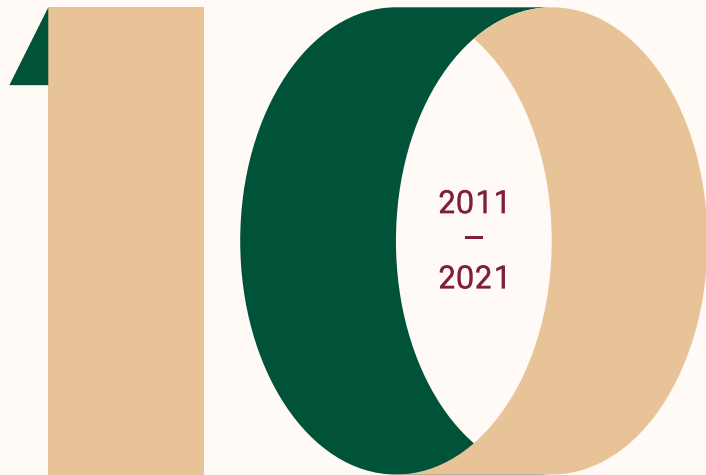


아산나눔재단  
설립 10주년 임팩트 리포트

---

아  
산  
다  
움



아  
산  
의  
다  
음



## 아산나눔재단 설립 10주년, 임팩트 리포트를 발간하며

ABOUT THIS REPORT

아산나눔재단이 설립 10주년을 맞아 재단의 과거와 현재 그리고 미래를 조명해 보는 임팩트 리포트를 제작 및 발간합니다.

아산나눔재단의 10주년 임팩트 리포트는 아산나눔재단을 만난 사람들의 변화 (People Impact)에 주목하였습니다. 청년 창업가와 사회혁신가가 재단을 통해 함께 도전하고, 성장하고 나누며 기업가정신을 확산해 온 과정을 들여다봤습니다.

아산나눔재단은 임팩트 리포트를 통해 지난 10년간 재단을 만난 다양한 이해관계자들의 목소리를 담고, 더 나은 세상을 위해 앞으로 재단이 나아가야 할 방향과 역할을 듣고자 하였습니다.

이를 위해 ①아산나눔재단 및 기업가정신과 연관된 뉴스·블로그·SNS 등 약 150만 건의 10년 빅데이터를 수집 및 ②분석하여, 시대 흐름 속 재단의 역할을 들여다보았습니다. 또한, ③일반 대중 1000명을 대상으로 '기업가정신의 현재와 미래'라는 주제로 인식조사를 진행하여, 국민이 인식하고 바라는 기업가정신과 더 나은 세상의 모습을 진단하였습니다. ④지난 10년간 재단의 주요 프로그램을 수료한 알럼나이부터 파트너·교수진·멘토·전문가 등 핵심 이해관계자 100명의 심층 인터뷰를 진행해 재단을 통한 이들의 변화와 함께 아산나눔재단의 과거-현재-미래에 대한 목소리를 경청하는 시간도 가졌습니다.

지난 10년간 아산나눔재단이 진행한 다양한 사업 및 프로그램의 성과와 임팩트를 측정 및 평가하는 과정도 담았습니다. 먼저 ⑤재단의 10년 데이터 분석, 재단 임직원 인터뷰 및 팀별 워크숍, 이해관계자 설문 등을 바탕으로 아산나눔재단의 통합 변화이론(Theory of Change)을 도출하였고, ⑥알럼나이 및 프로그램 전수조사, 데이터 분석 등을 통해 아산나눔재단이 창출한 사회성과를 화폐 가치로 환산하는 과정도 거쳤습니다\*.

아산나눔재단은 지난 10년간 창업·사회혁신 생태계와 함께해 온 '아산다움'의 가치를 확산하며, 향후 10년 '아산의 다음'을 열어가겠습니다.

임팩트 리포트 제작에 도움 주신 모든 분께 깊이 감사드립니다.

\* 아산나눔재단 10주년 임팩트 리포트는 이슈&임팩트 데이터·솔루션 플랫폼 '트리플라잇 (②,③,④,⑤)'과 임팩트 측정 전문 컨설팅 기관 (주)임팩트리서치랩(⑥), 빅데이터 수집 및 분석 전문기업 '와이즈넷(⑦)'과 함께 기획 및 공동 연구를 통해 제작되었습니다.

# CONTENTS

## OVERVIEW

1. 아산나눔재단 10주년 메시지	008
2. 아산나눔재단이 걸어온 10년, 앞으로 걸어갈 10년	010
3. 핵심가치	014
4. 아산나눔재단 10년 임팩트	016

## 10년 발자취

1. 아산나눔재단이 걸어온 길	022
2. 빅데이터로 만난 아산나눔재단	024
3. 아산을 통한 변화	038

## 아산다움

1. 기업가정신 확산_History & Key data	050
아산 유스프러너	053
아산 티처프러너	060
기업가정신 레츠고	067
아산 기업가정신 리뷰	074
2. 청년 창업 지원_History & Key data	080
정주영 창업경진대회	083
아산상회	090
MARU180	097
스타트업 생태계와 함께한 10년, 도전-성장-나눔	106
3. 사회혁신가 역량강화_History & Key data	112
아산 프론티어 아카데미	115
아산 프론티어 네트워크	122
아산 프론티어 유스	127
사회혁신 생태계와 함께한 10년, 도전-성장-나눔	134

## Special Section

1. 아산나눔재단과 함께한페이잇포워드 (Pay-it-Forward)	140
2. 아산나눔재단이 만들어낸 변화의 크기	146

## 아산의 다음

Beyond Impact	158
기업가정신의 과거, 현재, 그리고 미래	
1. 빅데이터로 들여다본 한국의 기업가정신 10년	161
2. 한국인이 말하는 기업가정신, 인식조사 결과	166
3. 이해관계자가 말하는 기업가정신	181
Impact Message for A Better Future	188
1. 더 나은 세상을 위한 질문	190
2. 아산나눔재단이 바라는 미래	194
3. 아산나눔재단이 걸어갈 10년	195

## 부록

투명경영	198
임팩트 측정 지표 체계 및 사업별 주요 성과 요약	201
아산나눔재단 공식 채널	211
출연자 및 출연기관	212

아산나눔재단 설립 10주년 임팩트 리포트

# OVERVIEW

---

1. 아산나눔재단 10주년 메시지	008
2. 아산나눔재단이 걸어온 10년, 앞으로 걸어갈 10년	010
3. 할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상	014
4. 아산나눔재단 10년 임팩트	016

## 1

## 아산나눔재단 10주년 메시지



## 명예이사장 인사말

지난 10년 아산나눔재단과 함께 해주신 여러분, 감사합니다.

아산나눔재단은 정주영 현대그룹 창업자님의 서거 10주기를 기념해 출범한 공익재단입니다. 아버님께서 “사람은 의식주를 얼마나 잘 갖추고, 얼마나 잘 누리고 사느냐가 문제가 아니라, 얼마나 많은 사람한테 얼마나 좋은 영향을 끼치면서 사느냐가 중요하다”고 하셨습니다. 1977년 복지라는 단어가 생소하던 시절, 아산사회복지재단을 설립해 현대건설 주식의 50%를 기부하신 것도 시대적 과제였던 가난과 질병의 악순환을 끊기 위해서였습니다.

아버님의 뜻을 이어 지난 2011년 탄생한 것이 바로 아산나눔재단입니다. 아버님께서 일생 동안 몸소 실천하며 보여주신 도전과 창조정신이 우리 사회의 동력이자 희망이고 이 시대에 필요한 나눔이라고 생각했기 때문입니다. 그래서 지난 10년간 저희 재단은 도전하는 청년들에게 기회의 장을 열어주는 활동들을 해왔습니다.

아산나눔재단이 설립 10주년을 맞이하여 그간의 발자취를 기록한 임팩트 리포트를 발간하게 되었습니다. 이번 리포트를 만드는 과정에서 저희 재단과 함께한 많은 분들의 목소리를 들을 수 있었습니다. 설립 당시 재단이 목표했던 바가 잘 이뤄지고 있는지, 개선해야 할 점은 없는지, 앞으로 어떤 방향으로 나아갈 것인지에 대해 되돌아보고 고민하는 계기가 되었습니다.

지금 이 시간에도 꿈을 위해 도전하고 있는 창업가들의 구슬땀을 잘 알고 있습니다. 재단이 뿌린 기업가정신의 씨앗이 우리 사회에 희망의 메시지를 줄 수 있기를 바랍니다.

아버님께서 “세상을 밝게 맑게 바르게 보고 이 사회에 보탬이 될 목적으로 살면 할 일은 태산처럼 많다”고 하셨습니다. 아산나눔재단이 해야 할 일도 태산처럼 많다고 생각합니다. 아버님께서 하늘에서 우리 재단을 흐뭇하게 바라봐주실 수 있도록 노력하겠습니다.

앞으로도 더 많은 도전을 지원하겠습니다. 여러분의 격려와 조언은 큰 힘이 됩니다. 관심과 응원 부탁드립니다. 아산나눔재단과 함께해주신 많은 분들의 수고에 다시 한번 감사드립니다.

아산나눔재단 명예이사장 정몽준

정몽준



## 이사장 인사말

아산나눔재단 10주년 기념 임팩트 리포트가 나오기까지 도와주신 여러분, 감사합니다.

아산나눔재단은 지난 2011년 출범한 이래 ‘할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상’을 만들기 위해 꾸준한 노력을 기울여 왔습니다. 청년 창업가와 사회혁신가가 도전하고, 성장하고, 나누는 기반을 만들기 위해 프로그램을 개발하고 결실을 맺었습니다. 현재 재단은 다양한 교육 사업을 운영하고 여러 사람들에게 일할 수 있는 장소를 제공하고 후원자를 소개하며 협업할 수 있는 환경을 마련하고 있습니다.

아산나눔재단 활동의 핵심은 기업가정신의 확산입니다. 기업가정신은 무에서 유를 만드는 창조력, 그리고 ‘시련은 있어도 실패는 없다’는 불굴의 도전정신이 담긴 정주영 명예회장의 유산입니다.

현재 전세기는 코로나 바이러스와 4차 산업혁명 등에 직면하면서 급변하고 있고 미래는 불확실해졌습니다. 극복해야 할 어려움이 많지만 동시에 새로운 아이디어와 문제해결 능력을 가진 청년 스타트업이 활약할 수 있는 기회이기도 합니다. 청년 창업가들이 꿈을 이루고 한국을 넘어 글로벌 사업가로 성장하기 위해선 기업가정신의 확산이 절실합니다. 아산나눔재단은 더 많은 청년 ‘아산’을 키워내는 데 든든한 발판이 되어야 할 것입니다.

돌이켜보면 지난 10년간 새로운 비전을 사회에 제시하고 나눔을 실천하는 방식은 매순간 도전의 연속이었습니다. 상상력과 창조정신을 발휘하고, 우리가 하는 일에 대한 굳은 신념이 있어야 가능한 일이었습니다. 그런 노력의 결과물이 바로 임팩트 리포트에 담겨 있으리라 생각합니다. 아산나눔재단의 역사를 되짚어보고 성과를 마주하게 되니 설레면서도 깊은 책임감을 느낍니다.

지난 10년을 돌아보니 감사해야 할 분들이 많다는 생각을 거듭 하게 됩니다. 아산나눔재단을 설립해주신 정몽준 명예이사장님과 여기에 뜻을 모아 주신 많은 분들, 그리고 저희를 믿고 도와주신 많은 분들 덕분에 여기까지 올 수 있었습니다. 앞으로도 변함없는 관심과 아낌없는 조언 부탁드립니다. 감사합니다.

아산나눔재단 이사장 한정화

한정화

# 2

## 아산나눔재단이 걸어온 10년, 앞으로 걸어갈 10년

### 창업·사회혁신 생태계 리더 10인의 축하 메시지

남들이 주목하지 않는 곳, 도전하지 않는 길을 걸을 때 진정한 혁신과 변화가 이뤄집니다. '무엇이든 할 수 있다고 생각하는 사람이 해내는 법이다'라는 아산 정주영 현대 창업가의 '기업가정신'을 확산하기 위해 설립된 아산나눔재단이 2021년 10월, 10주년을 맞았습니다. 아산나눔재단은 지난 10년간 다양한 주체 및 기관들과 함께 고민하며, 창업가와 사회혁신가가 도전하고, 성장하고, 나누는 기반을 만들어 왔습니다. 아산나눔재단은 설립 10주년을 맞아 창업 및 사회혁신 생태계를 이끌어온 핵심 리더 10인에게 '아산나눔재단이 걸어온 10년과 향후 10년의 역할'을 물었습니다. 그리고 과분한 응원과 축하 메시지를 받았습니다. 아산나눔재단은 모두의 가능성이 실현될 수 있는 기반을 조성하고, 모두가 바라는 더 나은 방향을 제시하며, 새로운 10년을 열어가겠습니다.



권철승 중소벤처기업부 장관

아산나눔재단의 10주년을 진심으로 축하합니다. 아산나눔재단이 지난 10년 동안 우리나라 창업 생태계의 활성화를 위해 큰 기여를 한 것을 잘 알고 있습니다. 아산나눔재단이 운영하는 MARU180은 대표적인 창업지원시설로 자리잡았고, 올해로 10회째를 맞는 '정주영 창업경진대회'는 유망 스타트업 발굴의 산실입니다. 그리고, 아산나눔재단이 창업 생태계와 함께한 10년 동안 우리나라 창업 생태계는 빠르게 발전하여, 세계에서 손꼽히는 창업국가가 되었습니다. 현재 우리나라 창업 생태계는 제2벤처붐의 도래로 전성기를 맞고 있지만, 한편으로는 4차 산업혁명, 코로나19에 따른 비대면 문화의 확산 등 커다란 격변 속에서 새로운 도전에 직면해 있습니다. 우리 창업 생태계가 미래 경제를 선도해가기 위해서는 반짝이는 아이디어로 무장한 스타트업들이 주도적인 역할을 수행할 수 있는 '혁신 창업국가'의 구현이 필수적입니다. 앞으로 스타트업들이 중심이 될 미래 경제에도 아산나눔재단이 창업 생태계의 한 축으로서 큰 역할을 담당하리라고 믿습니다. 중소벤처기업부는 창업 생태계와 함께하는 아산나눔재단의 발전을 항상 응원할 것을 약속드립니다.



장병규 크래프톤 의장

저는 1990년대 후반 벤처기업 공동 창업자이자 스타트업 생태계의 일원으로서 해당 생태계에 대한 애정이 깊습니다. 설립 후 10년간 아산나눔재단을 지켜본 결과 지금, 아산나눔재단에 깊이 감사합니다. 여느 스타트업 생태계 구성원들과 다소 다르게, 독특하게, 활기차게 활동해 주신 덕분에, 생태계가 더욱 멋지고 풍성해졌습니다. 10년을 넘어 30년, 100년, '아산', '스타트업' 하면 떠오르는 불굴의 기업가정신이 우리 사회에 더욱 꽃피우기 위해서는 더 많은 시간과 에너지가 필요합니다. 아산나눔재단의 더 큰 활약을 기원합니다.



김봉진 우아한형제들 의장

대기업이 재단을 만든다 했을 때 '과연 어느 정도로 진정성을 보여줄 수 있을지' 솔직히 반신반의하는 마음도 없지 않았습니. 하지만 기업가정신 확산, 청년 창업 지원 등 그간 아산나눔재단이 걸어온 길을 보면 괜한 걱정이었던 것 같습니다. 특히, 제4차산업혁명 속에서 우리 미래 세대가 더 나은 세상을 위해 조금이나마 기여할 수 있도록 뒷받침 해 준 재단의 지원은 벤처, 스타트업 창업 생태계에 신선한 자극이자 든든한 버팀목이 되었습니다. 이제 양극화와 불평등, 환경 파괴 등 전지구적 문제들 앞에서 한국도 더없이 중요한 갈림길에 서게 되었습니다. 우리가 더 나은 길을 찾아가는 데 재단이 앞으로 더 큰 역할을 해 주기를 기대합니다. 아산나눔재단의 10주년을 진심으로 축하드리며, 앞으로의 힘찬 10년을 함께 응원하겠습니다.



고영하 (사)한국엔젤투자협회 회장

아산나눔재단이 만든 MARU180에서 영감을 얻어 시작된 팁스타운(TIPS TOWN)이 S1에서 S6까지 개소하고 역삼로 일대가 창업가 거리로 바뀌었습니다. 4차 산업혁명 시대는 융합이 특징으로 우연한 만남을 통해 다양한 혁신이 가능합니다. 대한민국이 살 길은 좋은 기업을 많이 만들고 훌륭한 젊은이들이 창업하고 도전할 수 있게끔 하는 것입니다. 창업하고 싶은 사람들이 역삼로에 오면 영감과 통찰력을 키울 수 있기를 바랍니다. 올해 MARU360까지 개관하면 대한민국 혁신 생태계가 더욱 풍성해질 것이라 기대합니다. 지난 100년보다도 더 큰 변화가 예상되는 향후 10년, 아산나눔재단이 있어 든든합니다.



**김영수 한국청년기업가정신재단 사무총장**

미래에는 불확실성만이 존재한다고 할 정도로 하룻밤 지나고 나면 다른 세상처럼 느껴지는 급격한 변화 속에서, 기업에서든 일상에서든 기업가정신이 더 요구되는 시대입니다. 지난 10년 아산나눔재단은 우리 사회에 기업가정신의 중요성을 일깨워주고, 젊은 이들에게 꿈과 희망을 심어주는 역할을 충실히 해왔습니다. 이제 보이지 않는 길을 만들어가며 도전과 혁신을 온몸으로 실천한 현대 창업주 아산의 기업가정신은 젊은 창업가들 뿐만아니라 모든 사회 구성원들에게 일상이 되어야 합니다. 더 나아가 정치, 경제, 사회, 문화 등 모든 분야에 확산이 되어야 합니다. 이 점이 향후 10년 후에도 아산나눔재단이 존재해야 하는 이유입니다. 멋진 활약을 기대합니다.



**변영선 삼일회계법인 비영리법인지원센터장**

아산나눔재단은 2011년 설립 이후 기업가정신 확산, 청년 창업 지원, 사회혁신가 역량 강화 사업을 지난 10년간 꾸준히 변화 발전시켜온 국내 유일의 공익법인입니다. 설립 취지를 잃고 방향성을 고민하는 많은 재단과 달리 사회발전에 꼭 필요한 사업들을 발굴하고 묵묵히 그리고 멋지게 완성해내고 있습니다. 이 안에는 사업에 대한 고민뿐만 아니라 투명경영에 대한 의지와 노력이 있어 더욱 아름답습니다. 아직도 해결해야 할 사회문제와 도전해야 할 과제가 많습니다. 아산의 정신을 바탕으로 앞으로 10년 아니 100년 이상을 더불어 함께하는 재단이 되길 기원합니다.



**김중곤 굿네이버스 인터내셔널 사무총장**

아산나눔재단 설립 10주년을 축하드립니다. 아산나눔재단은 지난 10년간 보다 나은 사회변화를 위해 질 높은 교육과 연구, 지원을 아끼지 않았습니다. 세대와 영역을 제한하지 않는 다양한 활동으로 더 넓은 세상을 바라보고 더 나은 사회변화를 꿈꾸는 사람들에게 체계적인 교육과 활동의 기회를 제공해왔습니다. 이제 10년인 것처럼 보이지만 사람을 양성하고 지원하는 것은 앞으로 20년, 30년 후 미래를 준비하는 일입니다. 앞으로도 많은 교육과 지원을 부탁드립니다. 더 성숙한 사회를 만들기 위한 아산나눔재단의 활동을 기대합니다.



**여문환 JA(Junior Achievement) Korea 사무총장**

아산나눔재단은 지난 10년 혁신과 기업가정신이라는 핵심가치로 우리 사회에 큰 변화를 주도하여 왔습니다. 발상의 전환을 통하여 사회 문제를 다시 들여다보고 남들이 시도하지 않은 새로운 접근으로 해결책을 함께 찾아 나가는 프론티어의 시간이었습니다. 현재 우리는 팬데믹으로 인하여 인류가 한 번도 경험해보지 못한 '뉴 노멀' 시대를 살고 있습니다. 그 가운데 4차 산업혁명이 함께 하고 있어 기술 격차와 교육 소외 그리고 경제적 불평등이 새로운 모습으로 심각히 제기되고 있습니다. 앞으로 아산나눔재단의 10년은 하루 하루를 새롭게 다시 태어나 새로운 도전과 과제를 즐기며 헤쳐 나가는 사회적 솔루션의 멈추지 않는 엔진이 되어야 할 것이라고 생각합니다.



**Agnieszka Hryniewicz-Bieniek, Google for Startups Global Director**

It has been an honor to partner with the Asan Nanum Foundation to support the budding entrepreneurs of Korea. As a founding partner of Google for Startups Campus Seoul, we have worked together to build a platform for present and future startups to reach new heights. In line with the Asan Nanum Foundation's long history of innovation and pushing the country forward, we look forward to continuing our partnership and supporting the next generation of startup founders. Congratulations on 10 incredible years, and we are thrilled to join hands for the next great chapter of the Asan Nanum Foundation.



**Melissa A. Berman (President) & Walter Sweet (Senior Vice President), Rockefeller Philanthropy Advisors**

Rockefeller Philanthropy Advisors sends its warm congratulations to the Asan Nanum Foundation on its 10th Anniversary. The Asan Nanum Foundation has achieved remarkable impact already in providing opportunity for students, teachers and entrepreneurs to achieve their potential and build a better future for themselves and their communities. The Asan Nanum Foundation has rapidly developed into a best-practice foundation that pioneers initiatives in social enterprise and impact investing. We are proud of the close relationship between our organizations - both of which are committed to thoughtful, effective philanthropy. Having two members of the founding family of the Asan Nanum Foundation join RPA as Root Impact Fellows has helped RPA gain insights into the important work of the Foundation, and we look forward to more collaboration in the Asan Nanum's second decade!







# 3

## 할 수 있다고 생각하면 이룰 수 있는 세상

아산나눔재단은 고(故) 아산 정주영 현대 창업자의 서거 10주기를 기념해 2011년 10월 출범한 공익재단입니다.

아산나눔재단은 우리 사회에 아산의 창조 정신을 계승한 '기업가정신(起業者精神·Entrepreneurship)' 확산을 위해 사회 전반에서 다양한 방식의 지원사업을 진행하고 있습니다.

아산나눔재단은 더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 사람과 기관을 양성해 사회발전을 이루고자 '할 수 있다고 생각하면 이룰 수 있는 세상'이라는 비전 아래 청년 창업가와 사회혁신가가 도전하고, 성장하고, 나누는 기반을 만들고자 합니다. 이를 위해 기업가정신 확산 사업, 청년 창업 지원 사업, 사회혁신가 역량강화 사업 등을 다양하게 펼쳐나가고 있습니다.

아산은 "할 수 있다고 생각하는 사람은 무슨 일이든 해내는 법이다"고 말한 바 있습니다. 아산나눔재단은 더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 사람과 기관을 양성해 사회발전을 이루고자 합니다.

<b>VISION</b>	할 수 있다고 생각하면 이룰 수 있는 세상	
<b>MISSION</b>	세상을 변화시키는 창업가와 사회혁신가가 도전하고 성장하고 나누는 기반을 만듭니다.	
<b>핵심가치</b>	도전	더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 힘
	성장	배움과 실천을 통한 잠재력의 발휘
	나눔	더불어 사는 책임주체로서의 성숙한 의식
<b>사업 선택 원칙</b>	역량 개발	일회성, 시혜성 사업이 아닌 지속적인 역량개발을 지원하는 사업
	사회적 파급 효과	선택과 집중을 통해 사회적 파급효과를 기대할 수 있는 사업
	자생력 복원	개인과 사회의 자생력을 복원하는 데 도움이 되는 사업
<b>사업 진행 방식</b>	책임성	새로운 시도에 과감하지만 책임 있는 투자
	질적 성과	양적 사업성과를 넘어 질적 사업성과를 추구
	투명성	정보공개를 통한 투명한 사업진행



# 4

## 아산나눔재단 10년 임팩트

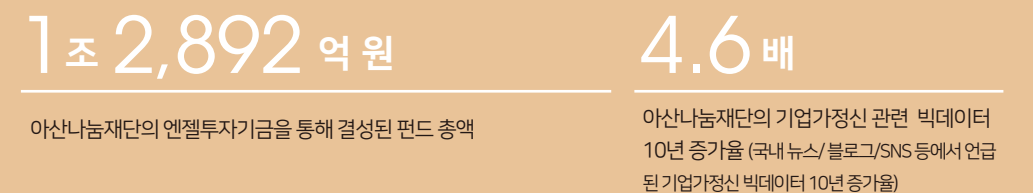
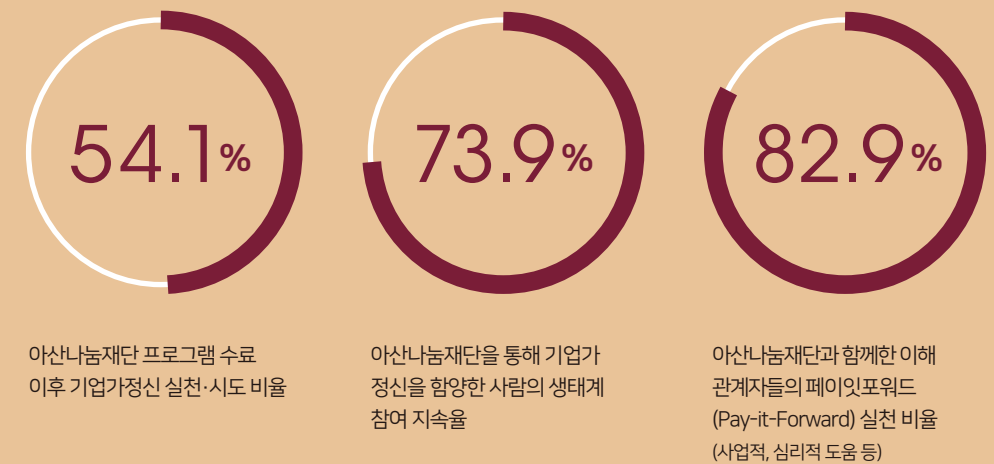
아산나눔재단은 지난 10년간 더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 사람과 기관을 양성하며 사회발전에 기여해 왔습니다. 경영·리더십·팀 프로젝트 등 전문 교육을 통해 기업가정신의 간접경험과 이해도를 높였습니다. 또한 공간, 자금, 커뮤니티, 투자 연계 등 다양한 방법을 통해 청년 창업가·사회혁신가의 성장을 지원해왔습니다. 교육 자료를 개발 및 확산하고, 제도 및 인식개선 활동을 통해 혁신 생태계를 조성하는 역할도 지속하고 있습니다.

### 숫자로 보는 10년 임팩트\*



아산나눔재단은 지난 10년간 1,090억원을 투입하여 1,406명의 파트너, 364개 기관과 함께 협업하여 창업 및 사회혁신 생태계 기반을 조성하고, 기업가정신 문화를 확산해왔습니다. 이를 통해 기업가정신을 함양하고 발휘하는 사람들이 많아졌으며, 기업가정신을 경험한 여러 조직이 성장하고 변화했습니다. 궁극적으로 다양한 현장과 생태계 전반으로 기업가정신이 확산되었습니다. 재단의 이러한 기업가정신 확산 및 생태계 기여 임팩트를 화폐가치화한 '사회성과 측정 연구' 결과, 아산나눔재단의 평균 임팩트 창출 배수 4.86배, 재단의 10년간 사회성과는 약 4,486억원으로 산출되었습니다.

\* 아산나눔재단의 주요 사업의 지난 10년 성과 데이터 분석(2020년 12월까지)을 통해 재단을 만난 사람들과 조직·커뮤니티·생태계의 변화를 종합 도출한 값이다.



아산나눔재단의 다양한 프로그램을 통해 기업가정신을 이해하고 자신의 기업가정신 역량을 강화한 이들은 총 4,489명, 기업가정신을 경험한 사람은 27,500명에 달합니다. 아산나눔재단의 프로그램에 참여한 이들이 기업가정신을 기반으로 사회문제를 해결한 프로젝트는 882개로 지난 10년간 아산 프론티어 아카데미, 아산 프론티어 유스를 통해 기업가정신을 경험한 사람들이 진출한 소셜섹터 기관 수는 총 247곳이나 됩니다. 아산나눔재단을 통해 창업에 필요한 인프라, 네트워크, 자금, 공간 등 종합 솔루션을 지원받은 스타트업은 1,253개에 달합니다.

아산나눔재단은 학생, 교사, 교육 관계자 등이 현장에서 직접 활용할 수 있는 기업가정신 교육 자료와 커리큘럼, 교구 등도 개발해 보급하고 있습니다. 지난 10년간 재단이 기업가정신 인식 제고를 위해 발간한 약 114개의 교육 및 연구자료는 총 17,410회 다운로드돼 공유되었으며, 전국 17개 시도 314개 학교가 기업가정신 교육을 실천하며 기업가정신 교육 문화를 확산해오고 있습니다.

아산나눔재단의 프로그램을 수료한 이들은 수료 전과 후를 비교했을 때, 사회 변화에 기여하고자 기업가정신을 실천하고 시도한 비율이 약 54.1%인 것으로 나타났습니다. 여기에서 그치지 않고 생태계 내 적극적 활동과 참여를 지속하는 이들 또한 73.9%나 됐습니다. 특히, 아산나눔재단이 10년간 프로그램을 진행하며 생태계 전반에 꾸준히 확산하기 위해 노력해온 '페이잇포워드(Pay it Forward·선행의 선순환)'의 실천도 증가하는 것으로 나타났습니다. 실제로 아산나눔재단과 함께한 주요 핵심 이해관계자 100명을 대상으로 페이잇포워드 설문조사를 진행한 결과, 약 82.9%가 페이잇포워드 실천을 통해 사업적·심리적 도움을 주고받았다고 답했습니다.

아산나눔재단은 설립 후 10년간 창업 생태계 또한 꾸준히 지원해왔습니다. 정주영 엔젤투자기금을 통해 출자한 펀드 총액은 1조 2,892억원에 달합니다. 더불어 최근 실시한 빅데이터 분석을 살펴보니 아산나눔재단 빅데이터 1만건 중 '기업가정신' 관련 데이터 양은 2011년 대비 2021년 4배 가량 증가했는데, 이는 우리나라의 뉴스·블로그·SNS 등 기업가정신 관련 빅데이터 15만건의 10년 증가 추세(약 4.6배 증가)와 유사한 수치입니다 (p.29&p.161).

“이봐, 해봤어?”



아산나눔재단 10주년 임팩트 리포트

# 10년 발자취

아산다움, 10년 발자취

---

1. 아산나눔재단이 걸어온 길	022
2. 빅데이터로 만난 아산나눔재단	024
3. 아산을 통한 변화	038

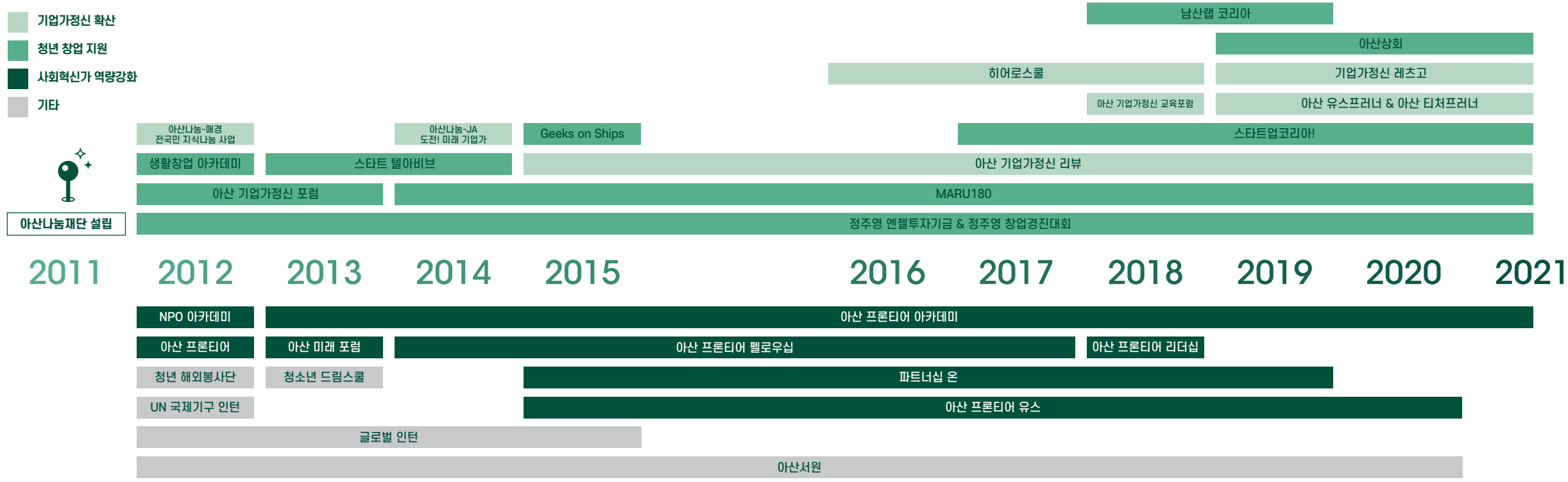
# 1

## 아산나눔재단이 걸어온 길

### History

2011년 10월, 아산 정주영 서거 10주기를 맞아 설립된 아산나눔재단은 지난 10년간 창업·사회혁신 생태계를 조성 및 확장하며, '할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상'으로의 변화를 일궈왔습니다.

- 기업가정신 확산
- 청년 창업 지원
- 사회혁신가 역량강화
- 기타



2011년 10월, 아산 정주영 서거 10주기를 맞아 아산나눔재단 설립



아산 UN국제기구 인턴 파견 지원 시작



세계적인 창업경진대회 '스타트 텔아비브'의 한국 대회 주관



창업지원센터 'MARU180'개관



스타트업 정책 개선 연구 및 발표 '스타트업코리아' 개최



교사 대상 기업가정신 전문가 양성 사업 '아산 터치프러너'



2013 국내 소셜섹터 리더 양성 프로그램 '아산 프론티어 아카데미' 운영



2015 벤처기부 방식의 비영리 엑셀러레이팅 프로그램 '파트너십 온' 운영



2015 기업가정신을 함양한 차세대 소셜섹터 인재 양성 프로그램 '아산 프론티어 유스' 운영



# 2

## 빅데이터로 만난 아산나눔재단

### Data Story

지난 10년간 아산나눔재단은 세상을 변화시키는 창업가와 사회혁신가가 도전하고, 성장하고, 나누는 기반을 만들어 왔습니다. 누구도 주목하지 않는 길을 걸으며, 새로운 방법을 찾아 과감하게 시도하고, 창업 및 사회 혁신 생태계와 함께 성장하는 변화를 추구해왔습니다. 아산나눔재단은 설립 10주년을 맞아 재단과 관련된 뉴스·블로그·SNS 등 약 150만 건의 빅데이터를 수집 및 분석하여, 10년 발자취 속에서 나타나는 사회적 인식도와 영향력을 살펴봤습니다.

### 아산나눔재단의 10년, 데이터 히스토리

아산나눔재단과 함께 가장 많이 언급된 키워드는 '창업(23,168건)'으로 나타났습니다. 재단이 주목한 대상은 '스타트업(18,257건)', '사회(9,827건)', '청년(7,028건)', '벤처/벤처기업(6,616건)', '사람(5,722건)', '비영리(2,589건)'로 분석됩니다. 재단은 이들을 '지원(19,804건)'하기 위해, '사업(15,362건)'·'교육(9,906건)'·'투자(8,253건)'를 지속해온 것으로 나타났습니다. 또한 우리 사회에 아산 '정주영(4,626건)' 현대 창업가의 창조 정신을 계승한 '기업가정신(5,023건)'을 확산해왔습니다. 이는 아산나눔재단의 연도별 연관 키워드 빈도수 Top13을 분석한 결과입니다.

아산나눔재단 키워드가 포함된 데이터를 바탕으로 연도별 주제 분석<sup>2)</sup>을 진행한 결과, 지난 10년간 축적된 아산나눔재단의 빅데이터는 '청년 창업 지원', '사회혁신가 양성', '기업가정신 확산' 키워드를 일관되게 담고 있었습니다.



Impact Theme 1  
청년 창업 지원



Impact Theme 2  
사회혁신가 양성

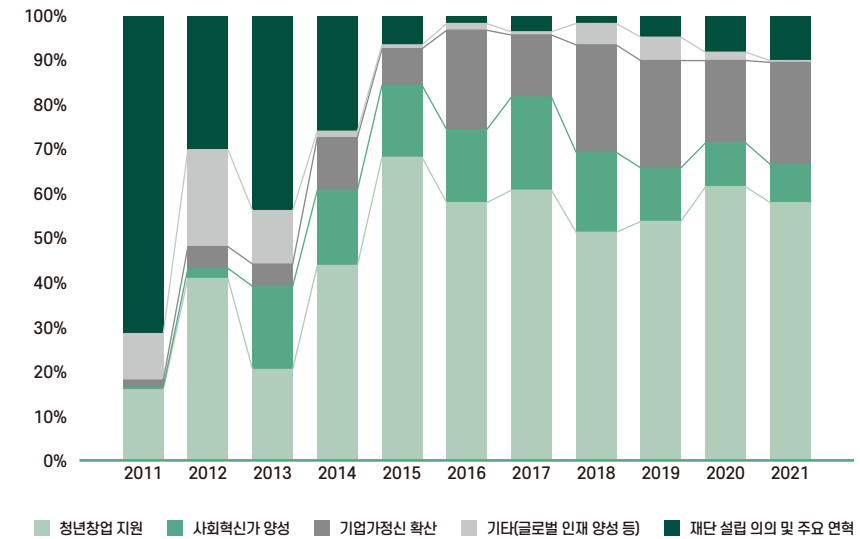


Impact Theme 3  
기업가정신 확산

설립 당시에는 '정주영, 회장, 정몽준, 출연, 설립' 등과 같이 재단의 연혁 및 의외와 관련된 키워드들이 많이 나타났고, UN국제기구 인턴, 청년 해외 인턴 및 봉사단을 지원했던 2012~2013년에는 '해외, 청년, 파견' 등과 같은 글로벌 인재 양성 관련 키워드가 많이 등장했습니다.

특히 청년 창업 지원과 관련된 데이터는 2012년, 2015년, 2020년 세 차례에 걸쳐 급격히 증가하는 모습을 보였습니다. 아산나눔재단이 정주영 창업경진대회·정주영 엔젤투자기금 등을 시작한 2012년과 MARU180을 개관한 2014년 이후 '스타트업, 창업, 벤처' 등 청년 창업 지원 관련 키워드가 눈에 띄게 증가하였습니다. 특히 2020년에는 블로그, 인스타그램, 유튜브 등 SNS 채널을 통한 데이터량이 증가했고, 실제로 2020년 정주영 창업경진대회 9회 지원자 수가 110:1에 달하며, 연평균 지원자 수 대비 약 2배 높았습니다.

2012년부터 2020년까지 '비영리, NPO, 사회, 지원' 등과 같은 사회혁신가 양성 관련 키워드는 꾸준한 양상을 보였습니다. 이는 비영리 및 사회적경제 조직의 중간관리자를 위한 NPO아카데미, 아산 프론티어 아카데미 & 네트워크, 아산 프론티어 유스 등 사회혁신 생태계 조성을 위한 노력을 지속해온 결과로 분석됩니다. 한편, 2016~2017년을 기점으로 '기업가정신'과 '교육' 키워드가 급증하는 모습을 보였습니다. 이는 아산나눔재단이 기업가정신에 대한 인식 제고 및 역량강화를 위해 아산 기업가정신 리뷰, 아산 유스프러너·아산 티처프러너 등 관련 사업을 지속해온 결과로 분석됩니다.

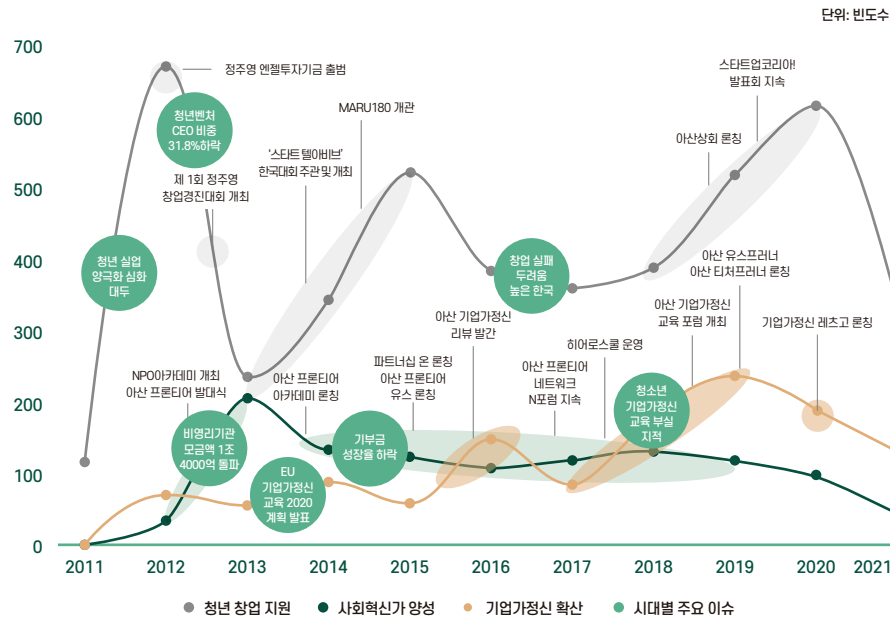




## 10년 시대 흐름 속 아산나눔재단

지난 10년간 국내 사회문제 관련 뉴스 데이터와 아산나눔재단 관련 키워드를 연계 분석<sup>3</sup> 한 결과, 아산나눔재단의 주요 사업들은 한국의 시대별 창업·사회혁신·기업가정신 관련 문제들을 해소하는 과정과 함께한 것으로 나타났습니다.

시대별 이슈와 키워드 빈도수로 보는 재단의 임팩트 프로그램



2011년 한국 사회의 화두는 '청년 실업'과 '양극화' 문제였습니다. 당시 고용률은 2000년 이래 최저치인 58.7%, 청년 실업률은 8%에 달했습니다<sup>4</sup>. 대·중소기업간 양극화 문제가 지속될 경우 우리 경제의 지속적인 성장이 불가능할 것이라는 답변이 88.7%<sup>5</sup>에 달할 정도로, 소득 및 사회 양극화가 대두되고 있었습니다. 아산나눔재단은 이러한 시대흐름을 반영하여 양극화와 청년 실업문제 해소를 2011년 재단의 설립 목표로 삼았습니다.

이듬해인 2012년, 중소기업청이 청년 창업지원 사업에 총 1조 2,740억원을 투입하는 등 창업 활성화에 나섰지만, 10년 만에 청년벤처 CEO 비중이 2001년 50.2%에서 2011년 18.4%로 31.8% 급락했습니다. 아산나눔재단은 2012년부터 청년들의 새로운 도전을 위한 정주영 창업경진대회를 10년간 지속하고 있으며, 창업투자 생태계 활성화를 위해 2012년 2월 1,000억원 규모로 정주영 엔젤투자기금을 조성해 초기 스타트업에 투자를 진행하고 있습니다. 그 이후 창업에 대한 관심과 지원은 증가했지만, 2018년 당시만 해도 성공한 창업가에 대한 사회인식이 전세계 49개국 중 26위로 낮았으며, 창업 실패에 대한 두려움 역시 타 국가 대비 매우 높은 상황(26위/49개국)이었습니다<sup>6</sup>. 누구나 도전할 수 있는 기회마련을 지속해온 아산나눔재단은 창업 기회에서 소외된 북한이탈, 외국인, 한국인 청년들이 함께 도전하는 글로벌 팀창업 프로그램 '아산상회'를 2019년 론칭했습니다. 또한 건전하고 지속가능한 스타트업 환경 조성을 위한 정책 개선 방향을 제시하는 '스타트업코리아' 보고서 발간 및 발표회를 통해 지속적으로 인식개선을 주도하고 있습니다.

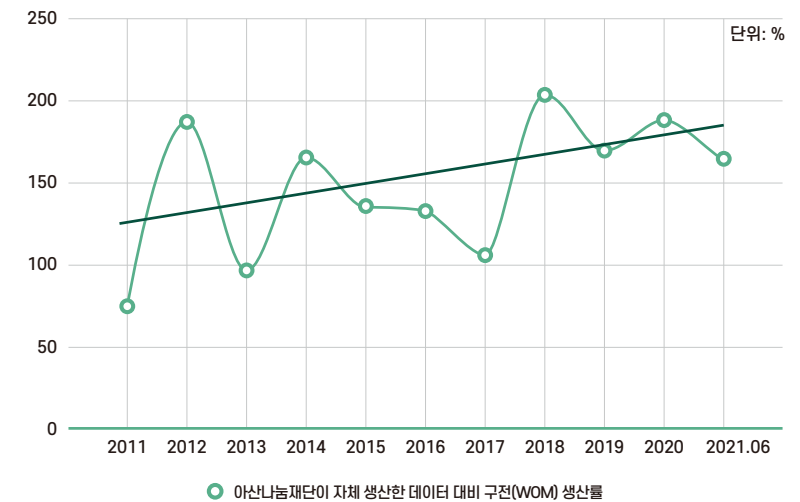
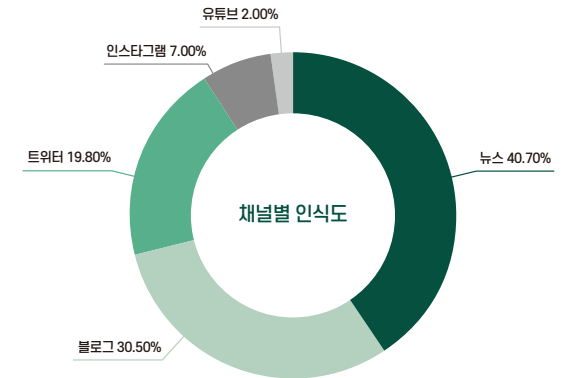
한편, 기부금 세금공제제도가 도입된 이후 개인 기부가 2000년대부터 지속적으로 증가하면서, 2012년 220개 비영리기관의 모금액이 1조 4,000억원을 처음으로 넘어섰습니다. 그러나 이듬해인 2013년을 기점으로 급락(2013년 7.9조원에서 7.7조원으로 최초 하락세)했고, 법인 기부 역시 2014년을 기점으로 2017년까지 지속적

으로 하락했습니다. 사회혁신가 양성과 사회혁신 생태계 조성에 주목해온 아산나눔재단은 2013년부터 현재까지 비영리 및 사회적경제 조직의 종사자가 차세대 리더로 성장할 수 있도록 전문 경영 교육 프로그램인 아산 프론티어 아카데미&네트워크를 운영하고 있습니다. 그리고 만 18세에서 29세 사이의 청년들이 소셜섹터를 경험할 수 있도록 맞춤형 교육과 인턴십 프로그램 '아산 프론티어 유스'를 진행했습니다.

한국의 기업가정신 교육 실태는 어떠했을까요. 2006년 초·중·고교부터 기업가정신 의무교육을 권고한 유럽위원회(이하 EU)는 2014년 기업가정신 교육을 유럽의 미래를 위한 2020 전략 최상위 아젠다로 설정했고, 미국은 2011년 'Startup America Initiative'를 통해 기업가정신 교육을 국가 차원의 전략으로서 투자하고 있습니다. 반면, 우리나라 교육부가 기업가정신 교육을 교과에 반영한 것은 2015년으로, 교육 프로그램의 양적 증가는 이뤘으나 특히 청소년 대상 기업가정신 교육의 질적 내실화가 시급하다는 지적이 2019년을 기점으로 증가했습니다<sup>7</sup>. 기업가정신의 인식 제고와 확산에 주목해온 아산나눔재단은 청소년의 기업가정신 함양을 위한 '아산 유스프러너', 교사를 대상으로 한 기업가정신 전문가 양성 프로그램 '아산 티처프러너'를 통해 교육 현장에 기업가정신을 질적·양적으로 확산하고 있습니다. 또한 대학 현장에서 창업가의 의사결정 과정을 간접경험할 수 있는 교육용 사례집 '아산 기업가정신 리뷰(AER)'를 발간하고, 교수진이 활용할 수 있는 티칭노트를 보급하고 있습니다.

## 대중이 인식하는 아산나눔재단

지난 10년간 대중들이 아산나눔재단을 가장 많이 접한 채널은 뉴스 보도(40.7%), 블로그(30.5%), 트위터(19.8%) 순으로 나타났습니다. 특히 재단이 직접 작성한 보도자료나 게시물 외에 개인이 공유하거나 작성한 것으로 추정되는 구전(Word of Mouth) 데이터가 전체의 60%에 달했고, 이러한 구전 데이터 생산량이 매년 평균 6%씩 성장하는 모습이었습니다. 아산나눔재단의 프로그램에 직접 참여한 사람들이 후기 및 소감을 적극적으로 블로그 등에 작성하고 있으며, 이러한 콘텐츠가 구전을 통해 10년간 지속적으로 확산되어 왔습니다.



그렇다면 지난 10년간 사람들이 직접 작성 및 공유한 구전(WOM) 데이터 속에서 아산나눔재단에 대한 인식도는 어떻게 변화했을까요. SNS 채널 데이터를 중심으로 연도별 주제어를 분석한 결과, 대중들의 주요 인식이 3년 주기로 조금씩 달라지는 모습을 보였습니다.

2012 - 2014

아산나눔재단 설립 이후 '청년 실업 문제' 해소에 대한 니즈와 '창업' 지원에 대한 관심이 가장 크게 나타났습니다. 특히 '정주영 창업경진대회, 정주영 엔젤투자기금, 아산 기업가정신 포럼, 생활창업아카데미가 청년창업과 함께 파생되는 인식도가 높았습니다.

'정주영' 현대 창업가와 관련해서는 '낙관', '발휘', '능력', '사고' 등과 같은 아산의 도전 및 창조 정신이 연관되어 나타났습니다.

2015 - 2017

'MARU180' 개관 이후 청년 창업 지원을 통한 다양한 경험들이 '정주영 창업경진대회'와 함께 연관되어 나타났습니다. '네트워킹, 강의, 타운홀 미팅' 등 창업 생태계 조성을 위한 다양한 행사들이 대중들에게 꾸준히 인식되어 온 것으로 나타났습니다.

또한 '비영리, NPO' 키워드와 함께 '아산 프론티어 유스', '파트너십 온' 사업이 연관되어 나타났고, 특히 아산 프론티어 유스는 '대학생, 채용, 정보, 인턴' 등과 같은 정보와 함께 파생되는 모습이었습니다.

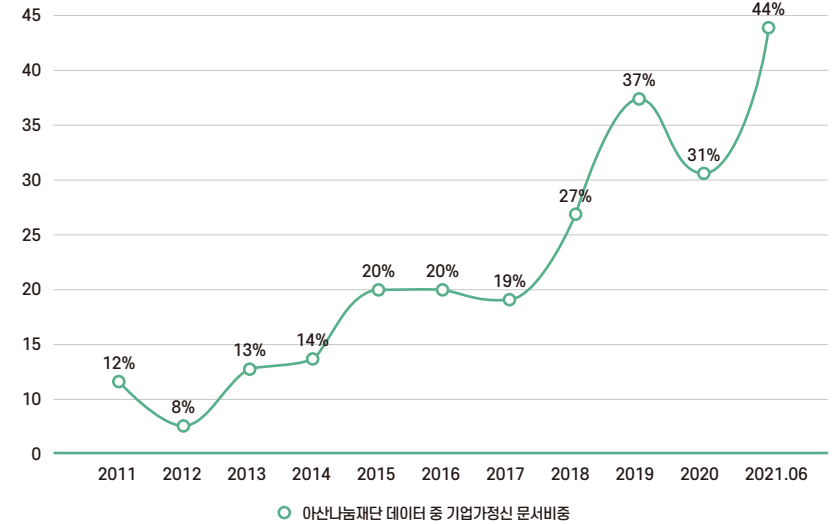
2018 - 2020

기업가정신이 교육 현장과 창업 생태계로 확장되는 모습입니다. '기업가정신'을 중심으로 '교육' 및 '워크숍'을 통한 '경험'을 '고민'하고 '소개'하려는 모습이 키워드에 반영되어 있으며, 특히 '도전', '혁신', '감사', '성장', '기회' 키워드가 이 시기에 론칭한 '아산사회' 프로그램과 연계되는 모습을 보입니다.

2019년 시작한 '아산 유스프러너'를 통해 '학교'와 '사회'를 중심으로 '문제를 해결하는' '활동'과 '협업'을 통해 '사람'이 '변화'되는 연결고리가 함께 나타났습니다.

아산나눔재단과 기업가정신 인식도

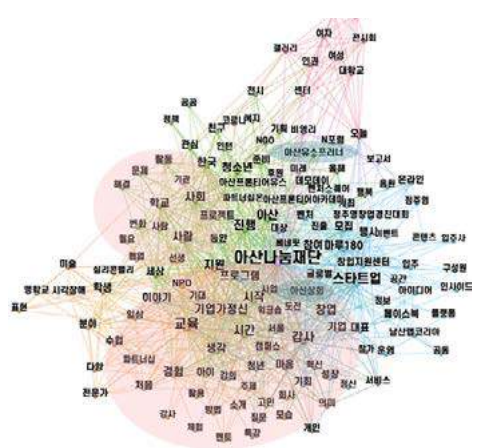
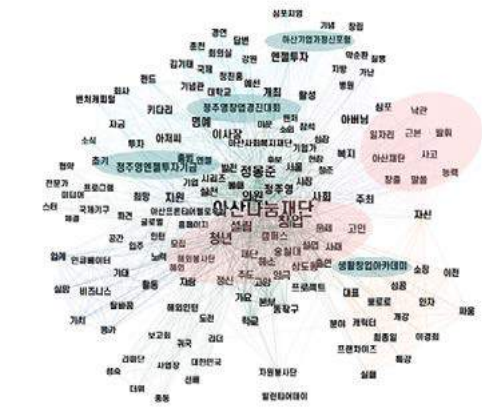
아산나눔재단의 10년 발자취에는 기업가정신이 함께 했습니다. 아산나눔재단 빅데이터 중에서 '기업가정신' 관련 문서량의 비중은 2011년 설립 직후부터 꾸준히 증가했고, 특히 기업가정신 교육과 정책 방향 연구 발표 등을 활발히 해온 2019년부터 2021년 상반기까지 집중적으로 대중들에게 기업가정신을 확산해온 것으로 나타났습니다.



아산나눔재단 X 기업가정신 동시출현 뉴스 데이터 키워드 빈도수

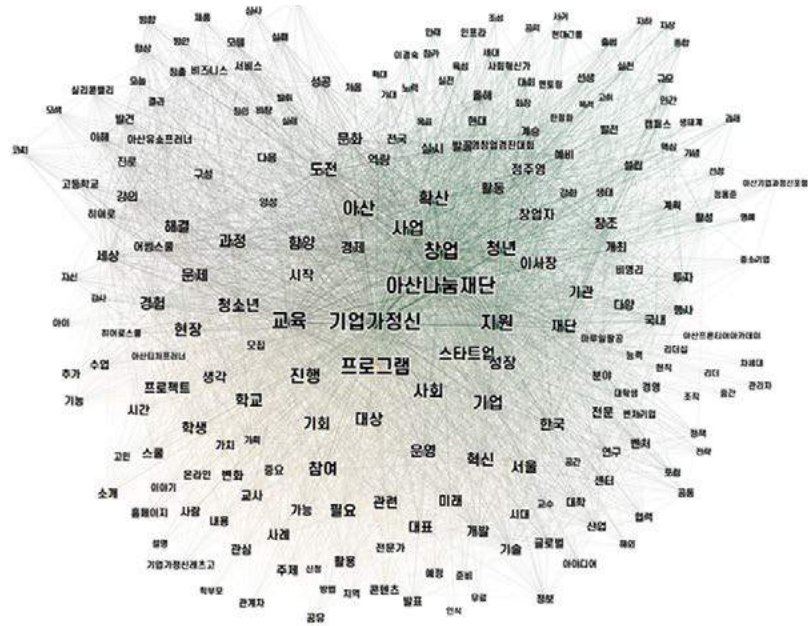
창업 1603	아산 866	울산 554	청년 443	교육 434	서울 425	기업가 408
정주영 1256	기업 820	세계 407	사업 375	경영 345	사회 335	창업자 319
경제 1019	한국 747	대학 396	산업 287	성장 242	전국 240	도전 236
	현대 587	개치 395	대표 265	시작 229	지역 228	행사 227
		지원 383	대학교 265			

아산나눔재단과 기업가정신이 함께 언급된 10년 뉴스 데이터 중에서 가장 많이 등장한 동시 출현 키워드는 '창업 (1603회)'과 '정주영(1256회)'이었습니다. '현대', '울산' 등 재단 출연과 관련한 키워드 빈도수도 높게 나타났으며, '청년' 창업 지원이 '한국'의 '경제'와 '산업'의 성장동력이 될 수 있다는 뉴스가 많이 나타났습니다. 또한 '전국'에서 '도전'하는 '기업가'를 양성하고, '세계'로 나아가는 '성장'을 '지원'하는 재단의 10년 과정이 뉴스 데이터에 담겨있었습니다.



그렇다면 아산나눔재단과 기업가정신은 어떤 구조로 서로 연결되며, 우리 사회에 확산되어 왔을까요. 기업가정신을 중심으로 아산나눔재단이 파생되는 키워드의 네트워크 분석을 실시한 결과, 단어들을 가교하는 역할을 하는 핵심 키워드로 '창업', '지원', '교육', '프로그램' 등이 나타났습니다. 특히 '창업'과 '지원'의 경우 '정주영' 키워드와 높은 빈도로 함께 등장했습니다. 아산 정주영 현대 창업가의 기업가정신을 확산하며 다양한 창업 활동을 지원해온 히스토리가 대중의 인식 속에 강하게 자리잡고 있는 것으로 분석됩니다.

'교육'과 '프로그램'을 중심으로 '청소년', '교사', '학부모', '학교' 등 다양한 대상에게 기업가정신을 확산해온 모습이 보였습니다. 또한 '문제', '해결', '도전', '혁신', '미래' 등이 높은 빈도로 등장하며 아산 기업가정신의 주요 키워드로 분석되었습니다.



“오늘 아산나눔재단의 기업가정신 레츠고 강의를 들었어요. 아산 정주영 선생에 대한 강의와 연설문으로 학생들에게 동기부여할 수 있는 점이 특징이었습니다. 진짜 해낸 분의 말처럼 강한 임팩트를 주는 것은 없는 것 같아요. (블로그 중)

“탈북민과 외국인, 국내 청년 등 서로 다양한 생각을 가진 이들이 아산상회라는 프로그램으로 함께 팀을 이뤄 창업하고, 기업가정신을 발휘하는 것은 매우 중요합니다. 정주영 회장의 기업가정신을 이어가기 위해 설립된 아산나눔재단의 비전처럼 모두 성공적인 창업을 이루고 우리 사회를 아름답게 만드는 기업가로 활약해주길 바랍니다! (트위터 중)

“할 수 있다고 생각하면 누구나 이룰 수 있는 세상!! 틈나는 시간 듣는 교육에서 얻은 말 한마디의 가치!! 청년 정주영의 말로 마무리합니다!! #기업가정신 #청년 정주영 #아산나눔재단 (인스타그램 중)

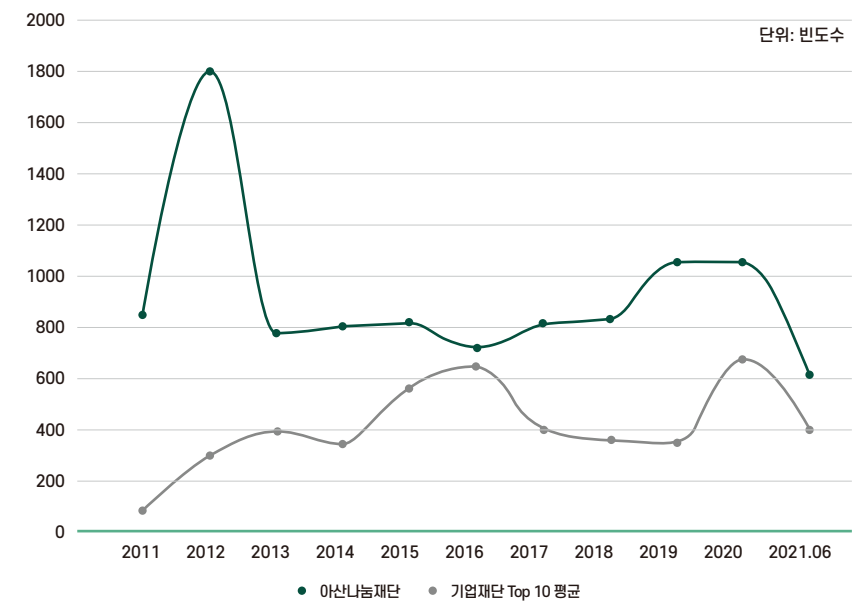
## 프런티어, 아산나눔재단

지난 10년간 아산나눔재단이 주목한 역할은 무엇일까요. 2020년 국세청 공시 자산 규모 기준, 국내 기업 공익재단 10곳(이하 기업재단)<sup>8</sup>과 '창업 및 사회혁신' 관련 사업을 진행하는 국내 유사재단 15곳<sup>9</sup>의 뉴스·블로그·SNS 등 빅데이터 약 65만 건을 분석<sup>10</sup>하여, 10년의 과정 속 재단들의 역할과 대중의 인식 변화를 살펴봤습니다.

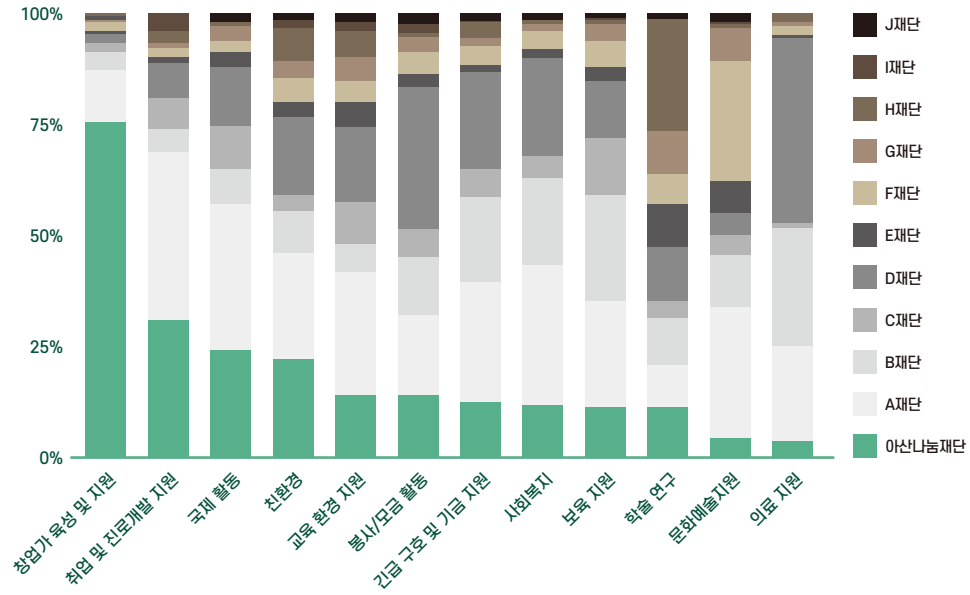
### 창업가 육성 및 지원에 주목

국내 기업 재단 Top10과 아산나눔재단의 인식 트렌드를 비교한 결과, 아산나눔재단은 10년간 대중들에게 높은 인지도를 유지해온 것으로 나타났습니다. 아산나눔재단의 10년 평균 언급량은 약 922회로 기업재단 10곳 평균(410회) 대비 2배 이상 높았습니다. 10년간 연도별 대중의 감성(감정) 분석을 함께 실시해보니, 아산나눔재단의 경우 긍정적 키워드의 비중이 매년 평균 73% 이상으로 높게 형성됐습니다. 특히 '좋다(4,650회)', '새롭다(2,904회)', '배우다(1,444회)', '돕다(1,438회)', '연다(1,211회)'와 같은 긍정적 키워드가 가장 많이 등장했습니다. 이전에 경험하지 못했던 새로운 교육과 프로그램의 확산이 대중들의 긍정적 인식을 확산한 것으로 분석됩니다.

아산나눔재단 vs 국내 기업 공익법인 Top10 인식도



아산나눔재단은 다른 기업재단에 비해 '청년 창업'에 주목한 것으로 나타났습니다. 이는 국세청 공시자료와 각 재단 사업간 공통분모를 고려하여 도출한 카테고리 기반으로, 빅데이터 상에서 나타난 사업별 분포 및 비중을 분석한 결과입니다. 아산나눔재단은 타 기업재단 대비 '창업가 육성 및 지원(1위)' 관련 빅데이터 비중이 75%로 가장 높았습니다. '취업 및 진로개발'은 2위, '국제활동'은 3위로 나타났습니다. 반면, 기업재단 10곳의 '창업가 육성 및 지원' 관련 평균 비중은 해당 재단 사업 관련 전체 빅데이터 중 16%에 불과했습니다.

