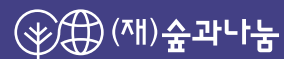


Impact  
Foundation  
Position  
Paper

Volume. 02

주관 및 발간 기관  
사회적가치연구원

측정 자문 기관  
트리플라잇



임팩트 측정의 학습과 연습 Volume. 02

Impact Foundation Learning Community

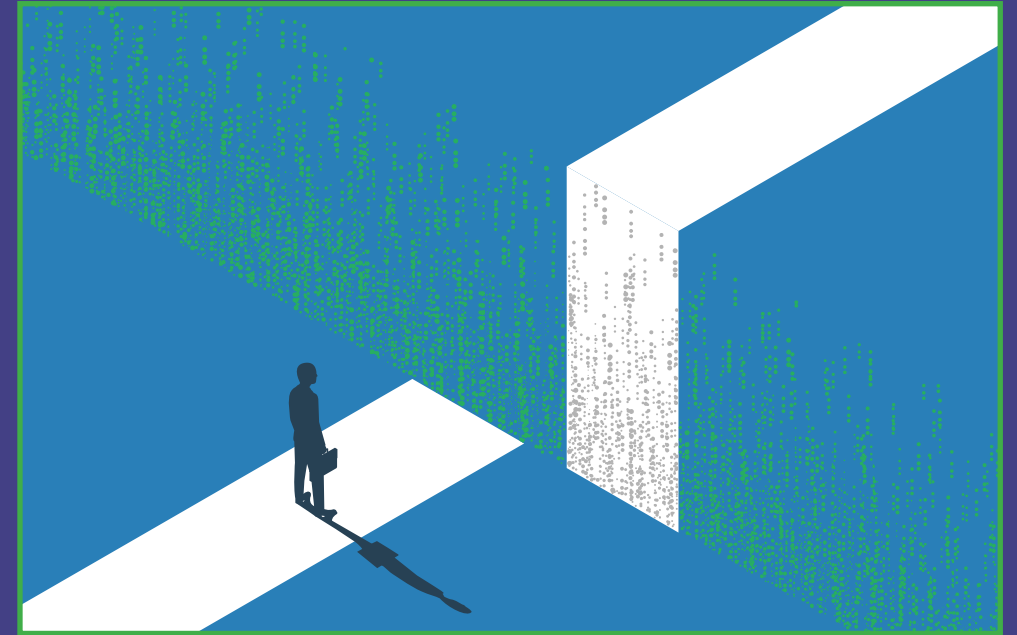
Volume. 02

2022년 10월

IMPACT FOUNDATION POSITION PAPER

# 임팩트 측정의 학습과 연습

임팩트 정의부터 커뮤니케이션까지



임팩트 측정은 목표가 아니라 수단입니다.

Impact Foundation Learning Community에서는  
각 재단의 임팩트를 존중하고 임팩트 측정의 경험을 공유함으로써  
더 나은 임팩트 창출 방법을 고민합니다.



임팩트 정의부터  
커뮤니케이션까지

---

Impact Foundation Position Paper

일러두기



사회적가치연구원의 'CSES 펠로우십'과  
포스코청암재단의 '포스코사이언스펠로십'에서 사용된  
펠로우십/펠로십은 동일한 단어이나 본문에서는  
각각 사업명으로 기재했습니다.

# CONTENTS

•

Impact  
Foundation  
Position  
Paper



## CHAPTER 1

### Our Purpose & Target

- 10 01. 우리는 Impact Foundation이다
- 14 02. 임팩트 측정의 장벽 넘기
- 20 03. 임팩트 측정의 방향을 설정하다



## CHAPTER 2

### Core Impact & Social Value Evaluation

- 28 01. 미래교실네트워크\_지역기반 미래교육 공동체 사업
- 44 02. 사회적가치연구원\_사회적 가치 연구공모전·펠로우십
- 62 03. (재)술과나눔\_인재양성·석박사 과정 장학 지원 사업
- 76 04. 아모레퍼시픽재단\_‘여성과 문화’ 연구 지원 사업
- 90 05. 아산나눔재단\_비영리스타트업 성장 지원 프로그램
- 106 06. 초록우산 어린이재단\_아동 의료비 지원 사업
- 124 07. 포스코청암재단\_포스코사이언스펠로십
- 142 08. 한국고등교육재단\_청소년 지식 강연 프로그램 ‘드림렉처’
- 158 09. (사)한국자원봉사문화\_자기주도 기획봉사 프로그램
- 178 10. 희망친구 기아대책\_보호대상아동지원사업 ‘잇다’



## CHAPTER 3

### Lesson & Learned

- 202 01. 임팩트 측정 연습을 통해 우리가 알게 된 것들
- 210 02. 임팩트 측정, 한 단계 도약을 위해서는
- 216 03. 비영리재단의 ‘중요하지만 손에 잡히지 않는’  
무형자산가치를 찾아서



Impact  
Foundation  
Position  
Paper

- 10 01. 우리는 Impact Foundation이다
- 14 02. 임팩트 측정의 장벽 넘기
- 20 03. 임팩트 측정의 방향을 설정하다



Chapter 1



# Our Purpose & Target

# 01.

## 우리는 Impact Foundation이다

### 새로운 다짐이 더 커지고 깊어졌다

2021년 11월 늦은 가을, 20개 비영리재단의 실무자 50여 명이 한 자리에 모였다. 2020년 10월부터 5개의 비영리재단(이제는 Impact Foundation이라고 불리기를 희망하는)의 임팩트 측정 결과를 발표하는 포럼이었다. 대부분의 조직이 그렇듯 비영리재단에게도 11월은 바쁜 달이다. 한 해의 성과를 수확하고 차년도 계획을 세울 시기이기 때문이다. 더 정확하게 표현하면, 기부자의 기부금을 한 해 동안 어떤 임팩트로 전환하였는지 정리하고 내년에 더 많은 임팩트를 창출하려면 우리의 인적자산, 노하우, 네트워크를 어떻게 개선해야 하는지 고민하는 시기이다. 연중 어떤 시기보다도 뿌듯함, 아쉬움, 내 사업에 대한 고민을 안고 있던 찰나에 이런 포럼이 개최되니 바쁜 와중에도 많은 비영리재단이 참석했던 것이 아닐까 싶다. 더 솔직하게는, 다른 비영리재단들은 어떤가 하는 궁금함 때문이었을지도 모른다.

5개 재단의 임팩트 측정 결과 발표가 끝난 후에는, 50여 명이 8개의 그룹으로 나누어 30분 정도 자율토론을 가졌다. 기억을 더듬어 그때 각 재단 실무진들이 나누었던 이야기들을 상기해보면 주로 아래의 이야기들이었던 것 같다.

‘내가 추진하는 사업의 진짜 임팩트가 무엇인지, 이 사업을 왜 해야 하는지 정리해 봐야겠다.’  
 ‘측정이 좀 어려워 보였는데 알고 보니 그렇게 어렵지는 않을 수도 있겠구나’  
 ‘표준화된 측정을 지향하는 것이 아니라 재단의 특성에 맞게 측정방법을 선택한다는 말에 굉장히 동의한다’



2021년  
8개 재단의  
모임으로 시작하여

### 2022년 20개 재단이 모이게 되었다

‘지금도 바쁘는데 측정까지 하면 더 힘들겠지?’  
 ‘그래도 하긴 해야 우리 사업이 얼마나 좋은지 좀 더 객관적으로 말할 수 있을 것 같은데’  
 ‘돌아가서 내 상사에게 이 얘기를 좀 해 봐야겠다’

한편으로는 이런 이야기들도 나왔다.

‘나만 힘든 줄 알았는데, 아니었구나.’  
 ‘수혜자들의 삶의 질이 나아지는 것도 좋은데, 그러느라고 노력한 나는 어떤 가치를 지닐까?’  
 ‘우리 재단이 몇 년간 이런 사업을 추진해온 노하우와 차별성이 분명히 있는 것 같은데 이걸 어떻게 증명하고 인정받지?’  
 ‘임팩트 창출의 결과를 수혜자 집단의 자산화뿐만 아니라 우리 조직의 자산이라고 볼 수도 있지 않을까?’

이후 연말이 지나고 몇몇 비영리재단들이 Impact Foundation Learning Community 사무국에 연락을 주셨다. ‘비영리재단’이 아닌 ‘Impact Foundation’이 되고자 하는 새로운 다짐을 같이 해보고 싶다는 것이었다. 그렇게 해서 2020년 10월 시작된 Impact Foundation Learning Community의 식구가 2022년 4월에는 2배 이상으로 늘어나게 되었다. 고민을 함께하는 친구가 늘어난 것도 좋지만 그만큼 우리가 이 모임을 통해 더 많은 재단들에게 배우기도 하고 더 많은 운영 및 평가 노하우를 나눌 수 있다는 것을 의미하니 내용적으로 깊어진 것이다.

## 임팩트 측정의 "학습과 연습"이 중요하다

2021년 첫 해와 마찬가지로 이 보고서는 포지션 페이퍼(Position Paper) 형태로 제작했다. 우리가 말하고 싶은 것은 이 보고서의 제목에 담았듯이 임팩트 측정 자체가 아닌 그 과정에서의 "학습과 연습"이다. 이러한 Learning Community에 참여할 수 있는 재단은 비교적 일정 수준 이상의 유무형의 자원의 보유한 재단인 경우가 많아 우리의 학습 내용이 또 다른 어려운 재단들에게 도움을 줄 수 있어야 한다. 그러려면 우리 스스로 많은 학습과 연습이 필요하다. 작년에 측정했던 사업에 다른 측정 방법을 적용해보기도 하고, 또는 작년에 측정했던 방법을 다른 사업에 적용해보기도 하고, 다른 재단의 측정 방법을 우리 사업에 적용해보면서 배워가는 것이다.

2021년 포지션 페이퍼를 통해 기대했던 바는, 새롭게 임팩트 측정을

### Impact Foundation Learning Community 멤버 구성 및 역할

포지션	조직	역할
참여 재단	미래교실네트워크 사회적가치연구원 (재)숲과나눔 아모레퍼시픽재단 아산나눔재단 초록우산 어린이재단 포스코청암재단 한국고등교육재단 (사)한국자원봉사문화 희망친구 기아대책	임팩트 측정을 위한 논의에 적극적으로 참여하고, 자기 조직이나 조직 내 사업의 임팩트를 측정하며 그 경험을 다른 재단과 공유함
관찰 참여 재단	국제아동인권센터 넷마블문화재단 아름다운재단 최종현학술원 환경재단 현대모비스 현대차 정몽구 재단 CJ나눔재단 LAB2050 T&C재단	임팩트 측정을 준비하기 위해 여러 사례를 학습함
주관 재단	사회적가치연구원	Impact Foundation Learning Community가 원활하게 운영되도록 논의의 장을 제공하고 참여 재단을 지원함
자문 기관	트리플라잇	임팩트 측정 전문성을 지닌 기관으로, 참여 재단의 임팩트 정의와 측정 지표 발굴 등 임팩트 측정 과정을 자문함

(재단 순서는 가나다순 기재)

시작하게 될 재단들이 그 포지션 페이퍼를 읽는 것만으로도 '임팩트 측정을 한번 해볼까'하는 생각을 갖는 것이었는데, 실제 Learning Community의 식구가 배로 늘었으니 어느 정도 기대한 바를 이룬 것 같다.

2022년 포지션 페이퍼에서는, 임팩트 측정이 목표가 아니라 수단이라는 점을 말하고 싶어졌다. 왜냐하면, 2021년 포럼 이후 일면에서는 '우리 재단도 측정해야 하는데 아직도 안 했어. 우리만 뒤쳐진 것 같아'라는 생각을 하는 재단들이 많다는 것을 알게 되었는데, 이에 우리는 자칫 비영리재단 생태계에 측정 의무화, 측정 강박이 확산되는 것이 우려되어서다. 임팩트 측정의 본질은 더 많은 임팩트를 제대로 창출하기 위한 진단 도구, 커뮤니케이션 도구라는 점을 다시 한 번 상기했으면 한다. 임팩트 측정 방법을 무엇을 사용했고 결과값이 어떻게 나왔다는 것이 사실 제일 중요한 방점은 아니다. 재단별로 측정의 이유와 해당 사업의 임팩트에 대한 정의와 측정 결과의 활용 목적이 다르기 때문에 재단 간에 비교할 이 유도 없다. 그 보다는, 재단별로 임팩트 측정 결과를 무엇에 사용하려는 것인지, 해당 사업의 임팩트와 추진 방법을 더욱 잘 설득하기 위해서 어떤 장벽을 넘어야 하는지 등에 초점을 두어야 한다. 측정 자체가 목표가 되어서는 안 된다.

물론 비영리재단의 기부금의 원천인 이해관계자나 또 다른 외부 평가자, 혹은 최고의사결정자는 임팩트 측정 결과에 관심을 가질 것이다. 그러나 적어도 이 Learning Community에서 직접 측정을 해본 당사자인 재단 사업 실무자들이 학습과 연습에서 느낀 점, 그 과정에서 수집하게 된 추가 정보와 노하우가 각 재단의 더 큰 자산이 될 뿐만 아니라 생태계 전체에도 자산이 될 것이다.

## 우리는 Impact Foundation Learning Community 멤버다

2022년 Impact Foundation Learning Community에는 20개의 비영리재단법인/사단법인이 참여했다. 이 중 실제 임팩트 측정에 참여하여 포지션 페이퍼에 측정 결과를 담게 된 재단은 10개 재단이고(편의상 '측정 참여 재단'이라고 함), 나머지 10개 재단은 재단의 사정상 올해는 측정을 잠시 쉬는 경우, 혹은 차후의 측정을 준비하기 위해 조금 더 학습의 시간을 갖고자 하는 경우다(편의상 '관찰 참여 재단'이라고 함).

멤버가 늘어나다 보니 측정 사업의 영역도 다양해졌다. 2021년에는 교육, 장학, 연구 분야 중심이었다면 올해는 아동복지, 자원봉사 등 다양한 분야로 확대되었다. 또한 기존에 참여했던 3개 재단은 작년의 측정과정에서 얻은 경험을 바탕으로 작년과 다른 방법의 적용 혹은 고도화를 시도하게 되었고, 처음 측정하는 재단은 측정 대상이 되는 사업의 임팩트를 정의하는 것에서부터 시작하게 되었다. 이 과정에서 임팩트 측정 전문가인 트리플라잇의 도움을 받게 되었다.

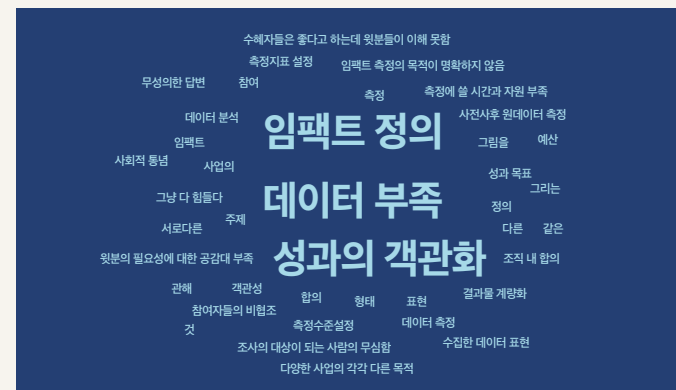
# 02.

## 임팩트 측정의 장벽 넘기

2021년 Impact Foundation Forum의 자유토론에서 나왔던 이야기들을 상기해보면, 첫째는 임팩트 측정의 필요성에 굉장히 공감하는 한편 실제 측정 프로세스에 진입하게 되면 몇 가지 난관이 예상된다는 것이었다. 둘째는, 재단의 유형 자산(운영비, 사업비)을 소진하여 수혜자의 변화(임팩트)를 추구하는데 그 소진된 유형자산은 생태계(적어도 수혜자와 재단)에 어떠한 유무형 자산으로 전이되는 것이냐는 점이었다.

그래서 본격적인 임팩트 측정에 앞서 2022년 Impact Foundation Learning Community 멤버들에게 한 가지 질문을 던졌다. **“임팩트 측정을 어렵게 만드는 요소는 무엇인지”**말이다. 재단들이 가장 많이 동의한 임팩트 측정의 3가지 장벽은 ①**임팩트 정의** ②**데이터 부족** ③**성과의 객관화**로 도출됐다.

### 2022 Impact Foundation Learning Community 구성원들이 응답한 임팩트 측정을 어렵게 만드는 요소



### 장벽1: 임팩트 정의하기

문제 정의가 문제해결 과정의 시작이듯, 임팩트를 정의하는 것 또한 임팩트 측정의 시작이다. 임팩트에 대한 정의가 추상적이고 정확하지 않으면, 설문조사 설계나 데이터 분석 과정에서도 임팩트의 본질을 포착하기 어렵다. 우리는 임팩트 측정의 본질에 주목하기로 합의했고, 임팩트 정의 과정을 충실히 밟아가기로 결정했다.

‘임팩트 정의’는 우리 사업이 존재하는 이유가 무엇이며, 궁극적으로 어떤 변화를 꿈꾸는지 ‘미래상’을 그려보는 과정이다. 사업을 통해 바라는 변화상이 제대로 정의되지 않으면, 결과(Output) 도출 또는 만족도 평가에 그칠 수 있다. 실제로 대다수 기관이 임팩트를 측정한다고 하면서, 변화보다는 실적에 집중하게 되는 이유다.

임팩트를 정의하기 위해서는 반복된 논의와 합의 과정이 필요하다. 특히 사업을 수행하는 내부 조직 입장에서는 프로그램 운영에 초점을 둘 수 밖에 없기에, ‘임팩트 측정’을 위해 집중된 사고를 할 수 있는 시간을 확보하는 것이 중요하다. 이는 재단 실무자가 Impact Foundation Learning Community에서 얻을 수 있는 가장 큰 학습 효과가 아닐까 싶다. 그리고 사업 배경 및 목적과 긴밀하게 연결된 임팩트를 정의하기 위해서는 제3자의 구조화된 질문이 유효할 수 있다. 이를 위해 2022년 Impact Foundation Learning Community에서는 자문 기관인 트리플라잇이 각 재단의 임팩트 정의 과정에 도움을 줬다.

### 장벽2: 데이터 부족

데이터 부족 문제는 임팩트 측정이 사후 평가용으로만 인식될 때 종종 발견되는 현상이다. 사실 임팩트 측정은 사업의 추진 단계에서부터 설계하는 것이 바람직하다. 이 과정에서 우리가 바라는 변화를 만들어내기 위해 어떤 지표를 관리해야 하는지 도출할 수 있다. 이를 위해 우리는 변화이론(Theory of Change)을 기반으로 측정 사업의 임팩트를 정리하고, 임팩트 지표(KPIs)를 되짚어 보는 시간을 거치고자 했다.

또한 대다수의 재단들이 관리하고 있는 사업 데이터를 확인해보면 임팩트를 설명하는 숫자라기 보다는 프로그램의 운영을 평가하는 숫자가 상당수를 차지하고 있다. 2022년 Impact Foundation Learning Community에서는 ‘투입’ 측면의 숫자나 ‘경쟁률’, ‘추천 지수’ 등 프로그램 운영 측면의 데이터를 활용하고 해석하는 데 주의하고자 했다(단, 해당 지표가 각 사업의 임팩트와 연계된 경우 활용할 수 있다).

보통 ‘측정’이라는 단어를 떠올리면 ‘객관적’이라는 수식어가 따라붙기 마련이다. 하지만, 최근 임팩트 측정 업계에서는 ‘객관성’ 보다는 ‘설득력’에 방점을 두고 있다. 임팩트의 본질적인 특성상 단일하고 일관된 측정은 실현되기도 어렵고, 높은 비용이 들기 때문이다. 임팩트 측정 전문가인



Kate Ruff와 Sara Olsen은 “현재의 재무회계의 세부적인 표준 또한 기업의 특성에 따라 자산 평가, 감가상각 등 다양한 방법론을 선택해 사용하며, 측정 방법에 대한 정보를 공개하는 방식으로 비교 가능성을 확보하고 있다”면서 “임팩트 측정의 ‘변동성’과 ‘다름’이 중요하다는 것을 인식하고, 측정 접근 방식의 차이를 이해하고 해석하는 것이 중요하다”고 강조하기도 했다.<sup>1)</sup>

**장벽3: 성과의 객관화**

사업의 임팩트 측정을 객관화하는 방법이 쉽지는 않다. 왜냐하면 우선, 재단별, 사업별로 목표하는 성과의 형태가 다르고, 흔히 사용하는 성과에 대한 만족도 조사도 조사방법론에 따라 편향이 있을 수 있기 때문이다. 또한 생태계에 지배적으로 사용되는 측정방법론이 있는 것도 아니다. 경제적 가치에 대한 평가방법론에 비하면 사회적 가치, 임팩트 측정방법론은 아직도 개발 중이다. 이번 측정에서는 세 가지 방법, ‘변화이론(Theory of Change)’, ‘린 데이터(Lean Data)’, ‘전문가 델파이 조사에 기반한 무형 자산가치 추정’을 통해 성과의 객관화 이슈를 극복하고자 했다.

**구조화된 토론과 합의를 통한 성과의 객관화<sup>2)</sup>**  
**① 변화이론의 적용**

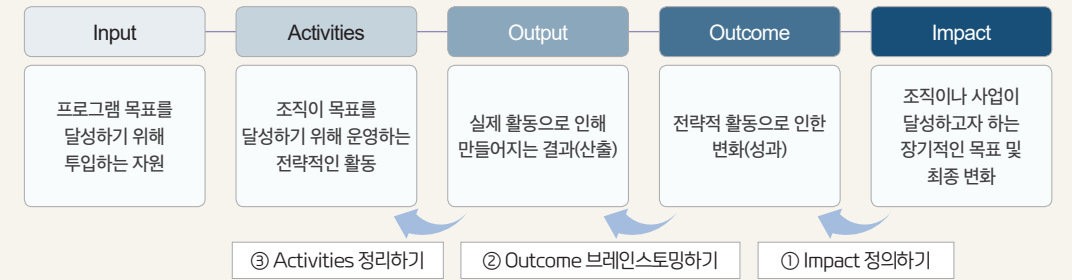
변화이론은 조직의 사업이나 프로젝트가 어떻게 Impact(임팩트), 즉 변화로 이어지는지 설명하는 방법이다. 변화이론의 핵심은 기존의 운영 기반 접근 방식(Operational based approach)에서 성과 및 이해관계자 중심 접근 방식으로 관점을 전환하는데 있다. 변화이론 도출 과정은 ‘순서’가 핵심이다. 우리(의 프로젝트)가 최종적으로 바라는 변화의 상을 먼저 그리고, 이를 달성하기 위한 Outcome(성과)를 브레인스토밍하는 방식으로 진행된다. 그리고 이 성과를 만들어내기 위한 Activities(활동)를 정리한 후, Activities(활동)와 Outcome(성과) 사이의 연결선을 그린다.

- **Step1** 변화의 상 그리기
- **Step2** Impact 정의하기
- **Step3** Outcome 브레인스토밍하기
- **Step4** Activities 정리하기(변화를 만들어내는 전략적 활동을 중심으로)
- **Step5** Activities와 Outcome 사이의 연결선 그려보기

1) Ruff, K., and S. Olsen. "The next frontier in social impact measurement isn't measurement at all." (2016).

2) 해당 내용은 트리플라이트 블로그 글 '임팩트 측정에 변화이론 200% 활용하기와 '린 데이터, 임팩트의 핵심을 측정하는 방법' 일부를 정리했다.

**변화이론의 5가지 핵심 요소와 도출 방법**



이번 측정에서는 미래교실네트워크, (재)숲과나눔, 아산나눔재단, 초록우산 어린이재단, 포스코청암재단, 한국고등교육재단, (사)한국자원봉사문화가 변화이론을 도출해보았다.

**이해관계자 목소리를 통한 성과의 객관화**  
**② 린 데이터 측정 방법의 적용**

린 데이터 측정 방법이란 린 스타트업, 린 프로세스 등과 마찬가지로 비교적 낮은 비용으로, 신속하게(lean) 데이터를 수집하는 방법 정도로 해석할 수 있다. 전통적으로 사업의 임팩트는 전문 인력이 투입돼 장기간 연구를 통해 측정하곤 했다. M&E(모니터링과 평가)가 대표적이다. 시간과 비용이 충분하면 문제가 없지만, 규모가 작은 사회적 기업이나 비영리재단의 경우 측정 자체가 부담이 되며, 연구 결과를 향후 전략과 의사결정에 반영하는 데도 한계가 있었다. 반면, 린 데이터는 전화, 문자, 서베이 등을 통해 변화의 당사자 또는 이해관계자에게 체계적으로 물어봄으로써 현장에서 느끼는 변화를 빠르게 측정하는 방법이다. 린 데이터 측정의 주요 단계는 다음과 같다.

- **임팩트 질문 정하기 WHAT**  
 린 데이터란 '이해관계자에게 묻는 것'이다. 임팩트를 측정하려면 무엇을 물어야 할까? 우리가 수혜자에게 약속한 것이 얼마나 이루어졌는지 확인할 수 있는 임팩트 질문(Impact Question)을 만들어야 한다. 변화이론, 핵심 질문 세트 등을 통해 조직이 임팩트를 명확하게 정의하고 이를 확인할 질문을 도출했다.
- **수집 대상과 방식 정하기 WHO & HOW**  
 사업의 임팩트를 정의했고, 린 데이터를 통해 물어볼 질문을 정했다면 이를 누구에게(WHO), 어떻게(HOW) 물어볼지를 정해야 한다. 변화를 체험한 수혜자(당사자)라면 가장 생생한 임팩트를 들려줄 수 있겠지만, 대상

의 나이가 어리거나 답변 내용에 한계가 있다면 가족이나 학교 선생님, 병원 관계자, 파트너 기관 등 변화의 모습을 잘 알 만한 이해관계자들에게 물어 크로스 체크를 하는 것도 가능하다. 대상이 정해지면 ▲ 문자 ▲ 전화 ▲ 서베이(대면/온라인) ▲ 인터뷰(대면/화상/서면) 등 가장 효율적인 방식을 결정한다. 대상의 특성은 물론, 데이터의 주제와 수집 비용 등을 고려해 적합한 방법을 고르면 된다.

이번 측정에서는 (재)숲과나눔, 초록우산 어린이재단, 포스코청암재단, 한국고등교육재단, (사)한국자원봉사문화가 린 데이터 측정 방식을 활용했다.

### 전문가 의견 조사를 통한 성과의 객관화

#### ③ 무형자산가치 화폐화 추정<sup>3)</sup>

마지막으로는 앞의 두 방식에 비해 조금 더 화폐적인 추정을 해보는 것이다. 재단의 유형 자산(운영비, 사업비)을 소진하여 수혜자의 변화(임팩트)를 추구하는데 그 소진된 유형자산이 생태계(적어도 수혜자와 재단)에 어떠한 유무형자산으로 전이된다고 봐도 되는지에 대해 전문가들의 의견을 들어보는 것이다.

먼저 수혜자의 삶의 질 변화를 위한 비영리재단의 사업이 자산가치로 인정받을 수 있는지 논의가 필요하다. 자산가치로 인정할 수 있다면 이는 무형자산에 해당될 것이다. 이미 우리는 다양한 무형자산의 가치를 인정하고 있다. 예를 들면 일부 대기업 지주회사의 경우 기업 브랜드의 자산가치를 인정해 계열사로부터 브랜드 이용 수수료를 받기도 한다. 영업권, 지적재산권도 우리가 인정하는 대표적 무형 자산이다. 그런데 기존의 무형자산과 우리가 추정하려는 비영리재단 사업의 자산은 두 가지 측면에서 다르다. 첫째는 미래에 기대되는 현금 흐름, 즉 기대수익이 없다는 점이고, 둘째는(현금 흐름과 무관하게) 해당 자산의 임팩트가 재단에 귀속되는 것이 아니라 사회에 귀속된다는 점이다.

과연 이러한 차이점에도 불구하고 '자산가치'를 인정할 수 있을까? 선행연구들에 의하면 자산가치로 인정되기도 하고 회계적 관점에서 보면 자산으로 인정하기 어려운 부분들도 있다. 이에 따라 유무형의 성과를 자산가치로 인정받을 수 있을지 전문가들의 의견을 들어 객관성을 확보하고자 하였다. 일명 델파이 기법인데, <행정학사전>에 따르면 델파이 기법은 여러 전문가의 의견을 되풀이해 교환하고 모아 미래를 예측하는 방법이며, 1948년 미국 랜드연구소에서 개발한 이래 군사·교육·연구 개발·정보처리 등 여러 분야에서 널리 사용되고 있다.

우리는 우리 사업의 자산가치를 추정하는 방법으로 델파이 기법이 적절하다고 판단했다. 그 이유는 첫째, '자산'의 본래 정의에 따르면 미래에 창출될 가치의 예측이 필요한데, 델파이 기법이 미래 예측 기법 중 하나이기 때문이다. 둘째, 영리 영역에서도 자산가치를 추정하는 여러 가지 관점

<sup>3)</sup> 해당 내용은 2021년 발간된 Impact Foundation Position Paper인 [임팩트 측정의 학습과 연습 일부] 62-69쪽을 정리했다.

과 방법이 존재해 어떤 관점과 방법이 정답이라는 합의는 없는데, 델파이 기법은 전문가들의 각기 다른 관점을 서로 공유하고 타협해나가는 방식이기 때문이다. 셋째, 지금껏 재단 연구·장학 사업의 자산가치를 추정한 선례가 없어 이를 추정하는 활동 그 자체에 대해 '날것 상태(raw)'의 의견이 필요한데, 델파이 기법이 그에 맞는 방법이기 때문이다.

이번 측정에서는 사회적가치연구원과 아모레퍼시픽재단이 이 방법을 적용해보았다.

## 03.

## 임팩트 측정의 방향을 설정하다

2022년 Impact Foundation Learning Community에 참여하는 재단들의 임팩트 측정 목적은 ①수혜 대상의 변화 확인 ②사업 운영 방향의 인사이트 도출 ③임팩트 관리를 위한 핵심 지표 및 프레임워크 수립으로 정리할 수 있었다. 이와 더불어 사회적가치연구원과 아모레퍼시픽재단은 '사회적 가치' 측정의 하나의 방법으로 작년에 시도했던 '무형자산가치 화폐화 추정'의 방법을 고도화해 적용해보기로 했다. 각 재단이 말하는 임팩트 측정의 목적과 방향은 다음과 같다.

"우리 사업을 통해 수혜자는 어떻게 변화했을까?"

**(재)숲과나눔**은 재단 사업 중 하나인 '인재양성·석박사 과정 장학 지원 사업'을 임팩트 측정 대상으로 설정했다. (재)숲과나눔 조직 차원의 목표는 환경, 안전, 보건 분야의 인재를 양성하고, 시민사회 지원을 통해 새로운 대안과 담론을 발굴할 수 있는 지식생태계를 만드는 것이다. 미션과 연계되어 (재)숲과나눔의 장학 지원 사업 또한 장학생들이 단순히 학업 성과를 내는 것을 넘어서, 사회에 공공성을 실천하는 인재로 활동하는 것이 궁극적인 임팩트다. 올해로 사업 5년째, (재)숲과나눔 인재양성 프로그램이 장학생들의 삶에 미친 구체적인 변화를 확인하는 것이 이번 임팩트 측정의 목적이다.

**초록우산 어린이재단**은 재단의 중장기 목표를 '아동 성장환경 격차 해소'로 설정하고, 4대 아젠다를 선정해 사업을 실행하고 임팩트를 측정하고 있다. 기존에는 외부 전문 기관의 도움을 받아 표준화된 측정지표를 개발해 사업의 임팩트를 측정했는데, 정작 해당 지표들이 '아동의 성장환경 격차 해소'라는 임팩트와 어떻게 연결이 되는지 의문이 들었다. 또한, 현장 사업기관으로부터 받는 결과(Output) 중심의 데이터가 재단의 존재 가치

와 임팩트를 설명하는 데 충분치 않다는 고민도 있었다. 이러한 한계를 보완할 수 있는 린 데이터 방법론을 통해 '건강한 삶 보장' 아젠다 내 '의료비 지원 사업'의 임팩트를 정의하고, 현장과 수혜자의 변화를 잘 설명할 수 있는 지표가 개발되기를 기대한다.

**한국고등교육재단**은 40년 넘게 장학 사업을 운영한 한국의 주요 장학 재단 중 하나다. 한국고등교육재단은 올해로 10주년을 맞이하는 청소년 대상 지식 강연 나눔 프로그램인 '드림렉처'를 임팩트 측정 프로그램으로 설정했다. 해당 사업은 한국고등교육재단의 장학금 지원을 받은 교수 및 유명인사가 청소년의 비전과 진로설계를 돕기 위해 인문사회, 자연과학, 문화예술 등 다양한 주제의 강연을 해주는 프로그램이다. Impact Foundation Learning Community에 참여하면서 '지식나눔'이라는 다소 추상적인 활동의 구체적인 임팩트를 확인하고자 한다. 사업 담당자로서 현장 분위기에서 느껴지는 변화는 있지만 이 성과를 살아 있는 임팩트로 표현해보고 싶기 때문이다. 더불어 드림렉처 10주년을 맞아, 임팩트를 세상에 알리고 싶은 목적도 있다.

**(사)한국자원봉사문화**는 자기주도 자원봉사의 임팩트를 분석하고 차별점을 확인하고 싶다. 보통 자원봉사 활동의 경우, 기업이나 조직에서 기획하고 임직원이나 시민이 참여하는 형태로 진행된다. (사)한국자원봉사문화가 말하는 자기주도 봉사활동은 기업 임직원이나 시민들이 관심있는 사회문제를 해결하는 자원봉사 활동을 기획부터 실행, 평가까지 자기주도적으로 하는데 차별점이 있다. (사)한국자원봉사문화의 파트너 기업인 현대모비스의 임직원을 대상으로 자기주도 기획봉사와 일반 키트 자원봉사의 임팩트를 비교 측정하고자 한다.

임팩트 측정을 통해 사업 운영 방향의 인사이트 발견하고자

**포스코청암재단**의 포스코사이언스펠로십은 우리나라 기초 과학 분야 전문 인재를 육성하기 위해 지난 2009년 시작한 프로그램이다. 작년 Impact Foundation에 참여하며 1~3기 펠로 87명을 대상으로 임팩트 프레임 및 지표를 활용해 측정된 결과, 재단 지원에 대한 만족도 수준이 높고 학술적인 연구 성과를 확인할 수 있었다. 하지만, 여전히 하나의 의문점이 풀리지 않았다. '그동안 과학 교육 환경이 많이 변화됐는데, 여전히 포스코사이언스펠로십의 사회적 임팩트가 유효할까? 만약 10년 전에 비해 변화가 있다면, 프로그램 방향을 바꿔야하지 않을까?' 올해는 1기부터 10기까지 펠로를 대상으로 연구자들이 느끼는 임팩트의 펠로십을 묻고, 임팩트를 시계열순으로 비교해보고자 한다. 이 측정 과정을 통해 향후 포스코사이언스펠로십의 방향성을 재정립할 계획이다. 또한, 작년에는 학술 연구

성과에만 주목해 데이터를 분석하고 서버이를 돌렸다면, 올해는 포스코사 이언스펠로십이 의도한 궁극적인 변화인 '임팩트'에 입각해 기존 문항을 보완하고, 신규 문항을 추가해 고도화하고자 한다.

**희망친구 기아대책**은 보호대상아동지원사업 '잇다'의 사업 방향성을 재정립하고자 임팩트 측정에 참여하고자 한다. 기아대책은 2020년부터 보육원 아동 개별 특성에 맞게 심리치료비를 지원하고 있는데, 현장에서 아동들이 더 어려움을 겪지 않기 위해서 우리가 놓치고 있는 것은 무엇인지, 앞으로 더 집중해야 할 지원 영역은 무엇인지 확인하고자 한다. 임팩트 측정은 1차적으로는 아동 행동 평가척도(CBCL)를 활용해 분석하고, 해당 결과값을 기반으로 전문가와 현장 실무자의 인터뷰와 사례연구를 병행해 인사이트를 도출하고자 한다. 이번 임팩트 측정을 통해, 보호대상아동의 심리정서 지원의 골든타임을 찾아내고 사업의 방향성을 재정립하는 것이 우리의 주요 목표다.

### 2022 Impact Foundation Learning Community 임팩트 측정 재단의 주요 목적



- ① 수혜 대상의 변화 확인
- ② 사업 운영 방향의 인사이트 도출
- ③ 임팩트 관리를 위한 핵심 지표 및 프레임워크 수립
- ④ 자산가치화 가능성 탐색해보기

### 핵심 임팩트 지표·프레임워크 도출, 더 나은 임팩트 측정을 위한 우리의 목표

**미래교육네트워크**는 작년 Impact Foundation Learning Community에 참가하며 '임팩트 스페이스'라는 임팩트 프레임워크를 도출했다. 올해는 지역기반 미래교육 공동체 사업을 중심으로 교육 사업의 임팩트를 측정하고자 한다. 먼저 은평구 지역기반 미래교육 공동체 사업에 참여하고 있는 학생들 중 부모를 임팩트 측정 대상으로 선정하고, 교육에 대한 부모의 관점이 어떤 변화가 있고, 아이들은 어떤 효과를 체험하는지 확인하고자 한다. 교육 시스템이 긍정적으로 바뀌지 않더라도, 개인과 공동체의 노력으로 얼마만큼의 변화가 있는지 확인하는데 의의가 있다. 그리고 이 사업을 중심으로 교육 사업의 임팩트를 화폐 가치로 환산할 수 있는 지표는 무엇인지 정리해보며, 화폐화 측정을 위한 준비 작업을 진행하고자 한다.

**아산나눔재단**은 작년에 시범 사업으로 운영했던 비영리스타트업 성장 지원 프로그램의 임팩트를 측정하기로 했다. 특히 아산나눔재단은 지난해 설립 10주년을 맞이해 전체 재단 사업의 임팩트를 측정·평가했기에, 신규 사업이 재단의 전체 임팩트와 어떻게 연결되고 창출하고 있는지 진단할 필요가 있다. 2021년 시범 사업에 참여했던 3개 비영리 조직의 임팩트 측정 결과를 바탕으로 신규 사업으로서 앞으로 어떻게 임팩트를 창출할 수 있는지 프레임워크와 핵심 지표를 도출하는 것에 집중할 계획이다.

### 무형자산 가치 화폐화의 적용 및 고도화

**사회적가치연구원**은 지난해 시도한 무형자산가치 추정을 고도화하기로 했다. 작년에는 무형자산가치 추정을 국내 재단의 사회적 가치 측정 영역에서 처음 시도해본 것에 의미를 두었다면, 올해는 작년의 아쉬웠던 점들을 보완하고 정교화하고 싶었기 때문이다. 특히 전문가가 자산 가치를 매긴 근거 중 평가 요소를 추출해 기준(Proxy)을 목록화하고, 무형자산가치 추정을 시도하는 다른 재단들이 참고할 수 있도록 가이드라인을 제시하고자 했다. 이는 사회적 가치 측정 전문 기관으로서 측정 과정에서 얻었던 지식을 아카이브해 다른 재단들도 활용할 수 있도록 돕기 위해서다.

**아모레퍼시픽재단**은 내년 재단 설립 50주년을 앞두고, 2005년부터 16년 동안 진행한 사업인 '여성과 문화'라는 학술연구 지원사업을 측정하기로 했다. 재단의 대표 사업을 화폐화 가치로 측정·평가하고, 인사이트를 바탕으로 사업 발전 방향성 및 전략을 수립하고자 한다. 아모레퍼시픽재단은 대표 사업 평가 방법으로 사회적가치연구원이 시도한 무형자산가치 추정 방법을 적용하기로 했다. 이 과정에서 사회적가치연구원이 학습 내용을 전수하며 자문을 도와주기로 했다.



## 2022 Impact Foundation 측정 대상으로 선정된 사업(재단명 가나다순)

참여 재단	사업명	측정 대상 기간 (총 사업 기간)	사업의 목적	2022 IF 측정의 목적	임팩트·사회적 가치 측정 방법론
미래교실 네트워크	지역기반 미래교육 공동체 사업	2022 여름 미래교육 공동체에 참여한 부모 (2022 시범사업)	아동의 미래에 필요한 교육이 자생적으로 이뤄질 수 있도록 지역사회에 미래교육 생태계를 조성한다	사업 참가자 중 부모의 변화 확인, 교육 사업의 임팩트 화폐 가치 환산 지표 도출	변화이론, 화폐화
사회적가치 연구원	CSES 연구공모전	2019~2021 (2019~현재)	학계 사회적 가치 마련 연구를 활성화하기 위한 마중물 역할을 한다	연구공모전-펠로우십의 무형자산가치 추정 고도화 (근거 요소 Proxy화, 무형자산 가치 추정 가이드라인 제공)	무형자산가치 추정(전문가 델파이 조사)
	CSES 펠로우십	2018~2021 (2018~현재)	사회문제 해결과 관련된 활동 및 연구를 하는 인재를 양성한다		
(재)숲과나눔	인재양성· 석박사 과정 장학 지원 사업	2018~현재 참여자 (2018~현재)	환경, 안전, 보건 분야의 문제해결능력과 공공성을 가진 나눔을 실천할 인재를 양성한다	(재)숲과나눔 장학생의 구체적인 임팩트 확인	변화이론, 린 데이터 측정, 텍스트마이닝
아모레퍼시픽 재단	'여성과 문화' 연구 지원 사업	2005~2021 (2005~현재) *2015년은 재정비 기간으로 중단	여성의 삶과 문화에 대한 학 계의 다각적 접근을 장려하며, 참신하고 실험적인 연구를 발굴한다	연구물, 연구자, 운영 노하우가 가지고 있는 사회적 가치의 화폐화 (무형자산가치 추정)	무형자산가치 추정(전문가 델파이 조사)
아산나눔재단	비영리스타트업 성장 지원 프로그램	2021 시범사업 참여 기관	비영리스타트업의 스케일업을 지원하고, 도전하고 성장하는 비영리 생태계를 조성한다	신규 사업의 임팩트 프레임워크 및 핵심 지표 도출, 사업의 방향성 점검	변화이론, 사례연구
초록우산 어린이재단	아동 의료비 지원 사업	2022 의료비 지원 아동 및 양육자 (1998~현재)	저소득가정 아동이 사회 경제적 요인과 관계없이 건강한 삶을 살아가도록 의료 관련 경제적 부담을 완화시킨다	현장과 수혜자의 변화를 명확하게 설명하는 임팩트 지표 개발	변화이론, 린 데이터 측정
포스코청암 재단	포스코사이언스 펠로우십	2009~2018 펠로 (2009~현재)	대한민국의 미래 성장 동력을 이끌어갈 과학 인재를 양성한다	펠로우십이 연구자와 사회에 미치는 영향력 확인, 재단의 설립 철학 과 시대흐름을 반영한 미래 사업 방향 도출	변화이론, 린 데이터 시계열 측정
한국고등교육 재단	청소년 지식 강연 프로그램 '드림렉처'	2022 방문특강, 초청특강 수료 학생 (2012~현재)	중·고등학생의 비전 수립과 진로설계를 돕는다	지식나눔 사업의 구체적 임팩트 확인, 측정 결과 커뮤니케이션	변화이론, 린 데이터 측정
(사)한국자원 봉사문화	자기주도 기획봉사 프로그램	자원봉사에 참여한 현대모비스 임직원 (2021~현재)	임직원이 스스로, 주도적으로 사회문제를 해결한다	일반 봉사와 자기주도 기획봉사의 차별점 비교 분석 및 임팩트 도출	변화이론, 린 데이터 비교 측정
희망친구 기아대책	보호대상아동 지원사업 '잇다'	심리정서지원 사업 참여 아동의 양육자 (2020~현재)	보호대상아동의 다각적인 지원을 통해 건강한 사회 구성원으로서의 성장을 돕는다	보호대상아동의 심리정서 지원의 골든타임 도출, 사업의 방향성 점검	CBCL(Child Behavior Check List) 측정, 사례연구

Impact  
Foundation  
Position  
Paper

- 28 01. 미래교실네트워크\_ 지역기반 미래교육 공동체 사업
- 44 02. 사회적가치연구원\_ 사회적 가치 연구공모전·펠로우십
- 62 03. (재)숲과나눔\_ 인재양성·석박사 과정 장학 지원 사업
- 76 04. 아모레퍼시픽재단\_ '여성과 문화' 연구 지원 사업
- 90 05. 아산나눔재단\_ 비영리스타트업 성장 지원 프로그램
- 106 06. 초록우산 어린이재단\_ 아동 의료비 지원 사업
- 124 07. 포스코청암재단\_ 포스코사이언스펠로십
- 142 08. 한국고등교육재단\_ 청소년 지식 강연 프로그램 '드림렉처'
- 158 09. (사)한국자원봉사문화\_ 자기주도 기획봉사 프로그램
- 178 10. 희망친구 기아대책\_ 보호대상아동지원사업 '있다'



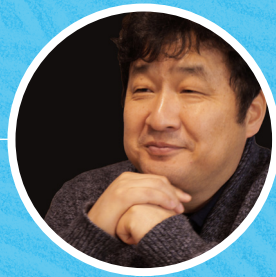
Chapter 2

Core Impact &  
Social Value Evaluation



## 도발: 교육이 지구온난화보다 시급합니다

급격한 지구 온난화에 대해 다들 입을 모아 걱정합니다.  
 “시간이 없다”구요.  
 그런데, 교육의 문제는 어떨까요? 저는 “이미 늦었다”고 말합니다.  
 세상의 변화에 뒤쳐진 교육으로  
 정작 필요한 역량 성장의 기회를 놓친 채  
 무기력한 성인이 되어 세상에 내던져졌다는  
 수많은 청년들의 아우성을 듣고 있기 때문입니다.  
 무한경쟁에 몰아넣고도  
 자신과 세상을 위한 가치 창출 능력을 기르는 데에 실패한  
 다음 세대를 양산했다면,  
 그 대가는 개인뿐 아니라 전 사회적으로 돌아옵니다.  
 그러니 이보다 시급한 문제가 있을까요?  
 더 빠른 더 넓은 교육 임팩트 확산의 길 찾기에 집중한 이유입니다.  
 실현 가능한 모델인지, 얼마나 큰 가치를 만들 수 있을지  
 함께 지켜봐주세요.



미래교실네트워크  
정찬필 사무총장



# 01.

## 미래교실네트워크 지역기반 미래교육 공동체 사업

### Purpose 우리가 임팩트 측정을 하는 이유

미래교실네트워크(이하 미크)는 이 시대에 필요한 혁신적 교육을 지금 당장 실현하는 교육방법을 기획, 개발, 확산하는 것을 미션으로 하는 비영리 사단법인이다. 지난 2013년 잠자는 교실을 역동적인 교실로 전환하는 ‘거꾸로 교실’ 학습법의 가능성을 증명하고, 지금까지 3만 명이 넘는 공교육 교사에게 능동적 협력학습(Active Peer Learning)의 가치와 교육 방법을 전파해왔다. 이후 미래인재를 위한 핵심역량 압축성장 프로그램인 ‘사상최대수업프로젝트’, 초단기 학습낙오탈출 프로그램 ‘학습완주캠프’ 등을 교사와 학생에게 확산했으며, 예비교사를 양성하는 ‘청출어람 미래교실’, 국제 사업인 ‘아제르바이잔 교사역량강화 ODA사업’ 등 영역을 계속 확장하며 교육 패러다임 전환의 길을 넓혀가고 있다.

미크는 지난해 Impact Foundation Learning community에 참여해, 조직의 사업 확장 양상을 나타낸 임팩트 프레임(‘임팩트 스페이스’)을 도출했다. 임팩트 프레임을 통해 사업이 어떤 대상과 영역으로 확장하며 교육의 질을 상승시켜 왔는지 조직의 과거와 현재, 그리고 미래를 한눈에 알기 쉽게 표현할 수 있었다. 이때 받은 자극을 원동력으로, 조직 내부에서 각 프로젝트의 임팩트와 파생 임팩트의 가치 총량을 계산할 수 있는 산식을 도출해보기도 했다. 올해 두 번째 Learning community에서는 이 산식을 적용해 실제 프로젝트의 임팩트를 측정하고, 이를 화폐적으로 환산하는 단계까지 시도하고자 한다.

#### 미래교실네트워크는...

미래교실네트워크는 ‘미래교육을 바로 지금’ 실현하는 것을 목표로 설립된 비영리 사단법인이다. 2013년 ‘거꾸로교실’ 개념을 적용해 완전 봉과 상태의 교실에서 학생의 역동적 참여를 손쉽게 끌어낼 수 있음을 확인하고, 전국의 선도적 교사들과 함께 공교육 현장 확산을 지속해 왔다. 이후 문해결역량 성장 프로그램 <사상최대수업프로젝트>로 미래역량 성장 교육 모델을 만들어 구글재단, OECD 등 국제적으로도 그 성과와 가치를 인정받아 왔다. 현재는 학교 밖 확산까지 힘을 쏟으며, 청년, 기업교육과 지역 교육공동체 활성화 등 전방위적 교육혁신의 길을 열어가고 있다.

이러한 고민 속에 서울시 은평구청과 파일럿(테스트 성격)으로 진행한 '지역기반 미래교육 공동체 활성화 프로젝트(이하 미래교육 공동체 프로젝트)'의 임팩트를 측정하기로 했다. 미래교육 공동체 프로젝트는 부모의 자녀의 변화에 초점을 맞춰, 부모가 자녀가 미래에 살아가기 위해 갖춰야 할 능력과 필요한 교육을 이해하고, 지역기반 공동체를 조성해 자율적으로 교육 프로그램을 지속하게 돕는다. 초등학교 저학년 자녀와 부모가 함께 참여해 4주간(총 10시간) 미래교육 부모자녀 캠프, 미래형 가정교육 코칭, 학생주도 동료학습, 자율적 공동체 조성 등을 경험한다. 부모는 자녀의 학습을 보고, 새로운 교육법을 시도하며 미래교육의 효과와 필요성을 느끼고, 자녀는 또래와의 학습과정에서 미래역량을 종합적으로 기를 수 있도록 구성했다.

미래교육 공동체 프로젝트를 선정한 이유는 사업이 기존의 어떤 사업보다 복잡도가 높았기 때문이다. 일반적인 사업은 사후 설문과 정성적 인터뷰를 통해 성과를 어느 정도 읽을 수 있었으나, 미래교육 공동체 프로젝트는 사업 구조 자체가 복잡해 성과의 양상 또한 다양하고 복잡하게 나타날 것으로 예측됐다. 이번 Impact Foundation Learning community를 통해 사업의 영향을 받는 이해관계자를 다시 설정하고, 이해관계자별로 기존에 의도했던 임팩트와 파생된 임팩트를 제대로 정의하고 들여다보는 과정이 필수적이라고 생각한 이유다.

또한 프로젝트의 잠재적 임팩트가 클 것으로 예상되는 바, 이를 체계적으로 표현하고자 했다. 미크의 10년 경험과 첨단 학습과학 이론을 바탕으로 기획한 중점 프로그램이며, 최근 유행처럼 확산되고 있는 마을교육공동체의 교육을 좋은 방향으로 이끌어줄 수 있는 사업이기도 하다. 부모들이 미래교육으로의 방향과 실행방법을 익히고, 자체적인 학습 동아리를 꾸리면 과도한 사교육 의존이 줄어들며 교육의 난제를 풀어내는 묘수가 되지 않을까 하는 기대도 있다. 이번 임팩트 측정을 통해 참여한 학생과 부모의 변화를 파악하고, 이를 외부 이해관계자에게 인정받을 수 있는 가치로 표현해보고자 한다.

## Our Impact 임팩트 정의하기

사업의 임팩트를 정의할 도구로, 변화이론(Theory of Change)을 활용하기로 했다. 변화이론은 임팩트로 가는 과정을 구체적으로 정리하고, 그 과정에서 측정 가능한 지표를 발견할 수 있어 체계적으로 임팩트를 정의하는 데 유용하다고 생각했다. 미래교육 공동체 프로젝트는 파일럿 프로그램이었기에 의도하는 변화의 경로를 정리하고 확인해보는 의미로 변화이론을 작성했다. 다만, 사업의 성과가 한 방향으로 달성되는 것이 아닌, 동시다발적으로 서로 영향을 주고받으며 일어나기 때문에 변화이론을 완성하는 과정이 만만치 않을 것으로 예상됐다.

임팩트를 정의하기 앞서, 조직의 미션(Mission·존재 이유)을 먼저 돌아봤다. 미크의 미션은, '미래 역량이 학교는 물론, 가정과 지역사회에서, 유아기부터 장년기에 이르기까지 개인의 전 생애에 걸쳐 발휘되도록 돕는 것'이었다. 미래역량은 21세기에 필요한 5가지 역량<sup>1)</sup>(5C·소통 능력, 협업 능력, 공감 능력, 비판적

사고력, 창의력)으로, 미크는 미래역량을 기반으로 미래세대가 풍요롭고 안전한 삶을 살아갈 수 있으며, 새로운 가치를 만드는 인재로 성장한다고 정의한다. 이를 위해 교실을 바꾸고(거꾸로교실) 학생들이 세상의 문제를 해결하는 프로젝트(사최수프)를 실행하면서, 미래교육의 공간이 교실에서 가정, 지역사회로, 교육 주체는 교사에서 부모, 제도 전반으로 확장될 수 있다는 가능성을 확인했다.

미래교육 공동체 프로젝트의 임팩트 역시 조직의 임팩트와 정렬되는 '개인 과 사회 모두의 지속가능한 행복 실현'으로 잡았다. 장기 임팩트 수준의 광활한 임팩트였지만, 미래교육 공동체가 가정과 지역사회 곳곳으로 확산된 미래에 충분히 실현될 수 있는 변화라는 데에 조직 구성원들의 합의가 이뤄졌다. 그런 세상으로 가는 과정에서는 '지역사회의 힘으로 양질의 교육이 실현되는 변화 역시 필수적이다. 이는 미래교육 공동체 프로젝트를 통해 전수한 새로운 교육 방법과 지역에 생겨난 공동체들의 힘으로 이뤄질 최종적 변화다. 다만, 여기에서 임팩트 문장을 마무리하기에는 미크만의 관점이 충분히 담기지 않았다는 아쉬움이 남았다.

"거꾸로교실을 시작한 미크가 왜 가정과 사회의 변화에 집중하는가?" 지난 10년간 미크의 관점은 '공교육이 변해야 변화가 가능하다'였고, 교사와 초·중학교에 집중해 교육혁신 촉진 사업을 해왔다. 하지만, 교사를 통한 변화는 속도의 한계가 보였고, 학생을 직접 바꾸는 프로젝트도 시도했으나 양적인 한계가 보였다. 올해 미래교육 공동체 프로젝트가 부모의 생각과 가정교육을 바꿔서 공동체로 확산시켜보자는 새로운 시도를 하게 된 이유다. 이로부터 사업의 중요한 가정이자 전략인 '학교와 교육시스템이 준비되지 않아도' 변화가 일어날 수 있다는 관점을 임팩트 문장에 추가해 정리했다.

다음으로, 임팩트를 이루기 위해 달성할 사업 성과를 정리했다. 사업이 학생뿐 아니라 부모와 가정, 지역사회에 미치는 영향이 복잡하고 연쇄적으로 나타날 것으로 예상해, 우선 성과를 '직접 임팩트'와 '파생 임팩트'로 나눠 보기로 했다. 직접 임팩트는 사업의 직접적 대상인 학생과 부모, 지역사회 공동체 구성원들에게 나타나는 의도한 변화를 말한다. 학생은 또래와의 동료학습을 통해 놀이처럼 능동적으로 학습에 참여하고, 소통, 협력 능력 등 소프트 스킬(Soft Skill)<sup>2)</sup>이 성장한다. 부모는 성장하는 자녀를 보면서 아이에 대한 불안을 잠재우고, 이는 부모 개인의 스트레스 감소, 사교육 압박 축소를 불러올 것이다. 이는 실제 사교육비 감소 효과로 이어져, 가정의 경제상황과 삶의 질 향상에 영향을 줄 것으로 봤다.

파생 임팩트는 직접 임팩트가 꾸준히 지속됐을 때, 학생과 부모가 속한 학교와 지역사회 전반으로 퍼지는 연쇄적인 변화다. 이는 미래교육 공동체를 통한 변화로, 공동체가 지역 곳곳으로 퍼져간다면 지역 전체의 교육의 질이 올라가고, 사교육 부담이 없는 살기 좋은 지역으로 변화될 것으로 기대한다. 변화의 파동은 학교로 퍼져가 교육의 질을 바꿀 수 있을 것이며, 사회적으로는 '진짜 좋은' 인재를 낳은 비용으로 양성할 수 있는 효과도 예상한다. 저비용 저부담 고효

1)

P21(21세기 역량 연구개발을 위한 파트너십)의 21세기 교육 프레임워크가 제안하는 4C(Communication, Collaboration, Critical Thinking, Creativity)를 바탕으로 인지적 공감(Cognitive empathy)를 추가해 협력적 문제 해결 능력을 갖 추가 위한 다섯 가지 역량을 정의했다.

2)

실제 삶과 일에 필수적인 개인의 기질 혹은 대인 관계 능력으로서, 커뮤니케이션, 리더십, 시간 관리, 문제 해결 능력 등이 해당됨



울의 교육 성과와 지역의 평판 상승 등 파생 임팩트의 확산은, 더 많은 이해관계자들이 프로그램에 참여 지원하고, 직접 임팩트를 창출하는 연쇄 효과로 이어질 것이다.

<미래교육 공동체단계적 제도 진입 전략>

1주차 | <미래교육 부모자녀 캠프> : 교육/학습에 대한 인식 변화

부모와 아이들 모두 새로운 교육방법을 받아들이려면, 효과와 작동방식에 대한 신뢰가 쌓여야 한다. 1주차에는 부모와 아이들이 각각 따로 모둠을 구성해 협력학습을 경험하고, 그 재미와 효과를 체감하도록 한다. 이 과정에서 학생들은 동료학습에 즐겁게 몰입하기 시작했고, 부모들은 평소와 다른 태도로 학습을 즐기기 시작하는 아이들을 보며 의심을 풀기 시작했다.

2주차 | <미래형 가정교육 코칭> : 부모와 자녀의 교육 역량 향상

부모에게 자녀들의 주도성을 극대화시킬 수 있는 학습 기법을 전수하고, 이를 직접 자녀들에게 실행해보도록 한다. 이 과정에서 동일한 변화와 몰입이 나타나는 것을 확인한 부모들은 더욱 솔루션의 필요성을 확신하게 된다. 또한, 가정에서 부모가 혼자 교육을 이어가는 데 한계가 있음을 인식하고, 함께 배우고 가르치는 공동체 교육의 필요성을 느끼고 이야기하기 시작한다.

3주차 | <안전한 학생주도 동료학습 전환> : 또래 주도 동료학습 실현

협력학습 소개 영상을 아이들에게 제공하고, 부모의 개입없이 학생들의 힘만으로 동료학습을 진행하도록 한다. 초등학교 저학년의 아이들임에도 예측 이상의 주도성을 발휘하며 훌륭하게 학습을 해냈다. 이를 현장에서 직접 관찰한 부모들은 아이들이 능동적으로 변할 수 있다는 확신을 갖게 되고, 교육공동체 운영이 부모의 큰 부담 없이 이루어질 수 있다는 점을 이해하게 된다.

4주차 | <교육 공동체의 자율적 운영 시작> : 교육 공동체 성장 및 활성화

또래학습 동아리를 만들기 위해 부모들을 조직화하고, 구청으로부터 활동공간과 사업비의 지원 등을 받았다. 동아리의 명칭은 아이들이 직접 제안한 놀부교실, 즉 '놀면서 공부하는 교실'로 정해졌다. 학습 교과, 단원과 학습 방법까지 모두 아이들이 직접 협의해 선정하고, 매주 학습활동을 리드하는 역할을 학생들이 돌아가면서 맡아서 책임을 지도로 했다.

지역기반 미래교육 공동체 조성 프로젝트의 임팩트

(학교와 교사 등 교육 시스템이 준비되지 않아도) 공동체의 힘으로 양질의 교육을 실현하고 개인과 사회 모두의 지속가능한 행복을 실현한다.

지역기반 미래교육 공동체 조성 프로젝트의 성과

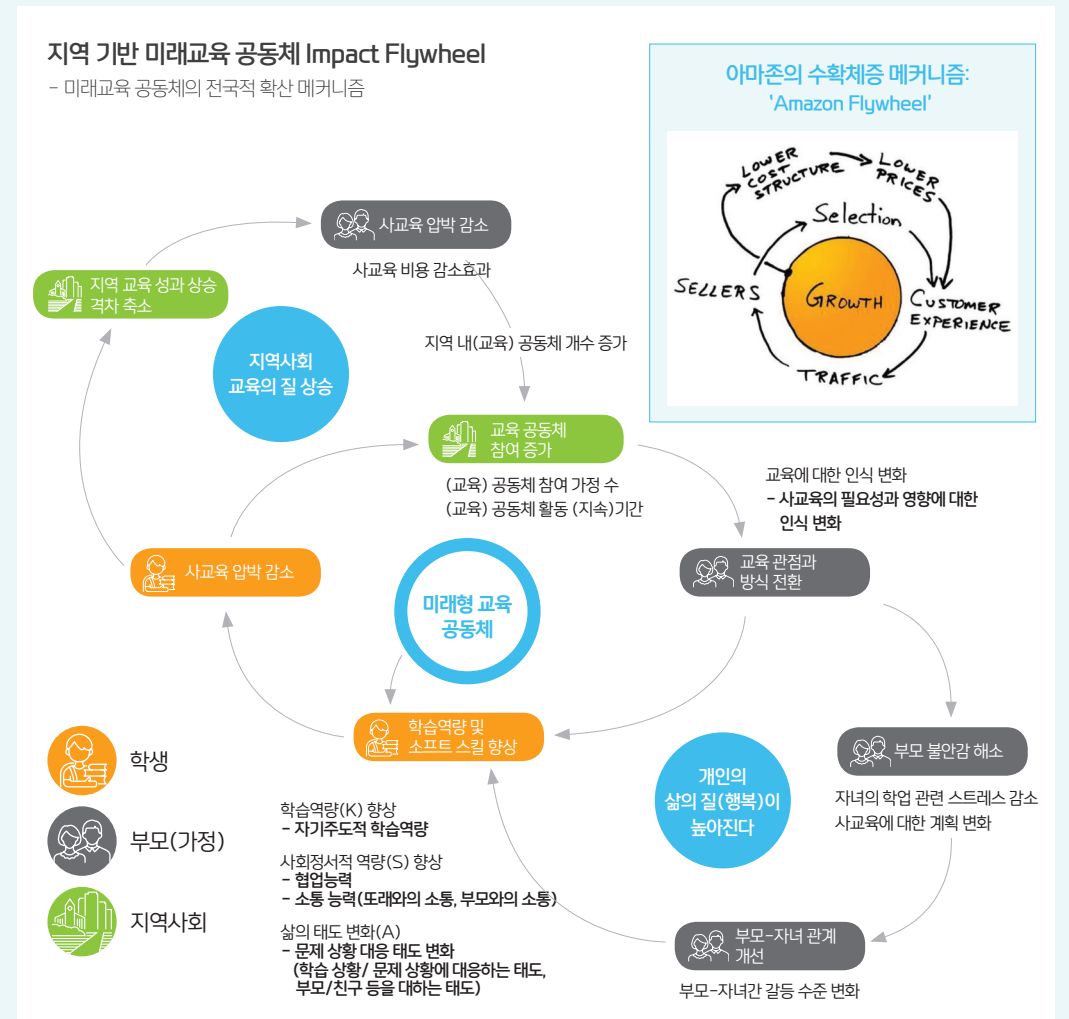
1. [자녀] 필수 역량 및 교육 성과 향상
2. [부모] 교육 관점 전환 및 사교육 압박 감소
3. [지역 커뮤니티] 지역 내 미래교육 공동체 참여 증가

이를 통해 미래교육 공동체 프로젝트의 임팩트를 '학교와 교사 등 교육 시스템이 준비되지 않아도 공동체의 힘으로 양질의 교육을 실현하고 개인과 사회 모두의 지속가능한 행복을 실현한다'로 정의했다. 임팩트를 창출하기 위해 달성

한 성과는 직접적인 임팩트 창출의 이해관계자인 자녀와 부모, 지역 커뮤니티의 3가지 측면으로 정리했다.

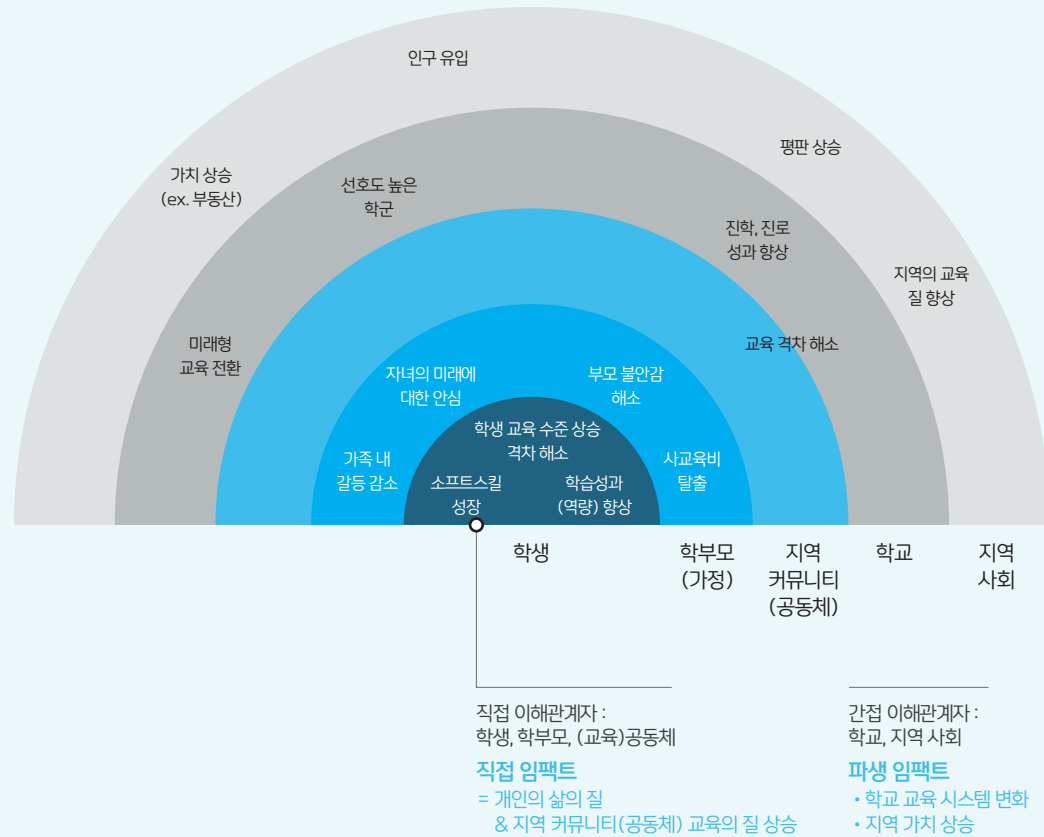
세부 성과의 흐름은 아래와 같이 도식화할 수 있다. 미래교육 공동체 프로젝트의 임팩트는 자녀와 부모, 지역사회의 변화가 톱니바퀴처럼 맞물려 서로 영향을 주는 플라이휠(Flywheel) 구조를 띄고 있다. 플라이휠은 글로벌 기업 아마존의 사업 확장 메커니즘인 'Amazon Flywheel'에서 나온 개념으로, 한 항목의 성장이 다른 항목에 영향을 주고 결국 전체의 가속 성장을 가져오는 구조다. 미래교육 공동체를 통해 부모는 교육 방식을 바꾸고 자녀에 대한 불안을 줄일 수 있다. 자녀는 달라진 가정 분위기와 공동체 속에서 학습 역량과 소프트 스킬을 향상시키고, 이것이 학습 성과로 이어지면 사교육 필요는 감소할 것이다. 사교육비 감소 효과가 증명되면 더 많은 학생이 유입되고, 결국 미래교육 공동체는 계속 확산될 것이다.

미래교실네트워크의 임팩트 프레임(1) 'Impact Flywheel'



직접 임팩트와 파생 임팩트를 모두 표현할 수 있는 '임팩트 서클(Impact Concentric Circles)'도 새롭게 도출했다. 자녀는 부모 곧 가정 안에 있고, 동시에 학교와 지역사회 안에 속해 있다. 미래교육 공동체를 통한 학생과 부모의 변화를 중심으로, 변화의 파동은 가정과 학교를 거쳐 지역사회 곳곳으로 퍼져 나갈 것이다.

미래교실네트워크의 임팩트 프레임(2) 'Impact Concentric Circles'



Impact Measurement 임팩트 측정하기

이번에 측정할 범위는 미래교육 공동체 프로젝트를 통한 '학생의 학습 역량 및 소프트 스킬 향상'과 '부모의 사교육 압박 감소'로 정했다. 특히, 사교육 압박 감소의 경우, 부모의 사교육 의향 변화와 예상 비용 변화를 측정함으로써 사업의 성과를 화폐 가치로 나타낼 수 있을지를 확인하고자 했다. 이 과정에서 미크가 기존에 도출했던 화폐화 산식을 적용해보고, 이를 정교화 해보는 것도 측정의 세부 목표로 삼았다. 위에서 정의한 사업의 3가지 성과 중 지역사회 성과는 지역 내 미래교육 공동체가 조성된 이후에 측정이 가능한 것이라 이번 측정 범위에서는 제외했다.

미크는 다양한 임팩트 측정 방법론 중 '린 데이터(Lean Data)' 방법론과 '화폐화' 측정을 채택했다. 린 데이터는 이해관계자들의 목소리로부터 변화의 양상과 정도를 측정하는 방법론으로, 미래교육 공동체 프로젝트에 참여하며 자녀들의 변화를 지켜본 부모에게 학생의 변화와 스스로의 사교육 관련 인식 변화를 확인하고자 했다. 사업의 성과를 화폐 가치로 환산해 측정하는 화폐화의 경우, 이번 Impact Foundation Learning Community에서는 실제 측정은 진행하지 않고, 화폐 가치로 추정 가능한 성과를 정리하며, 향후 측정에 필요한 요소를 준비했다.

측정을 위해 앞서 정의한 성과를 중심으로 핵심 임팩트 지표를 구성했다. 학생의 경우, 교육 및 HR 분야에서 활발하게 활용되는 역량의 3가지 요소인 KSA(지식·스킬·태도)를 적용해 학습 역량과 소프트 스킬의 성장을 확인하기로 했다. 동시에 부모들의 사교육 관련 인식 변화는 참여 전후 사교육 수감에 대한 계획 변화, 자녀가 고등학교를 졸업할 때까지의 예상 사교육 비용 변화를 통해 측정하고자 했다. 이 중 사교육 비용 변화의 경우, 참여 전후의 변화를 화폐 가치로 전환해 측정해볼 수 있는 적합한 지표 중 하나라고 판단<sup>3)</sup>해, 사후 화폐화를 고려해 문항을 구성했다.

3) 화폐화 관점에서 학생의 스트레스 비용 감소, 학습 낙오로 인한 비용 감소 등도 의미 있는 지표로 판단했지만, 단기적인 측정이 불가능해 이번 측정에서는 배제했다.

미래교육 공동체 프로젝트의 핵심 임팩트 지표

구분	핵심지표	핵심 질문	화폐화 고려 대상
<b>자녀의 학습 역량 &amp; 소프트 스킬 향상</b>		자녀의 학습 역량 및 소프트 스킬 역량이 향상되었을까?	
학습 역량 및 성과(K) 향상	능동적 협력학습 역량 성장	자녀의 자기주도적 학습 역량이 변화가 있었는가?	
	학습 성과 성장	자녀의 학습 성과에 변화가 있었는가?	○
	학습 부진, 낙오 탈출	학습 부진, 학습 낙오 상태에 있던 자녀가 벗어났는가?	○
사회-정서적 역량(S) 향상	소통 능력 성장	자녀의 부모-또래와의 소통능력이 변화가 있었는가?	○
	협력 능력 성장	자녀의 협력 능력이 변화가 있었는가?	
	스트레스 변화	자녀의 학업 관련 스트레스에 변화가 있었는가?	○
	부모, 가족과의 관계 변화	자녀와의 관계에서 겪는 갈등 수준에 변화가 있었는가?	
삶의 태도(A) 변화	문제 상황 대응 태도 변화	자녀의 학습 상황과 문제 상황에 대응하는 태도·부모와 친구들을 대하는 태도에 변화가 있었는가?	
<b>부모의 사교육 압박 감소</b>		부모의 사교육 계획과 예상 비용이 줄어들었을까?	
부모 불안감 해소	자녀 미래 불안감 해소	자녀의 현재와 미래에 대한 불안감에 변화가 있었는가?	○
	교과 사교육 축소	교과 관련 사교육 계획에 변화가 있었는가?	○
교육 비용 감소	사교육 비용 감소	참여 전, 자녀가 고등학교를 졸업할 때까지 월 평균 얼마의 사교육 비용을 지출할 것으로 예상했는가?	○
		미래교육 공동체가 지속된다면, 자녀 한 명당 고등학교 졸업 때까지 월평균 사교육비 예상 수준은?	○
		미래교육 공동체가 유료로 운영된다면, 한 달에 최대 얼마의 참여 비용을 지불할 의사가 있는가?	○

측정 대상은 프로젝트에 참여한 총 7가정 중 4회차 교육(미래교육 공동체 조성 단계)까지 함께 한 다섯 가정의 부모 5명(가정당 1인)으로 했다. 핵심 지표로 구성된 온라인 서베이와 인터뷰를 통해 변화를 측정했으며, 시간에 따른 변화의 양상을 확인하기 위해 프로그램 종료 직후와 자율적 학습 공동체 운영 1개월차(종료 1개월 후) 총 2회에 걸쳐 동일 문항으로 응답을 받았다. 주관식 및 구체적 수치를 묻는 문항을 제외하고는 7점 척도<sup>4)</sup>로 응답을 받아 변화의 정도를 측정했다. 참여한 모수 자체가 적어 측정 대상이 충분하지 않은 한계가 있었지만, 주관식 응답 및 인터뷰를 통해 사업을 통해 의도한 변화가 실제 일어나고 있는지, 양상을 파악하는데 주안점을 뒀다.

