

연구보고 17-R03



아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안 연구 :

기업-아동·청소년 NPO-정부의 파트너십 구축

책임연구원 임지연

공동연구원 김한별

RESEARCH REPORT 2017

NYPI

아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안 연구

: 기업-아동·청소년 NPO-정부의 파트너십 구축

- ▶ 책임연구원 : 임지연 (한국청소년정책연구원 · 연구위원)
- ▶ 공동연구원 : 김한별 (한국교원대학교 · 교수)
- ▶ 연구보조원 : 허효주 (한국청소년정책연구원 · 위촉연구원)

발 간 사 ■ ■ ■

전 세계적으로 지속가능한 발전을 위한 다양한 분야에서의 상호 협치, 협업, 융합이 강조되는 시대입니다. 과거에 비해 다양한 사회적 문제가 복잡해지면서 정부가 단독으로 이를 해결하기에는 한계가 있어 다양한 주체들 간의 다각적인 협치가 요구되고 있습니다. 아동·청소년에 대한 사회적 요구와 문제해결을 위한 국가의 제도적 노력 뿐 아니라 기업과 시민사회 영역을 포괄하는 민간부문의 역할과 자원분담을 통한 다각적 서비스지원, 영리부문과 비영리부문의 협력 확대를 통하여 아동·청소년 서비스 공급체계의 확대가 요구됩니다.

따라서 이번 연구에서는 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십의 의미를 기업과 아동·청소년 NPO 기관이 상호 자발성과 진정성을 가지고 아동·청소년 사회문제를 해결하고 역량을 개발하며, 건강한 성장을 통해 지역사회와의 지속가능한 동반성장을 가져오는 협업으로 보았습니다. 이를 위해 기업·아동·청소년 NPO·정부의 파트너십 구축을 위한 인프라 마련을 위하여 정부는 매개지원기관 양성 등 적합한 환경을 조성하고 지원하는 역할이 필요합니다.

이 연구는 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동을 활성화 할 수 있는 정책방안을 제시하기 위하여 기업의 사회공헌활동 담당자의 입장과 아동·청소년 NPO 기관의 입장에서 상호 이해와 요구사항, 파트너십 과정에 대하여 조사하였습니다. 현 단계에서는 기업·아동·청소년 NPO·정부의 파트너십 구축이 활성화의 핵심요건이며 이를 위하여 매개지원기관 양성을 위한 정부의 인프라 지원 역할이 급선무임을 확인하였습니다. 본 연구를 통하여 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년의 역량개발 및 건강한 성장에 기여할 것으로 기대합니다.

본 연구의 특성은 아동·청소년 NPO 기관과 관련 지원기관의 사업 특성과 인프라, 관련 법률 등을 분석하고, 기업과 아동·청소년NPO이 파트너로서 상호 특성을 이해하는 가운데 협력할 수 있도록 파트너십 모형을 개발하고 정책방안을 제시한 점입니다. 특히 이 연구는 청소년활동시설, 청소년보호·복지시설을 모두 포함하여 아동·청소년 NPO로 조사함으로써 아동·청소년 서비스 체계를 확대할 수 있도록 제시함으로써, 아직 기업이나 사회복지 분야보다는 CSR 파트너십 사업 경험이 부족한 청소년활동 분야의 사업 확대와 재원확충 등을 통한 활성화에 기여할 것으로 기대합니다. 이 연구가 발간될 때까지 질적 양적 조사에 참여하여 주신 기업, 아동·청소년 NPO, 현장 전문가와 연구진 여러분께 감사의 말씀을 전합니다.

2017년 12월

한국청소년정책연구원

원장 송 병 국

국 문 초 록

아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안 연구 : 기업과 아동·청소년 NPO 기관의 파트너십 구축

- 본 연구는 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동을 활성화 할 수 있는 정책방안을 제시하고자 한다. 이를 위하여 사회공헌 사업을 하는 기업의 입장과 청소년 NPO 기관의 입장에서 상호 이해관계와 요구사항, 파트너십 과정에 대하여 조사하였으며, 기업 - 청소년 NPO - 정부의 파트너십 구축이 사회공헌활동 활성화의 핵심 요건임을 확인하였다. 본 연구를 통하여 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년의 역량개발 및 건강한 성장에 기여할 것으로 기대한다.
- 연구의 목적을 위해 기업의 사회공헌활동과 청소년 NPO의 현황을 분석하고, 상호 파트너십 사업의 현장 사례분석 및 FGI를 실시하였다. 기업/NPO 설문조사를 통하여 상호 파트너십에 대한 인식과 실태, 요구의 우선순위 등을 조사하였다. 또한 아동·청소년을 위한 CSR 포럼 공동개최, 정책연구실무협의회, 워크숍 등을 통해 현장의 이해관계자들과 소통하며 연구를 진행하였다.
- 본 연구의 결과물로서 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 모형을 개발하였으며, 기업 아동·청소년 NPO - 정부의 파트너십 구축을 위한 정책방안이다.
- 첫째, 본 연구에서 개발한 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 모형에서 파트너십 참여자의 역할은 크게 ‘함께 일하는 파트너’와 ‘매개지원기관(backbone support organizations)’으로 구분되며, 모든 참여자들은 상호 양성자 & 촉진자(incubators & accelerators)로서의 역할이 강조된다. 기업과 아동·청소년 NPO 기관이 직접파트너이며, 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등은 간접파트너이다. 매개지원기관은 각 분야의 지역 협의체로서 인프라 지원역할을 한다.
- 둘째, 파트너십 구축을 위한 정책방안으로 3개의 정책영역에서 7개의 정책과제와 14개의 추진방안을 개발하였다. ① 파트너십 역량강화 : 공통의 아젠다 개발, 명확한 목표설정과 평가지표 공유, 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화 ② 전문가집단 양성 : 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화, 국내외 벤치마킹 사례 발굴 및 보급 ③ 매개지원기관(backbone support organization) 양성 : 기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련, 집단적 파급력(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축 ④ 법·제도 개선사항 ⑤ 추진 로드맵을 제시하였다.

주제어 : 기업의 사회공헌활동, 기업 - 청소년 NPO - 정부의 CSR 파트너십 모형, 매개지원기관

1. 연구의 필요성 및 목적

- 기업의 사회공헌활동은 아동·청소년 관련 과제를 해결할 수 있는 주요 외부자원이다. 정부와 기업의 사회공헌활동(CSR)은 비영리기관(NPO)과 협력할 때, 다양한 사회문제나 아동·청소년 관련 과제를 해결할 수 있는 주요한 물적·인적 자원으로서 작용할 수 있다. 지역사회와의 동반 성장을 위해 아동·청소년 NPO 기관과 사회공헌활동을 하는 기업이 상호 자발성을 가지고 참여하는 파트너십 사업과 그 지속가능성은 국내외적 이슈이다(이영동, 2017; 이선경 외, 2014; 황정은, 김운태, 이훈희, 2013).
- 본 연구의 목적은 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동을 활성화할 수 있는 정책방안을 제시하는 것이다. 이를 위하여 기업의 사회공헌활동 담당자와 청소년 NPO의 입장에서 상호 이해와 요구사항, 파트너십 과정에 대하여 조사하였으며, 기업 - 청소년 NPO - 정부의 파트너십 구축이 사회공헌활동 활성화의 핵심 요건임을 확인하였다. 본 연구를 통하여 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년의 역량개발 및 건강한 성장에 기여할 것으로 기대한다.
- 본 연구에서 ‘아동·청소년을 위한 CSR 파트너십’은 기업과 청소년 NPO 기관이 상호 자발성과 진정성을 바탕으로 아동·청소년 사회문제의 해결과 역량개발을 통해 지역사회와 지속가능한 동반성장을 가져오는 협업을 의미하는 것으로, 정부는 이를 실행할 수 있는 환경과 지원을 제공함으로써 기업 - 청소년 NPO - 정부의 파트너십 구축을 위한 인프라를 지원한다.
- 본 연구의 특성은 아동·청소년 NPO 기관과 관련 지원기관의 사업 특성과 인프라, 관련 법률 등을 분석하고, 기업과 아동·청소년 NPO 기관이 파트너로서 상호 특성을 이해하는 가운데 협력할 수 있도록 파트너십 모형을 개발하여 파트너십 구축을 위한 정책방안을 제시한 점이다.

2. 주요결과 및 시사점

1) 기업의 사회공헌활동, 아동·청소년 NPO, 파트너십에 대한 문헌 분석결과

- 기업의 사회공헌활동은 기업의 사회적 책임(CSR)에 해당하는 것으로 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임 중 한 부분 이지만 함께 통용되기도 한다(박태규 외, 2006; 구윤희, 2017). 기업의 사회공헌활동이 효과성을 지니기 위해서는 자발성, 진정성, 지속가능성, 동반성장이 전제가 되며, 이에 따른 성과지표가 강조된다(구윤희, 2017; 황정은 외, 2013). 또한 공공기관의 사회적 책임과 정부의 역할에 대한 논의도 이슈로 떠오르고 있다(김석은, 홍다연, 2017; 이경림 외, 2009).
- 기업의 사회공헌활동의 현황분석 : 전경련의 2014-2016 기업·기업재단 사회공헌백서를 보면 1) 단순 현금성 기부에서 NPO와의 파트너십 프로그램 중심으로 변화하고 있으며, 2) 취약계층을 포함하는 국민밀착형 사업의 전개로서 일반 청소년이나 대중을 대상으로 하는 사업을 확대하고 있다. 또한 3) 기업 사회공헌 범위가 전통적 취약계층 복지에서 지역사회 문제해결로, 나아가 국가위상 및 안보강화로 까지 확장되고 있으며, 4) 지속가능한 파트너십을 위해 사회공헌 아이디어를 공모하고 NPO를 지원하는 등 지속가능한 파트너십 생태계 조성에 노력하고 있다. 그리고 5) CSR 사업의 진정성과 관련 법·제도 개선이 필요하며, 6) 하드웨어형 지원에서 프로그램 중심 소프트웨어형, 혼합형 지원으로 변화하고 있고, 7) 전경련의 기업·기업재단 사회공헌백서(2016) 대상 기업과 사회공헌활동 양상에 있어 차이가 나타나는 사회공헌정보센터의 중견·중소기업 사회공헌백서(2016) 기업을 대상으로 한 후속연구가 필요한 것으로 나타났다.
- 아동·청소년 NPO 기관의 현황과 이해 : 아동·청소년 NPO 기관의 인프라와 사업내용, 특성을 이해하는 것은 사회공헌활동을 하는 기업 뿐 만아니라 아동·청소년 NPO 기관들에게도 파트너가 되면 어떤 도움이 될 것인지를 파악하는 데 중요한 기본 정보가 된다.
- 아동·청소년 NPO 기관은 CSR 사업 파트너십에 대한 요구와 직·간접 경험이 있는 주요 기관을 중심으로 청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교밖청소년 지원센터(꿈드림센터), 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타(NPO 기관/재단)을 살펴보았다.

표 1 아동·청소년 NPO 기관의 현황 (2017년 8월 기준)

법률	아동·청소년기관명	내용
청소년활동 진흥법	청소년수련관	9-24세 모든 청소년 대상으로 자치, 문화예술, 봉사, 인성, 진로, 지역 참여활동 등을 제공하며 청소년활동시설(약 181개소)로 전국 시·군·구 마다 설치되고 있다
	청소년문화의집	10대 청소년을 중심으로 자치, 문화예술, 봉사, 인성, 진로, 지역참여활동 등 청소년활동시설(약 245개소)로 전국 읍·면·동 마다 설치되고 있다
청소년 기본법	방과후아카데미	방과 후 돌봄이 필요한 취약계층 가정 청소년(초4-중3)에게 급식, 학습, 생활 등 종합서비스를 지원하며 청소년수련관과 문화의집 내에 설치(약 250개소)되고 있다
청소년복지 지원법	청소년쉼터	9-24세의 가출, 노숙 청소년보호 주거 등 지원시설(약 123개소)로 일시 쉼터(차량이동쉼터), 단기쉼터, 중장기쉼터 생활시설로 설치되고 있다
학교밖 청소년 지원에 관한법률	학교밖청소년 지원센터 (꿈드림센터)	9-24세 학교밖 청소년을 대상으로 상담, 교육, 취업, 자립 지원 등 서 비스를 제공하며 16개 시·도에 설치 및 청소년상담복지센터와 청소년단 체를 지원센터로 지정하여 2014년부터 전국 202개 운영되고 있다
아동복지법	공동생활가정	기초생활보장 요보호아동을 대상으로 그룹홈(약 510개소)와 학대아동쉼 터(약 58개소)가 생활시설로 설치되고 있다
	지역아동센터	방과후 돌봄이 필요한 지역사회 아동을 대상으로 아동건전육성을 위한 급식, 교육, 문화, 정서, 지역연계 종합복지서비스를 제공하며 약 4,102개 소가 설치되고 있다
사회복지 사업법	사회복지관	지역 복지문제해결을 위해 종합 복지서비스를 제공하며 약 452개소 설 치되어 있다
비영리단체법 등		기타 (NPO 기관/재단)

- 아동·청소년 관련 매개지원기관은 관련 법령에 근거하여 운영되는 기관이나 정부부처 및 지자체에서 운영하는 공공기관과 주요 기관을 중심으로 CSR 사업 파트너십에 대한 요구와 직·간접 경험이 있는 매개지원기관을 제시하였다.

표 2 아동·청소년을 위한 CSR 사업 매개지원기관 현황 (2017년 8월 기준)

번호	아동·청소년 매개지원기관명	내용
1	한국청소년활동진흥원	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	한국청소년수련시설협회	수련시설 간 연계협력을 위한 협의와 조정, 시설운영 활성화 정책개선 및 유관단체와의 협력을 지원하며, 전국 시·도 13개(2017. 8. 기준)의 지방협회가 있다(청소년활동진흥법 근거).

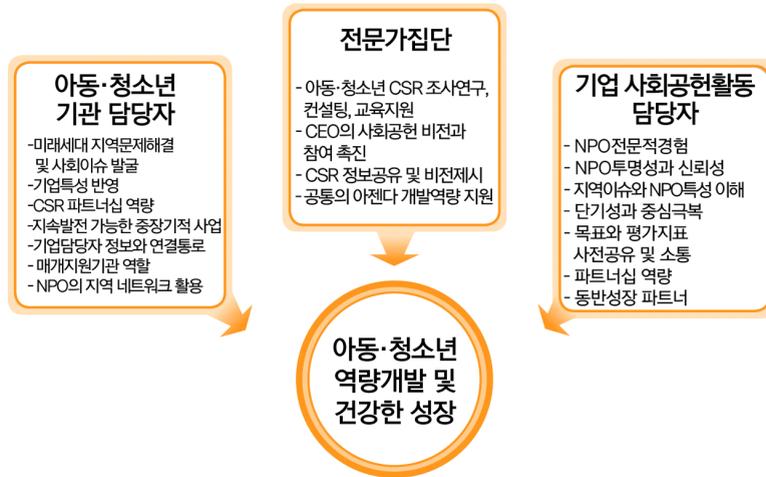
번호	아동·청소년 매개지원기관명	내용
3	한국청소년단체협의회	국내외 청소년단체 협력교류지원을 목적으로 협의체 역할 및 기능을 수행하며 지방청소년단체협의회(8개)를 포함하여 68개 회원 청소년단체가 가입하여 활동하고 있다(청소년기본법 근거).
4	한국사회복지협의회	사회복지에 관한 조사·연구와 각종 복지사업과 활동을 조직적으로 협의·조정하며, 전국 시·도 사회복지협의회 17개가 있다(사회복지사업법 근거).
5	사회복지공동모금회	사회복지공동모금사업, 공동모금재원의 배분, 운용 및 관리, 조사연구홍보 및 교육훈련 등을 수행하며 시·도 단위 지회 17개가 있다(사회복지공동모금회법 근거).
6	한국자원봉사협의회	회원단체 간의 협력 및 사업지원, 대국민 홍보 및 국제교류, 정책개발 및 조사연구를 주요사업으로 125개 회원단체가 있다(자원봉사활동기본법 근거)
7	사회공헌정보센터	사회공헌 분야 및 활동현황 정보제공, 사회공헌정보 지식관리 시스템 구축, 사회공헌 인적 및 조직간 네트워크 구축 등 역할을 하며 시·도센터 10개가 있다(보건복지부 위탁운영).
8	지역아동센터중앙지원단	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	한국청소년쉼터협의회	쉼터간 유기적 네트워크, 회원기관 통합화, 효과적 전달체계 구축, 실천 전문가 양성 사업 등을 하며 전국에 6개 지부가 있으며, 회원쉼터가 약110개소(2017. 1. 기준) 있다.
11	한국자원봉사센터협회	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	한국사회복지관협회	정책건의, 교육훈련, 조사연구, 자원개발 및 지원 등 주요사업을 하며 전국 16개 시·도에 지회가 있다.
14	지역아동센터 전국연합회	아동청소년 권익보호사업, 지역아동센터 종사자 관련사업, 아동복지관련 기관 및 단체 교류협력사업을 하며, 전국에 약 100개(2017. 8. 기준) 지역아동센터가 회원단체로 있다.
15	기타 (NPO 기관/재단)	

- 아동·청소년 CSR 파트너십의 해외사례로 GSK & Save the Children 파트너십, CBRE & Plan International 파트너십, Cisco & Citizen schools 파트너십에 대하여 기업소개, NGO소개, 파트너십의 내용과 효과성을 조사하였다. 이러한 조사는 인터넷 문헌 자료 분석을 통해 진행되었다. 해외 사례 분석 결과, 섹터 간 파트너십 효과성 제고의 필요성, 모니터링과 평가의 중요성과 함께 직원참여를 통한 적극적 CSR, 노하우 기반의 활동 영역의 확장 및 지속성 유지, 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동과 정부의 역할 모색(기업 - NPO - 정부의 파트너십 구축)이 필요함을 시사점으로 도출하였다.

- 선행연구와 본 연구의 차별성 : 본 연구는 다음과 같은 점에서 선행 연구와 차별성을 갖는다. 첫째, 아동·청소년 NPO 기관과 관련 지원기관에 대하여 각각의 사업특성과 시설, 관련 법률 등 인프라를 분석하고, 기업과 아동·청소년 NPO 기관이 파트너로서 상호 특성을 이해하고 협력할 수 있도록 파트너십 모형을 개발하고 파트너십 구축을 위한 정책방안을 제시하였다. 둘째, 기업과 아동·청소년 NPO 기관 양측 모두를 질적·양적으로 조사하여 현장사례조사 및 Web설문조사(기업=65명, 아동·청소년 NPO=469명)를 통해 공통된 견해뿐만 아니라 양측의 입장 차이까지 1순위, 다중응답, 실선그림분석 등을 통해 분석하고 정책과제를 도출하였다. 셋째, 복지기관과 활동기관을 포괄하는 실증적 연구로 아동·청소년 NPO에서 활용 가능한 파트너십 모형을 개발하고 정책방안을 제시하였다.

2) 현장 사례조사/FGI 결과분석 및 시사점

- 본 연구에서는 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 사업의 사례로 기업/기업재단의 사례와 아동·청소년 NPO 기관/재단의 사례를 각각 8개씩, 총 16개의 사례를 조사하였으며, 사례발표 워크숍, FGI, 개별면담 등의 방법으로 총 8회에 걸쳐 조사하였다.
- 사례조사 분석을 통해 도출한 시사점은 다음과 같다. 1) 기업과 기관의 상시적 교류의 장을 만들고, 2) 기업의 경영목표와 사회공헌 비전에 적합한 프로그램을 개발해야 한다. 3) 파트너십 참여 기업과 기관 간 의사소통을 강화하며, 4) 사회공헌활동의 성과에 대한 관심사를 조율해야 한다. 또한 5) 사회공헌활동 친화적인 조직문화를 형성하고, 6) 기업의 사회공헌활동에 대해 사회적으로 인정하는 분위기를 마련하며, 7) 기업-아동·청소년 NPO 기관의 동반성장을 위한 핵심사항에 대하여 교육할 필요가 있다.
- 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동에 대하여 공통된 이해 요소로는 아동·청소년 사회문제 해결 및 역량개발을 통한 기업과 NPO의 동반성장으로 나타났다. 동반성장을 위한 파트너십 사업의 핵심사항은 다음 그림과 같이 나타났다. 이러한 결과는 본 연구의 설문 조사내용과 파트너십 모형개발에 반영하였다.



【그림 1】 본 연구의 FGI 결과 : 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동을 통한 동반성장

3) 설문조사 결과분석 및 시사점

- 설문 조사의 목적은 아동·청소년 NPO 기관과 기업의 파트너십에 대한 인식 및 실태, 요구의 우선순위 등을 파악하여 아동·청소년 CSR 활성화를 위한 정책과제 도출의 근거자료로 활용하는 데 있다. 이와 같은 분석을 통하여 본 연구에서는 3가지 정책영역의 7가지 정책과제를 도출하였다.
- 조사대상은 아동·청소년을 위한 CSR 사업 파트너십에 대한 직·간접 경험이 있는 집단으로 CSR 기업 담당자 65명과 아동·청소년 분야 NPO 담당자 472명을 조사하였으며, 데이터 클리닝(data cleaning)을 통하여 기업 65명, 아동·청소년 분야 NPO 469명을 분석하였다.



【그림 2】 설문 조사 개요

- 기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교(기업/ NPO) 실선그림 종합분석결과(1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석), 기업과 NPO의 공통된 요구는 공통의 아젠다 개발역량, NPO 기관 인지도, NPO의 대외적 투명성과 신뢰성으로 나타났다. 기업-NPO 간의 차이가 크게 나타난 요구는 열정적 활동가, NPO 전문적 경험, 파일럿 사업 실시 후 결정, 임직원 봉사활동의 가능 여부, 기부금 처리의 용이성에서 나타났다.

1순위 분석결과				다중응답 분석결과			
순위	기업순위	CSR사업 파트너로 NPO기관 선정기준 차이 (1순위) 기업=65명, NPO=464명	NPO순위	순위	기업순위	CSR사업 파트너로 NPO기관 선정기준 차이 (다중응답) 기업=65명, NPO=464명	NPO순위
1	NPO 전문적 경험		NPO기관 인지도	1	NPO의 대외적 투명성과 신뢰성		NPO기관 인지도
2	NPO기관 인지도		열정적 활동가	2	NPO의 전문적 경험		공통의 아젠다 개발 역량
3	공통의 아젠다 개발 역량		공통의 아젠다 개발 역량	3	공통의 아젠다 개발 역량		열정적 활동가
4	NPO의 대외적 투명성과 신뢰성		NPO의 대외적 투명성과 신뢰성	4	NPO기관 인지도		NPO의 대외적 투명성과 신뢰성
5	파일럿 사업 실시 후 결정		NPO 전문적 경험	5	임직원 봉사활동 가능한 곳		NPO 전문적 경험
6	기부금 처리용이		NPO의 지역 네트워크 활용	6	기존 기업 파트너 선례		NPO의 지역 네트워크 활용
7	기업 요구를 대행해주는 기관		임직원 봉사활동 가능한 곳	7	기부금 처리용이		기존 기업 파트너 선례
8	기존 기업 파트너 선례		기존 기업 파트너 선례	8	열정적 활동가		파일럿 사업 실시 후 결정
9	열정적 활동가		기타(사업목적과 사회적 요구 매칭)	9	NPO의 지역 네트워크 활용		기부금 처리용이
10	NPO의 지역 네트워크 활용		기부금 처리용이	10	기업 요구를 대행해주는 기관		임직원 봉사활동 가능한 곳
11	임직원 봉사활동 가능한 곳		파일럿 사업 실시 후 결정	11	파일럿 사업 실시 후 결정		소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량
12	소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량		소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량	12	소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량		기업 요구를 대행해주는 기관
13	기타		기업 요구를 대행해주는 기관	13	기타		기타(사업목적과 사회적 요구 매칭)

【그림 3】 실선그림 분석-기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교(기업/ NPO)¹⁾

실선그림 분석	기업의 CSR 파트너기관 선정기준 : 기업-NPO 요구사항 종합분석결과 (1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석)	
	기업-아동·청소년 NPO 공통된 요구	1.공통의 아젠다 개발역량 2. NPO 기관 인지도 3. NPO의 대외적 투명성과 신뢰성
기업-아동·청소년 NPO 간 차이가 크게 나타난 요구	1. 열정적 활동가 2. NPO 전문적 경험 3. 파일럿 사업 실시 후 결정 4. 임직원 봉사활동가능한곳 5. 기부금 처리용이	

1) 실선그림 분석-기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교(기업/ NPO)는 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=464명)에 대하여 1순위와 다중응답 분석결과 나타난 우선순위를 중심으로 (1) 기업과 NPO의 우선순위차이 (2) 기업 우선순위, (3) NPO 우선순위 결과로 구분하였음. 공통적으로 높게 나타난 요구사항을 도출하여 정책과제 개발의 근거로 제시함.

- 아동·청소년 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(기업/ NPO) 실선그림 종합분석결과(1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석), 기업과 NPO의 공통된 요구는 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서, 단기성과 중심의 사업 진행, 공통의 아젠다 개발역량부족으로 나타났다. 반면 기업-NPO의 차이가 크게 나타난 요구는 NPO의 파트너십 역량부족, 기업(NPO)담당자 정보와 연결통로를 몰라서, 분명한 목표와 평가지표의 공유 부족, CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화되지 못해서로 나타났다.

1순위 분석결과				다중응답 분석결과			
순위	기업순위	CSR사업 파트너십 사업이 어려운 이유 차이 (순위) 기업=66명, NPO=469명	NPO순위	순위	기업순위	CSR사업 파트너십 사업이 어려운 이유 차이 (다중응답) 기업=66명, NPO=469명	NPO순위
1	CSR사업(NPO 특성을 몰라서		CSR 사업(NPO 특성을 몰라서	1	공통의 아젠다 개발 역량 부족		기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서
2	NPO의 파트너십 역량 부족		기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서	2	분명한 목표와 평가지표 공유부족		CSR 사업(NPO 특성을 몰라서
3	공통의 아젠다 개발 역량 부족		CSR사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역NPO로 다양화하지 못해서	3	단기성과 중심		CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역NPO로 다양화하지 못해서
4	분명한 목표와 평가지표 공유부족		단기성과 중심	4	CSR 사업(NPO 특성을 몰라서		단기성과 중심
5	단기성과 중심		공통의 아젠다 개발 역량 부족	5	NPO의 파트너십 역량 부족		협업체 등 매개지원기관 역할 부족
6	기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서		동등한 파트너로 참여가 어려워서	6	벤치마킹할 선례가 없어서		공통의 아젠다 개발 역량 부족
7	CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서		협업체 등 매개지원기관 역할 부족	7	협업체 등 매개지원기관 역할 부족		동등한 파트너로 참여가 어려워서
8	협업체 등 매개지원기관 역할 부족		CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서	8	기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서		분명한 목표와 평가지표 공유부족
9	CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역NPO로 다양화하지 못해서		벤치마킹할 선례가 없어서	9	CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역NPO로 다양화하지 못해서		벤치마킹할 선례가 없어서
10	벤치마킹할 선례가 없어서		기업의 파트너십 역량 부족	10	동등한 파트너로 참여가 어려워서		CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서
11	동등한 파트너로 참여가 어려워서		NPO의 파트너십 역량 부족	11	기업의 파트너십 역량 부족		기업의 파트너십 역량 부족
12	기업의 파트너십 역량 부족		분명한 목표와 평가지표 공유부족	12	CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서		NPO의 파트너십 역량 부족
13	기타		기타(법정기부금영수증 발행 불가, 인력부족 등)	13	기타(사회이슈 민감성 약화, NPO가 기업 특성에 맞는 활동 어려워함 등)		기타(법정기부금영수증 발행 불가, 인력부족 등)

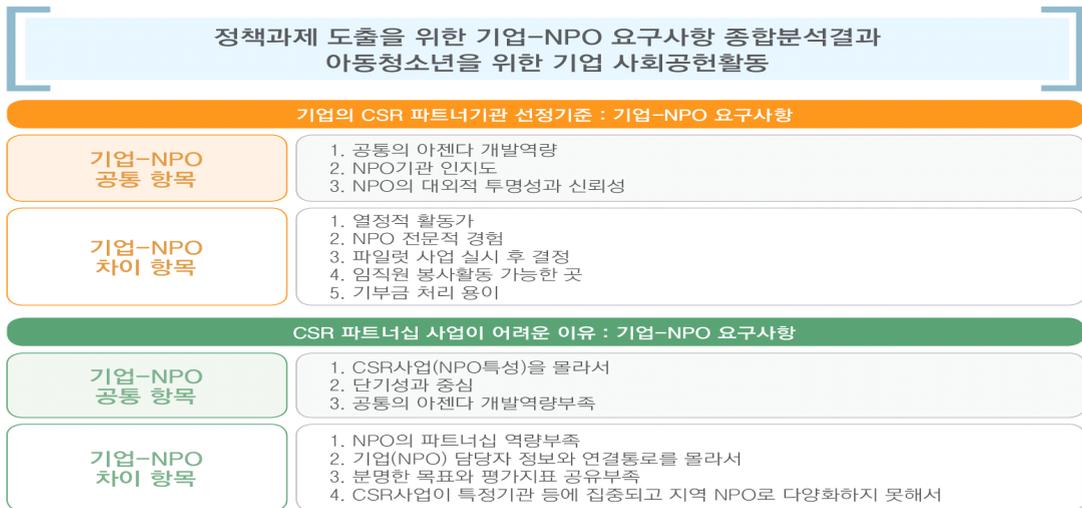
【그림 4】 실선그림 분석-아동·청소년 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(기업/ NPO)²⁾

CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 : 기업-NPO 요구사항 종합분석결과 (1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석)	
실선그림 분석	기업-아동·청소년 NPO 공통 항목
	기업-아동·청소년 NPO 차이 항목

2) 실선그림 분석-아동·청소년 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(기업/ NPO)는 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위와 다중응답 분석결과 나타난 우선순위를 중심으로 (1) 기업과 NPO의 우선순위차이 (2) 기업 우선순위, (3) NPO 우선순위 결과로 구분함. 공통적으로 높게 나타난 요구사항을 도출하여 정책과제 개발의 근거로 제시함.

- 본 연구에서는 설문조사 결과를 3가지 정책영역의 7개의 정책과제 도출에 반영하였다.
 - 첫째, 파트너십 역량강화 정책영역에서는 (1) 기업과 아동·청소년 NPO 기관의 파트너십 중요도에 대한 인식은 높지만, 경험이 부족하다는 점, (2) 기업-아동·청소년 NPO 기관에 대한 중장기적 정책 지원과 협력의 부족, (3) 기업-NPO가 단기적으로 대행하는 사업에 대한 정부의 인정과 지원 및 체계적 관리 부족에 대한 문제점을 정책과제에 반영하였다.
 - 둘째, 전문가집단 양성 정책영역에서는 (1) 지역의 소규모 NPO, 청소년활동 분야의 청소년수련관과 문화의 집 등 파트너십 사업에 대한 교육의 필요성과 기회 제공에 대한 문제점을 정책과제에 반영하였다.
 - 셋째, 매개지원기관 양성 정책영역에서는 (1) 청소년활동 분야(청소년수련관·문화의집 등)에 대한 연결통로 부재와 제도적 제한, (2) 아동·청소년 NPO 기관의 파트너십 역량부족 및 매개지원기관 부재, (3) 다양한 NPO 기관/재단, 청소년수련관, 학교밖청소년지원센터에 대한 기업의 관심, (4) 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회의 매개지원기관 역할에 대한 요구, (5) 기업은 청소년정책 분야의 청소년문화의집, 방과후이카데미, 청소년수련관에 대한 인식 부족, (6) 기업이 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회에 대해 잘 모르며, NPO 기관/재단에 대한 인지도가 낮다는 점을 정책과제에 반영하였다.

○ 문제현상 및 원인 : 정책과제 도출근거



【그림 5】 본 연구의 정책과제 도출을 위한 기업-NPO 요구사항 종합분석결과³⁾

3) 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 정책과제 도출의 근거로서 첫째, 기업의 CSR 파트너기관 선정기준에 대한 기업-NPO 요구사항을 1순위와 다중응답 순위차이에 대한 실선그림 분석결과를 근거로 공통된 항목과 차이가 나는 항목을 도출하였다. 둘째, CSR 파트너십 사업이 어려운 이유에 대한 기업-NPO 요구사항을 1순위와 다중응답 순위차이에 대한 실선그림 분석결과를 근거로 공통된 항목과 차이가 나는 항목을 도출하였다.

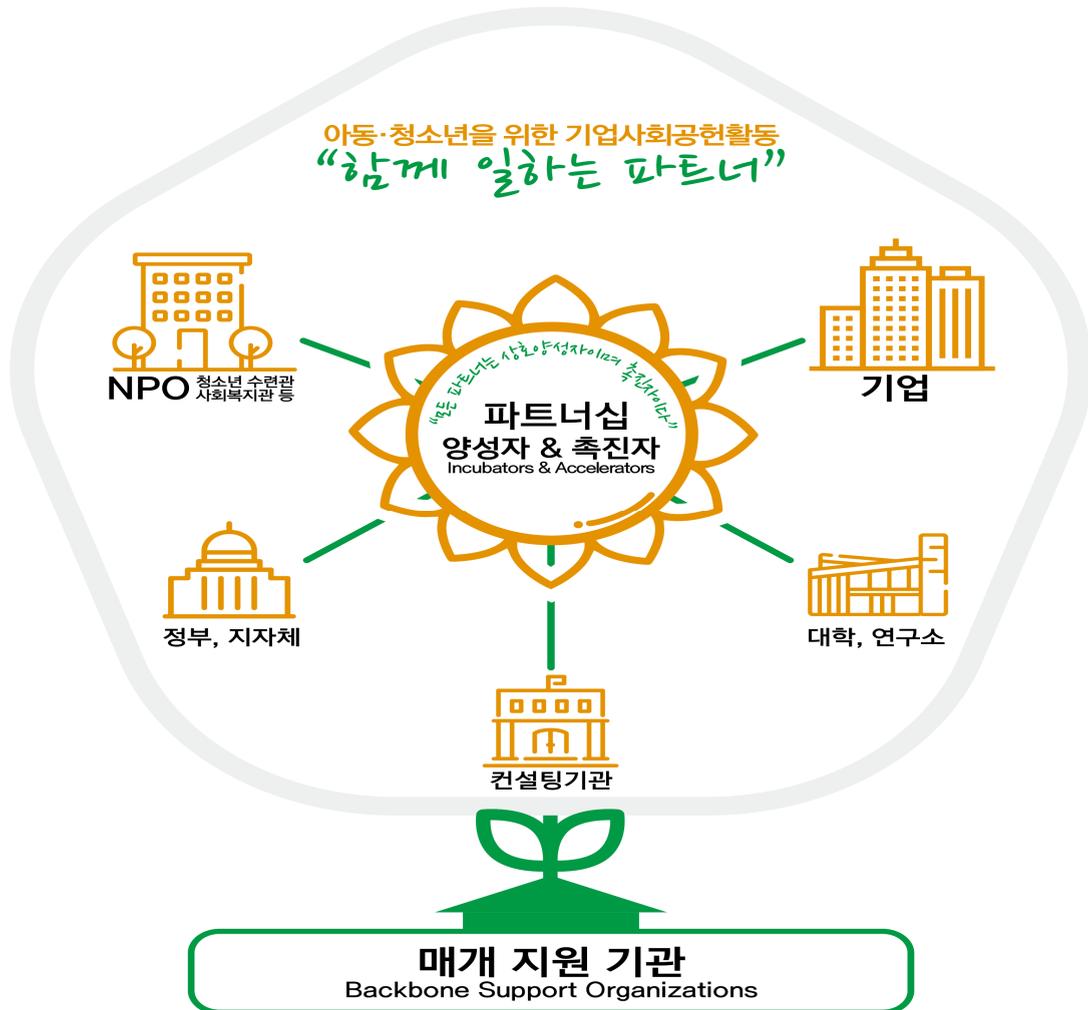
3. 정책방안 : 기업-청소년 NPO-정부의 사회공헌활동 파트너십 구축

1) 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 모형 개발

- 이 연구의 결론은 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 활성화될 수 있도록 정책방안을 제시하는 것이다. 연구결과 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십 구축이 활성화의 핵심요건임을 확인하였으며, 이에 기업-청소년 NPO-정부의 사회공헌활동 파트너십 모형을 개발하고, 파트너십 구축을 위한 정책방안을 제시하였다.
- 본 연구에서 개발한 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동 파트너십 모형에서 파트너십 참여자의 역할은 함께 일하는 파트너와 매개지원기관으로 구분된다.
- 파트너십 모형 핵심사항 : 상호 양성자 & 촉진자(incubators & accelerators)
 본 연구의 파트너십 모형에서 파트너 구성은 직접파트너, 간접파트너, 매개지원기관으로 제시하였다. 직접파트너는 기업과 아동·청소년 NPO 기관이며, 간접파트너는 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등이며, 매개지원기관(backbone support organizations)은 인프라 지원역할을 한다.

표 3 본 연구에서 개발한 파트너십 모형의 파트너

영역	파트너 (기업-청소년 NPO 기관-정부의 사회공헌활동 파트너십 모형)	
	직접파트너	간접파트너
파트너십 역량강화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업 ▪ 아동·청소년 NPO 기관 (청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교밖청소년지원센터(꿈드림센터), 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타(NPO 기관/재단)) 	
전문가집단 양성		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등
매개지원기관 양성	인프라 지원역할	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 매개지원기관(backbone support organizations) (한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌정보센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타(NPO 기관/재단))



【그림 6】 본 연구에서 개발한 기업-청소년 NPO 기관-정부의 사회공헌활동 파트너십 모형⁴⁾

- 본 연구의 파트너십 모형에서 제시하는 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 지원함으로써 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십을 구축한다.
- 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)이다. 따라서 파트너십은 상호 양성자와 촉진자로서의 역할이 강조된다.

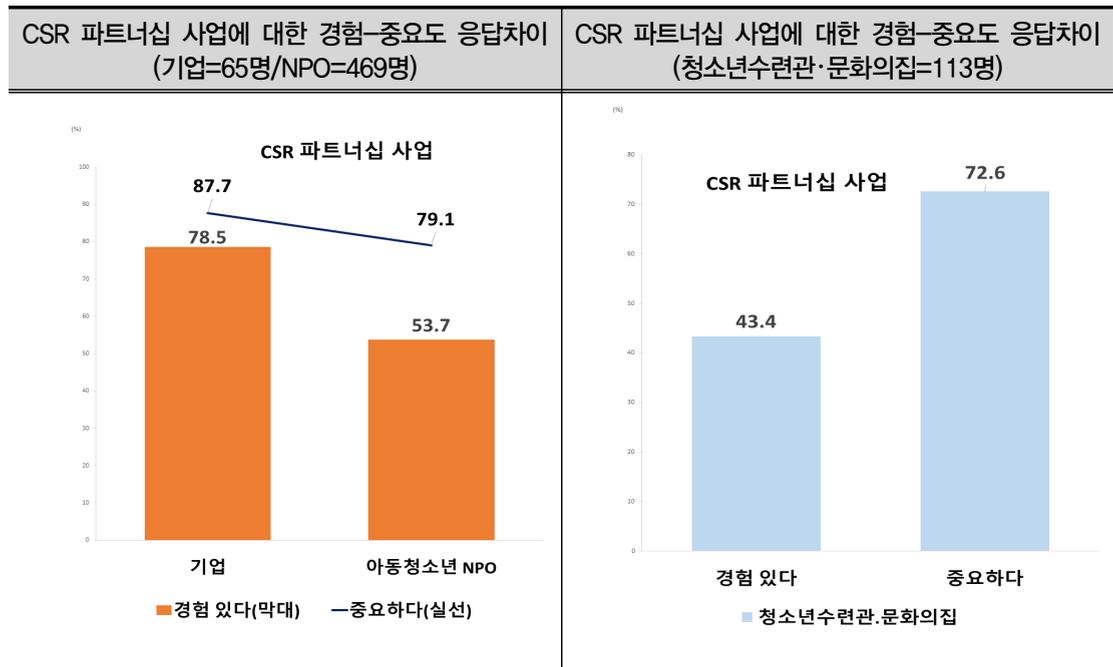
4) 본 연구에서 개발한 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동 파트너십 모형은 Kania, J., & Kramer, M. (2011)와 UBI Global(2017)와 Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E. (2012) 등 문헌을 참고하고, 기업과 아동·청소년 NPO 면담조사를 통하여 개발하였음.

2) 정책방안

○ 정책영역 1 : 파트너십 역량강화

영역	정책과제 및 추진방안
파트너십 역량강화	과제1. 공통의 아젠다 개발 1) 아동청소년 지역문제해결 및 사회이슈 발굴을 위한 조사연구를 실시한다. 2) 기업특성을 반영하여 공통의 아젠다를 개발한다.
	과제2. 명확한 목표설정과 평가지표 개발 1) 사전협약에서 사전 요구분석 결과와 목표를 협의한다. 2) 공동의 측정가치로 목표와 평가지표를 개발한다.
	과제3. 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화 1) 중장기성으로 소셜임팩트 스토리를 확산한다. 2) 기업 내부성과로서 임직원 봉사활동을 활성화한다.

- 파트너십 역량강화 정책영역에서는 (1) 기업과 아동·청소년 NPO 기관의 파트너십 중요도 인식은 높지만 경험이 부족하다는 점, (2) 기업-아동·청소년 NPO 기관에 대한 중장기적 정책 지원 및 협력 부족, (3) 기업-NGO가 단기적으로 대행하는 사업에 대한 정부의 지원 및 체계적 관리의 부족이 문제점으로 나타났다. 이를 해결하기 위한 정책과제로 공통의 아젠다 개발, 명확한 목표설정과 평가지표 개발, 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화방안을 개발하였다.

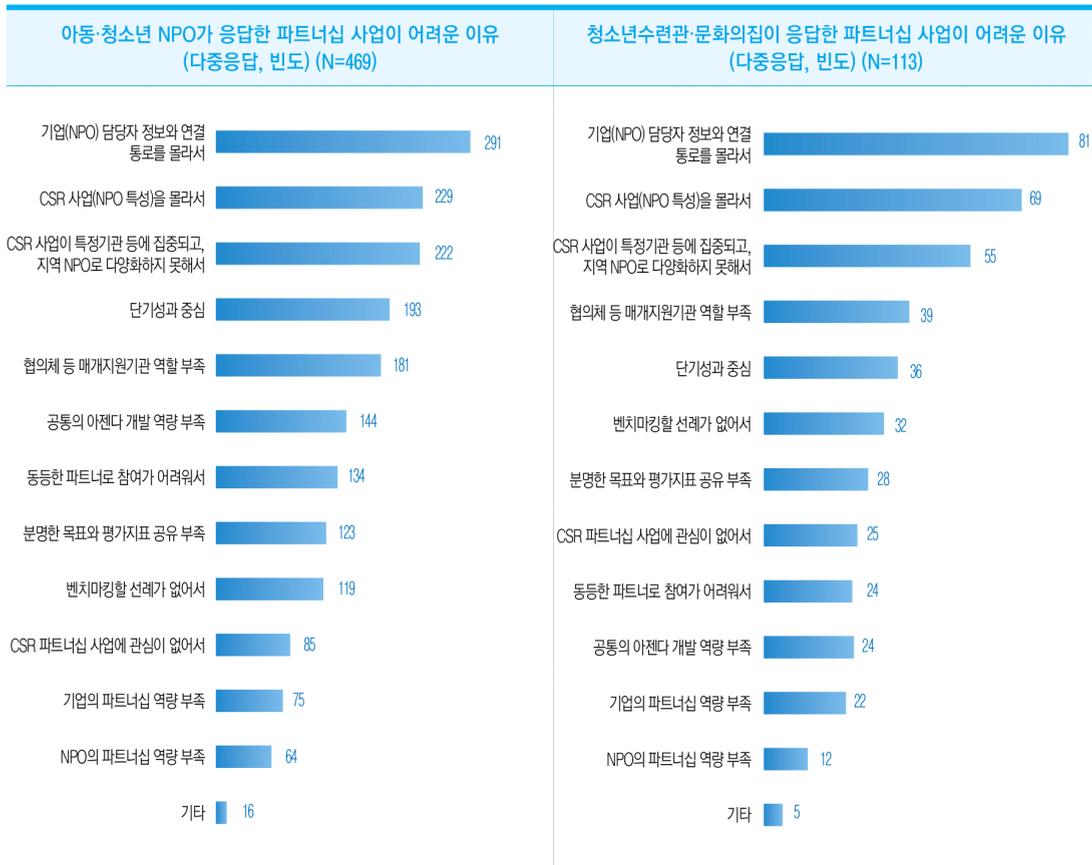


[그림 7] CSR 파트너십 사업에 대한 경험-중요도 응답비교(기업/NPO)(청소년수련관·문화의집)

○ 정책영역 2 : 전문가집단 양성

영역	정책과제 및 추진방안
전문가집단 양성	과제 3. 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화 1) 기업-NPO-전문가집단의 삼각관계 네트워크를 구성한다. 2) NPO가 CSR 전문가집단으로 양성되도록 지원한다.
	과제 4. 국내외 벤치마킹 사례 발굴 및 보급 1) 아동·청소년 CSR 조사연구를 활성화한다. 2) 국내외 기업-NPO-정부의 사회공헌활동 우수사례를 발굴한다.

○ 전문가집단 양성 정책영역에서는 지역의 소규모 NPO 및 청소년활동 분야의 청소년수련관, 문화의 집 등을 대상으로 하는 파트너십 사업 교육 및 참여 기회 제공이 부족한 것으로 나타났다. 이를 해결하기 위한 정책과제로 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화, 국내외 벤치마킹 사례 발굴 및 보급을 개발하였다.

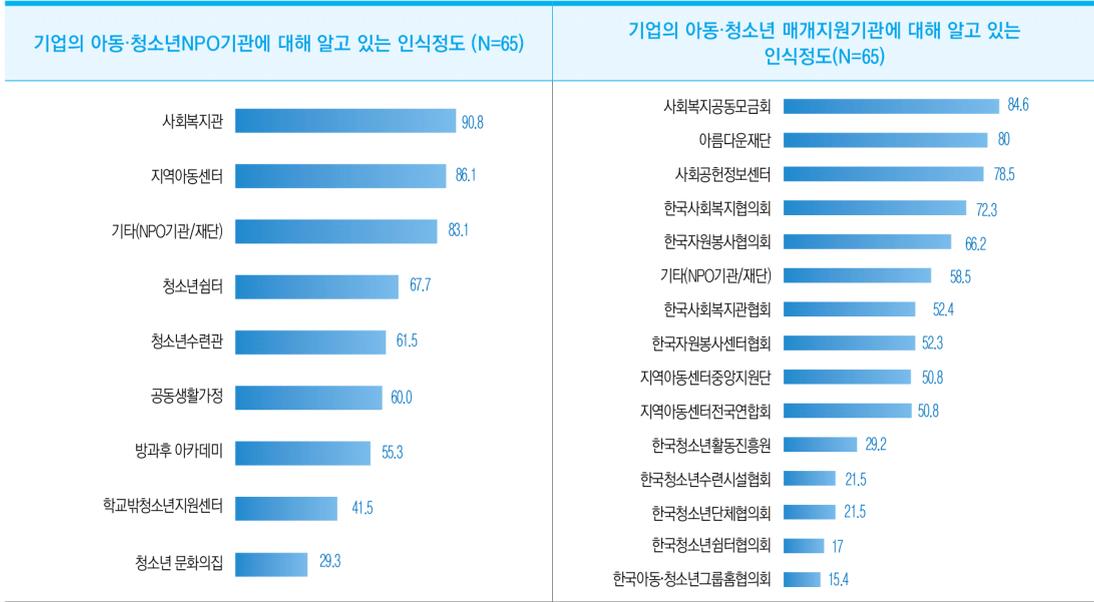


【그림 8】 아동·청소년 NPO/청소년수련관·문화의집의 파트너십 사업이 어려운 이유

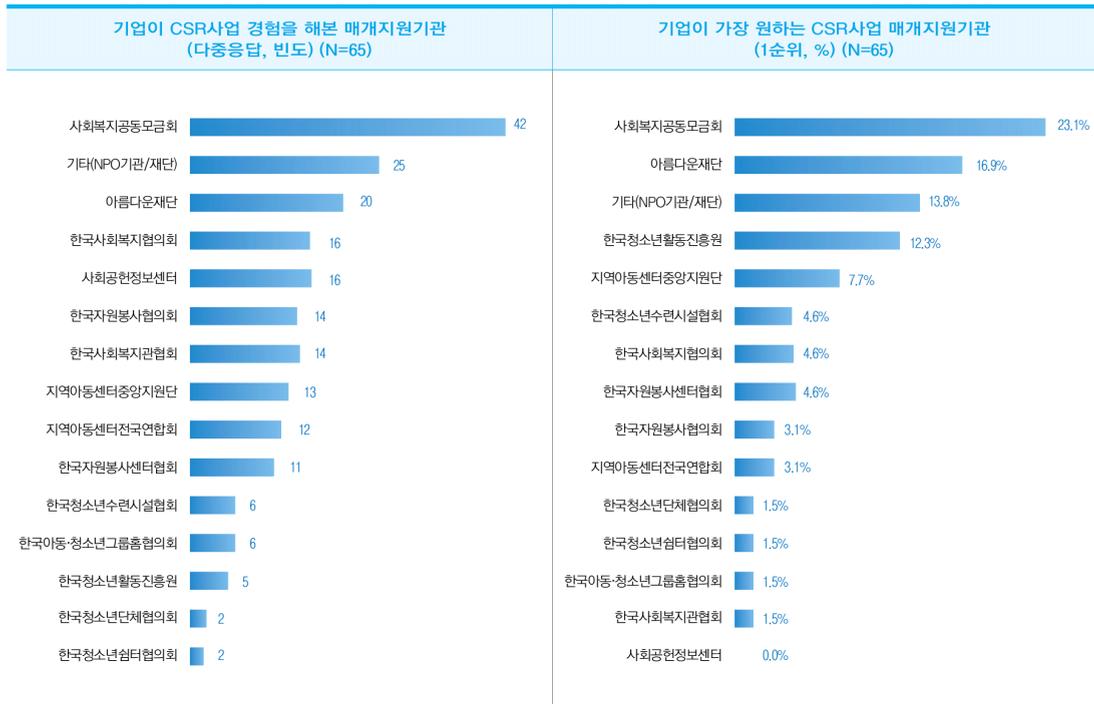
○ 정책영역 3 : 매개지원기관 양성

영역	정책과제 및 추진방안
매개지원 기관 양성	과제 5. 기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련 1) 아동·청소년 NPO 협의체 양성을 위하여 CSR포럼을 지원한다. 2) NPO의 지역네트워크를 강화한다.
	과제 6. 집단적 파급력(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축 1) 소규모NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량을 강화하여 매개지원기관 (backbone support)으로 양성한다. 2) 기부금처리, 세금공제를 용이하게 관련 법률을 개정한다.

- 매개지원기관 양성 정책영역에서는 (1) 청소년활동 분야(청소년수련관·문화의집 등)에 대한 연결통로의 부재와 제도적 제한, (2) 아동·청소년 NPO 기관의 파트너십 역량부족 및 매개지원기관 부재, (3) 다양한 NPO 기관/재단, 청소년수련관, 학교밖청소년지원센터에 대한 기업의 관심 증대, (4) 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회의 매개지원기관 역할에 대한 요구, (5) 청소년정책 분야의 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년수련관에 대한 기업의 낮은 인지도, (6) 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회 및 NPO 기관/재단에 대한 기업의 낮은 인지도 등이 문제점으로 나타났다.
- 이를 해결하는 정책과제로 기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련, 집단적 파급력 (collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축을 개발하였다.



【그림 9】 기업의 아동·청소년 NPO 기관/매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도 비교



【그림 10】 기업이 CSR 사업 경험/ 가장 원하는 매개지원기관 비교

3) 법·제도 개선

표 4 CSR 기업 관련법/ 기부 및 세금 관련법/ 아동청소년기관 설립 관련법⁵⁾

구분	번호	아동청소년을 위한 CSR 관련 법령	부처
CSR 기업	1	산업발전법	산업통상자원부
	2	지속가능발전법	환경부
	3	저탄소녹색성장 기본법(녹색성장법)	국무조정실(녹색성장지원단)
	4	사회적기업 육성법(사회적기업법)	고용노동부
	5	중소 기업기본법	중소벤처기업부
	6	중소 기업 진흥에 관한 법률(중소기업진흥법)	중소벤처기업부
	7	소비자기본법	공정거래위원회
	8	독점규제 및 공정거래에 관한 법률(공정거래법)	공정거래위원회
기부 및 세금	9	기부금품의모집 및 사용에 관한 법률(기부금품법)	행정안전부
	10	사회복지공동모금회법	보건복지부
	11	조세특례제한법	기획재정부
	12	비영리민간단체 지원법(비영리단체법)	행정안전부
	13	협동조합 기본법	기획재정부
	14	법인세법	기획재정부
	15	지방재정법	행정안전부
청소년 NPO 기관 설립	16	청소년활동진흥법(청소년활동법)	여성가족부
	17	청소년보호법	여성가족부
	18	청소년복지지원법(청소년복지법)	여성가족부
	19	학교 밖 청소년 지원에 관한 법률(학교밖청소년법)	여성가족부
	20	사회복지사업법	보건복지부
	21	아동복지법	보건복지부
지자체	22	자치법규 : 사회공헌 관련 자치단체 조례	지방자치단체

5) 국가법령정보센터(2017b). 법제처 국가법령정보센터의 CSR 기업 관련법/ 기부 및 세금 관련법/ 아동청소년기관 설립 관련 법령을 www.law.go.kr에서 2017년10월10일에 인출.

구분	법·제도 개선 : 문제현황 및 개선사항
법 · 제도	<p>① 청소년기본법(2017) 제13조 제6차 청소년정책기본계획(2018-2022) 수립에 반영</p> <p>(문제현황) 청소년환경에 미치는 사회환경 핵심트랜드로서 ‘저성장’ 현상으로 지역사회에 대한 정부투자감소, 학교에 대한 복지투자제한, 일자리감소, 가정 빈곤 등이 예측됨(김기현 외, 2016)</p> <p>⇒ (개선사항) “기업-청소년기관-정부-지자체의 협력구축”을 정책영역 및 추진과제로 제시하고 청소년육성의 분야별 주요 시책에 반영</p> <p>⇒ “청소년기관-정부-지자체-기업 사회공헌활동 파트너십 구축”으로 청소년육성기금의 민자유치 및 신규재원 발굴 등 청소년재원 확충, 지자체 청소년정책사업의 안정적 추진을 위한 지원방안 마련.</p> <p>② 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률(2016) 제4조 해당사업의 적용대상에 포함</p> <p>(문제현황) 청소년활동 진흥사업은 적용대상이 되기 위한 명시나 하위법령이 없음. 따라서 사회복지시설과는 차별적으로 청소년수련시설은 기부금품을 받을 수 없음.</p> <p>⇒ (개선사항) 청소년활동 진흥사업도 기부금품 해당사업에 포함되도록 하위법령 등 마련.</p> <p>③ 법인세법 시행규칙(2017)의 지정기부금단체등의범위에 적용대상으로 명시</p> <p>(문제현황) 법인세법 시행규칙(2017)의 지정기부금단체등의범위에서 청소년기본법(2017)에 따른 한국청소년단체협의회(회원단체포함) 청소년단체는 포함되어 있으나, 청소년수련시설은 포함되지 않음. 법인세법 시행규칙(2017)의 법정기부금단체중공공기관등의범위에서 사회복지사업법의 한국사회복지협의회는 명시되었으나, 청소년활동진흥법의 한국청소년활동진흥원은 없음.</p> <p>⇒ (개선사항) 사회복지관과 마찬가지로 청소년단체나 수련관도 (1) 기부대상기관에 포함하고, (2) 기업세제 혜택 공제액으로 세금감면율을 동등하게 적용하여야함. 청소년활동진흥법(2016)에 따른 한국청소년활동진흥원, 청소년수련시설도 지정기부금단체의 적용대상에 포함하고 조세감면율의 동등한 적용이 필요함.</p> <p>④ 사회복지공동모금회법(2016) 제5조 사업의 적용대상에 포함</p> <p>(문제현황) 사회복지공동모금회법(2016) 제5조 사업의 내용에서 지역사회공헌사업, 지역 NPO 협력사업을 포함하여 명시할 필요가 있음.</p> <p>⇒ (개선사항) 사회복지공동모금회에서 실시하는 사업 중 지역사회공헌사업의 비중을 높이고, 지역 NPO와 연계사업을 강제하는 규정이 필요함(현재는 신청을 받아서 지원함).</p> <p>⇒ (개선사항) 사회복지공동모금회의 사업 적용대상을 확대할 필요가 있음. 사회복지공동모금회가 다양한 지역의 NPO 협력사업을 적극적으로 지원해야함.</p>

구분	법·제도 개선 : 문제현황 및 개선사항
----	-----------------------

- ⑤ 산업발전법(2016) 제19조에서 지속가능경영종합시책 수립에서 사회공헌 명시
- (문제현황) 산업발전법(2016) 제19조에서 의무화하고 있는 지속가능경영종합시책은 현재 까지 수립된 적이 없음.
 => (개선사항) 기업 사회적 책임에 대한 종합시책의 일부로 사회공헌을 명시해야 기업이 장기적으로 사회공헌 사업을 유지하게 할 수 있음.
- ⑥ 지방재정법(2017) 제32조에서 현행법 상 보조금 운영
- (문제현황) 지방재정법(2017) 제32조에서 해당 조항에 의해 보조금 사업은 외부인력을 활용하여 진행 할 수밖에 없어서 내부 역량 강화가 어려움.
 => (개선사항) 내부인원을 활용하지 않으면 역량이 NPO에 남지 못하므로 일정 부분이라도 해당 법률을 완화할 필요가 있음(ex. 보조금의 20%는 내부 운영비 및 인건비 활용가능).

① 청소년정책예산과 아동·청소년 분야 기업의 사회공헌활동 지출액

(청소년정책예산과 CSR예산 현황) 연도별 청소년정책예산은 2015년 2천백억원, 2016년에 2천억원이며, 이러한 2천억원은 여성가족부 청소년정책관실, 광특회계, 청소년육성기금 약 600억씩을 합한 금액임. 2016년도 청소년정책 예산은 총 2062억 원으로 일반회계(여성가족부) 687억 원, 광역지역발전특별회계 481억 원, 청소년육성기금 894억 원으로 구성됨(여성가족부, 2016 청소년백서).

연도별 기업의 사회공헌활동 지출액은 2015년 2조9천억원, 2014년 2조 7천억원이며, 사업대상은 아동·청소년(40.1%), 일반사회(21.0%), 노인(10.4%), 사업파트너는 단독추진(28.4%), NPO(31.7%), 정부·지자체(21.6%), 기업재단 사업분야는 교육·학교·학술(46.2%), 취약계층 지원(27.6%), 문화예술체육(11.7%) 순으로 나타남(전경련, 2016 기업사회공헌백서).

예산
및
재원



【그림 11】 청소년정책예산과 아동·청소년 분야 기업의 사회공헌활동 지출액

구분	법·제도 개선 : 문제현황 및 개선사항
	<p>한해 청소년예산 약 2천백억원(여성가족부, 2016 청소년백서)은 한해 기업의 사회공헌활동 지출액 약3조 중에서 아동청소년 분야 40% 예산(전경련, 2016 기업사회공헌백서)인 1조3천억원의 2천억원으로 약6분의 1 정도의 예산임.</p> <p>② 기업-청소년 NPO 기관-정부를 연결지원 하는 매개지원기관 양성 예산</p> <p>(문제현황) 본 연구 조사결과, 정부가 지원하는 아동·청소년 정책 사업에 대한 기업의 협력 사례와선호도가 높게 나타났음. 이는 지역사회의 지속가능발전을 위해서는 정부만으로는 사회적 변혁에 대응하여 문제를 해결할 수 있는 역량이 없고, 기업이 파트너가 되어 공공재화와 서비스 제공의 효과성과 효율성을 제고해야하며, 기업이 정부 및 NPO와 연합하여 사회가치를 생산해야 한다는 것을 의미함(이상석·김종성, 2007; 이경림, 도현명, 심명주, 2009). 따라서 기업과 NPO 둘만의 파트너가 아니라 정부와 트라이앵글로 역할을 분담했을 때 효과를 가져온다는 것이며, 정부는 정부의 역할을 기업과 NPO가 단기적으로 대행하고 제안하는 것에 대해 인정하고 지원하며 체계적 관리를 통해 유의미한 사업을 발견하고 장기 및 전국 규모로 확대시키는 Macro Manager로서의 역할이 기대되기 때문임(이경림, 도현명, 심명주, 2009).</p> <p>=> (개선사항) 기업-NPO-정부 연결지원시스템 역할을 하는 매개지원기관 양성 및 교육 컨설팅 예산이 필요함. 지역사회에 위치한 기업과 NPO 간에 네트워크를 지원할 수 있는 방안 마련 및 해당역할을 할 수 있는 주체(NPO 지원기관)를 육성하는 재원이 필요함.</p> <p>③ 아동·청소년 NPO 기관의 전문가양성 예산</p> <p>(문제현황) 본 연구의 설문조사에서 기업의 CSR 파트너기관 선정기준(기업=65명)(1순위)은 NPO 전문적 경험(1순위), NPO 기관 인지도(2순위), 공통의 아젠다 개발역량(3순위), NPO 투명성과 신뢰성(4순위)으로 나타났음. NPO 기관을 전문성과 신뢰성, 투명성을 가진 전문가집단으로 양성해야 함. 파트너십 사업이 중요하다고 생각하지만 경험이 있다는 응답차이는 NPO(25%p)가 기업(9%p)보다 3배정도 높게 차이가 나타났음. 기업과 파트너로서 균형을 위해서는 기업보다도 NPO에 대한 파트너십 사업에 대한 기회제공과 정보·교육 컨설팅 제공이 우선적으로 실행되어야 함.</p> <p>=> (개선사항) 아동·청소년 NPO 기관의 전문가양성을 위한 교육과정 개발, 컨설팅 시범사업, 공통 아젠다개발 및 사례발굴 등을 위한 정부나 지자체의 재원마련, 관련 기업체의 후원연계사업비 재원 필요.</p> <p>④ 사회공헌활동 사업과 공통의 아젠다 개발, 효과성에 대한 조사연구 예산</p> <p>(문제현황) 본 연구의 조사결과, 기업이 파트너십 사업이 어려운 이유(기업=65명)(1순위)로 CSR 사업(NPO 특성)을 몰라서(1순위), NPO 파트너십 역량부족(2순위)로 나타났음. 기업의 사회공헌활동이 단순 기부 중심, 전국 단위의 동일한 활동을 하는 것이 아닌 기업과 지역특색을 참고하여 지역주민이 기대하는 바를 파악하고 기대에 적합한 전략적 사회공헌활동이 필요함(이창우, 이동명, 2013).</p> <p>=> (개선사항) 기업 규모별, 업종별 적정한 사회공헌 사업과 해당 사회공헌 사업이 기업에</p>

구분	법·제도 개선 : 문제현황 및 개선사항
외부 환경 고려 사항	<p>주는 영향을 조사하는 연구영역이 필요함. 사회공헌활동 사업과 공통의 아젠다 개발, 평가지표 개발, 효과성에 대한 조사연구 예산이 필요함.</p>
	<p>① (문제현황) 기업의 사회공헌 기금은 예전에는 기부금 처리가 주목적으로 사용되었지만, 사회공헌기금을 기업이미지 개선을 위해 활용하고자 하는 ‘전략적 사회공헌 활동’ 으로 흐름이 변해감에 따라 사회공헌 사업 운영에 점차 전문성과 규모가 필요해 지고 있음. => (개선사항) 현재 지역 NPO는 전문성과 규모에 한계가 나타나고 있으므로 NPO 간 상호 연계를 통해 조직적으로 기업에 대응할 필요가 있음. 지역에 사회공헌기금 사업을 활성화하기 위해선 지역 NPO의 네트워크를 반드시 강화해야 함.</p> <p>② (문제현황) 국내 NPO는 소규모로 운영되는 곳이 대부분이라 이러한 기업 사회공헌 사업의 흐름에 대응하기 어려움. 이러한 흐름 속에 대기업은 자체 산하 재단법인을 설립하여 사회공헌기금을 기부한 후 회사의 기호에 맞는 사회공헌 사업을 실행하는 경우가 대부분임. => (개선사항) 기업 산하 재단에게 지역 NPO가 ‘전략적 사회공헌 활동’ 에서 상대적 전문성을 갖기는 어려움.(기업 재단은 보통 기업의 인프라를 활용하는 경향이 있음) NPO는 지역 현황에 강점이 있으므로 NPO 간 네트워크를 기반으로 이를 활용할 수 있는 사업 개발과, CSR 관련 전문성을 습득하여 기업 사회공헌 사업에 대응해야 함. => (개선사항) 지역 중소기업들도 사회공헌 기금을 활용할 필요성을 느끼지만, 대기업과는 달리 규모가 작기에 사용처를 찾지 못하는 경우도 많으므로 지역 NPO 지원기관에서 이를 해소할 수 있는 방안 마련.</p> <p>③ (문제현황) 기업의 사회공헌활동의 목적에 따라 효과성에 대한 이슈를 살펴보면, 기업의 사회공헌활동의 효과성에서 자발성, 진정성, 지속가능성, 동반성장이 전제가 되며 이에 따른 성과지표가 강조되고 있다는 것을 알 수 있음(구윤희, 2017; 황정은, 김윤태, 이훈희, 2013; 신창균, 2012). ※ 기업: 사회이슈 민감성 약화, 직접 사업 추세, NPO가 기업 특성에 맞는 활동 어려워함 ※ NPO: 청소년수련관(시설) 법정기부금영수증 발행 불가, 인력부족, 지정기부금단체 지정 어려움, 회계집행 등 사업예산 및 운영 기준 다름, 사회공헌의 목적이 무엇인지 & 사회공헌 활동을 통해 NPO와 기업이 무엇을 얻을 것인지 & 왜 해야하는지에 대한 이해부족 => (개선사항) NPO의 투명성과 전문성과 기업의 CSR 진정성과 지속성이 지속가능한 사회공헌활동 발전체계의 기본 전제임.</p>

○ 정책방안 : 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십 구축

영역	정책과제 및 추진방안
<p style="text-align: center;">파트너십 역량강화</p>	<p>과제1. 공통의 아젠다 개발</p> <p>1) 아동청소년 지역문제해결 및 사회이슈 발굴을 위한 조사연구를 실시한다. 2) 기업특성을 반영하여 공통의 아젠다를 개발한다.</p> <p>과제2. 명확한 목표설정과 평가지표 개발</p> <p>1) 사전협약에서 사전 요구분석 결과와 목표를 협의한다. 2) 공동의 측정가치로 목표와 평가지표를 개발한다.</p> <p>과제3. 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화</p> <p>1) 중장기성과로 소셜임팩트 스토리를 확산한다. 2) 기업 내부성과로서 임직원 봉사활동을 활성화한다.</p>
<p style="text-align: center;">전문가집단 양성</p>	<p>과제 4. 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화</p> <p>1) 기업-NPO-전문가집단의 삼각관계 네트워크를 구성한다. 2) NPO가 CSR 전문가집단으로 양성되도록 지원한다.</p> <p>과제 5. 국내외 벤치마킹 사례 발굴 및 보급</p> <p>1) 아동·청소년 CSR 조사연구를 활성화한다. 2) 국내외 기업-NPO-정부의 사회공헌활동 우수사례를 발굴한다.</p>
<p style="text-align: center;">매개지원기관 양성</p>	<p>과제 6. 기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련</p> <p>1) 아동·청소년 NPO 협의체 양성을 위하여 CSR포럼을 지원한다. 2) NPO의 지역네트워크를 강화한다.</p> <p>과제 7. 집단적 파급력(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축</p> <p>1) 소규모NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량을 강화하여 매개지원기관(backbone support)으로 양성한다. 2) 기부금처리, 세금공제를 용이하게 관련 법률을 개정한다.</p>

5. 추진 로드맵

표 6 추진 로드맵 : 본 연구에서 개발한 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십 구축⁶⁾

영역	정책과제 및 추진방안	추진단계 ⁷⁾	추진체계 ⁸⁾
파트너십 역량강화	1 공통의 아젠다 개발 1) 아동청소년 지역문제해결 및 사회이슈 발굴을 위한 조사연구를 실시한다. 2) 기업특성을 반영하여 공통의 아젠다를 개발한다.	단기· 중기과제 (1-3년)	지자체 여가부 보건복지부 행자부 교육부
	2 명확한 목표설정과 평가지표 개발 1) 사전협약에서 사전 요구분석 결과와 목표를 협의한다. 2) 공동의 측정가치로 목표와 평가지표를 개발한다.	단기과제 (1-2년)	지자체 여가부 보건복지부 행자부
	3 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화 1) 중장기성으로 소셜임팩트 스토리를 확산한다. 2) 기업 내부성과로서 임직원 봉사활동을 활성화한다.	중기과제 (3-4년)	지자체 여가부 보건복지부 교육부
전문가집단 양성	4 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화 1) 기업-NPO-전문가집단의 삼각관계 네트워크를 구성한다. 2) NPO가 CSR 전문가집단으로 양성되도록 지원한다.	중기과제 (3-4년)	지자체 여가부 보건복지부 교육부
	5 국내외 벤치마킹 사례 발굴 및 보급 1) 아동·청소년 CSR 조사연구를 활성화한다. 2) 국내외 기업-NPO-정부의 사회공헌활동 우수사례를 발굴한다.	단기과제 (1-2년)	지자체 여가부 보건복지부 교육부
매개지원 기관 양성	6 기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련 1) 아동·청소년 NPO 협의체 양성을 위하여 CSR포럼을 지원한다. 2) NPO의 지역네트워크를 강화한다.	중기과제 (3-4년)	지자체 행자부 여가부 보건복지부 교육부
	7 집단적 파급력(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축 1) 소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량을 강화하여 매개지원기관(backbone support)으로 양성한다. 2) 기부금처리, 세금공제를 용이하게 관련 법률을 개정한다.	중·장기 과제 (3-5년)	지자체 여가부 보건복지부 행자부

6) CSR 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위와 다중응답 분석결과 나타난 순위를 중심으로 분석하고, 통계수치 뿐 아니라, 기업-NPO의 순위를 실선그림 분석을 통하여 실선길이, 실선위치를 파악하여 내용상 타당도를 높여 정책과제를 도출하였음.

