제25회 기부문화심포지엄 Giving Korea

기빙코리아 2025

변화 속의 비영리, 우리의 임팩트를 말하다

아름다운북

제25회 기부문화심포지엄 Giving Korea

기빙코리아 2025

변화 속의 비영리, 우리의 임팩트를 말하다

환영사

안녕하십니까? 제25회 기부문화 심포지엄 「2025 기빙코리아」에 오늘 함께 해주신 여러분, 진심으로 환영하고 반갑습니다.

아름다운재단 기부문화연구소는 2001년 설립 이래, 한국 사회 기부문화의 현주소를 진단하고 미래 방향을 제시하는 전문 연구 기관으로 성장해왔습니다. 특히 기빙코리아는 한국의 기부 행동과 인식을 20년간 꾸준히 연구해온 아름다운재단 기부문화연구소의 대표 지수입니다. 기빙코리아는 개인 기부와 비영리 기관 조사를 각각 격년으로 진행하며, 기빙코리아의 데이터는 국제 기부 지수 생산에도 기여하고 있습니다.

올해 「2025 기빙코리아」의 주제는 "변화 속의 비영리, 우리의 임팩트를 말하다"입니다. 이 주제는 비영리 생태계에서 일하고 있는 우리가 어떤 변화를 이루고자 하는지를 살펴보고, 그 과정에서의 경험과 고민을 함께 나누며, 궁극적으로 변화의 모습을 함께 그려가기 위한 것입니다.

오늘 이 자리는 우리가 가진 질문에 대한 해답을 함께 논의하기 위한 소중한 자리입니다. 「2025 기빙코리아」 1부에서는 기조 강연과 연구 발표가 진행됩니다. 기조 강연은 이화여자대학교 강민아 교수님께서 "임팩트를 다시 묻다: 우리가 추구하는 변화에서 출발하는 새로운 시작"이라는 주제로 해주시겠습니다. 강민아 교수님의 귀중한 통찰을 통해 비영리 생태계에서 우리가 지향해야할 임팩트에 관한 중요한 관점을 제시해주실 것입니다. 이어지는 연구 발표는 경희대학교 김혜정 교수님께서 "비영리 조직, 환경 변화 속 조직의 활동과 임팩트에 관한 인식"을 주제로 연구 결과를

발표해주시겠습니다. 이번 연구는 한국 비영리 조직들이 변화하는 환경과 조직의 활동, 역량을 어떻게 인식하며 이를 기반으로 조직 스스로 어떠한 성과와 임팩트를 만들어내고 있는지에 관한 인식을 연구한 것입니다. 이를 바탕으로 비영리 생태계의 주체인 조직이 그리는 변화를 구체적으로 분석하고 방향을 잡는 데 중요한 근거 자료가 될 것입니다.

이후 진행될 2부에서는 패널 토론을 통해 현장에서 성과와 임팩트를 측정해온 경험과 협업의 통찰을 공유하며, 나아가 개별 조직의 활동을 넘어 한국 사회 전체의 임팩트의 방향에 관해 의견을 나누는 자리가 이어질 것입니다. 패널 발표를 위해 함께 해주신 청소년 성소수자 지원 센터 띵동의 정민석 이사장님, 아름다운재단 전략실 서지원 매니저님, 임팩트리서치랩 김하은 대표님, 한국사회가치평가 김수진 이사님, 사회적가치연구원 유미현 팀장님, 브라이언임팩트 조상욱 디렉터님께 진심으로 감사드립니다.

마지막으로 이 자리에 함께해주신 모든 참석자 여러분께도 진심으로 환영과 감사의 말씀을 드립니다. 오늘 이 자리는 지금까지 함께 해온, 그리고 앞으로 함께 할 우리들이 임팩트를 만들어낼 기반을 다지는 자리입니다. 오늘의 이 자리가 단순히 임팩트를 정의하고 공유하는 자리를 넘어, 앞으로 우리가 함께 만들어갈 일들이 한국 사회의 변화를 이끌고, 우리의 손길이 닿는 곳마다 변화의 씨앗이 뿌려지기를 기대합니다.

감사합니다.

아름다운재단 기부문화연구소장 **노 연 희**

Contents

PART 1. 011
환경 변화 속 조직의 활동, 임팩트에 관한 인식

요약 015

Ⅰ. 서론 016

1. 연구 배경
   1) 변화하는 비영리 환경과 임팩트
   2) 비영리 임팩트 관련 논의
   3) 임팩트 수준에 영향을 미치는 요인
2. 연구 문제

Ⅱ. 조사 개요 023

1. 연구 방법
   1) 연구 설계 및 자료 수집
   2) 분석 방법
   3) 조사 내용

Contents

2. 설문 조사 참여자 특성
1) 설문 조사 참여자 개인 특성
2) 설문 조사 참여자 조직 특성

Ⅲ. 연구 결과 030

1. 비영리 외부 환경 변화 인식
1) 정치, 경제, 사회 환경 변화 인식
2) 조직 내부 운영 및 활동 변화 인식
3) 조직 유형에 따른 환경 변화 인식
4) 모금 방식에 대한 변화 인식
2. 비영리 조직의 임팩트
1) 임팩트 인식 수준
2) 임팩트 측정 경험
3) 조직의 특성과 임팩트
4) 임팩트와 지속가능성
5) 임팩트 측정이 어려운 이유
3. 비영리 영역 향후 전망 인식
1) 비영리 조직의 역할
2) 비영리 영역의 활동
3) 향후 기부가 필요한 영역 전망

Contents

Ⅳ. 논의 및 제언 065

1. 연구 결과 요약
2. 비영리 조직에의 함의 및 제언
3. 결론

참고 문헌

Contents

PART 2. 079
비영리 생태계 성과와 임팩트의 의미와 측정:
무엇을 어떻게 측정하는가?

