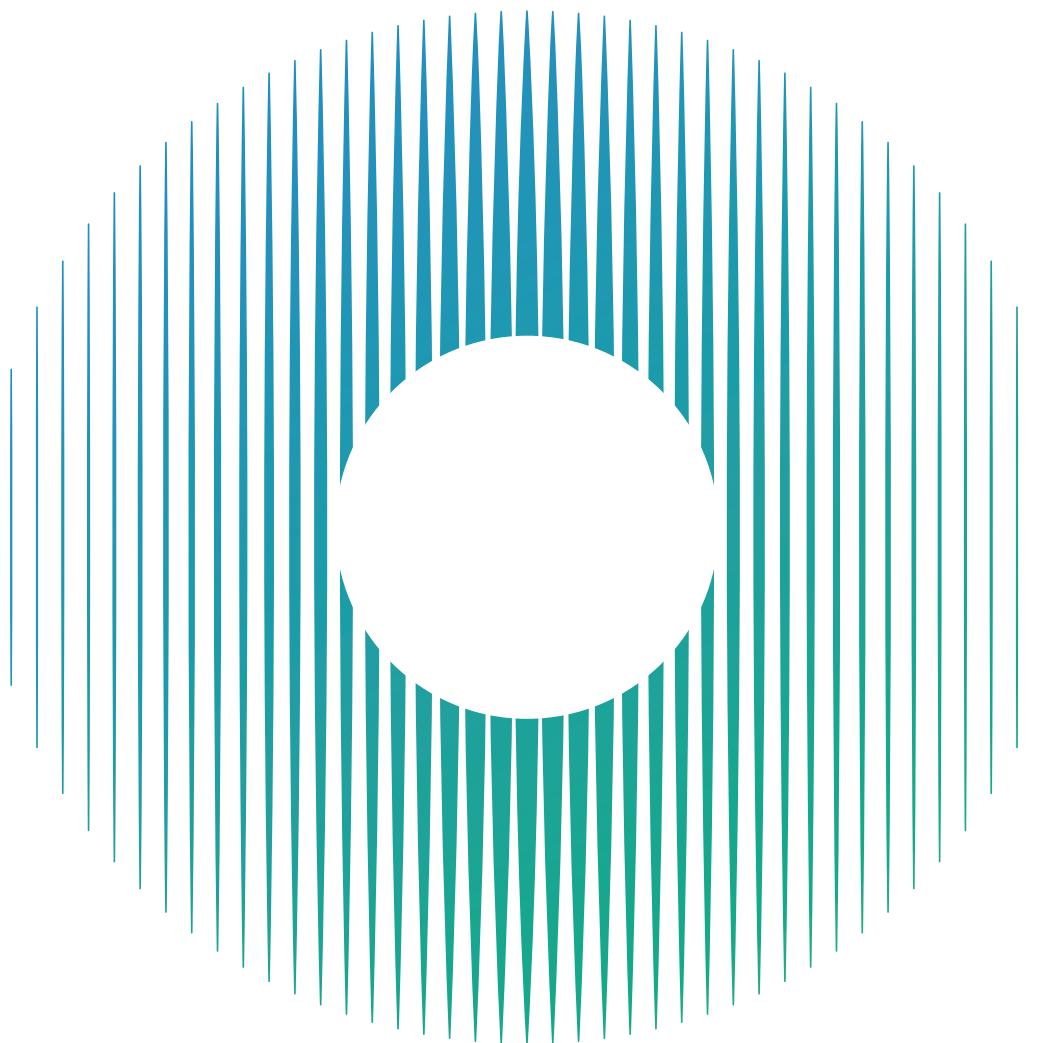


금융산업공익재단
insight

Korea Financial Industry Foundation

2026년, 4월. vol. 08(격월간)



발행인 금융산업공익재단 이사장
발행처 금융산업공익재단 정책연구회
발행일 2026년 4월 27일
제작 (주)현대아트컴

CONTENTS

이슈 노트

사업의 성과관리, 임팩트 중심으로 업그레이드하라

박혜연 트리플라잇 임팩트 그로스 리드(Impact Growth Lead)

사업 소개

필리핀 파야타스 직업훈련센터

수행기관: 국제사무금융서비스노동연합 아태지역본부(UNI-APRO), 필리핀 금융노조(NUBE)

테마 칼럼 1

필리핀 파야타스 소나타

최정식 UNI-KLC(국제사무금융서비스노조 한국협의회) 사무총장

테마 칼럼 2

금융산업공익재단과 함께 걷는 디지털 포용사회로 가는 길

박승진 한국정보과학진흥협회 이사장

테마 칼럼 3

비정규직 미디어 노동자들을 위한 너, 나, 우리 유튜브

권지현 방송작가유니온 영남지회장

사업의 성과관리, 임팩트 중심으로 업그레이드하라

박혜연 트리플라잇 임팩트 그로스 리드(Impact Growth Lead)



1. 들어가며

“사업을 지금처럼 계속해야 될까요?”, “다른 사업에 비해 잘했나요?”

공익사업을 하는 조직이라면 심심치 않게 듣는 질문이다. 사업이 어떤 변화를 만들었는지, 그 의미와 성과를 제대로 확인하고 싶다는 것이다. 후원자나 후원기관뿐 아니라 일반 대중과 조직 구성원들 역시 공익사업의 성과에 대해 구체적인 설명을 요구하기 시작했다.

‘참여자 수 50명’, ‘교육 횟수 10건’, ‘만족도 점수 4.5점’과 같은 사업 실적 데이터만으로는 이 질문에 충분히 답하기 어렵다. 사업 만족도가 높다고 해서 수혜자들의 삶이 나아졌다고 볼 수 있을까? 참여자 수가 다른 사업과 구별되는 성과를 보여주고, 내년 사업의 방향을 결정하는 데 참고가 될 수 있을까? 진짜 성과를 보려면 더 많은 정보가 필요하다.

바로 이 지점에서 임팩트(Impact)의 필요성이 제기된다. 임팩트는 사람과 환경에 미치는 긍정적인 영향이라고 정의할 수 있다¹⁾. 임팩트를 측정하고 관리한다는 것은, 사업을 통해 이루고자 하는 목표 성과를 정의하여 이를 지속적으로 진단하고 개선함으로써 긍정적인 결과를 만들어가는 일이다. 이러한 과정과 결과를 조직 내외부에 투명하게 소통하고 확산하는 것 역시 중요하다.

1) 글로벌 임팩트 측정 지원기관 소팩(Sopact)의 정의다. 트리플라잇은 우리의 활동이 미치는 부정적 영향, 현 세대를 넘어 미래 세대에 미치는 영향을 모두 포괄해 고려해야 한다는 관점에서 더욱 폭넓게 임팩트를 정의한다.

2. 임팩트 측정과 관리(IMM)

IMM(Impact Measurement & Management의 약자)은 임팩트 측정과 관리를 뜻한다. 공식적으로는 사람과 자연환경에 미치는 영향을 이해하고 관련 조치를 취하며 소통함으로써, 부정적 영향은 줄이고, 긍정적 영향을 늘려 궁극적으로 지속가능성을 달성하고 복지를 증진하는 과정으로 정의된다²⁾. IMM의 대표적인 프레임워크로는 UN SDGs와 IMP, 그리고 변화이론을 들 수 있다.

