제 상황에 대한 평가가 점점 심화되고 있는 것으로 나타났다. 비영리가 현재 직면하고 있는 환경적 변화는 특히 기부자 수의 감소와 기부 금액의 감소로 이어지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 기부자 수 및 기부 금액의 감소가 조직의 활동 규모의 축소, 이용자 수의 감소 등으로 확연하게 이어지고 있지는 않은 것으로 나타났다. 오히려 대상자 수의 증가 사업의 확대 등을 경험하고 있는 조직들도 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이는 재정 규모의 축소에도 비영리 영역의 역할이 증가하고 이에 따라 활동과 대상자의 수가 늘고 있다는 국외 연구의 결과(Fallon et al., 2025)와도 유사하다. 전 세계적으로 비영리를 둘러싼 환경이 낙관적이지는 않지만, 한정된 재원에 비해 다양한 사회 문제로 비영리 영역의 도움이 필요한 다양한 집단과 영역이 등장하고, 이에 따라 비영리 역할이 더욱 중요하게 부각되었음도 시사한다. 즉, 비영리는 어려운 현재의 환경 변화 속에서도, 조직의 미션을 수행하기 위해 어떻게든 유지하고 또 확장시키려 노력하고 있음을 예측해 볼 수 있다.

변화하는 기부 환경에 비영리 조직은 적절하게 대응/대처하고 있는가?

비영리 조직의 모금 활동 방식과 기부자들의 기부 활동과 방식 간에 차이가 확인되었다. 먼저 비영리 조직이 활용하는 모금 방식은 직접적 관계 중심의 전통형 구조에

머물러 있는 반면, 개인 기부자는 비대면·디지털 중심의 간접 참여형 구조로 이동하고 있었다. 즉, 조직은 직접 모금 활동 중심의 관계 지향적 전략을 유지하고 있으며, 이 과정에서 기부자 관리·스토리텔링·프로그램 연계를 통해 장기적 관계 구축을 추구하고 있다. 반면, 개인 기부자는 일상 속 간편 참여형·비대면형 기부를 선호하는 경향이 뚜렷했다. 특히 개인 기부자들에게 포인트·마일리지를 가장 빈번하게 활용한 기부 방식으로 나타나 이는 간편 결제 기반 플랫폼을 통한 ‘일상적 기부’ 형태가 기부의 주요 트렌드로 부상했음을 의미한다. 이는, 비영리 조직이 활용하는 방식과 개인의 기부 방식의 간극이 있음을 시사하며, 비영리 조직의 향후 모금 활동에서 이러한 개인 기부자의 선호와 참여 방식을 적극적으로 반영하여 모금 전략을 재구성할 필요성이 높아졌음을 의미한다.

비영리 조직이 만드는 임팩트 수준은 어떠한가? 임팩트에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가?

첫째, 비영리 조직 종사자들은 전반적으로 비영리 활동이 사회 변화에 긍정적인 영향을 미친다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 또한 이러한 임팩트 인식은 개인 기부자와 차이를 보여주었다. 비영리 조직 종사자들은 직접적 사회 성과 중심의 영향(임팩트)을, 반면 기부자들은 사회적 분위기·문화 확산 중심의 영향을 더 높게 인식하고 있는 것으로 보인다. 즉, 비영리 조직은 활동의 직접성과 구체적 성과에, 기부자는 상징적·문화적 파급 효과에 주목하고 있음을 보여준다. 직접 대상자와 현장을 경험하는 비영리 조직 종사자들이 더 개인적 차원에서의 활동의 임팩트를 긍정적으로 평가한다는 것을 의미하기도 하나, 한편으로는 기부자들에게 이러한 부분이 적극적으로 표현되지 않을 수 있음을 시사하기도 한다.