요약 083

Ⅰ. 들어가는 말 084

Ⅱ. 문헌 검토 087

1. 비영리 생태계 사회적 성과 및 임팩트 평가의 흐름
2. 비영리 생태계의 사회적 성과 또는 사회적 임팩트는 무엇을 의미하는가?
3. 비영리 조직의 사회적 성과나 임팩트는 어떻게 측정되는가?

Ⅲ. 연구 방법 100

1. 연구 목적 및 방법
2. 연구 설계
   1) 이론적 논의: 학술 연구 논문 문헌 검토
   2) 실천적 논의: 현장 보고서 내용 분석

Contents

Ⅳ. 분석 내용 105

1. 이론적 논의: 학술 연구 검토 결과
   1) 학술 연구 분석 내용
   2) 학술 연구 경향 및 한계
2. 실천적 논의: 실천 현장 보고서의 내용 분석 결과
   1) 현장 보고서 분석 내용
   2) 현장 보고서 경향성 및 한계

Ⅴ. 맺음말 119

참고 문헌

제25회 기부문화심포지엄
Giving Korea 2025

part 1

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. *한국사회복지행정학, 85*(4), 1–27.
- 정진경, 김혜정. (2023). 비영리조직의 인적자원관리 현황과 전략적 인적자원관리 실행 영향요인. *한국사회복지행정학, 25*(2), 1–23.
- 김혜정, 김유나, 윤민화, 이민영. (2022). IPA를 이용한 아동돌봄기관의 안전문화 촉진요소 연구. *한국사회복지행정학, 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. *이슈페이퍼 2022*(4). 아름다운재단 기부문화연구소.
- 정민정. (2022). ESG 시대, 사회 변화를 만드는 콜렉티브 임팩트 : 해외 사례를 통해 알아본 비영리 섹터의 역할. *이슈페이퍼 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 심화 되면서 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 의미한다[1].

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 기존 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 시각에서 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 하는는 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(김선화 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 다르며, 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, 시민단체에 대한 성과 연구는 상대적으로 부족하거나 질적, 포괄적 논의에 그치는 경향성을 보여, 사회 복지 분야의 임팩트 인식이 비영리 영역 보다 상대적으로 높다고 평가된다고 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 쉬우므로로 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 거쳐서 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 확정하였다[2].

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 가능성을 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
스포츠	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 있었다[5]. 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 비슷하다		④ 약간 긍정적		⑤ 매우 긍정적		종합						평균(5점)
											부정적		비슷하다		긍정적		
	N	%	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

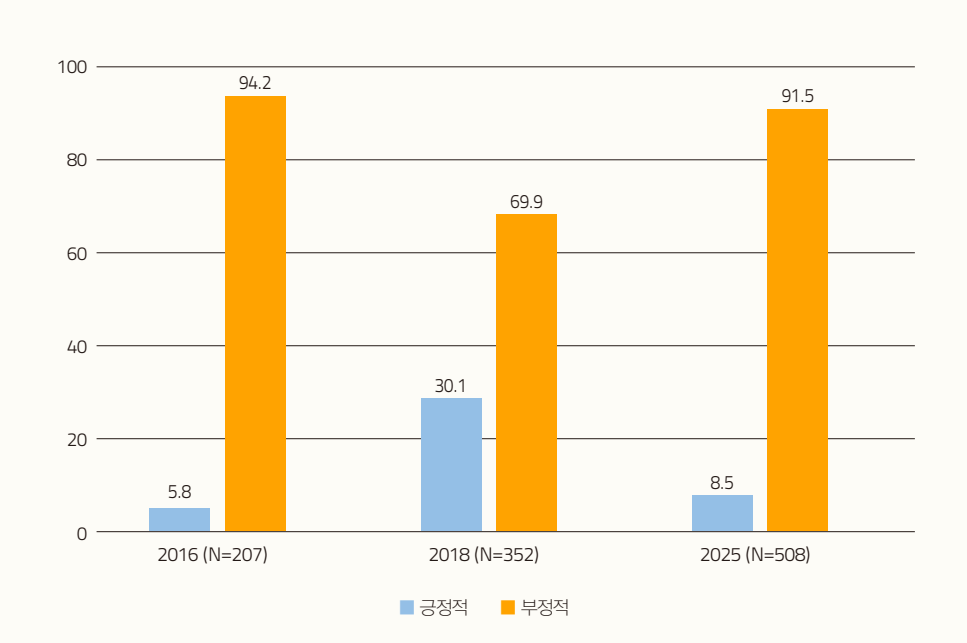
위에서 살펴본, 비영리 부문을 둘러싼 외부 환경에 대한 부정적 인식이 최근 들어 더욱 심화된 것인지, 아니면 과거부터 지속적으로 누적되어 온 구조적 문제의 연장선상에 놓인 것에 불과한지에 대해 살펴보기 위해, 과거 자료와 비교하여 분석하였다. 과거 기빙코리아 조사 자료와 비교한 결과는 다음의 [그림 1]과 같다[6]. 먼저, 비영리 조직 종사자들의 경제 상황에 대한 인식은 최근 몇 년간 전반적으로 부정적 경향이 강화된 것으로 나타났다. 2016년 조사에서는 응답자의 94.2%가 경제 상황이 비영리에 미치는 영향을 부정적으로 평가한 반면, 긍정적으로 응답한 비율은 5.8%에 그쳤다.