### 측정 대상

부모	참여 자녀	참여 자녀 학년	일반 교과과 사교육 수	과목명	예체능/취미/교양 사교육 수	과목명
A	a	초4	1	영어	3	피아노, 태권도, 미술
B	b	초2	0	-	4	피아노, 미술, 수영, 컴퓨터
C	c1	초2	1	수학	2	피아노, 미술
	c2	초4	1	수학	2	피아노, 미술
D	d1	초1	0	-	2	피아노, 수영
	d2	초3	0	-	3	피아노, 수영, 발레
E	e	초1	1	영어	1	미술
평균			0.6		2.4	

### 자녀의 학습 역량 & 소프트 스킬 향상

이번 수업에 참여한 학생들은 평균 초등학교 2학년으로, 인당 평균 3개의 사교육을 수강하는 것으로 나타났다. 이 중 일반 교과 사교육은 평균 0.6개였고, 예체능/취미/교양 사교육은 2.4개를 듣고 있었다. 일반 교과를 수강하는 학생은 영어와 수학 과목을, 예체능 사교육은 피아노, 미술, 수영, 태권도 등 다양한 과목을 수강하고 있었다. 이는 참여한 학생의 대부분이 초등학교 저학년인 영향으로 해석됐다.

1차 측정 결과, 가장 눈에 띄었던 변화는 '학습 역량 및 성과 향상'이었다. 부모 5명 중 4명이 4주간의 프로그램 참여 이후 자녀의 학습 성과가 향상됐다고 응답했으며, 이 중 절반이 '상당히 긍정적으로 변화했다'고 응답했다. 부모들은 자녀가 "새로운 것을 재밌게 익히고 자신 있게 표현"하며, "두려워하지 않고 새로운 것에 도전"하게 됐다고 설명했다. 자기주도적 학습 역량 역시 5명 중 4명이 '조금 긍정적으로 변화했다'고 평가했다. 자녀들은 "친구들과 이야기를 하면서 학습을 놀이의 연장처럼 생각"하고 "또래에게 적극적으로 개념을 설명"하는 등 능동적으로 학습에 참여하는 모습을 보였다.

4) 매우 부정적으로 변했음(-3점)~변화 없음(0점)~매우 긍정적으로 변했음(+3점)

“아이한테 물어봤더니 혼자 하는 것보다 훨씬 더 재밌고 기억에 오래 남는다고 하더라고요. 어쨌든 아이가 공부를 하면서 즐거움을 느끼고, 공부에 대해 부정적으로 생각하지 않는 거 같아요. 나중에 진짜 자기가 원할 때 열심히 공부할 수 있는 힘을 줄 수 있을 거라고 생각해요.”  
-학부모 D(초1, 초3 자녀)

'사회 정서적 역량 향상'의 경우, '협력 능력의 성장'이 두드러졌다. 부모 5명 중 4명이 자녀가 또래의 학습을 돕거나, 도움을 요청하는 등 '조금 긍정적으로 변화했다'고 응답했다. 이에 대해 부모들은 "언니와 동생이 서로를 보고 배운다"거나 "풀리지 않는 문제를 친구와 토론하면서 해결"하는 모습도 관찰했다고 설명했다. 부모나 친구의 이야기를 듣고 자신의 의사를 표현하는 등 '소통 능력이 향상됐다'는 응답도 전체의 60%에 달했다. 관련해 "내성적이었던 아이가 거리낌없이 참여"하고, "전보다 논리적으로 자기의 생각을 표현"하는 등의 변화가 보였다.

학습 관련 스트레스에도 긍정적인 변화가 있었다. 부모들은 "수학이 제일 싫었던 자녀가 지금은 좋아한다고 말했다"거나, "자녀가 학습 과정을 놀이로 생각"하는 등 스트레스가 줄어든 모습을 보였다고 응답했다. 반면, 부모와의 갈등 수준의 경우, 부모 5명 중 4명이 단기간에는 특별한 변화가 나타나지 않았다고 응답했다. 초등학교 저학년 자녀의 특성상 부모와 큰 갈등이 존재하지 않았던 이유가 큰 것으로 보인다.

“저희 아이는 수업 시간에 늘 소극적이고 말도 안했어요. 근데 여기 와서 수업할 때는 열심히 하더라고요. 저번에는 제가 모르는 것이 있었는데, 자기가 나서서 대신 설명해주겠다고 하더라니까요.”  
-학부모 C(초2, 초4 자녀)

'삶의 태도'의 경우, 학습이나 문제상황에 대응하는 태도의 변화가 눈에 띄었다. 부모 5명 중 4명이 자녀의 태도가 긍정적으로 변화했다고 응답했으며, 자녀들은 "정답을 틀려도 실망하지 않고 다시 해결"하거나 "문제를 더 깊게 파고드는" 등 적극적인 태도를 보였다. 부모, 친구를 대하는 태도 역시 5명 중 3명이 조금 긍정적으로 변화했다고 응답했다. 아이들은 "옆에 있는 친구를 도와준다"거나 "친구들과 더 친해지려고 노력"하는 등의 변화를 보였다.

### 부모의 사교육 압박 감소

자녀의 학습 과정을 지켜본 부모들의 사교육 계획 변화는 예상보다 크지 않았다. 부모 5명 모두가 현재 수강 중인 교과 관련 사교육을 중단하거나, 새로 수

강할 계획이 없다고 했다. 이는 참여한 학생들 대부분이 초등학교 저학년으로, 현재 사교육 참여 수준이 높지 않은 영향으로 보인다(평균 1.2 과목). 하지만, 사교육에 대한 인식 변화는 확인할 수 있었다. 부모 5명 중 2명이 사교육에 대해 ‘부정적으로 생각하게 됐다’고 응답했으며, 추가 인터뷰를 통해 부모들이 사교육에 대한 심리적 압박에서 일부 벗어난 모습을 확인할 수 있었다.

“사교육을 좀 줄일 수 있을 것 같아요. 학원을 줄이고 정말 잘 맞는 아이들과 토론을 하면서 자기 스스로 학습이 되는 기회가 있다면, 학원을 줄이고 아이들끼리 엮어서 수업을 할 수 있으면 좋을 것 같아요.”

-학부모A(초4 자녀)

“학원에 친구들이 다 있으니까 친구 만나러 학원을 보내달라고 해요. 2시 정도만 되면 놀 친구가 없거든요. 그래도 안보내고 있었는데, 미래교육 공동체를 통해서 또래와의 소통에도 좀 도움이 돼요. 학습 측면에서도 2학기를 잘 준비할 수 있겠다는 생각이 들어서 마음이 가벼워졌어요.”

-학부모 D(초1, 초3 자녀)

사교육 예상 비용의 변화도 보였다. 부모 5명은 자녀의 고교 졸업까지 월 평균 69만 원의 사교육비를 쓸 것으로 예정되었으나, 미래교육 공동체가 지속된다면 월 57만 원을 쓰겠다고 응답해 약 12만 원(▼17%)의 감소 효과를 보였다. 변화폭이 가장 큰 부모는 월 50만 원을 줄이겠다고 응답하기도 했다. 다만, 부모 5명 중 3명은 아직 계획에 변화가 없다고 응답했다. 이에 대해 한 학부모는 “공동체가 활발하게 지속된다면 사교육 계획은 바뀔겠지만, 그래도 월 평균 사교육비 자체는 별 차이가 없을 것 같다”고 응답했으며, “(사교육 비용 감소 효과가) 아직은 크게 와닿지 않는다”라는 응답도 있었다.

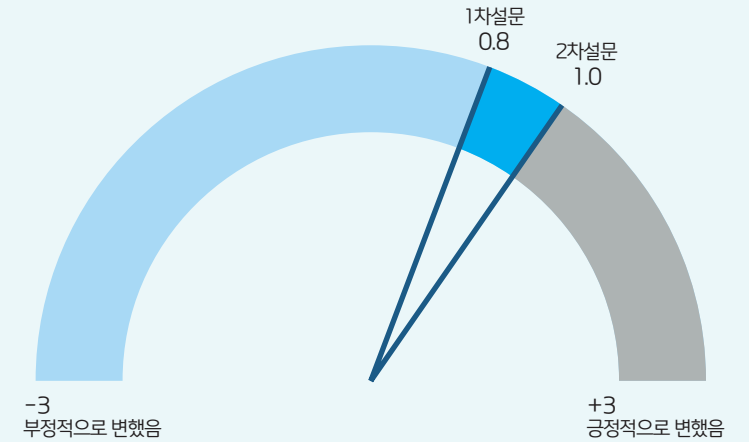
또한, 부모들 모두 미래교육 공동체 프로젝트가 유료로 운영돼도 지불 의사가 있다고 응답했다. 4주차로 진행되는 프로그램에는 5명 모두 10만 원 미만(최대 9만 원)의 금액을 지불하겠다고 응답했으며, 이후 지역 내에서 자율적으로 공동체를 운영하게 될 경우 매달 5만 원 미만(최대 4만 원)을 지불할 의사가 있다고 했다. 부모들은 “(배운 것을) 집에서도 실천할 수 있기 때문에” 지불 의사가 있다고 응답했으며, “체계적인 관리와 커리큘럼”을 이유로 꼽은 부모도 있었다.

#### One Month Later...

부모와 학생이 미래교육 공동체 프로젝트 종료 후 가정으로 돌아간 지 1개월 만에 다시 동일한 문항으로 설문을 돌려봤다. 그 결과, 학생들의 필수 역량 전반에서 1차 측정 결과와의 유의미한 차이는 확인할 수 없었다. 다만, 자녀의 부

모와의 소통 능력, 사교육 예상 비용의 경우, 단기간 내에 변화가 보였다. 자녀의 부모와의 소통 능력이 ‘긍정적으로 변화했다’고 응답한 부모는 3명에서 4명으로 늘었다. 또한, 미래교육 공동체가 지속된다면 자녀가 고등학교를 졸업할 때까지 쓸 사교육 비용이 월 16만 원(▼28%)만큼 줄어들 것이라 예상해, 1차 측정 때보다 감소폭이 4만 원 더 늘어났다. 사교육 비용 자체도 1차 때보다 15만 원 더 적게 예상해, 효과가 늘어났다.

#### 부모와의 소통 능력의 변화



#### 예상되는 월 평균 사교육 비용 변화

항목	1차 측정	2차 측정	증감
예상 비용	69만 원	58만 원	▼11만 원
공동체 지속 시 예상 비용	57만 원	42만 원	▼15만 원
비용 감소 금액	-12만 원	-16만 원	▲4만 원
비용 감소 비율	-17.39%	-27.59%	

인터뷰를 통해 미래교육 공동체에 대한 부모들의 의지도 확인됐다. 우선, 참여자들이 급증했다. 4주차 프로그램이 끝나고 시작된 자율적 학습동아리는 참여자가 3주만에 5명(기존 참여자)에서 13명으로 늘었다. 미래교육 공동체의 효과를 체감한 부모들이 지인의 참여를 유도하고, 다른 자녀도 적극 참여시킨 덕분이다. 초등학교 저학년이 다수였던 동아리에 중학생 4명도 참여하게 된 것도 고무적이었다. 학생들의 인식 변화는 학생들이 지은 공동체의 이름에서도 드러났다. ‘놀부교실’, ‘놀면서 공부하는 교실’이라는 뜻이다. 은평구청에서는 동아리 활동을 지원하기 위해 마을 도서관 공간을 제공하고, 활동비를 확보해 지속적인 운영을 지원하기로 결정했다.



“아는 학부모들이랑 정보를 공유할 수 있는 커뮤니티가 만들어져서 활성화되면 훨씬 좋을 것 같아요. 중학생이나 고등학생을 위한 프로그램이 있거나, 공간이 제공돼서 여러 아이들이 같이 참여할 수 있으면 좋겠습니다.”  
-학부모A(초4 자녀)

#### 교육의 성과를 화폐 가치로 표현할 수 있을까?

임팩트 측정 서베이와 별개로, 미래교육 공동체 프로젝트의 화폐 가치를 측정하기 위해 지난해 미크가 자체적으로 도출한 화폐화 산식을 트리플라잇과 함께 재검토했다. 미래교육 공동체 프로젝트는 교사가 아닌 부모와 자녀의 변화를 통해 교육 문제를 해결하는 기존과 다른 솔루션이다. 기존 산식을 유지한다면, 학생뿐 아니라 부모와 지역공동체에게 미친 영향을 추가로 반영할 필요가 있었다. 올해 Impact Foundation Learning Community를 통해 해당 산식으로는 프로그램의 직접 임팩트를 충분히 표현하기에 한계가 있음을 확인, 산식의 정교화가 필요하다는 의견이 모였다. 논의를 통해 변경된 화폐화 산식은 다음과 같다.

#### [임팩트 산식]

ver. 2021

프로젝트당 총 임팩트 총 = {(대상 교사 수 X 연간 평균 지도학생 수 X 기대 근무연수) X (파생 임팩트 a + b + c...)}  
+ {(직접 연수 청소년 수)} X (파생 임팩트 a' + b' + c'...)

ver. 2022

프로젝트당 총 임팩트 = {(대상 교사 수 X 연간 평균 지도학생 수 X 기대 근무연수) X (파생 임팩트 a + b + c...)}  
+ {(직접 연수 청소년 수 = **참여자녀 수**)} X (파생 임팩트 a' + b' + c'...) + **참여부모 수 x (파생임팩트 a'' + b'' + c''...)**  
**+ 지역 교육공동체 수 x (파생임팩트 a''' + b''' + c'''...)**

여러 성과 중 ‘사교육 비용 감소’를 화폐화하기 위해 성과를 세부적으로 정의하고 산식을 구체화해봤다. 초중고 사교육비 절감 성과를 측정하기 위해 여러 자료를 검토하던 중, 통계청에서 2019년도부터 매년 발표하고 있는 ‘초중고 사교육비 조사’를 발견했다. 해당 통계는 사교육을 ‘일반 교과목’과 ‘예체능·취미·교양과목’으로 구분해 연령과 지역별 통계를 발표하고 있었다. 전국으로 사업 범위를 확대할 경우에도 활용할 수 있는 비교가능한 통계정보가 있어 사교육 비용 감소에 대한 상대적인 분석과 평가를 할 때 활용할 수 있을 것이라 판단했다.

미래교육 공동체 프로젝트는 학습 역량 증대를 통해 학생들의 기초 학력 격

차(국어, 영어, 수학 등)를 해소하는 것이 목표 성과 중 하나다. 측정 대상인 참여 학생 5명은 예체능·취미·교양과목을 위주로 사교육을 하고 있었지만, 향후 학년이 올라갈수록 교과목 위주의 사교육이 늘어날 수 있어 사교육의 유형을 구분해 분석할 필요가 있었다. 이에 화폐화 측정을 위해 부모들에게 ‘일반 교과목’과 ‘예체능·취미·교양 교육’에 대한 예상 사교육 비용을 구분해 조사하는 것으로 서베이 문항을 보완했다. 또한 프로그램 종료 직후 응답한 예상 사교육 비용과, 실제 지출한 비용을 일정기간 추적 관찰하는 것이 필요할 것으로 판단했다.

이를 바탕으로 Impact Foundation Learning Community에서 산출한 산식은 다음과 같다.

연도별 사교육 비용 감소액 = ∑ 참여학생별 [①프로그램 참여하지 않았을 경우 예상 사교육 비용 - ②프로그램 참여 후 실제 지출한 사교육 비용 - ③공동체 프로그램 참여 비용]

[① 프로그램 참여하지 않았을 경우 예상되는 사교육 비용 관련 서베이 문항 예시]

- Q. 미래교육 공동체 프로그램에 참여하지 않았다면 올해(프로젝트 참여년도) ‘**일반 교과목**’의 월 평균 사교육 비용을 얼마로 예상하시나요?  
Q. 미래교육 공동체 프로그램에 참여하지 않았다면 올해(프로젝트 참여년도) ‘**예체능·취미·교양 교육**’의 월 평균 사교육 비용은 얼마로 예상하시나요?

유사 사업의 측정 지표와 관련 연구 등을 참고해 추가로 고려할 수 있는 화폐화 산식도 검토해봤다. 부모가 자녀의 학업과 관련된 스트레스를 해소하는 데 쓰는 비용(스트레스 해소 비용<sup>5)</sup> 절감이나 자녀가 (사회정서적 역량 향상을 통한 자신감 향상으로) 학습에서 낙오됨으로써 부담해야 했던 비용 감소 등이 측정 가능할 것으로 판단했다. 더 나아가 자녀가 가지는 학업으로 인한 스트레스 비용 감소 효과도 생각해 볼 수 있다. 이 중 부모의 스트레스 비용의 경우, 기존 연구<sup>6)</sup>를 통해 수도권 인구의 연간 1인당 스트레스 해소비용이 74.2만 원이라는 대체값을 찾을 수 있었다. 이 같은 연구 사례를 기반으로 다음 산식을 추가로 도출했다. 이는 향후 측정에 적용해볼 수 있다.

부모의 자녀 교육으로 인한 스트레스 비용 절감 효과  
= 미래교육 공동체 프로젝트 참여 부모 수 x 부모가 받는 스트레스 중 자녀 교육으로 인한 스트레스 비중 감소비율(평균) x 연간 1인당 스트레스 해소비용 x 기여도

5)

극도의 스트레스를 받을 때 이를 해소하기 위해 병원치료, 피부관리와 마사지 등의 에스테틱, 여행, 음주, 친구와의 수다 등에 쓰는 비용

6)

스트레스 사회 한국 : 원인과 대안(경기개발연구원, 2012)

## Impact Integration

### 임팩트 적용하기

이번 측정을 통해 '임팩트 플라이휠'이라는 자산을 얻었고, 그 작동 가능성을 확인할 수 있었다. 지난 8월 열린 첫 번째 자율적 공동체 수업에서 아이들은 공부하고 싶은 교과를 선택하느라 서로 치열하게 다투고, 학생 스스로 학습을 리드하는 '놀부쟁이' 되어 재미나게 수업을 이끌기도 했다. 아이들의 변화를 목격한 엄마들은 동아리를 지속하고 지금보다 인원을 늘려야만 한다면, 서로 어떻게 지인의 아이들을 끌어들이 것인지 벌써 작전을 짜고 있었다. 특히, 처음엔 공동체의 지속가능성에 대해 다소 회의적이었던 부모들이 이런 방식이라면 지속할 수 있겠다고 자신감을 보이면서 임팩트 플라이휠이 작동할 수 있는 중요한 조건이 충족됐음을 알 수 있었다.

임팩트 측정의 경험과 산출물은 향후 사업 추진에도 큰 선물이 되었다. 미래교육 공동체가 어떻게 참여자들의 변화를 이끌어 내는지 그 맥락과 방향, 크기를 직접 관찰하고, 이의 구조를 정리해 모델로 만들어 낸 것은 사업의 필요성을 설득하고 널리 확산하는 데 있어서 귀한 자산이 될 것이다. 이번에도 도출한 측정지표와 방법을 개선해 후속 프로젝트에 적용하며, 중장기적으로 지속한다면 세계적으로 큰 의미가 있는 임팩트 측정 사례가 될 것이라 믿는다. 사업의 가치를 세상에 온전히 알릴 수 있겠다는 자신감이 생긴 것도 의미 있는 성과라 할 수 있겠다.

측정에 대해 아쉬운 지점은 있다. 단기 프로젝트라 시간에 쫓기면서 측정을 설계하다 보니, 지속해서 나타날 더 큰 성과를 읽어내지 못한 것이 아닌가 하는 생각도 든다. 또한, 화폐화 측정을 통해 미래교육 공동체가 사교육을 대체하는 효과가 있을지 알아보고자 했던 시도는 추후 화폐화 자문 결과를 바탕으로 서베이를 보완해 도전할 수 있으리라 판단한다. 그러나, 가설로 세웠던 직접 임팩트를 증명할 수 있었던 이번 측정의 시도가 사업의 잠재력을 폭발시키는 기폭제 역할을 해 미래교육 공동체를 빠른 속도로 확산하고 강력한 임팩트의 파동을 만들어 낼 것으로 믿고 기대한다.

임팩트 측정의 당위성을 이야기하던 시대는 지났습니다.  
이제는 임팩트 측정의 진정성을 지향해야 합니다.

그런 의미에서 사회적가치연구원은 이번 임팩트 측정에서 세 가지 방법으로 진정성 있게 측정해보자 생각했습니다.  
첫째, 새로운 것만 찾기보다는 기존에 했던 것을 발전시켜보는 것입니다.  
둘째, 실무진이 직접 측정하고 단계별로 실무진이 느낀 점과 실패의 경험도 공유해서 다른 재단에 도움을 주는 것입니다.  
노하우를 기록으로 남기는 것이 무형자산화의 첫 발걸음이기 때문입니다.  
셋째, 화폐적 추정 과정에서 사용된 다양한 기준값도 공유하고자 합니다. 특히 비영리재단의 임팩트를 화폐적으로 측정하는 방법론에 정답이나 대세는 없습니다.  
그렇수록 값 산출에 사용된 기준값들을 공개해야 합니다.

저희를 포함한 많은 임팩트 재단들의 측정 경험 공유가 이 생태계에 더 많은 무형자산으로 쌓이길 바랍니다.



사회적가치연구원  
나석권 원장

**CSES** | 사회적가치연구원  
Center for Social Value Enhancement Studies

## 02.

### 사회적가치연구원 사회적 가치 연구공모전·펠로우십

#### Purpose

우리가 무형자산가치  
화폐적 추정을  
시도한 이유

#### 2021년 측정 결과와 교훈

사회적가치연구원은 2021년 Impact Foundation Learning Community의 첫 번째 Position Paper에서 두 가지 방법으로 '연구공모전' 사업과 '펠로우십' 사업의 임팩트를 측정한 결과를 담았다.

#### 영향력의 폭과 깊이

첫 번째 방법은, '영향력의 폭과 깊이(WDI: Width and Depth of Impact)'로 두 사업의 임팩트를 측정해본 것이다.<sup>1)</sup> 수혜자의 범위를 개인과 사회로 구분하였고 이들에게 미친 영향력을 폭(Width)과 깊이(Depth)로 구분하였다. 이렇게 조합된 네 가지 영역에 적합한 설문 조사 문항을 배치하고 각 질문의 취지도 밝혔다. Position Paper가 발행된 이후 여러 재단에서 이 임팩트 프레임에 대한 문의와 긍정적인 평가를 받았고 사업 실무자로서 보람된 순간이었다.

한편, 몇 가지 교훈을 얻었다. 첫째, 하나의 지표와 숫자로 사업의 임팩트를 모두 드러낼 수 없다는 것이다. 둘째, 연구 결과물, 지식, 활동 같은 성과가 개인과 사회에 환원되지만 매년 사업을 기획하고 예산을 투입하고 운영하는 우리 조직에 남는 가치는 무엇인가? 우리 조직 경계 내에만 있는가 아니면 사회에도 환원되는 것인가?와 같은 또 다른 고민을 갖게 되었다. 셋째, 사회적 가치를 고민하는 인재 육성 프로그램에서 펠로우의 임팩트를 현재 시점에서 판단하는 것이 적절한가 하는 회의감도 들었다.

1)

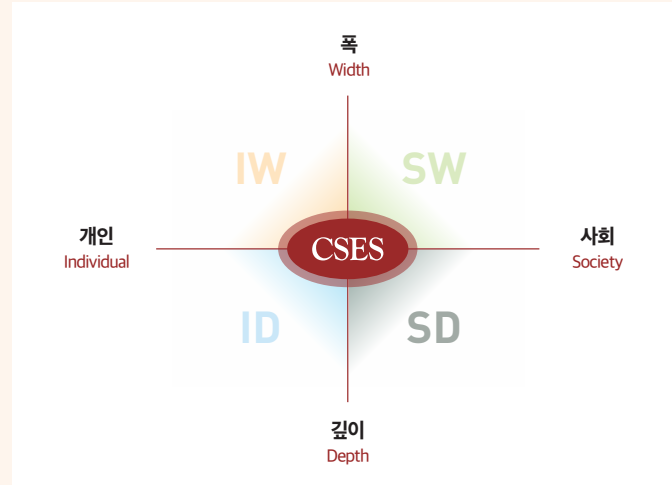
Impact Foundation Learning Community (2021), 임팩트 측정의 학습과 연습: 우리에게 꼭 맞는 임팩트 프레임 짜기, 44-61p



## 2021년 임팩트 측정 프레임: 영향력의 폭과 깊이

(WDI: Width and Depth of Impact)

	개인(Individual)	사회(Society)
폭(Width)	IW영역	SW영역
깊이(Depth)	ID영역	SD영역



출처: Impact Foundation Learning Community (2021), 임팩트 측정의 학습과 연습: 우리에게 꼭 맞는 임팩트 프레임 짜기, 49p

## 무형자산가치 화폐적 추정

이와 같은 아쉬움을 보완해보고자 두 번째 방법으로 '무형자산가치 화폐적 추정'을 시도해보게 되었다.<sup>2)</sup> 사회적가치연구원에서 사용하는 자원(인적, 물적 자원 및 네트워크, 노하우 등)을 활용하여 연구자, 연구물 등을 사회에 간접적으로 창출하게 되는데 이를 다른 말로 하면 우리 사회에 사회적 가치와 관련된 무형자산을 남기고 있는 것이 아닌가라는 생각이 들었다. 먼저 선행연구를 응용하여 먼저 취득원가 기반(연구논문작성 투입 비

2)

Impact Foundation Learning Community (2021), 임팩트 측정의 학습과 연습: 우리에게 꼭 맞는 임팩트 프레임 짜기, 62-68p

## 2021년 연구공모전, 펠로우십 자산가치 추정 결과

\* 모든 값은 소수점 셋째 자리에서 반올림

사업명	연구 논문 작성 투입 비용 기준 자산가치	상금/장학금 기준 자산가치	전문가 평가 기준 자산가치 (1차 조사)	전문가 평가 기준 자산가치 (2차 조사)
연구공모전·콜로키움	1.56억 원	3.71억 원	7.07억 원 (2.59억~60억 원)	10억 원 (4.55억~77.05억 원)
펠로우십		1.05억 원	3.42억 원 (1.27억~30억 원)	4.93억 원 (2억~32억 원)

출처: Impact Foundation Learning Community (2021), 임팩트 측정의 학습과 연습: 우리에게 꼭 맞는 임팩트 프레임 짜기, 67p

용, 상금/장학금 기준)으로 자산가치를 측정해 보았다. 그런데 해당 연구물과 연구자들이 앞으로 사회에 미칠 긍정적 임팩트가 제대로 추정되지 못했다는 아쉬움이 들어, 델파이 조사 방법으로 전문가들의 의견을 물었다. 두 차례에 걸쳐 시행하였고, 취득 원가(상금/장학금) 기준 자산가치에 비해 전문가 평가 기준 자산가치는 약 3배 높은 것으로 추정되었다.

이에 대해 비영리재단 생태계에서는 첫 시도로서 지니는 긍정적 의의가 있다고 평가받았다. 어떤 지배적이거나 유명한 방법론이 없다고 해서 이러한 시도 자체를 부정한다면 영원히 기부금 투자 대비 효과를 말할 화폐적 방법을 찾기 어려울 것이기 때문이다. 한편으로는 '이렇게 추정해도 되냐'는 의심 섞인 질문도 많이 받았다. 더 많은 측정 경험과 사례를 통해 표준화, 신뢰성을 쌓아가는 것이 중요해졌다.

## 2022년 측정 배경과 목표

2021년 11월 Impact Foundation Forum에서 사회적가치연구원은 측정 결과를 발표하면서 2022년 임팩트 측정 포부를 밝혔다. 특히 무형자산가치 추정의 경우는 과정과 결과를 잘 정리하여 생태계에 공유하겠다고 했다. 이는 먼저 시작해본 기관으로서 생태계에 기여하고 다른 실무자들의 어려움, 두려움을 조금이나마 덜 수 있지 않을까 생각했기 때문이다. 또한 생태계에 토론 거리를 제공해서 누군가에 의한 더 나은 발전으로 이어지길 바란다.

## 올해는 어떤 사업을 어떤 방법으로 측정할까?

2022년 측정 대상 사업과 측정방법론을 고민하는 첫 회의에서 우리는 피터 드러커의 '측정하지 않으면 관리하지 않을 수 없다'를 더욱 실감하게 되었다. 정량화되기 어려운 임팩트이지만 측정해놓고 보니 그 다음에 무엇을 어떻게 할 것인가라는 고민이 더 구체화된 것이다.

## 사업 소개

## 연구공모전

CSES 연구공모전은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 사회의 구현을 위해, 2019년부터 다양한 분야의 연구(자)를 발굴·지원하는 프로그램이다. 사회적 가치 연구에 관심 있는 연구자라면 누구나 언제든지 참여할 수 있도록, 지원 자격과 연구 결과물의 내용·형식적 제약을 없앴고, 단계별 제로 베이스 경쟁 시스템을 운영하고 있다. CSES 연구공모전을 통해 사회적 가치에 대한 관심이 많지 않았던 연구자들이 본인의 학문 영역과 사회적 가치를 연결해보거나 연구 영역을 사회적 가치로 확장하는 계기가 되기를 기대한다.

## 펠로우십

CSES 펠로우십은 참신한 방법으로 사회문제를 해결하는 대학(원)생 인재를 발굴·양성하는 장학 프로그램으로, 2018년부터 현재까지 이어지고 있다. 선발 규모는 크지 않지만 학생들이 원하는 연구·활동을 할 수 있도록 장학금과 1:1 맞춤형 지원을 제공한다. 연구공모전과 마찬가지로 결과물 형태에 제약을 두지 않기에, 결과물이 잡지, 웹페이지, 영상, 논문 등 다양하다. 월례 세미나와 온·오프라인 네트워킹 기회 또한 제공하고 있으므로, 우수한 인재들이 교류를 통해 서로를 성장시키고, 장기적인 멤버십을 형성하며 사회에 기여하기를 바란다.

2021년처럼 '영향력의 폭과 깊이(WDI)'로 2022년에도 측정한다면 1년만에 눈에 띄는 변화는 생기지 않을 것 같았다. 설령 작년보다 1점을 더 높이자면 목표를 세우더라도 어떤 블랙박스(프로그램 노하우, 담당자의 커뮤니케이션, 홍보 방법, 이전에 창출된 우수한 결과물의 활용 등)를 통해 더 많은 임팩트가 창출되는지 알아야 할 텐데 대략 짐작되는 요소만 해도 굉장히 많았다.

그래서 2022년에는 '영향력의 폭과 깊이(WDI)' 측정은 잠시 쉬기로 했다. 그리고 2021년 측정에서 아쉬움이 많았던 '무형자산가치 화폐적 추정' 방법론을 고도화하는 것에 집중하기로 하였다. 측정 대상은 작년과 동일하게 '연구공모전'과 '펠로우십' 사업으로 선정하였다.

### 무형자산가치 화폐적 추정의 목표

2021년에 전문가 델파이 조사를 했을 때는 무형자산을 '연구물과 연구자'로 정의하고 연구공모전/펠로우십이 사회적으로 얼마만큼의 가치가 있다고 생각하는지, 그리고 화폐적 가치를 이와 같이 산정한 이유에 대해서 물었다. 이 질문에 대해 전문가들의 가치 산정 대상을 보니 크게 세 가지로 유형화할 수 있었다. 첫째, 연구물, 둘째, 연구자, 셋째, 노하우였다.

특히 연구/교육지원 사업의 노하우를 자산으로 볼 수 있느냐에 대해 논쟁이 있을 수 있는데, 그동안 유사한 고민을 하는 비영리재단들과 자주 만나며 실무자로서 노하우의 가치를 반드시 측정해보고 싶었다. 왜냐하면 비영리재단의 직원들은 영리 기업 직원에 비하여 근무 환경이 열악한 경우가 많아, 임팩트 측정 결과가 비영리재단의 직원들에게 동기부여, 보람을 느끼는 계기가 되었으면 좋겠다는 제안들이 종종 있었기 때문이다. 연구공모전과 펠로우십을 오랜 시간 담당해 온 직원으로서 조직에 어떠한 노하우를 자산으로 쌓고 있는지 가능해보고 싶었다. 또한 이 프로그램만의 차별성과 노하우를 전문가들도 인정해줄지 평가받고 싶었다.

연구물과 연구자의 경우는, 무형자산이라고 볼 수 있다는 편이 많았지만 측정 결과가 '정말 맞나? 이렇게 봐도 되나?'라는 의심 섞인 질문을 많이 받았기 때문에 측정 경험치를 축적하고 측정에 산정된 근거(준거가 된 유사시장 및 산출물), 전문가들의 정성적인 의견까지도 공유해야겠다는 생각이 들었다. 투명성의 이슈보다는, 전문가들이 제시한 의견과 근거를 보며 같이 고민해보고 관심있는 누구나 인용해보거나 더 나은 제안을 하면 좋겠다는 바람이다.

한편, 2021년 말에는 '우리도 무형자산가치 화폐적 추정을 해보고 싶다'는 재단들의 연락이 많았지만 실제 2022년 Impact Foundation Learning Community 모임이 시작되고 매월 학습의 시간을 거쳐 재단별 임팩트 측정 방법을 선택하는 과정에 다수의 재단들이 이 방법을 선택하지 않게 되었다. 그런데 사회적가치연구원은 이 방법을 선택했으니 다른

재단들도 참고할 수 있는 실제 경험을 단계별로 소상히 그려보자는 생각이 들었다. 이 모임의 이름인 'Learning Community'의 취지를 살려 '학습 과정'을 '실무자의 목소리'로 담아내면 유사 사업을 하는 실무자들이 가장 쉽게 느낄 것이고 각자의 고민과 경험을 내어놓는 또 다른 유익한 자리가 만들어질 것이라고 생각하였기 때문이다.

### 사회적가치연구원 2022년 무형자산가치 화폐적 추정 목표

<p>측정 대상 사업인 연구공모전과 펠로우십의 자산가치를 연구자, 연구물, 노하우로 세분화하여 화폐적으로 추정한다.</p> <p>01</p>	<p>무형자산가치 화폐적 추정 단계별 쟁점, 준비사항, 실행 경험을 공유한다.</p> <p>02</p>	<p>전문가들의 연구자, 연구물, 노하우에 대한 화폐적 가치 추정 근거를 체계적으로 정리하여 생태계에 공유한다.</p> <p>03</p>
--	---	--

### Process of Monetization 화폐화 측정의 여정

### 전문가 델파이 조사 전, 투입 비용과 취득원가 기준 자산가치 추정 사업 투입 비용(Input)

먼저 연구공모전과 펠로우십의 사업 투입 비용을 계산했다. 이어서 진행될 취득원가 기준 자산가치 추정과 전문가 델파이 조사에 의한 자산가치 추정값과 비교하기 위한 용도이다. 비용은 사업비와 운영비로 구분하는데, 사업비에는 연구공모전의 상금과 펠로우십의 장학금만 포함하였고, 상장, 시상식 행사, 우수작 선정 심사비, 설명회, 공고문 제작 등의 운영비는 제외하였다. 이 때, 인건비도 계산되어야 하나 본 분석에서는 산정의 어려움으로 제외하였다.

### 연구공모전과 펠로우십 사업의 투입 비용 계산

	연구공모전(3개년)	펠로우십(4개년)
사업비	4.6억 원	1.55억 원
운영비(인건비 제외)	0.65억 원	0.72억 원

### 취득원가(비용) 기준 자산가치 추정<sup>3)</sup>

전문가 델파이 조사에 의한 무형자산가치를 추정하기 전에 실무진 자체적으로 취득 원가(비용) 기준의 자산가치를 추정해보았다. 학술 논문 한편의 가격을 추정하는 선행연구와 연구원 실무진의 경험적 근거를 종합하였다. 참고 문헌을 찾아 읽고 정리하는 시간, 집필하는 시간, 동료 연구자들이 검토하고 편집하는 시간 등을 계산 항목으로 포함하였다. 산식은 아래와 같으며 자세한 내용은 2021년 측정 결과를 참고하기 바란다.

<sup>3)</sup> Impact Foundation Learning Community (2021), 임팩트 측정의 학습과 연습: 우리에게 꼭 맞는 임팩트 프레임 짜기, 64-65p

연구 논문 작성 투입 비용 추정 산식

연구논문 1편 작성시 평균 투입 시간 178시간

(선행연구 평균 25건 검토 및 정리 67시간+집필 95시간+검토 및 편집 16시간)  
 x CSES 연구결과물 총 52편 x 연구자 시급 25,000원(시간강사 강의로 1/3 수준)

결과적으로, 지난 4년간 연구공모전과 펠로우십 사업으로 출판된 연구결과물의 취득원가기준 자산가치는 2.31억 원으로 추정되었다. 이는 작년 1.56억 원 대비 48% 상승하였다.

무형자산가치  
 화폐적 추정 단계별 쟁점,  
 준비사항, 실행 결과

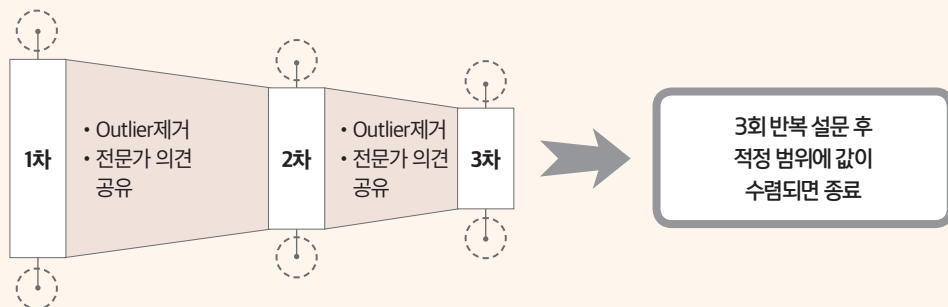
4) "우리는 우리 사업의 자산 가치를 추정하는 방법으로 델파이 기법이 적절하다고 판단했다. 그 이유는 첫째, '자산의 본래 정의에 따르면 미래에 창출될 가치의 예측이 필요한데, 델파이 기법이 미래 예측 기법 중 하나이기 때문이다. 둘째, 영리 영역에서도 자산가치를 추정하는 여러 가지 관점과 방법이 존재해 어떤 관점과 방법이 정답이라는 합의는 없는데, 델파이 기법은 전문가들의 각기 다른 관점을 서로 공유하고 타협해 나가는 방식이기 때문이다. 셋째, 지금껏 재단 연구·장학 사업의 자산 가치를 추정할 선례가 없어 이를 추정하는 활동 그 자체에 대해 '날것 상태(raw)'의 의견이 필요한데, 델파이 기법이 그에 맞는 방법이기 때문이다: 임팩트 측정의 학습과 연습(2021), 66p"

위와 같이 연구물에 대한 취득원가(비용) 기준으로 측정한다고 하더라도 한계는 있다. 첫째, 선행연구를 인용하였으나 생태계나 학계에서 일반적으로 사용되는 방법도 아니며 맞고 틀리고의 이슈가 아니다. 수용할 수 있는 수준이나 아니냐는 다수의 의견을 필요로 한다. 둘째, 각 연구물의 질적 수준에 따른 가중치를 반영하지는 못한다. 예를 들면 현재 학계에서 지배적으로 활용하는 Impact Factor(학술논문이 게재된 학술지의 저명한 수준)로 학술논문의 학문적 가치, 질적 수준을 고려하여 보완적으로 사용할 수도 있겠다. 셋째, 무엇보다도 연구물 1건을 최종 산출물(Output)로 보고 추정한 것이다. 각 사업에서 연구자에게 최종적으로 기대하는 바는 1건의 산출물이 아닌, 연구자가 해당 연구를 지속적으로 할 수 있게 하는 마중물 기능일 수도 있다. 연구공모전과 펠로우십을 경험한 사람들이 미래에 어떤 연구활동을 지속적으로 할지, 그들로 인해 창출된 연구물은 어느 정도 지속될지 등 미래 시점의 가치도 반영해볼 필요가 있다.

이에 따라 사회적가치연구원의 자체적 집계 외로 전문가 의견을 구하는 방법으로 '델파이 기법'을 사용하게 되었다. 델파이 기법은 여러 전문가의 의견을 반복적으로 교환하면서 의견을 수렴해가는 과정이다.<sup>4)</sup>

델파이 조사 개요

델파이 조사법은 전문가 패널들의 의견 수렴 과정을 반복하여 보다 정확하고 깊이 있는 결과를 얻는 방법으로, 약 2~3번의 설문 조사를 통해 각 프로그램의 가치를 화폐 단위로 측정하게 됨



전문가 델파이 조사 1단계 - 무형자산으로 볼 수 있을 것인가에 대한 논의

2021년 전문가 델파이 조사에 기반한 무형자산가치 추정을 할 때 깊이 고민해보지 못했던 이슈에 대한 아쉬움을 먼저 짚어 보기로 하였다. 2021년에는 자산을 '연구자, 연구물'로 통합 정의하였고 전문가들에게는 이 둘을 통합하여 프로그램의 가치를 질문하였다. 2022년에는 각각의 가치를 알아보는 질문을 한다면 전문가들이 제시하는 기준(Proxy)도 세분화되고 가치를 구성하는 요소를 구조화하는 데에 도움이 될 것이라고 생각하였다. 연구자, 연구물, 노하우를 무형자산으로 볼 수 있을 것인가에 대한 논의가 오갔는데, '노하우'에 대한 논의 내용을 예시로 소개로 해보면 아래와 같다.

기간: 2022년 7월 5 ~ 14일  
 참여자: CSES 김보영 수석연구원, 트리플라잇

- (CSES) 노하우를 무형자산으로 인정할 수 있을까?
- (트리플라잇) 노하우의 가치를 매기기 위해서는 노하우가 개인이 아닌 프로그램으로 조직 내에 시스템화되어야 한다. 누가 그 일을 하든 동일하게 운영할 수 있도록 매뉴얼화되어 있어야 하고, 차별점 및 비교 우위 등이 무엇인지 구별되고 분리가 가능해야 한다.
- (CSES) 한 사람의 노하우가 시스템화 된다면, 이것이 노하우라고 볼 수 있을까? 개인의 노하우가 아닌 프로그램이 체계화되고 가치가 향상되는 것은 아닐까? 그리고 Valuation이 될 수 있는 요소를 찾아낼 수 있다면, 이는 해당 사업의 담당자에게 필요한 핵심역량을 도출하고 개발할 수 있는 계기가 될 수 있지 않을까?
  - 무형자산을 회계 관점으로 바라본 김범석(2019)의 '커피 핸드 드립 기술도 무형자산이 될 수 있을까?'<sup>5)</sup>에 따르면, 무형자산은 "물리적 실체가 없지만, ① 식별 가능성(해당 자산을 다른 자산과 분리해서 측정 및 인수할 수 있어야 함), ② 기업의 통제 가능성(기업이 해당 자산에 대해 제3자의 접근을 제한할 수 있는 법적 권리 보유 여부), ③ 미래 경제적 효익이 있는 비화폐성 자산(해당 자산을 활용해 수익을 창출하거나 비용을 절감함으로써 얻을 수 있는 미래 현금 유입이 증가하거나, 미래 현금 유출이 감소)"의 요건을 충족시켜야 인정된다고 한다. 해당 조건에 따르면 CSES 사업의 노하우는 무형자산으로 인정받을 수 없다.
  - 그러나 인적 자원, 기술 평가, 지식재산 등의 다른 영역에서는 무형자산가치를 평가할 때 각기 다양한 방식으로 측정하더라. (조사 자료 생략)
- (트리플라잇) CSES에서 조사한 바대로, 전통적 회계기준에서는 개발비 등에 대한 무형자산가치는 굉장히 보수적으로 접근하고 있다. 최근 빅테크/바이오 기업들이 창출한 무형자산가치를 기존의 기업회계가 충분히 반영하지 못하고 있어서 이 부분에 대한 논의가 이루어져야 한다는

5) 김범석 (2019). Donga Business Review. Retrieved from [https://dbr.donga.com/article/view/1206/article\\_no/9014/ac/a\\_view](https://dbr.donga.com/article/view/1206/article_no/9014/ac/a_view)

의견들이 있다. 찾아본 자료에 의하면 인적자산/노하우 등은 원가법에 의해 우선 평가하는 것으로 분류하기도 하나, 회계적 관점에서 보면 동 유형은 내부적으로 창출된 자산으로 보고 무형자산으로 인식하지 않는 것이 원칙이다. 다만, M&A 사업 결합 시 Valuation에 반영되어 간접적으로 계산되거나 무형자산 인식 기준에 따라 측정된다. 전통적인 회계 측면에서는 논쟁이 있지만 지식재산이나 기술 평가 시에는 원가법, 거래사례비교법 등 다양한 방식으로 측정하는 것 같으니 전문가 의견을 들어보면 좋을 듯하다.

결론적으로 교육/연구지원 사업의 노하우를 전통적 회계 관점으로 본다면 어렵겠지만, 다른 영역의 관점으로는 측정 가능하니 그 여부 자체도 전문가에게 질문하기로 하였다. 연구자, 연구물의 경우, 작년과 동일하게 무형자산이라고 보고 따로 질문하지는 않았다.

#### 전문가 델파이 조사 2단계 - 전문가 배포용 자료 준비 및 전문가 섭외

전문가들에게 배포할 자료를 준비하였다. 연구공모전과 펠로우십을 평가할 수 있는 사업 소개 자료이다. 2021년에는 처음 진행하다 보니 해당 사업에 대한 모든 자료를 집대성해서 전문가들에게 배포했다. 그러다 보니 자료집 내용이 너무 많다는 의견도 있었고, 실무진의 개인적 평가가 담긴 자료는 삭제해야 하는 것 아닌가 하는 의견도 있었다. 또 한편으로는 전문가 16명 중 1인이 “현 자료로는 평가가 불가능하다”는 회신이 왔는데 그 이유를 파악해보지도 못했었다.

작년의 경험을 바탕으로 연구공모전과 펠로우십 소개 자료는 분량을 최소화하고 자료 구성은 사실 자료(Fact)와 실제 결과물 위주로 구성하였다. 무형자산가치 추정에 도움될 만한 추가 조사 자료나 실무진에서 구조화한 자료는 평가에 편중된 의견(Bias)을 줄 수 있으므로 제외하였다. 전문가 델파이 조사의 핵심은 다양한 영역의 전문가들이 평가 기준을 제공하고 타 전문가의 논리를 상호 참고하면서 의견을 수정해나가는 것이 핵심이다. 이 과정에서 의뢰자는 논리를 공고화할 수 있다.

#### 전문가 배포용 사업 소개 자료의 목록

사업 목적, 운영 프로세스, 추진경과, 우수작/펠로우 선정 기준, 양적 성장 집계 결과, 대표 우수사례, 2021년 조사 시 영향력의 폭과 깊이(WDI) 설문 조사 결과 일부, 선정된 사람 목록

2021년 조사의 경우, 전문가 16명을 섭외하여 1,2차 모두 응답한 전문가는 13명이었는데 올해는 1, 2, 3차에 걸쳐 조사하였으며 전문가 20명을 섭외하였고, 1, 2, 3차 모두 응답한 전문가는 16명이었다. 2021년과 마찬가지로

지로 응답의 객관성을 높이기 위해 교육/연구지원 사업을 잘 아는 전문가와 잘 모르는 타 분야 전문가를 골고루 섭외하였다. 2021년에 비해 학계와 현장 전문가의 비율을 약 50%씩 맞추고 회계 전문가를 추가하였다.

#### 연구공모전과 펠로우십의 전문가 델파이 조사에 참여한 전문가 목록

No.	전문 분야/직무/직책	No.	전문 분야/직무/직책
1	사회적기업 변호사	11	리더십/코칭 컨설턴트, 이사
2	민사소송 변호사	12	전략 교수
3	임팩트 투자 대표	13	조직행동 전공 교수
4	임팩트 투자 대표	14	조직행동 전공 교수
5	임팩트 투자 담당자	15	행정 전공 교수
6	회계사	16	회계 전공 교수
7	회계사	17	마케팅 전공 교수
8	감정평가사	18	사회혁신 전공 교수
9	변리사	19	국책연구원 임원
10	사회적가치 측정기관 대표	20	비영리재단 연구소 실무자

#### 전문가 델파이 조사 3단계 - 전문가 1차 조사

전문가 델파이 1차 조사는 2022년 7월 18일~7월 25일에 20명에게 진행했는데, 결론적으로 1차 조사 결과는 값 산출에는 활용하지 않고 다음 차수 조사의 참고 자료로만 사용하기로 했다. 2021년에 조사해본 경험이 있음에도 시행착오를 겪은 것이다. 실패를 통한 학습이라고 했던가?

다른 재단들을 위해 경험을 공유해보면, 가장 큰 문제는 질문이 애매 모호해서 가치 산정 기준을 찾기가 어렵다는 것이었다. 예를 들면, 1차 조사에서의 질문은 “연구공모전의 “연구물”은 사회적으로 얼마만큼의 가치가 있다고 생각하십니까?”였는데 응답자의 입장에서 볼 때, 한 편의 연구물의 가치인지, 전체 연구물의 가치를 묻는 것인지 정확하지 않다는 것이었다. 실무자 입장에서 한 편의 가치만 보거나 총 가치로 산출된 답변을 역으로 평균을 구하여 분석하기에는 어려움이 있었다. 값의 분산이 큰 것은 문제되지 않지만 각 전문가가 제시한 가치 산정의 기준이 상이함은 일괄적으로 단위를 바꾸기 힘들었다.

이에 따라 취한 조치는 첫째, 1차 조사 의견을 통해 값을 얻기보다는 1차 조사 의견에서 나온 전문가들의 피드백을 바탕으로 과감히 질문지를 수정하고 전문가들에게 양해를 구하였다. 그리고 전문가들에게, 이 질문지를 잘 구성하여 생태계에 확산하려는 목적도 있으니 질문-응답 서식의 개선사항도 적극적으로 알려 달라고 개방형 주관식을 제시하였다. 둘째,



연구물 1편이 아닌 '산출된 연구물 전체의 가치'에 대해 질문하는 것으로 수정하였다. 그리고 대상을 구체화하였다.

이에 더하여 실무진 입장에서 궁금했던, 일종의 감가상각을 적용하여, 연구물, 연구자, 노하우의 '내용연수'를 질문하였다. 그동안 사회적가치연구원의 연구공모전과 펠로우십 사업을 담당했던 3명의 실무자들의 경험적 감각에 의하면, 이 사업으로 연을 맺었던 연구자/활동가들과 연락을 자주하거나, 주요한 행사로 만나게 되는 정도, 눈에 보이지 않는 인간적인 연대감 등이 2~3년 정도 지속되는 것 같았다. 또한 논문, 도서 등의 연구물도 계속해서 최신 연구에 인용되거나 혹은 반대로 저명한 연구가 아니라면 3~5년 정도 다른 연구자들에게 영향을 미치는 것 같았다. 일반적으로 학계에서 "최근 연구 실적"이라고 표현할 때도 최근 3~4년 사이의 연구 실적을 의미한다. 노하우 역시 대략 3년 정도 쌓이면 또 다른 담당자로 바뀌거나 그 노하우에 변화가 생긴다는 생각이 들었다. 그래서 잠정적인 미래 가치도 추정하는 무형자산가치 델파이 조사 방법이나 '내용연수'도 질문해야 한다는 데에 중론이 모아졌다.

#### 전문가 델파이 조사 4단계 - 전문가 2차 조사

전문가 델파이 2차 조사는 2022년 7월 29일 ~ 8월 9일에 20명에게 진행되었으며 질문지는 아래와 같다.

#### 연구공모전과 펠로우십의 전문가 델파이 조사 질문지

2022 델파이 조사 질문지 (연구공모전)	
1	연구물 연구공모전의 "지난 3년 간의 총 연구물"은 사회적으로 얼마만큼의 가치가 있다고 생각하십니까?
2	화폐적 가치를 위와 같이 추정하신 이유는 무엇입니까?
3	연구공모전의 "연구물"을 감가상각한다면, 내용연수는 평균 몇 년이라고 생각하십니까?
4	연구자 연구공모전의 "지난 3년간의 총 연구자"는 사회적으로 얼마만큼의 가치가 있다고 생각하십니까?
5	화폐적 가치를 위와 같이 추정하신 이유는 무엇입니까?
6	연구공모전의 "연구자"를 감가상각한다면, 내용연수는 평균 몇 년이라고 생각하십니까?
7	노하우 연구공모전의 "노하우"를 무형자산으로 볼 수 있다고 생각하십니까?
7-1	"예"라고 응답한 경우 연구공모전의 "노하우"를 무형자산으로 볼 수 있다면, "지난 3년간의 총 노하우"는 사회적으로 얼마만큼의 가치가 있다고 생각하십니까?
7-2	화폐적 가치를 위와 같이 추정하신 이유는 무엇입니까?
7-3	연구공모전의 "노하우"를 감가상각한다면, 내용연수는 평균 몇 년이라고 생각하십니까?
7-4	"아니오"라고 응답한 경우 연구공모전의 "노하우"를 무형자산으로 볼 수 없다면, 그 이유는 무엇입니까? 어떤 점을 보완해야 무형자산으로 valuation 받을 수 있다고 생각하십니까?
8	기타 위 질문/전체적인 조사 과정에서 추가적으로 보완해야 할 사항이 있다면, 편히 말씀 부탁드립니다. (예: 위 요소 외에 자산으로 인정될 수 있는 요소들, 사업 소개 자료 시 추가/삭제되어야 하는 정보 등)

전문가들에게 조사 보안을 위한 문항을 제시하였더니 다양한 피드백을 받을 수 있었다. 질적 수준 평가 자료 문의, 자산 정의 기준 문의, 감가상각/내용연수 개념 적용 가능 여부, 화폐 가치 추정 결과의 활용 목적 등이 있는데 그 자세한 내용과 이에 대한 실무진 토론 및 의사 결정 내용은 아래와 같다. 모든 질문에 대한 답변을 주고 싶었으나 한편으로는 연구원에서 기준을 제시해서 전문가들을 어떠한 방향으로 유도하는 것이 아닌가 하는 고민을 가장 많이 했다. 결과적으로 답변보다는 델파이 조사 질문에 대한 취지를 설명하는 방식으로 회신하게 되었다.

#### 전문가들이 제시한 의문 사항에 대해 CSES가 고민한 내용과 답변

##### 1. (전문가 의견) 질적 수준 평가를 위한 자료 필요

- A. 정확한 사회적 가치 측정을 위해서는 각 연구자, 각 펠로우, 각 연구결과물의 수준을 직접 확인해야 할 것임. 그러한 질적 수준을 알지 못한 채 사회적 가치를 측정하는 데에는 명확한 한계가 있을 것이라 생각함. 또한, 측정자도 마찬가지로 연구 분야나 연구 대상에 대한 정확한 이해가 있어야 정확한 측정을 할 수 있음. 이번 조사를 예로 들면, 사회적 가치 측정에 관한 연구가 얼마나 무리였는지, 현재 연구 현황에 비추어 각 연구물이 얼마나 가치로운 것인지 알 수 있어야 할 것임
- B. 논문의 질적인 수준을 더 안다면 좀더 정교하게 생각해볼 수도 있겠습니다만, 결과값에 큰 차이는 또 없을 것 같음  
→ (CSES 답변) 연구물, 연구자의 질적 수준을 알 수 있는 여러 지표들(예: IF, H-Index 등)이 존재하나, 이들이 가치를 표현하는 대표성을 갖는지에 대한 의문이 존재하여, 연구물과 연구자를 자산 가치라는 명목으로 통합적으로 여쭙 보았습니다.

##### 2. (전문가 의견) 자산 정의 기준 관련

- A. 연구자의 가치가 이 프로젝트에 참여하는 시간에 대한 가치인지 아님 연구자 자체의 고유한 가치인지가 모호함  
→ CSES의 지원이 해당 연구자에게 얼마나 CSES에 연대감을 갖고 있고, 앞으로 사회적 가치 확산에 도움이 될 것인지 파악해보기 위함입니다. 연대감을 측정하는 다양한 proxy가 있을 것 같습니다.
- B. 펠로우십의 경우 보다 명확한 성과의 범위에 대하여 규정해주신다면, 가치화가 가능할 것으로 판단됨  
→ (CSES 답변) CSES 펠로우십은 사회적가치 인재들이 해당 프로그램을 통해 새로운 혹은 기존의 경험이 확장되는 데 마중물이 되는 것에 의미를 두고 있습니다. 그래서 모든 펠로우들에게 동일한 시간/기준을 주지는 않습니다.

##### 3. (전문가 의견) 개인적으로 감가상각이라는 개념이 잘 이해가 되지 않아 해당 부분에 대한 내용을 기술하지 못했음. Valuation을 위해 감가상각을 포함시킨 점은 알겠지만, 기관의 사업의 요소들에 적용 가능한 것인지는 잘 모르겠음

- (CSES 답변) 감가상각이라는 용어가 적절하지 않을 수 있습니다. 비유적으로 사용한 것인데, 다만 연구자, 연구물 등에 대한 CSES의 기여도가 장기간 지속되기 보다는 감소하기 때문에, 이러한 현상이 감가상각의 개념과 유사하여 감가상각이라는 용어를 쓰게 되었으나 향후 용어의 대체는 필요해 보입니다. 이에 대한 정확한 혹은 설명할 수 있는 용어가 있으시다면, 언제든지 제안 부탁드립니다.

##### 4. (전문가 의견) 화폐가치 측정 후 해당 수치를 활용할 대상(ex. B/S에 반영, 단순 연구리포트, 기업 소개 등)에 대한 예시 (어떻게 활용될지에 따라 추정 판단에 차이가 있을 것으로 생각됨)

- (CSES 의견) 금번 조사 시 수치에 대한 정확성이 중요하다기 보다는 1) 다양한 분야의 전문가가 CSES 활동들을 무형자산으로 인정해줄 수 있는지, 2) 인정한다면 어떤 기준으로 그 가치를 판단하시는 지를 배워보고 싶었습니다. 제안해주신 가치 판단 기준에 부합하여 가치를 높이기 위해 CSES는 어떤 점을 개선해야 하는지를 파악해보고자 하였습니다. 자료는 갈더라도 사업 의사결정용인지, 대외 홍보용인지 등에 따라 다르게 cooking될 수 있을 것이라 생각합니다.

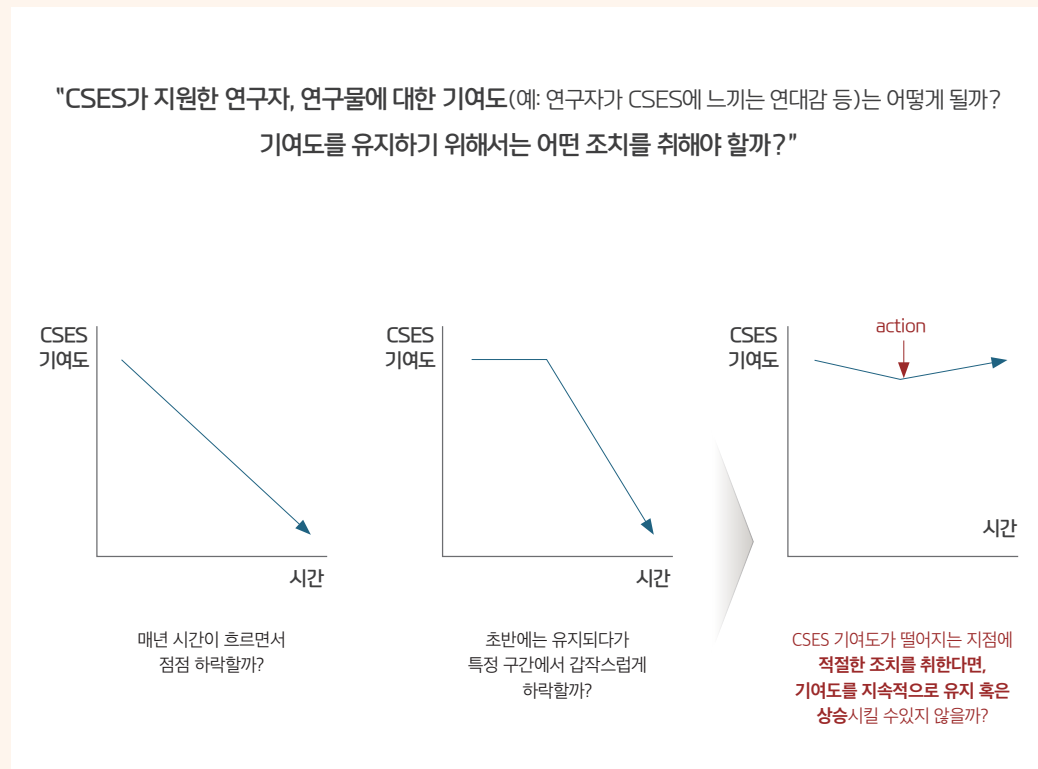


전문가 델파이 조사 5단계 - 전문가 3차 조사

전문가 델파이 3차 조사는 2차 조사에 회신이 왔던 17명에게 2022년 8월 11일부터 8월 17일까지 7일 동안 진행했으며 질문지는 2차 조사와 동일하게 하였다. 그런데 2차 조사에서 감가상각/내용연수에 대한 질문이 많아 이에 대한 이해도를 높이고자 '감가상각/내용연수 질문의 취지'라는 제목으로 설명 그림을 추가하였다.

'사업의 효과가 언제 사라지는 지'가 궁금한 것이 아니라 사실은 '사회적가치연구원의 연구공모전과 펠로우십의 수혜를 받은 연구자들이 사회적가치연구원에 느끼는 연대감을 어떻게 유지할 수 있을까?'라는 실천적 해답을 찾고 싶어서였다. 임팩트를 수혜자의 변화라고 정의한다면, 우리가 그 연구자, 연구물에 언제까지 어느 정도로 기여하는지, 혹은 기여할 수 있을지, 그들이 느끼는 연대감, 연결 고리를 더 오래 유지하려면 어떤 사업이나 커뮤니케이션을 해야 할지와 같은 고민에서 비롯된 것이다.

연구자, 연구물, 노하우의 내용연수를 살펴보는 이유



2022년 무형자산가치 화폐적 추정 결과

화폐적 추정 결과값 비교

위의 과정들을 거쳐 결과적으로는 연구공모전의 지난 3년간 무형자산가치는 연구물 11.45억 원, 연구자 18.2억 원, 노하우 5.67억 원, 펠로우십의 지난 4년간 무형자산가치는 연구물 4.4억 원, 연구자 8억 원, 노하우 3.2억 원으로 집계되었다. 각 연구물, 연구자, 노하우의 가치를 질적으로 동일하게 비교할 수 없기 때문에 합산한 값은 실질적인 의미가 없다.

사회적가치연구원 연구공모전과 펠로우십의 무형자산가치 화폐적 추정 결과

사업명	투입비용 (사업비)	취득 원가 (연구논문 작성 투입비용 기준)	전문가 평가 기준 자산가치 (붉은 글씨 중위값, 괄호 안은 중위값 기준 75% 분포)	전문가 평가 기준 내용 연한 (붉은 글씨 중위값, 괄호 안은 중위값 기준 75% 분포)
연구공모전 (3개년)	4.6억 원	2.31억 원	연구물 <b>11.45억 원</b> (7.42~18억 원)	<b>8.5년</b> (5~10년)
			연구자 <b>18.2억 원</b> (10.2~36억 원)	<b>5년</b> (3~15년)
			노하우 <b>5.67억 원</b> (3.77~7.5억 원)	<b>6년</b> (3~10년)
펠로우십 (4개년)	2.27억 원		연구/활동물 <b>4.4억 원</b> (2.7~8.1억 원)	<b>10년</b> (5~10년)
			연구자/활동가 <b>8억 원</b> (3.1~10.2억 원)	<b>10년</b> (3~15년)
			노하우 <b>3.2억 원</b> (2.03~6억 원)	<b>5년</b> (3~10년)

\*모든 값은 소수점 셋째 자리에서 반올림  
 \*\*Outlier 제외 기준은 "Q3 이상, Q1 이하"로 하여 약 75% 정도 남기고자 하였음(조사 횟수가 적기 때문에 기준을 좁게 잡았음)  
 \*\*\*전문가 평가 기준 자산가치의 경우, 1, 2차 조사 결과값 생략

연구물, 연구자, 노하우의 가치를 단순 합산하지 않았기 때문에 투입 비용(사업비) 대비 전문가가 평가한 사업의 가치가 몇 배라고 단순 비교할 수는 없다. 다만, 본 사업이 연구물 1편의 가치보다도 수혜자(연구자)의 변화를 좀 더 중시한다는 차원에서, 투입 비용 대비 연구자의 가치를 비교해 보면, 연구공모전의 경우 투입액(사업비) 4.6억 원 대비 연구자의 가치는 18.2억 원으로 약 4배 많고, 펠로우십의 경우에는 투입액(사업비) 2.27억 원 대비 연구자의 가치는 8억 원으로 약 3.5배 많다고 해석할 수 있다.

Implications of Monetization Estimation 화폐화 추정의 시사점

전문가 델파이 조사로 도출된 평가 기준(Proxy)

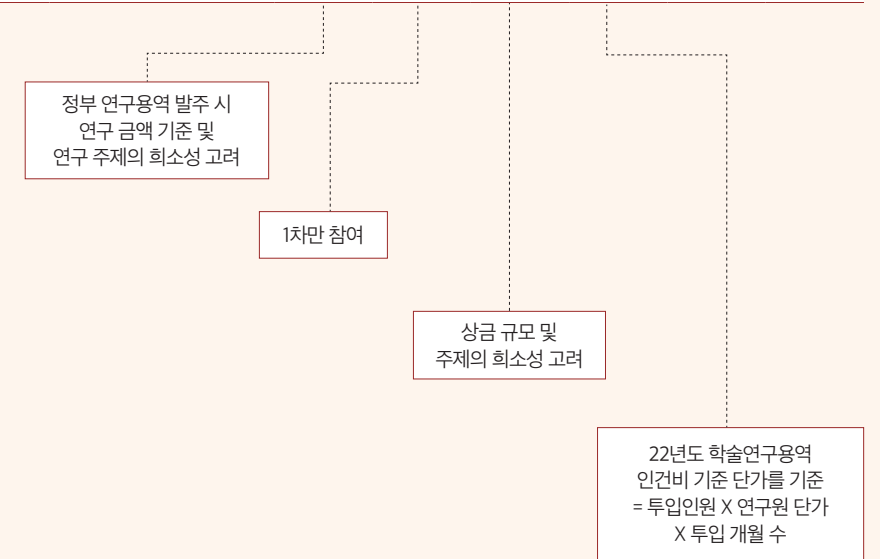
사회적가치연구원은 이번 연구를 통해 전문가들이 무형자산가치 화폐적 추정에 사용한 기준(Proxy)를 체계적으로 상세하게 생태계에 공유하는 것을 목표로 하였다. 이에 해당 내용을 정리하면 다음과 같다. 지면 제한으로 연구공모전의 '연구물' 기준(Proxy), 펠로우십의 '연구자/활동가' 및 '노하우' 기준(Proxy)만 넣었다. 나머지 내용은 추후 별도 보고서에서 자세히 다루고자 한다.

