



**PROJECT**

*Young Entrepreneur Support*

# IMPACT REPORT

아프리카 청년 사회적기업가 육성사업  
임팩트 리포트





# IMPACT REPORT

# 인사말



## 케냐에서 조금 더 혁신적이고 지속가능한 방법으로 지역 사회의 문제를 해결 할 수 있을까?

케냐에서 조금 더 혁신적이고 지속가능한 방법으로 지역 사회의 문제를 해결 할 수 있을까? 한국과 케냐가 조금 더 수평적으로 파트너십을 통해서 서로가 잘 하는 부분에서 협력할 수 있을까? 아프리카 대륙의 미래를 바꾸어 나갈 뜻이 있는 청년들, 사람을 키우는 일을 어떻게 할 수 있을까? 아프리카 청년 사회적기업가 육성 사업 아프리카 Young Entrepreneur Support (YES) Project는 위와 같은 질문에서 처음부터 한국-케냐가 함께 고민한 결과로 2015년 시작되었습니다.

2017,18년에 생각처럼 모금이 쉽지 않아 프로젝트를 중단했어야 했던 어려웠던 시기도 있었지만, (재)아름다운가게의 지원을 통해 2019년부터 더욱 본격적으로 운영될 수 있었고 이제는 프로그램을 수료한 약 50명의 우수한 청년 사회적 기업가들이 하나의 공동체로 발전해 나가는 단계에 이르렀습니다. 사람을 키우고, 사회를 변화시키는 것의 영향력을 측정하기에 충분한 시간은 아니었지만, 그간의 성과를 돌아보고 앞으로 아프리카 대륙에서 더 선한 영향력을 확대하기 위해 첫번째 임팩트리포트를 작성하였습니다.

리포트에 미처 다 담을 수 없는, 프로젝트를 향한 한국과 케냐의 많은 노력과 정성으로 심은 지금의 씨앗이 앞으로 무럭무럭 자라서 케냐를 넘어 세계를 변화시키는 건강한 공동체와 생태계를 만드는 것에 기여 할 수 있도록 보시는 분들의 많은 응원과 관심을 부탁드립니다. 케냐 아프리카YES센터, 이사회, 자문위원회, 후원위원회, 아이너, 한국 아프리카인사이트계 사무국 그리고 아름다운가게에 특별히 감사의 말씀을 드립니다.

YES Africa, YES We Can!



AFRICA  
INSIGHT

사단법인 아프리카인사이트  
허성용 대표



# 인사말



**YES 프로젝트는 지역사회를 향한 공동체 의식을 가진 청년 리더들과 사회적 기업가들이 지역사회를 근본적으로 변화시키고, 보다 부유한 지역사회를 만드는데 투자하고 있습니다.**

사회적 기업가정신에 대한 인지도가 높아지는 가운데 케냐 청년들은 여전히 창업 기술과 기업 경영 능력을 배울 수 있는 기회를 찾지 못하고 있습니다. 매년 10만 명 이상의 졸업생 20%가 제대로 된 취업을 보장받지 못하는 고용 시장에서 청년들은 가치와 부를 창출하고자 기업가정신을 추구하고 있습니다. 엑셀러레이터, 인큐베이터 그리고 단기 기업가정신 프로그램과 같은 청년 기업가를 지원하는 프로그램들은 단순한 기술 교육을 넘어 기업가가 당면한 어려운 상황을 실질적으로 지원해주거나 사회적 기업가 커뮤니티를 구축해주지는 못하고 있습니다. 이러한 문제들을 구체적으로 해결하고자 YES 프로젝트를 시작하게 되었습니다.

지속 가능한 혁신과 부의 창출을 통해 사회 문제를 해결하고자 하는 젊은 사회적 기업가와 혁신가 공동체를 만들겠다는 비전을 가지고 지속 가능한 임팩트를 창출하는 벤처 기업들을 만들 수 있도록 잠재력이 높은 젊은 기업가 인재들을 선발해 교육하고 있습니다. 이처럼, YES 프로젝트는 지역사회를 향한 공동체 의식을 가진 청년 리더들과 사회적 기업가들이 지역사회를 근본적으로 변화시키고, 보다 부유한 지역사회를 만드는데 투자하고 있습니다.

‘향후 3년 안에 YES 프로젝트를 지속적으로 성장시켜 케냐를 넘어 젊은 기업가들을 위한 최고의 사회적 기업가 프로그램으로 만든다’는 목표와 사명감을 가지고 현세대의 청년 사회적 기업가들을 교육하는데 전진하겠습니다.

후원해주시고 지원해주시는 모든 분들께 감사의 말씀을 드립니다.

**YES Africa, YES We Can!**



아프리카YES센터 프로젝트 총괄  
아이삭 줘바

# 인사말



**아름다운가게와  
아프리카인사이트가 케냐에서의  
변화를 지원한 것처럼  
YES 프로젝트도 케냐를 넘어  
다른 아프리카 국가들에서  
변화를 만들어내는  
초석이 되길 기대합니다.**

아름다운가게는 국내의 사회혁신리더들을 지원하는 '뷰티풀펠로우' 사업을 운영하고 있습니다. 아름다운가게가 사회혁신리더들을 지원하는 이유는 변화를 만들어내는 주요 동인이 사람이라고 믿기 때문입니다.

뷰티풀펠로우를 비롯한 한국의 사회혁신리더들이 한국의 사회문제 해결을 위해 고군분투하며 변화를 만들어내고 있는 것처럼, 개발도상국에서도

사회문제 해결을 위해 노력하는 현지의 사회혁신리더들을 찾아 지원한다면 지속가능한 발전을 만들어낼 수 있을 것이라 생각했습니다.

이런 생각은 아름다운가게의 뷰티풀펠로우 7기인 허성용 대표가 운영하는 아프리카인사이트를 통해 케냐에서 실현될 수 있었습니다. 임팩트리포트를 통해 만날 수 있는 케냐의 청년 사회적기업가들의 이야기를 읽다보면, 누구나 이들이 만들어 갈 보다는 나은 미래를 응원하게 될 것입니다.

뷰티풀펠로우라는 인연을 통해 아름다운가게와 아프리카인사이트가 케냐에서의 변화를 지원한 것처럼 YES 프로젝트도 케냐를 넘어 다른 아프리카 국가들에서의 변화를 만들어내는 초석이 되길 기대합니다. 우리가 꿈꾸고 상상하는 미래를 앞당겨 실행할 케냐의 청년 사회적기업가들과 더 많은 사람을 키워낼 YES 프로젝트, 아프리카인사이트를 응원하며 감사의 말씀을 드립니다.



BeautifulStore

아름다운가게 상임이사  
윤여영



# 목차

---

01	소개	
	1. 개괄	09
	2. 연혁	10
	3. 여정	13
02	임팩트 평가	
	1. 성과 분석 모델	22
	2. 단기 성과	23
	3. 중기 기대 효과	25
	4. 임팩트 I	26
	5. 임팩트 II: 펠로우 인터뷰	27
03	부록	
	1. 아프리카YES센터 소개	32
	2. 변화이론	34
	3. 후원기관	35
	4. YES 프로젝트 참가 기업	36



**YES AFRICA,**



**YES WE CAN**



01

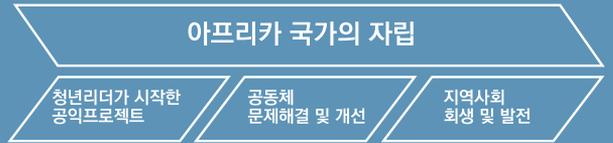
**About  
Young  
Entrepreneur  
Support  
Project**

# 개괄

YES 프로젝트는 Young Entrepreneur Support 프로젝트의 줄임말로, 아프리카 청년 기업가 육성 및 지원을 목표로 합니다. 뜻과 가능성을 가진 현지 청년들이 성장하고 지역사회에 긍정적인 변화를 주도하도록 함께 협력합니다.

YES 프로젝트는 **사람 중심의 솔루션, 현지 중심적 사고방식, 지속가능성에** 집중합니다. 현지인이 자립하는 기회를 빼앗을 수 있는 물질 중심의 원조보다, 장기적인 관점에서 **스스로 성장할 수 있도록 사람 중심의 교육에 집중합니다.** 현지 청년들이 자발적으로 시작한 사업을 통해 혁신적인 아이디어를 실천하고 직접 변화를 주도할 수 있도록 지원하고자 합니다.

**YES 프로젝트는 현지 중심성, 공동체성, 주체성을 중심으로 미래를 이끌어 갈 수 있는 청년리더를 육성합니다.**



또한 단편적이고 일시적인 개발이 아닌 현지 **공동체와 함께하여 지역사회에 지속적인 임팩트**를 만들어내고자 노력합니다.

YES 프로젝트는 **20주 집중 교육 프로그램**을 통해 초기단계 케냐 청년 사회적기업가에게 필수적인 비즈니스 교육 및 리더십 훈련을 제공합니다. 교육을 수료한 기업가는 고객 확보, 파트너십 창출, 비즈니스 모델 제안, 사회적 가치 창출 등 **개인 역량강화와 기업 지속가능성의 전반적인 측면에서 성장**합니다. 교육 이후에 이어지는 펠로우 지원과 네트워킹 기회를 통해 더 큰 임팩트를 만들고자 합니다.

## 여정



## 비전 Vision

아프리카 청년들의 지속가능한 비즈니스와 삶의 질 개선

## 대상 Target

연간 약 50명의 케냐 청년 사회적기업가

## 키워드 Keyword

- 1 청년리더, 사회적기업가: 열정과 가능성
- 2 스스로 시작한 비즈니스: 현지 주도 공익적 비즈니스 추구
- 3 공동체와 함께하는 솔루션: 커뮤니티 중심의 접근, 지역사회 자원 활용

## 핵심가치 Core Values

### 01 다양성 Diversity

성별, 장애, 종교, 사회·경제적 배경 등에 따른 차별 없이 공동체 문제해결을 위해 노력하는 다양한 분야의 청년 리더와 함께 합니다.

### 02 진실성 Integrity

상호 간의 약속과 신뢰를 지키고 공동체를 위해 희생하고 헌신하는 가치를 추구합니다.

### 03 공동체 Community

수료기업가들의 커뮤니티 형성을 통해 현지 스타트업 사회적경제 생태계를 강화하고, 장기적이고 지속가능한 사회적 가치를 창출 합니다.

