

청소년 체험활동 활성화를 위한 기업사회공헌 사업과의 협업 추진 방안 연구

책임연구원 임지연

공동연구원 황세영 김도영



청소년 체험활동 활성화를 위한 기업 사회공헌 사업과의 협업 추진방안 연구

연구책임자_ 임지연 (선임연구위원)

공동연구원_ 황세영 (연구위원)

김도영 (CSR포럼 대표)

문지혜 (연구사업운영원)



한국청소년정책연구원
National Youth Policy Institute

파트너십은 유엔과 국제사회의 최대 공동목표인 지속가능발전목표(SDGs)이면서 이행수단입니다. 이를 위해서 지속가능한 사회적 가치를 창출하기 위한 기업, NPO, 정부, 공공기관, 학교 각 섹터들의 파트너십이 강조되고 있습니다. 과거세대에 비해 양극화의 가속화 현상은 미래세대인 청소년의 꿈과 성장에 심각한 어려움을 초래하고 있습니다. 이러한 복잡한 사회현상과 문제를 정부 혼자 힘으로는 해결할 수 없기 때문에 민관 협력 거버넌스로의 패러다임이 강조되어 왔습니다. 집합적 임팩트 접근은 특정한 사회문제의 지속가능한 해결의 실마리로서 개별적 솔루션과 특정문제 해결을 넘어 특정한 사회적 가치의 실현을 위해 필요한 종합적 접근 방식입니다. 이러한 개별적 임팩트와 집합적 임팩트의 차이에 관한 국내외 논의들은 지속가능한 집합적 임팩트 사업이 정책사업과 밀접한 관련이 있음을 알게 해 줍니다.

제6차 청소년기본계획 상의 청소년정책 추진체계 혁신의 일환으로 청소년사업과 기업의 사회공헌활동(CSR 활동)을 이어주는 플랫폼 마련이 제시되어 있습니다. 미래세대 청소년들의 건강한 성장은 정부, 기업을 포함하여 다분야 섹터들(Cross-Sector)의 집합적 임팩트(Collective Impact)를 위한 협업 전략이 필요합니다. 이러한 청소년 관련 사회문제 해결을 위해서는 중장기적인 사회적 임팩트(Social Impact)를 고려할 필요가 있습니다. 본 연구는 청소년 체험활동 영역을 중심으로 교육·보호·복지지를 포괄한 청소년사업 활성화와 기업-청소년NPO-학교-정부-지

자체 간 다분야 협력을 통하여 국가 미래자원인 청소년들의 성장과 지원에 기여할 것으로 기대합니다.

본 연구에서 개발한 협업실행지침 및 중추지원조직의 지침개발과 설립제안은 현장 실행을 돕기 위하여 처음 시도한 것임으로 후속 연구의 발전을 기대하며, 국내외 기업 CSR활동 학습동맹 관련하여 지역-국가-글로벌 플랫폼과의 소통 및 학습에 도움이 되기를 기대합니다. 이 연구가 발간될 때까지 질적 양적 조사에 참여하여 주신 기업, 청소년 NPO, 현장 전문가와 연구진 여러분께 감사의 말씀을 전합니다.

2019년 12월

한국청소년정책연구원

송병국

청소년 체험활동 활성화를 위한 기업 사회공헌사업과의 협업 추진방안 연구

본 연구의 목적은 미래세대 청소년의 꿈과 성장을 위하여 청소년사업과 기업 사회공헌사업의 협업 추진방안을 제시하는 데 있다. 지금까지 기업 사회공헌사업은 아동·청소년 보호·복지 분야에서 활성화되고 청소년활동·교육 분야에서는 미흡하였다. 이에 본 연구에서는 청소년 체험활동 영역을 중심으로 교육·보호·복지를 포괄한 청소년사업 활성화를 위한 협업 추진방안을 개발하고 이를 지원할 수 있는 정책방안을 제시하였다. 연구방법은 국내외 문헌고찰, 해외사례분석, 면담조사, 설문조사, 원탁토론회, 청소년정책포럼을 실시하였다. 청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업과의 협업 추진을 위해서 가장 핵심적인 요건은 협업지침 개발과 청소년 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립으로 나타났다. 따라서 본 연구의 결과물로 첫째, 협업지침 개발, 둘째, 청소년 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립, 셋째, 현장실행을 지원하기 위한 정책과제를 제시하였다. 또한 ‘협업 실행지침’ 체크리스트 양식과 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항’ 체크리스트 양식을 개발하였다.

첫째, 협업지침 개발은 기획, 실행, 성과관리 단계를 포함하여 1)파트너십 이유와 성공요건, 2)자기평가 및 역량진단, 3)적합한 파트너 선정기준, 4)사회이슈 및 청소년어젠다 파악, 5)잠재파트너탐색과 파일럿테스트, 6)사전실무협의를, 7)실행실무협의를, 8)진행관리를, 9)효과추적 및 중간평가

공유, 10)성과보고와 평가로써 총 10단계의 18개 활동으로 개발되었다. 둘째, 본 연구가 개발한 ‘청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항’은 비전과 전략제시(어젠다 발굴), 정책제안, 자원 및 지지확보, 지역 사회 참여촉진, 배열, 성과관리마련으로 총 6개 기능과 15개의 추진사항으로 개발되었다. 중추지원조직 체크리스트 양식의 활용방법은, 중추지원조직의 기능은 원칙적인 차원에서 공통적인 활동을 중심으로 제시된 것이지만 집합적 임팩트 협업체계 안에서 실제 중추조직의 위상과 성격은 현장 여건과 상황별로 매우 다르다는 점이다. 따라서 현장 적용 실행 사례에 맞게 체크리스트 양식에 제시된 기능과 추진사항들을 활용할 수 있으며, 몇 개의 중추조직이 함께 역할을 분담하여 실행할 수도 있다. 셋째, 집합적 임팩트의 관점에서 중추지원조직으로서의 (가칭)청소년사회공헌개발센터 설립제안으로 청소년정책 추진체계에서의 위상과 법적·제도적 근거마련에 대한 제안을 하였다. 넷째, 현장실행을 지원하기 위한 정책과제로서 자원 및 지지확보, 비전과 전략개발, 사업의 확장 및 정책화를 제시하였다.

집합적 임팩트 접근에서는 소규모 기관도 함께 협업추진의 동력이 될 수 있고 기업도 자금제공자이면서도 파트너로서 역할을 하며 정부와 지자체, 민간에서도 함께 할 수 있다. 본 연구의 결과물을 통하여 청소년 활동 영역을 중심으로 교육보호·복지를 포괄한 청소년사업 활성화와 기업-청소년NPO-학교-정부-지자체가 다분야 협력을 통하여 국가 미래 자원인 청소년들의 성장과 지원에 기여할 것으로 기대한다. 본 연구에서 개발한 협업실행지침 및 중추지원조직의 기능과 설립제안은 현장 실행을 돕기 위하여 처음 시도한 것임으로 후속 연구의 발전을 기대하며, 국내외 기업 CSR활동 학습동맹 관련 지역-국가- 글로벌 플랫폼과의 소통 및 학습에 도움이 되기를 기대한다.

핵심어: 청소년, 기업 사회공헌, CSR, NPO, 협업 지침, 중추지원조직, 집합적 임팩트, 파트너십, 중간지원조직(매개지원기관)

연구요약

1. 연구목적

● 파트너십은 유엔과 국제사회의 최대 공동목표인 지속가능발전목표(SDGs)이면서 이행수단이다. 이를 위해서 지속가능한 사회적 가치를 창출하기 위한 기업, NPO, 정부, 공공기관, 학교 각 сек터들의 파트너십이 강조되고 있다. 공동의 목표를 위한 다분야 파트너십은 집합적 임팩트 접근 방식이다.

● 과거세대에 비해 양극화의 가속화 현상은 미래세대인 청소년의 꿈과 성장에 심각한 어려움을 초래하고 있다. 이러한 복잡한 사회현상과 문제를 정부가 혼자 힘으로는 해결할 수가 없으며 다양한 сек터들의 집합적인 협력의 힘이 필요하다.

이러한 개별적 임팩트와 집합적 임팩트의 차이에 관한 국내외 논의들은 지속가능한 집합적 임팩트 사업이 정책사업과 밀접한 관련이 있음을 알게 해 준다.

● 본 연구의 목적은 청소년사업과 기업 사회공헌사업의 협업 추진방안을 제시하는 것이다. 지금까지 기업 사회공헌사업은 아동·청소년 보호·복지 분야에서 활성화되고 청소년활동·교육 분야에서는 활성화되지 못했으므로 본 연구에서는 청소년활동 영역을 중심으로 현장의 청소년사업 활성화를 위한 협업 추진방안을 개발하고 이를 지원할 수 있는 정책방안을 제시하였다.

2. 연구방법

● 문헌고찰: 청소년 체험활동은 모든 청소년 대상 문화, 봉사, 참여 프로젝트 등 다양한 형태의 체험활동을 의미하며, 청소년사업은 청소년을 대상으로 하는 프로그램과 서비스를 포함하며 청소년 보호, 복지, 교육, 활동 분야를 포괄하는 청소년사업을 의미한다. 본 연구에서는 청소년 체험활동 사업을 중심으로 보호,

복지, 교육 분야를 포함하는 기업 사회공헌사업과의 협업을 논의하였다. 또한 중앙정부와 지자체의 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황, 청소년분야 기업 사회공헌사업의 협업 관련 해외사례분석, 청소년(활동)분야 기업 사회공헌사업의 협업 추진을 위한 법령을 분석하였다.

● 면담조사 : 청소년기관과 기업사회공헌사업과의 협업을 어떻게 할 것인가에 대하여 CSR 사업 담당자(기업, 청소년NPO)를 대상으로 전문가간담회 형식의 면담조사를 실시하였다. 기관생명윤리위원회(IRB)의 승인을 받았음(201905-HR-고유-009-11).

● 설문조사: 협업 실행방안, 중추지원조직의 기능에 대한 중요도, 실행도, 우선순위 등의 요구파악을 위하여 CSR 사업 담당자 (기업, 청소년NPO) 총596명의 전문가집단을 대상으로 모바일 설문조사를 실시하였다. 기관생명윤리위원회(IRB)의 승인을 받았음(201905-HR-고유-009-11).

● CSR 오픈원탁토론회 및 청소년정책포럼 개최: 현장의견수렴과 소통 및 학습을 위한 플랫폼 기반 마련을 위하여 현장전문가, 학계 및 연구원, 기업, NPO, 학교, 관련 공무원이 함께 참석하였다.

● NYPI 블루노트 이슈&정책 리포트 발간: 본 연구의 주요결과를 공유하고 정책의 현장 실행을 지원하기 위한 목적으로 NYPI 블루노트 이슈&정책 브리프(2019.11.30. Vol.117): 청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업과의 협업추진을 위한 ‘협업지침개발’과 ‘중추지원조직 기능·추진사항 개발’을 연구성과물로 기발간하였다.

3. 주요결과

1) 청소년 체험활동에서 기업 사회공헌사업과의 협업 논의

● 기업 사회공헌사업과 관련하여 CSR 활동의 의미로 기업의 지역공동체 참여

(Corporate Community Involvement), 공유가치창출(Creating Shared Value) 등을 제시하였다. 기업 사회공헌사업에서의 협업 관련 선행연구 분석, 청소년활동 분야에서 기업 사회공헌사업과의 협업체계 현황 및 문제점 제시, 청소년기관과 매개지원기관(중간지원조직)의 현황을 분석하였다.

2) 중앙 정부와 지자체의 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황

- 보건복지부, 행정안전부, 문화체육관광부, 교육부, 과학기술정보통신부, 외교부, 여성가족부의 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황을 분석하였다.

- 지자체 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황은 지자체의 기업 사회공헌사업 관련 조례로 사회공헌 진흥 및 지원 조례, 자원봉사활동 지원 조례, 교육기부 활성화 조례, 문화예술 진흥 조례, 지속가능발전협의회 설치 및 운영, 기업CSR 지원 조례, 지자체 민관 협력사업(서울시 도시재생, 마을만들기)에서 기업 사회공헌 추진현황, 지자체 관련 법·조례에서 청소년 관련 민관 거버넌스 사례로 마을공동체, 마을교육공동체, 지역교육복지센터 협력사업, 지역사회 청소년통합지원체계를 분석하였다.

3) 청소년 분야 기업 사회공헌사업의 협업 관련 해외사례 분석

- 유럽연합의 ‘청소년을 위한 유럽협약’을 살펴봄으로써 기업 사회공헌사업이 유럽의 청소년 문제 해결에 어떻게 기여하고자 하였는지를 분석하였다.

- 영국 기업 사회공헌사업 플랫폼 BITC(Business in the Community)의 사례를 통해서 청소년 분야 협업의 틀과 지침 등을 분석하였다.

- 미국에서 태동하여 기업 사회공헌사업뿐만 아니라 사회 문제 해결의 다자간 협력 체계의 새로운 틀로 제시되고 있는 집합적 임팩트(collective impact)의 개념과 사례, 협력 추진 방법 등을 살펴보았다.

4) 청소년(활동)분야 기업사회공헌사업의 협업추진을 위한 법령분석 및 개선

● 청소년 분야와 CSR사업과의 협업을 추진하기 위해 전문가들을 대상으로 개선이 필요한 법령들에 대한 의견을 수렴하였다. 여기에는 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」, 「법인세법」, 「사회복지공동모금회법」과 「사회복지사업법」 등으로 요약된다. 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률 분석과 개정방향, 법인세법 분석과 개정방향, 사회복지공동모금회법과 사회복지사업법 분석과 개정방향을 제시하였다.

5) 면담조사 결과분석

● 청소년 분야 및 기업 사회공헌 분야 전문가들에 대한 면담조사를 실시하였다(제4차 기관생명윤리위원회 승인, 201905- HR-고유-009-11). 면담조사의 내용과 형식은 매개지원기관 관점에서 본 청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 개선과제 간담회, 기업 관점에서 본 청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 개선과제 간담회, 청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 협업 추진방안 워크숍 형식의 면담조사를 실시하였다.

● 청소년기관에서 기업과 협업 추진시 고려할 주요쟁점으로는 기업 사회공헌사업의 비전과 목적이 있는가, 청소년사업의 가치 및 성과(임팩트)를 어떻게 보여줄 것인가, 차별화된 청소년사업 콘텐츠가 확보되어 있는가, 기업문화에 대한 이해와 소통 역량이 있는가를 제시하였다.

6) 설문조사 결과분석

● 기업-NPO의 협업에 대한 직간접 경험이 있는 청소년 NPO와 기업 사회공헌 분야 전문가에 대한 모바일 설문조사를 실시하였다(제14차 기관생명윤리위원회

승인, 201905-HR-고유-009-11).

● 설문문항 개발의 목적은 첫째, 설문조사를 통한 정책과제 도출, 둘째, 협업 지침 및 중추지원조직 기능 개발이다(그림 V-2 연구방법과 결과물 개발과정: 협업실행지침 개발, 중추지원조직 기능개발, 정책과제 참고).

● 설문개발의 근거를 살펴보면, CSR 협업실행지침과 중추지원조직의 기능에 대한 국내자료는 찾기가 어렵기 때문에 해외자료를 주로 참고하였으며, 큰 틀은 Turner, Merchant, Kania & Martin(2012), Hanleybrown, Kania, & Kramer(2012)와 Kania, & Kramer(2011) 등의 논문에서 협업(Collaboration), 집합적 임팩트(Collective Impact), 중추지원조직(Backbone Support Organization) 등을 참고하였다. 그러나 대부분의 실행 자료들은 현장 실무자들이 작성한 자료를 참고하였으며, 해외의 기업 사회공헌 온라인 플랫폼(BITC, CSR Europe, FSG, Collective Impact Forum, CollaborateUp, CSR Impact, Ready by 21, SPCW, Strive Together 등)들을 활용하여 Working Paper, Issue Paper, Field Guide, Tools, Lessons from the Field, Cross-Sector Partnerships, Collective Impact Project, Comprehensive Toolkit, Principles & Practices 등의 자료를 검토하였다.

● 설문에 참여한 협업 추진 주요기관들은 총 596명으로 전체 기관별로 파트너십 경험유무를 살펴보면, 파트너십 경험이 가장 높은 기관은 기타NPO(기관/재단, 시민단체)(79.0%)이며, CSR 기업/기업재단(76.8%), 기타 공공기관(인건비/운영비정부지원)(66.7%), 사회복지관(56.8%), 청소년활동시설(수련관, 문화의 집)(53.7%), 청소년보호시설(쉼터/그룹홈)(39.5%), 방과후돌봄서비스(방과후아카데미/지역아동센터)(32.8%), 학교밖청소년지원센터(꿈드림)(31.9%) 순으로 나타났다.

● 중추지원조직의 기능에서 전체(N=569)의 공통된 요구사항은 Borich & Locus for Focus 분석을 통하여 사업달성 예산자원 확보(1순위), 비전과 전략을

위한 연구조사(2순위), 청소년사업 확장과 정책건의(3순위), 어젠다사업 장기실행과 자금유지(4순위), 청소년사업의 어젠다발굴(5순위)로 나타났다. 전체 우선순위 5개의 항목은 모든 기관에서 공통으로 해결해야 할 사항이다.

● 협업실행방안에서 전체(N=569)의 공통된 요구사항은 Borich & Locus for Focus 분석을 통하여 NPO에 대한 역량을 개발(1순위), 소통과 학습모임 신뢰구축(2순위), 청소년사업 어젠다 파악(3순위), 분명한 목표와 평가지표 공유(4순위), 파트너 선정기준(5순위), 상호 업무문화와 언어학습(6순위), 파트너 요구분석(7순위)으로 나타났다. 전체 우선순위 7개의 항목은 모든 기관에서 공통으로 해결해야 할 사항이다.

4. 정책방안

1) 협업추진방안 개요

● 본 연구의 목적은 청소년체험활동 활성화를 위한 기업 사회공헌사업과의 협업추진 방안이다. 이러한 목적을 달성하기 위한 최종 결과물은 첫째, 청소년 NPO-기업 사회공헌활동 협업실행지침 개발, 둘째, 청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능 및 설립제안, 셋째, 정책과제 및 법·제도 개선안이다. 이러한 본 연구의 결과물 도출과정은 다음과 같다.

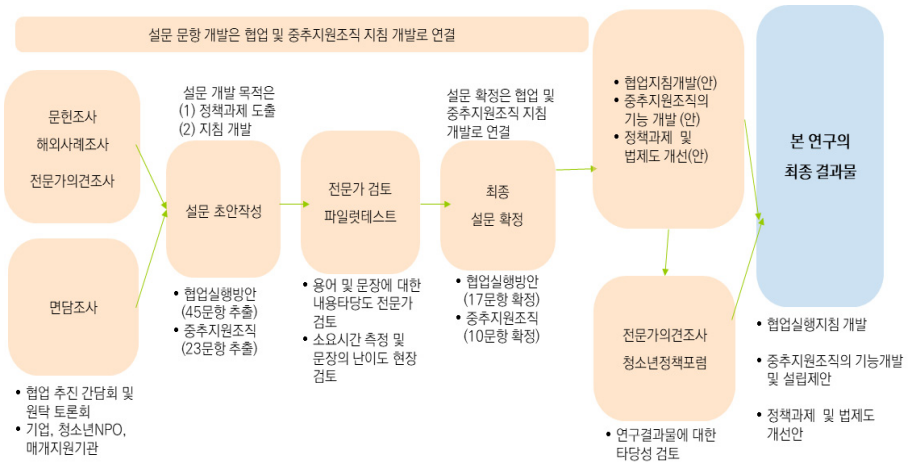


그림 V-2 연구방법과 결과물 개발과정 : 협업실행지침 개발, 중추지원조직 기능개발, 정책과제

● 기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 협업 추진 방향

- 본 연구에서 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십의 의미는 기업과 청소년 NPO 기관이 상호 자발성과 진정성으로 아동·청소년 사회문제 해결과 역량개발·건강한 성장을 통해 지역사회와 지속가능한 동반성장을 가져오는 협업이며, 정부는 이를 실행할 수 있는 환경을 제공하고 지원하는 기업-청소년NPO-학교-정부의 파트너십을 의미함.
- 청소년사업의 대상과 범위는 청소년 체험활동, 교육, 복지, 보호 모든 영역을 포함하며, 청소년활동시설, 복지시설, 보호시설, 학교, 공공기관, NPO, 기업, 정부 및 지자체, 컨설팅기관 등 다분야 협업을 의미함.
- 청소년 체험활동은 지역사회 청소년단체 및 시설의 프로그램, 학교의 진로체험활동, 교육, 복지, 보호 모든 영역에서 실시되며, 청소년활동시설과 보호시설, 학교, 쉼터, 복지관 등에서도 청소년 체험활동 프로그램은 진행되고 있음.
- 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)임. 미래세대 청소년 사회문제해결을 위한 공동의 어젠다를 중심으로 약 3년 이상의 프로젝트에 적합함.
- 본 연구의 협업 모형은 개별기관들의 접근이나 다분야 섹터들의 집단적 임팩트 접근으로 사회적 문제 및 어젠다에 따라서 현장에 적합하게 활용할 수 있도록 제안되었음.
- 직접파트너로는 기업, 청소년NPO, 학교, 병원 등/ 전문가집단 양성 역할은 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등/ 인프라 지원은 중추지원조직, 중간지원조직, 온라인 종합플랫폼 등
- 본 연구에서 중추지원조직은 국내에 중간지원조직(매개지원기관)의 역할에 비해 비전과 촉진전략, 어젠다 발굴 등 조사연구, 소통과 학습 플랫폼 구축역할이 강조된 조직임. 본 연구에서 중간지원조직과 매개지원기관은 맥락에 따라서 혼용하여 사용하였음.

2) 협업 실행지침 개발

● 본 연구에서 개발된 협업 실행 지침은 앞서 제시한 기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 협업 모형의 개념에 따라 개발되었지만, 협업지침은 집합적 임팩트 접근이 아니더라도 기업과 다른 섹터들 간의 협업에서는 약 3년 이상의 프로젝트(어느 정도 지속성이 확보된 프로젝트)를 2개 이상의 섹터 들이 협업할 때 모두 활용가능하다. 현장에 맞게 각 단계와 실행방안을 단계적으로 또는 동시에 적용하거나 선택 및 응용하여 활용할 수 있다.

● 본 연구에서 개발한 기업CSR-NPO의 협업실행 지침(2019)의 내용구성은 기획, 실행, 성과관리 단계를 포함하여 1)파트너십 이유와 성공요건, 2)자기평가 및 역량진단, 3)적합한 파트너 선정기준, 4)사회이슈 및 청소년어젠다 파악, 5)잠재파트너 탐색과 파일럿 테스트, 6)사전실무협의, 7)실행실무협의, 8)진행관리, 9)효과추적 및 중간평가공유, 10)성과보고와 평가로서 총 10단계의 18개 활동으로 개발되었다.

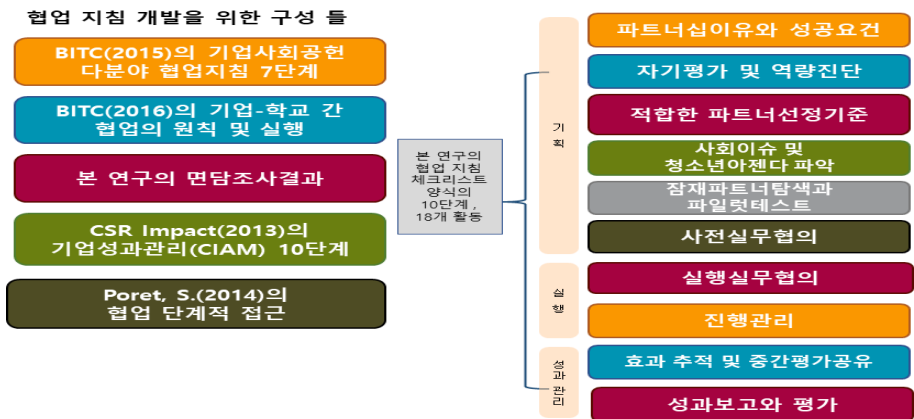


그림 V-3 본 연구에서 활용한 협업지침개발의 기본 틀

* 출처: BITC(2015)의 기업사회공헌활동 다분야 협업지침 7단계, BITC(2016) 기업-학교 간 협업의 원칙 및 실행, CSR Impact(2013)기업 성과관리(CIAM) 10단계, Poret, S.(2014) 협업 단계적 접근, 본 연구의 면담조사결과를 기본 틀로 참고함.

3) 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립

● 집합적 임팩트(collective impact) 접근에서 필요한 중추지원조직의 기능은 실제 현장에 필요한 조직 구성과 활동들로 다양할 수 있다. 그러나 다분야 협업을 통한 강력한 사회적 임팩트를 가져오는 효율적인 시스템을 만들기 위해서 중추지원조직의 공통된 기능 및 활동들을 제시하는 것은 의미가 크다. 중추지원조직이 청소년 어젠다 사업에 참여하는 다분야 섹터들을 총괄기획, 촉진자 역할, 데이터 관리 역할, 예산 자원 확보, 지역참여촉진 등의 기능을 한다는 점에서 본 연구의 해외사례 분석(II장 3절)에서 논의한 바와 같이, 국내외 중간지원조직(매개지원기관)의 기능과 비교하여 청소년 분야의 사회공헌 중추지원조직의 상을 모색하는데 활용할 가치가 있다.

● 본 연구에서 제시된 중추지원조직의 기능은 집합적 임팩트 프로젝트의 어젠다와 지역 특성 및 참여 조직들의 특성을 반영하여 현장에 맞게 융통성을 가지고 활용할 수 있다. 그러나 가장 핵심적인 기능으로는 집합적 임팩트 프로젝트에 참여하는 서로 다른 전문성을 가진 부문 간 파트너들이 비전과 전략이라는 큰 그림을 구상하여 공통의 어젠다에 따라 각 파트너들이 배열된(aligned) 활동을 하도록 지원하고 학습과 소통을 촉진하는 역할이라고 할 수 있다. 이를 위해서는 조사연구와 학습과 소통을 촉진하는 학습동맹 플랫폼 구축이 필수적이라고 할 수 있다.

● 본 연구가 개발한 ‘(가칭)청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항’은 앞서 제시한 바와 같이 설문문항을 개발하면서 함께 개발되었으며, 최종 개발단계에서 5가지 문항이 추가되었다. 개발된 중추지원조직의 기능은 비전과 전략 제시/어젠다발굴, 정책제안, 자원 및 지지확보, 지역사회 참여촉진, 배열, 성과관리 마련으로 총 6개 기능과 15개의 추진사항으로 구성되었다.

Collective Impact의 5가지 요소

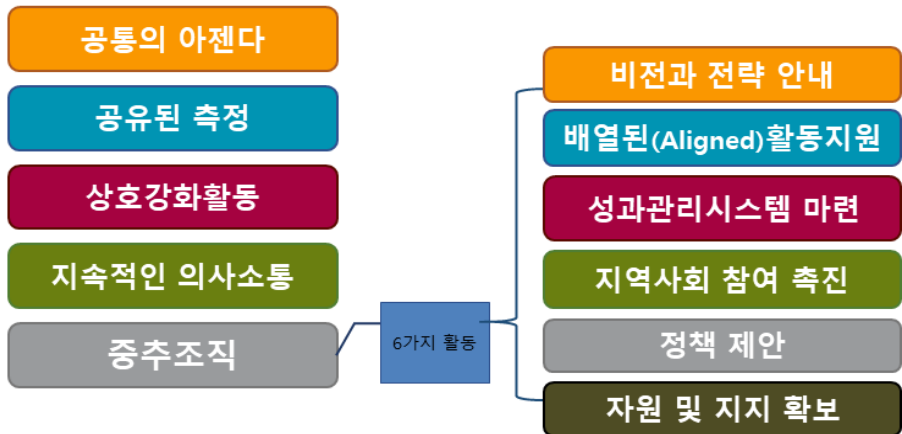


그림 V-4 본 연구에서 활용한 중추지원조직 기능의 기본 틀

* 출처: Turner, Merchant, Kania & Martin(2012). Understanding the Value of Backbone Organization in Collective Impact, Stanford Social Innovation Review. p. 3.

● 집합적 임팩트의 관점에서 중추지원조직으로서의 (가칭) 청소년사회공헌개발센터 설립제안을 위해서는 우선 청소년 정책 추진체계상에 어떤 위상을 가질지, 이를 지원하기 위한 법적, 제도적 근거는 어떻게 마련할지에 대한 논의가 필요하다. 또한 이미 다양한 기업 사회공헌 관련 중간지원조직(매개지원기관)이 존재하는 상황에서 청소년 분야에 특화된 중추지원조직은 어떤 방식으로 청소년 사업의 발전에 기여할 수 있는지에 대한 설득력 있는 논리가 필요하다. 이와 관련하여 청소년 분야 기업 사회공헌사업에서의 협업 추진과정에서 필요한 중추지원조직의 설립유형 등 다양한 이슈를 분석함으로써, 기업 사회공헌사업의 협업 파트너로서 청소년 기관의 역량 강화와 관련하여 어떤 쟁점이 있는지를 파악하고, 이를 지원해 주기 위한 시스템을 제안하였다.

표 V-7 중추지원조직으로서 “가칭 청소년사회공헌개발센터”의 설립제안⁵⁶⁾

구분	설립방안	고려사항
1안	「사회복지공동모금회법」상의 사회복지공동모금회와 같이 반드시 별도의 법령에 근거해 추진하지 않고 기존의 관련법령에 근거해 매개지원기관을 설치	청소년분야는 청소년활동은 물론이고 청소년복지, 청소년상담, 청소년보호 등의 분야를 망라하기 위해 청소년관련법령 중 「청소년기본법」상에 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립에 관한 조항을 추가 개정하는 방안을 고려
2안	가칭 청소년사회공헌개발센터는 문화예술분야의 사단법인 메세나협회처럼 일정하게 특화된 영역의 매개지원기능보다는 보건복지부 소관 사회공헌센터와 같이 포괄적인 기능을 갖되 아동과 청소년이란 대상 집단에 특화시키는 매개지원기능에 초점을 맞출 필요가 있음	현재의 사회공헌 매개지원기관들은 청소년 대상에 초점을 맞추지 않고 있어 청소년사회공헌개발센터의 설립을 추진할 때 차별성에 따른 명분 확보 유리
3안	가칭 청소년사회공헌개발센터를 초기에 별도의 독립기구로 출범한 이후 운영이 일정 수준 이상 안정적인 궤도에 오르게 된다면 현재 존재하거나 혹은 예상되는 청소년관련 협의체 등에 위탁·운영하는 단계적 방식도 고려할 수 있음. 다만 기존의 협의체 기능을 갖고 있는 청소년기관들이 단체 혹은 시설에 국한되어 있다는 제한점을 고려한다면, 좀 더 포괄적인 협의체 성격을 갖는 기구가 적절함	- 보건복지부 소관 사회공헌센터는 현재 「사회복지사업법」에 근거하는 한국사회복지협의회(제33조)에서 위탁운영하고 있음 - 사회복지사업법 제33조 제1항 제3호에 따라 “사회복지 소외계층 발굴 및 민간사회복지자원과의 연계·협력”의 업무를 법령상에 적시하고 있음 - 다만 청소년계의 현재 상황을 고려한다면 협의체 성격을 갖는 기구가 마땅하지 않다는 점에서 한국청소년정책연구원과 같은 국책연구기관에서 가칭 청소년 사회공헌개발센터로 출범한 이후 일정 수준 이상의 안정적인 운영기반을 갖추게 되면 독립시키는 방안도 검토해 볼 필요가 있음

56) 여기서 제안하는 설립방안은 다양한 이해관련자들로부터 공통으로 합의된 내용이 아니며, 앞으로의 논의에 참고되기를 목적으로 함. 차후 청소년정책포럼, 타운홀미팅 등 NPO, 기업, 학교, 학계 등 다양한 이해관련자를 대상으로 합의를 이끌어낼 필요가 있음. 본 연구는 이러한 의미로 이후 청소년정책포럼을 계획하였음.

4) 협업 추진을 위한 정책과제

● 정책과제 도출을 위하여 설문조사를 실시하였으며, 설문조사는 협업 실행방안과 중추지원조직의 기능 등에 대한 현재 실천도와 중요도를 조사하여 정책적 우선순위를 파악할 수 있도록 Borich & Locus for Focus를 통합하여 분석한 결과를 기초로 정책과제와 추진방안을 도출하였다. 구체적 내용은 본 보고서의 IV장의 설문분석 결과와 V장의 협업지침, 중추지원조직 기능 및 설립제안에 제시하였다.

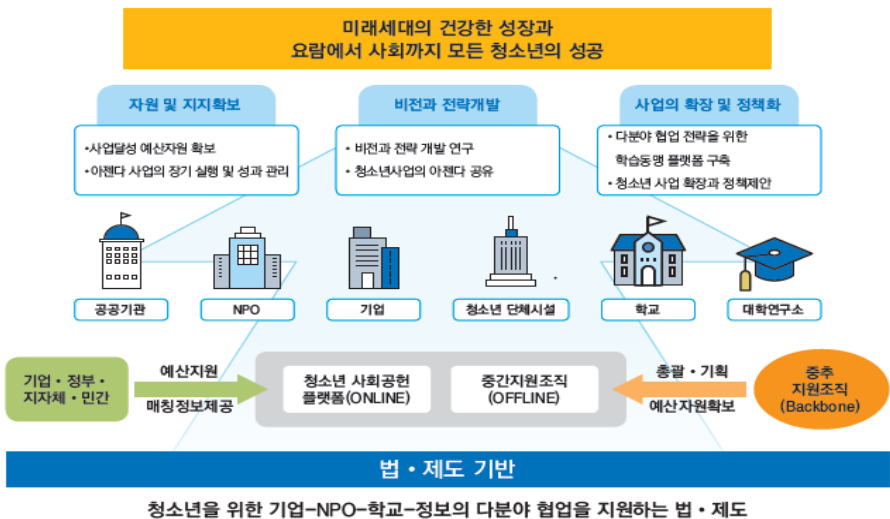


그림 V-6 정책비전과 과제⁵⁸⁾ : 청소년을 위한 기업-NPO-학교-정부의 다분야 협업

● 정책과제는 문헌고찰, 면담조사, 설문조사, 회의 등 결과를 종합 논의를 통하

58) 중간지원조직(또는 매개지원기관)이 가능한 기관으로는 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국자원봉사센터협회, 한국아동청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타 NPO기관 및 재단들이 있다(임지연, 김한별, 2017: 36-37). 중추지원조직은 중간지원조직에서 필요로 하는 비전과 전략제시, 아젠다발굴, 예산지원 확보 등을 지원하는 역할을 한다. 이러한 중추지원조직의 기능은 '온라인 플랫폼 활용'과 함께 '중추지원조직의 기능과 추진사항'을 활용하여 이루어진다.

여 정책 개입의 필요성과 근거를 확보하였으며, 비전을 제시하고 3개의 정책영역과 6개의 정책과제를 도출하였다. 3개의 정책영역은 자원 및 지지확보, 비전과 전략개발, 사업확장 및 정책제안, 법·제도 개선이며, 6개의 정책과제는 사업달성 예산자원 확보, 어젠다 사업 장기실행과 자금유지, 비전과 전략개발을 위한 조사연구, 청소년사업의 어젠다 공유, 다분야 협업전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축, 청소년사업 확장과 정책화이며, 청소년 사회공헌활동 지원을 위한 중추지원조직 기능 및 설립과 청소년을 위한 기업 사회공헌사업을 지원하는 법·제도 개선안을 별도로 제시하였다. 도출된 6개의 정책과제 별로 필요성 및 목적, 추진근거, 추진방안, 추진체계, 소요예산을 제시하였다.

5) 추진로드맵

표 V-9 추진 로드맵 : 청소년을 위한 기업- NPO-정부-학교 협업추진 정책과제⁶⁵⁾

영역	정책과제 및 추진방안	추진체계 ⁶⁶⁾	추진체계 ⁶⁷⁾
자원 및 지지 확보	¹ 사업달성 예산자원 확보 1) 청소년 사회공헌 중추지원조직을 설립한다. 2) 청소년분야 사회공헌사업 추진을 위한 법·제도를 개선한다. 3) 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적 만들기 교육을 제공한다. 4) 협업을 위한 자기평가 및 역량진단 도구를 지원한다.	단기· 중기과제 (1-3년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
	² 어젠다 사업 장기실행과 자금유지 1) 확보한 예산과 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열하여 성과와 연결한다. 2) 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다. 3) 공통의 어젠다 사업을 위한 기금마련 전문성을 강화한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체

65) 추진로드맵의 정책과제 및 추진방안 도출과정은 설문조사 결과를 반영한 것이다. 설문조사 단계에서 협업 실행방안과 중추지원조직의 기능 등에 대한 현재 실천도와 중요도를 조사하여 정책적 우선순위를 파악할 수 있도록 Borich & Locus for Focus를 통합하여 분석한 결과를 기초로 정책과제와 추진방안을 도출하였다. 구체적 내용은 본 보고서의 4장의 설문분석결과와 5장의 협업지침, 중추지원조직 기능 및 설립제안을 참고바람.

66) 추진단계는 대부분 단기과제(1-2년), 중기과제(3-4년)로 나타났음.

영역	정책과제 및 추진방안	추진체계 ⁶⁾	추진체계 ⁶⁾
비전 과 전략 개발	3 비전과 전략 개발을 위한 조사연구 1) 청소년 기업사회공헌사업 실태와 방향을 정기적으로 연구조사한다. 2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼의 콘텐츠를 개발한다. 3) 현장 전문가 양성교육을 정기적으로 실시한다 4) 청소년 사회공헌활동 현장 컨설팅 지원단을 운영한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 보건복지부 교육부 지자체
	4 청소년사업의 어젠다 공유 1) 공통의 어젠다를 공유할 수 있는 운영위원회와 실무그룹 회의를 정기적으로 실시한다. 2) 청소년사업의 어젠다에 대한 분명한 목표와 평가내용을 공유한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 보건복지부 교육부 지자체
사업 확장 및 정책 제안	5 다분야 협업 전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축 1) 기업과 NPO 간 협업 실행 지침을 개발 및 보급한다. 2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼을 구축한다(소통과 학습, 매칭) 3) 기업과 NPO는 사업추진 시 협업이 가능한 내용과 운영방식을 준비한다. 4) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다. 5) 협업 성공을 위해 NPO역량 향상 교육과정을 개발한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
	6 청소년사업 확장과 정책화 1) 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동 촉진을 지원한다. 2) 사회적 임팩트가 강한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 보건복지부 교육부 지자체
법· 제도 개선	7 청소년 사회공헌활동 지원을 위한 중추지원조직 설립 1) 청소년 사회공헌 중추지원조직 설립에 관한 연구조사 및 현장 의견을 수렴한다. 2) 청소년 사회공헌 중추지원조직 설립을 위한 법조항(안)을 제안한다.	단기· 중기과제 (1-3년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
	8 청소년을 위한 기업 사회공헌사업을 지원하는 법·제도 개선 1) 청소년사업과 기업 사회공헌활동의 협업을 위한 관련 법조항을 개선한다. 2) 청소년 기업 사회공헌활동의 법령을 제정한다.	단기· 장기과제 (1-5년)	여성가족부 보건복지부 교육부 행정안전부 지자체

67) 추진체계는 정책이나 사업 주관부처, 연계부처, 지자체를 명시하였음.

6) 부록

● 현장의 활용도를 위하여 부록으로는 협업실행지침 개발, 중추지원조직의 기능과 추진사항 개발, 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 활동명부, 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 비전과 실행 사이의 문제 발생시 실행지침, 기업과 NPO의 파트너 선정기준사례, 국내외 CSR활동 학습동맹 관련 플랫폼 목록을 제시하였다.

청소년 체험활동 활성화를 위한 기업 사회공헌사업과의 협업 추진방안 연구

I. 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구추진체계	6
3. 연구내용	7
4. 연구방법	8
 II. 문헌고찰	 13
1. 청소년 체험활동에서 기업 사회공헌사업과의 협업 논의	15
2. 중앙정부와 지자체의 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황	30
3. 청소년 분야 기업 사회공헌사업의 협업 관련 해외 사례 분석	44
4. 청소년(활동)분야 기업 사회공헌사업의 협업추진을 위한 법령분석 및 개선	80

Ⅲ. 면담조사	95
1. 조사 논의 개요	97
2. 분석 결과: 청소년분야 기업 사회공헌사업에서 협업의 주요 과정 및 쟁점	99
3. 청소년 기관에서 기업과 협업 추진 시 고려할 주요 쟁점	113
Ⅳ. 전문가집단 설문조사	117
1. 조사 개요	119
2. 설문 분석 결과	137
3. 우선순위 요구사항에 대한 정책적 시사점	153
4. 기업 입장에서 시사점	163
Ⅴ. 정책방안	175
1. 협업 추진 방안 개요	177
2. 협업 실행 지침 개발	181
3. 사회공헌 중추지원조직의 기능개발 및 설립제안	184
4. 협업 추진을 위한 정책과제	206
5. 추진 로드맵	230
참고문헌	233
부록	249
1. 기업 사회공헌 담당자 대상 면담 질문지 (전문가 간담회 및 워크숍)	251
2. 전문가집단 설문지 (모바일조사)	253
3. 본 연구가 개발한 ‘청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업실행지침(2019)’ 체크리스트양식	257
4. 본 연구가 개발한 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항(2019)’ 체크리스트양식	258
5. 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 활동 명부	259

6. 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 비전과 실행 사이의 문제 발생시 실행지침	261
7. 기업과 NPO의 파트너 선정 기준 사례	263
8. 국내외 CSR활동 학습동맹 관련 플랫폼 사이트 목록	265

Abstract	268
-----------------------	------------

표 목차

표 II-1 기업 사회공헌 구성개념	17
표 II-2 파트너십의 질적 변화	18
표 II-3 기업 사회공헌사업에서 협업의 틀 또는 방법에 대한 선행연구	22
표 II-4 청소년사업을 실시하는 청소년기관의 현황	26
표 II-5 파트너 역할 (기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 파트너십)	28
표 II-6 보건복지부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황	32
표 II-7 행정안전부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황	33
표 II-8 문화체육관광부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황	34
표 II-9 교육부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황	35
표 II-10 과학기술정보통신부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황	36
표 II-11 외교부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황	36
표 II-12 지자체 기업 사회공헌사업 관련 조례	38
표 II-13 기타 지자체 민관 협력 사업에서 기업 사회공헌 추진 현황 (서울시 사례)	39
표 II-14 지자체 청소년 관련 민관 거버넌스 사례	41
표 II-15 해외사례 조사 개요	45
표 II-16 유럽연합 ‘청소년을 위한 유럽협약’의 부문별 참여 사례	48
표 II-17 BITC 청소년 관련 사업 사례	53
표 II-18 다자간 파트너십 구축을 위한 단계적 접근	55
표 II-19 기업-학교 간 협업의 원칙 및 실행	58
표 II-20 기업-학교 간 협업에서 성과측정의 단계	59
표 II-21 집합적 임팩트의 선행 조건 및 5가지 필수 조건	62
표 II-22 집합적 임팩트의 개념: 단일 임팩트와의 차이	63
표 II-23 집합적 임팩트 추진을 위한 자문 그룹(FSG)의 역할	65

표 II-24 청소년 분야 집합적 임팩트 사례	68
표 II-25 청소년 약물남용 문제에 대한 집합적 임팩트 사례(TYSA)의 주요 추진 내용	71
표 II-26 중추지원조직의 기능	73
표 II-27 중추지원조직의 기능에 따른 역할 구분(Strive Together)의 사례	74
표 II-28 중추지원조직의 유형별 특징 및 장단점	75
표 II-29 중추지원기관에 대한 자금지원기관(funder)의 역할	78
표 III-1 면담조사 및 원탁토론회 추진 내용	98
표 III-2 기업 사회공헌사업 추진 배경 및 추진 과정(예시)	102
표 III-3 기업 사회공헌사업 협업 추진 흐름	103
표 III-4 사전 협의의 내용 예시	105
표 III-5 매개지원기관과의 협업 실패 사례	108
표 III-6 매개지원기관의 역할(H 재단 사례)	110
표 III-7 청소년 기관과의 협업 실패 사례	111
표 IV-1 조사대상의 확보과정 : 기업-NPO 모바일조사	121
표 IV-2 설문 문항 개발의 근거 : 협업 실행방안 초안	124
표 IV-3 설문 문항 개발의 근거 : 중추지원조직의 기능	131
표 IV-4 최종 설문 문항 구성	135
표 IV-5 설문에 참여한 협업 추진 기관의 유형 (N=596명)	137
표 IV-6 파트너십 중요도 인식과 경험 차이	142
표 IV-7 중추지원조직의 설립 유형	146
표 IV-8 협업실행방안에 대한 공통의 요구 - t검정과 Borich 요구도 분석결과	148
표 IV-9 중추지원조직의 기능에 대한 공통의 요구 - t검정과 Borich 요구도 분석결과	151
표 IV-10 중추지원조직 기능 - 우선순위와 차순위 요구사항 요약 ..	157
표 IV-11 NPO-기업 협업 실행방안 - 우선순위와 차순위 요구사항 요약	161
표 V-1 본 연구에서 개발한 기업CSR-NPO의 협업실행 지침 (2019)	183
표 V-2 집합적 임팩트 접근과 중추지원조직의 이해	186
표 V-3 본 연구가 개발한 청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항(2019)	190
표 V-4 중추지원조직의 설립유형 및 예산 설문조사결과	194

표 V-5 청소년을 위한 CSR 사업 매개지원기관 현황	197
표 V-6 부처별 기업 사회공헌지원 센터 관련 추진 현황	201
표 V-7 중추지원조직으로서 “가칭 청소년사회공헌개발센터”의 설립제안	203
표 V-8 중앙 부처별 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황	211
표 V-9 추진 로드맵 : 청소년을 위한 기업- NPO-정부-학교 협업추진 정책과제	230

그림 목차

그림 II-1 집합적 임팩트에서의 전형적인 구조	72
그림 IV-1 전문가집단 설문조사 개요	120
그림 IV-2 본 연구의 설문 개발 과정	122
그림 IV-3 기업-청소년 NPO 협업 실행방안 조사영역	134
그림 IV-4 청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능 조사영역	134
그림 IV-5 파트너십 경험유무 (NPO, 공공기관, 기업)	138
그림 IV-6 파트너십에 대한 중요도 인식정도 (NPO, 공공기관, 기업)	139
그림 IV-7 전체 응답자(N=596)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도	140
그림 IV-8 전체 기관별 파트너십 경험유무	141
그림 IV-9 전체 기관별 파트너십에 대한 중요도 인식 정도	141
그림 IV-10 기업/기업재단(N=82)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도	143
그림 IV-11 NPO(기관,재단,시민단체)(N=62)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도	144
그림 IV-12 청소년활동시설(수련관,문화의집)(N=162)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도	145
그림 IV-13 청소년보호시설(쉼터/그룹홈)(N=81)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도	145
그림 IV-14 협업실행방안-우선순위와 차순위 요구사항 (전체 기관, N=596)	150
그림 IV-15 중추지원조직 기능-우선순위와 차순위 요구사항 (전체 기관, N=596)	153
그림 IV-16 사회공헌지출액	165
그림 IV-17 사회공헌 지출규모 및 증가율	165
그림 IV-18 기업 사회공헌 역할의 변화	166

그림 IV-19 사회문제 해결의 새로운 모델	166
그림 IV-20 CSR 트렌드 변화	167
그림 IV-21 신규 프로그램 사업 대상	168
그림 V-1 기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 협업 추진 방향	178
그림 V-2 연구방법과 결과물 개발과정 : 협업실행지침 개발, 중추지원조직 기능개발, 정책과제	180
그림 V-3 본 연구에서 활용한 협업지침개발의 기본 틀	182
그림 V-4 본 연구에서 활용한 중추지원조직 기능의 기본 틀	185
그림 V-5 협업 단계의 흐름 : 집합적 임팩트 접근, 중추 조직	188
그림 V-6 정책비전과 과제 : 청소년을 위한 기업-NPO-학교-정부의 다분야 협업	207
그림 V-7 로직 모형 접근 : 임팩트에 도달하는 과정 (사회영향평가)	216
그림 V-8 기업성과평가관리(CIAM) 10단계	216
그림 V-9 허브가 지원하는 다양한 규모의 학습 동맹 플랫폼은 학습, 공유 및 확장이 촉진	227
그림 V-10 학습 동맹 요소 : 이해관계자 플랫폼, 변화 과정, 변화 허브	228

○ — 제 I 장 서 론

- 1. 연구의 필요성 및 목적
- 2. 연구추진체계
- 3. 연구내용
- 4. 연구방법

1. 연구의 필요성 및 목적

청소년을 둘러싼 환경변화는 인터넷과 인공지능시스템의 발전으로 고용 없는 경제성장, 일자리감소, 인구감소, 새로운 직업의 대두 등의 급변하는 영향을 받고 있다. 이에 전 세계적으로 모든 국가 정책은 실업률 증가, 세금감소 등 마이너스 성장을 전제로 재편될 상황으로 양극화 현상의 가속화에도 불구하고 지역사회에 대한 정부의 투자 감소, 정부의 복지투자 제한이 예측된다.

과거세대에 비해 양극화의 가속화 현상은 미래세대인 청소년의 꿈과 성장에 심각한 어려움을 초래하고 있다. 이러한 복잡한 사회현상과 문제를 정부가 혼자 힘으로는 해결할 수가 없으며 다양한 섹터들의 집합적인 협력의 힘이 필요하다. 다분야의 자원을 상호 나누고 공유하여 개별 기관의 힘으로는 할 수 없는 일들을 다분야 섹터들의 집합적인 임팩트(Collective Impact)로 해결할 수 있기 때문이다. 미래세대 청소년들의 건강한 성장은 정부, 기업을 포함하여 다분야 섹터들(Cross-Sector)의 집합적인 임팩트(Collective Impact)를 위한 협업 전략이 필요하다. 이러한 청소년 관련 사회문제 해결을 위해서는 중장기적인 사회적 임팩트(Social Impact)를 고려할 필요가 있다. 집합적 임팩트 접근은 특정한 사회문제의 지속가능한 해결의 실마리로서 개별적 솔루션과 특정문제 해결을 넘어 특정한 사회적 가치의 실현을 위해 필요한 종합적 접근 방식이다. 이러한 개별적 임팩트와 집합적 임팩트의 차이에 관한 국내외 논의들은 지속가능한 집합적 임팩트 사업이

정책사업과 밀접한 관련이 있음을 알게 해준다. 따라서 집합적 임팩트 접근은 기업 사회공헌사업에서만 아니라 정부 및 다른 섹터에서도 활용하고 있는 접근 방법이다. (Hanleybrown, Kania, & Kramer, 2012; Kania & Kramer, 2011; 아름다운재단 기부문화연구소, 2012; 사회공헌정보센터, 2017; 김정태, 이예지, 이은진, 김선미, 2017)

주요기업의 사회적가치보고서(전국경제인연합회, 2018)에 의하면, 한해 기업의 사회공헌활동 지출액¹⁾은 약 2조7천억원으로 사회공헌 프로그램 중에서 약 40% 이상이 아동·청소년 대상으로 나타났다. 따라서 아동·청소년 분야의 예산은 약 1조 9백억 원으로 볼 수 있다. 그러나 대부분 아동정책 복지 분야에 투자되고 있는 현실이며 청소년활동 분야의 예산은 찾아보기 힘들다. 청소년백서(여성가족부, 2018)에 의하면, 한해 청소년예산은 약 2천 6백억 원으로 이는 아동·청소년분야 기업의 사회공헌활동(Corporate Social Responsibility: CSR) 예산의 약 25%, 약4분의 1정도에 불과하다. 이에 청소년예산이 절대적으로 부족한 상황을 해소하기 위해 CSR 사업의 예산을 적극적으로 활용해야 한다는 현장의 요구가 제기되고 있다.

본 연구의 특징은 첫째, 미래세대의 건강한 성장을 위한 청소년사업이라는 어젠다를 중심으로 연구하였으며, 둘째, 정책이 현장에 잘 실행되도록 현장 실행을 돕기 위한 협업실행 지침을 개발하고, 셋째, 협업 실행에서 발생하는 어려움을 해결할 수 있는 방안으로 중추지원조직의 기능과 설립제안을 하고, 넷째, 정책적 관점에서 필요한 인프라 구축에 필요한 정부부처와 지자체의 정책과제를 제안하였다는 것에 있다.

지금까지의 기업-NPO의 파트너십 관련 선행연구물들은 실태파악을 통해서 파트너십의 성공요인, 효과성, 핵심요인을 제시하였고(김수연, 표나성, 정승화,

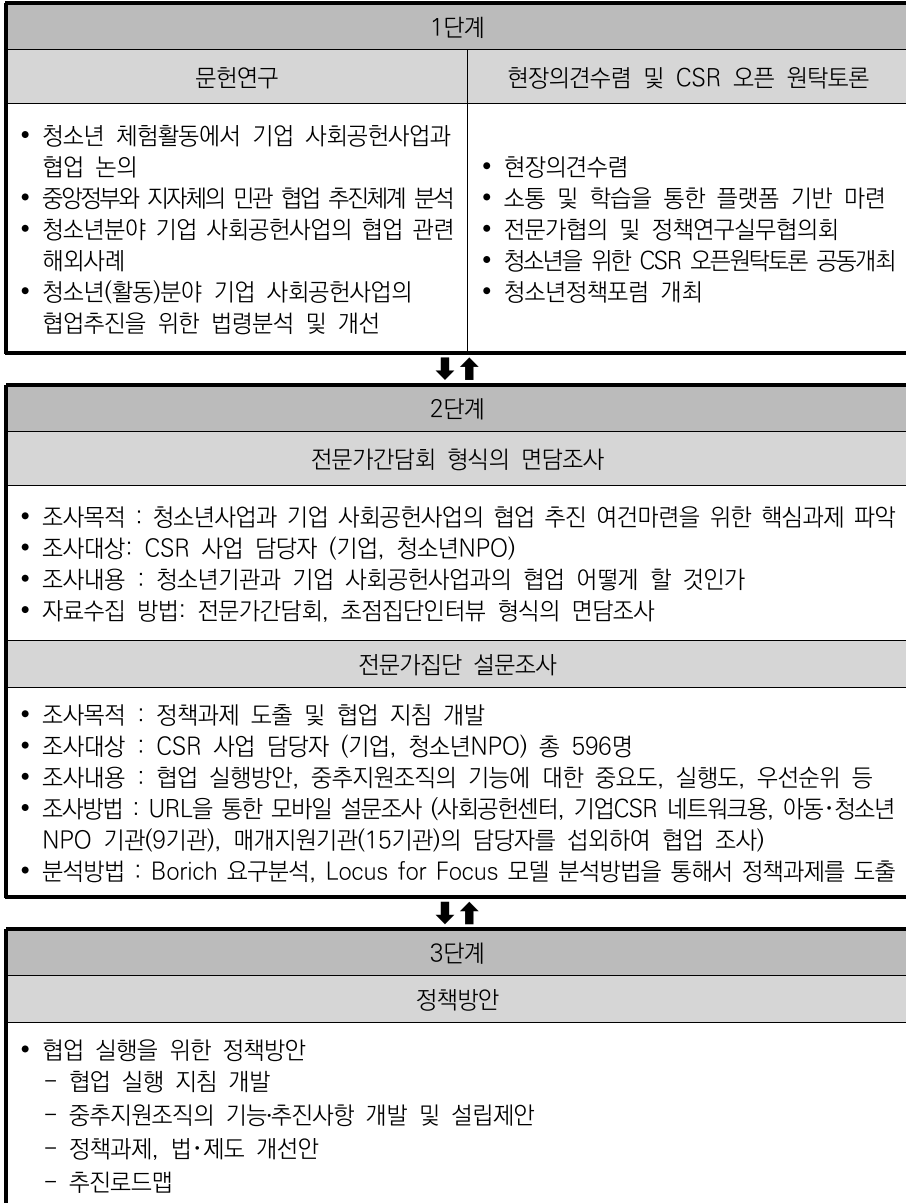
1) 2015년 기업사회공헌백서(전국경제인연합회, 2016)와 2018년 주요기업의 사회적가치보고서(전국경제인연합회, 2018)을 보면, 조사대상 기업은 매출액 상위 500대 기업을 의미한다.

최순규, 2017; 양지은, 우원석; 2015, 방대옥, 강철희, 허수연, 2013; 이은경, 윤여선, 2012), 협업 지원방안을 위해서는 매개지원기관, 다자간협력의 중요성을 제시하였지만(임지연, 김한별, 2017; 사회공헌정보센터, 2017; 아름다운재단 기부문화연구소, 2012), 협업을 어떻게 추진할 것인지에 대한 추진방안과 정책적 지원방안에 대한 국내연구는 찾아볼 수 없었으므로 정책적으로 협업을 추진할 수 있는 여건을 준비하고 마련하는 협업 추진방안 연구의 필요성이 대두된다.

본 연구와 선행연구와의 차이점은 기업과 NPO 양쪽과 청소년활동 분야와 청소년보호·복지 분야 양쪽을 모두 포함한 협업 추진방안 연구를 진행함으로써 협업 경험과 정책적 지원이 부족한 청소년활동 분야의 사업 활성화를 위한 협업추진 방안연구에 있다.

본 연구의 목적은 청소년사업과 기업 사회공헌사업의 협업 추진방안을 제시하는 것이다. 지금까지 기업 사회공헌사업은 아동·청소년 보호·복지 분야에서 활성화되고 청소년활동·교육 분야에서는 활성화되지 못했으므로 본 연구에서는 청소년 활동 영역을 중심으로 현장의 청소년사업 활성화를 위한 협업 추진방안을 개발하고 이를 지원할 수 있는 정책방안을 제시하고자 한다. 본 연구를 통하여 청소년 활동 영역을 중심으로 교육·보호·복지를 포괄한 청소년사업 활성화와 기업-청소년 NPO-학교-정부-지자체가 다분야 협력을 통하여 국가 미래자원인 청소년들의 성장과 지원에 기여할 것으로 기대한다.

2. 연구추진체계



3. 연구내용

1) 청소년사업과 기업 사회공헌사업의 협업추진 추진체계 현황분석

청소년 체험활동에서 기업 사회공헌사업과의 협업 현황분석 및 시사점, 중앙정부와 지자체의 민·관·학 협업 추진체계 현황 분석 및 시사점을 제시하였다.

2) 해외 사례 분석 및 시사점

해외사례로 청소년을 위한 기업 사회공헌 사업과 청소년NPO, 학교, 정부, 지자체와의 다자간 협력 사례 분석 및 시사점을 제시하고자 한다. 기업 사회공헌 사업에서 집합적 임팩트(Collective Impact), 중추지원조직²⁾(backbone support organizations), 청소년 분야 민관 협업 추진체계에 필요한 정부의 역할과 과제 분석 및 시사점을 제시하였다.

3) 청소년사업의 기업 사회공헌사업과 협업추진에 필요한 실행방안 조사

첫째, 매개지원기관을 활용한 기업 사회공헌사업과 협업 추진방안, 둘째, 현장 밀착형으로 직접적 현장의 개별 기관과 협업 추진방안, 셋째, 통합형 추진방안으로 살펴보고자 하였다. 이를 위하여 ①매개지원기관 관점에서 본 청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 개선과제 ②기업 관점에서 본 청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 개선과제 ③청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 협업 추진방안을 조사하였다.

2) 중추지원조직(backbone support organizations)의 개념은 중간지원조직, 매개지원기관 보다 비전과 촉진 전략 기능 등이 강화된 조직이며, 국내에서는 중추지원조직으로 명칭하는 기관들을 찾기 어렵고 대부분 중간지원조직, 매개지원기관의 의미로 명칭하고 있음. 본 연구에서는 중추지원조직을 문헌고찰과 전문가면담으로 연구하였고, 현장 실증조사를 위하여 매개지원기관과 중간지원조직의 개념을 혼용하여 사용하였음.

4) 청소년사업과 기업 사회공헌사업의 실행을 위한 협업 추진방안

청소년활동 영역을 중심으로 현장의 청소년사업 활성화를 위한 협업 추진방안의 협업 실행지침 개발과 청소년 사회공헌 증추지원조직 기능 및 설립 제안을 하고 이를 지원할 수 있는 법, 개선 및 정책과제를 제시하였다. 본 연구를 통하여 청소년 활동·보호·복지·교육을 포괄한 청소년사업 활성화와 기업-청소년NPO-학교-정부-지자체 간의 다분야 협력방안을 제시하였다.

4. 연구방법

1) 문헌연구

청소년사업과 기업 사회공헌사업의 협업 추진과 관련한 문헌을 고찰하고, 중앙 정부와 지자체의 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 및 관련 법·제도 현황과 협업실행과정 및 백본조직에 대한 해외사례 분석을 통하여 기업 사회공헌사업과의 협업 실행과 관련한 최근 동향을 제시하고자 한다.

2) 전문가 자문

횟수	자문영역	자문진
1	연구방향 설정 및 실행계획서 추진내용 보완을 위한 자문	• 기업 사회공헌사업 분야 5명 내외 • 청소년 관련 전문가(학계, 관계법령 부처 공무원 등) 5명 내외 • 청소년NPO, 중간매개지원, 현장 교육활동가 분야 5명 내외
2	청소년사업과 기업 사회공헌사업의 협업 추진 자문	
3	협업 추진방안 질적 조사를 위한 자문	
4	자료 분석 관련 자문	
5	연구결과의 정책적 활용에 대한 자문	

3) 면담조사

전문가 간담회, 워크숍, 초점집단인터뷰 등의 형식을 통한 면담조사를 통하여 각 기관, 기업의 협업 추진방안과 그 핵심요인을 논의하고자 한다. 이를 통해 청소년사업과 기업 사회공헌사업의 협업 추진 여건마련을 위한 핵심과제를 파악하고자 한다.

주요 요소	내 용	비 고
조사대상	청소년사업과 기업 사회공헌사업 협업 경험자(의사결정권자, 실무책임자)	
선정방법	전문가협의 및 네트워크 활용 (선정기준은 협업 경험이 있는 실무책임자) (기업·기업재단/청소년기관·재단)	
조사내용	청소년사업과 기업 사회공헌사업의 협업 추진방안 (청소년사업과 기업 사회공헌사업 협업추진을 실제 어떻게 연결, 운영하였는지, 어떻게 하여야 하는지 등 실행할 수 있는 협업 추진방안 개발)	
조사방법	전문가간담회 및 워크숍, FGI 등 형식을 통한 면담조사 총 4회 (1회당 2-13명)	
조사시기	4-6월	

4) 전문가집단 설문조사

설문조사의 목적은 첫째, 정책과제 및 추진방안을 도출하고, 둘째, 설문문항 개발 단계에서 협업실행지침과 중추지원조직 기능 및 추진사항을 개발하는 것이다. 이를 위하여 설문문항 개발 단계에서 협업 실행방안과 중추지원조직의 기능 등에 대한 문항을 확정하였다. 또한 설문조사 단계에서 현재 실천도와 중요도를 조사하여 정책적 우선순위를 파악할 수 있도록 Borich & Locus for Focus를 통합하여 분석한 결과를 기초로 정책과제와 추진방안을 도출하였다.

주요 요소	내 용	비고
조사대상	기업 사회공헌사업 관련 담당자로서 청소년NPO 514명, 기업 82명 (총 596명)	
선정방법	전문가 네트워크 활용하여 눈높이 표집 모집단은 기업 사회공헌백서의 매출500위 기업 및 기업재단임 (2016 기업 사회공헌백서는 600개 기업을 대상으로 255개(42.5%) 회수율)	
조사내용	협업 추진 방안에 대한 중요도, 실천도, 우선순위 등	
조사방법	모바일 설문조사	
조사시기	6-8월	

5) CSR 오픈 원탁토론회 및 청소년정책포럼 개최

청소년을 위한 CSR 원탁토론회 공동개최(2019.5.24. 약55명 참여), 청소년정책포럼 개최(2019.12.6. 약 80명 참석)를 통하여 현장과 소통하여 연구결과의 타당성과 현장 적용성을 높이고자 하였다.

공동주최: 한국청소년정책연구원 & 한국청소년활동진흥원 후원: CSR포럼

2019년 5월 CSR 오픈 원탁토론회 (제15회 청소년박람회 세미나)
청소년기관과 기업사회공헌 사업
어떻게 협업할 것인가

사회: 김용대 (한국청소년활동진흥원)

Hot Item	Contents	Speaker
주제 발표	(주제1) 청소년을 위한 CSR에서 기업과 NPO의 상호 요구제와 협업 (주제2) 기업의 관점에서 청소년을 위한 CSR 시사점	임지연 (한국청소년정책연구원) 김도영 (CSR 포럼 대표)
원탁토론회	Best Practice 사례 협업을 위한 제안 파트너십 노력부 1 파트너십 노력부 2 원탁 및 청중과의 Q & A	장 김(삼성디스플레이) 권민정(스마일게이트) 박연희(한국에너지공조소프) 유준규(LOVE FNC) 원도희 (한국청소년수련시설협회) 강기남 (한국청소년청탁지원센터) 홍여승 (대우건설청소년수련관) 박현영 (마포청소년문화의집) 김성훈 (청년사회청소년재단) 홍세경 (한국청소년정책연구원)

■ 일시: 2019년 5월 24일(금) 2~5시 ■ 장소: 수원컨벤션센터 세미나실 205~7호
 ■ 대상: 오픈 원탁토론회로 청소년NGO, 기업, 연구자, 학자 등 100여 명
 ■ 신청방법: 신청서 작성 <https://forms.gle/s39hYomhopdF1ZD9> ■ 신청마감: 신청서 작성

토론회자료집 19-S39

『제25차 청소년정책포럼』

청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업추진 방안
 ~ '협업지침개발'과 '중추지원조직 기능 및 설립제안'을 중심으로~

발표: 2019년 12월 6일(금) 14:30 ~ 17:30
 장소: 디에크그랜드호텔 3층 (4호선 화명역 3번출구)

ANP 한국청소년정책연구원
 National Youth Policy Institute



제II장 문헌고찰

- 1. 청소년 체험활동에서 기업
사회공헌사업과의 협업
논의
- 2. 중앙정부와 지자체의 기업
사회공헌사업 협업
추진체계 현황
- 3. 청소년분야 기업
사회공헌사업의 협업 관련
해외 사례 분석
- 4. 청소년(활동)분야 기업
사회공헌사업의 협업추진을
위한 법령분석 및 개선

1. 청소년 체험활동에서 기업 사회공헌사업과의 협업 논의³⁾

1) 청소년 체험활동에서 기업 사회공헌사업과 협업의 의미

청소년기의 다양한 체험활동은 청소년들에게 깊이 있는 사고, 적성의 발견, 진로 선택의 폭 확장 등에 도움이 되고, 사회성과 공동체의식의 발달에도 기여한다(성은모 외, 2012). 현재 청소년정책에서 지원하는 청소년 체험활동으로는 청소년 어울림마당, 청소년동아리, 청소년프로그램공모, 청소년 자원봉사활동 등이 있다.⁴⁾ 또한 청소년 기관에서 제공하는 다양한 프로그램은 청소년 활동 또는 청소년 수련활동으로 불리우며, 학교교육에서는 창의적 체험활동의 개념이 사용되는 등 다양한 용어가 혼용되어 사용되고 있다. 기업 사회공헌사업에서 청소년 사업은 전통적으로 소외계층 아동·청소년을 대상으로 한 수혜성 복지사업에서 청소년의 성장기회보장과 미래인재육성 등의 목표와 대상 면에서 사업의 범위가 확대되고 있으며, 청소년 체험활동과의 접점성도 높아지고 있다. 이에 본 연구에서는 청소년 체험활동을 포괄적 의미에서 “청소년기의 발달과업을 수행하기 위해 자발적으로 참여하는 제반의 활동”(김현철 외, 2010: 15)으로 바라보고자 하며, 청소년 체험활동의 영역 역시 문화·예술, 과학·정보, 모험·개척, 진로 관련 활동, 자원봉

3) 이 절은 임지연 선임연구위원, 황세영 연구위원이 작성하였음.

4) 여성가족부 홈페이지. http://www.mogef.go.kr/cs/yac/cs_yac_f001.do (검색일: 2019년 10월 17일)

사, 정책참여, 국제교류 등 다양한 주제와 유형의 활동과 보호·복지·교육·활동의 영역을 포괄하는 것으로 바라보고자 한다.

따라서 청소년 체험활동은 모든 청소년 대상 문화, 봉사, 참여 프로젝트 등 다양한 형태의 체험활동을 의미하며, 청소년사업은 청소년을 대상으로 하는 프로그램과 서비스를 포함하며 청소년 복지, 교육, 활동 분야의 청소년사업을 의미한다. 본 연구에서는 청소년 체험활동 사업을 중심으로 기업 사회공헌사업과의 협업을 논의하고자 한다.

기업 사회공헌사업과 관련하여 기업 사회공헌 활동⁵⁾을 CSR 활동, 기업의 사회적 책임으로 국내에서는 혼용하고 있지만 CSR은 포괄적 개념이며 보스턴대학의 기업시민센터(BCCCC, 2019)의 표현인 기업의 지역공동체 참여(Corporate Community Involvement)를 현장에서 많이 사용하고 있다.

또한 공유가치창출(CSV, Creating Shared Value)은 포터와 크라이머가 2011년 하버드비즈니스리뷰(HRW)에서 소개한 개념으로 사회경제적 조건을 개선하면서 비즈니스 핵심 경쟁력을 강화하는 기업정책 경영활동이며, 지역사회와 기업이 함께 발전하고 성장하는 상호의존 관계로 함께 공유할 수 있는 가치를 구현하는 것으로, 국가에서 정책적으로 고려해야할 거버넌스의 한 요소이다(문경호, 2018).

기업이 사회공헌사업을 수행한 이유(why), 전략(how), 무엇(what)을 하였는가를 살펴봄으로써 기업사회공헌의 구성요인으로 철학, 전략, 운영을 파악할 수 있

5) 참고 : “현재 세계적으로 사용되는 기업의 사회적 책임 관련 용어는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility), 기업시민(Corporate Citizenship), 트리플바텀라인(triple bottom line), 기업지속가능성(Corporate Sustainability), 기업윤리(corporate ethics), 지속가능경영(Corporate Sustainability Management), 지속가능 기업가정신(sustainable entrepreneurship), 지속가능개발(Sustainable Development), 기업공헌(Corporate Contribution), 기업지역사회관계(Corporate Community Relations), 지역사회참여(Community Involvement), 공유가치창출(Creating Shared Value) 등이며 포괄적으로는 CSR이 사용된다(이동우, 2013; 조선주, 김영옥, 2007; 박태규 외, 2006). 이 개념들은 서로 다른 문제 상황에서 나름의 경로를 따라 발전해왔지만 새롭게 등장하는 상호 관련된 여러 가지 이슈를 포괄하면서 현실적으로는 거의 같은 의미로 인식되고 있다(조선주, 김영옥, 2007)”를 임지연, 김한별(2017)의 아동청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화방안연구.PP.18-19에서 정리한 내용을 참고바람.

다. 기업의 사회공헌이 기업의 이윤을 이용한 사회기여 활동이지만, 기업사회공헌은 오너의 의지에 따라 지향점과 전략, 운영 수단이 달라졌다. 오너의 의지는 기업 내의 커뮤니케이션 채널과 회의, 저술, 언론인터뷰 등을 통해 드러난다. 오너의 지지가 사회공헌의 안정성을, 실무자의 책임성이 활동력을, 전문가의 조언이 방향성을 제시하는 것이 좋은 사회공헌 운영 형태로 볼 수 있다(이종재 외, 2017: 2-4).

표 II-1 기업 사회공헌 구성개념

대분류	내용	기업 사회공헌 접근	
		영향요인	산출물
Why	철학	오너의 의지, 사회상	미션과 비전
How	전략	이해관계자, 기업전략, 사회문제, 사회공헌 트렌드	로드맵, 예산, 사회공헌대상, 사내제도
What	운영	담당자의 의지, 연계된 자원분포	기부, 임직원 자원봉사, 대표프로그램

* 출처: 이종재, 고대권, 김슬기, 이승균(2017). 기업사회공헌 10년의 변화와 탐색연구. 한국사회복지협의회. p.3.

협업이 잘 이루어지기 위해서는 협업의 참여수준을 자선적(philanthropic) 수준에서 교류적(transactional), 통합적(integrative) 수준으로 참여 및 활동범위, 상호작용 수준, 자원의 극대화 등으로 협업수준을 높이는 것이 필요하다(Austin, 2000; Jamali & Keshishian, 2009). 협업에서 상호작용이나 활동범위를 높이기 위해서는 상호 요구차이를 이해하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다.

협업과 관련된 용어들로 의사소통, 협조, 조정, 통합(또는 융합)의 연속체(continuum)에서 살펴보면 경쟁(competition), 공존(co-existence), 의사소통(communication), 협조(cooperation), 조정(coordination), 협업(collaboration),

통합(integration) 순으로 강도가 높아지고 있다는 것을 알 수 있다. 경쟁 위치에서는 관할권이 강한 반면 신뢰성은 낮지만, 협업이나 통합에 이르게 되면, 관할권은 약하게 되고, 신뢰성이 매우 높게 형성된다(김윤권, 2014: 89-90). 기업이 파트너십을 선호하지 않고 자체사업을 하는 이유로 기업특성에 맞는 독자적 사업 개발 용이, 사업추진성과에서 기업과 NPO의 시각차이 발생을 주요 이유로 제시했다(전국경제인연합회, 2014; 전국경제인연합회, 2015). 이는 파트너십에 대해 부정이라기보다는 파트너십의 대상과 형태 변화의 모색으로 볼 수 있다(이종재 외, 2017).

표 II-2 파트너십의 질적 변화

구분		과거	현재
파트너십 목적	기업	사회공헌활동 수행을 위한 기부 대상 필요	기업 직접 개입, 사회문제 해결, 지속가능성 있는 대표프로그램
	파트너 기관	NGO 1:1형	NGO, 학계, 연구소, 병원 등 전 사회단체 1:다수 형
사업수행 주체		비영리 주도형	기업 주도형
사업 수혜자		취약계층	기업의 모든 이해관계자 (기업시민)
성공적인 파트너십을 위한 요소		원활한 자원교류 및 소통 파트너 기관에 대한 이해 등	사회문제에 대한 전문적 이해, 솔루션 개발 네트워크 참여 파트너십 성과측정
파트너십 형태		기부	인적, 물적 자원 복합적 제휴 형태

* 출처: 이종재 외(2017). 기업사회공헌 10년의 변화와 탐색연구. 한국사회복지협의회. P.14-15.

기업-NPO의 CSR 사업이 지속가능한 모델이 되기 위해서는 협업을 통해 상호 함께 일하는 파트너가 되어야 하며, 이를 위해서는 양성자 영향력과 네트워크(Incubation Impact & Network)의 역할이 중요하다. 협업에서 모든 파트너들은 함께 일하며, 상호 양성자이자 촉진자(incubators & accelerators)로서의 역할이 중요하다(UBI Global, 2017; 임지연,김한별, 2017). 협업에서 서로 요구

차이가 무엇이고 어떠한 요구를 가지고 있는가에 대한 공통의 이해가 선행되어야, 상호 요구차이를 좁히고 공통된 요구를 양성 및 촉진해주는 역할로 협업이 가능할 것이다.