CSES 연구공모전 '연구물' 기준(Proxy) 및 필요 데이터

연구물	평가 방식	case별 계산 산식	기준(Proxy)	측정 활용 값	비고	
원가 접근법		Min (공모전 접수물 편당 상금액) X 공모전 접수 편 수 + 편당 지원 금액 X 콜로키움 접수 편 수	1) 공모전 편당 최소 상금액 2) 콜로키움 편당 지원 금액	1) 100만 원 2) 250만 원	투입 원가	
		연구자들이 받는 상금액 총액	연구자들이 받은 연도별 상금액 합계	6억 원		
		비교 접근법	사업에 들어간 총 비용 X (1+부가가치율)	1) 총 사업 원가 2) 부가가치율	1) 5억 원 2) 10%	원가 X 배수
연구물		(1) Σ(연도별) (연구공모전 프로그램 연간 예산(원가) X 배수) (연도별 상각률 적용) + (2) TOP 저널에 게재 논문에 지급하는 상금	1) 총 사업 원가 2) 배수 : 도서관 투자 수익률 3) 연도별 상각률 3) TOP 저널 게재 논문 상금	1) 2) 4배 (upper bound, 3~4배) 3) 30% 4) 5,000만 원		
		상금/장학금 기준 원가 X 배수	1) 상금/장학금 기준 원가 2) 배수 : 네트워크 서비스/정보서비스 가치	1) 3.71억 원 2) 2		
		Σ (연구물 유형당) 단가(1) X 게재 논문 수	1) 박사학위논문 편당 가치 2) 석사학위논문 편당 가치 3) 해외학술논문 편당 가치 4) 국내학술논문 편당 가치 5) 도서 편당 가치 6) 공모전 제출 편당 가치	1) 4,713만 원 2) 1,504만 원 3) 4,293만 원 4) 2,108만 원 5) 3,399만 원 6) 100만 원	연구물 기준	
		(1) Σ 연도별 작성된 성과물 가치 = Σ ((논문 작성 시간 X 학술연구용역 인건비 기준단가/월) X 성과물 편수 X 성과물당 저자수 (2) 사회적 할인율(상각률))	1) 논문 작성 시간 2) 학술연구용역 인건비 기준단가(책임연구원 기준) 3) 논문 1편당 저자 수(미국의학 학술지 평균 저자 수) 4) 사회적 할인율(상각률)	1) 95시간/편 (Tenopir & King, 2009) 2) 3,327,026원 3) 2.2인 4) 4.5%		
		Σ (연구물 유형당 가중치(배수) X 학술연구지원사업 지원 금액) X 연구물 유형당 편 수	1) 연구물 유형당 가중치(배수) 2) 인문사회분야 학술연구지원사업(우수학자) 2-3차년도 지원 금액	1) 국내 : 1 해외 : 2 2) 5,000만 원		
		(소규모 학술용역비 + 새로운 시도/접근 프리미엄) X 3년간 연구물 편 수	1) 소규모 학술용역비 2) 프리미엄	1) 3,000만 원 2) 2,000만 원		
		(인건비+비인건비) X 연간 상시 DB 공개 월 수 X 팀수 X 3년	1) 인건비 : 현금 연구비의 50% 인건비 계상(국가연구개발혁신법 참고)	1) 1천만 원/월 (=2천만 원 x 50%)		
		전문 콘텐츠 월 구독료 X 공모전 DB 구독자 수 X 기간(개월)	1) 전문콘텐츠 월 구독료 : DBR 월 구독료 2) 공모전 DB 구독자수 : 공모전 연구자 DB pool수 3) 기간	1) 18,900원 2) 약 1,100명 3) 36개월	전문 콘텐츠 (연구/활동물 중 선별)	
		수익 접근법 (미래 가치 접근법)	투입원가 + 참가자 가치 + 결과물 활용 미래 가치 1. 투입원가 = 연도별 상금 지급액 X 연도별 가중치 2. 참가자 가치 = 참가 논문 수 x 참가 논문 편당 가치 3. 결과물 활용 미래 가치 = 연구물 편당 예상되는 미래 가치 X 가치(효익) 지속 기간 X 편차 계수 X 등재 건수	1. 투입원가 1) 연도별 상금 지급액 2) 연도별 가중치 2. 참가자 가치 1) 참여 논문 수 2) 참여 논문 편당 가치 3. 결과물 활용 미래 가치 1) 연구물 편당 예상되는 미래 가치(연) 2) 가치(효익) 지속 기간 3) 활용도 편차 계수(가중치)	1. 투입원가 1) 2019: 2억, 2020: 1.51억, 2021: 0.92억 2) 2019: 1, 2020: 2, 2021: 3 2. 참가자 가치 1) 565편 2) 100만 원 3. 결과물 활용 미래가치 1) 1,000만 원/년 2) 10년 3) 50%	미래 가치 (할인율 미고려)

연구물 유형당 단가

구분	평균값 (단위: 만 원)	응답 전문가 1	응답 전문가 2	응답 전문가 3	응답 전문가 4	응답 전문가 5	응답 전문가 6	응답 전문가 7
박사학위논문 편당 가치	4,713	1,000	3,000	12,000	10,000	3,000	1,996	1,996
석사학위논문 편당 가치	1,504	500	2,000	4,000	2,500		765	765
해외학술논문 편당 가치	4,293	2,000	4,000	4,000	10,000	3,000	3,527	3,527
국내학술논문 편당 가치	2,108	200	1,000	3,000	2,500	1,000	3,527	3,527
도서 편당 가치	3,399		5,000	5,000		5,000	998	998
공모전 제출 결과물	100							100



## CSES 펠로우십 '연구자/활동가' 기준(Proxy) 및 필요 데이터

연구자/활동가	평가 방식	case별 계산 산식	기준(Proxy)	측정 활용 값	비고
측정 불가능		1) 향후 창출할 수 있는 가치(추가 연구물 생산 등)를 합리적으로 추정할 수 없기때문에 가치 추정하여 자산화하는 개념이 아닌 비용 처리			
원가 접근법		예산 투입 비용 ※ 연구물과 같은 편익 발생할 것으로 추정	예산투입 비용 case 1) 홍보비 case 2) 총 예산투입비	case 1) 1.7억 원 case 2) 3억 원	투입 원가
비교 접근법		(연구공모전 참여자 수 x SV 연구 참여율) X 국책연구원 연구자 연봉	1) 연구 참여자 수 (연구자 pool 인원수) 2) SV연구 참여율(유입율) 3) 국책연구원 연구자 연봉	1) case ① 1000명 case ② 1170명 2) 20% 3) 7,000만 원/년	참가자 or 선정팀 X 단가 (비교 시장 가치) + 추가 프리미엄
		합격팀 수 X 연구자/활동가 팀당 가치	1) 선발(합격) 팀 수 2) 연구자/활동가 팀당 가치 - case 1, 1000만 원 - case 2, 3000만 원	1) 31팀 2) 2,000만 원	
		펠로우 인원수 X 1인당 가치 (= 활동 기간(월) X 월 기준 단가)	1) 펠로우 인원수 2) 학술연구용역 연구원 단가(월) 3) 활동 개월 수	1) 44명 2) 2,551,119원/월 3) 6개월	
		SV가 대표적 활동이 된 연구자 수 X 연구자 1인당 가치 + 네트워크 가치 (=펠로우십 DB pool 인원수 X 펠로우십 pool 1인당 단가)	1) SV가 대표적 활동이 된 연구자 수 (응답결과) 2) 학술연구용역 연구원 단가 3) 펠로우십 DB pool 인원수 4) 펠로우십 pool 1인당 가치	1) 16명 2) 30,613,428원/년 3) 44명 4) 100만 원/1인	
		연구자 수 X 연구자 1인당 가치 + 연구자 수 X 핵심 인재 성장 비중 X 핵심 인재 1인당 추가 가치	1) 연구자 수 2) 연구자 1인당 가치(추정치) 3) 핵심 인재 성장 비중 4) 핵심 인재 1인당 추가 가치	1) 43명 2) 1,000만 원/인 3) 10% 4) 1억원/인	
		4년 누적 펠로우 수 X 분야유지율 X 석사급 연구원 평균 연봉	1) 4년 누적 펠로우 수 2) SV 전문 인력 될 확률 3) 석사급 연구원 평균 연봉	1) 170명 2) 10% 3) 5,000만 원	
		펠로우간 네트워크 가치 (=펠로우 DB pool 인원수 X 펠로우 pool 1인당 단가) + 연구물 가치 x 배수	1) 펠로우 DB pool 인원수 2) 펠로우 pool 1인당 가치 3) 연구자들에게 지급된 총 수상 금액 4) 배수	1) 44명 2) 100만 원/인 3) 1.65억 4) 2	연구물 가치 X 배수 + 네트워크 가치
수익 접근법 (미래가치 접근법)		(1) ∑ 연도별 연구물의 가치 (2) 할인율 고려	1) 연구물 화폐적 가치 2) 평균 연구 지속 기간 (연구물 생산 기간) 3) 연평균 할인율	1) 0.9억 2) 30년 3) 10%	연구물 미래 가치 (할인율 고려)
		할인율 미고려한 ∑ 연구물 가치	1) SV를 지속적으로 연구하는 연구자 수 2) 연구물 가치 3) 평생 연구물 산출 편 수 - 연구물 1편 산출 주기 - 연구 지속 기간		연구물 미래 가치 (할인율 미고려)
		펠로우 연구자 수 X SV 연구 참여율 X 평균 연구 지속 기간 X 국책연구원 연구자 연봉 ※ 할인율 미고려, 인당 기준	1) 평균 연구 지속기간 2) SV연구 참여율(유입율) 3) 국책연구원 연구자 연봉 감안한 추정 평균치	1) 10년 2) 20% 3) 5,000만 원/년	

## CESE 펠로우십 '노하우' 기준(Proxy) 및 필요 데이터

노하우	평가 방식	case별 계산 산식	기준(Proxy)	측정 활용 값	비고
측정 불가		- 노하우는 무형자산 아니라는 의견 : 6명(총 17명) - 무형자산으로 인식&추정을 위한 정보 부족으로 측정 불가 1명			
원가 접근법		사업 투입액 (상금 및 인건비)	사업 투입액 (상금 및 인건비)	6억 원	투입 원가
비교 접근법		연간 투입 예산 + 누적 연간 노하우 가치	1) 투입 예산 2) 연간 노하우 가치(추정)	1) 내용 확인 2) 1억 원/년	투입 원가 X 배수 + 추가 프리미엄
		SV 펠로우십 운영 비용 X 동종 업계 대비 경쟁 우위 지수	1) 운영 비용 2) 동종업계 대비 경쟁 우위 지수	1) 연구비 2억 원, 운영비 비중 30% 추정 2) 4배 추정	
		펠로우십 지원팀 수 X 팀당 가치 ※ 많은 팀이 참가하면 그만큼 다양한 이슈와 해결 방안들을 습득할 것이기에 지원팀의 규모를 가치 산정의 기준으로 잡음	1) 펠로우십 지원팀 수 2) 팀당 가치(추정치)	1) 203팀 2) 100만 원	펠로우십 팀 X 단가 (비교 시장 가치)
		연구물 가치 / (1+연평균 공모전 참가자 유입 증가율)	1) 연구물 가치 2) 연평균 공모전 참가자 유입 증가율	1) 3.1억 2) 30%(2021년 대비 2022년 증가율)	연구물 가치 기준
		연구물 가치(1년치) = ∑ (연구결과물 유형당) 건수 X 단가	연구물 가치(1년치)	1) 16억/4년	
		펠로우십 가치 X 노하우 집적 비율 + 희소 연구 가치	1) 펠로우십 가치 2) 노하우 집적 비율 3) 희소 연구 가치	case ① - 연구물+연구자 가치 = 25.8억 원 - 노하우 집적비율 5% (근거 없음) - 희소 연구 가치 0원  case ② - 펠로우십 가치 5.7억 원 - 연구물 노하우 집적 비율 : 10% (일반적인 공익사업에서 홍보나 관리 비용) - 희소 연구 가치 : 2,000만 원	연구자 + 연구물 가치 기준
		설립 직후 스타트업 기업 가치	설립 직후 스타트업 기업 가치	5억 원	기타

## 마무리하며

2021년에 이어 사회적가치연구원은 연구공모전과 펠로우십 사업의 가치를 화폐적으로 추정해보았다. 이때 작년의 경험을 바탕으로, 자산의 유형을 연구물, 연구자, 노하우로 세분화해보는 등 추정 방법론을 고도화하여 객관성을 높이고자 하였다. 또한 추정에 사용된 기준(Proxy) 뿐만 아니라 추정 과정의 경험과 학습 내용을 생태계에 공개하여 경험적 지식을 알리는 데에 노력하였다.

이렇게 할 수 있었던 것은 첫째, 무엇보다도 작년에 측정을 처음 시도 해본 경험이 있기 때문이다. 경험과 값을 바탕으로 더 나은 시도를 할 수 있었다. 둘째, 실무 담당자가 작년에 이어 올해에도 측정의 모든 과정을 직접 진행하고 이해관계자들과 커뮤니케이션하였기 때문에 생생한 경험을 기록할 수 있었다. 만약 제3자가 집계해준 자료만 봤다면 전문가들의 주관식 응답 하나하나 살펴볼 수 없었을 수도 있고 각 측정단계별로 무엇을 개선해야 하는지 생각하지 못 했을 수도 있다. 마지막으로, 생태계에 기준값을 공유할 수 있는 수준으로 델파이 조사에 정성껏 응해주신 전문가분들께 감사 인사를 드린다.



환경·안전·보건은 매우 중요한 분야임에도 불구하고 인력과 자원이 크게 부족해 문제해결 역량이 취약합니다. (재)숲과나눔은 이러한 한계를 극복하기 위해, 인재를 양성하고 합리적인 대안과 담론을 개발하기 위한 목적으로 설립되었습니다.

이제 만 4년이 지난 지금, 과연 우리가 해온 일들이 설립 목적에 맞게 잘 진행되고 있는지, 사회적으로 어떤 영향을 미치고 있는지를 객관화하고 과학적으로 평가해보고자 임팩트 측정에 함께하게 되었습니다.

마침 사회적가치연구원을 비롯해 함께하는 든든한 학습 커뮤니티를 만나 큰 도움을 받았습니다. 이번에는 재단 사업 중에서 인재양성 프로그램을 대상으로 진행되었지만, 앞으로는 사회를 변화시킬 아이디어 지원 사업, 지역사회와의 협력사업 등도 꾸준히 측정, 평가해나갈 예정입니다.

이번에 함께한 임팩트 평가가 (재)숲과나눔이 앞으로도 가고자 하는 길에 나침반이 되어주기를 희망하며 조언과 응원 바랍니다.



재단법인 숲과나눔  
장재연 이사장

 재단법인 숲과나눔

# 03.

## 숲과나눔 - 인재양성·석박사 과정 장학 지원 사업

### Purpose 우리가 임팩트 측정을 하는 이유

불확실성이 커지는 격동의 시대, 끝없는 기술변화의 시대다. 미래 예측이 어려울 때일수록, 문제해결 능력과 리더십을 갖춘 인재 육성이 필요하다. 사회의 급격한 변화가 있을 때마다 가장 취약하고 위협받는 것이 환경·안전·보건 분야다. 환경·안전·보건은 우리 사회에 매우 중요한 분야임에도 불구하고 우수 인력이 부족하고, 그로 인해 우리 사회의 전문성과 문제해결 역량이 매우 취약하다. (재)숲과나눔은 2018년 7월 환경·안전·보건 분야의 미래인재를 양성하고 합리적인 대안과 담론을 개발해 문제 해결에 기여, 숲과 같이 건강하고 지속가능한 사회를 만들기 위해 설립되었다.

올해로 설립 5년차를 맞이한 (재)숲과나눔은 재단 사업이 사회적으로 어떤 영향을 미치고 있는지를 평가하고자 했다. (재)숲과나눔의 전체 사업을 목록화하여 사업별로 적절한 평가법을 제시하고, 재단 설립 이후 지금까지의 활동과 지원이 연구자, 활동가, 학생, 관련 조직 그리고 나아가 사회에 어떠한 영향을 미쳤는지 측정하며, 향후 재단이 가야 할 방향에 대한 인사이트를 얻고자 하였다.

Impact Foundation Learning Community를 통해 공익재단 활동의 임팩트 측정이 우리 사회만이 아니라 국제적으로도 이제 막 시작된 분야로서 아직 학술적 방법론이나 객관적 평가 방법이 만들어지지 못한 상황을 확인할 수 있었다. 공익재단 사업의 임팩트 측정은 앞으로 상당한 기간 동안 유관 기관이 함께 협력하며 장기적으로 개발해야 하는 과제이고, Impact Foundation Learning Community 역시 그런 공동의 목표를 달성하기 위해 구성된 협의체다. (재)숲과나눔과 같이 사업 영역이 인재양성, 대안개발, 협력사업 등 다양하게 구성되어 있는 경우에는 재단 전체의 임팩트를 평가할 방법은 더더구나 존재하지 않기 때문에, 단계적으로 우선

순위를 정해 사업별로 측정 방법을 개발하고 평가하면서 장기간 지속적인 평가를 해나갈 수밖에 없다.

이에 (재)숲과나눔은 다음과 같은 이유로 20여 개가 넘는 사업 중에서 '석박사 과정 장학지원사업'을 첫 번째 임팩트 측정 대상 사업으로 선정했다. '석박사 과정 장학지원 사업'은 (재)숲과나눔의 가장 중요한 설립 목적인 미래인재 양성 사업 중에서도 첫 번째 목록을 차지하는 사업이다. 또한 석박사 과정 학생들을 대상으로 하는 장학사업은 다른 공익재단에서도 가장 많이 진행되는 유형의 사업 중 하나이기도 하다. 따라서 (재)숲과나눔의 '석박사 과정 장학 지원 사업'의 특성과 성과를 분석하고 일반적인 장학사업과의 차별성을 비교하는 것은 개별 사업의 임팩트 측정에 그치는 것이 아니라, 향후 (재)숲과나눔의 모든 사업에서 지향하고 있는 목표와 전략이 만드는 차별화된 임팩트를 평가하기 위한 초석이 될 수 있을 것이기 때문이다.

#### (재)숲과나눔은...

2018년 7월 설립된 (재)숲과나눔의 사업은 크게 인재양성, 대안개발, 협력사업 등으로 구성되어 있다. 공공성과 합리성을 갖춘 인재 육성을 위해 잠재력이 있는 청년들과 젊은 학자들을 발굴하고, 재정적 지원과 함께 멘토링, 연구과제 수행 등의 기회를 제공하며, 워크숍과 캠프, 학술 행사 등을 통한 상호 교류와 네트워크 형성 기회를 제공하고 있다. 대안개발 분야에서는 단계별 시민아이디어 지원사업을 통해 문제 해결 방법을 발굴하고, 사업화 및 정책화하여 실질적인 문제 해결로 이어질 수 있도록 돕고 있다. 대안과 담론의 개발 및 확산을 위한 과제별 포럼 조직, 장학생과 연구자를 중심으로 한 소규모 연구모임 지원, 환경학술포럼 등이 대표적인 사업이다. 협력사업 분야에서는 환경·안전·보건 분야의 실질적인 문제 해결을 위해 지방자치단체, 기업과 함께 지역사회의 환경 개선을 위한 연구와 협력을 추진하며, 시민들의 인식 향상을 위한 정보, 교육, 문화 사업을 수행하고 있다. 민간 최초의 산업안전공익센터인 일환경건강센터의 설립, 흩어진 환경 자료와 사진을 체계적으로 모아 제공하는 아카이브 구축, 시민 인식 향상을 위한 주제별 환경사진전 개최 등을 추진해오고 있다.

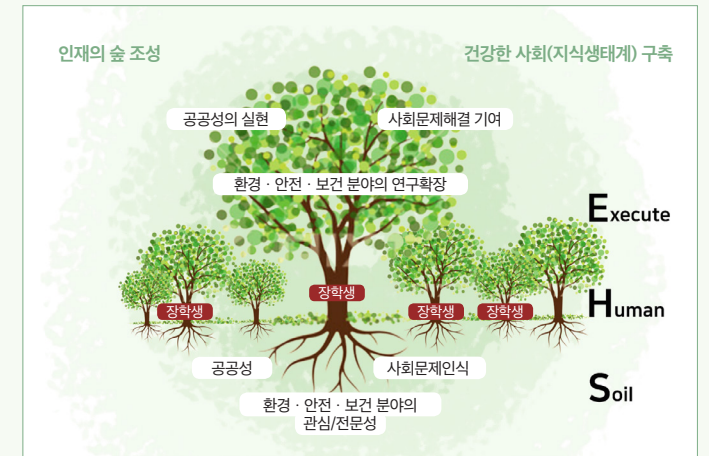
### Our Impact 임팩트 정의하기

본격적인 임팩트 측정에 앞서 (재)숲과나눔의 지원을 통해 양성하고자 하는 인재상을 명확히 짚어보는 시간을 가졌다. (재)숲과나눔이 추구하는 인재상은 단순히 논문을 잘 쓰는 연구자가 아니었다. 전문성 외에도 '공공성'을 실천하는 연구자로 성장하는 것이 중요했다. 그렇다면 '공공성'이 가지는 의미는 무엇일까? (재)숲과나눔은 환경·안전·보건 분야에서 '공공성'을 가진 인재가 필요한 이유를 다음과 같이 정의한다.

환경·안전·보건 분야는 시민들의 감수성과 긴밀히 연결되어 있고, 국가와 사회의 도덕성 및 공공성에도 직결되는 영역이다. 그리고 지역사회에서도 다양한 환경·안전·보건 문제와 논란이 지속적으로 발생하고 있다. 하지만 재발 방지와 사회구조의 개선으로 문제가 해결되기 보다는, 분쟁과 갈등에 머무는 경우가 많다. 그로 인해 사회적 비용이 막대한 수준으로 커지고 있다. (재)숲과나눔은 이러한 사회문제를 실질적으로 해결할 수 있는 인재상으로 '가장 공공성이 강한 과학자'이자 '가장 과학성이 높은 사회 혁신가' 타입을 지향한다. 합리적인 문제 해결 대안과 담론을 개발할 수 있는 사회적 역량을 갖추고, 다양한 이해집단이 서로

협력하고 소통하게 만드는 능력을 갖춰 실질적으로 문제 해결에 기여할 수 있도록 하며, 이를 통해 건강하고 지속가능한 사회를 만들어 나가는 데 기여하고자 한다.

(재)숲과나눔 석박사 과정 장학 지원 사업은 지식 생태계 구축을 통한 환경·안전·보건 분야의 인재 양성을 주요 목표로 하고 있다. 흔히 인재를 양성하는 일은 '나무에 심는 일'에 비유하는데, (재)숲과나눔은 잘 자란 한 그루 한 그루의 나무보다는 다른 생명과 어우러진 '인재의 숲'을 지향하기 때문이다. (재)숲과나눔의 영문명인 KOREA SHE FOUNDATION의 SHE는 환경·안전·보건 각각의 영어 이니셜(Safety·Health·Environment)에서 따온 것이다. (재)숲과나눔 인재양성 프로그램의 성과는 또 다른 SHE(Soil·Human·Execute) 임팩트로 정리할 수 있었다. 전문성과 공공성을 토양(Soil)으로 삼은 장학생들(Human)이 사회문제 해결을 실행하는(Execute) 인재로 성장하는 것이 (재)숲과나눔이 바라는 모습이다. (재)숲과나눔이 지향하는 '인재의 숲'을 그림으로 표현하면 다음과 같다.



(재)숲과나눔 인재양성 프로그램 석박사 과정 장학지원 사업은 2018년 말부터 시작해 지금까지 총 4기의 장학생을 선발했다. 장학지원 건수는 총 124건, 2년 연속 지원이 있어 장학생 수로는 총 81명을 지원했다.<sup>1)</sup> 선발된 장학생에게 학업에 전념할 수 있도록 등록금을 지원하는 것이 장학사업의 공통적인 기본 취지이겠지만, (재)숲과나눔 장학지원 사업은 그에 그치지 않고 장학생의 전문성과 사회문제에 대한 인식 제고를 위해 추가적이고 차별적인 전략적 지원 활동을 하고 있다. 등록금 전액 이외에도 전문 서적 구입 등을 위한 학습비를 매월 20만 원씩 지급하고 있으며, 연구 멘토링 등을 실시하고 있다. 아울러 인문, 사회 분야 서적에 대한 서평 쓰기, 강연 프로그램, 장학생 캠프, 연구 동아리 지원, 학술 포럼 등

1)

(재)숲과나눔 석박사 과정 장학 지원 사업 사업은 1년마다 장학생을 선발하며, 최대 2년간 지원이 가능하다.



다양한 네트워크 기회를 제공하고 있다. 이런 프로그램을 통해 장학생들이 동료들과의 사회문제 해결을 위한 전문성과 공공성을 논의하고 생각하며, 나아가 구체적으로 실천할 수 있는 기회까지 제공한다는 점이 (재)숲과나눔의 석박사 과정 장학지원 사업이 일반적인 장학사업과 구분되는 특징이라고 할 수 있다.

변화이론으로 정리한 석박사 과정 장학지원 사업의 개인 차원의 핵심 성과는 크게 두 가지로 정리할 수 있었다. 첫째는 장학생의 연구 역량이 향상되는 것, 둘째는 장학생의 공공성이 향상되는 것이다. 그리고 셋째는 개인 및 생태계 차원에서는 건강한 지식 생태계를 위한 네트워크가 형성되고 활성화되는 것이었다. 이번 Impact Foundation Learning Community에서는 장학생 개인의 변화에 집중해 임팩트를 측정하기로 했다.

### 석박사 과정 장학지원 사업의 변화이론

Activities(활동)	Short-term Outcome (단기 성과)	Long-term Outcome (장기 성과)	Impact(임팩트)
- 등록금 전액 지원 (연간 최대 1,400만 원) - 매월 학습비 지원(월 20만 원) - 연구 멘토링	장학생의 연구 역량 향상	- 문제해결 역량과 공공성을 갖춘 인재 양성	지속가능한 사회를 위한 건강한 지식생태계 구축
- 서평 쓰기 (매 학기 2편 작성) - 연구 및 사회 문제 해결을 위한 포럼 등 다양한 프로그램 제공 (강연 프로그램/ 포럼 및 세미나 등)	장학생의 공공성 향상	- 환경·안전·보건 분야 연구 토대 형성, 발전	
- 장학증서 수여식 및 오리엔테이션 - 장학생 캠프 - 풀씨연구회(연구 동아리) - (재)숲과나눔 환경학술포럼 - 타 프로그램 참여 기회 제공 (시민과 학풀씨, 풀씨, 풀씨아카데미 등)	건강한 지식 생태계를 위한 네트워크 형성, 활성화	- 사회 난제 해결을 통한 가치 실현	

### Impact Measurement 임팩트 측정하기

(재)숲과나눔의 석박사 장학지원 사업의 핵심 이해관계자는 '장학생'으로, 장학생들이 얼마나 재단이 지향하는 인재상에 부합하게 성장하고 있는지 확인해보고자 했다. 그래서 (재)숲과나눔은 '린 데이터(Lean Data)' 방법론을 채택하여, 1~4기 장학생을 대상으로 임팩트를 측정했다. 설문 응답의 효율성과 편의성을 고려해 온라인 설문조사 방식을 선택했다.

#### 핵심 질문(Core Impact Question)

“석박사 장학지원 사업은 장학생들의 전문성 함양과 공공성 실현에 얼마나 영향을 미쳤을까?”

임팩트 측정을 위한 문항은 앞서 정의한 핵심 질문과 임팩트 프레임워크를 기반으로 도출됐다. 석박사 장학지원 사업이 장학생에 미친 긍정적 영향을 ①나의 변화와 ②공공성의 실현 관점으로 구조화하고, 22개 세부 설문 항목을 도출했다. 또한 프로그램 운영 과정을 점검하기 위해 프로그램 평가 항목도 추가했다. 임팩트 측정 설문조사에는 전체 장학생 대상자 81명 중 총 61명(75.3%)이 참여했다. 전체 응답자 61명 중 1기는 32.8%(20명), 2기는 39.3%(24명), 3기는 42.6%(26명), 4기는 41%(25명)이었다. 이 중 2년 동안 장학 지원을 받는 장학생은 전체 응답자의 55.7%(34명)을 차지했다.

### (재)숲과나눔 석박사 장학 지원 사업의 핵심 임팩트 지표 및 프로그램 평가 항목

구분	핵심 지표	핵심 질문
석박사 장학지원 사업을 통한 변화 측정	나의 변화	전문성 함양 인문·사회학적 소양 확장 연구 철학의 변화 (사회) 문제해결 역량 향상
	공공성의 실현	학습에 집중할 수 있는 시간이 얼마나 확보됐는가? 사람과 사회에 대한 이해의 폭이 넓어졌는가? 연구 주제에 사회문제를 더 고려하게 되었는가? 사회문제에 대한 인식과 문제해결 역량이 향상되었는가?
		사회문제에 대한 인식과 문제해결 역량이 향상되었는가? (서술형) 내가 생각하는 공공성이란 무엇인가? 커뮤니티(연구공동체) 기여 프로그램 종료 후 건강하고 지속가능한 사회를 만들기 위한 활동을 했는가?
		사회문제 해결에 기여 프로그램 종료 후 사회문제를 해결하기 위해 어떤 활동을 했는가?
프로그램 평가	만족도	(재)숲과나눔 석박사 장학지원 사업 만족도 조사
	차별점	기타 장학 프로그램과의 차별점
	인지도 평가	(재)숲과나눔 석박사 장학지원 사업의 인지도 평가
	추천 지수	(재)숲과나눔 석박사 장학지원 사업 추천 의향
	프로그램 평가	프로그램 세부 평가 등

### 석박사 장학지원 사업을 통한 나의 변화

장학지원 사업을 통한 장학생의 내재적 변화를 ①전문성 함양 ②인문·사회학적 소양 확장 ③연구 철학의 변화 ④(사회)문제 해결 역량 향상 4가지 항목으로 측정했을 때, 장학생의 대다수(95.1%)가 전문성이 향상되었다고 응답해 가장 많은 변화가 나타났던 것으로 측정되었다. 연구 철학의 변화(85.3%), 인문·사회학적 소양 확장(68.9%), (사회)문제 해결 역량 향상(65.6%) 영역에서도 과반수가 긍정적인 변화를 경험했다고 응답했다.

#### 1) 전문성 함양

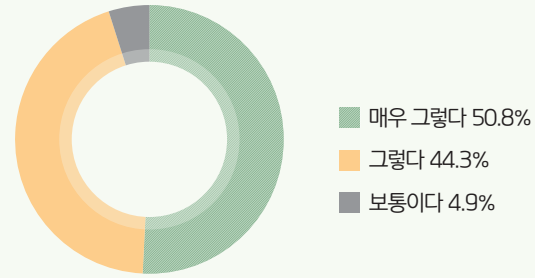
‘석박사 장학지원을 통해 나의 전문성이 안정적으로 개발되었는지’ 질문에 대해 전체 응답자의 절반 이상(50.8%)이 ‘매우 그렇다’, 44.3%가 ‘그렇다’고 응답했다. 대다수(95.1%)가 장학지원을 통해 자신의 전문성이 향상되었다고 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 이들은 장학지원을 통한 주당 평균 24.51시간의 집중 학습 시간이 확보되었다고 응답했다.

(재)숲과나눔은 장학생에게 등록금 전액 지원과 더불어 매월 학습비 (20만 원)를 지원하고 있다.

나의 전문성이 안정적으로 개발되었나요?

24.51시간

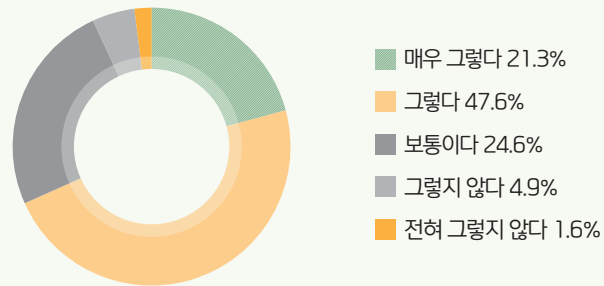
1주일 평균 추가로 확보된 집중 학습 시간



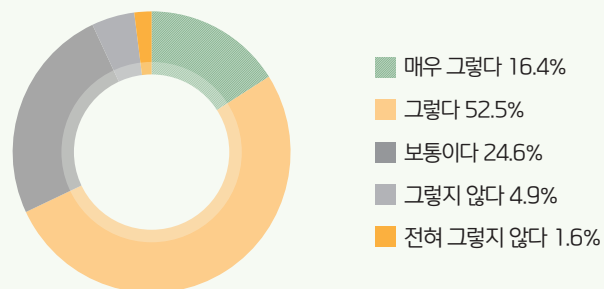
2) 인문·사회학적 소양 확장

(재)숲과나눔은 장학생들이 인문·사회학적 소양을 바탕으로 공공성을 높이기를 희망하며 이를 위해 서평 작성, 강연 프로그램 등을 지원하고 있다.<sup>2)</sup> 이번 임팩트 측정에서는 '서평 작성'에 대한 구체적인 영향을 물어보았다. '서평 작성 프로그램이 인문·사회학적 소양을 쌓는 데 도움이 되었는지'에 대한 질문에는 '매우 그렇다'가 21.3%, '그렇다'가 47.6%로 긍정적인 응답이 주를 이뤘다. 또한 응답자의 68.9%가 '서평 작성'을 통해 사람과 사회에 대한 이해의 폭이 넓어졌다고 답했다.

'서평 작성'을 통해 인문·사회학적 소양이 높아졌나요?



'서평 작성'을 통해 사람과 사회에 대한 이해의 폭이 높아졌나요?

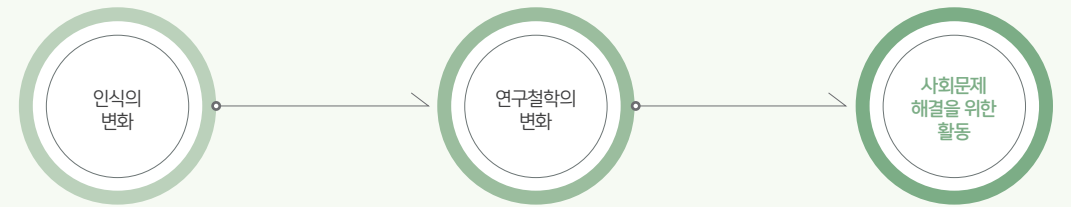


2) (재)숲과나눔에서는 추천 도서 50권을 목록으로 만들고, 학기 중 2권에 대한 서평을 작성하는 것을 의무화하고 있다. 그리고 추천 도서 중 2권을 장학 증서 수여식 때 선물로 수여한다.

3) 연구 철학의 변화 및 사회 문제해결 역량 향상

(재)숲과나눔은 인재양성을 통해 환경·안전·보건 분야 난제를 해결하는 문제해결형 지식생태계 구축을 목표로 한다. 재단은 사회문제에 대한 인식의 향상을 기반으로 연구철학이 변화되고, 이를 통해 사회문제 해결하기 위한 솔루션을 찾는 등 활동의 변화가 있을 것으로 가정했다.

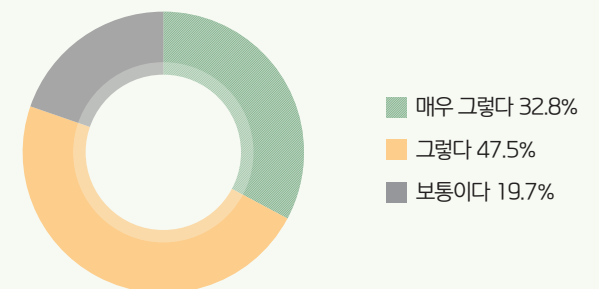
사회적 난제 해결을 위한 임팩트 창출 구조도



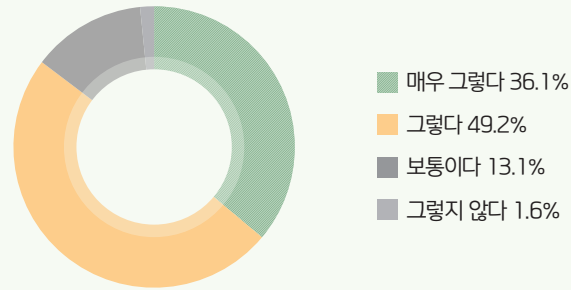
먼저 석박사 장학지원 사업을 통해 사회문제에 대한 인식이 향상되었는지를 물었다. 이에 대해 '매우 그렇다'가 32.8%, '그렇다'가 47.5%로 나타나 장학사업 참여를 통해 사회문제 해결에 대한 인식이 높아졌음을 확인할 수 있었다. '프로그램에 참여하기 전보다 연구주제나 내용에 있어서 사회문제를 더욱 고려하게 되었는지'에 대해서는 '매우 그렇다'가 36.1%, '그렇다'가 49.2%로 나타나 대다수의 연구 철학에 변화가 나타났음을 확인할 수 있었다.

그렇다면, 인식과 철학의 변화가 실천으로 이어지고 있을까. '사회문제를 해결하기 위한 솔루션을 찾게 되었는지'에 대해서는 '매우 그렇다'가 27.9%, '그렇다'가 47.5%로 10명 중 7명(75.4%) 꼴로 구체적인 행동의 변화가 있었음을 확인할 수 있었다. 조금 더 적극적인 활동의 변화를 확인하기 위해 '사회문제 해결을 위한 활동을 시작하게 되었는지'를 질문했다. 이에 대해서는 '매우 그렇다'가 16.4%, '그렇다'가 24.6%로 약 41%의 장학생이 사회문제 해결을 위한 활동을 이미 시작하고 있는 것으로 나타났다. 현재 석박사 과정생이거나, 사회 초년생에 해당되는 장학생들이 대부분이라는 것을 감안해 고무적인 결과로 해석됐다.

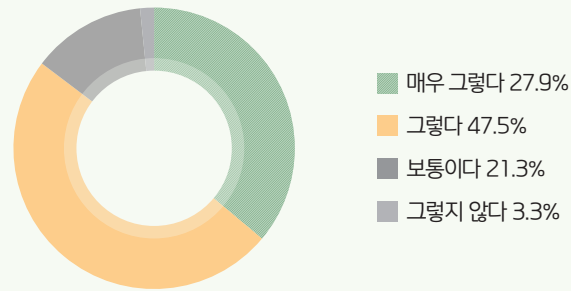
사회문제에 대한 인식이 향상되었다



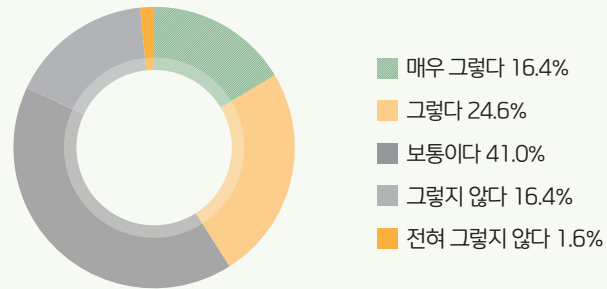
사업 참여 전보다 연구 주제에 사회문제를 더 고려하게 되었다



사회문제 해결을 위한 솔루션을 찾아보았다



사회문제를 해결하기 위한 활동을 시작했다



석박사 장학지원 사업을 통한 공공성의 실현

1) 공공성의 내재화

석박사 장학지원 사업의 장학생들은 ‘공공성’을 어떻게 정의내리고 있을까. 과연 (재)숲과나눔에서 장학생들이 함양하길 바라는 ‘공공성’의 의미에 공감하고 있을까. 장학생 스스로 정의 내린 공공성에 대한 응답은 ‘소수의 이익보다 다수의 이익을 중요시하며, 공동의 가치를 구현하고, 소수가 배제되거나 불평등을 겪지 않는 것’으로 정리할 수 있었다. 이는 (재)숲과나눔이 추구하는 공공성의 방향과 일치하는 것으로 지난 4년간 석박사 장

학지원 사업을 통해 핵심 가치가 장학생들에게 잘 전달되고 있음을 확인할 수 있었다. 장학생들이 응답한 공공성에 대한 정의 중 공통적으로 나타났던 답변들을 소개하면 다음과 같다.

내가 생각하는 '공공성'이란...

공동의 가치를 실현하는 것, 다양성이 인정되는 사회, 약자가 고통받지 않는 사회, 모두가 더불어 행복하기, 미래를 위한 희생과 노력, 사회 구성원 전체의 이익을 함께 끌어올릴 수 있는 것, 우리가 살아가고 만들어 가는 사회, 사회에 긍정적인 영향을 끼치는 것

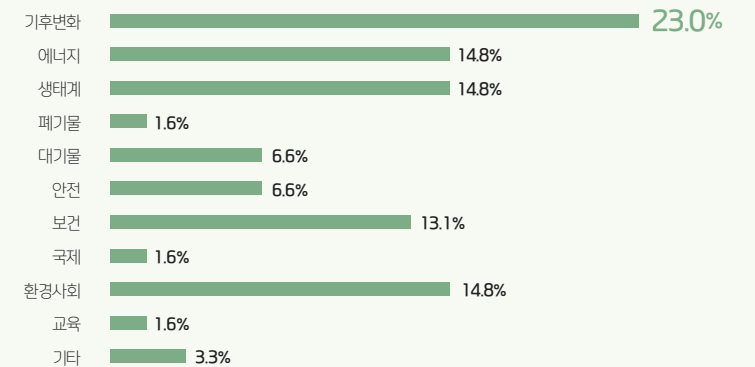
(재)숲과나눔이 석박사 장학생들이 함양하길 희망하는 공공성은 “건강하고 지속가능한 사회를 위해 사회문제 해결에 기여하기 위한 해법을 찾고 이를 위해 활동하는 것”이며, 구체적으로는 “연구 질문에 있어 사회문제를 고려하는 것”, “사람과 사회에 대한 이해를 넓히는 것”, “사회 구성원과 사회에 대한 인문학적 소양을 높이는 것” 등으로 정의하고 있다.

2) 공공성의 실현

본인의 연구가 환경·안전·보건 분야 어떤 문제해결에 기여하는지에 대한 질문에는 가장 많은 응답자가 기후변화 문제해결(23.0%)에 기여하고 있다고 응답했으며, 다음으로는 에너지, 생태계와 환경사회 문제해결(각각 14.8%)에 기여하고 있다고 응답하였다. 또한 사회문제를 해결하기 위한 솔루션을 찾게 되었는지에 대해서는 ‘매우 그렇다’가 27.9%, ‘그렇다’가 47.5%로 나타났다.

본인은 어떤 사회 문제 해결을 해결하기 위해 활동/연구를 했나요?

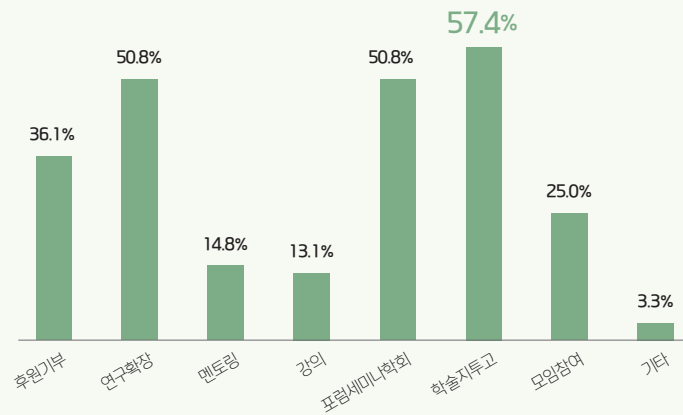
\*사회 문제 해결을 위한 활동을 한다고 응답한 사람의 경우(중복 응답)





장학 지원이 종료된 후 건강하고 지속가능한 사회를 만들기 위해 기여한 활동을 한 적이 있는지, 혹은 지원 종료 후에 할 계획인지를 묻는 질문에는 약 10명 중 9명이(88.5%)가 있거나 할 계획이라고 응답했다. 구체적인 활동으로는 학술지 투고(57.4%), 포럼 및 세미나 및 학회(50.8%), 연구 확장(50.8%), 후원 기부(36.1%), 모임 참여(25.0%), 멘토링(14.8%), 강의(13.1%), 기타 활동(3.3%)순으로 나타났다(중복 선택).

건강하고 지속가능한 사회를 만들기 위해 어떤 구체적인 활동을 했는가?

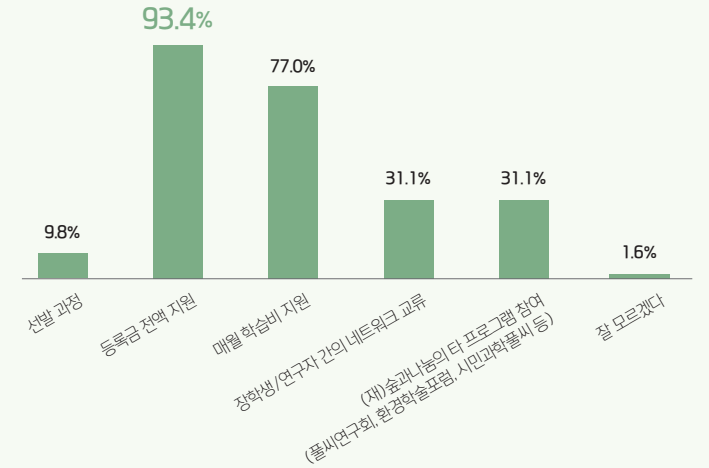


(재)숲과나눔 석박사 장학지원 사업 평가

임팩트 측정 과정에서 (재)숲과나눔 석박사 장학지원 사업의 운영 과정을 점검하고 차별점을 도출하기 위해, 프로그램 세부 평가를 함께 진행했다. 숲과나눔 석박사 장학지원 사업에 대해서 장학생들의 대다수(98.3%)가 만족한다고 응답했다. 다른 장학사업과의 차별점을 묻는 질문에는 매월 학습비 지원(68.9%), 세부 프로그램(OT, 캠프, 장학증서 수여식)(63.9%), 등록금 전액 지원(62.3%) 등을 주요 차별점으로 꼽았다. 그리고 (재)숲과나눔의 타 사업에 참여할 수 있다는 점(45.9%)과 선발 과정(27.9%) 또한 다른 장학 프로그램과 차별화되는 점이라 보고 있었다.

석박사 장학지원 사업 중 본인의 성장에 가장 도움을 준 부분은 무엇이였을까. 등록금 전액 지원(93.4%)과 매월 학습비 지원(77.0%)이 가장 만족도가 높게 나타났으며, 이외에도 31.1%의 학생들이 장학생과 연구자 간의 네트워크 교류와 풀씨연구회, 환경학술포럼, 시민과학풀씨 등과 같은 (재)숲과나눔의 타 프로그램이 긍정적 도움을 주었다고 응답했다(중복 선택).

석박사 장학지원 사업 중 본인의 성장에 가장 도움을 준 부분은 무엇이였을까?



한편, 네트워크 형성에 도움이 됐는지에 대한 질문에는 응답자의 42.6%가 도움이 되었다고 답했다. 사실 네트워킹 및 교류 프로그램은 1기(2019년도 지원)때 캠프를 개최하는 등 활발하게 이루어졌으나, 2020년부터 코로나19로 인해 다양한 네트워크 프로그램이 진행되지 못했다. 또한, 올해 선발된 4기의 경우 설문 응답 당시까지는 아직 네트워크 교류 프로그램에 참여하지 않아, 응답에 영향을 미쳤을 것으로 해석된다.

추가적으로 (재)숲과나눔 인재양성 프로그램을 통해 양성된 인재들이 생성하는 지식생태계 네트워크의 양성을 알아보기 위해 장학생이 (재)숲과나눔의 타 사업에 어느 정도 참여하고 있는지 분석했다. 네트워크 교류 분석 결과를 확인하면 장학지원 사업 참여자가 (재)숲과나눔의 다양한 사업에 참여하거나, 타 사업 참가자가 장학지원 사업에 참여하는 등 활발한 네트워크와 교류가 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다.

(재)숲과나눔 장학생 네트워크 교류 분석

\*선이 굵을수록 횟수가 많고 원 크기가 클수록 타 사업과 연결이 많음



## Impact Integration 임팩트 적용하기

(재)숲과나눔 석박사과정 장학지원 사업은 한 번 선발된 장학생도 재 지원이 가능하며, 이 경우 최대 2년까지 장학지원을 제공한다. 선발 과정은 매년 진행되는데, 재지원자를 위한 지원서에는 ‘숲과나눔 인재양성 프로그램이 나에게 준 영향이 무엇인가’라는 질문이 있다. 해당 질문의 응답 텍스트를 분석한 결과 ‘연구, 생각, 사회, 환경, 활동, 사람’ 등이 핵심 키워드로 도출됐다.

‘(재)숲과나눔’ 인재양성 프로그램이 나에게 준 영향



(재)숲과나눔은 사회 문제 해결을 위해 ‘연구역량 강화’뿐만 아니라 ‘공공성’을 갖춘 인재를 양성한다는 점에서 타 기관의 장학 사업과 차별점이 있다. 장학생들이 직접 말하는 변화의 장면들을 공유하면 다음과 같다.

“가장 중요한 것은 저 혼자만 학업에 열중하는 것이 아닌 환경, 보건, 안전 각 분야의 사람들에게 질문과 소통을 통해 견문을 넓히는 것이라 생각했습니다. ‘(재)숲과나눔’은 제게 인재로 성장할 수 있는 기회를 주었습니다. 만약 재단이 없었더라면 저는 지금처럼 연구에 대한 조언을 해줄 장학생 친구들을 만나지 못했을 것입니다. 새로운 사람들과의 만남은 제가 융합적인 사고를 하는 데 큰 도움을 주었습니다.”

(1,2기 장학생 남0정)

“(재)숲과나눔 인재양성 프로그램이 제게 준 가장 큰 영향은 제 삶의 태도를 바꾸어준 것입니다. 단

순히 학문을 통해 제 스스로의 지적 성취만 이루는 것이 아닌, 제가 하고자 하는 학문의 초점이 제 주변과 사회, 그리고 지금 이 순간에도 고통받고 있는 사람들을 향하도록 노력하자는 목표를 갖게 되었습니다.”

(3,4기 장학생 한0영)

“무엇보다 장학생으로서 받은 혜택을 통해 배우고 익힌 모든 것들을 더 나은 사회를 위해 활용하겠다는 강한 의지를 다질 수 있었습니다. 저의 잠재성과 역량을 인정해 준 숲과나눔 재단에 큰 감사를 느꼈고 재단의 모토대로 숲처럼 건강하고 안전하며 지속가능한 사회를 위해 보탬이 되는 한 그루의 튼튼한 나무가 되겠다는 생각으로 하루하루를 살아갈 수 있었습니다.”

(2,3기 장학생 윤0기)

“(재)숲과나눔 인재양성 프로그램은 학업과 다양한 활동들에 참여할 수 있는 밑바탕이 되어주었고, 배움과 나눔의 가치, 나 혼자만이 아닌 배움을 다른 이들과 나누면서 느끼는 보람, 주변 사람들에게 조금씩 스며들어 퍼지는 영향력을 확인할 기회들을 제공해주었다는 점에서 의미가 깊습니다.”

(2,3기 장학생 김0현)

“‘숲’의 미덕을 따르고, ‘나눔’의 힘을 믿고 그것을 실천해 나고 있는 숲과나눔 재단의 행보는 저에게 큰 가르침이 되었고, 제가 학업을 하는 이유와 목표와도 맥을 같이하였습니다.”

(1,2기 장학생 장0석)

“내 옆에 누군가 있다. 우리는 함께하고 있다.”

(1,2기 장학생 최0원)

인재를 양성하는 것은 단기적으로 확인할 수 있는 임팩트가 아니다. (재)숲과나눔은 이번 임팩트 측정을 통해 만 4년간의 장학 지원의 결과가 재단이 지향하는 가치와 방향성에 맞게 가고 있는지 점검하고자 했다. 그리고, 그 변화의 정도와 장면을 구체적인 응답으로 확인할 수 있었다. 앞으로 (재)숲과나눔은 장학 지원 종료 시점에 맞춰 해당 사업의 임팩트 측정을 정기적으로 실시하며, 임팩트를 확장·확산하는 데 주목할 계획이다.



## “지난 16년간의 ‘여성과 문화’ 연구 공모사업이 어떤 사회적 가치를 어디에, 얼마나 창출했을까?”

이번 임팩트 파운데이션에 참여하면서 내부에서 가장 많이 했던 질문입니다.

이에 지난 6개월여간 'Impact Foundation Learning Community'를 통해 아모레퍼시픽재단의 대표 학술연구 지원사업인 '여성과 문화'가 창출한 사회적 가치를 직접 측정해보고 이를 화폐적 가치로 확인해보고자 새로운 시도를 과감히 실행해보았습니다.

덕분에 '여성의 삶과 문화를 둘러싼 연구 저변 확대'라는 소셜 임팩트를 성공적으로 창출하고 있는 재단의 모습을 확인할 수 있었습니다.

이번에는 '여성과 문화' 학술연구 지원사업을 중심으로 작게 도전해보았지만, 앞으로는 재단의 다른 연구 지원사업 및 장학사업도 함께 해서 설립 50주년을 맞이하는 2023년에 다양한 소셜 임팩트를 창출하는 학술문화재단으로서의 역할을 다시 한번 알아볼 수 있길 바랍니다.

이 의미 있는 여정에 열정적으로 도움을 준 사회적가치연구원, 트리플라잇 그리고 화폐적 가치 측정을 위해 참여해주신 다양한 학계, 현장 전문가분들께 감사의 말씀을 드립니다.



아모레퍼시픽재단  
이사장 임희택

재단 아모레퍼시픽재단

# 04.

## 아모레퍼시픽재단 '여성과 문화' 연구 지원 사업

### Purpose

우리가 무형자산

가치 화폐적 추정을

시도한 이유

왜 화장품이 '동동구리무'라 부르게 되었을까?

개화기 무렵 유행했던 화장품 '동동구리무'는 크림의 일본식 발음인 '구리무'를 상인들이 북을 메고 '동동' 치면서 팔았다고 해서 붙여진 이름이다. 그저 그런 옛날 이름의 유래처럼 들릴지도 모르겠다. 하지만 아모레퍼시픽재단 연구 공모사업인 '여성과 문화'의 연구자 김현정 교수는 '동동구리무'는 사회문화적 산물이라고 주장한다. 여자들의 바깥출입을 엄하게 규제하는 사회 분위기 속에서 여성들은 '동동' 북을 치며 화장품을 판매하는 방물장수<sup>1)</sup>에 의존할 수밖에 없었다.

그렇다면 오늘날 지방 출신 여대생들의 서울 살이에는 어떤 사회문화적 의미가 있을까? '여성과 문화' 연구자인 임윤서 교수는 여성들이 학업, 취업, 독립, 성공을 좇아 서울로 향한다고 말한다.

1)

여자에게 쓰이는 연지, 분, 머릿기름 등의 화장품과 거울, 빗, 비녀 등의 장식품, 바느질 도구와 패물 등 여러 가지 물건을 팔러 다니는 행상(출처: 한국민족문화대백과)

“나에게는 ‘서울드림’이 있었다. 서울에 가면 내가 하고 싶은 일을 자유롭게 할 수 있을 것 같았고 많은 기회가 있을 거라 생각했다. 하지만 서울에서 지방 사람이 사는 것은 쉬운 일만은 아니다. 나는 종종 서울 사람들 틈에 혼자 다른 세계에서 온 것 같은 느낌이 많이 든다.” (연우)

“지방사람’에다가 ‘여성’이라는 공통 접점은 (우리끼리) 쉽게 교류하고 서로를 쉽게 공감할 수 있게 해주었다.” (지민)

“서울 상경 후 느끼는 가장 큰 변화는 ‘독립’이다. 아직 경제적 독립은 아니지만, 이 또한 변해가고 있고 후에는 정말 혼자서 나아가야 할 것이다.” (윤주)

위와 같이 여성과 문화와 관련된 시대적 함의를 읽어온 연구들은 아모레퍼시픽재단의 대표 사업인 '여성과 문화' 연구 공모사업을 통해 배출된 산물이다. 아모레퍼시픽재단은 '여성'과 '문화'라는 키워드로 여성의 삶과 문화에 대한 다각적인 연구를 지원한다. 2005년에 시작된 사업으로 재단의 여러 학술연구 지원사업 중 가장 오랜 기간 운영된 사업이다. 민간 재단이 인문사회과학 분야 연구를 지원하는 예가 많지 않던 시기에 선도적으로 등장한 사업이라, 재단 입장에서는 그동안 해당 사업이 학술 생태계에 미친 임팩트가 얼마인지 파악해보고 싶었다. 이를 통해 사업을 운영하는 재단 구성원에 대한 임파워먼트를 제고하려는 목적이 있었다.

재단은 '여성과 문화' 사업의 임팩트를 연구결과물, 연구자, 운영 노하우 세 가지의 '무형자산가치'로 추정했다. 임팩트를 측정하는 다양한 방법 중에서 '무형자산가치 추정'을 택한 이유는 지난 17년간 사업의 성과가 일종의 '사회적 자산'으로 축적되어 왔다는 확신 때문이다. 이는 이번 임팩트 측정 과정에 도움을 준 외부 평가자의 의견에서도 확인할 수 있었다.

"여성과 문화에 대한 학술 지원의 희소성, 특히 북한여성, 해녀, 이슬람 여성 등 소외된 여성 연구가 시도되고 확산된 점이 무형자산으로서 의미가 있다고 판단했다" (임팩트투자 전문가 A)

무형자산은 '물리적 형체가 없는' 자산을 말한다. 대표적인 무형자산으로는 소프트웨어, 저작권, 산업재산권, 초상권 등이 있다. 회계 기준에 따르면 무형자산이 되기 위해서는 네 가지 요건이 충족되어야 한다. 첫째, 해당 자산이 미래의 경제적 효익 창출에 기여해야 하고, 둘째, 투입 원가를 신뢰성 있게 측정할 수 있어야 한다. 셋째, 식별 가능해야 하고, 넷째, 자원에 대한 통제가 가능해야 한다. 이에 따라 '여성과 문화' 사업의 연구 결과물, 연구자, 운영 노하우가 해당 요건을 충족할 수 있을지 살펴보았다.

재단은 델파이 방식을 통해 무형자산가치를 추정하고자 했다. 델파이 방식은 전문가합의법으로도 불리는데, 기존 자료의 부족으로 참고할 만한 자료가 없거나 불확실성이 높은 상황에서 전문가들의 의견을 종합하는 방법이다.<sup>2)</sup> 회계 기준에 근거해 인정되는 저작권, 특허권 등의 무형자산은 그 가치를 추정할 수 있는 합의된 방식이 존재한다. 하지만 임팩트 재단의 성과를 무형자산가치로 추정하는 데에는 합의된 방식이 없다. 연구 공모사업의 연구결과물, 연구자, 운영 노하우를 무형자산으로 인정할 수 있는가, 없는가부터 자산가치를 추정하는 다양한 방식에 이르기까지 전문가마다 각양각색의 의견이 있을 것이다. 이러한 상황에서 합의의 범위를 좁혀 나가는 검증된 방법이 델파이 방식으로, 이번 Impact Foundation Learning Community에서 시도하기에 적합하다고 판단했다.

2)

네이버 시사상식사전

#### 아모레퍼시픽재단은...

아모레퍼시픽재단은 1973년 아모레퍼시픽(태평양) 창업자 서성한 회장의 사재 출연으로 설립되었다. 사회발전에 기여할 수 있는 유능한 인재육성을 위한 학술연구지원사업, 장학사업, 문화사업을 지원하여 국가발전에 기여함을 목적으로 한다. '여성과 문화, 아시아의 미' 등 연구 공모사업 뿐만 아니라, 연구자들의 프로젝트 및 특별 연구를 지원하며, 인문학 분야 개인 연구자의 연구비도 최대 4년까지 지원하고 있다. 또한 2019년부터 한중간 상호 이해 증진을 위한 연구 교류의 장인 아모레퍼시픽포럼을 개최하고 있다.

#### Process of Monetization 화폐화 측정의 여정

무형자산가치 추정을 본격적으로 시작하기 전, 전문가 평가를 위해 사전 준비 과정이 필요했다. ①사업의 자료 및 데이터 정리 ②연구자 대상 설문조사(임팩트 및 프로그램 평가) ③무형자산 요건 기반 사업 분석 ④ 전문가가 평가 자료 정리 등의 과정을 거쳤다. 아래에서 무형자산가치 추정의 핵심 여정을 공유한다.

#### 무형자산의 4가지 요건 기반 사업 분석

1)미래의 경제적 효익 창출 여부: '여성과 문화' 사업은 학문적으로 중요하며, 미래에 지속적으로 확대 가능한가?

수익창출을 목적으로 하지 않는 임팩트 재단에서 무형자산의 첫 번째 요건인 '미래의 경제적 효익 창출'은 무슨 의미일까? 아마도 '미래의 임팩트 창출'일 것이다. 재단 스스로 생각하기에, '여성과 문화' 사업의 연구결과물, 연구자들이 미래의 임팩트를 창출하기 위해서는 첫째, 해당 사업이 학문적으로 중요하고, 둘째, 지속적으로 확대되어야 한다.

학계에서 여성과 관련한 연구 비중이 점차 줄어들고 있다. 손연우, 김보름의 2021년 보건사회연구<sup>3)</sup>에 따르면, 40년간 전체 논문 중 여성 관련 논문의 비중은 점차 줄어들고 있다. (1980년대 26.7% → 1990년대 18.1% → 2000년대 8.9% → 2010년대 8.9%) 최근 10년간 보건사회 분야 전체 논문 수는 크게 증가한 데 반해 (2010년 이전 십년 단위 평균 157편 → 2010년대 729편, 3.6배 증가) 여성 관련 논문 수는 큰 증가를 보이지 않았다. (2010년 이전 십년 단위 평균 29편 → 2010년대 65편, 1.2배 증가) 여성에 대한 연구가 많이 이루어지는 보건사회 분야에서도 여성 관련 연구의 비중이 점차 줄어들고 있는 것이다.

같은 연구에서 여성 관련 연구 주제의 편중도 지적되었다. 지난 40년간 여성 관련 연구 주제는 미시적인 영역에 집중되어 거시적인 문제를 다루지 못하고 있다. 연구의 주제가 임신, 출산, 가족, 이혼 등 여성 개인의 문제에 집중되어 있어서, 결혼문화, 일-가정 양립, 사회적 배제 등 사회문화적인 연구는 부족한 상황이다. 한편, '여성과 문화'의 연구 주제는 '화장품'에서부터 '여성 혐오'까지 다양하다.

이러한 상황에서 '여성과 문화' 사업이 여성에 대한 연구를 지원하되, 특히 거시적 영역인 '문화'와 결부된 연구를 지원하는 것은 학문적으로 큰

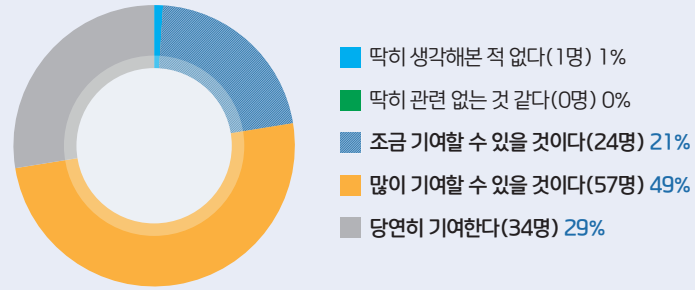
3)

손연우, 김보름 (2021). 「보건사회연구」의 여성 관련 연구에 대한 분석: 1981년 창간호부터 2020년까지 논문을 중심으로. 「보건사회연구」, 41(3), pp.226~247. 보건사회 분야의 대표 학술지 중 하나인 「보건사회연구」는 국내에서 여성 관련 연구가 많이 게재되는 학술지 중 하나다.



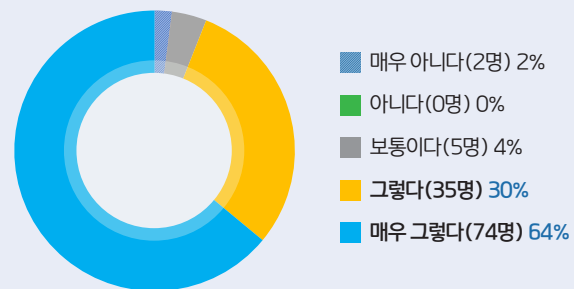
의미가 있을 것이다. ‘여성과 문화’ 사업의 지원을 받은 연구자 116명에게 ‘당신의 연구가 해당 분야 학계에 얼마나 기여했다고 생각하는지’ 질문했더니, 78%가 ‘많이’, 또는 ‘당연히’ 기여한다고 응답한 것도 같은 맥락일 것이다.

귀하께서는 귀하의 연구가 해당 분야 학계에 얼마나 기여했다고 생각하십니까?

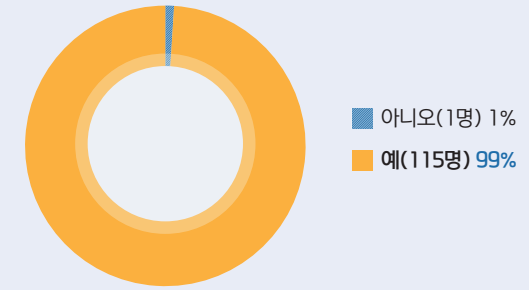


‘여성과 문화’라는 연구 분야는 지속적으로 확장이 가능하다. 특히 이 분야는 연구자들의 지향점이 되고 있다. 사업 지원을 받은 116명 연구자에게 “여성의 삶과 문화에 대한 연구 저변 확대가 연구자 자신에게 얼마나 중요하고 향후 지속적으로 나아가려는 방향이 되는가?”라는 물음에 64%의 응답자들이 ‘매우 그렇다’, 30%의 응답자들이 ‘그렇다’고 응답했다. 연구자들은 “‘여성과 문화’ 사업을 다른 연구자들에게 소개할 의향이 있는가?”라는 질문에도 99%가 ‘예’라고 응답했다. 이상의 내용을 종합해 볼 때 무형자산의 첫 번째 요건이 충족되는 것으로 판단할 수 있다.

‘여성의 삶과 문화에 대한 연구 저변 확대’가 귀하에게 중요하고 향후 지속적으로 나아가고자 하는 방향이 되었나요?



귀하께서는 해당 사업을 주변 혹은 다른 연구자에게 소개하실 의향이 있으신가요?



2) 투입 원가 측정의 신뢰도: ‘여성과 문화’ 사업은 투입 원가를 신뢰성 있게 측정할 수 있는가?

다음으로 무형자산의 두 번째 요건, 투입 원가를 신뢰성 있게 측정할 수 있는지를 살펴보았다. 지난 17년간 재단은 ‘여성과 문화’ 사업으로 총 287편의 연구를 지원했는데, 이를 위해 총 39억 원의 연구비를 지원하였다. 39억 원의 연구비가 무형자산 취득을 위한 투입 원가에 해당된다. 이 연구비는 연구 분야와 출판 분야를 나누어 지원된다. 연구 분야는 1년간 지원하고, 1편당 1000만 원을 지원한다. 출판 분야는 2년간 지원하고, 1편당 3000만 원을 지원한다.

오랜 기간 동안 진행한 사업이다 보니, 심사절차나 지원 분야 등 운영 세부 사항이 변화에 따라 투입 금액도 상이한 것으로 나타났다. 이에 따라, 이번 임팩트 측정에서는 이 수치를 제외하고 39억 원의 투입 원가만을 외부 평가자에게 공개하였다. 또한 재단은 공익법인 회계처리 기준에 맞춰 매년 외부감사를 통한 결산자료를 공시하고 있다. 이처럼 투입 원가의 관리가 신뢰성 있게 이뤄지고 있기 때문에 두 번째 요건도 충족되는 것으로 판단할 수 있다.

3) 식별 가능성 : ‘여성과 문화’ 사업은 무형자산으로서 식별 가능한가?

무형자산의 세 번째 요건, ‘식별 가능한가’에 대해 살펴보겠다. 회계적으로 ‘식별 가능하다’는 것은 해당 자산을 기업과 분리하여 매각 혹은 처분할 수 있는지, 혹은 분리 매각이나 처분이 불가하더라도 계약이나 법률에 따른 권리나 면허가 주어졌는가를 의미한다. 비영리재단에게 자산의 분리 매각이나 처분, 계약이나 법률에 따른 권리 부여는 적용가능한 판단 기준이 못된다.

다만 기업이 정부를 통해 권리나 면허를 제공받는 것처럼, 기업 재단



인 아모레퍼시픽재단은 모 기업인 아모레퍼시픽으로부터 '여성과 문화'와 같은 사업을 운영하라는 '미션'을 부여받은 것으로 해석 가능하다. 다시 말해서, 재단의 대표 사업인 '여성과 문화' 사업이 연구공모전의 키워드로 '여성'과 '문화'를 선정한 데에는 아모레퍼시픽의 사업 특성이 크게 작용했다고 볼 수 있다는 것이다. 아모레퍼시픽은 여성을 주 고객으로 그들의 아름다움과 문화를 더 풍요롭게 하기 위해 노력하는 기업이다. 아모레퍼시픽재단 역시 '뜻을 품은 아름다운 가치, 아름다운 가치를 함께 나누는 사회'라는 목적 의식을 갖고 설립되었다. 즉 아모레퍼시픽 사업 특성에 맞게 아름다움이라는 큰 지향점 안에서 '여성'과 '문화'라는 주제의 공모사업을 진행하는 것이다. 이에 세 번째 요건도 충족된다고 판단할 수 있겠다.

#### 4) 자원에 대한 통제 가능성 : '여성과 문화'사업의 자원을 관리할 수 있는가?

마지막으로 네 번째 요건인 '자원에 대한 통제가 가능한지'에 대해 살펴본다. '여성과 문화' 사업은 주제 선정, 심사, 사후관리를 통해 연구결과물을 관리하고, 연구자와의 네트워크를 유지하고 있다. 우선 주제에 대해 살펴보면, 원칙적으로 '여성'과 '문화'라는 키워드 내에서 연구자들은 자유롭게 세부 연구주제를 선정한다. 하지만 '여성과 문화 기획위원회(前 학술연구위원회) 회의'를 통해 매년 사회적으로 의미 있고 시의성 있는 지정주제를 제시하고 있다. 이 지정주제를 '올해의 주제'로 제시하여 해당 주제에 맞는 연구가 접수될 수 있도록 유도한다.

연구계획서가 접수되면 총 네 단계에 걸친 심사 과정이 있다. 1단계는 계획의 완성도에 따라 적/부를 심사하는 적격심사이다. 2단계는 1차심사로 인문/사회/상경/이공/예체능 분야별 외부전문가들이 심사에 참여한다. 2021년 기준 113명의 심사위원이 참여했다. 3단계는 2차 심사로 재단의 '여성과 문화 기획위원'과 출판사 대표의 심사가 진행된다. 마지막 4단계로 재단 이사진이 최종 선정 과제를 정한다.

세부적인 심사 절차는 다르지만, 공통적으로 엄격한 심사 과정을 거쳐 선정된 과제가 지난 17년간 총 287편이다. 이 중 219편이 학술지에 게재되었고, 총 7권의 총서가 발간되었다. 2015년 이전까지는 연구자의 최종 원고 제출 시 연구비 잔금을 지급하였다. 그렇다 보니 해당 결과물이 학술지에 게재되지 않는 경우도 있었다. 하지만 2016년부터는 학술지에 게재되거나 출판이 이뤄질 수 있도록 재단 구성원들이 관리하고 있다. 학술지 게재에 그치지 않고 연구를 묶어 총서를 발간하거나, 연구물의 핵심 내용을 요약하고 시각화하여 재단의 웹페이지에 올리는 등 연구결과물과 연구자를 관리 범위에 두고 있다.

특히 이번 임팩트 측정을 통해 그간 연구논문집, PDF 파일 등으로 흩어져 저장되어 있는 파일들을 하나의 파일로 일원화하였고, 학술지 게재

여부를 확인하지 못했던 연구들도 게재 여부를 전수조사 하는 등 관리의 수준을 한층 높일 수 있었다.

### 무형자산가치 추정 방법

재단은 델파이 조사 방식으로 자산 가치를 추정할 외부 평가자 10명을 선정했다. 이들의 전문 분야는 조금씩 다르지만 모두 임팩트, 사회적 가치에 대한 전문성과 평가역량을 갖춘 전문가로 구성했다. 구체적으로 평가자들은 CSR 전공 교수, CSR 컨설팅 대표, 비영리재단 대표와 사무국장, CSR과 ESG 전문 미디어 대표, 임팩트 투자자, 회계사, 연구 전문 재단 임원으로 구성됐다. 재단은 평가자에게 '여성과 문화'사업 관련자료를 제공하고, 총 2회에 걸쳐 아래와 같은 질문을 반복적으로 던졌다.

- ① '여성과 문화'의 '연구결과물'은 사회적으로 얼마만큼의 가치(무형자산의 가치)가 있다고 생각하십니까? 이와 같이 추정하신 이유는 무엇입니까?
- ② '여성과 문화'의 '연구자'는 사회적으로 얼마만큼의 가치(무형자산의 가치)가 있다고 생각하십니까? 이와 같이 추정하신 이유는 무엇입니까?
- ③ '여성과 문화'의 '운영 노하우'는 사회적으로 얼마만큼의 가치(무형자산의 가치)가 있다고 생각하십니까? 이와 같이 추정하신 이유는 무엇입니까?

이 중 세 번째 질문에 앞서 다음과 같은 사전 질문을 드렸다.

**[사전 질문]** '여성과 문화'의 '운영 노하우'를 무형자산으로 볼 수 있다고 생각하십니까? 볼 수 없다면 그 이유는 무엇입니까? '운영 노하우'가 무형 자산이 되기 위해서는 어떤 점이 보완되어야 할까요?

이러한 사전 질문을 한 이유는 재단 스스로 연구결과물과 연구자의 자산성에 대해서는 확신이 있었지만, 운영 노하우의 자산성에 대해서는 확신이 없었기 때문이다. 평가자들도 운영 노하우를 자산으로 인정하는지 확인한 후, 이를 측정 결과에 포함시키려는 목적이었다.

평가자들은 사업 관련 자료를 읽고, 총 2회에 걸쳐 위의 질문에 반복 응답하게 된다. 그 중 1회차 추정이 끝나면 재단은 평가자들이 추정된 값 중 사분위수 기준 상하위 25%에 해당하는 이상치(Outlier)는 제외하고, 중간 75%에 해당하는 추정값과 그 추정 근거를 다시 모든 평가자들에게 피드백했다. 즉, 평가자들은 자신이 추정한 값뿐 아니라 다른 평가자들이 추정한 값과 그 추정 근거를 모두 피드백 받게 된다.

이를 바탕으로 평가자들은 2회차에도 같은 질문에 대한 응답을 하게

## 무형자산가치 추정의 결과

된다. 다만 이때에는 1회차에 다른 평가자들이 추정한 자산가치와 그 추정근거를 피드백 받은 상태로 응답하기 때문에 자신이 1회차에 추정된 값을 일부 수정하는 경우가 생긴다. 2회차의 추정값에 대해서도 사분위수 기준 상하위 25%에 해당하는 이상치는 제외하고 중간 75%에 해당하는 추정값을 최종 결과로 제시했다.

### 1) 연구결과물

모든 평가자들이 '여성과 문화' 사업의 연구결과물을 무형자산으로 인정하고 그 가치를 추정했다. 이들은 "소외된 여성에 대한 연구가 시도되고 확산된 점", "사회적으로 시급한 아젠다인 젠더 문제, 세대 갈등, 고령화 문제를 학술적으로 다루면서 해법을 찾는 점"에서 해당 연구결과물의 무형자산가치를 인정했다.

그 추정값을 종합해보면 1회차 응답에서 추정값 범위는 39억 원~142.36억 원이고, 중간값은 59억 원이었다. (사분위 수 기준 상하 25% 이상치 제외) 2회차(최종) 응답에서 추정값 범위는 31억 원~135억 원이고, 중간값은 58.35억 원이었다(사분위 수 기준 상하 25% 이상치 제외).

### 델파이 1차 조사 결과 - 연구결과물

연구결과물		
결과 (Outlier 제외**)	1차 결과	2차 결과
중간값	59억 원	58.35억 원
범위	39 ~ 142.36억 원	31 ~ 135억 원

\*모든 값은 소수점 셋째 자리에서 반올림

\*\*Box plot을 활용하여, outlier (3개 값: 250, 20, 11.5억) 제외

\*\*\*Outlier 제외 기준: Q3이상, Q1이하로 하여 75%정도 남겨두었음

평가자들이 무형자산가치를 추정할 근거, 혹은 방법은 크게 세 가지로 구분된다. 첫째는 투입 원가, 즉 취득 원가를 기준으로 가치를 추정하는 것이다. 참고로 이 사업의 투입 원가는 2005년부터 2021년까지의 연구 지원비 39억 원이다. 투입 원가를 기준으로 자산가치를 추정한 경우도 다음 두 가지로 구분된다. 한 가지 경우는 39억 원을 그대로 연구결과물의 가치로 인정한 경우이다. 다른 경우는 자산의 감가상각 개념을 적용한 경우이다. 감가상각 개념을 적용한 평가자는 두 명인데, 이들이 1회차 응답

에서 추정한 연구결과물의 가치는 11.5억 원과 20억 원이다.

