

2026 아름다운재단 기부문화연구소 기획연구

Part. 1

시와 비영리, 네 가지 얼굴로 마주하는 변화의 파도

국내 비영리 조직 종사자의 생성형 AI 활용 현황 조사



책임 연구자 **안호미** 아름다운재단 연구사업팀 연구원

공동 연구자 **장윤주** 아름다운재단 연구사업팀 팀장





책임 연구자

안효미

아름다운재단 연구사업팀 연구원

학력

이화여자대학교 사회정책경제학과 박사과정

주요경력

아름다운재단(연구사업팀, 정책기획실, 배분사업팀)

연구실적

- 2019. 자선에서 연대로, 동정에서 공감으로: 노란봉투 캠페인의 사례연구. *한국경제지리학회지*, 22(2), 141-159. (공저)
-



공동 연구자

장윤주

아름다운재단 연구사업팀 팀장

학력

이화여자대학교 사회적경제학 박사

주요경력

아름다운가게(기획실, 전국화사업국)
희망제작소(소기업발전소)
여성경제네트워크 프리워(FReE-War)

연구실적

- 2025. *미래를 모금하라: 웹 3.0시대, 블록체인 · 암호화폐 · NFT를 활용한 혁신적 모금 방법*. 아름다운북. (공저)
 - 2025. 비영리 법인의 설립 및 조직 변경 관련 법적 쟁점: 사례 연구를 중심으로. *시민사회와 NGO*, 23(1), 247-290. (공저)
 - 2024. 데이터로 보는 국내 기부규모 변화. *기빙코리아 2024*. 아름다운재단 기부문화연구소. (공저)
 - 2023. *고향사랑기부제의 이해와 민간 역할의 탐색*. 아름다운재단. (공저)
 - 2022. The estimates of philanthropic behavior and attitude in South Korea: Methodological consideration. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 27(4). (공저)
 - 2022. 비영리조직 최고관리자 경험에 관한 연구. *시민사회와 NGO*, 20(1), 335-368.
 - 2019. 사회적경제의 지속가능성을 위한 사회적 금융 - 행복나눔재단의 임팩트 투자. *이화 사회적경제 리뷰 2019*, 이화여자대학교 사회적경제협동과정. (공저)
-

요약

국내 비영리 조직 종사자의 생성형 AI 활용 현황과 인식을 체계적으로 파악하기 위해, 2026년 2월 온라인 설문을 실시하였다($N=302$, 편의 표집). 응답자의 92.7%가 생성형 AI를 사용하고 있었으나, 조직 차원의 공식 도입은 26.8%, 지원 체계 부재는 61.9%에 달해 개인 활용과 조직 대응 사이의 구조적 간극이 두드러졌다.

AI 사용 여부, 활용 빈도, 유료 구독 여부, 도구 수, 업무 수를 종합한 AI 활용 수준 지수의 전체 평균은 .604였다. 위계적 회귀분석 결과, 활용 수준을 예측하는 핵심 요인은 조직 환경이 아닌 개인의 디지털 도구 역량과 디지털 도구 개방성으로, 개인 특성이 전체 설명력의 약 63%를 차지하였다. 연령대(30·40대 > 50대)와 조직 예산 규모(5억 미만 집단이 유의하게 낮음)에 따른 구조적 격차도 확인되었다.

긍정 기대는 활용 경험에 비례해 상승하는 반면, 보안 위협과 역량 격차에 대한 우려는 경험과 무관하게 지속되는 비대칭 구조가 나타났다. AI 활용 수준과 무관하게 업무 의미감은 집단 간 유의한 차이를 보이지 않아, AI가 효율을 높이되 종사자의 사명감은 독립적으로 유지됨이 확인되었다.

본 연구는 Higdon & Raftree(2025)의 아키타입 프레임워크를 국내 맥락에 적용하여, 개인 활용 수준과 조직 기반, 기대와 우려의 균형을 기준으로 종사자를 전략형(24.2%)·실험형(31.8%)·신중형(12.6%)·전망형(31.5%)으로 분류하고 각 집단의 특성과 지원 방향을 구분하였다. 가장 큰 비중을 차지하는 실험형은 개인 활용 수준은 높으나 조직 기반이 취약한 집단으로, 조직의 공식 판단 없이 개인 책임으로 AI를 탐색하는 현재 비영리 섹터의 지배적 양식을 반영한다. AI 활용과 업무 몰입의 정적 상관이 전략형에서만 유의하게 나타난 것은, 조직의 제도적 지원이 뒷받침될 때 비로소 AI 활용이 전반적 업무 경험의 질적 향상으로 이어짐을 시사한다.

이를 바탕으로 지원적 가이드라인의 실질적 보급, 소규모·저예산 조직의 AI 접근성 지원, 세대별 특성을 반영한 역량 개발, 가치 기반 AI 담론의 형성, 그리고 조직 AI 활용이 개인 몰입으로 이어지는 조건 형성을 정책·실무적 제언으로 제시한다. 본 연구는 국내 비영리 현장의 AI 활용 실태를 처음으로 체계적으로 기록한 기초 자료로서, 향후 종단 연구 및 질적 연구를 통한 심층적 탐색의 출발점이 되기를 기대한다.

키워드: 생성형 AI, 비영리 조직, AI 활용 수준, 아키타입, 업무 의미감, 디지털 격차

I. 서론

생성형 인공지능(Generative AI)의 등장은 기업과 공공 부문을 넘어 비영리 조직의 업무 환경에도 근본적인 변화를 요구하고 있다. 문서 초안 작성, 자료 요약, 번역, 홍보 문안 작성 등 다양한 실무 영역에서 생성형 AI 활용 사례가 급증하면서, 비영리 현장의 종사자들은 이 기술을 단순한 도구 이상으로 수용할 것인지, 혹은 조직의 고유 가치와 어떻게 정렬시킬 것인지에 대한 전략적 고민에 직면해 있다.

해외 비영리 부문의 연구들은 이러한 변화의 양면성을 보여준다. Google for Nonprofits(2025)의 9,000여 개 비영리 조직 대상 조사에 따르면, 응답자의 68%는 조직 내 적어도 일부 구성원이 생성형 AI를 사용하고 있다고 답했지만, 절반 이상의 구성원이 사용한다고 응답한 비율은 22%에 그쳤다. 이해 부족(60%)과 적합한 도구 선택의 어려움(50%)이 주요 장벽으로 제시된 한편, 자원 제약(55%) 역시 이미 도입이 진행된 조직들에서조차 지속적인 걸림돌로 작용하고 있었다.

그러나 활용의 확산이 곧 수용을 의미하지는 않는다. 자선 재단을 대상으로 한 질적 연구(Higdon & Raftree, 2025)는 AI 도입에 열린 조직만큼이나, 윤리적·가치적 우려에 기반해 AI와 의도적 거리를 두는 조직—이른바 ‘회의형(Skeptics)’—이 뚜렷하게 존재함을 보여 준다. 이들은 기술 혐오가 아니라 인권, 형평성, 데이터 권력 구조에 대한 깊은 이해에서 출발해 AI 도입을 유보하거나 제한한다. 슬로베니아 NGO 연구(Brezovar, 2025) 역시 자원 및 기술 전문성 부족이라는 현실적 장벽 외에, AI가 조직의 공익적 가치와 충돌할 수 있다는 윤리적 긴장을 함께 보고한다.

이처럼 비영리 현장에서 생성형 AI는 단순히 ‘도입할 것인가, 말 것인가’의 기술적 문제가 아니라, 조직이 자신의 미션과 가치를 감안했을 때 생성형 AI 기술을 어떻게 바라보며 어떤 방식으로 도입할 것인가 하는 문제와 맞닿아 있다. 국내에서도 생성형 AI에 대한 관심은 빠르게 높아지고 있으나, 관련 논의는 주로 기술 가능성의 소개나 개별 사례 공유에 머무는 경우가 많다. 소규모 조직의 높은 비중, 자원 제약, 미션 중심 조직 문화 등 한국 비영리 현장의 구조적 특수성을 반영한 실증적 분석은 별도로 필요하다.

1.1 연구 목적

이 연구는 앞서 설명한 문제 의식에서 출발하였으며 그 연구 목적은 다음과 같다. 첫 번째 목적은 국내 비영리 현장에서 생성형 AI를 둘러싼 기본 양상을 파악하는 데 있다. AI의 사용 여부와 빈도, 주요 활용 도구와 업무, 유료 사용 여부 등을 살펴봄으로써 비영리 종사자들이 이 기술과 어떻게 관계 맺고 있는지를 기초 자료 수준에서 확인하고자 하였다. 두 번째 목적은 생성형 AI에 대한 기대와 우려, 조직적 여건, 그리고 활용 수준 사이의 관계를 탐색하는 데 있다. 세 번째 목적은 비영리 현장의 AI 활용 양상이 어떻게 유형화되는지를 살펴보는 것이다. 이를 통해 활용과 비활용, 기대와 우려가 공존하는 현장의 복잡한 현실을 입체적이면서도 보다 명쾌하게 이해하고자 한다.

1.2 연구 문제

본 연구는 다음의 연구 문제를 설정하였다.

연구 문제 1. 국내 비영리 현장에서 생성형 AI 활용은 어느 정도 확산되어 있으며, 어떠한 양상으로 나타나는가?

연구문제 2. 생성형 AI 활용 수준은 개인의 디지털 특성(디지털 역량 및 개방성), AI에 대한 기대와 우려, 조직적 여건과 어떠한 관계를 보이는가?

연구문제 3. 비영리 현장의 생성형 AI 활용은 어떠한 유형화되며, 각 유형은 어떤 특성을 가지는가?

1.3 연구 방법 및 대상

1.3.1 조사 설계 및 표본

본 조사는 국내 비영리 조직 종사자의 생성형 AI 활용 현황과 인식을 파악하기 위해 2026년 2월 2일부터 2월 13일까지 12일간 온라인 설문 방식으로 진행되었다. 설문은 아름다운재단 기부문화연구소의 나눔지식뉴스레터 및 아름다운재단 SNS 채널 등을 통해 배포되었으며, 구글 설문 양식(Google Forms)을 통해 응답을 수집하였다. 총 306명이 응답하였으나, 소속 조직이 없거나 비영리 조직 종사자의 것으로 보기 어려운 응답 4건을 제외한 302명의 유효 응답을 최종 분석에 활용하였다.

본 조사는 자발적 참여에 기반한 편의 표집(convenience sampling)으로 수행되었다. 따라서 분석 결과는 국내 비영리 조직 전체의 통계적 대표성을 제시하기보다, 생성형 AI 활용에 일정한 관심 또는 실무적 접점을 가진 비영리 종사자들의 응답 분포와 인식 경향을 보여주는 기초 자료로 이해되어야 한다. 또한 본 조사는 2026년 2월을 기준으로 수행되었으며, 생성형 AI 기술 및 관련 환경의 빠른 변화를 고려할 때 시점에 따른 인식의 변화 가능성을 염두에 두고 해석할 필요가 있다.

1.3.2 주요 측정 변수 및 척도

설문지는 총 5개 섹션으로 구성되었다. 응답자 및 조직의 기본 정보(섹션1), 개인의 디지털 역량 및 생성형 AI 활용 경험(섹션2), 조직의 디지털 환경과 AI 준비 및 활용 수준(섹션3), AI에 대한 인식과 판단 기준(섹션4), AI 활용에 대한 자유 서술형 제언(섹션5)이 포함되었다. 섹션2는 생성형 AI 활용 여부에 따라 응답 경로가 분기되도록 설계되었으며, AI를 활용하고 있다고 응답한 경우 도구·빈도·비용 등 세부 경험에 관한 문항에 추가로 응답하도록 하였다.

표 1. 주요 변수 정리

	측정 내용	측정 값(응답 선택지)	척도
조직 정보	조직 유형	모금 기관, 배분 지원 기관, 직접 서비스 제공 기관, 기타	더미
	조직 인력 규모	1~9명, 10~29명, 30~49명, 50~99명, 100명이상	서열 1~5
	조직 연간 예산	5억 미만, 5억~10억 미만, 10억~30억 미만, 30억~100억 미만, 100억 이상	서열 1~5
응답자 정보	직무	모금, 배분, 기획/전략, 연구/정책, 사업/프로그램 운영, 홍보/콘텐츠, 경영 지원, IT·데이터·디지털 전환, 기타	더미 (복수 응답)
	직급	최고 관리자, 중간 관리자, 경력직 실무자(1년 이상), 신입 사원(1년 미만), 기타	명목 1~5
	근속 기간	2년 미만, 2년~5년 미만, 5년~10년 미만, 10년 이상	서열 1~4
	연령대	20대, 30대, 40대, 50대, 60대 이상	서열 1~5
개인의 디지털 역량 및 생성형 AI 활용 경험	디지털 도구 활용 역량	1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다	5점 리커트
	새로운 도구 활용에 대한 개방성	1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다	5점 리커트
	생성형 AI 활용 여부	예 / 아니오	더미
	주요 AI 도구	챗GPT, 제미나이, 클라우드, 퍼플렉시티, 기타	더미 (복수응답)
	AI 활용 업무 영역	기획·아이디어 발상, 문서·보고서 작성, 자료 조사·정리, 데이터 정리 분석, 홍보·콘텐츠 작성, 이미지·디자인·영상 제작, 번역, 기타	더미 (복수응답)
	AI 활용 빈도	거의 매일, 주 2~3회, 주 1회 정도, 월 1회 이하	서열 1~4
	유료 구독	예 / 아니오	더미
	월 구독료	3만 원 미만, 3~5만 원 미만, 5~10만 원 미만, 10만 원 이상	서열 1~4

	측정 내용	측정 값(응답 선택지)	척도
조직의 디지털 환경과 AI 준비 및 활용	조직 디지털 도구 보유	1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다	5점 리커트
	기술 활용 시 윤리적 판단	1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다	5점 리커트
	조직 차원 AI 도구 도입 현황	도입하여 사용 중, 도입을 검토 중, 도입 계획이 없다, 잘 모르겠다, 기타	서열 1~4
	조직의 AI 관련 제도/지원	AI 활용 공식 가이드라인, 개인 정보 보호 정책, AI 활용 교육·워크숍, 잘 모르겠다, 기타	더미 (복수응답)
AI에 대한 인식과 판단 기준	기대	효율성, 전문성 보완, 혁신, 미션 기여	5점 리커트
	우려	보안 위험, 전문성 약화, 역량 격차 확대, 공익성 충돌	5점 리커트
	활용판단기준	미션 부합, 써 보면서 보완, 비사용 정당성	5점 리커트
	업무 경험	업무 몰입, 업무 의미감, 에너지, AI 활용은 업무 몰입에 긍정 영향	5점 리커트

복합 지수 구성은 다음과 같다. 개인 AI 활용 수준 지수는 AI 사용 여부, 활용 빈도, 유료 구독 여부, 도구 수, 활용 업무 수 등 5개 하위 지표를 Min-Max 정규화(0~1) 후 평균하여 산출하였다(Cronbach's $\alpha = .769$). 조직 AI 기반 지수는 조직의 디지털 도구 보유, 기술 활용 시 윤리적 판단, AI 도입 현황, 제도·지원 수준 등 4개 지표로 구성하였으며, 조직의 AI 가시성이 부족한 응답자 ($N=42$, “잘 모르겠다” 응답)를 제외한 260명을 대상으로 산출하였다(Cronbach's $\alpha = .630$). 긍정 지수는 AI의 효율성, 전문성 보완, 조직 혁신, 미션 기여에 대한 긍정적 기대 등 4개 문항에 대한 응답의 평균으로 산출하였으며, 우려 지수는 보안 위험, 전문성 약화, 역량 격차 확대, 공익성 충돌에 대한 우려 등 4개 문항에 대한 응답의 평균으로 산출하였다. 업무 경험 지수는 업무 몰입, 의미감, 에너지에 대한 3개 문항에 대한 응답의 평균으로 계산하였으며, AI 활용이 업무 몰입에 미치는 긍정 영향은 별도의 단일 문항으로 분석하였다.

