

제25회 기부문화심포지엄
Giving Korea 2025



part **2**

비영리 생태계¹⁾ 성과와 임팩트의 의미와 측정: 무엇을 어떻게 측정하는가?

1) 비영리 생태계에서 공익을 위해 직접 서비스를 전달하는 비영리 조직뿐만 아니라 중간 지원 조직, 기업의 사회 공헌 활동이 일어난다. 또한 사회적 가치와 재무적 가치를 포함한 사회적경제 조직 등 다양한 유형의 조직이 공익을 위해 활동하고 있다. 이에 본 연구는 비영리 조직 및 하이브리드 조직과 같은 다양한 유형의 조직이 성과와 임팩트를 측정하며 공익을 위해 상호작용함에 초점을 두며 이들이 활동하는 공간을 비영리 생태계로 정의하였다.

연구자 프로필



노연희

아름다운재단 기부문화연구소 소장

가톨릭대학교 사회복지학과 교수

학력

Case Western Reserve University, 사회복지학 Ph.D.

서울대학교 사회복지학과 석사

연구 실적

- 노연희. (2025). 기부자여정에서의 기부자 경험과 인식에 대한 탐색적 연구: 신뢰를 기반으로 상호작용, 기부자의 헌신을 끌어내다. *사회/복지/연구* 56(2). pp. 37–70.
- 이민영 & 노연희. (2025). 사회참여 및 사회태도와 기부행동간 관계 탐색: MZ 세대의 기부행동은 다른가? *한국사회/복지행정학*. 27(1). pp. 219–248.
- 이민영, 노연희, 최미희 & 윤수경. (2023). 잠재적 기부자로서 미래세대의 기부행동 분석. *아동복지연구소 보고서*. 2023(5). 초록우산 어린이재단.



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. *0/슈페0/퍼 2023(3)*. 아름다운재단 기부문화연구소.
- 노연희, 이민영, 이영주. (2022). 기빙코리아 2022: 개인기부. 아름다운재단 기부문화연구소.
- 이영주, 장윤주, 정민정. (2022). 국내외 연구조사를 통해 본 기부의 개념과 측정. *0/슈페0/퍼 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

한국 사회에서 비영리 조직은 시민의 자발적 참여를 기반으로 공공의 이익을 추구하며, 사회 문제를 발굴하고 해결하는 핵심적인 사회 주체로 자리매김해왔다. 2000년대 이후 비영리 조직의 수가 급격히 증가하였고, 이후 사회적기업 등 하이브리드 조직의 확산으로 비영리 생태계의 범위와 역할이 확대되고 있다. 이러한 다양한 주체의 등장과 함께 조직의 활동과 성과를 정의하고 측정하는 방식 또한 점차 다변화되고 있다.

기존의 비영리 조직 성과 평가는 주로 프로그램 결과나 사회적 성과에 초점을 맞추었으나, 최근 사회적 가치와 소셜 임팩트의 개념이 사용되기도 한다. 다양한 주체가 이러한 개념을 정의하고 측정함에 따라 개념의 해석과 평가 방식 또한 다양하게 혼용되고 있다. 특히 성과와 임팩트 측정의 외연화가 강조되면서, 이는 비영리 조직에게 현실적인 어려움으로 작용하기도 한다. 이러한 문제의식을 바탕으로, 본 연구는 현재 비영리 생태계에서 성과와 임팩트가 어떻게 인식되고 측정되고 있는지를 살펴보고자 한다.

이에 본 연구는 최근 10년간 국내 비영리 생태계에서 수행된 성과 및 임팩트 관련 학술 연구의 흐름을 분석하고, 실천 현장에서 발간된 다양한 성과 및 임팩트 보고서를 검토함으로써, 조직들이 사회적 성과와 임팩트를 어떻게 이해하고 측정하는지 탐색하고자 한다. 이러한 분석을 통해 비영리 생태계 내에서의 성과와 임팩트 논의의 이론적 경향과 실천적 특성을 파악하고, 조직의 특수성과 맥락을 고려한 평가 체계 구축을 위한 기초적 방향을 제시한다.

키워드: 비영리 조직, 사회적 성과, 사회적 가치, 사회적 임팩트, 성과 평가, 임팩트 측정, 비영리 생태계

I. 들어가는 말

비영리 조직은 시민들의 자발적인 결사체로서 정부와 시장의 실패로 발생한 다양한 사회 문제를 해결하고 궁극적으로는 공공의 이익의 달성을 기여하는 대표적인 조직으로 인식되어왔다. 한국 사회의 비영리 조직은 2000년대 초반 급격히 증가하였다. 국세청 통계 자료에 의한 비영리 법인의 수는 2000년 13,522개에서 2011년 21,970개로 증가했으며(손원익 & 박태규, 2013), 행정안전부에 등록된 비영리민간단체는 2000년 2,524개에서 2015년 12,894개로 엄청난 증가를 보였다(행정안전부 e-나라지표, 웹사이트).

2010년대 이후에는 비영리 조직과 유사하게 사회적 가치나 공익을 추구하면서 동시에 경제적 가치까지 추구하는 하이브리드 조직들이 급속하게 증가하였다. 특히 대표적인 하이브리드 조직인 사회적기업의 수는 2016년 이후 5년간 83% 증가했으며(강명운, 2021), 2022년부터 2024년까지 정부 지원의 축소 및 중단에도 불구하고 3,534곳에서 3,762곳으로 여전히 증가세를 보인다(사회적기업 포털, 2025.05.30.). 또한 영리 부문에서 수익 창출을 목표로 하는 기업 역시 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치 창출을 전면에 내세우며 사회 공헌 활동을 적극적으로 수행하였다. 이러한 흐름은 비영리 생태계 내에서 다양한 유형의 사회적경제 조직과 기업까지도 전통적인 비영리 조직과 함께 공공의 이익과 사회적 가치 창출에 기여하는 주요한 활동 주체가 되었음을 보여준다.

전통적으로 비영리 조직은 그들의 활동의 결과인 사회적 성과(performance)를 체계적으로 평가해야 한다는 요구가 강조되어 왔다. 점차 재무적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 조직이 증가함에 따라 비영리 생태계 내에서는 사회적 성과뿐만 아니라 ‘사회적 가치’ 또는 ‘사회적 임팩트’를 평가해야 된다는 요구가 함께 커지고 있다. 즉 비영리 생태계에서의 성과 또는 임팩트에 대한 논의는 전통적인 비영리 조직을 대상으로 한 프로그램 성과 또는 조직의 사회적 성과에 대한 평가로부터, 기업의 사회 공헌 활동과 사회적경제 조직의 역할 중대로 인한 사회적 영향력 또는 사회적 가치의 평가, 그리고 더 나아가 추상적 수준에서의 영향력과 가치 평가를 화폐 가치로 환산하려는 노력으로 연결되고 있다. 이러한 흐름 속에서 전통적인 비영리 조직까지도 개별 프로그램의 결과물(outcome) 평가에서 더 나아가 조직의 활동이 가져온 변화를 의미하는 사회적 성과 또는 사회적 임팩트 평가 및 관리의 중요성이 더욱 강조되고 있다.

비영리 생태계 내 조직들은 공공성과 사회적 가치를 창출하기 위한 다양한 활동을 수행해왔지만, 조직의 사회적 성과나 임팩트를 측정하고 보여주는 데 고유한 어려움이 존재한다. 사회적 임팩트의 측정은 정부, 비영리 조직을 포함한 사회적경제 부문, 그리고 영리 부문 모두에게 요구되고 있지만, 이론적 측면에서 보면 사회적 성과나 사회적 임팩트는 본질적으로 달성하기 어렵고 다양한 무형의 가치와 같은 내용을 포괄하기 때문에, 이 용어들에 대한 정의나 측정 방식 등에 대한 명확한 합의 없이 사용되거나 혼용되고, 때로는 추상적인 수준에서 이해된다(Zappalà & Lyons, 2009). 더구나 실천 현장의 조직들은 다양한 이해관계자의 요구에 따라 각자의 목표와 맥락에 따라 다른 기준과 방식을 활용하여 사회적 성과와 임팩트를 측정해왔다. 또한 이 조직들의 개입 활동은 복잡하고 장기적이며, 객관화하기 어렵기 때문에 사회적 임팩트를 측정하는 것 자체가 매우 복잡하고 현실적으로 쉬운 일은 아니다(Maclndoe & Barman, 2013). 이처럼 사회적 성과나 임팩트의 정의나 측정 과정에서는 여전히 이론적 논의나 합의가 부재할 뿐만 아니라, 실천 현장과 이론적 논의 간에도 격차가 존재한다 (Akwetey et al., 2024).

비영리 생태계 내 조직들은 활동을 위한 재정 자원을 기부자, 정부, 기업, 기타 유형의 조직들로부터 확보하기 때문에 이들과 활발하게 상호작용을 한다. 따라서 전략적 관리로서의 성과 및 임팩트의 측정과 평가는 다양한 이해관계자와의 투명한 소통을 위해 반드시 필요한 도구이다(OECD & European Union, 2024). 또한 이는 다양한 유형의 조직들이 환경으로부터의 요구에 따라 ‘조직이 어떻게 일하였는가’와 ‘조직이 어떤 변화를 이끌어냈는가’를 보여주는 기반이 된다. 이에 따라 전통적 비영리 조직조차도 연차 보고서나 자체 평가 보고서 등을 통해 사회적 성과 또는 사회적 임팩트를 지속적으로 기록하며 외연화해왔다.

현실적으로 비영리 생태계 내 임팩트나 성과의 평가와 측정은 정부나 기업, 지원 재단 또는 컨설팅 회사와 같은 외부의 재정 지원자의 요구부터 시작되었기 때문에 (Ebrahim & Rangan, 2014), 주로 활동의 결과를 정량화 또는 금전적 가치로 전환하는 방식으로 바뀌고 있다. 이러한 이유 때문에 사회적 성과나 임팩트가 수량화나 금전적 가치화의 방법으로 표준화된 기준에 부합하지 않는 경우 상대적으로 주목받기 어려운 상황에 놓이기도 한다(Benjamin et al., 2023). 따라서 성과나 임팩트의 측정이 실제로 전통적인 비영리 조직에는 도움이 되지 않거나(Carman, 2011), 현실적으로 자원이 부족한 경우 이에 대한 평가 자체가 부담이 된다고 지적되기도 한다(Akwetey et al., 2024).

비영리 생태계 내 성과나 임팩트 개념에 대한 이해와 현실적인 측정은 보다 포괄적

이고 맥락적인 이해가 필요하며, 동시에 조직의 특수성이 고려된 체계적 접근이 필요하다. Benjamin et al.(2023)은 실천 현장에서의 사회적 성과나 임팩트를 평가하는 과정에서 비영리 조직들은 평가의 내용, 목적, 기준이나 방법과 관련하여 실질적인 어려움을 겪으며, 이와 관련된 질문에 명확하게 대답할 수 있어야 비영리 조직을 위한 사회적 성과나 임팩트 측정과 평가의 이론적 토대를 마련할 수 있을 것이라고 지적한다.

본 연구는 비영리 생태계 내 전통적 비영리 조직과 사회적기업 등 다양한 유형의 조직과 관련하여 사회적 성과나 임팩트에 대한 이론적 논의가 어떻게 이루어져왔으며, 동시에 실천 현장의 조직이 이러한 용어들을 어떻게 이해하고 적용해왔는지에 대해 탐색하고자 한다. 이를 위해 우선 본 연구는 한국 사회 비영리 생태계의 활동과 관련한 사회적 성과나 임팩트에 대한 연구의 흐름을 체계적으로 정리함으로써, 이 용어들이 어떻게 정의되고 어떻게 측정되어 왔는지에 대한 이론적 경향을 살펴보고자 한다. 둘째, 실천 현장의 다양한 조직들이 스스로 자신들의 성과나 임팩트를 평가하고 보고하고 제시하는 자료를 기반으로, 성과 또는 임팩트 평가의 실질적인 목적은 무엇이며, 이러한 용어들이 어떻게 이해되고 사용되는지, 실제 평가를 위해 어떤 기준과 방법으로 측정되고 있는지를 구체적으로 살펴보고자 한다. 셋째, 비영리 생태계 내에서 혼용되는 다양한 개념과 측정에 대한 실질적인 내용들을 살펴봄으로써 실천 현장과 이론적 논의 간 차이를 파악하고자 한다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위한 본 연구의 연구 질문은 다음과 같다.

첫째, 최근 10년간 국내 비영리 생태계에서 성과 및 임팩트 측정에 관한 학술 연구는 어떤 경향을 보여주는가?

둘째, 국내 비영리 생태계의 실천 현장에서 발간된 성과와 임팩트 보고서들은 무엇을, 어떻게 측정하는가?

II. 문헌 검토

1. 비영리 생태계 사회적 성과 및 임팩트 평가의 흐름

전통적으로 비영리 조직에 대한 성과 평가에 대한 요구는 자신들의 사회 문제 해결을 위한 활동 수행의 책임을 위임받고 이를 수행하기 위해 외부 환경으로부터 다양한 재정 지원을 제공받는 데에서 비롯된다. 따라서 조직 또는 프로그램 성과에 대한 평가나 측정은 사회 자원을 효율적으로 활용하여 어떤 결과를 이끌어냈는지에 대해 보고하고 설명할 책임성(accountability)의 측면에서 강조되어 왔다(노연희, 2006; Carman, 2011; Ebrahim & Rangan, 2014). 외부의 자원을 활용하여 비영리 조직이 달성하고자 하는 무형의 가치와 이익이 어떻게 조직 활동의 결과, 즉 성과로 보여줄 수 있는지에 대하여 많은 논의가 이루어져왔다. 학문적, 실천적으로 비영리 조직의 성과와 관련하여 효과성(effectiveness), 성과(performance), 생산성(productivity), 효율성(efficiency), 결과물(outcome) 등의 다양한 용어들이 유사한 의미로 사용되거나 혼용되었으며 또한 다양한 기준에 따라 정의되고 측정돼왔다(Baruch & Ramalho, 2006; Sawhill & Williamson, 2001; Sowa et al., 2004; 노연희, 2006 재인용). 또한 무엇을 평가하는가에 다양한 논의에도 불구하고 비영리 조직 활동의 결과에 대한 명확한 합의를 이루지 못하였다.

점차 사회 문제를 해결하는 데 있어서 비영리 조직뿐만 아니라 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)의 수행, 즉 사회 공헌 활동이 강화되면서 평가의 관심이 성과 또는 사회적 성과 등에서 사회적 임팩트로 확대되었다. 이는 기업의 활동이 사회적으로 어떤 영향을 미쳤는지 또는 어떠한 사회적 가치를 창출하였는지를 보고하기 위한 시도와 노력이 증가했기 때문이다(Maas & Liket, 2011). 사회적 책임을 실현하고자 하는 기업의 활동이라는 측면에서 사회적 임팩트는 경제적, 환경적, 사회적 차원에서 기업이 사회에 미치는 영향으로 이해되기도 하였다(Maas & Liket, 2011). 이후 2000년대 초반 사회적기업과 같이 재무적 성과와 비재무적 성과를 동시에 달성하기 위해 활동하는 혼종 조직의 등장과 성장으로 이들의 비재무적 성과, 즉 사회적 성과나 사회적 임팩트를 평가하려는 다양한 시도가 더욱 활발해졌다. 이러한 흐름 속에서 비영리 조직 성과 또는 프로그램 성과 측정 및 평가 대한 관심은 사회적 성과 또

는 사회적 임팩트에 대한 이론적, 실천적 관심으로 확대되었다(Rawhouser et al., 2019).