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

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

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성과 목적	3
2. 연구추진절차	6
3. 연구내용	8
1) 기업의 사회공헌활동, 아동·청소년 NPO 기관, 파트너십에 대한 문헌고찰	8
2) 기업의 사회공헌활동과 아동·청소년 NPO 기관, 협력사업 핵심사항 분석	8
3) 아동·청소년 분야에서 기업의 사회공헌활동의 활성화 방안	8
4. 연구방법	9
1) 문헌연구	9
2) 전문가 자문	9
3) 현장 사례조사 및 초점집단면담(FGI)	10
4) 설문조사	12
5) CSR 포럼개최 및 정책연구실무협의회	14
6) NYPI 블루노트 이슈&정책 리포트 발간	14
II. 이론적 배경	15
1. 기업의 사회공헌활동과 파트너십의 개념과 현황	17
1) 기업의 사회공헌활동의 개념과 동향	17
2) 기업의 사회공헌활동의 현황 분석	23
3) 시사점	30
2. 아동·청소년 NPO 기관의 현황과 이해	32
1) 아동·청소년 NPO 기관의 현황	34
2) 아동·청소년 NPO 매개지원기관의 현황	35
3) 시사점	38

3. 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십의 개념과 해외사례	40
1) CSR 파트너십의 개념과 유형	40
2) 기업-NGO-정부 협력모델	42
3) 해외사례 분석 : 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십	44
4) 시사점	50
4. 선행연구와 본 연구의 차이점	54
III. 질적 조사 결과분석 및 시사점	59
1. 현장 사례조사 및 FGI 조사 개요	61
1) 사례연구의 의미	61
2) 사례조사 방법	62
2. 기업의 사회공헌활동과 아동·청소년 NPO 기관의 협력사업 사례분석	64
1) 기업/기업재단 사례분석	64
2) 아동·청소년 NPO 기관/재단 사례분석	74
3. 시사점	85
1) 기업과 기관의 상시적 교류의 장 생성	85
2) 기업의 경영목표와 사회공헌 비전에 적합한 프로그램 제안	86
3) 파트너십 가운데 기업과 기관 간 의사소통 강화	86
4) 사회공헌활동의 성과에 대한 관심사 조율	87
5) 사회공헌활동 친화적인 조직문화 형성	88
6) 기업의 사회공헌활동에 대한 사회적 인정 분위기 마련	89
7) 기업-아동·청소년 NPO 기관의 동반성장을 위한 핵심사항 교육필요	89
IV. 설문조사 결과분석 및 시사점	91
1. 조사개요 및 분석방법	93
1) 조사목적 및 조사대상	93

2) 설문지 개발과정	95
3) 설문지 영역별 문항구성	96
2. 설문조사 결과분석	98
1) 설문 응답자의 일반적 특성	98
2) 기업의 아동청소년 NPO 기관에 대한 인지도	101
3) 기업의 아동청소년 CSR 사업 매개지원기관 인지도	103
4) 기업이 연계사업 파트너로 NPO 기관 선정기준	110
5) 기업-NPO CSR 파트너십 사업이 어려운 이유	116
6) 청소년수련관과 문화의집	122
3. 시사점	135
V. 정책방안 : 기업-청소년 NPO-정부의 사회공헌활동 파트너십 구축	149
1. 파트너십 모형 개요	151
1) 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 모형 개발	151
2) 파트너십 모형 핵심사항 : 상호 양성자 & 촉진자	154
2. 정책방안 : 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 구축	157
1) 문제현상 및 원인 : 정책과제 도출근거	157
2) 정책영역 1 : 파트너십 역량강화	162
3) 정책영역 2 : 전문가집단 양성	166
4) 정책영역 3 : 매개지원기관(backbone support organizations) 양성	171
5) 법·제도 개선	176
3. 추진 로드맵	192
참고문헌	193

부 록207

1. 현장 사례조사지 : CSR기업/아동·청소년 NPO(협력사업 경험자)209
2. 설문 조사지 : CSR기업/아동·청소년 NPO217

표 목 차

〈표 II-1〉 기업의 사회적 책임에 관한 이론적 접근들의 분류	20
〈표 II-2〉 우리나라 주요 기업의 2015년도 사회공헌활동 현황	25
〈표 II-3〉 우리나라 주요 기업재단의 2015년도 사회공헌활동 현황	26
〈표 II-4〉 사회공헌활동 운영방식별 구분	27
〈표 II-5〉 아동·청소년 NPO 기관의 현황(2017년 8월 기준)	34
〈표 II-6〉 아동·청소년을 위한 CSR 사업 매개지원기관 현황(2017년 8월 기준)	36
〈표 II-7〉 시민사회조직과 기업의 파트너십 접근에 따른 주요방식과 사례	41
〈표 II-8〉 주요 선행연구와의 차이점	56
〈표 III-1〉 사례조사 참여대상 : 기업/기업재단, 아동·청소년 NPO 기관/재단	63
〈표 IV-1〉 조사대상 확보과정 및 조사과정	95
〈표 IV-2〉 설문지 영역별 문항구성(기업/ 아동·청소년 NPO)	96
〈표 IV-3〉 설문 응답자(기업/ 아동·청소년 NPO)의 일반적 특성	98
〈표 IV-4〉 기업의 아동·청소년 NPO 기관에 대해 알고 있는 인식정도	101
〈표 IV-5〉 기업의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도	104
〈표 IV-6〉 NPO의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도	105
〈표 IV-7〉 설문 응답자(청소년수련관, 문화의집)의 일반적 특성	122
〈표 IV-8〉 청소년수련관·문화의집의 아동·청소년 NPO 기관에 대한 인식정도	125
〈표 IV-9〉 청소년수련관·문화의집의 아동·청소년매개지원기관에 대해 알고있는 인식정도	127
〈표 IV-10〉 기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교(기업/ NPO)-실선그림 분석결과	138
〈표 IV-11〉 아동·청소년 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(기업/ NPO)-실선그림 분석결과	142
〈표 V-1〉 본 연구에서 개발한 파트너십 모형의 파트너	154

〈표 V-2〉 개 요 : 본 연구에서 개발한 기업-청소년 NPO 기관-정부의 CSR 파트너십 모형	156
〈표 V-3〉 CSR 기업 관련법/ 기부 및 세금 관련법/ 아동청소년기관 설립 관련법	177
〈표 V-4〉 본 연구의 법·제도 개선방안 : 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십 구축	189
〈표 V-5〉 추진 로드맵 : 본 연구에서 개발한 기업-청소년 NPO 기관-정부의 파트너십 구축	192

그림 목차

【그림 Ⅰ-1】 연구의 추진체계 및 절차	6
【그림 Ⅰ-2】 본 연구방향 : 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동을 통한 동반성장	7
【그림 Ⅱ-1】 기업의 사회공헌활동 운영방식별 지출현황 비교(2014-2015)	27
【그림 Ⅱ-2】 주요 기업의 사회공헌 파트너 기관으로 선호대상(2015-2016)	29
【그림 Ⅱ-3】 기업이 사회공헌활동에서 파트너십을 하는 이유(2015)	29
【그림 Ⅱ-4】 기업-외부기관 간 파트너십의 원활한 추진을 위해 필요한 점(2015)	30
【그림 Ⅱ-5】 기업-NGO-정부 트라이앵글 사회공헌모델 구조	43
【그림 Ⅲ-1】 본 연구의 FGI 결과 : 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동을 통한 동반성장	90
【그림 Ⅳ-1】 설문 조사 개요	94
【그림 Ⅳ-2】 NPO의 현재 근무 중인 기관 유형	100
【그림 Ⅳ-3】 기업의 아동·청소년 NPO 기관에 대해 알고 있는 인식정도	101
【그림 Ⅳ-4】 기업이 연계사업 경험을 해본 아동·청소년 기관	102
【그림 Ⅳ-5】 기업이 가장 원하는 연계사업 아동·청소년기관	103
【그림 Ⅳ-6】 기업의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도	104
【그림 Ⅳ-7】 NPO의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도	106
【그림 Ⅳ-8】 기업이 CSR 사업 경험을 해본 매개지원기관	107
【그림 Ⅳ-9】 기업이 가장 원하는 CSR 사업 매개지원기관	108
【그림 Ⅳ-10】 기업이 원하는 CSR 사업 매개지원기관	109
【그림 Ⅳ-11】 기업의 파트너 NPO 기관 선정기준	110
【그림 Ⅳ-12】 NPO의 연계사업 파트너 NPO 기관 선정기준	111
【그림 Ⅳ-13】 기업-NPO의 연계사업 파트너 선정기준 비교	112
【그림 Ⅳ-14】 기업이 응답한 파트너 NPO 기관 선정기준	113
【그림 Ⅳ-15】 NPO의 연계사업 파트너 NPO 기관 선정기준	114

【그림 IV-16】 기업-NPO의 연계사업 파트너 선정기준 비교	115
【그림 IV-17】 기업이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유	116
【그림 IV-18】 NPO가 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유	117
【그림 IV-19】 기업-NPO의 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교	118
【그림 IV-20】 기업이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유	119
【그림 IV-21】 NPO가 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유	120
【그림 IV-22】 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유(다중응답) : 기업-NPO 비교	121
【그림 IV-23】 청소년수련관, 문화의집의 파트너십 사업 경험유무 및 인식정도	124
【그림 IV-24】 청소년수련관·문화의집의 아동·청소년 NPO 기관에 대한 인식정도	125
【그림 IV-25】 청소년수련관·문화의집이 연계사업 경험을 해본 아동청소년 기관	126
【그림 IV-26】 청소년수련관·문화의집이 가장 원하는 연계사업 아동청소년기관	126
【그림 IV-27】 청소년수련관, 문화의집의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고있는 인식정도	128
【그림 IV-28】 청소년수련관, 문화의집이 CSR 사업 경험을 해본 매개지원기관	129
【그림 IV-29】 청소년수련관, 문화의집이 원하는 CSR 사업 매개지원기관	130
【그림 IV-30】 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유	131
【그림 IV-31】 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유	132
【그림 IV-32】 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너로 NPO 기관 선정기준	133
【그림 IV-33】 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너로 NPO 기관 선정기준	134
【그림 IV-34】 실선그림-기업이 연계사업 파트너로 NPO 기관을 선정하는 기준에 대한 기업-NPO의 1순위차이	136
【그림 IV-35】 실선그림-기업이 연계사업 파트너로 NPO 기관을 선정하는 기준에 대한 기업-NPO의 다중응답 순위차이	137
【그림 IV-36】 실선그림-CSR 파트너십 사업이 어려운 이유에 대한 기업-NPO의 1순위 차이	140

【그림 IV-37】 실선그림-CSR 파트너십 사업이 어려운 이유에 대한 기업-NPO의 다중응답 순위차이	141
【그림 V-1】 본 연구에서 개발한 기업-청소년 NPO 기관-정부의 사회공헌활동 파트너십 모형	153
【그림 V-2】 실선그림 분석-기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교	158
【그림 V-3】 실선그림 분석-아동·청소년 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교	159
【그림 V-4】 본 연구의 정책과제 도출을 위한 기업-NPO 요구사항 종합분석결과	160
【그림 V-5】 본 연구에서 개발한 기업- 청소년 NPO -정부의 파트너십 구축 정책방안	161
【그림 V-6】 CSR 파트너십 사업에 대한 경험-중요도 응답비교(기업/NPO) (청소년수련관·문화의집)	162
【그림 V-7】 기업/ NPO의 파트너십 사업 경험유무 및 인식정도	167
【그림 V-8】 아동·청소년 NPO/ 청소년수련관·문화의집의 파트너십 사업이 어려운 이유	168
【그림 V-9】 기업의 아동·청소년 NPO 기관/매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도 비교	172
【그림 V-10】 기업이 CSR 사업 경험/ 가장 원하는 매개지원기관 비교	173
【그림 V-11】 청소년정책예산과 아동청소년 분야 기업의 사회공헌활동(CSR) 지출액	182
【그림 V-12】 CSR 파트너십 사업에 대한 경험-중요도 응답차이 (청소년수련관·문화의집)	183
【그림 V-13】 기업의 아동·청소년 NPO 기관에 대해 알고 있는 인식정도	184
【그림 V-14】 기업이 가장 원하는 연계사업 아동청소년기관 (1순위)	184
【그림 V-15】 기업-NPO 연계사업 파트너로 선정기준 비교(1순위)	185
【그림 V-16】 CSR 파트너십 사업에 대한 경험-중요도 응답차이(기업-NPO)	186
【그림 V-17】 기업-NPO 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(1순위)	187

제 I 장

서 론

1. 연구의 필요성과 목적
2. 연구추진절차
3. 연구내용
4. 연구방법

제 I 장 서 론*

1. 연구의 필요성과 목적

기업의 사회공헌활동(Corporate Social Responsibility, CSR)은 아동·청소년 관련 과제를 해결할 수 있는 주요한 외부자원으로 중요하다. 정부의 역할뿐 아니라 기업의 사회공헌활동(CSR)이 비영리기관(NPO)과 협력하여 다양한 사회문제나 아동·청소년 관련 과제를 해결할 수 있는 주요한 물적·인적 자원이라는 논의가 국내외적으로 커지고 있다(이영동, 2017; 이선경 외, 2014; 황정은, 김운태, 이훈희, 2013; 고동수, 2011; 조대엽 외, 2007; 조선주, 김영옥, 2007; 양용희, 2003).

아동·청소년 NPO 기관의 입장과 기업의 사회공헌활동 입장에서 상호 자발성을 가지고 지역사회와 동반성장하기 위한 파트너십 사업과 지속가능한 협력, 지속가능한 경영에 대한 국내외적 논의가 확산되고 있다. 과거에 비해 다양한 사회적 문제가 복잡해지면서 정부 단독으로 이를 해결하는데 한계가 있어 다양한 주체들 간의 협력적 거버넌스가 요구되며, 다각적인 해결방안이 필요하다(이영동, 2017; 황정은, 김운태, 이훈희, 2013). 아동·청소년에 대한 사회적 요구와 문제해결을 위한 국가의 제도적 노력 뿐 아니라 기업과 시민사회 영역을 포괄하는 민간부문의 역할과 자원분담을 통한 다각적 서비스지원, 영리부문과 비영리부문의 협력 확대(황정은, 김운태, 이훈희, 2013)를 중심으로 아동청소년 서비스 공급체계가 개편될 필요가 있다.

정부의 역할 또한 기업이 사회적 책임이 있음을 인정하고 실행할 수 있는 환경을 제공하고 지속하도록 관리하고 지원하는 일뿐만 아니라 협력적 거버넌스가 필요하다(이영동, 2017; 고동수, 2011). 이러한 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동(CSR)과 NPO의 협업 사업은 아동·청소년의 건강한 성장을 위하여 기업과 NPO의 상호 지속가능한 발전을 위한 동반성장이라는 상호 필요성과 자발성을 기반으로 논의가 필요하다.

* I 장의 내용은 임지연 (한국청소년정책연구원 연구위원)이 집필하였음.

국제적으로도 국가나 지역에 대하여 UN의 지속가능발전 관련 주제들이 미치는 영향이 증대하면서 이를 사회 각 분야와 교육에 반영하려는 노력이 주목받고 있다. UN의 CSR 관련 활동으로는 지속가능발전, UN Global Compact 제안, 사회적 책임 관련 다양한 국제규범 등이 있다(이선경 외, 2014; 고동수, 2011). 실업증가 등으로 국가의 수입은 줄어든 반면에 지출은 증가하는 어려움이 생기기 때문에 공적부문에 대한 국가의 지원역할이 축소될 수 있다. 기업과 비영리기관(NPO)은 정부의 영역에서 해결하지 못하는 공익적 실현 역할을 함께 담당할 수 있다. 일례로 미국의 비영리기관은 재원을 정부의 보조금, 재단 및 개인의 기부금에 의존해 왔는데, 정부의 보조금이 줄어들면서 NPO의 재정난은 심해졌다. 따라서 비영리조직들은 자체 사업을 통해 재정을 확보해 갔으며 NPO의 자체서비스 이용료 수입이나 마케팅을 통한 수입이 전체수입의 절반이상을 차지하게 되었다. 이에 생산적이고 기업가적 행동, 사회서비스 공급에 대한 혁신적인 방법, 고용, 지역중심 활동에 대한 NPO들의 관심이 높아지고 있으며, 기업의 사회공헌활동과 협력하려는 시도를 확대하고 있다(양용희, 2003; 조대엽 외, 2007). 기업의 사회적 영향력이 커짐에 따라 기업의 경제적 책임 이외에 기업의 이해관련자들은 환경, 노동, 노동자, 소비자, 지역사회 등 사회 전반에 대한 책임으로 기업의 사회적책임(CSR)을 요구하게 되었다. 사회문제해결을 위한 가장 바람직한 방식(2015년 사회문제 조사결과)으로는 정부가 주도적으로 하되 기업 및 시민사회 단체와 협력하는 방식(41.0%), 정부와 기업 및 시민사회단체가 모두 동등하게 해결하는 방식(30.7%), 기업/시민사회단체가 주도적으로 하고 정부는 지원하거나 보상(23.0%), 정부가 모든 사회문제를 해결하는 방식(2.0%) 순으로 나타났다(이영동, 2017).

2014년 기업 사회공헌 조사에 응답한 231개사의 사회공헌 지출 비용은 2조 6,708억원이며(전경련, 2015), 2015년 조사에 응답한 255개사의 사회공헌 지출 비용은 2조 9,020억원으로 전년 대비 6.8% 증가하였다(전경련, 2016). 기업의 사회공헌 활동 지출액이 전체 매출에서 차지하는 비율은 2015년에 0.19%로, 2014년 0.18%에 비해 소폭 증가하는 등 2013년 이후 매년 증가세를 보이고 있으며, 기업의 사회공헌활동으로 아동·청소년 분야가 40.1%로 가장 높게 나타났다(전경련, 2016). 어려운 경영환경 속에서도 기업들은 사회공헌활동을 꾸준히 이어오고 있다. 최근 직접적인 예산 투입보다는 기업이 보유한 전문 인력, 기술, 자산 등을 사회공헌활동과 연계하여 활용하는 ‘비현금성 사회공헌’이 주목받고 있다(전경련, 2015).

아동·청소년 분야에 대한 기업의 사회공헌활동은 ‘교육·학교·학술’을 통한 자립교육과 취약계층 지원과 같이 교육과 빈곤문제 해결을 위한 혼합형태의 지원이 많은 것이 특징적이다(전경련, 2015; 전경련, 2016). 사회문제 접근방식에서도 미래자원 육성형으로 미래 인재 양성을 위한

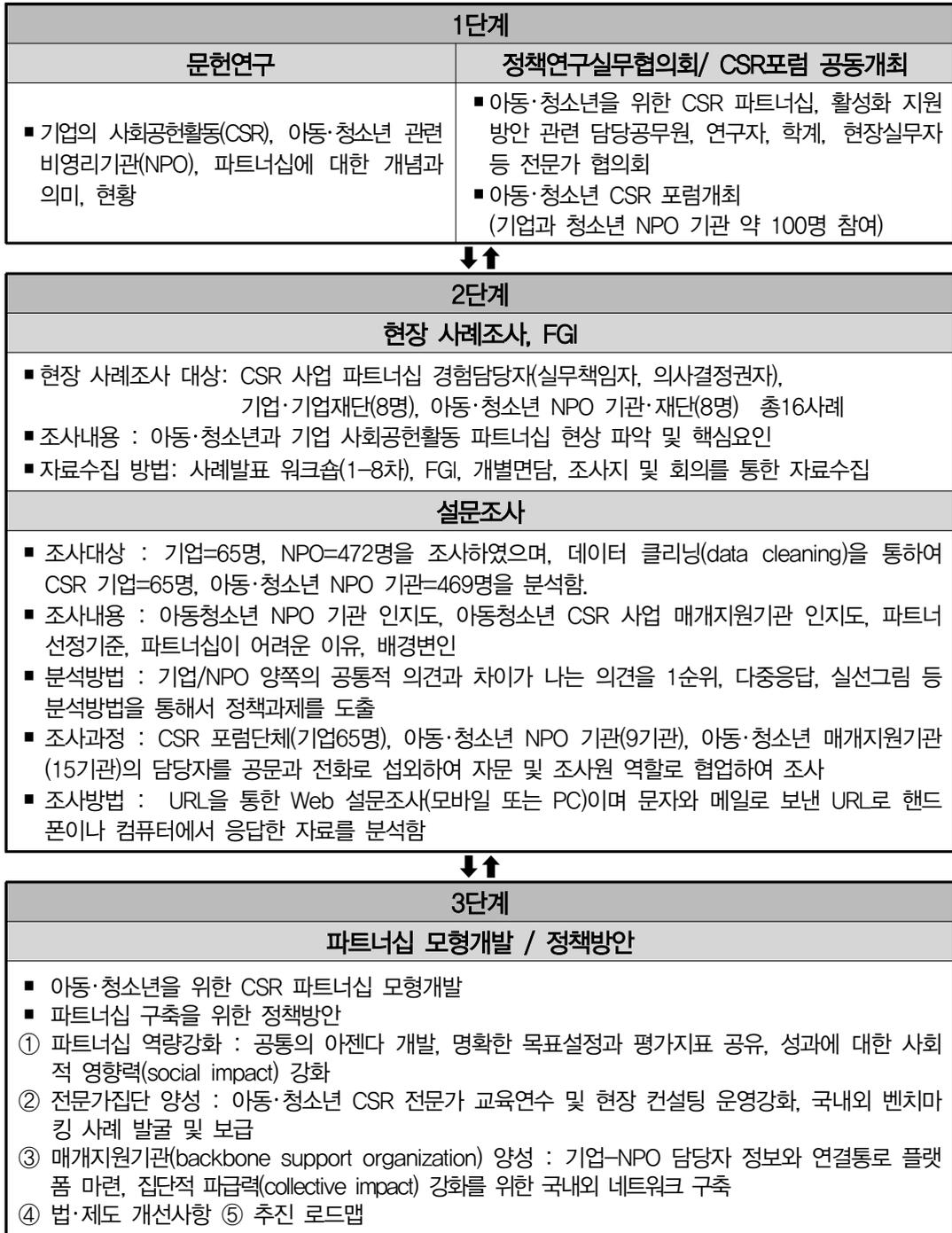
교육프로그램 운영 등이 36.3%로 가장 많다(전경련, 2015). 기업의 사회공헌은 미래세대에 대한 관심과 오랫동안 활발하게 진행해오던 교육 사회공헌과 연계되어 방과 후 학교, 진로체험, 직업교육 등 교육 분야를 중심으로 진행되고 있으며, 2016년 ‘자유학기제’의 전면시행에 따라 추후 활동에 더욱 많은 기대를 갖게 한다(전경련, 2015). 아동·청소년을 대상으로 미래세대를 위한 맞춤형 교육이 중점적으로 추진되고, 특히 2016년에는 중학교 자유학기제와 연계해서 기업의 전문성을 살린 진로체험 및 체험형 프로그램이 다수 신설되었다(전경련, 2016).

아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동의 당위성은 정부가 모든 아동·청소년의 문제를 해결할 수 없으며, 이러한 한계를 극복하기 위해서는 정부뿐만이 아니라 기업과 비영리기관의 협력적인 거버넌스가 요구되기 때문이다(이영동, 2017; 이경림, 도현명, 심명주, 2009). 이제는 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년 관련 과제 해결에 효과적인 자원이라는 인식을 바탕으로 적극적인 협력을 위해 노력해야한다.

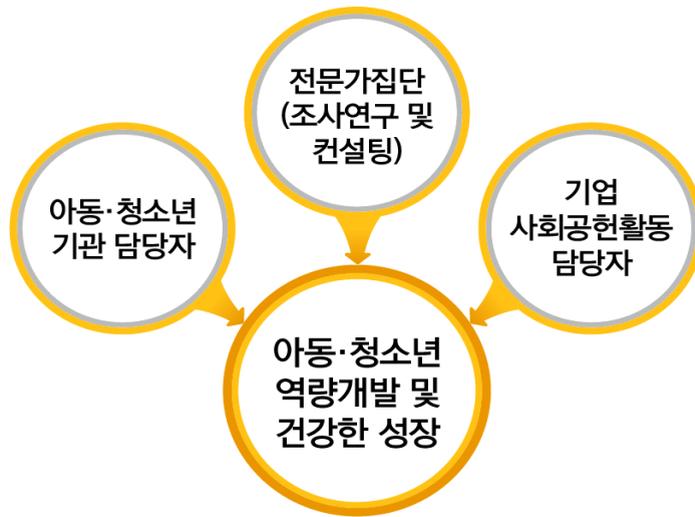
본 연구에서 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십의 의미는 기업과 청소년 NPO 기관이 상호 자발성과 진정성을 가지고 아동·청소년 사회문제를 해결하고 역량을 개발하며, 건강한 성장을 통해 지역사회와의 지속가능한 동반성장을 가져오는 협업이며, 이를 위해 정부가 적합한 환경을 조성하고 지원을 제공하는 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십을 의미한다.

본 연구의 목적은 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동을 활성화 할 수 있는 정책방안을 제시하는 것이다. 이를 위하여 기업의 사회공헌활동 담당자의 입장과 청소년 NPO 기관의 입장에서 상호 이해와 요구사항, 파트너십 과정에 대하여 조사하였으며, 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십 구축이 활성화의 핵심사항이라는 것을 확인하였다. 본 연구를 통하여 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년의 역량개발 및 건강한 성장에 기여할 것으로 기대한다.

2. 연구추진절차



【그림 1-1】 연구의 추진체계 및 절차



【그림 1-2】 본 연구방향 : 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동을 통한 동반성장

본 연구의 추진방향은 아동·청소년 NPO 기관과 기업 사회공헌활동 담당자, 전문가집단이 파트너가 되어 아동·청소년 역량개발 및 건강한 성장을 통한 동반성장으로 제시하였다. 이는 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동을 무엇으로 볼 것 인가에 대한 공통된 이해가 기본전제가 되기 때문이다.

3. 연구내용

1) 기업의 사회공헌활동, 아동·청소년 NPO 기관, 파트너십에 대한 문헌고찰

- 기업의 사회공헌활동(CSR)의 개념, 기업·기업재단 사회공헌백서 등의 2차 자료 분석을 통하여 기업의 사회공헌 운영방식별 지출현황, 파트너십 현황을 살피고 시사점을 도출하였다.
- 기업의 사회공헌활동(CSR)과 비영리기관(NPO)의 파트너십 관련 선행연구를 고찰하고 본 연구와의 차이점을 제시하였다. 또한 기업의 사회공헌활동의 개념과 파트너십의 의미를 분석하고 아동·청소년 분야에서의 기업의 사회공헌활동의 의미와 시사점을 도출하였다.
- 기업·기업재단 사회공헌백서 등의 2차 자료 분석을 통하여 기업의 사회공헌 운영방식별 지출현황, 파트너십 현황을 파악하고 시사점을 도출하였다.
- 아동·청소년 분야의 CSR 파트너십에 대한 해외사례를 분석하고 시사점을 제시하였다. 또한 아동·청소년의 문제해결과 역량개발을 위한 아동·청소년정책 분야의 NPO 기관 현황과 이해 관계를 검토하고, 정부의 역할 등 활성화 방안을 위한 시사점을 도출하였다.

2) 기업의 사회공헌활동과 아동·청소년 NPO 기관, 협력사업 핵심사항 분석

- 기업의 사회공헌활동(CSR)과 아동·청소년 관련기관의 쌍방 간의 파트너십 현장사례를 분석하였다. 이를 위하여 CSR 파트너십 경험이 있는 기업 실무책임 담당자와 아동·청소년 NPO 기관 실무책임 담당자를 대상으로 쌍방 간의 요구 및 핵심요인을 파악하였다.
- 아동·청소년 분야의 기업의 사회공헌활동에 있어 상호 파트너십 대상자 선정에서 지원, 사후관리까지의 일련의 진행 과정과 협력사업(파트너십) 내용을 분석하여 활성화방안 개발을 위한 핵심사항, 보완점, 시사점을 도출하였다.

3) 아동·청소년 분야에서 기업의 사회공헌활동의 활성화 방안

- 기업의 사회공헌활동과 아동·청소년 관련기관의 파트너십 요구조사를 통해 도출된

- 핵심사항을 중심으로 파트너십 모형을 개발하고 파트너십 구축 방안을 제시하였다.
- 기업의 사회공헌활동과 아동·청소년 분야의 상호 파트너십을 통하여 각각의 특성과 요구에 맞는 사업 파트너십 역량개발을 위한 기초자료를 제공하였다.
 - 기업의 사회공헌활동 담당자 입장과 아동·청소년 관련기관 담당자의 입장에서 문제점과 활성화를 위한 법·제도 개선, 정책방안을 제시하였다.

4. 연구방법

1) 문헌연구

본 연구에서는 기업의 사회공헌활동(CSR), 아동·청소년 NPO 기관, 파트너십, 해외사례에 대한 개념과 의미, 현황을 고찰하였다. 먼저 기업의 사회공헌활동과 비영리기관의 파트너십 관련 선행연구를 고찰하고 본 연구의 차이점을 제시하였으며, 아동·청소년의 문제해결과 역량개발을 위한 아동·청소년 NPO 기관과 기업의 사회공헌활동, 정부의 역할 등 활성화 방안을 위한 시사점을 도출하였다.

2) 전문가 자문

본 연구에서는 연구추진방향, 파트너십, 조사지 개발, 수집자료 분석과 연구결과의 정책적 활용방안에 대한 자문을 실시하였다.

횟수	자문영역(내용)	자문진
1	연구방향 및 실행계획서 추진내용 자문	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기업의 사회공헌활동 분야 8명 내외 ○ 아동·청소년 NPO 기관 8명 내외 ○ 아동·청소년 분야 전문가(학계, 연구원, 공무원 등) 5명 내외
2	아동·청소년과 기업의 사회공헌활동 파트너십 관련 자문	
3	면담 및 설문조사지 개발을 위한 자문	
4	수집자료 분석 관련 자문	
5	연구결과의 정책적 활용에 대한 자문	

3) 현장 사례조사 및 초점집단면담(FGI)

(1) 현장 사례연구의 필요성 및 목적

아동, 청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안을 탐색하기 위하여, 기업의 사회공헌활동 사례를 분석하였다. 특히 본 연구에서는 기업과 아동, 청소년 활동 관련 단체와의 파트너십에 의한 사회공헌활동에 주목하기 때문에 기업이 한 개 혹은 그 이상의 관련 단체들과 협력관계를 갖추어서 아동, 청소년들을 대상으로 하는 사업을 실시한 사례를 중점적으로 살펴보았다. 본 연구에서 사례조사를 택한 이유는 연구주체에 관련하여 구체적인 경험을 충분히 소개하고 있는 자료가 부족하기 때문에, 사례연구를 통하여 기업의 사회공헌활동에 있어서 기관-기업 간 파트너십의 실제 양상을 구체적으로 탐색하고 그로부터 기업-기관의 파트너십에 기초한 연구의 기본 바탕을 얻을 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 집합적 사례연구를 통하여 기업의 사회공헌활동 전반의 경향성을 폭넓게 파악하여 그 활성화를 도울 수 있는 정책방안의 기초자료를 제시하고자 한다.

(2) 사례조사 방법

본 연구에서 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 사업에 대한 기업-NPO 기관 별로 총16개의 사례를 8회에 걸쳐 사례발표 워크숍 및 FGI을 실시하여 조사하였다.

(3) 조사대상 및 선정기준

사례 조사대상은 기업과 기관 간의 CSR 사업 파트너십에 의한 사회공헌활동 총16개의 사례이다. 사례선정 자문회의 및 전문가를 통한 네트워크 활용하였다. 첫째, 선정기준은 파트너십 유형협자(의사결정권자, 실무책임자를 선정), 둘째, 선정유형은 기업(6개)과, 아동·청소년 NPO 기관(6개), 재단(4개)로서 기업과 아동·청소년 NPO 기관을 같은 비율로 총 16개의 사례를 선정하였다.

구분	번호	사례조사 참여대상 : CSR 기업/ 아동·청소년 기관	일자 워크숍 / FGI
기업/기업재단	1	A 대기업	4/6
	2	B 기업	
	3	C 글로벌은행	4/12
	4	D 글로벌기업	
	5	E 그룹	4/17
	6	F 건설	
	7	M 기업재단	4/18
	8	N 기업재단	
아동, 청소년 기관/ 재단	1	G 청소년수련관	4/10
	2	H 지역아동센터	
	3	I 사회적협동조합	4/13
	4	J 문화의집	
	5	K 청소년수련관	4/19
	6	L 청소년이동쉼터	
	7	Q 아동·청소년재단	4/20
	8	P 아동·청소년재단	

(4) 조사내용 및 자료수집

조사내용은 아동·청소년과 기업의 사회공헌활동 파트너십 현상을 살피고 핵심요인을 파악하는 것이며, 구체적으로 아동·청소년기관과 CSR의 목표 및 협력이유, CSR 사업추진 시 역할과 담당, 연결계기, 선정방식, 실제 운영과정, CSR 사전요구분석, 상호 특성이해, 파트너기관 선정 및 실행, 사업평가, 성과, CSR과 자유학기제 및 진로교육을 연계하여 운영 할 때의 장·단점(어려운 점), 성공요인, 지속성유지, 애로사항 및 개선점, 기업에 바라는 점에 대해 조사하였다.

연구를 위한 사례 수집은 본 연구의 책임자가 CSR(Corporate Social Responsibility) 포럼 관계자의 도움을 받아 본 연구의 목적과 취지에 적합한 사례 경험을 가지고 있는 참여자와 접촉하여 진행하였다. 연구 책임자가 섭외한 16명의 참여자들은 본 연구와 관련한 기업-기관 간 파트너십에 기초한 사회공헌활동 사례를 서면으로 작성하였으며, 개방식 질문으로 구성된 설문에 대하여 사전에 응답하고 그 결과를 공유하였다. 연구진은 참여자들이 작성한 사례와 서면 질문지에 대한 답을 사전에 숙지하고 두 명을 한 집단으로 편성하여 모두 8회의 사례발표 워크숍 및 초점집단면담(Focused Group Interview: FGI)을 실시하였다. 이 활동에서 참여자들은

자신들이 작성한 사례를 소개하고 연구진이 추가적으로 제시하는 물음들에 대한 자신의 의견과 경험을 이야기하였다.

주요 요소	내 용
조사대상	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 총 16개의 사례조사 - 아동·청소년 관련기관 CSR 파트너십 경험담당자 (8명) - 기업의 아동·청소년 관련기관과 CSR 파트너십 경험담당자 (8명) - CSR파트너십을 가질 수 있는 의사결정권자, 실무책임자
선정방법	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사례선정 자문회의 및 전문가를 통한 네트워크 활용 ▪ 선정기준은 첫째, 파트너십 유경험자, 둘째, 유형별로 기업과 아동·청소년 기관, 재단에서 기업과 아동·청소년기관과 같은 비율로 선정 ▪ 선정유형은 ①기업/기업재단 ②아동청소년 NPO 기관/재단
조사내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 아동·청소년과 기업의 사회공헌활동 파트너십 현상 파악 및 핵심요인
조사방법	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사례발표 워크숍, FGI, 개별면담, 문서수집
조사시기	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4/6, 4/12, 4/10, 4/13, 4/17, 4/18, 4/19, 4/20 (16개 사례를 총8회 조사)

4) 설문조사 : CSR포럼(기업65명), 아동·청소년 NPO 기관(9기관), 아동·청소년 매개지원기관(15기관)과 협업하여 조사함

본 설문조사의 목적은 아동·청소년 NPO 기관과 기업의 파트너십에 대한 인식과 실태, 요구의 우선순위를 파악하여 아동·청소년 CSR 활성화를 위한 정책과제 도출의 근거자료로 활용하는데 있다. 조사방법은 URL을 통한 Web 설문조사(모바일 또는 PC)이며 문자와 메일로 보낸 URL로 핸드폰이나 컴퓨터에서 응답한 자료를 분석하였다.

조사대상은 아동·청소년 NPO 담당자(N=469명), 기업의 사회공헌활동 담당자(N=65명)이다. 조사과정은 CSR 포럼단체(기업 65명), 아동·청소년 NPO 기관(9기관), 아동·청소년 매개지원기관(15기관)의 담당자를 공문과 전화로 섭외하여 자문 및 조사원 역할로 협업하여 조사하였다.

각 기관별 조사원 참여자는 총 20명이며, 서울특별시청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국자원봉사협의회, 한국청소년쉼터협의회, 한국청소년활동진흥원, 광명시청소년수련관, 아동복지실천회, 인생나자 작업장 사회적협동조합, 한국청소년수련시설협회, 사회복지공동모금회, 사회공헌정보센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국자원봉사센터협회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 지역아동센터전국연합회, 지속가능경영재단, 서울시사회복지관 협회 등에서 참여하였다.

구분	조사과정
CSR 포럼단체(기업65명)	본 연구가 아동·청소년을 위한 CSR 공동포럼을 개최(2017.6.23.) 하였던 CSR포럼 단체의 참가자
아동·청소년 NPO 기관(9기관)	청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교 밖청소년지원센터(꿈드림센터), 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타(NPO 기관/재단)
아동·청소년 매개지원기관(15기관)	한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌정보센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타(NPO 기관/재단)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 CSR 포럼단체(기업 65명), 아동·청소년 NPO 기관(9기관), 아동·청소년 매개지원기관(15기관)의 담당자를 공문과 전화로 섭외하여 자문 및 조사원 역할로 협업하여 조사함 ▪ 조사대상 확보가 어려웠기 때문에, 본 연구진이 각 기관별로 조사원 참여자 총20명과 직접 조사함. 	

설문지 개발과정은 국내외 문헌고찰과 FGI, CSR포럼, 면담조사를 통하여 초안을 작성한 후에 내용타당도 확보를 위한 전문가협의를 거쳐서 확정하였다. 조사내용은 CSR 활성화 방안의 핵심요인을 도출하기 위한 것으로, 아동청소년 NPO 기관/매개지원기관의 인지도, 파트너 선정기준, 파트너십이 어려운 이유 등을 조사하였다. 분석방법은 1순위, 다중응답, 실선그림 분석 등을 활용하여 기업과 아동·청소년 NPO의 공통된 요구와 차이가 나는 요구사항의 우선순위를 분석하여 정책과제로 도출하였다.

주요 요소	내 용
조사대상	아동·청소년 NPO 담당자(N=469명), 기업의 사회공헌활동 담당자(N=65명)
선정방법	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전문가 네트워크 활용하여 목적적 표집 ▪ CSR 기업(65명), 아동·청소년 분야 NPO(9기관), 아동·청소년 매개지원기관(15기관)담당자에게 공문/전화로 자문 및 조사원 역할로 협업하여 조사대상 선정 및 진행 ▪ 모집단은 기업·기업재단 사회공헌백서(전경련, 2016)의 매출500위 기업 및 재단임
조사내용	아동청소년 NPO 기관 인지도, 아동청소년 CSR 사업 매개지원기관 인지도, 파트너 선정기준, 파트너십이 어려운 이유, 배경변인
조사방법	URL을 통한 WEB 설문조사 (모바일 또는 PC)
조사시기	2017년8월30일-9월11일

5) CSR 포럼개최 및 정책연구실무협의회

○ 정책연구실무협의회

횟수	주요내용	참석자 범위	개최시기
2회	실행계획 및 협력사항 협의	학계, 현장전문가	2월22일 3월 7일
2회	정책연구실무협의회	학계, 공무원, 현장전문가	6월13일 7월11일
8회	아동·청소년과 기업의 사회공헌활동 사례발표 워크숍	기업/기업재단	4월 6일, 12일, 17일, 18일
		아동·청소년 NPO	4월10일, 13일, 19일, 20일

○ 아동·청소년을 위한 CSR 포럼 공동개최

횟수	주요내용	개최시기																
1회	<p style="text-align: center;"><small>CSR포럼 & 한국청소년정책연구원 공동개최</small></p> <p style="text-align: center;">2017년 6월 CSR 오픈 포럼 '아동·청소년을 위한 CSR활성화 방안'</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Hot Item</th> <th>Contents</th> <th>Speaker</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>주제 발표</td> <td>기업과 NPO와의 파트너십</td> <td>CSR 포럼 김도영 대표</td> </tr> <tr> <td>특강</td> <td>우리나라 청소년 정책과 기관현황</td> <td>한국청소년정책연구원 임지연 연구위원</td> </tr> <tr> <td>토론회</td> <td>기업 VS 청소년 기관 리얼 현장 토크</td> <td>기업 2명, 청소년기관 2명</td> </tr> <tr> <td>네트워킹</td> <td>기업과 비영리기관 네트워킹</td> <td>참가자 전원</td> </tr> </tbody> </table>  <p>- 일시 : 2017.06.23(금) 16:00 - 장소 : 광화문 교보빌딩 23층 세미나실 - 대상 : CSR포럼 회원, 기업사회공헌 담당자, 청소년 관련 NPO 등 - 신청방법 : 구글로 신청 https://goo.gl/BQEfBn</p>	Hot Item	Contents	Speaker	주제 발표	기업과 NPO와의 파트너십	CSR 포럼 김도영 대표	특강	우리나라 청소년 정책과 기관현황	한국청소년정책연구원 임지연 연구위원	토론회	기업 VS 청소년 기관 리얼 현장 토크	기업 2명, 청소년기관 2명	네트워킹	기업과 비영리기관 네트워킹	참가자 전원	<p>CSR포럼 & 한국청소년정책연구원 공동개최 : 아동·청소년을 위한 CSR 활성화, 기업과 NPO의 파트너십, 우리나라 청소년정책과 기관현황</p> <p>참석 : 기업과 청소년 NPO 총100여명</p>	6월23일
Hot Item	Contents	Speaker																
주제 발표	기업과 NPO와의 파트너십	CSR 포럼 김도영 대표																
특강	우리나라 청소년 정책과 기관현황	한국청소년정책연구원 임지연 연구위원																
토론회	기업 VS 청소년 기관 리얼 현장 토크	기업 2명, 청소년기관 2명																
네트워킹	기업과 비영리기관 네트워킹	참가자 전원																

6) NYPI 블루노트 이슈&정책 리포트 발간

○ 본 연구의 주요결과를 공유하고, 연구성과 확산 및 정책의 현장 실행을 지원하기 위한 목적으로 NYPI 블루노트 이슈&정책 브리프(2017.11. Vol.91): 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 실태와 과제를 연구 성과물로 기 발간하였다. 이는 본 연구의 주요결과를 발췌·요약한 것이다.

제 II 장

이론적 배경

1. 기업의 사회공헌활동과 파트너십의 개념과 현황
2. 아동·청소년 NPO 기관의 현황과 이해
3. 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십의 개념과 해외사례
4. 선행연구와 본 연구의 차이점

제 II 장 이론적 배경*

1. 기업의 사회공헌활동과 파트너십의 개념과 현황

1) 기업의 사회공헌활동의 개념과 동향

(1) 기업의 사회공헌활동(CSR)의 개념

우리나라는 기업의 사회적 책임을 다양한 용어와 접근으로 이해하고 있다. 환경경영, 윤리경영, 사회공헌, 지속가능개발 등 기업들 나름대로 자신들의 조직 규모와 형편에 맞게 사회적 책임을 수행하고 있으며(박태규 외, 2006), 사회적 책임에 대한 국제적인 공통 용어인 CSR을 사회공헌으로 번역하거나 동일한 개념으로 사용하기도 한다. 그러나 사회적 책임을 의미하는 CSR은 기업의 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임을 포함하는 의미이며, 기업의 사회공헌활동은 CSR의 한 부분이라 할 수 있다(박태규 외, 2006).

시대적 변화에 맞춰 기업과 소비자와 사회의 가치를 함께 조화시킨 공유가치창출(CSV)를 통해 사회혁신을 이룩으로써 지속가능한 사회를 만들어나가며, 사회문제 해결이라는 공통의 목표를 가진 정부도 기업들이 자발적으로 공유가치창출(CSV) 실현에 매진할 수 있도록 지속적인 지원이 필요하다(조희진 외, 2013; 이영동, 2017). 기업의 사회공헌활동은 기업의 사회적 책임 중 하나이지만, 사회공헌활동 영역은 자발성과 진정성이 중요하므로(구윤희, 2017), 국가가 강제로 법률로 제시하여 이행하는 법적 의무 활동이 아니라 UN 등 국제적 차원에서 기업이 지속가능한 발전을 위하여 자율성을 가지고 사회문제 해결에 필요한 사업을 함께하는 과정이다. 우리나라의 CSR 현황으로 CSR 기업 관련 법령은 산업발전법, 지속가능발전법, 저탄소녹색성장

* II 장은 임지연 (한국청소년정책연구원 연구위원)이 집필하였으며, 3절 3)의 해외사례 부분은 김정주 (고려대학교 세종캠퍼스 교수)가 집필하였음.

기본법, 사회적 기업육성법, 중소기업기본법, 중소기업진흥에관한법률, 소비자기본법, 공정거래법 등이 있으며, 기업의 사회적 책임을 내용으로 하고 있는 별도 법령이 제정되어있는 것이 아니라, 국제기구 및 국내 논의에 따라 개별 법령에서 다루어지고 있다. 따라서 기업의 사회공헌활동을 의무화 법제화하는 단독법률보다는 각 환경 관련 법률, 국제사회 관련법률, 산업이나 기업에 관련한 법률, 사회복지 관련 법률에 일부분 명시되어있음을 알 수 있다(국가법령정보센터, 2017b; 김성천, 2015; 김성천, 2014; 성승제, 2013; 고동수, 2011).

기업의 사회적 책임과 관련된 용어는 경제적, 환경적, 사회적 성과에 따라 다양하게 표현되고 있다. 이들 용어에는 사회적 책임의 주요 이슈를 나타내고 있으나 이들 표현이 사회적 책임의 영역을 명확히 구분하고 있지는 않다. 그러나 기업의 자선적 활동(philanthropy)은 기업의 사회적 책임(CSR)의 한 부분이다(조선주, 김영옥, 2007; 박태규 외, 2006). Carroll(1991)은 기업의 사회적 책임을 경제적 책임, 법적책임, 윤리적 책임, 자선적 책임으로 4가지로 분류함으로써 기업의 다중적 책임을 강조하였다(Carroll, 1991을 양용희, 2003에서 재인용).

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility : CSR)과 사회책임투자(Social Responsibility Investment : SRI)라는 두 용어는 CSR은 ‘기업적’ 측면이, SRI는 ‘투자적’ 측면이 더욱 강조된다는 점에서 차이가 있다. CSR은 기업의 입장에서 기업 스스로 그들의 사회적, 윤리적 가치를 그들의 핵심 사업 모델, 생산 활동 및 공급망 관리 등의 경영 활동에 반영함으로써 기업 가치를 극대화하는 것에 초점이 있다. 반면 SRI는 ESG(환경, 사회, 지배구조) 가치를 투자에 반영함으로써 최적의 투자 수익을 얻기 위한 투자 방법으로 볼 수 있다. 재무적인 측면뿐만 아니라 지금까지는 고려하지 않았던 비재무적인 측면인 ESG 이슈, 즉 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance) 문제 등 기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요소를 동시에 고려하여 장기적인 관점에서 투자하는 진보된 투자 방식이다. ESG 이슈가 장기적으로 기업 가치와 지속가능성에 영향을 미치는 요인으로 인식되면서 지속가능책임투자(Sustainable Responsible Investment)로 불리기도 한다(김명서, 2010).

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).

기업의 사회적 책임(CSR)과 비교하여 공유가치창출(CSV)의 핵심은 기업이 이윤을 창출한 후 사회공헌활동에 수익을 투입하는 것이 아니라 기업의 책임활동을 기업의 비즈니스와 연계하여 지역사회와 가치를 나누면서 기업의 수익도 동시에 창출한다는 점이다(정무성, 한정원, 김정선, 2015). 이러한 개념을 살펴보는 것은 본 연구의 파트너십의 내용과 방향에 도움이 된다.

진정한 CSR이란 기업과 지역사회가 가치를 공유하며 상생하는 것으로, CSR활동이 실제로 기업 이윤으로 이어지는 선순환 구조가 만들어져야 한다(구윤희, 2017). 구윤희(2017)는 기업의 사회공헌활동에 대하여 기업 스스로 사회구성원으로서의 책임을 가지고 교육, 문화, 예술 등의 지원 및 환경보호, 기부, 자원봉사 등의 나눔 활동을 하는 것으로 보았다.

CSR에 대한 개념은 학문적 관점뿐 아니라 실천적 관점에서 국제기구별로 다양하게 정의되고 있다. 구체적으로 OECD에서는 기업과 사회의 공생관계를 성숙 및 발전시키기 위해 기업이 취하는 행동으로, UNCTAD(국제연합무역개발협의회)는 기업이 사회의 요구사항과 목표에 어떻게 대응하고 영향을 미치는가에 관한 것으로, EU집행위원회는 기업이 자발적으로 사회·경제적 문제를 해결하기 위하여 관련 이해관계자와 상호작용하는 개념으로, ILO(국제노동기구)는 의무를 넘어 기업이 자발적으로 전개하는 이니셔티브로 모든 이해관계자에게 미치는 기업활동의 영향을 검토할 수 있는 방식, IOE(국제사용자기구)는 법 준수를 넘어 기업의 다양한 사회, 환경, 경제 분야에서의 자발적이고 긍정적인 활동, WBCSD(지속가능발전 세계기업협의회)는 직원, 가족, 지역사회 및 사회전체와 협력하여 이들의 삶의 질을 향상시키고 지속가능한 발전에 기여하고자 하는 기업의 의지, ICC(국제상공회의소)는 기업이 책임있는 방식으로 기업 활동을 하고자 하는 자발적인 의지, ISO(국제표준화기구)는 조직이 경제, 사회, 환경문제를 사람, 지역공동체 및 사회에 혜택을 주기 위한 목적으로 다룬 균형 잡힌 접근방법으로 CSR을 정의하였다(김명수, 양준석, 송경식, 2014; 변선영, 김진옥, 서민교, 2012).

기업의 사회적 책임(CSR)은 반세기 넘게 경영학에서 다루어지고 있지만 현재도 계속 다양한 분야에서 논의되고 있다. 시대적 문화적 변화와 함께 이해관계자 이론(stakeholder theory), 기업 시민론(corporate citizenship) 등 여러 이론과 접목하여 성장하여왔다(이동우, 2013; 이기훈, 이의영, 2011; 변선영, 김진옥, 서민교, 2012). CSR에 대한 개념적 구분을 보면, 쌍방의 이익을

위한 기업-사회 간의 상호작용, 대중 관심에 따른 정부정책/규제/법규, 주주-이해관계자 간의 관심 내용의 균형, 기업 기능의 통합으로 볼 수 있다(이기훈, 이의영, 2011).

Garriga and Mele(2004)는 기업의 사회적 책임에 관한 이론적 접근으로 도구적 관점과 정치적 관점, 통합적 관점, 윤리적 관점으로 분류하였다. 통합적 관점의 초점은 사회적 요구 충족으로 이론적 접근은 이슈관리, 공공책임성, 이해관계자 관리, 기업사회적 성과이다. 윤리적 관점의 초점은 좋은 사회를 이루기 위한 올바른 일로서, 이론적 접근은 이해관계자 규범이론, 보편적 권리, 지속가능한 발전, 공공선이다(Garriga and Mele, 2004를 이동우, 2013에서 재인용).

표 II-1 기업의 사회적 책임에 관한 이론적 접근들의 분류

이론적 접근	초점	분류
주주 가치 극대화 경쟁 우위의 전략 공익 연계 마케팅	사회적 활동을 통한 경제적 목적 달성	Instrumental theories
기업 현정주의 통합적 사회계약이론 기업시민	정치 영역에서 기업이 갖는 권력의 책임성	Political theories
이슈 관리 공공 책임성 이해관계자 관리 기업 사회적 성과	사회적 요구에의 충족	Integrative theories
이해관계자 규범이론 보편적 권리 지속가능한 발전 공공선	좋은 사회(Good Society)를 이루기 위한 올바른 일	Ethical theories

출처 : Garriga and Mele(2004)의 분류를 이동우(2013). 시민사회조직과 기업의 파트너십 연구. p.29.에서 재인용.

(2) 기업의 사회공헌 동향

기업의 사회공헌 동향을 살펴보면, 1950-60년대 기업의 유일한 사회적 책임은 주주의 경제적 이익을 극대화, 1960-70년대는 제품안전 관련 소비자 운동을 전개하면서 기업의 법적 책임을 강화, 1980-90년대 노동착취 및 환경문제가 대두하여 기업의 윤리현장 제정이 가속화, 1990-2000년대는 지속가능성 관련 국제표준 제정 기업시민으로서의 전략적 CSR 시도로 소외계층 및 교육문화 지원 등으로 발전하였다(김명수, 양준석, 송경식, 2014; 이기훈, 이의영, 2011; 변선영, 김진옥, 서민교, 2012). 1960년 이후 사회 환경 및 사회가치 변화로 인해 기업의 힘과 영향력을

최대이윤 추구에만 사용치 말고 더 넓은 사회적 목적을 위해 활용해야 한다는 여론이 확대되면서 기업의 사회적 책임이라는 개념이 발전되었다(김명수, 양준석, 송경식, 2014).

현대사회의 다양한 이해집단이 생성되고 기업 환경이 복잡해짐에 따라 기업이 사회 환경과 분리되어 자신만의 경영을 주장할 수 없게 되었다. 특히 세계화와 정보통신의 발달, 세계자본주의의 확대로 기업들의 영향력이 커짐에 따라 기업에 대한 시민사회의 감시와 기대치가 높아지게 되어 기업의 사회적 책임에 대한 역할이 더욱 중요하게 되었다. 기업도 사회의 구성원으로서 사회적 책임을 가져야한다는 이해관계자론(stakeholder theory)이 논의되면서 기업이 사회 속에서 건전한 기업시민(corporate citizenship)으로서의 역할이 제기되었다(양용희, 2003). 기업의 사회공헌활동은 아동·청소년 관련 과제를 해결할 수 있는 주요한 외부자원이며, 정부의 역할 뿐 아니라 기업의 사회공헌활동 역할의 중요성이 커지고 있다(이선경 외, 2014; 조대엽 외, 2007).

UN에서는 지속가능한 발전(sustainable development, SD)을 성취하기 위하여 2005년부터 유엔지속가능발전교육이 시작되었으며, 시민사회단체(NPO)에서 지속가능발전교육, 민간영역인 기업의 사회공헌활동 영역에서 지속가능발전교육 등을 제시하였다(이선경 외, 2014).

종합적으로 기업의 사회공헌활동은 기업의 사회적 책임(CSR)으로 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임 중에서 한 부분이다(박태규 외, 2006; 구윤희, 2017). 본 연구에서는 기업의 사회공헌활동은 사회적 책임의 일부분으로서 기업의 책임이나 시혜적 차원의 접근보다는 자발적인 사회적 투자(social investment)와 공유가치창출이라는 인식에서 접근하였다.

(3) 기업의 사회공헌활동의 효과성

기업의 사회공헌 활동은 일차적으로 기업의 이미지 증진 및 개선에 목표를 두고 있다(황정은, 김운태, 이훈희, 2013). CRS은 기업이미지 개선, 기업의 경쟁력 제고, 직원이나 협력업체와 같은 이해관계자의 자부심과 사기증진, 좋은 인재고용, 기업의 위기 발생 시 방풍역할 등의 효과가 있다(김명수, 양준석, 송경식, 2014). 기업의 사회적 책임이 거론되는 이유는 자본주의 체제하에서 기업의 영향력이 가장 크기 때문이다. 지속가능성을 추구하는 기업들에게 기업과 사회의 균형적인 성장, 상생, 동반성장은 새로운 화두가 되고 있으며, 기업은 이를 위한 주요수단으로 전략적 사회공헌활동(Strategic Philanthropy)을 활용하고 있다(신창균, 2012).

이러한 기업의 사회공헌활동의 목적에 따라 효과성에 대한 이슈를 살펴보면, 기업의 사회공헌활동의 효과성을 위해서는 자발성, 진정성, 지속가능성, 동반성장이 전제가 되며 이에 따른

성과지표가 강조되고 있다는 것을 알 수 있다(구윤희, 2017; 황정은, 김운태, 이훈희, 2013; 신창균, 2012). 황정은, 김운태, 이훈희(2013)는 기업의 사회공헌 활동의 효과적인 시행 및 적실성 있는 평가를 위한 성과지표로 사회공헌동기, 사회공헌실천, 사회공헌 사후관리 지표를 개발하였다. 신창균(2012)은 기업들 스스로가 사회적 책임에 대한 진정성을 가지고 추진할 때 일반국민이나 이해관계자들로부터 비로소 그에 상응하는 평가를 받을 수 있다는 점을 강조하였다.

구윤희(2017)는 CSR 효과로서 대중의 기업에 대한 긍정적인 태도에 영향을 미치는 요소는 CSR 동기와 CSR 진정성이며, 동기와 진정성에 영향을 미치는 요소는 기업의 윤리평판, CSR 지속성, CSR 투명성이라는 것을 연구결과로 제시하였다. 즉 기업윤리 평판과 CSR 지속성, CSR 투명성이 CSR 동기와 진정성에 영향을 미치며, CSR 동기와 진정성을 기반으로 기업에 대한 대중의 긍정적인 태도가 높아져 이미지 개선과 구매행위로 이어진다는 것이다. 이를 통해서 지속가능한 경영, 지속가능한 기업활동, 건강한 사회 기업활동 환경조성을 위한 투자가 가능할 것이다.

높은 기업 윤리 평판과 CSR 지속성, CSR 투명성은 CSR 진정성에 긍정적인 영향을 미쳤고, 각각 이타적인 CSR 동기 인식을 유도하였다. 이렇게 생성된 긍정적인 CSR 진정성과 이타적인 동기 인식은 다시 긍정적인 기업 태도로 이어졌으며, 이타적 동기 인식은 CSR 진정성을 매개하여 대중(공중)의 기업 평가에 대한 태도에 영향을 준다(구윤희, 2017).

구윤희(2017)의 CSR 효과연구에서와 같이 대중은 평소 부정적 이미지의 기업이 CSR 활동을 했을 때 해당 CSR 활동을 하는 이유를 인위적 조작적이라고 의구심을 갖기 때문에 기업의 CSR 지속성, 투명성, 진정성, 동기인식은 대중(공중)의 기업 평가에 대한 태도에 영향을 준다. 이러한 맥락에서 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화라는 이슈가 단기성과 중심으로는 이루어질 수 없다는 점을 명심할 필요가 있다.

한편 효과성에서 CSR Impact Stories의 중요성이 강조되고 있는데, 교육임팩트 스토리란 교육접근에 따라 변모된(transformed) 삶과 지역사회의 이야기들을 말한다. 지역별로 아프리카 임팩트 스토리, 아메리카, 아시아 태평양, 유럽, 중동의 임팩트 스토리를 공유할 수 있다(CISCO, 2017d). 요컨대 지역사회의 소규모 NPO와 같은 개별조직(individual organizations)은 백본 지원기관 없이 집단 영향력의 사업을 하기 어렵다. 이러한 소셜 임팩트 효과성을 가져오기 위해서는 매개지원기관(backbone support organizations)의 지원을 통한 집단적인 영향력(collective impact)을 가지는 것이 필요하다(Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E., 2012).

(4) 공공기관의 사회적 책임

기업에서 시작된 사회적 책임(Social Responsibility: SR)에 대한 논의는 점차 공공부문으로 확산되어 가고 있다. 공공기관도 전략적 차원의 SR 활동을 통해 사회의 지속가능한 균형발전에 기여해야 할 의무가 있다(김석은, 홍다연, 2017; 신창균, 2012; 이창원, 2009). 이에 정부는 공공기관의 책임성을 담보하기 위해 2007년부터 ‘공공기관의 운영에 관한 법률(이하 공운법)(2016, 일부개정)’의 시행, 지배구조의 개선, 정기적인 경영평가제도의 실시 등 다양한 정책들을 추진하여 왔다(라영재, 2012). 우리 정부도 공공기관에 SR 의무를 부과하고 매년 공공기관 평가를 통해 SR 활동 상황을 점검하고 있다. 그럼에도 불구하고 공공기관의 SR 활동은 전시적 행정에 그치거나 남의 것을 모방하는 등 즉흥적이고 주먹구구인 방식으로 진행되고 있어 자원의 낭비라는 지적이 있어 왔다. 기존 문헌은 그 원인을 SR 프로그램들이 기관의 미션과 연계되지 않았기 때문이라고 지적하고 있다(김석은, 홍다연, 2017).

2) 기업의 사회공헌활동의 현황 분석¹⁾

기업의 사회공헌활동에 대한 실태를 알 수 있는 통계자료는 전국경제인연합회(2016)의 주요 기업·기업재단 사회공헌백서, 사회공헌정보센터(2016)의 2016 중견·중소기업 사회공헌백서로서 두 가지 종류의 기업 사회공헌백서가 있다.

첫째, 전국경제인연합회(2016)의 주요 기업·기업재단 사회공헌백서는 매출액 상위 500대 기업 및 회원사 등 600개 기업을 조사대상으로 삼고 있는데, 이 가운데 255개(회수율 42.5%) 기업이 응답하였으며, 조사대상으로 삼은 86개 기업재단 중 62개 재단이 응답한 결과이다. 이들 주요 기업·기업재단은 사회공헌활동을 경험한 것을 전제로 조사가 진행되어, 조사내용 또한 작년 대비 변화된 내용을 포함하고 있다.

전경련(2016)의 2015 현황인 사회공헌백서 연구결과를 살펴보면 사업대상 별로 대표 사회공헌 프로그램의 대상은 아동·청소년 분야가 40.1%로 가장 많았으며, 이어 일반 대중을 대상으로 하는 사회일반이 21.0%로 나타났다. 사회공헌 지출 증가원인으로는 지역기반 인프라 프로젝트

1) 기업의 사회공헌활동의 현황은 전국경제인연합회(2016), 2015년 현황인 주요 기업·기업재단 사회공헌백서를 중심으로 하고, 2013-2014년 현황인 주요 기업·기업재단 사회공헌백서와 사회공헌정보센터(2016), 2016 중견·중소기업 사회공헌백서, 서울: 한국사회복지협의회 사회공헌정보센터, 지속가능경영원의 조사내용을 분석함.

추진, 청년 지원 프로그램 확대, 내수활성화 사업추진 등으로 분석된다. 운영방식은 기업이 뚜렷한 기획의지를 가지고 참여한 자율 프로그램(61.8%), 외부 협찬 등 간접 프로그램(38.2%)으로 기업이 내부 전문성을 활용하거나 프로젝트 성과관리 차원에서 주도적인 역할을 수행하고 있는 것으로 나타났다(전경련, 2016).

기업의 사회공헌 지출현황을 연도별로 살펴보면, 주요 기업 234개사가 2013년 한 해 동안 지출한 사회공헌 규모는 2조 8,114억 8,330만원(전경련, 2014)이다. 주요기업 231개사가 2014년 한 해 동안 지출한 사회공헌 규모는 2조 6,708억 3505만원(전경련, 2015)로 전년 대비 3.7% 감소한 규모로 나타났으나, 주요 기업 255개사가 2015년 한 해 동안 지출한 사회공헌 규모는 2조 9,020억 5,073만원(전경련, 2016)으로 전년 대비 6.8% 증가한 규모로 나타났다.

기업의 과반수는 NPO와 공동으로 사업을 추진하고 있는 것으로 나타났으며, 파트너십 선정기준 1순위로 사업 아이템의 사회적 필요성 및 효과성을 제시하였다(전경련, 2014). 전경련(2015)의 조사결과 기업의 사업파트너는 해당분야 전문성을 갖춘 NPO(47.7%), 기업 단독추진(27.7%), 정부·지자체(13.7%) 순으로 나타났으며, 파트너십 선호대상은 NPO (55.6%)가 가장 많았다. 추진 이유로는 파트너십 기관이 가진 관련 분야 전문성활용(63.2%)이 1순위로 나타났으며, 애로사항은 기업 특성에 맞는 사업 추진이 어렵다는 점이 가장 많이 나타났으며(39.2%), 이를 해소하기 위해 파트너 기관의 기업 생리에 대한 이해 제고 등이 필요하다고 응답했다.

둘째, 사회공헌정보센터(2016)의 2015 현황인 중견·중소기업 사회공헌백서는 매출액 상위 501-1100대 중견·중소기업(총600개) 기업을 모집단으로 234개 기업이 응답(39.0%)하였다. 조사 대상인 중견·중소기업은 사회공헌활동의 수행 유무를 체크하는 문항으로 시작되며 조사결과, 전체응답 기업 234개 중 62.8%(147개 기업)가 사회공헌활동을 수행하였으며, 활동 형태는 현금기부(72.1%), 임직원 자원봉사 경비지원(68.7%), 현물 기부(62.6%) 등의 순으로 나타났다.

