

# 임팩트 측정의 학습과 연습

우리에게 꼭 맞는 임팩트 프레임 찾기



작은 노력이 모여 더 많은 임팩트가 창출됩니다.

Impact Foundation Learning Community는

더 나은 사회를 만들기 위해 임팩트를 창출하는 비영리재단들의 학습공동체입니다.

유익미한 임팩트 측정방법론과 지표로 임팩트 프레임을 채워나가고 있습니다.



우리에게 꼭 맞는  
임팩트 프레임 찾기

---

Impact Foundation Position Paper

알려두기



사회적가치연구원의 'CSES 펠로우십'과  
포스코청암재단의 '포스코사이언스펠로우십'에서  
펠로우십은 동일한 단어이나 본문에서는  
각각 사업명으로 기재했습니다.

# CONTENTS

- 
- Impact
- Foundation
- Position
- Paper



## CHAPTER 1

### Impact Foundation: 새로운 다짐

- 10 01. 우리는 임팩트 파운데이션이다
- 14 02. 임팩트 파운데이션 Learning Community를 꾸리다
- 18 03. 우리가 바라는 임팩트 측정의 방향을 그리다



## CHAPTER 2

### Learning by Doing: 임팩트 측정 연습

- 28 01. 미래교실네트워크\_임팩트 스페이스
- 44 02. CSES 연구공모전\_펠로우십\_영향력의 폭과 깊이 & 무형자산가치
- 70 03. 아름다운재단 기부문화연구소\_생태계 메타포(metaphor)
- 88 04. 포스코사이언스펠로십\_Inward & Outward
- 108 05. T&C재단 APoV 전시\_공감 역량 5단계



## CHAPTER 3

### Passion and Challenge: 따로 또 같이

- 130 01. 임팩트 측정 연습을 통해 우리가 알게 된 것들
- 138 02. 측정을 '새로운 변화'라고 볼 수 있는 이유
- 146 03. 도전과 과제

- 10 우리는 임팩트 파운데이션이다
- 14 임팩트 파운데이션  
Learning Community를 꾸리다
- 18 우리가 바라는  
임팩트 측정의 방향을 그리다



## 01.

우리는  
임팩트 파운데이션이다

2020년 10월, 우리 재단들은 임팩트 파운데이션(Impact Foundation)이라는 이름으로 한자리에 모였다. 지금까지 한국 사회에서 우리를 지칭하던 이름은 ‘비영리조직’, ‘비영리재단’이었다. 우리를 부르는 이름에서부터 ‘영리를 추구하는지 여부’가 우리 조직을 규정하는 중요한 변수였다. 과연 우리의 존재를 ‘영리 추구 여부’로 규정하는 것이 타당한 것인가?

우리는 기부자의 기부금을 임팩트로 전환한다. 우리가 지닌 인적자산, 노하우, 네트워크를 활용해 기부금 이상의 사회적 가치를 창출한다. 이것이 우리의 존재 이유다. 우리는 이러한 존재 이유에 맞는 명칭이 필요하다는 데 공감하고, 우리 스스로를 임팩트 파운데이션이라 칭하기로 했다. 재단이 영리를 추구하는지가 아니라 임팩트를 창출하는지가 재단을 규정하는 가장 중요한 잣대여야 하기 때문이다.

Impact  
Foundation

과연 우리는  
각자의 임팩트를 얼마나  
잘 측정하고 관리하고 있는가?

우리는 얼마나  
임팩트 측정 데이터에  
기반한 의사결정과  
커뮤니케이션을 하고 있는가?

하지만 우리 스스로도 임팩트 파운데이션이란 이름을 쓰기에 부끄러운 면이 있다. 대부분의 재단에 임팩트 측정은 아픈 손가락 중 하나다. 과연 우리는 각자의 임팩트를 얼마나 잘 측정하고 관리하고 있는가? 우리는 얼마나 임팩트 측정 데이터에 기반한 의사결정과 커뮤니케이션을 하고 있는가?

물론 선도적 재단들은 이미 다양한 방법으로 자신의 임팩트를 측정해 보고하고 있다. 예를 들면 사회적 회계 보고서를 발간하는 곳도 있고, 연차 보고서를 통해 임팩트 측정 결과를 보고하는 곳도 있다. 하지만 대부분의 재단은 이 과정을 외부 전문가, 즉 용역에 맡겨 진행한다. 과연 한국 사회에서 재단 스스로 임팩트 측정 방법을 개발하고, 그 방법에 따라 스스로 임팩트를 측정하는 사례가 얼마나 있을까?

외부 전문가에게 임팩트 측정을 맡길 때 발생하는 한계점 중 하나는 재단 실무자가 측정 결과를 의사결정에 활용하기 어렵다는 것이다. 예를 들면 재단 실무자는 외부 전문가들이 설정한 이론적 변수, 주로 심리적 변화를 나타내는 설문 항목의 1점을 높이기 위해 어떤 실무적 노력을 기울여야 하는지 알지 못한다.

따라서 재단 사업 수혜자들의 변화 스토리를 가장 잘 보여주고, 실무자가 의사결정에 바로 활용할 수 있는 측정 방법이 필요하다. 나아가 이 방법은 재단 실무자의 행정적 부담도 줄여주어야 하고, 내부 의사결정 라인이나 외부 기부자들과 커뮤니케이션하기에도 용이해야 한다.

우리는 임팩트 파운데이션을  
Learning Community  
형태로 운영하기로 했다.

우리 스스로  
측정 방법을 배우고,  
노하우를 공유하면서  
함께 발전하는 것이다.

우리는 상황에 맞는 임팩트 측정 방법을 스스로 만들어보기로 했다. 재단 실무자들이 측정 지표를 직접 선정하고, 수혜자를 대상으로 조사하고, 그 결과값을 도출하고자 했다. 외부 컨설팅에 대한 의존도는 최소화하고, 뜻을 함께하는 재단 간 측정 과정과 결과를 공유하고 경험을 나누기로 했다. 이 과정은 일종의 학습 과정이었다.

임팩트 파운데이션은 Learning Community를 지향한다. Learning Community라는 개념은 Centre for Asian Philanthropy and Society (CAPS)와 Asia Business Council(ABC)의 설립자인 루스 샤피로(Ruth Shapiro) 박사가 제안했다. 2019년 10월 샤피로 박사는 사회적가치연구원(Center for Social value Enhancement Studies, CSES)이 주최한 세미나에서 글로벌 선도 재단의 특징 중 하나가 재단 스스로 학습 조직이 되고, 각자 운영 및 평가 노하우를 공유하는 Learning Community를 지향하는 것이라고 주장했다.

우리는 샤피로 박사의 제안을 받아들여 임팩트 파운데이션을 Learning Community 형태로 운영하기로 했다. 우리 스스로 측정 방법을 배우고, 노하우를 공유하면서 함께 발전하는 것이다. 특히 Learning Community에서 한 재단 관계자는 초기 멤버들의 소명 의식이 중요하다고 말했다. 이러한 Learning Community에 참여할 수 있는 재단은 일정 수준 이상 자원을 보유한 선도적 재단인 경우가 많아 우리의 학습 내용이 임팩트 측정에 자원을 투여하기 어려운 중소 재단에 도움이 될 수 있어야 한다는 것이다.

이러한 이유로 우리는 이 보고서를 포지션 페이퍼(Position Paper) 형태로 제작했다. 우리가 왜 Learning Community를 지향하는지, 왜 본 보고서에 제시된 방법으로 측정했는지, 그 과정에서 우리는 무엇을 배웠는지, 또 한계는 무엇인지 비교적 소상히 제공하고자 했다. 이 보고서를 통해 새롭게 임팩트 측정을 시작하게 될 다른 재단들이 어떤 관점을 가져야 하고, 자원을 어느 정도 투입해야 하며, 어떤 어려움에 봉착할 수 있는지 미리 알 수 있게 하기 위함이다. 물론 재단들이 직접 임팩트 측정을 하는 과정에서 배우는 점이 더 많겠지만, 이 포지션 페이퍼를 읽는 것만으로도 임팩트 파운데이션의 측정 여정에 쉽게 발을 들일 수 있기를 희망한다.

이제 겨우 교육·장학·연구 재단으로부터 이 여정을 시작했고, 앞으로 우리는 임팩트 파운데이션의 영역을 다른 분야로 지속적으로 확대해나갈 예정이다. 여러분에게 그 여정을 소개하겠다.

# Learning Community

# 02.

## 임팩트 파운데이션 Learning Community를 꾸리다

### Learning Community 멤버 구성

임팩트 파운데이션 Learning Community는 ‘교육’, ‘장학’, ‘연구’ 분야의 재단들이 먼저 시작했다. Learning Community를 통해 상호 학습 효과를 만들기 위해서는 유사한 목적을 지닌 사업을 추진하는 재단들이 적합하다고 생각했기 때문이다. 단, 상호 학습의 시너지를 내기 위해 같은 분야라 해도 조직 역사와 형태가 각기 다른 재단을 두루 초대하고자 했다. 신생 조직부터 설립 후 20년이 경과한 조직까지, 임팩트 수혜자에게 직접 서비스하는 조직부터 연구 생태계를 지원하는 조직까지, 소수 활동가 중심으로 설립된 조직부터 기업 출연 재단까지. 이를 아우르는 총 9개 조직이 다음과 같은 네 가지 포지션으로 본 사업에 참여했다.

표 1 | 임팩트 파운데이션 Learning Community 멤버 구성 및 역할

포지션	조직	역할
주관 재단	사회적가치연구원	임팩트 파운데이션 Learning Community가 원활하게 운영되도록 논의의 장을 제공하고 참여 재단을 지원함
측정 참여 재단	미래교실네트워크 사회적가치연구원 아름다운재단 포스코청암재단 T&C재단	임팩트 측정을 위한 논의에 적극적으로 참여하고, 자기 조직이나 조직 내 사업의 임팩트를 측정하며 그 경험을 다른 재단과 공유함
관찰 참여 재단	아산나눔재단	임팩트 측정을 준비하기 위해 여러 사례를 학습함
자문 기관	(주)한국사회가치평가	임팩트 측정 전문성을 지닌 기관으로, 참여 재단과 함께 측정 지표를 발굴함

(재단 순서는 가나다순 기재)

### Learning Community의 협력 방식에 대한 약속

Learning Community는 자기 주도적 사회적 임팩트(social impact)의 측정·평가 체계 정착을 통해 선도적 재단으로서 정체성과 정당성을 확보하고자 했다. 모든 멤버는 본 프로젝트의 취지와 목적에 공감하고, 적극적 참여를 통해 임팩트 측정 방법을 모색하기로 했으며, 다음과 같은 참여 원칙을 약속했다.

#### 자가 측정

측정 참여 재단 스스로 주도적 학습과 측정을 지향한다.

#### 측정의 내재화

측정 과정과 결과가 사업의 의사결정에 활용될 수 있도록, 측정 대상이 되는 사업의 담당 실무자 및 의사결정 권한이 있는 사람이 반드시 참여한다.

#### 자율성

외부에서 요구하는 측정 규범과 방법론을 뛰어넘어 조직이 추구하는 사회적 이상에 따라 당사자 조직이 임팩트 프레임틀을 창의적으로 만들어가는 데 중점을 둔다.

#### 과정을 통한 학습

측정 결과에 매몰되지 않고 측정 과정에서의 학습을 중시한다.

#### 소통을 통한 학습

조직의 상황, 사업 상황을 허심탄회하게 소통한다.

#### 지식 확산

치열한 논의 과정에서 서로 학습하고, 이를 조직에 적용하는 과정과 결과를 모임 내부뿐 아니라 각 조직의 내·외부 이해관계자들과 적극적으로 공유하기로 한다.

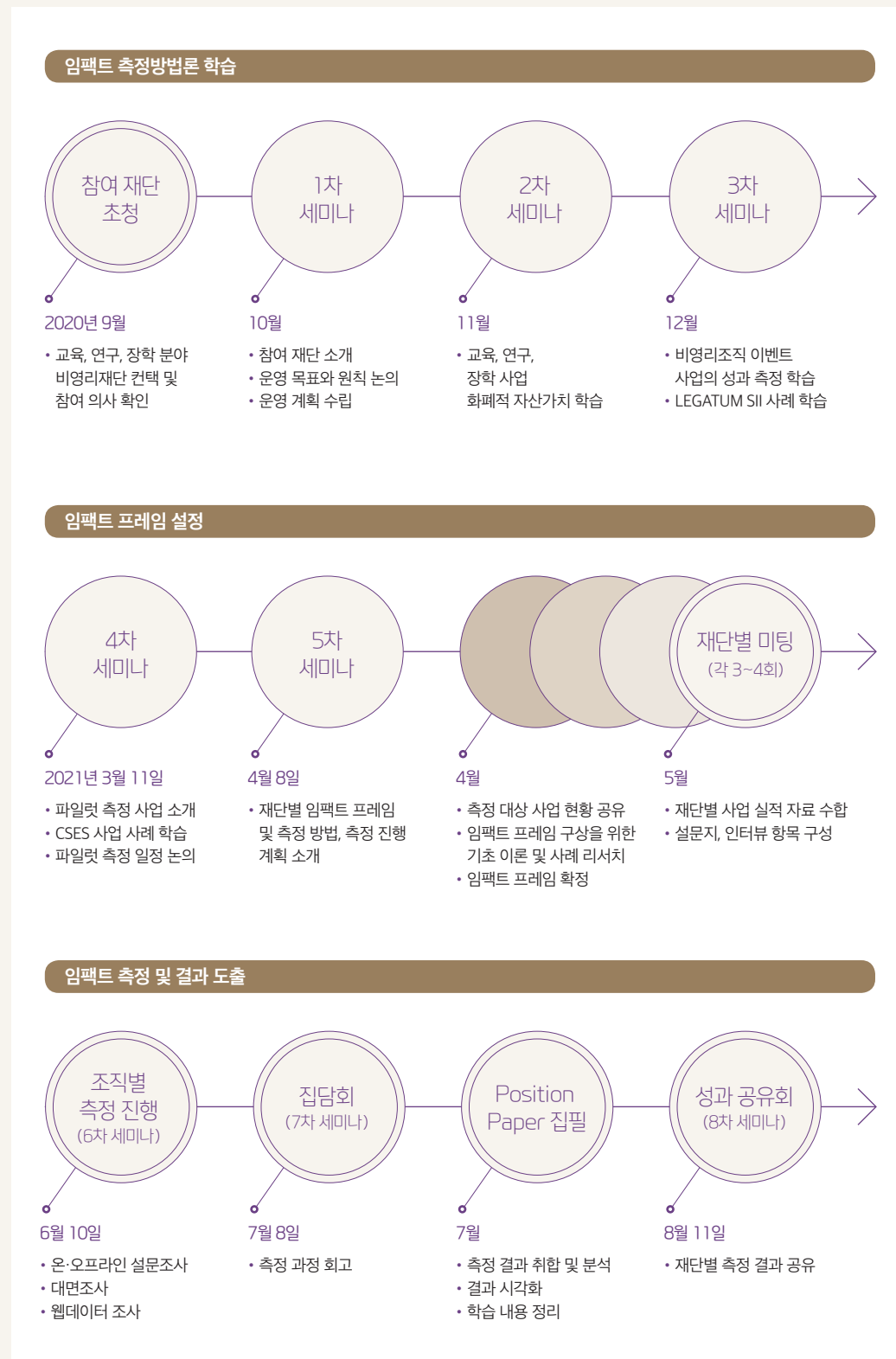
#### 합의성

커뮤니티의 운영과 결과물이 초기 기획이나 계획, 그에 따른 조직의 기대와 달라지더라도 타당하고 의미 있는 변화와 변동에 수용적 태도를 갖는다.

### Learning Community 운영 과정

임팩트 파운데이션 Learning Community는 2020년 10월에 시작해 2021년 7월까지 총 10개월에 걸쳐 여덟 차례의 월례 세미나와 조직별 다섯 차례의 일대일 미팅을 진행했다. 이 과정에서 자기 조직의 측정 방식에 대한 고민뿐 아니라 동료 조직에 대한 측정 방법 아이디어를 보태기도 하고, 다른 조직의 프레임틀을 자기 조직에 적용해보는 벤치마킹이 활발히 이루어졌다. 또 측정 과정에서 느끼는 어려움이나 새롭게 배운 점, 조직 내부 반응에 대해서도 솔직하고 자세하게 이야기를 나눴다.

| 그림 1 | 임팩트 파운데이션 Learning Community 운영 과정

**(1단계) 다양한 임팩트 측정방법론 처음 마주하기**

첫 단계는 기존 임팩트 측정방법론과 측정 사례를 학습하면서 임팩트에 대한 공동 개념, 임팩트 측정과 관련한 원칙을 세우고 합의했다.

**월별 세미나 주제**

교육·장학 사업의  
자산 정의 및  
가치 추정 방법



비영리조직  
이벤트 사업의  
성과 측정 방법



비영리 임팩트  
측정 사례:  
LEGATUM SII 등

**(2단계) 개별 조직에 적합한 임팩트 측정 프레임 설정하기**

다음은 파일럿 측정을 위한 임팩트 프레임 설정 단계였다. 세부적으로는 다음과 같은 순서로 진행했다.

- 1 각 조직이 임팩트를 측정해보고 싶은 대상(조직 전체 또는 개별 사업)과 범위를 특정했다.
- 2 선정된 사업의 목적과 취지, 실제 수행 과정, 관련 데이터 확보 수준, 사업 담당자가 확인하고 싶은 이해관계자의 변화를 Learning Community 전체에 공유했다.
- 3 측정하고자 하는 임팩트를 정의하고, 이를 잘 설명해줄 수 있는 적절한 임팩트 측정 프레임을 설정했다. 이 과정에서 사회적가치연구원과 자문 기관인 (주)한국사회가치평가가 각 재단에 적용할 만한 다양한 임팩트 접근법이나 기초 이론을 조사하고 아이디어를 제시했다.
- 4 설정된 임팩트 측정 프레임에 따라 설문조사지 구성, 빅데이터 분석 방법, 연구 실적 데이터 및 논문 인용 등 구체적 측정 방법을 설계했다.

**(3단계) 임팩트 측정 그리고 결과에 대해 토론하기**

마지막 단계에서는 앞서 설계한 측정 프레임과 측정 방법에 따라 실제 파일럿 측정을 실시하고, 그 결과를 분석했다.

- 1 사업 담당 부서의 협조를 얻어 측정에 필요한 내부 데이터를 수집하거나 설문조사, 인터뷰, 참여 관찰 등을 실시해 1차 측정 자료를 모았다.
- 2 설문 결과 및 조사 자료에 대한 통계 분석, 빅데이터 분석 등을 진행하고 결과를 해석했다.
- 3 측정 과정에 대한 교훈과 개선 아이디어를 모으는 집담회, 측정 결과에 대해 공유하는 성과공유회를 가졌다.

## 03.

우리가 바라는  
임팩트 측정의 방향을 그리다

## 초기 기획

임팩트 파운데이션 Learning Community 초기 기획 당시에는 재단에 공통적으로 활용될 수 있는 표준화된 측정 프레임과 핵심 지표, 측정 프로세스를 개발하고자 하는 것이 우선적인 목표였다. 그리고 다음과 같은 세 가지 특징을 담은 측정 체계를 만들고자 했다. 첫째, 여러 정량적·정성적 측정 방법을 통해 임팩트를 측정하지만, 그중에서도 재단 사업의 임팩트를 가장 잘 상징할 수 있는 대표적 지표(signature index)를 선정하고자 했다. 둘째, 측정된 내용을 화폐 가치로 환산(monetize)하고자 했다. 셋째, 비영리재단의 성과를 사회문제의 난이도, 임팩트 폭과 깊이를 고려해 종합적으로 평가하는 인덱스(index)를 구축하고자 했다.

그러나 세미나를 진행하면서 이러한 초기 기획과 임팩트 측정에 참여하는 재단의 상황이나 수요가 상이함을 확인하게 되었다. 예를 들면, 재단별로 각 조직이나 사업에 대한 구체적 임팩트 정의가 부재하거나 산출(output)과

임팩트의 구분이 모호하게 관리되는 경우도 있었다. 그리고 당장 통일성 있는 표준화된 측정 체계 구축에 돌입하기에는 참여 재단별 임팩트의 내용과 깊이, 측정 방법이 상당히 다르기도 했다. 그래서 초기 기획을 잠시 접어두고, 현재 각 조직의 임팩트 측정 수준이 어느 정도이며 어떤 부분에서 어려움을 느끼는지, 조직에서 필요로 하는 임팩트 측정 결과물은 무엇인지 진단하는 작업을 진행했다.

그동안 임팩트를  
어떻게 측정하고  
관리해왔는지 진단하다

본격적 임팩트 측정에 앞서, 각자 조직에서 임팩트 평가를 어떻게 진행해왔는지 공유하고 진단하는 시간을 가졌다. 각 조직이 소회한 내용은 다음과 같다.

T&C재단은 참여 재단 중 가장 최근에 설립한 조직이다. ‘공감 사회 실현’을 목표로 사업팀에서는 교육 사업을, 공감팀에서는 외부 확산 사업을 실시하고 있다. 교육 사업의 경우 학생들에게 지속적으로 설문조사와 의견 수렴을 병행하면서 축적된 데이터를 바탕으로 학생들의 성장을 볼 수 있는 체계를 만들었다. 반면, 외부 확산 사업의 일환으로 공감을 주제로 한 전시나 콘퍼런스를 작년부터 실행해왔는데 불특정 대중을 대상으로 하는 사업이기에 측정하기가 쉽지 않았다. 서울에서 첫 전시부터 온라인 리뷰를 통한 관람객 만족도 조사를 하는 것이 전부였다. 관람객 평점 4.9 수준으로 우수하긴 했지만, 이 결과를 가지고 사업에 대한 영감이나 피드백을 얻을 수 있는 게 거의 없었다.

아름다운재단 설립 20주년, 연구소 설립 17주년을 맞이한 기부문화연구소의 경우 아름다운재단 자체의 사업 평가를 도와주거나 연구소가 직접 재단의 사업 평가를 담당한 적도 있었다. 그러나 정작 연구소 자신의 성과나 임팩트 측정은 어렵고, 스스로 진행하지 못하는 점에 대한 문제의식이 있었다. 그래도 성과 관리에 대한 필요성을 인식하고 있어 내부적으로는 연구소의 보고서나 논문 목록을 잘 정리하고, 이들 연구 성과물이 다른 연구에 인용되는 빈도나 블로그에 게시한 게재물과 아티클에 대한 뷰 카운트(view count)를 모니터링하는 정도였다. 본격적으로 인용 논문을 찾고, 그동안 축적해온 연구소의 연구물을 일목요연하게 정리하는 것도 쉽지 않은 일이었고, 구체적으로 기부 생태계에 어떤 영향을 미쳤는지, 기부 및 비영리 분야 연구자들에게 양적·질적으로 어떤 도움을 줬는지 궁금하던 차였다. 대상이 뚜렷한 사업이 아닌 개념과 이론, 분석을 다루는 연구의 임팩트를 측정하는 것은 어려운 과제임이 분명했다.

사회적가치연구원도 아름다운재단의 기부문화연구소와 유사한 맥락에서 측정에 대한 고민을 갖고 있었다. 설립 3년 차인 사회적가치연구원은 그동안 연구 지원 사업인 ‘연구공모전’과 인재 육성 사업인 ‘CSES 펠로우십’을

| 그림 2 | 초기 기획된 임팩트 파운데이션 임팩트 측정 방향



통해 더 많은 사람들이 사회적 가치라는 새로운 영역에 유입되고 연결되도록 집중하고 있었다. 새로운 영역을 구축하는 만큼 참여자들의 목소리를 듣기 위해 설문조사·토론회·Learning Community 등의 기회를 마련하고, 이를 개선하기 위해 다양한 시도를 해왔다. 사회적 가치라는 분야의 기틀을 마련해갈 무렵 이러한 노력은 공기업, 사회적기업, 영리기업의 사회적 성과를 측정하고 연구하는 조직으로서의 본질적인 고민으로 이어졌다. 우리들의 노력은 실제로 개인과 사회에 어떤 임팩트를 미치고 있었는가? 사업의 목표는 이해관계자에게 제대로 전달되고 있는가? 측정 전문 조직이지만, 이는 신생 조직으로서 혼자 풀기에는 쉽지 않은 작업이었다.

장학 사업을 운영하는 포스코청암재단도 크게 다르지 않았다. 선발된 장학생 수, 지급된 장학 연구비를 실제로 관리하며 이 지원을 받은 사람들이 현재 어디에서 어떤 포지션으로 학문 활동을 이어가는지 파악하고 정기적으로 초대 모임을 갖고 있다. 여기에 포스코사이언스펠로십 중 큰 성과를 이룬 펠로가 언론에 보도되면 관련 기사를 스크리닝해 상부에 보고하고 대외적으로 홍보하기도 했다. 그러나 당초 우리나라 기초 과학을 지원하기 위한 만든 장학 사업이다 보니 그 성과가 나타나는 데 시간이 오래 걸리고, 장학금의 직접적 영향을 나타내기엔 인과관계가 명확하지 않다는 어려움이 있다.

반면, 사업 운영 중 이미 임팩트 측정을 해온 조직도 있었다. 미래교실네트워크는 교육 행사가 있거나 교육 프로그램이 있을 때마다 선생님이나 학생들을 대상으로 설문과 인터뷰, 행동 변화를 관찰하면서 무엇이 달라졌는지 적극적으로 추적했다. 2013년 첫 프로젝트부터 연구팀들이 함께 교육 효과를 지속적으로 도출해왔고, 논문으로 발표하기도 했다. 이들 연구는 미래교실네트워크에서 개발한 학습 방식이 교사와 학생에게 어떤 변화를 가져오는지 집중했다. 그러나 최근 조직의 사업이 학교뿐 아니라 ‘청년을 대상으로 하는 프로젝트’, ‘마을 간 프로젝트’ 이렇게 다양한 영역으로 확장되면서 단순히 개인에게 어떤 변화가 나타났는지가 아니라 교육 생태계를 어떻게 바꿀 수 있는지 보여주는 임팩트 프레임이 필요하다.

Learning Community 측정 참여 재단은 임팩트가 ‘조직의 사업 실적’이 아니라 ‘목표 집단이나 조직이 속한 생태계에 미친 영향과 변화의 정도’라고 개념화하고 있었다. 관점의 차이가 실천의 차이를 낳는데, 임팩트 측정에서 이러한 인식을 지니고 있다는 점이 상당히 중요하다. 각 조직의 기존 임팩트 관리 수준을 정리해보면 1) 목표 대상의 변화보다 사업 실적과 산출물 중심의 관리가 이루어지고 있고, 2) 성과 측정을 외부에 의존하기 쉬운 상황이며, 3) 임팩트 측정이 가장 필요한 이유는 사업이나 조직이 목적으로 하는 미션을 잘 구현하는지 대내외 이해관계자에게 명확하게 증명하는 데 있다는 점 등이 대체적인 공통점이었다.

표 2 | 임팩트 파운데이션 측정 전 각 재단에서 관리하고 있던 주요 지표

참여 재단	참여 부서	관리된 핵심 지표	관리된 수치와 방법
미래교실네트워크	조직 전체	• 참여 학생의 학습 능력 및 문제 해결 능력 • 교사들의 교수 능력과 자질의 변화 (외부 연구진 협력 측정)	• 산출(output)의 정량적 관리 • 결과(outcome)의 정량적 관리 • 결과(outcome)의 정성적 관리
사회적가치연구원	연구팀	• 참여자 수 • 발간된 논문 또는 결과물의 형태와 개수	• 산출(output)의 정량적 관리
아름다운재단	기부문화연구소	• 발간된 연구 결과물 목록 • 블로그 등을 통해 연재된 칼럼 등과 뷰어 수 • 정기 조사와 아카이브 등을 활용한 논문 및 인용 수(일부) • 국내외 협력 기관 및 연구자 목록, 협업 내용	• 산출(output)의 정량적 관리 • 결과(outcome) 관련 정보 수집
포스코청암재단	국내 사업 그룹	• 장학금 대상자 수 (기수/전공/과정별) • 장학금 지급 금액 • 장학금 지급 이후 펠로의 소속 또는 활동 내용(일부 확보)	• 산출(output)의 정량적 관리 • 결과(outcome) 관련 정보 수집
T&C재단	공감팀	• 관람객 수 • 관람객 만족도(외부)	• 산출(output)의 정량적 관리 • 이해관계자의 반응 정보 수집

### 임팩트 측정 과정에 대한 현실적 부담과 활용의 문제

사실 임팩트 측정이라는 업무는 사업 담당·실무자에게 꽤 부담되기도 한다. 본래 하던 담당 사업을 그대로 진행하면서도, 별도 자료를 모아 측정하는 것이기 때문이다. 그래서 임팩트 측정을 외주 용역을 통해 진행하는 경우도 종종 있다. 물론 측정의 전문성과 객관성을 담보하기 위해 외부 전문가와 협력하는 것은 유용한 방안이다. 그러나 조직 입장에서는 사업을 정확히 파악하고 평가할 수 있는 사람을 찾는 것이 무척 어렵다. 결국 평가 사업 대부분 교수나 학자를 통해 이루어지는데, 실무자들이 받아내기에는 엄청 무거운 연구 방법을 들고 와서 적용하다 보니 내용도 어렵고 비용도 많이 든다. 보고서의 두께는 두꺼워지지만 결과를 읽는 사람들은 그만큼 내용을 소화하기 어려운 경우가 많다. 당연히 평가 방법이 재적용되거나 다른 사업에 잘 확산되지 않는다.

임팩트 측정에 대한 내부적 토론, 임팩트 측정 필요성에 대한 전 조직 구성원의 공감, 측정 방향에 대한 충분한 합의 과정을 갖기 어려운 상황도 장애물이다. 대부분 사업 수행 자체에 집중하다 갑자기 외부에서 특정 사업을 평가한 사례가 소개되면 “우리 조직에도 적용해보자”며 재단 대표가 요구하기

도 한다. 실무자들은 이에 따른 부담감 그리고 성과 평가가 객관적이고 과학적이어야 한다는 압박을 느낄 수밖에 없다. 그러다 보면 객관적이고 과학적인 측정이 가능할 것인가에 대한 의문부터 그것이 사업 목적을 잘 드러내는 측정 방식인지 회의가 생기기도 한다.

#### 측정 자체보다 결과를 설명하는 적절한 내러티브가 필요한 조직도 있어

임팩트 관리 진단 과정에서 발견한 새로운 지점은 사업 단위 임팩트 측정이나, 조직 단위 임팩트 측정이나에 따라 필요한 요소가 달라진다는 것이었다. 사업 측정의 경우 사업 실행이 ‘목표 대상’의 ‘변화’를 ‘어떻게’ 만들어내는 지 잘 설명할 수 있는 정량적·정성적 측정 지표를 설정하는 것이 가장 중요하다. 반면, 조직 측정의 경우 조직의 존재와 활동이 ‘조직이 속한 사회 생태계’에 ‘어떤 영향’을 긍정적으로 미치는지 설명해야 한다. 이번 측정 참여 기관 중 아름다운재단 기부문화연구소와 미래교실네트워크는 단일 사업이 아닌 조직의 임팩트를 측정해보고자 했다. 이들 재단은 조직의 활동이 각각 기부문화 생태계와 교육 생태계에 미치는 영향을 체계적 방식으로 설명하고 싶어 하는 욕구가 높았다. 이 경우 개별 활동의 성과를 보여주는 다양한 측정 지표 자체보다 이 지표들의 측정 결과를 어떤 카테고리로 묶어 설명할 수 있느냐, 즉 ‘임팩트 내러티브’를 구성하는 것이 절실히 필요하다는 것을 확인했다.

#### 임팩트 측정의 원칙을 정하다

임팩트 측정방법론에 대한 학습, 임팩트 측정 관리 수준에 대한 진단과 임팩트 측정이 필요한 부분을 구체화하는 과정을 통해 임팩트 측정을 위한 기본 원칙을 다음과 같이 합의했다.

#### 원리 기반 측정 방법으로 접근한다

임팩트 측정 프레임은 크게 규칙 기반 접근법과 원리 기반 접근법으로 나뉜다. Learning Community의 임팩트 측정은 공통적 성과 항목을 도출하거나 성과의 우열을 가리는 목적이 아닌 각 조직의 임팩트를 가장 효과적으로 증명하는 방법을 찾는 데 있는 만큼 원리 기반 접근법을 따른다. 다만, 후술하는 1) 조직 미션과 연계된 임팩트를 측정한다, 2) 이해관계자의 변화 수준을 측정한다, 3) 임팩트 측정과 사업 효과성의 평가는 분리한다는 세 가지 원칙은 공통된 측정 규범으로 지키도록 했다.

조직 미션과  
연계된 임팩트를  
측정

01

이해관계자의  
변화 수준을  
측정

02

임팩트 측정과  
사업 효과성의  
평가는 분리

03

표 3 | 소셜 임팩트 평가 프레임워크 비교

접근 관점	규칙 기반(Rule based approach)	원리 기반(Principle based approach)
측정 방법	표준 지표 이용	합의 지표 설정
사례(톨)	GIIRS, BPI 등	변화이론, SROI 등
주안점	객관성, 책무성, 용이성	조직 주도, 동기부여, 역량 강화
구성 성격	하향식 의사결정(top-down)	상향식 의사결정(bottom-up)
구성 내용	표준화된 평가 체계	일의 원리와 순서가 제시된 가이드라인
측정 주체	주로 외부 기관 혹은 측정 담당자	조직 자체(이해관계자)
측정 대상	조직 현황(progress)	조직 성과(performance)
장점	접근 용이, 비교 가능성	목표와 성과에 대한 공감대 형성, 능동성 회복
단점	측정 범위의 한계, 관료화·수동화 우려	조직적 피로감, 측정 결과의 주관성 우려

#### 소셜 임팩트 평가 프레임워크의 비교

규칙 기반 접근법은 측정 항목과 측정 과정, 측정 대상 등을 미리 규정해 규칙화한 후 만든 규칙을 모든 사례에 일괄적으로 적용해 임팩트를 측정하는 방법이다. 규칙 기반으로 설계된 평가 방법은 표준화된 기성 지표(이하 표준 지표)를 이용해 측정하는 것이 일반적이다. 규칙에 따라 단체 현황을 시스템에 입력하는 것만으로 표준화된 측정 결과를 얻을 수 있고, 일정한 규칙에 따라 결과를 측정하므로 측정 결과의 객관성을 설명하기 쉽다. 또한 같은 기준으로 측정되기에 결과를 비교하기도 쉽다. 그러나 규칙 기반 접근법은 규칙 내에서 정의되지 않은 예외적 요소는 측정할 수 없으므로 비영리조직의 다양성을 포괄하기 어렵다는 한계가 있다.

반대로 원리 기반 접근법은 측정 항목과 대상, 과정 등을 미리 규정하지 않는다. 오히려 해당 요소를 구성하는 원리를 제시함으로써 조직이 직접 소셜 임팩트 평가에 대한 논리 구조를 세워 임팩트를 주도적으로 찾아가도록 한다. 원리 기반 접근법으로 설계된 평가법은 대체로 구성원 간 토론을 거쳐 지표를 만든다. 합의 지표를 설정하는 과정에서 조직은 특정 사업 혹은 조직 전체의 측정 가능한 단위의 최종 지향점을 토론하고, 이 지향점을 성취하기 위한 조건을 정의하고 달성 여부를 점검하는 과정에서 임팩트를 측정한다.

출처: NPO지원센터(2015), NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 가이드북, pp.11~12

## 원칙 1. 조직의 미션과 연계된 핵심적 임팩트를 정의하고, 측정하고, 해석한다

측정 대상이 되는 조직이나 사업의 임팩트는 조직의 설립 취지와 핵심 목표의 연계성이 높아야 한다. 임팩트의 측정 과정과 결과가 조직의 사업 전략에 인사이트를 제공하고, 더 나은 개선점을 시사할 때 측정의 의미가 있다. 임팩트가 명확하고 우수한 수준의 측정 결과를 만들어낸다 해도, 그것이 조직 본래의 미션과 무관하다면 조직의 임팩트 지표로 관리될 필요는 없다.

## 원칙 2. 조직 또는 사업 활동을 통한 '이해관계자의 변화'를 임팩트로 정의한다

해당 사업(조직)의 영향을 받는 이해관계자를 명확히 설정하고, 조직이나 사업이 만들어낸 '이해관계자의 긍정적 변화'를 임팩트로서 측정한다. 이해관계자의 변화가 조직이나 사업의 영향에 따른 것임이 분명한 단기적·장기적 영향을 모두 측정 범위에 포함할 수 있다. 파일럿 측정에 참여하는 모든 조직과 사업은 공익 지향적이고, 사회적 가치 창출을 목적으로 작동한다는 것을 전제로 하며, 이 전제에 따라 부정적 영향(negative impact)에 대해 탐색하지 않는다.

## 원칙 3. 사업 추진 과정의 우수함 또는 사업 효율성은 임팩트의 측정 범위에서 배제한다

우리가 측정하고자 하는 임팩트는 오직 이해관계자의 변화 또는 사회 생태계에 미친 영향이다. 따라서 사업 추진 과정상 요소는 고려하지 않는다. 사업 추진 과정에서의 투명성·민주성 등 윤리적 책임 수준, 사업 기획의 참신함이나 혁신성, 계획에 따라 차질 없이 사업을 진행하는 추진 정도 등을 임팩트로 오해하는 경우가 종종 있다. 이러한 사업 운영 정책이나 과정은 임팩트를 만들어내는 요소, 과정일 뿐 임팩트 자체는 아니다. 사업에 투입된 비용이나 자원 또는 조직 내에서의 중요성과 대비해 임팩트 측정 결과가 평가되기도 한다. 이를 사업의 효율성 평가(efficiency evaluation)라고 할 수 있다. 이번 파일럿 임팩트 측정에서는 사업의 효율성은 고려하지 않는다.

Learning Community의 주요 목적은 임팩트 측정을 이론적으로 학습하는 데 그치는 것이 아니라 실제 자기 사업에 적합한 방법을 찾는 데 있었다. 따라서 Learning Community 운영의 중요한 과정은 바로 실제 조직의 사업의 임팩트 측정을 직접 경험하는 것이었다.

파일럿 측정 대상의 단위를 사업으로 할 것인지, 조직 단위로 측정할 것인지 결정하는 것은 각 조직에 자유롭게 맡기기로 했다. 다만, 학습 효과성을 위해 다음과 같이 측정 대상 선정 시 참고할 만한 기준을 만들었다.

- ① (자율성) 측정 대상은 조직 또는 사업이 될 수 있으며, 측정 참여 기관이 직접 정한다.
- ② (대표성) 측정 대상이 사업 단위인 경우, 조직의 미션과 정체성을 대표할 수 있는 사업을 선택한다.
- ③ (활용성) 쉽게 측정할 수 있는 사업보다는 임팩트 측정이 꼭 필요하고, 측정 결과를 여러 방면으로 활용할 수 있는 사업을 선정한다.
- ④ (명확성) 사업의 영향을 받는 이해관계자를 명확히 정의할 수 있고, 측정 대상이 되는 사업 기간을 특정할 수 있는 사업을 선택한다.
- ⑤ (측정 가능성) 측정에 필요한 데이터가 축적되어 있거나 자료 수집이 가능한 사업을 선택한다.

이러한 원칙에 따라 각 조직은 다음과 같이 측정 대상과 범위를 정해 파일럿 측정을 시작했다. 자세한 내용은 2장에서 다루기로 한다.

표 4 | 파일럿 측정 대상으로 선정된 사업

참여 재단	측정 단위	사업명	측정 대상 기간 (총 사업 기간)	조직 또는 사업의 목적	임팩트 측정이 필요한 내용
미래교실 네트워크	조직		2014~2021.6 (2014년~현재)	21세기를 살아갈 학생들이 갖춰야 하는 '협력적 문제 해결력'을 키우도록 공교육을 혁신하는 것	교육 생태계의 변화
사회적가치연구원	사업	CSES 연구공모전	2018~2020 참여자 (2018년~현재)	학계 사회적 가치 관련 연구 향상의 마중물 역할	연구자들의 유입과 변화
		CSES 펠로우십		사회문제 해결 활동 및 연구하는 인재 양성	인재들의 유입과 변화
아름다운재단	조직 (기부문화연구소)		2001~2021.6 (2001년~현재)	연구, 교육, 출판, 정보 교류를 통해 기부문화의 질적 향상을 이루고 비영리단체 실무자의 전문 역량 강화	기부 생태계 활성화와 질적 향상에 기여한 정도와 양상
포스코청암재단	사업	포스코사이언스 펠로십	2009~2011 펠로 (2009년~현재)	대한민국의 미래 성장 동력을 이끌어갈 과학 인재 양성	펠로십(장학 지원)이 연구 지속과 실적, 학계에 미치는 긍정적 영향
T&C재단 공감팀 <너와 내가 만든 세상> 전시	사업	공감 전시 <너와 내가 만든 세상>	2021.5~2021.6 (2020.11~현재)	협오와 혐오 표현 양산의 면모를 작가의 시선을 통해 주목하고, 또 다른 관점을 제시하는 것	전시가 관람객의 차별과 혐오적 태도, 공감 능력에 미친 영향

## Learning Community의 파일럿 측정 사업을 선정하다

- 28 미래교실네트워크\_  
임팩트 스페이스
- 44 CSES 연구공모전\_펠로우십\_  
영향력의 폭과 깊이 & 무형자산가치
- 70 아름다운재단 기부문화연구소\_  
생태계 메타포(metaphor)
- 88 포스코사이언스펠로십\_  
Inward & Outward
- 108 T&C재단 APoV 전시\_  
공감 역량 5단계

※ 2장에서는 '참여 재단의 측정 대상\_측정 프레임'으로  
제목을 기재했습니다.



“거꾸로교실, 정말 좋은데,  
어떻게 표현할 방법이 없네!”

첫 시즌의 교육 실험이 성공했을 때부터  
선생님들이 내뱉은 한탄이었습니다.  
더 빨리, 더 많이 알려야 우리 아이들과 부모,  
사회의 암담한 교육 현실에  
희망을 만들 수 있다는 안타까움이었죠.  
Learning Community와 함께한 2021년은  
그러한 갈증에 단비와도 같은 시간이 되고 있습니다.  
그간의 성과를 돌아보며 동시에 앞으로 임팩트를  
예측할 수 있는 틀을 갖추게 되었으니까요.