보다 최근에는 사회적 가치라는 용어를 활용하면서 이를 측정하려는 시도가 이루어지고 있으며, 일부 연구는 사회적 가치를 사회적 임팩트와 동의어로 사용하기도 한다(Grieco et al., 2015; Kah & Akenroye, 2020 재인용). 대체로 사회적 임팩트를 평가하고 측정하려는 시도와 마찬가지로, 사회적 가치 역시 본래 사회적기업의 주도 아래 논의되었으나, 최근에는 정부, 국제기구, 비영리 재단 뿐 아니라 임팩트 투자자, 컨설팅 회사, 기업 등 외부 기관들이 이를 주도적으로 요구하는 경향을 보이고 있다. 무엇보다도 이는 비영리 부문이나 공공 부문과 같이 경제적 가치 창출을 위한 자원이나 수단이 부족한 상황에서 한정된 재정 지원을 효과적이고 효율적으로 활용하기 위한 노력의 일환으로 이해될 수 있다(정아름 외, 2020). 사회적 가치의 측정은 사회적기업과 같은 다양한 혼종 조직의 비재무적 또는 사회적 성과를 평가하고, 이러한 추상적이고 무형적인 성과를 화폐적 가치로 환산하여 가시적으로 보여주기 위한 노력으로 연결된다(이승규 & 라준영, 2010; 라준영, 2018 재인용).

비영리 생태계 내 조직들이 그들의 활동을 통해 어떤 결과를 이끌어냈는지를 보고하고 증명하려는 다양한 시도와 노력은 초기의 비영리 조직 성과나 프로그램 성과로부터 시작하여 기업의 사회 공헌 활동과 사회적경제 조직의 역할 증대로 인한 사회적 영향력 또는 사회적 가치의 화폐 가치로의 환산 노력으로 연결되어 왔다. 이러한 흐름 속에서 사용하는 용어와 방식이 변화되고 있지만 기본적으로는 몇 가지 공통점을 보여 준다.

우선 비영리 생태계 내 성과나 임팩트의 측정에 대한 관심은 정부나 기업, 지원 재단 또는 컨설팅 회사와 같은 외부의 재정 지원자의 매우 실질적인 요구로부터 시작되었다(Ebrahim & Rangan, 2014). 전통적인 비영리 조직의 경우, 다양한 논의를 통해 비영리 조직 내부의 의사 결정이나 사업 수행 과정의 개선 등을 전략적으로 관리한다는 측면에서 개별 프로그램의 성과나 사업 수행의 결과 또는 임팩트를 측정하려는 시도가 이루어져왔지만, 외부로부터 획득한 재정 지원을 기반으로 실질적으로 어떤 결과를 이끌어냈는지를 증명하고 보고하려는 재정적 책임성의 측면에서 성과 및 임팩트 측정이 주로 강조되어 왔다. 이러한 이유 때문에 실제로 성과나 임팩트의 측정이 실제로 비영리 조직에 도움이 되지 않거나 (Carman, 2011), 현실적으로 지원이 부족한 비영리 조직의 입장에서는 이에 대한 평가 자체가 부담이 된다고 지적되기도 한다(Akwetey et al., 2024).

둘째, 비영리 생태계 내 조직들의 내부적 요구보다는 외부 재정 지원자를 대상으로 하는 증명과 보고의 책임이 주요한 평가의 동기가 되면서 성과나 임팩트에 대한 평가는 실질적인 측정 과정에서 정량화가 가능하거나, 측정이 용이하거나, 화폐 가치로 환산할 수 있는 지표를 강조해왔다. 현장에서는 사회적 성과를 측정하는 틀로 결과 사슬(result chain)이나 논리 모델(logic model)을 활용하며(Ebrahim & Rangan, 2014; OECD & European Union, 2024) 정량화된 결과를 임팩트로 해석하기도 한다. 그러나 비영리 생태계 내 조직들의 성과나 영향력은 활동(Activity) – 산출(Output) – 결과(Outcome) – 임팩트(Impact)로 이어지는 선형적 인과 구조로 전환되기 어려우며, 이에 대한 계량적 측정은 정성적 · 맥락적 지표로 보여줄 수 있는 성과를 간과할 가능성 이 크다. 즉 이러한 방식은 비영리 생태계 내 다양한 조직의 목표 그리고 본질적으로 사회적 가치 자체가 매우 다층적이고 복잡하며, 또한 이들 조직이 본질적으로 추상적이고 무형적인 결과를 창출하는 과정은 충분히 반영되지 않을 수 있다.

셋째, 비영리나 사회적경제 조직들의 다양한 평가 시도에도 불구하고, 성과에 대한 평가 또는 사회적 임팩트 평가나 측정 노력이 어떤 용어를 사용하는가에 관계없이 이론적 또는 실천적 측면에서 무엇을 의미하는지에 대해 합의가 부족한 상황에서 이루어져왔다는 점이다. 예를 들어 전통적인 비영리 조직의 성과에 대한 초기 논의들조차도 이러한 개념이 실질적으로 개별 프로그램의 활동 결과인지, 조직의 다양한 개입 활동의 총합적인 결과인지 아니면 지역사회나 전체 사회의 변화를 의미하는지, 그리고 어떤 차원에서 결과를 측정해야 하는지에 대해서도 명확하게 합의하지 못한다는 비판을 제기해왔다(노연희, 2006). 최근 비영리 생태계 내에서 사회적 성과나 임팩트로 평가나 측정의 강조점이 변화되는 상황에서도 여전히 이러한 용어들이 적용되는 대상이나 시간적 범위가 다양하기 때문에 초기의 이러한 비판은 여전히 유효하게 제기되고 있다. 따라서 실천 현장에서는 각자의 목적과 맥락에 따라 다른 기준과 방식을 활용될 뿐만 아니라 이러한 개념에 대한 이론적 논의와는 여전히 격차가 있다고 지적한다(Akwetey et al., 2024).

2. 비영리 생태계의 사회적 성과 또는 사회적 임팩트는 무엇을 의미하는가?

전통적인 비영리 조직뿐만 아니라 사회적기업과 같은 다양한 사회적경제 조직에게 있어서 수행 성과(performance)를 평가하는 것은 매우 보편적이고 당연히 업무로 받아들여진다. 또한 이러한 평가의 결과로서 비영리 조직이나 사회적경제 조직의 성과는 이들 사회에 어떻게 기여하였는지에 대한 기초적인 정보를 제공하고, 다양한 이해관계자, 특히 재정 지원자와 투명하게 소통할 수 있는 중요한 기반이 된다.

비영리 생태계에서는 전통적으로는 비영리 조직이 수행하는 개입 활동으로서 개별 프로그램의 결과로 산출물(output)이나 결과물(outcome)이 주요한 평가의 내용으로 인식된다. 환경의 변화로 점차 영향력에 대한 논의가 확대되면서 개별 조직이 수행하는 프로그램이나 사업의 결과물(outcome) 또는 프로그램 결과물에 기반한 사회적 임팩트(social impact)라는 용어를 명확하게 구분하지 않고 유사한 의미로 활용해왔다. 예를 들어 Clark et al. (2004)은 임팩트를 조직의 활동으로 발생한 전체적인 성과(outcome)중에서, 그 활동으로 인해 일어나게 될 결과를 의미하는 것으로 활용한다. 또한 특정한 미션에 기반한 조직의 경우는 다수의 프로그램을 수행하기 때문에, 개별 프로그램의 성과와 임팩트를 모두 고려하여 조직 전체의 사회적 성과(performance)를 성과라는 개념으로 활용하기도 한다. 일반적으로 성과로 일컬어지는 사회적 성과는 조직의 미션을 효과적으로 달성하기 위한 다양한 활동을 수행하는 조직의 전반적 역량을 의미하기도 하지만, 비영리 조직의 논의에서는 조직 효과성을 포괄하는 의미로 사용된다(Sowa et al., 2004).

다양한 개념을 구분하지 않고 혼용하는 것은 이러한 개념들이 외부의 요구에 대응하기 위한 매우 실무적인 노력에 초점을 둘기 때문이기도 하다. 따라서 일부에서는 성과나 임팩트를 측정하는 조직의 특성과 목표에 따라 평가의 내용이 적절하게 선택되어야 한다고 지적한다(Ebrahim & Rangan, 2014). 예를 들어 어떤 조직들은 단기적 산출물(output)이나 개별적 결과물(outcome)을, 재단(foundation)이나 임팩트 투자자(impact investor)와 같은 재정 지원자들은 시스템 차원의 임팩트(systemic impacts)를 이해하고 측정해야 한다는 것이다.

사회적 임팩트(social impact)라는 개념은 사회적 기업가 정신을 설명하는 중요한 요소로 언급되기 시작되었으며 사회적 기업가 정신과 관련된 성과 측정을 위한 변수로 인식되기도 한다(Rawhouser et al., 2019). 점차 이 용어는 사회 서비스, 교육 의료,

환경, 지속 가능성, 빈곤 등과 관련된 분야에서 활용되어 왔으며, 매우 다양한 의미를 포괄한다. 예를 들어 사회적 영향력을 사회적 가치, 사회적 성과, 사회적 수익, 사회적 투자 수익률(SROI), 그리고 사회적 회계와 같은 용어로 개념화하거나 이들 용어를 포괄하는 의미로 활용되기도 한다. 또한 사회적경제 조직의 임팩트는 가구의 복지 상황, 경제적 상황, 소외된 취약 계층의 사회적 포용, 심리사회적 측면에서의 웰빙 등 때로는 정량화하기 어려운 측면을 포괄한다고 지적되기도 한다(OECD & European Union, 2024).

사회적 임팩트의 의미를 설명하는 데 학계와 실천 현장에서 가장 일반적으로 활용되는 것은 Ebrahim & Rangan(2014)이 제시한 비영리 조직의 장기적 임팩트에 대한 정의이다(Alkire et al., 2025). 이들은 비영리 조직의 장기적 임팩트를 무엇보다도 사람들과 그들이 속한 사회의 삶에 지속적인 변화를 가져오는 것으로 보고 국제 개발 및 평가 분야의 기존 문헌을 기반으로 “특정한 행동이나 일련의 행동에 의해 사람들의 삶에 초래된 중대한 혹은 지속적인 변화”로 정의한다. 보다 최근의 연구에서 Benjamin et al.(2023)은 사회적 임팩트를 미션 중심 조직의 개입 활동에 의해 만들어지는 ‘차이(difference made)’로 설명하며, 이는 개인·지역사회·사회적 수준에서 단기적 혹은 장기적으로 나타날 수 있다고 본다.

한편, 사회적 임팩트에 대한 연구는 비영리 조직의 활동에 의해 영향을 받는 범위 또는 대상을 고려하여 성과(outcome)와 영향(impact)을 구분하기도 한다. Ebrahim & Rangan(2014)은 성과를 개인의 삶에서 발생하는 지속적인 변화로, 임팩트를 지역사회나 사회 전체 차원에서의 지속적인 성과로 제시하였다. 그러나 Benjamin et al.(2023)은 개인의 삶에서 나타나는 장기적인 결과(예: 삶의 질 향상, 소득 증가 등)나 사회에서 나타나는 장기적인 결과(예: 빈곤율 감소, 비만율 감소, 문맹률 감소, 인간 개발 지표의 향상 등) 모두를 포괄하는 개념으로서 성과(outcome)라는 용어를 제시한다. 이는 사회적 영향력이 비영리 생태계 내 다양한 유형의 조직이 만들어낸 개인이나 사회 전체의 변화를 모두 포괄하는 추상적인 개념을 바탕으로 정의되지만, 실질적으로는 대부분 그것이 조직의 개별적인 프로그램의 결과를 보여주는 성과라는 개념에 기반하여 보다 좁게 이해되고, 궁극적으로 측정의 내용으로 활용하고 있음을 보여준다. 최근 들어 활용되는 사회적 임팩트가 비영리 조직의 성과에 대한 초기 논의들에서 제시하는 것과 마찬가지로 개별 프로그램의 결과물(outcome)에 초점을 두거나 (Selden & Sowa, 2004), 산출물이나 결과물을 이끌어낼 수 있는 조직의 역량과 임팩트 모두를 포괄하는 의미로 정의되고 있다(Sawhill & Williamson, 2001).

한편으로 사회적 영향력은 사회적 성과(social performance)를 의미하는 것으로 이

해되기도 한다(Rawhouser et al., 2019). 비영리 생태계 내 조직은 다양한 사회적 미션에 기반하여 제시된 다양한 활동의 목표들을 달성함으로써 사회적 성과를 이끌어낼 수 있다고 인식된다. 특히 대부분 비영리 조직들은 다수의 프로그램을 운영하기 때문에 조직 수준에서의 사회적 영향력은 개별 프로그램의 종합을 넘어서는 통합적 성과로 이해될 가능성이 있기 때문이다. 즉 사회적 성과라는 용어는 일반적으로 지역사회에 혜택이 되는 내용을 포괄하는 사회적 미션이나 이에 기반한 조직의 목표를 달성하는 것이라고 이해된다(Saxton, 2007; Nordin, Kahtibi, & Ferdous Azam, 2024). Rawhouser et al.(2019)은 문헌 검토를 통해 대부분의 연구에서 사회적 영향력은 사회적 성과를 의미하는 것으로 활용하고 있으며, 환경적 영향이나 성과 또는 효율성에 초점을 두는 의미로 이를 활용한다고 지적한다. 그러나 조직이 사회에 미치는 거시적 영향으로서 사회적 성과라는 개념으로 통합하는 것은 거의 불가능하다고 지적한다(Zappalà & Lyons, 2009).

대부분의 연구들이 명시적으로 사회적 성과나 임팩트에 대해 명확하게 정의하지 않지만(Rawhouser et al., 2019), 일부 연구는 사회적 임팩트를 실질적으로 측정 가능한 방식으로 정의하려는 시도를 한다. 예를 들어 Kelly & Lewis(2009)는 사회적 임팩트는 비영리 조직이 사회에 미치는 영향을 평가하는 지표로 활용된다고 제시하면서, 개념적 수준, 조작적 수준에서 정의한다. 이들은 사회적 임팩트는 개념적으로는 조직이 수행하는 프로그램이 사람들의 욕구를 충족시키는 것뿐만 아니라 지역사회의 경제적 발전에 기여하는 정도를 의미한다고 정의한다. 조작적으로는 사회 변화를 이끌어내기 위해 조직이 수행하는 프로그램의 실행 정도로 정의하고, 이러한 프로그램의 실행 수준을 통해 궁극적으로 사회적 변화를 이끌어낼 수 있는 수준을 파악할 수 있다고 제시한다. Kelly & Lewis(2009)는 조직이 수행하는 프로그램의 목표와 내용을 기반으로 이러한 활동이 이끌어내는 개인과 조직 차원에서의 성과(outcome)뿐만 아니라, 전체 사회의 변화 수준까지를 모두 사회적 임팩트로 정의한다. 이들에 따르면 사회적 임팩트는 개별 프로그램 차원, 조직 차원, 그리고 전체 사회 차원을 모두 포괄하는 것으로 기존의 비영리 조직의 평가에서 제시하는 성과, 조직의 사회적 성과 및 사회 변화의 정도를 포괄하는 다차원적 개념이다.

