

# 임팩트를 다시 묻다

우리가 추구하는 변화에서 출발하는 새로운 시작

이화여자대학교 행정학과 교수 | 강민아



# 소셜 임팩트

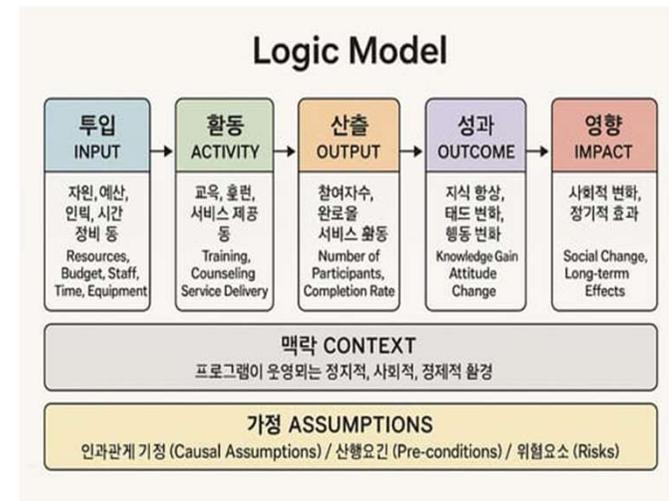
## 소셜 임팩트의 개념

- 사회적 미션과 가치 실현을 위한 의미 있는 변화를 만들어내는 것

## “변화”의 의미

- 가치 중심 사회: 단순한 이익 이상의 사회적 가치를 추구하는 패러다임 전환
- 책임과 성과: 자원 투입에서 실질적 성과 중심으로의 전환
- 지속가능성: 장기적 관점에서의 변화와 회복탄력성 구축

단순한 활동과 산출물을 넘어, 우리가 만드는 실질적 변화에 주목



# 소셜 임팩트의 미션

- 어떤 임팩트를 만들 것인가?
  - 임팩트의 범위
  - 임팩트의 수혜자
  - 임팩트의 시간적 개념
- 어떻게 만들 것인가?
  - 임팩트의 주체
  - 임팩트 창출의 방법



공동체 중심



현장 주도



지속가능성

# 어떤 임팩트인가



## 경제적 번영

지속가능한 경제 성장과 생산적 고용,  
공정한 시장 형성을 통한 번영



## 사회적 포용

차별 없는 평등한 기회, 다양성 존중,  
모든 계층이 포함되는 통합적 사회



## 웰빙과 공동체

개인의 안녕과 행복,  
연결된 공동체 구축을 통한 삶의 질 향상

출처: OECD/European Union (2024), Measure, Manage and Maximise Your Impact

# 누구를 위한 임팩트인가

개인과 공동체	현재와 미래의 수혜자
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네트워크 효과/사회적 자본</li> <li>• 학습효과/혁신 생태계</li> <li>• 규모의 경제와 구매력/협상력</li> </ul> <p>예시: 인도 Self-Help Group</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공동 저축과 상호 보증</li> <li>- 지역 상권 활성화</li> <li>- 여성의 사회적 지위 향상, 마을내 의사결정 참여</li> <li>- 개인에게 환원: 차세대 여성들에게 롤모델과 멘토링 기회</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속가능성의 원칙</li> <li>• 미래 책무성</li> <li>• 세대간 형평성</li> <li>• 위험에 대한 대응과 예방</li> </ul>



공동체 중심



현장 주도



지속가능성

## 임팩트의 주체: 누가 만들어내는 가?

임팩트 주체자와 수혜자의 구분?