표 2. 주요 복합 지수

지수명	구성 항목	산출 방법
긍정 지수	효율성, 전문성 보완, 혁신, 미션 기여	4개 지표 평균
우려 지수	보안, 전문성 약화, 격차 확대, 공익성 충돌	4개 지표 평균
개인 AI 활용 수준 지수	디지털 역량, 새로운 도구 개방성, AI 도구 수, 활용 업무 수, 활용 빈도의 복합 지수	5개 지표 Min-Max 정규화(0~1) 후 평균
조직 AI 기반 지수	조직 디지털 도구, 윤리적 판단, AI 도입 현황, 제도/지원	5개 지표 Min-Max 정규화(0~1) 후 평균
업무 경험 지수	업무 몰입, 의미감, 에너지	3개 지표 평균

생성형 AI 활용 유형 분류는 Higdon & Raftree(2025)의 아키타입 프레임워크를 참고하여 국내 비영리 맥락에 맞게 조정된 규칙 기반 분류 방식을 적용하였다. 분류에는 세 가지 축이 사용되었다. 첫째, 개인 AI 활용 수준(전체 평균 기준 고/저), 둘째, 기대-우려 우세 판단(긍정 기대 4문항 평균 vs 우려 4문항 평균의 직접 비교), 셋째, 조직 AI 기반(조직 도입 단계·디지털 환경·윤리 문화·지원 수준의 정규화 평균, 고활용 집단 세분화에 적용)이다.

분류 우선 순위는 전략형(고활용+기대 우세+조직 기반 높음) → 실험형(고활용+전략형 외 나머지) → 신중형(저활용+우려 우세) → 전망형(저활용+기대 우세) 순으로 적용하였으며, 미분류 발생을 방지하기 위해 실험형의 진입 조건을 고활용자 전체로 설정하였다.

유형 분류 분석에서는 개인 AI 활용 수준 지수를 개인 활용 수준의 핵심 기준으로 사용하였고, 긍정-우려 지수의 우위성을 함께 고려하여 전략형(전략적 채택), 실험형(탐색적 활용), 신중형(제한적 접근), 전망형(향후 지향) 등 4개 유형으로 분류하였다.

1.3.3 분석 방법

수집된 자료는 SPSS(버전 27.0)를 활용하여 다층적으로 분석하였다.

첫째, 기술 통계 분석을 실시하여 응답자의 인구 통계 특성(성별, 연령, 직급, 근속기간), 조직 특성(규모, 예산, 유형), AI 활용 현황(이용률, 도구, 업무 영역, 빈도)의 빈도와 분포를 확인하였다. 둘째, 피어슨 상관 분석을 수행하여 개인 AI 활용 지수와 주요 변수(개인의 디지털 역량, 도구 개방성, 조직의 디지털 환경, 조직의 AI 도입 현황, AI에 대한 기대와 우려, 업무 경험 등) 간의 관계를 탐색하였다. 셋째, 위계적 회귀분석을 실시하여 개인 AI 활용 수준 지수의 예측 요인을 검토하였다. 1 단계에서는 인구 통계 변수(연령, 직급, 근속 기간)를 투입하고, 2단계에서는 개인 역량 변수(디지털 도구 역량, 도구 개방성)를, 3단계에서는 조직 변수(조직 디지털 환경, 조직 AI 도입 현황, AI 관련 제도·지원)를 순차적으로 투입하여 각 단계의 설명력 변화를 확인하였다. 넷째, 일원 분산 분석(ANOVA)을 실시하여 이용 집단(고활용군 vs 저활용군)과 인구 통계 집단(연령대, 직급, 조직 규모 등) 간 AI 활용, 인식(기대/우려), 업무 경험의 차이를 검정하였으며, 사후 검정(Scheffe 검정)으로 구체적인 집단 간 차이를 파악하였다.

II. 조사 대상의 특성

본 연구는 국내 비영리 조직 종사자 302명의 설문 응답을 바탕으로 분석하였다. 본 조사 표본이 어떤 현장을 주로 반영하고 있는지 보다 명확히 이해하고자, 응답자의 개인 특성과 소속 조직의 특성을 함께 살펴보았다.

2.1 응답자 특성

응답자의 연령대는 30대 35.1%, 40대 37.7%로 30~40대가 전체의 72.8%를 차지하였다. 직급 분포는 경력직 실무자 38.4%, 중간 관리자 37.4%, 최고 관리자 20.2%로 실무와 관리 영역이 두루 포함되어 있다. 근속 기간은 10년 이상이 30.5%로 가장 높고, 비교적 고르게 분포하였다. 직무는 복수 응답 기준으로 사업·프로그램 운영(62.3%), 기획·전략(55.0%), 홍보·콘텐츠(42.1%) 순으로 나타났다으며, IT·디지털 전환 직무는 13.2%에 머물렀다.

표 3. 응답자 특성 (N=302)

구분	항목	n	%
연령대	20대	15	5.0
	30대	106	35.1
	40대	114	37.7
	50대	56	18.5
	60대 이상	11	3.6
직급	신입 (1년 미만)	9	3.0
	경력직 실무자	116	38.4
	중간 관리자	113	37.4
	최고 관리자	61	20.2
	기타	3	1.0
근속 기간	2년 미만	63	20.9
	2~5년	82	27.2
	5~10년	65	21.5
	10년 이상	92	30.5
직무(복수 응답)	모금	111	36.8
	배분	45	14.9
	기획·전략	166	55.0
	연구·정책	67	22.2
	사업·프로그램 운영	188	62.3
	홍보·콘텐츠	127	42.1
	경영지원	101	33.4
	IT·디지털 전환	40	13.2
	기타	12	4.0

주) 직무 항목은 복수 응답을 허용하였으므로 합계가 100%를 초과함.

2.2 조직 특성

복수 응답 기준으로 직접 서비스 제공 기관이 63.2%로 가장 높은 비중을 차지하며, 모금 기관(33.4%), 배분 지원 기관(18.5%)이 뒤를 이었다. 조직 규모는 1~9명 규모가 44.4%로 가장 많았으며, 30명 미만 소규모 조직이 전체의 66.6%를 차지하였다. 연간 예산은 5억 미만 조직이 37.1%로 가장 많았으나, 100억 이상 조직도 17.5% 포함되어 있어 자원 격차를 반영하고 있다.

표 4. 응답자 소속 조직 특성 (N=302)

구분	항목	n	%
조직 유형 (복수 응답)	모금 기관	101	33.4
	배분 지원 기관	56	18.5
	직접 서비스 제공 기관	191	63.2
	기타	29	9.6
조직 유형 (주요 기능 유형) ¹	직접 서비스 (단일)	150	49.7
	복합 역할 (2개 이상)	61	20.2
	모금 (단일)	42	13.9
	기타/소수 유형	28	9.3
	배분/재단 (단일)	21	7.0
조직 규모 (상근 인력)	1~9명	134	44.4
	10~29명	67	22.2
	30~49명	37	12.3
	50~99명	30	9.9
	100명 이상	34	11.3
연간 예산 규모	5억 미만	112	37.1
	5~10억	42	13.9
	10~30억	50	16.6
	30~100억	45	14.9
	100억 이상	53	17.5

주) 조직 유형(복수 응답) 항목은 복수 응답을 허용하였으므로 합계가 100%를 초과함.

종합하면, 본 조사 표본은 30~40대 경력직 실무자와 중간 관리자를 중심으로, 직접 서비스 조직과 소규모·저예산 조직 비중이 높은 구조를 가진다. 동시에 다양한 조직 유형과 규모, 직무가 포함되어 있어 비영리 현장의 다양성을 함께 반영하고 있다.

III. 생성형 AI 활용 현황

본 장은 국내 비영리 현장에서 생성형 AI가 어떻게 활용되고 있는지를 기본 실태 중심으로 살펴본다. AI 활용 여부·도구·업무·빈도를 순서대로 제시하고, 조직 차원의 도입 현황과의 대비를 통해 ‘개인 활용과 조직 대응의 구조적 간극’을 드러낸다.

3.1 AI 활용 여부 및 주요 도구

응답자 302명 중 92.7%(280명)가 생성형 AI를 사용하고 있다고 답하였다. 비사용자는 22명(7.3%)이었다. 이 수치는 생성형 AI에 관심을 가진 종사자 중심의 편의 표집임을 고려하여 해석해야 하지만, 비영리 현장에서 생성형 AI가 더 이상 일부만 활용하는 도구가 아님을 보여 준다.

활용 도구는 챗GPT(88.7%)와 제미니(70.4%)가 압도적으로 높고, 퍼플렉시티(25.4%), 클로드(16.2%)가 뒤를 잇는다. 챗GPT와 제미니가 주류를 이루는 데는 접근성(무료/저비용)과 인지도, 그리고 초보 사용자 진입 장벽이 낮기 때문으로 해석된다. 클로드와 퍼플렉시티 사용자의 평균 활용 업무 수는 5개 이상으로 챗GPT 사용자보다 높은 경향이 있다. 이들은 보다 고급화되거나 전문화된 활용을 추구하고, 개별적 특성(코드 생성, 연구 분석 등)에 맞춘 선택을 하는 다중 도구 활용 능력이 있는 고경험층인 특성이 있다.

그 외 2인 이상 응답한 도구는 코파일럿(3명), 미리캔버스, 캔바, 노트북LM, 뤼튼, 젠스파크, 1인이 응답한 도구는 수노, 펠로, 에스크업, 노션, 클로바노트, 슬랙 등이 있다.

표 5. AI 활용 도구 (N=280)

도구	n	사용자 비율	평균 업무 수
챗GPT	248	88.6%	4.2개
제미나이	196	70.0%	4.1개
퍼플렉시티	70	25.0%	5.3개
클로드	45	16.1%	5.1개
기타	34	12.1%	4.1개

3.2 활용 업무 및 빈도

활용 빈도를 보면, 거의 매일 사용하는 비율이 55.4%(155명)로 가장 높고, 주 2~3회 28.6%(80명)가 뒤를 이어, 주 2회 이상 사용자가 84.0%에 달하여 AI가 이미 일상 업무 도구로 자리 잡았음을 보여 준다.

활용 업무는 문서·보고서 작성(75.4%), 자료 조사·정리(71.1%), 기획·아이디어 발상(68.0%), 데이터 정리·분석(63.0%)이 상위를 차지하였고, 홍보·콘텐츠(37.0%), 이미지·디자인(28.2%), 번역(25.0%)은 상대적으로 낮았다. 텍스트 기반 보조 업무에 집중되어 있으며, 창작·시각 영역의 활용은 아직 초기 단계다.

표 6. 생성형 AI 활용 빈도 및 주요 도구·업무 (사용자 기준, N=280)

구분	항목	n	%
활용 빈도	거의 매일	155	55.4
	주 2~3회	80	28.6
	주 1회	38	13.6
	월 1회 이하	7	2.5
활용 업무	문서·보고서 작성	212	75.7
	자료 조사·정리	198	70.7
	기획·아이디어 발상	190	67.9
	데이터 정리·분석	175	36.8
	홍보·콘텐츠 작성	103	28.6
	이미지·디자인·영상	80	28.6
	번역	70	25.0
	기타	10	3.6

주) 활용업무는 복수 응답을 허용하였으므로 합계가 100%를 초과함.

3.3 유료 서비스 이용 현황

사용자 280명 중 52.9%(148명)는 유료 서비스를 구독하고 있다. 조직 차원의 지원 현황(지원 없음 61.9%)을 고려하면, 유료 사용자 상당수가 조직 지원 없이 개인 비용으로 부담하는 것으로 추정된다.

구독료는 유료 구독 응답자 148명 중 응답불일치를 제외한 143명을 기준으로 분석하였다. 3만 원 미만이 76명(53.1%), 3~5만 원이 50명(35.0%), 5~10만 원이 14명(9.8%), 10만 원 이상이 3명(2.1%)이다. 유료 사용자 내에서 보면, 3만 원 미만의 저가 구독이 55.1%로 가장 많고, 3~5만 원대가 35.0%로 뒤를 이어, 월 5만 원 이하의 저가 구독이 전체 유료 사용자의 88.1%를 차지한다.

표 7. 생성형 AI 유료 구독 여부 및 구독료 (사용자 기준, N=280)

구분	항목	n	%
유료 서비스	유료 구독	148	52.9
	무료 사용	132	47.1
구독료(n=143)	3만 원 미만	76	53.1
	3~5만 원	50	35.0
	5~10만 원	14	9.8
	10만 원 이상	3	2.1

주) 구독료 항목은 유료 구독 응답자(148명)를 기준으로 분석하였으며, 응답 불일치(구독 미이용 응답자 중 구독료 기입 7명, 유료 구독 응답자 중 구독료 미기입 5명)가 확인되어 해당 응답은 결측으로 처리하였음(유효 n=143).