미래교실네트워크  
정찬필 사무총장



## 01.

미래교실네트워크  
임팩트 스페이스

## 조직 및 사업 소개

‘모두가 교육의 위기를 걱정할 때 우리 그냥 희망을 만들기로 했습니다.’ 미래교실네트워크의 슬로건이다. 2013년 8월, KBS는 미래 교육 실험에 대한 다큐멘터리<sup>1)</sup>를 제작했다. 21세기 교육의 핵심적 개념인 역량(competency) 교육을 위해 ‘거꾸로 학습(flipped learning)’ 방법을 응용하기로 하고, 이를 ‘거꾸로교실’이라 이름 붙였다. 미래교실네트워크는 바로 이 실험 다큐멘터리의 결과로 탄생했다. 거꾸로교실 실험에서 경험한 놀라운 변화가 일회성 이벤트로 사라져서는 안 된다고 생각한 교사들과 다큐멘터리 제작자가 교사 연수 프로그램을 함께 개발하고, 지속적인 교육 혁신 기법 확산을 위한 단체를 만든 것이다.

무기력에 빠진 수업 시간을 놀랍게 회복시키는 마법의 수업 기법을 전수하는 ‘거꾸로교실 캠프’와 미래 역량의 핵심인 문제 해결 능력을 압축적으로 길러주는 ‘사상최대수업프로젝트(이하 사최수프) 캠프’ 그리고 혁신적인 선생님들이 실제 자신의 교실에서부터 검증한 창의적이고 효과적인 수업 기법을 전파하는 ‘교실 생존 비법 워크숍’까지 세상에 없던 교육 철학과 방법을 전파하며 교육 패러다임 전환의 길을 실증적으로 만들어가고 있다. 특히 최근 코로나19 상황에서도 미래교실네트워크는 온라인 수업을 통해 교육의 질을 향상시킬 수 있도록 전국 2만여 명의 교사에게 노하우를 전수하며, 코로나19의 위기를 오히려 미래 교육으로 전환하는 계기를 만드는 독심을 발휘했다.

미래교실네트워크의 솔루션은 교사들은 물론, 학생의 변화에 이르기까지 다양한 방식으로 그 효과성을 연구·분석·검증해왔다. 현재 미래교실네트워크는 학교를 넘어 교육부·교육청과의 미래 교육 협력 사업을 이어가고 있으며, 부모를 위한 다양한 미래 교육 프로그램과 청년을 위한 역량 성장 프로그램까지 범위를 넓히고 있다.

측정 대상 및 범위와  
선정 이유

## 사업 단위에 머물러 있던 시선을 조직으로 옮기다

임팩트 파운데이션 Learning Community에 참여한 다른 재단과 마찬가지로 미래교실네트워크 또한 개별 사업 단위의 성과 측정을 구상하면서 이번 모임에 합류했다. 그런데 어떤 사업을 어떻게 측정할 것인지, 측정 목적과 이유는 무엇인지에 대한 논의가 깊어질수록 미래교실네트워크는 단일 사업이 아닌 조직 전체의 성과를 측정하는 임팩트 프레임 개발이 필요하다는 결론을 얻게 되었다. 자연스럽게 Learning Community 초반의 토의 내용은 제삼자의 시각에서 미래교실네트워크가 걸어온 길을 차근차근 조망하면서 그간의 성과를 정리하는 작업으로 수렴했고, 중반부터는 그 길을 이정표 삼아 앞으로 미래교실네트워크가 가야 할 길의 조감도를 입체적으로 그리는 순서로 전개되었다. 사업 단위의 성과 측정에 머물러 있던 시선을 미래교실네트워크라는 조직 단위로 옮겨 조직의 미션과 사업의 방향이 응집력 있게 정렬되도록 하는 새로운 임팩트 프레임을 발견하고자 한 것이다.

## 검증은 끝났다, 이제 확장이다

조직의 미션과 활동의 일치성, 정합성을 측정하는 임팩트 프레임의 도출로 관점을 전환하게 된 배경에는 두 가지 요인이 작용했다. 먼저, 2013년 설립 초기 미래교실네트워크의 핵심 사업으로 추진해온 거꾸로교실과 사최수프(사상최대수업프로젝트) 프로그램의 임팩트 측정과 검증은 이미 완성 단계에 이르렀다는 사실을 발견한 것이다. 2013년 부산의 한 중학교에서 2명의 교사와 함께 최초의 거꾸로교실 실험을 시작했는데, 당시부터 전문 연구팀이 참여해 거꾸로교실 실험의 모든 과정을 모니터링하면서 양적·질적 측정을 병행했다. 2015년 9월부터 2017년 3월까지 1년 6개월의 기간 동안 교육학 전공 교수진과 거꾸로교실을 시도하는 교사로 연구단을 구성, 지표를 자체 개발해 임팩트를 측정했다. 또한 해당 교수진이 사최수프 성과에 관한 연구 논문을 발표하기도 했다.

문제는 다음 단계였다. 미래교실네트워크가 지향하는 교육 목표인 ‘협력적 문제 해결 역량’의 향상이 거꾸로교실에서도, 사최수프에서도 가능하다는 점을 실증적으로 확인했지만 여전히 갈증이 있었다. 교실이라는 교육 공간을 가정으로, 지역사회로 확장할 때도 미래교실네트워크의 교육 방식이 유효할 것인가에 대한 의문, 그리고 교육 대상을 중·고등학생을 넘어 대학생과 청년, 유아기와 직장인으로 넓히거나 교육 주체를 교사에서 부모로, 마을 공동체로 외연을 확대할 때도 여전히 성공할 수 있을 것인가에 관한 질문이 끊이지 않았기 때문이다. 이러한 고민을 임팩트 파운데이션 Learning Community에서 공유하고 치열한 질의응답을 거치면서 미래교실네트워크는 이제 성장을 위한 도약을 새롭게 시작한 것을 발견할 수 있었다. 조직의 목표와 미션이 교실과 교과 위주라는 한정된 공간에서 벗어나 실생활의 영역에서 삶의 다양한 문제를 해결할 수 있는 역량을 교육하는 방향으로 뻗어가는 단계에 진입했음

1) KBS 다큐멘터리  
<21세기 교육 혁명: 미래 교실을 찾아서>  
시리즈  
(연출 정찬필)

## 임팩트 접근을 위한 고민 과정

을 인지하게 되었다. '검증은 끝났고, 이제는 확장'이라는 통찰을 바탕으로 미래교실네트워크의 조직 미션과 사업 방향의 정합성을 측정 대상으로 규정하고, 미래교실네트워크의 과거와 현재 그리고 미래를 다각도로 측정하는 임팩트 프레임을 도출하기로 한 것이다.

미래교실네트워크의 모든 사업이 조직의 목표와 미션에 얼마나 부합하는지 임팩트를 측정하기로 결론을 내리기까지, 그리고 그 임팩트 프레임을 도출하기까지는 앞서 말한 대로 수차례의 Learning Community와 치열한 토의 과정이 선행되었다. 미래교실네트워크에는 너무나 익숙하고 당연하게 자리 잡은 교육의 지향점이 기존 공교육 제도의 영향력 안에 머물러 있는 누군가에게는 '신박'하고 멋져 보이면서도 일견 낯설고 생소했던 것이다. 때문에 미래교실네트워크의 조직 미션과 목표, 교육의 지향점에 관한 질문이 꼬리에 꼬리를 물었고, 교육 방식에 대한 기대감과 의구심이 뒤섞였다. 그렇게 교과목 위주의 기존 교육 방식에 고정된 사고의 틀을 깨부수는 인식 전환의 과정을 거치면서 미래교실네트워크가 지향하는 교육 목표와 인재상이 무엇인지 이해하고 공유할 수 있었다.

### 미래교실네트워크의 미션과 목표, '21세기 핵심 역량'

21세기는 이른바 VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 시대<sup>2)</sup>라 불릴 만큼 변동적이고, 불확실하며, 복잡하고, 모호한 특성을 지닌다. 실제로 코로나19 사태 이후 이러한 VUCA 시대는 전 세계가 당연한 현실 과제로 부상했다. VUCA 시대에 생존과 번영에 대한 다양한 논의가 사회 각 부문에서 진행되고 있다. 미래교실네트워크는 VUCA로 특징되는 21세기에도 아이들이 풍요롭고 안전한 삶을 살아갈 수 있도록 기존의 지식 중심 교육을 벗어나 진짜 삶에 필요한 능력을 기르는 역량 성장 중심 교육을 전면적으로 확산하는 것을 존재 목적으로 삼고 있다.

OECD '교육나침반 2030(2019)'은 '변혁적 역량(transformative competencies)'이라는 개념을 새로 제시하며 개인과 사회 모두에 이로운 미래를 만들기 위해서는 기존의 역량 개념에 더해 세 가지의 추가적 능력을 성장시키는 것이 반드시 필요하다고 강조한다. 새로운 가치를 창출하는 역량(creative new value), 긴장 관계와 딜레마를 조율하는 역량(reconciling tensions and dilemmas), 그리고 책임감(taking responsibility)이다. 종합해 보면, 변혁적 역량은 문제 해결을 통해 사회적 가치를 창출하는 능력으로 이러한 역량의 향상은 곧 복잡다단한 21세기의 시대적 난제를 극복하고 새로운 가치를 만들어내는 인재로 성장하는 것을 의미한다.

미래교실네트워크는 OECD가 제안한 '변혁적 역량'을 바탕으로 21세기에 필요한 역량을 '협력적 문제 해결 능력'으로 재정의하고, 이를 구현하기

그림 1 미래교실네트워크가 지향하는 협력적 문제 해결 능력(5C)



\* 협력적 문제 해결 능력의 핵심 역량 다섯 가지(5C):

① 소통 능력(Communication) ② 협업 능력(Collaboration) ③ 공감 능력(Cognitive empathy) ④ 비판적 사고력(Critical thinking) ⑤ 창의력(Creativity)

위한 핵심 역량을 다음과 같은 다섯 가지 역량(5C, five competencies)으로 세분화했다. 다음 다섯 가지 역량이 공교육 공간은 물론 가정과 지역사회는 공간에서, 유아기부터 장년기에 이르기까지 개인의 전 생애에 걸쳐 발휘 되도록 돕는 것이 바로 미래교실네트워크의 지향점이다.

미래교실네트워크는 2013년 설립 당시 21세기 핵심 역량 교육을 위해 가장 먼저 '교실'의 변화를 모색했고, 그 시작으로 미국에서 확산 중인 거꾸로교실 실험을 도입했다. 결과는 성공적이었다. 수업에 흥미를 느끼지 못하던 학생들이 몰입하면서 학습 수준뿐 아니라 미래 역량의 핵심 요소인 소통 능력과 협업 능력, 비판적 사고와 창의력이 동시에 향상된 것이다.

이러한 긍정적 변화를 목격하면서 미래교실네트워크는 교육 방식에 대한 자신감을 얻었고, 아이들이 학교에서 배운 지식과 역량을 진짜 세상의 문제를 찾아내고 해결하는 데 활용하도록 교육하는 사최수프를 기획했다. 사최수프에 관한 학생들의 만족도와 반응, 전문가들의 평가를 공유하면서 사최수프의 임팩트 측정도 완료되었다. 미래교실네트워크 교육방법론의 효과성에 대한 '검증은 끝났다'는 결론을 얻었다.

거꾸로교실과 사최수프의 임팩트 측정이 완결되었다는 결론에 이르자 지금 미래교실네트워크에 요구되는 임팩트 프레임은 무엇인가, 무엇을 기준으로 임팩트를 측정할 것인가에 관한 논의가 전개되었다. 이는 미래교실네트워크 내부적으로도 갈등을 느끼며 한계점으로 여기던 부분이다. 거꾸로교실이나 사최수프 프로젝트에서는 교육학 분야 전문가들과 측정을 진행해왔고, 측정 경험을 토대로 향후 임팩트 측정에 사용하기 위한 각종 데이터도 체계적으로 구축 중이었으나 사업 단위 수준을 넘어 미래교실네트워크의 미션과 사업 방향을 하나로 정렬하는 임팩트 프레임의 도출은 여전히 과제로 남아 있었다.

2)

VUCA 시대는 1990년대 초 미 육군 대학원에서 처음 사용하기 시작한 군사 용어다. 원래 상황 파악이 되지 않아 즉각적이고 유동적인 대응 태세와 경각심이 필요한 경우를 일컫는 말로, 빠르게 변화하는 현대사회와 불안정한 금융시장, 고용 상황을 표현하는 용어로 확장되었다.

(출처: 네이버 시사용어 사전)

Learning Community를 통해 공감대가 형성된 이후에는 임팩트 프레임 마련을 위한 토의에 가속도가 붙었다. ‘검증은 끝났다, 이제는 확장이다’라는 명제 아래 검증이 완료된 거꾸로교실과 사최수프를 각각 미래교실네트워크의 시즌 1·2로, 그리고 확장이 가시화되는 사업 영역을 시즌 3으로 규정하고 미래교실네트워크의 시즌 1·2·3을 모두 아우르는 임팩트 프레임을 모색하기 시작했다.

#### 거꾸로교실이란?

거꾸로교실은 수업에서 교사들의 강의를 제로(zero) 상태로 만들고 학생들이 스스로 능동적 동료 학습을 통해 배우게 하는 수업 방식이다. 미국 콜로라도의 고등학교 교사 존 버그만과 에런 샘으로부터 시작된 교육 방법인 Flipped Learning을 응용했다. 이 개념은 본래 2006년 종종 수업에 빠지는 아이들을 위해 강의 내용을 간략히 영상으로 만들어 학생들에게 제공하고 나자 오히려 수업 시간에 역동적인 학습 활동이 벌어지는 현상이 나타나는 것을 목격하면서 시작된 것이다. 이러한 학습 효과가 알려지면서 전 세계적으로 확산되었다. 거꾸로교실은 교과 학습에서 발견한 이러한 효과를 역량 교육에 접목한 모델이다.

#### 사최수프(사상최대수업프로젝트)란?

학생들이 스스로 진짜 세상의 문제를 찾아내고 상상할 수 있는 모든 지식, 정보, 자원을 동원해 해결해가는 프로젝트 교육 방법을 의미한다. 문제 해결 지향 교육 또는 PSOL(Problem Solving Oriented Learning)이라고도 부른다. 이 명칭에는 ‘학생 주도로 진행되는 배움의 전환에 바탕을 둔 가장 발전한 형태의 수업’이라는 의미도 내포돼 있다. 배움이 학교 안에서 멈추는 것이 아니라 진짜 삶을 위한 문제 해결 역량으로 전환되어 성장할 수 있도록 하는 것이 사최수프의 목적이다.

#### 임팩트 프레임과 측정 방법

#### 공교육 혁신은 ‘시즌제 드라마’로 제작된다

미래교실네트워크의 시즌 1·2·3은 21세기 핵심 역량 성장을 위한 단계적 교육 방법의 진화 형태로 구체화되었다. 교육 대상과 공간에 부분적 변주(variation)가 있더라도 협력적 문제 해결 역량에 초점이 맞춰진 것이다. 즉 협력적 문제 해결 역량 향상을 중심으로 다양한 교육 사업이 파생되는데, 시즌 1에 해당하는 거꾸로교실 실험은 교사의 수업 방법 변화만으로 교과 수업을 통해 학생의 학습 능력 향상과 기초 역량 확보를 동시에 실현 가능함을 검증하는 방식으로 구현되었다. 시즌 2로 대표되는 사최수프의 경우 거꾸로교실을 통해 능동적 협력 학습 능력을 체화한 학생들이 진짜 세상의 문제 해결을 위해 교과 지식을 포함해 가능한 모든 자원을 동원해 풀어내는 경험을 갖게 만듦으로써 종합적 역량 성장을 유도하는 교육 방식이다. 이 과정에서 수학, 국어, 미술 등 다양한 교과 지식이 시험문제 풀이가 아니라 실제 세상을 해석하고 가치를 높이는 데 사용할 수 있는 자원이라는 사실을 인식하게 된다.

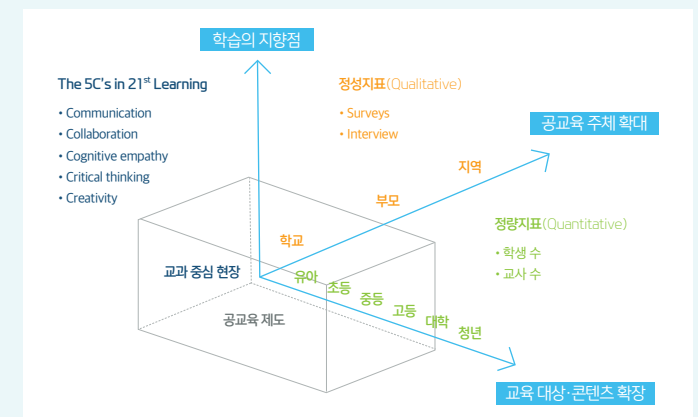
시즌 3은 그간 축적된 거꾸로교실과 사최수프 교육 기법의 확장성에 주목한다. 교육 공간을 교실에서 가정으로, 가정에서 지역사회로, 교육의 주체를 교사에서 학부모로, 학부모에서 교육청을 비롯한 제도로, 그리고 교육의 대상을 중·고등학생에서 유아기와 청·장년층으로 확대했다. 구체적으로는 대학 청년층을 대상으로 진행되는 ‘유쾌한 반란-차차차 캠프’에 미래교실네트워크가 참여해 문제 해결 역량 프로그램을 적용했다. 서울시 은평구와 함께 미래교육 부모교실을 개설, 학부모와 지역사회로 영향력을 넓히고 있다.

#### 시즌 1·2·3을 관통하는 3차원 프레임

이러한 시즌 1·2·3의 임팩트를 하나의 프레임으로 설명하기 위해, 그리고 미래교실네트워크의 미션과 사업 방향이 서로 정합성을 갖췄는지 점검할 수 있는 지표로서 임팩트 프레임 도출을 위해 우리는 먼저 협력적 문제 해결 역량 교육을 한가운데에 놓고 교육 대상과 공간, 주체를 하나씩 정리했다. 여기서 한 가지 짚고 넘어가야 할 것은, 미래교실네트워크의 임팩트 측정을 위한 전체 토의 시간 중 가장 흥미진진한 작업이 바로 3차원 임팩트 프레임의 초안을 뽑아내던 날이었다는 사실이다. 각자 생각하는 임팩트 프레임에 포함되어야 할 요소를 화이트보드에 나열하고, 단 한 사람이라도 의문이 생기는 지점에서는 다 함께 잠시 멈춰 해답을 도출한 뒤 다음 단계로 넘어갔다. Learning Community에 참여한 모든 이해관계자가 수평적 상태에서 임팩트 프레임이라는 하나의 목표를 향해 오롯이 집중하는 몰입의 즐거움이 수반된 시간이었다.

이 같은 토의 과정 끝에 탄생한 임팩트 프레임은 Learning Community 초기에는 누구도 생각지 못한 3차원 형태의 프레임으로 도식화되었다. 교육 대상과 콘텐츠를 X축으로, 교육 주체와 공간을 Z축으로 그린 다음 학습의 지

| 그림 2 | 미래교실네트워크의 3차원 임팩트 프레임 초안



향점을 Y축으로 치환했다. 임팩트 프레임을 토대로 도출한 세부 측정에 필요한 정량적 지표는 각 프로그램에 참여한 학생과 교사 수 또는 학부모와 학교 수, 지역 공동체 수를 활용할 수 있다. 정성적 지표로는 설문조사 및 참여 관찰, 인터뷰 등의 방식을 병행하기로 했다. 미래교실네트워크는 이미 모든 프로그램이 진행될 때마다 사전·사후 설문조사를 통해 프로그램에 관한 전반적 만족도와 건의 사항, 그리고 프로그램에서 목표로 한 역량에 어떤 변화가 있었는지 꾸준히 추적하고 데이터를 확보했다. 임팩트 프레임을 그려보면서 데이터 구축의 필요성을 다시 한번 확인하는 계기였다.

## 임팩트 측정 결과

### 미래교실네트워크의 자기 주도 학습, 임팩트 스페이스의 발견

흥미진진한 토의 내용을 바탕으로 <그림 2>와 같은 3차원 임팩트 프레임을 도출했지만, 미래교실네트워크는 여기에 안주하지 않았다. Learning Community를 통해 시즌 1·2·3을 아우르는 임팩트 프레임 도출 가능성을 확인한 뒤 미래교실네트워크는 이를 더욱 발전시켜 다음과 같은 형태의 업그레이드된 임팩트 프레임을 제시했다. 그리고 이를 ‘임팩트 스페이스’라 이름 붙였다. 학생들의 자기 주도 학습을 교육하는 기관단계, 미래교실네트워크 내부적으로 자기 주도 학습이 일어난 것이다.

### 임팩트 스페이스, 미래 교실을 설명하는 강력한 무기

한편, 미래교실네트워크의 경우 거꾸로교실과 사최수프로 대표되는 시즌 1·2의 임팩트 측정이 이미 완결되었고, 교육 대상과 공간을 확장 중인 시즌 3 역시 이제 막 발아하는 단계이기에 임팩트 측정을 본격적으로 논의하기에는 시기상조라는 공감대가 형성되었다. 이와 관련해 미래교실네트워크 정찬필 사무총장은 “임팩트 스페이스 자체만으로도 미래교실네트워크가 하는

일을 한눈에 설명할 수 있는 아주 강력한 무기를 얻었다”고 평가했다. 미래교실네트워크가 지향하는 교육 목표가 무엇이며, 이를 실현하기 위해 미래교실네트워크가 추진 중인 사업의 방향은 누구를 그리고 어디를 향하는지, 현재 미래교실네트워크의 위치는 어디인지 한눈에 살펴볼 수 있는 지표를 임팩트 스페이스라는 이름으로 도출해낸 것이 이번 임팩트 파운데이션 Learning Community 참여를 통한 임팩트 측정 결과에 해당한다고 볼 수 있다.

비록 이번 Learning Community에서 직접 측정된 내용은 아니지만 Learning Community를 진행하면서 미래교실네트워크의 시즌 1·2가 어떤 임팩트를 창출했으며, 어떤 방식으로 측정되었는지 공유하는 작업이 선행되었다. 미래교실네트워크의 시즌 1, 거꾸로교실 프로젝트와 시즌 2, 사최수프로의 임팩트 측정 결과를 소개한다.

#### 시즌 1. 거꾸로교실의 임팩트: 교사보다 말이 많아진 아이들

거꾸로교실의 임팩트 측정 결과는 2017년 5월 ‘거꾸로교실이 한국 학습자의 21세기 핵심 역량에 미치는 효과 연구’라는 제목의 보고서로 공개했다. 거꾸로교실 교육 방식을 접목한 6개 교과목 수업을 2주에 1회씩 참여 관찰한 내용 및 교사와 학생 대상 설문조사를 토대로 교육 효과성을 연구했다. 연구 결과를 종합적으로 살펴보면, 거꾸로교실 수업에서 나타난 학생들의 21세기 핵심 역량의 특징은 다음과 같이 요약할 수 있다.

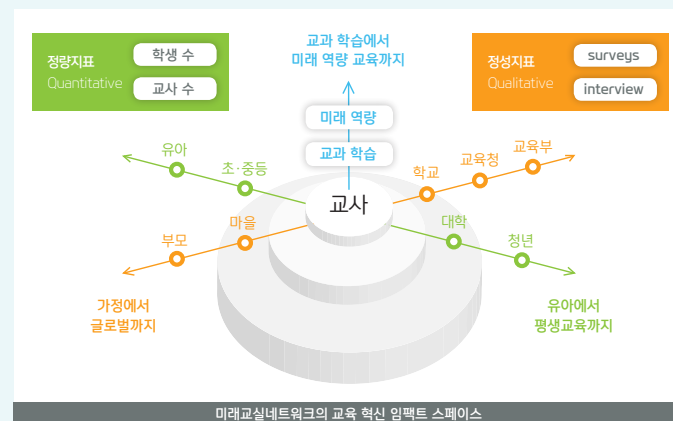
첫째, 의사소통과 협력 역량의 성장은 거의 모든 수업에서 공통적으로 나타난다.

둘째, 의사소통과 협력 역량은 다른 역량이 발휘되는 기초가 되는 역할을 한다.

셋째, 거꾸로교실은 적절한 학습 환경이 주어지면 학생 스스로 조직적인 학습을 하게 되는 자체 조직화 학습 환경(Self-Organized Learning Environment, SOLE)의 특성을 띤다.

결론적으로 미래교실네트워크가 지향하는 21세기 핵심 역량 성장을 거꾸로교실 수업을 통해 크게 이룰 수 있음을 확인했으며, 의사소통과 협력 역량이 다른 역량에 영향을 미치면서 상승 효과를 만들어낸다는 점을 발견했다. 이는 수업 시간에 거의 옆드려 자거나 모둠 활동에 참여하지 않고 교사나 동료 학생의 지적에 공격적 태도를 보이던 학생이 거꾸로교실에 참여하면서 친구들의 말을 경청하고 이해하려고 노력하면서 수업에 집중하거나, 문제 해결 과정을 즐기면서 스스로에게 필요한 역량을 발견하게 되었다는 학생들의 성찰 일지에서도 그 임팩트를 확인할 수 있었다.

| 그림 3 | 미래교실네트워크가 제시한 임팩트 스페이스



<그림 3> 측정방법

측정 임팩트=다음 세대와 사회에 미치는 영향  

$$[(연수\ 교사\ 수 \times 연간\ 평균\ 학생\ 수 \times \text{헷수}) + 연수\ 참여\ 청소년\ 수] \times 파생\ 임팩트(a+b+c\cdots)$$



그림 4 | 차차차 캠프 이후 달라진 점에 관한 설문조사 결과(워드 클라우드로 재구성)



## 2) 교사에서 부모로, 학교에서 지역사회로: 교육 주체와 공간의 확장

거꾸로교실 프로그램 이후 가장 고무적인 반응 중 하나는 ‘사교육을 끊었다’는 응답이다. 학원의 도움 없이도 아이들의 성적은 떨어지지 않았고, 오히려 자기 주도 학습에 눈을 뜨면서 보다 효과적인 학습 방법을 터득할 수 있었다. 미래교실네트워크는 이러한 검증을 바탕으로 공부는 혼자라 아니라 친구와 함께할 때 훨씬 효과적이라는 과학적 사실을, 시험 성적이 아니라 생각의 틀을 만들어가는 교과 교육의 중요성을, 정말 가치 있는 인재가 되려면 세상의 문제를 해결할 수 있는 역량을 길러야 한다는 사실을 아이들의 양육자인 학부모와도 본격적으로 나누고 싶었다. 교육에 대한 기존 개념을 ‘리셋(reset)’하는 과정에 학부모들이 동참한다면 교육의 장을 가정으로 확장하고, 나아가 지역사회의 변화도 기대해볼 수 있다는 생각을 했다.

이런 가운데 2020년 가을, 서울시 은평구와 협력해 ‘우리 아이, 진짜 미래를 여는 교육’이라는 주제로 파일럿 프로젝트를 기획해 지역 내 학부모에게 교육에 대한 인식을 바꾸는 온라인 콘텐츠를 제작·공급했다. 2021년에는 초·중·고등학교 자녀를 둔 학부모를 대상으로 부모와 자녀들이 함께 참여할 수 있는 ‘부모 미래교육 캠프’라는 파일럿 프로젝트를 기획·진행했다.

이 프로젝트의 목적은 우선 부모의 인식 전환을 얼마나 도출해낼 수 있는지 읽어내는 데 있으며, 더 나아가 일회성 연수가 아닌 지역 내에서 부모의 힘

으로 교육의 질적 전환을 위한 교육공동체를 만들고 활성화하는 것을 목적으로 한다.

따라서 이틀에 걸쳐 진행된 미래교실네트워크 부모 교실 캠프는 단기간에 아이들의 급진적 변화를 추구하기보다 학부모의 기대와 요구 사항을 먼저 파악하고 학부모 사회에, 그리고 지역사회에 ‘교육에 대한 관점의 전환’과 이를 위한 공감대를 형성하는 작업부터 차근차근 해나가기로 했다. 주입식 교육이 아닌 ‘놀이’를 통해서도 학습이 이뤄질 수 있다는 점을 아이들과 학부모 모두 체험할 수 있도록 아이들과 학부모들이 각각 팀을 이뤄 어휘력, 추리력, 협력적 커뮤니케이션 역량 증진에 초점을 둔 학습 놀이를 진행했다.

캠프 중간에는 학부모 간담회를 갖고, 현시점에서 ‘왜 미래 교육인가?’에 대한 이야기를 나누었다. 학부모들은 미래 교육의 필요성을 공감했다. 교과 학습 위주의 교육이 아이들의 미래 역량을 채워줄 수 없다는 점에 대해서도 인식을 같이했다. 지역구에서 이런 자리를 마련해 네트워크를 형성하고 협력하는 기회가 생겨 유익하다는 평가도 있었다. 다만 ‘어떻게, 무엇을 해야 하는가’에 대한 질문이 공통으로 제기되었다.

미래교실네트워크는 가정에서, 또는 학교에서 이루어지는 학습에 대해 학부모가 어떤 역할을 할 수 있고 어떻게 해야 하는지에 대한 해답을 이제 다음 과정에서 함께 모색하고자 한다. 교육 공간이 교실에서 가정으로, 가정에서 지역사회로 확장되는 여정에서 새로운 가능성을 발견하고 아이들이, 학부모가, 지역사회가 변화하는 모습을 기대하면서 시즌 3의 작은 주춧돌을 쌓아가는 것이다.

그림 5 | 아빠 엄마가 아이의 미래 역량을 위해 무엇을, 어떻게 할 수 있을까요?



## 임팩트 측정이 가져온 임팩트

Learning Community 참여의 가장 큰 수확은 바로 임팩트 스페이스라는 자산을 얻은 것이다. 그간 미래교실네트워크는 프로그램을 진행할 때마다 사전·사후 설문조사를 통해 교사와 학생들의 만족도 및 프로그램이 미치는 영향을 측정하고 관련 데이터를 축적해왔다. 또한 전문 연구진과 함께 임팩트 측정 지표를 개발해 프로그램에 대한 자체 검증 과정을 거쳤다. 이번에도 기존의 측정 방식을 기대한 것이 사실이다. 하지만 반전이 있었다. 측정에 숫자가 필요한 것은 아니었다. ‘넓이와 깊이’라는 공간의 개념으로 미래교실네트워크를 들여다보는 순간 미래교실네트워크의 과거와 현재·미래를 한눈에 조망할 수 있었고, 조직의 미션과 지향점은 더욱 명료해졌다. 이것이 가장 큰 임팩트였다.

임팩트 스페이스를 도출하는 과정 또한 이번 임팩트 측정이 가져온 임팩트다. 미래교실네트워크는 Learning Community 모임에서 3차원 스페이스를 도출한 후 내부적으로 머리를 맞대고 3차원 그림을 완성하는 시간을 가졌다. 적극적으로 의견을 개진해달라는 사전 요청이 무색할 만큼, 오히려 발언 순서를 정해야 할 만큼 모든 직원이 열의를 갖고 소통하는 자리였다. 미래교실네트워크의 자기 주도 학습, 임팩트 스페이스는 그렇게 탄생했다. 미래교실네트워크 구성원이라면 이제 모두 임팩트 스페이스 그림 하나로 조직의 미션과 위치를 설명하고 사업의 방향을 점검한다. 두 번째 임팩트다.

임팩트 스페이스의 방향은 이제 세계를 향하고 있다. 미래교실네트워크는 2019년부터 KOICA ODA 사업의 일환으로 아제르바이잔 교사들의 미래교육 역량 강화 사업을 추진해왔다. 당초 오프라인 방식으로 기획한 글로벌 사업은 2020년 팬데믹 상황에서 온라인으로 전환했는데, 이 과정에서 미래교육 혁신 솔루션의 새로운 가능성을 발견했다. 언어의 장벽을 극복할 수 있을까, 교육 방식을 온라인으로도 부족함 없이 전달할 수 있을까에 대한 우려도 있었지만 임팩트 스페이스에서 미래교실네트워크의 좌표를 점검하면서 사업 추진에 대한 에너지를 얻었다. 세 번째 임팩트다.

마지막으로, Learning Community를 통해 미래교실네트워크에 집중된 시선을 동료 집단으로 확장할 수 있었다. 앞으로 기회가 되면 활동 분야가 비슷한 몇몇 단체를 묶어 팀으로 작업하는 것도 의미 있을 것이다. 미래교실네트워크와 뜻을 같이하는 단체에 임팩트 스페이스를 한번 그려보라고 추천하고 싶다. 미래교실네트워크라는 조직의 협력적 문제 해결 역량의 향상, 네 번째 임팩트다.

## “사회적가치연구원은 어떤 사회적 가치를 얼마만큼 창출할까?”

사회적가치연구원은 다양한 조직의 사회 성과를  
화폐 단위로 측정하고 있습니다.

그러나 모든 조직이 화폐 단위로 측정해야 하는 것은 아니며  
이를 보완할 측정방법론도 연구하고 있습니다.

또 우리 스스로의 임팩트도 측정하고 관리해야 한다고 생각했습니다.

그래서 우리는 우리에게 맞는 임팩트 프레임을 직접 개발하기로 했습니다.

그 결과 비영리재단의 ‘임팩트 측정 프레임’이라는,  
아직은 부족하지만 의미 있는 걸음을 뚫 수 있었습니다.

그리고 이 모든 과정을 혼자가 아닌

다섯 개의 재단이 함께해서 더 든든했습니다.

이 의미 있는 도전에 동참해주신 미래교실네트워크,  
아름다운재단 기부문화연구소, 포스코청암재단,  
T&C재단에 감사의 말씀을 드립니다.

이번에는 교육·장학·연구 사업을 중심으로 진행되었지만,  
앞으로는 다른 재단도 함께해 사회에 필요한  
다양한 소셜 임팩트를 창출할 수 있길 바랍니다.

사회적가치연구원  
나석권 원장



## 02.

CSES 연구공모전·펠로우십  
영향력의 폭과 깊이 & 무형자산가치

## 조직 및 사업 소개

사회적가치연구원(CSES)은 SK그룹이 2018년에 설립한 비영리재단 법인으로, 사회적 가치를 측정하고 사회문제 해결 방안을 연구하며 이를 함께할 사람들을 연결하고 확장하는 것을 미션으로 한다. 사회적가치연구원은 사회문제를 얼마나 해결했는지 측정하면 더 많은 사회문제를 해결할 수 있다고 보고, 사회문제 해결량을 화폐 단위로 측정하는 방법론을 연구하고 있다. 이를 위해 사회적 기업, 영리기업, 공공기관, 비영리재단과 함께 측정 지표를 개발하고 측정 사례를 쌓아가고 있다. 나아가 이렇게 측정된 사회 성과가 시장 기제를 통해 거래된다면 사회 성과가 시장에서 평가받을 수 있게 되고, 더 많은 조직이 더 많은 자원을 동원해 사회문제 해결에 동참할 것이라고 생각한다. 이를 현실화하기 위해 사회적가치연구원은 '사회성과인센티브' 프로젝트를 통해 측정과 인센티브 효과를 검증하고 있다. 또한 크고 작은 경험적 검증과 현장에서의 노력을 더 많은 사람이 이해하고 실천할 수 있도록 학계와 활발하게 소통하고 있다. 사회적 가치는 특정 이론이나 전공이 아니다. 이 시대의 사람과 사회를 설명하며 더 나은 미래를 준비하기 위한 노력이기에 기성 우수 학자의 전문성, 신진·예비 연구자의 창의적 아이디어가 모두 발현될 수 있는 자리가 필요하다. 그래서 CSES 펠로우십, 연구공모전, Learning Community Series 등을 통해 지식과 사람을 연결해 더 큰 가치를 만들어내고자 한다.

측정 대상 및 범위와  
선정 이유

사회적가치연구원은 Learning Community 파일럿 측정 대상 사업으로 '연구공모전(콜로키움 통합)'과 '펠로우십' 사업을 선정했다. 사회적가치연구원의 여러 연구·교육 지원 사업 중 상대적으로 운영 기간이 긴 사업이기도 하고, '사회적 가치 인재육성'이라는 조직의 목적을 대표하는 사업

이다. 특히 사회적가치연구원이 자체적으로 진행하는 연구를 넘어 우리 사회에 사회적 가치와 관련한 다양한 연구가 제시될 수 있는 플랫폼을 만든다는 점에서 두 사업의 성과를 가능해보고자 했다.

## CSES 연구공모전

CSES 연구공모전은 2019년부터 시작되었으며, 연구의 완결성이나 형식보다는 창의성과 발전 가능성을 지닌 연구(자)를 발굴·지원한다. 연구 결과물의 내용적·형식적 제약도 없고, 단계별 제로 베이스 경쟁을 거치기에 누구나 언제든지 연구 주제를 제안할 수 있다. 사회적 가치에 대한 관심이 많지 않았던 연구자들이 CSES 연구공모전을 통해 본인의 학문 영역과 사회적 가치를 연결해보거나 연구 영역을 사회적 가치로 확장하는 계기를 만들고자 한다. CSES가 제공하는 데이터를 활용한 논문공모전인 콜로키움은 2018년부터 시행되었으며, 최근에는 연구공모전으로 통합 운영되고 있다.

## CSES 펠로우십

CSES 펠로우십은 사회문제를 해결하는 인재를 육성하는 장학 지원 프로그램으로, 2018년부터 현재까지 이어지고 있다. 선발 규모는 크지 않지만 대학원생·학부생까지 참여 범위가 넓고, 장기적 멤버십 형성을 목표로 하고 있다. 장학금 지원 외 1:1 학생별 맞춤형 지원을 제공한다. 연구공모전과 마찬가지로 결과물의 양식과 방법에 제약을 두지 않기 때문에 연구 결과물의 형태도 보고서, 잡지, 웹페이지, 영상, 논문 등 다양하다. 이들의 열정과 혁신적 사고가 장기적으로 우리 사회의 미래를 준비하고 사회적가치연구원의 연구와 활동을 확대, 발전시키는 원동력이 되기를 기대하고 있다.

임팩트 접근을 위한  
고민 과정

## 연구공모전과 펠로우십의 임팩트, '사람과 사회에 어떠한 변화가 나타나는가'

연구공모전과 펠로우십 프로그램의 임팩트를 무엇으로 정의할 수 있을까? 이에 앞서 프로그램의 전체 과정과 단계를 임팩트 경로 모형(Impact pathway)에 따라 정리해보았다. 첫째, 이 프로그램의 상금·운영비·인건비 등이 투입(input)이라면, 둘째, 실무진들이 이를 운영(operation)하고, 셋째, 몇 명이 이 프로그램의 수혜를 입었는지 그 양적 규모가 산출물(output)이라고 볼 수 있다. 넷째, 참여자들이 연구공모전과 펠로우십에서 한 연구나 활동을 발전시켜 더욱 완성도 있는 논문이나 활동 결과물로 사회에 기여한다면 그것은 성과(outcome)가 될 것이다.

그런데 한 가지 의문이 생겼다. 논문이나 보고서가 많이 나오면 우리는 이 사업의 목적을 달성했다고 볼 수 있을까? 그동안 우리가 걸어온 행

보는 논문 수만으로는 설명하기 어려운 부분이 있었다. 실무자들은 이 지점에서 임팩트에 대한 정의를 새롭게 내리고, 그것이 우리 사업의 궁극적 목표가 되게 해야 한다는 생각을 하게 되었다. 만약 우리 사업의 궁극적 목표가 논문·보고서 몇 편이라면, 우리는 참여자들에게 논문을 게재하거나 발표하라는 의무를 부여했을 것이다. 그러나 우리는 지난 3년간 어떠한 의무도 갖게 하지 않았다. 연구공모전과 펠로우십의 활동 내용을 어떤 방법과 형태로 발전시킬 것인지는 참여자들의 몫이고, 우리는 그런 활동이 더욱 활발해지도록 ‘마중물’ 역할을 해야 한다고 생각해왔다.

그렇다면 이 두 가지 사업의 임팩트를 무엇이라고 볼 것인가? 이 물음에 관해 전·현직 실무자들 그리고 이 사업에 대해 잘 알거나 경험한 분들과 토론 시간을 가졌다. 토론 끝에 우리가 이 사업을 통해 달성하고 싶은 미션과 비전은 곧 ‘사람의 변화, 사회의 변화’임을 다시 한번 자각했다. 그리고 우리는 이것을 이 프로그램의 ‘임팩트’라고 정의 내렸다. ‘이 프로그램을 경험한 참여자들의 삶에 어떤 변화가 있었는가?’, ‘그 변화가 참여자 당사자에게 머무는가, 아니면 참여자 주변으로 확산되는가?’에 대한 답이 되고자 했다.

예를 들어, 연구공모전이나 펠로우십에 참여한 연구자가 논문을 몇 편 발표했는지뿐 아니라 동료들과 관련 이슈를 연구하고 활동하는 자리(동아리, 학술 모임, 학회 발표, 지역사회 그룹형 활동 등)를 추가적으로만 들어내고 있는지가 중요한 지표가 될 수 있었다. 달리 표현하면, 개인에서 사회로 그 영역이 확장하느냐 하는 것이다. 지금 당장 나타나는 변화가 아니더라도, 미래에 그럴 가능성이 있는지 궁금해졌다.

## 임팩트 프레임과 측정 방법

나와 나를 둘러싼 사회를 함께 변화시킨다,

‘Width and Depth of Impact’

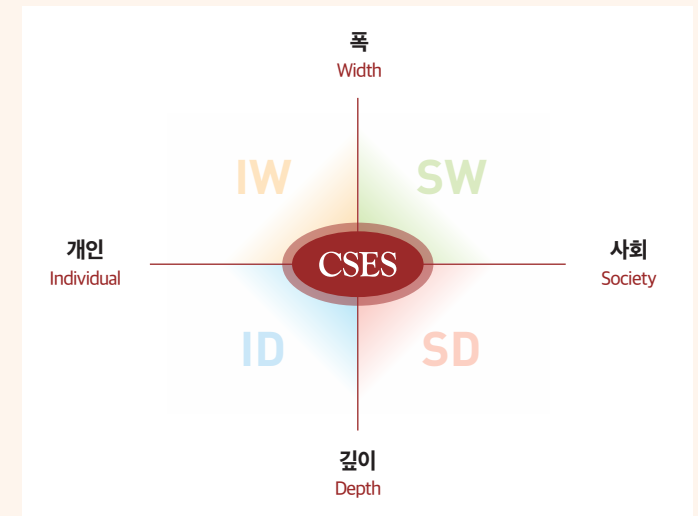
두 가지 사업을 통해 달성하고 싶은 임팩트를 ‘사람의 변화와 사회의 변화’로 정의하고, 이를 측정하기 위한 임팩트 프레임고 고민하게 되었다. 우리는 두 가지 방향으로 임팩트를 확인해보기로 했다. 첫째, 우리 사업이 얼마나 많은 분야의 참여자들을 다양한 형태로 변화시키고 있는가(width of Impact), 둘째, 우리 사업이 참여자의 연구나 활동에 얼마나 깊이 있는 변화를 가져오는가(depth of Impact)다.