표 II-2

우리나라 주요 기업의 2015년도 사회공헌활동 현황²⁾

항목	세부내용
사회공헌 지출규모 및 지출추이	- 2015년 사회공헌 지출액은 2조 9,020억 5,073만 원으로, 2014년 지출 비용(2조 7,148억 6,467만 원)에 비해 6.8% 증가 -1개사 평균 사회공헌 지출액은 113억 8,059만원이며, 응답기업의 지출규모를 나열한 중간값은 23억 3,800만 원(평균값과 중간값 차이가 큰 이유는 상위그룹과 하위그룹 간 사회공헌 비용 규모 차이가 크기 때문)
운영방식 및 분야별 지출 현황	- 운영방식별 지출현황 : 자체사업(48.2%), 파트너십(13.6%), 일반기부(38.2%) - 분야별 지출현황: 취약계층 지원(33.5%), 교육·학교·학술(17.5%), 문화예술·체육(16.4%)
대표 사회공헌 프로그램	- 사업분야 : 취약계층 지원(39.7%), 교육·학교·학술(21.4%), 문화예술·체육(9.1%) - 사업대상 : 아동·청소년(40.1%), 일반사회(21.0%), 노인(10.4%) - 사업 파트너 : 단독추진(28.4%), NPO(31.7%), 정부·지자체(21.6%), 자사출연재단(6.7%) - 사업지역 : 지역사회형(57.2%), 전국단위형(34.9%), 글로벌형(7.9%) - 사업지원형태 : 혼합형 ³⁾ (52.3%), 소프트웨어지원 ⁴⁾ (29.1%), 하드웨어지원 ⁵⁾ (18.6%) - 사회문제에 대한 접근방식 : 미래자원 육성형 ⁶⁾ (36.2%), 긴급지원형 ⁷⁾ (27.3%), 자립촉진형 ⁸⁾ (15.0%), 미래 유·무형 인프라 조성형 ⁹⁾ (14.2%)
임직원 봉사활동	- 2015년 임직원 1인당 연간 평균 봉사활동 시간은 18.6시간 - 응답기업의 57.2%가 자사 임직원의 평균 50% 이상이 봉사활동에 참여 - 임직원 봉사활동 촉진 제도 : 전사차원의 봉사조직(88.7%), 봉사활동자 표창제도(70.4%), 임직원 외 봉사프로그램(70.0%)
사내공헌 사내제도	- 전담부서 : 응답기업(155개) 중 94.7%가 사회공헌 전담부서를 운영 - 평가시스템 : 자체평가지표사용(62.3%), 외부평가지표사용(3.0%), 평가시스템 미운영(34.7%) - 평가지표 : 임직원 만족도(26.7%), 외부 수혜자 만족도(21.2%), 홍보 실적(20.5%)
사회공헌 저해요인	- 내부 저해요인 : 자체 사업을 위한 예산 부족(22.1%), 내부 임직원 관심 부족(21.4%), 단기 성과 위주의 평가(17.5%) - 외부 저해요인 : 외부의 선심성 지원 요구(40.3%), 나눔 활동에 대한 사회적 무관심(14.7%), 반기업 정소로 인한 왜곡된 시선(13.9%)
사회공헌 프로그램 운영 및 성과	- 프로그램 운영 시 주요 고려사항 : 기반 지역사회가 당면한 문제 해결 및 발전(27.9%), 회사(CEO)의 미션 및 철학(22.4%), 사회적 분위기/요구(19.6%) - 기업 사회공헌에 대한 국민인식 제고방안 : 사회공헌 프로그램-기업 간 연관성 강화(29.4%), 사회적 나눔문화 확산(21.7%), 기업 사회공헌 광고 등 언론 노출 확대(13.1%)
파트너십	- 파트너십 선호 대상 : NPO(59.2%), 정부·지자체(25.6%), 타 기업(2.3%) - 파트너십 선호 이유 : 관련 분야 전문성(경험/네트워크) 활용(69.2%), 대외적 투명성 및 신뢰성 확보(22.6%), 기부금 처리 용이(3.9%) - 원활한 파트너십 방안 : 기업-외부기관 간 지속적 네트워크 장 마련(28.3%), 파트너기관의 기업 생리에 대한 이해 제고(21.3%), 사업 추진을 위한 외부기관 역량 강화(15.7%)

2) 전국경제인연합회(2016). 2016년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서. pp.1-24.를 재정리함.

3) 하드웨어와 소프트웨어 동시 지원

4) 특정 프로그램 중심의 지원(예 : 심리치료 프로그램, 청소년 경제교육 등)

표 II-3 우리나라 주요 기업재단의 2015년도 사회공헌활동 현황¹⁰⁾

항목	세부내용
일반 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 설립시기 : 60년대 이전 9.7%(6개), 70년대 14.5%(9개), 80년대 16.1%(10개), 90년대 21.0%(13개), 2000년대 30.6%(19개), 2010년대 8.1%(5개) - 자산규모 : 2015년 응답한 기업재단 62개의 총 자산규모는 6조 9,391억 원으로, 2014년 대비 자산이 증가한 재단은 46개(74.2%), 감소한 재단은 13개(21.0%), 동일한 재단은 3개(4.8%) - 주요 목적사업(중복응답) : 교육(59.7%), 사회복지(51.6%), 문화예술(29.0%)
사회공헌 지출규모 및 지출추이	<ul style="list-style-type: none"> - 2015년 사회공헌 지출액은 3조 3,903억 원으로, 2014년 지출 비용(3조 3379억 원)에 비해 1.91% 증가 - 1개사 평균 지출액은 547억 원이며, 사업비 지출액 중간값은 19.9억 원(평균값과 중간값 차이가 큰 이유는 사업비 지출액 상위그룹과 하위그룹 간 사회공헌 비용 규모 차이가 크기 때문) - 재단별 지출액 증감 현황 : 응답 기업재단 62개 중 46.8%(29개)는 지출액 증가, 53.2%(33개)는 지출액 감소 - 지출액 증가 요인 : 대표 사회공헌 프로그램에 대한 투자 증가 또는 신규 론칭(48.3%), 출연기업 지원금 증가(28.1%) - 지출액 감소 요인 : 기존 사회공헌 프로그램에 대한 투자 감소 또는 프로그램 종료(54.5%), 출연기업 지원금 감소(18.2%)
분야별 지출 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 분야별 지출현황 : 의료보건(90.5%), 교육·학교·학술(2.9%), 문화·예술·체육(2.4%), 취약계층 지원(2.2%) - 분야별 참여현황 : 교육·학교·학술(66.1%), 취약계층지원(46.8%), 문화·예술·체육(24.2%)
신규 및 기존 ¹¹⁾ 대표 사회공헌 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> - 사업대상 : 아동·청소년(47.8%), 장애인(17.4%), 사회일반(13.1%) - 사업분야 : 교육·학교·학술(39.1%), 취약계층 지원(34.8%), 문화·예술·체육(12.9%) - 추진방식 : 단독추진(34.8%), NPO(21.7%), 정부·지자체(17.4%), 출연기업(13.0%) - 사회문제에 대한 접근방식 : 미래자원 육성형(56.5%), 자립촉진형(17.4%), 미래 유·무형 인프라 조성형(13.0%), 긴급지원형(8.7%) - 사업지역 : 전국단위형(56.5%), 지역사회형(43.5%), 글로벌형(0.0%) - 사업지원 형태 : 혼합형(47.8%), 소프트웨어 지원¹²⁾(43.5%), 하드웨어 지원¹³⁾(8.7%)
사회공헌에 대한 인식 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 미래 대한민국 발전을 위해 경제계가 관심을 가져야 할 분야 (1순위) 소득 및 주거 불안(25.8%), 사회구조 변화(17.7%), 노동 불안정(14.5%) (2순위) 소득및주거 불안(22.6%), 삶의질저하(19.4%), 노동불안정(16.1%), 사회통합저해(16.1%) - 향후의 관심사회공헌분야 : 교육·학교·예술(32.8%), 취약계층지원(26.2%), 문화예술·체육(15.6%) - 사회공헌 애로요인 : 법적·행정적 규제(46.7%), 재단 관련 관리절차의 복잡성(12.9%), 나눔 활동에 대한 사회적 무관심(12.9%)

5) 시설을 건립하거나 물품을 지원하는 사업(예 : 도서관 건립, 쌀 지원, 장학금 지원 등)

6) 미래 인재양성을 위한 교육프로그램 운영 등(“미래의 어부”를 키우는 사업)

7) 쪽방촌 라면 지원 등 시급한 문제 해결을 위한 지원(“물고기”를 주는 사업)

8) 사회적기업 등 자립 지원(“물고기 잡는 법”을 가르쳐주는 사업)

9) 문화예술단체 지원, 나눔문화 확산 등 선진국가 조성을 위한 사업(“물고기가 사는 생태계”를 가꾸는 사업)

10) 전국경제인연합회(2016), 2016년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서, pp.25-37,를 재정리함.

11) 기존 대표 사회공헌 프로그램 : 2015년 이전 시행한 여러 사회공헌 사업 중 재단 스스로가 “대표 사회공헌 프로그램”으로 선정한 프로그램(최대 3개까지 선택 가능)

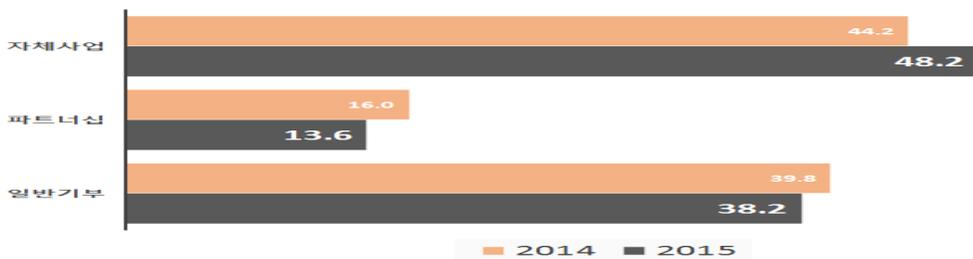
12) 소프트웨어 지원 : 특정 프로그램 중심으로 지원

13) 하드웨어 지원 : 시설을 건립하거나 물품을 지원

(1) 기업의 사회공헌 운영방식별 지출 현황

2014년도의 사회공헌 운영방식별 지출 현황을 보면, 기업의 인적·물적 자원을 활용한 자체사업 및 자율 프로그램이 60.2%, 외부 협찬 등 간접 프로그램에 대한 지출은 39.8%로 나타났다(전경련, 2015). 2015년도의 사회공헌 운영방식별 지출 현황을 보면, 기업이 뚜렷한 기획의지를 가지고 참여한 자율 프로그램 비율은 61.8%, 외부 협찬, 재해구호금 등 외부 활동을 지원하는 일반기부에 대한 지출은 38.2%인 것으로 나타났다. 이는 효율적인 사회공헌을 위해 내부 전문성을 활용하거나 프로젝트 성과 관리차원으로 기업에서 직접 사회공헌을 챙기는 비중이 늘었음을 시사한다. 이는 임직원 재능기부 활성화, 기업의 자산과 기술을 활용한 기업 가치를 살린 프로그램이 많아지고 있는 추세와도 연관이 있다(전경련, 2016).

본 연구에서 파트너십 사업은 일반기부를 제외하고 기업의 다양한 내부자원을 투입, 외부와 협업을 통해 진행되는 사업(전경련, 2016)을 의미한다.



출처: 전국경제인연합회(2016). 2016년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서. p. 7.

【그림 II-1】 기업의 사회공헌활동 운영방식별 지출현황 비교(2014-2015)

구분		내용
자율 프로그램	자체사업	<ul style="list-style-type: none"> 외부공익법인을 거치지 않고 기업이 단독 운영하는 공익사업에 투입된 예산 자체 사무국을 두고 직접 진행하는 사업비, 사회공헌 성격의 캠페인 비용 임직원 봉사에 사용된 각종 부대비용 등 사회공헌 지출 기획사나 대행사 등 활용한 사회공헌 사업 관련 행사 비용 등
	파트너십	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 다양한 내부자원을 투입, 외부와 협업을 통해 진행되는 사업
간접 프로그램 (일반기부)		<ul style="list-style-type: none"> 외부의 기존 프로그램에 대한 후원·협찬, 일반적 재해구호금과 같은 비지정성 기부금 등

주: 운영방식별 구분은 일본 경단련에서 실시하는 ‘사회공헌 활동 실적조사’의 구분방식과 동일

출처: 전국경제인연합회(2016). 2016년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서. p. 7.

(2) 파트너십 : 주요 기업의 사회공헌 파트너 기관

2014년도에는 기업의 사회공헌에 대한 국민 인식제고 방안으로 사회적 나눔문화 확산(25.9%)과 사회공헌 프로그램과 기업 간 연관성 강화(24.3%)가 가장 필요하다고 조사되었다(전경련, 2015).

주요 기업들은 사회공헌에 대한 국민인식 제고방안으로 사회공헌 프로그램-기업 간 연관성 강화(29.4%)와 사회적 나눔문화 확산(21.7%)이 가장 필요하다고 응답하였다. 사회공헌 실무자들은 기업 사회공헌에 대한 국민적 공감대 형성을 위해 선택과 집중을 통해 기업의 핵심가치 및 역량을 살린 사회공헌 프로그램을 추진하는 것이 가장 중요하다고 응답했다(전경련, 2016).

2014년도의 기업 사회공헌 프로그램 파트너 현황은 해당분야에 전문성을 갖춘 NPO(47.7%), 기업 단독 추진(27.7%), 정부·지자체(13.7%) 순으로 나타났다(전경련, 2015). 2015년도 기업 사회공헌 프로그램 파트너 현황은 NPO(31.7%), 정부와 지자체(21.6%), 자사출연재단(6.7%) 순으로 나타났다(전경련, 2016).

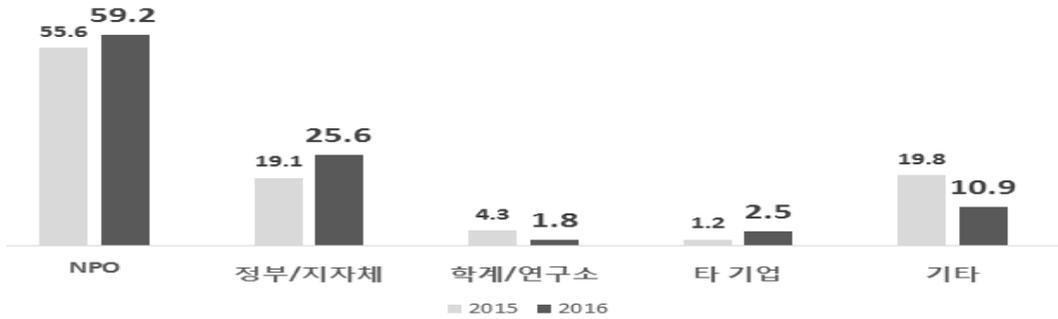
2014년도의 사회문제에 대한 접근방식은 미래자원 육성형(36.3%), 긴급지원형(23.6%), 미래 유·무형 인프라 조성형(16.3%) 순으로 나타났다(전경련, 2015). 2015년도 사회문제에 대한 접근방식별로 미래자원 육성형(36.2%), 긴급지원형(27.3%), 자립촉진형(15.0%) 순으로 나타났다(전경련, 2016).

아동청소년을 위한 CSR을 위해서는 기업과 기관 간의 상호 파트너십 선정과정이 필요하다. 아동청소년 기관은 기업의 파트너로서 기업이 잘 모르는 해당 분야에 대한 지식과 데이터, 사업경험, 네트워크를 갖고 있어야한다(김도영, 2014). 따라서 청소년 기관이 지역기반 네트워크로서 학교와 실질적인 네트워크를 갖고 있는 것은 기업과의 파트너십을 맺는 데에 대단한 장점이 될 수 있다.

기업에서 사회공헌 프로그램의 파트너로서 아동청소년 기관을 선정할 때는 기관의 규모보다 해당 영역에 대한 전문성과 기획력, 실행력 등의 실질적 역량을 갖고 있는지가 중요하다.. 정부, 비영리단체, 기업 등이 '무엇의' 대상이 될 수 있는지 불명확합니다. 김도영, 2014).

2014년도의 주요 기업 파트너십 선호대상은 NPO(55.6%), 정부·지자체(19.1%) 순으로 나타났다(전경련, 2015). 2015년도 주요 기업의 파트너십 선호대상으로는 NPO(59.2%), 정부·지자체(25.6%), 타 기업(25%) 순으로 나타났으며, 전년도 대비 정부·지자체, 타 기업 간 파트너십 선호비율이 증가하였다(전경련, 2016). 파트너십(partnership)은 양쪽 기관이 상호 이익 증대를 목적으로 협력하기로 한 합의로서 동반자 관계라는 의미이다. 이는 사회문제가 복잡해지면서 개별 주체가 문제를 단독으로 해결하기 어려워짐에 따라 다양한 분야 간 협업과 융합을 통해 기존 프로그램의

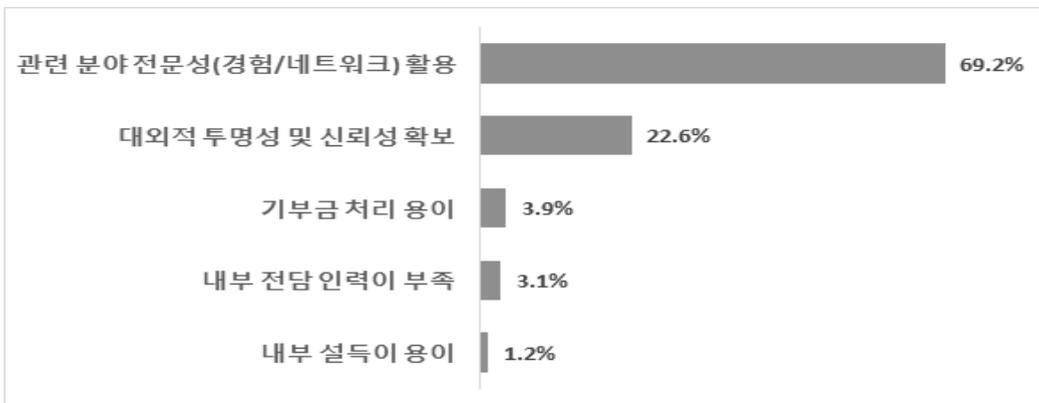
확산과 사회문제 해결이라는 본질적 성과를 위한 시도로 분석된다(전경련, 2016).



출처: 전국경제인연합회(2016). 2016년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서. p. 23.

【그림 II-2】 주요 기업의 사회공헌 파트너 기관으로 선호대상(2015-2016)

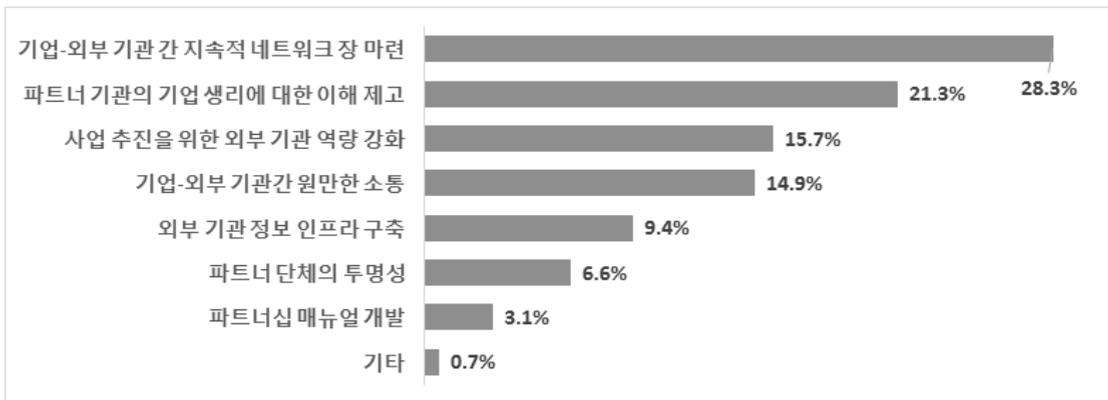
2014년도의 파트너십을 추진하는 이유로는 관련분야의 전문성 활용(63.2%), 대외적 투명성·신뢰성 확보(21.3%) 순으로 나타났다(전경련, 2015). 2015년도 파트너십을 추진하는 이유로는 관련 분야의 전문성 활용(69.2%), 대외적 투명성·신뢰성 확보(22.6%) 순으로 나타났다. 파트너십을 선호하는 이유로는 NPO, 정부·지자체 등의 현장 경험과 전문성, 네트워크가 주요한 이유로 나타났다(전경련, 2016).



출처: 전국경제인연합회(2016). 2016년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서. p. 23.

【그림 II-3】 기업이 사회공헌활동에서 파트너십을 하는 이유(2015)

2014년도의 조사에서 원활한 파트너십 방안은 파트너 기관의 기업 생리에 대한 이해 제고(25.6%), 기업-외부 기관 간 지속적 네트워크 장 마련(24.8%), 기업-외부 기관 간 원활한 소통(13.5%) 순으로 나타났다(전경련, 2015). 2015년도 조사에서 기업들은 원활한 파트너십을 위해 기업-외부 기관 간 지속적 네트워크의 필요성(28.3%), 기업 생리에 대한 이해 제고(21.3%)를 파트너십을 위한 주요 요인으로 응답하였으며, 이는 기업과 외부기관 간 사회공헌 사업에 대한 시각차를 줄이려는 노력이 필요함을 시사한다(전경련, 2016).



출처: 전국경제인연합회(2016). 2016년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서. p. 24.

【그림 II-4】 기업-외부기관 간 파트너십의 원활한 추진을 위해 필요한 점(2015)

3) 시사점

2014년과 2016년 전경련에 의해 실행된 주요 기업·기업재단의 사회공헌활동 실태조사결과의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 경기침체에도 활발한 활동으로 운영방식에서도 기업이 뚜렷한 기획의지를 가지고 추진한 자체 프로그램의 비율이 61.8%로 나타나는 등 단순 현금성 기부에서 한 단계 나아간 모습을 보였다(전경련, 2016). 기업의 사업파트너는 기업의 과반수는 NPO와 공동으로 사업을 추진하고 있는 것으로 나타났으며, 파트너십 선정기준 1순위로 사업 아이템의 사회적 필요성 및 효과성을 제시하였다(전경련, 2014). 전경련(2015)의 조사결과 기업의 사업파트너는 해당분야 전문성을 갖춘 NPO(47.7%), 기업 단독추진(27.7%), 정부·지자체(13.7%) 순으로 나타났으며, 파트너십 선호대상은 NPO(55.6%)가 가장 많았으며, 추진 이유로는 파트너십 기관이 가진 관련 분야 전문성활용(63.2%)이 1순위로 나타났으며, 애로사항은 기업 특성에 맞는 사업

추진이 어렵다(39.2%)로 나타났으며, 이를 해소하기 위해 파트너 기관에서의 기업 특성에 대한 이해 제고 등이 필요하다. .

둘째, 국민 밀착형 사업전개의 일환으로 일반 청소년과 대중을 대상으로 하는 사업의 확대 및 지역사회 맞춤형 투자를 통해 취약계층 및 국민들이 체감할 수 있는 성과를 도출하기 위해 노력하였다. 2015년 기업이 주목한 사회공헌 분야는 미래세대 양성, 지역사회 가치 증대 분야였으며, 기업이 보유한 전문 인력, 기술, 자산 등을 활용한 체험형 교육 확산과 지역 인프라 투자 및 지역과의 상생이 주를 이루었다(전경련, 2015; 전경련, 2016).

셋째, 국가-정부 영역으로의 확대로서 호국보훈 및 국가안보, 국가 브랜드 위상제고 등 그동안 정부의 영역이라 여겨지던 활동에도 두각을 나타내었다. 기업 사회공헌 범위가 전통적인 취약계층 복지에서 → 지역사회 문제 해결 → 국가위상 및 안보강화로까지 확장되는 모습을 보였다(전경련, 2016).

넷째, 지속가능한 파트너십으로서 사회공헌 아이디어 공모를 통해 복지 사각지대를 발굴하고 혁신적인 아이디어를 지닌 비영리단체를 지원하는 등 지속가능한 파트너십 생태계 조성에 노력하였다는 점에 주목할 필요가 있다. 비영리단체를 대상으로 혁신적인 아이디어를 공모받고 기업이 멘토링과 재정적 지원을 제공함에 따라 좋은 사업 아이디어가 있어도 지원을 요청할 곳이 없었던 비영리단체들에게 좋은 기회가 마련되었다. 특히 사회공헌 공모방식을 통해 기업은 각 사회문제별 우수 NPO를 발굴하고, NPO는 기획부터 운영까지 사업 전반에 걸쳐 경험과 역량을 쌓는 등 사회적 기업가 양성에도 기여할 수 있다(전경련, 2015; 전경련, 2016).

다섯째, 공익성과 수익성의 교집합을 추구하며 활동의 진정성과 프로그램의 깊이를 더하기 위해 관련 법·제도 개선이 필요하다. 기업재단 사회공헌에서는 취약계층 직접 지원에서 다른 복지기관 인프라 증진까지, 아동·청소년에서 전문 직군 교육까지, 문화시설 건립에서 전문 인재 양성 및 콘텐츠 개발을 추진하고 있다. 또한 시설을 건립하거나 물품을 지원하는 하드웨어형 지원에서 나아가 특정 프로그램 중심으로 지원하는 소프트웨어·혼합형 지원으로 변화하고 있음을 알 수 있다(전경련, 2015; 전경련, 2016).

여섯째, 전경련(2016)의 매출액 상위500위까지 주요 기업·기업재단의 사회공헌활동 규모와 내용은 사회공헌정보센터(2016)의 상위 501-1100대 중견·중소기업과의 내용과 차이가 있다. 전경련(2016)과 사회공헌정보센터(2016)의 사회공헌백서의 내용에서 현저하게 차이가 나는 항목은 사업지원 형태이다. 중견·중소기업은 현금기부가 높았고, 대기업은 상대적으로 혼합형과 특정 프로그램 중심의 지원이 높게 나타났다. 기업의 사회공헌활동은 기업의 특성이 중요한 요인이기 때문에 규모의 특성을 반영하는 것이 필요하므로, 후속 연구에서는 주요 기업·기업재단

과 중견·중소기업의 사회공헌활동 특성과 내용을 감안하여 중견·중소기업의 사회공헌활동을 중심으로 연구를 수행할 필요가 있다. 따라서 2017년 본 연구의 대상은 기업의 사회공헌활동의 기업은 전경련(2016)의 주요 기업·기업재단 사회공헌백서에 제시된 기업을 중심으로 하였다.

2. 아동·청소년 NPO 기관의 현황과 이해

이 장에서는 아동·청소년 NPO 기관과 관련 지원기관들의 사업특성과 시설, 관련 법률 개요를 소개하고, 기업과 NPO가 파트너로서 상호 특성을 이해하고 협력할 수 있도록 현황을 분석하였다. 아동청소년 NPO 기관의 현황과 주요사업, 특성 등 인프라 현황을 소개하여 기업이 파트너를 선정하거나 NPO 기관 상호간의 네트워크와 파트너십에 이해를 돕고자 한다.

비정부·비영리(NGNPO)단체로서 NGO, NPO는 정부기관과 기업을 제외한 시민사회의 자발적인 공적 결사체이며, 두 개념은 본질적으로 같은 것으로 볼 수 있다. NGO는 시민단체, 시민사회단체, 사회단체, 민간단체, 비정부단체, 비정부기구, 비정부조직 등의 개념으로 사용하고 있다. 시민운동, 인권단체, 환경단체, 구호단체, 소비자단체, 사회복지기관, 자원봉사단체를 비영리민간단체(NGO, NPO)라고 할 수 있다. 기업재단은 비영리민간단체로 보기는 어려우며, 시민사회단체 연대회의라 할 수 있다.(주성수, 2005).

비영리민간단체란 영리가 아닌 공익활동을 수행하는 것을 주된 목적으로 하는 민간단체(비영리민간단체지원법, 2016)로서 공적 또는 사적으로 재원을 충당하는 모든 법인 및 비법인을 포함하며 정부가 재원을 지원하지만 민간이 운영하고 있는 단체들도 포함한다(김준기, 2000). NPO(비영리단체)는 우리나라에서는 NGO(비정부단체), 비영리조직, 비영리기관과 거의 같은 용어로 사용되고 있으며 정부조직은 포함되지 않으나, 넓은 의미로 특수법인, 인가법인 등을 비롯한 공공단체(공법인)도 포함하며, 좁은 의미로는 사회공헌활동 또는 자선활동을 하는 비영리단체들로 학교, 종교기관, 사회복지기관, 연구기관 등이 해당된다(시사상식사전, 2017; 뉴스와이어, 2017)

2017년 본 연구에서는 아동청소년을 위한 CSR 사업 관련 비영리기관으로 공익활동을 목적으로 법률 또는 정부부처에서 설립하였거나 민간단체에서 설립한 비영리기관들을 포함하여, 아동·청소년 분야의 비영리단체로 복지시설, 쉼터, 지역아동센터, 청소년수련관, 문화의집, 청소년단체, 시민사회단체, 공공기관을 포함하였다. 구체적으로는 사회복지관, 지역아동센터, 청소년쉼터,

청소년수련관, 공동생활가정, 방과후아카데미, 학교밖청소년지원센터, 청소년문화의집, 기타 NPO 기관/재단을 조사대상으로 하였다.

기업의 사회공헌활동과 NGO에 관한 논의로는 여성운동과 기업의 파트너십을 위한 민간재단의 필요성, 기업-NGO의 파트너십, 지역 기업의 사회공헌활동, 대학-지역시민사회-기업에 대한 이슈들이 제시되었다(조대엽 외, 2007). 아동·청소년분야에서의 기업의 사회공헌을 사회투자정책 관점에서 바라보면 아동·청소년의 잠재적인 역량을 형성하고 강화시키는 수단적 성격을 가지고 있고, 자아실현과 인격완성의 기회를 마련하며, 아동·청소년의 삶을 풍요롭게 하는 가이드라인의 의미가 있다(김윤나, 2009). 기업의 사회공헌활동은 지속적으로 성장하고 있고, 아동·청소년과 더불어 다양한 대상에게 긍정적인 효과를 주고 있으나 사회공헌활동에 대한 많은 저해 요인들이 산재해 있다(전국경제인연합회, 2015). 기업 내부의 저해 요인으로는 경기 불황으로 인한 내부 임직원의 사회공헌활동에 대한 공감대 감소와 관련 예산 부족을 들 수 있으며, 외부 저해 요인으로는 외부의 선심성 지원 요구와 반기업 정서로 인한 왜곡된 시선 등으로 선택과 집중에 어려움을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

사회복지현장의 사회복지사들이 기업의 사회공헌활동에 대해 긍정적으로 바라보는 면도 있지만, 경영전략상으로 기업의 더 많은 이윤을 얻기 위한 도구 내지는 이미지 개선을 위한 홍보나 마케팅 수단으로 이루어지고 있다고 인식하는 점에서 왜곡된 시선으로 바라보는 경향도 있다(박경수, 2009). 이창우와 이동명(2013)의 연구에서 기업의 사회공헌활동에 대한 지역주민과 임직원간의 인식 차이가 발생하는 것으로 조사되었다. 지역주민에 대해 기업이 가지는 인식의 차이는 고객의 기대에 못 미치는 서비스를 제공하게 된다는 점에서 기업의 사회공헌활동은 단순 기부 중심, 전국 단위의 동일한 활동이 아닌 기업과 지역특색을 참고하여 지역주민이 기대하는 바를 파악하고 그 기대에 부합하는 전략적 사회공헌활동이 되어야 한다(이창우, 이동명, 2013).

아동·청소년 기관 담당자는 해당 기관의 입장에서 단기적, 기능보강의 요소에 따른 업무가 독단적으로 강조될 수 있다는 점에 유의할 필요가 있다. 따라서 해당 기관 관련만이 아닌 아동·청소년 관련 전문가와 기업의 사회공헌활동 담당자와 함께 아동·청소년의 건강한 성장을 위해서 해당 기관에서 어떠한 서비스를 지원할 것인지에 대해 검토해야 한다. 이러한 아동·청소년 기관·아동·청소년 관련 전문가집단-기업의 사회공헌활동 담당자의 삼각 파트너십 체계를 통하여 상호 이해하고 협력하여 궁극적으로는 아동·청소년의 건강한 성장을 지원할 수 있다. 이는 또한 아동·청소년 기관의 설립목적, 위상과도 연결된 것으로서 궁극적인 기관의 발전을 도모할 수 있다.

본 연구에서의 아동·청소년 NPO 기관은 청소년활동시설과 청소년보호·복지시설을 포함하였다. 청소년백서에 의하면 아동·청소년 시설은 크게 청소년활동시설과 청소년보호·복지시설로 구분할 수 있다(여성가족부, 2016). 따라서 본 연구의 대상인 아동·청소년 비영리기관은 청소년활동시설(청소년수련관, 청소년문화의집, 청소년수련원 등), 청소년이용시설(사회복지관, 평생교육시설 등), 청소년보호·복지시설(청소년보호·재활센터, 청소년쉼터 등)을 모두 포함한다.

1) 아동·청소년 NPO 기관의 현황

아동·청소년을 위한 CSR 사업 파트너십의 경험이 직간접적으로 있는 주요 기관을 살펴보았다. 구체적으로 아동·청소년 NPO 기관의 현황을 파악하기 위하여 청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교밖청소년지원센터(꿈드림센터), 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타(NPO 기관/재단)을 살펴보았는데, 아동·청소년 관련 기관의 현황으로 주로 법령에 근거하거나 정부부처 및 지자체에서 운영하는 공공기관을 중심으로 제시하였다.

표 II-5 아동·청소년 NPO 기관의 현황(2017년 8월 기준)

법률	아동·청소년기관명	내용 ¹⁴⁾
청소년활동진흥법	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 ¹⁵⁾ .
	청소년문화의집	10대의 모든 청소년을 중심으로 자치, 문화예술, 봉사, 인성, 진로, 지역참여활동 등 청소년활동시설(약 245개소)로 전국 읍·면·동 마다 설치되고 있다 ¹⁶⁾ .
청소년기본법	방과후아카데미	방과후 돌봄이 필요한 취약계층 가정 청소년(초4-중3)에게 급식, 학습, 생활 등 종합서비스를 지원하며 청소년수련관과 문화의집 내에 설치(약250개소)되고 있다 ¹⁷⁾ .
청소년복지지원법	청소년쉼터	9-24세의 가출, 노숙 청소년보호 주거 등 지원시설(약 123개소)로 일시쉼터(차량이동쉼터), 단기쉼터, 중장기쉼터 생활시설로 설치되고 있다 ¹⁸⁾ .
학교밖청소년지원에 관한법률	학교밖청소년지원센터(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 ¹⁹⁾ .

법률	아동·청소년기관명	내용 ¹⁴⁾
아동복지법	공동생활가정	기초생활보장 요보호아동을 대상으로 그룹홈(약 510개소)과 학대 아동쉼터(약 58개소)가 생활시설로 설치되고 있다 ²⁰⁾ .
	지역아동센터	방과후 돌봄이 필요한 지역사회 아동을 대상으로 아동건전육성을 위한 급식, 교육, 문화, 정서, 지역연계 종합복지서비스를 제공하며 약 4,102개소가 설치되고 있다 ²¹⁾ .
사회복지사업법	사회복지관	지역 복지문제해결을 위해 종합 복지서비스를 제공하며 약 452개소 설치되어 있다 ²²⁾ .
비영리단체법 등	기타 (NPO 기관/재단)	

2) 아동·청소년 NPO 매개지원기관의 현황

아동·청소년 NPO 매개지원기관의 현황을 살펴보기 위해서 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌정보센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타(NPO 기관/재단)을 제시하였다.

- 14) 아동·청소년 NPO 기관의 특성별 사업내용은 청소년활동정보서비스(2017), e-청소년 포털사이트(www.youth.go.kr), 사회복지포털 복지넷(2017), 사회복지정보 포털사이트(kncsw.bokji.net), 서울시 NPO지원센터(2017), NPO 정보 및 자료제공 사이트(seoulnpocenter.kr) 등을 참고.
- 15) 청소년활동진흥법(2016.12.27. 타법개정, 법률 제14476호). 법제처 국가법령정보센터. 여성가족부(2016). 2016 청소년백서.
- 16) 청소년활동진흥법(2016.12.27. 타법개정, 법률 제14476호). 법제처 국가법령정보센터. 여성가족부(2016). 2016 청소년백서.
- 17) 청소년기본법(2017.7.26. 타법개정, 법률 제14839호). 법제처 국가법령정보센터. 여성가족부(2016). 2016 청소년백서.
- 18) 청소년복지지원법(2016.12.20. 일부개정, 법률 제14447호). 법제처 국가법령정보센터. 여성가족부(2016). 2016 청소년백서. 한국청소년쉼터협의회(2016). 내부자료.
- 19) 학교 밖 청소년 지원에 관한 법률(2017.3.21. 일부개정, 법률 제14706호). 여성가족부(2016). 2016 청소년백서.
- 20) 아동복지법(2017.7.26. 타법개정, 법률 제14839호). 법제처 국가법령정보센터. 보건복지부(2017a). 2017년도 공동생활가정(그룹홈) 현황. 보건복지부 (2016.10.11.). 복지부 차관 아동학대 관련 현장 점검 보도자료.
- 21) 여성가족부(2016). 2016 청소년백서.
- 22) 사회복지사업법(2016.5.29. 타법개정, 법률 제14224호). 보건복지부 사회복지시설정보시스템(2017). 사회복지시설현황.

표 II-6 아동·청소년을 위한 CSR 사업 매개지원기관 현황(2017년 8월 기준)

번호	아동·청소년기관명	내용
1	한국청소년활동진흥원 ²³⁾	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	한국청소년수련시설협회 ²⁴⁾	수련시설 간 연계협력을 위한 협의와 조정, 시설운영 활성화 정책개선 및 유관단체와의 협력을 지원하며, 전국 시·도 13개(2017.08. 기준)의 지방협회가 있다(청소년활동진흥법 근거).
3	한국청소년단체협의회 ²⁵⁾	국내외 청소년단체 협력교류지원을 목적으로 협의체 역할 및 기능을 수행하며 지방청소년단체협의회(8개)를 포함하여 68개 회원 청소년단체가 가입하여 활동하고 있다(청소년기본법 근거).
4	한국사회복지협의회 ²⁶⁾	사회복지에 관한 조사·연구와 각종 복지사업과 활동을 조직적으로 협의·조정하며, 전국 시·도 사회복지협의회 17개가 있다(사회복지사업법 근거).
5	사회복지공동모금회 ²⁷⁾	사회복지공동모금사업, 공동모금재원의 배분, 운용 및 관리, 조사연구홍보 및 교육훈련 등을 수행하며 시·도 단위 지회 17개가 있다(사회복지공동모금회법 근거).
6	한국자원봉사협의회 ²⁸⁾	회원단체 간의 협력 및 사업지원, 대국민 홍보 및 국제교류, 정책개발 및 조사연구를 주요사업으로 125개 회원단체가 있다(자원봉사활동기본법 근거)
7	사회공헌정보센터 ²⁹⁾	사회공헌 분야 및 활동현황 정보제공, 사회공헌정보 지식관리 시스템 구축, 사회공헌 인적 및 조직간 네트워크 구축 등 역할을 하며 시·도센터 10개가 있다(보건복지부 위탁운영).
8	지역아동센터중앙지원단 ³⁰⁾	전국 지역아동센터를 교육, 평가, 컨설팅, 조사연구를 통해 운영 및 관리하며 시·도지원단 16개가 있다. (보건복지부 위탁운영)
9	아름다운재단 ³¹⁾	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	한국청소년쉼터협의회 ³²⁾	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	한국자원봉사센터협회 ³³⁾	자원봉사의 촉진에 기여하기 위하여 설립된 사단법인으로 자원봉사활동 연계, 협력 등의 사업을 수행하는 전국 246개 자원봉사센터가 있다.
12	한국아동·청소년 그룹홈협의회 ³⁴⁾	공동생활가정(그룹홈)의 협의체로서 그룹홈 관계자들의 네트워크로 아동그룹홈지원센터 운영지원, 그룹홈 및 아동지원, 교육, 정책연구를 주요사업으로 14개 지부와 회원 공동생활가정이 약 400개 있다.

번호	아동·청소년기관명	내용
13	한국사회복지관협회 ³⁵⁾	정책건의, 교육훈련, 조사연구, 자원개발 및 지원 등 주요사업을 하며 전국 16개 시·도에 지회가 있다.
14	지역아동센터 전국연합회 ³⁶⁾	아동청소년 권익보호사업, 지역아동센터 종사자 관련사업, 아동복지 관련 기관 및 단체 교류협력사업을 하며, 전국에 약 100개(2017. 08. 기준) 지역아동센터가 회원단체로 있다.
15	기타 (NPO 기관/재단)	

지금까지 아동·청소년 NPO 기관과 아동·청소년 NPO 매개지원기관의 현황을 살펴보았다. 기업뿐만이 아니라 NPO 기관들끼리도 상호 아동청소년 NPO 기관의 독특한 사업내용 및 특성을 파악할 필요가 있다. 아동·청소년 NPO 기관의 특성별 사업내용은 청소년활동정보서비스(2017). e-청소년 포털사이트(www.youth.go.kr), 사회복지포털 복지넷(2017). 사회복지정보 포털 사이트(knsw.bokji.net), 서울시 NPO지원센터(2017). NPO 정보 및 자료제공 사이트(seoulnpocenter.kr) 등을 참고하여 파악할 수 있다.

- 23) 청소년활동진흥법(2016.12.27. 타법개정, 법률 제14476호). 법제처 국가법령정보센터. 한국청소년활동진흥원 홈페이지(2017).(www.kywa.or.kr). 여성가족부(2016). 2016 청소년백서.
- 24) 청소년활동진흥법(2016.12.27. 타법개정, 법률 제14476호). 법제처 국가법령정보센터. 여성가족부(2016). 2016 청소년백서.
- 25) 청소년기본법(2017.7.26. 타법개정, 법률 제14839호). 법제처 국가법령정보센터. 여성가족부(2016). 2016 청소년백서.
- 26) 사회복지사업법(2016.5.29. 타법개정, 법률 제14224호). 법제처 국가법령정보센터. 한국사회복지협의회 홈페이지(2017).(knsw.bokji.net).
- 27) 사회복지공동모금회법(2016.2.3. 일부개정, 법률 제13995호). 법제처 국가법령정보센터. 사회복지공동모금회 홈페이지(2017).(www.chest.or.kr).
- 28) 자원봉사활동 기본법(2017.7.26. 타법개정, 법률 제14839호). 법제처 국가법령정보센터. 한국자원봉사협의회 홈페이지(2017).(www.vkorea.or.kr).
- 29) 사회공헌정보센터 홈페이지(2017).(crckorea.kr).
- 30) 지역아동센터중앙지원단 홈페이지(2017)(www.icareinfo.go.kr).
- 31) 아름다운재단 홈페이지(2017).(beautifulfund.org).
- 32) 한국청소년쉼터협의회 홈페이지(2017).(www.jikimi.or.kr). 한국청소년쉼터협의회(2016). 청소년쉼터 현황 내부자료.
- 33) 한국자원봉사센터협회 홈페이지(2017).(www.kfvc.or.kr).
- 34) 한국아동청소년그룹홈협의회 홈페이지(2017).(www.grouphome.kr).
- 35) 한국사회복지관협회 홈페이지(2017).(kaswc.or.kr).
- 36) 지역아동센터전국연합회 홈페이지(2017).(www.jiayun.co.kr).

3) 시사점

본 연구의 특징인 아동·청소년 NPO 기관의 인프라와 사업내용, 특성을 이해하는 것은 사회공헌 활동을 하는 기업뿐만 아니라 아동·청소년 NPO 기관들에게도 파트너가 되면 어떤 도움이 될 것인지를 파악하는 중요한 기본 정보가 된다. 또한 그동안 왜 무슨 문제가 있어서 파트너가 되지 못했는가를 진단해보는 계기가 된다. 이에 대한 논의를 위해서 본 절에서는 아동·청소년을 위한 NPO 기관의 현황을 제시하였다. 이러한 분석을 통해서 공공기관을 비롯해서 전문적 경험을 가진 다양한 아동·청소년 NPO 기관들의 파트너십 논의에 도움이 될 것이다

기업과 아동·청소년 기관의 상호 파트너십 사업을 위해서는 아동·청소년 기관이 기업에게 파트너로서 제공할 수 있는 것이 무엇인가, 함께 쓸 수 있는 인프라와 자원이 무엇인가에 대한 현황파악과 이해는 필수적이다. 아동·청소년을 위한 CSR 사업 파트너십에 대한 요구와 직·간접 경험이 있는 주요 기관을 살펴보았다. 구체적으로 아동·청소년 분야 NPO는 청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교밖청소년지원센터(꿈드림센터), 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타(NPO 기관/재단)이다. 아동·청소년 매개지원기관(15기관)은 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌정보센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타(NPO 기관/재단)을 살펴보았다. 이와 같은 아동·청소년 관련 NPO들의 현황파악을 통하여 기업과 NPO에게 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 아동·청소년 기관과 같이 파트너가 되면 지역 청소년과 접근하여 사업하기 쉬운 장점이 있다. 지역 접근이 용이하며 지역 네트워크로 학교, 지자체 등과 다자간 협력을 통해 지역 자원을 활용할 수 있다. 사업의 목표과 성과도 일회성이 아닌 지속적 동반성장의 관점으로 지역사회에 CSR 사업의 임팩트를 줄 수 있다.

둘째, 아동·청소년 분야의 다양한 공공기관, NPO 기관과 지원기관들이 상호 정보나 특성이해, 협력에 대한 소통과 이해와 부족한 점이 발견된다. 다자간 협력과 협업 시대에 아동·청소년 분야 간의 파트너십과 네트워크 제고 노력이 필요하다.

셋째, 아동·청소년기관이 가지고 있는 시설과 인력, 주요 프로그램에 대한 정확한 최신 정보를 모바일 등 정보를 쉽게 접할 수 있도록 소프트웨어와 하드웨어를 업데이트하여 제공하는 것이 매우 중요하다. 정보를 제공했지만 투명성과 신뢰성이 떨어지거나 업데이트가 되지 않은 오래된

정보, 정보를 찾아서 알기 어려운 난해한 정보를 수정·갱신하고, 정보를 제공하는 하드웨어가 모바일에서도 용이하게 접근할 수 있도록 해야 한다. 또한 모바일에서도 용이하게 활용할 수 있는 최신 정보를 제공하는 시스템이 필요하다.

넷째, 기업의 과반수는 NPO와 파트너를 맺고 공동으로 사업을 추진하고 있는 것으로 나타났으며, 파트너십 선정기준 1순위로 사업 아이템의 사회적 필요성 및 효과성을 제시하였다(전경련, 2014). 전경련(2015)의 조사결과 기업의 사업파트너는 해당분야 전문성을 갖춘 NPO(47.7%), 기업 단독추진(27.7%), 정부·지자체(13.7%) 순으로 나타났으며, 파트너십 선호대상은 NPO(55.6%)가 가장 많았으며, 추진 이유로는 파트너십 기관이 가진 관련 분야 전문성활용(63.2%)이 1순위로 나타났으며, 애로사항은 기업 특성에 맞는 사업 추진이 어렵다(39.2%)로 나타났으며, 이를 해소하기 위해 파트너 기관의 기업 생리에 대한 이해 제고 등이 필요하다고 응답했다. 이를 통해 기업의 사회공헌활동은 파트너십 사업이 중요하며 이에 대한 역량강화가 필요한 것을 알 수 있다.

다섯째, 아동·청소년 NPO 매개지원기관들이 플랫폼 역할을 하고 각 소규모 NPO 기관들이 집단적으로 영향력을 행사할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 소규모의 지역 NPO는 매개지원기관의 지원이 없이 개별적으로 기업과 파트너사업을 하기에는 한계가 있다. 따라서 매개지원기관을 통한 집단적 영향력이 필요하다. Collective Impact(집단 영향력)의 5가지 성공 조건은 공통의 아젠다, 공동의 측정가치(shared measurement), 상호 강화하는 활동(mutually reinforcing activities), 지속적인 커뮤니케이션, 백본 지원기관(backbone support)로 제시하였다(Kania, J., & Kramer, M., 2011 ; Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E., 2012 ; Kania, J., & Kramer, M., 2013). Collective Impact(집단 영향력) 기반의 파트너십 성공을 위해서는 사회경제구조, 정부정책, NPO에 대한 이해, 파트너십에 대한 이해와 공통의 Collective Impact(집단 영향력)의 5가지 성공 조건을 위한 노력이 필요하다. 이를 통하여 매개지원기관이 중추지원기관(backbone support organizations)으로 역할을 할 수 있도록 지원이 필요하다. 파트너십을 통해서 집단적 영향력(collective impact)을 가질 수 있도록 기반을 구축하기 위해서는 백본지원기관의 역할이 중요하다(Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E., 2012). 우리나라 현황은 매개지원기관의 역할이 저조하고 특히 청소년활동정책 관련하여 기업의 사회공헌활동과의 파트너십을 지원하는 매개지원기관은 현재 거의 찾아보기 어렵다. 현장의 NPO를 CSR 파트너십 사업의 전문가집단으로 양성한다면 아동·청소년 CSR의 효과는 매우 높을 것으로 생각된다.

3. 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십의 개념과 해외사례

1) CSR 파트너십의 개념과 유형

공공성의 재구성을 위해 국가, 시장, 시민사회 재구조화가 필요하며, 거버넌스는 기업과 NPO의 파트너십 수준에 따라서 3가지 단계의 유형을 제시할 수 있다(조대엽 외, 2007). 기업과 NPO의 파트너십은 자선(philanthropic), 업무(transactional), 통합(integrative) 단계 속에서 부문 간 파트너십을 형성하며, NPOs와 기업 간의 Collaboration 뿐아니라 NPOs와 NPOs간의 Collaboration도 필요하다(Austin, 2000). 첫째, 자선적 파트너십은 자선 기부자가 지역사회 내에서 시민사회조직을 위한 자금을 지원하며, 참여 및 상호작용의 수준은 낮으며 최소한의 자원들이 교환된다. 둘째, 업무적 파트너십은 기업이 상호 간에 보다 이로운 관계를 추구하며 참여 및 활동 범위의 수준이 중간 정도이다. 셋째, 통합적 파트너십은 상호 파트너들이 공동으로 프로그램을 기획하고 서로의 목적을 위해 협업으로 함께 운영한다. NPO와 기업 간 파트너십 방식은 파트너십의 참여요인, 관계의 성격, 조직형성, 제도화된 방식 등에 따라 다양하다(Austin, 2000을 이동우, 2013와 조대엽 외, 2007에서 재인용).

기존에는 경제적 가치의 창출은 민간 부문에서의 기업이 담당하고 사회적 가치의 실현은 정부와 시민사회조직이 전담하는 역할이라는 이분화된 사고가 지배적이었다. 그러나 기업과 정부, 시민사회조직(NPO)은 공유가치창출(Creating Shared Value: CSV) 논리에 근거하여 협력을 통한 사회적 경제적 가치를 창출하는 방향으로 확장되었으며, 도구적 관점에서 통합적 관점으로 변화되고 있다. 아동청소년분야 CSR 성과 증진을 위해서는 기업-NPO 주체간의 협력에 있어서 책임과 역할 분담이 제대로 설정되어야 한다(이경림, 도현명, 심명주, 2009; 이동우, 2013; 조대엽 외, 2007).

표 II-7 시민사회조직과 기업의 파트너십 접근에 따른 주요방식과 사례

접근		파트너십 성격	방식
자선적	※ 파트너십 관계 성립되지 않음		기부
	후원이나 자선에 참여하는 조직과 참여하지 않는 조직		후원/공익 연계 마케팅 벤처 자선
전략적		파트너십 통해 조직이 얻게 되는 혜택과 조직 상호 간에 미치는 영향	전략적 제휴 혼합가치시슬
통합적	집단	파트너십을 위한 새로운 집단조직의 형성 가능성	소셜벤처네트워크 사회혁신클러스터
	제도	파트너십에 의한 제도화된 방식으로의 발전	사회혁신채권 사회증권거래소
-		영리성 대 사회성 경계가 모호한 혼성 조직	Google.org 제4섹터

출처 : 이동우(2013). 시민사회조직과 기업의 파트너십 연구. p.56.

지자체, 지역 내 사회단체와의 파트너십은 지역공동체의 발전에도 기여하게 되며, 기업의 사회참여나 봉사가 정부역할의 축소와 연결되는 것은 아니다. 2003년 기업의 사회공헌활동 참여동기 설문조사에서는 어려운 사람을 돕기 위해, 이윤을 사회에 환원하기 위해, 사회발전에 대한 책임감, 회사 이미지 제고, 세제혜택 순으로 나타났다(한도현, 2007). 따라서 기업의 사회공헌 활동 참여 동기를 이끌기 위해서는 세제혜택 뿐 아니라 CSR의 궁극적인 목적과 비전을 달성할 수 있는 사업과 파트너십이 중요하다는 것을 알 수 있다.

파트너십 성공과 실패 모두에 기여하는 공통 요인으로는 비영리기관의 기본적 역량, 의사소통 역량이 제시되었다. 첫째, 비영리기관의 기본적 역량으로서 비영리기관이 사회문제해결을 위해 요구되는 전문적 역량, 고유한 자원이나 네트워크를 활용할 수 있는 실행역량이 필요하다. 이는 비영리기관이 안정적 인력구조를 보유하며 전문인력을 확보하도록 지속적인 역량 강화방안이 필요하다. 둘째, 비영리기관의 의사소통의 역량으로 기업과 비영리기관 간 의사소통이 다양한 경로를 통해 체계적이며 신속하고 활발하게 이루어지도록 파트너 기업의 의사소통 욕구를 이해하고 반응할 수 있는 소통의 역량이 필요하다. 파트너십에 대한 기업의 다양한 견해 및 이해관계를 파악하고 파트너십 사업을 통한 동반 성장이 가능하다(방대욱, 강철희, 허수연, 2013). 방대욱 외(2013)의 연구는 기업 사회공헌 담당자를 조사대상으로 기업의 시각에서 파트너십 성공 및 실패요인을 질적 연구방법을 통하여 분석한 결과로 기업의 입장만을 반영한 한계가 있다.

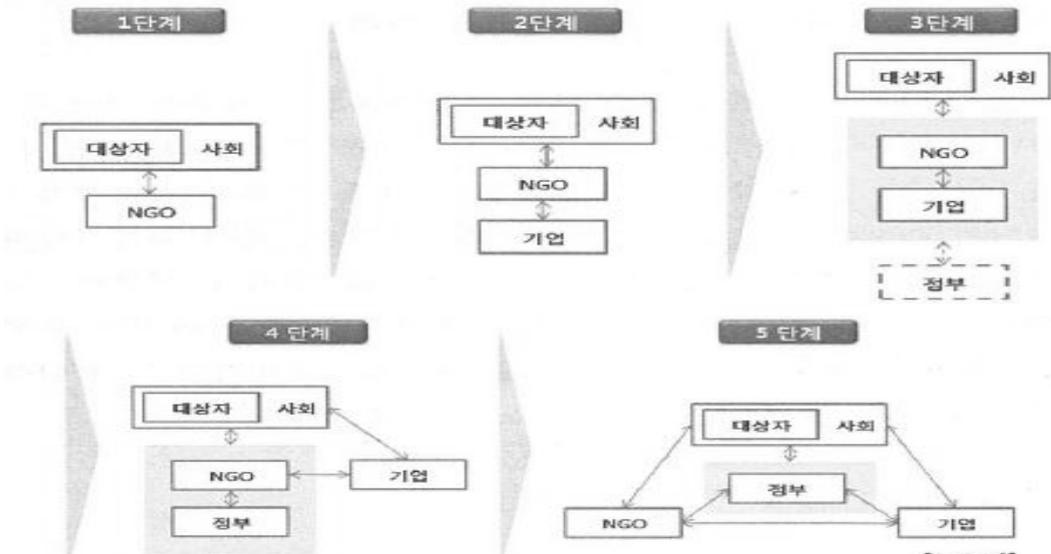
지속가능발전교육 차원에서 NPO는 평생학습으로서의 지속가능발전교육을 제공하고, 각 이해당사자들의 협력을 이끌어내는 역할을 할 수 있다. 지속가능발전교육활동을 위한 다양한

네트워크, NPO와 다른 주체와의 파트너십, 수평적 연대와 확장을 통한 캠페인과 여론형성, 지속가능발전 역량강화로 활동가양성 및 재교육 등의 역할이 강조된다. 학교교육에서 지속가능발전교육은 기존의 교수학습을 개혁하는데 원천적 가치가 있으며, 지속가능성을 지향하는 학교정책과 관리, 학교와 지역사회의 협력, 파트너십과 네트워크 등을 강조한다(이선경 외, 2014). 기업에서 UN의 지속가능발전교육 활동이란 사회적 책임 활동으로서 다른 영역인 학교와 NPO 영역 등에서 이루어지는 지속가능발전교육의 지원과 협력을 중심으로 논의된다. 기업의 지속가능발전은 기업 내부의 지속가능경영교육, 지속가능성 보고서 작성과정의 학습과 소통, 주요 이해당사자인 협력사와 협력과 훈련 기회제공, 지역사회 또는 시민사회(NPO)와 협력 및 소통, 사회적 책임활동으로서 교육지원 프로그램제공, 지속가능경영 학습과 소통을 위한 기업간 협의체와 네트워크 등이 포함된다(이선경 외, 2014).

2) 기업-NGO-정부 협력모델

이경림, 도현명, 심명주(2009)는 기업-NGO-정부 트라이앵글 사회공헌모델을 5단계로 제시하였는데, 이는 서로의 자원을 교환하고 역할을 분담하여 사회적 서비스를 제공하는 방식이다. 1단계는 NGO의 대상자 욕구 발견과 이해(NGO는 대상자와 가장 밀접함), 2단계는 기업 자원의 참여(대상자의 요구를 인식한 뒤 서비스를 제공할 때 자원수급), 3단계는 기업-NGO 운영과 정부 협력(기업과 NGO 협력으로 사업운영 성과가 나타날 때 정부는 해당사업에 관심을 갖고 효과성을 지원하고 관찰하는 방식으로 명분과 지지를 제공하는 정부부처의 협력시작), 4단계 정부사업으로 정책화(사업이 유의미함이 분명할 때 정부가 정책화 또는 법제화), 5단계 정부사업으로 정착(정책화이후 정부는 사업의 주도권 획득하여 직접 운영 및 위탁 운영)으로 제시된다.

정부와 NGO의 관계는 기업과 NGO의 관계에 비해 NPO의 성장과 역할증대로 훨씬 다각적이고 다양한 관점에서 연구되어왔다. 그러나 기업과 NGO, 정부와 NGO의 관계는 다양한 유형을 명확하게 할 수 없을 지라도, 그 관계가 동반자적 협력적인 파트너십 관계여야 한다(이경림, 도현명, 심명주, 2009)



출처: 이경림, 도현명, 심명주(2009). 기업-NGO-정부 트라이앵글 사회공헌모델. 부스러기사랑나눔회, 통권09-012호, p.17.

【그림 II-5】 기업-NGO-정부 트라이앵글 사회공헌모델 구조

주요 기업 파트너십 선호대상은 2014년도에는 NPO(55.6%), 정부·지자체(19.1%) 순으로 나타났으며, 2015년도에는 NPO(59.2%), 정부·지자체(25.6%), 타 기업(2.5%) 순으로 나타났다(전경련, 2015; 전경련, 2016). 파트너십(partnership)은 양쪽 기관이 상호 이익 증대를 목적으로 협력하기로 한 합의로서 동반자 관계라는 의미이다. 이는 사회문제가 복잡해지면서 개별 주체가 문제를 단독으로 해결하기 어려워짐에 따라 다양한 분야 간 협업과 융합을 통해 기존 프로그램의 확산과 사회문제의 해결이라는 본질적 성과를 위한 시도로 분석된다(전경련, 2016).

사회적 기업-기업 사업연계 파트너십 모델(고용노동부, 한국사회적기업진흥원, 2014)은 기업의 핵심역량을 적극 활용하여 사회적 기업의 사업과 연계하는 파트너십 모델이다. 기업은 가치사슬 기업활동 전반에 걸쳐 사회적 기업과 협력하여, 신사업 또는 신제품 개척 전략으로써 파트너십을 추진한다. 이를 통한 Impact 창출로는 첫째, 제품, 서비스, 지역사회의 기업활동 가치사슬에 대한 재인식과 둘째, 공유가치창출(CSV)로 기업이 비즈니스와 접점을 가진 사회문제를 해결함으로써 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 창출하는 경영전략이다.

지금까지 기업은 공급자, 지원자로서 지역사회 분야는 수혜자로서의 관계였다면, 계속 지원하고 계속 수혜만 받는 것은 한정적이기 때문에 상호 이익을 나누고 돕기 위해 동반자로서 파트너십을 가지는 것이 중요하다. 전경련(2016)의 사회공헌백서에서는 파트너십을 기업의 다양한 내부자

원을 투입, 외부와 협업을 통해 진행하는 사업으로 정의하고 있다.

3) 해외사례 분석³⁷⁾ : 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십

(1) GSK & Save the Children 파트너십 사례³⁸⁾

① GSK(GlasoSmithKline plc: 글라스스미스클라인)

GSK는 약품과 생물학, 건강 관련된 제품을 연구, 생산하고 판매하는 영국 회사이다. 직원수를 기준으로 세계에서 두 번째로 큰 제약회사이며 다양한 의약품들을 비롯하여 다양한 항감염, 호흡, 위장 및 신진대사, 백신 관련 제품을 생산하는 연구기반 회사이다. GSK는 과학분야, 학계 그리고 자선단체와 다양한 파트너십을 형성하여 세계 의료서비스 향상을 위해 노력하는데 그 중 대표적인 것이 앞으로 소개될 ‘Save the Children’과의 파트너십이다. 2016년 GSK는 Save the Children과의 협업을 통해 사기업과 NGO의 최우수 파트너십의 기업윤리상(Ethical Corporation Award)을 수상한 바 있다(GSK, 2016).

② Save the Children

Save the Children은 세계 빈곤아동을 지원하는 비영리 국제기구로서 1919년 설립되어 교육과 보건, 경제적 지원에 초점을 두고 있다. 28개국이 넘는 국가에 지사를 두고 활동을 하고 있으며 재난이나 응급구조가 필요한 지역에도 구호팀을 파견하기도 한다. 우리나라에도 Save the Children 코리아가 1953년 영국, 미국, 캐나다, 스웨덴 등 4개국이 한국전쟁으로 발생한 피해자 구호를 계기로 출범하여 현재까지 활동하고 있다.

③ GSK & Save the Children 파트너십

GSK과 Save the Children과의 파트너십은 세계 빈곤국의 주민들을 위한 기업과 NGO와의 협업의 대표적 사례라 할 수 있다. 매년 치료 가능한 질병들로 인해 6백만 명에 이르는 5세

37) 3절 3)의 해외사례 부분은 김정주 (고려대학교 세종캠퍼스 교수)가 집필하였음.

38) Save the Children(2017). 홈페이지(<https://www.savethechildren.net/>)와 GSK(2016) 연례보고서 중 ‘Responsible Business Supplement 2016: Progress against our commitments(http://annualreport.gsk.com/assets/downloads/GSK_Responsible_Business_Supplement_2016.pdf)’를 중심으로 요약, 정리하여 소개하였으며 그 외 참고자료는 본문에 별도 제시하였음.

이하 아동들이 사망하는 것에 대해, 5년간 ‘백만 명 아동 구하기’를 목표로 GSK와 Save the Children 파트너십이 2013년에 형성되었다(Save the Children, 2016). GSK가 지닌 과학적 연구와 자원, 전문성과 Save the Children이 지닌 글로벌 접근성과 직접 경험이 효과적으로 합쳐진 것이라고 볼 수 있다.

이 파트너십의 목적은 1) 가장 필요로 하는 곳에서부터 예방과 치료의 기초 의료서비스에 대한 접근성 향상, 2) 빈곤지역사회에서 일하는 보건요원 훈련 및 장비 지원, 3) (더 많은 아동의 생명을 구할 수 있는) 아동 우호적 의약품의 개발, 4) 해당 지역 보건국을 통해 필수 의약품과 백신 지원, 5) 강력한 아동 보건정책 수립을 위한 지역과 글로벌 수준의 활동 등이다. 2016년 기준으로 GSK와 Save the Children 파트너십이 이룬 효과에 대한 보고 결과를 살펴보면 다음과 같다(Business in the Community, 2017).

- 약 13만 명의 5세 이하 아동이 폐렴, 말라리아와 설사 등의 치료를 받음
- 약 1백만 명의 아동이 영양실조 진단을 받아 영양지원을 받음
- 약 1백 6십만 명의 사람들이 직접적인 의료서비스 지원을 받음
- 약 2만4천 명의 5세 이하 아동이 면역력을 가지게 됨

이 외에 파트너십은 지역사회가 자생할 수 있도록 적절한 의약품과 기술 및 훈련을 지원해 주었는데, 이를 통해 약 2천여명의 지역사회 구성원이 프로그램에 참여하여 훈련을 받고 9천여명의 지역사회 보건 요원들이 훈련을 받았다. 또한 1천6백여 명의 전문 보건 요원들이 훈련을 받았다.

GSK는 파트너십을 통해 단지 재정 또는 의약품 지원이 아닌 조직구성원들이 직접 참여하여 의미있는 역할을 하도록 하였는데, 약 1십만 명의 직원들이 모금행사나 프로그램이나 프로그램이 지향하는 이슈들에 대한 인식을 고취하기 위한 활동에 참여하였다. 이를 통해 직원들이 모금한 기금만 1백7십5만 파운드 정도에 이르며, 설문조사에 따르면 약 95%의 직원들이 이 파트너십 프로그램을 통해 GSK에서 일하는 것을 더욱 자랑스럽게 생각하게 되었다고 답변하였다. GSK는 Save the Children과의 사회공헌활동에 직원들이 동참할 수 있는 기회를 제공함으로써 회사에 대한 자긍심을 높이는 데도 효과가 있음을 알 수 있다.

④ 대표 사례

GSK와 Save the Children 파트너십의 가장 대표적인 프로그램은 콩고와 케냐에서 진행된 모자 보건서비스이다. 이 프로그램은 해당 국가에 광범위하게 적용될 수 있도록 증거와 교육을

확대시키는 목적으로 진행되었다. 구체적으로 보건센터를 업그레이드 시키거나 지역사회 보건 요원들의 훈련과 장비 지원, 가족과 지역사회를 위한 보건서비스 제공서비스의 접근성 향상 등과 같은 개입을 위한 활동들이 포함되었다. 이를 위해 GSK는 해당 정부의 보건국과 함께 프로그램을 개발하여 향후에도 국가 차원에서 지속될 수 있도록 장기적인 차원에서의 모델 정착에 노력하였다. 이러한 믿음은 이 프로그램에 참여한 Save the Children 케냐지부의 Muriuki 의사의 이야기에서 찾을 수 있다.

“2014년에 우리는 케냐 보건당국과 함께 프로그램을 시작하였다. 나는 아프리카의 문제에 대한 해답은 바로 아프리카에 있다고 믿으며, 케냐에서의 이 프로그램이 좋은 출발점이 된다고 믿는다.” (GSK & Save the Children, 2015).

(2) CBRE & Plan International 파트너십 사례³⁹⁾

① CBRE

CBRE는 미국 LA에 본사를 둔 세계 최대 부동산투자회사이다. 2017년 Fortune 500에 214위로 선정되었으며 부동산 영역에서 가장 높은 순위의 회사로 알려져 있다(Wikipedia, 2017a).

② Plan International

Plan International은 1937년 설립된 국제 구호기구로 2002년 국제 NGO로 선언하면서 이전 명칭인 Foster Parents Plan International에서 변경하여 현재까지 지속적으로 활동하고 있다. 영국에 본부를 두고 있으며 현재 우리나라를 포함하여 21개국이 후원국으로 참여하고 있으며 50여 개국의 수혜국을 대상으로 다양한 구호와 지원사업을 하고 있다(Plan International, 2017a).

③ CBRE & Plan International 파트너십

CBRE와 Plan International과의 파트너십은 아프리카 시에라리온(Sierra Leone) 시골의 13만 5천여 명의 아동들, 특히 여학생들에게 교육을 지원하기 위한 3년 프로젝트로 시작되었다.

39) Plan International (2017b) Partnering with CBRE (<https://plan-international.org/corporate-partnerships/partnering-cbre#>)와 Third Sector (2016) Business charity awards 2016: Project of the year - CBRE EMEA with Plan International UK for girls' education challenge, Sierra Leone (<http://www.thirdsector.co.uk/business-charity-awards-2016-project-year-cbre-emea-plan-international-uk-girls-education-challenge-sierra-leone/article/1391918>)을 중심으로 소개하였음.

Plan International은 아동중심의 세계 NGO기관으로 세계 빈곤국가의 어린이와 청소년들의 삶이 더 나은 방향으로 전환되도록 도움을 주는 활동을 한다. 전 세계적으로 6백5십만 명의 여학생들이 학교에 가지 못하고 위험에 처해 있는데 이들을 교육시키는 것은 단지 그들의 삶을 바꾸는 것 뿐 아니라 그들의 가족과 지역사회에 영향을 줌으로써 궁극적으로 되풀이되는 빈곤 주기를 깨뜨리는 데 도움을 줄 수 있다.

CBRE와 Plan International의 프로젝트는 Sierra Leone의 5개 지역 780여 개 학교를 대상으로 학비보조금의 제공 뿐 아니라 학교시설 지원, 여선생님들과 보조 선생님들을 위한 직업훈련 제공, 장애아동들을 위한 지원을 통해 교육의 질을 향상시키는 것을 목적으로 하고 있다. 이에 CBRE의 EMEA(Europe, Middle East & Africa)는 7백4십만 프랑을 직접 지원하고 8십6만 프랑에 해당하는 기금을 시설, 교육 및 훈련 등을 위해 사용하겠다고 하였다.

CBRE의 이러한 파트너십은 기업의 후원에 적합한 매칭을 지원하겠다는 영국정부의 해외지원 약속에 따라 이루어져 현재 진행 중이며, 추가기금을 통해 포함되는 국가가 유럽과 동유럽, 아프리카 지역의 27개 국가에 이르고 있다.