6) 과거 조사에서는 긍정 또는 부정 중 하나를 선택하도록 설계되어 중간 응답이 허용되지 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.

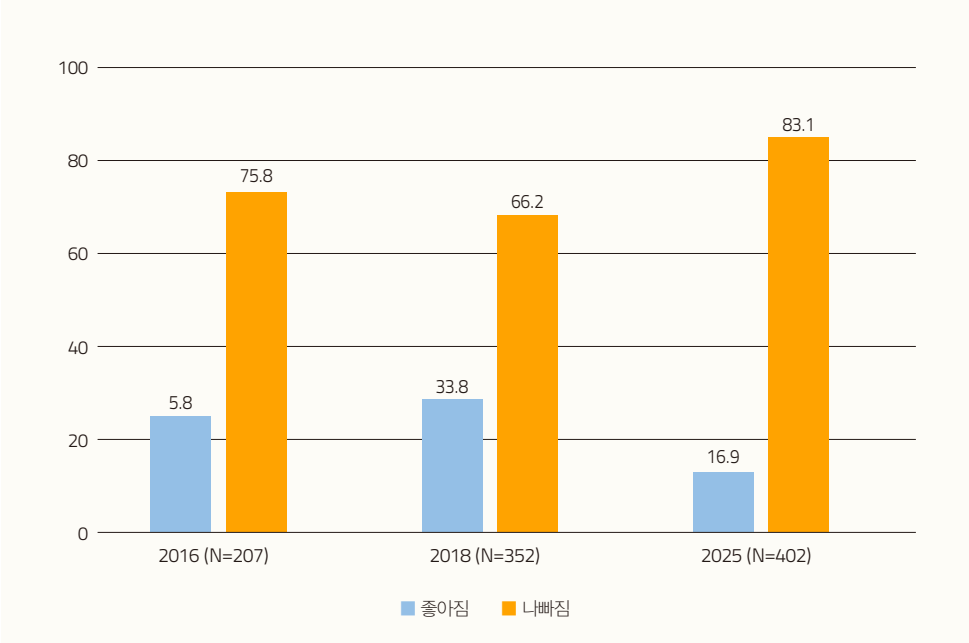
[그림 1] 경제 상황과 비영리 기부 환경: 과거 자료 비교



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 최근인 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, 개인기부금과 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

	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

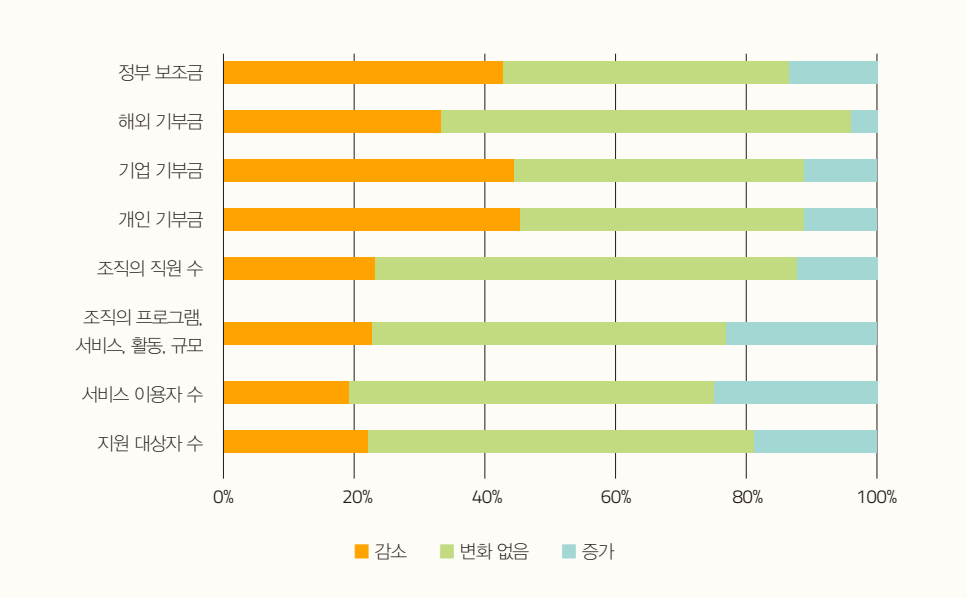
	사례 수[8]	전반적 감소		큰 변화 없음		전반적 증가	
		N	%	N	%	N	%
지원 대상자 수	609	137	22.5	350	57.5	122	20.0
서비스 이용자 수	621	123	19.8	351	56.5	147	23.7
조직의 프로그램, 서비스, 활동, 규모	642	148	23.1	336	52.3	158	24.6
기부자 수	606	254	41.9	283	46.7	69	11.4
조직의 직원 수	641	138	21.5	418	65.2	85	13.3