미래사회에 기후변화, 인구증가, 도시화, 빈부격차 확대 등 지역적, 세계적 차원의 이슈들에 대한 문제해결에 기업이 지속가능한 비즈니스를 통해 기여하는 역할이 커질 것으로 예견된다. 민간기업은 교육 불평등(24.2%), 환경오염(14.7%) 등이 중요하다고 생각했다. 반면 공공기관과 사회공헌 이해관계자는 소득 및 주거불안, 노동불안정, 삶의 질 저하 문제에 기업이 나서야 한다고 생각했다. 일반 국민들은 사회복지, 지역상생, 일자리 등을 꼽았다. 기업경영이 사회에 유익한 변화를 가져오면서 경제적 이익을 추구하는 방식이 강조될 것이다. 이를 위해서 정부, 기업, 시민사회단체 등 다양한 주체들 간의 협력 거버넌스를 바탕으로 지역 공동체 개발이 미래 기업사회공헌의 주요 키워드가 될 것이다(이종재 외, 2017; 사회공헌센터 웹사이트, 2019).

2) 기업 사회공헌사업에서의 협업 관련 선행연구 분석

앞에서 살펴보았듯이 기업의 CSR 사업이 전략화, 고도화함에 따라 NPO를 비롯한 다양한 그룹과의 협업은 자연스러운 흐름이 되었다. 그러나 이러한 당위성에도 불구하고 실제 기업과 NPO 간 협업 과정은 서로의 목표와 이해관계, 정체성 등이 충돌하는 긴장의 관계를 수반할 수밖에 없다. 이에 본 연구에서는 기업 사회공헌 사업에서의 협업과 관련된 선행연구 분석을 통해 청소년 분야에서 기업 사회공헌 사업과의 협업의 방향과 방법을 모색하는데 시사점을 찾고자 한다.

기업 사회공헌사업에서의 협업 과정을 실증적으로 분석한 연구들은 각 주체가 지닌 동기와 파트너에 대해 가지는 기대와 인식의 차이에 주목하고 있다. Arenas et al.(2009)은 기업 CSR에 참여하는 NGO의 역할과 관련하여 스페인 기업, 국회

의원, 노동계, NGO 등 다양한 이해당사자들의 인식을 분석하였다. 이 연구에서 수행한 심층 면담에서는 CSR 추진에 있어 NGO가 중요한 역할을 수행할 수 있으며 특히 상대적으로 높은 위상을 지닌 글로벌 NGO의 역할이 부각 되었다. 또한 NGO가 사회적으로부터 받는 신뢰 역시 기업 CSR 추진에 필요한 가치로 인정되었고, 협력과 학습의 파트너로서의 역할에 대한 기대가 있는 것으로 나타났다. 반면 개별 NGO의 미션과 특성에 따라 대표성의 정도에 차이가 있다는 점은 협업의 파트너로서 중요하게 고려해야 할 이슈로 제시되었다. 이 연구가 기업 CSR에서 NGO의 역할을 어떻게 규정할 것인가에 대한 일반적인 논의를 보여준다면, Jonker & Nijhof (2006)의 연구는 기업이 CSR을 바라보는 관점에 따라 협업 파트너로서 선호하는 NGO의 역할이 다르다는 것을 보여준다. 먼저 기업이 지닌 기존의 정체성을 강조하는 경우(inside-out), NGO에 대한 기대는 기업의 요구에 부응할 수 있는 전문 역량을 확보하고 있는가라는 협소한 범위에 한정된다. 반면 CSR 사업의 효용성에 보다 더 가치를 두는 기업의 경우(outside-in), 어젠다 도출과 다자간 방식의 협의 과정에서 NGO의 보다 적극적인 역할을 인정하게 된다. 또 다른 유형으로 기업의 책무성을 지향하는 경우, 기업은 조직의 사회적 위치를 성찰하는데 관심이 있으며, CSR을 추구하는 데 있어서도 관련 모든 당사자들과 대화하고 협업하고자 하는 의지를 지닌다. 이 경우에 파트너로서 NGO가 사업 수행에 대한 전문 역량뿐 아니라 협업의 과정에서 학습할 수 있는 역량을 보유하고 있는가, 변화하는 상황에 맞게 전략과 행동을 적응해 나가는가, 창의성을 가지고 있는가가 중요하게 간주된다.

이처럼 기업 사회공헌사업에서 협업의 실제 과정은 이상과 차이가 있음을 알 수 있으며, 아직까지 협업의 실제 과정과 관련된 실증적 국내 연구는 극히 드물다. 방대옥 외(2013)는 기업 사회공헌담당자를 대상으로 한 심층면접을 통해 기업에서 생각하는 파트너십의 성공요인과 실패요인을 탐색한 바 있다. 또한 김정원과 김성진(2016)은 사회연결망 분석을 통해 환경 NGO와 기업 간의 협력구조를 분석

하였다. 하지만 아직까지 국내에서는 기업 사회공헌사업의 성공을 위해 어떻게 협업해야 하는가에 대한 이론적, 실증적 논의는 매우 부족한 실정이다.

앞에서 제시한 선행연구에서는 제시한 바와 같이 기업 CSR에서 협업이 성공하기 위해서는 주체들 간의 인식과 요구의 차이를 확인하고, 이러한 간극을 좁혀가기 위한 노력이 요구됨을 보여 준다. 최근 해외에서는 이러한 전제 하에 기업 사회공헌 사업에서의 협업의 틀과 방법에 대한 논의가 전개되고 있다(표 II-3 참고). Poret(2014)은 기업과 NGO 간의 협업 추진이 형성-이행-평가 등의 세분화된 단계를 거쳐, 당사자들 간의 대화와 합의가 이루어질 수 있다고 제안하였다. 비슷한 맥락에서 Høvring et al.(2018)은 덴마크 기업에 대한 사례분석을 바탕으로 기업 CSR에서 이해 당사자들 간의 공동 어젠다의 도출을 위해서는 초기 논의과정에서 각 이해당사자들이 지닌 동기와 기대를 공개적으로 토론함으로써 협업의 투명성과 정당성을 확보해 나가야 한다고 주장하였다. Hartman & Dhanda(2018)은 협업에 대한 18개 사례보고서를 분석한 결과 협업의 성공 요인과 관련된 용어를 추출하였다. 그 결과 적합한 파트너 선정과 관련된 용어(신뢰, 상호적합성, 상호적 관계), 협업 목표와 관련된 용어(대화, 목표, 조정, 합의), 소통 구조와 관련된 용어(피드백, 모니터링, 벤치마킹, 적응) 등이 추출되어 협업 과정에서 파트너 간 신뢰 형성과 상호 이해의 노력이 중요하다는 점을 확인하였다. Verghese(2016)는 기업 CSR 관련 선행연구를 종합하여 다자간 협업의 틀을 제시하였다. 여기서 협업은 기본적으로 공동의 비전을 세우고 실현시켜 나가는 과정으로 정의되며, 이를 위한 전제 조건으로는 집중적 논의, 소통, 상호 기대와 책무 등이 강조된다.

이처럼 선행연구에서는 기업 사회공헌사업에서 협업을 추진하는데 있어 이해당사자들이 표방해야 할 가치를 제안하고 있다. 본 연구에서는 해외 사례분석을 통해 이러한 가치를 바탕으로 기업 사회공헌사업의 협업과 관련된 구체적인 지침과 세부적인 쟁점들을 정리해 보고자 한다.

표 II-3 기업 사회공헌사업에서 협업의 틀 또는 방법에 대한 선행연구

출처	연구 방법	연구 결과
Poret (2014)	문헌 분석	- 협업의 단계적 접근 제안: 1. 형성 - 자기 평가 및 잠재 파트너 탐색, 건설적 대화 진행(각자의 기대와 욕구, 협업의 목적, 역량)을 통한 신뢰 형성 2. 이행 - 협업의 필요성에 대한 상호 합의, 시간과 자원의 대칭적 할당, 공통의 문화와 언어 개발 3. 평가 - 기업 이익 측면, 사회 기여도 측면
Høvring et al. (2018)	덴마크 기업에서의 다자간 협업 사례	- 공동 어젠다의 도출을 위해 초기 논의과정에서 각 이해당사자들이 지닌 동기와 기대를 공개적으로 토론하여 투명성과 정당성 확보 필요
Hartman & Dhanda (2018)	18개 협업 사례보고서의 키워드 분석	• 적합한 파트너의 선정과 관련된 용어: 신뢰, 상호적합성, 상호적 관계 • 협업 목표와 관련된 용어: 대화, 목표, 조정, 합의 • 소통구조와 관련된 용어: 피드백, 모니터링, 벤치마킹, 적응
Verghese (2016)	선행연구 분석	- 다자간 협력 틀 제안 1. 선행 조건: 전략·미션, 개인적 관계망, 리더십, 명성, 존중·신뢰, 가치 창출·공동의 비전탐색, 역량·헌신, 공평·효율·자원활용, 지속적 학습 2. 협업의 전제: 집중적 논의, 소통, 조직 시스템, 상호 기대·책무 3. 협업의 특징: 공동의 투자, 협력, 참여, 기획·의사결정의 공유, 팀 접근, 전문성의 기여, 책임의 분산, 비위계적 관계, 지식·전문성에 따른 힘 배분 4. 결과물: 공동의 가치, 생산성, 삶의 질 향상, 자원의 효과적 사용, 단결력, 지지·촉진적 환경, 이해당사자의 영향력 증대, 피고용인의 만족

3) 청소년활동 분야에서 기업 사회공헌사업과의 협업체계 현황 및 문제점

기업의 사회공헌활동(이하 CSR)사업은 단순 현금성 기부에서 기업과 NPO(비영리단체)와의 협업사업으로 변화하고 있다. 따라서 단순 연계를 넘어서 역할을 분담하고 지속적으로 상호작용을 할 수 있는 파트너십을 갖추는 것이 중요해지고 있다. 하지만 청소년활동 분야에서는 CSR사업 파트너십에 대한 심도 있는 논의가 이뤄지지 않고 있고 기업과의 연계 경험도 매우 부족한 것으로 나타났다. 최근 조사에 의하면, 협업이 안 되는 가장 큰 원인으로는 첫째, 청소년활동 분야에 대한 연결통로의 부재와 제도적 제한, 둘째, 아동·청소년 NPO의 매개지원기관의 부재 및 파트너십 역량부족, 셋째, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년수련관, 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회와 다양한 청소년 NPO에 대한 기업의 낮은 인지도로 나타났다. 구체적으로 아동·청소년 NPO는 기업과의 협업이 중요하다고 생각하고 있지만, 실제 경험은 부족한 실정이다. 특히 주요 청소년활동시설인 청소년수련관과 문화의집은 72.6%가 기업과의 파트너십이 중요하다고 응답한 반면, 43.3%만이 기업과의 협업 경험이 있다고 답해 절반 이상이 경험이 없는 것으로 나타났다. 하지만, 기업의 경우 78.5%가 파트너십 경험이 있다고 답해 청소년활동 분야와 매우 대조적인 모습을 보였다. (임지연, 김한별, 2017; 임지연, 2018)

이러한 문제점을 해결하기 위해서는 청소년활동 분야와 기업의 사회공헌활동의 협업체계 마련을 위해 매개지원기관 양성에 대한 정책적 지원이 가장 시급하다. 왜냐하면 협업 경험이 없거나 협업 역량이 부족한 현장 단위 조직만으로는 사업 실행이 어렵기 때문이다. 물론 청소년사업과 기업 사회공헌사업과의 협업의 유형은 매개지원기관을 활용한 협업, 현장밀착형으로 현장에서 자발적으로 직접적인 협업, 매개지원기관과 직접 협업의 혼합 등 다양한 형태가 가능하다. 그러나 정책적 지원이 거의 없었던 청소년활동 분야에서의 CSR 사업과의 협업은 역량강

화와 정보, 교육 등 정책적으로 뒷받침 해줄 수 있는 중간지원조직의 역할이 필요한 단계로 보인다.

기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련, 집단적 임팩트(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축은 매개지원기관의 역할이 필수적이기 때문이다. CSR사업이 사회적 영향력(social impact)으로 CSR 임팩트 스토리(CSR Impact Stories)를 통한 지역별, 국가별, 아시아별, 글로벌적인 효과성을 가져오기 위해서는 매개지원기관(backbone support organizations)의 지원을 통한 집단적인 영향력(collective impact)을 가지는 것이 필요하다. 요컨대 매개지원기관 없이 청소년수련관이나 수련원 등 하나의 개별조직(individual organizations)만으로는 집단적 영향력을 가지는 사업을 실행하기는 어렵기 때문이다(임지연, 김한별, 2017; 임지연, 2018). 따라서 현 시점에서 기업CSR-청소년NPO-정부의 협업 연결지원시스템을 갖추기 위해서 다양한 지역별 분야별 특성에 맞는 매개지원기관의 역할로 다자간 협력이 매우 중요하다. 즉 CSR 사업은 기업 뿐 아니라 아동-청소년NPO 상호간의 협업과 정부와의 협업으로 다자간 협력 형태로 이루어지고 전문성이 강조되고 있기 때문이다. 매개지원기관의 역할이 무엇인지 진지하게 고민하고 전문성과 투명성, 관리 운영이 잘되도록 교육하고 지원, 모니터링하는 역할은 정부의 역할이다.

4) 청소년기관과 매개지원기관(중간지원조직)의 현황분석

청소년사업과 기업 사회공헌사업의 연계 프로젝트는 관련 법률과 현장에서 활용되고 있다. 청소년 NPO 기관의 인프라와 사업내용, 특성을 이해하는 것은 사회공헌활동을 하는 기업 뿐만 아니라 청소년 NPO 기관들에게도 파트너가 되면 어떤 도움이 될 것인지를 파악하는 데 중요한 기본 정보가 된다. 현재 매개지원기관 관련하여 중간지원조직, 중추지원기관 등의 용어들이 혼용되고 있는데 본 연구

에서는 중간지원조직 보다는 매개 역할이 강조된 매개지원기관이라는 용어를 사용하였다. 현 단계에서는 청소년사업 활성화를 위해서는 기업-아동·청소년 NPO-정부의 파트너십 구축이 핵심요건이며, 이를 위하여 매개지원기관 양성을 위한 정부의 인프라 지원 역할이 급선무임이 확인되었다(임지연, 김한별, 2017). 소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량을 강화하여 매개지원기관(backbone support organizations)으로 양성할 필요가 있다. 매개지원기관으로 기업-NPO 간 중간자역할을 확실히 수행할 수 있는 매개체가 필요하다. 따라서 청소년지원기관은 중간에서 매개역할을 하는 기관으로서 사회복지공동모금회, 기업재단, NPO기구, 아름다운재단, 한국사회복지협의회, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년활동진흥원 등을 의미한다.

매개지원기관은 집단영향력(collective impact)에서 백본지원기관(backbone organizations)의 가치를 이해할 필요가 있다. 백본기관이 하는 일을 살펴보면, 비전과 전략 제시, 배열된 활동지원, 공동의 측정가치 관행 설립, 지역사회참여촉진, 정책제안, 기금마련 강화의 역할을 한다. 요컨대 개별조직(individual organizations)는 백본 지원기관 없이 집단 영향력의 사업을 할 수 없기 때문이다(Turner, Merchant, Kania, & Martin, 2012; 임지연, 김한별, 2017).

제6차 청소년정책기본계획(2018-2022)의 정책목표 중 하나인 청소년정책 추진체계 혁신을 위해서는 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동 활성화에 적합한 환경 조성이 필요하다. 또한 학습동맹 플랫폼 구축 및 CSR사업 관리·운영의 전문성, 투명성 담보를 위한 교육·지원·모니터링 실시가 필요하다. 여성가족부는 ‘제6차 청소년기본계획(2018-2022)’에서 청소년사업과 기업 사회공헌활동을 이어주는 플랫폼 마련(여성가족부, 2018: 77-90)을 신규과제로 반영하였다. 이러한 새로운 청소년정책 추진체계 혁신을 통하여 민·관 협력을 통해 지역사회 청소년사업 활성화, 청소년정책 관련 재원의 다각화 등을 통하여 청소년의 건강한 성장에 기여할 수 있다.

청소년사업을 하는 청소년 개별기관과 매개지원기관의 현황은 관련 법령에 근거하여 정부부처 및 지자체에서 운영하는 공공기관과 기업사회공헌사업과의 협업에 대한 요구와 경험이 있는 주요한 기관들을 중심으로 살펴보았다. 청소년개별기관은 청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교밖청소년지원센터, 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, NPO가 있다.

표 II-4 청소년사업을 실시하는 청소년기관의 현황

법률	청소년기관명	내 용
청소년활동 진흥법	청소년수련관	9-24세 모든 청소년 대상으로 자치, 문화예술, 봉사, 인성, 진로, 지역참여활동 등을 제공하며 청소년활동시설(약 181개소)로 전국 시·군·구 마다 설치되고 있다
	청소년문화의 집	10대의 모든 청소년을 중심으로 자치, 문화예술, 봉사, 인성, 진로, 지역참여활동 등 청소년활동시설(약 245개소)로 전국 읍·면·동 마다 설치되고 있다
청소년 기본법	방과후 아카데미	방과후 돌봄이 필요한 취약계층 가정 청소년(초4-중3)에게 급식, 학습, 생활 등 종합서비스를 지원하며 청소년수련관과 문화의집 내에 설치(약250개소)되고 있다
청소년복지 지원법	청소년쉼터	9-24세의 가출, 노숙 청소년보호 주거 등 지원시설(약 123개소)로 일시쉼터(차량이동쉼터), 단기쉼터, 중장기쉼터 생활시설로 설치되고 있다
학교밖 청소년 지원에 관한법률	학교밖청소년 지원센터 (꿈드림센터)	9-24세 학교밖 청소년을 대상으로 상담, 교육, 취업, 자립 지원 등 서비스를 제공하며 16개 시·도에 설치 및 청소년상담복지센터와 청소년단체를 지원센터로 지정하여 2014년부터 전국 202개 운영되고 있다
아동복지법	공동생활가정	기초생활보장 요보호아동을 대상으로 그룹홈(약 510개소)과 학대아동쉼터(약 58개소)가 생활시설로 설치되고 있다
	지역아동센터	방과후 돌봄이 필요한 지역사회 아동을 대상으로 아동건전육성을 위한 급식, 교육, 문화, 정서, 지역연계 종합복지서비스를 제공하며 약 4,102개소가 설치되고 있다
사회복지 사업법	사회복지관	지역 복지문제해결을 위해 종합 복지서비스를 제공하며 약 452개소 설치되어 있다

* 출처: 임지연, 김한별(2017). 아동청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안 연구. P.34.

아동·청소년 관련 주요 중간지원조직은 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌정보센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, NPO 재단 등이 있다. 중간지원조직은 향후 사회공헌 지식·정보 및 소통과 학습을 위한 플랫폼 역할이 필요하다.

기업사회공헌 분야의 관계자들은 중간지원조직의 미래역할에 대해 첫째, 기업의 사회공헌활동-사회문제 해결을 잇는 코디네이션, 둘째, 한국의 기업사회공헌 분야를 이끌 수 있는 구심점(백서, 중견·중소기업 견인 등)이라는 기대를 갖고 있다. 이는 중간지원조직이 기업사회공헌을 둘러싼 다양한 관계자들이 원활하게 협력할 수 있는 소통의 장으로서 기능하고 앞으로 이들의 활동을 선도할 수 있는 플랫폼의 역할을 해줄 것을 요청하는 것이다(이종재 외, 2017). 본 연구의 청소년 사업과 기업 사회공헌사업의 파트너 구성은 직접파트너, 간접파트너, 매개지원기관으로 구분할 수 있다. 직접파트너는 기업과 아동·청소년 NPO 6기관이며, 간접파트너는 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등이며, 인프라 지원역할을 하는 중추지원조직(backbone support organizations) 또는 매개지원기관(중간지원조직)으로 제시할 수 있다. 기업-청소년 NPO 기관-정부의 CSR 파트너십이 지속가능한 모델이 되기 위해서는 상호 함께 일하는 파트너가 되어야 하며 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)로서 역할이 필요하다(UBI Global, 2017; 임지연, 김한별, 2017).

6) 본 연구에서 백본조직은 중추지원조직이며 중간지원조직(매개지원기관)보다 비전과 촉진전략 등 기능이 강화된 조직을 의미함.

표 II-5 파트너 역할 (기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 파트너십)

역할	내용
파트너십 역량강화	- 기업, 아동·청소년 NPO, 학교, 병원, 공공기관, 지역사회기관 등 (청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교밖청소년지원센터(꿈드림센터), 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타 (NPO 기관/재단) ① 상호 특성이해 : CSR 사업(NPO특성) 이해 역할 ② 함께 일하는 사업 파트너로서 상호 양성자와 촉진자 역할 ③ 사업을 공동 기획 및 운영을 위한 역할분담으로 협업 관계
전문가 집단 양성	- 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등 ① 전문가집단은 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)로서 핵심 역할을 해야함. 전문가집단의 양성자 영향력과 네트워크(Incubation Impact & Network)의 핵심적 역할이 요구됨 ② NPO가 CSR 전문가집단으로 양성되도록 지원 ③ 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화, ④ 기업-NPO-전문가집단의 삼각관계 네트워크를 구성 ⑤ 기업-NPO CSR 포럼개최 등 플랫폼 지원 ⑥ 아동·청소년CSR 조사연구, 효과성연구, 공동의 어젠다개발, 국내외 벤치마킹 사례를 발굴 ⑦ 지역 소규모 NPOs의 다양한 협의체들의 역량을 지원하고 중추지원기관으로 양성하는 역할
매개지원기관 양성 및 중추지원조직 설립 (인프라지원)	- 매개지원기관⁷⁾(backbone support organizations) (한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, NPO 기관/재단) ① 비전과 전략안내, 제후한 활동지원, 공동의 측정가치 실행 설립, 공동의지 확립, 진보적 방침, 기금마련 강화의 역할 ② 매개지원기관(backbone support organizations)을 통한 집단적인 영향력(collective impact)있는 사업을 촉진 지원하는 역할

* 출처: 임지연, 김한별(2017). 아동청소년을 위한 기업의 사회공헌활동. P.154-156. 재정리.

7) 다분야 섹터 간의 협업은 집단적 임팩트 관점에서 중추지원조직의 역할이 필요하다. 그러나 현실적으로 국내에서 중추지원조직역할을 하는 기관을 발견하기 어려우며, 통상 중간지원조직의 역할을 하고 있는 현실을 반영하여 매개지원기관으로 표현하였다.

요컨대 지금까지 매개지원기관인 협회 등에서 사업, 서비스를 배분하여 왔다. 그러나 매개지원기관만을 강조하였을 때는 현장과 멀어질 수 있는 단점을 극복해야 하며 자원을 주는 기업 입장에서 공급자 중심의 관리편의주의로 보여줄 수 있다. 물론 지원기관이 중요하고 틀에 박힌 전달체제로 제시하는 것이 아니라 매개지원기관의 역할을 새롭게 쇄신하고 협의체를 혁신 발전 운영이 중요하다.

현장밀착형의 현장센터 수요자중심의 서비스 형태로서 지자체와 교육부 등 정부에서 시행하는 마을공동체사업과 CSR 사업의 연계 사업이 실행될 수 있다. 서울시, 인천광역시 등 지자체에서는 자치시-자치구-시 마을센터- 구마을센터 간 연계 협력 및 활성화를 위한 마을공동체 공모사업을 실시하고 있다(서울시, 2019). 참여대상은 희망하는 주민 누구나(서울시, 자치구 공무원, 자치구 마을센터, 주민자치회 회원, 마을지원활동가 등)를 대상으로 하고 있다. 주최는 서울시 지역공동체담당관 등 사업부서와 중간지원조직으로 서울시 마을공동체 종합지원센터, 도시재생지원센터, 서울시생활속민주주의학습지원센터 등이 주최하였다(서울시, 2019). 기업의 사회참여나 사회공헌이 지역 내 사회단체와의 파트너십과 연계되고 지역공동체의 발전에도 기여하게 되며 정부역할의 축소와 연결되는 것은 아니며(한도현, 2007), 오히려 지자체의 마을공동체 사업 활성화와도 연결될 수 있다.

따라서 이러한 매개지원기관을 활용한 협업 추진과 현장밀착형의 현장센터 중심의 직접적인 개별기관과의 협업추진의 장·단점을 파악하여 장점을 통합적으로 실행할 수 있는 추진방안을 연구할 필요가 있다. 최근에는 매개지원기관 중심으로 현장감이 떨어질 수 있는 점을 극복하기 위하여 어떻게 지역과 밀착 서비스를 할 수 있는지를 지역의 동사무소센터, 마을공동체사업 등을 중심으로 지역의 소규모 매개지원기관을 활용한 현장밀착형 사회공헌사업을 실행하고 있는 추세이다.

2. 중앙정부와 지자체의 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황⁸⁾

1) 중앙 부처 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황

최근 기업 사회공헌 사업과 관련된 국내에서의 정책적 논의는 전통적인 자선 또는 기부 패러다임을 넘어 지속가능발전 개념의 등장에 따른 사회, 경제, 환경 분야 전반에 걸쳐 기업의 윤리적 책임이 강화되고 있는 국내외적 환경 변화에 맞추어 이루어지고 있다. 관련 법으로는 지속가능발전법, 산업발전법, 중소기업 진흥에 관한 법률 등이 있다. 본 절에서는 이러한 법적, 제도적 환경 변화에 따라 각 중앙 부처별로 민간 협력의 방식으로 추진되고 있는 기업 사회공헌 사업과의 연계 현황을 파악해 보고자 한다.

전통적으로 사회복지 분야는 기업의 사회공헌 사업과의 연계가 활발하게 이루어지고 있는 대표적인 정책 분야이다. 1998년 사회복지공동모금법 시행에 따라 사회복지사업의 지원에 필요한 재원 조성을 위해 전국 또는 지역 단위의 기부금품 모집이 가능해졌고, 이에 따라 설립된 사회복지공동모금회는 사회복지공동 모금의 조성, 재원 배분, 운영 및 관리뿐만 아니라 이와 관련된 조사, 홍보, 교육 등의 기능도 수행하고 있다. 또한 사회복지사업법 제33조 사회복지협의회회의 업무에는 사회복지 소외계층 발굴 및 민간복지자원과의 연계·협력이 명시되어 있어, 기업 사회공헌 사업과의 협업을 위한 제도가 갖추어져 있다⁹⁾. 2009년 ISO26000의 도입 등 국제 환경의 변화와 더불어 기업의 CSR 사업이 전통적인 기부 패러다임에서 전략적 투자 및 가치창조로 전환되는 분위기 속에서 보다 전략적인 사회공헌활동을 지원하는 조직의 필요성이 대두됨에 따라, 정부-기업-복지기관의 협력을 지원하는 허브기관으로서 사회공헌센터가 설립되었다(보건복지부, 2019). 사회공헌센터는 2007년 한국사회복지협의회 소속 기관으로 설립되었으며, 현재 부산,

8) 이 절은 황세영 연구위원이 작성하였음.

9) 국가법령정보센터 웹페이지 <http://www.law.go.kr/> 검색일: 2019년 5월 21일).

서울, 강원도 등 11개 시도 센터가 조직되어 있다. 사회공헌센터는 사회공헌자원 데이터베이스를 구축하여 NGO/NPO, 기업·기업재단, 공공기관 등의 사기관에 대한 정보 및 통계자료 등의 지식정보를 체계적으로 제공할 뿐만 아니라, 사회공헌 사업의 새로운 전략을 제시하고자 하며, 여러 기관들 간의 교류 및 네트워크 기회를 제공함으로써 다양한 파트너십의 형성을 촉진하고자 노력하고 있다.

아동복지 분야에서는 지역아동센터중앙지원단을 통한 민간자원 개발 및 연계 지원이 이루어지고 있다. 지역아동센터중앙지원단은 2004년 법제화 후 지역아동센터의 양적 증가와 더불어 통합적인 관리와 효율적인 지원의 필요성이 제기됨에 따라 2011년 설치되었다. 중앙지원단 주요 업무는 종사자 교육기획, 프로그램 개발, 컨설팅 등 시설운영 지원을 비롯하여 민간자원 개발·연계 지원 등을 위한 유관기관 네트워크 구축 등이 있다. 2015년에는 지역아동센터와 사회공헌 기업 및 단체 간 효율적인 자원 나눔 네트워크 형성 지원을 목적으로 한 지역아동센터 온라인 플랫폼인 ‘나눔플러스 I-ON’이 구축되었다. 온라인 플랫폼에서는 지역아동센터의 홈페이지를 제공하는 등 온라인 홍보를 지원하며, 자원의 규모와 배분내역을 확인하여 효율적으로 자원을 배분하기 위한 시스템이 구축되었다. 또한 홈페이지를 통해 지역아동센터에서는 사회공헌사업 정보를 얻고 지원프로그램을 신청할 수 있으며, 지원처의 입장에서는 지원 사업 등록을 통해 지원프로그램 홍보와 관리, 그리고 후원프로세스 관리를 지원받을 수 있다(보건복지부, 2019). 하지만 아직까지는 온라인 플랫폼을 통한 협업과 네트워크 형성보다는 배분 역할에 머무르고 있어, 개별 기관들의 참여를 촉진할 수 있는 기제가 마련될 필요가 있다. 지역아동센터중앙지원단은 2019년 7월 출범한 아동권리보장원에 통합·운영될 예정이다.

표 II-6 보건복지부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황

소관부처	민관 협력 수행 기관 (또는 매개지원기관)	주요 기능 및 추진체계	관련 법적 근거 또는 정책
보건 복지부	사회복지공동모금회 (1998-)	- 사회복지공동동 모금사업, 자원 배분, 운영 및 관리 - 조사, 연구, 홍보, 교육, 훈련 - 중앙회와 17개 지회로 조직	사회복지공동모금법 [시행 1998. 7. 1.] [법률 제5317호, 1997. 3. 27., 제정]
	사회공헌센터 (2007-) (한국사회복지협의회 및 지역지부에서 위탁 운영)	사회공헌 관련 종합정보제공, 컨설팅, 시민-기업-정부의 유기적 협력시스템 구축, 우수사례 보급 및 조사 연구 중앙센터와 11개 시도지역센터로 조직	사회복지사업법 [시행 1970. 4. 2.] [법률 제2191호, 1970. 1. 1., 제정] 지자체 사회공헌 관련 조례
	지역아동센터중앙지원단(2011-)	종사자 교육기획, 프로그램 개발, 컨설팅 민간자원 개발·연계 지원 등 유관기관 네트워크 구축 중앙 1개소, 시도 15개소 설치 온라인 플랫폼 나눔플러스 I-ON을 통해 사회공헌 제공 기업과 지역아동센터 연계 및 관리 지원	아동복지법 [시행 2004. 7. 30.] [법률 제7143호, 2004. 1. 29., 일부개정], 사회복지사업법

* 출처: 보건복지부(2019). 지역아동센터 지원 사업안내.
 사회복지공동모금회 웹사이트 <http://www.chest.or.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)
 사회공헌센터 웹사이트 <https://crckorea.kr/>(검색일: 2019년 6월 28일)
 국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

행정자치부는 자원봉사활동 기본법에 따라 자원봉사센터를 설치하고 주민의 자원봉사활동 참여 활성화와 유관단체 연계·협력을 강화해 왔다. 자원봉사센터는 민관 협치의 정신에 따라 비영리단체 또는 법인에 위탁 운영되고 있으며, 중앙, 광역, 기초 단위 센터 간 역할 구분을 통해 체계적인 업무 추진을 도모하고 있다(행정안전부, 2019). 최근 행정자치부는 자원봉사진흥계획(2018-2022)에서 자원봉사 전략사업의 일환으로 프로보노 및 기업 사회공헌 활성화 과제를 제시하였다. 이에 따라 임직원 자원봉사 등 전통적인 방식에서 벗어나 재능기부 형식의 프로보

노 활동모델을 개발·보급하고, 전국 자원봉사센터에 프로보노·사회공헌 전담직원 배치를 통해 지역 내 수요·공급 연계를 확대할 계획이다.

표 II-7 행정안전부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황

소관부처	민관 협력 수행 기관 (또는 매개지원기관)	주요 기능 및 추진체계	관련 법적 근거 또는 정책
행정 안전부	자원봉사센터	자원봉사센터 연간 운영계획 수립, 프로그램 기획, 자원봉사자 및 수요처 등록, 기업과의 협력체계 구축 등 중앙센터, 광역센터, 기초센터로 조직, 시·도 소관부서(자치행정과)	자원봉사활동 기본법 자원봉사진흥기본계획 (2018-2022) 지자체 자원봉사활동지원조례

* 출처: 관계부처합동(2018). 자원봉사활동 진흥을 위한 제3차 국가기본계획(2018-2022).
행정안전부(2019). 자원봉사 활성화를 위한 자원봉사센터 운영지침.
국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

문화체육관광부는 2014년 문화예술후원 활성화에 관한 법률 및 지역문화진흥법 제정을 통해 민간의 문화예술 후원 활성화를 위한 법적·제도적 근거를 마련하였다. 문화예술후원 활성화에 관한 법률(일명 메세나법)은 문화예술후원을 활성화하기 위한 국가와 지자체의 책무를 명시하였고, 문화예술후원매개단체의 인증 및 육성, 조세감면, 후원자 포상, 후원 우수기관의 인증 등을 주요 내용으로 하고 있다. 문화체육관광부는 2014년부터는 공공·민간 문화예술지원기관이 함께 참여하는 문화예술협력네트워크를 구축하고, 지원사업을 통해 공공·민간 공동 협업 사업을 발굴함으로써 민관 파트너십을 구축하고 지역메세나 활성화를 위한 신규 재원을 조성하였다(문화체육관광부, 2018).

메세나법에 따라 한국문화예술위원회의 주관으로 문화예술후원 매개단체의 인증이 이루어지고 있으며, 2015년부터 한국메세나협회와 문화예술사회공헌네트워크 등 4개 기관이 문화체육관광부 장관의 인증을 받은 단체로 활동하고 있다. 문화예술 후원 매개단체의 업무는 문화예술후원을 매개하거나 지원하는 업무,

관련 인력의 교육 및 양성, 문화예술에 대한 사회적 인식 제고를 위한 홍보, 자문 및 정보 제공 등, 시행령에 따라 규정되어 있다.

표 II-8 문화체육관광부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황

소관부처	민간 협력 수행 기관 (또는 매개지원기관)	주요 기능 및 추진체계	관련 법적 근거 또는 정책
문화체육 관광부	(사)한국메세나협회, (사)경남메세나협회, (사)제주메세나협회, (사)아르곤(문화예술사 회공헌네트워크)	문화예술후원을 매개하거나 지원하는 업무, 관련 인력의 교육 및 양성, 문화예술에 대한 사회적 인식 제고를 위한 홍보, 자문 및 정보 제공 [시행 2014. 7. 29.] [대통령령 제 25490호, 2014. 7. 21., 제정]	문화예술후원 활성화에 관한 법률[시행 2014. 7. 29.] [법률 제12351호, 2014. 1. 28., 제정]

* 출처: 문화예술사회공헌네트워크 웹사이트 <http://arcon.or.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)
국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

교육부의 기업 사회공헌사업 관련 정책은 교육기부의 일환으로 추진되고 있다. 교육기부란 “기업, 대학, 공공기관, 개인 등, 사회가 보유한 인적·물적 자원을 유·초·중등 교육활동에 직접 활용할 수 있도록 비영리로 제공하는 것”(한국교육개발원, 2014: 1)을 말하며, 학교 밖 체험활동 활성화와 자유학기제 도입에 따라 지역사회 다양한 교육적 자원과 프로그램의 활용하기 위한 취지로 도입되었다. 교육부는 2011년부터 교육기부 활성화 추진사업을 시행하였고, 한국과학창의재단 교육기부포털 웹사이트를 통해 교육기부 자원 발굴 및 활동 지원, 교육기부 수요-공급처 간 연계, 시·도교육청 교육기부 지원, 교육기부 활성화 기반 확충 등을 추진하고 있다.

표 II-9 교육부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황

소관부처	민관 협력 수행 기관 (또는 매개지원기관)	주요 기능 및 추진체계	관련 법적 근거 또는 정책
교육부	한국과학창의재단 교육기부센터 (2011-)	교육기부 자원 발굴 및 활동 지원 교육기부 활용분야 확대 교육기부 수요-공급의 효율적인 연계 시·도교육청 교육기부 확산활동 지원 교육기부 활성화 기반 확충	교육기부 활성화 추진사업 (교육부 방과후 돌봄정책과)

* 출처: 한국과학창의재단 교육기부 포털 웹사이트
https://www.teachforkorea.go.kr/aboutus/neo_edunum_center_intro/(검색일: 2019년 5월 21일)

다음으로 과학기술정보통신부에서 추진되는 기업 사회공헌사업 관련 정책 가운데 청소년 체험활동과 연관되는 내용을 살펴보면 <표 II-10>와 같다. 과학기술정보통신부는 2018년 과학문화산업 혁신성장 전략을 수립하고, 미래 과학산업 서비스의 발전 일환으로 기업의 과학문화 CSR 활동을 지원하기로 하였다. 2019년 현재 관련 사업은 한국과학창의재단을 통해 수행되고 있으며, 과학문화 사회공헌 컨설팅, 지역사회 협력 프로젝트, 발전방안 연구, 우수 사례 발굴 등이 이루어지고 있다(한국과학창의재단 홈페이지, 2019). 또한 과학기술정보통신부는 기업의 과학문화 CSR 활동 활성화를 통해 기업의 과학문화 서비스 운영 역량의 제고와 서비스 확대를 위하여 (가칭) 과학문화 CSR 지원센터의 설립을 계획하고 있다. 센터의 주요 기능은 과학문화 분야 기업 사회공헌 컨설팅, 기업의 사회공헌 참여유도, 네트워킹 및 홍보 등으로 이루어질 예정이다.

표 II-10 과학기술정보통신부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황

소관부처	민관 협력 수행 기관 (또는 매개지원기관)	주요 기능 및 추진체계	관련 법적 근거 또는 정책
과학기술 정보 통신부	한국과학창의재단	기업의 과학문화 사회공헌 촉진 지원 과학문화 사회공헌 컨설팅	과학문화산업 혁신 성장 전략(2018)
	(가칭)과학문화 CSR 지원센터	사회공헌활동 컨설팅 기업 참여유도 네트워킹 및 홍보	

* 출처: 과학기술정보통신부(2018). 과학문화의 다양화·고도화·전문화를 위한 과학문화산업 혁신성장 전략(안). p. 32.

외교부는 양적으로 성장하고 있는 국제개발협력 사업의 추진에 있어 민관 협력을 강화하고 있다. 이를 위해 한국국제협력단은 2010년부터 기업 협력 프로그램을 운영하는 등, 정부 주도에서 다양한 주체가 참여하는 개발협력 사업의 추진 방향으로 나아가고 있다. 제2차 국제개발협력 기본계획에서는 민관협력 프로그램 규모를 더욱 확대하고 학계, 시민단체, 기업 등 각 참여주체와 정부 간의 다자간 공동 기획 프로그램을 도입하는 등, 개발협력 파트너십 다원화를 모색하고 있다.

표 II-11 외교부 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황

소관부처	민관 협력 수행 기관 (또는 매개지원기관)	주요 기능 및 추진체계	관련 법적 근거 또는 정책
외교부	한국국제협력단	민관협력 프로그램 확대 민관자원 참여 확대 사업 발굴 과정에서의 민관협력 활성화	제2차 국제개발협력 기본계획(2016-2020)상의 '함께하는 ODA' 달성을 위해 민간부문과의 협력 강화

* 출처: 관계부처 합동(2015). 제2차 국제개발협력 기본계획(안). p.66

마지막으로 여성가족부에서는 제6차 청소년기본계획에서 청소년정책 추진체계

혁신의 일환으로 청소년사업과 기업 사회공헌사업 연계 플랫폼 마련을 과제로 채택하였다. 2019년 관련 사업으로는 학교 밖 청소년 지원센터, 청소년 쉼터 등에 여성 위생용품 비치사업이 있으며, 아직까지 청소년 분야 기업 사회공헌사업의 관리·지원에 대한 체계적인 정책방안은 제시되지 않고 있다.

2) 지자체 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황

다음으로 기업 사회공헌사업과 관련된 지자체 조례 제정 현황은 <표 II-12>와 같다. 사회공헌, 자원봉사, 교육기부, 문화예술 진흥, 지속가능발전과 관련 지자체 조례는 앞서 살펴본 국가 차원의 법령(또는 정책)에 따라 지자체에서의 지원정책 활성화를 위해 제정된 것이다. 이 가운데 실제로 기업 사회공헌 사업의 촉진과 관련된 내용을 명시하고 있는 조례는 사회공헌 진흥 및 지원 조례로 전국적으로 10개 지역에서 조례가 제정되었다. 조례에는 매개지원단체 지원 내용이 포함되어 있으며, 이에 따라 사회공헌센터가 설치되어 있다. 서울은 해당 조례는 제정되어 있지 않지만 사회공헌센터는 설치되어 있는 경우이다. 자원봉사, 교육기부, 문화예술, 지속가능발전협의회 관련 조례에서는 기업 사회공헌 사업 활성화와 관련된 내용이 명시되어 있지 않지만, 관련 정책 추진을 위한 민관 협력이 강조되어, 협업 파트너로서 기업의 참여 가능성이 열려있다.

한편 경기도는 2016년에 기업 CSR과 관련된 조례를 최초로 제정하였다. 조례는 CSR의 기본 원칙을 제시하였고, 이에 따라 기본계획을 3년마다 수립하도록 명시하였다. 또한 기업사회적책임지원센터를 설치하여 관련 업무를 위임할 수 있도록 하였다. 그밖에도 대전시에서도 2017년 관련 조례를 제정하고 CSR지원센터를 설치하였다.

특히 경기도의 경우, 공공기관 사회적책임경영 운영 매뉴얼 발간을 통해 지역사회

참여 및 사회적 투자 관련 적절한 정책 보유 여부, 이를 위한 계획 및 목표수립 여부, 관련 프로젝트 또는 프로그램 보유 여부, 지역 주요 이해관계자 그룹과의 협의 여부 등을 평가 지표로 제시하여 공공기관에서도 사회공헌 사업이 추진될 수 있는 방안을 구체적으로 실현해 나가고 있다(경기도, 2018). 또한 경기도 지속가능경영재단은 CSR 경영센터, 사회혁신센터, 사회경제센터 등을 연계하고, 경기도의 마을공동체사업과 사회적 경제를 통합지원하는 파북공동체지원센터를 위탁 운영하는 등, 사회적 책임의 가치 실현을 위해 지역사회 여러 사업들 간 협력의 플랫폼 역할을 모색하고 있다¹⁰⁾.

표 II-12 지자체 기업 사회공헌사업 관련 조례

조례	주요 내용	해당 지역	추진기구
사회공헌 진흥 및 지원 조례	기업 사회공헌 지원 매개지원단체 지원, 육성 홍보, 네트워크	강원, 경기, 경남, 경북, 구미, 대전, 부산, 원주, 제주, 하동	사회공헌센터 (사회공헌 정보센터)
자원봉사활동 지원조례	자원봉사활동 정의, 범위, 위원회 및 센터의 설치, 자원봉사활동 진흥	관련 조례 및 시행규칙 400건 이상	자원봉사센터
교육기부 활성화 조례	교육기부 활성화 정책, 사업, 교육 및 홍보, 민관 협력체계 구축, 사회 공헌 협력관계 구축, 프로그램 개발 및 연구 지원, 교육기부 정보망 구 축, 협약 체결 지침, 위원회 구성	경기, 경남, 경북, 광주, 대구, 대전, 부산, 서울, 울산, 전남, 전북, 제주, 충남 교육청	교육기부센터
문화예술 진흥 (지원 활성화) 조례	문화예술진흥 계획, 교육, 전문예술 인/단체 지정 및 육성, 작품 설치	관련 조례 220건 이상	
지속가능발전 협의회 설치 및 운영 조례	지속가능발전을 위한 시민, 단체, 기업, 지자체 간 실천기구로서 지속 가능발전협의회 운영 지원	관련 조례 96건	지속가능발전 협의회

10) 지속가능경영재단 웹사이트. www.sefund.kr. 검색일: 2019년 5월 17일

기업 CSR 지원 조례	(경기도) CSR 기본 원칙 제시, 기 본계획 수립, 센터 설치, 우수 기관 및 기업 인증 또는 포상 (대전) CSR 지원센터 설치	경기도, 대전	기업사회적 책임지원센터
-----------------	--	---------	-----------------

* 출처: 국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>에서 각 조례 조회(검색일: 2019년 5월 17일)

서울시의 경우 CSR 관련 조례는 공공 조달과 관련된 조례에 한정되어 있으나 사회공헌센터를 통해 기업 사회공헌사업 활성화를 위한 지원이 이루어지고 있다. 이외에도 도시 재생 사업, 마을 만들기 등, 기존 민관 협력 사업에서 기업 사회공헌 사업이 이루어지고 있다. 서울시의 사례를 살펴보면, 서울시 도시재생지원센터와 함께 관악구 집수리 건축학교 설립에 기업의 참여가 이루어졌으며, 서울시 사회복 지협의회와 성북구청은 북정마을만들기 사업에서기업과의 협력을 추진하였다.

표 II-13 기타 지자체 민관 협력 사업에서 기업 사회공헌 추진 현황(서울시 사례)

분야	지자체 사업	협력 추진체계
도시재생	서울시 도시재생사업 관악구 집수리 건축학교 설립 (2018)	서울시: 행정 지원 서울시 도시재생지원센터: 사업 기획·운영
마을만들기	서울시 희망복지지원과 우리동 네 토털 사회공헌사업 선정 따 뜻한 북정마을만들기(2016)	서울시: 사업 추진 계획 수립 및 실시 총괄 성북구: 사회공헌 사업 연계, 마을 주민 의견 수렴 서울시사회복지협의회: 마을만들기 중간조직, 사회공헌 거버넌스 위원회 운영

* 출처: 환경과 조경(2018. 7. 11). <https://www.lak.co.kr/m/news/view.php?id=4945>
김경화(2018). 사회적 가치 실현을 위한 사회공헌 거버넌스에 관한 연구.

서울시와 경기도의 사례는 기업 사회공헌 사업의 민관 협력 방식이 지역아동센 터 또는 사회공헌센터와 같은 기존 사회복지 행정중심의 추진체계에서 공공기관, 마을 공동체, 사회적 경제, 도시재생 등 지역 문제해결을 위한 다자간 협력적 거버

년스로 나아가고 있음을 보여준다.

이처럼 지역 중심 민관 거버넌스는 마을공동체, 마을교육공동체, 지역교육복지센터 협력사업 등, 지역사회 청소년을 위한 교육·복지사업에서도 확산되고 있음에 주목할 필요가 있다. 마을공동체 지원과 관련된 지자체 조례는 110여건을 넘었고, 마을공동체기본법이 현재 계류 중이다. 각 지자체별로 마을공동체지원센터가 설치되어 중간지원조직으로서 역할을 수행하고 있으며, 광역 센터는 전략적 사업을 개발하고 기초 센터는 현장밀착형 사업에 보다 집중하는 방식 등, 협력적 거버넌스 체계의 고도화가 모색되고 있다(안현찬·구아영, 2017). 최근에는 경기 꿈의 학교, 서울형 혁신교육지구 등, 지자체를 중심으로 마을교육공동체 활성화지원사업을 통해 지역 내 학교 밖 교육자원을 활용하고 지역 주민의 교육 참여를 활성화하고자 하는 노력이 시도되고 있으며, 경기, 강원, 광주, 부산, 세종 등에서는 관련 조례가 제정되었다. 또한 교육복지우선지원사업의 경우에도 기존 교육부 중심의 전달체계에서 벗어나 지역 교육청에 지역교육복지센터를 설치하여 학교와 지역사회 아동청소년 기관 등 학교 밖 자원을 연계하고자 노력하고 있다. 이와 관련 특히 서울시 교육청 조례의 경우 ‘교육복지 민관협력 활성화 조례’(서울특별시조례 제 6358호, 2016. 12. 29)로서, 지역교육복지센터의 역할로 지역사회 내 교육복지 지원기관 간 협력체계 구축을 명시하고 있으며, 교육복지 기관의 인증 및 교육복지 분야 사회공헌자 또는 사회공헌기관에 대한 표창 규정 등도 마련하였다.

청소년 정책과 관련해서는 위기청소년을 위한 상담, 보호, 교육, 자립 등 맞춤형 서비스 제공을 위한 지역사회 청소년통합지원체계(CYS-Net) 구축을 지원하기 위한 조례가 서울 도봉구와 성북구에 제정되어 있다.

표 II-14 지자체 청소년 관련 민관 거버넌스 사례

민관 거버넌스 사례	협업 주체 및 중간지원조직	관련 법·제도
마을공동체	민: 마을기업, 협동조합, 주민자치회, 마을넷 등 관: 지자체, 주민센터 등 중간지원조직: 마을공동체지원센터, 한국마을공동체연합 등	관련 지자체 조례 110여건, 마을공동체기본법(국회 계류중)
마을교육공동체	민: 교육자원봉사자, 동아리, 교육협동조합 등 관: 지자체, 교육청, 학교 등 중간지원조직: 교육청별 관련 지원센터 설치	관련 지자체 조례(경기, 강원, 광주, 부산, 세종)
지역교육복지센터 협력사업	민: 지역사회 아동청소년기관, 비영리 기관, 기업 등 관: 지자체, 교육청, 학교 등 중간지원조직: 지역교육복지센터(교육지원청별 설치)	초·중등교육법 시행령 제54조에 따른 교육복지우선지원사업 관련 지자체 조례
지역사회 청소년 통합지원체계	민: 청소년복지시설, 청소년지원시설, 청소년단체 등 관: 지자체, 교육청, 학교, 경찰서, 보건소, 노동청 등 중간지원조직: 청소년상담복지센터	청소년교육 및 복지증진에 관한 조례(서울 도봉구, 노원구)

* 출처: 서울시 교육청(2019). 2019년도 교육복지우선지원사업 기본계획. 안현찬, 구아영(2017). 서울시 2기 마을공동체 기본계획 수립 연구. 국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

3) 시사점

지금까지 기업 사회공헌사업 촉진과 관련된 중앙 정부 및 지자체의 정책 현황을 살펴보았다. 이상을 토대로 향후 청소년 정책 추진체계에 있어 기업 사회공헌사업이 촉진되기 위한 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 사회적 책임 강화를 위한 국가차원의 제도적 기반이 확산되고 있으며, 기업을 사회 변화 또는 사회문제해결의 주체이자 협업의 당사자로서 바라보는 관점이 필요하다는 것을 의미한다. 기존 지속가능발전법이나 저탄소녹색성장기본법에서는 환경 분야에서의 기업의 책임과 산업육성에 초점을 두었다면, 최근 산업발전법 제19조의 개정, 중소기업 진흥에 관한 법률 개정, 공공기관의

사회적 가치 실현에 관한 기본법안(계류중)은 지속가능경영의 관점이 기존 대기업 중심의 자발적인 참여에서, 중소기업과 공공기관의 책임으로까지 확산되고, 이를 지원하기 위한 국가의 책임을 명시하고 있다. 지자체 중에서는 경기도가 기업 CSR의 원칙에 따른 기본계획 수립과 센터 설치 등을 내용으로 하는 조례를 제정하여, 지자체 차원의 지원체계를 마련하였다. 이는 기존 기업의 사회공헌사업이 소외계층 사회복지 또는 문화예술 지원 차원에서 이루어진 것을 넘어 기업의 사회적 가치와 지역사회에서의 기여방안을 전략적으로 모색하도록 제도적 토양이 마련되고 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 청소년 정책 분야에서도 전통적인 의미에서의 기부 중심의 기업 사회공헌사업을 넘어, CSR과 관련된 기업의 전략과 청소년 사업이 맞닿는 지점을 이해하고 발견하기 위한 노력이 요구된다. 이에 본 연구에서는 해외 사례 분석을 통해 다양한 청소년 문제 해결을 위한 사회적 협업 장치로서의 기업 사회공헌의 최근 흐름을 파악해보고자 한다.

둘째, 청소년 정책에서 기업 사회공헌 사업과의 협업을 추진하기 위한 다양한 수단에 대한 고려가 필요하다. 중앙 정부 또는 지자체의 역할은 촉진(facilitating), 협동(partnering), 보증(endorsing) 등으로 다양화되고 있으며¹¹⁾, 구체적인 수단으로는 유인동기의 제공, 가이드라인제시, 정보제공, 인증제도 등이 있다. 기존 기업 사회공헌사업의 경우 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률(2016) 제4조의 해당사업, 법인세법 시행규칙(2017)상의 지정기부금단체 적용대상, 문화예술활성화에 관한 법률(2014) 제9조 조세감면 조항 등에 따라 조세감면 혜택이라는 유인동기가 있다. 청소년 활동진흥 사업을 기부금품 모집 적용대상으로 포함하거나, 청소년수련시설 또는 한국청소년활동진흥원을 지정기부금단체의 적용대상으로 포함하자는 제안은 이미 선행연구에서 제시된 바 있다(임지

11) 세계은행이 기업의 사회적 책임 강화와 관련된 공공정책의 유형으로 제시한 것에는 이외에도 명령(mandating)이 포함된다(The World Bank Group, 2003). 명령은 지속가능성 보고서 작성의 의무화 같은 강제 조항 등이 해당되며, 프랑스, 벨기에 등 일부 국가의 입법 사례에 국한되고 있다(이승협, 송석휘, 오수길, 정선애, 2012).

연, 김한별, 2017). 이에 본 연구에서는 관련 법 분석을 통해 개정안을 마련해 보고자 한다.

또한 그 밖의 촉진 수단을 비롯하여, 협동, 보증 등의 수단은 보건복지부 사회공헌센터, 문화체육관광부 문화예술후원 매개단체 등에서 다양하게 강구되고 있음을 알 수 있다. 이들의 공통점은 법적으로 매개지원기관의 역할이 명시되어 있고, 지자체 관련 조례를 통해 지역 단위 추진체계가 마련되어 있다는 점이다. 반면, 그 밖에 자원봉사, 교육기부, 과학문화 분야에서는 기업 사회공헌사업의 활성화를 의도하고는 있지만 아직까지는 정보제공과 홍보 등에 머무르고 있어 기업과의 협업을 추진하기 위한 실행 장치가 구체적이지 않다. 이에 청소년 정책에서도 매개지원기관을 통한 기업 사회공헌사업 촉진, 협동, 보증 등의 다양한 역할에 대한 논의가 공식화되고, 이를 뒷받침하기 위한 추진체계가 제도적으로 마련될 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 청소년기본법상의 청소년단체협의회 및 청소년활동진흥법상의 한국청소년활동진흥원과 한국청소년수련시설협회의 업무 범위에 민간 자원과의 연계·협력사항을 추가하는 등, 기업 사회공헌사업의 촉진 역할을 담당하기 위한 제도적 근거를 제안해 보고자 한다.

셋째, 최근 정부 주도의 정책에서 민관 협력 거버넌스로의 패러다임 전환에 맞추어 위에서 언급한 법적, 제도적 근거조항 마련 외에 지역사회 민관 협력의 관점에서 기업 사회공헌 사업의 역할을 강조할 필요가 있다. 예컨대 최근 교육혁신지구나 교육복지지구사업이 민간 자원의 연계·활용에 초점을 두고 있듯이, 기존 CYS Net을 비롯한 청소년 복지, 활동, 교육 분야 기관들 간의 네트워크 또는 협의체 방식 등, 다양한 협업 체제의 구축 과정에 있어 기업 사회공헌사업 추진을 위한 구심점이 마련될 필요가 있다. 이와 관련해서는 다음 장에서 집합적 임팩트의 개념과 중추지원조직의 역할을 살펴봄으로써, 민관 협력 거버넌스 안에서 청소년 기관과 기업 사회공헌 사업 간의 협업을 촉진해 주는 기제로서 중추지원조직의 역할을 탐색해보고자 한다.

3. 청소년 분야 기업 사회공헌사업의 협업 관련 해외 사례 분석¹²⁾

1) 해외 사례 조사 목적 및 개요

이 장에서는 해외 사례 조사 분석을 통해 기업 사회공헌사업이 청소년 분야 정책 및 사회이슈 해결에 어떻게 기여하고 있는지 최신 동향과 사례를 살펴보고자 한다. 이와 관련하여 기업 CSR의 오랜 역사를 지닌 유럽과 영국의 사례를 분석하였다. 먼저, 2014년부터 2017년까지 추진된 유럽연합의 ‘청소년을 위한 유럽협약’의 목적과 내용을 살펴봄으로써 기업 사회공헌사업이 유럽의 청소년 문제 해결에 어떻게 기여하고자 하였는지를 분석하고, 이를 통해 우리나라에서도 개별 기업이나 기관 단위가 아니라 청소년정책이라는 큰 틀에서 민관 협력 차원에서 기업과 어떻게 협업할 수 있는지 가능성을 탐색하고자 하였다. 다음으로, 영국 기업 사회공헌사업 플랫폼 BITC(Business in the Community)의 사례를 통해서도 청소년 분야 협업의 틀과 지침 등을 분석하고자 하며, 이를 통해 청소년 분야에서 기업과의 협업 역량 강화를 위한 정책 과제 개발에 대한 시사점을 얻고자 하였다.

마지막으로, 미국에서 태동하여 기업 사회공헌사업뿐만 아니라 사회 문제 해결의 다자간 협력 체계의 새로운 틀로 제시되고 있는 집합적 임팩트(collective impact)의 개념과 사례, 협력 추진 방법 등을 구체적으로 살펴보았다. 이를 통해 기업 사회공헌사업과 청소년 분야의 협업이 다자간 거버넌스의 관점에서 어떻게 추진될 수 있으며, 특히 매개지원기관의 역할을 제시하는데 있어 ‘중추지원조직(backbone support organization)¹³⁾’의 개념이 갖는 의미를 탐색하고, (가칭) 청소년 사회공헌센터 설립 관련 논의에 활용하고자 하였다. 영국 BITC와 집합적 임팩트와 관련해서는 이미 국내 기업 CSR 분야에서는 각각 혁신적인 플랫폼의

12) 이 절은 황세영 연구위원이 작성하였음.

13) 중추지원조직은 매개지원기관과 혼용하여 사용될 수 있다. 본 보고서에서는 집합적 임팩트의 관점에서 기업 사회공헌사업과 청소년 사업 간의 협업을 지원 및 촉진하는 조직으로서 중추지원조직이라는 용어를 사용하고자 한다.

역할 및 다자간 협력체제의 구상을 위한 논의에서 자주 언급되고 있다(김정태 외, 2017; 이종재 외, 2017). 하지만 아직까지 청소년 분야를 중심으로 논의가 이루어진 바는 없으며, 이에 본 연구에서는 이들 사례로부터 청소년 분야와 기업 간의 협업에 대한 시사점을 얻고자 하였다.

표 II-15 해외사례 조사 개요

사례	조사 목적	본 연구에서의 활용
유럽연합의 ‘청소년을 위한 유럽협약’(The European Pact for Youth)	- 청소년분야 기업 사회공헌사업의 최신 동향 이해	- 청소년 사업의 사회적 임팩트 및 이를 구현하기 위한 다자간 협력의 틀로서 기업 사회공헌사업 관점 제시
영국 BITC(Business in the Community)	- 기업사회공헌사업 플랫폼의 역할 이해	- 기업 사회공헌사업과의 협업의 틀과 방법 관련 설문 문항 개발
집합적 임팩트 (collective impact)	- 다자간협력을 위한 중추지원조직의 역할 구상	- 집합적 임팩트 기반 중추지원조직으로서의 (가칭) 청소년 사회공헌센터 논의에 활용

2) 청소년 분야 기업 사회공헌사업 협업 사례

(1) 유럽연합의 ‘청소년을 위한 유럽협약’ (The European Pact for Youth)

① 추진 배경 및 목적¹⁴⁾

‘청소년을 위한 유럽협약’(이하 ‘협약’)은 유럽연합의 CSR 네트워크인 CSR Europe에서 2014년부터 2017년까지 진행했던 기업과 교육 분야 간 협업 프로젝트이다. 이 협약은 유럽 젊은이들의 실업 문제 해소를 목적으로 2015년 11월

14) 이 절에서 별도로 출처 표기가 없는 내용은 CSR Europe 홈페이지 (<https://www.csreurope.org/pactforyouth>)에서 연구자가 발췌하여 정리한 것임

2020 기업 회담(Enterprise 2020 Summit)에서 정식 출범하였다. 협약 이전에 2013년부터 시작된 청소년 고용 이니셔티브(The Youth Employment Initiative)는 60억 유로(한화 약 80조)규모의 지원을 통해 25세 이하 모든 유럽 청(소)년들이 학업을 마친 후 혹은 실업 상태로 등록된 후 6 달이 되기 전까지 견습, 인턴십 또는 계속 교육 등을 제공하겠다는 야심찬 계획으로 추진되었다. 그러나 2015년에도 여전히 유럽 전역의 청년 실업률은 20%를 상회하는 등, 이 프로젝트의 진척이 부족하다는 인식 하에 각 국가에서는 예산의 확대 지출을 꺼리고 있는 상황이었다¹⁵⁾.

이러한 흐름 하에 본 협약은 기업과 유럽연합 지도자간 상호 약속으로서, 기업, 시민사회 파트너, 교육·훈련 기관, 청(소)년 단체, 고용 서비스제공기관, 교사, 훈련가, 학습자, 부모 등, 관련 이해 당사자를 모두 포함하는 파트너십을 지향함으로써 기존 이니셔티브보다 더 폭넓은 형태의 영향력을 구상하였다. 이 협약은 기술의 진보와 세계화의 추세 속에서 기업과 젊은이들이 새로운 형태의 직업을 준비할 필요성뿐만 아니라, 유럽 전역에 걸쳐 NEET 청년 수가 700만 명에 이른다는 현실 문제 타개를 목적으로 출발하였다. 협약은 1) 기업-교육 분야 간 파트너십을 양적, 질적으로 성장시킨다, 2) 기술(skills) 간극을 줄인다, 3) 고용에 필요한 기술과 관련하여 유럽연합 및 국가차원의 정책을 발전시킨다는 세 가지 목적을 가지고 출발하였다. 달성 목표로는 만 개 이상의 기업-교육 분야 간 파트너십의 형성, 십만 개 이상의 질적으로 우수한 견습과정 창출, 훈련과정 혹은 초입 단계 일자리 창출 등이 제시되었다. 이를 이루기 위해 유럽연합의 28개 회원 국가들로 하여금 각기 국가 실행계획을 수립하도록 요구하였고, 2016-2017년 기간 중에는 이해당사자 간 회의를 통해 이행 상황을 보고하는 활동이 이루어졌고, 2017년에는 제1차 유럽 기업-교육 간 회담에서 그간 도출된 성과와 공동 제안서 등이 발표되었다.

15) 출처: European Social Network. <https://www.esn-eu.org/news/712/index.html> (검색일: 2019년 6월 28일)

② 사업 내용 및 성과¹⁶⁾

CSR 유럽은 본 협약에 있어 유럽 연합과 다양한 이해당사자들 간의 합의에 따른 실행 계획을 도출함으로써 전반적인 조정과 이행 역할을 담당하였다. 협약의 공동의장은 유럽연합의 고용 담당 위원장과 CSR 유럽의 대표가 선출되었고, 마이크로소프트, 구글을 비롯한 39개의 글로벌 기업이 후원사로서, 20개의 각 국별 CSR 네트워크가 국가별 파트너로서 참여하였다. 그 밖에도 유럽연합 과학기술공학 연맹(STEM Alliance)과 같은 교육분야 네트워크와 Alliance for Youth와 같은 비영리 재단 등도 참여하였다. 따라서 본 협약의 이행에는 유럽 연합과 개별 기업 혹은 NPO 뿐만 아니라 각 국 정부, 기업 네트워크, 교육 네트워크 등, 다양한 주체들이 협업 당사자로서 참여하였다.

협약의 참여 주체들에게 요구되는 바는 다음과 같다. 첫째, 협약의 세 가지 목표, 즉, 1) 청년 고용향상과 포용을 위한 기업-교육 간 파트너십을 양적, 질적으로 성장시키는 것과 2) 기술 간극을 줄이는 것, 3) 경쟁력을 확보하고 취업률을 향상시키는 것, 중 하나 이상의 목표에 기여하는 것이다. 또한 예컨대, 목표 1과 관련해서는 기업과 학교 간 공동 이니셔티브의 출범, 시민사회 파트너, 부문별 협의체, 산업계 이해당사자 등 다양한 기관 간 소통 지원, 새로운 기업-교육 파트너십 기회 탐색, 경제 성장, 취업, 사회발전 및 사회 통합을 위해 교육의 중요성과 교사의 역할을 강조하기 위한 파트너십 개발 등이 제시되는 등, 각 목표 달성에 기여할 수 있는 여러 가지 실행 방안이 제시되었다. 둘째, 협약에 대해 홍보하고 각자의 프로젝트, 결과, 계획 등과 관련된 정보를 공유하는 것이다. 셋째, 이러한 활동을 바탕으로 2017년 제1차 유럽 기업-교육 회담에 적극 참여하는 것이다(The European Pact for Youth, 2015).

구체적인 사업 내용을 살펴보면, <표 II-16>와 같이 기업 네트워크, 개별

16) 본 절의 내용은 CSR Europe (2017a). The European Pact 4 Youth: Progress review (November 2015- June 2017)을 연구자가 발췌·요약한 것임

기업, 청소년·교육 네트워크 및 비영리 기관 등 다양한 주체들이 청년 일자리 창출, 견습과 훈련 기회 제공, 교사 역량 강화, 학교교육 프로그램 개발 등의 사업 운영을 위해 다양한 파트너십을 형성하고 있음을 알 수 있다.

표 II-16 유럽연합 ‘청소년을 위한 유럽협약’의 부문별 참여 사례

부문	기관	참여 내용
기업 네트워크	벨기에 The Shift	- 기업이 정신, 기술분야 일자리 창출, 기업의 채용과정 개선에 초점을 둔 “The Shift” 발족 - 난민 청년을 위한 훈련, 코칭, 펀딩지원 등 세 분야에 걸쳐 334개의 회원단체 참여
	아일랜드 BITC	- BITC 아일랜드 지부를 통해 60개의 회원 단체들 간 소통 기회 마련 - 기업과 학교를 연결하여 교사와 교장 대상 경영 역량 워크숍 제공
개별 기업	IBM	- 유럽 전역에 216개의 교육 파트너십을 통해 STEM분야 교수학습 지원 - 스페인과 영국에서는 교사의 컴퓨터과학교육 교수 역량 지원 - 2016년에는 견습 기회 500건, 인턴십 1800건, 초입 단계 일자리 4,700개 제공
	Nestle	2016년에 2만개의 일자리와 12,000개의 견습·훈련 기회 제공
	Solvay	독일과 프랑스 간 견습생 교환제도 첫 실시 등, 견습생의 국제 교류에 초점
청소년·교육 비영리 단체 및 네트워크	Alliance 4 Youth	- 사회적 영향력 확산을 위해 네슬레가 2014년 설립한 비영리재단으로, 200개 이상의 기업이 참여하여 훈련 및 일자리 제공 - 2017-2020년 기간 중 23만개의 새로운 일자리 창출 계획
	STEM Alliance	- 과학기술분야 기업 종사자들이 학교에 교육을 제공함으로써 산업계와 교육부문 간 간극을 줄이고, 학생과 교사의 과학기술공학 분야 일자리와 진로에 대한 인식 증진
	European Schoolnet	- 기업가정신 관련 MOOC 강좌를 1,300명 이상의 교사들에게 제공
	European Youth Card Association	- 36개국 6백만명 이상의 청소년들에게 유럽 청소년카드를 발급하여, 유급 인턴십, 교육 프로그램 이수, 국제교류 비용 지원 등을 통해 진로를 개척할 수 있도록 지원함.

2017년 중간 보고서에 따르면 기업-교육 부문간 파트너십이 15,238개 이상 이루어졌고, 이들을 통해 혜택을 받은 청소년 수는 290만 명에 이른다. 또한 66,890명의 교사와 13,309명의 고용주들이 협업에 참여하였고, 훈련, 도제, 초입 단계 일자리 창출은 91,343 건에 이른다. 같은 시기 회원국의 청년 실업율은 20.9%에서 17.3%로 꾸준히 감소해왔고, 이는 청년 92 만 명이 취업했음을 의미한다. 분야별로 보면, 49%가 기초 능력, 35%가 디지털 관련 능력, 21%가 NEET 대상 교육, 51%가 기업가 및 소프트 기술, 42%가 진로 상담, 42%가 과학기술공학 분야 여학생 교육에 해당되었다.

또한 2017년 6월 기준, 벨기에, 불가리아 등 20개 국가에서 국가실행계획을 수립하는 과정에 있었고, 영국, 노르웨이 등 11개 국가에서는 계획 수립 가능성을 보였고, 알바니아 등 4개 국가에서는 관심 표명을 한 상태로, 단기간의 사업에 그치는 것이 아니라 국가의 장기적 정책이라는 관점에서 기업 사회공헌사업의 기여방안을 정착시키고자 노력하고 있다.

그 밖에도 협약을 주도한 기업 및 유럽연합 리더들은 유럽 연합 국가들의 국가 경쟁력 및 고용 관련 정책에 기여하고, 협약의 장기적인 성과 확산을 위하여 공동 제안서 도출을 위해 꾸준히 작업해 왔다. 도출된 공동 제안서는 1) 직업교육의 동등한 기회보장, 2) 기업-교육 파트너십의 규범화, 3) 형식, 비형식 교육에 기업이 정신 확산 등 세 가지로, 각각의 비전과 성과 목표를 제시하였으며, 이를 달성하기 위한 유럽 연합과 각 국, 그리고 기업의 역할을 명시하고 있다(CSR Europe, 2017b).

이처럼 유럽연합의 ‘청소년을 위한 유럽협약’이 유럽의 청년 일자리 창출이라는 사회적 어젠다에 기여하기 위한 기업과 다른 주체들 간의 협력의 중요성과 기업 사회

공헌사업의 트렌드를 보여준다면, 아래의 영국 BITC의 사례는 기업 간 네트워크이자 사회공헌의 플랫폼을 통해 기업과 다른 주체들 간의 협업이 어떤 원칙과 방법으로 실행될 수 있는지에 대한 구체적인 방법론을 보여주는 사례로서 참고할 만하다.

(2) 기업 사회공헌 플랫폼 영국 BITC(Business in the Community)의 청소년 분야 협업

① 설립 목적 및 주요 사업¹⁷⁾

영국 BITC는 1981년 인종 차별과 열악한 처우에 대한 불만으로 일어난 흑인 폭동을 계기로 사회 통합과 불평등 해소를 위해 기업의 사회적 책임을 강화하고 이를 지원하기 위한 목적으로 1982년 찰스 왕세자가 설립한 자선단체이다¹⁸⁾. BITC는 기업과 사회의 번영은 불가분의 관계에 있다는 믿음 하에, 모든 기업의 사회적 책임과 협력을 통한 사회적 기여 방안을 모색하며, 현재 영국 내 시가총액 100위 기업 중 80%이상이 회원으로 가입되어 있는 영국 내 최대 규모 기업 주도 사회공헌 플랫폼으로 기능하고 있다. BITC의 기금의 주요 수입처는 기업 회원들이며, 공공부문, 비영리 재단에서도 일부 기금이 조성되고 있으며 일반 국민들로부터 기부를 받지 않는다. 2018년 기준 수입은 1,980만 파운드(한화 약 300억 원)로 나타났다(BITC, 2018).

BITC에 가입하고자 하는 기업 또는 기관 회원은 원하는 서비스 수준에 따라 다른 종류의 멤버십을 가입할 수 있다. 일반 회원은 1-2가지의 특정 어젠다와 관련한 서비스를 제공받으며, 선도 회원의 경우 적어도 1개 이상의 리더십 팀에

17) 이 절에서 별도로 출처 표기가 없는 내용은 BITC 웹사이트(<https://www.bitc.org.uk>)에서 연구자가 발췌하여 정리한 것임.

18) 아시아경제 (2009. 6. 16). '영 최대 사회적 기업 '도우미' BITC를 가다'
<https://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2009061607322836893>(검색일: 2019년 6월 28일)

참여하여 어젠다의 개발을 주도하게 되며, 최상급 회원의 경우 CSR 사업의 전반적인 기획과 관련된 전략적 기회가 주어진다. 이와 별개로 회원 1:1지원, 워크숍, 훈련과정, 성과관리 도구, 지역사회 참여 등을 포함한 패키지 프로그램과 같은 기업의 사회공헌사업에 대한 통합적인 지원체계를 갖추고 있다.

BITC에서는 기업이 사회와 전 지구의 번영에 기여하고, 장기적 관점에서의 이익을 실현하기 위해 참여해야 할 핵심 영역들을 ‘건강한 지역사회’, ‘건강한 환경’이라는 두 가지 측면에서 제시하고 있다. 먼저 건강한 지역사회 내에는 1) 건강과 웰빙, 2) 교육, 3) 좋은 일자리와 포용적 성장, 4) 다양성과 포용 등 네 가지 영역이 포함된다. 건강한 환경에 속하는 영역으로는 1) 자원 생산성과 순환 경제, 2) 제로 탄소 배출, 3) 건강한 생태계 등이 있다.

예컨대, 건강한 지역사회와 관련하여 최근 추진 중인 ‘지역(place)’ 프로젝트는 도시와 마을 단위에서의 사회문제를 해결하기 위해 기업, 시청, 비영리단체 등이 협력하는 방식으로 이루어진다. 일례로 블랙풀 시는 민관협력 체제를 바탕으로 일자리 창출, 낙후지역 개발, 청년 고용률 향상, 지역 이미지 제고 등과 관련된 성과 목표를 포함한 2030 어젠다를 추진하고 있다(Blackpool Council, BITC, Lancashire Enterprise Partnership, 2018). 2018년 기준 ‘지역(place)’ 프로젝트를 통해 134곳의 지역이 수혜 대상이 되었고, 약 4,830만 파운드(한화 약 727억원)의 기금이 모였으며, 학교를 비롯한 지역사회 수혜 기관은 4,713곳에 이른다(BITC, 2018: 36).

BITC는 사회문제 해결을 위한 어젠다 발굴과 사업 기획뿐만 아니라 성과 홍보, 조사 연구, 실행 지침제공, 성과측정 서비스 제공, 우수 기업 시상 등, 사회책임 주간 운영 등, 기업 사회공헌사업을 실행하는데 필요한 정보 제공 및 교류, 실질적인 서비스 제공 등, 기업 사회공헌사업의 트렌드를 선도하고 지원하는 플랫폼으로서의 역할을 충실히 수행하고 있다. 예컨대 2003년에는 CSR 지수를 개발하여 기업 활동의 사회적, 환경적 영향을 측정할 수 있도록 하였고, 2017년에는 책임기

업 지표(Responsible Business Tracker)를 개발하여 개별 기업을 위한 사업 어젠다 발굴, 벤치마킹 및 우수사례 분석 등의 서비스를 제공하고, 이를 바탕으로 실행 계획을 도출할 수 있도록 지원하고 있다(BITC, 2018: 42).