④ 대표 사례

2014년 시에라리온에 에볼라가 발생되어 학교가 문을 닫아야 했을 때 CBRE는 2만 2천5백 개의 태양열 라디오 배급을 통해 학생들이 라디오를 통해 계속해서 교육을 받을 수 있도록 하였다. 또한 1만2천여 개의 교육지원팩을 보급하고 1천2백여 개의 손소독 세트를 제공하여 질병이 확산되는 것을 방지하였다. 이와 같은 케이스를 포함하여 CBRE가 Plan International과 파트너십을 통해 실천한 사회공헌활동으로 2016년 기업봉사상(Business Charity Awards 2016)을 수상하였다(Third Sector, 2016).

(3) Cisco & Citizen schools 파트너십 사례⁴⁰⁾

① Cisco

Cisco는 세계적인 IT회사로 네트워크 하드웨어와 텔레커뮤니케이션 장비, 기타 하이테크

40) Citizen schools 홈페이지 (2017) <https://www.citizenschools.org/>와 Cisco (2017a). CSR Partner: Citizen Schools: Expanding educational opportunities for low-income students. Retrieved Aug. 4 from <http://csr.cisco.com/casestudy/citizen-schools>을 중심으로 소개하였으며 그 외 참고자료는 본문에 별도 제시하였음.

서비스와 제품을 생산하고 판매한다. 1984년 local area network (LAN)을 기초로 설립되어 현재는 사물인터넷(IoT), 도메인 보안, 에너지 관리 등의 구체적인 기술력에 전문화하고 있다 (Wikipedia, 2017b).

② Citizen schools

Citizen Schools는 저소득 지역사회의 학생들을 위해 중학교와 파트너를 맺어 방과 후 시간을 통해 학생들을 교육하고 지원하는 미국 NGO 기관이다. 기관의 미션은 '학생들의 교육을 통해 지역사회를 강화하는 것으로 현재 7개 주의 13개 도시에서 31개 프로그램이 진행되고 있다. 4천여 명의 자원봉사자들이 교사나 멘토, 도제로 활동하고 있으며 5천여 명의 학생들이 참여하고 있다. 자원봉사 교육자들로 팀을 구성하고 실제적인 교육과 학문적 지원을 통해 학생들이 자신들만의 꿈을 발견하고 실현하게 하도록 돕는 것이 이 기관의 목적이다(Citizen schools, 2017).

③ Citizen schools 파트너십

Cisco의 CSR은 성과기반 비즈니스 모델에 기초하여 이루어진다는 점에서 주목을 받는다. 즉 '취미가 아닌 비즈니스 같이(Like a business, not a hobby)'를 매트릭스로 공표하면서 CSR의 목표와 일정, 진행 보고서를 공유하면서 회사가 지닌 자원을 최대화하기 위해 노력한다. 이를 위해 가장 효과적으로 CSR을 함께 진행할 수 있는 NGO와 지역기반 단체를 찾는 것에 중요시 한다.

Cisco의 대표적인 CSR 프로그램 중 대표적인 것으로 Tactical Operations팀과 Network Academy이다. Tactical Operations팀은 자연 재해 또는 구급상황 시 파견되는 고도의 훈련을 받는 전문가로 구성된 팀으로 네트워킹 긴급구조활동을 행한다. 특히 FEMA, UN, 국제 적십자사와 긴밀한 협력체계를 구축하여 세계 구조활동이 필요한 곳에 파견되어 도움을 준다. 2013년 태풍으로 인해 하부구조가 파괴된 필리핀에 파견되어 커뮤니케이션 장치를 세우고 음식과 식수, 의료품 전달의 신속한 처리를 한 것이 그 중 한 가지 사례이다(Cisco, 2017b).

Networking Academy는 Cisco가 교육분야에 중점을 두는 주된 CSR 프로그램이다. 세계 곳곳의 학교, 대학, 정부, NGO와 협력하여 그들이 교실과 컴퓨터, 교사들을 제공하면 Cisco는 IT 관련 교육과정, 장비, 평가 등의 내용을 제공하는 형태로 이루어진다. Networking Academy는 컴퓨터 네트워킹을 설계하고 설치하고 관리하는 전문가를 양성하는 프로그램으로 학생들이 직업으로 연계하여 활용할 수 있는 실제 요구에 대한 직접적인 반응이라는 점에서 의미가 있다. 캄보디아의 한 academy 졸업생들의 80%가 3개월간 얻는 일자리에서 받는 월급이 그

나라 평균임금의 5배 정도가 된다는 점이 그에 대한 일례이다(Cisco, 2017b).

Cisco는 위에 소개한 Tactical Operations팀과 Networking Academy 뿐 아니라 지역기반의 요구를 반영하기 위해 엄밀히 선정한 지역 NGO들과 긴밀한 협력관계를 유지하고자 하는데, 그 중 하나가 앞으로 소개될 Citizen School과의 파트너십이다. Citizen Schools는 Cisco의 교육기반 파트너 중 하나로 미국에서 지속적으로 문제가 되는 학교 중퇴자들을 위해 중학교와 파트너를 맺어 ‘연장학습일(ELD: Extended Learning Day)’을 통해 교육에 흥미를 가지고 참여할 수 있도록 지원하는 일을 한다. 즉 방과 후 학교시설을 활용해 멘토링과 기술개발을 위한 도제제도를 운영하고 지역사회의 어려운 학생들을 돕는 것이다.

Cisco는 2009년부터 Citizen Schools와의 파트너십을 통해 정보커뮤니케이션기술(ICT: Information and Communication) 제품과 교육훈련, 재정 지원을 하고 있다. 2009년부터 Cisco는 5십6만달러의 제품 지원을 포함하여 1백3십만 달러의 재정지원을 하였으며 지원 학교의 수도 2009년 5개주 10개 였던 것이 2014-15년에 7개주의 29개의 학교로 늘어났다(Dolan, 2015). 또한 Citizen Schools의 교사들(Citizen teachers) 중 가장 큰 그룹을 형성하는 것이 Cisco의 직원들로 2009년 이후 65개 도제집에 125명의 직원들이 자원봉사 로보틱스, 웹디자인, 게임디자인과 코딩, 네트워크 등의 STEM 교육을 제공하는데 참여하고 있다(CSR Wire, 2013). 이와 더불어 Cisco는 Citizen Schools에서 출발한 전국단위의 US2020에도 직원들이 멘토로 참여하여 학생들에게 STEM 교육을 지원하고 있다.

이러한 Citizen Schools 파트너십의 성과를 보면 보스톤 Citizen Schools 졸업생의 61%가 2-4년제 대학에 입학하였으며, 제때 졸업한 학생들이 이전의 59%에서 71%로 상승하였다. 또한 졸업생들의 90%가 영어와 수학에서 높은 성과를 보였다(Cisco, 2017a).

④ 대표 사례⁴¹⁾

Cisco의 직원 Kimone Gooden과 Mahendra Samarya는 Citizen Schools에서 운영하는 10주 도제프로그램에 Citizen Teacher 자원봉사로 활동하였다. Kimone는 마케팅/커뮤니케이션 매니저이며, Mahendra는 소프트웨어 기사로 근무하고 있다. Kimone은 학생들이 자신이 이전에 경험하지 못했던 꿈을 가지도록 도와줄 수 있기를, Mahendra는 학생들이 스스로를 믿고 자신감을 가질 수 있도록 돕고자 하는 마음에서 시작하였다. Citizen Schools에서 그들의 역할은 학교가

41) Cisco(2017c). Cisco 홈페이지. Impact Story: Citizen Schools United States, Cisco's Citizen Teachers inspire students (<http://csr.cisco.com/casestudy/citizen-schools-impact>)에서 발췌

학습일(learning day)에 학생들이 적극적으로 참여하고 학습에 동기화될 수 있는 기회를 제공하는 것이었다. 더불어 가능한 졸업생들이 고등학교를 제때 졸업하게 하여 지역사회의 고등학교 졸업률을 향상하도록 학생들을 돕는 일이다.

Kimone는 2011년부터 Citizen Teacher로 활동하였으며 그녀가 사는 지역 근처에 있는 오클랜드의 중학교에서 블로그에 대한 도제십을 가르치고 있다. 2012년에는 Cisco의 여성그룹(Connected Women's group)의 회원들을 산호세 중학교 여학생들을 위한 도제교실인 'Women in Technology'에 교대로 참여토록 하여 마케팅과 IT, 브랜딩과 프로젝트 매니지먼트 등을 주제로 가르치는데 기여하였다. 이를 통해 여학생들은 10개의 다양한 직업을 소개받아 새로운 가능성을 찾을 수 있도록 도움을 주었다. Mahendra는 East Palo Alto 지역에서 핸드폰 앱을 개발하는 도제수업을 진행하였다. 새로운 용어를 가르치고 연구와 디자인, 실행의 구성을 통해 앱을 개발하도록 하였으며 이 수업에 참여한 학생들은 새로운 이 영역과 주제에 매우 흥미롭게 참여하였다.

이러한 CSR의 자원봉사 활동은 두 사람에게 모두 개인적으로 의미있게 다가갔다. Kimone는 Citizen Teachers과의 협업과 미팅을 통해 사적인 네트워크가 확장되었으며, 사람들 앞에서 발표하는데 보다 편안해졌다고 이야기 한다. 더불어 무엇보다 학습기회의 제공을 통해 성취 격자를 극복하는 데 학생들을 도울 수 있다는 점에서 의미를 가진다고 하였다.

4) 시사점⁴²⁾

(1) 섹터 간 파트너십의 효과성 제고 노력

기업과 NGO, 그 외의 다양한 섹터간 파트너십은 단지 기업의 CSR의 측면이 아닌 그것이 지닌 잠재적 규모와 영향력 측면에서 매우 필요하고 중요하다. 이는 갈수록 복잡해지는 세계에서 혁신적인 업무 방식을 통해 전문성과 자원을 나누어 사회에 대한 공유된 책임감을 창출한다는 점에서 더욱 그러하다(Plan International, 2017a).

기업의 입장에서는 추구하는 CSR의 목적을 수행하는데 있어 가장 효과적으로 협업할 수 있는 NGO를 확보하는 것이 중요하다. 기업과 NGO 각각이 지닌 전문성과 축적된 자원이

42) 시사점은 김정주 (고려대학교 세종캠퍼스 교수)가 주 집필하고 임지연 (한국청소년정책연구원 연구위원)이 일부집필 하였음.

가장 효과적으로 활용되어질 때 파트너십의 효과성을 담보할 수 있기 때문이다. 이미 섹터 간에 존재하던 전통적인 경계는 허물어졌으며 CSR활동에 있어 정부의 직접적인 역할보다는 기업과 시민사회의 자율적인 협업이 강조되는 것이 현실적 요구임에 효율적 성과를 담보할 수 있는 매칭이 중요하다(Plan International, 2017a).

물론 매칭이 잘 되었다고 하더라도 이질적인 섹터간의 파트너십이 효과적으로 이루어지기 쉽지 않다. 실제 기업과 NGO의 CSR 파트너십의 사례를 5개 선택하여 연구한 결과에 따르면 (Jamali & Keshishian, 2009) 기업은 재정적 지원에, NGO는 운영적 지원에 중점을 두어 실제로 시행과 운영, 평가의 과정에서 효과적인 연맹(alliance) 관계를 유지하기가 쉽지 않다는 것을 알 수 있다. 이 연구에서는 사례분석 결과 기업 측면에서 파트너십의 참여수준은 매우 낮고 실행활동의 범위가 좁게 나타났으며 상호작용도 드물게 이루어지고 기업의 전략적 가치도 찾지 못하는 경우가 많다고 하였다. 그래서 결국 파트너십의 협업수준이 교류적(transactional)이나 통합적(integrative) 수준으로 발전하지 못하고 자선적(philanthropic) 수준에 머무르고 있음을 비판하였다. 물론 이 연구가 레바논 지역에 한정하여 선택적으로 추출된 사례였다는 점을 고려할 때, 연구 결과를 일반화하기에는 한계가 있으나 기업과 NGO 파트너십이 효과적 성과 창출을 위해서는 두 섹터의 참여수준이나 미션의 중요성, 자원의 극대화, 활동범위, 상호작용 수준, 경영(운영) 복잡성, 전략적 가치 등에서 협업 수준을 높이는 노력이 필요하다는 시사점을 얻을 수 있다(Jamali & Keshishian, 2009).

(2) 모니터링과 평가의 중요성

CSR의 많은 경우 활동이나 프로그램 자체에 집중하다 보면 모니터링과 평가에 소홀하기 쉽다. 제한된 자원과 재원을 활용하여 효과적인 공헌활동을 하고 파트너십의 영향력을 최적화하기 위해서는 지속적인 모니터링 작업과 더불어 평가매트릭스 개발의 필요성이 강조된다(GSK & Save the Children, 2015)

Cisco 역시 CSR에 있어 취미가 아닌 비즈니스 마인드를 가져야 함을 강조하면서 제한된 자원의 효과적 활용을 위한 SMART(Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely)매트릭스를 강조한다. 즉 구체적인 측정 가능한 영향력을 보여주는 CSR에 자원분배의 우선권을 할당하는 것이다. 즉 단지 재정적 지원만 제공하는 차원이 아니라 회사 CSR의 목표를 가장 잘 실현할 수 있는 기관(NGO 포함)을 선정, 협업하여 이를 통해 실제적이고 측정 가능한 결과를 창출하는

시스템을 지녔다(Moorhead, 2016).

(3) 직원참여를 통한 적극적 CSR

기업은 여러 가지 목적으로 사회공헌활동에 참여하지만 직원들의 참여 유무에 따른 성과는 모두 일괄적으로 나타나고 있다. 즉 재정이나 제품 지원을 떠나 직원들이 자원봉사의 형태로 직접 관여하고 참여하는 경우 회사에 대한 충성도와 애사심의 향상 뿐 아니라 다른 영역에서도 긍정적인 성과가 나타나고 있는 것으로 나타난다(Cisco, 2017b).

앞서 기술한 바와 같이 GSK 직원 중 설문응답자 95%가 CSR 프로그램을 통해 GSK에서 일하는 것을 더욱 자랑스럽게 생각하게 되었다고 답변하였다. Cisco에서 교사나 멘토로 자원봉사에 참여하는 직원들 중 40-45%가 CSR 참여과정에서 그들의 멘토십이나 프로젝트 관리 또는 발표 능력, 그리고 리더십 관련 기술이 향상되었다고 말하고 있다. 이러한 결과를 포함하여 2016년 Vermont 대학의 조사 결과를 보면 Cisco와 파트너인 Citizen Schools 활동이 실제 자원봉사자들에게 긍정적인 영향을 미쳤다고 보고하였다(McLarnan, 2016).

(4) 노하우 기반의 활동 영역의 확장 및 지속성 유지

사회공헌활동에 기업의 노하우가 축적되면서, CSR사업의 효과성과 영향력을 확장 또는 강화시키기 위해 기업이 지닌 강점과 전문성에 기반한 전략이 필요하다. 기업이 지닌 직원들의 기술과 전문성을 다른 기업 또는 NGO들과 공유하고 이를 기초로 실천과 역량을 향상시키는 것은 해당 분야의 사회공헌활동에 대한 이해를 확장하고 기존 파트너십의 강화나 새로운 파트너십의 생성을 가져오게 한다. 이를 통해 도움을 필요로 하는 더 많은 사람들과 지역사회가 수혜를 받을 수 있도록 하는 것에 노력해야 한다(Cisco, 2017a; Third Sector, 2016).

(5) 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동과 정부의 역할 모색 : 기업-NPO-정부의 파트너십 구축

다양한 사회적 문제가 과거에 비해 복잡해지면서 정부가 단독으로 이를 해결하는데 한계가 발생함에 따라 다양한 주체들 간의 협력적 거버넌스가 요구된다(이영동, 2017). 정부의 역할 또한

기업에 사회적 책임이 있음을 인정하고, 사회적 책임을 실천할 수 있는 환경을 제공하고 지속하도록 관리하고 지원하는 일에 그치는 것이 아니라 협력적 거버넌스를 구축할 필요가 있다(이영동, 2017; 고동수, 2011).

사회문제해결을 위한 가장 바람직한 방식(사회적기업연구소의 2015년 사회문제 조사결과)으로는 정부가 주도하되 기업 및 시민사회단체와 협력하는 방식(41.0%), 정부와 기업 및 시민사회단체가 모두 동등하게 해결하는 방식(30.7%), 기업/시민사회단체가 주도적으로 하고 정부는 지원하거나 보상(23.0%), 정부가 모든 사회문제를 해결하는 방식(2.0%) 순으로 나타났다(이영동, 2017). 국가와 기업, NPO의 역할이 따로 분리되어있었던 과거에 비해 현재는 국가, 기업, NPO의 역할이 상호 협력적 거버넌스, 즉 협치가 필요한 부분이 많아지고 있다(이영동, 2017). 사회문제 해결이라는 공통의 목표를 가진 정부도 기업들이 자발적으로 공유가치창출(CSV) 실현에 매진할 수 있도록 지속적인 지원이 필요하다(조희진 외, 2013).

아동청소년을 위한 CSR 활성화를 위해서는 반복되는 문제점을 해결할 수 있도록, 역량의 신장과 사업의 지속가능성을 확보하고, 정부와 기업의 공공성과 효율성을 결합하기 위한 협치가 필요하다. 이는 기업의 사회적 책임의 당위성과 정부가 모든 아동청소년 문제를 해결 및 지원할 수 없기 때문이다. 기업의 사회공헌활동은 아동·청소년 관련 과제를 해결할 수 있는 주요한 외부자원으로 중요하다. 이경림, 도현명, 심명주(2009)은 기업-NGO-정부 트라이앵글 사회공헌모델을 5단계로 서로의 자원을 교환하고 역할을 분담하여 사회적 서비스를 제공하는 방식을 제시하였으며, 기업과 NGO, 정부와 NGO의 관계는 다양한 유형을 명확하게 할 수 없을 지라도, 그 관계가 동반자적 협력적인 파트너십 관계를 강조하였다.

기업 측면에서도 기업 임직원들이 아동·청소년분야에 보다 적극적이고 지속적인 참여를 유도하기 위한 프로그램 개발이 필요하며, 아동·청소년 개입 시 나타날 수 있는 어려움을 사전에 파악하고 이를 극복할 수 있는 방안이 마련해야 한다. 각 기업별로 이루어지고 있는 사회공헌활동이 실질적으로 대상자들에게 적합한 내용으로 구성되어 있는지를 파악하고, 일시방편적인 지원이 아니라 보다 장기적인 대안 마련이 필요하다.

아동·청소년분야의 경우는 기업 사회공헌 중 40.1%라는 높은 비중을 차지하고 있는데(전경련, 2016), 지원의 방향, 내용, 대상 등에 관해 타당하고 지속가능한 협력 방안과 이를 뒷받침할 수 있는 정책 방향을 마련하는 것이 필요하다. 아동·청소년 분야의 관점에서 보면, 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년 관련 과제 해결과 건강한 성장에 효과적인 자원이라는 점과 더불어 협력 실행방안이 필요하다는 것을 알 수 있다. 이에 본 연구는 기업의 사회공헌활동이 보다

체계적이고 지속적인 협력 사업이 될 수 있도록 기업-NPO-정부의 파트너십 구축을 위한 정책과제를 도출하고자 한다.

4. 선행연구와 본 연구의 차이점

기존의 기업의 사회공헌활동(CSR)은 경영학적 관점에서 주로 다루어져왔지만, 실천적 관점에서 다양한 분야에서 지속적으로 논의되고 있다(이기훈, 이의영, 2011; 변선영, 김진욱, 서민교, 2012). 그러나 아직까지 아동·청소년 분야와 기업의 사회공헌활동을 연결한 실증적 연구는 찾아보기 어렵다. 지금까지의 기업의 사회공헌활동 관련 선행연구의 시사점을 살펴보면, 기업윤리를 넘어 기업의 지속가능성이라는 개념이 더해짐에 따라 CSR이 기업의 수익성에 직·간접적으로 영향을 주는 요인으로 간주되면서 2000년대부터는 전략경영의 개념으로 크게 발전 중이다. CRS는 단기적으로는 경제적 이익이 없는 듯이 보이지만, 장기적으로는 기업의 큰 자산이 된다(이기훈, 이의영, 2011; 변선영, 김진욱, 서민교, 2012; 김명수, 양준석, 송경식, 2014).

현재는 기업의 사회공헌활동의 지속가능한 파트너십, 미래세대 대상의 신규사회공헌 프로그램 자유학기제 연계, 진로탐색 네트워크, 직업체험프로그램, 임시방편적 지원에서 장기적 대안으로 지속적인 파트너십을 통한 협력 사업으로 지속가능개발을 위한 세계 기업 활동 등이 이슈이다(전경련, 2015; 전경련, 2016). 여기에서 지속가능이라는 의미는 수혜자와 제공자가 일방적으로 주고 받기만하는 관계에서 벗어나서 동반성장 파트너로서 아동·청소년과 함께 성장하고 발전하는 협력사업을 의미한다. 지속가능은 양적 평가에서 질적 평가의 관점으로 장기적 기준이 필요함을 시사한다. 대규모 일회성 행사보다는 연령 및 대상에 맞는 지속적·적극적 협력사업으로 진화하고 있다. 기업의 사회공헌활동이 지속가능하려면 성과를 어떻게 측정하고 평가할 것인가와 연결되며, 아동·청소년 분야의 사업 평가를 파트너와 함께 진행하면서 양적·질적 평가과정과 평가목적, 평가활용을 공유해야한다. 사회공헌활동과 평가는 불가분의 관계이다(임지연, 2011).

기존 관련 연구물에서는 사회복지나 사회투자 분야의 관점에서 기업의 사회공헌활동이 사회문제 해결에 미치는 영향과 효과에 대해 논의되어왔지만(이영동, 2017; 한동우, 최혜지, 2016; 박경수, 2009), 본 연구에서는 아동·청소년 분야의 관점에서 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년 관련 과제 해결에 효과적인 자원이라는 측면에서 연구하고자 한다. 기업의 사회공헌활동은 아동·청소년 관련 과제를 해결할 수 있는 주요한 외부자원이며 정부의 역할 뿐 아니라 기업의

사회공헌활동 역할의 중요성이 커지고 있다(이선경 외, 2014; 이경림, 도현명, 심명주, 2009; 조대엽 외, 2007; 조선주, 김영옥, 2007). 사회공헌 파트너십 운영방식은 기업의 사회공헌활동을 통한 이익 창출이 고전적인 기업 이미지 향상에 그치지 않고, 더 나아가 사회전반에 기여하고 함께 하는 동반성장 파트너로서의 기업 이미지로 쇠퇴할 수 있도록 하는 계기와 연결된다.(김명수, 양준석, 송경식, 2014; 이기훈, 이의영, 2011; 변선영, 김진욱, 서민교, 2012). 이에 기업의 사회공헌활동과 아동·청소년 분야의 특징과 요구를 분석하여 사업 파트너십의 기반으로 발전할 수 있도록 하는 활성화 방안을 제공하고자 한다.

지금까지 기업이 공급자, 지원자의 입장인 반면 지역사회 분야는 수혜자의 입장에 있었다면, 계속 지원하고 계속 수혜만 받는 것은 한정적이기 때문에 상호 이익을 나누고 돕기 위해 동반자로서 파트너십을 가지는 것이 중요하게 대두되고 있다. 전경련(2016)의 사회공헌백서에서는 파트너십에 대하여 기업의 다양한 내부자원을 투입, 외부와 협업을 통해 진행하는 사업으로 정의하고 있다. 전경련의 사회공헌백서(2016)에서는 기업의 사회공헌활동의 운영방식 구분을 자체사업, 파트너십, 일반기부로 제시하였지만, 본 연구는 기업의 사회공헌활동의 운영방식을 파트너십과 일반기부로 크게 구분하여 파트너십을 중심으로 연구하였다.

방대욱, 강철희, 허수연(2013)은 기업과 비영리기관 사회공헌 파트너십의 성공과 실패 모두에 기여하는 공통 요인으로 비영리기관의 기본적 역량, 의사소통역량을 제시하였으나, 기업의 입장만을 반영한 한계로 후속연구를 제안하였다. 이경림, 도현명, 심명주(2009)는 국내 파트너십 모델로 정부-기업-NGO 트라이앵글 사회공헌모델을 제시하였는데, 5단계에 걸쳐서 서로의 자원을 교환하며 각자의 역할을 효과적으로 수행함으로써 사회적 서비스를 제공하는 방식이 유의미함을 확인하였다. 아동·청소년 관련기관과 기업의 파트너십에서 기업 담당자와 기관 담당자, 대상 아동·청소년의 요구에는 차이가 나타날 수 있다. 그러나 파트너십을 통해 각자의 입장을 이해하고 차이를 극복하지 못한다면 기업의 사회공헌활동의 지속가능성은 담보하기가 어려울 것이다.

해외사례를 통하여 파트너십 사업 모델의 핵심요소를 살펴보면, 지속가능한 모델이 되기 위해서는 상호 함께 일하는 파트너가 되어야 하며 이를 위해서는 양성자 영향력과 네트워크(Incubation Impact & Network)의 역할이 중요하다. 모든 파트너들은 함께 일하며, 상호 양성자이자 촉진자(incubators & accelerators)로서의 역할이 중요하다(UBI Global, 2017). 효과성에서 CSR Impact Stories의 중요성이 강조되고 있으며(CISCO, 2017d), 이러한 사회적 영향력(social impact)으로 효과성을 가져오기 위해서는 매개지원기관(backbone support organizations)의 지원을 통한 집단적인 영향력(collective impact)을 가지는 것이 필요하다. 요컨대 개별조직

(individual organizations)은 백본 지원기관 없이 집단 영향력의 사업을 하기는 어렵기 때문이다 (Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E., 2012; Kania, J., & Kramer, M., 2013; Kania, J., & Kramer, M., 2011). 이러한 핵심요소들을 기반으로 하여 본 연구의 파트너십 모델을 개발하였다. 본 연구에서 개발한 파트너십 모델 개요는 모든 파트너들은 상호 양성자이자 촉진자 (incubators & accelerators)이며, 파트너십은 상호 양성자와 촉진자 역할을 의미한다.

본 연구의 목적은 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동을 활성화할 수 있는 정책방안을 제시하는 것이다. 이를 위하여 기업의 사회공헌활동 담당자의 입장과 아동·청소년 기관의 입장에서 상호 이해와 요구사항, 파트너십 과정에 대하여 조사하였으며, 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십 구축이 활성화의 핵심사항이라는 것을 확인하였다. 본 연구를 통하여 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년의 역량개발 및 건강한 성장을 위한 서비스 활성화에 기여할 것으로 기대한다.

기존 선행연구와 본 연구의 차이점은 첫째, 아동·청소년 NPO 기관과 관련 지원기관에 대한 각각의 사업특성과 시설, 관련 법률 등 인프라 중심으로 분석하고, 기업과 아동·청소년 NPO 기관이 파트너로서 상호 특성을 이해하고 협력할 수 있도록 파트너십 모델을 개발함으로써 파트너십 구축을 위한 정책방안을 제시한 점이다. 둘째, 기업과 아동·청소년 NPO 기관의 양측 모두를 질적·양적 조사하여 현장사례조사 및 Web설문조사(기업=65명, 아동·청소년 NPO=469명)로 양쪽의 공통적 의견과 차이가 나는 의견을 1순위, 다중응답, 실선그림분석 등 분석방법을 통해서 정책과제를 도출한 점이다.

표 II-8 주요 선행연구와의 차이점

연구제목 및 연구기관	연구목적 및 조사내용
<p>본 연구 (2017) 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화방안. 한국청소년정책연구원.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 연구목적: 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동(CSR)을 활성화 할 수 있는 정책방안을 제시하는 것임. 이를 위하여 기업의 사회공헌활동 담당자의 입장과 아동·청소년 기관의 입장에서 상호 이해와 요구사항, 파트너십 과정에 대하여 조사하였으며, 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십 구축이 활성화의 핵심사항이라는 것을 확인하였음. 본 연구를 통하여 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년의 역량개발 및 건강한 성장을 위한 서비스 활성화에 기여할 것으로 기대함. ■ 연구문제 : 첫째, 기업의 사회공헌활동을 수행하는 기업은 아동·청소년 기관과의 파트너십에 대해 어떤 이해와 요구를 가지고 있는가? 둘째, 기업의 사회공헌활동을 수행하는 아동·청소년 기관은 기업과의 파트너십에

연구제목 및 연구기관	연구목적 및 조사내용
	<p>대해 어떤 이해와 요구를 가지고 있는가? 셋째, 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동을 활성화할 수 있는 구체적인 지원방안은 무엇인가?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 연구방법: 문헌연구, 현장 사례조사, FGI, 면담, 설문조사, CSR 포럼 ■ 조사대상: FGI조사-기업·기업재단(8명), 아동·청소년 NPO 기관·재단(8명) 설문조사- CSR 기업(65명), 아동·청소년 NPO 기관(469명) ■ 본 연구의 차별성 <ol style="list-style-type: none"> ① 아동·청소년 NPO 기관과 관련 지원기관에 대한 각각의 사업특성과 시설, 관련 법률 등 인프라를 분석하고, 기업과 아동·청소년 NPO 기관이 파트너로서 상호 특성을 이해하고 협력할 수 있도록 파트너십 모형을 개발하여 파트너십 구축을 위한 정책방안을 제시한 점 ② 기업과 아동·청소년 NPO 기관의 양측 모두를 질적·양적 조사하여 현장 사례조사 및 Web설문조사(기업=65명, 아동·청소년 NPO=469명)로 양쪽의 공통적 의견과 차이가 나는 의견을 1순위, 다중응답, 실선그림분석 등 분석방법을 통해서 정책과제를 도출한 점 ③ 복지기관과 활동기관을 포함한 실증적 연구로 아동·청소년 NPO에서 시사점을 가지고 활용할수있도록 파트너십 모형개발과 정책방안을 제시함.
<p>방대욱, 강철희, 허수연(2013). 기업과 비영리기관 사회공헌 파트너십에 관한 연구. 한국사회복지행정학. 15(3). 217-241.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 연구목적: 기업과 비영리기관의 사회공헌 파트너십 성공 및 실패요인에 관해 심층적 이해를 위해 기업의 시각에 초점을 두고 사회공헌 파트너십 경험을 질적 연구방법을 활용하여 탐색하였음 ■ 조사대상 및 연구방법: 기업 사회공헌 담당자(비영리기관과 파트너십 경험자) 8명에 대한 개별 심층면담 ■ 연구결과: 기업과 비영리기관 사회공헌 파트너십의 성공요인과 실패요인 제시, 파트너십 성공과 실패 모두에 기여하는 공통 요인으로는 비영리기관의 기본적 역량, 의사소통역량을 제시함 ■ 제언 : 기업 사회공헌 담당자를 조사하여 기업의 시각에서 파트너십 성공 및 실패요인을 질적 연구방법을 통하여 분석한 결과로 기업의 입장만을 반영한 한계로 후속연구 제안
<p>조선주, 김영옥(2007). 기업의 사회공헌활동과 여성: 주요 사례분석을 중심으로. 여성연구. 73(2). 53-84.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 연구목적: 기업의 사회공헌활동의 특징을 분석하고 여성 영역에서의 함의를 제안하며 기업의 사회공헌활동이 성별 수혜자의 특성에 따라 발전할 수 있도록 연구의 기반을 제공하고자 함. ■ 연구방법: 문헌 및 홈페이지조사, 사례분석 ■ 연구결과: 규모가 큰 기업일수록 관리해야 할 이해관계자 다양함. 기업의 사회공헌활동이 성별 수혜자의 특성에 따라 발전할 수 있도록 연구기반을 제공함.
<p>박경수(2009). 사회복지분야의 기업의 사회공헌활동에 대한 사회복지사의 주관적 인식유형 연구. 한국사회복지학. 61(4). 109-136.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 연구목적: 한국에서 사회복지분야의 새로운 자원제공자로 부상하고 있는 기업 사회공헌의 주체적 파트너로서 사회복지사들의 사회공헌활동 개념에 대한 인식유형을 파악하기위해 수행됨 ■ 연구내용: Q방법론으로 공생적 파트너십유형, 사회적 당위유형, 전략적 실리추구 유형으로 도출됨. 이 유형들은 기업의 사회공헌활동에 대한 고전적 관점, 사회-경제적 관점, 현대적 관점, 자선적 관점들을 절충적으로 반영함.

연구제목 및 연구기관	연구목적 및 조사내용
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주요결과: (1)이론적 측면에서, 한국의 사회복지분야에서 모호하게 이해되고 있는 기업의 사회공헌활동에 대한 사회복지사의 개념적 인식 틀이라는 지식체를 실증적으로 발견, (2)실천적 측면에서, 사회복지실천현장과 기업과의 협력적·전략적 파트너십을 모색하기 위한 기초자료로 유용성, (3)교육적 측면에서, 사회복지사와 기업 사회공헌 담당자들에게 사회공헌활동을 어떤 방식으로 교육할것인지에 대한 교육프로그램 개발의 준거를 마련
<p style="text-align: center;">이경림, 도현명,심명주(2009). 기업-NGO-정부 트라이앵글 사회공헌모델. 부스레기사랑나눔회, 통권09-012호.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 연구목적: 사회공헌의 모델을 하나의 시스템으로 보고 경제학적 논리와 사례분석의 근거를 바탕으로 실현가능성과 경제적 유용성에 초점을 맞춘 기업-NGO-정부 트라이앵글모델을 제시하는 것에 목적이 있음. ■ 연구내용: 사회사업의 경제적 관점, 정부-기업-NGO의 관계, 기업-NGO-정부 모델 제시, 사례심층분석 ■ 연구방법: 문헌연구고찰, 사례분석 ■ 주요결과: 정부-기업-NGO가 5단계에 걸쳐서 서로의 자원을 교환하고 각자의 역할을 효과적으로 수행하여 사회적 서비스를 제공하는 방식이 유의미함을 확인함.
<p style="text-align: center;">전국경제인연합회(2016). 2016년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조사목적: 기업 및 기업재단의 사회공헌 현황에 대한 실태조사 및 향후 사회공헌활동 방향 모색 ■ 조사방법 : 설문조사로서 온라인, 이메일, 전화조사 병행 ■ 조사대상: 매출액 상위 500대 기업 및 회원사 등 600개 기업을 조사대상으로 255개 기업이 응답함, 86개 기업재단을 조사대상으로 62개 재단이 응답함. ■ 조사내용: (1) 기업의 사회공헌규모, 사회봉사실적 및 제도, 사회공헌추진을 위한 사내제도, 대표 프로그램 현황, 사회공헌 인식조사 등, (2) 기업재단의 현황, 사회공헌활동 현황 및 추이 ■ 조사결과 : 2015년 기업의 사회공헌활동 실태로서 사회공헌 지출현황, 대표 사회공헌 프로그램 및 최근 특징, 임직원 봉사활동 및 사회공헌 사내제도, 기업사회공헌인식 현황 ■ 시사점: (1) 기업의 사회공헌은 경기침체에도 활발한 활동, 국민 밀착형 사업전개, 국가-정부 영역으로의 확대, 지속가능한 파트너십에 주목, 공익성과 수익성의 교집합 추구, (2) 재단의 사회공헌은 진정성있는 꾸준한 활동, 깊이를 더하는 사회공헌, 관련 법·제도 개선 필요
<p style="text-align: center;">사회공헌정보센터(2016). 2016년 중견·중소기업 사회공헌백서.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조사목적: 중견·중소기업의 사회공헌 현황에 대한 실태조사 및 향후 사회공헌활동 방향 모색 ■ 조사방법 : 설문조사로서 전화, 이메일, 팩스 등 다양한 조사방법 활용 ■ 조사대상: 매출액 상위 501-1100대 중견·중소기업(총600개)을 모집단으로 234개 기업 응답률(39.0%) ■ 조사내용: 기업의 사회공헌 수행여부 및 유형, 사회봉사실적 및 제도, 사회공헌추진을 위한 사내제도, 대표 프로그램 현황, 사회공헌 인식조사 등 ■ 조사결과 : 2015년 기업의 사회공헌활동 실태로서 사회공헌 지출현황, 대표 사회공헌 프로그램 및 최근 특징, 임직원 봉사활동 및 사회공헌 사내제도, 기업사회공헌인식 현황 ■ 시사점: 중견·중소기업의 사회공헌활동 지속, 체계적인 사회공헌활동의 증가, 사회공헌활동의 다양화, 사회공헌활동의 확산을 위한 정책필요.

제 III 장

질적 조사 결과분석 및 시사점

1. 현장 사례조사 및 FGI 조사 개요
2. 기업의 사회공헌활동과 아동·청소년
NPO 기관의 협력사업 사례분석
3. 시사점

제 III 장

질적 조사 결과분석 및 시사점*

1. 현장 사례조사 및 FGI 조사 개요

1) 사례연구의 의미

사례연구(case study)란 말 그대로 특정 사례에 대한 종합적인 이해를 시도하는 방법으로서, 여기서 사례란 시간적, 공간적으로 분명한 경계를 갖는 하나의 경계 지워진 체제(bounded system)이자, 그 자체가 하나의 연구대상(a single entity)으로 다루어지는 것이다(Merriam, 1998). 사례연구에서 부각하는 사례란 단순히 모집단의 특성을 반영하는 한 개체로서의 의미를 넘어서, 대상 사례 자체가 연구자의 구체적인 관심 대상이기 때문에 선정하는 것이다. 그러므로 사례연구의 주된 관심은 사례 자체가 가지고 있는 모든 특징을 총체적·종합적으로 고려하여 분석함으로써 사례에 대한 깊이 있는 이해를 돕고 그로부터 연구자가 주목하는 시사점을 도출하는 것이라고 할 수 있다(Schwandt, 2007; Stake, 2010). 따라서 사례에 대한 충분한 이해를 도출 수만 있다면, 연구과정에서 연구자가 고려할 수 있는 자료의 유형은 굳이 제한될 필요가 없으며, 대체로 다양한 형태와 내용의 자료를 최대한 수집하여 활용할 것이 권장된다(Schwandt, 2007).

아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안을 탐색하는 연구에 있어서 사례는 기업의 사회공헌활동이다. 특히 본 연구에서는 기업과 아동, 청소년 활동 관련 단체와의 파트너십에 의한 사회공헌활동에 주목하기 때문에 기업이 한 개 혹은 그 이상의 관련 단체들과 협력관계를 맺고 아동·청소년들을 대상으로 하는 사업을 실시한 경험이 사례가 된다. 본 연구에서 사례조사를 실시하는 까닭은 아직까지 기업과 아동, 청소년 관련 기관간의 협력적 관계 속에서 파트너십을 구축하여 사회공헌을 실시한 경험에 대한 충분한 소개가 이루어져 있지 않기 때문이다. 즉, 연구주체에 관련한 구체적인 경험을 충분히 소개하고 있는 자료가 부족하기 때문에 사례연구를

* III 장은 김한별 (한국교원대학교 교수)가 집필하였고, 임지연 (한국청소년정책연구원 연구위원)이 일부 시사점을 집필함.

통하여 기업의 사회공헌활동에서 기관과 맺는 파트너십의 실제 양상을 구체적으로 탐색하고, 그로부터 기업-기관의 파트너십에 기초한 연구의 기본 바탕을 얻을 수 있기 때문이다.

사례연구의 논리에 따라서 사례를 수집, 조사, 분석한 결과를 다룬 본 절은 특히 집합적 사례연구의 성격을 갖는다. Stake(2010)는 연구자가 사회적 현상을 이해하기 위해서 하나의 사례에 대한 탐구가 부족하다고 판단되는 경우, 복수의 사례를 분석하여 그 결과들을 토대로 사례들이 재현하는 사회현상을 이해하는 다중적, 혹은 집합적 사례연구(multiple or collective case study)가 필요하다고 언급한 바 있다. 집합적 사례연구는 연구자가 관심을 갖는 사회현상의 다각적인 측면을 이해하기 위하여 단일한 사례만으로 정보와 시사점을 도출하기에 충분하지 않을 경우 활용된다. 본 연구에서도 기업의 사회공헌활동의 실체는 기업의 업종에 따라서, 기업이 추구하는 가치에 따라서, 그리고 사회공헌의 지원 대상으로서 어떤 기관과 파트너십을 맺었느냐에 따라서 다양하게 나타난다. 따라서 본 연구에서는 집합적 사례연구를 통하여 기업의 사회공헌활동 전반의 경향성을 폭넓게 파악하고, 그 활성화를 도울 수 있는 방안 제시의 기초자료로 삼고자 한다.

2) 사례조사 방법

본 연구에서 수집한 기업-기관 간 파트너십 사회공헌활동 사례는 모두 16개이다. 파트너십에 의한 사회공헌활동의 두 주체인 기업과 기관은 기본적으로 사회공헌활동에 대해서 서로 다른 입장을 견지할 수 있으며 그에 따라서 서로 다른 관점에서 해명을 시도할 수 있다. 이 점을 고려하여 본 연구에서는 사회공헌의 주체라고 할 수 있는 기업의 사회공헌팀 입장에서 서술한 6개의 사례와 기업의 사회공헌활동의 지원 대상 경험이 있는 기관의 입장에서 서술한 6개의 사례, 그리고 기업의 사회공헌팀과 달리 사회공헌사업에 관한 어느 정도의 자율성을 가지고 사회공헌활동을 벌인 재단의 입장에서 서술한 4개 사례를 조사하였다. 재단의 경우에는 기업이 설립한 재단과 민간 NGO 형태의 재단을 모두 포함하였다. 기업의 재단과 민간 NGO 재단은 사회공헌활동의 취지, 내용, 범위 등에 있어서 조금씩 차이점을 드러내기는 하지만, 후원하는 기업과 후원받는 기관간의 파트너십 관계에 대한 사회공헌 사례를 살펴보는 본 연구의 맥락에서는 모두 사회공헌활동의 주체로서 일선 민간 기관들에 대한 후원을 시도한다는 공통점을 가지고 있다. 구체적인 기관에 관한 정보는 <표 III-1>에 제시되어 있는 것과 같다.

사례의 수집은 본 연구의 책임자가 CSR(Corporate Social Responsibility) 포럼 관계자의

도움을 받아, 본 연구의 목적과 취지에 적합한 사례 경험을 갖고 있는 참여자들과 접촉하며 이루어졌다. 연구 책임자가 섭외한 16명의 참여자들은 기업-기관 간 파트너십에 기초한 사회공헌 활동 사례를 서면으로 작성하였으며, 개방식 질문으로 구성된 설문지에 자신의 경험을 서술하고 그 내용을 미리 공유하였다. 연구진은 참여자들이 작성한 사례와 서면 질문에 대한 답을 사전에 숙지하고 두 명을 한 집단으로 편성하여 모두 8회의 초점집단면담(Focused Group Interview: FGI) 및 사례발표 워크숍을 실시하였다. 이 활동에서 참여자들은 자신들이 작성한 사례를 소개하고 연구진이 추가적으로 제시하는 물음들에 대한 자신의 의견과 경험을 이야기 하였다.

표 III-1 사례조사 참여대상 : 기업/기업재단, 아동·청소년 NPO 기관/재단

구분	번호	조사기관	FGI 및 사례발표 워크숍 일자
기업/기업재단	1	A 대기업	4/6
	2	B 기업	
	3	C 글로벌은행	4/12
	4	D 글로벌기업	
	5	E 그룹	4/17
	6	F 건설	
	7	M 기업재단	4/18
	8	N 기업재단	
아동·청소년 NPO 기관/재단	1	G 청소년수련관	4/10
	2	H 지역아동센터	
	3	I 사회적협동조합	4/13
	4	J 문화의집	
	5	K 청소년수련관	4/19
	6	L 청소년이동쉼터	
	7	Q 아동·청소년재단	4/20
	8	P 아동·청소년재단	

FGI 및 사례발표 워크숍은 모두 3시간 내외로 진행되었다. 개별 FGI 및 사례발표 워크숍은 먼저 참여자들이 10-15분 정도 사례를 발표하는 시간을 가지고 난 후, 연구진이 제시하는 질문에 답변하는 형식으로 진행되었으며, FGI 참여자 상호간의 질문과 의견공유도 자연스럽게 이루어질

수 있도록 진행되었다.

참여자들과 연구진과의 FGI 및 워크숍 내용은 분석 자료로 삼기 위하여 참여자들의 동의하에 모두 녹음하였으며, 연구보조원 1인이 워크숍의 주요 내용을 기록하였다. 현장에서 기록한 내용과 녹음 자료를 바탕으로 각 사례를 정리하였다. 개별면담과 수집된 문서를 종합하여 16개 사례 전체를 아울러서 기업의 사회공헌활동 활성화를 위하여 고려할 주요 시사점을 도출하였다.

2. 기업의 사회공헌활동과 아동·청소년 NPO 기관의 협력사업 사례분석

1) 기업/기업재단 사례분석

(1) A 대기업

A 대기업의 사회공헌활동의 가장 커다란 특징은 공장이 있는 충남 천안시 지역 청소년들을 대상으로 한정하고 있다는 점이다. 그러다보니 사회공헌활동을 위한 파트너 역시도 주로 주변 지역의 기관들인 경우가 대부분이다. 이와 같은 지역사회에 기반한 사회공헌활동을 하는 이유는 지역의 A 대기업 공장에서 제품을 생산하는 과정에서 발생할 수 있는 지역의 민원을 줄이는 동시에, 기업에 대한 지역사회의 지지와 이해를 구하려는 의도와 밀접한 관련이 있다. 즉 A 대기업의 지역사회 중심 사회공헌활동은 기업과 기업 간의 거래(business to business: BtoB)를 주로 하는 제조업종의 기업으로서 상대적으로 기업이 소비자를 대상으로 상품을 판매하는 기업(business to customer: BtoC)에 비하여 지역사회 주민들에게 낮은 인지도를 만회하려는 맥락에서 이루어지고 있다.

A 대기업은 양자협력, 삼자협력, 혹은 사자협력 등 다양한 사회공헌사업을 실행하는 과정에서 지역사회 기관 및 단체와 협력을 시도하는데, 이러한 협력을 통하여 보다 전문적이고 효과적인 사회공헌 사업의 실행이 가능할 수 있기 때문이다. 말하자면 A 대기업 사회공헌 담당자들의 전문성이 충분히 성숙되지 않은 채 이루어지는 사업은 단순히 재원을 지원해주는 A 대기업의 자체적인 계획과 논리로 사업을 운영하는 기관의 관계로 이루어질 가능성이 높다. 이 점과 관련하여 A 대기업은 사회공헌팀에서 약 15년 정도 근무하면서 풍부한 경험과 역량을 갖춘 담당자의 주도적 역할에 기반하고 있다는 점에서 긍정적이라고 할 수 있다.

그러나 사회공헌활동에 대한 기업 경영진의 관심이 지속적이지 못하고, 사회공헌을 통하여 추구하는 궁극적인 목적과 기대성고가 분명하게 설정되지 못한 채, 사업을 진행하지 못하고 있는 점은 한계로 부각되고 있다. 특히 개별 사업 단위의 성과(output)평가가 아닌, 기업 차원에서 환산할 수 있는 사업의 성과(outcome)에 대한 평가방법과 내용을 계속적으로 고민하고 있는 실정이다.

A 대기업은 사회공헌활동의 주제와 아이디어를 모집하고, 그 중 적절한 주제에 대해서 선별적으로 지원하는 공모사업과 기업 스스로 관심을 갖는 주제를 중심으로 관련 분야 전문기관 및 단체와 협력하여 사회공헌활동을 벌이는 자체사업 모두를 수행하고 있다.

공모사업 형태에서는 A 대기업의 지원이 절실한 대상을 선정할 수 있다는 장점이 있기는 하지만, 선별적인 대상에 한정되어 사업의 취지에 따라 지원한다는 점에서 한계가 있다. 반면, 자체사업 형태에서는 기업이 추구하는 의도를 잘 반영할 수 있다는 점에서 긍정적이지만, 현장의 요구와 필요에 충분히 반응하지 못할 수 있다는 한계를 지닌다. 그래서 A 대기업은 이러한 두 가지 사업형태를 절충하여 역공모를 제안하는 경우가 많다. 역공모를 제안하는 것은 기업이 판단하기에 지원이 우선되어야 할 전반적인 사업주제나 내용을 먼저 설정한 다음, 그와 관련한 대표기관이나 단체에게 기업의 지원사업에 대해서 홍보할 것을 부탁하고 관련 기관들이 구체적인 사업계획을 바탕으로 공모할 것을 권유하는 형태이다. 이를 통하여 지원이 절실히 필요하지만, 공모사업 형태에서는 미흡한 조건으로 지원대상으로 선정되기 어려운 기관에 대한 지원이 가능할 수 있다.

(2) B 기업

아동들의 학습교재 및 도서출판을 주력으로 하는 기업인 B 기업의 사회공헌 사업은 주로 미취학 아동이나 초등학생을 대상으로 이들의 교육과 관련한 내용으로 이루어지고 있다. 이러한 사회공헌 사업의 방향은 B 기업이 아동들을 주된 고객대상으로 삼고 있다는 점과 기업의 사회적 신인도 제고에 아동에 대한 후원이 유리하게 작용한다는 점을 반영한 것이다. 이러한 사실은 기업의 사회공헌 사업이 순수한 지출과 희생이라기보다 일종의 장기적인 관점에서 투자라는 경영행위 일환으로 이루어진다는 점을 시사해주는 것이라고 볼 수 있다.

B 기업에서 실시하고 있는 사회공헌 사례로 소개된 대표 사업은 복지사각지대에 있는 장애인 가족 내 비장애 아동에 대한 지원사업인 '에듀케어'와 전국의 공부방의 독서문화 형성과 독서지도

교사를 양성하는 교사교육 사업인 ‘책읽는 공부방 만들기’이다. ‘에듀케어’는 전국 장애인복지관 중 사업을 함께 할 수 있는 역량을 갖춘 파트너를 공모하여, 이들에게 에듀케어 사업 실행에 필요한 기본적 취지와 방법을 안내한 후, 복지관이 기업이 안내한 사업 취지에 따라서 지원 대상으로 적합한 아동을 선정, 추천하도록 한다. B 기업의 이러한 협력 형태는 기업이 직접 ‘에듀케어’ 사업의 적절한 대상자를 발굴하는 것이 쉽지 않은 상황에서 지원 대상자를 효과적으로 발굴, 지원하는 데 긍정적으로 작용하였다고 볼 수 있다. 반면 공부방 아이들의 독서교육지도자를 양성하고 지원해주는 ‘책읽는 공부방 만들기’ 사업은 당초 협력사업 모델에서 자체 단독 사업 모델로 변화하였다. 사업의 초기에는 ‘에듀케어’ 사업과 마찬가지로 기업의 사회공헌 담당자들이 공부방 지원에 대한 정보가 부족하고 적절한 지원대상자를 판별할 수 있는 기준을 갖추지 못하였기 때문에 외부 기관, 즉 H 지역아동센터와 아름다운 재단과 함께 협력하는 형태로 이루어졌다. 그러다가 사업이 계속 진행되면서 점차적으로 기업의 사회공헌팀이 사업에 대한 B 기업의 비전과 구체적인 사업형식을 구체화하고 이끌어갈 역량을 배양함에 따라서 기존의 협력모델을 벗어나 기업이 독자적으로 독서교육 전문가를 양성하는 형태로 진화할 수 있었다.

이처럼 ‘에듀케어’나 ‘책읽는 공부방 만들기’와 같은 외부 기관들과의 협력에 기초한 사회공헌 사업은 기업에서 사무행정직 업무 경험만 가지고 있는 담당자들이 사회공헌팀에 배치되어 업무를 수행하면서 직면하는 몰이해와 경험 부족을 보완해주는 좋은 기회가 되고 있다. 또한 협력과정에서 파트너의 전문성과 노하우를 계속적으로 수용함으로써 기업의 자체적 사회공헌 사업 수행가능성을 점진적으로 발달시킨 것도 특징이라고 할 수 있다. 사회공헌활동을 자체 사업 형태로 추진해갈 수 있는 역량을 키워감으로써 공모 형태의 사업에서 자칫 놓칠 수 있는 기업의 사업 목적 및 기대효과 달성 가능성을 극대화할 수 있다. B 기업의 사회공헌 사례로부터 확인할 수 있었던 또 다른 긍정적 요소는 조직문화이다. 사내 교육 프로그램에 CSR 프로그램을 포함시켜서 기업 내부에서 끊임없이 사회공헌에 관한 관심을 갖고 소통할 수 있도록 노력함으로써 사회공헌팀 담당자들뿐만 아니라, 기업 전체 구성원들이 사회공헌에 대해서 관심을 가지고 실제로 참여할 수 있도록 하였다. 이러한 사회공헌에 대한 기업 전체 구성원의 관심을 높이는 작업은 지속가능한 사회공헌의 중요한 밑거름이 되며, 이 과정에서 경영진의 관심은 사회공헌활동 참여에 친화적인 조직문화 형성에 핵심적인 요소로 작용하고 있다.

B 기업의 사회공헌활동에 있어서 애로사항으로는 협력 파트너 기관의 실무진의 잦은 변화 및 기업에 대한 기관의 이해부족으로 인한 의사소통의 어려움이 지적되었다. 소통하는 담당자가 계속해서 바뀔으로써 사업에 관한 논의의 연속성을 담보하기 어려웠으며, 그 결과 협력관계의

질적 심화를 기대하기 쉽지 않았다. 뿐만 아니라, 사회공헌활동을 하는 기업의 목표와 의도를 고려하지 않은 채 현장의 어려움과 필요만을 강조하며 지원을 일방적으로 요청하는 경우도 기업과 파트너 기관간의 효과적인 의사소통을 저해하는 요인으로 작용하였다.

(3) C 글로벌은행

C 글로벌은행의 사회공헌 사례는 시각장애 청소년들을 위한 오디오북을 제작, 기부하는 ‘착한 도서관 프로젝트’이다. 글로벌 기업인 C 글로벌은행의 착한 도서관 프로젝트 사례는 영국에 있는 그룹 본사 차원에서 가지고 있는 사회공헌 비전 ‘Seeing is Believing’의 일환으로 구체화된 사회공헌 사업이다. 2011년부터 지속적으로 진행되고 있는 착한 도서관 프로젝트는 일반인들의 목소리 기부를 받아서 이루어지는데, 이는 아동, 청소년을 포함하여 시각장애를 가지고 있는 사람들을 지원하는 사회공헌 프로젝트이다. 이 프로젝트는 사단법인 한국 시각장애인 연합회(이하 연합회)와 파트너십을 맺어서 진행되고 있다.

협력적 파트너로서 C 글로벌은행과 연합회는 서로 구별되는 역할을 수행하고 있는데, 주로 C 글로벌은행이 사업실행 전반에 걸쳐서 주도적인 역할을 하는 가운데 연합회가 착한 도서관 프로젝트를 통해서 제작하는 각종 오디오북의 내용적, 형식적 타당성을 점검하는 역할을 한다. C 글로벌은행의 사회공헌 사례의 특징은 기업이 프로그램의 콘텐츠와 운영방법, 성과의 관리에 있어서 일차적인 책임을 지는 형태로 이루어진다는 점이다. 내용 전문성을 보장할 수 있는 외부 기관의 프로그램을 공모하여 이에 대해서 지원하는 일반적인 기업의 사회공헌방식과 달리, C 글로벌은행은 매년 개발할 오디오 콘텐츠 주제 선정, 사업실행의 전반적인 일정, 사업에 대한 홍보, 사업실행에 필요한 예산 지원 등에서 주도권을 가짐으로써 착한 도서관 프로젝트가 기업이 추구하는 브랜드 명성관리에 긍정적으로 기여할 수 있도록 한다. 이런 맥락에서 C 글로벌은행의 사례는 사회공헌 담당자의 전문성과 소통능력이 중요하다는 점을 명시하고 CSR(Corporate Social Responsibility)과 같은 교육과 연수기회에 꾸준히 참여하려고 노력한다. 그 결과, 실제로 자체진단 결과에서도 나오듯이 C 글로벌은행은 착한 도서관 프로젝트를 통하여 기업의 브랜드 이미지에 대한 호감도가 상당히 상승한 것으로 나타나고 있다.

C 글로벌은행 사례에서는 외국계 기업이라는 특성상, 국내 기업에 비하여 사회공헌활동을 위한 예산 규모가 크지 않다는 점, 한국에서 실행하고 있는 ‘착한 도서관 프로젝트’ 사업 실적 및 성과가 영국의 본사로 수시로 보고되어야 한다는 점 등이 기업의 사회공헌활동에서 부담요인

으로 작용한다. 이러한 부담요인으로 인하여 C 글로벌은행의 사회공헌활동은 예산의 효율적 사용, 목표달성의 극대화를 동시에 고려할 수밖에 없는 특징을 보인다. 기업의 이러한 상황 때문에 파트너 기관인 연합회의 협력과정에서 발생하는 비용 중 구체적인 지출의 근거가 빈약한 경우가 발생하는데, 이는 종종 갈등의 원인이 되기도 한다. 그럼에도 불구하고 시각장애인이라는 특수한 대상에 대한 지원 사업이라는 점에서 파트너인 연합회와의 관계를 효과적으로 조율해야 하며, 이 점이 사회공헌활동에 있어서 중요한 애로사항으로 나타나고 있다.

(4) D 글로벌기업

D 글로벌기업은 D 글로벌기업사의 '전세계 모든 사람과 조직이 더 많은 것을 성취하도록 돕는다'라는 기업 사명을 실현하기 위하여 다양한 사회공헌활동을 수행하고 있다. 특히 유스스파크(YouthSpark) 프로그램을 통하여 아동, 청소년을 대상으로 하는 사회공헌 사업을 실시하고 있다. 유스스파크는 D 글로벌기업사가 가진 IT교육도구를 바탕으로 아동, 청소년들에게 컴퓨터 과학교육 기회를 제공하는 사업으로서 비영리 단체와의 협력적 파트너십을 중심으로 실행한다. 구체적으로 D 글로벌기업은 파트너인 비영리 단체에게 교육운영비, 물품, 컴퓨터 과학교육 기본 콘텐츠와 IT교육도구를 제공하고, 이를 바탕으로 참여 아동, 청소년의 특성에 맞게 파트너 단체가 프로그램을 맞춤형으로 제작, 운영할 수 있도록 한다.

D 글로벌기업은 유스스파크 프로그램과 함께 교육을 실행하는 협력 단체의 교육 담당자들이 역량을 향상시킬 수 있도록 교육지원도 함께 함으로써 파트너십에 기초한 사회공헌활동이 파트너의 성장 계기가 될 수 있도록 한다. 이와 같이 파트너십을 통한 사회공헌활동의 수행에 머무르지 않고 파트너 단체의 전문성 신장까지 고려하는 점은 D 글로벌기업의 사회공헌활동이 갖는 가장 큰 특징이라고 할 수 있다. 파트너 단체의 성장 지원을 통하여 D 글로벌기업 사회공헌활동의 질적 수준의 향상을 도모할 수 있을 뿐만 아니라, D 글로벌기업의 사회적 신인도와 평판을 긍정적으로 관리하는데 있어서 든든한 전략적 우군을 발굴, 육성하는 효과를 기대할 수 있다.

D 글로벌기업의 사회공헌활동인 유스스파크는 D 글로벌기업사가 개발하는 다양한 IT 도구를 활용할 뿐만 아니라, 자사의 IT 도구를 실제로 활용할 수 있는 미래의 잠재적 고객을 발굴하는 동시에 기업에서 종사할 수 있는 인재를 육성한다는 취지를 표방한다. 그렇기 때문에 사업의 전반적인 실행과정에서 기업과 협력 단체 간의 긴밀한 의사소통을 통해 사회공헌활동과 기업의 경영목표가 조율할 수 있도록 관리하고자 한다. 그러나 유스스파크 프로그램의 운영에서 지속적

으로 강조되는 의사소통이 실제 현장에서는 원활하지 못한 것으로 나타나고 있다. 기업은 프로그램 내용과 조정이 필요한 사항 등에 대해 주기적으로 소통하기를 희망하지만, 협력 기관은 계획대로 교육의 진행여부, 지원받은 예산의 합리적 집행여부 등을 보고하는 수준에서 일방적 소통만 할 뿐이며, 교육운영과 관련하여 기업과의 의견조율, 협의는 제대로 이루어지지 않는다는 문제점이 나타났다. 뿐만 아니라, 협력기관의 담당자가 자주 교체되는 문제도 D 글로벌기업과 협력 단체 간의 의사소통을 방해하는 요인인 것으로 나타났다.

D 글로벌기업의 유스스파크 사례는 C 글로벌은행의 착한 도서관 프로젝트와 마찬가지로 기업이 사업의 목표와 방향, 형식에 대해서 주도적인 의사결정의 주체가 되어 사회공헌활동을 실행하며, 기업의 사회공헌 목표를 구체적으로 실현하는 동반자로서 파트너 단체를 섭외하는 구조이다. 그렇기 때문에 기업의 비전과 협력 단체의 비전을 일치시키는 것이 성공적인 사회공헌 활동의 핵심 요소가 되며, 이 점은 D 글로벌기업이 파트너 기관을 선정하는 과정에서도 중요한 판단기준이 된다. 다시 말하면 유스스파크 프로그램을 실행하기 위해서 협력 단체가 얼마나 컴퓨터 교육 운영 경험을 풍부하게 가지고 있는지도 고려사항이 되지만, 해당 협력 단체가 얼마나 프로그램의 취지를 충분히 이해하고 구현할 수 있는 유연성을 가지고 있는지가 더욱 중요하게 고려되는 사항이다.

(5) E 그룹

E 그룹의 사회공헌활동은 기업의 사회공헌팀의 주도적인 역할이 강조되는 편이다. 본 연구의 참여 사례기관 가운데 가장 많은 인력(18명)이 사회공헌팀에 배치되어 있으며, 이들이 기업의 경영목표와 관심사에 부합하는 사회공헌활동을 개발하고 협력적으로 사업을 추진할 수 있는 파트너를 찾아서 사업을 주도적으로 전개한다. E 그룹의 사회공헌활동 사례로 두 개의 프로그램이 소개되었는데, 첫 번째 사례는 국립청소년수련원과 파트너십을 형성한 영어캠프 프로그램이다. 영어캠프 프로그램은 E 그룹에서 먼저 사회공헌활동의 주제로 영어캠프를 계획한 다음, 그 구체적인 실행 파트너로서 국립청소년수련원을 섭외하여 운영한 사례라고 할 수 있다. 이 프로그램은 기업과 기관 담당자간의 사업 평가회의를 통하여 점진적으로 사업의 완성도를 높여나갔으며, 그 과정에서 기업과 기관간의 긴밀한 유대관계를 형성하여 일회적 협력관계에 머무르지 않았다는 점에서 파트너십에 기초한 성공적인 기업의 사회공헌 프로그램이라고 할 수 있다.

E 그룹이 실시한 사회공헌활동의 또 다른 사례는 M 기업재단에서 운영하는 소득 소외계층

아동 공부방 지원 사업 ‘△△ 도너스 캠프’의 후원 프로그램으로서 기획, 운영된 공부방 교사교육 프로그램이다. 이 프로그램은 NIE 협회가 E 그룹에 먼저 사업제안을 했고, 그 제안에 대해 검토를 거쳐 E 그룹이 프로그램 운영에 필요한 사업비와 인건비를 후원해 준 경우이다. 이 프로그램은 참여한 교사들의 만족도가 매우 높았던 사례로서, 일회성 사업에 머무르지 않고 교사들이 활동할 공부방의 요구에 따라 지속 사업으로 발전했다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다.

E 그룹의 두 가지 사회공헌 프로그램 사례는 기업이 먼저 기획하여 적합한 파트너를 물색 운영한 사례와 기관이 사업 주제를 제안하고 기업이 그에 대한 타당성을 확인한 후 지원을 실시한 사례로 구별할 수 있다. 이러한 차이로 인하여 두 프로그램의 성과를 측정하는 기준이 다르게 적용되었음을 확인할 수 있다. 기업이 먼저 기획하여 운영한 영어캠프 프로그램의 경우에는 얼마나 E 그룹의 대외적 이미지와 사회공헌 노력이 긍정적으로 홍보되었는가가 중요한 성과지표였다면, 협회가 먼저 제안한 공부방 교사교육 프로그램의 경우 참여한 교사들이 얼마나 만족스러워 했으며, 지원 사업을 통하여 어느 정도 성장했는지가 성과지표가 되었다. 성과지표의 차이는 있었지만, 두 사례 모두 기업과 기관간의 우호적인 상호이해를 바탕으로 하고 있었다는 점, 그리고 사업의 진행과정에서 성공적인 사업실행을 위해서 소통하고, 서로에 대한 피드백을 반영하여 각자의 역할을 개선해나가려고 했다는 점에서 공통점을 찾아볼 수 있다.

이러한 E 그룹의 사례는 기업과 기관이 서로에 대한 충분한 이해를 바탕으로 상대방의 입장에 따라서 역할을 스스로 조정해가는 모습이 필요함을 보여준다. 그럼으로써 기관은 기업의 비전과 사명에 부합하는 현실성 있는 사업을 제안할 수 있으며, 기업은 사업의 실행 과정에서 발생하는 기관의 요구를 수용하며 실질적인 지원을 할 수 있다.

(6) F 건설

F 건설의 사회공헌 사업 사례는 지역사회의 결식아동을 대상으로 도시락을 지원하는 사업과 꿈키움 멘토링 사업이다. 도시락 지원사업은 급식이 중단되는 방학 기간 동안 끼니를 채우기 쉽지 않은 지역의 소외계층 결식아동들을 위해 어린이재단, 지역의 복지관과 협력하여 사회적 기업의 도시락을 F 건설 직원이 직접 방문하여 전하고 아이들을 후원하는 사업이다. 도시락 지원사업은 단순히 도시락을 전해주는 활동만 하는 것이 아니라, 도시락을 전하는 아이들과 함께 야외 문화탐방을 나가거나 희망선물을 제공하는 등의 심리적, 정서적 지지와 후원까지

포함하여 진행되고 있다. F 건설의 결식아동 도시락 지원사업은 기업과 지역 복지관의 파트너십을 기초로 진행되는데, 우선 지역의 복지관이 정부의 급식지원 사각지대에 놓여있는 대상 아동들을 조사하면, 이를 기초로 F 건설 사회공헌팀에서 지원대상을 최종 확정하고 각각의 아이들에 대하여 도시락 지원 봉사를 수행할 직원을 모집하여 배정한다. 결식아동 도시락 지원사업의 가장 큰 특징은 기업의 임직원 대부분이 봉사활동의 일환으로 사회공헌활동에 깊이 참여한다는 점이다. F 건설 임직원들의 사회봉사활동이 활발하게 이루어질 수 있는 까닭은 사회봉사활동 실적에 대해서 기업 차원에서 체계적으로 관리할 뿐만 아니라, 우수한 실적을 보인 직원에 대해서 보상하는 조직 차원의 높은 관심 때문이라고 할 수 있다.

또 다른 F 건설의 사회공헌 사업 사례는 꿈키움 멘토링 사업이다. 이 사업은 이공계 또는 건설업과 연계할 수 있는 분야의 진로를 희망하는 청소년들을 대상으로 직원과 관련 분야를 전공하는 대학생을 연계하여 멘토링 봉사를 실시하는 사업이다. 즉, 꿈키움 멘토링 사업은 청소년 멘티, 직원 멘토, 대학생 멘토의 3인 1조 형태로 구성되어 이루어지는데, 직원 멘토는 주로 진로체험의 기회를 제공함으로써 청소년들을 진로지도 측면에서 도와주는 역할을 하며, 대학생 멘토는 해당 청소년의 상황에 맞는 시간과 장소에서 학습지도를 한다. 이러한 꿈키움 멘토링 사업 역시 관련 복지기관과의 협업과 기업의 임직원들의 참여를 바탕으로 이루어지고 있다는 점에서 결식아동 도시락 지원사업과 공통적인 특징을 가지고 있다.