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

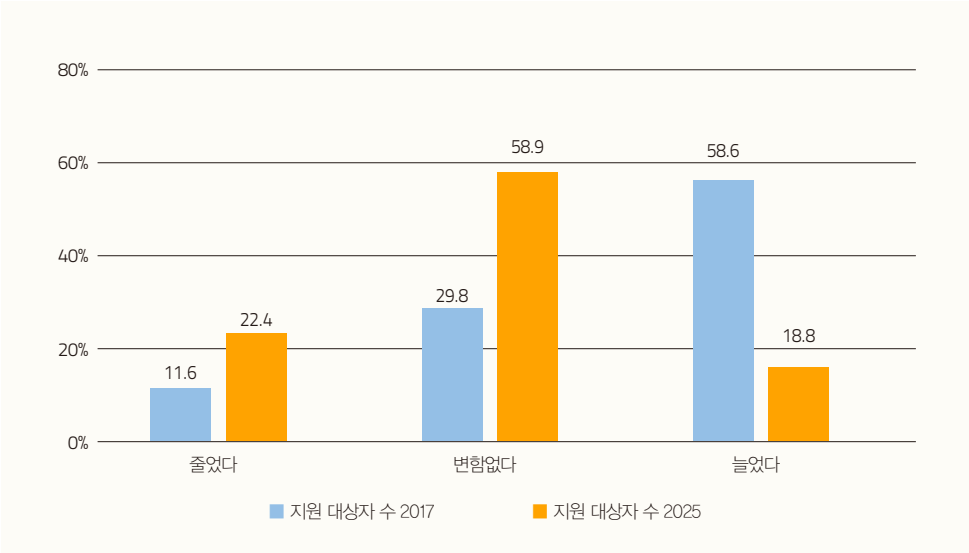
준이었다. 즉, 재정적 어려움이 곧바로 사업 축소로 이어지지는 않았으며, 조직들은 제한된 자원 안에서 운영 효율화 또는 대체 자원 확보를 통해 서비스 수준을 유지하려는 노력을 보인 것으로 해석된다. 또한 기부자 수는 41.8%에서 감소했지만, 서비스 이용자 수(24.5% 증가)와 프로그램 · 활동 규모(22.8% 증가)는 오히려 증가한 기관이 적지 않았다. 지원 대상자 수 역시 18.8%가 증가했다고 응답하였다. 이러한 결과는, 재정 감소에도 불구하고 조직의 핵심 사업과 사회 서비스 제공이 축소되지 않았으며, 일부 기관에서는 오히려 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

			전반적 기부 환경	경제 상황	정치 상황
			평균 (표준 편차)	평균 (표준 편차)	평균 (표준 편차)
조직 형태	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	배분 기관	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 보이지는는 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 인식[9)]

		전반적 기부 환경	경제 상황	정치 상황
		평균 (표준 편차)	평균 (표준 편차)	평균 (표준 편차)
활동 영역	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)
	장학	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(헌옷 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
⑱ 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.

⑵ 환경 변화와 효과적 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(헌옷 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	표준편차
	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, 옹호, 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

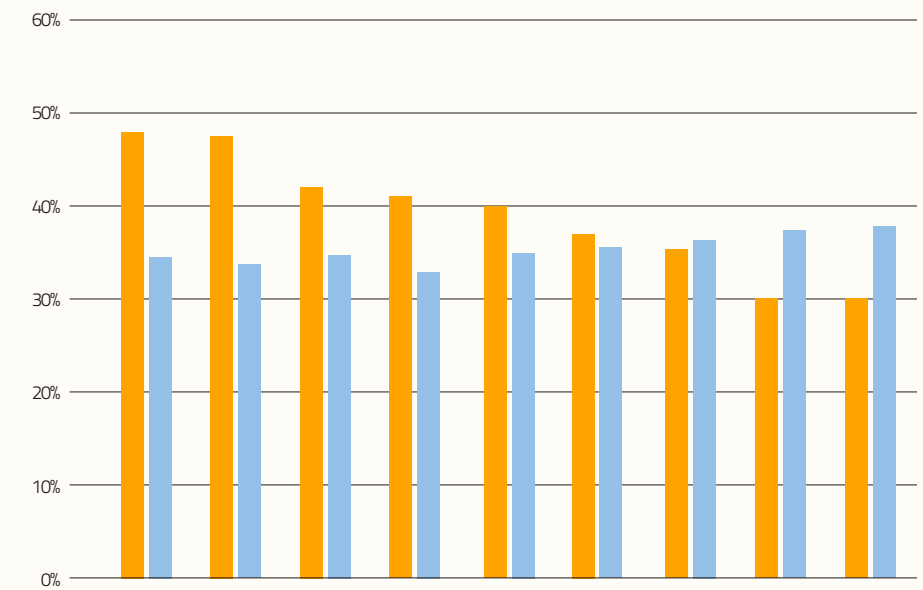
조직의 주요 활동	N	임팩트 인식	기타 (관련 사업을 하지 않는 기관의 임팩트 인식)
문화 · 예술	88	**3.05***	3.15
학술 · 연구	95	3.04	3.15
장학	59	3.23	3.11
사회 복지	152	**3.21****	3.07
환경 및 동물	56	3.17	3.12
경제, 사회 및 지역 사회 개발	45	3.15	3.12
시민 · 옹호 단체	62	**3.24****	3.10
모금 단체	65	**3.25***	3.10
국제 활동	50	**3.26***	3.11

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

⑵ 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



	경제/지역	환경/동물	장학	사회복지	국제	모금	시민/옹호	문화예술	학술연구
활동영역	48.90%	48.20%	42.40%	40.10%	40.00%	36.90%	35.50%	30.70%	30.50%
기타 활동	34.20%	33.90%	34.70%	33.30%	35.20%	35.60%	35.80%	37.10%	37.30%

■ 활동영역 ■ 기타 활동

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.