② 청소년 분야 협업 원칙과 사례¹⁹⁾

BITC의 청소년 분야 사업은 주로 교육 영역에서 이루어지고 있다. 교육 분야 실행사항은 1) 사회적으로 열악한 지역의 교육에 투자하는 것, 2) 아동의 학습과 미래 잠재력 계발, 진로 선택 등에 있어 영감을 주는 것, 3) 미래 직업과 사회에 필요한 기술, 회복탄력성, 다양한 경험을 개발할 수 있도록 기업 체험 기회를 제공하는 것, 4) 아동을 위한 교육 및 고용 성과의 향상을 가져올 수 있도록 학교, 지역사회 교육기관, 기업 간 전문성을 공유하고 협업하는 것, 5) 더 많은 아동에게 영향을 주며, 기업이 속한 부문의 인적자원을 키울 수 있도록 기업 전반의 가치 사슬에 걸쳐 질 높은 사업에 투자하는 것, 등으로 제시되고 있다.

교육 사업의 추진과 관련하여 BITC에서는 다음과 같이 기업에 실행 원칙을 제시하고 있다. 첫째, 학교와 장기간의 지속가능한 협업 관계를 구축할 것, 둘째, 적어도 4년 이상의 일 경험을 제공할 것, 셋째, 교직원에 투자하고 지원할 것, 넷째, 학생들에게 진로 개척의 기회를 제공할 것, 다섯째, 다른 기업과 협업할 것, 여섯째, 젊은이들에게 영감이 될 수 있도록 담당자 역량을 키울 것. 이러한 원칙은 기업들이 단순히 개별 사업의 실행을 넘어 장기적인 비전과 전략 하에 다양한 협업 관계를 형성하고, 이로써 보다 더 나은 사업의 임팩트를 구상할 수 있도록 틀을 제공하는 것이다.

교육과 관련하여 BITC의 많은 사업들은 기업의 전문 분야인 경영과 진로에 대한 교육을 제공하는 것과 관련되어 있다. 대표 사업인 Business Class는 기업에

19) 이 절의 내용은 별도의 출처 표기가 없는 경우는 BITC 웹사이트.

<https://www.bitc.org.uk/campaigns-programmes/education>(검색일: 2019년6월28일)에서 발췌·요약하였음.

서 학교 경영에 필요한 리더십 등 관련 역량의 제발과 학생의 진로 교육을 제공하는 프로그램이다. LifeSkills는 기업에서 자원봉사자를 파견하여 교사와 함께 직업과 일 세계에 대한 교육과정을 고안하고 프로그램을 시행하는데 초점을 두며, Careers lab 역시 기업에서 기업 대사를 학교에 파견하여 학생들의 진로 개척을 지원하는 프로그램이다. 이들 프로그램이 기업과 학교 간 협업을 강조하고 있다면, Youth Career Initiative는 개발도상국에 위치한 호텔업계에서 해당국가 청년들에게 교육·훈련의 기회 및 일자리를 제공하는 프로그램이다. 2018년에는 영국 국제개발부(Department for International Development; 우리나라의 한국국제협력단에 해당)의 지원으로 비영리단체와 함께 장애 청년을 위한 프로그램이 추가로 운영되고 있다.

표 II-17 BITC 청소년 관련 사업 사례

사업명	내용	협업 주체
Business Class	- 학교-기업 간 협업을 통해 학교의 리더십, 경영 능력을 향상시키고 학생들에게 진로 교육 및 기업에 필요한 기술(skill) 교육을 실시함 - 2016/2017년 기준 233개의 학교-기업 파트너십 형성, 학생 38,635명 참여, 기업 봉사자 3,269명 참여, 총 투입 22,952시간	기업, 학교
LifeSkills	- 11-24세 학생을 위한 직업과 일 관련 교육과정 자료 제공 - 2013년에 시작되어 500만 명 이상의 학생이 참여	기업 봉사자, 학교, 대학, 교사
Careers lab	- 기업에서 '기업 대사(Business Ambassadors)'를 학교에 파견하여 학생들의 진로 개척 지원	기업, 학교
Youth Career Initiative	- 글로벌 호텔에서 개발도상국 청년들에게 교육·훈련 및 일자리를 제공하는 프로그램 - 22개 국가에서 시행 중이며 참여자의 78%가 취업에 성공	호텔, 비영리 단체, 정부

* 출처: BITC (2017). Whole School, Whole Child. Education at Business in the Community. p.9.
<https://www.bitc.org.uk>(검색일: 2019년 6월 28일)
<https://www.bitc.org.uk/campaigns-programmes/education>(검색일: 2019년 6월 28일)
<http://www.youthcareerinitiative.org/>(검색일: 2019년 6월 28일)

③ 협업 추진을 위한 지침

BITC는 기업과 다른 주체들 간 협업 실행을 위한 다양한 지침을 제공한다. 이에 본 연구에서 청소년 분야 기업 사회공헌사업에서의 협업을 위한 지침을 마련하기 위해 참고할 만한 자료들을 소개해 보고자 한다. 먼저 첫 번째 자료는 기업의 지역사회 투자전략으로서 다자간 파트너십을 개발하기 위한 지침서이다. 지역사회에서의 파트너십 구축은 1) 사회적 이슈 파악하기, 2) 지역사회 협력 구축하기, 3) 지역사회 투자를 미리 계획하고 관리하기, 4) 직원, 고객, 공급자들을 고무시키고 끌어들이기, 5) 달라진 점을 측정하고 평가하기 등, 지역사회 투자전략의 5가지 원칙을 실제 이행하는데 있어 중요한 요소로 간주된다(BITC, 2015: 2).

다자간 파트너십 구축의 첫 번째 단계는 원하는 바를 설정하는 것으로, 파트너십이 필요한 이유와 목표, 기업이 제공할 수 있는 자원, 파트너십의 대상 범위 등을 파악하는 일 등이 포함된다. 두 번째 단계는 기업의 요구에 맞는 파트너의 기준을 설정하는 것으로, 영국의 대형 슈퍼마켓 체인인 M&S사의 예를 제시하고 있다. 여기에는 혁신을 가져다주는지, 확장 가능성이 있는지와 같은 영향력 측면에서의 조건 외에도 지식 공유, 기민함, 커뮤니케이션 등, 실제 협력 추진 과정의 역량에 대한 조건도 중요하게 다루어지고 있다. 세 번째 단계는 잠재적 파트너를 찾는 단계로 관련 단체에 대한 인터넷 조사, 설문 조사, 사내 조사, 잠재 기관의 프레젠테이션, 컨설팅 등, 다양한 직·간접적인 조사 방법을 제시하고 있다. 네 번째 단계는 협력을 원하는 곳에 직접 접근하는 것으로, 기업에서 원하는 조건과 사업 계획서에 담아야 할 내용들을 제시하고 있다. 다섯 번째는 선택 단계로 적합성을 검토하고 사내 지원을 확보하는 단계이다. 여섯 번째는 파트너십의 구체적인 목표를 설정하는 것으로, 기업 자체적인 목표와 파트너십의 목표를 재조정하고 성과 관리 방안에 합의하는 단계이다. 마지막 단계는 합의를 공식화하는 단계로 계약 체결 등을 통해 공식적인 합의 내용과 추진 절차를 공표하는 단계이다.

표 II-18 다자간 파트너십 구축을 위한 단계적 접근

단계	내용
1. 원하는 바를 설정하라	• 왜 이 파트너십을 체결하고자 하는가? 파트너가 없으면 할 수 없는 일들이 있는가? • 이 파트너십의 구체적인 목표는 무엇인가? 직원 참여와 같은 내부 목표와 브랜드 충성심 강화, 고객이 쉽게 알아보는 NGO와의 파트너십 체결 등과 같은 외부 목표는 무엇인가? • 귀사와 NGO 혹은 커뮤니티 단체를 위한 적절한 지원을 제공할 수 있도록 귀사는 파트너십에 어떤 자원을 가져다줄 것인가? • 파트너십이 귀사를 위한 직원의 자발적 참여 기회를 가져다줄 수 있는가? • 파트너십의 성공을 위해 자선단체의 역량이나 능력을 개발하는데 투자할 의향이 있는가? • 만약 귀사에 중요하다면 NGO는 귀사가 지역적으로, 전국적으로, 그리고 결국 국제적으로 활동할 수 있게 해줄 수 있는가? • 파트너십을 통해 사회적 필요를 귀사가 충족시켜주는 방식을 혁신할 필요가 있는가? • NGO 외에도 커뮤니티 및/혹은 공공 단체, 지역 정부 및/혹은 사회적 기업과 같은 다른 파트너와 파트너십을 체결할 가능성을 고려했는가?
2. 이상적인 파트너 기준을 설정하라	〈모범 사례: M&S 사의 파트너십 기준〉 • 혁신: 실질적인 영향력을 줄 수 있지만 리스크가 높아 실행할 기회를 얻지 못했던 독특한 기회를 추구한다. • 점진적 확장 가능성: 점진적으로 확장 가능한 기회가 중요하지만 기회의 종류를 표시한다. (예: “혁신적이고 확장 가능” 혹은 “확장할 수 있는 기회 포착” 등) • 지식 공유: 실수의 반복을 피하고 모범 사례를 만들 수 있도록 과거 및 기타 협력 활동으로부터 얻은 교훈을 정기적으로 공유한다. • 명확한 프레임워크 내에서의 기민함: 기회가 합의된 프레임워크를 벗어나지 않는다는 조건 하에 해당 기회에 기민하게 반응한다. • 열린 자세 및 원활한 커뮤니케이션: 파트너십이나 프로젝트의 필수적인 상황을 명확히 설명하고 정기적으로 정보를 공유한다. • 상호 기여: 공동으로 투자하지만 또한 공동으로 혜택을 얻는다. 각자의 이해관계를 인지한다. • 집중 및 영향력 중심: 명확한 마감기한이 있는 유형의 목표에 집중한다. 잘 정렬된 산출물이 있을 수 없는 “좋은 대화”는 피한다.
3. 잠재적 파트너를	• 탁상 조사. 특히, 16만개의 영국 자선단체 리스트를 보유하고 있는 가이드 스타 www.guidestar.org.uk 같은 웹사이트 참고.

찾으라	• 사내 직원에게 물어보기. 사내 의견을 알아보기 위해 회사 인트라넷을 사용하거나, 한발 더 나아가 직원 투표를 실시. 간단한 온라인 비공식 여론조사를 설계하고, 직원들이 볼 수 있도록 NGO 최종 후보들의 웹사이트를 알리거나, 각 후보 NGO나 커뮤니티 단체가 직원들을 위해 직접 공식적인 프레젠테이션을 하게 할 수도 있음. • 컨설턴트나 자문사를 활용. 이 분야에서 자문을 줄 수 있는 비즈니스 인 더 커뮤니티(Business in the Community)와 같은 상업적 조직 혹은 자원봉사 조직 활용. 국립 자원봉사 조직 위원회 (the National Council for Voluntary Organizations)나 NGO 지원 협회(the Charities Aid Foundation)도 활용할 수 있음.
4. 협력하고 싶은 조직에 접근하라	- 초기 협의에 활용할 계획서에 포함될 내용 • 귀사의 배경 및 성격, 귀사의 비전, 가치, 목표 • 귀사가 해결하고자 하는 명확한 사회적 문제 및 그 문제를 해결하고자 하는 이유 • 파트너십의 구체적인 목표 • 파트너십 시작 시기 및 유지기간 • 파트너십이 자선단체나 커뮤니티 단체에 가져다줄 것이라고 생각하는 것들
5. 선택하라	• 여러 단체에 대한 파트너십 기준 적합성 검토 • 파트너십을 목표를 다시 확인하고, 실행하기 위한 가장 좋은 방법이 무엇인지 고려 • 기업 내부 커뮤니케이션을 통해 직원 및 부서들의 지지 확보
6. 파트너십의 구체적인 목표 설정하라	• 양측의 목표를 명확히 정의 • 협업 단체의 목표를 고려하고, 기업 자체적인 목표를 재검토하며, 성공과 장기적 영향의 측정 방법 고려
7. 합의를 공식화하라	- 협약 또는 양해각서에 포함될 내용 • 각 조직에 대한 설명 및 대표자 • 함께 해결하고자 하는 문제에 대한 정의 • 파트너십의 비전 및 목표 • 제안된 활동 • 업무 계획 • 양측의 자원 제공 약속 • 역할 및 책임 • 리스크 평가 및 관리 • 파트너십 및 마일스톤에 대해 제안된 기한

- 장기 결과를 극대화하기위한 지속 가능성 관련 고려점
- 관계 관리 합의안 (각 단계를 누가 이끌어갈 것이며 임무가 완수되었는지를 어떻게 확인할 것인가 등)
- 의사 결정 절차
- 자금 지원 방식 (돈이 언제, 어떻게 지급될 것인가 등등)
- 파트너십 역량을 강화시킬 방법
- 모니터링 및 평가
- 양 측이 각각 자신의 내부 및 외부 커뮤니케이션에서 파트너십을 어떻게 설명할 것인가
- 브랜딩 및 출구 전략

* 출처: BITC (2015). How to develop good cross-sector partnerships. pp.3-8. <https://www.bitc.org.uk>
(검색일: 2019년 6월 28일)

두 번째 자료는 기업에서 초등학교와 협업할 때 필요한 원칙과 실행 방법을 제시한 지침서이다. 지침서는 우선 기업과 초등학교 간의 협업이 필요한 이유로, 다음과 같이 기업에게 이익이 되기 때문이라는 점을 제시한다. 1) 학교가 처한 문제를 다룸으로써 지역사회에 긍정적인 관계를 형성하고 장기적 관점에서 기업과 사회에 경제적 가치를 창출할 수 있다는 점, 2) 미래의 인적 자원 계발에 기여한다는 점, 3) 회사 직원의 자원봉사 참여를 통해 다양한 역량 계발이 가능하다는 점, 4) 기업 브랜드 이미지, 인식, 신뢰도 제고를 가져온다는 점, 5) 지역사회에서 기업의 평판이 높아진다는 점 등이다. 지침서에서는 초등학교와의 협력을 실행하는데 고려해야할 원칙들을 1. 협력 원칙은 1. 초등학교 환경의 이해, 2. 학교의 필요에서 출발, 3. 기업의 제공사항 확인, 4. 효과적인 관계 형성, 5. 성과 측정 등으로 제시하고, 각 원칙별 실행 내용과 점검사항을 상세히 제시하고 있다.

이 내용을 요약하여 제시하면 <표 II-19>와 같다. 이외에도 이 지침서에는 초등학교에 연락을 취하는 구체적인 방법과 다양한 교육 관련 단체 또는 네트워크에 대한 정보를 제공함으로써, 기업에서 학교와 협업을 추진하고자 할 때 고려해야 할 사항들을 점검할 수 있도록 안내하고 있다.

표 II-19 기업-학교 간 협업의 원칙 및 실행

원칙	실행 내용 및 점검사항
1. 초등학교 환경을 이해하라	• 학교의 종류 파악하기(지역학교, 종교학교 등에 따라 교육과정의 편성과 초점에 차이가 있음) • 연락 대상(교장, 사업 관련 부장교사, 대외협력 담당자 등)을 파악하기 • 학교 교육과정 파악하기 • 연령 그룹 파악하기 • 학사 일정 파악하기
2. 학교의 필요에서 출발하라	• 학업 성취 향상 • 사회적 이동성 증가 • 학교 사업기획, 경영, 교사 전문성 제고 지원
3. 기업에서 제공할 수 있는 것을 확인하라	• 목표와 자원 파악하기 • 참여의 정도 탐색하기 • 제공할 수 있는 전문 영역 결정하기 • 참여의 형태 선택하기
4. 효과적인 관계를 형성하라	• 기업과 학교 모두 이익을 얻는 관계 • 상위 의사결정자의 참여와 핵심 담당자의 배치 • 비전, 역할, 책임관계에 대한 뚜렷한 합의 • 관계를 형성하고 서로의 욕구를 파악할 시간 할당 • 현실적으로 성취가능한 목표를 설정하고 그에 맞는 시간과 자원 할당 • 목표는 성취가능해야 하며, 성과를 보여줄 수 있는 평가가 계획되어야 함
5. 성과(impact)를 평가하라	• 공동 목표 설정 • 측정에 사용할 핵심성과지표(Key Performance Indicator: KPI) 결정 • 투입물 산출 • 활동과 평가 방법 계획 • 산출물, 결과, 영향 평가 • 다음 단계 결정

* 출처: BITC (2016). Principles & Practices for Primary Engagement. pp.9-32. <https://www.bitc.org.uk>
(검색일: 2019년 6월 28일)

이러한 기업-학교 간 파트너십 형성 과정 가운데 성과 측정의 단계를 다시 세부적으로 제시하면 <표 II-20>와 같다. 성과측정의 단계는 우선 양측이 협력의 목표를

설정하는 것으로 출발하며, 이러한 목표 달성의 근거자료로서 핵심 성과 지표(key performance indicator: KPI)를 무엇으로 설정할 것인가가 중요하다. 이후 과정은 설정된 KPI에 따라 사업 수행 단계에 맞게 평가 계획을 수립하고 이행하는 단계로, 산출물, 결과물, 장기적 영향력 등, 다양한 성과물을 측정하는 것을 포함한다. 마지막 단계는 평가에 대한 피드백을 바탕으로 향후 협력 방향을 모색하는 것이다.

표 II-20 기업-학교 간 협업에서 성과측정의 단계

단계	내용	예시
1. 협력 목표 설정	기업의 필요를 충족하는 협력 업무를 위한 SMART 목표를 설정하기 위해 학교와 협력	• 학생이 의사소통에 더욱 자신감을 가지게 된다.
2. 어떤 KPI를 측정할 것인지 결정	산출물 및 결과물, 영향을 측정하기 위해 어떤 KPI를 측정할 것인지 합의. 기업과 학교는 보고를 위해서로 다른 KPI를 사용할 수도 있음.	• 참여한 자원 봉사자 수 • 의사소통 기술에 있어 자신감이 향상된 수준
3. 투입물 결정	자원봉사자나 재정지원 등 협력 업무의 산출물을 내는데 필요한 자원을 미리 계산하여 계획된 협력 업무가 실행될 수 있게 함.	• 4시간 동안 자원 봉사자 5명 • 기업체가 기부하는 상품/상금 • 학교가 제공하는 활동에 필요한 자원
4. 활동 및 평가 방법 계획	초등학생에게 적합한 활동을 제공하기 위해 학교/전문가와 협력하여 계획을 수립. 처음부터 계획에 사전 및 사후 설문과 같은 평가 방법과 핵심 포인트들을 포함시키도록 함.	• 기업은 사업 도전과제를 제시하고 자원봉사자를 제공 • 교사는 활동을 계획 • 학생은 사전 및 사후 평가 설문에 응답 • 자원 봉사자/교사는 사후 평가 설문에 응답 • 웹사이트에 게재할 사례 연구 작성
5. 산출물 평가	활동에 직접 참여한 학생의 수 등 단기 산출물 고려	• 4학년 학생 35명이 지역 기업의 기업 참여 활동을 마침.

6. 결과물 평가	협력을 통해 초기에 정한 목표를 어떻게 달성했는지 중기 결과를 평가	기업 활동을 이수한 후 학생의 85%가 자신들의 의사소통 기술이 향상되었다고 응답
7. 영향 측정	무엇이 변화했는지를 인식하고 장기적 결과를 도출하기 (이러한 장기적 결과에 해당 협력 활동만이 영향을 미쳤다고 결론짓기 어려울 수도 있음.)	기업 협력을 통해 의사소통 능력 같은 취업에 필요한 학생의 기술이 향상
8. 다음 단계 결정	평가 결과에 따라 필요하다면 앞으로 어떤 단계를 취해야 할지 결정하기 위해 학교와 협의	취업 능력 개발을 위한 더 많은 기회를 활동에 포함

* 출처: BITC (2016). Principles & Practices for Primary Engagement. pp.31-33. <https://www.bitc.org.uk>(검색일: 2019년 6월 28일)

이러한 협업 실행 지침들은 기업의 관점에서 개발된 것이지만, 협업 파트너로서 청소년 기관에서는 어떤 준비와 역량이 필요한지를 고찰하는데 있어 활용 가치가 크다. 이에 본 연구에서는 이들 지침에서 제시하는 협업의 틀과 관점에 비추어 우리나라에서 청소년 분야 기업 사회공헌사업의 협업 실재를 분석해 보고자 하며, 더 나아가 협업 실태에 관한 설문지 문항 구성에 활용하고자 한다.

3) 집합적 임팩트(collective impact) 창출을 위한 중추지원기관의 역할

집합적 임팩트는 여러 배경 또는 서로 다른 분야에서 전문성과 자원을 지닌 주체들이 공통의 목표를 중심으로 문제 해결에 참여하는 거버넌스 방식을 의미하며, 최근 사회문제의 해결 또는 사회혁신을 추구하는 다자간 협업에 대한 논의에서 활발하게 활용되고 있는 개념이다. 본 연구에서는 청소년 성장지원이라는 큰 틀에서의 민관 협력과 기업 사회공헌 사업과의 협업 방식, 그리고 이를 지원하는 중추지원기관의 역할 등을 논의하는데 있어 집합적 임팩트가 주는 시사점을 정리해보고자 하였다.

(1) 사회문제 해결 전략으로서 집합적 임팩트의 개념

집합적 임팩트는 복잡한 사회문제를 해결하기 위해 다양한 영역에 있는 사람들이 모여 공통의 어젠다를 구상하는 것으로 출발하며, 이를 포함한 총 5가지 조건을 근간으로 이루어진다(표 II-21 참고). 이러한 집합적 임팩트의 개념은 Kania와 Kramer에 의해 미국에서 2011년 처음 제안되었으며, 현재는 집합적 임팩트 포럼(Collective Impact Forum)²⁰⁾을 통해 미국 전역에서 다양한 사회, 환경 문제들을 해결하기 위해 집합적 임팩트의 접근을 사용하는 사람들과 단체들의 모임으로 발전해 가고 있다. 기존의 협력과 집합적 임팩트가 다른 점은 각 집단이 고유한 목표를 설정하고, 협력을 통해 이를 달성해 나가는 것이 아니라, 사회문제가 개별 집단의 노력으로는 해결할 수 없다는 전제 하에 다양한 집단이 함께 공통의 목표를 설정하고, 이를 향해 여러 집단이 협력해 나간다는 점이다. 공통의 어젠다가 구축되면, 각 집단은 어젠다의 실행 성과를 달성하는 측정 시스템을 공유하며, 서로 다른 전문 집단들 간의 협력을 통해 시너지를 발휘하기 위해 노력하며, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 상호 신뢰의 문화를 형성해 나가는 것이 요구된다. 따라서 이러한 조직들 간의 협력을 이끌고 과정 전반을 관리하기 위한 중추지원조직의 역할이 매우 중요하다. 집합적 임팩트가 추진되기 위해서는 해당 사회 문제와 관련하여 지속적인 관심을 가지며, 다양한 이해당사자 그룹의 리더들의 참여를 이끌어낼 수 있는 영향력있는 리더의 존재가 필요하며, 집합적 임팩트의 초기 추진을 위한 충분한 재정 자원, 그리고 집합적 임팩트가 필요한 이유에 대한 설득력있는 논리 등, 세 가지가 선행 조건으로 마련되어야 한다.

20) 온라인 커뮤니티(<https://www.collectiveimpactforum.org>)를 통해 집합적 임팩트의 개념, 사례, 보고서, 평가자료 등이 공유되며, 토론과 교류가 활발하게 이루어지고 있음.

표 II-21 집합적 임팩트의 선행 조건 및 5가지 필수 조건

선행 조건
- 영향력있는 리더의 존재: 사회 이슈에 대한 지속적인 관심을 지니며, 다양한 이해당사자 그룹의 리더들의 참여를 유도 - 충분한 재정 자원: 최소 2~3년 간의 초기 사업을 지원할 수 있는 자금과 후속 지원을 이끌어낼 수 있는 능력 - 변화의 시급성: 기존 방식이 아닌 다자간 협력 방식의 집합적 임팩트가 필요한 이유에 대한 공감대
집합적 임팩트의 5가지 필수조건
- 공통의 어젠다(Common Agenda): 집합적 임팩트 이니셔티브에 참여하는 조직들은 모두 개별 목표가 아닌, 합의에 의해 도출된 공통의 목표를 지향한다. - 측정 시스템의 공유(Shared Measurement System): 공통의 목표 달성과 운영의 효율성을 기하기 위해 성과 측정 및 평가 시스템을 공유한다. - 상호 역량강화 활동(Mutually Reinforcing Activities): 서로 다른 전문적 기능을 수행하는 조직들 간의 교류 및 협력을 통해 개별 역량이 배가될 수 있는 시너지를 발휘한다. - 지속적 커뮤니케이션(Continuous Communication): 장기적인 교류 자리를 지속적으로 마련하여 상호 신뢰의 문화를 형성한다. - 중추지원조직(Backbone Support Organizations): 조직들 간의 협력을 장려하고 사업 전체 및 파트너십을 전문적으로 관리하고 담당하는 조직을 마련한다.
* 출처: Kania & Kramer(2011), Collective Impact, Stanford Social Innovation Review, pp.5-6. Impact Business Review (2013. 1. 1)에서 재인용. Hanleybrown, Kania,& Kramer, (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. p.3.

집합적 임팩트는 사회문제에 대한 인식과 해결 전반의 과정을 다자간 협력과 거버넌스 시스템으로 바라본다는 점에서 다주체간 협력에서 기업 사회공헌사업의 위치를 재정립하는데도 시사점을 제공한다. 예컨대, 단일 임팩트의 관점에서 보면 (아래 표 참고), 기업 사회공헌사업은 기업과 비영리기관 간에 합의된 어젠다 또는 그보다 좁은 의미에서의 사업 아이템만의 추진에 중점을 두게 되며, 평가 역시 해당 사업의 단독적인 성과를 측정하는데 관심을 가지게 될 것이다. 또한 해당 사업의 성패에 따라 사업의 확장 여부가 결정되며, 확장 방식에 있어서도 기존 사업을 모델로 더 많은 자본과 자원을 투입하는 데 초점을 둘 것이다. 이러한

단일 사업의 추진 모델에서는 해당 기업과 비영리기관 외에 정부와 다른 조직 간의 연계는 매우 제한적인 경향이 있다.

반면에 집합적 임팩트의 관점에서 기업 사회공헌사업을 바라본다면, 어젠다 개발과 해결, 그리고 성과 관리 전반의 과정에 있어 해당 사회문제를 중심으로 다양한 주체들의 참여가 전제된다는 점에서, 기업 사회공헌사업 역시 하나의 독립적인 사업이 아니라 공통으로 설정된 목표를 달성하는 도구이자 매개로서 인식된다. 집합적 임팩트에서는 공통 목표를 지향하는데 있어 어떤 사업을 수행할지, 그리고 다양한 사업들을 어떻게 평가할지 역시 다주체간 협력과 학습을 통해 이루어진다는 점에서, 기업 사회공헌사업에 대한 평가 역시 이러한 큰 틀 안에서 협의·조정을 통해 수행된다고 볼 수 있다. 또한 집합적 임팩트에서의 성과 확산은 다양한 주체들이 수행하는 사업을 큰 틀에서 정렬(align) 및 재정렬(realign)하는 과정을 통해 이루어지며, 이 과정에서 조직들 간의 소통과 의미있는 학습의 역할이 중요해진다. 따라서 집합적 임팩트에서 기업은 사회공헌사업의 주체일 뿐만 아니라, 보다 큰 틀에서의 사회문제 해결을 위해 구성된 거버넌스의 필수적인 파트너로 여겨질 수밖에 없다.

표 II -22 집합적 임팩트의 개념: 단일 임팩트와의 차이

특징	단일 임팩트	집합적 임팩트
어젠다 개발과 해결	- 자금지원기관은 가장 좋은 해결책을 제시하는 개별 기관을 선택 - 비영리기관은 최선의 독립적인 영향력 창출을 위해 단독으로, 경쟁적으로 일함	- 자금지원기관과 수행기관은 하나의 큰 시스템에 속해있는 많은 조직들과의 상호작용 속에서 사회문제와 해결책을 이해하게 됨 - 조직들은 능동적으로 실행을 조정하고 학습결과를 공유하고자 함
평가	특정 기관의 영향력을 단독으로 평가하는 경향	같은 목표를 지향하고 측정하고자 하는 노력에 따라 진전도가 달라짐

대규모 변화	• 단독 조직의 성과를 확대(scale up)하는 것으로 가정	• 다자간 정렬(alignment)과 많은 조직들 간 학습에 달려있음
기업과 정부의 역할	• 비영리재단 및 기관의 노력과 잘 연계되지 않음	• 필수적인 파트너로 여겨짐

* 출처: Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. p.2

집합적 임팩트는 다양한 실행 사례와 논의를 통해 진화되고 있는 개념이다. 집합적 임팩트의 이론적 구축과 전략 개발 및 평가는 FSG라는 비영리자문기관이 관여하고 있으며, 다양한 지역의 기업, 학교, 비영리단체, 정부 등과 협력을 통해 집합적 임팩트의 적용과 확산을 지원하고 전략 개발 및 성과관리의 체계적 방법론을 제공하고 있다.²¹⁾ FSG는 위에서 제시한 집합적 임팩트의 5가지 조건이 실제 구현되고 이를 위해 다자간 협력 체계를 구축하기 위한 과정 전반에 있어 해당 주체들에게 자문을 제공하는데, 주요 내용을 추진 단계별로 살펴보면 <표 II-23>와 같다.

우선 첫 번째는 집합적 임팩트와 관련된 이니셔티브를 기획하는 것으로, 지역사회에서 해결하고자 하는 문제가 집합적 임팩트의 틀에 적용가능한지 타당성을 검토하고, 관련 주요 당사자 그룹의 결집을 통해 공통의 비전을 창조해 가는 단계이다. 두 번째는 실행 측면에서 전략적 선택을 촉진하는 단계로, 주체들이 실행 계획을 수립하고, 실무 추진에 필요한 역량을 계발하는 것을 지원하고, 해결하고자 하는 사회문제의 특정 면면에 대한 조사를 통해 실행 근거를 마련하는 일을 포함한다. 세 번째와 네 번째는 공통 측정 체계의 개발 및 평가 단계로, 사회

21) 2000년 하버드 비즈니스스쿨 교수 Michale Porter와 Mark Kramer가 설립하여, 현재 전 세계 세 대륙에 6개의 사무실을 운영하고 있다. 이들은 기존 기업 CSR을 비용으로 인식하는 관점에서 벗어나 이윤 극대화의 기회로서 사회적 가치를 바라보는 공유가치창출(creating shared value: CSV) 개념을 제시한 바 있다. FSG는 집합적 임팩트뿐만 아니라 사회적 가치 측정과 관련된 자문과 컨설팅을 제공하며, 주요 고객으로는 기업뿐 아니라 Save the Children, Bill & Melinda Gates Foundation, 미 정부, 세계은행 등 다양한 주체를 포괄하고 있다(<https://www.fsg.org/> 검색일: 2019년 6월 28일).

문제의 해결을 위한 여러 사업의 효과성을 어떻게 측정할 것인가에 대한 개념들과 주요 방법을 설정하는 것, 관련 데이터의 가용성과 앞으로의 수집 방법 등을 설계하는 것, 그리고 실행 단계별로 평가를 이행하고 장기적으로 성과관리 구축방법 마련하는 것 등을 포함한다. 마지막으로 전반적인 컨설팅으로 집합적 임팩트의 형성기, 추진 초기, 그리고 성숙기 등, 시간의 흐름에 따라 제기되는 이슈들을 다루는데 있어 필요한 자문을 제공하고, 특히 각 당사자 그룹의 리더들에게 집합적 임팩트의 관점에서 협력의 중요성을 지속적으로 인지하도록 하고 참여를 유도하는 일을 포함한다.

표 II-23 집합적 임팩트 추진을 위한 자문 그룹(FSG)의 역할

단계	내용
집합적 임팩트 이니셔티브의 기획	• 집합적 임팩트의 적용타당성 검토 • 핵심 파트너 파악과 협력관계 형성 • 필요성의 정의 및 행동 요구 • 이해당사자들의 참여 형성 및 촉진 • 공통의 비전 창조와 구체적인 실행계획안 작성 • 집합적 임팩트의 추진절차 기록
전략 선택의 촉진	• 실행 계획 수립 및 역량 개발 • 실무 그룹의 형성 및 지원 • 특정 이슈 중심 조사
공통 측정 체계의 개발	• 기초자료 분석 • 공통 목표 및 공유할 측정방법 개발 • 데이터 가용성 및 수용성의 지형 파악 • 장기적 자료관리방안 강구
집합적 임팩트 노력의 평가	• 단계별 평가 기획 및 이행 • 특정 평가 수요에 맞는 혼합형 방법론의 개발
집합적 임팩트 컨설팅	• 형성, 초기, 성숙 단계마다 맞춤형 서비스 제공 • 리더를 위한 코칭 기회 제공

* 출처: <https://www.fsg.org/areas-of-focus/collective-impact>(검색일: 2019년 6월 28일)

물론 집합적 임팩트 추진 이전에 이미 해당 사회문제 해결에 관여하고 있는 다양한 당사자 그룹들의 활동이 존재하고, 이들은 각자의 목표와 전통에 따라 실행 방식을 구축해 왔기 때문에, 집합적 임팩트의 개념을 적용하는 과정과 방법은 모든 사례에 동일하지 않음에 유의할 필요가 있다. 따라서 FSG로 대표되는 자문 그룹의 역할 역시 사례의 특성에 따라 달라질 수 있다.

(2) 청소년 분야 집합적 임팩트 사례

청소년 문제와 관련하여 집합적 임팩트의 사례로는 우리나라에서도 소개된 바 있는 Strive Together를 비롯하여 다양한 규모와 목표의식을 지닌 사례들이 존재한다. 이 가운데 대표적인 사례 3가지를 소개하면 <표 II-24>와 같다²²⁾.

먼저 Strive Together는 2006년 미국 신시내티 지역의 공교육 질 향상을 위한 지역사회 협력 네트워크로 출발하여, 현재 29개 주에서 70개의 파트너십이 형성되어 있는 교육 분야 집합적 임팩트의 대표적인 사례이다. Strive Together에서 해결하고자 하는 청소년 문제는 학업 성취율 향상과 고등학교 졸업률 향상을 통해 모든 아이들에게 성장의 기회를 보장해 주는 것이다. Strive Together는 전국적인 네트워크 조직으로 이러한 어젠다와 관련된 지역사회 단체, 비영리재단, 학교, 대학, 기업재단, 정부 등이 참여하고 있으며, 각 지역별로 중추지원기관이 활동하고 있다. 또한 Strive Together 전국 네트워크는 온라인 조직을 통해 전국 규모의 네트워킹 기회 제공, 교육문제와 관련된 자료와 성과 측정도구 등을 제공하고 있다. 공통의 성과 측정을 위해서는 청소년의 학업성취와 관련된 6개 목표가 설정되어 있고, 이에 따라 공통의 데이터를 생산하고 있으며, 학교와 지역사회 단체들 간 관련 데이터가 공유될 수 있도록 지원하고 있다. 지난 10년 간 신시내티 지역에

22) 청소년 분야 집합적 임팩트 사례에 대한 기술을 위해 Collective Impact Forum에서 제공하는 교육·청소년 분야 데이터베이스 검색을 통해 추출된 사례들 가운데 성공적인 사례로서 추진경과와 성과에 대한 풍부한 자료를 제공하고 있는 사례들을 선정하였음.

서 거둔 성과로는 초등학생 읽기능력 성취도 향상, 고등학교 졸업률 향상 등이 있다. Strive Together의 중추지원기관은 전국적인 규모에 맞게 한 기관이 아닌 여러 기관으로 존재하며, 여기에는 우리나라 공동모금회에 해당하는 United Way 지역지부도 포함된다.

Strive Together가 학업 성취도 향상에 초점을 두고 있다면, Ready By 21은 특정 분야에 대한 청소년 문제의 해결보다는 아동·청소년과 관련된 교육·복지 등 서비스 담당자(‘리더’로 칭함)들 간의 협력과 네트워킹을 통해 보다 통합적인 관점에서의 아동·청소년 서비스 강화를 목표로 삼고 있다. 따라서 Ready By 21에서 추구하는 핵심 내용은 지역사회에서 아동·청소년 관련 리더들의 협의체(council)를 조직하고, 이를 통해 아동·청소년 문제해결을 위한 영향력을 결집해 내는데 있다. 지역별 협의체는 지역에서 활동하는 기존 아동·청소년 관련 기관이 맡기도 하고, 새로운 조직이 구성되기도 하는 등, 지역별 맥락에 따라 다양한 방식으로 조직되어 있다. Ready By 21에서 목표 설정과 추진 과정에 필요한 이론적, 실증적 자원의 개발은 The Forum for Youth Investment라는 자문 그룹이 맡고 있으며, 이들은 위에서 소개한 FSG과 유사하게 집합적 임팩트 전략 수립과 성과 측정 도구 개발 등을 지원한다.

마지막으로 TYSA(Tackling youth substance abuse on Staten Island)는 앞의 두 사례와 달리 뉴욕시 자치구 한 곳을 기반으로 한 소규모 이니셔티브로, 청소년 약물 오남용 문제 해결을 위해 지역 기반 여러 당사자 그룹들이 모여 집합적 임팩트 관점에서의 협력과 네트워킹을 추진해오고 있다. TYSA의 사례는 청소년 문제와 관련된 문제 해결을 위해 여러 기관 및 단체들이 협력을 추진하는 과정을 집합적 임팩트의 관점에서 잘 보여준다는 점에서 보다 상세하게 소개해 보고자 한다.

표 II-24 청소년 분야 집합적 임팩트 사례

사례	청소년 어젠다 및 목표	성과 측정	참여 그룹 및 중추지원조직
Strive Together	2006년 신시내티 지역 교육의 질 향상을 위한 300개의 지역단체의 네트워크로 출발 2010년 전국 규모로 성장 - 현재 29개 주, 70개의 지역사회 파트너십 형성, 10,000개 이상의 단체 참여 - 요람에서 직업선택까지(cradle to career) 모든 아이들의 성공 - 학업성취도 향상 및 고등학교 진학을 향상 등을 목표로 함.	- 해마다 6개 목표에 대한 공통의 데이터 생산 - 학교와 지역사회 데이터 공유 - 신시내티 지역 10년간의 성과: 학생 지표 중 86% 향상, 초등학생 73% 읽기능력 성취 도달, 고등학교 졸업율 90%달성	- 참여 그룹: 지역사회 단체, 비영리재단, 유초중등학교, 대학, 기업재단, 주거·보건·교통당국 등 - Strive Together 전국네트워크 - United Way(공동모금회) 지부를 비롯한 지역별 중추지원조직
Ready by 21	- 아동·청소년의 건강한 성장과 자립 관련 서비스 향상 지원 - 학교 행정가, 공무원, 청소년 단체, 기업 등 아동·청소년 관련 리더들 간 협력 및 네트워크 지원 2009년부터 38개 주에서 Ready by 21의 틀과 자원 활용	0-24세 연령 그룹별 학습, 일, 건강, 관계, 참여 등 지표에 따라 지역별 이니셔티브 목표 수립	- Ready by 21 전국 네트워크 - 지역별 leadership council 존재(기존 기관 또는 새로운 조직) - 자문그룹: The Forum for Youth Investment
Tackling youth substance abuse on Staten Island(TYSA)	- 뉴욕시 자치구 Staten Island 지역의 청소년 약물남용 문제 해결 2012년 TYSA 프로그램 도입	2020년 목표: 알코올 및 약물 남용 비율 감소, 십대 임신율 감소 등	- 참여 그룹: 지역 보건의로 서비스 관련 그룹 - 지역 기반 보건의로 민간단체인 SIPCW에서 중추지원조직 역할 담당

* 출처: 각 사례 관련 홈페이지.

<https://www.strivetogether.org/>(검색일: 2019년 6월 28일)

<http://www.readyby21.org/>(검색일: 2019년 6월 28일)

<http://sipcw.org/>(검색일: 2019년 6월 28일)

TYSA는 뉴욕시의 자치구 중 하나인 Staten Island 지역의 청소년 약물남용 문제를 해결하기 위해 집합적 임팩트 관점을 도입한 사례이다²³⁾. 이 지역 인구는 약 50만 명으로 뉴욕시 전체 인구의 6%를 차지하는 작은 규모이며, 질병 발병율은 상대적으로 높는데 반해 공공 병원이 설치되어 있지 않아 보건의료 서비스 질은 상대적으로 낮은 특징을 가지고 있다. 이러한 배경은 지역사회 단체들이 보건의료 서비스의 향상을 위해 집합적 임팩트의 관점이 필요하다는 인식을 갖게 하였다. 보건의료 서비스 개선을 위해 집합적 임팩트의 필요성을 제기한 기관은 지역의 비영리단체인 SIPCW(The State Island Partnership for Community Wellness)로, 이 단체는 1990년대부터 지역사회 보건의료 서비스 질 향상을 위해 지역의 다양한 자원을 결집하는 활동을 해오고 있었다.

2010년부터 SIPCW는 FSG의 자문을 받아 집합적 임팩트 이니셔티브를 주도해 나갔으며, 이후 추진 과정은 <표 II-25>와 같다. 우선 기획단계에서는 SIPCW와 뉴욕시 보건기금본부장을 중심으로 상임위원회가 구성되었고, 여기에서 집합적 임팩트의 공통 어젠다로서 청소년 약물남용 문제가 설정되었다. 공통 어젠다의 개발 과정에서는 지역사회 관련 당사자 그룹들이 청소년 약물남용 문제에 대한 공통된 이해기반을 갖기 위해 다양한 자료조사가 이루어졌으며, 이를 통해 문제 해결을 위한 공통의 접근 방식과 전략이 개발되었다. 또한 집합적 임팩트 참여 파트너 탐색을 위해 이 문제와 관련된 다양한 기관과 단체들에 대한 조사가 이루어졌으며, 주요 이해당사자들의 참여를 유인하고자 하는 활동들이 추진되었다. 초기 참여자 그룹이 형성되면서 TYSA가 공식 출범하였으며, 실행 계획이 발표되었다.

집합적 임팩트의 추진을 위해 다양한 그룹의 참여와 협력을 이끌어 낼 중추지원 조직의 역할은 초기 과정을 주도해 온 SIPCW에서 자연스럽게 담당하게 되었다. SIPCW는 원래 회원비로 운영되는 소규모의 느슨한 단체였으나, 중추지원기관의

23) 이후 사례에 대한 기술은 Harvard School of Public Health (2017)의 주요 내용을 발췌·요약하여 연구자가 작성함.

역할을 맡게 되면서 집합적 임팩트 관련 프로젝트 관리와 데이터 분석 전문가 등을 포함한 전문 조직을 구성하게 되었다. 또한 앞서 제안된 실행 계획의 구체적인 추진을 위하여 각 파트너 기관의 고위직으로 구성된 추진위원회가 설립되었다. 추진위원회는 중추지원기관과 실무 그룹을 감독하고 실제 사업 추진과정을 모니터링하는 역할을 담당하였다. 실무 그룹으로는 청소년 약물남용 문제와 관련된 5개 분과 그룹이 형성되었다. 이러한 초기 파트너십 형성 과정에서 지역의 비영리 재단(The Staten Island Foundation: TSIF)의 예산지원이 있었고, 이후에는 정부의 관련 공모사업에 참여함으로써 자금력을 확보하였다.

다자간 협력관계의 구축을 위해 초기단계부터 다양한 당사자 그룹과 면담을 실시하였고, 추진위원회 또는 실무위원회에 이들의 참여를 유도하였다. 그 결과 정부, 대학, 기업, 지역단체 등, 45개 파트너 기관들이 참여하게 되었고, 이들은 보건·의료 서비스의 질 향상을 다양한 협력활동을 전개해 나갔다. 또한 정부의 관련 공모사업에 경쟁적으로 입찰하기보다는 협력적으로 참여하는 등, 개별적인 성과보다는 공통의 성과를 향해 노력하였다.

집합적 임팩트의 공통 성과 체계와 관련하여 다자간 협력적 관계의 구축, 학교 및 가정 연계, 정책 변화, 예산 마련, TYSA에 대한 인지도 등이 지표로 설정되었다. 2017년 이루어진 5년간의 추진 경험에 대한 자체적인 평가에 따르면, TYSA는 초기부터 안정적인 재원 마련, 중추지원조직의 헌신, 근거기반 접근을 통한 설득의 논리 제공, 파트너 간 협력적 관계 형성 측면에서 성공적인 평가를 받고 있으며, 2020년 청소년 약물남용 관련 목표 달성을 향해 지속적으로 추진되고 있다.

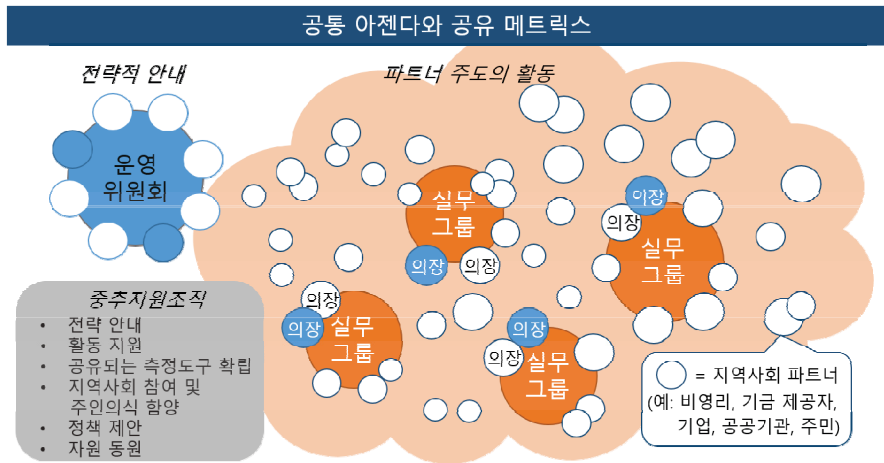
표 II-25 청소년 약물남용 문제에 대한 집합적 임팩트 사례(TYSA)의 주요 추진 내용

요소	내용
집합적 임팩트 이니셔티브의 기획	• 운영위원회 구성: SIPCW 회원 및 뉴욕시 보건기금본부장 • 문제설정: 청소년 약물남용 관련 데이터 분석
공동 어젠다의 개발	• 문제에 대한 공동된 이해 추구 • 문제 해결을 위한 공동의 접근 방식과 전략 개발 • 청소년 약물남용 문제와 관련된 다양한 환경 조사(가정, 보건당국, 학교, 청소년단체, 병원, 제약회사, 사법당국, 미디어, 기업 등) • 주요 이해당사자들의 참여 유인 • 실행 계획 발표
중추지원조직 구성	• 중추지원인력: SIPCW에서 담당, 프로젝트 관리와 데이터분석 전문 인력 채용 • 추진위원회 구성: 파트너 기관의 고위직으로 구성. 중추지원기관과 실무그룹 감독 및 프로젝트 전반 모니터링. • 실무그룹 구성: 청소년 약물남용 해결을 위한 5개 주제 각각의 다자간 그룹 형성(사회규범, 약물공급자, 알코올 공급자, 돌봄서비스, 청소년위원회) • 초기 TSIF의 지원에 더해 정부 관련사업에 참여하여 예산 지원받음
다자간 협력관계 형성	• 기획 단계에서 다양한 이해관계자 면담 실시 • 추진위원회 및 실무그룹에 참여 유도 • 45개 파트너 기관의 참여(정부, 대학, 기업 등) • 협력 활동: 치료가이드의 병원 배포, 치료 기관 간 치료 시간 분담, 학부모 대상 워크숍 실시, 약물남용 억제제 허용 정책 유도 • 정부예산공모사업에 경쟁을 지양하고 협력하여 지원
성과 측정	• 초기 성과: 이해당사자 간 생산적 관계 형성, 학교 및 가정 연계, 정책 변화, 예산 및 자원 마련, 집합적 임팩트와 TYSA에 대한 사회적 인지 증가
성공 요인	• TSIF로부터의 초기 안정적인 예산 지원 • 중추지원조직의 헌신: 개별 파트너가 각자의 일에 집중할 수 있도록 큰 그림 구상 및 지원 • 근거기반 접근을 통한 설득 논리 제공 • 협력적 관계형성: 중추지원조직을 중심으로 파트너 간 좋은 관계 형성

* 출처: Harvard School of Public Health (2017). Tackling youth substance abuse on Staten Island: A collective impact project. <https://www.collectiveimpactforum.org>(검색일: 2019년 6월 28일)

(3) 다자간 협력 구축을 위한 중추지원조직의 기능과 운영

앞에서 언급하였듯이, 집합적 임팩트의 추진에 있어 위한 중추지원조직의 역할은 집합적 임팩트의 5가지 필수 조건에 속할 정도로 매우 중요하다. 집합적 임팩트의 사회문제 어젠다 해결을 위한 다자간 협력 방식의 추진 동력을 마련하고, 효과적인 추진을 위해 전략을 수립하고 기획하는 등, 개별 파트너들이 큰 그림에서 행동할 수 있는 틀과 방법을 제시하는 역할을 담당한다. <그림 1>은 집합적 임팩트의 전체적인 틀 안에서 중추지원조직의 위치를 보여준다. 중추지원조직은 집합적 임팩트의 상위 추진기구인 운영위원회와 관련 당사자들의 실제 사업수행과 관련된 실무 조직을 지원하고, 사업수행을 촉진하는 역할을 담당한다.



* 출처: Uribe, D., Wendel, C. & Bockstette, V. (n.d.). How to lead collective impact working groups: A comprehensive toolkit. FSG. p.2. <https://www.collectiveimpactforum.org>(검색일: 2019년 6월 28일)

그림 II-1 집합적 임팩트에서의 전형적인 구조

〈표 II-26〉에서처럼 중추지원조직의 기능은 크게 네 가지로 제시된다²⁴⁾. 첫째, 해당 집합적 임팩트에서 수립된 전략에 따라 세부 추진사항들이 일관성을 유지할 수 있도록 하는 역할로서, 실무 조직들이 제 역할을 다하는지 책임성을 관리하고 평가하며, 안내를 해 주는 것, 그리고 수행 상황에 대해 주요 이해당사자 그룹과 지식을 공유하고, 추진 실행 상의 지원을 해주는 것을 포함한다. 둘째, 중추지원조직은 집합적 임팩트에 관여하는 파트너 기관들의 고위급 관리자로 구성된 운영위원회의 업무를 조정하고 편성하는 역할을 담당한다. 여기에는 운영위원회의 회의 안건 개발을 지원하고, 운영위원회의 결정이 실무 조직에 잘 전달될 수 있도록 관리하는 것이 포함된다. 세 번째는 기금 모금과 집합적 임팩트에 대한 지역사회에서의 광범위한 지지를 이끌어내기 위한 다양한 홍보 활동 등을 지원하는 것이다. 마지막 네 번째는 집합적 임팩트의 주요사업을 실제 추진하는 실무 그룹을 편성하고 지원하는 것으로, 운영위원회와 함께 실무 그룹의 담당자와 책임자를 배정하고, 프로젝트의 목표와 전략에 대한 관리 및 운영위원회와 실무 조직 간의 소통을 촉진하는 역할을 포함한다.

표 II-26 중추지원조직의 기능

영역	내용
1. 활동의 전략적 일관성을 유지	- 책임(accountability), 평가, 지도(guidance) - 지식 공유, 전반적인 실행 지원
2. 운영 위원회 업무 조정/편성 지원	관리 및 업무 촉진
3. 기금 모금 및 지지 활동 지원	조정, 커뮤니케이션, 정책
4. 실무 그룹 편성 및 지원	- 실무 그룹 편성 - 프로젝트 관리, 촉진, 지원

* 출처: Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. pp.3-5.
<https://www.collectiveimpactforum.org> (검색일: 2019년 6월 28일)

24) 이러한 중추지원조직의 세부적인 활동 명부는 〈부록 1〉에 제시하였고, 청소년분야 CSR 중추지원조직인 (가칭)청소년사회공헌개발센터의 기능을 논의·검토하는데 활용하였음.

이처럼 제안된 중추지원조직의 기능을 실제로 수행하는데 필요한 조직의 규모와 구조 등은 집합적 임팩트 사례별 상황과 자원의 가용성에 따라 상이하다. 앞에서 청소년 분야 집합적 임팩트의 사례로 제시하였던 Strive Together의 경우, 중추지원조직의 기능을 사무국(장), 촉진자, 데이터 관리자 등의 세 가지로 단순화하여 조직을 운영하고 있다(표 II-27 참고).

표 II-27 중추지원조직의 기능에 따른 역할 구분(Strive Together)의 사례

역할	기능	세부 내용
사무국장	• 비전과 전략 제시	• 문제에 대한 공통 이해기반 형성 • 사고(thought)의 리더이자 해당 이니셔티브의 표준 제공자 • 전략이 개발됨에 따라 필요시 공통 어젠다를 수정
	• 정책 제안	• 정렬된 정책 어젠다를 옹호 • 해당 이니셔티브에 영향을 주는 정책에 대한 최신 정보 입수
	• 자원 및 지지 확보	• 이니셔티브의 목표 및 중추지원기관을 지원하기위한 공공 또는 기업 자원을 확보하고 정렬
촉진자	• 지역사회 참여 형성	• 문제의 위급성을 알리고 행동을 요구 • 지역사회 참여 활동 지원 • 홍보(뉴스, 보고서등) 자료 생산 및 관리
	• 정렬된(aligned) 활동 지원	• 파트너들의 지속적인 소통과 협력을 조정하고 촉진(예. TF 회의 운영) • 파트너들 및 핵심 외부 이해당사자들을 모으고 모임을 주선 • 다른 이니셔티브와 정렬의 기회 탐색 • 데이터에 근거한 TF 운영
데이터 관리자	• 공통의 측정 관행 확립	• 데이터 수집, 분석, 해석, 보고 • 공통 측정 시스템의 촉진 또는 개발 • 파트너의 데이터 역량 함양을 위한 기술 지원제공

* 출처: Turner, Merchant, Kania, & Martin, (2012). Collective Impact Forum and FSG(n.d.). Backbone Starter Guide. p.12에서 재인용. <https://www.collectiveimpactforum.org>(검색일: 2019년 6월 28일)

앞에서와 같이 중추지원조직의 기능은 원칙적인 차원에서 제시될 수 있으나, 다자간 협력체계 안에서 실제 조직의 위상과 성격을 어떻게 자리매김할 것인가는 상황별로 매우 다르다. 아래 <표 II-28>는 중추지원조직의 예산 지원, 정부 주도성, 다자간 협력의 방식 등에 따라 다양한 유형이 있음을 보여준다. 예컨대, 기업 또는 민간 재단과 같은 자금지원기관에 직접 속한 중추지원조직의 경우 자금 확보 측면에서 장점이 있지만, 중립성과 참여의 확장성 면에서 단점이 있을 수 있다. 반면 NPO가 중추지원조직의 기능을 담당할 경우, 자금 확보 측면에서 단점이 있을 수 있지만, 새로운 NPO의 경우 다양한 이해 관계의 조정자로서 중립성을 확보하는데 장점이 있으며, 기존 NPO의 경우에는 해당 사회 이슈에 대한 이해기반과 기존 자원의 활용성이 장점으로 부각된다. 한편, 정부 주도의 중추지원조직의 경우에는 공공분야의 자원과 인프라 활용이 가능하다는 장점이 있는 반면, 관료주의로 인해 일의 진척이 느리거나 충분한 예산지원이 이루어지지 않을 가능성도 있다. 이처럼 특정 기관에서 중추지원조직을 맡는 경우도 있지만, 다자간 협의체나 고위급 운영위원회 형식의 느슨한 조직을 구성하는 경우도 가능하다. 이 경우, 다양한 이해관계자들의 참여로 폭넓은 지지를 얻을 수 있는 장점이 있지만, 너무 다양한 의견을 조율하는 어려움과 책임 소재를 분명히 두기 어렵다는 단점도 있다.

표 II-28 중추지원조직의 유형별 특징 및 장단점

유형	특징	장점	단점
자금지원기관	• 자금지원기관에서 집합적 임팩트 전략에 대한 계획 수립, 자금지원, 회합 소집 역할 담당	• 착수 자금 및 경상비 확보 용이 • 다른 그룹의 참여 및 자금지원 유도에 용이	• 하나의 기관이 주도함으로써 폭넓은 설득력 부족 • 중립성 이미지 부족

새로운 NPO	• 새로운 기관의 설립(기업 자금인 경우가 많음)	• 촉진자와 회합자로서의 중립성 확보 • 잠재적인 부담의 우려 없음 • 초점이 명확함	• 지속가능한 자금확보 부족 및 자금지원 우선순위에 대한 잠재적 의문 • 지역 NPO와의 잠재적 경쟁
기존 NPO	• 집합적 임팩트 전략 추진의 조정자 역할 담당	• 신뢰, 명확한 소유권, 이슈에 대한 강력한 이해기반 • 적절한 자원확보시 기존 인프라 활용가능	• 잠재적인 부담의 우려 및 중립성 부족 • 자금지원이 약할 경우 관심받기 어려움
정부	• 지방/주정부	• 공공분야의 자원확보 • 적절한 자원확보시 기존 인프라 활용가능	• 관료주의로 인한 추진 속도 느림 • 공공 자금의 부족 가능
다자간 협의체	• 다양한 기관에서 소유권(ownership) 지님	• 다자간 자원 공유로 필요 자원이 크지 않음 • 폭넓은 설득력과 전문성	• 다양한 목소리의 존재로 명확한 책임소재 불분명 • 조정 문제의 발생으로 비효율성 초래 가능성
운영위원회	• 최종 의사결정 힘을 지님 고위급 위원회	• 공공, 기업, NPO등의 고위급 리더들의 폭넓은 지지	• 다양한 목소리의 존재로 명확한 책임소재 불분명

* 출처: Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. p.7.

중추지원조직의 운영에 필요한 예산 역시 사례별로 차이가 크지만, 보통 초기 몇 해 간의 예산으로 40~60만 달러(한화 약 5~7억) 상당이 필요한 것으로 추산된다. 이 예산의 대부분은 인건비, 데이터 관리 시스템 구축, 홍보 활동, 사무실 등 행정 비용에 사용된다(FSG, n.d.). 2019년 조사에 따르면²⁵⁾, 250개 중추지원

25) 조사 자료 출처: Collective Impact Forum Blog. Securing funding for the backbone role: lessons from the field.
https://www.collectiveimpactforum.org/blogs/267716/securing-funding-backbone-role-lessons-field?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20Now&utm_campaign=CIFDigestJune272019(검색일: 2019년 6월 28일)

조직 가운데 절반 이상은 약 10~50만 달러(한화 약 1~6억)로 운영되며, 50만 달러(한화 약 6억) 이상인 비율은 21%, 10만 달러(한화 약 1억) 이하인 비율도 28%를 차지하는 등, 규모의 차이가 큰 것으로 나타났다. 또한 중추지원조직의 70%정도는 한 군데 이상에서 자금지원을 받고 있어 전체적으로는 자금 출처가 다양하다고 볼 수 있지만, 중추지원조직의 35%는 75% 이상의 재원이 민간 재단으로 나타나, 많은 중추지원조직에서 민간 재원에 크게 의존하고 있음을 알 수 있다. 중추지원조직에서 자금조달에 대해 겪는 어려움으로는 1) 자금지원기관에서 인건비와 운영비보다는 특정 사업을 지원하기를 원한다는 점, 2) 파트너 기관 간 경쟁심화, 3) 자금지원기관에서 단기간 내 성과를 기대한다는 점, 등이 있는 것으로 밝혀졌다.

따라서 중추지원기관의 실제 운영에 있어 지속가능한 자금을 확보하는 일은 매우 중요하며, 시간이 지남에 따라 집합적 임팩트의 추진 단계가 성숙됨에 따라 적재적소에 맞게 예산지원이 이루어지는 것이 필요하다. 이와 관련하여 FSG는 중추지원기관에 대한 자금지원기관의 역할을 집합적 임팩트의 추진 단계별로 제시하고 있다(표 II-29). 우선 초기에는 기초 조사, 다자간 협력체제의 형성을 유도하기 위한 회합과 관계구축에 대한 자금지원을 권하고 있다. 중간 단계에서는 중추지원조직의 인프라 형성, 공통의 측정체계, 교육비, 정렬(alignment), 네트워킹 등, 집합적 임팩트의 추진 전반에 걸쳐 자금지원이 확대될 필요가 있다. 성숙단계에서는 성과 측정, 개별 사업 지원, 개별 사업에 대한 조정 및 정렬 등, 집합적 임팩트의 관점에서 성과 관리가 체계적으로 이루어질 수 있도록 지원할 것이 권고된다. 각 단계에서 자금지원기관은 단순히 예산 지원자일 뿐만 아니라 운영위원회 또는 실무 그룹에 속하여 중추지원조직의 운영에 참여할 수도 있다.

표 II-29 중추지원기관에 대한 자금지원기관(funder)의 역할

초기 단계	중간 단계	성숙단계
• 협업을 이끌어내기 위한 데이터 수집 및 연구 자금지원 • 자금지원수혜자와 이해당사자들의 협력 유도 • 다른 자금지원기관의 참여 유도 • 핵심 이해당사자들의 참여 유도를 위해 회합 능력 발휘 • 이해당사자들 간 열린 소통 기회마련을 위해 관계형성을 중재(brokering) • 운영위원회 참여	• 중추지원조직의 인프라형성 자금지원 • 공통의 측정체계 자금지원 • 이해당사자들의 집합적 임팩트의 핵심 기술(skill) 습득을 위한 교육비 지원 • 자금지원수혜자와 다른 이해당사자들이 공통의 측정체계에 따른 평가결과를 정렬하도록 참여 유도 • 지역사회 이해당사자 그룹 회합 주선 • 실무그룹 또는 운영위원회에 참여	• 공통의 목표/측정 결과물에 따라 자금을 정렬 • 중추지원기관 인프라 및 공통 측정체계에 대한 지속적인 지원 • 개별 이니셔티브에 대한 자금지원 • 내용 전문성 제공 • 자금지원수혜자와 다른 이해당사자들이 공통의 측정체계에 따른 평가결과를 정렬하도록 계속해서 참여 유도 • 다른 자금지원기관과 전략을 정렬 또는 조정 • 실무 그룹 또는 운영위원회에 참여

* 출처: Collective Impact Forum and FSG(n.d.). Backbone Starter Guide. p.18.
<https://www.collectiveimpactforum.org>(검색일: 2019년 6월 28일)

4) 시사점

지금까지 살펴본 유럽연합의 청소년을 위한 유럽협약, 영국 BITC의 청소년 사업, 집합적 임팩트에서의 청소년 사업 등은 현재 청소년이 처한 현실을 진단하고 청소년 사회문제 해결을 위해 기업의 역할이 확장되고 있음을 보여준다. 각 사례에서의 청소년 어젠다의 범위는 유럽, 국가(영국), 지역사회 등, 그 규모는 상이하지만, 기업의 협업 상대가 단순히 개별 기관이 아니라 청소년 관련 공통 어젠다에 참여하는 다양한 이해 당사자 그룹이 되며, 기업은 단순히 기금을 제공할 뿐만 아니라 어젠다 추진 과정과 성과 관리의 핵심 당사자로서 역할을 담당하고 있음을 보여준다.

유럽연합 사례에서 청소년 협약은 기업과 유럽연합 지도자간 상호 약속으로,

유럽 젊은이들의 실업 문제라는 사회 문제와, 미래사회 요구에 적합한 인적 자원 확보라는 기업의 수요를 동시에 충족시키고자 출범하였다. 이에 따라 성과 역시 기업과 교육 분야 간 협업의 확대뿐만 아니라 고용훈련과 관련된 국가 정책의 발전까지도 포함함으로써 영향력의 확장을 모색하였다. 영국 BITC는 기업 회원으로 구성된 비영리 단체로서 기업 사회공헌사업의 영역을 지역사회 발전과 환경 보호의 두 축으로 제시하여 추진하고 있으며, 기업에 필요한 협업의 구체적인 지침을 제공함으로써, 다자간 협력이라는 큰 틀 안에서 기업의 역할을 제시하고 협업 역량을 키우는데 기여하고 있다. 이러한 사례들은 우리나라에서 기업 사회공헌사업과 청소년 사업 간의 협업의 목적과 방향을 설정하는데 있어 다자간 거버넌스 체제 안에서의 핵심 파트너로서 기업의 역할을 전제할 필요성을 시사한다.

한편, 청소년 어젠다에 대한 다자간 협력구조에서 기업을 포함한 사회의 다양한 당사자 그룹의 포괄적인 합의와 참여가 필수적이며, 이를 실행하기 위한 촉진자로서 다양한 매개지원기관의 역할(유럽연합의 CSR 네트워크, 영국 BITC, 집합적 임팩트에서의 중추지원조직)이 핵심적이라는 것을 알 수 있다. 특히 집합적 임팩트 관점에서 볼 때 기업은 다자간 협력의 핵심 파트너로 여겨지며, 파트너들의 개별 사업에 대한 자원 제공뿐만 아니라 전략 개발과 추진 촉진자로서의 중추지원조직을 지원하고 운영위원회 참여를 통해 당사자로서 역할을 담당하고 있다. 집합적 임팩트에서 제시하는 중추지원조직의 개념은 실제 유형과 조직 구조는 다양할 수 있지만, 청소년 어젠다에 참여하는 다양한 당사자 그룹 간의 협력적 거버넌스의 촉진자 역할을 개념적으로 제시하고 있다는 점에서, 향후 우리나라에서 청소년 분야에서의 매개지원기관(중추지원조직)의 상을 모색하는데 활용할 가치가 있다. 특히 우리나라의 경우 아직까지 기업 사회공헌사업에 있어 전략과 정렬(alignment), 성과 측정 등, 중추지원조직이 담당해야 할 핵심 기능에 대한 논의가 미약하다는 점에서 이에 대한 청소년계 내부에서의 토론이 필요하다.

집합적 임팩트의 관점에서 중추지원조직으로서의 (가칭) 청소년사회공헌센터

설립안 마련을 위해서는 우선 청소년 정책 추진체계상에 어떤 위상을 가질지, 이를 지원하기 위한 법적, 제도적 근거는 어떻게 마련할지에 대한 논의가 추가적으로 필요하다. 또한 이미 다양한 기업 사회공헌 관련 매개지원기관이 존재하는 상황에서 청소년 분야에 특화된 중추지원조직은 어떤 방식으로 청소년 사업의 발전에 기여할 수 있는지에 대한 설득력있는 논리가 필요하다. 이와 관련하여 다음 장에서는 청소년 분야 기업 사회공헌사업에서의 협업 추진과정에서 발생하는 다양한 이슈를 분석함으로써, 기업 사회공헌사업의 협업 파트너로서 청소년 기관의 역량 강화와 관련하여 어떤 쟁점이 있는지를 파악하고, 이를 지원해주기 위한 시스템의 필요성을 논의하고자 한다.

4. 청소년(활동)분야 기업 사회공헌사업의 협업추진을 위한 법령분석 및 개선²⁶⁾

사회공헌활동을 통한 자원이 기업의 이해가 아니라 공공성에 입각해 분배되기 위해서는 정부 내에 사회공헌활동과 관련된 부처 간 합동으로 사회공헌활동을 위한 거버넌스 체제를 구축하는 것이 필요하다. 또한 공공영역에서 기업이 역할을 분담함으로써 공공성의 사유화나 공공영역의 시장화와 같은 결과를 방지하기 위해서라도 요구된다(이혜정, 김민, 송병국, 2014).

기업이 ‘지속가능한 사회를 꿈꾸는 모두의 소셜 비즈니스 플랫폼’이 된다면 이상향(paradise)를 꿈꾸는 인간 상상력의 극치 중 하나라 할 수 있을 것이다. 왜냐하면 이 명제는 기업의 기본 속성인 이익추구와 절대적으로 배리되는 관계이기 때문이다. 하지만 이익추구의 결과 중 일부라도 기업이 사회에 환원함으로써 사회적 가치실현을 위한 기업의 책임경영이 이루어지도록 제도적 방안이 마련된다면, 이는 상상이 아닌 현실이 될 수도 있다. 이러한 상상을 현실로 전도하는 핵심

26) 이 절은 김 민 순천향대 교수가 작성하였음. 이 원고의 현행법령 분석 및 개선방안 부분은 관련 청소년전문가 4명을 대상으로 의견을 수렴하여 집필하였음.

기제 중 하나가 법령 개정방안이다.

특히 미래세대의 건강한 성장 지원을 위해 기업의 사회공헌활동이 제도적으로 마련된다면 현실보다는 미래의 가치를 비중하게 간주하는 기업으로서도 꽤 매력적이어서 관심 있게 살펴볼 지점이 많다. 사실 지금까지 기업의 사회공헌 사업은 청소년 보호와 복지 분야 중심이었고 상대적으로 청소년활동 분야에서는 다소 소외되거나 간과된 면이 적지 않다.

본 연구에서는 청소년 분야와 CSR사업과의 협업을 추진하기 위해 전문가들을 대상으로 개선이 필요한 법령들에 대한 의견을 수렴하였다. 여기에는 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」, 「법인세법」, 「사회복지공동모금회법」과 「사회복지사업법」등으로 요약된다.

1) 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률 분석과 개정방향

약칭 ‘기부금품법’으로 불리는 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」(이하 「기부금품법」)은 본문 18조와 부칙으로 구성되어 있다. 이 법은 “기부금품의 모집 절차 및 사용방법 등에 관하여 필요한 사항을 규정함으로써 성숙한 기부문화를 조성하고 건전한 기부금품 모집제도를 정착시키며, 모집된 기부금품이 적정하게 사용될 수 있게 함”을 목적으로 삼는다(동법 제1조). 특히 동법에서 규정하는 ‘기부금품’은 “반대급부 없이 취득하는 금전이나 물품”(동법 제2조 제1호)으로, 기업이 CSR의 일환으로 청소년분야와 협력하는데 있어서 금전과 물품이란 주요 매개의 의미로 활용 가능하다.

문제는 「기부금품법」에 따라 청소년분야가 기부금품 모집 대상 사업과 기관에 포함되어 있느냐이다. 현재 동법에 따르면 기부금품의 모집과 관련하여 이 법의 적용을 받지 않고 이루어지는 기부금품 관련법령으로는 「정치자금법」, 「사회복지공동모금회법」 등을 포함하여 10개의 법률이 포함되어 있다(제3조 다른 법률과의

관계).²⁷⁾ 사회복지관련 기관과 시설, 단체들은 「기부금품법」외에도 「사회복지공동모금회법」에 따라 기부금품을 받을 수 있다. 반면 청소년분야의 경우에는 청소년복지분야의 일부 시설을 제외하고는²⁸⁾ 기부금품 지원 대상기관으로 규정되어 있지 못하다. 특히 「기부금품법」에 따라 1천만원 이상의 기부금품을 지원받으려는 기관은 동법 제4조에 의거해 등록청(행정안전부장관을 비롯해 시도지사)에 등록하여야 하는데 현재 청소년분야는 여기에 해당되지 않고 있다.

우선, 「기부금품법」제4조 제2항, 기부금품을 지원받을 수 있는 사업들을 살펴보면 아래와 같다.

- ② 제1항에 따른 등록은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사업의 경우에만 할 수 있다.
이 경우 같은 사업을 위하여 둘 이상의 등록청에 등록하여서는 아니 된다.

 1. 국제적으로 행하여지는 구제사업
 2. 천재지변이나 그 밖에 이에 준하는 재난(「재난 및 안전 관리기본법」 제3조제1호 가목에 따른 재해는 제외한다)의 구휼사업(救恤事業)
 3. 불우이웃돕기 등 자선사업
 4. 영리 또는 정치·종교 활동이 아닌 사업으로서 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 사업
 - 가. 교육, 문화, 예술, 과학 등의 진흥을 위한 사업
 - 나. 소비자 보호 등 건전한 경제활동에 관한 사업
 - 다. 환경보전에 관한 사업
 - 라. 사회적 약자의 권익 신장에 관한 사업
 - 마. 보건·복지 증진을 위한 사업
 - 바. 남북통일, 평화구축 등 국제교류·협력에 관한 사업
 - 사. 시민참여, 자원봉사 등 건전한 시민사회 구축에 관한 사업
 - 아. 그 밖에 공익을 목적으로 하는 사업으로서 대통령령으로 정하는 사업

27) 여기에는 정치자금법, 결핵예방법, 보훈기금법, 문화예술진흥법, 한국국제교류재단법, 사회복지공동모금회법, 재해구호법, 문화유산과 자연환경자산에 관한 국민신탁법, 식품 등 기부활성화에 관한 법률, 한국장학재단 설립 등에 관한 법률이 포함된다.

28) 청소년복지시설의 경우 사회복지사업법 상의 사회복지사업법에 해당되어 기부금품 모집대상기관으로 포함되고 있다.

청소년분야가 기업 CSR의 일환으로 기부금품 등을 지원받기 위해서는 동법 제4조 제4호의 가목에서 아목에 이르는 사업 외에 청소년사업에 대한 조항이 추가될 필요가 있다. 다만 현행 법령에서 개정하지 않는 방안으로 아목의 “그 밖에 공익을 목적으로 하는 사업으로서 대통령령으로 정하는 사업”으로 할 수도 있다. 다만 이때에는 모집된 금품으로 하려는 사업을 매번 중앙행정기관의 장(여성가족부장관)이 기부금품 모집등록 추천서를 작성하여 행정안전부장관에게 제출해야 하는 번거로움이 있다(동법 시행령 제3조 제2항 제5호).

특히 동법 제5조(국가 등 기부금품 모집 접수 제한 등) 제1항에 따르면 국가나 지방자치단체 및 그 소속기관·공무원과 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된 법인·단체는 기부금품을 모집할 수 없도록 되어 있다. 현재 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립·운영하고 있는 청소년재단의 경우는 이 조항에 따라 기부금품의 모집제한 대상이 되는 것이다. 물론 대통령으로 정하는 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된 법인·단체는 기부금품을 모집할 수 있다는 단서 조항을 부가하긴 하였으나 청소년재단과 같은 법인은 여기에 해당하지 않는다.²⁹⁾

결론적으로 살펴보면, 기업이 CSR의 일환으로 “반대급부가 없는 기업의 금전이나 물품”을 청소년분야에 지원하고 이를 매개로 하여 청소년분야와 기업이 협력하기 위해서는 「기부금품법」의 다음과 같은 내용들에 대한 검토와 개정이 필요할 것으로 보인다.

먼저, 「기부금품법」제4조 제2항, 기부금품을 지원받을 수 있는 사업의 하나로 청소년사업을 명시하는 추가조항을 삽입하거나 아목을 활용하는 방법이 있다. 그러나 후자는 매번 번거로운 ‘추천서 작성 및 제출’이란 행정행위가 부가됨으로

29) 동법 시행령 제13조(국가 등 기부금품 모집제한)는 이 단서조항과 관련하여 “대통령령대통령령으로 정하는 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된 법인·단체”란 국가기관이나 지방자치단체의 장으로부터 대표자의 임면과 업무 감독, 예산 승인, 조직원에 대한 인사 등에 실질적인 지휘·통제를 받지 아니하는 법인·단체를 말한다.”로 규정하고 있다.