3.4 조직 차원의 AI 도입 및 지원 현황

개인 사용률이 92.7%에 달하는 것과 달리, 조직 차원의 대응은 초기 단계에 머물러 있다. 조직 차원에서 AI를 도입하여 사용 중인 비율은 26.8%(81명)이며, 도입 검토·준비 중인 조직은 31.1%(94명), 도입 계획이 없는 조직은 28.1%(85명)이었다. 지원체계 측면에서는 61.9%의 응답자가 어떠한 조직적 지원도 없다고 답하였으며, 공식 가이드라인을 갖춘 조직은 10.6%(32명)에 그쳤다.

개인 사용률 92.7%와 조직 공식 도입 26.8%의 간극은 이 연구의 핵심 발견 중 하나이다. 대다수 종사자는 조직의 공식적 판단이나 지원 없이 스스로 AI를 탐색하고 활용하고 있다. 이 구조적 간극은 주관식 응답에서도 확인된다. 필요한 지원으로 가이드라인 마련을 꼽은 응답이 54건(22.8%)에 달하는 것은, 기준 없이 사용하는 상황에 대한 불안이 현장에서 실감되고 있음을 보여 준다.

표 8. 조직의 AI 도입 단계 및 지원 체계 현황 (N=302)

구분	항목	n	%
도입 단계	도입하여 사용 중	81	26.8
	도입 검토·준비 중	94	31.1
	도입 계획 없음	85	28.1
	잘 모르겠다	39	12.9
	기타	3	1.0
지원 체계	지원 및 제도 없음	187	61.9
	AI 활용 교육·워크숍	91	30.1
	개인 정보 보호·보안 규정에 AI 정책 포함	36	11.9
	AI 활용 공식 가이드라인	32	10.6
	잘 모르겠다	22	7.3
	기타 (지능형 자동화)	1	0.3

주) 지원 체계는 복수응답을 허용하였으므로 합계가 100%를 초과함.

IV. AI에 대한 인식과 태도

본 장은 비영리 종사자들이 생성형 AI에 대해 어떤 인식을 가지고 있으며, 어떤 태도로 이 기술을 대하고 있는지를 살펴본다. 개인의 디지털 특성을 먼저 제시하고, AI에 대한 기대와 우려, AI 활용 태도, 비사용자의 가치 기반 판단 순으로 기술한다. 여기서 제시되는 변수들은 V장에서 AI 활용 수준과의 관계를 분석하는 핵심 변수로 이어진다.

4.1 개인 디지털 특성

디지털 역량 보유(평균(M)=3.47)와 디지털 도구 개방성(M =3.66) 모두 5점 척도의 보통 수준(3.0)을 상회하였다. 응답자들이 전반적으로 디지털 도구에 대한 기본적 역량과 수용적 태도를 갖추고 있음을 보여 준다.

표 9. 개인 디지털 특성 기술 통계 ($N=302$)

변수	M	SD
디지털 역량 보유	3.47	0.94
디지털 도구 개방성	3.66	1.01

주) 5점 리커트 척도.

4.2 AI에 대한 기대와 우려

비영리 종사자들은 생성형 AI에 대해 높은 긍정 기대와 상당한 수준의 우려를 동시에 품고 있다. 긍정 기대에서는 업무 효율성 향상($M=4.33$)과 전문성 보완($M=4.25$)이 특히 높았다. 조직 혁신($M=4.05$)과 공익 미션 기여($M=3.98$)에 대한 기대도 4점에 가까운 수준으로, 비영리 종사자들이 AI를 단순한 업무 도구를 넘어 조직 변화와 공익적 가치 실현의 맥락에서도 인식하고 있음을 보여 준다.

부정적 우려에서는 보안 위협($M=3.90$)이 가장 높고, 격차 확대($M=3.73$), 공익성 충돌($M=3.32$), 전문성 약화($M=3.22$) 순이었다. 네 항목 모두 5점 척도의 보통 수준(3.0) 이상으로 우려 자체가 광범위하게 존재함을 확인할 수 있다. 특히 보안 위협과 격차 확대는 V장의 분석에서 활용 경험과 무관하게 일관되게 높은 수준을 유지하는 ‘구조적 우려’로 나타난다.

주관식 문항에 대한 응답(Q37) 261건에서도 개인 정보·보안(69건, 26.4%)과 윤리성·공익 가치 부합(67건, 25.7%)이 절반 이상을 차지하였다. 비영리 종사자들이 AI 활용을 생각할 때 효율성보다 신뢰·책무·가치 정합성을 먼저 떠올리는 경향이 있음을 보여 준다.

4.3 AI 활용 태도

AI 활용 태도는 세 가지 항목으로 측정하였다. ‘실험하면서 배우다’는 실험·학습 접근($M=3.79$)에 대한 동기가 가장 높아, 종사자들이 전반적으로 AI에 대해 탐색적·실용적 자세를 가지고 있음을 보여 준다. ‘비사용 정당성 인정’($M=3.25$)은 보통 수준(3.0)을 약간 상회하였으며, ‘AI를 사용하지 않는 것도 합리적 선택’이라는 인식이 어느 정도 공유되어 있음을 보여 준다.

‘미션·가치 부합 중시’($M=3.06$)는 세 항목 중 가장 낮아 중립에 가깝다. 평균적으로는 중립적이지만, V장에서 이 변수는 AI 활용 수준과 유의한 부적 상관($r=-.245$)을 보이는 것으로 확인된다.

즉 미션 부합을 강조하는 태도가 강한 종사자일수록 실제 활용 수준이 낮은 경향이 있어, 집단 간 차이를 살펴볼 필요가 있다.

표 10. 생성형 AI에 대한 기대·우려·태도 (5점 척도, N=302)

영역	문항	M	SD
긍정적 기대			
	업무 효율성 향상	4.33	0.63
	전문성 보완	4.25	0.69
	조직 혁신	4.05	0.82
	공익 기여	3.98	0.85
부정적 우려			
	보안 위험	3.90	0.81
	격차 확대	3.73	0.98
	공익성 충돌	3.32	0.99
	전문성 약화	3.22	1.11
AI 활용 태도			
	실험·학습 접근	3.79	0.80
	비사용 정당성 인정	3.25	1.16
	미션·가치 부합 중시	3.06	1.07

주) 5점 리커트 척도. 각 영역 내 항목은 평균 내림차순 정렬.

4.4 비사용자의 가치 기반 판단

AI를 사용하지 않는 22명(7.3%)은 단순히 기술에 무관심한 집단이 아니다. 비사용자는 ‘미션·가치 부합 중시’ 항목에서 평균 3.86점으로 사용자(2.98점)보다 유의하게 높았다($t=-3.69, p<.001$). 동일한 패턴이 VI장의 아키타입 분석에서도 ‘신중형’의 특성으로 재확인된다.

주관식 응답의 맥락에서 보면, 조직 고유의 가치 판단 영역이 AI 사용으로 그 깊이와 복잡성을 잃게 되는 것에 대한 우려, ‘수단이 목적이 되어서는 안 된다’는 경계심이 비활용의 배경으로 확인되었다. AI를 활용하지 않는 선택도 기술적 무관심이 아닌 가치 기반의 정당한 판단일 수 있으며, 이 연구는 그러한 선택을 하나의 유효한 현장 응답으로 다룬다.

이상의 기술 통계는 비영리 종사자들이 AI에 대해 단일한 입장을 취하지 않음을 보여준다. 높은 기대와 실질적인 우려, 실험적 태도와 가치 기반 신중함이 현장에 공존한다. 다음 장에서는 이러한 인식·태도 변수들이 실제 AI 활용 수준과 어떤 관계를 맺는지를 통계적으로 탐색한다.

V. AI 활용 수준과 관련 요인 분석

본 장은 'AI 활용 수준 지수'를 기반으로 주요 변수 간의 관계, 예측 요인, 집단별 차이를 순차적으로 분석한다.

5.1 AI 활용 수준 지수 산출

생성형 AI 활용 수준을 구성하는 다섯 가지 요소 - AI 사용 여부, 활용 빈도, 유료 구독 여부, 활용 도구 수, 활용 업무 수 - 를 Min-Max 정규화(0~1) 후 평균하여 'AI 활용 수준 지수'를 산출하였다. 척도의 내적 일관성은 Cronbach $\alpha = .769$ 로 양호하였다. 전체 평균은 $.604(SD = .228)$ 로 비교적 높은 수준이나, 도구 수($.393$)와 업무 수($.430$)가 상대적으로 낮았다. 이는 비영리 조직 종사자 대다수가 한두 가지 도구로 제한된 업무에만 AI를 활용하는 초기 단계에 있음을 시사한다.

표 11. AI 활용 수준 지수 구성 요소 기술 통계 (N=302)

구성 요소	M	SD	최소	최대
AI 사용 여부	.927	.260	.00	1.00
활용 빈도	.781	.293	.00	1.00
유료 구독 여부	.490	.501	.00	1.00
활용 도구 수	.393	.209	.00	1.00
활용 업무 수	.430	.226	.00	1.00
AI 활용 수준 지수	.604	.228	.00	.93

주1) 각 구성요소는 Min-Max 정규화(0~1) 적용.

주2) 비사용의 경우 빈도, 구독, 도구 수, 업무 수를 모두 0으로 처리.

5.2 AI 활용 수준과 주요 변수 간 상관 분석

AI 활용 수준 지수와 주요 변수 간의 관계를 파악하기 위해 피어슨 상관 분석을 실시하였다. 개인 디지털 특성(디지털 역량 $r = .307$, 디지털 개방성 $r = .375$)은 AI 활용 수준과 유의한 정적 상관을 보인 반면, 조직 환경 변수(디지털 도구 구비, 윤리적 고려, AI 도입 수준)는 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 현재 비영리 섹터의 AI 활용이 조직 인프라보다 개인의 역량과 태도에 의해 주도되고 있음을 통계적으로 뒷받침한다.

AI 태도에서는 ‘미션에 부합할 때만 사용해야 한다’는 신중한 태도($r = -.245$)는 활용 수준과 부적 상관을, ‘써보면서 보완하겠다’는 실험적 태도($r = .233$)는 정적 상관을 보였다. 긍정 인식 4개 변수($r = .315 \sim .401$)는 모두 유의한 정적 상관을, 부정 우려 중에서는 전문성 약화($r = -.134$)와 공식성 충돌($r = -.161$)만 유의한 부적 상관을 나타냈다. 보안 위협과 역량 격차 우려는 활용 수준과 무관하게 나타나, 개인의 활용 경험과 별개로 존재하는 구조적 우려일 가능성을 시사한다.

업무 몰입 영역에서는 업무 몰입감($r = .216$)과 업무 에너지($r = .228$)가 유의한 정적 상관을 보였으나, 업무 의미감($r = .093$)은 유의하지 않았다. 이는 AI 활용이 업무 수행의 심리적 몰입과 활력에는 기여하지만, 일의 사회적 의미에 대한 인식에는 영향을 미치지 않음을 의미한다. 비영리 맥락에서 이는 긍정적 함의와 부정적 함의를 모두 갖는다. 먼저 긍정적으로는, AI 활용이 “미션 추구”라는 조직의 본질적 가치와 충돌하지 않으며, 종사자들이 AI를 위협이 아닌 중립적 도구로 받아들이고 있다는 신호이다. 한계로는, AI가 단순한 효율성 도구에 머물고 있으며, 조직의 사회적 미션 달성과 전략적으로 연결되지 못하고 있음을 시사한다. 장기적으로 AI를 비영리 조직의 임팩트 확장 수단으로 활용하려면, 도구적 효율을 넘어 미션 중심 활용 전략이 필요하다.

표 12. AI 활용 수준과 주요 변수 간 Pearson 상관 계수 (N=302)

영역	변수	r	p
개인 디지털			
	디지털 역량 보유	.307***	< .001
	디지털 도구 개방성	.375***	< .001
조직 환경			
	조직 디지털 도구 구비	.051	n.s.
	조직 윤리적 고려	-.077	n.s.
	조직 AI 도입수준	-.090	n.s.
긍정 인식			
	AI 업무 효율성	.360***	< .001
	AI 전문성 보완	.401***	< .001
	AI 조직 혁신	.315***	< .001
	AI 공익 미션 기여	.325***	< .001
부정 우려			
	보안 위험 우려	.092	n.s.
	전문성 약화 우려	-.134*	.020
	역량 격차 확대 우려	.005	n.s.
	공익성 충돌 우려	-.161**	.005
AI 태도			
	미션 부합 사용	-.245***	< .001
	써보며 보완	.233***	< .001
	비사용 정당성	-.106	n.s.
업무몰입			
	업무 몰입감	.216***	< .001
	업무 의미감	.093	n.s.
	업무 에너지	.228***	< .001
	AI 몰입 긍정 영향	.420***	< .001

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, n.s.(not significant); 비유의(p) .05).

5.3 AI 활용 수준 예측 요인: 위계적 회귀분석

AI 활용 수준에 영향을 미치는 요인을 체계적으로 파악하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 인구 통계 특성(1단계), 개인 디지털 특성(2단계), 조직 환경(3단계) 순으로 변수를 단계적으로 투입하였다. 이는 인구 통계적 배경이 개인 역량을 형성하고, 이러한 개인 역량이 조직 맥락 속에서 발현된다는 이론적 인과 순서를 반영한다.

최종 모형의 총 설명력은 $R^2 = .216$ 이며, 설명력의 단계별 기여는 인구통계 4.7%, 개인 디지털 특성 13.7%, 조직 환경 3.2%로 나타났다. 전체 설명력의 약 63%가 개인 디지털 특성에서 비롯되었으며, 그 중 디지털 도구 개방성($\beta = .290$)이 가장 강력한 예측 요인이었다. 이는 비영리 조직 종사자의 AI 도입에서 개인의 디지털 역량과 새로운 기술에 대한 개방성이 조직 정책이나 제도보다 훨씬 결정적이라는 점을 시사한다.