다른 한편으로는 사회적 가치라는 용어가 활용되기도 하는데, 이 용어 역시 합의된 방식으로 정의되지 못하고 다양하게 정의된다. 예를 들어 Walzer(1983)는 사회적 가치가 ‘사회 구조에 의해 직접적으로 다뤄지는 권리와 자유, 권한 및 기회, 그리고 소득과 재산 등과 같은 가치들’로 정의한다(정아름 외, 2020 재인용). 다소 좁은 의미에서 사회적 가치는 사회적경제(Social Economy)를 통해 창출한 가치로 정의되기도 하

며(OECD & Europena Union, 2024), 넓은 의미에서 사회적 가치는 기업을 포함한 조직 또는 프로그램의 개입을 통해 개인, 공동체, 사회 자본 및 환경, 복지 등에 발생한 광범위한 재정적, 비재무적 영향이라고 정의되기도 한다(Public Services (Social Value) Act 2012, United Kingdom, 2012). 한편 국내에서는 기업인 SK가 사회적 가치를 기업 경영 활동이 사회 문제 해결에 기여한 사회 성과의 총합이라고 정의한다(정아름 외, 2020). 김정인(2018)은 사회적 가치가 어떠한 가치를 포괄하는지를 통해 간접적으로 정의하는데, 예를 들면 사회적 형평성, 공동체주의, 통합성, 보편성, 보장성, 지속 가능성, 공유성, 포용적 성장, 민주성, 윤리성, 안전성 등과 같은 요소를 포함한다(정아름 외, 2020 재인용).

정리해보면 비영리 조직에 초점을 둔 성과의 개념은 일반적으로 개별 프로그램의 차원에서 활동 수행의 결과로서 산출물, 성과, 그리고 임팩트라는 내용을 포괄하지만, 실질적으로 평가의 지표로서는 산출물이나 성과물을 활용한다. 그러나 조직이 제시한 사회적 미션의 달성을 측면에서는 사회적 성과(performance)라는 개념을 활용하기도 한다. 이는 조직이 단일 프로그램보다는 대체로 조직 전체가 다양한 프로그램을 수행함으로써 이끌어내는 다양한 결과물로서의 성과와 임팩트를 모두 통합해서 볼 수 있는 개념이다. 이렇게 비영리 조직에 초점을 둔 성과에 대한 논의에서는 사회적 성과 자체에 임팩트를 포괄하는 방식으로 정의하고 있음을 알 수 있다. 또한 사회적 가치는 비영리 생태계 내 조직들이 창출하고자 하는 매우 추상적인 수준의 내용을 포괄하는 것으로, 대체로 사회적 임팩트와 혼용하여 사용하는 경향을 보인다.

비영리 생태계에서 사회적 임팩트라는 용어는 대체로 사회적 성과를 보여주거나 또는 개인과 사회적 차원에서의 변화를 의미하는 방식으로 이해되고 있다. 즉 개인 차원의 변화를 성과로, 사회적 차원의 변화를 임팩트로 이해하면서 사회적 성과를 사회적 임팩트와 거의 유사한 의미로 활용한다. 이렇게 사회적 성과나 임팩트가 포괄하는 요소의 다양성은 개념 자체의 정의는 물론 아니라 현실적으로는 측정의 어려움을 드러내는 것이다. 그러나 다른 한편으로 사회적 성과와 사회적 임팩트는 새로운 정의나 새로운 방식으로 측정해야 하는 새로운 개념이라기보다는 비영리 생태계 내 다양한 유형의 조직들이 그들의 상황에 따라서 개념을 자의적으로 선택하여 활용하고 있음을 보여준다.

〈표 1〉 비영리 조직의 성과 · 임팩트 · 사회적 가치 개념

항목	정의
성과 (Performance / Outcome)	조직이 수행한 프로그램의 직접적 결과(산출물 · 성과물). 조직의 활동 성과와 미션 달성을 의미.
임팩트 (Impact / Social Impact)	개인 · 지역사회 · 사회 전반의 지속적이고 장기적인 변화. 성과의 누적 결과로서 사회적 변화 수준을 의미.
사회적 성과 (Social Performance)	조직의 여러 프로그램을 통합한 전체적 성과 수준. 조직의 미션 수행력을 포괄.
사회적 가치 (Social Value)	사회적 · 경제적 개입을 통해 창출된 재정적 · 비재무적 사회적 효과. 사회에 미친 긍정적 영향의 총합.

3. 비영리 조직의 사회적 성과나 임팩트는 어떻게 측정되는가?

사회적 성과나 임팩트의 측정은 비영리 조직이 사회적 목표를 달성하는 데 효과적인지를 평가하는 중요한 도구로서, 이를 기반으로 조직의 관리자는 의사 결정을 하며, 중요한 사업이나 이슈를 옹호하고, 이해관계자들을 대상으로 재정적 지원을 정당화한다(Akwetey et al., 2024). 따라서 이에 대한 측정은 그 중요성에 대한 논의가 증가하고 실천 현장에서 많은 시도가 이루어지고 있지만, 여전히 구체적인 측정의 내용이나 방식에 대한 합의가 부재한 상황이다. 이는 본질적으로 비영리 조직 또는 사회적경제 조직들이 추구하는 사회적 성과나 영향력이 대체로 매우 추상적이며 측정하기 어려운 무형의 가치이기 때문이기도 한데, 다른 한편으로는 이 조직들이 달성하고자 하는 목표 자체가 하나의 개념으로 합의하기에는 매우 상이하기 때문이기도 하다. 또한 현실적으로 비영리 조직의 개입 활동은 다양한 수준의 대상과 시간적 범위를 포함하므로, 그 결과를 측정하는 과정은 복잡할 수밖에 없다. 다양한 연구나 실천 현장에서 성과나 임팩트 측정의 목적이 무엇이냐, 또는 무엇을 성과로 규정할 것인가에 따라 측정을 구성하는 요소가 달라지므로 이를 반영한 다양한 시도가 지속적으로 이루어져 왔다.

대체로 비영리 조직을 대상으로 한 성과는 기업의 시장 지향성을 반영하여 재정적 측면에서 투입 대비 확보된 재정 자원의 총량 등 효율성 개념을 중심으로 측정되거나 (Lindgren, 2001; 노연희, 2006 재인용) 재정적 산출물, 즉 모금 실적이나 수익금 총액 등을 중심으로 평가되었다(강철희 & 김희성, 2001; 임현묵 외, 2018). 그러나 점차 비영리 조직들은 다중 이해관계자의 관점에서 재정적 기준이 아닌 다양한 기준을 적용하여 사회적 성과를 측정하려는 시도를 해왔다(Kaplan, 2001). 최근에는 비영리 생태계 내 실천 현장에서 성과 측정의 용이성과 결과 중심 평가를 선호하는 이해관계자의 요구에 따라, 사회적·경제적·환경적 측면뿐 아니라 심리적 요소까지 고려하거나 사회적 가치, 투자 정보, 재정적 수익을 포괄하는 방식으로 성과의 내용이 확장되면서 측정의 범위가 더욱 복잡해지는 경향을 보인다. 예를 들어 비영리 조직과 다양한 하이브리드 조직은 사업 수행 결과뿐 아니라 그 과정에서도 의도한 결과를 넘어서는 가치를 창출한다는 외부 효과 관점(Santos, 2012; Rawhouser et al., 2019 재인용)에서 사회적 가치 개념을 성과 대신 사용하기도 한다. 또한 시장에서 활용되는 사회적 가치 및 비재무적 성과를 측정하고 공시하기 위한 사회적 투자 수익률(SROI)이나 임팩트 보고 및 투자 기준(IRIS)과 같은 새로운 개념이 비영리 조직에도 요구되면서, 이들은 자신이 이룬 사회적 가치와 임팩트를 개념화하고 정량화하려는 시도를 전개하고 있다.

Akwetey et al.(2024)은 비영리 조직의 성과와 사회적 임팩트 측정이 ‘증명(prove)’과 ‘향상(improve)’이라는 두 가지 목적에 따라 분류된다고 제시하였다. 이러한 목적은 비영리 조직의 평가가 내부 이해관계자와 외부 이해관계자의 인식 및 요구에 대응하여 이루어진다는 관점(MacIndoe & Barman, 2012)과 유사하다. 우선, 증명(prove)을 위한 임팩트 측정은 책임성 보장, 자원 확보 및 정당성 확보를 위해 활용되며, 조직은 기금이나 정책적 요인에 맞추어 측정 방식을 선택한다. 이는 외부 이해관계자, 특히 재정 지원자의 요구에 의해 이루어지는 경우와 유사하다. 그러나 이러한 목적을 지닌 임팩트 측정은 그 자체로 부담스럽고 조직의 핵심 미션과 관계없이 이루어질 수 있으며(Akwetey et al., 2024), 외부 환경의 요구에 대한 반응으로서의 평가는 비영리 조직 자체에는 실질적 의미가 없다는 지적도 있다(Carman, 2011). 반면, 향상(improve)을 목적으로 하는 임팩트 측정은 조직의 사회적 영향력을 강화하기 위한 도구로서 유용하며, 조직이 효율성을 점검하고 의사 결정을 내리는 데 기여한다. 내부적 동기에 기반한 평가는 조직의 프로그램 및 서비스의 질 향상뿐 아니라 전략 수립과 전반적인 목표 달성에도 기여한다(Carman, 2011). MacIndoe & Barman(2012)은 비영리 조직의 성과(outcome) 측정 논의에서 환경으로부터의 외적 압력이 성과 평가에 영향을 미친다는 기준 견해와 달리, 조직 내부와 외부의 이해관계자들의 인식과 관심이

성과 측정의 내용과 방식 선택에 더 큰 영향을 미친다고 주장한다. 이러한 논의는 외부 요구에 따른 평가뿐만 아니라 조직 내부적 동기와 목적에 기반한 평가 또한 필요함을 보여준다.

Ebrahim & Rangan(2014)은 해결하고자 하는 문제의 차원에 따라 성과나 임팩트 측정의 주체나 그 내용이 달라져야 함을 지적한다. 즉 이들은 시스템 차원의 사회적 문제는 개별 비영리 조직이나 사회적경제 조직이 단독으로 해결하는 것은 어렵기 때문에 이와 관련된 임팩트는 개별 실행 조직이 아니라 재정 지원자가 측정하고 평가하는 것이 더 합리적이라고 지적한다. 따라서 특정 분야에서 활동하는 개별 비영리 조직이나 사회적기업은 산출물이나 성과물(outcome)을 측정하고, 임팩트는 재정 지원자가 측정하는 방식이 더 적절할 수 있다.

일반적으로 비영리 조직 또는 사회적경제 조직들의 성과나 임팩트의 측정은 양적 지표, 즉 단순한 숫자를 요구하고 강조하는 경향이 있는데, 이는 대체로 재정 지원자들의 요구와 관련이 있다. 이에 대해서 Benjamin et al.(2023)은 사회적 영향력에 대한 평가가 개별 프로그램이나 프로젝트의 개입(intervention)의 의도된 성과를 중심으로 하며, 수량화되거나 금전적 가치로 보여주는 증거를 요구하는 등 매우 협소한 관점에서 이루어지고 있다고 지적한다. 이러한 경향 때문에 최근에는 사회적 영향력 평가를 위해 비용 편익 분석(cost–benefit analysis) 등을 통해 수단보다 결과를 우선시한다고 주장한다(Benjamin et al., 2023).

또한 최근에는 근거(evidence)에 대한 요구가 계속 증가함에 따라 측정 내용의 표준화를 위한 시도가 이루어지고 있다. 일부 연구는 사회적 미션 또는 사회적 가치에 기반하여 활동하는 비영리 조직이나 사회적기업들이 그 분야나 개별 프로그램의 목표 등과 관련 없이 활용할 수 있는 표준화된 사회적 임팩트 측정의 필요성을 제시하고 측정 도구를 개발하기 위한 시도를 해왔다(Akwetey et al., 2024). 그러나 이 연구들은 개별 프로그램이나 전체 조직 차원에서 주요한 대상이 되는 개인이나 지역사회 또는 전체 사회의 변화 자체보다는 변화를 이끌어낼 수 있는 조직 차원의 노력 또는 역량을 측정한다. 예를 들어 Akwetey et al.(2024)은 사회적 임팩트의 실천 수준을 측정하기 위한 도구를 개발하고, 조직이 달성하고자 하는 변화에 대한 규정 여부, 진행 과정에 대한 확인 여부, 결과에 대한 해석 여부, 자료의 활용 여부 등 조직의 자기 평가 문항을 제시한다. 이러한 측정 도구는 실질적으로 비영리 생태계 내 다양한 조직들이 보편적으로 활용할 수 있는 문항들이지만, 이 내용이 조직 활동의 결과인 사회적 성과나 임팩트 자체를 측정한다고 보기是很 어렵다.

사회적 성과나 임팩트 측정의 내용과 범위는 매우 다차원적이고 복잡하다. 그러나

실제 사회적 성과는 조직이 수행하는 개별 프로그램이나 프로젝트의 결과를 중심으로 측정되지만, 이것만으로는 조직 전체가 그들의 미션이나 목표에 맞는 성과나 임팩트를 이끌어냈는지를 보여주지는 못한다. 따라서 사회적 성과나 임팩트는 프로그램과 조직 차원을 모두 포괄하는 것으로 이해되어야 하지만 실제로 이 모두를 통합적으로 측정하는 것은 쉬운 일은 아니다(Benjamin et al., 2003; Kelly & Lewis, 2009).

또한 사회적 성과나 임팩트의 측정에 있어 조직 활동의 영향을 받는 대상도 다차원적이다. 대부분의 연구들은 사회적 성과나 임팩트를 정의하는 데 개인, 조직, 지역사회(또는 전체 사회)를 모두 포괄하기 때문에 실질적인 측정에 있어서도 대상 범위를 어떻게 규정할 것인가는 매우 중요하다. Ebrahim & Rangan(2014)은 무엇보다도 성과나 임팩트의 측정에 있어 분석 대상의 단위를 명확하게 해야 한다는 점을 지적한다. 일반적으로 비영리 조직에서의 성과 평가는 재정 지원이 개별 프로그램 단위로 이루어졌기 때문에 프로그램 평가에 초점을 두는 경향이 있으며, 이는 사회적경제 조직에서도 유사하다(OECD & European Union, 2024). 여러 다양한 프로그램을 수행하는 조직의 경우 프로그램 단위의 성과가 조직의 사명을 달성했다는 것을 의미하지 않으며, 각 프로그램이 전략적으로 통합될 필요가 있다(Ebrahim & Rangan, 2014).

이와 동시에 시간적 측면 역시 사회적 성과나 임팩트의 측정에 있어서는 주요한 이슈다. 성과나 임팩트의 측정은 그것이 단기적인 것인지 장기적인 것인지를 명확하게 규정할 수 있어야 한다(Rawhouser et al., 2019). 사회적 성과나 임팩트에 대한 정의를 고려할 때 일부는 장기적으로 지속되는 결과를 한정하거나(Ebrahim & Rangan, 2014), 단기와 장기적 결과를 모두 포함하기도 한다(Benjamin et al., 2003; Maas & Liket, 2011).