F 건설의 결식아동 도시락 지원사업이나 꿈키움 멘토링 사업 등은 복지차원에 있어서 우리 사회 전반에서 관심주제가 되었던 내용들이다. 이처럼 F 건설의 사회공헌 사업은 지원을 필요로 하는 기관에 지원을 하는 대신, 사회적으로 이슈가 되는 사업주제를 발굴하여 이를 중심으로 기업의 직원들이 참여하는 형태의 사회공헌 사업을 전개하였다. 그러다보니 사회공헌 담당자들은 끊임없이 사회공헌 주제를 고민하고 탐색하는 노력을 기울일 필요가 있으며, 기업 내부적으로 사회공헌 사업의 당위성과 의의를 충분히 설득하고 공감대를 이끌어내야 한다. 그리고 이 과정에서 기업차원의 사회공헌으로 적당한 주제를 선정하였다 하더라도 지원 대상자를 결정하는 작업은 해당 분야에 대한 경험과 정보, 그리고 인맥을 갖추어야 한다는 점에서 기업의 사회공헌팀은 아무래도 제약이 있을 수밖에 없다. 지역의 복지관과의 협력 관계를 구축하는 시도는 F 건설 사회공헌팀이 갖는 제약을 극복하여 추구하는 사회공헌 사업의 목적을 달성하는데 중요한 바탕이 된다. 그러나 기업의 사회공헌활동에 대한 관심보다는 F 건설의 파트너가 됨으로써 기대할 수 있는 편익에 주목하는 파트너 기관의 태도는 F 건설 자체의 사회공헌활동에 있어서 애로사항으로 작용하고 있었다.

(7) M 기업재단

M 기업재단의 사회공헌사업은 ‘△△ 도너스 캠프(donor's camp)’라는 이름으로 온라인 플랫폼 기반 활동이다. ‘△△ 도너스 캠프’는 후원대상자와 후원자가 함께 참여하는 형태로 이루어지는데, 후원을 필요로 하는 지역아동센터에서 필요한 후원활동과 내용을 등록하면, 이에 공감하는 후원자가 프로그램을 선택하여 지원하며, M 기업재단은 후원자의 후원규모에 맞추어 일종의 매칭펀드처럼 지원해주는 역할을 한다. 그럼으로써 후원하는 입장에서는 지원할 수 있는 기관을 직접 선택하는 동시에, 자신의 지원이 어떻게 사용되는지 확인할 수 있으며, 후원받는 입장에서는 필요로 하는 지원을 직접 요청하는 창구를 가질 수 있다. M 기업재단의 이러한 사회공헌 방식은 기업이 독자적으로 일방적인 기부와 후원을 하는 것이 아니라, 지역사회가 후원할 수 있는 기회를 갖도록 함으로써 나눔문화의 확산에 긍정적으로 기여하는 특징을 보인다.

M 기업재단은 △△ 계열사 소속 사회공헌팀과 기본적인 성격은 유사하나, 사회공헌 사업을 추진하는 상황에 있어서 구별된다. 계열사 사회공헌팀은 주로 기업의 수익과 밀접한 사회공헌활동을 기획, 추진하는 반면, 나눔재단이 추진하는 사업은 기업의 성과나 경영기조를 넘어서 기업이윤의 사회환원이라는 측면에서 보다 거시적이고 장기적인 사회공헌활동을 추진한다는 차이점을 보인다. ‘△△ 도너스 캠프’도 이러한 맥락에서 시작한 사업이다.

‘△△ 도너스 캠프’에서는 지역아동센터나 공부방에서 사업제안서를 올리고 그에 대해 후원을 하는 경우와 M 기업재단에서 직접 추진하려는 사업 주제를 등록하여 참여 희망 기관이나 지원 대상자를 모집하는 경우의 두 가지 형태의 사업이 이루어진다. 지역아동센터나 공부방에서 필요한 사업제안서를 올리는 경우, 도움이 절실하지만 규모나 인력 측면에서 열악한 지역아동센터의 참여를 유도하고 지원 가능성을 높이기 위하여 제안서 작성 및 사업구상 등에 대해서 컨설팅을 지원하기도 하며, 지속적인 사업 참여에 필요한 안내사항들을 주기적으로 제공한다. M 기업재단에서 직접 기획, 추진하는 사업은 대부분 개별 지역아동센터가 자체적으로 수행하기 어려운 사업을 재단이 주관하여 추진하는 경우로 꿈키움 진로캠프, 창의학교 등의 프로그램이 여기에 해당된다. 이러한 사회공헌활동은 직원들의 참여를 기반으로 하기 때문에 기업의 조직문화 혁신 및 조직에 대한 만족도에도 긍정적으로 작용할 뿐만 아니라, 기업의 사회공헌활동 방향과 규모에 지대한 영향을 미치는 경영진의 생각과 태도를 사회공헌활동에 긍정적으로 변화시키는 데 효과적인 것으로 나타났다.

어떤 방식으로든지 M 기업재단의 ‘△△ 도너스 캠프’는 기관과의 파트너십을 필연적으로

전제할 수밖에 없으므로 재단의 사회공헌 담당자는 민간 기관들과의 파트너십을 지속적으로 관리하고 확장해가는 데 많은 관심을 가지고 있다. 그러나 재단의 입장에서 보았을 때 대부분의 지역아동센터나 공부방이 단기적인 사업계획과 추진에만 익숙해져서 장기적인 계획을 가지고 사업을 지속해갈 의지나 역량이 부족하다는 점은 협력관계에 기초한 사회공헌활동의 지속에 잠재적인 문제로 인식되고 있다.

(8) N 게임기업재단

N 게임기업은 경기도 성남시 판교에 위치해 게임개발회사이다. 벤처기업 형태로 출발한 N게임기업은 기업의 초창기부터 지역사회를 중심으로 일반 기부를 계속해왔다. 시대변화에 따라서 우리 사회의 혁신을 선도할 미래인재의 육성이 필요하다는 인식을 가지고 있었으며, 동시에 이러한 인재양성이 결국 장기적으로 N게임기업의 든든한 버팀목이 될 수 있다는 생각을 바탕으로 본격적인 사회공헌 담당 기구인 재단을 설립하였다. N게임기업의 재단의 명칭인 N 게임기업재단은 사회에 희망을 만드는 조직이라는 의미에서 명칭을 지었으며, 기업의 사회공헌 사업 기초를 중심으로 운영되는 기구인 동시에 독자적인 사업실행의 권한을 가지고 있다. 말하자면, N 게임기업은 기업 안에 별도의 사회공헌 파트가 없고 N 게임기업재단이라는 재단으로 독립된, 기업의 사회공헌활동과 관련한 역할을 전문적으로 수행하는 기구가 있는 것으로 볼 수 있다.

N 게임기업재단의 사회공헌활동은 외부의 기관과의 파트너십에 기초한 협력사업 형태로 운영하다가 이제는 그 비중이 줄어들고 대신 자체사업 형태의 사회공헌 사업이 활발히 이루어지고 있다. N 게임기업재단이 실행한 협력사업 형태의 사회공헌활동으로 한국청소년수련시설협회(이하 협회)와 함께 진행한 청소년들의 게임 및 문화컨텐츠 영역의 진로체험을 지원하는 IT관련 동아리 지원 사업이 있다. 협회가 기업의 요구에 맞는 적절한 지원대상 청소년 동아리를 모집하면, N 게임기업재단은 동아리 활동에 필요한 지원비용과 직원들의 멘토링 등을 지원하였다. 그러나 이러한 협력사업은 그리 성공적이지 못하였는데, 가장 커다란 이유는 전국적으로 청소년 동아리를 모집하는 과정에서 원활한 모집이 이루어지지 않았다는 점이다. 또한 기업의 입장에서 보면 많은 전국의 청소년들에게 장기적으로 지원을 확대할 계획이었으나 동아리 참여율이 저조하고 파트너 기관의 IT관련 지식 및 사업 취지에 대한 이해가 부족하여 단순한 컴퓨터 지원이나 일회성 체험 위주의 사업으로 인식했던 점도 사업의 확산이 어려운 요인 중의 하나였다.

그래서 N 게임기업재단은 자체사업이 보다 효과적일 것이라는 판단 하에 이러한 협력사업의

비중을 대폭 축소하여 현재는 주로 독자적인 자체사업 중심으로 사회공헌활동을 하고 있다. N 게임기업재단의 사회공헌활동은 창의, 창작, 창업이라는 세 개의 주제어로 요약할 수 있다. 창의는 재미로부터 나온다는 점에서 청소년들이 스스로 재미를 느끼며 학습하는 Self-Learning 프로그램을 운영하는 사업이며, 창작은 대학생들이 직접 자신들의 아이디어를 바탕으로 게임과 관련 문화 콘텐츠를 제작할 수 있는 공간을 지원하고 관련 활동에 필요한 장비, 비용, 멘토링을 지원하는 형태로 운영된다. 그리고 창업은 Orange Farm이라고 불리는 창업지원센터를 통하여 실제로 대학생들의 창업을 지원해주는 형태로 구체화되고 있다.

N 게임기업재단의 사회공헌활동이 자체사업 형태로 활발하게 이루어질 수 있는 까닭은 사회공헌활동이 게임 콘텐츠 개발이라는 기업의 주력업종과 연계되어 있다는 점, N 게임기업 경영진이 사회공헌에 적극적인 태도를 가지고 있다는 점, 그리고 멘토링과 같이 직원들의 참여와 후원을 촉진하며 벤처 형태로 출발한 기업의 특성상 실험과 혁신에 익숙한 조직문화를 가지고 있다는 점 등을 이유로 짚어볼 수 있다. N 게임기업재단은 지속가능한 사회공헌을 염두에 두고 다양한 외부의 전문 연구진이나 교수들을 통해서 새로운 사회공헌 사업의 주제를 발굴하려는 노력을 하고 있으며, 이를 통하여 자체사업의 확장을 모색하고 있다.

2) 아동·청소년 NPO 기관/재단 사례분석

(1) G 청소년수련관

G 청소년수련관의 기업의 사회공헌 사례는 A 대기업의 후원을 바탕으로 진행된 글로벌리더십 '슈퍼리더-S' 사업이다. '슈퍼리더-S' 사업은 천안지역 청소년들의 글로벌 리더십을 함양하는 동시에 다양한 체험활동을 통한 진로탐색의 기회를 제공하고자 추진한 프로그램으로서 천안교육지원청이 참여할 학생을 추천하고, 호서대학교가 프로그램 운영 장소를 후원하여 이루어진 다자간의 협력사업이었다. 즉 A 대기업의 재정지원, 천안교육지원청의 학생 추천, 호서대학교의 장소지원을 바탕으로 기관에서 프로그램 전반의 운영과 평가를 진행한, 지역성 기반의 청소년 지원 프로그램인 것이다. '슈퍼리더-S'는 교육지원청에서 참여할 학생들을 엄격하게 선발하여 추천한 점, A 대기업의 후원에 의한 프로그램이라는 높은 공신력, 명강사 초빙 등과 같은 프로그램 수준의 고도화 등으로 인해 학생들의 참여율이 90% 이상으로 대체적으로 높았으며, 프로그램에 대한 만족도와 프로그램 참여에 대한 참여 학생들의 자부심도 높은 편이었다.

G 청소년수련관은 사업이 종료된 뒤에 사업평가의 일환으로 후속 지원을 위한 결과물(책자나 영상물)을 만들어 기업에 제공함으로써 기업의 지속적인 후원을 결정하는 참고자료가 될 수 있도록 하였다.

A 대기업의 후원을 바탕으로 사업을 진행한 G 청소년수련관은 기업의 후원에 의해서 진행되는 사업에서 기업의 참여가 재정적 후원에 그치지 않고 기업 임직원들의 자원봉사도 함께 병행된다면 훨씬 더 가치 있는 사회공헌이 될 수 있을 것이라고 판단하였다. 학생들에게 좋은 경험이 될 수 있는 교육을 지원하는 것도 중요하지만, 인생의 선배로서 학생들에게 제공할 수 있는 진로 관련 조언과 정서적 지지 등은 청소년들에게 의미 있는 기회가 될 수 있기 때문이다.

기관의 입장에서 보았을 때, 기업의 사회공헌에 의한 지원을 지속적으로 받기 위해서는 무엇보다도 기관 스스로 중장기적 관점에서 사업이 1회성, 단발성에 그치지 않도록 시각을 확대하는 것이 중요하다. 그럼으로써 기관의 담당자가 사업 준비, 운영을 통하여 습득한 노하우가 이후의 사업에서도 계속적으로 활용될 수 있도록 하며, 기업의 후원도 지속될 수 있도록 한다. 이는 기업의 입장에서 볼 때 단순히 비용의 지출로 끝날 가능성이 높은 일회적 단발성 사회공헌 사업보다는 장기적 사업의 기획과 추진을 통하여 기업 자체에게 이윤으로 변화될 수 있는 여지를 갖는 사회공헌 사업에 대한 요구가 높기 때문이다. 이런 점에서 기관의 담당자는 기업이 추구하는 경영목표와 사회공헌의 의도를 잘 파악하여 그에 맞게 사업제안이나 기획을 실행해야 한다.

뿐만 아니라, 지원을 받는 기관은 기업의 사회공헌 지원에 의존하여 프로그램의 운영에만 주목하기보다, 사업 종료 이후 기업의 예산 지원이 중단되더라도 스스로 일어설 수 있는 자생력을 확보하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 사업실행에 대한 면밀한 평가를 실시하여 그로부터 도출된 결과를 바탕으로 프로그램의 개선과 보완이 이루어질 수 있도록 하는 것이 필요하며, 기관 담당자가 사업실행 경험을 바탕으로 전문성을 점진적으로 배양할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

(2) H 지역아동센터

H 지역아동센터는 전국의 100여개 정도의 지역아동센터들이 회원기관으로 가입해 있는 비영리단체이다. H 지역아동센터가 소개하는 기업의 사회공헌에 기초한 프로그램은 ‘바른 ICT 청소년 프로젝트’로서 청소년들이 인터넷과 스마트폰에 과도하게 의존하는 경향성을 줄이고 이를 예방하려는 목적과, 청소년들이 현실 속의 자아로부터 가능성을 스스로 발견하고 미래에

대한 긍정적인 시각을 도야하도록 돕기 위한 목적을 모두 아우름으로써 청소년들의 자립과 자활을 돕고자 하는 취지의 사업이다. 이런 차원에서 ‘바른 ICT 청소년 프로젝트’는 협동조합이나 사회적 기업을 창업하려고 하는 청소년 동아리 활동에 대한 지원까지 포함하였다. 이 사업은 S기업 사회공헌팀이 먼저 프로그램의 취지와 전체 일개를 기획한 후, H 지역아동센터가 S기업의 기획과 지원을 구체적으로 실현하는 실행기관으로서 역할을 수행하였다. 이 사업을 통해서 사회적 돌봄이 필요한 청소년, 청년 그룹 두 팀이 스스로 협동조합을 창업하는 성과를 거둘 수 있었다.

H 지역아동센터가 S기업과 함께 수행하는 파트너십 사업인 ‘바른 ICT 청소년 프로젝트’에 대한 반응은 대체로 긍정적이었다. 특히 기업이 현장에 대해서 재정적 지원을 빌미로 과도한 요구와 간섭을 하기보다, 현장을 존중하는 자세로 기관의 활동을 후원하려는 태도를 보인 것은 H 지역아동센터가 사업을 추진하는 데 중요한 원동력이 될 수 있었다. 현장을 존중하는 기업의 자세는 사회공헌팀 담당자의 역할에서 두드러졌는데, 프로그램의 평가를 위해서 준비해야 할 보고서를 최소화하거나, 기업의 사회공헌팀 담당자가 수시로 교육현장에 직접 참여하여 기관 책임자와 소통하면서 프로그램 실행 담당자의 프로그램 실행업무 이외의 역할을 최소화하려는 모습에서 확인할 수 있었다.

사례와 관련한 경험을 이야기 하면서 H 지역아동센터 담당자는 아동, 청소년 관련 기관과 단체들이 기업의 사회공헌을 바탕으로 각종 사업을 실시할 때 주의해야 할 사항들을 언급하였다. 먼저, 기업의 자원봉사는 치밀한 준비를 바탕으로 이루어져야 하며, 기업의 입맛에 맞는 활동만 하는 것은 자칫 지원받는 학생들에게 오히려 부정적으로 작용할 수 있음을 강조하였다. 기업의 임직원들의 참여가 긍정적인 경우도 있기는 하나, 봉사에 대한 충분한 준비가 되어있지 않은 상황에서 이루어지는 멘토링, 코칭, 혹은 상담 등은 오히려 부정적일 수 있다. 따라서 기관의 직원이 참여가 여의치 않을 때는 차라리 기관이 전문적 역량을 갖춘 기관과 연계할 수 있도록 지원해주는 노력이 적절하다.

H 지역아동센터의 입장에서 볼 때, S기업과 함께 진행한 사업은 기업의 제안이 먼저 있었고, 그 파트너로서 추천이 있었기 때문에 가능했다. 그러나 H 지역아동센터가 추진하는 모종의 사업이나 프로그램에 대해서는 기업의 후원을 요청할 수 있는 경로가 알려져 있지 않다보니, 필요한 지원을 적재적소에 하기가 쉽지 않다는 문제점도 제기되었다. 기관의 입장에서 볼 때, 기업의 사회공헌팀을 만날 기회가 별로 없으며, 사전 연락이나 동의 절차 없이 메일을 통해 후원을 요청하는 수밖에 없다. 그러나 이러한 형태의 접촉으로는 기업과 기관이 서로에

대한 이해가 부족하기 때문에 양자의 협력관계가 형성될 확률이 낮을 수밖에 없다.

또한 기관과 기업의 파트너십이 지속가능하기 위해서는 기업은 후원하고 기관은 그 후원을 받는 일반적인 관계가 아닌, 양자의 협력구조를 통하여 함께 성장할 수 있는 사업추진 협의체를 마련하는 것이 필요하다. 그래서 현재 기관이 처한 결핍 상황에만 초점을 맞추는 것이 아니라, 장기적인 관점에서 기업과 함께 성장할 수 있도록 돕는 것이 기관과 기업의 파트너십 지속의 동력이 된다. 기관의 입장에서 기업에 의존하는 경향은 기관 자체의 생존에도 문제가 될 뿐만 아니라, 기업이 가져갈 수 있는 성과의 제약으로 인해 협력관계의 지속에도 부정적으로 작용한다.

(3) I 사회적협동조합

사회적협동조합인 I 사회적협동조합은 사업을 통해 지속적으로 청소년을 위한 공익을 달성하려는 독특한 조직적 특성을 갖고 있다. 사회적협동조합은 사회적 기업의 성격과 비영리법인의 성격을 모두 갖고 있는데, 어느 사회적 기업과 같이 사회적 경제 개념을 갖고 사업을 수행하지만, 비영리법인으로서 이윤을 배당할 수 없고 대신 공익사업을 위한 목적으로만 재투자를 해야 한다.

I 사회적협동조합은 기업과의 다양한 사회공헌 파트너십 사례를 갖고 있는데 이 중 지역케이블 TV 노동조합이 만든 사회복지재단과의 파트너십 사례를 주목할 만하다. ‘빔 꾸러미: 함께 빛는 꾸러미’ 사업은 위기아동 및 청소년들에게 배움의 기회를 제공함과 동시에 자신의 건강과 자립에 관해 고민해보도록 하고, 이들에게 지역사회에 공헌할 수 있는 기회를 제공하고자 마련되었다. 본 사업의 시작은 지역 케이블 TV노동조합이 설립한 사회복지재단에서 청소년 관련 사업을 하고 싶다는 제안을 받은 지역 시민단체 소장의 소개로 시작하게 되었다.

본 사업은 ‘든든한 나눔찬가게’와 ‘토닥토닥 씨앗머니’의 활동으로 구분된다. 첫째, ‘든든한 나눔찬가게’는 청소년들이 음식 조리법을 배운 후 자신들이 만든 음식을 지역 취약계층에게 나누어주는 활동이다. 먼저 지역 청소년들은 생활협동조합으로부터 비교적 저렴한 값에 식재료를 구매 후, 주 1회씩 지역의 한 중학교 가사실을 활용하여 생활협동조합원과 지역주민들로부터 반찬 만드는 방법을 배운다. 참여 학생들은 자신들이 만든 반찬을 지역의 취약 청소년과 이주민들에게 나누어주는 일 까지 하게 되어, 단순히 조리법을 배우는 데 그치는 것이 아니라 지역사회에 자신들의 재능을 나눔으로써 공동체의 삶을 경험하는 기회를 갖게 된다. 둘째, ‘토닥토닥 씨앗머니’는 복지시스템의 사각지대에 있는 위기 청소년들을 대상으로 매월 5만원에서 10만원씩 1년간 지원함으로써 다양한 배움에 도전할 수 있는 기회를 제공하는 활동이다. 지역사회 내

학교와 연계하여 학생을 선발하고, 학생들이 활동계획서를 제출하면 이를 심사하여 지원하게 된다. 본 활동은 청소년들이 원하는 학습 기회에 대하여 아무런 조건 없이 지원비를 제공해줌으로써 청소년들이 내재적 동기에 의해 학습하도록 돕고, 아울러 청소년들의 자립심을 키워준다는 활동방향을 갖고 있다.

이 사업이 성공할 수 있었던 이유를 다음의 두 가지로 요약해볼 수 있다. 첫째, 사회복지재단이 I 사회적협동조합을 신뢰하였고, 그들이 하는 활동에 대해서 전폭적 지지를 해주었다. ‘토닥토닥 씨앗머니’의 경우 이에 참가 학생들이 자발적으로 신청한 학습에 대하여 금전적 지원을 받는 것이기 때문에, 지원 기간이 종료된 이후에 학생들에게 특정 결과물을 기대하기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 지역 케이블 TV 노동조합의 재단에서는 I 사회적협동조합의 운영 철학과 이에 참가하는 학생들의 잠재력을 믿고 금전적 지원을 제공하였다. 두 번째, 이 파트너십이 의미 있는 이유는 ‘든든한 나눔찬가게’에서 음식을 만들 수 있는 장소를 지역사회 학교에서 제공해주었다는 점이다. 청소년을 대상으로 한 사업에서 학교의 지원을 받게 될 경우 보다 다양한 활동이 가능하고, 학부모를 비롯한 다양한 지역사회 구성원의 지원을 받을 수 있다는 점에서 매우 중요하다.

한편 본 사례는 지역케이블 TV 노동조합이 만든 사회복지재단이 재정적 지원만 제공하고 직접 본 사업에 참여하지 못했다는 아쉬움이 있다. 애초에 ‘든든한 나눔찬가게’ 활동에 노동조합원들이 함께 참여해 반찬을 만들기로 합의되었으나, 노사문제가 심화되어 노조원들이 파트너십 사업에 참여하지 못했다. I 사회적협동조합이 일방적으로 기획한 사업을 운영하는 것이 아니라, 사업 참여자들이 공통적으로 관심을 갖는 분야를 발굴하고 이와 관련한 사업을 추진했다면 보다 활발한 참여가 있었을 것으로 판단된다.

(4) J 문화의집

J 문화의집은 청소년문화의집과 도서관이 공존하는 복합시설로, 청소년문화의집의 활동을 통해 건전한 청소년 양육과 바람직한 청소년 문화를 선도하고, 공공도서관을 통해 지역주민 및 청소년들에게 학교 밖에서 지속적 배움의 기회를 제공하는 것을 목적으로 하고 있다.

J 문화의집은 지금까지 기업 및 재단과의 파트너십을 통해 다양한 청소년 대상 사업을 진행했는데, 이 중 부산시 해운대구 반송동에서 진행된 파트너십 사례가 주목을 끈다. 이 사업은 크게 ‘마을 장학사업 후원’과 ‘마을 도서관 설립’의 활동의 두 가지로 나뉜다. 먼저 ‘마을 장학사업

후원'은 마을 주민들이 주체적으로 운영해오던 장학기금 사업에 SK기업이 연계되어 저소득층 청소년 멘토링 사업, 교복지원, 문화체험, 위기청소년 지원 활동 등으로 확대된 사례이다. '마을 장학사업 후원' 활동은 지역사회의 종합사회복지관 네 곳이 장학기금을 공동 관리하는 책임을 맡고, 협의를 통해 기금 활용에 대한 내용을 결정하였다. 그리고 지역사회의 학교와 지역 주민은 장학사업의 수혜자를 발굴하고 추천하는 역할을 맡았다. 본 활동의 내용을 이를 지원한 SK기업에 연 중 2회 비정기적으로 보고하였으며, 연 1회 사업결과를 보고하고 활동 지원의 연장여부를 협의하였다.

'마을 도서관 설립' 활동은 마을주민들이 스스로 지역의 어린이와 청소년들을 위한 마을 도서관 건립 사업을 추진하던 중 재정적 어려움을 겪게 됨으로 재정적 지원을 해줄 수 있는 기업을 찾기 시작하면서 파트너십이 시작되었다. 처음에는 후원하는 기업을 구하기 어려웠으나, 마침 전국 일간지에 반송동 마을에 대한 기사가 실리게 되면서 후원하는 기업을 찾을 수 있게 되었다. 지역주민들로 구성된 '희망세상'이라는 마을 도서관 설립을 위해 시민단체가 주민들을 대상으로 모금을 시작하고 이에 기업들이 후원하게 되면서 최종적으로 건축비와 토지 매입비 포함 3억 6천여만 원을 들여 지하 1층, 지상 4층, 각층 약 35평 크기의 '느티나무 도서관'이 완성되었다.

J 문화의집이 부산시 반송동에서 보인 파트너십의 사례는 다음과 같은 두 가지 특징을 갖고 있다. 첫째, 마을에서 지역의 의제를 만들어 낸 후 이를 외부 기관과의 파트너십을 통해 완성해갔다는 점이다. '마을 장학사업 후원'은 지역주민들이 실제로 운영하고 있던 사업이었고, '마을 도서관 설립' 활동은 주체적으로 지역주민들이 기획하던 사업이었다. 각 사업 마을 주민들만의 힘으로는 사업의 성공이 어렵게 되자 외부 파트너십을 기관들을 찾게 된 사례이다. 외부 기관과의 파트너십 속에서도 지역 주민들이 지역의 의제를 지속적으로 발굴하여 외부 파트너십 기관들에 알리고, 외부 파트너십 기관들은 지역 의제의 중요성을 파악하면서 보다 지속적으로 파트너십 관계를 맺을 수 있게 되었다. 둘째, 두 가지 활동 정보 매체의 소개를 통해 파트너십 기관과의 연계가 이루어졌다. 전국 일간지에 반송동 지역이 실제보다 매우 낙후된 지역으로 묘사된 부작용도 있었지만, 결과적으로는 이를 통해 재정적 지원을 제공하는 외부 기관과 연계가 가능하였다. 외부 기관들을 반송동을 수동적으로 도움을 받는 수혜자의 입장으로 생각하였지만, 주민들이 스스로 마을의 의제를 지속적으로 발굴하고 파트너십 사업에도 지역주민들이 주체적으로 참여함으로써 새로운 형태의 긍정적 파트너십 모델을 만들 수 있었다. J 문화의집이 부산시 반송동에서 보여준 파트너십 사례는 외부 파트너십 기관들이 지역의 힘을 키워줄 수 있는

영역에 투자할 수 있으며, 지역 주민들은 스스로 자신들의 기관에 필요한 인프라와 핵심 사업들을 지역 의제로 만들어낼 수 있음을 보여준 사례이다.

(5) K 청소년수련관

서초구청과 청소년폭력예방재단이 공동으로 운영하는 서초구 K청소년수련관은 2005년부터 ‘아동, 청소년이 행복한 학교안전 프로젝트’를 운영해왔는데, 그 일환으로 ‘찾아가는 학교폭력·성폭력 예방인형극’을 각 급 학교 및 단체에 방문하여 실시하였다. 찾아가는 인형극이라는 특성상 공연이 있을 때마다 차량 임차비가 발생하였는데, 이 부담이 만만치 않아서 고민하던 중 실무자의 개인적인 인맥을 통하여 R 기업 홍보이사와 연결될 수 있었고, 이를 통하여 인형극 공연 전용차량의 후원을 받을 수 있었다.

비록 개인적 인맥을 동원하여 기업과 접촉할 수 있었으나 실질적인 R 기업의 후원을 이끌어내기 위해서는 기업의 요구와 사회공헌에 관한 비전을 조사하여, 본 사업이 R 기업의 사회공헌 방침과 어떻게 관련되며, 또 어떤 홍보효과를 기대할 수 있는지에 대해서 설득하는 것이 필요했다. 그 결과, R 기업의 회사 로고가 들어간 전용차량을 지원받을 수 있었으며, 연평균 520만원 정도의 임차비 지출을 줄일 수 있었다. 줄어든 임차비 비용은 추가적인 공연 활동 예산으로 집행함으로써 차량이 없을 때보다 약 7-8회 정도의 공연(9% 증가수준)을 추가로 실행할 수 있었다.

R 기업 사회공헌 사업의 일환으로 차량을 후원받은 이 사례는 기관의 사업이 기업의 입장에서 볼 때 어떤 긍정적인 홍보효과를 가질 수 있는지에 대해서 충분히 강조함으로써 성공을 거둘 수 있었던 경우라고 할 수 있다. 물론 기관의 실무자와 기업의 홍보이사 간의 의견교환과 합의를 기초로 그 내용이 기업의 실무자에게 지시되는 구조로 연계사업이 추진되었기 때문에 협업의 진행이 전반적으로 수월할 수 있었다. 기업의 사회공헌 실무자와 접촉하여 협력사업이 추진되는 경우, 기업 내부의 임원진들이 개입하게 되고 이에 따라 의사결정 과정에서 요구되는 것들을 반영해야 하기 때문에 어려움이 많은 편이지만, 본 사례에서는 기업의 임원진이 기관의 사업취지에 공감하고 그에 대한 지원을 추진하였기 때문에 기업 내부의 의사결정 과정이 훨씬 순조롭게 진행될 수 있었던 것이다. 따라서 현실적으로 쉽지 않으나 기관의 입장만 놓고 본다면, 기업의 사회공헌을 이끌어내기 위한 인적 접촉은 핵심 간부를 통하여 시도하는 것이 효과적일 수 있다. 아울러서 본 사례는 기업의 사회공헌을 이끌어내기 위하여 기관 역시 기업이 경영목표를

추진해가는 과정에서 필요한 협력자로 이해될 수 있도록 포지셔닝하는 부단한 노력이 필요하다는 점도 함께 부각한다.

(6) L 청소년이동쉼터

L 청소년이동쉼터의 사례는 청소년 노동인권 보호사업인 ‘알고 바라보고 비전세우고’(이하 알바고)이다. L 청소년이동쉼터는 주로 위기 가출 청소년들에 대한 보호, 교육 서비스를 지원하는 단체로서, 가출 청소년이 범죄나 위기 상황으로 내몰리는 실태를 해결하기 위해서, 노동활동을 통해 자립할 수 있도록 해주는 동시에 미래를 고민할 수 있도록 기회를 제공할 필요가 있다고 인식 하였으며, 일하는 청소년들의 권리보호에 주력하는 프로그램인 ‘알바고’를 추진하였다. 청소년들의 노동활동의 대부분이 시간제 아르바이트란 점에서 W 회사라는 중견기업에게 청소년들에게 기업의 긍정적 이미지를 홍보할 수 있는 기회란 점을 부각하여 후원을 이끌어낼 수 있었다.

청소년들이 일하는 현장에서 접하게 되는 갈등에 대해 청소년상담사가 할 수 있는 역할은 제한될 수밖에 없기 때문에, 청소년들의 권리에 대한 교육과 청소년 상담을 진행하기 위해서 법을 이해하고 조언해줄 수 있는 전문 인력이 필요했다. 그래서 법무법인 동천, 화우, 전국로스쿨공익인권법학회 등의 추천을 받아 로스쿨에서 노동인권을 공부하는 학생들과 L 청소년이동쉼터 청소년들이 만나서 상담을 진행하였다.

‘알바고’는 L 청소년이동쉼터가 사업을 기획하고, 그에 필요한 재정적 지원을 W회사와 같이 청소년들의 아르바이트를 중개해주는 기업으로부터 후원받는 형태이다. 이 사례에서 사회공헌의 주체가 되는 기업이 후원 활동에 대하여 사회공헌이라는 맥락에서 접근하기보다, 자신들의 주된 고객인 청소년들에 대한 투자로 이해하는 부분이 강하였기 때문에 사업의 지속성을 담보하기 어려웠다. 그래서 L 청소년이동쉼터는 기업이 좀 더 적극적인 관심을 가지면서 참여할 수 있도록 유도하기 위해 협약식에 본부장을 초대하고 후원에 대한 감사장, 감사패를 전달하기도 하였다.

본 사례를 소개하는 가운데 기관 담당자는 기업과 기관 간의 사회공헌 협력을 위해서 기업의 사회공헌팀에 청소년 관련 지도사나 상담 전문가가 배치되는 것이 필요하다는 점을 강조하였다. 왜냐하면 기업의 입장에서 사회공헌의 대상이 되는 청소년 기관이나 학교의 수가 많지 않아 기업의 사회공헌팀 담당자들이 청소년 기관에 대한 이해를 바탕으로 지원을 결정하기 쉽지

않기 때문이다. 따라서 청소년 기관에 대한 효과적인 지원을 위해서는 기관의 사업에 대한 이해도가 있는 담당자가 필요하다. 이는 결국 기업과 기관간의 소통의 전문가가 파트너십에 기초한 기업의 사회공헌을 활성화하는데 중요한 요소임을 부각하는 것이라고 할 수 있다.

(7) Q 아동·청소년재단

Q 아동·청소년재단은 1948년 전쟁고아 구호를 목적으로 시작된 외국계 모금운동에서 시작하여 현재에 이르고 있는 사회공헌 분야의 대표적인 NGO이다. Q 아동·청소년재단에서 추진하는 사업으로는 빈곤가정의 아동을 후원하는 생존사업, 아동학대 피해 아동을 대상으로 다양한 보육서비스를 지원하는 보호사업, 아동들에게 필요한 각종 문화예술·인성 교육 프로그램이나 도서관에 중점적으로 지원하는 발달사업, 그리고 아동의 권리에 대한 사회적 인식을 높이는 참여사업 등이 있다. Q 아동·청소년재단은 2002년 세계 12개국 아동복지기관이 결합하여 출범한 국제어린이재단연맹(ChildFund Alliance) 네트워크에 속하여 해외사업도 활발히 전개해가고 있다.

기업과의 파트너십을 바탕으로 Q 아동·청소년재단에서 실행한 사업은 Y 기업와 함께 한 ‘희망배달 캠페인’이다. Q 아동·청소년재단의 희망배달 캠페인은 재단이 Y 기업에 사업을 먼저 제안하여 성사된 사업이다. 재단이 먼저 기업에 협력을 제안하기 위해서는 기업의 입장에서 의미 있다고 판단할 만한 제안서를 작성하는 것이 필요하다. 그래서 재단은 사업에 대한 기업의 참여와 후원을 이끌어내기 위하여 제안서를 기획하는 단계에서부터 기업의 비전과 경영현황에 관한 정보를 수집하고 기업의 사회공헌 관심사와 재단의 관심사가 조화롭게 일치될 수 있는 내용을 탐색하였다. 그 결과, Y 기업의 최고경영자가 기업 차원에서의 사회공헌을 확대할 의지도 있었으며, 기업의 사회적 책임을 강화하고 임직원들의 자발적인 기부문화 확산을 고려하고 있다고 판단하고 이를 중심으로 제안서를 작성하였다.

‘희망배달 캠페인’은 Y 기업 전 계열사 직원이 1인 1구좌 2,000원을 기부하고, 그 모금액에 해당하는 금액만큼 그룹 경영진에서 매칭 펀드로 합하여 이를 바탕으로 Q 아동·청소년재단에서 사업을 실행하는 방식으로 이루어진다. ‘희망배달 캠페인’을 통하여 추진한 주요 활동은 Y 기업 임직원의 아동결연을 지원하여 후원하는 활동, 환아 지원활동, 희망 장난감 도서관 건립 등이다. Y 기업과 Q 아동·청소년재단이 사업의 파트너가 될 수 있었던 것은 기업이 스스로를 대표적인 BtoC(Business to Customer) 기업으로 인식하고 있으며 아동, 청소년을 미래의 잠재적 고객으로 생각하기 때문이다.

Y 기업과 Q 아동·청소년재단의 파트너십 사례는 사회공헌 활동이 기업의 입장에서 단순한 투자나 지출에 머무르지 않으며, 사회공헌 역시 기업의 경영행위의 일종임을 보여준다. 다시 말하면, 기업은 사회공헌을 통하여 원하는 성과의 우선순위를 분명히 가지고 있다는 것이다. 본 사례에서 Y 기업은 소비재 제품의 판매에 중점을 두는 기업인만큼, 기업에 대한 소비자들의 신인도 향상과 임직원들의 단결, 조직문화 혁신 등이 주된 관심이었기 때문에 아동, 청소년 시설에 초점을 두고자 하였다. 그리고 직원들의 자발적인 기부참여 및 실제 희망배달 캠페인 활동 참여를 적극적으로 권장한 것도 역시 Y 기업이 주목한 성과와 관련되는 것이다.

Y 기업과 협력하여 진행한 ‘희망배달 캠페인’ 외에도 Q 아동·청소년재단은 자체적으로 지역아동센터나 복지시설 등을 대상으로 공모형태의 지원사업을 실시하고 있다. 공모사업 형태의 사회공헌은 전국의 아동, 청소년 기관의 프로그램 운영계획과 의도를 검토하여 지원할만한 필요성이 있다고 판단되는 기관과 프로그램에 대해서 후원하는 사업이다. 공모사업에서 Q 아동·청소년재단은 예산의 집행과 관리에 투명성을 담보할 수 있는가를 중요한 기준으로 삼고 있다. 그 이유는 기관에 대한 후원이 진행되는 과정과 주요성과에 대해서 재단의 후원자들에게 안내함으로써 재단 자체의 신뢰도를 높여 나가야하기 때문이다. Q 아동·청소년재단의 공모사업은 기관에 대한 후원과정에서 주기적인 모니터링을 실시하여 기관의 유의미한 성과가 나올 수 있도록 하며, 동시에 프로그램 운영의 전문성을 함양할 수 있는 교육을 제공하기도 한다.

(8) P 아동·청소년재단

P 아동·청소년재단은 1950년대 6.25 사변 중에 생긴 전쟁고아와 미망인 등을 돕기 위해서 만든 기독교 국제구호기구이다. 그렇기 때문에 본 연구의 사례가 되는 P 아동·청소년재단의 대전, 세종, 충남 지역본부에서 진행되는 국내 사업은 P 아동·청소년재단이 전 세계적인 사업을 하는 가운데 주목하는 메시지, 정책, 방향과 일관성을 가져야하기 때문에, 세계 각국의 P 아동·청소년재단 본부가 준수해야 할 파트너십 원칙을 바탕으로 실행되며 3년에 한 번씩 사업의 내용과 성격이 P 아동·청소년재단의 정신, 방향, 내용과 맞는지를 P 아동·청소년재단 본부로부터 확인받는다는 특징이 있다.

본 연구에서 아동, 청소년 대상 프로그램으로 소개한 기아체험24시는 우리나라만의 사업이 아니라 P 아동·청소년재단에서 전 세계적으로 실시하는 프로그램으로서, 1992년도 캐나다에서 처음 시작하였으며 우리나라에서는 1994년부터 P 아동·청소년재단이 진행하고 있는 프로그램이

다. 기아체험24시는 굶주림에 허덕이는 제3세계 아이들의 고통을 체험해보면서 자신의 삶을 반성해보는 프로그램이다. 우리나라에 처음 도입되었을 때는 1박 2일(24시간) 기아체험을 했으나 참여자들의 요구와 상황에 따라서 최근에는 4시간, 8시간 등으로 프로그램을 다양화하고 주로 학교 단위의 단체 신청을 받아서 맞춤형으로 운영하고 있다. 본 연구에서 소개하는 프로그램 사례는 A 대기업의 후원을 받아서 충남지역 청소년들을 대상으로 실시한 1박 2일 캠프 형태의 사업내용으로서, P 아동·청소년재단의 '기아체험 24시'에 대해 A 대기업이 그 취지에 공감하여 후원을 결정한 경우이다. 즉 P 아동·청소년재단은 프로그램에 대한 전문적인 운영경험을 가지고 있었을 뿐만 아니라, 언론을 통하여 그 성과에 대한 홍보가 이루어졌으며, A 대기업은 기업의 사회공헌활동주제를 탐색하는 중에 기관의 프로그램을 발견·후원하게 된 것이다.

A 대기업과 협력하며 실행한 P 아동·청소년재단 대전, 충남, 세종본부사업의 '기아체험 24시' 캠프 운영은 대체로 성공적이었으나, 프로그램 구성이나 실행 과정에서 P 아동·청소년재단과 기업 간의 의견이 불일치하는 부분을 조절해야하는 경우가 생기기도 하였다. 이러한 경험은 기업과 재단간의 효과적인 사회공헌 파트너십을 위해서는 상호 이해 과정이 필수적으로 요청되며, 타협점을 찾아서 절충하려는 시도가 중요하다는 점을 시사해준다. 다시 말하면, 사회공헌활동을 통하여 기업과 기관이 추구하는 가치가 모두 실현될 수 있도록 상호 조정하는 작업이 원만하게 이루어지는 것이 양자의 파트너십에 기초한 사회공헌 사업의 성공요인이 되며, 동시에 지속가능한 사회공헌 사업을 진행할 수 있다.

한편 P 아동·청소년재단 대전, 충남, 세종본부도 Q 아동·청소년재단과 마찬가지로 자체 공모사업을 실시하고 있다. 지역의 아동, 청소년 대상 복지시설을 중심으로 공모사업을 안내하고 이들의 제안서를 검토하여 일차적으로 지원 대상 기관을 추려낸 후 현장 면접을 통하여 지원여부를 결정하는 형식으로 이루어진다. 이 과정에서 P 아동·청소년재단이 주목하는 사항은 대상 기관이 후원 프로그램을 수행할 수 있는 능력이 있는지, P 아동·청소년재단에서 제공하는 각종 교육과 훈련 등에 적극적으로 참여하려는 의지를 가지고 있는지 등이다. 그래서 일단 지원이 결정되면, 사업의 취지가 타당하고 실행 기관의 프로그램에 대한 의지가 강할 경우 5년 이상의 장기간의 지원과 협력을 유지하고자 하며, 사업의 진행성과에 대한 피드백으로 문서화된 보고서는 그 자체로 지원 대상 기관 담당자의 부담이 될 수 있기 때문에 사업 실행을 통한 담당자의 성장 경험과 같은 정성적 내용의 피드백을 받고, 이를 기초로 평가를 한다.

3. 시사점

지금까지 사례조사에 참여한 16개의 기업과 단체(6개 기업 사회공헌팀, 6개 후원기관, 그리고 4개의 기업 및 NGO 재단)의 주요 사회공헌활동 내용을 정리하였다. 이상의 사례조사와 FGI를 통하여 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌 활성화를 도모하는데 참고할 수 있는 주요 시사점을 정리하면 다음과 같다.

1) 기업과 기관의 상시적 교류의 장 생성

본 사례조사에 참여한 기업과 기관 담당자 모두 서로에 대한 정보가 부족한 점을 파트너십에 기초한 사회공헌활동의 애로사항으로 지적하고 있다. 그리고 양자의 상호 이해가 뒷받침되지 않은 상황에서 사회공헌을 추진하는 것은 기업과 기관 양측 모두에게 추가적인 시간 소모와 금전적 지출로 이어지기 때문에 통한 긍정적 성과 기대를 어렵게 한다.

기업과 기관간의 상시적 교류는 물리적으로 함께 모이는 포럼, 협의회와 같은 기구의 형태를 통하여 구현할 수도 있으며, 가칭 '사회공헌 종합정보서비스'와 같은 포털을 구축하여 기업과 기관이 서로에게 필요한 정보를 공유하는 방식으로 구현할 수도 있다. 제도적으로 마련된 기업과 기관간의 교류체제는 사회공헌활동을 기획하고 운영하는 과정에 대한 매뉴얼의 개발, 우수사례의 발굴·보급, 사회공헌활동 성과평가 매뉴얼의 개발 및 보급 등의 역할을 할 수 있을 것이다. 또한 기업의 사회공헌 담당자들과 기관의 사업운영 담당자들의 전문성 발달을 위한 지원기회가 될 수도 있을 것이다.

기업의 사회공헌을 활성화한다는 점에서 볼 때, 기업과 기관간의 교류기회를 생성하는데 머무르지 않고 이를 제도적으로 정착시키는 것이 필요하다. 양자의 상시적 교류를 제도적으로 정착시키기 위하여 우선 국가나 지자체가 일차적인 책임을 부담하다가 점진적으로 기업과 기관에게 이양하는 것이 적절할 것이다. 즉, 초기에는 국가나 지자체가 주도적으로 기업과 기관의 참여를 유도하며, 장기적으로 기업과 기관의 자율적 협치(governance)에 의해서 제도가 유지되어 나가도록 하는 것이 바람직하다.

기업과 기관간의 상시적 교류를 활성화하는 것은 무엇보다도 양자가 호혜적 관계로서 서로를 인식할 수 있는 계기를 마련하고 신뢰를 다져가는 중요한 발판이 될 수 있다. 기업의 사회공헌이

일방적인 기부나 후원 같은 시혜적 입장에서 이루어지는 것이라기보다, 사회공헌의 경험을 통하여 기업과 기관 모두가 한 단계 더 성장할 수 있는 모멘텀을 마련한다는 점에서 상시적 교류를 통한 호혜성의 인식은 중요한 요소가 된다.

2) 기업의 경영목표와 사회공헌 비전에 적합한 프로그램 제안

기업의 사회공헌 사업은 기업이 업종의 특성과 경영목표에 맞게 사회공헌활동 주제를 결정하여 진행하는 경우도 있지만, 많은 경우 아동, 청소년 관련 기관 및 단체가 시의적절한 주제를 기업에 제안하고 그에 대해 기업이 후원하는 방식으로 이루어진다. 그렇기 때문에 기업의 사회공헌 동기를 자극하여 참여를 유도하기 위해서는 무엇보다도 후원을 희망하는 기관이 기업의 관점에서 보았을 때 매력적인 사회공헌 사업 주제를 발굴, 제안하는 것이 필요하다.

기관의 입장에서 보면, 기업의 사회공헌은 기관이 추진하는 사업이나 프로그램 운영에 유용한 자원 확보라는 의미를 갖지만, 기업의 입장에서 보았을 때 사회공헌은 지출의 성격을 갖는다. 그러므로 기업은 가능하면 합리적인 지출을 하려고 하며, 또는 장기적인 관점에서 투자의 의미로 지출하려하기 때문에 이러한 기업의 요구와 성향을 파악하고 그에 맞게 프로그램을 제안할 필요가 있다. 다시 말하면, 기업의 사회공헌 의지가 활성화되기 위해서는 기업 스스로 사회공헌 행위를 투자이자 합리적인 지출행위로 인식하는 것이 필요하며, 기관이 기업의 경영목표와 비전을 고려하여 제안한 프로그램은 기업의 사회공헌 의지에 부합될 수 있는 것이다. 이를 위해서 기관은 기업의 현황, 경영방침, 비전, 경영진의 관심사 등에 대한 체계적인 연구와 관심을 기울이는 것이 중요하다.

3) 파트너십 가운데 기업과 기관 간 의사소통 강화

특정 사회공헌 주제에 대해서 기업과 기관의 합의가 이루어지고, 구체적으로 파트너십에 기초하여 사업을 진행하다보면 다양한 갈등과 의견충돌이 일어나기 마련이다. 사례를 통하여 확인한 바에 의하면 성공적인 사회공헌 사업은 기업과 기관의 협력 과정에서 발생한 갈등과 대립을 원만하게 풀어감으로써 사업의 성과가 기업과 기관 양측 모두에게 기대했던 바대로 나타나고, 그 과정을 통하여 수평적인 상호신뢰가 더욱 강화된 경험이었다.

파트너십은 서로 다른 관심사를 가지고 있는 기업과 기관이 사회공헌이라는 공통의 주제를

중심으로 협력하는 과정이다. 이 협력의 과정을 생산적으로 관리해 가는데 있어서 기업과 기관이 서로 이해하고 소통하려는 자세를 갖고 함께 실천하려는 노력이 중요하다. 기업의 입장에서 업무에 종사하는 사회공헌팀 담당자와 아동·청소년 교육 및 복지 분야에서 활동하는 기관 담당자는 서로의 입장에 대해 낮설고 생소할 수밖에 없다. 서로 다른 문화와 가치관을 가지고 있는 두 집단, 혹은 그 이상의 집단이 만나서 공동의 사업을 꾸려간다는 것은 쉬운 일이 아니다. 본질적으로 서로 다른 존재가 같은 목표지향점을 중심으로 협업하는 과정에서 의사소통을 통한 이해와 조율은 필수적일 수밖에 없다. 그러므로 파트너십에 있어서 기업과 기관 모두 서로 다른 의견을 경청하고 조율하려는 태도와 역량을 갖추는 것이 필요하다.

기업과 기관의 협업 과정에서 발생하는 문제를 적절히 해결하지 못할 경우, 사업은 일회성 사업으로 그칠 공산이 있으며, 사업의 성과도 어느 누구도 만족하기 어려운 수준으로 귀결될 가능성이 크다. 그렇다고 의사소통을 회피하여 사회공헌활동을 일방적 수직적 관계에 의해서 수행하는 것도 바람직하지 않다. 즉, 단순히 기업은 후원만 하고 물러나 있거나, 기업의 요구에 따라서 기관이 사업을 대행해주는 구조의 파트너십은 필연적으로 어느 한 쪽이나 또는 양쪽 모두에게 부정적인 사회공헌 경험으로 인식될 수 있다.

4) 사회공헌활동의 성과에 대한 관심사 조율

기업과 기관의 협력적 관계에 기초한 사회공헌활동은 앞서 언급한 것처럼 서로 다른 관심사, 문화, 기대를 가지고 있는 집단이 조우하는 과정이다. 기업과 기관의 상이한 특징과 기대치는 사회공헌활동 전반에 걸쳐서 합리적으로 조정될 필요가 있지만, 본 연구의 사례조사에서는 사회공헌 활동을 통해 얻고자 하는 사업성과에 대해 양자의 관심을 절충하는 작업이 중요하게 부각되었다.

구체적으로 사회공헌활동을 담당하는 기업의 담당자 입장에서는 사회공헌을 통한 성과를 경영진에게 보고할 의무가 있기 때문에 객관적이고 정량화된 지표에 기초한 성과를 확인하길 원하는 반면, 사회공헌의 직접적 수혜대상인 아동과 청소년들을 대상으로 사업을 수행하는 기관의 입장에서는 아동, 청소년들의 심리적, 신체적 변화와 같은 정성적 부분에 치중하는 경향이 강하다. 이런 상황에서 기업의 사회공헌이 지속되기 위해서는 우선 기업이 요구하는 정량적인 성과창출에 관심을 기울이는 것이 중요하다. 그러나 지속가능한 사회공헌, 그리고 보다 사회공헌활동의 심화, 발전까지 염두에 둔다면 기관이 원하는 성과에 대한 평가까지 이루어져야 한다. 정성적 성과에 대한 평가를 통하여 기관은 프로그램의 개선과 보완을 위한

자료를 확보할 수 있으며, 기업의 사회공헌에 힘입어 추진한 기관의 노력이 대외적으로 정당성을 보장받을 수 있기 때문이다. 다시 말하면, 기업과 기관 모두 사회공헌을 통해서 추구하는 가치가 있기 마련이며, 양자가 추구하는 가치가 동등하게 논의될 때 사회공헌의 파트너십은 '다른 누구를 위한 파트너십'이 아니라, '우리 모두를 위한 파트너십'이 될 수 있다.

5) 사회공헌활동 친화적인 조직문화 형성

사례조사를 통하여 확인한 기업의 사회공헌활동 활성화에 긍정적으로 기여할 수 있는 요소는 기업의 조직문화이다. 기업 전반에 걸쳐서 사회공헌활동을 긍정적으로 인식하고 조직 구성원들이 자발적으로 사회공헌활동에 참여하여 봉사하려는 태도를 가질수록 기업의 사회공헌은 일회성 행사에 머무르지 않고 기업이 추구하는 본연적 기능 중 하나로 안착할 수 있게 된다. 사례조사에 참여한 많은 기업들은 기업이 주도하는 사회공헌 사업뿐만 아니라, 기관이 제안하는 사업에 대해서 조직 구성원들의 참여를 유도하고 참여경험을 기업차원에서 인정하는 모습을 보이고 있었다.

예를 들면, 직원들의 자발적인 모금을 통하여 조성된 펀드에 기업의 최고경영자가 매칭펀드를 조성하여 사회공헌 차원으로 환원하는 Y 기업, 취약계층 아동 및 청소년들의 도시락 봉사활동과 진로지도 멘토링에 직원들이 직접 참여하도록 하는 F 건설, 그리고 게임관련 콘텐츠 개발 회사의 일원으로서 각자가 가지고 있는 IT 관련 전문지식과 기술을 청소년 IT 관련 동아리의 지도와 멘토링에 환원할 수 있도록 직원들을 독려하는 N 게임기업 등이 있다. 이러한 기업의 사례는 기업의 사회공헌을 실행함에 있어서 기업 전체가 관심을 갖고 참여하도록 이끄는 모습이 라고 할 수 있다. 사회공헌에 우호적인 조직문화를 가꾸는 것은 조직 구성원들이 사회공헌활동에 직간접적으로 빈번하게 노출됨으로써 조직의 구성원으로서 사회공헌은 자신이 감당해야 할 또 하나의 책임이자 역할이라는 인식을 갖도록 한다.

기업 차원의 사회공헌을 추진하는데 있어서 조직문화의 개발을 고민하는 가장 커다란 이유는 사회공헌의 지속가능성 때문이다. 기업의 사회공헌이 활성화되고 또 지속되려면 기업 내부에서 사회공헌에 대한 긍정적인 담론이 구축되어 있어야 한다. 기업의 조직문화에 조율되지 않은 채 관련 부서의 구성원들에 의해서만 추진되는 사업은 기업차원의 성과로 이어지기 힘들며, 기업의 리더십이 변화되거나 기업이 처한 환경이 바뀔 경우, 지속되기 어려울 수 있다. 따라서 사회공헌 사업이 지속가능하기 위해서는 기업 내부의 후원과 지지가 필요하며, 사회공헌이라는 가치가 기업의 조직문화를 구성하는 하나의 특징으로서 녹아들어가는 것이 중요하다.

6) 기업의 사회공헌활동에 대한 사회적 인정 분위기 마련

기업의 사회공헌 활성화를 위해서는 기업의 내부와 외부 환경이 사회공헌 행위를 지지하고 인정하는 풍토로 바뀌어야 한다. 앞서 언급한 사회공헌에 친화적인 조직문화를 형성하는 노력이 기업이 스스로 사회공헌활동에 대해서 우호적인 내부 환경을 구축하려는 시도라면, 지원대상이 되는 기관이나 단체가 기업의 사회공헌 행위의 진정성을 이해하고 인정하려는 모습을 보이는 것은 기업의 사회공헌에 대한 외부 환경을 조정하는 노력이라고 할 수 있다.

사례조사에 참여한 기업 담당자들은 후원받는 기관이나 단체가 기업의 지원을 당연하게 생각하거나, 사회적 후원과정에서 기업이 요구하는 것들을 간과하면서 손쉽게 지원을 얻으려 하는 태도를 경험했다고 한다. 즉, '기업은 원래 돈이 많으니까 얼마정도의 사회공헌이나 기부는 큰 문제가 되지 않으며 괜찮다'라는 인식을 가지고 후원을 바라는 기관에 대해서 재차 후원을 하려는 의지가 생기지 않는다는 것이다. 기업의 사회공헌팀 입장에서 볼 때, 사회공헌 사업의 추진은 반드시 비용이 발생하며 어느 정도 희생을 감수하는 일일 수밖에 없다. 기업의 사회공헌은 사실 사회적 존재로서 기업의 성장과 발전에 대해서 사회가 기여한 바에 대한 보상이다. 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)이라는 개념은 사회공헌이 어떤 성격의 것인지 단적으로 보여준다. 물론 영리를 추구하는 기업의 본성적 특성상 사회공헌 행위를 통해서도 미래의 잠재적 이윤을 기대하기는 하지만, 그러한 미래의 잠재적 효과를 거론하지 않은 채 사회공헌 행위 자체만 놓고 보면 이는 분명히 봉사의 성격을 갖는다. 따라서 기업의 사회공헌을 활성화하기 위해서는 기업 외부의 기관이나 단체, 그리고 사회 전반에 걸쳐서 사회공헌활동을 긍정적으로 인식하고 우호적으로 받아들이려는 자세가 필요하다. 이러한 외부 환경의 변화를 통해서 기업은 사회공헌 사업을 계속적으로 고민하고 실행할 수 있는 의사결정을 내릴 수 있는 것이다.

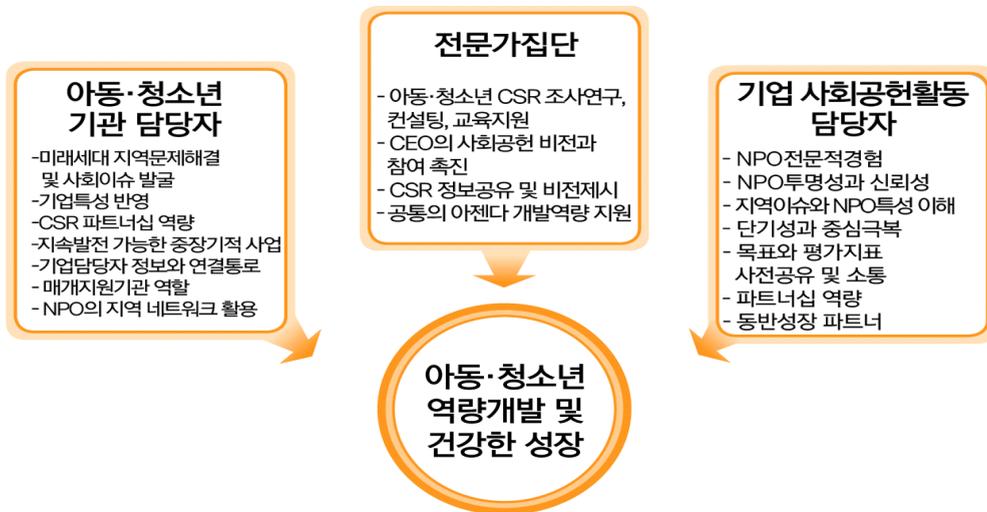
7) 기업-아동·청소년 NPO 기관의 동반성장을 위한 핵심사항 교육필요

본 연구의 FGI 결과, 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동의 핵심사항은 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 무엇인가에 대한 공통된 이해가 필요하다는 것이다. 후속연구에서 전반적인 논리모형이 개발되어야 하겠지만, 본 조사에서 도출된 핵심사항을 중심으로 제시하면 다음과 같다.

아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 무엇인가에 대한 공통된 이해로는 아동·청소년 사회문제 해결 및 역량개발을 통한 기업과 NPO의 동반성장이다. 아동·청소년을 위한 기업

사회공헌활동은 미래세대에 대한 양성으로서, 아동·청소년의 사회문제 해결 및 역량개발이 궁극적 목표임을 공유하고 아동청소년기관 담당자와 기업 사회공헌활동 담당자, 아동청소년을 대변할 수 있는 전문가집단이 함께하는 삼각관계의 파트너십이 필요하다. 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동은 중·장기적인 관점과 비전을 중심으로 기업과 기관의 단기적 이익과 성과보다도 궁극적으로 의도한 최종 목표를 향해 함께 나갈 때, 사회공헌활동의 당위성을 높이고 지역사회와 함께 기업과 아동·청소년기관의 지속가능한 발전을 함께 도모할 수 있다. 동반성장을 위한 파트너십 사업의 핵심사항은 아래 그림과 같이 나타났다.

첫째, 아동·청소년 NPO 기관 담당자는 미래세대의 지역문제해결 및 사회이슈 발굴, 기업 특성 반영, CSR 파트너십 역량의 신장, 지속발전 가능한 중장기적 사업의 개발, 기업담당자 정보와 연결통로, 매개지원기관 역할, NPO의 지역 네트워크 활용을 핵심사항으로 제시하였다. 둘째, 기업 사회공헌활동 담당자는 NPO 전문적 경험, NPO 투명성과 신뢰성, 지역이슈와 NPO 특성에 대한 이해부족, 단기성과 중심의 태도 극복, 목표와 평가지표의 사전공유 및 소통, 파트너십 역량, 동반성장 파트너를 핵심사항으로 제시하였다. 셋째, 전문가집단은 아동·청소년 CSR 조사연구, 컨설팅, 교육지원, CEO의 사회공헌 비전과 참여촉진, CSR 정보공유 및 비전제시, 공통의 아젠다 개발역량 지원의 역할이 필요한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구의 설문 조사내용과 파트너십 모형개발에 반영하였다.



[그림 III-1] 본 연구의 FGI 결과 : 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동을 통한 동반성장

제 IV 장

설문조사 결과분석 및 시사점

1. 조사개요 및 분석방법
2. 설문조사 결과분석
3. 시사점

제 IV 장

설문조사 결과분석 및 시사점*

1. 조사개요 및 분석방법

1) 조사목적 및 조사대상

본 조사의 목적은 아동·청소년 NPO 기관과 기업의 파트너십에 대한 인식과 실태, 우선순위 요구를 파악하여 아동·청소년 CSR 활성화를 위한 정책과제 도출의 근거자료로 활용하는 데 있다. 조사내용은 아동·청소년을 위한 기업과 NPO와의 파트너십 사업(기부금만 전달하는 경우는 제외)에 대한 내용으로 아동·청소년 NPO 기관, 네트워크 지원기관, 파트너십 선정기준, 파트너십이 어려운 이유를 중점적으로 조사하였다. 분석방법은 1순위, 다중응답, 실선그림 분석 등을 활용하여 기업과 아동·청소년 NPO의 공통된 요구와 차이가 나는 요구사항의 우선순위를 분석하여 정책과제로 도출하였다.

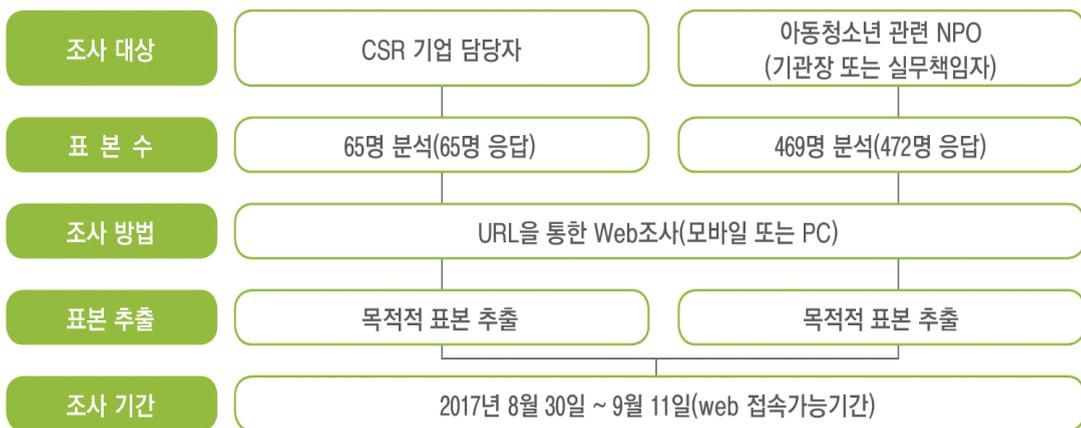
표본추출은 본 연구에서 개최한 아동·청소년을 위한 CSR 공동포럼(2017.6.23)에 참여한 CSR 기업 담당자와 아동·청소년 분야 NPO 담당자 총100여명의 참가자명단을 기반으로 전문가 추천 네트워크를 활용하고, 관련 기관에 공문과 전화를 통한 사전 동의를 구하여 목적적 표본 추출을 하였다.

조사대상은 아동·청소년을 위한 CSR 사업 파트너십에 대한 직·간접 경험이 있는 집단으로 CSR 기업 담당자 65명과 아동·청소년 분야 NPO 담당자 472명을 조사하였으며, 데이터 클리닝(data cleaning)⁴³⁾을 통하여 기업 65명, 아동·청소년 분야 NPO 469명을 분석하였다.

* IV장의 내용은 임지연 (한국청소년정책연구원 연구위원)이 집필하였음.

43) 데이터클리닝은 NPO 응답 중에서 선정기준, 가장 원하는 연계사업 NPO 기관/매개지원기관, 기관유형 등의 응답에서 고 의적/비고의적 오답, 이상치, 서술식 문항 의견 등에 대하여 데이터 클리닝 작업을 하였음. NPO 기관 경우는 472명을 조사해서 문항별로 469명 또는 464명 등을 분석하였음.

조사방법은 URL을 통한 Web조사(모바일 또는 PC)이며, 사전에 설문조사를 위해 관련 기관과 개인에게 공문이나 메일, 문자로 URL을 보내고 핸드폰이나 컴퓨터를 통해 응답한 자료를 분석하였다. 관련 기관으로 CSR 포럼단체(기업 65명), 아동·청소년 NPO 기관(9기관), 아동·청소년 매개지원기관(15기관)에 공문을 보내어 담당자가 자문 및 조사원 역할로 협업하여 조사하였다. 조사기간은 2017년 8월30일에서 9월11일(13일간)이다. Web 설문지 응답 소요시간은 약 10분 정도이다.



【그림 IV-1】 설문 조사 개요

조사과정은 CSR 포럼단체(기업65명), 아동·청소년 NPO 기관(9기관), 아동·청소년 매개지원기관(15기관)의 담당자를 공문과 전화로 섭외한 후, 자문 및 조사원 역할을 담당하게 하여 조사하였다. 첫째, CSR 기업(65명)은 본 연구진이 아동·청소년을 위한 CSR 공동포럼을 개최하였던 CSR포럼 단체 등과 협업하여 조사하였다. 둘째, 아동·청소년 분야 NPO(9기관)는 청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교밖청소년지원센터(꿈드림센터), 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타(NPO 기관/재단)과 협업하여 조사하였다. 셋째, 아동·청소년 매개지원기관(15기관)은 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌정보센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타 기관(NPO 기관/재단)과 협업하여 조사하였다. 각 기관별 조사원 참여자는 총 20명이며, 서울특별시청소년수련시설협회, 한국청소년단체협

의회, 한국자원봉사협의회, 한국청소년쉼터협의회, 한국청소년활동진흥원, 광명시청소년수련관, 아동복지실천회, 인생나자 작업장 사회적협동조합, 한국청소년수련시설협회, 사회복지공동모금회, 사회공헌정보센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국자원봉사센터협회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 지역아동센터전국연합회, 지속가능경영재단, 서울시사회복지관 협회 등에서 참여하였다.

표 IV-1 조사대상 확보과정 및 조사과정

구분	조사대상 확보과정 및 조사과정
CSR 포럼단체(기업65명)	본 연구가 아동·청소년을 위한 CSR 공동포럼을 개최 (2017.6.23.)하였던 CSR포럼 회원 및 참여자
아동·청소년 NPO 기관(9기관)	청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교밖청소년지원센터(꿈드림센터, 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타(NPO 기관/재단)
아동·청소년 매개지원기관(15기관)	한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌정보센터, 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 CSR 포럼단체(기업 65명), 아동·청소년 NPO 기관(9기관), 아동·청소년 매개지원기관(15기관)의 담당자를 공문과 전화로 섭외하여 자문 및 조사원 역할로 협업하여 조사함
- 조사대상 확보가 어려웠기 때문에, 본 연구진이 각 기관별로 조사원 참여자 총20명과 직접 조사하였음.

2) 설문지 개발과정

조사도구의 개발은 국내외 문헌연구, FGI, CSR포럼, 면담조사 등을 통하여 초안을 작성한 후에 본 연구목적과 기존의 CSR 설문조사와 차별성을 기준으로 설문개발 연구회의를 거쳐 수정·보완하고 설문지 내용타당도 확보를 위한 전문가협의를 거쳐 확정하였다. 설문조사 내용의 영역별 하위범주 및 세부항목은 <표 IV-2>와 같다. 최종 확정된 설문지는 다시 Web 설문지 형식으로 개발하였다.

설문 조사영역은 4개 영역의 26문항과 배경변인 3문항으로 구성되어 있다. ① 아동청소년 NPO 기관 인지도, 기업의 연계사업을 경험한 기관, 기업이 가장 원하는 아동청소년 NPO 기관 ② 아동청소년 분야 CSR 사업 매개지원기관의 인지도, 기업이 CSR 사업을 경험한 매개지원 기관, 기업이 가장 원하는 CSR 사업 매개지원기관 ③ 기업이 파트너 NPO 기관 선정기준 ④ 기업-NPO 파트너십 사업이 어려운 이유와 배경 변인(기업, NPO)이다. 분석방법은 1순위, 다중응답, 실선그림 분석 등을 활용하여 기업과 아동·청소년 NPO의 공통된 요구 사항과 입장의 차이가 크게 나타나는 요구사항의 순위를 분석하여 정책과제로 도출하였다.