UN SDGs(지속가능발전목표)는 인류가 직면한 문제를 2030년까지 해결하기 위해 설정한 17개 목표와 169개 세부목표의 국제 행동 계획이다. 빈곤 퇴치, 기아 종식, 기후변화 대응 등 분야별 세부 목표와 성과지표를 제시한다. 예를 들어, SDG 4번 목표(양질의 교육) 아래에는 세부 목표 4.6(2030년까지 모든 청소년과 상당한 비율의 성인 남녀가 문해 및 산술 능력을 갖추도록 한다)이 있으며, 관련 지표로는 '특정 수준 이상의 문해력과 산술 능력을 갖춘 인구 비율' 등이 포함된다.

임팩트 관리에서 SDGs는 사업과 연결되는 목표를 1~2개 매핑하는 방식으로 활용할 수 있다. 예를 들어, 사업이 여성의 교육 격차 해소를 목표로 한다면, SDG 4번 목표(양질의 교육), 5번 목표(성평등 달성)를 명시해 목표 임팩트를 설명할 수 있다. 이후에는 해당 목표와 관련된 지표 중 성과지표를 선정해 사업 지표로 삼고, 실제 측정값을 보고할 수도 있다.

[그림 1] UN SDGs



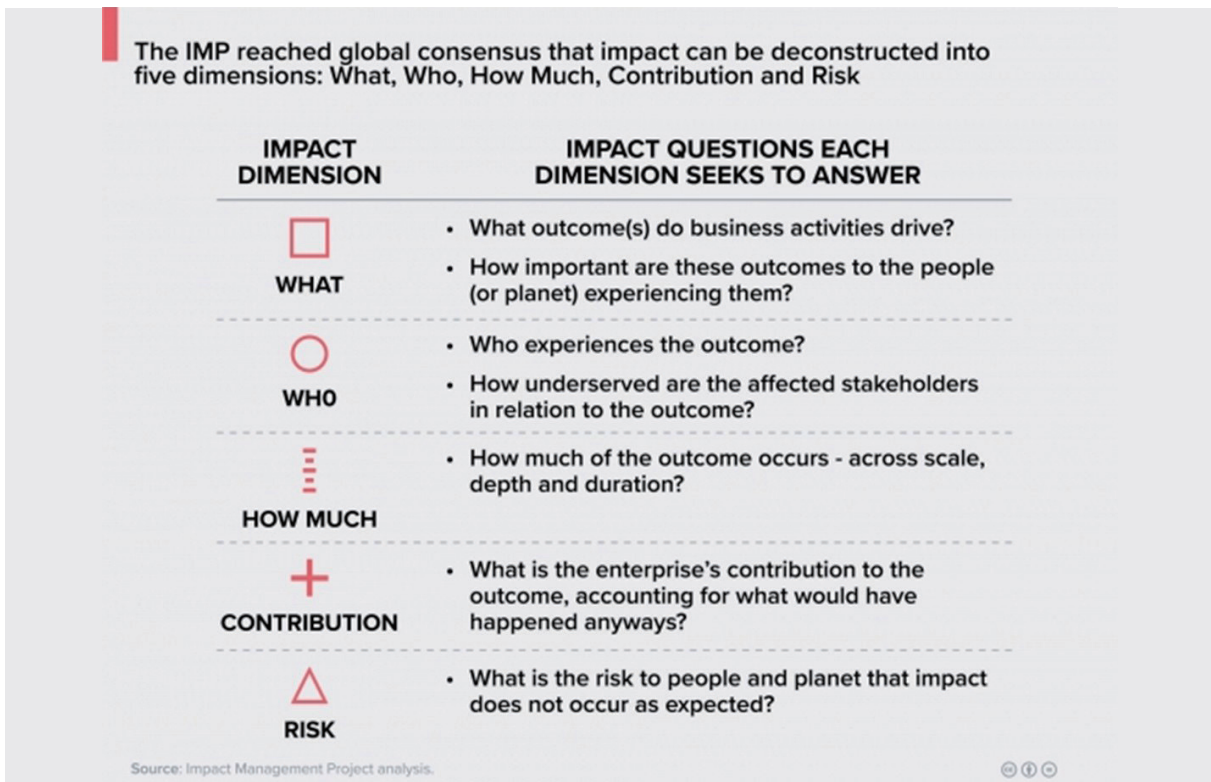
* 출처: 유엔글로벌콤팩트 한국협회

2) <https://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/>

IMP(Impact Management Project의 약자)는 다섯가지 차원으로 임팩트를 측정하고 보고하는 임팩트 규범으로, 3,000개 이상의 기업과 투자자가 참여한 협의체에서 글로벌 표준으로 제시한 프레임워크다. 다섯 차원은 WHAT(사업의 성과), WHO(성과를 경험하는 이해관계자), HOW MUCH(성과의 실제 변화량), CONTRIBUTION(사업이 순수 기여한 성과), RISK(관련 위험 요인)으로 구성된다.

임팩트를 정의하고 설명할 때에는 가급적 IMP의 다섯 차원에 대한 내용을 포함하는 것이 좋다. 차원별 데이터를 파악함으로써 사업의 성과를 구체적으로 확인하고, 목표를 설정해 외부에 공개할 수 있다. 그중에서도 변화량을 규모(Scale)와 깊이(Depth), 지속기간(Duration)의 세 축으로 구체화해 측정하는 방식은 임팩트를 구조화하거나 관련 지수를 구성할 때에 자주 활용된다.

[그림 2] IMP를 통해 합의된 임팩트의 다섯 가지 차원



* 출처: IMP 홈페이지

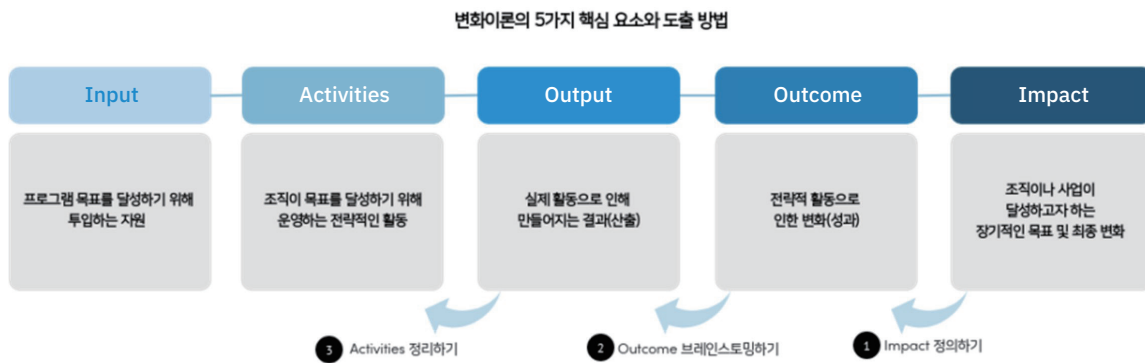
마지막으로 변화이론(Theory of Change)은 조직의 임팩트를 만들어가는 과정을 논리적으로 설명하는데 효과적인 도구다. 1990년대 중반 연구기관인 아스펜 인스티튜트를 중심으로 사회 변화를 위한 사업을 평가하는 수단으로 발전했다. 영리와 비영리를 막론하고 다양한 규모와 형태의 조직에서 폭넓게 활용되고 있다. 트리플라잇 역시 변화이론을 핵심 프레임워크로써 임팩트 정의와 전략 수립에 활용하고 있다.

변화이론의 5가지 핵심 요소는 다음과 같다. 투입(Input)과 활동(Activity)은 사업에 투입된 자원과 가치 창출을 위한 주요 활동을 뜻한다. 산출(Output)은 사업을 통해 만들어지는 결과물이나 실적을 말한다. 성과(Ooutcome)는 활동을 통해 나타나는 다양한 변화를 의미하며, 최종 목표인 임팩트(Impact)는 사업의

결과가 사회 전체에 미치는 장기적이고 근본적인 변화를 뜻한다.