사회적 성과나 임팩트의 측정은 비영리 생태계 내 조직의 활동에 의해서 혜택을 받게 되는 단위, 그리고 활동 결과의 내용 및 시간적 효과에 따라 다양하게 정의되지만, 일관적이고 표준화될 수 있는 측정 지표를 제시하는 논의들은 매우 제한적이다. 이는 다양한 조직들이 다양한 활동을 수행하기 때문에 실제로 나타나는 결과 역시 조직의 미션이나 활동의 목표가 무엇이냐에 따라 다르게 나타나기 때문이기도 한다. 또한 Treinta et al.(2020)에 따르면 비영리 조직의 성과 측정은 사회적 요인, 이해관계자 요인, 관리적 요인에 의해 영향을 받으며, 무엇에 초점을 두고 성과나 임팩트를 측정 하느냐에 따라 그 결과와 측정 요소는 크게 달라질 수 있다고 지적한다. 예를 들어 한국 사회의 비영리 조직의 수행 성과를 측정하려고 시도한 연구들은 매우 다양한 내용을 성과 지표로 사용하고 있음을 보여준다(이재완 & 강병노, 2021). 이들에 따르면 조직의 성과가 개별 프로그램 단위에서의 대상자의 만족도뿐만 아니라 조직 차원에서의

재정과 인사와 관련된 요소에 의해 측정되고 있음을 보여준다. 구체적인 지표의 내용을 보면 주로 재정적 실적 또는 조직 활동 대상자의 만족도와 같은 인식에 초점을 두는 것이 대부분이다.

〈표 2〉 비영리 조직 성과 연구의 성과 측정의 내용

기준	성과 지표	연구
사업	클라이언트의 만족도와 전문적 평가	강철희 · 정무성, 2002
	서비스 및 프로그램의 질 향상 정도 및 이용자 만족도	신준섭, 2012
재정	모금 실적	강철희 · 김희성, 2001
	비영리 조직의 재무 성과	임현묵 · 서진선 · 최우석, 2018
	바우처 사업 연간 수익금 총액	권순애 · 김교정, 2012
인사	사회적 지지와 신뢰, 직무 만족과 조직 몰입	박옥신 · 이희완, 2019
	직원의 직무 수행 결과와 목표 달성을 정도	심우극 · 서창수, 2020
	직장 만족, 직무 만족, 적응성	남기민 · 조용자, 2002
복합	외부 자원 확보, 목표 달성, 연계 서비스 만족	조경식 · 이양수, 2008
	외적 측면: 기술 활용, 비용 절감, 생산성, 업무 성과, 인사관리 내적 측면: 조직 가치, 서비스 공정, 만족도	김성기, 2010
	조직이 추구하는 가치, 사회 공헌의 달성을 정도 및 경제적 성과로서 조직 유지와 발전을 위한 금전적 성과와 경영 자립 정도	조상미 · 권소일 · 김수정, 2012
기타	사회적 지지와 신뢰 및 재무 성과	정갑연 · 서민교, 2017 정갑연 · 이동훈 · 채명수, 2017

출처: 이재완 & 강병노(2021) 재구성

한편 사회적기업과 같은 사회적경제 조직은 사회적 임팩트나 사회적 가치를 가장 활발하게 측정하고자 한다. 일반적으로 사회적 가치는 민주성, 사회적 형평성, 공동체 주의, 통합성, 보편성, 지속 가능성 등 추상적인 내용을 의미하는데, 이에 대한 구체적인 측정은 개별 서비스나 프로그램의 성과뿐만 아니라 성과가 가져옴 임팩트까지 포함하여 이루어진다. 예를 들어 장종익(2021)은 사회적 성과, 경제적 성과 및 혁신적 성과라는 요소를 포함하여 사회적 가치를 측정할 수 있다고 제시하기도 한다. 구체적인 측정 지표들은 사회적 성과를 달성하기 위한 기제의 실행 여부나 구체적 가치의 실현 정도에 대한 인식 등으로 구성되어, 실제로 활동의 대상인 개인이나 지역사회 또는 사회의 실질적인 변화를 측정한다고 보기는 어렵다. 다른 한편으로는 사회적 가치를 화폐적 가치로 전환하려는 시도들이 지속적으로 이루어지는데, 예를 들어 사회적 성과 인센티브(Social Progress Credit, SPC)는 사회적기업이 이끌어낸 사회적 성과를 중심으로 사회적 가치를 측정하는 지표로서, 많은 연구들이 사회적 성과를 화폐 가치로 전환하기 위해 다양하게 시도하였다(김정인, 2018; 라영재, 2012; 라영재, 윤태범, 2010; 목현수, 2015; 정도진 외, 2017; 조상미 외, 2014; 공혜원, 2019; 정아름 외, 2020 재인용). 이러한 연구는 사회적 가치를 측정한다고는 하지만 실질적으로는 개별 프로그램의 사회적 성과를 측정하고, 이를 화폐 가치로 전환하는 방식을 선택한다.

이러한 상황에서 Benjamin et al.(2023)은 비영리 실천 현장에서 네 가지 질문, 즉 무엇을 평가할 것인가(what to evaluate), 어떤 목적으로 평가할 것인가(for what purpose), 어떤 기준을 사용할 것인가(using which criteria), 어떤 증거와 방법을 사용할 것인가(with what evidence and methods)를 던짐으로써 조직이 사회적 성과나 임팩트를 측정하는 과정에서 경험하는 어려움을 명확하게 드러낼 수 있다고 지적한다. 이러한 네 가지 질문은 크게 측정의 주체와 목적 그리고 측정 방법이라는 주제로 구분하여 볼 수 있다. 즉 측정 주체와 목적은 누가 어떤 목적으로 조직의 성과의 임팩트를 측정하고 평가하는가라는 질문과 관련이 있으며, 측정 방법은 실질적인 측정과 평가를 위한 구체적인 측정의 내용과 단위를 어떻게 규정하는가라는 질문으로 정리되는데, 이 질문들은 비영리 생태계 내 조직들의 사회적 성과나 임팩트가 어떻게 측정되어야 하는지에 대한 기본적인 이해의 기초를 제공할 수 있다.

III. 연구 방법

1. 연구 목적 및 방법

비영리 생태계 내의 다양한 주체들은 생태계의 지속 가능성을 위해 활동하며 그 과정에서 자신들의 역할을 수행하고 이를 사회적 성과 또는 사회적 임팩트로 측정하고자 한다. 그러나 이론적 논의에서뿐만 아니라 실천적 논의에서도 이러한 용어들이 상황에 따라 활용되지만 구체적으로 어떤 의미로 어떻게 활용되고 있는지에 대해서 탐색해 볼 필요가 있다. 따라서 본 연구는 이론적 측면과 실천적 측면에서 비영리 생태계 내 조직의 사회적 성과와 임팩트를 어떻게 정의하고 측정하고 있는지를 분석한다. 우선 이론적 측면에서는 국내 학술 연구 논문들을 대상으로 비영리 조직의 성과와 임팩트의 정의와 측정이 어떤 경향을 보이고 있는지 문헌 추출을 통해 살펴보고자 한다. 두 번째 실천적 측면에서는 비영리 생태계 내 다양한 주체들이 발간하는 현장 보고서를 대상으로 이들 조직들이 사회적 성과와 임팩트를 어떻게 활용하고 있는지에 대해서 분석해보고자 한다.

2. 연구 설계

본 연구는 이론적 · 실천적 관점에서 사회적 성과와 임팩트가 어떻게 논의되고 있는지를 살펴보기 위해 두 가지 연구 방법을 활용한다. 첫 번째는 비영리 조직의 성과 및 임팩트의 정의와 측정 방법에 관해 국내 학술 연구 논문들을 대상으로 체계적 문헌 검토 방법의 일부를 활용하였다. 두 번째는 비영리 생태계 실천 현장의 다양한 조직들이 발간하는 보고서나 연구 자료 등을 대상으로 이들이 어떻게 사회적 성과와 임팩트라는 개념을 정의하고 측정하는지에 대해 내용 분석을 실시한다.

1) 이론적 논의: 학술 연구 논문 문헌 검토

비영리 조직의 성과 및 임팩트의 정의와 측정 방법에 관한 국내 학술 연구 논문을 검토하기 위해 체계적 문헌 검토의 방법을 일부 활용하였다. 체계적 문헌 검토를 위해 PICO/PICOS, PEO, SPIDER 기법/프레임워크는 연구 질문을 적절한 구성 요소로 분해하고 검색 기준을 도출하는 데 도움을 준다(Methley et al., 2014 재인용; Treinta, 2020 재인용). 본 연구는 ‘비영리 조직의 성과와 임팩트 및 측정’이라는 연구 주제에 관해 체계적 문헌 검토의 SPIDER를 기반으로 키워드를 구성하였다. 그러나 본 연구는 SPIDER 프레임워크를 염격한 문헌 선정 기준으로 활용하기보다는, 문헌 검토의 범주를 설정하고 초기 분류 기준을 제시하기 위한 분석 도구로 활용하였다. 이에 따라, 문헌 수집 및 정리는 주로 Sample과 Phenomenon of Interest에 해당하는 요소를 기준으로 문헌을 수집하고 정리하였다. 이는 본 연구가 개념 범위를 확인하고 키워드 조합별로 문헌 분포를 탐색하기에 포괄성과 유연성이 더 중요하다고 판단하였다.

〈표 3〉 SPIDER 기반 키워드 구성

구성 요소	목적	키워드
Sample	연구 대상	비영리 조직, 사회적기업, 사회적경제 조직
Phenomenon of Interest	연구 개념/현상	성과, 성과 측정, 임팩트, 임팩트 측정, 사회적 가치 측정 ¹⁾
Design	연구 방법론	문헌 연구, 설문 조사, 사례 연구, 질적 연구
Evaluation	평가 척도/도구/모델	성과 지표, 임팩트 지표, 측정 도구, 측정 모델
Research Type	연구 유형	정성 연구, 정량 연구, 혼합 연구

본 연구는 성과 및 임팩트 측정에 관해 2015년 이후 발행된 것을 대상으로 하였다. 구체적으로는 전통적인 비영리 조직뿐 아니라, 사회적기업 등 사회적 가치를 추구하는 하이브리드 조직의 측정 사례도 포함하였으며, 성과·임팩트 측정을 넘어 ‘사회적 가치’ 개념을 반영한 연구도 주목하였다. 문헌 검색은 국내 학술 연구에 특화된 학술 연구 정보 서비스를 활용하였으며, 실제 측정 결과를 제시한 실증 연구를 중심으로 수

1) 성과와 임팩트 측정에 관한 연구에 초점을 두며 사회적 가치는 확장된 개념으로 이를 측정한 연구만을 포함한다.

집하고자 하였다. 검색 키워드는 ‘비영리 조직’을 중심에 두고, ‘성과’, ‘성과 측정’, ‘임팩트’, ‘임팩트 측정’을 조합하여 측정 관련 사례를 추출하였다. 또한 ‘사회적기업’, ‘사회적경제 조직’을 포함하여 하이브리드 조직의 성과 및 임팩트 측정 연구도 분석 대상으로 삼았으며, 이들 조직은 소셜 벤처, 비영리 스타트업, 기업의 사회 공헌 활동 등 다양한 형태를 포함하는 것으로 간주하였다. 마지막으로, ‘사회적 가치 측정’이라는 키워드를 통해 성과·임팩트를 넘어서 사회적 가치를 정량적·정성적으로 측정한 연구도 포함하여 분석하였다.

〈표 4〉 문헌 검토 프로토콜

항목	내용
연구 질문	최근 10년간 국내 비영리 생태계에서 성과 및 임팩트 측정에 관한 학술 연구는 어떤 경향을 보여주는가?
데이터베이스	학술연구정보서비스(RISS)
자료	국내학술논문
언어	한국어
발행연도	2015년 1월 ~ 2025년 1월
검색어	1. 기본 검색: 비영리조직 AND (성과 OR 임팩트 OR 성과측정 OR 임팩트측정) 2. 측정 주체 확장: 사회적기업, 사회적경제조직 AND (성과측정 OR 임팩트측정 OR 사회적가치측정) 3. 측정 대상 확장: 사회적가치 AND 측정
포함 기준	전통적 비영리 조직 포함하여 사회적 기업 포함하여 성과 및 임팩트를 측정한 연구
제외 기준	교육, 상담, 기타 비영리조직과 직접 관련이 없는 조직(예시: 병원, 대학 등) 및 타 분야(예시: 건축) 성과 및 임팩트에 관한 연구, 성과와 임팩트에 관련된 요인 연구

출처: Ma et al., 2023

문헌 검색 과정에서는 성과, 임팩트, 사회적 가치 등 다양한 키워드 조합을 활용하였으며, 그 다음 단계로 반복적으로 식별된 총 15편을 주요 논문으로 선택하였다. 해당 논문들은 제시된 키워드 범주에서도 중복적으로 도출된 자료로서 비영리 생태계 성과 및 임팩트 측정에 관한 연구 흐름을 반영한다고 판단하고 이를 15편에 대해 초록 내용을 기반으로 연구 동향을 분석하였다.

2) 실천적 논의: 현장 보고서 내용 분석

현장 보고서는 2015년 1월부터 2025년 1월까지 발행된 비영리 조직의 성과 및 임팩트 측정에 관한 보고서를 대상으로 분석하였다. 이 시기에는 전통적인 비영리 조직의 증가와 함께 하이브리드 조직과 같은 새로운 유형의 조직이 등장하며 그 규모 또한 확장되는 경향을 보였다. 또한 2000년대 후반 학계에서 사회복지 조직과 같은 전통적 비영리 조직의 성과 연구가 감소하였고 현장에서는 기업의 사회 공헌 및 다양한 주체의 공익 활동 참여 및 측정이 일어난 시기이기도 하다. 따라서 이러한 변화 양상을 반영하여, 해당 기간 발간된 현장 보고서를 분석 대상으로 선정하였다. 자료 수집을 위해 네이버와 구글 검색 엔진을 활용하여 ‘비영리 조직 성과’, ‘임팩트’, ‘사회적 가치’를 주요 검색어로 설정하였고, 검색된 결과 중 전체 본문 접근이 가능한 조직 발행 보고서를 중심으로 문현을 수집하였다. 분석 대상은 전통적인 비영리 조직뿐 아니라 사회적기업, 임팩트 투자 기관 등에서 수행한 측정 보고서를 포함하였다. 해당 시기 주요 검색어를 설정하여 검색한 결과, 전통적 비영리 조직뿐만 아니라 다양한 유형의 조직에서도 해당 주제에 대한 정의와 측정을 수행한 사례가 확인되었다. 선정 기준은 첫째, 각 조직의 성과나 임팩트를 다룬 독립 보고서 형식의 자료를 포함하였다. 둘째, 동일 기관에서 발행된 여러 편의 관련 보고서는 발행 연도와 연구 취지를 기준으로 검토하여, 기관 당 1편만 최종 분석 대상으로 선정하였다. 마지막으로 임팩트와 성과를 실질적으로 측정한 보고서를 중심으로 살펴보았기에 측정 모델 및 방법, 매뉴얼을 다룬 보고서는 제외하였다.