둘째, 비영리 조직의 임팩트는 조직의 지속 가능성, 특히 사업의 지속 가능성에 영향을 미치는 중요한 요소인 것으로 나타났다. 특히, 사업의 확장으로 대표되는 조직의 성장을 위해서는 임팩트에 관한 관심과 임팩트 수준의 향상은 필수적인 요소인 것으로 드러났다. 최근 한국 비영리의 임팩트에 대한 관심의 증가는 외부 환경에서 제기되는 요구와 압박에 대한 대응의 성격이었지만, 이보다 더 중요한 부분으로서 조직의 지속가능성이나 조직 내부 성과 제고를 위함이라는 선행 연구들(Benjamin, 2008; Ebrahim & Rangan, 2014)을 지지하는 결과라 하겠다.

셋째, 조직의 임팩트에 영향을 미치는 요인으로 조직 내부 역량이 중요한 것으로 나타났다. 이는 조직의 역량이 조직의 성과에 크게 영향을 미친다는 국내외의 선행 연구(김선화 외, 2022; AbouAssi et al., 2019; Bryan, 2019) 결과들과 맞닿아있다. 본

연구에서 새롭게 발견된 내용은 조직의 역량 중, 특히 이사회와 조직에 대한 이해도와 미션의 명확성이 중요한 것으로 나타났다는 것이다. 이는 임팩트 인식에 있어, 조직 구성원 개인의 임팩트에 대한 학습과 노력만으로는 조직 전체의 임팩트 향상이 이루어 지지 않을 것을 시사한다. 즉 조직이 만드는 사회적 변화로서의 임팩트는 프로그램 단위를 넘어 외부 환경 및 내부 환경과의 상호 작용이며, 이러한 과정에서 조직의 방향성을 점검하고 미션 달성을 모니터링하는 주체로서의 이사회와 리더의 역할이 매우 중요함이 드러났다. 한국 비영리 조직의 인적 자원 관리와 조직 문화에 관한 선행 연구들 (김혜정 외, 2023; 정진경 외, 2022) 역시, 조직의 유형·규모·업력 등 구조적 특성보다 조직 역량이 다양한 문제를 해결하는 데 결정적 역할을 한다고 지적한 바 있다. 본 연구에서도 이러한 결과와 일관되게, 조직의 임팩트 인식은 조직 자체의 일반적 특성보다 조직 역량, 특히 미션, 거버넌스, 리더십의 수준에 더 크게 좌우되는 것으로 나타났다.

넷째, 임팩트 측정의 경험은 비영리 조직의 임팩트 수준을 높이는 요인이 됨을 확인하였다. 비영리 조직의 평가에 성공적으로 참여하는 조직은 학습과 조직 개선에 평가를 효과적으로 활용하며, 조직의 임팩트 수준을 높인다는 국외 연구 결과(Carnochan et al., 2014; Carman & Fredericks, 2010)와 유사한 결과라 할 수 있다. 또한 이는 임팩트 평가의 노력은 단순히 조직의 성공을 위한 척도가 아니라 조직 내부의 학습과 개선을 위한 도구로서 내부적 책무성을 높이는 데 기여(Searle et al., 2025)함을 보여 준다 하겠다.

다섯째, 본 연구는 비영리 조직이 이해하고 있는 임팩트의 개념이 여전히 수량 중심적이고 좁은 의미로 해석되고 있음을 일부 확인하였다. 환경 인식과 임팩트 수준의 관계를 살펴본 결과, 기부금이나 재정이 증가한 기관의 임팩트 수준은 큰 차이를 보이지 않은 반면, 활동 규모가 확대되거나 이용자 수가 증가했다고 인식한 조직에서 임팩트 수준이 더 높게 나타났다. 이는 임팩트가 성과보다는 더 상위 개념임에도 불구하고, 현장에서는 여전히 프로그램 단위의 효율성이나 활동량 증가를 임팩트로 간주하는 경향이 존재함을 시사한다.

