

## 콜렉티브 임팩트형 산업체 사회공헌 사례 연구

임승희<sup>1)</sup>, 김혜영<sup>2)</sup>

### 요약

본 연구는 산업계를 포함한 다양한 사회조직들이 공동의 문제해결을 위해 협력하는 형태를 구조화한 콜렉티브 임팩트 모형을 적용한 국내 H사의 사회공헌 사례를 다루었다. 기업, NGO, 소셜섹터, 대학의 협력적인 구조를 통해 조직 및 사회적 가치를 실현시켜가는 사례로 NGO를 중추 기관으로 설정하여 추진하게 된 사회공헌 활동을 통해 H사의 임직원 개인 및 기업에 조직성과를 창출하고 사회적 가치를 창출한 사례이다. H사는 콜렉티브 임팩트 모형을 구현하기 위해 다섯 개의 원칙을 잘 수용하여 추진하였는데, 참여 주체의 역할을 명확히 함으로써 한 조직이 수행하거나 극대화하기 어려운 일들을 함께 수행할 수 있게 하였다. 기업의 조직원들이 사회공헌 활동에 다양한 주체로 참여하면서 조직에 대한 만족이나 사회적 가치 실현에 긍정적 의미가 있다는 것을 확인한 사례였다는 점에서 의미가 있다. 이를 통해 콜렉티브 임팩트 모형을 구현하고자 하는 기업에게 함의를 주고자 하였다.

**핵심 되는 말** : 콜렉티브 임팩트, 기업 사회공헌, 사회적 가치 실현, NGO, 기업의 사회적 책임

1) 수원대학교 경영학부 조교수, 주저자. E-mail: shim@suwon.ac.kr

2) 숙명여자대학교 기초교양학부 부교수, 교신저자. E-mail: hyeyoung@sm.ac.kr

## I. 서론

기업의 지속적인 성장과 생존에 필요한 핵심 가치인 ESG(Environmental, Social, Governance)와 함께 기업 역할에 대한 사회적 책임을 촉구하는 요구가 급증했다. 사회 문제 해결에 참여하는 기업 활동에 관한 관심이 높아진 것에는 기업의 사회적 책임 활동이 기업 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 연구들도 뜻을 했다. 기업은 이윤추구 및 주주 이익의 극대화라는 경제적 성과를 달성해야 하지만, 사회의 일원으로서 기업의 사회적 책임을 추구해야 하며, 이러한 기업의 사회적 책임 추구 및 사회적 성과 달성은 기업 성장을 위한 전략을 넘어 기업 생존을 위해 불가피한 것이라는 측면이다(임효창, 2021). 기업의 역할도 단순한 이윤 창출을 넘어 사회 구성원으로 복합적 역할을 요구받는 상황(조연성, 2020)에 이르렀다는 것을 알 수 있다.

기업들이 재무적 가치와 사회적 가치 사이의 균형을 맞추는데 주력하는 가운데(황성준, 박정보, 2024), 높아진 사회적 요구와 따라 임직원의 봉사활동을 통한 기업의 지속 가능성 향상과 사회적 책임 활동을 이행하는 사례가 늘고 있다. 기업의 지속 가능성은 사회에 대한 가치를 실천하고 책임을 다하는 것에서부터 출발한다고 여겨진다. 즉 기업 본연의 사업 범위를 넘어서 사회 문제를 해결하고자 참여하는 것을 의미한다.

최근 사회적 문제해결에 있어 단일 기관이나 조직이 해결하기 어려운 부분을 다양한 주체가 모여서 함께 해결해가고자 하는 새로운 협력에 관한 관심이 높다. 새로운 방법으로 사회 문제를 해결하는 것으로 이해되는 사회혁신의 방법은 관점에 따라 다양하게 소개되고 있는데(윤수진 2022), 콜렉티브 임팩트(Collective Impact) 접근이 그중 하나이다. 콜렉티브 임팩트는 전통적으로 참여자들 간의 신뢰와 호혜적 자원 교류에 기반하는 상호협력적 네트워크와 달리, 문제해결 중심 네트워크는 특정한 사회 문제를 해결하는 것을 목표로 다양한 기관 간 협력 관계를 구축하는 것을 기반으로 한다(김은정 외, 2020). 이 콜렉티브 임팩트 접근은 다양한 특성을 갖는 기관 간의 협력을 통해 사회 문제를 실질적으로 해결할 뿐만 아니라, 문제해결의 과정에서 각 기관에 그리고 지역사회에 유의미한 긍정적 변화를 가져오는 실천 방법으로 평가받고 있다(양기용, 허원빈, 김은정, 2021).

본 연구는 콜렉티브 임팩트 형식으로 계획되고 추진된 H기업의 사회공헌 활동 사례를 통해 콜렉티브 임팩트의 바람직한 모형과 성과에 관한 탐색적 연구를 수행하고자 하였다. H사의 공동체 활동은 기업이 추구하는 건강과 환경에 해당하는 공동의제인 사회적 이슈를 풀어내고자 다양한 기관들이 협업한 사례이다. 공동의 목표 수립에서 각 주체에게 공유되고 체계적으로 추진되어 가는 과정에서 적극적인 소통이 기반이 되고 궁극적으로 기관의 조직 및 사회에 효과를 창출한 사례이다.

본 연구는 ‘기업 등의 산업체가 지속가능한 사회혁신을 위해 사회공헌 활동을 추진하면서 콜렉티브 임팩트 모형을 어떻게 적용하였는가?’ 와 ‘산업체가 콜렉티브 임팩트 모형을 적용하여 사회적 가치를 실현할 때 가치나 성과를 어떻게 측정할 것인가?’ 라는 연구문제를 설정하고 이에 대해 탐색적 고민을 담은 연구이다. 이를 통해 기업, NGO, 소셜섹터, 대학이 협력하여 건강과 환경이라는 지속가능성을 전제로 한 공동의 의제에 긍정적 변화를 창출해가는 과정을 살펴보고자 한다.