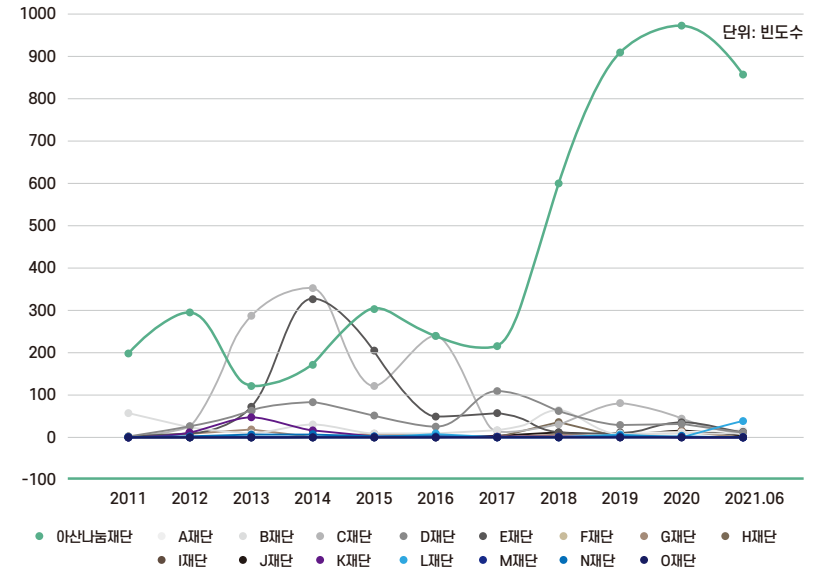


### 기업가정신 확산 주도

빅데이터로 들여다본 아산나눔재단은 특히 '기업가정신' 확산에 있어서 '프론티어'로서의 면모를 보였습니다. 이는 창업 지원, 기업가정신 교육, 사회혁신가 양성, 스타트업 및 벤처 생태계 지원 등 아산나눔재단과 유사한 사업을 운영하고 있는 국내 재단 15곳과 아산나눔재단의 '기업가정신' 관련 빅데이터를 비교 분석한 결과입니다.

2011년 설립 직후부터 아산나눔재단의 '기업가정신' 연관 콘텐츠가 뉴스·블로그·SNS를 통해 2012년까지 급격히 증가한 이후, 2014~2015년부터 유사재단들이 '기업가정신'을 인식하고 관련 교육 프로그램 운영 등에 동참하는 모습이 나타났습니다. 그러나 2017년을 기점으로 유사재단의 관련 교육 및 프로그램이 줄면서, '기업가정신' 빅데이터 역시 급격히 감소하는 모습을 보입니다. 반면, 아산나눔재단은 오히려 2017년을 기점으로 학생, 교사, 학부모 등으로 기업가정신 교육 대상을 확대하며 생태계 저변을 넓힌 결과, 해당 년도를 기점으로 아산나눔재단을 통한 대중의 기업가정신 인식도 급격히 증가하였습니다.

아산나눔재단 vs 유사재단 15곳 10년 비교: 기업가정신



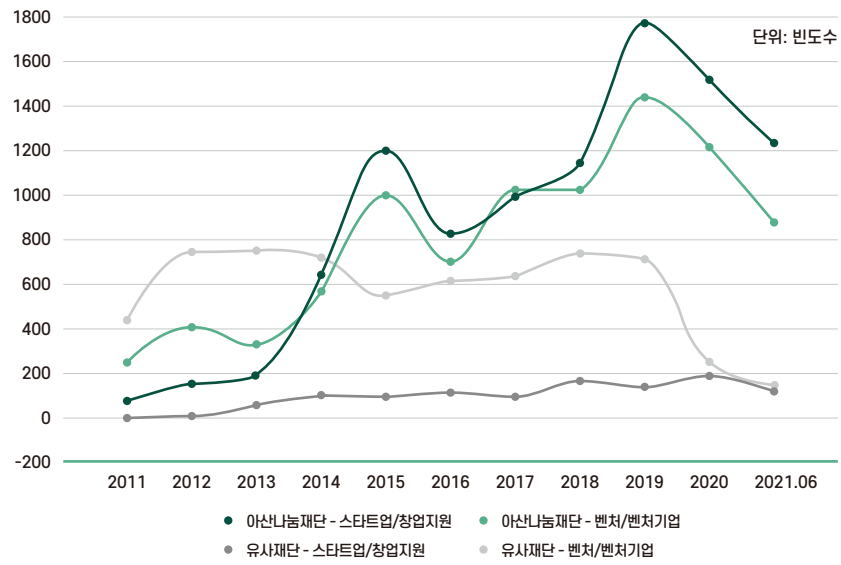
### 창업 생태계 확장 주도

창업 및 스타트업 생태계 확장을 위한 아산나눔재단의 역할과 협력의 과정들은 빅데이터 속에서도 나타났습니다. 아산나눔재단의 '스타트업/창업 지원' 관련 빅데이터는 2011년 설립 이후부터 현재까지 꾸준히 증가해왔습니다. 특히 MARU180을 개관한 2014년과 스타트업 정책개선 연구 및 발표 '스타트업코리아'를 지속해온 2017년을 기점으로 언급량이 급증하는 모습입니다. 실제로 아산나눔재단은 구글, 페이스북, AWS(아마존 웹서비스) 등 글로벌 파트너와 협력하며, MARU180의 기획 및 운영 노하우를 적극적으로 공유하는 등 생태계 확장을 위해 노력해왔습니다. 유사재단의 경우 빅데이터 양이 많진 않으나, 10년간 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있습니다.

벤처/벤처기업 관련 빅데이터의 경우, 2010년대 초반에는 유사재단의 언급량이 많았으나 2019년을 기점으로 급격히 감소하는 추세를 보이고 있습니다. 반면, 아산나눔재단은 설립 이후부터 현재까지 벤처/벤처기업 관련 빅데이터가 꾸준히 증가하는 모습입니다.

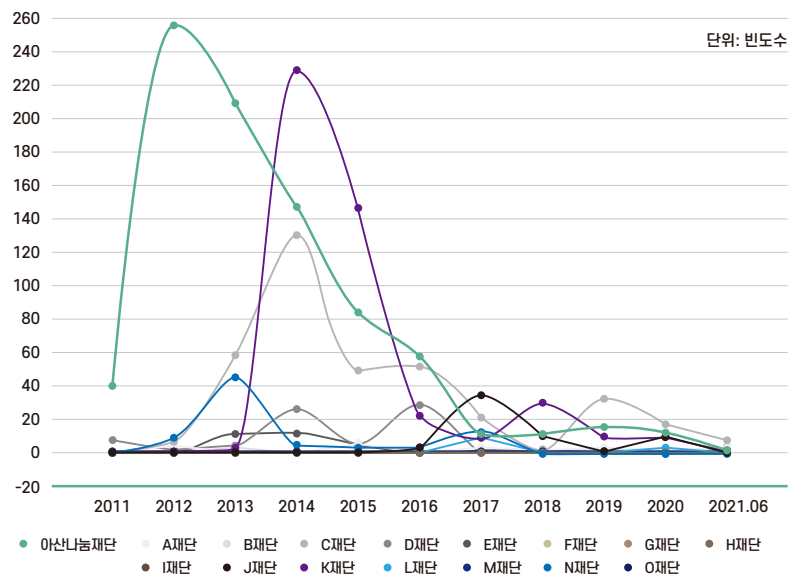


아산나눔재단 vs 유사재단 15곳 10년 비교: 스타트업·창업 및 벤처기업

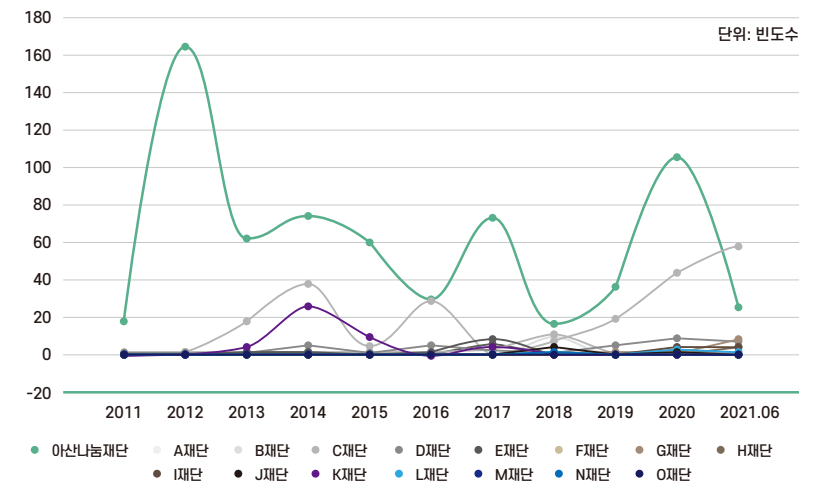


사업 유형 및 운영 방식과 관련된 빅데이터 비교 분석도 진행했습니다. 지난 10년간 아산나눔재단이 창업 및 사회적신역량강화와 생태계 조성을 위해 주목해온 엔젤투자, 창업경진대회, 멘토링, 데모데이 관련 뉴스·블로그·SNS 언급량이 유사재단 대비 월등히 높았습니다. 특히 정주영 엔젤투자기금, 정주영 창업경진대회를 시작한 2012년에는 유사재단보다 관련 언급량이 200배 이상 높았습니다. 멘토링, 데모데이 관련 빅데이터 역시 아산나눔재단 설립 이후 유사재단의 언급량이 함께 증가하는 모습을 보였습니다. 지난 10년간 창업 및 사회적신역량강화를 위해 유관기관 및 전문가와 함께 꾸준히 맞춤형 멘토링, 데모데이를 진행하며 스타트업 기반을 조성해온 결과로 분석됩니다.

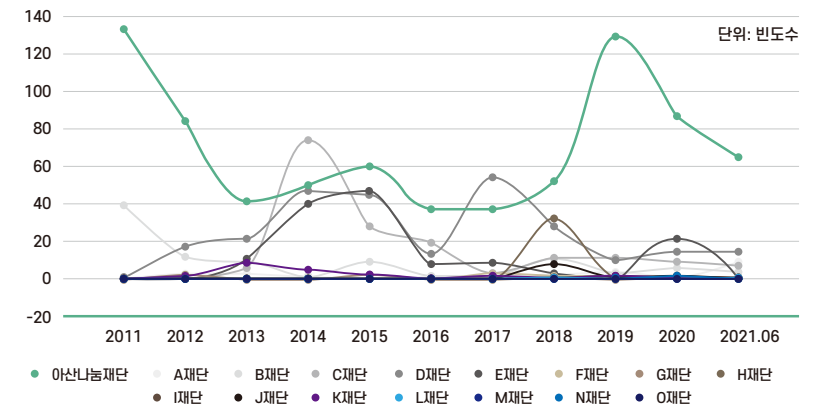
아산나눔재단 vs 유사재단 15곳 10년 비교: 엔젤투자



아산나눔재단 vs 유사재단 15곳 10년 비교: 창업경진대회

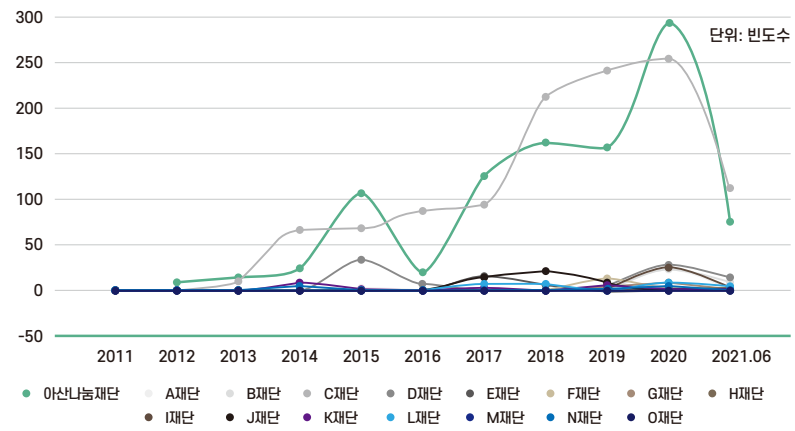


아산나눔재단 vs 유사재단 15곳 10년 비교: 멘토링





아산나눔재단 vs 유사재단 15곳 10년 비교: 데모데이



1. 아산나눔재단의 10년 빅데이터 기획 및 종합 분석은 이슈&임팩트 데이터·솔루션 플랫폼 '트리플라잇'과 함께 진행하였으며, 채널별 빅데이터 수집 및 필터링은 '와이즈넷'이 도움을 주었다.
2. 재단 설립일과 데이터 분석일을 고려하여, 2011년과 2021년은 반기(6개월치) 데이터를 수집 및 분석하였다.
3. 아산나눔재단과 연관된 키워드의 빈도수를 기준으로 10년간 언급량이 높은 뉴스 데이터를 매칭 분석하여, 그 중 연계성이 높은 이슈와 재단의 사업 및 프로그램을 종합적으로 분석한 결과이다.
4. 통계청 '경제활동인구조사, 2011'
5. 중소기업중앙회 '경제 양극화 현상에 대한 인식조사, 2011'
6. 글로벌 기업가정신연구(GEM), 2018
7. 산업연구원 '청소년 기업가정신 교육의 실효성 제고 방안, 2019'
8. 2020년 국세청 공시 기준, 국내 기업 공익재단 Top10(자산규모 순)을 선정하여 관련 빅데이터를 분석한 것으로, 학교법인·학교 운영 재단, 의료법인, 미소금융재단은 대상에서 제외하였다.
9. 창업 지원, 기업가정신 교육, 사회혁신가 양성, 스타트업 및 벤처 생태계 지원 등 아산나눔재단과 유사한 사업을 운영하고 있는 재단 15곳을 선정하여 관련 빅데이터를 분석하였다.
10. 아산나눔재단과 기업재단 Top10, 유사재단 15곳의 2011년 6월부터 2021년 6월까지의 빅데이터 65만건을 분석하였다.



“시련은 있어도 실패는 없다”



# 3

## 아산을 통한 변화

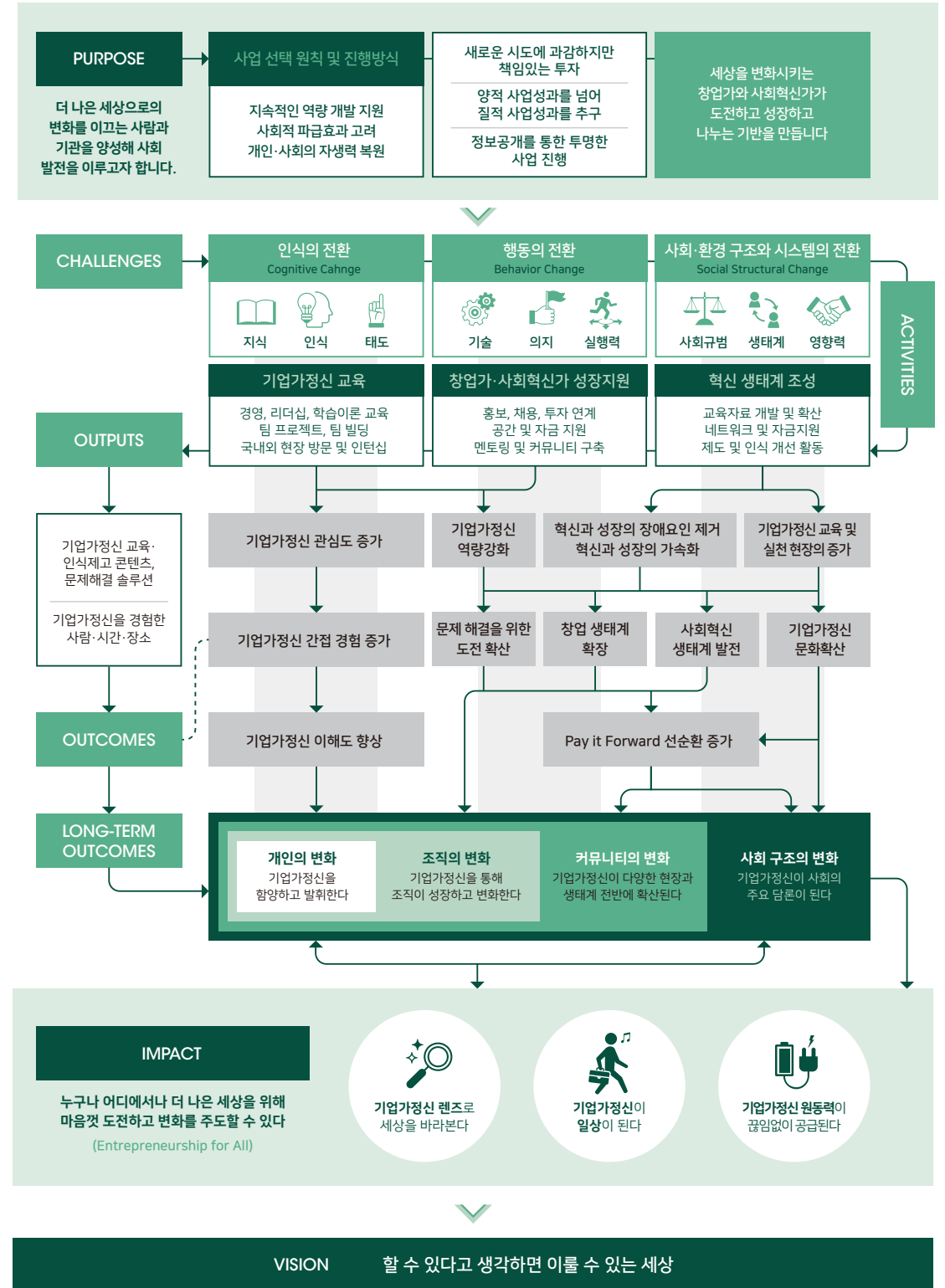
### Theory of Change

“할 수 있다고 생각하는 사람이  
무슨 일이든 해내는 법이다” - 아산 정주영 -

아산나눔재단은 “할 수 있다고 생각하면 이룰 수 있는 세상”이라는 비전 아래 청년 창업가와 사회혁신가가 도전하고, 성장하고, 나누는 기반을 만들고자 합니다. 이를 위해 기업가정신 확산, 청년 창업 지원, 사회혁신가 역량 강화 사업 등을 다양하게 펼쳐나가고 있습니다.

아산나눔재단은 더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 사람과 기관을 양성해, 사회 발전을 이루고자 합니다. 이들은 다음세대가 지닌 무한한 가능성이 실현될 수 있도록 새로운 미래를 열고 나눔을 실천할 것입니다.

\* 변화이론(Theory of Change): 재단의 미션(목적)과 운영 원칙을 기반으로 이뤄지는 다양한 활동·사업 (Activities)이 인식-행동-사회구조의 변화를 만들어가는 과정을 Output-Outcome-Long-term Outcome-Impact로 연결하고, 궁극적으로 재단의 비전을 이뤄가는 구조를 뜻합니다.













## 아산나눔재단을 만난 사람

“ 나는 사회가 발전해 나가는데 있어서

가장 귀한 것이 사람이고,

자본이나 자원, 기술은 그 다음이라고 확신한다.” - 아산 정주영 -

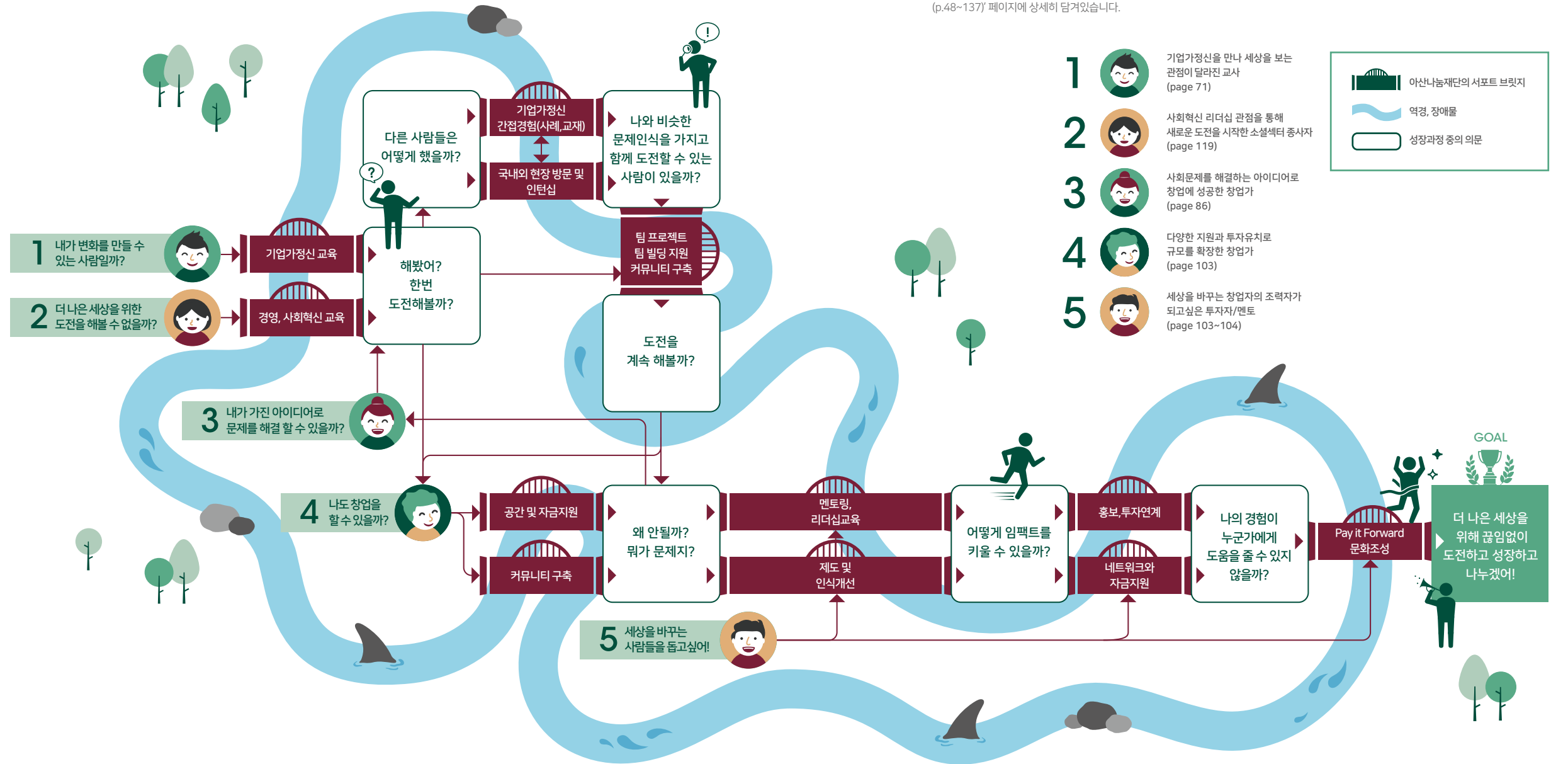
아산나눔재단은 설립 때부터 지금까지, 더 나은 세상으로의 변화를 고민하는 수많은 사람들과 함께 동행해 왔습니다. '할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상'은 같은 방향을 향해 나아가는 사람들과, 함께 만드는 변화 속에서 이뤄지기 때문입니다. 또한 한 사람의 변화가 주변 사람들을 변화시키고, 커뮤니티와 생태계 전반의 변화로 이어진다고 믿습니다.

생각이 인식을, 인식이 행동을, 행동이 사회 구조와 시스템을 변화시킵니다. 아산나눔재단과 함께한 사람들은 더 나은 세상을 위한 수많은 생각과 아이디어들을 실제로 이뤄내는 도전과 성장 그리고 나눔의 과정을 경험했습니다. 우리 주변의 사회문제를 해결하는 솔루션을 만들었고, 비즈니스 모델을 개발해 창업을 하거나, 조직과 사회 환경의 변화를 이뤄내기도 했습니다. 이러한 과정 속에는 아산나눔재단이 지원하는 공간, 자금, 교육, 네트워크 등 다양한 자원과 프로그램이 함께 했습니다.

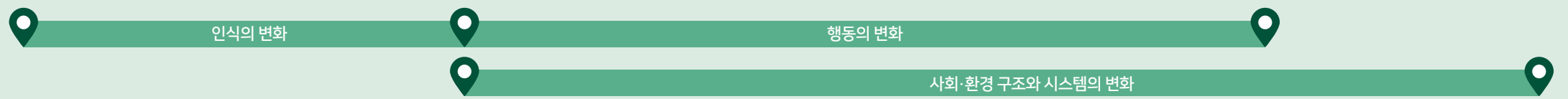


### 아산나눔재단을 만난 사람들

※ 아산나눔재단을 만난 사람들은 주요 이해관계자 100명의 심층 설문 및 인터뷰를 종합 분석하여, 지난 10년간 재단이 진행해온 다양한 사업 및 프로그램을 통해 인식의 변화, 행동의 변화, 사회·환경 구조와 시스템의 변화를 이룬 과정을 한 사람의 관점에서 구조화하고 시각화 한 것입니다. 아산나눔재단을 만난 시점의 상황 속 생각들에 기반해 구성된 것으로, 실제 이해관계자들의 변화 스토리는 'Chapter 3. 아산과 함께한 10년의 변화 (p.48~137)' 페이지에 상세히 담겨있습니다.



- 1 기업가정신을 만나 세상을 보는 관점이 달라진 교사 (page 71)
- 2 사회혁신 리더십 관점을 통해 새로운 도전을 시작한 소셜섹터 종사자 (page 119)
- 3 사회문제를 해결하는 아이디어로 창업에 성공한 창업가 (page 86)
- 4 다양한 지원과 투자유치로 규모를 확장한 창업가 (page 103)
- 5 세상을 바꾸는 창업자의 조력자가 되고 싶은 투자자/멘토 (page 103~104)



아산나눔재단 10주년 임팩트 리포트

# 아산다움

아산과 함께한 10년의 변화

---

1. 기업가정신 확산_ History & Key date	050
아산 유스프러너	053
아산 티처프러너	060
기업가정신 레츠고	067
아산 기업가정신 리뷰	074
2. 청년 창업 지원_ History & Key date	080
정주영 창업경진대회	083
아산상회	090
MARU180	097
스타트업 생태계와 함께한 10년, 도전-성장-나눔	106
3. 사회혁신가 역량강화_ History & Key date	112
아산 프론티어 아카데미	115
아산 프론티어 네트워크	122
아산 프론티어 유스	127
사회혁신 생태계와 함께한 10년, 도전-성장-나눔	134





“담담(淡淡)한 마음이란 무슨 일을 할 때 착잡하지 않고 말이나 생각이 정직한 상태를 말한다. 모든 것을 복잡하게 생각하면 인간은 약해진다. 맑은 마음을 가질 때 좋은 생각이 나온다. 담담(淡淡)한 마음을 가질 때 태도도 당당하고 굳세고 의연해진다.”



## 아산 유스프러너 Asan Youth-Preneur

아산 유스프러너는 청소년의 기업가정신 함양을 위한 교육 프로그램입니다. 아산나눔재단은 2016년부터 전국의 청소년이 기업가정신을 발휘하고 세상에 가치를 만들어내는 인재로 성장할 수 있도록 돕고 있으며, 기업가정신 교육 생태계의 성장을 함께 지원합니다.

### 청소년에게 기업가정신이 필요한 이유는...

“ 청소년에게 기업가가 되라는 방식의 교육을 하기보다는, 청소년의 기업가적 역량을 길러주는 것에 주목합니다. 기업가적 역량을 갖추고 나면 취업, 창업, 진학 등 어떤 길을 가더라도 스스로 가치를 창출할 수 있는 인재가 될 수 있다고 믿습니다. ”

아산 유스프러너는 전국의 중·고등학교를 대상으로 기업가정신 교육을 진행합니다. 기업가정신 전문 교육 기관과 함께 커리큘럼을 기획하고 개발하며, 학생들이 다양한 관점에서 기업가정신에 대해 이해할 수 있도록 돕습니다. 프로그램은 학생들이 기업가정신 관련 지식(Knowledge), 기술(Skill), 태도(Attitude)를 함양할 수 있도록 팀프로젝트 위주의 가치 창출 교육으로 설계됐으며, 배움의 깊이와 효과를 위해 장기 교육(한 학기, 총 10회차)으로 진행됩니다.

전국 17개 시도의 154개 학교 3,807명 학생들이 장기 기업가정신 교육에 참여했으며, 이 중 농어촌 및 도서 산간지역 등 지리적 교육 소외학교 비율은 17.5%에 달합니다. 장기 교육 뿐 아니라 초기 진행된 단기 교육까지 종합하면 전국 252개 학교의 6,826명의 중·고등학생들이 아산 유스프러너를 통해 기업가정신 교육을 경험하였습니다.

### 아산 유스프러너 교육 지역 분포 (2016~2020)

지역	강원도	경기도	경상남도	경상북도	광주광역시	대구광역시	대전광역시	부산광역시	세종특별시
학교수	16	89	2	3	21	2	21	15	1
서울특별시	울산광역시	인천광역시	전라남도	전라북도	제주특별자치도	충청남도	충청북도	합계	
41	11	10	4	3	9	2	2	252	



HOW

아산 유스프러너 중점 포인트		아산 유스프러너와 함께한 도전, 성장, 나눔	
<b>기업가정신 교육 프로그램 운영</b> 전국 중고등학생 대상 장기 교육 프로그램 전국의 중고등 학교들의 배움의 깊이와 효과를 위해 한 학기 장기 교육을 진행합니다.	<b>장기 교육 진행 학교 154개</b>  <b>교육 소외학교 비율 17.5%</b> (2016~2020년 누적)	“ <b>기업가정신 교육의 확대</b> 지방에 있는 학생들은 기업가정신 교육 프로그램을 접할 기회가 많지 않아요. 직접 보고, 해본 것이 가장 기억에 남기 때문에 팀 프로젝트 과정을 통해 학생들이 기업가정신을 제대로 이해할 수 있었습니다. ” - 박정미 구암고등학교 교사 / 아산 유스프러너 참여 학교 교사	
<b>팀 프로젝트 실행 지원</b> 가치 창출 과정을 경험할 수 있는 팀 프로젝트 청소년들이 팀 프로젝트를 통해 스스로 새로운 가치를 창출해볼 수 있는 기회를 제공합니다.	<b>기업가정신 팀 프로젝트 진행 수 814개</b> (2016~2020년 누적)	“ <b>청소년의 기업가정신 역량강화</b> 팀 프로젝트를 진행하면서 기업가정신은 단지 이윤을 추구하는 것이 아닌 사회적 책임에도 힘써야 한다는 것을 배웠습니다. 그래서 사회적 문제를 찾고 우리만의 장점과 특기를 살려서 문제를 해결해보려 노력했습니다. 학교에서 배워왔던 지식을 사용해 애견 간식을 만들어 판매했고, 수익금을 기부하며 기업가정신을 실천했습니다. ” - 이강훈 천안제일고등학교 학생 / 아산 유스프러너 2019년 수료생	
<b>청소년 기업가정신 교육기관 역량강화 지원</b> 기업가정신 교육 생태계가 함께 성장할 수 있는 지원 청소년 기업가정신 전문 교육 기관과 파트너십을 맺고 기관의 역량강화 및 생태계 성장을 지원합니다.	<b>기업가정신 교육 전문 운영진 및 강사 양성 수 131명</b> (2016~2020년 누적)	“ <b>민간의 기업가정신 교육 전문 인재 양성</b> 2016년부터 아산나눔재단과 히어로스쿨을 진행했는데, 과정마다 학생들의 변화가 놀라워요. 변화를 발판삼아 지금까지 파트너로 함께하고 있는데, 2015년과 비교했을 때 회사가 거의 20배 가량 성장했어요. 기업가정신 교육 생태계와 함께 커나갈 수 있었던 것에 감사합니다. ” - 이지섭 어썬스쿨 대표 / 아산 유스프러너 협력 기관	

현장 포커스

아산 유스프러너는 기업가정신 전문 교육 기관 강사를 전국의 중고등학교로 파견해 한 학기(10회차, 총 20시간) 동안 교육 과정을 운영합니다. 이 과정에서 학생들은 기업가정신의 이론과 사례를 이해하는 것뿐 아니라, 팀 프로젝트를 직접 실행하며 가치를 창출하는 과정을 경험할 수 있습니다. 한 학기 수업이 끝난 후에는 '아산 유스프러너 데모데이'와 같은 결과 공유회 행사를 진행하고 교육 현장 반응과 교육 효과성 연구 결과를 바탕으로 커리큘럼을 수정하며 보완하고 있습니다. 또한, 기업가정신 전문 교육 기관 역량강화를 지원하며 생태계를 단단하게 구축하고 있습니다.

아산 유스프러너에 참여한 외부 이해관계자

383명 

\*2016~2020년 누적

아산 유스프러너 커리큘럼

커리큘럼	협력 기관	교육 내용
실리콘밸리 히어로	어썬스쿨	세계적인 기업들이 탄생하는 실리콘밸리의 기업가정신, 조직문화, 철학, 비즈니스 틀을 경험하며 성장하도록 함
내 인생의 CEO로 살아가기	프리월	기업에 대한 이해를 바탕으로 상호 협력을 통해 창의적 문제 해결 능력을 강화하며 기업가정신을 향상하도록 함
창업부캐 육성 프로젝트	플래니	청소년들이 스스로 좋아하는 것으로부터 아이템을 만들어 창업과정을 통해 기업가정신을 함양하도록 함

협력 기관이 말하는 현장 속 변화

“  
 교육 과정 중에 현금 1만 원으로 해결하고 싶은 문제를 찾아보는 '만원 프로젝트'가 있어요. '급식실에 줄이 길어서 불편하다', '비가 올 때 우산이 없어서 난감하다' 등 학생들의 시선으로 불편한 문제를 찾도록 하는데, 대부분 학생이 자기 주변에 이렇게 문제가 많았다는 것을 처음으로 인지하게 됩니다. 문제 인식은 문제 해결의 시작입니다. 한 친구는 여행을 자주 가는데, 대부분의 가방이 어른들이 쓰기 좋게 구성되어 있다는 것을 포착했어요. 집에 있는 가방을 뜯어내고, 동대문에 가서 피를 사서 팀원들과 함께 바느질 해 청소년을 위한 맞춤형 여행 가방을 만들었죠. 이런 과정을 통해 학생들은 기업가적 역량도 키울 수 있고, 협업에 대한 스킬도 배워갑니다.  
 ”  
 - 옥주희 프리월 강사 / 아산 유스프러너 교육 강사

“  
 기업가정신 교육으로 인한 변화는 예상을 뛰어넘어요. 선생님이 평소에 주목하던 학생은 A인데, 시간이 지나면서 B 친구가 두각을 드러내기도 해요. 우리가 생각한 기준과 다르다는 거죠. 모든 학생들이 성장할 수 있습니다. 처음엔 할 수 있을까 의구심이 들던 아이가 수업 이후 기업가정신 동아리를 만들어 학생들을 모집하기도 하고, 소극적이던 친구가 적극적인 태도로 바뀌기도 해요. 학생들이 세상에 관심을 가지고 문제를 찾아보고 해결책을 고민해보는 것이 중요한 변화라고 생각합니다. 교육 현장에서 이런 변화를 만들 수 있도록 아산나눔재단에서 안정적으로 지원해주고 있는 것이죠. 특히, 2020년에는 코로나19로 오프라인 교육이 어려워졌는데, 아산나눔재단 덕분에 온라인 환경에도 빠르게 대응할 수 있었습니다.  
 ”  
 - 조혜선 프리월 대표 / 아산 유스프러너 협력 기관



## 아산 유스프러너를 통한 변화

아산 유스프러너에서는 청소년과 기업가정신 전문 교육 강사가 10회 이상 만나며, 일상의 문제를 찾고 해결해 보는 과정을 거칩니다. 청소년은 기존 교과 과정과 다른 새로운 수업을 통해 기업가정신을 조금씩 알아가고, 강사는 학생의 변화를 옆에서 지켜보고 응원하는 멘토이자 파트너로 함께 합니다. 2019년, 고등학생이었던 당시 아산 유스프러너를 경험한 김준혁 학생과 강사로서 준혁 학생과 함께한 김현실 선생님의 이야기를 들어봤습니다.

### Interview

**김준혁** | 춘천고등학교 졸업 / 현 제주대학교 항공운항학과

**김현실** | 어썬스쿨 강사 / 현 루트임팩트 매니저

#### 어떤 계기로 아산 유스프러너에 참여했나요?

**김준혁** 고등학교 2학년 때 학교 공학 동아리 선생님이 아산 유스프러너를 신청하셔서 자연스럽게 참여하게 됐어요. 일주일에 한 번, 동아리 활동 시간마다 강사님이 학교에 와서 수업을 해주셨습니다.

**김현실** 아산 유스프러너 파트너 기관인 '어썬스쿨'의 강사로, 2018년부터 2019년 상반기까지 청소년들에게 기업가정신 교육을 진행했어요. 보통은 학급 단위로 프로그램을 신청하는데, 춘천고등학교는 동아리 담당 선생님이 아산 유스프러너를 신청하셔서 특히 기억에 남네요.

#### 아산 유스프러너를 접했을 때 어땠나요?

**김준혁** 전에도 문제를 탐구하는 활동이나 외부 강사님이 오시는 수업은 해봤어요. 그런데 아산 유스프러너는 문제 탐구에서 그치지 않고 해결하는 과정을 제가 직접 설계해서 실행해볼 수 있었죠. 처음 해보는 경험이었어요. 우리끼리 세웠던 목표가 하나씩 이뤄질 때마다 느끼는 희열이 엄청나더라고요.

**김현실** 아산 유스프러너는 실전 중심의 커리큘럼이에요. 일론 머스크, 스티브 잡스 등 실제 창업가들의 사례를 들려주고, 세상과 연결된 프로젝트를 시도할 수 있는 수준의 지원금을 제공하니 학생들이 훨씬 몰입해서 수업을 들을 수 있습니다. 6개월간 진행되는 장기 교육이라 학교 선생님의 협조가 중요한데, 수업 전 선생님들을 모시고 한 학기 수업의 방향성을 함께 논의한다는 점도 인상깊었어요.

#### 아산 유스프러너에서 발견한 문제는 어떤 것이었나요?

**김준혁** 학교에서 슬리퍼를 자주 신었는데, 등하교 때마다 안전하지 못하다는 이유로 제재를 당했어요. 한 친구는 학원에서도 슬리퍼를 못 신게 해서 불만이 많더라고요. 문제에 공감하는 학생들이 있는지 알아보려고 온라인 설문지를 배포했고, 전국 23개 학교 350명 학생들에게 답변을 받았어요. 학생들 중 69%가 학교에서 슬리퍼를 신다 제재를 당한 경험이 있었고, 80% 이상이 슬리퍼를 신고 등교하길 원하고 있어서 이것이 진짜 문제라는 것을 알 수 있었습니다.

#### 문제를 어떻게 해결하려고 했나요?

**김준혁** 어디서나 안전하게 신을 수 있는 슬리퍼를 만들 수 없을까 고민하다가, 기존 슬리퍼에 밴드를 부착한 집계를 달아서 발목을 감싸는 아이디어를 떠올렸어요. 메이저 브랜드에 이미 밴드형 샌들이 있었지만, 대부분 가격이 비싼 편이었어요. 기존 슬리퍼의 단점을 보완해가면서 팀원들과 계속 새로운 구조를 만들어봤는데, 주변에서 구할 수 있는 재료들로 한계가 보이기 시작했습니다.

**김현실** 저는 뒤에서 지켜보면서 친구들이 실패를 하면 은근슬쩍 디딤돌을 놓아줬어요. 시제품을 만들 때 특정한 재료를 쓰는 게 좋을 것 같다 싶으면, 바로 알려주지 않고 재료를 들고 가서 이런 것도 있다며 슬쩍 던져만 줬죠. 재료를 구하기가 어려울 뿐, 막상 눈에 보이니 다들 이것저것 해보면서 문제를 해결하는 데 재미를 느끼더라고요. 저는 중간에서 넛지(nudge) 역할을 할뿐, 성공의 기쁨은 친구들이 누릴 수 있게 했어요.

#### 해결 과정에서 새롭게 시도해본 것도 있나요?

**김준혁** 밴드 재료를 직접 보러 서울 동대문 시장에 갔던 순간이 기억에 남아요. 춘천에서 구할 수 있는 재료가 많지 않아 고민할 때, 강사님이 먼저 가장 큰 서울 동대문 시장에 가서 재료를 확인해보자고 제안해 주셨습니다. 그때가 시험기간이었는데, 토요일에 팀원들과 날을 잡아서 무작정 시장에 찾아갔어요. 물량이 100~200개 밖에 안되니까 상인들에게 퇴짜를 맞기도 했는데, 강사님이 나중에 대량 구매를 하겠다는 뉘앙스를 풍기라며 설득하는 팀도 알려주셨죠.

**김현실** 동대문 시장이 사실 제 비장의 무기예요(웃음). 내가 12,000원에 샀던 휴대폰 케이스의 원재료가 5,000원밖에 안 한다는 것을 눈으로 보고 나면 학생들이 확 달라져요. 실패하고 거절당하기도 하지만, '해봐도 안전하다'는 것을 알고 나면 알아서 진도를 나갑니다. 준혁 학생도 사실 처음에는 수업에 관심이 없는 편이었는데, 시제품이 나오고 주위의 칭찬을 듣기 시작하면서 적극적으로 변했어요. 열심히 의견을 내고, 나중에는 팀의 리더도 맡더라고요.

#### 결과는 어땠나요?

**김준혁** 클립과 고무줄로 만든 프로토타입을 3차례 개선해서 편안하고 디자인 패치도 달 수 있는 밴드를 완성했어요. 학교 친구들 110명이 제품에 대해 평균 4.87점(5점 만점)을 줬고, 다른 학교 친구들과 함께한 '유스프러너 페스티벌'에서 피드백을 받고 현장에서 제품 5개를 판매하기도 했습니다. 다른 학생들의 프로젝트를 참고한 것이 큰 도움이 되어서, 저도 주위 사람의 공감도나 문제의 심각성을 확인하며 노력했던 과정을 자세히 공유하려고 노력했어요.

**김현실** 준혁 학생 팀이 결과공유회에서 '공감상'을 받았어요. 학생들이 이렇게 실제로 수익을 내고, 서비스를 오픈하는 등 좋은 결과를 내보고 나면, 학교 밖에서도 할 수 있는 것이 있구나, 졸업을 해도 나만의 것을 만들 수 있겠구나, 하는 자신감을 얻습니다. 아산 유스프러너를 통해 기업가정신을 발휘해본 학생들은 이후에도 'J 커브(우상향 곡선)'를 그리며 빠르게 성장하더라고요.

#### 프로젝트를 통해 어떤 점을 느꼈나요?

**김준혁** 나도 어떤 문제를 해결할 수 있고, 내 생각을 펼치는 리더로 활동할 수 있겠다는 것을 느꼈어요. 능력이나 스펙이 아니라, 스스로 할 수 있다는 믿음만 있다면 할 수 있다는 것을 깨닫게 됐습니다. 성인이 된 지금도 내 인생의 리더는 나 자신이라는 마음가짐으로 주체적으로 살아가려고 해요. 미래에 항공사 파일럿이 되려고 공부하고 있는데, 임시를 준비할 때 자료를 얻다가 힘들었던 경험이 있어서 언젠가 임시 자료를 모아주는 플랫폼도 만들어보고 싶어요.

**김현실** 아산 유스프러너를 통해 강사가 지식을 일방적으로 전달하는 것보다, 기반을 만들어줄 때 학생들이 서로 주고 받으며 배우는 것이 더 많다는 것을 알게 됐어요. 학생들이 여러가지 도전을 하는 모습을 지켜보면서, 저도 보다 큰 임팩트를 내고 싶다는 생각을 하게 됐습니다. 이런 마음으로 현재는 루트 임팩트의 '임팩트캠퍼스'에서 사회적 가치를 만드는 일을 하려는 대학생이나 사회초년생들에게 필요한 기반과 교육을 제공하는 일을 하고 있어요.

나에게 기업가정신이란?

**김준혁** 프로젝트를 할 때, 강사님이 밴드를 한 가지 색상이나 재질로 만들지 말고, 다양한 사람과 사회를 포용할 수 있도록 여러 버전으로 만들어 보라는 의견을 주셨어요. 기업가정신을 가진 사람은 이렇게 세상을 다양하게 바라볼 수 있는 눈을 갖춘 사람이라고 생각합니다. 세상에 대한 전반적인 이해를 바탕으로, 문제의 원인을 직관적으로 파악하고, 도전정신을 가지고 그 문제를 해결하는 것이 기업가정신이 아닐까요?

**김현실** 기업가정신은 일단 해보는 '실행주의'라고 생각해요. 아산 유스프러너에서 작은 성공의 경험을 해본 학생들이 수업이 끝나고도 프로젝트를 이어가려고 하고, 계속 시도하고 성장하는 모습을 지켜보면서 저도 자극을 많이 받았습니다. 중고등학생 때 기업가정신을 발휘해본 학생들이 사회에 나가서도 여러 제약을 뛰어넘고 성장할 수 있으리라 믿습니다.



## 아산 티처프러너 Asan Teacher-Preneur

아산 티처프러너는 중고등학교 교사를 기업가정신 전문가로 양성하는 프로그램입니다. 아산나눔재단은 2019년부터 아산 티처프러너를 통해 교사가 스스로 기업가정신 교육 커리큘럼을 설계하고 이를 학교 현장에 적용함으로써, 교육 현장에 기업가정신이 질적, 양적으로 확산될 수 있도록 지원하고 있습니다.

### 아산 티처프러너가 시작된 배경은...

“교사는 학생들의 기업가정신 함양과 관련된 중요한 이해관계자입니다. 아산 유스프러너를 통해 기업가정신 교육 강사를 학교에 파견해 한 학기 동안의 교육을 지원하지만, 학교 현장에 기업가정신 문화가 이식되기 위해서는 선생님들이 중요했습니다. 학교 현장에서 기업가정신 교육의 지속가능성과 파급력을 확대하기 위해, 아산 티처프러너 프로그램을 시작하게 되었습니다.”

### 아산 티처프러너 교육 과정

아산 티처프러너는 기업가정신 이론을 비롯해 아이디어를 포착하고 비즈니스 모델을 개발하는 등 창업 전(全) 과정을 경험할 수 있는 '창업이론과 실제', 기업가정신 교육 커리큘럼을 설계하고 이를 효과적으로 적용하는 방법을 배우는 '기업가정신 커리큘럼 디자인', 퍼실리테이터 교육 등 팀 워크숍 기반으로 구성된 티처프러너 과정의 성공적인 수행을 위한 '팀 프로젝트 워크숍'으로 구성됩니다. 교사들은 아산 티처프러너를 통해 주도적으로 학습하며, 이를 통해 수업에 필요한 커리큘럼을 설계할 수 있습니다. 아산 티처프러너를 통해 2019년부터 2020년까지 총 62명의 기업가정신 교육 전문 교사가 배출됐습니다.



## HOW

아산 티처프러너 중점 포인트		아산 티처프러너와 함께한 도전, 성장, 나눔	
<b>기업가정신 교육 프로그램 운영</b>	<b>창업이론에 대한 이해 및 실습을 바탕으로 비즈니스 모델 경험</b> 교사들은 수업 과정에 참여하며 창업의 전 과정을 간접적으로 경험할 수 있습니다	<b>기업가정신 교육 역량강화 시간 204시간</b> (2019~2020년 누적)	<b>“ 기업가정신 교육 전문 교사 양성</b> 교과수업 안에서 기업가정신을 가르쳐줄 수 없을까 고민하던 중에 아산 티처프러너를 만났습니다. 이론 과정에서 배운 '백워드 디자인' 방법론을 적용해 아이들에게 길러줄 핵심 기업가정신 역량들을 먼저 설정한 뒤에, 과학, 기술, 정 등 모든 교과에 적용할 수 있는 융합형 교수안을 만들었어요. 교수님의 지도 아래서 창업의 전 과정을 체험하면서, 교사가 아닌 아이들의 입장에서 기업가정신 교육을 훨씬 잘 이해할 수 있었습니다. -손종배 인천중학교 교사 / 아산 티처프러너 2기
<b>기업가정신 커리큘럼 개발 및 적용 지원</b>	<b>교사가 직접 기업가정신 교육 커리큘럼 개발</b> 교사들은 아산형 기업가정신을 포함한 교과 융합형 기업가정신 교육 커리큘럼을 직접 개발합니다	<b>기업가정신 커리큘럼 개발 수 12개</b> (2019~2020년 누적)  <b>커리큘럼 다운로드 수 817회</b> (2020.01~2020.12)	<b>“ 공교육 현장에 기업가정신 커리큘럼 확산</b> 학생들이 기업가정신 핵심 역량 8개를 사례를 통해 인식하고, 활동과 실습을 통해 해당 역량을 스스로 탐구할 수 있는 7차시 커리큘럼을 개발했습니다. 교수님의 피드백을 받아 학생들의 몰입도를 높이기 위한 배지를 3D 프린터로 직접 모델링해서 제작하기도 했고요. 개발한 커리큘럼은 청소년기업가정신연구회에 공유하며 다른 교사들도 자유롭게 활용할 수 있게 했어요. -유승목 문산중학교 교사 / 아산 티처프러너 2기
<b>아산 티처프러너 동문 대상 후속 프로그램 지원</b>	<b>교육 현장에서 지속적으로 확산되는 기업가정신 교육</b> 교사들은 수료 이후에도 동문 대상 기업가정신 확산 프로그램을 통해 지속적으로 기업가정신 교육을 이어갑니다.	<b>동문 대상 기업가정신 확산 프로그램 참여 학생 수 231명</b> (2020년)	<b>“ 기업가정신 교육의 지속성 강화</b> 동문 기업가정신 확산 프로그램을 통해 학생들과 학교 안의 문제를 해결하는 가상의 기업을 만드는 프로젝트를 진행해봤어요. 학교 내 이면지를 활용해 연습장을 만들어서 판매하고, 수익금을 기부하기도 했습니다. 학생들이 기업가교육을 통해 자신을 탐색하는 기회를 얻고 소극적인 아이들이 적극적으로 변하는 장면도 목격해요. 기업가정신은 나와 세상을 이롭게 하는 마법의 단어 같아요. -홍은경 안양여자상업고 교사 / 아산 티처프러너 1기

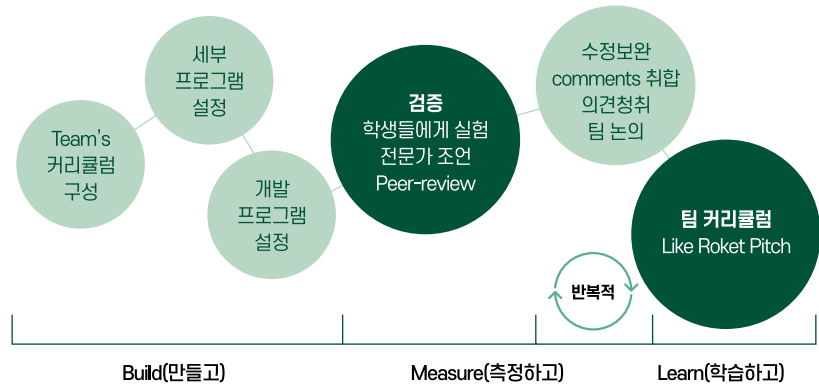


### 현장 포커스

아산 티처프러너에 참여하는 선생님들은 팀을 이뤄 기업가정신 교육 커리큘럼을 개발합니다. 커리큘럼은 '린스타트업 모델'을 기초로 '만들기-측정-학습(피드백)'의 과정을 거쳐 설계됩니다. 2019년부터 2020년까지 총 12개의 기업가정신 교육 커리큘럼을 개발했습니다.

“  
 청소년에게 기업가정신을 교육하는 것은 시간과 비용이 많이 소요될 수 있습니다. 학교 선생님이 기업가정신 교육을 배워서 직접 학교 현장에 적용하면, 기업가정신을 양적으로나, 질적으로나 훨씬 빠르게 확산할 수 있습니다. 이 과정에서 선생님들이 실습을 통해 기업가정신을 함양하는 것이 중요하다고 생각했고, 그래서 창업가처럼 자신만의 교육 커리큘럼을 직접 만들어 보는 과정을 설계했습니다.  
 -이우진 국민대 경영학과 교수 / 아산 티처프러너 교수진  
 ”

### 린스타트업 프로세스를 이용한 E-교육 커리큘럼 개발



\* 출처: 이우진(2019), 아산 티처프러너 심화과정 강의 교육자료에서 발췌

### 아산 티처프러너 수료생 개발 커리큘럼

커리큘럼명	수업 목표	주요 내용
세상의 문제에 귀 기울이는 EAR 프로젝트	청소년이 변화하는 세계를 인식하고, 창의적인 아이디어로 세상의 문제를 도전할 수 있는 기회를 제공한다	창의적 문제 해결 기업 사례 분석, 공감에 기반한 창의적 제품 만들기 등
상호 멘토링을 활용한 기업 만들기	교사들이 학교 현장에서 주어진 여건에 맞게 기업가정신을 직접 수업할 수 있다	나의 장점을 살려 친구 멘토링 하기, 장점과 관심 멘토링과 관련된 기업을 찾아 소개하기 등
앙트 히어로	청소년이 세계의 다양한 문제에 적극적으로 접근하고, 4차 산업혁명에 능동적으로 대처할 수 있다	자기 문제 인식하고 역량 탐색하기, 우리 생활 속 문제 찾기 등
기업가정신 무인도 탈출기	청소년이 급변하는 미래에 능동적으로 대처할 능력을 함양할 수 있다	디자인씹킹 프로세스를 활용한 학교 문제 해결방안 찾기, 아이디어 및 제품에 대한 광고카피 만들기 등
Social Cafe 재미로 세상을 바꾸다!	청소년이 사회적 변화에 반응하는 공동체적 역량, 협력적 인성 역량을 개발할 수 있다	젠가놀이를 통한 사회문제와 해결, 주제별 해결 방안 아이디어 발상 및 비즈니스 모델 수립 등
앙트프러너십 아이들	청소년이 자신의 삶을 주도적으로 설계할 수 있는 역량을 기른다	현존하는 기업의 생태계 공감하기(무역게임), 기업 피봇팅 등
교자만추 (교과와 기업가정신의 자연스러운 만남 추구)	기업가정신 및 창업 교육을 학교 교육과정의 교과과 융합해 청소년이 미래사회에 필요한 핵심 역량을 기를 수 있다	롤모델 게임을 통해 회사 설립과 구성원의 역할 인식하기, 문제 상황을 해결하기 위한 방법을 엮 화면으로 구성하기 등
기업가정신 Space Up	학생들이 학교 공간에 관심을 갖고, 공간혁신에 대한 실천 과정을 연습하면서 기업가정신을 함양할 수 있다	학교 공간의 기능 및 역할 이해하기, 신기술을 활용한 공간변화 실습하기, 새로운 공간 디자인하기 등
GET THE BIZCON	청소년이 기업가정신을 함양하여 미래사회에 대비하는 능력을 기를 수 있다	기업가정신 역량의 개념 이해, 기업가정신 역량 키우기 (4가지 수업을 게임, 모둠 활동 등을 통해 진행)
홍익인간	청소년이 적정 기술과 연계된 기업가정신 교육을 통해 널리 인간 세계를 이롭게 할 수 있다	기업가정신과 적정 기술과의 연계성 살펴보기, 해결 가능한 문제를 정의하고 시제품 제작하기 등
3C를 활용한 '블링블링! 스킨 브랜드'	청소년이 실생활의 문제 해결을 위한 창의력, 도전정신, 협업능력을 함양한다	우리 학교의 문제 찾기, 문제 해결을 위한 계획서 만들기 등
액션 탐험가를 길러내는 소소하지만 확실한 행동	청소년이 주변에서 발생하는 사소한 문제에 민감하게 반응하고, 이를 문제가 아닌 과제로 만들어내며, 해결책을 탐색할 수 있다	우리 주변에 불편함을 주는 문제 발견하기, 브레인스토밍과 강제 결합법 등을 활용해 아이디어 발상하기 등

1. 린스타트업(Lean Startup) 모델은 아이디어를 바탕으로 빠르게 최소기능제품(MVP, Minimum Viable Products)을 만든 다음 고객의 반응을 얻어 제품을 발전시키는 경영 기법이다.

### Interview 티처프러너 그 후, 기업가정신 교육 현장

#### 교내 기업가정신 경시대회

김성광 | 전인고등학교 교사 / 아산 티처프러너 1기



*"2012년 교사로 부임해 학교에 왔을 때, 한 학생이 하루종일 책상에 엎드려 있었습  
니다. 이유를 물으니, 가만히 앉아서 하는 공부가 힘들다고 하더라고요. 그 학생을  
데리고 마을의 복숭아도 팔아보고, 사회적기업가 양성 과정도 다니게 하면서 기업가  
정신 교육의 힘을 발견했습니다."*

강원도 춘천의 대안학교에서 일반사회 교과를 담당하는 김성광 선생님은 학생들이 학교 안팎에서 시도할 수 있는 다양한 활동을 모색해왔습니다. 체계적인 기업가정신 교육을 제공하고 싶다는 갈증을 느낀 선생님은 아산 티처프러너 과정에 등록했습니다. 아산 티처프러너 과정을 통해 이론으로만 알았던 비즈니스 모델을 직접 설계하고, 창업의 전 과정을 간접적으로 경험했습니다.

선생님은 학교에 돌아가 교내 경시대회를 만들었습니다. '기업분석 경연', '비즈니스 캔버스 경연' 등 크게 2가지 활동으로 구성되는 경시대회입니다. 기업분석 경연은 '당신이 우아한형제들(배달의민족)의 CEO라면?'과 같은 질문을 던지고, 학생들이 해당 기업의 히스토리를 분석해 기존의 해결책을 바꿔보는 활동입니다. 매년 연말에 열리는 비즈니스 캔버스 경연은 세상의 문제를 발견하고, 이를 새로운 비즈니스 모델을 만들어 이를 해결하는 과정입니다. 대회에 참여한 학생들은 독창적인 아이디어를 쏟아냈습니다. 온라인 패션 플랫폼 '무신사'를 분석한 한 학생은, 웹사이트에서 판매 중인 옷을 소비자가 직접 입어보고 사진을 찍을 수 있는 오프라인 피팅 매장을 지역 거점에 만든다는 아이디어를 냈습니다. 춘천의 경우 공실이 많은 지하상가에 매장을 열어 상권을 살린다는 구체적인 계획도 세웠습니다.

*"전문지식이 없는 학생들이 독창적 제안을 해서 깜짝 놀랐습니다. 특히, 무신사를 분석한 학생의 아이디어는 이후에 '무신사 테라스'란 이름으로 실제 구현이 됐더라고요. 학생들은 기업가정신 교육을 통해 향후 진로를 정하기도 하고, 경험을 바탕으로 스타트업에 취업하기도 합니다. 앞으로 어떤 대학에 가든, 사회문제를 비즈니스 모델로 풀어낼 수 있음을 알려주고자 합니다."*

#### 나만의 농산물 브랜드 만들기

김수정 | 김천생명과학 고등학교 교사 / 아산 티처프러너 1기



*"졸업 후 농사를 짓는 학생들이 많은데, 그동안 구체적으로 기업가적 역량을  
갖출 수 있는 기회를 제공하지 못해 아쉬웠습니다. 학생들이 자신에게 맞는 분  
야를 찾고, 스스로의 삶을 경영해나갈 수 있도록 농업 분야의 기업가정신 역량  
을 길러주고 싶었어요."*

특성화고에서 농업 학과를 담당하는 김수정 선생님은 학생들의 진로에 대한 고민이 많았습니다. 대부분의 학생이 농업경영인이 되는 것을 꿈꿨지만, 리더십, 농업경영 등 이론만을 접할뿐, 기업가정신 역량을 기를 수 있는 종합적 교육은 부재하던 상황이었습니다. 김수정 선생님은 아산 티처프러너의 문을 두드렸고, 곧 농업 현장에 나갈 학생들이 실전 역량을 기를 수 있는 기업가정신 교육 커리큘럼을 만들었습니다.

선생님은 농업을 꿈꾸는 학생들을 '청년리더'란 이름 아래 모아 디자인씽킹을 접목한 농산물 브랜드 만들기를 진행했습니다. 학생들은 각자 집에서 경작하는 쌀, 포도, 양파즙 등 농산물을 상품화해 이름과 로고를 만들고, 온라인 스마트스토어를 개설해 상품 판매까지 진행합니다. 상품 상세 페이지의 글도 직접 작성하고, 모든 활동은 글이나 사진, 영상 등으로 기록해 자기관리역량도 갖추도록 했습니다. 온라인 툴을 활용해 선생님의 실시간 피드백도 제공했습니다.

실전 위주의 활동을 통해 학생들이 달라지기 시작했습니다. 이론 수업 때는 소극적으로 반응하던 학생들이 자기 블로그를 만들어 운영하고, 스마트스토어와 상품 홍보 포스터 등을 꾸미면서 밤늦게까지 회의를 하기도 했습니다. 곧바로 판매가 가능할 만한 수준으로 브랜드 로고도 완성했고, 장차 사업에 적용할 경영방침도 정했습니다. 학생들은 하반기 중으로 스마트스토어를 통해 상품 판매를 개시하고, 향후 농업 박람회에도 참가할 예정입니다.

*"다양한 사례를 보여주고 실습을 통해 직접 해보게 했더니, 학생들이 의욕적으로 행동하기 시작했습니다. 저 역시 기업가정신을 배운 뒤 학습자료도 풍부해졌고, 어떤 과목을 가르치든 기업가정신을 적용하려고 노력하고 있어요."*

#### SDGs를 활용한 디자인씽킹 수업

곽충훈 | 경안고등학교 교사 / 아산 티처프러너 2기



*"학생들이 학교를 통해 성장해야 하는데, 공동체로 살아가는 삶에 대해 가르  
치는 데는 한계가 있더라고요. 기업가정신 교육을 통해 많은 친구들이 문제를  
발견하고 공감하며, 협업하고 서로 나누는 등 미래 사회에 필요한 역량을 기를  
수 있을 것이라 생각했습니다."*

고등학교 진로 담당 교사인 곽충훈 선생님은 2010년부터 플래닝(자기관리) 교육을 통해 학생들이 스스로의 삶을 설계하고 목표를 찾는 진로 수업을 해왔습니다. 전교생이 미래사회에 필요한 역량을 기를 수 있도록 진로 수업에 기업가정신을 적용하고 싶었지만, 현행 진로 교과서의 내용만으로는 충분치 않았습니다. 곽충훈 선생님은 일반계고에 맞는 기업가정신 교육 프로그램을 만들기 위해 아산 티처프러너를 찾아 직접 커리큘럼을 개발했습니다.

선생님은 '지속가능발전목표(UN SDGs, 전세계 빈곤 문제 해결과 지속가능한 발전을 위해 2030년까지 유엔과 국제사회가 달성해야 할 목표)'를 수업에 접목했습니다. 학생들은 SDGs 17개 목표를 통해 세상의 다양한 문제를 보는 눈을 갖추고, 문제 해결 방법을 탐색할 수 있습니다. 예를 들어, 13번 목표인 기후변화를 주제로 한 수업에서는 전 세계 트렌드를 통해 문제의 심각성을 깨닫고, 관련 활동 사례를 통해 각자가 할 수 있는 일을 고민하도록 합니다.

SDGs를 통해 문제를 접한 학생들은 각자의 관심 분야에 따라 해결 방안을 모색했습니다. 한 학생은 기후변화 문제를 탐구하던 중 '엔트로피'란 책을 읽고, '도시계획자로서 친환경적 도시설계를 통해 엔트로피 증가를 최소화하겠다'는 구체적 사명을 갖고 관련 대학 학과에 진학했습니다. 의류디자인에 관심이 많았던 한 학생은 관련 동아리를 만들고 친구들과 폐우산을 새롭게 디자인해 주위에 제공하기도 했습니다.

*"우실가스, 기후변화 이야기는 많이 접했지만, 학생들이 스스로 무엇을 할 수 있는지 고민하고 작게라도 실천해볼 기회가 많지 않았어요. 아이들이 기업가정신 교육을 통해 세계를 보는 관점을 갖추고 자신만의 아닌 남을 위한 삶을 연습하게 되길 바랍니다."*



“내가 실패라고 생각하지 않는 한  
이것은 실패가 아니다.  
낙관하자. 긍정적으로 생각하자.”



## 기업가정신 레츠고 Entrepreneurship Let's Go

기업가정신 레츠고는 기업가정신의 저변 확대를 위한 특강 프로그램입니다. 아산나눔재단은 2018년부터 기업가정신 레츠고 프로그램을 통해 학부모, 교사, 교육 관계자가 기업가정신의 개념을 이해하고 교육의 필요성을 인식할 수 있도록 돕고 있습니다.

### 기업가정신 레츠고 프로그램의 목표는...

“기업가정신 교육의 저변을 확대하는 것을 중요한 목표로 삼고 있습니다. 코로나19로 2020년부터 온라인으로 전환했는데 교육생이 2배 이상 늘었어요. 지방에 계신 분도 더 많이 참여하실 수 있어서, 오히려 저변확대 차원에서 위기가 기회가 된 셈이에요. 앞으로도 기업가정신 교육 콘텐츠를 청소년을 둘러싼 다양한 이해관계자들에게 시공간에 구애받지 않고 확산할 계획입니다.”

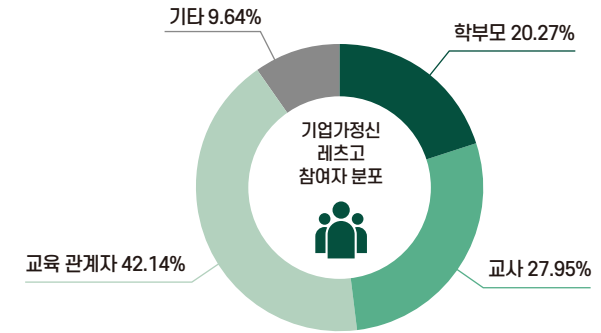
기업가정신 레츠고는 월 2회 정기교육으로 워크숍 및 특강형태로 진행되며, 참여자는 기업가정신 함양에 필요한 마인드셋과 창업에 필요한 실제 스킬, 교육 도구에 대한 전문 지식 등을 배울 수 있습니다. 또한 아산 기업가정신 스쿨 홈페이지를 통해 기업가정신 레츠고 강의안과 아산형 청소년 기업가정신 교육 콘텐츠인 '기업가정신, 너도 나do!'를 공유하며, 누구나 각자의 현장에서 기업가정신 교육을 진행할 수 있도록 지원합니다.