이러한 경향성은 임팩트 측정이 어려운 이유에 대한 개방형 질문에 대한 응답에서도 나타난다. 임팩트 측정이 어려운 이유에 대한 개방형 응답을 살펴보면, 현장에서 임팩트 측정이 완벽해야 한다는 부담감, 정확하고 객관적인 정량 지표를 만들어야 한다는 압박을 공통적으로 언급한다. 이는 임팩트 측정을 외부 보고 요구에 맞춘 정량화 작업으로 이해하는 현장의 현실을 반영한다. Benjamin(2008)은 비영리 영역에서 임팩트 측정이 기부자, 정부 요구에 의해서만 추진되는 경향성이 있고, 과도화하게 정량화

화하려는 관행은 비영리 활동을 왜곡할 수 있음을 지적하였다. 또한 임팩트 측정이 측정 자체가 목적이 되고 수치화에만 초점을 맞추면 비영리 활동의 본질을 왜곡할 수 있다고 강조한다(Arvidson & Lyon, 2014). 본 연구에서 확인된 비영리 종사자의 임팩트 인식 역시 이러한 선행 연구를 뒷받침한다. 즉, 임팩트 개념이 여전히 프로그램 성과 중심으로 축소 해석되며 이는 임팩트 개념을 재정의하고 보다 폭넓고 질적, 장기적 관점에서 접근할 필요성을 시사한다.

마지막으로 조직의 활동 영역에 따라 임팩트 측정의 경험 및 수준이 다름이 확인되었다. 한국 비영리 조직에 대한 논의들에 비교하여 활동 영역에 초점을 맞추어 이를 살펴본 연구는 제한적이라는 것을 고려해 볼 때, 본 연구에서 발견한 활동 영역에 따른 임팩트의 차이 등은, 그 시사점이 크다 하겠다. 본 연구에서는 선행 연구(이재완 & 강병노, 2021; Benjamin, 2008; Maier et al., 2025; Provan & Milward, 2001)와 유사하게, 사회 복지, 국제 개발 협력, 모금 단체들의 임팩트 측정 경험과 인식 수준이 높은 것으로 나타났다. 이는 대상자가 명확하고, 단기적 성과가 가시적인 조직들이 임팩트 수준이 높음으로 해석될 수 있다. 또한 환경 및 문화 예술 단체의 임팩트 수준이 타 기관에 비해 낮은 수준으로 나타났다. 이러한 결과들은, 사업의 영역에 따라 임팩트의 내용과 측정 방법 등이 다양할 수밖에 없음을 시사한다. 선행 연구(Benjamin et al., 2023)가 강조하듯, 조직의 활동 내용에 따라 획일화된 임팩트 측정 방법보다 주요 활동 분야 등 조직적 특성에 근거한 개별화된 접근이 필요함을 뒷받침한다.

변화하는 기부 환경 속에서 비영리 조직이 전망하는 비영리의 미래는 어떠한가?

비영리 조직이 다양한 외부 환경적 위기에 직면하고 있음에도 불구하고, 비영리 종사자들은 향후 비영리의 역할이 확대될 것이라고 전망하고 있었다. 새로운 사회 문제의 등장과 복잡성 증가는 비영리 조직의 필요성을 더욱 높이며, 이에 따라 비영리 영역이 앞으로도 우리 사회에서 중요한 기능을 수행할 것이라는 기대가 강하게 나타났다. 종사자들은 현재 비영리 부문이 과거보다 축소되고 여러 부정적 환경을 경험하고 있다고 인식하지만, 동시에 향후 활동 영역은 확장되고 더욱 활발해질 것이라고 전망했다. 특히 향후 비영리 영역의 역할이 기존의 현장 중심의 시민 운동보다, 전문성 · 데이터 기반의 사회 문제 해결 모델로 이동할 것이라는 응답이 두드러졌다.

2. 비영리 조직에의 함의 및 제언

본 연구의 결과가 비영리 조직에 제안하는 함의 및 제언은 다음과 같다.

첫째, 외부 환경적 위기 속에서 현재 조직 내부의 활동에 대해 비판적으로 성찰해봐야 한다. 재정적 위기, 기부금의 감소 등의 조직 자체의 운영을 어렵게 하는 요소들을 경험함에도 불구하고, 사업 내용의 축소, 이용자의 축소 등 조직 내부의 활동의 변화가 크지 않다는 것은 많은 것을 시사한다. 다양한 욕구와 어려움을 가진 영역과 대상자가 늘어났다는 것도 시사하지만, 활동 규모를 축소하지 않는다는 것은 활동 수준의 질적인 내용과 함께 종사자의 소진이 함께 고려되어야 한다. 그러므로 환경적 대응을 위해 조직의 활동 수준을 어느 정도로 적절한 수준으로 유지할지에 대한 논의와 고민이 함께 수행되어야 한다.