## II. 문헌연구

### 1. 기업의 사회적 책임 (Corporate Social Responsibility: CSR)

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR) 활동은 2000년대 초반 이후 경영 전반의 주요 화두로 등장하였다(조연성, 2020). 전통적인 주주 중심의 자본주의보다 이해관계자 중심의 자본주의에 대한 관심이 높아지고 그 중요성도 인식하고 있다(황성준, 박경보, 2024). 기업은 이윤추구 또는 주주이익의 극대화라는 경제적 목표 또는 경제적 책임을 지향함과 동시에 사회적 목적 또는 사회적 책임을 동시에 지향해야 한다는 기조가 일반적이다(임효창, 2021).

사회혁신에 대한 다양한 부문인 민간기업, 비영리, 공공부문에서 나타나고 있는데, 기업은 기부와 봉사 중심의 전통적 사회공헌 활동에서 적극적인 사회문제 해결 주체로서 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 방향으로 경영이념과 실천이 변화하고 있다(윤수진, 2024). 비영리조직 또한 후원금에 기반한 기존 사업운영의 한계를 극복하고 지속가능한 조직과 체계를 갖추고 장기적 임팩트를 창출하기 위한 방안을 모색하고 있는 시점이다(윤수진, 2024). 공공부문에서는 정부 중심의 정책 결정과 실행 과정에 지역사회 구성원의 의견 반영을 확대하고 있으며 지역주민을 능동적인 변화의 주체자로 바라보며 문제해결 과정에 주민의 적극적 참여를 확대하고 있다. 이처럼 사회혁신은 다양한 부문에서 주목하는 개념과 실천 방향이 되고 있다고 할 수 있다.

### 2. 콜렉티브 임팩트 (Collective Impact: CI)

Kania and Kramer(2011)에 의해 확산하기 시작한 콜렉티브 임팩트(Collective Impact)는 캐나다, 미국 등의 북미지역을 중심으로 주목받아왔다(허원빈 외, 2021). 최근에는 국내에서도 다양한 조직들을 중심으로 사회적 가치를 실현시키는 모델로의 콜렉티브 임팩트가 언급되고 있다.

콜렉티브 임팩트는 분명한 목표설정 및 목표설정을 위한 전략적인 추진체계구축과 운영을 강조한다는 특징이 있다. 즉, 형식적으로 운영되는 사회 네트워크 참여나 동원된 성격을 띤 지역 거버넌스 결정구조에 관여하는 방식이 아닌 여러 기관이 쉽게 풀기 어려운 문제를 함께 설정하고 해당 문제를 해결하기 위해 추진체계를 설계하고, 전략적인 운영구조 및 기능구분 후에 상호작용을 통해 문제를 해결해가는 구조를 갖기에 일종의 문제 해결형 네트워크 체계라고 설명된다(허원빈 외, 2021).

콜렉티브 임팩트의 익숙하지 않은 표현을 집단 임팩트로 해석하여 활용하는 경우도 있는데, 집단 임팩트로 번역한 한 연구에서는 사회의 다양한 섹터에서 핵심 담당자들이 모여서 복잡한 사회 문제를 함께 해결해가는 과정을 구조화한 모형이라고 콜렉티브 임팩트를 설명하고 있다. 주요한 특징으로는 공동의 의제를 활용하고, 공통된 성공 기준을 세우고, 각자의 노력을 조정하여 바람직한 변화로 나아가는 것을 의미한다고 설명하고 있다.

콜렉티브 임팩트는 사회혁신을 창출하는 사례에서 주로 다루어져 왔는데, 정부 기관과 민간조직, 공공기관과 개인기업 등 지역사회의 다양한 섹터들이 특정 조건과 단계에 걸쳐 공동의 발전을 도모하는 협력, 사회 여러 섹터들의 다양성 및 소통 등을 포함하여, 보다 구체적이고 포괄적 의미로 2011년에 소개되어 다양한 맥락에서 사회혁신을 창조하는 방안으로

적용되고 있다. 각각의 섹터들은 고유의 특징과 역할 수행이 있으므로 같은 문제를 바라보다도 문제에 대한 이해와 도달하고자 하는 궁극적 목표에 대해 다른 정의를 가질 수 있다(윤수진 2022). 성공적인 집단 임팩트 사례들의 특징은 문제해결의 주도권이 분산되어 다섯 가지 핵심원리와 조건을 기반으로 균형을 이룬다는 장점이 있다(Kania & Kramer, 2011).

일반적으로 콜렉티브 임팩트는 사회적 임팩트를 구현함에 있어서 비영리단체 주도의 협업을 통해 집단적으로 구성된 결과를 어떻게 달성하는지에 대한 개념을 다루게 되며(박재홍 외 2022), 공통의 목표를 위해서 다양한 행동주체들이 연대하는 집단행동을 일컫는 것으로, 사회변혁이론에서, 그리고 실제 사회변혁을 이루고자 하는 다양한 시민단체 및 사회변혁조직들에 의해서 다양하게 다루어졌다(박재홍 외, 2022).

콜렉티브 임팩트 창출을 위해서는 참여자들이 변화를 위한 공유된 비전을 기반으로 문제에 대한 공통의 이해와 합의된 실천을 통해 문제를 해결하고자 하는 공동 접근 방식을 가지고 있는 것이 중요하다(윤수진 2022). 콜렉티브 임팩트에서는 지속적인 소통과 논의를 통해 이러한 차이들이 해결되어야 함을 요구하고 있으며 이러한 시도 자체가 작동 가능한 섹터 간 협력을 구축하는 과정으로 여겨진다(Kania & Kramer, 2011).

### III. 연구방법

본 연구는 콜렉티브 임팩트 모형의 원칙 등을 포함한 콜렉티브 모형이 무엇인지를 실제적으로 파악하고 콜렉티브 임팩트의 효과를 파악하기 위해서는 어떠한 자료나 접근이 필요함을 파악하기 위한 탐색적 사례연구이다. 이러한 연구목적을 위해 ‘기업 등 하나의 산업체가 지속가능한 사회혁신을 위해 사회공헌 활동을 추진하면서 콜렉티브 임팩트 모형을 어떻게 적용할 수 있는가?’에 대한 대답과 ‘산업체가 콜렉티브 임팩트 모형을 적용하여 사회적 가치를 실현할 때 그 조직이나 사회 측면에서의 가치나 성과를 어떻게 측정할 수 있을 것인가?’ 라는 연구문제를 설정하였다.