써 효율적이지 않다는 점에서 전자를 우선적으로 검토할 필요가 있다.³⁰⁾

둘째, 동법 제5조 제1항의 국가 등 기부금품 모집 접수 제한 대상에서 청소년관련 출연법인에 대한 예외조항을 ‘동법 시행령’에서 추가하는 방안을 검토할 수 있다. 즉, 국가나 지방자치단체 및 그 소속기관·공무원과 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된 법인·단체는 기부금품을 모집할 수 없되, 단서조항으로 현행 조항 외에 청소년관계법인의 경우도 예외의 조항으로 단서조항을 추가할 것을 검토할 필요가 있다.

이를 기초로 현행법령과 개정안을 비교해 제시하면 아래와 같다. 문구는 기초안으로 추후 실질적인 개정절차 과정에서 조정 가능하다.

현 행 법 령	개 정 안
[동법 제4조(기부금품의 모집등록)] ②제1항에 따른 등록은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사업의 경우에만 할 수 있다. 이 경우 같은 사업을 위하여 둘 이상의 등록청에 등록하여서는 아니 된다. 1. 국제적으로 행하여지는 구제사업 2. 천재지변이나 그 밖에 이에 준하는 재난(「재난 및 안전 관리기본법」 제3조제1호가목에 따른 재해는 제외한다)의 구휼사업(救恤事業) 3. 불우이웃돕기 등 자선사업	[동법 제4조(기부금품의 모집등록)] ②제1항에 따른 등록은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사업의 경우에만 할 수 있다. 이 경우 같은 사업을 위하여 둘 이상의 등록청에 등록하여서는 아니 된다. 1. 국제적으로 행하여지는 구제사업 2. 천재지변이나 그 밖에 이에 준하는 재난(「재난 및 안전 관리기본법」 제3조제1호가목에 따른 재해는 제외한다)의 구휼사업(救恤事業) 3. 불우이웃돕기 등 자선사업

30) 한편, 수렴된 의견 중 하나로 검토가 가능한 또 다른 방안은, 동법 제4조 제2항 제4호의 가목 “교육, 문화, 예술, 과학 등의 진흥을 위한 사업”과 관련해 청소년사업이 이 조항의 사업 성격에 적극 부합한다는 점을 강조하여, 아동·청소년이란 대상을 명시하자는 의견도 있다. 즉, 동 법률의 조항에 따로 목을 설치하기 보다는 가목의 성격과 청소년사업의 성격이 상응한다는 점을 강조되, 사회복지공동모금회법에 근거해 일부 청소년복지시설의 경우 기부금을 받을 수 있는 단체이며, 한국청소년단체협의회 회원단체 및 청소년기본법에 근거한 청소년단체 등은 2020년까지 법인세법에 따른 지정기부금단체로 인정받은 선례 등을 근거로 삼아 가목 내에 청소년사업이 포함되도록 하는 방안을 검토하는 것도 대안으로 모색해볼 여지는 있다. 다만 이렇게 되면, 사업의 성격은 규정되지만 사업의 행위주체인 시설이나 기관의 성격은 다소 모호해질 수 있는 우려가 있다. 즉, 청소년을 대상으로 교육, 문화, 예술, 과학 등의 진흥을 위한 사업을 추진하는 모든 단체가 기부금품 모집 등록단체가 될 수 있다는 점에서 법적 모호성을 커질 수 있다는 한계가 있다.

4. 영리 또는 정치·종교 활동이 아닌 사업으로서 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 사업
 가. 교육, 문화, 예술, 과학 등의 진흥을 위한 사업
 나. 소비자 보호 등 건전한 경제활동에 관한 사업
 다. 환경보전에 관한 사업
 라. 사회적 약자의 권익 신장에 관한 사업
 마. 보건·복지 증진을 위한 사업
 바. 남북통일, 평화구축 등 국제교류·협력에 관한 사업
 사. 시민참여, 자원봉사 등 건전한 시민사회 구축에 관한 사업
 아. 그 밖에 공익을 목적으로 하는 사업으로서 대통령령으로 정하는 사업

[동법 시행령 제3조 제2항]

5. 법 제4조 제2항 제4호 아목에 따라 기부금품 모집등록을 하려는 자의 경우 모집된 금품으로 하려는 사업에 대한 중앙행정기관의 장의 기부금품 모집등록추천서

[동법 제5조(국가 등 기부금품 모집·접수 제한 등)]

①국가나 지방자치단체 및 그 소속 기관·공무원과 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된 법인·단체는 기부금품을 모집할 수 없다. 다만, 대통령령으로 정하는 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된 법인·단체는 기부금품을 모집할 수 있다.

[동법 시행령 제13조(국가 등 기부금품 모집 제한)]

제13조(국가 등 기부금품 모집 제한)법 제5조 제1항 단서에서 "대통령령으로 정하는 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된

4. 영리 또는 정치·종교 활동이 아닌 사업으로서 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 사업
 가. 교육, 문화, 예술, 과학 등의 진흥을 위한 사업
 나. 소비자 보호 등 건전한 경제활동에 관한 사업
 다. 환경보전에 관한 사업
 라. 사회적 약자의 권익 신장에 관한 사업
 마. 보건·복지 증진을 위한 사업
 바. 남북통일, 평화구축 등 국제교류·협력에 관한 사업
 사. 시민참여, 자원봉사 등 건전한 시민사회 구축에 관한 사업
아. 아동 및 청소년의 건강한 성장 지원을 위한 사업(조문 추가)
 자. 그 밖에 공익을 목적으로 하는 사업으로서 대통령령으로 정하는 사업

[동법 시행령 제3조 제2항]

5. 법 제4조 제2항 제4호 자목에 따라 기부금품 모집등록을 하려는 자의 경우 모집된 금품으로 하려는 사업에 대한 중앙행정기관의 장의 기부금품 모집등록추천서

[동법 제5조(국가 등 기부금품 모집·접수 제한 등)]

①국가나 지방자치단체 및 그 소속 기관·공무원과 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된 법인·단체는 기부금품을 모집할 수 없다. 다만, 대통령령으로 정하는 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된 법인·단체는 기부금품을 모집할 수 있다.

[동법 시행령 제13조(국가 등 기부금품 모집 제한)]

제13조(국가 등 기부금품 모집 제한)법 제5조 제1항 단서에서 "대통령령으로 정하는 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립된

법인·단체"란 국가기관이나 지방자치단체의 장으로부터 대표자의 임면과 업무 감독, 예산 승인, 조직원에 대한 인사 등에 실질적인 지휘·통제를 받지 아니하는 법인·단체를 말한다.

법인·단체"란 국가기관이나 지방자치단체의 장으로부터 대표자의 임면과 업무 감독, 예산 승인, 조직원에 대한 인사 등에 실질적인 지휘·통제를 받지 아니하는 법인·단체와 청소년의 건강한 자원을 위해 설립된 법인·단체를 말한다.

2) 법인세법 분석과 개정방향

「법인세법」은 “법인세의 과세요건과 절차를 규정함으로써 법인세를 공정하게 과세하고, 납세의무의 적절한 이행을 확보하며, 재정수입의 원활한 조달에 이바지함”을 제정 목적으로 한다(동법 제1조). 전체 7개의 장으로 구성되어 있으며 본문 124조와 부칙으로 이루어져 있다.

동법이 기업의 CSR과 관련하여, 그리고 청소년분야와의 협력에 있어 의미가 있는 것은 기업이 제공하는 기부금품이 세제혜택을 받을 수 있는지의 여부와 함께 받는다면 얼마나 받는지와 관련해 사회적 책임경영에 대한 동기를 법적으로 부여할 수 있다는 점이다. 즉, 세제혜택을 부여받는 곳과 아닌 곳에 따라 기부실제에 따른 큰 차이가 있으므로 청소년분야가 기본적으로 세제혜택을 받을 수 있는 기관과 사업의 성격을 갖고 있는지 탐색하는 것은 의미가 자못 크다.

「법인세법」에서 기부금이란 “내국법인이 사업과 직접적인 관계가 없이 무상으로 지출하는 금전 또는 물품의 가액”을 말하며, 법인이 지출하는 기부금은 소득금액의 50% 한도 내에서 손금으로 인정하는 법정 기부금과 소득금액의 10% 한도(사회적 기업 육성법 제2조제1호에 따른 사회적 기업은 20%) 내에서 손금으로 인정되는 지정기부금으로 구분하고 있다(동법 제24조 제1항과 제2항). 이중 법정기부금은

1. 국가 및 지자체에 무상으로 기증하는 금품의 가액,

2. 국방헌금, 국군장병 위문금품의 가액,
3. 천재지변으로 생기는 이재민 구호금품 가액,
4. 사립학교 및 국립대학법인(「한국과학기술원법」에 따른 과학기술원 포함), 비영리교육재단, 기능대학, 평생교육시설, 외국교육기관 및 국제학교, 산학협력단 등의 기관에 시설비·교육비·장학금 또는 연구비로 지출하는 기부금,
5. 병원 등의 기관에 시설비·교육비 또는 연구비로 지출하는 기부금,
6. 사회복지사업, 기타 사회복지활동의 지원에 필요한 재원을 모집·배분을 목적으로 일정 요건을 갖춘 비영리법인에 지출하는 기부금을 말한다(동법 제24조 제3항).

반면에 지정기부금은 동법 시행령 제39조(지정기부금의 범위 등)에 근거하여 사회복지·문화·예술·교육·종교·자선·학술 등 공익성을 고려해 대통령령으로 정하는 기부금으로, 여기에는 사회복지법인, 어린이집, 유치원 및 각급 학교, 기능대학, 평생교육시설, 의료법인, 비영리법인 등을 대상으로 교육비·연구비·장학금 등으로 지출하는 것을 말한다. 또, 동법 시행규칙 제18조의3(지정기부금단체 등의 범위)에서는 지정기부금 단체 등의 범위를 구체적으로 규정하고 있다.

문제는 지정기부금 단체와 관련하여 「청소년기본법」에 따른 한국청소년단체협의회(회원단체 포함) 등의 청소년단체는 포함되어 있으나, 그 밖의 청소년시설 및 기관 등은 해당하지 않는다는 점이다. 특히 주요 청소년활동시설인 청소년수련시설은 포함되어 있지 않다. 청소년분야 중 청소년활동시설인 청소년수련시설이 기업으로부터 기부금을 받을 기회가 원천적으로 막혀 있으며 기업으로 하여금 기부행위를 할 수 있도록 유인할 기회조차도 갖지 못하고 있는 셈이다. 반면에 「사회복지사업법」에 따른 사회복지법인이나 「영유아보육법」에 따른 어린이집, 「유아교육법」에 따른 유치원, 「초·중등교육법」 및 「고등교육법」 등에 따른 각급 학교, 「평생교육법」에 따른 평생교육시설은 지정기부금 단체로 규정하고 있다.

따라서 「법인세법」 개정과 관련하여 우선적으로 청소년단체나 청소년활동·복

지·보호시설이 지정기부금 대상기관에 포함되어야 하고 이로 인해 기업으로 하여금 세제 혜택 공제액으로 세금 감면율을 동등하게 적용받게 함으로써 자연스럽게 청소년분야의 기업 지원을 견인할 필요가 있다. 구체적으로는 「청소년활동진흥법」에 근거하고 있는 한국청소년활동진흥원, 청소년수련시설, 「청소년복지지원법」에 근거하는 청소년복지기관 및 청소년복지시설, 「청소년보호법」에 근거하는 청소년보호기관 및 시설도 지정기부금단체의 적용대상에 포함하도록 해당조항을 개정하는 것을 검토하여야 하고 조세감면율의 동등한 적용을 받을 수 있도록 할 필요가 있다.

이를 기초로 현행법령과 개정안을 비교해 제시하면 아래와 같다. 문구는 기초안으로 추후 실질적인 개정절차 과정에서 조정 가능하다.

현행법령	개정안
[동법 시행령 제39조(지정기부금의 범위 등)] ① 법 제24조제4항에서 "대통령령으로 정하는 기부금"이란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 것을 말한다. 1. 다음 각 목의 비영리법인(단체 및 비영리외국법인을 포함하며, 이하 이 조에서 "지정기부금단체 등"이라 한다)에 대하여 해당 지정기부금단체 등의 고유목적사업비로 지출하는 기부금. 다만, 바목에 따라 지정·고시된 법인에 지출하는 기부금은 지정일이 속하는 연도의 1월 1일부터 6년간(이하 이 조에서 "지정기간"이라 한다) 지출하는 기부금에 한정한다. 가. 「사회복지사업법」에 따른 사회복지법인 나. 「영유아보육법」에 따른 어린이집 다. 「유아교육법」에 따른 유치원, 「초·중등교육법」 및 「고등교육법」에 따른 학교, 「근로자 직업능력 개발법」에 따른 기능대학, 「평생교육법」 제31조제4항에 따른 전공대학 형태의 평생교육시설 및 같은 법 제33조제3항에 따른 원격대학 형태의 평생교육시설	[동법 시행령 제39조(지정기부금의 범위 등)] ① 법 제24조제4항에서 "대통령령으로 정하는 기부금"이란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 것을 말한다...(중략)... 자. 「청소년기본법」에 따른 청소년단체, 「청소년활동진흥법」에 따른 청소년수련시설, 「청소년복지지원법」에 따른 청소년복지기관 및 청소년복지시설, 「청소년보호법」에 따른 청소년보호시설(신설)

라. 「의료법」에 따른 의료법인 마. 종교의 보급, 그 밖에 교화를 목적으로 「민법」 제32조에 따라 문화체육관광부장관 또는 지방자치단체의 장의 허가를 받아 설립한 비영리법인(그 소속 단체를 포함한다) 바. 「민법」 제32조에 따라 주무관청의 허가를 받아 설립된 비영리법인(이하 이 조에서 "「민법」상 비영리법인"이라 한다), 비영리외국법인, 「협동조합 기본법」 제85조에 따라 설립된 사회적협동조합(이하 이 조에서 "사회적협동조합"이라 한다), 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조에 따른 공공기관(같은 법 제5조제3항제1호에 따른 공기업은 제외한다. 이하 이 조에서 "공공기관"이라 한다) 또는 법률에 따라 직접 설립된 기관 중 다음의 요건을 모두 충족한 것으로서 주무관청의 추천을 받아 기획재정부 장관이 지정하여 고시한 법인	
--	--

3) 사회복지공동모금회법과 사회복지사업법 분석과 개정방향

「사회복지공동모금회법」은 “사회복지공동모금회의 공동모금을 통하여 국민이 사회복지에 이해하고 참여하도록 함과 아울러 국민의 자발적인 성금으로 조성된 재원(財源)을 효율적이고 공정하게 관리·운용함으로써 사회복지증진에 이바지함”을 목적으로 한다(동법 제1조). 전체 본문 37조와 부칙으로 이루어져 있다.

동법은 「기부금품법」과 함께 기업의 CSR을 촉진시키는 법적 성격을 갖는다. 다만 동법은 사회복지공동모금회라는 매개지원기관을 중심으로 지원이 이루어진다는 점에서 기업과 청소년분야 간의 직접적인 협력이 아닌, 기업-사회복지공동모금회-청소년분야란 3자 중심의 지원형태를 갖는다. 그럼에도 불구하고 기업이 사회복지공동모금회에 기부금품을 지원함으로써 이를 배분·활용해야 하는 청소년분야로서는 동법에 의해 청소년시설·기관·단체가 적법한 모금 배분대상 기관인지를 살펴보는 것은 의미가 있다.

특히 「사회복지공동모금회법」은 사회복지공동모금회에 의하여 모금된 재원을 공리증진의 목적에 의해 활용될 수 있도록 지원하는 법적 성격을 갖는다. 그런 점에서 사회복지공동모금회가 확보한 재원을 어떤 성격의 사업에 배분하고 활용하느냐는 중요하다.

이 점에서 주목해야 할 조항이 바로 「사회복지공동모금회법」제5조(사업)와 제25조(재원의 사용) 제1항이다. 이 조항들을 살펴보면 다음과 같다.

제5조(사업) 모금회는 다음 각 호의 사업을 수행한다.

1. 사회복지공동모금사업
2. 공동모금재원의 배분
3. 공동모금재원의 운용 및 관리
4. 사회복지공동모금에 관한 조사·연구·홍보 및 교육·훈련
5. 제14조에 따른 사회복지공동모금회의 운영
6. 사회복지공동모금과 관련된 국제교류 및 협력증진사업
7. 다른 기부금품 모집자와의 협력사업
8. 그밖에 모금회의 목적 달성에 필요한 사업

제25조(재원의 사용 등) ①공동모금재원은 사회복지사업이나 그 밖의 사회복지활동에 사용한다.

특히 공동모금재원은 ‘사회복지사업’ 혹은 ‘사회복지활동’에 사용하도록 사용처를 규정하고 있다. 즉, 동법 제2조(정의) 제1항에 따르면 사회복지사업이란 “사회복지사업법」 제2조 제1호의 사회복지사업”을 말하는 것으로, 「사회복지공동모금회법」과 「사회복지사업법」의 해당 조항들을 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

[사회복지공동모금회법]

제2조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

1. “사회복지사업”이란 사회복지사업법 제2조제1호의 사회복지사업을 말한다.

[사회복지사업법]

제2조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

1. "사회복지사업"이란 다음 각 목의 법률에 따른 보호·선도(善導) 또는 복지에 관한 사업과 사회복지상담, 직업지원, 무료 숙박, 지역사회복지, 의료복지, 재가복지(在家福祉), 사회복지관 운영, 정신질환자 및 한센병력자의 사회복지에 관한 사업 등 각종 복지사업과 이와 관련된 자원봉사활동 및 복지시설의 운영 또는 지원을 목적으로 하는 사업을 말한다.

가. 「국민기초생활 보장법」

나. 「아동복지법」

다. 「노인복지법」

라. 「장애인복지법」

마. 「한부모가족지원법」

바. 「영유아보육법」

사. 「성매매방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」

아. 「정신건강증진 및 정신질환자 복지서비스 지원에 관한 법률」

자. 「성폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」

차. 「입양특례법」

카. 「일제하 일본군위안부 피해자에 대한 생활안정지원 및 기념사업 등에 관한 법률」

타. 「사회복지공동모금회법」

파. 「장애인·노인·임산부 등의 편의증진 보장에 관한 법률」

하. 「가정폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」

거. 「농어촌주민의 보건복지증진을 위한 특별법」

너. 「식품등 기부 활성화에 관한 법률」

더. 「의료급여법」

러. 「기초연금법」

머. 「긴급복지지원법」

버. 「다문화가족지원법」

서. 「장애인연금법」

어. 「장애인활동 지원에 관한 법률」

저. 「노숙인 등의 복지 및 자립지원에 관한 법률」

처. 「보호관찰 등에 관한 법률」

커. 「장애아동 복지지원법」

터. 「발달장애인 권리보장 및 지원에 관한 법률」

피. 「청소년복지 지원법」

허. 그 밖에 대통령령으로 정하는 법률

2. "지역사회복지"란 주민의 복지증진과 삶의 질 향상을 위하여 지역사회 차원에서 전개하는 사회복지를 말한다.

3. "사회복지법인"이란 사회복지사업을 할 목적으로 설립된 법인을 말한다.

4. "사회복지시설"이란 사회복지사업을 할 목적으로 설치된 시설을 말한다.

5. "사회복지관"이란 지역사회를 기반으로 일정한 시설과 전문인력을 갖추고 지역주민의 참여와 협력을 통하여 지역사회의 복지문제를 예방하고 해결하기 위하여 종합적인 복지서비스를 제공하는 시설을 말한다.

6. "사회복지서비스"란 국가·지방자치단체 및 민간부문의 도움을 필요로 하는 모든 국민에게 「사회보장기본법」 제3조제4호에 따른 사회복지사업 중 사회복지사업을 통한 서비스를 제공하여 삶의 질이 향상되도록 제도적으로 지원하는 것을 말한다.
7. "보건의료서비스"란 국민의 건강을 보호·증진하기 위하여 보건의료인이 하는 모든 활동을 말한다.

현재 청소년분야는 「사회복지공동모금회법」제5조의 사업대상에 포함되어 모금 재원을 배분받을 수 있다. 지역별로 약간의 차이는 있겠지만 기본적으로 아동과 청소년분야에 대한 모금회의 지원은 이루어지는 것으로 보인다. 그러나 법령을 조문에 따라 엄격히 해석하면 청소년분야는 동법 및 「사회복지사업법」에 따라 「청소년복지지원법」에 근거한 복지사업 및 복지활동 등으로 제한되어 있다(제2조 제1호 퍼목). 따라서 이를 청소년관계법령을 모두 준용할 수 있게 관련 조문을 개정하는 것을 검토할 필요가 있다.

여기에는 두 가지의 방식을 고려할 수 있다. 하나는 “청소년육성에 관하여 이에 관한 다른 법률에 우선하여 적용하기 위해 제정”(청소년기본법 신규제정 이유)된 「청소년기본법」만을 적시하는 것이다. 즉, 「청소년기본법」은 제17조(청소년시설의 종류), 제18조(청소년시설의 설치·운영)에 따라 청소년활동시설, 청소년복지기관 및 시설, 청소년보호기관 및 청소년보호·재활센터, 학교 밖 청소년지원센터 등 「청소년활동진흥법」, 「청소년복지지원법」, 「청소년보호법」, 「학교 밖 청소년지원에 관한 법률」에 근거해 설치·운영하는 해당 기관 및 시설, 단체가 수행하는 복지사업 및 복지활동까지 아우르는 법적 토대가 되기 때문이다. 또한 동법은 제28조(청소년단체의 역할), 제29조(청소년단체에 대한 지원), 제40조(한국청소년단체협의회), 제41조(지방청소년단체협의회) 등에 의거해 청소년단체협의체 외에 회원단체, 청소년단체까지 포괄하기도 한다.

또 다른 방안은 각각의 근거법령을 「사회복지사업법」제2조 제1호에 적시하는 방안이다. 현재 퍼목 「청소년복지지원법」 외에 청소년관련 시설, 기관 및 단체의 직접적인 근거법령인 「청소년활동진흥법」, 「청소년보호법」, 「학교 밖 청소년지원

에 관한 법률」등을 적시하는 것이다. 여기에는 청소년단체의 직접적인 근거법령이라 할 수 있는 「청소년기본법」도 역시 포함되어야 한다.

이를 기초로 현행법령과 개정안을 비교해 제시하면 아래와 같다. 문구는 기초안으로 추후 실질적인 개정절차 과정에서 조정 가능하다.

현행법령	개정안
[사회복지사업법 제2조(정의)] 제2조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다. 1. "사회복지사업"이란 다음 각 목의 법률에 따른 보호·선도(善導) 또는 복지에 관한 사업과 사회복지상담, 직업지원, 무료 숙박, 지역사회복지, 의료복지, 재가복지(在家福祉), 사회복지관 운영, 정신질환자 및 한센병력자의 사회복지에 관한 사업 등 각종 복지사업과 이와 관련된 자원봉사활동 및 복지시설의 운영 또는 지원을 목적으로 하는 사업을 말한다. 가. 「국민기초생활 보장법」 나. 「아동복지법」 다. 「노인복지법」 라. 「장애인복지법」 마. 「한부모가족지원법」 바. 「영유아보육법」 사. 「성매매방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」 아. 「정신건강증진 및 정신질환자 복지서비스 지원에 관한 법률」 자. 「성폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」 차. 「임양특례법」 카. 「일제하 일본군위안부 피해자에 대한 생활안정지원 및 기념사업 등에 관한 법률」 타. 「사회복지공동모금회법」 파. 「장애인·노인·임산부 등의 편의증진 보장에 관한 법률」 하. 「가정폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」	[사회복지사업법 제2조(정의)] 제2조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다. 1. "사회복지사업"이란 다음 각 목의 법률에 따른 보호·선도(善導) 또는 복지에 관한 사업과 사회복지상담, 직업지원, 무료 숙박, 지역사회복지, 의료복지, 재가복지(在家福祉), 사회복지관 운영, 정신질환자 및 한센병력자의 사회복지에 관한 사업 등 각종 복지사업과 이와 관련된 자원봉사활동 및 복지시설의 운영 또는 지원을 목적으로 하는 사업을 말한다...(중략)... <u>1안.</u> <u>퍼. 「청소년기본법」</u> <u>2안.</u> <u>퍼. 「청소년기본법」, 「청소년활동진흥법」, 「청소년복지지원법」, 「청소년보호법」, 「학교 밖 청소년지원에 관한 법률」</u>

거. 「농어촌주민의 보건복지증진을 위한 특별법」 너. 「식품등 기부 활성화에 관한 법률」 더. 「의료급여법」 러. 「기초연금법」 머. 「긴급복지지원법」 버. 「다문화가족지원법」 서. 「장애인연금법」 어. 「장애인활동 지원에 관한 법률」 저. 「노숙인 등의 복지 및 자립지원에 관한 법률」 처. 「보호관찰 등에 관한 법률」 커. 「장애아동 복지지원법」 터. 「발달장애인 권리보장 및 지원에 관한 법률」 퍼. 「청소년복지 지원법」 허. 그 밖에 대통령령으로 정하는 법률	
---	--



제Ⅲ장 면담조사

- 1. 조사 논의 개요
- 2. 분석 결과: 청소년분야
기업 사회공헌사업에서
협업의 주요 과정 및 쟁점
- 3. 청소년 기관에서 기업과
협업 추진 시 고려할 주요
쟁점

1. 조사 논의 개요

기업 사회공헌사업에서의 협업의 실제에 대한 선행연구들은 협업을 이해 당사자들이 서로의 인식과 요구를 드러내고, 공동의 목표를 설정해 나가기 위해 대화와 학습을 하는 과정으로 바라볼 것을 제안한다. 이에 본 연구에서는 우리나라에서 청소년분야 기업 사회공헌사업에서 실제 협업 추진은 어떤 방식으로 실행되고 있으며, 여러 이해 당사자들 간의 협업 과정에서 제기되는 쟁점은 무엇인지 파악하고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 청소년 분야 및 기업 사회공헌 분야 전문가들에 대한 면담조사를 실시하였다(제4차 기관생명윤리위원회 승인, 201905-HR-고유-009-11). 면담조사는 전문가 간담회 또는 워크숍 형식으로 진행되었으며, 각 기업 또는 기관에서의 협업 경험을 중심으로 협업 추진 시 발생하는 주요 이슈를 파악하고, 향후 개선방안을 논의하였다. 본 과제의 연구진은 사전 질문지를 개발하여 1~4차 회의의 논의의 틀로써 활용하였다. 질문지의 내용은 청소년대상 사업의 목적, 청소년 사업 추진 절차, 사업 기획 및 추진 과정에서 파트너 기관의 역할, 개선방안 등으로 구성되어 있다(부록 1 참조).

먼저 1차 간담회에서는 매개지원기관³²⁾의 사업 담당자를 중심으로 청소년 사업

31) 이 장은 황세영 연구위원이 작성하였음.

32) 이 장에서 매개지원기관이라는 용어는 청소년 수련시설 등 개별 청소년 NPO가 아닌 사회복지공동모금회, 지역아동센터 중앙지원단, 청소년활동진흥원, 청소년수련시설협회, 청소년 재단, 비영리 민간 재단 등, 기업과 개별 청소년 NPO 간의 연계를 지원하는 다양한 조직을 포괄하는 의미로 사용하였음.

운영 시 협업의 경험을 공유하고, 다양한 협업 가능성과 개선방안에 대한 논의를 진행하였다. 2차와 3차 간담회에서는 기업의 사회공헌 담당자를 중심으로 기업에서 추진하는 청소년 사업의 기획, 실행, 평가 과정 전반에서 협업의 경험을 공유하고, 향후 개선방안을 논의하였다. 4차 워크숍에서는 2,3차 간담회에서와 마찬가지로 먼저 기업 사회공헌 담당자를 중심으로 청소년 사업에서의 협업 경험을 공유하고, 이후에는 지금까지의 논의를 바탕으로 기업 사회공헌 분야 및 청소년 전문가들이 함께 협업 추진방안 개발에 있어 고려할 쟁점들을 논의하였다. 이와 같은 논의 과정의 세부 일정은 <표 III-1>와 같다.

표 III-1 면담조사 및 원탁토론회 추진 내용

회차	내용	참가자
1	매개지원기관 관점에서 본 청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 개선과제 간담회	매개지원기관 사업 담당자 2인 청소년 현장 전문가 2인 기업 CSR 전문가 1인
2	기업 관점에서 본 청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 개선과제 간담회	기업 사회공헌사업 담당자 1인 청소년 현장 전문가 1인 기업 CSR 전문가 1인
3	기업 관점에서 본 청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 개선과제 간담회	기업 사회공헌사업 담당자 1인 아동복지 현장 전문가 1인
4	청소년 분야 기업 사회공헌 사업 협업 현황 및 협업 추진방안 워크숍	기업 사회공헌사업 담당자 2인 기업 CSR 전문가 1인 매개지원기관 사업 담당자 2인 청소년 현장·학계·정책 전문가 10인

본 연구의 전문가 간담회 및 워크숍에서는 기업의 입장에서 청소년 사업 추진 경험과 사례를 공유하는 것으로 논의를 시작하였다. 1~4차 회의에 참여한 기업의 사회공헌사업 담당자 5인은 국내 또는 글로벌 기업의 사회공헌사업 담당자로서 해당 분야에서 10년 이상의 경험을 지닌 전문가이다. 이들에 대한 섭외는 2017년

이 연구의 기초연구 수행 당시 기업 사회공헌 현황에 대한 자문을 주었던 전문가들 가운데 해당 기업의 청소년 사업에 대한 전문성과 우수성, 그리고 청소년 기관과의 협업 경험을 토대로 이루어졌다. 이를 통해 본 연구에서는 청소년 분야 기업 사회공헌사업의 바람직한 방향과 모델에 대한 논의를 이끌어내고, 이를 위해 해결되어야 할 현재 상황의 문제점과 쟁점들을 정리해보고자 하였다. 1차 간담회의 주요 논의의 대상이었던 매개지원기관은 시민사회분야 모금·배분 기관으로서, 청소년 사업에 있어서도 기획력과 전문성을 지니고 있다는 점에서, 본 연구에서 청소년 분야 매개지원기관의 역할을 논의하는데 활용하고자 하였다. 4차에 걸친 간담회와 워크숍에는 이들 기업 담당자뿐만 아니라 청소년계 또는 사회복지 분야 전문가가 참여하여, 사업 매개지원기관 또는 수행기관의 입장에서 기업 파트너와 협업에 대한 경험을 공유하고, 나아가 협업 과정에서 고려해야 할 사항들에 대한 논의에 참여하였다.

본 연구에서는 네 차례의 면담 조사에서 논의된 내용들을 다음과 같이 분석하였다. 첫째, 청소년 분야 기업 사회공헌 사업의 추진 과정에 있어 중요하게 고려되는 사항들을 실제 사례에 대한 논의를 중심으로 정리하였다. 이를 통해 다양한 주체들 간 협업의 필요성과 협업 과정, 그리고 협업에서 요구되는 역할들이 무엇인지 파악하고자 하였다. 둘째, 청소년 기관과 기업 사회공헌사업과의 협업 추진을 위해 청소년 기관 차원에서 고려해야 할 쟁점들을 정리하였다.

2. 분석 결과: 청소년분야 기업 사회공헌사업에서 협업의 주요 과정 및 쟁점

1) 협업 추진 주요 과정³³⁾

33) 이 절은 전문가 간담회 및 워크숍에서 논의된 기업과 매개지원기관의 청소년 사업 사례를 중심으로 정리하였음.

(1) 청소년 사업의 추진 배경 및 기획

기업이 사회공헌 사업을 추진하는 배경은 다양하다. 국제적, 국내적으로 기업의 사회적 책임에 대한 요구가 강화되고, 지속가능경영과 기업 사회공헌사업에 대한 정책적 요구 역시 증가하고 있다. 하지만 실제 기업에서 사회공헌 사업은 기업 전체적인 CSR 미션과 전략에 따라 체계적으로 실행되는 경우도 있지만, 기업 제품의 소비자로서 청소년을 공략하는 과정에서 이들을 대상으로 사회공헌 사업이 병행되기도 한다. 또한 아직까지 많은 경우, 기업 자체적인 전략이 수립되어 있기보다는 기업 사주의 의지 또는 언론 등에서 제기되는 사회적 의제의 영향에 따라 청소년 사업의 진행되기도 한다. 따라서, 청소년 분야 기업 사회공헌사업의 실행 배경에는 전략적 CSR과 전통적인 기부 관점에서의 사회공헌 패러다임이 공존하고 있다고 볼 수 있다. 그리고 이같은 상황은 앞서 해외 사례에서 살펴본 영국 BITC와 같이 기업 사회공헌사업에 있어 원칙이나 실행 지침이 명확히 제시되기보다는, 아직까지 개별 기업의 전략과 의지에 따라 사회공헌사업이 운영되는 국내 현실을 반영하는 것으로도 볼 수 있다.

기업 사회공헌사업의 추진 배경에 따라 청소년 사업의 기획 과정과 협업의 양태에는 차이가 날 수 밖에 없다(Jonker & Nijhof, 2006). 기업의 CSR 미션이 명확하고, 이에 따른 수행 전략이 개발되어 있는 경우에는 청소년 사업의 어젠다 역시 이미 발굴되어 있거나 대략의 범위가 설정되어 있다고 볼 수 있다. 예컨대, 글로벌 기업 A사는 ‘모든 청소년을 위한 과학기술 역량 개발’이라는 명확한 전략에 따라 소외계층 청소년을 위한 컴퓨터 과학교육을 청소년 사업의 어젠다로 수립한 경우다. A사는 이같은 청소년 사업 어젠다뿐만 아니라 달성해야 할 목표와 성과 측정 방법까지 이미 체계적으로 제시하고 있다. 따라서 이 경우 청소년 사업의 구체적인 기획을 위한 비영리단체 등 협업 파트너와의 만남과 선정 과정 역시 전략적이고 목표 지향적인 특징을 지닌다. 예컨대 기업에서는 자체적으로 컴퓨터 과학교육의

콘텐츠를 개발하고, 이를 청소년 대상 교육 프로그램으로 기획하고 파일럿 프로그램을 운영할 수 있는 파트너 기관을 섭외하는 것이다. A사의 경우 기업 본사 차원의 파트너 기관 선정 가이드라인이 제시되어 있고, 구조화된 절차에 따라 사업 구조 및 사업 수행 능력 등에 대한 적격성 검토와 평판 조회 등이 이루어진다. 국내 기업인 B사의 경우, 청소년 사업에 대한 뚜렷한 어젠다와 지향점을 가지고 있고, 달성해야 할 목표와 성과에 대한 관리 역시 체계화, 절차화되어 있으나, 해당 업무의 모듈화와 관리는 사회공헌 팀 자체적으로 이루어지는 편이다. 이는 전 세계에 지사를 둔 글로벌 기업과 국내 기업의 차이로 여겨진다.

중요한 점은 이러한 전략적 CSR의 틀이 국내 기업에서 보편적인 방식은 아니라는 점이다. 기업 사회공헌에서 청소년 사업이 기획되는 배경에는 주 고객층인 청소년을 위한 사업을 통해 기업의 이미지를 제고하기 위해서거나 사주의 의지 또는 언론 등에서 제기되는 사회적 의제의 영향을 받기 때문인 경우가 많다. 청소년 사업에 대한 목표의식이 있더라도 사업의 구체적인 기획과 성과 관리 과정이 체계화된 절차와 지침에 따라 진행되기보다는 특정 주제에 대한 단기간의 조사를 통해 관련 파트너가 섭외되고, 이후 진행은 파트너 기관에 맡기는 경우도 많다. 이 경우 사업 성과 측면에서 기업이 원하는 바를 전략적으로 달성해 나가기보다는 파트너 기관의 역량에 따라 성과 달성 정도가 좌우될 수 있다.

다른 한편으로 기업이 사회공헌 사업을 추진하는 배경에는 사회적 인정의 욕구가 있음을 이해할 필요가 있다. 기업은 사회공헌 사업이 효과적인 결과를 가져오고 지역사회 문제 해결에 기여하는 등, 성과 도출 외에도 사회로부터 그 성과를 인정받고자 하는 욕구가 있었다. 예컨대 정부에서 주최하는 사회공헌 관련 시상에서부터, 프로그램 참여 청소년에 대한 교육청 시상 또는 봉사활동 인정 등, 다양한 방식의 크고 작은 사회적 인정을 통해 해당 사업은 사회적 정당성을 얻게 되고, 이는 사업의 지속가능성을 담보하는데 중요한 근거가 될 수 있다.

표 III-2 기업 사회공헌사업 추진 배경 및 추진 과정(예시)

	예시 1	예시 2	예시 3
기업의 사회공헌 사업 추진 배경	- 기업 CSR 미션과 전략에 따른 청소년 사업의 어젠다 존재	- 청소년사업에 대한 목표의식 존재(예. 주요 고객층)	- 사주의 의지 또는 언론 등의 사회적 의제의 영향
기획 과정상의 특징	- 세부 사업 기획, 사업 목표 적합성 및 성과 관리까지 포함	- 기업의 요구 전달, 사업 진행은 수행기관 자율에 맡김	- 관련 아이템 발굴에 초점, 조사·기획 기간 짧음

(2) 협업 추진 과정과 ‘사전 협의’의 중요성

본 연구에서 문헌 검토와 해외 사례분석을 통해 제시한 바와 같이 기업 사회공헌 사업의 추진 과정은 기획과 실행, 그리고 성과관리 등 전반에 걸쳐 다양한 협업이 요구되고, 파트너의 역할에 대한 상호 이해와 협상이 이루어지는 과정으로 이해될 수 있다. 기업 사회공헌 사업의 절차는 기업의 의사결정 문화와 사회공헌사업에 대한 전략화 정도에 따라 매우 다르므로 일반화하기는 어렵다. 그러나 사업 추진 과정에서 협업 당사자들이 인지해야 하거나 협업 파트너의 역할이 제기되는 사안들을 중심으로 도식화하면, <표 III-3>와 같이 기획-실행-성과관리의 흐름으로 대략적으로 파악할 수 있다. 본 절에서는 각 추진 절차 자체보다는 사업의 실질적인 추진에 있어 사전 협의의 중요성에 초점을 두고 논의해 보고자 한다. 왜냐하면 사전 협의는 사업의 구체적인 기획과 의사결정이 일어나는 과정으로, 결국 사전 협의의 과정과 질적 수준에 따라 사업 전체의 성패가 결정될 수 있기 때문이며, 본 논의에 참여한 기업 사회공헌 담당자들은 이 점에 이견이 없었다.

표 III-3 기업 사회공헌사업 협업 추진 흐름³⁴⁾

기획	청소년사업 어젠다 발굴
	사업 아이템 조사
	잠재 협업 기관 파악(필요시 기획서 요구)
	사전 협의(상호 요구 파악, 목표 합의)
	계약 체결
실행	파일럿 사업 운영(일부)
	상시 협의
	기관에 운영 위임(정도 다름)
성과 관리	중간 보고회 등 모니터링
	진행과정에 대한 상시 소통(대면, 비대면 채널)
	보고서 제출
	기업 내부 사업 성과 보고

먼저, 청소년 사업의 기획 단계를 이해하기 위해서는 기업 자체적인 CSR 미션과 전략, 사회공헌 사업의 우선 순위에 대한 고려가 필요하다. 청소년 사업 어젠다 발굴은 해결되어야 할 청소년 문제를 파악하고 이에 따라 청소년사업의 필요성을 정립해 가는 작업으로, 앞에서 언급하였듯이 모든 기업에서 전략적으로 추진되는 과정은 아니다. 세부적인 사업 주제와 범위 즉 아이템 선정은 실제 사업이 추진되기 위해 필요한 실질적인 과정으로, 다양한 조사 과정을 거칠 수 있다. 기업에 따라 청소년 관련 데이터와 지표 분석, 관련 문헌 조사 등이 이루어지기도 하지만, 가장 직접적인 통로는 해당 주제의 사업을 수행한 경험이 있는 기관을 찾는 일이다. 이 과정에서 기업은 해당 기관들에 대한 정보를 직접 조사하기도 하고, 전문가

34) 이 표에서 제시한 내용은 협업 추진과정에 초점이 있으나, 기업 성과평가·관리(Corporate Impact Assessment and Management: CIAM)의 관점에서 성과관리의 과정으로 제시하는 항목과 유사하다. 유럽연합 CSR IMPACT에서는 CSR의 추진과정을 I. 선별(1. 사회 이슈 파악, 2. 기업 활동의 우선순위 파악, 3. 긍정, 부정적 성과의 예상), II. 전략(4. 가시적 성과에 대한 전략적 결정과 성과목표 설정, 5. 활동 프로그램 선정), III. 실행(6. 성과 경로에 영향을 줄 수 있도록 프로그램 실행), IV. 효과 추적(7. 성과 핵심지표 선정 및 측정, 8. 사회적 임팩트의 핵심지표 선정 및 측정), V. 보고와 평가(9. 전략, 활동, 결과, 성과 보고, 10. 전략, 성과목표, 프로그램에 의해 생성된 성과 평가) 등, 성과관리의 관점에서 제시하고 있다(CSR Impact 2013:23)

의 자문을 받아 신뢰성 높은 기관을 추천받기도 한다. 물론 기업이 원하는 대상이 명확하고, 그 대상자와 관련된 매개지원기관과 그 조직이 명확한 경우에는 이 과정이 생략될 수 있다. 또한 실제 기업에서는 상시적으로 다양한 기관 및 단체로부터 사업제안서를 제출받는데, 이를 통해 사업이 실제로 진행되는 경우는 매우 예외적인 상황에 해당된다. 사전 협의의 대상에는 매개지원기관, 사업을 수행할 직접 파트너, 행정 지원을 해줄 정부·지자체 등 다양한 범위의 직·간접 파트너들이 포괄된다.

사전 협의가 시작되는 것은 이러한 잠재적 협업 파트너를 만나면서 부터로 볼 수 있다. 사회공헌 사업이 전략적, 체계적으로 이루어지는 기업일수록 사전 협의 과정에서 사업의 기획, 실행, 성과관리에 이르는 전반의 과정에 대한 명확한 기대가 있고, 이에 대한 공유와 합의를 기대한다. 사전 협의는 기업과 파트너들 간에 서로의 요구를 확인하고, 인식 차이를 극복함으로써 공동의 목표를 설계해 가는 과정으로 바라볼 수 있다(Jonker & Nihhof, 2006; Verghese, 2016). 앞서 영국 BITC의 다자간 협력 구축 지침상에 제시되어 있듯이, 원칙적으로 기업은 사회공헌 사업을 통해 이루고자 하는 목표와 이러한 목표를 충족시킬 수 있는 이상적인 파트너의 선정 기준 등을 내부적으로 갖출 필요가 있다.

많은 경우 사전 협의 단계에서 서로의 입장 차이를 극복하지 못하고 협업이 중단되기도 한다. 예를 들어 B사의 경우 코딩교육 프로그램 제공을 위해 학교와 사전 협의를 거치면서 서로의 요구가 달라 사업 추진이 중단되었다. 기업에서는 코딩교육의 효과를 위해 소규모 집단 중심의 프로그램 운영을 원하였지만, 학교 측에서는 방과후 수업의 규모에 맞는 다수의 인원 배정을 요구하였고, 요구의 접점을 찾기 어려워 더 이상 사업이 추진되지 못한 것이다. 메이커스페이스와 협업을 시도 했던 C사의 경우, 기업에서는 청소년 역량개발 중심의 프로그램 콘텐츠 개발에 관심이 있었던 반면, 메이커스페이스에서는 하드웨어 확충에 더 관심이 있어 서로의 차이만을 확인하고 더 이상 추진이 되지 못하였다.

사전 협의의 중요성을 인지하고 체계적인 사업 추진체계를 갖춘 B사의 경우, 사전 협의단계에서 파트너 기관에 기업 CSR 철학과 비전을 공유하고, 그에 따라 사회공헌 사업의 목표와 성과에 대한 명확한 인식이 가능하도록 오리엔테이션을 제공하였다. 또한 파트너 기관에 대한 상시적인 방문을 통해 기관의 전반적인 분위기, 제공하는 서비스의 질, 종사자의 마인드 등을 이해하고자 하였다. 직접적인 대면 외에도 이메일, 전화, 메신저 등, 일상적인 매체를 통해 상시적인 협의를 진행함으로써 협력적 관계를 형성해 나갔다. B사의 경우 사전 협의 단계에서 사업의 주요 내용뿐만 아니라 평가 방법에 이르기까지 전 과정에 대한 합의가 사전 협의를 통해 이루어지길 기대하였다.

표 III-4 사전 협의의 내용 예시

	사전 협의의 목표	이후 진행 과정
B사 사례	- 기업 CSR 철학과 사업 목표의 명확한 공유 - 파트너 기관의 전반적인 분위기, 서비스, 종사자에 대한 파악 - 사업 목표와 평가 방법에 이르는 전반적인 과정 합의	- 실행 과정은 파트너에 위임 - 다양한 채널로 지속적인 의사소통 진행 - 평가 결과의 확인 - 성과(임팩트) 관리는 기업이 주체

중요한 것은 사전 협의에서 핵심적인 사항에 대한 합의가 도출되면 이후 실행 과정은 파트너 기관의 자율적인 운영 방식에 위임할 수 있게 된다는 점이다. 실제로 B사의 경우 이후 진행 과정에서 다양한 비대면 채널을 통해 지속적이고 상시적인 의사소통을 진행하였는데, 이는 주로 사업이 계획대로 추진되고 있는지에 대한 점검을 위한 것이었다. 사업 평가 단계에서는 사전에 합의한 방식에 의한 평가 결과를 확인하였는데, 사업의 영향력(임팩트)을 실제로 확인하는 주체는 수행 기관보다는 기업 쪽에 있는 편이었다. 기업 입장에서는 사업에 대한 내부 의사결정 과정에서의 설득의 논리가 필요한데, 이를 위해서는 사업의 성과를 ‘스토리텔링’

하는 과정이 추가적으로 필요한 것이다. 예컨대 B기업 사회공헌 담당자가 볼 때, 수행기관에서 제공하는 보고서보다는 사업 참여 청소년들의 활동 사진이 오히려 설득력있는 자료로 활용되기도 하였다. 이 때문에 B기업에서는 수행 기관에 많은 분량의 보고서를 요구하기보다는 사업의 실질적인 효과가 무엇인지, 왜 이 사업이 계속 이루어져야 하는지에 대한 설득력을 갖는 것이 중요하다고 여겼고, 협업 파트너 역시 이러한 고민이 공유되기를 기대하였다.

성과 관리의 측면에서 볼 때 다른 기업도 마찬가지로 수행 기관이 제공하는 평가 결과에만 의지하는 것은 부족하다고 여기고 있었다. 글로벌 A사의 경우 본사 자체적인 평가 도구에 사업 보고서의 자료를 입력하여 결과를 재해석하기도 하였고, 외부 전문가 용역을 통해 실증적인 연구를 수행하였으며, 더 나아가 유사한 기업 사회공헌 사업과의 비교와 평판 분석을 진행하는 등, 다양한 방식으로 성과 측정 체계를 갖추고 있었다. 국내 C사의 경우 역시 사전 협의 과정에서 성과 측정과 평가 기준에 대한 합의를 이루고 있었다. 하지만 현실적으로 많은 경우 기업과 협업 기관 모두 사업의 질적 성과를 판단하기 위한 효과적인 방법을 가지고 있지 않지 않다는 점 역시 지적되었다. 기업에서도 사업 추진 시 사업 계약의 체결과 실행 이후에 모니터링과 평가에 대한 점검이 체계적이고 지속적으로 이루어지기 어렵다는 것이다.

2) 협업의 필요성과 추진 상의 쟁점

기업이 사회공헌 사업을 추진하는 배경과 기획 과정의 특징을 이해하면, 기업이 협업 기관에 대해 기대하는 바에 대해서도 이해가 가능해진다. 기업의 전략 유무, 청소년 사업 어젠다의 유무, 체계적인 성과관리 체계의 유무에 따라 협업 기관의 역할은 다르게 상정될 수 있기 때문이다. 근본적으로는, 사회공헌의 역사와 전문성이 축적된 기업의 경우에도 기업 자신이 사회문제 해결에 있어 전문가가 아니라

는 인식을 갖고 있다는 점에서, 사회적 의제 발굴과 실질적인 추진 역량을 지닌 협업 파트너의 존재가 중요하게 여겨질 수밖에 없다. 하지만 현실적으로는 기업의 사회공헌 사업 자체가 고도화되어 있거나 체계적으로 추진되지 않는 경우가 많기 때문에, 파트너 기관이 지닌 다양한 역량과 전문성이 적극 활용되기보다는 단순 ‘대행사’ 역할에 머무는 한계도 있다. 다른 한편으로는 매개지원기관 또는 수행기관에서 청소년 사업의 가치와 목적성을 설정한 경우, 자신의 전문성과 역할에 대한 내부적 규범이 존재한다는 점에서 기업에서 기대하는 역할과는 다를 수 있다. 따라서 기업 사회공헌사업의 추진 과정에서 각 주체가 지니는 역할은 상호 해석에 따라 그 의미가 형성되는 것으로 간주되어야 한다. 이러한 해석 과정은 때로는 긴장과 대립 관계를 수반하며, 소통과 타협, 그리고 절충이 이루어지지 않는 경우 협업 실패로 이어질 수 있다.

(1) 매개지원기관과의 협업

매개지원기관의 경우 기업은 기본적으로 청소년 사업 어젠다 개발과 관련 조직 또는 네트워크를 활용한 역량있는 수행 기관의 확보에 있어 역할을 기대한다. <표 III-5>는 이와 관련하여 기업에서 협업 실패로 간주하는 사례들을 보여준다. 첫 번째 사례에서 기업은 매개지원기관에 청소년 사업에 대한 비전과 성과관리에 이르기까지 기업 CSR의 전반적인 사항을 충분히 인식하고 추진할 수 있는 역량을 기대하고, 이 기관을 통해 지역의 청소년 기관(단체)들에서 사업을 수행하였다. 기업은 매개지원기관이 기업과 수행기관 사이에 있는 소통 매개자로서 수행기관에는 사업의 원래 취지를 잘 전달하고, 기업에는 수행기관의 현장 의견을 수렴하고 모니터링 결과를 전달하는 역할을 기대하였다. 하지만 실제로는 해당 사업의 추진 과정에서 해당 기관은 이러한 질적 효과성의 측면에서 사업 관리 역량을 발휘하지 못했고, 사업의 절차적 진행, 예산 집행, 보고서 수합 등, 매우 단순하고 행정적인

기능에 머물렀다. 이에 기업은 해당 사업이 종료하자 후속 사업을 진행하지 않기로 결정하였다.

두 번째 사례에서는 기업이 매개지원기관이 지닌 조직적 네트워크를 활용하는데 초점을 둔 경우이다. 해당 사업은 원활하게 수행되었으나, 수행 기관들이 대부분 해당 사업뿐만 아니라 다른 사업에서도 지원을 받고 있어 자원의 쏠림 현상이 나타난 경우로, 매개지원기관에서 현장 수행기관들의 필요와 자원 배분 현황을 미처 파악하지 못한 것으로 확인되었다. 반면, 기업의 요구가 매개지원기관의 본질적인 역할 또는 당초 계약된 수행업무에 벗어나 협업 실패로 이루어지는 경우도 있다. 해당 기관은 기업의 요구에 따라 사업 수행과 성과보고에 이르기까지 모든 과정을 마쳤는데, 사업 종료 후에 기업에서 프로그램 참여 청소년에 대한 추적관리를 요구하였고, 해당 기관은 내부적으로 윤리적 문제가 있다고 판단하여 기업의 요구를 받아들이지 않도록 결정하였다. 이 세 번째 사례는 기업에서 당초 제시했던 성과관리 방법에서 벗어난 업무를 요구한 것으로, 청소년 사업에 있어 해당 기업의 성과관리 체계에 문제점이 있음을 보여준다.

표 III-5 매개지원기관과의 협업 실패 사례

사례	협업 기관	내용
1	청소년 분야	기업에서는 사업에 대한 비전과 임팩트에 대한 명확한 인식과 높은 전문성을 기대했으나, 실제로는 사업 수행 관리 등 기능적인 역할에 머무름
2	아동복지 분야	청소년 사업이 실시되었으나 특정 기관으로 자원 쏠림이 일어남
3	비영리 재단	기업에서 사업 운영과정에 지나치게 개입(대상자 선정 및 관리)

이러한 사례들로부터 볼 때, 기업이 매개지원기관의 역할로 기대하는 바는 청소년 사업 의제의 개발에서부터 수행기관의 확보와 관리, 그리고 사업의 성과 관리에

이르기까지 사회공헌 사업의 전반적인 추진과정을 아우름을 알 수 있다. 다만 기업 자신의 역량에 따라, 또는 기업의 추진 상황에 따라 요구하는 우선순위 역할은 달라질 수 있다. 예컨대, 일부 기업의 경우 기업 재단 또는 연구소를 통해 청소년 사업 어젠다 개발을 직접 시행하기도 한다. CSR 전략이 체계적으로 운영되는 글로벌 기업의 경우, 청소년과 관련된 보다 전문적인 데이터베이스, 지표통계, 그리고 이를 바탕으로 한 청소년 어젠다의 우선순위, 정책적 중요도와 같은 고도화된 자료의 필요성을 인식하고 있어, 기업에 따라 청소년 어젠다 발굴에 필요한 자원의 유형에도 요구도 차이가 있음을 알 수 있다.

H 재단의 경우 청소년 사업의 발굴과 매개자 역할을 넘어 실질적인 기획과 실행 역할까지도 담당하였다. <표 III-6>는 H 매개지원기관의 청소년 사업 기획과정에서 협업 과정을 보여준다. 먼저 첫 번째 사례는 글로벌 기업 B에서 청소년 대상 교육이라는 주제로 사업을 의뢰하였고, H 기관에서 청소년진로탐색지원 사업으로 기획한 경우로 이후 협업이 잘 진행되었던 경우이다. 이후 해당 기업 펀딩은 종료되었으나 청소년 문제해결의 어젠다로서 중요하다는 판단 하에 자체 사업으로 진행되고 있다. 두 번째 사례는 청소년디지털시민성 교육프로그램을 개발한 단체에서 프로그램의 적용 및 확산을 목적으로 먼저 H 재단에 접근한 경우이다. 여기서 매개지원기관은 파일럿 사업을 시행하여 성공적인 모델을 개발함으로써 인큐베이터로서의 역할을 담당하였다. 세 번째 사례는 H 재단에서 청소년 사업 어젠다의 하나로 기획한 청소년봉사프로젝트 사업이다. 이 사업은 청소년의 자기 주도성과 지역사회 참여라는 시의적절한 의미와 방향성을 지니고 기획되었지만, 기업 펀딩이 이루어지지 않아 개인 기부금으로 운영되고 있다.

표 III-6 매개지원기관의 역할(H 재단 사례)

협업	사례 1. 청소년진로탐색지원	사례 2. 청소년디지털시민성교육	사례 3. 청소년봉사프로젝트
매개지원 기관 역할	- 청소년 대상을 고려하여 사업 주제 기획	- 이미 개발된 교육 프로그램의 적용 및 확산을 촉진하는 인큐베이팅 역할	- '청소년의 자기 주도성'과 '지역 사회 참여'라는 의제 개발
특징	- 기업에서 제안 - 지원 대상을 청소년으로 명확히 하는 대신, 사업 운영 면에서는 자율성 보장	- 파일럿 시행 후 기업 사회공헌사업으로 연계	- 기업 선호 낮음. - 기부자 펀딩으로 운영

이와 같은 청소년사업 아이템의 기획과 모델화 작업은 청소년 사업의 가치가 사회 문제 또는 시의적절한 이슈에 능동적으로 대처하고, 효과적으로 기여하는 방안으로서 정립되기 위해 매우 필요한 일이다. 또한 이 가치는 기업 사회공헌사업을 통해서만 추구되는 것도 아니며, 청소년계에서 오랫동안 고민해 오고 있는 문제이기도 하다. H재단에서 청소년 주도 활동 방식의 청소년 사업의 추진될 수 있었던 것은 위원회에 참여한 청소년 전문가의 영향임을 고려하면, 향후 기업 사회공헌 사업의 청소년 어젠다 발굴과 사업 기획에 있어 청소년 현장이 지닌 전문성과 차별성을 극대화할 수 있는 전략이 필요하다는 것을 알 수 있다.

(2) 사업 수행기관과의 협업

사업 추진이 결정되면 기업이 수행 기관에 기대하는 역할은 사업의 절차적 수행 능력과 효과성있는 결과를 제시하는데 있으며, 이러한 역량이 발휘되지 못한 경우 협업 실패로 간주된다. 예컨대 한 사례에서 기업은 해당 청소년 사업을 통해 어떤 가치가 창출되는가, 즉 사업의 사회적 영향력(social impact)이 무엇인지 파악하기를 원하였다. 하지만 실제 수행된 결과는 프로그램 운영 횟수와 참여 청소년

인원 등, 단순 산출물(output)에 머물러 있었고, 사업 운영 과정에서 수행기관 담당자는 사업의 효과성을 높이기 위해 필요한 창의적인 기획력과 전문성, 다시 말해 ‘큰 그림을 보는 능력’을 보여주지 못하였다. 또 다른 사례에서는 지역 단위에서 활동하는 매개지원기관에서 기업의 의뢰로 청소년 사업을 실행할 파트너를 구하고자 하였다. 하지만 해당 지역 안에서 기업의 요구를 충족시킬 수 있는 역량을 지닌 파트너를 결국 찾지 못해 기획 단계에서 더 이상 진행이 되지 않았다. 이 경우에도 수행 기관에는 청소년 사업을 단순 실행할 업무 역량 외에도 청소년 사업 아이템 선정과 기획 단계에서 창의성과 전문성이 요구되었다.

표 III-7 청소년 기관과의 협업 실패 사례

협업 기관	내용
지역 청소년 기관	청소년 사업을 통한 가치 창출 역량, 창의적인 기획력과 전문성을 기대했으나 실제 기관의 역량이 이에 미치지 못함
민간 청소년 재단	기업의 의뢰로 재단에서 사업 아이템을 기획할 수행기관을 조사하였으나 기대에 충족하는 기관을 찾지 못함

여기서 수행기관이 청소년 사업의 전문성을 지니지 못했다는 점보다는 기업이 요구하는 바대로 발휘되지 못했다는 점에 주목할 필요가 있다. 기업 사회공헌사업을 협업 과정으로 본다는 것은 사회공헌이 기부자와 수혜자라는 일방적인 관계가 아니라 각자의 요구를 지닌 파트너들이 공동의 목표를 향해 협력해 나가는 것이고, 이를 달성하기 위해 각자의 역할과 전문성에 기댈 수밖에 없기 때문이다. 물론 현실적으로는 사업 관계에 있어 기업이 우위에 있는 경우도 많기 때문에 수평적인 협업 관계의 형성이 쉽게 이루어지지만은 않다는 점도 고려할 필요가 있다. 그러나 기업 역시 질적 성과의 도출을 위해서 파트너 기관의 전문성을 기대할 수밖에 없다는 점에서 사업 수행기관에서는 사업 추진의 정당성과 효과성을 가시적으로 보여줄 수 있는 역량을 더욱 갖추 필요가 있다.

(3) 정부 행정조직과의 협업

기업 사회공헌사업의 추진에 있어 기업들은 정부 행정조직과의 협업 필요성을 느끼고 있으나, 실제로 협업이 성공적으로 이루어진 경험은 많지 않았다. 교육청과 학교는 기업 사회공헌사업의 필요성을 공감하지 못한 경우가 많았고, 정부 부처의 경우 사업의 필요성을 공감하여 MOU를 체결하였으나 이후 정책 우선순위에 밀리거나 담당자의 교체 등으로 더 이상 추진이 이루어지지 않은 경우도 있었다.

그러나 사회문제 해결을 위한 민관 협력의 관점에서 기업 사회공헌사업이 정책 추진상의 설계에 도움이 되는 사례도 있었다. B사의 경우 부산시와 협력하여 청년 창업지원사업을 추진하였고, 이 모델을 타 시도에서 벤치마킹하려는 계획으로 이어졌다. 또 다른 사례에서, B사는 아동보호전문기관 및 관련 협회 등과 그룹홈 지원사업을 추진하면서 공간과 인건비 제공을 지원하였고, 이를 기반으로 한국토지주택공사와 보건복지부와의 협력 모델로의 발전을 모색하고 있다. 정책 추진의 관점에서 볼 때, B사는 성공 사례를 만들고 그 사례를 만들기 위한 초기 위험 비용을 지원하였고, 이후 성공 사례를 통해 정책사업으로 확장될 수 있게 하는 촉진자 역할까지 수행하였다. 물론 모든 기업 사회공헌사업에 이러한 정책적 효과를 기대하기는 어렵다. 다만, 앞으로 집합적 임팩트의 관점에서 사회문제 해결에 대한 의지와 이를 추진할 수 있는 실행력을 갖춘 기업이 많아질 것이라는 점에서, 청소년 문제를 해결하기 위한 정책적 요구와 기업 사회공헌 사업 전략 간의 요구 차이를 확인하고 조율해가는 일 역시 협업 추진방안의 내용으로 다루어질 필요가 있다.

지금까지 이 절에서는 청소년 분야 기업 사회공헌 사업 추진의 주요 과정과 협업 사례를 살펴보았다. 이를 토대로 다음 절에서는 청소년 기관의 관점에서 기업 사회공헌사업과의 협업 추진 시 고려할 주요 쟁점들을 논의한 결과를 제시해 보고자 한다.

3. 청소년 기관에서 기업과 협업 추진 시 고려할 주요 쟁점³⁵⁾

지금까지 청소년분야 기업 사회공헌사업에서의 협업 추진의 실제 과정을 이해하고, 이 과정에서 발생하는 주요 쟁점을 정리해 보았다. 그렇다면 청소년 기관에서는 어떤 준비가 필요하며, 이를 정책적으로 어떻게 뒷받침해줄 것인가에 대한 논의 역시 필요하다. 청소년기관에 던지는 질문으로 기업 트렌드에 대응할 준비가 되어 있는가, 청소년 기관 간 강한 결속력이 있는가, 지역에 대한 리더십이 있는가, 자립 모델이 개발되고 있는가, 복지기관들과의 차별성은 무엇인가(김도영, 2018)와 같은 질문들은 결국 청소년 기관이 기업 사회공헌사업을 수행하기 위해 어떤 차별화된 역량과 전문성을 지니고 있는가에 대한 질문으로 귀결된다. 이에 본 절에서는 청소년 기관에서 기업 사회공헌사업을 추진하기 위해 어떤 준비가 필요한가를 중심으로 논의되었던 내용들을 정리해 보고자 한다.

1) 기업 사회공헌사업의 비전과 목적이 있는가?

청소년 분야 기업 사회공헌사업의 기획 과정에서 협업 파트너들 간에 가장 먼저 합의되어야 할 것은 해당 사업이 왜 필요한지, 어떤 문제를 해결하려고 하는지 등, 당위성과 정당성에 대한 것이다. 기업 입장에서는 청소년과 관련된 사회적 의제가 무엇인지, 이를 해결하기 위해 어떤 전략이 필요한지, 그리고 해당 사업은 어떻게 이 문제 해결에 기여하는지 등, 명확한 비전과 논리를 필요로 한다. 반면, 협업 파트너 기관들 역시 기관의 정체성과 역할에 따라 다양한 욕구와 이해관계가 존재한다. 청소년 기관에서는 지역 사회 청소년 활동 프로그램의 지속성을 갖는데 관심을 가질 수 있고, 청소년 매개지원기관에서는 보다 많은 청소년들에게 청소년

35) 이 절은 전문가 간담회와 워크숍에서 기업 사회공헌 담당자와 청소년 전문가들 간의 토론 과정에서 주요 쟁점 사항으로 제기된 내용을 정리한 것이다.

활동의 기회가 보장되도록 하는데 관심을 가질 수 있을 것이다. 따라서 청소년 사업을 기획하는 과정은 이러한 다양한 정체성, 욕구, 이해관계 등이 충돌하는 과정이며, 이들 간의 간극을 좁히는 것이 매우 중요하다. 앞 절에서 살펴본 사전 협의의 과정은 이 과정을 경험하면서 공동의 목표를 도출하는 데 그 목적이 있다.

따라서 청소년 기관에서 기업 사회공헌사업을 추진하고자 한다면, 먼저 기관의 청소년 사업 비전과 목적성에 근거하여 기업 사회공헌사업이 필요한 논거가 개발되어야 하며, 기관의 정체성과 사회적 역할에 비추어볼 때 그 정당성이 확보되어야 한다.

2) 청소년 사업의 가치 및 성과(임팩트)를 어떻게 보여줄 것인가?

청소년 분야 기업 사회공헌 사업은 전통적인 복지의 관점에서 소외계층을 중심으로 이루어지는 수혜 사업에서 기업이 직접 어젠다를 발굴하는 등, 능동적인 관점에서의 전략적 사업으로 변화하고 있다. 앞 절에서 보여 주었듯이, 청소년 사업 어젠다의 발굴과 이를 뒷받침하는 지표 등의 연구개발 자료에 대한 기업의 수요는 증가하고 있으며, 성과 관리관점에서 사업의 효과성과 사회적 영향력에 대한 관심도 높음을 알 수 있었다. 또한 기업의 사회공헌사업 추진 과정에서 기존의 아동복지 중심의 정보전달 및 네트워크가 쉽게 활용되어온 반면, 청소년 기관과의 협업은 새로운 사업에 대한 욕구 또는 청소년 사업의 새로운 가치 창출 측면에서 시도되는 측면이 있다. 이는 청소년 기관에서 추진해 오고 있는 청소년 사업의 가치를 재조명할 수 있는 기회가 될 수 있다.

그러나 현재까지 기업 사회공헌 사업을 추진해 온 청소년 기관(매개지원기관 포함)들의 경우 일회성으로 사업을 진행하거나, 개별 기관의 특화된 콘텐츠 또는 노하우에 그치고 있다는 점을 고려할 때, 청소년 사업의 가치를 재정립하는 일은 일부 기관의 개별 역량에 의존하기보다는 청소년 활동의 철학과 정책 추진체제라

는 큰 틀에서 모색되어야 한다.

3) 차별화된 청소년 사업 콘텐츠가 확보되어 있는가?

기업 사회공헌 사업이 더 이상 기부가 아닌 사회문제 해결의 능동적 주체로서 기업의 사회적 책임 관점에서 추진된다는 점에서, 청소년 사업 역시 사회문제 해결에 어떻게 효과적으로 기여할 수 있는지와 관련하여 나름의 방안이 준비될 필요가 있다. 일부 선도 기업들은 이미 특화된 사업 분야가 있어 해당 분야의 욕구를 충족시킬 수 있는 검증된 콘텐츠를 요구하고, 다른 기업들은 초기 사업 아이템 발굴 과정에서 새로운 콘텐츠 발굴에 관심을 가지는 등, 많은 경우 청소년 사업과의 협업이 일어나기 위해서는 이미 효과성이 검증되고 사회문제해결에 기여하는 바가 명확한 사업 콘텐츠의 존재가 필요하다. 이러한 콘텐츠의 존재를 전제로 한다면, 청소년 사업 콘텐츠에 대한 정보 제공과 홍보 역시 중요하다. 기업 사회공헌사업 담당자는 초기 아이템 발굴 과정에서 전문가 혹은 관련 단체에 자문을 구하기도 하지만, 인터넷에 관련 내용을 검색하는 등, 직접 정보를 찾기도 하기 때문이다. 기업은 아직까지 아동복지 기관에 비해 청소년 기관에 대한 정보가 부족하다는 점에서(임지연, 김한별, 2017), 매개지원기관을 통한 청소년 사업 콘텐츠 공유 및 홍보 방식을 고민해 볼 필요가 있다.

4) 기업 문화에 대한 이해와 소통 역량이 있는가?

기업은 아직까지 청소년 기관의 일반적인 협업 대상이 아니라는 점에서 기업 자체의 속성을 이해하는 일도 중요하다. 예컨대 기업 사회공헌의 일환으로 추진되는 청소년 사업과 정부 지원사업으로 추진되는 청소년 사업은 청소년 기관에서는 추진 목적이 동일하게 인식될 수는 있지만, 실제로 기업이 기대하는 바는 전혀

다를 수 있다는 점을 고려해야 한다. 기업은 사업 추진 실적과 추진 과정에서의 세세한 근거보다는 사업의 명확한 효과를 요구한다. 기업 사회공헌 담당자들이 기관에서 제출하는 보고서가 방대한 분량에 비해 실질적인 성과도출을 위한 정보로 활용되기에는 부족하다고 인식하는 것은 이 때문이다. 또한 기업의 경우 사전 협의에서 사업 목표와 성과에 대한 명확한 합의가 이루어지면 이후 추진 과정은 상호 신뢰의 관점에서 기관에 위임하는 경우가 많다. 예컨대 세부 항목별 지출 내역에 대한 세세한 기록을 요구하지 않는 경우도 있다.

물론 추진 과정상에서의 위임 정도는 기업마다, 사업마다 다르기 때문에 일반화하기는 어렵다. 다만, 사전 협의에서 기업과 청소년 기관간의 상호 요구가 확인되고 합의가 도출된다면, 이후의 추진 과정은 상시적인 소통을 통해 만족할 만한 성과를 얻는데 집중되어야 한다는 것이 중요하다. 이 과정은 단지 업무의 기계적인 추진이 아니라 기업은 청소년 기관의 ‘언어’를, 청소년 기관에서는 기업의 ‘언어’를 배우는 과정으로 접근되어야 한다. 사전 협의에서 도출된 공동의 목적이 있더라도 그 기저에 함축하고 있는 논리는 서로 다를 수 있으며, 실제 사업을 추진하는 과정에서야 비로소 표면화될 수 있기 때문이다.

이상의 쟁점은 청소년기관에서 기업과의 협업 추진 시 고려되어야 할 사항이지만, 개별 기관에서의 노력과 더불어 이러한 협업 역량 강화를 지원해 줄 수 있는 시스템을 갖추는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 지원시스템에 대한 구체적인 모색을 위하여 본 연구에서는 집합적 임팩트의 관점에서 중추지원조직으로서의 기능을 가진 (가칭)청소년사회공헌개발센터 설립(안)을 논의해보고자 한다.



제Ⅳ장 전문가집단 설문조사

- 1. 조사 개요
- 2. 설문 분석 결과
- 3. 우선순위 요구사항에 대한
정책적 시사점
- 4. 기업 입장에서의 시사점

1. 조사 개요

1) 조사목적 및 조사대상

설문조사의 목적은 첫째, 정책과제 및 추진방안을 도출하고, 둘째, 설문문항 개발 단계에서 협업실행지침과 증추지원조직 기능 및 추진사항을 개발하는 것이다. 이를 위하여 설문문항 개발 단계에서 협업 실행방안과 증추지원조직의 기능 등에 대한 문항을 확정하였다. 또한 설문조사 단계에서 현재 실천도와 중요도를 조사하여 Borich & Locus for Focus를 통합한 분석방법을 활용하여 정책과제와 추진방안을 도출하였다.

주요 조사내용은 기업과 청소년NPO와의 협업 실행방안과 증추지원조직의 기능에 대한 중요도와 수행도에 관한 인식이다. 이를 위하여 본 연구에서는 기업-NPO의 협업에 대한 직·간접 경험이 있는 청소년 NPO와 기업 사회공헌 분야 전문가에 대한 모바일 설문조사를 실시하였다³⁷⁾. 조사대상은 기업-NPO의 협업에 대한 경험이 있는 전문가집단으로서, 데이터크리닝 결과 사회공헌사업에 대한 기업 담당자 82명, 청소년분야 NPO 514명으로 총 596명을 분석하였다. 조사대상 확보과정은 CSR 기업 담당자 단체들(기업 약 200명), 아동·청소년 NPO 기관

36) 이 장은 임지연 선임연구위원, 김도영 CSR포럼 대표가 작성하였음.

37) 본 설문조사는 제14차 기관생명윤리위원회 승인(201905-HR-고유-009-11)을 받았음.

(9기관), 아동·청소년 매개지원기관(15기관)의 담당자를 공문과 전화로 섭외하여 각 부문별 조사원을 선발하여 협조를 거쳐 확보하였다. 조사방법은 URL을 통한 모바일 조사로 이루어졌다.

조사 대상	CSR 기업 담당자*	청소년분야 NPO*
표 본 수	82명 분석(90명 응답)	514명 분석(545명 응답)
조사 방법	URL을 통한 모바일조사	
표본 추출	목적적 표본추출	
조사 기간	2019년 8월 9일 ~ 8월 22일 (Web 접속가능기간)	

* 주: 1) CSR 기업 담당자는 기업 사회공헌백서의 매출500위 중심의 기업 및 기업재단임(대기업, 중견기업)
 2) 청소년 분야 NPO는 청소년수련관, 문화의집, 청소년쉼터, 학교밖지원센터, 방과후아카데미, 지역아동센터, 쉼터, 그룹홈, 복지관, 공공기관, 기타NPO, 시민단체를 포함함

그림 IV-1 전문가집단 설문조사 개요

본 연구에서 설문 조사대상의 확보가 어려웠던 이유는 다분야를 대상으로 하고 표집 틀이 존재하지 않는 분야를 포함하여 다양한 분야를 조사 대상으로 한 전문가 집단 모바일조사를 실시하였기 때문이다. 반면 모바일조사는 응답자들의 접근성이 용이하다는 이점이 크다. 본 연구진은 각 기관별로 조사협조 공문을 발송 후에 모바일 설문조사를 위한 중간 네트워크 지원, 참여 독려, 명단확보 등 모바일 조사원을 통한 개별접촉을 실시하였다. 연구진이 직접 관련 전문가집단을 대상으로 모바일 설문조사원을 약 20명 선정하여 현장 참여 독려를 협조 요청하였다. 모바일 조사의 특성상 수련관, 문화의집, 복지관, 기업, NPO, 공공기관 네트워크 조사원을 섭외하여 조사원 활동을 통한 개별적 소모임, 협의회 온라인 모임을 통하여 지역협의회, 지방협의회, 분야별 협의회에 공동체모임, 소모임 등을 활용하여 카

톡방, 밴드, 페이스북 등에서 활동하는 소속 모임 관련자들 중에서 모바일 조사원을 선정하여 조사하였다.