두 번째 방법은 학술논문의 가치를 기준으로 무형자산의 가치를 추정한 것이다. 예를 들면 어떤 평가자는 학술논문 한 편을 집필하는데 소요되는 시간에 박사급 인력의 시급을 곱하여 학술논문 한 편의 가치(약 400만 원)를 추정하였고, 학술논문 한 편의 가치에 '여성과 문화' 사업이 지원한 총 연구 편 수(287편)를 곱하여 연구결과물의 무형자산가치를 추정했다. 다른 평가자는 학술논문 한 편의 가치 추정 방식은 동일하되, 이 사업에 지원한 사업계획서 총 수(약 3,400개)를 곱해 무형자산가치를 추정하였다. 또 다른 평가자는 학술논문의 가치에 지원 연구 편 수를 곱하되, 논문 한 편 당 평균 피인용 건수(4.5회)를 곱하여 자산가치를 추정했다. 마지막으로 이 값에 투입 원가까지 더 해 가치를 추정한 평가자도 있었다.

세 번째 추정 방법은 직관적인 추정이다. 해당 평가자는 "국가가 해야 하는 사업을 민간이 한다는 점"을 들어 정부의 인문사회 분야 학술지원 예산 2,500억 원의 10%인 250억 원을 연구결과물의 무형자산가치로 추정했다.

### 2) 연구자

'여성과 문화' 사업의 연구자를 무형자산으로 볼 수 있는지에 대해서는 일부 이견이 있었다. 10명의 평가자 중 1명이 연구자를 무형자산의 가치로 인정하지 않았다. 그 이유는 "연구자는 당연히 사회적으로 가치가 있지만, 이를 재단이 100% 만들어낸 가치라고 하기 어렵고, 단일 사업에서 연구결과물과 연구자를 동시에 계상하는 것은 이중계상에 해당한다"는 것이다.

이러한 이견도 감안하면서 다른 평가자들의 추정 결과를 살펴보면, 1회차 응답에서 추정값 범위는 57억 원~250억 원이고, 중간값은 107.29억 원이었다.(사분위 수 기준 상하 25% 이상치 제외) 2회차(최종) 응답에서 추정값 범위는 25.1억 원~114억 원이고, 중간값은 58.5억 원이었다. (사분위 수 기준 상하 25% 이상치 제외)

평가자들이 연구자의 무형자산가치를 추정할 근거와 방법은 다음 세 가지로 구분된다. 첫째는 연구자의 소득(연봉)이나 연구용역 인건비 기준으로 자산가치를 추정한 경우이다. 어떤 평가자는 박사급 연구원 혹은 교수의 일년 치 연봉(1.2억 원)에 지원받은 연구자 수(287명)를 곱해 자산가치를 추정했다. 다른 평가자는 20년 간 투입된 인건비(년간 5천만 원, 일년 치 연봉의 50%를 해당 분야 연구에 투입한다고 가정)에 지원받은 연구자 수(287명)를 곱하고, 그 값에 재단의 기여비율을 곱해 최종 자산가치를 추정하였다. 재단의 기여비율에 대해서는 여러 의견이 있는데 어떤 평가자는 재단의 기여비율을 1%로 가정했고, 다른 평가자는 50%로 가정했다. 해당 기여비율에 대한 자세한 근거는 찾기 어려웠다.

## 델파이 1차 조사 결과 - 연구자

연구자		
결과 (Outlier 제외**)	1차 결과	2차 결과
중간값	107.29억 원	58.5억 원
범위	57 ~ 250억 원	25.1 ~ 114억 원

\*모든 값은 소수점 셋째 자리에서 반올림

\*\*Box plot을 활용하여, outlier (4개 값: 344, 18.33, 10.31, 0억) 제외

\*\*\*Outlier 제외 기준: Q3이상, Q1이하로 하여 75%정도 남겨두었음

두번째 추정 방법은 현재시점까지 연구자의 가치는 연구결과물의 가치에 포함되어 있다고 가정하고, 미래에 창출될 가치만을 추정한 경우이다. 어떤 평가자는 연구자 대상 설문조사에서 '해당 분야가 향후 연구자가 나아가려는 방향에 맞는지'를 묻는 질문에 '그렇다 혹은 매우 그렇다'고 응답한 비율(94%)에 연간 연구지원금을 곱하여 미래에 창출될 효익을 추정하였다. 다른 평가자도 같은 방식으로 미래에 창출될 효익을 추정하되, 재단의 기여비율을 50%로 가정하고 50%만큼 값을 조정했다.

세 번째 추정방법은 연구결과물의 가치추정과 동일한 방법을 사용한 것이다. 어떤 평가자는 연구결과물의 가치 추정 시 연구결과물이 게재된 학술지의 등급에 따라 편당 가치를 차등 적용했는데, 연구자의 가치를 추정할 때에도 학술지 등급에 따라 인당 가치를 차등 적용했다. 다른 평가자는 연구결과물의 가치 추정 시 직관적으로 정부의 인문사회 분야 연구지원 예산 2,500억 원의 10%를 연구결과물의 가치로 추정했는데, 연구자의 가치를 추정할 때에도 동일한 기준을 사용하였다.

## 3) 운영 노하우

운영 노하우는 재단 스스로도 무형자산으로 인정할 수 있을 지 고민했던 성과이다. 앞서 설명한 것처럼 평가자들은 운영 노하우를 무형자산으로 인정하는지 사전 질문을 던졌다. 그 결과 10명의 평가자 중 6명이 무형자산으로 인정할 수 있다는 응답을 했다.

이들의 의견을 정리해보면, "본 사업을 직접 운영하며 총 지원자의 연구계획을 모두 읽어보았다는 가정하에 최근 여성과 문화 관련 주요 이슈와 동향을 확인하고 내적 자산화 할 수 있었을 것이다"는 평가자도 있었다. 다른 평가자는 "적절한 방식으로 연구 주제와 연구자를 선정하고, 연구비를 지원하고 성과물을 관리하며, 성과를 사회적으로 확산하기 위해

서는 잘 정리된 매뉴얼과 프로토콜이 필요하다"며 이를 운영 노하우의 무형자산가치로 인정하였다.

반면 운영 노하우를 무형자산가치로 인정하지 않는 평가자도 있었다. 어떤 평가자는 "유사 연구 사업과 운영 방식, 프로세스, 시스템을 비교했을 때 특별한 비교우위를 발견할 수 없었다"며 부정적인 의견을 줬다. 다른 평가자는 "차별화되고 축적된 정보가 필요하다"며, 해당 부분이 부족해 자산가치로 인정할 수 없다고 의견을 줬다. 또 다른 평가자는 "현재의 운영이 단계별 진행에 초점이 맞춰져 있는데, 단계별 진행은 사업 초기에는 상당한 어려움이 있지만 일정 기간 이후에는 독창성이나 이에 근거한 가치를 찾기 힘들기 때문"에 무형자산으로 인정하기 어렵다고 응답했다.

이러한 부정적 의견을 감안하고, 운영 노하우를 무형자산으로 인정한 평가자들의 추정값을 종합해보면 다음과 같다. 1회차 응답에서 추정값 범위는 3.39억 원~20억 원이고, 중간값은 11.35억 원이었다. (사분위 수 기준 상하 25% 이상치 제외) 2회차(최종) 응답에서 추정값 범위는 11.35억 원~25억 원이고, 중간값은 17억 원이었다(사분위 수 기준 상하 25% 이상치 제외).

## 델파이 1차 조사 결과 - 운영 노하우

운영 노하우		
결과 (Outlier 제외**)	1차 결과	2차 결과
중간값	11.35억 원	17억 원
범위	3.39 ~ 20억 원	11.35 ~ 25억 원

\*모든 값은 소수점 셋째 자리에서 반올림

\*\*Box plot을 활용하여, outlier (2개 값: 25, 0.75억) 제외

\*\*\*Outlier 제외 기준: Q3이상, Q1이하로 하여 75%정도 남겨두었음

평가자들이 운영 노하우의 무형자산가치를 추정한 근거와 방법은 세 가지로 구분된다. 첫 번째 방법은 평가자가 추정한 연구결과물, 연구자의 자산 가치 중 일정 비율만큼(예를 들면 10%)을 운영 노하우의 자산 가치로 인정하는 것이다. 두 번째 방법도 이와 유사한데 사업비(투입 원가)의 일정 비율만큼(예를 들면 10%, 혹은 50%)을 운영 노하우의 자산가치로 인정하는 방법이다. 세 번째 방법은 사업의 운영을 외부 컨설팅 업체에 용

## Impact Integration 임팩트 적용하기

역으로 말한다고 가정했을 때의 공급의사가 가격을 자산가치로 추정하는 것이다.

### 연구결과물의 무형자산가치를 높이는 방법은 무엇일까?

이 질문에 대한 답은 평가자들의 근거 혹은 평가 방법에서 찾을 수 있다. 그 첫번째 방법은 연구결과물의 수준을 높이는 것이다. 어떤 평가자는 연구결과가 게재된 학술지의 등급에 따라 연구결과물의 자산 가치를 차등 평가했다. 평가자 중 두 명은 논문 한 편을 완성하기까지 투입되는 박사급 인력의 인건비가 반영된 학술논문의 가치로 자산가치를 추정했다. 이들 평가자들이 사용한 근거대로라면 재단은 더 고급인력을 연구자로 선정하여 이들이 더 수준 높은 학술지에 게재할 수 있게 독려해야 한다. 하지만 이 방법에는 단점도 있다. 연구결과물의 수준은 높아지겠으나 신진연구자를 발굴하여 육성하기 어렵고, 새롭고 참신하고 시의성 있는 연구가 널리 확산되기 어려울 수 있다.

따라서 재단이 취할 수 있는 다른 방법은 연구결과물 편당 피인용 수를 높이는 것이다. 평가자 중 한 명도 학술연구의 평균 피인용 수를 자산가치 추정에 반영했다. 피인용 수를 높이기 위해서는 향후 지원대상 선정 시 '다학제간 연구'와 '새로운 주제의 연구'를 더 많이 선정할 필요가 있다. 동아일보는 2007년부터 2017년까지 10년간 KCI에 등재된 논문 100만 건 중 피인용 수가 높은 연구의 특성을 분석했다. 그 결과 피인용 수가 높은 연구는 다학제간 융복합 연구이면서 미개척 분야를 발굴했다는 공통점이 있었다.

연구결과물의 가치를 높이는 두 번째 방법은 사회적으로 소외된 대상과 주제에 대한 연구를 더 많이 선정하는 것이다. 평가자 중 2명은 '여성과 문화' 연구 공모사업이 "대중적이지 않은 분야에 대한 학술지원"이기 때문에 '사회적 자산'의 가치가 있다고 평가했다. 여성에 대한 연구도 주류 연구 영역에서는 소외된 영역이다. 그런데 한 발 더 나아가 이 사업을 통해 "북한 여성, '해녀', '이슬람 여성' 등 (여성 중에서도) 더 소외된 여성들에 대한 연구가 시도되고 확산된 점"이 무형자산가치를 더 높이고 있다.

### 연구자의 무형자산가치를 높이는 방법은 무엇일까?

평가자들은 연구자의 무형자산가치를 높이는 방법으로 다음 두 가지를 제시하였다. 첫째는 해당 분야의 연구를 지속하는 것이다. 여러 평가자들이 지금까지의 연구성과가 아닌 미래에 창출할 성과를 기준으로 연구자들의 자산가치를 추정하였다. 따라서 재단은 이들이 단 건의 연구성과물을 내는데 그치지 않고 '여성과 문화' 영역에서 연구를 지속할 수 있도록 후속 지원을 할 필요가 있다. 우수 연구에 한정하여 한 편의 연구가 마무리되면 해당 연구에서 파생된 새로운 연구주제를 연구할 수 있도록 지

원하거나, 후속 융합 연구가 가능한 연구자 간의 합동연구를 지원하는 방법도 가능할 것이다.

두 번째는 연구자 스스로 해당 분야를 주위에 확산하는 첨병이 되어야 한다. 마치 눈덩이 효과처럼 한 명의 연구자가 두 명에게 '여성과 문화' 사업을 추천하고, 이 두 명이 다시 두 명에게 이 사업을 추천한다면 연구자 저변이 확대될 수 있을 것이다. 이를 독려하기 위해 재단이 어떤 지원을 할 수 있는지 고민이 필요하다.

### 운영 노하우의 무형자산가치를 높이는 방법은 무엇일까?

운영 노하우의 무형자산가치를 높이기 위해 평가자들은 다음 세 가지를 주문했다. 첫째는 '여성과 문화' 사업만의 독창적인 운영 방식이다. 다른 연구 공모사업과 유사한 사업 운영방식으로는 해당 사업만의 자산가치를 인정받기 어려울 것이다. 하지만 학계에서 쉽게 수용되는 연구 공모사업의 전형이 존재하고, 이를 벗어난 독창성이 오히려 참여도를 낮출 위험요인이 될 수도 있다. 따라서 재단 스스로 독창적인 운영방식이 무엇인지 고민하여 새로운 실험을 하되, 기존 방식과의 적절한 균형점을 유지해야 할 것이다.

두 번째 주문은 운영인력의 역량 강화다. 두 명의 평가자가 "최신 연구 이슈와 동향에 대한 지식 축적", "차별화된 정보 축적"을 무형자산가치의 조건으로 제시했다. 이에 운영 인력도 운영 업무에만 집중하지 않고 해당 분야의 주요 이슈와 동향을 습득하기 위해 노력해야 할 것이다. 물론 역량 개발을 위한 조직 차원의 지원도 필요하다.

세 번째는 연구자 간의 네트워크 강화다. 연구자 간 네트워크는 다른 연구 공모사업 대비 '여성과 문화' 사업의 강력한 차별점이 될 수 있다. '여성'이라는 연구 주제가 가지는 독특한 위치 때문에 해당 분야 연구자들은 더 소속감과 동질감을 갖고 네트워크에 참여할 수 있다. 앞으로 아모레퍼시픽재단은 연구자 네트워크 강화를 통해 서로 새로운 연구 이슈에 대해 학습하고, 다학제간 연구가 더 활성화되는 계기를 마련하고자 한다.



이번 연구가 비영리스타트업 성장 지원 프로그램을 더욱 발전시켜 나가는 데 있어 초석의 역할을 할 수 있기를 기대합니다.

아산나눔재단 비영리스타트업 성장 지원 프로그램은 초기/소규모 비영리 조직이 임팩트를 스케일업하는 단계에서 새로운 시도를 통해 변화를 만들어낼 수 있도록 다방면으로 지원하는 사업입니다.

따라서 임팩트 측정 방식에 있어 기존 연구와는 다른 시각의 새로운 접근이 필요했고, 새로운 관점에서 비영리 조직의 성장 방향과 지원 제도, 임팩트 측정 방법을 살펴보고자 했습니다.

이번 Impact Foundation Learning Community 연구를 기점으로 많은 비영리 조직이 마음껏 도전하고, 성장하고, 나누는 생태계를 만들 수 있도록 아산나눔재단도 최선을 다하겠습니다.



아산나눔재단  
이사장 장석환

 아산나눔재단  
THE ASAN NANUM FOUNDATION

# 05.

## 아산나눔재단 \_ 비영리스타트업 성장 지원 프로그램

Purpose  
우리가 임팩트 측정을  
하는 이유

아산나눔재단은 고(故) 아산 정주영 현대 창업자 서거 10주기를 기념해 출범한 공익재단으로, 아산의 창조 정신을 계승한 '기업가정신(Entrepreneurship)' 확산을 위해 청소년 기업가정신 확산 사업, 청년창업 지원 사업, 사회혁신가 양성 사업, 혁신 생태계 조성 사업 등을 다양한 방식의 지원 사업을 펼쳐나가고 있다. 지난 10년간 국내 스타트업 생태계와 소셜 섹터를 아울러 다양한 지원 사업을 운영해온 경험을 기반으로 사회 문제 해결에 힘쓰는 비영리스타트업을 지원하고자 지난 2021년 '비영리 스타트업 성장 지원 프로그램' 시범 사업을 운영했다.

### 아산나눔재단은...

아산나눔재단이 지난 10년 동안 마루180, 정주영 창업경진대회 등 청년 창업 지원 사업을 통해 지원한 스타트업은 총 1253곳이며, '정주영 엔젤투 자기금'을 통해 31개 펀드 및 액셀러레이터에 출자해 약 900개가 넘는 스타트업에 투자 유치를 진행했다. 또한, 사회혁신 생태계 확산 사업의 일환으로 소셜섹터 종사자를 위한 교육 프로그램 등을 운영하며 267명의 수료생을 배출했고, 이들이 247개의 비영리 및 사회적 경제 관련 기관에 종사하고 있다.

비영리스타트업 성장 지원 프로그램은 사업과 조직의 빠른 성장을 준비하는 초기 비영리 조직을 선정해 다각도로 지원하는 액셀러레이팅 프로그램이다. 아산나눔재단은 비영리스타트업을 '기업가정신과 혁신, 그리고 기술과 경영을 기반으로 사회적 가치를 창출하는 초기·소규모 비영리 조직'으로 정의한다. 선발된 비영리스타트업은 8개월간 스스로 설정한 목표를 위해 프로젝트를 수행하며 성장한다. 아산나눔재단은 이들의 도약과 임팩트 확장을 위한 프로젝트 지원금을 제공하고, 혁신역량 강화에 필요한 분야별 전문가 및 자원을 연계하며, 기관별 맞춤형 성과지표를 개발할 수 있도록 지원한다.

아산나눔재단이 Impact Foundation Learning Community 연구 대상으로 비영리스타트업 성장 지원 프로그램을 선정한 가장 큰 이유는 2021년 시범 사업에 참여한 비영리스타트업들의 성과를 근거로 프로그램의 임팩트 프레임워크를 수립하기 위해서다. 이를 통해 프로그램의 임팩트를 관리하고 사업 목표를 정교화하며, 참가 기관의 성장을 더욱 효과적으로 지원하는 프로그램으로 고도화할 수 있을 것이라 기대한다. 한편, 비영리스타트업과 관련된 연구가 충분히 축적되지 않은 상황이라, 비영리스타트업의 성장 및 임팩트 측정 방법론에 대한 참고 자료 또한 많지 않다. 이번 Learning Community에서 사례 연구를 바탕으로 새롭게 도출한 비영리스타트업의 지원사업의 임팩트 측정 방법론과 인사이트를 공유하며 생태계를 형성하는 데에 기여하고자 한다.

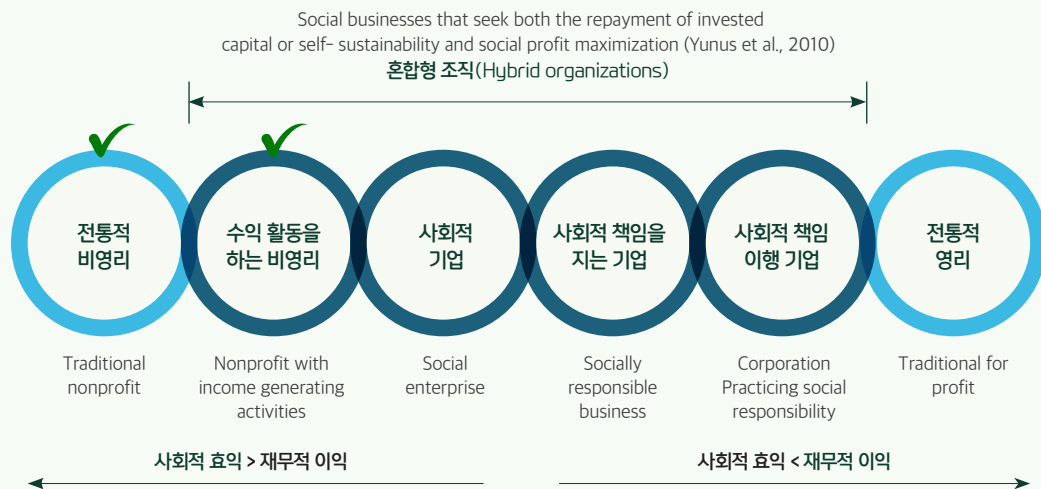
**Our Impact**  
임팩트 정의하기

임팩트 프레임워크를 도출하기 전에 먼저 비영리스타트업들이 가지고 있는 특수성과 아산나눔재단이 이들을 지원함으로써 만들고 싶은 변화, 즉 임팩트를 정의해보기로 했다. 이 변화는 프로그램이 시작된 배경과 연결되어 있다.

**Why&Who 왜 우리는 비영리스타트업에 주목했나?**

사회문제 해결에 대한 요구가 높아지면서 사회적 가치와 경제적 이익을 동시에 추구하는 ‘혼합형 조직(Hybrid organisations) 들이 등장했다 (Boyd et al., 2009). 혼합형 조직들은 사회, 환경의 긍정적 변화를 만드는 다양한 비즈니스 모델을 선보이며 점차 그 세력을 확장했다(Alter, 2007, Bocken 2016).

**혼합형 조직(Hybrid Organizations) 개념들**



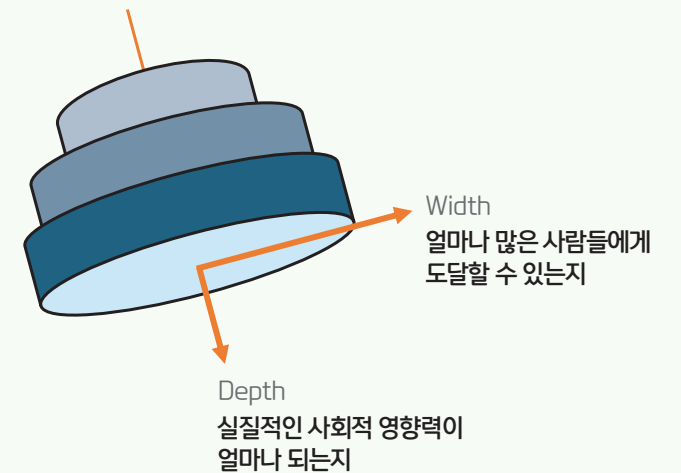
비영리스타트업은 혼합형 조직 중에서 비영리의 정체성을 기반으로 영리 스타트업의 혁신적인 솔루션과 성장 전략을 활용하는 조직”이다(서울연구원, 2017; 서울시NPO지원센터, 2017; Phills et al., 2008). 연구자들은 비영리스타트업의 공통분모를 다음과 같이 정리했다. ①기존과 다른 방식(특히 소프트웨어/웹앱/플랫폼 등 IT 솔루션)을 통해 사회문제를 해결하고(서울연구원, 2017; 서울시NPO지원센터, 2017) ②구매력이 없는 취약 계층도 이용 가능한 서비스를 만들려 하며 ③사회적 효익을 극대화하는 것이 목적인 비영리적 수익 모델<sup>2)</sup>을 구축하여 자원을 마련한다는 점이다.

**What 비영리스타트업 생태계에 필요한 것은 무엇일까?**

아산나눔재단은 초기 비영리스타트업의 성장을 저해하는 요인을 확장성(scalability)의 부족<sup>3)</sup>으로 봤다. 확장성은 크게 넓이(Width)와 깊이(Depth)의 두 가지 개념으로 설명될 수 있다. 넓이는 특정 활동의 영향이 얼마나 많은 사람들에게 도달하는지와 같은 접근성을 다루는 개념이며, 깊이는 그 영향이 수혜자나 대상에게 미치는 실질적인 사회적 영향력(Social Impacts)을 다룬다(Bloom and Chatterji, 2009; Palomares-Aguirre et al., 2018).

**확장성(Scalability)을 구성하는 두 가지 개념**

출처 : Palomares-Aguirre et al(2018) 토대로 트리플라잇 디자인



- 1) 국내에서는 대부분 법적으로 비영리 단체 및 법인을 토대로 하고 있으나 일부 연구에서는 사회적 경제 조직들을 일부 포함시키기도 한다. 특히, 사회적 기업을 달리 비영리와 구분하여 사용하지 않는 해외의 경우 이러한 인식이 강하다(Bocken, 2016; 서울시NPO지원센터, 2019).
- 2) 민법상 비영리 조직의 수익사업은 설립목적과 본질에 반하지 않는 정도로 목적사업의 경비 충당을 위해 필요한 범위 내에서만 인정됨
- 3) 다수의 연구들은 혼합형 조직이 성장하지 못하는 원인으로 확장성(scalability)의 부족을 꼽고 있다 (Bocken et al., 2016; Christensen et al., 2006).

비영리스타트업을 비롯해 대부분 사회적 비즈니스 조직들은 금융 지원의 부족, 충분하지 못한 제도적·기술적 인프라, 전반적인 자원의 부족



으로 인해 확장성을 높이는 데 어려움을 겪고 있다(Bocken, 2016; Gradi and Jenkins, 2011). 특히 현재 비영리스타트업의 인큐베이팅과 초기 성장을 지원하는 프로그램들은 있지만, 이후 성장 단계에서 새로운 시도와 변화를 지원하는 측면은 부족하다.

아산나눔재단은 비영리스타트업 성장 지원 프로그램을 통해 ‘도전하고 성장할 수 있는 환경을 제공함’으로써 이들의 확장을 돕고자 했다. 비영리 생태계에 도전과 성장이 어려운 것은 영리 분야의 액셀러레이터와 같은 시스템과 인프라가 부족하기 때문이라고 봤다. 이러한 문제의식에서 비롯하여 프로그램의 임팩트, 즉 변화의 비전을 ‘도전과 성장이 멈추지 않는 비영리 생태계를 만든다’로 정의했다.

비영리스타트업 성장 지원 프로그램의 임팩트

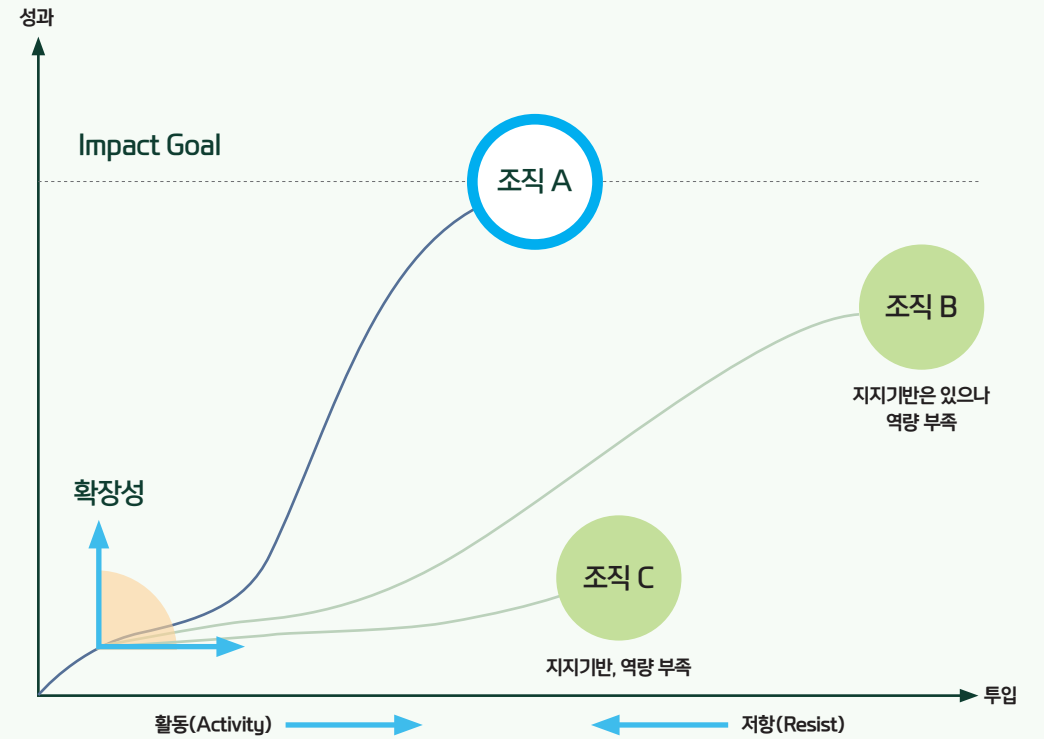
### "도전과 성장이 멈추지 않는 비영리 생태계를 만든다"

#### How 아산나눔재단이 비영리스타트업을 성장시키는 방식

아산나눔재단은 비영리스타트업 성장을 위한 다양한 요소 중에 ①지지기반(Supporter base)과 ②임팩트 창출 역량을 강화시키는 것에 집중하였다. 캠페인 참여자, 회원, 후원자 등 지지기반이 확보되지 않으면, 비영리스타트업이 일으키려는 변화에 대한 기존 시스템의 저항을 이겨내기 어렵다. 또한, 지지기반이라는 추진 동력이 확보되어도, 목표하는 변화를 제대로 일으키기 위해서는 조직의 임팩트 창출 역량이 일정 수준으로 갖춰져 있어야 한다. 앞서 정리한 두 가지 차원의 성장은 도전을 통해 시작된다. 도전을 통해 가치를 창출하고, 그 성과를 체계적으로 관리하여, 이해관계자들과 잘 소통할 때 지지자들을 얻을 수 있다. 또한, 이 과정에서 조직의 임팩트 창출 역량은 성장한다.

재단의 비영리스타트업 성장 지원 프로그램은 ‘도전’을 지원하는 것에 방점을 두고 있다. 첫째, 재정적 자원을 지원한다. 아산나눔재단은 다양한 성장의 가능성을 배제하지 않기 위해, 지원하는 사업의 범위와 종류에 제한을 두지 않는다. 둘째, 성장 중심의 자문을 제공한다. 성장게도에 있는 비영리스타트업들은 주로 영리 스타트업에서 활발히 사용되는 기술(ex. 디지털 마케팅, 업무자동화, SaaS 등)과 경영 전략(ex. OKR성과관리, 린스타트업, 그로스해킹 등)을 도입하고 있다. 재단은 이와 같은 기술과 전략을 확장성의 핵심 동력으로 보고 이를 도입하거나 고도화하는 것을 지원하고 있다.

#### 확장성에 따른 임팩트 창출의 차이



#### Impact Measurement 임팩트 측정하기

아산나눔재단은 이번 Learning Community에서 신규 사업의 방향성 정립을 핵심 목적으로 설정했다. 비영리스타트업 성장 지원 프로그램은 지난해 시범 운영을 끝내고 올해부터 본격적으로 사업을 시작했기 때문에, 성과의 평가와 측정보다 사업의 목표를 점검하고 최적화된 전략을 도출하는 것이 우선순위에 있기 때문이다. 이를 위해 변화이론(Theory of Change·ToC)을 기반으로 사업의 구조와 체계를 정립하고 이를 전략 기획의 기초로 삼는 것에 초점을 뒀다.<sup>4)</sup>

#### 사례 연구 기반 임팩트 진단

먼저, 시범 사업에 참여한 기관의 성과를 중심으로 임팩트를 진단하기로 했다. 변화이론상 아웃컴(Outcome)의 구체적인 증거들을 사례 연구를 통해 분석하는 작업이었다. 기존에는 참가기관의 사업영역과 프로젝트 목적이 모두 상이하어 프로젝트 성과를 개별적으로 측정했다. 따라서 프로그램 차원에서 공통적으로 비영리스타트업 성장을 정량 평가할 수 있는 지표 보완이 필요했다. 이를 위해 비영리 조직의 확장성을 높이기 위한 ‘역량’과 ‘전략’이라는 광의의 주제를 다루는 선행 연구들을 살펴보고, 시범 사업을 통해 도출된 성과를 다음과 같은 과정으로 분석했다.

4) 변화이론은 기업가들이 사업 성공의 전제조건과 핵심 가설을 도출하는 과정에 도움을 주고 리스크 대응과 투입 자원의 관리와 같은 전략적 의사결정의 기반으로도 사용된다(Comic Relief, 2011).

- ① 시범사업 참가 기관(뉴웨이즈, 와이즈앤써클, 아디) 담당자 심층 인터뷰(IDI)
- ② 시범사업 결과 보고서 및 인터뷰 결과 내용분석(content-analysis) - 사례 내 분석 & 사례간 분석 진행
- ③ 선행 연구를 통해 정리한 지표를 기준으로 병렬 배치(juxtaposing)
- ④ 변화 가설 평가 및 잠재적 변화 경로 도출
- ⑤ 사업 목표 및 임팩트에 일치된 주요 변화 경로를 도식화

### 비영리스타트업 성장 지원 시범 사업 참가 기관 특성

	뉴웨이즈	사단법인 와이즈앤써클	사단법인 아디
설립연도	2021년	2018년	2016년
설명	유권자와 함께 젊은 정치인을 발굴하고 양성하는 에이전시	공감과 연대를 통해 여성 권익 증진을 도모하는 비영리 조직	아시아 분쟁지역 현장에서 인권과 평화를 실현하는 비영리 조직
프로젝트 목표	2022년 지방선거 기초의원예 출마할 젊치인(만 39세 이하 젊은 정치인)이 성장하고 기회를 얻을 수 있는 초당파적 시스템 구축	MZ여성들이 겪는 일상의 어려움을 예술 매개로 누구나 편안하고 즐겁게 공론화하고 개선의 방향성을 모색해보는 연결의 장 형성	사회적 임팩트 및 지속가능성 향상을 위한 커뮤니케이션 역량 강화
진행 프로젝트	① 기초의원 젊치인 후보자 성장 프로그램 개발 ② 젊치인 네트워크 구축과 운영 ③ 규칙적/집중적 후원 캠페인 진행	① 뉴미디어 닷페이스 협업 영상 캠페인 ② 온라인 아트 전시 플랫폼 구축 ③ 신진 여성 아티스트 전시 기획	① 커뮤니케이션 채널의 질적 개선 ② 후원자 발굴을 위한 온라인 모금 캠페인 ③ 기부가치 향상을 위한 후원자관리시스템 구축

### 2021년 시범 사업 참가 기관들의 주요 성과(2022년 7월 기준)

뉴웨이즈는 비영리스타트업 성장 지원 프로그램을 통해 만 39세 이하의 지방 기초의원 40명의 당선을 도왔다. 온·오프라인 캠페인을 통해 후보자 408명을 모집하고, 신규 개발한 교육 프로그램을 통해 후보자들의 정치적 역량을 강화했다. 또한, 웹사이트와 콘텐츠를 통해 캐스팅 매니저<sup>5)</sup> 10,638명(770.5% 증가)을 결집시키고, 지역구 후보자의 활동을 직접적으로 도울 수 있는 지지자로서 연결시켰다(245회).

사단법인 와이즈앤써클(이하 와이즈앤써클)은 비영리스타트업 성장 지원 프로그램을 통해 온라인 전시 플랫폼을 구축하였다. 오프라인상의 전시품을 디지털화하여 등록하고, 제 3회 전시회 <WOMAN>을 신규로 개최해 여성 아티스트 총 29명의 작품을 플랫폼에 전시했다. 3회 전시의 경우 총 831명이 관람하였으며, 관람자 만족도는 4.9점(5점 만점)으로, 이

5) 뉴웨이즈 활동 지지자/뉴스레터 구독자

중 약 16%의 관람자(132명)가 플랫폼에 가입했다. 또한, 뉴미디어 '닷페이스'와 협업을 통해 인식 개선 콘텐츠를 제작했으며, 조회수 약 8.5만 회를 달성하였다.

사단법인 아디(이하 아디)는 비영리스타트업 성장 지원 프로그램 기간 동안 주요 지지기반인 후원자와 구독자 수가 각각 62.4%, 11.3% 증가하였다. 홈페이지의 UX/UI를 개선하고 모금 플랫폼 '도너스'를 연계하여 사용자들의 기부 경험과 접근성을 개선한 것이 주요하게 작용하였다. 또한, 뉴미디어 '씨리얼'과 함께 탄압받는 로힝야 난민 여성들의 상황을 알리는 콘텐츠를 제작하여 약 8만 조회수를 기록했다.

### 비영리스타트업 '역량' 측면 : RESCALE 지표 기반 성과 분석

이번 Learning Community에서는, 확장성을 높이는 역량을 설명하기 위해 개발된 SCALERS 지표(Bloom and Chatterji, 2009)와 이를 비영리 분야에 더 적합하게 변형한 Palomares-Aguirre(2018)의 RESCALE 지표를 적용하고자 하였다. RESCALE는 Replication, Earnings generation, Staffing, Communication, Alliance building, Lobbying, Engagement with community의 각 첫 자음을 조합한 이름을 가진 지표다. 각 요소에 대한 설명은 다음과 같다.

**Replication** : 통제와 조정하에 주도적인 프로젝트를 반복 실현하는 능력

**Earnings generation** : (1) 제품/서비스 판매 수익, (2) 기부금, (3) 보조금의 세 가지 주요 출처에서 재정 자원을 얻을 수 있는 조직의 능력

**Staffing** : 조직이 충분한 자격을 갖춘 인적 자본(직원 혹은 봉사자)을 얻을 수 있는 능력

**Communication** : 수혜자나 기부자와 같은 핵심 이해관계자들에게 조직의 목표나 진행 상황에 대한 정보를 제공할 수 있는 능력

**Alliance building** : 파트너나 다른 기관과 함께 win-win 하는 성과를 만들어 내는 능력

**Lobbying** : 조직이 문제 해결을 위한 법안을 통과시키거나 재정적 지원을 받는 등 정부와 협력할 수 있는 능력

**Engagement with community** : 지지자들\*의 사업 참여를 이끌어 내는 능력

\* 본 연구는 Palomares-Aguirre(2018)가 설정한 Community가 사업 대상 지역의 지지자 공동체였다는 것을 착안하여, 'community'의 범위를 사업 대상(수혜자)과 지지자들까지 넓혔다.



## RESCALE 지표 기반 시범사업 참가 기관의 주요 성과 분석(2022년 7월 기준)

	뉴웨이즈	사단법인 와이즈앤씨클	사단법인 아디
Replication (서비스 반복 역량)	- 접치인 후보자 및 지지자 모집 - 접치인 후보자 교육 운영 - 접치인-지역구 지지자 연결	- 온라인 전시 플랫폼 론칭 - 예술 전시 기획 및 운영 - 애드보커시 영상 캠페인 기획	- 애드보커시 영상 캠페인 기획
Earnings generation (재정 자원 개발 역량)	- (공동) 개선된 메세지 전략, 퍼포먼스 마케팅, 뉴미디어를 활용하여 후원 캠페인 역량 강화 - 후원캠페인 기획 및 운영	- 캠페인 연계 MD 기획 및 판매	- 온라인 모금 및 후원자 관리 SaaS 도입 - 후원자 이탈률 감소
Staffing (인적 자원 개발 역량)	-	-	-
Communication (커뮤니케이션 역량)	- (공동) 임팩트 성과관리 체계 수립 및 핵심 지표를 통한 성과 측정 - (공동) 뉴스레터, 소셜미디어를 통한 사업 활동 지속 공유		
Alliance building (협력체계 구축 역량)	- 정당 업무 협약	- 뉴미디어 '닷컴'과 협업 콘텐츠 기획 및 확산 - 신진 여성 아티스트 발굴	- 뉴미디어 '씨리얼'과 협업 콘텐츠 기획 및 확산
Lobbying (로비활동 역량)	-	-	-
Engagement with the community (참여 유도 역량)	- 지역구 접치인 후보와 캐스팅 매니저 연결 주도	- 사연 제보, 콘텐츠 공유 등 지지자 능동적 참여 증가	- 후원 여정 관리 매뉴얼 수립

## 비영리스타트업 '전략' 측면 : 확장 전략 프레임워크 기반 성과 분석

비영리스타트업의 확장성은 전략 활동에 따라 다양한 방면으로 증진될 수 있다. 사회적 비즈니스 모델의 확장성 증진 전략을 연구한 Bocken(2016)는 확장의 목표를 크게 세 가지 ①사용자·수혜자의 증가, ②서비스 및 사업의 확장, ③지지가 기반 확장 차원으로 분류했다. 그리고 각 목표를 증진시킬 수 있는 대표적인 전략(침투, 개발, 다변화 등)을 정리하였다.

사용자·수혜자의  
증가

01

서비스 및 사업의  
확장

02

지지가 기반  
확장

03

이번 Learning Community에서는 Bocken(2016) 연구를 발전시켜 비영리스타트업의 특성에 맞는 프레임워크를 다음과 같이 구체화했다.

## 비영리스타트업 확장 전략 프레임워크 \*Bocken(2016)의 연구를 바탕으로 아산나눔재단 · 트리플라잇 보완

확장 목표	대표 전략	대표 활동
① 사용자·수혜자의 증가	<b>시장 침투</b> (Market Penetration)	- 서비스 / 사업의 반복적 시행 - 서비스 / 사업 모델의 확산
	<b>시장 개발</b> (Market Development)	- 사업 지역 / 대상 시장(고객군) 확장 - 파트너십 확장
② 서비스 및 사업 확장	<b>제품(서비스) 개발</b> (Product Development)	- 서비스 / 사업의 지속적인 개선 - 서비스 / 사업 고도화
	<b>제품(서비스) 다각화</b> (Diversification)	- 신규 서비스 및 사업 시도 - 신규 기술력 도입
③ 지지가 기반 확장	<b>지지자 세력 증진</b> (Increasing supporters)	- 참여 접근성 확대 및 가치 제고 - 임팩트 커뮤니케이션
	<b>수익 / 후원 흐름 증진</b> (Increasing Income per revenue stream)	- 모금 캠페인 효과 및 효율 증대 - 수익 사업 효과 및 효율 증대
	<b>수익원 / 기부원 다변화</b> (Diversifying revenue stream)	- 보조금 및 정부 지원금 등 발굴 - 고객군 분리

## 비영리스타트업 성장 지원 시범 사업 참가 기관 특성

	뉴웨이즈	사단법인 와이즈앤씨클	사단법인 아디
① 사용자·수혜자 증가	- 지방선거 접치인 138명 출마, 40명 당선 - 기초의원 후보 교육 프로그램 참가자 230명 - 접치인 후보자 정보 확산(프로필 918명, 조회수 2.5만 회) - 캠페인 지지자 증가(770.5%) - 접치인 - 지지자 연결 245회	- 여성 아티스트 29명 온라인 전시 등록 - 온라인 전시 플랫폼 론칭 (132명 가입) - 온/오프라인 전시 831명 관람 - 여성 작가 13명 작품 제작 지원	
② 서비스 및 사업 확장	- 기초의원 후보자 교육 개발 - 접치인 온라인 커뮤니티 운영 - 지지자 모집에 GA, 퍼포먼스 마케팅 도입	- 온라인 아트 전시 플랫폼 제작 - 파트너십을 통한 콘텐츠 고도화(참여성과 4.2%, 능동 참여 8.6% 증가) - 전시회 참여자 만족도 4.9/5점	
③ 지지가 기반 확장	- 퍼포먼스 마케팅 활용 모금 캠페인(정기후원자 증가)	- 뉴미디어 연계 영상 캠페인 - 캠페인 연계 MD상품 판매	- 뉴미디어 연계 영상 캠페인 및 퍼포먼스 마케팅 활용 모금 캠페인 - 온라인 모금 캠페인 7개 기획 및 운영(정기 후원자 증가) - 온라인 후원자 관리 시스템 도입 및 후원 가치 제고

Impact Framework  
 임팩트 구조화하기

앞서 적용한 RESCALE 지표와 확장 전략 프레임워크를 기반으로 비영리스타트업 성장 지원 프로그램의 임팩트 프레임워크를 도출했다. 아산나눔재단에서는 프로그램의 참여자인 비영리 기관의 성장뿐만 아니라, 비영리 생태계 내에서 비영리스타트업 모델에 대한 관심이 높아지는 것도 주요 성과로 정의했다. 따라서 프로그램 지원을 통해 성장한 비영리 스타트업의 변화를 설명할 수 있는 지표 외에 비영리 생태계 대상 성과 지표(지원기관 증가율, 성과 공유 보고서 다운로드 등)도 함께 정리했다. 앞으로 비영리스타트업 성장 지원 프로그램이 프로그램 차원에서 창출하고자 하는 핵심 성과를 정리하면 다음과 같다.

아산나눔재단 비영리스타트업 성장 지원 프로그램 임팩트 프레임워크

VISION	도전과 성장이 멈추지 않는 비영리 생태계						
IMPACT	비영리 조직들이 마음껏 도전하고, 성장할 수 있게 만든다						
HOW MUCH	Outcome	비영리스타트업				비영리 생태계	
	Output	신규 임팩트 프로젝트 3개 도전	성장 중심 자문 30회(45시간)	스타트업 성장 전략 도입 및 고도화 경영(OKR, 브랜딩 등) : 6회 기술(SaaS, 디지털 마케팅 등) : 6회	접근한 이해관계자 총 117,550명	비영리스타트업 보고서 2종 성과공유 영상 3편 제작	
HOW	Activities	성과공유	· 프로젝트 결과 회고 및 향후 발전 방향 수립 · 비영리스타트업 성장 전략 및 인사이트 생태계 공유			조직역량 강화 만족도 4.6/7.5점	외부 자원 연결
		사업실행	· 비영리스타트업 성장을 위한 Cross-sector 전문가 자문 제공 · 기관별 맞춤형 성과지표 체계 개발 및 임팩트 측정 및 분석, 보고서 제작 지원			사업적 가치 만족도 4.6/7.5점	Cross-sector 전문가 자문 프로젝트 협업 기관 (뉴미디어, 개발사 등)
		사업개발	· 오피스아워, 프로젝트 파트너 연결, 집중교육 등 혁신 역량 강화 집중교육 · OKR 프레임워크 기반 프로젝트 목표 및 핵심 성과 포함한 사업계획 고도화			사업개발 단계 NPS 100	임팩트 비즈니스 전문 연구기관
		모집선발	· 새로운 도약과 임팩트 확장을 위한 자유 주제 프로젝트 공모 · 기부가 정산과 혁신, 그리고 기술과 경영을 기반으로 사회적 가치를 창출하는 초기/소규모 비영리조직 선발			참가기관 3개 선발 (선발 경쟁률 15:1)	MARU 사무공간 제공
WHAT	Inputs	새로운 도전과 임팩트 확장을 위한 비영리스타트업 프로젝트 재정/비재정적 지원					
WHY	Inputs	프로젝트 지원금 6천만 원	엑셀러레이팅 전문가 10명		맞춤형 성과 측정 연구 지원		
		비영리 생태계 내 엑셀러레이터 역할의 부재		비영리 생태계 역동 감소(청년유입, 비영리조직 설립 수, 다양성 약화) / 순기능 감소(비영리조직 신뢰, 기부 참여율, 자원봉사/사회단체 참여율 하락)			

솔루션 고도화

참가 기관들은 비영리스타트업 성장 지원 프로그램을 통해 신규 기술을 도입하고 사업을 개발하며 솔루션의 질을 고도화했다. 이는 임팩트 창출 역량의 기반이라고 할 수 있다. 솔루션의 고도화를 측정하기 위해 서비스 만족도와 비영리스타트업 조직원의 자기효능감(self-efficacy)을 지표로 측정했다. 사용자(수혜자) 만족도는 솔루션의 대상이 되는 이해관계자의 직접적인 평가로 주요 지표라고 판단했고, 조직원의 자기효능감<sup>7)</sup>은 추

7) 자기효능감은 반복적으로 사업(Replication)의 성공을 경험할 때 높아진다(전미선 & 전영준, 2017).

후 솔루션의 고도화를 평가하기 위해 지속적으로 평가해야 하는 지표다.

“닷페이스와 콘텐츠 제작을 같이 하며 기획 회의를 몇 번 하다 보니까 우리가 가지고 있는 문제 의식을 잘 다듬어서 날카롭게 접근하는 방법을 알게됐어요.”  
 - 와이즈앤써클 조아진 대표 인터뷰 중

사회적 가치 창출

임팩트 확장의 차원에서 사회적 가치 창출의 정도를 측정하는 것은 핵심적인 부분이다. 이를 측정하기 위해서는 각 기관별로 프로젝트의 핵심 임팩트를 정의하고, 이와 관련된 정량적 핵심성과(KPI)를 사전에 설정하고 프로젝트 종료 후에 측정하는 과정이 필요하다. 기관별로 수행하는 프로젝트의 성격이 다르기 때문에 공통적인 지표를 도출할 수는 없지만, 기관별 Core Impact KPI의 변화율을 관리할 수 있다. 앞의 표(p.98)를 확인하면, 시범 사업에 참여한 각 기관의 주요 성과 지표가 증가한 것을 확인할 수 있다.

유효시장 확장

참가 기관들은 문제 해결을 위한 새로운 사업을 시도했다. 이를 통해 검증된 사업들은 각 기관의 서비스 라인에 탑재되어 지속적으로 운영된다. 따라서 비영리스타트업 서비스 영역의 확장은 접근 가능한 유효시장(Service Available Market)의 확대로 이어진다. 이때 유효시장은 비영리 스타트업이 제공하는 서비스의 잠재적인 수혜자 규모, 해결할 수 있는 사회문제의 범주 등으로 확인할 수 있다.

“젊은 후보자 성장 프로그램을 제작하고, 이들을 후원자에게 연결하는 두 가지를 검증하고 싶었어요. 이를 시도할 수 있는 시드 머니를 아산나눔재단의 프로그램을 통해 지원받을 수 있었습니다.”  
 - 뉴웨이즈 박혜민 대표 인터뷰 중

“프로젝트에서 가장 주요했던 것이 온라인 플랫폼을 구축하는 것이었습니다. 2030세대는 디지털 매체에 익숙한 세대라, 여성 의제에 대한 이야기를 제한 없이 할 수 있는 온라인 공간에 대한 수요가 있었거든요.”

- 와이즈앤써클 조아진 대표 인터뷰 중

### 지지기반 강화

사회변화를 지향하는 비영리스타트업에게 임팩트 창출 동력인 지지기반이 강화되는 것은 핵심 성과다. 참가 기관의 지지자는 '회원, 후원자, 자원봉사자, 소셜미디어 및 뉴스레터 구독자'로 정리할 수 있었다. 비영리 조직의 전통적인 지지자들도 있지만, 현대 비영리 분야에서 중요도가 높아진 온라인 구독자(팔로워)를 측정 대상에 포함했다. 지지자 유입(Acquisition)에 해당하는 지지자 증가율과 활성화(Activation) 지지자로의 전환을 간접적으로 평가할 수 있는 후원액 증가율을 지표로 도출했다.

“이전과는 다르게 온라인 매체와 퍼포먼스 마케팅을 기반으로 사업별 캠페인을 기획해서 추진하고 있어요. 전통적인 매체를 통한 마케팅보다 (웹사이트) 전환으로 연결 수준을 확인할 수 있어, 데이터 기반의 인사이트 또한 얻을 수 있기 때문입니다.”

- 아디 김기남 이사 인터뷰 중

### 임팩트 확장 사례 확산 및 생태계 관심 증대

아산나눔재단은 프로그램을 통해 도약한 비영리스타트업 사례를 확산하여 비영리 생태계 내 기업가 정신을 촉진하여 새로운 도전과 혁신의 지를 제고하는 것을 목표로 하고 있다. 이를 위해 프로그램 성과를 종합한 보고서와 비영리스타트업을 위한 인사이트를 담은 인터뷰 영상을 생태계에 공유했다. 성과 보고서 다운로드 수와 성과공유 영상 조회 수를 통해 임팩트 확장의 사례가 다른 비영리 조직들에게 전달되었는지 파악하고자 하며, 프로그램 지원 기관 수를 생태계 관심 증가의 지표로 설정했다.

### 변화이론 주요 가정 및 가설

#### IT 활용 역량

IT 리터러시 및 활용 역량은 비영리스타트업의 확장을 위해 필요한 핵심조건이 되어가고 있다. 시범 사업 참가기관들은 모두 GA(Google Analytics)와 같은 퍼포먼스 마케팅 툴을 활용하여 사업과 캠페인의 효율을 강화했다. 추후 기수에서도 IT를 활용을 활용한 프로젝트가 반복적으로 진행된다면, IT 활용 역량을 주요 아웃컴 지표로 선정하는 것도 고려할 수 있다.

#### 임팩트 커뮤니케이션

핵심 임팩트를 이해관계자들과 커뮤니케이션 하는 것은 모금의 효율과 높은 상관관계가 있다(K.Nageswara kurukkal et al., 2019). 프로그램의 연구 지원을 통해 임팩트 성과를 측정하고 이를 캠페인 메시지에 활용하는 것은 모금 효율에 영향을 미치는 주요 요소로 가정한다.

#### 인적 자원의 관리

IT 활용, 임팩트 커뮤니케이션 역량이 강화되어도 이를 전담하여 운용할 인력이 유지되지 않는다면, 이후 사업의 효과는 감소하게 된다. 따라서, 퍼포먼스 마케팅과 같은 기술을 구현할 수 있는 인적 자원이 관리되고 있다는 것은 변화의 주요한 전제조건이다.

#### 기업가정신 & Pay it forward

도전의 기회가 주어져도 이를 활용하지 못한다면 변화는 나타나지 않을 것이다. 우리는 비영리스타트업이 기업가 정신을 기반으로 사회적 가치를 창출하는 조직이라고 정의하고 있다(아산나눔재단 2021). 따라서, 도전을 지원하는 것이 이들의 확장과 성장으로 이어질 것이라 생각하고 있다. 또한, 기업이 정신의 확장 요소라 할 수 있는 Pay it forward(누군가 도움을 청했을 때 대가를 바라지 않고 돕는 정신)를 통해 이들의 성장이 비영리 생태계 역동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 생각한다.

### Impact Integration

#### 임팩트 적용하기

이번 Impact Foundation Learning Community에서는 시범 사업 참가기관들의 프로젝트 성과와 문헌연구를 기반으로 비영리스타트업 성장 지원 프로그램의 변화 프로세스와 성과를 구조화할 수 있었다. 이를 통해 기획 및 운영, 평가 등 프로그램 전반에 반영할 수 있는 인사이트를 얻을 수 있었다.

우선, 프로그램의 사업 대상에 대한 해상도를 높일 수 있었다. 본 프로그램의 지원 대상을 모든 초기/소규모 비영리조직이 아닌 확장성(Scalability)을 가지고 임팩트 스케일업을 만들어가고자 하는 '비영리스타트업'으로 구체화하였다. 이는 향후 참가기관 선발 및 프로젝트 가이드라인 등에 반영하여 프로그램 임팩트를 향상할 것으로 기대한다.

다음으로 프로그램의 가치 제안(Value Propositions)을 뾰족하게 정비할 수 있었다. 프로그램에서 참가기관에 제공되는 다양한 교육, 전문가, 자원 등을 점검하며, 이들이 총체적인 임팩트 프레임워크의 어떤 성과와 임팩트에 귀결될 수 있을지 재고하였다. 프로그램 세부요소들이 임팩트 프레임워크에 선을 맞춰 고도화되었을 때, 프로그램 제공가치가 극대화되고 향상된 프로그램 임팩트를 창출할 수 있을 것이다.

마지막으로 비영리 조직 지원 사업의 임팩트 측정에 대해 새로운 관점을 제시할 수 있었다. 비영리스타트업이 수행하는 개별 프로젝트 단위에서 어느 정도 성과를 이루었는지, 성장 넓이와 깊이를 검토할 수 있는 기준을 제안하였다. 그러나 이는 확장성이라는 단면에서 프로젝트 성과를 측정한다는 점에서 비영리 조직이 생산하는 총체적인 임팩트 측정의 방법으로는 한계가 있다.

스타트업이 프로토타입으로 학습한 피드백을 환류하여 더 나은 제품을 만들듯이, 아산나눔재단 또한 시범 사업에서 얻은 인사이트를 반영하

여 프로그램 임팩트에 대한 명확한 관점과 효과적인 지원체계를 지속적으로 발전시켜나갈 것이다. 정규 사업으로 편성된 비영리스타트업 성장 지원 프로그램이 앞으로 사회문제 해결을 위해 힘쓰는 비영리스타트업의 성장을 도와 '도전과 성장이 멈추지 않는 비영리 생태계'를 만드는 데 기여할 수 있기를 기대한다.

### 참고문헌 정리

Impact Foundation Learning Community에서 아산나눔재단의 비영리스타트업 성장 지원 사업의 임팩트 프레임워크 및 임팩트 KPI를 도출하기 위해 다양한 문헌 연구를 병행했다. 비영리 조직의 성장에 관심이 있는 분들을 위해 해당 내용을 공유한다.

- Alter, K. 2007. Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. <http://www.4lenses.org/setypology> (accessed 11 September 2022).
- Bocken NMP., Fil A., Prabhu J., 2016. Scaling up social businesses in developing markets, Journal of Cleaner Production, doi: 10.1016/j.jclepro.2016.08.045.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D.E., Welch, M.D., Hoffman, A., 2009. Hybrid organizations New Business Models for Environmental Leadership. Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.
- Bloom, P.N., Chatterji, A.K., 2009. Scaling social entrepreneurial impact. Calif. Manag. Rev. 51, 114e133. <https://doi.org/10.2307/41166496>.
- Christensen, C.M., Baumann, H., Ruggles, R., Sadtler, T.M., 2006. Disruptive innovation for social change. Harv. Bus. Rev. 84, 94e101.
- Gradl, C., Jenkins, B., 2011. Tackling barriers to scale: From inclusive business models to inclusive business ecosystems. CSR Initiative, Harvard Kennedy School, Cambridge MA.
- I. Palomares-Aguirre, M. Barnett, F. Layrisse, B.W. Husted. Built to scale? How sustainable business models can better serve the base of the pyramid. J. Clean. Prod., 172 (2018), pp. 4506-4513, 10.1016/j.jclepro.2017.11.084
- Phills Jr., J.A., Deiglmeier, K. and Miller, D.T. (2008) Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, 6, 34.
- 아산나눔재단, 2021. 비영리스타트업 성장 지원 전략
- 아름다운재단, 2017. 국내비영리현황보고서, Giving Korea 2017.
- 서울시NPO지원센터, 2017. 비영리스타트업 지원생태계 구축 벤치마킹 탐방(San Francisco)
- 전미선, 전영준, 2017. 자기효능감이 직무만족과 성과에 미치는 영향 연구: 공공조직의 성과급 조 절효과를 중심으로, 한국거버넌스학회보, 24권 2호, pp.157-188



어떻게 하면 초록우산 어린이재단에서 수행하는 중점 사업에 대한 결과를 단순 산출물(Output)을 넘어 권리주체자인 아동의 긍정적 변화, 아동을 둘러싼 사회 환경의 변화를 담은 성과(Outcome)와 임팩트(Impact)로 제시할 수 있을까?

아동 의료비 지원사업이 아동 성장환경 격차 해소라는 초록우산 어린이재단의 중장기 목표 달성에 얼마나 기여하고 있는지, 그 임팩트는 무엇인지 확인하고 싶었습니다. 단순히 '몇 명의 아동에게 얼마를 지원하였다'만으로는 초록우산 어린이재단이 추구하는 가치와 궁극적인 지향점을 모두 담아낼 수 없다는 아쉬움 속에서 이번 Impact Foundation Learning Community 참여를 통해 다양한 임팩트 측정 방법을 배우고 실제적인 측정을 시도하며 우리 조직이 갈망하는 임팩트에 한 걸음 다가설 수 있었습니다.



초록우산 어린이재단  
황영기 회장

초록우산  
어린이재단

# 06.

## 초록우산 어린이재단 아동 의료비 지원 사업

Purpose  
우리가 임팩트 측정을  
하는 이유

초록우산 어린이재단은 아동의 권리를 기반으로 아동의 성장을 지원하고 아동친화적 환경을 만들어가는 비영리기관으로, 지난 74년간 아동의 권리옹호를 위해 특화되고 표준화된 복지 서비스를 제공해왔다. 특히, 2020년부터는 '아동 성장환경 격차 해소'라는 중장기 목표를 세우고, 이를 달성하기 위한 네 가지 아젠다(보호대상아동 자립역량 강화·교육기회 보장·주거환경 개선·건강한 삶 보장)를 선정해 관련 사업을 수행하고 성과를 관리하고 있다.

이번 Impact Foundation Learning Community에 참여하면서, 재단은 '건강한 삶 보장' 아젠다 내 '아동 의료비 지원 사업'의 임팩트를 측정해 보기로 했다. 건강한 삶 보장은 저소득가정 아동의 의료비 부담을 완화해 사회경제적 요인과 관계없이 건강한 삶을 살아가도록 돕는 3개 프로그램(놀이 권리 보장·심리정서 지원·의료비 지원)으로 구성돼 있다. 재단은 2021년 한 해 동안 전국 저소득가정, 복지 사각지대 아동 1363명에게 46억원의 의료비를 지원했으며, 수술비 및 치료비·치과 치료비·보장구 구입비·특수치료비·진단 및 검사비를 지원해 아동의 신체적, 정신적 건강 증진을 꾀하고 있다.

초록우산 어린이재단은...

초록우산 어린이재단은 1948년부터 전 세계 아동들이 존중받으며 성장할 수 있도록 아동친화적인 환경개선과 아동의 목소리를 대변해 온 아동옹호대표기관이다. 보육, 학습, 의료, 주거비 및 자립성장비, 인재양성지원 등 아동들이 신체적·정신적으로 건강하게 자라나 꿈과 재능을 키워나가도록 지원하고 있으며, 아동의 권리가 보호, 존중, 실현될 수 있도록 인식 및 환경을 개선하고 정책의 변화를 도모하는 아동권리옹호활동에 주력하고 있다.

의료비 지원을 선정하게 된 계기는 장기간 수행해온 의료비 지원 사업의 임팩트를 구체적으로 살펴보고, 재단이 왜 사업을 지속해야 하는지

에 대해 밝히기 위해서다. 재단이 비교적 체계적으로 사업을 수행하고 측정한다고 할 수 있지만, 내부에서는 지원 아동 수, 지원 금액 등 사업의 결과(Output)만으로는 재단이 필요한 이유를 설명하기에 충분치 않다는 고민이 있었다. 재단의 미션과 가치와 연결해, 아동과 아동이 속한 사회에 미친 유의미하고 긍정적인 성과(Outcome)와 임팩트를 측정해 제시하는 것이 우리의 책임이자 의무라고 생각했다. 이번 Impact Foundation Learning Community 참여는 이를 위한 장기적인 노력의 일환이다.

지속가능한 성과 지표를 마련하는 것도 목적 중 하나였다. 재단은 전체 복지사업 중 아젠다로 분류된 사업의 성과를 표준화된 측정지표를 활용해 측정해왔다. 해당 지표는 사회과학/심리학 척도에서 차용한 것으로, 측정된 결과가 아동의 성장환경 격차해소라는 중장기 목표나 전체 복지사업과 잘 연결되지 않는다는 한계가 있었다. 현장에서 측정을 하는 사업 수행기관들은 측정에 드는 비용에 비해 결과물이 의미가 있거나 활용하기 어렵다는 어려움을 토로하기도 했다. 이번 측정을 통해 과정과 결과가 의미 있고, 지속할 수 있는 측정 지표를 찾고자 했다.

‘이 세상 어느 가정에서 태어나더라도 차별 없이 건강할 수 있도록 아동의 권리를 보장한다.’ 건강한 삶 보장 아젠다의 궁극적인 지향점이다. 이번 임팩트 측정을 통해 의료비 지원을 받은 아동이 환경과 상관없이 신체적, 정신적으로 건강해질 수 있었는지를 알아보고자 했다. 그동안 사업수행기관을 통해 간접적으로 전해 들었던 아동의 변화를 아동과 양육자의 생생한 목소리로 듣고, 사업의 임팩트와 나아갈 방향을 파악해보기로 했다.

의료비 지원의 임팩트를 정의하기 위해 온라인 워크숍을 진행했다. 워크숍은 Impact Foundation Learning Community를 통해 임팩트를 구체화하는 5가지 질문을 도출하고, 참여자들이 온라인 협업툴에 접속해 질문에 대한 답을 쓰고 서로 공유하는 방식으로 진행했다. 최대한 다양한 의견을 반영하기 위해 사업 담당 팀 전원이 참여했고, 현장에서 아동과 가정을 만나는 지역 분부 3곳의 담당자까지 총 5명이 함께 했다. 전국 단위인 사업 특성상 담당자들이 한곳에 모이는 것이 어려워 온라인으로 의견을 모았다.

의료비 지원의 목적이자 핵심 성과는 ‘아동의 건강 회복’이다. 담당자들은 아동이 신체적, 심리적, 사회적으로 건강할 때 온전히 건강한 것이라고 정의하고 있었다(세계보건기구의 정의<sup>1)</sup>). 의료비 지원은 개별 아동이 필요한 지원을 받을 수 있는 금액을 매칭해, 더 이상 의료적 지원이 필요 없는 상태에 이르도록 돕는다. 아동의 증상이 호전되거나 없어지고(객관적), 스스로 건강하다고 느끼게 된다면(주관적) 건강이 회복된 것으로

볼 수 있다. 또한, 아동이 가정, 학교 등 일상 생활에서 안정을 느끼고(심리적), 원만한 관계를 이루는(사회적) 것 역시 주요 지표다.

## Q 아동이 건강하다는 것은 어떤 상태를 말하나요?

### Answers 답변

심리적 의료비 지원 사업의 경우: 지원 전보다 지원 후 상황이 호전된 상태 ex) 우울감 감소	의료적 지원이 더 이상 필요하지 않는 경우 ex) 지원 목적 달성 ex) 교정 치료비 완료	신체적, 심리정서적, 사회적으로 균형 잡힌 발달을 이루고 있을 때 아동이 건강하다고 말할 수 있음	일상적인 생활(가정/학교/또래 관계)에 있어 신체적, 정서적으로 어려움 없이 지낼 수 있는 것
아동이 정신적, 육체적, 사회적으로 아무 탈이 없고 편안한 상태	아동이 심리정서적, 신체적, 사회적으로 아픈 곳이 없이 무탈한 상태	몸이 아파서 하고 싶은 일을 못하는 경우가 없는 것	여느 아이와 다를 바 없이 체육시간에 참여하는 것

### Explanations 답변에 대한 설명

질병 치료의 경우, 원치의 목적으로 후원금 지원 후 더 이상 지원이 필요하지 않은 건강한 상태를 목적으로 하고, 심리 치료의 경우, 장기 지원이 필요하나 현재 많은 아동에게 치료비 지원이 어려워 아동의 심리적 완화를 목적으로 1회(2년)를 기준으로 지원함	아동의 건강은 신체적(기능적)인 건강뿐만 아니라 심리적·정서적으로도 안정을 이루며 사회적으로도 원만한 관계를 이루고 있을 때 건강하다고 말할 수 있음	절대적인 기준보다는 아동 스스로 본인이 건강하다고 느끼고 있는 것이 가장 중요함	아동 본인이 일상생활을 수행하는 데 있어 지장이 없고 스스로가 건강하다고 인지할 때 건강하다고 할 수 있음
--	---	--	---

### Discussions 논의 내용

아동이 일상생활을 수행할 때 불편함이 없다고 생각하며, 아동의 양육자 또한 그러하다고 인식할 때

아동이 일상생활을 수행하는 데 지장이 없는 상태

담당자들은 건강의 3요소가 각각 존재하는 것이 아닌, ‘균형’을 이뤄야 한다는데 합의했다. 세 요소가 서로 영향을 주며, 한 가지라도 부족하면 나머지 요소에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 담당자들은 ‘아동이 필요한 치료를 제때 받지 못할 경우, 학습부진, 자신감 감소, 또래관

## Our Impact 임팩트 정의하기

<sup>1)</sup> 세계보건기구(WHO)는 건강을 단순히 질병 혹은 장애의 부재가 아닌 신체적, 정신적, 사회적으로 완전히 안녕한 상태로 정의하고 있음



계 등에도 영향을 줄 수 있다는 연구 결과<sup>2)</sup>가 있다<sup>2)</sup>며 건강 저하가 '교육 격차 심화나 사회적 고립으로 이어져 건강한 사회구성원으로 성장하는데 어려움을 줄 수 있다'고 말했다. 이는 성인기의 학업 성취, 사회경제적 수준 등 일생에 중요한 부정적 영향을 미칠 위험도 크다<sup>3)</sup>.

#### 담당자들이 바라본 의료비 지원의 성과

- 신체적 건강 회복(객관적/주관적)
- 심리적 건강 회복
- 사회적 건강 회복

"모든 아동은 신체적, 심리적, 사회적으로 건강할 권리를 가집니다. 이 중 하나라도 건강하지 않다면, 나머지 건강에도 좋지 않은 영향을 미치게 되지요. 재단은 아동이 신체적, 심리적, 사회적 건강의 균형을 유지하면서 건강을 이룰 수 있도록 지원하고 있습니다."

의료비 지원이 '아동 성장환경 격차 해소'라는 목표에는 어떻게 기여할까? 아동의 건강 격차는 가정환경(빈곤, 양육자 부재 등)과 제도(복지사각지대)의 영향을 크게 받는다. 의료비 과부담은 가정에 심각한 경제적 압박을 주고, 아동의 사회·발달적 성장을 위협해 격차를 심화시키기도 한다. 의료비 지원은 건강 격차의 요인을 극복할 자원을 제공해 아동이 건강하게 성장할 수 있는 환경을 조성하는 의미가 있다. 담당자들은 여기서 '주관적 격차'의 해소도 강조했다. 타인보다 얼마나 건강한가가 아닌, 각자 원하는 건강 수준을 달성하는 것이 중요하다는 것이다.

마지막으로, 지원 종결 아동의 결과보고서를 통해 아동의 변화 양상을 들여다봤다. 재단은 사업수행기관의 사전/사후 보고서를 통해 아동과 가정의 변화를 수집해왔다. 기존에는 지원금이 아동의 건강 증진에 기여한 요소(심리건강 지원의 경우, 심리 척도 활용), 프로그램 참여 후 질적인 변화 등을 대부분 정성적인 기록으로 받고 있었다. 분석 결과, 아동은 정서적으로는 '불편감이 해소되고 외모가 증진됐으며', '말수가 늘고 카메라 앞에 자신 있게 설 수 있게 됐다. 사회적으로는 '친구들의 놀림이 사라지고', '자신 있게 의견을 말하고 친구를 만나는' 모습을 보였다.

2) 아동가구 의료비 과부담 실태분석:중증희귀난치성 아동가구를 중심으로(초록우산 어린이재단 아동복지연구소, 2017)

3) 국민의 건강수준 제고를 위한 건강형평성 모니터링 사업 개발(김동진 외, 2019)

#### 사업수행기관이 바라본 의료비 지원의 성과

- |       |   |
|-------|---|
| [아동]  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 증상 완화·완치</li> <li>● 자신감·자존감 증진</li> <li>● 사회적 관계 회복</li> </ul> |
| [양육자] | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 정서적 개선</li> <li>● 삶에 대한 희망을 회복</li> </ul>                      |

"청각장애로 어릴 적 인공와우 수술을 받은 한 아동은 언어 문제가 있어 학교 생활에 어려움을 겪고 있었어요. 의료비 지원을 통해 언어치료비와 인공와우 기기 교체 등을 지원했고, 아동과 양육자 모두가 적극적으로 치료에 임하고 있습니다. 아동도 전보다 자신감을 가지고 친구를 만나고 있습니다."

이를 통해 의료비 지원의 임팩트를 '아동이 신체·심리·사회적 건강의 균형을 이룬다'로 정의했다. 아동의 변화를 발판으로, 장기적으로는 '아동이 건강하게 성장할 수 있는 세상'을 만드는 것도 핵심 임팩트다. 임팩트를 이루기 위해 달성할 성과는 아동 측면('아동이 원하는 만큼 건강을 회복하는 것')과 아동의 성장 환경 측면('아동이 건강하게 성장할 수 있는 환경이 조성되는 것')으로 정리했다. 아동이 건강을 회복한 모습은 건강의 3요소(신체적·심리적·사회적 건강)별로 세부적으로 정의했다.

#### 의료비 지원의 임팩트

아동이 신체·심리·사회적 건강의 균형을 이룬다  
아동이 건강하게 성장할 수 있는 세상

#### 의료비 지원의 성과

##### 1. 아동이 원하는 만큼 건강을 회복한다

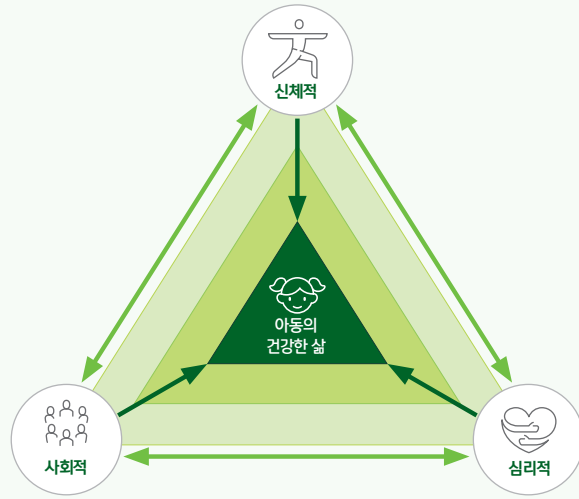
- [신체] 아동이 또래와 다를 바 없이 신체 활동에 참여한다/  
아동이 스스로 충분히 건강하다고 인지한다
- [심리] 아동이 가정과 학교 등에서 심리적 안정을 찾는다
- [사회] 아동이 주위 사람들과 건강한 관계를 맺는다

##### 2. 아동이 건강하게 성장할 수 있는 환경이 조성된다

- [신체] 양육자의 의료비 지출이 줄어든다
- [심리] 양육자가 가정과 사회 등에서 심리적 안정을 찾는다
- [사회] 양육자가 안정적으로 양육과 생업에 집중한다

재단의 관점은 아래 도식으로 표현할 수 있다. 의료비 지원은 아동이 건강한 삶을 살 수 있도록 건강의 3요소를 충족시키는 역할을 한다. 아동이 요소별로 충분히 건강해질수록 아동의 건강을 나타내는 삼각형의 크기는 커지고(원하는 만큼), 세 가지 요소가 균형을 이룰수록(골고루) 삼각형은 정삼각형에 가까워진다. 삼각형의 크기는 객관적 건강 지표가 아닌, 각자가 목표하는 수준에 얼마나 도달했는가를 기준으로 정해진다. 또한, 세 가지 요소가 서로 주고받는 영향도 삼각형의 크기에 영향을 미친다.