### 기업가정신 레츠고를 만난 사람들

기업가정신 레츠고 프로그램 참여자 **1,657명**   
\*2018-2020년 누적



### HOW

기업가정신 레츠고 중점포인트	기업가정신 레츠고와 함께한 도전, 성장, 나눔	
<p><b>기업가정신 함양에 필요한 전문 교육 진행</b> 학부모, 교사, 교육 관계자가 기업가정신 개념을 이해하고 적용합니다.</p>	<p><b>기업가정신 레츠고 프로그램 참여자 1,657명</b> (2018~2020년 누적)</p>	<p>“ <b>일상 속 기업가정신 인식 및 이해도 증가</b> 오늘 강의 내용이었던 정주영 회장님의 기업가정신을 저희 세 아이들에게 가르쳐주고 싶어요. 비록 교사는 아니지만, 주변 지인 학부모들에게도 전파하려고 해요. 앞으로도 좋은 교육 부탁드립니다. - 2020년 수강생, 전남나주 거주 학부모</p>
<p><b>기업가정신 교육 커리큘럼 개발 및 공유</b> 누구나 현장에서 사용할 수 있는 기업가정신 교구 및 커리큘럼을 개발 및 공유합니다.</p>	<p><b>기업가정신 레츠고 강의안 콘텐츠 다운로드 수 682회</b> (*2019.08~2020.12)</p>	<p>” <b>공교육 현장에 기업가정신 커리큘럼 확산</b> 학생들이 '기업가정신, 너도 나도' 게임을 통해 핵심 역량을 체득하고 고민할 수 있도록 한 점이 인상적이었어요. 혁신기업의 사례도 풍부해서 다양한 경험이 될 것 같습니다. 기업가정신 교육에 이런 방식을 활용하면, 학생들이 더 적극적으로 참여할 수 있을 것 같습니다. - 2020년 수강생, 현대고등학교 교사</p>

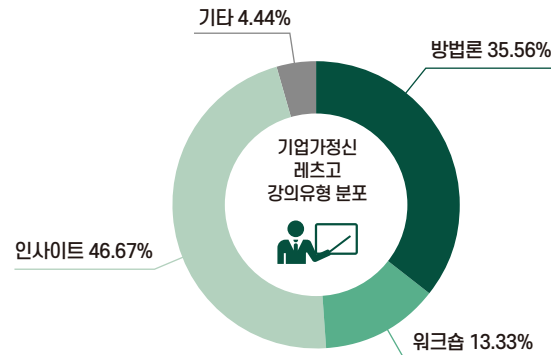
“ 나는 '기업가정신 레츠고' 수강 이후 나의 자녀를 기업가정신 관련 수업 또는 활동에 참여시킬 의사가 더욱 높아졌다<sup>1</sup>

**학부모 100%**  
**교사 및 교육 관계자 97%**

“  
기업가정신 레츠고 교육을 들으며 기업가정신에 관심이 생겼고, 여러 교육을 통해 서서히 알아가는 중입니다. 처음엔 기업가정신 교육은 남의 일이라고 생각했지만, 알아갈수록 나와 우리 학생들, 우리 모두의 일임을 느끼게 됩니다.  
-2020년 수강생, 중고등학교 교사

“  
기업가정신 레츠고 교육을 통해 기업가정신 관련 견문을 넓힐 수 있었어요. 오프라인 강의였다면 오히려 참여하지 못했을텐데, 온라인으로 진행되어 지방에 사는 저도 매번 참여할 수 있었어요. 특히 아산형 기업가정신 교보재를 활용할 수 있어서 더욱 좋았습니다.  
-2020년 수강생, 교육 관계자

기업가정신 강의안 콘텐츠 다운로드 수 **682회** ↓  
\*2019.08~2020.12



“  
기업가정신 레츠고에서 '아산형 기업가정신 교육 콘텐츠 '기업가정신 너도 나do!' 활용가이드'라는 주제의 교육에 참여 했는데 혁신 기업을 소개하는 카드가 참 유용했어요. 더 나은 마을을 만들기 위해, 광주마을학교에서 마을활동가들에게 기업가정신 교육을 진행하려고 해요.  
-2020년 수강생, 광주도시재생공동체센터 관계자

“  
올해 여러 번 기업가정신 레츠고 교육에 참여했는데, 내년엔 학교에서 본격적으로 기업가정신 교육을 적용해보려고 해요. 특히, 게임을 활용한 기업가정신 교육 프로그램은 학생들에게 재미있게 기업가정신을 가르칠 수 있는 좋은 콘텐츠 같아요.  
-2020년 수강생, 서울 송례중학교 교사

“  
올해만 4번 기업가정신 레츠고 교육에 참여했는데, 기업가정신에 대한 이해도가 높아지는 시간이었습니다. 게이미피케이션 협동 프로젝트 학습 등 다양한 방법으로 기업가정신을 가르치는 전문가를 만날 수 있는 최고의 만남의 장이었어요. 새로운 내용과 함께 교육자들이 도전하고 싶은 교육 방법까지 모색할 수 있는 교육적 영감을 주는 시간이라고 느꼈습니다.  
-2019년 수강생, 서울 보성고등학교 교사

— Interview 아산나눔재단과 함께한 5년, 창업가로 변신한 교사



**조대범 | 플레니 대표**

- 아산 유스프러너 참여 학교 교사 2019
- 아산 티처프러너 1기 2019
- 기업가정신 레츠고 강사 2019-2021
- 기업가정신 교육 기관 '플레니' 창업 2021
- 아산 유스프러너 협력 기관 2021

아산나눔재단이 기업가정신 확산을 위해 실행하는 아산 유스프러너와 아산 티처프러너, 그리고 기업가정신 레츠고 프로그램을 모두 거쳐간 이해관계자가 있습니다. 바로, 조대범 플레니 대표입니다. 조대범 대표는 교사로 재직하던 2016년 아산 유스프러너의 전신인 히어로스쿨을 시작으로 아산나눔재단의 기업가정신 교육을 접한 뒤, 2019년 아산 티처프러너 1기를 수료하였습니다. 이후 기업가정신 레츠고 등을 통해 기업가정신 전문 교사로 활동을 하다가 2021년에는 새롭게 창업에 도전, 기업가정신 교육 기관인 '플레니'로 아산 유스프러너의 파트너 기관으로 함께하고 있습니다. 조대범 대표를 만나 아산나눔재단과 함께한 5년의 이야기를 들어봤습니다.

**기업가정신을 어떻게 알게 되셨나요?**

기업 연구소에 있다가 2009년 안산공업고등학교에 화학공학과 교사로 부임했습니다. 특성화고는 졸업 후 학생들이 바로 현장에 나가는데, 다들 업무에 필요한 기술만 배우는 것이 안타까웠어요. 학생들이 실용적 지식을 재밌게 배울 수 있는 방법이 없을까 고민하다 창업 교육을 시작했고, 기업가적 마인드를 기를 수 있는 기업가정신 교육을 알게 됐습니다. 2014년부터 외부 강사를 초청하거나 교사 연수를 직접 들어가면서 기업가정신 교육을 배우기 시작했어요. 아산나눔재단과 히어로스쿨을 시작한 어쌔스쿨에서도 학교에 와서 강의를 해 주었습니다.

**아산과의 첫 만남, 아산 유스프러너는 어땠나요?**

아산 유스프러너는 이전 히어로스쿨보다 실전 위주의 교육 프로그램으로 구성되었다는 느낌을 받았어요. 학생들이 프로젝트를 기획해 마무리까지 할 수 있어 좋았고, 저도 강사 분들이 학생들을 어떻게 대하는지, 아이들이 어떻게 변화해 가는지 지켜보면서 수업에 적용할 만한 포인트를 배울 수 있었습니다. 아산 유스프러너 참여 이후로 학교에서 '넛지' 효과를 활용한 프로젝트형 수업, 지역 상권 문제나 농촌 지역의 문제를 해결해보는 수학여행 등 다양한 방식의 수업을 시도하기 시작했어요. 처음 3년간은 '이런 걸 왜 하느냐'며 거의 매일 교무실에 불려갔는데, 아이들이 변하고 교육청이 반응하면서 학교 분위기 또한 긍정적으로 바뀌었습니다.

**이듬해 아산 티처프러너도 지원하셨어요.**

혼자서 교육과정을 만들다 보니, 부족한 점이 많았습니다. 원론부터 배워보자는 마음으로 2019년 경영대학원에 등록했는데, 마침 교사를 위한 아산 티처프러너가 열린다는 소식을 듣고 곧바로 지원했어요. 기업가정신 이론부터 창업 프로세스 등 기업가정신 교육에 핵심이 되는 이론을 배울 수 있었고, 다양한 시각을 가진 전국의 선생님들과 함께 교류할 수 있어서 도움이 많이 됐습니다.

1. 이해관계자 서베이 결과(2021.07 임팩트리서치팀 설문), 125명 응답 결과



교사로서 학생들의 변화를 실감하셨나요?

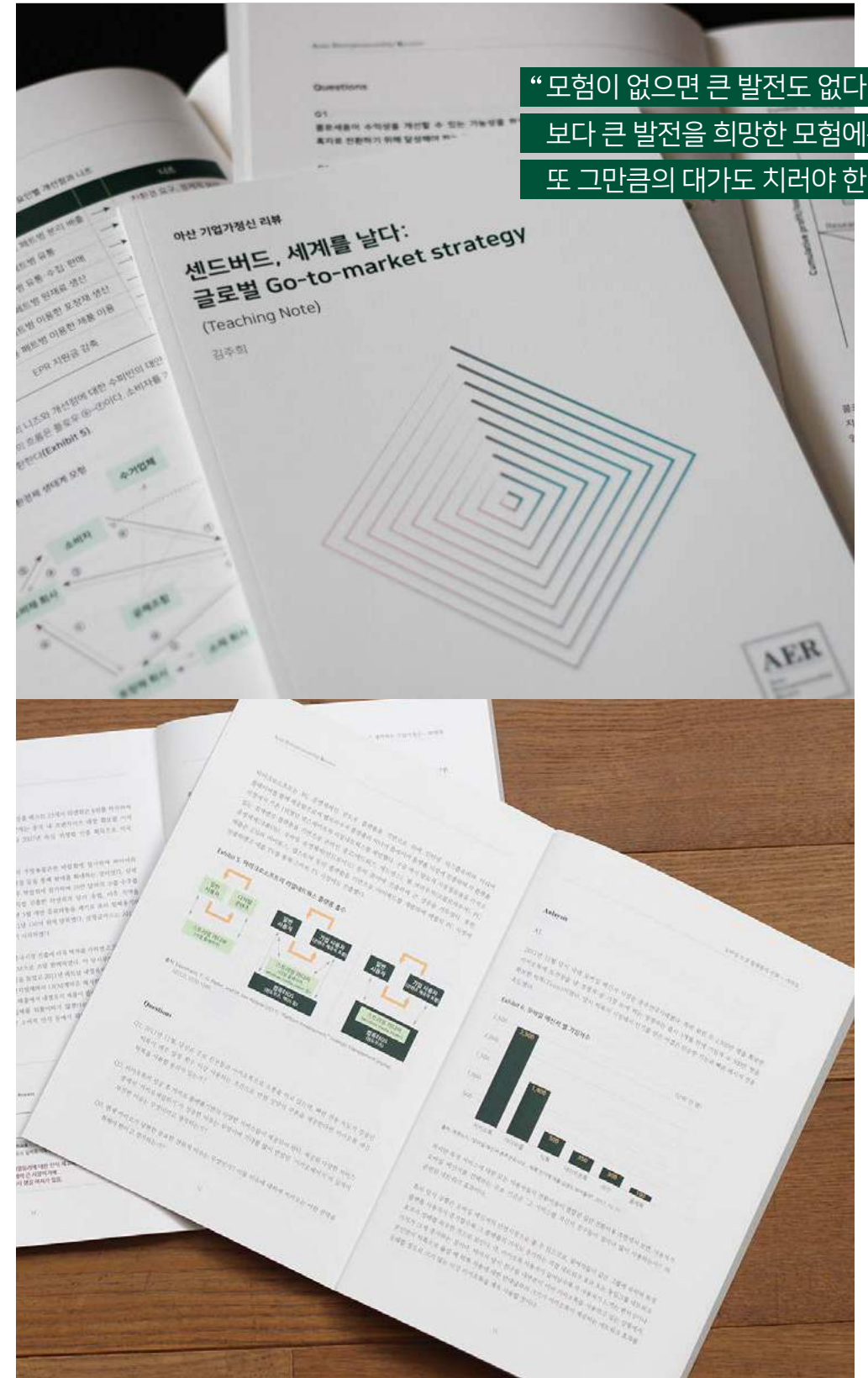
아산 티처프러너 참여 당시 학생들과 '밤에 먹어도 얼굴이 붓지 않는 컵라면'을 만드는 프로젝트를 진행한 적이 있습니다. 다들 컵라면에 얼굴이 붓지 않는 우유나 식재료를 넣는 정도의 아이디어를 내놓는데, 2년 정도 기업가정신 교육을 받았던 친구가 '얼굴만 붓지 않으면 되는거죠?' 하더니 용기 바깥에 얼굴 부기를 진정시키는 마스크팩을 붙여 왔더라고요. 한 친구는 몸에 좋은 건두부로 컵라면 용기를 만든다고 하고요. 학생들이 주어진 조건과 상황에서만 생각하는 것이 아니라, 창의력을 발휘하여 의외의 아이디어를 내놓는 것을 보고 기업가정신 교육의 효과를 실감했죠. 이런 수업 사례들은 기업가정신 레츠고에서 다른 선생님들에게 공유하기도 했습니다.

올해 초 학교 밖을 나와 직접 기업가정신 전문 교육기관 '플래니'를 창업하셨어요.

기업가정신 교육을 계속 공부하고 실천하다보니 저만의 기업가정신 교육 커리큘럼이 만들어졌고, 기업가정신 생태계가 확대되는 것을 보면서 세상에 나가보기로 결심했어요. 플래니는 창업 프로세스를 기반으로 한 기업가정신 교육 기관인데, 창업 과정을 통해 학생들이 자기 생각의 근거를 찾고, 다른 사람을 설득할 수 있는 능력을 길러주는데 집중하고 있어요. 현재는 1인 기업으로 외부 강사 분들과의 협력을 맺어 다양한 기업가정신 수업을 진행하고 있는데, 창업을 하지마자 아산 유스프러너의 파트너 기관이 되면서 안정적으로 사업을 할 수 있었어요. 플래니의 역사를 아산나눔재단이 열어줬다고 해도 과언이 아닙니다.

아산 유스프러너를 통해 앞으로 어떤 교육을 제공할 계획이신가요?

올해 8개 학교를 대상으로 '창업 부캐 육성 프로젝트'란 프로그램을 진행하고 있습니다. 나와 주변 친구들이 좋아하는 주제에 대한 아이디어를 찾고, 각자의 역량과 자원으로 창업 아이템을 만들어 판매까지 해보는 활동이에요. 성과를 내야 한다고 강조하지만, 적자가 나더라도 실패한 이유를 깨닫고 새로운 시도를 했다면 그 역시 성과라고 이야기합니다. 아이디어는 사소해도 무언가를 끝까지 만들고 수정하며 고민을 이어온 친구들은 '이렇게도 해볼 수 있지 않을까?'하면서 스스로 움직이기 시작해요. 학생들이 포기하지 않고 목표에 다가갈 수 있도록 저는 옆에서 지속적으로 힘을 주고 응원할 계획입니다.



“모험이 없으면 큰 발전도 없다. 보다는 발전을 희망한 모험에는 또 그만큼의 대가도 치러야 한다.”

## 아산 기업가정신 리뷰 Asan Entrepreneurship Review

아산 기업가정신 리뷰(AER)는 대한민국 스타트업의 실제 고민을 담은 교육용 사례집입니다. 아산나눔재단은 2015년부터 아산 기업가정신 리뷰를 통해 대학의 창업 관련 교과목을 수강하는 학생, 창업 생태계 종사자가 스타트업 성장과 정 중 겪은 고민을 케이스로 접하고, 창업가의 의사결정을 경험할 수 있도록 지원하고 있습니다.

### 대학에 기업가정신 교재가 필요한 이유

“ 기업가정신 함양을 필요로 하는 학생들은 많지만, 대학 현장에서 국내 스타트업 사례를 심층적으로 분석한 양질의 교육 자료가 부족하다는 목소리가 많았습니다. 창업가의 도전정신과 의사결정 과정을 간접 경험할 수 있는 케이스 스터디를 개발하게 된 이유입니다. ”

아산 기업가정신 리뷰는 매년 스타트업의 동향과 니즈를 파악해 시장의 변화를 이끄는 사례를 발굴합니다. 또한 각 분야별 전문가로 구성된 집필진들과 약 6개월에 걸친 단계별 심사 및 리뷰 과정을 거쳐 사례를 개발합니다. 특히 교수진이 강의에 활용할 수 있는 학습 목표·핵심 질문이 포함된 티칭노트를 함께 발간하여, 학생들이 토론형 수업을 통해 창업 생태계 트렌드와 창업가들의 의사결정 과정을 경험할 수 있도록 합니다. 2015년부터 2020년까지 60개(2020년 12월 기준)의 케이스가 개발되었고, 총 5,190회 다운로드(2019.10~2020.12 기준) 되었습니다. 현재 335명의 교수 회원(2019.10~2020.12 기준)이 아산 기업가정신 리뷰를 활용하고 있습니다. 또한 사례에 등장한 스타트업 대표를 특강에 초청해 더 많은 이들이 기업가정신을 접할 수 있도록 생태계를 확장하고 있습니다. 월 평균 1,270명(2019.10~2020.12 기준)이 아산 기업가정신 리뷰 홈페이지를 통해 다양한 스타트업 사례를 접하고 있습니다.



## HOW

아산 기업가정신 리뷰의 중점포인트		아산 기업가정신 리뷰와 함께한 도전, 성장, 나눔	
<b>기업가정신 적용 사례 개발 및 보급</b>	<b>스타트업 간접 경험 기회 제공</b> 스타트업 성장 과정 중 고민과 의사결정을 케이스 스터디로 경험할 수 있습니다.	<b>아산 기업가정신 리뷰 발간 사례 60개</b> (2015~2020.12)  <b>사례 다운로드 5,190건</b> (2019.10~2020.12)	“ 스타트업 의사결정 과정의 간접 경험 기회 제공 2019년 2학기 학회에서 AER의 '가치 혁신을 통해 일상재의 저주를 풀다-삼진어묵' 케이스 스터디를 했습니다. 당시 앞치마라는 일상재를 가지고 아이디어스 입점 프로젝트를 준비하면서 고민이 많았습니다. 삼진어묵의 고급 어묵 포지셔닝과 서비스 다각화는 '선물용 앞치마'라는 가치를 붙여넣는 데 모티프가 되었습니다. 현장을 겪어보지 않은 학생들에게 제품 컨셉 선정과 마케팅을 하는 과정은 막막한데 삼진어묵이 주도했던 어묵 유통 산업의 확장과 그들의 전략에 관한 이야기를 우리만의 방식으로 정리하면서, 평범한 일상재에 가치를 부여하는 방법을 알게 되었습니다. -경희대 ProSeed 학회 ”
<b>티칭노트 개발 및 보급</b>	<b>대학 교수진의 기업가정신 강의 지원 및 확산</b> 다각도의 분석과 토론이 가능한 티칭노트를 개발 및 보급합니다.	<b>교수 회원수 335명</b> (2019.10~2020.12)  <b>티칭노트 다운로드 및 활용 교수회원수 131명</b> (2019.10~2020.12)	“ 대학 현장에서의 실용적 기업가정신 교육 실현 지난 학기에 아산 기업가정신 리뷰 사례 6~7개로 수업을 진행했습니다. 학생들이 팀을 구성하고 케이스를 리뷰하며, 비즈니스 프레임과 산업 관점에서 토론을 했죠. 수강 제한 인원의 2배 넘게 학생들이 신청을 해서 2개반을 만들 정도였습니다. 학부생뿐만 아니라 대학원생들도 케이스를 바꿔서 또 강의를 열어달라고 할 정도로 인기가 높았습니다. -김정환 부경대 신문방송학과 교수 / 아산 기업가정신 리뷰 집필진 ”



<b>기업가정신 교육 콘텐츠 및 확산</b>	<b>기업가정신 교육 생태계가 함께 성장하는 기회 제공</b> 아산 기업가정신 리뷰 사례 스타트업 대표를 초청해 특강을 열고 기업가정신을 접할 수 있는 생태계를 확장합니다.	<b>일반 회원 수</b> <b>1,635명</b> (2019.10~2020.12)	“ <b>기업가정신 교육 생태계 조성 및 성장</b> 대학생 때 두 차례 창업을 해보고, 최근까지 기자로 일하면서 비즈니스 현장에서 접하는 다양한 사례와 해법을 대안으로 전달하고 싶다는 마음에 AER 집필진으로 참여하게 되었습니다. 사물인터넷(IoT) 기반 모듈형 스마트 팜을 만드는 스타트업 '엔싱' 사례를 집필하면서, 아산나눔재단의 지원을 받아 엔싱 케이스를 적용한 경영 시뮬레이션 게임을 개발하기도 했습니다. 같은 고민을 하는 사람들간 협력을 통해 시너지가 확산되길 바랍니다. -김유경 우아한형제들 홍보기획팀장 / 아산 기업가정신 리뷰 집필진 ”
		<b>월 평균 사용자 수</b> <b>1,270명</b> (2019.10~2020.12)	

**현장 포커스**

아산 기업가정신 리뷰는 대학 교육 현장은 물론 창업 고민하는 청년과 스타트업 생태계에 도움이 되는 현장 중심형 사례집입니다. 스타트업 대표 및 실무자와의 심층 인터뷰, 객관적인 데이터 분석, 미디어·학계·창업 관계자 및 경영학에 전문성 있는 집필진과 함께 사례의 완성도를 높입니다. 아산 기업가정신 리뷰를 통해 대학 교육 현장에서의 기업가정신 이해도가 높아지고, 창업 생태계가 확장되고 있습니다.

아산 기업가정신 리뷰에 참여한 외부 이해관계자 **103명**   
 \*2015-2020년 누적

“  
 연세대학교 의대를 졸업하고 미국에서 전공의 수련을 받은 후 디지털 헬스케어 스타트업 نوم(Noom)의 자문을 맡았다가 대표로 합류하게 되었습니다. 2018년부터는 아산 기업가정신 리뷰 집필진으로 함께 하고 있습니다. 스타트업 경영을 하다보면 어디서도 실제 사업을 하며 겪는 시행착오를 구체적으로 접하거나 배우기 어려워요. AER 사례를 집필하면서 이론과 실전을 종합한 경쟁 우위 및 투자 전략 등을 회사 경영에 적용하면서 경영진 관점의 기업가정신을 내재화하게 되었습니다.  
 -김영인 نوم 코리아·재팬 대표 / 아산 기업가정신 리뷰 집필진  
 ”

“  
 경영대학에서 사용할 수 있는 한국 창업 사례가 부족한 현실입니다. 학교 현장에서 기업가정신에 대한 양질의 콘텐츠가 보급 되도록 아산나눔재단과 아산 기업가정신 리뷰를 개발했습니다. 사례의 활용도를 높이기 위해 교수뿐만 아니라 스타트업 실무자 등으로 독자를 확장하게 됐죠. 창업을 반대하던 학부모들이 아산 기업가정신 리뷰에 담긴 구체적인 창업 사례를 보시고 진로에 대한 관심을 바꾸게 되는 모습을 발견합니다. 10년 전 2년에 한 번 열리던 기업가정신 관련 과목이 이전 때 학기 열릴 정도로, 창업 생태계의 확장을 체감합니다.  
 -남대일 고려대 경영학과 교수 / 아산 기업가정신 리뷰 리뷰진  
 ”

**아산 기업가정신 리뷰 깊이보기**

아산 기업가정신 리뷰는 다양한 산업군 내 스타트업의 사례를 경영전략, 인사조직, 경영정보, 마케팅, 생산관리, 재무회계, 국제경영 등 경영학의 분류에 따라 심층 분석합니다. 2021년 8월까지 발간된 총 60개 사례 중 네이버웹툰세바시 등 '콘텐츠 및 정보(Contents & Information)' 영역에 해당하는 사례가 9개로 가장 많고, 카카오·팅크웨어 등 '솔루션 및 유틸리티(Solution & Utility & Saas)'와 에누마·딜라이트·베어베터 등 '소셜(Social)' 영역 사례가 각각 8개씩 다뤄졌습니다.

영역/산업군	사례 기업								
<b>E-commerce &amp; Logistics</b>	텐바이텐	마켓컬리	플랫폼 A	콜로세움					
<b>Contents &amp; Information</b>	텀블벅	멜로모바일	네이버웹툰	SK encar	PMC	세바시	키닥	유엔파트너즈	CJ포디플레이스
<b>Healthcare</b>	바른세상 병원	웰트	집티	AI 닥터					
<b>Food</b>	삼진어묵	육그램							
<b>PropTech</b>	직방	호경노노	앤스페이스						
<b>Solution &amp; Utility&amp;Saas</b>	팅크웨이	카카오	고스트키친	가우디오랩	마이디스아이티	이지팜	4D Replay	센드버드	
<b>Hardware</b>	락앤락	솔리드	엔싱	프론텍	솔리드(회계)	LetinAR	진글라이더		
<b>AD &amp; Marketing</b>	테이블								
<b>Game</b>	컴퍼니100	데브시스터즈	NHN엔터	엔씨소프트					
<b>Mobility</b>	카카오 모빌리티								
<b>Fashion &amp; Beauty</b>	한국콜마	시몬느	로우로우	한국콜마(글로벌)	강남연니				
<b>Leisure&amp; Travel</b>	마이 리얼트립								
<b>Education</b>	모두의연구소								
<b>Social</b>	딜라이트	에누마	토도웍스	수퍼빈	지구인컴퍼니	동구발	베어베터	소셜임팩트의주류화	
<b>etc.</b>	캡스톤파트너스								

— Interview 대학 현장으로 확산된 아산 기업가정신 리뷰



**백필호** | 한양대학교 창업지원단 글로벌 기업가센터 겸임교수

아산 기업가정신 리뷰(AER)는 대학 현장에서 어떻게 활용되고 있을까요. 지난 2018년 아산 기업가정신 리뷰를 기반으로 대학에 기업가정신 교육 강의를 신설하고, 지금까지 예비 창업가 양성에 힘쓰고 있는 **백필호 한양대학교 창업지원단 글로벌 기업가센터 겸임교수**를 만나 현장의 변화를 전해들었습니다.

**AER을 기반으로 강의를 새로 만드셨다고 들었습니다.**

한양대 창업지원단 글로벌기업가센터에서 '스타트업 기업가정신의 이해와 사례'란 이름의 강의를 2018년부터 진행해 왔어요. 이전에 소프트웨어 기술 창업 강의에서 종종 AER을 활용하곤 했는데, 아예 AER을 기반으로 한 강의가 필요하다는 생각에 무작정 아산나눔재단을 찾아갔습니다. 다행히 학교 측에서도 필요성에 공감해 강의를 개설해주셨고, 창업 과목 중에서 핵심 교양 강의로 선정됐습니다.

**AER의 차별점은 무엇인가요?**

4년 전에도 기업가정신 강의는 있었지만, AER처럼 스타트업의 전 주기를 다루는 수업은 없었습니다. 현재 활발하게 활동하는 한국 스타트업의 사례들이기에 과거와 현재를 함께 보면서 시뮬레이션을 해볼 수 있고, 학생들이 실제로 창업을 할 때 적용할 수 있는 포인트가 많습니다. 다양한 산업군의 기업들을 연구할 수 있는 것도 큰 장점이에요. 실제로, 딜라이트나 진글라이더 같은 기업들의 사례는 다른 교재에서 찾아보기 힘들습니다. 하버드비즈니스리뷰(HBR) 등과도 종종 비교하곤 하는데, AER은 단일 기사나 제품/서비스 중심이 아닌 기업 중심의 깊이있는 콘텐츠라 AER을 선택했어요.

**강의는 어떤 식으로 이뤄지나요?**

일주일에 1개, 한 학기에 총 16개 사례를 보고, 기업의 과거와 현재를 분석합니다. 경영·기술·서비스·비즈니스 모델·위험·재무의 6개 요소로 기업을 분석하고, 학생들에게 해당 기업의 경영진이 되어 6개 요소를 구성해 보라고 주문해요. 코로나 전에는 창업가 집필진을 초청해 특강 겸 토론을 했는데, '데이블'이란 스타트업의 대표가 왔을 때 한 학생이 손을 번쩍 들고 '시리즈 C 단계에서는 동남아 지역과 연계해 사업을 전개해야 하지 않겠냐'고 했어요. 대표가 실제로 그렇게 하고 있다면서 깜짝 놀라더라고요. 학생들이 창업가의 입장이 되어 방향성을 제시 하는 경우가 많대보니, 거꾸로 대표들이 인사이트를 얻어가기도 합니다.

**AER을 접한 학생들에게 어떤 변화가 있었나요?**

기업가정신은 '기업을 경영하는 선(line)'이에요. 기업가정신 교육을 통해 학생들은 사회에 나가서 정확한 판단을 내릴 수 있는, 선 굵기 연습을 하는 것이죠. 학생들은 사례를 통해 기업 경영진의 입장이 돼보고, 창업 전 과정에 필요한 지식을 촘촘하게 쌓아갈 수 있습니다. 강의 후기에도, '창업을 연습해볼 수 있었다', '당장 기업에 가서 신사업을 기획할 수 있을 것 같다'는 이야기들이 많습니다. 실제로 'LetinAR'이란 스타트업의 창업 멤버는 이 수업을 들으면서 수강생들과 사업을 같이 고민하기도 했어요. 수강 후 기세를 몰아 창업에 도전한 학생도 많고, MARU180 입주 스타트업 모집이나 정주영 창업경진대회에 도전한 학생도 있습니다.

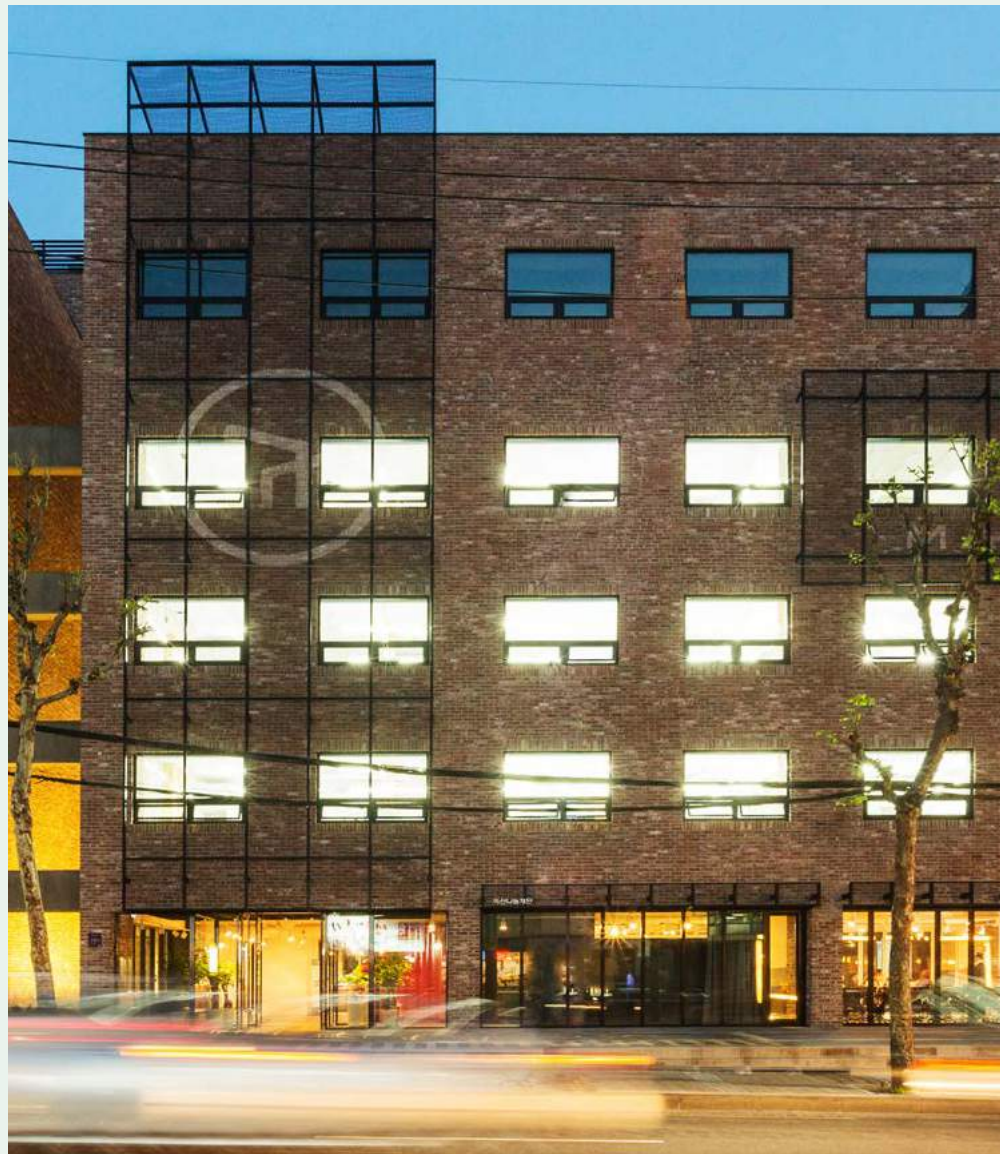
**AER을 만난 뒤 교수님께는 어떤 변화가 있었나요?**

기술 창업을 중점적으로 가르쳐왔는데, AER을 통해 기술뿐 아니라 전 산업군의 다양한 서비스와 비즈니스 모델을 한꺼번에 접할 수 있었습니다. 사례를 보면서 이런 기업에는 특정 기술을 활용하면 좋겠다는 사업 아이디어를 얻기도 해요. 현장에서 AER 사례에서 본 기업과 협력할 수 있는 지점을 발견할 때마다 직접 소개하고 연결하는데, 내부사정을 너무 잘 알고 있다보니 해당 기업 직원이라고 오해를 받은 적도 있습니다. 앞으로도 AER 사례를 통해 학생들의 경영 연습을 돕고, 언젠가는 AER을 직접 집필해보고 싶다는 저만의 목표도 생겼습니다.

# 2

## 청년 창업 지원

아산나눔재단은 다음 세대가 지닌 무한한 가능성을 실현하고, 새로운 미래를 창조하는 청년 창업가를 지원하는 다양한 프로그램을 운영해왔습니다. 예비 창업가부터 창업가, 창업 생태계 내 구성원을 위한 프로그램을 통해 생태계 저변을 넓히는데 집중하고 있습니다.



### Key Data 창업가 양성과 생태계 확장 성과

**15,150명**

청년 창업 지원 프로그램을 통해 기업가정신을 경험한 사람 수

**225명**

청년 창업 지원 프로그램을 통해 기업가정신을 이해하고 역량을 강화한 사람 수

**350팀**

청년 창업 지원 프로그램 참여 창업팀 수



청년 창업 지원 프로그램 참여 이후 기업가정신 실천·시도 비율



청년 창업 지원 프로그램을 통해 기업가정신을 함양한 사람의 생태계 참여 지속율

**6.38배**

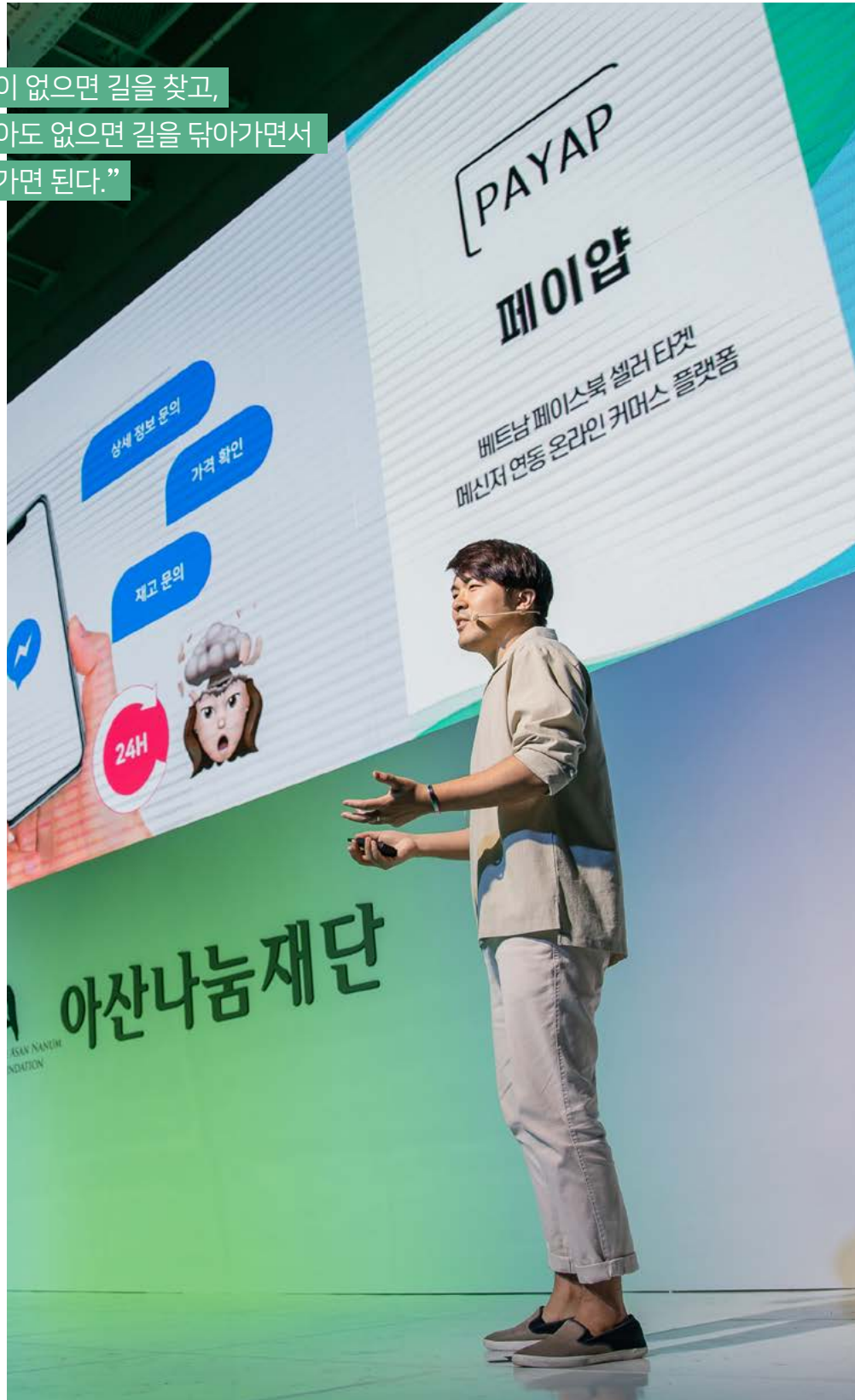
청년 창업 지원 사업의 투입 사업비 대비 임팩트 창출 배수로, 사업비 100만원당 약 638만 원에 달하는 임팩트를 창출했다는 의미

(연평균) **204.3억 원**

청년 창업 지원 사업을 통해 창출한 임팩트를 화폐가치로 환산한 값



“길이 없으면 길을 찾고,  
찾아도 없으면 길을 닦아가면서  
나가면 된다.”



## 정주영 창업경진대회 Chung Ju-yung Startup Competition

정주영 창업경진대회는 전국에 기업가정신과 창업문화를 확산하고, 새로운 도전을 시작하는 스타트업을 발굴 및 지원하는 실전형 창업지원 프로그램으로 2012년 시작되었습니다. 누구나 창업에 도전하고 성장할 수 있는 기회의 장을 제공하고, 창업 생태계를 확장하고 있습니다.

### 스타트업 등용문이 되기까지...

“ 2008년 경제위기를 겪은 이후 우리나라에는 경기 회복을 위한 기업가정신이 필요한 시점이었습니다. 당시만 해도 스타트업이란 단어가 생소했죠. 사회문제를 해결하고 사회변화를 만드는 좋은 기업이 필요한 상황이었습니다. ‘목표를 향해 서 노력하는 사람만이 성취할 수 있다’는 아산 정주영 현대 창업가의 기업가정신을 확산하고자, 전국 단위 창업경진대회를 시작했습니다. 지역 곳곳을 다니며 ‘누구든 할 수 있다고 생각하면 이룰 수 있다’는 도전 정신을 전하고, 예비/초기 창업가를 발굴해 이들이 마음껏 성장할 수 있는 발판이 되고자 했습니다. 10년간 지속하면서 쌓인 신뢰 덕분에, 어느새 정주영 창업경진대회가 초기 창업가들의 등용문으로 불리기 시작했습니다. ”

정주영 창업경진대회는 나이·학력·지역 격차와 편견을 넘어 누구든 창업에 도전할 수 있는 기회를 제공합니다. 이를 위해 아산나눔재단은 지난 10년간 경진대회 시작과 동시에 한 달간 전국을 찾아가 지역설명회를 개최했습니다. 단순히 대회 홍보에 그치지 않고 성공한 창업가들의 진솔한 창업 스토리와 인사이트를 얻을 수 있는 강연 및 네트워크 행사를 열었습니다. 지역설명회 참석만으로도 창업에 대한 거리감을 좁히고, 기업가정신을 함양하고 도전할 수 있는 시간이 되도록 고민한 결과입니다. 현재까지 지역설명회에 참여한 사람은 8,935명으로, 수도권을 제외한 지역 참여자 비율이 63%에 달합니다. 정주영 창업경진대회 지원자 수는 2013년 대비 2020년 9.46배 증가했습니다.

### 정주영 창업경진대회 지역설명회 참석자 수

지역	서울	인천/경기	강원	대전/충청	광주/전라	대구/경북	부산/경남	울산	제주	합계
참석자 수	2,493	846	732	1,080	724	619	938	1,028	475	8,935





HOW

정주영 창업경진대회 중점포인트		정주영 창업경진대회와 함께한 도전, 성장, 나눔		
<b>모집 및 선발</b> 기업가정신과 창업 문화 확산 매년 스타트업 생태계 동향과 니즈를 반영한 사업 기획과 3단계 심사 과정을 통해, 새로운 도전을 시작하는 스타트업을 발굴합니다.	<b>정주영 창업경진대회 사전설명회 참가자 8,935명</b> (2012~2019년 누적)	“ 마음껏 도전할 수 있는 곳 정주영 창업경진대회 포스터에 쓰여진 불가능은 없다는 문구가 인상적이었어요. 창업을 결심하고 동기 두 명과 서울로 올라왔죠. -정주영 창업경진대회 6회 참가자 ”	<b>예비/초기 창업가들의 도전 확산</b> 정주영 창업경진대회에 지원하는 예비/초기 창업가 수 증가 ▲9.46배 (2013년 대비 2020년 기준)	
<b>사업실행 (14주)</b> 창업팀의 비즈니스 모델 고도화 14주간 실제 사업을 진행하며, 액셀러레이팅 교육, 멘토링, 네트워킹 등을 제공해 창업팀의 성장을 돕습니다.	<b>선발팀 수 88팀</b> (2012~2020년 누적)	“ 세상을 변화시키는 성장통 집중 멘토링 과정에서 매주 팀이 성장하는 걸 느꼈어요. 구체적인 목표를 가지고 실행하는 기업가정신의 중요성을 몸소 체험했습니다. -정주영 창업경진대회 7회 참가자 ”	<b>기업가정신을 함양한 창업가의 성장</b> 정주영 창업경진대회 이후 사업 지속률 70% (1~9기 평균)	
<b>데모데이</b> 홍보·브랜딩과 투자 유치로 연결되는 기회의 장 스타트업 관계자, 미디어, 대중 앞에서 사업 아이템과 실행 결과를 알리는 장을 마련해 후속 투자 연계를 지원합니다.	<b>언론보도 건수 1,453건</b> (2012~2020년 누적)	“ 투자자 앞에 당당히 서게 하는 곳 대회 이후 브랜드 가치가 높아진 것은 물론이고 투자 관련 미팅이 폭발적으로 늘었습니다. 사업을 더욱 다듬고 객관적으로 평가할 수 있게 됐어요. -정주영 창업경진대회 9회 참가자 ”	<b>창업하기 좋은 환경 조성</b> 후속 투자 유치율 44% (1~9기 평균)	

현장 포커스

아산나눔재단은 10년간 초기 및 예비 창업가들을 꾸준히 발굴하고 지원해왔습니다. 특히 정주영 창업경진대회 참가자들은 모든 과정에서 성장을 경험하게 됩니다. 서류, 1, 2차 면접 등 총 3단계 심사단계를 거치는 동안에도 심사위원으로부터 구체적인 피드백을 받고, 부족한 부분을 보완할 수 있습니다. 선발된 이후엔 14주간 실제 사업을 진행하며 액셀러레이터, 벤처캐피털 투자자 등 창업 분야 전문가로부터 전담 멘토링을 받습니다. 현재까지 전국의 5,077개팀이 지원했고, 이들 중

선발된 88개팀이 이 과정을 통해 사업 아이템과 비즈니스 모델을 고도화하며 성장했습니다. 정주영 창업경진대회 멘토 및 심사위원으로 함께한 전문가들도 144명에 달합니다. 참가자들은 대회 이후에도 '정주영 창업경진대회 알루미나(Alumni)'에 소속돼 아산나눔재단에서 제공하는 다양한 혜택을 받으며, 창업 생태계의 일원으로 함께 성장해갑니다.

정주영창업경진대회와 함께한 멘토 및 투자자 **144명**

정주영 창업경진대회가 만든 변화, 임팩트

멘토의 변화

“  
 사실 이제 막 시작하는 초기 스타트업을 대상으로 전국구로 열리는 창업경진대회는 찾기 어려웠어요. 대부분 단발성, 단기로 진행되곤 하죠. 정주영 창업경진대회는 준비 기간부터 대회까지 6개월의 긴 마라톤입니다. 멘토링을 했던 기업이 몇 년 뒤 크게 성장하는 모습에 뿌듯하고, 제가 모르던 분야에 대해 오히려 배우며 겸손해집니다. 사회문제를 해결하려는 동기를 장착하고, 진정성과 열정으로 달려가는 창업가들을 보며 선배 창업가이자 투자자로서 저를 다시 돌아보는 계기가 됩니다.  
 -임정민 시그나이트파트너스 총괄 / 정주영 창업경진대회 심사위원 및 멘토  
 ”

멘티의 변화

“  
 베트남 온라인 커머스의 비효율성을 해결하고 싶어 지원하게 됐어요. 정주영 창업경진대회를 통해 잠재 사용자들을 만나 니즈를 확인하는 과정이 큰 도움이 됐습니다. 평소 찾기 힘든 전문가 분들에게 수많은 질문을 받으며, 제3자의 눈으로 돌아보는 시간이었죠. 대회 전후로 베트남으로 출국해 사무실을 꾸리고, 베트남과 한국을 오가며 한 명씩 공식 채용을 했어요. 지난해 12월 페이스북 메신저에서 챗봇으로 즉시 상품 판매가 가능한 스마트 스토어 슬립온을 출시했어요. 우리 서비스를 통해 많은 소비자들의 생활 편의가 높아지길 바랍니다.  
 -허경석 페이압 대표 / 정주영창업경진대회 9회 대상 수상  
 ”

### 정주영 창업경진대회가 배출한 포브스 선정 창업가 3인 인터뷰



“플라스틱 분해 미생물을 통해 재활용을 혁신합니다”

**리플라(Repla)**  
서동은 대표 (2020년 Forbes '30세 이하 300인 리더' 아시아 지역 리더)

**Problem** 낮은 플라스틱 재활용율, 재활용 산업의 낮은 수익성  
**Solution** 미생물 분해로 플라스틱 순도를 높이는 기술  
**Product** 플라스틱 순도 향상 바이오탱크

리플라의 바이오탱크는 혼합 플라스틱을 투입해도 남겨야 하는 플라스틱 재질만이 배출될 수 있도록 합니다. 특정 재질만을 분해하는 미생물을 통해 순도 100%에 가까운 PP를 얻을 수 있습니다.



### 정주영 창업경진대회에서 경험한 도전, 성장, 나눔

“  
창업을 꿈꿨지만, 정작 투자자가 무엇인지도 잘 몰랐어요. 연구를 해오던 팀이니 계속 연구 과제를 받고만 생각했는데, 다양한 창업 팀들과 벤처캐피털을 만나면서 새로운 세계를 알게 됐죠. 구매결정자들에게 구매의향서를 받거나 유명한 교수님을 초빙하는 등 업무를 못했던 일을 대회 중간에 멘토님이 과제로 내주시면서 실행하게 됐어요. 수상 이후 10개월만에 초기 투자도 받았습니.”

어릴 때부터 창업가들을 동경하며 자란 서동은 대표는 2016년 재활용 산업 문제를 해결하는 과학 대회에서 플라스틱 재활용 문제를 만났습니다. 버려진 플라스틱에는 여러 물질이 섞여 있는데, 이를 선별하는 기술이 부족해 87% 가량이 태워지거나 버려지는 등 비효율적으로 재활용되고 있었습니다. 방법을 찾던 서동은 대표는 폐플라스틱 중 쓸모 없는 물질만 분해해 플라스틱 순도를 높이는 미생물을 발견했습니다. 기술을 확산해 재활용 산업의 수익성을 개선하고자 2019년 정주영 창업경진대회의 문을 두드렸습니다.

정창경을 통해 서동은 대표는 기술 상용화에 박차를 가했습니다. 참가 팀 중 나이는 가장 어렸지만 동료 창업 팀, 다양한 벤처캐피털(VC)들과의 만남을 통해 투자, 협업 제안 등 창업에 필요한 요소를 하나씩 익혀갔습니다. 혼자서 3년간 실험실을 지키며 연구를 계속 할 자금도 자신감도 줄어들던 때였지만, 멘토링을 통해 사업의 의미를 상기하고 '할 수 있다'는 용기로 재충전했습니다. 서동은 대표는 정창경 8회 대상을 수상했고, 그해 11월 해당 분야의 저명한 교수님의 연구팀과 손잡고 정식으로 법인도 설립했습니다.

버려진 플라스틱을 탈바꿈하는 '리플라(Repla)'는 대회가 끝난지 10개월 만에 초기 투자 유치에 성공했습니다. 리플라의 가치를 알아본 투자자들과 연결되면서 팀원은 20명으로 늘었고, 2021년 Pre-Series A 투자 라운드를 통해 5.5억원의 연구자금을 확보했습니다. 긴 기간이 소요되는 미생물 연구의 특성상, 2025년 즈음 첫 매출이 발생할 것으로 예상하고 있습니다. 리플라는 향후 국내 3000곳의 플라스틱 재활용 공장에 바이오탱크를 도입하고, 미국 시장에 진출하는 것을 꿈꾸며 연구에 매진하고 있습니다.

“지루한 걸 싫어했던 제가 '재활용 문제만은 끝을 내겠다'는 오기로 벌써 9년째 미생물을 연구하고 있습니다. 만나는 고객분들의 행복한 얼굴을 보는 것이 곧 제 행복이기 때문에 지금까지 버틸 수 있었어요. 미생물 재활용이 도입되면 재활용 업체는 공장 한 라인 당 37억원의 수익을 더 확보할 수 있다고 해요. 리플라의 기술을 통해 공장 분들이 더욱 행복해졌으면 하는 마음 뿐입니다.”

“나에게 기업가정신이란?  
회사의 성장만이 아닌 고객의 행복에 초점을 맞추는 것”



“식물성 대체식품을 통해 기아와 환경 문제를 해결합니다”

**디보션푸드(Devotion Food)**  
박형수 대표 (2021년 Forbes '30세 이하 300인 리더' 아시아 지역 리더)

**Problem** 축산 과정에서 야기되는 환경 파괴, 건강하고 안전한 먹거리 문제  
**Solution** 100% 천연 재료로 만든 식물성 대체육  
**Product** 100% 식물성 대체육

디보션푸드의 대체육 원료와 패티는 100% 천연 재료를 활용해 고기의 육즙과 식감, 향, 갈변 현상까지 재현했습니다. 디보션푸드는 햄버거와 떡갈비, 만두 등 다양한 형태로 소비자들에게 대체육을 소개할 예정입니다.



### 정주영 창업경진대회에서 경험한 도전, 성장, 나눔

“  
정창경은 제게 속성과의였어요. 아이템 하나만 들고 온 제가 발표를 준비하면서 우리 제품을 어떻게 소개해야 하는지, 우리가 어떤 노력을 했고 앞으로 무엇을 할 것인지 등을 체계적으로 정리할 수 있었습니다. 혼자였다면 몇 년이 걸렸을 거예요. 정창경에서 창업의 전 과정을 미리 겪어본 덕분에 두려움 없이 투자에 나섰고, 대회가 끝나마자 성공적으로 투자를 유치할 수 있었습니다.”

식품공학을 전공하고 미국의 미슐랭 투스타 레스토랑에서 셰프로 일하던 박형수 대표는 당시 해외에서 주목받던 식물성 대체육을 처음 접했습니다. 고기와 거의 비슷한 식감을 내는 대체육을 먹어본 그는 셰프로서의 신기함도 잠시, '더 팬찬은 걸 만들 수 있겠다'는 자신감으로 룸메이트였던 이용민 셰프와 대체육 연구개발에 뛰어들었습니다. 한국에 돌아와 회사를 창업한 두 사람은 식물성 단백질(BTVP), 0% 콜레스테롤 지방 등을 연구개발하고 본격적인 사업화를 위해 2019년 정주영 창업경진대회에 도전했습니다.

박형수 대표는 멘토인 김호민 스파크랩 대표의 조언을 바탕으로, 사업을 설명하고 소비자 투자자를 설득할 데이터를 축적해 갔습니다. 대체육이 기아 문제는 물론, 축산업의 부정적 임팩트를 줄여 환경 문제를 해결할 수 있음을 발견하고 이를 설명할 소셜 임팩트(사회적 가치) 측정 지표를 만들기도 했습니다. 7개월의 대장정 끝에 정창경 8회 우수상을 받은 두 사람은 대회 직후 초기 투자를 유치했고, 재단의 소개로 출전한 정부 스타트업 대회(컴업)에서 푸드테크 부문 1위를 하며 크게 이름을 알렸습니다.

어머니의 헌신(Devotion)이 담긴 음식처럼 깨끗하고 안전한 식품을 만드는 '디보션푸드'는 올해 소고기 패티 제품 출시를 앞두고 있습니다. 소시지, 떡갈비, 냉동만두 등 레토르트, HMR(가정간편식)을 바탕으로, 향후 돼지고기, 닭고기, 계란 등 다양한 식자재로 제품군을 넓힐 예정입니다. 2021년 누적 투자액이 51억원에 달하고, 공장 설립 전에 구매 계약을 체결할 만큼 국내외 식품 대기업들의 열정적인 러브콜도 받고 있어, 올해 안에 디보션푸드의 대체육이 곳곳에서 소비자를 만날 예정입니다.

“기아문제는 땅이 비옥하지 않아 생기는데, 스마트팜이 들어가 대체육을 만들면 안정적인 식품생산 환경을 갖춘 수 있습니다. 축산을 디보션푸드의 대체육 생산으로 대체할 때 필요한 토지 면적은 98% 줄고, 대기오염은 90%나 줄일 수 있어요. 건강을 위해 셀러드를 먹듯이 많은 분들이 대체육을 소비하면, 건강도 증진하면서 지구의 환경과 기아 문제도 해결할 수 있을 거라 믿습니다.”

“나에게 기업가정신이란?  
'해봤어' 정신으로 몸으로 부딪혀 답을 찾아보는 것”



“소통 플랫폼을 통해 교육 장벽을 해소합니다”

**클라썸(Classum)**  
이채린 | 대표 (2021년 Forbes '30세 이하 300인 리더' 아시아 지역 리더)

- Problem** 수업 내 소통 단절로 인한 교육 장벽
- Solution** 교육자, 조교, 학생을 연결하는 교육 소통 플랫폼
- Product** 교육 소통 플랫폼 '클라썸'

클라썸은 온라인 강의와 학습자 관리, 실시간 소통을 할 수 있는 교육 소통 플랫폼입니다. 교육자가 보지 않아도 학습자끼리 자발적으로 소통하고, 강의 중이나 이후에도 서로 토의할 수 있습니다.



정주영 창업경진대회에서 경험한 도전, 성장, 나눔

“정창경에 참가한 이유는 집중 멘토링 때문이었습니다. 유명한 벤처캐피탈/엑셀러레이터 분들과 매주 만나면서 우리가 새롭게 실행해볼 것을 발전시킬 수 있었어요. 대회 이후에는 투자 요청도 있었고, 고객을 만나러 가면 대상 수상 기사를 이미 보신 경우도 있었어요. 공신력 있는 기관에서 수상했다는 것 덕분에, 많은 사람을 설득하는 시간을 줄일 수 있었습니다.”

카이스트(KAIST) 전산학부 출신인 이채린 대표는 학부 내 소통의 단절로 인해 많은 친구들이 공부에 어려움을 겪고 있음을 발견했습니다. 과목별 특방(카카오톡 채팅방) 운영, 커뮤니티형 애플리케이션 출시 등을 시도해본 끝에, 교수와 조교, 학생들이 서로 질문하고 토론할 수 있는 소통 플랫폼을 교육기관에 제공하는 비즈니스 모델을 구상했습니다. 국내뿐 아니라 해외 대학이나 교육기관도 이러한 서비스를 필요로 할지 확인해보고 싶었던 이채린 대표는 2018년 정주영 창업경진대회를 찾았습니다.

정창경을 통해 이채린 대표는 본격적인 사업 확장에 나섰습니다. 대회 전까지는 모교에만 서비스를 제공해왔지만, 정창경 기간 동안 국내외 대학교들과 적극적으로 미팅을 진행했습니다. 사업 실행 단계에서 멘토링을 통해 대학교 시장에서 유틸리티 톨을 제공한 뒤, 쌓인 데이터를 바탕으로 개인화된 교육 시장까지 진출하자는 사업 계획도 수립했습니다. 정창경 기간 중 법인을 설립하고 꾸준히 성장한 이채린 대표는 정창경 7회 대상을 수상했고, 멘토였던 양경준 크립톤 대표와의 인연으로 초기 투자도 성공적으로 유치했습니다.

수업(Class)과 토론(Forum)의 효율을 높이는 클라썸(Classum)은 현재 24개국 4000여 교육기관이 사용하는 글로벌 서비스로 성장해 가고 있습니다. 코로나19 이후 비대면 수업이 많아지면서, 글로벌 화상 강의 서비스인 줌(Zoom)의 공식 파트너 자격을 얻었고, 2021년에는 포브스 아시아의 100대 유망기업(Forbes Asia 100 to watch)으로 선정되기도 했습니다. 누적 투자액만 74억원에 달하는 클라썸은 향후 인공지능(AI)을 통해 질의응답과 학생 관리가 가능한 시 조교 서비스도 출시할 예정입니다.

“클라썸을 이용하면 교수님은 질문을 바탕으로 학생들이 얼마나 이해를 잘 하고 있는지 알 수 있고, 학생들은 질문을 공유하고 심지어 서로 답해주기 시작해요. 우리가 단순히 톨을 제공하는 것이 아니라, 함께 가르치고 배우는 방식을 만들어간다고 생각합니다. 궁극적으로는 학생들, 가르치는 사람과 배우는 사람들이 그들의 잠재력을 잘 펼칠 수 있도록 도와주고 싶습니다.”



나에게 기업가정신이란?

아무도 답을 모르고 답이 바뀌더라도 계속해서 답을 찾아나가는 것



“세상을 밝게 맑게 바르게 보고 이 사회에 보탬이 될 목적으로 살면 할 일은 태산처럼 많다.”



## 아산상회 ASAN SANGHOE

아산상회는 창업 기회로부터 소외된 청년들의 창업을 지원하는 글로벌 팀 창업 프로그램으로 2019년 시작되었습니다. 기업가정신의 발현이 어려웠던 청년들이 창업을 통해 자립하고 성장하며, 아산의 기업가정신을 확산하고 있습니다.

\* 아산상회?  
아산 정주영 회장의 호 '아산'과 그가 처음으로 창업했던 '경일상회'를 조합한 이름으로, 북한이탈청년·한국 청년·외국 청년들이 한 팀이 되어 다양한 창업 기회를 찾고, 더불어 함께 만들 세상을 준비하는 글로벌 팀 창업 프로그램이다.

### 아산상회가 시작된 배경은...

“창업 생태계 속 사각지대를 찾고자 했습니다. 창업을 하고 싶어도 가장 하기 어려운 사람은 누구일지, 3개월간 장애인·탈북민·경력단절여성 등 취약계층 18개 그룹을 직접 찾아가서 관심사·한계점·창업 니즈 등을 듣고 연구 분석을 진행했습니다. 그 중에서 북한이탈청년은 창업 의지도 높고 직업훈련 경험도 많지만, 사회적 편견과 소통의 어려움으로 실제 창업에 도전하지 못하고 있었습니다. 재단의 노하우와 자원을 기반으로 이들의 성장과 자립을 돕는 '연결사다리'가 되기로 했습니다. 글로벌 사회에 필요한 다양성·포용성과 기업가정신을 함양한 창업가들의 든든한 버팀목이 되는 것이 목표입니다.”

## WHY

### 창업기회로부터 소외된 사람들<sup>1</sup> Entrepreneurship for all

한국에 입국한 북한이탈주민 약 3만 4천명 중 20~30대청년이 가장 많으며, 그 중 여성 비율은 86%에 달합니다.

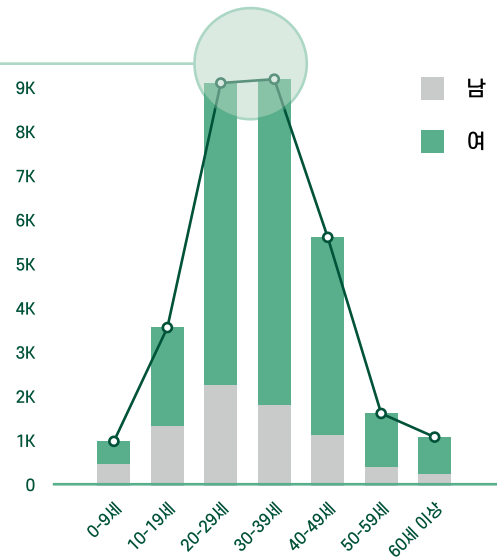
\*자료: 통일부 (2019 기준 누적 통계)

**61.6%** 지난 1년간 차별, 무시당한 이유 문화적 소통방식의 차이(1순위)

**70.8%** 창업 교육을 받은 경험이 없다<sup>2</sup>

**54.6%** 창업 관련 전문 지식 및 기술 교육을 가장 받고 싶다

**27.4%** 더 나은 남한생활을 위해 필요한 지원 취·창업 지원(1순위)



## HOW

아산상회 중점포인트		아산상회와 함께한 도전, 성장, 나눔		
<b>포용적 팀 창업 실천 교육</b> 21주	<b>다양한 문화간 소통 기반 팀 학습 공동체</b> 팀 빌딩·팀 창업 등을 통해 서로 다른 문화권의 청년들이 소통하고 협력하는 방법을 터득하고, 글로벌 사회에 필요한 창업 역량을 키웁니다	<b>아산상회 수료생 43명</b> 북한 이탈청년 16명 한국 청년 12명 외국 청년 15명	<b>“상상이 현실이 되는 곳</b> 아산상회에서는 저의배경출신을 묻지않아요 서로의아이디어를 마음껏공유하고마음이맞으면 언제든지함께 창업팀을 꾸릴수 있어요 -아산상회 1기 수료생 <b>”</b>	<b>포용적 팀 창업을 통한 기업가정신 함양</b> 다국적 창업팀 비율: <b>48%</b> 창업팀 여성 대표 비율: <b>80%</b>
<b>창업 액셀러레이팅</b> 12주	<b>전문 코치진의 상시 상담과 멘토링</b> 팀 창업 연습, 초기 사업화 자금 지원을 통해 실제 비즈니스 모델을 고도화하는 실질적인 교육과 전문 코치진의 맞춤형 멘토링으로 실제 창업으로 연결합니다.	<b>팀 코치 및 전문가가 아산상회와 함께한 시간 3,508시간</b>	<b>“언제든 조언을 구할 조력자가 있는 곳</b> 스타트업 생태계에서 내로라하는 투자·육성 전문가분들께 3개월간 액셀러레이팅을 받으며 해답을 찾아가는 과정이 참 좋았어요. -아산상회 2기 수료생 <b>”</b>	<b>포용적 비즈니스 경험과 모델 제시</b> 아산상회 팀 빌딩 역량 강화를 통해 참가자가 결성한 총 창업팀 수: <b>25개팀</b>
<b>투자 연계 후속 지원</b>	<b>투자 유치로 연결되는 실질적 지원</b> 데모데이(비즈니스 피칭), 팀 투자 연계, 투자 유치시 재단의 매칭 그랜트, MARU180 베네핏 등 지속적인 지원으로 포용적 창업가로의 성장과 자립을 돕습니다.	<b>창업 및 창업준비 수료생 비율 81.5%</b> <b>아산상회를 통한 누적 투자 연계 5회</b>	<b>“비즈니스를 실현하는 든든한 네트워크의 장</b> 구체적인 기술적, 법률적, 비즈니스 관련 피드백을 통해 사업을 발전시키는 데 큰 도움이 되었어요 언제든지 조언을 구할 수 있는 네트워크가 생겼습니다. -아산상회 1기 수료생 <b>”</b>	<b>포용적 창업팀의 가치 확산</b> 아산상회 수료 후 창업팀이 외부로부터 유치한 투자 및 사업화 자금: <b>174,000,000원</b>

1. 남북하나재단 (2020 북한이탈주민 실태조사)  
2. 아산나눔재단x우리은, 탈북청년들의 창업을 위한 설문조사 보고서(2019)



## 현장 포커스

스타트업의 성공은 '팀 빌딩'에서 결정됩니다. 아산상회는 창업자들이 팀을 이루며 각자의 역량과 자원을 연계 및 확장하고, 실제 팀 빌딩·팀 창업을 통해 배우고 실현하는 1년 6개월의 과정을 함께 합니다. 다양한 국적, 배경을 가진 팀원들이 서로의 역량과 문화를 이해하고 원활하게 소통 및 성장할 수 있도록 팀 코치와 전문가들이 안전하게 지원합니다. 창업교육 기간, 팀원의 가능성을 확인하는 오리엔테이션과 워크숍, 팀 코치가 배정한 팀원들과 온라인 판매 프로젝트, 자발적인 팀 구성을 통한 전략 캠프와 쇼케이스까지 이뤄집니다. 이후 창업 액셀러레이팅과 투자 연계, 매칭그랜트 지원까지 이어집니다.