그 결과 우리가 도출한 임팩트 프레임은 일명 ‘영향력의 폭과 깊이 (Width and Depth of Impact)’다. 여기에 변화가 일어나는 인지적·물리적 공간, 범위, 단위를 개인과 사회로 구분했다. 개인 차원에서는 참여한 연구자·활동가에게 미친 임팩트의 폭과 깊이, 사회 차원에서는 영향을 받은 연구자·활동가의 수가 증가함에 따라 발생하는 사회의 변화를 폭과 깊이로 구분해보는 것이다. 이는 다음과 같은 프레임으로 정리할 수 있다.

표 1 | 사회적가치연구원 임팩트 프레임: 영향력의 폭과 깊이

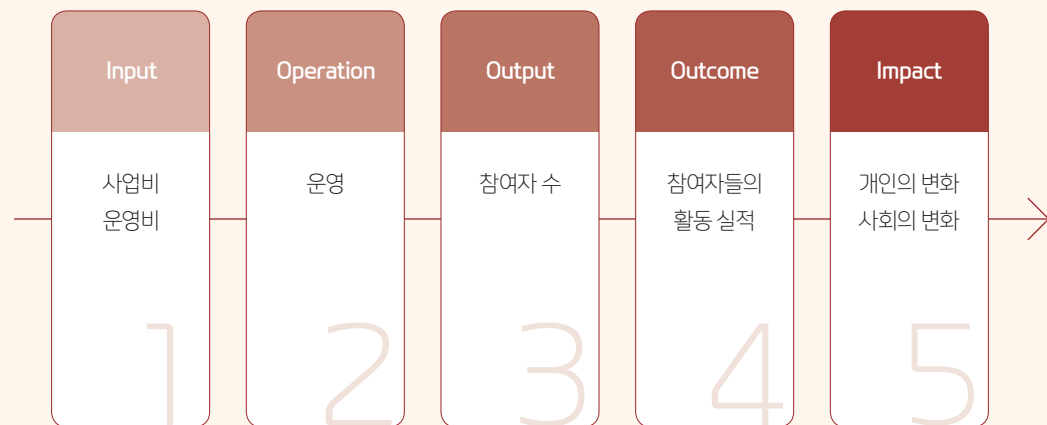
(Width and Depth of Impact, WDI)

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



우리는 이 임팩트 프레임의 각 영역을 참여자 설문조사 및 활동 현황으로 측정해보기로 했다.

그림 1 | 사회적가치연구원 연구공모전, 펠로우십 사업의 임팩트 경로 모형



## IW영역(개인에게 미친 임팩트의 폭)

- ① 사업 참여 전 사회적 가치와 관련된 활동을 한 적이 있는가? 어떤 활동이었는가?  
 ② 사업 참여 후 사회적 가치와 관련된 활동을 한 적이 있는가? 어떤 활동이었는가?

## → 질문의 취지

'사업 참여 전후 사회적 가치와 관련된 활동 유무'와 '활동 종류의 다양성'을 파악한다.

- ③ 해당 프로그램에 참여하면서 나 스스로 사회적 가치를 만들어낼 수 있는 사람이라는 생각을 하게 되었는가?

## → 질문의 취지

프로그램에 참여한 후 참여자들에게 나타난 '인식의 변화'를 파악한다.

- ④ 다른 연구자·활동가를 연결시킬 계획이 있는가?(변화의 확장 가능성)

## → 질문의 취지

프로그램 참여자들이 자신의 변화를 다른 사람에게까지 확산시키려는 의지가 있는지 '변화의 확장 가능성'을 파악한다.

## ID영역(개인에게 미친 임팩트의 깊이)

- ⑤ 본 사업에 참여하면서 '사회적 가치 창출'이 본인에게 중요하고 대표적 활동의 목적 또는 영역이 되었는가?

## → 질문의 취지

만약 참여자의 사회적 가치 창출이 대표적 활동 목적·영역이 되었다면, 그것은 일회성에 그치지 않고 반복적으로 혹은 더 발전된 연구·활동으로 내재화·정체성화(Social Value Identity)되었다고 볼 수 있다.

## SW영역(사회에 미친 임팩트의 폭)

- ⑥ 주요 학회·학술지의 SV 세션 논문 중 CSES와 관련이 있는 세션 혹은 논문 수

## → 질문의 취지

개인의 결과물을 왜 사회의 임팩트로 보는지, 의문이 들 수 있겠다. 우리는 어떤 결과물이 창출될 때, 이를 접하는 사람들이 2명 이상으로 늘어나는 과정을 '사회에 지식을 전하는 것'으로 보았다. 이미 해당 결과물을 창출한 개인은 변화를 겪었고, 이것이 공식 출간물로 나오거나 혹은 학회에 세션이 만들어져 사회적 가치와 관련된 영역·카테고리가 생긴다면 이는 기존에 없던 영역을 만드는 것이라 생각했다.

## SD영역(사회에 미친 임팩트의 깊이)

참여자들의 사회적 가치 분야 활동이 보다 활발해지는 시점에 그에 따른 사회적 변화를 관찰해야 할 것으로 판단하고, 이번 파일럿 측정에서는 제외

이와 같이 영역별 측정 지표를 설정한 후 설문 문항으로 전환해 온라인 설문조사 실시

· 조사 기간: 2021년 6월 22일부터 6월 30일까지 9일간

· 조사 대상: 연구공모전(콜로키움 포함) 참여자 213명(이 중 63명 응답, 응답률 약 30%)  
 펠로우십 참여자 33명(이 중 20명 응답, 응답률 약 60%)

## 임팩트 측정 결과

## 신생 조직이 마주한 고민, '측정할 데이터가 부족하다면?'

우리는 '영향력의 폭과 깊이(WDI)'라는 임팩트 프레임을 도출하는 과정에서 우리가 정의한 임팩트의 측정이 가능한가의 문제점을 마주했다. 설립한 지 만 3년 된 신생 조직의 프로그램에서 사람(개인)의 변화, 근거리 사회의 변화, 더 나아가 사회에 사회적 가치 관련 카테고리 생기는 것을 소망하는 것이 얼마나 가시적일까 하는 생각이 들었다. 즉, 우리의 목표를 현실적으로 측정할 수 있는 데이터가 있을지에 대한 물음이다.

이러한 물음에 우리는 보유한 데이터에 맞춰 프레임을 설정하기보다 사업 목표를 우선순위로 현재 측정할 수 있는 만큼 측정해보고, 추후 점차 보완하는 방향을 택했다. 우선적으로 실무자·조직의 비전과 목표를 반영한 임팩트 프레임을 설정하면 이를 측정하기 위한 데이터를 모으게 될 것이고, 결과적으로 프로그램의 방향성을 고민하면서 운영할 수 있겠다는 생각이 들어서였다. 어떤 영역은 지금 당장 측정하지 못하더라도 말이다.

## 연구공모전·콜로키움의 임팩트

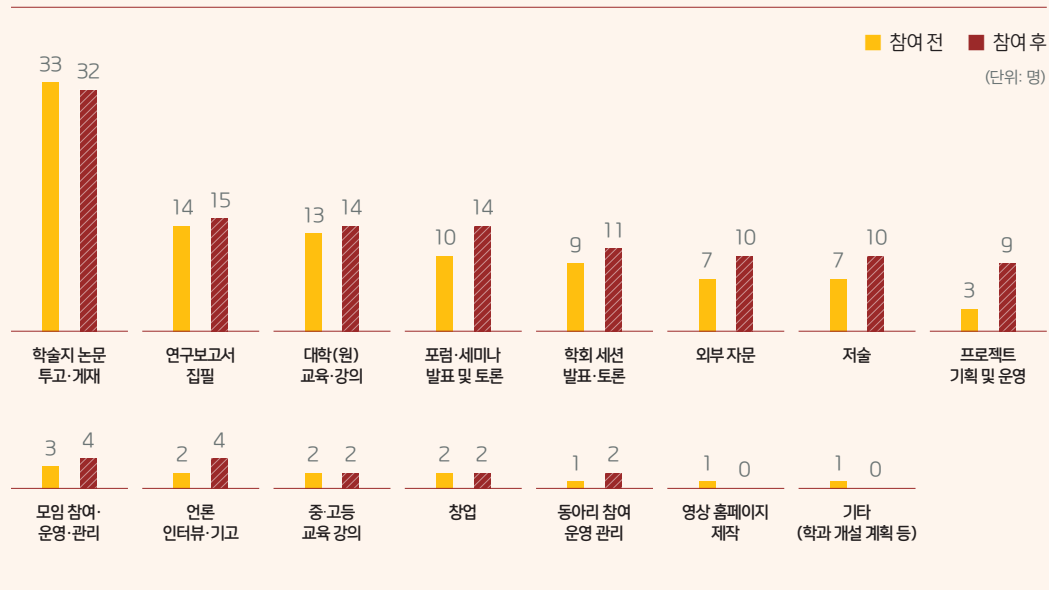
## 1) 개인 변화의 폭에 미친 임팩트(IW영역)

본 사업에 참여하기 전후 사회적 가치와 관련한 활동이 어떻게 변화했는지 설문조사를 실시했다. 연구공모전·콜로키움 활동 후 사회적 가치 관련 활동을 새롭게 한 사람은 63명 중 9명, 참여 전후 모두 활동을 한 사람은 38명으로 크게 늘지 않았다는 점에서 이 프로그램의 정량적 성과는 크지 않다고 볼 수 있다. 다만 이는 우리가 조사한 시기가 프로그램 활동이 종료된 지 얼마되지 않아 관련 활동을 하기에 시간이 부족했기 때문이라고 추정된다. 또한 응답자 수가 63명에 그쳐, 도수나 비율보다는 참여자들의 활동이 얼마나 다양해졌는지에 집중하기로 했다.

사회적 가치 활동 경험 여부		연구공모전·콜로키움 참여 후(後)	
		활동 경험 없음	활동 경험 있음
연구공모전·콜로키움 참여 전(前)	활동 경험 없음	5	9
	활동 경험 있음	11	38

우리가 주목한 점은 흔히 공모전이나 데이터 콜로키움에서 기대하는 산출물인 논문, 학술대회 발표뿐 아니라 참여자 활동의 종류가 매우 다양하게 펼쳐지고 있다는 것이다. 학술지 논문 투고·게재뿐 아니라 연구보고서, 포럼·세미나, 학회 발표 토론회, 외부 자문, 언론 기고, 교육·강의(대학(원)), 중·고등교육까지 다양한 형태로 분화되고 있음을 확인할 수 있다. 연구공모전이 내용과 형식을 제한하지 않기 때문이기도 한데, 우리 사회

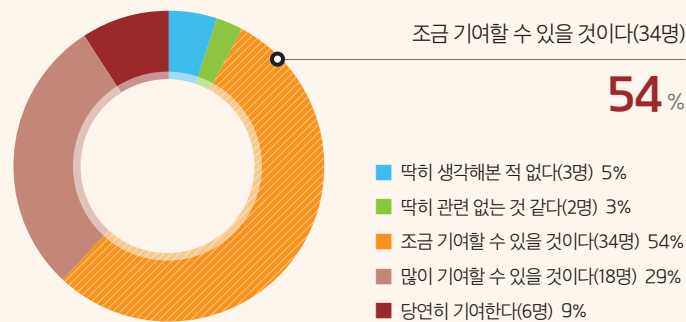
에서 사회적 가치를 높이는 지식 활동이 반드시 논문이나 도서로만 창출되어야 하는 것이 아니라는 점, 때로는 토론·모임·기고 등의 활동이 확산에 더 도움 될 수 있다는 점을 생각해야겠다.



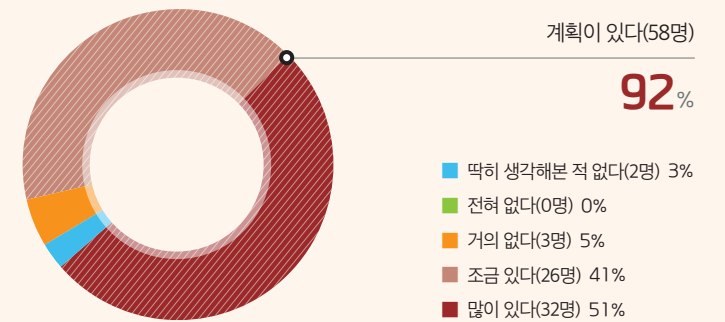
※ 응답자가 여러 종류의 사회적 가치 창출 활동을 하고 있다면 다중 선택하도록 했음

다음은 본 사업에 참여하면서 참여자의 연구·활동이 사회적 가치 창출에 어느 정도 기여한다고 생각하는지 질문한 것에 대한 응답이다. 참여자들의 인식의 변화를 보고자 한 것인데 '조금 기여할 수 있을 것이다'(54%), '많이 기여할 수 있을 것이다'(29%), '당연히 기여한다'(9%) 순으로 나타났다. 자신의 연구·활동이 더 나은 사회를 만드는 데 기여한다고 생각한 사람이 다수로 나타나 본 사업의 참여 경험이 긍정적 기능을 한다는 것을 알 수 있다.

귀하께서는 귀하의 활동이 사회적 가치 창출에 어느 정도 기여한다고 생각하십니까?



귀하께서 추구하는 사회적 가치 활동에 타 연구자, 활동가와 협력할 계획이 있으십니까?

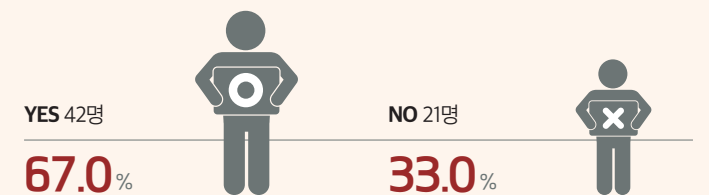


여기에 참여자 스스로 인식이 변화한 것뿐 아니라 한 단계 더 확장해 '다른 연구자·활동가와 협력할 계획이 있는지'를 물었다. 응답자의 92%가 그렇다고 응답했다.

부가적 질문으로 본 사업을 경험한 당사자가 이것을 타인에게 소개한 경험이 있는지, 또는 앞으로 소개할 계획이 있는지 물었다. 특히 소개한다면 그 방법, 사용하는 단어가 곧 당사자가 느낀 변화 내용, 긍정적으로 바라보는 내용에 대한 대리지표가 될 수도 있다는 점에서 의미 있는 조사였다.

공모전 참여자의 67%가 타인에게 이를 소개했다고 했는데, 이때 표현한 내용을 살펴보면 '다양한 방법으로 연구할 수 있다, 다양한 접근이 가능하다, 형식에 얽매이지 않고 할 수 있다'와 같이 연구자의 자율성을 존중한다는 점, '상금도 크고 다른 학술지에 논문을 게재할 수도 있다, 경력이 된다'와 같은 인센티브적 측면이 주로 나타났다. 아직 타인에게 소개하지 않았지만 소개할 계획이 있는 경우 '새로운 연구, 사회적 가치에 대한 이해와 방향에 대한 고민'과 같은 내용적 측면이 강조되었다. 이는 참여자들이 자신이 경험한 사회적 가치 연구·활동을 타자에게 확산시키고 긍정적 참여를 이끌어내는 동기부여 기제가 첫째 자율성, 둘째 인센티브, 셋째 사회적 가치라는 새로운 연구 카테고리에 대한 관심임을 확인시킨다.

귀하는 연구공모전·콜로키움을 타인에게 소개한 적이 있으십니까?



소개한 적이 없다면, 앞으로 소개할 계획이 있으십니까?

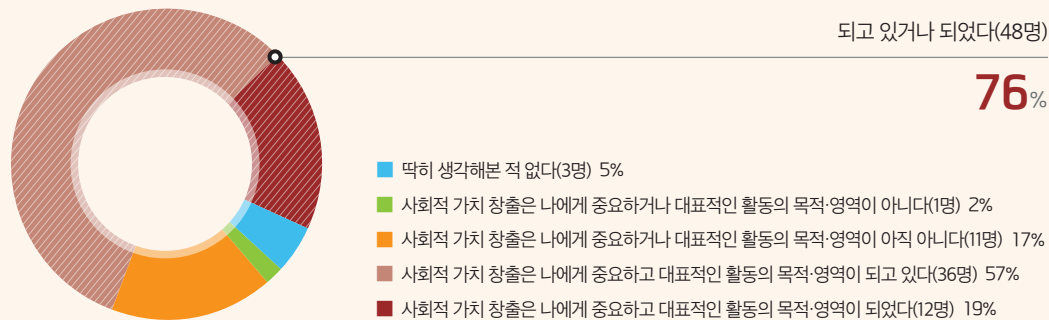


2) 연구공모전·콜로키움이 개인 변화의 깊이에 미친 임팩트(ID영역)

본 사업을 통해 개인의 변화가 얼마나 깊어졌는지 측정하기 위해 '프로그램에 참여하면서 사회적 가치 창출이 자신에게 중요하고 대표적인 활동의 목적 또는 영역이 되었는가'를 물었고, 그 결과 76%가 그렇다고 대답했다.

어떤 사람에게 그 연구·활동이 '대표적인' 무엇이 되었다는 것은 1회성에 그치지 않고 반복적으로 하고 더 발전시키려는 것으로 지속성이 높아졌다는 것이고, 전문성이 증가했거나 그럴 가능성이 높다는 것을 의미한다. 예를 들어 사회적 가치 혹은 사회적 가치와 전혀 관련 없는 마케팅, 회계, 인적자원 관리 연구를 하던 연구자가 이를 계기로 사회적 가치와 관련한 연구로 연구 영역을 확장하게 되고 그 횟수와 기간이 늘어난다면 개인의 연구 아이덴티티가 변화하고 있음을 의미한다. 비록 공모전에 참여한 이유는 공모전의 운영 방식, 연구자의 자율성 존중, 인센티브, 새로운 영역에 대한 호기심에서 출발했을지라도 반복된 활동, 더 발전하는 행동으로 이어진다면 이는 새로운 연구자를 발굴해낸다는 측면에서 의미 있는 결과다.

[연구공모전·콜로키움 참여 후]  
사회적 가치 창출은 귀하에게 중요하고 대표적인 활동의 목적이나 영역이 되었다고 생각하십니까?



3) 연구공모전·콜로키움이 사회 변화의 폭에 미친 임팩트(SW영역)

기존에 없던 연구 분야가 생긴다는 것은 사람들이 기존에 사용하지 않던 언어, 논의의 장, 담론의 결과가 하나의 지식 체계, 경험적 산물로 쌓여간다는 것을 의미한다. 이런 점에 착안해 우리는 연구공모전·콜로키움을 통한 활동의 결과를 통해 우리의 사업이 어떤 활동을 산출했고, 얼마만큼 폭을 넓히고 영역화했는지 등 학계와 사회 변화에 미친 임팩트 폭을 측정하기로 했다. 구체적인 지표로 '주요 학회·학술지의 사회적 가치 관련 세션 혹은 논문 중 연구원에서 기여했다고 볼 수 있는 세션 혹은 논문의 수'를 측정해보기로 했다.

이들의 실적은 연구를 진행한 연구자나 학회의 성과이기도 하지만, 이러한 결과물에서 창출된 지식은 다수의 사람들을 거쳐 연구의 발전을 가져오기도 하고, 모임을 생성해 사회적 가치와 관련한 더 많은 담론을 형성할 수도 있다. 즉 사회를 변화시키기도 하고, 또 다른 연구를 위한 자양분이 되기도 한다. 따라서 우리는 이러한 실적을 개인이 아닌 '사회에 미친 임팩트의 폭'으로 보기로 하였다.

먼저, 학술대회 세션 중 사회적가치연구원의 본 사업이 직접적으로 기여한 횟수는 많지 않았다. 2019년 총 4회에 걸쳐 한국정책학회 학술대회, 2019년·2020년·2021년 사회적기업학회, 2019년 한국회계학회, 2020년 한국 회계정보학회에서 사회적 가치 세션을 개설했다.

둘째, 2018년부터 2021년 7월까지 연구공모전, 데이터 콜로키움을 포함해 이를 계기로 창출된 학계 성과물은 총 30건이다. 대표적인 연구로, 2019년 연구공모전 대상 수상작은 최근 경영학 글로벌 최상급 학술지 'Management Science'에 게재 확정을 받기도 했다.

	학위논문		학술 논문	도서
	박사	석사		
2018년	-	-	3	-
2019년	1	1	5	-
2020년	1	3	7	1
2021년	2	1	5	-
합계	4	5	20	1

마지막으로, SD영역(사회에 미친 임팩트의 깊이)은 앞서 제시한 대로 추후 측정 지표를 개발할 예정이다.

## 연구공모전·콜로키움의 WDI 측정 결과 요약

지금까지 연구공모전·콜로키움의 임팩트에 대해 임팩트 프레임 WDI로 구분해 측정해보았고, 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, IW영역(개인 변화의 폭)의 경우 프로그램 참여 전후의 변화는 두드러지지 않는데 그 원인은 사업 지속 연수 자체가 3년으로 짧기 때문인 것으로도 해석될 수 있다. 그러나 일반적 공모전·콜로키움에 비해 연구·활동의 종류가 매우 다양한 것을 알 수 있었고, 이는 질적 성과다. 또한 단순한 활동의 증감을 넘어 인식의 변화를 살펴볼 때, 자신의 연구·활동이 사회에 기여한다고 생각하는 참여자가 92%, 근거리 동료들과 협력 혹은 확산시킬 의향이 있는 참여자가 91%로 나타났다.

둘째, ID영역(개인 변화의 깊이)의 경우, 응답자의 76%가 사회적 가치 연구·활동이 자신의 대표적 연구·활동이 되었다고 응답했다. 이는 추후 사회의 폭과 깊이에 긍정적 영향을 줄 수 있을 것으로 기대되는 부분이다.

셋째, SW영역(사회 변화의 폭)의 경우, 지난 3년 6개월간 학술대회 세션화 6회, 학술 학위 논문·도서 30건이 출간되었다. 이것이 사회적 가치와 관련한 학계, 담론 형성의 장(사회)에 얼마나 기여했는지 판단할 수는 없지만, 이 지표를 가지고 매년 증감을 추적하면서 관리지표화할 필요가 있다. 그리고 SD영역(사회 변화의 깊이)은 좀 더 측정 아이디어가 필요한 시점이다.

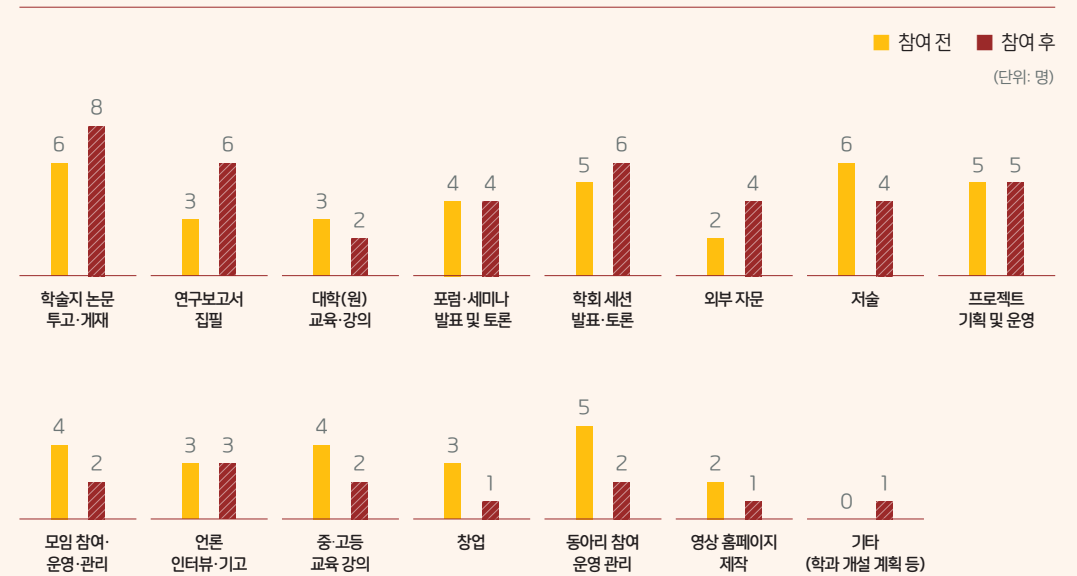
## 펠로우십의 임팩트

### 1) 펠로우십이 개인 변화의 폭에 미친 임팩트(IW영역)

연구공모전·콜로키움과 마찬가지로 펠로우십도 프로그램 이전에 하지 않던 사회적 가치와 관련한 활동이 증가했는지 살펴보았다. 펠로우십 참여자 중 응답한 20명을 살펴보면, 참여 전후 모두 사회적 가치와 관련된 활동을 한 적이 없다고 응답한 사람은 2명, 참여 전후 모두 사회적 가치와 관련된 활동을 한 적이 있다고 응답한 사람은 14명이었다. 연구공모전과 마찬가지로 참여 전에는 관련 활동을 했으나 참여 후에는 관련 활동을 하지 않았다고 응답한 사람도 4명 있었는데, 이는 아직 펠로우십의

최종 결과물을 제출하지 않아 펠로우십 활동이 끝나지 않은 사람들인 것으로 추정된다.

또한 펠로우십의 경우도 응답자가 20명에 그치므로, 도수나 비율에 집중하기보다는 그들의 활동 다양성을 살펴보기로 했다.



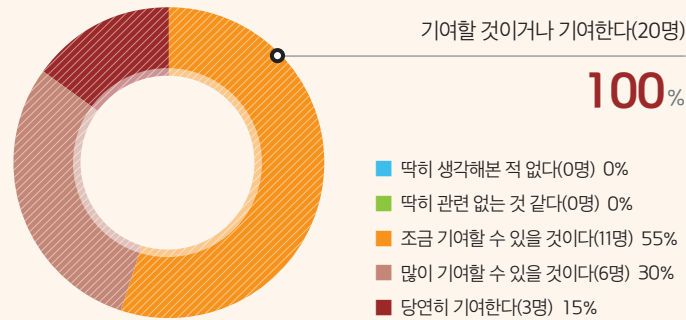
※ 응답자가 여러 종류의 사회적 가치 창출 활동을 하고 있다면 다중 선택하도록 했음

조사 결과, 펠로들이 참여하는 사회적 가치 관련 활동의 종류가 연구 공모전에 비해 더욱 고르게 분포되어 있다는 점이 매우 고무적이었다. 펠로우십 대상자가 학부생·대학원생 때문이기도 한데, 사회적 가치를 높이는 산출물이 다양할수록 다양한 루트와 방법으로 확산될 수 있기에 바람직한 현상이다. 학생들이라도 저술, 자문, 교육·강의, 창업 등을 시도한다는 점을 주목할 필요가 있다. 학계나 사회적 가치 생태계에서 기성학자, 신진학자, 주니어 그룹으로 활동의 영역을 구분하기보다 미래 인재들이 생각을 표현하는 다양한 방법을 촉진해야 할 필요성을 확인했다.

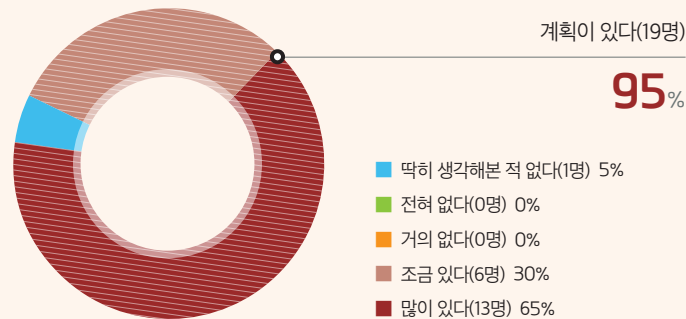
다음은 펠로우십에 참여하면서 참여자들의 연구·활동이 사회적 가치 창출에 어느 정도 기여한다고 생각하는지 묻는 질문을 통해 자신에 대한 인식의 변화를 살펴보았다. 또한 동료들과 협업하거나 동료들에게 확산할 계획이 있는지도 물었다. 인식의 변화와 행동의 변화를 본 것인데 응답자의 100%가 인식의 변화, 95%가 협업을 통해 더 발전시킬 계획이 있는 것으로 나타났다.

사회적 가치 활동 경험 여부		펠로우십 참여 후(後)	
		활동 경험 없음	활동 경험 있음
펠로우십 참여 전(前)	활동 경험 없음	2	0
	활동 경험 있음	4	14

### 귀하께서는 귀하의 활동이 사회적 가치 창출에 어느 정도 기여한다고 생각하십니까?



### 귀하께서 추구하는 사회적 가치 활동에 타 연구자, 활동가와 협력할 계획이 있으십니까?



펠로우십을 타인에게 소개한 경우 사회적 가치 관련 연구자 간 네트워크를 장점으로 꼽은 것이 두드러지게 나타난다. 연구공모전과의 가장 큰 차이점이다. 다양한 분야에서 여러 관점으로 사회적 가치 연구·활동을 하는 사람들 간 교류와 자율성이 이들을 참여하게 하는 기제라고 볼 수 있다.

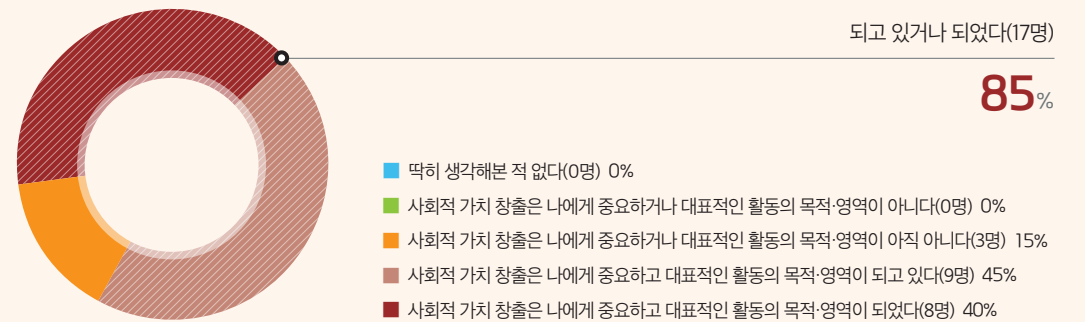
연구공모전의 경우 자율성, 인센티브, 새로운 연구 카테고리가 개인의 폭이 넓어지게 하는 핵심 요소였는데 펠로우십은 네트워크와 자율성으로 요약된다. 사업 실무자에게는 이 프로그램의 방향성과 콘셉트가 '플랫폼' 제공인데, 수혜자들도 이 점을 높이 산다는 점에서 보람을 느낀 지점이다. 사업 실무자가 의도한 임팩트를 수혜자도 동시에 느끼는 것, 이것이 측정의 희열이 아닐까 싶다.

### 2) 펠로우십이 개인 변화의 깊이에 미친 임팩트(ID영역)

펠로우십을 통해 개인의 변화가 얼마나 깊어졌는지 살펴보았다. 응답

자의 85%가 펠로우십을 통해 한 활동이 최근의 대표적 활동, 영역이 되었다고 응답했다. 물론 펠로우십이 1년 내내 진행되고, 연구장학금 성격으로 지급된다는 면에서 다소 편향적 대답이 나올 수 있기에 향후 보다 솔직한 피드백을 받을 수 있는 설문 방안을 마련하고자 한다.

### [펠로우십 참여 후] 사회적 가치 창출은 귀하에게 중요하고 대표적인 활동의 목적이나 영역이 되었다고 생각하십니까?



### 3) 펠로우십이 사회 변화의 폭에 미친 임팩트(SW영역)

펠로우십이 사회 변화의 폭에 미친 임팩트의 측정은 연구공모전과 마찬가지로 '주요 학회·학술지의 사회적 가치 관련 세션 개설 혹은 논문 중에 연구원에서 기여했다고 볼 수 있는 세션 혹은 논문의 수'로 집계해보기로 했다.

펠로우십이 직접적으로 연관되어 열린 학회 세션은 2021 한국청소년 학술대회 1건으로 확산을 위한 노력이 더 많이 필요하다. 또한 결과물로는 학술 논문 3건 게재, 투고 준비 중 8건, 학위 논문 2건, 학회 발표 5건, 보고서 1건, 웹페이지 1건 등의 결과물이 나왔다. 미국 유명 대학의 박사과정으로 입학한 펠로도 있고, 사회적 기업을 위한 브랜딩 컨설팅 회사를 창업한 펠로도 있으며, 교수로 임용된 펠로도 있다. 그뿐 아니라 학교 간, 동아리 간 협업 프로젝트를 운영하는 등 다양한 방식으로 자신들의 영역을 만들어가고 있다.

마지막으로, SD영역(사회에 미친 임팩트의 깊이)은 앞서 제시한 대로 추후 측정 지표를 개발할 예정이다.

### 펠로우십의 WDI 측정 결과 요약

지금까지 펠로우십의 임팩트에 대해 임팩트 프레임을 WDI로 구분해 측정해보았고, 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

## 임팩트 측정이 가져온 임팩트

첫째, IW영역(개인 변화의 폭)의 경우, 연구공모전처럼 프로그램 참여 전후 활동량의 증가는 두드러지지 않았다. 그러나 인식의 변화, 주변 활동가들과의 협력 및 확산 의향이 매우 높았다. 또한 펠로우십 참여자들을 변화시키는 요소가 인센티브보다는 네트워크, 자율성이라는 점을 알 수 있었다.

둘째, ID영역(개인 변화의 깊이)의 경우, 응답자의 85%가 사회적 가치 연구·활동이 자신의 대표적인 연구·활동이 되었다고 응답했다. 아직은 그런 변화를 느끼지 못하는 15%에 좀 더 집중해 그들의 변화에 도움을 줄 방안을 마련해야 할 것이다.

셋째, SW영역(사회 변화의 폭)의 경우 아직은 관찰치가 많이 발견되지 않는다. 성장 가능성을 보고 지원하는 인재 육성 사업에서 가시적 산출물이 적다고 이들의 성과, 프로그램의 성과가 적다고 보는 것은 적합하지 않다. 장학, 교육 지원 사업의 기대 효과 대부분을 장기적으로 바라봐야 하는 이유다.

### 사회의 인내 자본으로 이들의 성장과 잠재력 발현을 기다리고 응원해야

“세상을 바라보는 제 눈과  
생각을 다시 돌아볼 수 있는 좋은 기회를  
주셔서 항상 감사드립니다.”

사회적가치연구원의 연구·교육 지원 사업 참여자가 프로그램을 마치며 한 말이다. 그리고 이 말은 이번 Learning Community 파일럿 측정에서 지표를 개발하는 동안 뇌리에서 떠나지 않았다. 말에서 느껴지는 참여자의 변화를 도대체 어떻게 객관적으로 측정할 수 있는 지표로 담아낼 수 있을까? 그런 의미에서 이번에 도출한 ‘영향력의 폭과 깊이’ 프레임은 개인과 사회의 변화 그리고 변화 가능성을 모두 보여줄 수 있다는 점에서 매우 의미 있는 결과였다.

그뿐 아니라 사회적가치연구원의 연구·교육 지원 사업의 목표를 재정립하고 우리가 목표한 방향으로 가고 있음을, 그리고 앞으로도 해당 사업의 지속적 운영의 필요성을 확인할 수 있었다. 물론 이번 측정을 통해 우리가 사업을 어떻게 발전시켜나가야 할지, 동시에 측정은 어떤 방향으로 개선해야 할지 깨달음을 주기도 했다. 그리고 이는 우리가 새로운 시도를 하는 마중물이 되었다. Learning Community 파일럿 측정을 통해 얻은 교훈을 각 사업별로 정리하면 다음과 같다.

#### 연구공모전·콜로키움 측정 교훈

첫째, 하나의 지표와 숫자로 우리 사업의 임팩트를 모두 드러낼 수는 없다는 것이다. 지표, 숫자마다 의미가 다르다. 보려고 하는 임팩트의 의미도 다르다. 앞으로 측정을 좀 더 반복하고 데이터를 쌓으면서 이러한 결과값을 조합해 더욱 대표성 있는 임팩트 인덱스를 개발할 필요가 있다.

둘째, 그동안 ‘연구공모전·콜로키움, 펠로우십에 몇 명이 참여했는가’가 주요 관심사였고, 그것이 주요한 집계 대상, 산출과 성과였다. 그러나 이런 측정을 하고 보니 그것은 우리가 정말 사회에 기여하고자 하는 바의 과정일 뿐 최종 목적지가 아니었다. 이에 따라 우리 사업을 돌아보는 계기가 되었다.

셋째, 연구 결과물, 지식, 활동 같은 성과는 개인과 사회에만 환원해야 할까? 우리 조직이 얻는 것은 무엇인가? 매년 사업을 기획하고 예산을 투입하고 운영하는데 우리 조직에 남는 가치는 무엇인가? 그 가치는 우리 조직 경계 내에만 있는 것인가, 아니면 사회에도 환원되는 가치인가? 이런 고민 끝에 우리는 또 다른 시도를 해보기로 했다. 바로 자산가치 측정이다. 프로그램을 경험한 연구자·활동가 등 참여자의 가치, 예측 가능한 연구 활동, 예측할 수는 없지만 연구 활동이 이루어질 것이라는 잠재력, 연구자·활동가 맞춤형 마중물 제도로써 이 프로그램을 운영하는 노하우와 쌓인 네트워크 등이 우리의 무형자산가치라는 생각이 들어 발칙한 시도를 해보기로 한 것이다.

#### 펠로우십 측정 교훈

첫째, 임팩트 프레임으로 설정한 WDI가 펠로우십의 임팩트를 측정하는 데 적합한지 고민하게 되었다. 임팩트 프레임이 적합하지 않다는 의미가 아니다. 개인과 사회 변화의 폭과 깊이로 나누어 장·단기적으로 범위를 구분하고 관찰하는 것은 충분히 의미가 있다. 특히 기간 인재 양성 사업이 장학금이라는 투입(input) 위주로 평가되었는데 이러한 프레임의 적용은 널리 사용될 수 있을 것으로 기대된다. 지금 고민되는 부분은 만 3년, 헛수로 4년 차에 접어든 인재 육성 사업으로 만난 인재에 대해 지금 시점에서 이렇게 평가하는 것이 적합하느냐는 것이다. 조직의 인내 자본으로, 사회의 인내 자본으로 이들의 성장과 잠재력 발현을 기다리고 응원하되, 데이터는 분명히 쌓아야 할 것이다.

둘째, 펠로들의 응답 중 눈에 띄는 점은 다른 사람에게 이 프로그램을 추천할 때 ‘네트워크’를 추천 요소로 꼽았다는 점이다. 그런데 WDI에서 이들 간 네트워크가 단단해질수록 생기는 가치는 측정하지 못했다. 이번 측정을 통해 새롭게 발견한 점이다. 자신의 동료와 연구 협업을 하겠다는 것

과, 펠로우십 내 다른 펠로들과 협력하고 싶다, 그 네트워크를 활용해 자신도 더 발전하고 싶다는 것은 다른 접근법으로 측정되어야 할 것이다.

셋째, 이 두 가지 측면을 볼 때 우리는 또 다른 측정 시도를 해야 한다는 생각이 들었다. 앞서 연구공모전에서는 우리 조직에 남게 되는, 사회에 환원되는 자원의 개념으로서 '자산가치' 측정이 필요하다고 여겼다. 이번 에 펠로우십을 설문지 방식으로 측정하고 나니, 그 어떤 사업보다 장기적 관점에서 진행되는 인재 육성 사업이야말로 자산으로 접근할 만하다고 판단했다. 대부분의 비영리재단에서 시행되는 장학 사업도 비슷한 고민을 할 것이다. 몇십 년 전 장학 수혜자들은 어디에서 무엇을 하고 있으며, 우리가 그들에게 미친 영향력은 몇 %나 될 것인가, 사회에 얼마나 환원한 것인가 등에 대한 고민을 해소하고 싶었다. 심지어 지금 당장 펠로들이 우리 펠로우십이라는 프로그램에서 자신의 아이디어를 펼치는데 이것을 계기로 몇 개월 후, 수년 후 어떻게 발전시킬지 예상할 수 없는 부분이다. 따라서 우리는 그런 잠재력과 미래에 대한 투자가 얼마나 임팩트가 있고, 우리 사업의 경계를 넘어서는 자산을 낳는 것인지 가늠할 필요가 있다는 생각이 들었다.

## 새로운 도전, 무형자산의 화폐적 측정

### 사회적 가치를 '연구·활동'하는 '사람'의 가치, '무형자산'이라고 보자

#### 1) 자산가치 측정을 위한 고민 과정

앞서 연구공모전·콜로키움과 펠로우십의 임팩트를 '영향력의 폭과 넓이' 프레임으로 측정하면서, 우리는 두 사업의 자산가치 가능성을 느꼈다. 특히 우리는 다양한 조직의 사회 성과를 화폐적으로 측정하는 전문 기관으로서 '연구공모전·콜로키움, 펠로우십'의 가치를 화폐적으로 인정할 수 있을지, 있다면 얼마나 될지 궁금했다.

연구공모전·콜로키움, 펠로우십 같은 연구·교육 지원 사업의 자산가치 추정은 선례를 찾아보기 어려울 만큼 거의 처음으로 시도하는 접근이기에 한계점이 존재할 것이다. 그러나 우리는 연구공모전·콜로키움과 펠로우십의 가치를 조금 더 정확하게 그려보고, 이들이 사회적 가치 창출에 영향을 미치는 요인을 전략적으로 관리해보고자 다소 서툴지만 조심스럽게 의미 있는 첫걸음을 떼보기로 했다.

자산가치를 추정하기 앞서, 우리는 과연 연구공모전·콜로키움, 펠로우십의 가치를 자산가치로 인정할 수 있을지 논의했다. 만약 자산가치로 인정할 수 있다면, 이 자산은 무형자산에 해당될 것이다. 이미 우리는 다양한 무형자산의 가치를 인정하고 있다. 예를 들면 일부 대기업 지주회사의 경우 기업 브랜드의 자산가치를 인정해 계열사로부터 브랜드 이용 수

수료를 받기도 한다. 영업권, 지적재산권도 우리가 인정하는 대표적 무형자산이다.