이러한 탐색적 고민을 기업, NGO, 소셜섹터, 대학이 협력하여 건강과 환경이라는 지속가능성을 전제로 공동의 의제에 사회적 공헌활동을 수행해가면서 긍정적 변화를 창출해가는 과정을 살펴보고자 하였다. 본 연구를 위해 활용된 자료는 <그림 1>과 같다.



<그림 1> H사 사회공헌활동의 임팩트 파악 요소

보다 구체적으로 1차 자료의 수집 및 조사 대상은 일반봉사 및 기획(전문) 봉사 참여 임직원이었으며, 구조화된 설문지를 이용한 온라인 설문조사로 이루어졌다. 봉사 리더 또는 사업 실무자의 협조로 봉사 참여 후 설문 자료 수집과 전문 봉사 참여 임직원에 대한 조사가 이루어졌다.

전문 봉사 참여 전, 후의 사전-사후 2회 조사, 소셜섹터 참여자 및 수혜기관 참여자를 대상으로 구조화된 설문지를 이용한 온라인 설문조사가 이루어졌으며, 이는 콜렉티브 임팩트의 중추 역할을 하는 NGO사업 실무자의 협조를 통해 봉사 참여 후 수집되었다.

H사의 사회공헌 활동은 다년간 추진되어 왔지만, 최근 3년간에 걸쳐 더 체계화되면서 성과에 대해 측정하기 시작하였고, 본 연구에서는 가장 최근의 2024년 성과를 중심으로 설명된다.

<표 1> 조사 대상 별 분석 방법

구분		전문 봉사자	일반 봉사자
양적 연구	효과	사전-사후 반복 측정:t-test를 통한 사전조사와 사후 조사 간 평균 차이의 통계적 유의성 검증 사후 측정: 빈도분석을 통한 사업 참여 후 효과 분석	빈도분석을 통한 사업 참여 후 효과 분석
	만족도	기술통계분석을 통한 만족도 분석	
질적 연구	효과 및 만족도	참여자 진술에 대한 개방형 코딩과 축코딩의 기법을 이용해 자료를 구조화하고 의미를 해석	

본 연구의 양적 자료 분석은 SPSS 26.0을 이용하였다. 분석 방법은 조사 대상자별 측정 방법으로 고려하여 빈도분석, t-test를 이용한 통계 분석 방법을 적용하고, 각 평가지표 내용에 근거하여 분석 내용을 해석하였다. 질적 자료는 참여자 진술에 대한 개방형 코딩과 축코딩의 기법을 이용해 자료를 구조화하고 의미를 해석하였다.

## IV. 사례 연구

### 1. 콜렉티브 임팩트 구현

#### 1) 콜렉티브 임팩트 적용

콜렉티브 임팩트 모형을 설명한 연구에서 콜렉티브 임팩트의 핵심원리를 설명한 바 있다. 다섯 개의 핵심원리에 따라 본 사례가 적용된 내용은 <표 2>와 같다.

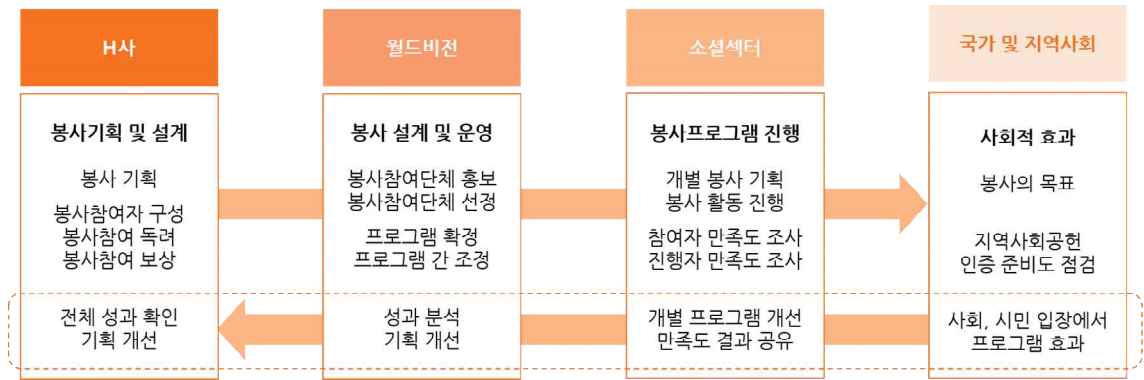
<표 2> 콜렉티브 임팩트 원리의 적용

핵심원리	조건	사례에서의 적용
공동의 의제 (Common Agenda)	모든 참가자는 변화에 대한 비전을 공유하며, 공동의제에는 문제에 대한 공통된 이해와 단합된 마음으로 행동함으로써 그것을 함께 해결하는 것을 담는다.	각 참여조직과 참여자는 지속가능한 공동의 목표인 건강과 환경에 대한 공동의제를 실천하기 위해 사회공헌 활동에 참여한다.
표준측정체계 (Shared Measurement System)	지속적으로 모든 참여자들에 대한 자료를 모으고 결과를 측정함으로써 여러 노력들이 조정되고 참여자들이 각자 책임감 있게 행동하게 한다.	사회공헌 활동의 각 부분에서는 단계별 산출물에 대해 자료를 축적하고 이를 공유한다.
상호활동 강화 (Mutually Reinforcing Activities)	참여자 활동들은 상호 강화 활동계획을 통해 계속 조정되고 서로 구분되어야 한다.	각 참여주체들은 공동의 성과를 위해 추진 초기, 중기, 후기 등의 단계별 성과공유 및 협력을 위한 공동체 활동을 수행한다.
지속적인 소통 (Continuous Communication)	일관성 있고 개방적인 의사소통을 할 때 모든 실무자들은 신뢰를 쌓고, 상호 목표를 확인하며, 공동의 동기를 가진다.	개별 구성활동 내에서 뿐 아니라, 전체 구성원들 간에 목표 공유, 추진현황 점검, 성과 등에 대해 지속적으로 온라인, 오프라인에서 소통한다.
중추 지원 조직 (Backbone Support Organizations)	집단 임팩트를 생성하고 유지하기 위해서는 실무진과 구체적인 기술을 가진 독립된 기관(들)을 모아 집단을 시작하는 중추 역할이 중요하며, 참가 기관과 조직들 간의 관계를 조정한다.	중추적인 역할을 수행하며 참여 주체들 간의 상호 협력을 추진하는 조직이 존재하여 전체의 공통된 목표 도달에 기여한다.