# 연혁

## 2015

### 1기

교육기간 2015.05-2016.12

교육생 수 10명



**니키**

**Hope Creation**

무쿠루 슬럼 지역  
여성과 아동의 자립 지원



**아이삭**

**Chagua Charity**

자선단체와 기부 희망자를  
이어주는 기부 플랫폼 설립



**그레이스**

**Talent Plus**

케냐 청년 예술가 역량강화  
교육 아카데미 설립

## 2019

### 2기

교육기간 2019.03-2019.07

교육생 수 21명



**브라이트**

**Mental 360**

정신질환에 대한 잘못된 인식  
개선, 정신건강 상담 및 치료 제공



**케네디**

**TippyTap Kenya**

지역과 학교에 질병예방과  
위생문제 해결을 위해 손 씻기  
교육 및 수도 설치



**트레이시**

**FunKe Science**

아이들이 과학을 재미있고  
흥미롭게 배울 수 있는 수업 및  
콘텐츠 개발

## 2020.01

### 3기

교육기간 2020.01-2020.07

교육생 수 21명



**프란시스**

**Cheza Cheza**

키베라 슬럼에서 춤을 통해 아이들이 긍정적인 삶의 방향을 도모할 수 있도록 교육



**라합**

**Climgric Africa**

친환경적인 수경재배 시스템 도입을 통해 안정적인 식량공급과 소득창출 모델 수립



**머시**

**DIP-CO**

아동과 청소년 대상 상담 및 멘토링 제공을 통해 정신 및 진로에 도움



**엘리자베스**

**Climgric Africa**

친환경적인 수경재배 시스템 도입을 통해 안정적인 식량공급과 소득창출 모델 수립



**신디**

**Village2Nation**

청년들이 고용시장에서 핵심역량을 갖출 수 있도록 온라인 직업교육 콘텐츠 제공



**알렉시스**

**Kakia Oils**

오일 생산을 통해 케냐 외곽지역 농민들의 지속적 소득창출 도모



## 4기

교육기간 2020.10-2021.04

교육생 수 19명



### 타비사

#### Wezesha Binti Foundation

여성 및 여학생들의 재사용이 가능한 면 생리대의 접근성 향상 및 성교육을 통한 인식 개선과 위생 증진



### 린다

#### Malian Agribusiness

공정한 가격으로 고구마를 구매하여 소농민들의 지속가능한 수익 창출을 지원하고 영양소가 풍부하고 맛있는 고구마 식품(빵, 케이크, 도넛, 등) 제조 및 판매



### 헤만시

#### Young Stripes

참여형 기반의 STEM(과학, 기술, 공학, 수학) 교육 및 리더십교육을 통해 학생들에게 양질의 교육을 보장하고 평생학습 기회를 증진



### 올리비아

#### Pinekazi Limited

수확 후 버려지는 파인애플 껍질로 신발, 가방 등의 친환경 제품 생산 및 케냐 실업청년들에게 지속가능한 일자리 제공



### 샤니스

#### Special Through My Eyes

다운증후군, 뇌성마비 등 특별한 관리가 필요한 아이들이 적절한 돌봄 서비스를 받을 수 있도록 돌봄공간 제공 및 교육 진행



### 마리아

#### Inclusion Everyday

장애인에 대한 사회적 인식 개선 및 실용적인 지식 및 교육을 통해 사회에 참여할 수 있는 기회 확대

# 여정

## 1. 참가기업가 선발



홈페이지, SNS 채널, 기업, 현지 파트너 및 지역사회 기반 그룹 등을 통해 다양한 분야에서 활동하고 있는 케냐 청년 기업가를 모집합니다.

YES 프로젝트는 3가지 핵심 키워드와 4단계의 선발 과정을 통해 매 기수 약 20명의 사회적 기업가를 선발합니다.

### 3가지 핵심 키워드

#### • 청년리더

열정과 가능성을 가진 청년 리더와 함께합니다. 30세 이하의 청년 사회적 기업가를 발굴하여 **리더십, 기업가 정신, 비즈니스 기술**을 훈련하고 **혁신적인 아이디어**를 실현할 수 있는 기회를 지원합니다.

#### • 스스로 시작한 비즈니스

**지속가능한 사회적 가치 창출**을 지향합니다. 비즈니스 모델을 가지고 6개월~2년 동안 기업을 주도적으로 이끌어온 사회적 기업가와 함께 합니다.

#### • 공동체와 함께하는 솔루션

**지역사회와 공동체의 사회문제 해결**에 기여하고자 합니다. 관계를 중심으로 지역의 어려움을 극복하고 공동체에 긍정적인 변화를 만들어 가기 위해 적극적으로 노력하는 기업가와 협력합니다.

### 4단계 선발과정

#### • 1단계: 서류 제출

지원동기, 삶의 배경, 공익적 목표, 비즈니스 모델 등 지원자가 YES 프로젝트의 핵심가치에 알맞은 조건을 갖추었는지 검토합니다.

#### • 2단계: 온라인 인터뷰

지원자가 제출한 서류의 사실여부를 검증합니다. 이를 기반으로 지원자의 동기, 사업 현황, 열정 및 진실성 등을 구체적으로 확인합니다.

#### • 3단계: 심층 인터뷰

온라인 인터뷰 내용을 바탕으로 지원자와 심층 대면 인터뷰를 진행합니다. 외부 심사위원을 초빙하여 지원자의 미션과 철학, 지속가능성, 비즈니스 전략 등에 대해 보다 깊이 확인합니다.

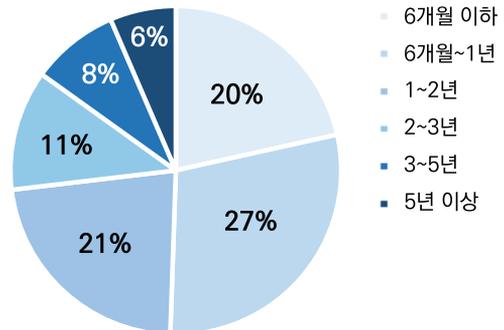


표2 지원자 기업 운영 기간

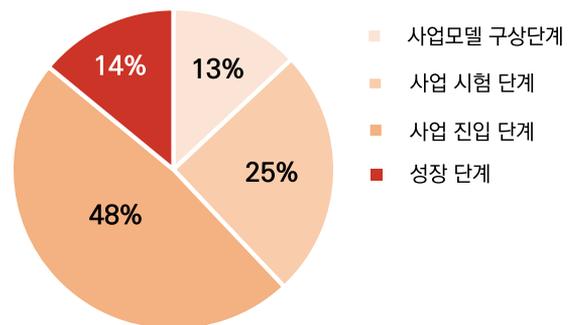


표3 지원자 기업 운영 단계

#### • 4단계: 사업현장 방문

심층 인터뷰에 합격한 지원자의 사업현장을 방문합니다. 이를 통해 인터뷰에서 나눈 내용들이 실제 현장에서 어떻게 진행되고 있는지 확인합니다.

# 여정

## 2. 리더십캠프

YES 프로젝트는 참가기업가들의 **긴밀한 유대감을 형성**하고자 합니다. 리더십캠프는 합격한 참가기업가들이 가장 처음으로 만나 **2박 3일간 합숙**하며 진행되는 **합격자 캠프**입니다. 참가자 간 상호 유대감을 형성하고, YES 프로젝트가 자신의 고민과 의견을 솔직하게 공유할 수 있는 편안한 공간이 될 수 있도록 하는 중요한 시작점입니다. 이를 통해 형성된 관계는 이후에 진행되는 프로그램 참여율과 적극성을 높이며 **장기적인 네트워크를 구축하는 역할**을 합니다.

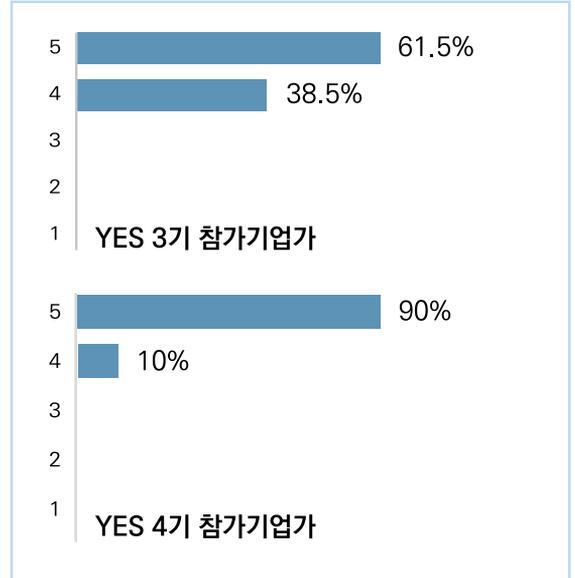
참가기업가들은 리더십캠프 기간 동안 **다양한 워크숍 활동을 통해 팀워크**를 다지고, 집중 교육 프로그램에서 학습할 **리더십, 기업가 정신, 비즈니스 기술** 등의 핵심주제를 미리 논의해보는 시간을 가집니다.

“처음 만나는 새로운 사람들과 함께 여행을 떠나는 것은 제 삶에 정말 처음있는 경험이었습니다. 처음에는 살짝 걱정되기도 했지만 결론적으로 무척 신선한 경험이었습니다.”

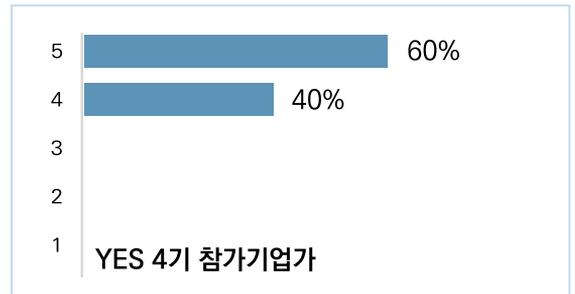
잘 짜여져 있는 프로그램의 전체 구성이 참 좋았고, 다른 지역, 주제로 사업을 진행하는 또래 창업가들과 협업할 수 있는 기회를 만들 수 있었습니다. 6개월 간 함께 할 좋은 동료들과의 우정과 추억을 만들어 준 리더십캠프는 정말 만족스러웠고 잊지 못할 것 같습니다.”

- YES 2기 펠로우 브라이언트 Mental 360 인터뷰 중

Q.강의내용 및 수준에 대해 어느 정도 만족하시나요?



Q.합숙캠프에 대해 어느 정도 만족하시나요?