그런데 기존의 무형자산과 우리가 추정하려는 연구공모전·콜로키움, 펠로우십의 자산은 두 가지 측면에서 다르다. 첫째는 미래에 기대되는 현금 흐름, 즉 기대수익이 없다는 점이고, 둘째는 (현금 흐름과 무관하게) 해당 자산의 임팩트가 우리 연구원에 귀속되는 것이 아니라 사회에 귀속된다는 점이다.

과연 이러한 차이점에도 불구하고 '자산가치'를 인정할 수 있을까? 그 적절한 반례가 공공도서관이다. 공공도서관에는 많은 장서가 소장되어 있고, 다양한 교육 프로그램이 운영되는데 이러한 장서, 교육 프로그램이 공공도서관에 수익을 창출해주지 않는다. 오히려 공공도서관을 이용하는 사람들에게 임팩트를 준다. 하지만 공공도서관의 장서와 교육 프로그램을 일종의 자산으로 보고 그 편익을 추정하는 다양한 연구가 있다. 예를 들어 2011년 문화체육관광부와 성균관대학교 문헌정보학과의 연구에 따르면, 우리나라 공공도서관 이용자 한 명이 한 달 동안 얻는 사회적 편익은 9700원이다. 이러한 편익을 바탕으로 사회적인 ROI(Return on Investment)를 추정한 결과 공공도서관은 366%의 투자 수익률을 보였다.<sup>1)</sup>

따라서 우리는 연구공모전·콜로키움, 펠로우십의 자산가치도 인정받을 수 있다고 판단했다. 그렇다면 과연 무엇을 자산가치로 인정받을 수 있을까? 공공도서관이 장서와 교육 프로그램을 일종의 자산으로 갖고 있듯이, 우리 사업을 통해 연구 성과물 즉 연구 논문과 연구자가 생산 혹은 양성된다. 연구 논문은 '연구·장학 사업'의 대표적 결과물이다. 기업이 생산 활동을 할 경우 결과적으로 생산품이 만들어지는 것과 같은 원리다. 기업이 만든 생산품은 판매되기 전까지 재고 자산으로 인식되고, 재고 자산의 가치는 취득원가 기준으로 평가된다. 예를 들면 영화는 제작이 완료되면 '판권'이란 명칭의 무형자산으로 분류된다. 해당 자산의 가치는 영화 제작에 투입한 제작비로 평가된다. 따라서 우리는 연구공모전·콜로키움, 펠로우십 사업으로 만들어진 연구 논문도 다른 무형자산처럼 취득 비용을 기준으로 그 가치를 평가할 수 있다고 판단했다.

그렇다면 연구자는 자산일까? 우리는 그에 대한 답을 연예기획사의 회계처리에서 찾았다. 연예기획사에서 연습생은 미래 수익을 창출할 수 있는 핵심 자산이다. 연예기획사는 이들에게 지급한 전속 계약금을 무형자산으로 인식해 재무상태표에 명시한다. 연예인도 마찬가지다. 그들에게 지급한 계약금이 무형자산으로 인식된다. 즉 사람의 가치도 이미 인정받고 있는 것이다. 만약 우리가 양성한 연구자들이 미래에 사회적 가치 분야에서 수준 높은 연구물을 창출하고, 나아가 직접 후배들을 양성할 수 있다면 연구자 역시 우리 사업의 핵심 자산으로 인정받아야 한다.

1)

문화체육관광부, 성균관대학교 문헌정보학과, 공공도서관 경제적 가치, 2011.

## 2) 자산가치 측정 방법과 결과

### 가) 취득원가 기반의 자산가치 측정 방법

이제 연구 논문·연구자를 자산으로 인정한다면, 남은 이슈는 어떤 방법으로 자산가치를 추정할 것인가다. 우리는 두 가지 방법으로 연구공모전·콜로키움, 펠로우십 사업의 자산가치를 추정해보았다. 첫째는 해당 자산을 취득하기 위해 들인 비용을 추정하는 ‘취득원가 산출’ 방법이고, 둘째는 전문가에게 해당 사업의 자산가치가 얼마일지 물어 평가하는 ‘델파이 조사’ 방법이다.

이 두 가지 방법 모두 장단점이 있다. 첫 번째 방법은 자산가치를 가장 보수적으로 추정할 수 있지만, 우리가 이 사업을 통해 의도한 사회적 임팩트는 충분히 평가하지 못한다는 단점이 있다. 반면 전문가의 의견을 물어 가치를 평가하는 방법은 사회적 임팩트를 평가값에 반영할 수 있지만, 그 값이 주관적이라는 단점이 있다.

우리는 이 두 가지 방법 중 어떤 방법이 타당한지 알 수 없기에 가장 보수적인 방법부터 순차적으로 이 보고서에 제시하려 한다. 연구·장학 사업의 자산가치를 추정하는 것은 선례를 찾아보기 어려운 새로운 시도이고, 지금껏 어떠한 방법이 적절한지에 대한 논의조차 없었기 때문이다.

### 나) 취득원가 기반의 자산가치 측정 결과

연구공모전·콜로키움, 펠로우십 사업의 자산가치를 측정하는 두 가지 방법 중 우리가 가장 먼저 적용한 것은 연구 논문의 취득 비용(취득원가)을 추정하는 방법이다. 이와 관련한 다양한 문헌을 찾던 중 2011년 한국의대 검임교수인 송경모 박사(서울대 경제학)가 쓴 <학술 논문 한 편의 가격은 얼마나 될까?>라는 에세이를 발견했다. 이 글에서 저자는 한 편의 논문은 1) 참고 문헌을 찾아 읽고 정리하는 시간 2) 집필하는 시간 3) 동료 연구자들이 검토하고 편집하는 시간을 더해 완성된다고 주장했다.<sup>2)</sup> 그 시간을 조사한 연구에 따르면, 호턴(Houghton) 외(2009)는 1) 연구자가 참고 문헌 한 편을 찾아 읽고 정리하는 데 평균 2시간 40분 소요되고 2) 한 편을 집필하는 데에는 95시간 소요된다고 추정했다.<sup>3)</sup> 헤들룬드(Hedlund, 2004)는 3) 논문 한 편을 동료 연구자들이 검토하는 데 6시간, 편집위원회가 편집하는 데 10시간 소요된다고 추정했다.<sup>4)</sup>

지난 3년간 연구공모전·콜로키움, 펠로우십 사업을 통해 총 35편의 연구물이 나왔다. 이 연구물은 박사 학위 논문, 석사 학위 논문, 도서, 해외 학술지 게재 논문, 국내 학술지 게재 논문 등 형태와 수준이 다양하다. 경험적으로 볼 때, 박사 학위 논문에 투입되는 시간은 석사 학위 논문에 투입되는 시간보다 많다. 경우에 따라 다르지만, 대부분 해외 학술지에 논문을 게재하는 데 투입되는 시간이 국내 학술지에 투입되는 시간보다 많다.

도서 한 권을 집필하는 데 드는 시간이 논문 한 편을 집필하는 데 드는 시간보다 많은 것도 당연하다.

하지만 우리는 연구물 35편의 다양한 형태와 수준 차이를 인정하지 않고 모두 동일한 연구 논문으로 보았다. 최대한 보수적으로 취득 비용을 추정해보기 위함이다. 그렇다면 지난 3년간 35편의 연구 논문을 취득하는 데 든 비용은 얼마일까?

취득원가는 1억5575만 원으로, 우리가 가장 보수적으로 추정한 이 사업의 자산가치다. 추정 과정을 따라가보면, 선행 연구를 참고했을 때 1) 연구 논문 한 편을 쓰기 위해 찾아 읽고 정리하는 참고 문헌을 평균 25편으로 가정할 때, 이 과정에 투입되는 시간은 67시간이다. 2) 집필하는 데 95시간 소요된다. 3) 동료 연구자들의 검토와 편집 시간이 16시간 추가되어, 연구 논문 한 편이 만들어지는 데 총 178시간 소요된다. 여기에 연구자의 시급 2만5000원을 곱하면 연구 논문 한 편의 취득 비용은 445만 원이다.<sup>5)</sup> 마지막으로 지난 3년간 발표한 연구 논문 수 35편을 곱하면 위의 취득 비용을 추정할 수 있다.

그런데 1억5575만 원의 취득원가에는 연구자라는 사람의 가치는 포함되어 있지 않다. 모든 연구자의 수준이 동일하다고 가정하고 단순히 투입된 시간만으로 취득원가를 추정한 것이다. 그렇다면 연구자의 가치까지 포함할 경우 취득원가는 어떻게 달라질까?

우리는 연구자의 가치를 포함하면서 보수적으로 자산가치를 추정할 수 있는 지표로 연구공모전·콜로키움, 펠로우십의 상금과 장학금을 택했다. 그 이유는 상금과 장학금 수혜자를 결정하는 과정에는 ‘사람에 대한 평가’가 반영되기 때문이다. 예를 들면 연구공모전 수상자를 선정할 때는 다른 평가 요소와 함께 연구자가 얼마나 성실하고 완성도 있게 연구물을 작성했는지’ 평가한다. 콜로키움 수상자를 선정할 때는 ‘발표자가 얼마나 발표를 잘했는지’ 현장 청중의 평가를 반영한다. 펠로우십 장학금 수혜자를 선정할 때는 각 팀이 제안한 연구 과제를 수행하는 데 해당 팀원의 면면과 구성이 충분한지 평가한다.

상금과 장학금으로 추정한 자산의 취득원가는 4억7600만 원이다. 1억5575만 원의 연구 논문 자산가치 대비 3억4250만 원의 연구자 육성 원가가 반영된 것으로 평가할 수 있다. 자산의 취득원가 중 대략적으로 30%는 ‘연구물’에 관한 원가고, 약 70%는 ‘사람’에 대한 원가라고 볼 수 있다.

하지만 우리는 이러한 취득원가도 한계가 있다고 생각했다. 해당 연구물과 연구자들이 앞으로 사회에 미칠 긍정적 임팩트가 제대로 추정되지 못했다는 아쉬움 때문이다.

### 다) 전문가 평가 기반의 자산가치 측정 방법, 델파이 조사

그래서 우리는 전문가들에게 ‘사회적 임팩트’를 포함한 연구공모전·

#### 5)

연구자의 시급은 ‘대학교 시간강사 시급’을 기준으로 산정했다. 연구자가 연구하지 않을 때 차선으로 할 수 있는 대체 활동이 시간제 강의라고 판단했기 때문이다. 2019년 10월 28일자 <한국대학신문> ‘강사 모두 피해자, 정부/국회 대책 마련 시급’에서는 대학교 시간강사 시급을 5만 원으로 추정했다. 2018년 7월 16일자 <충청투데이>의 ‘대학 시간강사 시급 천차만별’ 기사에 따르면 충청지역 대학의 시간강사 시급을 조사한 결과 시간강사들이 4년제 대학 기준 평균 6만 원의 시급을 받는 것으로 조사되었다. 하지만 현재 시간제 강의 제도의 현실상 연구 논문 작성에 걸리는 시간을 모두 시간 강의로 대체할 수는 없다. 1인당 허락된 강의 시간이 제한적이기 때문이다. 따라서 우리는 시간강사의 시급을 전국 평균의 반값인 2만5000원으로 가정했다.

#### 2)

www.itfind.or.kr/UWZIN/file9608 (구글에서 ‘학술 논문 한 편의 가격’이란 키워드로 2021년 7월에 검색)

#### 3)

Houghton, J. W., Rassmussen, B., Sheehan, P. J., Oppenheim, C., Morris, A., Creaser, C., Greenwood, H., Summers M., and A Gourlay, Economics Implications of Alternative Scholarly Publishing Models: Exploring the Costs and Benefits, A report to the Joint Information Systems Committee(JISC), 2009.

#### 4)

Hedlund, T., Gustafsson, T., & Bjork, B.-C., “The Open Access Scientific Journal: An Empirical Study”, Learned Publishing, 17, 3, 2004.

콜로키움, 펠로우십 사업의 자산가치를 물어보았다. 전문가들의 의견을 구하는 방법으로는 ‘델파이 기법’이 사용되었다. <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 관점과 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 ‘낯것 상태(raw)’의 의견이 필요한데, 델파이 기법이 그에 맞는 방법이기 때문이다.

델파이 조사는 다음 순서로 진행되었다.

(1) 조사에 참여할 전문가 선정: 우리는 다양한 영역에서 활동하는 전문가 16명을 섭외했다. 이들은 변호사, 세무공무원, 임팩트투자사 대표, CSR 전문가, 회계·전략·마케팅 등 다양한 분야의 교수들이다. 이 중 감정평가사 한 명은 해당 영역이 감정평가 영역이기는 하지만 주어진 자료만으로는 평가가 어렵다는 이유로 응답하지 않았다. 총 2회에 걸쳐 조사가 진행되었는데, 1·2차에 모두 응답한 전문가들은 13명이다.

(2) 1차 조사: 전문가들에게 연구공모전·콜로키움, 펠로우십 사업 내용과 성과를 기술한 자료를 전달하고 다음 두 가지 질문을 했다. 첫째는 ‘해당 사업의 자산가치가 얼마라고 생각하십니까?’, 둘째는 위와 같이 판단한 기준의 근거를 기술하도록 했다.

#### 라) 전문가 평가 기반의 자산가치 측정 결과

델파이 조사는 약 일주일간 총 2회에 걸쳐 진행했고, 그 결과는 다음과 같다.

(1) 1차 조사 결과 정리: 1차 조사 결과 연구공모전·콜로키움의 자산가치는 최소 2억6000만 원에서 최대 480억 원까지로 응답 범위가 넓었다(중간값 7.07억 원, 평균값 12.13억 원, 표준편차 15.84). 이 중 실무자의 판단하에 표준편차 +3 밖에 있는 이상치(outlier) 3개를 제외했다(480억 원, 100억 원, 96.2억 원)

응답자들은 다양한 근거로 자산가치를 추정했다. 예를 들면, 60억 원으로 응답한 전문가는 매년 공모전 상금 2억 원을 10% 할인율로 현재 가치로 환산했고, 연구자 저변 확대의 승수 효과를 3배로 가정했다. 8.14억 원으로 응답한 전문가는 투자금액이 자산화되는 과정을 토대로 투자증가율 70%

와 감가상각률 1%로 자산가치를 계산했다. 5.33억 원으로 응답한 전문가는 공모전에 접수된 346편 논문당 준비 가치를 50만 원으로 책정했다.

같은 방식으로 펠로우십의 자산가치에 대한 응답치는 중간값 3.42억 원, 평균 10.31억 원, 표준편차 75.59였고, 이상치에 해당되는 2개의 응답치는 제외했다(300억 원, 52.1억 원).

(2) 2차 조사: 전문가들에게 다른 전문가들이 응답한 응답치와 그 근거를 모두 공유하고 다시 한번 같은 질문을 했다. 다른 전문가들의 응답값과 응답치를 모두 공유한 이유는 델파이 기법이 서로 다른 의견을 공유하고 타협하는 과정이기 때문이다.

(3) 2차 조사 결과 정리: 통상적으로 델파이 조사는 3회 이상 공유 과정을 거치지만, 우리는 시간 관계상 2차 조사까지 진행했다. 2차 조사 결과 1차 조사 대비 자산가치의 중간값과 평균값이 모두 상승했다(중간값 10억 원, 평균 23.83억 원). 하지만 표준편차는 줄어들어 전문가들의 응답치가 수렴하고 있음을 알 수 있었다(표준편차 1차 15.84 → 2차 6.83, 평균과 표준편차는 이상치를 제외하고 계산).

전문가들의 의견을 수렴하고 있음은 그들이 기술한 근거에서도 확인할 수 있었다. 예를 들면 연구공모전·콜로키움의 경우 1차에서 60억 원으로 응답한 전문가는 자산가치를 40억 원으로 수정했는데, 1차 응답 시 근거로 세운 승수 효과를 3배에서 2배로 수정했다. 1차에서 8.14억 원으로 응답한 전문가는 자산가치를 7.23억 원으로 수정했고, 1차에서 근거로 제시한 감가상각률 1%를 10%로 수정했다. 1차에서 5.33억 원으로 응답한 전문가는 6.2억 원으로 자산가치를 수정했는데, 기존 근거 외 우수 논문 연구 보고서 3편의 가치를 편당 3000만 원의 시장가치로 추가했다. 같은 방식으로 추정한 펠로우십의 자산가치도 다음 표에서 확인할 수 있다.

지금까지 연구공모전·콜로키움, 펠로우십의 자산가치를 어떻게 추정했는지 설명했다. 그 결과치를 정리하면 다음 표와 같다.

표 2 | 연구공모전·콜로키움, 펠로우십의 자산가치 추정 결과표

\* 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)

### 3) 자산가치 측정 시도와 한계

연구공모전·콜로키움과 펠로우십의 자산가치 측정은 연구지원 사업의 산출물인 연구자, 연구물, 네트워크를 자산으로 인정할 수 있을지 검증하는 실험이었다. 우리는 이 실험을 통해 연구지원 사업의 자산가치가 인정받을 수 있겠다는 가능성을 확인했다.

다만 자산가치 추정이 국내 재단의 사회적 가치 측정 영역에서 처음 시도되었기에 다양한 반론이 존재할 거라고 생각된다. 예를 들면 연구물과 연구자를 자산으로 인정할 수 있느냐는 논쟁에서부터 그 가치를 취득 원가나 델파이 방식을 통해 추정할 수 있는지에 대한 의문이다. 우리 역시 그에 대한 답은 갖고 있지 않다.

하지만 우리가 주장하고 싶은 것은, 이러한 첫 시도가 갖는 의미가 명확하다는 점이다. 단지 선례가 없다고 해서, 혹은 추정 방법이 널리 인정받지 못했다고 해서 이러한 시도 자체를 부정한다면 우리는 영원히 ‘기부금 대비 얼마만큼 임팩트를 내는지’ 그 투자 효율을 제대로 기부자들에게 보여줄 기회를 놓치게 된다. 이 방법이 표준화되거나 신뢰성 있는 방법은 아닐지라도 우리가 매년 그 데이터를 쌓고 자산가치가 얼마나 증가하는지 관리한다면 자산가치 추정은 관리 방법으로도 충분히 의미 있다고 생각한다.

기부 생태계(기부문화 지식 생태계 포함)의  
활성화와 강화를 위해  
아름다운재단 기부문화연구소는  
무엇을 했는가 그리고 앞으로 무엇을 할 것인가?

이번 연구에서 제시한 5개 시기별  
기부문화 지식 생태계의 변화는 단순히 연구소만이 아니라  
기부에 관심 있는 분들의 연결 고리를 보여주고  
서로 협력할 수 있는 미래를 보여주었습니다.

아름다운재단 기부문화연구소  
박훈 소장



## 03.

아름다운재단 기부문화연구소\_  
생태계 메타포(metaphor)

## 조직 및 사업 소개

아름다운재단 기부문화연구소(이하 연구소)는 2004년에 설립한 국내 최초의 기부문화<sup>1)</sup> 전문 연구소다. 우리 사회에 건전한 기부문화를 뿌리내리고 기부와 배분이 효과적으로 이루어지도록 연구, 조사를 수행한다. 또한 글로벌 연구 파트너로 참여해 글로벌 스탠더드를 학습하는 동시에 한국의 현황과 좋은 사례를 널리 알리기 위해 노력하고 있다. 다양한 워크숍 및 콘퍼런스를 통해 비영리단체 실무자의 전문성을 높이고, 기부 확산을 장려하기 위한 세제 및 제도를 연구해 제안한다. 궁극적으로 한국 사회 기부문화의 질적 향상을 이루는 초석이 되고자 한다.

기부문화연구소의 대표적 연구 사업은 '기빙코리아' 사업이다. 2001년 시작된 기빙코리아는 기부 행동과 인식을 조사하는 한국의 대표적 기부 지수로, 2015년까지는 '개인기부조사'와 '기업기부조사'를, 2016년 개편 이후에는 '비영리기관조사'와 '개인기부조사'를 격년으로 진행하고 있다. 세계적으로도 세 번째로 역사가 오래된 기빙코리아는 기부 참여율, 평균 기부 금액, 기부처, 기부 방법 등의 데이터를 기반으로 국제 기부 지수

<sup>1)</sup> 기부문화는 '공익을 위한 자발적 활동'으로, 영어로는 '필란트로피(Philanthropy)'다. 기부 행위(donation)보다 훨씬 광범위한 개념이다.



## 29th Giving Korea

2000년, 국내 최초로 한국의 기부지수를 개발한 아름다운재단 기부문화심포지엄 <기빙코리아>가 올해로 20주년을 맞이했습니다.

측정 대상 및 범위와  
선정 이유

를 산출하는 데 협력하고 있다. 국가 통계인 통계청의 '사회조사(Social Survey)'에 기부 문항이 추가되는 데 기여했으며, 실무자와 연구자들이 활용할 수 있도록 매년 분석 결과와 원데이터를 공개하고 발표 행사를 개최하기도 한다.

연구소의 또 다른 핵심 사업은 '기획연구'다. 기부에 대한 사회적 인식 개선, 비영리기관의 모금 능력 향상 및 효과적인 정책 생산을 위해 필요한 연구를 기획, 수행하고 있다. 그동안 고액 및 자산 기부, 유산 기부 활성화를 위한 '계획기부 연구 시리즈'와 법제도 개선 연구를 통해 관련 정책 변화를 견인해왔다. 그 외에도 비영리 투명성 강화, 법제도 현실화 및 기술 변화에 따른 비영리 대응 전략 등 다양한 주제의 기획 연구가 진행되고 있다.

나눔복스는 아름다운재단이 발간하는 기부문화 총서 브랜드다. 아름다운재단 나눔복스는 재외 사업가로 선진국에서 기부문화에 대한 지식을 생산하고 보급하는 일이 기부문화 확산에 기여하는 것을 직접 목격하고 경험한 기부자의 뜻에 따라 2001년에 시작되었다. 기부문화에 대한 도서를 꾸준히 펴내고 보급함으로써 우리나라 비영리 부문 종사자와 기부자에게 기부문화에 관한 지식을 전파, 국내 비영리 부문의 역량 강화와 기부문화 발전의 초석이 되었다.

그 밖에도 국제 연구 한국 대표 파트너로서 아시아 공익활동환경 평가지수(Doing Good Index), 글로벌 필란트로피 환경지수(Global Philanthropy Environment Index) 등을 생산하는 데 협력하고 있으며, 석·박사 연구 지원, 비영리 부문 및 기부 연구 그룹의 멤버 활동 등 기부 분야 연구자 양성과 국제 네트워크 사업에도 힘을 쏟고 있다.

아름다운재단은 재단인 만큼 모금과 배분도 중요하지만, 비영리 섹터의 성장에 기여하는 역할을 하는 데도 무게를 두고 있다. 사회 취약계층에 대한 배분 사업뿐 아니라 작은 비영리단체 지원, 인건비 지원, 비영리 활동가 개인의 휴식을 위한 지원 등 비영리 섹터의 건강성을 위한 사업을 꾸준히 전개해왔다. 또 비영리 조직의 네트워크 구축에도 힘쓰고 있다. 단일 재단으로서 사업 확장보다는 재단이 속한 생태계를 풍성하게 만드는 일을 하고자 한다. 이러한 맥락에서 우리 사회에서 기부문화를 확산하기 위해 공익 사업에 대한 연구, 기부문화 실태를 진단하는 각종 기초 조사 연구, 기부 관련 법제도 연구, 선진 기부 국가의 기부문화와 정책에 대한 탐색 연구 등 기부 생태계를 둘러싼 다양한 상황에 대해 설명하고, 아이디어와 근거를 제공하는 전문 연구를 수행하는 기능을 재단에 설치했다. 기부문화연구소가 시작된 배경이다.

연구소는 한국 기부문화 전반에 대한 연구뿐 아니라 비영리기관 섹터 확장 연구로 연구 범위를 확장했으며 모금 아카데미 등 교육 사업, 이론과

현장의 괴리를 좁히는 여러 활동을 함께 추진하고 있다. 이러한 활동은 국내외 네트워크로 발전하고 있다.

### 설계 도면 그리기가 아닌 스케치부터

Learning Community에 참여한 이유는 비영리 섹터에 적용할 수 있는 선진 측정 기술을 접해보고 싶었기 때문이다. 연구소가 그동안 축적해온 기초 연구와 사업 결과에 대해서는 이미 사회적으로 높은 평가를 받았기에 사업 실적을 증명해야 하는 압박은 없었다. 그러나 이러한 성과들이 비영리 섹터의 성장과 기부 사회에 어떤 영향을 미쳤는지 적절한 답을 찾을 수 없었다. 연구소 내에서 성과 측정과 관련한 국내외 여러 아티클을 읽어왔지만, 연구 실적 너머의 영향을 제대로 평가하지 못한다는 아쉬움이 있었다.

연구라는 활동의 특성상 그 대상이 개인이나 조직 단위로 특정되지 않는다. 오히려 다른 사업, 다른 정책, 다른 연구를 위한 밑거름이 되는 지적 자원이다. 연구소는 연구라는 방식으로 생태계 전반의 저변을 확대하고, 활성화에 필요한 재료를 공급하는 간접적 역할을 해왔다. Learning Community 초반에 이런 고민을 나누면서, 이번 파일럿 측정에서는 개별 연구 또는 연구 사업의 성과가 아닌 기부문화연구소가 만들어내는 생태계 임팩트를 다루기로 했다. 마침 설립 20주년을 맞이한 조직의 생태계 임팩트를 다루는 것은 연구소뿐 아니라 Learning Community의 모든 구성원에게도 매우 도전적인 과제였다. 그러나 오히려 짧은 기간 동안 실험적으로 임팩트를 그려보자는 Learning Community의 취지에 기대어 학문적 엄밀함에 대한 부담은 내려놓기로 했다. 우리는 보다 즐겁게 상상하며 설계 도면 그리기가 아닌, 풍경화를 스케치하듯 임팩트를 그리기 시작했다.



### 임팩트 접근을 위한 고민 과정

연구소가 연구 실적(output)이 아니라 기부 사회에 미친 영향(impact)을 생각해보면 떠오르는 질문들이 있다. '연구소의 활동으로 우리나라 기부 액이 늘어났는가?', '연구소를 통해 더 많은 연구자가 유입되었는가?', '연구소의 연구로 좋은 기부 정책과 모금 전략이 개발되었는가?', '연구소를 통해 비영리단체의 양적·질적 성장이 일어나는가?' 이는 논리 모형<sup>2)</sup>에 충실한 좋은 질문들이다.

연구소의 등장 이후 연구소의 활동 실적과 기부 사회 주요 요소의 변화 추이를 더듬어보면, 일견 관련성이 보일 법도 했다. 그러나 '기부'라는 생태계는 아름다운재단이나 기부문화연구소의 활동만으로 변화하지 않는다. 기부 생태계는 너무나 다양한 변수들이 복합적으로 작용하기 때문이다. 그래서 분명 좋은 질문이지만, 답하기 어려운 면도 있다.

### 생태계 은유, 통섭적 접근

우리는 연구소의 임팩트 측정을 논의하기 전, 연구소가 기부 생태계에서 어떠한 의미와 역할, 포지션을 갖는지 설명하는 작업부터 진행하기로 했다. 아름다운재단 기부문화연구소는 그동안 '기부 생태계에 기여한다', '기부 생태계를 활성화한다'는 표현을 써왔다. 산업이나 사회 그룹을 설명할 때 흔히 생태계라는 단어를 사용한다. 많은 조직이 'OO 생태계를 활성화하는 것'을 조직의 목표로 삼는다. 그러나 정작 자연 생태계가 아닌 인간 사회의 생태계를 정의하고, 무엇을 '생태계 활성화'라고 할 것인지 기준을 제시하는 경우는 드물다. 그래서 우리에게 아름다운재단이 속한 '기부 생태계'란 무엇인지 규명하는 것이 첫 번째 과제였다.

생태계라는 말은 특정 자연과 사회 영역을 아우르는 총체적 개념이지만, 그만큼 추상적이고 모호한 표현이기도 하다. 그래서 우리는 자연 생태계의 개념부터 들여다보았다. 자연 생태계는 대기, 물, 토양 등 무기환경과 동물, 식물 등의 생명체로 구성된다. 이들은 서로 끊임없이 물질 순환을 하고 있다. 따라서 이들을 각각 분리해서는 전체로서, 기능 및 구성요소로서 기능을 파악하기 어렵다. 그래서 무기환경과 생물을 묶어 하나의 총체적 체계(system)로 파악하는데, 이를 생태계(ecosystem)라고 한다. 생태계의 복잡한 메커니즘에 의해 기후가 조절되고, 오염 물질이 흡수·분해·동화되며, 인간의 의식주에 필요한 물질과 공간을 확보하게 된다. 또 자연은 이렇듯 공익적 기능 외에도 복잡한 사회구조 속에서 거칠어지기 쉬운 인간의 정서를 순화하는 숨은 역할을 한다.

이 개념을 기부 생태계에 비유해보면 어떨까? 은유(metaphor)적 방식은 과학 이론 연구에서 자주 사용하는 방법이다. 과학 이론에 대한 '구성적 은유(constitutive metaphor)'는 개념만으로는 이해하기 어려운 실재를 쉽게 표현하는 데 유용하기 때문이다. 과학이 인문학적 개념을 은유하기도 하지만, 반대로 인문학이 과학적 개념을 은유하기도 한다. 생물학

#### 2)

논리 모형(logic model), 프로그램의 작동에 대한 논리적 연관으로 구성된 모델로 프로그램에 투입되는 자원(input)—일차적인 활동(activities)—활동의 산출물(output)—활동을 통한 변화(outcome)—변화로 인해 파급되는 영향(impact)으로 구분하고 이들 간 인과적 가정을 식별해주는 기능을 한다. 프로그램의 '성과가 있다'는 것은 활동을 통한 변화(outcome)와 영향(impact)이 있다는 것을 의미한다.

적 이론을 경제학이나 경영학에서 은유하는 접근은 수많은 연구에서 적용된 바 있다. 기부 생태계 개념을 생물학의 생태계 개념에 빗대 다음과 같이 설명할 수 있다.

의사소통과 협력 역량 기부 생태계는 금전이나 현물, 기술과 재능 등 유·무형 자원과 기부자, 수혜자, 모금 및 배분 기관, 조정 및 감시 기관 등의 행위자로 구분되며, 이들은 서로 자원을 순환한다. 수혜자에 대한 설명 없이 기부자의 역할을 이야기하기 어렵듯, 모든 행위자와 이들 사이에서 배분되거나 순환하는 자원은 촘촘히 연결되어 있다. 이들의 총체적 집합을 기부 생태계로 정의할 수 있다. 기부 생태계의 복잡한 메커니즘에 의해 정부와 시장의 손이 닿지 않는 곳까지 사회 안전망이 구축되고, 지속 가능한 사회를 위한 자원과 기회가 제공된다. 또한 기부는 이러한 기능 외에도 작게는 사회 미담을 생성하는 것부터 사회 전반에 협동과 공감에 기반한 시민 참여를 강화하고 공동체 의식과 사회의 신뢰 수준을 높이는 역할도 한다.

그렇다면 이러한 기부 생태계의 활성화 또는 기부 생태계 강화를 위해 기부문화연구소는 무엇을 하고 있는가? 기부 규모만 14조 원이 넘는 국내 기부 생태계에서 단일 연구소가 미치는 영향을 양적으로 가능해보는 것은 간단한 일이 아니다. 그래서 우리는 양적 접근보다 연구소가 기부 문화 지식 생태계, 나아가 우리나라의 기부 생태계에 미친 영향을 생태계 서비스 이론을 기반으로 비유(analogy)해 구조화하고자 했다.

## 임팩트 프레임과 측정 방법

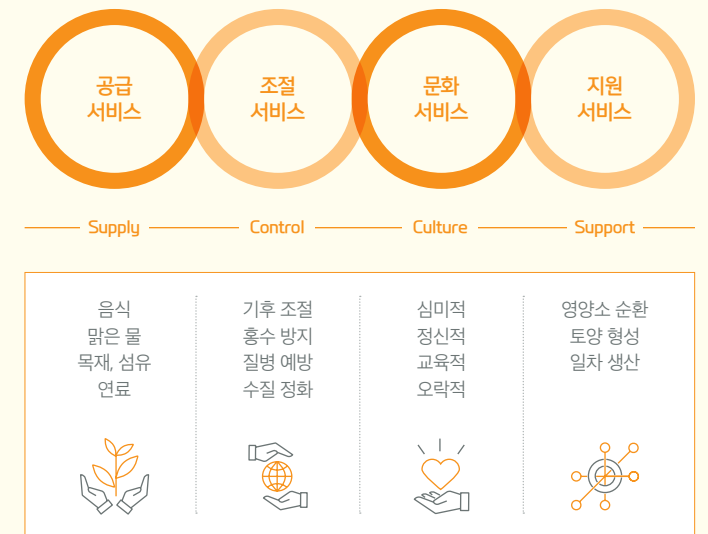
자연 생태계는 생산자·소비자·분해자 등 행위자가 존재하며, 이들의 행위를 통해 물질이 순환한다. 기부 생태계에도 기부자, 수혜자, 배분 기관, 연구 기관, 정책 기관 등 다양한 행위자가 존재한다. 또한 생태계는 상·하위 생태계로 다층적 구조를 띤다. 자연 생태계의 하위 구조로 해양 생태계, 산림 생태계 등이 있는 것처럼 말이다. 기부 생태계도 여러 하위 생태계로 구분할 수 있다. 예를 들어 기부자 생태계, 수혜자 생태계로 구분하거나 개인 기부 생태계, 법인 기부 생태계 등 관점에 따라 여러 생태계로 구분할 수 있다. 우리는 기부 생태계의 하위 생태계로서 ‘기부문화 지식 생태계’를 가정하고, 기부문화 지식 생태계에 속한 기부문화연구소가 기부 사회에 속한 행위자에게 미치는 영향을 임팩트로 정의하기로 했다.

### 앵커 스터디: 생태계 서비스 이론과 생태계 건강성 이론

2006년 UN 밀레니엄 생태계 평가(Millennium Ecosystem Assessment, MA)에 따르면 생태계 서비스란 인간이 생태계에서 얻은 이득이나 혜택을 의미한다. MA는 공급, 지원, 조절 및 문화의 네 가지 범주

로 생태계 서비스를 설명한다. 생태계가 반드시 네 가지 유형의 서비스를 동시에 제공하는 것은 아니다. 그러나 생태계의 복잡한 특성을 감안할 때, 일반적으로 인간은 이러한 서비스의 조합으로 이익을 얻는다고 가정한다. 다양한 유형의 생태계(숲, 바다, 산호초, 맹그로브 등)가 제공하는 서비스는 그 성격과 결과가 다르다.

그림 1 | 생태계 서비스 범주와 내용



- ① 공급(provisioning) 생태계가 인간에게 필요한 물질을 제공하는 서비스. 임산물, 해산물, 물, 원자재 등을 제공하는 것
- ② 조절(regulating) 생태계가 작용하는 과정에서 인간에게 이로운 서비스를 습지를 통한 오염물 여과, 탄소 저장과 물 순환을 통한 기후 조절, 재해로부터 보호 등 생태계 기능에 의한 환경 조절
- ③ 문화(cultural) 생태계가 인간의 유희, 미적 효과, 인지 및 영적 활동에 혜택을 주는 것. 자연이 주는 영감, 휴식과 치유, 심미적 가치 등
- ④ 지원(supporting) 다른 생태계 서비스가 존재할 수 있도록 하는 서비스. 영양 순환, 토양 형성, 물질 순환, 서식지 제공 등 생태계를 구성하기 위한 기반이 되어주는 것

생태계 서비스 이론은 연구소와 연구소가 속한 기부문화 지식 생태계가 우리나라 기부 생태계에 어떤(what) 영향을 미치는지 설명하는 데 용이하다. 그러나 그 영향이 생태계에 어떻게(how), 어느 정도 작용하는지 볼 수 있는 구조도 필요했다.

출처

Iansiti, M. and R. Levien(2002), Keystones and Dominators-Framing the operational dynamics of business ecosystem, Working Paper: 라준영, 김수진(2012), 사회적 기업 생태계 연구, SK경제경영연구소. 재인용.

임팩트는 통상 그 영향이 큰지 작은지, 영향이 미치는 폭이 넓은지 좁은지를 보는 방식으로 측정한다. 그러나 생태계에 대한 임팩트를 바라볼 때는 단순히 ‘생태계가 커지고 있는가?’만으로는 충분하지 않다. 생태계는 규모뿐 아니라 그 기능이 잘 작동하는가가 더 중요하기 때문이다. 똑같은 나무가 1000그루 자라는 곳보다 수십 종의 나무가 500그루 자라고, 그 밖에 동식물이 서식하는 곳이 더욱 숲 생태계에 가깝다. 따라서 생태계에 대한 평가는 크기가 아니라 ‘생태계가 건강한가?’라는 질문으로 귀결된다. 이를 생산성, 강건성, 다양한 창조성(niche creation)이라는 세 가지 핵심 개념으로 정리한 이론이 ‘생태계 건강성(The Health of Ecosystem)’이다.

생산성 productivity	강건성 robustness	다양한 창조성 niche creation
생태계가 투입 자원을 산출물로 만들어내는 과정에서의 효과성	생태계가 외부 충격이나 변화에 대응하려 복원력을 가지고 생태계를 유지하는 능력	생태계가 의미 있는 다양성을 창출하고, 새로운 역량을 만들어내는 능력

기부문화연구소의 임팩트 프레임에 생태계 이론을 인용하기 위해서는 우선 두 가지 생태계 층위를 설정한다. 하위 생태계인 기부문화 지식 생태계, 상위 생태계인 기부 생태계다. 우리는 학습한 생태계 이론에 비취이 두 가지 층위의 생태계에 대해 연구소가 만든 임팩트를 가늠해보고자 했다. 1) 생태계 건강성 이론의 관점에서, 연구소가 다양한 활동을 통해 기부문화 지식 생태계 내에서 해온 역할을 가시적으로 그려본다. 2) 우리 사회의 사회적 안전망을 구축하는 데 필요한 생태계 서비스를 기부 생태계가 원활히 제공할 수 있게, 기부문화연구소가 기부 생태계의 핵심종<sup>3)</sup>으로서 지식 자원을 생산하고 전달하는 역할을 한다는 관점에서 연구소의 연구 실적과 사업 성과를 재해석해보기로 했다.

| 그림 2 | 생태계 이론을 접목한 임팩트 프레임



3) 핵심종(核心種, Keystone species)은 비교적 개체수가 적으면서 생태계에 큰 영향을 미치는 생물종(種)을 말한다. 이러한 종들은 생물계 내에서 다른 많은 종의 종류와 개체수를 결정한다. 식물을 멸종시킬 위험이 있는 초식동물을 초식하는 소형육식동물, 하천이나 늪에 집을 댄으로 지어 생태 환경을 바꾸는 비버, 식물의 종자를 운반하는 역할을 하는 철새들이 그 예다.

임팩트 측정 결과

기부문화 지식 생태계의 변화와

아름다운재단 기부문화연구소의 핵심종 역할

Learning Community에서는 우선 시야를 좁혀 기부문화와 관련한 연구, 정책 개발, 교육 등 지식 자원을 기부 생태계에 제공하는 ‘기부문화 지식 생태계’를 그려보기로 했다. 우리나라 기부 사회에 연구소가 미친 임팩트는 연구소가 속한 하위 생태계의 건강성으로 설명된다고 보았기 때문이다. 우선 우리나라 기부문화 지식 생태계에 속한다고 생각되는 온갖 기관, 사업, 연구자의 이름을 무작위로 나열했다. 그것들을 늘어놓고 차근차근 생태계를 설명하는 구조와 방식을 정하고자 한 것이다. 이 과정에서 Learning Community의 연구소 측 참여 구성원의 강점이 빛을 발했다. Learning Community에는 기부문화연구소 사업을 오랫동안 담당해온 아름다운재단 사무국 직원이 대표로 참여했는데, 이들이 문화 지식 생태계의 과거와 현재를 누구보다 잘 기억하고, 변화의 흐름을 짚어낼 수 있었던 것이다. Learning Community 내에서 토론하기도 했지만, 연구소 내부에서 여러 차례 내부 구성원과 심도 깊은 회의를 통해 기부문화연구소와 기부문화 지식 생태계 간 관계 구조를 그려냈다.

기부문화연구소와 지식 생태계 간 구조도를 다음과 같이 구성했다. 우선 전체 생태계 구조도의 구역을 비영리 섹터와 영리 및 공공 기관 섹터로 나누었다. 생태계 내 행위자는 연구 기능을 수행하는 기관이다. 기관의 목적과 정체성이 기부문화 지식 생태계와 거의 일치하는 기관(기관 행위자)과 다른 주목적이 있으나 일부 지식 생태계에 기여하는 기관(일부 기능적 기관 행위자), 그리고 새로이 진입하는 기관 행위자로 구분했다. 개인 행위자는 해당 시점에 활동하던 개인 연구자와 새로 진입한 연구자로 구분해 표시했다.

다음으로는 기부문화연구소와 기부문화 지식 생태계의 행위자 간 관계를 다음과 같이 분류했다.

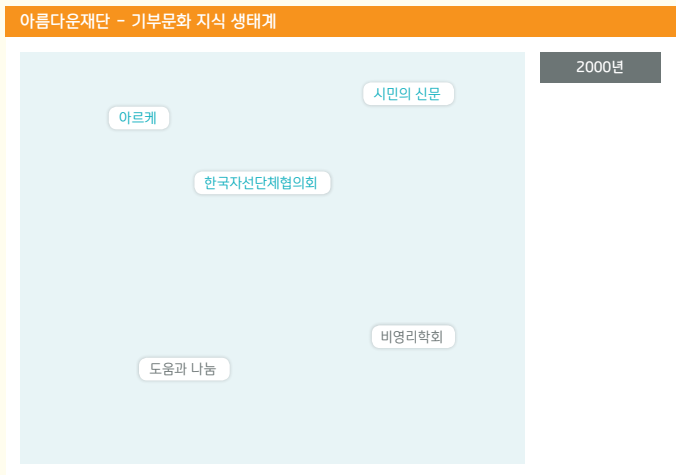
네트워크 협업	행위자 간 자원을 공유해 동일 목적의 사업을 수행하거나 또 다른 행위자의 참여를 유도하는 것
멤버십	특정 행위자가 타 행위자의 구성원으로 속하는 것
모델 확산	특정 행위자의 사업 모델이 타 행위자의 사업으로 벤치마킹되어 복제, 확장되는 것
인적(역량) 이동	행위자 간 연구진의 이동 또는 연구진의 연구 역량이 교류, 공유되는 것



이러한 구조로 연구소가 설립되기 직전부터 현재까지 기부문화 지식 생태계의 변화를 시계열적으로 그려보니 모두 5개의 시기로 나눠 변화 양상을 확인할 수 있었다.