표 IV-1 조사대상의 확보과정 : 기업-NPO 모바일조사

방법	설문대상자 확보과정
NPO전문가간담회, 1,2차 기업간담회, 기업-NPO 워크숍, CSR오픈 원탁토론회 개최	본 연구는 매개지원기관 전문가간담회(2019.4.10., 5명), 기업간담회(2019.4.18., 3명), 기업 간담회(2019.4.23., 2명), 기업-NPO 워크숍개최(2019.5.14., 15명), 청소년을 위한 CSR 원탁토론회2019.5.24., 약55명)을 개최하였음. 이들 참여자를 대상으로 전문가네트워크를 활용하여 조사대상을 확보하였음.
아동·청소년 NPO 기관(9기관)에 Web 설문조사 협조 공문을 발송 및 전화	청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교박청소년지원센터(꿈드림센터, 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타(NPO 기관/재단)
아동·청소년 매개지원기관 (15기관)에 Web 설문조사 협조 공문 발송 및 전화	한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타(NPO 기관/재단)
• URL을 통한 Web조사(모바일 또는 PC)이며, 사전에 설문조사를 위해 관련 기관과 개인에게 공문과 메일과 문자로 보낸 URL로 핸드폰이나 컴퓨터에서 응답한 자료를 분석함 • 관련 기관으로 사회공헌센터, CSR 포럼 등 기업 사회공헌 담당자 네트워크 플랫폼에 협조 요청,, 아동·청소년 NPO 기관(9기관), 아동·청소년 매개지원기관(15기관)의 담당자를 공문과 전화로 섭외하여 자문 및 조사원 역할로 협업하여 조사함 • 조사대상 확보가 어려웠기 때문에, 각 기관별로 조사원 참여자 총 20명을 선정하여 직접 전화하여 소그룹별로 협의체별로 참여 독려를 반복하였음	

설문조사 파일럿 테스트는 소요시간 측정과 용어이해, 내용타당도를 높이기 위하여 실시하였다. 파일럿 테스트의 참여대상은 기업-NPO의 협업에 대한 경험이 있는 전문가 총 12명으로 청소년 NPO, 청소년수련관, 중추지원조직, 기업 사회공헌 담당자들이 참여하였다. 파일럿 테스트는 문항의 전문용어 난이도를 낮추고 이해하기 쉽게 내용타당도를 높이는데 활용하였다. 이러한 노력으로 설문

응답 소요시간을 약 10분에서 20분 사이에서 9분-15분 정도로 단축할 수 있었다. 또한 조사과정에서 현장과 연구자와의 문항에 대한 이해차이와 문항의 난이도를 낮추고 설문문항 순서, 모바일 설문지 디자인 등을 응답하기 쉽게 수정하여 비표본 오차를 줄였다.

2) 설문 개발 근거

본 연구는 연구 실행계획 단계에서 협업 추진을 위한 핵심영역이 협업실행방안과 중추지원조직에 대한 내용임을 확인하고 국내외 문헌조사, 면담조사와 설문조사를 계획하고 실시하였다. 따라서 최종 설문 문항이 협업실행지침 개발과 중추지원조직의 기능과 설립에 대한 결과물로 연결이 되도록 목적을 가지고 개발되었다. 본 연구의 설문 개발 과정은 다음과 같다.

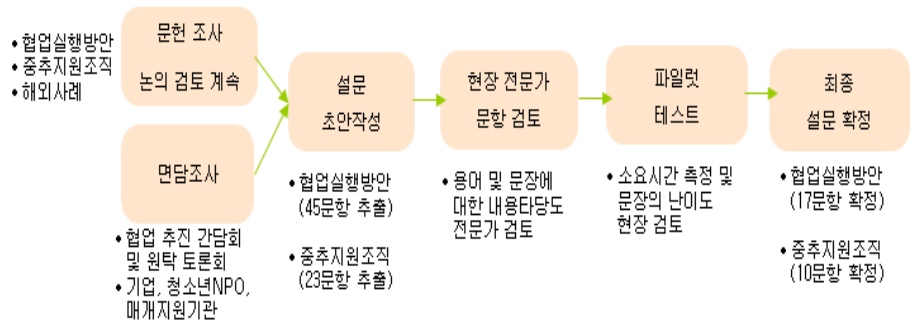


그림 IV-2 본 연구의 설문 개발 과정

설문조사의 목적은 첫째, 청소년NPO-기업 사회공헌사업과의 협업 실태와 요구를 파악하여 정책과제를 도출하기 위한 것이며, 둘째, 설문문항을 개발할 때 중추지원조직과 협업 지침개발로 활용하기 위한 것이다. 이를 위하여 지금까지의 국내외 문헌고찰, 면담조사, 전문가 협의를 통해서 연구진은 설문 조사영역을 협

업 실행방안과 중추지원조직의 기능으로 확정하였다. 그동안의 연구과정과 선행 연구물을 살펴보면, 청소년을 위한 기업 사회공헌사업과 NPO의 협업실행방안과 중추지원조직과의 관계가 상호 보완관계에 있음을 알 수 있다. 개별 기관의 입장에서 협업 실행이 어려운 이유와 문제점으로 CSR사업(NPO특성)을 몰라서, 단기 성과중심, 공통의 어젠다 개발역량부족 등으로 나타났으며 조사연구를 통한 공통의 어젠다 개발, 정보와 소통 플랫폼 마련, 사회적 영향력 강화 등으로 개선방안이 제안되었다(임지연, 김한별, 2017; 방대옥 외, 2013). 따라서 협업 실행이 어려운 이유와 문제해결을 위한 내용은 중추지원조직의 기능에 제시되어 있다는 점을 발견하게 된다. 협업 실행방안과 중추지원조직의 기능을 조사하는 것은 협업추진에 있어 핵심사항이다. 설문 문항 개발의 근거는 참고자료를 근거로 연구진이 자체 개발하였으며, 이는 차후 협업실행방안에 대한 협업지침, 중추지원조직의 기능과 설립 자료로 활용될 수 있도록 개발하였다.

CSR 협업실행지침과 중추지원조직의 기능에 대한 국내자료는 찾기 어렵기 때문에 해외자료를 주로 참고하였으며(II장 2절 해외사례 참고), 큰 틀은 Turner et al.(2012), Hanleybrown, Kania, & Kramer (2012)와 Kania & Kramer (2011) 등의 논문에서 협업(Collaboration), 집합적 임팩트(Collective Impact), 중추지원조직(Backbone Support Organization) 등을 참고하였지만, 대부분의 자료들은 현장 실무자들이 작성한 자료를 참고하였다. 해외의 기업 사회공헌 온라인 플랫폼³⁸⁾(BITC, CSR Europe, FSG, Collective impact forum, CollaborateUp, CSR Impact, Ready by 21, SIPCW, Strive Together 등)들을 활용하여 working paper, issue paper, Field Guide, Tools, lessons from the field, cross-sector partnerships, collective impact project, comprehensive toolkit, Principles & Practices 등의 자료를 검토하였다.

38) 본 보고서의 해외사례와 <부록>에 제시한 국내외 CSR활동 학습동맹 관련 플랫폼 사이트 목록을 참고.

(1) 협업실행방안 설문 개발

협업실행방안을 위한 설문문항의 구성 틀은 BITC(2015)의 기업입장 다분야 협업지침 7단계(파트너십 이유설정, 파트너 선정기준, 잠재적 파트너 탐색, 협력 조직에 접근, 파트너 선택, 파트너십 구체적 목표설정, 파트너십 계약 체결), BITC(2016)의 기업-학교 간 협업의 원칙 및 실행, 본 연구의 면담조사결과(기획, 실행, 성과관리), CSR Impact(2013)의 기업 성과관리(CIAM) 10단계(선별, 전략, 실행, 효과추적, 보고-평가), Poret(2014)의 협업 단계적 접근(형성, 이행, 평가)의 문헌을 설문 구성의 틀로 참고하였다. 그동안 국내의 기업 또는 NPO입장에서 기업 사회공헌사업과의 협업지침 자료들을 찾을 수가 없었기 때문이다.

표 IV-2 설문 문항 개발의 근거 : 협업 실행방안 초안

영역	기업-청소년NPO 협업 실행방안 ³⁹⁾
기 획	1. 파트너십의 이유 설정 (파트너십 성공의 요건)
	1) 파트너가 없으면 할 수 없는 일이 무엇인지 파악한다. 2) 파트너의 환경을 이해하고 요구를 파악한다. 3) 파트너십의 성공을 위해 NPO의 역량개발에 투자할 의향이 있는가를 결정한다. 4) NPO 외에도 공공단체, 정부, 기업 등 다른 파트너와 다자간 협력이 가능한가 파악한다. 5) 지역적 전국적 국제적 활동으로 확산 가능성을 파악한다.
	<참고자료> • BITC(2015). How to develop good cross-sector partnerships. 기업 입장에서 다분야 파트너십 구축 협업지침 7단계. PP.3-8. • BITC(2016). Principles & Practices for Primary Engagement. 기업 입장에서 기업-학교 간 협업 실행원칙(학교환경을 이해, 학교의 필요에서 출발, 학교와 4년이상 지속가능한 협업관계, 교직원에게 투자하고 지원, 진로개척 기회제공, 담당자 역량 개발 등), 기업과 학교 간의 협업이 필요한 이유가 기업에 이익이 되기 때문으로 미래의 인적자원개발, 사회가치창출 등

2. 자기평가 및 역량진단

- 1) 기업과 청소년NPO의 자체자원분석(예산, 인력 등), 오너 의지를 파악한다.
- 2) 자기평가를 위한 역량진단을 실시한다.
- 3) 기관 사업의 특성 및 성과중심 홍보 실적을 마련한다.
- 4) 기업성과관리(CIAM) 관점에서 사회 이슈파악, 기업 CSR활동의 우선순위, 긍정적 부정적 성과를 파악한다.

〈참고자료〉

- BITC(2016). Principles & Practices for Primary Engagement. 자원파악 등
- CSR Impact (2013). CSR Impact - From CSR to CIAM: Corporate Impact Assessment and Management. 기업성과관리 관점에서 CSR의 추진과정을 선별, 전략, 실행, 효과추적, 보고와 평가로 제시함.
- Poret, S. (2014). Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how 협업단계적 접근(형성, 이행, 평가) 자기평가, 잠재파트너 탐색, 공동의 문화와 언어개발, 건설적 대화(상호 요구, 협업목적, 역량)를 통한 신뢰형성
- Verghese, A. K. (2016). An investigation of inter-organizational collaboration in CSR. 조직간 협업 틀로 선행조건, 협업전제, 특징, 결과물

3. 적합한 파트너 기준 설정

- 1) 리스크가 있어도 혁신적 사업의 파트너에게 기회를 제공한다.
- 2) 실수와 반복을 피하기 위해 정기적 중간평가로 피드백 결과를 공유한다.
- 3) 사업을 점진적으로 확장할 수 있는 파트너를 선정한다.
- 4) 산출물을 가진 명확한 목표에 집중하는 파트너를 선정한다.
- 5) 공동투자자 공동혜택을 얻는 상호기여하는 파트너를 선정한다.
- 6) 프로젝트에 관련한 의사소통이 원활한 파트너를 선정한다.

〈참고자료〉

- BITC(2015). How to develop good cross-sector partnerships. 기업 입장에서 다분야 파트너십 구축 협업지침 7단계. PP.3-8.(모범사례로서 M&S 사의 파트너십 선정기준을 제시함. 혁신, 점진적 확장가능성, 지식공유, 명확한 프레임워크, 열린자세, 상호기여, 집중 및 임팩트)
 - Boys & Girls Clubs of America(2017). corporate partners. CORPORATE & CAUSE PARTNERSHIP FACT SHEET.(청소년NPO 입장에서 적합한 파트너 선정기준으로 파트너 이익보다 청소년 옹호권리, 특정제품, 브랜드, 서비스를 지지하지 않음. 1년이상 사업시행, 주류, 담배 회사는 금지 등)
-

4. 사회이슈 및 청소년 어젠다 파악 1) 사회이슈를 파악하여 청소년사업 어젠다 및 사업 아이템을 파악한다. 2) 기업(NPO)는 협업이 가능한 프로젝트 내용과 운영방식을 준비한다. 〈참고자료〉 • CSR Impact (2013:23). 선별(사회이슈파악 등) • 임지연(2017). 학교-청소년시설의 협업 지침 활용방안.
5. 잠재 파트너 탐색과 파일럿 테스트 1) 기업(NPO)의 윤리성과 진정성을 진단한다. 2) 기업(NPO) 핵심관계자의 성범죄 및 음주운전 경력 여부를 확인한다. 3) NPO와 기업 사회공헌사업 관련 리스트 등을 웹사이트에서 파악한다 4) 지속적 소통과 학습을 위한 포럼 등으로 상호신뢰를 구축한다 5) 각종 매체에 특성사업에 대한 성과를 홍보하여 잠재 파트너로서 존재를 부각한다(보도자료 등). 6) 기업과 NPO간의 협업 이행준비기간 동안 자기평가를 통해 잠재파트너를 탐색한다. 〈참고자료〉 • 구윤희 (2017). CSR효과 연구: CSR 동기 인식과 CSR 진정성. • BITC(2015)와 Poret, S. (2014)의 잠재파트너 탐색
6. 사전실무협의 1) 각 기업(NPO)의 협업 동기와 특성을 이해 및 공유한다. 2) 공동 측정가치로 분명한 목표와 평가지표를 공유한다. 3) 가시적 성과에 대한 전략적 결정과 성과목표를 설정한다. 4) 사업 및 협업에 대한 파트너의 요구를 분석한다. 5) 각자 시간과 자원을 할당하고 역할을 분담한다. 6) 공통의 문화와 언어를 학습(용어, 소통수단, 시간, 목적, 방식 등)한다. 7) 계약을 체결한다(협약 또는 MOU). 〈참고자료〉 • Kania J. & Kramer M.(2011). Collective Impact, Stanford Social Innovation(공통의 어휘를 만드는 것은 공유 측정시스템 개발에 필수 전제조건). • CSR Impact(2013). 가시적 성과 전략 • BITC(2015)와 임지연(2017)의 역할분담.

실 행	7. 실행실무협의 (계약체결에 포함된 내용을 실행 별첨) 1) 실무자의 실행실무협의를 통해 당해 연도 프로그램 내용 및 세부 진행일정을 결정한다. 2) 기업- NPO 간 역할분담을 위한 실행체크리스트를 통해 역할분담을 논의한다. 4) 당해 연도 운영계획을 함께 확정·확인한다. 5) 기업- NPO 상호 이해교육(성과측정, 행정과 프로그램 특성 등)을 실시한다. 6) 실행실무협이는 상시 협의한다(이메일, 카톡, 전화, 만남, CSR 포럼 참여 등) 〈참고자료〉 • BITC(2016).역할분담합의, 시간자원할당, 관계형성 등 • Kania J. & Kramer M.(2011). Collective Impact, Stanford Social Innovation 지속적인 커뮤니케이션과 몇 년의 정기회의
	8. 진행관리 1) 참여 동기유발 및 참여자를 모집한다. 2) 인적물적 자원을 관리한다. 3) 성과관리에 필요한 자료를 수집한다(진행기록사진, 사전사후 조사도구 등). 〈참고자료〉 • 임지연(2017)의 학교-청소년시설 협업지침 참고.
성 과 관 리	9. 효과 추적 및 중간평가 공유 1) 중간평가로 성과 핵심지표를 선정 및 측정한다. 2) 중간평가로 사회적 임팩트 핵심지표를 선정 및 측정한다. 3) 효과추적 및 피드백을 위한 중간평가 결과를 수시로 공유한다. 〈참고자료〉 • 유럽연합 CSR Impact(2013: 23) • BITC(2016:9-32)의 성과평가, 핵심성과지표(KPI)
	10. 성과 보고와 평가 1) 사업목표와 평가를 위한 전략, 활동, 결과, 성과를 보고한다. 2) KPI(핵심성과지표) 목표 대비 성과평가를 실시한다. 3) 총괄평가 및 향후 연계사업을 협의한다.

〈참고자료〉

- 유럽연합 CSR Impact(2013: 23)
 - BITC(2016:9-32)의 성과평가, 핵심성과지표(KPI)는 기업-학교 간 협업에서 성과측정의 단계에서 어떤 KPI(Key Performance Indicator: 핵심성과지표)를 무엇으로 설정할 것인가를 결정, 참여한 자원봉사수, 의사소통기술에서 자신감 향상된 수준 등.
 - Fátima Bartill Andreu (2016:5). Social impact assessment.
 - (input-output-outcome-impact)
-

(2) 중추지원조직의 설문 개발

본 연구에서는 다분야 섹터(cross sector) 간의 협업을 위한 중추지원조직(backbone support organization)의 역할을 이해하기 위하여 집합적 임팩트 접근 틀(collective impact approach)을 검토하였다. 집합적 임팩트는 서로 다른 섹터에서 기업, 정부, NPO, 학교, 병원, 공공기관, 연구기관 등이 특정한 사회 문제해결을 위해 공동의 어젠다를 중심으로 다분야 섹터가 협업하는 구조화된 접근이다. 청소년 미래세대 성장지원이라는 큰 틀에서의 민관 협력과 기업 사회공헌 사업과의 협업 방식, 그리고 이를 지원하는 중추지원조직의 기능을 제시하였다. 집합적 임팩트 접근 사례를 통하여 중추지원조직의 기능에 대한 몇가지 구성틀을 참고하였다.

중추지원조직의 기능은 집합적 임팩트 이니셔티브 만큼 다양한 중추조직 모델

-
- 39) 설문 문항의 개발 근거는 참고자료를 근거로 설문 초안을 연구진이 개발하였음. CSR 협업실행지침과 중추지원조직의 기능에 대한 국내자료는 찾기가 어렵기 때문에, 해외자료를 주로 참고하였으며, 큰 틀은 논문을 참고하였지만 대부분의 자료들은 현장 실무자들이 작성한 자료를 참고하였다. 해외사례에서 기업 사회공헌 온라인 플랫폼(BITC, CSR Europe, FSG, Collective impact forum, Ready by 21, SIPCW, Strive Together 등)들을 활용하여 working paper, issue paper, Field Guide, Tools, lessons from the field, Cross-sector partnerships, collective impact project, comprehensive toolkit 등의 자료를 검토하였다. 이 중에서 협업실행방안 관련 설문문항의 구성틀은 BITC(2015) 기업입장 협업지침 7단계(파트너십 이유설정/ 파트너 선정기준/ 잠재적 파트너 탐색/ 협력조직에 접근/ 파트너 선택, 파트너십 구체적 목표설정, 파트너십 계약 체결), 기업 성과관리(Corporate Impact Assessment and Management: CIAM)의 관점에서 유럽연합 CSR IMPACT(2013), 기업윤리성은 구윤희(2017), 임지연(2017)의 학교-청소년시설 협업지침 활용방안, 잠재적 파트너 탐색(Poret, S., 2014)의 문헌내용을 설문 구성의 틀로 참고하였다.

이 있다. 그러나 Turner, Merchant, Kania & Martin(2012)는 비효율적이고 단편적인 시스템을 전환하기 위해 여러 부문의 파트너 그룹(cross-sector groups of partners)을 구성함으로써 사회적 성과를 향상시키려는 궁극적인 백본조직에 대한 공통된 변화논리에 따라 집단적 임팩트를 지원하고 촉진하기 위한 6가지의 공통 활동을 제시하였다. 이것이 기본 틀로 가장 많이 활용되는 중추지원조직의 6가지 기능으로서 비전과 전략, 배열된 활동 지원, 공유된 측정 관행 확립, 정책제안, 모금 활동이며 본 연구에서 기본 틀로 제시하였다. 중추지원조직의 기능은 공통적 활동들을 원칙적인 차원에서 제시된 것이며 부문간 협업 방식에서 실제 조직의 위상과 성격을 어떻게 정할 것인가는 상황별로 매우 다르다는 점을 이해할 필요가 있다.

첫째, 중추지원조직의 기능으로 가장 보편적으로 활용되고 있는 기본 틀로 Turner et al.(2012)가 제안한 6가지의 기능을 참고하여, 구체적인 현장의 사례로서 Strive Together⁴⁰⁾(전국네트워크 비영리단체)의 사례에서 제시된 중추지원조직의 기능으로는 비전과 전략제시, 정책제안, 자원 및 지지 확보(지역사회 참여 및 주인의식 함양), 정렬(aligned)된 활동지원, 공통의 측정도구 확립으로 6가지의 기능으로 제시된 틀을 활용하였다.

둘째, Collective Impact Forum (n.d.)의 Tools for Backbones⁴¹⁾에서 중추지원조직의 기능을 활동의 전략적 일관성을 유지, 운영위원회 업무 조정/편성지원, 기금모금 및 지지 활동 지원, 실무그룹 편성 및 지원의 4가지의 기능으로 제시된 틀을 활용하였다. “집합적 임팩트에서 중추지원조직의 활동명부”에서는 활동의 전략적 일관성을 유지(책임 평가 지도, 지식공유, 전반적인 실행지원), 운영위원회 업무조정/편성지원(관리 및 업무촉진), 기금모금 및 원조활동에 대한

40) Turner, Merchant, Kania & Martin(2012: 5). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. Stanford Social Innovation Review.

41) Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. pp.3-5.
<https://www.collectiveimpactforum.org> (검색일: 2019년 6월 28일)

지원(코디네이션, 커뮤니케이션, 정책), 실무그룹 편성 및 지원(실무그룹편성, 프로젝트관리, 촉진, 지원)을 참고하였다,

셋째, CollaborateUp(2018)의 Backbone Organizations: A Field Guide에서 “집합적 임팩트에서 중추지원조직의 비전과 실행 사이의 문제 발생시 실행지침”⁴²⁾으로 공동 목표에 대한 명확성 부족, 장기적 실행과 자금지원을 유지하는 능력 없음, 약한 파트너십 정체성, 서로 연결되지 않고 정렬되지 않은 인력 및 활동, 표적집단을 참여시키는데 실패, 불분명한 성공 척도 및 학습과 별개로 분리된 데이터에 대한 문제 발생 시에 대처방안을 참고하였다.

넷째, 국내에서는 중간지원조직에 대한 논의들이 있으며, 중추지원조직에 대한 국내 논의들은 심포지움이나 컨설팅회사를 중심으로 집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직에 대한 해외자료를 소개하는 논의들을 볼 수 있다(김정태 외, 2017; 아름다운재단 기부문화연구소, 2012; 서울시NPO지원센터, 2017; (사)시민, 2016).

국내 연구로는 정무성 외(2015)의 중간지원조직의 역할과 활성화방안, 최준규 외(2015)의 경기도 파복공동체의 개념 및 추진방향, 최승원 외(2016)의 사회공헌 정보센터 증장기발전방안 등을 제외하고는 중간지원조직에 대한 논의들도 활발하지 못한 실정이다. 국내에도 NPO를 위한 중간지원조직(Bridge Support Organization, indimediary organisation, Infrastructure Organization)들이 있지만, 해외의 중추지원조직(backbone support organizations)의 역할과 기능에는 못 미치고 있는 상황이다. 그러므로 NPO를 위한 비전과 전략에 따른 협업역량 개발과 조사연구의 허브(Hub) 역할을 하는 중추지원조직이 국내에도 절실하게 필요한 실정이다(정무성 외, 2015; 최준규 외, 2015). 그동안 중간지원조직의 기능에 대한 연구에서 중추지원조직 주요기능의 필요성은 인재육성, 정책 제안, 조사연구, 사회적가치창출, NPO간 네트워크 형성 및 촉진, 정보수집 및

42) CollaborateUp (2018). Backbone Organizations: A Field Guide. p.3

제공, 국제협력, 자원과 기술의 조정과 중개, 경영지원, NPO평가 순으로 나타났다. 이는 향후 중간지역조직이 역량구축자, 조정자, 중개자, 정보제공자 등의 전반적인 영역에서의 기능수행이 필요함을 알 수 있다. 나눔 생태계 중간지원조직이란 모금단체의 주요정보(모금액, 모금사용처, 성과 등)를 시민들에게 제공하고, 모금기관과 기부자의 역량강화를 위한 컨설팅, 교육, 조사연구, 캠페인 등의 다양한 활동을 수행하는 조직이다(정무성 외, 2015). 이러한 중간지원조직의 비전과 기능을 강화하는 것이 필요하다는 것을 알 수 있다. 국내의 자료들은 중간지원조직에 대한 논의들이고 중추지원조직의 기능을 소개하는 정도이며 구체적으로 어떤 역할을 해야하는지에 대한 가이드나 지침 등에 대한 공개된 자료는 찾아보기 어려웠다.

표 IV-3 설문 문항 개발의 근거 : 중추지원조직의 기능⁴³⁾

영역	청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능 중추지원조직은 중간지원조직(또는 매개지원기관)보다 비전과 촉진전략 등 기능이 강화
총괄 기획	1. 비전과 전략 제시 (공통의 어젠다 발굴) 공동목표 1) 비전과 전략을 정렬하고 제시한다. 2) 공동목표에 대한 명확성을 가지고 공통의 어젠다를 개발한다. 3) 우선순위를 설정하여 무엇을 하고 하지 말 것인가를 결정한다. 4) 집합적임팩트 관점에서 사회문제 파악의 리더로서 전략에 따라 공통의 어젠다를 개발한다. 〈참고자료〉 • Turner, Merchant, Kania, & Martin(2012: 5). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. • Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. • CollaborateUp (2018). Backbone Organizations: A Field Guide 2. 정책제안/ 사업의 확장성 1) 집합적 임팩트 관점에서 해당 어젠다에 영향을 주는 정책을 파악한다. 2) 공통 어젠다 사업의 확장을 통한 정책화에 기여한다.

	3) 공통 어젠다 사업의 진보적 확장을 위한 정책을 건의한다. 〈참고자료〉 • Turner, Merchant, Kania, & Martin (2012: 5). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. • Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. • CollaborateUp (2018). Backbone Organizations: A Field Guide
	3. 자원 및 지지확보 / 어젠다 사업의 장기적 실행과 자금지원 유지 1) CSR 어젠다 사업을 위하여 기업 사회공헌활동 예산을 확보한다. 2) 확보한 기업 CSR 예산을 배분한다. (예산 및 인적 물적 자원을 확보한다.) 3) (어젠다 목표 및 중추지원조직 지원을 위한) 공공, 기업 예산 및 자원을 확보하고 배열(alignment)하여 서로 연결되도록 준비한다. 4) 공통의 어젠다 사업을 위한 기금마련 강화의 역할을 한다. 5) 어젠다 사업의 장기적 실행과 자금지원 유지를 위한 역할을 한다. 〈참고자료〉 • Turner, Merchant, Kania, & Martin (2012: 5). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. • Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. • CollaborateUp (2018). Backbone Organizations: A Field Guide
촉진자 역할	4. 다양한 지역사회 참여촉진 활동 지원 1) 각 지역사회의 현장 참여활동을 촉진한다 2) 각각 개별기관의 지역사회 참여촉진을 위한 지역중심 홍보활동을 지원한다. 3) 주민대상 포럼, 뉴스, 보고서 등 홍보자료 생산으로 각 지역사회 참여를 촉진한다. 4) 타겟 집단을 참여시키기 위해 설문조사, FGI, 워크숍 등을 지원한다. 〈참고자료〉 • Turner, Merchant, Kania, & Martin (2012: 5). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. • Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. • CollaborateUp (2018). Backbone Organizations: A Field Guide 5. 공통 어젠다에 따라 자원 및 개별사업들을 서로 연결되도록 배열(alignment) 1) 청소년사업 어젠다에 따라 파트너들의 협력을 조정,촉진하고 개별기관 사업들을 배열(alignment)한다.

	2) 비전, 전략, 공통의 어젠다에 따라 개별기관 사업들을 데이터에 근거한 TF 운영으로 조정 및 배열(alignment) 한다. 3) 비전, 전략, 공통의 어젠다에 따라 개별기관 사업들을 정렬(alignment) 한다. 4) 비전, 공통의 어젠다에 따라 인력 및 활동, 개별기관 사업들을 서로 연결되도록 배열(alignment)한다. 4) 약한 파트너십 정체성을 극복하기 위해 의도적으로 팀을 만들고 재조직한다. 〈참고자료〉 • Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making collective Impact Work. 집합적 임팩트를 통한 대규모 변화는 부문간 배열(alignment)와 조직들간 학습에 달려있음 • CollaborateUp (2018)의 Backbone Organizations: A Field Guide에서 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 비전과 실행 사이의 문제 발생시 실행지침, 서로 연결되지않고 정렬되지 않은 인력 및 활동 대처방법. • (사)시민 (2016).NPO활동의 중복성을 막기위해 사전조율하고 지원하는 기관으로 역할
데이터 관리자 역할	6. 공통의 측정을 위한 성과관리 시스템 마련 1) 공통의 어젠다 사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다. 2) 파트너의 데이터 수집, 분석, 해석, 보고의 기술 및 역량을 지원한다. 3) 불분명한 성공적도 및 현실과 괴리된 데이터 생산을 방지하기 위해 척도를 개발하고 어떻게 데이터를 수집, 보고, 해석을 통해 무엇을 배울것인지 의사소통으로 공유된 가치를 만든다. 〈참고자료〉 • Turner, Merchant, Kania, & Martin (2012: 5). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. • Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. • CollaborateUp (2018). Backbone Organizations: A Field Guide

43) 본 연구에서는 가장 일반적인 기능으로 생각되는 중추지원조직의 기능을 설문 개발 틀로 활용하였다. 이러한 중추지원조직의 기능은 원칙적인 차원에서 제시될 수 있으나, 다양한 섹터 간 협력체계 안에서 실제 중추지원조직의 위상과 성격을 어떻게 정할 것인가는 현장의 상황별로 매우 다르게 나타날 수 있다. 이미 다양한 중추조직모형들이 존재하고 있다. 그러나 가장 핵심적인 기능으로는 집합적 임팩트 프로젝트에 참여하는 서로 다른 전문성을 가진 부문 간 파트너들이 비전과 전략이라는 큰 그림을 구상하여 공통의 어젠다에 따라 각 파트너들이 배열된(aligned) 활동을 하도록 지원하고 학습과 소통을 촉진하는 역할이라고 할 수 있다. 이를 위해서는 조사연구와 학습과 소통을 촉진하는 학습동맹 플랫폼 구축이 필수적이라고 할 수 있다.

3) 최종 설문 개발

최종 설문 내용은 기업-NPO의 협업 실행방안과 중추지원조직의 기능에 대한 것이다. 첫째, 기업-NPO의 협업 실행방안에 대한 문항구성은 ①파트너십의 이유 설정 ②자기평가 및 역량진단 ③적합한 파트너 기준설정 ④사회이슈 및 청소년 어젠다 파악 ⑤잠재파트너 탐색과 파일럿 테스트 ⑥사전실무협업의 ⑦실행실무협업의 ⑧진행관리 ⑨효과추적 및 중간평가 공유 ⑩성과보고와 평가이다. 둘째, 중추지원조직의 기능에 대한 문항구성은 ①비전과 전략제시/공통의 어젠다 발굴 ②정책제안/ 사업의 확장성 ③자원 및 네트워크 확보 ④다양한 지역사회 참여촉진 활동지원 ⑤배열(연결 및 통합) ⑥성과관리시스템 마련이다.

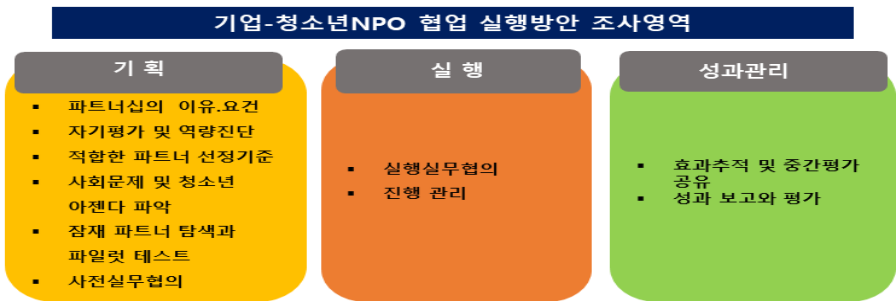


그림 IV-3 기업-청소년 NPO 협업 실행방안 조사영역

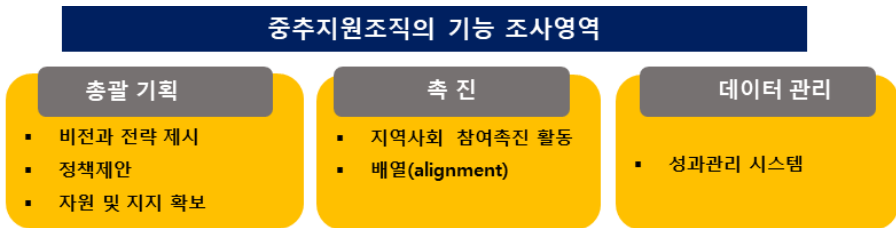


그림 IV-4 청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능 조사영역

표 IV-4 최종 설문 문항 구성

영역		기업-청소년NPO 협업 실행방안
기 획	파트너십의 성공요건	1) 기업과 NPO는 협업성공을 위해 NPO에 대한 역량을 개발한다
	자기평가 및 역량진단	2) 기업(또는 NPO)은 협업을 위한 자체자원을 분석한다 (예산, 인력, 의사결정권자의 의지 등)
	적합한 파트너선택기준	3) 기업(NPO)은 청소년사업에 적합한 파트너 선정기준을 마련한다
	사회이슈 및 청소년 어젠다 파악	4) 기업(NPO)은 사회문제 해결을 위한 청소년사업의 어젠다(주요의제)를 파악한다
	잠재파트너 탐색과 파일럿테스트	5) 기업(NPO)은 사업추진 시 협업이 가능한 내용과 운영방식을 준비한다
		6) 기업(NPO)은 청소년사업에 대한 윤리성과 진정성을 진단한다
		7) 기업과 NPO가 함께 소통과 학습모임으로 상호신뢰를 구축한다
		8) 기업(NPO)은 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적을 마련한다
	사전실무협업의	9) 기업과 NPO는 공동 측정가치로 청소년사업에 대한 분명한 목표와 평가지표를 공유한다
		10) 기업과 NPO는 청소년사업 및 협업에 대한 파트너의 요구를 분석한다
		11) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다
실 행	실행실무협업의	12) 기업과 NPO는 실무자 간의 실행실무협업의를 통해 당해 연도 사업 내용 및 세부일정을 확정한다
		13) 기업- NPO 간 실행체크리스트 등을 활용해 역할을 분담한다
	진행관리	14) 기업과 NPO는 사업에 대한 참여 동기유발 및 참여를 촉진한다
평 가	효과추적 및 중간평가 공유	15) 기업과 NPO는 효과추적 및 피드백을 위하여 핵심지표로 정기적 중간평가 결과를 공유한다
	성과보고와 평가	16) 기업과 NPO는 핵심성과지표로 목표 대비 성과평가를 실시한다
		17) 기업과 NPO는 총괄평가 및 향후 연계사업을 논의한다

영역		중추지원조직의 기능
사무국 역할	비전과전략 제시/ 어젠다발굴	1) 중추지원조직은 청소년사업의 비전과 전략 제시를 위해 연구조사를 실시한다
		2) 중추지원조직은 명확한 공동목표와 전략에 따라 청소년사업의 어젠다를 발굴한다
		3) 중추지원조직은 청소년사업을 다양한 분야와의 협업사업으로 만드는 전략을 세운다
	정책제안	4) 중추지원조직은 우수한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 건의한다
	자원 및 지지 확보	5) 중추지원조직은 청소년사업 목표달성을 위한 예산 및 자원을 확보한다
		6) 중추지원조직은 청소년분야 어젠다사업의 장기적 실행과 자금지원 유지를 위한 역할을 한다
촉진 자 역할	지역사회 참여촉진	7) 중추지원조직은 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동을 촉진한다
	배열 (alignment)	8) 중추지원조직은 확보한 예산 및 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열(연결, 통합)한다
데이 터관 리역 할	성과관리 시스템 마련	9) 중추지원조직은 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다
		10) 중추지원조직은 데이터에 기반한 의사소통으로 공유된 가치를 만든다
배경변인/유형		○ 중추지원조직 설립의 유형 ○ 근무 중인 기관 유형 ○ 직위 (의사결정권장, 실무책임자, 실무자, 기타) ○ 파트너십 경험유무 ○ 파트너십 중요도인식

2. 설문 분석 결과

1) 협업 경험 실태

청소년을 위한 기업 사회공헌사업과의 협업을 추진하는 주요 기관들을 중심으로 협업 참여 경험에 대하여 조사하였다. 설문에 참여한 협업 추진 주요기관들은 총 596명으로 청소년활동시설(수련관, 문화의집), CSR 기업/기업재단, 청소년보호시설(쉼터/그룹홈), 방과후돌봄서비스(방과후아카데미/지역아동센터), 기타 NPO(기관/재단, 시민단체), 기타 공공기관(인건비/운영비정부지원), 학교밖청소년지원센터(꿈드림), 사회복지관이다.

표 IV-5 설문에 참여한 협업 추진 기관의 유형 (N=596명)

번호	구 분	빈도	비율(%)
1	청소년활동시설 (수련관, 문화의집)	162	27.2
2	CSR 기업/기업재단	82	13.8
3	청소년보호시설 (쉼터/그룹홈)	81	13.5
4	방과후돌봄서비스 (방과후아카데미/지역아동센터)	67	11.2
5	기타 NPO (기관/재단, 시민단체)	62	10.4
6	기타 공공기관 (인건비/운영비정부지원)	51	8.6
7	학교밖청소년지원센터 (꿈드림)	47	7.9
8	사회복지관	44	7.4
	합계	596	100.0

이들 기관은 유형별로 차이가 있지만 정무성, 오충순, 전종숙 외(2015)의 연구에서 기관유형을 NPO, 공공기관, 기업으로 크게 나누어 분석한 것을 참고하여 본 연구에서도 8개의 기관 유형 또는 3개의 NPO, 공공기관, 기업 유형으로 구분하여 분석하였다. 여기에 제시된 8개 유형의 섹터들은 서로 다른 전문성을 가진

다양한 규모의 기관들이다. 그러나 앞서 논의한대로 집합적 임팩트 접근에서는 소규모 기관도 함께 협업추진의 동력이 될 수 있고 기업도 자금제공자이면서도 파트너로서 역할을 하며 정부와 지자체, 민간에서도 함께 할 수 있다.

(1) NPO-기업 사회공헌사업과의 협업 경험

○ 경험이 있다는 응답은 기업(76.8%), 공공기관(66.7%), NPO(49.7%) 순으로 나타났다. 파트너십에 대한 중요도 인식정도를 살펴보면, 공공기관(90.2%), 기업(89.1%), NPO(83.5%)의 순으로 나타났다.

NPO-기업 사회공헌사업과의 파트너십 경험유무(NPO, 공공기관, 기업)를 살펴보면, 경험이 있다는 응답은 기업(76.8%), 공공기관(66.7%), NPO(49.7%) 순으로 나타났다. 이러한 결과는 2017년 같은 문항이 조사에서 기업(78.5%), NPO와 공공기관(53%)에서 소폭으로 하락하고 큰 변동이 없는 것으로 보인다. 그동안 1-2년 단기적 정책적 노력들이 활발하지 못한 것을 보여준다.

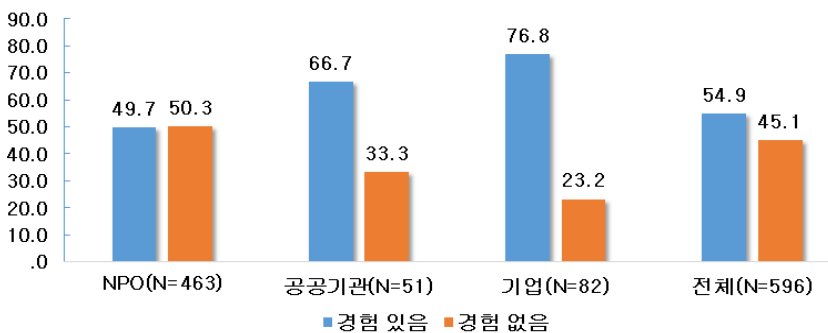


그림 IV-5 파트너십 경험유무 (NPO, 공공기관, 기업)

파트너십에 대한 중요도 인식정도를 살펴보면, 공공기관(90.2%), 기업(89.1%), NPO(83.5%)의 순으로 나타났다. 기업은 중요하다(41.5%), 매우 중요하다(47.6%)로 긍정적 응답이 89.1%로 나타났다. NPO는 중요하다(46.4%), 매우 중요하다(37.1%)로 긍정적 응답이 83.5%로 나타났고, 공공기관은 중요하다(43.1%), 매우 중요하다(47.1%)로 긍정적 응답이 90.2%로 가장 높게 나타났다. 공공기관의 운영에 관한 법률(기획재정부), 공공기관의 사회적책임경영을 위하여 경기도에서는 운영매뉴얼 발간 등 공공기관의 사회적 가치실현을 위한 노력들이 이를 반증할 수 있다.

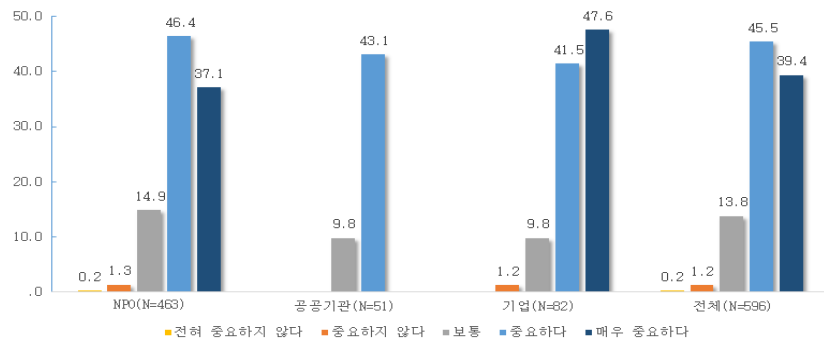


그림 IV-6 파트너십에 대한 중요도 인식정도 (NPO, 공공기관, 기업)

○ 전체 응답자(N=596)들은 파트너십이 중요하다는 긍정적 응답이 84.9%, 중요하지않다는 부정적 응답이 1.4%로 나타났다. 그러면 이렇게 중요한데 실제 파트너십 경험은 54.9%로 나타나서 30%p나 되는 큰 격차를 알 수 있다. 이는 정책적으로도 파트너십이 활성화될 수 있도록 제반 환경을 조성하고 촉진 전략이 필요하다는 근거가 된다.

전체 응답자(N=596)의 직위는 의사결정자(20%), 실무책임자(39.4%), 실무자(40.4%)로 나타났다. 기업-NPO 파트너십 경험은 54.9%가 있다고 응답했으며, 파트너십에 대한 중요도 인식정도는 중요하다(45.5%), 매우 중요하다(39.4%), 보통(13.8%), 중요하지않다(1.2%), 전혀중요하지않다(0.2%)순으로 나타났다. 전체 응답자(N=596)들은 파트너십이 중요하다는 긍정적 응답이 84.9%, 중요하지 않다는 부정적 응답이 1.4%로 나타났다. 그러면 이렇게 중요한데 실제 파트너십 경험은 54.9%로 나타나서 30%p나 되는 큰 격차를 알 수 있다. 이는 정책적으로도 파트너십이 활성화 될 수 있도록 제반 환경을 조성하고 촉진 전략이 필요하다는 근거가 된다.

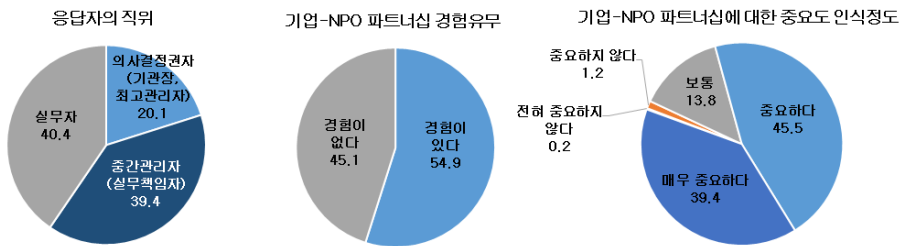


그림 IV-7 전체 응답자(N=596)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도

전체 기관별로 파트너십 경험유무를 살펴보면, 파트너십 경험이 가장 높은 기관은 기타NPO(기관/재단,시민단체)(79.0%)이며, CSR 기업/기업재단(76.8%), 기타 공공기관(인건비/운영비정부지원)(66.7%), 사회복지관(56.8%), 청소년활동시설(수련관, 문화의집)(53.7%), 청소년보호시설(쉼터/그룹홈)(39.5%), 방과후돌봄서비스(방과후아카데미/지역아동센터)(32.8%), 학교밖청소년지원센터(꿈드림)(31.9%) 순으로 나타났다.

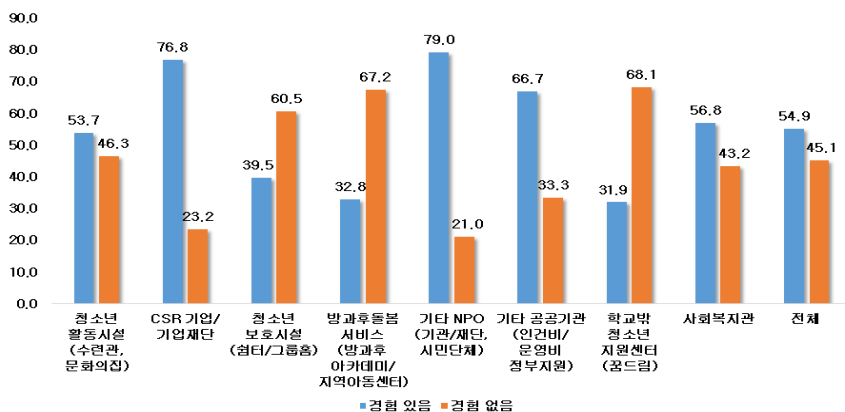


그림 IV-8 전체 기관별 파트너십 경험유무

전체 기관별로 파트너십에 대한 중요도 인식정도를 살펴보면, 중요도 인식정도가 가장 높은 기관은 기타NPO(기관/재단,시민단체)(93.6%)이며, 기타 공공기관 (인건비/운영비정부지원)(90.2%), CSR 기업/기업재단(89.1%), 청소년활동시설 (수련관, 문화의집)(85.8%), 학교밖청소년지원센터(꿈드림)(83.0%), 청소년보호 시설(쉼터/그룹홈)(82.7%), 방과후돌봄서비스(방과후아카데미/지역아동센터) (77.6%), 사회복지관(72.8%) 순으로 나타났다.

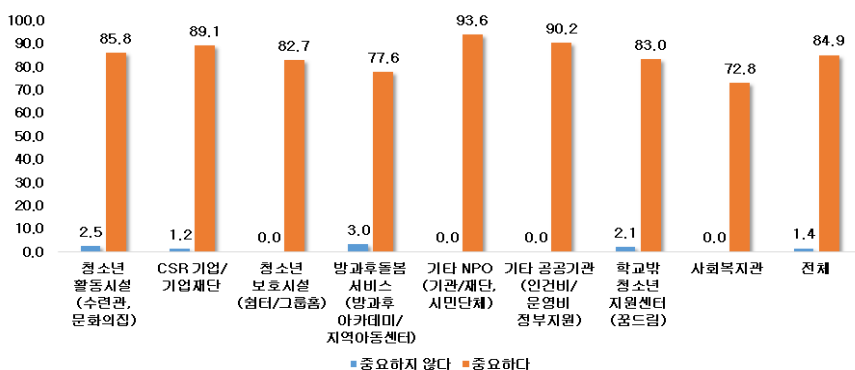


그림 IV-9 전체 기관별 파트너십에 대한 중요도 인식 정도

(2) 파트너십 중요도 인식과 경험 차이

○ 파트너십이 중요하다는 응답이 많았지만 경험의 기회는 많이 부족함

파트너십 중요도와 경험에 대한 응답의 차이를 제시해보면, 전체기관의 파트너십이 중요하다는 응답은 84.9%, 59.9%로 나타나 파트너십 중요도와 경험에 대한 응답차이는 25%p로 나타났다. 중요도 인식정도와 경험의 차이가 가장 크게 나타난 기관은 학교밖청소년지원센터(꿈드림)로 중요하다는 83.0%, 경험있음이 31.9%로 격차가 51.1%p로 가장 크게 나타났다. 이는 학교밖청소년지원센터(꿈드림)에 파트너십을 경험할 수 있는 기회의 제공을 위해서 정책적 노력이 시급함을 말해준다. 그다음은 방과후돌봄서비스(방과후아카데미/지역아동센터)(44.8%p), 청소년보호시설(쉼터/그룹홈)로 43.2%p, 청소년활동시설(수련관, 문화의 집)(32.1%p), 전체기관 25%, 기타 공공기관(인건비/운영비정부지원)(23.5%p), 사회복지관(16%p), 기타NPO(기관/재단,시민단체)(14.6%p), CSR 기업/기업재단(12.3%p) 순으로 나타났다. 이처럼 현실적으로 파트너십이 중요하다는 응답이 많았지만 경험의 기회는 많이 부족한 것으로 나타났다.

표 IV-6 파트너십 중요도 인식과 경험 차이

번호	구 분	빈도 (명)	중요하다 (%)	경험있음 (%)	차이(%p) 중요하다-경험있음
1	학교밖청소년지원센터 (꿈드림)	47	83.0	31.9	51.1
2	방과후돌봄서비스 (방과후아카데미/지역아동센터)	67	77.6	32.8	44.8
3	청소년보호시설 (쉼터/그룹홈)	81	82.7	39.5	43.2
4	청소년활동시설 (수련관, 문화의집)	162	85.8	53.7	32.1
5	기타 공공기관 (인건비/운영비정부지원)	51	90.2	66.7	23.5
6	사회복지관	44	72.8	56.8	16.0

7	기타 NPO (기관/재단, 시민단체)	62	93.6	79	14.6
8	CSR 기업/기업재단	82	89.1	76.8	12.3
전체기관		596	84.9	59.9	25.0

○ 파트너십에 대하여 NPO는 중요하다는 응답이 93.6%로 나타났으며 71%가 매우 중요하다고 응답하였으므로 이러한 NPO의 적극적인 요구를 반영하여 구체적인 필요사항을 파악하고 활발한 파트너십 기회를 더 많이 제공해야 한다.

기업/기업재단(N=82)과 NPO(N=62)의 응답을 아래 그림을 참고하여 비교해 보면 기업-NPO파트너십의 경험있음은 76.8%, 79%로 비슷하고 파트너십에 대한 중요도 인식에서는 중요하다는 긍정적인 응답이 89.1%, 93.6%로 차이가 4.5%p로 크지 않지만, 매우중요하다가 47.6%, 71.0%로 의견의 차이가 23.4%p 크다는 특징이 있다. 파트너십에 대하여 NPO는 중요하다는 응답이 93.6%로 나타났으며 71%가 매우 중요하다고 응답하였으므로 이러한 NPO의 적극적인 요구를 반영하여 구체적인 필요사항을 파악하고 활발한 파트너십 기회를 더 많이 제공해야 한다.

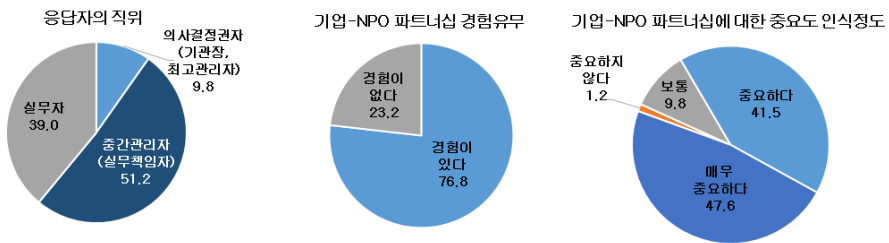


그림 N-10 기업/기업재단(N=82)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도

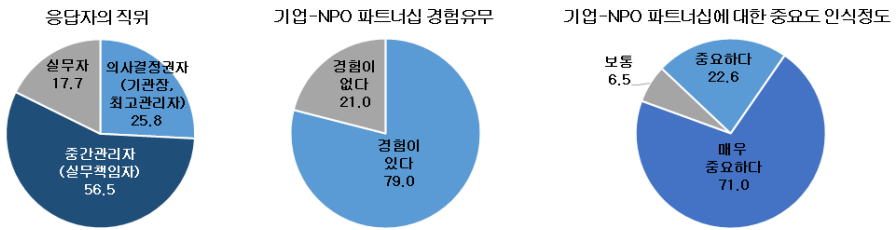


그림 IV-11 NPO(기관,재단,시민단체)(N=62)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도

○ 파트너십에 대한 경험은 청소년보호시설보다 청소년활동시설이 14.2%p 더 크게 나타났으며 중요성에 대한 인식은 별 차이가 없다. 이는 청소년활동시설에서 학교와의 협업과 자유학기제, 진로교육, 진로체험지원센터를 위탁 운영하는 경우가 많기 때문으로 보인다. 그럼에도 불구하고 청소년활동시설은 세금감면, 기부금 영수증처리가 안 되고, 활동 프로젝트 기금도 직접 받을 수 없는 등 법 제도적인 지원을 받지 못하고 있으므로 개선이 필요함을 알 수 있다.

청소년활동시설(수련관, 문화의집)(N=162)과 청소년보호시설(쉼터/그룹홈)(N=81)의 응답을 비교해보면, 파트너십에 대한 중요도 인식에서는 중요하다는 긍정적인 응답이 85.8%, 82.7%로 차이가 3.1%p로 나타나고, 매우 중요하다가 30.9%, 33.3%로 의견의 차이가 2.4%p로 큰 차이가 없다. 그러나 기업-NPO파트너십의 경험있음은 53.7%, 39.5%로 청소년활동시설의 파트너십 경험이 청소년보호시설보다도 14.2%p 크게 나타났다.

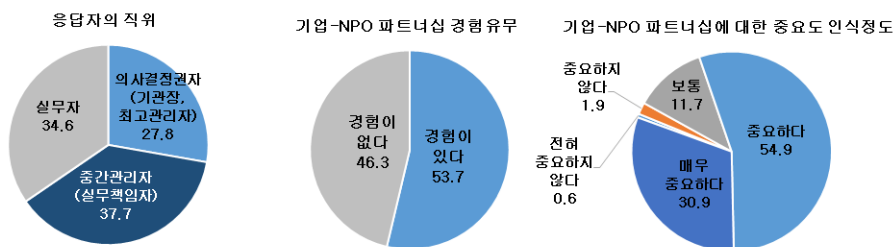


그림 IV-12 청소년활동동시설(수련관,문화의집)(N=162)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도

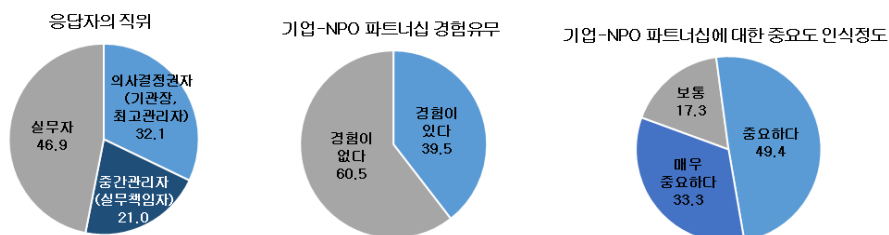


그림 IV-13 청소년보호시설(쉼터/그룹홈)(N=81)의 협업 경험 : 직위, 경험유무, 중요도

(3) 중추지원조직의 설립 유형

본 연구에서 중추지원조직의 설립 유형은 정부 및 지자체에서 설립(26.8%), 자금지원기관(모금회 등)(23.5%), 다자간협의체(다양한기관에서소유권)(18.5%), 새로운NPO(15.4%), 기존NPO(8.1%), 추진위원회(최종의사결정)(7.7%)의 순으로 나타났다. 기관유형(NPO, 공공 기관, 기업)에 따른 순위 차이가 나타났는데 기업은 자금지원기관(모금회 등)을 가장 선호하는 것으로 나타났고, 공공기관은 자금지원기관(모금회 등)의 순위가 가장 낮았다. 정무성, 오충순, 전종숙 외(2015)의 설문조사(NPO, 공공, 기업 총117명 조사)에서는 중간지원조직의 설립유형은 NPO연합체 부설, 사회복지협의회 부설, 공동모금회 부설, 전경련 부설, 기타의 순으로 나타났으며 설립유형은 부설보다는 독립기관으로, 공공기관보다는 민간기

관으로 설립되는 것을 선호하였다. 중간지원조직의 재정조달 방식은 기업-정부-시민 협력방식(48.1%), 정부지원방식(23.7%), 모금방식(11.7%), NPO출연방식(10.8%), 기업지원방식(5.5%)의 순으로 나타났다.

표 IV-7 중추지원조직의 설립 유형

구분	빈도				퍼센트
	NPO	공공기관	기업	전체	
정부 및 지자체에서 설립	128	16	16	160	26.8
자금지원기관 (모금회 등)	110	8	22	140	23.5
다자간협의체 (다양한기관에서소유권)	77	16	17	110	18.5
새로운NPO	76	3	13	92	15.4
기존NPO	34	7	7	48	8.1
추진위원회 (최종의사결정)	38	1	7	46	7.7
합계	463	51	82	596	100.0

정무성, 오충순, 전종숙 외(2015)는 나눔 생태계 중간지원조직의 주요 기능을 모금단체의 주요정보(모금액, 모금사용처, 성과 등)를 시민들에게 제공하고 모금 기관과 기부자의 역량강화를 위한 컨설팅, 교육, 조사연구, 캠페인 등의 다양한 활동으로 제시하였다. 중간지원조직의 설립방식별 유형에 대하여 관주도형(공설-공영), 민간주도형(민설-민영), 위탁형(공설-민영), 민관협력형으로 제시하였다. 중간지원조직의 설립형태는 민간주도형(민설-민영)(47%), 관주도형(공설-공영)(45.6%), 관주도형(공설-공영)(7.2%)의 순으로 나타났으며, 기관유형(NPO,공공 기관,기업)에 따른 순위 차이가 없었다. 중간지원조직의 설립유형은 독립민간기관(35.4%), 독립공공기관(26.0%), NPO연합체 부설(25.5%), 공동모금회 부설

(2.1%), 사회복지협의회 부설(7.2%), 전경련 부설(2.1%), 기타(1.2%)의 순으로 나타났다.

최준규, 최조순, 윤소은(2015)은 경기도 따복공동체의 개념 및 추진방향에서 중간조직의 기능과 역할을 정보수집 및 제공, 자원과 기술의 중개, 인재육성, 상담 및 컨설팅, 네트워크 및 교류촉진, NPO평가, 정책제안, 조사연구로 제시하였다. 중간조직의 설립유형별 특성을 관 주도형(공설-공영), 민간 주도형(민설-민영), 공기업 위탁형(공설-민영), 민간 위탁형(공설-민영), 민관협력형(제3섹터방식)으로 제시하였다.

종합하여보면 중추지원조직의 설립유형은 독립적인 민간기관으로서 정부 및 지자체에서 설립하거나 자금지원기관(모금회 등 모금 및 배분기능), 다자간협의체 형식의 설립유형을 선호하는 것으로 나타났다. 중간지원조직의 재정조달 방식(정무성 외, 2015)은 기업-정부-시민 협력방식(48.1%)을 가장 선호하였고 정부지원 방식, 모금방식, NPO출연방식, 기업지원방식의 순으로 나타났다.

2) 협업 요구에 대한 우선순위 분석결과(Borich & Locus for Focus 분석)

협업실행방안에 대한 설문지 문항은 17개이며, 중추지원조직 기능에 대한 설문지 문항은 10문항이다. 중요하고 시급한 정책과제를 도출하기 위하여 보다 명확한 근거를 제공하고자 최우선 순위 요구사항과 차순위 요구사항의 내용과 개수를 제시하는 기준을 활용하였다. 우선순위 결정을 위한 분석방법은 Borich 요구분석과 Locus for Focus 모델을 통합하여 분석하였다. 먼저 대응표본 t 검정을 통해 차이 유의성을 살펴보고, Borich 산출 공식에 따라 중요도에 가중치를 고려한 후 Locus for Focus 모델을 함께 활용하였다. 설문문항에 대하여 중요도와 실천도를 분석(IPA)하여 최종 우선순위를 결정하였다.

(1) 협업실행방안 : 전체 기관(N=596)의 요구 우선순위 분석

NPO-기업 사회공헌사업과의 협업실행방안에 대한 요구분석에서 t 검정 및 Borich 공식을 활용한 요구도 값과 그 우선순위 결과는 아래와 같다. 먼저 요구분석의 전체적 경향성을 파악하기 위하여 t 검정을 실시하였고, Borich 요구도 결과 값을 기초로 우선순위를 제시하였다. 총17항목 가운데 t 검정에서 바람직한 수준(중요도)과 현재수준(실천도) 간의 평균 차이가 유의한 것은 총 17개의 항목 모두였다. 17개의 항목들의 t 값이 16.60***에서 28.30***로 차이가 큰 것으로 나타났다. 그러나 3)파트너 선정기준, 4)청소년사업 어젠다 파악, 10)파트너 요구분석의 문항은 Borich 가중치의 우선순위를 보았을 때 6위, 3위, 7위로 나타났지만, t 값은 3위, 7위, 11위로 순위의 차이가 나타났다. 이와 같이 t 검정 값의 순위와 Borich 요구도 순위는 다르게 나타난 경우도 발견되었다. 이와 같은 결과는 t 검정의 경우 두 수준 간의 단순 차이만을 반영한 반면 Borich의 요구도는 바람직한 수준(중요도)에 가중치를 부여하였기 때문이다. 따라서 t 검정의 값을 활용하여 요구 우선순위를 파악하는 것은 한계가 있음을 의미하며, Borich 공식 등의 가중치를 두어 우선순위 결과를 보여줄 필요가 있음을 시사한다.

표 IV-8 협업실행방안에 대한 공통의 요구 - t검정과 Borich 요구도 분석결과

전체 기관(N=596)		현재수준		필요수준		차이			Borich 요구도	우선 순위
영역	세부항목	평균	표준편 차	평균	표준 편차	평균	표준편 차	t값		
파트너십 성공의 요건	1) NPO에 대한 역량을 개발	2.26	0.70	3.30	0.65	1.04	0.90	28.30*	3.44	1
자기평가 및 역량진단	2) 자체자원분석	2.41	0.76	3.24	0.68	0.83	0.95	21.30*	2.70	10
적합한 파트너 선정기준	3) 파트너 선정기준	2.37	0.75	3.26	0.70	0.89	0.95	22.78*	2.89	6
사회이슈 및 청소년 어젠다 파악	4) 청소년사업 어젠다 파악	2.40	0.79	3.33	0.74	0.93	1.04	21.90*	3.09	3

잠재파트너 탐색과 파일럿 테스트	5) 협업 내용과 운영방식 준비	2.47	0.75	3.30	0.68	0.83	0.92	22.03*	2.74	8
	6) 윤리성과 진정성 진단	2.46	0.81	3.29	0.72	0.83	0.98	20.63*	2.74	8
	7) 소통과 학습모임 신뢰구축	2.30	0.81	3.26	0.73	0.96	1.00	23.43*	3.13	2
	8) 잠재파트너로 성과홍보실적	2.43	0.79	3.20	0.68	0.78	0.97	19.49*	2.49	13
사전실무 협약	9) 분명한 목표와 평가지표 공유	2.33	0.79	3.26	0.71	0.93	1.00	22.69*	3.04	4
	10) 파트너 요구분석	2.40	0.82	3.25	0.72	0.85	1.03	20.10*	2.76	7
	11) 상호 업무문화와 언어학습	2.20	0.79	3.13	0.73	0.93	1.03	22.04*	2.91	5
실행실무 협약	12) 당해사업 및 세부일정확정	2.50	0.78	3.21	0.69	0.71	0.95	18.27*	2.29	16
	13) 역할분담	2.43	0.82	3.19	0.69	0.77	0.98	19.23*	2.45	14
진행관리	14) 참여 동기유발 및 촉진	2.44	0.76	3.22	0.71	0.78	0.93	20.62*	2.52	12
효과추적 및 중간평가 공유	15) 효과추적 및 피드백 위한 중간평가결과 공유	2.44	0.83	3.17	0.70	0.73	0.97	18.31*	2.32	15
성과보고와 평가	16) 목표 대비 성과평가	2.50	0.81	3.17	0.71	0.67	0.99	16.60*	2.13	17
	17) 총괄평가 및 향후 사업	2.48	0.82	3.28	0.71	0.79	0.99	19.60*	2.60	11

*p < .001

Locus for Focus 모델과 Borich 요구도 결과를 함께 고려하여 최우선 순위와 차순위 요구를 아래 그림으로 제시하였다. Locus for Focus 모델에서 전체 기관(N=596)의 협업실행방안의 필요수준 평균과 불일치 수준의 평균을 축으로 하여 좌표평면으로 구분한 결과 I 사분면에 포함되는 역량은 총 6개였다. Borich 요구도와 Locus for Focus 모델의 우선순위 도출 방법에 따라 공통적으로 요구가 높은 항목은 1)NPO에 대한 역량개발, 7)소통과 학습모임 신뢰구축, 4)청소년사업 어젠다파악, 9)분명한 목표와 평가지표 공유, 3)파트너 선정기준으로 5개의 항목으로 나타났다. 이는 우선적으로 고려해야할 요구로 우선순위 항목이다.

또한 11)상호 업무문화와 언어학습은 Borich 요구도에서만 우선순위가 높았으며, 10)파트너 요구분석은 Locus for Focus 모델에서만 우선순위가 높았다. 따라서 이러한 2개의 항목은 앞서 도출된 5개 최우선 요구 항목에 이어서 차순위 요구 항목이라고 할 수 있다. 현재 실천도와 중요도를 조사하여 최우선 요구사항과 차순위 요구사항을 제시함으로써 다양한 이해관련자들의 합의를 도모하고 현재 시점에서 지원해야 할 정책과제의 우선순위를 도출할 수 있으며, 이후 현장에 근거한 단기, 중기, 장기적 정책과제에 활용될 수 있다.

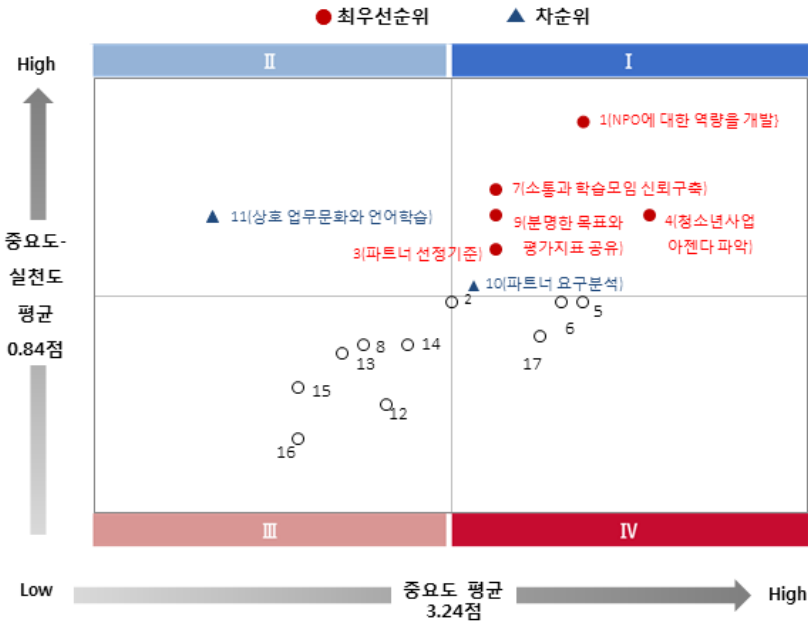


그림 IV-14 협업실행방안-우선순위와 차순위 요구사항 (전체 기관, N=596)

(2) 중추지원조직의 기능 : 전체 기관(N=596)의 요구 우선순위 분석

중추지원조직의 기능에 대한 요구분석에서 t 검정 및 Borich 공식을 활용한 요구도 값과 그 우선순위 결과는 아래 표와 같다. 먼저 요구분석의 전체적 경향성을 파악하기 위하여 t 검정을 실시하였고, Borich 요구도 결과값을 기초로 우선순위를 제시하였다. 총10 문항 가운데 t 검정에서 바람직한 수준(중요도)과 현재수준(실천도) 간의 평균 차이가 유의한 것은 총 10개의 항목 모두였다. 10개의 항목들은 모두 t 값이 20.40***에서 25.17***로 차이가 큰 것으로 나타났다. 그러나 3)다분야와 협업사업 전략, 6)어젠다사업 장기실행과 자금유지 항목의 Borich 가중치의 우선순위를 보았을 때 1위, 2위로 매우 높은 순위로 나타났지만, t 값은 5위, 6위로 낮은 순위로 나타났다. 이와 같이 t 검정 값이 낮게 나타났지만 Borich 요구도 순위에서 높게 나타난 경우도 발견되었다. 이와 같은 결과는 t 검정의 경우 두 수준 간의 수치 차이만을 반영한 반면 Borich의 요구도는 바람직한 수준(중요도)에 가중치를 부여하였기 때문이다. 따라서 t 검정의 값을 활용하여 요구 우선순위를 파악하는 것은 한계가 있음을 의미하며, Borich 공식 등의 가중치를 두어 우선순위 결과를 보여줄 필요가 있음을 시사한다.

표 IV-9 중추지원조직의 기능에 대한 공통의 요구 - t검정과 Borich 요구도 분석결과

전체 기관(N=596)		현재수준		필요수준		차이			Borich 요구도	우선 순위
영역	세부항목	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	t값		
비전과 전략 제시 / 어젠다 발굴	1) 비전과 전략 위한 연구조사	2.34	0.73	3.33	0.70	1.00	0.97	25.17*	3.32	3
	2) 청소년사업의 어젠다 발굴	2.38	0.74	3.36	0.71	0.98	0.99	24.01*	3.29	5
	3) 다분야와 협업사업 전략	2.35	0.75	3.30	0.72	0.94	0.98	23.42*	3.10	6
정책제안/ 사업의 확장성	4) 청소년사업 확장과 정책건의	2.28	0.79	3.29	0.72	1.01	1.04	23.68*	3.31	4

자원 및 지지 확보	5) 사업달성 예산지원 확보	2.28	0.82	3.39	0.73	1.11	1.09	24.75*	3.76	1
	6) 어젠다사업 장기실행과 자금유지	2.27	0.78	3.28	0.75	1.02	1.08	22.93*	3.33	2
다양한 지역사회 참여촉진 활동지원	7) 지역현장 참여 동기유발과 촉진	2.35	0.77	3.23	0.72	0.88	1.03	20.85*	2.84	10
배열 (alignme nt)	8) 예산 자원을 어젠다에 따라 배열	2.34	0.76	3.25	0.72	0.91	1.01	22.01*	2.96	8
성과관리 시스템 마련	9) 성과관리 시스템 마련	2.29	0.78	3.20	0.73	0.91	1.09	20.40*	2.90	9
	10) 의사소통으로 유가치창출	2.28	0.78	3.22	0.70	0.94	1.00	22.83*	3.02	7

*p < .001

Locus for Focus 모델과 Borich 요구도 결과를 함께 고려하여 최우선 순위와 차순위 요구를 아래 그림으로 제시하였다. Locus for Focus 모델에서 전체 기관(N=596)의 증추지원조직의 기능에 대한 필요수준 평균과 불일치 수준의 평균을 축으로 하여 좌표평면으로 구분한 결과 I 사분면에 포함되는 역량은 총 6개였다. Borich 요구도와 Locus for Focus 모델의 우선순위 도출 방법에 따라 공통적으로 요구가 높은 항목은 5)사업달성 예산지원 확보, 1)비전과 전략을 위한 조사연구, 4)청소년사업 확장과 정책건의로 3개의 항목으로 나타났다. 이는 우선적으로 고려해야할 요구로 우선순위 항목이다.

또한 6)어젠다사업 장기실행과 자금유지는 Borich 요구도에서만 우선순위가 높았으며, 2)청소년사업의 어젠다 발굴은 Locus for Focus 모델에서만 우선순위가 높았다. 따라서 이러한 2개의 항목은 앞서 도출된 3개 최우선 요구 항목에 이어서 차순위 요구 항목이라고 할 수 있다. 현재 실천도와 중요도를 조사하여

최우선 요구사항과 차순위 요구사항을 제시함으로써 다양한 이해관련자들의 합의를 도모하고 현재 시점에서 지원해야 할 정책과제의 우선순위를 도출할 수 있으며, 이후 현장에 근거한 단기, 중기, 장기적 정책과제에 활용될 수 있다.

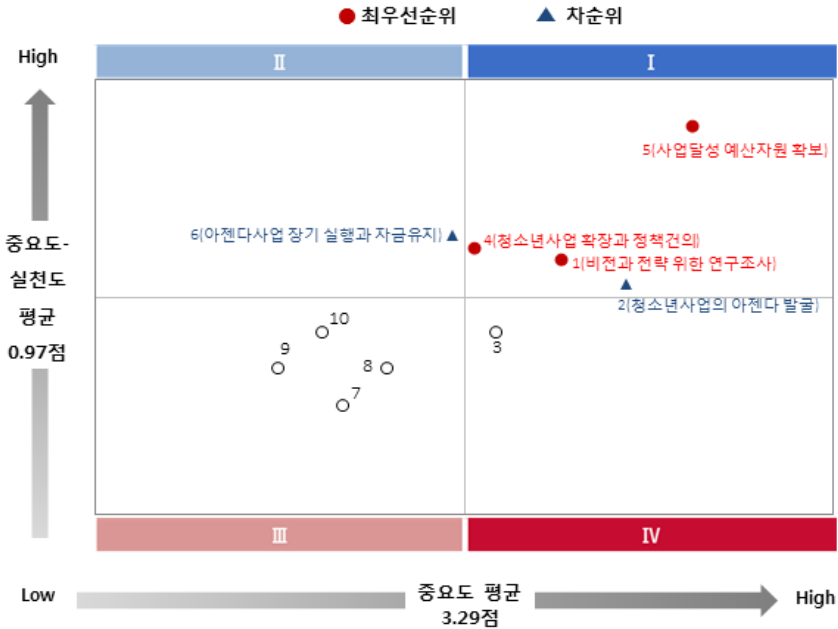


그림 IV-15 중추지원조직 기능-우선순위와 차순위 요구사항 (전체 기관, N=596)

3. 우선순위 요구사항에 대한 정책적 시사점

본 연구의 설문에 참여한 협업 추진 기관들은 총 596명으로 청소년활동시설(수련관, 문화의집), CSR 기업/기업재단, 청소년보호시설(쉼터/그룹홈), 방과후돌봄 서비스(방과후아카데미/지역아동센터), 기타 NPO(기관/재단, 시민단체), 기타 공

공기관(인건비/운영비정부지원), 학교밖청소년지원센터(꿈드림), 사회복지관이다. 이러한 설문대상자들은 서로 다른 배경과 전문성을 가진 개별기관 및 섹터들로서 협업사업을 추진할 때에 상호 파트너가 되며 부문간 집합적 임팩트 접근방식에 따른 사업을 할 때에는 중간지원조직, 매개지원기관, 중추지원조직의 도움을 필요로 하기도 한다. 또한 집합적 임팩트 접근에서는 소규모 기관도 함께 협업추진의 동력이 될 수 있고 기업도 자금제공자이면서도 파트너로서 역할을 하며 정부와 지자체, 민간에서도 함께 할 수 있다

아래에 제시된 중추지원조직 기능에 대한 우선순위와 차순위 요구사항들은 향후 협업 추진에서 해결할 문제와 과제를 선정하고 전략을 제시할 때에 유용하다. 본 연구는 요구조사를 통하여 객관적인 자료제시를 통해 요구분석의 우선순위를 제시함으로써 협업 이해관련자들 간의 합의를 도모하고, 정책과제 도출에 유용한 정보를 제공하기 위하여 IPA 형식의 설문도구를 개발하고 Borich & Locus for Focus 분석을 실시하였다. 분석의 결과로 현재 실천도와 중요도의 수준을 파악하여 최우선 요구사항과 차순위 요구사항을 제시함으로써 다양한 이해관련자들의 합의를 도모하고 현재 시점에서 지원해야 할 정책과제의 우선순위를 도출할 수 있으며, 이후 현장에 근거한 단기, 중기, 장기적 정책과제에 활용하고자 한다.