### 3. 집중 교육 프로그램

#### 주별 교육과정

YES 프로젝트는 20주 동안 초기단계 기업가에게 필수적인 비즈니스 교육 및 리더십 훈련 프로그램을 제공합니다. 교육 커리큘럼은 YES 프로젝트 참가기업가의 요구와 기대에 부합하도록 세심하게 기획되며 각 주제별 전문가와 분야별 성공한 기업가를 초빙하여 강의를 진행하고 경험을 공유합니다.

기업가들은 온오프라인 형태로 기업가정신, 리더십, 사람 중심 비즈니스 모델, 재무 관리, 비즈니스 제안서 작성, 커뮤니케이션, 인사 관리 등의 주제를 학습합니다.

#### 주별 실무 과제

아프리카YES센터와 강사진은 참가기업가들이 매주 학습하는 내용을 실제 비즈니스에 활용해볼 수 있는 주간 과제를 준비합니다. 참가기업가들이 **자신의 사업에** 학습내용을 **주도적으로 적용**해보며 어려운 부분은 온라인 보충 수업, 1:1 멘토링, 강사진과의 면담을 통해 해결합니다.

#### 교육과정

1~4 주차:	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더십</li> <li>사회적기업 개요</li> <li>사람 중심 솔루션</li> <li>비즈니스 설계</li> </ul>	13~16 주차:	<ul style="list-style-type: none"> <li>브랜딩/스토리텔링</li> <li>클라우드 펀딩</li> <li>파트너십/네트워크 구축</li> </ul>
5~8 주차:	<ul style="list-style-type: none"> <li>린 캔버스 모델 작성</li> <li>멘토십</li> <li>영업/마케팅</li> <li>발표 기술</li> </ul>	17~20 주차:	<ul style="list-style-type: none"> <li>커뮤니케이션</li> <li>임팩트 측정</li> <li>위기 관리</li> <li>인사 관리</li> </ul>
9~12 주차:	<ul style="list-style-type: none"> <li>스타트업 법률 실무</li> <li>재무 관리</li> <li>지적재산권, 저작권</li> <li>사회적기업 사업개발</li> </ul>		

#### 학습 모델

- 1. 전반적인 학습 내용 설명 과정**
  - 학습 목표 설정 및 학습 주제 소개 세션
- 2. 자기주도 학습 과정**
  - 교육 세션 및 과제를 활용한 자기 주도적 학습
- 3. 벤처 실무 적용 과정**
  - 학습내용 실제 비즈니스 적용 연습
- 4. 학습내용 공유 및 토의/평가 과정**
  - 동료, 전문가 및 멘토 피드백/토의 세션
- 5. 학습시간 마무리**
  - 학습내용 요약 및 마무리 면담 활용 문제해결

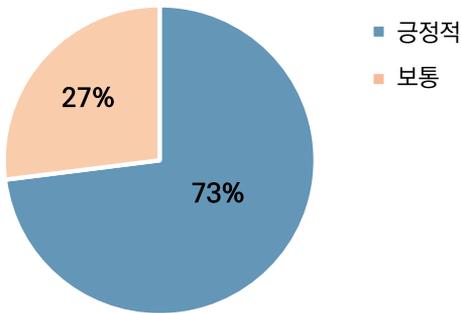
# 여정

## 4. 멘토십 프로그램

YES 프로젝트는 1:1 멘토십 프로그램을 통해 참가기업가가 집중 교육 프로그램을 수월하게 이해하고 성장할 수 있도록 지원합니다. 각 분야에서 활동하는 기업가를 초빙하여 참가자의 사업 분야와 필요에 따라 **맞춤형으로** 멘토-멘티를 배정합니다. 멘토는 활동하기에 앞서 YES 프로젝트에 대한 이해, 멘토십 프로그램의 목적, 피드백 및 커뮤니케이션 방법 등에 대한 교육과정을 거칩니다.

참가기업가는 멘토에게 학습내용 관련 질문, 실제 사업 적용의 어려움 등 비즈니스 조언과 함께, 선배 기업가로서 **정서적 지지와 동기부여**를 받습니다. 멘토와 멘티는 주간 카페 만남, 체크인 전화 등 지속적인 소통을 통해 신뢰 관계를 형성하며, 프로젝트 이후 **장기적인 네트워크 구축 및 협력관계**를 이어갑니다.

Q. 프로그램 종료 후에도 멘토와의 관계를 지속적으로 유지할 의향이 있나요?



Q. 멘토십 프로그램을 통해 어떤 실무적 지식들을 배울 수 있었나요?

- 효과적이고 효율적인 의사결정 방법
- 커뮤니케이션 능력의 향상
- 사업 운영과 관련한 공감과 유대감 형성 방법
- 커뮤니티 구축
- 조직 경영
- 사업 기획 및 홍보 전략 수립 방법
- 조직화된 전략적 사업 계획 수립 방법
- 프레젠테이션 능력
- 사업 문서 작성 능력

Q. 멘토십 프로그램과 관련해 개선할 부분은 무엇인가요?

- 프로그램 초기에 멘토십 시작 희망
- 멘토십 프로그램 기간 연장 희망





## 5. 수료캠프

20주 간의 집중 교육 프로그램은 마지막 수료캠프와 함께 마무리 됩니다.

YES 프로젝트 전 구성원 -아프리카YES센터, 강사, 멘토, 참가기업가- 이 모두 모여 프로그램 전반적인 학습내용과 경험을 정리하는 시간을 가집니다. 참가기업가는 사업발표를 앞두고 아프리카YES센터와 강사, 멘토에게 자신의 사업에 대해 발표하는 기회를 가집니다.

수료캠프에서 참가자들은 집중 교육 프로그램 동안 배운 내용을 최종 정리하는 시간을 가집니다. 다양한 워크숍 활동을 진행하며 YES 프로젝트를 성공적으로 수료한 것을 함께 축하하고 이후의 네트워크와 커뮤니티 구축에 대해 논의합니다.



**ChezaCheza**  
Dance Foundation

The Cheza Cheza Foundation은 취약계층 아동에게 어려운 생활환경의 극복방법을 찾고 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 **전문댄스 프로그램**을 통해 생활기술 교육을 지원합니다. 프란시스가 태어난 키베라 슬럼가에서 활동을 시작하였으며 춤을 통해 취약한 환경에 노출된 **아동들의 사회 정서 학습에 대한 접근성을 높이고자 합니다.**

“YES 프로젝트 덕분에 우리 회사는 잠재적인 협력기업들과 사업 회의들을 시작하게 되었습니다. 집중 교육 프로그램 동안 파트너십 개발에 대한 수업을 들었고, 이로부터 **비즈니스 파트너십을 개발하는 방법과** 구체적으로 어떤 기업에게 어떻게 접근해야 하는지에 대한 노하우를 배울 수 있었습니다.”

실제로 일부 협력 가능성이 있는 기업은 YES 프로젝트 홈페이지를 통해 우리 기업을 알게 되어 무척 감사하게 생각합니다. 또한, YES 프로젝트에 참여하면서 창업의 목적과 이유를 정리하는 것을 통해 **스스로 창업의 본질적인 이유**를 깨닫게 되었습니다. 이를 통해 당면하는 문제들을 **긍정적인 태도와 배움의 기회**로 해석할 수 있게 되었습니다. 저는 앞으로도 ‘실수’ 할 수 있지만, 그를 통해 제가 성장하는 것에 비하면 ‘값싼’ 실수일 것이라 생각합니다.”

**YES 3기 펠로우 프란시스**  
**Cheza Cheza Foundation 설립자**



## 6. 사업발표회

사업발표회는 YES 프로젝트 참가기업가, 멘토, 강사, 파트너 기관 및 커뮤니티가 같은 자리에 모여 참가기업가들이 그동안 이룬 성과를 공유하고 수료를 축하하는 자리입니다. 참석자들은 YES 프로젝트의 기업가, 후원기관, 지역 및 해외 파트너 기업가 등을 만나며 이후 YES 커뮤니티의 초석이 되는 관계를 형성합니다.

YES 프로젝트 참가기업가는 사업발표회에서 청중에게 자신의 사업을 발표하는 기회를 가집니다. 사업 비전, 미션, 활동 등의 소개와 더불어 학습내용을 바탕으로 한 **앞으로의 사업 계획과 목표 성과**를 발표합니다. 우수한 평가를 받은 기업가는 **소정의 사업지원금**을 받게 되며, 추가적인 투자와 잠재적 파트너십을 발굴할 기회를 얻습니다.



타비사는 모든 여성이 경제적 배경과 상관없이 생리용품 사용할 수 있도록 지원하고자 합니다. 소셜벤처 Wezesha Binti를 설립하여 저소득층 여성 생리용품 지원, 성교육, **위생교육 제공 및 여성 건강인식 교육 활동**을 진행합니다.

“YES 프로젝트는 기업 운영에 있어 필요한 통찰과 영감을 통해 새로운 눈을 뜨게 해주었습니다.”

집중 교육 프로그램을 통해 이전에 생각하지 못했던 많은 것들을 배울 수 있었고, 벤처 뿐만 아니라 **우리 회사가 만들 사회적 영향력** 또한 확대시켜주었습니다. 특히, 디자인 스프린트 세션은 정말 새로웠고, 수업을 통해 고객에게 유익한 것을 만들기 위한 사용자 중심 관점 사고를 체득할 수 있었습니다.

그동안은 한 가지 문제에 대해 단 하나의 해결책만이 있다고 생각했습니다. 그러나 수업을 통해 한 가지 문제에 대해 다양한 해결책들이 있을 수 있음을 알게 되었습니다. 배운 것을 바탕으로 앞으로 **사회적 영향력**을 발휘하게 될 생각에 기쁩니다.

**YES 4기 펠로우 타비사  
Wezesha Binti 설립자**

# 여성

## 7. YES 펠로우 지원

초기단계 사회적기업가가 비즈니스 모델을 검증하고 성장하기 위해서는 **집중적인 맞춤형 컨설팅 지원, 그리고 자본금이 필요합니다.** YES 프로젝트는 6개월 간의 집중 교육 프로그램 참여 점수, 동료 평가 점수, 사업발표회 발표 점수, 실사/심층 인터뷰 점수를 종합하여 가장 좋은 평가를 받은 기업가에게 **맞춤형 지원**을 제공합니다.

사업발표회를 통해 참가기업가들은 성장한 개인역량을 확인할 뿐만 아니라, 앞으로의 사업 운영 방향성을 정립하고, 사업 운영자금을 확보할 기회를 얻습니다.