〈표 5〉 현장 보고서 검토 프로토콜

항목	내용
연구 질문	최근 10년간 국내 비영리 생태계에서 비영리 조직 현장의 성과 및 임팩트 측정은 어떤 경향을 보여주는가?
데이터베이스	네이버, 구글 검색
자료	전체 본문 보고서, 조직에서 발행한 보고서
언어	한국어
발행연도	2015년 1월 ~ 2025년 1월
검색어	비영리 조직 성과, 임팩트, 사회적 가치
포함 기준	전통적 비영리 조직 포함하여 사회적기업 및 임팩트 투자 기관 실제 사례를 근거로 한 측정 보고서
제외 기준	측정 모델, 지표, 방법 등에 관한 현장 보고서 제외

출처: Ma et al., 2023

IV. 분석 내용

1. 이론적 논의: 학술 연구 검토 결과

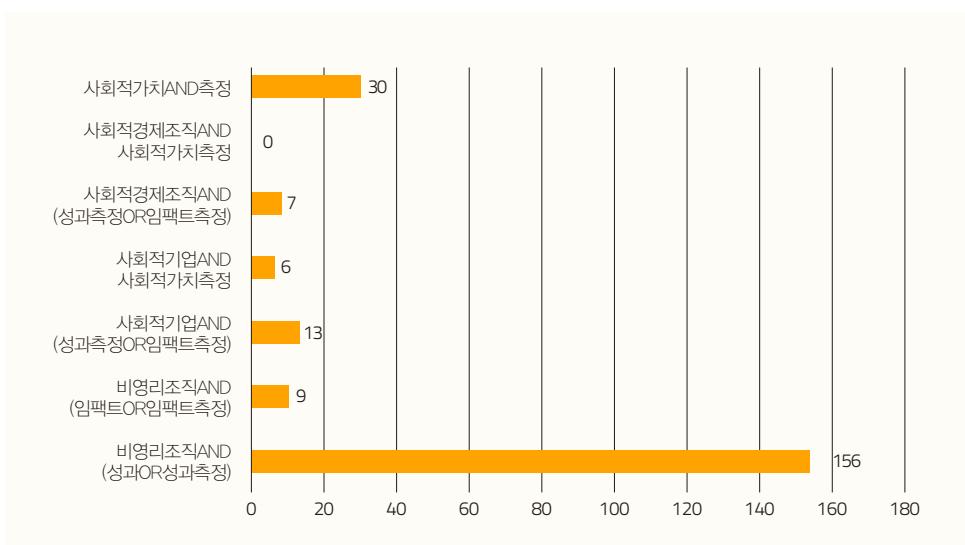
검색어 조합을 통해 총 260편의 문헌을 수집하였으며, 이 중 공학 및 건축 등 주제와 관련성이 낮거나 중복된 80편을 제외한 180편의 문헌을 분석 대상으로 확정하였다. 이 가운데 키워드 그룹 간 중복 검색을 통해 최종적으로 15편을 주요 분석 문헌으로 선정하였다.

1) 학술 연구 분석 내용

총 7개의 키워드 조합을 활용하여 문헌을 검색한 결과, 중복 포함 기준으로 221건의 문헌 검색 결과가 도출되었으며, 고유 문헌 수는 180편으로 추출되었다. ‘비영리 조직 AND (성과 OR 성과측정)’에서 가장 많은 156건이 검색되었으며, ‘비영리조직 AND (임팩트 OR 임팩트측정)’에서는 9건의 문헌이 확인되었다. 이는 국내 비영리 조직 관련 문헌에서 ‘성과’ 개념이 ‘임팩트’보다 상대적으로 널리 사용되고 있음을 시사한다. 하이브리드 조직으로 분류되는 사회적기업 및 사회적경제 조직의 경우, ‘사회적기업 AND (성과측정 OR 임팩트측정)’에서 13건, ‘사회적경제 조직 AND (성과측정 OR 임팩트측정)’에서 7건이 검색되었다. 이와 함께, ‘사회적기업 AND 사회적가치측정’에서는 6건이 검색되었으며, ‘사회적경제조직 AND 사회적가치측정’은 검색 결과가 나타나지 않았다. 측정에 초점을 둔 검색식인 ‘사회적가치 AND 측정’은 총 30건의 문헌이 검색되었다. 이에 따라 사회적 가치 측정이 연구 주제로 점차 발전하고 있음을 해석할 수 있다.

〈그림 1〉 키워드별 문헌 분포

(단위: 논문 수)

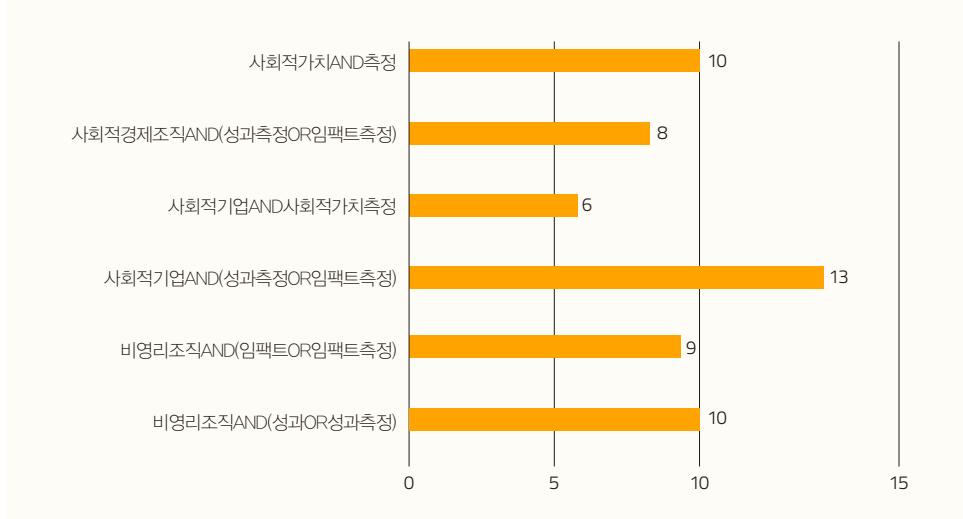


*서로 다른 키워드 조합을 통해 문헌 수집한 결과로 중복 논문 포함

총 7개 키워드 그룹 중 검색 결과가 나타나지 않은 1개를 제외한 6개 키워드 그룹을 조합한 결과, 2개 이상 키워드가 중복되어 검색된 연구 논문은 총 15편이었다. 15편의 논문에 등장한 각 키워드가 등장한 빈도를 살펴보았다.

사회적기업과 성과 · 임팩트 측정을 함께 다룬 문헌이 총 13건으로 가장 높은 빈도를 보였다. 그 뒤를 이어 ‘사회적가치 AND 측정’ 조합과 ‘비영리조직 AND (성과 OR 성과측정)’ 조합이 각각 10건으로 확인되었다. 이 결과는 사회적기업을 중심으로 성과와 임팩트 측정에 대한 관심이 높다는 점을 보여준다. 반면, 비영리 조직의 경우 성과 및 성과 측정 관련 연구는 지속적으로 이루어지고 있으나, 사회적기업만큼 임팩트 측정에 특화된 논문 수는 다소 적은 편이다. ‘비영리조직 AND (성과 OR 성과측정)’과 ‘비영리조직 AND (임팩트 OR 임팩트측정)’의 출현 빈도가 유사하게 나타났다. ‘사회적가치 AND 측정’ 키워드가 10건의 문헌에 나타난 것은, 성과나 임팩트와 함께 사회적 가치 역시 측정의 주요 대상으로 주목받고 있음을 의미한다. 키워드 빈도 분석 결과를 보면, 최근 여러 연구에서 ‘성과’ 개념과 함께 ‘사회적가치’ 또는 ‘임팩트’ 개념이 병행되거나 대체적으로 사용될 수 있는 가능성을 보여주고 있다. 다만, 이러한 경향이 실질적인 개념 차이 및 개념적 이동이 존재하는지 파악하기 위해 초록을 기반으로 한 내용 분석을 통해 맥락을 검토하였다. 키워드에서 나타난 바와 같이 사회적기업 연구가 다수 발견되었고 특히 2018년부터 2020년 사이 그러한 경향이 두드러지게 발견되었다.

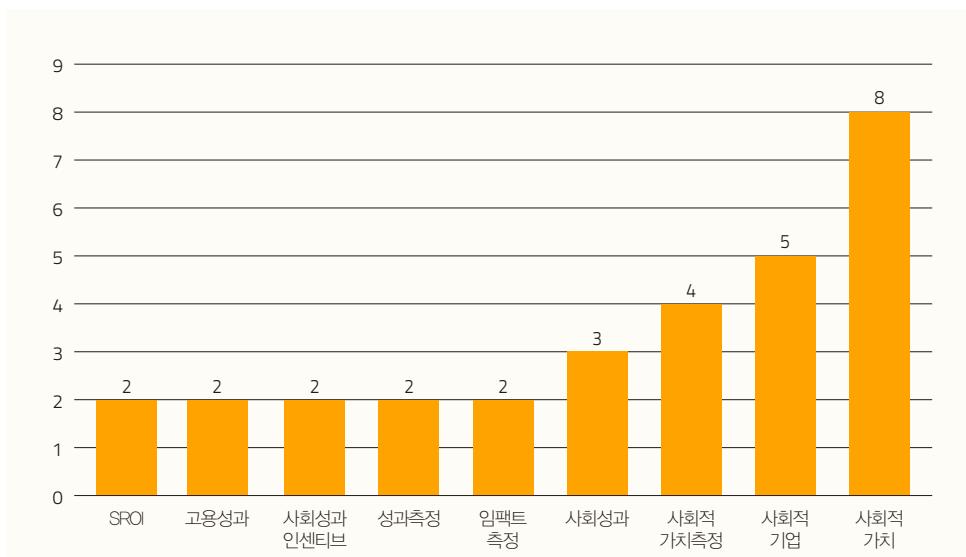
〈그림 2〉 키워드 그룹별 중복 횟수



연구 논문의 핵심어를 살펴본 결과 ‘사회적가치’, ‘사회적기업’, ‘사회적가치측정’이 가장 높은 빈도를 나타냈다. 이는 사회적 가치에 대한 사회적 관심이 증대됨에 따라, 기업 및 조직 차원에서 사회 성과를 측정하고 이를 보고하려는 연구가 시도되었음을 보여준다. 아울러 ‘사회성과’, ‘성과측정’, ‘사회성과인센티브’ 등의 키워드 출현은 사회적 기여를 구체적 수치로 환산하려는 연구 경향을 반영한다. 2회 이상 등장하지 않았으나 ‘기업의사회적책임’, 비재무적 성과도 통합적으로 지향하는 ‘더블바텀라인 (Double Bottom Line)’, ‘사회성과보상사업’, ‘사회적금융’, ‘임팩트투자’, ‘화폐가치측정’ 등의 키워드 역시 주목할 만하다. 이는 측정에 있어 정량적 접근을 기반으로 사회적 가치가 어떻게 구체화되는지 탐색하려는 연구 흐름을 보여준다. 특히 ‘사회적금융’, ‘임팩트투자’, ‘사회성과보상사업’등은 사회 성과를 단순한 평가 지표로서가 아니라 투자와 연결하는 경향성을 반영한다.

15편의 문헌에 대한 연구 목적을 살펴본 결과, 성과 측정의 주요 대상은 사회적기업 및 사회 공헌 활동을 수행하는 일반 기업에 집중되어 있는 것으로 나타났다. 일부 연구에서는 공기업의 사회적 가치 측정이 다루어지기도 했으나, 전통적인 비영리 조직을 중심으로 한 연구는 부재한 것으로 나타났다. 최근 비영리 섹터에서 전통적 비영리 조직을 대상으로 한 성과 측정 연구가 감소하고 있으며, 사회적기업과 같은 하이브리드 조직과 영리 기업 주도의 사회적 가치 창출 및 측정 논의로 이동하고 있는 추세이다.

〈그림 3〉 주요 연구 논문 핵심어 빈도수



이러한 변화는 이재완 & 강병노(2021)가 제시한 사회복지 분야 성과 연구 동향과 유사하며 2010년대 중반부터 최근까지는 비영리 조직의 성과 관련 연구가 다소 감소한 흐름과 일치한다. 성과 측정의 목적은 단순한 가치 실현을 넘어, 투자 유치, 고용 창출 등 실질적·경제적 이익의 도출에 중점을 두고 있는 경향이 나타난다. 이러한 경향은 성과, 임팩트, 사회적 가치 측정을 통해 단지 조직의 사명을 평가하는 수단에 머무르지 않고, 이해관계자와의 소통, 더 나아가 재투자와 이익 창출을 유도하는 전략적 도구임을 보여준다. 복합적인 사회 문제를 다루는 비영리 조직의 경우 정량화 가능한 결과 외에도 이해관계자 간 신뢰, 공동체성, 사회적 연대와 같은 무형적 변화가 중요하게 작용함에도 중복 키워드 논문에서는 제대로 드러나지 않았다.

〈표 6〉 주요 연구 논문의 연구 목적

번호	연도	연구 제목	연구 목적
1	2018	사회성과인센티브(SPC)와 사회적 기업의 사회적 가치측정: 사회성과의 화폐가치 환산	사회적기업의 사회 성과를 화폐 가치로 환산하는 사회 성과 인센티브(SPC) 제도를 실행하기 위한 사회 성과의 화폐 가치화 방법론 소개.
2	2019	지방자치단체의 사회성과보상사업(SIB) 활성화를 위한정책적 함의: 국내·외 SIB 사례를 중심으로	사회 성과 보상 사업(Social Impact Bond)의 국내·외 사례 조사를 통해 지방자치단체의 SIB 적용 및 활성화를 위한 시사점 제시.
3	2019	과학기술분야 정부 출연의 사회적 가치 제고와 성과측정 사례연구	과학 기술 분야 출연 5개 기관을 대상으로 사회적 가치의 개념, 범위를 살펴보고, 각 기관의 대표적인 사례 분석 및 연구 개발의 사회적 가치 측정을 위한 방안 검토.