- 외부 전문가 vs **현지 구성원**
- 자원 제약속에서도 스스로 해결책을 찾아낸 **긍정적 이탈자**
- 다양한 주체간 협력적 네트워크를 통한 **공동창출**

임팩트 참여자. 임팩트 동반자. 변화 주체자. 사회변화 참여자.  
임팩트 공동창조자, 임팩트 협력자, 사회변화 참여자, 변화 촉진자



공동체 중심



현장 주도

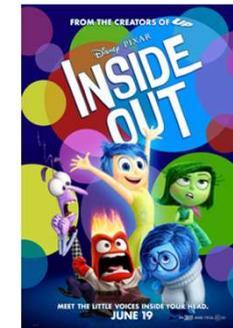
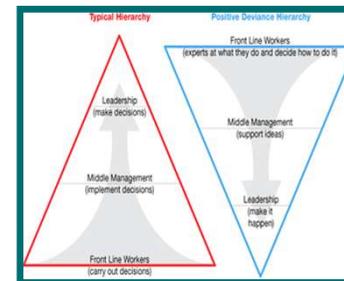
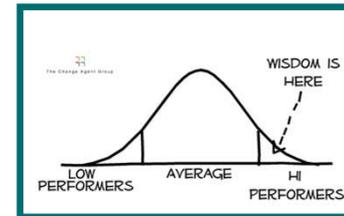


지속가능성

# 긍정적 이탈 (Positive Deviance)

- 같은 자원과 제약 조건 속에서도 **비정형적인 방식으로 문제를 해결하는 개인이나 집단**이 존재한다는 관찰에 기반한 접근법
- 집단 내부에 **이미 존재하는 해결책**을 발견하고 확산
- 외부 전문가가 아닌 **현장의 지식과 경험**에 기반
- **행동과 실천** 중심의 자생적 혁신 도모
- 표준과 통념에서 벗어난 ‘**긍정적**’ 이탈 행동에 주목

**핵심 원리:** ‘누군가는 이 문제를 극복하고 있다’라는 가정에서 출발, 현장에서 이미 존재하는 해결책을 발견하고 공유하는 **아래로부터 (bottom-up), 우리 안에서부터 (inside-out) 가져오기, 거꾸로 보기 (Backward)**의 접근



# 어떻게 임팩트를 만들어낼 것 인가?

## 회복탄력적 임팩트 (Resilient Impact)

Reyers, B., Moore, M.L., Haider, L.J. *et al.* The contributions of resilience to reshaping sustainable development. *Nat Sustain* **5**, 657–664 (2022). <https://doi.org/10.1038/s41893-022-00889-6>

# 회복탄력적 임팩트

## 임팩트 창출의 패러다임 전환

자본 → 역량

재정, 물리적 자산    학습, 주도성

객체 → 관계

대상화된 수혜자    상호작용, 연결망

결과 → 과정

단기 성과 중심    혁신과 실험

폐쇄 → 개방

고립된 시스템    교류와 협력

획일 → 맥락

표준화된 개입    지역적 특수성

선형 → 복합

단순 인과관계    다중 네트워크

고정된 프레임에서 벗어나, 역동적이고 생태계적 사고로

# 자본(Capitals)에서 역량(Capacities)으로

패러다임의 전환: 고정된 자원 중심에서 **동태적 역량** 강화로

기존 접근

- 자연자본, 인적자본, 사회자본 등 자산 축적에 집중
- 정적이고 측정 가능한 자원의 양적 증대에 초점

회복력 기반 새로운 접근

- 자기조직화 능력, 협력적 의사결정, 적응력, 혁신과 실험 능력

- 흡수 역량(Absorptive capacity): 충격과 스트레스를 견디는 능력
- 적응 역량(Adaptive capacity): 변화에 맞춰 조정하고 학습하는 능력
- 변혁 역량(Transformative capacity): 근본적 시스템 변화를 이끄는 능력



자본



역량

예시:

가축자산 지원 + 시장 변화 적응역량 교육  
쉼터 제공 + self-repair 교육  
손전등 제공 + self-repair

# 객체(Objects) 에서 관계(Relations)로

## 패러다임 전환의 핵심

- 개별 구성요소 분석에서 → 동적 관계성과 상호작용 이해로
- 사회-생태적 **피드백 루프**와 네트워크 효과 중시

## 기존 접근법

- 수혜자를 수동적 객체로 대상화, 개별 조직의 독립적 성과 측정
- 일방향적 서비스 전달구조, 선형적 공급망 관계에 국한된 협력
- 성과와 수치 중심의 평가, 경쟁적 시장 논리에 기반한 운영
- 단기적 문제 해결 지향