변화이론을 작성할 때에는 먼저 사업의 임팩트를 그리고, 이를 달성하기 위한 성과를 브레인스토밍하며 구체화한다. 이후 해당 성과들을 달성하는 데 필요한 활동을 정리하고, 성과와 활동 사이의 연결선을 이으며 논리적인 구조를 만든다. 이 과정에서 먼저 달성해야 할 성과와 우선적으로 실천해야 할 활동 등이 드러나며, 이는 전략적 의사결정에도 도움을 준다.

[그림 3] 변화이론의 5가지 핵심 요소



* 출처: 트리플라잇

3. 공익사업을 위한 IMM 접근법

임팩트나 변화이론 같은 용어가 다소 생경하고 어렵게 느껴질 수 있다. 공익사업이 IMM을 시작할 때 사업 실무자 차원에서 접근할 수 있는 입문 단계를 소개하고자 한다.

① 우리가 만들고 싶은 변화를 합의하라

“조직이 왜 존재하나요?”, “사업이 궁극적으로 꿈꾸는 변화가 뭔가요?”

임팩트 컨설팅을 진행할 때 가장 먼저 던지는 질문이다. 놀랍게도 오랜 기간 함께 해온 조직 구성원들도 저마다 다른 답을 내놓곤 한다. IMM의 첫 단계는 사업이 어디로 향하고 있는지, 어디로 가야 하는지를 모든 구성원이 공감할 수 있는 언어로 정리하고 합의하는 일이다. 이를 임팩트 정의라고 하며, 이렇게 정리된 내용을 변화이론을 활용해 논리적으로 구조화하게 된다.

임팩트 정의는 보통 아이디어 워크숍 형태로 진행된다. 조직 전체, 또는 팀 단위의 구성원들이 모여 사업을 통해 이루고자 하는 궁극적 변화상이 무엇인지 서로 이야기하고 합의점을 찾아가는 방식이다. 이 과정에서 각자가 사업을 수행하며 보고 들은 변화의 사례를 공유하고, 조직의 목적과 가치에 연결되는 핵심 성과를

논의하면서 진짜 중요한 성과를 발견하게 된다.

제3자가 퍼실리테이터를 맡으면 좋지만, 여건상 어렵다면 구성원들끼리 각자가 바라는 변화에 대해 이야기를 나누는 것만으로 좋은 출발이 될 수 있다. 수혜자, 후원자, 고객사 등 주요 이해관계자의 목소리를 반영하는 것도 중요하다. 수혜자 인터뷰를 통해 그들의 삶에 어떤 변화가 나타났는지를 묻거나 설문조사, 참여 후기 등을 보면서 사업을 통한 변화를 포착해 임팩트 정의에 반영할 수 있다.

[그림 4] 변화이론 워크숍 사진



* 출처: 트리플라잇

트리플라잇과 함께 임팩트를 측정했던 아동 NGO 초록우산의 사례를 살펴보자. 초록우산의 ‘아동 의료비 지원사업’은 본래 ‘아동이 전보다 더 건강해지는 것’을 목표로 삼고 있었다. 이를 확인하기 위해 ‘프로그램 수료 여부’, ‘심리 검사 점수 변화’, ‘사업기관이 서술한 아동의 변화’ 등 지표를 활용하고 있었지만, 아동의 삶이 얼마나 달라졌는지를 설명하기에는 부족한 면이 있었다.

이에 초록우산 지역본부의 사업 담당자들과 함께, 사업을 통해 나타난 변화와 앞으로 바라는 변화를 논의하는 워크숍을 진행했다. 그 결과, 기관이 바라는 임팩트는 아동이 단순히 신체적으로 건강해지는 것이 아닌, ‘신체·심리·사회적 건강이 골고루 향상’되고, ‘아동이 원하는 만큼 건강해지는 것’임을 합의했다. 이에 따라, ‘주관적 건강 개선도’, ‘신체·심리·사회적 건강이 모두 개선된 비율’ 등의 지표도 새로 설정할 수 있었다.

명확한 임팩트 정의는 기관이 집중해야 할 것이 무엇인지를 알려준다. 신체적, 심리적, 사회적 건강의 균형이 중요하다는 방향성이 정해지면, 세 가지 건강의 균형을 실제로 이루고 있는지를 측정하며 필요한 활동을

더 고민할 수 있다. 각 아동이 원하는 건강 목표를 초기에 수집하고, 이를 달성하기 위해 맞춤형 지원을 설계함으로써 성과를 높일 수도 있다. 이것이 바로 임팩트 중심의 의사결정이다.

〈표 1〉 초록우산 아동 의료비 지원 사업의 임팩트 체계

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

* 출처: 임팩트 파운데이션 포지션 페이퍼 vol.2

② 사업의 핵심 임팩트 지표를 설정하고 모니터링하라

사업의 핵심 성과를 정하고 나면, 성과가 달성됐는지를 파악할 수 있는 지표를 설정해야 한다. 지표란 방향이나 목적을 나타내는 표지이자, 상황이 어떻게 변화하고 있는지 보여주는 기준이다. IMM에서 지표는 사업이 의도한 변화가 실제 일어나고 있는지를 확인하고, 이를 바탕으로 사업에 대한 의사결정을 내릴 수 있는 도구다.

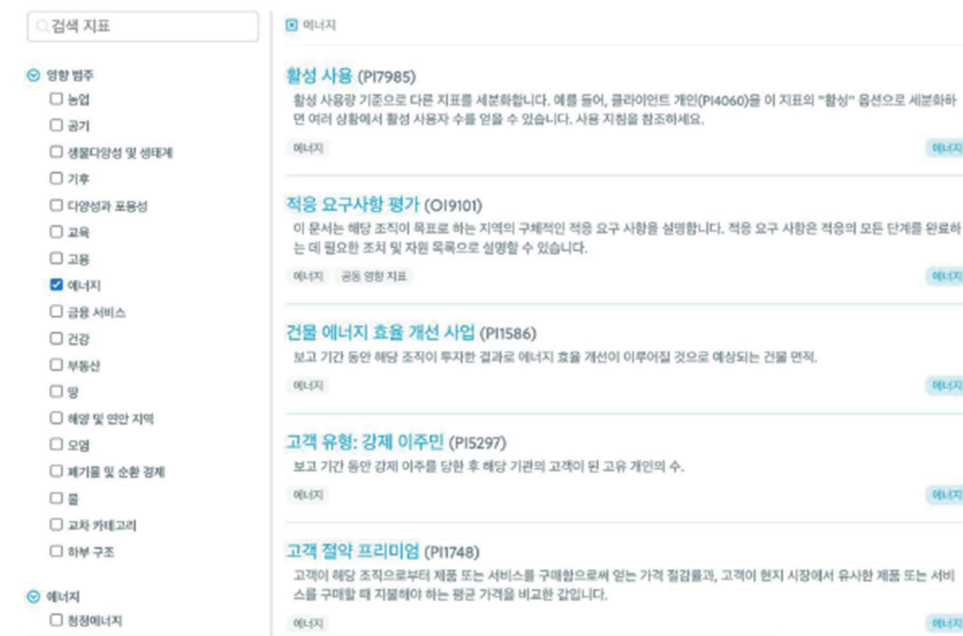
임팩트 지표에는 조직의 핵심가치와 철학, 방향성이 담겨야 한다. 예를 들어, 청소년 장학사업의 철학이 최대한 많은 이들에게 혜택을 주는 것이라면 ‘누적 장학생 수’, ‘장학생 수 증가율’, ‘수혜 지역 수’ 등 규모와 관련된 성과가 중요하다. 반면, 소수의 장학생을 깊이 지원하는 것이 방향이라면, ‘1인 평균 지원 기간’, ‘1인 평균 지원 유형 수’, ‘장학생의 심리적 안정감’과 같은 연속성과 장기 성과들이 강조돼야 한다.