### 1) 기부문화 지식 생태계의 미분화: ~2000년 기부문화연구소 창립 전

2000년 초까지 기부문화 지식 생태계에는 소수의 행위자만 존재했다. 특히 기부문화와 관련한 연구는 주로 비영리 섹터 연구의 한 맥락으로 진행되었기에 행위자들도 비영리 섹터 쪽에서 먼저 등장했다. 전문적으로 기부문화를 연구하는 기관은 없었고, 기존 비영리단체·자선단체·시민사회 조직 중 일부가 기부와 관련한 의견과 지식을 축적하고 있었다. 당시 생태계는 지식을 체계적으로 형성하기에는 아직 미분화된 수준이었다고 볼 수 있다.



### 2) 지식 생산을 주목적으로 하는 행위자의 등장:

#### 2000~2005년 기부문화연구소 창립 초기

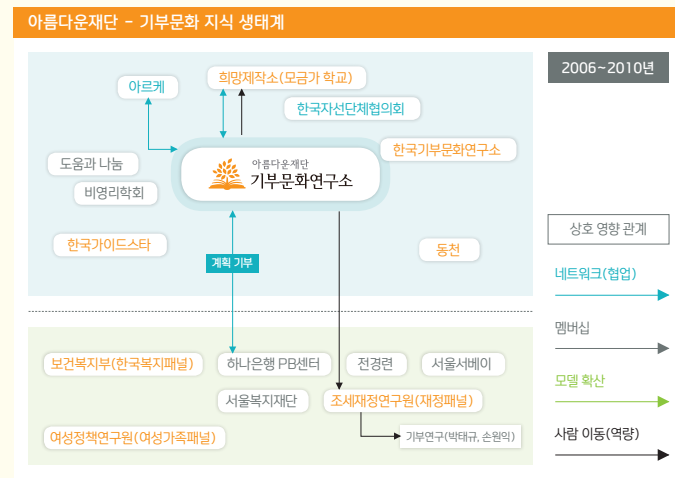
아름다운재단 기부문화연구소가 창립되어 본격적인 활동을 개시한 시기, 마침내 비영리 분야의 지식 생산을 주목적으로 하는 기관 행위자 또는 주사업은 아니더라도 기관 기능의 일환으로 기부와 관련해 지식 생산을 하는 행위자들이 등장했다. 연구소는 본격적으로 기부문화와 관련한 연구물이나 저작물을 비영리 섹터 전문 출판사인 아르케와 손잡고 총서 형태로 발간했다. 이 시기에는 비영리 섹터 바깥에서도 지식 생태계 행위자들이 등장한 것도 눈에 띄는 변화인데, 기업의 사회 공헌 활동이 활발해지면서 기부 관련 지식을 필요로 하는 영리 섹터의 수요가 늘어났기 때문이다. 또 연구소는 타 분야의 연구자들이 기부문화 연구와 연계해 새로운 연구진이 생태계 안으로 유입될 수 있도록 독려했다. 비영리학회 학자들과 연구소 연구원들이 상대 기관의 연구위원으로 참여하면서 비영리·기부 분야 연구가 결합될 수 있는 인적 교류를 시작했다.



### 3) 지식 생산 본격화: 2006~2010년

2006년부터는 지식 생태계 행위자들의 지식 생산이 본격화되었다. 또 하나의 기부문화 전문 연구 기관 '한국기부문화연구소'가 등장하고, 민간 최초로 비영리 정보 시스템을 국내에 도입해 NPO 정보 공시 및 검색 환경을 구현하는 '한국가이드스타' 등 기부문화 분야에 체계적 지식과 정보를 생산하고 축적하는 기관이 생겨났다. 또한 비영리 섹터와 기부 영역의 법률을 연구·지원하는 공익법재단 '동천'도 설립되었다. 이 시기에 기부문화연구소는 희망제작소와 함께 모금가 학교를 열어 기부문화 분야의 인재 양성을 시작했다. 계획 기부 연구를 기반으로 하나은행 PB센터와 사업 협력도 진행되었다.

이 시기의 또 다른 특징은 기부 분야에 대한 정부 섹터의 관심이 가시화되었다는 것이다. 보건복지부와 조세재정연구원, 여성정책연구원 등 정부 부처 및 국책연구기관의 패널 조사에 기부와 관련한 항목을 반영하거나 연구물을 내놓기도 했다. 각 부처의 필요에 맞는 기부 부문 데이터를 확보하고, 현황을 파악하고자 하는 사업이 늘어났다. 기부문화연구소 연구위원들은 조세재정연구원의 '한국의 민간기부에 관한 연구' 사업에 참여했다.



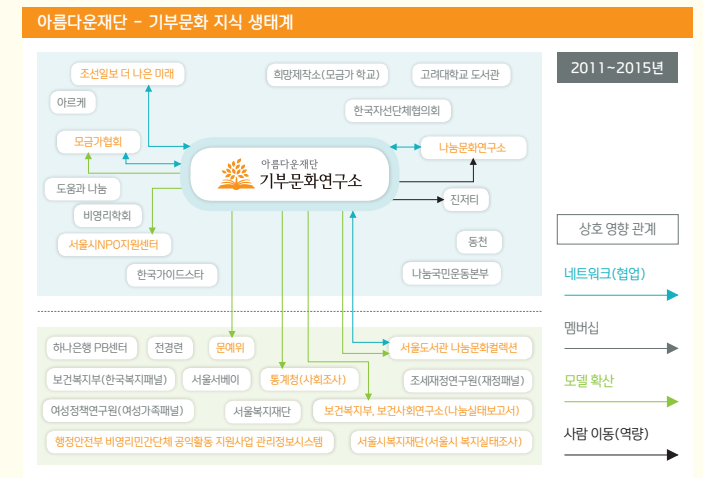
#### 4) 지식의 확산과 복제: 2011~2015년,

##### 기부문화연구소의 새로운 파트너 발굴과 육성

2010년부터는 생태계 내에서 복제와 확산이 활발해졌다. 주요 일간지나 인터넷, 언론 등에서 기업 사회 공헌, 비영리 섹터와 공익 활동, 기부문화 등을 전문적으로 다루는 매체가 만들어졌다. 지식 생산이 지식 유통으로 이어지며, 기부문화가 개인 기부자나 기업, 배분기관을 넘어 사회 보편적 이야기로 스며들었다. 나눔문화연구소, 서울시 NPO지원센터 등 전문적 비영리 및 기부 관련 연구 조직도 늘어났다. 기부 생태계에 축적된 지식과 노하우를 교육과 실천으로 옮기는 한국모금가협회가 설립된 것도 눈여겨볼 만하다. 아름다운재단 내부에 설치된 '기부문화도서관'을 서울도서관과 협약으로 '나눔문화컬렉션'으로 확대 설치한 이후 고려대학교 도서관, 지역 시민사회 활동가의 공간 '지리산 들썩' 등으로 관련 서적을 지원하는 것은 지난 10여 년간의 기부문화 지식 생태계가 공간적으로만 들어지는 수준으로 진화했다는 방증이다.

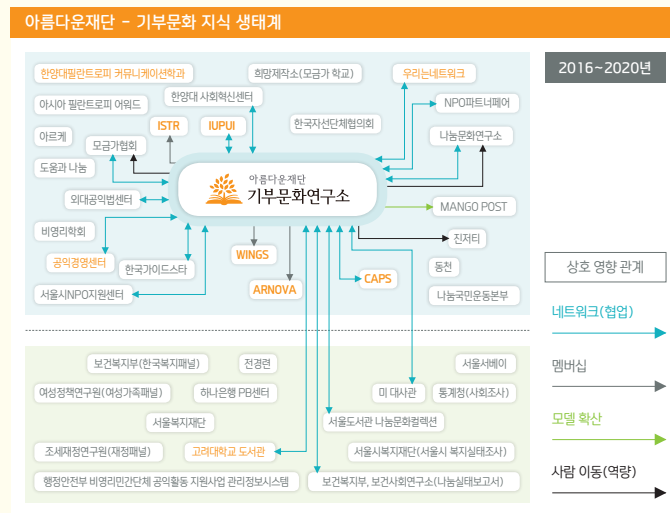
기부문화연구소는 이 시기에 새롭게 출현한 조직과 적극적으로 협력하거나 아예 아름다운재단의 사업을 발전시켜 새로운 생태계 행위자로 육성을 독려하는 등 복제, 확산에 집중했다.

더 많은 정부 기관이 기부문화 지식과 데이터에 관심을 보였다. 행정안전부에서는 '비영리민간단체 공익활동 지원사업 관리정보시스템'을 구축했고 보건복지부는 '나눔실태보고서', 서울시복지재단은 '서울시 복지실태조사'에 기부 관련 항목을 신설했다. '기빙코리아' 조사 항목은 통계청 사회 조사에 반영되어 기부 조사가 국가 통계로 생산될 수 있도록 실질적으로 기여했다.



#### 5) 복잡해진 생태계와 해외 네트워크 확장: 2016~2020년

최근에는 대학에 필란트로피와 사회 혁신 등과 관련한 학과나 전공이 많이 설치되고 있다. 정규 교육과정에서 기부문화 분야 전문가를 양성하는 것이다. 기부문화연구소는 해외에 있는 기부문화 지식 생태계와 활발히 교류하면서 국제 연구 협업과 네트워크를 구축하고 있다. 미국 인디애나대학교 릴리패밀리 필란트로피학과(Lilly Family School of Philanthropy)와 글로벌 필란트로피 환경 지수(Global Philanthropy Environment Index), 글로벌 필란트로피 트래커(Global Philanthropy Tracker)를, 홍콩의 아시아 필란트로피 소사이어티 센터(Center for Asian Philanthropy and Society Center, CAPS)와 공익활동 환경평가지수(Doing Good Index)의 한국 파트너로 참여하고 있다. 비영리와 자원 활동 분야 세계 최대 학회인 ARNOVA(Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action), ISTR(International Society for Third-Sector Research), 비영리와 지원 국제 이니셔티브(Worldwide Initiatives for Grantmaker Support, WINGS)에 멤버십이 있으며, 국내에서도 초록우산어린이재단 아동복지연구소, 사회복지공동모금회 나눔연구소 등과 '나눔지식네트워크'를 꾸려 적극 참여하고 있다.



지난 20년간 기부문화 지식 생태계의 변화와 그 안에서 아름다운재단 기부문화연구소의 활동과 영향을 알아보았다. 이번 파일럿 측정에서는 진행하지 못했으나 이 스케치를 바탕으로 다음과 같은 생태계 건강성 기여에 대한 질문에 구체적으로 답하는 작업이 임팩트 측정이 될 것이다.

### 그림 3 | 생태계 건강성과 기부문화연구소의 임팩트



그림 4 | 생태계 서비스 이론에 따른 연구 실적 분류



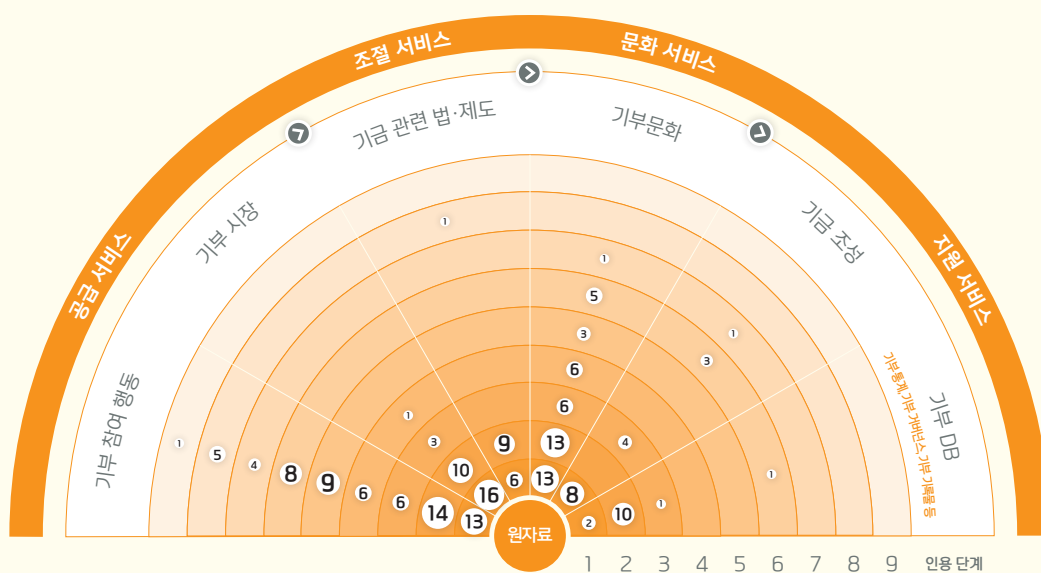
다른 연구 생태계나 사업 생태계가 더불어 성장하도록 하는 지원 서비스와 관련한 연구도 꾸준히 발표되었다.

#### 기부문화연구소 생성 자료가 기부문화 지식 생태계에 미치는 영향

연구물은 내용도 중요하지만, 하나의 선행 연구가 되어 후속 연구를 발전시키는 것도 중요한 가치를 지닌다. 특히 기부문화연구소가 제공하는 기빙코리아 등의 주요 통계 DB는 기부 관련 연구의 중요한 초석이 된다. 연구소의 생성 자료가 기부문화 지식 생태계에 미치는 영향을 살펴보기 위해 기빙코리아, 기부문화 총서 등 기부문화연구소가 생산하는 DB와 발간 자료를 직접 분석한 연구나 이를 인용한 연구 논문과 이 논문을 활용한 재인용 현황을 추적해보았다. 이 조사는 서울대학교 중앙도서관 학술자료 검색 DB를 이용해 진행했다.

연구소가 생성하고 제공한 자료를 바탕으로 한 그림과 같이 기부 생태계가 우리 사회에 공급, 조정, 문화, 지원 네 가지 범주의 서비스를 제공하는 데 필요한 자료를 고루 제공하는 것을 알 수 있다. 그리고 이들 논문에 대한 인용의 인용을 거듭하며, 다양한 연구자들이 재단 연구 자료의 직간접적 지원을 받고 있음도 확인할 수 있었다.

그림 5 | 생태계 서비스 이론에 따른 인용 실적 분류



#### 임팩트 측정이 가져온 임팩트

비영리가 추구하는 것이 곧 임팩트인데, 과연 그 임팩트를 측정할 수 있느냐에 대해서는 회의적일 때가 있었다. 뚜렷한 결과를 설명하기 어렵기에 때때로 연구소가 하는 일을 하나하나 정리하는 작업이 이른바 ‘삽질’은 아닐까 하는 자조 섞인 농담을 하기도 했다. 20년간 작업을 정리하고, 그 결과물이 미치는 영향을 추적하는 것은 지난한 일이다. 그러나 Learning Community를 통해 그동안 열심히 실적을 관리하고 기록해온 노력이 비로소 의미를 찾을 수 있었다.

지난 20년간 건강한 기부문화를 조성하기 위해 기부문화연구소가 수행해온 역할을 설명하는 임팩트 언어를 만들었다는 것이 이번 Learning Community 참여의 가장 큰 결실이다. 앞으로 어떤 연구를 하든, 어떤 사업을 하든 그것이 기부를 다룬 보고서 한 권, 아티클 한 편의 의미를 넘어 기부 생태계를 다양하고 건강하게 만드는 중요한 지적 자원이 될 것이다.

Learning Community를 통해 기부문화연구소의 과거 20년을 돌아볼 뿐 아니라 앞으로 20년을 내다보면서 방향성을 점검하고 그려보는 유익한 시간이었다. 다른 재단과 함께 배우고, 실험하고, 성장하는 기쁨이야말로 임팩트 파운데이션의 의미가 아닐까.

짧은 파일럿 기간으로 모든 자료를 정리하고, 분류하고, 해석하는 것은 불가능했기에 아쉽게도 이번 파일럿 측정에서는 일부 성과만 시범적으로 설명하는 데 그쳤다. 언급한 기관이나 상황이 우리의 기록과 다소 다를 수 있으며, 전혀 다른 분석과 평가도 가능하다. 그래서 앞으로 할 수 있는 일, 해야 할 일이 많아졌다. 연구소의 사업과 결과를 정리하는 틀을 생태계 관점으로 재구성하는 것, 연구소뿐 아니라 재단 사업도 이 임팩트 프레임에 적용해보는 것, 우리나라 기부 사회 전체를 조망하면서 기부문화 지식 생태계가 기여한 내용과 정도를 보다 객관적으로 평가해보는 것, 나아가 기부 생태계와 비영리 섹터의 진화 과정을 설명해보는 것까지. 더 많은 상상력을 모을 수 있도록 생태계의 다른 주체와도 협력해나가고자 한다.

지난 6개월여간, 사회적가치연구원과  
함께 진행해온 ‘임팩트 파운데이션 Learning Community’는  
포스코청암재단에서 운영해온 사업이 창출한  
사회적 가치를 직접 측정해보고  
그 결과를 수치로 확인해볼 수 있는 소중한 기회였습니다.

사회적 가치 측정 과정에서 포스코사이언스펠로십이  
우리나라 기초과학 분야 연구 환경을 개선하고,  
연구자로서 자긍심 고취 및 커리어를 확장하며  
학술적으로도 유의미한 연구 성과 창출을 지원하는 등  
포스코사이언스펠로십 제정 당초의 목표가  
상당 부분 달성되고 있음을 확인할 수 있었습니다.

포스코청암재단  
김선욱 이사장



posco  
포스코청암재단

## 04.

포스코사이언스펠로십  
Inward & Outward

## 조직 및 사업 소개

포스코청암재단은 1971년에 설립한 제철장학회가 모태로, 2005년 포스코가 글로벌 사회 공헌 활동을 체계적이고 광범위하게 수행하기 위해 확대·개편되었다. 포스코청암재단은 국내 과학 연구자의 성장을 지원하는 ‘포스코사이언스펠로십’과 아시아 지역 국가 간 인재 교류와 협력을 통해 공동 번영을 추구하는 ‘포스코아시아펠로십’, 과학·교육·봉사·기술 분야에서 탁월한 업적을 남긴 이를 시상하는 ‘포스코청암상’ 그리고 우리 사회의 교육 기회 불균형 해소를 위한 청소년 대상 ‘포스코유스펠로십’을 운영하고 있다.

이번 임팩트 파운데이션 Learning Community에서 측정한 포스코청암재단의 사업은 포스코사이언스펠로십이다. 포스코사이언스펠로십은 “부존자원이 빈약한 우리나라가 선진국으로 진입하기 위해서는 과학 정예 인재 육성에 힘을 기울여야 한다”고 강조한 청암 박태준 명예회장의 염원을 담아 2009년에 시작했다. 포스코사이언스펠로십은 기초과학의 중요성을 새롭게 정립하는 사회적 분위기를 조성하고, 우리나라 산업기술의 신성장동력 기반이 되는 응용과학을 지원해 대한민국의 미래를 이끌어갈 과학기술 인재 양성을 목표로 하고 있다. 이를 위해 국내 대학과 연구소에서 수학·물리학·화학·생명과학 등 4개 분야의 기초과학과 철강·신소재·에너지 소재 등 3개 분야의 응용과학을 연구하는 젊고 유능한 박사 후 연구자(이하 Post-doc)와 신진 교수를 선발해 최대 2년간 7000만~1억 원을 지원하고 있다. 포스코사이언스펠로십은 특히 박사 학위를 갓 취득한 Post-doc과 대학 조교수로 임용된 젊은 과학자들이 독자적 연구와 실험을 진행할 수 있도록 지원, ‘과학계의 신인상’으로 자리매김했다.

앞으로도 포스코청암재단은 국내 젊은 과학자들이 노벨상 수상 꿈을 키울 수 있도록 지속적으로 격려하고 지원할 계획이다. 또한 포스

코그룹이 지향하는 ‘함께하고 싶은 기업’의 모습을 담은 ‘기업 시민 5대 브랜드’ 활동 중 하나인 Life with POSCO(함께 미래를 만드는 회사)와 Community with POSCO(지역사회와 함께하는 회사) 실천을 통해 사회적 가치를 창출하고, 더 나은 공동체를 만들기 위해 노력해나갈 것이다.

측정 대상 및 범위와  
선정 이유

포스코청암재단은 이번 임팩트 파운데이션 Learning Community에 참여하면서 측정 사업으로 ‘포스코아시아펠로십’과 ‘포스코사이언스펠로십’ 두 가지 사업을 검토한 뒤 최종적으로 포스코사이언스펠로십을 선정했다. 포스코사이언스펠로십을 선택한 배경에는 이번 측정이 포스코청암재단 사업의 첫 임팩트 측정인 만큼 재단의 설립 취지에 가장 부합하는 대표성을 최우선으로 선정하자는 공감대가 크게 작용했다. 많은 장학재단에서 해외 유학생 중심의 장학 사업을 진행할 때 포스코청암재단은 청암 박태준 명예회장의 뜻에 따라 국내파 학생들이 금전적 부담 없이 기초과학 연구에 매진할 수 있도록 지원하는 것을 목표로 했다. 포스코사이언스펠로십은 재단의 이러한 설립 취지를 구현한 사업으로, 포스코청암재단의 핵심 사업이라고 할 수 있다. 다만, 2009년 동 사업을 시작한 이후 10여 년간 펠로십이 창출하는 사회적 가치에 대해서는 전문적으로 측정할 기회가 없던 차에 이번 Learning Community에 합류하게 된 것이다. 이 밖에 포스코사이언스펠로십이 재단 사업 중 가장 큰 비중을 차지한다는 점, 포스코아시아펠로십에 비해 데이터 확보와 성과 지표 선정이 용이하다는 기술적 사항도 고려했다.

임팩트 접근을 위한  
고민 과정

장학 사업은 특성상 사업 목표와 지원 대상 및 방식이 분명하다. 이로 인해 성과 지표를 정하는 일은 그리 복잡한 과정이 아닐 것으로 예상했다. ‘몇 명의 대상자에게 몇 년 동안 얼마를 지원했는가’, 즉 인원·기간·금액 등을 기준으로 살펴보면 성과의 기본 골격을 그려볼 수 있을 것 같았다. 하지만 누구나 예상할 수 있는 소위 ‘뻔한 방식’으로 접근하고 싶지 않았다. 더욱이 재단의 성과를 단순히 데이터화하는 작업이 아니라 재단의 사회적 가치를 측정하는 작업이기에 ‘가치’, ‘영향’을 평가하는 지표를 찾고자 했다.

## 가치 평가를 위한 타당한 기준 찾기

이를 위해 해외의 우수 장학재단에서는 어떤 지표를 활용하는지 먼저 조사해보기로 했다. 마침 포스코청암재단에서도 벤치마킹 대상으로 삼은 바 있는 미국의 풀브라이트재단에서 과학기술(STEM: Science, Technology, Engineering and Mathematics) 분야 수혜자를 대상으로 임팩트를 측정한다는 사실을 알게 되었다.<sup>1)</sup> 풀브라이트재단은 매년 STEM

1)  
Evaluation of the Fulbright Foreign Student  
Program: Impact on STEM Participants,  
Fulbright Foundation, 2017.

분야 개도국 유학생을 대상으로 'From Lab to Market'이라는 주제로 세미나를 개최하고, 세미나 참석자를 중심으로 풀브라이트 장학 프로그램과 세미나에 대한 만족도 측정 및 장학생이 수학 중인 미국의 대학·연구기관 평가를 진행하고 있었다. 측정 방식은 정성·정량 지표를 모두 활용 중이었는데 정량 지표로는 세미나 참석자 대상 온라인 설문, 정성 지표로는 수혜자별 개별 인터뷰를 통해 질적 접근을 병행했다. 성과 및 가치 평가를 위한 임팩트 프레임으로는 1) 풀브라이트 장학생으로 신청한 이유, 2) 장학생으로 선정된 이후 습득한 지식과 기술, 3) 장학생들과의 네트워크·협업 여부 등을 측정 지표로 삼았다. 이번 측정에서는 이를 토대로 포스코사이언스펠로십 임팩트 프레임의 초안을 구성하고, 정량·정성적 방법을 두루 사용하기로 방향을 정한 다음 펠로십 장학생들에게 만족도와 기대·건의 사항 등에 대한 설문조사를 진행하기로 했다.

한편, 장학생들의 인식과 평가를 측정하는 동시에 장학생들의 연구 활동이 창출하는 사회적 가치를 측정하기 위한 임팩트 프레임 마련의 필요성이 제기되었다. 장학생들의 논문 편수, 저서 발간 현황, 특허 건수 등의 단순 총합을 지표화할 수도 있지만, 그 이상으로 연구물의 가치와 의미를 나타내는 기준과 근거를 확보하는 것이 관건이었다. 이를 뒷받침할 만한 여러 방법을 모색하던 중 기초·원천개발(R&D) 성과를 일정 기준에 따라 평가하고, 그 결과를 열람할 수 있도록 공개한 한국연구재단 정보 시스템 '성과마루'를 접하게 되었다. 성과마루는 2013년 당시 미래창조과학부에서 구축한 '연구성과정보시스템'으로 논문이나 특허, 기술 개발 등 다양한 형태의 기초·원천 개발 성과를 누구나 검색해서 찾아볼 수 있도록 공개한 시스템이다.

성과마루는 연구 성과가 기존 연구와 비교할 때 얼마나 차별화되어 있는지, 해당 성과를 통해 사회에 제공되는 혜택성과 혁신성은 어느 정도인지 판단하는 기준을 제시해 연구 성과를 입체적으로 평가할 수 있다. 연구자 스스로도 자기 성과를 평가·등재할 수 있기에 객관성 문제가 일부 지적될 수 있으나 평가 근거를 증명할 만한 구체적이고 타당한 데이터를 제시해야 하므로 객관성이 담보되었다고 보고, 이번 측정에서는 성과마루 시스템을 활용해 포스코사이언스펠로십 장학생들의 성과를 측정하기로 했다.

#### 측정 대상, 전수 측정에서 샘플 측정으로

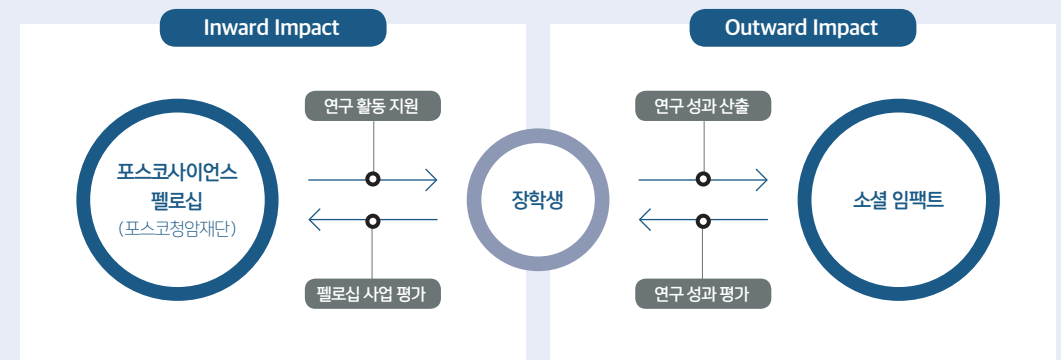
다음 과제는 측정 범위를 정하는 문제였다. 처음에는 1기부터 12기까지 약 390명 전체의 성과 측정을 목표로 했다. 그러나 두 가지 측면에서 전수 조사의 한계가 거론되었다. 우선 성과마루 시스템의 경우 논문이나 특허를 발표했다고 해서 성과가 자동 등재되는 것이 아니라, 연구자가 직접 해당 연구 결과물의 성과를 평가·등록해야 한다는 문제가 있었다. 이러한 기술적 한계를 보완하기 위해 장학생들로부터 실적을 직접 받아 취합하는 방안을 차선책으로 고려했는데, Learning Community 활동 기간에

390여 명의 전체 실적을 일괄 취합하기에는 시간적 제약이 따를 것으로 판단했다. 따라서 이번 성과 측정에서는 포스코사이언스펠로십 1기부터 3기까지, 세 기수만을 대상으로 해 측정한 다음 이를 바탕으로 향후 포스코청암재단의 임팩트 프레임 설정하고 장학생들의 데이터 관리 방안을 구체화하기로 했다.

#### 임팩트 프레임과 측정 방법

##### 임팩트 프레임, Inward & Outward Together

임팩트 프레임은 우선 포스코사이언스펠로십의 가치를 두 방향으로 구분하고, 총 12개의 세부 요소로 구성했다. 첫 번째 임팩트 프레임의 방향은 포스코사이언스펠로십 사업 전반에 대한 장학생들의 평가로, 펠로십 사업이 장학생들에게 어떤 의미이며 어떤 가치를 창출하는지 확인하는 것이다. 즉 내부 지향적·자기 평가형(inward, self-assessment) 프레임이다. 두 번째는 펠로로 선정된 장학생들이 공공의 사회적 가치를 만들어내고 있는지, 장학생들의 연구 성과를 정량화하는 방식으로 살펴보고자 했다. 외부 지향적·가치 창출형(outward, creating social value) 프레임이라고 할 수 있다.



내부 지향적 임팩트 프레임은 다시금 여섯 가지 요소로 분류해 포스코사이언스펠로십 사업에 관한 만족도와 학·경력 증진에 미치는 유익성 정도, 여타 펠로십 프로그램과의 차별성 그리고 포스코사이언스펠로십의 인지도와 추천 의향 등을 묻는 온라인 설문조사를 통해 정성·정량 지표로 도출했다. 또 외부 지향적 임팩트 프레임에 해당하는 장학생들의 연구 실적은 성과마루 시스템의 성과 평가 기준을 토대로 TRL 단계별 연구 성과, 차별성, 연구 결과의 혜택성과 혁신성, 필요 추가 연구 등을 프레임으로 정하고 추가적으로 구글 검색을 통한 논문의 인용 횟수를 프레임의 세부 항목에 포함했다.

측정 방법은 우선 온라인 설문조사의 경우 1~3기 수혜자 87명을 대상

표 1 | 포스코사이언스펠로십 임팩트 프레임

측정 대상	임팩트 프레임과 지표	
포스코사이언스펠로십 장학생 1~3기 (2009~2011년)	<b>Inward</b> 사업 평가 (정성·정량)	① 포스코사이언스펠로십 사업에 관한 만족도 ② 학·경력 증진에 도움이 되는 유익성 여부 ③ 기타 장학 프로그램과의 차별성 ④ 포스코사이언스펠로십 사업의 학계 인지도 ⑤ 주변 동료 연구자 및 선후배 대상 추천 의향 ⑥ 네트워크 형성에 대한 기여도
	<b>Outward</b> 장학생 연구 실적 (정량)	⑦ 성과의 연구 단계 ⑧ 연구 성과의 차별성 ⑨ 연구 결과의 혜택성 ⑩ 연구 결과의 혁신성 ⑪ 필요 추가 연구 ⑫ 논문 인용 횟수

으로 이메일을 발송해 만족도·유익성·차별성 및 인지도와 추천 의향 등에 관한 폐쇄형(객관식) 질문과 개방형(서술형) 질문을 병행, 정성·정량적으로 측정했다. 성과마루 시스템의 활용 방식은 1~3기 장학생의 이름을 성과마루 통합 검색에서 1명씩 검색해 각각의 연구 성과를 확인, 임팩트 프레임 항목에 맞춰 데이터화하는 작업을 진행했다. 성과마루에서 검색한 논문은 구글 검색 결과를 기반으로 피인용 횟수를 집계했다.

임팩트 측정 결과

Inward Impact\_포스코사이언스펠로십에 대한 장학생들의 회고

펠로십 사업의 임팩트 측정을 목적으로 재단에서 설문조사를 진행하는 것은 이번이 처음이었다. 특히 2009년 펠로십 사업이 시작된 이후 10여 년이 지난 시점에서 1~3기 장학생들을 대상으로 설문을 실시하는 터라 장학생들에게 이번 설문조사가 어떤 느낌으로 다가갈 것인지, 기대감과 긴장감을 안고 설문에 착수했다.

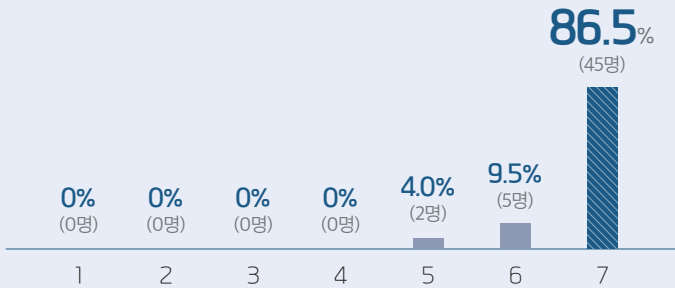
설문 대상은 총 87명이었다. 메일이 반송된 5명을 제외하고 82명의 대상자 중 총 52명(62.1%)이 설문에 응했다. 항목별로 세부 측정 결과를 살펴보면 다음과 같다.<sup>2)</sup>

Inward Impact 01 | 포스코사이언스펠로십에 대한 만족도

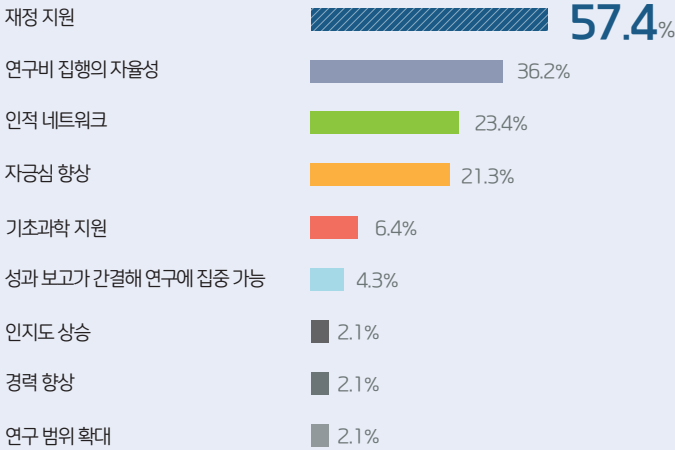
포스코사이언스펠로십에 대해 52명의 응답자 중 45명(86.5%)이 매우 만족한다고 응답했다. 만족하는 이유로는 ‘재정 지원’(57.4%) ⇒ ‘연구비 집행의 자율성’(36.2%) ⇒ ‘인적 네트워크 구축’(23.4%) ⇒ ‘자금심 향상’(21.3%) 순으

로 꼽았다. 이를 바탕으로 ‘금전적 지원을 통한 연구 환경 조성’이라는 사업의 취지가 잘 구현되고 있음을 확인할 수 있었다.

포스코사이언스펠로십 지원 내용이 만족스러웠습니까?



포스코사이언스펠로십에서 가장 만족스러웠던 점은 무엇입니까?

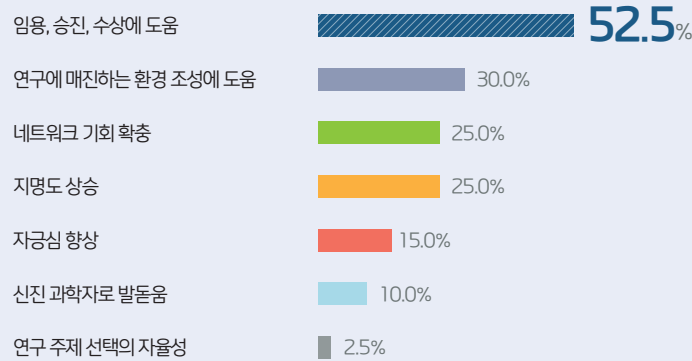


Inward Impact 02 | 포스코사이언스펠로십의 학·경력 증진에 대한 유익성

‘포스코사이언스펠로십이 본인 커리어에 어떤 도움이 되었습니까?’라는 질문을 통해 확인하고자 한 펠로십의 유익성에 대해서는 ‘임용, 승진, 수상에 도움’(52.5%) ⇒ ‘연구에 매진하는 환경 조성에 도움’(30%) ⇒ ‘지명도 상승’(25%)이 주를 이루었다. 포스코사이언스펠로십 장학생으로 선발된 이력이 개인의 연구 역량을 뒷받침하는 기준으로 작용, 임용과 승진·수상 등에 영향을 미치면서 지명도 상승 및 자금심 향상 등 연구자 자신뿐 아니라 주변으로부터 학업 선택에 대한 인정감을 부여받아 연구에 매진하게 하는 심리적 기제로 기능한 것으로 보인다.

<sup>2)</sup> 설문조사 응답자는 52명이지만, 일부 문항에 대해 답변하지 않은 장학생이 있어 응답 인원의 총합이 52명이 아닌 분석 결과가 있다.

포스코사이언스펠로십이  
본인 커리어에 어떤 도움이 되었습니까?

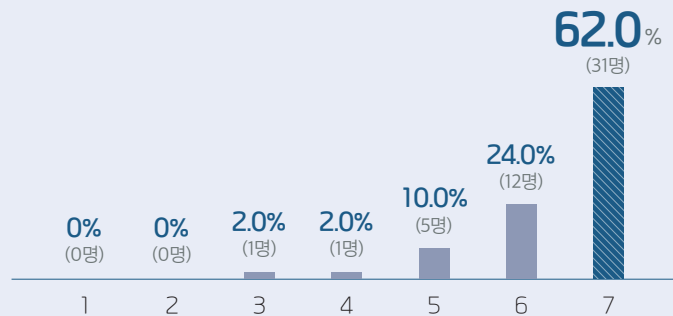


Inward Impact 03 | 포스코사이언스펠로십과 기타 장학 프로그램의 차별성

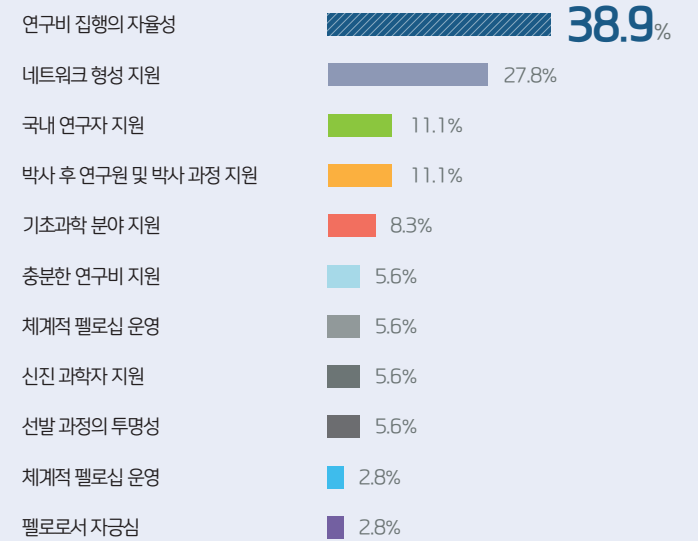
포스코사이언스펠로십을 기타 장학 사업과 비교할 때 어느 정도 우수한지 묻는 질문에는 5점 이상(7점 만점) 응답자가 96%로 집계되었다.

‘유사 프로그램과 비교할 때 포스코사이언스펠로십의 차별점은 무엇이라고 생각하십니까?’라는 질문에는 ‘연구비 집행의 자율성’(38.9%) ⇒ ‘네트워크 형성 지원’(27.8%) ⇒ ‘박사 후 연구원 및 박사과정 지원·국내 연구자 지원’(각각 11.1%) ⇒ ‘기초과학 분야 지원’(8.3%) 순으로 응답했다. 장학생들이 연구에 매진할 수 있도록 지원하기 위해 행정 업무를 최소화한 것이 여타 장학 프로그램과 가장 차별화되는 장점으로 평가받고 있었다. 이와 함께 포스코사이언스펠로십의 설립 목적인 국내 연구자와 기초과학 분야 연구 지원이 차별화 요소로 인식되고 있음을 확인했다.

포스코사이언스펠로십을 유사 프로그램과 비교한다면  
어느 정도로 평가하십니까?



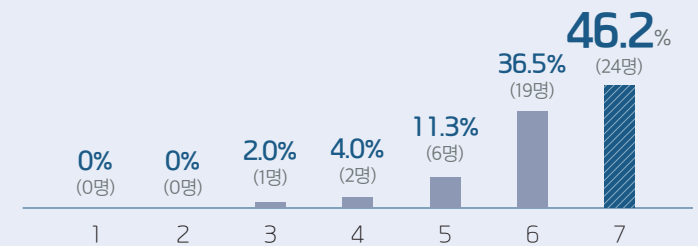
유사 프로그램과 비교할 때 포스코사이언스펠로십의 차별점은  
무엇이라고 생각하십니까?



Inward Impact 04 | 포스코사이언스펠로십의 인지도

포스코사이언스펠로십의 인지도에 대해서도 52명의 응답자 중 49명(94%)이 5점 이상(7점 만점)으로 평가해 펠로십의 존재가 학계에서 상당히 알려진 것으로 파악되었다. 이는 장학생들의 임용, 승진 및 수상에 긍정적 영향을 미치는 요인으로 평가할 수 있다.

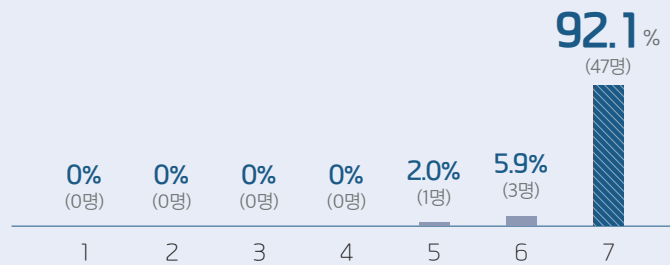
포스코사이언스펠로십의 인지도를 평가해주세요.



Inward Impact 05 | 포스코사이언스펠로십 추천 의향

‘포스코사이언스펠로십을 추천할 의사가 있느냐’는 질문에는 응답자 전원(100%)이 5점 이상으로 응답했다. 이는 펠로십 사업에 대한 만족도, 차별화 요인에 대한 긍정적 평가 결과와 유기적으로 맞물려 나타난 임팩트로 평가된다.

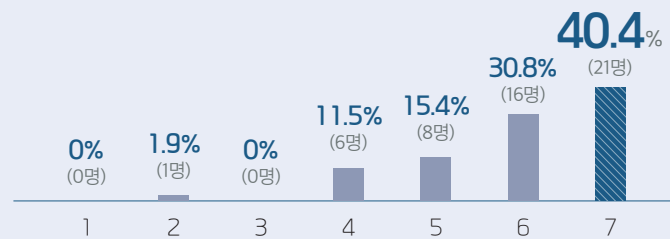
## 포스코사이언스펠로십을 동료 선후배나 연구자에게 추천할 의향이 있습니까?