⑶ 조직 역량과 임팩트[10)]

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 자원 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 자원을 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.

⑷ 비영리 조직의 임팩트에 영향을 미치는 요인

비영리 조직의 임팩트에 영향을 미치는 요인을 종합적으로 살펴보기 위하여 회귀분석을 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 이사회의 전문성 및 다양성, 그리고 이사회의 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 · 옹호단체	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 분석[11]

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 불안정하다	대체로 불안정하다	대체로 안정적이다	매우 안정적이다
	42 (9.9)	90 (21.2)	216 (50.8)	77 (18.1)
임팩트 수준	3.11	3.03	3.12	3.24

사업 지속성	대부분 중단 예상	일부 중단 예상	현재 수준 유지	서비스 수준 향상
	6 (1.4)	75 (17.6)	297 (69.9)	47 (11.1)
임팩트 수준	3.12	3.07	3.11	3.28

⑵ 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 가능성이 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 시민운동에서, 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 이사회의 조직에 대한 이해도와 미션의 명확성이 중요한 것으로 나타났다는 것이다. 이는 임팩트 인식에 있어, 조직 구성원 개인의 임팩트에 대한 학습과 노력만으로는 조직 전체의 임팩트 향상이 이루어지지 않음을 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 보여준다 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 정량

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 살펴 보았듯이, 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 노력들을 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 노력은 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 살펴보았다는데 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. *벤처창업연구, 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: 이사회의 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., Makhlouf, 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 Effecitve Philanthropy (2025). *State of Noprofits 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.

제25회 기부문화심포지엄
Giving Korea 2025

part 2

비영리 생태계[1] 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. *사회복지연구 56*(2). pp. 37–70.
- 이민영 & 노연희. (2025). 사회참여 및 사회태도와 기부행동간 관계 탐색: MZ 세대의 기부행동은 다른가? *한국사회복지행정학. 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. *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. *이슈페이퍼 2022*(4). 아름다운재단 기부문화연구소.
- 정민정. (2022). ESG 시대, 사회 변화를 만드는 콜렉티브 임팩트 : 해외 사례를 통해 알아본 비영리 섹터의 역할. *이슈페이퍼 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 달성에 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(행전안전부 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(강명윤, 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 증대로 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 목적과 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, 지원재단 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 연구질문은 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 자원을 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 자원을 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 무형적인의 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 시작하여여 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 보여준다.

우선 비영리 생태계 내 성과나 임팩트의 측정에 대한 관심은 정부나 기업, 지원 재단 또는 컨설팅 회사와 같은 외부의 재정 지원자의 매우 실질적인 요구로부터 시작 되었다(Ebrahim & Rangan, 2014). 전통적인 비영리 조직의 경우, 다양한 논의를 통해 비영리 조직 내부의 의사 결정이나 사업 수행 과정의 개선 등을 전략적으로 관리한다는는 측면에서 개별 프로그램의 성과나 사업 수행의 결과 또는 임팩트를 측정하려는 시도가 이루어져왔지만, 외부로부터 획득한 재정 자원을 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 자원이 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 가능성이 크다. 즉 이러한 방식은 비영리 생태계 내 다양한 조직의 목표 그리고 본질적으로 사회적 가치 자체가 매우 다층적이고 복잡하며, 또한 이들 조직이 본질적으로 추상적이고 무형적인인 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 뒀기 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 총합을 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 달성도 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 물론아니라 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 달성 정도를 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 달라지므로로 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 기존 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 보기는 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 이슈이다. 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., 2023; 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 측정하느냐에 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 정과 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	사회의 지지와 신뢰, 직무 만족과 조직 몰입	박옥신 · 이희완, 2019
	직원의 직무 수행 결과와 목표 달성 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 달성 정도 및 경제적 성과로서 조직 유지와 발전을 위한 금전적 성과와 경영 자립 정도	조상미 · 권소일 · 김수정, 2012
기타	사회의 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, 공동체주의, 통합성, 보편성, 지속 가능성 등 추상적인 내용을 의미하는데, 이에 대한 구체적인 측정은 개별 서비스나 프로그램의 성과뿐만 아니라 성과가 가져옴 임팩트까지 포괄하여 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 엄격한 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 포괄하여 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 이들 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 문헌을 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