둘째, 외부 이해관계자에게 초점을 맞춘 보여주기식 임팩트 측정보다 내부 구성원 그리고 조직의 대상자에게 초점을 맞춘 임팩트 논의와 측정이 필요하다. 즉, 보여주기식 임팩트 측정보다 조직 구성원들이 비영리 조직의 활동들을 이해하고 모니터링하는 학습의 과정으로서 임팩트를 이해하는 것이 필요하다. 이를 위해선 각각의 조직의 미션, 활동, 특성에 맞는 임팩트 측정의 방법이 논의되고 공유되어야 한다. 최근 재정과 사업이 활발하고 규모가 큰 조직들의 임팩트 측정에 대한 사례와 방법들이 현장에서 발표되고 공유되고 있다. 현장에서 이러한 사례 공유는 바람직하나, 이러한 임팩트 측정의 모습이 비영리 조직 모두가 따라야 하는 정답인 것처럼 인식되는 것은 바람직하지 못하다. 결과에서 살펴보았듯이, 각각의 조직의 특성에 따라, 활동에 따라 정의되는 임팩트의 내용이 다르기 때문이다. 위에서 살펴보았듯이, 환경 및 예술 관련 비영리 단체는 다른 영역에 비해 임팩트의 내용과 활동을 정의하기 어렵다는 것을 보여준다. 이들은, 각각의 영역들에서 사례를 공유하고, 하기 쉬운 방법으로 할 수 있는 것부터 차근차근 하는 노력을 통해 임팩트를 재정의하고 결과를 보여주는 방식을 택하는 것이 필요하다. 또한 작은 조직들은 재정과 인력, 전문성의 한계를 인식하고 있으므로, 각각의 조직이 임팩트를 정의하고, 그 정의하는 내용들을 점검하는 방식으로 임팩트를 만들어 나가는 것이 필요하다.

셋째, 비영리 조직이 임팩트를 체계적으로 이해하고 실천하기 위해서는 개별 조직의 노력을 물론 이를 뒷받침할 조직 역량 강화와 생태계 차원의 지원 체계가 필수적이다. 비영리 조직은 재정, 인력, 평가 전문성 등에서 구조적 제약을 가지고 있어, 임팩트 측정과 활용을 안정적으로 수행하기 어렵다. 특히 소규모 조직일수록 임팩트 측정

을 위한 다양한 현실적 제약을 경험한다. 따라서 임팩트를 강화하기 위한 접근은 개별 조직의 성과 관리 차원을 넘어서, 이를 공유하고 함께 점검하는 노력이 함께 이루어져야 한다. 나아가, 평가 전문 기관·중간 지원 조직·학계가 협력하여 현장에서 바로 적용 가능한 실용적 임팩트 모델과 도구를 개발하고 보급하는 것도 중요하다. 이러한 생태계적 접근이 마련될 때, 비영리 조직은 외부 보고를 위한 형식적 평가가 아니라, 조직의 미션과 활동을 심화시키기 위한 실질적인 임팩트 창출에 보다 집중할 수 있을 것이다.

그렇다면 비영리 조직이 임팩트에 대한 요구와 기대 속에서 어떤 방향으로 구체적 실천을 전개해야 하는가? 본 연구에서는 다음과 같은 실천 현장 기반의 제언을 제시한다.