#### 2) 콜렉티브 임팩트 역할 모델

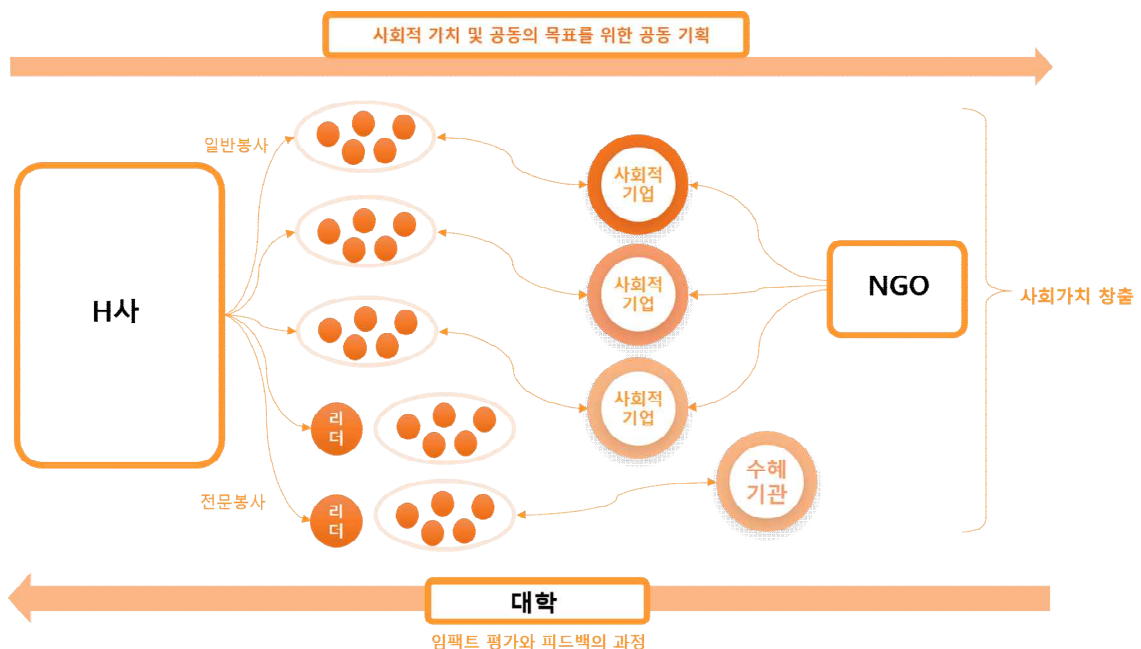
콜렉티브 임팩트 개념은 목표를 공유하고 협업에 전념할 수 있는 적절한 파트너가 있다고 암묵적으로 가정하고 있다(박재홍 외 2022). 이에 따라 H 사는 NGO전담 기관과 협력하고 있다.

콜렉티브 임팩트의 구현을 위해 공동의 목표를 공유하고, 참여하는 다자의 참여자 간에 기획 및 성과평가에 대한 협력이 있었으며, 이를 토대로 사회공헌활동이 진행되었다. 소셜섹터 선정, 프로그램 구성에 대한 논의와 개별 프로그램의 세부 구성에 대한 협의가 이루어졌다. 무엇보다 사회적 가치나 효과를 확인하기 위한 많은 고민이 함께 이루어졌다. 이는 콜렉티브 임팩트의 모형을 구현하기 위한 부분이었다고 볼 수 있다.



<그림 2> H사의 사회공헌 추진 체계

이에 따라 단계별 활동 내용을 3단계로 나타낼 수 있는데(유숙영, 김인숙 2020), 문제해결 활동을 시작으로, 임팩트를 조직화하고, 활동과 임팩트를 유지하는 단계이다. 가장 먼저, 중추가 되는 기관은 협력 기관과 조직들을 모아서 효과적 의사소통과 의사결정을 할 수 있도록 협력 조직을 구성하게 되는데, 해결해야 할 핵심 문제를 정의하고 공유하는 것으로부터 시작한다. 협력 조직들 중에 중추조직을 설정하고 담당자를 세우게 되는데 본 사례에서도 H사의 사회공헌 활동에서 NGO가 중추조직의 역할을 수행하게 되었다. 공동의체에 따라 소셜섹터들은 다양한 프로그램들을 제안하고, 이를 추진하기 위해서 무엇이 필요한지를 상호 논의하는 과정을 거치게 된다. 이때 각자 맡은 역할이 명확하게 설정된다. 마지막으로 협력 조직은 실무 그룹이 책임과 역할을 중심으로 공동의체에 따른 과제와 전략 실행에 집중할 수 있도록 하는데, 그 단계에서 대학의 연구자들은 전반적인 활동에서의 효과, 산출물에 대한 자료 등을 수집하고 검토, 분석하고 이를 공유하는 역할로 참여하게 된다.



<그림 3> H사 사회공헌활동의 콜렉티브 임팩트 구현 체계

## 2. 콜렉티브 임팩트 성과

기업은 다양한 이해관계자를 만족시키면서 사회적 책임을 다할 수 있다. 그러한 측면에서 이해관계자 중 중요한 하나의 축이 내부 직원이다. 즉, 사회적 책임을 다하기 위해 내부 직원들을 만족시켜야 하는 동시에 직원들에게 동기부여를 해야 한다는 것이다(임효창 2021). 즉, 직원은 내부 이해관계자로서 기업이 사회적 책임 활동을 통해서 만족시켜야 하는 대상인 동시에 사회적 책임 활동의 대상이고 객체라 할 수 있다(임효창 2021). 즉 기업의 사회적 가치 창출 활동이 기업의 궁극적인 목표에 도움이 된다는 측면과 내부 CSR이 인적자원의 핵심역량 강화를 통해 조직의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 전략적 인적자원관이 강조하는 기조와 같은 부분이다.