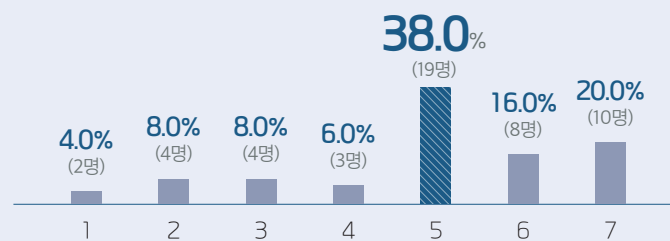
## Inward Impact 06 | 포스코사이언스펠로십이 네트워크 형성에 미치는 기여도

포스코사이언스펠로십 선정이 연구자들과의 네트워크 형성 및 지속적인 교류에 얼마나 기여하는지 묻는 질문에서도 긍정적 반응이 나타났다. 펠로십이 네트워크 형성에 도움이 되었는가에 대해서는 86%(총 응답자 52명 중 45명)가 5점 이상(7점 만점)으로 평가했고, 펠로십 장학생들과 지속적으로 교류하고 있는지는 질문에는 74%의 응답자가 비교적 활발하게 교류하는 것을 확인할 수 있었다.

## 포스코사이언스펠로십을 통해 학술 교류 등 학계 네트워크 형성에 도움이 되었습니까?



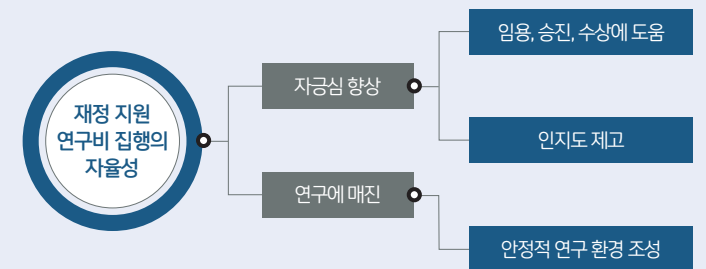
## 포스코사이언스펠로십을 통해 알게 된 연구자 간 교류를 지속하고 있습니까?



## Inward Impact\_

## “포스코사이언스펠로십 덕분에 중도 포기 없이 학업에 임할 수 있었다”

이상으로 첫 번째 임팩트 프레임-내부 지향적·자기 평가형 임팩트 측정 결과를 살펴보았다. 포스코사이언스펠로십이 장학생 개인의 삶에 어떤 가치를 창출해냈는지, 장학생들에게 펠로십이 어떤 의미인지 측정한 결과는 펠로십 사업의 취지와 의미를 되새기는 과정이었다. 특히 국내 연구자에 대한 재정 지원이 일회성 혜택 제공 차원에 머무르지 않고, 기초과학 연구에 매진할 수 있는 환경을 조성하는 것은 물론 학자로서 자긍심을 고취시키는 한편 임용이나 승진, 수상 등에도 도움이 되어 연구자의 이력을 확충하는 데 폭넓게 기여한 것을 확인할 수 있었다.



특히 개방형 설문에서 ‘포스코사이언스펠로십에 선정되어 중도에 학업을 포기하지 않고 계속 연구에 매진할 수 있었다’, ‘교수로 발탁되는 데 결정적 요인으로 작용했다’, ‘신진 연구자로서 잠재력을 인정받는 데 도움이 되었다’는 등의 답변이 있었는데, 이를 통해 포스코사이언스펠로십이라는 장학사업이 금전적 지원 이상의 역할을 한다는 가능성을 발견했다.

## Outward Impact\_

## 포스코사이언스펠로십 장학생들이 창출하는 사회적 가치

다음으로 외부 지향적 임팩트 프레임을 통해 포스코사이언스펠로십이 장학생들의 연구 활동을 지원함으로써 어떠한 사회적 가치를 창출해는지 살펴해보겠다.

## Outward Impact 07 | 장학생 연구 실적 지표 - TRL 단계별 연구 성과

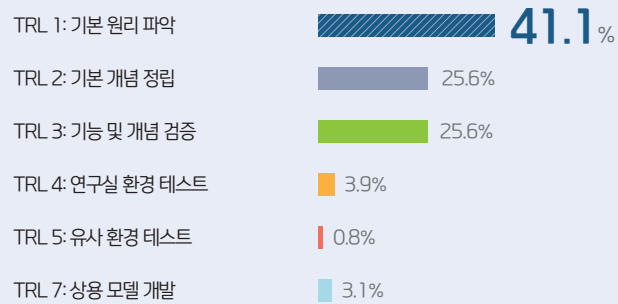
“TRL(Technology Readiness Level) 단계별 연구 성과”는 논문이 기술 진보 단계 중 어느 단계에 해당하는 성과인지 판단하는 척도로 사용되며, 총 9 단계로 구성된다. 먼저 기본 원리 파악 단계는 연구 개발의 시작 단계로 자료 조사 등을 통해 기본 원리를 파악하는 단계이며, 기본 개념 정립은 사례 분석 연구 등을 통해 기본 개념과 프로젝트 아이디어를 정리하는 단계다. 세 번째

기능 및 개념 검증은 분석·실험을 통해 주요 기능과 개념 특성을 검증하는 것이며, 연구실 환경 테스트는 연구실 단위에서 프로토타입을 제작해 핵심 성능을 검증하는 단계다. 다섯 번째 유사 환경 테스트는 시제품을 이용한 모의 실험을 통해 성과 시연 및 검증을 진행하는 단계이며, 파일럿 현장 테스트는 파일럿 현장 실증을 통해 실제 환경 적용에 문제가 없는지 검증하는 것이다. 일곱 번째 상용 모델 개발은 실제 현장에 적용 가능한 상용 모델 1~3개를 제작해 성능을 검증하고 신뢰성을 평가하는 것이며, 실제 환경 최종 테스트는 실제로 현장에 설치해 상업적으로 적용하는 단계다. 아홉 번째인 마지막 단계는 양산 모델을 생산해 시장의 반응을 평가하는 단계다.

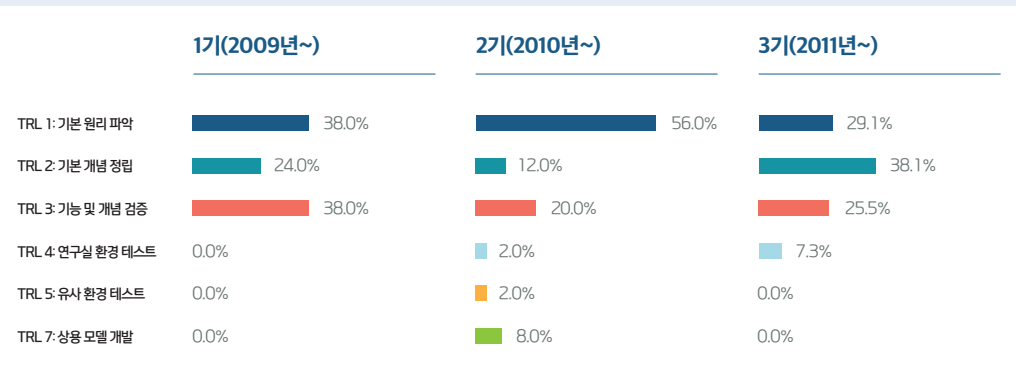
#### TRL 9단계 (Technology Readiness Level)

1. 기본 원리 파악
2. 기본 개념 정립
3. 기능 및 개념 검증
4. 연구실 환경 테스트
5. 유사 환경 테스트
6. 파일럿 현장 테스트
7. 상용 모델 개발
8. 실제 환경 최종 테스트
9. 사용 운영

#### 포스코사이언스펠로십 1~3기 장학생 논문의 TRL 단계별 연구 성과 (성과마루 기준)



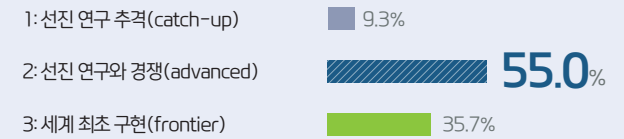
포스코사이언스펠로십 1~3기 장학생 명단을 성과마루 시스템에서 검색한 결과 총 130개의 논문을 열람할 수 있었다. 먼저 해당 논문의 TRL 단계별 연구 성과부터 살펴보면, 기본 원리를 파악하는 단계의 연구가 41.1%로 가장 높은 비율을 차지했고, 기능 및 개념 검증·기본 개념 정립 단계가 각각 25.6%를 기록했다. 이는 기초과학 연구를 중점 지원하는 펠로십의 특성이 반영된 결과로 판단된다. 또 포스코사이언스펠로십 사업이 설립 취지와 목적에 맞게 구현되었음을 알 수 있다. 기수별로 TRL 단계별 연구 성과 현황을 집계한 결과는 다음과 같다.



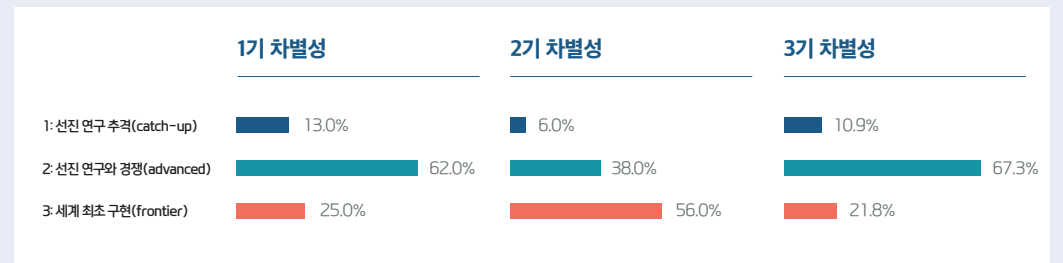
#### Outward Impact 08 | 장학생 연구 실적 지표 - 연구 성과의 차별성

##### 포스코사이언스펠로십 1~3기 장학생 연구 성과의 차별성

(성과마루 등재 논문 기준)



기존 지식이나 기술 대비 연구 성과의 차별성은 선진 연구 추격(catch-up), 선진 연구와 경쟁(advanced), 그리고 세계 최초 구현(frontier) 세 가지 기준으로 분류된다. 선진 연구 추격 단계는 기존 연구 성과를 뒤쫓는 단계의 연구이며, 선진 연구와 경쟁하는 단계는 이미 발표한 성과에서 다루지 않은 내용을 분석하거나 검증하는 단계의 연구다. 세계 최초 구현은 그동안 한 번도 연구되지 않은 주제를 처음 연구하고 분석하는 단계로, 포스코사이언스펠로십 1~3기 장학생의 경우 35.7%의 연구(성과마루 등재 논문 기준)가 세계 최초 구현 단계에 해당한다. 다음으로 선진 연구와 경쟁하면서 새로운 연구 결과를 제시한 선진 연구와 경쟁 단계의 논문이 55%를 차지했다. 차별성에 대한 결과를 기수별로 살펴보면 다음과 같다.

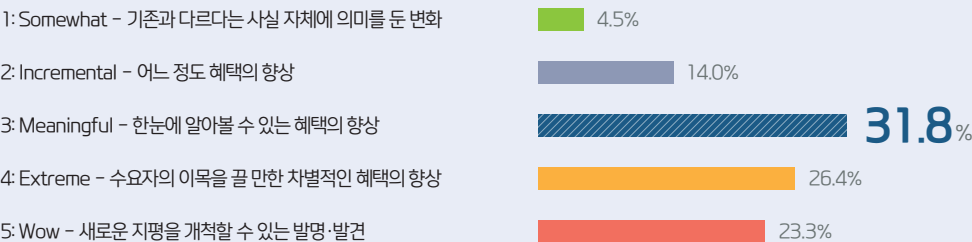


#### Outward Impact 09 | 장학생 연구 실적 지표 - 혜택성

성과의 혜택성은 성과를 통해 얻을 수 있는 혜택의 정도를 나타낸 것으로, 총 5단계(① 기존과 다르다는 사실 자체에 의미를 둔 변화 ② 어느 정도 혜택의 향상 ③ 한눈에 알아볼 수 있는 혜택의 향상 ④ 수요자의 이목을 끌 만한 차별적 혜택의 향상 ⑤ 새로운 지평을 개척할 수 있는 발명·발견)로 구분된다.

포스코사이언스펠로십 1~3기 장학생 논문 연구 성과의 혜택성

(성과마루 기준)



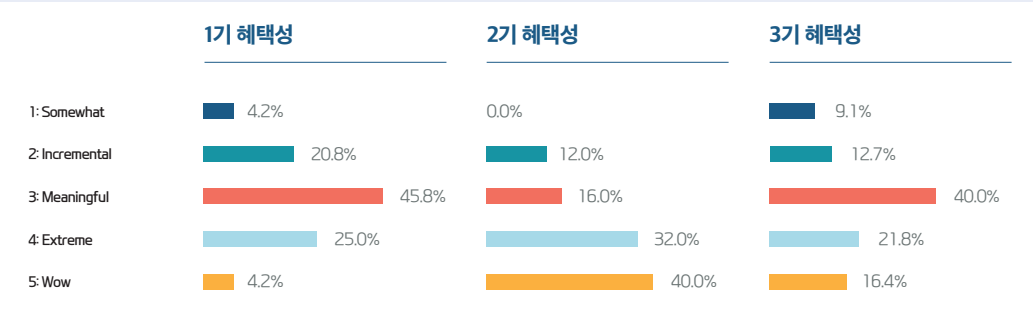
연구 성과의 혜택성

성과를 통해 얻을 수 있는 혜택의 정도

- 1. Somewhat 기존에 제공 가능한 혜택을 다른 방식으로 제공 가능
- 2. Incremental 기존에 제공 가능한 혜택보다 향상된 혜택 제공
- 3. Meaningful 본 연구 결과를 통해 기존에 제공하지 못한 혜택 제공
- 4. Extreme 수요자가 비용을 더 지불하더라도 연구 성과를 먼저 활용하고 싶은 정도의 혜택 창출
- 5. Wow 본 연구 결과를 접한 모든 사람이 놀랄 만한 혜택 제공(신문 1면을 장식할 정도)

포스코사이언스펠로십 1~3기 연구 성과의 혜택성은 한눈에 알아볼 수 있는 혜택의 향상(Meaningful, 31.8%)이 가장 두드러지게 나타났다. 다음으로는 수요자가 비용을 추가로 지불하더라도 연구 성과를 우선 활용하고 싶은 정도의 혜택(Extreme, 26.4%), 그리고 신문 1면을 장식할 만큼 모든 사람이 놀랄 만한 혜택(Wow, 23.3%)으로 집계되었다. 앞서 살펴본 차별성 지표에서 90%에 달하는 논문이 선진 연구와 경쟁하거나 세계 최초로 구현된 성과임을 알 수 있었는데, 이러한 차별성 효과가 연구 성과의 혜택성으로 입증된 것을 파악할 수 있다.

기수별 혜택성 지표에 대한 결과는 다음과 같다. 2기의 경우 차별성 지표에서 세계 최초 구현이 가장 높은 비율로 나타났는데, 마찬가지로 혜택성 지표에서도 모든 사람이 놀랄 만한 성과가 최대치를 기록했다. 연구 성과의 차별



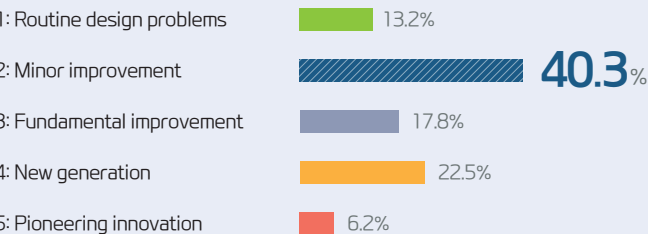
성과 혜택성이 유기적으로 구현되어 사회적 가치를 창출하고 있음을 뒷받침하는 결과로 판단된다.

Outward Impact 10 | 장학생 연구 실적 지표 - 혁신성

성과의 혁신성은 성과가 얼마나 새롭고 차별적인지 나타내는 것으로 총 5단계로 분류된다. 첫 번째 단계는 기존 방법으로 현안을 도출, 해결 방안을 제시하는 단계(Routine Design Problems), 두 번째는 기존 지식을 개선하는 발견이나 발명(Minor Improvement), 세 번째는 알려진 방법으로 기존 지식을 근본적으로 개선한 연구(Fundamental Improvement), 네 번째는 새로운 원리에 기반한 차세대 지식의 발견이나 발명(New Generation), 그리고 다섯 번째는 완전히 새로운 발견이나 발명(Pioneering Innovation) 단계다.

포스코사이언스펠로십 1~3기 장학생 논문의 혁신성

(성과마루 기준)

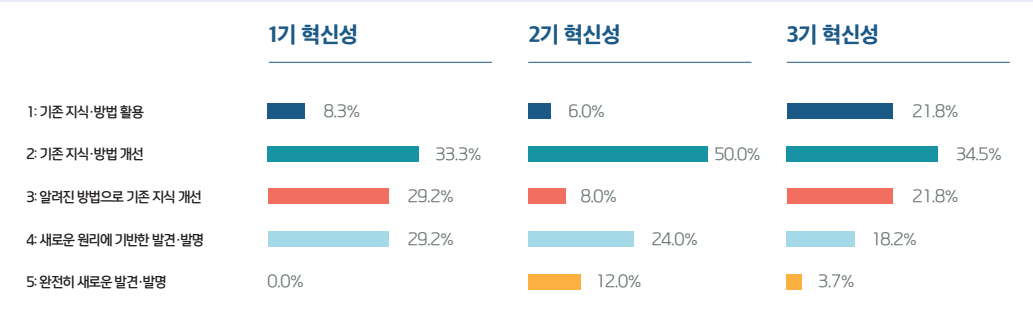


포스코사이언스펠로십 1~3기 장학생들이 생산한 학술 논문의 혁신성은 기존 지식을 개선하는 발견이나 발명 단계가 40%로 나타났다. 한편, 기존 방법으로 해결 방안을 제시한 연구는 13%에 불과했고, 기존 지식을 개선하거나 새로운 원리에 기반한 연구, 또는 완전히 새로운 발견과 발명을 도출해낸 연구가 46%가량으로 집계되었다. 기수별 혁신성 정도를 살펴보면 다음과 같다.

성과 혁신성

성과의 새롭고 차별적인 정도

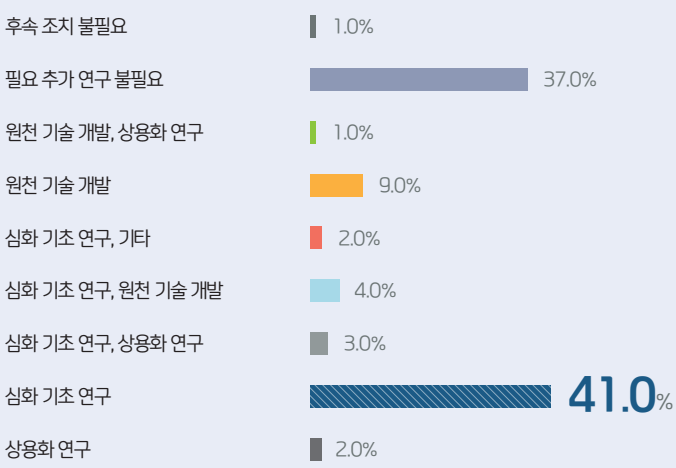
- 1. 기존 지식·방법 활용
- 2. 기존 지식·방법 개선
- 3. 알려진 방법으로 기존 지식 개선
- 4. 새로운 원리에 기반한 발견·발명
- 5. 완전히 새로운 발견·발명



Outward Impact 11 | 장학생 연구 실적 지표 - 필요 추가 연구

추가 연구의 필요 성과는 해당 성과의 완성과 개발 등을 위해 성과 연구자가 추가적 연구가 필요하다고 제안한 성과를 의미한다. 다시 말해, A 연구의 성과를 완성하고 A 연구 성과를 토대로 어떤 기술을 개발하기 위해 어떤 추가적 연구가 필요한지 평가한 항목이다. 이는 심화 기초 연구와 원천 기술 개발 그리고 상용화 지원 연구를 기본으로 하되 이 외에 필요한 추가 연구를 제시할 수 있다.

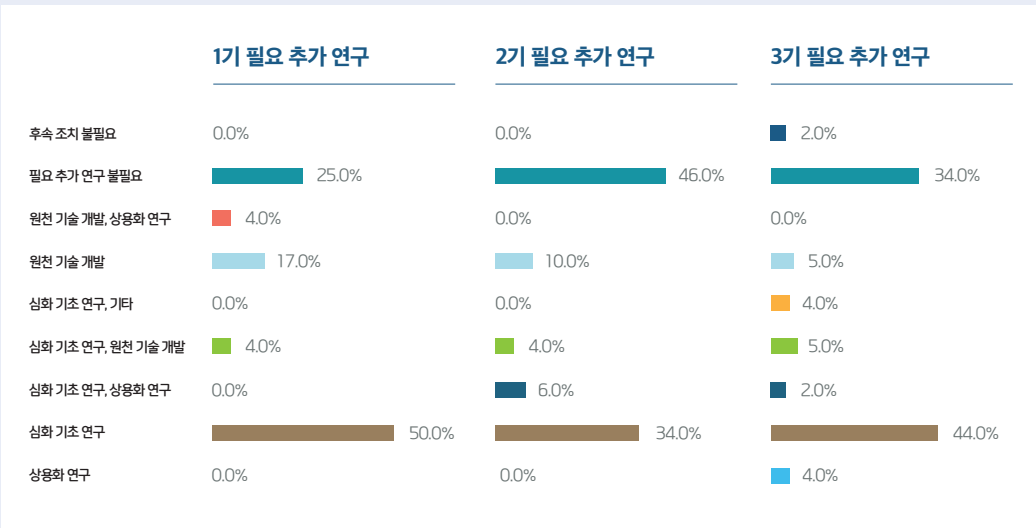
포스코사이언스펠로십 1~3기 장학생 성과의 필요 추가 연구 (성과마루 기준)



**필요 추가 연구**

- 1. 심화 기초 연구: 연구의 완성도 제고를 위한 소규모 단기 추가 연구 필요
- 2. 원천 기술 개발: 기존 지식을 개선하는 발견·발명
- 3. 상용화 지원 연구: 연구 성과의 현장 적용을 위해 스케일업 또는 신뢰성 평가를 위한 지원 필요
- 4. 기타: 상기 내용 외의 추가 연구 제시

포스코사이언스펠로십 1~3기 연구 성과에 대한 후속 연구의 필요 여부에 대해서는 ‘필요 추가 연구 및 조치가 불필요하다’(38%)는 평가와 함께 ‘심화 기초 연구가 진행될 필요가 있다’(41%)는 평가가 거의 동등한 비율로 대조를 이루었다. 기술별로 제안한 필요 추가 연구의 상세 내용은 다음과 같다.



Outward Impact 12 | 장학생 연구 실적 지표 - 논문 인용 횟수

마지막 임팩트 프레임은 장학생들이 발표한 논문의 인용 횟수 지표다. 논문 인용 횟수의 집계는 포털 사이트 구글(Google)을 활용했다. 국회 도서관이나 기타 학술 저널 사이트를 이용하는 방식도 있으나, 논문명을 입력하면 구글에서 전체 인용 횟수를 단번에 확인할 수 있는 편리성과 누구나 직접 확인할 수 있는 접근성 등을 고려했다. 그 결과 포스코사이언스펠로십 1~3기 장학생들의 논문(성과마루 등재 기준)은 평균 39.4회 인용되었으며, 최다 인용 횟수는 2기 수혜자인 연세대학교 이인석 교수의 논문<sup>3)</sup>으로 총 655회 (2021.7.13. 검색 기준)를 기록했다. 또한 전공별 평균 인용 횟수는 화학(79.6회), 생명과학(66.8회), 물리학(61.8회), 수학(9.4회) 순으로 집계되었다.

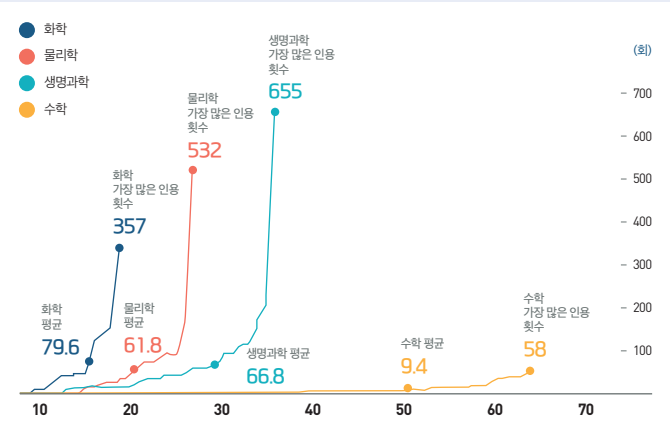
1~3기 논문 피인용 횟수



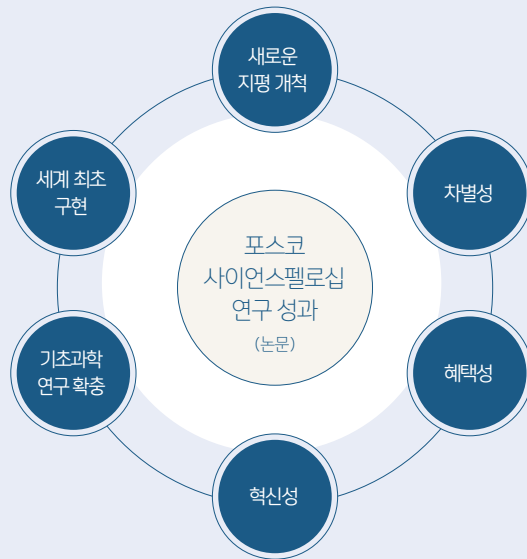
x축 펠로들이 발표한 논문 수  
y축 해당 논문의 피인용 횟수

3) 이인석 et al. (2011). Prioritizing candidate disease genes by network-based boosting of genome-wide association data, Genome Research, 21(7).

논문 인용 횟수 전공별 데이터



이상으로 포스코사이언스펠로십 장학생들의 연구 성과(성과마루 시스템에 등재된 논문 기준)를 중심으로 기초과학 분야 가치 측정 지표를 도출하고 전체 기수와 기수별 성과를 측정해보았다. 그 결과 펠로십 장학생들의 연구가 학술적으로 유의미한 가치를 창출한다는 것을 객관적으로 확인할 수 있었다. 또 혁신성·혜택성 등의 지표는 독립적으로 존재하는 것이 아니라 유기적 맥락 속에서 함께 시너지를 내면서 발전하는 가치를 만들어낸다는 사실을 확인할 수 있었다.



## 임팩트 측정이 가져온 임팩트

### 측정하지 못하면 평가할 수 없고, 평가할 수 없으면 관리할 수 없다

이번 측정을 통해 포스코청암재단의 존재 이유와 설립 목적을 다시 한번 정립하는 계기를 마련할 수 있었다. 정성 지표 측정을 위해 포스코사이언스펠로들에게 인터뷰 형태의 설문조사를 진행했는데, 62.1%의 응답을 받았다. 지원이 종료된 지 10년 이상 된 펠로들을 대상으로 한 설문임에도 응답률이 높아 재단으로선 큰 격려가 되었다. 동시에 그동안 지원 종료 직후 설문을 받았더라면 더 많은 펠로의 의견을 모을 수 있었을 텐데, 하는 아쉬움이 컸다. 또 이번 측정에서는 자료 부족으로, 한국연구재단의 연구 성과 정보 시스템 '성과마루'의 연구 실적 DB를 활용했다. 앞서 말했듯, 해당 DB에는 한계가 있는 만큼 연구 성과에 대한 측정의 객관성을 높일 수 있는 지표 개발에 힘을 쏟고자 한다.

앞으로 포스코사이언스펠로십에서는 지원 종료 시점에 펠로십 관련 만족도 조사를 실시하고 지속적으로 연구 실적을 수합하는 등 성과 측정 관련 DB 구축을 본격화하고자 한다. 이를 통해 재단의 사업을 객관적으로 평가하고 임팩트를 향상시킬 방안을 찾아보고자 한다.

### 장학 사업을 바라보는 시야를 넓히다

장학 사업은 우리 사회에 필요한 가치를 창출할 인재 양성을 목적으로 한다. 인재 양성, 그리고 그 인재들이 만들어낸 사회적 가치를 '몇 명을 대상으로 장학금 몇 억을 지원했다'라는 말로 설명하는 것이 적절하지 않음에도, 다른 대안이 없기에 결국 사업 실적에 비취 사업의 목적 달성 여부를 판단해 왔다. 그러던 중 Learning Community 참여를 통해 사업을 바라보는 관점이 사업 실적에서 사업의 본질적 목적으로 확장되었다. 향후 객관적 측정 지표를 개발해 재단에서 지원한 펠로들의 성장 스토리가 우연히 발생한 미담이 아닌, 포스코그룹의 기업시민 브랜드 활동의 실천 성과라는 것을 증명하고자 한다. 성과에 근거한 사업으로 포스코와 유관 기관 그리고 사회로부터 공감과 신뢰를 얻음으로써 재단의 브랜드 가치가 높아지고, 사업 규모가 확대되어 더 많은 인재를 도울 수 있게 되기를 기대한다.

안녕하세요. 티앤씨재단입니다.

먼저 Learning Community에 참여해  
재단의 공감 확산 사업을 다시금 돌아보는  
기회를 주신 것에 대해 감사드립니다.

재단의 공감 확산이라는 가치를 문화라는 새로운 방법론을 통해  
전하는 사업을 진행하며 재단이 생각하는 공감이 대중에게  
잘 전달되고 있는지 많은 고민이 있었습니다.

이번 Learning Community 활동과 측정 결과를 통해  
재단이 진행하는 사업에 대해 고민한 많은 부분을 해소하고,  
사업이 나아가야 할 방향을 찾을 수 있었습니다.

어떻게 더 진심을 담아, 어떻게 더 효과적인 방법으로  
공감을 전달해야 할지 아직 고민이 남았지만,  
이번 활동을 통해 재단 내 축적된 숙고와 경험이  
그 실마리를 제공할 것입니다.

더 많은 재단이 다음 Learning Community에 참가,  
임팩트 측정에 대한 고민을 통해 더욱  
따뜻한 세상을 만드는 계기가 되었으면 합니다.

---

T&C재단



## 05.

## T&amp;C재단 APoV 전시\_ 공감 역량 5단계

## 조직 및 사업 소개

T&C재단은 공감 인재 육성을 통해 보다 따뜻한 공감 사회를 실현하고자 설립된 공익 재단이다. 국내 어린이와 청소년의 교육 불평등 해소를 위해 장학과 복지 프로그램 등을 지역별로 다양하게 진행하고 있다. 또 공감 인재 양성을 위한 '공감 교육·멘토링 커리큘럼'을 개발해 재단 장학생을 대상으로 다양한 교육 프로그램 운영 및 학술 연구, 지원 사업을 진행하고 있다. 공감 인재 양성을 위해 흔히 알려진 감정적 공감뿐 아니라 인지적 공감, 실천적 공감을 교육하는 체계적 프로그램을 기획해 국내외 파트너들과 협업하며 다양한 교육 활동을 펼치고 있다.

또한 공감 인재 육성을 통한 커다란 변화와 경험을, 재단 내부뿐 아니라 사회 전반으로 확산하고자 2020년부터는 '아포브' 프로젝트를 추진 중이다. 아포브는 '또 다른 시선(Another Point of View, APoV)'이라는 의미로 전시, 콘퍼런스, 공연과 학술회, 도서 출판 등을 다양한 방법으로 보다 많은 사람에게 공감을 경험하고 배우는 기회를 제공한다. 대중과 활발히 소통하는 동시에, 우리가 돌봐야 할 취약계층과 다양한 사회문제를 공감력을 바탕으로 해결해나가는 여러 사례를 만들고자 한다.

## | 그림 1 | 공감 확산의 새로운 방식 - APoV 전시



## 측정 대상 및 범위와 선정 이유

콘퍼런스를 통해 전달된 혐오와 공감의 이야기를 도서로 다시 출판하고, 전시로 꾸민 공감 이야기를 메타버스와 NFT로 다시 재구성하는 등 앞으로 공감을 확산할 수 있는 다양한 플랫폼으로 전이하는 시도를 할 것이다. 그리고 다양한 영역에 과감히 도전하며 공감에 대한 화두를 지속적으로 확장할 계획이다.

T&C재단은 공감 역량이 현대사회 문제를 해결하기 위한 필수 역량이라 보고, 장학생뿐 아니라 일반 대중의 공감 역량을 향상시키고 공감의 가치를 확산하고자 한다. 그 일환으로 아포브 전시 <너와 내가 만든 세상>을 기획했고, 2020년 서울 전시에 이어 2021년에는 제주 포도뮤지엄에서 전시를 진행하고 있다. Learning Community에 참여한 재단은 이 전시 사업을 측정 파일럿 사업으로 선정했다. T&C재단의 또 다른 주요 사업인 청소년 공감 리더 육성 사업은 사업 대상이 고정되어 있고, 재단과의 접촉량이 절대적으로 많기에 청소년들의 변화를 관찰하거나 설문을 진행하기에 용이한 환경이다. 따라서 참여 학생을 대상으로 체계적인 설문조사를 실시하고 있다. 반면, 대중을 대상으로 하는 전시 사업은 측정 수단을 찾기 어려웠기 때문이다.

2020년 서울 전시에서 사용한 예약 사이트의 전시 만족도 조사(별점)는 평점 4.8~4.9/5점으로 매우 높고 문제에 공감하게 되었다는 코멘트도 많았지만, 유의미한 데이터를 얻기에는 문항이나 모수가 충분하지 않았다. 공감 확산에 대한 정성적 데이터 또한 찾기 어려웠다. 인터넷에 올라온 관람객 리뷰와 코멘트 역시 전시에 대한 만족도 위주로 작성해 관람객의 공감 수준 변화나 공감 가치 확산 정도를 분석하기 위해서는 추가 정보가 필요했다.

재단이 알고 싶던 것은 전시장을 찾은 관람객이 관람 후 '공감'에 대한 생각이 어떻게, 얼마나 변하는가였다. 사람마다 주관적으로 감상하게 되는 '예술 작품'과 단시간의 '관람'이라는 행위가 만나 실제 한 사람의 생각이나 태도를 바꾸는 계기가 만들어지는지 확인할 방법이 필요했다. 그래서 추가적으로 관람객이 직접 쓴 엽서를 일상에 돌아간 한 달 이후 발송하고 그때 차별과 혐오, 공감에 대한 생각을 회신받는 소통형 설문을 추가로 진행했다. 엽서를 써서 제출하고 한 달 후 설문에 재회신하는 행위 자체가 매우 적극적인 반응이기에, 전시가 '실천적' 공감에 미치는 효과를 알 수 있었다. 하지만 제주 전시에서는 전체적 관람객의 의식이나 태도에서 변화가 있었는지를 보다 체계적이고 폭넓게 확인하고자 했다.

또한 전시장을 찾은 관람객, 온라인에 평점과 리뷰를 남기는 관람객은 이미 차별과 혐오 이슈에 관심이 있거나 공감 역량이 뛰어난 사람일 수 있다는 가능성도 또 다른 고민거리였다. 이미 공감 역량이 충분한 사람이

공감을 주제로 한 예술 전시를 우호적으로 평가하는 것인지, 공감이나 차별 같은 이슈에 관심이 없던 사람이 이번 관람을 통해 변화된 것인지 면밀한 분석이 필요했다.

“공감 능력이 이미 4.8인 분한테 전시를 보여주고  
4.9를 만드는 건 아닌지, 그렇다면 그게 사회적으로  
의미 있는 것인가 고민했죠.”

T&C재단은 이번 Learning Community를 통해 제주에서 진행되는 <너와 내가 만든 세상> 전시를 파일럿 측정 대상으로 정하고 적합한 측정 방식을 모색하기로 했다.

## 임팩트 접근을 위한 고민 과정

Learning Community에서는 측정을 위한 임팩트 프레임의 자유롭게 논의했다. 우선 ‘차별과 혐오에 대해 자각’하는 기회와 ‘공감 역량의 향상’이라는 의도를 ‘예술 작품 전시’라는 매개로 전달할 수 있는가에 대한 의문이 있었다. 또한 논의 초기에는 Learning Community 안에 해당 전시를 관람해본 참여자보다 그렇지 않은 참여자가 더 많아 임팩트를 구체적으로 그리지 못하기도 했다. 관람객들의 생각과 행동의 변화를 직접 관찰하는 것이 최상이지만, 그렇다고 전시장에서 모든 관람객을 따라다니며 인터뷰하는 것은 물리적으로나 환경적으로 불가능한 일이었다. 한편으로는 이번 전시의 임팩트 측정이 예술 작품에 대한 평가 성격도 있기에 조심스러웠다.

### 예술 전시의 임팩트에 대한 로튼 토마토?

처음 나온 아이디어는 비평가(전문가) 평점이었다. 우리가 쉽게 접하는 영화와 연극, 공연은 해당 분야에 조예가 깊은 비평가들이 작품이나 기획의 예술적·상업적 의미를 해석하고 평가한다. 영화 평점을 제공하는 사이트인 로튼 토마토(Rotten Tomato)처럼, 전시의 사회적 의미에 대해 차별과 혐오, 공감에 대한 사회적 이슈와 문화 예술 작품에 대해 전문성과 권위를 가진 이로부터 비평받고 이를 모아 일종의 토마토미터(Tomato-meter)로 임팩트를 제시할 수 있지 않을까 생각했다. 인권과 예술 전문가들이 전시의 사회적 가치를 논하는 로튼 토마토 지수를 개발해보자는 아이디어가 초반에는 Learning Community에서 큰 호응을 받았다. 하지만 이 아이디어는 T&C재단 내부 토론을 거쳐 기각되었다. 전문가 평가 방식은 작품과 전시 기획의 사회적 의미를 평가할 수는 있어도, 실제 전시를 본 사람들에게 어떤 영향을 미쳤는지 실증할 수 없다는 것이 이유였다. 또한 임팩트 측정 결과는 사업에 반영되어 개선점이 있어야 하는데, 재단에서 전시 사업을 기획하고 실행하는 사업의 목적은 대중의 공감 능력 향상이

기 때문에, 전문가의 비평과 판단이 우선적으로 고려되는 것은 적절치 않다는 경계심도 있었다. 다만 앞으로 전시나 다른 유사 사업이 축적되면 그때의 경험치로 전문가 비평 방식을 도입하는 것이 좋겠다는 것으로 의견이 모아졌다. 이러한 재단의 결정은 외부에서 보기에 그럴듯한 조사 방식을 선불리 택하지 않고, 측정의 목적을 되짚어 방향을 바로잡는 소중한 경험의 순간이었다.

### 관람객 마음속으로 들어가볼 수 있다면

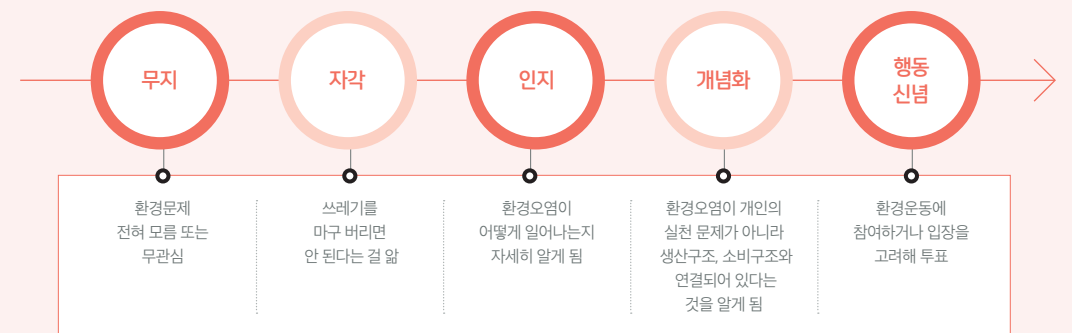
전시 효과성을 다룬 국내외 연구를 살펴보기도 했다. 그런데 아쉽게도 대부분의 연구는 전시 프로그램과 전시 공간, 제반 서비스에 대한 만족도를 조사하는 데 그쳤다. 특히 박물관이나 미술관을 비롯한 전시는 작품의 역사적 가치 또는 심미적 가치를 향유하거나 역사적·과학적 지식을 전달하기 위한 경우가 많다. <너와 내가 만든 세상>처럼 사회적 의미를 소통하기 위해 기획한 전시는 드물고, 있다 해도 매우 짧은 특별 전시로 진행되기에 기존 연구를 벤치마킹하기는 어려웠다.

공감이나 인권 감수성 등과 관련한 연구도 조사해보았지만, 또 다른 측면의 어려움이 있었다. 실증 연구가 이루어진 사례가 많지만, 대부분 교육 프로그램의 참여 여부 또는 일정 기간 이상 프로그램 실행 전후의 차이를 확인하는 중장기적 연구가 많았기 때문이다. T&C재단의 청소년 공감 리더 육성 사업에서도 이미 이러한 설문조사를 진행하고 있었지만, 불특정 다수인 대중에게 전후 조사를 적용하는 데에는 한계가 있었다.

### 관람객 인식 수준을 다섯 단계로 나누어 생각해보다

Learning Community는 확인하고자 하는 것이 무엇인지 구체화하는 데서 다시 출발하기로 했다. 분명 ‘차별과 혐오’, ‘공감’ 같은 사회적 개념을 잘 알고 이를 실천하려는 수준의 관람객도 있을 것이고, 이런 이슈에 관심 없는 관람객도 있을 것이다. Learning Community에 모인 사람들은 적

그림 2 | 인식 수준의 변화 단계 구상안: 환경문제 사례



어도 차별이나 공감과 관련한 일정 수준 이상의 이해를 갖추고 있었다. 그렇다면 우리는 어떻게 이런 태도를 갖게 되었는가? 누군가의 말과 태도가 차별인지 혐오인지 판단할 수 있고, 피해자와 약자의 입장에 설 줄 아는 능력은 어떻게 내재화되는 걸까? 남녀평등, 환경보호, 난민 보호·수용과 같이 어떤 사회적 이슈에 대한 개인의 입장이나 태도, 행동은 어느 날 갑자기 생기는 것이 아니다. 그 사람의 배경과 조건, 수많은 학습과 경험을 통해 사회적·정치적 태도는 서서히 모양을 갖추게 된다. 이 과정을 단순한 형태로 <그림 2>와 같이 구조화했다.