첫째, 임팩트 측정 부담과 정량화 중심의 관점이 강하게 나타난 점을 고려할 때, 모든 조직이 동일한 평가 체계를 도입할 필요는 없다. 특히 소규모 조직을 위해 ‘기록·정리·반영’의 임팩트 실천을 제안한다. 일상적인 변화나 사례를 간단히 기록하고, 이를 월 단위로 내부에서 공유하며, 다음 활동 계획에 반영하는 작은 실천만으로도 임팩트 학습과 개선이 가능하다. 또한 소규모 조직들은 유사한 규모 그리고 활동을 하는 모델링 조직과 연대하여 함께 공유 협력하는 것을 제안한다.

둘째, 임팩트가 성과나 활동량으로 축소 해석되는 경향을 개선하기 위해, 조직은 임팩트 개념을 재정의하는 간단한 활동들을 계획해 볼 수 있다. “우리가 바꾸고 싶은 사회적 변화는 무엇인가?”, “그 변화의 단기·중기·장기 모습은 무엇인가?”, “현재 측정 가능한 부분은 무엇인가?”와 같은 질문을 중심으로 내부 구성원이 임팩트를 다시 정의하면, 임팩트의 범위와 방향을 보다 폭넓게 이해하고 사업의 방향성을 재정의할 수 있다.

마지막으로, 임팩트 실천은 조직 규모와 자원 수준에 따라 접근 방식이 달라져야 한다. 소규모 조직은 서비스 질 유지와 작은 변화의 기록에 집중하고, 중규모 조직은 연 1회 자체 평가 리포트와 내부 담당자 지정 등의 방식을 활용할 수 있다. 대규모 조직은 정량·정성 지표를 혼합한 하이브리드 임팩트 모델을 구축하고 이를 전략 기획과 연계하는 것이 필요하다. 무엇보다 중요한 것은 비영리 생태계 내에서 이러한 조직의 노력들을 함께 공유하고 다양한 주체들과 소통하고 협력하는 과정이다.

이와 같이 임팩트 실천은 거대한 평가 시스템을 갖추는 것이 아니라, 각 조직의 현실에 맞는 작은 단계부터 시작해 점진적으로 발전시키는 과정이다. 이러한 실천적 접근은 임팩트를 외부 관계자에게 성과를 보고하기 위함이 아닌 조직의 학습과 변화의 동력으로 전환시키는데 중요한 기초가 될 것이다.

3. 결론

본 연구는 비영리 영역 내에서의 임팩트 인식을 살펴보고, 이를 환경 변화의 맥락 속에서 탐색하였다. 개인이 인지한 임팩트 인식이 조직의 임팩트 연구에서 유효하다는 선행 연구들이 있지만, 여전히 그 한계는 남아있다. 본 연구의 한계는 먼저, 조직의 임팩트를 보는 설문 문항으로 2024년 개인 기부자가 인식한 기부를 통한 사회적 임팩트와 그 수준을 비교하기 위하여 동일한 설문을 사용하였다. 즉, 주관적 인식으로서의 임팩트이다. 국내의 비영리 영역의 임팩트 연구가 부족한 상황에서 여전히 그 의의가 있으나, 후속 연구에서는 다양한 단기 및 장기 개념을 가진 임팩트의 개념을 가지고 조직을 총체적으로 보는 시도가 필요하다. 사례 연구나, 조직 특성의 데이터와 함께 조직을 살펴보는 연구들이 수행되어야 할 것이다. 현장 실천가들이 중심이 되어 수행하는 내용들을 학계에 소개하는 다양한 연구들을 기대해 볼 만하다. 둘째, 본 연구는 횡단적 설문조사로 그 원인과 결과 관계가 명확하지 않은 연구 설계상의 한계를 갖는다. 대표적으로 조직의 역량이 임팩트를 강화하는 것인지, 아니면 임팩트가 높은 조직이 역량이 높은 것인지에 대한 원인과 결과 관계가 명확하지 않다. 다만 선행 연구들을 기반으로 이러한 가설을 세우고 본 연구를 수행하였다. 그러므로 선후 관계에 대한 종단적 연구 등으로 이에 대한 부분을 밝혀야 할 것이다.