종합적인 평가를 통해 **가장 우수한 기업가 3-6명**을 YES 펠로우로 선정하고 총 15,000 USD의 사업 보조금을 지원합니다. 다만 이는 기업가 간의 우열을 가리는 차원은 아니며 현 단계에서 지원이 이루어졌을 때 가장 발전 가능성이 큰 기업에게 성장의 기회를 제공하기 위함입니다.

YES 펠로우로 선정 된 기업가는 사업계획과 성과지표를 수립하고 아프리카인사이트와 후원기관에 공유하며, 협약서를 작성합니다. 이후 활동보고서, 결산보고서, 지속적인 소통 및 모니터링을 통해 목표한 성과지표를 단계별로 함께 달성해 나갑니다.

### 평가 기준

프로그램 참여 점수	30%	프로그램 출석률, 학습 과제 진행률, 마인드셋, 적극성 등에 대한 현지 운영팀 평가
동료 평가 점수	10%	프로그램 기간 동안 팀워크, 소통, 신뢰 등에 대한 동료 기업가 평가
사업발표회 발표 점수	35%	사업가치 제안, 비즈니스 모델, 사회적 임팩트, 혁신성, 지속가능성 등을 기준으로 사업발표회 발표 평가
실사/심층 인터뷰 점수	25%	사업발표회 이후 사업 로드맵, 실행 계획, 재무 적합성 등에 대한 실사 및 심층 인터뷰 진행 (사업발표회 후 2주 이내)

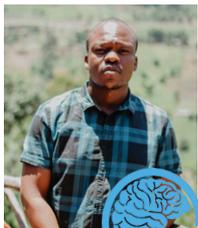




## 8. YES 커뮤니티 운영

YES 프로젝트는 교육 기간 이후에도 구성원들의 지속적인 네트워크 확장과 커뮤니티 형성을 바라봅니다. 이를 위해 YES 전체 기수 기업가, 멘토, 강사, 파트너 기관 등 다양한 이해관계자들과 함께 네트워킹 이벤트를 개최합니다. 네트워킹 이벤트는 참가자의 필요에 맞춰 멘토링, 워크숍, 강연 등 실질적인 도움이 될 수 있는 내용으로 구성합니다.

장기적으로는 YES 커뮤니티 확장을 통한 새로운 관계 형성과 협력 기회를 바탕으로 지속가능한 사회적기업 생태계를 형성하고자 합니다. YES 프로젝트는 단순한 사회적기업가 지원사업을 넘어 기업가 간의 잠재적인 파트너십을 찾을 수 있는 환경을 조성합니다.



브라이트는 모든 케냐 남녀가 가정, 사회로부터 받는 정신적인 스트레스를 해결하고 안정을 찾을 수 있는 사회 시스템을 구축하고자 합니다. 그 목표를 위해 온오프라인 심리 상담 서비스와 심리 건강 치료 관련 캠페인 및 행사들을 진행하고 있습니다.

무엇보다도 동료 사회적기업가들과 교류하며 서로 배울 수 있는 기회를 얻었습니다. 이런 경험들로 인해 YES 프로젝트 참여 이후에 80,000 달러 규모의 자금을 조달하여, 수익은 4배로 증가하였고, 사회적 영향력 또한 10 배 이상으로 늘릴 수 있게 되었습니다. 앞으로 YES 프로젝트가 사회적경제 생태계 내 다른 기업가들에게 무엇을 성취하게 해줄지 기대됩니다.”

“YES 프로젝트는 Mental 360이 성장단계로 진입하는데 적절한 기반을 제공해 주었습니다. 프로그램을 통해 기업의 대표자로서 갖추어야 할 회계지식, 마케팅, 브랜딩, 전략, 협상력, 그리고 투자 유치 방법까지 배울 수 있었습니다.

**YES 2기 펠로우 브라이트  
Mental 360 설립자**

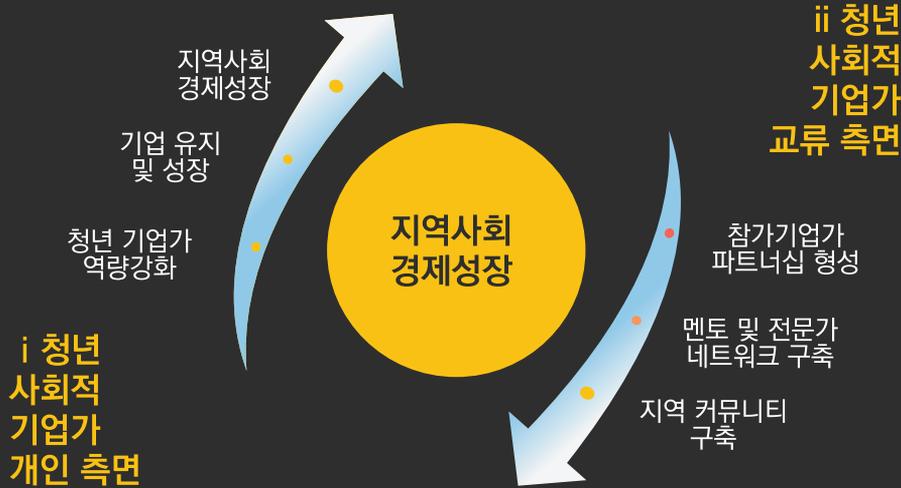


02

# Impact Evaluation

# 성과 분석 모델

## 프로젝트 임팩트



## 1. 사회적 경제 기여 모델

### 현지 청년 사회적 기업가 커뮤니티를 통한 자생적인 사회적경제 성장 모형 구축

2019년 기준 케냐 전체 인구의 75%는 35세 이하의 청년층으로 구성되어 있습니다. 또한 최근 10년간 26%의 청년층의 높은 인구 상승율을 나타내고 있습니다. 하지만, 청년층의 40%가 실업인 상황으로 동아프리카 중 가장 높은 청년실업률<sup>1)</sup> 보유하고 있습니다.

이에 YES(Young Entrepreneur Support) 프로젝트는 케냐 청년 사회적 기업가의 기업 운영 역량을 강화시키고 사회적기업가 커뮤니티를 형성함으로써 개별 사회적기업의 성장을 지원하고 있습니다. 청년 기업가의 성장과 사회경제적 사업모델의 확장을 통해 지역사회 내 고용을 늘리고 사회 문제 해결에 기여하고자 합니다.

효과적인 사회적 기업이 교육은 현지 청년들에게 사회 문제에 대한 근본적인 원인과 해결 방안을 발견하게 하고 이러한 사회적 수업을 충족시키기 위한 상품 서비스 개발을 지원해줍니다.

주체성과 주인의식을 길러주는 기업가 정신 교육은 미래 경제 변화의 주체인 청년 기업가들의 기업 운영에 대한 창의력과 도전정신을 높여줄 것이라 기대합니다.

한편, 교육 프로그램 내 멘토십으로 형성된 사회적기업 전문가와 청년 사회적 기업가 네트워크는 장기적으로 사회적기업가 커뮤니티 형성을 통해 사회적경제 생태계 활성화에 기여합니다.

## 2. 성과측정 제약요소

### 장기 성과 및 임팩트 측정에 대한 정성적 평가

평가 표본 수 제약에 따른 정성적 기준의 임팩트 평가

1. 기수별 20명 내외의 소수 표본 집단으로 정량적 데이터 양 부족

본 프로젝트는 현재까지 4개의 기수(총 70여명)를 운영 하였고, 프로젝트의 질적 향상을 위해 지원자 수 대비 소수의 정예 참가기업가 선발로 프로그램을 진행함에 따라 정량적 평가에 한계가 있습니다.

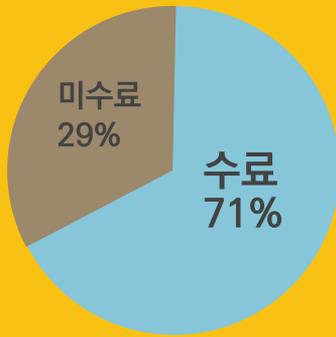
2. 성과와 변화를 확인하기까지 소요되는 시간이 장기적인 교육사업

성과측정이 시작된 2019년 초에서 현재까지 2년 6개월의 기간으로 직접 교육의 효과를 넘어선 간접 성과를 측정하기에 충분한 시간이 지나지 않았으며 4기는 수료 후 3개월 밖에 지나지 않은 상태입니다. 이러한 임팩트 측정의 한계를 뛰어넘기 위해 교육이 끝난 후에도 커뮤니티 운영과 파트너십 기회 제공을 통한 기업 지속 발전과 협업 기회 제공을 통해 케냐 사회적기업의 지속성을 높이고자 합니다.

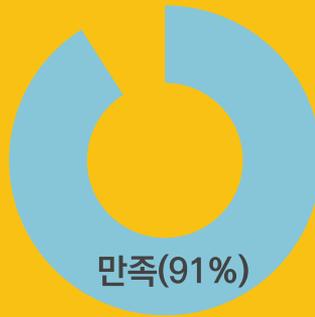
궁극적으로, 체계화된 기업가 정신 및 비즈니스 교육 프로그램, 커뮤니티 운영을 통해 케냐 지역사회 문제를 해결하고 청년층의 실업을 감소시키며 나아가 사회적경제 생태계 구축에 기여합니다.

# 단기 성과

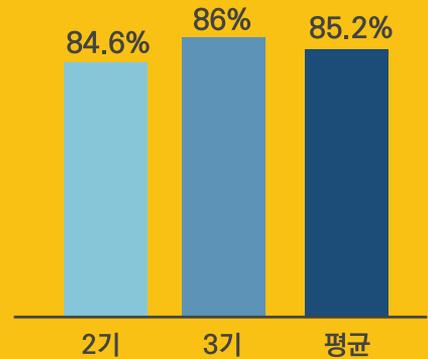
## i 청년 사회적기업가 개인 측면



교육프로그램 수료율



강사 만족도  
(2, 3기 기준)



사업모델 변화 기여도

### 청년 사회적기업가의 기업가 정신 및 비즈니스 역량 강화

YES 프로젝트는 청년 사회적기업가의 기업가 정신과 비즈니스 역량 강화를 달성하고자 케냐 사회적 기업 생태계 문제점을 잘 인지하고 있는 전문가를 중심으로 초기 사회적기업가들을 위한 세계적 수준의 흐름을 반영한 교육을 실시합니다.