인식 수준과 변화 과정을 간략히 구조화하니 관람 전 관객의 인식 수준과 관람 후 변화된 수준의 차이를 확인할 수 있을 듯했다.

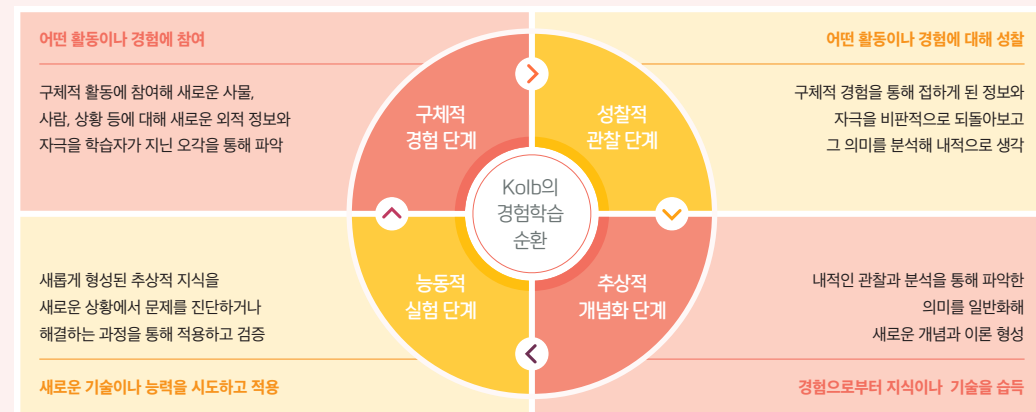
### 임팩트 프레임과 측정 방법

#### 도움이 될 연구와 이론 탐색, 임팩트 프레임 구성

인식 변화 단계에 대한 구상은 했지만, 보는 관점이 논리적·이론적으로 타당한지 근거가 필요했다. 인간의 행동 기준이 만들어지는 과정을 설명하는 이론을 찾기 위해 심리학·행동학·뇌과학 등과 관련한 이론이 있는지 찾아보았다. 그러던 중 4월 미팅에 참석하지 못한 재단 구성원이 이 구상안과 유사한 개념이 교육학에 유명한 이론으로 정리되어 있다고 알려 주었다. 바로 콜브(Kolb)의 <경험 학습 이론>이다.

경험 학습이란 경험에 의한 또는 경험을 통한 학습을 말한다. 콜브는 학습자가 1) 구체적 경험에 대한 2) 분석적 관찰과 반성을 통해 3) 이 경험으로부터 추상적 개념화, 즉 어떤 행동이나 현상에 대해 일반화하는 원리를 도출하고 4) 이를 바탕으로 새로운 행동을 시도함으로써 새로운 시각으로 새로운 경험을 계속 하면서 학습자가 성장하는 학습 과정으로 정의했다.

그림 3 | 콜브의 경험 학습 순환



Kolb D.A(1984) Experiential Learning experience as a source of learning and development, New Jersey:Prentice Hall

이 이론을 참고해 전시장을 찾은 관람객의 공감 역량을 '차별과 혐오에 대한 경험 학습 수준'으로 나누어보고자 했다. 경험 학습 이론에 기초해 공감 역량이 단계별로 변화되는 과정을 구조화하고, 이에 따라 향상 정도를 측정했다. 관람객 중에는 공감과 관련해 무관심하거나 자각할 만한 경험이 없는 경우도 있으므로 무관심(또는 무지)의 단계를 추가해 다음과 같이 구조화했다.

#### ① 무관심(ignorance):

차별과 혐오 상황을 경험해보지 못하거나, 그러한 상황을 인지하지 못하는 수준. 또는 그러한 상황이나 개념에 관심이 없는 수준

예시 “제가 범죄물 영화나 다큐를 좋아해서 혐오 범죄에 대한 관심이 있는 정도였어요.”

#### ② 경험(experience):

차별과 혐오 상황을 직접 또는 간접적으로 경험해보거나, 어떠한 상황이 차별이나 혐오 상황이라는 것을 지각하는 수준

예시 “(차별과 혐오에 대해) 깊게 생각하기보다는 그냥 ‘나만 그러지 않으면 된다’는 마음에 ‘나라도 그러지 말아야지’ 이런 정도였던 것 같아요.”

#### ③ 인식(cognition):

차별과 혐오 경험, 그와 관련한 정보와 자극을 비판적으로 되돌아보고 그 의미를 분석해보는 수준

예시 “혐오가 일상에 깊이 파고든 것 같아요. 특정 누군가에게 해당되는 게 아니라 내가 피해자가 될 수도 있고, 때론 가해자가 될 수도 있다는 것을 새삼 깨달았죠.”

#### ④ 내재화(internalization):

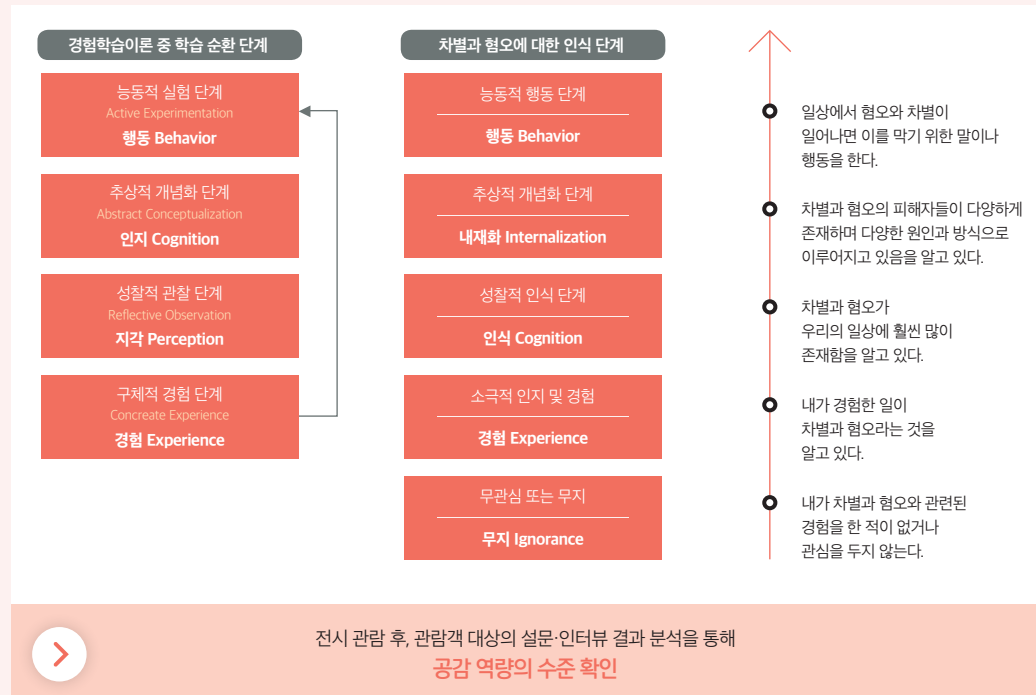
내적인 관찰과 분석을 통해 파악한 차별과 혐오의 의미를 일반화하고, 차별의 원인과 그로 인해 파생되는 영향을 사회 구조적 차원에서 인식해 자신만의 개념과 주관을 형성

예시 “이 전시를 누구에게 추천한다는 것 자체가 벌써 편향된 이야기잖아요. 전시가 볼 만한 주제를 다루는 만큼 누구든 와서 봐야 한다고 생각해요.”

#### ⑤ 행동(behavior):

새롭게 형성된 추상적 지식을 차별과 혐오 상황에서 문제를 진단하거나 해결하는 과정에 활용하고, 구체적 선택이나 행동으로 실행

예시 “출판 분야에서 일하는데, 직업적으로 누군가에게 어떤 인식을 갖게 하는 문제에 대해 고민하는 편이에요. 차별을 줄이기 위해 행동하는 것을 넘어 내가 하는 일이 사람들에게 어떤 영향을 어떤 식으로 미칠 것인지를 생각하면서 일하죠.”



### 측정 프로세스

임팩트 프레임은 구성했지만, 당장 설문지를 꾸려 설문조사에 돌입하기보다 측정 과정을 세 단계로 나누어 접근하기로 했다. 핵심적 조사 방식은 설문조사지만, 사전 인터뷰를 통해 관람객들의 현장 반응을 미리 확인해 설문으로 얻고자 하는 내용을 구체적으로 설계하고자 했다. 그리고 설문조사에 다 담기 어려운 반응과 내적 변화를 보기 위해 대면 인터뷰를 병행해 진행했다.

#### 1) 참여 관찰과 사전 인터뷰

우선 관람객에게 어떠한 변화의 양상이 관찰되는지 참여 연구 방식으로 확인하기로 했다. 제주 전시관을 방문해 직접 관람하는 동시에 관람객의 반응을 살폈다. 대부분의 작품은 눈으로만 보는 단면적 구성보다는 귀로 듣거나 전시물 사이를 통과하는 등 능동적 액션을 통해 전시물을 감상하거나 관람객의 움직임 자체가 작품의 일부가 되기도 했다. 따라서 전시물 앞에서 관람객의 행동, 전시물 앞에 머무르는 시간, 관람 도중 감탄사나 옆 사람과의 대화가 모두 중요한 관찰 소재였다. 관람을 마친 10명의 관람객을 대상으로 전시에 대해 사전 인터뷰를 진행했다. 관람을 마친 관람객과의 인터뷰를 통해 우리는 이번 임팩트 측정 과정에서 확인하고 싶은 세 가지 가설을 설정할 수 있었다. 그리고 이 내용을 바탕으로 설문조사 항목과 인터뷰 질문 항목을 구성했다.

#### 사전 인터뷰 결과에서 도출된 세 가지 가설

- (1) 공감 전시는 사람들의 공감 역량을 향상시킬 것이다.  
“저는 관심 없는 사람들이 오히려 이런 전시를 보고 사회에 이런 문제가 많으니 더 주의해야 한다는 경각심을 가질 수 있다고 봐요.”
- (2) 전시는 정서적 공감보다 인지적 공감을 향상시키는 효과가 더 클 것이다.  
“유튜브나 뉴스에서 접할 때는 좀 더 감정적으로 다가가게 돼요. 여기서는 조용히 관람하면서 생각을 다스릴 수 있는 점이 다른 것 같아요.”
- (3) 전시라는 매체는 타 매체에 비해 공감에 대한 교육 효과가 높을 것이다.  
“메시지 전달에는 미디어아트가 확실하다, 인상적이다 하는 생각을 했어요.”

#### 2) 설문조사 및 대면 인터뷰

사전 인터뷰를 통해 얻은 내용을 바탕으로 다음과 같은 내용을 골자로 하는 설문 항목을 구성했다. 대면 인터뷰의 주요 질문 항목도 설문 항목과 유사하지만 차별과 혐오에 대한 보다 개인적이고 구체적인 경험, 전시를 통해 얻게 된 새로운 생각이나 다짐 등을 자세히 물어보기로 했다.



## 임팩트 측정 결과

## 전시를 통한 공감 역량의 향상이 확인되다

임팩트 측정 결과 차별과 혐오에 대한 응답자의 인식 변화, 즉 공감 역량 향상이 두드러지게 나타났다. 우선 관람 전 차별과 혐오, 그에 대한 해결책에 어느 정도 관심이 있는지 질문하는 방식으로 응답자들의 공감 역량 수준을 알아보기로 했다. 그 결과 ‘소극적인 관심이 있다’는 응답이 41.2%로 가장 높은 응답률을 보였고, ‘적극적인 관심이 있다’는 응답이 25.7%, ‘매우 적극적인 관심이 있다’는 응답이 23.7%로 뒤를 이었다. 반면, 이런 이슈에는 전혀 관심이 없다는 응답이 5.6%로 나타났고, ‘관심을 넘어 문제 해결을 위한 구체적 발언이나 행동을 한다’는 응답은 3.8%에 그쳤다.

“(차별과 혐오에 대해) 생각을 깊게 하기보다는 그냥 ‘나만 그러지 않으면 된다’ 생각하고 ‘나라도 그러지 말아야지’ 이런 정도였던 것 같아요.”

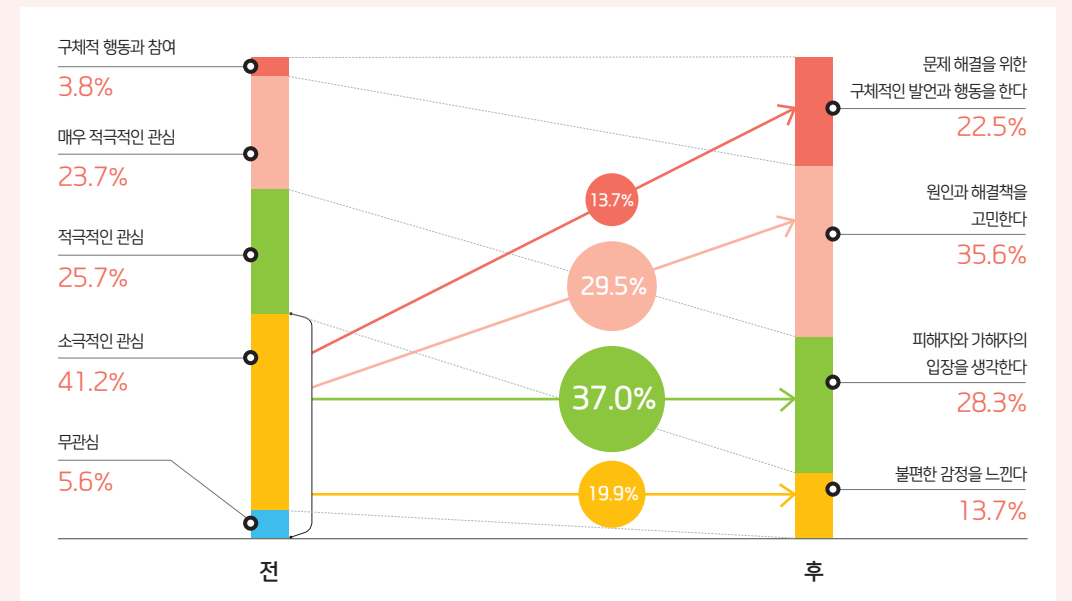
“친구가 해외여행 갔을 때 인종차별 받는 걸 보고, 나도 해외 나가면 (피해를) 받을 수 있겠다고 생각한 적이 있어요.”

“저는 남들보다 좀 더 민감하게 느끼는 것 같아요. 장애인에 관한 것, 성차별에 관한 것, 인종에 관한 것. 집단이 다른 사람들에 대한 그런 것을 좀 느끼는 것 같아요.”

전시 관람을 마친 후 앞으로 일상에서 자신 또는 주변 사람에 대한 차별과 혐오가 일어난다면 어떻게 할 것인가 하는 질문에 ‘아무런 행동을 하지 않는다’라고 응답한 경우는 한 명도 없었다. ‘불편한 감정을 느낄 것 같다’는 응답이 13.7%, ‘피해자와 가해자 입장에서 생각해볼겠다’는 응답은 28.3%에 그쳤다. 반대로, ‘문제 원인과 해결책을 고민해보겠다’는 응답이 35.6%, ‘문제 해결을 위한 구체적 발언과 행동을 하겠다’는 응답이 22.5%로 적극적 태도로 크게 변화한 것을 확인할 수 있다.

차별과 혐오에 대한 관심 정도가 낮은 ‘무관심’과 ‘소극적 관심’ 그룹의 전시 관람 후 변화 양상을 자세히 분석해보았다. 두 그룹에 속한 응답자를 기준(100%)으로 보면 ‘피해자와 가해자 입장에서 생각해볼겠다’는 응답으로 바뀐 비율이 37.0%로 가장 많았고, ‘원인과 해결책을 고민하겠다’는 응답으로 바뀐 비율은 29.5%였다. ‘문제 해결을 위한 구체적 발언과 행동을 하겠다’는 응답도 13.7%까지 증가했다. 다만 관람 직후 응답이기에 실제 태도와 행동의 변화를 반영하기보다는 전시에 대한 만족이 일부 작용한 응답이라는 한계가 있다. 그러나 많은 응답자들이 이 같은 변화의 의지를 보여주는 것만으로도 전시가 관람객으로 하여금 차별과 혐오에 대한 인식을 높이고, 적극적 관심과 행동을 유발함을 확인할 수 있다.

## | 그림 4 | 차별과 혐오에 대한 인식 수준의 변화



‘일상생활에서 차별과 혐오가 일어난다면 앞으로 어떻게 하겠는가?’라는 질문에 대한 응답과 ‘차별과 혐오에 대한 인식 단계’를 동일하게 해석하는 것은 무리한 확대해석의 소지가 있다. 하지만 추가적인 50여 명의 대면 인터뷰를 통해 우리가 정의한 ‘무관심’에서 ‘행동’에 이르는 인식 단계의 변화 가능성은 충분히 엿볼 수 있었다.

## 1) 무관심(ignorance) 또는 경험(experience)에서 인식(cognition)으로 나아가

차별과 혐오에 대해 관심이 없거나, 소극적 관심 및 경험 수준에 머물러 있던 사람이 전시를 통해 성찰적 인식 단계로 나아가는 사례는 대면 인터뷰에서 가장 많이 관찰되었다. 관람객들은 각 작품이 주는 메시지를 통해 자신의 경험을 투영하거나, 다른 사람의 입장에서 객관화하는 등 능동적 관람을 하고 있었다.

“전시를 보고 나니 혼난 것 같은 기분이에요. 혐오의 피라미드를 보니 제일 쉬운 단계가 ‘편견’이더라고요. 그 부분에서 혼난 것 같았어요. 저도 친구들이랑 술 마시고 장난치면서 쉽게 사람들을 분류하고 있으니까요.”

“단순히 어떤 사고, 사건이라고 생각했는데(경험, 소극적 인지) 전시를 보고 나니 이게 차별에서 출발한 사건이었다는 것(인식)과 현재진행 중이라는 것에 놀랐어요.”

“내 판단은 정당한 거라고 생각하기 쉽지요.  
내 입장, 내 맥락에서만 생각하니까요.  
하지만 나도 크게 다르지 않구나 생각해요. 예를 들어,  
내가 누군가를 키 작다고 말하는 게 괜찮다고 생각하다가,  
어떤 순간에는 그 말이 사람을 죽이는 혐오가 될 수도 있겠구나  
하는 생각을 하게 되었어요.”

“제가 여성이라 차별을 받은 경험도 기억나고,  
제가 어떤 사람에 대해 무심코 주변 사람한테 한 말이  
상대방을 비하한 발언은 아니었을까,  
뒷담화는 아니었을까 하고 되돌아봤어요.”

“전시 작품 중 혐오의 말에 다가가면 그 글씨가  
관람하는 사람 몸에 비쳤는데, 차별과 혐오는 결국  
우리 자신에게 반영된다는 점 자체를 잘 설명한 것 같아요.  
혐오의 말은 우리와 가까워질수록, 다가올수록 더 커지고  
더 밀접하게 닿는다는 거죠.”

## 2) 작품을 통한 비판적 사고와 성찰, 내재화(internalization) 가능성

전시를 관람하면서 몇몇 작품을 통해 차별과 혐오에 대한 인식을 보  
다 구조적으로 해석해보려는 관람객도 있었다. 전시 말미에 혐오와 관련  
한 역사적 사건을 상세히 소개하고, 혐오와 관련한 이론을 설명하는 작품  
이 있었다. 상당량의 텍스트를 읽어야 함에도 그 내용을 주의 깊게 읽고  
스스로에게 적용해본 관람객을 여럿 만났다.

“차별과 혐오로 인한 갈등을 조장하면서 자기 삶을  
윤곽하게 하는 사람들도 있죠. 하지만 많은 일반 대중은  
그렇게까지 하지 않을 거예요.  
개인 차원에서 주의하고 스스로 돌아보면서 끊임없이 자문하겠죠.  
하지만 개인뿐 아니라 개인에게 영향을 미칠 수 있는 사회의  
다른 여러 주체도 이런 차별과 혐오를 경계하자는  
메시지에 공감하고 반성해야 한다고 생각해요.”

“혐오 피라미드에서 가장 밑부분인 ‘편견’과 ‘혐오적 발언’ 등은  
일상에 만연하고 쉽게 접할 수 있잖아요?  
특히 혐오 피라미드에서 혐오가 만들어지는 과정을 보면서  
‘이게 이렇게 구조화되어 있구나’ 하는 걸 알게 되었고, 피라미드를  
보며 제 일상의 경험이 투영된 것 같다는 생각을 했어요.”

“자기가 특정 피해자 위치에 있다는  
정체성이 강할수록 내가 하는 가해 행위에 대해서는  
쉽게 인식하지 못하는 것 같아요.  
예컨대 내가 성 소수자라는 정체성을 지니고 있으면  
스스로를 사회적 약자나 차별의 대상이라고 생각하기 때문에  
오히려 특정 지역민을 혐오하는 말을 할 수 있는데,  
자기가 가해자라는 걸 인식하지 못할 수도 있다고 생각해요.  
피해는 알려고 하지 않아도 느낄 수밖에 없기 때문에  
쉽게 감지하지만, 가해자가 되는 것에 대해서는 더 많이 상상하고  
스스로를 더 많이 체크하려고 노력해야겠어요.”

“잘못된 생각이 ‘대중적 힘’을 지닐 때  
판단의 기준선이 없어지고 그 (사고 자체가) 타당하게 되는 것,  
그게 무서운 게 아닐까요?”

## 3) 행동과 신념(behavior)으로 나아가는 데는

### 더 많은 공감의 경험이 필요할 것

전시를 마치고 일상으로 돌아가 다시 차별과 혐오를 맞닥뜨린다면 어  
떤 행동을 취할 것인가라는 질문에 응답자들은 솔직한 답변을 해주었다.  
힘닿는 데까지 적극적으로 액션을 취하겠다고 답한 경우도 있지만, 대체  
로 행동에 대해서는 주저하는 반응이 주를 이뤘다.

“일단은 정확히 어떤 일이 있었는지 알아보고  
공감을 하는 데서 끝내야 하는 상황도 있고, 좀 더 액션을  
취해야 하는 상황도 있을 것 같아요. 상황에 따라 다르겠죠.  
어쨌든 적극적으로 도와주려고 할 것 같아요.”

“당장 사회적으로 나서서 혐오 반대 운동에 참여하는 건  
쉽지 않을 거예요. 그래도 누군가 성차별적 이야기를 한다면  
문제를 제기하는 발언 정도는 할 수 있지 않을까요?”

“마음은 대응하고 싶은데,  
그 상황이 무서우니 아무 말도 못할 것 같아요.”

“내가 당사자라면 뭔가 액션을 취하겠지만,  
다른 사람에게 이런 일이 발생하면  
그 상황을 마음으로 공감할 뿐 그 사람을 대신해  
어떤 액션을 취하기는 어려울 것 같아요.”

적극적인 행동을 주저하는 이유는 무엇일까? 혐오의 순간뿐 아니라 혐오를 해결하는 과정도 녹록지 않음을 이미 체감하기 때문일 것이다. 전시는 생각을 전환하고 비판적 사고를 강화하지만, 행동의 변화까지 이끌어내는 데는 한계가 있다.

“차별로 인한 피해에 공감은 하겠지만,  
내가 과연 해결할 수 있을까 하는 의문은 있어요.  
지인들과 이런 문제의식은 나누겠지만, 대외적으로  
해결하기 위해 노력하기엔 어렵고 무거운 주제라고 생각해요.  
국가 차원의 노력이 더 필요한 것 같아요.”

“제가 알고 지내는 사람이라면, 제가 나서서  
해결할 만한 문제라면 도움을 줄 수 있겠죠.  
하지만 직접 저와 인연이 없는 사람이 그런 일을 겪는다면  
‘에이, 저건 아니지’ 하고 생각만 하고 넘어갈 것 같아요.”

“요즘 일상에서 느껴지는 차별이 더 심해진 것 같아요.  
언젠가 결국 터질 텐데, 그럴 때는 저도 투표나 시위에  
참여할 수 있겠죠. 하지만 지금 당장 느끼는 차별에 대해  
당장 할 수 있는 건 없을 것 같아요.  
사회나 회사에서 차별당해도 ‘내가 여기서 뭐라고 한들  
뭐가 바뀌겠어’ 하는 생각을 하게 돼요.”

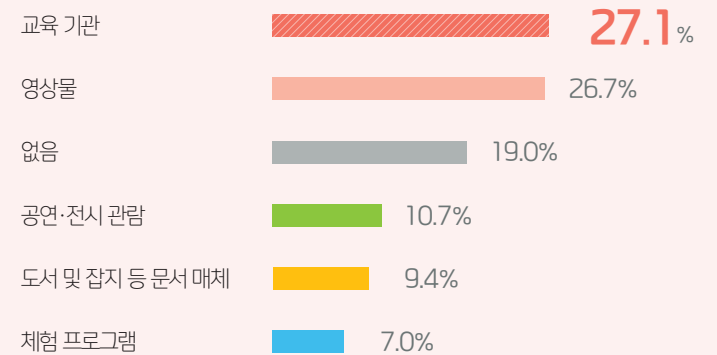
차별과 혐오에 저항하는 행동을 하더라도 큰 힘이 되지는 않을 거라는 무력감을 토로하는 경우도 상당했다. 개인 차원의 행동은 분명히 한계가 있기 때문이다. 전시뿐 아니라 공감 역량을 키울 수 있는 다양한 학습 기회가 필요한 이유를 확인한 셈이다. 차별과 혐오에 대한 문제의식을 강화할 뿐 아니라, 공감의 힘을 신뢰하고 또 그 힘에 기대 더 많은 이와 연대하는 경험의 계기를 만들어야 한다.

#### 타 매체보다 우월한 메시지 수용성과 교육 효과

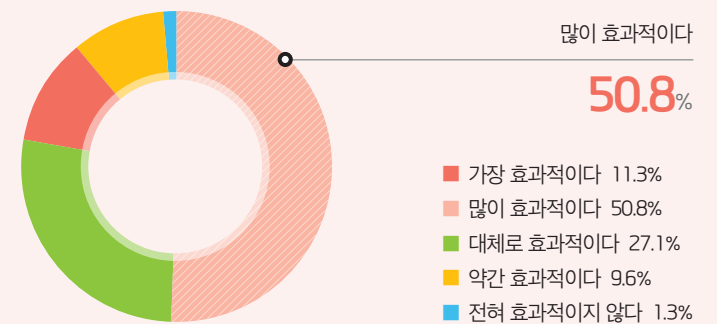
전시라는 매체가 타 매체에 비해 인권 감수성이나 공감 능력을 함양하는 데 효과적인지, 교육적 효과를 확인해보았다. 응답자의 27.1%는 학교나 회사, 종교 시설 등에서 관련 교육을 받은 경험이 있었다. 다큐멘터리나 유튜브 영상물 등 영상 매체를 통해 관련된 학습을 하는 경우도 26.7%에 달했다. 영상 매체의 확산 속도를 생각하면 이 비율은 앞으로도 크게 늘어날 것으로 예상된다. 이 밖에 공연이나 전시(10.7%), 도서나 잡지 등 문서 매체(9.4%), 체험 프로그램(7.0%) 등 순으로 학습 기회를 갖고 있음이 나

타났다. 한편 이러한 교육 경험이 없다고 응답한 경우도 19%에 달했다. 타 매체를 통한 교육과 비교할 때 전시 방식의 공감 교육 효과성이 우월한지, 상대적으로 부족한지 물었다. 이에 50.8%의 응답자가 타 매체에 비해 ‘많이 효과적’이라는 응답을 내놓았다. ‘대체로 효과적’이라는 응답도 27.1%에 달해 78%에 육박하는 수준으로 전시의 교육 효과성에 대해 압도적으로 긍정적 반응을 나타냈다.

#### 차별과 혐오, 공감 등과 관련해 다른 매체로 학습한 경험이 있나요? (복수 응답)



#### 타 매체 대비 차별과 혐오, 공감에 대한 전시의 교육 효과성은 어떠하다고 생각하시나요?



“학교 수업이나 뉴스보다는 자세히 알 수 있었어요.  
사진도, 영상도 많이 나와서 글로 읽는 것보다  
(메시지가) 전시물에 들어 있으니 더 잘 이해되었어요.”

“기관교육은 ‘그냥 교육을 하겠다’는 식으로 일방적이잖아요.  
전시에서는 오감을 활용해 보고, 듣고, 그 공간 안에 있으니,

또 불편하지 않고 상투적이지 않게  
그렇게 생각할 수 있는 것 같아요. 혐오, 공감, 차별이라는 게  
어찌 보면 식상한 이야기, 누구나 아는 이야기잖아요.  
근데 이게 어떤 식으로 역사에 있었고,  
또 어떤 식으로 우리의 생각이 되는지  
전시를 통해 새롭게 생각해보게 된 것 같아요.”

“첫 번째로 와닿는 게 달랐던 것 같아요.  
뉴스나 SNS는 작은 휴대폰 화면에서 보기만 하면 끝이잖아요.  
전시의 경우 직접 몸으로 느낄 수 있어  
메시지가 훨씬 더 와닿고, 좀 더 실감할 수 있었어요.”

타 매체 대비 교육 효과에 대한 인터뷰이의 응답을 모아 분석해보니  
다음과 같은 단어가 많이 언급되었다. 이 단어들을 보면 전시라는 방식이  
뉴스 같은 기존 미디어, 책이나 강의 등 전통적 교육 방식보다 미디어아트  
등 시청각적 방식을 통해 메시지를 전달할 때 관람객의 수용도가 매우 높  
은 것을 알 수 있다.

#### 자주 언급된 단어

미디어아트, 느낌, 주제, 가깝다, 요즘, 대세, 메시지

#### 정서적 공감보다 인지적 공감에 효과적

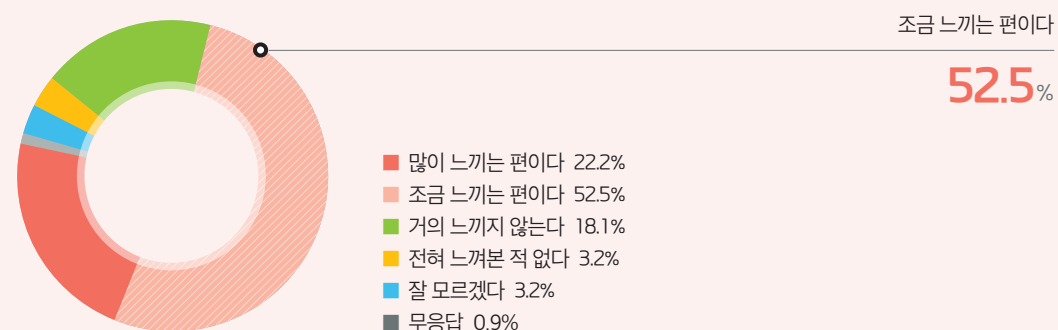
공감은 타인의 정서적 상태와 경험을 이해하고, 정서적으로 반응하는  
능력을 말한다. 공감은 크게 ‘정서적 공감’과 ‘인지적 공감’이라는 서로 다  
른 차원의 공감으로 존재한다는 점에 대해서는 학자들이 의견 일치를 보  
이고 있다. 인지적 공감은 다른 사람의 관점에서 타인의 믿음, 바람, 의도  
같은 마음 상태를 추론해 이해하는 것을 의미한다. 정서적 공감은 타인의  
감정에 함께 반응하고 공유하는 것을 말한다.

흥미롭게도 사전 인터뷰 과정에서 여러 관람객들이 이번 전시가 정  
서적 공감보다 인지적 공감에 훨씬 더 효과적이라고 보고했다. 이는  
Learning Community에서 사전 논의를 할 때는 예상하지 못한 부분이다.  
그래서 설문에 직접 정서적 공감 수준과 인지적 공감 수준을 확인할 수  
있는 항목을 추가해서 조사했다.

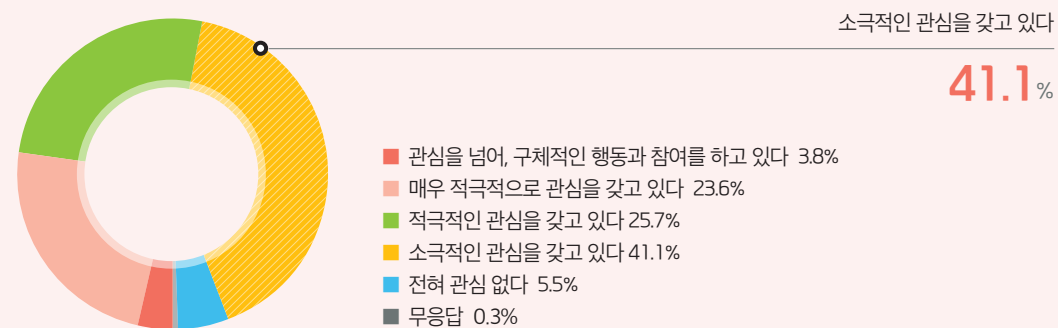
우리는 관람객의 정서적 공감에 대한 문항으로 ‘차별과 혐오의 순간  
에 느끼는 불편함의 정도’를 물었고, 인지적 공감에 대해서는 ‘차별과 혐오

에 대한 관심 정도’를 물었다. 정서적 공감을 묻는 질문에 52.5%의 응답자  
들이 차별과 혐오로 인해 심리적·정서적 불편함을 ‘조금 느끼는 편’이라고  
응답했고, ‘많이 느끼는 편’이라는 응답자가 22.2%로 뒤를 이었다. ‘거의  
느끼지 않는다’(18.1%), ‘전혀 느껴본 적 없다’(3.2%)는 20%를 약간 상회  
했다. 반면 인지적 공감의 경우, ‘적극적 관심’을 갖고 있거나 ‘행동과 참여’  
를 하고 있다는 응답이 53%이기는 하지만, ‘소극적 관심’만 있거나 ‘아예  
관심이 없는 경우’도 47%에 달했다.

[정서적 공감] 일상에서 본인 또는 주변 사람에 대한 차별과 혐오로 심리적·정서적 불편함을 어느 정도 느끼십니까?



[인지적 공감] 전시를 관람하기 전 차별과 혐오, 그에 대한 해결책에 대해 어느 정도 관심을 갖고 있었습니까?



사전 인터뷰와 마찬가지로 대면 인터뷰에서도 이번 전시가 정서적 공  
감보다는 인지적 공감에 훨씬 더 효과적이라는 것이 드러났다.

피해자에 대한 감정적 동요나 동정심 유발 없이 피해자가 처한 상황  
을 객관적인 사실로 전달하고 있는 전시 작품들을 통해 교육적인 효과도  
달성하고 있었다.

“제 생각엔 유튜브나 뉴스에서 접할 때는 좀 더 감정적으로 다가가게 되는 것 같아요. 여기서는 조용히 관람하면서 생각을 다스릴 수 있는 것이 차이점이었어요.”

“일단 책은 글만 보게 되니 이해되지 않는 부분도 있는데, 전시는 글로도 보고 설명도 듣고 (작품을 통해) 시각적 방식으로 보니까 좀 더 생각을 깊게 할 수 있었어요. 인터넷 댓글 등을 보면 자극적이잖아요. 그런 것만 보다 전시를 관람하니 마음이 편안했던 것 같아요. 화내는 것 없이 이런 일이 있구나 하면서...”

“머릿속에 훨씬 잘 각인되었어요. 뉴스는 사실 ‘안타깝다’ 하고 그냥 지나가는데, 작품은 찬찬히 감상할 수 있어 더 오래 기억에 남을 것 같아요.”

관람객들은 전시의 경우 사건에 대한 심리적 거리를 두고 충분히 생각할 시간적·공간적 여유를 가질 수 있다는 점을 이유로 꼽았다.

“저는 인터넷에서는 무조건 댓글을 봐요. 댓글이 제 생각과 조금이라도 다르면 이게 맞는 건가? 하는 의심이 드는데, 전시를 관람하다 보면 오롯이 저만 생각할 수 있어 좋아요.”

“인터넷이나 유튜브에서 관련 이슈를 접하잖아요. 그런데 사실 여부와 관계없는 부분이 너무 많아, 사실인지 먼저 확인하는 것이 중요하다고 생각해요. 중립성이 없는 것이 너무 많은데, 전시는 사실적인 것만 다루니 더 좋아요.”

## 임팩트 측정이 가져온 임팩트

이번 파일럿 측정은 설문을 통해 1) 차별과 혐오에 대한 관심 수준과 2) 앞으로 차별과 혐오에 대한 태도를 관람객에게 묻는 방식으로 공감 역량을 유추할 수밖에 없었다. 또 파일럿 측정인 만큼 짧은 시간 동안 설문 조사 항목을 구성해 실증 연구 수준의 이론적 근거를 충분히 갖추지 못한 다는 한계가 있다. 다만 대면 인터뷰를 통해 공감 역량의 구조화 가능성을 정성적으로 보완하고자 했다.

그럼에도 이번 Learning Community 파일럿 측정을 통해 T&C재단은 공감 전시의 임팩트를 처음 확인하는 계기가 되었다. 전시라는 방식이 공감

역량 강화에 효과적일 뿐 아니라 타 매체와 비교해 교육적 효과를 뛰어나 다는 것과, 인지적 공감 능력 강화에 유효한 방식이라는 것은 중요한 발견이었다. 이러한 임팩트도 전문가의 이론과 통찰이 아닌 관람객의 반응을 통해 도출해낼 수 있다는 사실 또한 앞으로 재단 사업을 할 때 참여자들과 더욱 적극적으로 소통해야 한다는 시사점을 던져주었다.

이번 포지션 페이퍼에 다 담지 못한 내용—관람객의 인구학적 특성(성별, 연령)과 공감 역량 간 상관관계 등—은 앞으로 확보된 데이터에 대한 추가 분석을 통해 더 도출할 예정이다. 향후 공감 역량 지수 개발이나 코호트 연구, 관람객 추적 연구 등 파일럿 측정을 넘어 보다 과학적인 측정 지표로 꾸준히 발전시키고자 한다.

Impact  
Foundation  
Position  
Paper

- 130 임팩트 측정 연습을 통해  
우리가 알게 된 것들
- 138 측정을 '새로운 변화'라고  
볼 수 있는 이유
- 146 도전과 과제



Chapter 3

Passion and Challenge:  
따로 또 같이

## 01.

## 임팩트 측정 연습을 통해 우리가 알게 된 것들

10개월 동안 임팩트 측정 연습을 하면서 각 재단은 주관·측정 전문 기관과 일대일 미팅도 자주 하고 매월 정기 모임을 통해 서로의 생각을 공유했다. 처음에는 매번 새로운 주제가 논의될 줄 알았는데, 지나고 보니 동일한 주제로 이야기를 나누고 더 깊이 생각하며 공통된 생각을 나누었다. 그것은 ‘왜 측정을 하는가(why)?’, ‘누가 측정할 것인가(who)?’, ‘무엇을 측정할 것인가(what)?’, ‘측정을 위해 얼마만큼 시간·비용을 쓸 것인가(resource)?’였다. 사실 너무 기본적인 질문인 데다 측정 입문 단계에서 해결해야 할 이슈가 아닌가 하는 의문이 생길 수도 있다. 물론 측정 입문 단계에서도 이뤄진 논의다. 그런데 실제로 측정을 경험하면서 이 질문이 왜 중요한지 깨달았고, 어떻게 해야 하는지 피부로 직접 느끼기도 했다. 어떤 사람에게는 측정 결과값이 더 중요할 수도 있다. 그러나 측정 과정에서 생

why ○

왜 측정을 하는가?

who ○

누가 측정할 것인가?

what ○

무엇을 측정할 것인가?

resource ○

측정을 위해 얼마만큼 시간·비용을 쓸 것인가?

측정 목적에 대한  
흔들리지 않는 소신이  
측정의 진정성을 이끈다

사업 실무자의 주인의식과  
최고 의사결정자의  
지지가 측정을 성공시킨다

각이 어떻게 바뀌고, 사업적으로 어떤 변화를 고민하게 되었는지, 그 경험을 공유하는 것 역시 임팩트 파운데이션으로서 ‘임팩트’라는 생각이 들었다. 그래서 마지막으로 그 스토리를 담아보고자 한다.

임팩트를 왜 측정해야 하는가? 사업 미션과 측정 목적에 따라 적절한 측정 도구나 방법을 정해야 한다는 것은 뻔한 이야기다. 하지만 실제로 측정 방법은 측정 목적을 간과하거나 왜곡하는 경우가 많다. 사업 미션은 대개 개념적인 데다 추상적으로 정의된다. 측정 목적은 측정 결과가 내·외부 이해관계자를 모두 만족시켜야 한다는 난제로 설정되어야 하는 경우가 대부분이다. “후원자에게 어필할 수 있어야 한다”, “상부에 보고할 때 좋아할 만한 내용이어야 한다”, “사업하는 실무자들이 관리할 수 있어야 한다” 등.

그러다 보면 ‘우리 재단이 왜 이 사업을 하고, 왜 측정하는지’ 깊이가 있게 고민하기보다는 그럴듯한 측정 도구에 먼저 눈이 가기 마련이다. 사업 목표나 수행 과정을 되짚어보는 복잡한 질문보다는 숫자나 그림으로 명확해 보이는 측정 결과에 먼저 손이 갈 수밖에 없다. 우리 재단이 만드는 임팩트에 적합한 측정 방법인지 아닌지 판단하기보다는 측정 방법에 사업 실적과 사업 데이터를 끼워 맞추는 데 에너지를 쏟게 되고 결국 측정 결과는 설득력을 잃기 마련이다. 새로운 측정 방법을 학습하고 연구하는 것은 바람직하지만, 특정 측정 방법이 유행처럼 도는 것은 조심해야 한다.

이번 Learning Community에서는 사업 미션은 무엇인지, 보고자 하는 변화는 무엇인지 충분히 토론하고자 했다. 설문조사나 인터뷰를 하고, 자료를 분석하는 시간보다 재단이 목도하고 싶은 변화가 무엇이며, 그것을 어떤 방법으로 확인하고 또 보여주고 싶은지 답을 내는 데 많은 시간을 할애했다.

여러 조직이 네트워크 사업을 하다 보면 누가 더 잘하는지 비교하거나 견제하기 쉽다. 그러나 Learning Community에서는 측정 참여 재단끼리 불필요하게 비교하기보다는 ‘저런 유형의 사업은 저렇게 측정해볼 수 있구나’ 하고 참고하는 레퍼런스로 삼고 서로 배우는 태도를 잃지 않았다. 이 또한 도구가 목적에 앞서지 않은 덕분이다.