지표를 설정할 때는 측정하는 변화의 단계도 고려해야 한다. 활동의 완료를 보여주는 Output 지표뿐 아니라, 참여자의 지식과 태도, 기술의 변화, 나아가 행동과 제도의 변화를 보여주는 Outcome 지표를 설정할 수 있는지 검토해야 한다. 청소년 멘토링 사업을 예로 들면, ‘참여자 수’, ‘진행 횟수’ 등은 Output 지표, ‘자존감 상승’, ‘학교 출석 증가’, ‘문제 행동 감소’ 등은 Outcome 지표가 될 수 있다. 변화의 단계나 시점에 따라 2~3개씩 핵심 지표를 설정하는 것이 일반적이다.

측정 방식에 대한 고려도 필요하다. 정량 데이터 분석이나 화폐가치 측정은 성과를 수치로 확인하는 정량 지표에 해당한다(단, 화폐가치 측정은 산식 구성과 프록시 값 등이 필요해 전문가의 개입이 필요한 영역이다). 사례나 인터뷰를 통해 질적인 변화를 확인하거나, 설문조사를 통해 수집하는 정성 지표도 있다. 공익사업 현장에서는 설문 문항을 구성해 수혜자가 체감한 변화를 직접 묻는 린 데이터(Lean data) 방식의 측정도 활발하게 활용되고 있다.

UN SDGs, IRIS+와 같은 글로벌 지표 라이브러리를 참고해 사업에 맞는 지표를 설정하는 것도 좋은 방법이다. IRIS+는 사회적 성과 측정을 원하는 기관들이 목적에 맞는 지표를 구성할 수 있도록 분야별 지표를 제시한다. 에너지 접근성, 포용 금융, 양질의 일자리 등 다양한 분야별 지표 셋을 엑셀 파일 형태로 다운로드할 수 있으며, 상세한 지표와 활용 가이드도 확인할 수 있다(2025년 말 발행된 5.3c가 가장 최신 버전).

[그림 5] IRIS+ 지표 화면



* 출처: IRIS+

마지막으로, 지표를 수립할 때 주의해야 할 점이 있다. 해석하기가 어렵거나, 실제로 아무도 사용하지 않는 지표는 피하는 것이 좋다. 임팩트 측정에 적합한 지표의 특성을 정리한 것이 아래 4C(Crucial, Collectable, Comprehensive, Comparable)다. 지표 후보를 도출했다면, 아래의 네 가지 기준으로 점검해보기를 권한다.

〈표 2〉 좋은 지표를 만드는 4C 원칙

4C	확인 사항
Crucial(핵심성)	사업의 본질과 연결되는 핵심 지표인가
Collectable(수집 가능성)	데이터를 모을 수 있는가
Comprehensible(이해 용이성)	숫자 하나로 설명될 만큼 단순하고 명확한가
Comparable(비교 가능성)	표준화된 지표로서 다른 사업과 비교가 가능한가

* 출처: 트리플라잇

③ 지표를 조직에 내재화하고 꾸준히 고도화하라

임팩트를 정의하고 지표를 설정했다면, 사업의 임팩트 전략 체계가 일차적으로 구성된 셈이다. 이제 필요한 것은 이를 조직 안에 이식하는 일이다. 전략 체계를 조직의 미션·비전·미래 전략 방향과 연계하고, 관리용 대시보드를 만드는 작업이 필요하다. 대시보드에는 지표별 세부 정의와 데이터 취합 시점, 검증 방법, 측정을 위한 세부 문항과 실제 측정값 등을 포함해 관리하게 된다. 일반적으로 단일 사업의 성과는 엑셀이나 스프레드시트만으로도 충분히 관리할 수 있다.

조직 차원의 임팩트 전략 체계가 있다면, 이에 맞춰 사업의 성과와 성과지표를 업데이트할 필요도 있다. 물론, 대형 비영리 조직을 제외하면, 조직 차원의 임팩트 전략 체계를 갖춘 경우는 아직 드물다. 그러나, 조직이 수행하는 여러 사업들이 결국 하나의 성과 체계로 통합되어 조직의 성과로 보여야 하므로, 장기적으로는 조직의 임팩트 전략 체계를 만드는 데까지 도전할 필요가 있다.

이후에는 조직 내·외부 상황 변화에 맞춰 정기적으로 지표값을 확인하고, 관리하며, 업데이트해야 한다. 이때 필요한 것이 임팩트 데이터다. 수혜자나 이해관계자 인터뷰 기록, 설문조사, 감사 편지 등을 보면서 의도하지 않았지만 일어나는 변화, 많은 이들이 공통적으로 이야기하는 변화가 있는지를 찾는 것이다. 이 과정을 통해 새로운 핵심 지표가 추가되거나, 기존의 지표를 수정하는 등 지표의 고도화 작업이 가능하다.

트리플라잇은 임팩트 측정·관리 전략을 마련하고 보완할 때 다음의 네 가지 핵심 원칙을 준수한다. ▲기관 전반의 전략 및 의사결정에 연계될 것(통합성), ▲자원 투입(Input)부터 변화(Impact)까지 인과관계를 고려할 것(연계성), ▲명확한 지표 설정을 통해 구체적인 변화를 설명할 것(구체성), ▲측정 가능하고 리스크가 적을 것(측정 가능성) 등이다.

4. IMM은 사업과 조직을 어떻게 바꾸는가: 실제 사례를 바탕으로

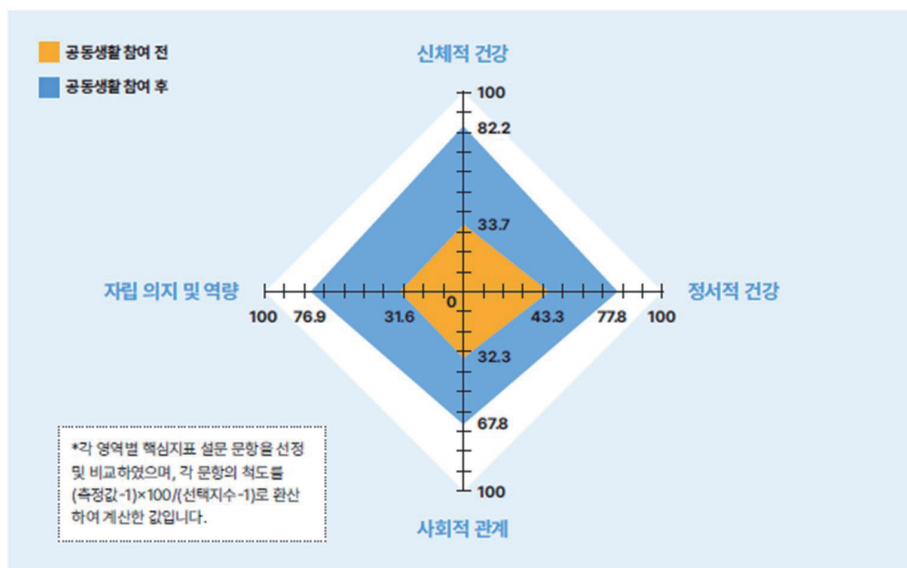
실제 사례를 바탕으로 IMM의 과정과 효과성을 다시 살펴보자. 비영리사단법인인 P단체는 고립은둔청년을 위한 공동생활 프로그램의 임팩트를 정의하고 측정했다. 이 사업은 그동안 은둔척도 자가검사 체크리스트 등

기존 연구척도를 활용해 성과를 확인해 왔지만, 현장에서 청년들과 동고동락하며 관찰해온 다양한 변화를 충분히 설명하기에는 한계가 있었다.