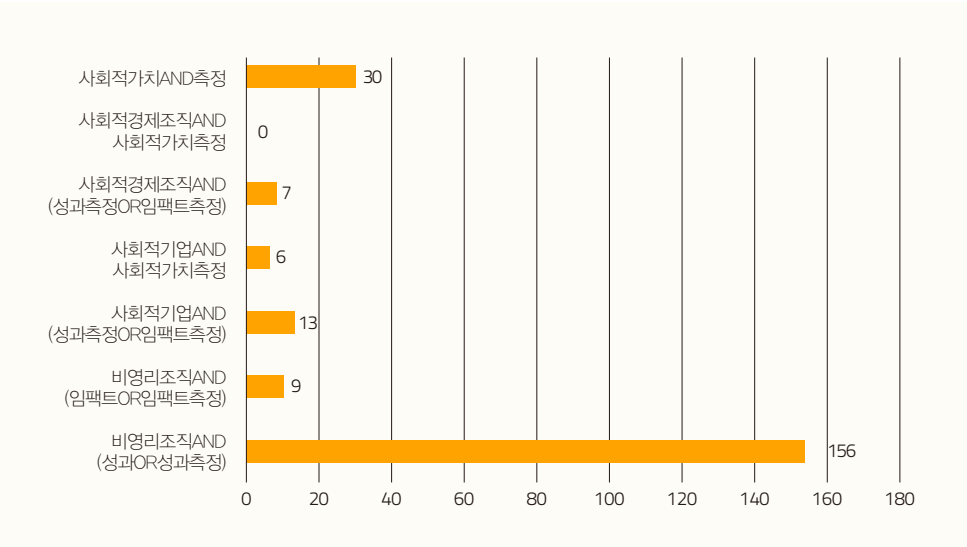
검색어 조합을 통해 총 260편의 문헌을 수집하였으며, 이 중 공학 및 건축 등 주제와 관련성이 낮거나 중복된 80편을 제외한 180편의 문헌을 분석 대상으로 확정하였다. 이 가운데 키워드 그룹 간 중복 검색을 통해 최종적으로 15편을 주요 분석 문헌으로 선정하였다.

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. '비영리조직 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)

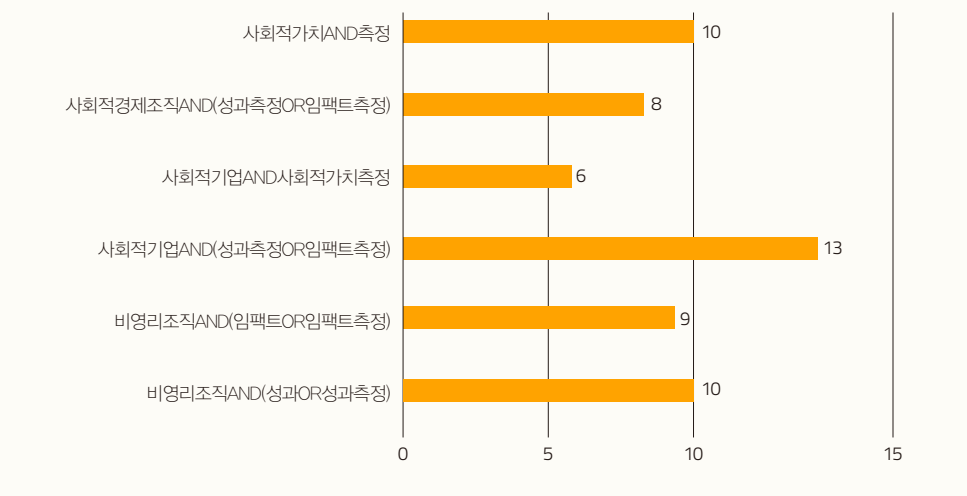


*서로 다른 키워드 조합을 통해 문헌 수집한 결과로 중복 논문 포함

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.