번호	연도	연구 제목	연구 목적
4	2020	고용형 사회적 기업의 고용성과와 화폐가치 측정	고용형 사회적기업이 창출하는 사회적 가치인 고용 성과를 화폐 가치로 환산하여 측정하는 사회 성과 인센티브의 측정 사례와 측정 방법 소개.
5	2020	제품/서비스의 사회적 가치와 화폐화 측정	기업이 제품과 서비스를 통해 발생하는 사회적 가치 방법론 소개. 이해관계자 회계, 보수성, 즌거 시장 기준, 시중 차감, 미보상 성과의 원리를 적용하여 제품/서비스의 사회 성과를 화폐 가치로 측정할 수 있는 구체적인 방법론과 절차 제시.
6	2020	사회적 가치구현을 위한 부동산 공기업의 성과평가 지표에 대한 탐색적 연구	현재까지 논의된 사회적 가치에 대하여 살펴보고 부동산 공기업에 적용 상황에 대하여 고찰하고 이를 통하여 부동산 공기업에 특화된 사회적 가치 평가 지표에 대한 방향을 제시. 부동산 산업을 수행하는 공기업이 창출할 수 있는 사회적 가치에 대한 기준 제시
7	2020	사회적기업의 사회적 영향 측정도구 개발	사회적기업의 사회적 영향을 확인하고, 사회적기업의 활동을 평가할 수 있는 경험적 자료를 제공할 수 있는 타당도와 신뢰도를 갖춘 사회적기업의 사회적 영향 측정 도구 개발.
8	2020	사회경제적 가치 분석을 활용한 사회적기업 경영활동 중요 요인 분석	사회적기업에 대한 중요성에도 불구하고 실질적인 성과 평가가 이루어지지 않는 시점에서 사회적기업의 지원 정책과 성과의 관계를 명확히 분석하고, 성과 분야에 대한 집중적 지원 방향성 설정.
9	2020	한국형 사회적 금융 조성에 관한 연구: 사회성과연계 채권의 발행과 성과	사회적 금융 시장의 조성을 위해 국제적 동향 및 사회 성과 연계 채권에 대한 발행 규모와 성과 확인.
10	2020	기업의 사회적 성과 측정과 보고: 더블바텀라인의 실무 적용을 위한 탐색적 연구	기업의 사회적 가치 추구에 대한 대중의 관심이 증가함에 따라 기업의 사회적 성과를 실질적으로 측정하고 보고할 수 있는 방법을 제안. 특히 최근 대기업을 중심으로 확산되고 있는 이중 성과(Double Bottom Line, DBL) 개념을 기반으로 기업의 재무 성과와 사회 성과를 측정하고 보고하는 방법 모색.
11	2020	사회적 가치 측정방법의 특징 분석 및 최신 동향	사회적 가치(Social Value) 측정 방법의 발전 동향과 다양한 주체별(국제기구, 정부, 비영리 재단, 임팩트 투자 기관, 컨설팅 회사, 기업 아니셔티브) 측정 방법의 차이를 종합적으로 분석하고, 최근 개발된 사회적 가치 측정 방법의 특징을 체계적으로 정리.
12	2021	가상가치측정법을 이용한 한류지원정책의 고용효과 분석	한류 관련 사업체 설문 조사를 통한 가상 가치 측정법을 이용하여 새로운 한류 지원 정책 도입에 따라 예상되는 고용 효과를 정책 지원이 없었을 경우와 비교하여 정량적으로 평가하여 중요성과 경제적 가치 제시.
13	2021	사회적경제기업의 사회적 성과 측정에 관한 유형별 접근	국내 사회적경제 기업의 사회적 성과를 보다 정확하고 실질적으로 측정할 수 있는 방안 제시: SV가 의존하고 있는 사회 영향 투자 보고서 및 투자 기준(IRIS)이 개도국을 포함한 세계 사회적기업을 대상으로 9가지 산업 세타별로 측정 지표를 개발한 반면에 실제 사회적경제 기업이 추구하는 사회적 미션 유형에 따라 성과를 측정하여, 각 기업의 목적에 맞는 평가와 벤처마킹, 협력 촉진 방안 제안.
14	2023	임팩트 투자 결정요인에 관한 실증연구	임팩트 투자(impact investment)의 결정 요인을 실증적으로 분석하고, 임팩트 투자가 기존의 벤처 투자와 어떻게 차별화되는지 규명.
15	2023	기업의 사회적 가치 측정 사례를 통한 지속가능경영 활성화 방안 연구: 삼성과 SK그룹 사례를 중심으로	기업의 사회적 가치와 관련하여 국내에서 화폐 가치로 측정하여 공표하고 있는 삼성 및 SK그룹의 사회적 가치 측정 원칙 및 상세 내용을 비교하고 지속 가능 경영과 관련한 시사점에 대하여 논의.

* 연구의 목적은 해당 논문의 초록 내용을 기반으로 도출되었음.

2) 학술 연구 경향 및 한계

우선, 검토한 문헌들 다수는 성과를 조직이 보유한 자산, 자원, 또는 사회적 가치의 산출물로 개념화하고 있으며, 해당 성과를 수량화하거나 화폐 가치로 환산하는 데 중점을 두고 있다. 성과 측정은 주로 재정 지표, 사회적 가치 환산 금액 등으로 환원되는 경향을 보였다. 예를 들어, 공공 기관의 사회적 가치 지표를 개발하거나, 사회적기업의 영향력을 계량화하는 도구를 제시한 연구에서는 성과가 ‘무엇을 가졌는가’에 초점이 맞춰져 있었다. 반면, 변화에 대응하고 실행을 조정하며 적응할 수 있는 조직의 실행 역량(capacity)에 대한 기술은 제한적으로 나타났다.

둘째, 성과와 임팩트는 대부분 개별 조직 또는 단일 프로젝트를 중심으로 서술되는 경우가 일반적이다. 분석 대상 논문 다수는 특정 조직의 활동 결과에 중점을 두고 있으며, 이해관계자 간의 상호작용이나 협력 과정을 통한 공동 성과 창출에 대한 분석은 제한적이었다. 일부 연구에서는 이해관계자의 관점에서 조직의 사회적 성과를 수치화 하려는 시도가 있었으나 이러한 접근은 이해관계자 간의 상호작용이나 관계 형성 과정의 구조적 특성을 분석하는 데 초점을 맞추기보다는, 수혜 대상의 범위를 확대하거나 산출 성과의 총량을 정량적으로 제시하는 데 중점을 두는 경향이 있었다. 이는 조직 성과의 결과적 효과를 확장하는 방식이라고 볼 수 있다. 문헌 다수는 분석 단위를 개별 조직이나 특정 사업 영역으로 설정하고 있으며, 조직 간 협업이나 외부 파트너십을 통해 성과가 어떻게 생성되었는지에 대한 기술은 제한적이었다.

셋째, 검토한 문헌들 다수는 성과를 사전에 정의한 정량 지표 또는 환산 가능한 산출물 중심으로 측정하고 있으며, 사회 성과의 화폐 가치화나 사회 성과 보상 사업 모델과 같은 구조화된 틀을 적용하고 있다. 예를 들어, 사회 성과 인센티브와 관련된 연구에서는 이해관계자 회계나 준거 시장 기준과 같은 원리를 바탕으로 성과를 수치화하는 방법론이 제시되었고, 제품·서비스 단위의 사회적 가치를 측정한 연구에서는 가격 기반 및 비용 기반 추정 기법을 통해 성과를 환산하였다. 이러한 접근은 정량성과 비교 가능성을 제공하는 반면, 성과가 발생하기까지의 실행 맥락, 변화 과정, 조직 내 학습과 같은 동적 요소에 대한 분석 내용은 포함되지 않았다.

넷째, 성과 측정과 평가 도구는 대부분 국내외에서 활용되는 표준화된 지표 체계나 보편화된 평가 프레임에 근거하여 구성되고 있으며, 특정 조직이 처한 제도적 조건, 지역성, 또는 사회문화적 맥락을 구조적으로 반영하려는 시도는 제한적이다. 평가 도구의 적용은 계량화와 분석 가능성을 제고하였지만, 맥락 민감성을 고려하기 어렵다. 연구에서는 이해관계자 특성을 고려하였으나, 그 논의는 분석 모델 전반에 통합되어

논의하였다고 보기 어렵다.

마지막으로 검토된 문헌의 대부분은 성과를 선형적 결과 사슬 구조(예시: Logic Model)에 따라 설명하며, 투입 – 활동 – 산출 – 성과의 일방향 흐름을 기반으로 설계되고 있다. 이러한 분석 구조는 피드백, 경로의 다양성, 상호작용 효과 등 복잡한 인과 관계 구조를 반영하는 데 한계를 드러낸다. 예를 들어, 사회 성과 보상 사업 관련 논문들은 성과 지급 방식과 계약 구조를 기술하였으나, 성과가 다중 요인 간의 상호작용과 비선형 경로를 통해 형성되는 과정을 구조적으로 해석하지 않았다.

2. 실천적 논의: 실천 현장 보고서의 내용 분석 결과

2015년 1월부터 2025년 1월까지 발간된 국내 현장 보고서 가운데, 비영리 조직 및 관련 주체들이 성과(Performance)와 임팩트(Impact)를 측정·보고한 보고서 9건을 분석 대상으로 선정하였다. 선정된 9건의 보고서는 해당 사업의 주체를 기준으로 비영리 조직, 사회적기업, 임팩트 투자 기관, 기업 재단으로 분류하였다. 일부 보고서에서는 측정 주체가 혼합된 양상을 보이기도 하나 본 연구에서의 분류는 분석의 편의와 비교 가능성을 확보하기 위한 범주화 과정이며, 개별 사례의 속성이 완벽히 반영되지 않더라도 성과 및 임팩트에 관한 현장의 전반적인 동향을 파악하는 데에는 무리가 없을 것으로 판단된다.

〈표 7〉 해당 기간 검색된 현장 보고서의 측정 주체별 분류

비영리 조직	사업 수행 기관: 엔젤스헤이븐 임팩트보고서 (2023) 사업 수행 기관: 아름다운재단 자립준비청년 임팩트보고서 (2023) 재정 지원 기관: 열매나눔재단 예비창업가 인큐베이팅 성과공유 자료집 (2019)
기업 및 기업 재단	재정 지원 기관: 스마일게이트 청소년부모지원사업 임팩트보고서 (2023) 재정 지원 기관: 브라이언임팩트 임팩트그라운드 성과보고서(2023) 재정 지원 기관: 사회적가치연구원(이하 CSES) 임팩트 파운데이션 포지션 페이퍼 (이하 임팩트 파운데이션 보고서) (2021) 재정 지원 기관: 아산나눔재단 비영리스타트업 프로젝트 결과보고서(2024)
임팩트 측정 및 투자 기관	임팩트 측정 및 투자 기관: 임팩트스퀘어 임팩트 리포트 (2023) 임팩트 측정 및 투자 기관: 인비저닝 파트너스 임팩트 리포트 (2025)

* 분석 대상 기관은 '사업 수행 기관'과 '재정 지원 기관' 등으로 구분하였으며, 두 역할을 병행하는 경우에는 상대적으로 비중이 큰 역할을 기준으로 분류함.

선정된 보고서는 측정 주체와 목적, 측정 개념 및 정의, 측정 지표와 방법의 세 가지 범주로 분석해보았다.

1) 현장 보고서 분석 내용

9건의 현장 보고서에 나타난 임팩트 측정의 주체와 목적은 크게 재정 지원 조직이 직접 임팩트를 측정한 경우와 지원받은 사업 수행 조직이 임팩트를 측정한 경우로 구분할 수 있다. 일부는 재정 지원 조직과 사업 수행 조직이 협력하여 성과를 기술하기도 하지만, 본 연구에서는 주도적으로 임팩트를 측정한 주체에 따라 분류하였다. 사업 수행 조직 중심 보고서에서는 프로그램을 운영한 기관이 직접 성과를 측정하였다. 예를 들어, 「엔젤스헤이븐 임팩트보고서」는 해당 기관이 수행한 사업의 성과를 자체적으로 측정하였다. 반면, 재정 지원 조직 보고서에서는 기부 재단이나 중간 지원 조직이 자신이 지원한 사업들의 임팩트를 측정하였다. 이 경우 측정의 목적은 개별 사업 성과를 넘어, 재단 차원의 지원 활동이 창출한 사회적 가치와 파급 효과를 확인하는 데 있다. 재정 지원 기관으로서 「스마일게이트 청소년부모지원사업 임팩트보고서」는 재단법인 스마일게이트가 청소년 부모 지원 사업의 내용과 사업이 이룬 임팩트에 대해 기술하였다. 재정 지원 기관이 직접 성과를 수집·분석하여 재단의 전략적 방향성을 보여주는 것이다.

임팩트 측정의 목적은 참여 조직들의 성과를 종합적으로 드러내고 이를 외부 이해관계자와 소통함에 있다. 측정의 목적은 크게 세 가지로 구분해 볼 수 있다. 첫째, 외부 이해관계자(정책 결정자, 투자자, 후원자 등)와의 소통을 주요 목적으로 하여 성과를 공유한다. 둘째, 임팩트 측정을 자원 배분과 투자 전략에 직접 연계함으로써, 실질적인 자원 유치와 활용에 초점을 둔다. 예를 들어, 「브라이언임팩트 임팩트그라운드 성과보고서」는 혁신 조직들의 성과를 통합적으로 측정·보고함으로써, 사회 문제 해결 성과를 설득력 있게 전달하고 궁극적으로 대규모 자원(Big Bet)을 유치하는 데 목적을 둔다. 임팩트 투자 기관의 경우 측정과 투자가 구조적으로 긴밀히 연계되는 특성을 보인다. 「인비저닝 파트너스 임팩트 리포트」는 명확한 측정 목표와 지표를 바탕으로 성과를 도출하며, 이를 통해 국제 비교 가능성을 확보하고 투자자 신뢰를 강화한다. 마찬가지로 「임팩트스퀘어 임팩트 리포트」 역시 개별 조직의 과제·지표·성과를 분석하면서, 투자 분석과 연계된 임팩트 확장 및 새로운 임팩트 발굴을 분명한 목표로 제시한다. 마지막으로 학습 및 공동 성장 지향형 보고서에서는 측정의 주체가 명확히 단일화되지는 않는다. 다만 임팩트 측정을 위해 학습하는 네트워크를 이끄는 주체는 존재하며 다수 조직이 참여하는 협력 구조 속에서 성과 개념을 함께 정의하고 측정하는 경향이 나타났다. CSES 임팩트 파운데이션 보고서는 참여 조직별로 서로 다른 프레임워크를 실험·활용하였고, 그 결과를 종합적으로 보여주었다. 측정 목적은 단순히 성과

를 외부에 보고하는 것이 아닌, 참여 조직 간 학습(learning community)과 임팩트 전략의 고도화에 목적을 두고 있다.

다수의 조직들은 성과를 단순히 정량적 지표로만 제시하기보다, 정성적 사회적 변화를 함께 보여주는 방식을 채택하고 있다. 이는 실제 사업 수행 과정에서 다양한 지표를 상호 보완적으로 활용함으로써, 사업 결과의 객관적 수치와 사회적 의미를 동시에 드러내려는 시도로 이해할 수 있다. 예를 들어, 「엔젤스헤이븐 임팩트보고서」는 자립 지원 프로그램의 상담 횟수와 참여자 수와 같은 정량적 실적을 제시하면서도, 임팩트를 “실적이 아닌 목적을 드러내는 데이터”로 규정하였다. 이를 통해 단순한 성과 집계를 넘어 기관의 미션과 비전 달성을 여부라는 정성적 변화를 확인하고자 하였다. 「열매나눔재단 예비창업가 인큐베이팅 성과공유 자료집」 역시 예비 사회적기업가의 역량 강화를 성과의 핵심으로 설정하고, 창업가 배출 수, 교육 시간, 멘토링 참여도와 같은 정량적 지표를 활용하면서 동시에 사회 문제 해결 역량이라는 정성적 임팩트를 강조하였다. 「브라이언임팩트 임팩트그라운드 성과보고서」는 임팩트를 “사회 문제 해결의 증거 기반”으로 규정하고, 이를 통해 혁신 조직의 성과를 외부 이해관계자와 공유하며 사회적 설득력을 확보하는 도구로 활용하였다. 「아산나눔재단 비영리스타트업 프로젝트 결과보고서」는 기관별 성과 지표를 정의하여 임팩트를 측정하였다. 임팩트는 단체의 성장과 사회 문제 해결 기여를 동시에 평가할 수 있는 구조로 제시되었는데, 이는 개별 단체의 성장과 생태계적 확장성을 함께 고려한 것이다. 「CSES 임팩트 파운데이션 보고서」는 임팩트를 특정 지표나 개념으로 확정하지 않고, 참여 조직과 함께 다양한 프레임워크(예시: 변화 이론, 생태계 이론 등)를 실험하고 있다. 임팩트 측정은 단일 정의에 고정되지 않고, 조직이 학습조직으로서 성과와 임팩트의 의미를 탐색하고 재구성하는 과정이다. 이러한 다양성은 임팩트가 하나의 고정된 결과물이 아니라, 조직 간 학습과 전략적 개선을 촉진하는 지속적 탐구 과정으로 개념화하는 것이다.