## 관계 중심 임팩트 접근

- **생태계 건강성**: 사회적 경제 조직 간 상호의존적 관계망 중심, 주체들간의 상호작용과 연결 강조, **공동 창출** 및 협력 과정 중시
- **집단적 효능감**: 네트워크 전체의 문제해결 역량, 공동 창출 및 협력 과정 중시
- **시너지 효과**: 개별 조직 성과의 합을 넘어서는 창발적 가치
- **장기적** 시스템 변화 지향



대상



관계

예시:마을공동체 재생 사업  
대상자 서비스 전달 ☒  
마을 주민들이 직접 설계하고  
수정하면서 실행하는 자치 생태계  
모델로 전환하여 지속가능한 성과  
창출

# 결과(Outcomes)에서 과정(Processes)으로

고정된 목표와 결과에서 **지속적인 적응과 학습** 과정  
발전과 변화를 단선적 결과물이 아닌 동태적 과정으로 이해하고, **공동학습, 적응, 진화**의 과정 중시

## 결과 중심 접근

- 단기적 KPI에 매몰된 성과 관리
- 예상치 못한 부작용이나 역효과 간과
- 변화하는 환경에 대한 대응력 부족

## 과정 중심 임팩트 접근

- **학습 임팩트**: **실패와 시행착오**를 통한 조직학습 능력
- **적응적 관리**: 변화하는 조건에 맞춰 전략을 조정하는 능력
- **창발적 성과**: 계획하지 않았지만 나타나는 긍정적 변화



**예시**: 농촌프로젝트: '수확량' 고정목표보다 '지속적 학습·적응과정' 중시  
도시 문제 해결을 위한 개방형 실험 플랫폼.  
소규모 실험을 동시 진행, '실패해도 괜찮은' 공간을 제공해 혁신적 해결책 발견.

## 닫힌 시스템(Closed Systems)에서 열린 시스템(Open Systems)으로

시스템 경계의 재정의를: 경계가 고정된 독립적 시스템에서 외부와 상호작용하는 개방형 생태계

### 전통적 접근

- 특정 지역이나 집단에 국한된 수혜자
- 폐쇄적 멤버십과 배타적 혜택 구조
- 외부와의 단절로 인한 확산성 부족

### 열린 시스템 임팩트 (집단지성)

- **포용성 확대**: 기존 수혜 대상을 넘어선 개방적 접근
- **경계 횡단**: 지역, 섹터, 세대를 넘나드는 가치 창출
- **확산 가능성**: 다른 맥락에서의 적용 및 확산 가능성

☒ Outside-in, inside-out, coupled 혁신



**예시: 오픈 사이언스 이니셔티브**  
연구 데이터 공유를 통한 기후변화, 전염병 등 글로벌 과제에 대해 집단지성을 활용한 해결책 공동창출

## 획일적 개입(Generic Interventions)에서 맥락 민감성(Context Sensitivity)으로

일률적이고 표준화된 정책에서 **지역 특수성과 맥락**에 맞춤형 접근  
지역의 고유 자원, 역사, 사회적 관계, 문화적 특성을 고려한 정책과 개입 방식 강조

### 획일적 접근

- 표준화된 해결책과 모범사례 반복 적용 (best practice)
- 보편적 프레임워크와 지표 중심
- **효율성과 확장성 (scale-up)** 우선

### 맥락 민감적 임팩트

- 지역 특성과 문화적 맥락 반영
- 시점별 **특수성 고려 및 적응형 전략**
- **현장 주도**의 맞춤형 솔루션
- 다양성과 지역 자원 활용 극대화



**예시:** 지역 교육 문화와 자원 활용,  
디지털과 아날로그 솔루션을 혼합한  
맞춤형 교육 프로그램 개발

## 선형적 인과성(Linear Causality)에서 복잡성 인과성(Complex Causality)으로

단순한 원인-결과 관계에서 **복잡한 피드백 루프와 다층적 관계**  
**불확실성, 비선형성, 예측불가능성, 복잡계의 특성을 인식하고 적응적 관리** 중시