표 13. 위계적 회귀분석 모형 요약: 단계별 설명력 변화

단계	분류	투입 변수	R^2	ΔR^2	p
1단계	인구통계	연령, 근속 기간	.047	.047	<.001
2단계	개인 디지털 특성	+ 디지털 역량, 디지털 도구 개방성	.184	.137	<.001
3단계	조직 환경	+ 조직 디지털 도구 구비, 윤리적 고려, AI 도입 수준	.216	.032	.008

주) R^2 는 모형이 AI 활용 수준의 차이를 얼마나 설명하는지를 나타내며, 값이 클수록 설명력이 높다. ΔR^2 는 각 단계에서 변수를 추가 투입했을 때 늘어난 설명력을 의미한다. $N=302$.

표 14. 최종 모형(3단계) 회귀 계수

영역	변수	β	p
인구 통계			
	연령대	-.184**	.001
	근속 기간	.033	n.s
개인 디지털 특성			
	디지털 역량 보유	.164*	.012
	디지털 도구 개방성	.290***	< .001
조직 환경			
	조직 디지털 도구 구비	-.046	n.s
	조직 윤리적 고려	-.129*	.032
	조직 AI 도입수준	-.121*	.027

주1) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, n.s.(not significant): 비유의($p > .05$).

주2) β (베타)는 표준화 회귀계수로, 단위가 다른 변수 간 상대적 영향력의 크기와 방향을 비교할 수 있다. 값이 양수(+)이면 해당 변수가 높을수록 AI 활용 수준이 높아지는 방향을, 음수(-)이면 낮아지는 방향을 의미한다.

연령은 모든 단계에서 일관되게 유의한 부적 예측 요인($\beta = -.184$)으로 나타났으며, 근속 기간($\beta = .033$)은 유의하지 않았다. 조직 환경 변수 중에서는 조직의 윤리적 고려($\beta = -.129$)와 조직의 AI 도입 수준($\beta = -.121$)이 유의한 부적 방향으로 나타났다. 이는 단순한 두 변수 간 관계를 본 상관 분석에서는 나타나지 않았던 패턴으로, 개인의 연령이나 직급 등과 같은 배경 요인을 고려하여 비교했을 때 드러난 역설적 결과이다. 구체적으로는 조직 차원에서 AI 관련 논의와 제도화가 활발할수록 개인 종사자의 실제 AI 활용은 오히려 낮아지는 양상이 관찰되었다. 이러한 부적 관계는 크게 두 가지 메커니즘으로 해석 가능하다. 첫째, 윤리적 고려와 제도적 절차가 마련된 조직에서는 AI 활용에 대한 검토와 승인 과정이 존재하여, 개인이 즉각적·자율적으로 AI를 실험하기보다 조직의 방침을 확인하고 따르는 신중한 행동 패턴이 나타날 수 있다. 둘째, 조직이 AI를 도입하고 논의하지만 실제 현장 활용을 지원하는 인프라(교육, 가이드라인, 접근 권한 등)가 미비할 경우, 제도가 지원이 아닌 관리 수단으로 작동하여 개인의 자발적 사용을 의도치 않게 제약할 가능성이 있다.

5.4 AI 활용 수준 집단별 인식·태도·몰입 비교

AI 활용 수준을 3분위(하위/중위/상위, 각 $n \approx 100$)로 구분한 뒤, 집단 간 인식·태도·업무 몰입의 차이를 ANOVA로 검정하였다.

긍정 기대는 활용 수준에 따라 모든 항목에서 계단식으로 상승한다. 반면 우려의 변화는 비대칭적이다. 전문성 약화와 공익성 충돌 우려는 충분한 활용 경험이 쌓인 상위 집단에서만 감소하며, 보안 위험과 격차 확대 우려는 세 집단 모두에서 유의한 차이가 없다. AI를 아무리 많이 써도 보안과 격차에 대한 우려는 줄어들지 않는 것이다. 이 비대칭 구조는 중요한 함의를 갖는다. 긍정 인식은 경험으로 형성되지만, 구조적 우려는 경험만으로 해소되지 않는다. 조직 차원의 명확한 기준과 집단적 속의 과정이 별도로 필요하다.

표 15. AI 활용 수준 집단별 기대·우려 비교 (3분위)

영역	문항	하위	중위	상위	F	패턴
긍정 인식						
	업무 효율성	4.02	4.42	4.57	23.83***	계단식 상승
	전문성 보완	3.92	4.29	4.53	22.38***	계단식 상승
	조직 혁신	3.73	4.03	4.40	19.21***	계단식 상승
	공익 미션 기여	3.63	3.96	4.36	21.51***	계단식 상승
부정 우려						
	보안 위험	3.77	3.96	3.93	1.53	n.s
	격차 확대	3.67	3.91	3.62	2.54	n.s
	전문성 약화	3.35	3.35	2.95	4.44*	상위만 감소
	공익성 충돌	3.47	3.47	3.01	7.48***	상위만 감소

주: * $p < .05$, *** $p < .001$. 사후 검정 Scheffé 적용.

표 16. AI 활용 수준 집단별 업무 몰입 비교 (3분위)

변수	하위	중위	상위	F	p	사후 검정
업무 몰입감	3.90	3.89	4.25	9.531***	< .001	상 > 하 · 중
업무 의미감	4.14	4.12	4.27	1.418	.244	n.s
업무 에너지	3.81	3.89	4.14	4.999**	.007	상 > 하
AI 몰입 긍정 영향	3.61	3.91	4.29	22.160***	< .001	하 < 중 < 상

주: *p< .05, **p< .01, ***p< .001. 사후검정 Scheffé 적용.

업무 몰입에서는 업무 몰입감($F=9.531, p< .001$)과 업무 에너지($F=4.999, p= .007$), AI 몰입 긍정 영향($F=22.160, p< .001$)이 유의한 집단 차이를 보인 반면, 업무 의미감($F=1.418, p= .244$)만이 유일하게 차이가 없었다. AI 활용이 종사자의 집중도와 활력을 높이는 데 기여하지만, 일의 의미를 느끼는 경험은 AI와 무관하게 유지된다. 상관 분석, 위계적 회귀분석, 3분위 집단 비교에 걸쳐 일관되게 나타나는 이 결과는, AI가 효율을 높이되 사명에 영향을 미치지 않는다는 것을 실증적으로 보여 준다.

5.5 인구 통계 · 조직 특성에 따른 AI 활용 수준 차이

활용 수준의 예측 요인에 이어, 이번에는 인구 통계 · 조직 특성에 따라 활용 수준이 어떻게 다른지 살펴본다. 직급, 인원 규모, 예산 규모, 연령대, 근속 연수에 따른 AI 활용 수준의 차이를 일원 분산 분석으로 검정하였다. 연령대($p< .001$), 예산 규모($p= .001$), 인원 규모($p= .008$)에서만 유의한 집단 차이가 나타났으며, 직급($p= .760$)과 근속 연수($p= .657$)는 유의하지 않았다. AI 활용 수준이 조직 내 위계나 경력 축적과는 독립적임을 보여 준다.

연령대에서는 30대(.650)가 가장 높고 50대(.509)부터 뚜렷하게 낮아지며, 30대·40대가 50대보다 유의하게 높았다(30대 $p = .006$, 40대 $p = .044$). 20대(.601)가 30대보다 낮은 방향을 보인 점도 주목할 만하다. 표본이 15명으로 작고 사후 검정에서 유의하지 않아 단정하기 어렵지만, 입직 초기의 업무 자율성 제약이 관련될 가능성이 있으며 향후 연구에서 확인이 필요하다.

표 17. 조직·인구 특성별 시 활용 수준 집단 간 차이 (일원 분산 분석)

변수	<i>n</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	핵심 패턴
직급	5	0.466	.760	직급과 무관
인원 규모	5	3.550**	.008	소규모(1~9명) 낮음
예산 규모	5	4.725***	.001	5억 미만 낮음
연령대	5	5.365***	< .001	30대 최고, 50대 ↓
근속 연수	4	0.538	.657	근속과 무관

주) *n*은 집단 수, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 사후 검정은 Scheffé 적용.

표 18. 연령대별 시 활용 수준

연령대	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	사후 검정 (Scheffé)
20대	15	.601	.172	— (표본 소규모, 해석 유보)
30대	106	.650	.198	> 50대 ($p = .006$)
40대	114	.623	.209	> 50대 ($p = .044$)
50대	56	.509	.280	—
60대 이상	11	.445	.279	— (표본 소규모, 해석 유보)

주) 굵은 값은 사후 검정에서 유의한 차이가 확인된 집단. 20대($n=15$), 60대 이상($n=11$)은 표본이 적어 해석에 한계가 있음.

표 19. 예산 규모별 AI 활용 수준

예산 규모	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	사후 검정 (Scheffé)
5억 미만	112	.534	.253	< 10~30억 ($p=.022$), < 30~100억 ($p=.030$)
5~10억	42	.624	.213	—
10~30억	50	.663	.176	—
30~100억	45	.663	.161	—
100억 이상	53	.631	.243	—

주) 굵은 값은 사후 검정에서 유의하게 낮은 집단.

예산 규모에서는 5억 미만 집단(.534)이 10~30억 및 30~100억 집단에 비해 유의하게 낮았다(각각 $p=.022$, $p=.030$). 한편 100억 이상 집단(.631)은 예산 규모가 계속 증가한다고 해서 AI 활용도 비례해서 높아지지는 않는 패턴을 보였다. 수치상으로는 중간 예산 집단보다 낮은 방향이었으나 통계적으로 유의하지는 않았다. 이는 대규모 조직일수록 공식적 절차나 검토 과정이 존재하여 개인의 자유로운 활용을 제약할 가능성을 시사하지만, 현재 데이터로는 확정적 결론을 내리기 어렵다. 종합하면, 비영리 종사자의 AI 활용은 조직 내 위계나 경력보다 세대적 특성과 조직의 최소 자원 확보 여부에 의해 좌우되는 경향이 있다. 소규모·저예산 조직의 접근성 제약, 50대 이상의 세대 격차, 입직 초기 20대의 맥락 부족 가능성이 비영리 AI 활용의 구조적 불균등을 형성하는 요인으로 확인된다.

VI. 비영리 AI 활용 유형 분류: 아키타입 분석

앞선 장들이 AI 활용의 수준과 관련 요인을 탐색했다면, 본 장은 그 결과를 바탕으로 ‘비영리 종사자들이 AI와 어떻게 관계 맺고 있는가’를 유형으로 포착한다. 비영리 현장에서 AI 활용은 단일한 현상이 아니다. III장에서 확인하였듯, 비영리 종사자의 92.7%가 AI를 사용하고 있지만 조직 공식 도입은 26.8%에 그쳤다. V장에서는 AI 활용 수준이 개인의 역량과 태도에 의해 주도되고 있으며, 기대와 우려가 비대칭적으로 변화한다는 것을 확인하였다. 그러나 이 분석들은 활용 수준을 연속 변수로 다루기 때문에, 현장에서 실제로 어떤 집단이 어떤 방식으로 AI와 관계 맺고 있는지를 입체적으로 포착하는 데 한계가 있다.

아키타입 분석의 목적은 이 다양성을 유형으로 구조화하는 것이다. ‘얼마나 쓰는가’라는 수준의 차원에 ‘왜, 어떤 조건에서, 어떤 태도로 쓰는가’라는 맥락의 차원을 결합하면, 단순 수치로는 드러나지 않는 집단의 결을 포착할 수 있다. 예컨대 활용 수준이 높은 집단 안에도 조직의 지원을 받는 집단과 그렇지 않은 집단이 공존하고, 활용 수준이 낮은 집단 안에도 진입 장벽에 막힌 집단과 가치 판단에 기반해 신중하게 거리를 두는 집단이 구별된다. 이 차이가 갖는 함의와 필요한 지원의 방향은 서로 다르다.

또한 아키타입 분석은 비사용 혹은 저활용을 결핍으로 단순화하지 않는다는 점에서 이 연구의 관점을 구현하는 분석이다. IV장에서 확인하였듯 AI 비사용자는 기술적 무관심이 아니라 가치 판단에 기반한 선택을 하는 경우가 많다. 유형 분류는 이 선택을 하나의 독립된 양식으로 다루면서, 활용과 비활용, 기대와 우려가 공존하는 비영리 현장의 복수적 현실을 가시화하고자 한다.

6.1 분류 틀: 아키타입 프레임워크

본 연구의 유형 분류는 Higdon & Raftree(2025)가 자선 재단의 AI 도입 양상을 분석하기 위해 제안한 아키타입 프레임워크(Archetypes of AI Adoption)를 참고하되, 국내 비영리 현장의 맥락과 설문 데이터 구조에 맞게 분류 기준을 조정하여 적용하였다. 원 프레임워크는 조직의 AI 전략성과 역량을 기준으로 유형을 구분하지만, 본 연구에서는 개인 종사자의 활용 수준과 인식을 중심에 두고 조직 기반을 보조 기준으로 활용하는 방식으로 재구성하였다.

유형 분류에는 세 가지 축이 사용되었다. 첫째, 개인 AI 활용 수준(A_INDEX, 전체 평균 기준 고/저 구분)이다. 둘째, 기대-우려 우세 판단으로, 긍정 기대 4문항 평균과 부정 우려 4문항 평균을 동일 척도의 원점수로 직접 비교하였다(기대 \geq 우려 = 기대 우세, 우려 $>$ 기대 = 우려 우세). 셋째, 조직 AI 기반(조직 도입 단계·디지털 환경·윤리문화·지원 현황의 정규화 평균)으로, 고활용 집단 내부를 세분화하는 보조 기준으로만 사용하였다.

분류 우선순위는 다음과 같다.

전략형 : 활용 수준 높음 + 기대 우세 + 조직 기반 높음. 조직의 제도적 뒷받침 위에서 AI를 적극 활용하는 집단이다.

실험형 : 활용 수준 높음 + 전략형에 해당하지 않는 나머지 전부. 조직 지원 없이 개인 주도로 탐색하거나, 기대와 우려가 혼재된 채 활용하는 집단이다.

신중형 : 활용 수준 낮음 + 우려 우세. 공익성·책임성·윤리 문제를 중심으로 AI 활용에 신중한 집단이다.

전망형 : 활용 수준 낮음 + 기대 우세. 아직 활발하게 활용하지는 않지만 AI의 가능성을 인식하고 있는 집단이다.