Learning Community를 구성할 때 각 재단에서 누가 참여하는지도 중요한 이슈였다. 임팩트 프레임을 구성하기 위해서는 사업의 기획 의도와 수행 과정에 대해 종합적으로 이해하고, 그 내용을 조직의 미션과 연결해 설명할 수 있는 사람이 필요하기 때문이다. 또한 사업을 수행하는 과정에서 임팩트 대상, 즉 목표 집단의 변화와 목소리를 생생히 듣는 현장성도 필요하다. 측정 방향을 짚어주고, 측정 결과가 조직 전략에 환류될 수 있도록 최고 의사결정자의 지지와 신뢰도 필요하다. 결국 임팩트 측정은 구성

원이 모두 관심을 갖고 구체적인 역할을 맡을수록 좋은 결과로 이어진다.

이번 Learning Community에는 조직의 장부터 전·현직 실무자까지 다양한 층위의 사람들이 참여했다. 그러나 대체로 해당 사업을 기획한 실무자들이 참여했고, 이는 임팩트 측정의 중심을 잃지 않는 데 큰 역할을 했다. 임팩트 측정의 주도권을 외부에 맡기기보다는 내부에서 해당 사업을 가장 잘 이해하는 사람에게 측정 권한을 위임하고 필요한 지지와 지원을 조직 차원에서 제공하는 것이 바람직하다.

### 무엇을 어떻게 측정할 것인지 열린 자세로 임하고 상상력을 더하자

측정 입문 단계에서 재단이 추구하는 인간과 사회의 변화를 정의했다면, 다음은 변화 내용을 구조화하는 것이다. ‘누구의’, ‘무엇을’, ‘얼마만큼’ 변화시켰는지 구조화하는 것을 의미하는데 이를 ‘임팩트 프레임’이라고 할 수 있다. 임팩트 프레임은 객관적이면서 논리적인 틀로, 재단이 사업 수행 과정에서 생성된 데이터를 통해 변화 양상을 분류하면서 직접 만들 수 있다.

미래교실네트워크는 조직이 제시한 학습 방법이 아이들의 학습 능력과 문제 해결 능력 향상에 도움이 되는지 측정했으며, 측정 결과 교육 효과가 입증되었다. 미래교실네트워크는 어느 순간부터 이 검증 방식의 한계를 느꼈다. 어느 시점부터 새롭고 건강한 교육 방식을 개발하고 적용하는 것을 넘어 학생과 교사 외 더 많은 사람이 이 교육 방식을 경험하게 만드는 것, 교실 밖으로 교실을 옮기는 것이 조직의 사업 방향이 되었기 때문이다. 이 부분에 대해 Learning Community 안에서 논의하면서, 미래교실네트워크는 변화의 깊이(depth)뿐 아니라 변화가 만들어지는 대상의 다양성과 공간적 확장이 이제는 조직에 더 중요한 임팩트가 되었다는 것을 깨달았다. 그래서 스스로 임팩트 스페이스(Impact Sphere)를 그려내기에 이르렀다.

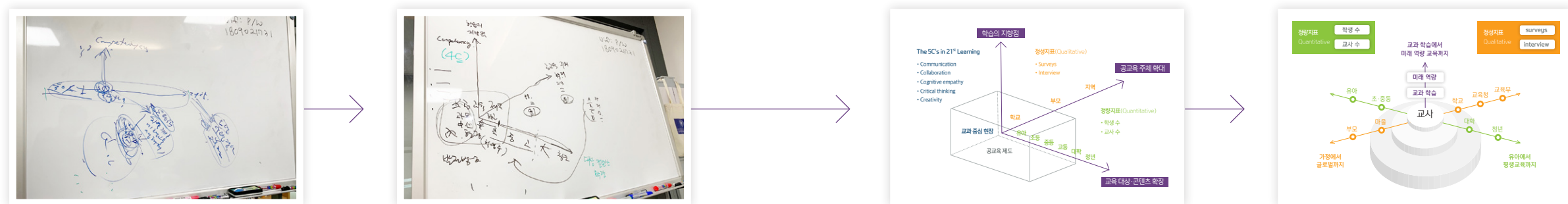
포스코청암재단의 경우 그동안 ‘포스코사이언스펠로십’을 10년 넘게 운영하면서 적절한 대상을 선발, 필요한 장학금을 확보해 전달하는 사업에 집중해왔다. 그런데 장학금이 펠로에게 어떤 도움이 되는지, 학문적으로 성과를 내는지 확인하지 못했다. 포스코청암재단뿐 아니라 다른 장학사업재단도 비슷한 고민을 했을 것이다. 포스코청암재단은 직접 물어보기로 했다. 지원을 받은 지 10년이 넘는 펠로들에게 장학금이 어떻게 도움이 되었는지, ‘포스코사이언스펠로십’이라는 정체성이 학자로서 어떤 의미가 있는지, 놀라게도 50%가 넘는 펠로들이 답변을 보냈고, 연구환경 조성을 위한 경제적 지원부터 하고 싶은 연구에 대한 과감한 시도의 기회, 기초과학 연구자로서 자신감 등을 밝혀 장학 사업에 실증적 의미를 부여했다. 또한 연구자들의 연구 실적을 추적해 국내에 여전히 드문 ‘기초과학 분야 장학 사업’으로서 사회적 기여를 확인하는 단초를 얻었다.

임팩트 내용을 직접 구조화하기 어려운 경우 관련 이론이나 연구를 찾아 빌려 쓸 수도 있다.

T&C재단은 전시라는 사업의 특성 때문에 불특정 대중인 관람객의 인식이나 행동 변화를 알 수 있는 방법을 찾기 어려웠다. 어떤 배경 그리고 어떤 생각을 지닌 관람객이 찾는지, 전시가 이들의 생각을 어떻게 바꾸는지 또는 바꾸지 못하는지 확인하기 위해서는 그 변화 정도를 구분할 수 있는 개념이 필요했다. 재단은 결국 전시 관람객의 학습 효과를 증명하는 데 콜브의 경험학습이론을 활용했다.

아름다운재단 기부문화연구소의 경우 간접적으로 성과가 만들어지고, 이를 정량적으로 측정하기 어려운 문제가 있었다. 하지만 연구소가 기부 생태계에 기여한다는 미션을 지닌 것에 착안해 유명한 생태계 서비스 이론을 적용, 연구와 사업 활동의 의미를 설명했다.

그림 1 | 두 시간여의 토론 끝에 만든 미래교실네트워크 임팩트 스페이스 초기 그림과 완성 과정





### 측정이라는 새로운 일에 도전하는 결단이 조직을 변화시킨다

임팩트 측정도 비용이 드는 조직 활동이다. 임팩트 측정 프레임과 측정 방법을 정하는 데 영향을 많이 미치는 것 중 하나가 바로 측정 비용이다. 측정을 위해서는 이 사업을 전체적으로 정리할 수 있는 조직의 의사결정자와 사업 수행을 담당하는 사람들의 시간, 에너지가 소모된다. 특히 측정에 필요한 데이터가 미리 준비되어 있지 않으면 자료를 찾아 모으고 정리하는 지루하고 지난한 작업을 해줄 사람도 필요하다. 이번 파일럿 측정에서는 첫 모임을 주관한 사회적가치연구원에서 측정 비용 및 모임 운영 비용을 마련하고, 지원 기관인 (주)한국사회가치평가가 측정 경험, 지식, 노하우로 참여 재단을 도왔다. 앞으로 임팩트 파운데이션은 조직이 측정 비용을 어느 정도 투입할 수 있는지, 내·외부 자원을 어느 정도 활용할 수 있는지 판단해 측정 계획을 세워야 할 것이다.

신생 조직이나 데이터가 잘 관리되지 않는 경우 이해관계자에게 직접 변화를 물어볼 용기가 필요하다는 점도 알게 되었다. 사회적가치연구원은 사업 수행과 관련한 자료를 기꺼이 관련 전문가에게 공개, 해당 사업의 임팩트에 대한 다양한 관점의 평가를 받았다. 포스코청암재단은 장학 사업 참여가 종료된 지 10년이 넘는 펠로들에게 장학금의 의미를 물어보는 것이 혹시 부담을 주는 건 아닐까 염려했다. 재단은 이번 측정을 통해 앞으로도 계속 적극적인 의견 수렴 기회를 만들겠다는 과감한 결단과 용기를 냈다.

## 02.

측정을 '새로운 변화'라고  
볼 수 있는 이유

각 재단별 임팩트 측정을 마무리한 2021년 7월, 우리는 한자리에 모여 그간의 소회를 자유롭게 나누기로 했다. 측정 실무자들의 목소리를 그대로 옮겨본다.

'측정할 수 없다'에서  
'나부터 측정해보자'로  
전환

조직의 연혁이나 사업의 특성, 그간의 측정 경험을 막론하고 임팩트 파운데이션 Learning Community에 참여한 모든 재단의 공통점은 '관점의 전환'으로 수렴된다. 아름다운재단 기부문화연구소의 경우 재단이 주체가 되는 사업은 수차례 측정했지만 연구소 중심의 연구 사업은 사업의 특성상 지표를 선정하고 측정하는 과정이 막연하게 느껴졌는데, 이번에 새로운 가능성을 발견한 경험을 공유했다. 사회적가치연구원도 3년 전 설립한 신생 조직이지만 조직의 비전과 성과 측정을 응집력 있게 연계할 수 있다는 가능성에 대해 언급했다. 포스코청암재단 역시 장학 사업을 양적으로만 측정하는 것이 아니라 질적인 지표를 도출해내는 것이 신선한 발견이었음을 강조했다.

## 아름다운재단 기부문화연구소 장윤주 간사

“아름다운재단의 경우 많은 사업을 진행했기 때문에 비영리조직을 지원할 때 어떤 임팩트가 있는지 개별 사업에 대한 성과 평가가 빈번히 진행되었고 연구소에서 도움도 드렸습니다. 그러나 정작 연구소 사업 성과에 대해서는 평가하기 어렵다는 문제의식이 있었는데, 이번이 뭔가 인식의 틀을 깨는 계기가 된 것 같습니다.”



장윤주 간사  
아름다운재단 기부문화연구소



박성훈 실장  
사회적가치연구원

## 사회적가치연구원 박성훈 실장

“비영리재단들은 다양한 이해관계자들과 함께하고 있습니다. 어떤 경우에는 조직·사업의 비전, 미션, 전략 목표로 이해관계자를 설득시켜야 하고, 또 어떤 경우에는 수혜자가 얻는 임팩트를 정확히 찾아내서 더 나은 방향으로 사업을 변화시켜야 합니다. 그런데 대부분의 임팩트는 무형으로 여겨져 의사결정에 구체적으로 반영하기 어려운 것처럼 보입니다. 하지만 우리는 그 임팩트가 무엇인지 잘 느끼고 있지요. 주로 이야기로 풀어내는데 경우에 따라 그림이 될 수도, 숫자가 될 수도 있습니다. 이 모든 것이 임팩트 측정의 결과물이라고 할 수 있습니다. 완벽하지 않지만 조금이라도 측정해보면 다음 해에는 더 나은 방법론으로 발전하게 될 것입니다. 측정이라는 새로운 시도를 하고 이것을 조직 의사결정에 반영한다면, 궁극적으로 수혜자들의 행복을 증진하게 될 것이라고 생각합니다.”



방미정 사무국장  
포스코청암재단

## 포스코청암재단 방미정 사무국장

“사업의 성과 측정을 투입(input)과 산출(output)을 따져 양적인 부분으로만 평가를 해온 것이 사실입니다. 몇 명을 선발하고, 장학금을 얼마나 지원했으며, 그 결과 우리 재단의 지원을 받은 장학생들이 각 분야에서 어떤 역할을 하는지에 중점을 둔 거죠. 특히 포스코사이언스펠로십의 경우 기초과학 연구 지원을 목적으로 하기에 그 성과를 측정하는 데에는 오랜 시간이 걸리고, 재단의 지원을 통해 이룬 성과라고 평가할 만한 명확한 인과관계를 도출하는 작업은 어려운 과제로 남아 있었습니다. 그런데 임팩트 파운데이션 Learning Community에 참여하면서 양적 성과만이 아니라 질적 성과를 도출해낼 수 있다는 사실을 확인했고, 그 가능성이 새로운 기회로 다가왔습니다.”

측정의 표준, 정설은 없다.  
밖에서 찾지 말고  
우리가 만들어가자

우리는 본격적으로 측정하기 앞서 다양한 측정방법론을 살펴보았다. 선행 연구는 우리의 측정 연습에 참고서가 되기도 하고, 이론적·경험적 지지대 역할도 해준다. 그런데 한편으로는 각 재단의 비전, 미션, 사업의 목적을 가장 잘 보여주는 방법론이 무엇인지 연구자(실무자)가 찾아야 한다. 임팩트 측정을 내 것으로 만드는 길, 내재화하는 길의 시작은 우리 조직에 맞는 방법을 찾는 것이다. 우리는 각 재단에 적합한 측정방법론과 지표를 찾는 과정을 조연하고 피드백을 주었다. 그리고 각기 다른 방법론의 적용과 해석에 대해 존중하게 되었다.



T&amp;C재단

### T&C재단 담당자

“작년에 ‘공감’을 주제로 미술 전시나 콘퍼런스를 하면서 대중에게 다 가갔으나, 사업 성과에 대한 측정은 쉽지 않았습니다. 사실상 포털 사이트에 올라온 만족도 조사가 거의 전부였죠. 전시가 어떻게 인식의 변화를 일으키는지, 원래 ‘공감’이라는 이슈에 관심이 있어 전시를 보러 왔기에 좋은 리뷰를 남긴 것은 아닌지, 이런 부분을 판별하기 어려웠습니다. 특히 우리의 의도는 그저 감정적으로 느끼고 공감하는 것이 아니라 실천과 행동으로 이어지도록 하는 것이었기에 이를 확인하는 작업이 간절했지만, 방법을 찾지 못하고 있었습니다. 임팩트 파운데이션 Learning Community에 참여하면서 기존에 사용해온 리뷰 확인 방식에서 벗어나 인식의 전환과 행동의 변화를 확인하는 새로운 지표를 찾은 것에 큰 의의가 있습니다.”

### 아름다운재단 기부문화연구소 장윤주 간사

“아름다운재단은 사회복지공동모금이나 나눔문화연구소, 어린이재단의 아동복지연구소와도 네트워크가 되어 있습니다. 이들 기관에서도 성과 평가에 대해 고민하는 등 모두 비슷한 어려움을 안고 있었어요. 특히 방법론적으로 객관적이고 과학적이어야 한다는 압박에 늘 노출되어 있는데, 때로 방법론에 대한 부담감 자체가 성과 평가의 장애가 되기도 하고 성과 평가의 목적이 된다는 점을 이야기한 적이 있습니다. 임팩트 파운데이션 Learning Community 참여를 통해 그러한 부담감에서 자유로울 수 있었고, 사업의 특성과 목적에 맞는 방법론을 도출해야 한다는 목적의식을 새롭게 환기할 수 있었습니다.”

2020년 사회적가치연구원에서 사회적 가치를 화폐적으로 측정하는 196개의 사회적 기업을 대상으로 설문조사한 결과 80% 이상이 그 결과를 자기 기업의 정체성을 진단하거나 내부 경영 관리를 위해 사용한다고 응답했다. 우리 임팩트 파운데이션이 임팩트를 측정해보겠다고 나선 궁극적 목적은 우리 조직의 임팩트를 더 많이 창출하기 위해서다. 우리가 원하는 바람직한 방향으로 말이다. 그래서 이 보고서는 우리 조직이 임팩트를 더 좋은 방향으로 더 많이 창출하기 위한 과정이며, 근거 자료다. 과거-현재를 진단하고 미래에 어떤 방향으로 자원을 더 투입해 우리의 임팩트를 효과적으로 창출할 수 있을지 의사결정을 하는 데 도구로 사용되어야 한다.

측정하면  
관리할 수 있고,  
관리하면 더 좋아진다

실제 측정 연습을 하면서 재단들이 가장 큰 교훈을 얻은 것이 바로 이 부분이다. 오래된 조직이든, 신생 조직이든 ‘지금 제대로 하고 있는 건가?’, ‘지금 조직의 성과 지표가 우리 사업의 궁극적 목표를 반영하고 있나?’, ‘측정할 데이터는 있나?’, ‘더 잘 측정하려면 어떤 데이터를 지금부터 쌓아야 할까?’, ‘이번에 개발한 측정 지표는 우리를 정말 잘 표현하는가?’, ‘내년에는 어떤 지표를 더 개발해야 할까?’에 대한 답을 찾을 수 있었다.

### 미래교실네트워크 정찬필 사무총장

“지금 미래교실네트워크의 전략은 ‘학교가 모두 변하지 않더라도 미래교육으로의 전환을 가능하게 만들어내자’는 것입니다. 실제로 이번 임팩트 파운데이션 Learning Community를 통해 우리 사업이 지닌 이러한 의미를 발견할 수 있었고요. 청년과 학부모를 대상으로 진행하는 사업이 교육의 질적 변화를 이끌어낼 수 있다는 자신감도 얻었습니다. 다만, 이러한 의미를 계속 발견하고 확장하기 위해서는 효과성에 대한 데이터 확보뿐 아니라, 그 효과가 갖는 가치의 크기를 설득력 있게 전달할 방법이 절실히 필요하다는 생각입니다.”

### 포스코청암재단 정성관 과장

“Learning Community 참여 과정에서 가장 도전적인 과제는 수혜자들의 DB를 확보하기 위해 설문을 진행한 것입니다. 지원을 받은 지 10년 이상 지난 펠로들에게 메일을 보내면서도 처음엔 회신율이 얼마나 될까 하는 우려가 있었습니다. 그런데 50% 이상 회신이 왔고, 사업에 대한 긍정적 피드백도 얻었습니다. 이번 측정을 계기로 재단의 DB 관리를 더욱 체계적으로 해야겠다는 생각을 했고, 다른 사업을 추진할 때도 DB 구축에 관심을 갖고 임해야겠다는 인식의 전환이 있었습니다.”

### 사회적가치연구원 김보영 수석연구원

“측정 지표를 고민해보니 사업의 방향성이 구체화되며 명확해졌습니다. 이전에는 어떻게 하면 사업을 좀 더 나은 방향으로 추진할 수 있을까 하고 다소 막연하게 생각했다면, 이제는 사업의 미션, 비전을 기반으로 프로그램을 바라보니 개선점이 뚜렷하게 보이기 시작했습니다. 예를 들어, 펠로우십 사업의 주요 키워드인 ‘성장’과 ‘네트워크’를 동시에 충족시킬 수 있



정찬필 사무총장  
미래교실네트워크



정성관 과장  
포스코청암재단



김보영 수석연구원  
사회적가치연구원

숫자만 값은 아니다.  
때로는 이야기가  
더 중요한 값이다

도록 올해부터 연구 모임을 정기적으로 운영하게 된 것이지요. 작년에도 교류 기회는 있었지만, 코로나19로 인해 비대면으로 진행하다 보니 네트워킹에 아쉬움이 있었거든요. 그래서 올해는 펠로들 간 교류도 하면서 성장할 수 있도록 팀별 활동 등 다양한 시도를 하고 있습니다. 벌써부터 서로에게 도움이 될 논문을 공유하고, 활동에 대한 노하우를 전해주는 등 네트워킹이 단단해져가는 모습을 포착할 수 있어 보람을 느낍니다. 그렇다면 인적 네트워킹의 밀도를 측정할 수 있는 지표는 무엇일까요? 이러한 네트워킹은 사회에 어떠한 임팩트를 가져다줄까요? 이러한 고민은 이번 측정을 통해 얻은 소중한 깨달음이자, 앞으로 풀어나가야 할 과제입니다.”

수치로 측정하지 않더라도 조직 임팩트의 양적, 질적인 내용을 정의하고 확장 방향을 제시하는 임팩트 프레임을 그려보는 것 자체만으로 큰 도움이 되기도 했다. 조직을 측정할 아름다운재단 기부문화연구소와 미래교실네트워크는 측정 결과보다는 임팩트를 설명하는 구조화된 이야기(narrative)를 만들어내는 것이 더 필요했는데, 이번 과정이 그러한 시도로서 큰 의미가 있었다. 미래교실네트워크의 경우 이를 ‘임팩트 스페이스’라 이름 붙였다.

#### 미래교실네트워크 정찬필 사무총장

“측정 자체보다는 우리가 벌이는 사업을 새롭게 바라보는 기회가 되었습니다. 우리가 만들어가는 임팩트를 공간적으로 배치해본 적이 있는데, 임팩트 영역을 어떻게 넓히고 있으며 질적으로 어떻게 이끄는지 쉽게 이해되는 그림이 완성됐어요. 우린 그것을 임팩트 스페이스라 부르는데, 우리에게 아주 강력한 무기가 되었죠. 지금은 그 그림 한 장만 있으면 어디서든 우리가 하는 일을 설명할 수 있습니다. 임팩트가 구체적 수치로 나오지 않더라도, 이미지만으로 충분히 설명이 가능하거든요. 이번 모임 덕분에 우리 조직은 정말 귀한 자산이 하나 생긴 거죠. 다른 조직도 이런 임팩트 스페이스를 만들어보면 좋겠어요. 꼭 숫자가 아니어도 그림 자체로 임팩트의 수준과 방향, 지향점을 시각적으로 읽을 수 있는 지표가 되지 않을까 합니다.” 미래교육네트워크는 MIT Solve Challenge 2021에 ‘Future Class Network Ecosystem’을 솔루션으로 제시하며, 임팩트 스페이스 이미지를 중요한 설명 자료로 활용했다.

#### 사회적가치연구원 김보영 수석연구원

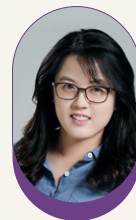
“임팩트의 양적 변화뿐 아니라 질적 변화도 담을 수 있는 ‘영향력의 폭과 깊이’ 측정 프레임을 도출해낸 매우 의미 있는 도전이었습니다. 고민의 시작은 펠로들의 질적 변화를 담아내지 못하는 측정 방식에서 비롯한 아쉬움이었어요. 펠로우십 프로그램 운영 중 설문조사나 소통을 통해 수혜자들이 보여준 피드백을 보면 펠로들의 성장이 느껴지는데, 단순히 결과물 개수를 집계하는 것으로는 사회문제 해결에 대한 이들의 유의미한 역할을 증명할 수 없었거든요. 이렇게 시작된 고민이지만 사실 펠로들에게 나타난 질적 변화를 객관적으로 측정할 지표를 떠올리는 건 쉽지 않았습니니다. 그때마다 사업의 비전과 미션으로 되돌아가 생각했고, 평소 펠로들이 들려준 의견을 참고했습니다. 그 결과 임팩트를 입체적으로 측정할 수 있는 ‘영향력의 폭과 깊이’ 프레임을 도출할 수 있었습니다. 해당 프레임은 프로그램 개선에 도움이 될 수 있을 뿐만 아니라 펠로들의 활동 범위가 얼마나 넓은지, 사회적 가치 창출에 대한 의지는 얼마나 강한지 이들의 내러티브를 들려줄 수 있으므로 사회적가치연구원만의 소중한 자산이 되어줄 것입니다.”

혼자는 어렵지만  
같이 하면 쉽다

비영리조직, 재단의 성과를 측정하는 것이 처음은 아니다. 이미 비영리재단 생태계의 여러 재단이 개별적으로 보고서를 발간하고 있었다. 우수한 보고서도 많다. 그런 각자의 경험을 공유하면서 보고서를 발간하고 서로 존중하면 시너지 효과가 나지 않을까 하는 생각에 Learning Community 방식을 적용하게 되었다. 비록 5개의 재단이지만, 우리는 유사한 고민을 하는 재단이 모인 것 자체에서 힘을 얻었다. 서로 존중하기로 약속도 했다.

#### 사회적가치연구원 정명은 팀장

“사실 임팩트 파운데이션을 Learning Community 형태로 운영해보면 좋겠다는 생각을 하게 된 계기는 굉장히 단순합니다. 첫째는 재단 스스로 ‘내가 이렇게 측정했어요’ 하고 발표하면 누가 믿어줄까?라는 고민이 있었어요. 자화자찬으로 오해받을 수도 있으니까요. 그래서 측정 과정과 결과를 공유하고 존중하는 모임이 필요하다고 생각했습니다. 둘째, ‘사회적가치연구원도 비영리재단이지만, 정작 비영리재단에 대해 잘 모르는데 어떻게 측정하지?’ 하는 걱정이 있었습니다. 그래서 우리와 유사한 상황에 놓인 비영리재단을 찾아갔어요. 셋째, 연구원에서 화폐적 측정 경험은 많지만 비화폐적 측정은 어떻게 할지 방향이 잡히지 않았습니니다. 혼자 공



정명은 팀장  
사회적가치연구원

부하면 너무 오래 걸리니, 이미 그런 측정 경험이 있는 조직의 노하우에 서부터 출발하고 싶었어요.”

#### T&C재단 담당자

“다른 조직과 함께 측정에 대학 학습과 연습을 하다 보니 일종의 앵커(anchor)가 된 느낌이었어요. 우리 사업은 미술 전시라는 포맷이다 보니 임팩트 측정을 고민할 때 미술적·예술적 가치에 매몰될 수도 있었죠. 중간 미팅을 하거나 세미나를 할 때마다 ‘아, 맞다, 우리가 보려는 임팩트는 이거였지!’ 하고 원래 목적으로 초점을 되돌릴 수 있었어요. 전시라는 사업의 임팩트를 어떻게 측정할지 막막한 기분이었거든요. 역시 다른 재단 사람들이나 측정에 전문성이 있는 사람들과 이야기를 나누니 답이 나오는구나 하는 생각이 들었어요. 관람객들이 차별과 혐오에 대한 인식이 바뀌는 것이 우리의 임팩트라고 막연히 생각했는데, 여러 사람과 토론하는 과정에서 ‘인식의 단계(phase)를 나누어 단계 간 전이를 측정하자’라는 아이디어를 얻었잖아요. 저는 이 점이 약간 유레카 같았어요. 약은 약사에게, 측정은 전문가에게. 더 이상 혼자 고민하지 말고 다양한 측정 전문가를 만나보라는 말씀을 드리고 싶습니다.”

우리는 얼라이언스, 협의체, 스터디 모임, 세미나 등 보통의 기관이 운영하는 방식에서 벗어나고 싶었다. 처음부터 완벽한 세팅, 주관 재단에 의한 규칙 설계, 서로 구속하는 의무, 정해진 결과물은 모두 배제했다. 어떻게 여러 조직이 모여 공통 결과물을 내는데 이렇게 운영될 수 있을까?

첫째, 처음부터 완벽한 세팅은 없다. 처음부터 완벽하게 세팅해도 지나고 보면 전혀 완벽하지 않을 수도 있다. 기획 단계에 시간을 쏟아붓기보다는 모두가 세팅과 발전에 기여하는 모임이 더 효율적이라고 생각했다.

둘째, 주관 재단에 의한 규칙 설계를 배제했다. 주관 재단인 사회적가치연구원의 기여는 이 모임과 측정이라는 새로운 시도를 제안했다는 것, 추진될 수 있도록 행정적 지원을 구상했다는 것 정도다. 그 외 추진과 성공 여부는 재단의 열정, 아이디어, 실무에 달려 있었다. 한두 해 운영하다 보면 주관 재단의 역할, 참여 재단의 역할 등 규칙이 자연스럽게 만들어질 것이다.

셋째, 보통의 경우 이런 모임은 재단 대표 간 MOU 체결, 업무 협약에서 시작한다. 우리는 세리머니와 서류는 잠시 미뤄두고 일단 뜻이 같으면

참여하되, 개별 조직의 상황이 여의치 않거나 판단이 변경되면 언제든지 측정에 참여하지 않아도 된다는 취지를 밝혔다. 이는 유연한 협의체를 지향하는 것으로, 계약의 구속 없이 자발적으로 참여해야 학습 효과가 높아지기 때문이다.

넷째, 정해진 결과물도 없었다. 대략의 열개는 있었지만 명칭을 어떻게 할지, 측정 대상과 범위는 어떻게 할지, 보고서는 어떤 내용을 담을지 협의를 통해 구상했다. 그래서 이 한 번의 측정 사이클을 마무리한 것과 이 보고서는, 이러한 과정을 믿고 기다리고 참여해준 재단 내부의 인내자본과 재단 간 인내자본이 만들어낸 결과물이다.

#### 미래교실네트워크 김순중 팀장

“숨 가쁘게 해냈던 사업들을 정리하고 정렬하는 계기가 되어 좋았어요. 특히 사업과 성과에 대한 용어와 개념들이 나열되어 섞여 쓰이고 있었는데, 조직 구성원들과 함께 임팩트 스페이스를 그리면서 공통의 언어를 도출하고 생각들을 연결 지을 수 있었어요.”

#### 아름다운재단 기부문화연구소 장윤주 간사

“제가 Learning Community에 참여한 사회의 핵심은 이거예요. ‘네트워크 사업은 이렇게 하는 거구나. 절대 부담을 주면 안 되고, 참여한 조직이 받는 게 많아야 한다’ 이번 Learning Community는 정말 그렇게 운영된 것 같아요. 다른 조직과 협력 사업을 할 때 부담을 갖거나 얻는 게 없으면 모임이 지속되기 어렵거든요. Learning Community의 목적은 임팩트 측정을 공부하는 것 그 자체였기에 충분히 성과를 얻은 것 같습니다. 이번 Learning Community는 새로운 힘이 있는 것 같아요. 참여하는 데 부담이 없는 반면, 얻은 것은 많거든요. 네트워크 사업의 핵심에 맞게 잘 기획했다는 생각이 들고, 주관해주신 분들께 감사하다는 인사를 전하고 싶습니다.”



김순중 팀장  
미래교실네트워크

얻는 것이 많아야  
참여하게 되고, 즐거워야  
만나러 오고,  
숙제 부담이 없어야  
다음 진도를 나갈 수 있다

# 03.

## 도전과 과제

### 임팩트 파운데이션 측정방법론의 개발

이번에 처음 시도한 5개 재단의 측정은 말 그대로 도전이었다. ‘임팩트 파운데이션이 되겠다’, ‘측정으로 임팩트를 관리하고 더 나은 임팩트를 창출하기 위해 노력하겠다’는 새로운 다짐을 했다. 다짐으로 끝내지 않고 실제 측정을 해보면서 학습을 했다는 것, 재단 간 그 과정과 결과를 내어 토론하고 상호 존중해주었다는 점에서 더욱 의미가 있다.

표 1 | 참여 재단별 측정 방법 요약

참여 재단	측정 단위	사업명	임팩트	임팩트 프레임	측정 방법
미래교실 네트워크	조직		교육 생태계의 변화	임팩트 스페이스 (정성)	설문조사 인터뷰
사회적가치 연구원	사업	• 연구공모전 • 펠로우십	참여자와 사회의 양적·질적 변화	영향력의 폭과 깊이 (정량·정성)	설문조사
				무형자산가치 (화폐화)	델파이 조사 취득원가 계산
아름다운재단	조직 (기부문화연구소)		기부 생태계의 변화 (기부사회 행위자들에게 미친 영향)	생태계 메타포 (정량·정성)	네트워크 분석 피인용 수 주제·생태계 서비스 연결
포스코 청암재단	사업	포스코 사이언스펠로십	사업 평가·장학생 연구실적	Inward and Outward (정량·정성)	설문조사 연구 성과 지표 논문 인용 횟수
T&C재단	사업	공감 전시 <너와 내가 만든 세상>	전시 관람객의 인식·태도 변화 (차별, 혐오)	경험 학습 단계와 공감 역량 (정량·정성)	설문조사 인터뷰 워드 클라우드

그리고 도전을 통해 얻은 가장 큰 수확은 재단 스스로 각 조직·사업의 임팩트를 정의하고, 이에 맞는 임팩트 프레임 개발·명칭한 것이다. 이는 비영리재단의 성과 측정에 사용되는 보편적인 임팩트 프레임을 찾기 어려운 상황에서 매우 의미 있는 결과라 할 수 있다. 각 재단별 측정 방법을 요약하면 <표 1>과 같다.

하지만 아직 갈 길이 멀다. 재단의 특성에 맞춰 다양한 방법론을 연습해보았으나 이를 모두 아우르는 측정방법론 개발을 진행해본 것은 아니다. 귀납적 접근의 장점은 현실을 잘 반영한다는 것이지만, 단점은 보편적으로 확산되기에 더 많은 사례와 체계적 고민과 정리가 필요하다는 것이다.

따라서 임팩트 파운데이션이 창출하는 임팩트를 대상, 창출 방법, 변화 내용 등을 바탕으로 유형화하고 더 많은 재단이 연습에 참여하는 것이 필요하다. 이번 계기로 정리해본 측정 영역은 다음과 같다.

임팩트의 폭(width) 측면에서는 ‘개인·공동체 및 지역사회-국가와 국제사회’로 확장된다. 재단이 변화에 개입하는 수준은 임팩트의 깊이(depth)로 직접 편익을 제공하는 ‘지원’ 수준부터 사회문제가 변화되는 것, 그리고 해당 문제가 완벽히 해결되기까지를 이른다. 이를 바탕으로 각 영역(scope)을 크게 나누면 임팩트는 다음과 같은 여섯 가지 유형으로 구분할 수 있다.

- 1

**QoL**(Quality of Life)  
직접 편익 제공을 통한 개인의 삶의 질 개선
- 2

**Growth**  
개인의 성장을 통한 미래 가치 증진
- 3

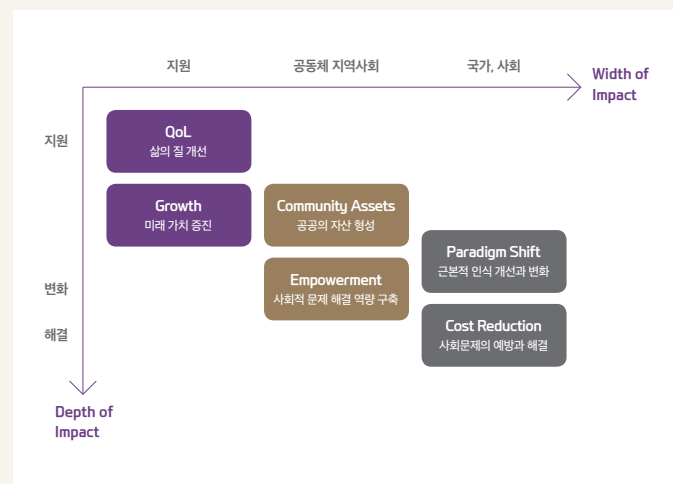
**Empowerment**  
특정 조직, 공동체 및 지역사회의 역량 강화
- 4

**Community Assets**  
사회문제 해결에 기여하는 자산의 형성 및 발전
- 5

**Cost Reduction**  
사회문제 예방과 해결을 통한 사회적 비용 감소
- 6

**Paradigm Shift**  
사회와 구성원의 인식 개선을 통한 지속 가능성 향상

| 그림 3 | 임팩트 파운데이션의 임팩트 프레임 초안



여기서 더 발전시켜 임팩트 파운데이션에 적합한 임팩트 프레임, 임팩트 인덱스 등을 개발하고자 한다. 물론 제1장에서 제시한 임팩트 파운데이션의 정의와 측정 원칙 등에 대해서도 다양한 토론과 탐색이 필요할 것이다. 그래서 우리는 다음의 '따로 또 같이' 계획을 구상 중이다.

### 더 큰 변화를 위한 '따로 또 같이' 계획

이제 우리의 시작이 스스로에게 더 큰 발전을 끌어내는 것은 물론, 다른 재단들도 임팩트 측정으로 변화를 모색하고 더 많은 사회문제가 해결될 수 있도록 '따로 또 같이' 전략을 꿈꾸고 있다.

먼저, 이 측정 연습의 결과를 가지고 5개 재단이 모여 최고 의사결정자부터 실무자까지 서로의 수고를 축하하고 내부적으로 조직의 다른 사업으로, 외부적으로는 다른 재단에도 참여할 것을 독려하고자 한다. 의례적인 세리머니보다는 이 보고서에 대한 비영리재단 생태계의 칭찬과 쓴소리를 듣고 싶은 것이 솔직한 마음이다.

둘째, 다음 Learning Community를 구상하겠다. 이번 측정에 본격적으로 참여하지는 않았지만 참관한 재단을 포함해 더 많은 재단이 참여할 수 있도록 하고, 이번에 측정한 재단도 이 측정방법론을 반복 연습하거나 새로운 방법론을 적용해보겠다. 아직은 규칙도, 운영 방식도 확정된 것이 없지만 어떤 재단이든 환영한다. 국내를 넘어 아시아 비영리재단의 모임에 소개하기 위해 보고서의 영문화 작업도 추진하고 있다.

셋째, 임팩트 파운데이션 확산에 가장 중요한, 측정 내용을 보장함으로써 임팩트 파운데이션을 내실 있게 브랜딩화할 것이다. 임팩트 파운데이션이라는 브랜딩 아래 이제 막 지식을 생산하는 방식으로 Learning Community를 세팅해보았고, 첫 산출물로 포지션 페이퍼를 만들어냈다. 이제는 임팩트 파운데이션 프레임(frame), 인덱스(index) 등으로 발전시키기 위한 노력이 필요하다. 또 그 중간 과정의 결과물, 지식과 측정의 경험을 임팩트 파운데이션 포럼(forum)에서 공유할 것이다.

### 우리의 여정을 마무리하며

우리는 지난 10개월간 겪은 모든 과정을 이 포지션 페이퍼에 담고자 했다. 어떤 이들에게는 생각의 전환이 된 기회일지도, 또 다른 어떤 이들에게는 기대치에 미치지 못한 결과물일지도 모른다. 그러나 중요한 것은 우리가 결과를 두려워하지 않고, 함께 고민하며 이를 실행으로 옮겼다는 것이다.

우리의 도전이 임팩트 측정을 망설이는 분들에게 혹은 어디서부터 시작해야 할지 감이 잡히지 않는 분들에게 조금이라도 도움이 되었으면 좋겠다. 그래서 우리 모두가 더 많은 소셜 임팩트를 창출할 수 있기를 바란다.



맺음말



임팩트를 측정하면 조직·사업을 평가할 수 있고,  
평가할 수 있다면 관리할 수 있습니다.

Impact  
Foundation  
Position  
Paper

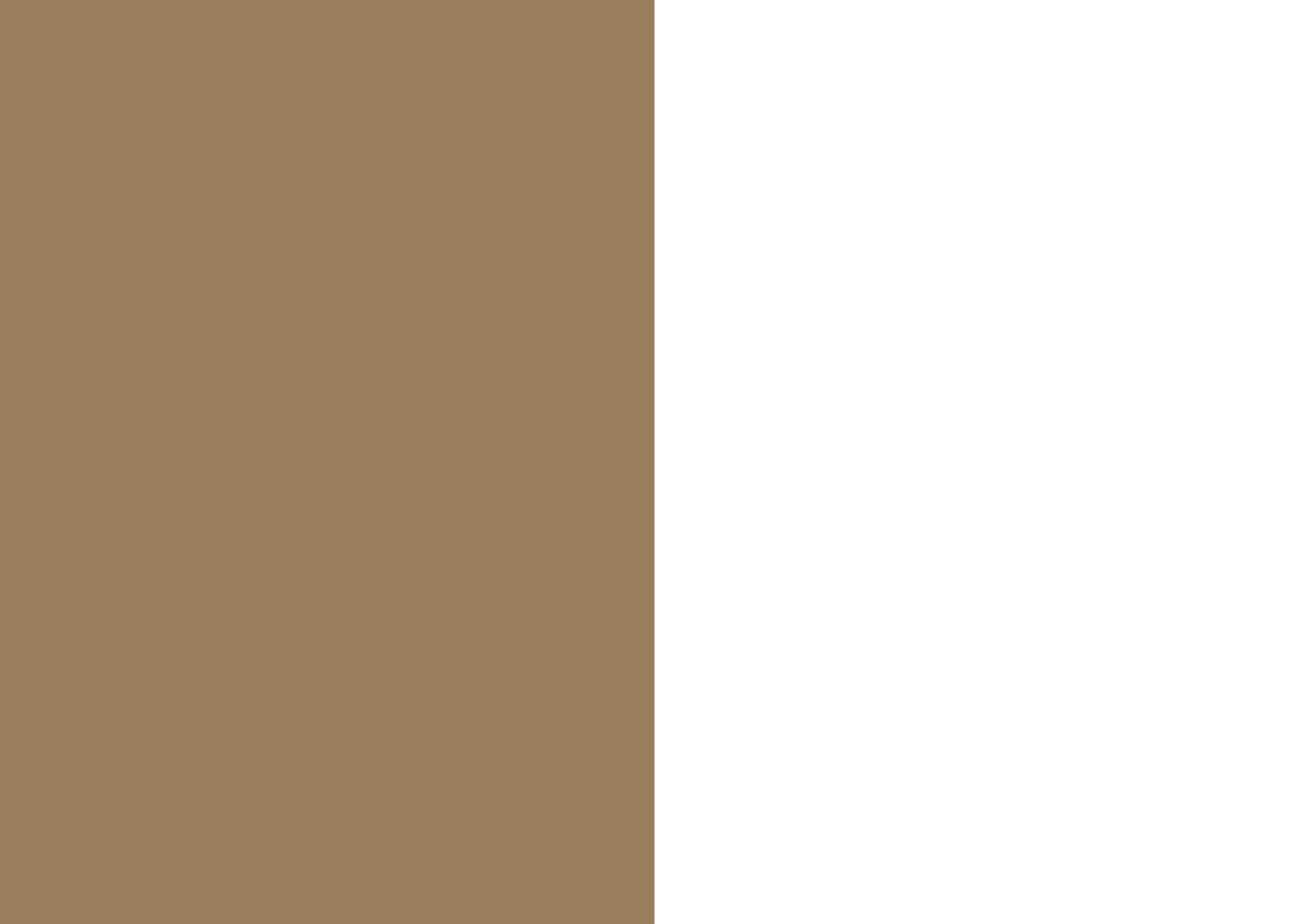
Volume. 01

기획·운영  
사회적가치연구원 김보영·정명은

발행일  
2021년 8월 25일

문의  
research@cses.re.kr





Impact  
Foundation  
Position  
Paper

---

Volume. 01

주관 및 발간 기관  
사회적가치연구원

자문 기관  
(주)한국사회가치평가



CSES | 사회적가치연구원  
Center for Social value Enhancement Studies



posco  
포스코청암재단