아동 의료비 지원의 임팩트 프레임 'Triple Health Index'



- 신체적 건강 회복**  
아동이 또래와 다를 바 없이 신체 활동에 참여한다  
아동이 스스로 충분히 건강하다고 인지한다
- 심리적 건강 회복**  
아동이 가정과 학교 등에서 심리적 안정을 찾는다
- 사회적 건강 회복**  
아동이 주위 사람들과 건강한 관계를 맺는다
- 성장환경 격차 해소**  
아동이 원하는 만큼 건강하게 성장할 수 있는  
환경이 조성된다

Impact Measurement  
임팩트 측정하기

이번 측정을 통해 알아보고자 하는 핵심 질문은 '의료비 지원을 통해 아동은 원하는 만큼 신체·심리·사회적으로 골고루 건강해졌을까?'로 정했다. 아동을 대상으로 처음 진행하는 측정인 만큼, 2개 성과 중 아동의 변화에 집중하고, 양육자 측면 성과는 이번 측정 범위에서는 제외하기로 했다.

핵심 질문(Core Impact Question)

"의료비 지원을 통해 아동은 원하는만큼 신체·심리·사회적으로 골고루 건강해졌을까?"

재단은 '린 데이터(Lean Data)' 방법론을 통해 아동의 변화를 측정해 보기로 했다. 린 데이터는 빠르고 효율적으로 임팩트를 측정할 수 있다는 점에서 매력적이었고, 사업의 임팩트와 직결되는 핵심 질문을 이해관계자에게 던져 사업의 임팩트를 효과적으로 보여줄 수 있을 것으로 기대했다. 재단은 이번 측정에서 아동과 아동을 가장 잘 아는 양육자에게 아동의 변화를 측정하는 교차 측정 방식을 시도해보기로 했다. 임팩트 측정 문항은 앞서 정의한 핵심 질문과 지표를 중심으로 구성했고, 재단의 기존 척도 중 핵심지표와 직접 연결되는 것은 문항에 반영했다.

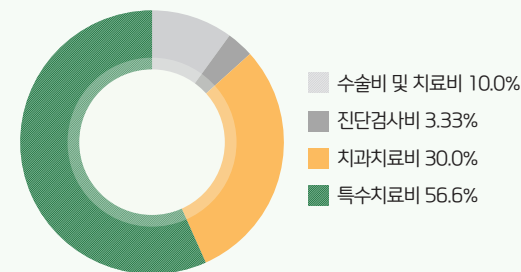
초록우산 어린이재단 의료비 지원의 핵심 임팩트 지표

구분	핵심지표	핵심 질문
의료비 지원을 통한 아동의 변화	<b>공동</b>	
	건강 목표 달성도	지원을 통해 원했던 만큼 건강해졌는가
	건강 수준 변화	지원 전후 건강의 3요소가 얼마나 변화했는가
	건강 수준 균형도	지원을 통해 건강의 3요소가 골고루 건강해졌는가
	<b>신체적 건강 회복</b>	
	신체적 불편 변화	몸이나 마음이 불편했던 증상이 줄었는가
	신체 활동 변화	또래들만큼 체육시간/운동에 많이 참여하게 됐는가
	주관적 건강 변화	지원을 받기 전보다 건강해졌다고 느끼는가
	<b>심리적 건강 회복</b>	
	행복감 변화	지원을 받기 전보다 행복해졌는가
	자아존중감 변화	지원을 받기 전보다 소중한 사람이라고 느끼게 됐는가
	불안·우울 감소 변화	지원을 받기 전보다 불안하거나 외로운 느낌이 줄었는가
	<b>사회적 건강 회복</b>	
	가족관계 변화	지원을 받기 전보다 가족들과의 관계가 좋아졌는가
	교우관계 변화	지원을 받기 전보다 또래 친구들과의 관계가 좋아졌는가
	학교관계 변화	지원을 받기 전보다 선생님들과의 관계가 좋아졌는가

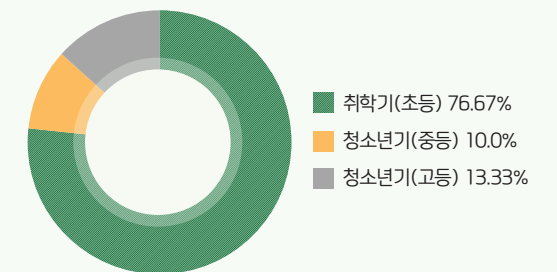
측정 방식은 사업 범위가 전국임을 고려, 온라인 서베이 형태로 진행했다. 아동용, 양육자용으로 구조화된 2개 설문지를 구성했으며, 아동용 설문지의 경우 신체적 자기개념<sup>4)</sup> 문항을 추가하고 문항 수를 최소화해 피로도를 줄였다. 양육자용 설문은 의료비 부담 능력, 가족 구성 형태 등 성장 환경에 대한 문항을 추가했다. 설문은 SMS로 배포하고, 아동이 미취학 아동이거나 직접 응답이 어려운 경우 양육자만 응답하도록 했다. 대상은 응답의 질을 고려해 2022년 의료비 지원에 참여한 가정 중 설문 참여가 가능한 대상(아동 122명, 양육자 142명)으로 했다.

4) 자신의 외모나 운동 능력, 체력, 건강 등의 신체 기능 및 신체 이미지에 대한 총체적 인식

지원항목별 응답자비율(%)



연령별 응답자비율(%)





1. 아동은 원하는 만큼 건강해졌을까?

설문에 응답한 아동은 30명(응답률 25%)이었다. 아동의 평균 연령은 10세였으며, 항목별로는 절반 이상(57%)이 심리검사 등 특수치료비 지원을 받았고, 이후에 치과치료비(30%), 수술비 및 치료비(10%), 진단검사비(3%)순이었다(심리 지원과 신체 지원 비율이 반반). 이 중 아동과 양육자가 모두 응답한 26명은 양육자의 응답을 통해 가정 환경을 들여다봤다. 아동 26명 중 14명(54%)이 한부모 가정이었고, 11명(42%)는 부모와, 1명은 위탁가정에서 살고 있었다. 아동의 대다수(24명)가 차상위계층에 해당했다(‘모르겠다’는 응답 2명 제외).

분석 결과, 의료비 지원을 받은 아동의 70%는 원했던 건강 수준에 가까워진 것으로 나타났다. 건강 목표 달성도를 11점 척도(0~10점)로 응답하게 한 결과, 아동 30명 중 21명이 목표에 가까워졌다고 응답했으며, 5명(17%)는 ‘목표가 달성됐다’는 만점(10점)을 줬다. 평균 달성도는 6.93점이었다. 아동들의 목표는 다양했다. 목표를 적은 25명 중 13명(52%)은 ‘치아가 편해지는 것’, ‘축구나 스포츠(를 할 수 있는 것)’, ‘떨 때 숨이 덜 찬 것’ 등 신체적 목표를 적었다. 7명(28%)은 ‘수업에 집중하는 것’, ‘행복한 것’ 등 심리적 목표를, 5명(20%)은 ‘친구와 노는 것’을 꼽았다.

아동들은 의료비 지원을 받기 전 ‘또래와의 관계’로 가장 어려움을 느꼈다. 아동에게 지원 전에 ‘아파서 하지 못했던 일’을 묻자, 아동 30명 중 19명(중복 허용)이 ‘친구와 놀기’, ‘친구와 대화하기’ 등 사회적 건강과 관련된 어려움을 말했다. 질병의 유형과 무관하게 사회적 건강을 꼽은 아동이 많았는데, 건강의 3요소가 서로 영향을 주고받는 것을 아동의 경험으로도 확인할 수 있었다. 아동들은 의료비 지원을 통해 “친구와 조금씩 놀 수 있게 됐다”거나 “친구의 이야기를 좀 듣고 말할 수 있게 됐다”는 등 일상 속 변화를 느낀다고 이야기했다.

“전에는 음식을 씹기가 어려웠어요. 밥을 늦게 먹어서 친구들과 놀기가 어려웠는데, 지금은 음식을 좀 빨리 먹을 수 있어서 좋아요.”

- 치과 치료비 지원 아동(치아우식증, 10세)

“친구랑 티키타카가 안되고 운동을 하기도 어려웠는데, 친구의 얘기를 조금 듣고 말하게 됐어요.”

- 특수치료비 지원 아동(발달지연, 7세)

아동이 원했던 건강 수준



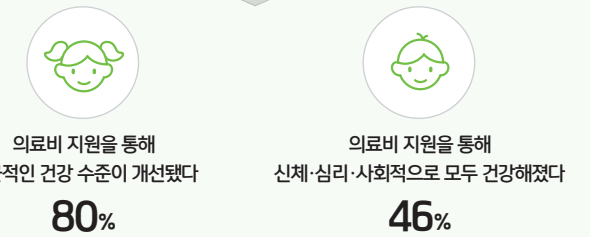
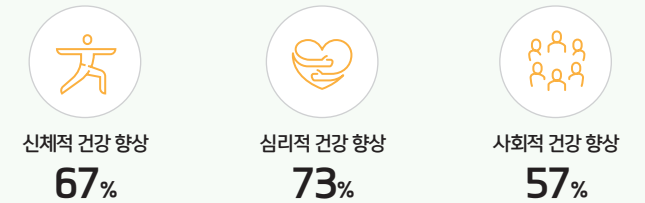
아동이 지금은 할 수 있게 된 일



2. 아동은 신체·심리·사회적으로 건강해졌을까?

건강의 3요소별로 아동이 얼마나 건강해졌는지를 알아봤다. 지원을 받기 전과 후의 신체·심리·사회적 건강 수준을 11점 척도<sup>5)</sup>로 응답하게 한 결과, 아동의 80%(30명 중 24명)가 전보다 더 건강해졌다고 했다. 세가지 요소는 평균 2.37점만큼 향상됐으며, 세가지 요소가 모두 개선된 아동은 전체의 47%였다. 요소별로는 심리적 건강이 가장 큰 폭(2.9점)으로 향상됐다. 아동의 73%가 전보다 마음이 편안해졌다고 했으며, 이어 신체적 건강(67%), 사회적 건강(57%) 순으로 변화를 경험했다. 변화가 없다는 비율은 사회적 건강(40%)이 가장 높았고, 신체적 건강(33%), 심리적 건강(23%)순이었다.

전후 건강 수준 비교

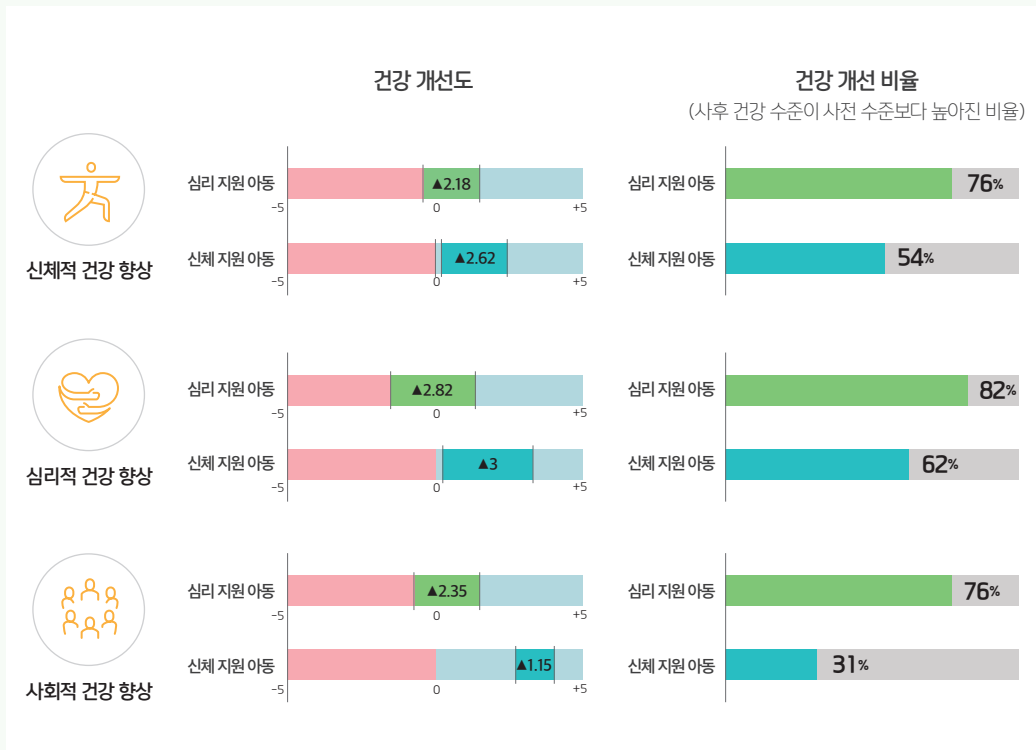


5) -5(매우 건강이 나빠요)~0(보통이에요)~+5(매우 건강해요)

아동의 질병에 따라 심리 지원(특수치료비) 아동과 신체 지원(치과 치료비·수술비 및 치료비·진단검사비) 아동으로 그룹을 나눠본 결과, 두 그룹 모두 심리적 건강이 가장 큰 폭으로 향상된 것으로 나타났다. 신체 지원 아동은 심리적 건강과 신체적 건강 개선도가 각각 3점, 2.62점으로, 심리 지원 아동(2.82점, 2.18점)보다 높았다. 단, 사회적 건강 개선도는 신체 지원 아동(1.15점)이 심리 지원 아동(2.35점)의 절반에 미치지 못했다. 이는 신체 지원 아동의 기존 사회적 건강 수준이 비교적 높아(신체 지원 아동의 77%가 이미 사회적으로 건강했음), 31%만 건강의 향상을 경험한 영향으로 보인다.

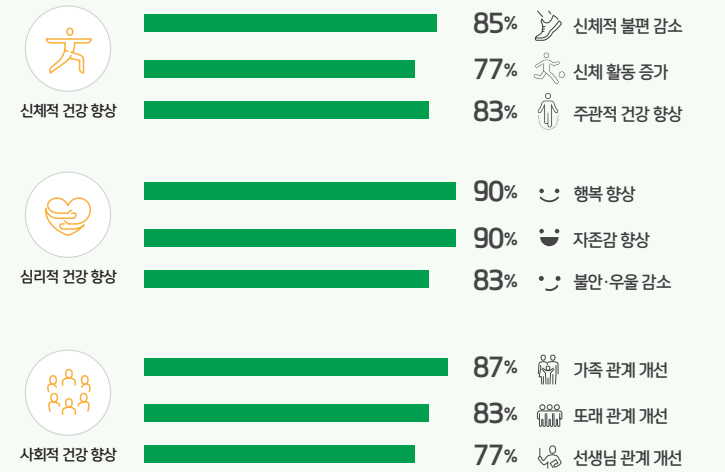
아동의 사후 건강 수준은 사회적 건강이 가장 양호한 것으로 나타났다. 아동의 77%(30명 중 23명)가 가족, 또래, 선생님과 안정적으로 지낸다고 응답했으며, 이어 신체적, 심리적 건강이 73%로 같은 비율로 나타났다. 질병 유형별로는 심리 지원 아동의 67%, 신체 지원 아동의 85%가 현재 '건강하다'고 응답해 18%p의 차이를 보였다. 심리 지원 아동의 경우, 신체 지원 아동에 비해 사전과 사후 건강 수준이 모두 낮은 편이었으나, 지원을 통해 건강해진 비율은 더 높게 나타나 향후 심리적 지원이 필요한 아동을 집중 지원해 임팩트를 키울 수 있을 것으로 보인다(단, 자가 평가 임에 유의).

핵심 변화 분석



세부 성과를 보기 위해, 건강의 세가지 요소별로 3개씩, 9개 핵심 지표를 통해 아동의 변화를 확인해봤다. 9개 핵심 지표는 아동이 느낀 변화의 정도를 5점 척도<sup>6)</sup>를 활용해 응답하도록 했다. 분석 결과, 이번에도 심리적 건강의 개선이 가장 크게 나타났다. 아동의 93%(30명 중 28명)가 전반적인 심리적 건강의 향상을 경험했으며, 40%가 만점('훨씬 좋아졌다')을 줬다. 신체적, 사회적 건강 향상도 87%에 달했다. 9개 지표 중 '가족관계 변화'와 '자존감 변화'의 개선도가 가장 높았고(1.4점, 2점 만점), '신체 활동 변화'와 '선생님과의 관계 변화'가 가장 낮았다(1.1점).

신체적 건강의 경우, 주관적 건강이 가장 긍정적으로 변화한 것으로 나타났다. 아동의 83%(30명 중 25명)가 '전보다 건강해졌다고 느낀다'고 했으며, 47%는 만점('훨씬 좋아졌다')을 줬다. 신체적 불편 역시 '전보다 몸이나 마음이 불편했던 증상이 줄어들었다'는 응답이 83%에 달했다. 신체 활동 변화의 경우, 아동의 77%가 '또래들만큼 체육시간이나 운동에 더 참여하게 됐다'고 응답했지만, 나머지 23%는 전과 변화가 없거나 활동이 다소 줄었다고 응답했다.



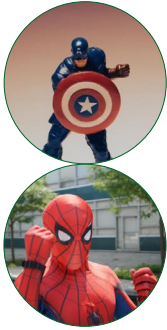
아동의 행복과 자존감 향상도 눈에 띄는 변화였다. 아동의 90%(30명 중 27명)가 의료비 지원을 통해 '전보다 행복해졌으며', '자신을 소중한 사람이라고 느끼게 됐다'고 응답했다. 평소에 불안하거나 우울한 느낌이 사라졌다는 응답은 전체 아동의 83%였으며 사회적 관계 중에는 가족과의 관계 변화가 컸다. 아동의 87%는 '가족과 더 사이좋게 지낸다'고 했으며, 이어 친구 관계(83%), 학교 선생님과의 관계(77%)순이었다. 선생님과의 관계에 대해서는 변화가 없거나 나빠졌다는 아동이 전체의 23%였다.

핵심 지표에 덧붙여, 아동이 보는 스스로의 변화를 듣기 위한 추가 문항도 구성했다. 측정 대상의 특성에 맞춰 유연하게 문항을 구성하는 린 데

6) -2(훨씬 나빠졌어요)~0(전하고 비슷해요)~+2(훨씬 좋아졌어요)

이터의 취지를 살려, 유명 히어로 캐릭터(마블 어벤저스) 6개를 제시하고 자신과 가까운 캐릭터를 고르게 했다. 설문지에는 각 캐릭터의 사진과 함께 해당 캐릭터의 Before & After가 드러나도록 한 줄 설명<sup>7)</sup>을 구성해 덧붙였다. 어떤 캐릭터를 고르는지가 중요하다기보다, 측정에 대한 아동의 흥미를 높이고, 캐릭터에 빚대 자신의 변화를 쉽게 이야기하도록 촉진하는 역할의 문항이다.

응답 분석 결과, 아동의 33%(30명 중 10명)가 스파이더맨을 골랐고, 이어 캡틴 아메리카(23%), 아이언맨(17%)순으로 높은 표를 얻었다. 스파이더맨을 꼽은 아동은 “소심한 성격이 똑같아서”, “나도 조금 더 자신감이 생겨서” 등 자신의 변화에 빚대어 이유를 설명했다. 캡틴 아메리카를 꼽은 아동은 “남 앞에 나서지 못했지만 나설 수 있다”거나 “헬스와 배드민턴도 하고 친구들과 잘 어울린다”고 응답했다. 또한, “아이언맨처럼 심장이 아픈 사람을 도와주고 싶다”, “닥터 스트레인지처럼 남을 돕겠다”는 등 다양한 생각을 엿볼 수 있었다.



집중이 안되고 주위가 산만했어요.  
남 앞에 나서지 못했는데, 캡틴아메리카처럼 이제 자신있게 나서요.”  
-특수치료비 지원 아동(ADHD, 12세)

“수영장에서 후륜라이더를 못 타서 속상했는데 이제 탈 수 있어요.  
제가 좋아하는 스파이더맨처럼 이제 점프도 잘해요.”  
-진단검사비 지원 아동(저신장 뇌하수체 검사, 5세)

### 3. 아동은 골고루 건강해졌을까?

측정 결과를 바탕으로, 아동이 의료비 지원을 통해 건강의 3요소가 균형을 이루게 됐는지를 분석해봤다. 균형도는 사후 건강 수준의 표준편차, 균형 점수 환산 등을 통해 수치화할 수 있지만, 수치 자체는 어디까지나 건강 수준의 값과 함께 봐야하는 보조 지표라는 한계가 있었다(세가지 건강이 다 0인 경우와, 100인 경우에도 균형도는 동일). 재단이 바라보는 균형의 의미가 ‘어느 한쪽이 부족하지 않고 골고루 건강한 것’임을 다시 확인하며, 세가지 요소의 사후 건강 수준이 모두 양(+)의 값을 가지는지의 여부를 통해 건강 균형을 확인하기로 했다.

분석 결과, 아동 30명 중 18명(60%)이 지원 이후 신체·심리·사회적으로 모두 건강한 상태임을 확인할 수 있었다. 나머지 12명(40%)은 세가지 요소 중 한 개 이상이 보통 또는 나쁜 수준(-)을 유지하고 있었으며, 세가지 건강이 모두 보통 이하인 경우는 5명(17%)이었다.

### 4. 양육자가 본 아동의 변화

이번 측정은 아동과 양육자를 대상으로 각각 진행했다. 초기에는 아동의 응답을 양육자 응답으로 보완해 분석하려 했지만, 생각보다 많은 아동이 자신의 변화를 원활히 이야기하고 있어 교차 분석은 하지 않았다. 단, 양육자만 설문에 참여한 비율이 높은 것(51%)을 고려해, 양육자가 바라본 아동 53명(응답률 37%)의 변화를 따로 분석했다. 대상 아동의 평균 연령은 9.2세였으며, 아동 중 절반(55%)이 특수치료비 지원을 받았고, 그 외는 신체적 지원이었다. 아동 53명 중 60%(32명)이 한부모와 지냈고, 38%(20명)는 부모와, 1명은 위탁가정에서 살았다. 양육자의 72%(38명)가 기초생활수급자였고, 차상위계층도 15%(8명) 수준이었다.

분석 결과, 양육자의 62%가 아동이 지원 전의 건강 목표에 가까워졌다고 했으며, 30%는 목표를 달성(만점)했다고 응답했다. 지원 전후의 건강 수준을 비교한 결과, 양육자의 60%가 아동의 신체적 건강이 좋아졌다고 응답했으며, 이어 사회적 건강(58%), 심리적 건강(51%) 순으로 변화를 체감했다. 현재는 심리적으로 건강하다는 응답이 77%로 가장 많았고, 사회적 건강(74%), 신체적 건강(70%) 순으로 나타났다. 아동 설문(N=30)에서 지원을 통한 심리적 건강 향상이 가장 컸던 것과 비교할 때, 양육자는 가시적인 신체적 향상을 더 크게 느끼는 것으로 보인다.

건강의 3요소를 9개 지표로 측정하자, 심리적 건강의 향상이 가장 눈에 띄었다. 양육자의 91%가 아동의 심리적 건강이 좋아졌다고 응답했으며, 42%는 만점(‘전보다 훨씬 편안해졌다’)을 줬다. 신체적 건강과 사회적 건강의 향상 비율은 각각 87%였다. 9개 지표 중 긍정적 변화는 ‘행복감 변화’에서 가장 많았고(87%), 이어, ‘가족관계 변화’, ‘신체적 불편 변화’(각각 85%) 순으로 많았다. 개선된 정도만 보면 신체적 불편 변화의 변화 폭이 가장 컸는데(1.45점, 2점 만점), 양육자의 60%는 아동의 ‘몸이나 마음이 불편한 증상이 훨씬 줄어들었다’고 응답했다.

“아이가 사시가 있어서 학교에서 친구들에게 놀림의 대상이 되곤 했어요. 지금은 수술이 너무 잘돼서 건강하게 지내고 있고, 아이도 많이 밝아졌습니다. 감사합니다.”

-수술비 및 치료비 지원 아동 양육자(외사시, 11세)

“아이가 학교폭력, 사이버 폭력으로 계속 등교를 거부하고 있었는데, 학교를 빠지지 않고 다니게 됐어요. 아직 특별히 친한 친구는 없지만, 폭력에 대처하는 법을 배웠고 주위 어른들에게도 도움을 요청할 수 있게 됐습니다.”

-특수치료비 지원 아동 양육자(정서장애, 8세)

7)

예) 스파이더맨 : 소심하고 내성적이었지만, 슈퍼 거미에 물린 후 슈트를 입고 활약하는 히어로

양육자가 바랐던 아동의 건강 수준



5. 전체 사업에 적용할 지수를 만들 수 있을까?

이번 Impact Foundation Learning Community에서 재단은 린 데이터 방법론에 대한 구성원들의 높은 관심과 의지를 동력으로, 트리플라잇과 함께 '건강한 삶 보장 임팩트 인덱스'(안)를 구성했다. 임팩트 인덱스는 린 데이터 방법론을 개발한 60dB의 Impact Index<sup>8)</sup>를 벤치마크해, 임팩트와 직결되는 핵심 지표를 활용해 임팩트를 쉽게 비교할 수 있도록 구성했다. 임팩트 인덱스는 연도나 지역 등 항목별 비교(A와 B 지역 중 성과가 더 큰 지역은 어디인지)가 가능하고, 이를 바탕으로 어디에 자원을 투입할지 등 의사결정을 내릴 때에도 참고할 수 있다.

건강한 삶 보장 임팩트 인덱스는 글로벌 임팩트 측정 프레임워크인 IMP의 임팩트 차원<sup>9)</sup> 중 3개 차원(What, Who, Contribution)에 해당하는 8개 핵심 지표로 구성했다. 설문을 통해 측정된 지표는 점수로 환산(0과 1사이 값)하고, 차원별 점수의 평균값이 항목별 점수가 된다. 0점이면 최소 임팩트를, 1점이면 최대 임팩트를 창출하는 것으로 보면 된다. 양육자와 아동이 모두 설문에 참여한 26명을 대상으로(아동 응답 위주) 점수를 산출하고 지원유형별로 비교해봤다.

- 8) Why off-grid energy matters(60decibel, 2020)
- 9) IMP(Impact Management Project)가 고안한 개념으로, 임팩트를 설명하고 관리하기 위한 5개 임팩트 차원(WHAT/WHO/HOW MUCH/CONTRIBUTION/RISK)

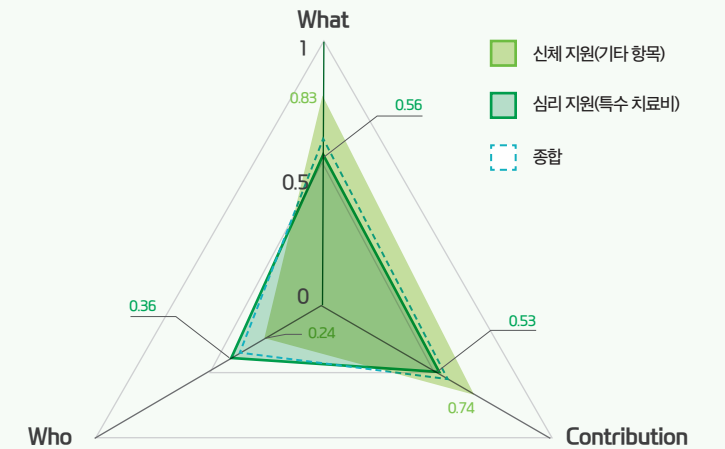
건강한 삶 보장 임팩트 인덱스(안)

임팩트 차원(IMP)	분류	지표
What	건강 목표 달성도	목표했던 건강 수준을 달성한 정도
	건강 종합 점수	건강 3요소별 사후 건강 수준의 평균
	건강 균형 점수	건강 3요소별 사후 건강 수준의 균형 (3요소가 모두 보통 이상 값인 비율)
Contribution	제도 접근성	사업을 통해 첫 의료비 지원을 받은 비율(%)
	대안 접근성	접근할 수 있는 대안(타 기관/제도)가 없는 비율(%)
Who	경제적 수준	월평균 소득 대비 의료비 비율(%)
	가정 구성	양육자가 한부모/위탁 가정 등인 비율(%)
	가정 환경	증상이 발생하고 필요한 의료적 지원을 받기까지 걸린 기간(최대 5년 대비 비율)

계산 결과, 의료비 지원의 임팩트 인덱스 점수는 0.51점이었다. 지원 유형별로는 신체 지원(치과 치료비·수술비 및 치료비·진단검사비)을 받은 아동의 점수(0.60점)가 심리 지원(특수치료비)을 받은 아동(0.48점)보다 높은 것으로 나타났다. 신체 지원 아동은 What과 Contribution 차원의 점수가 더 높아, 해당 아동의 건강 수준이 상대적으로 더욱 향상됐고, 의료비 지원을 통해 필요한 조치에 접근할 수 있었음을 알 수 있었다. 반면, 심리 지원 아동은 Who 차원의 점수가 높았다. 심리적 지원이 사회경제적으로 보다 지원이 필요한 이해관계자에게 제공됐음을 알 수 있었다.

건강한 삶 보장 임팩트 인덱스는 지원 항목뿐 아니라, 향후 지역, 연령, 질병 등 항목별 성과 비교에도 활용할 수 있을 것으로 보이며, 시계열 비교를 통해 연도별 성과를 연속적으로 관리하는 등 효과적인 사업 성과 관리에도 활용할 수 있다. 향후 구성 지표들을 특성에 맞게 조정할 경우, 아젠다 사업 전체에 공통적으로 적용할 수 있을 것이다.

지원항목별 임팩트 점수 비교 결과



	심리 지원	신체 지원	종합
What	0.56	0.83	0.63
Contribution	0.53	0.74	0.6
Who	0.36	0.24	0.32
건강한 삶 보장 Impact Index	0.48	0.6	0.51



## Impact Integration 임팩트 적용하기

이번 임팩트 측정은 의료비 지원의 임팩트에 대해 내부 합의를 이루는 계기가 됐다. 임팩트 정의 과정에서 재단이 바라보는 아동의 건강이 무엇이며, 아동의 건강 격차는 왜 발생하는지 등을 깊게 탐색하면서 내부 구성원들이 생각하는 임팩트를 구체적이고 명료하게 정의할 수 있었다. 이는 앞으로 사업의 의미와 가치를 소통하기 위한 초석이 될 것으로 본다. 과정을 통해 임팩트 정의와 측정에는 적극적인 내부 의사소통과 충분한 합의가 담보돼야 함을 알 수 있었고, 앞으로도 구성원과의 소통과 내재화를 위해 지속적으로 노력할 계획이다.

측정 결과를 통해, 사업의 방향성에 대한 힌트도 얻을 수 있었다. 기존에는 아동과 양육자가 가시적인 변화인 신체적 건강의 개선 효과가 크게 나타날 것으로 예측했다. 결과를 보니, 단기간에 변화를 체감하기 어려운 특수치료비 아동의 건강 개선 효과가 컸고, 특히 사회적 건강에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 이를 통해 재단에서 정의한 건강의 3요소가 서로 영향을 미침을 확인할 수 있었고, 향후 특수치료비 지원이 의료비 지원 사업에서 중점적으로 다뤄야 할 항목임을 확인할 수 있었다(2021년 기준 전체 아동의 60%가 특수치료비 지원).

재단은 린 데이터를 통한 원리 기반 측정으로 중장기 목표와 사업의 연계성을 강화하고, 재단의 존재 이유와 정체성(identity)을 제시할 수 있게 됐다. 또한, 현장의 행정적 부담이 과도했던 기존의 임팩트 측정 방식을 대체할 간소화된 측정방법을 개발할 수 있었다. 재단은 설계한 측정지표와 방식을 좀 더 다듬어 2023년에도 건강한 삶 보장 아젠다의 임팩트를 측정해보려 한다. 효율적인 임팩트 측정에 대한 간절한 마음으로 시작했던 이번 Impact Foundation Learning Community는 새로운 인사이트를 찾고 실제로 측정의 효율성을 높여준 의미 있는 작업이었다.

작년에는 사회적가치연구원과 함께 포스코청암재단 핵심 사업 중 하나인 포스코사이언스펠로십 프로그램이 창출한 사회적 가치를 직접 측정하고 그 결과를 수치로 확인해보면서 포스코사이언스펠로십의 제정 당초 목표를 상당 부분 달성해왔음을 확인하는 소중한 기회를 가졌습니다.

올해는 포스코사이언스펠로십이 그동안 우리 사회에 기여한 긍정적인 변화는 무엇이고, 변화하는 시대 흐름 속에서 과학계의 니즈를 반영하며 어떤 모습으로 변화해 나가야 하는가라는 문제의식을 가지고 'Impact Foundation Learning Community'에 참여하였습니다. 이번 측정결과를 바탕으로 14년째를 맞이한 포스코사이언스펠로십의 제정 취지를 다시 한번 되짚어보며, 재단이 포스코사이언스펠로십의 임팩트와 사회적 가치를 극대화하는 데 있어 무엇을 최우선시해야 하는지를 확인하며 향후 의사 결정 과정에서 중요한 데이터로 활용하고자 합니다.



포스코청암재단  
방미정 사무국장



# 07.

## 포스코청암재단 포스코사이언스펠로십

**Purpose**  
우리가 임팩트 측정을  
하는 이유

“재단의 장학사업을 통해 사람과 사회에 어떤 변화가 일어났을까?”  
“재단의 설립 철학과 시대흐름을 반영한 미래 사업 방향은 무엇일  
까?”

포스코청암재단이 임팩트 측정을 통해 답을 얻고 싶었던 질문이다.

1971년 설립 이래로 재단은 ‘미래의 대한민국을 이끌어갈 과학 기술 인재 양성’을 위해 다양한 사업과 지원을 이어왔다. 그 중에서도 ‘포스코 사이언스펠로십’은 재단의 설립 취지를 담은 대표 사업으로, 기초과학(수학·물리학·화학·생명과학) 및 응용과학(금속·신소재, 에너지소재) 분야의 유능한 신진 연구진을 발굴 및 지원하는 ‘과학계의 신인상’으로 자리매김 했다.

매년 해외가 아닌 국내 대학 및 연구소에서 기초과학과 응용과학을 연구하는 박사후 연구원(Post-doc·이하 포닥) 및 신진교수 30여명에게 2년간 7천만~1억 원을 지원하고, 국내 최정상급 과학자들과의 학술 교류 및 네트워크의 장을 마련하고 있다. 2009년부터 현재까지, 총 453명의 젊은 과학자가 포스코사이언스펠로로 선정돼, 독자적인 연구와 실험을 진행하며 세계적인 과학자로 성장하고 있다.

올해는 유엔이 지정한 ‘세계 기초과학의 해’이다. 백신과 치료제, 진단 검사, 역학 모델링, 바이러스 기초분석 등 인류가 코로나19에 대응할 수 있도록 해준 도구들이 모두 기초과학에 뿌리를 두고 있다는 점을 환기시키고, 전 세계에 기초과학의 중요성을 다시금 강조한 것이다.

2009년 포스코청암재단이 민간 기업 최초로 포스코사이언스펠로십을 시작한 이유도 국내 기초과학의 뿌리를 단단히 하기 위함이었다. 많은 장학재단들이 해외 유학생 지원 사업을 진행할 때, 포스코청암재단은 국



내파 학자들이 마음껏 기초과학 연구에 매진할 수 있도록 지원하며 기초 과학의 중요성을 사회에 환기하고자 했다. 이는 청암 박태준 명예회장의 강한 신념에 기반한 것이었다.

"부존 자원이 빈약한 우리나라가 선진국으로 진입하기 위해서는 과학 정예 인재 육성에 힘을 기울여야 한다"

-청암 박태준 명예회장

올해로 14년째를 맞은 포스코사이언스펠로십이 우리 사회에 기여한 긍정적인 변화는 무엇일까. 변화하는 시대흐름 속에서 과학계의 니즈를 반영하며 어떤 모습으로 발전해야 할까. 재단은 이번 Impact Foundation Learning Community에 참여하며 포스코사이언스펠로십의 임팩트와 사업의 미래 방향을 고민하였다. 지난해 포스코사이언스펠로십 1~3기를 대상으로 진행한 1차 사업 진단에서 한 발 더 나아가, 올해는 사업의 핵심 임팩트를 정의하고 10년의 임팩트를 측정하고자 했다.

#### 포스코청암재단은...

포스코청암재단은 1971년에 설립한 제철장학회가 모태로, 2005년 포스코청암재단으로 확대 개편되어 현재까지 포스코의 글로벌 사회공헌활동을 체계적이고 광범위하게 수행하고 있다. 아시아 각국과의 교류와 공동 증진에 힘쓰는 포스코아시아펠로십, 대한민국 미래 성장동력을 이끌어갈 과학기술 인재를 양성하는 포스코사이언스펠로십, 과학·교육·봉사·기술 분야에서 탁월한 업적을 쌓은 인사를 시상하는 포스코 청암상, 교육 기회 불균형 해소를 위한 청소년 대상의 포스코유스펠로십을 재단의 4대 핵심사업으로 운영하여 포스코의 사회적 책임을 실천하고 지속가능경영에 기여하고자 한다.

#### Our Impact 임팩트 정의하기

“포스코사이언스펠로십이 존재하는 이유는 무엇인가?”  
“재단이 포스코사이언스펠로십을 통해 궁극적으로 그리는 변화상은 무엇인가?”

포스코사이언스펠로십은 14년째 사업이 지속된 만큼, 처음의 목적을 다시 짚어보고, ‘진짜 임팩트’를 찾아가는 과정에 많은 시간을 쏟았다.

사업의 목적과 방향을 다시 짚어볼 수 있는 핵심 질문을 바탕으로 여러차례 논의를 거쳐 답을 찾아갔다. 반복적으로 언급되는 단어에 기반해 핵심 키워드를 도출하고, 재단의 설립 목적과 미래상을 반영한 문장으로 다듬어갔다. 작업 초반에는 ‘국내 연구기관에서 한국을 대표하는 세계적인 과학자의 지속적인 출현’을 포스코사이언스펠로십의 임팩트로 정리했다. 그러나 논의를 거듭할수록, 세계적인 과학자가 배출되는 것만으로 사

업의 궁극적인 목적이 달성되는 것인지 의문이 들었다. 특히 재단의 설립자인 청암 박태준 명예회장의 철학과 신념을 돌아볼 때, 사업의 임팩트는 보다 큰 목적을 담아야 한다는 의견이 모아졌다. 이에 순수 국내파 기초과학 연구자 중에서 세계적인 젊은 과학자들이 지속적으로 배출되어, 우리나라가 과학 강국이 되는 것이 재단이 바라는 궁극적인 변화상으로 그려졌다.

#### 포스코사이언스펠로십의 임팩트

국가의 기초과학 경쟁력과 R&D 역량 강화에 기여하는  
국내 신진 연구자들이 지속적으로 출현한다

#### Impact Framework 임팩트 프레임 도출하기 : 4 Key Impact Driver

한국 기초과학의 경쟁력을 높이고 R&D 역량강화에 기여하는 국내 신진 연구자들이 지속적으로 출현하려면, 재단은 어떠한 장기·단기 성과를 달성해야 할까. Long-term & Short-term Outcome을 도출하기 위해, 임팩트와의 연결고리를 구조화 하는 작업을 진행했다.

우선 포스코사이언스펠로십의 임팩트가 달성된 모습을 장기 성과(Long-term Outcome)로 구체화 하였다. △신진 연구자들의 창의적·혁신적인 발견 및 발명이 세계적으로 인정 받고, △국내 과학계의 위상이 높아지는 것이 재단이 바라는 구체적인 변화상이자, 포스코사이언스펠로십을 통해 기여하고자 하는 모습(Core Contribution)이었다.

그렇다면 이러한 장기 성과를 달성하기 위해 필요한 사업의 단기 성과(Short-term Outcome)는 무엇일까. 이를 위해 사업 관련 주요 데이터와 펠로 후기·피드백 자료들을 함께 검토하며, 타 기관의 유사 프로그램과 비교되는 사업의 차별점 분석을 병행했다.

#### 포스코사이언스펠로십의 핵심 강점



이러한 포스코사이언스펠로십의 차별점에 기반하여, 사업의 임팩트와 Long-term Outcome을 달성하게 만드는 핵심 원동력을 분석했다. 지난해 포스코사이언스펠로 1~3기 대상 설문에서 나타난 연구자 및 연구 환경의 변화를 발체 및 구조화 하고, 임팩트로 연결되는 논리를 검토했다. 그 결과 Short-term Outcome으로 총 4가지 핵심 드라이브(4 Key Impact Driver)가 도출됐다.

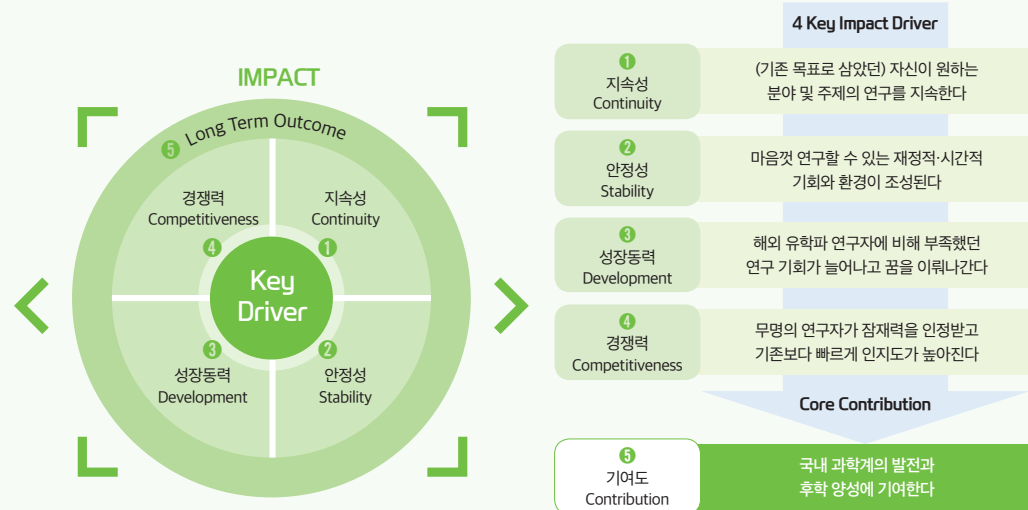
### 4 Key Impact Driver

포스코사이언스펠로십의 임팩트를 확장하는 4가지 핵심동력

- ① 지속성 기존 목표 분야 및 주제를 지속적으로 연구한다
- ② 안정성 연구에 집중할 수 있는 재정·시간이 확보된다
- ③ 성장동력 연구 기회가 늘어나고 네트워크가 확장된다
- ④ 경쟁력 인지도·지명도가 높아진다

이렇게 임팩트(Impact)부터 장기 성과(Long-term Outcome), 그리고 단기 성과(Short-term Outcome)를 연결하는 임팩트 프레임워크가 도출됐다. 포스코사이언스펠로십의 4가지 핵심 원동력(4 Key Impact Driver, 지속성·안정성·성장동력·경쟁력)과 기여도(Core Contribution)를 해당 프레임워크의 핵심 요소이자, 사업의 임팩트를 설명하는 핵심 지표로 설정했다.

### 포스코사이언스펠로십 Impact Framework



### Impact Measurement 임팩트 측정하기

재단은 포스코사이언스펠로십을 통한 10년 임팩트를 측정해보고자 했다. 이에 2009년부터 2018년에 선발된 포스코사이언스펠로 1~10기를 대상으로, 보다 효율적이고 효과적인 린 데이터 방식의 측정을 기획하고 진행했다.

임팩트 프레임워크에 기반하여, ①포스코사이언스펠로십이 연구자에게 미친 긍정적 영향(Short-term Outcome: 연구 지속성, 연구 안정성, 성장동력, 경쟁력)과 ②포스코사이언스펠로십이 (연구자 지원 등을 통해) 우리 사회에 미친 긍정적 영향 및 기여도(Long-term Outcome)를 측정하는 지표를 설정하고, 25개 세부 설문 항목을 도출했다. 또한 포스코사이언스펠로십 프로그램을 평가하는 항목과 기타 제언사항을 담은 주관식 문항도 추가했다.

설문 대상은 총 307명이었다. 메일이 반송된 30명을 제외하고 총 123명(44.4%)이 설문에 응답하며, 포스코사이언스펠로십을 통한 변화와 사업 방향을 위한 임팩트 측정에 참여했다.

### 포스코사이언스펠로십의 핵심 임팩트 지표 및 프로그램 평가 항목

구분	핵심 지표	핵심 질문	
포스코 사이언스 펠로십을 통한 변화 측정	포스코사이언스펠로십이 연구자에게 미친 긍정적 영향	연구 지속성	자신이 본래 목표로 하고 원하던 분야 및 주제의 연구를 지속할 수 있었는가?
		연구 안정성	연구에 집중할 수 있는 재정 및 시간이 확보되었는가?
		성장동력	연구자의 주요 성과로 이어졌는가? 새로운 연구 기회와 네트워크가 확장되었는가?
		경쟁력	연구자의 인지도 및 지명도가 높아졌는가?
프로그램 평가	우리 사회에 미친 긍정적 영향	기여도	한국의 기초과학·응용과학 연구 발전에 기여하고 있는가? 후학 양성을 통해 한국의 R&D 역량 강화에 기여하고 있는가?
		호감도	기업에 대한 이미지 및 호감도 변화 정도
		인지도	포스코사이언스펠로십의 인지도 평가
		추천지수	동료, 선후배 등 연구자에게 포스코사이언스펠로십을 권장/추천한 정도와 향후 추천의향
	차별점	유사 프로그램과 다른 포스코사이언스펠로십의 차별점 평가	

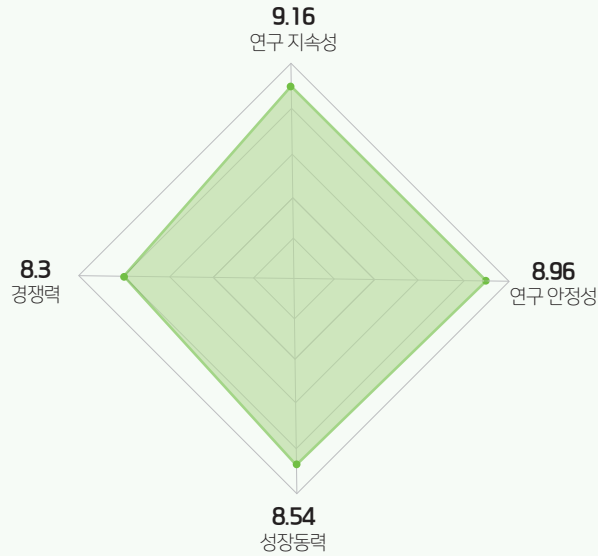
#### 1. 포스코사이언스펠로십을 통한 변화

포스코사이언스펠로십은 연구자에게 어떠한 긍정적 영향을 미쳤으며, 이들은 어떤 변화를 체감하고 있을까.

측정 결과, 포스코사이언스펠로(이하 펠로)들은 사업의 10년 성과(Short-term Outcome-4 Key Impact Driver)를 높게 평가(평균 8.73점, 10점 만점)하는 것으로 나타났다.



포스코사이언스펠로십을 통한 변화(4 Key Impact Driver)



(1) 연구 지속성

재단은 펠로들이 기초과학·응용과학 분야 연구를 지속적으로 이어갈 수 있는 토대를 마련하고자 했다. 긴 호흡으로 기초과학 연구에 집중할 수 있을 때, 선도적인 R&D 성과가 나타날 수 있기 때문이다. 이에 이번 임팩트 측정 과정에서는 '연구자들이 본래의 목적을 잃지 않고, R&D를 지속하는데 포스코사이언스펠로십이 얼마만큼 기여했는지'에 초점을 맞췄다. 측정 결과, 펠로들은 재단의 지원을 통해 자신이 목표로 하고 원하던 분야/주제의 연구를 지속하는데 매우 큰 도움이 됐다(9.16점)고 밝혔다. 4가지 핵심동력 중에서 연구 지속성이 가장 높은 성과로 나타난 점도 눈에 띈다.

특히 펠로 연차가 높을수록 포스코사이언스펠로십이 자신의 연구를 지속하는 원동력이 됐다고 체감하는 정도가 큰 것으로 나타났다. '내가 목표로 하고 원하던 분야·주제의 연구를 지속하는데 도움이 됐다'는 정도가 10기(2018년) 펠로는 8.96점으로 나타났지만, 5기(2013년)는 9점, 2기(2010년)는 9.56점, 1기(2009년)는 9.6점으로 갈수록 높아지는 모습을 보였다.

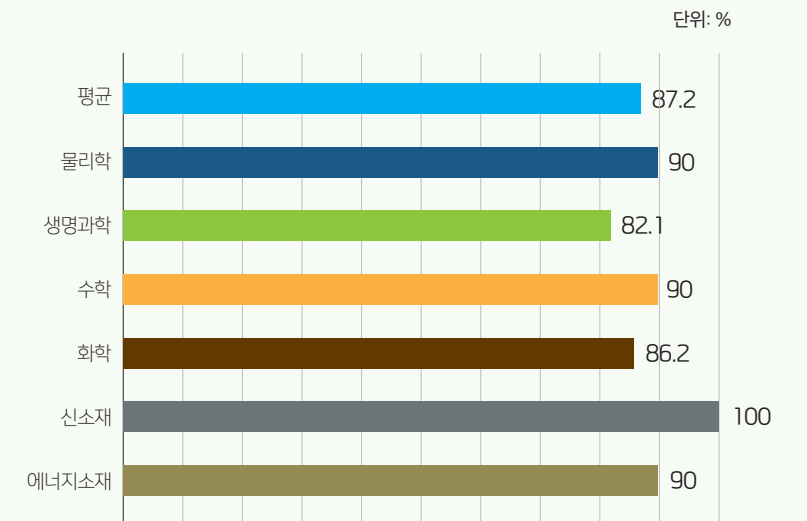
실제로 펠로들의 연구 주제도 유지되는 모습을 보였다. 포스코사이언스펠로십 선발 당시 연구 주제와 현재 진행하는 연구 주제를 기술하도록 하고, 연관성을 직접 평가 및 측정된 결과 평균적으로 87.2%의 유사성을 보였다. 특히 신소재 분야 연구자의 과거와 현재 연구 주제는 100% 일치하는 것으로 나타났고, 물리학·수학·에너지소재 분야는 90%의 연관

성을 보였다. 화학(86.2%)과 생명과학(82.1%) 분야도 평균 수준의 유사성이 나타났다. 포스코사이언스펠로십의 지원을 발판으로 신진 연구자들이 학계에서 두각을 나타내며, 목표로 하던 본인의 연구를 지속적으로 이어가고 있는 것으로 분석된다.

내가 목표로 하고 원하던 분야 및 주제의 연구를 지속하는데 도움이 됐다.



포스코사이언스펠로십 선발 당시와 현재의 연구 주제 연관성



## (2) 연구 안정성

기초과학·응용과학 분야의 국가 경쟁력을 높이기 위해서는, 연구자들이 R&D에 집중할 수 있도록 안정적인 환경을 조성해야 한다는 목소리가 높다. 포스코사이언스펠로십은 2년간 최대 1억원의 R&D 비용을 지원하고, 펠로들이 연구에 매진할 수 있도록 행정 업무를 최소화 하였다.

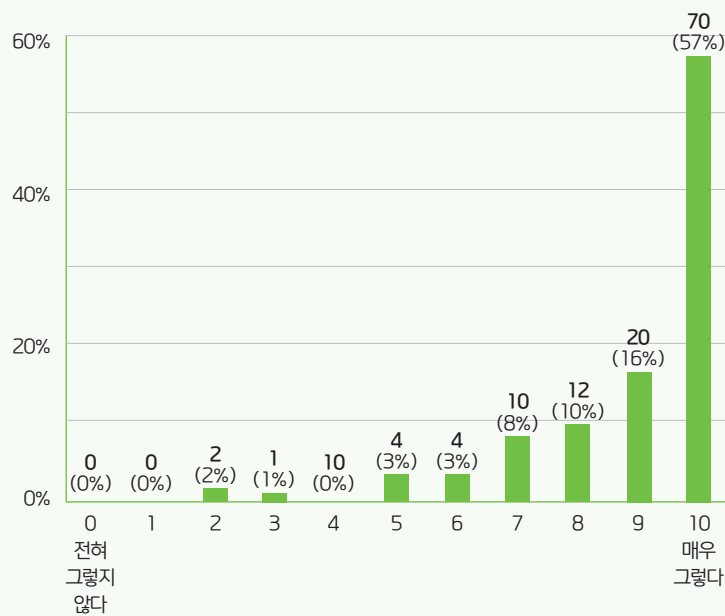
측정 결과 펠로의 83%가 ‘포스코사이언스펠로십을 통해 연구에 집중할 수 있는 재정 및 시간이 확보되었다’는 질문에 ‘매우 그렇다(8~10 점)’고 답변했다. 이들은 주관식 답변을 통해서도 연구비 집행의 자율성 덕분에 안정적으로 연구에 몰입할 수 있었다고 입을 모았다.

“기초과학은 단기간에 성과를 얻고자 하면 절대로 제대로 된 연구를 할 수 없습니다. 포스코사이언스펠로십처럼 우수한 연구자를 믿고 자유로운 연구비를 사용할 수 있는 지원이 절실합니다.”

“기초과학 R&D의 경쟁력 강화를 위해서는 포스코청암재단의 초기 정신처럼, 남들이 하지 않지만 반드시 필요한 신진 연구자 지원이 지속되어야 합니다.”

포스코사이언스펠로십을 통해 연구에 집중할 수 있는 재정 및 시간이 확보되었다.

**14시간**  
1주일 기준  
추가로 확보된  
연구시간



또한 펠로들은 포스코사이언스펠로십을 통해 주당 평균 14시간의 연구시간을 추가로 확보할 수 있었다고 답했다. 펠로 지원 기간 동안 별도 연구비·생활비를 마련하거나, 원치 않는 연구 등에 별도의 시간을 할애하지 않게 되어, 추가로 확보한 평균 연구 시간을 직접 기재한 결과값이다. 1주일 평균 최대 60시간까지 추가 연구 시간을 확보했다는 응답도 있었다.

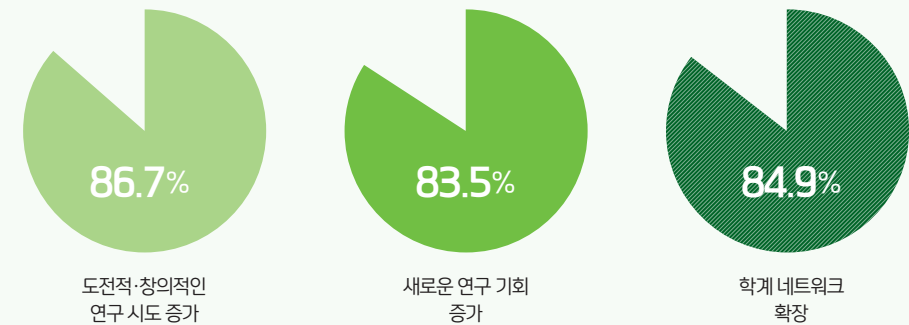
## (3) 성장동력

포스코사이언스펠로십을 통해 새로운 연구 기회가 얼마만큼 늘었을까. 성장동력은 ①도전적·창의적인 연구 시도 증가 ②새로운 연구 기회(논문 발표, 학회지 게재 등) 증가 ③관련 분야 연구진 및 학계 네트워크 확장 등 3가지 지표를 기반으로 측정했다.

포스코사이언스펠로십이 도전적·창의적인 연구 시도에 기여한 정도는 평균 86.7%로 나타났다. 새로운 연구 기회 증가(83.5%), 학계 네트워크 확장(84.9%)에 대한 기여도 역시 모두 높은 수준이었다.

포스코사이언스펠로십의 연구 성장동력 기여도

단위: %



또한 펠로들은 연구진들과의 활발한 교류를 통해 다양한 도움을 받고 있는 것으로 나타났다. ‘포스코사이언스펠로십의 네트워크 모임 및 세미나의 기여도’를 측정한 결과, ‘새로운 학계 및 네트워크 형성 및 확장(254점)’이 1위로 나타났다. ‘평소 관심있던 연구 분야 및 주제에 대한 지식의 확장(158점)’, ‘연구 내용 공유 및 지식 나눔(152점)’, ‘새로운 분야 및 주제에 대한 연구 아이디어 발견(143점)’이 뒤를 이었다. 특히 1기부터 10기로 갈수록 이러한 네트워킹을 통해 ‘평소 관심 연구 분야·주제의 지식 확장’, ‘취업 및 경력 개발 기회 연결’, ‘연구 내용 공유 및 지식 나눔’이 증가하는 경향을 보였다. 신진연구자들의 지식의 확장과 새로운 기회 발굴이 포스코사이언스펠로십을 통해 늘고 있음을 보여준다.

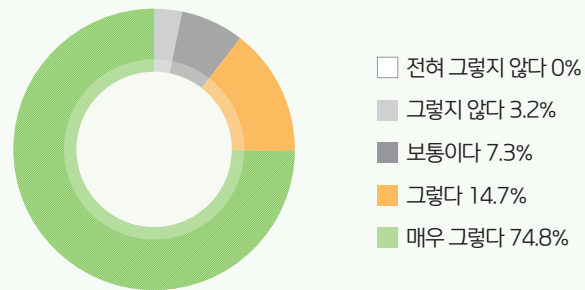
#### (4) 경쟁력

포스코사이언스펠로십은 '한국 과학계의 신진 등용문'으로 불린다. 매년 쟁쟁한 연구자들이 지원하는 데다가, 심사 및 선발 과정도 까다로워, 펠로 선정 자체가 '장학금'이 아닌 '명예상'에 더 가깝다는 평을 받는다. 그렇다면 실제 포스코사이언스펠로십을 통해 연구자로서의 명성과 인지도가 얼마만큼 높아졌을까.

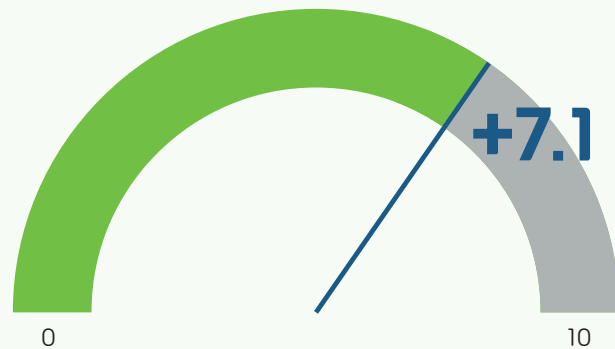
측정에 참여한 펠로들의 무려 89.5%가 포스코사이언스펠로십에 선정된 이후 교수 및 주요 보직에 임용되거나 연구 성과를 확산하는 등 인지도 및 지명도가 높아졌다(그렇다, 매우 그렇다)고 답했다.

또한 포스코사이언스펠로십을 통해 본인의 인지도 및 지명도가 펠로 선정 이전보다 얼마만큼 높아졌는지를 물었다. 펠로들이 실제 체감하는 인지도 및 지명도 상승 수준은 평균 +7.1점(10점 만점)으로 높게 나타났다. 이러한 변화를 체감한 사례들도 많았다.

#### 포스코사이언스펠로십을 통해 인지도·지명도 높아졌다.



#### 펠로 선정 이후 체감한 인지도·지명도 상승 수준



포스코사이언스펠로십이  
한국의 기초과학  
경쟁력 강화에 미친  
긍정적 영향 및 기여도

85.8점

“포스코사이언스펠로로 선정됐다는 사실만으로 인정해주는 분위기였습니다”

“포스코사이언스펠로십을 통해 수행한 연구가 굉장히 높은 인용(citation)이 되어, H-index(연구자의 연구 성과 및 영향력 평가 지표)가 높아졌습니다”

“교수 채용 면접시 언급되는 등 연구에 더욱 집중할 수 있는 학교로의 임용이 이뤄졌습니다”

#### (5) 기여도

포스코사이언스펠로십은 국내 신진연구자 지원을 통해 한국의 기초·응용과학 경쟁력과 R&D 역량 강화에 얼마만큼 기여했을까. 펠로들은 우리 사회에 미친 긍정적 영향 및 기여도 정도에 85.8점(100점 만점)을 줬다. 이들은 “미국·유럽에서 새로운 연구 분야가 끊임없이 새로 만들어지는 이유는 단기 성과/기술을 요구하지 않고 오랜 시간 기초과학 연구비를 지원하는 기초과학 강국이기 때문”이라며 “국내의 기초과학 경쟁력 강화를 위한 꾸준한 지원에 감사하다”고 입을 모았다.

사업의 기여도를 보다 면밀히 파악하기 위해 4가지 세부 지표를 도출하고, 설문을 통해 포스코사이언스펠로십의 임팩트를 측정했다.

#### 포스코사이언스펠로십이 우리 사회에 미친 영향 및 기여도 : Core Contribution

① 연구 성과 기여도	연구자의 대표적인 주요 성과로 이어졌는가
② 혁신적 연구 기여도	기존 지식·기술을 넘어 새로운 원리에 기반한 발견·발명인가
③ 차별적 연구 기여도	선진 연구와 경쟁하거나 세계 최초로 구현한 발견·발명인가
④ 지식·기술의 확장 기여도	학계에 지식·기술 나눔과 후학 양성에 기여하고 있는가

##### 1) 연구 성과 기여도

측정에 참여한 펠로들 중 무려 94.3%가 포스코사이언스펠로십을 통해 착수한 연구가 자신의 주요 연구 성과로 이어졌다(그렇다, 매우 그렇다)고 답했다.

실제로 포스코사이언스펠로십 지원을 기반으로 발표된 논문·연구와 펠로들이 직접 꼽은 자신의 역대 대표 논문·연구와 일치하는 비율이 46%에 달했다. 젊은 과학자들이 펠로십 지원을 통해 2년간 안정적·지속적으로 매진한 연구가 자신의 대표 논문이 된 것이다. 뿐만 아니라, 포스코사이언스펠로십 지원을 기반으로 발표된 논문들의 평균 인용 횟수는 125회에 달했다.

● 펠로십 지원을 통해 발표된 논문이 연구자의 대표 성과 논문과 일치

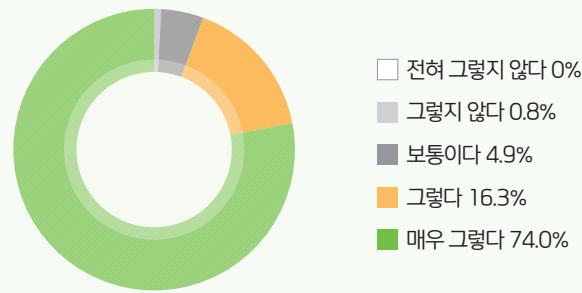
**46%**

● 논문 평균 인용 횟수

**125**

●

포스코사이언스펠로십을 통해 착수한 연구는 이후 나의 주요 연구 성과로 이어졌다.



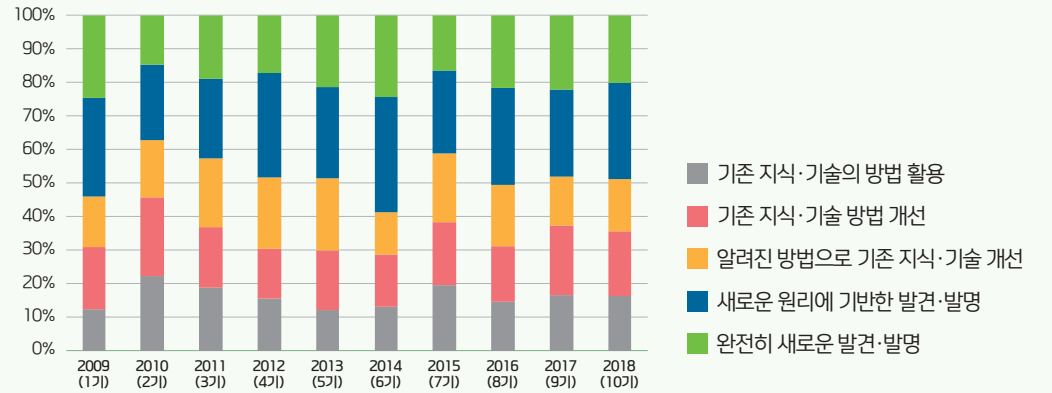
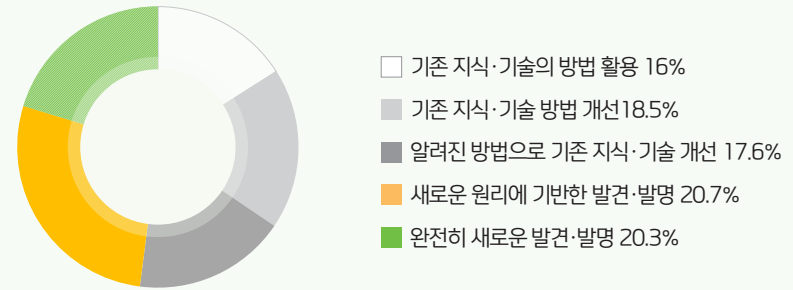
세계적 학술지인 네이처(Nature)를 비롯해 영향력이 높은 저널에 실린 논문들이 대부분이었다. 특히 화학 분야를 연구하는 한 펠로(현 정교수)가 네이처에 발표한 논문은 무려 9013회 인용되는 모습을 보였다. 이는 펠로들이 포스코사이언스펠로십 지원을 기반으로 발표된 논문과 자신의 역대 대표 논문을 직접 기재한 내용을 바탕으로 산출한 결과다(설문 참여 및 논문 기재 응답에 한함).

2) 혁신적·차별적 연구 기여도

펠로들의 연구는 국내 기초과학·응용과학의 혁신성과 차별성을 높이는데 얼마나 기여했을까.

연구의 혁신성은 ①기존 지식·기술의 방법 활용(Routine Design Problems) ②기존 지식·기술 방법 개선(Minor Improvement) ③알려진 방법으로 기존 지식·기술 개선(Fundamental Improvement) ④새로운 원리에 기반한 발견·발명(New Generation) ⑤완전히 새로운 발견·발명(Pioneering Innovation) 등 5가지 단계로 구분하여 측정했다. 이는 한국연구재단 정보 시스템 '성과마루'에서 연구 성과의 혁신성을 평가하는 기준으로, 연구자 스스로 자기 성과를 등재할 수 있다.

포스코사이언스펠로십을 통해 그동안의 연구들이 기초과학계의 혁신성에 기여한 정도는 어떠한가?



지난해 임팩트 파운데이션 참여 과정에서는 성과마루 시스템에 등록된 펠로들의 모든 논문의 혁신성 수준을 평가했지만, 포스코사이언스펠로십을 통한 사회에의 기여도로 보기엔 한계가 있었다. 이에 이번 측정 과정에서는 포스코사이언스펠로십을 통해 진행된 연구들이 기초과학계에 기여한 정도를 펠로들이 직접 혁신성 5개 기준별 비중(총합 100%)으로 기재하도록 했다.

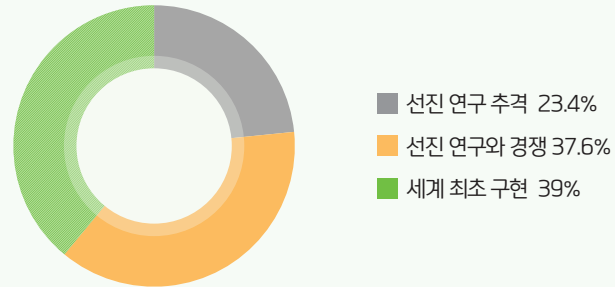
펠로들의 연구 중 20.3%가 '완전히 새로운 발견·발명'에 해당되며, '새로운 원리에 기반한 발견·발명'도 27.7%에 달했다. 기존 지식·기술을 넘어서는 혁신적인 발견·발명이 펠로들의 전체 연구 중 45%에 해당하는 것으로 나타났다. 이는 펠로 기수 및 연차에 상관없이 꾸준히 높은 모습을 보였다.

펠로들의 연구가 국내 기초과학·응용과학의 차별성을 높이는데 기여한 정도도 함께 측정했다. 성과마루에서 연구 차별성을 평가하는 기준을 활용하여, 펠로들이 직접 포스코사이언스펠로십을 통해 그동안의 연구들이 기초과학계에 기여한 정도를 평가하도록 했다. 연구 차별성은 ①선진 연구 추격(catch-up) ②선진 연구와 경쟁(advanced) ③세계 최초 구현(frontier) 등 3가지 지표로 측정했다.

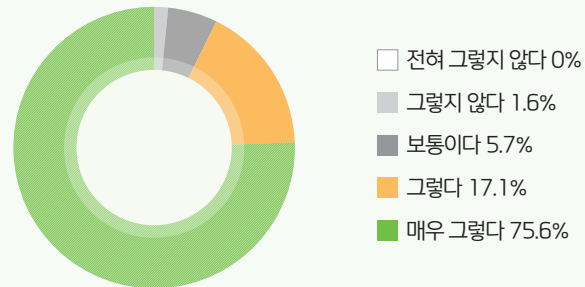


측정 결과, 펠로들의 연구의 37.6%가 '세계 최초로 구현'한 R&D로 나타났고, '선진 연구와 경쟁'하는 연구도 39%에 달했다. 지난 10년간 포스코사이언스펠로십을 통한 차별적인 연구들이 한국을 넘어 세계를 주도하는 성과를 보인 것으로 분석된다.

#### 포스코사이언스펠로십을 통해 그동안의 연구들이 기초과학의 차별성에 기여한 정도는 어떠합니까?



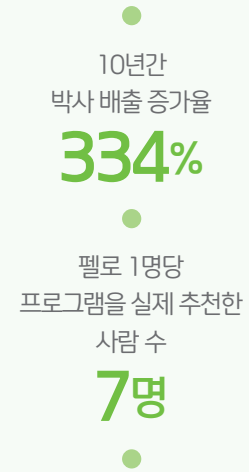
#### 포스코사이언스펠로십을 통해 내가 배운 지식·기술을 학계와 후배 연구자들에게 나누고자 하는(Pay it Forward) 마음이 생겼다.



### 3) 지식·기술의 확장 기여도

포스코사이언스펠로십은 유망한 신진 연구자들을 지속적으로 발굴하여, 국내에서도 선도적인 연구를 지속할 수 있는 환경을 조성하고 있다. 실제로 측정 결과 펠로들이 국내 과학계 발전과 후학 양성에 기여하는 정도는 81.6점(100점 만점)으로 나타났다.

또한 92.7%의 펠로들이 포스코사이언스펠로십을 통해 자신이 배운 지식·기술을 학계와 후배 연구자들에게 나누고자 하는 페이잇포워드(Pay it Forward-내가 도움을 받은 만큼 다른 이에게 대가 없이 도움을 주는 선행의 파도타기) 마



음이 생겼다고 밝혔다.

실제로 “포닥 및 신입교수에게 공동 연구를 제안했다”, “대학원생들에게 데이터 분석 방법론을 공유하고 관련 기법을 출판했다”, “후배 교수들과의 장비 공유를 통해 보다 빠르게 독립적인 연구를 할 수 있도록 지원해주고 있다”, “연구 분야의 전문 커뮤니티를 활성화하고 있다” 등 페이잇포워드를 실천하는 펠로들이 많았다.

펠로들은 재단의 지원을 받은 이후 꾸준히 지식과 기술을 학계 및 후배 과학자들에게 나누며 후학 양성에 힘쓰고 있는 것으로 나타났다.

그렇다면 포스코사이언스펠로십 종료 이후부터 현재까지, 펠로를 통해 배출된 연구자는 어느 정도일까. 자신을 통해 배출된 연구자 수를 직접 기재하는 주관식 문항을 통해, 후학 양성에의 기여도를 보고자 했다. 측정 결과, 2009년 펠로가 배출한 박사는 79명에서 2018년 누적 343명으로 10년간 334% 증가한 것으로 나타났다. 포스코사이언스펠로십 1~10기 숫자가 총 307명인 것을 감안하면, 선정 인원 보다 더 많은 박사를 펠로들이 배출한 것이다.