실험형의 진입 조건을 ‘고활용자 전체’로 설정한 것은 미분류 문제를 해소하기 위한 조정이다. 초기 분류안(4개 Z점수 조합)을 적용하면 302명 중 약 70명(23.2%)이 어느 유형에도 속하지 않는 문제가 발생하였다. 미분류 대다수는 ‘활용은 높지만 조직 기반이 낮거나 우려가 우세한’ 집단으로, 이들을 제외하면 연구의 대표성에 심각한 편향이 생길 우려가 있었다. 이에 실험형의 범위를 확장하여 미분류를 0건으로 해소하면서 각 유형의 개념적 정의와 프로파일 일관성을 유지하였다.

그림 1. 국내 비영리 조직 종사자의 시 활용 유형 분류



6.2 유형별 분포

실험형(31.8%)과 전망형(31.5%)이 각각 약 3분의 1을 차지하고, 전략형(24.2%), 신중형(12.6%)이 그 뒤를 잇는다. 실험형과 전망형을 합하면 63.3%로, 비영리 종사자의 3분의 2 이상이 조직 차원의 체계적 지원 없이 개인 수준에서 AI를 탐색하고 있거나, 기대는 갖고 있으나 활용 경험이 제한적인 상태에 있다. 이 분포 자체가 III장에서 확인된 '개인 활용과 조직 대응의 구조적 간극'을 유형 차원에서 재확인하는 결과이다.

표 20. 유형별 빈도 및 비율 (N=302)

유형	<i>n</i>	%
전략형	73	24.2
실험형	96	31.8
신중형	38	12.6
전망형	95	31.5
합계	302	100.0

6.3 유형별 핵심 지수 프로파일

네 가지 핵심 지수 모두에서 유형 간 차이가 통계적으로 유의하였다($p < .001$). 개인 AI 활용 수준의 효과 크기($\eta^2 = .628$)가 가장 커, 활용 수준이 유형을 구분하는 가장 강력한 변수임을 확인할 수 있

다. 기대 지수는 전략형(4.44)이 가장 높고 신중형(3.49)이 가장 낮으며, 우려 지수는 반대로 신중형(4.13)이 가장 높고 전략형(3.27)이 가장 낮다. 분류 기준의 변별력이 실증적으로 확인된 것이다. 실험형은 기대(4.23)와 우려(3.64)가 모두 상대적으로 높아, 이 유형이 갖는 양면적 인식 구조가 드러난다. 한편 분류 기준에 포함되지 않은 개인 디지털 특성—디지털 역량($\eta^2 = .040$)과 기술 개방성($\eta^2 = .066$)—에서도 유형 간 유의한 차이가 나타나, 분류 기준 이외의 변수에서도 유형 구분의 일관성이 확인된다.

표 21. 유형별 핵심 지수 비교

변수	전략형	실험형	신중형	전망형	F	η^2
개인 AI 활용수준	.774	.754	.349	.424	167.88***	.628
조직 AI 기반	.589	.278	.384	.422	49.53***	.367
기대 지수 (5점)	4.44	4.23	3.49	4.12	23.00***	.188
우려 지수 (5점)	3.27	3.64	4.13	3.41	16.50***	.142

주: *** $p < .001$. η^2 은 효과크기. 개인 AI 활용 수준과 조직 AI 기반은 Min-Max 정규화(0~1) 값.

우려 지수를 세부 항목별로 살펴보면, 보안 위험(3.66~4.13)은 전 유형에서 비슷하게 높아 ‘모두의 걱정’에 해당한다. 반면 전문성 약화($F=18.53$, $p < .001$)와 공익성 충돌($F=12.32$, $p < .001$)은 신중형에서만 두드러지게 높아 ‘신중형만의 걱정’으로 구별된다. 이는 신중형을 위한 지원이 보안 대책이 아니라 전문성 가치와 공익적 미션에 관한 숙의와 대화가 되어야 함을 시사한다. 전략형의 전문성 약화 우려(2.68)가 가장 낮은 것은, 실제 활용 경험을 통해 AI가 전문성을 ‘대체’하기보다 ‘보완’한다는 인식이 형성된 결과로 해석된다.

표 22. 유형별 우려 세부 항목 비교

우려 항목	전략형	실험형	신중형	전망형	F	p
보안 위험	3.85	4.04	4.13	3.66	4.96**	.011
전문성 약화	2.68	3.34	4.18	3.12	18.53***	< .001
격차 확대	3.56	3.79	4.11	3.65	2.93*	.034
공익성 충돌	3.00	3.38	4.11	3.19	12.32***	< .001

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

6.4 유형별 상세 특성: AI 태도, 업무 몰입, 그리고 실험형의 내부 이질성

이 절은 분류 기준에 포함되지 않은 변수—AI 태도와 업무 몰입—에서 유형이 어떻게 구별되는지를 살펴본다. 아울러 실험형 내부의 이질성을 확인하여, 단일 유형으로 분류된 집단 안에서도 의미 있는 차이가 존재함을 보여준다.

표 23. 유형별 AI 태도 및 업무 몰입 비교

변수	전략형	실험형	신중형	전망형	F	η^2
AI 태도						
미션부합 판단	2.93	2.81	3.50	3.20	4.96**	.048
실험·학습 태도	3.86	3.88	3.45	3.78	2.95*	.029
비사용 정당성	3.05	3.35	3.68	3.16	2.99*	.029
업무몰입						
업무 몰입감	4.18	4.07	3.66	3.97	5.48**	.052
업무 의미감	4.37	4.15	4.00	4.13	3.02*	.030
업무 에너지	4.27	3.98	3.68	3.77	8.04***	.075
AI 긍정 경험	4.29	4.04	3.21	3.84	20.25***	.169
몰입 평균	4.27	4.07	3.78	3.95	6.95***	.065

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

AI 태도에서 가장 주목할 점은 미션 부합 판단에서 신중형(3.50)이 가장 높다는 것이다. 신중형은 AI를 단순히 거부하는 것이 아니라, 조직의 공익적 미션에 부합하는지를 기준으로 활용 여부를 판단하는 가치 지향적 집단임을 보여준다. 비사용 정당성도 신중형(3.68)이 가장 높아, AI를 사용하지 않는 것 역시 하나의 합리적 선택이라는 인식이 이 유형에서 가장 강하다.

업무 몰입에서는 AI 긍정 경험($\eta^2 = .169$)과 업무 에너지($\eta^2 = .075$)에서 유형 간 차이가 가장 두드러졌다. 전략형은 모든 업무 몰입 지표에서 최고 수준을 보이며, 신중형은 전반적으로 가장 낮았다. 한편 업무 의미감은 네 유형 모두에서 4.0 이상으로 높게 유지되며 유형 간 차이가 상대적으로 작았다($\eta^2 = .030$). V장에서 확인된 '사명감의 독립성'이 유형을 가로질러서도 일관되게 나타나고 있다.

활용 수준과 업무 몰입의 상관은 전략형에서만 유의하다($r = .297, p < .05$). 실험형($r = .149$), 신중형($r = .126$), 전망형($r = -.063$)에서는 모두 비유의하였다. AI를 많이 사용하는 것 자체가 업무 몰입을 높이는 것이 아니라, 조직의 제도적 지원이 뒷받침될 때만 AI 활용이 전반적 업무 경험의 질적 향상으로 이어진다. 이는 개인 활용 촉진과 조직 환경 정비가 동시에 이루어져야 한다는 근거가 된다.

실험형 96명은 단일 집단처럼 보이지만 내부 이질성이 가장 크다. 가장 많은 하위 집단(55.2%)은 ‘기대 우세+조직 낮음’으로, 기대 지수(4.45)가 전략형(4.44)과 거의 동일하나 조직 기반(.252)이 현저히 낮다. 주목할 것은 ‘우려 우세’ 하위 집단(19.8%)이다. 이들은 AI를 활발히 사용하면서도 전문성 약화(4.18), 공익성 충돌(4.14), 격차 확대(4.27)에 대한 우려가 신중형 수준으로 높다. 실제 사용 경험에서 비롯된 우려를 가진 집단으로, 단순한 실험형과는 다른 접근—가치 기반 숙의와 조직 내 논의 구조—이 필요하다.

표 24. 실험형 내부 하위 유형 프로파일 (N=96)

하위 유형	n(%)	기대	우려	조직 기반	AI 긍정	몰입
기대 우세+조직 낮음	53 (55.2%)	4.45	3.48	.252	4.19	4.13
조직 기반 결측	24 (25.0%)	4.38	3.54	결측	4.00	4.00
우려 우세	19 (19.8%)	3.43	4.20	.349	3.68	3.98

주: 조직 기반 결측 집단(25.0%)은 ‘잘 모르겠다’ 응답으로 인해 조직 기반 산출 불가.

6.5 소결: 네 집단이 말하는 것

네 유형은 각기 다른 방식으로 비영리 섹터의 AI 현실을 드러낸다.

전략형(24.2%)은 조직의 AI 도입이 이루어진 환경에서 높은 활용 수준과 강한 기대감을 보이는 집단이다. 업무 몰입과 AI 긍정 경험이 가장 높고, 활용과 업무 경험의 질이 연결되는 유일한 유형이다. 그러나 이 집단에서조차 49.3%가 공식적 지원이 없다고 응답하였다. 조직이 AI를 도입한다는 것과 종사자가 충분한 지원을 받는다는 것은 다른 문제임을 보여 준다.

실험형(31.8%)은 가장 큰 비중을 차지하며, 비영리 섹터의 지배적인 AI 활용 양식이다. 개인 활용 수준은 전략형과 유사하나 조직 기반(.278)이 현저히 낮다. 조직의 판단이나 지원 없이 스스로 탐색하고 판단하는 이 집단의 존재는, 비영리 섹터에서 AI 활용이 현재 어떤 방식으로 이루어지고 있는지를 가장 압축적으로 보여 준다.

신중형(12.6%)은 가장 작은 집단이나 가장 뚜렷한 가치 지향성을 가진다. 우려 지수(4.13)가 기대 지수(3.49)를 크게 상회하며, 미션 부합 판단과 비사용 정당성 인식이 가장 높다. 단순한 기술 거부가 아니라 공익성과 책무성을 기준으로 AI 활용을 신중하게 판단하는 집단이다. 이들의 관점은 비영리 섹터 AI 윤리 논의에서 중요한 기여를 할 수 있다.

전망형(31.5%)은 AI에 대한 기대(4.12)가 우려(3.41)보다 높지만 실제 활용은 제한적이다(활용 수준 .424). 그 이유가 자원 부족인지, 조직 환경의 부재인지, 아니면 조직과 섹터 차원의 조건이 갖춰지기를 기다리는 의도적 유보인지는 이 연구로 판단하기 어렵다. 다만 집단 내에서도 디지털 역량과 AI 경험 수준에 따른 이질성이 존재하며, 필요한 지원의 방향도 다를 수 있다. 전망형이 어떤 조건에서, 어떤 이유로 현재의 활용 수준을 유지하고 있는가는 후속 연구에서 질적 방법으로 보다 정밀하게 탐색될 필요가 있다.

네 유형이 공존한다는 사실 자체가 중요하다. 비영리 현장은 AI를 적극 활용하는 집단과 신중하게 거리를 두는 집단, 기대를 품고 있으나 아직 진입하지 못한 집단이 동시에 존재한다. 단일한 처방보다는 유형에 맞는 차별화된 지원이 필요한 이유이다.

6.6 분류의 한계 및 유의 사항

첫째, 본 분류는 횡단적 데이터에 기반하므로 유형 간 이동이나 변화 과정을 포착하지 못한다. 하나의 조직 내에서도 부서나 개인에 따라 다른 유형이 공존할 수 있다.

둘째, 조직 기반 변수의 결측 42건(13.9%)은 ‘잘 모르겠다’ 응답에서 기인한 것으로, 이들은 전략형이 아닌 실험형으로 자동 분류된다. 전략형의 규모가 다소 과소 추정되었을 가능성이 있다.

셋째, 기대와 우려가 동일한 경우(44명, 14.6%)를 ‘기대 우세’로 처리하였다. 이들은 양면적 인식을 가진 집단으로, 향후 분석에서 별도 검토가 필요하다.

넷째, 본 연구 표본은 AI에 관심이 높은 집단이 과대 대표되었을 가능성이 있어, 실제 비영리 현장에서 신중형과 전망형의 비율은 본 조사 결과보다 높을 수 있다.

다섯째, 본 분류는 설문 응답 기반의 규칙 분류로, Higdon & Raftree(2025)의 아키타입 프레임워크가 전제하는 심층적 동기·가치·조직 문화 패턴을 직접 포착하지 못한다. 원 프레임워크는 질적 관찰과 인터뷰를 통해 조직의 AI 도입 전략과 문화를 유형화한 것인 반면, 본 분류는 설문 응답 수치를 기준으로 한 탐색적 유형화이다. 두 접근 사이의 방법론적 간극은 분명히 존재하며, 이 유형들은 확정적 범주가 아니라 비영리 현장의 다양성을 이해하기 위한 탐색적 틀로 이해되어야 한다.

여섯째, 전망형이 현재의 활용 수준을 유지하는 이유—자원 부족인지, 조직 환경의 부재인지, 아니면 조직과 섹터 차원의 조건을 기다리는 의도적 유보인지—는 설문 데이터만으로 판별하기 어렵다. ‘왜 활용하지 않는가’를 직접 측정하는 변수가 포함되지 않은 상태에서 전망형의 특성을 서술하는데에는 한계가 있으며, 이 질문은 후속 연구에서 질적 방법으로 보다 정밀하게 탐색될 필요가 있다.

VII. 종합 논의 및 시사점

본 장은 앞선 분석 결과를 연구 문제별로 종합하고, 비영리 섹터 AI 활용의 구조적 특성을 도출한 뒤, 정책·실무적 제언으로 연결한다.

7.1 주요 발견 요약

확산은 빠르지만 조직의 준비는 느리다

응답자의 92.7%가 생성형 AI를 사용하고 있으며, 사용자의 84.0%가 주 2회 이상 활용하는 것으로 나타났다. AI는 이미 비영리 현장의 일상 업무 도구로 자리 잡고 있다. 그러나 조직 차원의 공식 도입은 26.8%에 그쳤고, 61.9%는 어떠한 조직적 지원도 없는 상태에서 AI를 활용하고 있다. 개인 사용자 92.7%와 조직 공식 도입 26.8%의 간극이 이 연구의 가장 두드러진 발견이다. 대다수 종사자는 조직의 공식적 판단이나 기준 없이 스스로 AI를 탐색하고 있으며, 이 상황이 현장에서 불안과 혼란으로 경험되고 있음이 주관식 응답에서도 반복적으로 확인되었다.