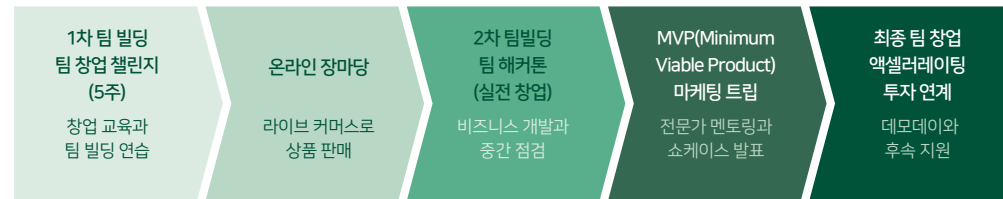
### 아산상회 포용적 팀 창업 결과

아산상회 참여자 국적 수 **16개** 탈북민 경영진 창업팀 비율 **77%**

“ 혼자 해답을 찾긴 어렵습니다. 다양한 경험과 생각을 가진 사람들과 함께 고민할 때 우리 사회에 정말 필요한 솔루션을 찾게 됩니다. 아산상회 시작부터 지금까지 팀코치로 함께하면서 매순간 '다양성의 힘'을 발견합니다. 과거 창업에 계속 실패했다가 다양한 팀원을 만나 실제 창업에 성공한 북한이탈 청년도 있고, 여기에서 배운 포용적 협력 역량을 활용해 다양한 국적·출신의 사람들과 창업을 하는 친구들도 눈에 띕니다. 이렇게 사회와 공존할 수 있는 기업이 확산될 거라 믿습니다.”

-원종호 MTA Korea 팀 리더 / 아산상회 팀 코치 멘토

### 아산상회 '팀 빌딩·팀 창업' 과정



### 아산상회 창업팀의 포용적 가치 확산

아산상회의 액셀러레이팅을 거쳐 팀 창업에 성공한 14개 팀은 서로 다른 문화와 배경을 가진 다양한 팀원들과 사회문제를 해결하는 포용적 비즈니스 솔루션을 확장하고 있습니다.

#### 창업팀 솔루션



## 아산상회가 배출한 포용적 창업가 3인 인터뷰



“북한식 가정간편식을 통해 한반도 식문화를 보존합니다”

제시키킨(Jessie-Kitchen)  
제시킴 | 대표

**Problem** 기록되지 않고 사라져가는 한반도의 식문화  
**Solution** 북한음식(가정간편식, HMR) 개발 및 판매  
**Product** 곤드레두부밥

북한의 국민 음식인 '두부밥'은 튀긴 두부 안에 밥을 넣고 매콤한 양념을 발라 먹는 음식입니다. 제시키킨은 여기에 곤드레 나물과 만능양념장을 더해 집에서 편하게 먹을 수 있는 건강한 간편식을 만들었습니다.



### 아산상회에서 경험한 도전, 성장, 나눔

“ 아산상회를 통해 처음으로 사업 피칭을 해봤어요. 2019년 12월 13일, 쇼케이스 날짜를 아직 기억할 정도로 의미가 깊었습니다. 피칭 경험을 바탕으로 이듬해 성동구 소셜벤처 부스트업에서도 1등을 했고, 지원금도 받았습니니다. 아산상회가 기회와 자원을 제공한 덕분에 창업을 가속화할 수 있었어요.”

북한 양강도 혜산 출신인 제시킴 대표는 2014년 한국에 왔습니다. 한국에서 북한 음식을 소개하는 쿠킹클래스를 열어 남북한 청년들이 음식을 매개체로 편견을 없애고 서로를 이해하는 장(場)을 만들어왔습니다. 그러던 중에 더 많은 사람들이 북한의 음식을 접할 수 있는 가정 간편식(HMR) 아이디어를 떠올렸고, 이를 구체화하기 위해 2019년 아산상회의 문을 두드렸습니다.

아산상회의 창업 인큐베이팅과 액셀러레이팅을 통해 제시킴 대표는 북한의 '두부밥'을 응용한 '곤드레두부밥'을 상품화했습니다. 곤드레 나물과 두부를 활용한 건강한 비건 식단에, 이북식 만능양념장을 곁들여 맛도 차별화했습니다. 제시킴 대표는 액셀러레이팅 기관인 MYSC(엠와이소셜컴퍼니)와 매칭돼 법인 설립부터 상표권 등록까지 상품 출시에 필요한 과정을 하나하나 밟아갔습니다. 아산상회 팀 창업 기간 중 만난 한국인 동료도 정식 멤버로 합류했습니다.

'제시키킨'은 2020년 5월 법인 설립을 마치고 승승장구 중입니다. 첫 제품인 곤드레두부밥은 2020년 11월 연 크라우드펀딩에서 목표액을 1209%(약 1210만원) 달성하며 성공리에 판매됐습니다. '잃어버린 한식의 반쪽'을 소개한다는 취지에 많은 이들이 공감하면서 누적 1억 1000만원의 투자 및 지원금도 받았습니다. 제시키킨은 남양주에 70평 규모의 공장을 조성 중이며, 다양한 종류의 북한음식을 선보이기 위해 준비하고 있습니다.

“여전히 '탈북민이 CEO라고?', '한국인이 탈북민 밑에서 일을 하고요?' 하시는 분들이 계세요. 탈북민 청년이 이렇게 사업을 한 사례가 없기 때문이죠. 제시키킨을 통해 탈북민과 한국인이 어우러져서 무엇인가를 해나갈 수 있다는 것을 실제로 보여주고 싶습니다. 3만 4000명 탈북청년들에게도 노력하면 할 수 있다는 메시지를 보내고 싶어요.”

### 나에게 기업가정신이란?

시련이 닥쳐왔을 때 앞장서서 문제를 해결해가는 의지와 능력



“3개 국어 통합 교육으로  
통일 한국을 준비합니다”

위시스쿨(Wish School)  
김영란 | 대표

- Problem** 언어, 정체성 등 문제로 사각지대에 있는 탈북 2세 청소년
- Solution** 3개 국어(한국어, 중국어, 영어) 기반의 프로젝트형 교육 제공
- Product** ESL(English as a Second Language) 영어 수업 및 프로젝트 교육  
위시스쿨은 영어를 도구로 한 학생 주도형 수업을 통해 청소년들이 자신의 꿈을 디자인할 수 있도록 안내하는 주제 중심의 프로젝트 교육을 제공합니다.



아산상회에서 경험한 도전, 성장, 나눔

“  
 액셀러레이팅 단계에서 받은 첫 과제가 ‘국제학교 경험이 있는 사람을 찾을 것’이었는데, 아산상회 코치진 중 학교밖청소년 교육 경험이 있었던 스티븐을 삼고초려로 설득해 함께 하게 됐어요. 북한 출신으로 자기 자녀가 탈북 청소년 문제를 겪고 있는 팀원들과도 함께 하고 있죠. 이렇게 다른 우리가 한 팀으로 만난 건 아산상회가 만든 기적입니다.  
 ”

7년간 탈북 청소년·청년에게 영어 교육 봉사를 해온 김영란 대표는 ‘탈북 2세 청소년(부모 탈북 이후, 한국도 북한도 아닌 제3의 국가에서 출생한 자녀)’들의 삶을 가까이에서 지켜봤습니다. 이들은 한국어와 영어가 낯설어 일반 대학에 진학하기 어려웠고, 문화와 정체성 차이로 인해 한국사회 적응도 힘들었습니다. 탈북민과 디아스포라 한국인이 어우러지는 영어 수업을 해보기로 마음 먹은 김영란 대표는 함께할 팀원을 찾던 중 아산상회를 발견했습니다.

아산상회를 통해 막연한 아이디어가 사업의 뼈대를 갖춰졌습니다. 아산상회 코치진들의 가이드를 따라 탈북대안학교들을 대상으로 설문조사를 실시했고, 실제로 탈북 청소년들에게 영어와 멘토링이 가장 필요하다는 근거 데이터를 확보했습니다. 러닝저니를 통해 세계시민교육의 모태인 덴마크와 독일의 학교를 방문해 수업을 참관한 뒤, 영어 뿐 아니라 자신을 찾아가는 프로젝트형 수업을 제공하는 비영리 국제학교 모델로 솔루션도 구체화했습니다.

함께할 동료들도 만났습니다. 미국, 한국, 북한 등 3개국 출신의 팀원들이 모였습니다. 김영란 대표는 “탈북민과 외국인들과 마음의 언어로 소통할 수 있는 팀원을 원했는데 아산상회가 아니었다면 만나지 못했을 것”이라고 말합니다. 그리고 2020년 6월, 탈북 2세 청소년들이 꿈을 찾도록 돕는 비영리 스타트업 ‘위시스쿨’이 만들어졌습니다. 위시스쿨은 2020년 대안학교인 남북사랑학교에서의 MVP 시범 운영을 바탕으로, 5단계 교육 과정을 정교화했습니다. 앞으로 탈북 청소년들이 영어와 세계 시민교육 등 다양한 주제를 경험하고 자신의 꿈을 탐색하도록 돕는 자체 교육 프로그램도 운영할 계획입니다.

“수업을 통해 아이들이 자신이 무엇을 잘하고 좋아하는지, 세상이라는 넓은 무대에서 어떤 가치를 갖고 살아갈 수 있을지를 계속 생각하도록 해요. 위시스쿨을 통해 세계 공용어인 영어를 기본 장착한 친구들이 앞으로 자신의 꿈을 스스로 디자인하고 펼칠 수 있도록 하는 것이 목표입니다.”



나에게 기업가정신이란?

내가 줄 수 있는 것으로, 또 다른 누군가가 꿈을 꾸고 나비효과처럼 사회를 바꾸어가는 것



“코로나 시대, 비대면 콘텐츠로  
전 세계를 연결합니다”

코넥트(Konnect)  
민경환 | 대표

- Problem** 코로나로 인한 여행과 어울림 기회 단절
- Solution** 비대면 인터랙티브 한국 여행 콘텐츠 발행
- Product** 이방인의 눈으로 본 한국 여행 콘텐츠  
코넥트는 한국에 살지만 이방인인 세 멤버의 개성을 살려 주한외국인의 시선으로 본 특별한 한국 여행 콘텐츠를 제작하고 있습니다. 코로나로 해외 여행이 단절된 요즘, 비대면 인터랙티브 콘텐츠로 한국의 문화와 이야기를 알립니다.



아산상회에서 경험한 도전, 성장, 나눔

“  
 서로 언어와 문화가 달라 의견을 조율하느라 한 시간 걸릴 회의를 두 시간씩 할 때도 있었어요. 하지만 함께 아이디어를 만들고 검증하며 고객이 원하는 방향을 찾아갔습니다. 팀의 강점을 바라봐주시는 멘토님 덕분에 각자의 정체성을 살리고 사업에 대한 자신감도 얻을 수 있었어요.  
 ”

미국에서 10여년간 생활한 민경환 대표는 한국인으로서 다양한 차별을 경험했습니다. 다인종사회에서 소수자로 살아가며 고군분투했지만, 다양한 사람들이 끊임없이 서로 존중하고 응원하려는 노력도 목격했습니다. 한국에 돌아와 혼자서 외국인을 대상으로 한 문화교류 콘텐츠 사업을 시작한 민경환 대표는 코로나19로 사업이 어려워지면서 새로운 기회를 찾기 위해 아산상회의 문을 두드렸습니다.

민경환 대표는 아산상회에서 북한과 벨기에 출신인 두 동료들을 만났습니다. 한국어 교육 앱, 국제 북 클럽 등 각자의 아이디어는 달랐지만, 한국의 이야기를 전 세계에 알리고자 하는 비전은 같았습니다. 세 사람은 한국에 사는 외국인의 시각에서 바라본 한국 여행 콘텐츠를 제작, 동영상 플랫폼을 통해 주한외국인과 한국에 대해 궁금해하는 외국인 관광객을 연결하기로 했습니다. 액셀러레이팅을 통해 세 사람은 이방인의 눈으로 본 한국을 소개한다는 방향성을 구체화했습니다.

비대면 한국 여행 콘텐츠로 주한외국인과 외국인 관광객을 연결(connect)하는 ‘코넥트(konnect)’는 2021년 유튜브 채널을 개설해 총 26개의 영상 콘텐츠를 발행했습니다. 누적 조회수는 3만 5000회에 달합니다. 코넥트 팀은 앞으로도 꾸준히 자체 제작 콘텐츠를 발행할 예정입니다.

“세상을 더 늦게 할 방법이 다양성과 문화교류라고 생각했습니다. K팝과 K드라마로 한국의 문화적 영향력이 강해진 이때, 코넥트의 비대면 콘텐츠를 통해 백범 김구 선생이 말씀하신 ‘선한 문화의 영향력’을 세계 곳곳에 뻗치고자 합니다.”

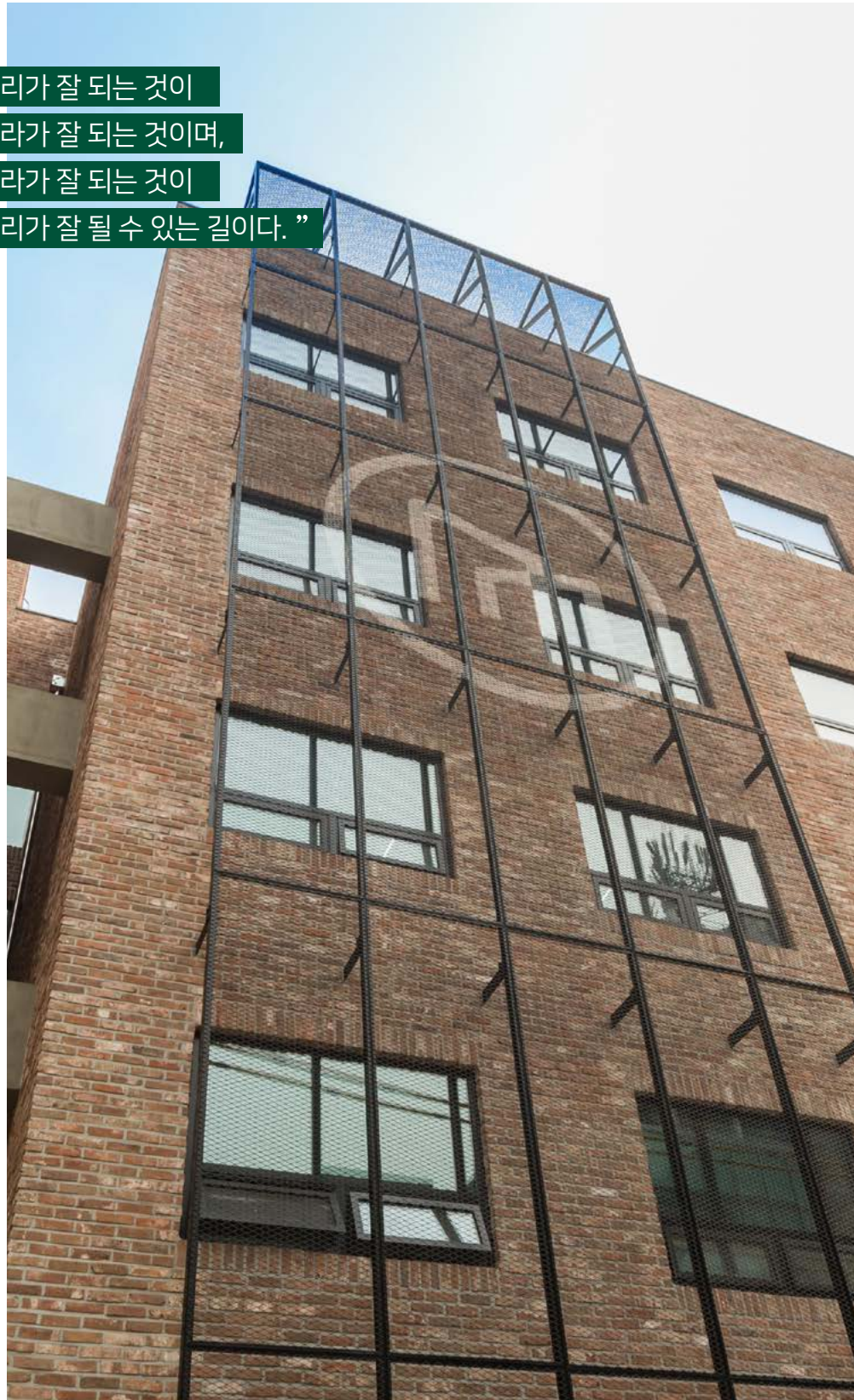


나에게 기업가정신이란?

세상을 조금이라도 더 나은 곳으로 만들고자 하는 소명의식



“우리가 잘 되는 것이  
 나라가 잘 되는 것이며,  
 나라가 잘 되는 것이  
 우리가 잘 될 수 있는 길이다.”



## MARU180

MARU180은 아산나눔재단이 창업에 필요한 인프라, 네트워크, 교육 등 통합 솔루션을 제공하는 창업지원센터입니다. 2014년 4월 서울시 강남구 역삼로 180에 문을 연 이곳은 세상을 180도 변화시킬 스타트업을 위한 공간입니다.

\* MARU180?

마루는 '등성이가 진 산꼭대기, 일이 되어가는 상태가 한창인 단계, 전통 가옥에서 방과 방 사이의 가족들이 교류하는 넓은 공간'을 의미합니다. 'MARU'는 故 정주영 현대 창업자의 호 '아산(峨山·높은 봉우리)'의 정신을 기반으로, 스타트업 투자자·멘토가 모여 서로 도움을 주며 일하여 높은 산의 꼭대기에 오를 수 있는 공간을 뜻합니다. '180'은 MARU180의 주소지(역삼로 180)이기도 하며, '세상을 180도 변화시킬 스타트업을 위한 공간'이란 의미도 담고 있습니다.

### MARU180 설립 배경은...

“ 2010년대 초, '88만원 세대'처럼 젊은 세대의 어려움이 부각되던 때였습니다. 당시 창업지원센터는 벽으로 가로막힌 공간에서 각자 일만 하는 구조가 대부분이었어요. 해외 스타트업 공간을 벤치마킹 하며 창업자, 벤처캐피탈, 액셀러레이터가 모두 한 곳에 모여 교류하고 성장하며 나누는 창업 생태계가 필요하다는 걸 깨달았습니다. MARU180이 창업과 관련된 모든 사람들이 모여 서로 의견을 나누고 끌어주며 함께 성장하는 공간이 된 이유입니다. ”

MARU180은 스타트업, 벤처캐피탈, 액셀러레이터 등 창업 관계자들이 한 곳에 모여있는 창업 생태계의 축소판입니다. 지난 7년 간 스타트업 237개사(입주/졸업사)가 MARU180을 거쳐갔고, 이들의 성장을 위해 26개 파트너사, 191명의 멘토가 함께 했습니다. MARU180 입주사에겐 사무공간은 물론 회의실, 휴게실, 수면실 등 부대 시설 지원뿐만 아니라 클라우드 크레딧·홍보 마케팅·글로벌 진출 지원·투자 연계 등 다양한 지원이 이뤄집니다. MARU180 입주 경쟁률이 19:1에 달하는 이유입니다. 실제로 MARU180에 장기 입주한 스타트업의 고용 창출은 2배 가량 증가했고, 입주기간 평균 투자 유치 금액은 21억원(투자 유치율 71%)에 달합니다. MARU180은 창업 생태계의 성장을 위해 노하우·인사이트·네트워킹을 제공하는 열린 공간으로 운영됩니다. 개관 후 7년간 누적 방문자 수는 약 98만 명에 이르며, 창업 관련 이벤트는 2,483회, 입주사 네트워킹 행사는 126회 개최됐습니다.

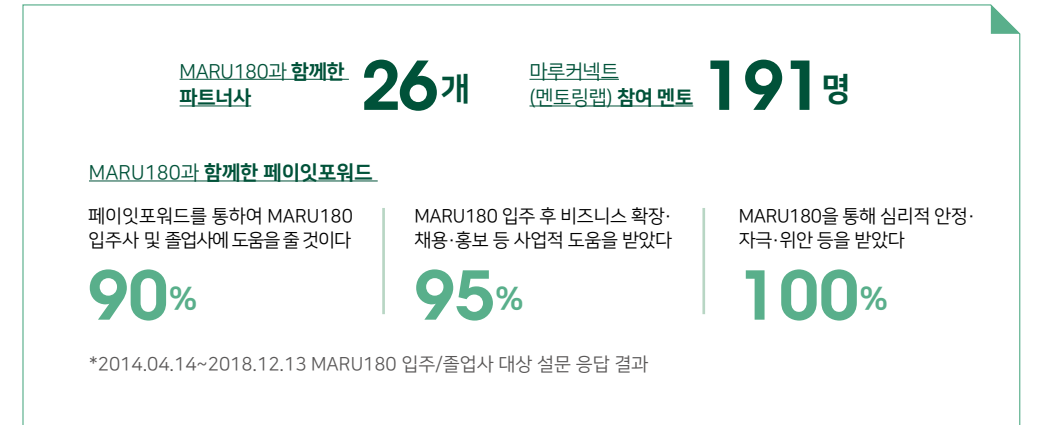


HOW

MARU180 중점포인트		MARU180과 함께한 도전, 성장, 나눔		
<b>선발 및 입주</b> 초기 스타트업 입주 공간 제공 입주 선발 심사를 거친 장기 입주 스타트업과, 재단의 청년 창업가 발굴 사업 참가팀이 사업에만 전념할 수 있도록 사무공간과 코워킹 공간을 제공합니다.	<b>MARU180 장기 입주 기업 수</b> <b>66팀</b> <b>입주/졸업 기업 수</b> <b>237팀</b>	“ 업무를 위한 최상의 공간 MARU180으로 사무실을 옮긴다는 것은 본격적인 경쟁에 뛰어들다는 의미도 있었습니다. 스타트업입장에서 강남에 이정도 수준의 사무실에서 일할수 있다는 것 자체가 큰 혜택이었죠. - 박소령 퍼블리 대표 ”	<b>입주 경쟁률</b> <b>19:1</b>	
<b>육성</b> 스타트업의 입체적 성장 지원 투자, 마케팅, 홍보 등 여러 분야의 1:1 전문가 멘토링을 제공하며, 클라우드 서비스, 해외 진출 지원 등 다양한 혜택을 통해 사업 운영을 지원합니다.	<b>1:1 Office hour</b> <b>692팀 참여</b> <b>베네핏</b> <b>1,160회 제공</b>	“ J커브 그리며 성장하는 곳 2월 말 입주해서 5월에 투자를 유치했고, 직원 수도 2배 가량 늘었습니다. 창립 1주년을 맞아 MARU180 이벤트홀을 빌려 내부 워크숍도 하고요. MARU180에서 J커브로 성장하고 있습니다. - 김지연 리브에니웨어 대표 ”	<b>스타트업의 동반성장</b> 장기 입주사의 입주 기간 중 투자 유치율: <b>71%</b> 입주 기간 중 평균 투자 유치 금액: <b>약 21억원</b> 입주 기간 중 고용 인원 수 증가: <b>약 2배</b>	
<b>확산</b> 창업 생태계 허브 연평균 85회의 공개투어 창업 관련 행사를 상시 진행하며 운영 노하우와 인사이트를 스타트업 생태계에 알립니다.	<b>입주사 네트워킹 행사 개최</b> <b>126회</b> <b>창업 관련 이벤트</b> <b>2,483회</b>	창업 생태계 일원이 되는 곳 MARU180에서 열리는 타운홀 미팅은 시간이 지나도 기억에 남을 것 같아요. 다른 스타트업과 한데 모이는 자리를 만들기 쉽지 않은데, 다른 팀원들을 만나며 다양한 기회를 제공받았습니다. - 박별터 씨드노믹스 대표	<b>창업 지원 생태계 모델 제시</b> 누적 방문객 수 <b>약 98만명</b>	

현장 포커스

MARU180이 추구하는 가치가 있습니다. 바로 '페이잇포워드(Pay-it Forward)'입니다. 아산나눔재단은 MARU180을 통해 서로 도움을 주고받은 호의와 선행이 다른 기업에게 돌아가는 '페이잇포워드(Pay-it Forward)' 문화 확산을 주요 운영 목표로 삼고 있습니다. 실제로 MARU180에서 각 스타트업의 페이잇포워드에 대한 계획 및 의지는 입주사 선발시 가장 중요한 기준이며, 입주/졸업 후에도 스타트업 서로간의 자연스러운 페이잇포워드 문화가 조성될 수 있도록 다양한 지원이 이뤄지고 있습니다.



MARU180이 만든 변화, 임팩트

“  
 2017년 실리콘밸리에서 6개월 정도 있었는데, 창업가들끼리 처음 봤는데도 좋은 기회와 사람들을 서로 연결해주더군요. 서로 대가 없이 돕는 자연스러운 문화가 참 좋았는데, MARU180에 와서 페이잇포워드를 서로 실천하고 강조하는 모습에 깜짝 놀랐습니다. MARU180에 입주한 뒤로 다른 스타트업에 기술적 지식을 공유하고 개발자도 연결하며 제가 할 수 있는 페이잇포워드를 실천하려고 노력합니다.  
 -이창일 스트럼코리아 대표  
 ”

WHERE

MARU180은 지하 1층, 지상 5층으로 구성된 1,090평 규모의 창업지원센터로, 모두에게 열려있는 창업생태계의 대청마루입니다. 사무공간에서는 입주사간의 노하우와 기술 교류가 일어나며, 옥상정원·라운지 등 공용 공간에서는 투자자·멘토·재단 관계자에게 고민을 나누고 함께 해결합니다. 이벤트홀에서 개최되는 창업 관련 행사 현장에는 입주사/졸업사의 강의, 관계자와의 네트워킹, 투자로의 연계가 이뤄집니다. 이곳에서 함께한 스타트업들이 MARU180의 공간 임팩트를 전합니다.



## 5F

### 옥상정원 우연한 만남 속 얻는 해답

"MARU180 옥상정원은 고민이 해결되는 장소입니다. 투자를 받는 과정에서 우여곡절을 겪던 한 입주팀 대표님이 옥상에서 타 기관 사내 변호사 분과 허심탄회한 대화를 나누다, 법적 문제를 해결했다는 이야기는 유명하죠. 투자, 법률, 회계 등 다양한 전문가들이 모인 MARU180의 힘을 그때 실감했어요."  
-이희윤 스파크랩스 이사 / 2014년 입주



## 4F

### 라운지 자연스러운 교류와 협업

"입주팀과 교류하며 서로 도움을 주고받고 있어요. 우리의 물류 풀필먼트 서비스를 제공하기도 했고, 개발자를 채용할 때도 옆 사무실 대표님의 도움을 받았어요. 스타트업 트렌드나 투자사 분들에 대한 정보도 모두 MARU180 안에서 얻을 수 있었 습니다."  
-박진수 콜로세움코퍼레이션 대표 / 2020년 입주



### 꾸준한 만남 속 투자 연계 벤처캐피털 사무공간

"투자 결정 전 3개월 정도는 창업팀을 지켜봅니다. MARU180 입주팀은 같은 건물에 있다보니, 한 번이라도 더 보게 되고 관심이 가요. 인터뷰 때도 서로 동질감을 갖고 만나다보니, 초기 투자한 회사들 중 MARU180 입주팀이 많습니다."  
-황태철 캡스톤파트너스 파트너 / 2014년 입주



## 3F

### 회의실 넉넉한 공간, 편의와 배려

"MARU180은 한 층에 입주한 팀이 3팀이라면 회의실은 4~5개나 돼요. 초기 창업 팀들이 편하게 이용하고 외부 미팅도 진행할 수 있도록 설계한 거죠. 초기 기업의 입장에서 생각해주는 진정성이 곳곳에서 묻어나는 것 같아요."  
-최하림 인포크 대표 / 2020년 입주



### 모두가 만족하는 사무공간 스타트업 사무공간

"원래 회사가 가락동에 있었는데, MARU180 입주 후 역삼동에 온 뒤로 직원들의 만족도가 높아졌어요. 외부 미팅을 할 때나 인재 채용을 할 때에도 공간을 보시면 기업을 한층 더 신뢰해주는 것 같습니다."  
-이봉학 반달소프트 대표 / 2021년 입주



## 2F

### 탕비실 Pay It Forward 실천

"MARU180 입주팀인 '달차컴퍼니'가 맛있는 차를 공용 탕비실에 비치해주셔서 매번 감사한 마음으로 마시고 있어요. 저희도 인테리어 상담을 무료로 제공해드리는 등페이잇포워드(Pay it Forward)를 실천하려고 준비하고 있습니다."  
-이지혜 똑똑한소비자 대표 / 2021년 입주



### 팀이 만들어지는 공간 단기보육공간

"정주영 창업경진대회 기간, MARU180의 공간을 오랜 기간 제공받을 수 있어, 사무실을 구하거나 입주하는데 들어가는 비용을 아껴 저희 사업에 보다 더 집중할 수 있는 기회가 생겼습니다. 그리고 다른 팀들과 아산나눔재단 팀원분들과의 네트워킹을 통해 서로 일반적으로는 알 수 없었던 많은 정보들을 얻고, 스타트업이라는 외로운 싸움을 하는 데 있어 정말 큰 힘이 되었습니다. 단기 보육공간을 함께 쓴 팀들과 여행도 가고 많이 친해져 앞으로 함께 성장할 수 있는 동료들 얻은 것 같아 든든한 시간이었습니다."  
-큐리오스튜디오 손범준 대표 / 2020년 단기 입주



## 1F

### 네트워크의 허브 코워킹 카페

"MARU180이 스타트업 네트워크 허브 역할을 하다보니 이곳을 찾는 액셀러레이터, 투자자, 기자 등 스타트업계의 다양한 사람들과 자연스럽게 교류할 수 있는 분위기가 만들어졌고, 그런 사람들의 입소문을 통해 리멤버 서비스가 더 널리 알려진 것 같습니다."  
-최재호 드라마앤컴퍼니 대표 / 2014년 입주



### 고객과의 오프라인 점점 스타트업 팝업스토어 'FlipLobby'

"공유와 상생의 가치를 지향하는 설립 5년 미만의 스타트업에게 제품 컨셉, 디자인 등 브랜드 연출, SNS 홍보는 물론 12평 공간에서 이뤄지는 전시도 무료로 지원합니다. 팝업스토어를 통해 더 많은 사람이 스타트업 제품을 경험하길 바랍니다."  
-천성우 아산나눔재단 스타트업센터 액셀러레이팅팀장



## B1

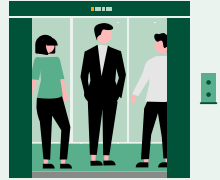
### 교육·해커톤·데모데이 등 창업 생태계 집합소 이벤트홀

"타운홀 미팅'을 할때 한 번 있는데, 지하에 입주사들이 다 모여 지난 한 달간 있었던 이야기를 허심탄회하게 공유해요. 그때 초기 아이템이었던 패션을 접고 의류로 가자는 중요한 결정을 내렸었죠."  
-백승욱 루닛 의장 / 2014년 입주



### 1분 피칭 속 쌓이는 신뢰 엘리베이터

"MARU180의 엘리베이터는 '1분 피칭'이 자연스레 이뤄지는 곳이에요. 투자 이후 입주팀 대표님과 단둘이 볼 기회가 없었는데, 엘리베이터에서 자주 마주치다보니 자연스레 깊은 이야기를 나누는 티타임으로 연결되었죠. 이곳에 없었다면 이만큼 가까워졌을까 싶죠."  
-류중희 퓨처플레이 대표 / 2014년 입주



### 아산나눔재단 든든한 상시 지원군

"매니저 분들이 기업 홍보부터 알람나이 연결까지 많이 도와주세요. 재단이 오래된 스타트업 지원기관이고 네트워크도 단단 하기 때문에, 언제든지 궁금한 것을 묻거나 필요한 것을 부탁할 수 있는 든든한 아군입니다."  
-윤영훈 아씨 대표 / 2020년 입주



## MARU180이 만든 모두의 변화

MARU180은 스타트업, 벤처캐피털, 액셀러레이터 등 입주사 모두가 함께 도전하고 성장하는 공간입니다. MARU180에서 경험한 스타트업, VC, 파트너들의 변화의 과정을 들어봤습니다.

### # Impact Scene 1. 스타트업의 변화

“  
**서비스 피벗**  
 MARU180에서 서비스 피벗 과정을 겪었습니다. 입주 당시에는 해외 유휴 플랫폼을 운영하고 있었는데, 코로나19를 만난 뒤 피벗팅을 해서 같은해 11월 현재의 온라인 키즈 콘텐츠 교육 솔루션을 론칭했죠. 대표로서 조직 안에서는 힘든 이야기를 들어 주는 역할이었는데, MARU180의 매니저분들이 따뜻하게 응원해주신 덕분에 힘을 내서 발 빠르게 대응할 수 있었습니다.  
 -황태일 글로벌 대표 / 2020년 입주

“  
**신규 서비스 론칭**  
 전국 각지를 다니면서 일주일에 한두 군데씩 창고 사장님들을 만났어요. 전에 없던 새로운 방식의 물류 풀필먼트 서비스를 이용하도록 설득하는 일은 도전이었습니다. 물류업 종사자 분들의 문제를 해결하기 위해 집요하게 도전했고, 결국 한 달에 한 개씩, 약 20개의 창고를 협업 파트너로 만들고, MARU180에 입주한 그 해 5월에 정식 서비스도 론칭했어요.  
 -박진수 콜로세움코퍼레이션 대표 / 2020년 입주

“  
**규모의 확장**  
 MARU180에 오기 전에는 주변에서 투자를 받은 기업을 거의 볼 수 없었어요. 마루에 와서 입주팀, 액셀러레이팅 팀 대표들과 교류하면서 사업 확장이나 투자 단계에 대해 배웠고, 앞으로의 엑시트 플랜이나 더 빠른 성장에 대해 목표를 세우게 됐습니다. 원래는 귀뚜라미 사육 스마트팜에 집중하고 있었는데, 현재는 기술을 집약해 사육로봇 개발도 시작했습니다.  
 -이봉학 반달소프트 대표 / 2021년 입주

### # Impact Scene 2. VC의 변화

“  
**MARU180 입주사에 183억원 투자**  
 벤처캐피털(VC)로서 초기 기업에 주로 투자를 하는데, 모든 기업을 다 볼 수 없기 때문에 당시 국내에서 가장 활발하게 활동했던 MARU180과 공간-투자 인프라 협력을 약속하고 입주했습니다. MARU180을 통해 좋은 창업팀들을 만날 수 있었고, 지금은 유니콘이 된 샌드버드(Sendbird), 퍼블리, 콜로세움코퍼레이션 등을 포함해 총 16개 입주팀에 183억 원 가량을 투자했습니다.  
 -황태철 캡스톤파트너스 파트너 / 2014년 입주

“  
**MARU180과 함께한 성장**  
 같은 공간에 있는 퓨처플레이, 캡스톤파트너스와 공동투자를 했고, 우리가 초기 투자한 팀에 캡스톤파트너스가 후속 투자를 한 경우도 꽤 됩니다. 가까이에서 투자사의 투자철학이나 대표자의 인품을 보기 때문에, 초기 팀들의 성장에 도움이 될 것이라고 믿고 연결할 수 있었죠. 액셀러레이터에게는 후속투자율(초기 투자 이후 1년 이내 투자를 유치한 비율)이 중요한데, 스파크랩스의 경우 70% 정도로 높은 편입니다.  
 -이희운 스파크랩스 이사 / 2014년 입주

### # Impact Scene 3. 파트너·생태계의 변화

“  
**창업 생태계 다각도 지원하는 MARU180**  
 2015년부터 MARU180을 거쳐간 54개 창업팀에게 Activate프로그램을 통해 클라우드 크레딧을 제공했어요. AWS가 스타트업 지원의 일환으로 글로벌 액셀러레이터 Y combinator에 창업팀을 소개할 때는 MARU180 입주팀을 추천하기도 했죠. 아산나눔재단이 국내 창업 생태계를 360도 통합 지원을 하고 있기 때문에, AWS도 필요한 네트워크나 자원이 있을 때 재단에 문의하면서 꾸준히 스킴십을 이어가고 있습니다.  
 -김민지 AWS 아마존 웹서비스 스타트업 사업개발팀 매니저 / MARU180 베네핏 파트너

“  
**생태계 곳곳에 포진한 창업팀**  
 20년간 스타트업들의 홍보를 담당했어요. 마루커넥트를 통해 수십 개의 창업팀을 만나 홍보를 새로운 관점으로 볼 수 있도록 도왔는데, 이제는 어느 행사에 가도 멘토링했던 팀들을 마주칠 만큼 생태계가 커졌습니다. 멘토란 이름을 달고 있지만, 저도 MARU180부터 정주영 창업경진대회, 아산상회에 이르는 다양한 창업팀들을 만나면 새로운 자극과 아이디어를 얻어요.  
 -이미나 렌딧 홍보총괄 / 마루커넥트 홍보 부문 멘토



**MARU360** 개관합니다!

아산나눔재단은 국내 창업 생태계의 저변을 넓히기 위해 2021년 11 월, MARU360을 개관합니다. MARU180이 세상을 180도 변화시킬 스타트업을 위한 공간이라면, MARU360은 스타트업이 360도 뻗어 나가는 공간입니다. 콘텐츠 크리에이션, 글로벌 네트워킹 등 물리적 확장을 넘어, 기업가정신을 실천하고 확산시키는 사람들을 위한 공간입니다.



“인간의 잠재력은 무한하다. 이 무한한 인간의 잠재력은 누구에게나 무한한 가능성을 약속하고 있는 것이다. 목표에 대한 신념이 투철하고 이에 상응한 노력만 쏟아 부으면 누구라도 무슨 일이든 할 수 있다.”



## 스타트업 생태계와 함께한 10년, 도전·성장·나눔

아산나눔재단은 사회 변화를 주도하는 국내 스타트업이 건강하고 지속가능하게 도전하고 성장할 수 있는 생태계를 조성 및 확장하고 있습니다. 창업 노하우와 정보를 공유하는 생활창업 아카데미, 국내 창업 투자 생태계 활성화를 위해 조성한 '정주영 엔젤투자기금'부터 스타트업 생태계의 정책 발전 방향을 연구하는 '스타트업코리아!', 창업 생태계의 활발한 교류와 해외 진출을 돕는 다양한 파트너십 사업까지 지난 10년간 꾸준히 지원해왔습니다.

### 스타트업 생태계, 협력의 장으로

아산나눔재단은 다양한 파트너십 기관과 협력하여 스타트업 생태계 기반을 조성해왔습니다. 대학교, 미디어, 해외 정부, 기업, 엔젤투자자, 액셀레이터, 벤처캐피탈 등 함께 한 기관의 성격도 다양합니다. 여러 유관기관과 진행한 강연·창업경진대회·해커톤·스타트업 인큐베이팅 등 생태계 저변을 확장해온 현장을 들여다봅니다.

## 2012

### 생활창업 아카데미

소자본 창업을 희망하는 일반인들에게 프랜차이즈·인터넷 소핑몰 등 다양한 분야에서 활동 중인 소자본 창업 전문가들을 초빙해 창업 노하우와 정보를 공유하는 강연 프로그램으로, 아산나눔재단과 숭실대학교가 공동 주최하고 한경닷컴이 주관하였습니다. 2012년 3월 한 달간 총 4회에 걸쳐 진행된 강연에 예비 창업자와 대학생 등 1,000여명이 참여했습니다.

## 2012 - 2013

### 아산 기업가정신 포럼

기업가정신을 고취하고 활성화 하는 방안을 전문가들과 함께 논의하는 포럼

- '엔젤투자 활성화 심포지엄' (2012.2)
- '창업활성화를 위한 실용적 BI 운영전략' (2012.3)
- '미국 중소기업 정책의 핵심철학과 제도' (2012.4)
- '대학 기술지주회사 활성화 방안' (2012.5)
- '기업가정신 교육 활성화 심포지엄' (2012.10)
- '고용과 성장을 이끄는 뉴벤처정책' (2013.2)
- '창조경영시대, 한국형 기업가 모델 정립' (2013.5)

## 2013 - 2014

### 스타트 텔아비브(Start Tel Aviv)

아산나눔재단은 이스라엘 정부와 MOU를 체결, 세계적인 창업경진대회 '스타트 텔아비브'의 2013-2014년 한국 대회를 주관하였습니다. 스타트 텔아비브는 한국, 독일, 영국, 중국 등 전세계 13개국이 참여하는 대회로, 각국에서 선발된 창업가들은 세계적인 벤처도시 '텔아비브(Tel Aviv)'에서 해외 투자자들을 대상으로 기업 설명회를 열고, 현지 글로벌 기업 및 스타트업과 교류하였습니다.



## 2012 - 현재

### 정주영 엔젤투자기금

국내 창업투자 생태계 활성화를 위해 1,000억원 규모로 조성한 기금

## 2015

### 캠퍼스 서울(Campus Seoul)

아산나눔재단과 Google for Entrepreneurs는 업무협정을 맺고 구글이 아시아에서 최초로 문을 연 구글 캠퍼스의 입주 팀 선발과 커뮤니티 운영을 약 2년간 함께하였습니다. 벅크샐러드, 데이블, 윈티드랩, Fluenty 등 당시 선발된 입주기업들은 국내 증시에 상장하고 삼성전자에 인수되는 등 괄목할 성과를 내고 있습니다. 지금도 아산나눔재단은 Google for Startups의 파트너 기관으로 국내 창업생태계 발전을 위한 다양한 활동을 함께하고 있습니다.

### Geeks on Ships

조선해양플랜트 산업 비즈니스 아이디어를 구상하고 프로토타입화 하는 해커톤 캠프로 2박3일간 진행되었습니다. 이는 울산창조경제혁신센터와 사단법인 앱센터(AppCenter)가 주관하고, 미래창조과학부-울산시-아산나눔재단·현대중공업이 후원한 프로젝트입니다. 한국, 중국, 인도네시아, 베트남 등 총 5개국에서 71명이 참가했습니다.



## 2017 - 현재

### 스타트업코리아!

스타트업 정책 설계를 돕고 건전한 스타트업 환경을 조성할 수 있도록 이슈 리포트를 발간하며, 정책 발표회를 진행합니다.



## 2018 - 현재

### 창업생태계 파트너십

스타트업 생태계를 더 많은 사람들이 경험하고 교류할 수 있도록 유관기관과 파트너십을 맺고 다양한 지원 및 후원을 이어오고 있습니다. 소규모 커뮤니티 활동부터 대규모 컨퍼런스에 이르기까지, 후원 프로그램의 성격 및 규모도 다양합니다.

후원 프로그램 수: **18개**

후원 프로그램 참여자 수: **약 31,000명**

## 2018 - 2019

### 남산랩 코리아

남산랩 코리아는 아산나눔재단과 페이스북이 공동 운영한 스타트업 인큐베이터로 동아시아에서 최초로 문을 연 페이스북의 스타트업 지원 시설입니다. 2018년 9월 시작되어 1년간 진행된 남산랩 코리아를 통해 입주 스타트업은 독립된 사무공간과 다양한 부대시설을 이용하고, 전 세계 페이스북 엔지니어와 각 분야 전문가 멘토링을 받았습니다. 2018년 입주 기업의 졸업시 매출 성장은 2.1배에 달했고, 2019년 지원 스타트업 중 55%가 투자 유치에 성공했습니다.

선발된 스타트업: **총 17팀**

2018-2019 입주 모집 경쟁률: **14:1**

## 정주영 엔젤투자기금

2012년 2월, 아산나눔재단은 건강한 창업 초기 투자 생태계 조성을 목적으로 약 1000억원 규모의 정주영 엔젤투자기금을 조성하였습니다. 당시 일자리 창출과 미래 성장동력 확보를 위해, 창업 초기 기업에 대한 투자가 절실하다는 문제의식에서 출발하였습니다. 정주영 엔젤투자기금은 직접 투자보다는 벤처캐피털·액셀러레이터 출자 사업을 통해, 세상을 변화시키는 창업가의 기반을 조성하려는 재단의 미션을 달성하고자 합니다. 2020년 연말기준, 31개 펀드 및 액셀러레이터에 출자하였고, 이를 통해 투자 유치를 받은 스타트업은 약 903개에 달합니다.

### 정주영 엔젤투자기금 총 펀드 결성액

1조 2,892억원 

### 운영 현황

출자 펀드 및 액셀러레이터 수 **31**개 출자 벤처캐피털 및 액셀러레이터 수 **25**개 출자 펀드 및 액셀러레이터를 통해 투자 받은 스타트업 수 **약 903**팀

### 다양성 렌즈로, 임팩트 투자 확장

정주영 엔젤투자기금은 스타트업이 성장하기 위해서는 건강한 투자생태계의 조성이 중요하다고 생각합니다. 아산나눔재단은 최근 다양성을 접목한 임팩트 투자 기준을 명문화하였습니다. 보다 다양한 주체에게, 다양한 분야에 걸쳐, 다양한 방법의 시도를 지원하는 촉매자본이 되겠다는 미션을 정립하였습니다. 기존 투자 생태계에서 주목하지 못한 지역, 분야, 주체를 발굴하고 투자의 편중을 해소하고자 합니다.

신규 벤처캐피털(VC) 초기 펀드 결성을 지원해, 투자 생태계 진입 장벽을 낮추고, 여성 및 창업자 출신의 핵심 운용 인력이 참여하는 펀드 결성을 지원하고자 합니다. 또한 해외 LP(Limited Partner)가 참여하는 펀드 결성 지원을 통해 모험투자자본의 글로벌화 및 VC 시장의 글로벌화에 기여하려 합니다. 수도권 이외 지역과 새로운 투자 형태 및 자본 구조를 시도하는 펀드에도 참여하고자 합니다. 이렇게 다양성 관점이 반영된 정주영 엔젤투자기금을 통해 성장한 기업들이 향후 후배 창업가들을 위한 펀드를 조성하는 선순환 고리가 마련되길 바랍니다.

### 다양성 관점으로 들여다본 기금 운영 성과

신생 벤처캐피털의 진입장벽을 낮춥니다.	<b>38.71%</b>	<b>신생 벤처캐피털의 초기 펀드 출자</b> 재단이 출자한 투자 자산 중에서 해당 GP의 첫번째 펀드이거나, 법인 설립 3년 이내, AUM 1000억 이하의 VC에게 출자한 펀드 및 액셀러레이터의 비율
다양성 관점의 투자 환경을 조성합니다.	<b>31.03%</b>	<b>여성 핵심 운용 인력의 참여 펀드 출자</b> 재단이 출자한 29개 펀드 중 출자 시점에 여성 핵심운용인력이 포함된 펀드의 비율
투자 자본의 글로벌화에 기여합니다.	<b>31.59%</b>	<b>사업 국가 다양화 펀드 출자</b> 재단이 출자한 29개 펀드에서 투자한 9,822억 중 해외시장에서 사업 중인 한국(계) 기업에 투자한 금액의 비중

## 스타트업코리아!

글로벌 혁신 경쟁에서 한국 스타트업이 경쟁력을 가지려면, 민관의 지원과 노력이 필요합니다. 아산나눔재단은 스타트업·투자기관·학계 전문가·대기업·정부 관계자·스타트업 지원기관 등 160여개 기관 및 관계자들과 함께, 국내 스타트업 생태계의 지속가능한 발전을 위한 이슈를 선정해 더 나은 방향을 제시하는 보고서를 작성 및 발표하고 있습니다. 2017년 '4차 산업혁명을 주도하기 위한 스타트업코리아!' 발간을 시작으로 디지털 헬스케어, 핀테크, 온라인 플랫폼, 리걸테크, 원격의료, 인공지능 등 다양한 분야의 스타트업 정책 현안과 개선 방안을 분석하였습니다.

### 2017-2020 스타트업코리아!

#### 2017

4차 산업혁명을 주도하기 위한 한국 스타트업 생태계 발전 방향

4차 산업혁명의 핵심 기술로 꼽히는 인공지능 분야의 전세계 100대 스타트업 중 57곳은 국내규제의 걸림돌로 사업자체가 불가능(혹은 조건부 가능)한 것으로 나타났다. 4차 산업혁명 속 창업 생태계의 질적 성장을 위해 필요한 데이터 인프라·투자·진입 환경과 창업 문화를 점검하고 새로운 정책방향성을 제안했다.

#### 2018

디지털 헬스케어 스타트업, 혁신 경쟁 위한 개선 방안

글로벌 디지털 헬스케어 누적 투자액 Top100 기업 중 63곳은 국내에서 사업을 영위하기 어려운 현실이다. 국내 디지털 헬스케어 스타트업의 생애주기에 따라 개선이 필요한 진입규제, 인허가 환경, 제한적인 시장환경 현황을 분석하고, 제2의 성장동력으로서 선제적으로 미래지향적인 규제 혁신 방안을 제시했다.

#### 2019

한국 스타트업 생태계의 혁신을 위한 개선 방향성

경쟁력 있는 스타트업 생태계 구축은 주요한 한국 경제의 어젠다이다. 정부의 샌드박스 제도 보완을 통한 진입규제 개선, 비식별 개인정보 가이드라인 수립을 통한 데이터 환경 개선, 민간 자본의 스타트업 업계 유입 활성화를 유인하는 투자 환경의 확대, 인력유입 환경 조성을 통해 한국 스타트업 생태계의 혁신이 필요하다.

#### 2020

스타트업의 성장을 위한 주요 산업군의 사업환경 개선 방향성

전세계 유니콘 기업 중 1/3이 핀테크와 온라인 플랫폼에 집중되어 있고, 원격의료·리걸테크·인공지능(AI) 분야는 유망산업으로 꼽힌다. 그러나 해외와 비교해 엄격한 수준인 국내 온라인 플랫폼 법안 및 망분리 규제 완화, 비대면 진료의 가이드라인 수립, 판결문 열람 및 공개 수준 개선, 인공지능 인력 양성 등이 필요한 상황이다.



현장 포커스

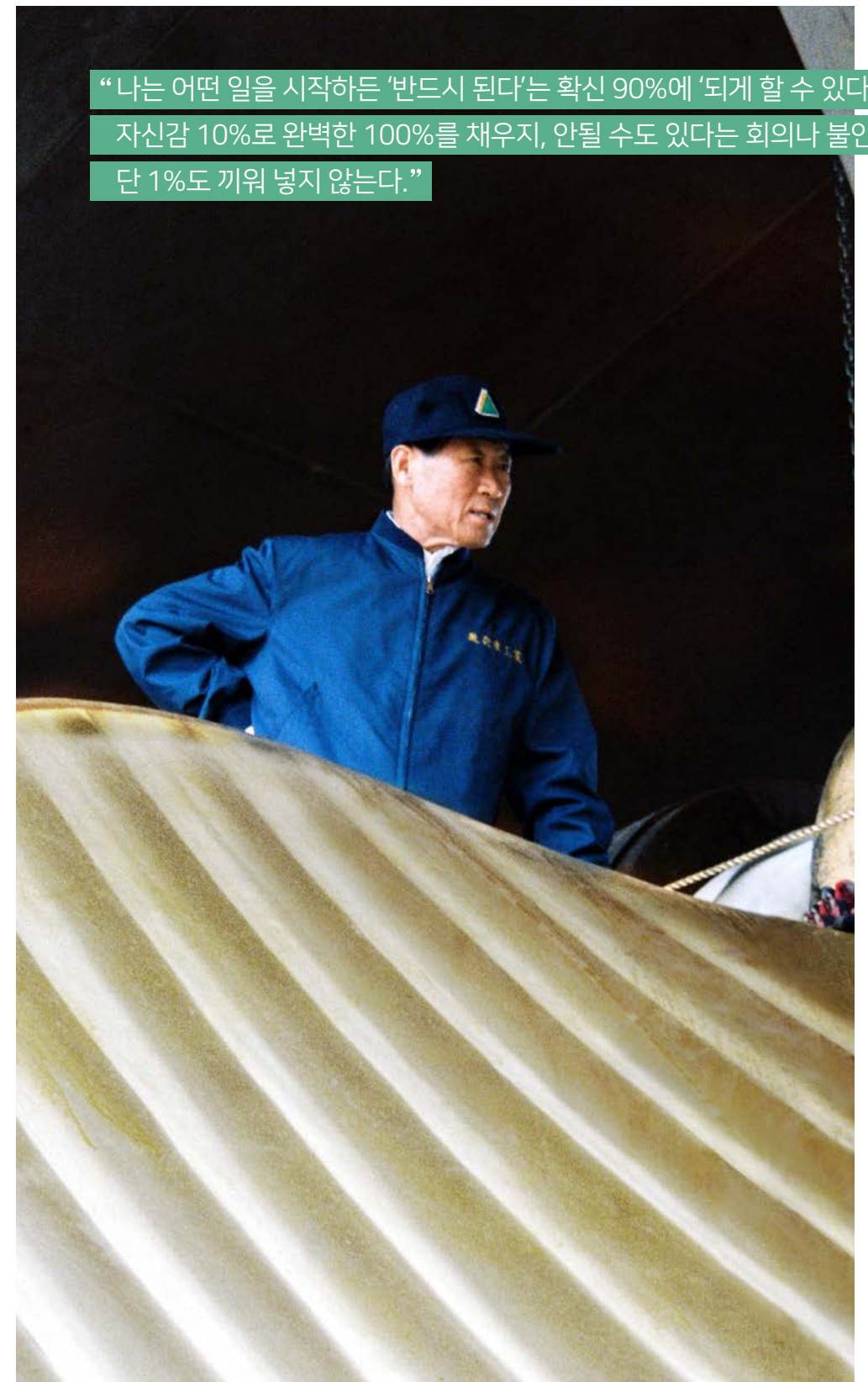
스타트업코리아는 다양한 스타트업 관계자들의 고민과 협력을 통해 제작 및 발표됩니다. 아산나눔재단은 기획 단계부터 스타트업 대표, VC, LP 등 관계자들을 최대 50명까지 만나 애로점과 개선이 필요한 규제 사항들을 상세히 듣고 발전 방향을 함께 고민했습니다. 구글 스타트업 캠퍼스, 스타트업얼라이언스, 코리아스타트업포럼, AWS(아마존웹서비스), 디캠프 등 다양한 파트너사가 동참했습니다. 산업 현장의 목소리와 정책 방향성이 함께 담겨 있는 만큼, 국회·미디어의 관심도 높습니다. 보고서를 접한 정책 관계자들의 요청으로 스타트업이나 주요 이해관계자 인터뷰를 연결하기도 하고, 스타트업 생태계 관계자들이 직접 찾아와 제도 개선이 필요한 어젠다를 재단에 공유하기도 합니다.

2017-2020 스타트업코리아! 진행 결과

보고서 다운로드 수 **8,269회** ↓ 언론 보도 현황 **182건** news

“ 그동안 스타트업 관련 현안을 대응하느라 여유가 없었는데, 사람·자본·기술과 스타트업 생애주기별 관점에서 국내 스타트업 생태계 현황을 진단하고 개선점을 분석하는 과정이 특히 의미있었습니다. 정책 관계자 분들이 쉽게 이해할 수 있도록 전문가들이 함께 방법론을 제시해서 보다 설득력이 높은 리포트가 되었다고 생각합니다. 혼자라면 할 수 없는 일인데, 재단이 주도적으로 관계자들과 함께 변화를 만들어가고 있습니다.”  
-최성진 코리아스타트업포럼 대표

“ 사실 스타트업이 개별적으로 규제에 대응하고 목소리를 내기 어렵습니다. 보고서 작업에 참여하면서 전세계 유니콘의 60~70%가 한국에 오면 불법이란 통제는 특히 충격적이었습니다. 제가 모시는 국회의원께서도 변호사 출신으로 리걸테크 분야 창업해본 경험이 있어서, 스타트업코리아 과정에 공감을 많이 하셨어요. 특히 리걸테크 파트에서는 저희 의원실이 다룬 '판결문 공개' 이슈가 담겨서 더 의미있었죠. 사실 정책 이슈를 정리해서 외부에 목소리를 내는 경우가 많지 않아요. 관련 위원회에서 스타트업 섭외 요청이 오면 의원실 차원에서 도움을 드리기도 하고, 법 개정 과정에도 힘을 실어드리고자 노력하고 있습니다.”  
-원동은 前스타트업얼라이언스 매니저, 現국회의원 보좌관



“나는 어떤 일을 시작하든 ‘반드시 된다’는 확신 90%에 ‘되게 할 수 있다’는 자신감 10%로 완벽한 100%를 채우지, 안될 수도 있다는 회의나 불안은 단 1%도 끼워 넣지 않는다.”



# 3

## 사회혁신가 역량강화

아산나눔재단은 우리 사회에 임팩트를 창출하는 사회혁신가의 역량을 강화하는 다양한 프로그램을 운영합니다. 이를 통해 사회혁신가가 스스로 성장 및 발전하여 사회에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 돕고 있습니다.



### Key Data 사회혁신가 역량강화 성과

**3,526명**

사회혁신가 역량강화 프로그램을 통해 기업가정신을 경험한 사람 수

**395명**

사회혁신가 역량강화 프로그램을 통해 기업가정신을 이해하고 역량을 강화한 사람 수

**68개**

사회혁신가 역량강화 프로그램을 통해 시도된 사회문제 해결 프로젝트 수

**247개**

소셜섹터 내 기업가정신 및 사회혁신을 실천 및 확산하는 파트너 기관 수



사회혁신가 역량강화 프로그램 수료 이후 기업가정신 실천·시도 비율



사회혁신가 역량강화 프로그램을 통해 기업가정신을 함양한 사람의 생태계 참여 지속율

**1.55배**

사회혁신가 역량강화 사업의 투입 사업비 대비 임팩트 창출 배수로, 사업비 100만원당 약 155만원에 달하는 임팩트를 창출했다는 의미

(연평균)  
**13.0억 원**

사회혁신가 역량강화 사업을 통해 창출한 임팩트를 화폐가치로 환산한 값



“ 사회 각 분야에서 열심히 훌륭하게 자기 일을 하는 사람들에게  
솔직하게 존경과 찬사를 보낼 수 있는 나라가 제대로 발전한다. ”



## 아산 프론티어 아카데미 Asan Frontier Academy

아산 프론티어 아카데미는 비영리 및 사회적경제 조직의 중간관리자를 차세대 사회혁신 리더로 양성하는 프로그램입니다. 2013년부터 8년간 경영, 리더십, 사회혁신, 캡스톤 등의 통합 교육으로 참여자들의 전문성을 강화하고 소셜 섹터에 기업가정신을 확산하고 있습니다.

### 아산 프론티어 아카데미 시작 배경은...

“ 2010년대 초반 민간에서 운영되는 비영리 종사자 역량강화 교육이 많이 없었고, 대학에도 관련 학과가 많지 않았습니다. 비영리 종사자들의 역량강화와 소셜섹터에 기업가정신을 확산할 수 있는 방법을 찾기 위해 현장과 학계 전문가들의 자문을 거쳐 소셜섹터 종사자를 위한 교육 프로그램 '아산 프론티어 아카데미'를 시작했습니다. 초기에는 7년 이상 중간관리자를 대상으로 했지만, 6기 이후로는 경력 기준을 삭제해 생태계에 새로 들어오는 경력자나 신입 관리자들에게도 기회를 열었습니다. 한 사람을 리더로 키운다는 마음으로, 수강생 1인당 1,000만원 이상의 교육비를 투입하고 국내 최고 수준의 교수진과 커리큘럼을 제공해온 결과, 소셜섹터의 대표적인 미니 MBA(경영전문대학원) 과정으로 불리고 있습니다. ”

아산 프론티어 아카데미의 교육 커리큘럼은 경영과 리더십, 사회혁신, 캡스톤 프로젝트 등으로 구성됩니다. 7개월 간 수강생들은 영역별 전문가 교수진의 강의를 통해 전략, 마케팅, 재무회계 등 전문 지식을 학습하고 토론합니다. 또한, 캡스톤 방식으로 문제를 해결하며 전략적 리더십을 발휘하고, 조직과 현장에 적용할 인사이트도 얻습니다. 국내외 혁신기관 필드트립과 후속 동문 프로그램인 '아산 프론티어 네트워크'를 통해 문제 해결의 실마리를 얻고, 앞으로의 방향성을 발견하기도 합니다.

아산 프론티어 아카데미를 통해 2013년부터 2020년까지 총 9개 기수, 267명 수료생이 배출됐으며, 이들의 소속 기관은 207곳에 달합니다(2020년 12월 기준). 실제로 수료생 중 43.1%가 수료 이후 승진 또는 영전을 경험했으며, 대표·이사장 등 기관장급의 비율은 13.9%로 매년 상승 추세입니다. 생태계 곳곳에 자리한 아산 프론티어 아카데미 동문들의 네트워크는 소셜섹터 생태계의 구심점 역할을 하고 있습니다.

아산 프론티어 아카데미 교육 커리큘럼 (2021년 기준)



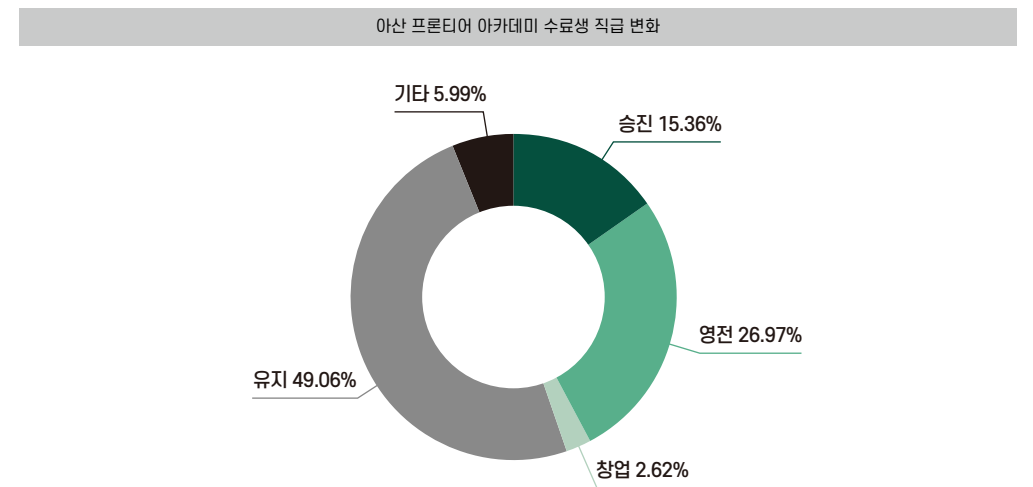
HOW

아산 프론티어 아카데미 중점 포인트		아산 프론티어 아카데미와 함께한 도전, 성장, 나눔		
<p><b>경영·리더십 통합 교육</b></p> <p><b>차세대 소셜섹터 리더를 위한 미니 MBA</b></p> <p>7개월간 모듈별 담당 교수진의 지도 아래 경영·리더십·사회 혁신 등 전문 지식을 함양합니다.</p>	<p><b>수료생 수 267명</b> (2013~2020년 누적)</p> <p><b>교육시간 380시간</b> (2013~2020년 평균)</p>	<p>“ 리더를 위한 통합 커리큘럼 센터의 총책임자를 맡았을 때 리더로서 무엇을 해야 할지 몰랐어요. 그때 아카데미를 만났고 경영학, 마케팅, 리더십, 조직운영 등을 종합적으로 배웠습니다. 조언과 쓴소리를 아끼지 않는 교수님들에게도 많은 것을 배우고 터놓고 고민을 나눌 수 있었어요.”</p> <p>- 조은정 도서문화재단 씨앗관장 / 아산 프론티어 아카데미 7기</p>	<p><b>소셜섹터 종사자의 기업가정신 함양</b></p> <p>아산 프론티어 아카데미 수료생들의 기업가정신 역량 변화</p> <p><b>4.18점 / 5점</b> (7~9기 대상 설문조사 결과 평균)</p>	
<p><b>캡스톤 프로젝트 / 국내외 혁신 기관 필드트립</b></p> <p><b>실전 프로젝트를 통해 리더십 발휘</b></p> <p>실제 사회문제 해결 팀 프로젝트를 통해 구조적·전략적 문제 해결을 배우고, 국내외 혁신기관을 방문해 얻은 아이디어를 문제 해결에 적용할 수 있습니다.</p>	<p><b>사회문제 해결 프로젝트 수 45개</b> (2013~2020년 누적)</p> <p><b>방문 기관 수 190개</b> (2013~2020년 누적)</p>	<p>“ 사고를 전환하는 경험 캡스톤을 통해 나 자신을 객관화 하고, 리더로서 어떤 역량을 발휘 해야 할지 알게 됐어요. 조직에 돌아와서 수업 노트를 마르고 닳도록 보면서 전략적으로 판단 하기 위해 노력했습니다. 실제 실행해보며 성공도 하고 실패도 하면서, 어떤 전략이 유효한지 경험으로 체득하고, 다음 계획을 짤 수 있었어요.”</p> <p>- 정명희 녹색연합 고문 / 아산 프론티어 아카데미 6기</p>	<p>아산 프론티어 아카데미 수료생들의 기업가정신 실천 경험</p> <p><b>90.7%</b> (7~9기 대상 설문조사 결과 평균)</p>	

<p><b>동문 네트워크 구축</b></p>	<p><b>소셜섹터 네트워크의 중심점</b></p> <p>사회복지·국제구호·시민사회 등 소셜섹터 내 다양한 분야 종사자들이 만나 사업적 협력, 정보 교류, 공동 프로그램 운영 등 협력을 통해 생태계를 키워 갑니다.</p>	<p><b>동문 기관 수 207곳</b> (2013~2020년 누적)</p>	<p>“ <b>진정성과 결집력을 자랑하는 네트워크</b></p> <p>시민사회를 지원하는 중간지원 조직으로서 사업을 할 때 프론티어 네트워크를 통해 도움을 많이 받아요. 그래서 저도 동문들에게 유익한 정보나 행사 소식을 적극 공유하고 홍보를 도와드려요. 아산 프론티어 네트워크의 결집력과 진정성은 생태계 안에서도 유명합니다.”</p> <p>- 김유리 서울시NPO지원센터 정책팀장 / 아산 프론티어 아카데미 1기</p>	<p><b>소셜섹터 내 기업가정신 커뮤니티 구축</b></p> <p>동문 네트워크 지원 프로그램 연간 참여 동문 수</p> <p><b>266명</b> (2018년~2020년 평균, N_FORUM 제외)</p>
--------------------------	---	--	---	--

현장 포커스

아산 프론티어 아카데미를 통해 2013년부터 8년간 총 267명의 차세대 소셜섹터 리더들이 배출됐습니다. 수료생들은 조직과 생태계 내에서 지식과 역량을 나누고 리더로 성장하면서 변화를 선도해왔습니다. 수료생 전수조사를 통해 확인한 결과, 42.3%(113명)이 수료 이후 승진 또는 영전을 경험했으며, 49.1%(131명)은 중간관리자 이상의 직급을 유지하고 있었습니다. 기존 조직을 떠나 새롭게 창업을 한 동문도 7명(2.6%)으로 나타났습니다.