현장 보고서에서 나타난 측정 지표와 방법은 크게 두 가지 흐름으로 구분된다. 하나는 단일 사업 보고서에서 활동량과 참여자 변화를 세밀하게 포착하는 정량·정성 지표 중심의 접근이며, 다른 하나는 다수 조직의 개별 지표를 종합하거나 국제 프레임워크와 연계하는 방식이다. 단일 사업 중심의 보고서에서는 정량적 지표와 정성적 지표를 통해 참여자의 변화를 보여주고 한다. 「아름다운재단 자립준비청년 임팩트보고서」는 임팩트를 측정할 때 참여자 수 및 활동 횟수와 같은 정량적 지표뿐만 아니라 참여자의 인터뷰를 통해 ‘쉼의 가치’나 ‘자기 성찰’ 같은 개인적 회복의 경험과 사회적 주체로서의 목소리를 내며 정책과 사회적 담론에 영향을 미친 변화 같은 정성적 지표까지도 측정하였다. 따라서 임팩트는 개인의 삶의 질 향상과 사회적 참여 확장까지도 임팩

트로서 측정한 것이다. 「아산나눔재단 비영리스타트업 프로젝트 결과보고서」는 성과 측정에 있어 각 단체의 주요 활동을 기반으로 정량 및 정성 평가를 통해 측정한다. 각 조직이 개별 프로젝트를 기반으로 Core Impact KPI를 설정하여 정량적 지표(참여자 수, 네트워크 구축 성과 등)와 정성적 지표(조직 성장 서사, 역량 강화 경험 등)를 아울러 측정하였다.

표준화 도구 기반 모델은 임팩트 투자 기관과 글로벌 연계성이 강한 조직에서 확인되었다. 「인비저닝 파트너스 임팩트 리포트」와 「임팩트스퀘어 임팩트 리포트」 모두 SDGs 및 세부 타깃을 기준으로 지표를 설정하고, 투자 조직의 활동이 국제적 의제와 어떻게 정합성을 이루는지를 측정하였다. 이는 임팩트를 글로벌 비교 가능한 언어로 제시하여 국제 파트너십 및 투자자를 위한 커뮤니케이션을 하기 위함이다. 「CSES 임팩트 파운데이션 보고서」와 같은 학습·공동 성장형 보고서는 특정 지표나 방법에 국한되지 않고, 참여 조직들이 다양한 프레임워크를 병렬적으로 실험하였다. 예를 들어 조직 모델을 활용하여 활동-산출-성과-임팩트의 단계를 구조화하여 지표를 생성하거나 변화 모델, 이해관계자 맵핑, 설문조사, 심층 인터뷰, 통계 분석 등 다양한 방법론을 활용하는 등 조직들이 자신의 상황에 맞게 임팩트를 정의하고 측정하였다. 이러한 접근은 지표의 일관성 확보에는 한계가 있으나, 조직 간 학습을 촉진하고 향후 표준화 방향을 탐색하는 데 의의가 있는 것이다.

현장 보고서 범주별 경향의 수준에는 차이가 있으나 전반적 경향성을 다음과 같이 요약해볼 수 있다.

〈표 8〉 성과와 임팩트 측정의 경향성

보고서명	측정 주체 및 목적	측정 내용	측정 지표 및 방법
엔젤스헤이븐 임팩트보고서 (2023)	단일 조직 / 조직 사업의 목적 달성을 위한 데이터 발굴	“인간다운 삶과 연계하여 사회에, 아동 양육에, 자립 준비 청년들에게 의미 있 는 변화, 즉 건강한 사회 구성원으로 살 아갈 수 있는 경험의 재구성”	<ul style="list-style-type: none"> 정량: 상담 횟수, 참여자 수 등 정성: 자립 경험 사례 평가
아름다운재단 자립준비청년 임팩트보고서 (2023)	단일 조직 / 사업 참여자 및 사회적 가치의 변화	<ul style="list-style-type: none"> 사업 및 캠페인 사업별로 임팩트 정의 캠페인 임팩트: “스스로 앞장서 목소 리를 내며 변화를 이끄는 자립 준비 청년이 등장하고 자립 준비 청년들의 목소리가 공명하며 확산되며, 모두를 위한 사회 변화의 방향이 된다” 사업 임팩트: “자립 준비 청년 삶의 질 향상 및 사회적 참여 확장” 	<ul style="list-style-type: none"> 정량: 참여자 수, 활동 횟수 정성: 인터뷰 및 사례 등 평가
열매나눔재단 예비창업가 인큐베이팅 성과공유 자료집 (2019)	다수 조직 / 예비 사회적기업 창업가 역량 강화 성과 외연화	성과: “교육, 멘토링, 창업가 배출을 기 반으로 예비 창업가의 역량 강화”	<ul style="list-style-type: none"> 정량: 인큐베이팅 교육 시간, 담임 멘토링 시간, 전문 멘토링 시간, 지원 금액 정성: 참여 후기 일 부 기관 사례 공유
스마일게이트 청소년부모 지원사업 임팩트보고서 (2023)	단일 조직 / 프로그램의 임팩트 측정 및 외연화	<ul style="list-style-type: none"> “미래 세대 사각지대 문제를 해결하 기 위한 스마일 이니셔티브 추진” “청소년의 보호, 자립, 친유를 위한 통 합적 지원 및 커뮤니티 형성을 목표로 사업 수행 성과 및 사회적 가치 기여” 	<ul style="list-style-type: none"> 정량: 참여자 수, 지원 사업 건수 등 정성: 이해관계자 사례 평가
브라이언임팩트 임팩트그라운드 성과보고서 (2023)	다수 조직 / 다수 조직의 성과를 기반으로 통합적 임팩트 측정을 통한 자원 발굴 및 활용	“혁신 조직이 사회 문제를 해결해 나가 는 과정에서 만들어지는 실질적 변화를 측정함으로써 임팩트에 대한 사회적 이 해와 지지를 만들어 가고자 합니다”	<ul style="list-style-type: none"> 정량 및 정성 지표 를 기반으로 개별 조직의 사회 변화 경로(해당 조직 생 성) 평가
CSES 임팩트 파운데이션 보고서 (2019)	다수 조직 / 학습 공동체 기반 임팩트 정의 및 측정을 통한 생태계 역량 강화	“임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하 는 실무자의 변화, 임팩트 측정을 통한 조직의 변화, 임팩트 측정 생태계의 변화”	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 프레임워크 를 통해 개별 조직 별 임팩트 정의 및 측정 설문, 데이터, 인터 뷰 등을 활용하여 변화 이론, 이해관 계자 맵핑, 생태계 이론 등에 기반하여 측정

보고서명	측정 주체 및 목적	측정 내용	측정 지표 및 방법
아산나눔재단 비영리스타트업 프로젝트 결과보고서 (2024)	다수 조직 / 참여 조직별 성과 설정 및 측정을 통한 생태계 임팩트 측정 및 외연화	“비영리 조직이 사회 문제 해결의 실험 을 통해 수혜자와 지역사회, 조직 내부 에 새로운 관계와 인식의 변화를 만들 어가는 생태계의 변화 과정을 임팩트 로 측정”	• 개별 조직별로 성과 측정 • 정량 및 정성 평가
임팩트스퀘어 임팩트 리포트 (2023)	임팩트 투자 관련 임팩트 측정 기관 / 투자를 위한 임팩트 관리 및 전략 발굴	“투자 기업이 해결하고자 하는 사회 문제 정의 및 이에 대한 솔루션 정의 를 바탕으로, 해당 기업이 창출하는 사회적 가치”를 정의	SDGs를 통한 세부 목표 설정 및 정량 제시
인비저닝 파트너스 임팩트 리포트 (2025)	임팩트 투자 관련 임팩트 측정 기관 / 투자를 위한 임팩트 관리 및 전략 발굴	“잠재 투자 기업이 해결하려는 사회 문제가 인비저닝의 주요 임팩트 도메인 안에 해당되는지 판단”하여 임팩트 정의	SDGs를 통한 세부 목표 설정 및 정량 제시

2) 현장 보고서 경향성 및 한계

이론적 측면에서 성과를 조직이 보유한 자산·자원 또는 사회적 가치의 산출물로
개념화하며 수량화와 화폐 가치 환산에 집중하고 있는 반면, 현장 보고서는 측정 주체
(단일 및 다수) 및 사업 참여자와의 상호작용을 통해 실행 과정을 기술하며 과정 및 결
과를 통해 산출된 변화에 초점을 맞추는 경향을 보인다. 「아름다운재단 자립준비청년
임팩트보고서」, 「엔젤스헤이븐 임팩트보고서」, 「스마일게이트 청소년부모지원사업 임
팩트보고서」 모두 측정 주체, 사업 참여 단체 및 대상자를 통해 산출된 정량적, 정성적
데이터를 기반으로 참여자의 내·외적 변화를 정의 및 측정하고 있다. 지원 사업 수행
횟수, 참여자 수 등 외적 성과를 측정하는 것뿐만 아니라 참여자를 통한 정성 데이터
를 통해 자기 성찰, 사회 참여 등과 같은 내적 변화 및 사회적 목소리의 확대를 임팩트
로 제시하였다. 이는 기존의 문헌에서 지적하는 것과는 다르게 현장의 임팩트 보고서
는 사업의 맥락과 참여자의 질적 변화를 모두 고려하여 임팩트를 정의하고 측정하고
있다.

또한 학술 연구들은 주로 개별 조직 또는 단일 프로젝트 성과 및 임팩트를 측정하고 있는 연구물이거나 그러한 연구물의 동향을 분석하고 있다. 그런데 일부 현장 보고서는 사업의 임팩트를 다수 조직의 협업을 통해 이끌어내는 것으로 개념화하여 사업을 수행하고 측정하려는 시도를 보였다. 「브라이언임팩트 임팩트그라운드 성과보고서」는 측정 주체와 참여 조직이 함께 성과를 통합, 분석하여 외연화하고 이를 정책 결정자와 기부자 등 이해관계자에게 전달하는 선순환을 이끌어내는 것이다. 이러한 과정은 대규모 자원 발굴의 전략이 된다. 이러한 성과와 임팩트의 개념화와 측정 사례는 다양한 이해관계자 네트워크를 통해 ‘공동의 임팩트 창출’을 모색하는 현장적 실천을 반영하고 있다. 더불어 일부 보고서에서는 조직 생태계적 확장성을 고려한다. 「아산나눔재단 비영리스타트업 프로젝트 결과보고서」는 개별 단체가 설정한 Core Impact KPI를 분석하는 동시에, 그것이 생태계 차원의 확산 가능성과 어떻게 연결되는지를 제시하고자 한다. 이는 조직 내부에 국한되었던 성과 분석을 넘어, 생태계 전반의 성과 및 임팩트로 정의하는 시도인 것이다.

마지막으로, 표준화된 지표나 보편화된 평가 프레임을 주로 활용하는 기존 학술 연구의 경향과 달리, 현장 보고서에서는 사업이 위치한 구체적 맥락과 실행 환경을 적극적으로 반영하려는 시도가 확인된다. 「열매나눔재단 예비창업가 인큐베이팅 성과공유 자료집」은 ‘사회적기업가 역량 강화’를 핵심 성과로 정의하며, 사회적기업의 성과를 조직을 이끄는 주체의 역량으로 보는 것이다. 이는 성과 달성이 단순히 산출물이 아닌, 현장에서 어떤 역량이 성장해야 의미 있는 성과가 도출될 수 있는지를 분석한 결과로 볼 수 있다. 「CSES 임팩트 파운데이션 보고서」에서도 로직 모델, 이해관계자 맵핑, 심층 인터뷰 등 다양한 프레임워크를 사용하여 현장 및 해당 조직의 사업을 고려하여 임팩트를 개념화하고 측정한다. 이는 현장 보고서가 지향하는 가장 큰 장점이며, 기존 연구들이 초점을 두는 표준화·계량화 중심의 접근과 구별되는 차별적 특징이다.

V. 맷음말

비영리 생태계 내 공익을 위해 활동하는 조직의 성과 측정은 사회 의제를 발굴하고 해결 방안을 모색하는 과정만큼 오랜 시간 동안 중요한 과제로 다뤄져왔다. 비영리 조직의 활동은 다양한 재원, 내·외부 이해관계자, 무형의 자산 등 복합적 요인에 의해 영향을 받으며 이들 요인 간 상호작용 또한 성과에 유의미한 영향을 미친다. 이에 따라 성과를 정의하고 측정하는 방식 역시 단일화되기 어려우며, 다양한 방식의 개념화와 시도가 이루어지고 있다. 이러한 비영리 조직의 경향으로 인해 비영리 조직의 성과를 어떻게 측정할지에 대해 명확한 답이 없는데 이는 첫째, 비영리 조직용 성과 측정 시스템 설계에 관한 연구가 충분하지 않고, 둘째, 비영리 조직에서 성과 결과를 측정하기가 어렵기 때문이라는 논의가 제기되어 왔다(Moxham, 2009; Treinta et al., 2020 재인용).