1) 중추지원조직의 기능에 대한 우선순위와 차순위 요구사항

중추지원조직의 기능에서 전체(N=569)의 공통된 요구사항은 Borich & Locus for Focus 분석을 통하여 사업달성 예산자원 확보(1순위), 비전과 전략을 위한 연구조사(2순위), 청소년사업 확장과 정책건의(3순위), 어젠다사업 장기실행과 자금유지(4순위), 청소년사업의 어젠다발굴(5순위)로 나타났다.

이러한 공통된 우선순위와 각각 기업, 기타 NPO, 공공기관, 학교밖청소년지원센터, 사회복지관, 청소년활동시설(수련관과 문화의집), 방과후돌봄서비스(방과

후아카데미와 지역아동센터), 청소년보호시설(쉼터와 그룹홈)들의 우선순위의 차이점과 특징을 살펴보고자 한다.

(1) 기업에서는 사업확장과 정책건의, 비전전략 연구조사, 예산자원 확보가 우선순위로 나타났는데 이는 기업 사회공헌사업에 대한 기업의 관점을 알 수 있다. 전체(N=596)의 공통적 요구사항인 어젠다사업의 장기실행과 자금유지가 기업의 우선순위로 제시될 수 있는 비전과 전략이 마련되어야 한다. 다양한 이해관련자들의 요구사항을 보리츠 & 루카스 요구분석을 통하여 합의한 내용이라는 것을 기업이 인식할 필요가 있다.

기업에서는 사업확장과 정책건의, 비전전략 연구조사, 예산자원 확보가 우선순위로 나타났는데 이는 기업 사회공헌사업에 대한 기업의 관점을 알 수 있다. 그러나 기업에서는 어젠다사업 장기실행과 자금유지와 청소년사업의 어젠다 발굴에 대한 요구는 우선순위가 아니지만, 다양한 이해관련자들의 요구사항을 보리츠 & 루카스 요구분석을 통하여 합의한 내용이라는 것을 기업이 인식할 필요가 있다.

어젠다사업 장기실행과 자금유지와 청소년사업의 어젠다 발굴이 기업의 우선순위에 들어갈 수 있도록 기업은 영국 BITC의 기업주도의 사회공헌 플랫폼에서 제시하고 있는 실행지침과 원칙을 참고할 필요가 있다.

영국 BITC(2016)의 기업-학교 간 협업 실행원칙에서는 상대 파트너에 대한 이해로서 학교환경을 이해하고, 학교의 필요에서 출발하고 학교와 약 4년 이상 지속가능한 협업관계, 교직원에게 투자하고 지원, 진로개척 기회제공, 담당자 역량개발 등을 제시하였다. 기업과 학교 간의 협업이 필요한 이유가 기업에 이익이 되기 때문으로 미래의 인적자원을 개발하는 것이며 사회가치창출 등을 이유로 제시하고 있다. 그동안 기업이 자금제공자로서 역할이 강조되어왔지만 시혜적 입장이 아니라 미래세대와 함께 지속가능한 사회를 위하여 함께 하는 협업방식에

서는 파트너로서 기업이 어떻게 변화를 창출할 수 있는지에 대한 좀 더 근원적인 고민을 함께 해야 할 때이다. 이것은 상대 파트너들의 역량개발과 어젠다사업 장기실행과 자금유지에 대한 고민일 것이다.

(2) NPO(기관/재단/시민단체)의 어젠다사업 장기실행과 자금유지에 대한 요구에 기업과 정부가 대응방안을 제시할 때이다. 현재 NPO들은 예산확보가 절실하고 어젠다 사업의 장기실행과 자금유지, 비전전략 조사연구 등에 대한 요구가 우선시된다는 것이다.

NPO(N=463)에서는 예산확보, 어젠다사업 장기실행과 자금유지, 비전전략 연구조사, 사업확장과 정책건의, 청소년사업 어젠다발굴이 우선순위로 나타났다. 이는 현재 기타 NPO들의 현 상태를 예측할 수 있게 해준다. 다시 말하면 현재 NPO들은 예산확보가 절실하고 어젠다 사업의 장기실행과 자금유지, 비전전략 조사연구 등에 대한 요구가 우선시된다는 것이다. 기업과 차별된 요구사항은 어젠다사업 장기실행과 자금유지, 청소년사업 어젠다발굴로 나타났으며 이를 해결할 수 있는 방안 중 하나는 기업의 지속가능한 파트너십에 대한 근원적 노력과 NPO 역량개발일 것이다.

(3) 공공기관(인건비/운영비 정부지원)이 협업에서 가장 필요한 요구사항은 청소년사업의 어젠다 발굴이며, ‘공공기관의 사회적 가치실현에 관한 기본법안(국회 계류중, 의안번호9920)’의 제정이 필요하다.

공공기관은 기업, NPO 등과 다른 배경과 전문성을 가진 조직으로 요구조사결과, 청소년사업의 어젠다 발굴에 대한 요구는 현재 공공기관의 상태를 알려준다. 2017년에는 공공기관의 정책수립, 시행, 평가 전 과정에 CSR관점을 고려하기

위한 공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본 법안이 발의되었다. 법안에는 “사회적 가치란 사회, 경제, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공고의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치”를 의미한다. 세부적으로는 지역사회 활성화와 공동체 복원, 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제공헌 등 사회공헌사업을 통해 지역공동체에 기여하는 것과 관련된 내용이 담겨있다(박광온의원 대표 발의, 의안번호 2290). 기업의 사회적 책임(CSR) 강화를 위한 관련법으로 ‘공공기관의 사회적 가치실현에 관한 기본법안(국회 계류중, 의안번호9920)’에는 사회적 가치의 개념 및 공공기관의 범위 정의, 사회적 가치 실현에 관한 공공기관의 책무 및 역할이 제시되어 있다.

현 정부의 100대 국정과제와 2018년 정부혁신 종합 추진계획에는 이와 관련하여 사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관에 대한 내용이 포함되어 있으며, 기획재정부 공공기관 경영평가에도 사회적 가치실현 사업에 대한 지표가 포함되어 있다(기획재정부, 2018). 청소년사업의 어젠다 발굴이 잘 이루어지면 공공기관은 미래세대와 지속가능한 사회를 위해 사회적 가치실현에 도움을 줄 수 있다. 미래세대에 지속가능한 사회를 물려주기 위해서는 함께 협업하며 공존할 수 있는 사회적 가치 실현과 행복을 만들어 가야 한다. 이를 위해서 기업과 공공기관, NPO 다분야의 협업 전략이 필요하다.

표 IV-10 중추지원조직 기능-우선순위와 차순위 요구사항 요약44)

구분	최우선순위	차순위	특징
전체 (N=596)	5) 사업달성 예산자원 확보 (1위) 1) 비전과 전략 위한 연구조사 (2위) 4) 청소년사업 확장과 정책건의 (3위)	6) 어젠다사업 장기실행과 자금유지 (4위) 2) 청소년사업 어젠다 발굴 (5위)	전체 우선순위 5개의 항목은 모든 기관에서 공통으로 해결해야할 사항임

44) 8개의 기관에 대한 Borich & Locus for Focus 분석결과를 표로 요약하였음.

기업 (N= 82)	4) 청소년사업 확장과 정책건의 (1순위) 1) 비전과 전략 위한 연구조사 (2순위) 5) 사업달성 예산자원 확보 (3순위)	기업은 어젠다사업 장기 실행과 자금유지, 어젠다 발굴에 대한 요구는 낮음
NPO (N=463) 기관/재단/ 시민단체	5) 사업달성 예산자원 확보(1순위) 6) 어젠다사업 장기실행과 자금유지(2순위) 1) 비전과 전략 위한 연구조사(3순위) 4) 청소년사업 확장과 정책건의(4순위) 2) 청소년사업의 어젠다 발굴(5순위)	기타 NPO는 청소년사업 어젠다 발굴에 대한 요구 는 낮음
공공기관 (인건비/ 운영비정부 지원기관) (N= 51)	2) 청소년사업의 어젠다 발굴 (1순위)	공공기관은 청소년사업 어젠다 발굴 만을 우선순 위로 요구함. 이는 상대 적으로 예산, 비전과 전략, 사업확장 및 정책건의, 사업 장기실행 과 자금유지에 대한 부분 은 어느 정도 준비되어 있 다는 것을 말함.
학교밖 청소년 지원센터 (N= 47)	5) 사업달성 예산자원 확보 (1순위) 6) 어젠다사업 장기실행과 자금유지 (2순위) 2) 청소년사업의 어젠다 발굴 (3순위)	학교밖청소년지원센터는 현재 비전과 전략 연구조 사, 청소년사업확장에 대 한 요구는 낮음.
사회복지관 (N= 44)	6) 어젠다사업 장기실행과 자금유지 (1순위) 4) 청소년사업 확장과 정책건의 (2순위) 5) 사업달성 예산자원 확보 (2순위) 10) 의사소통으로 공유가치창출 (4순위) 3) 다분야와 협업사업 전략 (5순위)	사회복지관은 청소년사업 어젠다발굴, 비전과 전략 제시에 대한 관심은 크지 않지만, 의사소통 공유가 치창출과 협업전략의 요 구는 높음.
청소년활동 시설(청소년 수련관 /문화의집) (N= 162)	5) 사업달성 예산자원 확보 (1순위) 6) 어젠다사업 장기실행과 자금유지 (2순위) 3) 다분야와 협업사업 전략 (3순위) 1) 비전과 전략 위한 연구조사 (4순위)	청소년활동시설은 청소년 사업 확장 정책건의, 청소 년어젠다발굴에 대한 요 구는 낮음.
방과후돌봄 서비스(방카 /지역아동센 터)(N= 67)	1) 비전과 전략 위한 연구조사 (1순위) 5) 사업달성 예산자원 확보 (2순위) 4) 청소년사업 확장과 정책건의 (3순위) 2) 청소년사업의 어젠다 발굴 (4순위)	방과후돌봄서비스는 어젠 다사업 장기실행과 자금 유지의 요구는 낮음

청소년보호 시설(쉼터/ 그룹홈) (N= 81)	4) 청소년사업 확장과 정책건의 (1순위) 5) 사업달성 예산자원 확보 (2순위) 2) 청소년사업의 어젠다 발굴 (3순위)	청소년보호시설은 비전과 전략 연구조사, 어젠다사 업 장기실행과 자금유지 의 요구는 낮음
------------------------------------	--	---

2) 협업실행방안의 기능에 대한 우선순위와 차순위 요구사항

협업실행방안에서 전체(N=569)의 공통된 요구사항은 Borich & Locus for Focus 분석을 통하여 NPO에 대한 역량개발(1순위), 소통과 학습모임 신뢰구축 (2순위), 청소년사업 어젠다 파악 (3순위), 분명한 목표와 평가지표 공유 (4순위), 파트너 선정기준 (5순위), 상호 업무문화와 언어학습 (6순위), 파트너 요구분석 (7순위)으로 나타났다. 전체 우선순위 7개의 항목은 모든 기관에서 공통으로 해결해야할 사항이다.

이러한 공통된 우선순위 요구사항과 각각 기업, 기타 NPO, 공공기관, 학교밖청소년지원센터, 사회복지관, 청소년활동시설(수련관과 문화의집), 방과후돌봄서비스(방과후아카데미와 지역아동센터), 청소년보호시설(쉼터와 그룹홈)들의 우선순위의 차이점과 특징을 살펴보고자 한다.

- (1) 공통된 요구사항인 NPO역량개발, 소통과 학습모임 지원을 위해서 학습동맹 플랫폼을 구축해야한다.

집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직과 학습동맹, 플랫폼은 밀접하게 연결된다. 청소년을 위한 기업 사회공헌활동과 협업을 위해서는 청소년사업과 다양한 섹터들을 연결시켜주는 사회공헌사업 플랫폼이 필수적이다. 단순정보 제공차원의 연결통로에서 비전과 전략, 어젠다, 평가를 공유할 수 있는 학습과 소통의 통로로서 백본 플랫폼의 역할이 필요하다. 이러한 개인, 단체, 지역, 국가, 국제적 플랫폼의 기능으로 진화하기 위한 백본 플랫폼 성공의 핵심은 콘텐츠 개발과 보급이다.

따라서 국내외의 집합적 임팩트 접근을 위한 온라인 플랫폼의 기능은 매우 막중하며 플랫폼의 명칭과 기능도 백본 플랫폼(backbone platform)으로 진화하고 있으며, 학습동맹 플랫폼을 활성화하는 것이 사회와 인간의 복지를 위한 열쇠가 될 수 있을 것이다(Darteh, Moriarty, Huston, 2019; DuBow, Hug, Serafini & Litzler, 2018).

대표적인 예로 영국의 BITC는 기업 주도의 사회공헌사업 학습동맹 플랫폼을 구축하여 중추지원조직 역할을 하고 있다. 기업 사회공헌활동, 집합적 임팩트 접근 관련 해외 플랫폼 운영현황을 보면 BITC , CSR Europe , FSG, Collective Impact Forum, European Social Network, CollaborateUp, Strive Together, SIPCW, Ready by 21 등이 있다. 사회공헌, 나눔 관련 국내의 플랫폼으로는 한국가이드스타, 사회공헌센터, 아름다운재단의 기부문화연구소, 사회복지공동모금회의 나눔연구소 등을 볼 수 있다. 국내 플랫폼들은 비전과 전략, 매칭, 평가 등 촉진전략 관련 콘텐츠 개발이 약하고 지역 차원, 국가 차원, 글로벌 차원으로 플랫폼의 흐름이 원활하지 않은 단점이 있다. 이러한 다자간 협력과 부문간 협력방식이 없이 개별기관이 혼자 단독 사업만 하는 것은 사회문제 해결이나 사회적 임팩트 성과로 볼 때 불가능하다. 이러한 집단적 임팩트 접근이나 개별적 임팩트 접근일 지라도 협업 방식은 항상 일어날 수 밖에 없다. 그렇다면 현장의 협업 실행을 돕기 위하여 단순 행정지원에서 촉진 전략을 지원하는 것이 필요하다. 이를 위해 필수적인 인프라는 청소년 사회공헌 플랫폼이다. 이러한 플랫폼은 단독 기관 혼자가 아니라 컨설팅 자문기관, 연구기관과 개별, 섹터 간의 파트너들이 함께 자료를 생산하고 올리고 공유하는 방식으로 운영될 필요가 있다.

학습동맹(learning alliances)은 서로 다른 수준의 여러 플랫폼으로 구성되며 허브는 플랫폼이 연결되고 정보가 플랫폼 간에 흐르도록 한다. 허브가 지원하는 다양한 규모로 작동하는 학습 동맹 플랫폼은 학습, 공유 및 확장이 용이하다. 맥락, 목표 및 이해 관계자에 따라, 학습 동맹에는 지역사회, 지방정부, 국가, 글로벌

수준의 플랫폼이 있다. 소셜네트워킹시스템은 플랫폼 또는 백본을 제공할 수 있으며, 국가 차원의 이해관계자 플랫폼과 하나의 지역 플랫폼이 연결 통합될 수 있다 (Darteh, Moriarty, Huston, 2019).

(2) 공통된 요구사항과 차별적인 요구들은 기관특성별로 다르다.

기업은 NPO 역량개발에 대한 요구가 가장 높으며 자체자원분석에 대한 요구가 있다. 공통된 요구와 차별적인 NPO의 요구는 협업 내용과 운영방식준비, 윤리성과 진정성 진단이다. 공공기관의 우선순위 요구는 목표대비 성과평가, 윤리성과 진정성 진단, 역할분담, 총괄평가 및 향후사업, 참여동기유발 및 촉진이다. 청소년 활동시설의 특징적 요구사항은 총괄평가 및 향후 사업, 협업내용과 운영방식, 잠재파트너로 성과홍보실적이다. 학교박지원센터의 공통 요구사항에 나타나지 않은 특이한 요구사항은 윤리성과 진정성 진단, 참여유발 및 촉진, 당해사업 및 세부일정확정이다. 방과후돌봄서비스의 차별적 요구사항은 협업내용과 운영방식이다.

표 IV-11 NPO-기업 협업 실행방안 - 우선순위와 차순위 요구사항 요약⁴⁵⁾

구분	최우선순위	차순위	특징
전체 (N=596)	1) NPO에 대한 역량을 개발 (1순위) 7) 소통과 학습모임 신뢰구축 (2순위) 4) 청소년사업 어젠다 파악 (3순위) 9) 분명한 목표와 평가지표 공유 (4순위) 3) 파트너 선정기준 (5순위)	11) 상호 업무문화와 언어학습 (6순위) 10) 파트너 요구분석 (7순위)	전체 우선순위 7개의 항목은 모든 기관에서 공통으로 해결해야할 사항임
기업 (N= 82)	1) NPO역량개발 (1순위)	9) 분명한 목표와 평가지표 공유 (2순위) 11) 상호 업무문화와 언어학습 (3순위)	기업은 NPO역량개발에 대한 기업의 요구가 매우 높음. 파트너 요구분석은 요구가 낮고 자체자원분석 요구가 높음

45) 8개의 기관에 대한 Borich & Locus for Focus 분석결과를 표로 요약하였음.

		7) 소통과 학습모임 신뢰구축 (4순위) 3) 파트너 선정기준 (5순위) 2) 자체자원분석 (6순위)	
NPO (N=463)	1) NPO에 대한 역량을 개발(1순위) 4) 청소년사업 어젠다 파악(2순위) 7) 소통과 학습모임 신뢰구축(3순위) 9) 분명한 목표와 평가지표 공유(4순위) 3) 파트너 선정기준(5순위) 5) 협업 내용과 운영방식 준비(6순위) 6) 윤리성과 진정성 진단(7순위)	11) 상호 업무문화와 언어학습(8순위) 10) 파트너 요구분석(9순위)	NPO는 협업영역과 운영 방식 준비, 윤리성과 진정성 진단에 대한 요구가 높음
공공기관 (N= 51)	1) NPO역량개발 (1순위) 7) 소통과 학습모임 신뢰구축 (2순위) 16) 목표 대비 성과평가 (3순위) 4) 청소년사업 어젠다 파악 (4순위) 6) 윤리성과 진정성 진단 (5순위)	9) 분명한 목표와 평가지표 공유 (6순위) 13) 역할분담 (6순위) 17) 총괄평가 및 향후 사업 (8순위) 14) 참여 동기유발 및 촉진 (9순위)	공공기관은 목표대비 성과 평가, 윤리성과 진정성 진 단, 역할분담, 총괄평가 및 향후 사업, 참여동기유발및 촉진에 대한 요구가 높음.
청소년 활동시설 (청소년 수련관/ 문화의집) (N= 162)	1) NPO에 대한 역량을 개발 (1순위) 4) 청소년사업 어젠다 파악 (2순위) 9) 분명한 목표와 평가지표 공유 (3순위) 17) 총괄평가 및 향후 사업 (4순위)	7) 소통과 학습모임 신뢰구축 (5순위) 3) 파트너 선정기준 (6순위) 5) 협업 내용과 운영방식 준비 (7순위) 8) 잠재파트너로 성과홍보실적 (8순위)	청소년활동시설은 총괄평 가 및 향후사업, 협업내용 과 운영방식준비, 잠재파트 너로 성과홍보실적에 대한 요구가 높음 한편, 상호업무문화와 언어 학습, 파트너 요구분석에 대한 요구는 낮음
학교밖 청소년 지원센터 (N= 47)	5) 협업 내용과 운영방식 준비 (1순위) 1) NPO역량개발 (2순위) 4) 청소년사업 어젠다 파악 (3순위) 6) 윤리성과 진정성 진단 (4순위) 9) 분명한 목표와 평가지표 공유 (5순위) 14) 참여 동기유발 및 촉진 (6순위)	3) 파트너 선정기준 (7순위) 12) 당해사업 및 세부일정확정 (8순위)	학교밖청소년지원센터는 협업내용과 운영방식, 윤리 성과 진정성 진단, 참여동기 유발, 당해사업 및 세부일정 확정에 대한 요구가 높음 한편 소통과 학습모임 신뢰 구축, 상호업무문화와 언어 학습, 파트너 요구분석에 대한 요구가 낮음.

방과후 돌봄서비 스(방카/ 지역아동 센터) (N= 67)	4) 청소년사업 어젠다 파악 (1순위) 6) 윤리성과 진정성 진단 (2순위) 2) 자체자원분석 (3순위) 3) 파트너 선정기준 (4순위) 1) NPO에 대한 역량을 개발 (5순위) 7) 소통과 학습모임 신뢰구축 (6순위)	방과후돌봄서비스는 자체자 원분석에 대한 요구가 높음 한편 분명한 목표와 평가지 표 공유, 상호 업무문화와 언어학습, 파트너 요구분석 에 대한 요구가 낮음
청소년보 호시설 (쉼터/ 그룹홈) (N= 81)	1) NPO에 대한 역량을 개발 (1순위) 7) 소통과 학습모임 신뢰구축 (2순위) 4) 청소년사업 어젠다 파악 (3순위) 10) 파트너 요구분석 (4순위)	11) 상호 업무문화와 언어학습 (5순위) 5) 협업 내용과 운영방식 준비 (6순위) 청소년보호시설은 분명한 목표와 평가지표공유 요구 는 낮음. 한편 협업내용과 운영방식 준비에 대한 요구 가 높음

4. 기업 입장에서의 시사점

본 연구의 설문조사 결과, 첫째, 중추지원조직의 기능에서 기업(N=82)의 요구사항은 Borich & Locus for Focus 분석을 통하여 청소년 사업확장과 정책건의(1순위), 비전과 전략을 위한 연구조사(2순위), 사업달성 예산자원 확보(3순위)로 나타났다. 전체 응답자(N=596)의 요구사항에 비해 기업은 어젠다사업 장기실행과 자금유지, 청소년사업의 어젠다 발굴에 대한 요구는 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업 사회공헌사업 협업에 대한 기업의 관점을 알 수 있는 부분이다. 그러나 전체(N=596)의 공통적 요구사항인 어젠다 사업의 장기실행과 자금유지가 기업의 우선순위로 제시될 수 있는 비전과 전략이 마련되어야한다. 다양한 이해관련자들의 요구사항을 보리츠 & 루카스 요구분석을 통하여 합의한 내용이라는 것을 기업이 인식할 필요가 있다.

둘째, 기업-NPO의 협업실행방안에서 기업(N=82)의 요구사항은 Borich & Locus for Focus 분석을 통하여 NPO역량개발 (1순위), 분명한 목표와 평가지표 공유 (2순위), 상호 업무문화와 언어학습 (3순위), 소통과 학습모임 신뢰구축 (4순위), 파트너 선정기준 (5순위), 자체자원분석 (6순위)로 나타났다. 전체 응답자의 요구사항에 비해 기업은 NPO역량개발에 대한 기업의 요구가 매우 높으며, 파트너

요구분석은 요구가 낮고 자체자원분석 요구가 높은 것으로 나타났다. 이는 협업에 대한 기업의 관점을 말해준다.

이와 같은 설문조사 결과에 비추어서 그러면 기업은 어떠한 주요 트렌드와 기업 사회공헌 사업 대상으로서 아동청소년의 의미, 중추지원조직 설립관련으로 시사점을 논의해보고자 한다.

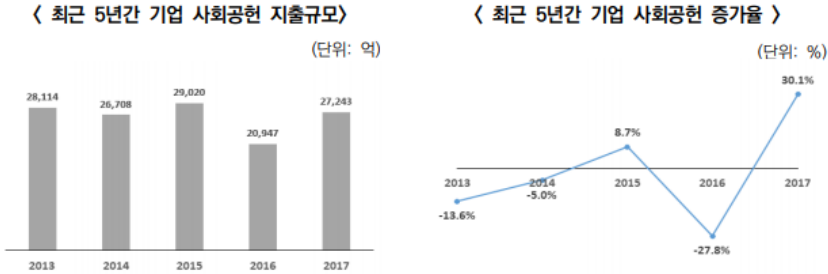
최근 기업 사회공헌은 기존의 전통적인 전략에서 진화하여 매우 다이나믹한 변화를 보이고 있다. IT발전, 다문화사회, 초고령 사회진입 등으로 인한 사회구조의 변화, 복잡해진 사회문제의 원인과 해법, 국민들의 기업에 대한 요구 및 복지에 대한 니즈 등이 이전의 모습과는 다른 양상으로 변모하는 것이 원인인 듯하다. 분명한 것은 기업의 사회공헌에 대한 중요성이 더욱 증대하고 있으며 또한 새로운 방식의 효과적인 사회공헌 모델의 필요성이 높아지고 있어 이를 위한 다양한 전략적 변화가 활발히 일어나고 있다는 점이다.

1) 기업 사회공헌의 주요 트렌드

먼저 전국경제인연합회(전경련)의 조사에 따르면 주요 기업 198개사가 2017년 한 해 동안 사회적 가치 창출을 위해 지출한 사회공헌 금액 규모는 총 2조 7,243억 5,578만원으로 이는 일시적으로 규모가 축소되었던 2016년에 비해 30.1%나 증가하였다.(전국경제인연합회, 2018)



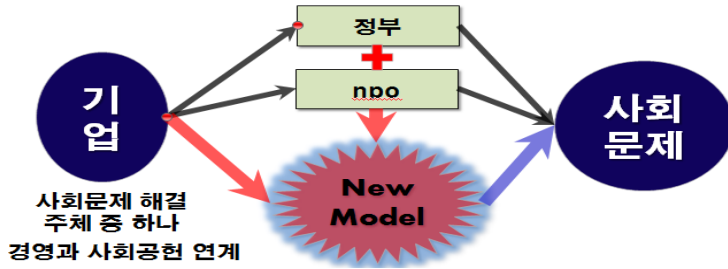
그림 IV-16 사회공헌지출액



* 주 : 해당항목 분석기업 기준: ('13)234개사, ('14)231개사, ('15)255개사, ('16)196개사, ('17)198개사

그림 IV-17 사회공헌 지출규모 및 증가율

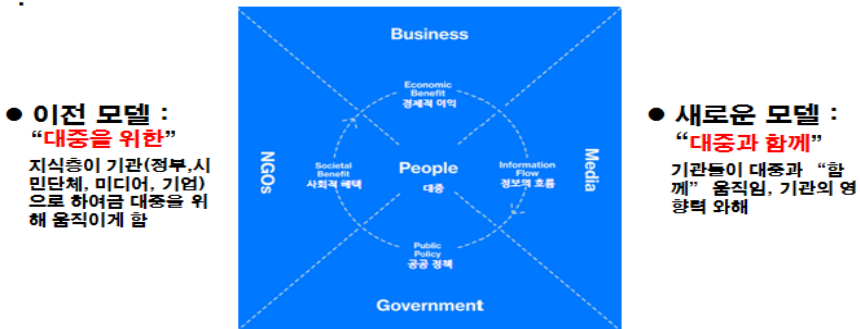
둘째로 기업이 단순 지원자에서 새로운 사회문제 해결 주체 중 하나로 자리매김하고 있다는 것이다. 이전에 기업은 비영리기관의 공익사업에 기부, 협찬 등으로 재정적 지원을 하는 역할이 주된 사회공헌 활동으로 인식되었다. 하지만 최근에 와서는 이러한 재정적 지원만으로는 진정성에 대한 비판을 피하기 어려운 상황이 되어 사회문제 해결을 위해 보다 적극적으로 고민하며 정부, 비영리기관 등과 함께 새로운 사회문제 해결 모델을 개발하고 시험하며 추진하는 역할로 진화 발전하고 있다. 이러한 변화로 인해 기업은 건전하고 역량 있는 파트너에 대한 필요성이 높아지고 있다. 이러한 현상은 본 설문조사결과 NPO(N=463) 윤리성과 진정성 진단이 우선순위로 나타났다는 조사결과와 같은 맥락에서 이해할 수 있다.



* 출처: 김도영(2018). 아동청소년을 위한 기업 사회공헌활동-청소년정책포럼 자료집. p.23.

그림 IV-18 기업 사회공헌 역할의 변화

셋째로 대중까지 함께 하는 다자간 협력모델(Multilateral Cooperation Model)이 중요시되고 있다. 2017년 Edelman Korea의 조사결과에 의하면 대중들이 사회문제 해결에 직접적으로 참여하고자 하는 니즈가 구체적으로 표출되고 있다고 한다. 이는 지역사회에 기반을 두고 지역주민들을 연계할 수 있는 역량 있는 주체가 기업의 파트너로 부각 되고 있음을 의미한다. 설문조사결과, 기업은 청소년 사업 확장과 정책건의가 1순위로 나타나 이를 제일 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.



* 출처: Edelman Korea(2017) 에델만 신뢰도 지표조사, p. 43.

그림 IV-19 사회문제 해결의 새로운 모델

넷째로는 기업은 사회공헌의 성과를 체계적으로 관리하기 시작했다. 기업 사회 공헌의 성과를 이전에는 Input 즉 얼마만큼의 사회공헌 지출이 있었는가로 측정 하였다. 하지만 최근에는 Output과 Outcome 그리고 이를 넘어 Social Impact 를 추구하고 있다는 것이다. 이를 위한 성과측정이 고도화되면서 최근 SV(Social Value)를 측정하기 위한 연구와 다양한 시도가 증가하고 있다. 이러한 기업 사회 공헌의 다양한 변화가 내포하는 트렌드는 기업이 시혜성 사회공헌의 한계성을 인식하고 실질적인 사회성과를 창출하기 위한 다양한 실험을 활발히 하고 있으며, 이는 웨인 비서(2013)가 저서 “책임의 시대”를 통해 제시한 CSR트렌드의 방향과 맥을 같이 한다.



그림 IV-20 CSR 트렌드 변화

2) 기업 사회공헌 사업 대상으로서의 ‘아동·청소년’

웨인비서가 제시하는 책임의 시대의 주요 내용은 기업이 효과적으로 구체적 성과를 창출하기 위해서는 사회의 근본적 변화추구가 중요한 방향으로 인식되고 있으며 이는 어떤 대상을 중심으로 어떤 모델의 사업을 할 것인가가 중요한

전략적 결정요소가 될 것이다.

전국경제인연합회(2018)의 “2018 주요 기업의 사회적 가치 보고서” 내용을 보면 2016년 이후 신규 론칭된 기업 사회공헌 프로그램 분석 결과 신규 프로그램의 40%가 ‘아동·청소년’을 대상으로 하고 있다고 한다. 이는 다른 대상 즉 사회일반, 노인, 장애인 등에 비해 매우 높은 비율을 보이고 있다.

기업 사회공헌 사업의 40% 이상이 ‘아동·청소년’을 대상으로 하고 있는 주된 원인은 밝은 이미지, 대다수 국민들의 공감과 지지를 얻을 수 있는 대상이며, 또한 ‘아동·청소년’을 대상으로 한 교육 등의 사업이 사회적성과 창출에도 보다 효과적이기 때문으로 유추된다.

〈 2016년 이후 신규 프로그램 사업 대상 〉

구분	아동· 청소년	사회 일반	노인	장애인	여성	다문화 가정	환경	사회적 기업	기타
비율(%)	40.0%	10.4%	10.3%	9.0%	7.6%	5.5%	4.1%	4.1%	9.0%

* 주1 : 신규 프로그램 117개 기준, 중복응답 포함

* 주2 : [사회일반] 특정계층을 대상으로 하지 않고, 사회문제 전반 또는 일반대중, 지역사회를 대상으로 하는 사업(재난
재해 긴급구호, 푸드뱅크, 특정분야 전문가 육성, 청년 창업 지원 및 멘토링 등)

* 출처: 전국경제인연합회(2018). 2018 주요 기업의 사회적 가치 보고서. 20

그림 IV-21 신규 프로그램 사업 대상

기업 사회공헌의 ‘아동·청소년’ 사업 대부분은 사회복지기관들이 주된 파트너로 추진되고 있어서 사회복지 측면의 프로그램 성격이 높다고 보여진다. 안타까운 것은 ‘아동·청소년’에 대한 전문성과 시설 그리고 전국단위의 체계적인 조직을 가지고 있는 청소년기관들의 참여 및 기업 사회공헌과의 파트너십에 대한 역량이 부족하다는 것이다. 이는 기업 사회공헌의 효과적 추진을 위해서나 청소년기관 및 단체들이 보다 효율적으로 성과를 창출하기 위해 기업 사회공헌에 대한 이해와 네트워크 구축 그리고 파트너십 사업을 수행하기 위한 역량 개발이 시급하다는 것을 의미한다.

이러한 시급성과 중요성을 고려할 때 본 연구는 기업과의 파트너십을 통한 구체적인 성과를 만들어 내기 위해 매우 중요한 주제에 대한 기초 연구와 방향제시를 한다는 의미가 크다고 할 수 있다. 이에 본 연구를 위한 설문조사 결과에 대한 기업관점에서의 시사점을 도출하여 향후 구체적인 정책 제안에 실질적인 도움이 될 수 있도록 하고자 한다.

먼저 “기업CSR-청소년NPO의 협업 지침(안) 개발” 조사결과를 살펴보면 기업과 청소년기관이 협력사업을 추진하기 위해 필요한 주요 주제별 구체적 실행방안을 제시하고 있다. 총 17개 항목으로 도출된 기업가 청소년 NPO와의 성공적 협업을 위해 매우 중요한 과제들이다.

그동안 협업관련 연구와 시행이 사회복지 등 다른 영역에서 많은 노력이 이어져 왔으나 협업관련 통합적인 연구와 관련 주체들 (NPO, 기업, 정부 등)을 견인할 수 있는 구심점이 약하거나, 실용적이지 못해 실질적 성과를 창출하는데 한계가 많았다. 하지만 이번에 도출된 어젠다들에 대한 심도 있는 연구와 그 결과를 기반으로 표준 지침을 개발하고, 이 내용이 NPO, 기업, 정부 등에 확산될 수 있도록 추진된다면 파트너십, 얼라이언스 등으로 불리고 있는 협업에 대한 우리나라 최초의 실용적 플랫폼이 될 것으로 기대되며 기업 입장에서 중요하다고 생각되는 기능은 다음과 같다.

(1) 파트너십에 대한 전문 역량을 보유

서론에서 기술한 바와 같이 기업은 다자간협력 모델을 중심으로 사회공헌 사업 모델이 발달하고 있다. 하지만 구체적인 협력 방안 및 협력 플랫폼이 질적으로도 미흡하고 양적으로도 부족한 것이 사실이다.

“기업CSR-청소년NPO의 협업 지침(안)”이 연구·개발되고 이를 기반으로 체계적인 실행이 중추지원조직에서 이루어진다면 향후 기업 사회공헌 사업에 있어 청소년기관이 핵심적인 역할을 할 수 있으리라 기대된다,

(2) 청소년영역에 대한 통합적 허브

기업은 그 특성상 사회공헌 대상 및 사업모델 관련 전문성에 한계가 있을 수밖에 없다. 또한 청소년 관련 사업 기획 시 현재의 프로세스는 지인 등의 추천으로 알게 되는 기관 또는 관계자로부터 조언을 받으며 기업에 적합한 사업을 구상하게 된다. 이런 상황은 기업에게 요구되는 임팩트 있는 새로운 사회문제해결 모델을 계획하는데 커다란 한계로 인식되고 있다. 본 보고서에서 제안하고 있는 중추지원조직이 기능을 제대로 발휘하게 되면 청소년 영역이라는 기업이 선호하는 대상을 기반으로 다자간 파트너십을 위한 전문성과 체계 그리고 플랫폼을 기반으로 사회 복지, 사회적경제, 정부, 국민 등 다양한 대상들과의 협력 방안을 함께 구축할 수 있을 것이다. 중추지원조직이 기업의 파트너십 구축 욕구를 체계적으로 충족시킬 핵심 프로세스를 제공할 수 있을 것이기 때문이다. 중추지원조직은 청소년기관들의 재원 확충을 위한 역할을 넘어 기업 사회공헌의 중요 매개기관 역할로 확장되어 우리사회의 공익자원배분을 효율적으로 지원하는 중요한 역할을 할 수 있을 것이다.

(3) 사회적 가치 평가에 대한 전문성

"사회 혁신"을 통한 "사회가치 실현"은 기업 사회공헌의 성과에 대해 "Output", "Outcome"을 넘어 "Social Impact" 를 요구받고 있다. 하지만 이를 실행하고 관리하기 위해 필요한 기초 전문성인 "사회적가치 측정"에 대한 연구와 현장에서의 적용은 아직 미흡한 상태라 할 수 있다. 특히 경영학자 피터드러커의 "측정하지 못하면 관리하지 못한다. ("what gets measured gets managed", 피터드러커)"라는 모토를 신념으로 경영활동 전반을 정량적 지표로 관리하는 기업에게 있어서 사회가치평가는 그동안 시혜성 사회공헌 단계에서 실질적 사회가치 창출 단계로

진화하는 중요한 개념이라 할 수 있다. 하지만 사회가치 평가에 대해서는 다양한 이론과 방법들이 존재하고, 전문가가 아니면 현장에 적용하기 매우 어려운 개념이어서 그동안 외국 및 국내에서 많은 연구와 시도가 있었으나 실용적으로 사용되는 것은 한계가 많았다. 최근 우리사회의 트렌드를 감안할때 사회가치측정은 정부, 비영리영역, 기업 등에서 매우 중요한 개념으로 부각되고 있으며, 또한 SK그룹에서 2019년부터 전 관계사에게 모든 경영활동을 통해 창출된 사회적가치를 공식적으로 측정하도록 하고, 관계사 경영 평가 시 사회적가치를 50% 반영하기로 한 것은 기업영역에서 사회적가치 측정과 평가가 매우 급진적으로 확산되고 있음을 보여주고 있다. 공기업 등 공공기관의 경영평가에서도 사회적가치 구현 지표를 신설하고 100점 만점에 30점을 배정한 것도 중요한 변화라 할 수 있다. 앞으로 사회적가치 측정에 대한 전문성 없이는 다양한 영역과의 협력이 쉽지 않을 것이며 특히 이에 대한 전문성과 연구능력이 부족한 비영리기관들은 중간지원기관에서 관련 연구 및 표준화와 개선 기능을 지원하지 않으면 매우 불리한 상황이 될 것으로 우려된다.

이런 관점에서 제안된 중추지원조직이 청소년기관의 사업들을 중심으로 한 사회적 가치 측정 및 평가 전문성을 구축하고 이를 관리 개선하는 기능을 가져간다면 청소년기관은 물론이고 청소년계가 다른 영역을 견인하는 유리한 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다.

(4) 기업과 청소년기관과의 교류 및 네트워킹 플랫폼

사회복지기관들은 기업과의 파트너십 구축을 위해 다양한 연구와 이벤트들을 오랫동안 시도해 왔다. 하지만 만족할 만한 성과가 잘 나오지 않아 늘 고민하고 있는 상황이다. 기업 입장에서 볼 때 주요 원인을 몇 가지 손꼽을 수 있으며 그 중 가장 중요한 원인은 첫째로 기업 입장이 아닌 지원 받고자 하는 비영리기관

입장에서 파트너십을 해석한다는 것이고, 두 번째 원인은 기업과의 교류가 대부분 일회성, 행사성으로 이루어져서 실질적 네트워크 형성 및 상호 신뢰구축 단계로까지 발전하지 못했다는 것이다. 그리고 세 번째로는 각 기관들이 개별적, 분절적으로 기업과의 네트워킹을 추진하여 소규모 사업 수준에 머무르고 있는 것을 주 원인으로 꼽을 수 있다. 제안하는 중추지원조직이 청소년기관을 대표하는 기구로써 체계적이고 지속적으로 기업과의 교류와 네트워킹을 추진한다면 청소년영역에서는 물론이고 기업에게도 큰 도움을 주는 기능이 될 것으로 예상된다.

(5) 청소년기관의 차별적 R&C(Resource and Capability) 개발

전국에 확산되어 있는 청소년기관들은 다른 영역이 가지지 못하는 다음과 같은 R&C가 있다.

- 청소년 전문 인력
- 소외 청소년은 물론이고 일반 청소년까지 포함하는 청소년 전체를 대상으로 함
- 문화, 예술, 체육, 교육, 상담 등 다양한 영역에 대한 프로그램
- 지역사회와의 긴밀한 네트워크
- 학부모, 학교 등과의 네트워크
- 규모 및 수준 높은 시설
- 유관 기관 (비영리기관, 지자체 등)과의 네트워크
- 국제적인 네트워크 등

위와 같은 요소들은 기업 입장에서 사회공헌은 물론이고 마케팅 측면에서까지 매우 매력적인 차별점이다. 하지만 이러한 요소를 전국적으로 연계하고, 새로운 프로그램으로 기획하는 역량을 가지지 못하면 단위 기관의 것으로 제한되고 말 것이다. 이에 제안하는 중추지원조직이 청소년기관의 역량을 규합하고 분류하고 재구성하여 기업 등 다른 영역과의 사업연계를 위한 기획 기능을 가진다면 매우 의미 있고 효율적인 역할을 수행하는 차별적 기관이 될 것이다.

3) 중추지원조직 설립 관련

최근 우리사회의 새로운 트렌드 변화에 대처하기 위한 기업 및 청소년 기관 등의 니즈를 충족시키기 위해 중추지원조직의 설립이 필요한 바 이에 대한 몇 가지 주요 방향성을 기업 관점에서 제시하고자 한다.

첫째, 주요 기능은 기업과의 연계를 위해서는 다음과 같은 사항이 잘 구축되어야 하며, 이러한 사항을 연구, 표준화, 교육, 실행 및 개선하는 기능이 있어야 한다.

- 청소년 사업에 대한 전문성
- 청소년 문제 및 해결 방안에 대한 현황 및 트렌드
- 청소년 기관들의 R&C 규명 및 연계 방안 구축
- 청소년 기관들을 통합적으로 연계하는 리더십
- 기업 사회공헌과의 파트너십 관련 연구, 교육 및 컨설팅
- 기업과 청소년기관들과의 네트워킹을 위한 다양한 프로그램 개발 및 운영
- 해외 청소년기관, 국제기구 등과의 네트워킹 및 연계 사업 개발 및 운영
- 사회적 가치 측정 및 평가에 대한 연구, 운영 및 관리
- 청소년 관련 부처별 정책에 대한 분석 및 개선방안 건의 등

이러한 기능을 효율적으로 수행하기 위해서는 기능 간 시너지 창출이 중요하며, 중추지원조직에게 포괄적 기능을 부여하여 권한과 책임을 가지고 추진할 수 있도록 한다.

둘째, 자원 확보는 초기부터 기업 자원으로 중추지원조직을 운영하는 것은 쉽지 않을 것이며, 먼저 정부 예산으로 사업을 추진하되 기업으로부터의 사업비 및 기부금을 확보하는 노력도 병행해야 한다. 중추지원기관의 역할이 부각되고 전문성이 축적될 때까지는 기업 등 외부 자원의 연계가 쉽지 않을 것이므로 초기 수년간은 정부 예산의 지원이 담보되어야 한다.

셋째, 청소년기관 대상을 리더십을 발휘하도록 권한 부여는 다양한 청소년기관들을 교육, 변화시키고 또 각 기관들을 서로 연계하여 시너지를 낼 수 있도록 하기 위해서는 상응하는 권한이 주어져야 한다. 이를 위해서는 청소년기관들에

대한 평가 등 다양한 권한부여 방안을 고민해 봐야 할 것이다.

넷째, 어느 기관 산하로 출범할 것인가는 중추지원조직은 강력한 리더십이 전제되어야 하므로 협의체나, 별도의 독립기구로 출범하는 것은 한계가 있을 것으로 우려된다. 기존 청소년기관들이 신뢰하고 지지하는 기관으로 출범하고 향후 역량과 리더십이 공고해진 후 독립하는 방안을 고려하는 것이 효과적일 수 있다. 특히 기업 사회공헌은 여러 부처들의 정책과 다양하게 연결되므로 일개 부처 산하가 아니라 국무총리실 산하의 위상을 가져야 실질적인 역할을 할 수 있으리라 예상된다. 한국청소년정책연구원 산하로 출범하는 것도 고려해 볼 수 있다.

중추지원조직의 설립을 위해서는 청소년기관, 기업 그리고 정부 등 다양한 이해관계자들의 협의와 지지가 있어야 할 것이다. 포럼, 컨퍼런스, 공청회 등 다양한 방식으로 이해관계자들이 서로 의견을 개진하고 합의를 도출해 가는 노력을 기울여야 할 것이다.

- 중추지원조직의 필요성과 주요 기능
- 자원 확보 방안
- 권한과 책임 (리더십 확보 방안)
- 어느 기관 산하로 출범할 것인가
- 기타 청소년기관들의 관심 사항 등

청소년기관들이 기업과 연계하여 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 하는 것은 우리사회에 매우 중요한 일이다. 이를 위해서는 전문성과 실무역량 그리고 리더십을 가진 중추지원조직의 출범이 필수적이라 할 수 있다. 중추지원조직이 출범하게 되면 청소년기관은 물론이고 특히 기업이 큰 수혜자가 될 것이라 기대된다. 기업에게 요구되는 새로운 사회공헌 요구를 함께 할 역량 있는 파트너 기관을 찾는 것이 어려운 현실이기 때문이다.

○———— 제Ⅴ장 정책 방안

- 1. 협업 추진방안 개요
- 2. 협업 실행 지침 개발
- 3. 사회공헌 중추지원조직의
기능 및 추진사항 개발
- 4. 협업추진을 위한 정책과제
- 5. 추진 로드맵

1. 협업 추진 방안 개요

지금까지 질적 및 양적 연구 분석 결과 청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업과의 협업 추진을 위해서 가장 핵심적인 요건은 협업지침 개발과 청소년 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립으로 나타났다. 따라서 이 장에서는 본 연구의 결과물로 첫째, 협업지침 개발, 둘째, 청소년 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립, 셋째, 현장실행을 지원하기 위한 정책과제를 제시하였다. 또한 ‘협업 실행지침’ 체크리스트 양식과 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항’ 체크리스트 양식을 개발하여 제시하였다.

1) 협업 추진 대상 및 범위

청소년 미래세대의 건강한 성장을 위하여 서로 다른 분야 섹터들의 협업 추진방향을 그림으로 제시해보면, 다음과 같이 기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌 활동 협업 모형으로 제시할 수 있다. 본 연구에서 아동·청소년을 위한 CSR 협업의 의미는 기업과 청소년NPO, 학교, 공공기관 등의 다분야 섹터들이 상호 자발성과 진정성을 토대로 협력하는 것을 의미한다. 그리고 이를 위해서는 개별기관의 접근

46) 이 장은 임지연 선임연구위원이 작성하였으며, 3절(사회공헌 중추지원조직의 기능개발 및 설립제안)은 김민 순천향대학교 교수와 공동 작성하였음.

이 아니라 집합적 임팩트 접근으로 공통의 어젠다, 공통의 성과측정시스템, 상호 보완활동, 지속적 의사소통, 중추지원조직이 필요하다. 청소년사업의 대상과 범위는 체험활동, 교육, 복지, 보호 모든 영역을 포함하며, 청소년활동시설, 복지시설, 보호시설, 학교, 공공기관, NPO, 기업, 정부 및 지자체, 컨설팅기관 등 다분야 협업을 의미한다. 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)이다. 따라서 협업은 상호 양성자와 촉진자로서의 역할이 강조된다. 직접파트너로는 기업, 청소년NPO, 학교, 병원 등이며, 간접파트너로는 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체를 의미한다. 인프라는 중추지원조직, 중간지원조직(매개지원기관), 온라인 소통과 학습 플랫폼 등이다.



* 출처: 임지연, 김한별(2017). 아동청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안 연구. P.151~156을 일부 수정·보완함.

그림 V-1 기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 협업 추진 방향

- 본 연구에서 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십의 의미는 기업과 청소년 NPO 기관이 상호 자발성과 진정성으로 아동·청소년 사회문제 해결과 역량개발·건강한 성장을 통해 지역사회와 지속가능한 동반성장을 가져오는 협업이며, 정부는 이를 실행할 수 있는 환경을 제공하고 지원하는 기업-청소년NPO-학교-정부의 파트너십을 의미함.
- 청소년사업의 대상과 범위는 청소년 체험활동, 교육, 복지, 보호 모든 영역을 포함하며, 청소년활동시설, 복지시설, 보호시설, 학교, 공공기관, NPO, 기업, 정부 및 지자체, 컨설팅기관 등 다분야 협업을 의미함.
- 청소년 체험활동은 지역사회 청소년단체 및 시설의 프로그램, 학교의 진로체험활동, 교육, 복지, 보호 모든 영역에서도 실시되며, 청소년활동시설과 보호시설, 학교, 쉼터, 복지관 등에서도 청소년 체험활동 프로그램은 진행되고 있음.
- 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)임. 미래세대 청소년 사회문제해결을 위한 공동의 어젠다를 중심으로 약 3년 이상의 프로젝트에 적합함.
- 본 연구의 협업 모형은 개별기관들의 접근이나 다분야 섹터들의 집단적 임팩트 접근으로 사회적 문제 및 어젠다에 따라서 현장에 적합하게 활용할 수 있도록 제안되었음.
- 직접파트너로는 기업, 청소년NPO, 학교, 병원 등/ 전문가집단 양성 역할은 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등/ 인프라 지원은 중추지원조직, 중간지원조직, 온라인 중합플랫폼 등
- 본 연구에서 중추지원조직은 국내에 중간지원조직(매개지원기관)의 역할에 비해 비전과 촉진전략, 어젠다 발굴 등 조사연구, 소통과 학습 플랫폼 구축역할이 강조된 조직임. 본 연구에서 중간지원조직과 매개지원기관은 맥락에 따라서 혼용하여 사용하였음.

본 연구의 결과물 도출과정(협업실행지침 개발, 중추지원조직, 정책과제)은 아래 제시된 그림과 같다. 연구계획 단계에서 협업 추진을 위한 본 연구의 핵심영역이 협업실행지침과 중추지원조직에 대한 내용임을 확인하고 문헌조사와 면담조사를 실시하였다. 연구진은 문헌조사와 면담조사의 내용이 설문 문항과 연결이 되도록 진행하였으며 최종 설문문항이 협업 추진을 위한 협업실행지침으로 개발되고 중추지원조직의 기능을 위한 정책과제로 연결되도록 최종 연구결과물에 따라 연구를 진행하였다. 따라서 최종 설문 문항은 설문분석 뿐 아니라, 최종 결과물인 협업실행지침 개발과 중추지원조직의 기능 및 설립에 대한 결과물로 연결이 되도록 목적을 가지고 개발되었다.

개발의 틀과 구조를 살펴보면, CSR 협업실행지침과 중추지원조직의 기능에 대한 국내자료는 찾기가 어렵기 때문에, 큰 틀은 Turner, Merchant, Kania

& Martin(2012), Hanleybrown, Kania & Kramer (2012)와 Kania & Kramer (2011) 등의 논문에서 협업(Collaboration), 집합적 임팩트(Collective Impact), 중추지원조직(Backbone Support Organization) 등을 참고하였다. 그러나 대부분의 자료들은 현장 실무자들이 작성한 자료를 참고하였으며, 해외의 기업 사회공헌 온라인 플랫폼(BITC, CSR Europe, FSG, Collective impact forum, CollaborateUp, CSR Impact, Ready by 21, SIPCW, Strive Together 등)들을 활용하여 Working Paper, Issue Paper, Field Guide, Tools, Lessons from the Field, Cross-Sector Partnerships, Collective Impact Project, Comprehensive Toolkit, Principles & Practices 등의 자료를 검토하였다.

본 연구의 목적은 청소년체험활동 활성화를 위한 기업 사회공헌사업과의 협업 추진 방안이다. 이러한 목적을 달성하기 위한 최종 결과물은 첫째, 청소년NPO-기업 사회공헌활동 협업실행지침 개발, 둘째, 청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능 및 설립제안, 셋째, 정책과제 및 법·제도 개선안이다. 이러한 본 연구의 결과물 도출과정은 다음과 같다.

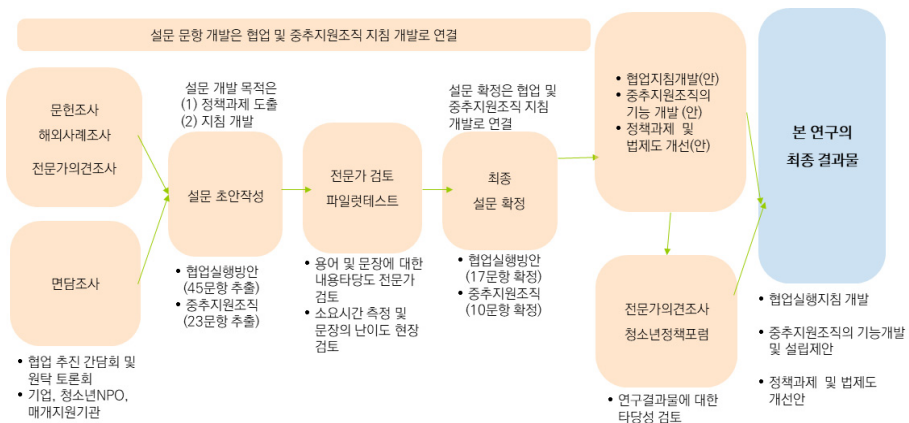


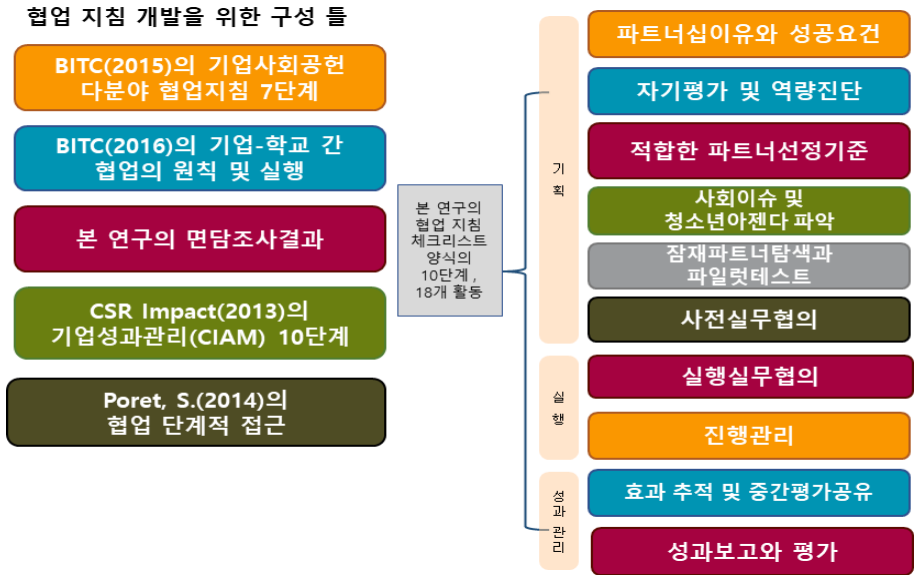
그림 V-2 연구방법과 결과물 개발과정 : 협업실행지침 개발, 중추지원조직 기능개발, 정책과제

2. 협업 실행 지침 개발

본 연구에서 개발된 협업 실행 지침은 앞서 제시한 기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 협업 모형의 개념에 따라 개발되었지만, 협업지침은 집합적 임팩트 접근이 아니더라도 기업과 다른 섹터들 간의 협업에서는 약 3년 이상의 프로젝트(어느 정도 지속성이 확보된 프로젝트)를 2개 이상의 섹터 들이 협업할 때 모두 활용가능하다. 현장에 맞게 각 단계와 실행방안을 단계적으로 또는 동시에 적용하거나 선택 및 응용하여 활용할 수 있다.

협업실행지침의 개발과정은 앞에서 제시한 바와 같이(앞장의 본 연구의 결과물 도출과정과 설문문항 개발과정 참고), 설문문항 개발과정과 전문가의견조사를 통한 타당성 확보과정을 거쳐서 개발되었다. 협업지침 개발을 위한 구성의 틀은 BITC(2015)의 기업 사회공헌활동 다분야 협업지침 7단계(파트너십 이유설정, 파트너 선정기준, 잠재적 파트너 탐색, 협력조직에 접근, 파트너 선택, 파트너십 구체적 목표설정, 파트너십 계약 체결), BITC(2016)의 기업-학교 간 협업의 원칙 및 실행, 본 연구의 면담조사결과(기획, 실행, 성과관리), CSR Impact(2013)의 기업 성과관리(CIAM) 10단계(선별, 전략, 실행, 효과추적, 보고·평가), Poret(2014)의 협업 단계적 접근(형성, 이행, 평가)을 구성의 틀로 참고하였다⁴⁷⁾. 이러한 자료들은 기업 사회공헌사업의 특성을 반영한 것이며, 기업이 학교와 NPO들과 협업과정의 지침들을 발표한 내용을 참고한 것이다.

47) 협업실행지침에 대한 근거는 표 IV-2 설문 문항 개발의 근거 : 협업 실행방안 초안을 참고바람.



* 출처: BITC(2015)의 기업사회공헌활동 다분야 협업지침 7단계, BITC(2016) 기업-학교 간 협업의 원칙 및 실행, CSR Impact(2013)기업 성과관리(CIAM) 10단계, Poret, S.(2014) 협업 단계적 접근, 본 연구의 면담조사결과를 기본 틀로 참고함.

그림 V-3 본 연구에서 활용한 협업지침개발의 기본 틀

그동안 기업CSR- NPO의 협업 실행 지침을 양쪽 모두에게 보급하기 위하여 개발된 연구는 사회복지 분야, 기업경영 분야 등에서도 찾아보기 어렵다. 다만 개별 기업과 개별 NPO에서 각각 개별적 차원으로 사용하기 위하여 제작하여 활용되고 있으나 누구나 활용할 수 있도록 양쪽의 협업 전 과정의 핵심적 내용을 개발한 연구는 거의 찾을 수 없다. 또한 학교 교육과정의 특성을 반영한 학교-지역 사회기관과의 협업지침은 본 기업과의 협업지침과 매우 상이한 것을 알 수 있다(꿈길, 2019; 임지연, 2017). 본 연구에서의 협업지침은 기업 사회공헌사업의 특성에 입각하여 초안이 개발되었으며, 이후 NPO의 입장을 설문개발 단계에서 함께 조사하여 기업과 NPO 양쪽이 공통으로 활용할 수 있도록 최종 개발되었다.

본 협업지침은 기업과 청소년시설 양쪽이 협업을 시작하기 전과 과정, 이후까지

전 과정에서 활용 가능한 협업 체크리스트 양식으로 활용될 수 있다. 본 협업지침의 활용목적은 현장 실행단계에서 실전 컨설팅뿐 아니라, 사전 협의단계에서 파일럿 테스트로서 사전 시범 단계와 전 과정에서 활용할 수 있도록 개발되었다. 내용 구성은 기획, 실행, 성과관리 단계를 포함하여 1)파트너십 이유와 성공요건, 2)자기평가 및 역량진단, 3)적합한 파트너 선정기준, 4)사회이슈 및 청소년어젠다 파악, 5)잠재파트너 탐색과 파일럿 테스트, 6)사전실무협의, 7)실행실무협의, 8)진행관리, 9)효과추적 및 중간평가공유, 10)성과보고와 평가로써 총 10단계의 18개 활동으로 개발되었다.

표 V-1 본 연구에서 개발한 기업CSR-NPO의 협업실행 지침 (2019)⁴⁸⁾

청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업의 협업 실행방안		
기 획	파트너십 이유와 성공요건	1) 기업과 NPO는 협업성공을 위해 NPO에 대한 역량을 개발한다 2) 상호 파트너십의 이유를 공유한다
	자기평가 및 역량 진단	3) 기업(또는 NPO)은 협업을 위한 자체자원을 분석한다 (예산, 인력, 의사결정권자의 의지 등)
	적합한 파트너선정기준	4) 기업(NPO)은 청소년사업에 적합한 파트너 선정기준을 마련한다
	사회이슈 및 청소년 어젠다 파악	5) 기업(NPO)은 사회문제 해결을 위한 청소년사업의 어젠다(주요의제)를 파악한다
	잠재파트너 탐색 과 파일럿테스트	6) 기업(NPO)은 사업추진 시 협업이 가능한 내용과 운영방식을 준비한다 7) 기업(NPO)는 청소년사업에 대한 윤리성과 진정성을 진단한다 8) 기업과 NPO가 함께 소통과 학습모임으로 상호신뢰를 구축한다 9) 기업(NPO)은 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적을 마련한다

48) <부록>참고, 현장 실행을 위하여 본 연구에서는 ‘협업실행 체크리스트양식’을 개발하여 부록에 제시하였음.

	사전실무협의	10) 기업과 NPO는 공동 측정가치로 청소년사업에 대한 분명한 목표와 평가지표를 공유한다 11) 기업과 NPO는 청소년사업 및 협업에 대한 파트너의 요구를 분석한다 12) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다
	실행실무협의	13) 기업과 NPO는 실무자 간의 실행실무협의를 통해 당해 연도 사업 내용 및 세부일정을 확정한다 14) 기업- NPO 간 실행체크리스트 등을 활용해 역할을 분담한다
	진행관리	15) 기업과 NPO는 사업에 대한 참여 동기유발 및 참여를 촉진한다
성과관리	효과추적 및 중간평가 공유	16) 기업과 NPO는 효과추적 및 피드백을 위하여 핵심지표로 정기적 중간평가 결과를 공유한다
	성과보고와 평가	17) 기업과 NPO는 핵심성과지표로 목표 대비 성과평가를 실시한다
		18) 기업과 NPO는 총괄평가 및 향후 연계사업을 논의한다

3. 사회공헌 중추지원조직의 기능개발 및 설립제안

1) 필요성 및 중추지원조직의 기능

집합적 임팩트(collective impact) 접근에서 필요한 중추지원조직의 기능은 실제 현장에 필요한 조직 구성과 활동들로 다양할 수 있다. 그러나 다분야 협업을 통한 강력한 사회적 임팩트를 가져오기 위한 효율적인 시스템을 만들기 위해서 중추지원조직의 공통된 기능 및 활동들을 제시하는 것은 의미가 크다. 중추지원조직이 청소년 어젠다 사업에 참여하는 다분야 섹터들을 총괄기획, 촉진자 역할, 데이터 관리 역할, 예산자원확보, 지역참여촉진 등의 기능을 한다는 점에서 본 연구의 해외사례 분석(II장 3절)에서 논의한 바와 같이, 국내외 중간지원조직(매개지원기관)의 기능과 비교하여 청소년 분야의 사회공헌 중추지원조직의 상을 모색하는데 활용할 가치가 있다. 본 연구에서 제시된 중추지원조직의 기능은 집합적 임팩트 프로젝트의 어젠다와 지역 특성 및 참여 조직들의 특성을 반영하여 현장에 맞게 융통성을 가지고 활용할 수 있다. 그러나 가장 핵심적인 기능으로는 집합적

임팩트 프로젝트에 참여하는 서로 다른 전문성을 가진 부문 간 파트너들이 비전과 전략이라는 큰 그림을 구상하여 공통의 어젠다에 따라 각 파트너들이 배열된 (aligned) 활동을 하도록 지원하고 학습과 소통을 촉진하는 역할이라고 할 수 있다. 이를 위해서는 조사연구와 학습과 소통을 촉진하는 학습동맹 플랫폼 구축이 필수적이라고 할 수 있다.

집합적 임팩트는 특정한 사회문제 해결을 위한 공통의 어젠다를 중심으로 다분야의 섹터들이 공동으로 협업하는 구조화된 접근(multi-sector approach)이다. 본 연구에서는 사회공헌 파트너십의 진화된 형태로 집합적 임팩트 접근을 제안하였다. 집합적 임팩트 이니셔티브 만큼 중추조직의 다양한 모델이 존재할 수 있다. 그러나 Turner, Merchant, Kania, & Martin(2012)는 비효율적이고 단편적인 시스템을 전환하기 위해 여러 부문의 파트너 그룹(cross-sector groups of partners)을 구성함으로써 사회적 성과를 향상시키려는 궁극적인 중추지원조직에 대한 공통된 변화논리를 제시하였다. 이는 집단적 임팩트를 지원하고 촉진하기 위한 중추지원조직의 공통된 6가지의 활동 및 기능으로 많이 활용되고 있다.

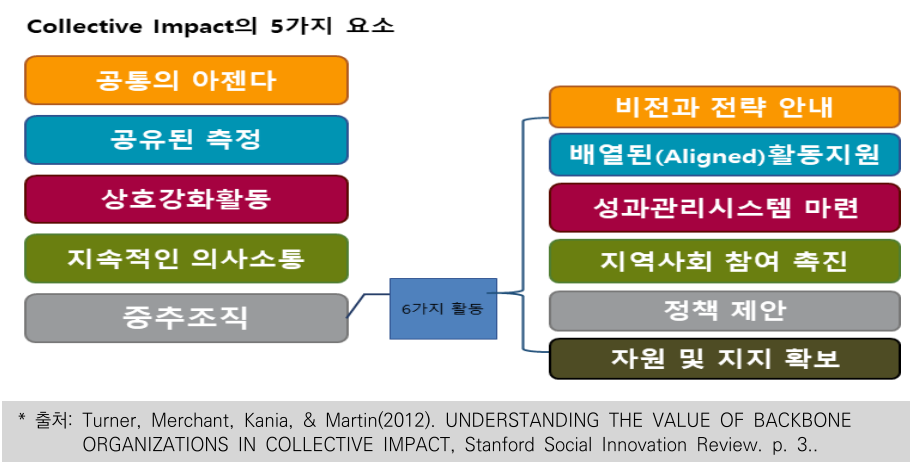


그림 V-4 본 연구에서 활용한 중추지원조직 기능의 기본 틀

중추지원조직의 6가지의 공통 활동 및 기능은 비전과 전략안내, 배열된 (aligned) 활동지원, 성과관리시스템 마련, 지역사회 참여촉진, 정책제안, 자원 및 지지 확보이며 이는 본 연구에서 중추지원조직의 기능으로 제시한 틀이다. 모든 사회적 문제들이 집합적 임팩트를 요구하지는 않는다. 사실 어떤 문제들은 개별 조직들이 더 효과적으로 해결할 수 있다. 집합적 임팩트는 깊고 다면적인 복합적 특정 사회문제해결을 위한 공통의 어젠다 수행에 적합한 접근이며, 단순하고 다양한 특정할 수 없는 사회문제 해결을 위하여 여러 어젠다를 대응하기 위한 접근에는 적합하지 않다. 개별 임팩트(isolated impact)에서 집합적 임팩트(collective impact)로의 전환은 단지 파트너십을 의미하지 않으며, 서로 다른 부문 간의 관계와 공동의 목표, 사회적 영향력을 이끌어내는 구조적인 접근을 의미한다. 부문 간 다양한 활동들을 성공으로 이끄는데 필요한 기술과 자원, 배열의 기능도 요구된다. 집합적 임팩트는 협업전략만을 의미하는 것이 아니라 구조적인 접근방법이다(DuBow, Hug, Serafini, & Litzler, 2018; 사회공헌정보센터, 2017; 아름다운재단 기부문화연구소, 2012; Kania & Kramer, 2011). 이러한 집합적 임팩트 접근방법과 중추지원조직의 기능을 이해하기 위한 예시를 아래와 같이 표로 제시하였다.

표 V-2 집합적 임팩트 접근과 중추지원조직의 이해

특징	단일 임팩트(개별조직)	집합적 임팩트(서로 다른 부문의 조직들)
해결할 사회문제의 특성	• 마을도서관 짓기, 재래시장 리모델링, 대학 장학금 모금, 병원을 짓는 일, 푸트뱅크의 재고정리시스템, 청소년오케스트라활동 등 단순한 문제들은 개별조직이 기민하게 전문성발휘로 적합함 • 다른 조직과 협조를 통해 진행가능	• 청소년약물중독, 지역의 일자리 문제해결, 공교육 시스템에 변화를 주는 일, 지역 건강을 증진하는 일, 보건향상, 습지환경을 복원하는 일 등 • 깊고 다면적인 특정한 문제들은 변화의 폭이 넓고 깊은 문제로 개별단체 활동만으로는 목표달성이 어려움. 정책과 관련된 사회문제가 많으며 정책과 밀접한 관련이 있음. 정부부처 주도 또는 민간, 기업

		주도적으로 공통의 사회문제 해결에 함께하고 있음 • 참여 섹터들이 함께 기획단계 참여필수
중추지원 조직	• 중추지원조직이 도움을 줄 수 있음	• 중추지원조직이 필수요소 중 하나임 • (집합적임팩트의 5가지 필수요소는 공통의 어젠다, 측정시스템, 상호역량강화활동, 지속적 커뮤니케이션, 중추지원조직) • 중추지원조직의 기능으로는 비전과 전략제시, 정책제안, 자원 및 지지 확보(지역사회 참여 및 주인의식 함양), 정렬(aligned)된 활동지원, 공통의 측정도구 확립
참여조직	• 개별조직 간 협업	• 상호 다른 부문의 조직들 간의 협업 • (NPO, 기업, 정부, 학교, 병원 등)
출발	• 개별단체의 이해관계를 중심에 두고 연대를 만들어감	• 공통의 어젠다로 출발, 지속적 의사소통 • 처음 부터 공동의 목표를 설정하고 사업의 과정과 결과 성과측정까지 공동의 측정시스템을 마련하여 구조적으로 접근
어젠다 개발과 해결	• 자금지원기관은 가장 좋은 해결책을 제시하는 개별 기관을 선택 • 비영리기관은 최선의 독립적인 영향력 창출을 위해 단독으로, 경쟁적으로 일함	• 자금지원기관과 수행기관은 하나의 큰 시스템에 속해있는 많은 조직들과의 상호작용 속에서 사회문제와 해결책을 이해하게 됨 • 조직들은 능동적으로 실행을 조정하고 학습결과를 공유하고자 함
평가	• 특정 기관의 영향력을 단독으로 평가하는 경향	• 같은 목표를 지향하고 측정하고자 하는 노력에 따라 진전도가 달라짐
대규모 변화	• 단독 조직의 성과를 확대(scale up)하는 것으로 가정	• 부문간 정렬(cross-sector alignment)과 많은 조직들 간 학습에 달려있음
기업과 정부의 역할	• 비영리재단 및 기관의 노력과 잘 연계되지 않음	• 기업과 정부는 필수적인 파트너로 여겨짐

* 출처: Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. p.2을 보완하며 Kania & Kramer(2011). collective impact, Stanford Social Innovation Review. Winter. p.39. 아름다운재단 기부문화연구소(2012). collective impact. <https://research.beautifulfund.org> (검색일: 2019년 8월 10일) 자료를 참고하여 재구조화함.

아래 그림과 같이 집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직의 역할을 협업 단계의 흐름에 따라 제시하여 보면, 중추지원조직은 공통의 어젠다에 따라 운영위원회를 구성하여 전략 안내를 하고 실무그룹을 구성 및 지원한다는 것을 알 수 있다. 실무그룹에는 부문 간 파트너기관들의 의장(대표자)과 조정위원회 의장으로 구성된다. 이러한 추진 체계를 가지고 중추조직은 비전과 전략이라는 큰 그림을 구상 및 제시하여 공통의 어젠다에 따라 활동을 계획하고 실행하며 지역사회 참여를 촉진한다. 여기서 중추지원조직은 활동의 전략적 일관성유지, 운영위원회 업무조정 및 편성지원, 실무그룹 편성 및 지원, 기금모금 및 지지활동을 지원하는 역할을 한다.

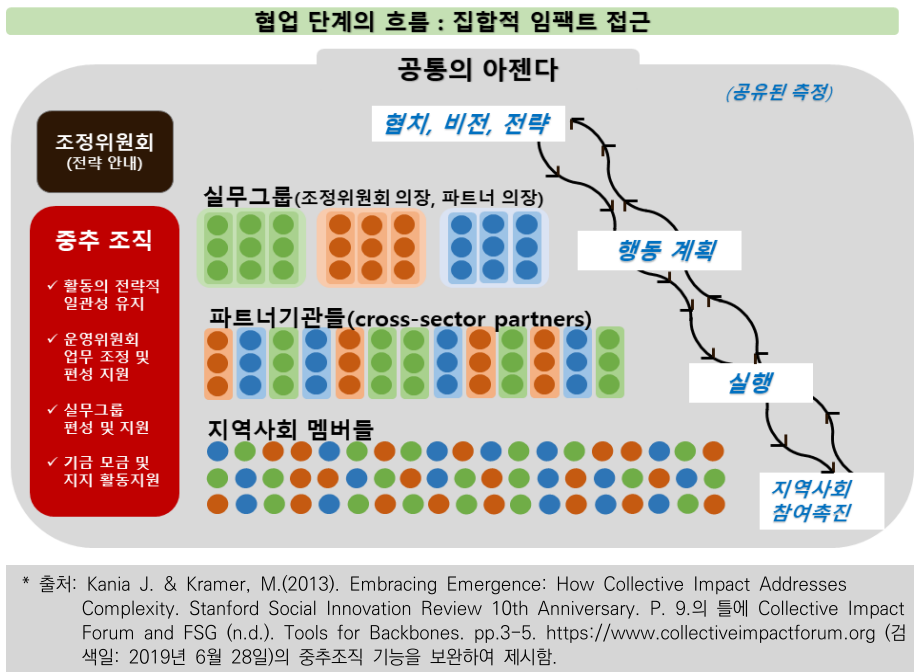


그림 V-5 협업 단계의 흐름 : 집합적 임팩트 접근, 중추 조직

본 연구에서는 집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직의 공통되고 원칙적인 기능을 추출하여 실행 문항을 개발하였다. 첫째, Strive Together⁴⁹⁾(전국네트워크 비영리단체)의 사례에서 제시된 중추지원조직의 기능으로는 비전과 전략제시, 정책제안, 자원 및 지지 확보(지역사회 참여 및 주인의식 함양), 정렬(aligned)된 활동지원, 공통의 측정도구 확립으로 6가지의 기능으로 제시된 틀을 활용하였다(Turner et al. 2012). 둘째, Collective Impact Forum and FSG (n.d.)의 Tools for Backbones에서 중추지원조직의 기능⁵⁰⁾을 활동의 전략적 일관성을 유지, 운영위원회 업무 조정/편성지원, 기금모금 및 지지 활동지원, 실무그룹 편성 및 지원으로 4가지의 기능으로 제시된 틀을 활용하였다. 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 활동명부(부록 5 참조)에서는 활동의 전략적 일관성을 유지(책임 평가 지도, 지식공유, 전반적인 실행지원), 운영위원회 업무조정/편성지원(관리 및 업무 촉진), 기금모금 및 원조활동에 대한 지원(코디네이션, 커뮤니케이션, 정책), 실무그룹 편성 및 지원(실무그룹편성, 프로젝트관리, 촉진, 지원)을 참고하였다, 이러한 필요성과 중추지원조직의 원칙적 기능에 따라서 (가칭) 청소년 사회공헌개발센터의 기능과 추진사항을 개발하였다.

49) Turner, Merchant, Kania, & Martin(2012: 5). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. Stanford Social Innovation Review.

50) Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. pp.3-5.
<https://www.collectiveimpactforum.org> (검색일: 2019년 6월 28일)

2) 청소년 사회공헌 중추지원조직⁵¹⁾의 기능과 추진사항 개발

본 연구가 개발한 ‘(가칭)청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항’은 앞서 제시한 바와 같이 설문문항을 개발하면서 함께 개발되었으며, 최종 개발단계에서 5가지 문항이 추가되었다. 개발된 중추지원조직의 기능은 비전과 전략제시/어젠다발굴, 정책제안, 자원 및 지지확보, 지역사회 참여촉진, 배열, 성과관리마련으로 총 6개 기능과 15개의 추진사항으로 구성되었다.

표 V-3 본 연구가 개발한 청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항(2019) ⁵²⁾

영역	기능	추진사항
총괄 기획	비전과 전략제시/ 어젠다 발굴	1) 중추지원조직은 청소년사업의 비전과 전략 제시를 위해 연구조사를 실시한다
		2) 중추지원조직은 온라인 플랫폼을 마련하여 비전과 전략 등 소통과 학습에 필요한 자료를 개발한다
		3) 중추지원조직은 명확한 공동목표와 전략에 따라 청소년사업의 어젠다를 발굴한다
		4) 중추지원조직은 청소년사업을 다양한 분야와의 협업사업으로 만드는 전략을 세운다
	정책제안	5) 중추지원조직은 우수한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다
	자원 및 지지 확보	6) 중추지원조직은 청소년사업 목표달성을 위한 예산 및 자원을 확보한다
		7) 중추지원조직은 청소년분야 어젠다사업의 장기적 실행과 자금지원 유지를 위한 역할을 한다

51) (가칭)청소년 사회공헌개발센터

52) <부록>참고, 현장 실행을 위하여 본 연구에서는 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항 체크리스트양식’을 개발하여 부록에 제시하였음.

촉진 자 역할	지역사회 참여촉진	8)	중추지원조직은 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동을 촉진한다
		9)	중추지원조직은 다분야 파트너기관들의 지도자로 구성된 조정위원회 및 실무그룹을 구성하고 운영한다
		10)	중추지원조직은 현장전문가 양성교육 및 현장 컨설팅 그룹을 지원한다
	배열 (alignment)	11)	중추지원조직은 확보한 예산 및 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열(연결, 통합)한다
		12)	중추지원조직은 파트너기관의 활동이 어젠다에 따라 일관성을 유지하고 중복되지 않게 배열(사전조율, 통합)한다
데이터 관리 역할	성과관리 시스템 마련	13)	중추지원조직은 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다
		14)	중추지원조직은 데이터에 기반한 의사소통으로 공유된 가치를 만든다
		15)	온라인 플랫폼과 연결하여 소통 및 학습을 위한 데이터 및 콘텐츠를 공유한다

중추지원조직의 기능에 대한 설문문항 개발단계에서 최종 중추지원조직의 실행 지침에는 5개의 항목이 추가로 개발되었다. 추가된 항목의 내용과 출처는 다음과 같다. 첫째, 중추지원조직은 온라인 플랫폼을 마련하여 비전과 전략 등 소통과 학습에 필요한 자료를 개발한다(Darteh, Moriarty, Huston, 2019). 둘째, 중추지원조직은 다분야 파트너기관들의 지도자로 구성된 운영위원회 및 실무그룹을 구성하고 운영한다(Collective Impact Forum (n.d.)의 Tools for Backbones). 셋째, 중추지원조직은 현장전문가 양성교육 및 현장 컨설팅 그룹을 지원한다(정무성 외, 2015). 넷째, 중추지원조직은 파트너기관의 활동이 어젠다에 따라 일관성을 유지하고 중복되지 않게 배열(사전조율, 통합)한다(Turner, Merchant, Kania, & Martin, 2012). 다섯째, 온라인 플랫폼과 연결하여 소통 및 학습을

위한 데이터 및 콘텐츠를 공유한다(Darteh et al., 2019).

마지막으로 중추지원조직의 기능과 실행지침의 활용법을 제시하고자 한다. 본 연구에서 개발한 중추지원조직의 기능은 가장 일반적으로 생각되는 기능과 실행지침이며 중추지원조직 모델은 개발의도에 따라서 무수히 많아지고 기능도 다양하게 진화하고 있다. 따라서 본 연구에서 제시한 중추지원조직의 기능과 실행지침은 원칙적인 차원에서 공통적인 활동을 중심으로 제시된 것이지만, 절대적인 것이 아니며 원칙을 이해하고 현장의 프로젝트와 참여 파트너들의 상황에 맞게 필요한 기능을 활용할 수 있다. 또한 하나의 중추지원조직이 6개의 기능을 모두 수행할 수도 있고 여러 개의 중추지원조직이 연합하여 부문 간 협의체나 추진위원회의 유형으로 운영될 수도 있다. 이는 중추지원조직의 기능을 실제로 수행하는데 필요한 조직의 규모와 구조 등은 집합적 임팩트 프로젝트 사례별 상황과 자원의 가용성에 따라서 상이할 수 있기 때문이다. 따라서 제시된 중추지원조직의 기능은 집합적 임팩트 프로젝트의 어젠다와 지역 특성 및 참여 조직들의 특성을 반영하여 현장에 맞게 융통성을 가지고 활용할 수 있다. 그러나 가장 핵심적인 기능으로는 집합적 임팩트 프로젝트에 참여하는 서로 다른 전문성을 가진 부문 간 파트너들이 비전과 전략이라는 큰 그림을 구상하여 공통의 어젠다에 따라 각 파트너들이 배열된(aligned) 활동을 하도록 지원하고 학습과 소통을 촉진하는 역할이라고 할 수 있다. 이를 위해서는 조사연구와 학습과 소통을 촉진하는 학습동맹 플랫폼 구축이 필수적이라고 할 수 있다.

3) 중추지원조직으로서 가칭 청소년 사회공헌개발센터 설립제안

미래세대 청소년들의 건강한 성장은 정부, 기업을 포함하여 다분야 섹터들(Cross-Sector)의 집합적 임팩트(Collective Impact)를 위한 협업 전략이 필요하다. 청소년 관련 사회문제 해결을 위한 중장기적인 사회적 임팩트(Social

Impact)를 위해서는 청소년 체험활동 영역을 중심으로 교육·보호·복지를 포괄한 청소년사업 활성화와 기업-청소년NPO-학교-정부-지자체 간 다분야 협력을 추진할 수 있는 추진체계가 필요하다. 제6차 청소년기본계획 상의 청소년정책 추진체계 혁신의 일환으로 청소년사업과 기업의 사회공헌활동(CSR 활동)을 이어주는 플랫폼 마련이 제시되어 있다.

이에 본 장에서는 그동안 청소년정책 내부의 추진체계 혁신논의와 더불어서 학교와 협업하는 추진체계, 기업과 협업하는 추진체계에서 집합적 임팩트 접근의 추진체계로 기업-학교-청소년기관-정부가 함께 하는 혁신적인 추진체계로서 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립을 제안하고자 한다. 집합적 임팩트 관점에서 청소년 사회공헌 중추지원조직으로서의 설립제안을 위해서는 어떠한 설립유형이 있는가와 중추지원조직의 사례 유형을 분석해보고 온라인 학습동맹 플랫폼의 구축 필요성과 법·제도 개선 내용을 제안해보고자 한다.

본 연구의 설문조사결과, 중추지원조직의 설립유형은 독립적인 민간기관으로서 정부 및 지자체에서 설립(26.8%)하거나 자금지원기관(모금회 등 모금 및 배분기능)(23.5%), 다자간협의체(18.5%), 새로운 NPO(15.4%), 기존 NPO(8.1%), 추진위원회(7.7%)의 순으로 나타났다. 중간지원조직의 재정조달 방식(정무성 외, 2015)은 기업-정부-시민 협력방식(48.1%)을 가장 선호하였고, 정부지원방식, 모금방식, NPO출연방식, 기업지원방식의 순으로 나타났다.

본 연구의 해외사례 분석(II장 3절)을 통해서 중추지원조직의 유형을 살펴보면⁵³⁾, (1)Strive Together(비영리 전국네트워크) 사례에서는 United Way(공동모금회) 지부를 비롯한 여러 개의 지역별 중추지원조직이 참여하며 참여그룹은 지역단체, 비영리재단, 유초중등학교, 대학, 기업재단, 주거보건교통 당국 등이며 70개의 지역사회 파트너십을 형성하고 있다. (2)Ready by 21(비영리 전국네트워

53) <https://www.strivetogether.org/>(검색일: 2019년 6월 28일)
<http://www.readyby21.org/>(검색일: 2019년 6월 28일)
<http://sipcw.org/>(검색일: 2019년 6월 28일)

크)의 사례에서는 지역별 지도자 위원회와 자문그룹의 도움으로 중추지원조직을 운영하고 있다. (3)SIPW(지역사회 건강을 위한 파트너십)의 사례에서 제시된 중추지원조직의 구성은 SIPW(지역기반보건의료민간단체)에서 보건의료 서비스 개선을 위해 집합적 임팩트 접근의 필요성을 제기하였으며 FSG의 자문을 받아 집합적 임팩트 이니셔티브를 총괄 기획하였다. 기획단계에서 SIPW와 뉴욕시보건기금본부장을 중심으로 상임위원회가 구성되었고, 공통의 어젠다로 청소년 약물남용문제가 설정되었다. 자료조사, 공통의 접근방식과 전략이 개발되고 참여파트너 탐색을 위해 관련된 다양한 기관과 단체를 조사하였고 핵심이해당자를 참여를 촉진하면서 TYSA(청소년약물남용문제해결 이니셔티브)가 공식출범하였으며 실행계획이 발표되었다. 집합적 임팩트 접근과 중추지원조직에 대한 해외사례는 CSR Europe, FSG, Collective Impact Forum 등 온라인 학습동맹 플랫폼을 통해서 구체적인 실행과정을 볼 수 있지만, 국내의 사례들은 플랫폼 구축이 미진하여 우수사례도 개발 공유 보급되지 않고 있어 중추지원조직의 역할을 살펴보는 일은 쉽지 않다. 따라서 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립은 온라인 학습동맹 플랫폼과 함께 구축될 필요가 있다.

표 V-4 중추지원조직의 설립유형 및 예산 설문조사결과

구분	내용
설립 유형	• 본 연구의 설문조사 결과, 필요하다고 생각하는 중추지원조직의 설립유형은 독립적인 민간기관으로서 정부 및 지자체에서 설립(26.8%)하거나 자금지원 기관(모금회 등 모금 및 배분기능)(23.5%), 다자간협의체(18.5%), 새로운 NPO(15.4%), 기존NPO(8.1%), 추진위원회(7.7%)의 순으로 나타남. • 민간이 주체적으로 설립하고 운영(47.1%)하거나 정부가 설립하고 민간에 위탁(45.1%)을 원하는 것으로 나타남. • 독립민간기관(35.4%), 독립공공기관/(26.0%) NPO연합체 부설기관 (25.5%) 그리고 한국사회복지협의회 부설기관, 한국사회복지공동모금회 부설기관, 전국경제인연합회 부설기관의 순으로 나타남(정무성 외, 2015)

중간지원 조직의 재정조달방식	• 중간지원조직의 재정조달 방식은 기업-정부-시민 협력방식(48.1%)을 가장 선호하였고 정부지원방식, 모금방식, NPO출연방식, 기업지원방식의 순으로 나타남 • 구체적으로 기업-정부-시민 협력지원방식(48.1%), 정부지원방식(운영경비를 정부 보조금으로 조달)(23.7%), 모금방식(시민사회영역에서 중간지원조직 만을 위한 모금활동을 통해 조달)(11.7%), NPO출연방식(NPO들의 회비로 조달)(10.8%), 기업지원방식(기업들의 지원으로 재정조달)(5.5%) 순으로 나타남(정무성 외, 2015).
-----------------------	--

이러한 맥락 하에 중추지원조직으로서 (가칭) 청소년 사회공헌개발센터 설립을 제안하여 보고자 한다. 앞서 II장 4절에서 살펴본 대로 「사회복지공동모금회법」은 매개지원기관인 사회복지공동모금회를 통해 모금된 재원을 효과적·효율적으로 운용·배분하고 있다. 청소년분야 역시 향후 기업 CSR과의 협력을 효율적으로 수행하기 위해서는 관련 법령에 근거하여 각각의 파트너십을 증진하며 협력사업을 중재·지원하는 등의 실질적인 매개 지원기능을 할 수 있는 기관이 필요하다. 특히 국가 및 지방정부가 지원하는 아동·청소년 정책사업에 대한 기업의 협력경험과 선호도가 높게 나타나는 상황(임지연, 김한별, 2017)에서 기업과 청소년분야를 연결하고 지원하는 매개지원기관⁵⁴⁾의 설치와 운영은 매우 중요하다.

특히 이 기관을 중심으로 해야 할 여러 역할들, 이를테면 기업 CSR과 같은 사회공헌활동을 청소년분야에서 사업화하여 기획·운영·지원·촉진할 수 있는 전문 인력 양성과 역량증진 과정의 개발, 청소년 NPO를 비롯해 단체·시설·기관에 대한 컨설팅과 사회공헌사업의 성과관리 및 평가 등을 전담 혹은 분담해야 하는 매개지원기관의 역할과 기능들을 고려하면 법제적 측면에서 매개지원기관의 설치를 적극 검토할 필요가 있다.

여기에는 두 가지 방안을 고려할 수 있다. 첫째는 현재 존재하는 기관들 중에서

54) 본 연구에서 중추지원조직은 국내의 중간지원조직, 매개지원기관이 비전과 촉진전략 등 기능이 진화된 조직을 의미함. 따라서 중추지원조직의 역할이 필요함에도 찾기가 어렵기 때문에 국내에 존재하는 기관을 매개지원기관, 중간지원조직으로 혼용하여 사용하였음

어느 하나(혹은 둘 이상)의 기관을 선정하여 매개지원기관의 기능을 부가함으로써 이 기관을 매개지원기관으로 삼는 방법이다. 또 다른 방안은 새롭게 청소년사회공헌개발센터(가칭)를 설치하여 사회복지공동모금회와 같은 매개지원기능을 전담케 하는 방법이다.

두 가지 방안 모두 장단점이 있는데, 이에 대해서는 후술하겠지만 간략히 요약하면 다음과 같다. 우선 전자는 별도의 근거법령 제정 없이 기존의 기관이 갖는 역할과 기능에 매개지원기관에 부합하는 기능을 추가하는 방식이다. 반면에 최적 기관을 어떤 기준으로 매개지원기관으로 삼을지에 대한 구체적인 논의가 추가되어야 하며, 여러 기관들이 매개지원기관으로서의 역할을 하게 될 때 사업의 중재와 지원의 효과성과 효율성이 반감될 수도 있다는 우려가 있다. 또한 매개지원기능이 원래 그 기관이 갖는 성격이나 역할·기능과 충돌할 수도 있다는 점을 고려할 필요가 있다.

후자의 경우는 별도의 법령을 제정해야 한다는 번거로움과 함께 재원을 어떻게 확보해야 하는지에 대한 주요한 과제들이 남겨져 있다. 재원확보방안은 매개지원기관 설치 이전에 전제해야 할 매우 중요한 주제 중 하나로, 사회적 공리를 앞세워 재원을 확보한다 해도 확실한 명분과 함께 효과적인 배분 및 지원의 방식이 먼저 전제되지 않고서는 쉽지 않은 과제이기 때문이다. 대신 이 방법은 매개지원기관으로서의 전담조직 성격을 분명하게 가지게 하여 전자의 여러 문제들을 일소시키는 장점을 갖고 있다.

전자와 관련하여 임지연, 김한별(2017: 35-36)의 연구에서는 매개 지원기관이 가능한 기관으로 한국청소년활동진흥원을 비롯하여 14개의 기관을 제시한 바 있다. 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국자원봉사센터협회, 한국아동청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타 NPO기관 및 재단들이 있다.

표 V-5 청소년을 위한 CSR 사업 매개지원기관 현황

번호	아동·청소년기관명	내용
1	한국청소년 활동진흥원	청소년활동 진흥 기반조성과 국립청소년활동시설(5개소)운영 및 시·도 청소년활동진흥센터(17개소)의 사업수행을 연계 지원한다. [청소년활동진흥센터]는 지역 청소년활동 요구조사 및 정책지원 전달체계이며 전국 시·도에 17개가 설치되어 있다(청소년활동진흥법 근거).
2	한국청소년수련 시설협회	수련시설 간 연계협력을 위한 협의와 조정, 시설운영 활성화 정책개진 및 유관단체와의 협력을 지원하며, 전국 시·도 13개(2017.08. 기준)의 지방협회가 있다(청소년활동진흥법 근거).
3	한국청소년단체 협의회	국내외 청소년단체 협력교류지원을 목적으로 협의체 역할 및 기능을 수행하며 지방청소년단체협의회(8개)를 포함하여 68개 회원 청소년단체가 가입하여 활동하고 있다(청소년기본법 근거).
4	한국사회복지 협의회	사회복지에 관한 조사·연구와 각종 복지사업과 활동을 조직적으로 협의·조정하며, 전국 시·도 사회복지협의회 17개가 있다(사회복지사업법 근거).
5	사회복지공동 모금회	사회복지공동모금사업, 공동모금재원의 배분, 운용 및 관리, 조사연구홍보 및 교육훈련 등을 수행하며 시·도 단위 지회 17개가 있다(사회복지공동모금회법 근거).
6	한국자원봉사 협의회	회원단체 간의 협력 및 사업지원, 대국민 홍보 및 국제교류, 정책개발 및 조사연구를 주요사업으로 125개 회원단체가 있다(자원봉사활동기본법 근거).
7	사회공헌센터	사회공헌 분야 및 활동현황 정보제공, 사회공헌정보 지식관리 시스템 구축, 사회공헌 인적 및 조직간 네트워크 구축 등 역할을 하며 시·도 센터 11개가 있다(한국사회복지협의회가 보건복지부 위탁운영).
8	지역아동센터 중앙지원단	전국 지역아동센터를 교육, 평가, 컨설팅, 조사연구를 통해 운영 및 관리하며 시·도지원단 16개가 있다. (보건복지부 위탁운영)
9	아름다운재단	개인 및 단체의 지정기탁에 따른 공익기금 및 특정주제를 갖는 목적형 기금 조성, 기업과 사회의 상생적 발전을 위한 기업 사회공헌 프로그램 전개, 지속가능한 공동체 발전을 주요사업으로 하며 기부문화연구소를 운영하고 있다.

10	한국청소년쉼터 협의회	쉼터간 유기적 네트워크, 회원기관 통합화, 효과적 전달체계 구축, 실천 전문가 양성 사업 등을 하며 전국에 6개 지부가 있으며, 회원쉼터가 약110개소(2017.01. 기준) 있다.
11	한국자원봉사 센터협회	자원봉사의 촉진에 기여하기 위하여 설립된 사단법인으로 자원봉사활동 연계, 협력 등의 사업을 수행하는 전국 246개 자원봉사센터가 있다.
12	한국아동· 청소년 그룹홈협의회	공동생활가정(그룹홈)의 협의체로서 그룹홈 관계자들의 네트워크로 아동그룹홈지원센터 운영지원, 그룹홈 및 아동지원, 교육, 정책연구를 주요사업으로 14개 지부와 회원 공동생활가정이 약 400개 있다.
13	한국사회복지관 협회	정책건의, 교육훈련, 조사연구, 자원개발 및 지원 등 주요사업을 하며 전국 16개 시·도에 지회가 있다.
14	지역아동센터 전국연합회	아동청소년 권익보호사업, 지역아동센터 종사자 관련사업, 아동복지 관련 기관 및 단체 교류협력사업을 하며, 전국에 약 100개(2017. 08. 기준) 지역아동센터가 회원단체로 있다.
15	청소년NPO 재단 및 협의체	

* 출처: 임지연, 김한별(2017). 아동청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화방안 연구. P. 35.

이 중 청소년과 직접적으로 관련되어 있는 기관은 「청소년기본법」에 근거하는 한국청소년단체협의회(동법 제40조), 「청소년활동진흥법」에 근거하는 한국청소년활동원(동법 제6조)과 한국청소년수련시설협회(동법 제40조) 등을 들 수 있다. 이들 기관은 회원단체 및 시설 간의 협의체 기능을 수행하고 있거나(예컨대, 한국청소년단체협의회, 한국청소년수련시설협회), 청소년활동 정책과 사업의 핵심 거점 혹은 지원조직으로서의 기관 성격과 역할을 지니고 있다(예컨대, 한국청소년활동진흥원). 그럼에도 불구하고 이들 기관의 역할을 근거법령을 통해 살펴보면 민간자원과의 연계와 협력을 명시하고 있지 않아 매개지원기관으로서의 기능을 법적으로 보장받지 못하고 있음을 알 수 있다. 참고로 「사회복지사업법」 제33조에 따르면 한국사회복지협의회의 업무에는 ‘사회복지 소외계층 발굴 및 민간복지자원과의 연계·협력’이 명시되어 있다. 각 기관의 근거법령과 역할을 살펴보면 아래와 같다.

[청소년기본법]

제40조(한국청소년단체협의회) ① 청소년단체는 청소년육성을 위한 다음 각 호의 활동을 하기 위하여 여성가족부장관의 인가를 받아 한국청소년단체협의회를 설립할 수 있다.

1. 회원단체의 사업과 활동에 대한 협조·지원
2. 청소년지도자의 연수와 권익 증진
3. 청소년 관련 분야의 국제기구활동
4. 외국 청소년단체와의 교류 및 지원
5. 남·북청소년 및 해외교포청소년과의 교류·지원
6. 청소년활동에 관한 조사·연구·지원
7. 청소년 관련 도서 출판 및 정보 지원
8. 청소년육성을 위한 홍보 및 실천 운동
9. 제41조에 따른 지방청소년단체협의회에 대한 협조 및 지원
10. 그 밖에 청소년육성을 위하여 필요한 사업

[청소년활동진흥법]

제6조(한국청소년활동진흥원의 설치)

① 「청소년기본법」 제3조제2호에 따른 청소년육성(이하 "청소년육성"이라 한다)을 위한 다음 각 호의 사업을 하기 위하여 한국청소년활동진흥원(이하 "활동진흥원"이라 한다)을 설치한다.

1. 청소년활동, 「청소년기본법」 제3조제4호에 따른 청소년복지, 같은 법 제3조제5호에 따른 청소년보호에 관한 종합적 안내 및 서비스 제공
 2. 청소년육성에 필요한 정보 등의 종합적 관리 및 제공
 3. 청소년수련활동 인증위원회 등 청소년수련활동 인증제도의 운영
 4. 청소년 자원봉사활동의 활성화
 5. 청소년활동 프로그램의 개발과 보급
 6. 국가가 설치하는 수련시설의 유지·관리 및 운영업무의 수탁
 7. 국가 및 지방자치단체가 개발한 주요 청소년수련거리의 시범운영
 8. 청소년활동시설이 실시하는 국제교류 및 협력사업에 대한 지원
 9. 청소년지도자의 연수
- 9의2. 제9조의2에 따른 숙박형등 청소년수련활동 계획의 신고 지원에 대한 컨설팅 및 교육
10. 제18조의3에 따른 수련시설 종합 안전·위생점검에 대한 지원
 11. 수련시설의 안전에 관한 컨설팅 및 홍보
- 11의2. 제18조의2에 따른 안전교육의 지원
12. 그 밖에 여성가족부장관이 지정하거나 활동진흥원의 목적을 수행하기 위하여 필요한 사업

제40조(한국청소년수련시설협회) ① 수련시설 설치·운영자 및 위탁운영단체는 수련시설의

운영·발전을 위하여 여성가족부장관의 인가를 받아 다음 각 호의 사업을 하는 한국청소년수련시설협회(이하 "시설협회"라 한다)를 설립할 수 있다.

1. 시설협회의 회원인 수련시설 설치·운영자 및 위탁운영단체가 실시하는 사업과 활동에 대한 협력 및 지원
2. 청소년지도자의 연수·권익증진 및 교류사업
3. 청소년수련활동의 활성화 및 수련시설의 안전에 관한 홍보 및 실천운동
4. 청소년수련활동에 대한 조사·연구·지원사업
5. 제41조에 따른 지방청소년수련시설협회에 대한 지원
6. 그 밖에 수련시설의 운영·발전을 위하여 필요하다고 여성가족부장관이 인정하는 사업

특히 이들 기관 중 어느 한 곳을 매개지원기관으로 선정하기에는 여러 한계가 있다. 우선 한국청소년단체협의회는 청소년단체들의 협의체로 모든 단체를 아우르지는 않고 회원단체 중심의 협의체란 점에서 지원 및 배분대상 기관이 제한적이라는 점을 지적할 수 있다. 한국청소년수련시설협회 역시 청소년수련시설 위주로 이루어져 있어 청소년단체까지 포괄하기 어렵다. 두 기관 모두를 하게 될 때에는 매개지원기관이 분산되어져 통합적 매개지원기능을 극대화하기 어렵다는 단점도 있다. 무엇보다 이들 세 기관 모두 청소년활동분야에만 초점이 맞춰져 있어 청소년 상담·복지·보호분야를 모두 아우를 수 없다는 단점을 갖는다. 특히 한국청소년활동진흥원의 경우 중앙정부부처(여성가족부) 산하기관이라는 기관의 성격이 민간 재원확보 및 매개지원이라는 기능과 상충할 우려도 존재한다.

후자의 경우는 (가칭) 청소년사회공헌개발센터란 별도의 독립적인 성격의 기구 혹은 기관을 설치·운영하는 방안이다. 앞서 살펴본 바와 같이 「사회복지공동모금회법」상의 사회복지공동모금회와 같은 기관의 설치를 말한다. 다만 새로운 법률에 근거해 제정하기란 쉽지 않고 현실적으로도 어렵다. 따라서 청소년사회공헌개발센터를 어떤 법적 근거에 의해 설치하느냐는 향후 주요한 과제로 부각될 것으로 예상된다. 앞서 II장 2절에서 살펴본 바와 같이 부처별 유관 사회공헌지원센터 추진현황을 요약해보면 다음과 같다.

표 V-6 부처별 기업 사회공헌지원 센터 관련 추진 현황⁵⁵⁾

소관부처	민관협력 수행기관 (또는 매개지원기관)	관련 법적 근거 또는 정책
보건복지부	사회복지공동모금회(1998-)	사회복지공동모금법[시행 1998. 7. 1.] [법률 제5317호, 1997. 3. 27., 제정]
	사회공헌센터(2007-) (한국사회복지협의회 및 지역지부에서 위탁 운영)	사회복지사업법[시행 1970. 4. 2.] [법률 제2191호, 1970. 1. 1., 제정] 지자체 사회공헌 관련 조례
	지역아동센터중앙지원단(2011-)	아동복지법[시행 2004. 7. 30.] [법률 제7143호, 2004. 1. 29., 일부개정], 사회복지사업법
행정 안전부	자원봉사센터	자원봉사활동 기본법 자원봉사진흥기본계획(2018-2022) 지자체 자원봉사활동지원조례
문화체육관광부	(사)한국메세나협회, (사)경남메세나 협회, (사)제주메세나협회, (사)아르 곤(문화예술사회공헌네트워크)	문화예술후원 활성화에 관한 법률[시행 2014. 7. 29.] [법률 제12351호, 2014. 1. 28., 제정]
교육부	한국과학창의재단 교육기부센터 (2011-)	교육기부 활성화 추진사업(교육부 방과후돌 봄정책과)
과학기술정보통신부	한국과학창의재단	과학문화산업 혁신성장 전략(2018)
	(가칭)과학문화 CSR 지원센터	
여성가족부	-	제6차 청소년기본계획 상의 청소년정책 추진 체계 혁신의 일환으로 청소년사업과 기업의 사회공헌활동(CSR)을 이어주는 플랫폼 마련 제시

55)출처: 보건복지부(2019). 지역아동센터 지원 사업안내.

사회복지공동모금회 웹사이트 <http://www.chest.or.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

사회공헌센터 웹사이트 <https://crckorea.kr/>(검색일: 2019년 6월 28일)

국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

관계부처합동(2018). 자원봉사활동 진흥을 위한 제3차 국가기본계획(2018-2022).

행정안전부(2019). 자원봉사 활성화를 위한 자원봉사센터 운영지침.

국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

문화예술사회공헌네트워크 홈페이지 <http://arcon.or.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

한국과학창의재단 교육기부센터 <https://www.teachforkorea.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

과학기술정보통신부(2018). 과학문화의 다양화·고도화·전문화 과학문화산업 혁신성장 전략(안). p.32.

관계부처합동(2015). 제2차 국제개발협력 기본계획(안). p.66

관계부처합동(2019). 2019 중앙부처 청소년정책 시행계획. p.746

이상의 사례에서 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립과 관련한 주요 시사점을 도출하면 다음과 같다. 첫째, 「사회복지공동모금회법」상의 사회복지공동모금회와 같이 반드시 별도의 법령에 근거해 추진하지 않고 기존의 관련법령에 근거해 매개 지원기관을 설치할 수도 있다는 점이다. 청소년분야는 청소년활동은 물론이고 청소년복지, 청소년상담, 청소년보호 등의 분야를 망라하기 위해 청소년관련법령 중 「청소년기본법」상에 (가칭) 청소년사회공헌개발센터 설립에 관한 조항을 추가 개정하는 방안을 고려해 볼 수 있다.

둘째, (가칭) 청소년사회공헌개발센터는 문화예술분야의 사단법인 메세나협회처럼 일정하게 특화된 영역의 매개지원기능보다는 보건복지부 소관 사회공헌센터와 같이 포괄적인 기능을 갖되 아동과 청소년이란 대상 집단에 특화시키는 매개지원기능에 초점을 맞출 필요가 있다. 마침 위에서 기술된 기존의 매개지원기관들은 대상에 초점을 맞추지 않고 있어 향후 청소년사회공헌개발센터의 설립을 추진하게 될 때 차별성에 따른 명분을 확보하는데 유리하다.

셋째, (가칭) 청소년사회공헌개발센터를 초기에 별도의 독립기구로 출범한 이후 운영이 일정 수준 이상 안정적인 궤도에 오르게 된다면 현재 존재하거나 혹은 예상되는 청소년관련 협의체 등에 위탁·운영하는 단계적 방식도 고려할 수 있다. 다만 기존의 협의체 기능을 갖고 있는 청소년기관들이 단체 혹은 시설에 국한되어 있다는 제한점을 고려한다면, 좀 더 포괄적인 협의체 성격을 갖는 기구가 적절할 것으로 보인다. 예컨대, 보건복지부 소관 사회공헌센터는 현재 「사회복지사업법」에 근거하는 한국사회복지협의회(제33조)에서 위탁운영하고 있다. 이 조문에 따르면 한국사회복지협의회는 사회복지에 관한 업무를 수행하기 위한 전국단위의 협의체 성격을 법령에 분명히 규정하고 있고 동법 제33조 제1항 제3호에 따라 “사회복지 소외계층 발굴 및 민간사회복지자원과의 연계·협력”의 업무를 법령상에 적시하고 있다. 다만 청소년계의 현재 상황을 고려한다면 협의체 성격을 갖는 기구가 마땅하지 않다는 점에서 한국청소년정책연구원과 같은 국책연구기관에서

가칭 청소년 사회공헌센터로 출범한 이후 일정 수준 이상의 안정적인 운영기반을 갖추게 되면 독립시키는 방안도 검토해 볼 필요가 있다.

표 V-7 중추지원조직으로서 “가칭 청소년사회공헌개발센터”의 설립제안⁵⁶⁾

구분	설립방안	고려사항
1안	「사회복지공동모금회법」상의 사회복지공동모금회와 같이 반드시 별도의 법령에 근거해 추진하지 않고 기존의 관련법령에 근거해 매개지원기관을 설치	청소년분야는 청소년활동은 물론이고 청소년복지, 청소년상담, 청소년보호 등의 분야를 망라하기 위해 청소년관련법령 중 「청소년기본법」상에 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립에 관한 조항을 추가 개정하는 방안을 고려
2안	가칭 청소년사회공헌개발센터는 문화예술분야의 사단법인 메세나협회처럼 일정하게 특화된 영역의 매개지원기능보다는 보건복지부 소관 사회공헌센터와 같이 포괄적인 기능을 갖되 아동과 청소년이란 대상 집단에 특화시키는 매개지원기능에 초점을 맞출 필요가 있음	현재의 사회공헌 매개지원기관들은 청소년 대상에 초점을 맞추고 있고 있어 청소년사회공헌개발센터의 설립을 추진할 때 차별성에 따른 명분 확보 유리
3안	가칭 청소년사회공헌개발센터를 초기에 별도의 독립기구로 출범한 이후 운영이 일정 수준 이상 안정적인 궤도에 오르게 된다면 현재 존재하거나 혹은 예상되는 청소년관련 협의체 등에 위탁·운영하는 단계적 방식도 고려할 수 있다. 다만 기존의 협의체 기능을 갖고 있는 청소년기관들이 단체 혹은 시설에 국한되어 있다는 제한점을 고려한다면, 좀 더 포괄적인 협의체 성격을 갖는 기구가 적절함	- 보건복지부 소관 사회공헌센터는 현재 「사회복지사업법」에 근거하는 한국사회복지협의회(제33조)에서 위탁운영하고 있음 - 사회복지사업법 제33조 제1항 제3호에 따라 “사회복지 소외계층 발굴 및 민간사회복지자원과의 연계·협력”의 업무를 법령상에 적시하고 있음 - 다만 청소년계의 현재 상황을 고려한다면 협의체 성격을 갖는 기구가 마땅하지 않다는 점에서 한국청소년정책연구원과 같은 국책연구기관에서 가칭 청소년 사회공헌개발센터로 출범한 이후 일정 수준 이상의 안정적인 운영기반을 갖추게 되면 독립시키는 방안도 검토해 볼 필요가 있음

56) 여기서 제안하는 설립방안은 다양한 이해관계자들로부터 공통으로 합의된 내용이 아니며, 앞으로의 논의에 참고되기를 목적으로 함. 차후 청소년정책포럼, 타운홀미팅 등 NPO, 기업, 학교, 학계 등 다양한 이해관계자를 대상으로 합의를 이끌어낼 필요가 있음. 본 연구는 이러한 의미로 이후 청소년정책포럼을 계획하였음.

마지막으로 청소년 사회공헌개발센터의 역할과 기능에 대하여 논의하고자 한다. 청소년의 체험활동을 기업의 사회공헌사업과 연결하여 유연하게 지원하고 활성화하기 위해서는 그 과정에서 지원·조정하는 중추지원조직이 필요하다. 본 연구에서 다루고 있는 청소년 사회공헌센터가 바로 그런 기관이라 할 수 있다. 그렇다면 기업의 사회공헌사업이 성장세대에게 초점을 맞춰 관련 사업을 추진하기 위해 필요한 청소년 사회공헌센터는 어떤 기능을 수행해야 하는가? 여기에는 크게 다음과 같은 기능들을 논의해 볼 수 있다. 이에 대해서는 집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직이 갖는 기능에 대한 부분은 본 연구의 설문조사 영역(IV장)에서 심층적으로 다루었으므로, 여기서는 대략적인 기능에 대해 논의해 보고자 한다. 먼저 집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직으로서 청소년 사회공헌센터가 가져야 할 기능은, 기업의 사회공헌사업이 청소년사업에 초점을 맞추으로써 기업과 청소년계 상호간에 동이가 가능한 공동의 목표와 비전을 제시하고, 구체적인 어젠다를 발굴할 필요가 있다. 이를 위해 청소년 사회공헌센터는 청소년사업의 비전과 목표, 핵심전략 등을 구안하여야 하며 이를 위한 기초적인 연구와 조사, 의견수렴 등의 하위 기능을 수행해야 한다. 따라서 청소년 사회공헌센터는 단순히 사업을 수행하는 것을 넘어, 조사와 연구 등의 활동도 가능한 인력과 조직으로 구성될 필요가 있다.

둘째, 청소년 사회공헌개발센터는 구체적인 사업의 확장을 위해 ‘기업 사회공헌 청소년사업’과 ‘관련 정책’들을 발굴하고 이의 실현가능성과 현실적 타당성 등을 탐색하여 정책화 하는 활동과 기능도 수행해야 한다. 특히 정책화·사업화 하는 과정에서 다양한 기업과 청소년들의 요구와 필요성을 고려하고 사업의 중요성과 우선순위 등을 검토하는 등 청소년 사회공헌센터는 ‘관련사업의 정책화’, ‘관련 정책의 사업화’에 따르는 역할과 기능을 수행해야 한다. 따라서 청소년 사회공헌센터는 연구-사업-정책 단위의 복합적 성격을 갖는 기관의 성격을 갖는다.

셋째, 청소년 사회공헌센터란 중추지원조직은 기업의 사회공헌 청소년사업을

추진함에 있어 사회적 지지는 물론이고 사업의 안정적 추진과 목표달성을 위한 재원과 자원들을 확보하여야 한다. 사회적 지지는 위에서 언급한 첫째와 둘째의 기능을 수행함으로써 그 지지의 근거를 확보하고 지지층을 넓혀갈 수 있다. 하지만 현물을 포함한 예산 확보방안은 사실 쉽지 않다. 또 확보된 재원을 우선순위와 현실적 필요성·타당성 등에 근거해 사업별 재원의 배치와 배열(assignment)을 하는 것도 어려운 일이다. 「사회복지공동모금회법」에 근거한 사회복지공동모금회와 같이 재원확보에 대한 법적 근거가 반드시 마련되어야 할 필요성이 여기에 있다. 따라서 청소년 사회공헌센터는 법적 근거에 기반하여 설치되어야 하며, 안정적인 재원확보를 위해 정부의 적극적인 관심과 개입, 기업의 사회공헌사업 및 CSR과의 긴밀한 소통과 협력, 민간재원의 출연과 출자 등이 가능하도록 초기부터 재원확보방안의 다각성 등을 엄밀하게 검토할 필요가 있다. 특히 확보된 재원의 배열을 위해 청소년 사회공헌센터의 인적자원에 대한 기본적인 훈련과 교육이 초기부터 필요하며, 이를 위해 연구기관은 물론이고 기업의 사회공헌사업 관련 인적자원과의 공동교육과정 구안 등도 요구된다.

넷째, 중장기적으로 청소년 사회공헌센터가 추진하는 다종다양한 사업들의 성과를 관리하는 시스템도 마련하여야 한다. 즉, 중추지원조직은 청소년사업의 효과와 효율 등 사업 성과에 대한 측정을 위해 초기부터 성과관리 시스템을 수립하여야 하며 그 과정에서 사업에 대한 평가에 근거한 사업계획 수립 등의 순환적 업무절차 등도 구축하여야 한다. 이러한 성과관리 시스템에 의해 확보되어진 사업 성과 및 평가결과는 다양하게 활용될 여지가 있다. 특히 이와 같은 평가결과 및 성과관련 데이터에 기반하여 청소년계와 기업 간의 더욱 긴밀한 의사소통이 이루어져 상호간 공유된 가치의 확산과 연대가 이루어질 것으로 예상된다.

끝으로 청소년 사회공헌센터는 다양한 지역사회 참여 활동을 촉진하여야 한다. 이른바 기업시민으로서 기업이 갖는 시민의식의 확장과 강화를 통해 기업이 주도하는 지역사회 성장세대 대상 참여활동을 촉진시킬 필요가 있다.

청소년 사회공헌센터가 이와 같은 기능과 역할을 수행하기 위해서는 관련부처의 역할도 중요하다. 앞에서 살펴본 바와 같이 각 사회공헌지원센터들이 소관부처가 있고 각 부처로부터 지원과 감독을 적극 받고 있는 것처럼 가칭 청소년 사회공헌센터 역시 청소년분야의 소관부처인 여성가족부의 협력과 지원이 출범 준비단계에서부터 필요하다. 특히 여성가족부는 기업의 사회공헌사업 및 CSR이 아동 및 청소년과 같은 성장세대에게 미치는 긍정적 영향과 효과가 크다는 점에서 초기 단계부터 적극적인 지원의 노력을 기울일 필요가 있다.

청소년기관 및 단체, 시설의 인식도 전환될 필요가 있다. 특히 오늘날 기업이 기업시민으로서 마땅히 사회구성원의 하나로 인식되어가는 가운데 기업의 사회공헌활동이 지역사회의 문제해결을 위한 기업의 책임을 다하는 과정과 역할로 인식되어가는 추세이다. 그런 면에서 유럽에서 기업의 사회공헌이 지역공동체 참여 (community involvement)라고 불리는 것에 주목할 필요가 있다(BCCCC, 2019). 이는 기업의 지역사회참여 혹은 개입으로 부를 수 있는데, 이는 지역사회 문제해결을 위해 기업시민으로서의 역할과 책무를 수행하는 행위를 내포하고 있기 때문이다.

4. 협업 추진을 위한 정책과제

본 절에서는 지금까지의 문헌고찰, 면담조사와 실태조사, 연구협의회 등 결과분석을 근거로 미래세대의 건강한 성장과 모든 청소년들의 성공이라는 비전을 제시하고 정책과제의 세부내용을 제시하였다. 정책 영역은 자원 및 지지 확보, 비전과 전략개발, 사업의 확장과 정책화, 법·제도 기반 분야에서 정책과제를 도출⁵⁷⁾하였다

57) 정책과제 및 추진방안 도출과정은 본 보고서 p.180의 그림 V-2 본 연구의 결과물 도출과정 : 협업실행지침 개발, 중추지원조직, 정책과제에 제시되었다. 또한 설문조사 단계에서 협업 실행방안과 중추지원조직의 기능 등에 대한 현재 실천도와 중요도를 조사하여 정책적 우선순위를 파악할 수 있도록 Borich & Locus for Focus를 통합하여 분석한 결과를 기초로 정책과제와 추진방안을 도출하였다.

다. 정책과제 별로 필요성 및 목적, 추진근거, 추진방안, 추진체계, 소요예산을 제시하였다. 이러한 정책과제 중에서 특히 현장 실행단계에서 시급한 협업지침 개발과 중추지원조직 기능 및 설립제안에 대한 결과물은 앞서 별도로 제시하였으며, 전체 흐름도는 다음과 같다.

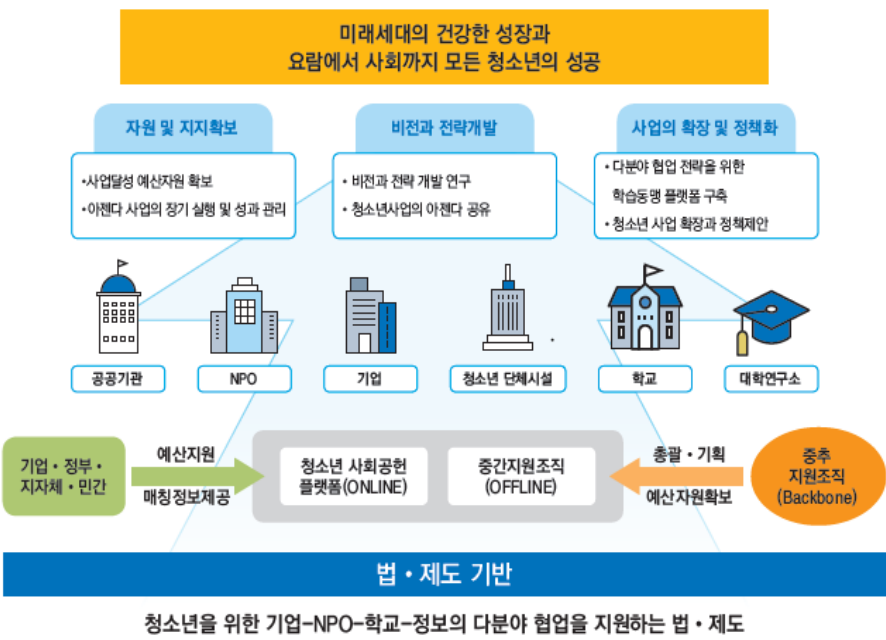


그림 V-6 정책비전과 과제 : 청소년을 위한 기업-NPO-학교-정부의 다분야 협업⁵⁸⁾

58) 중간지원조직(또는 매개지원기관)이 가능한 기관으로는 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년심터협의회, 한국자원봉사센터협회, 한국아동청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타 NPO기관 및 재단들이 있다(임지연, 김한별, 2017: 36-37). 중추지원조직은 중간지원조직에서 필요로 하는 비전과 전략제시, 아젠다발굴, 예산지원 확보 등을 지원하는 역할을 한다. 이러한 중추지원조직의 기능은 ‘온라인 플랫폼 활용’과 함께 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항’을 활용하여 이루어진다.

정책과제 도출을 위하여 설문조사를 실시하였으며, 설문조사는 협업 실행방안과 중추지원조직의 기능 등에 대한 현재 실천도와 중요도를 조사하여 정책적 우선순위를 파악할 수 있도록 Borich & Locus for Focus를 통합하여 분석한 결과를 기초로 정책과제와 추진방안을 도출하였다. 구체적 내용은 본 보고서의 IV장의 설문분석결과와 V장의 협업지침, 중추지원조직 기능 및 설립제안에 제시하였다. 앞서 제시한 바와 같이 협업 실행이 어려운 이유와 문제점을 해결하는 방안은 중추지원조직의 주요 기능으로 제시된다는 점을 알 수가 있다. 따라서 정책적 문제점을 해결할 수 있는 정책과제는 중추지원조직의 기능 중에서 우선순위를 조사하여 도출하였다. 본 연구의 설문조사에서 시급성과 중요성에 있어 우선순위로 도출된 정책과제를 초안으로 하여, 문헌고찰과 국내외 사례를 분석하여 확정하였다.

이를 중심으로 문헌고찰, 면담조사, 설문조사, 회의 등 결과를 종합 논의를 통하여 정책 개입의 필요성과 근거를 확보하였으며, 비전을 제시하고 3개의 정책영역과 6개의 정책과제를 도출하였다. 3개의 정책영역은 자원 및 지지확보, 비전과 전략개발, 사업확장 및 정책제안, 법·제도 개선이며, 6개의 정책과제는 사업달성 예산자원 확보, 어젠다 사업 장기실행과 자금유지, 비전과 전략개발을 위한 조사연구, 청소년사업의 어젠다 공유, 다분야 협업전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축, 청소년사업 확장과 정책화이며, 청소년 사회공헌활동 지원을 위한 중추지원조직 기능 및 설립과 청소년을 위한 기업 사회공헌사업을 지원하는 법·제도 개선안을 별도로 제시하였다. 도출된 6개의 정책과제 별로 필요성 및 목적, 추진근거, 추진방안, 추진체계, 소요예산을 제시하였다.

1) 자원 및 지지 확보

(1) 청소년 사업달성 예산자원 확보

영역	정책과제 및 추진방안
자원 및 지지도 확보	과제1. 청소년 사업달성 예산자원 확보
	1) 청소년 사회공헌 중추지원조직을 설립한다. 2) 청소년분야 사회공헌사업 추진을 위한 법·제도를 개선한다. 3) 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적 만들기 교육을 제공한다. 4) 협업을 위한 자기평가 및 역량진단 학습도구를 지원한다.

가. 필요성 및 목적

청소년을 둘러싼 환경변화는 인터넷과 인공지능시스템의 발전으로 고용 없는 경제성장, 일자리감소, 인구감소, 새로운 직업의 대두 등의 급변하는 영향을 받고 있다. 이에 전 세계적으로 모든 국가 정책은 실업률 증가, 세금감소 등 마이너스 성장을 전제로 재편될 상황으로 양극화 현상의 가속화에도 불구하고 지역사회에 대한 정부의 투자 감소, 정부의 복지투자 제한이 예측된다. 본 연구 II장 3절 영국 BITC의 사례도 1981년 인종 차별과 열악한 처우에 대한 불만으로 일어난 흑인 폭동을 계기로 사회 통합과 불평등 해소를 위해 기업의 사회적 책임을 강화하고 이를 지원하기 위한 목적으로 1982년 찰스 왕세자가 설립한 자선단체이다.

과거세대에 비해 양극화의 가속화 현상은 미래세대인 청소년의 꿈과 성장에 심각한 어려움을 초래하고 있다. 이러한 복잡한 사회현상과 문제를 정부 혼자 힘으로는 해결할 수가 없으며 다양한 섹터들의 집합적인 협력의 힘이 필요하다. 다분야의 자원을 상호 나누고 공유하여 개별 기관의 힘으로는 할 수 없는 일들을 다분야 섹터들의 집합적인 임팩트(Collective Impact)로 해결할 수 있기 때문이다.

나. 추진근거

본 연구의 설문조사결과, 전체(N=569)의 공통된 요구사항은 Borich & Locus for Focus 분석을 통하여 사업달성 예산자원 확보(1순위), 비전과 전략을 위한

연구조사(2순위), 청소년사업 확장과 정책건의(3순위), 어젠다사업 장기실행과 자금유지(4순위), 청소년사업의 어젠다발굴(5순위)로 나타났다.

NPO(N=463)에서는 예산확보, 어젠다사업 장기실행과 자금유지, 비전전략 연구조사, 사업확장과 정책건의, 청소년사업 어젠다발굴이 우선순위로 나타났다. 이는 현재 기타 NPO들의 현 상태를 예측할 수 있게 해준다. 다시 말하면 현재 NPO들은 예산확보가 절실하고 어젠다사업의 장기실행과 자금유지, 비전전략 조사연구 등에 대한 요구가 우선시된다는 것이다. 기업과 차별된 요구사항은 어젠다사업 장기실행과 자금유지, 청소년사업 어젠다발굴로 나타났으며 이를 해결할 수 있는 방안 중 하나는 기업의 지속가능한 파트너십에 대한 근원적 노력과 NPO 역량개발일 것이다. NPO(기관/재단/시민단체)의 어젠다사업 장기실행과 자금유지에 대한 요구에 기업과 정부가 대응방안을 제시할 때이다.

바람직한 중간지원조직의 재정조달 방식은 기업-정부-시민 협력지원방식(48.1%), 정부지원방식(운영경비를 정부 보조금으로 조달)(23.7%), 모금방식(시민사회영역에서 중간지원조직 만을 위한 모금활동을 통해 조달)(11.7%), NPO출연방식(NPO들의 회비로 조달)(10.8%), 기업지원방식(기업들의 지원으로 재정조달)(5.5%) 순으로 나타났다. NPO가 겪는 어려움에 대하여 예산부족(46.58%), 모금기반 미흡(30.86%), 관리운영미숙(29.97%), 인적자원부족, 시민참여결여, 네트워크 구축 어려움, NPO 간 교류부족, 직원교육 훈련의 순으로 나타났다(정무성 외, 2015).

다. 추진방안

큰 틀에서의 추진방안으로 청소년 사회공헌 중추지원조직의 설립, 법제도 개선은 인프라 구축에 해당하지만, 예산자원 확보를 위해서도 가장 필수적으로 추진되어야 한다. 따라서 추진방안은, 첫째, 청소년 사회공헌 중추지원조직을 설립한다.

둘째, 청소년분야 사회공헌사업 추진을 위한 법·제도를 개선한다. 셋째, 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과제시를 위한 홍보교육을 제공한다. 넷째, 협업추진을 위한 자기평가 및 역량진단도구를 지원한다.

라. 추진체계

청소년 사업달성 예산자원 확보를 위해서는 중앙부처와 지자체의 역할이 필요하다. 먼저 기업 사회공헌사업 민관협력 수행기관을 가지고 있는 중앙부처별로 여성가족부, 교육부, 보건복지부, 행정안전부를 중심으로 문화체육관광부, 정보통신부의 사업예산확보 노력이 필요하다. 앞서 II장 2절에서 논의하였듯이 중앙부처별 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황을 요약하면 다음과 같다.

표 V-8 중앙 부처별 기업 사회공헌사업 협업 추진체계 현황⁵⁹⁾

소관부처	민관 협력 수행 기관 (또는 매개지원기관)	관련 법적 근거 또는 정책
보건복지부	사회복지공동모금회(1998-)	사회복지공동모금법[시행 1998. 7. 1.] [법률 제5317호, 1997. 3. 27., 제정]

59) * 출처: 보건복지부(2019). 지역아동센터 지원 사업안내.

사회복지공동모금회 웹사이트 <http://www.chest.or.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

사회공헌센터 웹사이트 <https://crckorea.kr/>(검색일: 2019년 6월 28일)

국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

관계부처합동(2018). 자원봉사활동 진흥을 위한 제3차 국가기본계획(2018-2022).

행정안전부(2019). 자원봉사 활성화를 위한 자원봉사센터 운영지침.

국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

문화예술사회공헌네트워크 웹사이트 <http://arcon.or.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

한국과학창의재단 교육기부 포털 웹사이트

홈페이지 https://www.teachforkorea.go.kr/aboutus/neo_edun anum_center_intro/(검색일: 2019년 5월 21일)

과학기술정보통신부(2018). 과학문화의 다양화·고도화·전문화를 위한 과학문화산업 혁신성장 전략(안). p. 32.

관계부처합동(2015). 제2차 국제개발협력 기본계획(안). p.66

관계부처합동(2019). 2019 중앙부처 청소년정책 시행계획. p.746

	사회공헌센터(2007-) (한국사회복지협의회 및 지역지부에서 위탁 운영)	사회복지사업법[시행 1970. 4. 2.] [법률 제2191호, 1970. 1. 1., 제정] 지자체 사회공헌 관련 조례
	지역아동센터중앙지원(2011-)	-
행정 안전부	자원봉사센터	자원봉사활동 기본법 자원봉사진흥기본계획(2018-2022) 지자체 자원봉사활동지원조례
문화체육관광 부	(사)한국메세나협회, (사)경남메세나협회, (사)제주메세나협회, (사)아르콘(문화예술사회공헌네트워 크)	문화예술후원 활성화에 관한 법률 [시행 2014. 7. 29.] [법률 제12351호, 2014. 1. 28., 제정]
교육부	한국과학창의재단 교육기부센터 (2011-)	교육기부 활성화 추진사업 (교육부 방과후돌봄정책과)
과학기술정보 통신부	한국과학창의재단 (가칭)과학문화 CSR 지원센터	과학문화산업 혁신성장 전략(2018)
여성가족부	-	제6차 청소년기본계획상의 청소년정책 추진체계 혁신의 일환으로 청소년사업 과 기업의 사회공헌활동(CSR)을 이어 주는 플랫폼 마련 제시

또한 기업 사회공헌사업 관련 조례를 가지고 있는 지자체 중심으로 조례와 추진기구(사회공헌센터, 자원봉사센터, 교육기부센터, 지속가능발전협의회, 기업 사회적책임지원센터 등)를 통해서 예산확보 노력이 필요하다. 지자체 청소년 관련 민관 거버넌스의 협업 주체 및 중간지원조직을 통한 지원도 필요하다. 즉 마을공동체, 마을교육공동체, 지역교육복지센터협력사업, 지역사회 청소년통합지원체계를 활용하여 관련 법,제도에 따라 추진할 필요가 있다.

본 보고서 II장 2절에서 제시한 바와 같이, 지역 중심 민관 거버넌스는 마을공동체, 마을교육공동체, 지역교육복지센터 협력사업 등, 지역사회 청소년을 위한 교육·복지사업에서도 확산되고 있음에 주목할 필요가 있다. 마을공동체 지원과 관련된 지자체 조례는 110여건을 넘었고, 마을공동체기본법이 현재 계류 중이다. 각

지자체별로 마을공동체지원센터가 설치되어 중간지원조직으로서 역할을 수행하고 있으며, 광역 센터는 전략적 사업을 개발하고 기초 센터는 현장밀착형 사업에 보다 집중하는 방식 등, 협력적 거버넌스 체계의 고도화가 모색되고 있다(안현찬·구아영, 2017). 지자체 청소년 관련 민관 거버넌스 사례와 지자체 민관 협력 사업에서 기업 사회공헌 추진 현황(서울시 사례)은 다음과 같다.

지자체 청소년 관련 민관 거버넌스 사례 ⁶⁰⁾		
민관 거버넌스 사례	협업 주체 및 중간지원조직	관련 법·제도
마을공동체	민: 마을기업, 협동조합, 주민자치회, 마을넷 등 관: 지자체, 주민센터 등 중간지원조직: 마을공동체지원센터, 한국마을공동체연합 등	관련 지자체 조례 110여건, 마을공동체기본법(국회 계류중)
마을교육공동체	민: 교육자원봉사자, 동아리, 교육협동조합 등 관: 지자체, 교육청, 학교 등 중간지원조직: 교육청별 관련 지원센터 설치	관련 지자체 조례(경기, 강원, 광주, 부산, 세종)
지역교육복지센터 협력사업	민: 지역사회 아동청소년기관, 비영리 기관, 기업 등 관: 지자체, 교육청, 학교 등 중간지원조직: 지역교육복지센터(교육지원청별 설치)	초·중등교육법 시행령 제 54조에 따른 교육복지우선지원사업 관련 지자체 조례
지역사회 청소년 통합지원체계	민: 청소년복지시설, 청소년지원시설, 청소년단체 등 관: 지자체, 교육청, 학교, 경찰서, 보건소, 노동청 등 중간지원조직: 청소년상담복지센터	청소년교육 및 복지증진에 관한 조례(서울 도봉구, 노원구)

기타 지자체 민관 협력 사업에서 기업 사회공헌 추진 현황(서울시 사례) ⁶¹⁾		
분야	지자체 사업	협력 추진체계
도시재생	서울시 도시재생사업 관악구 집수리 건축학교 설립(2018)	서울시: 행정 지원 서울시 도시재생지원센터: 사업 기획·운영
마을만들기	서울시 희망복지지원과 우리동네 토털 사회공헌사업 선정 따뜻한 북정마을만들기 (2016)	서울시: 사업 추진 계획 수립 및 실시 총괄 성북구: 사회공헌 사업 연계, 마을 주민 의견 수렴 서울시사회복지협의회: 마을만들기 중간조직, 사회공헌 거버넌스 위원회 운영

60) * 출처: 서울시 교육청(2019). 2019년도 교육복지우선지원사업 기본계획. 안현찬, 구아영(2017). 서울시 2기 마을공동체 기본계획 수립 연구. 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/\(검색일: 2019년 5월 21일\)](http://www.law.go.kr/(검색일: 2019년 5월 21일))

61) * 출처: 환경과 조경(2018. 7. 11). <https://www.lak.co.kr/m/news/view.php?id=4945> 김경화(2018). 사회적 가치 실현을 위한 사회공헌 거버넌스에 관한 연구.

마. 소요예산

청소년 사회공헌 중추지원조직을 설립지원 예산, 청소년분야 사회공헌사업 추진을 위한 법·제도 개선을 위한 연구개발 예산, 교육을 제공 및 자기평가 및 역량진단 학습도구 개발 관련 예산이 필요하다.

(2) 어젠다 사업 장기실행 자금유지 및 성과관리

영역	정책과제 및 추진방안
사업확장 및 정책제안	과제2. 어젠다 사업 장기실행 및 성과관리 1) 확보한 예산과 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열하여 성과와 연결한다. 2) 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다. 3) 공통의 어젠다 사업을 위한 기금마련 전문성을 강화한다.

가. 필요성 및 목적

청소년사업에서 자금을 지원받기 위해서는 측정을 위한 성과관리 시스템 마련 뿐 아니라 기금마련 전문성이 필요하다. 이러한 전문성은 성과관리의 이해와 평가에 대한 학습과 역량을 전제로 한다. 이런 의미에서 성과관리와 모금활동은 함께 짝을 이루는 중요한 개념으로 볼 수 있다.

비영리단체의 성과관리를 돕기 위하여 미국가이드스타는 차팅 임팩트(Charting Impact)를 5가지 문항을 개발하여 보급하였다. (5문항 예시, 기관이 성취하고자 하는 목표는 무엇인가, 이를 실현하기 위한 전략은 무엇인가, 목표를 달성하기 위한 조직의 능력은 어떤 것들이 있나, 사업의 성과를 어떻게 측정하고 있나, 기관이 그동안 이룬 성과와 아직 이루지 못한 성과는 무엇인가). 이러한 차팅임팩트는 비영리단체와 재단이 계획한 임팩트(성과)를 어떻게 달성할 것인지

에 대한 전략을 시사한다⁶²⁾. 이러한 임팩트를 달성하기 위해서는 성취 목표, 전략, 조직역량개발, 사업성과측정, 임팩트에 대한 정부 차원의 지원이 필요하며 이는 중추지원조직의 기능으로 수렴될 수 있다. 이들을 측정하는 틀을 국제수준의 가이드스타 포털을 통한 플랫폼을 통하여 활용할 수는 있지만, 실제 이러한 성과를 이룰 수 있는 근원적인 역량강화 방안은 중추지원조직의 기능에 있기 때문이다. 이러한 국제적 국가적 수준의 민간 플랫폼이나 민관협력 플랫폼의 서비스를 살펴보면, 한국가이드스타는 NPO정보검색, 도너비게이터, NPO 기금매칭, NPO지식 정보 기부하기, 기관의 사회적 임팩트 측정 서비스를 주로 제공하고 있다.

나. 추진근거

청소년사업과 기업 사회공헌사업과의 협업의 장기실행과 자금유지를 위해서는 투입에서 활동, 산출물, 성과, 임팩트에 도달하는 과정을 이해하고 기업성과평가 관리(CIAM; Corporate Impact Assessment and Management)의 관점을 이해할 필요가 있다⁶³⁾. 성과에 대한 공통된 의견을 가지는 것은 매우 어렵다는 점을 인지하고 사회영향을 측정할 기본 틀로서 성과관리 시스템을 마련하는 것이 중요하다.

62) 한국가이드스타 웹사이트. <http://www.guidestar.or.kr> (검색일: 2019년 7월 28일)

63) CSR Impact(2013)를 발간한 유럽 연합에서는 기업성과평가관리(CIAM; Corporate Impact Assessment and Management)의 활용 시 유의점을 제시하였다. CIAM은 유럽연합의 의견을 대변하지 않으며 정보가 특정 목적에 적합하다는 보장이나 보증은 없음으로 정보의 사용자가 상황에 맞게 적절하게 사용해야한다고 명시하고 있다. 기업 성과 평가관리는 사회에서 책임 있는 비즈니스의 긍정적인 영향을 향상시키기 위해 노력하는 경영진, 관리자 및 기업 이해 관계자를 위한 예시 안내이며, 이러한 사회영향을 측정할 기본 틀을 찾는 참고사항이지 적합한 모델로 제시된 것은 아니다. 이러한 단계는 많은 기본관리시스템의 설계로 모든 규모의 조직에 적용할 수 있다고 명시하고 있다.



* 출처:Fátima Bartill Andreu (2016). Social impact assessment : A New Challenge for Nonprofits and Foundations. Universitat Jaume(Bachelor's Degree in Fance and Accounting Academic course). P.5.

그림 V-7 로직 모형 접근 : 임팩트에 도달하는 과정 (사회영향평가)



* 출처: CSR Impact (2013). CSR Impact - From CSR to CIAM: Corporate Impact Assessment and Management. European Community's Seventh Framework Programme FP7/2007-2013. p.23.

그림 V-8 기업성과평가관리(CIAM) 10단계

설문조사 결과, NPO(N=463)에서는 예산확보, 어젠다사업 장기실행과 자금유지, 비전전략 연구조사, 사업확장과 정책건의, 청소년사업 어젠다발굴이 우선순위로 나타났다. 이는 현재 기타 NPO들의 현 상태를 예측할 수 있게 해준다. 다시

말하면 현재 NPO들은 예산확보가 절실하고 어젠다사업의 장기실행과 자금유지, 비전전략 조사연구 등에 대한 요구가 우선시된다는 것이다. 기업과 차별된 요구사항은 어젠다사업 장기실행과 자금유지, 청소년사업 어젠다발굴로 나타났으며 이를 해결할 수 있는 방안중 하나는 기업의 지속가능한 파트너십에 대한 근원적 노력과 NPO역량 개발일 것이다. 어젠다 사업 장기실행은 성과관리와 밀접하게 연결되어있다. 따라서 확보한 예산과 자원을 성과와 연결하기 위하여서는 청소년 사업 측정을 위한 성과관리시스템과 기금마련 전문성이 필요하다.

다. 추진방안

첫째, 확보한 예산과 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열하여 성과와 연결한다. 둘째, 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다. 셋째, 공통의 어젠다 사업을 위한 기금마련 전문성을 강화한다.

라. 추진체계

어젠다 사업 장기실행과 자금유지를 위해서는 기업 사회공헌사업 민관협력 수행기관을 가지고 있는 중앙부처별로 여성가족부, 교육부, 보건복지부, 행정안전부, 문화체육관광부, 정보통신부의 사업예산확보 노력이 필요하다.

또한 기업사회공헌사업 관련 조례를 가지고 있는 지자체 중심으로 조례와 추진기구(사회공헌센터, 자원봉사센터, 교육기부센터, 지속가능발전협의회, 기업사회책임지원센터 등)를 통해서 예산확보 노력이 필요하다. 지자체 청소년 관련 민관 거버넌스의 협업 주체 및 중간지원조직을 통한 지원도 필요하다. 즉 마을공동체, 마을교육공동체, 지역교육복지센터협력사업, 지역사회 청소년통합지원체계를 활용하여 관련 법,제도에 따라 추진할 필요가 있다.

마. 소요예산

어젠다 사업 장기실행 및 성과관리를 위해서는 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련하기 위한 예산이 필요하다. 이를 위해서는 성과관리를 위한 온라인 학습 플랫폼의 구축비용도 포함된다.

2) 비전과 전략 개발

(1) 비전과 전략개발을 위한 연구조사

영역	정책과제 및 추진방안
비전과 전략개발	과제3. 비전과 전략개발을 위한 조사연구
	1) 청소년 기업사회공헌사업 실태와 방향을 정기적으로 연구 조사한다.
	2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼의 콘텐츠를 개발한다.
	3) 청소년 사회공헌활동 비전과 전략에 대한 현장 전문가 양성 교육을 정기적으로 실시한다.
	4) 청소년 사회공헌활동 현장 컨설팅 지원단을 운영한다.

가. 필요성 및 목적

그동안 많은 문헌에서도 기업 사회공헌사업과의 협업에 있어서 비전과 전략 제시가 부족한 점이 지적되었다. 이를 개선하기 위해 정기적 조사연구, 전략개발 등의 큰 그림을 구상하고 배열하는 능력의 필요성이 제기된다. 또한 전체적인 어젠다와 전략개발로 배열된 활동들이 중복되지 않고 일관성 있게 비전과 어젠다를 향하여 활동할 수 있도록 지원하는 것이 필요하다. 사실 비전과 전략개발은 기업사회공헌사업과의 협업 정책사업 추진과정에서의 부문간 협업에서도 매우 중요한 기능이다.

나. 추진근거

본 연구의 설문조사결과, Borich 요구도와 Locus for Focus 모델의 우선순위 도출 방법에 따라 공통적으로 요구가 높은 항목은 5)사업달성 예산지원 확보, 1)비전과 전략을 위한 조사연구, 4)청소년사업 확장과 정책건의로 3개의 항목으로 나타났다. 이는 우선적으로 고려해야 할 요구로 우선순위 항목이다. 본 연구에서는 현재 실천도와 중요도를 조사하여 최우선 요구사항과 차순위 요구사항을 제시함으로써 다양한 이해관련자들의 합의를 도모하고, 현재 시점에서 지원해야 할 정책과제의 우선순위를 도출할 수 있으며, 이후 현장에 근거한 단기, 중기, 장기적 정책과제에 활용될 수 있다.

다. 추진방안

첫째, 청소년 기업사회공헌사업 실태와 방향을 정기적으로 연구 조사한다. 둘째, 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼의 콘텐츠를 개발한다. 셋째, 청소년 사회공헌활동 비전과 전략에 대한 현장 전문가 양성 교육을 정기적으로 실시한다. 넷째, 청소년 사회공헌활동 현장 컨설팅 지원단을 운영한다.

라. 추진체계

비전과 전략 개발을 위한 조사연구를 위해서는 기업 사회공헌사업 민관협력 수행기관을 가지고 있는 중앙부처별로 여성가족부, 보건복지부, 교육부의 사업에 산하보 노력이 필요하다. 또한 기업 사회공헌사업 관련 조례를 가지고 있는 지자체 중심으로 조례와 추진기구(사회공헌센터, 자원봉사센터, 교육기부센터, 지속가능발전협의회, 기업사회적책임지원센터 등)를 통해서 예산확보 노력이 필요하다.

지자체 청소년 관련 민관 거버넌스의 협업 주체 및 중간지원조직을 통한 지원도 필요하다. 즉 마을공동체, 마을교육공동체, 지역교육복지센터협력사업, 지역사회 청소년통합지원체계를 활용하여 관련 법,제도에 따라 추진할 필요가 있다.

마. 소요예산

비전과 전략개발을 위한 조사연구의 소요예산을 관련 법에 명시하여 예산을 확보하는 것이 중요하다. 예를 들어 교육부의 진로교육센터는 진로교육 관련 정기적인 조사연구비가 법으로 보장되어 있다. 청소년 기업사회공헌사업 실태와 방향을 정기적으로 조사연구 예산, 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼의 콘텐츠를 개발 예산, 현장 전문가 양성 교육, 현장 컨설팅 지원단을 운영에 예산이 필요하다.

(2) 청소년사업의 어젠다 공유

영역	정책과제 및 추진방안
비전과 전략개발	과제5. 청소년사업의 어젠다 공유 1) 공통의 어젠다를 공유할 수 있는 운영위원회와 실무그룹 회의를 정기적으로 실시한다. 2) 청소년사업의 어젠다에 대한 분명한 목표와 평가내용을 공유한다.

가. 필요성 및 목적

NPO(기관/재단/시민단체)의 어젠다사업 장기실행과 자금유지에 대한 요구에 기업과 정부가 대응방안을 제시할 때이다. NPO(N=463)에서는 예산확보, 어젠다 사업 장기실행과 자금유지, 비전전략 연구조사, 사업확장과 정책건의, 청소년사업 어젠다발굴이 우선순위로 나타났다. 이는 현재 기타 NPO들의 현 상태를 예측할

수 있게 해준다. 다시 말하면 현재 NPO들은 예산확보가 절실하고 어젠다사업의 장기실행과 자금유지, 비전전략 조사연구 등에 대한 요구가 우선시된다는 것이다. 기업과 차별된 요구사항은 어젠다사업 장기실행과 자금유지, 청소년사업 어젠다 발굴로 나타났으며 이를 해결할 수 있는 방안 중 하나는 기업의 지속가능한 파트너십에 대한 근원적 노력과 NPO 역량개발일 것이다.

나. 추진근거

설문조사결과, Borich 요구도와 Locus for Focus 모델의 우선순위 도출 방법에 따라 공통적으로 요구가 높은 항목은 1)NPO에 대한 역량개발, 7)소통과 학습 모임 신뢰구축, 4)청소년사업 어젠다파악, 9)분명한 목표와 평가지표 공유, 3)파트너 선정기준으로 5개의 항목으로 나타났다. 이는 우선적으로 고려해야 할 요구로 우선순위 항목이다.

또한 11)상호 업무문화와 언어학습은 Borich 요구도에서만 우선순위가 높았으며, 10)파트너 요구분석은 Locus for Focus 모델에서만 우선순위가 높았다. 따라서 이러한 2개의 항목은 앞서 도출된 5개 최우선 요구 항목에 이어서 차순위 요구 항목이라고 할 수 있다. 현재 실천도와 중요도를 조사하여 최우선 요구사항과 차순위 요구사항을 제시함으로써 다양한 이해관련자들의 합의를 도모하고 현재 시점에서 지원해야 할 정책과제의 우선순위를 도출할 수 있으며, 이후 현장에 근거한 단기, 중기, 장기적 정책과제에 활용될 수 있다.

설문조사결과에서 공공기관(인건비/운영비 정부지원)이 협업에서 가장 필요한 요구사항은 청소년사업의 어젠다 발굴로 나타났으며, ‘공공기관의 사회적 가치실현에 관한 기본법안(국회 계류중, 의안번호9920)’의 제정이 필요하다.

다. 추진방안

첫째, 공통의 어젠다를 공유할 수 있는 조정위원회와 실무그룹 회의를 정기적으로 실시한다. 둘째, 청소년사업의 어젠다에 대한 분명한 목표와 평가내용을 공유한다.

라. 추진체계

청소년사업의 어젠다 공유 지원을 위해서는 기업 사회공헌사업 민관협력 수행기관을 가지고 있는 중앙부처별로 여성가족부, 보건복지부, 교육부를 중심으로 행정안전부, 문화체육관광부, 정보통신부의 사업예산확보 노력이 필요하다.

또한 기업 사회공헌사업 관련 조례를 가지고 있는 지자체 중심으로 조례와 추진기구(사회공헌센터, 자원봉사센터, 교육기부센터, 지속가능발전협의회, 기업사회적책임지원센터 등)를 통해서 예산확보 노력이 필요하다. 지자체 청소년 관련 민관 거버넌스의 협업 주체 및 중간지원조직을 통한 지원도 필요하다. 즉, 마을공동체, 마을교육공동체, 지역교육복지센터협력사업, 지역사회 청소년통합지원체계를 활용하여 관련 법,제도에 따라 추진할 필요가 있다.

마. 소요예산

청소년사업의 어젠다를 공유할 수 있는 조정위원회와 실무그룹 회의를 정기적 개최 예산, 공통의 어젠다 합의를 위한 회의, 소통과 학습 예산이 필요하다.

3) 사업의 확장 및 정책화

(1) 청소년사업 확장과 정책제안

영역	정책과제 및 추진방안
사업 확장 및 정책화	과제5. 청소년사업 확장과 정책화 1) 지역사회의 현장의 참여동기를 유발하고 참여활동을 촉진한다. 2) 사회적 임팩트가 강한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다.

가. 필요성 및 목적

사업의 확장 및 정책화는 기업의 가장 높은 요구사항이며 적극적으로 사회문제를 해결하려는 집합적 임팩트 접근에서도 중요한 기능이다. 여러 부문에서 집합적인 임팩트를 주는 사업들은 정책사업과 밀접하며 이미 많은 국가들이 정부, 기업, NPO, 학교, 각 부분별로 함께 정책적 노력에 동참하고 있다. 그러나 이러한 정책 사업을 할 때에는 여러 부문간 함께 하나의 어젠다로 집중하여야 함으로 중추지원 조직의 역할을 필요로 하게 되는 것이다. 민간의 우수한 집단적 임팩트 사업을 정책사업으로 만드는 것은 의미 있고 중요한 일이다.

나. 추진근거

설문조사결과, 기업에서는 사업확장과 정책건의(1순위), 비전전략 연구조사(2순위), 예산자원 확보(3순위)가 우선순위로 나타났다. 이는 사업 확장과 정책화가 기업의 가장 큰 요구사항임을 알게 해준다.

다. 추진방안

첫째, 지역사회의 현장 참여 동기를 유발하고 참여활동을 촉진한다. 둘째, 사회적 임팩트가 강한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다.

라. 추진체계

청소년 사업달성 예산자원 확보를 위해서는 기업 사회공헌사업 민관협력 수행기관을 가지고 있는 중앙부처별로 여성가족부, 보건복지부, 교육부를 중심으로 행정안전부, 문화체육관광부, 정보통신부의 사업예산확보 노력이 필요하다.