## 전문가가 말하는 아산 프론티어 아카데미의 임팩트

### 리더의 변화

“ 비영리 종사자들은 그동안 문제의 ‘심각성’에 집중한 나머지, 문제 ‘해결’에 필요한 핵심역량이나 임팩트에 대한 고찰을 하기 어려웠습니다. 강의를 통해 영리든 비영리든 가치 극대화를 위해 혁신적인 사업 모델을 만들고, 필요한 자원을 끌어와 효율적으로 성과를 내야 한다는 점은 동일하다고 강조합니다. 처음에는 영리나 기업가정신에 대해 편견을 가졌던 수강생도 영리와 비영리의 경계를 허물고 나니, 전략을 세워 새로운 관점으로 일하기 시작했습니다.

-김태영 성균관대 GSB 교수 / 아산 프론티어 아카데미 운영위원

### 조직의 변화

“ 비영리 조직들은 평소에 타 영역과 교류할 기회가 거의 없고, 교육도 대부분 같은 직종끼리 받습니다. 그런데 아산 프론티어 아카데미에서는 모두가 다른 영역에 속한 30개 조직들이 만나서 고민을 나누고, 협력할 수 있는 지점을 찾아 다양한 시도를 해보게 합니다. 수료생들은 조직에 돌아가 배운 것을 적용해 새로운 프로그램을 만들기도 하고, 퇴사 후 새로운 단체를 설립 하거나, 다른 지역과 영역에 건네가 혁신을 퍼트리기도 합니다.

-방대욱 다음세대재단 대표 / 아산 프론티어 아카데미 운영위원

### 소셜섹터의 변화

“ 아산 프론티어 아카데미는 소셜섹터 전체의 발전을 위해 경영의 전략과 혁신, 비영리의 나눔과 실천을 엮어 소셜섹터 종사자들에게 교육해왔습니다. 8년이 지난 지금, 국내 비영리 생태계에는 단순한 공익 활동을 넘어 좋은 일을 효과적으로 하는 방법을 고민하는 분위기가 만들어졌습니다. 새로운 방식으로 문제를 해결하는 비영리스타트업이 나타났고, 이를 돕는 벤처기부도 시작됐습니다. 약 300명에 달하는 아산 프론티어 아카데미 동문들이 미친 나비효과입니다.

-이봉주 서울대 사회복지학과 교수 / 아산 프론티어 아카데미 원장

## 아산 프론티어 아카데미를 통한 새로운 도약

### # Impact Scene 1. 조직의 혁신

“ **새로운 아이디어, 조직의 성장으로**

2005년부터 화상경험자들의 치료와 회복을 돕는 기관을 운영해오다가 방향성에 대한 고민을 안고 아산 프론티어 아카데미에 왔습니다. 온 중계도 캠프톤에서 우리 조직의 문제를 다룰 수 있었습니다. 임상부터 재활, 사회복지, 자립, 인식 개선까지 다루는 '화상 경험자를 위한 플랫폼'을 만들어보자는 방향성을 발견할 수 있었죠. 특히, 필드트립에서 영국의 '체인징 페이스(Changing Face)'를 만난 것을 계기로, 화상경험자들이 외모 변화를 극복하고 외부의 시선에 대응하도록 돕자는 아이디어도 얻었어요. 화상경험자에 대한 인식 개선 웹툰을 제작해 게시하고, 화상 트라우마 회복을 돕는 도서를 펴낸 것도 큰 성과입니다. 지금도 해외연수에서 만난 전 세계 플랫폼들과 교류하고 컨퍼런스를 개최하는 등 조직의 역사를 그려가고 있습니다.

-황세희 한림화상재단 사무과장 / 아산 프론티어 아카데미 4기

“ **사회복지 영역, 차세대 리더 교육 개척**

노인복지 분야에 온 지 10년차가 되던 해, 대인관계와 활동 영역을 확장하고 싶다는 욕구와 비영리 생태계의 선배들과 동료 를 만나고 싶다는 갈증을 느끼고 아산 프론티어 아카데미를 찾았습니다. 아카데미 과정을 통해 조직 운영과 프로그램 운영 등 을 배웠고, 재단 매니저들의 '섬김의 리더십'을 경험하면서 이를 현장에 적용하고 싶다는 마음이 생겼습니다. 이후 지역 사 회복지사협회 운영을 맡게 됐고, 아카데미에서 배운 캠프톤 방식을 적용해 사회복지사들을 차세대 리더로 양성하는 교육 프로그램을 새로 만들었습니다. 리더십 전문 강사진을 모시고 강의를 했고, 과제와 리플렉션 메모, 후속 모임도 적용해 현장의 사회복지사들이 변화되고 성장할 수 있도록 섬김의 리더십을 확산하고 있습니다.

-박정아 인천사회복지사협회 사무처장 / 아산 프론티어 아카데미 4기

### # Impact Scene 2. 새로운 도전

“ **비영리단체 설립을 통한 리더십 발현**

시민단체에서 국제연대 관련 일을 하다 관련 비영리단체 설립을 준비하면서 아산 프론티어 아카데미를 찾았습니다. 재무와 회계, 리더십, 마케팅 등 실무를 배울 수 있어서 단체 설립을 기초부터 제대로 준비할 수 있었습니다. 특히, 아카데미 에서 배운 캠프톤 방식은 서로 다른 4명의 창립 멤버들끼리 의논하고 의견을 조율할 때 유효했습니다. 제3자로서 서로를 지켜보고 피드백을 주는 과정을 적용했더니, 단체의 미션과 비전을 논의하고, 문제를 해결하는 과정이 더욱 원활해졌어요. 아카데미에서 배운 리더십과 노하우를 지금까지도 조직 안에서 활용하고 있습니다.

-이동화 사단법인 아디 팀장 / 아산 프론티어 아카데미 5기

“

**영리에 비영리의 가치를 확장**

아산 프론티어 아카데미에서 ‘자신을 약기처럼 다룰 수 있어야 한다’는 이야기를 듣고, 약기가 되려면 음역대를 넓혀야겠다는 다짐이 생겼습니다. 더 열심히 배우고, 현장에서 다양한 경험을 하면서 필요한 역할을 훈련해야겠다는 마음이 커졌죠. 더 나은 세상을 위해 일하고 싶다는 마음으로 비영리조직에서 10년간 일한 만큼, 이제는 비영리의 가치를 영리로 확장시키고 싶었습니다. 그래서 지금은 농업회사법인에서 혁신 사업을 발굴하며 새로운 도전을 하고 있습니다. 농업과 생태를 지키는 것을 기업의 존재 이유 삼고, 모두가 건강한 삶을 유지할 수 있는 전략 방향을 고민하고 있죠. 비영리의 가치를 담은 현장 속 매일이 참 즐겁고 행복합니다.

-기미경 농업회사법인 미실란 혁신사업팀장 / 아산 프론티어 아카데미 8기

”

# Impact Scene 3. 지속적 문제 해결

“

**5년간 이어진 공감 프로젝트**

캡스톤 모듈에서 북한이탈 청년들이 하나된 출소 이후에 사회에 잘 정착할 수 있도록 돕는 ‘공감 프로젝트’를 진행했어요. 아카데미 졸업 후에도, 다들 문제에 진심으로 공감했기에 동기들과 2기 고현진 동문, 북한이탈 청년 이슈에 관심 있는 아산 프론티어 유스 단원들이 다시 함께 뭉쳤어요. 이후로 5년간 국민통일방송과 인권운동단체 등과 프로젝트 협약을 맺었고, 아산 프론티어 아카데미 동문 프로그램의 지원을 받아 북한이탈청년과 아이스브레이킹을 할 수 있는 공감카드를 제작하고, 북한이탈청년들의 이야기를 공유하는 북살롱을 열었던 것도 기억에 남습니다.

-윤순화 한국중앙자원봉사센터 사무국장 / 아산 프론티어 아카데미 4기

”

“

**캡스톤에서 사내 플랫폼까지**

캡스톤 프로젝트를 통해 가족 단위로 참여할 수 있는 자원봉사 활동을 소개하는 온라인 플랫폼을 만들었어요. 단순히 정보 제공에 그치는 것이 아쉬워서, 해외 필드트립에서 방문했던 ‘볼런티어 매치(Volunteer Match)’처럼 문제 해결에 관심 있는 시민들에게 관련 봉사활동을 소개하는 플랫폼으로 발전시켜 보기로 했습니다. 이후에 ‘두잉두잉’이란 이름의 플랫폼을 개설했고, 지속성을 위해 아예 조직 내 플랫폼으로 전환해 운영을 이어오고 있어요. 지금껏 환경, 교육 문제와 관련된 봉사활동을 소개해왔고, 현재 100여개 이상의 기관과 협력하고 있습니다.

-윤영미 한국자원봉사문화 정책국장 / 아산 프론티어 아카데미 4기

”



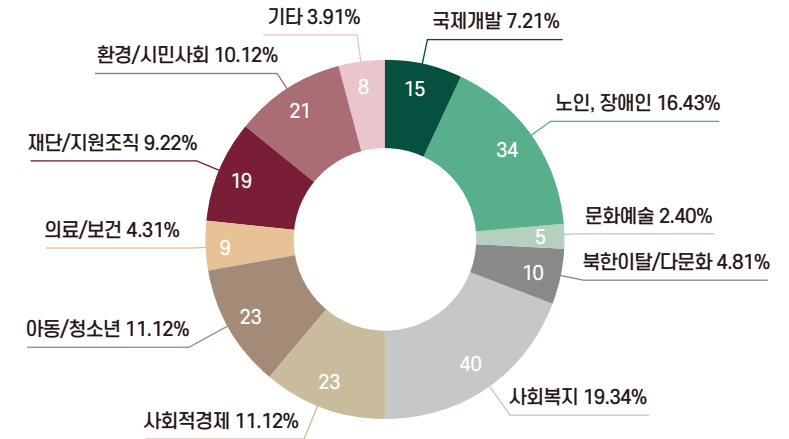
## 아산 프론티어 네트워크 Asan Frontier Network

아산 프론티어 네트워크는 아산 프론티어 아카데미 수료생들의 자발적 비영리 네트워크 모임입니다. 수료생들은 2014년 자발적 네트워크 모임인 'N\_SQUARE'를 구성하고, 매년 회장단과 위원회를 꾸려 'N\_FORUM', 'N\_TALK' 등 네트워크 행사를 통해 동문들의 활발한 참여를 이끌어내고 있습니다.

### N\_SQUARE 동문 프로그램 히스토리 (과거~현재)

프로그램	소개	주요 내용
N_FORUM	사회발전을 위한 현안을 다루는 동문 네트워크 주최 컨퍼런스로 비영리분야의 혁신적 발전 방향을 모색	포럼 개최 수: 6회, 참석자 수: 3,227명 행사 주제: '상상력으로 다시 쓰는 비영리', '비영리 어떻게 협업할 것인가' 등
N_TALK	동문 네트워크 주최 특강, 세미나, 소모임 활동으로 사회 각 분야 리더와의 토론 및 동문의 재능 기부를 통해 지식과 경험을 공유	행사 개최 수: 31회 행사 주제: 'N_TALK 랜선파티', '프리미엄 N_TALK 책방', '실패의 맛: 동문들의 도전과 실패 경험담 공유' 등
N_SQUARE 송년회	모든 동문이 참여하는 연간 행사로, 동문간 네트워크 증진 및 활동 공유를 통해 사회의 긍정적인 임팩트 창출 도모	행사 개최 수: 6회 행사 구성: 동문 총회(올해 활동 보고 및 차기 회장단 소개), 올해의 동문 선발 및 비영리상 시상, 네트워킹 이벤트 등
인사이트 세미나	동문의 사회혁신 역량 및 기업가정신 함양을 위한 지속적인 교육 기회 제공	교육 개최 수: 13회 특강 주제: 사회적 가치 측정 프로세스 실습, 벤처 디스커버리 특강/워크숍, 베네핏 톨킷 2.0 워크숍, 소셜 임팩트 아이디어 해커톤, Smart IT 워크숍 등
동문 해외단기연수	글로벌 역량을 갖춘 차세대 리더로서의 성장을 지원하기 위해 해외 선진 교육 참여 기회 제공	지원 동문 수: 4건 연수 기관: Harvard Kennedy School(미국), Columbia Business School(미국), Institute of Development Studies(영국), New Economics Foundation Consulting(영국)
아산 프론티어 플러스	사회변화에 기여하는 공익 사업 아이디어의 실행을 지원하여 동문의 기업가정신 실천 기회 제공	지원 사업 수: 6건 (2018~2019년 기준) 제안사업: 환경 교육 보드게임 'Think for Tomorrow' 개발, 탈북 청년 멘토링 지원 '공감 프로젝트 4.0', 장례 문화의 변화를 목표로 하는 '인생 리플렛' 제작 등

아산 프론티어 네트워크 동문 소속기관 분포



### 현장 포커스

올해로 10기를 맞이하는 아산 프론티어 네트워크는 '비영리 생태계의 축소판'이라 불릴 정도로 다양한 영역의 소셜섹터 종사자들이 함께하고 있습니다. 267명 동문들이 활동하는 분야로는 사회복지(19.3%) 영역이 가장 많고, 이어 노인/장애인(16.4%), 아동/청소년, 사회적경제(각 11.1%), 환경/시민사회(10.1%) 순입니다.

동문회가 구성된 지 7년이 지난 지금도, 여전히 동문들은 동문회 회장단과 프로그램 기획위원, 특강 재능 공유 등으로 활발하게 활동하고 있습니다. 아산 프론티어 아카데미 최근 3개 기수(7~9기)를 대상으로 설문한 결과, 4명 중 1명(27.5%)이 동문 프로그램의 기획과 운영에 참여한 경험이 있다고 응답했습니다.

“ 지금껏 300명에 달하는 동문들이 배출됐고, 소셜섹터 각계각층에서 리더로 성장하며 리더십을 발휘하고 있습니다. 이제는 어느 행사나 현장에 가도 아산 프론티어 네트워크 동문을 만날 정도로 생태계 전반으로 아산 프론티어 네트워크의 영향력이 확장됐습니다. 동문들을 통해 따뜻한 가슴과 냉철한 머리가 현장에서 작동하는 모습을 발견하고, 문제를 해결하는 과정 속에서 도전정신을 발휘하는 기업가정신이 확산되고 있음을 실감합니다. -이봉주 서울대 사회복지학과 교수 / 아산 프론티어 아카데미 원장

“ 아산 프론티어 네트워크의 SNS 채팅방은 아직도 활발합니다. 이직이나 채용을 고민할 때 서로 역량 있는 인재나 조직을 추천해주기도 하고, 다양한 영역의 조직들이 모여 있기에 조직간 사업적인 협력도 자연스럽게 이뤄져요. 기증받은 물품이 남으면 필요한 다른 조직으로 보내주거나, 특강 강사로 서로 재능을 공유하는 등 나눔을 실천하기도 하죠. 영역과 규모 면에서 비영리 생태계 내 최대 네트워크라고 생각합니다. -이미옥 아이쿱협동조합연구소 이사 / 2021년 N\_SQUARE 회장(아산 프론티어 아카데미 8기)



## 기획부터 실행까지, 비영리 화두를 열어나가는 N\_FORUM

아산 프론티어 네트워크의 주요 행사인 'N\_FORUM(엔 포럼)'은 2015년부터 매년 동문들의 자발적인 기획을 통해 개최되고 있습니다. N\_FORUM은 국내 소셜섹터 분야의 시의성 있는 이슈를 포럼 주제로 선정하고, 특강과 라운드테이블 등을 통해 소셜섹터의 혁신적인 발전 방향을 모색해왔습니다. 주제 선정부터 준비, 포럼 개최까지 모두 동문들이 직접 기획하며, 이를 위해 필요한 자원을 아산나눔재단이 연계하고 지원합니다. 2015년부터 2020년까지 총 6회 개최된 N\_FORUM 참석자 수는 3,227명에 달합니다.

### 역대 N\_FORUM 동문 기획위원 및 참석자 수

	연도	주제	기획위원 수	참석자 수
1회	2015	우리가 바라본 비영리	8	150
2회	2016	비영리, 위기인가? 기회인가?	9	432
3회	2017	변화의 시대, 사라지는 경제, 비영리는?	11	516
4회	2018	N개의 연결, N개의 세상: 비영리 어떻게 연결하고 협업할 것인가?	14	433
5회	2019	비영리 미래전략보고서: 뉴파워(New Power)에서 길을 찾다	10	602
6회	2020	경험하는 미래, NEW 비영리 - 상상력으로 다시 쓰는 슬기로운 비영리	9	1,094

### 주제 스터디

“2021년 포럼을 준비하면서 주제 스터디를 했어요. 사회적으로 이슈화되고, 동문들에게도 도움이 될 만한 사회적 가치 측정, 코로나와 비영리, 사회혁신가의 여정 등 주요 주제를 골랐고, 스터디 내용을 매주 뉴스레터를 통해 전체 동문들과 공유했습니다. 포럼의 주제를 '비영리의 언어'로 정하고, 13명의 연사 중 12명을 아산 프론티어 네트워크 동문으로 채워 동문들의 목소리를 담아보자는 방향성을 정했어요.”  
 -박정아 인천사회복지사협회 사무처장 / 2021년 N\_FORUM 기획위원(아산 프론티어 아카데미 4기)

### 동문 소통 뉴스레터

“N\_FORUM 기획 과정을 공유해 동문들과 한 호흡으로 포럼을 준비하고 싶습니다. 올해 4월부터 매주 목요일 기획회의에서 나온 내용을 쉬운 언어로 바꿔 '목요일N'이란 이름의 뉴스레터를 만들기 시작했어요. 교수진 인터뷰, 추천 도서 소개, 기획위원 소개 등 다양한 콘텐츠를 제작했습니다. 4개월간 총 20건의 뉴스레터를 보냈고, 오픈율도 50% 이상이라 거의 150여명이 포럼을 함께 준비한 셈이에요.”  
 -임진희 교보교육재단 사업팀장 / 2020년, 2021년 N\_FORUM 기획위원(아산 프론티어 아카데미 8기)

### 비대면 동영상 촬영

“2021년 N\_FORUM에서 '비영리가 해석하는 ESG'를 주제로 특강을 했습니다. 대외 협력이 많은 부서라 ESG 관점으로 사업을 추진하고, 공부를 해오던 것을 동문들에게 나눠 보기로 했어요. 코로나19 때문에 이번 포럼은 영상기획사 스튜디오에서 사전 강의를 촬영하고, 아산나눔재단 유튜브 채널에 게시하는 방식으로 진행했습니다.”  
 -이원태 함께일하는재단 전략추진실장 / 2021년 N\_FORUM 연사(아산 프론티어 아카데미 6기)

### 아산 프론티어 네트워크, 나눔의 선순환

아산 프론티어 네트워크의 동문들은 서로 배운 것을 적극적으로 공유하고, 나눔을 실천하며, 자발적으로 다양한 활동을 이어오고 있습니다. 또한, 건강하고 지속가능한 비영리 생태계를 위해 함께 머리를 맞대고 새로운 시도를 지속하고 있습니다. 2014년부터 동문들의 자발적인 참여로 시너지를 내는 아산 프론티어 네트워크의 선순환 비결을 들여봤습니다.

“새로운 학습의 기회”  
 2018년 동문 해외연수 지원을 통해 영국에 다녀올 기회를 얻었어요. 2주간 현지 기관에서 2개 교육과정을 이수하면서 프로그램의 사회적 성과를 측정하고 외부에 커뮤니케이션하는 방법을 배우고 돌아왔습니다. 국내로 돌아와 당장 기관 실무에도 배운 것을 적용했고, 이듬해 우간다 구호 현장에서는 현지 주민들과 참여적 방법으로 함께 성과를 측정하는 실험도 해봤어요. 소중한 기회를 얻은 만큼, 올해 N\_FORUM의 연사로 참여해 배운 것을 공유했습니다.  
 -고영 월드비전 지역개발팀장 / 2021년 N\_FORUM 연사(아산 프론티어 아카데미 3기)

“배움의 선순환”  
 아산 프론티어 아카데미 수료 후 8기 캡스톤 코티처로 활동했어요. 매주 수업에 동행했고, 수강생들의 리플렉션 메모에 코멘트를 달거나 교수진과 회의를 하면서 고군분투했는데, 오히려 제가 수강할 때보다 캡스톤과 문제해결 과정을 깊이 배울 수 있었습니다. 이후 동문회 기장으로 활동했고, 후배 기수를 위해 N\_TALK 기획위원으로도 적극적으로 참여했어요. 제가 좋아서 한 나눔이 기대하지 못했던 큰 배움으로 돌아오니, 계속해서 참여할 수밖에 없죠.  
 -장진숙 한국메세나협회 문화사업팀 책임 / 2019년 N\_TALK 기획위원(아산 프론티어 아카데미 7기)

“모두의 말이 같은 무게를 갖는 곳”  
 2020년 N\_FORUM 기획위원으로 참여하면서 동문들과 함께 소통하며 준비하는 과정을 7개월이라는 긴 시간동안 달려왔습니다. 조직 안에서는 직급이 높거나 낮다는 이유로 특정한 의견에 무게가 실리는 경우도 있지만 아산 프론티어 네트워크에서는 누구도 서로를 가볍게 여기지 않고 모두의 말이 같은 무게를 갖습니다. 기획위원 활동 중 동문 대상으로 매주 총 20건의 뉴스레터를 직접 발행했는데 반응이 뜨겁습니다.  
 -임진희 교보교육재단 사업팀장 / 2020년, 2021년 N\_FORUM 기획위원(아산 프론티어 아카데미 8기)

“젊음 그 자체가 무한한 행복이다.  
꿈을 가지고 사는 젊은이는 모두  
자기 뜻을 이룰 수 있다.”



## 아산 프론티어 유스 Asan Frontier Youth

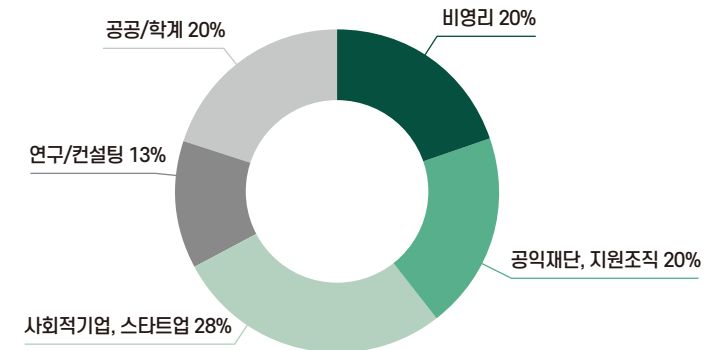
아산 프론티어 유스는 미래의 사회혁신가를 육성하는 프로그램입니다. 2015년부터 5년간 국내 비영리 조직 및 사회 혁신 기관 인턴십, 임팩트 교육, 사회문제 해결 프로젝트, 글로벌 스터디 등을 통해 소셜섹터에 관심 있는 청년들의 성장을 지원했습니다.

### 아산 프론티어 유스의 배경은...

“ 2013년부터 소셜섹터 중간관리자를 위한 교육 프로그램인 '아산 프론티어 아카데미'를 운영하면서, 조직 내부의 고충을 자세히 듣게 되었습니다. 조직이 변화하려면 역량 있는 인재들이 유입되어야 하는데, 소셜섹터에 대한 관심과 경험을 가진 청년들이 많지 않고, 조직 내 직원들은 배우고 성장할 기회가 적은 상황이었죠. 이에 교육을 통해 역량 있는 대학생들의 소셜섹터에 대한 이해를 높이고, 인턴십을 통해 실제 소셜섹터에서의 일 경험을 제공하는 것을 목표로 '아산 프론티어 유스'를 시작했습니다. 아산 프론티어 유스 협력기관 대부분이 아산 프론티어 아카데미 동문이 재직하고 있는 기관이란 점은 큰 강점이자 차별점입니다. 협력기관은 재단과 함께 사람을 키우는 멘토 역할을 해주었죠. 덕분에 참가자들은 인턴십 중에도 정기적으로 진행되는 임팩트 교육에 참가할 수 있었고, 인턴십 이후에도 멘토와 지속적으로 연결되어 성장을 이어나가고 있습니다.”

아산 프론티어 유스의 교육 과정은 소셜섹터 인턴십, 임팩트 교육, 사회문제 해결 프로젝트, 글로벌 스터디 등으로 구성됩니다. 수강생들은 관심있는 소셜섹터 기관과 매칭돼 5개월간 인턴십을 하면서 현장을 경험하고, 기관 내 멘토로부터 1:1 멘토링을 받을 수 있습니다. 또한 다양한 사회 문제를 고민하고 해결책을 탐구하면서 섹터에 대한 관점을 갖고, 문제해결 능력을 높일 수 있습니다. 글로벌 스터디를 통해 해외 기관을 탐방하며 소셜 섹터에 대한 관점을 넓힐 수 있는 인사이트를 발견하고, 진로 설계에 도움을 받기도 합니다. 2015년부터 2020년까지 총 5개 기수, 128명 수료생이 배출됐으며, 이들 중 취창업자의 70%가 실제로 소셜섹터에 진입했습니다(2021년 3월 기준).

아산 프론티어 유스 동문 소셜섹터 취창업기관 분포



### 아산 프론티어 유스 수료생의 소셜섹터 취창업기관 분포

구분	비율	대표 기관
비영리	20%	굿네이버스, 더브릿지, 생명의숲, 어린이재단, 푸른나무재단, 홀트아동복지회 등
공익재단, 지원조직	20%	교보교육재단, 다음세대재단, 루트임팩트, 이랜드복지재단, 인천문화재단 등
사회적기업, 스타트업	28%	누구나데이터, 아름다운커피, 오파테크, 와디즈, 와우디랩, 칠리펀트, 빠띠 등
연구/컨설팅	12%	씨닷, 진저티프로젝트, 플랜엠, MYSC 등
공공/학계	20%	한국국제협력단(KOICA), 한국산림복지진흥원, 한국장애인고용공단 등

### 아산 프론티어 유스 협력기관

프로그램	주요 사회성과 지표
1기 (30개)	경기도사회복지공동모금회, 경기도시각장애인복지관, 구로구 공동희망학교, 다시함께상담센터, 동대문노인종합복지관, 동방사회복지회, 비전케어, (사)함께만드는세상 사회연대은행, 생명의숲, 서울YWCA, 서울시NPO지원센터, 서초구자원봉사센터, 솔바람복지센터, 어릴농업공원, 와우책문화예술센터, 우리주간보호센터, 재단법인 스마일, 중림종합사회복지관, 청년이여는미래, 청소년이아름다운세상, 코피온, 태화복지재단, 푸른나무청예단, 한국YWCA연합회, 한국사회복지협의회, 한국어린이안전재단, 한국지역아동센터연합회, 한국청소년단체협의회, 함께하는시민행동, 환경교육센터
2기 (30개)	광명종합사회복지관, 늘푸른노인복지관, 다시함께상담센터, 동방사회복지회, 라파엘인터내셔널, 비전케어, (사)함께만드는세상 사회연대은행, 서울YWCA, 서초구자원봉사센터, 성남시한마음복지관, 아름다운가게, 아름다운동행, 아름다운커피, 와우책문화예술센터, 우리주간보호센터, 인천문화재단, 코피온, 태화복지재단, 통일미디어, 푸른나무청예단, 하트하트재단, 한국YWCA연합회, 한국사회복지법인협회, 한국실명예방재단, 한국자원봉사문화, 한국중앙자원봉사센터, 한국지역아동센터연합회, 한국청소년단체협의회, 한림화상재단, 환경교육센터
3기 (25개)	고리울청소년문화의집, 국민통일방송, 남부하나재단, 대한적십자사, 동방사회복지회, 라파엘인터내셔널, (사)함께만드는세상 사회연대은행, 생명의숲, 서울YWCA, 아름다운가게, 아름다운동행, 아름다운커피, 아시아인권평화디딤돌 아디, 월드비전, 인천문화재단, 진저티프로젝트, 푸른나무청예단, 프렌드아시아, 하트하트재단, 한국자원봉사문화, 한국중앙자원봉사센터, 한국헬프에이지, 한림화상재단, 함께일하는재단, 환경교육센터
4기 (19개)	고리울청소년문화의집, 더라이트한즈, 동안제일복지센터, 라파엘인터내셔널, (사)함께만드는세상 사회연대은행, 생명의숲, 서울시NPO지원센터, 세상올품은아이들, 아동복지실천회 세움, 아름다운가게, 아름다운커피, 와우책문화예술센터, 인천문화재단, 태화복지재단, 한국YWCA연합회, 한국자원봉사문화, 한국중앙자원봉사센터, 한림화상재단, 함께일하는재단
5기 (24개)	고리울청소년문화의집, گیا대책, 다음세대재단, 더나은세상, 라파엘인터내셔널, (사)함께만드는세상 사회연대은행, 생명의숲, 서울YWCA, 소리듣는통로, 아동복지실천회 세움, 아름다운커피, 엠와이소셜컴퍼니, 오파테크, 월드비전, 임팩트스퀘어, 진저티프로젝트, 푸른나무재단, 피치마켓, 한국메세나협회, 한국자원봉사문화, 한국중앙자원봉사센터, 함께일하는재단, 유엔글로벌콤팩트, SOPONG

### HOW

아산 프론티어 유스 중점 포인트		아산 프론티어 유스와 함께한 도전, 성장, 나눔		
<b>임팩트 교육</b>	<b>소셜섹터 이해</b> NGO, CSR, 사회적경제, 사회공헌 등 소셜섹터에 대한 이해와 문제해결능력을 향상하는 과정입니다. 특강, 현장방문, 조사 분석, 워크숍 등을 통해 섹터의 현황과 트렌드를 학습하고 시야를 넓힐 수 있습니다.	<b>수료생 수 128명</b> (2015~2020년 누적) <b>교육시간 188시간</b> (2015~2020년 평균)	“ 소셜섹터 지형도를 알아가는 곳 '소셜섹터 맵핑'을 하면서 섹터안에 어떤 주체들이 있고, 각자가 특정한 문제를 어떤 방식으로 풀어나가고 있는지 면밀히 들여다볼 수 있었어요. 소셜섹터 조직이 문제를 효율적으로 해결할 수 있는 방법을 컨설팅하는 현재의 업무에도 아직까지 큰 도움이 되고 있습니다. - 박해주 플랜엠 컨설턴트 / 아산 프론티어 유스 2기 ”	<b>미래세대 기업가 정신 역량강화</b> 수료생들의 기업가정신 역량 변화 <b>4.23점 / 5점</b> (3~5기 대상 설문조사 결과 평균) 수료생들의 사회혁신 지식 변화 <b>4.51점 / 5점</b> (3~5기 대상 설문조사 결과 평균)
<b>소셜섹터 기관 인턴십</b>	<b>소셜섹터 현장 경험</b> 소셜섹터 내 다양한 기관에서 인턴으로 근무하며 전문적인 프로젝트에 참여함으로써, 업무 역량과 커뮤니케이션 스킬을 습득하고 현장에 대한 이해를 넓힐 수 있습니다.	<b>인턴십 협력기관 수 70곳</b> (2015~2020년 누적) <b>인당 인턴십 시간 2,500시간</b> (2015~2020 평균)	“ 사회공헌의 back office를 경험할 수 있는 곳 국제구호단체 گیا대책에서 인턴십을 하면서, NGO의 사업체계 전반과 조직문화를 경험했습니다. 대중에게 도달하는 사회공헌의 실무 현장을 경험하면서, 정말 필요한 사람들에게 사업이 전달되도록 끝없이 고민하는 NGO의 역할과 모습에 큰 감명을 받았습니니다. -김예지 동문 / 아산 프론티어 유스 5기 ”	<b>미래세대 사회혁신가 역량강화</b> 수료생들의 사회혁신 역량 변화 <b>4.38점 / 5점</b> (3~5기 대상 설문조사 결과 평균)



<p><b>임팩트 프로젝트 및 글로벌 스테디</b></p>	<p><b>사회문제 해결을 통한 기업가정신 발휘</b></p>	<p><b>임팩트 프로젝트 수 23개</b> (2015~2020년 누적)</p>	<p>“ <b>문제를 발견하고 해결책을 찾는 연습</b> ”</p>	<p><b>차세대 사회혁신가로 의 성장</b></p>
	<p>사회문제를 고민하고 해결하는 경험을 통해 문제해결 능력을 기르고, 다양한 혁신기관인 사람들과 교류하면서 인사이트를 얻을 수 있습니다.</p>		<p>팀 프로젝트를 통해 중고등학생의 공부여건 개선을 위한 캠페인을 기획하고 실행해 봤어요. 시민들에게 문제의식을 전달하고, 팀원들과 적극적으로 논쟁하고 조율해가며 솔루션을 도출했습니다. 창업 후에도 이 경험을 바탕으로 시장의 문제를 열심히 돌파하고 있습니다.</p>	<p>수료생들의 사회혁신 분야 취창업 비율 <b>70%</b> (2021. 03 기준)</p>
			<p>-최윤석 반창고허브 대표 / 아산 프론티어 유스 4기</p>	



**현장 포커스**

아산나눔재단은 5년간 아산 프론티어 유스를 통해 차세대 소셜섹터 인재들의 현장 경험과 미래 경력 개발을 지원해 왔습니다. 소셜섹터 현장이 궁금한 청년들과 역량 있는 인재를 만나고자 하는 모금·국제협력·임팩트 투자·사회복지 등 다양한 분야의 파트너 기관을 매칭하여, 유급 인턴십 기회를 제공했습니다. 수강생들은 인턴십을 통해 업무 역량과 커뮤니케이션 스킬을 습득하고, 아산 프론티어 아카데미 출신 멘토의 1:1 밀착 멘토링을 통해 진로를 고민할 수 있습니다. 2015년부터 5년간 128명의 수강생이 총 70개 기관(중복 제외)에 파견돼 근무했습니다.

**파트너 기관이 말하는 현장의 변화**

“  
**파트너 기관의 변화**  
”

다양한 인턴들과 일해봤지만, 아산 프론티어 유스 친구들은 태도부터 다릅니다. 소셜섹터에 관심이 있는 친구들이 진심으로 배움의 자세로 임하기 때문에 기관에서도 만족스러웠고, 직무와 조직문화를 경험할 수 있는 기회를 많이 제공했습니다. 훈련을 받은 역량 있는 친구들이 와준 덕분에 3년 동안 유스 출신 인턴을 받아왔는데, 지금까지도 연락하며 관계를 잘 유지하고 있습니다.

-윤순화 한국중앙자원봉사센터 사무국장(아산 프론티어 아카데미 4기) / 아산 프론티어 유스 협력 기관

“  
**파트너 기관의 변화 II**  
”

소셜섹터에 관심이 있는 제3자의 시선이 필요하다는 생각에 아산 프론티어 유스를 통해서 인턴을 채용했어요. 기대 이상으로 조직과 핏이 맞는 뛰어난 친구를 만났고, 사업에 관심을 갖고 좋은 질문을 던져준 덕분에 조직을 개편할 때에도 굉장히 도움이 됐습니다. 같은 시기에 다른 사업을 통해 들어온 인턴도 있었는데, 아산 프론티어 유스의 선발 과정과 특별 트레이닝을 거친 인턴이 훨씬 뛰어난 역량과 마인드를 가졌다고 판단했고, 그해 9월에는 정직원으로도 채용했습니다.

-장진숙 한국메세나협회 책임(아산 프론티어 아카데미 7기) / 아산 프론티어 유스 협력 기관

“  
**사회혁신 생태계의 변화**  
”

영리 기업에 취업한 수료생들도 CSR(기업의 사회적책임), CSV(공유가치창출), ESG(환경·사회·지배구조 등에 기업이 미치는 영향력)등에 친숙하다 보니 회사 안에서 사회문제 해결에 기여하는 역할을 하려고 합니다. 기부자로서, 적극적인 사회 구성원으로서, 인턴십을 통해 경험했던 비영리 분야와 관련된 활동을 하기도 해요. 수료생들이 동기들과 교류하면서 지속적으로 사회 문제에 대해 관심을 갖는 리더로 성장해가고 있기에, 나중에 우리 사회를 움직이는 리더가 됐을 때에 더욱 큰 영향력을 발휘할 것이라 기대합니다.

-윤상석 공존플랜 소장(아산 프론티어 아카데미 1기) / 아산 프론티어 유스 교육 기관

### Interview 아산 프론티어 유스가 배출한 사회혁신가들

차세대 사회혁신가를 양성하는 아산 프론티어 유스 수료생들은 현장에서 어떻게 활동하고 있을까요? 아산 프론티어 유스를 통해 소셜섹터에서 인턴십을 경험하고, 현재 비영리단체와 소셜섹터 취업, 스타트업 창업 등 다양한 영역에 진출한 4명의 알럼나이를 만나했습니다.

**박해주** | 플랜엠 컨설턴트 / 아산 프론티어 유스 2기

**문기원** | 도서관화재단 씨앗 PM / 아산 프론티어 유스 3기

**최윤석** | 반창고허브 대표 / 아산 프론티어 유스 4기

**조정은** | SOPOONG 매니저 / 아산 프론티어 유스 4기

#### 원래부터 소셜섹터에 관심이 있었나요?

**문기원** 전부터 소셜섹터에 관심은 있었지만, 제대로 경험할 기회가 없었어요. 그때 SNS 광고를 통해 아산 프론티어 유스를 알게 됐고, '이건 꼭 해야겠다'는 생각으로 참여했습니다. 아산 프론티어 유스에 선발된 뒤, 5개월간 인턴십을 하고 싶은 기관 3곳을 선택해서 자기소개 영상을 보냈어요. 당시에 '청소년'과 '문화예술' 분야에 관심이 있었는데, 운이 좋게도 가장 가고 싶었던 '고리울청소년문화의집'에서 근무할 수 있었습니다.

**조정은** 저는 일상에서 봉사나 나눔을 실천하는 일에 관심이 많았어요. 진로를 고민하던 시기에 지인이 아산 프론티어 유스를 추천해 주셨고, 저에게 중요한 가치인 나눔 정신이 직업 세계에서는 어떻게 작동되는지 알아보고자 참여했습니다. 인턴십을 통해 봉사 관련 기관인 '사단법인 한국자원봉사문화'에서 근무했는데, 아산나눔재단의 지원 아래 안전하게 첫 사회 경험을 할 수 있어서 좋았습니다.

#### 아산 프론티어 유스에 참여한 계기가 있나요?

**최윤석** 대학교 때 MARU180을 견학하면서 사회적기업을 처음 알게 됐어요. 경제적 이익과 사회적가치를 함께 실현하는 사회적 기업가들에 매력을 느꼈고, 관련 조직에서 직접 일해보고 싶었습니다. 아산 프론티어 유스를 통해 공정무역 커피 사업을 하는 아름다운커피에서 인턴십 기회를 얻었고, 영업팀에서 영업지원을 맡으면서 고객 한 분 한 분을 만나며, 현장을 경험했습니다.

**박해주** 대외활동을 통해 기업 사회공헌에 참여해본 적은 있었지만, 2016년 당시에는 비영리 기관을 직접 경험해 볼 수 있는 프로그램이 전무했어요. 진로를 고민하던 차에 마침 아산 프론티어 유스가 생겼고, '라파엘인터내셔널'에서 근무해볼 수 있었습니다. 저는 개발도상국 의료진의 국내 초청 연수를 지원하는 일을 맡았는데, 사학 전공을 살려서 체류 기간동안 서울 5대 궁 방문 프로그램을 운영하기도 했어요.

#### 인턴십 기간에는 어떤 역할을 했나요?

**문기원** 인턴십 초반에는 다양한 업무를 관찰하면서 기관의 고민에 공감하고 스스로의 역할을 찾을 수 있는 시간을 주셨어요. 덕분에 관심있는 프로젝트를 기획해 직접 실행까지 해볼 수 있었습니다. 저는 지역의 청소년을 만나서 인터뷰하고, 아이들이 스스로의 이야기를 포토북 형태로 제작하도록 하는 '인터뷰 프로젝트'를 진행했어요. 또한 '침개구리 심야식당'이라는 이름으로 지역의 주민과 청소년들이 교류할 수 있는 프로젝트에 참여했는데, 인턴십 이후에도 1년간 기관의 활동가로 활동했습니다.

**조정은** 기업이나 공공기관 대상의 봉사 프로그램 운영에 참여할 수 있었어요. 당시 활동하던 봉사 동아리에서 주말마다 발달장애아동 체험 프로그램을 했는데, 마침 새로운 프로그램을 모색하던 기업과 연계해서 협업도 해봤습니다. 프로그램 성과 보고를 할 때는 임팩트 교육에서 배웠던 이론과 교육자료를 적극적으로 활용했는데, 덕분에 좋은 피드백을 받기도 했어요. 조직 안에서는 다들 한글문서나 네이트온 같은 오래된 업무 툴을 쓰고 계셔서 매일 서로 업무와 일정을 확인하기가 어려웠는데, 구글 문서와 캘린더, 드라이브처럼 효율적인 도구를 알려드려서 전사적으로 적용하기도 했어요.

#### 현재 소셜섹터에서 어떤 일을 하고 있나요?

**문기원** 아동과 청소년을 위한 도서관과 독서 프로그램을 운영하는 '도서관화재단 씨앗'에서 일하고 있습니다. 주니어로서 다양한 관점에서 조직에 의견을 내고 새로운 사업에 적극적으로 참여하고 있어요. 곧 개관하는 청소년 중심의 공공도서관 기획에도 참여했는데, 도서관 안의 카페에 비건 메뉴를 넣는다는지, 모두를 위한 성중립 화장실을 넣는 등 의견을 적극적으로 냈고, 둘 다 실제로 공간에 반영이 됐습니다.

**조정은** 2020년부터 임팩트 투자사 '소풍'에서 사회적가치를 지향하는 초기 기업들을 육성하고 지원하고 있어요. 농식품 기업 액셀러레이팅 프로그램과 임팩트 리포팅 등을 담당하고 있습니다. 교육·아동·장애·환경 등 다양한 분야의 창업가들에게 여러가지 필요한 도움을 드리고, 이들의 임팩트를 잘 정리하고 외부에 알리고자 고민하고 있습니다.

#### 아산 프론티어 유스를 통해 새롭게 알게된 것?

**문기원** 인턴십 기관에서의 경험 덕분에 앞으로의 진로를 구체적으로 고민할 수 있었어요. 어릴 때는 막연히 국제기구처럼 큰 기관에서 일하고 싶었다면, 인턴십을 통해 동네나 지역활동의 의미를 발견했고, 로컬 활동을 해보자는 결심을 굳히게 됐습니다. 인턴십을 하면서 경험했던 청소년이나 콘텐츠 관련 프로그램 위주로 다양한 기관을 몰색했고, 운이 좋게도 좋은 기관을 만나 취업에 성공했어요.

**박해주** 임팩트 교육을 통해 '소셜섹터 맵핑'을 한 것이 큰 도움이 됐어요. 다양한 종사자들을 인턴부하면서 소셜섹터를 구체적으로 알게 됐고, 주제들이 어떤 문제를 어떻게 접근하고 해결하고 있는지 분석하는 훈련이 됐습니다. 현재 임팩트 컨설팅 기관인 '플랜엠'에서 비영리 기관들이 문제를 효율적으로 해결할 방법을 함께 고민하고 있는데, 그때의 경험이 지금도 도움이 됩니다. 당시 멘토님과도 주기적으로 연락을 주고 받고 있어요.

**조정은** 이전에는 현장에서 직접 활동하는 것이 적합한 사람이라고 생각을 했는데, 아산 프론티어 유스를 통해 소셜섹터 전체의 시스템을 보고, 자원을 연결하는 중간지원조직이 저에게 더 맞다는 것을 깨달았어요. 임팩트 교육 중에서 착한 일을 할수록 성과를 명확히 소통하고 자원을 효율적으로 써야 한다는 것을 배웠고, 이런 측면에서 좀 더 전문성과 성장을 지향하는 영역을 찾다가 임팩트 투자 영역을 발견할 수 있었습니다.

#### 앞으로 어떤 문제를 해결하고 싶은가요?

**문기원** 사회에서 차별을 받는 대상이나 인식 변화가 필요한 주제에 집중하고 있어요. 청소년을 미성숙한 보호의 대상으로 보는 인식을 개선하고, 청소년이 동등한 주체로 존중받고 주체적으로 살아갈 수 있는 환경을 만들어 가려고 노력하고 있습니다. 사이드 프로젝트로 비건 관련 유튜브 채널에서도 활동하고 있는데, 앞으로도 비슷한 고민을 하는 동료들과 함께 이 분야에서 다양한 활동을 해보고 싶어요.

**조정은** 저는 기업가 정신을 발휘하고 있는 창업가를 지원해 세상의 많은 사회문제를 해결하는 일에 기여하려 해요. 아직도 생태계 곳곳에 남아 있는 동문 네트워크를 잘 유지하고, 앞으로 나올 더 많은 차세대 사회혁신가들을 돕고 싶습니다.

**최윤석** 커피 머신을 직접 수리할 정도로 고객들을 진정성 있게 대하던 아름다운커피 직원분들을 보고 감명받았어요. 수료 후에 창고 중개 플랫폼인 '반창고허브'를 창업했는데, 영업을 할 때도 지역 창고 사업자 한 분 한 분을 찾아가 직접 서비스를 설명하면서 진심을 전하려고 노력하고 있습니다. 반창고 허브를 통해 중소형 창고 사업자분들을 온라인 쇼피킹과 연결해 소득을 높여드리고, 이윤뿐 아니라 상생의 가치를 실현해가려 해요.



## 사회혁신 생태계와 함께한 10년, 도전·성장·나눔

아산나눔재단은 지난 10년간 소셜섹터의 엔트리 레벨부터 중간관리자, 리더십에 이르기까지 세상의 문제를 해결하는 사회혁신가들이 도전하고 성장할 수 있는 생태계를 조성하고 확장해왔습니다. 아산 프론티어 유스의 모태가 된 '청년 해외봉사단'과 복지 사각지대에 있는 주목해야 할 사회문제를 발굴한 '아산 미래 포럼', 새로운 방법으로 문제를 해결하는 비영리 조직들을 지원하는 '파트너십 온' 등 소셜섹터를 아우르는 사회혁신 생태계의 성장을 지원하고 응원해온 프로그램들의 역사를 소개합니다.

### 사회혁신 생태계를 위해 걸어온 10년

## 2012

### NPO 아카데미

교육과네트워크 프로그램을 통해 비영리 영역에 관심이 있거나 종사하고 있는 청년들의 역량을 강화하고 기회를 제공했습니다. 총 2개 기수가 운영됐으며, 이를 바탕으로 '아산 프론티어 아카데미'가 기획됐습니다.



### 청년 해외봉사단

해외 봉사 활동을 통해 청년들을 세계 시민으로 양성했습니다. 청년들은 중국, 캄보디아, 네팔 등 5개 국가에 파견돼 2주간 활동을 진행했습니다. 총 3개 기수 158명의 청년들이 현지에서 파견돼 주거/교육환경 개선, 교육봉사, 의료봉사 보조 등 경험을 쌓았습니다.



## 2012

### UN국제기구 인턴

국제기구 인턴십을 통해 역량 있는 글로벌 인재를 육성했습니다. 청년들은 어학 심화학습과 소양 교육 등을 거쳐 UNDP, UNICEF 등 국제기구에 파견돼 1년간 근무 경험을 쌓았습니다. 약 10명의 청년들이 9개 국제기구에 파견돼 활동했습니다.



## 2012 - 2015

### 글로벌 인턴

해외 현장 실습과 교육 프로그램을 제공하고, 청년들의 전문성과 글로벌 역량강화를 지원했습니다. 파견 청년의 30%를 저소득층 및 취약계층으로 선발해 다양한 사회·경제·지역적 배경을 가진 청년들에게 기회를 제공했습니다. 2012년부터 총 8개 기수 665명의 청년들이 중동과 아시아, 남미 국가에 위치한 현대중공업 그룹사 해외 법인과 지사, 현장 등에서 근무 경험을 쌓았습니다.



## 2012 - 2020

### 아산서원

인문학 교육과정, 해외 인턴십 기회를 통해 청년들을 글로벌 인재로 양성했습니다. 청년들은 20주간 6개 분야의 인문학 교육과 미국, 중국 등 현지 인턴십, 봉사 활동 등을 통해 인문 소양을 기르고 사회에 기여했습니다. 9년간 총 16개 기수 412명의 수료생이 배출됐으며, 동문들은 수료 후에도 후배 기수 멘토링, 재능기부 봉사활동 등을 통해 지속적으로 교류했습니다.



## 2015 - 2019

### 파트너십 온

새로운 방식으로 사회문제를 해결하는 혁신 리더십 리더 기관에 투자(벤처기부)함으로써, 혁신 기관들의 문제 해결을 돕고 성장을 지원했습니다. 2015년부터 2019년까지 총 19개 기관이 재정적, 비재정적 지원을 받았으며, 투자 기간 중 수입이 평균 2.4배 증가했고, 기부자는 3.6배 증가했습니다.



## 2013

### 아산 미래 포럼

복지 사각지대에 놓인 청소년들에 대한 사회적 관심을 높이고, 이들의 성장과 자립을 위한 핵심과제를 발굴, 민간 부문의 해결책을 모색하는 포럼을 개최했습니다. 2013년 8~11월 5개 분과(탈북·장애·비행·가정의 보호·미혼모)별 25회에 걸쳐 좌담회를 진행했습니다. 같은 해 12월 5월 열린 컨퍼런스에는 비영리, 학계, 기업 등에서 160여명이 참여했습니다.

## 2014 - 2017

### 아산 프론티어 펠로우십

선진 소셜섹터 기관에서의 업무와 교육, 연구 기회를 제공함으로써, 변화를 모색하는 비영리 종사자 또는 타 영역 경력자를 육성했습니다. 청년들은 1년간 D3Jubilee, Agora Partnerships, Habitat for Humanity 등 기관에서 업무 역량을 쌓고, 해외 트렌드를 경험했습니다. 이후 국내 소셜섹터에서 다양한 혁신 활동을 진행했습니다. 2014년부터 3년간 3개 기수 총 15명의 청년이 현지에 파견돼 활동했습니다.

## 2018

### 아산 프론티어 리더십

국내 비영리 기관 최고경영자들의 만남과 성장을 통해 비영리 분야의 지속적인 혁신과 발전방향을 토론했습니다. 국내 비영리 조직 최고경영자 12명을 대상으로 4박 5일 간 인사이트 세미나, 액티비티 러닝, 리더십 랩으로 구성된 합숙 교육을 제공하여 급변하는 시대의 흐름을 조망하면서 동시에 자신의 리더십을 성찰하는 시간을 가졌습니다.

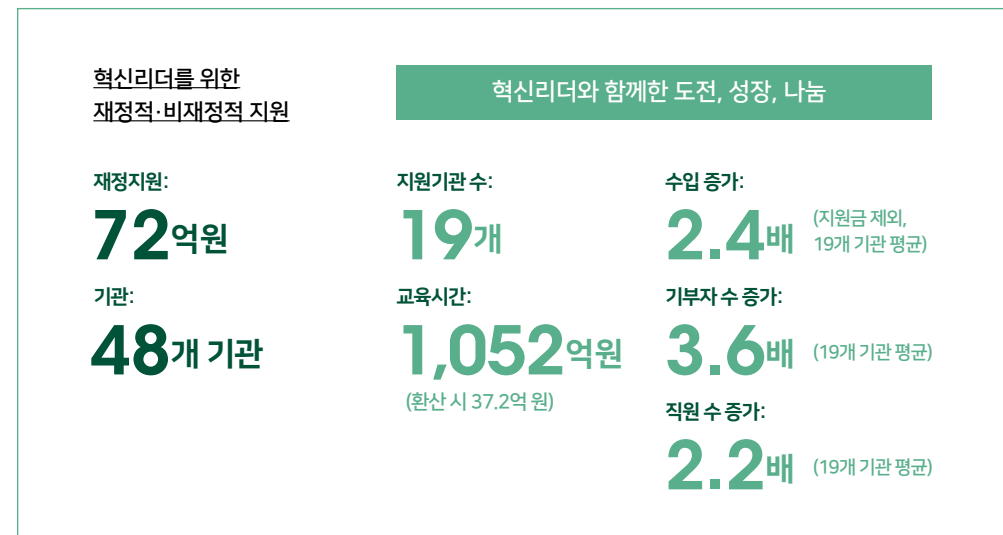




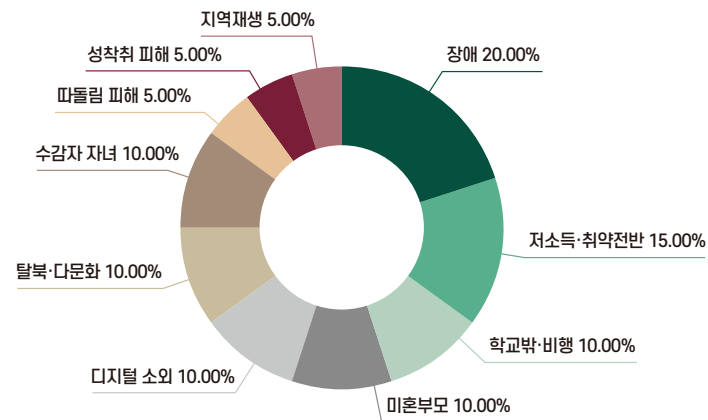
## 비영리 기관 성장 지원

2015년, 아산나눔재단은 새로운 방법으로 사회문제를 해결하는 혁신리더 기관에 투자하는 '파트너십 온(Partnership ON)' 사업을 시작했습니다. 파트너십 온은 벤처기부(Venture philanthropy·벤처투자 방법론을 기부에 활용한 방식) 방식으로 3년간 재정적·비재정적 지원을 제공하여 해당 기관이 문제해결에 집중하고 성장할 수 있도록 지원했습니다. 혁신 기관은 1:1 자문위원 연결로 사업 전반에 대해 밀착 자문을 받을 수 있었으며, 법률·회계세무 자문뿐 아니라 조직·모금홍보·브랜드 컨설팅 또한 제공했습니다. 2015년부터 5년간 총 19개 기관이 총 72억 원에 달하는 재정적 지원을 받았으며, 교육·자문·컨설팅·커뮤니티 운영 등 비재정적 지원을 통해 성장의 기회를 얻었습니다.

## 파트너십 온 사업 5년의 성과



파트너십 온 혁신리더 기관 분포



## 혁신을 위한 동행과 기관의 성장

“아산나눔재단 파트너십 온의 VP파트너스 협의체를 통해 단기 성과(Output)와 장기 성과(Outcome)라는 말을 처음 들어 봤습니다. 초기 비영리단체는 생존에 급급해 다음 스텝을 고민하기가 힘든데, 회의 안에서 계속 성과를 고민하고, 성과가 나지 않았다면 계획을 어떤 점에서 수정해야 하는지 등을 논의하면서 굉장히 빠르게 조직이 성장할 수 있었습니다.

-함의영 피치마켓 대표 / 파트너십 온 3기 혁신리더

“25년간 사회복지 영역에 있다가, 수용자의 자녀를 지원하는 비영리단체 설립을 준비하던 시기에 아산나눔재단을 찾았습니다. 매달 VP 회의를 통해서 조직에 어떤 것이 필요한지, 조직의 미션과 비전이 무엇인지 심도 있게 나누면서 조직의 기초와 체계를 꾸릴 수 있었습니다. 조직의 임팩트를 중요시하고 이를 측정하고 평가하는 조직 문화 또한 이 시기에 만들어졌습니다. 여러 차례 회의를 통해서 수용자 자녀를 후원하는 플랫폼 역할을 위해 세움의 모델을 확산하는데 주력해야 한다는 결론을 냈고, 2017년 세움의 '아동 친화적 가족 접근성' 모델을 법무부에 제안해 성공적으로 전국 교도소로 확산할 수 있었습니다. 신생단체임에도 아산나눔재단의 혁신리더 기관이라는 점이 정부 부처와 소통하고 신뢰를 얻는 과정에서 많은 도움이 되었습니다.

-이경림 아동복지실천회 세움 상임이사 / 파트너십 온 1기 혁신리더

“성착취 피해 청소년을 구조하고 상담하며 혼자 동분서주하던 때, 아산나눔재단을 알게 됐습니다. 인건비 지원을 통해 전문 상담원 4명을 고용하게 되면서, 훨씬 안정적으로 활동을 이어갈 수 있었습니다. 또한, 청소년들에 대한 비난 때문에 홍보를 꺼려왔는데, 아산나눔재단이 홍보 지원금 뿐만 아니라, 미디어 스타트업인 '트페이스'와 연결해주면서 판도가 달라졌습니다. 피해자대신 가해자를 드러내는 3편의 기획 영상이 조회수 300만 이상의 대성공을 거뒀고, 2,000만원의 후원금과 1만2,600명의 법 개정 촉구 서명이 모였습니다. 이를 계기로 국회에 아동·청소년의 성보호에 관한 법률 개정 요구를 전달했고, 4명의 의원들에게 협력 약속도 받았습니다. 이를 계기로 활동을 지지하는 사람들이 많아졌고, 변화에 대해 희망을 느낄 수 있었습니다.

-조진경 십대여성인권센터 대표 / 파트너십 온 2기 혁신리더

“2008년부터 위기 청소년을 위해 조직 전체가 헌신적으로 일해왔는데, 어느 순간 재정적 한계에 부딪혔습니다. 앞으로의 전략을 수립하기 위해 고민하던 때 아산나눔재단을 만났습니다. 구성원들의 성장을 위해 필요한 교육과 컨설팅을 받았고, 미국의 100년 역사를 가진 위기 청소년 기관을 방문해 그들의 고민을 들으면서 조직의 마일스톤이 바로 세워졌습니다. 이후, 세상물품은 아이들은 위기 청소년이 기관에 들어와서 나가기까지의 종합 트랙을 구축할 수 있었고, 지금은 5년의 정규 과정까지 만들어졌습니다. 우리의 아이디어를 신뢰해준 덕분에, 번데기에서 나비로의 도약이 가능했습니다.

-명성진 세상물품은아이들 이사장 / 파트너십 온 1기 혁신리더

아산나눔재단 10주년 임팩트 리포트

# Special Section

---

1. 아산나눔재단과 함께한페이잇포워드 (Pay-it-Forward)	140
2. 아산나눔재단이 만들어낸 변화의 크기	146

# 1

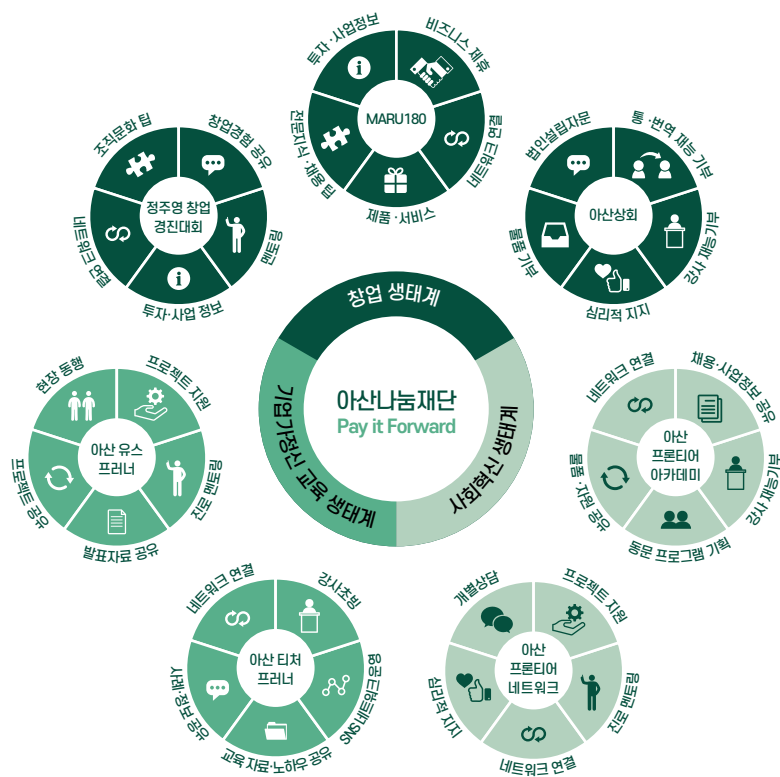
## 아산나눔재단과 함께한페이잇포워드

### Pay-it-Forward

아산나눔재단은 창업가와 사회혁신가가 도전하고 성장하고 나누는 기반을 조성하며, 생태계 전반에 '페이잇포워드(Pay-it-Forward)' 문화를 확산해 왔습니다. 페이잇포워드란, 내가 받은 호의와 선함을 또 다른 누군가에게 베풀어서 생태계 전체로 나눔이 확산되는 '선순환'을 말합니다. 아산나눔재단을 거쳐간 알럼나이들도 다양한 경로를 통해 페이잇포워드를 경험하고, 나눔의 선순환에 동참해왔습니다.

### 생태계 전반으로 확산되는페이잇포워드

아산나눔재단의 프로그램에는 페이잇포워드를 경험하고 실천할 수 있는 요소들이 담겨있습니다. 프로그램 참여자들은 어떠한 경로로 나눔을 경험하고, 또 확산해 왔을까요. 지난 10년 간 아산나눔재단의 주요 프로그램에 파트너, 참여자, 멘토, 멘티, 전문가 등으로 함께해온 핵심 이해관계자 100명의 심층 인터뷰를 통해 페이잇포워드 확산의 기점을 생태계별로 분석했습니다.



### 창업 생태계

#### MARU180 네트워크

MARU180에는 입주팀들의 페이잇포워드 실천 공약이 적힌 알림판이 있습니다. 입주팀들은 각자의 지식과 경험은 물론 기업의 제품과 서비스를 이용해볼 수 있도록 하며 페이잇포워드를 실천하고 있습니다. MARU180 내에서는 크고 작은 교류를 하며 창업에 필요한 각종 정보를 활발히 공유합니다. 후배 창업가들에게 투자사 정보, 지원사업 정보, 조직문화 조성방법, 인재 채용 팀 등을 공유하는 이들도 많습니다. 아산나눔재단은 페이잇포워드를 MARU180만의 중요한 문화로 삼고, 이를 MARU180 구성원 모두가 실천할 수 있도록 노력하고 있습니다.

“MARU180에 입주하면 모든 행사에서 '페이잇포워드'란 말을 접하게 돼요. 내가 네트워크 안에서 뭔가 줄 수 있고, 또 받을 수 있다는 것을 자연스럽게 인식하게 되죠. 제품을 출시하고 배송을 시작할 무렵, 물류를 잘 몰라 걱정이 많았어요. 그때 마침 MARU180 입주팀들이 내건 페이잇포워드 공약들이 적힌 전광판을 봤고, 그곳에 적혀있는 물류 전문 기업 '콜로세움코퍼레이션'을 발견했죠. 당장 대표님을 찾아갔는데, 흔쾌히 고민상담에 응해주셔서 궁금한 점을 상담하고 필요한 도움을 받을 수 있었습니다.”