기업가 정신의 정의부터 기업구조 정립, 재무관리, 그리고 향후 브랜딩 및 자금조달을 위한 사업 발표 실습까지의 사회적기업가로서의 윤리와 운영 실무에 집중해 교육과정을 구성하였습니다. 나아가, 선제적인 시장 흐름 분석과 참가기업가의 수요 파악을 통해 기수별 교육과정을 개선하고 맞춤형으로 개편하여 진행하고 있습니다.

이에 따라 2020년 기준 각각 4개월간의 교육과정에서 71% 수료율을 기록하였으며 개인 경영상의 문제 등 불가피한 외부적 요인으로 인한 중도 이탈 외에는 모든 참가자가 전 과정을 수료하는 성과를 거두고 있습니다.

또한, 과정에 대한 이해도를 높이기 위해 각 주제별로 검증된 가장 우수한 전문 강사진을 섭외하였고 이런 노력으로 강사의 전달력에 대한 참가기업가의 평균 만족도도 91%로 매우 높은 수준의 만족도를 유지하고 있습니다.

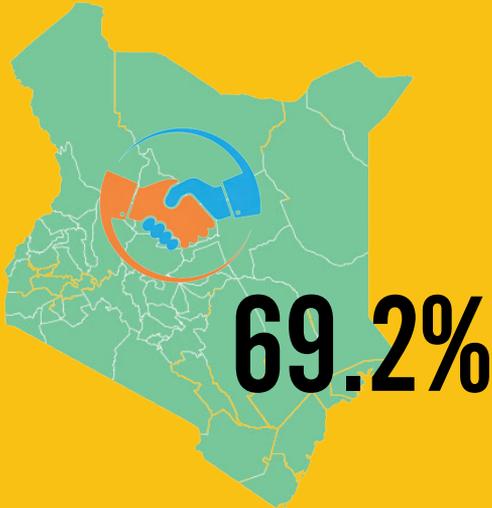
### 청년 사회적기업가 현업 문제 해결능력 증진

높은 프로그램 수료율과 강사진에 대한 만족도는 사회적기업이 당면하고 있는 문제에 대한 해결 능력 증진에도 긍정적 결과로 이어지고 있습니다. 2020년 실시한 설문조사에 따르면 전체 교육프로그램에 대한 높은 이해도를 확인할 수 있었고, 기업의 사회적 가치 확대를 포함해 답변 교육생의 85.2%가 교육과정 중 사업 운영 구조에 변화를 주었습니다.

한편, 교육내용의 실무 활용도를 증대시키기 위해 참여 교육생의 사업 모델을 기준으로 멘토와의 1:1 멘토링을 진행하고 있습니다. 실무 경험이 풍부한 멘토로부터 제공되는 멘토링은 사업 초기 단계에 있는 교육생들에게 장기적인 시야를 제공하여 문제 해결 능력과 통찰력을 함양시켜주고 있습니다.

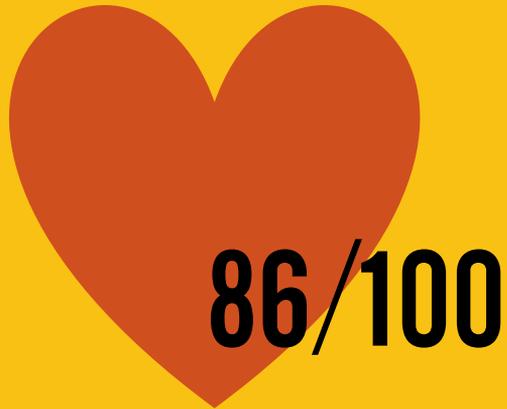
# 단기 성과

## ii 청년 사회적기업가 교류 측면



### 교육 중 파트너십을 경험한 교육생 비율

\*2020년 설문조사 기준  
\*그림 출처:shutterstock



### 1:1 멘토십 프로그램에 대한 만족도

## 청년 사회적기업가 간의 신규 파트너십 연결

YES 프로젝트는 현지 사회적기업가의 파트너십에 대한 수요 충족과 함께 청년 사회적 기업가의 지속가능한 성장 시스템을 구축하기 위해 **참가기업가 간의 파트너십**을 장려하고 있습니다. 리더십캠프 및 집중 교육 프로그램 내 팀워크 형성을 위한 네 번의 팀 구성을 진행하고 있으며, 동료 평가를 통해서 기업가 간의 강점들을 파악하고 현재 및 미래 사업 운영에 있어 협업의 연결고리를 만들어주는 역할을 하고 있습니다.

오프라인 네트워크 외에도 기수가 누적됨에 따라 **온라인 YES 커뮤니티**를 개발함으로써 물리적인 제약을 벗어난 파트너십의 확장 또한 기대하고 있습니다.

2020년에 실시한 설문조사에 따르면, 참가기업가 중 **69.2%**가 교육 프로그램을 통해 새로운 협업파트너를 찾을 수 있었다는 응답을 했습니다. 구체적인 협업 분야는 사업 운영, 마케팅, 재무관리, 창업 등을 포함해 다양한 업무 분야에서 협업을 진행 중인 것으로 확인되었습니다.

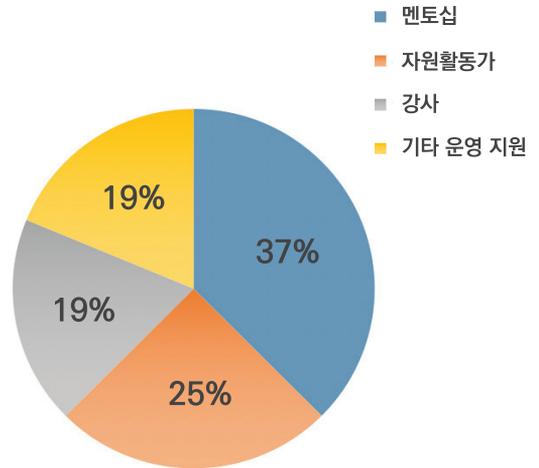
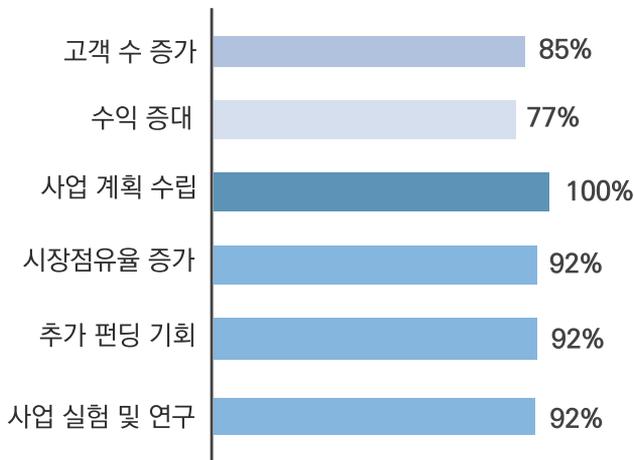
## 청년 사회적기업가와 멘토 전문가 간의 교류 증진

참가기업가 간에 해결할 수 없는 전문 지식과 자문은 교육프로그램 후 네트워크 이벤트를 통해 가능하도록 **분야별 멘토 전문가 및 수료기업가들과의 네트워크**도 진행하고 있습니다.

대표적으로, 교육 프로그램 내 멘토십은 전체 교육과정 중 가장 **유익한 프로그램**으로 선정되었습니다. 3기 참가기업가의 평가에서는 사업 자문 기획과 수업 이해도 및 개인 동기부여 증진 등 멘토십의 효과성에 대해 **100점 만점 기준 86점**의 높은 만족도와 긍정적인 평가가 있었습니다.

교육 프로그램 참가 지원 시, 파트너십과 함께 멘토의 탐색과 발견도 주요한 지원 동기 중 하나였기에 지속적인 네트워크 이벤트를 진행할 계획을 가지고 있습니다.

# 중기 기대 효과



## YES 참가기업가 기업의 3개월 간의 변화

\*2020년 상반기 기준

## 향후 파트너십 선호 형태

\*대상: 향후 YES 프로젝트 파트너십 동의 응답자

### i 청년 사회적기업가 개인 측면

#### 사회적기업 발전 및 기업 유지 및 성장

사회적기업가를 위한 맞춤형 교육은 청년 기업가의 기업가 정신 함양과 기업 경영 능력 향상을 돕고, 참가기업가들이 당면한 문제를 주체적으로 해결할 수 있는 역량을 키워줌으로써 케냐 사회적기업의 유지 및 성장에 기여하고 있습니다.

교육 직후 설문조사에서 나타난 고객 수의 증가, 수익 증대, 시장 점유율 확대, 사업 계획 수립 등 다양한 측면에서의 변화와 성장은 교육을 통해 습득한 문제해결 능력과 파트너십 기회를 바탕으로 향후에 더 큰 긍정적 변화를 만들어 낼 것입니다.

### ii 청년 사회적기업가 교류 측면

#### 멘토 및 전문가 네트워크 형성

또한 교육프로그램이 지속되고 수료기업가가 누적됨에 따라 강사, 멘토 및 전문가와의 교류 확대도 기대할 수 있습니다. 이는 매 교육과정에서 20인 이상의 강사와 멘토, 전문가가 참여하고 있다는 점에서 프로그램 진행과 비례하여 교류하는 전문가들의 수의 증가도 기대할 수 있기 때문입니다.

프로그램 수료 후 일부 강사와 멘토십의 멘토로부터 자금 관리와 조직 관리 등의 자문을 지속적으로 받고 있는 기업가들도 있습니다. 일례로, 또래 멘토링을 통해 케냐 청소년, 청년들의 정서적 안정을 지원하고 잠재의식을 일깨워 주고 있는 사회적 기업 Dip-co 설립자인 YES 3기 펠로우 머시는 자금 관리와 관련해 멘토에게 조언을 듣고 온라인 멘토링 진행을 위한 인터넷망 구축을 위한 자금을 마련해 코로나 상황에 대응했습니다. 머시는 이후에도 멘토와 개인적으로 연락을 하며 사업의 방향성에 대해 조언을 듣고 있습니다.