또한 기업사회공헌사업 관련 조례를 가지고 있는 지자체 중심으로 조례와 추진기구(사회공헌센터, 자원봉사센터, 교육기부센터, 지속가능발전협의회, 기업사회적책임지원센터 등)를 통해서 예산확보 노력이 필요하다. 지자체 청소년 관련 민관 거버넌스의 협업 주체 및 중간지원조직을 통한 지원도 필요하다. 즉 마을공동체, 마을교육공동체, 지역교육복지센터협력사업, 지역사회 청소년통합지원체계를 활용하여 관련 법,제도에 따라 추진할 필요가 있다.

마. 소요예산

청소년사업 확장과 정책제안을 위해서는 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동을 촉진하기 위한 워크숍, 포럼, 행사 등 개최 등에 예산이 필요하다.

(2) 다분야와 협업 전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축⁶⁴⁾

영역	정책과제 및 추진방안
사업확장 및 정책제안	과제6.다분야 협업 전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축 1) 기업과 NPO 간 협업 실행 지침을 개발 및 보급한다. 2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼을 구축하여 소통과 학습, 매칭을 지원한다. 3) 기업과 NPO는 사업추진 시 협업이 가능한 내용과 운영방식을 준비한다. 4) 협업 성공을 위해 NPO역량 향상 교육과정을 개발한다.

가. 필요성 및 목적

아동·청소년을 위한 기업사회공헌활동 활성화에 적합한 환경 조성은 시급한 문제로 대두되었다. 이를 위해 「청소년기본법」제13조(청소년육성에 관한 기본계획의수립) 제6차 청소년정책기본계획(2018-2022)에 4-2-3. 청소년사업과 기업 사회공헌활동(CSR)을 이어주는 플랫폼 마련(여성가족부)[기본계획p.77. 79, 90.]으로 제시되어 있다. 청소년정책 추진체계 혁신으로 구체적으로는 플랫폼 구축 및 CSR사업 관리·운영의 전문성, 투명성 담보를 위한 교육·지원·모니터링 실시, 민·관 협력을 통해 지역사회 청소년사업 활성화, 청소년정책 관련 재원의 다각화 검토 및 확보 등을 위한 추진체계 마련이 필요하다.

집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직과 학습동맹, 플랫폼은 밀접하게 연결된다. 집합적 임팩트 접근에서 공통의 어젠다, 공유 측정 시스템, 상호 강화 활동, 지속적인 의사 소통, 중추 지원 조직 등 5가지 조건은 다양한 이해관계자들이 함께 변화를 가져올 수 있는 조건이다 (Kania & Kramer, 2011; Turner et al., 2012). 국가 차원의 이해 관계자 플랫폼과 하나의 지역 플랫폼이 통합하여 다른 수준의 링크된 플랫폼을 통한 학습 동맹을 사용하여 대규모 시스템의 변화를

64) 본 연구에서 온라인 학습동맹 플랫폼 사이트 목록은 부록에 제시하였음

달성할 수 있다. 집합적 임팩트와 학습 동맹 접근(learning alliance approach)은 서로 밀접한 영향을 주고받는다. 학습 동맹 플랫폼 구조는 이해관계자 플랫폼이 변화를 창출하도록 촉진하는 허브 조직이 필수적으로 필요하다. 허브조직은 플랫폼을 촉진하고 모니터링, 의사소통, 자료조사를 지원한다. 변화를 창출하는 허브는 우리가 달성하고자하는 변화를 시작하고 추진하며 촉진하는 구조이다. 이는 집단적 임팩트에서 백본 조직과 유사하며 촉매제, 전환 관리자, 변화 촉진제, 집단적 임팩트 동인 및 시스템 리더와 비슷하다. 이러한 학습동맹 플랫폼의 성과는 역량강화, 부문강화, 의사결정지원, 협업개선, 공동계획 및 의사결정, 투명성 및 책임개선에 기여할 수 있다(Darteh, Moriarty, Huston, 2019; DuBow, Hug, Serafini & Litzler, 2018).

나. 추진근거

학습동맹(learning alliances)은 서로 다른 수준의 여러 플랫폼으로 구성되며 허브는 플랫폼이 연결되고 정보가 플랫폼 간에 흐르도록 한다. 허브가 지원하는 다양한 규모로 작동하는 학습 동맹 플랫폼은 학습, 공유 및 확장이 용이하다. 맥락, 목표 및 이해 관계자에 따라, 학습 동맹에는 지역사회, 지방정부, 국가, 글로벌 수준의 플랫폼이 있다. 소셜네트워크시스템은 플랫폼 또는 백본을 제공할 수 있으며, 국가 차원의 이해관계자 플랫폼과 하나의 지역 플랫폼이 연결 통합될 수 있다(Darteh, Moriarty, Huston, 2019). 또한 국내의 정부 부처별 청소년 진로교육 지원체계에서 플랫폼 역할을 하고 있는 꿈길 사이트를 통해서도 시사점을 얻을 수 있다(윤형한, 정지은, 2018).

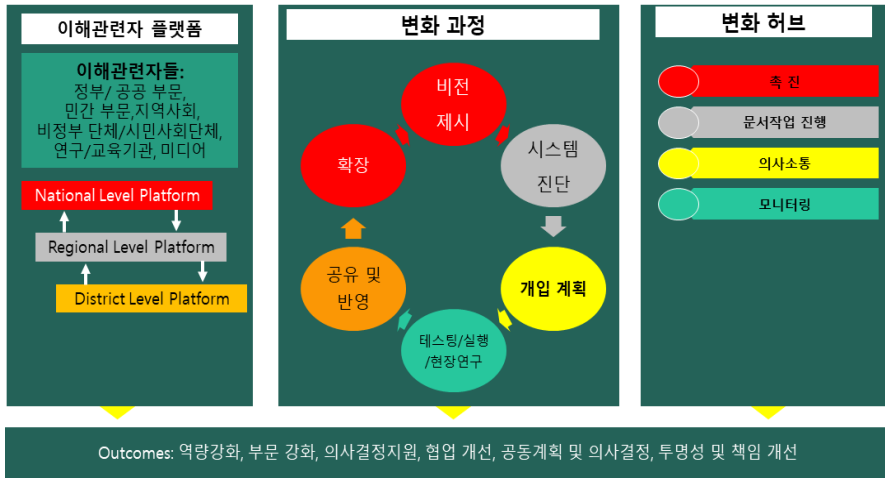


그림 V-10 학습 동맹 요소 : 이해관계자 플랫폼, 변화 과정, 변화 허브

* 출처: Darteh, B., Moriarty, P., Huston A. (2019). How to use learning alliances to achieve systems change at scale을 https://www.ircwash.org/sites/default/files/084-2019091a_how_to_paperdef_web.pdf 에서 20191001 인출. 12쪽.

다. 추진방안

첫째, 기업과 NPO 간 협업 실행 지침을 개발 및 보급한다. 둘째, 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼을 구축하여 소통과 학습, 매칭을 지원한다. 셋째, 기업과 NPO는 사업 추진 시 협업이 가능한 내용과 운영방식을 준비한다. 넷째, 협업 성공을 위해 NPO역량 향상 교육과정을 개발한다.

라. 추진체계

청소년 사업달성 예산자원 확보를 위해서는 기업 사회공헌사업 민관협력 수행기관을 가지고 있는 여성가족부, 교육부, 보건복지부, 행정안전부를 중심으로 문

화체육관광부, 정보통신부의 사업예산확보 노력이 필요하다.

또한 기업사회공헌사업 관련 조례를 가지고 있는 지자체 중심으로 조례와 추진 기구(사회공헌센터, 자원봉사센터, 교육기부센터, 지속가능발전협의회, 기업사회적책임지원센터 등)를 통해서 예산확보 노력이 필요하다. 지자체 청소년 관련 민관 거버넌스의 협업 주체 및 중간지원조직을 통한 지원도 필요하다. 즉 마을공동체, 마을교육공동체, 지역교육복지센터협력사업, 지역사회 청소년통합지원체계를 활용하여 관련 법,제도에 따라 추진할 필요가 있다.

마. 소요예산

다분야 협업 전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축을 위해서는 기업과 NPO 간 협업 실행 지침을 개발 및 보급예산, 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼을 구축예산, 교육과정 개발 및 운영방식 연구개발 예산이 필요하다.

(사례) 앞서 II장 3절에서 살펴본 대로 영국의 BITC는 기업과 사회의 번영은 불가분의 관계에 있다는 믿음 하에, 모든 기업의 사회적 책임과 협력을 통한 사회적 기여 방안을 모색하며, 현재 영국 내 시가총액 100위 기업 중 80%이상이 회원으로 가입되어 있는 영국 내 최대 규모 기업 주도 사회공헌 플랫폼으로 기능하고 있다. BITC의 기금의 주요 수입처는 기업 회원들이며, 공공부문, 비영리 재단에서도 일부 기금이 조성되고 있으며 일반 국민들로부터 기부를 받지 않는다. 2018년 기준 수입은 1,980만 파운드(한화 약 300억원)로 나타났다(BITC, 2018).

5. 추진 로드맵

추진로드맵은 청소년을 위한 기업-NPO-정부-학교 협업추진 정책과제는 3개 영역, 6개의 정책과제로 제시되었다. 정책영역은 자원 및 지지확보, 비전과 전략개발, 사업확장 및 정책제안이며, 6개의 정책과제는 사업달성 예산자원 확보, 어젠다 사업 장기실행과 자금유지, 비전과 전략 개발을 위한 조사연구, 청소년사업의 어젠다공유, 다분야 협업 전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축, 청소년사업 확장과 정책화이다.

표 V-9 추진 로드맵 : 청소년을 위한 기업- NPO-정부-학교 협업추진 정책과제⁶⁵⁾

영역	정책과제 및 추진방안	추진단계 ⁶⁶⁾	추진체계 ⁶⁷⁾
자원 및 지지 확보	¹ 사업달성 예산자원 확보 1) 청소년 사회공헌 중추지원조직을 설립한다. 2) 청소년분야 사회공헌사업 추진을 위한 법·제도를 개선한다. 3) 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적 만들기 교육을 제공한다. 4) 협업을 위한 자기평가 및 역량진단 도구를 지원한다.	단기· 중기과제 (1-3년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
	² 어젠다 사업 장기실행과 자금유지 1) 확보한 예산과 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열하여 성과와 연결한다. 2) 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다. 3) 공통의 어젠다 사업을 위한 기금마련 전문성을 강화한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
비전 과 전략 개발	³ 비전과 전략 개발을 위한 조사연구 1) 청소년 기업사회공헌사업 실태와 방향을 정기적으로 연구조사 한다. 2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼의 콘텐츠를 개발한다. 3) 현장 전문가 양성교육을 정기적으로 실시한다	단기과제 (1-2년)	여성가족부 보건복지부 교육부 지자체

65) 추진로드맵의 정책과제 및 추진방안 도출과정은 설문조사 결과를 반영한 것이다. 설문조사 단계에서 협업 실행방안과 중추지원조직의 기능 등에 대한 현재 실천도와 중요도를 조사하여 정책적 우선순위를 파악할수 있도록 Borich & Locus for Focus를 통합하여 분석한 결과를 기초로 정책과제와 추진방안을 도출하였다. 구체적 내용은 본 보고서의 4장의 설문분석결과와 5장의 협업지침, 중추지원조직 기능 및 설립제안을 참고바람.

영역	정책과제 및 추진방안	추진단계 ⁶⁶⁾	추진체계 ⁶⁷⁾
	4) 청소년 사회공헌활동 현장 컨설팅 지원단을 운영한다.		
	4 청소년사업의 어젠다 공유 1) 공통의 어젠다를 공유할 수 있는 조정위원회와 실무그룹 회의를 정기적으로 실시한다. 2) 청소년사업의 어젠다에 대한 분명한 목표와 평가내용을 공유한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 보건복지부 교육부 지자체
사업 확장 및 정책 제안	5 다분야 협업 전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축 1) 기업과 NPO 간 협업 실행 지침을 개발 및 보급한다. 2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼을 구축한다(소통과 학습, 매칭) 3) 기업과 NPO는 사업추진 시 협업이 가능한 내용과 운영방식을 준비한다. 4) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다. 5) 협업 성공을 위해 NPO역량 향상 교육과정을 개발한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
	6 청소년사업 확장과 정책화 1) 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동 촉진을 지원한다. 2) 사회적 임팩트가 강한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 보건복지부 교육부 지자체
법· 제도 개선	7 청소년 사회공헌활동 지원을 위한 중추지원조직 설립 1) 청소년 사회공헌 중추지원조직 설립에 관한 연구조사 및 현장 의견을 수렴한다. 2) 청소년 사회공헌 중추지원조직 설립을 위한 법조항(안)을 제안한다.	단기· 중기과제 (1-3년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
	8 청소년을 위한 기업 사회공헌사업을 지원하는 법·제도 개선 1) 청소년사업과 기업 사회공헌활동의 협업을 위한 관련 법조항을 개선한다. 2) 청소년 기업 사회공헌활동의 법령을 제정한다.	단기· 장기과제 (1-5년)	여성가족부 보건복지부 교육부 행정안전부 지자체

66) 추진단계는 대부분 단기과제(1-2년), 중기과제(3-4년)로 나타났다.

67) 추진체계는 정책이나 사업 주관부처, 연계부처, 지자체를 명시하였음.



참고문헌

참고문헌

[국내문헌]

- 경기도 (2018). 2018 경기도 공공기관 사회책임경영 운영 매뉴얼. 수원: 경기도, 지속가능경영재단.
- 과학기술정보통신부 (2018). 과학문화의 다양화·고도화·전문화를 위한 과학 문화산업 혁신성장 전략(안). 서울: 과학기술정보통신부.
- 관계부처합동 (2015). 제2차 국제개발협력 기본계획(안).
- 관계부처합동 (2018). 자원봉사활동 진흥을 위한 제3차 국가기본계획 (2018-2022).
- 관계부처합동 (2019). 2019 중앙부처 청소년정책 시행계획.
- 구윤희 (2017). 기업의 사회적 책임(CSR) 효과 연구: CSR 동기 인식과 CSR 진정성의 매개 역할을 중심으로. 고려대학교 박사학위 청구논문.
- 기획재정부(2018). 2018년 공공기관 경영평가편람.
- 김경화 (2018). 사회적 가치 실현을 위한 사회공헌 거버넌스에 관한 연구: 따뜻한 북정만들기 사례를 중심으로. 경희대학교 석사학위논문.
- 김도영 (2018). 기업의 관점에서 청소년을 위한 CSR 시사점. 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동: 기업-청소년NPO-학교-정부의 다자간 협력 방안 모색. 제 6회 청소년정책포럼 자료집. 18-S17. 17-31. 세종: 한국청소년정책연구원, CSR포럼.
- 김수연, 표나성, 정승화, 최순규 (2017). 비영리조직과 기업 간 협력에 있어서의

- 성과 요인. 무역연구. 13(6). 427-442.
- 김윤권 (2014). 정부 조직관리의 협업행정에 관한 연구. 한국행정연구원.
- 김정원, 김성진 (2016). 사회연결망 분석을 활용한 한국 환경 NGO와 기업 간 협력구조 연구: 자원의존인가, 녹색의 색조 차이인가? ECO, 20(1), 191-237.
- 김정태, 이예지, 이은진, 김선미 (2017). 난해한(complex) 사회문제를 혁신적으로 해결하는 전략으로서의 집합적 임팩트(Collective Impact) 개념 및 국내외 사례. 사회공헌센터(CRC) 이슈페이퍼 창간호, 26-45.
- 김현철, 최창욱, 민경석 (2010). 초중고 창의적 체험활동과 청소년활동정책의 연계방안 연구. 서울: 한국청소년정책연구원.
- 문경호 (2018). 사회적 가치 수준 진단을 위한 방법론. 한국수자원공사(K-water). 저널 물정책-경제31(0). 61-76.
- 문화체육관광부 (2018). 2017 문화예술정책 백서. 세종: 문화체육관광부.
- 박태규, 문형구, 양용희, 이한준, 정무성, 조흥식 (2006). 기업 사회공헌 지표 개발 연구보고서. 서울: 전국경제인연합회, 한국비영리학회.
- 방대옥, 강철희, 허수연 (2013). 기업과 비영리기관 사회공헌 파트너십에 관한 연구: 파트너십 성공요인과 실패요인에 대한 탐색. 한국사회복지행정학, 15(3), 217-241.
- 보건복지부 (2019). 지역아동센터 지원 사업안내. 세종: 보건복지부.
- 사회공헌정보센터 (2017). 글로벌사회공헌포럼. 서울: 보건복지부, 사회공헌정보센터
- (사)시민 (2016). 한국의 NGO중간지원조직 어디까지 왔나 심포지엄 자료집. http://seoulnpocenter.kr/bbs/board.php?bo_table=bbs_center&wr_id=323에서 2019년 10월 1일 인출.
- 서울시 (2019). 서울시 마을공동체사업 통합설명회 자료집. <http://news.seoul.go.kr/gov/files/2018/12/5c24e3ba920384.15223233.pdf>에서 2019년 2월 11일 인출.

- 서울시 교육청 (2019). 2019년도 교육복지우선지원사업 기본계획. 서울: 서울시 교육청.
- 서울시NPO지원센터 (2017). NPO지속가능보고서(2015, 2017).
http://www.snpo.kr/bbs/board.php?bo_table=npo_aca&wr_id=3986
 에서 2019년 8월 6일 인출.
- 성은모, 이해연, 황여정, 변수용, 유승훈, 이주석, 정동원, 이승재(2012). 청소년 체험활동의 발달적 가치 및 사회·경제적 가치 연구. 서울: 여성가족부·한국청소년정책연구원.
- 아시아경제 (2009. 6. 16). '英 최대 사회적 기업 '도우미' BITC를 가다.
<https://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=200906160732283689>
 3에서 2019년 6월 29일 인출.
- 안현찬, 구아영 (2017). 서울시 2기 마을공동체 기본계획 수립 연구. 서울: 서울연구원.
- 양지은, 우원석 (2015). NGO와의 파트너십과 적합성이 CSR활동 성과평가에 미치는 영향. 마케팅관리연구. 20(2). 119-151.
- 여성가족부 (2017). 제6차 청소년기본계획. 서울: 여성가족부.
- 여성가족부 (2018). 청소년백서. 서울: 여성가족부.
- 웨인 비서 (2013). 책임의 시대. 김영기 역. 서울: 코스리(KOSRI).
- 윤형한, 정지은 (2018). 정부부처별 청소년 진로교육 지원체계 개선과제. 한국직업능력개발원.
- 이동우 (2013). 시민사회조직과 기업의 파트너십 연구. 고려대학교 대학원 사회복지학과 박사학위 청구논문.
- 이승협, 송석휘, 오수길, 정선애(2012). 기업의 사회적 책임을 증진하기 위한 지자체 거버넌스. 서울:서울시, 한국인권재단.
- 이은경, 윤여선 (2012). 기업·비영리기구 연계 사회공헌활동의 효과-소비자·기업 동일시의 조절효과를 중심으로. 한국비영리연구 11(2). 69-101.

이종재, 고대권, 김슬기, 이승균 (2017). 기업사회공헌 10년의 변화와 탐색연구. 한국사회복지협의회.

이혜정, 김민, 송병국 (2014). 유럽연합 기업의 사회적 책임을 위한 거버넌스가 한국기업의 사회공헌활동에 갖는 의미탐색. 유라시아 연구, 11(4). 161-184.

임지연 (2017). 자유학기제 등 학교-청소년시설의 협업 지침 활용방안, 한국청소년정책연구원 블루노트 이슈&정책, 94.

임지연·김한별 (2017). 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화방안 연구: 기업-아동청소년 NPO-정부의 파트너십 구축. 세종: 한국청소년정책연구원.

임지연(2018). 청소년활동과 기업CSR 협업체계 갖춰야. 한국경제(2018.01.22.) <https://www.hankyung.com/opinion/article/2018012251741>에서 2019년 3월 9일 인출.

전국경제인연합회 (2014). 2014년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서(FIP-2014-0007). 서울: 전국경제인연합회.

전국경제인연합회 (2015). 2015년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서(FIP-2015-0009). 서울: 전국경제인연합회.

전국경제인연합회 (2016). 2016년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서(FIP-2016-0006). 서울: 전국경제인연합회.

전국경제인연합회 (2018). 2018년 주요기업의 사회적가치보고서. 서울: 전국경제인연합회.
http://www.fki.or.kr/publication/report/View.aspx?content_id=e48607ae-3456-4e3e-803e-8ab2b53a9f77&cPage=1&search_type=0&search_keyword= 에서 2019년 9월 16일 인출.

정무성, 오충순, 전종숙, 채성현, 김정선, 권현경, 정은주 (2015). 나눔 생태계 건전성 강화를 위한 중간지원조직의 역할 및 활성화 방안에 대한 연구. 한국사회복지협의회, 숭실대학교

- 조선주, 김영옥 (2007). 기업의 사회공헌활동과 여성: 주요 사례분석을 중심으로. **여성연구**, 73(2), 53-84.
- 최승원, 이승기, 조상미, 윤석진, 김태동, 김광병, 배유진, 금대원 (2016). **사회공헌정보센터 중장기 발전방안 연구-데이터관리를 통한 지식 허브화 방안 중심-**. 한국사회복지협의회 사회공헌정보센터,(사)사회복지법제학회.
- 최준규, 최조순, 윤소은 (2015). 경기도 따복공동체의 개념 및 추진방향. 경기연구원.
- 한국교육개발원 (2014). 자유학기제를 활용한 교육기부 활성화 방안. 포지션페이퍼 제11권 제10호(통권 제 212호).
- 한도현 (2007). 지역시민공동체의 발전과 기업의 사회적 역할. 21세기 한국의 기업과 시민사회. 서울: 굿인포메이션. 237-274.
- 행정안전부 (2019). 자원봉사 활성화를 위한 자원봉사센터 운영지침. 서울: 행정안전부.
- 환경과 조경 (2018. 7. 11). 서울시, 기업 CSR 연계한 주거지 재생 추진. <https://www.lak.co.kr/m/news/view.php?id=4945> 에서 2019년 5월 21일 인출.
- Edelman Korea (2017). 2017 에델만 신뢰도 지표조사. [https://edelman.kr/wp-content/uploads/insight/93562017%20Trust%20Barometer_South_Korea_\(Korean\).pdf](https://edelman.kr/wp-content/uploads/insight/93562017%20Trust%20Barometer_South_Korea_(Korean).pdf) 에서 2019년 9월 16일 인출.
- Impact Business Review (2013. 1. 1). 집합적 임팩트: 한 곳에 모인 전문가들이 바뀌어나가는 사회공헌의 패러다임. <http://ibr.kr/203> 에서 2019년 6월 28일 인출.

[해외문헌]

- Arenas, D., Lozano, J. M., & Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88, 175-197.
- Austin, J. E. (2000). *The Collaboration Challenge: How nonprofits and business succeed through strategic alliance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BCCCC(2019). The International Corporate Citizenship Conference on Jun. 18, 2019 from <https://ccc.bc.edu/ccc/international-corporate-citizenship-conference.html>.
- BITC (2015). *How to develop good cross-sector partnerships*. <https://www.bitc.org.uk> 에서 2019년 6월 28일 인출.
- BITC (2016). *Principles & Practices for Primary Engagement*. <https://www.bitc.org.uk> 에서 2019년 6월 28일 인출.
- BITC (2017). *Whole School, Whole Child. Education at Business in the Community*. <https://www.bitc.org.uk> 에서 2019년 6월 28일 인출.
- BITC (2018). *Annual report 2018: onwards and upwards 2017/2018*. <https://www.bitc.org.uk> 에서 2019년 6월 28일 인출.
- Blackpool Council, BITC, & Lancashire Enterprise Partnership (2018). *Blackpool town prospectus: 2030 agenda for action*. <https://www.bitc.org.uk> 에서 2019년 6월 28일 인출.
- Boys & Girls Clubs of America(2017). *corporate partners. Corporate & cause partnership fact sheet(2017)*. <https://www.bgca.org/about-us/our-partners>에서 2019년 6월 6일

인출.

CollaborateUp (2018). *Backbone Organizations: A Field Guide*.

<https://collaborateup.com/includes/storage/brio/files/177/The%20Partnership%20Engagement%20System%20-%20Making%20Backbone%20Organizations%20Work%20-%20Updated%20May%202017%202017.pdf> 에서 2019년 6월 28일 인출.

Collective Impact Forum (n.d.). *Tools for Backbones*.

<https://www.collectiveimpactforum.org>에서 2019년 6월 28일 인출.

Collective Impact Forum and FSG(n.d.). *Backbone Starter Guide*. p.18.

<https://www.collectiveimpactforum.org>에서 2019년 6월 28일 인출.

Collective Impact Forum Blog (n.d.). *Securing funding for the backbone role: lessons from the field*.

https://www.collectiveimpactforum.org/blogs/267716/securing-funding-backbone-role-lessons-field?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20Now&utm_campaign=CIFDigestJune272019에서 2019년 6월 28일 인출.

CSR Europe (2017a). *The European Pact 4 Youth: Progress review (November 2015- June 2017)*.

<https://www.csreurope.org/pactforyouth> 에서 2019년 6월 28일 인출.

CSR Europe (2017b). *Third Leaders Joint Proposal on: Mainstreaming Entrepreneurship in Learning*.

<https://www.csreurope.org/pactforyouth> 에서 2019년 6월 28일 인출.

CSR Impact (2013). *CSR Impact - From CSR to CIAM: Corporate Impact Assessment and Management*. European Community's Seventh Framework Programme FP7/2007-2013.

Darteh, B ., Moriarty, P., & Huston A.(2019). *How to use learning*

alliances to achieve systems change at scale.

https://www.ircwash.org/sites/default/files/084-201909la_how_to_paperdef_web.pdf 에서 2019년 10월 1일 인출.

DuBow, W., Hug, S., Serafini, B., & Litzler E.(2018). Expanding our understanding of backbone organizations in collective impact initiatives. *Community Development*, 49(30), 256-273.

Fátima Bartill Andreu, F. B. (2016). *Social impact assessment : A New Challenge for Nonprofits and Foundations*. Universitat Jaume (Bachelor's Degree in Finance and Accounting Academic course).

Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making collective Impact Work. *Stanford Social Innovation Review*, 1-8.

Hartman, L. P., & Dhanda, K. K. (2018). Cross-sector partnerships: An examination of success factors. *Business and Society Review*, 123(1), 181-214.

Harvard School of Public Health (2017). *Tackling youth substance abuse on Staten Island: A collective impact project*.

<https://www.collectiveimpactforum.org>에서 2019년 6월 28일 인출.

Høvring, C. M., Anderson, S. E., & Nielsen, A. E. (2018). Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: A Foucaudian perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 627-645.

Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnership between business and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84, 277-295.

Jonker, J., & Nijhof, A. (2006). Looking through the eyes of others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape

- dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR. *Corporate Governance*, 14(5), 456-466.
- Kania J. & Kramer M.(2011). Collective Impact, *Stanford Social Innovation Review*. Winter. 39-41.
- Kania J. & Kramer, M. (2013). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. *Stanford Social Innovation Review* 10th Anniversary. 9.
- Poret, S. (2014). *Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how?* hal-01070474.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). "The Big Idea: Creating Shared Value", *Harvard Business Review* 89. 1-2.
- The European Pact for Youth (2015). *The European Pact for Youth: Boosting Business-Education Partnerships for Youth Employability and Inclusion: Explanatory*
 Note.<https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/European%20Pact%20for%20Youth.pdf> 에서 2019년 6월 28일 인출.
- The World Bank Group (2003). *Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*.
- Turner S., Merchant K., Kania J., & Martin, E. (2012). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*. p. 5.
- UBI Global (2017). Incubation Impact & Network. Retrieved on Aug. 18, 2017 from <http://ubi-global.com>.
- Uribe, D., Wendel, C. & Bockstette, V. (n.d.). *How to lead collective impact working groups: A comprehensive toolkit*. FSG.
<https://www.collectiveimpactforum.org>에서 2019년 6월 28일 인출.

Verghese, A. K. (2016). *An investigation of inter-organizational collaboration in corporate social responsibility (CSR)*. SSRN Electronic Journal.

[국내 웹사이트 자료]

교육기부 포털(2019). <https://www.teachforkorea.go.kr>(검색일: 2019년 5월 21일)

국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

꿈길 웹사이트. 교육부 진로체험지원

<http://www.ggoomgil.go.kr/front/index.do> (검색일: 2019년 7월 5일)

나눔교육운동본부 웹사이트. <http://www.sharingkorea.net/gboard/> (검색일: 2019년 10월 4일)

문화예술사회공헌네트워크 웹사이트 <http://arcon.or.kr/> (검색일: 2019년 5월 21일)

사회공헌센터 웹사이트 <https://crckorea.kr/>(검색일: 2019년 6월 28일)

사회복지공동모금회 나눔연구소 (2019) <https://chest.or.kr/base.do> (검색일: 2019년 8월 10일)

사회복지공동모금회 웹사이트 <http://www.chest.or.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

서울시NPO지원센터 웹사이트 (2019) <http://www.snpo.kr> (검색일: 2019년 8월 10일)

아름다운재단 기부문화연구소 (2012). 더 큰 사회 변화를 만들기 위한 collective impact. <https://research.beautifulfund.org>(검색일: 2019년 8월 10일).

여성가족부 홈페이지. http://www.mogef.go.kr/cs/yac/cs_yac_f001.do (검색일: 2019년 10월 17일)

지속가능경영재단 웹사이트. <http://www.sefund.kr> (검색일: 2019년 5월 17일)

청소년활동정보서비스 e-청소년 (2019) <https://www.youth.go.kr> (검색일: 2019년 8월10일)

한국가이드스타 웹사이트. <http://www.guidestar.or.kr> (검색일: 2019년 7월 28일)

한국과학창의재단 교육기부 포털 웹사이트.

https://www.teachforkorea.go.kr/aboutus/neo_edun anum_center_intro/ (검색일: 2019년 5월 21일)

한국과학창의재단 교육기부센터 <https://www.teachforkorea.go.kr> (검색일: 2019년 5월 21일)

[해외 웹사이트 자료]

BITC 웹사이트. <https://www.bitc.org.uk> (검색일: 2019년 6월 28일)

CollaborateUp 웹사이트. <https://collaborateup.com> (검색일: 2019년 6월 28일)

CSR Europe 웹사이트. <https://www.csreurope.org/pactforyouth> (검색일: 2019년 6월 28일)

European Social Network. <https://www.esn-eu.org/news/712/index.html> (검색일: 2019년 6월 28일)

FSG 웹사이트. <https://www.fsg.org> (검색일: 2019년 6월 28일)

Collective Impact Forum and FSG(n.d.). Backbone Starter Guide. p.18. <https://www.collectiveimpactforum.org> (검색일: 2019년 6월 28일)

Ready by 21 웹사이트. <http://www.readyby21.org/> (검색일: 2019년 6월 28일)

SIPCW 웹사이트. <http://sipcw.org/> (검색일: 2019년 6월 28일)

Strive Together 웹사이트. <https://www.strivetgether.org/> (검색일: 2019년 6월 28일)

Youth Career Initiative. <http://www.youthcareerinitiative.org> (검색일: 2019년 6월 28일)



부록

- 1. 기업 사회공헌 담당자 대상 면담 질문지
(전문가 간담회 및 워크숍)
- 2. 전문가집단 설문지 (모바일조사)
- 3. 본 연구가 개발한 ‘청소년을 위한
NPO-기업 사회공헌사업
협업실행지침(2019)’ 체크리스트양식
- 4. 본 연구가 개발한 ‘중추지원조직의
기능과 추진사항(2019)’ 체크리스트양식
- 5. 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 활동
명부
- 6. 집합적 임팩트에서 중추지원조직의
비전과 실행 사이의 문제 발생시
실행지침
- 7. 기업과 NPO의 파트너 선정 기준 사례
- 8. 국내외 CSR활동 학습동맹 관련 플랫폼
사이트 목록

부록

1. 기업 사회공헌 담당자 대상 면담 질문지(전문가 간담회 및 워크숍)

1) 청소년대상 사업발굴은 어떻게 이루어졌는가?

- ‘청소년’ 대상 사업의 목적과 비전

(청소년 대상 사업을 발굴하는 이유, 기업 사회공헌사업의 이유와 연동)

- 사업 발굴 및 선정의 절차에서 가장 중요하게 고려되는 점

2) 전반적인 프로세스, 추진 절차에서 중요한 고려사항 또는 쟁점은 무엇입니까?

- 어느 단계가 가장 중요하게 진행되었습니까?

- 가장 중요한 추진단계의 성공 요인은 무엇입니까? 어떻게 진행되었습니까?

3) 사업 기획을 어떻게 하였는가?

- 사전 기획 단계에서 어떤 주체들과 협력이 이루어집니까?

- 사전협의, 사전요구분석, 사전기획을 어떻게 하였는가?

- 사전협의 절차와 내용은 어떠하였나?

4) 사업 추진을 어떻게 하였는가?

- 사업 추진 시 협력 파트너에게 기대하는 역할은 무엇입니까?

- 중간지원조직 또는 매개지원기관에게 기대하는 역할은 무엇입니까?
- 사업 파트너로서 교육청, 학교 등 교육 관련 기관에 기대하는 역할은 무엇입니까?
- 사업 파트너로서 청소년 관련 기관(청소년 수련시설, 비영리 단체 등)에 기대하는 역할은 무엇입니까?
- 사업 파트너로서 정부 또는 지자체에 기대하는 역할은 무엇입니까?

5) 사업 평가를 어떻게 하였는가?

- 사업의 성과관리 측면에서 중간 평가, 최종 평가, 모니터링 등은 어떻게 이루어집니까?

6) 어떤 개선방안이 필요한가?

- 기업 사회공헌 사업의 발전과 지속가능성을 위해 필요한 법적, 제도적 지원은 무엇입니까?
- 효과적인 협업 추진을 위해서는 어떤 방안이 필요합니까?

2. 전문가집단 설문지 (모바일조사)



이 설문에서 얻어진 모든 내용은 통계목적 이외에는 절대로 사용할 수 없으며 그 비밀이 보호되도록 통계법(제13조 및 제14조)에 규정되어 있습니다.

ID —

2019 청소년 NPO와 기업 사회공헌사업과의 협업 추진방안 조사

-기업과 NPO 조사용 [사회공헌사업 담당자 대상]-

안녕하세요?

한국청소년정책연구원은 청소년과 관련한 정책 개발 및 연구를 수행하는 국무총리 산하 국책연구기관입니다. 본원에서는 2019년 청소년 체험활동 활성화를 위한 기업 사회공헌사업과의 협업 추진방안 연구를 수행하고 있습니다.

이번 조사의 목적은 기업-청소년 NPO(청소년수련관, NPO 등)와의 협업에 대한 실태와 요구를 파악하여, 협업추진 방안을 지원하는데 있습니다. 조사내용은 기업과 청소년NPO와의 협업 사업(기부금만 전달하는 경우는 제외) 관련 협업 실행방안과 중추지원조직(중간지원조직 보다 비전과 기능이 강화된 조직)의 기능에 대한 질문입니다.

응답해주신 내용의 기관명은 정보가 공개되지 않으며 익명으로 통계 처리되어, 연구 자료로만 활용되므로 개인의 비밀이 보장됩니다(통계법 제13조 및 제14조). 한 문항도 빠짐없이 응답해주시면 감사하겠습니다.

2019. 8.

한국청소년정책연구원

(30147) 세종시 시청대로 370 세종국책연구단지 사회정책동

<http://www.npi.re.kr>

조사 문의 담당자: 임지연 박사	(044) 415-2226 ljy522@npi.re.kr
문지혜 석사	(044) 415-2250 jiheyoon@npi.re.kr

1. 나는 이 조사의 목적과 내용에 대한 충분한 안내를 받았습니다.
2. 나는 내가 원하면 조사에 참여하지 않거나 중간에 그만 둘 수 있다는 것을 잘 알고 있습니다.
3. 나는 이 조사에 참여하는 것에 스스로 동의합니다.

☐ 동의 ☐ 비동의

1. 기업과 청소년NPO와의 협업 실행방안 [17문항] “현재 실천도”와 “중요도”에 관한 본인의 생각에 대한 질문입니다.

※ **파트너**는 기업과 NPO(비영리조직) 양쪽을 의미하며, **협업**은 기부금만 전달하는 경우를 제외하고 약 3년 이상의 공동기획 및 운영의 역할분담을 의미합니다. **기업-NPO** 양쪽이 응답할 수 있는 질문입니다.

현재 실천도				기업-청소년NPO 협업 실행방안 (기업과 NPO의 협업 실행방안을 제시하였습니다. 각 항목들의 현재 실천도와 중요도에 대해 응답해주세요)	중요도			
매우 낮음	낮음	높음	매우 높음		매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
①	②	③	④	1) 기업과 NPO는 협업성공을 위해 NPO에 대한 역량을 개발한다	①	②	③	④
①	②	③	④	2) 기업(또는 NPO)은 협업을 위한 자체자원을 분석한다 (예산, 인력, 의사결정권자의 의지 등)	①	②	③	④
①	②	③	④	3) 기업(NPO)은 청소년사업에 적합한 파트너 선정기준을 마련한다	①	②	③	④
①	②	③	④	4) 기업(NPO)은 사회문제 해결을 위한 청소년사업의 아젠다(주요의제)를 파악한다	①	②	③	④
①	②	③	④	5) 기업(NPO)은 사업추진 시 협업이 가능한 내용과 운영방식을 준비한다	①	②	③	④
①	②	③	④	6) 기업(NPO)는 청소년사업에 대한 윤리성과 진정성을 진단한다	①	②	③	④
①	②	③	④	7) 기업과 NPO가 함께 소통과 학습모임으로 상호신뢰를 구축한다	①	②	③	④
①	②	③	④	8) 기업(NPO)은 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보 실적을 마련한다	①	②	③	④
①	②	③	④	9) 기업과 NPO는 공동 측정가치로 청소년사업에 대한 분명한 목표와 평가지표를 공유한다	①	②	③	④
①	②	③	④	10) 기업과 NPO는 청소년사업 및 협업에 대한 파트너의 요구를 분석한다	①	②	③	④
①	②	③	④	11) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다	①	②	③	④
①	②	③	④	12) 기업과 NPO는 실무자 간의 실행실무협의를 통해 당해 연도 사업 내용 및 세부일정을 확정한다	①	②	③	④
①	②	③	④	13) 기업- NPO 간 실행체크리스트 등을 활용해 역할을 분담한다	①	②	③	④
①	②	③	④	14) 기업과 NPO는 사업에 대한 참여 동기유발 및 참여를 촉진한다	①	②	③	④
①	②	③	④	15) 기업과 NPO는 효과주적 및 피드백을 위하여 핵심지표로 정기적 중간평가 결과를 공유한다	①	②	③	④
①	②	③	④	16) 기업과 NPO는 핵심성과지표로 목표 대비 성과평가를 실시한다	①	②	③	④
①	②	③	④	17) 기업과 NPO는 총괄평가 및 향후 연계사업을 논의한다	①	②	③	④

1-1. [협업 실행방안 17문항] 중에서 가장 중요하다고 생각하는 1순위를 골라주세요()

2. 기업과 청소년NPO와의 협업 실행을 위한 중추지원조직의 기능 [10문항] “**현재 실천도**”와 “**중요도**”에 관한 **본인의 생각**에 대한 질문입니다.

※ 본 조사의 기업 사회공헌사업과 청소년NPO와의 협업은 기부금만 전달하는 경우를 제외하고 약3년 이상의 지속적인 공동기획 및 운영의 역할분담을 의미합니다.

현재 실천도				중추지원조직의 기능 (중추지원조직은 중간지원조직 보다는 비전과 기능이 강화된 조직을 의미합니다) (중추지원조직이 일반적으로 수행할 주요업무를 제시하였습니다. 각 항목들의 현재 실천도와 중요도에 대해 응답해주세요)	중요도			
매우 낮음	낮음	높음	매우 높음		매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
①	②	③	④	1) 중추지원조직은 청소년사업의 비전과 전략 제시를 위해 연구소사를 실시한다	①	②	③	④
①	②	③	④	2) 중추지원조직은 명확한 공동목표와 전략에 따라 청소년사업의 아젠다를 발굴한다	①	②	③	④
①	②	③	④	3) 중추지원조직은 청소년사업을 다양한 분야와의 협업사업으로 만드는 전략을 세운다	①	②	③	④
①	②	③	④	4) 중추지원조직은 우수한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 건의한다	①	②	③	④
①	②	③	④	5) 중추지원조직은 청소년사업 목표달성을 위한 예산 및 자원을 확보한다	①	②	③	④
①	②	③	④	6) 중추지원조직은 청소년분야 아젠다사업의 장기적 실행과 자금지원 유지를 위한 역할을 한다	①	②	③	④
①	②	③	④	7) 중추지원조직은 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동을 촉진한다	①	②	③	④
①	②	③	④	8) 중추지원조직은 확보한 예산 및 자원을 청소년사업의 아젠다에 따라 배열(연결, 통합)한다	①	②	③	④
①	②	③	④	9) 중추지원조직은 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다	①	②	③	④
①	②	③	④	10) 중추지원조직은 데이터에 기반한 의사소통으로 공유된 가치를 만든다	①	②	③	④

2-2. [중추지원조직 10문항]중에서 가장 중요하다고 생각하는 1순위를 골라주세요 ()

3. 본 연구가 개발한 ‘청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업실행지침(2019)’ 체크리스트양식⁶⁸⁾

‘청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업의 협업 실행지침’ 체크리스트양식			
사업명 :		작성날짜:	
기업 담당자:		NPO 담당자:	
단계:	영역	청소년을 위한 기업-NPO 협업 실행방안	실시여부 (o, x)
기획	파트너십이유 및 성공요건	1) 기업과 NPO는 협업성공을 위해 각자의 전문역량을 개발한다	
		2) 상호 파트너십의 목적을 공유한다	
	자기평가 및 역량진단	3) 기업(또는 NPO)은 협업에 필요한 자체자원을 분석한다 (예산, 인력, 의사결정권자의 의지 등)	
	파트너 선정 기준	4) 기업(NPO)은 청소년사업에 적합한 파트너 선정기준을 마련한다	
	사회이슈 및 청소년 어젠 다 파악	5) 기업(NPO)은 사회문제 해결을 위한 청소년사업의 어젠다(주요의제) 를 파악한다	
	잠재파트너 탐색과 파일럿테스트	6) 기업(NPO)은 사업추진 시 협업이 가능한 영역과 운영방식을 준비한 다	
		7) 기업(NPO)는 청소년사업에 대한 윤리성과 진정성을 진단한다	
		8) 기업과 NPO가 함께 소통과 학습모임으로 상호신뢰를 구축한다	
		9) 기업(NPO)은 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적을 마련한다	
	사전실무협업	10) 기업과 NPO는 공동 측정가치로 청소년사업에 대한 분명한 목표와 핵심성과지표를 공유한다	
		11) 기업과 NPO는 청소년사업 및 협업에 대한 파트너의 요구를 분석한다	
		12) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다(업무처리 절차, 방식, 용어 등)	
실행	실행실무협업	13) 기업과 NPO는 실무자 간의 실행실무협업을 통해 당해 연도 사업 내용 및 세부일정을 확정한다	
		14) 기업- NPO 간 실행체크리스트 등을 활용해 역할을 분담한다	
	진행관리	15) 기업과 NPO는 사업에 대한 참여 동기유발 및 참여를 촉진한다	
성과 관리	효과추적 및 중간평가 공유	16) 기업과 NPO는 효과추적 및 피드백을 위하여 핵심성과지표로 정기적 중간평가 결과를 공유한다	
	성과보고와 평가	17) 기업과 NPO는 핵심성과지표로 목표 대비 성과평가를 실시한다	
		18) 기업과 NPO는 총괄평가 및 향후 연계사업을 논의한다	

68) 본 연구가 개발한 기업CSR-NPO의 협업 실행지침 체크리스트양식은 문헌분석과 실증조사를 통해 원칙적
이고 공통된 활동을 중심으로 제시한 것이며, 현장의 상황에 맞게 응용하여 활용할 수 있음.

4. 본 연구가 개발한 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항(2019)’ 체크리스트양식⁶⁹⁾

NPO-기업 사회공헌사업 협업 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항’ 체크리스트양식			
기관명 및 담당자 :		작성날짜:	
영역	기능	중추지원조직의 추진사항	실시여부 (o, x)
총괄 기획	비전과 전략제시/ 어젠다 발굴	1) 청소년사업의 비전과 전략 개발을 위해 연구조사를 실시한다.	
		2) 온라인 플랫폼을 마련하여 비전과 전략 등 소통과 학습에 필요한 자료를 개발한다.	
		3) 명확한 공동목표와 전략에 따라 청소년사업의 어젠다를 발굴한다.	
		4) 청소년사업을 다양한 분야와의 협업사업으로 만드는 전략을 세운다.	
추진 자 역할	정책제안	5) 우수한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다.	
	자원 및 지지도 확보	6) 청소년사업 목표달성을 위한 예산 및 자원을 확보한다.	
		7) 청소년분야 어젠다사업의 장기적 실행과 자금지원 유지를 위한 역할을 한다.	
데 이 터 관 리 역 할	지역사회 참여촉진	8) 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동을 촉진한다.	
		9) 다분야 파트너기관들의 대표자로 구성된 운영위원회 및 실무그룹을 조직하고 운영한다.	
		10) 현장전문가 양성교육 및 현장 컨설팅 그룹을 지원한다.	
데 이 터 관 리 역 할	배열 alignment	11) 확보한 예산 및 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열(연결, 통합)한다.	
		12) 파트너기관의 활동이 어젠다에 따라 일관성을 유지하고 중복되지 않게 배열(사전조율, 통합) 한다.	
	성과관리 시스템 마련	13) 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다.	
데 이 터 관 리 역 할		14) 데이터에 기반한 의사소통으로 공유된 가치를 만든다.	
		15) 온라인 플랫폼과 연결하여 소통 및 학습을 위한 데이터 및 콘텐츠를 공유한다.	

69) 본 연구가 개발한 중추지원조직의 기능과 추진사항 체크리스트양식은 문헌분석과 실증조사를 통해 원칙적이고 공통된 활동을 중심으로 제시한 것이며, 현장의 상황에 맞게 응용하여 활용할 수 있음.

5. 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 활동 명부

영역	내용	세부 사항
1. 활동의 전략적 일관성을 유지	책임, 평가, 지도	• 실무 그룹이 확인한 특정 전략 및 목표와 비교하여 진행상황(실무 그룹 진행 상황 포함)을 분석하고 모니터링한다. • 진행상황을 평가하고 시스템 개선에 대해 통지하기 위한 결과 지표 및 성과 척도를 지속적으로 개발한다. • 지표 수집을 시작하고 데이터 수집 프로세스를 개발한다. • 운영 위원회 회원과 실무 그룹 간 모범 사례 공유를 권장한다. • 진행상황을 평가하고 시스템 개선사항을 통지하기 위해 실무 그룹과 관련한 결과 지표 및 성과 척도를 모니터링한다.
	지식 공유, 전반적인 실행 지원	• 운영 위원회 회원과 다른 주요 이해관계자와의 일대일 관계를 조성한다. • 이니셔티브 참여자에 의해 현재 진행 중인 다른 활동 및 연구를 편성한다. • 운영 위원회 회원과 실무 그룹간 모범 사례 공유를 권장한다. • 특정 이슈를 진행시키기 위해 운영 위원회가 신속하게 조치를 취할 수 있는 잠재적인 “신속한 승리”를 파악한다. • 공통 계획 및/혹은 실행 계획(개발되는 경우)을 모니터링하고 이들이 쉽게 전파될 수 있도록 한다. • 회의를 위한 전반적인 실행 지원을 제공한다.
2. 운영 위원회 업무 조정/편성 지원	관리 및 업무 촉진	• 운영 위원회에 대한 문제/우려점을 파악하고 제기한다. • 필요에 따라 운영 위원회 회의와 기타 회의에 대한 안건 개발을 지원한다. • 필요에 따라 운영 위원회 회의와 기타 회의를 위한 회의 자료를 준비한다. • 필요에 따라 운영 위원회 회의에 대한 안내를 하고 회의에 참여하기 위한 고차원의 관점을 유지한다. • 필요에 따라 운영 위원회 및 실무 그룹 회의에서 결정된 다음 업무 단계에 대한 후속 조치를 취하고 관리한다. • 회의 시행관련 업무를 관리한다 (예: 전화 호출, 출석, 취소, 등등) • 운영 위원회를 위한 실무 그룹 업데이트를 통합한다. • 회의 기록 및 다음 단계에 대한 사항을 요약한다.

3. 기금 모금 및 원조 활동에 대한 지원	코디네이션, 커뮤니케이션, 정책	• 적절한 경우 추가적인 이해관계자들로부터 지지를 얻기 위해 더 광범위한 대상집단과 관계를 맺거나 이러한 대상집단을 위한 커뮤니티 활동 참여를 촉진시킨다. • 실무 그룹 수준에서 겪는 어려움과 운영 위원회 수준의 전략적 일관성을 서로 이해할 수 있도록 운영 위원회와 실무 그룹 간의 의사소통을 촉진시킨다. • 외부 커뮤니케이션 자료를 개발하고 종합적인 지역사회 참여활동 및 커뮤니케이션 계획을 수립한다. • 중복되는 사항을 최소화하고 전략과 행위를 정렬하기위해 적절한 경우 지역사회 내의 다른 주요 이니셔티브와 업무를 조율한다. • 실무 그룹 및 운영 위원회의 지도하에 잠재적인 입법 계획, 정책, 기금 모금 권고 등에 주목하여 해당 이니셔티브와 특정 정책을 지지하는 다른 파트너들 간의 중개자 역할을 한다. • 적절한 경우 실무 그룹 및 운영 위원회와 협력하여 커뮤니티 파트너와 협력자들의 정보 요청에 응대한다. • 이니셔티브 업무를 위해 지속적인 자금조달 계획을 개발한다.
4. 실무 그룹 편성 및 지원	실무 그룹 편성	• 실무 그룹 회원 및 공동 의장 관련 우선순위 리스트를 작성하기 위해 운영 위원회와 협업한다. • 서신, 전화, 1대1 회의 등을 통해 실무 그룹 회원을 초대한다 • 실무 그룹의 공동 의장과 회원에게 자신들의 역할을 알려준다 • 운영 위원회와 함께 실무 그룹 목표를 설정하고 해당 목표를 실무 그룹 공동 의장과 함께 재정비한다.
	프로젝트 관리, 촉진, 지원	• 실무 그룹이 공동 의제를 바탕으로 특정 목표, 지표, 시행 전략을 마련할 수 있도록 지침을 제공한다. • 회의 의제 개발을 지원한다 (예: 의제 초안 제공). • 공동 의장을 지원하고 프레젠테이션 자료를 비롯한 회의 자료를 준비한다. • 전략 개발과 관련된 연구 주제 • 실무 그룹 공동 의장을 위한 발언문을 마련한다. • 실무 그룹 공동 의장이 그룹에 다시 보고하는 것을 마칠 수 있도록 지원한다. • 목표, 척도, 전략에 대한 운영 위원회의 피드백을 실무 그룹 공동 의장이 해당 목표, 척도, 전략에 반영하도록 돕는다. • 실무 그룹 회의에서 결정된 다음 업무 단계에 대한 후속 조치를 취하고 관리한다. • 실무 그룹 회의를 계획하고 일정을 잡는다. • 회의를 촉진하기위해 실무 그룹 공동 의장을 지원한다. • 참석자 리스트를 반드시 업데이트한다. • 회의 시행에 필요한 사항을 관리한다 (예: 화상 회의, 출석, 점심, 취소, 행정 직원에게 최종 리스트 송부 등등) • 회의 자료 및 발언문을 출력한다.

* 출처: Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones, pp.3-5.

6. 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 비전과 실행 사이의 문제 발생시 실행지침

비전/실행 간극	중추지원조직의 실행
1. 공동 목표에 대한 명확성 부족	• 비전/미션/목적을 정렬하고 재정렬하기 • 명확하고 일관된 커뮤니케이션: 쉽게 공유가능한 이야기와 영향력이 큰 예시를 사용하기. • 과감한 우선순위 설정: 무엇을 할 것인가와 무엇을 하지 말 것인가에 똑같이 주의를 기울임으로써 지속적이고 집중적인 공동창조를 하기
2. 장기적 실행과 자금 지원을 유지하는 능력 없음	• 기금 모금 및 파트너 모집에 대한 지원을 제공하기 • 이해관계자 커뮤니티를 확장하기 • 전략적인 파트너십 커뮤니케이션 실행하기 • ROI 서술하기: 시간과 돈에 대한 개별적이고 집단적인 투자 수익을 보여주는 이야기 • 인정과 인지 • 각 팀별로 업무를 이해하고 특정 업무에 대한 우선순위를 정하고 집중할 수 있도록 팀에게 자율권을 부여하기 • 실험 및 혁신을 위한 기대 및 조건을 조성하기
3. 약한 파트너십 정체성	• 의도적으로 팀을 조직하고 재조직하기 • 상징, 명칭, 전통, 기타 파트너십 브랜딩/아이덴티티를 만들기 • 분명하고 의도적인 팀 빌딩을 실시하기 • 파트너십 '안에서', 그리고 파트너십에 '대해' 일하기.
4. 서로 연결되지 않고 정렬되지 않은 인력 및 활동	• 통합의 정도 결정하기 • 팀의 지식과 능력을 지도로 그려보기(mapping) • 멤버십 역할, 책임, 권리, 특권, 기간, 조건 등을 정의하고 이들을 정렬하는 것을 돕기 • 효과적이고 생산적인 회의하기 • 행동을 이끌어내고 책임을 고취하는 일에 리더를 지원하기 • 제도적 기억과 의사 결정 유지하기
5. 표적 집단을 참여시키는데 실패	• 표적집단이 필요로 하는 것, 이들이 이루고자 하는 것이 무엇인지 이해하기 • 지속적이고 집중적인 공동 창조 실행하기 • 지원 및 참여 활동 (설문조사, 포커스 그룹, 공동 창조/설계 워크샵) • 기민한 설계 및 출시 방식과 도구

6. 불분명한 성공 척도 및 학습과 별개로 분리 된 데이터	• 최소의 가장 중요한 척도: 척도가 무엇인지, 이들 척도를 기준으로 어떻게 진행사항에 대한 데이터를 수집하고 보고할 것인지, 그리고 이러한 척도를 어떻게 해석하고 이를 통해 무엇을 배울 것인지에 대해 의사소통하기 • 공유된 가치 ROI 내러티브를 만들기 위해 측정 데이터, 분석, 그리고 해석을 포함하고 공유가 잘 되는 이야기를 사용하기 • 해결책 강구 및 문제 해결: 교훈 및 반복 사용 가능한 해결책 (장점 탐구(appreciative inquiry), 사전 검토 및 사후 검토 등)
--	---

* 출처: CollaborateUp (2018). Backbone Organizations: A Field Guide. p.3

7. 기업과 NPO의 파트너 선정 기준 사례

구분	파트너십 선정기준 사례
파트너 선정 기준	〈사례 : M&S 사의 파트너십 기준〉 ● 혁신: 실질적인 영향력을 줄 수 있지만 리스크가 높아 실행할 기회를 얻지 못했던 독특한 기회를 추구한다. ● 점진적 확장 가능성: 점진적으로 확장 가능한 기회가 중요하지만 기회의 종류를 표시한다. (예: “혁신적이고 확장 가능” 혹은 “확장할 수 있는 기회 포착” 등) ● 지식 공유: 실수의 반복을 피하고 모범 사례를 만들 수 있도록 과거 및 기타 협력 활동으로부터 얻은 교훈을 정기적으로 공유한다. ● 명확한 프레임워크 내에서의 기민함: 기회가 합의된 프레임워크를 벗어나지 않는다는 조건 하에 해당 기회에 기민하게 반응한다. ● 열린 자세 및 원활한 커뮤니케이션: 파트너십이나 프로젝트의 필수적인 상황을 명확히 설명하고 정기적으로 정보를 공유한다. ● 상호 기여: 공동으로 투자하지만 또한 공동으로 혜택을 얻는다. 각자의 이해관계를 인지한다. ● 집중 및 영향력 중심: 명확한 마감기한이 있는 유형의 목표에 집중한다. 잘 정렬된 산출물이 있을 수 없는 “좋은 대화”는 피한다.
	〈사례 : 비영리 Boys & Girls Clubs of America의 파트너십 기준〉 • NPO 입장에서 적합한 파트너 선정기준은 청소년단체가 기업 파트너와 체결하는 파트너십의 종류와 체결하지 않는 파트너십의 종류에 대한 지침과 청소년단체와의 파트너십에 대한 기본적인 사항을 잠재적인 파트너에게 제공하고 있다. • 구체적 내용은 기업 등 상호혜택과 클럽의 미션 및 핵심 프로그램 분야에 대한 지원을 위한 파트너십을 체결하며, 청소년의 안전 우선으로 기업과 관계는 청소년단체 브랜드에 긍정적인 영향이 필요하다, • 모든 상황에서, BGCA는 파트너의 이익보다는 BGCA가 지원하는 청소년 및 일반 청소년을 대신하여 이들을 옹호할 권리를 가진다는 것이다. • IRS 가이드라인 및 공익 모범 사례에 따라 BGCA는 특정 제품, 브랜드, 서비스를 지지하지 않는다. BGCA는 기업 파트너에 대한 대중의 인식을 인정하고, 인지하며, 이를 이끌어낸다. • BGCA가 BGCA의 미션을 실행하기 위해 기업을 동원하고자 하는 경우, 이와 관련된 모든 비용 및 위험과 비교하여 BGCA가 얻을 수 있는 통합적인 혜택을 기초로 반드시 각 산업, 기업, 상황을 별도로 평가해야 한다. • 어떤 기업과도 포괄적인 독점관계를 체결하지 않는다. 기간이 제한적이고 특정 물품에 대한 독점적 스폰서십과 파트너십은 승인될 수 있다.

- BGCA와의 파트너십을 원하는 모든 기업/기관은 최소한 해당 분야에서 1년 이상 사업을 시행해야 한다.
- 예외없이, 주류 브랜드나 기업, 그리고 담배 회사는 그 어떤 BGCA 프로그램 혹은 프로그램 자료를 스폰서 할 수 없다. BGCA 직원, 지역 클럽 직원 및 청소년은 제품, 상품, 혹은 서비스의 판매나 홍보에 직접적으로 관여하지 않는다 등

* 출처: BITC(2015). How to develop good cross-sector partnerships. 기업 입장에서 다분야 파트너십 구축 협업지침 7단계. PP.3-8.
Boys & Girls Clubs of America(2019). corporate partners. CORPORATE & CAUSE PARTNERSHIP FACT SHEET(2017)을 <https://www.bgca.org/about-us/our-partners>에서 20190606 인출함.

8. 국내외 CSR활동 학습동맹 관련 플랫폼 사이트 목록⁷⁰⁾

청소년-기업 사회공헌사업 학습동맹 구축을 위한 국내외 관련 사이트 목록
• FSG 웹사이트 (2019). https://www.fsg.org • FSG(Foundation Strategy Group)은 미국 비영리컨설팅회사로서 집합적 임팩트의 이론적 구축과 전략 개발 및 평가에 관여하고 있으며 직원들은 기업, 재단, 그리고 비영리 단체 지도자들을 위한 경험이 있는 조언자들이다. FSG의 미션은 맞춤형 컨설팅 서비스, 통찰력, 혁신적인 이니셔티브를 결합하여 전 세계 고객이 사회적 영향을 받을 수 있도록 지원하는 것이다.
• Collective Impact Forum 웹사이트 (2019). https://www.collectiveimpactforum.org • 집합적 임팩트 포럼은 개인들의 네트워크 학습 공동체로서 FSG와 아스펜 커뮤니티 솔루션 연구소가 함께 직접 지원하고 있다. 집합적 임팩트 포럼은 집단적 임팩트 이니셔티브에 참여하는 개인들이 경험과 지식을 공유하고 향상시키기 위해 모인 개인들의 네트워크이다. 집합적 임팩트 포럼은 FSG(미국의 비영리컨설팅회사)와 아스펜 커뮤니티 솔루션 연구소(Aspen Institute for Community Solutions)의 이니셔티브이다. 자금제공 단체, 중추조직, 파트너조직 등 역할 별 정보에 접근할 수 있다.
• BITC 웹사이트 (2019) https://www.bitc.org.uk • BITC(Business in the Community)는 영국 기업 회원 중심의 플랫폼이다. 영국 BITC는 1981년 인종차별과 열악한 처우에 대한 흑인폭등을 계기로 사회통합과 불평등 해소를 위해 기업의 사회적책임을 강화하기 위해 1982년 찰스 왕세자가 설립한 자선단체로 영국내 100위 기업 중 80%이상이 회원으로 가입되어 있으며 주요 수입처는 기업회원들이며 공공부문, 비영리재단에서도 일부 기금이 조성되며 일반 국민들로부터 기부를 받지는 않는다. 영국 BITC의 사례는 기업 간 네트워크이자 사회공헌의 플랫폼을 통해 기업과 다른 주체들 간의 협업 원칙과 방법, 섹터 간 파트너십을 개발하는 방법 등 실천적 자료를 지원한다.
• CollaborateUp 웹사이트 (2019). https://collaborateup.com • CollaborateUp 커뮤니티는 다양한 이해관계자가 참여하여 가장 시급한 문제를 해결하는 방법을 재상영하고 재개발하고 재인식하는 공동체이다. 조직 내 협업, 여러 조직 간 협업, 공익 협력업체가 되는 법, 공동작업국가의 동료 연결 등을 제공한다. CollaborateUp은 즉시 사용할 수 있는 도구와 통찰력을 제공하면서 지원하는 비영리 단체에 큰 영향을 주고 있다.
• European Social Network 웹사이트 (2019). https://www.esn-eu.org • 유럽사회서비스네트워크는 학습교류 온라인 플랫폼을 운영하며, 유럽 및 국가 기준에서 정책대응을 형성하는데 도움이 되도록 학습을 활용한다. European Social Network는 국제적 공유프로그램을 제공하며 로컬 및 로컬 연결에 기반을 둔 경험 공유, 유럽의 정책결정에 도움 제공, eLibrary 제공, 사회봉사활동 등의 역할을 담당한다. 이 웹 사이트는 고용 및 사회 혁신을 위한 유럽 연합 프로그램으로부터 재정지원을 받고 있다.

• CSR Europe 웹사이트 (2019). https://www.csreurope.org • CSR 유럽은 10,000개 이상의 기업으로 구성된 플랫폼으로 유럽과 그 밖의 지역에서 지속가능하고 포용적인 사회를 구축하고자 한다. 이를 위해 이해관계자와의 협력을 위한 플랫폼이자 혁신의 촉매제 역할을 담당하고 있으며 지속가능성 어젠다 추진을 위한 정책에 대해 유럽기관과 연계하여 글로벌 리더로 인정받는 비즈니스 네트워크이다.
• Ready by 21 웹사이트(2019). http://www.readyby21.org • 이 비영리 단체는 지역 사회가 젊은이들을 "21세까지 "준비시키는 것을 돕기 위한 혁신적인 해결책을 도출하기 위해 일한다. 이 포럼은 교육, 정부, 비영리, 사업, 연구 및 자선 단체들을 대표하는 21개의 국가 파트너십에 의한 준비(Readyby21NationalPartnership)부문과 긴밀히 협력한다. 파트너십은 교육, 정부, 비영리, 사업, 연구 및 자선 분야를 대표하는 국가 기관들로 구성된 팀으로, 지역 사회가 21개의 전략으로 준비를 수행하도록 돕는다.
• SIPCW 웹사이트(2019). http://sipcw.org • SIPCW(지역사회 건강을 위한 스테트 아일랜드 파트너십)의 이니셔티브는 청소년유해물질접촉(TYSA)으로 세계최대 쓰레기 매립지였던 스테트 아일랜드 지역에서 약물오용방지 및 절감, 건강불평등 해소, 소아비만 근절 등이다. SIPCW는 공공 의료 이니셔티브에 중추적인 지원을 제공하고 시스템 전반에 걸친 행동과 신체 건강의 통합에 초점을 맞춘다.
• Strive Together 웹사이트(2019). https://www.strivetogogether.org • 70개에 달하는 지역 사회 파트너십을 갖춘 전국적이고 비영리적인 네트워크를 지원한다. Strive Together는 지역에 있는 300개 이상의 지역 단체들이 교육을 향상시키기 위해 협력하면서 2006년에 형태를 갖추기 시작했다. 기존 프로그램 내에서 작업하는 Strive Partnership이라는 노력은 특정한 측정 가능한 결과를 가진 공유된 의제를 추구한다. Strive Together는 10,800개 이상의 지역 조직과 연계되어 있는 약 70여개의 커뮤니티 파트너십을 지원한다.
• 한국가이드스타(2019). http://www.guidestar.or.kr. • 비영리단체의 성과관리를 돕기 위하여 미국가이드스타는 차팅 임팩트(Charting Impact)를 5가지 문항을 개발하여 보급하였다.(5문항 예시, 기관이 성취하고자 하는 목표는 무엇인가, 이를 실현하기 위한 전략은 무엇인가, 목표를 달성하기 위한 조직의 능력은 어떤 것들이 있나, 사업의 성과를 어떻게 측정하고 있나, 기관이 그동안 이룬 성과와 아직 이루지 못한 성과는 무엇인가). 이러한 차팅 임팩트는 비영리단체와 재단이 계획한 임팩트(성과)를 어떻게 달성할 것인지에 대한 전략을 시사한다.
• 나눔교육 운동본부 (2019) http://www.sharingkorea.net/gboard • 나눔교육 운동본부는 민법 제32조에 따라 2011년에 설립된 법인으로 나눔교육 플랫폼 구축 등 나눔 문화 대국민 홍보의 기능을 담당한다. 참여기관으로는 대한적십자사, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회 등 100여개의 모금 기부단체들이 있다.

• 서울시NPO지원센터 (2019) http://www.snpo.kr • 서울NPO지원센터는 공익활동가의 역량강화를 위한 공부모임으로 전문가멘토와 동료 활동가들이 함께 공부하는 역량강화 프로그램을 운영하고 있다. 5개 영역의 변화대응역량을 중심으로 협력적해결역량, 문화창조역량, 스토리텔링역량, 동기부여역량, 플랫폼활용역량 프로그램을 운영한다
• 사회공헌센터 (2019) https://crckorea.kr/?menuno=169 • 사회공헌 분야 정보제공 및 나눔문화형성을 목적으로 2007년 설립되었다. 사회공헌센터가 소속되어 있는 한국사회복지협의회는 사회복지사업법에 의거 설립된 사회복지 공익법인이다. 전국 11개의 시도 사회공헌센터 네트워크가 있다. 사회공헌자원DB 구축(NPO, 기업/기업재단, 공공기관)과 정보제공 및 전략제시(사회공헌컨설팅, 조사연구, 공공기관 사회공헌 자가진단 가이드), 인재육성 , 협력적네트워크 사업을 운영한다.
• 사회복지공동모금회 나눔연구소 (2019) https://chest.or.kr/base.do • 사회복지공동모금회는 사회복지공동모금회법에 근거하여 1998년 설립되어 17개 시도 지회가 있다. 개인 및 기업의 기부를 받아서 배분하는 전문모금기관이어서 중립적인 중간지원조직으로 보기는 어려우나(정무성 외, 2015), NPO지원 및 나눔과 관련한 연구 교육 등의 기능도 함께 담당하고 있어 중간지원조직의 성격을 가지고 있다.
• 아름다운재단 기부문화연구소 (2019) https://research.beautifulfund.org • 아름다운재단은 2000년 민간차원에서 자발적인 기부문화를 선도해온 조직이다. 개인 및 기업의 기부를 받아서 배분하는 단체이기 때문에 중립적인 중간지원조직으로 보기는 어려우나(정무성 외, 2015) NPO지원 및 나눔과 관련한 연구 교육 등의 기능도 함께 담당하고 있어 중간지원기관의 성격을 가지고 있다.
• 청소년활동정보서비스 e-청소년 (2019) https://www.youth.go.kr • 청소년활동, 청소년지킴이, 활동기관 안내, 수련시설평가, e청소년 안내 사업을 제공하고 있다. 활동찾기, 자원봉사Dovol, 성취포상제, 수련활동인증제, 수련활동신고제, 국제교류, 정책참여, 방과후아카데미, 지도사 종합정보, 온라인교육시스템 정보를 제공한다. e-청소년 사이트는 여성가족부와 한국청소년활동진흥원에서 운영하고 있다.
• 교육기부 포털(2019). https://www.teachforkorea.go.kr • 교육기부란 기업, 대학, 공공기관, 개인 등 사회가 보유한 인적,물적 자원을 ‘유초·중등 교육활동’에 직접 활용할 수 있도록 비영리로 제공하는 것을 의미한다. 교육기부 사이트는 교육부와 한국과학창의재단에서 운영하며, 교육기부사업으로 교육기부 인증제, 교육기부 MOU체결기관, 개인교육 기부단, 기부절차 및 신청 등 정보를 제공하고 있다.

70) 본 국내외 플랫폼 사이트는 2019년 8~10월에 검색한 내용을 정리함.

ABSTRACT

A Study on Promoting Collaboration on Corporate Social Responsibility Projects for the Activation of Experience Activities for Youth

The purpose of this study is to suggest measures to facilitate collaborations between adolescent projects and corporate social responsibility projects for the growth and future success of next-generation . The existing corporate social responsibility projects mostly focus on the protection and welfare of children and teenagers, instead of activities and education for young people. Against this backdrop, this study aims to develop measures to promote collaboration for the activation of adolescent projects including education, protection, and welfare, centering on experience activities for youth and policies to support them. To that end, domestic and international literature reviews, an overseas case analysis, interviews, surveys, roundtable discussions, and adolescent policy forums were carried out. It was revealed that one of the essential requirements for collaborations between non-profit organizations and corporate social responsibility projects for young men and women was developing collaboration guidelines and establishing and operating a backbone support organization for corporate social responsibility for youth. The results of this study are as follows: First, we developed collaboration guidelines; second, we established and operated a backbone support organization for corporate social

responsibility projects; and third, we conducted political tasks to support field application. In addition, this study developed checklist templates for “the guidelines for collaboration” and “the functions and tasks of the backbone support organization.”

First, the development of collaboration guidelines includes the process of planning, implementation, and performance management and consists of 18 activities across a total of 10 steps: 1) The reason for the partnership and requirements for success; 2) self-evaluation and competency diagnosis; 3) the criteria for selecting proper partners; 4) identifying social issues and agendas for youth; 5) exploring potential partners and pilot testing; 6) preliminary working-level meetings; 7) practical working-level meetings; 8) process management; 9) tracking effects and sharing interim evaluations; and 10) reporting performance and evaluating. Second, “the functions and tasks of the backbone support organization for corporate social responsibility for youth” developed in this study were composed of a total of 6 functions and 15 tasks: proposing visions and strategies (drawing up agendas), suggesting policies, attracting resources and support, promoting participation by local communities, alignment, and developing a performance management framework. As for the utilization of the checklist template for the backbone support organization, although the functions of the organization were suggested focusing on the common activities in principle, the actual status and characteristics of the pivotal organization vary significantly depending on the circumstances and situations on the ground within the collective impact collaboration system. Therefore, the functions and tasks

described in the checklist template can be utilized according to the actual on-the-ground cases, and it is also possible for multiple backbone organizations to share responsibilities. Third, this study made a suggestion on the development of the status and legal and institutional grounds under the framework for promoting policies for teenagers by proposing the establishment of the Social Responsibility Development Center for Youth (tentative name) as a backbone support organization from the perspective of collective impact. Fourth, it suggested attracting resources and support, drawing up visions and strategies, and expanding projects toward policy dimensions to support on-the-ground implementations.

When it comes to the collective impact approach, while small organizations can also become a driving force for collaboration, companies can serve double duty as funders and partners, and central and local governments and the private sector can take part in the collaboration. Based on the research results, it is expected that projects for youth' education, protection, and welfare will be vitalized, centering on the adolescent activity area, and companies, non-profit organizations for youth, schools, the central government, and local governments will cooperate in a range of areas to contribute to the growth of and support for the future resources of the country. For the first time, this study developed guidelines for collaboration and made suggestions for establishing a backbone support organization, which will promote on-the-ground implementation. It is hoped that follow-up studies will further advance this topic and that this study will help domestic and

overseas companies to communicate with and learn from the regional-national-global platform related to corporate social responsibility activity learning alliances.

Keywords: youth, corporate social responsibility, development of collaboration guidelines, backbone support organization, collective impact

연구에 도움을 주신 분들

◆ 집 필 진 ◆

김 민 (순천향대학교 교수)

◆ 자 문 · 협 력 진 ◆

고 형 복 (전 광명시청소년재단 청소년활동본부장)

권 대 봉 (고려대학교 명예교수)

권 연 주 (스마일게이트 희망스튜디오 실장)

김 기 남 (한국청소년쉼터협의회장)

김 아 란 (아름다운재단 국장)

김 용 대 (한국청소년활동진흥원 부장)

김 정 주 (고려대 세종캠퍼스 교수)

김 지 수 (인생나자작업장 사회적협동조합 이사)

김 천 희 (성남시청소년재단 팀장)

박 찬 열 (화성시청소년수련관장)

배 진 희 (한국마이크로소프트 부장)

우 용 호 (사회공헌센터 소장)

유 준 규 (LOVE FNC 센터장)

윤 여 승 (태조산청소년수련관장)

이 경 립 (아동복지실천회 세움 이사)

이 재 희 (그레이프바인 CSR팀장)

이 정 이 (한마음평화연구재단 사무총장)

이 지 영 (생명보험 사회공헌재단 본부장)

임 승 욱 (아시아나항공 부장)

장 길 (삼성디스플레이 차장)

장 해 정 (한국직업능력개발원 진로체험지원센터장)

전 재 은 (여성가족부 전문위원)

지 세 선 (한국청소년단체협의회 본부장)

한 도 희 (한국청소년수련시설협회 사무총장)

현 선 미 (서울시 학교밖청소년지원센터 꿈드림 팀장)

황 치 영 (경기도 파북공동체지원센터 팀장)

연구보고 19-R05

청소년 체험활동 활성화를 위한 기업 사회공헌사업과의 협업 추진방안 연구

인 쇄 2019년 12월 23일

발 행 2019년 12월 31일

발행처 한국청소년정책연구원
세종특별자치시 시청대로 370

발행인 송 병 국

등 록 1993. 10. 23 제 21-500호

인쇄처 휘문인쇄

사전 승인없이 보고서 내용의 무단전재·복제를 금함.

구독문의 : (044) 415-2125(학술정보관)

ISBN 979-11-5654-231-5 93330



연구보고 19-R05

청소년 체험활동 활성화를 위한 기업사회공헌 사업과의 협업 추진 방안 연구

 **한국청소년정책연구원**
National Youth Policy Institute

30147 세종특별자치시 시청대로370 세종국책연구단지
사회정책동(D동) 한국청소년정책연구원 6/7층
Social Policy Building, Sejong National Research Complex,
370, Sicheong-daero, Sejong-si, 30147, Korea
Tel. 82-44-415-2114 Fax. 82-44-415-2369 www.nypi.re.kr



ISBN 979-11-5654-231-5 93330