-윤영훈 아씨 대표 / MARU180 입주팀

#### 정주영 창업경진대회 네트워크

정주영 창업경진대회 알럼나이들은 지역설명회 특강, 선배 창업가와와의 만남 등에 참여하면서 자신의 창업 경험과 노하우를 나누고 있습니다. 인터뷰이 중 다수가 강연자로 선 경험이 있었고, 후배 창업팀들과 흔쾌히 만나 상담을 진행합니다. 아산나눔재단은 알럼나이와 인터뷰한 유튜브 영상을 제작해, 후배 기수뿐 아니라 창업을 꿈꾸는 많은 예비 창업가들에게도 노하우를 전하고 있습니다.

“조직문화에 대해 고민할 때 선배 입주팀인 '센드버드'의 유튜브 영상을 보며 회사의 조직문화를 구축했고, 같은 층에 있던 캡스톤파트너스를 통해 조언과 인맥 연결도 참 많이 받았어요. 받은 것이 많은 만큼 제가 할 수 있는 것은 최대한 도와드리려고 노력해요. 지역 창업가 분들이 MARU180에 투어를 오시면, 자진해서 1시간씩 강의를 해드린 적도 있고, 최근에도 정주영 창업경진대회 후배 기수 분들과 제 창업 경험을 나누고 왔어요.”

-허세일 비주얼 대표 / 정주영 창업경진대회 6회 참가자

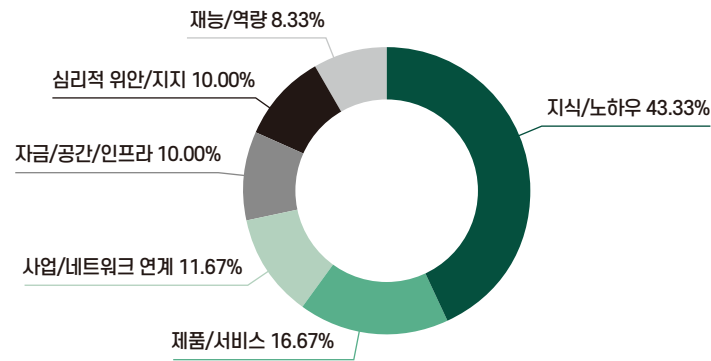


## 아산상회 네트워크

북한이탈, 한국,외국 출신 청년이 모두 모인 아산상회 네트워크는 언어적 소통과 심리적 지원이 이뤄지는 통로 역할을 합니다. 아산상회 알럼나이들은 통역이나 번역 등으로 다양한 팀원 간 연결고리 역할을 했고, 심리적으로도 안정을 찾을 수 있도록 도와 창업 과정의 어려움을 보듬고 지지했습니다.

“미국에 오래 살다가 귀국하면서 언어 기부를 많이 했어요. 외국 출신인 동기가 국내 기관과 회의를 할 때 통역을 돕기도 했고, 북한이탈청년들의 이야기를 전 세계에 알리는 '아이스토리'의 소핑몰에 올라갈 원고들을 침삭하고 영어로 번역하는 일도 도왔죠. 3개국어 만난 아산상회 창업팀 안에서도 한국어와 영어를 함께 구사하며 중간에서 갈등을 조율하고 대화를 도왔습니다.”  
-민경환 코넥트 공동대표 / 아산상회 2기

창업 생태계 이해관계자가 경험한 페이지포워드 (n=60, 중복 응답)



## 기업가정신 교육 생태계

### 아산 유스프러너 데모데이(성과공유회)

아산 유스프러너에 참여한 학생들은 학기말 열리는 결과공유회에서 타 학교 학생, 교사들과 함께 프로젝트 실행 과정과 성과를 공유합니다. 특히, 데모데이 현장에 설치되는 부스는 학생들이 서로의 팀 프로젝트를 보고 소통하며 직접 피드백을 주고 받는 창구이기도 합니다. 학생들은 결과공유회에서 다른 학생들의 발표를 들으며 새로운 지식과 자극을 얻고, 스스로의 잠재력을 발견하며 성취감을 얻을 수 있습니다.

“팀 프로젝트를 할 때, 다른 팀의 프로젝트 사례를 본 것이 참고가 많이 됐어요. 아무것도 없는 데서 문제를 해결하려 했다면 막막했을텐데, 다른 학생들이 단계마다 어떻게 기획하고 활동했는지 자료를 볼 수 있어서 훨씬 수월하게 프로젝트를 시작할 수 있었습니다. 마지막 결과공유회에서 우리팀의 프로젝트를 공유했는데, 다른 학생들의 활동에 적용할 수 있는 지점은 없을지, 도움을 주고 싶은 마음으로 발표를 준비했어요.”  
-김지현(영남대학교 무역학과 재학중) / 아산 유스프러너 2019년 수료생

## 아산 기업가정신 스쿨

아산 기업가정신 스쿨 홈페이지(asanschool.org)에서는 아산 티처프러너 커리큘럼을 포함한 아산나눔재단의 다양한 기업가정신 교육 콘텐츠 오픈소스로 공개하고 있습니다. 기업가정신 교육을 시도하고자 하는 교사 및 교육 관계자들은 언제든지 아산 기업가정신 스쿨에서 기업가정신 교육 커리큘럼과 교육에 필요한 교구를 다운로드 받아 활용 할 수 있습니다

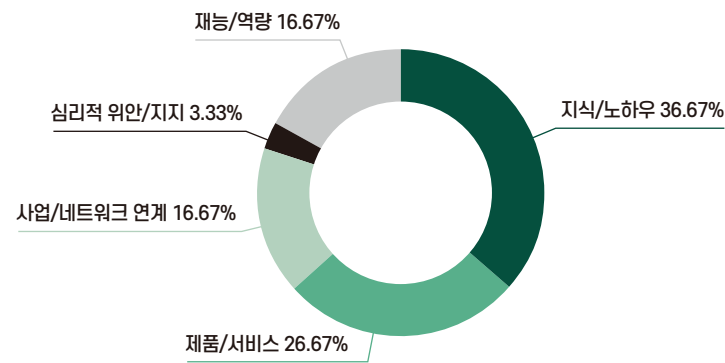
“아산 티처프러너 1기 교육 과정 당시 다양한 선생님들이 아낌없이 수업 교재와 사례를 공유해주셨어요. 덕분에 저 역시 기업가정신 교육을 새롭게 시작할 수 있었기에, 아산 티처프러너를 통해 제작한 디자인씽킹 교육카드를 주위의 선생님들에게 적극적으로 공유하고 있습니다. 학생들이 초반에 기업가정신에 흥미를 느낄 수 있도록 기획한 교구인데, 주위의 많은 선생님들이 활용하시고 디자인씽킹을 쉽게 가르칠 수 있어서 좋았다는 피드백도 주셨습니다.”  
-김성광 전인고등학교 교사 / 아산 티처프러너 1기

## 아산 티처프러너

아산 티처프러너 수료 교사들이 직접 만든 특별한 학교 밖 페이지포워드 사례도 있습니다. 몇몇 교사들은 아산 티처프러너 과정에서 직접 개발한 커리큘럼을 활용하여 지역 사회에서 교육 봉사를 진행합니다. 주말을 이용해 창업에 관심 있는 학교 밖 청소년 및 중고등학생을 대상으로 월 2회씩 1년 과정을 운영하며, 기업가정신을 처음 접하는 중·고등학생을 위한 교육도 매주 활발히 진행하고 있습니다.

“몇 년 전부터 동네 도서관에서 지역 사회 청소년을 위한 진로 교육을 자원봉사로 하고 있었습니다. 예전에는 시중에 있는 툴킷을 구매하여 수업을 진행했는데, 생각한대로 수업 내용을 온전히 전달하지 못했다는 아쉬움이 종종 남았습니다. 아산 티처프러너 수료 후, 제가 직접 개발한 커리큘럼을 접목해 교육 봉사에 활용했습니다. 기업가정신에 관해 전혀 몰랐던 아이들도 역량 중심의 기업가정신 교육을 통해, 그 필요성을 스스로 깨닫고 성장하는 모습을 보게 될 때 가장 뿌듯합니다.”  
-이정은 영생고등학교 교사 / 아산 티처프러너 2기

기업가정신 교육 이해관계자가 경험한 페이잇포워드 (n=30, 중복 응답)



사회혁신 생태계

아산 프론티어 네트워크

아산 프론티어 아카데미의 알럼나이들은 자발적 동문 네트워크인 'N\_SQUARE'를 통해 나눔을 확산하고 있습니다. 알럼나이들은 동문회 회장단(각 기수 기장 포함), 동문 프로그램 기획 위원 등으로 활약하면서 동문들을 위한 프로그램을 직접 기획하고 운영하고 있습니다. N\_FORUM, N\_TALK 등 동문 프로그램에서 특강을 하거나, 서로의 소속 기관에서 열리는 행사에 강사로 재능 기부를 하는 경우도 많았습니다.

아산 프론티어 네트워크 안에서 동문 기관들의 자원이 서로 연결돼요. 캠프톤 프로젝트 당시에 만난 북한이탈청년 그룹을 선생님을 우리 기관 교육 프로그램의 강사로 초청하기도 했고, 거꾸로 우리 기관의 홍보대사인 유튜버 프앙을 동문 기관의 자원봉사 현장과 연결하기도 했어요. 제가 직접 기관의 행사에 강의를 갈 때도 있었고요. 이러한 크고 작은 연결들이 현장에서 활발하게 일어나고 있습니다.

-윤순화 한국중앙자원봉사센터 사무국장 / 아산 프론티어 아카데미 4기

교육 과정을 돕는 '코칭(Co-teaching)'

교육 과정 이수 이후, 후배 기수의 교육 과정을 돕는 '코치'로 활동하는 알럼나이기도 있습니다. 아산 프론티어 아카데미의 알럼나이들은 문제를 발견하고 해결하는 '캠프톤 프로젝트' 모듈에 참가해 후배 기수의 교육을 지원합니다. 수강생들이 작성한 '리플렉션 메모'에 일일이 답변을 달고, 교육이 진행되는 동안 교수진과의 회의도 진행합니다. 아산 프론티어 유스 역시 알럼나이들이 코치로서 후배 기수의 임팩트 프로젝트 실행 전반을 도왔습니다.

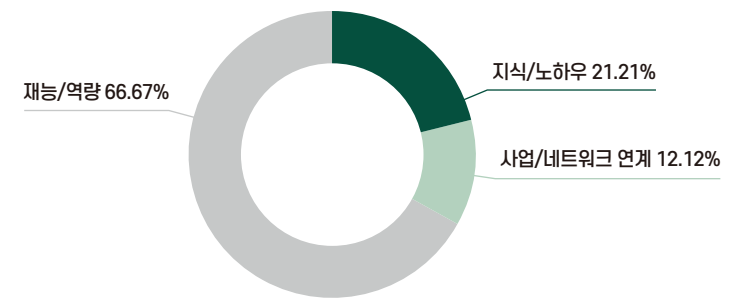
“

아산 프론티어 유스 5기에 코치로 참여해 후배들의 임팩트 프로젝트 실행 과정을 도왔어요. 경험을 나누는 마음으로 시작한 일인데, 오히려 코칭을 하면서 저의 커리어에 대한 확신을 얻을 수 있었습니다. 후배들이 문제를 해결하는 과정을 옆에서 지켜보고 함께 고민하면서, 제가 현장에서 일을 하는 것보다 사람들이 효과적으로 일할 수 있게 돕는 역할을 잘 한다는 것을 발견했어요. 결국 비영리단체를 돕는 중간지원기관으로 진로를 결정하게 됐습니다.

-박해주 플랜엠 컨설턴트 / 아산 프론티어 유스 2기

”

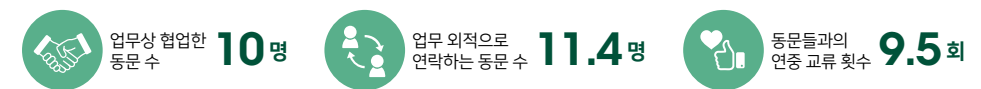
사회혁신 생태계 이해관계자가 경험한 페이잇포워드 (n=33, 중복 응답)



페이잇포워드 임팩트

아산나눔재단을 통해 알럼나이들의 호의와 선행을 경험한 참여자들은, 자연스럽게 또 다른 누군가를 돕고자 하는 의지를 가지게 됩니다. 이러한 나눔의 선순환은 프로그램 수료 후에도 자연스럽게 알럼나이간 네트워크를 조성하고 지속하는 원천이 되고 있습니다. 아산나눔재단의 핵심 이해관계자 100인을 대상으로 조사한 결과(응답자 73명), 이해관계자들은 평균 10명(13.7%)과 업무적으로 협업한 경험이 있다고 응답했습니다. 업무 외적으로는 평균 11.4명(15.6%)과 연락을 주고받았고, 연중 평균 9.5회 교류(온·오프라인 포함)하고 있는 것으로 나타났습니다.

Pay-it-Forward Data



\*응답자 73명 대상

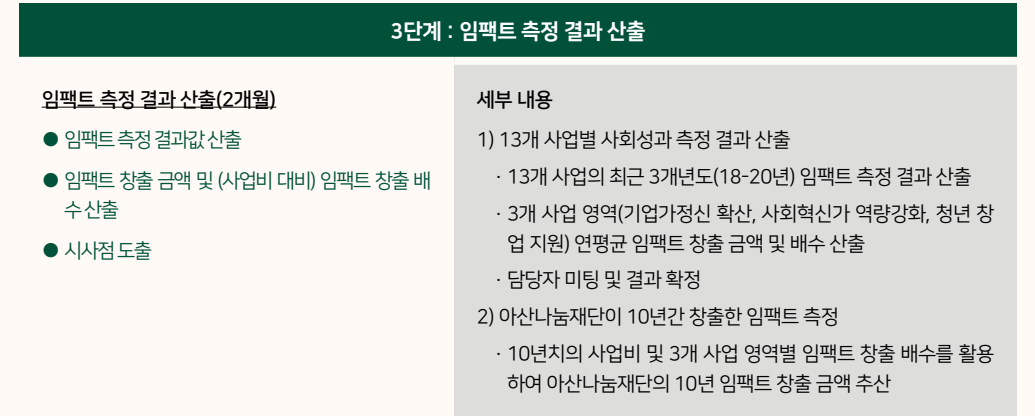
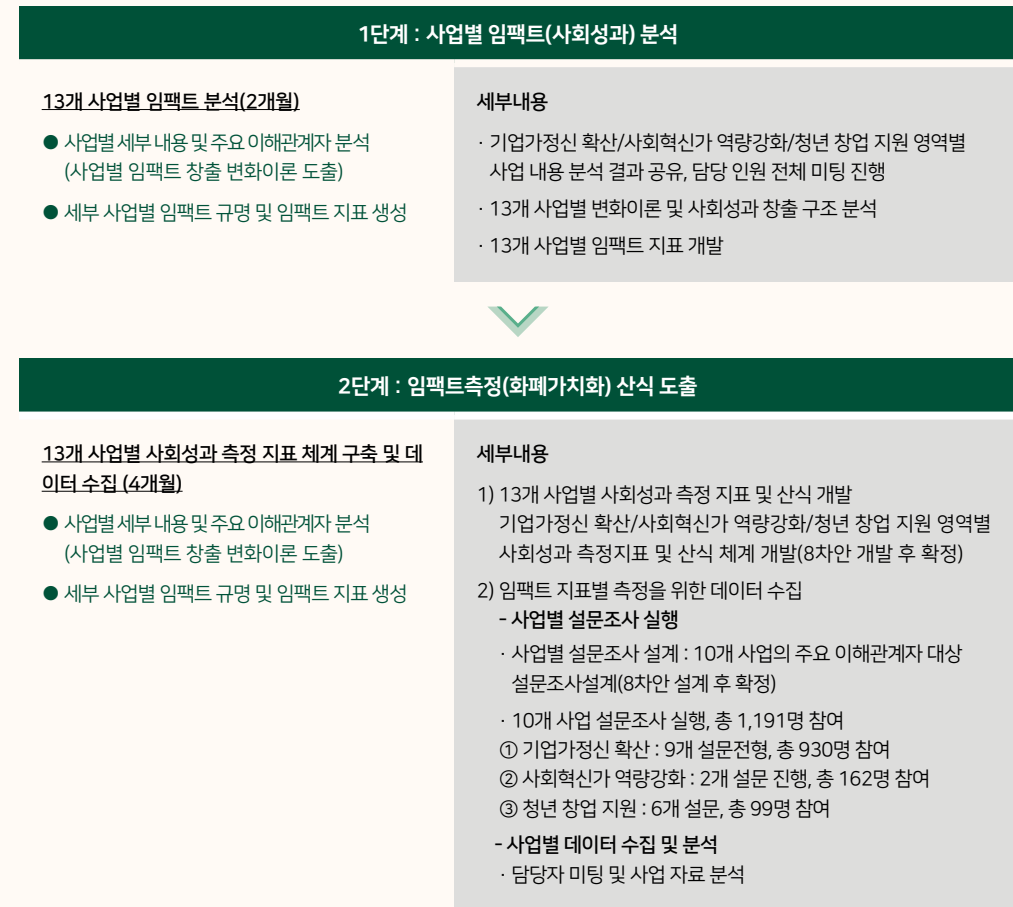
# 2

## 아산나눔재단이 만들어낸 변화의 크기

아산나눔재단은 설립 10주년을 맞이하여 재단이 목표하는 변화를 실현하고 있는지 진단하고 이를 전략적 의사결정에 활용하고자 했습니다. 이를 위해 임팩트 측정 및 사회적 가치 전문 컨설팅기관인 (주)임팩트리서치랩과 함께 <아산나눔재단 10주년 기념 사회성과 측정 연구>를 진행하였으며, 그 동안 재단이 만들어낸 변화 즉 임팩트를 '사회성과'(Social Performance)로 정의하고 화폐가치화 하였습니다.

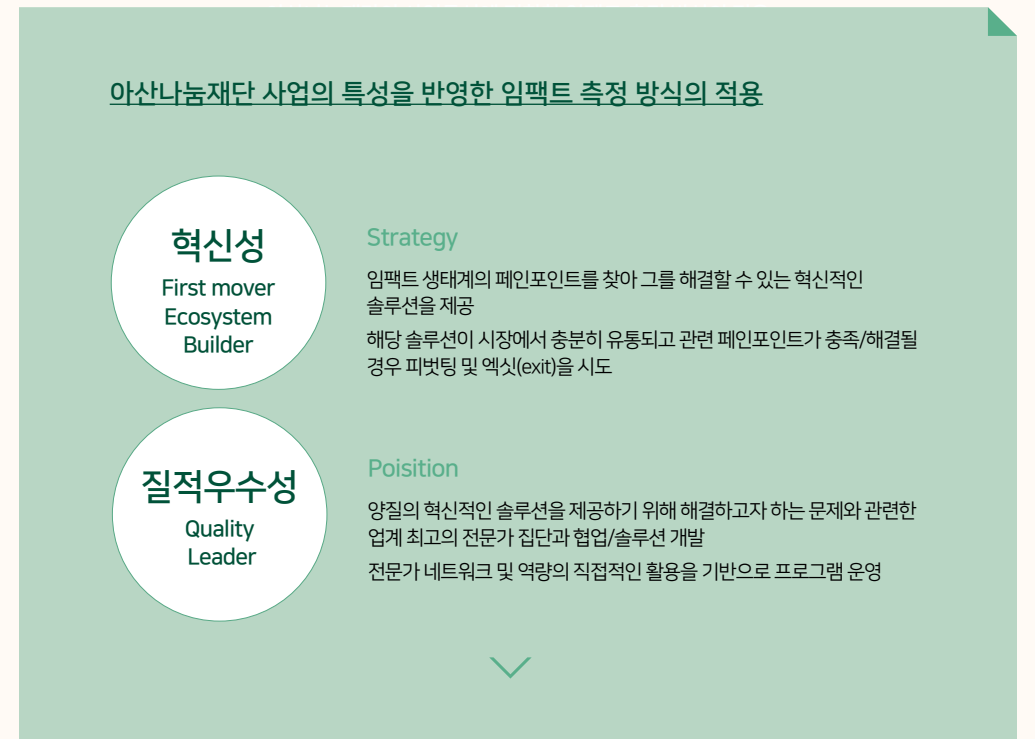
더 나은 세상으로의 변화를 추구하는 아산나눔재단의 다양한 시도들이 생태계에 어떤 변화를, 얼마만큼 만들어 냈는지 임팩트리서치랩의 연구방법론과 결과에 대한 상세한 내용을 살펴보실까요?

### 임팩트 측정 및 화폐가치화 프로세스



임팩트리서치랩은 약 8개월 동안 3단계의 임팩트 측정 및 화폐가치화 프로세스를 통해 아산나눔재단의 임팩트를 측정했습니다. 이를 위해 재단의 비전과 미션, 전략적 방향성을 살펴본 후, 최근 3년간(2018-2020년)의 데이터를 바탕으로 재단이 사업별로 창출한 사회성과를 정량적 수치로 표현할 수 있는 측정 지표 및 산식을 개발하고 측정했습니다. (아산나눔재단 임팩트 측정 지표 체계 p.201 참고)

재단의 사회성과를 화폐가치화하는 과정에서 발생할 수 있는 사회적 가치의 왜곡을 방지하기 위하여 재단 사업의 특성을 고려한 맞춤형 임팩트 측정 전략을 적용했으며, 주요 내용은 아래 그림과 같습니다.





1. 사업별 특성에 적합한 화폐가치화기법의 적용

(주요 적용 방법) Revealed Preference

- ① 시장 비교 기법(market analogy method): 측정 대상과 동일한 또는 유사한 성격(equivalent quality)을 가진 활동(activity)의 시장가격과 측정 대상의 가치를 비교하고, 해당 시장 가격을 사회성과의 화폐 가치 산출 시 재무적 대응치로 적용함.
- ② 미시적 관점에서의 공급 가격(조직의 실행 예산): 기업, 비영리 기관 등의 조직이 기존의 시장에서는 해결되지 못했던 생태계의 페인포인트를 찾아 이를 해결하기 위한 솔루션을 개발하고 제공하는 경우 다양한 논의와 비교, 자원배분 과정을 거치면서 조직의 공급 가격이 형성됨. 측정 대상 사업의 특성(높은 혁신성, 질적 우수성 등)을 고려하여 필요한 경우 사회성과의 화폐 가치 산출 시 해당 가격을 재무적 대응치로 적용함.

2. 품질 조정계수의 적용

- ① 정의  
임팩트(사회성과) 측정 결과에 대해 서비스 퀄리티(quality) 요소를 반영하는 계수
- ② 종류
  - 측정 대상 사업/프로그램에 대한 수혜자의 만족도
  - 측정 대상 사업/프로그램 관련 이해관계자의 실제 역량 변화 수준
  - 측정 대상 사업/프로그램 관련 이해 관계자 중 서비스 제공자의 전문성 수준
- ③ 활용기준
  - 사업/프로그램의 목적 및 내용을 고려하여 품질조정계수 적용 여부를 결정
  - 품질 조정계수 적용시 측정 대상사업의 특성 및 데이터 수집 가능 여부를 고려하여 가장 적절한 계수를 선택

임팩트 측정 결과

KEY RESULT

아산나눔재단의  
임팩트 창출 배수

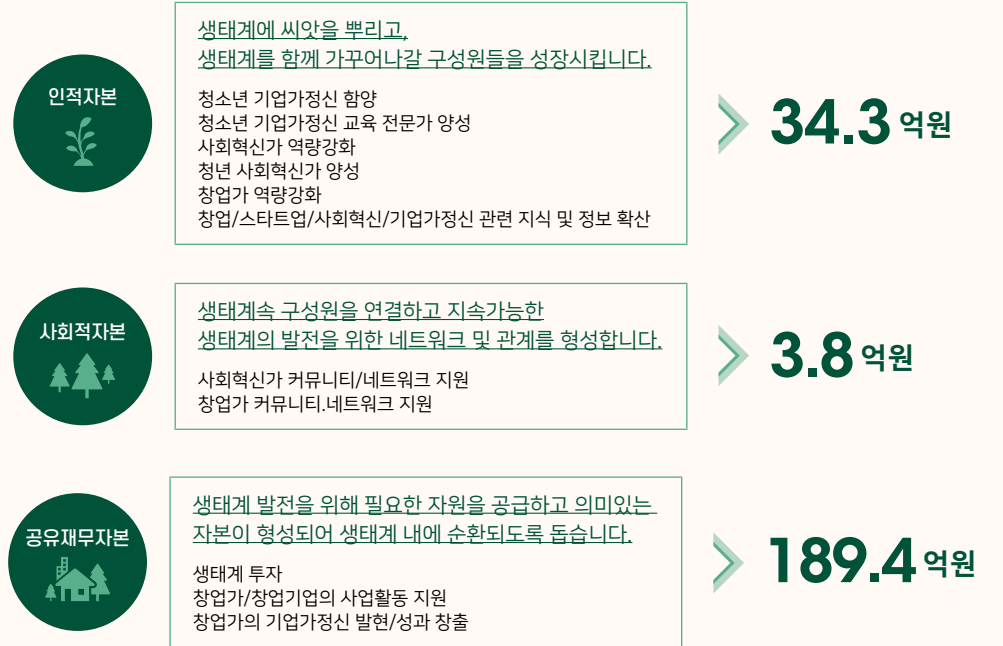
4.86 ↑

10년간의  
임팩트 창출 금액

4,486 억원

임팩트리서치랩의 연구 결과 아산나눔재단의 연평균 임팩트 창출금액은 230.0억 원으로, 임팩트 창출 배수는 4.86로 산출되었습니다. 이는 재단이 사업비 100만원당 486만 원 상당의 임팩트를 창출했음을 의미합니다. 이를 바탕으로 재단이 지난 10년간 창출한 임팩트를 금액으로 환산한 결과는 약 4,486억 원이었습니다.

생태계 차원의 분석 : 자본 창출 성과



임팩트리서치랩은 영국 옥스퍼드대학교와 글로벌기업 MARS가 공동 개발한 '상호성의 경제(Economics of Mutuality: EoM)' 프레임워크를 활용하여 재단이 창출한 임팩트를 생태계 관점에서 살펴보았습니다. EoM에서 제시된 자본 유형 중 인적자본, 사회적자본, 공유재무자본의 3가지 자본으로 재단의 사회성과를 재분류하고, 스타트업/소셜섹터를 아우르는 혁신 생태계 내의 자본 형성 및 축적을 위해 재단이 얼마나 기여해 왔는지를 분석했습니다.

- ① 인적자본(human capital): 생태계내 이해관계자의 행복, 성장, 역량제고, 임파워먼트, 자기효능감 등 개인적 변화 측면에 초점
- ② 사회적자본(social capital): 지역사회/공동체 내 인간관계, 신뢰 등 생태계 내 사람/조직간의 관계 변화 측면에 초점
- ③ 공유재무자본(shared financial capital): 생태계내 조직 및 개인의 매출/수입, 구매력, 이익 분배, 자본 형성 등에 초점

재단의 주요 13개 사업에 대한 최근 3년 간의 임팩트 창출 결과를 기반으로 3개 자본별 연평균 자본 창출 금액을 산출한 결과 기업가정신 확산, 청년창업지원, 사회혁신가 역량강화 등 주요 사업 영역에서 인적자본, 사회적자본, 공유재무자본이 고르게 창출되었으며 재단 차원에서 지속가능한 혁신 생태계 발전을 위한 자본 생성 및 축적 활동이 이루어지고 있음을 확인했습니다.

## 사업 영역별 임팩트 분석 결과

임팩트리서치랩은 2020년 기준 아산나눔재단이 진행 중인 13개 사업 이 최근 3년간(2018-2020년) 창출한 사회 성과를 측정하고 이를 화폐화했습니다. 이를 바탕으로 재단의 세가지 주요 사업 영역(기업가정신 확산, 청년 창업 지원, 사회혁신가 역량강화)의 영역별 연평균 임팩트 창출 금액을 계산한 결과 각각 14.5억원, 202.4억 원, 13.0억 원으로 나타났으며 그 총합은 230.0억 원이었습니다. 한편 각 영역의 연평균 임팩트 창출 배수는 각각 2.01, 6.38, 1.55로 나타났습니다.

### 기업가정신 확산



KEY ACTIVITIES	KEY IMPACT
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 양질의 기업가정신 교육제공</li> <li>· 학부모/교사/교육 관계자 대상 기업가정신 교육 정보 제공</li> <li>· 기업가정신 교육 전문가 양성</li> <li>· 기업가정신 교육 콘텐츠 배포</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기업가정신 함양 인재양성</li> <li>· 기업가정신 교육에 대한 인식제고/교육 수요 창출</li> <li>· 기업가정신 교육 기반 확충</li> <li>· 기업가정신의 확산/기업가정신 교육의 확산 (콘텐츠 다운로드의 기업가정신 교육 실천)</li> </ul>

아산나눔재단은 아산 유스프러너, 아산 티처프러너, 아산 기업가정신 리뷰(AER), 기업가정신 교육 생태계 조성 사업 등 4개 사업을 통해 청소년들과 청년들을 위한 양질의 기업가정신 교육 프로그램 및 콘텐츠를 제공하고 있습니다. 이들은 교사와 강사 및 학부모를 포함한 다양한 교육자의 기업가정신 교육 역량강화 요소를 포함하고 있다는 점에서 기업가정신 확산을 위한 교육 기반 구축에 효과적으로 기여하고 있는 것으로 분석됐습니다. 임팩트 측정 결과 기업가정신 확산 영역의 사업들은 연평균 14.5억 원의 임팩트를 창출했으며, 이는 사업비 대비 평균 2.01배의 수준인 것으로 분석되었습니다.

임팩트리서치랩은 아산나눔재단 기업가정신 교육 프로그램 및 콘텐츠의 차별적인 가치를 증명하기 위해 아산 유스프러너 교육 참여자의 높은 만족도 및 역량제고 성과 등을 반영하여 기업가정신 확산 사업의 사회성과를 측정했습니다. 또한 기업가정신 교육의 확산 효과를 살펴보기 위해서는 아산 티처프러너 동문의 교육 실천 여부, 기업가정신 레츠고 참여자의 기업가정신 교육에 대한 인식 변화 정도 등을 고려했습니다. 이를 통해 교육 참여자 또는 교육 콘텐츠 활용자들이 기업가정신 교육을 직접 실천하거나 인식이 변화함으로써 발생한 사회성과를 측정했습니다.

한편, 고품질의 스타트업 케이스 스터디를 개발하고 배포하는 아산 기업가정신 리뷰의 경우, 수준 높은 사례집을 오픈소스로 제공하는 동시에, 교수진을 통해 기업가정신 및 스타트업 생태계의 생생한 정보와 인사이트를 대학 교육 현장에 확산시키는 구조를 통해 임팩트가 창출되고 있음을 확인했습니다.

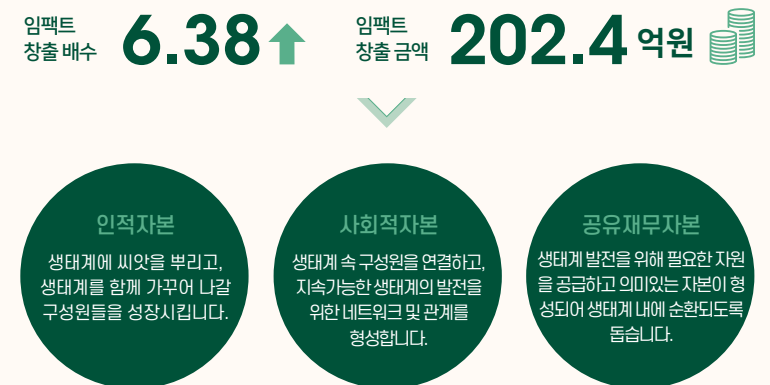
사업구분 (성과 측정 연도)	주요 사회성과 지표
아산 유스프러너 (2018~2020)	청소년 기업가정신 교육 제공, 기업가정신 팀 프로젝트 시드머니 지원, 참여 교사들의 기업가정신 교육에 대한 인식 변화, 민간 기업가정신 전문 강사 양성, 민간 기업가정신 전문 교육 기관(중소기업) 성장 지원
아산 티처프러너 (2019~2020)	기업가정신 전문 교사 양성 정기교육 과정 제공, 수료 교사의 기업가정신 교육 진행, 동문 교육 및 지원 제공(전문가 멘토링, 교육 활동 지원), 티처프러너, 커리큘럼 북 제작 및 배포, 티처프러너 커리큘럼을 활용한 실제 교육 진행
아산 기업가정신 리뷰 (AER) (2020)	스타트업/벤처 사례(케이스스터디 자료) 개발 및 배포, 티칭노트 개발 및 배포, PPT 강의안 개발 및 배포, AER 자료를 활용한 실제 교육 진행, 홍보 콘텐츠 배포
기업가정신 교육 생태계 조성 (2019~2020)	학부모 및 교육자 대상 기업가정신 특강 '기업가정신 레츠고' 운영, 학부모 및 교사의 기업가정신 교육에 대한 인식 변화, 기업가정신 레츠고 교안 제작 및 배포, 기업가정신 레츠고 교안을 활용한 실제 교육 진행, 아산형 기업가정신 교육 콘텐츠를 활용한 실제 교육 진행, 아산형 기업가정신 교육 콘텐츠, '기업가정신, 너도나도!' 제작 및 배포, '기업가정신, 너도나도!' 교육 콘텐츠를 활용한 실제 교육 진행, 기업가정신 교육 관련 자료 배포

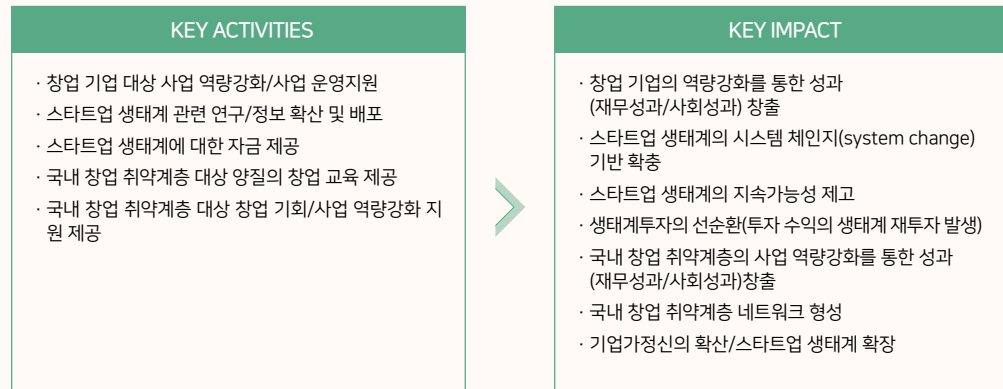
\* 아산 기업가정신 리뷰의 경우 사업의 휴지기/재정비 기간을 고려하여 2020년도 운영 사업에 대한 임팩트 측정 결과를 기반으로 연평균 임팩트 창출 배수를 산출했으며, 기업가정신 교육 생태계 조성 사업의 경우 18년도에 진행된 파일럿 사업을 제외하고 2019-2020년도 운영 사업에 대한 임팩트 측정 결과를 기반으로 최종 연평균 임팩트 창출 배수를 계산함.

아산나눔재단의 기업가정신 확산 사업은 고품질(high-quality)의 기업가정신 교육 콘텐츠를 다양한 이해관계자에게 제공함으로써 기업가정신을 함양한 인적자본을 축적하고, 기업가정신 확산 및 혁신 생태계 기반 형성에 기여하고 있었습니다. 다만, 아산 티처프러너와 기업가정신 교육 생태계 조성 사업은 운영 기간 3년 이내의 초기 단계 사업으로, 동문들의 활동 성과 및 기업가정신 스쿨 홈페이지를 통한 콘텐츠 확산 성과가 다소 보수적으로 측정된 부분이 있습니다. 이들 사업의 경우 향후 기업가정신 교육관계자 간의 네트워크 형성이나 교육 현장에서 기업가정신 실천을 위한 지원 등을 통해 인적자본을 축적하면서 확장된 임팩트 창출 구조를 만들어 낼 수 있다면 혁신 생태계에 보다 의미있는 기여가 가능할 것으로 기대합니다.

### 청년 창업 지원

#### 주요 창출 자본





아산나눔재단은 창업 기업의 발전 단계에 맞는 교육 및 자원을 제공하고 국내 스타트업 생태계의 시스템 체인지를 위한 연구를 진행하여 스타트업 생태계에 인적자본을 축적해 왔습니다. 또한, 창업 기업의 사업 확장과 지속가능성 향상을 위한 네트워킹, 투자, 자금 지원 등을 통해 사회적자본과 공유재무자본을 축적함으로써 스타트업 생태계의 지속가능성 제고에 기여하고 있습니다.

임팩트리서치랩은 아산나눔재단의 청년 창업 지원 영역의 6개 사업, 정주영 창업경진대회, MARU180, 창업생태계 파트너십, 창업생태계 활성화 연구, 엔젤투자기금, 아산상회에 대한 최근 3년간의 성과를 기반으로 재단이 스타트업 생태계에 기여한 바를 확인하였습니다. 측정 결과 청년창업지원 영역의 사업들은 연평균 202.4억 원의 임팩트를 창출하고 있으며, 사업비 대비 평균 6.38배의 임팩트를 창출한 것으로 나타났습니다.

사업구분 (성과 측정 연도)	주요 사회성과 지표
정주영창업경진대회 (2018~2020)	스타트업 관계자 강연제공, 사무공간 제공(스타트업 임차료 절감), 사업 실행을 위한 시드머니 제공, 엑셀러레이팅 교육 제공(사업 역량 강화 교육 지원 등), 전문가 멘토링 및 팀빌 코치 제공, 정주영창업경진대회 데모데이 피칭 기회 제공, 사업 실행단계 결과물에 대한 홍보물 제작(브로셔, 홍보 영상 등), 팀빌딩 강화, 정창경 참가 기업의 재무성과 창출, 정창경 참가 기업의 사회성과 창출, 스타트업 생존율 향상, 창업 활성화, 스타트업 사회적 자본 형성
MARU180 (2018~2020)	사무공간 제공(스타트업 임차료 절감), 사업 운영을 위한 서비스(플랫폼, 홍보마케팅 등)지원, 네트워킹 행사 개최, 전문가 멘토링 및 컨설팅 제공, 언론홍보 및 대화협력 지원, 팀빌딩 강화, MARU180 입주기업의 재무성과, MARU180 입주기업의 사회성과 창출, 스타트업 생존율 향상, 스타트업 사회적 자본 형성, 스타트업 유관 기관/ 조직 대상 이벤트홀 무료 대관, 창업 생태계 경험 및 견학, 유관기관 벤치마킹 등 목적 무료 투어 지원)
창업생태계파트너십 (2018~2020)	현금 지원, 현물 지원, 인베스터데이 지원(MARU180 알럼나이의 사업 운영을 위한 후속 서비스 지원)

정주영 창업경진대회, MARU180, 창업생태계 파트너십 사업은 각각 예비/초기 창업기업, 법인 설립 7년 이내의 스타트업, 창업 유관 기관 및 알럼나이를 대상으로 진행되고 있습니다. 이 사업들은 창업 생태계의 각기 다른 주체들을 맞춤형으로 지원하는 프로그램으로 사업 역량강화를 위한 교육 및 컨설팅, 사업 운영 지원(공간, 서비스 지원 등), 투자자 연결 지원, 자금 지원 등 성공적인 기업 운영 및 지속을 위한 종합적 솔루션을 제공합니다. 재단은 스타트업의 라이프사이클 단계별로 지원(창업 역량 제고 - 사업 운영 안정화 및 확장 - 투자 연계 및 창업 생태계 강화)을 제공함으로써 체계적인 임팩트 창출 구조를 만드는 데 기여해 왔습니다.

임팩트리서치랩은 각 사업의 임팩트를 측정하기 위하여 재단이 제공하는 양질의 교육 및 컨설팅 프로그램, 재단의 인프라 및 네트워크를 활용한 투자자 연결 서비스의 가치 등을 측정하고, 수혜 기업 및 창업가의 사업성과(재무 성과, 사회성과)를 고려하여 재단이 창출하는 임팩트를 측정했습니다.

사업구분 (성과 측정 연도)	주요 사회성과 지표
창업 생태계 활성화 연구 (2018~2020)	스타트업 생태계 활성화를 위한 연구보고서(스타트업코리아 정책 제안 보고서) 제작, 연구 보고서 발표 행사 개최
엔젤투자기금 (2018~2020)	엔젤투자를 통한 스타트업 생태계 지속가능성 제고, 엔젤투자를 통한 피투자기업 지속 가능성 제고

창업 생태계 활성화 연구사업의 경우, 창업 생태계의 시스템 체인지를 목표로 주요 이슈를 진단하고 이를 해결하기 위해 언론/정부/학계 등의 주요 이해관계자를 연결하며, 연구보고서 및 정책보고회 행사 등을 통해 관련 지식 및 정보를 확산시킴으로써 생태계 차원의 인적자본 창출에 기여하고 있었습니다.

엔젤투자기금은 유수의 투자자 및 벤처캐피털 기관과 함께 창업 생태계의 지속가능성을 높이기 위한 투자를 집행함으로써 스타트업의 성과를 제고함은 물론 생태계 차원의 공유재무자본을 창출하여 생태계 지속가능성 제고에 기여하고 있습니다. 엔젤투자기금에서 창출된 수익은 스타트업 또는 재단의 공익활동에 재투자되어 임팩트 창출을 위해 재투자된다는 점에서 사회적 가치를 가지며, 본 사업의 성공적인 운용 실적은 다른 재단 및 투자자들에게도 의미 있는 정보를 제공한다는 점에서 생태계 발전에 긍정적으로 기여하고 있습니다. 엔젤투자기금의 임팩트는 엔젤투자기금이 매년 창업 생태계에 공급한 자금 규모 및 출자 펀드의 성과 향상 결과로 측정되었습니다.

사업구분 (성과 측정 연도)	주요 사회성과 지표
아산상회 (2019~2020)	팀 창업 교육 및 지원, 정기교육 외 코칭진 1:1 상담/멘토링, 창업 프로젝트 지원금(시제품 지원비 등) 제공, 창업 자산 확보, 사업 운영 지원, 엑셀러레이팅 프로그램(전문가 컨설팅 등)제공, 사업화 지원금 제공, 외부 투자 유치 기업에 대한 재단의 매칭그랜트 제공, 아산상회 데모데이(연박스테이)개최 및 피칭 기회 제공, 엑셀러레이팅 단계 선발 기업의 재무성과, 엑셀러레이팅 단계 선발 기업의 사회성과 창출, 팀빌딩 강화, 창업 활성화, 스타트업 사회적자본 형성



아산상회는 탈북청년, 국내 거주 외국인 등 국내 창업 생태계의 사각지대에 놓인 창업 취약계층을 생태계 내에 성공적으로 진입시킴으로써 국내 창업 생태계의 사각지대를 커버합니다. 아산상회의 팀창업 중심 프로그램은 멤버들의 다양성을 중시하면서 팀워크 빌딩 기반의 창업 교육 및 사업화를 지원한다는 점에서 기존의 창업 지원 프로그램들과는 차별화됩니다. 또한 취약계층에 대한 지원 관점의 기존 프로그램들과는 달리, 참여자들의 창업가로서의 역량을 키우고 유망 스타트업으로 육성하기 위해 매칭그랜트 및 액셀러레이팅 컨설팅을 제공하고 투자자를 연결하는 등의 다양한 사업 역량강화 지원을 제공합니다.

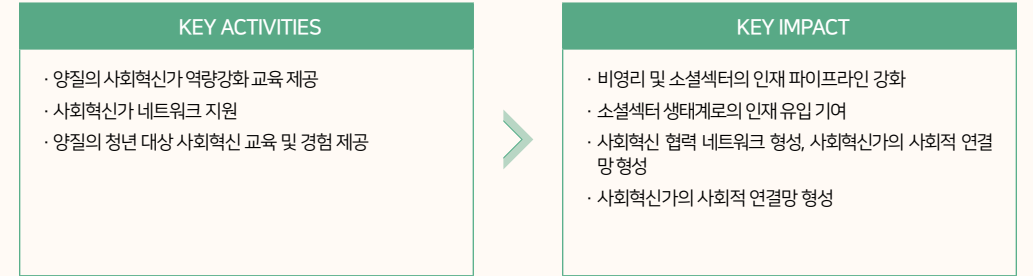
아산상회의 임팩트는 아산상회가 제공하는 교육 및 지원 프로그램의 가치를 측정하고, 사업이 출범한 이후인 지난 2년간(2019- 2020년) 액셀러레이팅 대상 창업팀들의 사업 성과로 측정되었습니다. 다만, 아산상회 창업팀들의 주요 결과를 선보인 아산상회 데모데이(연박상데이)의 경우 2021년에 운영된 프로그램이기에 본 연구의 측정 대상에서 제외되었습니다. 향후 아산상회 데모데이를 통한 투자자 연결 및 기업 홍보의 가치를 측정한다면 아산상회의 중장기적인 사회성과 창출분까지 포함한 임팩트 측정이 가능할 것입니다.

아산나눔재단은 청년 창업 지원 영역에서 국내 창업 기업 및 창업 유관 기관을 대상으로 다양한 사업 지원 프로그램을 제공함으로써 국내 스타트업의 역량강화 및 혁신 생태계의 지속가능성 제고에 기여하고 있는 것으로 분석됩니다. 또한 2021년 MARU360 의 개관과 함께 재단의 창업 생태계 지원 임팩트는 보다 확장될 것으로 기대됩니다. 한편 청년 창업 지원 영역의 경우 특히 엔젤투자자금의 임팩트 창출 성과가 특히 높은 것으로 나타났습니다. 엔젤투자금은 1년 이내의 기간동안 소수의 조직/개인에게 집중적인 지원을 제공하는 재단의 다른 사업들과는 달리, 포트폴리오 투자를 통해 다양한 스타트업에 대해 장기간 지원을 제공하며 창출된 수익을 생태계에 재투자하는 선순환 구조를 가졌다는 점에서 상대적으로 높은 임팩트 창출 배수가 산출된 것으로 사료됩니다. 엔젤투자자금의 임팩트 역시 한국 스타트업 생태계의 질적 성숙과 함께 향후 지속적으로 확장될 것으로 기대됩니다.

## 사회혁신가 역량강화

### 주요 창출 자본

임팩트 창출 배수 **1.55** ↑      임팩트 창출 금액 **13.0** 억원



아산나눔재단은 사회혁신가 역량강화를 위해 지난 10년간 소셜섹터 등을 포함한 사회혁신 생태계의 구성원들을 지원하고, 그들의 역량강화를 돕기 위하여 다양한 교육 프로그램, 네트워킹 지원 프로그램, 벤처 필란트로피 프로그램 등을 운영해왔습니다. 임팩트리서치랩은 아산 프론티어 아카데미, 아산 프론티어 네트워크, 아산 프론티어 유스 3개 사업에 대한 임팩트 측정을 통해 그동안 재단이 사회혁신 생태계 구성원들의 역량강화와 지속가능한 사회문제 해결 기반 구축에 기여한 정도를 살펴보았습니다. 측정 결과 사회혁신가 역량강화 영역 사업들은 연평균 13.0억원의 임팩트를 창출했으며, 이는 사업비 대비 평균 1.55배에 달하는 것입니다.

사업구분 (성과 측정 연도)	주요 사회성과 지표
아산 프론티어 아카데미 (2018~2020)	사회혁신가들을 위한 경영 및 임팩트 교육 제공, 사회혁신가의 임팩트 생태계 강화, 소셜섹터 인재 양성 지원, 캡스톤 프로젝트를 통한 사회문제 해결, AFA 수료생의 사회성과 창출, AFA 수료생의 임팩트 생태계 지속가능성 제고, 사회혁신가 사회적자본 형성
아산 프론티어 네트워크 (2018~2020)	동문 교육 지원, 사회변화 프로젝트(아산 프론티어 플러스)지원, 사회변화 프로젝트를 통한 사회성과 창출, 동문 네트워크 지원, 동문의 네트워크 지원(동문의 pay it forward 실천), N_FORUM 운영

아산 프론티어 아카데미 및 아산 프론티어 네트워크는 비영리 및 소셜 섹터 내 사회혁신가를 위한 혁신적 교육 및 네트워크 프로그램을 지원해 왔습니다. 해당 사회적 가치를 측정하기 위해 임팩트리서치랩은 재단이 제공한 교육 및 지원 프로그램의 가치를 산출하고, 동문의 사회문제 해결 성과를 측정했습니다. 아산 프론티어 네트워크는 이 밖에도 사회혁신가 간의 네트워킹을 지원함으로써 사회혁신 생태계에서 지식/정보 공유, 자원 동원, 기관 간 협력 증진 등 사회적자본 축적에 기여하고 있습니다. 이를 고려하여 재단 사업을 통해 형성된 사회적 관계망의 가치를 측정했습니다.

사업구분 (성과 측정 연도)	주요 사회성과 지표
아산 프론티어 유스 (2018~2020)	청년 사회혁신가 임팩트 교육제공, 소셜섹터 기관의 인력지원(acquisition), 인턴십 프로그램 운영, 청년 사회혁신가 사회적 자본 형성, 소셜섹터 인재유입, 소셜섹터 기관의 인적 자원 유치 기여, 사회혁신 프로젝트를 통한 사회문제 해결, 수료생의 사회성과 창출, 수료생의 임팩트 생태계 지속 가능성 제고(재무성과 창출)

아산 프론티어 유스는 민간부문이 주도하는 혁신적인 사업 사례로서 청년 사회혁신가의 성장을 지원하는 고품질의 교육 프로그램을 제공하는 동시에, 소셜섹터 기관들을 위한 인턴십 프로그램을 제공하는 사업이었습니다. 지난 6년간 국내 사회혁신 생태계 및 기관들에 대한 청년들의 관심도와 인지도를 높이며 국내 사회혁신 생태계의 우수한 인재 확보에 기여해 온 아산 프론티어 유스 사업을 본딴 유사 사업이 많이 생겼다는 것은 본 사업의 혁신성 및 생태계 기여도를 간접적으로 보여주는 증거입니다. 아산 프론티어 유스의 이러한 임팩트는 청년 사회혁신가들의 성장과 발전을 위한 다양한 교육과 실무경험 제공 가치, 그들의 사회혁신 생태계 진입 유도를 위한 인재 파이프라인 강화 등의 성과로 측정했습니다.

종합하면 재단의 사회혁신가 역량강화 사업은 비영리 및 소셜섹터 현직 종사자, 그리고 미래의 사회혁신가들을 대상으로 고품질의 기업가정신 및 맞춤형 문제해결 역량강화 교육을 제공함으로써 사회혁신 생태계의 인적자본을 축적해 온 것으로 분석됩니다. 또한 그들이 지속적으로 기업가정신을 발휘하여 사회문제를 해결하고 생태계에 기여할 수 있도록 다양한 네트워크를 지원함으로써 사회혁신 생태계의 사회적자본을 축적해 온 것으로 분석됩니다.

단, 재단은 사회혁신가 역량강화 영역에서 위 3개 사업 외에도 2015~2019년 국내 벤처필란트로피 사업의 대표적인 사례인 파트너십 온, 2021년도에 새롭게 론칭한 비영리 스타트업 지원사업 등을 통해 사회혁신가의 성장과 발전을 다방면에서 지원해 온 바 있으나, 해당 사업들의 성과는 이번 연구를 통해 산출한 사회혁신가 역량강화 영역의 임팩트 측정 결과에 포함되어 있지 않다는 점에서 아쉬움이 있습니다.

## 아산나눔재단의 10년 임팩트

아산나눔재단의 3대 주요 사업 영역(기업가정신 확산, 청년 창업 지원, 사회혁신가 역량강화) 13개 사업의 최근 3개년 사회성과 창출 금액을 측정하여 분석한 결과, 재단의 연평균 임팩트 창출 금액 총합은 230.0억원으로 나타났습니다. 또한 재단의 연평균 임팩트 창출 배수는 4.86으로 산출되었습니다. 이는 재단이 사업비 100만원당 486만원 상당의 임팩트를 창출했음을 의미합니다.

이와 같은 결과를 기반으로 재단이 지난 10년간 창출한 사회성과를 합리적으로 추정한 결과, 재단은 지난 10년간 4,486억원의 임팩트를 창출한 것으로 나타났습니다. 이때 재단이 10년간 운영해 온 5개 사업 영역(기업가정신 확산, 사회혁신가 역량강화, 청년 창업 지원, 운영지원, 기타사업)별로 실제 집행된 사업비를 기준으로 추산했으며, 이 중에서 3대 주요 사업 영역에 대해서는 앞에서 제시된 영역별 연평균 임팩트 창출 배수를 반영하여 10년간의 사회성과를 추정했습니다. 3대 주요 사업 영역에 포함되지 않는 운영지원 영역의 경우 재단의 13가지 사업에 골고루 사업비가 쓰인 것으로 가정하여 재단 전체의 연평균 임팩트 창출 배수(4.86)를 적용했습니다. 한편 청년해외인턴 사업 등을 포함하는 기타사업 영역의 경우 적절한 대응치 선정이 어려운 관계로 보수적인 관점에서 임팩트 창출 배수 1.00을 적용하였으며, 이는 투입한 사업비 금액만큼의 임팩트가 발생했다고 가정한 것입니다.

## 연구를 마치며...

<아산나눔재단 10주년 기념 사회성과 측정 연구>는 기존 회계정보 생성 원칙인 객관성, 신뢰성, 타당성 등을 적용하여 보수적인 관점에서 임팩트를 측정하는 동시에, 사회적 가치의 왜곡을 방지하기 위해 재단의 사업별 특성을 고려한 임팩트 측정 방식을 적용하였습니다. 이를 통해 재단의 미션과 방향성을 고려하고, 혁신적인 사업 시도에 대한 리스크 프리미엄을 반영한 임팩트 측정 결과를 산출했습니다.

본 연구에서 산출된 사회성과 측정 및 분석 결과는 향후 재단 이해관계자들을 위한 효과적인 커뮤니케이션 자료이자 재단의 사업 개선 및 발전을 위한 근거 자료로서 활용될 수 있습니다. 또한 재단 내부 구성원들이 조직의 미션, 전략 및 조직 활동 전반에 대해 고민하고, 향후 사업전략을 기획 및 실행하는 과정에서 유용한 데이터가 될 수 있으며, 이들의 임파워먼트와 성장에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대됩니다.

하지만 본 연구에서 산출된 임팩트 측정 결과의 이해 및 활용에 있어서는 다음과 같은 사항을 유의할 필요가 있습니다. 첫째, 사업간 특성 차이가 크므로 단순히 숫자만 놓고 사업 간의 성과를 비교하는 것은 적절하지 않습니다. 대신 특정사업을 기준으로 연도별 추이를 파악하고 그 변동요인을 시계열로 분석하여 향후 전략 수립 및 자원 배분 시 반영하는 것이 좋습니다. 예컨대 이번 임팩트 측정 시 2018-2020년의 3개 년도를 기준선으로 삼아 사회성과를 측정하고 화폐화를 실행했다면 내년부터는 올해의 측정결과를 바탕으로 기준선 대비 증감 정도를 파악하고 그 원인을 분석하여 보다 효율적인 자원배분을 위한 의사결정에 반영할 수 있습니다.

둘째, 증거 기반 의사결정(Evidence-based Decision Making)에 있어서 균형을 유지하기 위해 노력해야 합니다. 위에 제시한 연도별 비교 방식은 효율성(Efficiency) 기준의 의사결정에는 상당히 유용하지만, 좀더 균형잡힌 의사결정을 위해서는 사업의 특성에 따라 효과성(Effectiveness), 공정성(Fairness), 지속가능성(Sustainability) 등 Phills et al. (2008)이 Stanford Social Innovation Review에서 제시한 바 다양한 측면의 평가 기준들을 함께 고려하여 신중한 의사결정을 내릴 필요가 있습니다.

본 연구 결과를 바탕으로 향후 아산나눔재단은 사업 전반에 대한 사회성과 측정 시스템을 내재화하고, 여기서 얻어진 다양한 양적 정보와 질적 정보를 체계적으로 관리하여 의사결정에 반영하고 이를 환류하기 위한 노력이 필요합니다. 이를 통해 재단의 사업 역량이 제고되고, 재단이 창출하는 임팩트가 확장될 수 있을 것입니다. 또한 재단의 파트너 기관 및 개인들에게도 임팩트 측정 및 증거 기반 커뮤니케이션 역량을 키워주는 지원사업을 고려해 볼 필요가 있습니다. 이를 통해 이들은 자신들의 사업 개선 및 보완 지점을 보다 체계적으로 분석하여 전략을 수정하고 자원을 배분할 수 있으며, 이 과정에서 얻은 지식과 경험이 생태계 내에 축적되고 공유되는 가운데 한국의 혁신 생태계가 한 단계 발전할 수 있을 것입니다. 본 연구를 통해 만들어진 사회성과 측정 및 관리 시스템이 아산나눔재단의 발전에 작은 도움이 되기를 기대해 봅니다.



Inspire people through impactful research and education.

임팩트리서치랩은 모두를 위한 개선(BETTERMENT FOR ALL)을 실현하는 사회혁신 솔루션의 사회적 가치를 규명하고, 지속가능한 사회문제 해결과 사회적 가치 창출이 이루어질 수 있도록 임팩트 측정/관리, 교육, 컨설팅 서비스를 제공합니다.

아산나눔재단 10주년 임팩트 리포트

# 아산의 다음

## Beyond Impact

기업가정신(Entrepreneurship)은 불확실한 상황 속에서도 기회를 포착하며, 자신의 삶을 주도적으로 개척하고 혁신적인 방법으로 새로운 가치를 창출하는 실천의지와 역량을 말합니다.

아산나눔재단은 지난 10년간 '할 수 있다고 생각하는 사람은 무슨 일이든 이를 수 있다'는 아산 정주영 현대 창업가의 기업가 정신을 계승 및 확산하기 위해, 더 나은 세상으로의 변화를 주도하는 창업가·사회혁신가의 도전·성장·나눔을 지원해왔습니다.

아산나눔재단은 10주년을 맞아 빅데이터 분석, 대중 인식조사, 이해관계자 심층 인터뷰 등 종합 분석을 통해, 한국 기업가정신의 과거와 현재, 그리고 미래를 진단해보았습니다. 아산나눔재단은 창업가·사회혁신가가 마음껏 도전하고 변화를 주도할 수 있는 더 나은 세상을 위해 '아산다음'의 가치를 확산하며, 향후 10년 '아산의 다음'을 준비하며 나아갑니다.

### 기업가정신의 과거, 현재, 그리고 미래

1. 빅데이터로 들여다본 한국의 기업가정신 10년	161
2. 한국인이 말하는 기업가정신, 인식조사 결과	166
3. 이해관계자가 말하는 기업가정신	181



## 아산나눔재단 10주년 특별기획

### 기업가정신의 과거, 현재 그리고 미래

아산의 다음

# 1

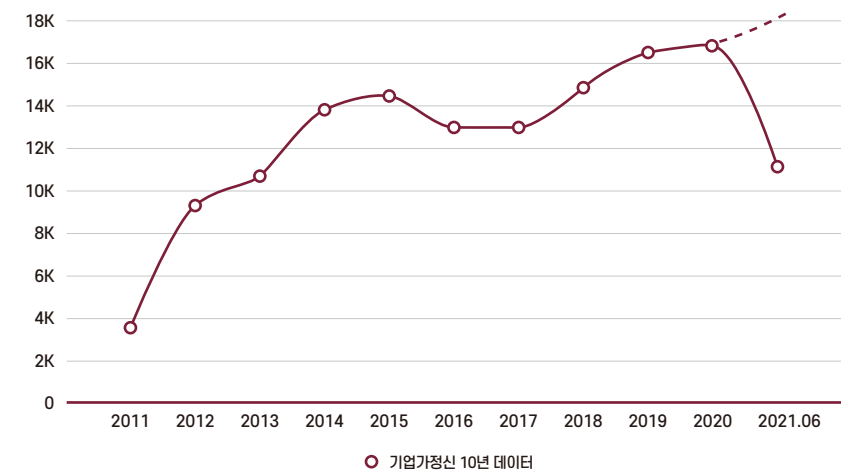
## 빅데이터로 들여다본 한국의 기업가정신 10년 Data Story

한국은 6.25 전쟁 이후 반세기 만에 480배가 넘는 경제성장을 이루며, 세계 경제규모 10위권에 진입했습니다. 2018년에는 1인당 국민총소득(GNI)이 3만 불을 넘어서며 '30-50클럽'(1인당 국민소득 3만 달러 이상, 인구 5천만 명 이상의 나라)에 세계 7번째로 진입했습니다. 그 과정 속에는 당시 상황의 현실적 제약을 뛰어넘어 새로운 가치를 창출해온 기업가정신(Entrepreneurship)이 있었습니다. 아산나눔재단은 지난 10년간 창업·사회혁신 생태계 전반에 이러한 기업가정신을 확산하며, 더 나은 세상으로의 변화를 주도하는 창업가·사회혁신가의 도전·성장·나눔을 지원해왔습니다.

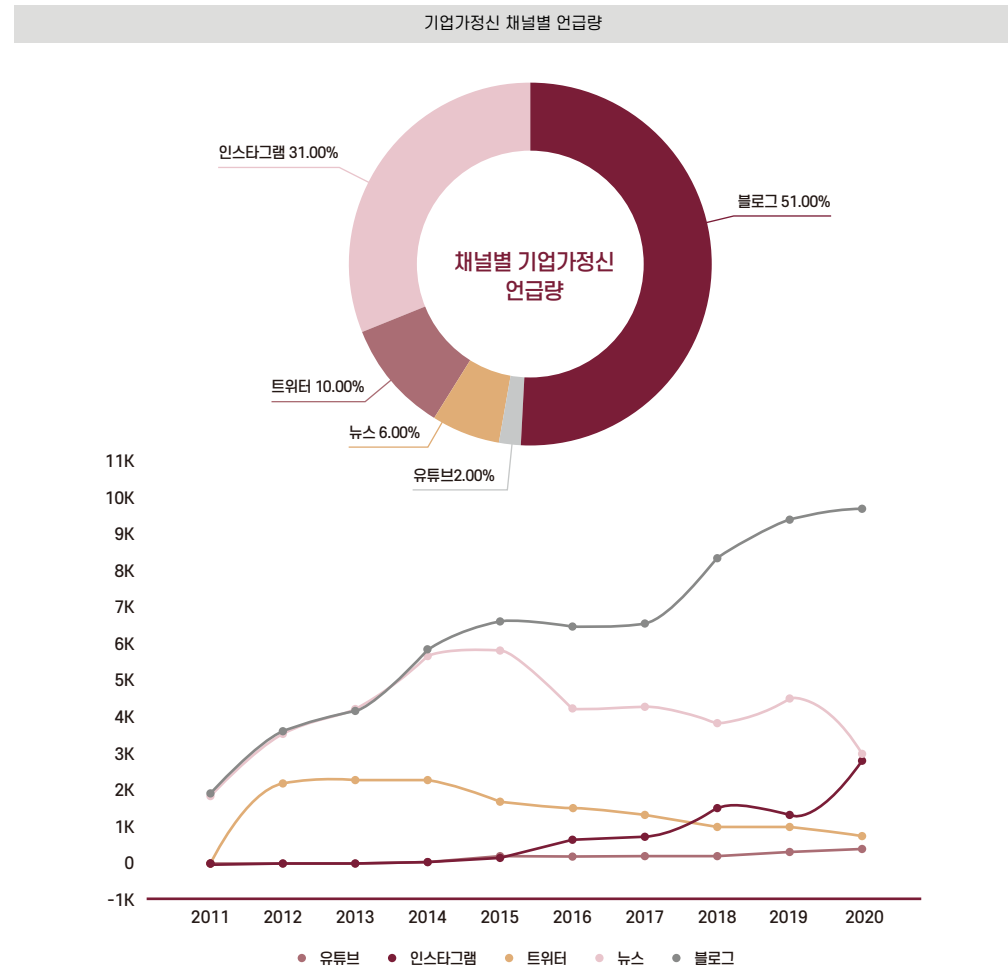
지난 10년간 한국의 기업가정신은 어떤 모습으로 발전해왔을까요. '기업가정신' 관련 뉴스·블로그·SNS 등 빅데이터 15만 건을 수집 및 분석하여, 기업가정신 10년의 흐름을 조명해봤습니다.

### 기업가정신 관심도 꾸준히 증가

기업가정신 관련 빅데이터는 아산나눔재단이 설립된 2011년 이후 지속적으로 증가했습니다. 2011년 뉴스, 블로그, 유튜브, 인스타그램, 트위터 등에서 언급된 '기업가정신' 관련 데이터는 3,278건에서 2020년 17,127건으로 약 4.6배 늘었습니다. 2021년 이후로도 꾸준히 상승하는 추세가 나타납니다.