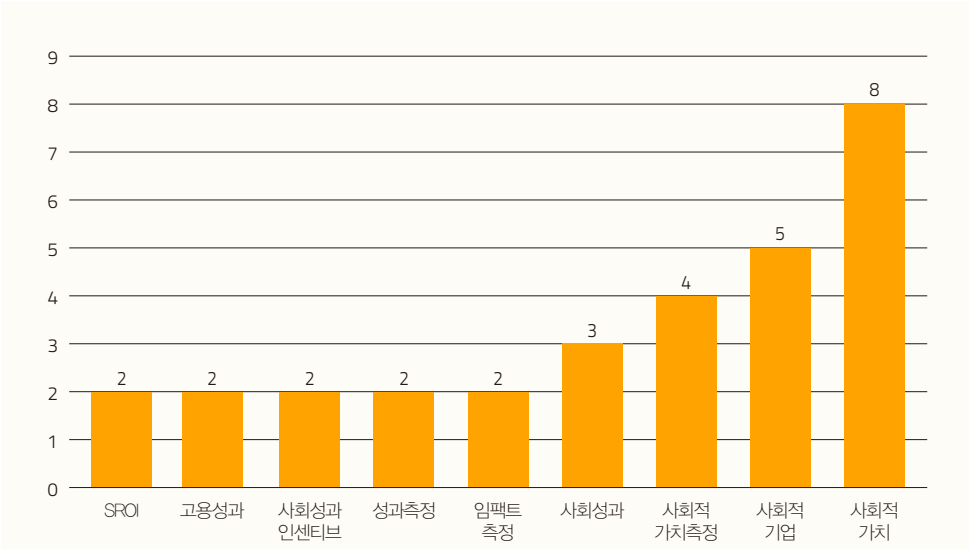
〈그림 2〉 키워드 그룹별 중복 횟수



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, 준거 시장 기준, 사중 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 이니셔티브) 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: SVI가 의존하고 있는 사회 영향 투자 보고서 및 투자 기준(IRIS)이 개도국을 포함한 세계 사회적기업을 대상으로 9가지 산업 섹터별로 측정 지표를 개발한 반면에 실제 사회적경제 기업이 추구하는 사회적 미션 유형에 따라 성과를 측정하여, 각 기업의 목적에 맞는 평가와 벤치마킹, 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 수치화하려는 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 인과관계 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 달성 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 로직 모델을 활용하여 활동 – 산출 – 성과 – 임팩트의 단계를 구조화하여 지표를 생성하거나 변화 모델, 이해관계자 맵핑, 설문조사, 심층 인터뷰, 통계 분석 등 다양한 방법론을 활용하는 등조직들이 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 있는 변화, 즉 건강한 사회 구성원으로 살아갈 수 있는 경험의 재구성"	• 정량: 상담 횟수, 참여자 수 등 • 정성: 자립 경험 사례 평가
아름다운재단 자립준비청년 임팩트보고서 (2023)	단일 조직 / 사업 참여자 및 사회적 가치의 변화	• 사업 및 캠페인 사업별로 임팩트 정의 • 캠페인 임팩트: "스스로 앞장서 목소리를 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"	• 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 기반으로 예비 창업가의 역량 강화"	• 정량: 인큐베이팅 교육 시간, 담임 멘토링 시간, 전문 멘토링 시간, 지원 금액 • 정성: 참여 후기 일부 기관 사례 공유
스마일게이트 청소년부모 지원사업 임팩트보고서 (2023)	단일 조직 / 프로그램의 임팩트 측정 및 외연화	• "미래 세대 사각지대 문제를 해결하기 위한 스마일 이니셔티브 추진" • "청소년의 보호, 자립, 치유를 위한 통합적 지원 및 커뮤니티 형성을 목표로 사업 수행 성과 및 사회적 가치 기여"	• 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 나가는 과정에서 만들어지는 실질적 변화를 측정함으로써 임팩트에 대한 사회적 이해와 지지를 만들어 가고자 합니다"	• 정량 및 정성 지표를 기반으로 개별 조직의 사회 변화 경로(해당 조직 생성) 평가
CSES 임팩트 파운데이션 보고서 (2019)	다수 조직 / 학습 공동체 기반 임팩트 정의 및 측정을 통한 생태계 역량 강화	"임팩트 측정의 학습과 연습에 참여하는 실무자의 변화, 임팩트 측정을 통한 조직의 변화, 임팩트 측정 생태계의 변화"	• 다양한 프레임워크를 통해 개별 조직별 임팩트 정의 및 측정 • 설문, 데이터, 인터뷰 등을 활용하여 변화 이론, 이해관계자 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 실험을 통해 수혜자와 지역사회, 조직 내부에 새로운 관계와 인식의 변화를 만들어가는 생태계의 변화 과정을 임팩트로 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 정의를 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	SDGs,를 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 결과를 통해 산출된 변화에 초점을 맞추는 경향을 보인다. 「아름다운재단 자립준비청년 임팩트보고서」, 「엔젤스헤이븐 임팩트보고서」, 「스마일게이트 청소년부모지원사업 임팩트보고서」 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 데이터를 통해 자기 성찰, 사회 참여 등과 같은 내적 변화 및 사회적 목소리의 확대를 임팩트로 제시하였다. 이는 기존의 문헌에서 지적하는 것과는 다르게 현장의 임팩트 보고서는 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. 맺음말

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 달성 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 상호작용을 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. *벤처창업연구, 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 지속가능경영 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 중요요인 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

강명윤. (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

제22회 기부문화심포지엄
Giving Korea 2025

부록

아름다운재단
기부문화연구소

아름다운재단 기부문화연구소는 2001년 설립된 한국 최초의 기부문화연구소입니다. 사회복지, 회계학, 세무학, 법학, 사회학, 경영학, 경제학 등 다양한 분야의 연구진이 모여 기부, 모금, 비영리운영에 관련된 과학적이고 체계적인 연구를 수행하고 있습니다. 연구, 교육, 출판, 정보 교류를 통하여 기부문화의 질적 향상을 이루고 비영리단체 실무자의 전문 역량 강화를 위한 초석이 되고자 합니다.

아름다운재단 기부문화연구소는 다음과 같은 활동을 합니다

■ 기부문화심포지엄 '기빙코리아'

개인과 기업의 기부행동과 인식을 조사하는 '기빙코리아'를 통해 기부문화의 현실을 진단하고 발전방향을 제시하고자 합니다. 2000년~2015년까지 개인기부조사와 기업기부조사를 격년으로 진행하였고 2017년부터는 모금을 받는 비영리조직조사와 개인기부조사를 진행합니다. 실무자와 연구자들이 활용할 수 있도록 매년의 조사분석결과와 원데이터를 공개합니다.

■ 기획연구

기부에 대한 사회적 인식개선, 비영리기관의 모금능력 향상 및 효과적인 정책생산을 위해 필요한 연구를 기획하여 수행합니다. 고액 및 자산기부, 유산기부 활성화를 위한 "계획기부 연구 시리즈"와 법제도 개선연구를 통해 관련 정책변화를 견인해 왔습니다. 비영리 투명성 강화, 법제도 현실화 및 기술변화에 따른 비영리 대응전략 등 다양한 주제의 기획연구가 수행되고 있습니다.