이에 P단체는 사업이 만들고자 하는 변화가 무엇인지 정의하고, 그에 맞는 핵심 성과와 지표를 설정하는 작업에 착수했다. 이 과정에서 공동생활을 경험한 청년을 대상으로, 프로그램 참여 후 어떤 변화가 있었는지를 묻는 인터뷰를 진행했고, 공동생활을 했던 17명을 대상으로 한 설문조사를 통해 목소리를 들었다. 이후 조직 구성원들이 모두 참여한 워크숍을 통해 단체에 중요한 핵심 성과를 논의하고 이를 변화이론으로 구조화했다.

그 결과, 청년들이 식습관과 수면 패턴 등 일상의 루틴을 회복하고, 자신의 문제와 상황을 회피하지 않고 직면할 수 있게 되는 것, 이를 통해 청년들이 세상을 살아갈 용기와 힘을 회복하는 것을 사업의 최종 임팩트로 정의했다. 이를 확인할 지표로는 '심리적 안정감', '타인에 대한 두려움 감소', '도움을 받거나 의지할 수 있는 사람 증가' 등 현장에서 체감하는 변화를 보여주는 구체적 항목들을 설정할 수 있었다.

[그림 6] 공동생활의 핵심 임팩트 지표 및 측정 결과



* 출처: 트리플라잇

P단체는 측정 결과를 바탕으로 임팩트 리포트를 제작했으며, 지금도 이 지표들을 중심으로 청년들의 변화를 측정하고 관리하고 있다. IMM을 시작할 때는 전문 기관의 도움이 필요했지만, 한 번 전략 체계의 틀이 잡힌 이후로는 해당 지표를 자체적으로 관리하면서 데이터를 축적할 수 있는 역량이 생겼다.

임팩트 관리의 효용은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 조직이 어떤 긍정적 변화를 만들어내고 있는지 보다 명확하게 확인하고 설명할 수 있다. 둘째, 조직 구성원들이 바라는 미래를 중심으로 논의하는 과정을 통해 영감과 동기부여를 얻을 수 있다. 셋째, 우리에게 정말 중요한 핵심을 중심으로 의사결정을 내릴 수 있다. 넷째, 이를 외부에 공개함으로써 근거 기반의 투명한 소통이 가능해지고, 결과적으로 브랜드 신뢰와 평판을 높일 수 있다.

5. 나오며

공익사업의 IMM은 사업이 누구에게 어떤 변화를 만들었는지, 그 변화가 얼마나 의미 있었는지, 그리고 앞으로 무엇을 더 개선해야 하는지를 보여주는 과정이다. 임팩트를 정의하고, 변화이론을 통해 논리를 구조화하며, 핵심 지표를 설정하고, 이를 조직 안에 내재화해 고도화하는 일련의 단계를 통해 사업이 더 나은 방향으로 나아갈 수 있다.

사업을 수행하면서 처음부터 완벽한 임팩트 전략 체계를 갖추기는 어렵다. 중요한 것은 우리가 만들고 싶은 변화가 무엇인지를 스스로 묻고, 이를 확인할 수 있는 근거를 차근차근 쌓아가는 일이다. 핵심 성과와 지표를 정의하고, 여기에 수혜자와 이해관계자들의 목소리를 듣고 반영하려는 노력만으로도 충분히 IMM은 시작될 수 있다. 이를 꾸준히 이어가며 조직 안팎으로 투명하게 소통할 때, 사업에 대한 신뢰를 얻고, 보다 큰 사회적 변화를 만들어갈 수 있을 것이다.

금융산업공익재단은 ▲포용금융 ▲일자리 ▲미래세대 ▲지역상생의 사업영역 아래 다양한 비영리기관과 협업하여 국내 금융 및 사회 취약계층을 위한 공익사업을 펼치고 있다. 트리플라잇은 올해 사업수행기관들과 임팩트 역량강화 워크숍을 진행함으로써 공익사업의 효과적인 IMM을 지원했다. IMM을 바탕으로 사업의 성과를 정교하게 축적하고 소통한다면, 공익사업의 사회적 가치와 파급효과를 한층 넓혀갈 수 있을 것이다.

[그림 7] 2026년 금융산업공익재단 주최 사업수행기관 교육 모습



필리핀 파야타스 직업훈련센터 지원사업



수행기관

국제사무금융서비스노동연합 아태지역본부(UNI-APRO),
필리핀 금융노조(NUBE)

금융산업공익재단은 국제사무금융서비스노동연합 아태지역본부(UNI-APRO), 필리핀 금융노조(NUBE)와 협력해 필리핀 마닐라의 파야타스 지역 주민을 위한 '직업훈련센터 지원사업'을 추진하고 있습니다. 본 사업은 2022년부터 지금까지 총 3억 2,000만 원 규모의 지원으로 운영되며, 단순한 시혜적 지원을 넘어 취업과 창업을 통한 지속 가능한 경제적 자립을 목표로 하고 있습니다.

과거 대규모 쓰레기 매립지에 의존해 생계를 이어오던 파야타스 지역은 매립지 폐쇄 이후 심각한 경제적 위기에 직면했습니다. 재단은 이러한 지역적 특수성을 고려하여 주민들이 새로운 생계 수단을 확보할 수 있도록 '교육-생산-판매-소득 증대'로 이어지는 실질적인 선순환 비즈니스 모델을 구축했습니다.

특히 본 사업은 다음과 같은 방식으로 운영되고 있습니다.

- 실습 기반의 직업 특화 교육: 재봉 기술을 활용한 가방 제작, DTP(디지털 텍스타일 프린팅) 기반의 티셔츠 제작, 조리 교육 등 시장 수요가 높고 즉각적인 수익 창출이 가능한 실무 중심 커리큘럼을 운영합니다.
- 온·오프라인 판로 개척: 교육생들이 직접 제작한 제품을 지역 바자회 및 SNS 채널을 통해 유통함으로써, 훈련이 실제 소득으로 연결되는 구조를 내재화했습니다.

사업 4년 차를 맞이한 현재, 누적 수료생 1,338명을 배출하였으며, 이들 중 상당수가 취업 및 창업을 통해 안정적인 생계 기반을 구축하는 가시적인 성과를 거두었습니다. 특히, 본 센터는 외부 지원에만 의존하지 않고 현지 사회적기업 등록을 추진할 만큼 탄탄한 운영 자생력을 확보했습니다. 이는 인근 지역의 벤치마킹 사례로 확산되며 지역 사회의 핵심 인프라로 자리 잡고 있습니다.

이번 사업 기간(2025년 10월~2026년 9월)에는 필리핀 Landbank와의 협력을 통해 의미 있는 성과를 더했습니다. Landbank 임직원들이 기부한 유니폼을 업사이클링(Upcycling) 제품으로 재탄생시켜 자원순환의 가치를 실현했으며, 이는 기업 간 협력을 통한 사업 확장 가능성을 입증한 모범 사례가 되었습니다. 본 사업은 필리핀 직업훈련센터의 사회적기업 등록 기반을 마련하고, 지역 주민들의 일자리 창출을 통해 삶의 변화를 이끌어 내면서 지속 가능한 사회를 향해 나아가고 있습니다.