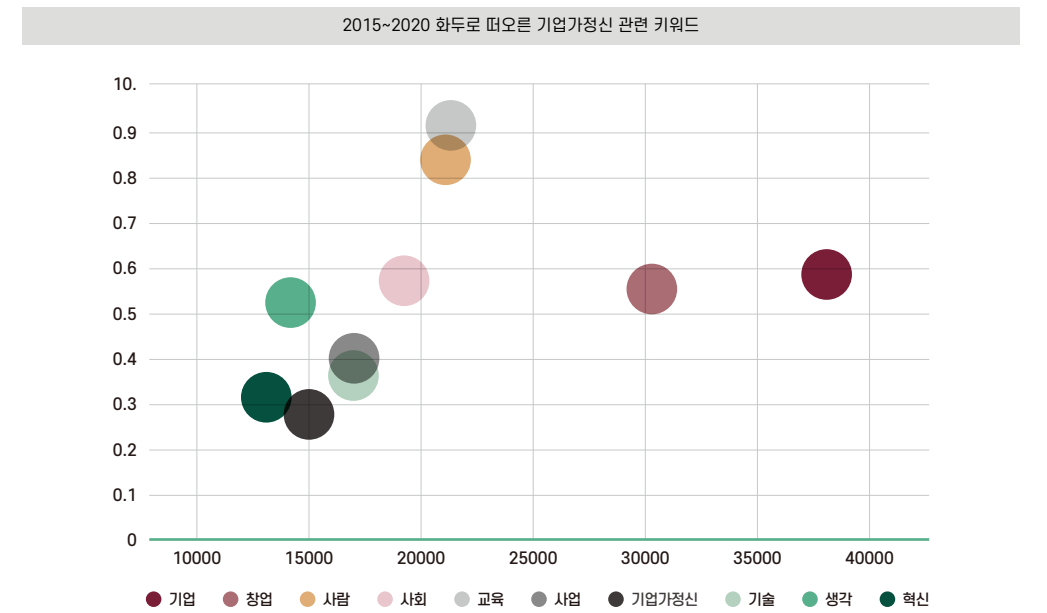
채널별로는 블로그(51%)에서 기업가정신이 가장 많이 언급됐습니다. 주로 기업가정신 관련 교육, 포럼, 행사 등에 대한 참여후기나 기업가정신의 개념 및 필요성에 대해 대중이 직접 작성한 콘텐츠들이 많았습니다. 2015년을 기점으로 인스타그램(31%) 채널을 통해 기업가정신 키워드가 확산된 반면, 뉴스(6%)와 유튜브(2%)에서는 기업가정신 관련 데이터가 최근까지 감소하는 추세입니다.



- "000 스타트업 대표 인터뷰... '기업가정신? 세상에 필요한 풍요를 공급하는 것!' (뉴스)
- "새로운 시대정신으로서 기업가정신에 대한 교육은 어떤 방식으로 이뤄져야 할까?" (트위터)  
"기업가정신 함양에 영감을 주는 명언...(중략)" (트위터)
- "#시장의 탄생 #책추천 #기업가정신 #1주 1권 (인스타그램)
- 기업가정신 5분 강의 (유튜브)  
세상을 바꾼 개척자들은...(중략)...그들의 공통점은 기업가정신으로... (유튜브)

그렇다면 지난 10년간 기업가정신 관련 데이터를 가장 많이 확산한 채널인 블로그에서는 구체적으로 어떤 콘텐츠가 많이 언급됐을까요. 블로그 데이터가 급증한 2015년부터 2020년까지 기업가정신 관련 빅데이터의 연도별 키워드 빈도분석을 통해, 전체 평균 보다 매년 빈도수 증가 추세가 높은 키워드를 추출' 하였습니다.

10년간 기업가정신과 함께 언급된 추세가 가장 높은 키워드는 '교육'과 '사람'으로 나타났습니다. 특히 '교육'은 '기업, 경제, 창업, 사업' 키워드와 연관도가 높게 나타났고, 이들 키워드가 동시에 나타날 확률은 전체 데이터의 20%에 달했습니다. 2015년을 기점으로 기업가정신 교육이 기업, 창업, 경제, 사업에 미치는 인식 및 영향력이 확산된 것으로 분석됩니다. 또한 기업가정신을 함양한 '사람'을 키우고, 이들의 '창업'과 '사회' 문제 해결을 기대하는 목소리가 커지고 있는 것으로 나타났습니다.

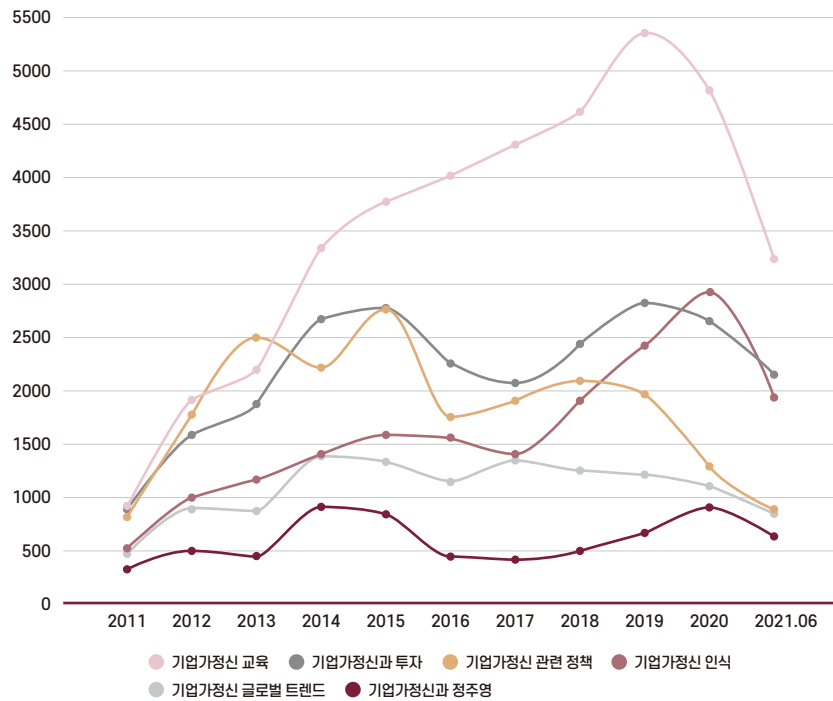


## 기업가정신 교육과 투자 확산

기업가정신 관련 빅데이터 15만 건에 대해 머신러닝을 활용한 주제분석(LDA)을 실시한 결과, 총 6가지 주요 카테고리로 구분 및 도출되었습니다. 지난 10년간 뉴스·블로그·SNS에서 가장 많이 언급된 주제는 '기업가정신 교육(38,636건)'이었습니다. '교육'과 함께 등장한 상위 키워드는 '대학, 학생, 청소년, 학습, 과정, 체험, 교실' 등으로 나타났습니다. 특히 기업가정신 관련 한국 주관 국제 행사가 개최되고, 기업가정신 관련 교육 프로그램이 증가한 2017년을 기점으로 관련 데이터 확산이 급증한 것으로 분석됩니다.

'금융, 시장, 경제, 은행, 대출, 금리, 자금' 등 '기업가정신과 투자(24,173건)' 관련 키워드 역시 꾸준히 확산돼 왔습니다. 2012년 이후 국내 신설법인 수가 매년 역대 최고치를 경신하고, 2016년 이후 벤처투자 역시 급증하며 매년 최고치로 급증한 트렌드가 반영된 것으로 분석됩니다. 또한 4차 산업혁명의 주역으로 스타트업이 청년 일자리의 원천으로 부각되면서 '기업가정신 관련 정책(19,938건)'이 증가했다가, 최근 관련 정책 언급이 줄어드는 모습을 보였습니다. 한편, 기업가정신의 1세대로 불리는 아산 정주영 현대 창업가는 지난 10년간 꾸준히 기업가정신 키워드와 함께 언급되어 온 것으로 나타났습니다.

기업가정신 10년 트렌드



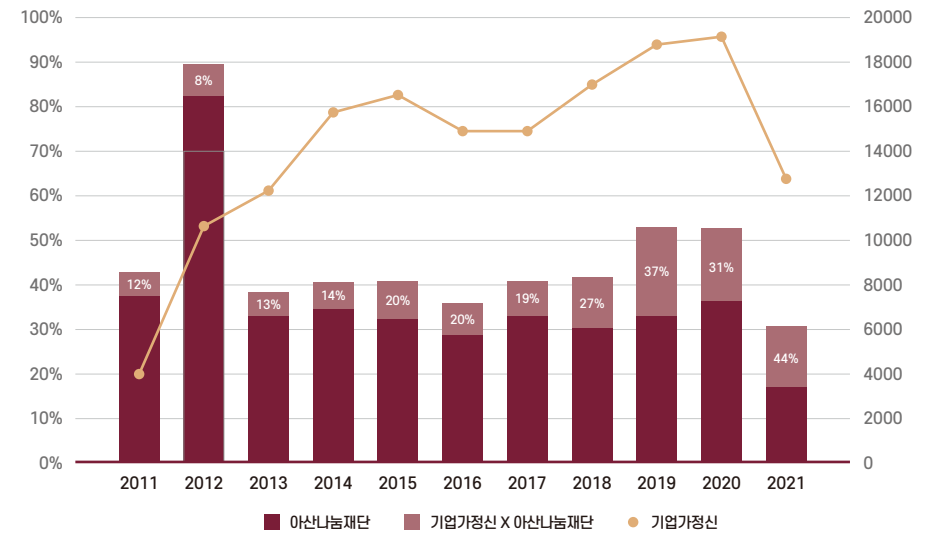
## 기업가정신과 아산나눔재단

기업가정신 관련 빅데이터 중에서 아산나눔재단과 연관 데이터를 추출 및 분석한 결과, 기업가정신과 아산나눔재단의 10년 인식이 비슷한 모습으로 나타났습니다. 기업가정신에 대한 개념 정의와 인식이 부족한 시점이었던 국내 상황 속에서, 아산나눔재단이 지난 10년간 지속적으로 기업가정신 인식 제고와 확산을 위해 다양한 사업 및 지원을 해온 과정이 담긴 결과로 분석됩니다.

아산나눔재단 관련 전체 데이터 약 1만 건 중에서 기업가정신 관련 데이터는 2,146건(22%)로 나타났으며, 청소년·학부모·교사 등을 대상으로 '아산 유스프러너, 아산 티쳐프러너, 기업가정신 레츠고' 등 교육 과정을 본격 진행한 2019년을 기점으로 기업가정신 관련 콘텐츠 비중이 평균 40%까지 높아졌습니다.

- 2015~2020년 평균 빈도와 매년 해당 키워드의 빈도수가 증가한 추세(가속도)를 도출한 값으로, 평균 빈도와 가속도가 높을수록 기업가정신과 관련해 화두로 떠오른 Hot Topic으로 분석된다. (\*가속도=2015~2020년 키워드 언급 빈도 추세선의 기울기 값을 정규화 한 수치) 아산나눔재단x우리는, 탈북청년들의 창업을 위한 설문조사 보고서(2019)
- 기업가정신 관련 선행연구를 바탕으로 주요 구성 요소를 혁신성, 진취성, 위험감수성, 성취욕구, 자율성, Pay it Forward, 경쟁추구성 등 6가지로 구분하고 각 요소별 주요 키워드 사전(Dictionary)을 구축한 뒤, 기업가정신 빅데이터 15만건 기반으로 키워드 점유율을 분석한 결과이다.

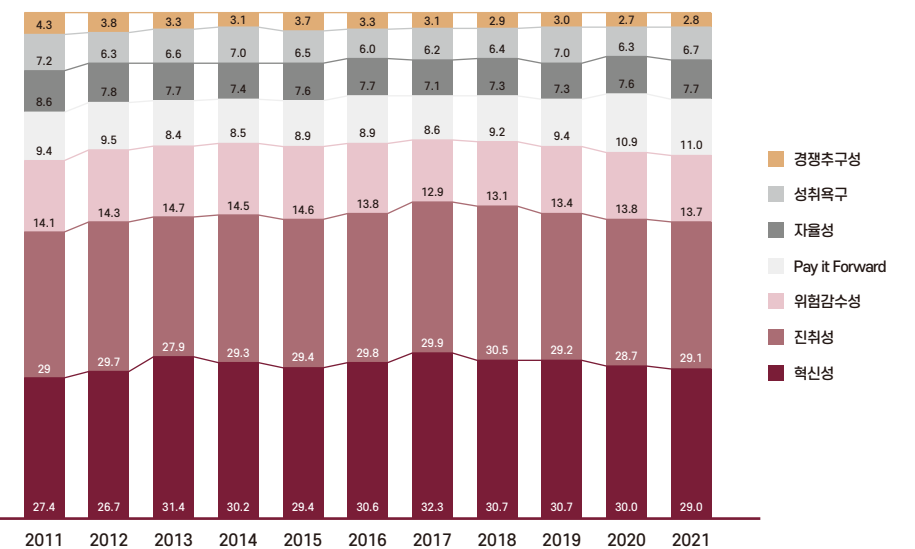
기업가정신과 아산나눔재단



## 기업가정신 핵심 요소는

기업가정신 관련 빅데이터 15만 건을 혁신성, 진취성, 위험감수성 등 기업가정신의 주요 구성요소에 따라 구분하여 키워드 점유율을 분석<sup>2</sup>했습니다. 지난 10년간 빅데이터에서 언급된 기업가정신 구성요소별 키워드 점유율은 혁신성(30%), 진취성(29.3%), 위험감수성(13.9%) 순으로 많았습니다. 특히 2011년 대비 2021년 키워드 점유율이 증가한 요소는 '혁신성'과 '성취욕구'로 나타났으며, Pay it Forward(선행의 선순환) 비중은 10년간 지속적으로 늘어난 것으로 나타났습니다.

기업가정신 주요 요소 10년 트렌드





# 2

## 한국인이 말하는 기업가정신, 인식조사 결과

### 아산나눔재단 10주년 특별 기획 '대국민 인식조사' - 기업가정신의 현재와 미래

1961년 연간 1인당 소득이 82달러에 그쳤던 우리나라는 3만 달러가 넘는 선진국 반열에 당당히 올라왔습니다. 국토 면적은 세계 200개국 중 109번째에 불과하지만, 1996년에 이미 OECD 회원국이 됐습니다. 한국 발전의 역사 속에는 아무도 생각하지 못했고, 불가능하다고 여긴 영역에서 끊임없이 도전해온 1세대 창업가들과 그들의 기업가정신이 있었습니다.

그러나 전세계적으로 끊임없이 복잡하고 다양한 사회문제가 발생하면서, 다음 세대의 새로운 도전을 막는 장벽도 커지고 있습니다. 특히 코로나 팬데믹으로 우리 사회의 불평등과 양극화가 심화되는 상황 속에서, 미래를 위해 도전하고 주도하는 기업가정신이 절실한 상황입니다. 이에 아산나눔재단은 설립 10주년을 맞아 이슈&임팩트 데이터·솔루션 플랫폼 '트리플라잇'과 함께 '기업가정신의 현재와 미래'를 주제로 국민 1000명 대상 인식조사를 실시 및 분석하였습니다. 이를 통해 한국인이 바라는 기업가정신의 모습과 민간 재단의 역할을 재조명해 봤습니다.

## 국민이 바라본 기업가정신

경제·인구·사회·환경·문화·가치관·성별·세대 등 다양한 사회문제들이 서로 연결되고 경계가 허물어지면서, 공공과 시장의 역할만으로 더이상 예측과 문제 해결이 어려운 '복잡성의 시대(Complexity System)'가 도래했습니다.

현대사회에서 기업가정신이 강조되는 이유는 불확실한 환경 속에서 신속, 유연하게 대처하며 모두를 위한 혁신을 주도할 수 있기 때문입니다. 아산나눔재단은 지난 10년간 우리 사회에 아산 정주영 현대 창업가의 창조정신을 계승한 기업가정신(Entrepreneurship) 확산을 위해 다양한 사업과 지원을 지속해왔습니다.

기업가정신(Entrepreneurship)은 불확실한 상황 속에서도 기회를 포착하며, 자신의 삶을 주도적으로 개척하고 혁신적인 방법으로 새로운 가치를 창출하는 실천의지와 역량을 말합니다.

아산나눔재단은 우리 주변에서 나타나는 문제를 발견하고, 불확실한 상황 속에서도 위기를 기회로 여기며, 자신의 삶을 진취적으로 개척하고 혁신적으로 가치를 창출하는 실천의지와 역량을 기업가정신으로 정의하고 있습니다. 이러한 실천의지와 역량을 갖춘 창업가와 사회혁신가들이 더 나은 세상을 만들 수 있는 기반을 만들고 있습니다.

국민들은 아산나눔재단이 정의한 기업가정신 개념 정의에 대해 대체로 동의(6.35점/10점 만점)하는 것으로 나타났습니다. 연령별로는 20대(6.6점)가 가장 높았고, 50대(6.15점)가 가장 낮았습니다. 지역별로는 경북(6.64점), 세종(6.63점), 대전(6.61점)의 동의 수준이 높았고, 강원(5.93점)과 전남(5.94점)이 상대적으로 낮았습니다.

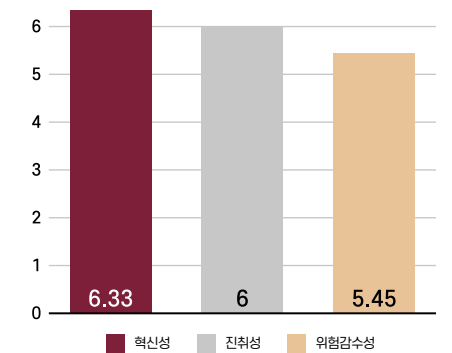


### 한국인의 기업가정신 역량은

기업가정신을 설명하는 핵심 요소는 혁신성, 진취성, 위험감수성 등 세 가지 차원으로 구성되어 있습니다. 국민들은 자신의 기업가정신 역량을 어떻게 평가하고 있을까요.

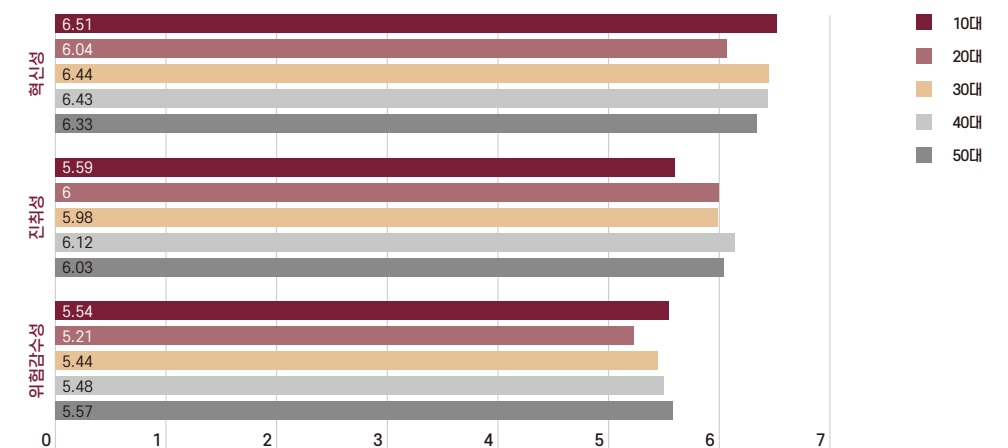
#### 혁신성 높고 위험감수성 낮아

인식조사 결과, 국민들은 기업가정신 역량 중 혁신성(일을 하거나 문제가 발생할 때 기존 방법 보다 새로운 아이디어와 해결책을 적극적으로 찾으려고 노력하는 성향)을 가장 많이 겸비하고 있다고 평가했습니다(6.33점/10점 만점). 진취성(적극적으로 새로운 지식을 습득하고 행동하며 다른 사람보다 먼저 뛰어드는 성향·6점)이 뒤를 이었고, 위험감수성(불확실성이 높아 실패할 가능성이 있더라도 새로운 기회와 가능성을 위해 과감하고 용감하게 도전하는 성향·5.45점)이 가장 낮게 나타났습니다.



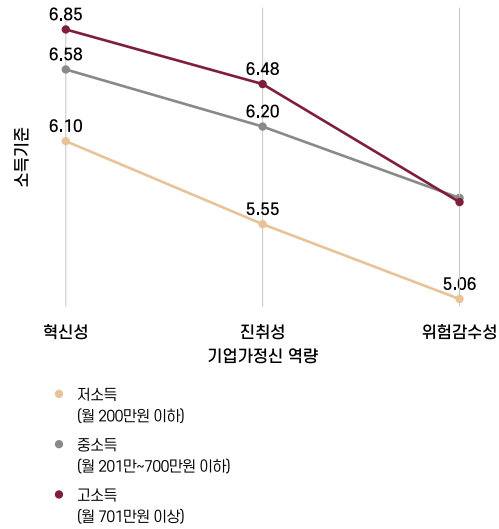
#### 미래세대 기업가정신 함양 필요

연령별 분석 결과 혁신성은 10대(6.5점), 진취성은 40대(6.12점), 위험감수성은 50대(5.57점)가 가장 높게 나타났습니다. 한편, 혁신성과 위험감수성이 가장 낮은 연령대는 20대로 나타났고, 10대의 진취성이 가장 낮았습니다. 이는 미래세대의 기업가정신 역량 함양과 증진을 위한 지속적인 고민과 지원이 필요한 시점이라는 것을 방증합니다.



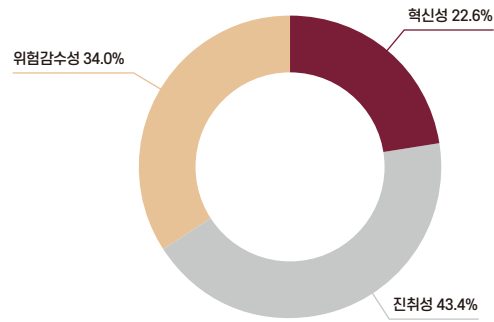
저소득층 위한 기업가정신 역량 교육 및 지원 시급

인식조사 결과, 국민들은 기업가정신 역량 중 '혁신성(일을 하거나 문제가 발생할 때 기존 방법 보다 새로운 아이디어와 해결책을 적극적으로 찾으려고 소득 수준에 따라 기업가정신 함양 수준도 달라지는 것으로 나타났습니다. 대체로 소득 수준이 높을수록 기업가정신 역량 점수도 높게 나타났으며, 저소득과 중·고소득층 간의 격차가 명확하게 드러나는 모습입니다. 이는 OECD 중위소득 기준에 따라 월평균 소득을 저소득(월 200만원 이하), 중소득(월 201만~700만원 이하), 고소득(월 701만원 이상)으로 구분하고, 혁신성·진취성·위험감수성 수준과 교차 분석한 결과입니다. 소득 수준과 관계 없이 기업가정신 역량을 함양하고 마음껏 도전할 수 있는 사회·환경적 분위기 조성 및 지원이 필요한 시점입니다.



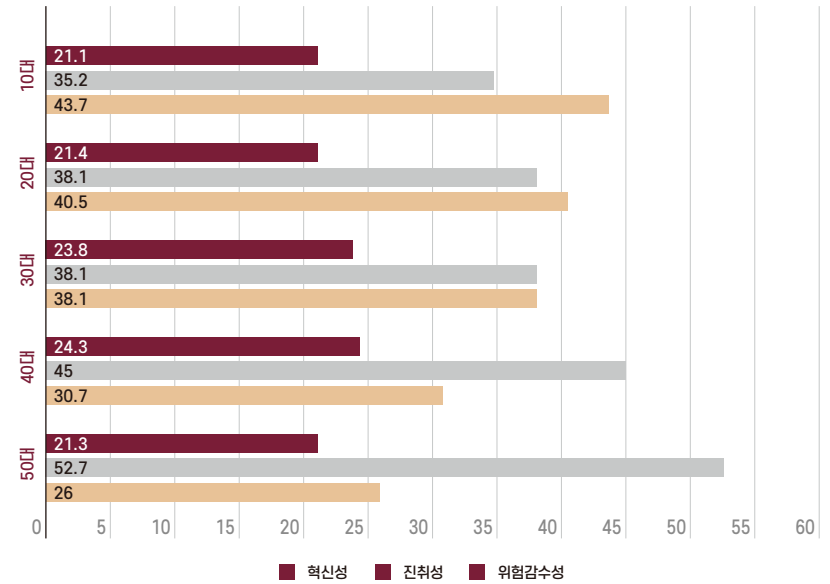
기업가정신 미래 역량은

국민들은 현재보다 미래에 자신에게 더욱 필요한 기업가정신 역량으로 진취성(43.4%)을 가장 많이 꼽았고, 위험감수성(34%)과 혁신성(22.6%)이 뒤를 이었습니다. 국민들이 보다 적극적으로 새로운 지식을 습득하고 행동할 수 있는 기반과 환경 조성이 필요할 것으로 보입니다. 특히 남성은 상대적으로 '위험감수성'이 필요하다고 느끼고 있었고, 여성은 남성보다 혁신성·진취성이 필요하다고 인식하는 것으로 나타났습니다.

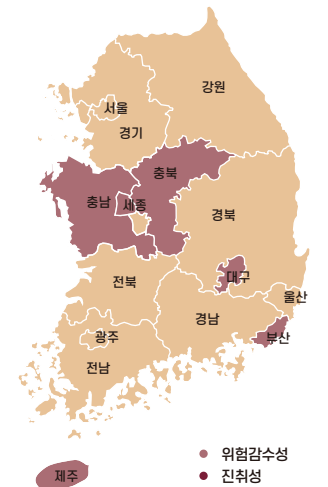


한편, 연령별로 미래 함양하고 싶은 기업가정신 역량은 매우 다른 모습을 보였습니다.

'혁신성'을 가장 필요로 한 연령대는 40대>30대>50대 순으로 나타난 반면, '진취성'은 50대의 필요성이 가장 높았고 연령이 어려질수록 필요도가 낮아졌습니다. '위험감수성'을 가장 필요로 한 연령대는 10대>20대>30대>40대>50대로 나타나, 미래세대가 실패 가능성이 있더라도 새로운 기회와 가능성을 위해 도전할 수 있는 안전망과 지원이 필요할 것으로 분석됩니다.

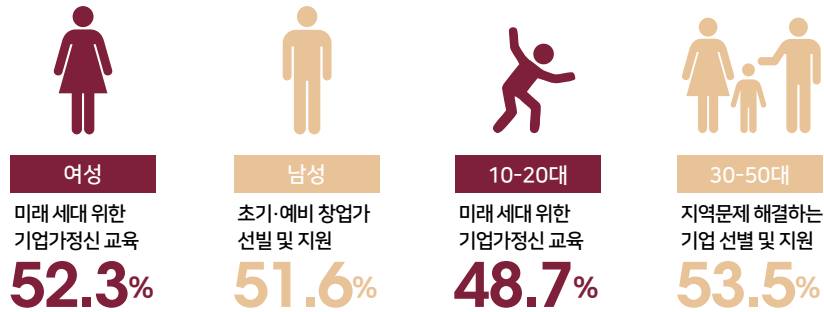


지역별로도 미래 필요한 기업가정신 역량에 대한 인식이 다르게 나타났습니다. 혁신성·진취성·위험감수성 중 1순위로 꼽은 미래 기업가정신 역량을 분석한 결과, 대부분의 지역이 '진취성'을 가장 필요하다고 답했습니다. 반면, 충청도·대구·울산·세종은 위험감수성을 1순위로 꼽았습니다. 한편, 혁신성을 가장 필요로 한 지역은 제주(30.8%)로 나타났으며, 진취성은 경남(52.5%), 위험감수성은 대구(51%)에서 가장 필요하다고 답했습니다. 지역별 국민들의 니즈에 맞는 기업가정신 역량 교육 및 지원이 이뤄져야 할 것으로 분석됩니다.



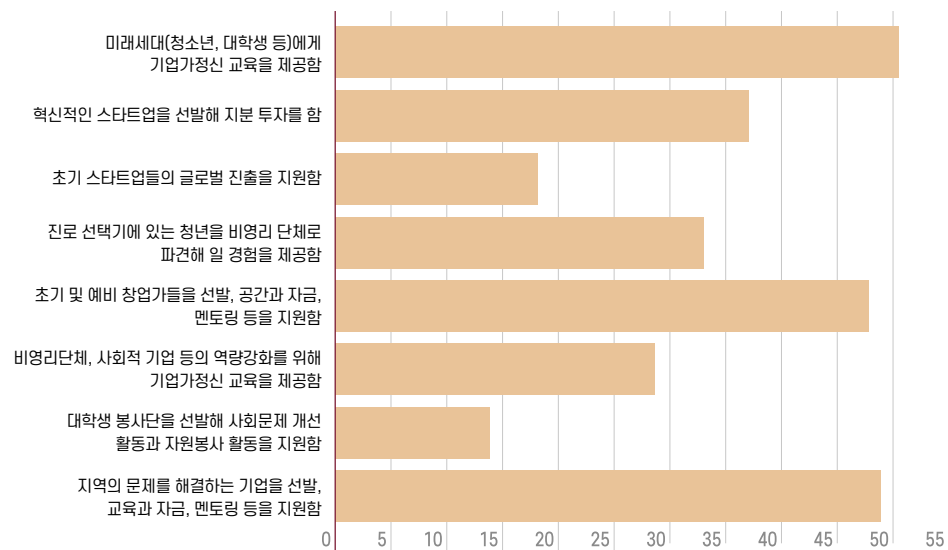
### 기업가정신 역량을 키우려면

국민들은 이러한 기업가정신 역량을 키우기 위해 '미래세대를 위한 기업가정신 교육(50.6%)'이 가장 필요하다고 답했습니다. '지역의 문제를 해결하는 기업을 선발해 교육·자금·멘토링 지원(48.8%)'과 '초기 및 예비 창업가들을 선발해 공간·자금·멘토링 지원(47.7%)'이 근소한 차이로 뒤를 이었습니다. 남성은 스타트업 투자 및 지원의 필요성을 꼽은 반면, 여성은 기업가정신 교육, 진로선택기 청년의 비영리단체 등 일 경험과 지역문제 해결에 대한 기업 지원이 더 필요하다고 답했습니다.



10-20대는 '미래세대를 위한 기업가정신 교육'을 1순위로 꼽은 반면, 30-50대는 '지역의 문제를 해결하는 기업 선발 및 지원'이 가장 필요하다고 답했습니다. 직장인(사무·기술직, 기능·작업직, 자유·전문직, 경영·관리직)은 '지역문제 해결 기업 선발 및 지원'을 1순위로 꼽은 반면, 자영업자·농/임/어/축산업 종사자·판매/영업 서비스 직군 종사자들은 '미래세대의 기업가정신 교육'을 1순위로 선택했습니다.

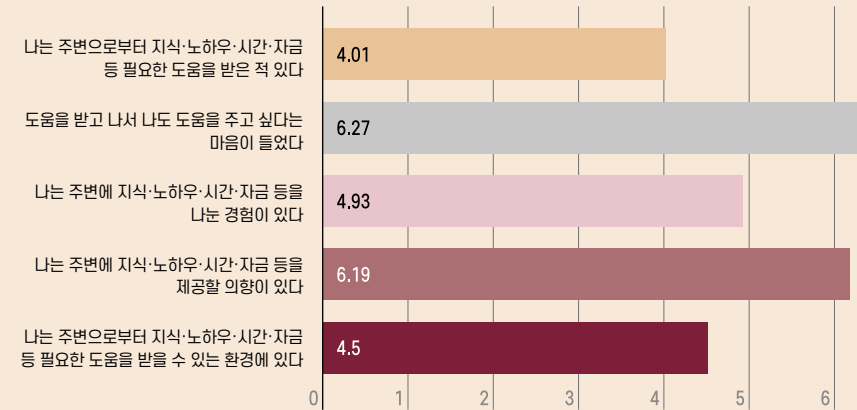
기업가정신 역량을 키우고 확산하기 위해 가장 필요한 사업 및 프로그램 1~3순위 평균 비율 (단위: %)



### 선행의 선순환, '페이잇포워드(Pay-it-Forward)' 진단

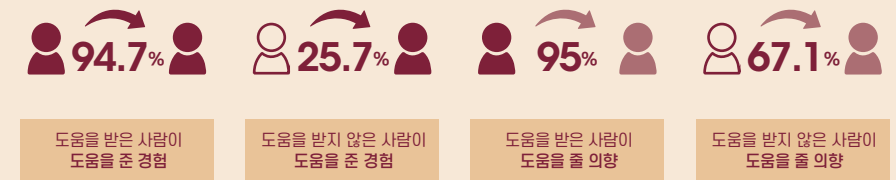
더 나은 세상으로의 변화를 위해서는 개인의 노력과 의지 뿐만 아니라 주변의 도움과 다양한 주체간 협력이 필요합니다. 아산나눔재단이 서로 도움을 주고 받은 호의와 선행이 다시 다른 사람과 기업에게 돌아가는 '페이잇포워드(Pay-it Forward)' 문화를 조성하고 독려해온 이유입니다.

그렇다면 국민들은 어떠한 호의와 선행을 서로 주고 받으며, 페이잇포워드 문화를 경험하고 있을까요. 인식조사 결과 국민 10명 중 9명(89.8%)은 주변으로부터 필요한 도움을 받거나, 주변에 필요한 도움을 준 경험이 있는 것으로 나타났습니다.



페이잇포워드 경험의 정도를 묻는 질문에 대해 '선후배·지인 등 주변에 지식·노하우·시간·자금 등을 나눈 경험(4.93점)' 정도가 '선후배·지인·전문가·기관 등 주변으로부터 지식·노하우·시간·자금 등 필요한 도움을 받은 경험(4.01점/10점 만점)' 정도 보다 많았습니다.

주목할 점은 '실제 주변에서 필요한 도움을 받은 이후 자신 역시 지식·노하우·시간·자금 등 주변에 필요한 도움을 주고 싶었다'는 답변이 이러한 경험 없이 '향후 주변에 도움을 줄 의향' 보다 높게 나타난 점입니다. 서로 도움을 주고 받은 호의와 선행이 더 많은 사람들에게 확산될 수 있다는 페이잇포워드 문화의 중요성이 엿보이는 대목입니다. 그러나 아직까지 국민들은 주변으로부터 지식·노하우·시간·자금 등 필요한 도움을 받기 어려운 것으로 인식(4.5점/10점 만점)하는 것으로 나타났습니다.

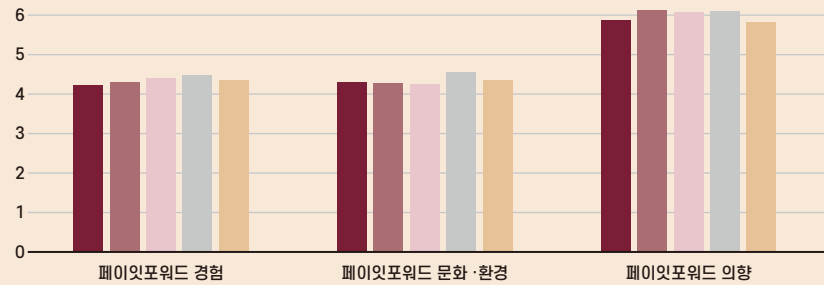




그렇다면,페이잇포워드 경험이 실제 의지 및 향후 의향에 어떠한 영향을 미칠까요.

선후배·지인·전문가·기관 등 주변으로부터 지식·노하우·시간·자금 등 필요한 도움을 받은 경험이 있는 국민과 그렇지 않은 국민을 구분하여,페이잇포워드 실제 경험과 향후 의향을 연계 분석하였습니다. 그 결과 실제 주변으로부터 도움을 받은 경험이 있는 사람들이 그렇지 않은 이들에 비해,주변에 도움을 준 경험이 69%p 높게 나타났습니다. 도움을 받아본 사람들이 그렇지 않은 사람들에 비해 향후 페이잇포워드를 할 의향 역시 27.9%p 높았습니다. 서로 도움을 주고 받은 호의가 확산되는 페이잇포워드 문화 조성이 필요한 이유입니다.페이잇포워드 경험,인식,의향 역시 연령별로 서로 다른 특징을 보였습니다.

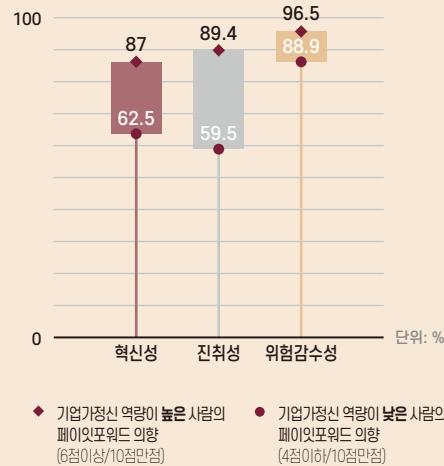
40대의 경우 페이잇포워드 경험(주변으로부터 지식·노하우·시간·자금 등 필요한 도움을 받고, 실제 나눈 경험)이 가장 많았고,이러한 도움을 받을 수 있는 가장 좋은 환경에 놓여있는 것으로 분석되었습니다.



반면,페이잇포워드 경험은 10대가 가장 적었고,페이잇포워드 문화·환경의 부족을 20대가 가장 크게 느끼는 것으로 나타났습니다.페이잇포워드를 실천하려는 의향은 20대와 40대가 가장 높게 나타나,청년 세대의 페이잇포워드 문화를 독려하고 지원할 때 호의와 선행이 더욱 확산될 수 있을 것으로 분석됩니다.

### ‘기업가정신과 페이잇포워드’ 깊이보기

기업가정신의 핵심 요소인 ‘혁신성, 진취성, 위험 감수성’을 갖춘 국민들의 페이잇포워드 의향은 어떠할까요. 기업가정신의 3가지 핵심 역량과 페이잇포워드 의향을 교차분석한 결과, 기업가정신 함양도가 높은 사람들이 페이잇포워드 의향도 높게 나타났습니다. 특히 진취성(29.9%p) 함양도에 따른 페이잇포워드 의향 차이가 가장 크게 나타났고, 혁신성(24.5%p)와 위험감수성(7.6%p)이 뒤를 이었습니다. 문제 해결을 위해 적극적으로 지식을 습득하고 행동하며 새로운 아이디어를 찾는 과정에서, 주변의 도움과 협력을 통해 시너지 효과를 낼 수 있을 것이라 기대됩니다.

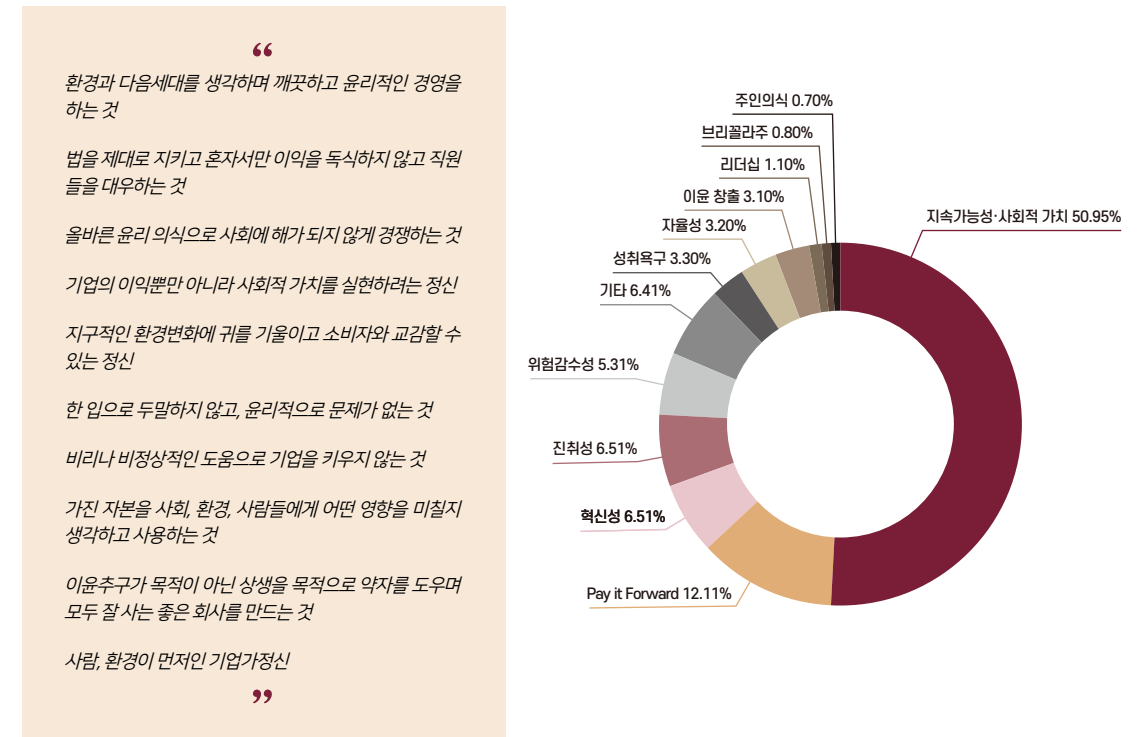


### 우리가 바라는 기업가정신

그렇다면 국민들은 더 나은 세상으로의 변화를 주도하는 기업가정신으로 어떠한 가치와 실천의지가 중요하다고 생각할까요. 국민들이 각자 바라고 기대하는 기업가정신을 정의한 주관식 1000개 응답 속 키워드를 분석한 결과, 총 11개의 주요 카테고리가 구분 및 도출되었습니다. 세부 카테고리는 ①혁신성 ②진취성 ③위험감수성 ④Pay it Forward(선행의 선순환) ⑤지속가능성·사회적 가치 ⑥브리콜라주(Bricolage·한정된 자원으로 창의적이고 융합적인 대안을 만드는 역량) ⑦자율성(독립성·자발성) ⑧성취욕구(근기·고집·인정 욕구) ⑨이익 창출 추구 ⑩리더십 ⑪주인의식으로 구분됩니다.

분석 결과 국민들은 우리의 사회·환경에 미치는 긍정적·부정적 영향을 고려하며 책임을 다하는 ‘지속가능성/사회적 가치(Sustainability·50.9%)’와 ‘선행의 선순환(Pay it Forward·12.1%)’을 기업가정신의 주요 요소로 인식하는 것으로 나타났습니다. 그외 일반적으로 정의되는 기업가정신 요소인 ‘혁신성(6.5%), 진취성(6.5%), 위험감수성(5.3%)’이 뒤를 이었습니다. 이는 국민들이 기업가정신을 ‘창업가/기업가로서 갖춰야하는 기본적인 소양 및 가치’로 인식하고 답변한 결과로 분석됩니다.

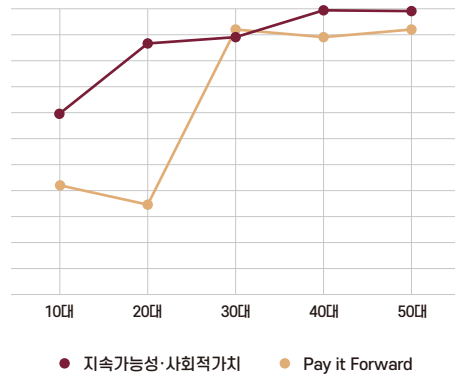
특히 ‘지속가능성/사회적 가치’는 모든 연령대에서 1순위로 꼽혔으며, ‘사회, 윤리, 환경, 사람, 책임, 정직, 가치, 공헌, 상생’ 키워드가 많이 언급되었습니다. 대부분의 국민들이 ‘이윤·이익만 추구하기 보다는 자신의 행동에 책임을 지고, 올바른 윤리 의식을 바탕으로 미래세대와 환경을 중시하는 마음’을 기업가정신의 기본이라고 정의 내렸습니다. 최근 기업의 사회적책임, ESG(환경·사회·거버넌스) 등 지속가능경영이 주요 어젠다로 떠오르며 기업의 역할에 대한 인식이 바뀌고 있는 추세가 응답에 드러난 것으로 분석됩니다. 실제로 “ESG를 바탕으로 하는 선한영향력을 가지는 정신”, “ESG에 큰 비중을 두는 기업”, “사회적책임과 지속가능경영을 잘하려는 마음” 등과 같이 지속가능성 관련 단어를 구체적으로 언급하는 답변들도 눈에 띄었습니다.



“  
환경과 다음세대를 생각하며 깨끗하고 윤리적인 경영을 하는 것  
법을 제대로 지키고 혼자서만 이익을 독식하지 않고 직원들을 대우하는 것  
올바른 윤리 의식으로 사회에 해가 되지 않게 경쟁하는 것  
기업의 이익뿐만 아니라 사회적 가치를 실현하려는 정신  
지구적인 환경변화에 귀를 기울이고 소비자와 교감할 수 있는 정신  
한 입으로 두말하지 않고, 윤리적으로 문제가 없는 것  
비리나 비정상적인 도움으로 기업을 키우지 않는 것  
가진 자본을 사회, 환경, 사람들에게 어떤 영향을 미칠지 생각하고 사용하는 것  
이윤추구가 목적이 아닌 상생을 목적으로 약자를 도우며 모두 잘 사는 좋은 회사를 만드는 것  
사람, 환경이 먼저인 기업가정신  
”

'Pay it Forward'의 필요성을 언급하는 국민들도 많았습니다. "사회로부터 받은 것을 다시 사회로 환원하는 것", "받은 만큼 사회에 돌려주는 마인드", "불균형을 해소해 누구나 쉽게 도전할 수 있는 기회를 제공하며 함께 나눌 수 있도록 하는 정신", "조금의 이윤이라도 사회에 환원하기 위해 노력하는 마음", "사회환원과 공익을 위한 투자" 등과 같이 사회 환원을 통한 선순환이 확산되길 바라는 마음이 공통적으로 나타났습니다.

'지속가능성·사회적 가치'와 'Pay it Forward'를 중시하는 경향은 연령대가 높아질수록 크게 나타났습니다. 50대의 69.13%가 '지속가능성·사회적 가치(54.3%)'와 'Pay it Forward(14.8%)'를 기업가정신의 주요 요소로 인식하고 있습니다. 특히 일반적으로 사회에 진출하는 30대를 전후로 그 차이는 더 크게 나타났습니다. '지속가능성·사회적 가치'와 'Pay it Forward'를 주목하는 10~20대는 50.4%, 30~50대는 67.4%로 대조되는 모습이었습니다.



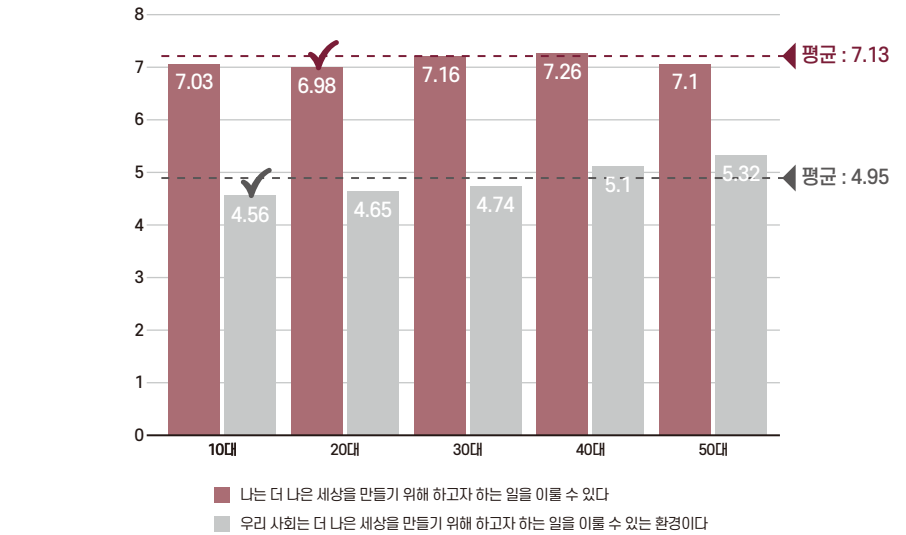
## 더 나은 세상을 위한 도전과 가능성

급변하는 사회 속에서 개인과 사회의 문제를 해결하고, 새로운 가치를 창출해내는 기업가정신의 중요성은 더욱 높아지고 있습니다. 아산 정주영 현대 창업가는 당시 척박한 환경에서도 "할 수 있다고 생각하는 사람이 무슨 일 이든 해내는 법이다"는 기업가정신을 강조하며, 이러한 도전과 혁신의 비전을 직접 실천하는 삶을 살았습니다. 오늘날 더 나은 세상을 위한 우리의 도전, 우리 사회·환경은 어떤 모습일까요. 모두가 바라는 미래를 위해 우리가 주목해야 하는 변화는 무엇일까요.

### 미래세대의 가능성이 실현되는 세상으로

더 나은 세상을 만들기 위한 우리나라 국민들의 도전 의지/가능성은 7.13점(10점 만점)으로 나타났습니다. 일반 국민 1000명에게 "만약 당신이 더 나은 세상을 만들기 위해 하고자 하는 일이 있다면(생긴다면), 당신은 이러한 일을 이룰 수 있다고 생각하나요?"라는 질문을 던진 결과입니다. 주목할 점은 20대 청년의 도전 의지/가능성이 전체 연령 중에서 가장 낮게 나타났다는 점입니다(6.98점).

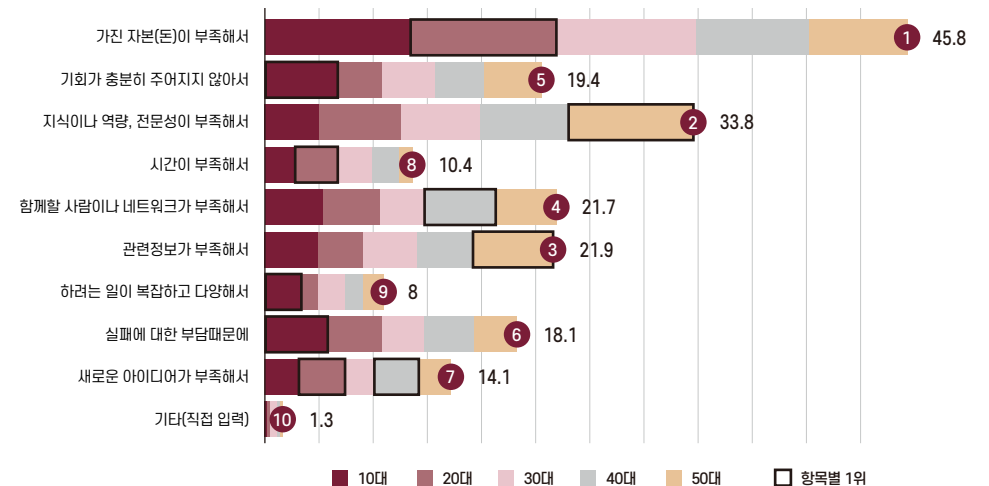
그렇다면 우리 사회는 더 나은 세상을 만들기 위한 개개인의 도전이 이뤄질 수 있는 환경일까요. 국민들은 우리 사회를 기업가정신을 발휘하기 쉽지 않은 사회 환경으로 인식하고 있었습니다(4.95점/10점 만점). 특히 10대 청소년들이 가장 낮은 점수(4.56점)를 쫓고, 20대 청년(4.65점) 역시 타 연령 대비 더 나은 세상을 위한 자신의 도전이 이뤄지기 어려운 사회로 평가하고 있습니다. 미래세대가 마음껏 도전하며 기업가정신을 발휘할 수 있는 기반 조성과 사회 변화가 필요한 상황입니다.



### 기업가정신의 장애 요인

더 나은 세상을 위한 국민의 도전에 장애가 되는 요인은 무엇일까요.

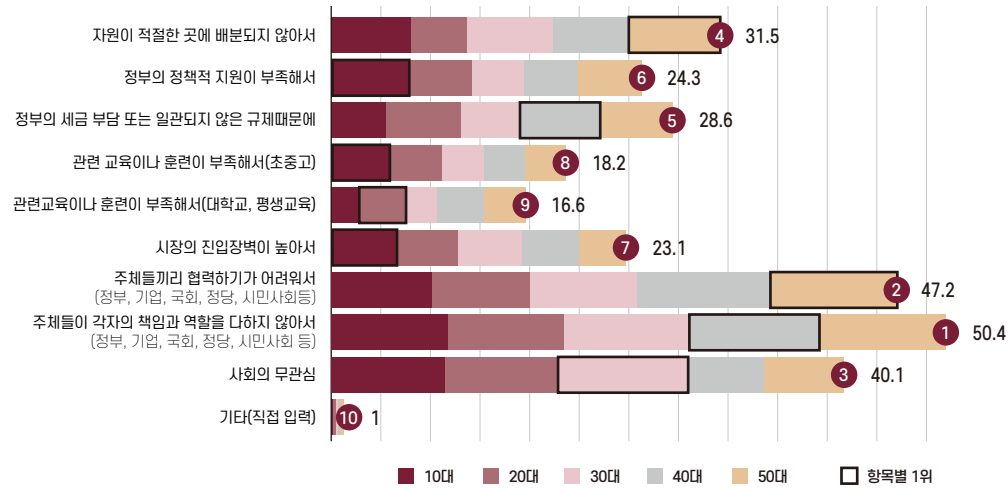
개인 차원의 도전/가능성을 저해하는 1순위 요인으로 국민들은 '가진 자본(돈) 부족(45.8%)'을 꼽았습니다. '지식·역량·전문성의 부족(33.8%)'과 '관련 정보 부족(21.9%)', '함께 할 사람이나 네트워크 부족(21.7%)'이 뒤를 이었습니다. 특히 '기회가 충분히 주어지지 않아서' 항목을 가장 많이 선택한 연령은 10대였고, '실패에 대한 부담'이 가장 높은 연령대도 10대(21.1%)와 20대(20.5%)로 나타났습니다. 미래세대의 실패 부담을 덜어주는 다양한 기회를 지원해야 할 시점입니다. 한편, 50대는 '지식·역량·전문성의 부족'을 가장 큰 장애요인으로 꼽았고, 40대는 '사람 및 네트워크의 부족' 항목에서 1위로 나타났습니다.



\* 1~3순위까지 중복 답변의 총합 비율로 순위를 매긴 값

기업가정신 발현을 위해 사회적으로 필요한 변화를 물었습니다.

국민들은 '(정부·기업·국회·정당·시민사회 등) 주체들이 각자의 역할을 다하지 않아서(50.4%)' 더 나은 세상을 만들기 어렵다고 답했습니다. '주체별 협력이 어려워서(47.2%)', '사회의 무관심(40.1%)'이 뒤를 이었습니다. 특히 30대는 '사회의 무관심(51%)'을 1순위로 꼽았고, 10대는 '시장의 진입 장벽이 높아서' '정부의 정책적 지원 부족' 관련 초·중고 교육 및 훈련 부족' 항목에서 타 연령 대비 1위로 나타났습니다.

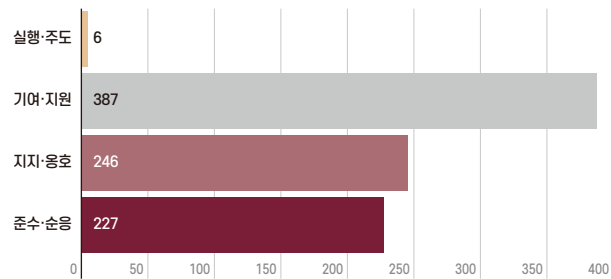


\* 1~3순위까지 중복 답변의 총합 비율로 순위를 매긴 값

### 더 나은 세상을 위한 액션과 한계점

그렇다면 국민들은 더 나은 세상을 위해 어떤 시도와 노력을 했을까요. 또한 이러한 도전과 실천 과정에서 어떠한 장애물과 사회적 한계를 경험했을까요.

국민 1000명의 주관식 답변 키워드를 분석한 결과, '더 나은 세상을 위해 시도/노력한 액션'은 크게 ①준수·순응 (Compliant), ②지지·옹호(Endorse), ③기여·지원(Contribute), ④실행·주도(Proact) 등 4단계로 구분됩니다.

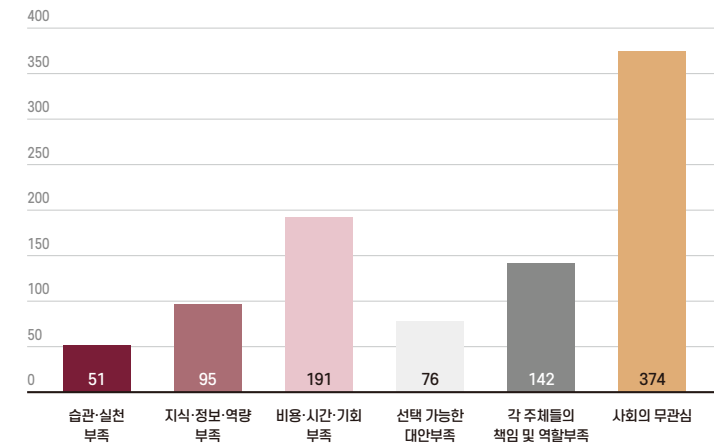


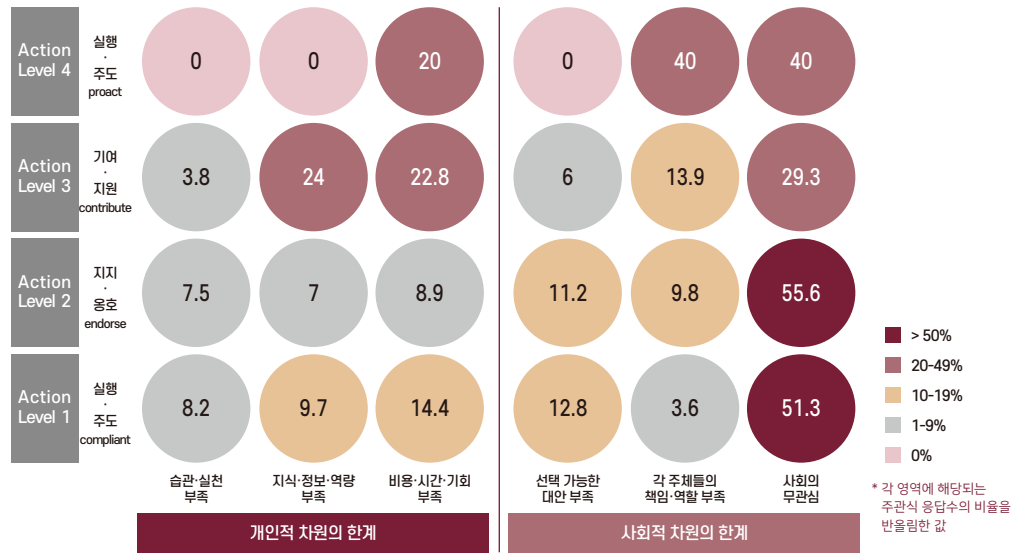
유효 응답자 866명(무응답 제외) 중에서 기부, 후원, 가치소비, 책임투자 등 문제해결을 위해 다양한 형태로 '기여·지원'을 시도한 사람들이 387명(44%)로 가장 많았습니다. 불매운동, 투표, 국민청원 등 인식개선 캠페인 및 활동에 참여하는 '지지·옹호' 단계에 해당되는 국민은 246명(28.4%)으로 나타났습니다. 분리배출, 법규 및 윤리규범 준수 등 '준수·순응' 단계는 227명(26.2%)으로 뒤를 이었습니다. 한편, 문제해결을 위해 직접 활동, 프로젝트, 창업 등을 하는 '실행·주도' 단계는 6명(0.7%)에 불과했습니다. 한편, 유효 응답자 866명의 액션 1339건을 분석한 결과, 응답자의 86%가 1단계에 해당하는 분리배출 및 법규·윤리규범 준수에 최소 1회 이상 참여했으며, 특정 활동 및 가치를 지지하는 활동에는 약 64%의 국민이 동참한 것으로 나타났습니다. 그러나 사회변화를 위해 직접 해결책을 제시하며 주도하는 것에는 어려움을 느끼는 것으로 분석됩니다.

이처럼 국민들이 더 나은 세상을 위해 다양한 시도 및 노력을 하는 과정에서 어떤 어려움을 경험했을까요. 국민 1000명의 주관식 답변 키워드를 분석한 결과, 크게 개인적 차원의 한계(①습관 및 실천 부족, ②지식·정보·역량 부족, ③비용·시간·기회 부족)과 사회적 차원의 한계(④선택 가능한 대안 부족, ⑤각 주체들의 책임 및 역할 부족, ⑥사회의 무관심)로 분류되었습니다. 그 중에서도 '사회의 무관심'으로 인한 어려움을 느낀 사람들이 374명(40.3%)으로 가장 많았습니다. 국민들은 "혼자 무엇인가를 바꾸기엔 역부족이라고 느꼈다", "주변인들의 무관심 속에서 혼자만 노력하는 듯한 무력감을 느낀다"는 아쉬움을 내비쳤습니다. 개인적 차원으로는 '비용·시간·기회의 부족(191명, 20.6%)'을 꼽는 국민들이 가장 많았습니다. 사회문제를 함께 해결할 수 있는 동료나 파트너, 다양한 기회를 제공하는 사회·환경적 기반 조성이 필요할 것으로 분석됩니다.

더 나은 세상을 위한 국민의 액션과 개인 및 사회적 차원의 한계를 주관식 응답자 기준으로 통합 분석한 결과, 액션 단계와 관계없이 대부분 사회의 무관심을 가장 큰 장애물로 인식하는 것으로 나타났습니다. 그러나 상대적으로 소극적 액션을 하는 사람들이 사회적 차원의 문제와 한계에 주목하는 반면, 적극적 액션을 하는 사람들은 그 과정에서 자신의 지식·정보·역량·기회의 부족을 경험하는 것으로 나타났습니다. 특히 적극적으로 사회문제를 해결하는 국민들은 각 주체별 역할 및 책임 부족에 주목하고 있었습니다.

우리 사회의 많은 구성원들이 문제해결을 위해 다양한 노력을 하고 있으며, 혼자만의 고민이 아니라는 것을 적극적으로 알리고 편견의 벽을 낮추는 장치가 필요할 것으로 보입니다. 누구든지 더 나은 세상을 위해 고민하고 도전할 수 있다는 인식을 확산해야 합니다. 또한 변화를 주도하기 위해 시도하는 국민들에게 공평한 기회와 충분한 비용 그리고 양질의 역량강화 교육 지원이 꾸준히 이뤄져야 할 것입니다.





Triplelight Action & Challenge Matrix

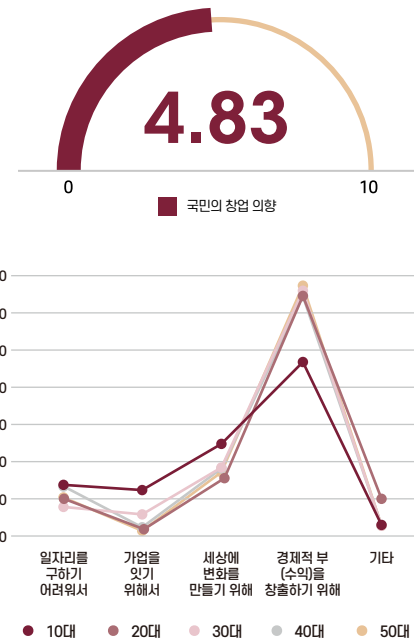
### 국민의 창업 의향은

기업가치 10억 달러(약 1조 1000억원)를 넘는 전 세계 유니콘 기업은 703개(2021년 6월 기준, CB Insights)로, 코로나 사태가 지속된 2021년 상반기에만 무려 183개 유니콘이 등장했습니다. 국내에서도 지난해 벤처펀드 신규 결성액이 6조 6000억원으로 역대 최고치를 기록했고, 2019년 6개였던 국내 유니콘 기업은 2021년 7월 기준 총 15개(외국 기업 인수·합병 또는 대기업 계열사 제외, 중소벤처기업부)로 빠르게 성장하고 있습니다.

그렇다면 창업에 대한 국민들의 인식은 어떠한가요.

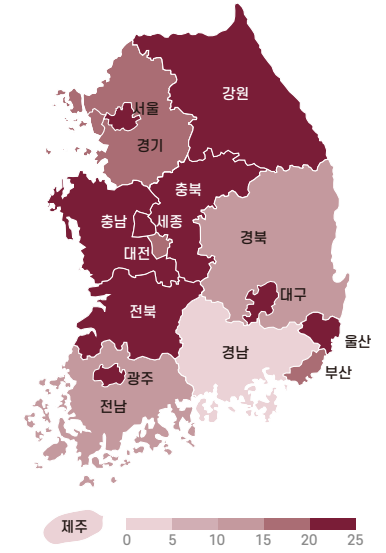
조사 결과 국민들의 창업 의향은 4.83점(10점 만점)으로 나타났습니다. 남성(5.1점)이 여성(4.55점)보다 창업 의향이 다소 높았고, 실제 창업한 남성(8.8%)이 여성(4.3%)의 2배 가량 많았습니다. 연령별로는 10대의 창업 의향(5.06점)이 가장 높은 반면, 50대(4.59점)가 가장 낮았습니다. 이미 창업을 한 사람 중에는 30대(7.1%)와 50대(7%)가 가장 많았습니다.

국민들은 '경제적 부와 수익 창출을 위해(63.7%)' 창업을 했거나 앞으로 할 것이라고 답했습니다. '세상에 변화를 만들기 위해서(18%)'와 '일 자리를 구하기 어려워서(10.7%)'가 뒤를 이었습니다. '일 자리를 구하기 어려워서' 항목에 대해서는 상대적으로 40대(13.3%)의 비중이 가장 많았고, '세상에 변화를 만들기 위해서'는 10대(25%)가, '경제적 부와 수익 창출을 위해서'는 50대(67.7%)가 압도적으로 많았습니다.



한편, 지역별 창업 의향 격차가 두드러지는 모습을 보였습니다. 세종(5.75점), 충남(5.53점), 대전(5.45점)의 창업 의향은 높은 반면, 전북(3.52점), 강원(3.93점), 제주(4.08점)가 상대적으로 낮았습니다. 수도권(서울·경기·인천)은 평균(4.83점)을 웃도는 수준으로 나타났습니다.

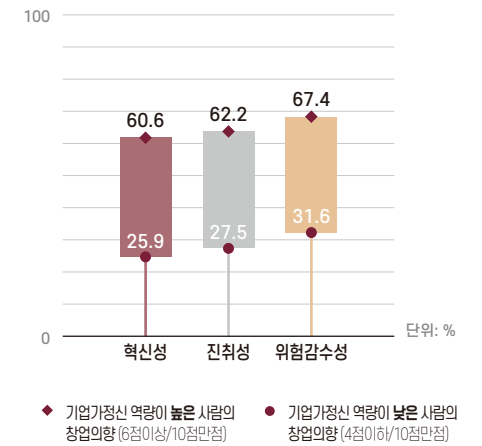
창업 이유에 대해서는 모든 지역에서 창업 이유로 '경제적 수익 창출'을 1순위로 답했고, '세상에 변화를 만들기 위해' 창업할 의향이 있다(또는 창업을 했다)는 답변은 울산(25%)과 세종(25%)이 가장 많았습니다. 반면, '일 자리를 구하기 어려워서' 항목은 경남(25%)과 제주(25%)에서 가장 많은 선택을 받았습니다.