H사는 임직원 참여형 사회공헌 활동을 다년간 진행하면서 점차 콜렉티브 임팩트 모델로 진화시키고자 노력하였다. 실제 콜렉티브 임팩트 활동은 운영 성과를 위해 다양한 측면에서 성과를 측정하고자 노력하였다. 실제 각 참여자들을 대상으로 기업에 창출되는 효과와 사회적 효과 등을 측정하고자 하였으며, 공동의 목표에 도달하기 위해 세부적으로 구성된 활동들 자체에 대한 효과와 이를 추진하는데 있어서 중추 조직과의 상호작용이나 의사소통의 원활성 등에 대해 지속적으로 측정하고 관리하였다. 다음은 조사 항목을 보여주고 있다.

<표 3> 조사 문항

구분		평가지표
기업 효과	개인 차원 효과	심리적 효과로 자기효능감과 웰빙 인지적 효과로 새로운 경험, 기술 및 지식의 습득을 통한 개인적 성장 관계적 효과로 동료 관계 및 상호작용 행동적 효과로 여가생활 만족도 및 일과 여가의 균형
	조직 차원 효과	조직만족과 조직로열티 기업에 대한 CSR인식과 이미지
사회적 효과		사회문제에 대한 관심 지역사회 수혜자에 대한 삶의 질 향상 지역사회 및 사회적 문제해결 소셜섹터 종사자의 사회적, 경제적 참여 기회 제공을 통한 개인 성장 소셜섹터 종사자 소득 증대
프로그램 지속성		프로그램을 통한 사회적 문제 해결 가능성 프로그램의 지속 가능성
전반적 만족 및 충성		전반적 만족도, 재참여 의도, 추천의도
프로그램 요인 만족도		내용, 시간, 장소, 활동 관련 지원 참여의 편리성 봉사자 역할 활동 담당자와의 소통 참여의 즐거움과 보람
만족 및 불만족		만족 및 불만족 세부 요인 및 개선 요인

2024년까지 전문봉사참여자와 일반봉사참여자로 구분된 참여자들에게 임직원의 자신감과 사회적 효능감, 개인적 성장 수준을 포함한 개인적 요소를 포함하면서 조직 측면의 효과나 사회적 효과를 추정할 수 있는 요인들까지 다양한 측면에서의 조사가 이루어질 수 있도록 설계되고 운영되었다. 이러한 조사는 다년간 지속되는 활동 기간 내내 수집되었고 분석되었다. 최근의 결과들은 콜렉티브 임팩트의 성과로 파악할 수 있는 부분들을 포함하고 있다.

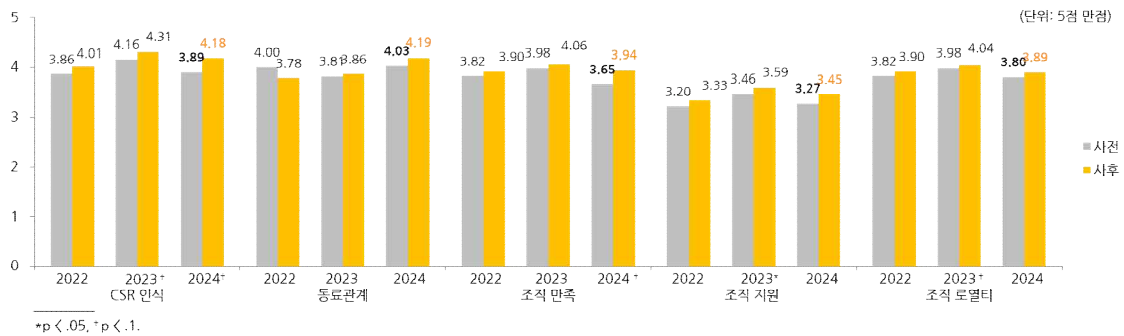


<표 4> 전문봉사 응답자 특성

구분		전문 봉사자 응답자 특성					
		2022		2023		2024	
		사전 (N=27, %)	사후 (N=18, %)	사전 (N=39, %)	사후 (N=24, %)	사전 (N=37, %)	사후(N=33, %)
성별	남성	25.9	5.6	33.3	33.3	29.7	39.4
	여성	74.1	94.4	66.7	66.7	70.3	60.6
연령	1990년대 이후	22.2	33.3	29.4	32.1	37.8	36.4
	1980년대	29.6	27.8	26.5	28.6	29.7	30.3
	1970년대	44.4	33.3	37.9	35.7	29.7	27.3
	1960년대 이하	3.7	5.6	4.4	3.6	2.7	6.1
H사 근무기간	1년 이하	15.4	11.1	15.4	4.2	18.9	3.0
	2~10년 미만	19.2	33.3	25.6	25.0	35.1	48.5
	10년 이상	65.4	55.6	59.0	70.8	45.9	48.5

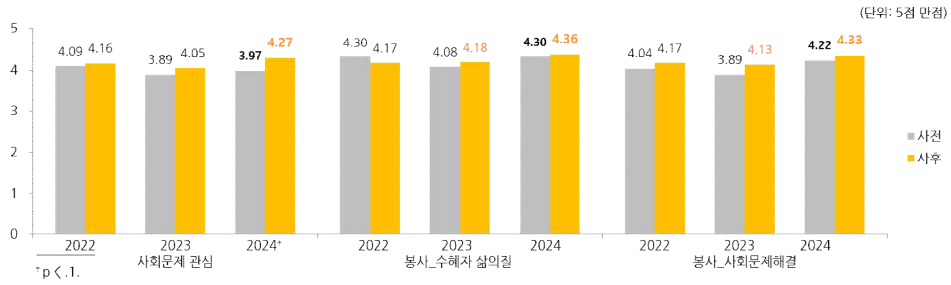
2024년 전문 봉사 참여 동기로는 평소 관심 있는 분야여서(51.4%)라는 응답 비율이 가장 높았고, 보람 경험(24.3%)과 자아실현 및 성장(13.5%)이 다음의 순으로 나타났는데, 이는 전문 봉사 활동이 단순히 보람을 경험하는 봉사 활동일 뿐만 아니라 임직원이 평소 관심 있는 취미 및 여가 활동 참여를 도와 자아실현 및 성장에 도움을 주는 활동으로 인식되고 있음을 나타내는 결과였다.