■ 국제연구

공익활동 환경평가지수(Doing Good Index : DGI)

아시아 18개국이 참여하는 공익활동환경평가지수(Doing Good Index)는 홍콩의 CAPS(Centre for Asian Philanthropy and Society)와 함께하고 있습니다. 공익활동에 대한 규제, 세금 및 재정정책, 정부 조달, 생태계 4개 분야를 조사하여 지수화한 지표인 DGI는 개인, 기업기부자, 사회서비스 단체가 공익 영역에 참여할 수 있는 최적의 상황을 모색하고, 분야별 좋은 사례 제시를 목적으로 개발되었습니다.

국제기부지수(Global Philanthropy Index)

미국 인디애나대학 릴리 패밀리 필란트로피 스쿨(Indiana University Lilly Family School of Philanthropy)과 기부금의 국제 흐름, 글로벌 기부 비교 연구를 수행합니다.

■ 협력 네트워크

국내외 광범위한 네트워크와 파트너십을 통해 비영리 및 기부문화 관련 연구를 위한 연대와 협력을 지향합니다.

- 나눔지식네트워크 : 초록우산 아동복지연구소, 사회복지공동모금회 나눔문화연구소 등 국내 주요 비영리 및 기부문화 관련 10여 개의 연구 기관과의 네트워크
- 한국사회과학자료원(KOSSDA), 한국사회과학도서관(KSSL)과 학술연구정보서비스(RISS)와 기빙코리아데이터, 연구자료 공유 협약
- Association for Research on Nonprofit Organization and Voluntary Action(ARNOVA) 멤버
- International Society for Third-Sector Research(ISTR) 멤버

■ 석박사연구지원

우리사회에 건강한 기부문화가 정착할 수 있도록 사회복지학, 경영학, 경제학, 회계학, 세무학, 법학, 사회학, 언론정보학 등 다양한 분야의 논문을지원합니다. 지원자/수상자에게 지원금 또는 상금과 더불어 연구에 필요한 자료 및 네트워크를 제공하고, 현장전문가와 관련 공부를 지속하는 분들과의 논의가 이루어질 수 있도록 연구 발표 자리를 기획하는 등 다방면으로 지원합니다.

아름다운재단 기부문화연구소의 연구자료는 기부문화연구소 웹사이트(https://research.beautifulfund.org/)를 통해 열람하실 수 있습니다.

아름다운재단 기부문화연구소

Tel 02-766-1004 E-mail research@bf.or.kr

(03035) 서울 종로구 자하문로19길 6 (옥인동13-1)

아름다운재단 기부문화연구소 연구위원

소장	**노연희**	가톨릭대학교 사회복지학과 교수
부소장	**정진경**	광운대학교 행정학과 교수
부소장	**김혜정**	경희대학교 공공대학원 교수

기부문화분과

연구위원	**김수경**	단국대학교 국제학부 교수
연구위원	**김성주**	미국 노스캐롤라이나주립대학교 사회복지학과 교수
연구위원	**노법래**	부경대학교 사회복지학전공 교수
연구위원	**박철**	고려대학교 경영학부 교수
연구위원	**이민영**	고려사이버대학교 사회복지학과 교수
연구위원	**정복교**	미국 케인대학교 행정학과 교수
연구위원	**조상미**	이화여자대학교 사회복지학과/사회적경제협동과정 교수
연구위원	**조의행**	서울신학대학교 교양교육원 교수
연구위원	**한상훈**	연세대학교 인지과학/심리학과 교수

사회공헌분과

연구위원	**강형구**	한양대학교 파이낸스 경영학과 교수
연구위원	**송수진**	고려대학교 글로벌비즈니스대학 융합경영학부 교수
연구위원	**신은정**	백석대학교 스마트IT학부 핀테크전공 교수
연구위원	**신현상**	한양대학교 경영대학 경영학부 교수
연구위원	**이창민**	한양대학교 경영대학 교수
연구위원	**이현주**	이화여자대학교 경영학과 교수

제도법제분과

연구위원	**강남규**	법무법인 가온 대표변호사
연구위원	**김정연**	이화여자대학교 법학전문대학원 교수
연구위원	**박민선**	회계법인 늘봄 이사
연구위원	**서희열**	강남대학교 세무학과 교수
연구위원	**송헌재**	서울시립대학교 경제학과 교수
연구위원	**허원**	고려사이버대학교 세무학부 교수

제25회 기부문화심포지엄

기빙코리아 2025

발행일 2025년 9월 26일
발행처 아름다운북
발행인 한찬희
등록일 2006년 10월 25일 (제2006-150호)
기획 아름다운재단 기부문화연구소
편집 신성규
주소 03035 서울시 종로구 자하문로 19길 6(옥인동)
전화 (02)766-1004
전송 (02)6969-5196
웹사이트 research.beautifulfund.org
디자인 해든디앤피(02-2266-6372)

아름다운북

비매품/무료

95330

9 788993 842777

ISBN 978-89-93842-77-7 (PDF)
ISBN 978-89-93842-66-1 (세트)