필리핀 파야타스 소나타

최정식 UNI-KLC(국제사무금융서비스노조 한국협의회) 사무총장



내가 필리핀 마닐라를 처음 방문한 시기는 1989년 아멕스카드사에 근무할 때다. 당시 각 국가별로 마케팅 성공사례를 공유하기 위해 마닐라에서 열린 아태지역-마케팅 컨퍼런스에 참가했다. 마침 대학 선배의 부군께서 주 마닐라 한국대사관에 근무하고 있어서 잠시 관저를 방문해 필리핀에 관한 여러 이야기를 들을 수 있었다. 부정부패와 경제 사회적 불안 속에서도 국민의 대다수가 가톨릭 신자로 늘 감사하는 마음으로 산다고 했다. 당시는 오랜 기간의 독재와 부패로 인해 마르코스 대통령이 추방되었고, 부인 이멜다 여사의 사치스러운 생활을 보여주는 말라카야궁 방문이 관광 코스 중 하나였다.

그 후 FIET(UNI의 전신)가 금융분과회의와 지역총회를 마닐라에서 몇 차례 개최하여 방문할 때마다 마닐라시에 가난한 사람들의 생활상을 잠깐 엿볼 수 있었다. 매번 마닐라 출장을 다녀온 후에는 굶주림으로 지쳐 거리를 떠돌고 있는 어린아이들과 어린아이를 안고 꽃을 파는 여성들의 모습이 떠올라 밤잠을 설치곤 했다. 하지만 아이러니하게도 출장 때마다 거리의 자동차는 해마다 늘어나 여기저기 경적 소리가 경쟁하듯 터져 나오고 있었고, 여전히 가난의 늪에서 벗어나지 못하는 사람들을 만나야 했다.

우리나라는 1950년 6.25 한국전쟁 후 잿더미에서 가난을 극복하고 한강의 기적을 이뤄내 선진국으로 나아가고 있다. 항상 “전 세계 어느 나라보다 자식 교육에 열정을 쏟아부은 우리 부모님 세대와 우리의 성장 경험을 이들과 나누면서 실오라기 한 줌만큼이라도 그들에게 도움이 될 수 있다면 얼마나 좋을까” 이런 생각을 하면서 귀국하고는 했다.

그러다 드디어 기회가 왔다. 대한민국 금융산업의 노사 간 대타협으로 금융산업공익재단(이하 재단)이 설립되었다. 전 세계 여러 다양한 형태의 사회공헌 관련 공익재단이 있지만, 노사가 공동으로 기금을 형성한 사례는 거의 없었다. 이후 2023년 처음으로 재단의 글로벌 사회공헌 사업에 참여하는 기회를 갖게 되었다. 제일 먼저 떠오르는 국가는 당연히 필리핀이었다. 그동안 FIET-UNI 노조활동 속에서 리더십을 바탕으로 노사정 대화를 주도하며 지역주민을 위한 자선사업 등을 활발하게 전개해 오고 있는 필리핀 금융노조에 연락해서 ‘빈민지역 주민을 위한 직업훈련사업’을 시작하게 되었다.

특히 필리핀 금융노조는 2004년부터 노조의 사회공헌 사업으로 'Teaching Mind, Touching Hearts, Transforming Lives'란 가치를 설정하고 20여 년간 빈민지역에 음식 나누기, 재활 프로그램, 학교 보내기, 장학금 사업 등을 전개해 왔다. 어린이들이 쓰레기를 줍는 일에 내몰려 학교도 가지 못하는 상황을 더 이상 방치하지 않겠다는 강력한 메시지로 쌀, 학용품, 의약품 등을 지역에 배포하였다. 파야타스 지역은 메트로 마닐라 구역 안 퀘손시티 내 동북쪽 끝에 위치한, 시내 중심부에서 약 15km 떨어진 필리핀 내 대표적인 빈곤지역이다. 인구는 약 14만 명으로 대부분 일정한 직업이 없다. 때문에 근처에 산더미같이 쌓아놓은 쓰레기 하치장에 가서 물건을 주워서 다시 팔거나 재활용하는 것이 이들이 할 수 있는 유일한 생계수단이었다고 한다. 일본 정보통신노조는 2014년부터 이 지역 청소년들에게 장학금을 지원하고 있었다. 이러한 이유로 필리핀 금융노조는 현지의 지방자치단체나 여러 시민단체와의 네트워크가 잘 형성되어있어 사업 시작단계에서도 많은 협조를 받아낼 수 있었다.

직업훈련센터 시설은 지역 내 한 집을 임대·부분 수리하여 사용하고 있다. 비좁은 공간과 낡은 시설이지만 재봉틀, 컴퓨터 사용법, 뜨개질 배우는 곳 등 여러 가지 프로그램이 동시에 진행되고 있었다. 뜨개질을 배우러 온 중년 여성의 의자 뒤쪽에 3~4세 어린아이가 몸도 제대로 못 가누면서 엄마에게 매달려있는 모습이 아직도 눈에 선하다. 기술을 배우러 오는 엄마들이 아이를 돌보아 줄 수 있는 가족이 없어서 함께 오는 것이다. 안타깝게도 이런 어린이들을 전문적으로 돌볼 수 있는 보육교사는 없고 센터 자원봉사 여성들이 도와주고 있다.

2023년 11월 22일 개소식 이후 2025년 12월까지 직업훈련 프로그램에 총 262명, 생활지원 프로그램에 총 226명이 참가하였다. 프로그램을 통해 제작된 상품은 노조와 기업체의 행사, 바자회, 시장 등 다양한 경로를 통해 판매되고 있다. 또한 판매금의 일부는 제작에 참여한 훈련생들에게 지급되었다. 파야타스 직업훈련센터는 롤모델이 되어 여러 바랑가이(필리핀에서 가장 작은 지방 정부 단위)에서도 벤치마킹하고 있다. 특히 2024년 5월에 퀘손시 시장(Mayor Joy Belmonte)으로부터 지역사회개발 공헌상을 수상하였고, 2024년 7월에는 Benia & Cxatalino Yap Foundation으로부터 사회적기업 개발상을 수상하였다.

한편 파야타스 직업훈련센터는 사업고유의 직업훈련 및 생활지원 프로그램 활동 이외에도 지역의 주민센터 역할을 통해 주민들의 사랑방으로 자리 잡고 있다. 정기적으로 보건소 직원들과 협조하여 지역주민들의 보건 및 예방사업 관련 활동도 전개하고 있다. 노인들에게는 폐렴 예방접종, 어린이들에게는 각종 면역 접종, 기초 의료진단 및 무료로 의약품을 배포하고 있다. 태풍이나 홍수 피해가 났을 때 긴급 구호 식량과 구호품을 배포하고 지역주민들이 참여하는 줌바댄스 공간으로도 활용되고 있다.

우리는 센터에서 이 프로그램을 이수한 후 취업하거나 자영업에 종사하고 있는 성공한 훈련생들도 만날 기회가 있었다. 그중 한 청년은 중동지역에 취업했지만 갑작스런 사업 중단으로 할 수 없이 귀국해야 했고, 마침 센터에서 처음으로 실시한 컴퓨터·포토샵 교육을 이수하여 현재는 파야타스 바랑가이의 공무원으로 일하고 있다. 다른 여성들은 미용 기술, 뷰티 메이커 교육을 받고 개인적으로 사업 소득을 창출하고 있다고 한다. 그들의 자신감 넘치는 표정을 통해 우리는 경제적 자립을 통해 자기주도의 삶을 영위하고 모습을 보고 자란 아이들이 부모보다 더 정신적, 물질적으로 풍요로운 삶을 만들어 나갈 것으로 기대하고 있다.