가장 주목할 부분은 전문 봉사 참여가 임직원의 CSR 활동 인식, 동료관계, 조직 만족, 조직 지원, 조직 로열티에 긍정적 영향을 미쳤다는 것인데, 최근 2024년 전문봉사자의 CSR 인식, 조직 만족이 참여 전보다 참여 이후 통계적으로 유의한 수준으로 향상되었다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 전문 봉사 참여 활동이 기업의 CSR 활동에 대한 긍정적 인식과 조직 만족 수준 향상에 기여하였음을 나타낸다고 할 수 있다.



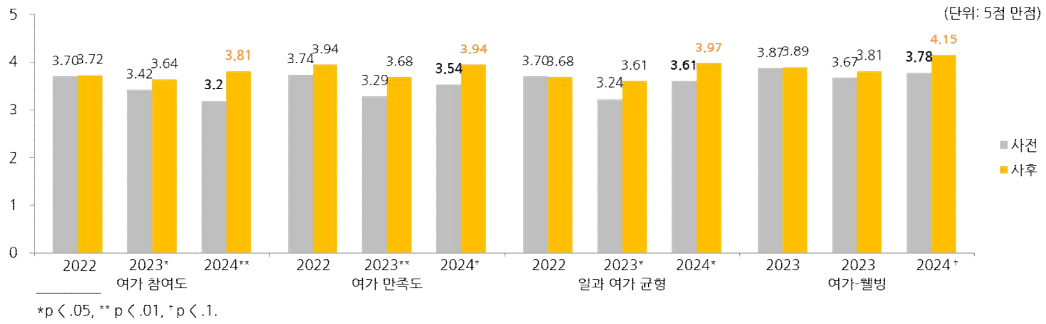
<그림 4> 전문봉사자 조직차원 효과

전문 봉사 참여는 사회문제에 대한 인식 형성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 2024년 전문봉사자의 사회문제 관심은 참여 이후 통계적으로 유의한 수준으로 향상되었는데, 이는 전문 봉사 참여가 사회문제 대한 관심 제고에 기여하였음을 나타내는 것으로 사회가치 실현에 중요한 역할을 할 수 있다는 가능성을 알게 한 부분이다.



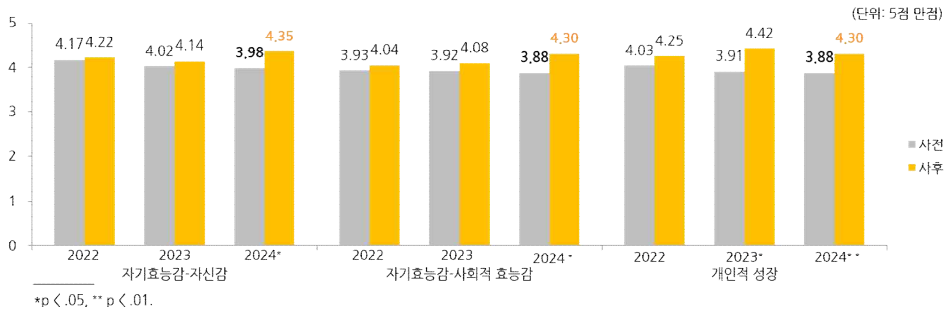
<그림 5> 전문봉사자 사회차원 효과

이전 년도 대비 2024년 전문 봉사 참여 이후 임직원의 자신감과 사회적 효능감, 개인적 성장 수준은 향상되었으며, 2024년 전문봉사자의 자기효능감 중 자신감과 사회적 효능감, 개인적 성장은 봉사 참여 전보다 참여 이후 통계적으로 유의한 수준으로 향상 되었다. 이전 년도 대비 2024년 사전, 사후 조사에서 향상 폭이 더 커졌다는 것을 주목할 수 있었으며, 이는 전문 봉사 참여 활동이 개인의 능력과 타인과 효과적으로 의사소통하며 관계를 형성할 수 있다는 자신감을 높이고 새로운 경험과 지식 및 기술 습득을 통한 개인적 성장에 기여하였다는 것을 나타낸다고 볼 수 있다.



<그림 6> 전문봉사자 개인차원 성장이 가져오는 간접적 기업효과 (2)

전문 봉사 참여는 임직원의 여가 생활 및 여가 인식에 긍정적 영향을 미쳤다는 것과 2024년 전문봉사자의 여가 참여도, 여가 만족도, 일과 여가 균형, 여가를 통한 웰빙 경험 수준은 봉사 참여 전보다 참여 이후 통계적으로 유의한 수준으로 향상되었다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 전문 봉사 참여 활동이 여가 활동 기회 제공, 업무와 여가 생활의 균형, 여가 만족도와 여가 활동을 통한 웰빙 경험에 기여하였음을 나타낸다고 볼 수 있다.



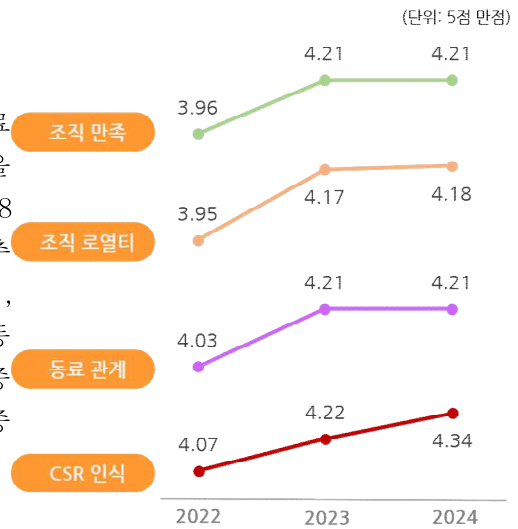
<그림 7> 전문봉사자 개인차원 성장이 가져오는 간접적 기업효과 (1)

2024년 일반 봉사 참여 동기로는 보람 경험(51.2%)의 응답 비율이 가장 높았고, 평소 관심 분야(19.3%)와 자아실현 및 성장(14.8%)이 다음의 순으로 나타났는데, 이러한 결과는 봉사 활동을 통해 지역 사회를 돕고 보람을 경험하고자 하는 봉사 활동의 동기가 일반 봉사 참여의 주요한 동기 요인임을 나타낸다고 볼 수 있다. 일반봉사의 응답자 특성은 다음과 같다.