### 선형적 접근의 한계

- 단순한 투입-산출 관계 가정, 단일 결과 예측
- 복잡한 상호작용과 피드백 루프 무시, 개입의 직접적인 효과만 측정
- 장기적이고 간접적인 효과 간과

### 복잡한 인과성 기반 임팩트

- **시스템 변화**: 전체 시스템의 작동 방식을 바꾸는 효과
- **레버리지 포인트**: 작은 변화로 큰 시스템 변화를 이끄는 지점 발견
- **비선형적 확산**: 예측하기 어려운 방식으로 확산되는 영향
- **예상치 못한 결과** 고려



## 임팩트 개념화와 측정의 의미

- **증명과 설득**: 타인의 공감과 참여를 이끌어내어 변화로 이어가도록 함
- **이해관계자 참여 및 협력 증진**: 서로 다른 부문과 산업의 다양한 주체들과 협력해 새로운 해결책을 만들어냄
- **사회적 가치 창출을 위한 자원 배분**: 주어진 사회적 미션에 실질적으로 도움이 되는 활동과 그렇지 않은 활동을 구분해 더 나은 개선 방안을 도출함
- **즉흥성·실험·혁신**: 창의적으로 변형하고 적용 (예: 접근하기 어려운 대상과 교류, 제품·서비스에 대한 창의적 접근)



출처: OECD/European Union (2024), Measure, Manage and Maximise Your Impact: A Guide for the Social Economy, Local Economic and Employment Development (LEED)

# 소셜 임팩트의 변화이론 (Theory of Change)

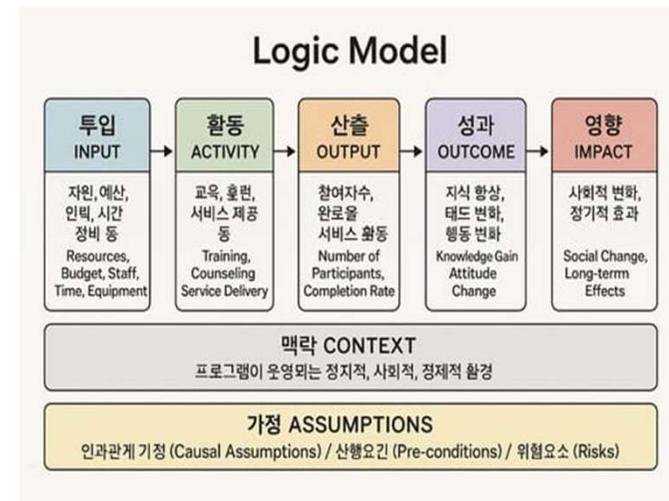
소셜 임팩트의 개념

- 사회적 미션과 가치 실현을 위한 의미 있는 변화를 만들어내는 것

“변화”의 의미

- 가치 중심 사회: 단순한 이익 이상의 사회적 가치를 추구하는 **패러다임 전환**
- 책임과 성과: 자원 투입에서 실질적 성과 중심으로의 전환
- 지속가능성: 장기적 관점에서의 변화와 회복탄력성 구축

단순한 활동과 산출물을 넘어, 우리가 만드는 실질적 변화에 주목  
변화의 맥락과 가정 (assumptions)에 대한 주목



## 임팩트 측정의 대안적 방법

- Realist Evaluation: Context, Mechanism, Outcome
- Qualitative Comparative Analysis (QCA): 집합론적, 구성주의적, 사례중심적
- Outcome Harvesting: 기대하지 않은 결과
- Most Significant Change: 참여적, 내러티브 중심, 가치 기반

## 함의: “임팩트를 다시 묻다”

- 사회적 미션을 **변화의 서사**로 번역
- 임팩트에 대한 총체적 이해
- 수혜자와 이해관계자를 중심에 두기
- **학습과 책무성**을 위한 투명성 유지
- 지속적이면서 **미래책무적**인 개선

출처: OECD/European Union (2024), Measure, Manage and Maximise Your Impact: A Guide for the Social Economy, Local Economic and Employment Development (LEED)

# 감사합니다

[minahkang@ewha.ac.kr](mailto:minahkang@ewha.ac.kr)