무엇보다도 현재까지 사업이 성공적으로 진행되고 있는 배경에는 금융산업공익재단 임직원들의 외국 문화에 대한 충분한 지식과 이해 그리고 사업을 현장에서 수행하고 있는 필리핀 팀들의 열정과 정직한 태도, 원활한 의사소통이 바탕을 이루고 있기 때문이다. 글로벌 사회공헌 사업이 한국의 성장 발전 스토리를 공유하되 우리의 시행착오를 반복하지 않도록 해야 할 것이다. 국가별로 독특한 역사, 지리적 환경 등 여러 요소가 있지만 공통적인 것은 인간은 누구나 교육을 통해 스스로 자기발전을 할 수 있는 기회가 주어져야 한다는 것이다. 인간으로서의 존재 의미는 내가 무엇인가를 할 수 있다는 것에서 출발한다. 이 사업이 이러한 공통적 가치에 기반한 작은 성공 사례가 될 것으로 믿고 있다. 그런 측면에서 파야타스 직업훈련사업은 마치 한국과 필리핀을 이어주는 새로운 소나타 연주의 시작을 알리는 일이라 생각한다.



※ 본 칼럼은 금융산업공익재단 홈페이지 자료실 「칼럼(함께하는 사랑방)」에 실린 글(2026.01.07.일자)을 옮긴 것입니다.

금융산업공익재단과 함께 걷는 디지털 포용사회로 가는 길

박승진 한국정보과학진흥협회 이사장



디지털 기술은 더 이상 선택의 문제가 아니다.

식당 주문, 금융 업무, 병원 예약, 대중교통 이용까지 우리의 일상은 이미 디지털을 전제로 움직이고 있다. 문제는 기술의 속도가 아니라, 그 속도를 따라갈 수 있는 기회가 모두에게 공평하게 주어졌는가이다. 누군가에게 디지털은 편리함이지만, 또 다른 누군가에게는 사회로부터 한 발짝 멀어지는 계기가 되고 있다. 디지털 포용사회가 필요한 이유는 바로 여기에 있다.

금융산업공익재단과 함께 시작한 디지털 소외계층 지원사업이 어느덧 3년 차에 접어들었다. 사업 초기, 스스로에게 가장 많이 던졌던 질문은 단순했다. “이 교육이 과연 현장에서 의미 있는 변화로 이어질 수 있을까?” 기술은 빠르게 진화하지만, 교육 대상자들이 놓인 환경은 복잡적이고 현실은 녹록지 않았다. 그럼에도 3년간 전국 곳곳의 현장을 직접 마주하며 분명한 사실이 있다. 이 사업은 단순한 교육 프로그램이 아니라, 우리 사회가 반드시 감당해야 할 책임의 영역이라는 점이다.

디지털 소외계층 지원은 시혜가 아니다.

이는 건강한 사회를 유지하기 위한 필수 인프라이며, 누구도 배제되지 않는 디지털 사회를 위한 최소한의 안전망이다. 변화는 늘 조용히 시작되지만, 현장에서는 분명한 흔적으로 남는다. 지난해 전국을 5개 권역으로 나누어 약 700회의 디지털 교육을 운영하며 8,500여 명의 어르신과 디지털 취약계층을 만났다. 해남 땅끝마을, 완도 길끝마을, 교통편이 하루 한 번뿐인 섬 지역까지 찾아가며 교육을 이어왔다. 이 과정에서 가장 분명하게 확인한 사실은, 디지털을 사용하지 못했던 이유가 ‘이해력이 부족해서’가 아니라 ‘배울 기회가 없었기 때문’이라는 점이다.

생활 속에서 바로 쓰이는 교육, 디지털 교육의 본질

교육 내용은 철저히 생활 중심으로 설계되었다. 스마트폰 기본 기능, 문자와 사진 전송, 카카오톡 활용 같은 가장 기초적인 내용부터 키오스크 주문, 모바일 금융 서비스, 보이스피싱 예방교육까지 ‘오늘 배워서 오늘 써먹을 수

있는 것'을 기준으로 구성했다. 복잡한 기능 설명보다 반복 실습과 개인별 속도 조절을 우선했다. 교육 현장에서 가장 많이 들은 말은 “생각보다 어렵지 않다.” “자신감이 생겼다.”라는 말이었다.

최근에는 디지털 격차가 AI 격차로 이어지지 않도록, 기초적인 AI 활용 교육도 병행하고 있다. 음성 명령으로 날씨를 묻고, 길을 찾고, 필요한 생활 정보를 검색하는 수준이지만 이는 매우 중요한 시작이다. AI가 일상 깊숙이 들어오는 시대에 시니어 세대가 ‘이해하지 못하는 존재’로 남지 않도록 하는 최소한의 안전장치이기 때문이다. AI 교육의 목적은 기술 숙련이 아니라, 두려움을 줄이고 사회 변화의 흐름에서 스스로를 배제하지 않도록 돕는 데 있다.

낙도와 오지를 마다하지 않는 강사들의 전문성과 책임감

이 사업의 중심에는 강사들이 있다. 디지털 교육 강사들은 단순한 전달자가 아니다. 각 지역의 특성과 대상자의 눈높이를 이해하고, 설명보다 경청을 먼저 하는 현장 전문가들이다. 강사들의 열정은 개인적인 헌신이 아니라, 디지털 포용에 대한 책임감에서 비롯된다. 단순히 정해진 커리큘럼을 소화하는 것이 아니라, 대상자의 반응에 따라 내용을 바꾸고, 이해할 때까지 반복하며 이 과정에서 강사들은 교육자이자 동반자가 된다.

특히, 전국 5개 권역에서 112명의 시니어 디지털 문해교육사가 양성된 것은 중요한 전환점이었다. 시니어가 시니어를 가르치는 구조는 교육의 지속성을 높였고, 지역사회 안에서 디지털 문해력이 자연스럽게 확산되는 기반을 만들었다. 이는 일회성 복지가 아니라, 지역 공동체가 스스로 디지털 역량을 키워가는 투자이자 포용 모델이다.

AI 시대로의 전환, 시니어 세대를 외면하지 않기 위해

AI 기술은 생산성과 편의성을 높이지만, 준비되지 않은 이들에게는 또 하나의 장벽이 될 수 있다. 특히 시니어 세대에게 AI는 ‘이해하기 어려운 기술’이 아니라 ‘나와 상관없는 세상’으로 인식될 위험이 있다. 디지털 포용이 멈추는 순간, 사회적 고립은 더욱 심화된다. 그래서 지금의 디지털 교육은 단순한 기술 전달을 넘어, 변화에 적응할 수 있다는 자신감을 심어주는 과정이어야 한다. “나는 못한다”라는 인식을 “나도 할 수 있다”로 바꾸는 것, 그것이 디지털 교육의 본질이다. AI 시대에 시니어 세대가 배제되지 않도록 하는 일은 복지의 문제가 아니라 사회 전체의 지속 가능성과 직결된 과제다.

디지털 포용사회는 선언이 아니라 실천으로 만들어진다.

가장 느린 사람의 속도에 사회의 보폭을 맞추고, 가장 먼 곳까지 책임지려는 꾸준한 실천 속에서 완성된다. 지난 3년간 이 사업을 운영하며 확신하게 된 한 가지는 분명하다. 디지털 교육의 성과는 숫자가 아니라 사람의 표정으로 확인된다는 사실이다. 손주에게 처음 영상통화를 걸고 웃음을 터뜨리던 순간, “이제는 나도 할 수 있다”라는 조용한 한마디 속에 이 사업의 의미가 모두 담겨 있었다.