이러한 한계 속에서 2015년부터 2025년까지 발표된 학술 연구를 분석한 결과 ‘사회적 가치’, ‘사회적기업’, ‘사회적 가치 측정’이 연구의 핵심 키워드로 가장 높은 빈도를 보였다. 이는 기존 전통적인 비영리 조직의 성과 측정과 함께 사회적 기업의 성장 및 비영리 섹터 내 성과 측정의 요구가 증가함을 반영한 것이다. 특히 2018년부터 2020년 사이에는 이러한 경향이 더욱 두드러지게 나타났으며, 투입과 산출 간의 명확한 인과 관계를 기반으로 한 정량적 측정과 사회적 가치의 화폐화 가능성을 적극적으로 탐색하는 연구들이 증가하였다. 이러한 흐름을 토대로 개발된 측정 모형과 제안된 방법론은 단순히 성과를 평가하는 데 그치지 않고, 성과 결과를 기반으로 한 재원의 재투자 및 배분 전략까지 고려하는 것이다. 전통적 비영리 조직의 시도는 이후 영리 및 하이브리드 조직의 성과 측정에도 이어졌다. 성과는 임팩트와 사회적 가치라는 용어와 함께 사용되기도 하였다. 이는 사회적 가치 측정 및 평가의 기원이 전통적으로 공공서비스 제공을 해온 정부와 공익 재단, 비영리 조직 등 공공 부문에서 볼 수 있으며(정아름 외, 2020) 비영리 조직이 측정하고자 했던 성과와 맞닿아 있는 것이다. 사회적 가치 측정의 경우 사회적기업 및 기업의 사회 공헌 활동에서 발견되었다. 2015~2025년 성과 측정 연구의 대상은 초기의 전통적 비영리 조직에서 점차 사회적기업, 하이브리드 조직, 그리고 사회 공헌 활동을 수행하는 일반 영리 기업으로 이동하고 있는 추세이다. 전통적 비영리 조직을 대상으로 한 연구는 15개 주요 논문에서는 나타나지 않았기에 연구가 급격히 감소한 것으로 예상되는데 이는 이재완 & 강병노(2021)의 분석

에서도 확인되듯, 2010년대 중반 이후 비영리 조직 중심의 성과 연구가 축소되고 있다는 흐름과 일치한다. 이러한 변화는 고용 창출, 투자 유치, 수익 구조와의 연결 등 경제적·전략적 결과 도출을 추구하는 경향과도 맞물린다. 즉, 이해관계자 소통, 전략적 방향 설정, 사회적 투자 유도 등 보다 복합적인 기능을 수행하는 도구로 변화하는 것이다. ‘사회 성과’, ‘성과 측정’, ‘사회 성과 인센티브’ 등의 키워드는 사회적 가치를 구체적인 수치와 모형으로 환산하려는 시도를 반영한다. 동시에 ‘기업의 사회적 책임’, ‘임팩트 투자’, ‘사회적 금융’, ‘더블 바텀 라인(Double Bottom Line)’ 등은 재무 성과와 사회 성과의 통합적 접근에 대한 탐색을 위한 기업의 시도도 보인다. 이는 기업이 사회적 가치를 실질적 방식으로 실현하려는 방향으로 해석해볼 수 있다. 동일한 시기(2015~2025)에 발간된 국내 현장 보고서의 분석 결과, 성과와 임팩트 측정의 경향은 보다 맥락적이고 실천적인 방식으로 전개되었다. 단일 조직 중심의 보고서들은 성과 측정의 주체가 곧 사업 수행 기관 자체이기에 사업의 성과 및 임팩트를 다각도로 개념화하고 분석하려는 시도를 보였다. 「스마일게이트 청소년부모지원사업 임팩트보고서」는 청소년 부모 지원 사업의 실행 과정을 바탕으로, 정량적 지표(참여자 수, 지원 횟수)와 함께 참여자의 회복 경험과 자기 성찰과 같은 질적 변화를 임팩트로 개념화하거나 「엔젤스헤이븐 임팩트보고서」 역시 상담 횟수, 참여자 수 등의 실적을 제시하는 데 그치지 않고, 이를 “실적이 아닌 목적을 드러내는 데이터”로 재구성하여 조직의 미션과 비전 달성을 여부를 평가하는 도구로 활용하고 있다. 「열매나눔재단 예비창업가 인큐베이팅 성과공유 자료집」은 사회적기업가 역량 강화를 성과의 핵심으로 설정하고, 창업가 배출 수, 교육 시간, 멘토링 참여율 등과 같은 지표를 통해 이를 측정하였다. 이는 성과 달성이 단순한 결과물이 아니라 조직을 이끄는 주체의 역량 강화 과정과 연결되어있다는 맥락을 반영한 것이다. 다수 조직이 참여하는 보고서에는 협력적 차원으로 임팩트를 확장하였다. 「브라이언임팩트 임팩트그라운드 성과보고서」는 혁신 조직들의 성과를 종합하여 임팩트를 “사회 문제 해결의 증거 기반”으로 규정한다. 「아산나눔재단 비영리스타트업 프로젝트 결과보고서」는 개별 조직의 활동과 이들이 설정한 Core Impact KPI를 종합 분석하여 개별 조직의 성장을 생태계적 확산 가능성으로 측정하였다. 「CSES 임팩트 파운데이션 보고서」와 같이 학습 및 공동 성장형 보고서의 경우, 임팩트의 정의와 지표가 단일화되어 있지 않을 뿐만 아니라 참여 조직과의 상호 작용을 통해 함께 학습하며 다양한 프레임워크로 실험하였다. 이러한 접근은 임팩트와 성과 측정을 정형화된 절차에 국한하지 않고, 현장의 맥락과 조직 간 학습 과정을 반영하는 ‘동적’이며 ‘진화’하는 방식으로 수행되고 있음을 반영한다. 따라서 현장 보고서는 성과와 임팩트를 조직 및 사업의 맥락, 참여자의 측정 가능한 성과와 서술적 경

험, 그리고 네트워크 확산 등 다차원적 요소를 통해 구성하려는 시도를 보인다. 이는 성과와 임팩트를 고정된 지표로 환원하기보다는, 조직적 학습과 협력적 사회 변화의 동적 과정으로 이해해야 함을 시사한다.

이러한 비영리 생태계 성과 및 임팩트 측정에 관한 분석은 다음과 같은 시사점을 갖는다. 첫째, 사회적 성과와 임팩트는 본질적으로 구분되는 새로운 흐름이라기보다, 비영리 조직이 오랫동안 추구해온 공익적 활동과 궤를 같이하는 개념이다. 따라서 임팩트 측정 논의는 기존 비영리 조직의 성과 측정 경험과 단절적으로 이해되기보다는 연속선상에서 해석될 필요가 있다. 둘째, 비영리 조직 생태계는 성과 및 임팩트 측정의 목적을 보다 명확히 할 필요가 있다. 현장 보고서들이 보여주듯이, 임팩트는 단순히 결과 산출이 아니라 이해관계자 설득, 전략적 방향 모색, 학습 공동체 형성 등 다양한 목적을 지닌다. 따라서 “이 임팩트가 무엇을 의미하는가”를 사회적 성과의 맥락에서 분명히 정의하는 작업은 여전히 필요하다. 셋째, 분석 단위의 명확화가 요구된다. 프로그램 단위의 성과 측정은 곧 조직 성과와 직결될 수 있으므로, 연구와 실천 모두에서 측정의 단위, 프로그램, 조직, 혹은 생태계 차원을 분명히 밝히는 것이 중요하다. 이를 통해 개별 조직의 성과와 집합적 성과가 어떻게 연결되는지에 대한 이해가 가능하며 이해관계자와의 소통에도 도움이 될 것이다. 넷째, 조직 스스로의 평가 역량이 강화되어야 한다. 기존 연구에서 지적되듯, 재정 지원자는 결과를 수치화하여 확인하는 데 그치지 않고(Carman, 2011; Ebrahim & Rangan, 2014), 조직이 이러한 정보를 어떻게 활용해 역량을 강화하는지를 지원할 필요가 있다.

그러나 동시에 비영리 생태계 내에서 활동하는 조직은 재정 지원자의 요구에 수동적으로 반응하는 차원을 넘어, 필요하다면 화폐 가치 환산을 과감히 포기하고도 자율적이고 주체적인 임팩트 측정 방식을 선택할 수 있어야 한다. 이는 임팩트가 외부 요구에 의해 강제되는 지표가 아니라, 조직의 사명과 전략적 맥락에 부합하는 도구여야 함을 의미한다. 결국 성과와 임팩트 측정은 단순히 산출물을 계량화하는 절차가 아니라, 조직과 이해관계자들이 사회적 의제를 공동으로 인식하고 협력적 해결을 모색하는 과정 속에서 임팩트를 이끌어 낼 수 있는 것이다. 따라서 향후 비영리 조직의 성과 및 임팩트 측정은 정량적 지표와 맥락적 이해의 균형, 개별 및 공동성과의 연계, 재정 지원자의 역할과 조직 주체성 간의 균형이라는 과제를 바탕으로 지속적으로 발전해 나가야할 것이다.

참고 문헌

- 강철희 · 김희성(2001). 복지 비영리 조직의 이사회 기능 효과성과 조직성과에 관한 연구: 한국 사회복지공동모금회를 중심으로. *한국사회복지학*, 44, 7–35.
- 고병기, 김다혜, & 성창수. (2023). 임팩트 투자 결정요인에 관한 실증연구. *벤처창업 연구*, 18(3), 1–15.
- 김민정, & 박성민. (2014). 한국 비영리조직의 성과평가체계 개선방안에 관한 연구: 성과평가와 메타평가의 타당성 검증을 중심으로. *한국행정학보*, 48(3), 463–497.
- 김성철, & 박인서. (2019). 과학기술분야 정부 출연(연)의 사회적 가치 제고와 성과측정 사례연구. *사회적기업연구*, 12(3), 63–91.
- 김정욱, 진성만, & 여관현. (2019). 지방자치단체의 사회성과보상사업(SIB) 활성화를 위한 정책적 함의: 국내 · 외 SIB 사례를 중심으로. *사회적기업연구*, 12(2), 45–80.
- 김정인(2018). 사회적 가치 실현을 위한 공식가치에 관한 서론적 연구: 포용적 성장을 중심으로. *한국인사행정학회보*, 17(1), 57–83.
- 김현희. (2008). 비영리 사회복지조직의 성과관리시스템에 대한 비교 연구. *한국사회복지행정학*, 10(3), 1–30.
- 김형중, 이호영, & 최동준. (2023). 기업의 사회적 가치 측정 사례를 통한 지속가능 경영 활성화 방안 연구: 삼성과 SK그룹 사례를 중심으로. *윤리경영연구*, 23(1), 71–97.
- 노연희. (2006). 사회복지조직에서 성과(outcome)의 의미와 중요성. *한국사회복지행정학회 추계 학술대회 Workshop* 자료집, 15–60.
- 라준영, 김수진, & 박성훈. (2018). 사회성과인센티브(SPC)와 사회적 기업의 사회적 가치측정: 사회성과의 화폐가치 환산. *사회적기업연구*, 11(2), 133–161.
- 라준영. (2018). 우리나라 사회영향투자 시장의 현황과 과제. *중소기업연구*, 40(1), 85–112.
- 라준영. (2020). 고용형 사회적 기업의 고용성과와 화폐가치 측정. *사회적기업연구*, 13(2), 99–123.

- 라준영. (2020). 제품/서비스의 사회적 가치와 화폐화 측정. *사회적기업연구*, 13(3), 167–192.
- 손원익, & 박태규. (2013). 공익법인 관리체계의 근본적 개선방안. *한국조세재정연구원 연구보고서*.
- 은정, 신보연, & 유선종. (2020). 사회적 가치구현을 위한 부동산 공기업의 성과평가 지표에 대한 탐색적 연구. *부동산경영*, 22, 189–208.
- 양용희, & 조성희. (2020). 사회적기업의 사회적 영향 측정도구 개발. *사회적기업연구*, 13(3), 249–274.
- 오선정, & 김태영. (2021). 가상가치측정법을 이용한 한류지원정책의 고용효과 분석. *문화산업연구*, 21(1), 51–59.
- 이재완, & 강병노. (2021). 비영리 조직의 성과에 관한 연구동향 분석: 사회복지분야를 중심으로. *NGO연구*, 16(3), 299–339.
- 이창원, & 김진동. (2020). 사회경제적 가치 분석을 활용한 사회적기업 경영활동 중요 요인 분석. *한중경제문화연구*, 15, 23–41.
- 임현묵 · 서진선 · 최우석(2018). 의료복지 사회적협동조합에서 비재무요인이 재무 성과에 미치는 영향: BSC 기법을 중심으로. *사회적기업연구*, 10(2), 61–92.
- 장종익. (2021). 사회적경제기업의 사회적 성과 측정에 관한 유형별 접근. *지역발전연구*, 30(2), 77–107.
- 정아름, 허승준, 송기광, & 김보영. (2020). 사회적 가치 측정방법의 특징 분석 및 최신 동향. *Korea Business Review*, 24(3), 145–171.
- 조영복. (2020). 한국형 사회적 금융 조성에 관한 연구: 사회성과연계채권의 발행과 성과. *사회적기업연구*, 13(1), 149–165.
- 조일형. (2020). 기업의 사회적 성과 측정과 보고: 더블바텀라인의 실무 적용을 위한 탐색적 연구. *지식경영연구*, 21(2), 1–19.
- 최영준, & 유정민. (2023). 비영리스타트업의 정의와 특성에 관한 연구: 유사조직과의 비교를 중심으로. *한국행정논집*, 35(3), 255–285.

Akwetey, J. F., Ricci, L., Ruff, K., & Zaredorhi, F. (2024). Impact measurement among social purpose organizations: Which practices are associated with useful, non-burdensome impact measurement. *Social Enterprise Journal*, 21(2), 270–293.

- Alkire, L., Hesse, L., Raki, A., Boenigk, S., Kabadayi, S., Fisk, R. P., & Mora, A. (2025). From theory to practice: A collaborative approach to social impact measurement and communication. *European Journal of Marketing*, 59(6), 1469–1481.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejm-04-2024-0321/full/html>
- Baruch, Y., & Ramalho, N. (2006). Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 39–65.
- 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(1S), 313S–352S.
- Carman, J. G. (2011). Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 34(3), 350–377.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. UC Berkeley Working Paper Series.
<https://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>
- 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.
- Kah, S., & Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: A systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 381–402.
<https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2020-0027>
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353–370.
- Kelly, D., & Lewis, A. (2009). Human service sector nonprofit organization's social impact. *Business Strategy Series*, 10(6), 374–382.

- Lindgren, L. (2001). The non-profit sector meets the performance-management movement. *Evaluation*, 7(3), 285–303.
- Ma, C., Qirui, C., & Lv, Y. (2023). One community at a time: Promoting community resilience in the face of natural hazards and public health challenges. *BMC Public Health*, 23(1), 2510.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. In R. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora (Eds.), *Environmental management accounting and supply chain management* (Vol. 27, pp. 171–202). Dordrecht: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8
- MacIndoe, H., & Barman, E. (2012). How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits: Exploring a multidimensional measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716–738.
- Nordin, N., Kahtibi, A., & Ferdous Azam, S. M. (2024). Nonprofit capacity and social performance: Mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*, 74, 171–225.
- OECD & European Union. (2024). *Measure, manage and maximise your impact: A guide for the social economy*. Local Economic and Employment Development (LEED). Paris: OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/2238c1f1-en>
- 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.
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 371–386.
- Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2004). Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 395–416.

- 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.
- Treinta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., et al. (2020). Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1799.
- Walzer, M. (1983). *Spheres of Justice: A defense of pluralism and equality*. New York: NY, Basic Books.
- Zappalà, G., & Lyons, M. (2009). Recent approaches to measuring social impact in the third sector: An overview. *CSI Background Paper* No. 6, 1–24.

연구 보고서

- 브라이언임팩트. (2023). 임팩트그라운드 성과보고서. 브라이언임팩트.
- 사회적가치연구원. (2024). 사회성과인센티브측정매뉴얼 종합편 2024 개정판.
- 스마일게이트재단. (2023). 청소년부모지원사업 임팩트 보고서. 스마일게이트재단.
- 아름다운재단. (2023). 자립준비청년 23년 임팩트 보고서. 아름다운재단.
- 아산나눔재단. (2024). 비영리스타트업 프로젝트 결과보고서. 아산나눔재단.
- 엔젤스헤이븐. (2023). 임팩트 보고서. 엔젤스헤이븐.
- 열매나눔재단. (2019). 예비창업가 인큐베이팅 성과공유 자료집. 열매나눔재단.
- 인비저닝파트너스. (2025). 임팩트 리포트. 인비저닝파트너스.
- 임팩트스퀘어. (2023). 임팩트 리포트. 임팩트스퀘어.

신문 기사

강명운. (2021, 9월 13일). 사회적기업 5년 만에 83% 증가…종사자 60%는 취약계층.
더나은 미래.

<https://futurechosun.com/archives/60503>

영국 정부(United Kingdom). (2012). 공공서비스(사회적 가치)법 2012, c. 3.
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/contents/england>

통계 자료

사회적기업 포털. 2025. 연도별 사회적기업 현황. 고용노동부.

<https://www.seis.or.kr/home/sub.do?menukey=7204> (검색일: 2025. 5. 30)

행정안전부. 2015. e-나라지표: 비영리민간단체 현황. 서울: 행정안전부.

https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=2856