또한 펠로 1명당 평균 약 3명의 박사를 배출하고, 교수 0.4명과 국책·민간기관 연구원 2.2명을 배출한 것으로 나타났다. 포스코사이언스펠로십이 신진 연구자를 지원하는 사업임을 고려하면, 국내의 유망한 젊은 과학자들이 지속적으로 배출되고 있음을 보여준다.

## 2. 포스코사이언스펠로십 프로그램 평가

임팩트 측정 과정에서 포스코사이언스펠로십의 미래 방향성을 진단하기 위해, 프로그램 세부 평가를 함께 진행했다. ①호감도 ②인지도 ③추천지수 ④차별점 등 4가지 기준에 따라 펠로들의 의견을 들었다.

포스코 기업에 대한 호감도가 높아졌다 92.9점

포스코사이언스펠로십의 인지도 84.7점

포스코사이언스펠로십을 주변에 추천했다 97.5점

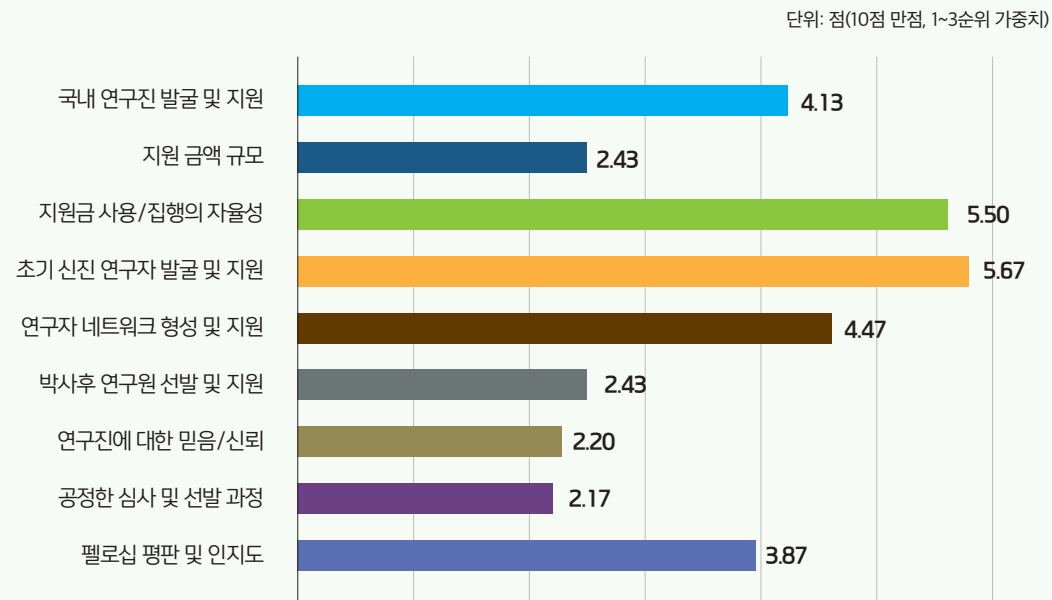
포스코사이언스펠로십을 주변에 추천할 의향이 있다 97점

포스코사이언스펠로십 선정 이후 포스코 기업에 대한 이미지·호감도 변화는 92.9점(100점 만점)으로 매우 높게 나타났다. 포스코사이언스펠로십 사업의 인지도는 84.7점(100점 만점)으로 평가됐다. 특히 펠로들은 동료, 선후배 등 연구자들에게 포스코사이언스펠로십을 적극적으로 추천

하는 것으로 나타났다. 측정에 참여한 펠로들 중에서 97.5%가 주변 연구진에게 포스코사이언스펠로십을 권유 및 추천했다고 답했다. 또한 펠로 1명당 해당 프로그램을 권유·추천한 사람 수가 평균 7명에 달했다. 향후 포스코사이언스펠로십을 주변에 권유·추천할 의향도 97점(100점 만점)으로 매우 높게 나타났다.

유사 프로그램과 비교할 때 포스코사이언스펠로십의 차별점은 무엇일까. 펠로 후기 및 피드백을 기반으로 8개 항목을 도출해, 사업의 차별점을 3순위까지 선택하도록 했다. 우선순위별 가중치를 적용(10점 만점)한 결과, ‘초기 신진 연구자 발굴 및 지원(5.67점)’이 가장 높게 나타났다. ‘지원금 사용 및 집행의 자율성(5.5점)’과 ‘연구자 네트워크 형성 및 지원(4.47점)’, ‘국내 연구진 발굴 및 지원(4.13점)’, ‘펠로십 평판 및 인지도(4.13점)’이 뒤를 이었다. 국내의 초기 신진 연구자를 위한 펠로십 선정이 다른 재단의 유사 사업과 비교해, 가장 큰 차별 포인트로 나타났다.

### 포스코사이언스펠로십의 차별점



### Impact Integration 임팩트 적용하기

장학·학술 지원 사업은 사회적 가치를 창출할 수 있는 인재양성을 목적으로 한다. 사람을 키우는 일이기 때문에, 단기적인 양적 성과만으로는 사업을 통한 변화를 알기 어려웠던 것이 사실이다. 대부분의 장학 재단이 장학생 몇 명에게 얼마를 지원했는지, 단순 사업 결과(아웃풋·Output) 중심으로 성과를 판단하고 커뮤니케이션 해온 이유이다.

이번 Impact Foundation Learning Community에 참여하면서, 이러

한 성과 측정의 본질과 방법론에 대해 새롭게 배우고 적용해볼 수 있었다. 특히 포스코사이언스펠로십이 존재해야 하는 이유(Purpose)와 궁극적으로 바라는 변화(Impact)를 연결해본 과정이 주효했다. 사업의 본질에서 출발해 임팩트를 재정의하는 과정에서, 측정에 기반이 되는 핵심 지표가 도출됐고, 재단이 연구자와 국가의 기초과학 경쟁력 에 기여한 정도를 가능해볼 수 있었다.

또한 사업을 바라보는 관점이 양적 산출 결과에서 사업의 정성적 목적 달성으로까지 확장됐다. 지난해 포스코사이언스펠로십에 대한 1~3기 초기 펠로들의 만족도 등 평가 결과를 일부 대안적 방법으로 조사해 발표했고, 올하는 초창기부터 10년간의 펠로들과 함께한 사회적 가치와 임팩트를 시계열로 비교 분석하였다. 펠로들은 펠로십 선정 기간(2년) 동안 1주일 평균 14시간의 추가 연구 시간을 확보할 수 있었고, 연차가 쌓일수록 포스코사이언스펠로십을 통해 자신이 목표로 하고 원하던 분야 및 주제를 연구할 수 있었던 긍정적 영향을 크게 체감하는 것으로 나타났다. 신진 연구자 펠로의 89.5%가 자신의 지명도·인지도 높아진 것을 체감했고, 94.3%가 펠로십을 통해 착수한 연구가 자신의 대표적인 주요 연구 성과로 이어졌다고 했다. 실제 대표 논문과 펠로십 지원을 기반으로 발표한 논문이 46% 일치했고, 이러한 논문의 평균 인용 횟수는 125회에 달했다. 또한 이러한 사회적 성과는 지난 10년간 등록 없이 꾸준히 높은 수준을 유지했다.

1~10기 펠로들은 그동안 포스코사이언스펠로십이 한국의 기초과학 경쟁력과 R&D 역량강화에 기여한 정도를 85.8점(100점 만점), 연구자 본인이 과학계의 발전과 후학 양성에 기여한 정도는 81.6점(100점 만점)으로 평가했다. 또한 앞으로 이러한 기여도를 높이기 위해 사업의 미래 방향성에 대한 조언도 덧붙였다. 대다수 펠로들이 “한국 과학계의 경쟁력 강화를 위해서는 기초과학의 발전이 중요하다”는 점을 강조하면서, 청암 박태준 명예회장의 설립 정신에 따른 지속적인 지원을 요청했다. 더 나아가 기초과학과 응용과학의 경계에 있는 학문에 대한 지원, 기초과학과 응용과학의 융합 연구의 필요성도 언급했다. 보다 도전적이고 창의적인 연구에 대한 파격적인 지원이 필요하다는 목소리도 많았다.

포스코청암재단은 변화가는 시대상에 걸맞게 이번 임팩트 측정 결과와 펠로들의 의견들을 포스코사이언스펠로십의 미래 방향을 확인하는 중요한 나침반으로 활용하고자 한다. 장기적·지속적인 기초과학 분야의 지원이 이를 위해 향후 재단 사업의 목적 달성 여부를 객관적으로 증명할 수 있는 측정 지표를 지속적으로 개발하려 한다. 또한 앞으로 포스코사이언스펠로십 지원 종료 시점에 핵심 지표를 기반으로 한 연구 실적 수합과 성과 측정을 정기적으로 진행하고자 한다. OB펠로의 성과 측정 관련 DB 수집도 상시화 할 계획이다.



### Impact Foundation Learning Community: 드림렉처의 지나온 궤적에서 미래를 내다보다.

청소년 지식나눔 프로그램인 드림렉처의 임팩트를 측정하는 이번 활동은 의미 있는 시간이었습니다. 10주년을 맞은 드림렉처의 지나온 궤적에서 드림렉처의 사회적 가치를 가늠해볼 수 있는 임팩트를 측정하고, 이를 기반으로 더 큰 미래를 꿈꾸게 되었습니다.

재단은 세상에 없는 가치를 실현하기 위해 노력하고 있습니다. 임팩트 측정 작업이 계속되어 재단이 추구하는 가치가 세상을 더 멋진 곳으로 바꾸는 미래를 그려봅니다.



한국고등교육재단  
최병일 사무총장

# 08.

## 한국고등교육재단 청소년 지식 강연 프로그램 '드림렉처'

### Purpose 우리가 임팩트 측정을 하는 이유

한국고등교육재단은 故 최종현 SK그룹 선대회장이 세계 수준의 학자를 양성하여 학문과 국가발전에 기여하고자 1974년 설립한 비영리 공익법인이다. 재단은 지난 48년간 장학사업을 바탕으로 인문학·사회과학·자연과학·공학 분야에서 세계적인 학자들을 배출해왔다. 인재양성 프로그램을 통해 미래 인재를 키우고, 글로벌 사회를 선도할 차세대 리더를 육성하고자 노력하고 있다. 또한, 국제학술교류를 통해 범지구적 문제의 해결과 대안 제시에 기여하며, 다양한 지식나눔 사업으로 사회적 진보와 삶의 질 향상을 꾀하고 있다.

재단은 올해 10주년을 맞은 지식나눔 사업인 '드림렉처'의 임팩트를 측정하기로 했다. 드림렉처는 청소년 대상 지식 강연 프로그램으로, 재단 출신 학자들이 중·고등학생의 비전과 진로 설계를 돕기 위해 다양한 주제의 강연을 제공한다. 학자들이 전국의 학교를 찾아 강연을 하는 '드림렉처: 너만의 꿈을 키워라(이하 방문특강)', 학생을 재단으로 초청해 4가지 주제 강연을 제공하는 '드림렉처: 더 넓은 세상으로(이하 초청특강)'의 2개 포맷으로 진행된다. 지금까지 방문특강은 900회 이상의 강연을 통해 13만 명이 넘는 학생을 만났고, 초청특강은 약 700개 학교, 2만 명의 학생을 초대해 강연을 제공했다.

#### 한국고등교육재단은...

한국고등교육재단은 故 최종현 SK그룹 선대회장이 세계 수준의 학자를 양성하여 학문과 국가발전에 기여하고자 1974년 설립한 비영리 공익법인이다. '10년을 내다보며 나무를 심고, 100년을 내다보며 사람을 키운다'는 신념 아래, 장학사업을 통해 인문학, 사회과학, 자연과학, 공학분야에 세계적인 학자들을 배출했다. 지난 48년간 총 820명의 학생이 재단을 통해 Harvard, Stanford, MIT, Oxford, 북경대 등 세계 유수 대학원에서 학위를 취득했으며, 현재 사회 각 방면의 오피니언 리더로서 한국사회 발전에 기여하고 있다.

드림렉처를 선정한 이유는 지식나눔이라는 다소 추상적인 활동의 구체적 임팩트를 확인하기 위해서다. 프로그램을 운영한 10년간 쌓인 방대한 데이터가 있지만, 단순히 양적 데이터를 나열하는 것으로는 사업의 의미와 현장에서 느끼는 감동이 온전히 전달되지 않았다. 사업의 임팩트를 정의하고 측정함으로써, 그동안의 성과를 살아 있는 임팩트로 표현하고 싶었다. 담당자에게는 그동안의 성과를 살피고 점검해 학생들에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 프로그램으로 발전시킬 기회이기도 했다.

드림렉처의 10년 임팩트를 세상에 널리 알려보자는 목적도 있었다. 아직도 소외된 지역의 학교 중에는 드림렉처를 모르거나, 선뜻 신청하지 못하는 곳도 있다. 이들이 두려워하지 않고 강연을 신청할 수 있도록 임팩트를 제대로 설명하고자 했다. 또한, 학생과 학교 외에도, 기부를 하는 기업, 지식나눔으로 자신이 받은 것을 나누는(Pay it Forward) 연사, 잠재적 연사인 현재 장학생 등 다양한 이해관계자들이 있다. 이들에게 드림렉처의 의미를 설명하고, 앞으로의 참여를 독려하는 효과도 바랐다.

"강연을 들은 학생들에게 어떤 변화가 일어났을까?" 이번 임팩트 측정을 통해 가장 알아보고 싶었던 질문이다. 강연 900회, 청소년 13만 명이라는 양적 데이터에 가려진 학생 개인의 목소리에 좀 더 귀 기울여 보고자 했다. 사업명에 담은 재단의 메시지처럼, 청소년들이 다양한 주제의 강연을 통해 '더 넓은 세상'을 경험하고, 연사와 소통하면서 '자신만의 꿈을 키울 수 있었는지'를 알아보기로 했다.

## Our Impact 임팩트 정의하기

Impact Foundation Learning Community 첫 단계로, 현장에서 학생을 만나는 재단 담당자들이 모여 머리를 맞댔다. 담당자들은 사업의 성과를 크게 3가지로 보고 있었다. '강연 접근성 확대', '세계관 확장', '주체적 진로/비전 탐색'이다. 드림렉처는 전국 17개 시도 어느 학교든 신청할 수 있으며, 초청특강의 경우 학교당 최대 30명까지 원활하게 이동할 수 있도록 교통비를 지원한다. 2021년부터는 온라인(zoom) 방문특강 형식도 추가해 장소나 환경의 제약 없이 누구든 양질의 강연을 들을 수 있도록 기회를 열었다.

강연을 들은 학생들의 세계관 확장도 핵심 성과였다. 기업체가 없는 지역 또는 산간벽지 학생들은 주변에서 비슷한 직업군을 보게 되고, 그 외엔 간접적으로만 접한다. 이들이 인문사회과학 분야의 전문가를 만나, '내가 아는 세상이 다가 아니다'만 깨달아도, 시야가 넓어질 것이라 봤다. 한 담당자는 이를 두고 '세상의 크기가 커지는 것'이라고 표현하기도 했다. 또한, 학교나 부모가 정한 꿈이 아닌 스스로의 꿈을 탐색하고 그려본다면, 자신만의 꿈에 한 발짝 가까이 다가갈 수 있을 것이라 생각했다.

### 담당자들이 바라본 드림렉처의 성과

- 강연 접근성 확대
- 세계관 확장
- 주체적 진로/비전 탐색

"서울과 산간벽지 아이들이 보는 직업과 진로의 세계, 즉, '세상의 크기'는 완전 다릅니다. 주변에서 비슷한 직업만 접하던 학생들에게 전문가가 직접 가서 '이런 세상도 있다'고 알려주면, 자신이 보는 세상이 다가 아니란 걸 깨닫게 돼요."

다음으로는 당사자인 학생들의 강연 후기를 들여다봤다. 학생들은 실제로 '관심이 없던', '생각해본 적 없던' 분야에 관심과 흥미를 느꼈고, '더 공부해보고 싶다'는 호기심이 생겼다고 응답했다. '학교에서 배운 적 없는' 전문적인 지식을 접해 좋다는 후기도 많았다. 눈에 띈 것은, 유명인과의 만남이 미친 영향력이었다. 드림렉처에는 장강명 작가, 이수정 교수 등 각 분야의 유명 석학, 전문가들이 연사로 등장한다. 학생 다수가 '훌륭한', '존경스러운', '책이나 TV에서만 보던' 연사를 만난 것에 대해 흥분과 감동을 드러냈으며, '스스로의 미래를 그려'보거나, '노력할 동기가 생겼다'고 응답했다.

### 학생들이 바라본 드림렉처의 성과

- 새로운 분야를 알게 됨/관심이 생김
- 전문적인 지식을 접함
- 유명인과의 만남 & 소통
- 진로에 대한 동기 부여

"평소에 만나기 어려운 교수님, 작가님의 강연을 들을 수 있어 신기했습니다. 최근 변화되는 트렌드에 대해 강연을 해주셔서 미래에 대해 생각해보게 됐고, 저 역시 미래를 위해 노력할 동기가 생겼어요."

학교로 돌아간 후의 변화는 없을까? 학생들의 전후 모습을 본 선생님은 잘 알 것이다. 드림렉처에 2회 이상 참여한 교사들 중 한 달 전 특강을 들은 광주경신여고의 이보나 교사를 인터뷰했다. 교사는 연사와의 소통을 통해 학생들의 '자신감과 적극성이 상승'한다고 했다. 일례로, 평소 수업 태도가 좋지 않았던 학생이 연사에게 질문을 했는데, 좋은 관점이라는 칭찬을 받은 후 눈에 띄게 태도가 적극적으로 변했다고 했다. 연사가 오는 지역의 타 프로그램을 찾아 신청하는 학생도 있었을 정도다. 강의뿐 아니라 유명인과 지식과 삶의 고민을 나눌 수 있는 질의응답 시간의 효과를 확인할 수 있었다.

강연 이후 강연 주제나 관심 진로에 대한 탐색 활동도 적극적으로 일어난 것으로 확인됐다. 광주경신여고에서는 강연 주제를 바탕으로 주제



탐구 에세이를 쓰거나, 연사의 저서를 찾아서 읽는 등 주제와 관련된 추가적인 활동이 관찰됐다고 했다. 꿈에 대한 가치관이 변화한 학생들도 있었다. 유망 진로인 '공대', '이과'만 지망했던 학생들이, 다양한 주제의 강연을 듣고는 본인이 선택할 수 있는 전공 또는 영역이 많다는 것을 깨달았고, 30명 중 1~2명 꼴로 진로를 바꾸는 학생들이 나타났다고 한다.

#### 교사가 바라본 드림렉처의 성과

- 학습 지식 증진
- 연사와의 소통을 통한 자신감/적극성 변화
- 진로 탐색 활동 연계
- 꿈에 대한 태도/가치관 변화

"요즘 학생들은 취업이 쉽고 대우가 좋다는 이유로 무조건 '공대'진학을 꿈꿔요. 그런 아이들이 드림렉처에서 사회학 교수님 강의를 듣고는 사회학이 궁금하고, 알아보고 싶다고 하더라고요. 30명 중 1,2명의 변화라 미미해보일 수 있지만, 교사로서는 엄청난 숫자라고 생각합니다."  
- 광주경신여고 이보나 교사

이를 통해 드림렉처의 임팩트를 '전국 청소년들이 더 넓은 세상을 경험하고, 스스로 꿈을 키워나간다'로 정의했다. 임팩트를 이루기 위해 달성할 장기 성과(Long-term Outcome)는 '세상의 크기 확장', '꿈의 크기 확장', '기회의 확장'으로 정리했다. 더 넓은 세상에서 자신의 꿈을 키워가려면, 세상을 보는 관점(세상의 크기)이 확장되고, 스스로의 꿈과 가능성(꿈의 크기)을 찾아야 하기 때문이다. 드림렉처가 계속 확장된다면, 모든 청소년이 환경의 한계를 넘어 꿈을 키워갈 기회를 얻게 될 것이다.

#### 드림렉처의 임팩트

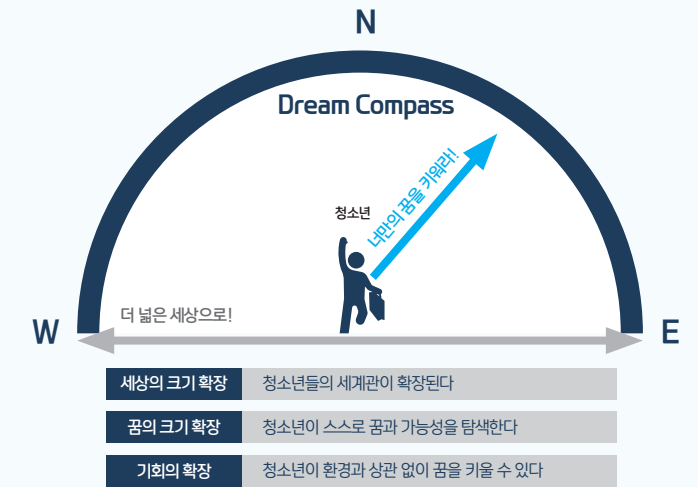
전국 청소년들이 더 넓은 세상을 경험하고, 스스로 꿈을 키워나간다

#### 드림렉처의 3가지 성과

1. 청소년들의 세계관이 확장된다(세상의 크기 확장)
2. 청소년들이 스스로 꿈과 가능성을 탐색한다(꿈의 크기 확장)
3. 청소년들이 환경과 상관없이 꿈을 키울 수 있다(기회의 확장)

재단의 관점은 아래와 같이 도식화할 수 있다. 드림렉처는 학생들이 꿈을 찾아가는 과정을 돕는 꿈 나침반(Dream Compass)의 역할을 하고 있다. 인문사회과학 분야의 주제 강연을 통해 학생들이 경험하는 세상은 점차 커진다. 학생들은 세상에 얼마나 많은 학문과 진로가 있는지를 알게 되고, 관련 전문가를 만나 간접 체험한다. 그 과정에서 자연스럽게 스스로의 꿈도 확장된다. '나도 할 수 있다'는 자신감의 상승을 통해 꿈의 비거리가 점차 늘어나고, 그 가운데 뾰족한 하나의 방향을 찾게 되는 것이다.

#### 드림렉처의 임팩트 프레임 'Dream Compass(꿈 나침반)'



#### Impact Measurement 임팩트 측정하기

이번 측정을 통해 알고자 하는 핵심 질문은 '드림렉처를 통해 학생들의 세상의 크기, 꿈의 크기는 얼마나 확장됐을까?'로 정했다. 드림렉처의 3가지 장기 성과 중 '기회의 확장'의 경우, 재단이 지방의 학교를 우선 선발하는 등의 원칙을 정하지 않은 상황으로, 이번 측정에서는 제외했다. 또한 재단은 임팩트 정의 과정에서 지방의 학교를 우선 선발하는 등 성과를 키우기 위한 정책을 마련하고 있지 않음을 깨달았다. 연사의 일정을 고려하다 보니 수도권 학교에 강연이 몰리는 경우가 오히려 더 많은 상황이었다. 드림렉처의 성과를 정리하며, 접근성 관련 기준을 설정할 수 있을지도 함께 검토해봤다. 재단은 교육소외지역 학교에 대한 선발 원칙을 정립하기 위해 '광역철도역에서 일정 km 이상 떨어진 지역', '행정구역 상 읍, 면, 리 소재학교' 등 세부적인 기준 마련을 향후 과제로 남겼다.

## 핵심 질문(Core Impact Question)

“드림렉처를 통해 학생들의 세상의 크기, 꿈의 크기는 얼마나 확장됐을까?”

재단은 다양한 임팩트 측정 방법론 중 ‘린 데이터(Lean Data)’ 방법론을 채택했다. 린 데이터는 조직이나 사업의 임팩트가 얼마나 달성됐는지를 이해관계자에게 물어보는 것으로, 전화·문자·설문 등 효율적 방식으로 데이터를 수집하는 것이 특징이다. 임팩트를 정의하면서 당사자인 학생들의 목소리가 중요함을 확인했고, 여러 학교의 데이터를 수집해야 했기에 적정했다. 만족도, 좋았던 점 중심의 기존 설문을 고도화해 지속적으로 활용할 수 있는 측정 도구를 확보할 수 있다는 점에서도 매력적이었다.

임팩트 측정을 위한 문항은 앞서 정의한 핵심 질문과 지표를 중심으로 구성했다. 설문의 유의성을 확보하기 위해, 학계와 진로 관련 업계에서 활용하는 척도들도 벤치마크했다. Impact Foundation Learning Community를 통해 다양한 논문과 보고서를 검토한 결과, 진로성숙도 척도, 진로준비행동, 진로 멘토링 프로그램 효과, 워크넷 직업 기초 흥미분야 등 다양한 척도를 문항에 반영했다. 또한, 향후 사업 방향성에 대한 힌트를 얻고자 ‘최근 만족스러웠던 진로 관련 활동’, ‘해보고 싶은 진로 관련 활동’ 등 문항도 추가했다.

### 드림렉처의 핵심 임팩트 지표

구분	핵심 지표	핵심 질문
드림렉처를 통한 변화 측정	세상의 크기	강연을 통해 청소년들의 세계관이 얼마나 확장됐을까?
	이해도 변화	분야/분야의 사람이 하는 일에 대해 얼마나 더 알게 되었는가?
	흥미 변화	분야에 대해 관심이 얼마나 늘었는가?
	적성 인식 변화	분야에서 일할 수 있을 것 같은가?
	새로운 지식	분야에 대해 새로운 지식을 알게 됐는가?
	진로준비행동 지식/행동	분야에서 일하기 위해 해야 할 준비에 대해 더 알게 됐는가? /이를 알아보기 위한 행동을 할 예정인가/해보았는가?
	꿈의 크기	강연을 통해 청소년들이 스스로의 꿈과 가능성을 얼마나 탐색했을까?
	주체성 변화	나는 스스로 꿈을 정할 수 있나?
	가능성 평가 변화	나는 꿈을 실현할 수 있는 사람인가?
	범위 확장	나는 10년 후 어디서 일하고 있을까?
	분야 확장	나는 10년 후 어떤 일을 하고 있을까?/10년 후 일해보고 싶은 분야는?
	꿈 방향 변화	꿈이나 진로 방향에 변화가 있었는가?
	꿈 관련 감정 변화	꿈을 생각하면 어떤 감정이 드는가?

측정 방식은 대상이 모바일(온라인)에 친숙한 청소년임을 고려, 온라인 서베이 형태로 진행했다. 대상은 2022년 7월 방문특강을 진행한 5개 학교(중학교2, 고등학교3)와 가장 최근에 초청특강(60회)을 들은 2개 학교(고등학교2)로 했다. 방문특강의 경우, 1개 주제로 2교시 동안 진행되는 특강임을 고려, 현장에서 사전/사후 조사를 실시하고 이를 비교했다. 초청특강의 경우, 강연 이후 한 달이 지난 시점에서 인식과 행동 변화 정도를 측정했으며, 강연 이후 탐색 활동을 해봤는지를 추가로 알아봤다.

### 측정 대상

방문특강				
학교	소재지	지역 구분	학생 수	비율
A고등학교	대전 서구	지방	18	4%
B중학교	서울 강서구	수도권	20	5%
C고등학교	울산 남구	지방	10	2%
D중학교	충북 청주	지방	377	86%
E고등학교	서울 강남구	수도권	15	3%
총합			440	100%
초청특강				
학교	소재지	지역 구분	학생 수	비율
F고등학교	광주 북구	지방	23	85%
G고등학교	경기 성남시	수도권	4	15%
총합			27	100%

### 1. 세상의 크기 확장

측정 결과, 설문에 응답한 인원은 방문특강 440명(응답률 77%, 참여 학생 중 사전/사후 설문에 모두 응답한 인원), 초청특강 27명(참여학생 중 약 30%)이었다. 방문특강의 경우, 전교생이 특강에 참여한 1개 학교의 영향으로, 지방 학교의 중학생이 응답자의 약 90%를 차지했다. 이를 고려해 지역별 결과는 비교하지 않았으며, 연령대가 다른 중학생과 고등학생은 결과를 구분해 분석했다. 초청특강 역시, 1개 학교가 응답자 중 85%를 차지해 지역별 비교는 별도로 하지 않았다.

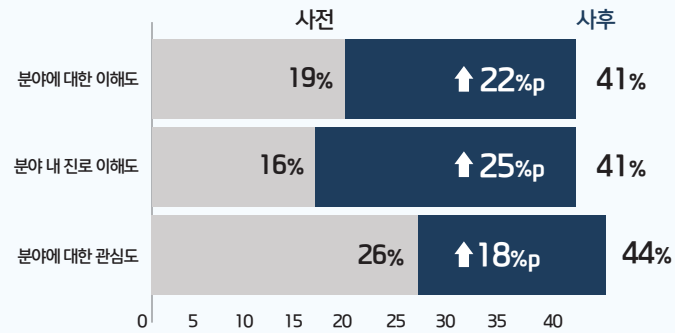
#### [방문특강] 내가 알던 세상이 한 뼘 더 커지다

강연을 통해 학생들은 주제 분야에 대한 이해도와 관심도가 모두 증가한 것으로 나타났다. 강연을 듣기 전, 해당 분야와 사람들이 하는 일에

대한 이해도는 보통 이하(2.61점, 2.52점, 5점 만점)였으나, 강연 이후 모두 보통 이상(각각 3.22점, 3.16점)으로 높아졌다. 특히, 분야 내 진로에 대해 알고 있다는 응답이 16%에서 41%로 25%p나 늘었고, 분야를 안다는 비율도 22%p 증가했다. 분야에 대해 관심이 있다는 학생 역시 기존 26%에서 44%로 18%p 상승했다. 이해도와 관심도의 증가폭은 고등학생이(평균 23%p) 중학생(18%p)보다 컸으며, 특히 이해도의 증가폭이 크게 나타났다(각각 37%p, 22%p).

특히 분야에 대한 관심도의 경우, 학년별로 다른 양상을 보였다. 강의를 듣기 전에는 중학생의 20%만이 주제에 관심이 있었지만, 고등학생은 전체의 80%가 관심이 있는 상태였다. 중학생의 사전 관심도는 평균 2.62점으로, 강연 후 소폭 증가(0.27점)했으나 여전히 보통 이하였다. 반면, 고등학생의 경우, 평균 4.12점으로 관심이 높았고, 강연을 듣고 4.05점으로 낮아졌으나 높은 수준을 유지했다. 이는 강연 분야에 관심이 있는 학생을 모집한 경우(F,G 고등학교)와 관심도와 무관하게 전교생이 참석한 경우(D 중학교)의 차이가 작용한 것으로 해석할 수 있다.

이해·관심도 변화('알고있다', '관심이 있다'는 응답)

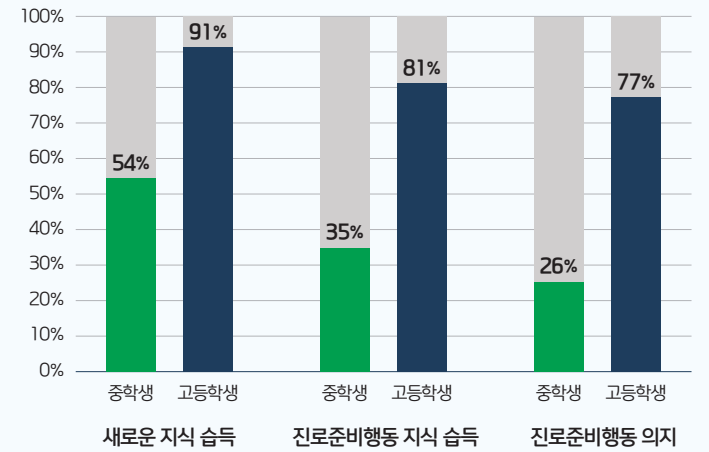


분야가 자신의 적성에 맞는지(해당 분야에서 '일할 수 있을 것 같은지')에 대해선 응답자의 절반(52%)이 강의를 듣고 생각이 바뀐 것으로 나타났다. 응답자의 32%가 강연을 들은 후 더 높은 점수를, 20%는 더 낮은 점수를 준 것이다. 강의를 듣고 더 높은 점수를 준 응답군은 '몰랐던 것을 알게 돼서', '강의를 듣고 흥미가 생겨서' 등으로 이유를 보고했고, 반대 응답군은 '나와 맞지 않는 분야인 것 같아서', '설명을 들으니 어렵고 힘들 것 같아서' 등 한 차례 탐색을 거친 답변이 나왔다.

강연을 통한 학습 및 진로 관련 지식 증가 효과도 확인됐다. 그중에서도 새로운 지식을 습득한 비율이 전체의 58%로 가장 높았다. 고등학생은

91%, 중학생은 54%가 몰랐던 지식을 알게 됐다고 응답해 고학년일수록 지식 습득 효과가 큰 것으로 나타났다. 응답한 학생의 40%가 주제 분야에서 일을 하기 위해 해야할 준비(진로준비행동)를 알게 됐다고 응답했으며, 실제로 활동을 하겠다는 응답은 31% 수준이었다. 고등학생은 77%, 중학생은 26%가 진로준비행동에 의지를 보여 학년별 편차가 컸다.

지식 수준 변화('더 알게 됐다'는 응답)



#### [초청특강] 더 넓은 세상으로, 활발한 탐색을 시작하다

초청특강의 경우, 분야에 대한 이해도와 관심도 변화가 모두 4점 후 반대(5점 만점)로 높았다. 4개 강연 주제 중 가장 관심이 많고 잘 알았던/가장 관심이 없고 몰랐던 주제를 한 개씩 골라 응답하도록 했는데, 잘 알았던 분야는 평균 4.79점, 몰랐던 분야는 4.63점으로 분야간 점수 차가 크지 않았다. 특히, 잘 몰랐던 주제에 대해서도 전체 응답자의 85%가 '매우 관심이 생겼다(5점)'고 응답해 초청강연이 다양한 분야에 대해 관심도를 높이는 효과가 있음을 확인할 수 있었다.

강연 이후 전체 학생 중 89%(24명)가 진로준비행동을 실행했으며, 한 달 내 평균 3.16개의 활동을 시도한 것으로 나타났다. 관련 연구<sup>1)</sup>에서 마련한 '진로준비행동 설문지'를 수정해 9개 보기를 제공한 결과, 74%의 학생이 '친구, 가족, 선생님과 진로 관련 대화'를 나눴고, 67%가 '진로 관련 책을 구입하거나 읽어봤다'고 응답했다. '진로 관련 설명회와 TV프로그램 등을 찾아봤다'는 응답도 절반 이상(56%)이었다. 가장 많은 진로준비행동을 한 학생은 최대 7개 활동을 한 것으로 나타났다.




1) 진로 멘토링 프로그램의 효과에 대한 질적연구(김상현, 2006)

## 2. 꿈의 크기 확장

### [방문특강] 나의 꿈과 가능성을 키우다

강연을 시작하기 전, 학생들에게 각자의 꿈이 있는지를 먼저 물었다. 응답자 440명 중 60%(265명)이 꿈이 있다고 응답했으며, 이 중 97%(257명)가 스스로 꿈을 정한 것으로 나타나 비교적 높은 주체성을 보였다. 꿈이 있는 비율은 중학생은 58%, 고등학생은 79%로 학년이 높을 수록 비율이 높았다. 꿈이 정해지지 않은 나머지 60% 중에서는 꿈을 '모르겠다'가 22%, 꿈이 '없다'가 18% 수준이었다.

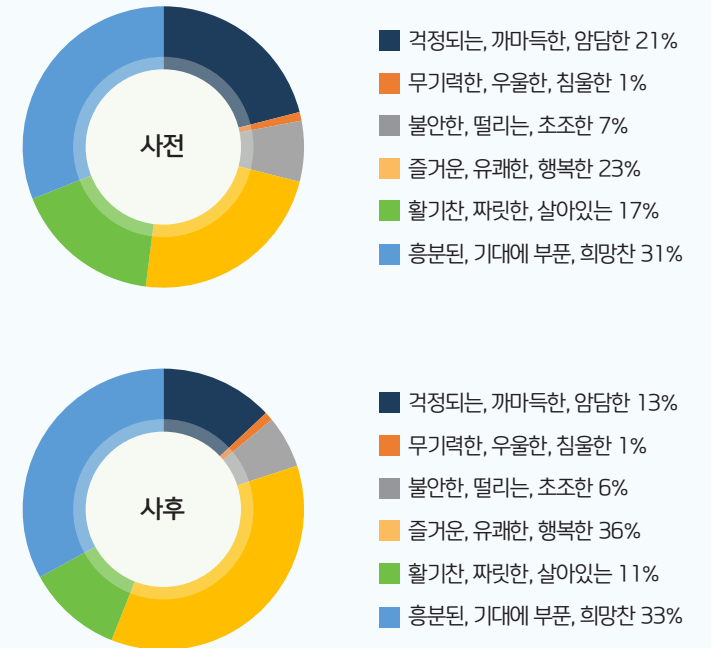
#### Q. 당신은 꿈이 있나요?

	 꿈이 있다	 꿈이 없다	 모르겠다
중학생	58%	20%	22%
고등학생	79%	0%	21%

강연을 통해 학생들은 꿈을 실현할 수 있다는 가능성을 다시금 확인했다. 자기가 꿈을 실현할 수 있는 사람이라고 응답한 비율은 강의 전 66%에서 71%로 소폭 올랐다. 절반가량(56%)은 강의 전후 평가에 변화가 없었고, 28%가 자신의 가능성을 더 높게 평가했다. 이유를 분석한 결과, 이들은 '노력하면 이를 수 있으니', '앞으로도 노력할 것이니' 등 노력의 결실에 대한 믿음을 갖고 있었다. 꿈을 스스로 정할 수 있다는 비율도 각각 79%, 77%로 비교적 높은 수준으로 나타났다.

꿈에 대한 감정의 변화도 눈에 띄었다. 보기로 6개 유형의 감정을 제시한 결과, 꿈을 생각하면 '즐거움, 유쾌한, 행복한' 감정이 든다는 비율이 23%에서 36%로 13%p 높아졌다. 동시에, '걱정되는, 까마득한, 암담한' 감정이 든다는 응답은 21%에서 13%로 8%p 낮아졌다. 이러한 감정 변화는 대부분 중학생 응답자에게서 나타나, 드림렉처 강연이 저학년 시기의 꿈에 대한 막연한 걱정을 낮추고, 보다 긍정적인 감정을 갖도록 하는 효과가 있음을 확인할 수 있었다.

## 꿈에 대한 감정 변화



꿈에 대한 상상력을 넓힐 수 있도록, 학생들에게 각자의 '10년 후 미래'를 상상해보게 했다. 강연 전후로 10년 후 스스로의 활동 범위<sup>2)</sup>(▲내가 일하고 있을 장소)와 활동 분야(▲내가 하고 있을 일, ▲일하고 싶은 분야)가 어떻게 될 것 같은지 묻은 뒤, 전후 결과를 비교했다.

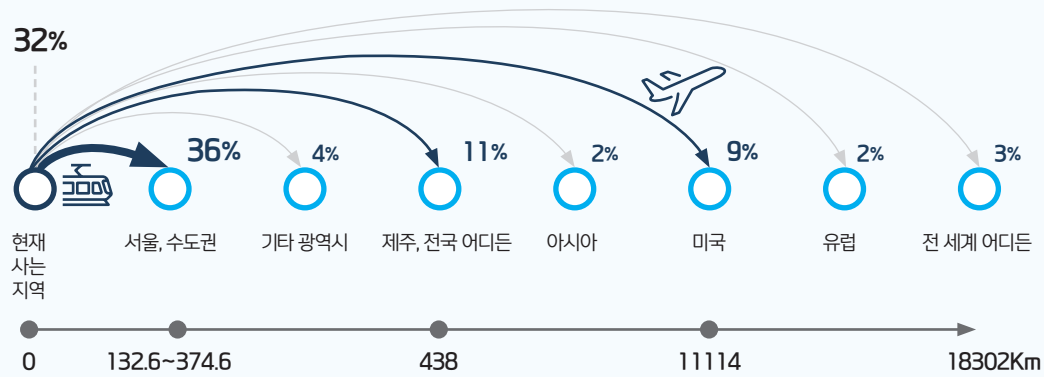
강연을 들은 학생들은 10년 후 현재 지역에서 평균 793km 떨어진 곳에서 일하고 있을 것이라 예측했다. 응답한 학생 395명(사전/사후 모두 장소를 입력한 학생) 중 36%가 지방을 떠나 서울 및 수도권(경기·인천)으로 가겠다고 했으며, 살고 있는 지역에 머물겠다는 응답도 32%에 달했다. 이어 제주 또는 전국(11%), 미국(9%), 기타 광역시(4%), 전 세계(3%) 순으로 응답이 많았다.

전후 분석 결과, 응답자 중 88%의 예상 활동 범위는 변화가 없었다. 다만, 10년 후에도 '현재 사는 지역'에 있을 것(0km)이란 응답이 37%에서 32%로 5%p 줄어든 것이 눈에 띄었다. 드림렉처가 학생들의 활동범위를 넓히는 시작점으로서의 효과는 보인 셈이다. 미국에 가겠다는 응답은 6%에서 9%로 3%p 증가했고, 그 외 '지방에서 수도권으로', '제주 또는 전국', '전 세계' 등의 응답이 1%p씩 늘었다. 강의를 듣고 전보다 더 먼 곳에서 일하겠다는 응답은 9%였고, 강의 전보다 오히려 가까워진 것은 3%였다.

<sup>2)</sup> 활동 범위는 현재 지역과 10년 후 활동할 지역 간의 거리로 계산했다. 국내의 경우, 현 지역과 해당 지역 간 이동거리(카카오맵 기준)를, 해외의 경우 한국에서부터의 비행경로 거리(항공통계 '운항거리' 기준) 기준으로 계산했다. '전국'을 적은 경우 제주도를, '전 세계'의 경우, 운항거리 중 가장 거리가 긴 브라질 상파울루를 넣어 거리를 구했다.



Q.10년 후 당신은 어디서 일하고 있을까요?



10년 후 하고 있을 일에 대해서도, 응답한 학생 372명(사전/사후 모두 입력한 학생) 중 79%가 같은 일을 응답했다. 다만, 14%는 강의 전과 다른 일을 상상했으며, 아무 것도 적지 못했던 7%도 새로운 꿈을 적었다. 강의 전 꿈을 정하지 못했던 학생으로 좁혀보면 68%가 새롭게 미래 모습을 상상해본 것으로 나타났다. 드림렉처를 통해 학생들이 새로운 일을 탐색하고, 10년 후의 자신의 모습을 구체적으로 상상하게 하는 효과가 있음을 알 수 있었다.

10년 후 활동하고 싶은 분야의 경우, 직업 기초 흥미 분야를 보기로 제시하고, 해당하는 분야를 모두 고르게 했다. 분석 결과, 강연을 들은 학



생들이 선택한 분야는 평균 1.88개로, 강의 전(1.64개)에 비해 소폭 늘어났다. 대체로 1개 분야만 선택했던 학생들이 2~4개를 고르는 변화가 두드러져, 관심 분야의 수가 늘어나는 효과를 확인할 수 있었다. 14개 분야 중 가장 관심도가 증가한 분야는 관리·경영(▲7%p), 사무·회계(▲6%p)였는데, 이는 강연 주제의 영향이 일부 반영된 것으로 보인다.

마지막으로, 드림렉처를 듣고 나서 꿈이나 진로 방향에 변화가 '있었다'는 비율은 20%였다. 강연 전 응답과 비교해봤을 때, 꿈이 있다고 한 학생의 21.5%, 없거나 모른다고 응답한 학생의 35.9%가 꿈이나 진로가 바뀐 것으로 나타났다. 드림렉처가 꿈이 없던 청소년이 꿈을 갖게 하는 동시에, 더 구체적이고 다양한 꿈을 탐색할 기회를 제공했음을 확인할 수 있었다. 강연을 통해 학생 개개인이 경험한 변화와 10년 후 꿈의 모습은 아래 워드클라우드로 분석해봤다.

10년 후 내가 하고 있을 일(동사)



10년 후 내가 하고 있을 일(명사)



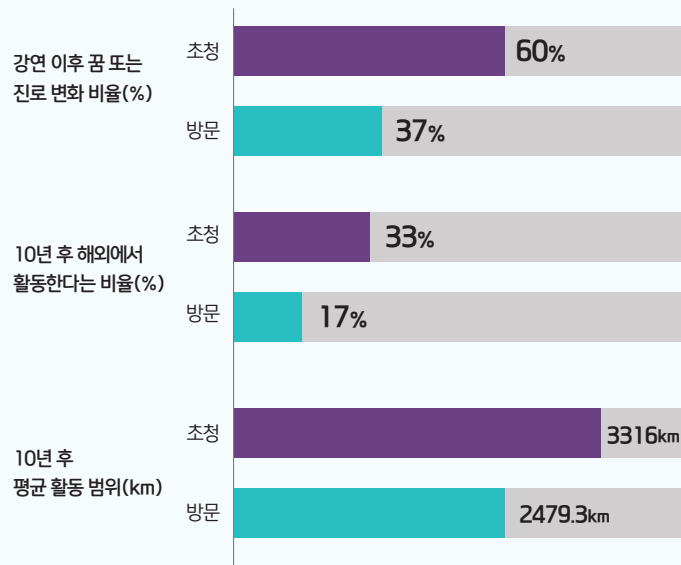
### [초청특강] 3316km, 세계를 무대로 꿈을 펼치다

초청특강을 들은 학생들 역시 스스로 꿈을 정할 수 있다는 주체성과 꿈을 실현할 수 있다는 자신감이 매우 높은 수준으로 나타났다. 응답자 27명 중 96%가 스스로 꿈을 정할 수 있다고 했으며, 92%가 자신감을 얻었다고 답했다. 또한, 96%가 꿈을 생각하면 긍정적인 감정(즐거움·활기찬·흥분됨)이 든다고 할 정도로, 전반적으로 꿈과 스스로의 가능성을 긍정적으로 인식함을 확인할 수 있었다.

10년 후의 모습을 상상했을 때, 학생들은 자신이 현 지역에서 평균 3316km 떨어진 곳에서 활동할 것으로 예상했다. 전체의 44%가 지방에서 서울 및 수도권으로의 진출을 희망했고, 이어 미국(26%), 현재 사는 지역(19%)순으로 비율이 많았다. 학생들이 10년 후 활동하고 싶은 분야는 평균 3.7개로, 14개 분야 중에서는 관리·경영(15%), 사회안전, 과학·연구(각 13%)순으로 선호도가 높았다.

초청특강과 방문특강의 비교를 위해, 고등학생의 답변만 추려 분석했다. 그 결과, 초청특강 참여자의 60%가 강연 이후 꿈이나 진로에 변화가 있었다고 응답해, 방문특강(37%)과 약 23%p나 차이가 났다. 평균 활동범위 역시 초청특강(3316km)이 방문특강(2479.3km)보다 1.3배 더 길었고, 10년 후 해외에서 활동한다는 비율은 33%로 방문특강(16%)보다 17%p 많았다. 이를 통해, 다양한 연사와 소통하는 초청특강이 방문특강에 비해 꿈을 키우는 효과가 더 크다는 것을 확인할 수 있었다.

#### 방문특강과 초청특강 응답 비교(고등학생)



### Impact Integration 임팩트 적용하기

이번 임팩트 측정 결과는 흥미로운 포인트를 많이 남겼다. 우선, 드림렉처가 꿈을 찾아주는 것이 아닌, 꿈의 크기를 키워주는 사업임을 확인할 수 있었다. 재단이 현장에서 만난 학교 관계자들은 학생들에게 꿈이 없다고 말하는데, 설문 결과에 따르면 과반수의 학생이 꿈을 갖고 있었다. 예상보다 많은 학생들이 자신의 꿈을 발견한 상황인 것이다. 드림렉처 사업 명의 목표대로, 앞으로의 사업 방향이 꿈을 발견하는 데에서 그치는 것이 아닌, 각자가 가진 꿈의 크기를 키우는 데에 있어야 함을 확인했다.

또한, 학년에 따라 강연 구성을 달리해야 할 필요성도 느꼈다. 설문 결과, 고등학생이 중학생에 비해 꿈을 정한 비율이 높은 것으로 나타났는데, 고등학교 방문특강 시 '소그룹 멘토링' 방식을 적극 권장해봐야겠다는 아이디어를 얻었다. 멘토링을 통해 이미 꿈을 정한 학생들이 관련 연사와 직접 소통하며 해당 분야를 깊이 알게 한다면, 보다 구체적으로 미래를 그릴 수 있으리라고 기대된다.

효과성 차원에서는 고등학생은 강연을 통해 새로운 지식을 습득하는 효과가 컸고, 중학생은 강연 이후에도 진로준비행동 의지로 연결되는 정도가 저조함을 발견했다. 이를 반영해, 강연 매칭 시 고등학교는 지식 전달 위주로, 중학교는 진로 탐색 및 설정 위주의 강연을 매칭해 학생들에게 보다 도움이 될 수 있도록 발전시켜보자는 인사이트를 얻었다.

재단은 앞으로 임팩트 측정에 이번에 구성한 사전/사후 설문을 적극 활용해보려 한다. 이번 Impact Foundation Learning community에서 구성한 설문지를 바탕으로 보다 직관적인 설문지를 구성하고 있으며, 측정 결과를 학년, 지역, 온/오프라인 등 여러 관점에서 분석할 계획이다. 드림렉처의 임팩트가 누구에게 어떻게 전달이 되는지를 다각적으로 판단해 보기 위해서다. 또한 임팩트 정의 과정에서 경험한 학생/교사/연사별 FGI를 분기별로 시행해, 이해관계자의 의견을 지속적으로 청취해가려 한다.



(사)한국자원봉사문화는 기업과 시민이 사회적 과제에 적극적으로 참여할 수 있도록 다양한 자원봉사 프로그램을 개발, 확산하는 노력을 해왔습니다.

그러나 갈수록 복잡하고 심각해지는 사회문제에 선도적으로 대응하기 위해서는 미리 짜인 봉사 활동을 제공하고, 참여를 독려하는 것만으로는 한계가 있을 수 있습니다.

자기주도 기획봉사는 참여 기업의 임직원이 사회 이슈에 대한 인식과 공감을 바탕으로 '직접' 기획한 활동을 실천하는 지속 가능한 시민 참여 모델입니다.

많은 어려움 속에서도 기업과 지역사회를 향한 변화의 동력으로 큰 역할을 해주시는 봉사자분들의 노고에 감사드리며, 앞으로도 많은 관심과 참여로 변화의 씨앗이 되어주시기를 부탁드립니다. 감사합니다.



(사)한국자원봉사문화  
강운식 이사장

사단법인  
VVO 한국자원봉사문화

# 09.

## (사)한국자원봉사문화 자기주도 기획봉사 프로그램

### Purpose 우리가 임팩트 측정 하는 이유

(사)한국자원봉사문화는 25년의 긴 역사만큼이나 한국 자원봉사의 성장과 변화의 중심에 있었다. 사회변화의 원동력은 의식 있는 시민들의 사회참여, 즉 자원봉사에 있다. 본 단체가 시민들이 사회 이슈와 과제에 적극적으로 참여할 수 있도록 촉진하며, 다양한 자원봉사 모델을 지원해 온 이유다. 특히 임직원 자원봉사는 기업의 모든 이해관계자가 지속가능한 사회를 만드는데 동참하도록 촉진하는 변화의 매개체 역할을 한다. 실제로 임직원 자원봉사는 기업의 풍부한 인적·물적 자원과 지원제도를 통해 양적 성장을 이뤘지만, 의무적인 봉사 참여 제도는 봉사자와 대상자(혹은 지역사회)의 만족도를 높이는 데 한계가 있었다. 이에 (사)한국자원봉사문화는 '자기주도 기획봉사' 모델을 개발하여, 기업 자원봉사의 패러다임을 바꿔나가고 있다.

### 〈자기주도 기획봉사〉

임직원이 관심있는 사회문제를 해결하기 위해 자원봉사 프로그램을 스스로 기획, 실행, 평가하며 전과정을 주도적으로 운영하는 자원봉사 활동방식

자기주도 기획봉사는 일반 임직원 자원봉사와 달리, 조직 또는 회사에 속한 구성원이 자발적·주도적으로 봉사팀을 육성 및 성장시키고, 지역 사회 관심과 문제해결 역량을 증진한다. 자원봉사 프로그램의 운영과정을 기획-실행-평가 단계로 볼 때 일반적으로는 봉사자가 참여하는 실행 단계가 가장 중요하지만, 자기주도 기획봉사는 기획과 평가단계가 매우 중요하다. 특히 기획단계에서는 임직원이 사회 이슈를 선정하고 협력기

관이나 수혜대상을 조사, 확정하는 데 많은 에너지를 투자해야 한다. 이 때 협력/수혜기관은 임직원 봉사자와 프로그램을 조정하고 협의하면서 이들의 진정성과 강한 의지를 만나게 된다. ‘과연 직장인들이 제대로 봉사 활동을 운영해낼 수 있을까?’ 하는 의심은 사회변화를 함께 만드는 동반 자에 대한 연대와 신뢰로 변하게 된다. 이는 (사)한국자원봉사문화가 자기주도 기획봉사로 수혜받은 비영리단체들을 대상으로 한 설문조사에서 여러 차례 확인되었다. 이렇듯 자기주도 기획봉사는 참여자와 수혜자 모두 만족도가 높고, 변화의 폭도 크다. 실제로 저소득 청소년의 멘토링을 진행하던 한 임직원 봉사자는 장학재단을 설립해 500여명이 넘는 후원 회원을 모집하고, 기부금으로 형편이 어려운 대학생들을 선정해 학비를 지원하고 있다. 그 외에도 영세한 장애인 자립지원 카페의 생분해 빨대와 친환경 컵홀더 제작 활동, 전문기술을 활용한 중고 PC 수리 및 설치를 통해 저소득 청소년 온라인 수업 환경 제공 등 지역사회 변화를 확산하고 있다.

본 내용은 이러한 자기주도 기획봉사가 기업 내부와 지역사회에 어떠한 영향을 미치는지, 임팩트를 측정해 본 것이다. 다양한 사회변화 프로젝트를 발굴 및 확산하는 과정에서 임직원 봉사자가 의식있는 시민으로 변화되고 있는지, 긍정적 영향력과 함께 핵심 성과 요인도 분석하였다. 그동안 자체 개발한 자원봉사 성과 측정 지표가 있지만, 자기주도 기획봉사가 사회문제 해결에 미치는 영향을 제대로 정리할 기회가 없었기 때문이다. (사)한국자원봉사문화는 이번 Impact Foundation Learning Community에 참여하며, 자기주도 기획봉사의 임팩트를 들여다보았다.

#### (사)한국자원봉사문화(전 볼런티어21)는...

‘일상에서 자원봉사에 참여하는 문화 만들기’라는 비전 아래 지난 25년간 누구나 쉽고 재미있게 참여하는 자원봉사문화를 확산해온 비영리사단 법인으로, 이를 위한 정책 연구와 성과지표개발 등 실행 역량 강화를 기반으로 자원봉사 모델을 개발·보급·확산하고 있다. 창립 초기부터 자원봉사 리더십 교육 개발과 리더 양성에 집중하여, 자원봉사 전문 인력 10만명을 배출하면서 국내 자원봉사의 기틀을 마련하는데 이바지하였다. 1999년부터는 행정안전부와 3년마다 공동으로 ‘한국인의 자원봉사 실태조사’를 실시하며, 정제된 자원봉사 참여의 원인을 다각도로 분석하고, 인식개선 캠페인과 자원봉사 모델 개발 등 한국 자원봉사의 성장과 변화를 위한 중장기적 대응 전략을 마련하는 단초가 되었다. 특히 시간관리 프레임에서 벗어나 사회변화에 초점을 맞추는 자원봉사 프로그램 성과지표(주도성, 협력성, 혁신성, 사회변화, 확산성 등 5대 지표 중시)를 보급 및 교육하며 자원봉사 현장에 평가 체계를 강화했고, 자원봉사 사상 등의 인정 기준에 사회적 임팩트의 비중을 높일 것을 제안하였다. 또한 자원봉사 활동 일감을 다양한 사회 이슈로 넓혀 누구나 관심을 갖고 쉽게 참여하는 시민주도형 핸즈온 자원봉사 프로젝트를 확산했다. (사)한국자원봉사문화는 이러한 경험을 살려 기업의 ‘자기주도 기획봉사’ 모델 사업을 개발 및 보급하고 있다.

### Our Impact

#### 임팩트 정의하기

#### “일상의 자원봉사 문화”

(사)한국자원봉사문화는 개개인이 일상 속에서 사회문제를 발견하고 스스로 행동하는 문화가 확산되는 세상을 꿈꾼다. 사람의 변화, 기업시민에 속한 구성원, 지역주민으로서의 역할과 행동이 확산되면, 우리의 지역

사회와 문화가 바뀔 수 있다고 믿는다. 이러한 변화는 자기주도 기획봉사를 통해 더욱 빠르고 효과적으로 달성할 수 있다.

자기주도 기획봉사는 임직원이 나만의 지식, 노하우, 취미 등 재능을 살려 지역사회의 문제해결을 위한 자원봉사 활동을 직접 기획하고 실행하는 개인 또는 소그룹 맞춤형 자율봉사이다. 임직원이 본인을 포함해 가족 및 지인 등과 함께 자유롭게 팀을 구성할 수 있고, 일회성은 물론 연간 활동으로 기획 및 운영될 수 있다. 활동 주제도 환경·교육·돌봄(복지) 등 다양하며 SDGs나 ESG 이슈와의 연계도 가능하다. 참여자는 활동비 지원은 물론 리더 교육, 전문가 코칭, 팀별 네트워킹을 지원 받는다. 자신이 기획한 활동에 필요한 기술을 습득하는 비용을 지원받기도 한다. 활동을 마친 봉사팀은 보고서로 평가서를 만들고 회계정산을 하며 프로그램을 마무리한다.

자기주도 기획봉사가 우리 사회에 필요한 이유를 다시 되짚어보고, 실제 (사)한국자원봉사문화와 함께 자기주도 기획봉사 프로그램을 진행하며 변화된 기업들의 사례도 분석했다. 이 과정에서 임직원과 수혜자의 마음을 움직인 핵심 요소가 무엇인지, 그동안 함께한 참여자와 지역사회 관계자들의 피드백을 짚어보았다.

자기주도 기획봉사의 특징은 주도성과 확장성이 높다는 점이다. 사내 담당자가 연계한 기관에 수동적으로 참여하는 자원봉사가 아니라, 팀별 문제 발굴과 기획 방향에 따라 차별화된 프로그램이 다양하게 개발되고 확장될 수 있다. 또한 문제해결을 위한 프로그램을 직접 기획하고 해결하는 리더양성을 통해 기존의 프로그램을 확대 적용할 수 있다.

이렇게 논의를 거듭하면서 우리가 자기주도 기획봉사를 통해 지향하는 임팩트는 “(문제를 발견하고 행동하는) 사람의 변화가 세상을 바꾸는 영향력이자 원동력이 되는 것”으로 1차적으로 정리할 수 있었다.

### Impact Framework

#### 임팩트 프레임 도출하기 :

#### Double C.Driver

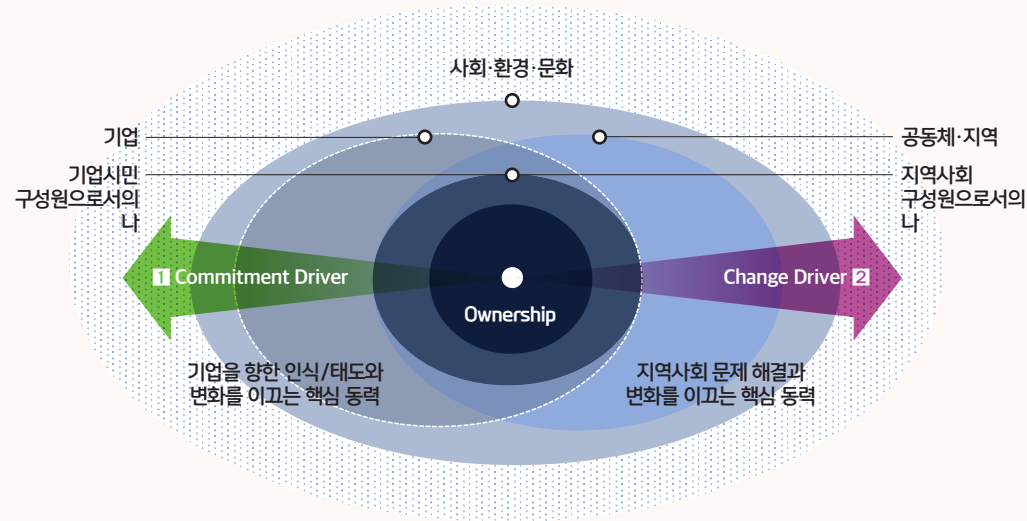
자기주도 기획봉사의 임팩트를 정의하는 과정에서 두 가지 차원의 지향점을 가지고 있다는 것을 발견했다. ‘기업시민의 구성원으로서의 나’의 변화가 기업에 미치는 영향 그리고 ‘지역사회의 구성원으로서의 나’의 변화가 공동체 및 지역에 미치는 영향을 함께 측정하고자 했다. 이러한 두 가지 차원의 영향력이 시너지를 내면서 우리 사회·환경·문화를 변화시킨다고 믿기 때문이다. 나의 문제가 우리의 문제로, 시민과 지역사회의 문제로 인식되고 함께 실천하고 행동하는 문화가 확산될 때, 자기주도 기획봉사의 임팩트가 확산될 수 있다. 또한 기업을 향한 긍정적인 태도와 리더십 향상에도 기여할 수 있다.

이에 자기주도 기획봉사의 임팩트를 ‘사람(기업시민의 구성원, 지역사회의 구성원)의 변화가 기업과 지역사회의 변화를 이끄는 원동력이



된다'로 보다 구체화 하고, 임팩트를 달성하기 위한 핵심동력(Driver)을 기업과 지역사회 두 가지 차원으로 분석하는 과정을 진행했다. 또한 자기주도 기획봉사는 '기업을 향한 인식/태도와 변화를 이끄는 핵심동력(Commitment Driver)' 이자 '지역사회 문제 해결과 변화를 이끄는 핵심동력(Change Driver)'이라는 결론을 도출했다.

자기주도 기획봉사 Impact Frame

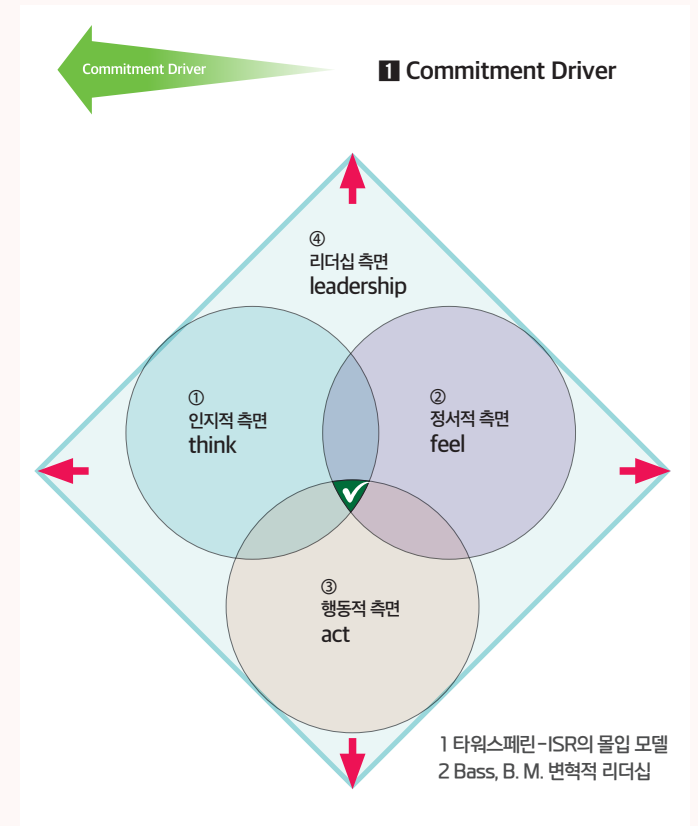


사람의 변화가 세상을 바꾸는 영향력이자 원동력이다

Our Impact

(사)한국자원봉사문화는 "일상의 자원봉사 문화"를 지향합니다. 개인이 일상 속에서 사회문제를 발견하고 스스로 행동하는 문화가 확산되는 세상을 꿈꿉니다. 사람의 변화, 기업시민으로서의 역할과 행동이 확산되면, 우리의 지역사회와 문화가 바뀔 수 있다고 믿습니다. 이러한 변화는 자기주도 기획봉사를 통해 더 빠르고 효과적으로 달성할 수 있습니다. 나의 문제가 우리의 문제로, 시민과 지역사회의 문제로 인식되고 함께 실천하고 행동하는 문화가 확산될 때 자기주도 기획봉사의 임팩트가 확산될 수 있습니다. 또한 기업을 향한 임직원의 긍정적 태도와 리더십 향상에 기여하고자 합니다.

우선 '기업의 변화를 이끄는 핵심동력(Commitment Driver)'이 되는 4가지 핵심 임팩트 요소를 도출하였다. 자기주도 기획봉사를 통해 임직원들이 기업에 대한 긍정적인 인식과 태도 및 감정을 가지게 되며, 업무 몰입도와 능력 발휘도가 높아지고, 궁극적으로 미래 변화를 이끄는 리더십이 향상된다는 가설을 설정했다. 이는 타워스페린-ISR의 몰입모델과 Bass, B.M 변혁적 리더십 이론을 기반으로, 그동안의 성과 평가 데이터 및 피드백 분석에 근거하였다.

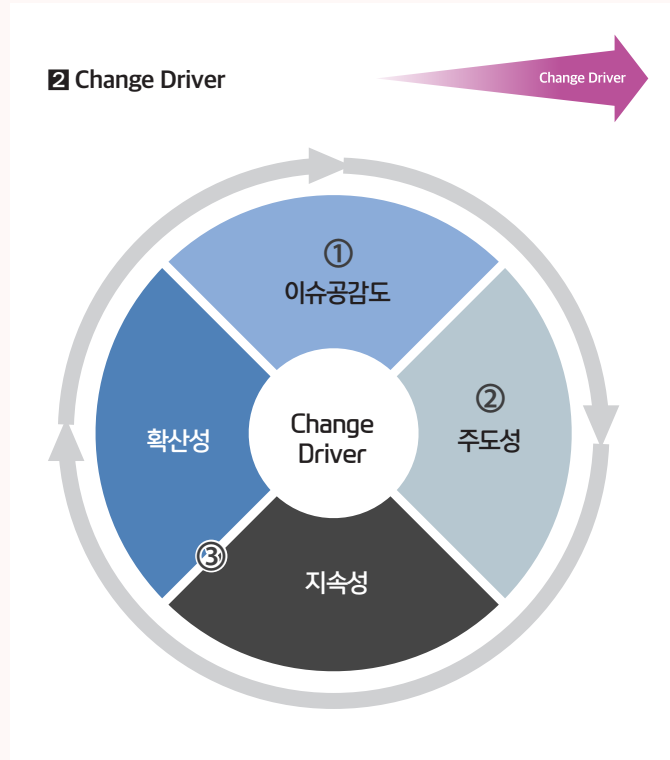


기업을 향한 인식-태도와 변화를 이끄는 핵심동력(Commitment Driver)

: Key Impact Factor

- ① (인지적 측면) 회사가 추구하는 목적 및 가치에 대한 동의
- ② (정서적 측면) 일하기 좋은 일터, 조직 자긍심에 대한 인식 및 감정
- ③ (행동적 측면) 능력 발휘 기회의 충분성, 조직에의 기여
- ④ (리더십 측면) 조직의 미래 비전·목적 의식 등을 부여하는 리더십 향상

또한 '지역사회 문제 해결과 변화를 이끄는 핵심동력(Change Driver)'이 되는 3가지 핵심 임팩트 요소도 도출하였다. 자기주도 기획봉사를 통해 임직원들이 이슈를 발견하고 공감하게 되며, 사회문제에 대한 인식을 기반한 실천이 주도적인 행동으로 이어져 지속적인 사회변화를 만든다는 가설을 설정했다. 이 역시 그동안의 자기주도 기획봉사의 성과 평가 데이터와 피드백 분석에 근거했다.



### 지역사회 문제해결과 변화를 이끄는 핵심동력(Change Driver)

: Key Impact Factor

- ① 사회문제에 대한 관심도·이슈 공감도·감수성 향상
- ② 사회문제를 스스로 해결하는 자기주도성 향상
- ③ 사회변화를 만들어가는 지속성과 확산성

이렇게 임팩트(Impact)부터 이를 위한 핵심동력(Double C.Driver), 그리고 이를 가능하게 만드는 핵심 임팩트 요소(Key Impact Factor)를 연결하는 자기주도 기획봉사의 임팩트 프레임워크가 도출됐다. 이러한 핵심 임팩트 요소가 측정을 위한 임팩트 세부 지표로 연결된다.

### Impact Measurement 임팩트 측정하기

자기주도 기획봉사의 임팩트 프레임워크를 기반으로 기업과 지역사회에 미친 긍정적 영향을 측정하기 위해, 린 데이터(Lean Data) 방법론을 채택했다. 측정을 통해 확인하고자 하는 핵심 질문은 기업과 지역사회의 변화를 이끄는 2가지 핵심동력(Double C.Driver)로 설정했다.

### 핵심 질문(Core Impact Question)

"(Driver to Commitment) 기업을 향한 인식·태도와 변화를 이끄는 동력이 일어났는가?"

"(Driver to Change) 지역사회 문제해결과 변화를 이끄는 동력이 나타났는가?"

임팩트 측정을 위한 문항은 앞서 정의한 핵심 질문과 임팩트 프레임워크를 기반으로 도출됐다. 기업을 향한 변화를 이끄는 핵심동력(Commitment Driver)으로는 ①인지적 측면 ②정서적 측면 ③행동적 측면 ④리더십 측면으로 분류해 총 16개 세부 문항을 도출했다.

또한 지역사회의 변화를 이끄는 핵심동력(Change Driver)으로는 ①이슈 공감도 ②주도성 ③지속성 및 확산성으로 구분해 17개 세부 문항을 도출했다. 또한 기업시민에 속한 구성원으로써의 역할과 자기주도 기획봉사의 차별점 및 핵심 키워드를 도출하는 주관식 문항을 포함하여 총 36개 문항을 설계했다.

임팩트 측정 설문조사는 (사)한국자원봉사문화의 자기주도 기획봉사 모델과 일반 키트형 자원봉사 활동 모델(지역의 필요한 니즈에 맞춰 필요한 물품 등을 직접 제작해 키트에 담아 전달하는 봉사활동)을 동시에 지원하고 있는 현대모비스의 임직원 자원봉사자를 대상으로 진행했다. 자기주도 기획봉사를 통한 변화를 보다 명확하게 측정하려면, 다른 자원봉사 활동과의 비교분석이 보다 효과적일 것이라 판단했기 때문이다.

자기주도 기획봉사와 일반 키트형 자원봉사에 참여한 임직원 자원봉사자 577명 중 총 305명(53%)이 설문에 참여했고, 자기주도 기획봉사를 실제 운영한 임직원(58명)과 일반 키트형 자원봉사에 참여한 임직원(247명)의 동일한 문항에 대한 답변을 비교 분석하였다.<sup>1)</sup>

1)

<연구개요>

- 연구명 : 자기주도 기획봉사 임팩트 측정 연구
- 연구기간 : 2022년 3-9월
- 연구내용 : 임팩트 프레임 도출, 핵심 임팩트 지표 설계, 핵심 성과 분석
- 연구방법 : 온라인 설문조사를 통한 린 데이터 측정
- 설문대상 : 자기주도 기획봉사 및 일반 키트형 자원봉사에 참여한 현대모비스 임직원 305명
- 협력기관 : 사회적가치연구원, 트리플라잇

## (사)한국자원봉사문화 자기주도 기획봉사 핵심 임팩트 지표 및 주요 측정 항목

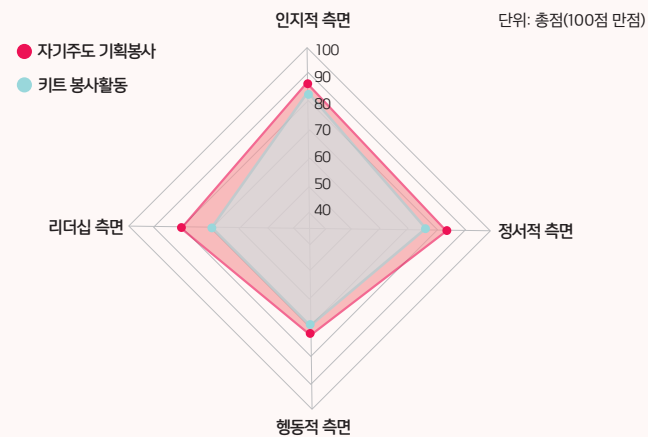
구분	핵심 지표	핵심 질문
Commitment Driver 기업을 향한 인식/ 태도와 변화를 이끄는 핵심동력	인지적 측면	회사가 추구하는 목적·가치에 대한 인식과 이해도가 높아졌는가?
	정서적 측면	회사를 향한 자긍심, 소속감, 애정 등 긍정적인 감정이 높아졌는가?
	행동적 측면	조직을 위한 지식·기술 습득·능력 발휘 등 기여도가 높아졌는가?
	리더십 측면	조직의 미래 비전 및 목적의식의 공유 및 확산이 커졌는가?
Change Driver 지역사회 문제해결과 변화를 이끄는 핵심동력	이슈 공감도	사회문제에 대한 관심도 및 공감도가 높아졌는가?
	주도성	사회문제를 스스로 해결하려는 자기주도성이 높아졌는가?
	지속성 확산성	사회문제 해결을 위한 활동의 지속성이 높아졌는가? 사회문제 심각성과 문제해결 필요성을 알리고 참여시키고 있는가?