개인이 이끌고, 조직은 뒤처지며, 격차는 구조적으로 만들어진다

AI 활용 수준은 조직 내 위계(직급, 근속)보다 개인의 디지털 역량($\beta = .164$)과 디지털 도구 개방성($\beta = .290$)에 의해 주도된다. 위계적 회귀분석에서 개인 디지털 특성 블록이 전체 설명력의 63%를 차지한 반면, 조직 환경 블록의 기여는 3.2%에 그쳤다. 이는 현재의 AI 활용이 철저히 개인 주도적 현상임을 통계적으로 보여준다.

활용 격차는 세 가지 구조적 요인에서 발생한다. 첫째, 세대 격차다. 30대(.650)와 40대(.623)가 50대(.509)보다 유의하게 높아, 디지털 전환기를 실무와 함께 통과한 세대와 그렇지 않은 세대

사이에 명확한 단절이 존재한다. 둘째, 자원 격차다. 예산 5억 미만 조직(.534)이 중간 예산 조직(.663)보다 유의하게 낮아, 최소한의 조직 자원 확보 여부가 AI 활용의 진입 조건으로 작용하고 있다. 셋째, 규모와 자율성의 역설이다. 대규모 조직에서 활용 수준이 중간 규모보다 낮아지는 방향이 관찰되었으며, 이는 위계적 회귀분석에서 조직 AI 도입 수준이 부적 효과($\beta = -.121$)를 보인 결과와 방향이 일치한다. 공식적 절차와 검토 과정이 개인의 자율적 탐색을 의도치 않게 제약하는 역설적 구조가 존재할 가능성이 있다.

AI에 대한 기대와 우려는 비대칭적으로 변화한다. 긍정 기대(효율성, 전문성 보완, 조직 혁신, 공익 기여)는 활용 수준이 높아질수록 계단식으로 상승하나, 보안 위험과 역량 격차 우려는 아무리 활용 경험이 쌓여도 줄어들지 않는다. 구조적 우려는 경험으로 해소되지 않는 것이다. 반면 업무 의미감은 어떤 분석에서도 AI 활용과 유의한 관계를 보이지 않았다. AI는 종사자의 집중도와 활력을 높이지만, 일의 의미—조직의 미션, 수혜자와의 관계, 공익적 가치—는 AI와 무관하게 유지된다. ‘효율은 높되 사명은 건드리지 않는다’는 이 결과는 비영리 현장의 AI 도입을 둘러싼 논의에서 중요한 거점을 제공한다.

네 가지 아키타입이 공존하는 현실

AI 활용 수준과 기대-우려 우세, 조직 기반을 기준으로 분류한 결과, 전략형(24.2%), 실험형(31.8%), 신중형(12.6%), 전망형(31.5%)의 네 유형이 도출되었다. 가장 큰 비중을 차지하는 실험형(31.8%)은 개인 활용 수준은 전략형과 유사하나 조직 기반(.278)이 현저히 낮다. 조직 AI 도입률이 7.3%에 불과하고 지원 없음이 66.7%에 달하는 이 집단이 비영리 섹터의 주된 AI 활용 양식을 대표하고 있다는 사실은, 현재의 구조적 한계를 압축적으로 보여 준다.

전망형(31.5%) 역시 기대는 높으나 활용 경험이 제한적인 집단으로, 실험형과 합산하면 63.3%가 조직 지원 없이 개인 수준에서 탐색하거나 진입 장벽 앞에 머물러 있다. 신중형(12.6%)은 가장 작지만 가장 뚜렷한 가치 지향성을 보이는 집단으로, 공익성·전문성 약화에 대한 우려가 신중형에서만 두드러지게 높았으며 이들의 관점은 비영리 섹터 AI 윤리 논의의 중요한 자원이 될 수 있다. AI 활용과 업무 몰입의 상관이 전략형에서만 유의($r = .297$)한 점은 또 다른 핵심 발견이다. AI를 많이 쓰는 것만으로 업무 몰입이 높아지는 것이 아니라, 조직의 제도적 지원이 뒷받침될 때만 활용이 전반적 업무 경험의 질적 향상으로 이어진다.

7.2 비영리 섹터 AI 활용의 구조적 특성

이상의 발견을 종합하면, 국내 비영리 섹터의 AI 활용은 다음의 세 가지 구조적 특성으로 요약된다.

첫째, ‘개인 주도—조직 부재’의 이중 구조. 활용은 빠르게 확산되었지만, 그것을 뒷받침하는 조직 차원의 기준·지원·제도는 형성되어 있지 않다. 대다수 종사자는 혼자 판단하고 혼자 감당하는 환경에서 AI를 사용하고 있다. 이 구조는 실험형이 지배적 유형이 된 배경이자, 가이드라인 요청이 주관식 응답에서 반복된 이유다.

둘째, 격차의 구조화. AI 활용의 불균등은 우연이 아니라 세대·자원·규모라는 구조적 요인에 의해 만들어지고 있다. 50대 이상의 세대 격차, 저예산 소규모 조직의 접근성 제약, 대규모 조직의 자율성 제약이 중첩되어 비영리 섹터 내부의 AI 이용 불평등을 형성한다. 이 격차는 개인의 역량 문제로 환원되지 않으며, 섹터 차원의 구조적 개입 없이는 자연히 해소되기 어렵다.

셋째, 사명감의 독립성. AI 활용 수준과 무관하게 비영리 종사자의 업무 의미감은 일관되게 높은 수준을 유지하였다. AI는 효율과 활력의 영역에서 작용하지만, 그 일이 왜 의미 있는지는 AI와 다른 차원에 존재한다. 이 결과는 AI 활용이 비영리 종사자의 업무 의미감을 약화시키지 않는다는 점을 보여주지만, AI가 그것을 강화한다는 근거 역시 제공하지 않는다. 사명감은 AI와 독립적으로 유지되는 것이며, 이 독립성이 지켜지는 조건이 무엇인지는 여전히 탐색이 필요한 질문이다.

7.3 정책 및 실무적 제언

이상의 분석 결과를 바탕으로 비영리 섹터의 AI 활용을 지원하기 위한 정책·실무적 제언을 유형별 지원 방향과 함께 제시한다.

표 25. 아키타입별 핵심 특성 및 우선 지원 방향

유형	비율	핵심 특성	지원 방향
전략형	24.2%	조직 지원 기반 고효용, AI 긍정 경험 최고	활용 고도화·윤리 책임 구조 정립, 확장 가능한 조직 모델 공유
실험형	31.8%	개인 주도 고효용, 조직 기반 취약	가이드라인·체크리스트 등 최소 기준 제공, 안전한 실험, 판단 환경 보장
신중형	12.6%	저활용, 공익 가치 기반 우려 우세	효율 강조 아닌 가치 정합성 숙의, 비사용 선택 존중·대화 기반 접근
전망형	31.5%	저활용, AI 기대 있으나 경험 제한적	접근성 장벽 완화, 디지털 리터러시 및 체계적 도입

주: 각 유형의 비율은 N=302 기준.

제언 1. 조직 가이드라인의 실질적 보급: 통제가 아닌 지원적 제도화

현재 공식 가이드라인을 보유한 조직은 10.6%에 불과하다. 가이드라인 부재는 종사자의 불안과 혼란을 가중시키며, 비공식 활용 단계에서 비사용 정당성 인식을 높이는 요인으로도 작용한다. 그러나 가이드라인의 설계 방향이 중요하다. 분석 결과, 조직의 제도적 대응이 통제 중심으로 작동할 경우 개인의 자율적 활용을 오히려 제약할 수 있음이 시사되었다. 실무자의 활용 현실을 반영하면서 윤리·보안·책임의 기준을 함께 제공하는 ‘지원적 제도화’가 필요하다. 체크리스트, 업무 유형별 활용 가이드, 내부 문의 창구 등 규제 장치가 아닌 실무자의 판단과 활용을 실제로 돕는 지원 자원이 우선적으로 필요하다.

제언 2. 소규모·저예산 조직의 AI 접근성 지원

예산 5억 미만 조직의 AI 활용 수준(.534)은 중간 예산 조직(.663)보다 유의하게 낮으며, 유료 서비스 이용률에서 고효용 집단(85% 이상)과 저효용 집단(2% 미만) 사이의 극단적 격차가 확인되었다. 재정적 자원의 격차가 AI 활용 격차로 전환되는 구조다. 중간 지원 조직, 비영리 네트워크 등을 통한 공동 라이선스 지원, 소규모 조직 대상 교육 프로그램, AI 활용 공유 플랫폼 등 섹터 차원의 접근성 지원이 필요하다. 이는 AI 이용 불평등이 비영리 섹터 내부에서 재생산되는 것을 방지하기 위한 선제적 조치이기도 하다.

제언 3. 세대별 특성을 반영한 역량 개발과 조직 환경 설계

AI 활용 수준은 연령대에 따라 유의하게 다르지만 그 패턴이 단순하지 않다. 50대(.509)는 30대(.650)·40대(.623)에 비해 유의하게 낮아 세대 격차가 뚜렷하다. 이는 기술 친숙도의 차이라기보다 디지털 전환의 경험 시점과 업무 환경의 차이에서 기인할 가능성이 높다. 업무 맥락과 연결된 실습형 교육, 비영리 실무에 특화된 사례 중심 학습, 동료 멘토링 구조 등 현장 친화적 접근이 필요하다.

한편 디지털 환경에서 성장한 20대(.601)의 활용 수준이 30대보다 낮은 방향을 보인 것은, 기술 친숙도가 곧 업무 활용으로 이어지지 않는다는 것을 보여 준다. 비영리 업무의 맥락 안에서 AI를 어떻게 쓸 것인가를 익힐 기회와 이를 시도할 수 있는 업무 자율성이 함께 주어져야 한다. 이는 역량 개발 이전에 조직이 신진 종사자에게 어떤 환경을 제공하는가의 문제다. AI 활용이 업무 활력과 연관된다는 이 연구의 발견을 고려할 때, 신진 활동가가 자신의 디지털 역량을 비영리 업무 맥락과 결합할 수 있는 환경을 만드는 것은 개인의 역량 문제를 넘어 섹터의 지속가능성과 연결되는 과제이다.

제언 4. 가치 기반 AI 담론의 형성

비영리 종사자들이 AI 활용 시 가장 중요하게 고려해야 할 점으로 개인 정보·보안(26.4%)과 윤리성·공익 가치 부합(25.7%)을 꼽은 것은, 효율성과 도구적 유용성 이전에 가치 정합성에 대한 판단이 선행됨을 보여준다. 신중형의 우려—전문성 약화와 공익성 충돌—는 경험으로 해소되지 않는 구조적 우려로, 단순한 기술 훈련이 아닌 숙의와 대화를 통한 접근이 필요하다. 또한 AI를 사용하지 않는 선택도 가치 기반의 정당한 판단임을 인정하는 담론 환경이 중요하다. ‘활용’과 ‘비활용’ 모두를 포

용하면서 각각의 선택이 어떤 조건과 맥락에서 합당한지를 논의할 수 있는 섹터 차원의 공론장이 필요하다.

제언 5. 조직 AI 활용이 개인 몰입으로 이어지는 조건 형성

AI 활용과 업무 몰입의 상관이 전략형에서만 유의하게 나타난 결과는, 조직의 제도적 지원이 AI 활용을 업무 경험의 질적 향상으로 전환시키는 매개 조건임을 시사한다. 개인 차원의 활용 촉진만으로는 불충분하며, 조직 환경 정비가 동시에 이루어져야 한다. 조직 윤리 문화가 업무 몰입의 유의한 예측 요인($\beta = .087$)으로 확인된 것 역시, AI 활용에 관한 조직적 규범의 형성이 리스크 관리를 넘어 종사자 경험의 질 향상에 기여할 수 있음을 보여 준다.

7.4 연구의 한계

본 연구는 몇 가지 한계를 지닌다. 첫째, 본 조사의 302명 응답자가 정확히 몇 개 조직을 대표하는지 명시되지 않았다. 한 조직에서 여러 명이 응답했을 가능성이 높으므로, 실제 조직 수는 100~150개 추정치보다 적을 수 있으며, 이는 대규모 조직을 대표하는 가능성을 배제할 수 없다. 둘째, 본 보고서의 ‘연간 예산’과 가이드스타에서 발행한 2024 한국공익법인 연감의 ‘실제 수입’은 기준이 다르지만, 비교 가능한 범위에서 검토하면 5억 미만 소규모 조직은 국내 비영리의 63.5%(7,316개 조직)를 차지하는 반면 본 표본에서는 37.1%로 과소 대표되었고, 100억 이상 대규모 조직은 국내의 4.6%(532개)에 불과한 반면 본 표본에서는 17.5%로 과대 대표되었다. 따라서 본 조사는 상대적으로 자원이 충분한 기관과 대규모 조직의 AI 인식을 중심으로 대표하는 한계를 가질 수 있다. 또한 자발적 참여에 기반한 편의 표집으로 수행되어 생성형 AI에 관심이 높은 종사자가 과대 대표되었을 가능성이 있다.

둘째, 횡단적 설문 설계로 인해 변수 간 인과적 방향을 확인할 수 없다. AI 활용 경험이 긍정 인식을 높이는 것인지, 긍정 인식이 활용을 이끄는 것인지, 혹은 상호적 관계인지는 종단적 연구를 통

해 검토되어야 한다. 셋째, 기대 지수와 우려 지수가 동일한 경우(44명, 14.6%)를 ‘기대 우세’로 처리하여, 이들은 활용 수준에 따라 전략형, 실험형, 또는 전망형에 포함되었다. 이 처리는 기대와 우려가 균형을 이루는 상태를 적극적 우려(신중형)와 구분하기 위한 것이나, 결과적으로 신중형의 규모가 과소 추정되고 전략형·전망형이 다소 과대 추정되었을 가능성이 있다. 이 44명을 반대로 ‘우려 우세’로 처리할 경우 신중형이 38명에서 최대 82명까지 늘어날 수 있어, 경계값 처리 방식에 따라 유형 분포가 달라질 수 있다는 점에 유의해야 한다. 추후 연구에서는 기대-우려 동일 집단을 별도 하위 유형으로 분리하여 그 특성을 검토하는 것도 의미가 있을 것이다. 넷째, 본 조사는 2026년 2월 기준으로 수행되었으며, 생성형 AI 기술과 관련 환경이 빠르게 변화하는 점을 고려하면 이후 수행하는 조사에서 그 결과가 달라질 수 있음을 유의하여야 한다.