이러한 개인적인 네트워크 외에도, 수료 후 커뮤니티 형성을 위해 진행되는 수료생 모임에서도 네트워크를 형성할 수 있습니다. 특히, 교육 후 경영상에서 당면한 문제가 있을 경우 프로그램 종료 후 개최되는 정기적인 네트워크 이벤트에 참여하는 것을 통해 해결방안을 찾을 수 있습니다. 이처럼 교육과정이 끝난 이후에도 사업 운영을 위한 조언과 자문을 구할 수 있는 기회가 지속적으로 제공되기 때문에 참가기업가와 강사를 포함한 멘토 및 전문가 네트워크는 계속 유지, 확장될 것이라 기대됩니다.

# 임팩트 |

## 사회적기업가 개인 및 네트워크 통합 임팩트

### 지역사회 경제성장 및 지속가능한 해결책 제시

YES 프로젝트 교육을 수료한 사회적 기업가들의 기업 성장과 사회적기업가 커뮤니티 형성은 케냐 청년 사회적 기업가들에게 리더십과 비즈니스 기술 향상은 물론 'YES', '할 수 있다'는 마음가짐을 심어줄 것입니다.

YES 프로젝트의 핵심 가치를 바탕으로 실제 경영 능력을 개발한 청년 사회적기업가들은 지역사회 문제를 보다 더 효과적이고 지속가능한 방식으로 해결하는 것을 통해 긍정적인 영향력을 확산합니다.

또한, 교육 프로그램을 수료한 사회적기업의 누적과 장기적인 성장은 **두 가지 측면**을 통해 **지역사회 경제 성장**에 기여할 것으로 기대됩니다.

**첫째**, 사회적기업의 매출 및 시장 확대에 의한 **고용 창출 효과**. 특히, 기술 및 춤 교육 분야에 있는 YES 펠로우들의 경우 YES 프로젝트 수료 후, 고객과 시장 점유가 늘어나고 사업 수익이 증가하면서 강사들을 추가로 고용할 계획을 가지고 있다는 긍정적인 변화를 보여주었습니다.

**둘째**, 사회적기업이 추구하는 사회적 가치를 통해 지역사회의 건강한 영향력을 행사함으로써 **경제 발전에 활력**을 불어 넣을 수 있습니다. 특히, 비즈니스를 통한 공익성과 사회 기여도를 핵심 평가 기준 중 하나로 참가기업가를 선발하는 본 프로젝트에 선정 된 기업가가 운영하는 교육, 보건 분야 사업의 경우 케냐 청소년들의 문맹률 해소, 건강한 생활습관 형성 등에 기여 하는 것을 통해 지역사회 발전과 문제 해결에 기여하고 있습니다.

대표적인 예로, YES 2기 펠로우인 Mental 360의 경우, 케냐 내 심리 치료 플랫폼을 개발하는 사회적기업으로 젊은 청년들이 가정과 일자리로부터 받는 정신적 스트레스를 상담해줌으로써 지역사회 및 케냐 시민의 정신적 불안증세를 완화시켜주고 있습니다.

한편, 교육프로그램이 지속되고 YES 수료기업가가 증가함에 따라 YES 프로젝트 전체 커뮤니티의 규모는 지속적으로 확대 될 예정입니다. 나아가, 교육 종료 후 개최되는 정기적인 네트워크 이벤트를 통해 **수료기업가 간, 그리고 전문가와의 네트워크**가 형성되면 점점 더 많은 파트너십이 생기고 상호 협력을 통한 시너지를 낼 수 있을 것입니다. 이러한 YES 커뮤니티의 확장에 따른 파트너십을 통해서 비슷한 분야와 사업 모델을 가지고 있는 사업가 간의 **분야별 협업, 통합**도 자연스럽게 이루어지게 됩니다.

이처럼 강화된 유대감은 기존 사업의 유지와 성장을 위한 파트너십 체결 외에도 변화하는 사회 환경에 대응하여 새로운 사업기회를 발굴하는 **기회의 장**이 될 것입니다.

그리고 향후 아프리카 다른 국가로 확대 될 YES 프로젝트의 **수료기업가가 중심**이 되는 **사회적기업가 커뮤니티**의 확장은 아프리카 대륙 내의 문제를 혁신적으로 해결하는 주체적이고 지속가능한 해결책과 비즈니스가 모이는 플랫폼으로 성장 할 것입니다.

# 임팩트 II : 펠로우 인터뷰

## 임팩트 인터뷰

YES 2기 펠로우 : 브라이트 Mental 360

설립년도: 2018년 11월

사업분야: 헬스케어

홈페이지: mental360.or.ke



### 비전 Vision

청년 심리 안정, 지역사회 내 정신 질환 치료에 대한 인식 개선

### 사회문제 정의 Definition

정신 건강 상담에 대한 사회적 무의식과 제한된 유료 상담 서비스로 청년과 사회에서 발생하는 자존감 결핍과 도전의식 부족 현상

### 해결책 Solution

정신 질환 치료에 대한 사회 인식 개선과 청년들의 심리적 안정을 지원하는 사회 시스템 구축

### 사회적 미션이 무엇인가요?

케냐 내 가정 및 직장으로부터 정신적 고통과 불안감을 가지고 있는 어린 청년들에게 무료 혹은 최저 요금으로 자아 정체성 정립과 정신적 안정감 그리고, 삶의 도전의식을 심어주고자 합니다. 이를 실현하기 위해, 온오프라인 심리 상담 서비스를 제공할 뿐만 아니라, 온라인 커뮤니티 플랫폼을 통한 또래 간 교류 공간을 마련하여 어린 청년들의 지속적인 심리 상담을 지원하고 있습니다. 나아가, 청년 대상의 심리 안정 교육 훈련을 진행하여 청년 리더(자기인식 챔피언)들을 세워 지역사회 내 건강한 마음 관리에 대한 필요성을 전파하고 있습니다. 청년 리더를 세우고 심리 상담에 대한 인식 개선 캠페인들로 정신 건강에 대한 사회 인식 변화도 나타날 거라 생각합니다.

### 교육 유료 후 사업의 단계적인 성과가 있나요?

온라인 상담 서비스를 통해 신규 고객들이 증가했고 이런 신규 고객 유치로 2019년 평균 수익 \$1,000에서 2020년엔 \$3,000으로 300% 증대하였습니다. 수익이 증가함에 따라 팀원을 더 고용하였고 기업이 성장 단계에 진입하게 되었습니다. 한편, 고객층 또한 다양해지고 있습니다. 기존의 주요 고객이었던 직장 및 가정으로부터 정신적 불안정을 느꼈던 케냐 어린 청년층에서 온라인 상담 서비스와 소셜미디어를 통해 케냐 도시 외 에티오피아, 나이지리아 그리고 독일에서도 심리 상담 치료를 요청하고 있습니다. 이처럼, 고객층의 확장도 부수적인 성과 측면으로 볼 수 있겠습니다.

### YES 프로젝트가 기업 경영에 있어 어떤 영향을 주었나요?

사회적 영향력과 수익성 간의 균형을 찾는 데 도움을 받았습니다. 사회적기업으로써 위 두 요소 간의 균형점을 찾는 것이 어려웠습니다. 하지만, 디자인씽킹 수업 등의 집중 교육 프로그램에서 직접 계획을 먼저 수립해보고 동료기업가, 강사, 멘토의 조언들을 통해 보다 완성된 성장 계획을 수립할 수 있었습니다. 또, 세부적으로 팀 구성 수와 팀을 이끄는 리더십 역량도 개발할 수 있었습니다. 무엇보다, 사업발표회를 준비하면서 사회적기업가로서 확고한 저만의 이야기를 정리하게 되었습니다. 이렇게 저 스스로를 살펴보는 경험들은 사업 확대를 위한 추가 후원/투자금을 유치 받는 데도 큰 도움이 되었습니다.

### 향후 YES 커뮤니티에 참여 의향이 있으신가요?

네, 있습니다. 개인적으로 지속적인 사업 가치 개발을 위해서 필요하다고 봅니다. 사실, YES 프로젝트를 통해서 가장 새롭게 배웠던 것은 네트워크 역량입니다. 적어도 3~4명 이상의 동료 기업가와와의 교류도 있었고, 사업분야가 모두 달라 실무적으로 깊은 수준의 교류는 아니었지만 감정, 생각, 공감 등 사적인 교류들이 있었습니다. 이런 교류들은 눈에 보이지 않지만 굉장히 중요하다고 생각합니다. 마음의 편안함을 주는 관계를 통해 또 다른 스스로의 가치를 알 수 있기 때문입니다. 이런 상호간의 신뢰가 있는 커뮤니티를 잘 구축해서 지속적인 교류가 이어지면 분명 각자의 사업 가치 개발에도 큰 도움이 될 거라 생각합니다.

# 임팩트 II : 펠로우 인터뷰

## 임팩트 인터뷰

YES 3기 펠로우 : 신디 Village2Nation

설립년도: 2016년 9월

사업분야: ICT 교육(이러닝)

홈페이지: village2nation.com



### 비전 Vision

세계적인 경쟁력을 갖춘 아프리카 청년 인재 개발소 구축

### 사회문제 정의 Definition

업무 환경 변화에 따른 세계 고용시장 내 수요자, 공급자 간 실무 역량에 대한 이해 차이

### 해결책 Solution

디지털 실무 교육 콘텐츠 제공 및 온라인 채용 연계

### 사회적 미션이 무엇인가요?

아프리카 청년 전문가들에게 기술분야 및 디지털 전문성을 길러주어 원격 업무시스템에 적응할 수 있도록 준비시키고 전세계로 진출을 지원하는 것입니다. 오늘날 고용시장은 전세계 단위로 통합되어가고 업무 방식도 원격 환경으로 빠르게 변하고 있습니다. 이에 따라, 고용시장의 수요자(사업주)와 공급자(고용인)간 요구 역량의 차이도 점점 커지고 있습니다. 이런 고용시장의 변화에 따라 Village2Nation은 디지털 업무 교육을 제공하여 아프리카 청년의 디지털 역량을 강화하고 원격 업무 시스템에 원활히 적응시켜 케냐와 아프리카 청년 전문가들의 세계 진출을 지원해 청년 실업 해소와 삶의 질 향상에 기여하고자 합니다.

### 교육 수료 후 사업의 단계적인 성과가 있나요?

사업지원금을 받은 후 3개월간 사업을 운영한 결과로 무료 및 유료 교육 수강생은 기존 수강생 대비 각각 1,632명에서 1,940명(19%), 57명에서 139명(144%)으로 증가했습니다. 그리고 기술 및 커리어 개발 정보를 담은 뉴스레터 구독자 수는 총 1,759명 으로 증가하였고, 특히 링크드인 팔로워 수는 3개월 내 달성 목표였던 1,000명 신규 구독자 확보를 초과 달성했습니다. 이런 긍정적인 단기 성과들은 기존 대비 54% 이상의 수익 상승으로도 이어져 6개월 내 목표였던 프리미엄 교육 과정 개설 시기를 당겨주고 있습니다.