3) 설문지 영역별 문항구성

최종 설문지는 <표 IV-2>와 같이 4개 영역의 26문항과 배경변인 3문항으로서 기업과 아동·청소년 NPO 공용으로 개발되었다.

표 IV-2 설문지 영역별 문항구성(기업/ 아동·청소년 NPO)

영역	소영역	세부내용
아동청소년 NPO 기관에 대한 인지도	인지도	1) 청소년수련관 2) 청소년문화의집 3) 방과후아카데미 4) 청소년쉼터 5) 학교밖청소년지원센터
	기업이 연계사업을 경험한 기관	6) 공동생활가정 7) 지역아동센터 8) 사회복지관 9) 기타(NPO 기관/재단)
	기업이 가장 원하는 아동청소년 NPO 기관	
아동청소년 분야 CSR 사업 매개지원기관 인지도	인지도	1) 한국청소년활동진흥원 2) 한국청소년수련시설협회 3) 한국청소년단체협의회 4) 한국사회복지협의회
	기업이 CSR 사업을 경험한 매개지원기관	5) 사회복지공동모금회 6) 한국자원봉사협의회 7) 사회공헌정보센터 8) 지역아동센터중앙지원단
	기업이 가장 원하는 CSR 사업 매개지원기관	9) 아름다운재단 10) 한국청소년쉼터협의회

영역	소영역	세부내용
		11) 한국자원봉사센터협회 12) 한국아동·청소년그룹홈협의회 13) 한국사회복지관협회 14) 지역아동센터전국연합회 15) 기타(NPO 기관/재단)
	기업이 파트너로서 NPO 기관 선정기준	1) NPO 기관 인지도 2) 파일럿 사업 실시 후 결정 3) 열정적 활동가 4) 공통의 아젠다 개발역량 5) 기존 기업 파트너 선례 6) 임직원 봉사활동 가능한곳 7) NPO 전문적 경험 8) 기업요구를 대행해주는 기관 9) 기부금 처리 용이 10) NPO의 지역네트워크 활용 11) NPO의 대외적 투명성과 신뢰성 12) 소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량 13) 기타
	기업-NPO 파트너십 사업이 어려운 이유	1) CSR 사업(NPO 특성)을 몰라서 2) 기업(NPO)담당자 정보와 연결 통로를 몰라서 3) 번치마킹할 선례가 없어서 4) CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서 5) 협의체 등 매개지원기관 역할부족 6) NPO의 파트너십 역량부족 7) 기업의 파트너십 역량부족 8) 동등한 파트너로 참여가 어려워서 9) 공통의 아젠다 개발 역량부족 10) 단기성과 중심 11) 분명한 목표와 평가지표 공유부족 12) CSR 사업이 특정기관에 집중되고, 지역 NPO로 다양화하지 못해서 13) 기타(직접써주세요)
	배경 변인 (기업, NPO)	1) 근무 중인 기관유형 (기업, NPO) (수련관, 청소년문화의집 기타) 2) 기업-NPO 파트너십 사업 경험 유무 3) 기업-NPO 파트너십 사업 인식정도

2. 설문조사 결과분석

1) 설문 응답자의 일반적 특성

설문 응답자의 특성은 기업(65명)과 아동·청소년 NPO 담당자(469명)으로 나누어 파트너십 사업 경험의 유무, 파트너십 사업에 대한 인식정도, 기업이 연계사업 경험을 해본 NPO 기관(다중응답), 가장 원하는 아동청소년 NPO 기관(1순위), 기업이 연계사업 경험을 해본 매개 지원기관(다중응답), 기업이 가장 원하는 매개지원기관(1순위), 현재 근무 중인 기관유형에 대하여 분석하였다<표 IV-3>.

표 IV-3 설문 응답자(기업/ 아동·청소년 NPO)의 일반적 특성

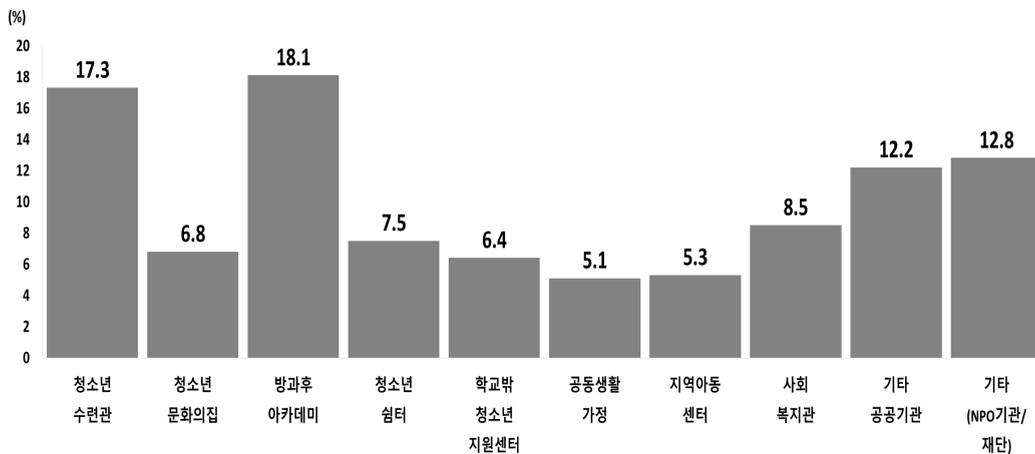
응답자	특성	구분	빈도	비율(%)
기업 (65명)	파트너십 사업 경험유무	경험이 있다	51	78.5
		경험이 없다	14	21.5
		합계	65	100.0
	파트너십 사업에 대한 인식정도	중요하다	57	87.7
		보통	7	10.8
		중요하지 않다	1	1.5
		합계	65	100.0
	기업이 연계사업 경험을 해본 NPO 기관 (다중응답)	1) 지역아동센터	49	75.4
		2) 사회복지관	44	67.7
		3) 기타(NPO 기관/재단)	32	49.2
		4) 청소년수련관	20	30.8
		5) 청소년쉼터	13	20.0
		6) 방과후아카데미	11	16.9
		7) 공동생활가정	9	13.8
		8) 학교밖청소년지원센터	6	9.2
		9) 청소년문화의집	5	7.7
		합계	189	290.8
	기업이 가장 원하는 아동청소년 NPO 기관 (1순위)	1) 지역아동센터	19	29.2
		2) 기타(NPO 기관/재단)	11	16.9
		3) 사회복지관	10	15.4
		4) 청소년수련관	8	12.3
		5) 학교밖청소년지원센터	8	12.3
		6) 방과후아카데미	5	7.7
		7) 청소년쉼터	2	3.1
		8) 청소년문화의집	1	1.5
		9) 공동생활가정	1	1.5
		합계	65	100.0

응답자	특성	구분	빈도	비율(%)
	기업이 연계사업 경험을 해본 매개지원기관 (다중응답)	1) 사회복지공동모금회	42	64.6
		2) 기타(NPO 기관/재단)	25	38.5
		3) 아름다운재단	20	30.8
		4) 한국사회복지협의회	16	24.6
		5) 사회공헌정보센터	16	24.6
		6) 한국자원봉사협의회	14	21.5
		7) 한국사회복지관협회	14	21.5
		8) 지역아동센터중앙지원단	13	20.0
		9) 지역아동센터전국연합회	12	18.5
		10) 한국자원봉사센터협회	11	16.9
		11) 한국청소년수련시설협회	6	9.2
		12) 한국아동·청소년그룹홈협의회	6	9.2
		13) 한국청소년활동진흥원	5	7.7
		14) 한국청소년단체협의회	2	3.1
		15) 한국청소년쉼터협의회	2	3.1
		합계	204	313.8
	기업이 가장 원하는 매개지원기관 (1순위)	1) 사회복지공동모금회	15	23.1
		2) 아름다운재단	11	16.9
		3) 기타(NPO 기관/재단)	9	13.8
		4) 한국청소년활동진흥원	8	12.3
		5) 지역아동센터중앙지원단	5	7.7
		6) 한국청소년수련시설협회	3	4.6
		7) 한국사회복지협의회	3	4.6
		8) 한국자원봉사센터협회	3	4.6
		9) 한국자원봉사협의회	2	3.1
		10) 지역아동센터전국연합회	2	3.1
		11) 한국청소년단체협의회	1	1.5
		12) 한국청소년쉼터협의회	1	1.5
		13) 한국아동·청소년그룹홈협의회	1	1.5
		14) 한국사회복지관협회	1	1.5
		15) 사회공헌정보센터	0	0.0
		합계	65	100.0
아동청소년 NPO (469명)	파트너십 사업 경험유무	경험이 있다	252	53.7
		경험이 없다	217	46.3
		합계	469	100.0
	파트너십 사업에 대한 인식정도	중요하다	371	79.1
		보통	85	18.1
		중요하지 않다	13	2.8
		합계	469	100.0

응답자	특성	구분	빈도	비율(%)
현재 근무 중인 기관 유형		1) 방과후아카데미	85	18.1
		2) 청소년수련관	81	17.3
		3) 기타(NPO 기관/재단) (한국청소년단체협의회, 사회복지공동모금회, YMCA, 희망제작소 등)	60	12.8
		4) 기타 공공기관(자원봉사센터 등)	57	12.2
		5) 사회복지관	40	8.5
		6) 청소년쉼터	35	7.5
		7) 청소년문화의집	32	6.8
		8) 학교밖청소년지원센터	30	6.4
		9) 지역아동센터	25	5.3
		10) 공동생활가정	24	5.1
		합계	469	100.0

아동·청소년 NPO와의 파트너십에 대하여 기업은 경험이 있다(78.5%), 중요하다(87.7%)로 응답하였으며, 경험에 비해 중요도 인식이 9%p 차이가 나타났으며 이는 파트너십 사업의 기회를 더 필요로 하는 것을 의미한다. NPO는 경험이 있다(53.7%), 중요하다(79.1%)로 응답하였으며, 경험에 비해 중요하다고 생각하는 인식이 25%p 더 높은 것으로 나타나 파트너십 사업의 기회에 대한 요구가 높다는 것을 알수가 있다.

현재 근무 중인 기관 유형은 청소년수련관(17.3%), 청소년문화의집(6.8%), 방과후아카데미(18.1%), 청소년쉼터(7.5%), 학교밖청소년지원센터(6.4%), 공동생활가정(5.1%), 지역아동센터(5.3%), 사회복지관(8.5%), 기타 공공기관(12.2%), 기타(NPO 기관/재단)(12.8%)으로 나타났다.



【그림 IV-2】 NPO의 현재 근무 중인 기관 유형 (N=469) %

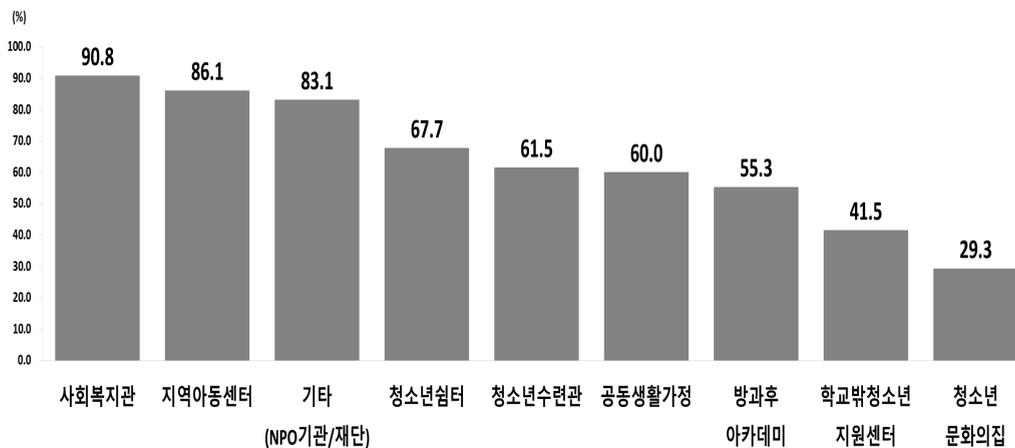
2) 기업의 아동청소년 NPO 기관에 대한 인지도 (기업=65명, NPO=469명)

(1) 기업의 아동·청소년 NPO 기관에 대해 알고 있는 인식정도

기업의 아동청소년 NPO 기관에 대해 알고 있는 인식정도(N=65)로 '대체로 잘 안다'는 응답은 '사회복지관'이 90.8%로 나타났으며, 지역아동센터(86.1%), 기타(NPO 기관/재단)(83.1%), 청소년쉼터(67.7%), 청소년수련관(61.5%), 공동생활가정(60.0%), 방과후아카데미(55.3%), 학교밖청소년지원센터(41.5%), 청소년문화의집(29.3%) 순으로 나타났다.

표 IV-4 기업의 아동·청소년 NPO 기관에 대해 알고 있는 인식정도 (N=65) (단위: %)

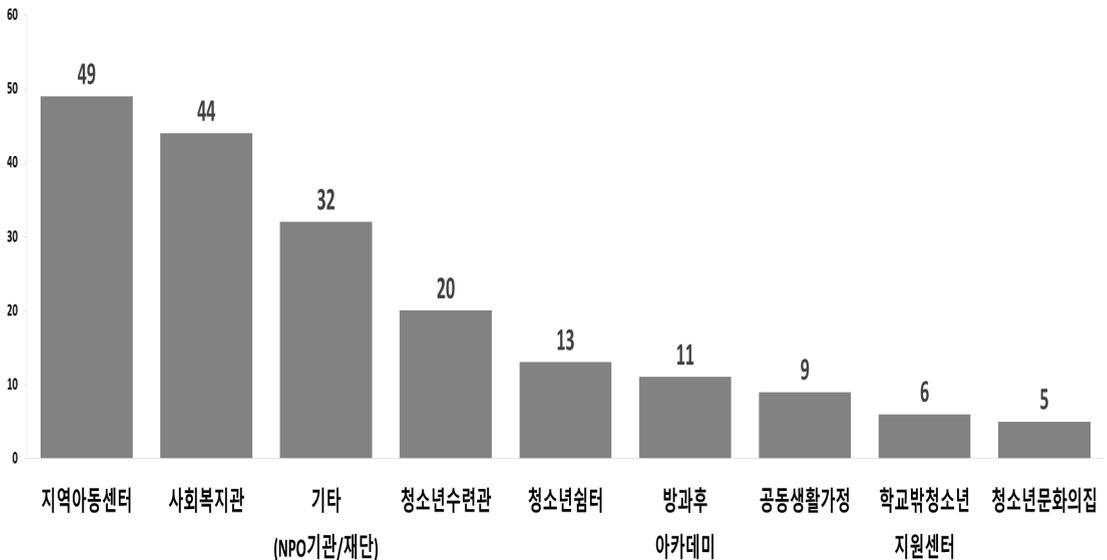
구분	처음 들었다	이름만 안다	조금 안다	매우 잘 안다	잘 모른다	대체로 잘 안다	평균 (4점 만점)	
번호	전체							2.78
1	사회복지관	0.0	9.2	32.3	58.5	9.2	3.49	
2	지역아동센터	0.0	13.8	32.3	53.8	13.8	3.40	
3	기타(NPO 기관/재단)	6.2	10.8	56.9	26.2	17.0	3.03	
4	청소년쉼터	4.6	27.7	43.1	24.6	32.3	2.88	
5	청소년수련관	4.6	33.8	41.5	20.0	38.4	2.77	
6	공동생활가정	16.9	23.1	43.1	16.9	40.0	2.60	
7	방과후아카데미	21.5	23.1	33.8	21.5	44.6	2.55	
8	학교밖청소년지원센터	23.1	35.4	33.8	7.7	58.5	2.26	
9	청소년문화의집	36.9	33.8	18.5	10.8	70.7	2.03	



【그림 IV-3】 기업의 아동·청소년 NPO 기관에 대해 알고 있는 인식정도 (N=65) %

(2) 기업이 연계사업 경험을 해본 아동청소년 NPO 기관(다중응답)

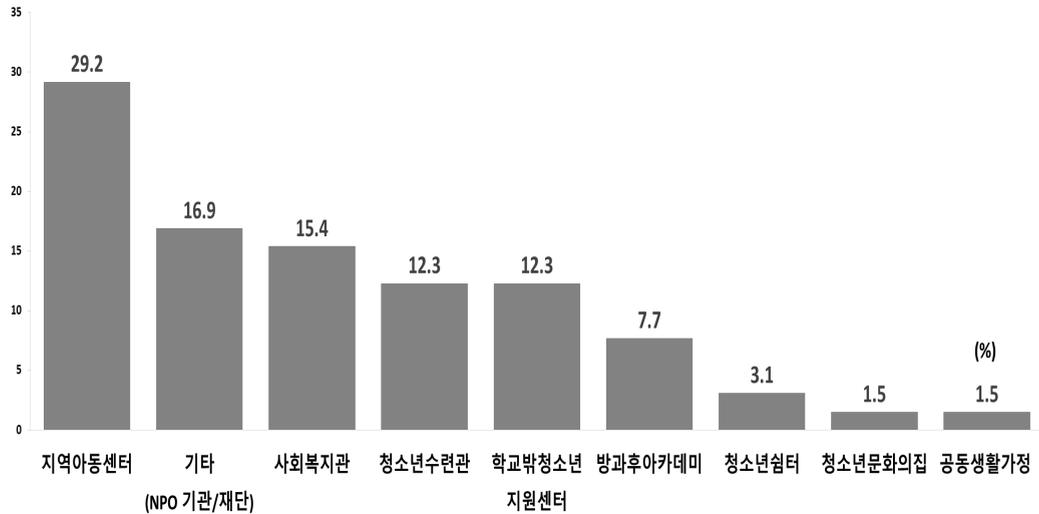
기업이 연계사업 경험을 해본 아동청소년 기관(다중응답)은 ‘지역아동센터’가 75.4%, 49명으로 나타났으며, 사회복지관(67.7%, 44명), 기타(NPO 기관/재단)(하트하트재단, 구세군, 어린이재단, 월드비전, 세이브더칠드런, 굿네이버스, 학교폭력예방재단, 영리기업, 밝은청소년, 서울시청소년 미디어센터, 서울장학재단, 동구발, 유니세프, 청소년미디어센터)(49.2%, 32명), 청소년수련관(30.8%, 20명), 청소년쉼터(20.0%, 13명), 방과후아카데미(16.9%, 11명), 공동생활가정(13.8%, 9명), 학교밖청소년지원센터(9.2%, 6명), 청소년문화의집(7.7%, 5명) 순으로 나타났다.



【그림 IV-4】 기업이 연계사업 경험을 해본 아동청소년 기관 (다중응답) (N=65) (단위: 빈도)

(3) 기업이 가장 원하는 연계사업 아동청소년 NPO 기관 (1순위)

기업이 가장 원하는 연계사업 아동청소년 NPO 기관(1순위)은 ‘지역아동센터’가 29.2%로 나타났으며, 기타(NPO 기관/재단)(16.9%), 사회복지관(15.4%), 청소년수련관(12.3%), 학교밖청소년지원센터(12.3%), 방과후아카데미(7.7%), 청소년쉼터(3.1%), 청소년문화의집(1.5%), 공동생활가정(1.5%) 순으로 나타났다.



[그림 IV-5] 기업이 가장 원하는 연계사업 아동청소년기관 (1순위) (N=65) %

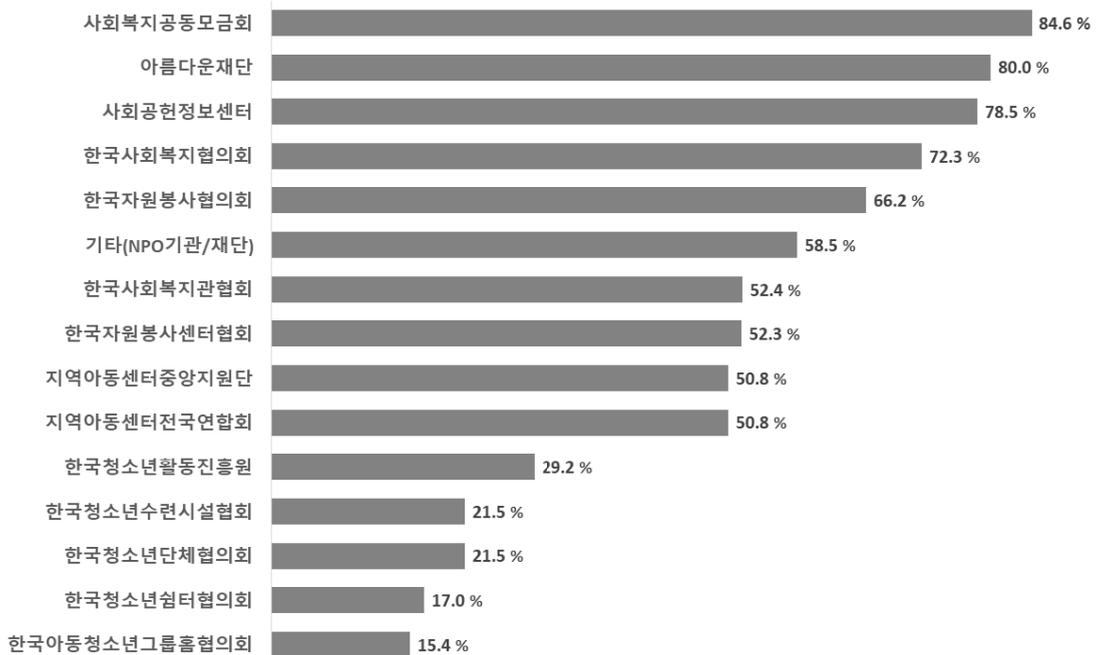
3) 기업의 아동청소년 CSR 사업 매개지원기관 인지도

(1) 기업의 아동청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도

기업의 아동청소년 매개지원기관에 대한 '대체로 잘 안다'의 인지도는 '사회복지공동모금회'가 84.6%로 나타났으며, 아름다운재단(80.0%), 사회공헌정보센터(78.5%), 한국사회복지협의회(72.3%), 한국자원봉사협의회(66.2%), 기타(NPO 기관/재단)(58.5%), 한국사회복지관협회(52.4%), 한국자원봉사센터협회(52.3%), 지역아동센터중앙지원단(50.8%), 지역아동센터전국연합회(50.8%), 한국청소년활동진흥원(29.2%), 한국청소년수련시설협회(21.5%), 한국청소년단체협의회(21.5%), 한국청소년쉼터협의회(17.0%), 한국아동·청소년그룹홈협의회(15.4%) 순으로 나타났다.

표 IV-5 기업의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도 (N=65) (단위: %)

구분		처음 들었다	이름만 안다	조금 안다	매우 잘안다	잘 모른다	대체로 잘 안다	평균 (4점 만점)
번호	전체	25.2	24.7	24.7	25.3	50.0	50.1	2.50
1	사회복지공동모금회	3.1	12.3	29.2	55.4	15.4	84.6	3.37
2	아름다운재단	1.5	18.5	35.4	44.6	20.0	80.0	3.23
3	사회공헌정보센터	10.8	10.8	32.3	46.2	21.6	78.5	3.14
4	한국사회복지협의회	9.2	18.5	30.8	41.5	27.7	72.3	3.05
5	한국자원봉사협의회	6.2	27.7	27.7	38.5	33.9	66.2	2.98
6	기타(NPO 기관/재단)	13.8	27.7	38.5	20.0	41.5	58.5	2.65
7	한국사회복지관협회	26.2	21.5	26.2	26.2	47.7	52.4	2.52
8	한국자원봉사센터협회	16.9	30.8	30.8	21.5	47.7	52.3	2.57
9	지역아동센터중앙지원단	21.5	27.7	27.7	23.1	49.2	50.8	2.52
10	지역아동센터전국연합회	18.5	30.8	32.3	18.5	49.3	50.8	2.51
11	한국청소년활동진흥원	41.5	29.2	16.9	12.3	70.7	29.2	2.00
12	한국청소년수련시설협회	50.8	27.7	12.3	9.2	78.5	21.5	1.80
13	한국청소년단체협의회	53.8	24.6	13.8	7.7	78.4	21.5	1.75
14	한국청소년쉼터협의회	50.8	32.3	10.8	6.2	83.1	17.0	1.72
15	한국아동·청소년그룹홈협의회	53.8	30.8	6.2	9.2	84.6	15.4	1.71



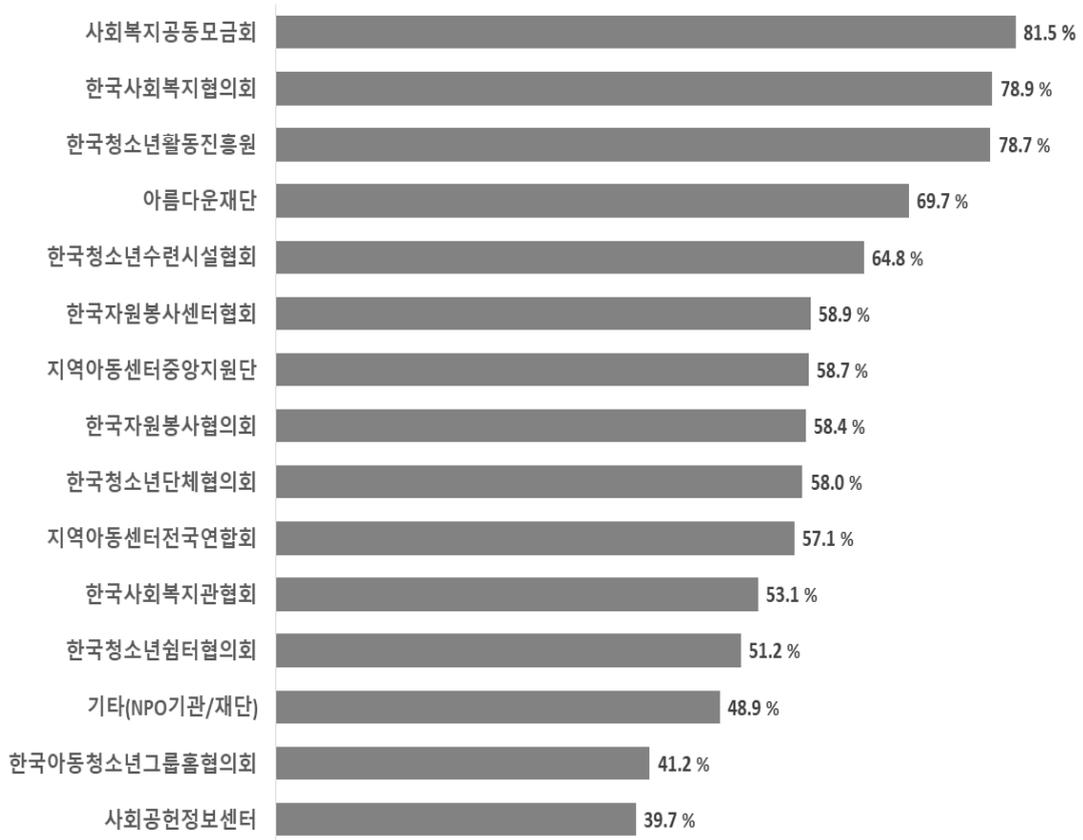
[그림 IV-6] 기업의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도(N=65) %

(2) NPO의 아동청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도

NPO의 아동청소년 매개지원기관에 대한 ‘대체로 잘 안다(조금 안다 + 매우 잘 안다)’의 인지도는 ‘사회복지공동모금회’가 81.5%로 나타났으며, 한국사회복지협의회(78.9%), 한국청소년활동진흥원(78.7%), 아름다운재단(69.7%), 한국청소년수련시설협회(64.8%), 한국자원봉사센터협회(58.9%), 지역아동센터중앙지원단(58.7%), 한국자원봉사협의회(58.4%), 한국청소년단체협의회(58.0%), 지역아동센터전국연합회(57.1%), 한국사회복지관협회(53.1%), 한국청소년쉼터협의회(51.2%), 기타(NPO 기관/재단)(48.9%), 한국아동·청소년그룹홈협의회(41.2%), 사회공헌정보센터(39.7%) 순으로 나타났다.

표 IV-6 NPO의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도(N=469) (단위: %)

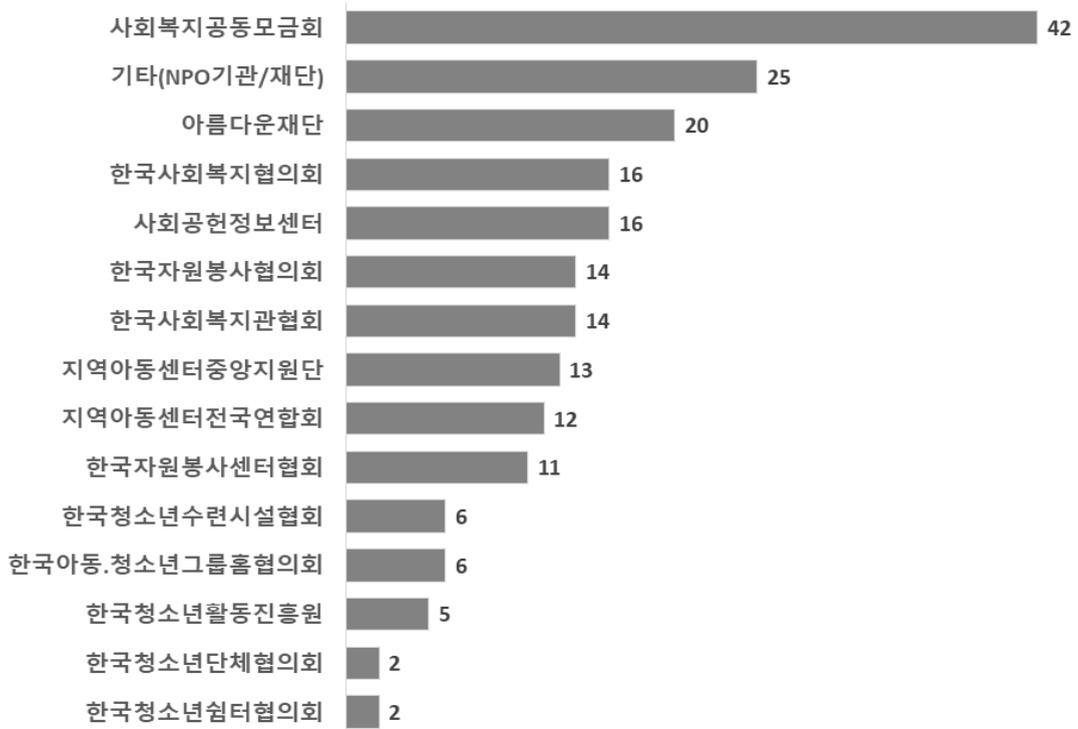
구분		처음 들었다	이름만 안다	조금 안다	매우 잘안다	잘 모른다	대체로 잘 안다	평균 (4점 만점)
번호	전체	14.9	25.2	33.4	26.6	40.1	59.9	2.72
1	사회복지공동모금회	4.1	14.5	32.2	49.3	18.6	81.5	3.27
2	한국사회복지협의회	5.1	16.0	39.0	39.9	21.1	78.9	3.14
3	한국청소년활동진흥원	7.7	13.6	38.8	39.9	21.3	78.7	3.11
4	아름다운재단	8.3	22.0	35.6	34.1	30.3	69.7	2.96
5	한국청소년수련시설협회	14.1	21.1	33.0	31.8	35.2	64.8	2.83
6	한국자원봉사센터협회	13.6	27.5	36.9	22.0	41.1	58.9	2.67
7	지역아동센터중앙지원단	17.3	24.1	33.5	25.2	41.4	58.7	2.67
8	한국자원봉사협의회	12.6	29.0	34.1	24.3	41.6	58.4	2.70
9	한국청소년단체협의회	15.4	26.7	32.4	25.6	42.1	58.0	2.68
10	지역아동센터전국연합회	13.4	29.4	32.4	24.7	42.8	57.1	2.68
11	한국사회복지관협회	15.8	31.1	30.3	22.8	46.9	53.1	2.60
12	한국청소년쉼터협의회	20.0	28.8	32.2	19.0	48.8	51.2	2.50
13	기타(NPO 기관/재단)	18.1	33.0	34.8	14.1	51.1	48.9	2.45
14	한국아동·청소년그룹홈협의회	27.1	31.8	28.6	12.6	58.9	41.2	2.27
15	사회공헌정보센터	30.9	29.4	26.7	13.0	60.3	39.7	2.22



【그림 IV-7】 NPO의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도(N=469)(단위: %)

(3) 기업이 CSR 사업 경험을 해본 매개지원기관(다중응답)

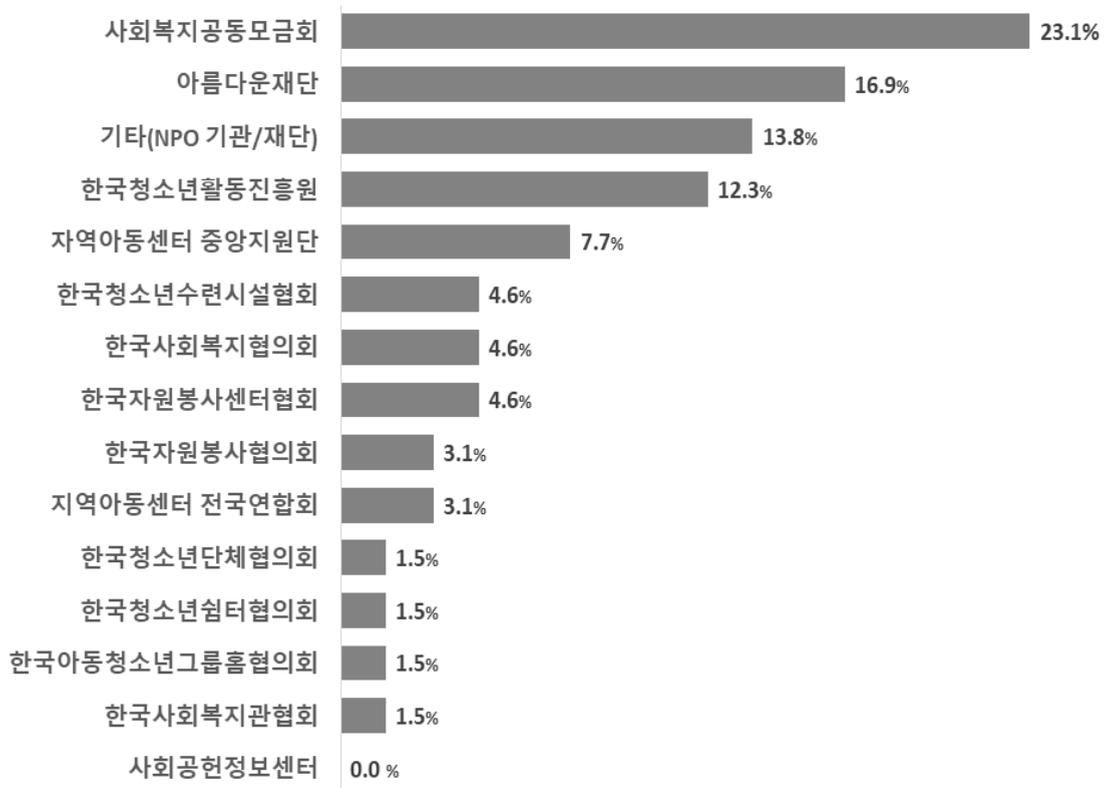
기업이 CSR 사업 경험을 해본 매개지원기관(다중응답)은 '사회복지공동모금회'가 64.6%, 42명으로 나타났으며, 기타(NPO 기관/재단)(38.5%, 25명), 아름다운재단(30.8%, 20명), 한국사회복지협의회(24.6%, 16명), 사회공헌정보센터(24.6%, 16명), 한국자원봉사협의회(21.5%, 14명), 한국사회복지관협회(21.5%, 14명), 지역아동센터중앙지원단(20.0%, 13명), 지역아동센터전국연합회(18.5%, 12명), 한국자원봉사센터협회(16.9%, 11명), 한국청소년수련시설협회(9.2%, 6명), 한국아동·청소년그룹홈협의회(9.2%, 6명), 한국청소년활동진흥원(7.7%, 5명), 한국청소년단체협의회(3.1%, 2명), 한국청소년쉼터협의회(3.1%, 2명) 순으로 나타났다. 기타(NPO 기관/재단)는 환경교육센터, 녹색교육센터, JA Korea, 어린이재단, 아이들과미래, 영리기업, 굿네이버스, 월드비전, 실명예방재단, 기아대책, 글로벌비전, 중앙아동보호전문기관으로 응답했다.



【그림 IV-8】 기업이 CSR 사업 경험을 해본 매개지원기관 (다중응답) (N=65)

(4) 기업이 가장 원하는 CSR 사업 매개지원기관(1순위)

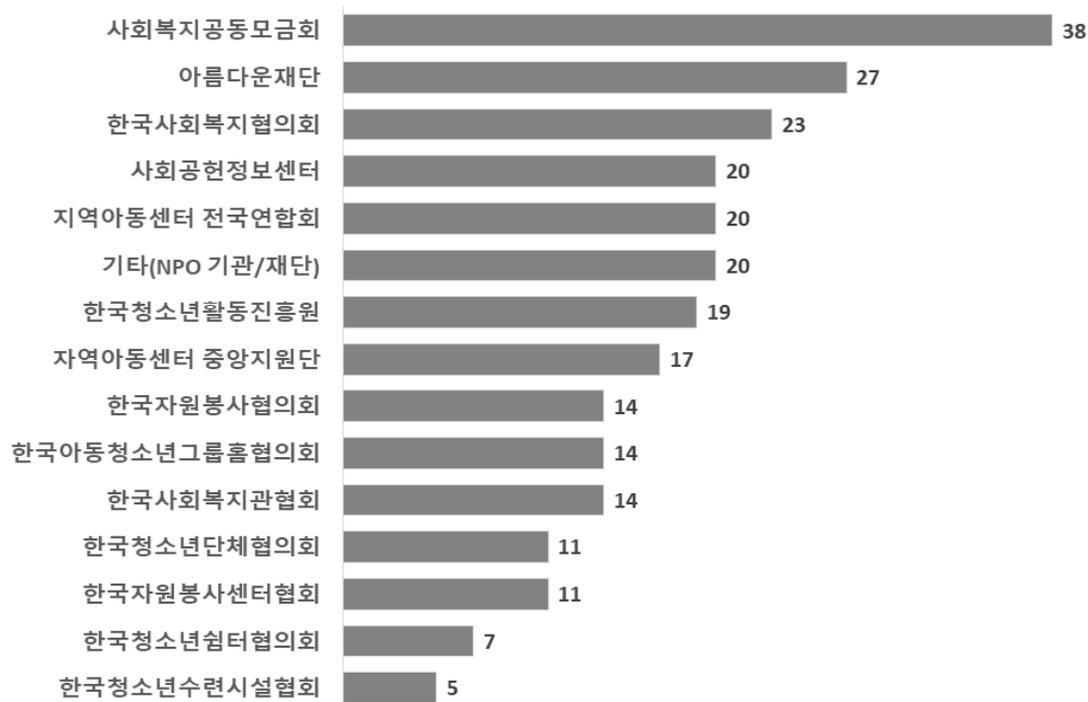
기업이 가장 원하는 CSR 사업 매개지원기관(1순위)은 '사회복지공동모금회'가 23.1%로 나타났으며, 아름다운재단(16.9%), 기타(NPO 기관/재단)(영리기업, 지역아동센터 지역연합회)(13.8%), 한국청소년활동진흥원(12.3%), 지역아동센터 중앙지원단(7.7%), 한국청소년수련시설협회(4.6%), 한국사회복지협의회(4.6%), 한국자원봉사센터협회(4.6%), 한국자원봉사협의회(3.1%), 지역아동센터 전국연합회(3.1%), 한국청소년단체협의회(1.5%), 한국청소년쉼터협의회(1.5%), 한국아동청소년그룹홈협의회(1.5%), 한국사회복지관협회(1.5%), 사회공헌정보센터(0.0%) 순으로 나타났다.



【그림 IV-9】 기업이 가장 원하는 CSR 사업 매개지원기관 (1순위) (N=65)

(5) 기업이 원하는 CSR 사업 매개지원기관(다중응답)

기업이 원하는 CSR 사업 매개지원기관(다중응답)은 ‘사회복지공동모금회’가 58.5%, 38명으로 나타났으며, 아름다운재단(41.5%, 27명), 한국사회복지협의회(35.4%, 23명), 사회공헌정보센터(30.8%, 20명), 지역아동센터 전국연합회(30.8%, 20명), 기타(NPO 기관/재단)(영리기업, 지역아동센터 지역연합회, 굿네이버스, 어린이재단)(30.8%, 20명), 한국청소년활동진흥원(29.2%, 19명), 지역아동센터 중앙지원단(26.2%, 17명), 한국자원봉사협의회(21.5%, 14명), 한국아동청소년그룹홈협의회(21.5%, 14명), 한국사회복지관협회(21.5%, 14명), 한국청소년단체협의회(16.9%, 11명), 한국자원봉사센터협회(16.9%, 11명), 한국청소년쉼터협의회(10.8%, 7명), 한국청소년수련시설협회(7.7%, 5명) 순으로 나타났다.

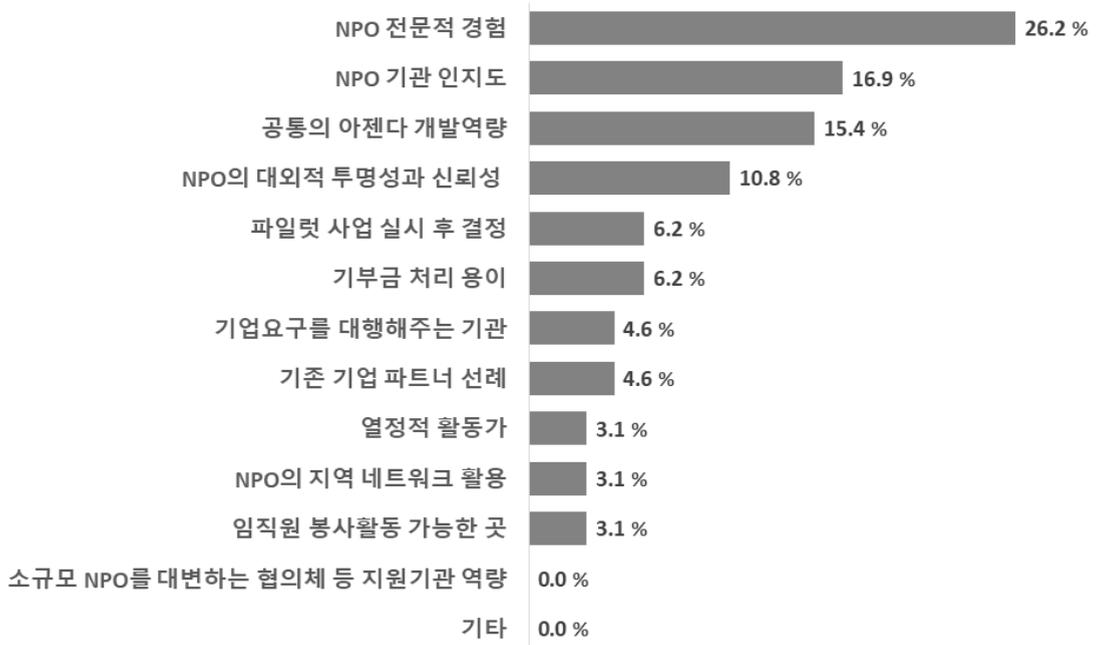


【그림 IV-10】 기업이 원하는 CSR 사업 매개지원기관 (다중응답, 명) (N=65)

4) 기업이 연계사업 파트너로 NPO 기관 선정기준(기업=65명, NPO=464명)

(1) 기업이 파트너로 NPO 기관 선정기준 (1순위)

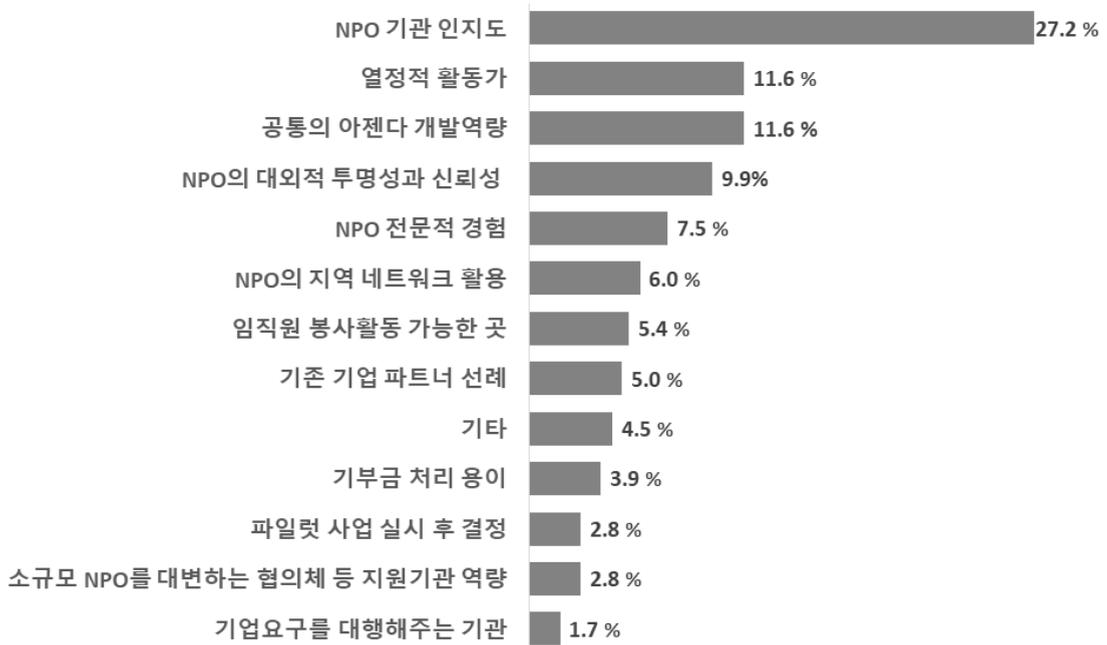
기업이 파트너로 NPO 기관을 선정하는 기준(1순위, N=65)은 'NPO 전문적 경험'이 26.2%로 나타났으며, NPO 기관 인지도(16.9%), 공통의 아젠다 개발 역량(15.4%), NPO의 대외적 투명성과 신뢰성(10.8%), 파일럿 사업 실시 후 결정(6.2%), 기부금 처리 용이(6.2%), 기업 요구를 대행해주는 기관(4.6%), 기존 기업 파트너 선례(4.6%), 열정적 활동가(3.1%), NPO의 지역 네트워크 활용(3.1%), 임직원 봉사활동 가능한 곳(3.1%), 소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량(0.0%), 기타(0.0%) 순으로 나타났다.



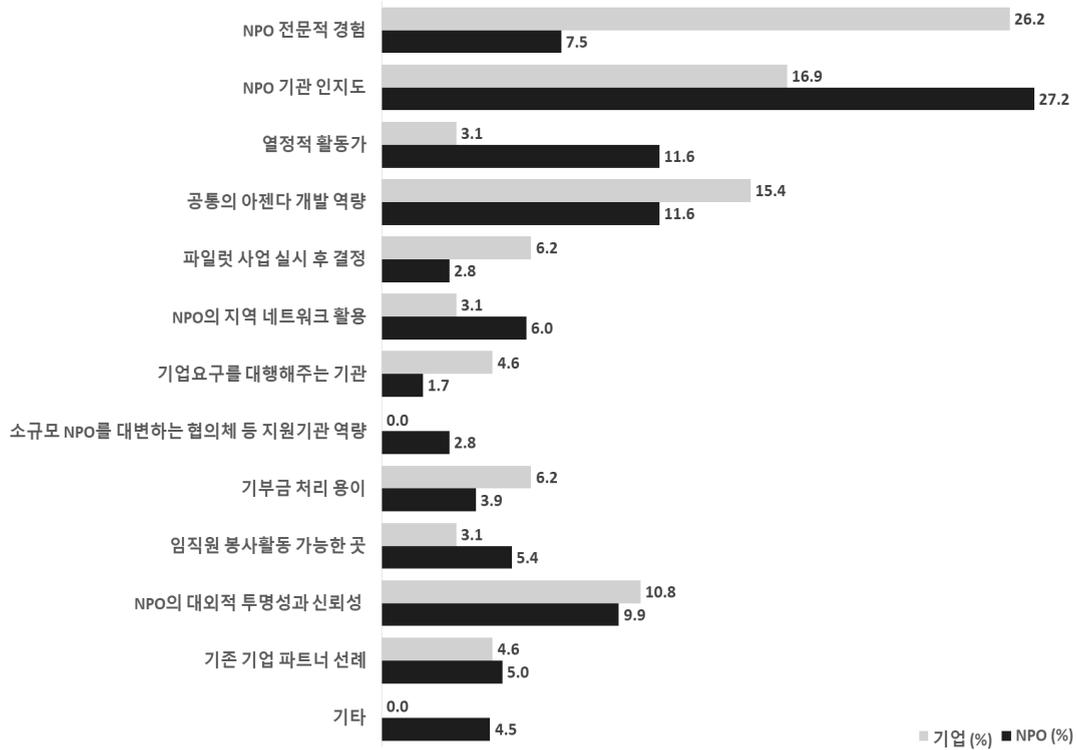
【그림 IV-11】 기업의 파트너 NPO 기관 선정기준 (1순위) (N=65)

(2) NPO의 연계사업 파트너로 NPO 기관 선정기준 (1순위)

NPO가 연계사업 파트너로 NPO 기관을 선정하는 기준(1순위, N=464)은 ‘NPO 기관 인지도’가 27.2%로 나타났으며, 열정적 활동가(11.6%), 공통의 아젠다 개발 역량(11.6%), NPO의 대외적 투명성과 신뢰성(9.9%), NPO 전문적 경험(7.5%), NPO의 지역 네트워크 활용(6.0%), 임직원 봉사활동 가능한 곳(5.4%), 기존 기업 파트너 선례(5.0%), 기타(사회적 니즈, 사업목적과 사회적 요구 매칭)(4.5%), 기부금 처리 용이(3.9%), 파일럿 사업 실시 후 결정(2.8%), 소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량(2.8%), 기업 요구를 대행해주는 기관(1.7%) 순으로 나타났다.



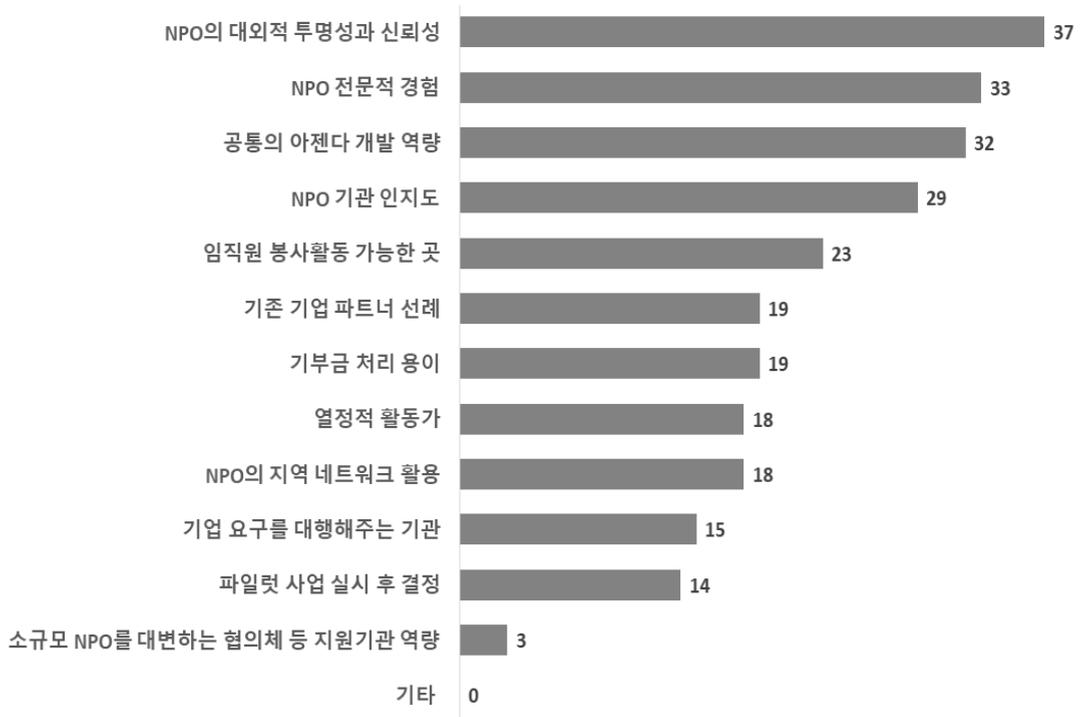
【그림 IV-12】 NPO의 연계사업 파트너 NPO 기관 선정기준 (1순위) (N=464)



【그림 IV-13】 기업-NPO의 연계사업 파트너 선정기준 비교(1순위)(기업=65명, NPO=464명)

(3) 기업의 파트너 NPO 기관 선정기준 (다중응답)

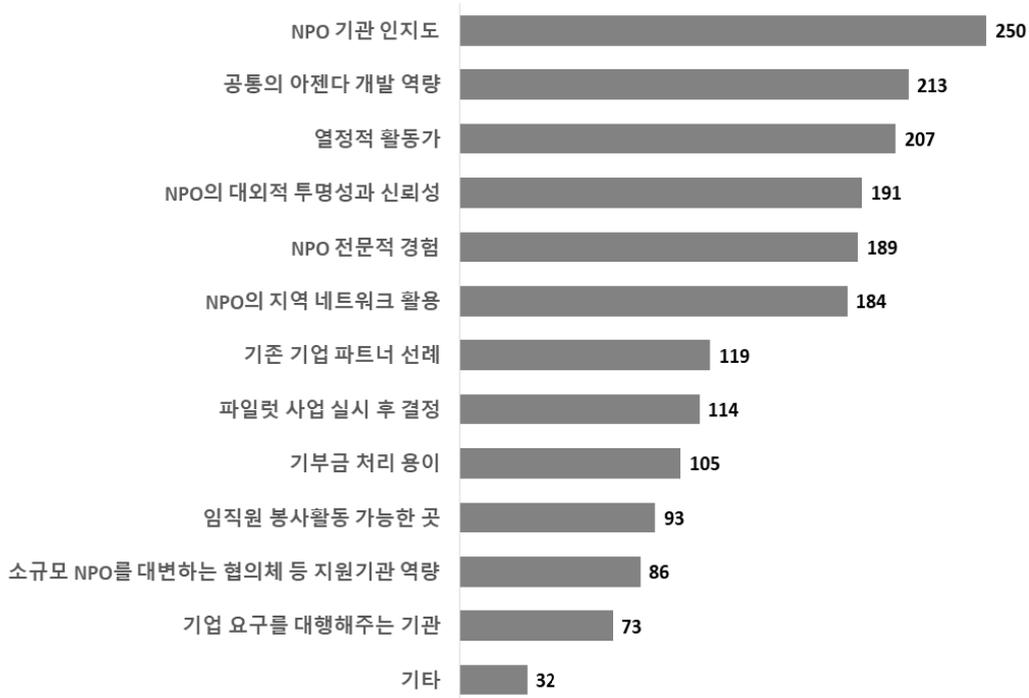
기업이 파트너 NPO 기관을 선정하는 기준(다중응답, N=65)은 ‘NPO의 대외적 투명성과 신뢰성’이 56.9% (37명)로 나타났으며, NPO 전문적 경험(50.8%)(33명), 공통의 아젠다 개발 역량(49.2%)(32명), NPO 기관 인지도(44.6%)(29명), 임직원 봉사활동 가능한 곳(35.4%)(23명), 기존 기업 파트너 선례(29.2%)(19명), 기부금 처리 용이(29.2%)(19명), 열정적 활동가(27.7%)(18명), NPO의 지역 네트워크 활용(27.7%)(18명), 기업 요구를 대행해주는 기관(23.1%)(15명), 파일럿 사업 실시 후 결정(21.5%)(14명), 소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량(4.6%)(3명), 기타(0.0%) 순으로 나타났다.



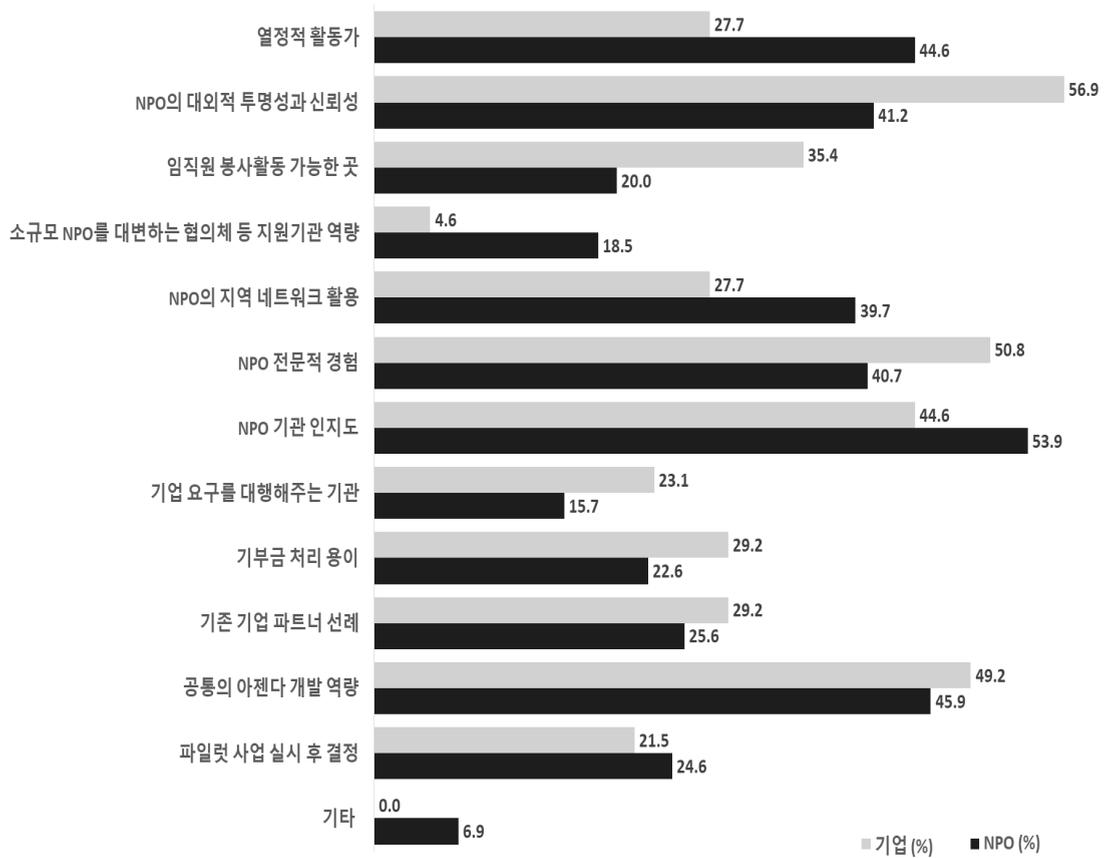
【그림 IV-14】 기업이 응답한 파트너 NPO 기관 선정기준 (다중응답, 빈도) (N=65)

(4) NPO의 연계사업 파트너 NPO 기관 선정기준(다중응답)

NPO가 연계사업 파트너로 NPO 기관을 선정하는 기준(다중응답, NPO=464)은 ‘NPO 기관 인지도’가 53.9%, 250명으로 나타났으며, 공통의 아젠다 개발 역량(45.9%, 213명), 열정적 활동가(44.6%, 207명), NPO의 대외적 투명성과 신뢰성(41.2%, 191명), NPO 전문적 경험(40.7%, 189명), NPO의 지역 네트워크 활용(39.7%, 184명), 기존 기업 파트너 선례(25.6%, 119명), 파일럿 사업 실시 후 결정(24.6%, 114명), 기부금 처리 용이(22.6%, 105명), 임직원 봉사활동 가능한 곳(20.0%, 93명), 소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량(18.5%, 86명), 기업 요구를 대행해주는 기관(15.7%, 73명), 기타(언론 보도, 사회적 니즈, 사업목적과 사회적 요구 매칭)(6.9%, 32명) 순으로 나타났다.



【그림 IV-15】 NPO의 연계사업 파트너 NPO 기관 선정기준 (다중응답, 빈도)(NPO=464)

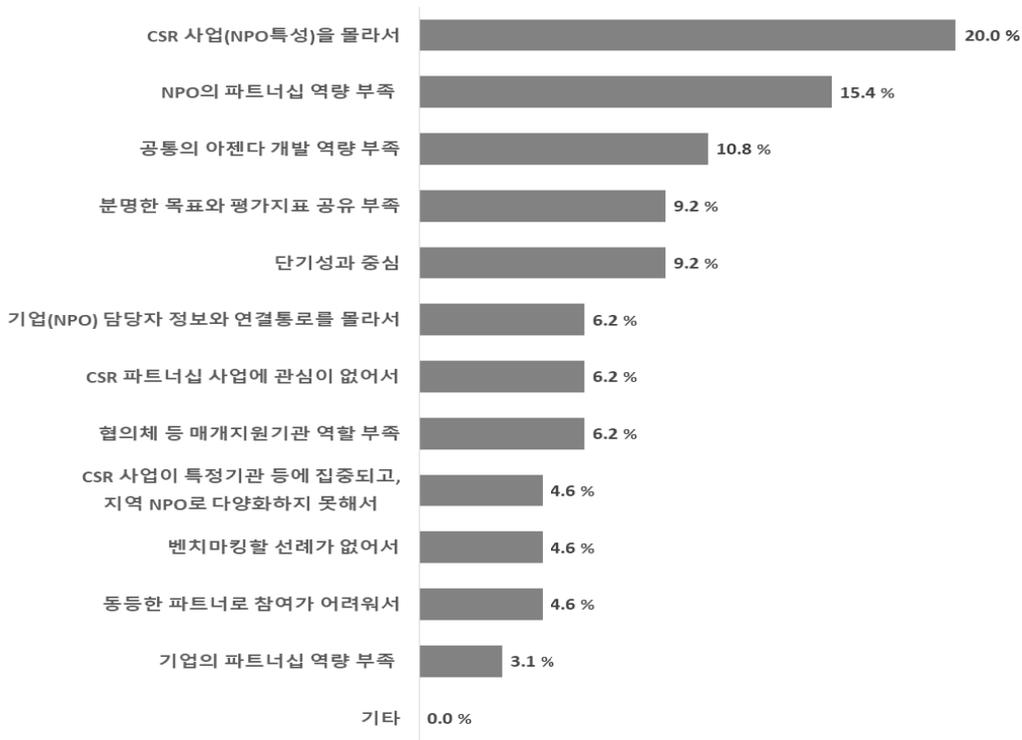


【그림 IV-16】 기업-NPO의 연계사업 파트너 선정기준 비교(다중응답)(기업=65명, NPO=464명)

5) 기업-NPO CSR 파트너십 사업이 어려운 이유

(1) 기업이 응답한 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 (1순위, N=65)

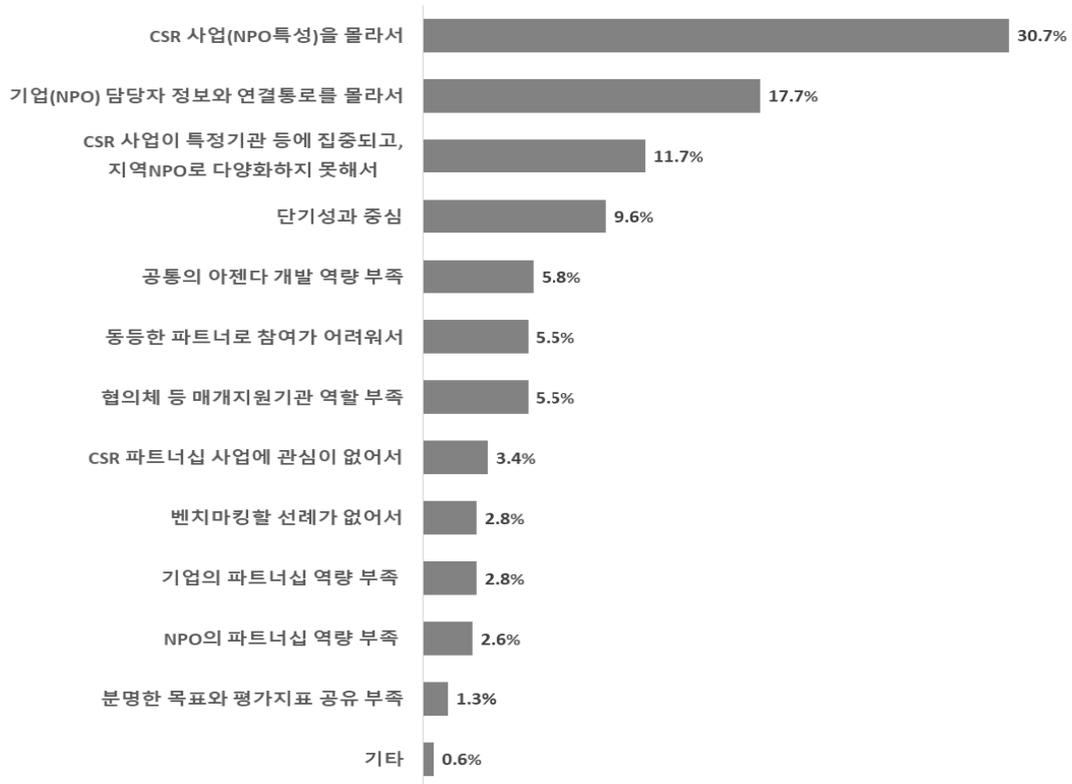
기업이 파트너십 사업이 어려운 이유(1순위, N=65)로 응답한 내용은 'CSR 사업(NPO특성)을 몰라서'가 20.0%로 나타났으며, NPO의 파트너십 역량 부족(15.4%), 공통의 아젠다 개발 역량 부족(10.8%), 분명한 목표와 평가지표 공유 부족(9.2%), 단기성과 중심(9.2%), 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서(6.2%), CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서(6.2%), 협의체 등 매개지원 기관 역할 부족(6.2%), CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역 NPO로 다양화하지 못해서 (4.6%), 벤치마킹할 선례가 없어서(4.6%), 동등한 파트너로 참여가 어려워서(4.6%), 기업의 파트너십 역량 부족(3.1%), 기타(0.0%) 순으로 나타났다.



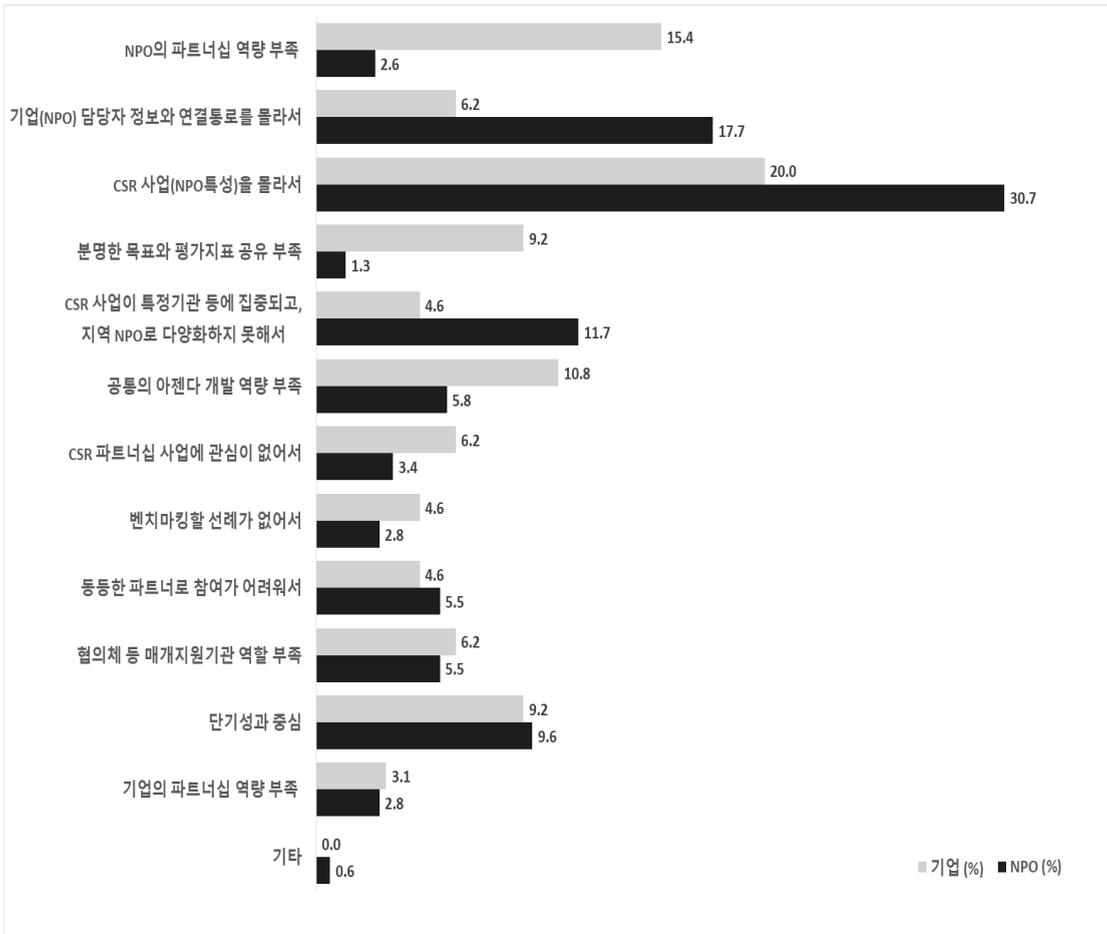
[그림 IV-17] 기업이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유 (1순위) (N=65)

(2) NPO가 응답한 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유(1순위, N=469)

NPO가 파트너십 사업이 어려운 이유(1순위, N=469)로 응답한 내용은 ‘CSR 사업(NPO 특성)을 몰라서’가 30.7%로 나타났으며, 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서(17.7%), CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역 NPO로 다양화하지 못해서(11.7%), 단기성과 중심(9.6%), 공통의 아젠다 개발 역량 부족(5.8%), 동등한 파트너로 참여가 어려워서(5.5%), 협의체 등 매개지원 기관 역할 부족(5.5%), CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서(3.4%), 벤치마킹할 선례가 없어서 (2.8%), 기업의 파트너십 역량 부족(2.8%), NPO의 파트너십 역량 부족(2.6%), 분명한 목표와 평가지표 공유 부족(1.3%), 기타(법정기부금영수증 발행 불가, 인력부족)(0.6%) 순으로 나타났다.