7.5 마치며

이 연구는 국내 비영리 현장에서 생성형 AI 활용의 기본 양상을 처음으로 체계적으로 기록하고자 하였다. 주요 발견은 하나의 문장으로 요약된다. 비영리 현장의 종사자들은 이미 AI를 쓰고 있지만, 조직과 섹터는 아직 그것을 뒷받침할 준비를 갖추지 못했다. 자원이 부족한 환경에서 고군분투하는 활동가들이 조직의 공백을 개인의 의지로 메우고 있는 것이다.

이 구조가 지속될 경우, 자원과 역량을 가진 개인과 조직은 더 빠르게 나아가고 그렇지 못한 이들은 더 뒤쳐지는 방식으로 격차가 더 벌어질 위험이 있다. 비영리 섹터 내부의 AI 이용 격차는 단순한 기술 활용의 차이가 아니다. AI를 효과적으로 활용하는 조직은 같은 자원으로 더 많은 사업을 기획하고, 더 설득력 있는 보고서를 작성하며, 더 빠르게 정보를 처리할 수 있다. 이 역량의 격차는 모금 경쟁력과 사업 수행력의 격차로 이어진다. 이미 자원이 풍부한 조직이 AI를 통해 더 유리해지는 구조가 형성된다면, 비영리 섹터가 원래 개선하려는 불평등을 섹터 내부에서 재생산하는 역설이 생긴다.

반면 이 연구는 낙관의 근거도 제공한다. 비영리 종사자의 사명감과 직무 의미감은 AI 활용 수준

과 무관하였다. AI를 많이 쓰는 사람도, 적게 쓰는 사람도, 쓰지 않는 사람도, 자신이 하는 일의 의미에 대한 감각을 잃지 않고 있다. 이것이 비영리섹터가 AI 시대에도 지켜내야할 고유한 강점이다. 필요한 것은 AI를 도입하느냐 아니냐의 이분법이 아니라, 각 조직과 각 사람이 자신의 미션과 가치를 기준으로 AI와의 관계를 설계할 수 있는 환경과 자원이다. 이 연구가 그 설계를 위한 기초 자료로 쓰이기를 기대한다.

본 연구의 통계 분석은 SPSS 29.0을 사용하여 수행되었으며, 일부 분석 절차 구성에 생성형 AI(Claude, Anthropic)의 기술적 지원을 받았다. 모든 분석 결과는 연구자가 직접 검증하였으며, 해석과 결론은 연구자의 전문적 판단에 기반한다.

참고 문헌

- 김정태. (2026, 4월 9일). AI와 인간의 판단은 같을까: 엠와이소셜컴퍼니(MYSC) 심사역 '메리' 도입 사례 [구두 발표]. AI와 비영리, 네 가지 얼굴로 마주하는 변화의 파도, 서울시공익활동지원센터.
<https://research.beautifulfund.org/24148/>에서 재구성됨.
- 김준호. (2026, 4월 9일). 전략과 기술의 통합: 월드비전 AI 플랫폼 '할로' 사례 [구두 발표]. AI와 비영리, 네 가지 얼굴로 마주하는 변화의 파도, 서울시공익활동지원센터.
<https://research.beautifulfund.org/24124/>에서 재구성됨.
- 김희순. (2026, 4월 9일). 기술의 시대, 다시 사람과 현장을 묻다: 참여연대 AI 가이드 제작 및 내부논의 사례 [구두 발표]. AI와 비영리, 네 가지 얼굴로 마주하는 변화의 파도, 서울시공익활동지원센터.
<https://research.beautifulfund.org/24140/>에서 재구성됨.
- 이윤희. (2026, 4월 9일). 개인의 실험에서 시작된 변화: 아름다운재단 캠페인 페이지 제작 및 사내 학습동아리 사례 [구두 발표]. AI와 비영리, 네 가지 얼굴로 마주하는 변화의 파도, 서울시공익활동지원센터.
<https://research.beautifulfund.org/24109/>에서 재구성됨.
- 한국가이드스타 (2025). 2024 한국공익법인연감: 2023년도 국세청 공시 공익법인 기준.
- Brezovar, N. (2025). The role of artificial intelligence in NGOs: Challenges and opportunities for Slovenia's information society. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 18(1), 11–30. <https://doi.org/10.2478/nispa-2025-0002>
- Google for Nonprofits. (2025). *How AI is driving impact for organizations using Google for Nonprofits*. Google LLC. <https://www.google.com/nonprofits>
- Higdon, G. L., & Raftree, L. (2025). Archetypes of AI adoption: A snapshot in time of philanthropic practice. *The Foundation Review*, 17(3) <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1766>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

별첨 1. 비영리 조직 유형별 생성형 AI 활용 사례

본 연구에서 도출한 네 가지 활용 유형(전략형·실험형·신중형·전망형)에 해당하는 국내 비영리 및 사회 혁신 조직의 실제 사례를 정리한 것이다. 각 사례는 2026년 4월 9일 서울시공익활동지원센터에서 개최된 ‘AI와 비영리, 네 가지 얼굴로 마주하는 변화의 파도’ 행사에서 발표된 내용과 자료를 바탕으로 작성되었다.

1. 전략형 사례 : 월드비전의 AI 플랫폼 ‘할로(Halo)’ 구축

1) 유형 특성

전략형은 개인 활용 수준과 조직 기반이 모두 높으며, 기대가 우려보다 높은 유형이다(활용 수준 지수= .774). 네 유형 중 AI 활용에 따른 업무 몰입 효과가 유일하게 통계적으로 확인된 집단으로, 현재 국내 비영리 섹터에서 가장 드문 유형에 해당한다. 조직 차원의 AI 도입이 이루어진 만큼, 윤리와 책임성을 고도화하는 방향의 지원이 필요한 유형으로 분류된다.

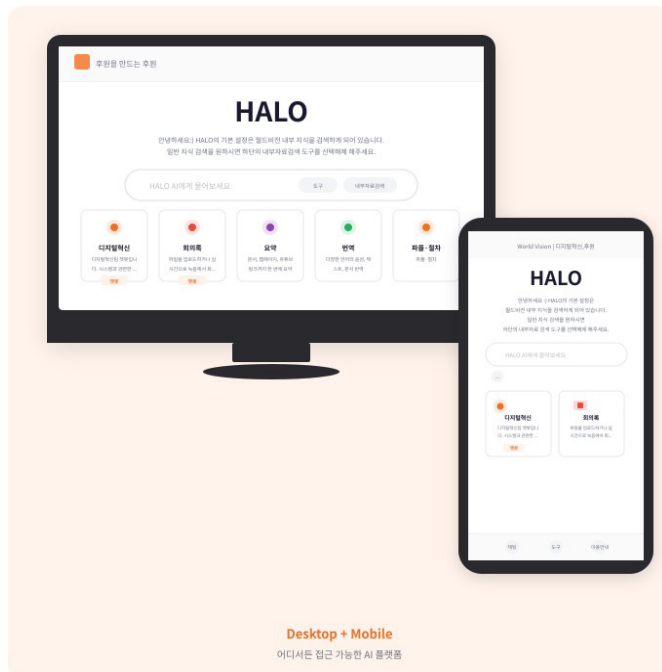
2) 사례 주요 내용

월드비전 디지털혁신팀은 2025년 최고경영자의 AI에 대한 관심을 계기로 조직 차원의 AI 도입을 본격화하였다. 도입의 출발점은 명확한 문제의식이었다. 비영리 조직 특유의 원칙 중심 문화로 인해 사소한 업무 문의도 담당 부서를 거쳐야 하는 구조가 반복적인 비효율을 낳고 있었으며, 전 직원 개별 AI 구독 시 연간 약 2억 5천만 원의 비용이 소요되는 것으로 산출 되었다. 이에 API 방식으로 자

체 챗봇을 구축하고 외부 생성형 AI와 연결하여 사용량에 따라 비용을 부담하는 구조를 채택하였다.

본격적인 도입에 앞서 두 가지 선행 실험을 진행했다. 첫째, 국내 아동 서신 작성 자동화 실험에서는 사회복지사가 수기로 작성하던 후원자 대상 편지 초안을 AI가 먼저 작성한 다음, 복지사가 검토·발송하는 방식으로 전환하였다. 그 결과 업무 시간이 75% 단축되었으며 업무 만족도가 15% 향상된 것으로 확인했다. 둘째, 해외 아동 서신 번역 자동화 실험에서는 이미지 형태로 수신되는 해외 아동의 편지를 광학 문자 판독기(OCR)를 통해 텍스트로 변환한 뒤 번역하는 방식을 도입했다. 2026년 1분기 기준, 전체의 70%는 추가 수정 없이 바로 활용 가능한 수준으로 나타났다.

이러한 선행 실험의 성과를 기반으로 2025년 11월, 조직 전체를 대상으로 하는 AI 플랫폼 ‘할로(Halo)’를 출시했다. 할로는 내부 지침과 정책 가이드를 학습하여 직원 질문에 답변하고, CRM 시스템인 세일즈포스(Salesforce)와 연동하여 후원자 현황 및 캠페인 정보를 조회할 수 있도록 설계하였다. 에이더블유에스(AWS) 베드록(Bedrock)을 기반으로 클로드(Claude), 챗지피티(ChatGPT), 제미니(Gemini) 등 외부 생성형 AI와 연결하여 직원들이 별도 구독 없이 활용할 수 있는 환경을 구현했다.



월드비전 AI 플랫폼 할로(HALO)

도입 후 가장 두드러진 변화는 인사·노무 관련 업무를 담당하는 피플팀에서 나타났다. 기존에는 하루 업무의 약 50%를 직원 문의 응대에 사용하였으나, 할로 도입 이후 이 비중이 크게 감소하였다. 서비스 시작 4개월이 경과한 시점에서 일 평균 사용자 수가 목표치에 미치지 못하는 등 활용률 제고라는 과제가 남아 있으나, 데이터 중복 제거를 통한 학습 품질 개선, 속도 및 정확도 향상 작업을 지속적으로 진행하고 있다. 조직 고유의 데이터를 기반으로 한 차별화된 서비스 구축이 장기적 경쟁력의 핵심이라는 인식 하에, 지금 당장의 완성도보다 지속적인 개선과 조직 내 뿌리내리기를 우선하는 방향으로 운영되고 있다.

2. 실험형 사례 : 아름다운재단의 개인 실험과 조직 가이드라인 제안

1) 유형 특성

실험형은 개인 활용 수준은 높으나 조직 기반이 아직 약하며, 기대와 우려가 모두 높은 유형이다 (활용 수준 지수= .754). 전체 응답자의 31.8%를 차지하는 가장 많은 비중의 유형으로, 활동가 개인의 호기심과 탐색 의지에 의해 AI 활용이 이루어지고 있으나 조직의 공식적 판단 없이 개인 책임으로 이를 감당하는 상황에 놓여 있다. 이들에게는 역량 교육보다 자율적 탐색이 가능한 ‘판단 환경’의 제공이 필요한 것으로 분석된다.

2) 사례 주요 내용

아름다운재단 공익마케팅팀은 2025년 재단의 정체성과 활동 방식을 알리는 캠페인 웹페이지를 월 1회 제작한다는 목표를 수립하였다. 이 과정에서 이미지 작업에 소요되는 시간을 줄이기 위해 AI

이미지 생성 도구를 도입하였다. 기존의 외부 작가 섭외 및 수정 과정에 최소 2~3주가 소요되던 것과 달리, AI를 활용함으로써 제작 주기를 월 단위로 유지할 수 있게 되었다.

경북 산불 재해 지원을 주제로 한 첫 번째 페이지에서는 고전 도트 게임 스타일의 이미지를 생성하여 재해 현장의 분위기를 구현하였으며, 무장에 놀이터를 주제로 한 페이지에서는 낮과 밤 두 버전의 이미지를 생성하여 스크롤 흐름에 맞게 배치하였다. AI 이미지 생성 외에도 아이디어 발상, 개념 설명, 경향성 파악, 간단한 코드 생성 등 다양한 업무에 AI를 활용하였다.



AI를 활용한 아름다운재단 캠페인 페이지 제작 과정

활용 과정에서 여러 윤리적·실무적 고민이 제기되었다. AI 생성 이미지의 저작권 표시 기준, 레퍼런스 이미지의 출처 표시 방식, 조직 내 합의 없는 개인의 선행 활용 등이 주요 쟁점이었다. 특히 무장에 놀이터 미끄럼틀 이미지 생성 시도에서 AI가 해당 개념을 제대로 구현하지 못한 경험은, 생성형 AI가 사회적 관심이 낮은 주제에 대해서는 충분한 학습 데이터를 갖추지 못할 수 있다는 우려로 이어졌다. 소수의 이야기가 AI의 학습 데이터 부족으로 인해 계속 소수로만 남을 수 있다는 문제의식이었다.

개인의 실험에서 비롯된 이러한 고민들은 재단 내부 학습 모임인 ‘옥인동00랩’으로 이어졌다. 역대 사내 학습 모임 중 가장 많은 인원이 참여한 이 모임에서는 구성원 설문 조사와 외부 가이드라인

검토를 바탕으로 조직에 필요한 AI 활용 기준을 정리하였다. 주요 원칙으로는 AI 사용의 필요성을 사전에 확인할 것, 환경적 부담을 인식할 것, 차별적 결과물 발견 시 개선을 위해 노력할 것, 모든 결과물의 책임은 사용자에게 있음을 명심할 것 등이 포함되었다. 이 가이드는 조직에 공식 제안되었으며, 아름다운재단은 이를 바탕으로 공식 AI 활용 가이드라인 마련을 위한 논의를 진행 중이다. 본 사례는 개인의 실험이 학습 공동체를 거쳐 조직 차원의 공식 논의로 이어질 수 있음을 보여주는 사례로 평가된다.