디지털 포용사회로 가는 길은 어느 한 조직의 노력만으로 완성되지 않는다. 앞으로 재단과 우리 협회는 단순한 지원자와 수행기관의 관계를 넘어, 같은 방향을 바라보며 함께 걷는 동반자로서 재단의 안정적인 지원과 분명한 방향 제시 위에, 수행기관의 현장 전문성과 실행력이 더해질 때 비로소 변화는 단순한 프로그램을 넘어 지속 가능한 구조로 자리 잡을 수 있다. 지난 3년간의 현장은 이러한 협력의 가능성을 분명히 보여주었다. 기술의 발전이 누군가를 뒤처지게 만드는 단절이 아니라, 모두를 사회 안으로 다시 연결하는 매개가 되도록 하는 것, 그것이 우리가 함께 걷는 이유다.



※ 본 칼럼은 금융산업공익재단 홈페이지 자료실 「칼럼(함께하는 사랑방)」에 실린 글(2026.02.24.일자)을 옮긴 것입니다.

비정규직 미디어 노동자들을 위한 너, 나, 우리 위튜브

권지현 방송작가유니온 영남지회장



우리가 뽑았으나, 우리는 너를 책임질 수 없다: 방송작가유니온의 탄생

서류 전형과 필기 전형, 면접까지 치르고 들어간 방송국에서 출근 첫날 처음으로 들었던 말이다. 그들은 나더러 프리랜서라고 했다. 2000년 가을, 세기가 바뀌는 소용돌이 속에서 낯설게 들었던 말, 프리랜서. 하지만 IMF를 막 지나온 나에게, 더구나 수많은 경쟁률을 뚫고 겨우 합격이란 자격을 얻은 나에게 다른 선택지는 없었다. 일단 시작하는 수밖에. 그리고 그때는 몰랐다. ‘프리랜서’라는 말이 ‘4대 보험’이 되지 않는다는 의미이자 차별이 당연함을, 사회가 책임지지 않음을, 일하는 사람으로서 당연히 누려야 할 권리가 주어지지 않는다는 사실을.

고용의 파편화와 양극화는 어제오늘 이야기가 아니다. 그러나 방송가는 그 훨씬 전부터 고질적인 비정규직 문제를 양산해 왔다. 방송국이 비정규직 백화점임을 아는 사람들은 이제 다 아는 사실이 됐다. TV에 자주 등장하는 그 수많은 제작진 가운데 법적으로 보호와 보장을 받을 수 있는 정규직은 열에 한 명이나 될까 말까 하다. 결국 방송은 2명의 정규직과 8명의 비정규직이 만들어 가고 있는 셈이다. 방송사들은 사회의 부조리와 약자를 대변하며 공정 보도에 대해 그토록 목소리를 높이면서도 자신들의 부조리에 대해서는 입을 꼭 다물었다.

방송작가유니온은 그런 문제 인식이 임계점에 다다른 결과다. 같이 일하면서도 일하는 사람 취급을 받아오지 못한 전국의 방송작가들이 고용 형태의 부조리 속에서 차별과 소외를 견디다 제대로 노동의 가치를 인정받고 목소리 내고자 모였던 것이다. 2017년 출범 이후 방송작가유니온은 방송작가들의 처우 개선과 노동 권리 확보를 위해 활동해 오고 있다.

급변하는 미디어 산업: 더욱 소외되는 미디어 비정규직 종사자들

최근 들어 미디어 산업은 급격한 변화를 겪고 있다. 지상파 3사를 중심으로 돌아가던 방송계는 케이블과 종편이 생겨나면서 살아남기 위한 생존 경쟁이 치열해졌다. 그런 가운데 OTT의 막대한 자본이 투입되면서 이제는 경쟁이 아닌 생존 그 자체가 관건이 됐다. 방송사의 제작 프로그램은 급격히 줄어들었고, 다양성과 공정성이 사라진 자리에는 소위 ‘돈 되는’ 콘텐츠들이 채워지기 시작했다. 이런 가운데 가장 먼저 피해를 입은 사람들이 바로 미디어 비정규직 종사자들이었다.

쉽게 생겨났다 없어지고, 생겨났다가도 낮은 시청률로 인해 갑자기 없어지는 프로그램들 사이에서 미디어

비정규직들의 일자리 또한 프로그램과 같이 생겨났다 사라졌으며, 우후죽순 생겨나는 제작사들과 유튜브로 옮겨가고 있는 미디어 환경은 비정규 미디어 종사자들의 일자리의 질 자체를 낮추어 버렸다. 이렇듯 방송 미디어 비정규직 종사자들은 일을 하고 싶어도 일을 ‘제대로’ 할 수 없는 상황에 처한 것이다.

사회적 보장 시스템이 없다면 우리가 하자: 너, 나, 우리 위튜브 프로젝트

방송작가유니온은 일찍이 이런 방송 환경의 변화에 대해 인지하고 있었다. 고용의 유연화라는 시대의 흐름을 거스를 수 없다면 제도적으로 보장되어야 한다는 목소리도 높여왔다. 그러나 늘 그렇듯 정책은 시대의 변화를 따라가지 못했다. 방송작가들의 노동 환경 개선과 처우 개선을 위해 노력해 온 방송작가유니온은 당장 방송작가들에게 도움이 될 만한 것이 무엇인지를 고민하게 되었다.

그렇게 시작하게 된 것이 금융산업공익재단의 지원으로 시작한 ‘너, 나, 우리 위튜브’ 프로젝트다. 급변하는 미디어 환경 속에서 기존 방송 시스템에만 의존하던 작가들이 스스로 콘텐츠를 만들고 플랫폼을 구축할 수 있도록 도우며 비정규직 노동자들에게 ‘소득 창출의 자립 기반’을 마련하고자 한 것이다. 또한 시청률과 자본에 휘둘리는 콘텐츠가 아닌 사회적으로 선한 영향력을 펼칠 수 있는 공익 영상을 제작함으로써 미디어가 갖는 사회적 의미와 가치도 지키고자 하였다. 그 결과 지난 2년간 진행한 ‘너, 나, 우리 위튜브’ 프로젝트를 통해 60여 팀이 제작 기회를 갖게 되었고, 3억여 원이 넘는 제작비를 지원받았다.

더욱이 2회째를 거치면서는 각자 흩어져 일하던 프리랜서 노동자들이 하나의 커뮤니티 안에서 노하우를 공유하고 서로의 안전망이 되어주는 연대를 경험함으로써, 고립된 개인에서 당당한 콘텐츠 제작자로 거듭날 수 있는 든든한 배경이 되어주었다.

지난 2년간 ‘너, 나, 우리 위튜브’ 프로젝트는 비정규 미디어 노동자들에게 ‘내일’을 꿈꿀 기회를 주는 등 성공적인 성과를 거두었지만, 더불어 우리 앞에 놓인 과제 또한 분명해졌다. 비정규직 미디어 노동자의 권익 보호와 자립은 단기적인 성과에 안주할 수 없는 긴 호흡의 여정이기 때문이다. 이제는 비정규직 미디어 종사자들이 다변화된 미디어 시장에서도 경쟁력을 확보할 수 있도록 사회가 나서서 고민해야 할 때다.

방송작가유니온이 금융산업공익재단과 함께 ‘너, 나, 우리 위튜브’ 프로젝트를 진행했듯, 이러한 고민 또한 금융권의 공익적 지원이 미디어 산업의 구조적 모순을 해결하는 정책적 변화의 시작이 되길 바란다.



※ 본 칼럼은 금융산업공익재단 홈페이지 자료실 「칼럼(함께하는 사랑방)」에 실린 글(2026.03.25.일자)을 옮긴 것입니다.



금융산업공익재단
Korea Financial Industry Foundation