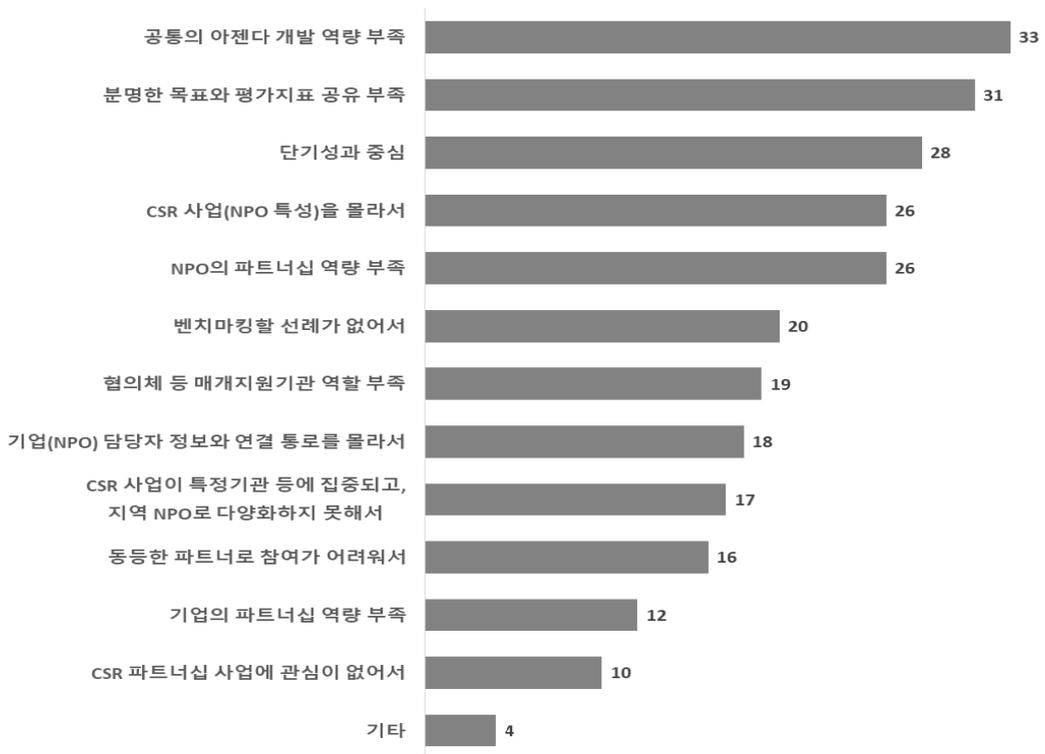
【그림 IV-18】 NPO가 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유 (1순위) (N=469)



【그림 IV-19】 기업-NPO의 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(1순위)(기업=65명, NPO=469명)

(3) 기업이 응답한 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 (다중응답, N=65)

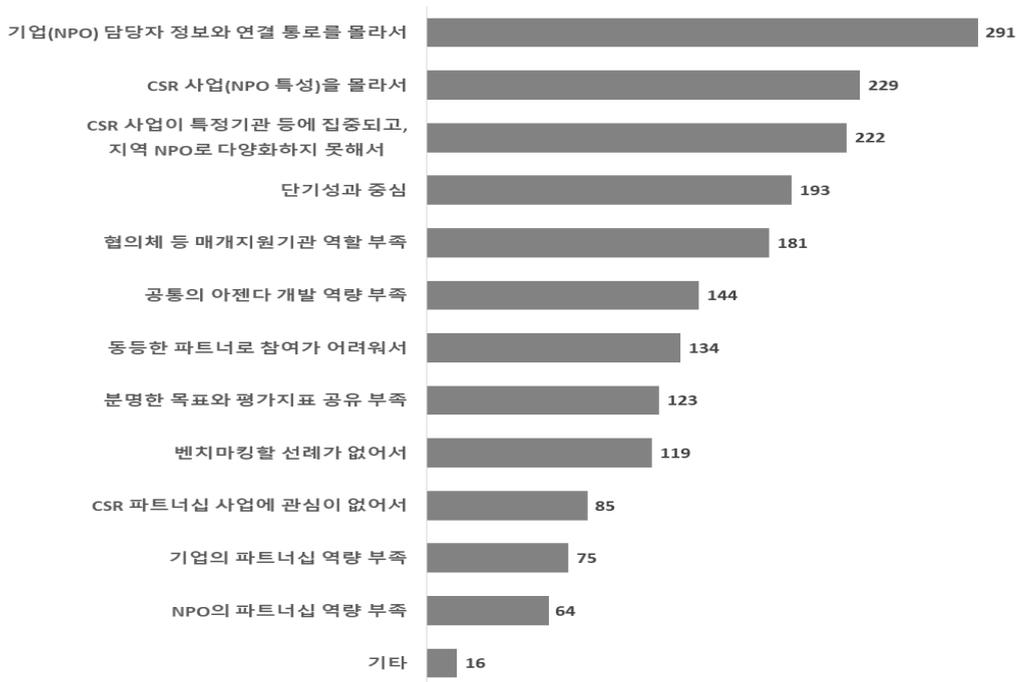
기업은 파트너십 사업이 어려운 이유(다중응답, N=65)로 ‘공통의 아젠다 개발 역량 부족’라는 대답이 50.8%, 33명으로 나타났으며, 분명한 목표와 평가지표 공유 부족(47.7%, 31명), 단기성과 중심(43.1%, 28명), CSR 사업(NPO특성)을 몰라서(40.0%, 26명), NPO의 파트너십 역량 부족(40.0%, 26명), 벤치마킹할 선례가 없어서(30.8%, 20명), 협의체 등 매개지원기관 역할 부족(29.2%, 19명), 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서(27.7%, 18명), CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역 NPO로 다양화하지 못해서(26.2%, 17명), 동등한 파트너로 참여가 어려워(24.6%, 16명), 기업의 파트너십 역량 부족(18.5%, 12명), CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서(15.4%, 10명), 기타(NPO 기관의 사회이슈 민감성 약화, 직접 사업 추세, NPO가 기업 특성에 맞는 활동 어려워함)(6.2%, 4명) 순으로 나타났다.



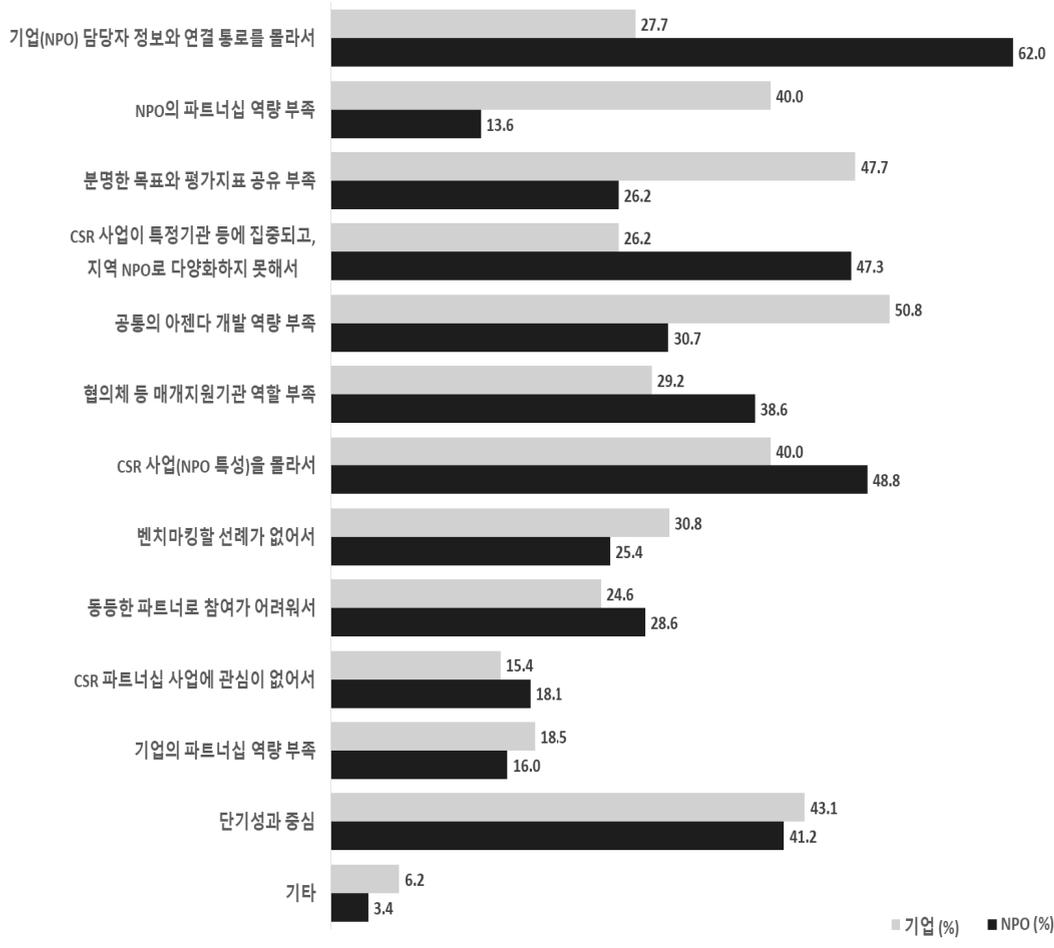
【그림 IV-20】 기업이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유 (다중응답, 빈도) (N=65)

(4) NPO가 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유(다중응답, N=469)

NPO는 파트너십 사업이 어려운 이유(다중응답, N=469)로 '기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서'라는 대답이 62.0%, 291명으로 나타났으며, CSR 사업(NPO특성)을 몰라서(48.8%, 229명), CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역 NPO로 다양화하지 못해서(47.3%, 222명), 단기성과 중심(41.2%, 193명), 협의체 등 매개지원기관 역할 부족(38.6%, 181명), 공통의 아젠다 개발 역량 부족(30.7%, 144명), 동등한 파트너로 참여가 어려워서(28.6%, 134명), 분명한 목표와 평가지표 공유 부족(26.2%, 123명), 벤치마킹할 선례가 없어서(25.4%, 119명), CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서(18.1%, 85명), 기업의 파트너십 역량 부족(16.0%, 75명), NPO의 파트너십 역량 부족(13.6%, 64명), 기타(청소년수련관(시설) 법정기부금영수증 발행 불가, 인력 부족, 지정 기부금단체 지정 어려움, 회계집행 등 사업예산 및 운영 기준 다름, 사회공헌의 목적이 무엇인지 & 사회공헌 활동을 통해 NPO와 기업이 무엇을 얻을 것인지 & 왜 해야 하는지에 대한 이해 부족, 잘 모름)(3.4%, 16명) 순으로 나타났다.



[그림 IV-21] NPO가 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유 (다중응답, 빈도) (N=469)



【그림 IV-22】 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유(다중응답) : 기업-NPO 비교 (기업=65명, NPO=469명)

6) 청소년수련관과 문화의집

(1) 설문 응답자의 일반적 특성

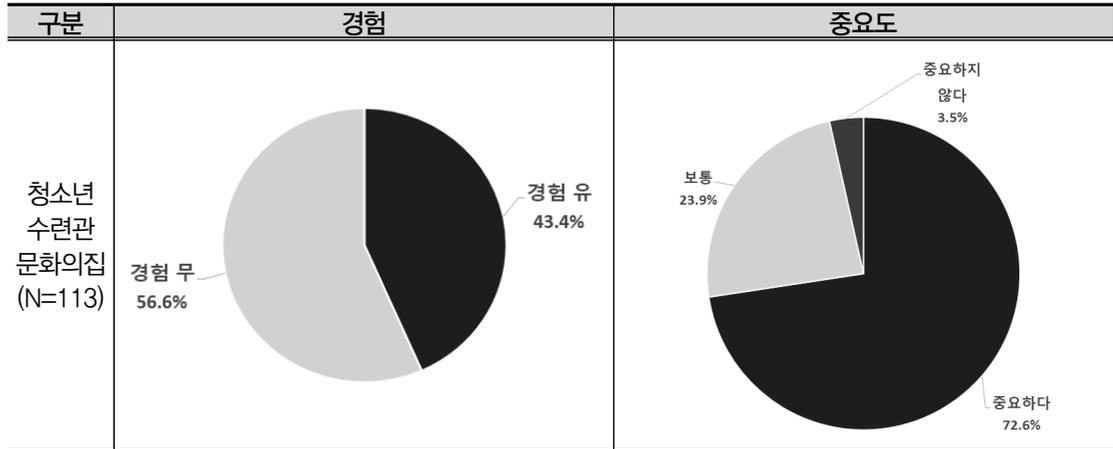
설문 응답자의 특성은 청소년수련관·문화의집(N=113명)으로 나누어 파트너십 사업 경험유무, 파트너십 사업에 대한 중요도 인식정도, 청소년수련관·문화의집이 연계사업 경험을 해본 NPO 기관(다중응답), 청소년수련관·문화의집이 가장 원하는 아동청소년 NPO 기관(1순위), 청소년수련관·문화의집이 연계사업 경험을 해본 매개지원기관(다중응답), 청소년수련관·문화의집이 원하는 매개지원기관(다중응답)에 대하여 분석하였다<표 IV-7>.

표 IV-7 설문 응답자(청소년수련관, 문화의집)의 일반적 특성

응답자	특성	구분	빈도	비율(%)
청소년수련관 문화의집 (113명)	파트너십 사업 경험유무	경험이 있다	49	43.4
		경험이 없다	64	56.6
		합계	113	100.0
	파트너십 사업에 대한 인식정도	중요하다	82	72.6
		보통	27	23.9
		중요하지 않다	4	3.5
		합계	113	100.0
	청소년수련관, 청소년문화의집이 연계사업 경험을 해본 NPO 기관 (다중응답)	1) 청소년수련관	76	67.3
		2) 방과후아카데미	61	54.0
		3) 청소년문화의집	52	46.0
		4) 사회복지관	43	38.1
		5) 지역아동센터	42	37.2
		6) 기타(NPO 기관/재단)	32	28.3
		7) 학교밖청소년지원센터	24	21.2
		8) 청소년쉼터	18	15.9
		9) 공동생활가정	4	3.5
		합계	352	311.5
	청소년수련관, 청소년문화의집이 가장 원하는 아동청소년 NPO 기관 (1순위)	1) 청소년수련관	60	53.1
		2) 청소년문화의집	12	10.6
		3) 방과후아카데미	11	9.7
		4) 기타(NPO 기관/재단)	11	9.7
		5) 지역아동센터	7	6.2
		6) 청소년쉼터	4	3.5
		7) 사회복지관	4	3.5
		8) 학교밖청소년지원센터	2	1.8

응답자	특성	구분	빈도	비율(%)
		9) 공동생활가정	2	1.8
		합계	113	100.0
	청소년수련관, 청소년문화의집이 연계사업 경험을 해본 매개지원기관 (다중응답)	1) 한국청소년활동진흥원	67	59.3
		2) 한국청소년수련시설협회	43	38.1
		3) 사회복지공동모금회	40	35.4
		4) 기타(NPO 기관/재단)	28	24.8
		5) 한국청소년단체협의회	22	19.5
		6) 아름다운재단	14	12.4
		7) 한국자원봉사협의회	12	10.6
		8) 한국사회복지협의회	10	8.8
		9) 한국자원봉사센터협회	10	8.8
		10) 지역아동센터중앙지원단	7	6.2
		11) 한국사회복지관협회	5	4.4
		12) 한국청소년쉼터협의회	4	3.5
		13) 지역아동센터전국연합회	4	3.5
		14) 사회공헌정보센터	2	1.8
		15) 한국아동·청소년그룹홈협의회	0	0.0
	합계	268	237.2	
	청소년수련관, 청소년문화의집이 원하는 매개지원기관 (다중응답)	1) 한국청소년활동진흥원	92	81.4
		2) 한국청소년수련시설협회	75	66.4
		3) 한국청소년단체협의회	59	52.2
		4) 사회복지공동모금회	38	33.6
		5) 한국사회복지협의회	31	27.4
		6) 아름다운재단	30	26.5
		7) 기타(NPO 기관/재단)	23	20.4
		8) 지역아동센터전국연합회	17	15.0
		9) 한국사회복지관협회	15	13.3
		10) 한국자원봉사협의회	13	11.5
		11) 한국청소년쉼터협의회	13	11.5
		12) 한국아동·청소년그룹홈협의회	13	11.5
13) 사회공헌정보센터		12	10.6	
14) 한국자원봉사센터협회		12	10.6	
15) 지역아동센터중앙지원단		9	8.0	
합계	452	400.0		

청소년수련관과 문화의집(N=113)은 CSR 사업 파트너십이 중요하다고 72.6% 응답하였지만, 43.4%로 과반수에도 못 미치는 응답자만이 실제 경험을 한 것으로 나타났다. 이는 경험에 비해 중요도 인식이 29%p 차이가 나타난 것으로 파트너십 사업의 기회 제공을 필요로 하는 것을 의미한다.



【그림 IV-23】 청소년수련관, 문화의집의 파트너십 사업 경험유무 및 인식정도

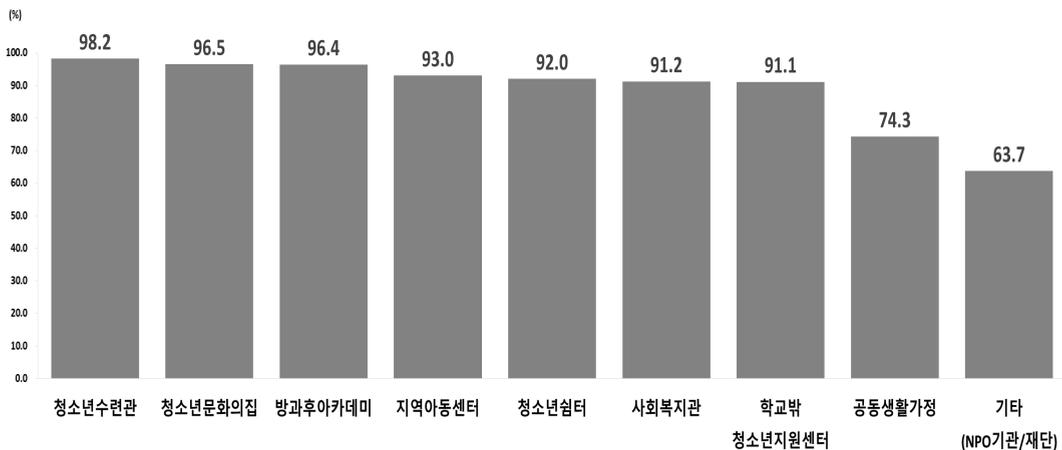
(2) 청소년수련관·문화의집의 아동·청소년 NPO 기관에 대한 인식정도(N=113)

① 청소년수련관·문화의집의 아동·청소년 NPO 기관에 대한 인식정도

청소년수련관·문화의집의 아동·청소년 NPO 기관에 대한 인식정도(N=113)로 '대체로 잘 안다'는 응답은 '청소년수련관'이 98.2%로 나타났으며, 청소년문화의집(96.5%), 방과후아카데미(96.4%), 지역아동센터(93.0%), 청소년쉼터(92.0%), 사회복지관(91.2%), 학교밖청소년지원센터(91.1%), 공동생활가정(74.3%), 기타(NPO 기관/재단)(63.7%) 순으로 나타났다.

표 IV-8 청소년수련관·문화의집의 아동·청소년 NPO 기관에 대한 인식정도(N=113) (%)

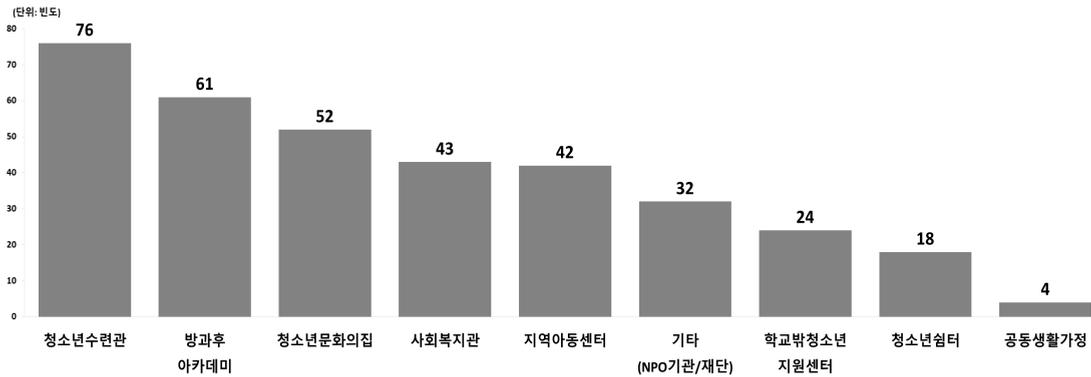
구분		처음 들었다	이름만 안다	조금 안다	매우 잘 안다	잘 모른다	대체로 잘 안다	평균 (4점 만점)
번호	전체	3.5	8.0	29.9	58.6	11.5	88.5	3.44
1	청소년수련관	0.9	0.9	9.7	88.5	1.8	98.2	3.86
2	청소년문화의집	1.8	1.8	14.2	82.3	3.6	96.5	3.77
3	방과후아카데미	0.9	2.7	9.7	86.7	3.6	96.4	3.82
4	지역아동센터	0.9	6.2	43.4	49.6	7.1	93.0	3.42
5	청소년쉼터	0.9	7.1	26.5	65.5	8.0	92.0	3.57
6	사회복지관	3.5	5.3	37.2	54.0	8.8	91.2	3.42
7	학교밖청소년지원센터	2.7	6.2	33.6	57.5	8.9	91.1	3.46
8	공동생활가정	10.6	15.0	50.4	23.9	25.6	74.3	2.88
9	기타(NPO 기관/재단)	9.7	26.5	44.2	19.5	36.2	63.7	2.73



【그림 IV-24】 청소년수련관·문화의집의 아동·청소년 NPO 기관에 대한 인식정도(N=113)

② 청소년수련관·문화의집이 연계사업 경험을 해본 아동청소년 기관(다중응답)

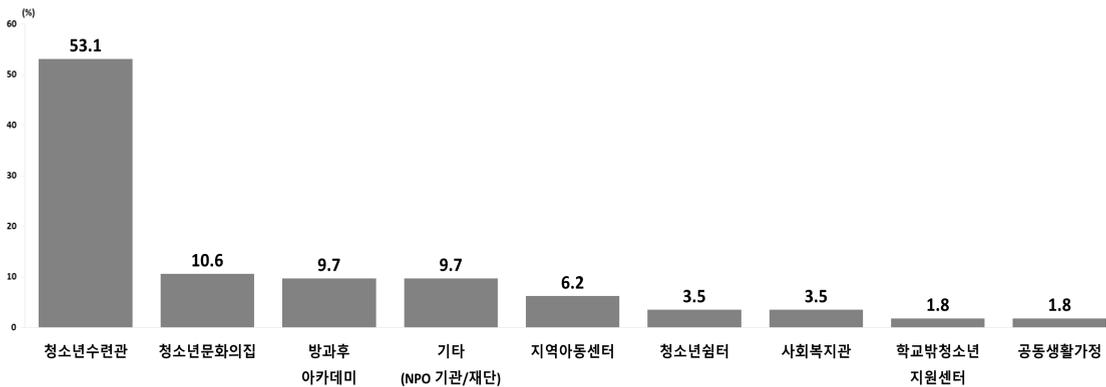
청소년수련관·문화의집이 연계사업 경험을 해본 아동청소년 기관(다중응답)은 ‘청소년수련관’이 67.3%, 76명으로 나타났으며, 방과후아카데미(54.0%, 61명), 청소년문화의집(46.0%, 52명), 사회복지관(38.1%, 43명), 지역아동센터(37.2%, 42명), 기타(NPO 기관/재단)(광양YMCA, YMCA, YWCA, 환경련, KYC, 청소년상담복지센터, 대한민국교육봉사단)(28.3%, 32명), 학교밖청소년지원센터(21.2%, 24명), 청소년쉼터(15.9%, 18명), 공동생활가정(3.5%, 4명) 순으로 나타났다.



【그림 IV-25】 청소년수련관·문화의집이 연계사업 경험을 해본 아동청소년 기관(다중응답, N=113)

③ 청소년수련관·문화의집이 가장 원하는 연계사업 아동청소년기관(1순위)

청소년수련관·문화의집이 가장 원하는 연계사업 아동청소년기관(1순위)은 ‘청소년수련관’이 53.1%로 나타났으며, 청소년문화의집(10.6%), 방과후아카데미(9.7%), 기타(NPO 기관/재단)(9.7%), 지역아동센터(6.2%), 청소년쉼터(3.5%), 사회복지관(3.5%), 학교밖청소년지원센터(1.8%), 공동생활가정(1.8%) 순으로 나타났다.



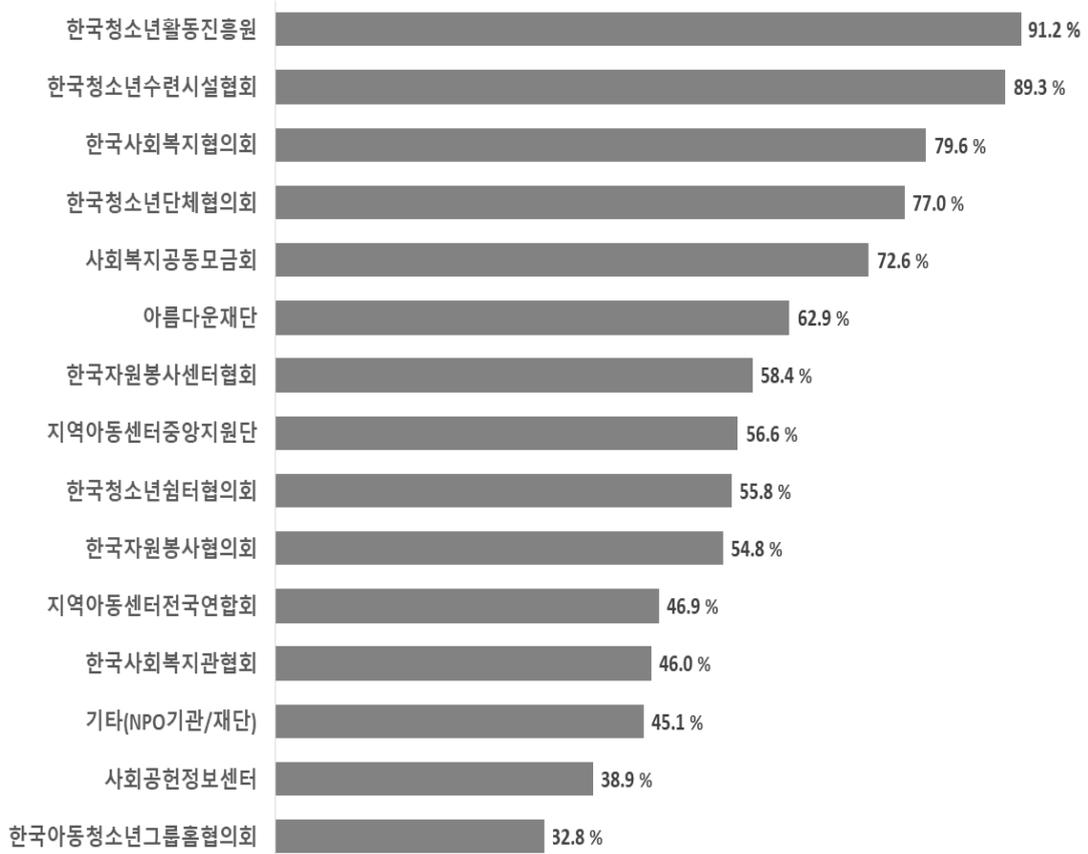
【그림 IV-26】 청소년수련관·문화의집이 가장 원하는 연계사업 아동청소년기관 (1순위, N=113)

④ 청소년수련관, 문화의집의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고있는 인식정도

청소년수련관·문화의집의 아동청소년 매개지원기관에 대해 알고있는 인식정도(N=113)로 '대체로 잘 안다'는 응답은 한국청소년활동진흥원(91.2%), 한국청소년수련시설협회(89.3%), 한국사회복지협의회(79.6%), 한국청소년단체협의회(77.0%), 사회복지공동모금회(72.6%), 아름다운재단(62.9%), 한국자원봉사센터협회(58.4%), 지역아동센터중앙지원단(56.6%), 한국청소년쉼터협의회(55.8%), 한국자원봉사협의회(54.8%), 지역아동센터전국연합회(46.9%), 한국사회복지관협회(46.0%), 기타(NPO 기관/재단)(45.1%), 사회공헌정보센터(38.9%), 한국아동·청소년그룹홈협의회(32.8%) 순으로 나타났다.

표 IV-9 청소년수련관·문화의집의 아동·청소년매개지원기관에 대해 알고있는 인식정도 (N=113)(%)

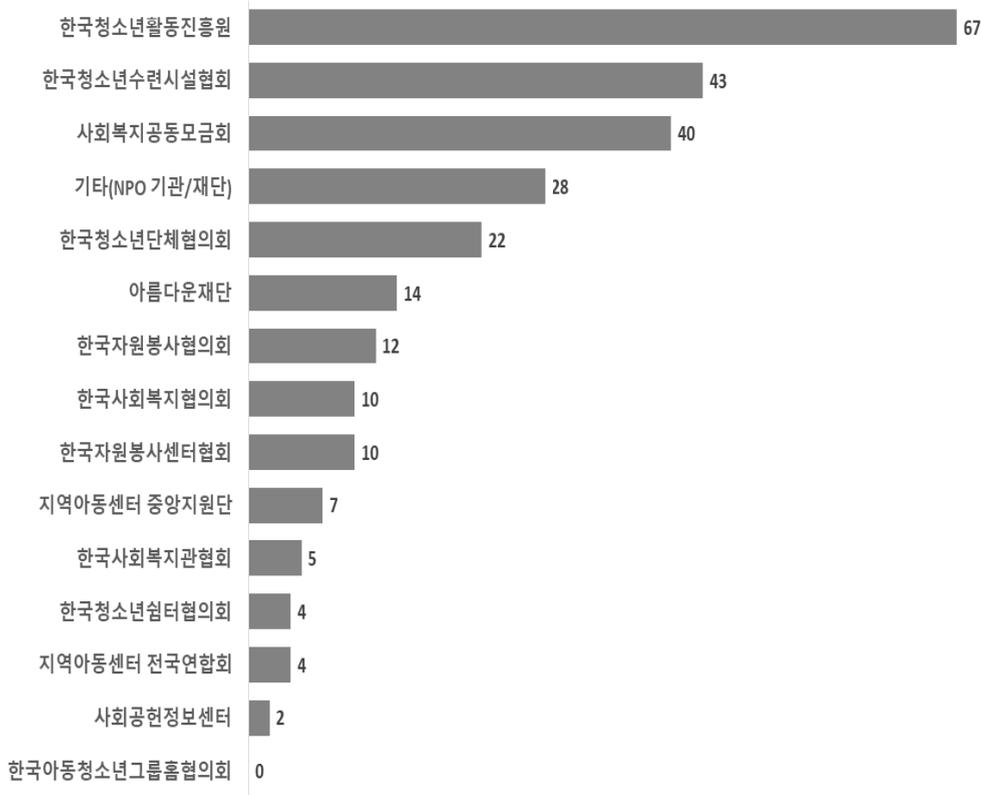
구분	처음 들었다	이름만 안다	조금 안다	매우 잘안다	잘 모른다	대체로 잘 안다	평균 (4점 만점)	
번호	전체							2.73
1	한국청소년활동진흥원	2.7	6.2	24.8	66.4	8.9	91.2	3.55
2	한국청소년수련시설협회	3.5	7.1	26.5	62.8	10.6	89.3	3.49
3	한국사회복지협의회	7.1	13.3	46.0	33.6	20.4	79.6	3.06
4	한국청소년단체협의회	6.2	16.8	31.9	45.1	23.0	77.0	3.16
5	사회복지공동모금회	6.2	21.2	35.4	37.2	27.4	72.6	3.04
6	아름다운재단	11.5	25.7	31.9	31.0	37.2	62.9	2.82
7	한국자원봉사센터협회	15.0	26.5	41.6	16.8	41.5	58.4	2.60
8	지역아동센터중앙지원단	21.2	22.1	40.7	15.9	43.3	56.6	2.51
9	한국청소년쉼터협의회	15.0	29.2	36.3	19.5	44.2	55.8	2.60
10	한국자원봉사협의회	15.0	30.1	33.6	21.2	45.1	54.8	2.61
11	지역아동센터전국연합회	17.7	35.4	31.0	15.9	53.1	46.9	2.45
12	한국사회복지관협회	21.2	32.7	32.7	13.3	53.9	46.0	2.38
13	기타(NPO 기관/재단)	18.6	36.3	33.6	11.5	54.9	45.1	2.38
14	사회공헌정보센터	31.9	29.2	27.4	11.5	61.1	38.9	2.19
15	한국아동·청소년그룹홈협의회	25.7	41.6	24.8	8.0	67.3	32.8	2.15



【그림 IV-27】 청소년수련관, 문화의집의 아동·청소년 매개지원기관에 대해 알고있는 인식정도 (N=113, %)

⑤ 청소년수련관·문화의집이 CSR 사업 경험을 해본 매개지원기관(다중응답)

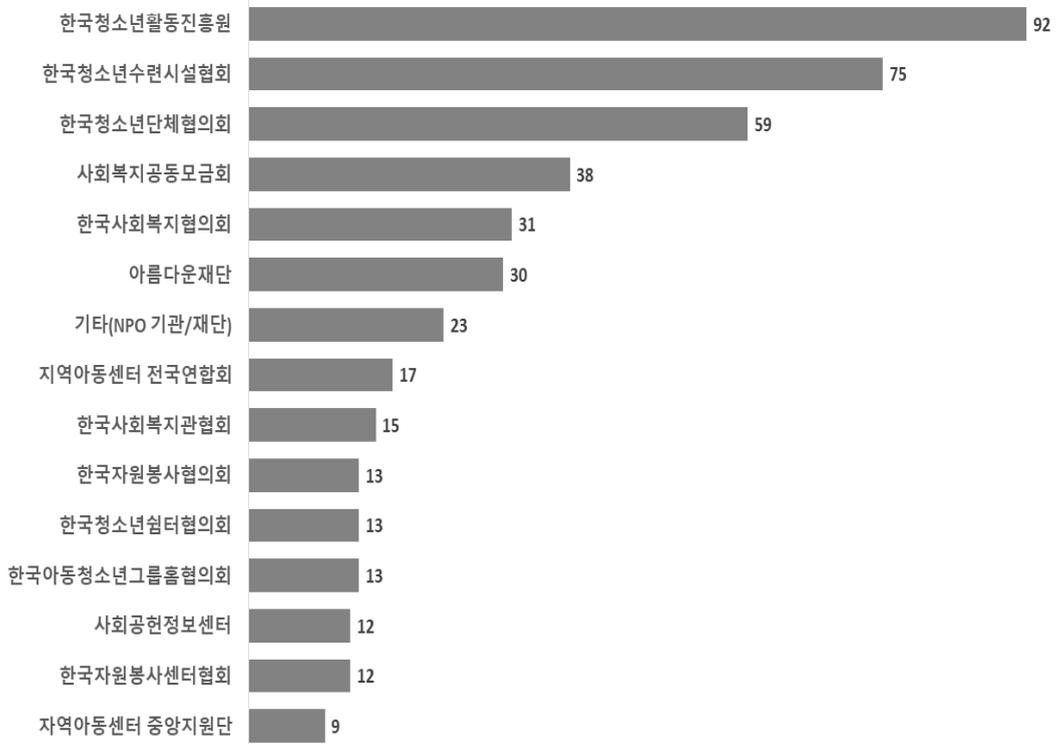
청소년수련관·문화의집이 CSR 사업 경험을 해본 매개지원기관(다중응답)은 ‘한국청소년활동진흥원’이 59.3%, 67명으로 나타났으며, 한국청소년수련시설협회(38.1%, 43명), 사회복지공동모금회(35.4%, 40명), 기타(NPO 기관/재단)(열린사회시민연합 등)(24.8%, 28명), 한국청소년단체협의회(19.5%, 22명), 아름다운재단(12.4%, 14명), 한국자원봉사협의회(10.6%, 12명), 한국사회복지협의회(8.8%, 10명), 한국자원봉사센터협회(8.8%, 10명), 지역아동센터중앙지원단(6.2%, 7명), 한국사회복지관협회(4.4%, 5명), 한국청소년쉼터협의회(3.5%, 4명), 지역아동센터전국연합회(3.5%, 4명), 사회공헌정보센터(1.8%, 2명), 한국아동·청소년그룹홈협의회(0.0%) 순으로 나타났다.



【그림 IV-28】 청소년수련관, 문화의집이 CSR 사업 경험을 해본 매개지원기관 (다중응답, 명) (N=113)

⑥ 청소년수련관·문화의집이 원하는 CSR 사업 매개지원기관(다중응답)

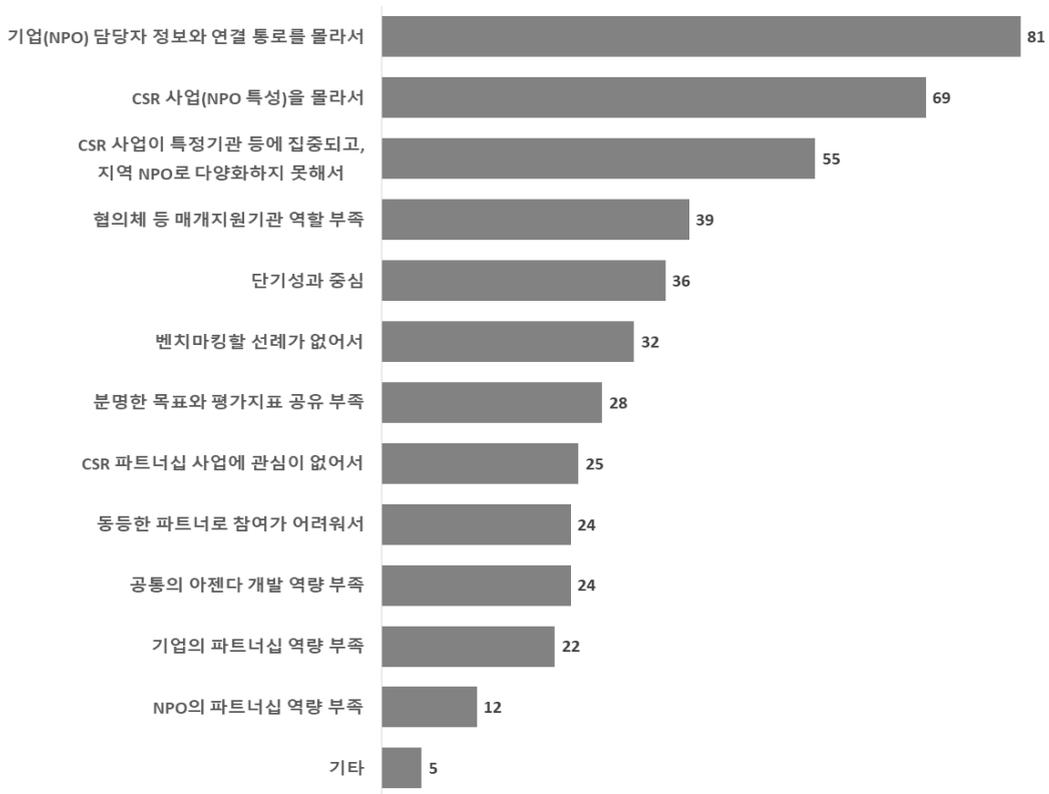
청소년수련관·문화의집이 원하는 CSR 사업 매개지원기관(다중응답)은 '한국청소년활동진흥원'이 81.4%, 92명으로 나타났으며, 한국청소년수련시설협회(66.4%, 75명), 한국청소년단체협의회(52.2%, 59명), 사회복지공동모금회(33.6%, 38명), 한국사회복지협의회(27.4%, 31명), 아름다운재단(26.5%, 30명), 기타(NPO 기관/재단)(대기업 출연재단)(20.4%, 23명), 지역아동센터전국연합회(15.0%, 17명), 한국사회복지관협회(13.3%, 15명), 한국자원봉사협의회(11.5%, 13명), 한국청소년쉼터협의회(11.5%, 13명), 한국아동·청소년그룹홈협의회(11.5%, 13명), 사회공헌정보센터(10.6%, 12명), 한국자원봉사센터협회(10.6%, 12명), 지역아동센터중앙지원단(8.0%, 9명) 순으로 나타났다.



【그림 IV-29】 청소년수련관, 문화의집이 원하는 CSR 사업 매개지원기관 (다중응답, 명) (N=113)

② 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유(다중응답)

청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유(다중응답)는 '기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서'가 71.7%, 81명으로 나타났으며, CSR 사업(NPO특성)을 몰라서(61.1%, 69명), CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역 NPO로 다양화하지 못해서(48.7%, 55명), 협의체 등 매개지원기관 역할 부족(34.5%, 39명), 단기성과 중심(31.9%, 36명), 벤치마킹할 선례가 없어서(28.3%, 32명), 분명한 목표와 평가지표 공유 부족(24.8%, 28명), CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서(22.1%, 25명), 동등한 파트너로 참여가 어려워(21.2%, 24명), 공통의 아젠다 개발 역량 부족(21.2%, 24명), 기업의 파트너십 역량 부족(19.5%, 22명), NPO의 파트너십 역량 부족(10.6%, 12명), 기타(청소년수련관은 법정기부금영수증 발행이 불가능함, 청소년시설은 세금공제 혜택이 없음)(4.4%, 5명) 순으로 나타났다.

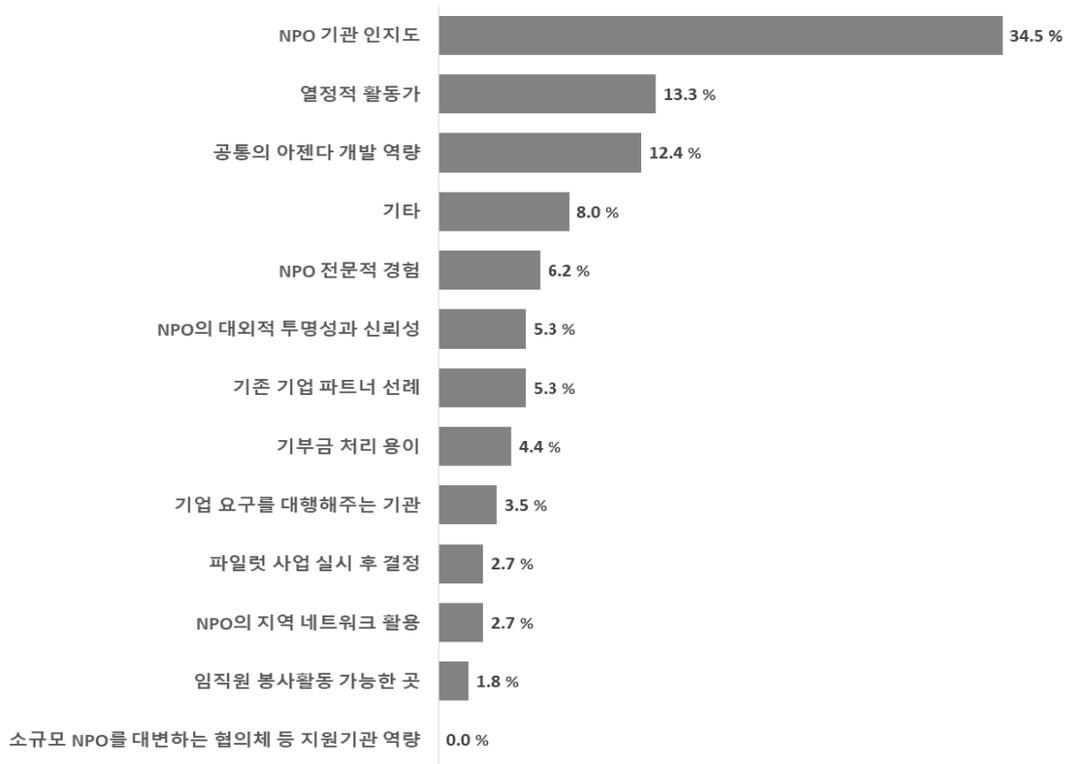


【그림 IV-31】 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유(다중응답, 빈도)(N=113)

(4) 기업-NPO 파트너 NPO 기관 선정기준 : 청소년수련관·문화의집

① 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너 NPO 기관 선정기준(1순위)

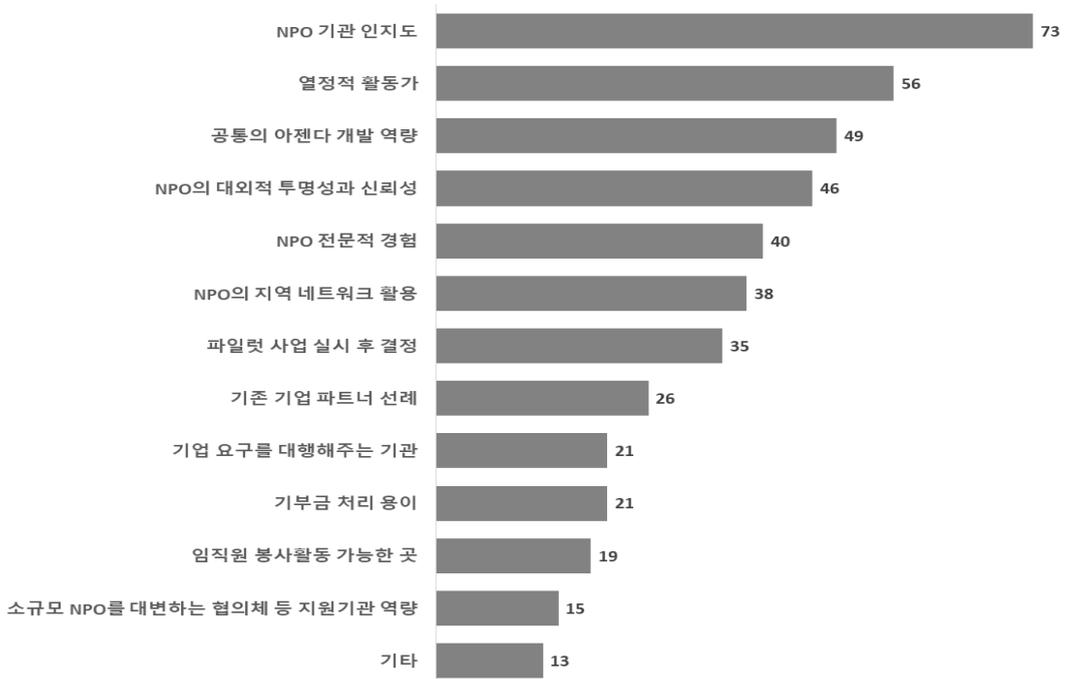
청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너 NPO 기관 선정기준(1순위, N=113)은 'NPO 기관 인지도'가 34.5%로 나타났으며, 열정적 활동가(13.3%), 공통의 아젠다 개발 역량(12.4%), 기타(사업목적과 사회적 요구 매칭)(8.0%), NPO 전문적 경험(6.2%), NPO의 대외적 투명성과 신뢰성(5.3%), 기존 기업 파트너 선례(5.3%), 기부금 처리 용이(4.4%), 기업 요구를 대행해주는 기관(3.5%), 파일럿 사업 실시 후 결정(2.7%), NPO의 지역 네트워크 활용(2.7%), 임직원 봉사활동 가능한 곳(1.8%), 소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량(0.0%) 순으로 나타났다.



【그림 IV-32】 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너로 NPO 기관 선정기준(1순위, N=113)

② 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너 NPO 기관 선정기준(다중응답, N=113)

청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너 NPO 기관 선정기준(다중응답, N=113)은 'NPO 기관 인지도'가 64.6%, 73명으로 나타났으며, 열정적 활동가(49.6%, 56명), 공통의 아젠다 개발 역량(43.4%, 49명), NPO의 대외적 투명성과 신뢰성(40.7%, 46명), NPO 전문적 경험(35.4%, 40명), NPO의 지역 네트워크 활용(33.6%, 38명), 파일럿 사업 실시 후 결정(31.0%, 35명), 기존 기업 파트너 선례(23.0%, 26명), 기업 요구를 대행해주는 기관(18.6%, 21명), 기부금 처리 용이(18.6%, 21명), 임직원 봉사활동 가능한 곳(16.8%, 19명), 소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량(13.3%, 15명), 기타(사업목적과 사회적 요구 매칭, 언론 보도) (11.5%, 13명) 순으로 나타났다.



【그림 IV-33】 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너로 NPO 기관 선정기준(다중응답, 빈도) (N=113)

3. 시사점

(1) 기업 CSR 파트너기관 선정기준(기업/NPO)⁴⁴⁾ :1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석⁴⁵⁾

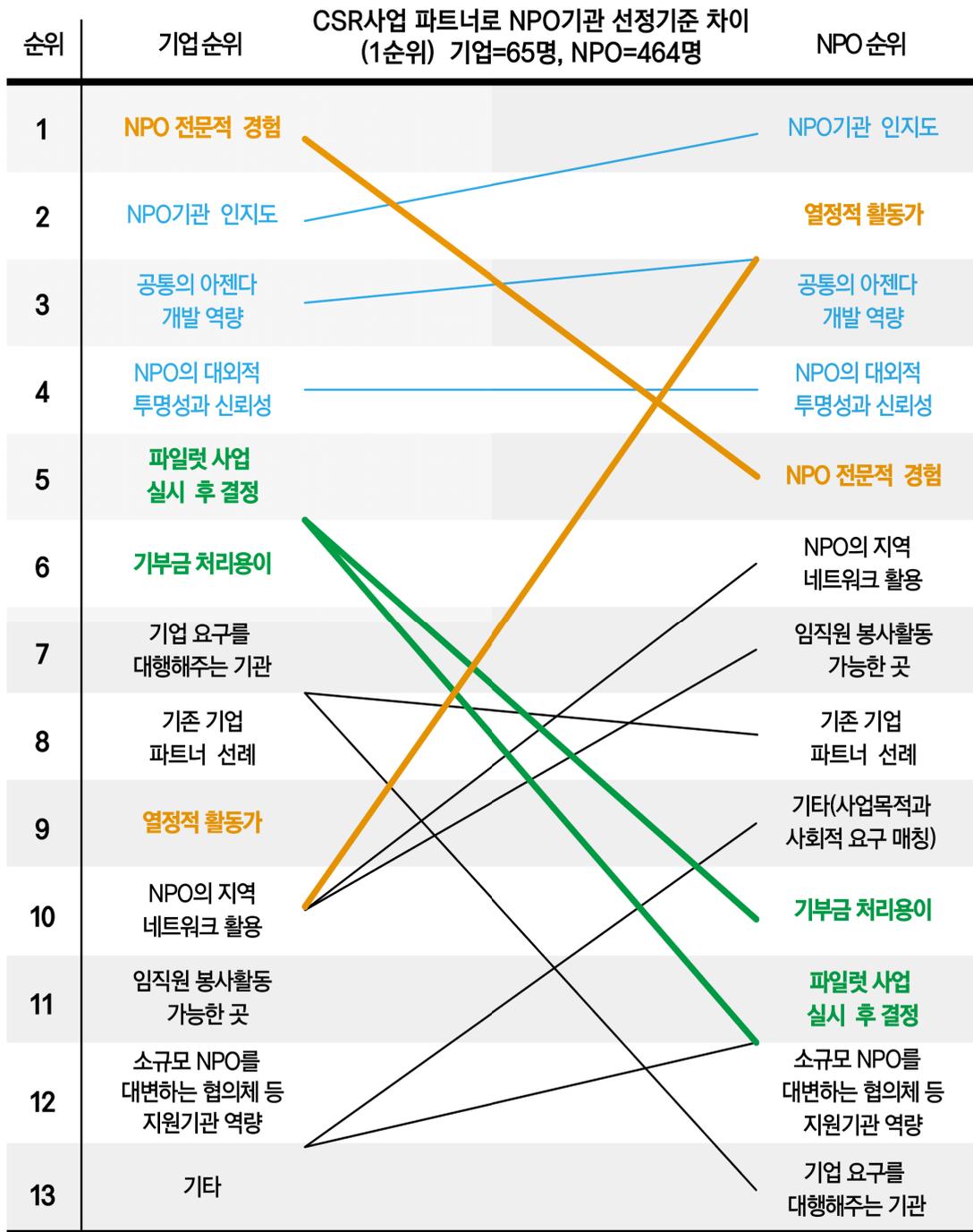
실제 기업과 NPO의 두 집단 간의 순위차이가 크다는 것을 단순히 통계수치 상의 수치 차이만으로 파악하는 것은 한계가 있으므로, 실선 그림 분석을 통하여 내용상 타당도를 높여 분석하였다. 13개 각 항목에 대한 순위를 상호 선을 그어서 실제 인식의 차이를 실선길이와 실선위치를 기준으로 우선순위가 높은 위치에서 실선길이가 길게 나타난 항목을 분석하였다. 그 결과, 공통적으로 순위가 높게 나온 항목과 서로의 인식차이가 큰 항목이 나타났다. 이러한 차이가 큰 항목들에 대한 인식차이를 줄이는 정책과제가 필요한 것을 알 수 있다.

실선그림을 통한 종합분석결과, 기업의 CSR 파트너기관 선정기준 순위(1순위와 다중응답)를 살펴보면 첫째, 기업-NPO가 공통으로 중요시하는 항목은 공통의 아젠다 개발역량, NPO 기관 인지도, NPO의 대외적 투명성과 신뢰성으로 나타났다. 둘째, 기업-NPO의 인식차이가 나타난 항목은 열정적 활동가, NPO 전문적 경험, 파일럿 사업실시 후 결정, 임직원 봉사활동 가능한곳, 기부금 처리용이로 나타났다.

이중에서 기업의 순위가 큰 항목은 NPO 전문적 경험으로 나타났으며, NPO의 순위가 큰 항목은 열정적 활동가로 나타났다. 기업은 전문적 경험을 중요시하며, NPO는 열정적 활동을 중요시하는 것으로 나타났으며, 이에 대한 차이를 줄이고 공통된 이해를 가지고 파트너십을 구축할 수 있도록 대안을 마련할 필요가 있다.

44) CSR 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위와 다중응답, 실선그림 분석결과 나타난 우선순위를 중심으로 (1) 기업과 NPO의 우선순위차이 (2) 기업 우선순위, (3) NPO 우선순위 결과로 구분하여 제시하였다. 공통적으로 높게 나타난 요구사항을 도출하여 정책과제 개발의 근거로 제시함.

45) 실선그림은 기업과 NPO의 요구사항과 요구차이를 분석하여 정책과제로 도출하였다. 통계분석 뿐 아니라, 실선그림을 그려서 두 집단 간의 요구사항 중 공통된 요구와 차이가 나는 요구를 분석함. 실선그림을 통한 분석기준은 실선길이, 실선 위치를 통해 제시하였다. 수치적으로 차이가 크게 나타나더라도 실선그림 분석을 통하여 내용상 타당도를 높여 분석함. (실선그림 분석방법은 연구자가 연구과정에서 연구회의를 통하여 개발한 분석방법임)



[그림 IV-34] 실선그림-기업이 연계사업 파트너로 NPO 기관을 선정하는 기준에 대한 기업-NPO의 1순위차이 (기업=65명, NPO=464명)

순위	기업순위	CSR사업 파트너로 NPO기관 선정기준 차이 (다중응답) 기업=65명, NPO=464명	NPO 순위
1	NPO의 대외적 투명성과 신뢰성		NPO기관 인지도
2	NPO 전문적 경험		공통의 아젠다 개발 역량
3	공통의 아젠다 개발 역량		열정적 활동가
4	NPO 기관 인지도		NPO의 대외적 투명성과 신뢰성
5	임직원 봉사활동 가능한 곳		NPO 전문적 경험
6	기존 기업 파트너 선례		NPO의 지역 네트워크 활용
7	기부금 처리 용이		기존 기업 파트너 선례
8	열정적 활동가		파일럿 사업 실시 후 결정
9	NPO의 지역 네트워크 활용		기부금 처리용이
10	기업 요구를 대행해주는 기관		임직원 봉사활동 가능한 곳
11	파일럿 사업 실시 후 결정		소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량
12	소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량		기업 요구를 대행해주는 기관
13	기타		기타(사업목적과 사회적 요구 매칭)

【그림 IV-35】 실선그림-기업이 연계사업 파트너로 NPO 기관을 선정하는 기준에 대한 기업-NPO의 다중응답 순위차이 (기업=65명, NPO=464명)

표 IV-10 기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교(기업/ NPO)-실선그림 분석결과⁴⁶⁾

구분	기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교	
	기업	아동·청소년 NPO
1순위 분석결과	1. NPO 전문적 경험 2. NPO 기관 인지도 3. 공통의 아젠다 개발역량 4. NPO의 투명성과 신뢰성 5. 파일럿 사업 실시후 결정 6. 기부금 처리 용이	1. NPO 기관 인지도 2. 열정적 활동가 3. 공통의 아젠다 개발역량 4. NPO의 투명성과 신뢰성 5. NPO 전문적 경험
다중응답 분석결과	1. NPO의 투명성과 신뢰성 2. NPO 전문적 경험 3. 공통의 아젠다 개발역량 4. NPO 기관 인지도 5. 임직원 봉사활동 가능한곳 6. 기존 기업 파트너 선례 7. 기부금 처리 용이	1. NPO 기관 인지도 2. 공통의 아젠다 개발역량 3. 열정적 활동가 4. NPO의 투명성과 신뢰성 5. NPO 전문적 경험 6. NPO의 지역네트워크 활용
실선그림 분석	기업의 CSR 파트너기관 선정기준 : 기업-NPO 요구사항 종합분석결과 (1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석)	
	기업-NPO 공통 항목	1.공통의 아젠다 개발역량 2. NPO 기관 인지도 3. NPO의 대외적 투명성과 신뢰성
	기업-NPO 차이 항목	1.열정적 활동가 2. NPO 전문적 경험 3. 파일럿 사업 실시 후 결정 4. 임직원 봉사활동가능한곳 5. 기부금 처리용이

46) 실선그림 분석-기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교(기업/ NPO)은 CSR 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위와 다중응답 분석결과 나타난 우선순위를 중심으로 (1) 기업과 NPO의 우선순위차이 (2) 기업 우선순위, (3) NPO 우선순위 결과로 구분하였음. 공통적으로 높게 나타난 요구사항을 도출하여 정책과제 개발의 근거로 제시함.

(2) 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유(기업/ NPO)⁴⁷⁾

: 1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석⁴⁸⁾

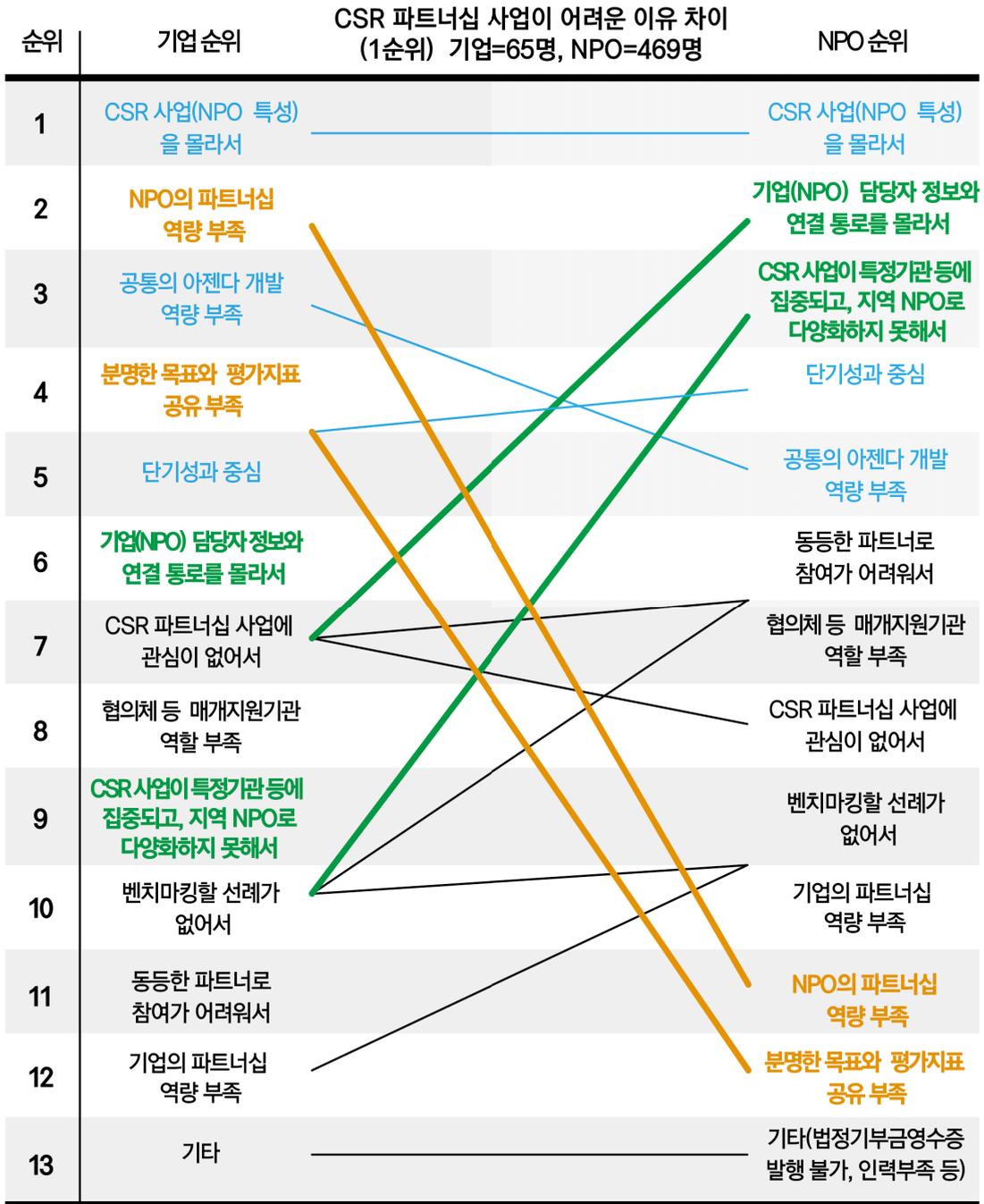
실선그림을 통한 종합분석결과, 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유(1순위와 다중응답)를 살펴보면 첫째, 기업-NPO가 공통으로 중요시하는 항목은 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서, 단기성과 중심, 공통의 아젠다 개발역량부족으로 나타났다. [아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유]에 대한 기업과 NPO의 우선순위 차이에서 나타난 특징적인 점은 서로를 잘 모르고 있다는 것이다. 상호 특성과 정보, 연결통로와 같은 서로 이해할 수 있는 지원이 매우 부족하다는 것을 알 수 있다. 이러한 기초적인 요구사항이 커다란 차이로 나타났다.

둘째, 기업-NPO의 인식차이가 나타난 항목은 NPO의 파트너십 역량부족, 기업(NPO)담당자 정보와 연결통로를 몰라서, 분명한 목표와 평가지표 공유부족, CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서로 나타났다. 이 중에서 기업의 순위가 큰 항목은 NPO의 파트너십 역량부족, 분명한 목표와 평가지표 공유부족으로 나타났으며, NPO의 순위가 큰 항목은 기업 담당자 정보와 연결통로를 몰라서, CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서로 나타났으며, 이에 대한 차이를 줄이고 공통된 이해를 가지고 파트너십을 구축할 수 있도록 대안을 마련할 필요가 있다.

기업들은 원활한 파트너십을 위해 기업-외부기관 간 지속적 네트워크의 필요성(28.3%), 기업 생리에 대한 이해 제고(21.3%)를 파트너십을 위한 주요 요인으로 응답하였으며 이는 기업과 외부기관 간 사회공헌 사업에 대한 시각차를 줄이려는 노력이 필요함을 시사한다(전정련, 2016).

47) CSR 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위, 다중응답, 실선그림 분석결과 나타난 우선순위를 중심으로 (1) 기업과 NPO의 우선순위차이 (2) 기업 우선순위, (3) NPO 우선순위 결과로 구분함. 공통적으로 높게 나타난 요구사항을 도출하여 정책과제 개발의 근거로 제시함

48) 실선그림은 기업과 NPO의 요구사항과 요구차이를 분석하여 정책과제로 도출하였다. 통계분석 뿐 아니라, 실선그림을 그려서 두 집단 간의 요구사항 중 공통된 요구와 차이가 나는 요구를 분석함. 실선그림을 통한 분석기준은 실선길이, 실선 위치를 통해 제시하였다. 수치적으로 차이가 크게 나타나더라도 실선그림 분석을 통하여 내용상 타당도를 높여 분석함. (실선그림 분석방법은 연구자가 연구과정에서 연구회의를 통하여 개발한 분석방법임)



【그림 IV-36】 실선그림-CSR 파트너십 사업이 어려운 이유에 대한 기업-NPO의 1순위 차이 (기업=65명, NPO=469명)

순위	기업순위	CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 차이 (다중응답) 기업=65명, NPO=469명	NPO 순위
1	공통의 아젠다 개발 역량 부족		기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서
2	분명한 목표와 평가지표 공유 부족		CSR 사업(NPO 특성) 을 몰라서
3	단기성과 중심		CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역 NPO로 다양화하지 못해서
4	CSR 사업(NPO 특성) 을 몰라서		단기성과 중심
5	NPO의 파트너십 역량 부족		협업체 등 매개지원기관 역할 부족
6	벤치마킹할 선례가 없어서		공통의 아젠다 개발 역량 부족
7	협업체 등 매개지원기관 역할 부족		동등한 파트너로 참여가 어려워서
8	기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서		분명한 목표와 평가지표 공유 부족
9	CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역 NPO로 다양화하지 못해서		벤치마킹할 선례가 없어서
10	동등한 파트너로 참여가 어려워서		CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서
11	기업의 파트너십 역량 부족		기업의 파트너십 역량 부족
12	CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서		NPO의 파트너십 역량 부족
13	기타(사회이슈 민감성 약화, NPO가 기업 특성에 맞는 활동 어려워함 등)		기타(법정기부금영수증 발행 불가, 인력부족 등)

【그림 IV-37】 실선그림-CSR 파트너십 사업이 어려운 이유에 대한 기업-NPO의 다중응답 순위차이(기업=65명, NPO=469명)

표 IV-11

아동·청소년 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(기업/ NPO)⁴⁹⁾-실선그림 분석결과

구분	요구사항 우선순위 (CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 순위 비교)	
	기업	아동·청소년 NPO
1순위 분석 결과	<ol style="list-style-type: none"> 1. NPO특성을 몰라서 2. NPO의 파트너십 역량부족 3. 공통의 아젠다 개발역량부족 4. 분명한 목표와 평가지표 공유부족 5. 단기성과 중심 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CSR 사업을 몰라서 2. 기업 담당자 정보와 연결통로를 몰라서 3. CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서 4. 단기성과 중심 5. 공통의 아젠다 개발역량부족 6. 동등한 파트너로 참여가 어려워서 7. 협의체 등 매개지원기관 역할부족
다중 응답 분석 결과	<ol style="list-style-type: none"> 1. 공통의 아젠다 개발역량부족 2. 분명한 목표와 평가지표 공유부족 3. 단기성과 중심 4. NPO특성을 몰라서 5. NPO의 파트너십 역량부족 6. 벤치마킹할 선례가 없어서 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 기업 담당자 정보와 연결통로를 몰라서 2. CSR 사업을 몰라서 3. CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서 4. 단기성과 중심 5. 협의체 등 매개지원기관 역할부족 6. 공통의 아젠다 개발 역량부족 7. 동등한 파트너로 참여가 어려워서
CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 : 기업-NPO 요구사항 종합분석결과 (1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석)		
실선그림 분석	기업-NPO 공통 항목	<ol style="list-style-type: none"> 1. CSR 사업(NPO특성)을 몰라서 2. 단기성과중심 3. 공통의 아젠다 개발역량부족
	기업-NPO 차이 항목	<ol style="list-style-type: none"> 1. NPO의 파트너십 역량부족 2. 기업(NPO)담당자 정보와 연결통로를 몰라서 3. 분명한 목표와 평가지표 공유부족 4. CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서

49) 실선그림 분석-아동·청소년 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(기업/ NPO)은 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위와 다중응답 분석결과 나타난 우선순위를 중심으로 (1) 기업과 NPO의 우선순위차이 (2) 기업 우선순위, (3) NPO 우선순위 결과로 구분함. 공통적으로 높게 나타난 요구사항을 도출하여 정책과제 개발의 근거로 제시함.