3. 신중형 사례 : 참여연대의 생성형 AI 가이드라인 수립 과정

1) 유형 특성

신중형은 AI에 대한 우려가 기대보다 크고, 미션과 가치의 부합을 가장 중요하게 생각하는 유형이다(활용 수준 지수= .349). 전체 응답자의 12.6%로 가장 적은 비중을 차지하지만, 비영리 섹터의 AI 윤리 논의에서 핵심적인 목소리를 낼 수 있는 집단으로 분석된다. 기술 교육보다 함께 숙의할 수 있는 공간과 섹터 차원의 AI 윤리 논의 구조가 필요한 유형으로 분류된다.

2) 사례 주요 내용

참여연대의 생성형 AI 논의는 9만 명의 독자를 보유한 뉴스레터 ‘끄의 세계’에 AI 음성을 적용하자라는 단순한 아이디어에서 출발하였다. 그러나 정보 인권과 인공 지능 이슈를 함께 담당하는 담당자가 이 아이디어에 대해 다양한 질문을 제기하면서 조직 전체의 생성형 AI 사용 논의로 확장되었다. AI 음성의 출처, 요약의 정확성, 정보 인권 활동가로서의 사용 적절성 등이 주요 쟁점으로 부상하였다.

조직 내 논의 구조를 마련하기 위해 공익법센터, 미디어홍보팀, 정책기획부, 자연차 활동가 등이 참여하는 논의체를 구성하였다. 그러나 소규모 논의 과정에서 생성형 AI의 기본 개념에 대한 이해 수준 차이, 기후 위기와 에너지 소비 문제, 노동 대체에 대한 우려, 뒤처질 수 있다는 두려움 등 다양한 고민이 제기되면서, 먼저 전체 구성원의 의견을 수렴하는 것이 필요하다는 결론에 이르렀다.

이에 42명의 구성원 중 절반 이상이 참여한 설문 조사와 18명이 모인 집담회 ‘오지랴 한마당’을 통해 현황을 파악하였다. 조사 결과 구성원들의 AI 활용은 주로 자료 검색과 아이디어 탐색 수준에 그쳤으며, 가이드라인에 반드시 포함되어야 할 사항으로 팩트 체크, 투명성, 차별·혐오 표현 규제, 회원 정보 보호, 활동가 노동 대체 금지 등이 제시되었다.

가이드라인 명칭 선정 단계에서부터 쉽지 않은 논의가 이어졌다. ‘활용’ 또는 ‘이용’이라는 표현 자체가 AI 사용을 장려하는 시그널로 비춰질 수 있다는 문제 제기가 나왔고, 가이드라인 제정 자체가 사용을 전제로 한 것인지에 대한 근본적인 질문도 제기되었다. 현재는 규제적 성격을 명시하는 방향으로 가이드라인 명칭을 검토 중이다.

가이드라인의 핵심 원칙은 네 가지로 정리되었다. 단체의 목적과 비전에 부합하는 방향으로 사용할 것, 결과물에 대한 책임은 조직에 있을 것, AI는 활동가의 판단과 숙련을 대체하지 않을 것, AI는 보조적 수단임을 분명히 할 것 등이다. 사용 전·중·후 단계별 세부 지침도 마련되었으며, 특히 AI 사용 사실을 공개하되 활용 방식을 설명할 수 있어야 한다는 원칙에 방점을 두었다.

후속 과제로는 세부 매뉴얼 마련과 함께 교육의 필요성이 강조되었다. 특히 AI 리터러시보다 인권 교육이 선행되어야 한다는 점이 핵심 결론으로 제시되었다. 생성형 AI가 만들어낸 결과물에서 편향과 차별을 감지할 수 있는 인권 감수성이 갖추어져야 AI를 적절하게 활용할 수 있다는 판단에서이다. 처음의 질문이었던 뉴스레터 AI 음성 적용 여부는 아직 결론에 이르지 못하였으며, 단체 내부의 문제에서 시민운동으로 범위를 넓혀 고민을 이어가고 있다.

4. 전망형 사례 : 엠와이소셜컴퍼니(MYSC)의 AI 심사역 ‘메리’ 실험

1) 유형 특성

전망형은 기대가 우려보다 높으나 실제 활용은 제한적인 유형이다(활용 수준 지수= .424). 개인 역량의 부족, 구조적 환경, 또는 의도적 유보 등의 이유로 AI 활용이 아직 본격화되지 않은 집단으로, 조직과 섹터 차원에서 방향성을 제시하고 디지털 리터러시를 체계적으로 지원하는 접근이 필요한 유형으로 분류된다.

2) 사례 주요 내용

본 사례는 전망형 유형에 정확히 부합하는 사례라기보다, 비영리 조직이 AI를 조직 차원에서 도입·활용할 때 무엇을 고려해야 하는지를 탐색하기 위한 목적으로 선정되었다.

엠와이소셜컴퍼니(MYSC)는 사회 문제 해결을 목적으로 투자·컨설팅·액셀러레이팅을 수행하는 사회 혁신 기관이다. 이 회사가 비록 영리 법인이기는 하지만 임팩트 투자라는 업의 특성상 비영리 섹터와 긴밀하게 연동되어 있으며, 약 40개의 AI 기업에 투자한 경험을 통해 AI 활용에 대한 높은 관심과 기대를 보유하고 있다.

조직의 AI 도입 고민은 임팩트 투자 심사의 구조적 어려움에서 출발하였다. 15년간 250개 이상의 스타트업 투자 경험을 축적하였으나, 정량화되기 어려운 사회적 가치를 판단하는 과정에서 인간의 인지적 한계와 편향이 개입할 수 있다는 문제의식이 있었다. 이에 조직의 투자 철학과 판단 기준, 그리고 축적된 투자 데이터를 학습시킨 AI 심사역 ‘메리’를 2025년 12월 론칭하였다.



엠와이소셜컴퍼니(MYSC)의 심사역 AI 메리(MERRY)

론칭 후 불과 몇 달 만에 메리는 10년 이상 경력의 심사역에 버금가는 수준의 투자 심사 보고서를 생성하는 것으로 나타났다. 이 결과를 바탕으로 2025년 하반기부터 2026년 1월까지 접수된 420개 스타트업을 대상으로 인간 심사 위원과 메리의 판단을 비교하는 실험이 진행되었다. 조직의 데이터를 학습한 만큼 결과가 유사할 것이라는 초기 가설과 달리, 판단 일치율은 37%에 그쳤다.

이 결과는 처음에는 실망스러운 것으로 받아들여졌으나, 이후 다른 관점에서 재해석되었다. AI가 인간과 동일한 판단을 내린다면 인간 심사역의 고유한 역할이 축소될 수 있는 반면, 불일치 영역이야말로 인간과 AI의 역할이 구분되는 지점이라는 것이다. 인간은 높게 평가하였으나 AI는 낮게 평가한 스타트업, 또는 그 반대의 경우에서 의미 있는 인사이트를 도출할 수 있다는 판단 하에 현재 결과에 대한 추적을 준비 중이다.

이와 함께 마이크로파이낸스 분야의 해외 연구 사례가 소개되었다. 대출 심사를 AI에게 맡겼을 때 재무적 수익은 향상되었으나, 여성·저소득층·저학력층 대출자의 비중이 감소하는 결과가 나타났다. AI가 사회의 평균적 데이터를 기반으로 학습하기 때문에 소외 계층에 불리하게 작동할 수 있다는 것으로, 형평성과 포용성의 판단은 여전히 인간이 설계해야 하는 영역임을 보여주는 사례였다. 인간과 AI의 협업 효과에 관한 연구에서도 협업의 성과는 AI보다 인간의 강점을 어떻게 구조화하는지

에 달려 있으며, 자신의 핵심 업무를 명확하게 정의하고 각 업무에서 AI와 인간의 역할을 구분할 수 있을 때 비로소 협업의 효과가 나타난다는 결론이 제시되었다.

본 사례는 AI가 조직의 철학과 문화를 반영하도록 설계되어야 하며, 리더가 먼저 실험하고 가치 기반의 정책 방향을 수립하는 것이 조직 전체의 AI 활용 방향을 결정짓는다는 시사점을 제공한다.

[섹션 2] 개인의 디지털역량 · AI 활용경험

귀하의 전반적인 디지털 도구 활용역량과 현재 생성형 AI 활용 여부 및 기본적인 활용현황에 대한 질문입니다.

8. 다음은 귀하의 디지털도구 활용 역량과 새로운 도구에 대한 인식에 관한 문항입니다. 각 항목에 대해 귀하의 생각과 가장 가까운 정도를 선택해주세요.

① 8-1. 나는 현재 업무를 수행하는 데 필요한 수준의 디지털 도구 활용 역량을 갖추고 있다고 느낀다.

② 8-2. 나는 새로운 디지털 도구나 시스템을 업무에 활용하는 것에 대한 심리적 부담을 크게 느끼지 않는 편이다.

(1. 전혀 그렇지 않다 - 5 매우 그렇다)

9. 현재 업무에서 생성형 AI를 활용하고 있습니까?

① 예 → 섹션 2-1로 이동

② 아니오 → 섹션 3으로 이동

[섹션 3] 조직의 디지털 환경과 AI 준비 및 활용

귀하가 인식하고 있는 소속 조직의 디지털 환경, 생성형 AI 도입 및 활용 수준, 그리고 제도·문화에 대한 질문입니다.

10. 귀하가 보시기에 소속 조직의 디지털 환경과 기술 활용 문화는 어느 정도라고 생각하십니까?

10-1 우리 조직은 업무에 필요한 디지털 도구(협업툴, 프로젝트 관리툴 등)를 충분히 갖추고 있다.

10-2. 우리 조직은 새로운 기술을 활용할 때 윤리적 판단과 책임을 중요하게 고려한다.

(1 전혀 그렇지 않다 - 5 매우 그렇다)

11. 귀하의 조직은 조직 차원에서 AI 도구를 도입하고 있습니까?

- ① 도입하여 사용 중이다
- ② 도입을 검토 중이다
- ③ 도입 계획이 없다
- ④ 잘 모르겠다
- ⑤ 기타()

12. 조직 차원의 AI 관련 제도나 지원이 마련되어 있다면 모두 선택해주세요. (복수 선택가능)

- ① AI 활용에 대한 공식적 가이드라인(윤리·보안·데이터 관련 원칙 포함)
- ② 개인정보 보호 규정과 연계된 AI 사용 정책
- ③ AI 활용과 관련된 교육·워크숍 또는 학습지원
- ④ 잘 모르겠다
- ⑤ 기타()

[섹션 4] AI에 대한 인식과 판단기준

생성형 AI 활용에 대해 귀하가 가지고 있는 기대와 우려, AI 활용 여부를 판단하는 기준, 그리고 AI 활용이 업무 경험과 어떻게 연결되어 있다고 느끼는지를 묻습니다. 응답에는 현재 경험뿐 아니라 향후 활용을 가정한 인식도 포함해 주셔도 됩니다.

13. 다음 문항은 생성형 AI 활용에 대한 ‘긍정적 기대’에 대한 귀하의 생각을 묻습니다. 실제 활용 경험이 있거나, 향후 활용을 가정했을 때 귀하가 느끼는 정도를 기준으로 선택해 주세요.

13-1. AI는 업무 효율성을 높이는데 도움이 된다

13-2. AI는 나의 업무 전문성을 보완해 주는 도구가 될 수 있다.

13-3. AI는 우리 조직의 일하는 방식을 혁신하는데 기여할 수 있다.

13-4. AI는 비영리조직의 미션(공익 실현)에 기여할 수 있다고 생각한다.

(1 전혀 그렇지 않다 - 5매우 그렇다)

14. 다음 문항은 AI 활용에 대한 ‘우려나 부담 요인’에 대한 귀하의 생각을 묻습니다. 개인 차원의 걱정뿐만 아니라, 조직과 비영리 sector 전반의 관점에서 느끼는 정도를 함께 고려해 주세요.

14-1. AI 활용 과정에서 개인정보·보안 위협이 크다고 느낀다.

14-2. AI로 인해 종사자의 전문성이 약화될 수 있다고 생각한다.

14-3. AI 의존이 커질수록 종사자 또는 조직 간 업무 역량 격차가 확대될 수 있다고 우려한다.

14-4. AI 활용이 비영리조직의 공익성 책무성과 충돌할 수 있다고 느낀다.

(1 전혀 그렇지 않다 - 5매우 그렇다)

15. 다음 문항은 AI 활용 여부를 판단할 때 귀하가 중요하게 생각하는 기준과 태도에 관한 질문입니다. AI를 얼마나 자주 사용하는지가 아니라, 평소 생각과 가장 가까운 정도를 선택해 주세요.

15-1. AI는 조직의 미션·가치에 부합할 때만 사용되어야 한다.

15-2. AI는 일단 써보면서 문제를 보완해 나가야 한다.

15-3. AI를 사용하지 않는 것도 정당한 선택일 수 있다.

(1 전혀 그렇지 않다 - 5매우 그렇다)

16. 다음 문항은 귀하의 현재 업무 경험과 몰입 수준, 그리고 생성형 AI 활용이 이러한 업무 경험과 어떻게 연결되어 있다고 느끼는지를 묻습니다. 전반적인 인식을 기준으로 응답해 주세요.

16-1. 나는 현재 내 업무에 몰입하고 있다고 느낀다.

16-2. 내 일은 나에게 의미 있고 가치 있다고 느낀다.

16-3. 나는 업무를 수행할 때 에너지가 난다.

16-4. AI 활용은 나의 업무 몰입에 긍정적인 영향을 준다고 느낀다.

(1 전혀 그렇지 않다 - 5매우 그렇다)

[섹션5] 5. AI 활용에 대한 제언(서술형)

26. 비영리조직이 AI를 활용할 때 가장 중요하게 고려해야 할 점은 무엇인가요?

27. 비영리조직이 AI를 보다 더 안전하고 효과적으로 활용하기 위해 필요하다고 생각하는 지원이나 조건이 있다면 자유롭게 적어주세요.

※16번 문항은 Schaufeli & Bakker(2004)의 연구에서 업무몰입의 정의 - 활력(vigor), 헌신(dedication), 집중(absorption) - 을 참고하였음.