### YES 프로젝트가 기업 경영에 있어 어떤 영향을 주었나요?

문제해결력, 네트워크, 펀딩 등 사업 운영 전반에 있어 큰 영향을 주었습니다. 사실, 처음 사업을 시작했을 때는, 뉴스레터 구독자 수는 물론이고, 수익도 없었습니다. 하지만 YES 프로젝트에서 다른 동료기업가들과 함께 터득한 5개월간 수업 내용을 과제 혹은 실무에 반영하여 당시 당면했던 문제점들을 해결할 수 있었고, 새로운 인사이트들도 얻었습니다. 이론, 학업 중심의 전달식인 다른 교육 프로그램들과 비교해 YES 프로젝트는 실제적인 문제에 대해 스스로가 생각하고 해법을 찾는 습관에 집중 할 수 있었습니다. 또 참가기업가들은 물론, 강사, 그리고 아프리카YES센터 스태프들과 함께 과제와 문제를 분석하고 해결하는 과정들을 통해서 협업하는 방법과 기업 경영에 대한 자신감을 키울 수 있었습니다. 이런 과정들의 결과로, 과거엔 생각지 못했던 기업 후원/투자 요청도 받을 정도로 시장에서 좋은 사업 가치를 보여주고 있습니다.

### 향후 YES 커뮤니티에 참여 의향이 있으신가요?

당연히 있습니다, 6개월을 넘어 지속적으로 YES 수료기업가들과 강사, 그리고 아프리카YES센터와 네트워크를 이어가고 싶습니다. 이미 교육 프로그램 직후 참여 관계자들에게 인사 업무와 사업 모델 기획 관련해서 여러 도움들을 많이 받았습니다. 최소 1년에 2~3회 주기로 교류가 있으면 많은 사업 아이디어들과 인사이트들을 공유하고 협업할 수 있을 거라 기대됩니다.

# 임팩트 II : 펠로우 인터뷰

## 임팩트 인터뷰



YES 3기 펠로우 : 알렉시스 Kikia Oils

설립년도: 2018년 07월

사업분야: 농업(식물성 기름 재배)

사업지역: 케냐 마카오스



*Your health . Your wellness . Your beauty*



### 비전(Vision)

건강한 오일을 통해 모두에게 더 좋은 세상을 만들자

### 사회문제 정의(Definition)

안정적인 일자리 부재로 인해 어려운 소농장 생계

### 해결책(Solution)

소농장민의 안정적인 생계를 유지할 기회를 만들자

### 사회적 미션이 무엇인가?

최고 품질의 아프리카 식용 및 생활 기름을 세상에 알리는 플랫폼이 되어 안정적인 수입을 창출해 아프리카 농업 지역사회에 건강한 삶을 제공하고자 합니다. 농업 분야에 속해 있는 소규모 농민들의 생계는 불안정합니다. 생활 기름의 다양한 활용처를 개발하고 다양한 활용 목적에 따른 올바른 기름 사용 자문 서비스를 통해 농민가구의 지속가능한 수입원 창출을 지원하여 농민들의 기본적인 식량수준, 교육수준, 그리고 건강 관리 등 삶의 수요를 충족시켜주고자 합니다.

### 교육 수료 후 사업의 단계적인 성과가 있나?

교육 수료 후 2개월 동안 고객들로부터 만성 질환 완화에 도움되었다는 후기를 받으면서 처음 목표로 삼았던 30% 수익 증대를 달성했습니다. 이외 현재는 해외 수출을 위해 재고자산 관리와 주문 시스템을 구축하며 브랜드 마케팅을 위한 웹 페이지 개발을 하고 있습니다. 코로나 상황에서도 국내 내수는 물론 해외 수출을 위해 케냐 수출위원회의 정품 인증 확보와 다양한 마케팅 채널 구축 등 시장 확대를 위한 현실적인 사업 운영을 관리하고 있습니다.

### YES 프로젝트가 기업 경영에 있어 어떤 영향을 주었나?

YES 프로젝트는 사업에 대한 제 정체된 아이디어를 발전시켜 주었습니다. 일례로, 수업시간에 세분화된 국내 시장 수요 분석을 통해 보지 못했던 틈새 시장을 공략하는 사업모델을 구상할 수 있었습니다,

강사님과 멘토와의 대화를 통해 출시 예정인 상품의 브랜드화를 생각하게 되었습니다. 2년 미만의 초기 단계에서 작은 사업들만 생각하던 제게 국내 내수 뿐만 아니라, 해외 수출 기회에 대한 눈을 뜨게 해주었습니다. 디지털 기술과 멀었던 제가 크라우드 펀딩에 대한 개념도 체계적으로 배우게 되는 기회가 되었으며, 특히 초기 자본금을 투자하고 사업 방향성에 대해 갈피를 못 잡았던 저에게 구체적인 사업 구조를 수립하는 기회가 되었고 '할 수 있다'는 자신감을 심어주었습니다. 앞으로는 교육을 통해 얻은 소중한 가치들을 기억하고 코로나 사업 환경이 많이 바뀐 상황에서도 문제를 해결할 수 있다는 마음가짐과 다른 동료 기업가들과 멘토들에게 조언을 구하며 준비 중인 사업을 성공적으로 추진하려고 합니다.

### 향후 YES 커뮤니티에 참여 의향이 있으신가요?

당연히 있습니다. 제게 YES 프로젝트는 공동체, 진실성, 그리고 헌신의 가치로 기억에 남아 있습니다. 교육 과정 중에서 참가기업가들과 함께 스스로의 의견을 공유했던 경험, 강사님과 멘토와의 교류는 사업을 운영하고 발전시키는데 큰 도움이 되었습니다. 지금의 초기 단계를 넘어 성장 단계와 그 이후의 성숙기에는 더욱이 이런 교류들이 제게 큰 동기부여와 사업 경영에 대한 통찰력을 줄 것이라 생각합니다. 개인적으로는, YES 커뮤니티에서 30~40년 기업 경영 경력을 가진 은퇴자들과의 교류도 생기면 또 다른 차원의 양질의 사업 경영 노하우들을 배울 수 있을 거라 생각합니다.

# 임팩트 II : 펠로우 인터뷰

## 임팩트 인터뷰

YES 3기 펠로우 : 프란시스 Cheza Cheza

설립년도: 2018년 12월

사업분야: 예술 교육

홈페이지: [chezachezadance.org](http://chezachezadance.org)



### 비전(Vision)

아이들의 자신감과 잠재의식을 키워 책임감 있는 삶으로 이끌자

### 사회문제 정의(Definition)

자립을 위한 사회, 정서적 지원 없이 사회경제적인 위험에 노출된 아이들

### 해결책(Solution)

춤을 통해 긍정적인 자아정체성 확립과 사회적, 정서적 안정을 유지하는 마음관리법을 가르쳐 아이들을 건강하고 생산적인 삶으로 이끌어 준다.

### 사회적 미션이 무엇인가요?

키베라(Kibera)와 같은 슬럼가에서 약자인 아이들은 가정에서 많은 정서적인 스트레스를 받고 있습니다. 주변의 생활 환경이 주는 문제에서 충분한 심리 안정법을 배우지 못한 청소년들은 트라우마를 가지게 되고 이러한 정신적 고통은 향후 퇴학, 강도, 폭력, 그리고 마약 범죄의 주요 원인이 됩니다. 체자체자는 아이들이 처한 사회적 문제를 해결하고자 춤을 배울 수 있는 공간을 마련해, 춤을 배우는 과정에서 즐거움을 전해주고 자아정체성과 자부심을 가질 수 있게 합니다. 저도 어려움을 이겨냈듯 아이들이 춤을 배우는 과정에서 마음을 지키는 방법을 배우고 건강하게 삶을 그리고 이끌어 갈 수 있는 힘을 얻기를 소망합니다.

### 교육 수료 후 사업의 단계적인 성과가 있나요?

먼저, 교육 과정에서 배운 크라우드펀딩과 YES 동료기업가와의 협력을 통해 6천불 수준의 자금을 조달 했습니다. 이전에는 알지 못했던 펀딩이었지만 YES 교육과정에서 배운 펀딩 제안서 작성을 실제로 적용해 필요했던 자금을 조달할 수 있었습니다. 또한, 한 동료기업가의 연결로 추가적인 기관 펀딩 기회도 찾았습니다. 다음으로, 멘토와의 1:1 멘토링에서 사업 논리 구조를 다시 정리하여 보다 전략적인 방법으로 기업을 운영하여 춤 교육 강사를 계획했던 수보다 7배 더 양성할 수 있게 되었고, 이에 따라 지역별로 춤 교육 훈련 과정을 더 확장하게 되었습니다.

### YES 프로젝트가 기업 경영에 있어 어떤 영향을 주었나요?

문제가 있을 때, 문제를 해결하는 자신감과 주체적인 해결 방법을 모색하는 태도를 가지게 해주었습니다. 사실 사업을 운영하는 동안 아이들을 위한 안전한 공간은 만들어 갔지만 제 사업의 방향성에 대한 확신이나 저를 위한 안전한 공간은 없었습니다. 공동 창업자로부터 알게 된 YES 프로젝트에서 사업 방향성을 그리며 동료기업가들 앞에서 제 사업을 발표하고 많은 격려와 지지를 받으면서 스스로 정체성을 확립하며 사업에 대한 방향성에도 확신을 가지게 되었습니다. 이런 자신감과 태도는 타겟 고객들과 파트너 관계를 맺게 해주면서 300명이 넘는 아이들과 춤 교육을 진행할 수 있는 현재 상황을 만들어 주었습니다. 또한, 리더십 수업과 스토리텔링을 통해 다른 사람들을 설득하는 기술들을 배우게 되었고, 디자인 씽킹 수업에서는 강사들의 조언을 통해 기업의 형태가 비영리단체에서 사회적 기업으로 변화하게 되었습니다.