<표 5> 일반봉사 응답자 특성

구분		일반 봉사자 응답자 특성					
		2022		2023		2024	
		환경(N=138, %)	건강(N=110, %)	환경(N=219, %)	건강(N=510, %)	환경(N=442, %)	건강(N=342, %)
성별	남성	61.6	55.5	55.7	51.6	53.4	54.7
	여성	38.4	44.5	44.3	48.4	46.6	45.3
출생년도	1990년대 이후	24.9	14.9	52.6	45.4	56.3	50.8
	1980년대	18.4	15.3	26.4	31.5	27.8	30.7
	1970년대	13.0	11.1	17.9	21.3	14.5	17.3
	1960년대 이하	1.5	0.8	3.1	1.8	1.4	1.2
H사 근무기간	1년 이하	30.9	27.3	34.5	32.3	23.9	20.2
	2~10년 미만	34.6	30.0	33.8	34.1	45.5	44.3
	10년이상	34.6	42.7	31.7	33.7	30.6	35.4

일반봉사 참여가 조직 만족, 조직 로열티, 동료 관계, 한화생명의 CSR 인식 수준에 긍정적 영향을 주었다는 일반 봉사자의 응답 평균은 2024년 4.18점~4.34점에 분포하였으며 2022년 이후 상승하는 추세를 보였다. 봉사 참여가 조직 만족, 조직 로열티, 동료 관계, CSR 인식에 긍정적 영향을 주었다는 동의 응답 비율은 2024년 건강 프로그램 참여자 중 79.5%~93.9%, 환경 프로그램 참여자 중 82.1%~91.0%로 나타나는 결과를 보였다.



<그림 8> 일반봉사자 조직차원 효과

<표 6> 일반봉사자 조직차원 효과

구분	프로그램 유형별 기업 효과(%)					
	건강			환경		
	부정	보통	긍정	부정	보통	긍정
조직 만족	1.8	16.7	81.6	1.1	14.3	84.6
조직 로열티	1.5	18.0	79.5	1.6	16.3	82.1
동료 관계	0.9	5.3	93.9	1.8	8.8	88.4
CSR 인식	0.0	8.2	91.8	1.1	7.9	91.0

콜렉티브 임팩트 활동의 참여가 건강문제에 대한 관심, 중요성 인식, 건강정보 습득, 건강관리 실천행동, 참여한 봉사를 통해 건강문제 해결과 수혜자 삶의 질 향상에 기여할 수 있다는 인식 형성에 긍정적 영향을 미쳤다는 응답 평균은 2024년 4.14점~4.39점의 높은 수준에 분포한다. 봉사 참여가 건강문제에 대한 관심, 중요성 인식, 건강 관련 정보 습득, 건강관리 실천행동, 참여한 봉사를 통해 건강 문제 해결과 수혜자 삶의 질 향상에 기여 할 수 있다는 인식에 긍정적 영향을 주었다는 긍정 응답 비율은 2024년 건강 프로그램 참여자의 81.3%~92.7%로 나타나서 매우 높은 수준을 보이고 있다. 뿐만 아니라, 콜렉티브 임팩트 활동의 참여가 환경 문제에 대한 관심, 중요성 인식, 환경정보 습득, 환경보존 실천행동, 참여한 봉사를 통해 환경문제 해결과 수혜자 삶의 질 향상에 기여 할 수 있다는 인식 형성에 긍정적 영향을 미쳤다는 응답 평균은 2024년 4.29점~4.34점의 높은 수준에 분포하며 2022년 이후 상승 추세를 보이는데, 봉사 참여가 환경문제에 대한 관심, 중요성 인식, 환경정보 습득, 환경보존 실천행동, 참여한 봉사를 통해 환경문제 해결과 수혜자 삶의 질 향상에 기여할 수 있다는 인식에 긍정적 영향을 주었다는 긍정 응답 비율은 2024년 환경 프로그램 참여자의 89.4%~91.4%로 나타났다.

<표 7> 일반봉사자 사회 효과(건강)

건강문제 인식 및 행동(%)			
구분	부정	보통	긍정
건강문제 관심	1.2	11.7	87.1
건강문제 중요성 인식	1.2	12.9	86.0
건강정보 습득	3.8	14.9	81.3
건강관리 실천행동	2.9	15.5	81.6
봉사-건강문제 해결	1.5	8.2	90.4
봉사-수혜자 삶의질 향상	0.6	6.7	92.7



<그림 9> 일반봉사자 사회 효과(건강)



<그림 10> 일반봉사자 사회 효과(환경)

<표 8> 일반봉사자 사회 효과(환경)

환경문제 인식 및 행동(%)			
구분	부정	보통	긍정
환경문제 관심	0.7	8.1	91.0
환경문제 중요성 인식	1.4	7.2	91.4
환경정보 습득	1.6	8.1	90.3
환경보존 실천행동	1.6	7.7	90.7
봉사-환경문제 해결	2.0	8.6	89.4
봉사-수혜자 삶의질 향상	1.8	7.5	90.7

## V. 결론 및 논의

본 연구에서는 콜렉티브 임팩트 구현에 있어 가장 일반적인 모델이라고 할 수 있는 기업, NGO, 소셜섹터, 대학의 협력적인 구조를 통해 조직 및 사회적 가치를 실현시켜가는 사례를 소개하였다. NGO를 중추 기관으로 설정하여 추진하게 된 사회공헌 활동을 통해 H사의 임직원 개인 및 기업에 조직성과를 창출하고 사회적 가치를 창출한 사례를 분석하여 콜렉티브 임팩트 모형을 구현하고자 하는 기업들에게 함의를 주고자 하였다.