종합적으로 자기주도 기획봉사는 참여한 임직원들에게 자원봉사의 특징으로 보이는 지역사회의 변화 동력(평균 62점)으로 기능하고, 기업을 향한 인식/태도와 변화를 이끄는 변화 동력(평균 76점)으로 더 크게 작용하고 있는 것으로 나타났다. 2가지 핵심동력으로 분석한 내용은 다음과 같다.

## 1. 기업을 향한 인식/태도와 변화를 이끄는 핵심동력 측정

자기주도 기획봉사는 기업을 향한 임직원의 인식·태도 및 리더십에 어떠한 긍정적 영향을 미쳤을까. 이들은 어떤 변화를 체감하고 있을까. 측정 결과, 임팩트 핵심 요소 4가지 차원 모두 자기주도 기획봉사가 더 높은 변화를 보이고 있었다. 인지적 측면에서의 변화가 86.5점으로 가장 높게 나타났고, 정서적 측면에서의 변화가 83.7점으로 뒤를 이었다. 또한 키트 자원봉사에 비해 조직의 미래 비전과 목적의식을 구성원들에게 공유하고 확산하는 자기주도 기획봉사의 '리더십 측면'이 평균 10.2점 격차를 벌리며, 가장 큰 차이를 보였다.

## 기업을 향한 인식/태도와 변화를 이끄는 핵심동력

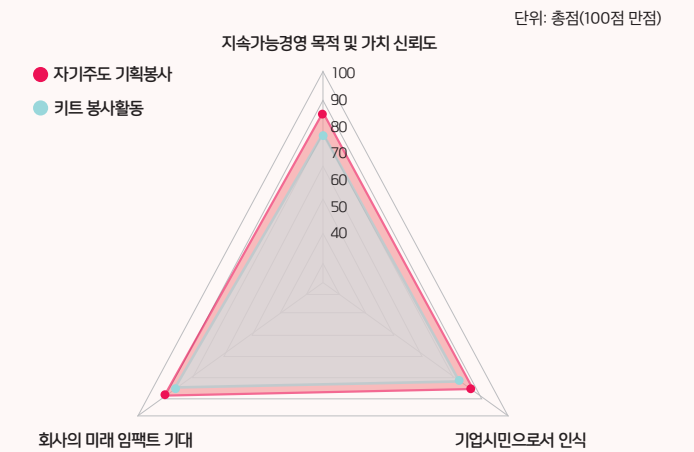


## 1) 인지적 측면에서의 변화

4가지 임팩트 핵심 요소별로 구체적인 변화를 살펴보니, 자기주도 기획봉사에 참여한 이후 회사를 바라보는 임직원들의 긍정적 인식(인지적 측면)이 매우 높아진 것을 확인할 수 있었다.

'나는 자기주도 봉사활동에 참여하면서 회사가 지속가능한 미래에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 생각하게 되었다'는 항목이 87.4점(100점 만점)으로 가장 높은 변화를 보였다. 또한 '나는 자기주도 봉사활동을 통해 회사의 사회공헌/지속가능경영의 목적과 가치를 더 신뢰하게 되었다(86.4점)', '나는 자기주도 기획봉사를 통해 기업시민에 속한 구성원으로 더 잘 인식하게 되었다(85.7점)'는 항목들이 근소한 차이로 뒤를 이었다. 이는 임직원이 자기주도 기획봉사 프로그램에 참여할 수 있는 시간과 기회를 얻고, 다양한 자원 및 노하우를 연계하는 과정에서 회사의 지속가능 경영 철학과 가치를 더욱 이해하게 된 것으로 분석된다. 또한 회사가 우리 사회에 보다 긍정적인 영향을 미칠 것이란 기대감도 높아지는 모습이 있었다. 이러한 인지적 측면에서의 변화는 자기주도 기획봉사가 키트 자원 봉사 보다 모든 항목에서 높은 점수를 받았다.

## 인지적 측면에서의 변화

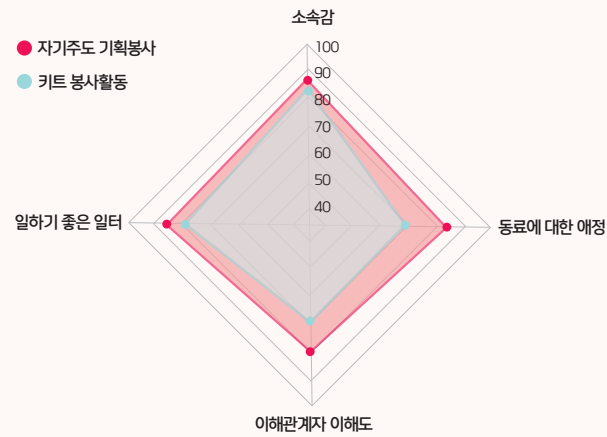


## 2) 정서적 측면에서의 변화

기업에 대한 자긍심, 소속감, 애정 등 긍정적인 감정(정서적 측면)도 높게 나타났다. 특히 '동료에 대한 애정이 커졌다'는 항목은 자기주도 기획봉사가 85.2점으로 키트 자원봉사(67.2점) 보다 무려 18점 높아, 이번

측정 항목 중에서 가장 큰 격차를 보였다. 비대면 또는 개별로 진행되는 키트 자원봉사와 비교해, 자기주도 기획봉사는 기획부터 실행 전반을 자율적으로 꾸린 팀원들과 진행하기 때문에, 함께 일하는 동료에 대한 애정과 긍정적 감정에 더욱 큰 영향을 미친 것으로 분석된다. 자기주도 기획봉사를 통해 회사에 대한 소속감(85점), 회사를 일하기 좋은 일터로 체감(85.3점), 동료·고객·협력사 등 주변 사람들의 상황과 환경에 대한 이해도(79.1점) 모두 키트 자원봉보다 높게 나타났다.

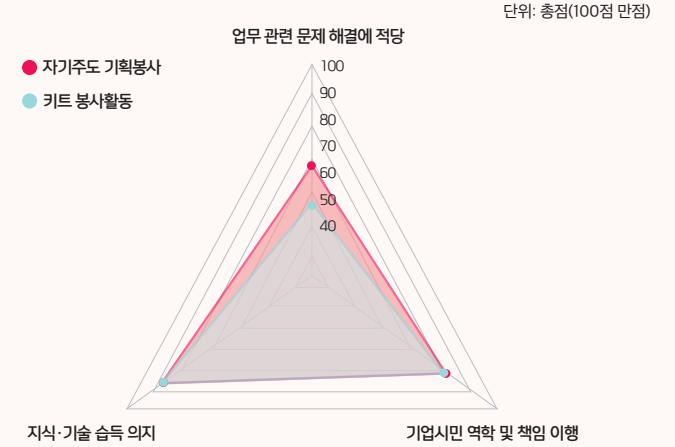
### 정서적 측면에서의 변화



### 3) 행동적 측면에서의 변화

행동적 측면(조직을 위한 지식·기술 습득·능력 발휘 등 기여도)에서는 '자기주도 기획봉사를 통해 습득한 아이디어·지식·기술을 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 적용하였다(62.1점)'는 항목이 가장 낮은 점수를 받았다. 그러나 '기업시민에 속한 구성원으로 책임을 다하기 위해 나의 역할을 다하고 있다'는 80.3점, '나는 기업시민 구성원으로 책임을 다할 수 있도록 새로운 지식과 기술을 배우고 단련하겠다'는 83.8점을 받으며, 과거에서 현재 그리고 미래 기업시민 역할에 대한 의지가 커지는 모습을 보였다. 한편, 키트 자원봉사자들은 기업시민 구성원으로서의 역할을 다할 수 있도록 새로운 지식과 기술을 배우고 단련하겠다는 의지가 가장 큰 모습(84점)이었다. 이는 기부 물품 제작이 많은 키트 자원봉사의 특성상 완성도 높은 만들기 능력을 요구하는 경우가 많기 때문인 것으로 분석된다. 자원봉사를 통해 임직원들이 적극적으로 새로운 기술과 지식을 배우려는 변화가 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

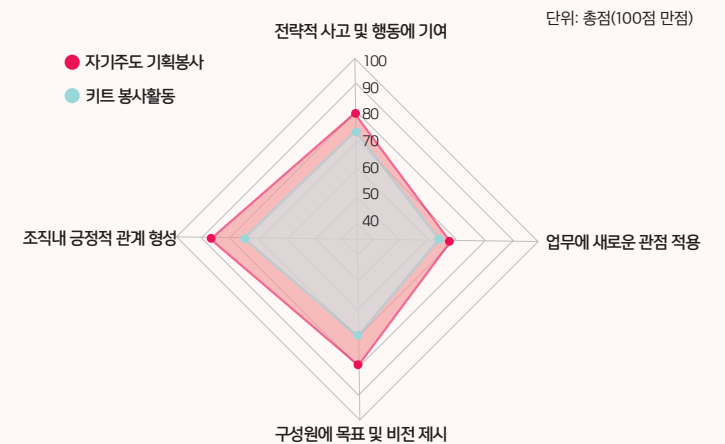
### 행동적 측면에서의 변화



### 4) 리더십 측면에서의 변화

특히 자기주도 기획봉사를 통해 조직내 리더십 발현이 보다 적극적으로 나타나고 있었다. 자기주도 봉사활동을 통해 '회사의 다양한 사람들과 긍정적이고 효과적인 관계를 형성하는데 도움이 되었다'는 항목은 85.9점으로 키트 자원봉사자에 비해 12.1점 높게 나타났고, 특히 '자기주도 봉사활동을 통해 구성원들에게 동기를 부여하고 팀의 목표 및 비전을 제시하고 공유하게 되었다(80.2점)'는 항목은 무려 14.3점 높았다. 키트 자원봉사에 비해 두 번째로 격차가 큰 항목으로 나타났다. '자기주도 기획봉사가 조직의 장기적인 비전과 사명을 이루기 위해 전략적으로 사고하고 행동하는데 도움이 되었다(80.7점)'는 항목도 높게 나타났다. 이처럼 자기주도 기획봉사를 통해 스스로 문제를 발굴하고 이를 팀원들과 함께 해결해나간 경험이 조직 구성원들을 위한 리더십에 긍정적 영향을 미친 것을 확인할 수 있었다.

### 리더십 측면에서의 변화

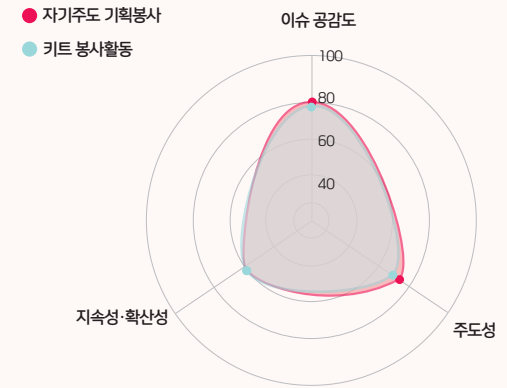




자기주도 기획봉사가 이후 조직 내에서 어떤 역할을 수행하는데 큰 도움이 되었는지, 보다 구체적으로 분석해봤다. 임직원들은 '아이디어 실행에 필요한 사람 및 네트워크 확보·연결(21.25%)', '아이디어 실행에 필요한 적절한 계획 수립(20.63%)'에 가장 큰 도움이 됐다고 답했다. 자기주도 기획봉사는 문제해결을 위한 아이디어를 직접 발굴하고 이를 팀원 뿐만 아니라 수혜자, 지역사회 관계자 등 다양한 이해관계자와 솔루션을 찾아가게 된다. 이러한 과정 상의 경험이 조직의 문제해결 아이디어를 찾고 실현하는 역량과 의지에도 긍정적 영향을 미친 것으로 분석된다.

지역사회 문제해결 및 변화를 이끈 핵심동력

단위: 총점(100점 만점)



자기주도 기획봉사를 통해 사회문제에 대한 관심도 향상부터 공감도, 문제 발굴, 솔루션 고민까지 4단계 과정을 '사회문제 관심 및 해결 의지 변화'로 구분하여 세부 분석을 진행했다. 측정 결과, 자기주도 기획봉사 참여자들이 키트 자원봉사자 보다 사회문제에 대한 관심도, 공감도가 더 높아졌다. 이는 자원봉사 참여를 통해 사회문제에 대한 관심이 높아지는 것을 확인할 수 있는 대목이다.

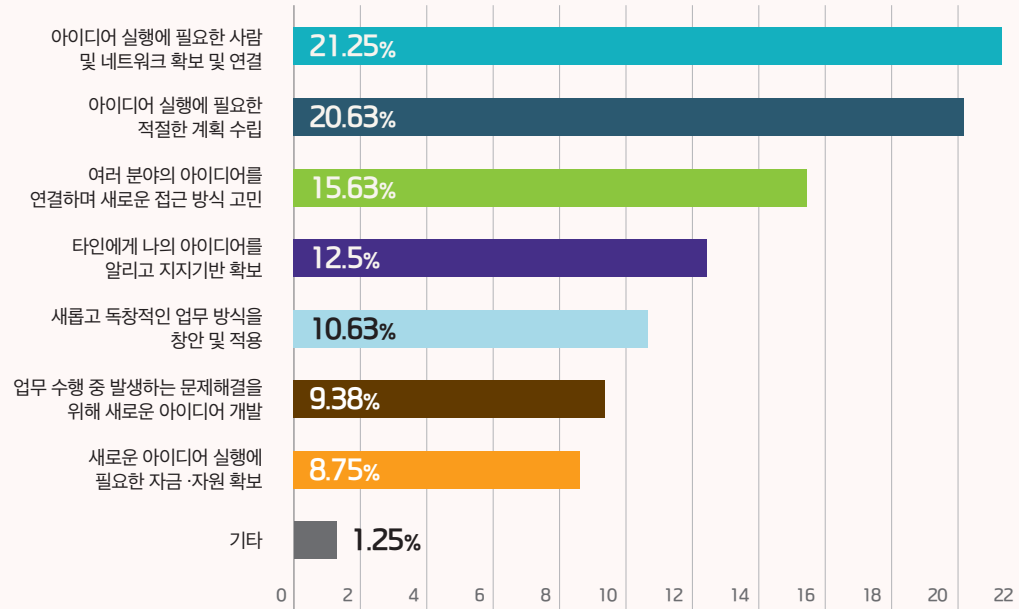
또한 '자원봉사를 통해 관심을 가지게 된 사회문제 관련 정보(기사·정책 등)를 찾거나 수집하였다'는 문제 발굴은 물론, '자원봉사를 통해 사회문제를 해결하기 위한 방법과 솔루션을 스스로 찾게 되었다'는 아이디어 발굴과 '자기주도 기획봉사 참여 이후 사회문제를 해결하는 활동에 스스로 참여하였다'는 주도적 문제해결 활동으로 연계되는 모습을 보였다. 특히 자기주도 기획봉사의 경우 키트 자원봉사 보다 스스로 사회문제를 발굴하고 솔루션을 찾는 적극적인 행동으로의 변화가 각각 8.3점, 10.2점 가량 높게 나타났다. 이는 자기주도 기획봉사가 적극적인 문제해결 행동으로 이어지는 핵심동력으로 작동함을 보여준다.

이처럼 자기주도 기획봉사(총점 375.9점)가 키트 자원봉사(348.3점)에 비해 사회이슈에 대한 공감도는 물론 사회문제를 스스로 발굴하고 이를 해결하기 위한 솔루션을 고민하고 행동하는 주도성이 높아진다는 것을 확인할 수 있었다.

그렇다면 자원봉사 활동 이후 사회문제에 대한 관심과 문제해결 활동이 지속적으로 이어지고 확산되고 있을까. 앞서 살펴봤던 이슈 공감도, 주도성에 비해 지속성 및 확산성 동력은 상대적으로 자기주도 기획봉사와 키트 자원봉사의 격차가 총합 1.1점 차이로 근소하게 나타났다.

자기주도 기획봉사가 회사내 역할에 미친 긍정적 요인

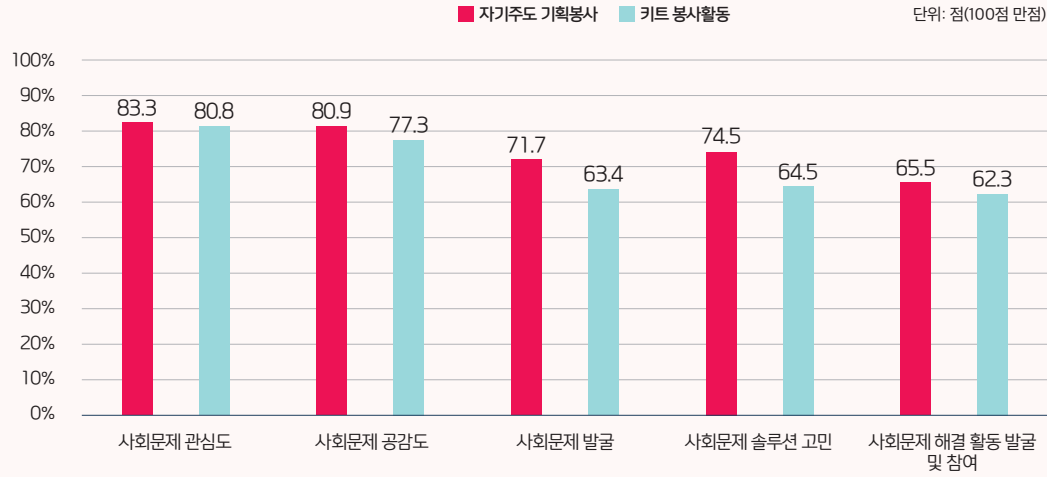
단위: %(중복응답)



2. 지역사회 문제해결과 변화를 이끄는 핵심동력 측정

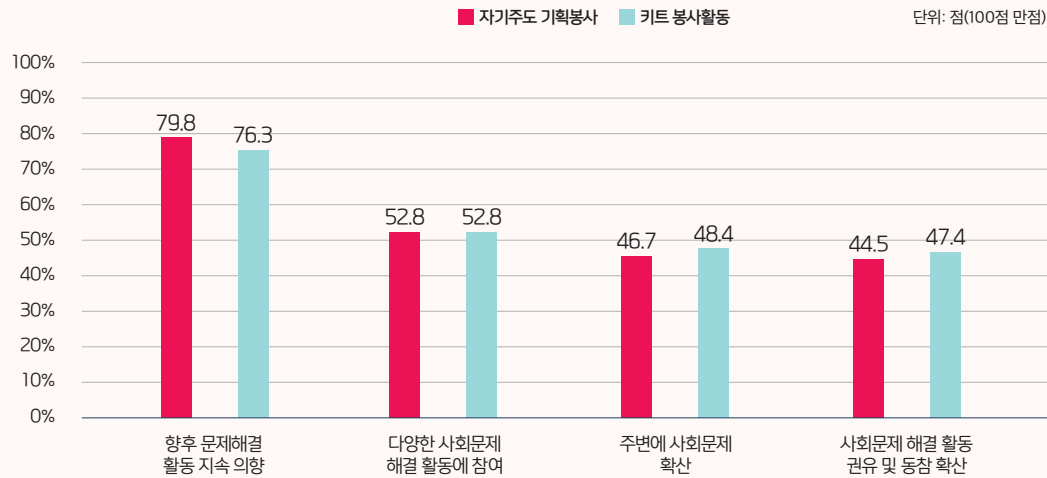
자기주도 기획봉사는 지역사회 문제해결을 향한 사람들의 의지와 실천에 어떠한 영향을 미쳤을까. 측정 결과 자기주도 기획봉사(총합 203.7점, 평균 67.9점)가 이슈 공감도, 주도성, 지속성 및 확산성 등 3가지 핵심동력의 총합 및 평균점이 키트 자원봉사(총합 195점, 평균 65점) 보다 높게 나타났다.

이슈 공감도와 문제해결 주도성 변화



‘앞으로 사회문제 해결을 위한 활동을 계속할 것’이라는 의지는 자기주도 기획봉사자가 더 높게 나타났지만, 자원봉사 이후 다른 사회문제 해결을 위한 다양한 활동에 참여하고 있다는 답변은 두 유형 모두 52.8점으로 동일했다. 한편, 사회문제를 주변에 알리고 문제해결 활동을 권유 및 확산하는 실행력은 키트 자원봉사가 더 높게 나타났다. 자기주도 기획봉사를 통해 참여자가 스스로 이슈를 확산시킬 수 있는 기회를 제공하는 커뮤니케이션 전략이 필요할 것으로 분석된다.

사회문제 해결 지속 및 확산



반면, 보다 구체적인 수치로 향후 문제해결 활동 지속 의지를 묻는 질문에 대해서는 자기주도 기획봉사를 통한 변화가 키트 자원봉사 보다 높은 모습을 보였다. 앞으로 문제해결을 위한 자원봉사 등 활동에 쏟고 싶은 시간은 자기주도 기획봉사의 경우 월 평균 5.58시간으로, 키트 자원봉사(평균 4.09시간) 보다 90분 더 높게 나타났다.



또한 실제로 주변에 사회문제를 알리고, 문제해결 활동 참여를 권유 및 확산하고 있다고 답변한 참여자들의 적극성과 파급력은 자기주도 기획봉사가 더 높은 모습을 보였다. 실제로 자원봉사 이후 몇 명에게 사회문제의 심각성과 문제해결 필요성을 알렸는지 구체적인 범위를 물었는데, 자기주도 기획봉사의 경우 최소 3.33명에게 공유했다고 답변해, 키트 자원봉사(2.67명) 보다 더 많은 이들에게 알린 것으로 나타났다. 또한 자기주도 기획봉사에 참여한 이들은 최소 2.22명에게 사회문제 해결을 위한 활동을 권유하고 동참시킨 것으로 나타나, 키트 자원봉사(1.67명) 보다 더 많은 이들과 함께 지역사회 문제해결 활동을 확산한 것으로 나타났다.



## Impact Integration 임팩트 적용하기

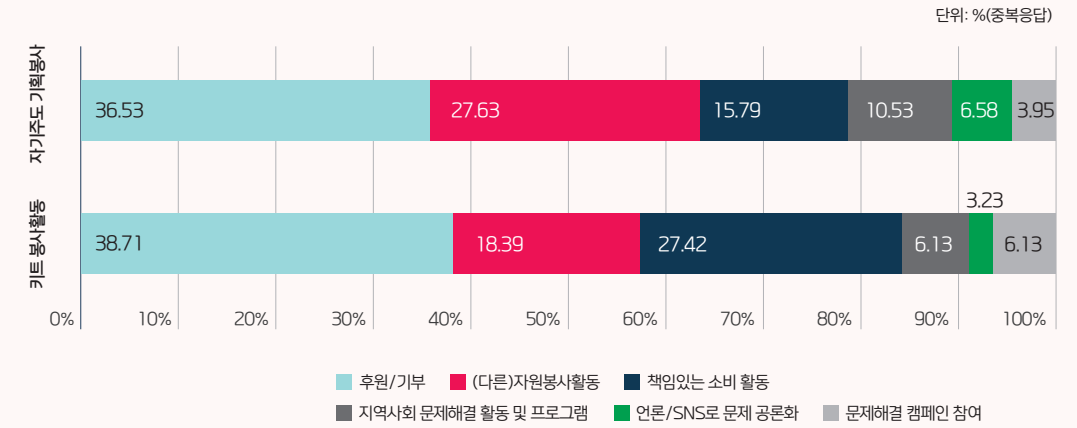
이번 임팩트 측정 과정에서 자원봉사를 통한 기업시민의 구성원으로 서의 역할이 강화되고, 지역사회 문제해결을 위한 의지와 행동이 더욱 적극적으로 변화되는 것을 확인할 수 있었다.

또한 스스로 기획 및 실행하는 자기주도 기획봉사(총 평균 70점)가 참여 독려를 위해 제공되는 키트 자원봉사(총 평균 65점) 보다 기업 및 지역사회 변화 동력으로써 더 높은 효과를 발휘하는 모습을 보였다. 다만, 현재까지 봉사활동 참여 횟수에 있어서는 키트 봉사활동이 평균 3.18회로 자기주도 기획봉사(평균 2.95회) 보다 높게 나타나, 더 많은 봉사자가 쉽게 참여할 수 있도록 진입장벽을 낮추는 측면에서는 키트 자원봉사가 유용함을 확인할 수 있었다.

한편 자기주도 기획봉사의 '기업을 향한 인식/태도와 변화를 이끄는 핵심동력'은 총 평균 76점으로 '지역사회 문제해결과 변화를 이끄는 핵심동력(총 평균 62점)' 보다 높게 나타났다. 기업 및 조직 관점에서 자기주도 기획봉사가 효과적으로 성과를 창출하는 전략적인 자원봉사 활동 방식임이 입증된 것이다. 또한 회사의 지속가능경영에 대한 신뢰와 미래 임팩트에 대한 기대수준이 높게 변화된 것도 주목할 점이다. 자기주도 기획봉사가 지속가능경영을 위한 임직원의 인식과 사내협력자를 확산하여, ESG경영의 토대로써 기업에 유의미한 문화를 형성할 것이라는 추론을 가능케 한다. 또한 자기주도 기획봉사 참여자들의 회사에 대한 자긍심, 소속감, 동료에 대한 애정이 높아진 것은 '일하기 좋은 일터'를 고민하고 있는 기업들의 향후 조직문화 및 인사관리에 효과적인 전략이 될 수 있음을 보여준다.

이번 임팩트 측정 과정에서 문제해결 활동 유형과 참여자들이 주목한 사회이슈를 추가적으로 확인했다. 자기주도 기획봉사 참여자는 '자원봉사 활동'과 '지역사회 문제해결 활동 및 프로그램'에 더 많이 참여한 것으로 나타났다. 반면, 키트 자원봉사 참여자는 '후원/기부'와 '책임있는 소비 활동'을 더 적극적으로 한 것으로 분석됐다. 주도적으로 지역사회의 문제를 해결하는 기획봉사를 경험한 이들이 다른 자원봉사 활동이나 문제해결 프로그램에 적극적으로 참여하는 것이 확인된 만큼, 앞으로 지역사회 내에서 더 많은 문제해결 활동이 기획 및 운영될 수 있도록 (사)한국자원봉사문화의 경험과 노하우를 더욱 확산하고자 한다.

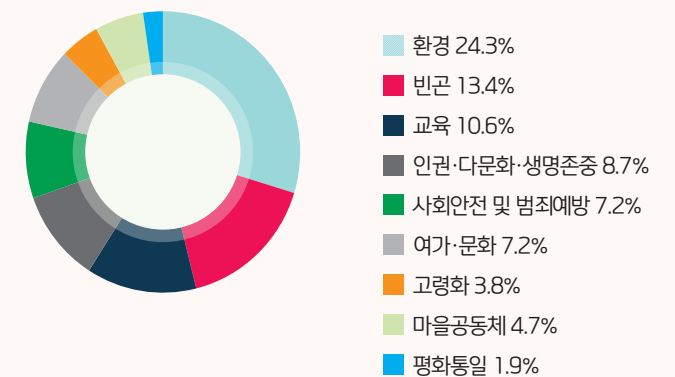
## 사회문제 해결을 위한 활동 유형



또한 실제 자원봉사에 참여한 이후 '어떤 사회문제 해결을 위한 활동에 참여하고 있는냐'는 질문에 대해 29.71%가 환경 문제를 꼽았고, 빈곤 문제(16.38%), 교육(12.96%), 인권·다문화·생명존중(10.64%)가 뒤를 이었다. 앞으로 더 많은 봉사자들이 이러한 이러한 사회이슈를 보다 구체적으로 확인 및 발굴하고, 문제해결을 위해 다양한 형태 및 방법으로 참여할 수 있도록 기회를 마련해야 할 것으로 보인다.

본 설문조사에 적극적으로 응답한 자기주도 기획봉사 참여자의

## 어떤 사회문제 해결을 위한 활동에 참여하고 있나요?



## 2)

자기주도 기획봉사에 참여하고 설문조사에 응답한 58명의 연령별 응답율을 살펴보면, 20대가 25.9%, 30대가 34.5%, 40대가 29.3%, 50대 이상이 10.3%로 나타났다.

60% 이상은 20-30대이다.<sup>2)</sup> 자신의 가치관에 따라 관심이 가는 이슈 및 분야에 적극적으로 도전하여 문제를 해결하려는 MZ세대의 특성과 봉사자 스스로 문제를 찾고 해결해나가는 자기주도 기획봉사의 특성은 잘 연

계될 것으로 보인다. 앞으로 기업문화와 지역사회를 이끌어갈 MZ세대가 우리 사회의 문제를 해결해나가는 능동적인 주체로서 성장하는데 있어서, 자기주도 기획봉사가 유용한 모델로 자리잡을 것을 기대한다.

자기주도 기획봉사는 기업의 임직원이 사회 이슈에 대한 인식과 공감을 바탕으로 '직접' 기획하고 실현하고 확장하는 지속가능한 시민 참여 모델이다. 임직원이 자기주도 기획봉사에 참여한 이후 향후 문제해결 활동을 지속 및 확산하려는 의지가 높게 나타난 만큼, (사)한국자원봉사문화는 이들이 한국의 기업 사회공헌과 우리 사회의 변화를 주도하는 핵심 동력이 될 수 있도록 적극적으로 기회를 발굴하고 확장하고 지원하고자 한다. 또한, 코로나 이후 정체된 한국의 자원봉사문화의 새로운 흐름을 만들기 위해 기업 임직원 뿐만 아니라, 대학생·은퇴자 등을 사회변화를 이끌어갈 주체로 보고 자기주도 기획봉사 사업을 확장할 계획이다.

본 단체는 이번 Impact Foundation Learning Community에 참여하면서 자기주도 기획봉사의 화폐적 가치를 측정하는 연구를 병행하고 있다. 대표적인 자기주도 프로그램을 선정해 투입가치, 무형자산가치, 성과가치, 평가가치 등을 화폐적으로 산출해내는 것이다. 이와 같은 노력은 기업, 공공기관 등 사회 곳곳에서 자원봉사 문화를 확산하는 데 전략적인 판단의 기초자료로 기능하고 더불어 우리 사회가 자원봉사의 가치를 재발견하는 데 크게 이바지할 것이라고 기대한다.



희망친구 기아대책은 국내 최초의 국제구호개발 NGO로, 지난 33년간 국내외 빈곤 문제 해결에 앞장서 왔습니다.

특별히 부모의 품이 아닌 양육시설에서 자라가는 아동들이 따뜻한 사랑과 보호 아래 건강하게 자랄 수 있도록 다각적인 지원사업을 펼치고 있으며, 보호대상아동의 온전한 성장과 자립을 위한 사업을 더 전문화하기 위해 본 프로젝트에 함께 할 수 있게 되었습니다.

양육시설 입소 초기의 '골든 타임'을 놓치지 않고, 아이들을 위한 보호와 심리정서적 안정의 핵심요인을 찾는 과정 속에 아이들의 성장과 자립을 위해서는 특별한 순간이 골든타임이 아닌 '매 순간이 골든타임이며, 매 순간이 특별하다'라는 것입니다.

본 과정을 통해 얻은 인사이트를 통해 소중한 우리 아이들이 건강한 사회구성원으로 자라갈 수 있도록 희망친구 기아대책은 아이들 곁에 서서 언제나 든든하게 함께 할 것입니다.



사회복지법인 기아대책  
서경석 대표



# 10.

## 희망친구 기아대책\_ 보호대상아동지원사업 '있다'

Purpose  
우리가 임팩트 측정할  
하는 이유

4000명.

우리나라에서 매년 평균적으로 발생하는 '보호대상아동' 수다. 보호대상아동이란 학대, 부모 사망, 유기 등의 이유로 보호자가 없거나 양육 능력이 없어 보육원과 같은 양육시설 또는 위탁 가정, 그룹홈에서 생활하는 아이들을 말한다. 보호대상아동의 77.4%가 학대·부모빈곤·실직 등의 사유로 발생한다. 특히 학대 등의 사유로 보호를 필요로 하는 아동 수는 2013년 61%에서 2017년 68.4%, 2021년 77.4%로 급격히 증가하고 있다. 게다가 이러한 보호대상아동의 63.5%가 양육시설에서 보호받는 상황이다(2021년, 보건복지부 보호대상아동 현황보고).

현장에서 체감하는 심각성은 더욱 큰 상황이다. 양육시설 아동의 상당수가 학대 등의 사유로 정서적 아픔을 겪었기에, 공격성·충동성 등 심리적 어려움을 호소한다. 인지, 언어, 운동 영역에 있어서도 평균 이하이거나 경계선 지능 아동도 많은 현실이다.

"보호대상아동의 건강한 성장과 온전한 자립을 위해 우리는 어떤 역할을 해야 하며, 어떤 지원을 이어가야 할까?"

희망친구 기아대책이 보호대상아동을 위한 지원사업을 고민하게 된 이유다. 아이들은 건강한 가정에서 성장해야 할 권리가 있다. 그러나 부모의 품이 아닌 보호시설에서 머물러야 하는 아이들이 많아지고 있다. 원가정으로서의 복귀와 보호를 최우선으로 하되, 보호대상아동이 시설 내에서도 따뜻한 보호와 케어로 건강하게 자라 온전한 사회인으로 성장할 수 있게 돕고 싶었다. 이에 2020년부터 희망친구 기아대책은 마음의 상처를 가진 아이들에게 심리정서지원, 기초 문해력 향상 등 교육 지원, 긴급

의료 지원, 양육자 및 양육환경을 지원(지지 체계 강화)하는 '있다' 사업을 지속하고 있다. 지난 3년간 약 3000여 명의 아동과 양육자들이 '있다' 사업을 통해 아픈 마음을 치료받고 보다 안전하고 건강한 환경에서 생활할 수 있도록 지원받았다.

'있다' 사업을 통해 심리상담 및 치료를 받은 아이들에게는 어떤 변화가 나타났을까. 아이들에게 더 필요한 지원은 무엇일까. 희망친구 기아대책은 내년도 사업 전략을 기획하는 과정에서, 앞으로의 방향성을 도출하기 위해 이번 Impact Foundation Learning Community에 합류하게 됐다. 사업의 임팩트 측정 결과를 기반으로 현장의 목소리와 전문가분들의 조언을 더해, 반드시 짚고 가야 하는 핵심 요소와 미래 전략 방향을 고민하는 시간을 가지고자 했다.

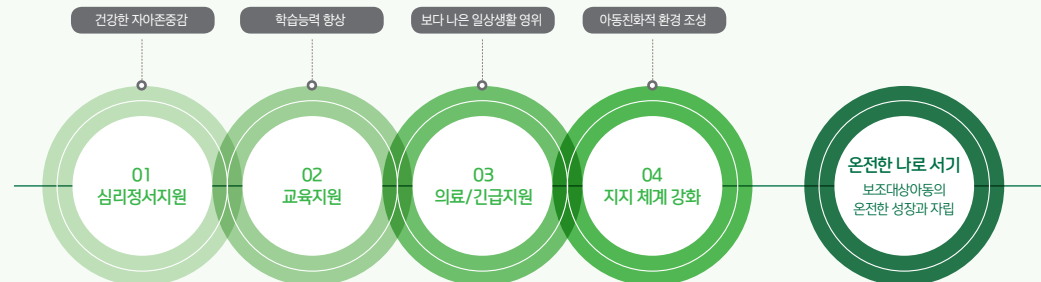
#### 희망친구 기아대책은...

"가장 낮은 곳에서 희망이 시작됩니다. 도움이 필요한 모든 곳에 희망친구가 되겠습니다."

희망친구 기아대책은 33년간 국내외 빈곤 문제 해결에 앞장선 국내 최초의 국제구호개발 NGO다. 경제적·사회적·정서적·영적 빈곤으로부터 고통받는 이웃의 회복과 자립을 위해 국제구호개발, 국내복지, 사회적 경제 등 다양한 사업을 펼치고 있다. 특히 기아대책 국내사업은 가장 취약한 복지 사각지대를 발굴해 아동과 가정의 삶의 질을 개선하고 역량을 강화하여, 이들의 온전한 회복과 성장을 돕고 있다. 더 나아가 자립을 넘어 또 다른 공동체를 도울 힘을 기를 수 있도록 하고 있다. 가장 빠르게 사각지대를 발굴하고 지원하기 위해 SOS 체계를 구축하고, 전문성을 바탕으로 아동과 가정의 삶의 질과 역량 강화를 위한 연구를 강화하고 있다. 또한 전국적 네트워크를 통해 협력하며, 혁신적인 성장과 자립 방안을 발전시키고 있다. 현재까지 국내 취약계층 아동 22,231명과 5,237 가정을 위한 총출한 복지사업을 전개하고, 전국 지역아동센터 '행복한홈스쿨' 38개소, 복지 시설 25개소, 어린이집 9곳을 운영하고 있다.

#### Our Impact 임팩트 정의하기

희망친구 기아대책이 '있다' 사업을 시작한 이유, 그리고 이를 통해 바라는 변화상은 명확하다. 바로 보호대상아동의 온전한 성장과 자립이다. 모든 아이는 마땅히 누려야 할 권리를 누리고, 마땅히 받아야 할 사랑을 받아야 하기 때문이다.



보호대상아동의 건강한 성장과 온전한 자립을 위해 심리정서지원, 교육지원, 의료/긴급지원, 아동을 둘러싼 지지 체계를 강화합니다.

이러한 변화를 위해 '있다' 사업은 다음과 같이 총 4가지 프로그램을 통합적으로 지원하고 있다.

01. 심리정서 지원 : 마음의 상처를 가진 아이들에게 적절한 시기에 아동 개별 치료 연계 (언어, 인지, 놀이, 감각치료 등)
02. 교육 지원 : 개별화된 진단검사를 통한 기초 문해력(읽기, 쓰기 능력) 향상 지원
03. 의료 긴급 지원 : 입소 초기 정착을 위한 긴급 물품지원, 의료비 및 긴급 생계비 등을 지원하여 안정적인 일상생활을 영위하도록 지원
04. 지지체계 강화 : 보호대상 아동이 보다 안전하고 건강한 환경에서 생활할 수 있도록 아동을 둘러싼 지지 체계(양육자 및 양육환경)를 강화

아이는 가정 안에서의 일상적 경험과 나눔을 통해 부모의 역할과 기본 생활 습관을 배우고, 사람들과 관계를 형성해 나간다. 그러나 부모의 보호를 받지 못하는 영유아의 경우, 이러한 배움의 기회를 놓쳐 정서적 발달이 저해되는 경우가 발생한다. 실제 현장에서 만난 전문가들의 목소리도 일치했다. 최근 부모로부터 학대를 받아 시설에서 보호받는 아동이 부쩍 늘면서, 심리 상담과 치료의 필요성이 점점 커지고 있다는 것이다. 그러나 대부분 일회성 상담 지원에 그치는 경우가 많고, 수요만큼 충분한 지원이 이뤄지지 않아 어려움이 많은 상황이었다.

이에 희망친구 기아대책은 '있다' 사업을 기획하면서 특히 언어, 감각, 통합치료 등 아동 개인에게 필요한 심리정서 지원 프로그램이 이뤄지도록 했다. 일시적 지원에 그치지 않도록, 최소 3년간 아동들이 충분한 상담과 치료를 제공했다. 또한 이미 지원을 받은 기관이라도, 연속적인 상담과 치료가 필요하다면, 차년도 지원이 이어질 수 있도록 했다. 또한 보호대상아동과 주양육자의 기질검사 및 상담을 진행해, 해당 결과에 따른 아동별 양육 코칭도 지원하고 있다. 어린이날, 크리스마스 등 아이들에게 특별한 날을 기념하고 이벤트·간식 등 추억을 선물하는 '빅스마일데이'도 진행한다.

3년간 '있다' 사업을 이어오면서, 보호대상아동의 심리정서적 불안과 문제행동이 더욱 심화되기 전에, 적절한 개입과 지원이 필요하다는 것을 깨달았다. 치료와 예방을 결합한 통합 모델로 고도화하려면, 심리정서지원의 '골든타임'을 찾는 것이 우선 과제였다. 따라서 이번 Impact Foundation Learning Community를 통해 보호대상아동을 위한 '골든타임'을 새롭게 정의하고, 이에 따른 미래 전략 방향을 도출하기로 하였다. 이를 위해 ①보호대상아동 사전사후 CBCL(아동·청소년 행동평가척도) 측정 결과 분석 및 인사이트 도출 ②전문가 인터뷰를 통한 아동의 문제행동 변화 심층 진단 ③양육시설의 생활지도사 및 심리상담·치료 전문가들



과의 FGI(Focus Group Interview) 및 FGD(Focus Group Discussion) 간담회를 통한 합의 도출 등 3단계 과업을 진행하기로 했다.

### '잇다' 사업의 임팩트

보호대상아동이 온전하게 성장하고 자립한다

### 임팩트 달성을 위한 핵심 질문(Core Impact Question)

"보호대상아동을 위한 심리정서 지원의 골든타임(Golden Time)은 언제일까?"

### 해답을 찾기 위한 3단계 프로세스



### Impact Measurement 임팩트 측정하기

희망친구 기아대책은 '잇다' 사업을 지속하면서, 지난해부터는 사전·사후 CBCL 측정을 병행했다. CBCL은 아동·청소년의 문제행동 유무를 판단하는 초기 선별도구로, 아동 정신병리에 대한 '자료 기반 접근(아동행동 관련 보고자료를 통계적으로 분석하는 작업을 통해 증후군의 분류구조를 만드는 상향식 경험적 접근)'의 대표적인 척도로 꼽힌다. 1980년도부터 연구 및 임상을 통해 그 신뢰도와 타당성이 검증되었다. 실제로 정신과를 비롯한 병원 현장에서도 아동·청소년에 대한 진단을 내리거나, 치료 방향성을 결정할 때 CBCL을 활용하고 있다. 특히 이는 치료가 시작되기 전과 끝난 시점, 혹은 중간에 검사를 실시하여 문제행동의 변화 추이를 확인하기에 적합한 평가척도로 여겨진다.

이러한 이유로 CBCL은 보호대상아동이 심리 상담 및 치료 전후로 어떠한 변화를 보였는지 확인할 수 있는 측정 도구라고 판단했다. 이에 '잇다' 사업을 통해 심리정서지원을 받는 모든 기관이 프로그램 전후로 CBCL을 측정하여, 보호대상아동에게 나타나는 심리정서적 문제 행동을 진단하고자 했다.

CBCL 평가척도는 ①문제행동증후군 척도(Syndrome Scales), ②DSM 진단척도(DSM-oriented Scales, 임상적 진단 기준에 의거한 문제행동 수준 평가) ③문제행동 특수 척도(강박증상, 외상 후 스트레스 문제, 인지속도 부진) 등 3가지 카테고리로 이뤄져있다. 일반적으로 아동이 생활하는 집에서 이들을 관찰할 수 있는 부모 등 양육자가 검사지를 작성하게 된다. 아동의 문제행동을 묘사하는 120개 항목을 심각성 수준에 따라 0~2점으로 평가한다. 각 항목별 점수는 해당 아동의 문제행동이 또래에 비해 어느 정도인지 비교 평가가 가능하도록 도출된다. 불안, 우울, 규칙 위반, 주의집중문제, 강박증상 등 아동의 다양한 태도 및 행동의 양상을 확인할 수 있다.

그동안 각 양육시설에서 진행한 CBCL 측정 결과를 사업 특성에 맞춰 심층적으로 구조화 및 분석할 기회가 없었다. 이번 Impact Foundation Learning Community에 참여하면서, CBCL에서 제시하는 120개 문제행동 양상을 정량적·정성적으로 통합 분석하는 시도를 하였다. CBCL의 3가지 기본 카테고리 중에서 ①문제행동증후군 척도(내재화, 외현화, 문제행동 종합 점수)와 ②DSM 진단척도(정서문제, 불안문제, 신체화 문제, ADHD, 반항행동 문제, 품행문제)의 종합 점수를 1차로 취합했다. 백분위/T점수로 제시되어, 비슷한 연령대 아동들과의 비교가 가능하다는 장점 때문이다. 해당 점수는 또래 아동들과의 비교를 통해, 보호대상아동의 사전·사후 변화를 종합적으로 진단하는 정량적 결과로 활용하기로 했다.

그러나 '보호대상아동의 온전한 성장과 자립'이라는 '잇다'의 임팩트를 고려할 때, 종합점수 만으로는 아동의 변화 모습을 보다 구체적으로 확인하기 어렵다는 한계가 있었다. 이에 문제행동척도별로 제시되는 120개 문항을 정성적 분석을 통해 구체화 해보기로 했다.

CBCL은 척도별로 120개 하위 문항을 제시한다. 예를 들어, '불안/우울' 척도에는 '잘 운다', '학교 가기 겁남', '나쁜 행동 걱정', '완벽요구', '사랑 못 받음 불평' 등 아동의 문제행동 유형이 구체적으로 제시된다. 양육자는 이러한 120개 항목별로 아동의 문제행동 수준을 전혀 그렇지 않다(0), 가끔 그렇다(1), 자주 그렇다(2)로 평가하게 된다. 아동별로 평가된 하위 문항들을 보니, 한 아이가 어떠한 심리정서적인 어려움을 느끼고 있는지 보다 생생하게 그려졌다. 전문가들도 이러한 세부 문항들이 아동을 이해하는 중요한 자료가 될 수 있다고 평가하고 있다. 이에 120개 하위 문항을 8개 주요 척도로 분류하고, 아동별로 개별적 분석을 통하여 어떠한 문제행동 양상이 가장 심각했는지 점수화하는 작업을 별도로 진행했다.

측정은 지난 1년간 '잇다' 사업 지원을 받은 기관 중 사전·사후 평가를 진행한 4개 기관의 총 31명 아동(영유아 5명, 아동·청소년 26명)을 대상으로 진행했다. 모수가 적은 자가평가는 제외하고, 양육자가 평가한 결과 데이터로 분석했다.

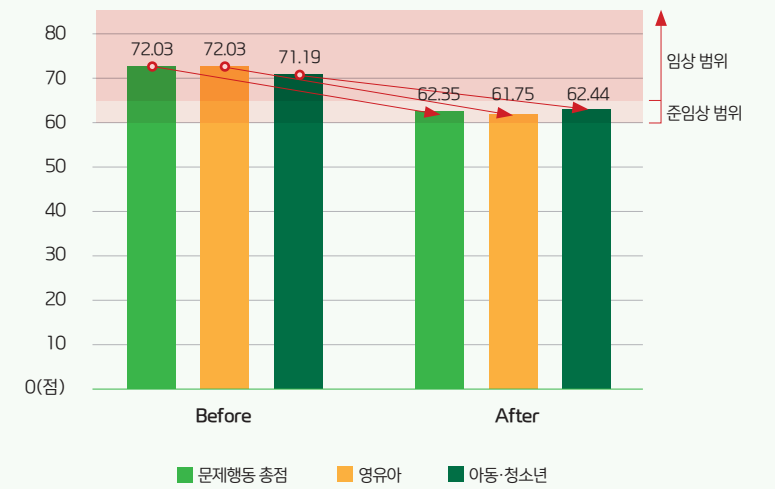
‘잇다’의 핵심 임팩트 지표

목표	접근법	측정 기준	세부 내용		
‘잇다’를 통한 아동의 변화 측정	[개별 분석] 보호대상 아동의 사전·사후 세부 문제행동 심층 분석	불안/우울 (anxious/depressed)	“잘 운다”, 신경이 날카롭고 곤두서 있거나 긴장되어 있다” 등 정서적으로 우울하고 지나치게 걱정이 많거나 불안해하는 관련 문항으로 구성된다.		
		위축/우울 (withdrawn/depressed)	“즐기는 것이 매우 적다”, “말을 하지 않으려 한다” 등 위축되고 소극적인 태도, 주위에 흥미를 보이지 않는 것과 관련된 문항으로 구성된다.		
		신체증상 (somatic complaints)	“별다른 이유 없이 지나치게 피곤해한다” 등 의학적으로 확인된 질병이 없음에도 다양한 신체증상을 호소하는 관련 문항으로 구성된다.		
		규칙위반 (rule-breaking behavior)	“집이나 학교 또는 다른 장소에서 규율을 어긴다” 등 규칙이나 사회 규범에 어긋나는 문제행동들을 총동적으로 하는 것과 관련된 문항으로 구성된다.		
		공격행동 (aggressive behavior)	“자기 물건을 부순다” 등 언어적, 신체적으로 파괴적이고 공격적인 행동이나 적대적인 태도와 관련된 문항으로 구성된다.		
		사회적 미성숙 (social problems)	“어른들에게 붙어있으려 하거나 너무 의존적이다” 등 나이에 비해 어리고 비사회적인 측면 등 사회적 발달과 관련된 문항으로 구성된다.		
		사고 문제 (thought problems)	“비정상적인 이상한 생각을 한다” 등 실제로 존재하지 않는 현상을 보거나 소리를 듣는 등 비현실적이고 기이한 행동 관련 문항으로 구성된다.		
		주의집중 문제 (attention problems)	“자기가 시작한 일을 끝내지 못한다” 등 주의력 부족이나 과다한 행동 양상 등과 관련된 문항으로 구성된다.		
		[비교 분석] 또래 아동과 비교되는 보호대상 아동의 사전·사후 문제행동 점수 분석	[비교 분석] 또래 아동과 비교되는 보호대상 아동의 사전·사후 문제행동 점수 분석	내재화 총점 (internalizing)	소극적이고 위축된 행동과 같이 지나치게 통제된 행동(over-controlled behavior) 문제로 나타나는 불안/우울, 위축/우울, 신체 증상 척도들의 총점이다.
				외현화 총점 (externalizing)	통제가 부족한 행동(under-controlled behavior) 문제로 규칙 위반, 공격행동 척도들의 총점이다.
문제행동 총점 (total score)	전체 문제행동 척도의 합으로 전반적인 문제행동 정도를 진단한다				
DSM 정서 문제 (affective problems)	“자기가 가치가 없거나 남보다 못하다고 느낀다”, “지나치게 죄책감을 느낀다” 등 정서 문제 관련된 척도들의 총점이다.				
DSM 불안 문제 (anxiety problems)	“학교에 가는 것을 겁낸다”, “걱정을 한다” 등 불안 증상과 유사한 행동들을 평가하는 척도들의 총점이다.				
DSM 신체화 문제 (somatic problems)	“몸이 여기저기 아프다”, “발진 혹은 기타 피부의 이상” 등 의학적으로 확인된 질병이 없음에도 심리적 불안 및 긴장 등으로 나타날 수 있는 신체적인 불편과 통증을 호소하는 관련 척도들의 총점이다.				
DSM ADHD (주의력 결핍/과잉행동 문제)	“충동적이거나 생각해보지 않고 행동한다”, “집중을 잘 못하고 쉽게 산만해진다” 등 행동에 일관성이 없고 한 가지 일에 집중하는데 어려움을 겪는 것과 관련된 척도들의 총점이다.				
DSM 반항행동 문제 (oppositional defiant problems)	“말다툼을 많이 한다”, “고집이 세고 시무룩해지거나 짜증을 부린다” 등 행동적으로 나타나는 폭력성, 비협조적 행동 등과 관련된 척도들의 총점이다.				
DSM 품행 문제 (conduct problems)	“가족이나 다른 아이의 물건을 부순다”, “남을 신체적으로 공격한다” 등 사회적으로 용납되지 않는 행동을 반복적으로 하는 것과 관련된 척도들의 총점이다.				

1. 또래 아동과 비교한 보호대상아동의 문제행동 변화

측정 결과 심리 상담 및 치료를 받은 보호대상 아동의 문제행동은 영유아(1.5~5세), 아동·청소년(6~18세) 모두 기존보다 T점수 평균이 10점 정도 개선되는 모습을 보였다. T점수는 비슷한 연령대 아이들의 점수 분포를 토대로 환산한 점수로, T점수 50은 백분위 50%, T점수 70은 백분위 98%에 해당한다(예를 들어, 백분위 98%는 해당 아동의 문제행동 점수가 또래 연령 100명 중 98번째 수준으로 높은 것을 의미한다).

보호대상 아동 문제행동 총점



CBCL은 임상적으로 문제가 되는 ‘임상범위(Clinic range)’와 경계선에 있는 ‘준임상범위(borderline clinic range)’를 제시한다.

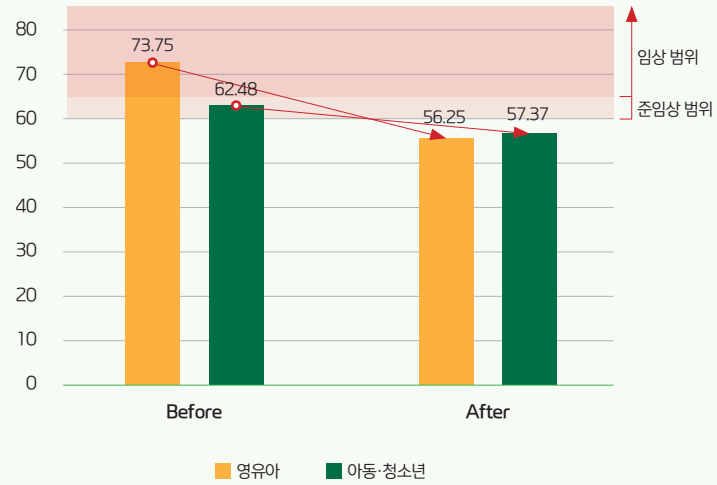
이러한 기준에 따르면, ‘잇다’ 사업을 만나기 전 아이들은 모두 임상 범위에 있었으나, 심리 상담 및 치료를 받은 이후 모두 준임상범위로 심각성이 개선되었다. 특히 영유아(+10.28점)의 경우 아동·청소년(+8.75점) 보다 사전·사후 변화가 더 큰 것으로 나타났다.

영유아와 아동·청소년의 내·외부 통제 관련 행동 변화는 서로 다른 양상을 보였다. 영유아의 경우 ‘잇다’ 사업을 만난 이후 내재화 총점이 무려 17.5점가량 낮아지며, 임상 범위에서 정상 범위로 눈에 띄게 개선되는 모습을 보였다. 심리 상담 및 치료 이후, 소극적이고 위축된 ‘지나치게 통제된 행동’이 눈에 띄게 개선된 것이다. 한편, 아동·청소년의 경우 외현화 총점이 8.62점 낮아지며, 준임상범위에서 정상 범위로 개선되는 양상이 나타났다. 규칙위반·공격행동 등 ‘통제가 부족한 행동’이 줄어든 것이다. 영유아의 경우 심리 상담 및 치료를 통해 자신의 감정을 솔직하게 표현하

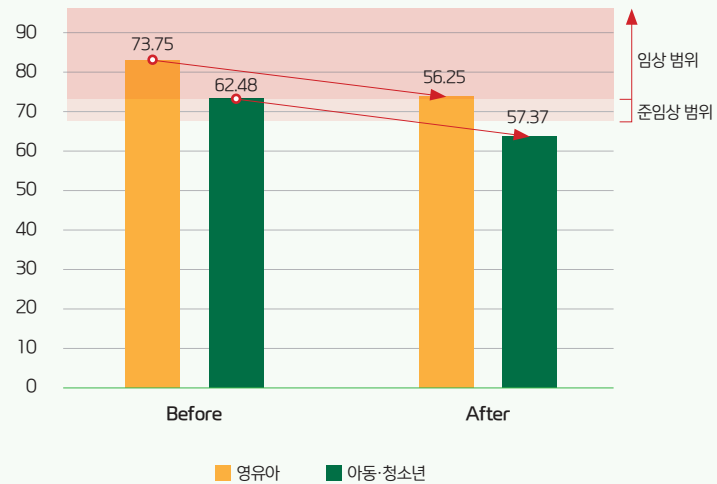


는 등 정서적 안정이 더 높아진 반면, 아동·청소년의 경우 자신을 통제하는 등 문제행동이 더 개선되는 차이를 보였다.

보호대상아동의 사전·사후 내재화 점수 변화



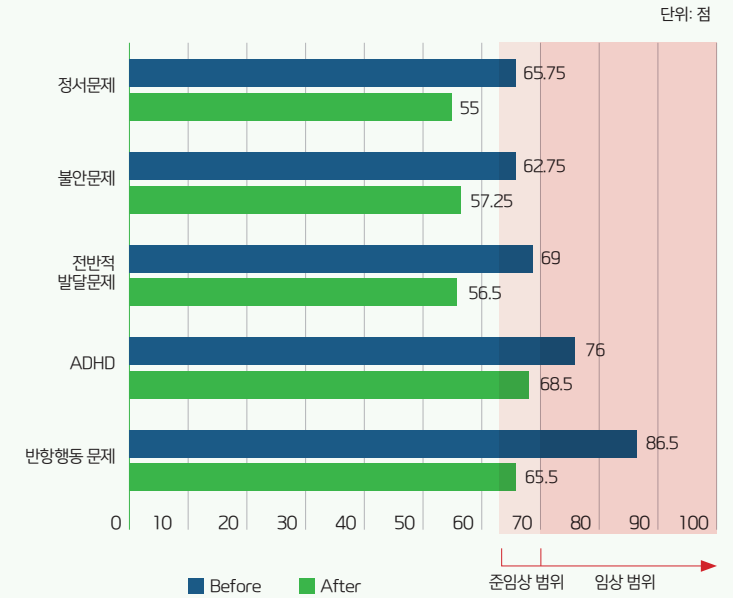
보호대상아동의 사전·사후 외현화 점수 변화



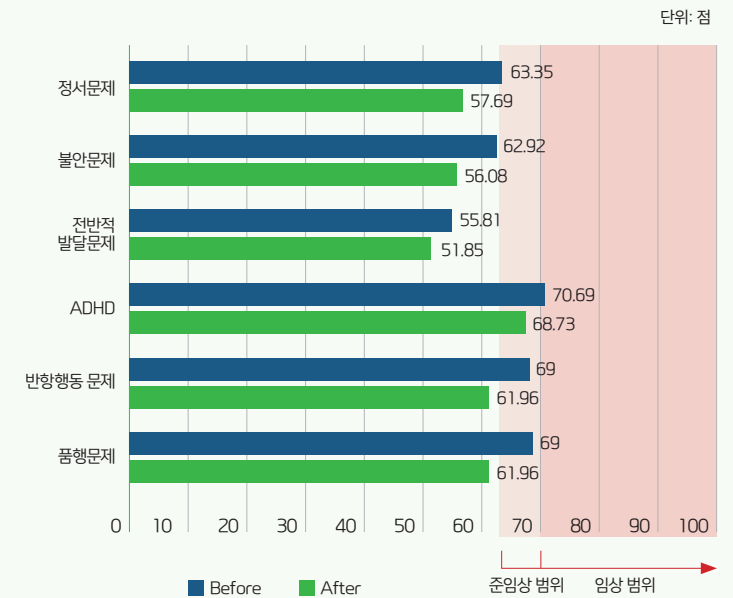
문제행동 척도(DSM 진단 척도)별로 영유아와 아동·청소년의 변화를 심층적으로 들여다봤다. 영유아의 경우 5개 척도 중 2개 분야(반항행동, ADHD)가 임상범위, 2개 분야(정서문제, 전반적 발달문제)가 준임상 범위에 속했지만, '잇다' 사업을 만난 이후 반항행동과 ADHD가 준임상

범위로 개선됐고, 그 외 정서문제·불안문제·전반적 발달문제 등 3개 분야 역시 정상 범위로 나아진 모습이었다. 아동·청소년은 임상범위에 속했던 ADHD가 준임상범위로 개선되었고, 준임상범위였던 반항행동 및 품행문제는 정상 범위로 좋아진 것으로 나타났다. 그 외 문제행동들 모두 기존보다 안정되고 나아지는 모습을 보였다.

보호대상 영유아의 사전·사후 문제행동 점수

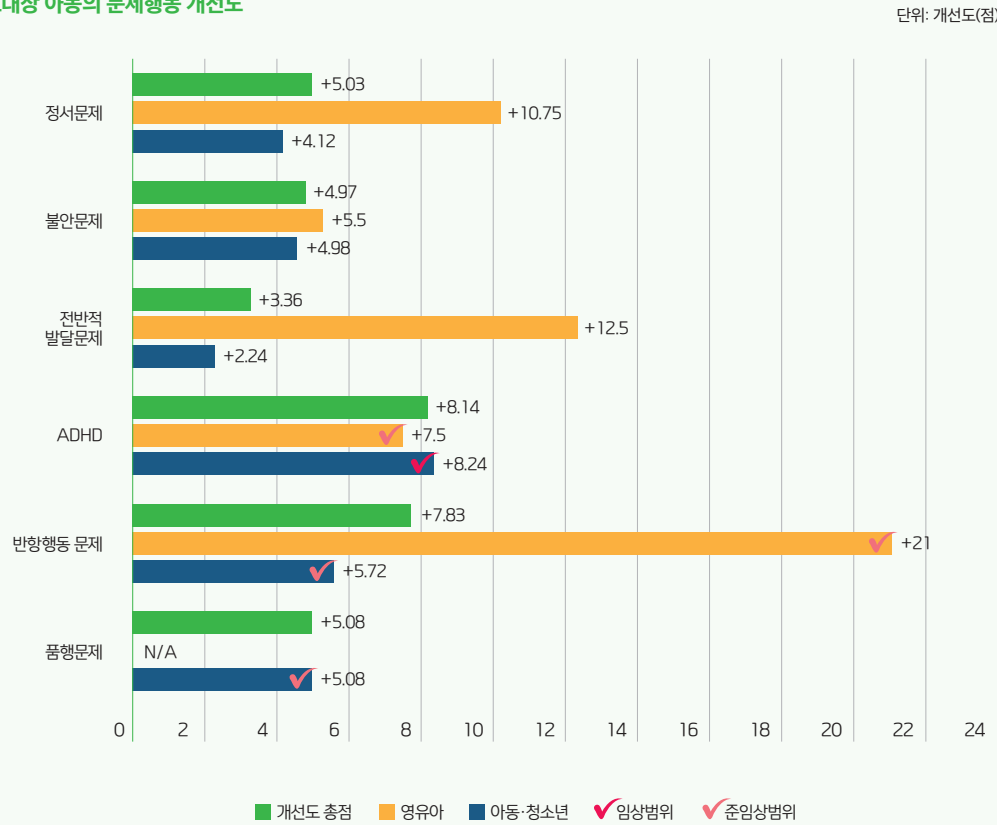


보호대상 아동·청소년의 사전·사후 문제행동 점수



문제행동 척도별로 개선도(심리정서지원 전후 변화)를 분석해보니, 영유아와 아동·청소년의 심리정서지원 효과가 더욱 구체적으로 나타났다. '있다' 사업을 통해 ADHD(+8.14점)가 가장 많이 개선된 것으로 나타났다. 반항행동(+7.83점), 품행문제(+5.08점), 정서문제(+5.03점)이 뒤를 이었다.

보호대상 아동의 문제행동 개선도



특히 영유아의 경우 '말다툼을 많이 한다', '고집이 세고 시무룩해지거나 짜증을 부린다' 등 반항행동이 무려 21점가량 개선되며, 심리정서지원의 효과가 눈에 띄게 나타났다. 아동·청소년은 '충동적이거나 생각해보지 않고 행동한다', '집중을 잘 못하고 쉽게 산만해진다' 등 ADHD(+8.24점) 문제가 가장 많이 개선됐다.

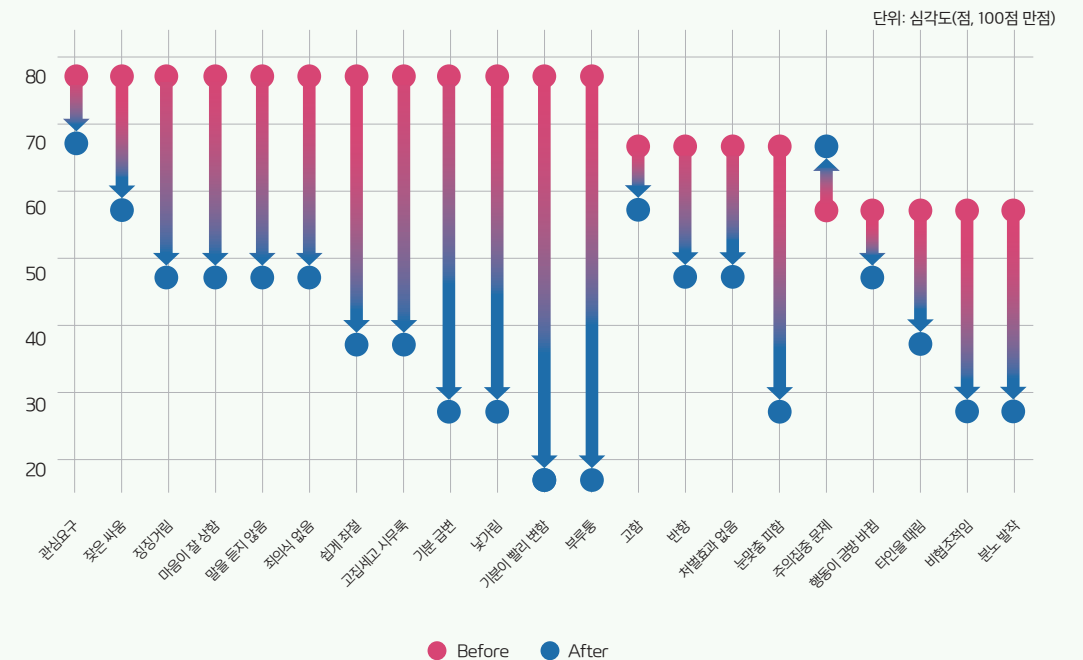
영유아(1.5~5세)가 아동·청소년(6~18세) 보다 심리 상담 및 치료 전후 개선도가 높게 나타난 만큼, 보다 빠른 개입을 통해 정서적 안정과 아이들의 온전한 성장을 지원하는 전략이 필요하다는 판단이 들었다. 또한 영유아와 아동·청소년의 연령별 특징과 심리 정서적 니즈를 반영한 맞춤형 지원이 필요하다는 것을 확인할 수 있었다.

2. 보호대상아동의 세부 문제행동 유형 분석

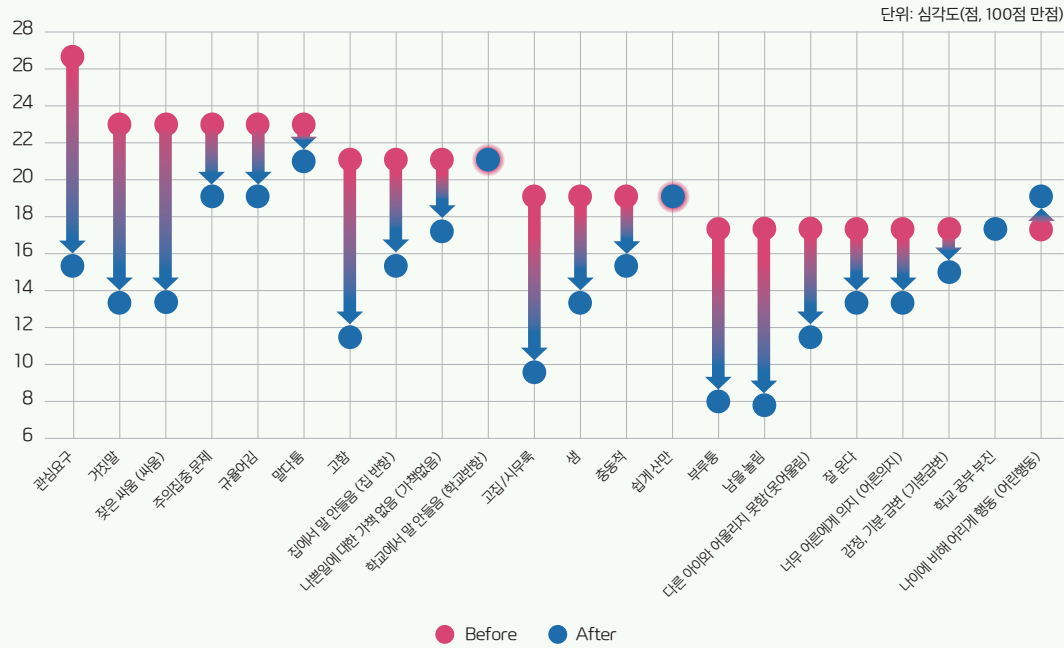
보호대상아동 한 명 한 명의 사전·사후 변화를 들여다보기 위해, 120개 문제행동 문항별로 심층 분석을 추가로 진행했다. 한 아이가 보호시설에 온 직후 어떠한 심리정서적 문제를 가장 심각하게 겪었는지, 그리고 심리 상담 및 치료 이후 아이는 어떻게 변화됐는지를 보다 구체적으로 들여다보기 위해서다. 120개 문제유형을 심각도를 기준으로 100점 만점으로 환산하고, 사전·사후 비교를 통해 개선도를 분석했다.

보호대상 영유아는 정서적 문제와 공격행동이 복합적으로 드러났다. 특히 80점 이상으로 높은 심각도를 보인 문제행동은 '관심요구, 잦은 싸움, 징징거림, 마음이 잘 상함, 말을 듣지 않음, 죄의식 없음, 쉽게 좌절, 고집 부림, 시무룩, 기분 급변, 낮가림, 기분이 빨리 변함, 부루퉁'으로 나타났다. 그러나 심리 상담 및 치료를 꾸준히 받은 이후 이러한 문제행동은 개선되는 모습이었다. 특히 가장 많은 개선도를 보인 문제행동은 기분이 빨리 변함과 부루퉁으로 심각성이 무려 60점이나 떨어졌다. 기분 급변, 낮가림 문제는 50점이나 개선되는 모습을 보였다. 이 4가지 항목은 모두 정서적 반응에 해당하는 유형으로, 심리정서 지원을 통해 영유아의 정서적 안정이 특히 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 그 외에도 쉽게 좌절, 고집 부림, 시무룩, 눈맞춤 피함, 배변문제(각 40점 개선) 등 공격행동과 위축, 신체증상 등 다양한 형태의 문제행동이 보다 개선되는 모습이다.

보호대상 영유아의 사전·사후 문제행동 변화



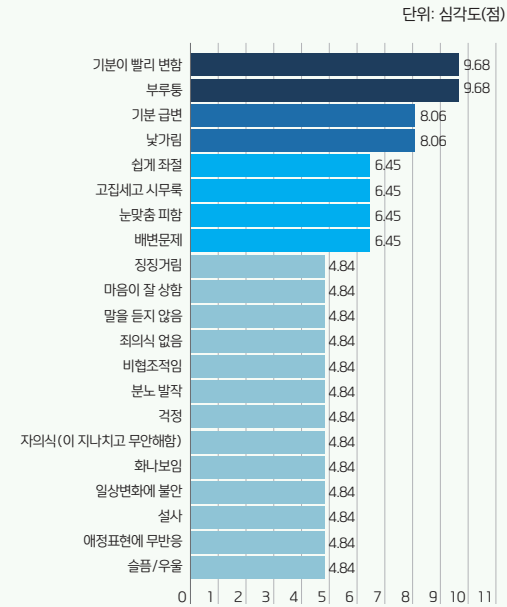
보호대상 아동·청소년의 사전·사후 문제행동 변화



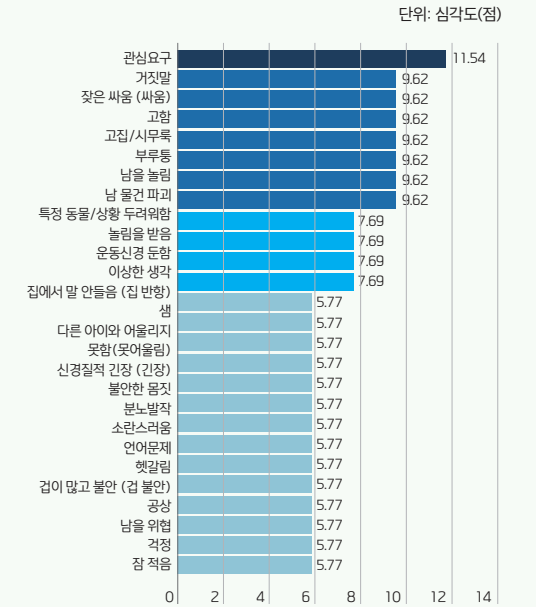
한편, 보호대상 아동·청소년의 경우 관심요구(27점), 거짓말·찾은 싸움·규율어긋·말다툼(23점)과 같은 문제행동이 가장 많이 나타났다. 그러나 심리정서지원을 받은 이후 관심요구(+11.54점)와 거짓말·찾은 싸움·고함·고집/시무룩·부루통·남을 놀림·남 물건 파괴(+9.62점)와 같은 문제행동이 가장 많이 개선되는 특징을 보였다. 심리정서 지원을 통해 정서적 변화를 많이 보였던 영유아와 달리, 보호대상 아동·청소년의 경우는 공격행동과 규칙위반이 눈에 띄게 개선되는 모습을 보였다.