### 향후 YES 수료생 네트워크에 참여 의향이 있으신가요?

네, 있으면 좋겠습니다. YES 프로젝트는 제가 처음으로 참여한 교육 프로그램입니다. 이 곳에서 다른 젊은 청년 사회적기업가들과 함께 사회와 사업에 대해 고민하고 문제를 해결하면서 청년 사회적기업가로서의 정체성을 확립했습니다. 만약 저와 비슷한 청년 사회적기업가들이 교육생으로 없었다면 제 스스로는 물론 사업에 대한 창의적인 생각도 실현시키지 못했을 겁니다. 마찬가지로, YES 커뮤니티 또한 앞으로 미래를 이끌어 가는 기업으로 성장하는 과정에 있어 또 다른 문제와 해결책을 찾아가는 혁신적인 아이디어를 얻을 수 있는 장이 될 것이라 생각합니다."



**Appendix**

**03**

# 아프리카YES센터 소개

사회적기업, 스타트업 교육 전문가로 이루어진 유능한 청년들로  
케냐 사회적기업가의 잠재력 개발 및 리더십 양성에 큰 열정을 가지고 있습니다.



## 아이삭, 프로젝트 총괄

사회 혁신에 큰 열정을 가진 아이삭 줌바는 사회적기업가, 개발자, 강연가, 컨설턴트 이다. 직접 개발한 기업가정신, 리더십 강의를 통해 높은 잠재력을 가진 100명 이상의 청년 리더들에게 강의를 했고, 미국의 글로벌 디자인 혁신 기업 IDEO에서 일한 경험이 있다. 디자인 씽킹에 대한 전문 지식을 바탕으로 다양한 이해관계자들이 문제를 해결하는데 협력하고 있다. 2015년 1기 YES 펠로우 출신으로 2019년부터 YES 프로젝트를 총괄하여 운영하였고, 현재는 디자인 컨설팅 회사 Mideva Labs를 운영하고 있다.



## 캠베, 선임 프로젝트 커뮤니티 관리자

5년 이상의 프로젝트 관리 및 마케팅 경력을 가지고 있는 캠베 은갈리는 YES 커뮤니티 관리를 이끌고 있으며 교육과정도 함께 운영하고 있다. 긍정적인 사고와 따뜻하고 사려깊은 커뮤니케이션이 강점으로 사회적기업가 양성과 지역사회 문제 해결에 큰 열정을 가지고 있다. 집에서는 사랑스러운 아내이자 엄마로 가정을 돌보는 것과 일 그리고 공부까지 놓치지 않는 열정을 가지고 있다. 여가 시간에는 아이들에게 공예품을 가르치고 요리를 하며, 카루라 숲에서 자전거를 타며 일상을 즐긴다.



## 에스더, 프로젝트 운영 및 재무 관리자

아프리카YES센터의 회계와 재정을 담당하고 있는 에스더 은조키는 팀에서 없어서는 안 될 소중한 인재이다. 늘 팀 전체를 생각하고 공정하고 신중하게 의사결정에 참여하는 것을 통해 팀이 풀어나가야 하는 다양한 문제 해결사 역할을 하고 있다. 2016년 한국-케냐 교류프로그램에 참여를 시작으로 5년 이상 한국 팀과 인연을 이어오고 있는 든든한 동료로 재정 뿐 아니라 프로젝트 운영 전반에 핵심적인 역할을 담당하고 있다. 남다른 패션 감각으로 케냐 팀의 분위기 메이커 역할도 담당하고 있다.

# 아프리카YES센터 소개

사회적기업, 스타트업 교육 전문가로 이루어진 유능한 청년들로  
케냐 사회적기업가의 잠재력 개발 및 리더십 양성에 큰 열정을 가지고 있습니다.



## 수잔, 교육생 선발 및 멘토십

참가 기업가들에게 가장 좋은 평을 듣는 멘토십 프로그램을 담당하고 있는 수잔 무위하키는 비즈니스 개발과 파트너십, 그리고 디지털 마케팅 분야를 포함하여 3년 이상의 스타트업 지원 경험을 가지고 있다. 특히 마케팅 분야에 전문성이 있으며 자신이 가진 다양한 재능을 아프리카 대륙에 긍정적인 영향력을 끼치는 것에 사용하는 것을 목표로 가지고 늘 다른 팀원들을 도와 아프리카YES센터와 YES 프로젝트를 성장하게 하는데 기여하고 있다.



## 안, 프로젝트 실무 관리 담당

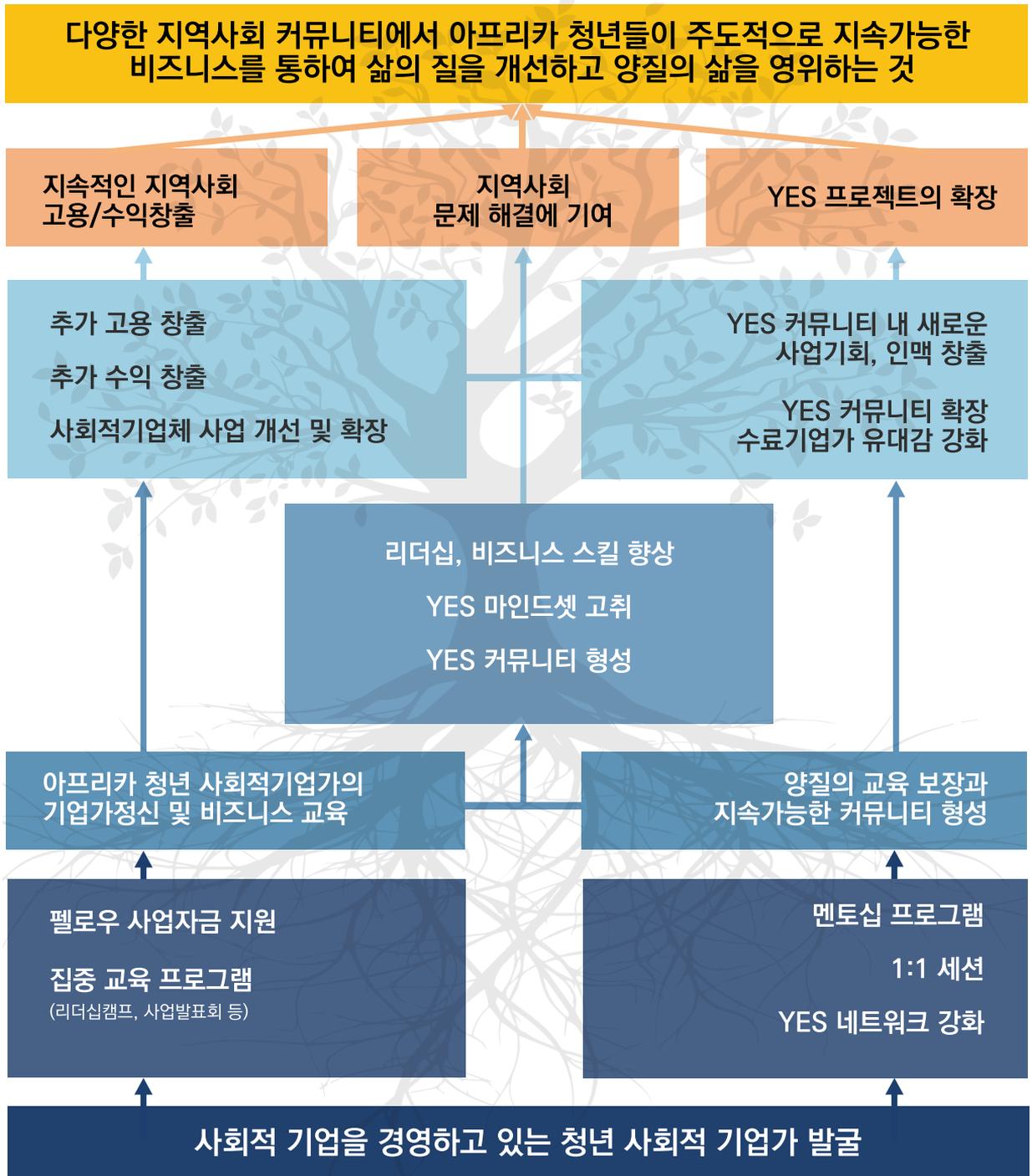
각 사람이 가지고 있는 가능성을 믿는 안 카라고는 교육을 통해 사람들 각자의 가능성을 개발하는 것에 큰 관심을 가지고 있다. 팀에 합류하기 전 7년의 기업컨설팅 경험을 바탕으로, 사회 변화를 일으키는데 보다 적극적인 역할을 하고 싶어 사회적기업가를 지원하는 YES 프로젝트에 함께 하게 됐다. 경영학 석사(MBA) 학위를 바탕으로 프로젝트 실무를 진행함에 있어 다양한 전략을 제시하고 뛰어난 관리 역량을 보여주고 있다.



## 존, 프로젝트 전략 혁신 및 개발

사회 혁신 기술과 공동체 중심의 해결책에 강한 열정과 공감력을 가진 존 문게는 글로벌 전략 및 혁신 경영학 전공을 바탕으로 기업 전략 개발 및 혁신 경영 분야에서 2년 이상의 실무 경력을 가진 실력가이다. 교육과정 개발과 교육 효과를 검증하기 위해 참가기업가, 수료생, 강사 및 멘토들 간의 협력 방안을 찾고 YES 프로젝트가 더욱 지속가능하고 우수한 사업이 될 수 있도록 발전 전략과 혁신 방안을 모색한다.

# 변화이론 Theory Of Change



# 후원 기관

---



# YES 프로젝트 참가 기업





**사단법인 아프리카인사이트  
아프리카 YES 프로젝트 2021임팩트리포트**

발행인 최동환  
제 작 김민지, 박정현, 박재영  
디자인 윤기묘  
발행일 2021년 9월25일  
발행처 사단법인 아프리카인사이트  
주 소 서울특별시 성동구 서울숲4길 21 예원빌딩 302호  
전 화 02-6082-0801  
이메일 yes@africainsight.org  
홈페이지 africainsight.org

2021 © Africa Insight

이 리포트는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로 무단전재와 복제를 금합니다.

이 리포트 내용의 일부 또는 전부를 이용하려면 반드시 저작권자와 아프리카인사이트의 동의를 받아야 합니다.

이 리포트는 2021 행정안전부 비영리민간단체 지원사업의 지원으로 제작 되었습니다.

아프리카는 스스로 할 수 있습니다!

YES AFRICA, YES WE CAN!

AFRICA  
YOUNG  
ENTREPRENEUR  
SUPPORT  
PROJECT  
**IMPACT REPORT**

[www.africainsight.org](http://www.africainsight.org)