본 사례에서는 외부 CSR 활동과 사회적기업의 사회적 성과와의 정(+)의 관계를 입증한 연구가 있는 것처럼, 사회공헌이 기업의 조직적, 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 국내의 한 연구에서는 내부 CSR이 인적자원의 핵심역량 강화를 통해 조직의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다(전혜원, 안지영, 2022)고 하였으며, 내부 CSR 활동이 직원과 회사와의 상호호혜적인 비공식적 계약을 강화하게 되면서 조직의 더 나은 성과를 가져올 수 있다는 기존의 근거를 들어 볼 때 기업 및 사회 차원에서 성공적인 사례라고 볼 수 있다. 또한 기업의 지배구조에 관련된 한 연구에서 기업의 사회공헌활동 및 소비자보호는 직원 만족과 통계적으로 유의하지 않았다고 한 결과와 다르게(임효창, 2020), H사의 사례에서는 기업의 조직원들이 사회공헌활동에 다양한 주체로 참여하면서 조직에 대한 만족이나 사회적 가치 실현에 긍정적 의미가 있다는 것을 확인한 사례였다는 점에서 의미가 있다.

H사는 기업의 사회공헌 활동에 대해 다양한 형태의 노력을 시도하였다. 그리고 콜렉티브 임팩트 모형을 구현하기 위해 다섯 개의 원칙을 잘 수용하여 추진하였다. 참여 주체의 역할을 명확히 함으로써 한 조직이 수행하거나 극대화하기 어려운 일들을 함께 수행할 수 있게 하였다는 것이 의미가 있는 부분이다. 그 과정에서 다양한 성과를 파악하고자 하였고 주체 간의 소통에도 적극적인 형태를 갖추었다. 이를 더 확장하여 효과를 높이기 위해서는 추진하는 사회공헌 활동들이 다양화되고 참여 주체들도 다양화되는 과정이 필요할 것이다. 콜렉티브 임팩트가 목표나 수단을 설정하고 팀을 구성하기는 하지만, 참여자 간 토론과 합의의 과정을 통해 자원, 활동, 수단 등을 지속적으로 변경하여 적용해야 한다고 제안(양기용 외 2021)되기 때문이다. 즉, H사의 사회공헌이 콜렉티브 임팩트의 성과를 높이기 위해서는 공동의제에 따른 다양한 수단이 될 수 있는 프로그램들의 구현과 지속적인 소셜섹터의 추가 참여 등이 필요할 것이다. 그리고 H사의 사회공헌 활동에서도 콜렉티브 임팩트의 효과를 더 정교하게 검증하는 등의 노력이 필요할 것이다.

본 연구는 탐색적 연구이기는 하나 단일 사례로 진행되어 일반화시키기가 어렵다는 한계가 있었으며, 콜렉티브 임팩트를 보는 성과를 다면적으로 구현하지 못했다는 한계가 있다. 이에 후속연구에서는 콜렉티브 임팩트를 측정하기 위한 사회적 가치 측정을 연계한 연구 등을 수행할 필요가 있다. 본 탐색적 사례 연구를 참고로 다양한 기업들이 혁신적인 협력모형을 구축하여 지속 가능성을 높이는데 참고자료가 될 수 있기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 김은정, 허원빈, 양기용, 오영삼, 김지수 (2020). 지역사회 문제해결을 위한 콜렉티브 임팩트 접근에서 대학의 역할에 관한 시론적 연구. **한국사회복지행정학**, 22(1), 1-22.
- 박재홍, 권인수, 김상준 (2022). 지속가능한 콜렉티브 임팩트 구성과정 고찰: H-온드림 사례를 중심으로. **연세경영연구**, 59(2), 73-99.
- 양기용, 허원빈, 김은정 (2021). 지역사회 문제해결형 네트워크 역량변화에 관한 연구: 콜렉티브 임팩트 접근을 중심으로. **인문사회과학연구**, 22(3), 275-306.
- 임효창 (2021). KEJI 데이터를 활용한 기업의 사회적 책임과 직원만족 간의 관계 연구. **경영컨설팅연구**, 21(3), 193-200.
- 유숙영, 김인숙 (2020). 기독교 대학에서 집단 임팩트(Collective Impact) 활성화를 위한 공학 봉사-학습 개발 및 운영 사례. **기독교교육정보**, (67), 1-30.
- 윤수진 (2022). 콜렉티브 임팩트(Collective Impact) 접근을 통한 지역사회 문제해결 사례-민관학협력 '도시혁신스쿨(Urban Innovation School)'을 중심으로. **교양교육연구**, 16(2), 321-337.
- 윤수진 (2024). 사회혁신 교과수업의 새로운 시도-민관학 협력 '도시혁신프로젝트(종합설계)' 개발 및 운영 사례. **교양교육연구**, 18(1), 347-365.
- 전혜원, 안지영 (2022). 사회적기업의 외부 및 내부 사회적 책임이 조직성과에 미치는 영향. **유라시아연구**, 19(1), 41-65.
- 조연성 (2020). 기업규모에 따른 사회적 책임과 경영성과의 관계. **경영컨설팅연구**, 20(1), 61-71.
- 허원빈, 김은정, 양기용 (2021). 주제분석을 통한 콜렉티브 임팩트 사업 추진과정 검토: 발전적 평가 접근. **GR연구논총**, 23(3), 215-246.
- 황성준, 박경보 (2024) 기업의 ESG 성과가 미래의 기업가치에 미치는 영향, **한국창업학회지**, 19:1, 75-96.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. **Stanford Social Innovation Review**, 36-41.
- Kania, J., & Kramer, M.(2013). Embracing emergence: How collective impact addresses complexity. **Stanford Social Innovation Review**, 1-7.

# Abstract

## A Case Study on the Collective Impact of Industrial Social Contribution

Seunghee Im, Hyeyoung Kim

This study dealt with the case of domestic company H's social contribution by applying the collective impact model, which structures a form in which various social organizations, including the industry, cooperate to solve common problems. As an example of realizing organizational and social values through the cooperative structure of companies, NGOs, social sectors, and universities, it is an example of creating organizational performance and social value for individual employees and companies of Company H through social contribution activities promoted by setting NGOs as the central institution. Company H accepted and promoted five principles to implement the collective impact model, and by clarifying the role of the participant, it was possible for an organization to perform tasks that were difficult to perform or maximize together. It is meaningful in that it was a case in which it was confirmed that there was a positive meaning for satisfaction with the organization and realization of social values while participating in social contribution activities as various subjects. Through this, we tried to give implications to companies that want to implement a collective impact model.

***Key words*** : *Collective Impact, Social Contribution, Realization of Social Values, Social Responsibility of Companies.*