그럼에도 불구하고, 본 연구는 비영리 종사자의 관점에서 그들이 인식하는 임팩트 수준을 살펴보고 현재 비영리 현장에서 이해하고 있는 임팩트의 개념을 환경 변화의 관점에서 다각적으로 살펴보았다는 데 그 의의가 있다. Benjamin et al. (2023)은 비영리 리더들이 임팩트에 대한 논의할 때, “무엇으로 임팩트를 정의할 것인지”, “어떤 목적을 위해 활용할 것인지”, “어떤 지표로 측정할 것인지”, “무엇을 측정할 것인지”에 대한 명확한 답을 찾고자 함을 지적한다. 그러나 그는 이러한 질문들은 본질적으로 비영리 현장에서 정답이 존재하지 않는 실천적 ‘딜레마’라고 설명한다. 즉, 딜레마란 어떠한 것이 좋고 나쁘며, 어떠한 것이 옳고 그름을 일률적으로 구분할 수 없는 문제이며, 각 조직의 고유한 맥락 속에서 선택하고 학습해 나가야 하는 ‘과정’이라는 것이다.

따라서 임팩트를 정의하고 측정 기준을 설정하는 과정은 조직 구성원들이 논의하며 배워가는 조직적 학습 과정에 가깝다. 임팩트 논의가 반복적으로 제기되고 때로는 “논의만 많고 답은 없다”는 현장의 인식은 오히려 이 딜레마의 특성에서 비롯된 자연스러운 현상이라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 이 딜레마에 대한 논의가 중단되어서는 안 된다. 임팩트에 대한 지속적 고민과 토론은 조직 내부의 성찰과 성장의 원동력

이 되며, 비영리 조직이 상향적, 하향적, 내부적 책무성을 수행하고 나아가 조직의 지속 가능성을 확보하기 위한 필수적 과정이기 때문이다. 즉, 임팩트를 둘러싼 ‘딜레마’는 해결해야 할 문제가 아니라, 조직이 성숙해지는 과정에서 반드시 거쳐야 하는 중요한 ‘학습’의 단계로 이해할 필요가 있다.

참고 문헌

- 고병기, 김다혜, & 성창수. (2023). 임팩트 투자 결정요인에 관한 실증연구. *벤처창업 연구*, 18(3), 1–15.
- 김선화, 정지현, & 전지윤. (2022). 사회적기업의 역량 강화와 성과 창출 과정: GS 샵과 아름다운가게의 CSR 협력을 중심으로. *사회적가치와 기업연구*, 15(2), 65–100.
- 김혜정, 김미희, 김유나, & 이영주(2023). *기빙코리아, 2023: 비영리조직*.
- 노연희, & 이민영. (2022). 비영리조직의 투명성 수준과 자원동원성과에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구. *사회복지정책과 실천*, 8(1), 129–170.
- 이재완, 강병노. (2021). 비영리 조직의 성과에 관한 연구동향 분석. *NGO 연구*, 16(3), 299–339.
- 송지현. (2023). 비영리조직 이사회와 조직의 모금성과 간 관계에 관한 연구: 이사회 의 구성과 역할을 중심으로. *한국사회복지조사연구*, 76, 93–124.
- 이승규, & 라준영. (2010). 사회적 기업의 사회경제적 가치 측정: 사회투자수익률. *벤처경영연구*, 3(13), 41–56.
- 정아름, 허승준, 송기광, & 김보영. (2020). 사회적 가치 측정방법의 특징 분석 및 최신 동향. *Korea Business Review*, 24(3), 145–171.
- 정진경, 김혜정, & 장윤주. (2022). *기빙코리아, 2021: 비영리조직*.
- 조영복. (2012). 사회적기업 성과측정 도구로서의 사회적투자수익률 방법 (SROI) 과 측정사례. *한국지식정보기술학회 논문지*, 29–45.
- AbouAssi, K., Makhlof, N., & Tran, L. (2019). Association between organizational capacity and scope among Lebanese nonprofits. *Public performance & management review*, 42(2), 461–482.
- Andrews, K., & Edwards, B. (2004). Advocacy organizations in the U.S. political process. *Annual Review of Sociology*, 30, 479–506.
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869–886.

- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary sector review*, 4(1), 3–18.
- Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International journal of cultural policy*, 8(1), 91–106.
- Benjamin, L. M. (2008). Account space: How accountability requirements shape nonprofit practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 201–223.
- Benjamin, L. M. (2012). Nonprofit organizations and outcome measurement: From tracking program activities to focusing on frontline work. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 431–447.
- Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit organizations and the evaluation of social impact: A research program to advance theory and practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 313S–352S.
- Brewer, G. A. (2006). "All measures of performance are subjective: More evidence on US federal agencies." In G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. O'Toole, & R. M. Walker (Eds.). *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*. Cambridge University Press.
- Bryan, T. K. (2019). Toward a contingency model for the relationship between capacity and effectiveness in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 885–897.
- Buckmaster, N. (1999). Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 186–197.
- Carman, J. G., & Fredericks, K. A. (2010). Evaluation capacity and nonprofit organizations: Is the glass half-empty or half-full?. *American Journal of Evaluation*, 31(1), 84–104.

- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014–1032.
- Carnwath, J. D., & Brown, A. S. (2014). *Understanding the value and impacts of cultural experiences*. Manchester, United Kingdom: Arts Council England.
- Ceka, E., & Warner, L. (2024). Tracing the effect of the paycheck protection program on nonprofit capacity to sustain payroll and services during COVID-19. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(1), 167–189.
- Despard, M. R. (2017). Can nonprofit capacity be measured?. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 46(3), 607–626.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World development*, 31(5), 813–829.
- Ebrahim, A. (2020). *Measuring social change: Performance and accountability in a complex world*. Stanford University Press.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118 – 141.
- Evans, C. A., Reid, M. F., & McNerney, D. (2024). Creating and validating a capacity measure for nonprofit organizations. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 14(1), 1–18.
- Fallon, K., Martin, H., Koch, G., Tomasko, L., Boris, E. T., Lecy, J., ... & Faulk, L. (2025). *Nonprofit Leaders' Top Concerns Entering 2025: An Analysis from the Nonprofit Trends and Impacts Study*. Urban Institute.
- Forbes, D. P. (1998). Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27(2), 183–202.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(2), 185–206.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector Quarterly*, 28(2), 107–126.

- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2004). Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. *Public Administration Review*, 64(6), 694–704.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit management and leadership*, 18(4), 399–415.
- Kelly, D., & Lewis, A. (2009). Human service sector nonprofit organization's social impact. *Business Strategy Series*, 10(6), 374–382.
- Liket, K. C., & Maas, K. (2015). Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of best practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268–296.
- Maier, F., Zheng, W., Brandtner, C., & Cornips, L. (2025). The many indicators of nonprofit success as seen by nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(4), 751–763.
- Mitchell, G. E., & Berlan, D. (2016). Evaluation and evaluative rigor in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 237–250.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public administration review*, 61(4), 414–423.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S.L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.
- Robichau, R. W., Bryan, T. K., & Lee, J. (2025). Sharing evaluation information to strengthen nonprofit accountability: The influence of learning and data utilization practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(1), 27–52.
- Searle, B., Waldron, L., Collins, M., Shah, K., Crawford, S., & Seeman, B. (2025). *A Practical Guide to Nonprofit Measurement, Evaluation, and Learning*. The Bridgespan Group.

- <https://www.bridgespan.org/insights/nonprofit-organizational-effectiveness/a-practical-guide-to-nonprofit-measurement-evaluation-and-learning>
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British journal of management*, 27(1), 214–224.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711–728. <https://doi.org/10.1177/0899764004269146> (Original work published 2004)
- Suárez, D. F. (2011). Collaboration and professionalization: The contours of public sector funding for nonprofit organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 307–326.
- The Center for Effective Philanthropy (2025). *State of Nonprofits 2025: What Funders Need to know*.
https://cep.org/wp-content/uploads/2025/05/NVP_State-of-Nonprofits_2025.pdf
- White, H. (2009). Theory-based impact evaluation: Principles and practice. *Journal of Development Effectiveness*, 1(3), 271–284.