사전·사후 개선도가 가장 높은 Top25 문제행동 유형을 분석한 결과, 보호대상아동의 어떤 모습이 개선되는지 보다 구체적으로 그려졌다. 심리상담 및 치료를 받은 영유아는 그 전보다 마음이 안정되고, 사람과 눈을 더 잘 마주치며, 긍정적으로 사고하고, 배변문제 및 설사와 같은 신체적 증상도 완화되었다. 아동·청소년은 이전보다 분노 및 불안과 같은 감정을 잘 다스리고, 다른 사람과의 관계도 개선되는 모습을 보였다. 더 나아가 언어문제와 운동신경과 같은 지각 및 신체적 변화도 함께 나타났다. 1년 이상 꾸준한 심리정서지원이 보호대상아동의 몸과 마음의 안정과 긍정적 변화를 이끌어낸다는 것을 확인할 수 있는 대목이다.

보호대상 영유아 문제행동 개선도



보호대상 아동·청소년의 문제행동 개선도



Impact Integration  
임팩트 적용하기

임팩트 측정 결과, 심리정서지원을 통해 보호대상아동의 문제행동이 개선되는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 과제도 남았다. 보호대상 영유아의 경우, 정서적 안정을 찾은 반면 상대적으로 관심을 요구하거나 주의 집중을 하지 못하는 문제가 여전히 나타났다. 또한 잦은 싸움, 고함, 남 물건 파괴와 같은 공격행동도 여전히 개선이 필요한 수준이었다.

아동·청소년의 경우는 공격행동은 눈에 띄게 개선된 반면, 쉽게 산만, 나이에 비해 어리게 행동, 안전부절 과잉행동, 학교 공부 부진 등과 같은 주의집중 문제가 여전히 드러났다. 이처럼 심리정서지원을 받은 이후에도 심각도가 높게 나타난 문제행동에 대해서는 지속적인 원인 분석과 지원이 필요할 것으로 분석됐다.

아이들의 심리정서적 안정과 온전한 성장을 위해 어떠한 보호와 지원이 이뤄져야 할까. 또한 심리정서적 안정을 위한 골든타임은 언제일까. 이러한 질문에 대한 해답을 찾기 위해 정신건강의학 전문의와 측정결과에 대한 심층 분석 인터뷰를 추가로 진행하고, 이러한 분석 결과에 기반하여 아동심리상담 및 치료 관련 현장 전문가들과의 FGI·FGD 간담회를 개최했다. 전문가들과 함께한 토론과 논의를 거쳐, 심리정서 지원의 골든타임을 재정의하고 미래 전략 방향을 도출했다.

보호대상 영유아의 문제행동 : After



■ 공격행동 ■ 정서적 반응성 ■ 불안/우울  
■ 주의집중 문제 ■ 위축

보호대상 아동·청소년의 문제행동 : After



■ 공격행동 ■ 규칙위반 ■ 사회적미성숙 ■ 불안/우울  
■ 주의집중 문제 ■ 위축/우울 ■ 사고문제

현장 전문가와 함께한 보호대상아동의 심리정서 골든타임과 미래 전략 방향 찾기

핵심 질문

1. 보호대상아동을 위한 심리정서 지원의 골든타임은 언제인가?
2. 이러한 골든타임에는 어떠한 개입과 지원이 필요한가?
3. '있다' 사업의 미래 전략에 필요한 핵심 요소와 방향은 무엇인가?

- 심층 분석 인터뷰 : 노규식 정신건강의학과 전문의(연세휴클리닉·공부두뇌연구원 원장)  
- FGI·FGD : 상록보육원 박미정 임상심리상담원, 강동꿈마을 흥윤기 임상심리상담원/과장·김가민 생활복지사, 이든아이빌 김미주 생활지원2/과장·하은주 생활지원1/과장, 꿈나무마을초록꿈터 이인희 임상심리상담원, 구세군서울후생원 허강민 임상심리상담원 (간담회 기획 및 주관 : 기아대책 국내사업기획팀 임수진 팀장·신소연 과장·양찬양 간사, 트리플라잇 정유진 CPO·김경하 CCO)

1. 우리가 정의하는 골든타임

이번 임팩트 측정 및 전문가 FGI·FGD를 통해, 보호대상아동의 심리정서적 안정을 위한 개입은 특정 시점에 국한되지 않는다는 결론을 도출하게 됐다. 골든타임의 스펙트럼을 넓히고, 보다 통합적인 접근이 필요하다는 것을 실감했다. 전문가들과 함께 도출한 보호대상아동의 심리정서 지원 골든타임은 ①영아(100일 전) ②생후 12~36개월(트라우마 취약기) ③입소 당일(첫 대면) ④입소 후 30~60일 이후 문제행동 발현 시점 등 총 4단계로 나타났다. 이와 연결되는 실제 현장의 목소리와 전문가들이 전하는 상황별 팁(tip)도 함께 정리한다.

① 영아(100일 전): 생후 100일까지 아기는 막 태어났을 때 보다 2배 이상 체중이 증가할 정도로, 모든 면에서 빠른 발달을 보인다. 특히 신생아 때 겪는 정서적인 경험은 앞으로의 정서 발달, 사회적, 성장 발달에 큰 영향을 미친다. 그러나 출산 직후 베이비박스에서 맡겨지거나 양육 시설에 보내진 신생아는 충분한 보호를 받지 못하고, 많은 사람과 기관의 손을 거치는 경우가 대부분이다. 게다가 양육시설에서 근무하는 생활지도사 중에는 아직 영유아를 직접 키워본 경험이 없는 미혼, 사회초년생이 많다. 생애주기에서 가장 중요한 시기인 만큼 온전한 돌봄이 시급한 상황이다. 또한 보육원 내에 산후도우미, 간호사 등 영아 케어 전문가를 파견하는 등 보다 세밀한 케어가 필요하다.

“아기가 베이비박스에 맡겨지면, 최소 1시간 30분 이상 병원과 센터 등을 돌며 건강검진과 각종 검사를 받아요. 아기가 태어나서 가장 많이 이동하는 날이죠. 엄마의 품을 떠나서 낯선 사람들의 손을 여러 번 거치면서, 심리적으로 불안정한 상태가 일정 기간 유지될 수밖에 없어요. 사실 보육원 영아동에 근무하는 선생님들의 연령대가 어려워요. 아기를 낳아 본 엄마로서의 경험이 없다 보니, 시행착오를 겪을 수밖에 없죠. 게다가 아이를 계속 안고 있어야 하고, 손목을 많이 쓰게 되니 다들 힘든 일로 여기고 기피합니다.”

“저희 보육원에선 산모 전용 간호사 선생님을 파견해달라고 구청에 요청했어요. 분유를 어떻게 먹이고 트림을 어떻게 시켜야 하는지, 아주 세밀한 부분까지 코칭을 받고 매뉴얼화했어요. 이렇게 배운 내용들은 선배 생활지도사가 후배에게 가르쳐주면서 노하우가 점점 쌓여갑니다. 산후조리원에서 근무하다가 정년퇴임하신 간호사분들을 파견할 수 있는 정책적 지원이나 프로그램이 마련된다면, 아기들의 정서발달에도 큰 도움이 될 것입니다.”

- 현장 전문가 FGI·FGD 중

② 생후 12~36개월(트라우마 취약기): 아이의 연령이 어릴수록 신체·환경적 안정이 심리적 안정과 연결된다. 특히 애착 관계가 형성되는 가장 중요한 시점(골든타임)이 바로 생후 12개월부터 36개월까지다. 아이 입장에서 나를 돌봐주는 사람과의 유대감이 형성되는 시기로, 이 시점에 문제가 생기면 향후 심리정서적 문제가 나타날 확률이 높다. 특히 보호대상아동의 경우 이 시기에 학대·유기 등 트라우마를 겪는 경우가 많다. 또한 시설의 교대근무 등의 상황으로 최대 4명의 양육자가 부모 역할을 돌아가며 하기 때문에, 안정적인 애착관계 형성이 어려운 상황이다. 아이들의 트라우마를 빠르게 파악하고, 아동의 개별 상황에 맞는 맞춤형 상담 및 치료가 중요한 시기이다.



“보호대상아동에게 최소 4명의 엄마(양육자)가 있습니다. 양육자가 8시간씩 교대근무를 하기 때문에 아이들은 잠을 잘 때, 식사할 때, 학교 갔다가 왔을 때 서로 다른 엄마가 돌보게 되죠. 엄마가 너무 많으니 애착이 생기기 어렵고, 불안정한 상태에 놓일 수밖에 없어요. 누군가에게 자신의 감정과 어려움을 안정적으로 이야기하고 의지하기 어렵죠. 게다가 만 2세가 지나야 다양한 발달 검사를 받을 수 있기 때문에, 아이가 겪은 트라우마가 빨리 파악되지 않아 대처가 늦어지면 이후 다양한 문제행동으로 발현될 수 있습니다.”

- 현장 전문가 FGI·FGD 中

“생후 12개월에서 36개월까지를 골든타임으로 부르는 이유는 이 시점에 아이의 ‘베이직 트러스트(basic trust·세상과 사람들에 대한 기본적인 믿음이 있는 상태)’가 형성되기 때문입니다. 이 시기에 아이가 세상을 바라보는 관점이 생겨요. 조금 힘들어도 금방 해결되는 안전한 곳인지, 너무 고통스럽고 힘든 세상인지 말이죠. 이 시기에 나를 돌봐주는 사람에 따라서 ‘내가 괜찮은 아이인지, 사람들이 나에게 나쁘게 할리 없다’는 신뢰관계가 쌓입니다. 실제로 많은 부모님들이 아이가 세 돌까진 괜찮았는데, 유치원에 가서 친구를 못사귀거나, 주변을 무서워한다며 상담하러 오십니다. 원인을 진단해보면 이 시점에 왜곡된 애착관계가 있거나 유대감 형성이 잘못됐던 경우가 많아요. 이 골든타임엔 아이의 옆에서 따뜻한 사랑을 줘야 하고, 아이가 한 행동에 교감하며 일관성 있는 반응을 해주는 게 중요합니다. 무엇보다 보호대상아동들이 어떤 트라우마를 겪었는지 파악해야 합니다. 어릴 때 트라우마가 크든 작든 반복적으로 있었을 경우, 아이의 뇌의 발달에 영향을 준다는 연구는 2010년대부터 많이 나오고 있습니다. 때때로 멍해지거나 화들짝 놀라거나 증상도 다양하고, 트라우마로 인해 공격적·충동적인 성향이 발현될 수 있습니다. 보호대상아동들의 트라우마를 신속하고 면밀하게 파악하고, 그에 적합한 지원이 이뤄져야 할 것입니다.”

- 노규식 정신건강의학과 전문의 인터뷰 中

**③ 입소 당일(첫 대면):** 전문가들은 아이들이 새로운 환경에 처한 시점에 세밀한 케어와 배려가 중요하다고 입을 모았다. 실제로 보호대상아동들은 입소 첫 날, 새로운 곳에서 처음 만난 친구들과 앞으로 함께 살아가야 한다는 사실을 깨닫게 된다. 기존에 양육시설에서 생활하던 아이들에게도 낯설고 어색한 순간이다. 첫 만남 속에서 아이들이 안정감을 느끼며 적응할 수 있는 매뉴얼과 환경 조성이 필요하다.

“최근 학대 피해 아동들이 급하게 오는 경우가 늘었어요. 예전엔 최소 1주일 전엔 연락을 줬는데, 요즘엔 당일에 연락이 와서 아이를 데려가라고 하거나, 공문이 아이보다 더 늦게 오는 경

우도 많아요. 워낙 히스토리가 드라마틱한 아이들이 많기 때문에, 미리 아이의 상황을 파악하고 준비해야 하는데 급하게 만나게 되는 거죠. 게다가 아이들이 입소할 때 받는 파일에 트라우마 히스토리나 심리·건강 상태가 제대로 기재되지 않는 경우도 많아요. 입소 당일 아이를 위한 면밀한 준비가 필요한 상황입니다.”

“입소 첫 날엔 어느 때보다 세밀한 준비가 필요해요. 낯선 환경에 오면 심리적·신체적 부담이 가중되기 때문에, 최소한의 정보를 정확하게 공유하도록 합니다. 저희는 기본 생필품, 레고, 메모지, 펜, 그림 색칠도구 등을 담은 ‘웰컴패키지’를 선물상자에 예쁘게 담아서 줍니다. 아이가 대기하는 시간 동안 선물을 열어보고 글씨나 그림을 그리며 그 순간이 어색하지 않도록 배려하는 거죠. 첫 날엔 양육자 선생님과 앞으로 함께 생활할 사람들의 이름과 역할을 정확하게 알려주고, 직접 적으며 기억할 수 있도록 도와줘요. 특히 학대 피해 아동의 경우 어두운 곳에 있는 것을 힘들어 하기 때문에, 무드등을 따로 놓아줍니다. 공동생활을 하는 곳이라 소등을 똑같이 하기 때문에, 개별로 무드등을 켤 수 있게 선물하는 거죠. 입소 날, 또래 친구가 반갑게 맞을 수 있는 방법도 추천합니다.”

- 현장 전문가 FGI·FGD 中

**④ 입소 30~60일 이후 문제행동 발현 시점:** 입소 후 최소 한 달이 지나면 아이들의 문제행동이 본격적으로 나타난다. 특히 심리정서적 문제가 발현되는 3세 이상 아동의 경우, 공격행동으로 양육자와 기관의 긴급대처가 필요한 상황이 발생되곤 한다. 평소와 다른 징후가 보일 경우, 늦지 않게 아이들의 상황을 살피고 적절한 상담과 치료가 개입되는 것이 중요한 시기이다. 또한 일부 아동의 공격행동으로 인해 다른 아이들이 적절한 케어를 받지 못하거나 위험에 처하는 상황을 대비하는 노하우와 지원이 필요하다.

“대부분의 아이들이 입소 후 한 달간 탐색하는 시간을 거친 뒤, 그 이후부터 본격적으로 문제행동이 나타나기 시작합니다. 과거에 겪은 트라우마가 심해도 초기엔 긴장해서 공격행동이 발현이 안되다가, 어느 정도 적응이 되면 본래 가지고 있던 반항심과 문제행동이 급격히 나타납니다. 입소 후 1-2달 이후 본격적으로 아이들과 개별 상담을 하면서 행동을 수정하고, 상담과 치료를 병행하는 이유입니다. 양육자 선생님들과도 매달 1시간 이상 상담하면서 이 시점에 나타나는 아이들의 상황을 점검하고, 양육 방향을 의논합니다.”

“충동성, 우울감, 주의력 문제 등으로 학교에서 교우관계가 어려운 아이들이 많아졌어요. 양육시설 내에서 일어났던 일상의 문제 범위가 커지는 거죠. 분노조절 장애, 간헐적 폭발장애,

품행장애가 많고 특히 ADHD와 증상이 결합되면 공격행동이 견잡을 수 없습니다. 경찰이 출동할 정도의 사건사고도 자주 발생합니다. 책장, TV를 부수거나 타인의 기물까지 파손하는 아이들도 있고요. 한 아이가 돌발행동을 하면 다른 아이들까지 위험한 상황에 처하고 영향을 받게 됩니다. 양육자 여러 명이 이 아이를 진정시키느라 다른 아이들을 제대로 케어하지 못하고요. 문제행동이 발현되는 매순간이 골든타임인 이유입니다.”

“감정이 없이 늘 웃는 아이들이 있어요. 분명 슬픈 일이 있을 텐데 어떤 표정을 지어야 할 줄 모르고, 말하지 않아요. 그동안 충분히 표현할 기회가 없었고, 받아주는 사람도 거의 없기 때문입니다. 감정표현을 하지 않는 것에서 많은 문제가 시작됩니다. 처음엔 자신의 감정을 솔직하게 말할 수 있도록 돕습니다. ‘짜증난다, 화난다’라고 말하기 시작하면 오히려 심리적 안정감을 느끼고 힘을 얻는 경우가 많아요.”

“아이가 평소와 표정이 다른 날이 있어요. 발소리, 말투, 행동이 평소와 다를 때에는 최대한 아이와 편한 상황에서 자연스럽게 대화를 나누려 합니다. 오늘 무슨 일이 있었는지, 어떤 상황이 있는지 물어보면 과거 힘들었던 순간들부터 현재 겪고 있는 이야기들도 들을 수 있어요. 상담실이 항상 열려 있다는 것을 아이들에게 인지시키는 것이 중요합니다.”

- 현장 전문가 FGI·FGD 中

## 2. 사각지대 메우는 미래 전략 방향

### “이곳에선 매 순간이 골든타임입니다.”

현장 전문가들은 보육원·양육시설에서 매순간 예상치 못한 많은 일들이 벌어진다고 입을 모았다. 또한 희망친구 기아대책을 통해 지속적인 심리정서 프로그램을 지원받은 보육원 등 기관에서는 기존보다 아이들의 정서적 안정감이 높아지고, 문제행동이 줄어든 것을 체감할 수 있었다고 했다. 희망친구 기아대책은 이러한 측정 결과를 기반으로, 앞으로도 보호대상아동에게 필요한 맞춤형 심리정서지원 프로그램을 지속하며 강화할 계획이다. 또한 이번 임팩트 측정 과정에서 영유아가 아동·청소년 보다 심리정서 지원의 효과성이 더 높게 나타난 점에 주목해, 조기 개입을 통해 아이들의 정서적 안정감과 문제행동 개선을 보다 효과적으로 지원하고자 한다.

전문가 인터뷰 및 FGI를 통해서 보호대상아동이 안전하고 건강하게 성장하기 위해서는 아동을 위한 심리정서 지원뿐만 아니라 양육 환경이 조성되어야 한다는 것을 실감했다. 희망친구 기아대책은 내년도 ‘있다’

사업 전략에 이러한 측정 결과와 전문가 의견을 적극 반영하여, 아동에게 필요한 양육환경 지원을 고민하기로 했다. 이를 위해 영유아, 아동·청소년, 양육자, 양육시설 등 이해관계자별로 맞춤형 지원을 기획 및 진행하고자 한다.

① **영유아 돌봄과 맞춤 육아 지원:** 아동 개개인의 발달 상황에 따른 맞춤형 서비스 계획과 지원이 필요한 상황이다. 이는 원장, 사무국장, 아동 담당 사회복지사, 영양사, 임상치료사, 자원봉사자, 자립전담요원 등 양육시설 전체의 고민과 협력이 이뤄질 때 비로소 가능하다. 이에 희망친구 기아대책은 전문가를 통한 아이 돌봄 서비스와 양육자 교육을 지원하고자 한다. 특히 생후 100일 이전 신생아의 돌봄 케어 수준을 높일 수 있는 전문가 파견 프로그램 등을 지원하고, 영유아를 위한 기질검사·놀이지원 등 양육 방향 코치와 심리검사 및 치료를 지속적으로 지원할 계획이다.

② **아동·청소년 건강한 성장과 자립 지원:** 보호대상아동 중 상당수가 어릴 적 트라우마로 인한 ADHD·정서불안과 경계선 지능에 놓인 만큼, 아동별 상황을 개별화 하여 그에 맞는 치료자·종사자 및 치료 환경 마련이 시급한 상황이다. 희망친구 기아대책은 언어 발달이 지연되거나 경계선 지능 장애가 의심되는 아동들을 대상으로 문해력 지원을 지속하고, 기존보다 아동의 개별적 상황에 맞는 보다 세밀한 심리상담 및 치료 프로그램을 준비하고자 한다. 이번 FGI에서 아이가 도움을 요청할 때, 적절한 자원 연계로 이후 삶이 변화된 사례들도 접할 수 있었다. 자원봉사자를 연계해 수학·영어 학습 지원을 받은 아이가 4년제 대학 경영학과에 입학하거나, 자립전담요원과 연계해 직업훈련비를 지원받고 자신의 진로를 찾은 이들도 많았다. 앞으로 아동·청소년의 자립 역량 강화를 위한 다양한 프로그램 기획과 자원 연계를 이어갈 계획이다.

③ **양육자를 위한 프로그램 마련:** 이번 임팩트 측정 및 FGI 과정에서 양육자의 심리적 건강과 환경적 상황이 아동에게 큰 영향을 미친다는 사실을 체감할 수 있었다. 양육시설 내에서 발생하는 잦은 이직 및 퇴사도 그만큼 보호대상아동의 양육 환경이 어렵기 때문이었다. 실제 시설 및 구청 등에서 지원하는 정기적인 상담 프로그램에 참여하면서, 심적 어려움이 해소되고 아이를 양육할 힘을 얻었다는 양육자 선생님들도 많았다. 이에 희망친구 기아대책은 생활지도사·임상심리사 등 양육자를 위한 역량 강화 및 힐링 프로그램도 마련할 계획이다.

④ **시설 내 양육 환경 조성:** 보호대상아동이 안정감을 느낄 수 있는 분위기 및 환경 조성 역시 중요한 과제로 나타났다. 최대한 가정과 비슷한 생활환경으로 체감할 수 있도록 양육시설 공간 진단과 컨설팅 및 리모델링을 지원할 계획이다. 또한 원가정이 없는 아이들이 훈련되고 믿을 수 있는 가정과 지속적인 교류 및 가정체험을 통해 실제 가족들이 어떤 모습으로 살아가는지 배울 수 있는 경험을 지원하는 방안도 고민할 계획이다.

물론 원가정이 있는 아동의 경우, 원활한 교류 및 가족 프로그램을 통해 안전하게 원가정에 복귀할 수 있는 제도 정비가 필요할 것이다.

희망친구 기아대책은 이번 임팩트 측정의 학습 과정을 통해 배운 관점과 경험을 바탕으로, 보호대상아동이 온전하게 보호받고, 건강하게 성장하며 자립할 수 있는 다양한 전략과 지원 방안을 지속적으로 마련해나갈 계획이다.

### '잇다' 사업의 미래 전략 방향

대상	Key Finding 시사점	Strategic Point 전략 방향성
영유아	영유아에 대한 바른 이해를 바탕으로 올바른 애착관계 및 유대감을 형성할 수 있도록, 아동 기질에 따른 맞춤형 육아가 필요하다	전문가 통한 아이 돌봄 서비스 및 양육자 교육 지원 ① 생후 100일 전 : 신생아 돌봄 지원 ② 영유아: (일반관점) 놀이지원, 기질검사를 통한 양육 방향 코칭 (치료관점) 심리검사 및 치료지원
아동·청소년 (초·중·고)	아이들의 건강한 성장과 자립을 위한 자원 연계와 경계선 지능 아동을 위한 치료적 차원의 교육 등 종합적인 지원이 필요하다.	[언어] 언어발달 지연 및 경계선 지능 아동 대상 문해력 지원 사업 진행 (전국) [심리] 심리검사 및 치료지원 [멘토링] 자립준비청년 멘토와 멘티 연결을 통해 심리정서적 소통 및 케어 지원 [자립역량지원] 용돈 금융 컨설팅
양육자	양육 환경의 어려움으로 인한 양육자의 잦은 이직률이 보호대상아동에게 미치는 영향이 매우 큰 상황으로, 양육자를 위한 맞춤형 지원이 필요하다.	양육자를 위한 역량강화 및 힐링프로그램 지원 (양육자 특화 컨퍼런스, 양육 팀 등 제공)
양육시설	아이들이 일반 가정과 같은 양육 환경에서 안정감을 느끼며 성장할 수 있는 기반 조성이 필요하다.	① 양육시설 공간 진단 및 공간컨설팅 및 리모델링 지원 ② 가정체험 연계 (검토 중)

Impact  
Foundation  
Position  
Paper

- 202 01. 임팩트 측정 연습을 통해 우리가 알게 된 것들
- 210 02. 임팩트 측정, 한 단계 도약을 위해서는
- 216 03. 비영리재단의 '중요하지만 손에 잡히지 않는'  
무형자산가치를 찾아서



Chapter 3



Lesson & Learned



## 01.

## 임팩트 측정 연습을 통해 우리가 알게 된 것들

2022 Impact Foundation Learning Community 9월 세미나에서는 각 재단들이 임팩트 측정 결과의 핵심 분석 내용과 적용점을 함께 나눴다. 각 재단별 담당자들의 소회를 정리하며 임팩트 측정의 여정을 공유한다.

처음은 처음 대로 어렵고 두렵다. 두 번째는 부담이 생긴다. '더 잘해보야지'하는 욕심과 포부이다. 아직은 덜 익은 결과물이지만, 작년에 처음 임팩트 측정을 해보고 나니 0에서 1로 가는 욕심보다는 1에서 그 이상을 발전시키고 싶다는 포부가 생겼다. 그래서 더 부담이기도 했다. 하지만, 그 지점에서 바로 임팩트를 측정해보면 '관리'가 시작된다고 하는 것 같다. 작년에 임팩트 측정을 처음 해봤던, 미래교실네트워크와 사회적가치연구원의 올해 측정 목표는 측정의 '고도화'로 주요 이해관계자를 더 설득해보자는 것이었다.

### 미래교실네트워크 정찬필 사무총장

"미래교육 공동체에 대한 상상은 일찌감치 가지고 있었지만, 코로나 19로 인한 학교 폐쇄 상황을 거치며 더욱 절실했다. 애초에 자생적 교육 혁신 생태계를 떠올린 이유가 학교가 제 기능을 하지 못하더라도 모두가 시대에 맞는 교육의 기회를 얻을 수 있도록 하는 묘수 찾기였기 때문이다.

올해는 그 가설을 확인해보는 해였다. 교육공동체를 통해 저비용, 저부담, 고효율의 교육을 실현하고, 지속적 확산의 실마리를 만들어 내고자 했다.

누가 처음이 어렵고  
두 번째는 쉽다고 했던가!  
두 번째 측정,  
임팩트 측정의 타당성과  
신뢰성을 높여보자



정찬필 사무총장  
미래교실네트워크



김순종 팀장  
미래교실네트워크



김보영 수석연구원  
사회적가치연구원

그 욕구에서 탄생한 것이 '임팩트 플라이휠' 모델이다. 미래교육 공동체가 연쇄적으로 참여자들의 이익과 변화를 촉진하며 지속가능한 확산으로 이어지는 구조를 시뮬레이션해보았다. 이는 교육의 소외로 인한 지방 소멸 위기를 반전시키는 아이디어로 연결되어 한국지방자치학회에서 발표하고 많은 전문가들의 공감을 얻는 기회가 되기도 했다.

결과적으로 이번 가치 측정 연구를 통해 가설의 대부분을 증명하며, 세상에 알릴 수 있는 모델을 만드는 큰 성과가 있었다. 물론 여전히 과제는 남아있다. 프로젝트의 임팩트를 보다 정교하게 읽어낼 수 있도록 측정지표와 설문방식, 그리고 화폐적 측정 방법의 고도화를 해내야 할 것이다."

### 미래교실네트워크 김순종 팀장

"우리 사업이 좋다고 말하고 싶지만 어떻게 좋다고 말하기 쉽지 않다. 하지만 그것을 풀어내는 과정이 지금의 여정이라고 생각한다. 완벽한은 차치하더라도 지금 실무자로서 가지는 고민을 풀어내는 첫 발, 그리고 그 다음의 과정을 생각해 본다는 것이 중요하다. 처음부터 완벽한 데이터를 가진 조직이 어디 있겠는가."

### 사회적가치연구원 김보영 수석연구원

"내 사업의 가치를 어떻게 더 잘 전달할 수 있을까?" 올해 가장 많이 생각한 고민 중 하나였다. 작년에 이어 올해도 무형자산가치 추정을 하게 되면서, 더욱 발전된 결과물을 얻고 싶었다. 특히 담당하고 있는 사업의 자산가치를 추정하다 보니, 무형자산의 정의부터 조사 결과 분석까지 모든 단계 마다 신중을 기할 수밖에 없었다. 이는 평소 담당자로서 느끼는 사업의 가치가 전문가들에게 그대로 전달되어 제대로 평가받을 수 있도록 하고 싶으면서도, 동시에 신뢰성과 타당성 또한 놓치고 싶지 않았기 때문이다.

무형자산가치 추정의 '고도화'와 '가이드라인 제시'라는 올해 목표 달성을 위해 최선을 다했으나, 아직 우리가 해결한 방식과 답이 정답이라고 말할 수 있는 단계는 아니다. 다만 조사를 통해 얻은 기준(Proxy)과 그 값들은 앞으로 많은 연구에 소중한 자산이 되어줄 것이라는 점은 굳게 믿어 의심치 않는다. 다양한 분야의 전문가들이 우리의 고민에 공감하여 많은 의견을 제시해주길 바라며, 내년을 기약해보고자 한다. 다음 고민은, '네트워크의 가치는 얼마일까?'

**핵심 가치를 어떻게 하면 잘 전달할까?**

비영리재단은 공익 목적을 위해 사업을 한다. 하지만 그 뒤편에는 그 공익이 무엇인지 설득하는 작업도 꽤 많다. 지금도 진행되는 다양한 행정 업무, 브로슈어 제작 등이 그런 것이다. 꽤 품이 많이 드는 일인데 한편으로는 지나친 행정 업무에 비해 우리 사업의 진정성은 잘 드러나지 않는 것 같으니 속상하다. 그 속상함을 조금이나마 덜어보고 내가 이 조직에서 일의 의미를 찾는 방법을 찾을 수 있다면, 나에게도, 조직에게도, 사회에게도 도움이 될 것이다.



**이지현 사무처장**  
(재)숲과나눔

**(재)숲과나눔 이지현 사무처장**

“지난 4년간의 시간 동안 장학생을 선발해 지원하고 있는데, 이번 임팩트 측정을 통해 (재)숲과나눔의 비전과 가치가 잘 전달되고 있는지, 우리가 양성하고자 하는 인재상에 맞게 사업이 잘 운영되고 있는지 궁금했다. 총 81명 중 61명(75.3%)이 설문에 참여했으며, 이들의 88.5%가 지속 가능한 사회를 만들기 위한 활동을 하고 있거나 할 계획이라고 응답했다. 사람을 키우는 일을 단기적인 성과 측정으로 확인하기는 어렵지만, 장학생들의 응답을 통해 공공성을 가진 인재를 양성한다는 재단의 핵심 가치가 잘 전달되고 있음을 확인할 수 있었다.”



**김민정 부장**  
(사)한국자원봉사문화

**(사)한국자원봉사문화 김민정 부장**

“자기주도 기획봉사는 사회적 요구와도 맞닿아 있는 재단의 대표적 사업이다. 특히 자기주도 기획봉사의 임팩트를 정의하는 과정을 통해 지역 주민으로서뿐만 아니라 기업 시민으로서의 변화를 만들어내는 영역이 있음을 확인할 수 있었다. 이번 임팩트 측정에서는 기업과 지역사회 두 가지 축을 중심으로 자기주도 기획봉사의 영향력을 측정했는데, 일반 키트 자원봉사 참여자를 비교군으로 설정했다. 측정 결과, 자기주도 기획봉사가 일반 봉사활동에 비해 기업을 향한 인식·태도 및 리더십은 물론 지역사회 변화를 위한 이슈 공감도와 주도성 모두 더 높은 변화를 보이고 있음을 확인할 수 있었다. 실무자로서는 임팩트 측정의 다양한 방법론과 경험을 공유받으며 임팩트 측정에 대한 관점이 확장되는 기회였다.”

**임팩트 측정을 하기 시작하니, 데이터와 자료 구축의 필요성을 더욱 실감하게 되었다.**

2021년 임팩트 측정에서도 제시된 이야기이긴 한데, 올해도 이 고민은 지속되었다. 우리 조직이 임팩트 측정에 사용될 자료를 잘 가지고 있는 가라는 걱정이다. 그러나, 걱정을 시작했으니 진단은 시작되었고 해결책은 보이기 시작했다. 그리고 측정을 통해 우리는 주요한 이해관계자와의 소통에 감동받기도 했다.



**전소연**  
아모레퍼시픽재단

**아모레퍼시픽재단 전소연**

“먼저 17년이라는 긴 시간 동안 운영한 사업의 결과와 성과를 정리하는 큰 계기가 됐다. ‘여성과 문화’ 사업의 가치를 측정하는 첫 시도이다 보니, 분절된 자료를 모으고, 방대한 양의 결과물을 정리하는 데 시간이 많이 걸렸다. 사실 처음에는 임팩트와 무형자산가치 측정에 대한 혼동이 있어 두 가지를 모두 진행하고 싶은 욕심이 있었지만, 올해는 프로그램의 사회적 가치에 대해 전문가의 평가를 들어보는 데 집중했다. 다만, 전문가 결과를 분석하다 보니 평가의 근거가 되는 자료를 충분히 제공하지 못했던 아쉬움이 남아 데이터와 자료 구축에 시간을 더 많이 들여야겠다는 교훈을 얻었다.”



**장영진 대리**  
포스코청암재단

**포스코청암재단 장영진 대리**

“이번 측정 과정에서 처음으로 OB펠로들에게 포스코사이언스펠로십을 시드머니로 이뤄낸 대표적 연구 성과 공유를 요청했다. 펠로들에게 민감한 연구성과에 대한 질문을 직접 하는 것은 실례가 되지 않을까 조심스러워하는 의견도 있었다. 그러나 설문조사 결과, 펠로십이 종료됐음에도 많은 분들이 후속 연구 성과에 대해 흔쾌히 답변해주셨고, 향후 재단 사업의 긍정적 방향 설정을 위한 의견과 제언 또한 들을 수 있었다. 앞으로는 임팩트 측정을 통해 펠로들의 성장 스토리가 우연이 아닌 포스코그룹의 기업 시민 브랜드 활동의 실천 성과라는 점을 증명하고자 한다. 이를 통해 포스코청암재단이 이해관계자(포스코 및 유관 기관) 및 사회로부터 공감을 얻고 신뢰받게 된다면, 브랜드 가치와 사업 규모가 확대되어 더 많은 사회적 가치를 창출하는 사업 운영이 가능해질 것이라 기대한다.”



**박길수 매니저**  
한국고등교육재단

**한국고등교육재단 박길수 매니저**

“드림렉처의 임팩트를 측정하는 것은 담당자로서 설레면서도 걱정스러운 일이었다. 현장에서 학생들이 드림렉처 강연에 몰입하고, 지식을 얻는 모습에 보람차고 감격스러운 경험이 많았는데 이를 가시화된 임팩트로 보여줄 수 있다고 생각하니 설레었다. 한편으로는 과연 우리가 생각하는 것만큼 사업이 임팩트가 있을지, 잘 측정할 수 있을지에 대해 염려도 됐다. 방대한 양의 데이터를 정리하는 작업은 녹록지 않은 일이었다. 10년간 담당자가 여러 번 바뀌어 데이터 정리가 미흡한 부분이 많았기 때문이다. 하지만 임팩트 측정을 통해 앞으로 드림렉처의 방향에 대한 인사이트를 얻었고, 드림렉처 사업의 의미를 다시 한번 자각할 수 있었다. 이번 임팩트 측정을 통해 단순히 정량적인 실적 지표를 넘어, 학생들의 실질적인 변화 양상을 관찰하고 추적하는 작업이 필요하다는 것을 느꼈다.”

**임팩트 측정은  
내부 구성원 간의  
합의로부터 출발한다.**

우리 조직 구성원이 동의하지 않으면 그 어떤 값이라도 설득력이 떨어진다. 아무리 좋은 방법으로 임팩트를 측정하더라도 실무 담당자, 혹은 유관 담당자가 그 측정 결과에 동의 혹은 공감하지 않는다면 아무 소용이 없다. 이번 측정에서 우리는 우리 사업의 임팩트가 무엇인지 구성원들과 논의하고 합의하는 과정이 중요했다.



**김연수 대리**  
초록우산 어린이재단

**초록우산 어린이재단 김연수 대리**

“아동 의료비 지원은 전국의 저소득가정과 복지 사각지대 가정 아동의 건강 격차를 해소하기 위한 사업이다. 사업의 임팩트를 집합적으로 표현하고 싶었지만, 지원 금액이나 개별 아동의 치료 결과만으로는 한계를 느끼고 있었다. 린 데이터 방법론을 활용하면서 재단은 새로운 측정을 경험했다. 사업의 대상이 아동이다 보니 응답자 특성을 고려한 질문이 필요했는데, 아동의 눈높이에 맞고, 흥미를 유도하는 질문을 구성할 수 있었던 것이 큰 장점이었다. 이번 측정에서는 구성원들과 우리 사업의 임팩트가 무엇인지를 정의하는 데서부터 시작해 자연스럽게 합의를 이루고 임팩트 측정의 필요성에 대한 공감대를 이룰 수 있었다.”



**권태훈 팀장**  
초록우산 어린이재단

**초록우산 어린이재단 권태훈 팀장**

“초록우산 어린이재단은 오랜 기간 동안 재단의 임팩트에 대해 고민했고 임팩트 보고서도 발간했다. 그런데 실무자로서 마음 한 켠에는 이것이 맞는가 하는 의문도 들었고, 현업 부서와 커뮤니케이션하는 것도 쉬운 일이 아님을 깨달았다. 임팩트 측정 과정에서는 내부 구성원들의 공감을 얻는 방법에 대한 힌트를 얻은 것 같다.”



**임수진 팀장**  
희망친구 기아대책

**희망친구 기아대책 임수진 팀장**

“보호대상아동의 심리정서를 지원하는 방향성에 대해 다시 생각하는 계기가 됐다. 임팩트 측정 결과로는 영유아의 경우 정서적 안정성이 높아지고 반항행동이 크게 줄어들었고, 아동·청소년은 ADHD와 반항행동이 개선되고 있음을 확인할 수 있었다. 반면, 주의집중 문제와 공격행동에 대한 심층 진단과 치료가 필요할 것으로 분석됐다. 사실 기아대책이 알고 싶었던 부분은 아이들의 심리정서 지원의 ‘골든타임’과 제공해야 하는 적절한 솔루션이었다. CBCL 결과 분석 외에 전문가 인터뷰, 양육 선생님들과 FGI를 진행했는데, 이 과정을 통해 골든타임에 대한 생각을 전환하게 됐다. 골든타임의 스펙트럼을 아이들의 삶 그 자체로 넓혀 인식하게 됐고, 개인에 대한 치료적 관점보다는 양육 환경과 방식 등의 문제를 확인하고 사업을 이해관계자별로 다시 조정하게 됐다.”

**사실, 수혜자 삶의  
변화를 측정하려고 했는데,  
사업 실무자인 내가  
변화하게 되었어요.**

“임팩트를 측정하는 과정이 쉽지는 않다. 그런데 Impact Foundation Learning Community를 통해 다른 재단 실무자들과 임팩트에 대해 나누며 공유할 수 있어서 감사했고 많이 배울 수 있었다. 눈에 보이지 않는 성과를 측정하며 수혜자의 삶의 변화를 확인하는 과정은 사업의 성과를 확인하고 향후 사업의 방향을 설정하는 데 많은 도움을 받았다.”



**정명은 팀장**  
사회적가치연구원

**사회적가치연구원 정명은 팀장**

“우리 사업이 효과가 있어요”라는 주장을 뒷받침하기 위해 우리는 다양한 수단을 선택한다. 그 과정은 과학이 아니라 예술일 수도 있다. 합리성을 지향하지만 사실은 굉장히 기술적인 부분이 많다는 것이다. 우리는 매번 고민한다. ‘우리 사업이 효과 있어요’를 이렇게 이야기할까, 저렇게 이야기할까. 최적의 대안은 없지만, 그래도 작년에 그런 고민을 해보고 측



남민수 매니저  
아산나눔재단

정해 본 경험이 있으니 ‘올해는 무엇을 어떻게 발전시켜볼까?’라는 관리적 마인드를 갖게 되었다. 그 결과, 특정 사업은 중단할 수도 있고 특정 사업은 더 발전시킬 수도 있다. 어떤 경우는 수혜자의 변화에 집중하는 임팩트 측정으로 뒷받침할 수도 있고, 어떤 경우는 수혜자, 우리 조직, 우리 사회 전체에 어떤 가치로 환원하는지 추정해보는 방식일 수도 있다. 임팩트 측정방법론은 수단이다. 그러니 조금은 부족해도 서로 이해해주면 좋겠다. 사실 우리에게는 우리가 창출하는 임팩트가 무엇이며 수혜자뿐만 아니라 우리에게 어떤 동기부여와 변화를 가져오는지가 더욱 중요하기 때문이다.”

#### 아산나눔재단 남민수 매니저

“비영리스타트업 성장 지원 프로그램을 새롭게 기획하고 운영해나가는 일은 보람차고 설레는 도전이었지만, 미지의 영역을 개척해 나가는 일이었기에 불안한 마음이 들기도 했다. 실무자로서 비영리스타트업을 선발하는 일부터, 이들에게 제공하는 멘토링 운영 방식, 액셀러레이터로서 주는 피드백 하나하나까지 ‘정말 이들의 성장에 도움이 되는 일일까?’라는 질문을 던지며 사업을 운영해왔다. 이번 Impact Foundation Learning Community의 경험은 이런 물음에 대한 대답을 만드는 과정이었다. 프로그램에 함께 할 대상은 누구인지, 이들과 함께 만들어갈 성장은 어떻게 측정할 수 있을지, 궁극적으로 프로그램이 창출하고자 하는 임팩트는 무엇인지 선명한 대답을 다듬는 시간이었다. 무엇보다도 자문 기관에서 전문성과 객관성을 가지고 함께 연구해주셨기에 의미 있는 결과물을 만들어 낼 수 있었다. Learning Community라는 본연의 취지에 맞게 프로그램 임팩트와 방향성을 함께 고민해주셨다. 사업 초기에 프로그램의 방향성과 임팩트 프레임워크를 정립하는 귀한 기회를 주신 모든 관계자 여러분께 감사의 마음을 전하고 싶다.”



# 02.

## 임팩트 측정, 한 단계 도약을 위해서는

### 임팩트 측정 과정의 내러티브

“우리의 가치를 스스로 측정해보고 관리하자”

이 명제는 Impact Foundation Learning Community에 참여한 비영리재단들의 공통의 목표다. 이를 위해 재단들은 Learning Community 내에서 월례 세미나, 전문 기관 자문 등을 통해 임팩트 측정을 학습하고 내재화하는 시간을 가진다. 올해도 10개의 비영리재단이 자발적으로 임팩트 측정 여정에 참여했다. 그리고 재단들의 임팩트 측정 목적은 크게 사업의 ‘개선’ 혹은 ‘커뮤니케이션’으로 정리할 수 있었다.

트리플라잇은 2022 Impact Foundation Learning Community 자문 기관으로서 지난 6개월 동안 재단들과 함께 임팩트 측정 과정에 참여하면서, 임팩트 측정의 신뢰도를 높이기 위한 여러 가지 방법을 고민했다. 임팩트 측정을 고민하는 많은 비영리재단과 실무자들을 위해 Learning Community의 임팩트 측정 과정의 내러티브를 정리했다. 사회적가치연구원과 아모레퍼시픽재단이 시도한 무형자산가치 측정과 화폐화 추정 의의에 대해서는 별도 페이지(p.216)에서 자세히 공유한다.

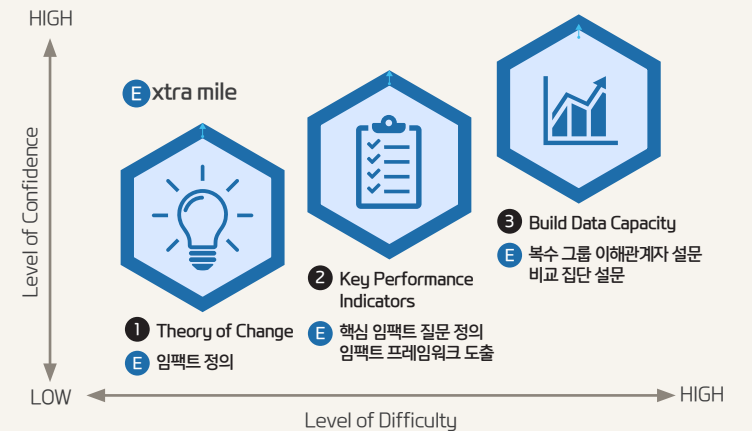
이번 Learning Community에서 임팩트 측정의 스펙트럼은 ①변화이론 ②핵심 성과 지표 도출하기 ③데이터 구축하기 등 3단계로 정리할 수 있다. 이는 Sorenson Impact Center에서 개발한 임팩트 측정의 스펙트럼의 1~3단계와 동일하다. Sorenson Impact Center에서는 신뢰도(Level of Confidence)와 난이도(Level of Difficulty) 2가지 축으로 임팩트 측정 스펙트럼을 5단계로 설명하고 있는데, 가장 상위에 있는 방법론을 달성하는 것이 최종 목표일 필요가 없다고 강조하고 있다. 다만, 높은 스펙트럼이 시간과 자원이 많이 소요된다는 차원의 구분이며 임팩트 측정 목적에 따라 적정 수준의 방법론을 활용하면 된다.

### 임팩트 측정의 스펙트럼

	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계
Sorenson Impact Center Spectrum of Impact Measurement	Theory of Change (변화이론)	Key Performance Indicators (핵심 성과 지표)	Build Data Capacity (데이터 생산 능력 구축)	Quasi-Experimentation (준실험)	Randomized Control Trials (무작위 대조 실험)
단계 설명	조직이 무엇을 하고 있으며, 프로그램이 어떻게 작동하는지 규명하기	프로그램의 성공을 나타내고, 측정할 수 있는 지표를 식별하기	핵심 성과 지표를 측정하기 위한 설문 조사 및 데이터 수집하기	통제 그룹과 과거 데이터를 사용해 인과 관계 추론 시작하기	추론된 인과관계를 확인하기 위해 무작위 실험을 수행하기
2022 Impact Foundation Learning Community Extra mile of Impact Measurement	임팩트 정의	• 핵심 임팩트 질문 정의 • 임팩트 프레임워크 도출	• 복수 그룹 이해관계자 설문 • 비교 집단 설문		

임팩트 측정을 학습하고 연습한다는 Learning Community의 취지를 고려해, 임팩트 측정 스펙트럼에서 ‘평가’는 제외하고 ‘측정’의 영역에 집중했다. 그리고, 임팩트 측정의 신뢰도를 높이기 위해 단계별로 한 뼘의 고민(Extra mile)을 더했다. 이번 Learning Community에서는 변화이론을 도출하기 위해 ‘임팩트 정의’ 과정을 촘촘하게 밟았으며, 핵심 임팩트 질문과 임팩트 프레임워크를 도출하며 핵심 성과 지표를 식별했다. 또한 데이터 수집 과정에서도 복수 그룹의 이해관계자에게 설문을 하거나(초록우산 어린이재단), 비교 집단 설문을 진행하는((사)한국자원봉사문화) 등 측정값의 신뢰도를 높이고자 했다.

### 2022 Impact Foundation Learning Community 임팩트 측정 스펙트럼 : Extra mile of Impact Measurement<sup>1)</sup>



1) Sorenson Impact Center Spectrum of Impact Measurement 참고, 트리플라잇 수정

## 임팩트 측정의 시작점이자 핵심은 임팩트 정의다

임팩트 측정을 어렵게 만드는 요소에도 언급되었듯 임팩트를 정의하는 것은 쉬운 일은 아니다. 실무자 입장에서 성과 중심으로 사업을 읽어내는 것이 익숙한 일도 아니며, 추상적인 임팩트를 정확한 언어로 정리하기란 만만치 않다. 하지만 변화이론을 도출하기 위해서는 임팩트 정의 과정이 필수적이다.

이번 Learning Community에서 재단별 일대일 미팅 시 가장 먼저 논의했던 부분이 바로 ‘우리 사업의 임팩트를 무엇이라고 정의하는가’였다. 임팩트 정의 과정을 제대로 밟지 않아, 핵심 성과와 동떨어진 측정값이 도출되는 경우가 종종 있기 때문이다. 이렇게 도출된 임팩트 정의를 기반으로 우리가 꼭 측정해야 할 핵심 임팩트 질문을 설계하고, 변화의 내용을 구조화했다. 따라서 이번 Learning Community 책자에서도 ‘임팩트 정의하기’의 세부 내용을 별도로 공유하고자 했으며, 재단별 임팩트 정의 내용은 chapter.2에서 확인할 수 있다.

비영리재단 중에는 현장에서 수혜자와 마주하며 실무를 담당하는 직원과 본부에서 지원 업무를 담당하는 직원이 나눠져 있는 경우가 더러 있다. 만약 이와 같다면, 초록우산 어린이재단이 시도한 임팩트 정의 과정을 참고할 수 있다. 초록우산 어린이재단은 아동 의료비 지원 사업의 임팩트를 명확하게 정의하기 위해, 현장에서 아동과 가정을 만나는 사업수행기관 담당자들이 ‘임팩트 정의’ 워크숍에 참여했다. 전국 단위 사업이라는 특성을 고려해 온라인으로 진행했으며, 현직 담당자뿐만 아니라 전(前) 담당자도 같이 머리를 맞댔다. 이 과정을 통해 ‘아동의 건강한 삶’이라는 추상적인 임팩트를 신체적 건강뿐만 아니라 심리적·사회적 건강을 균형 있게 달성하는 것이라는 구체적인 성과로 합의할 수 있었다.

## 임팩트 측정은 이해관계자와의 소통 과정이다

임팩트 측정 과정은 결과값과 인사이트를 발견할 수 있다는 것 외에도 ‘이해관계자와의 소통’을 필연적으로 수반한다. 이번 Learning Community에서 총 6곳의 재단(미래교실네트워크, (재)숲과나눔, 초록우산어린이재단, 포스코청암재단, 한국고등교육재단, (사)한국자원봉사문화)이 린 데이터 측정 방법을 활용했는데, 이 과정에서 각 사업의 핵심 이해관계자와 직접적인 커뮤니케이션을 했다. (재)숲과나눔은 임팩트 측정과 더불어 사업 5년차에 접어든 인재양성 프로그램에 대한 평가도 함께 진행하며, 이해관계자의 목소리에 귀를 기울였다.

사회적가치연구원과 아모레퍼시픽재단이 무형자산가치 측정을 기획한 배경 역시 마찬가지로, 추진하는 사업의 역사성이 짧고 길든 간에 얼마만큼 효과가 있는지를 객관적으로 증명할 방법을 찾는 과정이었다. 어떻게 하면 이해관계자들에게 사업의 효과성을 설득할지에 대한 고민에서 선택된 방법론의 하나로 선택한 것이다. 임팩트 측정은 우리 조직의 미션과

비전을 달성하는 데 있어서 지지해주는 이해관계자들을 설득하는 방법과 수단이다.

측정 대상자의 특성을 고려해 설문 항목을 설계하는 것에도 주안점을 뒀다. 아동이 치료 후 스스로가 느끼는 변화를 유명 히어로 캐릭터에 빗대고르게 한다든지(초록우산어린이재단), 청소년들이 강연 전후에 꿈에 대해 느끼는 바를 쉽게 답변할 수 있도록 감정카드를 활용하기도 했다(한국고등교육재단). 포스코청암재단의 경우 응답자인 교수가 직접 대답하기 불편할 수 있는 연구 성과를 묻는 질문에 대해서도, 해당 임팩트 측정의 의미를 소상히 밝히며 공감대를 얻고자 했다.

또한 전문가들이 왜 무형자산가치의 내용연수 개념을 질문하는지(효과가 얼마나 지속되는지에 대한 질문의 의도) 문의함에 따라 질문의 의도에 답을 도식화하여 회신하기도 했다(사회적가치연구원). 본 책자의 제목이 임팩트 측정의 학습과 연습인 이유도 여기에서 기인한다. 어떻게 하면 조금 측정 대상자의 특성, 혹은 측정 응답자의 궁금증을 고려하여 질문지를 설계할 것인지 방법을 체득해나가는 것이다.

## 임팩트 측정은 미래 전략 방향을 제시한다

Impact Foundation Learning Community 참여 재단들은 “임팩트 측정 경험을 통해 향후 사업 추진에 큰 선물을 발견했다”고 입을 모았다. 실무자는 사업의 성과를 측정하면서 가치에 대해 자신감을 얻었고, 기부자에게 이를 커뮤니케이션할 수 있는 강력한 무기가 생겼다.

미래교실네트워크는 잠재적 파트너들에게 지역기반 미래교육 공동체 사업의 필요성을 설득하는 자산으로 활용할 수 있을 것이라 기대를 밝혔고, (사)한국자원봉사문화는 일반 자원봉사와의 비교 분석을 통해 도출한 자기주도 기획봉사의 성과를 바탕으로 해당 모델을 시민사회와 공공기관 등으로 확장할 계획이다. 또한 아산나눔재단의 경우 신규 사업을 임팩트 관점에서 정리하며, 중장기적으로 창출할 수 있는 성과를 미리 그려보고 관리할 수 있게 되었다.

희망친구 기아대책은 보호대상아동 심리정서 지원사업의 사전·사후 평가 결과 분석을 통해 미래 전략 방향을 구체적으로 수립하고자 했다. 이를 위해 임팩트 측정 분석뿐만 아니라, 전문가 인터뷰를 통해 결과값이 가진 함의를 도출했으며, 양육시설의 생활지도사 및 심리상담·치료 전문가들과의 FGI(Focus Group Interview) 및 FGD(Focus Group Discussion) 간 담화를 추가적으로 진행했다. 이 과정을 통해, 재단은 보호대상아동의 온전한 성장과 자립을 위해서는 이해관계자별(영유아, 아동·청소년, 양육자, 양육시설 등) 맞춤형 지원이 필요하다는 교훈을 얻었다.

이번 Learning Community 참여 재단들은 임팩트 측정을 통해 조직이나 사업이 의도한 임팩트를 창출하고 있는지 확인했고, 사업 개선에 대한

인사이트도 얻었다. 그리고 측정 결과를 이해관계자 커뮤니케이션에 활용 하겠다는 계획도 세웠다. 이 중에서도 무엇보다 큰 수확은 임팩트 측정의 경험과 학습을 통해 재단과 실무자들 스스로 실재하는 '사회적 가치'를 만들어내는 주체라는 확신과 추진 동력을 얻은 것이 아닐까 싶다.



## 03.

비영리재단의  
'중요하지만 손에 잡히지 않는'  
무형자산가치를 찾아서중요함을 증명하는 방법:  
가치 측정

‘우리 재단 사업의 가치는 얼마일까?’

언뜻 보기에 간단한 산식으로 해결될 질문으로 보일지 모른다. 그러나 지난 1~2년간 다양한 분야의 전문가들과 함께 고민했음에도 여전히 풀어야 할 과제들이 남아있는 걸 보니 쉬운 질문은 아닌 듯하다.

이는 대상이 가치를 정확하게 측정하기 어려운 무형자산이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 사회적가치연구원과 아모레퍼시픽재단은 그동안 소셜 미션을 바탕으로 ‘사회적 가치’와 ‘여성과 문화’ 각각의 영역에서 쌓아온 중요하지만 보이지 않는 연구·장학 사업의 성과를 무형자산이라 판단했다. 그리고 이 무형자산의 가치를 인정받을 수 있는지, 있다면 어떤 근거로 얼마만큼의 가치를 지니는지 추정해보거나, 무형자산으로 인정받기 어렵다면 어떤 점을 보완해야 하는지를 알아보고자 했다. 두 재단 모두 우리 사업의 가치가 얼마인지, 투자비용 대비 결과가 어떠한지 혹은 우리의 사업이 개인과 사회에 긍정적 임팩트를 미쳐왔고 앞으로 미칠 것이라 생각하지만, 정작 우리 재단에게 남은 것은 무엇인지 알고 싶어 시작한 간단한 질문이기도 하다.

그러나 실제로 사업의 성과를 무형자산으로 보고, 그 가치를 추정하는 것은 매우 어렵고 복잡한 일이었다. 관련된 선행 연구가 거의 없어 참고할 자료가 부족하기도 했고, 자문을 구할 전문가도 제한된 시간 혹은 인맥 내에서 구하기 어려웠기 때문이었다. 그래서 유사한 고민을 하고 있는 재단들에 조금이나마 도움이 되고자, 사회적가치연구원은 작년에 이어 올해도 ‘사회적가치 연구공모전’과 ‘펠로우십’의 무형자산가치의 화폐적 추정을 시도하고, 과정별 시행착오를 정리해 다른 재단이 참고할 수 있도록 무형

자산가치 추정의 가이드라인을 제시하자는 목표를 세웠다. 그리고 아모레퍼시픽재단은 지난 16년간 운영해온 ‘여성과 문화’ 연구 공모사업의 가치 산정을 처음으로 도전해보고 결과와 고민의 과정을 함께 공유하기로 했다.

지난 2년간 시도해본 결과, 무형자산가치의 화폐적 추정 과정은 크게 3단계로 나눌 수 있었다. 첫 번째는 ‘준비 단계’로 사업의 무형자산을 정의하고, 델파이 조사를 준비하는 단계이다. 이때 질문은 구체적으로 설정하고, 사업 소개 자료는 객관적 사실을 위주로 간략하지만 명확하게 구성하는 것이 핵심이다. 두 번째는 ‘진행 단계’로 앞서 준비한 자료를 바탕으로 전문가들에게 사업의 가치를 평가받는 단계로, 평가자인 전문가들에게 사업과 질문의 의도가 제대로 전달되었는지 확인해보는 것이 중요하다. 또한 매 조사가 끝난 후 결과를 잘 분석 및 정리하여 전문가들에게 전달하는 것은 필수이다. 마지막은 ‘활용 단계’로 총 2~3차례의 델파이 조사 전체 결과를 정리하며, 우리 재단과 사업에 어떠한 시사점을 줄 수 있는지 파악하고 이러한 결과를 어떻게 활용할 수 있을지 고민해야 하는 단계이다. 위 과정을 요약하면 아래 표와 같다. 각 단계별 고민과 자세한 사항은 chapter.2 내 사회적가치연구원(p.45)과 아모레퍼시픽재단(p.77)의 내용을 통해 확인할 수 있다.

## 무형자산가치의 화폐적 추정 단계별 진행 가이드

구분	1단계 준비 단계	2단계 진행 단계	3단계 활용 단계
단계별 주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업의 무형자산 정의</li> <li>• 델파이 조사 준비               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 질문 설계</li> <li>- 전문가 섭외</li> <li>- 사업 소개 자료 구성</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 델파이 조사 2~3회 실행               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조사별 답변 분석</li> <li>- 전문가에 결과 전달</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 델파이 조사 결과 분석 및 해석               <ul style="list-style-type: none"> <li>- (선택) 전문가 답변 중 근거 요소 추출 및 기준(Proxy)화</li> </ul> </li> <li>• 결과 활용 논의</li> </ul>
주요 확인 사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리 사업의 무형자산은 무엇인가?</li> <li>• 해당 사업이 제대로 평가되기 위해서는 무엇을 준비해야 할까?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문가들은 우리의 사업과 질문 의도를 제대로 이해하였는가?</li> <li>• 조사가 끝날 때마다, 결과를 분석 및 정리하여 전문가들에게 전달하였는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조사 결과는 우리 재단과 사업에 어떠한 시사점을 줄 수 있는가?</li> <li>• 우리는 얻은 결과를 어떤 목적으로 어떻게 활용할 것인가?</li> </ul>

앞서 임팩트 측정에서는 ‘정의’, ‘소통’, ‘미래 전략 방향 제시’를 임팩트 측정의 핵심이라고 보았다. 무형자산가치 추정은 수혜자에게 나타난 변화의 관점이 아닌 우리 재단의 ‘자산’의 관점에서 바라보는 것임을 제외하고는 임팩트 측정과 크게 다르지 않다. 따라서 무형자산가치 추정의 핵심 역시 사업의 자산을 ‘정의’하고, 사업의 가치를 평가하는 전문가들에게 제대로 전달하기 위해서는 ‘소통’해야 하며, 전문가들의 답변을 통해 사업의 보



완점을 발견하여 '미래 전략을 수립'할 수 있다는 점이다. 아모레퍼시픽재단은 무형자산가치 추정을 하며 얻은 부가적 장점으로 오랜 시간 쌓아온 사업의 성과를 정리하고, 향후 데이터를 구축할 계기가 되었다는 점을 꼽았는데, 이 또한 임팩트 측정과 동일한 장점이기도 하다.

그렇다면 임팩트 측정과 무형자산가치 추정 중 무엇을 선택해야 할까? 무형자산가치 추정은 임팩트 측정과 달리 사업 수혜자의 변화, 특히 긍정적 심리 변화와 같은 주관적 데이터 등을 경제적 가치로 산출하기 어려워 사실 자료(Fact)와 실제 결과물 위주로 평가된다. 따라서 실무자들은 측정 결과를 보고 인정받을 수 있는 요소가 적어 실망할 수도 있다. 하지만 반대로 생각하면 결과의 활용처가 객관성을 요구할 때 더 활용적일 수 있다는 말이기도 하다. 따라서 임팩트 측정과 무형자산가치 화폐적 추정은 방법론 선택의 이슈라기보다는 상호 보완적으로 사용되어야 한다.

2022 Impact Foundation Learning Community를 통해 사회적가치 연구원과 아모레퍼시픽재단은 각 사업의 무형자산 요소인 '연구물', '연구자', '운영 노하우'에 대한 화폐적 가치와 다양한 전문가들이 제공한 가치 산정의 근거라는 귀중한 데이터를 얻었다. 특히 이 세 가지 요소 대부분이 비시장 재화인 만큼 델파이 조사에 참여한 회계사, 교수, 임팩트 투자자 등 전문가들이 세 가지 요소의 가치를 감정하는 데 사용한 근거, 산출 방식은 향후 위 세 가지 요소가 무형자산으로 인정받고, 가치평가됨에 있어 중요한 토대가 될 수 있다. 따라서 해당 데이터들을 잘 활용하여 사업의 방향성을 보완할 뿐만 아니라 이를 생태계에 공유하여 유사한 사업을 운영하는 재단들이 해당 자료를 참고할 수 있도록 할 예정이다. 아직 더 많은 연구와 논의를 통해 보완이 필요하겠으나, 해당 근거들이 생태계에서 사용될 수 있는 기준(Proxy)의 초석이 되기를 바란다.

## 아쉬움과 설렘

올해 무형자산가치 추정을 마무리하며 사회적가치연구원과 아모레퍼시픽 재단 실무자들은 모순된 감정을 동시에 느꼈다. 무형자산가치 추정을 여러 차례 진행 및 관찰하였고, 매번 최선을 다했음에도 과정과 결과를 돌아보니 아쉬움이 남는다. 정답이 없는 길을 만들어 가고 있으니 당연한 얘기다. 무형자산가치의 화폐적 추정을 도전하는 다른 재단들이 우리가 겪었던 시행 착오를 겪지 않길 바라는 마음에서 도움될 만한 세 가지 팁을 공유하고자 한다.

### ① 평가자 입장에서 생각할 것

- 우리 사업 혹은 영역에 대해 아무것도 모른다고 가정하고, 해당 사업을 평가해야 한다면 어떻게? 수십 장의 사업 소개 자료는 읽기 전부터 거부감이 들지도 모른다. 간결하되 핵심을 요약해서 사업의 가치

를 전달하려고 하자 (사업 소개 자료 구성에 대한 소개는 추후 조사를 통해 보완할 예정이다)

- 유능한 전문가일지라도 무형자산가치 평가는 결코 쉽지 않은 일이다. 전문가들에게 충분한 시간을 제공하자. 이는 더 좋은 결과로 돌아올 것이다.

### ② 충분한 시간을 확보할 것

- 전문가뿐만 아니라 해당 조사 자체는 많은 시간을 필요로 한다. 올해 두 재단 모두 결과를 활용한 델파이 조사는 총 2회였는데, 조사 시 전문가들의 답변을 보니 다른 전문가의 근거/논리를 보며 타당하다고 생각하는 기준을 차용하고 자신의 논리를 변경해가는 과정을 확인할 수 있었다. 조사 기간이 충분하여 이러한 과정들이 몇 번 더 반복된다면, 가치액과 기준(Proxy)의 객관성이 제고될 것이라 생각한다.

### ③ 무형자산가치 추정 결과의 타당성과 신뢰성 제고를 위한 방안을 고안할 것

- 전문가들이 각자의 전문지식을 활용하여 무형자산의 가치를 감정해 주지만, 델파이 조사라는 방법과 감정평가 대상의 생소함으로 인해 아직 결과의 타당성과 신뢰성이 확보되었다고 보기 어려운 실정이다. 따라서 전반적인 조사 과정이나 전문가들이 더 나은 환경에서 가치를 산정하여 타당성과 신뢰성을 제고할 수 있는 방안에 대한 많은 고민이 필요하다.

아쉬웠던 점 외에도 전문가들의 답변을 보며 새롭게 도전하고 싶은 과제를 얻었다. 바로 네트워크와 관계의 가치를 평가하는 일이다. 사회적가치연구원의 경우, 올해 무형자산을 정의하며 네트워크·관계의 가치를 고려하지 않은 것은 아니다. 다만 사회적가치연구원이 2018년 설립되었으므로 네트워크·관계의 가치를 산정하기에는 아직 시기상조라 판단하여 배제하였는데, 전문가들의 의견을 보니 사회적가치연구원 사업의 추가적 무형자산 요소로 네트워크의 가치를 뽑아주어 자신감을 얻었다. 뿐만 아니라 사업 운영 시 이를 조금 더 반영하여 운영하다 보면, 객관적 데이터로 평가받을 날이 오리라 생각된다.

금번 무형자산가치 추정이 더 뜻깊었던 이유는 사업 담당자가 자신의 사업 가치를 직접 추정해보았다는 점이다. 그랬기에 아쉬움도, 새로운 과제를 보며 앞으로 도전해야 할 일들이 있다는 사실에 설레는 감정도 느낄 수 있었다. 이번 무형자산가치 추정이 결과를 정리하는 것으로 끝나는 것이 아니라 사업 운영에도 반영되어 해당 사업의 가치가 더욱 상승하기를 바란다.

## 자문 기관의 덧붙이는 글

## 무형자산가치 추정의 도전과 과제

글: 트리플라잇

현실에서는 다양한 무형의 자원들이 존재하지만 회계적으로 모두가 무형자산으로 인식되지는 않는다. 회계상 무형자산으로 인정받기 위해서는 기업회계기준서상 ①무형자산의 적용 범위에 포함되고 ②무형자산 인식 기준을 모두 충족해야 한다. 물리적 실체는 없지만 식별 가능(자산이 분리 가능하거나 법적 권리로 부터 발생)하고 자원에 대한 통제와 미래경제적 효익이 존재해야 무형자산의 범위에 포함된다(기업회계기준서 제1038호 문단 9~17). 그리고 미래경제적 효익이 기업에 유입될 가능성이 높고, 자산의 원가를 신뢰성 있게 측정할 수 있어야 무형자산으로 인식할 수 있다(기업회계기준서 제1038호 문단 10).

사회적가치연구원과 아모레퍼시픽재단의 무형자산가치 측정에 평가자로 참여한 전문가들은 회계적으로 '미래경제적 효익의 창출 가능성을 합리적으로 추정'할 수 있는 정보가 부족해 '연구자'나 '프로그램 노하우'를 무형자산으로 인식할 수 없다는 공통적인 의견이 있었다. 앞으로 발생 가능한 제품 및 서비스 수익이나 로열티, 원가 절감 등이 미래경제적 효익에 포함된다. 무형자산은 예측 가능한 내용연수 동안 경영자의 최선의 추정치를 반영하고 합리적인 가정에 근거하여 평가되어야 한다. 이런 관점에서 전문가들에게 연구자나 프로그램 노하우를 통해 '향후 창출할 수 있는 가치(value)가 무엇'이고 '얼마나 생산할 수 있는지 합리적으로 추정할 수 있는 근거 데이터가 다소 부족했다. 또한 프로그램 노하우가 무형자산으로 인식될 만큼 내부적으로 체계화되어 타 기관 등에 제공할 수 있는 수준인지 여부를 판단할 수 있는 근거도 없었다. 무엇보다 유사 연구 사업과 비교해 어떤 것이 무형자산으로 볼 만한 '노하우'인지 비교 우위에 대한 설명이 부족했던 점도 있었다.

회계상 내용연수는 기업이 자산을 사용할 수 있을 것으로 예상되는 기간이나 자산에서 얻을 것으로 예상하는 생산량 또는 이와 비슷한 단위로 정의하고 있다(기업회계기준서 제1038호 문단 8). 내용연수는 자산 사용 및 관리 방식, 제품 수명주기, 시장 수요 변화, 경쟁자 예상 전략, 자산 유지 비용 및 부담 의도, 통제 가능성, 법적 제한 등을 고려해 결정한다(기업회계기준서 제1038호 문단 90). 이러한 요소들을 종합적으로 반영해 무형자산의 내용연수가 유한한지 비한정인지를 판단하고, 내용연수가 유한하면 합리적인 방법으로 상각을 하고 비한정이면 상각을 하지 않는다.

예를 들자면, 사회적가치연구원은 연구자, 연구물에 대한 통제 가능성(자산의 통제 가능 기한)을 고려해 내용연수가 평균적으로 3~5년일 것으로 추정했다. 반면 전문가들은 내용연수 추정과 관련해 다양한 의견을 제시했다. 가장 유사하다고 생각되는 자산의 추정 내용연수 공개치(네이버, 카카오, 쿠팡 등 일반적인 플랫폼 기업 무형자산 상각기간, 기초학문(물리학) 관련 기술수명주기 등)를 사용하거나, 향후 프로그램의 예상 운영기간, 연구자들의 평균 연령대를 감안한 향후 연구자의 연구가능기간을 고려해 내용연수를 정했다. 일부 전문가들은 연구자의 연령이나 역량 파악이 불가능하다는 점, 연구자들의 역량 및 지식이나 어떤 사회적 가치는 시간의 경과에 따라 누증된다는 점 등을 들어 내용연수를 추정할 수 없고, 상각의 대상도 아니라는 의견을 폈다.

전문가들의 의견 또한 정말 다양했다. 다양한 관점을 확인한다는 의미는 있겠지만, 해당 항목에 대해 '평가할 수 없다'는 의견을 제시한 전문가들의 목소리에 더 주목할 필요가 있다. 먼저, 앞으로 무형자산가치 추정에서 더욱 의미 있는 인사이트를 발견하기 위해서는 전문가 pool 구성이 더 보완되어야 할 것으로 보인다. 변리사, 회계사 등 무형자산가치 평가 전문가와 평가 주제의 미래가치를 추정할 수 있는 전문가로 구성되면 어느 정도 일관된 기준하에 다양한 평가 의견을 들 수 있지 않을까 싶다. 또한 무형자산의 특성이라고 평가할 수 있는 정보를 평가자에게 충분히 제공하는 점이 보완되어야 할 과제라고 본다.



## &lt;참고&gt; 기업회계기준서 제1038호 문단 90

무형자산의 내용연수를 결정하기 위해서 다음과 같은 요인을 포함하여 종합적으로 고려한다.

- (1) 기업이 예상하는 자산의 사용방식과 자산이 다른 경영진에 의하여 효율적으로 관리될 수 있는지 여부
- (2) 자산의 일반적인 제품수명주기와 유사한 방식으로 사용되는 유사한 자산들의 내용연수 추정치에 관한 공개된 정보
- (3) 기술적, 공학적, 상업적 또는 기타 유형의 진부화
- (4) 자산이 운용되는 산업의 안정성과 자산으로부터 산출되는 제품이나 용역의 시장수요 변화
- (5) 기존 또는 잠재적인 경쟁자의 예상 전략
- (6) 예상되는 미래경제적 효익의 획득에 필요한 자산 유지비용의 수준과 그 수준의 비용을 부담할 수 있는 능력과 의도
- (7) 자산의 통제가 기간과 자산사용에 대한 법적 또는 이와 유사한 제한(예: 관련된 리스의 만기일)
- (8) 자산의 내용연수가 다른 자산의 내용연수에 의해 결정되는지의 여부

맞춤말



영향을 측정하면 조직·사업을 평가할 수 있고,  
평가할 수 있다면 관리할 수 있습니다.

Impact  
Foundation  
Position  
Paper

Volume. 02

**기획·운영**  
사회적가치연구원 김보영·정명은

**발행일**  
2022년 10월 11일

**문의**  
research@cses.re.kr