### 기업가정신과 창업 의도

그렇다면 기업가정신 함양 정도에 따라 창업 의향이 어떻게 달라질까요.

인식조사 결과 혁신성, 진취성, 위험감수성 등 기업가정신 함양도가 높은 사람들의 창업 의향이 그렇지 않은 이들에 비해 약 3배 가량 높게 나타났습니다. 특히 위험감수성이 높은 사람들의 창업 의향이 진취성, 혁신성에 비해 더 높았습니다. 기업가정신 역량강화를 위한 교육 및 지원을 통해 더 나은 세상을 만드는 창업가를 확산하는 역할이 더욱 중요해질 것으로 분석됩니다.

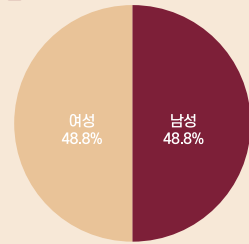




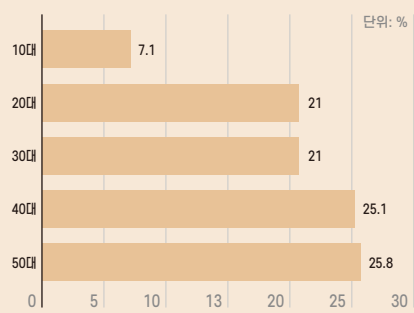
### 기업가정신의 현재와 미래, 일반 국민 설문조사

**설문 대상** 설문 대상: 전국 17개 시도 지역에 거주하는 성인 남녀 1,000명  
**설문 방식** 설문 방식: 구조화된 설문지를 이용한 온라인, 모바일 응답  
**설문 기간** 설문기간: 2021년 7월  
**표본 오차** 표본 오차: ±3.10%p \*(95% 신뢰수준)  
 \* 표집 상의 비율 할당 여부에 따라 단순임의추출 또는 층화임의추출 방식 활용

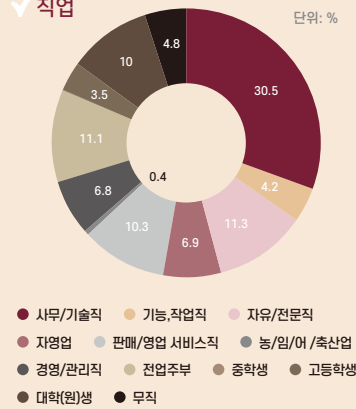
#### 성별



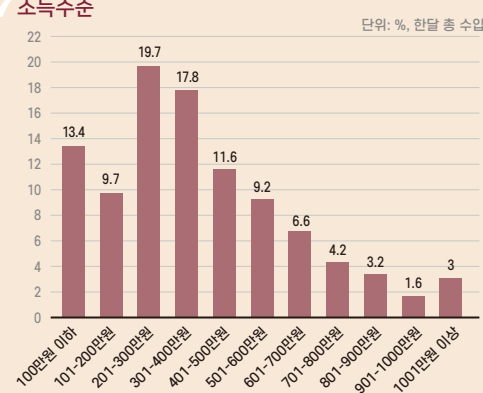
#### 연령



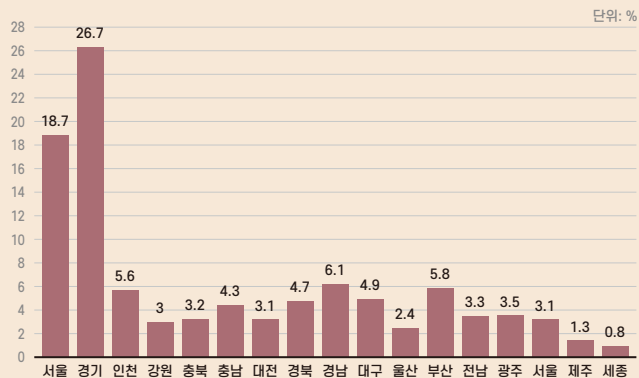
#### 직업



#### 소득수준



#### 지역



### 아산의 다음

# 3 이해관계자 100인이 말하는 기업가정신

아산나눔재단을 만난 이해관계자들은 기업가정신을 어떻게 정의하고 있을까요. 그리고 각자의 삶 속에서 기업가정신을 어떻게 적용하며 발휘하고 있을까요. 이해관계자 100인에게 각자가 경험한 기업가정신의 현재와 미래 방향을 물었습니다. 이들이 말하는 기업가정신은 '문제를 정의하고 해결하는 의지'이자, '새로운 가치와 솔루션을 위한 도전'이며, '사람과 사회를 향하는 태도'와 '실패를 넘어 해보는 실행주의'로 압축됩니다<sup>1</sup>.

### 기업가정신이란...

문제를 정의하고 해결하려는 의지

아산나눔재단을 거쳐간 이해관계자들은 기업가정신을 정의하면서 '문제'와 '해결'이란 키워드를 가장 많이 언급했습니다. 기업가정신이 나와 내 주변이 불편을 느끼는 문제, 고객의 니즈, 해결되지 않은 난제를 발견하고 정의하며, 끝까지 해결하려는 의지라고 다수가 공감하고 있었습니다<sup>1</sup>.

“ 포기할 만한 순간이 굉장히 많았어요. 팀원이 6명인데 통장 잔고가 50만원이었던 적도, 사용자는 모였는데 비즈니스 모델이 안생겨 팀원들이 대거 이탈한 적도 있었습니다. '어렵다', '그만하자'는 목소리도 있었지만 끝까지 갔어요. 사람들이 힘들어하는 문제가 있고, 우리가 그 문제를 해결할 방법을 찾을 수 있다는 확신이 있었기 때문이죠.  
 - 이민희바풀 창업자(네이버 라인플러스에 인수) / 정주영 창업경진대회 1기 참가자

“ 루닛은 우리가 평생을 매달려도 못 풀 것 같은 문제에만 도전해요. 마땅한 해결책이 없는 문제를 찾고 사업 아이템으로 발전시키는 능력이야말로 기업가적인 것이라고 생각합니다. 이를 위해 2018년 대표직을 내려놓고 혁신총괄이사(CIO)를 맡아 신사업을 기획하고 있어요. 암 정복을 넘어 의료 분야 안에서 새롭게 해결할 수 있는 더 큰 문제를 모색하고 있습니다.  
 - 백승욱 루닛 의장 / MARU180 알럼나이

새로운 가치와 솔루션을 위한 도전

도전을 통해 세상에 새로운 가치와 혁신적 솔루션을 내놓는 것이 기업가정신이라는 의견도 많았습니다. 이해관계자들은 사람들의 삶을 개선하고 변화시키는 것이야말로 문제해결을 위한 혁신적인 방법임을 강조했습니다.

“ 스타트업이 잘되려면 혁신적으로 문제를 해결해야 합니다. 그동안 해결하지 못한 문제를 새롭게 바라보고, 세상에 없던 가치를 만들어내는 것이 기업가정신이지요. 스타트업들의 크고 작은 혁신의 총량이 사회 전체를 더 살기 좋은 곳으로 만든다고 믿기 때문에, 개별 기업이 해결할 수 없는 규제를 해소하고 정책을 개선하기 위해 노력하고 있어요. - 최성진 코리아스타트업포럼 대표 / 스타트업코리아! 파트너 기관 ”

“ 기업가정신은 가진 자원을 활용해 생각을 현실로 만들어내는 것이라 생각합니다. 유튜브, 인스타그램 등 2D 기반의 SNS 은 많은데, 정작 제 머릿속에 떠오르는 것들을 자유롭게 표현할 수 있는 것이 없었어요. 그래서 생각을 쉽게 표현하고 공유 할 수 있는 3D에 집중했고, AR 기반 3D 플랫폼을 만들었습니다. 궁극적으로는 영화에서처럼 사람들이 자유롭게 꿈을 공유하고 가상현실 속에서 행복과 삶의 의미를 찾도록 하고 싶습니다. - 손범준 큐리오스튜디오 대표 / 정주영 창업경진대회 9회 참가자 ”

사람과 사회를 향하는 태도

기업가정신을 갖춘 사람은 개인과 회사의 이익뿐만 아니라 고객과 사회에 초점을 맞춘다고 입을 모았습니다. 이해관계자들은 회사의 성장과 이윤 창출을 추구하면서도, 사람에 대한 존중과 사회 기여를 중시해야 한다고 말했습니다.

“ 나와 가치관이 다르더라도, 팀원들에게 방향성을 제시하고 가치관을 맞출 줄 아는 것이 기업가정신이라고 생각해요. 북한 출신 팀원을 받아들인다고 했을 때, 주위에서 다들 불가능하다고 했고, 실제로 갈등이 많았어요. 팀원과 함께 가치를 만들고, 남북한이 같이 일할 수 있다는 것을 보여주고자 포기하지 않았고, 지금까지도 소중한 팀원으로 함께하고 있습니다. - 이민희 바폴 창업자(네이버 라인플러스에 인수) / 정주영 창업경진대회 1회 참가자 ”

“ 모든 것이 '사람'을 향해 있는 것이 리더십이자 기업가정신임을 아산 프론티어 아카데미에서 배웠습니다. 일을 할 때에도 사람에게 대한 진정성을 언어와 프로그램, 서비스에 적용해 협회 회원들에게도 전달하도록 노력하고 있어요. 행사 하나를 열어도 사회 복지사들이 스스로 소중하고 귀한 사람임을 느낄 수 있도록, 진행 방식과 자료, 다과 등 디테일을 섬기는 마음으로 준비합니다. - 박정아 인천사회복지사협회 사무처장 / 아산 프론티어 아카데미 4기 ”

1. 아산나눔재단의 주요 프로그램에 다양한 형태로 참여한 이해관계자 100명에게 '당신이 생각하는 기업가정신'과 '현재 어디에서 어떻게 기업가정신을 발휘하고 있는지에 대한 설문 및 인터뷰 답변을 기반으로, 100명이 말한 100개의 문장에서 공통적으로 언급된 핵심 키워드를 추출해, 상위 20개 키워드를 분석한 결과이다.
2. 이해관계자 100명이 기업가정신을 정의한 답변에서 공통적으로 언급한 핵심 키워드를 도출함

실패를 넘어 '해보는' 실행주의

특히 기업가정신을 정의하며 반복적으로 등장하는 문구는 '일단 해보는' 것이었습니다. 이해관계자들은 '도전하고 또 도전하는 것', '안될 이유가 100개 있어도 될 이유가 1개 있으면 하는 것', '위험을 무릅쓰고 도전하는 것' 등과 같이 실행력과 추진력을 강조했습니다.

“ 기업가정신은 쉽고 익숙한 방법을 떠나 새로운 시도를 하는 겁니다. 대구에서는 공부를 잘하는 학생이 지역을 떠나기가 두려워서 서울의 4년제 학교 대신 동네 전문대를 선택하곤 해요. 기업가정신 교육을 통해 학생들이 실패가 두려워서 자기 자신을 포기하지 않게 되길 바랍니다. 아산 유스프러너에서 문제를 찾고 해결하기 위해 여러가지를 시도하면서, 학생들의 눈빛이 달라지고 스스로 새로운 길을 찾아가는 것을 볼 수 있었습니다. - 박정미 대구 구암고등학교 교사 / 아산 유스프러너 1기 수료 학급 담당 교사 ”

“ 학교에서는 지식과 정보가 한 방향으로 흐르고, 자기주도 학습 기회가 별로 없습니다. 학생들이 받는 것에만 익숙해진 채로 세상에 나가다보니, 모든 게 두려울 수 밖에 없죠. 아이들에게 포기하고 좌절하더라도 일단 해보면 된다'는 기업가정신을 심어주고 싶었어요. 2015년부터 동아리 학생들을 데리고 매년 전국 규모 청소년 창업경진대회에 출전하고, 티쳐프러너에 참여해서 커리큘럼을 만든 이유입니다. - 손종배 인창고등학교 교사 / 아산 티쳐프러너 2기 ”

100인이 말하는 기업가정신 핵심 키워드 Top 20

※ 이해관계자 100명이 아산나눔재단을 통해 경험한 '기업가정신'을 설명한 단어 중에서 공통적으로 언급한 핵심 키워드 상위 20개를 도출함



32. 세상에 도움이 되는 새로운 도전이나 행동이 있으면 반드시 실천하려는 의지
33. 용역이나 재화, 가치를 일으켜서 현실에 적용하려는 노력과 행위
34. 문제를 해결하고자 하는 의지와 열정, 해결력
35. 세상의 해결되지 못한 문제, 고객의 욕구를 찾아내 해결하려는 것
36. 회복탄력성, 변화에 대한 수용성
37. 문제를 발견하고 창의적, 혁신적으로 해결해 세상에 가치를 만드는 것
38. 비전과 실행력으로 시작해, 우리의 생활과 사회의 변화로 끝나는 것
39. 시련이 닥쳤을 때 앞장서서 문제를 해결해가는 의지와 능력
40. 내가 가진 것으로 또 다른 누군가가 자신의 꿈을 꿀 수 있고 이를 통해 사회가 바뀌어가는 것
41. 호기심
42. 용기, 진취성
43. 함께하는 사람들과 방향성과 가치관을 맞추는 것
44. 도전, 밀고 나가는 추진력
45. 새로운 것을 만들어내며 개인과 팀의 성장을 이루는 것
46. 문제를 발견하고 창의적으로 해결하는 것
47. 이윤 추구도 중요하지만 사회적 책임을 다하면서 공존하는 것
48. 해결되지 않은 문제를 고민하고 해결책을 찾기 위해 도전하는 정신
49. 세상을 다르게 바라볼 수 있는 눈, 직관력, 도전정신
50. 주어진 문제 뿐만 아니라 주도적으로 문제 또는 기회를 발견하고, 자원을 모아 해결책을 만들고, 그것을 실행하면서 실패와 성공을 경험하고 궁극적으로 문제를 해결해내는 주체적인 과정
51. 일상 속에서 문제를 발견하고, 문제를 정의하고 해결해나가는 과정을 통해 주도적으로 삶을 살아갈 수 있는 역량을 키우는 것! 작은 실패의 경험을 성공의 경험으로 만드는 것! 해보면서 배우는 것! Learning by Doing!
52. 내 인생의 CEO로 살아가는 힘
53. 내 주변의 문제에 관심을 가지는 삶의 자세
54. 나와 세상을 바꾸는 행동
55. 새로운 시도
56. 실생활의 문제를 해결
57. 창의적으로 문제 해결 방법을 실천하고 노력하는 마음
58. 문제를 세상의 흐름 속에서 발견하고 협력을 통해 해결하고 가치를 만들어내는 능력
59. 실행주의
60. 사소한 관심에서 시작하는 변화
61. 문제를 정확하게 정의하고 해결책을 빠르게 실행, 실질적인 효과가 나도록 계속 수정하는 것
62. 사회의 문제를 기존의 방식이 아닌 다른 방식으로 해결하거나 해결책이 없던 문제에 대한 새로운 해결책을 제시하고 그 문제를 해결하려고 도전하는 태도, 가치
63. 누구나 한번쯤 생각하는 인생의 욕구를 깨워주는 도화선! 반드시 가지고 있어야 하는 삶의 원동력!
64. 삶을 변화시키는 새로운 가치를 추구하고 실패를 두려워하지 않고 변화와 혁신에 능동적으로 대처해 나가는 태도
65. 미래를 살아갈 수 있기 위해 주변 환경을 개선하고 문제점을 해결해서 다양한 역량과 힘을 기를 수 있게 하는 것
66. 도전해보고 다시 도전하고 또 도전해보는 것
67. 위험을 무릅쓰고 기성을 파괴하는 새로운 정신 또는 행동

68. 삶을 성장시키는 힘
69. 나와 세상을 바꾸는 마법의 단어
70. 제약도 많고 돈도 없고 불안하고 시도도 못하지만 실행시키고 움직이게 하는 태도
71. 내 삶의 주인이 되는 것
72. 인재들이 서로 협력하고 풀어나가는 과정에서 문제를 해결해가는 것
73. 오병이어의 기적을 만들어내는 나르시스트. 상상을 현실로 만드는 의지와 실행력, 아이디어의 종합 예술.
74. 기업을 경영하는 선(line)
75. 기회 인지, 발굴, 활용할 수 있는 한 개인의 역량
76. 주변의 문제를 인식하고 이를 조금이나마 개선하기 위해 다양한 시도를 진행하는 일련의 과정
77. 주인의식을 가지고 자기주도적으로 선한 의도로 성과를 내거나 과정을 효율화하고 기회를 만드는 것 실행력
78. 사회적 문제를 해결하기 위해 자신이 가진 역량을 최대한 활용하고 주변의 이해관계자들과 유기적으로 협력하는 것
79. 끊임없이 도전하는 것
80. 내가 살아가는 세상에 꾸준히 관심을 갖고, 기여할 수 있는 방법을 찾는 것
81. 사람에 대한 존중
82. 문제를 인식하고 해결하되, 본질을 잃지 않는 사람
83. 진정성과 사람
84. 경험과 전문성 네트워크 바탕으로 선한 영향력을 흘려보내는 정신
85. 자기 자신에 대한 믿음을 바탕으로 일단 도전해보는 것
86. 혁신, 일을 이루기 위해 방법을 찾아내는 도전의식
87. 선함/탁월함을 바탕으로 미션을 설정하고, 어떻게든 잘 이뤄내고 문제를 잘 정의하고 새로운 해결방법을 찾아 끝까지 해보는 것
88. 무에서 유를 만드는 것 혁신성 자발성
89. 사람들의 삶의 방식과 사회 시스템의 새로운 대안과 변화를 만들 수 있는 제품과 서비스를 생각하고 고민하고 실천해나가는 것 이런 변화를 삶의 방식과 일치시켜 나가는 것
90. 조직의 경영능력
91. 새로운 것을 시도하고 혁신하고 변화에 주저함이 없고 일방적 리더나 서포터도 아닌 상황에 따라서 유연하게 활동하는 것
92. 오지랖을 넓히는 것
93. 불편한 일을 해결할 방법을 고민하는 것
94. 사회변화를 위해 변화의 흐름을 감지하여, 변화의 흐름을 주도하고, 이를 통해 조직에게, 더 나아가 사회에게 긍정적 영향력을 미치는 행동과 태도
95. 문제를 발견할 수 있는 감수성을 갖추고 계속 실천할 수 있는 역량을 갖춘 정신
96. 많은 사람들을 이롭게 할 수 있도록 노력하려는 마인드
97. 간절함
98. 사회문제를 혁신적인 방법으로 해결하는 것
99. 사회 가치 사회문제 해결을 비즈니스 모델로 실제로 구현하는 것
100. 누군가의 잠재력을 발견하고 그 꿈을 성취하기 위해 앞으로 나아갈 수 있도록 에너지를 공급하는 원동력



아산나눔재단 10주년 임팩트 리포트

# 아산의 다음

## Impact Message for A Better Future

아산나눔재단은 '누구나 어디에서나 더 나은 세상을 위해 마음껏 도전하고 변화를 주도할 수 있는 미래'를 꿈꿉니다. 앞으로 걸  
어갈 10년, 아산나눔재단은 창업가·사회혁신가가 도전하고 성장하고 나누는 기반을 확장하며, 기업가정신이 모두의 일상에  
체화되고, 주요 사회 담론으로 자리잡는 날까지 함께 하겠습니다.

---

1. 더 나은 세상을 위한 질문	190
2. 아산나눔재단이 바라는 미래	194
3. 아산나눔재단이 걸어갈 10년	195



### 사람을 향한 진심과 진정성

이해관계자들은 '아산다음'을 설명하는 가장 중요한 가치로 '아주 작은 일에도 진심을 다하는 진정성'을 꼽으며, 아산나눔 재단을 '사람을 키우고 사람에게 투자하는 곳'으로 표현했습니다. "내 일을 나보다 더 걱정하고 잘되길 바라는 진심", "목적과 소명의식으로 모든 사람을 대하는 곳", "끈끈한 한 팀 같은 느낌", "내가 잘되든 안되든 언제든 도움을 요청할 수 있는 든든한 지원군"이라고 입을 모았습니다. "아산나눔재단과의 인연이 쌓일수록 나도 세상을 바꾸려는 친구들을 더 많이 도와줘야겠다고 생각하게 된다"며, 이러한 진심어린 지원과 나눔의 가치가 앞으로도 확산되길 바란다는 목소리도 많았습니다.

### 시대를 앞서는 프론티어

'누구도 주목하지 않는 일에 끊임없이 도전하고 시도'하는 재단의 모습과 역할이 지속되길 바란다는 답변도 공통적으로 나타났습니다. 이해관계자들은 아산나눔재단을 "시대가 필요로 하는 의미있는 프로그램을 기획하고, 흐름을 앞서는 유니크한 재단", "남들이 가지 않는 길을 가며, 새로운 시도를 하는 이들에게 로켓을 달아주는 곳", "새로운 길을 개척해 한우물을 파는 곳"으로 표현했습니다. 그 비결로는 '전문성'과 '지속성'을 꼽았습니다. "현실의 벽을 극복하도록 도와주는 전문가 그룹", "매년 프로그램이 개선되고 연결되며 확장되는 곳", "사업만 하고 끝나는 것이 아니라 그 의미, 임팩트, 효과성을 측정하고 성찰하는 곳"이라는 답변이 많았습니다.

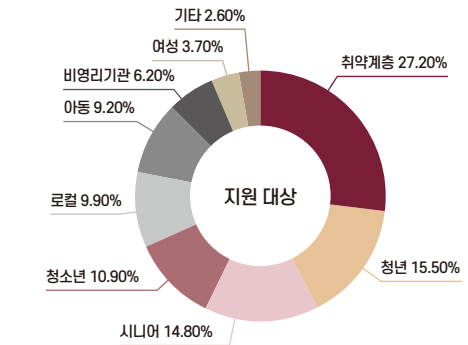
### 함께 성장하는 문화의 장(場)

이해관계자들은 아산나눔재단을 '네티나무'로 표현했습니다. '창업가, 혁신가들의 가치를 인정하고 지지해주는 아지트', '창업·사회혁신 생태계가 함께 더 나은 변화를 고민하는 커뮤니티의 장'이라는 답변도 많았습니다. '아산다음'의 비결로는 '결과가 아닌 과정과 목적에 투자', '사회적가치와 기업가정신을 동시에 추구', '가치를 존중하며 연결된 끈을 이어가려는 노력', 생태계를 건강하게 만들기 위한 실질적 인프라 지원, '함께 공유하고 돕는 문화를 자연스럽게 조성'하는 강점을 공통적으로 언급했습니다. '아산의 다음' 모습에 대해서는 '지금처럼 창업·사회혁신 주체들을 하나의 네트워크와 생태계로 엮어 건강하고 지속가능한 여건을 조성해달라'는 요청이 담겨있었습니다.

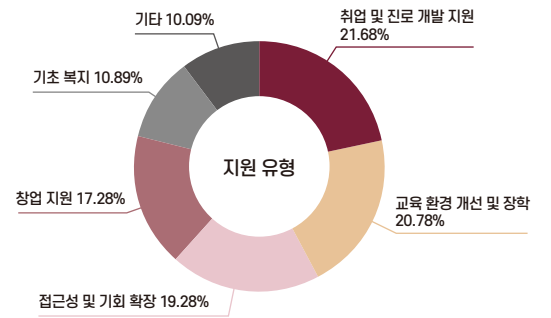


### 사각지대를 향한 기회와 지원 확장되길

'재단에 바라는 점'을 기술한 일반 대중 1,000명의 답변을 분석한 결과, 크게 '지원 대상'과 '지원 유형'으로 분류되는 양상을 보였습니다. 특정 대상을 언급한 567명의 응답에서 '취약계층(27.2%, 154회)'에 대한 언급이 가장 많았습니다. 복지 사각지대에 놓여 공평한 기회를 얻지 못하는 취약계층을 찾아 다양한 지원을 해야 한다는 답변들이 공통적으로 나타났습니다. 또한 '청년(15.5%, 88회)'에 대한 언급량도 높았습니다. 창업, 취업 등의 도전에 대한 충분한 지원이 필요하다는 응답이 많았습니다.



더 나은 사회를 위해 재단이 해야 하는 역할에 대해서는 '취업 및 진로 개발 지원(21.3%)'이 1순위로 나타났습니다. 또한 '교육 환경 개선 및 장학 지원(20.8%)', '접근성 및 기회 확장(19.3%)', '창업 지원(17.3%)'이 뒤를 이었습니다. 세부적으로는 '취업 및 진로 개발'에 있어서 저소득층, 경력단절 여성, 은퇴 후 시니어, 장애인 등 고용 취약계층을 위한 취업 교육 지원이 필요하다는 의견이 많이 등장했습니다.



교육 환경 개선 및 장학 지원'을 중요한 역할로 지목한 사람들은 교육 사각지대에 놓인 청소년과 아동들을 우선순위로 인식하고 있었습니다. 교육을 받고 스스로 학습하는 것에 어려움이 없는 환경 조성 과 학비 지원이 필요하다는 의견이 많았습니다. '접근성 및 기회 확장'을 주요 역할로 꼽은 사람들은 재단에서 진행하고 있는 사업과 프로그램에 대한 홍보와 인식개선을 위한 콘텐츠 확산이 필요하다고 말했습니다.

특히 정보를 쉽게 접하기 어려운 도서산간 지역이나 지방에서도 균등하게 기회를 제공받을 수 있도록 노력해야 한다는 의견이 많았습니다. 기타 의견으로는 '재단의 투명성 및 신뢰도 제고', '역량강화 및 인식개선', '네트워킹', '멘토링', '공간지원' 등이 제시됐습니다.

# 2

## 아산나눔재단이 바라는 미래

아산나눔재단은 '누구나 어디에서나 더 나은 세상을 위해 마음껏 도전하고 변화를 주도할 수 있는 미래'를 꿈꿉니다. 앞으로 걸어갈 10년, 아산나눔재단은 창업가·사회혁신가가 도전하고 성장하고 나누는 기반을 확장하며, 기업가정신이 모두의 일상에 체화되고, 주요 사회 담론으로 자리잡는 날까지 함께 하겠습니다.



우리를 둘러싼 사회·환경의 복잡성과 불확실성이 높아지고 있습니다. 끊임없는 위기 속에서도 기회를 포착하고, 사람과 사회를 향하는 태도는 더 나은 세상으로의 변화를 주도할 수 있습니다. 아산나눔재단은 이러한 기업가정신 렌즈로 세상을 바라보는 사람들이 많아지길 바랍니다.



우리사회는 주변의 문제를 발견하고, 자신의 삶을 주도적으로 개척하며, 혁신적 방법으로 새로운 가치를 창출하는 많은 사람의 도전과 노력으로 발전해왔습니다. 아산나눔재단은 이러한 기업가정신이 모두의 일상이 되길 기대합니다.



도전에는 실패와 위험이 뒤따릅니다. 혼자만의 힘으로 이러한 장벽과 한계를 뛰어넘기는 어렵습니다. 아산나눔재단은 장애물을 뛰어넘을 수 있는 징검다리이자 안전지대가 되어, 우리사회에 기업가정신의 원동력이 끊임없이 공급되길 바랍니다.

# 3

## 아산나눔재단이 걸어갈 10년



아산나눔재단은 기업가정신을 가지고 새로운 도전을 계속해 나가겠습니다. 기업가정신이 확산되고 혁신 생태계가 풍부해지는데 있어 가장 큰 사회적 임팩트를 만들어낼 수 있는 영역을 지속적으로 탐색하고 발굴하겠습니다. '프론티어 정신'을 가지고 혁신 생태계가 변화하고 발전하는 속도에 발맞추어 시대에 필요한 담론을 제시하고 확산시킬 수 있도록 노력하겠습니다.



아산나눔재단은 개인의 사회·경제·정치·문화적 배경과 무관하게 누구나 기업가정신을 펼칠 수 있도록 '모두를 위한 기업가정신(Entrepreneurship for All)'을 추구하겠습니다. 기업가정신이 특정 산업이나 세대의 담론이 아니라 우리사회 전 영역에서 발휘될 수 있도록 연결하는 역할을 하겠습니다. 더 많은 사람에게 다가갈 수 있도록 재단 사업의 참여자와 파트너의 양적 확장도 모색하겠습니다.



아산나눔재단은페이잇포워드(Pay-it-Forward) 문화가 우리사회에 자리잡는데 기여하겠습니다. 사람과 환경을 생각하는 기업가정신을 통해 더 큰 나눔을 실천할 창업가와 사회혁신가를 지원하겠습니다. 재단이 10년간 축적한 자산과 경험을 공익법인 생태계에 나누며, 더 풍성한 공익법인 생태계가 조성될 수 있도록 함께 하겠습니다.



## 아산나눔재단 10주년 임팩트 리포트

# 부록

---

투명경영	198
임팩트 측정 지표 체계 및 사업별 주요 성과 요약	201
아산나눔재단 공식 채널	211
출연자 및 출연기관	212



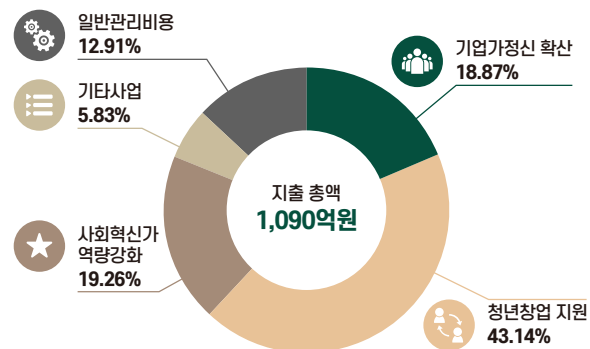
## 투명경영

아산나눔재단은 아산(峨山) 정주영 현대 창업가의 정신을 계승하고, 양극화 해소와 창업 정신을 고양하기 위해 2011년 약 5,000억원의 기금을 기반으로 설립되었습니다. 아산나눔재단은 '상속세 및 증여세법' 상의 공익법인으로서 운용소득의 80% 이상을 목적사업에 사용해 왔으며, 관련 정보를 투명하게 공개해왔습니다. 지난 10년간 아산나눔재단은 약 1,090억원을 기업가정신 확산, 청년 창업 지원, 사회혁신가 역량강화 등을 위해 사용하며, 더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 사람과 기관을 양성해 사회발전을 이루고자 노력해왔습니다.

## 목적사업 지출 현황

### 2011-2020 목적사업 지출액

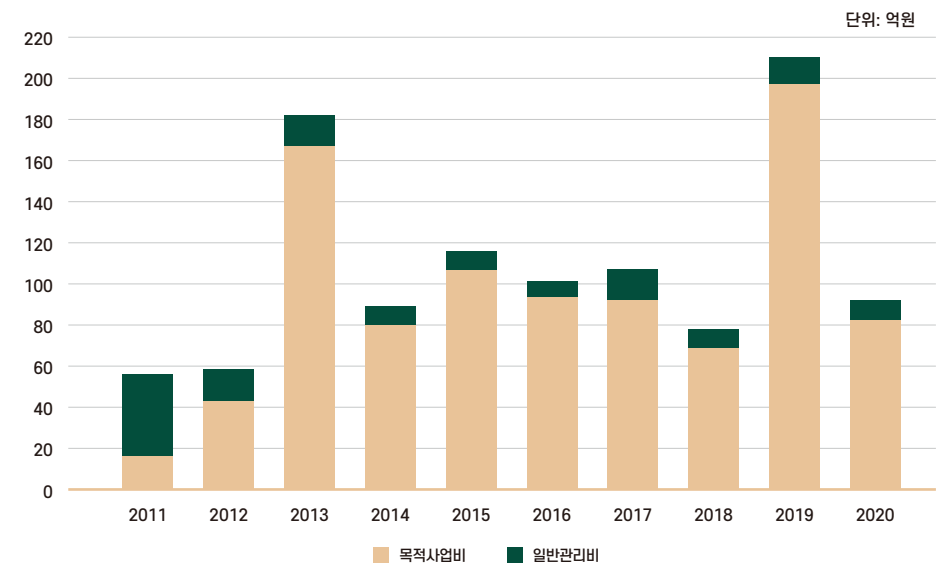
\* 2017년 이후 변경된 목적사업 분류기준에 따라 취합



### 2011-2020 목적사업 구분

- 아산 유스프러너, 아산 티쳐프러너, 기업가정신 생태계 조성, 아산 기업가정신 리뷰 등 기업가정신 확산 사업
- 정주영 창업경진대회, MARU180/MARU360, 정주영 엔젤투자기금, 창업생태계 활성화 연구, 아산상회 등 스타트업 및 창업 생태계 지원 사업
- 아산 프론티어 아카데미, 아산 프론티어 유스, 사회변화 네트워크, 파트너십온 등 비영리조직 및 사회혁신가 지원 사업
- 청년 해외 봉사단, 청년 해외 인턴 및 글로벌 기업 인턴 활동 지원, 나눔 문화 확산 등 사업
- 일반 관리 및 운영 지원 비용

## Financial Highlight



### 연도별 목적사업 지출액

단위: 천원

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
기업가정신 확산	0	0	2,060,309	1,813,338	5,930,482	3,654,704	2,499,504	1,819,387	1,824,945	965,462
청년창업 지원	225,690	1,048,817	13,371,969	3,703,006	1,412,631	1,338,781	1,795,411	1,840,596	16,332,376	5,951,662
사회혁신가 역량 강화	1,558	88,164	862,213	1,254,492	3,273,933	4,336,708	4,929,251	3,214,802	1,662,735	1,369,963
기타사업	1,412,605	3,221,673	459,232	1,260,407	0	0	0	0	0	0
일반관리비용 (운영지원)	3,899,061	1,497,114	1,481,303	891,428	936,914	774,539	1,446,790	1,025,523	1,123,850	994,074
<b>합계</b>	<b>5,538,914</b>	<b>5,855,768</b>	<b>18,235,027</b>	<b>8,922,671</b>	<b>11,553,959</b>	<b>10,104,732</b>	<b>10,670,956</b>	<b>7,900,308</b>	<b>20,943,906</b>	<b>9,281,161</b>

### 운영성과표

단위: 천원

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
사업수익	1,818,492	16,235,940	14,844,482	16,168,033	12,216,278	12,539,787	14,557,579	16,694,444	18,808,867	18,688,919
사업비용	5,402,261	5,828,792	7,240,830	7,039,884	8,167,007	9,845,914	11,502,040	10,480,772	9,800,414	10,162,662
사업이익	-3,583,769	10,407,149	7,603,652	9,128,150	4,049,271	2,693,873	3,055,539	6,213,671	9,008,453	8,526,257
사업외수익	0	24	933	739,863	745,777	6,312	768,790	8,407,177	21,478,128	11,308,007
사업외비용	0	0	77,907	16	51,026	202	24,789	100,629,991	24,849,649	18,306,952
법인세 등	0	12,641	8,140	75,251	60,725	13,985	295,041	288,538	280,510	176,712
당기운영이익	-3,583,769	10,394,532	7,518,538	9,792,746	4,683,297	2,685,998	3,504,499	-86,297,680	5,356,422	1,350,600

### 재무상태표

단위: 천원

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
자산	441,068,300	545,840,037	559,121,022	497,781,829	616,266,637	620,935,398	623,769,501	539,336,858	545,084,743	542,917,742
부채	19,001	28,473	164,251	789,030	456,654	2,439,417	2,579,494	3,502,542	3,893,744	3,479,333
순자산	441,049,298	545,811,563	558,956,772	496,992,799	615,809,983	618,495,981	621,190,007	535,834,315	541,191,000	539,438,408
기본순자산	390,004,294	467,004,294	467,004,294	467,004,294	467,004,294	467,004,294	467,004,294	442,004,294	442,004,294	442,004,294
보통순자산	94,416,576	126,811,108	134,329,646	144,122,392	148,805,689	151,491,687	154,996,186	93,698,506	99,054,928	100,405,529
순자산조정	-43,371,572	-48,003,839	-42,377,169	-114,133,887	0	0	-810,474	131,515	131,777	-2,971,414
부채+순자산	441,068,300	545,840,037	559,121,022	497,781,829	616,266,637	620,935,398	623,769,501	539,336,858	545,084,743	542,917,742

\* 2018년 도입된 공익법인회계기준에 따라 작성

## 아산나눔재단 임팩트 측정 지표 체계 및 사업별 주요 성과 요약

### 아산나눔재단 임팩트 측정 지표 체계

아산나눔재단은 <10주년 기념 사회성과 측정 연구(p.146)> 진행을 위해 (주)임팩트리서치랩과 함께 주요 사업별 임팩트 측정 지표 체계를 개발하였습니다. 임팩트 측정 지표 체계는 아산나눔재단이 창출한 사회적 가치의 귀속 대상인 이해관계자별 성과지표 92개와 그에 따른 핵심 사업 성과로 구성됩니다. 본 측정 지표 체계를 기반으로 각 사업별 성과 분석 및 이해관계자 1,191명 대상 설문조사를 진행하여, 아산나눔재단 사회성과의 화폐가치화 연구 결과가 도출되었습니다. 연구 과정에 참여해주신 모든 이해관계자 분들께 감사드립니다.

### 사업 영역별 주요 성과

#### 기업가정신 확산

#### 아산 유스프러너

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
학생	청소년 기업가정신 교육 제공	유스프러너 교육 참여 학생들에게 제공된 교육 과정의 가치	<b>설문 대상</b> 2018~2020 유스프러너 참여 학급 담당 교사 및 협력 기관 강사진 119명
학생	기업가정신 팀 프로젝트 시드머니 지원	유스프러너 교육 참여 학생들에게 제공된 프로젝트 지원금의 가치	<b>설문 기간</b> 2021.07.12~07.23
생태계	교사들의 기업가정신 교육에 대한 인식 변화 (청소년 기업가정신 교육 기반 확대)	유스프러너 참여 학급 담당 교사의 인식 변화를 통한 기업가정신 교육 제공 수요 창출의 가치	<b>주요 설문 결과</b> 1. 유스프러너 참여 학생 만족도: 4.28점/5점만점(19-20년), 4.32점/5점만점(18년) 2. 유스프러너 참여를 통한 교사의 기업가정신 교육 제공 의사향상(그렇다(4점/5점만점) 이상) 비율: 94%(19-20년), 91%(18년)
민간 기업가정신 교육 운영기관	민간 기업가정신 전문 강사 양성	협력기관의 기업가정신 교육 강사진에게 제공된 교육 운영 지원의 가치	3. 유스프러너 참여를 통한 교사의 한 학기 동안 기업가정신 교육 제공 의사 시간 평균값(중간값 적용): 17시간(19-20년), 10시간(18년)
민간 기업가정신 교육 운영기관	민간 기업가정신 전문 교육 기관(중소기업) 성장 지원	협력기관에 제공된 기업가정신 교육 운영 지원금의 가치	4. 유스프러너 참여 학생 중 지역 소외(읍·면·도서) 소재 학교 소속 학생의 비중: 18% (18-20년) 5. 유스프러너 협력기관 강사진의 강사양성 과정 만족도: 4.30점/5점만점(19-20년), 3.71점/5점만점(18년)

### 아산 티처프러너

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
교사	기업가정신 전문 교사 정기교육 과정 제공	티처프러너 수료생에게 제공된 교육 과정의 가치	<b>설문 대상</b> 2019~2020 티처프러너 수료생 34명 2020~2021.06 티처프러너 커리큘럼북 다운로드 (아산 기업가정신 스쿨 홈페이지 회원) 127명
학생	수료 교사의 기업가정신 교육 진행	수료 이후 티처프러너 수료생이 진행한 교육의 가치	<b>설문 기간</b> 2021.07.05~07.16 / 2021.07.12~07.23
교사	전문가 멘토링 (동문 교육 및 지원)	티처프러너 동문에게 제공된 전문가 멘토링의 가치	<b>주요 설문 결과</b> 1. 티처프러너 정기교육 및 글로벌 스터디 참가자 만족도: 4.78점 /5점만점
교사	교육 활동 지원 (동문 교육 및 지원)	티처프러너 동문에게 제공된 교육 활동 지원의 가치	2. 티처프러너 수료생의 기업가정신 교육 역량 변화 수준: 4.61점 /5점만점
콘텐츠 다운로드	커리큘럼북 제작 및 배포	생태계에 제공된 티처프러너 커리큘럼북의 가치	3. 티처프러너 수료생의 총 교육 진행시간: 총 132시간
학생	커리큘럼북을 활용한 실제 교육 진행	티처프러너 커리큘럼북을 활용하여 진행된 교육의 가치	4. 티처프러너 커리큘럼북 다운로드 중 커리큘럼을 실제 교육에 활용한 비율: 32%

### 아산 기업가정신 리뷰(AER)

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
전체 회원	스타트업/벤처 사례 (케이스스터디 자료) 개발 및 배포	일반회원 및 교수회원에게 제공된 AER 사례의 가치	<b>설문 대상</b> 2020~2021.06 AER 홈페이지 일반회원 185명, 교수 회원 121명
교수 회원	티칭노트 개발 및 배포	교수회원에게 제공된 티칭노트의 가치	<b>설문 기간</b> 2021.07.05~07.16
교수 회원	PPT 강의안 개발 및 배포	교수회원에게 제공된 PPT 강의안의 가치	<b>주요 설문 결과</b> 1. 전체회원의 AER 사례 만족도: 4.78점 /5점만점
학생	AER 자료를 활용한 실제 교육 진행	교수회원이 AER 자료(사례, 티칭노트, PPT 강의안)를 활용하여 진행된 교육의 가치	2. 교수회원의 AER 티칭노트 만족도: 4.06 /5점만점
콘텐츠 뷰어	홍보 콘텐츠 배포	국내 스타트업/벤처 관련 홍보 콘텐츠 배포를 통해 창출한 홍보 성과	3. 교수회원 다운로드 중 AER 사례를 실제 수업에서 활용한 비율: 64%
			4. 교수회원 다운로드 중 AER 티칭노트를 실제 수업에서 활용한 교수회원 비율: 58%

### 기업가정신 교육 생태계 조성

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
학부모, 교사	학부모 및 교육자 대상 기업가정신 특강 '기업가정신 레츠고' 운영	참가자에게 제공된 기업가정신 레츠고 강의의 가치	<b>설문 대상</b> 2018~2020 기업가정신 레츠고 교육 참가자 185명 2020~2021.06 아산 기업가정신 스쿨 홈페이지 회원 159명
생태계	학부모 및 교육자의 기업가정신 교육에 대한 인식 변화 (청소년 기업가정신 교육 기반 확대)	기업가정신 레츠고 참가자의 인식 변화를 통한 기업가정신 교육 제공 수요 창출의 가치	<b>설문 기간</b> 2021.07.12~07.23
콘텐츠 다운로드	기업가정신 레츠고 교안 제작 및 배포	기업가정신 스쿨 홈페이지 회원에게 제공된 레츠고 교안의 가치	<b>주요 설문 결과</b> 1. 기업가정신 레츠고 교육 참여 만족도: 4.49점 /5점만점
학생	기업가정신 레츠고 교안을 활용한 실제 교육 진행	기업가정신 레츠고 교안을 활용하여 진행된 교육의 가치	2. 기업가정신 레츠고를 통한 학부모의 기업가정신 교육 제공 의사 향상(그렇다(4점/5점만점) 이상) 비율: 100%
콘텐츠 다운로드	아산형 기업가정신, 교육 콘텐츠, '기업가정신, 너도 나do!' 제작 및 배포	기업가정신 스쿨 홈페이지 회원에게 제공된 기업가정신 교육 교구재의 가치	3. 기업가정신 레츠고를 통한 교사 및 교육관계자의 기업가정신 교육 제공 의사 향상(그렇다(4점/5점만점) 이상) 비율: 96%
학생	'기업가정신, 너도 나do!' 교육 콘텐츠를 활용한 실제 교육 진행	기업가정신, 너도나do!를 활용하여 진행된 교육의 가치	4. 기업가정신 레츠고 강의안 만족도: 4.13점 /5점만점
콘텐츠 뷰어	기업가정신 교육 관련 자료 배포	기업가정신 교육 관련 홍보 콘텐츠 배포를 통해 창출한 홍보 성과	5. 기업가정신 레츠고 강의안을 실제 수업에서 활용한 비율: 11%
			6. 기업가정신, 너도 나do! 교육 콘텐츠 만족도: 4.09점 /5점만점
			7. 기업가정신, 너도 나do! 교육 콘텐츠를 실제 수업에서 활용한 비율: 27%



청년 창업 지원

정주영 창업경진대회

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
참가자	스타트업 관계자 강연 제공	정창경 모집 행사 참가자에게 제공된 강연의 가치	<b>설문 대상</b> 2018~2020 정주영창업경진대회 참가기업 대표 25명  <b>설문 기간</b> 2021.07.26~08.02  <b>주요 설문 결과</b> 1. 엑셀러레이팅 교육 만족도: 4.16점 /5점만점 2. 전문가 멘토링/코칭 만족도: 4.56점 /5점만점 3. 데모데이 만족도: 4.25점 /5점만점 4. 정창경 수료 기업의 평균 생존율(중간값 적용): 84% 5. 정창경 수료 기업 중 약 2년(정창경 참여 시점~이듬해 연말)간 매출액이 발생한 비율: 76% <b>평균 매출액(중간값 적용):</b> 1.36억원 6. 정창경 수료 기업 중 약 2년(정창경 참여 시점~이듬해 연말)간 지원금을 유치한 비율: 68% <b>평균 지원금 유치액(중간값 적용):</b> 1.29억원 7. 정창경 수료 기업 중 약 2년(정창경 참여 시점~이듬해 연말)간 투자금을 유치한 비율: 40%, <b>평균 투자금 유치액(중간값 적용):</b> 3.25억원
참가자	사무 공간 제공 (스타트업 임차료 절감)	사업실행팀에게 제공된 사무 공간의 가치	
참가자	사업 실행을 위한 시드머니 제공	사업실행팀에게 제공된 사업 지원의 가치	
참가자	엑셀러레이팅 교육 제공(사업 역량강화 교육 지원 등)	사업실행팀에게 제공된 엑셀러레이팅 교육의 가치	
참가자	전문가 멘토링 및 팀별 코칭 제공	사업실행팀에게 제공된 전문가 멘토링 및 팀별 코칭의 가치	
참가자	정주영창업경진대회 데모데이 개최 및 피칭 기회 제공	정창경 데모데이 피칭의 가치 (기업 홍보, 투자자 유치 등의 가치)	
참가자	사업 실행 단계 결과물에 대한 홍보물 제작 (브로셔, 홍보 영상 등)	정창경에서 제공한 홍보물의 가치 (기업의 홍보 자산 확보)	
참가자	팀빌딩 강화	정창경을 통한 인재 채용의 가치	
생태계	정창경 참가 기업의 재무성과 창출	정창경을 통해 창출한 재무성과 (매출액/투자금/지원금)의 가치	
생태계	정창경 참가 기업의 사회성과 창출	정창경을 통해 창출한 변화의 가치 (사회문제 해결)	
생태계	스타트업 생존율 향상	정창경 알럼나이 기업의 생존율 향상의 가치	
생태계	창업 활성화	정창경 알럼나이 기업의 법인화 가치(사업 안정화)	
생태계	스타트업 사회적 자본 형성	정창경을 통한 스타트업 네트워크 형성의 가치	

MARU180

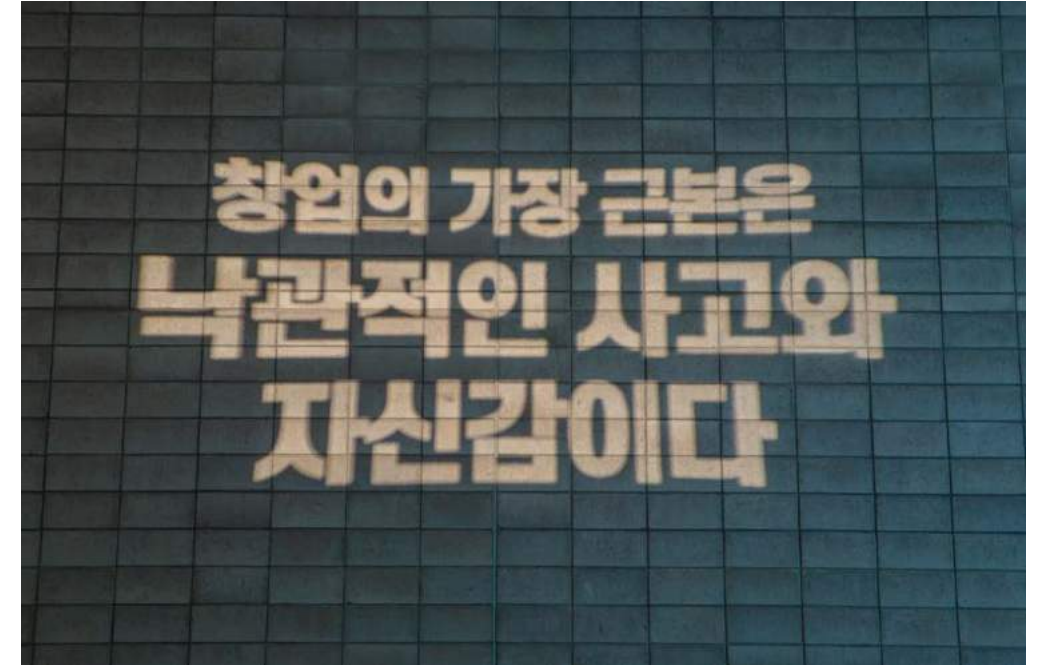
이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
입주기업	사무공간제공(스타트업임차료 절감)	입주 기업에게 제공된 사무공간의 가치	<b>설문 대상</b> 2018~2020 MARU180 입주 기업 대표 18명  <b>설문 기간</b> 2021.07.26~08.02  <b>주요 설문 결과</b> 1. 입주사 베네핏 지원 만족도: 4.35점 /5점만점 2. 커뮤니티/네트워킹 지원 만족도: 4.47점 /5점만점 3. 멘토링 및 전문가 연계 지원 만족도: 4.44점 /5점만점 4. MARU180 입주 기업의 생존율: 100% 5. MARU180 장기 입주기업 중 약 2년(MARU180 입주 시점~이듬해 연말)간 매출액이 발생한 비율: 72% <b>평균 매출액(중간값 적용):</b> 11.9억원 6. MARU180 장기 입주기업 중 약 2년(MARU180 입주 시점~이듬해 연말)간 지원금을 유치한 비율: 50%, <b>평균 지원금 유치액(중간값 적용):</b> 7억원 7. MARU180 장기 입주기업 중 약 2년(MARU180 입주 시점~이듬해 연말)간 투자금을 유치한 비율: 61%, <b>평균 투자금 유치액(중간값 적용):</b> 27.3억원
입주기업	사업 운영을 위한 서비스 지원 (플랫폼, 홍보마케팅, 클라우드, 전문서비스 등)	입주 기업에게 제공된 사업 보조 서비스의 가치	
입주기업	네트워킹 행사 개최 (스타트업 관련 기관 연합 공동 송년회, 타운홀, 정기 이벤트, 비정기 이벤트 등)	입주 기업에게 제공된 네트워킹 행사의 가치	
입주기업	전문가 멘토링 및 컨설팅 제공	입주 기업에게 제공된 멘토링/코칭의 가치	
입주기업	언론홍보 및 대외협력 지원	입주 기업에게 제공된 홍보/대외협력 지원의 가치	
입주기업	팀빌딩 강화	MARU180 입주/지원을 통한 인재 채용의 가치	
생태계	MARU180 입주 기업의 재무성과 창출	MARU180 입주/지원을 통해 창출한 재무성과(매출액/투자금/지원금)의 가치	
생태계	MARU180 입주 기업의 사회성과 창출	MARU180 입주/지원을 통해 창출한 변화의 가치 (사회문제 해결)	
생태계	스타트업 생존율 향상	MARU180 알럼나이 기업의 생존율 향상의 가치	
생태계	스타트업 사회적 자본 형성	MARU180을 통한 스타트업 네트워크 형성의 가치	
생태계	창업생태계 유관기관/조직 대상 이벤트를 무료 대관 지원	MARU180 무료 대관의 가치	
생태계	창업생태계 경험 및 견학, 유관기관 벤치마킹 등 목적 무료 투어 지원	MARU180 무료 투어의 가치	

### 창업생태계 파트너십

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
후원 대상 기관	현금 지원	후원 대상 기관에게 제공된 지원의 가치	<b>설문 대상</b> 2018~2020 창업생태계 파트너십 후원 대상 조직 담당자 10명, 2020 마루 인베스터데이 참가 기업 15명  <b>설문 기간</b> 2021.07.26~08.02  <b>주요 설문 결과</b> 1. 창업생태계파트너십 후원(현금) 총액(18-20년): 2.13억원 2. 창업생태계 파트너십 후원 사업 만족도: 4.88점 /5점만점 3. 마루인베스터데이 만족도: 4.40점 /5점만점 4. '마루인베스터데이 참여는 효과적인 투자 유치에 도움이 되었다'의 (그렇다(4점)이상) 답변 비율: 80%
후원 대상 기관	현물 지원		
참가기업	인베스터데이 지원 (MARU180 알럼나이의 사업 운영을 위한 후속 서비스 지원)	MARU180 알럼나이 기업에게 제공된 투자자 연결 및 미팅 주선의 가치	

### 창업생태계 활성화연구

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
생태계	스타트업 생태계 활성화를 위한 연구보고서 (스타트업코리아 정책 제안 보고서) 제작	생태계에 제공된 연구보고서의 가치	<b>설문 미진행 / 기존 사업 데이터 기반 성과 측정 및 분석 결과</b> 1. 제작·배포된 스타트업코리아! 연구보고서의 개수 (18-20년): 3개 2. 스타트업코리아! 발표 행사 참가자 총 인원(18-20년): 902명 3. 스타트업코리아! 발표 행사 참가자 중 언론/정부기관 관계자의 인원 비중(18-20년): 8%
생태계	연구보고서 발표 행사 개최	생태계에 제공된 스타트업 관련 정책 제안 보고회의 가치	



### 정주영 엔젤투자기금

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
생태계	엔젤투자를 통한 스타트업 생태계 지속가능성 제고	생태계에 제공된 재무자본의 가치	<b>설문 미진행 / 기존 사업 데이터 기반 성과 측정 및 분석 결과</b> 1. 출자한 엔젤투자 펀드의 개수: 29개 2. 전체 펀드에 대한 '잔여투자액 * 재단 출자 비율'의 3개년 총합: 571.7억 3. 전체 펀드의 '순가치 증가분 * 재단 출자 비율'의 3개년 총합: 402.9억 * 연도별 펀드의 순가치 증가분 산출 방식= 기준년도-1년의 펀드 가치 증가분
생태계	엔젤투자를 통한 피투자 기업 지속가능성 제고	엔젤투자를 통해 창출한 재무성과(피투자기업가치의 향상/펀드 수익률 향상)의 가치	

## 아산상회

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
팀창업 교육 참가자	팀창업 교육 및 지원	아산상회 팀창업 교육 수료생에게 제공된 교육과정의 가치	<b>설문 대상</b> 2019~2020 아산상회 수료생 31명 <b>설문 기간</b> 2021.07.26~08.02 <b>주요 설문 결과</b> 1. 팀창업 교육 프로그램 만족도: 3.60점 /5점만점 2. 정기교육 외 코치진 상담 멘토링 만족도: 4.56점 /5점만점 3. 엑셀러레이팅 지원 만족도: 3.61점 /5점만점 4. 아산상회 엑셀러레이팅 단계 선발 기업의 생존: 83% 5. 엑셀러레이팅 단계 선발 기업 중 약 1.5년(선발 시점~이듬해 6/30)간 매출액이 발생한 비율: 50% 평균 매출액(중간값 적용): 9,750만원 6. 엑셀러레이팅 단계 선발기업 중 약 1.5년(선발 시점~이듬해 6/30)간 지원금을 유지한 비율: 83% 평균 지원금 유지액(중간값 적용): 2,400만원 7. 엑셀러레이팅 단계 선발기업 중 약 1.5년(선발 시점~이듬해 6/30)간 투자금을 유지한 비율: 33% 평균 투자금 유지액(중간값 적용): 4,500만원
팀창업 교육 참가자	정기교육 외 코치진 1:1 상담/멘토링	수료생에게 제공된 상담/멘토링의 가치	
팀창업 교육 참가자	창업 프로젝트 지원금 (시제품 지원비 등)	수료생에게 제공된 프로젝트 지원의 가치	
팀창업 교육 참가자	창업 자산 확보	창업 교육팀에게 제공된 사업 홍보자료(IR 자료 등)의 가치	
엑셀러레이팅 단계 선발 기업	사업 운영 지원	엑셀러레이팅 단계 선발팀에게 제공된 공간/사업 보조 서비스 등의 가치	
엑셀러레이팅 단계 선발 기업	엑셀러레이팅 프로그램 (전문가 컨설팅 등) 제공	선발팀에게 제공된 전문가 컨설팅의 가치	
엑셀러레이팅 단계 선발 기업	사업화 지원금 제공	선발팀에게 제공된 사업 지원의 가치	
엑셀러레이팅 단계 선발 기업	외부 투자 유치 기업에 대한 재단의 매칭 그랜트 제공	선발팀에게 제공된 매칭그랜트의 가치	
엑셀러레이팅 단계 선발 기업	아산상회 데모데이 (언박싱데이) 개최 및 피칭 기회 제공	아산상회 데모데이 피칭의 가치 (기업 홍보, 투자자 유치 등의 가치)	
생태계	엑셀러레이팅 단계 선발기업의 재무성과 창출	아산상회를 통해 창출한 재무성과 (매출액/투자금/지원금)의 가치	
생태계	엑셀러레이팅 단계 선발기업의 사회성과 창출	아산상회를 통해 창출한 변화의 가치(사회문제 해결)	
생태계	팀빌딩 강화	아산상회를 통한 인재 채용의 가치	
생태계	창업 활성화	아산상회를 통한 법인화 가치 (사업 안정화)	
생태계	스타트업 사회적자본 형성	스타트업 네트워크 형성의 가치	

## 사회혁신가 역량강화

### 아산 프론티어 아카데미

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
참가자	사회혁신가들을 위한 경영 교육 제공	아카데미 수료생에게 제공된 경영 교육의 가치	<b>설문 대상</b> 2018~2020 교육 참여 아카데미 수료생 43명 <b>설문 기간</b> 2021.07.05~07.16 <b>주요 설문 결과</b> 1. 임팩트 교육 프로그램(경영/임팩트 교육 및 국내 외 연수) 만족도: 4.54점 /5점만점 2. 아카데미 수료생의 비즈니스/사회혁신 역량 변화 수준: 4.07점 /5점만점 3. 아카데미 수료생의 소셜섹터 지속근무 인원 비율: 98% 4. 아카데미를 통해 참여하게 된 커뮤니티의 평균 갯수(중간값 적용): 1개 5. 아카데미를 통해 소개받은 사회혁신/사회문제 해결 관련 전문가와의 평균 교류 횟수(중간값 적용): 1회
참가자	사회혁신가들을 위한 임팩트 교육 제공	아카데미 수료생에게 제공된 임팩트 교육 과정의 가치	
생태계	사회혁신가의 임팩트 생태계 강화	사회혁신가의 소셜섹터 지속근무를 통한 인재 파이프라인 강화의 가치	
생태계	소셜섹터 인재 역량 강화 지원	사회혁신가 / 소셜섹터 종사자 역량강화의 가치	
생태계	캡스톤 프로젝트를 통한 사회문제 해결	캡스톤 프로젝트를 통해 창출한 변화의 가치	
생태계	수료생의 사회성과 창출	아카데미 수료생이 사이드 프로젝트 등을 통해 창출한 변화의 가치	
생태계	수료생의 임팩트 생태계 지속가능성 제고 (재무성과 창출)	아카데미 수료생이 창업을 통해 창출한 재무성과	
생태계	사회혁신가 사회적자본 형성	사회혁신가 네트워크 형성의 가치	

### 아산 프론티어 네트워크

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
참가자	동문 교육 지원(심화교육 및 해외단기연수 등)	아카데미 동문에게 제공된 교육의 가치	<b>설문 대상</b> 2018~2020 동문 활동 참여 아카데미 수료생 131명 <b>설문 기간</b> 2021.07.05~07.16 <b>주요 설문 결과</b> 1. 동문 교육 전체 만족도(심화교육, 해외단기연수지원 등): 4.32점 /5점만점 2. 아산 프론티어 아카데미 수료생 네트워크에 대한 만족도: 4.28점 /5점만점
참가자	사회변화 프로젝트(아산 프론티어 플러스) 지원	아카데미 동문에게 제공된 프로젝트 지원의 가치	
생태계	사회변화 프로젝트를 통한 사회성과 창출	아카데미 동문들이 사회변화 프로젝트를 통해 창출한 변화의 가치	
참가자	동문 네트워크 지원	아카데미 동문에게 제공된 네트워크 지원 프로그램의 가치	

참가자 및 생태계	동문의 네트워크 지원 (아산 프론티어 네트워크 안에서의 pay it forward 실행)	아카데미 동문이 제공한 자원활동의 가치	3. 네트워크 활동 및 행사 (송년회, 피크닉, 워크숍 등) 만족도: 4.50점 /5점만점
생태계	N_FORUM 운영	비영리 생태계에 제공된 N_FORUM의 가치	4. N_FORUM 만족도: 4.61점 /5점만점

### 아산 프론티어 유스

이해관계자	성과지표	지표별 세부 사회성과 내용	이해관계자 설문으로 파악한 주요 성과
참가자	임팩트 교육 제공	참가자에게 제공된 임팩트 교육 과정의 가치	<b>설문 대상</b> 2018~2020 교육 참여 아산 프론티어 유스 수료생 31명
소셜섹터 기관	소셜섹터 기관의 인력 지원(acquisition)	소셜섹터 기관에 제공된 인턴십 지원의 가치	<b>설문 기간</b> 2021.07.12~07.23
참가자	인턴십 프로그램 운영	참가자에게 제공된 인턴십 프로그램의 가치	<b>주요 설문 결과</b> 1. 임팩트 교육 및 국내외 글로벌 스터디 만족도: 4.60 /5점만점
생태계	청년 사회혁신가 사회적 자본 형성	청년 사회혁신가 네트워크 형성의 가치	2. 소셜섹터 인턴십 만족도: 4.55/5점만점
생태계	소셜섹터 인재 유입	프론티어 유스를 통한 소셜섹터 인재 유입의 가치	3. 수료생의 사회혁신 역량 변화 수준: 4.35/5점만점
생태계	소셜섹터 기관의 인적 자원 유치 기여	프론티어 유스를 통한 소셜섹터 기관의 인적 자원 확충의 가치(채용 과정에서의 홍보 효과에 대한 기여)	4. 수료 이후 소셜섹터 기관에 취업한 비율: 48%
생태계	사회혁신 프로젝트를 통한 사회문제 해결	사회혁신 프로젝트를 통해 창출한 변화의 가치	5. 프론티어 유스를 통한 소셜섹터 취업 의지 향상(그렇다(4점/5점만점) 이상) 비율: 58%
생태계	수료생의 사회성과 창출	프론티어 유스 수료생이 사이드 프로젝트 등을 통해 창출한 변화의 가치	6. 프론티어 유스를 통한 소셜섹터 창업 의지 향상(그렇다(4점/5점만점) 이상) 비율: 35%
생태계	수료생의 임팩트 생태계 지속가능성 제고 (재무성과 창출)	프론티어 유스 수료생이 창업을 통해 창출한 재무성과	7. '프론티어 유스가 소셜섹터 취업에 직/간접적으로 많은 영향을 미쳤다'의 (그렇다(4점)이상) 답변 비율: 100%

## 아산나눔재단 공식 채널

임팩트 리포트에 소개된 아산나눔재단 프로그램에 관한 모든 소식과 자료는 아래 채널에서 확인 가능합니다.

### 홈페이지

- 아산나눔재단 [www.asan-nanum.org](http://www.asan-nanum.org)
- MARU [www.maru.org](http://www.maru.org)
- 정주영 창업경진대회 <http://startup.asan-nanum.org>
- 아산 기업가정신 스쿨 [www.asanschool.org](http://www.asanschool.org)
- 아산 기업가정신 리뷰 [www.asan-aer.org](http://www.asan-aer.org)

### 블로그

- 아산나눔재단 [http://blog.naver.com/asan\\_nanum](http://blog.naver.com/asan_nanum)

### 페이스북

- 아산나눔재단 [facebook.com/TheAsanNanum](https://facebook.com/TheAsanNanum)
- MARU [facebook.com/MARU180ANF](https://facebook.com/MARU180ANF)

### 인스타그램

- MARU [instagram.com/maru180\\_360](https://instagram.com/maru180_360)



info@asan-nanum.org  
(+82)2.741.8220



## 출연자 및 출연기관



아산나눔재단 탄생에 함께 뜻을 모아주신  
출연자 여러분께 깊이 감사드립니다.

---

정 상 영	정 몽 준	정 몽 근	정 몽 규	정 몽 석
정 몽 윤	정 몽 진	정 몽 익	정 지 선	

---

현대중공업	현대삼호중공업	현대미포조선	현대오일뱅크	KCC
하이투자증권	현대산업개발	한국프랜지공업	현대중합금속	현대백화점
현대종합상사	현대드림투어	현대 H&S	현대홈쇼핑	현대그린푸드