(3) 기업과 아동·청소년 NPO 기관은 파트너십 중요도 인식은 높지만, 경험은 부족

기업과 아동·청소년 NPO는 파트너십이 중요하다고 생각하고 있지만, 경험은 부족한 실정이다. CSR 사업 파트너십 사업에 대하여 기업은 경험있다(78.5%), 중요하다(87.7%)로 나타났고, 아동·청소년 NPO는 경험있다(53.7%), 중요하다(79.1%)로 응답하였으며, 청소년수련관과 문화의집은 경험있다(43.4%), 중요하다(72.6%)로 응답하였다. 경험이 있다는 응답율의 차이는 기업과 아동·청소년 NPO, 청소년수련관과 문화의집이 78.5%, 53.7%, 43.4%로 나타났다. 기업은 경험도 많고 경험에 비해 더 중요하다고 인식하고 있으며, 아동·청소년 NPO는 과반수 정도이고 청소년수련관과 문화의집은 경험은 43.4%로 부족한 상황이지만, 중요도에 대한 인식은 87.7%, 79.1%, 72.6%로 모두 높은 편이며 경험을 차이보다 중요하다는 차이는 절반 정도로 나타났다. 이는 파트너십 사업에 대한 요구가 기업이 가장 높고 기업은 실행하고 있는 실정이며, 아동·청소년 NPO는 중요하다고 생각하지만 실행이 절반정도이고, 청소년수련관과 문화의집은 중요하다고 생각하지만 실행은 43.4% 정도로 미흡한 실정임을 나타낸다.

기업과 아동·청소년 NPO는 파트너십 사업에 대해 약 80%이상이 중요하다고 생각하고 있지만, 이에 대한 경험은 부족한 실정이며 특히 NPO는 약 54%로 과반수 정도만이 경험해 본 실정이다. 따라서 기업과 NPO 모두 파트너십 사업에 대한 경험의 기회제공을 필요로 하고 있다는 것을 알 수 있다. 기업보다는 NPO가 파트너십 사업에 대한 기회제공과 교육 컨설팅 제공이 우선적으로 선행되어야 함을 알 수 있다.

(4) 기업-아동·청소년 NPO 기관에 대한 중장기적 정책적 지원과 협력 부족

CSR파트너십 사업이 어려운 이유(1순위)로 기업은 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서(1순위), NPO파트너십 역량부족(2순위)으로 응답하였고, NPO 기관은 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서(1순위), 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서(2순위), NPO파트너십 역량부족(11순위)로 응답하였다. NPO는 파트너십역량 부족의 원인이 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서(1순위), 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서(2순위)와 같은 정책적 지원이 필요한 부분을 우선순위로 제시하였다.

이경림, 도현명, 심명주(2009)의 사례연구에서도 실제로 어떠한 정책적 지원과 협력이 있었는가

를 중요한 요소로 제시하였다. 본 연구의 조사결과, 기업이 연계사업을 경험해 보았거나 가장 원하는 아동·청소년 기관으로는 지역아동센터에 대한 선호도가 가장 높았다. 그러나 지역아동센터와 비슷한 역할을 하는 방과후아카데미에 대한 기업의 파트너십 경험과 선호도는 매우 낮은 편이다. 기업이 연계사업 경험(다중응답)을 해 본 지역아동센터(75.4%), 방과후아카데미(16.9%)로 나타났다. 기업이 가장 원하는 기관(1순위)은 지역아동센터(29.2%), 방과후아카데미(7.7%)로 나타났다. 단순히 청소년복지 분야와 청소년활동 분야의 차이만이 아니라 사업내용이 다르지 않더라도 어떠한 정책적 지원과 협력이 있었는가가 중요한 요소가 된다는 것이다.

기업은 사회복지 분야를 대부분 파트너로 경험해보았지만, 가장 원하는 파트너기관은 지역아동센터(29.2%)로 나타났으며, 기타(NPO 기관/재단)(16.9%), 사회복지관(15.4%), 청소년수련관(12.3%), 학교밖청소년지원센터(12.3%), 방과후아카데미(7.7%), 청소년쉼터(3.1%), 청소년문화의집(1.5%), 공동생활가정(1.5%) 순으로 나타났다.

이러한 분석결과는 지역아동센터의 특성과 기업의 사회공헌활동의 매칭에 영향을 미치는 성공요소를 파악할 필요가 있다는 것을 말해준다. 이경립, 도현명, 심명주(2009)는 행복한 일자리 지원사업을 통해서 지역아동센터의 사회적일자리 교사를 파견하고 교육하는 사례를 연구하여 기업-NGO-정부의 트라이앵글 사회공헌모델을 제시하였다. 행복한 일자리 지원사업은 2007년부터 보건복지부에서 정책사업으로 채택하여 아동복지교사 지원사업으로 진행되고 있다. 행복한 일자리 사업은 2005-2009년 이후 A기업의 지원이 종료된 이후, 보건복지부 정책사업으로 아동복지교사 지원사업으로 2007-2017년 현재까지 지속되고 있다(이경립, 도현명, 심명주, 2009; Sk사회공헌백서, 2009; 보건복지부, 2017b)

(5) 기업-NGO가 단기적으로 대행하는 사업에 정부의 인정과 지원, 체계적 관리부족

기업과 NPO의 성공적인 사업은 사업설명회 및 공청회 등 정부부처의 관심으로 정책화 노력을 통하여 정책 사업으로 확대 지속할 수 있다(한국NPO공동회의, 특임장관실, 2011). 지역사회의 지속가능 발전을 위해서는 정부만으로는 사회적 변혁에 대응하여 문제를 해결할 수 있는 역량이 없고, 기업이 파트너가 되어 공공재화와 서비스 제공의 효과성과 효율성을 제고해야하며, 기업이 정부 및 NGO와 연합하여 사회가치를 생산해야한다(이상석·김종성, 2007; 이경립, 도현명, 심명주, 2009).

따라서 기업과 NGO 둘만의 파트너가 아니라 정부가 트라이앵글로 역할을 분담했을 때 효과를 가져 온다는 것이며, 정부는 정부의 역할을 기업과 NGO가 단기적으로 대행하고 제안하는

것에 대해 인정하고 지원하며 체계적 관리를 통해 유의미한 사업을 발견하고, 장기적으로 전국 규모의 사업으로 확대시키는 Macro Manager로서의 역할이 기대된다(이경립, 도현명, 심명주, 2009).

(6) 청소년활동 분야(청소년수련관·문화의집 등)에 대한 연결통로 부재와 제도적 제한

청소년수련관·문화의집(N=113)은 CSR 파트너십 사업을 중요하다(72.6%)고 생각하지만 경험이 있다(43.4%)는 응답차이는 29%p로 나타났다. 파트너십 사업에 대해 72.6%가 중요하다고 생각하고 있으나, 이에 대한 경험은 43.4%로 과반수도 못미치는 정도만이 경험해본 실정이다. 이는 아직 파트너십 사업을 경험은 하지 못했지만 기회제공을 원하고 있으며 파트너십 사업의 기회를 제공하는 방안이 절실함을 알 수가 있다.

이러한 이유는 청소년활동 분야(청소년수련관·문화의집 등)에 대한 연결통로 부재와 제도적 제한 때문으로 보인다. 청소년수련관·문화의집이 응답한 파트너십 사업이 어려운 이유(다중응답, N=113)는 '기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서'가 71.7%로 나타났으며, 기타 열린문항에서 청소년수련관은 법정기부금영수증 발행이 불가능함, 청소년시설은 세금공제 혜택이 없기 때문이라고 응답하였다.

(7) 지역의 소규모 NPO들이나 청소년활동 분야의 청소년수련관과 문화의 집 등 파트너십 사업의 교육 및 기회 제공

지역의 소규모 NPO들이나 청소년활동 분야의 청소년수련관과 문화의 집 등 청소년기관은 기업의 사회공헌활동 파트너십 사업의 기회 제공이 적었다. 조사결과에서 기업의 파트너십 역량은 그동안 증진되어 왔다고 인식되며, 아동·청소년 NPO 기관은 기관별로 역량편차가 크며 특정 기관에 기회가 집중되고 다양한 NPO들에게 기회가 가지 못했다는 것을 유추할 수 있다. 청소년수련관과 문화의집은 경험이 부족한데도 중요하다고 높은 응답으로 파트너사업에 기회제공에 대한 요구가 현재는 가장 크다. 그러나 청소년수련관과 문화의집의 실행경험 부족으로 인해 파트너십 사업에 대한 정보와 이해, 연결통로, 교육 경험, 매개지원기관 양성 등에 있어서는 가장 저조한 상황이어서 청소년수련관과 문화의집에 대한 정책적 지원이 가장 절실하다고 보인다.

(8) 아동·청소년 NPO 기관의 파트너십 역량부족 및 매개지원기관 부재

본 연구의 조사결과, CSR파트너십 사업이 어려운 이유(1순위)에 대한 응답결과는 NPO(N=469)와 청소년수련관, 문화의집(N=113) 모두 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서, 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서, CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서 순으로 똑같이 나타났다. 그러나 기업은 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서, NPO의 파트너십 역량부족, 공통의 아젠다개발 역량부족, 분명한 목표와 평가지표 공유부족, 단기성과중심으로 응답했다.

따라서 기업은 파트너십 경험과 중요도 인식이 76%-88%로 높고, 실행력으로 인한 역량과 노하우가 NPO에 비해 키워져있는 반면, 아동·청소년 NPO들은 파트너십 역량과 기회의 편차가 커서, 지역 소규모 NPO들과 청소년수련관·문화의집과 같은 청소년활동 분야의 기관들에 대한 기업과의 협업을 지원하는 정책적 노력이 절실하다는 것을 알 수 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 첫째, NPO를 전문가로 양성하여 CSR 사업(NPO 특성)을 알 수 있게 교육과 컨설팅을 하고, 둘째, 매개지원기관을 양성하여 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 알려주고, CSR 사업이 특정기관 등에 집중되지 않고 지역 NPO로 다양화할 수 있도록 지원하고, 셋째, 파트너십 역량강화로 공통의 아젠다 개발, 분명한 목표와 평가지표 개발, 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화가 필요한 정책적 과제임을 알수가 있다.

(9) 다양한 NPO 기관/재단, 청소년수련관, 학교밖청소년지원센터에 대한 기업의 관심발견

기업이 연계사업 경험을 해본 아동청소년기관(다중응답, N=65)은 '지역아동센터'가 75.4%로 가장 높게 나타났으며, 사회복지관(67.7%), 기타(NPO 기관/재단)(49.2%), 청소년수련관(30.8%) 등의 순으로 나타났다. 기업이 가장 원하는 연계사업 아동청소년기관(1순위, N=65)은 '지역아동센터(29.2%)로 나타났으며, 기타(NPO 기관/재단)(16.9%), 사회복지관(15.4%), 청소년수련관(12.3%), 학교밖청소년지원센터(12.3%), 방과후아카데미(7.7%) 순으로 나타났다.

이러한 결과는 기업이 지역아동센터에 대하여 전폭적인 파트너십 사업을 경험하고 있고 원한다는 것을 알 수 있다. 그러나 다양한 NPO 기관/재단과 사회복지관, 청소년수련관, 학교밖청소년지원센터에 대해 관심을 가지고 새로운 파트너십 사업을 원하고 있는 것을 알 수 있다.

(10) 기업의 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회의 매개지원기관 역할에 대한 요구 발견

기업이 CSR 사업 경험을 해본 매개지원기관(다중응답, N=65)은 ‘사회복지공동모금회’(64.6%), 기타(NPO 기관/재단)(38.5%), 아름다운재단(30.8%), 한국사회복지협의회(24.6%), 사회공헌정보센터(24.6%), 한국자원봉사협의회(21.5%), 한국사회복지관협회(21.5%), 지역아동센터중앙지원단(20.0%), 지역아동센터전국연합회(18.5%), 한국자원봉사센터협회(16.9%), 한국청소년수련시설협회(9.2%), 한국아동·청소년그룹홈협의회(9.2%), 한국청소년활동진흥원(7.7%), 한국청소년단체협의회(3.1%), 한국청소년쉼터협의회(3.1%) 순으로 나타났다.

기업이 가장 원하는 CSR 사업 매개지원기관(1순위, N=65)은 ‘사회복지공동모금회’가 23.1%로 나타났으며, 아름다운재단(16.9%), 기타(NPO 기관/재단)(13.8%), 한국청소년활동진흥원(12.3%), 지역아동센터 중앙지원단(7.7%), 한국청소년수련시설협회(4.6%), 한국사회복지협의회(4.6%), 한국자원봉사센터협회(4.6%), 한국자원봉사협의회(3.1%), 지역아동센터 전국연합회(3.1%), 한국청소년단체협의회(1.5%), 한국청소년쉼터협의회(1.5%), 한국아동·청소년그룹홈협의회(1.5%), 한국사회복지관협회(1.5%), 사회공헌정보센터(0.0%) 순으로 나타났다.

이러한 결과는 기업이 경험해본 매개지원기관(1-15순위)으로 사회복지공동모금회(1위), 한국청소년활동진흥원(13위), 한국청소년수련시설협회(11위), 한국청소년단체협의회와 한국청소년쉼터협의회(14위)로 나타났지만, 기업이 가장 원하는 매개지원기관(1-15순위)은 사회복지공동모금회(1위), 한국청소년활동진흥원(4위), 한국청소년수련시설협회(6위)로 나타났다.

이러한 결과의 의미는 사회복지공동모금회를 원하는 이유는 정책적·법·제도적 지원이 있기 때문이며, 그동안 청소년활동정책 분야와 관련된 기관과는 파트너 기회가 거의 없었지만, 앞으로는 새롭게 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회의 매개지원기관으로 역할을 요구하는 것으로 볼 수 있다.

(11) 기업은 청소년정책 분야의 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년수련관을 잘 모름

기업의 아동·청소년 NPO 기관에 대한 인식정도(N=65)는 ‘대체로 잘 안다’라는 대답이 ‘사회복지관’이 90.8%로 나타났으며, 지역아동센터(86.1%), 기타(NPO 기관/재단)(83.1%), 청소년쉼터(67.7%), 청소년수련관(61.5%), 공동생활가정(60.0%), 방과후아카데미(55.3%), 학교밖청소년지

원센터(41.5%), 청소년문화의집(29.3%) 순으로 나타났다.

기업은 1-9위에서 사회복지관(1위), 지역아동센터(2위), NPO 기관/재단(3위)에 대해서 대체로 잘 알고 있는 편이지만, 상대적으로 청소년정책 분야의 청소년문화의집(9위), 학교밖청소년센터(8위), 방과후아카데미(7위), 청소년수련관(5위)에 대해서는 상대적으로 잘 모르는 편으로 나타났다.

(12) 기업은 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회를 잘 모르며, NPO 기관/재단에 대하여 '대체로 잘 안다'는 인지도도 높지 않음

기업의 아동청소년 매개지원기관에 대한 '대체로 잘 안다'의 인지도(N=65)는 '사회복지공동모금회'가 84.6%로 나타났으며, 아름다운재단(80.0%), 사회공헌정보센터(78.5%), 한국사회복지협의회(72.3%), 한국자원봉사협의회(66.2%), 기타(NPO 기관/재단)(58.5%), 한국사회복지관협회(52.4%), 한국자원봉사센터협회(52.3%), 지역아동센터중앙지원단(50.8%), 지역아동센터전국연합회(50.8%), 한국청소년활동진흥원(29.2%), 한국청소년수련시설협회(21.5%), 한국청소년단체협의회(21.5%), 한국청소년쉼터협의회(17.0%), 한국아동·청소년그룹홈협의회(15.4%) 순으로 나타났다.

NPO의 아동청소년 매개지원기관에 대한 인지도(N=469)는 '대체로 잘 안다'라는 대답의 비율이 '사회복지공동모금회'가 81.5%로 나타났으며, 한국사회복지협의회(78.9%), 한국청소년활동진흥원(78.7%), 아름다운재단(69.7%), 한국청소년수련시설협회(64.8%), 한국자원봉사센터협회(58.9%), 지역아동센터중앙지원단(58.7%), 한국자원봉사협의회(58.4%), 한국청소년단체협의회(58.0%), 지역아동센터전국연합회(57.1%), 한국사회복지관협회(53.1%), 한국청소년쉼터협의회(51.2%), 기타(NPO 기관/재단)(48.9%), 한국아동·청소년그룹홈협의회(41.2%), 사회공헌정보센터(39.7%) 순으로 나타났다.

이러한 결과는 기업은 1-15위에서 사회복지공동모금회(1순위), 아름다운재단(2순위), 사회공헌정보센터(3순위), 한국사회복지협의회(4순위), 자원봉사협의회(5순위), NPO 기관/재단(6순위)에 대해 비교적 잘 알고 있다고 응답하였고, 한국청소년활동진흥원(11순위), 한국청소년수련시설협회(12순위), 한국청소년단체협의회(13순위), 한국청소년쉼터협의회(14순위), 한국아동청소년그룹홈협의회(15순위)를 상대적으로 잘 모르는 것으로 나타났다. NPO 기관/재단에 대하여 잘 모른다는 응답은 41.5%로 높게 나타났다. 이는 기업이 CSR파트너십 사업이 어려운 이유 1순위로 CSR 사업(NPO 특성)을 몰라서라고 응답한 내용과 일맥상통한 결과이다.

제 V 장



정책방안

기업-청소년 NPO-정부의 사회공헌활동 파트너십 구축

1. 파트너십 모형 개요
2. 정책방안 : 아동·청소년을 위한
CSR 파트너십 구축
3. 추진 로드맵

제 V 장 정책방안*

: 기업-아동·청소년 NPO-정부의 사회공헌활동 파트너십 구축

1. 파트너십 모형 개요

기업의 사회공헌활동은 아동·청소년 관련 과제를 해결할 수 있는 주요한 외부자원으로서 중요하다. 아동·청소년에 대한 사회적 요구와 문제해결을 위한 국가의 제도적 노력 뿐 아니라 기업과 아동·청소년 NPO 기관의 역할과 자원분담을 통한 다각적 서비스지원과 협력 확대(이영동, 2017; 황정은, 김운태, 이훈희, 2013; 이선경 외, 2014)를 중심으로 아동·청소년 서비스 공급체계가 개편되고 확대되어야 한다. 이를 위해서는 기업-청소년 NPO-정부의 사회공헌활동 파트너십 구축이 당면 과제이다.

본 연구의 결론은 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동을 활성화 할 수 있는 정책방안을 제시하는 것이다. 이를 위하여 기업의 사회공헌활동 담당자의 입장과 청소년 NPO 기관의 입장에서 상호 이해와 요구사항, 파트너십 과정에 대하여 조사하였으며, 기업-청소년 NPO-정부의 파트너십 구축이 활성화의 핵심사항이라는 것을 확인하였다. 본 연구를 통하여 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동이 아동·청소년의 역량개발 및 건강한 성장을 위한 서비스 활성화에 기여할 것으로 기대한다.

본 장에서는 기업-청소년 NPO-정부-기업의 사회공헌활동 파트너십 모형을 개발하고, 파트너십 구축을 위한 정책방안을 제시하였다.

1) 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 모형 개발

파트너십 모형의 개발과정은 국내외 문헌자료 분석, 기업의 사회공헌활동 협력사업 경험이

* V장의 내용은 임지연 (한국청소년정책연구원 연구위원)이 집필하였음.

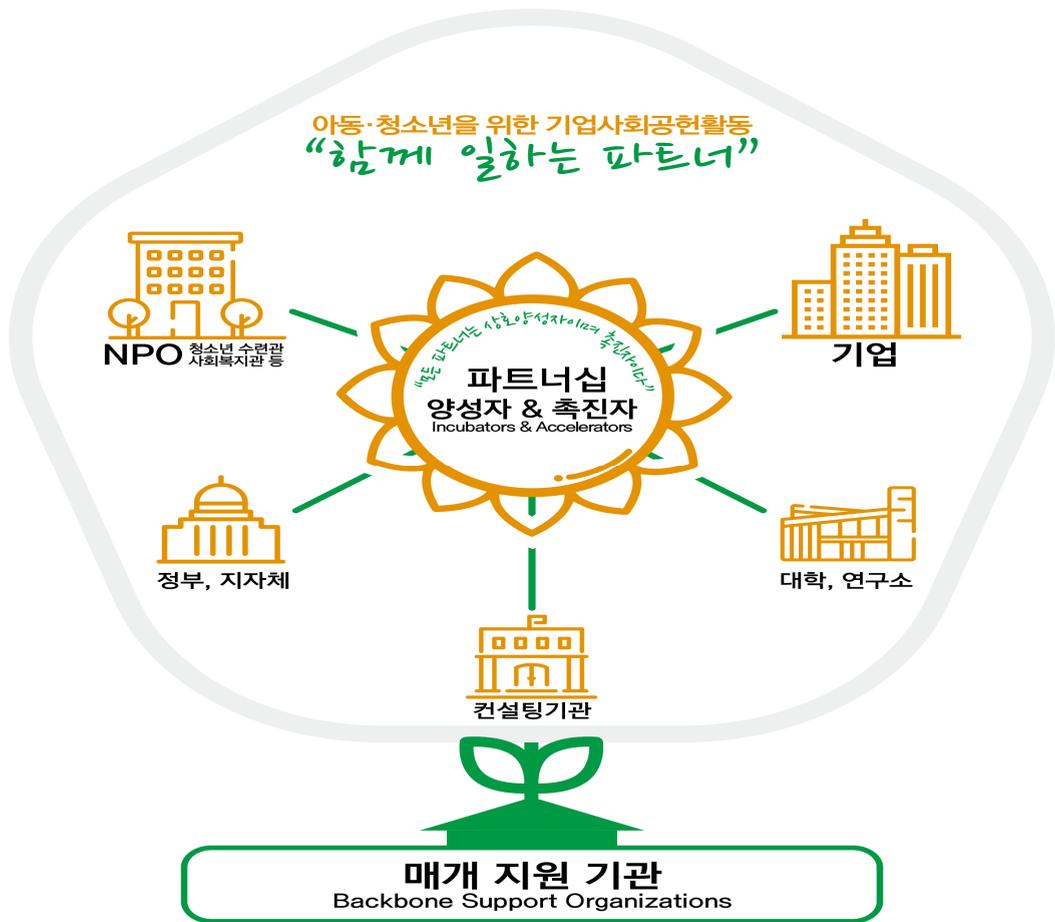
있는 기업 담당자와 아동·청소년 NPO 담당자를 대상으로 현장 사례조사, FGI, 개별면담, 전문가협의체를 진행하면서 실제로 누가 무엇을 어떻게 실행했는지에 대한 경험을 바탕으로 도출된 핵심사항을 제시한 것이다. 본 연구에서 개발한 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동 파트너십 모형은 함께 일하는 파트너들과 매개지원기관으로 크게 구분할 수 있다.

첫째, 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동을 위하여 함께 일하는 파트너에는 아동·청소년 관련 NPO(청소년수련관, 사회복지관 등), 기업, 정부, 공공기관, 대학 및 연구소가 있다. 지속가능한 모델이 되기 위해서는 상호 함께 일하는 파트너가 되어야 하며 이를 위해서는 양성자 영향력과 네트워크(Incubation Impact & Network)의 역할이 중요하다(UBI Global, 2017).

본 연구에서 개발한 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 모형의 개요에서 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)로서 집단적 영향력을 갖고 있다. 따라서 파트너십은 집단적 영향력(collective impact)을 갖기 위한 상호 양성자와 촉진자 역할을 의미한다(UBI Global, 2017; Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E., 2012; Kania, J., & Kramer, M., 2013; Kania, J., & Kramer, M., 2011).

둘째, 매개지원기관(backbone support organizations)은 collective impact(집단 영향력)에서 백본지원기관(backbone organizations)의 가치를 이해할 필요가 있다. 백본기관이 하는 일과 효과적일 수 있는 방법을 이해할 필요가 있다. 백본기관이 하는 일을 살펴보면, 비전과 전략안내, 제휴한 활동지원, 공동의 측정가치 실행 설립, 공동의지 확립, 진보적 방침, 기금마련 강화의 역할을 한다. 요컨대 개별조직(individual organizations)은 매개지원기관 없이 집단 영향력 있는 사업을 하기는 어렵다(Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E., 2012).

본 연구에서 개발한 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동 파트너십 모형은 Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact와 UBI Global(2017)를 참고하고, 기업과 아동·청소년 분야 NPO 면담조사, 문헌조사, 기업과 NPO 담당자의 CSR 포럼, 워크숍을 기초하여 개발하였다. 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동의 활성화를 위해서는 파트너십 모형과 더불어서 후속연구에서는 일련의 과정에 대한 논리모형 개발과 현장에서 활용할 수 있는 협업방안이 요구된다.



【그림 V-1】 본 연구에서 개발한 기업-청소년 NPO 기관-정부의 사회공헌활동 파트너십 모형⁵⁰⁾

- 본 연구의 파트너십 모형에서 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-청소년 NPO-정부의 파트너십을 의미한다.
- 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)이다. 따라서 파트너십은 상호 양성자와 촉진자로서의 역할이 강조된다.

50) 본 연구에서 개발한 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동 파트너십 모형은 Kania, J., & Kramer, M. (2011)와 UBI Global(2017)와 Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E. (2012) 등 문헌을 참고하고, 기업과 아동·청소년 NPO 면담조사를 통하여 개발하였음.

2) 파트너십 모형 핵심사항 : 상호 양성자 & 촉진자

본 연구는 아동·청소년 NPO 기관과 기업의 파트너십이 왜 중요한지, 왜 파트너십이 이뤄지지 않았는지를 진단하고자 하였다. 연구결과, 상호 특성을 이해하지 못하고 정보통로가 막혀있는 부분, NPO가 아동·청소년 CSR 전문가집단으로 양성되지 못한 점, 지역 NPO가 기업의 파트너로서 역할을 할 수 있도록 하는 매개지원기관의 부족으로 나타났다. 따라서 이러한 연구결과를 토대로 아동·청소년 CSR 파트너십 모형을 개발하였으며 파트너십 구축을 위한 정책방안을 제시하였다.

본 연구의 파트너십 모형에서 파트너 구성은 직접파트너, 간접파트너, 매개지원기관으로 제시하였다. 직접파트너는 기업과 아동·청소년 NPO 기관이며, 간접파트너는 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등이며, 인프라 지원역할을 하는 매개지원기관(backbone support organizations)로 제시하였다

표 V-1 본 연구에서 개발한 파트너십 모형의 파트너

영역	파트너 (기업-청소년 NPO 기관-정부의 사회공헌활동 파트너십 모형)	
	파트너 유형	구체적 파트너
파트너십 역량강화	직접파트너	<ul style="list-style-type: none"> 기업 아동·청소년 NPO 기관 (청소년수련관, 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년쉼터, 학교밖청소년지원센터(꿈드림센터), 공동생활가정, 지역아동센터, 사회복지관, 기타(NPO 기관/재단))
전문가집단 양성	간접파트너	<ul style="list-style-type: none"> 연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등
매개지원기관 양성	인프라 지원역할	<ul style="list-style-type: none"> 매개지원기관(backbone support organizations) (한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌정보센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국아동·청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타(NPO 기관/재단))

본 연구에서 개발한 파트너십 모형은 아동청소년 사회문제해결과 역량개발을 위한 모든 유형의 다각적인 파트너십이다. 국가의 전유물로 여겨졌던 사회서비스도 기업과 NPO의 협력을 핵심으로 옮겨가는 추세이며, 기업이 사회문제 해결에 가장 효과적인 파트너라는 인식이 대세이다. 이러한 변화는 사회문제해결과 사회발전을 위한 가능한 모든 유형의 파트너십을 촉진하고 있다(이영동, 2017; 이경림, 도현명, 심명주, 2009).

사회문제해결을 위해 함께 일하는 파트너로서 기업-NPO-정부뿐만 아니라, 지역사회투자, 육성협의회, 대학과 연구기관을 포함하는 다각적인 파트너십을 통해 자원과 역량을 조합해서 사회문제에 공동으로 대응하는 파트너십의 모색이 최근 동향이다. 따라서 파트너십의 핵심요소는 상호 육성자-촉진자(incubators & accelerators)로서의 역할이 강조된다고 볼 수 있다(UBI Global, 2017). 이러한 다각적인 협력을 위해서는 문제 파악과 진단을 위한 연구 및 데이터생산, 컨설팅기관, 자문기관으로 지속적인 네트워크를 지원해주는 허브역할을 하는 매개지원기관을 양성하는 것이 양적으로 질적으로 많이 필요하다.

정부와 기업의 파트너십은 정부만으로는 사회 문제를 해결할 만한 역량이 부족하고, 기업이 파트너가 되어 공공재화와 서비스 제공의 효과성과 효율성을 제고할 수 있다는 점에서 반드시 필요하다. 기업-NGO-정부라는 핵심적인 세 주체가 파트너십으로 협력하면 장기와 단기, 대규모와 소규모, 효율성 상향에 모두 대응할 수 있다. 최근 기업-NPO-정부 3자의 관계가 근본적으로 변화하고 있으며, 전통적 역할분담에서 다양하고 깊은 수준의 파트너십으로 변화하고 있다는 점은 분명하다(이경림, 도현명, 심명주, 2009; 이영동, 2017; 이선경 외, 2014; 황정은, 김운태, 이훈희, 2013; 고동수, 2011; 조대엽 외, 2007; 조선주, 김영옥, 2007; 양용희, 2003). 그럼에도 불구하고 여전히 아동·청소년 분야에서 특히 청소년활동정책 분야에서는 기업-NPO-정부의 협력체계에 관한 연구는 거의 찾아 볼 수가 없다. 이에 본 연구는 아동청소년을 위한 기업 사회공헌활동에서 청소년활동 분야와 사회복지 분야를 구분하기 어렵기 때문에 모두 포함하여 활용할 수 있는 포괄적인 모형을 개발하였다.

표 V-2 개요 : 본 연구에서 개발한 기업-청소년 NPO 기관-정부의 CSR 파트너십 모형

개요

〈기업-청소년 NPO 기관-정부의 CSR 파트너십 모형〉
 지속가능한 모델이 되기 위해서는 상호 함께 일하는 파트너가 되어야 하며
 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)

영역	파트너 역할과 핵심사항	
파트너십 역량강화	직접파트너	기업-아동·청소년 NPO 기관 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
전문가집단 양성	간접파트너	연구소, 대학, 컨설팅기관, 정부, 지자체 등 ① 전문가집단은 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)로서 핵심역할을 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 ⑥ 아동·청소년CSR 조사연구, 효과성연구, 공통의 아젠다개발, 국내 외 벤치마킹 사례를 발굴 ⑦ 지역 소규모 NPOs의 다양한 협의체들의 역량을 지원하여 중추 지원기관으로 양성하는 역할
매개지원기관 양성	인프라 지원역할	매개지원기관(backbone support organizations) ① 비전과 전략안내, 제휴한 활동지원, 공동의 측정가치 실행 설립, 공동의지 확립, 진보적 방침, 기금마련 강화의 역할 ② 매개지원기관(backbone support organizations)을 통한 집단적 인 영향력(collective impact)있는 사업을 실행역할

2. 정책방안 : 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 구축

1) 문제현상 및 원인 : 정책과제 도출근거

정책과제 도출을 위하여 기업의 CSR 파트너기관 선정기준 : 기업-NPO 요구사항 종합분석결과(1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석), CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 : 기업-NPO 요구사항 종합분석결과(1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석)를 다음과 같이 제시하였다. 이와 같은 분석을 통하여 본 연구에서는 3가지 정책영역에서 7개의 정책과제를 도출하였다.

CSR 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위와 다중응답 분석결과 나타난 우선순위를 중심으로 (1) 기업과 NPO의 우선순위차이 (2) 기업 우선순위, (3) NPO 우선순위 결과로 구분하여 제시하였다. 공통적으로 높게 나타난 요구사항을 도출하여 정책과제 개발의 근거로 제시하였다. 실선그림은 기업과 NPO의 요구사항과 요구차이를 분석하여 정책과제로 도출하였다. 통계분석 뿐만이 아니라, 실선그림을 그려서 두 집단 간의 요구사항 중 공통된 요구와 차이가 나는 요구를 분석하였다. 실선그림 분석기준은 실선길이, 실선위치를 통해 제시하였다. 통계 수치적으로 순위차이가 크게 나타나더라도 실선그림 분석을 통하여 내용상 타당도를 높여 분석하였다⁵¹⁾.

51) 실선그림 분석방법은 연구자가 연구과정에서 연구회의를 통하여 개발한 분석방법임

1순위 분석결과				다중응답 분석결과			
순위	기업순위	CSR사업 파트너로 NPO기관 선정기준 차이 (1순위) 기업=66명, NPO=464명	NPO순위	순위	기업순위	CSR사업 파트너로 NPO기관 선정기준 차이 (다중응답) 기업=66명, NPO=464명	NPO순위
1	NPO 전문적 경험		NPO기관 인지도	1	NPO의 대외적 투명성과 신뢰성		NPO기관 인지도
2	NPO기관 인지도		열정적 활동가	2	NPO의 전문적 경험		공통의 아젠다 개발 역량
3	공통의 아젠다 개발 역량		공통의 아젠다 개발 역량	3	공통의 아젠다 개발 역량		열정적 활동가
4	NPO의 대외적 투명성과 신뢰성		NPO의 대외적 투명성과 신뢰성	4	NPO기관 인지도		NPO의 대외적 투명성과 신뢰성
5	파일럿 사업 실시 후 결정		NPO 전문적 경험	5	임직원 봉사활동 가능한 곳		NPO 전문적 경험
6	기부금 처리용이		NPO의 지역 네트워크 활용	6	기존 기업 파트너 선례		NPO의 지역 네트워크 활용
7	기업 요구를 대행해주는 기관		임직원 봉사활동 가능한 곳	7	기부금 처리용이		기존 기업 파트너 선례
8	기존 기업 파트너 선례		기존 기업 파트너 선례	8	열정적 활동가		파일럿 사업 실시 후 결정
9	열정적 활동가		기타(사업목적과 사회적 요구 매칭)	9	NPO의 지역 네트워크 활용		기부금 처리용이
10	NPO의 지역 네트워크 활용		기부금 처리용이	10	기업 요구를 대행해주는 기관		임직원 봉사활동 가능한 곳
11	임직원 봉사활동 가능한 곳		파일럿 사업 실시 후 결정	11	파일럿 사업 실시 후 결정		소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량
12	소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량		소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량	12	소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량		기업 요구를 대행해주는 기관
13	기타		기업 요구를 대행해주는 기관	13	기타		기타(사업목적과 사회적 요구 매칭)

【그림 V-2】 실선그림 분석-기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교(기업/ NPO)⁵²⁾

실선그림 분석	기업의 CSR 파트너기관 선정기준 : 기업-NPO 요구사항 종합분석결과 (1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석)	
	기업-NPO 공통된 요구	1. 공통의 아젠다 개발역량 2. NPO 기관 인지도 3. NPO의 대외적 투명성과 신뢰성
기업-NPO 차이나는 요구	1. 열정적 활동가 2. NPO 전문적 경험 3. 파일럿 사업 실시 후 결정 4. 임직원 봉사활동 가능한 곳 5. 기부금 처리용이	

52) 실선그림 분석-기업의 CSR 파트너기관 선정기준 비교(기업/ NPO)은 CSR 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위와 다중응답 분석결과 나타난 우선순위를 중심으로 (1) 기업과 NPO의 우선순위차이 (2) 기업 우선순위, (3) NPO 우선순위 결과로 구분하였음. 공통적으로 높게 나타난 요구사항을 도출하여 정책과제 개발의 근거로 제시함.

1순위 분석결과				다중응답 분석결과			
순위	기업순위	CSR사업 파트너십 사업이 어려운 이유 차이 (1순위) 기업=66명, NPO=469명	NPO순위	순위	기업순위	CSR사업 파트너십 사업이 어려운 이유 차이 (다중응답) 기업=66명, NPO=469명	NPO순위
1	CSR사업(NPO 특성을 몰라서	—————	CSR사업(NPO 특성을 몰라서	1	공통의 아젠다 개발 역량 부족	—————	기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서
2	NPO의 파트너십 역량 부족	—————	기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서	2	분명한 목표와 평가지표 공유부족	—————	CSR사업(NPO 특성을 몰라서
3	공통의 아젠다 개발 역량 부족	—————	CSR사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역(NPO)로 다양화하지 못해서	3	단기성과 중심	—————	CSR사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역(NPO)로 다양화하지 못해서
4	분명한 목표와 평가지표 공유부족	—————	단기성과 중심	4	CSR 사업(NPO 특성을 몰라서	—————	단기성과 중심
5	단기성과 중심	—————	공통의 아젠다 개발 역량 부족	5	NPO의 파트너십 역량 부족	—————	협약체 등 매개지원기관 역할 부족
6	기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서	—————	동등한 파트너로 참여가 어려워	6	벤치마킹할 선례가 없어서	—————	공통의 아젠다 개발 역량 부족
7	CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서	—————	협약체 등 매개지원기관 역할 부족	7	협약체 등 매개지원기관 역할 부족	—————	동등한 파트너로 참여가 어려워
8	협약체 등 매개지원기관 역할 부족	—————	CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서	8	기업(NPO) 담당자 정보와 연결 통로를 몰라서	—————	분명한 목표와 평가지표 공유부족
9	CSR사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역(NPO)로 다양화하지 못해서	—————	벤치마킹할 선례가 없어서	9	CSR사업이 특정기관 등에 집중되고, 지역(NPO)로 다양화하지 못해서	—————	벤치마킹할 선례가 없어서
10	벤치마킹할 선례가 없어서	—————	기업의 파트너십 역량 부족	10	동등한 파트너로 참여가 어려워	—————	CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서
11	동등한 파트너로 참여가 어려워	—————	NPO의 파트너십 역량 부족	11	기업의 파트너십 역량 부족	—————	기업의 파트너십 역량 부족
12	기업의 파트너십 역량 부족	—————	분명한 목표와 평가지표 공유부족	12	CSR 파트너십 사업에 관심이 없어서	—————	NPO의 파트너십 역량 부족
13	기타	—————	기타(법정기부금영수증 발행 불가, 인력부족 등)	13	기타(사회이슈 민감성 악화, NPO가 기업특성에 맞는 활동 어려움 등)	—————	기타(법정기부금영수증 발행 불가, 인력부족 등)

【그림 V-3】 실선그림 분석-아동·청소년 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(기업/ NPO)53)

CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 : 기업-NPO 요구사항 종합분석결과 (1순위, 다중응답, 실선그림 종합분석)					
실선그림 분석	<table border="1"> <tr> <td>기업-NPO 공통된 요구</td> <td> 1. CSR 사업(NPO특성)을 몰라서 2. 단기성과중심 3. 공통의 아젠다 개발역량부족 </td> </tr> <tr> <td>기업-NPO 차이나는 요구</td> <td> 1. NPO의 파트너십 역량부족 2. 기업(NPO)담당자 정보와 연결통로를 몰라서 3. 분명한 목표와 평가지표 공유부족 4. CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서 </td> </tr> </table>	기업-NPO 공통된 요구	1. CSR 사업(NPO특성)을 몰라서 2. 단기성과중심 3. 공통의 아젠다 개발역량부족	기업-NPO 차이나는 요구	1. NPO의 파트너십 역량부족 2. 기업(NPO)담당자 정보와 연결통로를 몰라서 3. 분명한 목표와 평가지표 공유부족 4. CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서
기업-NPO 공통된 요구	1. CSR 사업(NPO특성)을 몰라서 2. 단기성과중심 3. 공통의 아젠다 개발역량부족				
기업-NPO 차이나는 요구	1. NPO의 파트너십 역량부족 2. 기업(NPO)담당자 정보와 연결통로를 몰라서 3. 분명한 목표와 평가지표 공유부족 4. CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서				

53) 실선그림 분석-아동·청소년 CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(기업/ NPO)은 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위로 다중응답 분석결과 나타난 우선순위를 중심으로 (1) 기업과 NPO의 우선순위차이 (2) 기업 우선순위, (3) NPO 우선순위 결과로 구분함. 공통적으로 높게 나타난 요구사항을 도출하여 정책과제 개발의 근거로 제시함.

정책과제 도출을 위한 기업-NPO 요구사항 종합분석결과
아동청소년을 위한 기업 사회공헌활동

기업의 CSR 파트너기관 선정기준 : 기업-NPO 요구사항

기업-NPO 공동 항목	<ol style="list-style-type: none"> 1. 공동의 아젠다 개발역량 2. NPO기관 인지도 3. NPO의 대외적 투명성과 신뢰성
기업-NPO 차이 항목	<ol style="list-style-type: none"> 1. 열정적 활동가 2. NPO 전문적 경험 3. 파일럿 사업 실시 후 결정 4. 임직원 봉사활동 가능한 곳 5. 기부금 처리 용이

CSR 파트너십 사업이 어려운 이유 : 기업-NPO 요구사항

기업-NPO 공동 항목	<ol style="list-style-type: none"> 1. CSR사업(NPO특성)을 몰라서 2. 단기성과 중심 3. 공동의 아젠다 개발역량부족
기업-NPO 차이 항목	<ol style="list-style-type: none"> 1. NPO의 파트너십 역량부족 2. 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서 3. 분명한 목표와 평가지표 공유부족 4. CSR사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서

【그림 V-4】 본 연구의 정책과제 도출을 위한 기업-NPO 요구사항 종합분석결과⁵⁴⁾

54) 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 정책과제 도출의 근거로서 첫째, 기업의 CSR 파트너기관 선정기준에 대한 기업-NPO 요구사항을 1순위와 다중응답 순위차이에 대한 실선그림 분석결과를 근거로 공통된 항목과 차이가 나는 항목을 도출하였다. 둘째, CSR 파트너십 사업이 어려운 이유에 대한 기업-NPO 요구사항을 1순위와 다중응답 순위차이에 대한 실선그림 분석결과를 근거로 공통된 항목과 차이가 나는 항목을 도출하였다.

아동청소년을 위한 기업 사회공헌활동
기업-청소년NPO-정부의 파트너십 구축

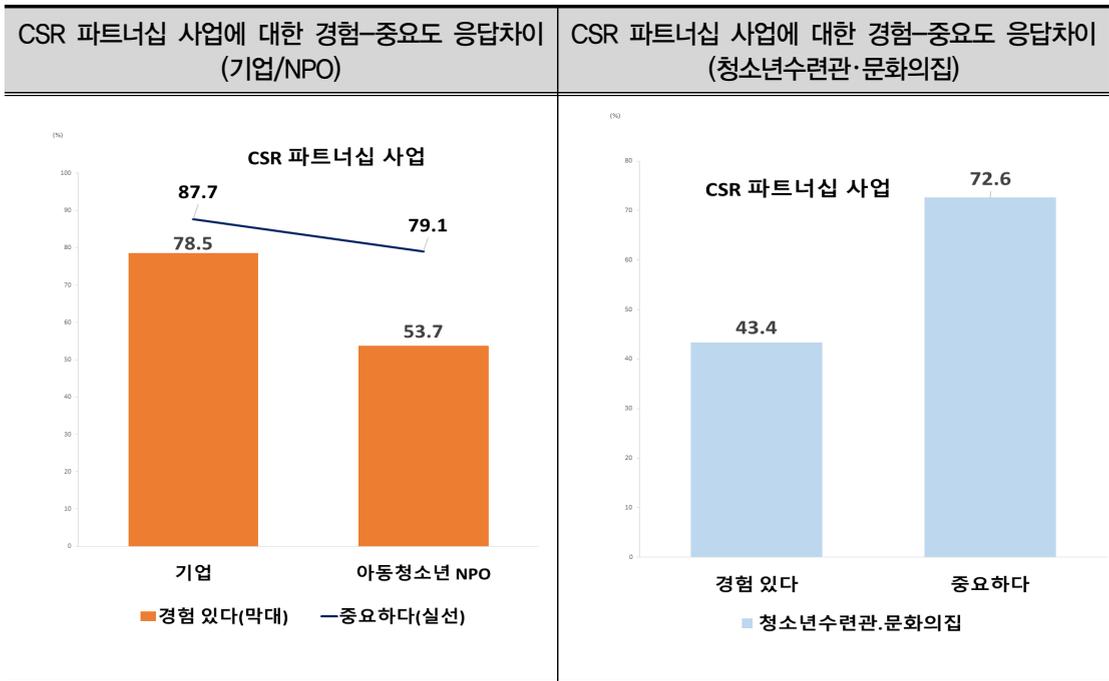
영역	정책과제 및 추진방안
파트너십 역량강화	<p>과제1. 공동의 아젠다 개발</p> <p>1) 아동청소년 지역문제해결 및 사회이슈 발굴을 위한 조사연구를 실시한다. 2) 기업특성을 반영하여 공동의 아젠다를 개발한다.</p> <p>과제2. 명확한 목표설정과 평가지표 개발</p> <p>1) 사전협의에서 사전 요구분석 결과와 목표를 협의한다. 2) 공동의 측정가치로 목표와 평가지표를 개발한다.</p> <p>과제3. 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화</p> <p>1) 중장기성과로 소셜임팩트 스토리를 확산한다. 2) 기업 내부성과로서 임직원 봉사활동을 활성화한다.</p>
전문가입단 양성	<p>과제 4. 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화</p> <p>1) 기업-NPO-전문가집단의 삼각관계 네트워크를 구성한다. 2) NPO가 CSR 전문가집단으로 양성되도록 지원한다.</p> <p>과제 5. 국내외 벤치마킹 사례 발굴 및 보급</p> <p>1) 아동·청소년 CSR 조사연구를 활성화한다. 2) 국내외 기업-NPO-정부의 사회공헌활동 우수사례를 발굴한다.</p>
매개지원기관 양성	<p>과제 6. 기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련</p> <p>1) 아동·청소년 NPO 협의체 양성을 위하여 CSR포럼을 지원한다. 2) NPO의 지역네트워크를 강화한다.</p> <p>과제 7. 집단적 파급력(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축</p> <p>1) 소규모NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량을 강화하여 매개지원기관(backbone support)으로 양성한다. 2) 기부금처리, 세금공제를 용이하게 관련 법률을 개정한다.</p>

【그림 V-5】 본 연구에서 개발한 기업- 청소년 NPO -정부의 파트너십 구축 정책방안⁵⁵⁾

55) 본 연구는 기업-청소년 NPO 기관-정부·지자체의 파트너십 모형을 개발하고, 파트너십 구축을 위한 정책과제로 국내외 문헌고찰, 기업-NPO 요구사항 종합분석결과와 전문가협의를 통하여 도출하였음. 정책방안으로 3개의 영역, 7개의 정책 과제, 14개의 추진방안을 개발하였음. 본 연구에서 아동청소년을 위한 기업 사회공헌활동의 활성화방안의 핵심은 파트너십 구축으로 조사되었음.

2) 정책영역 1 : 파트너십 역량강화

첫째, 기업과 아동·청소년 NPO 기관의 파트너십 중요도에 대한 인식은 높지만, 경험은 부족하다. 본 조사결과, 기업과 아동·청소년 NPO는 파트너십 사업에 대해 약 80%이상이 중요하다고 생각하고 있지만, 실제 경험은 부족한 실정이며 특히 NPO는 약 54%로 과반수 정도만이 경험해본 실정이다. 따라서 기업과 NPO 모두 파트너십 사업에 대한 기회제공을 필요로 하고 있다는 것을 알 수 있다. 기업보다는 NPO가 파트너십 사업에 대한 기회제공과 교육 컨설팅 제공이 우선적으로 선행되어야 함을 알 수 있다.



【그림 V-6】 CSR 파트너십 사업에 대한 경험-중요도 응답비교 (기업/NPO)(청소년수련관·문화의집)

둘째, 기업-아동·청소년 NPO 기관에 대한 중장기적 정책적 지원과 협력 부족하며, 기업-NGO가 단기적으로 대항하는 사업에 정부의 인정과 지원, 체계적 관리가 부족하다.

CSR파트너십 사업이 어려운 이유(1순위)로 기업은 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서(1순위), NPO파트너십 역량부족(2순위)으로 응답하였고, NPO 기관은 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서(1순위), 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서(2순위), NPO파트너십 역량부족(11순위)로

응답하였다. NPO는 파트너십역량 부족의 원인이 CSR 사업(NPO특성)을 몰라서(1순위), 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서(2순위)와 같이 정책적 지원이 필요한 부분을 우선순위로 제시하였다. 기업은 사회복지 분야를 대부분 파트너로 경험해보았지만, 가장 원하는 파트너기관은 지역아동센터(29.2%)로 나타났으며, 기타(NPO 기관/재단)(16.9%), 사회복지관(15.4%), 청소년수련관(12.3%), 학교밖청소년지원센터(12.3%), 방과후아카데미(7.7%), 청소년쉼터(3.1%), 청소년문화의집(1.5%), 공동생활가정(1.5%) 순으로 나타났다.

이러한 분석결과는 지역아동센터의 특성과 기업의 사회공헌활동의 매칭에 영향을 미치는 성공요소를 파악할 필요가 있다는 것을 말해준다. 이경림, 도현명, 심명주(2009)는 행복한 일자리 지원사업을 통해서 지역아동센터의 사회적일자리 교사를 파견하고 교육하는 사례를 연구하여 기업-NGO-정부의 트라이앵글 사회공헌모델을 제시하였다. 행복한 일자리 지원사업은 2007년부터 보건복지부에서 정책사업으로 채택하여 아동복지교사 지원사업으로 진행되고 있다. 행복한 일자리 사업은 2005-2009년 이후 A기업의 지원이 종료된 이후, 보건복지부 정책사업으로서 아동복지교사 지원 사업으로 2007-2017년 현재까지 지속되고 있다(이경림, 도현명, 심명주, 2009; 보건복지부, 2017b)

(정책과제 1) 공통의 아젠다 개발

영역	정책과제 및 추진방안
파트너십 역량강화	<p>과제1. 공통의 아젠다 개발</p> <p>1) 아동·청소년관련 지역문제해결 및 사회이슈 발굴을 위한 조사연구를 실시한다.</p> <p>2) 기업특성을 반영하여 공통의 아젠다를 개발한다.</p>

아동·청소년 관련 사회문제를 해결하기 위해서는 기관운영과 관련된 사업이나 고정된 공공예산 외에도 지역사회 아동·청소년을 위한 사업의 개발이 필수적이다. 이를 위해서는 공통의 아젠다 개발이 필수적이며, 이는 조사연구가 필수적임으로 지역별로 소규모 NPO 수준보다는 지자체나 지역 협의체(예, 매개지원기관, NPO 기관 지원센터 등)에서 조사연구를 지원하여 진행하는 것이 시너지를 높일 수 있다.

집단 영향력(Collective Impact)의 5가지 성공 조건은 공통의 아젠다, 공통의 측정가치(shared measurement), 상호 강화하는 활동(mutually reinforcing activities), 지속적인 커뮤니케이션,

백본 지원기관(backbone support)로 제시하였다(Kania. J., & Kramer, M., 2013).

국가-정부 영역으로의 확대로서 그동안 정부의 영역이라 여겨지던 호국보훈 및 국가안보, 국가 브랜드 위상제고를 위한 활동에도 두각을 나타내었다. 기업의 사회공헌 범위가 전통적인 취약계층 복지에서 → 지역사회 문제 해결 → 국가위상 및 안보강화로까지 확장되는 모습을 보였다(전경련, 2016).

국민 밀착형 사업전개로서 일반 청소년과 대중을 대상으로 하는 사업의 확대 및 지역사회 맞춤형 투자를 통해 취약계층은 물론 국민들이 체감할 수 있는 성과를 도출하기 위해 노력하였다. 2015년 기업이 주목한 사회공헌 분야는 미래세대 양성, 지역사회 가치 증대 분야로 나타났다. 지속가능한 파트너십으로서 사회공헌 아이디어 공모를 통해 복지 사각지대를 발굴하고 혁신적인 아이디어를 지닌 비영리단체를 지원하는 등 지속가능한 파트너십 생태계 조성에 노력하는 점이다. 비영리단체를 대상으로 혁신적인 아이디어를 공모받아 기업에서 멘토링과 재정적 지원을 제공함으로써 좋은 사업에 대한 아이디어가 있어도 지원을 요청할 곳이 없었던 비영리단체들에게 좋은 기회를 마련하였다. 특히 사회공헌 공모방식을 통해 기업은 각 사회문제별 우수 NPO(Non Profit Organization)를 발굴하고, NPO는 기획부터 운영까지 경험과 역량을 쌓는 등 사회적 기업가 양성에도 기여할 수 있다(전경련, 2015; 전경련, 2016).

(정책과제 2) 명확한 목표설정과 평가지표 개발

영역	정책과제 및 추진방안
파트너십 역량강화	<p>과제2. 명확한 목표설정과 평가지표 개발</p> <p>1) 사전협의에서 사전 요구분석 결과와 목표를 협의한다.</p> <p>2) 공동의 측정가치로 목표와 평가지표를 개발한다.</p>

사전 요구분석은 필수적인 첫 단계이며 이는 사업의 명확한 목표설정의 근거가 되며, 목표는 평가지표와 연결된다. 사전 협의의 안건을 작성하여 상호 사전 요구분석을 실시하고 공동의 목표와 측정가치를 서로 협의하는 것이 동등한 파트너로 참여하는 방안이 된다.

기업의 사회공헌 활동에 대한 성과는 일차적으로 기업의 이미지 증진 및 개선에 목표를 두고 있다(황정은, 김운태, 이훈희, 2013). 기업의 사회적 책임이 거론되는 이유는 자본주의 체제하에서 기업의 영향력이 가장 크기 때문이며, 지속가능성을 추구하는 기업들에게 기업과

사회의 균형적인 성장, 상생, 동반성장은 화두가 되고 있으며, 기업은 이를 위한 주요수단으로 전략적 사회공헌활동(Strategic Philanthropy)을 활용하고 있다(신창균, 2012).

이러한 기업의 사회공헌활동의 목적에 따라 효과성에 대한 논의를 살펴보면, 기업의 사회공헌 활동의 효과성에서 자발성, 진정성, 지속가능성, 동반성장이 전제가 되며 이에 따른 성과지표가 강조되고 있다는 것을 알 수 있다(구윤희, 2017; 황정은, 김운태, 이훈희, 2013; 신창균, 2012).

(정책과제 3) 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화

영역	정책과제 및 추진방안
파트너십 역량강화	<p>과제3. 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화</p> <p>1) 중장기성과로 소셜임팩트 스토리를 확산한다.</p> <p>2) 기업내부성과로서 임직원 봉사활동을 활성화한다.</p>

기업의 사회공헌활동의 효과성을 위해서는 자발성, 진정성, 지속가능성, 동반성장 가능성이 전제가 되며 이에 따른 성과지표가 강조되고 있다는 것을 알 수 있다(구윤희, 2017; 황정은, 김운태, 이훈희, 2013; 신창균, 2012). 신창균(2012)은 기업들 스스로 진정성을 가지고 사회적 책임에 다한 사업을 추진할 때 비로소 일반국민이나 이해관계자들로부터 그에 상응하는 평가를 받을 수 있다는 점을 강조하였다. 구윤희(2017)는 CSR 효과연구를 통하여 기업윤리 평판과 CSR 지속성, CSR 투명성이 CSR 동기와 진정성에 영향을 미치며, CSR동기와 진정성을 기반으로 대중의 기업에 대한 긍정적인 태도가 높아져 호감과 구매가 높아진다는 것을 제시하였다. 이를 통해서 지속가능한 경영, 지속가능한 기업활동, 건강한 사회 기업활동 환경조성을 위한 투자가 가능할 것이다.

성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화라는 이슈는 단기 성과중심으로는 이루어질 수 없는 것이기 때문에 중요하다. 이러한 맥락에서 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화라는 이슈는 단기성과 중심으로는 이루어질 수 없는 것임으로 중요하다. 효과성에서 CSR Impact Stories의 중요성이 강조되고 있으며, CSR Impact Stories는 파급력을 가진 영향력있는 이야기로 효과적인 중요한 성과이다.

CSR 임팩트 스토리로 교육 임팩트, 건강돌봄 임팩트, 경제적 임팩트, 중대한 요구(critical needs impact), global impact map을 제시하였다(Cisco, 2017d). 사람들이 연결될 때 놀라운

일들이 일어난다. 임팩트 스토리는 인간의 협업과 네트워크 연결의 복합적 힘을 통한 변모한 모습에 대한 개인적 이야기이다. 이러한 이야기들은 함께 나눌 가치가 있다. 교육임팩트 스토리는 교육접근에 따라 변모된(transformed) 삶과 지역사회의 이야기들이며, 지역별로 아프리카 임팩트 스토리, 아메리카, 아시아 태평양, 유럽, 중동 임팩트 스토리를 공유할 수 있다(CISCO, 2017d). 이러한 사회적 영향력으로 CSR Impact Stories의 효과성을 가져오기 위해서는 매개지원기관(backbone support organizations)의 지원을 통한 집단적인 영향력(collective impact)을 가지는 것이 필요하다. 요컨대 개별조직(individual organizations)은 백본 지원기관 없이 집단 영향력의 사업을 하기 어렵다(Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E., 2012).

단일 소규모 NPO는 규모가 작아서 파급력 있는 사업을 하기에는 어렵지만, 집단적으로 사회적 영향력을 줄 수 있는 지역의 공통 아젠다를 개발하여 다 같이 행동하는 것이 필요하다. 단기성과 중심에서 사회적 영향력(social impact)을 강조하며 중장기 적인 사업을 할 수가 있다.

벤치마킹할 선례와 소셜 임팩트 스토리를 확산하여 지속발전 가능한 사업(중장기적 관점의 사업)을 추진할 수 있다.

기업은 사회공헌활동과 관련하여 사내 추진위원회의 설립, 사회공헌활동 전담자의 전문성 제고를 위한 프로그램 운용, 매칭기프트 제도의 실행, 지역사회활동 추진운동, 내부모니터링시스템 가동 등 사내체제의 정비가 제도적으로 정착단계에 있다(신창균, 2012).

3) 정책영역 2 : 전문가집단 양성

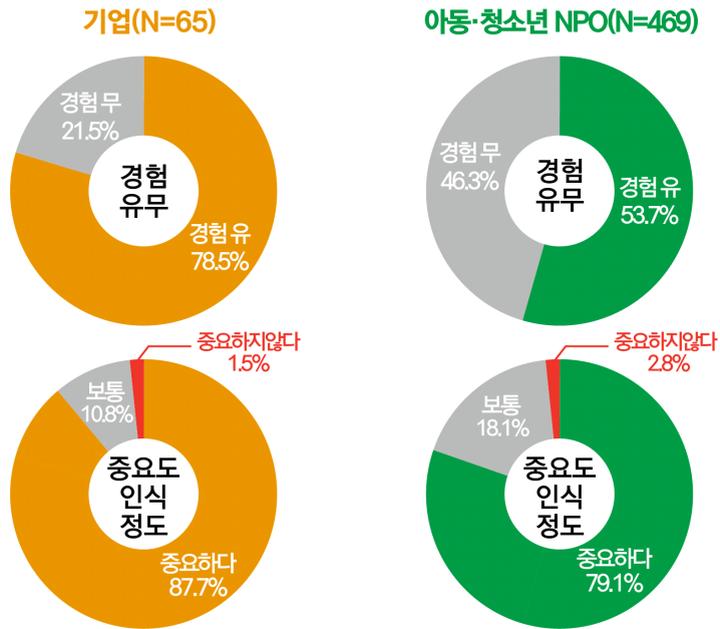
지역의 소규모 NPO들이나 청소년활동 분야의 청소년수련관과 문화의 집 등 파트너십 사업의 교육 및 기회 제공이 부족하다. 지역의 소규모 NPO들이나 청소년활동 분야의 청소년수련관과 문화의 집 등 청소년기관에 대한 기업의 사회공헌활동 파트너십 사업 기회 제공은 그 수가 많지 않았다. 본 연구의 조사결과에서 기업의 파트너십 역량은 그동안 키워져왔다고 생각되며, 아동·청소년 NPO 기관은 기관별로 역량편차가 크며 특정 기관에 기회가 집중되고 다양한 NPO들에게 기회가 가지 못했다는 것을 유추할 수 있다.

아동·청소년 NPO/ 청소년수련관·문화의집의 전문가집단 양성이 필요한 공통된 이유를 보면, 기업(NPO) 담당자 정보와 연결통로를 몰라서, CSR 사업(NPO 특성)을 몰라서, CSR 사업이 특정기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못해서 순으로 나타났다.

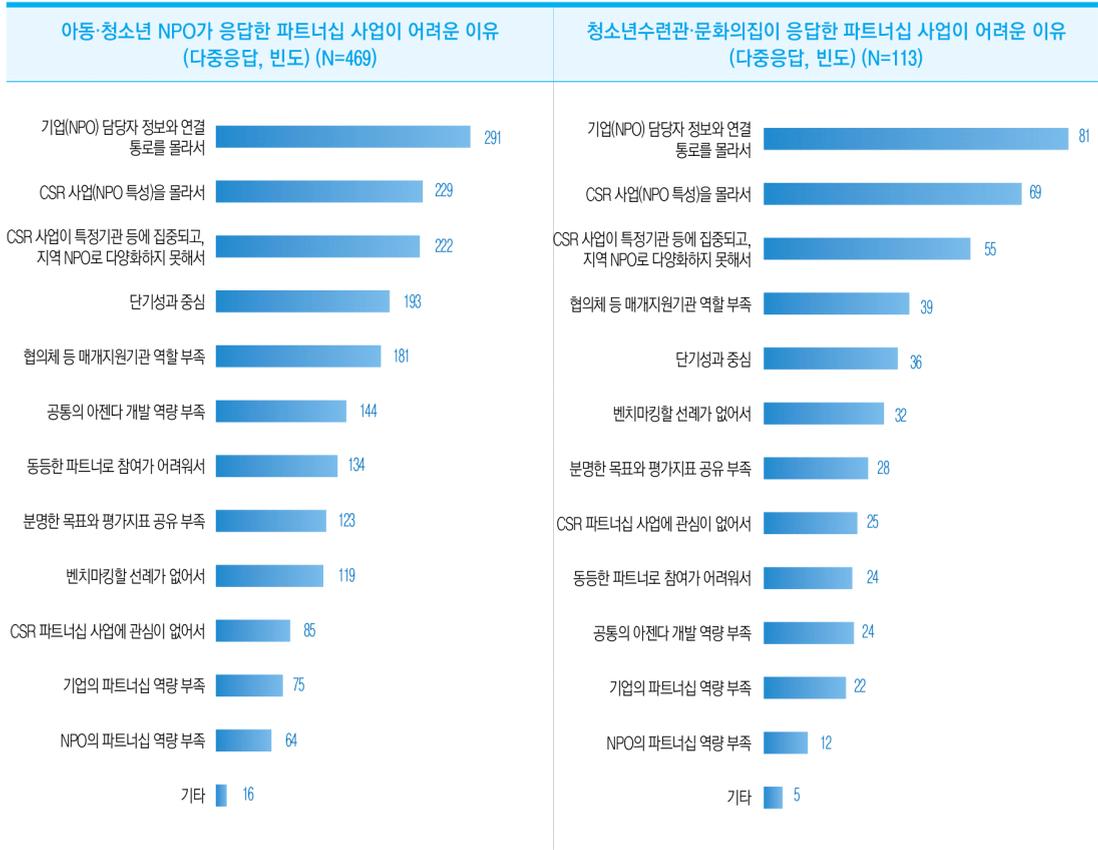
특히, 청소년수련관과 문화의집은 파트너십 사업에 대한 경험이 부족(56.6% 경험없음)한데도

CSR 파트너십이 중요하다고 응답함으로써, 파트너사업 기회제공에 대한 요구가 크게 나타났다. 그러나 청소년수련관과 문화의집의 경험이 부족한 원인을 진단해보면, 파트너십 사업에 대한 정보와 이해, 연결통로, 교육 경험, 매개지원기관 양성 등에 있어서는 가장 저조한 상황이어서 청소년수련관과 문화의집에 대한 정책적 지원이 가장 절실하다는 것이 나타났다.

기업/NPO의 파트너십 사업 경험유무 및 인식정도



【그림 V-7】 기업/ NPO의 파트너십 사업 경험유무 및 인식정도



[그림 V-8] 아동·청소년 NPO/ 청소년수련관·문화의집의 파트너십 사업이 어려운 이유

(정책과제 4) 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화

영역	정책과제 및 추진방안
전문가집단 양성	<p>과제4. 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화</p> <p>1) 기업-NPO-전문가집단의 삼각관계 네트워크를 구성한다.</p> <p>2) NPO가 CSR 전문가집단으로 양성되도록 지원한다.</p>

지속가능한 기업의 사회공헌활동이 단편적이고 일시적인 전시적 차원에만 그치는 것이 아니라, 아동·청소년의 성장과 함께 기업도 성장할 수 있도록 사회공헌 운영방식으로 지속가능한 파트너십에 주목(전경련, 2016)하고 있다. 지속가능한 파트너십을 위해서는 기업과 외부기관과

우수한 프로그램을 지속할 수 있는 협력사업 시스템과 외부기관 간 지속적 네트워크장의 마련이 필요할 것이다.

기업의 사회공헌활동 담당자는 기업의 입장에서 기업홍보, 이미지관리, CEO의 기호에 따른 의사결정이 독단적인 영향을 미칠 수 있다는 점에 유의할 필요가 있다. 따라서 해당 기업 관련자가 아닌 아동·청소년 기관담당자와 아동·청소년분야 전문가와 함께 아동·청소년의 건강한 성장을 위해서 해당 기업에서 어떠한 서비스를 지원할 것인가 검토할 필요가 있다. 이러한 아동·청소년 기관-아동·청소년 관련 전문가집단-기업의 사회공헌활동 담당자의 삼각 파트너십 체제를 통하여 상호 이해하고 협력하여 궁극적인 목표인 아동·청소년의 건강한 성장을 지원할 수 있다.

파트너십을 추진하는 이유로는 관련 분야의 전문성 활용(69.2%), 대외적 투명성·신뢰성 확보(22.6%) 순으로 나타났다. 파트너십을 선호하는 이유로는 NPO, 정부·지자체 등의 현장 경험과 전문성, 네트워크가 주요한 이유로 나타났다(전경련, 2016)

기업과 비영리기관 사회공헌 파트너십의 성공요인으로 기업욕구 이해 및 신속한 대응, Give & Take가 가능한 전문역량, 실무자간 원활한 의사소통, 마음을 움직이는 진정성을 제시하였다. 파트너십의 실패요인으로서는 파트너십 의지의 부재, 비영리기관의 역량부족, 투명하지 않은 예산 집행, 기업 내부의 탑다운(top down) 방식 기관선정, 비영리기관의 의사소통 역량부재로 나타났다(방대욱, 강철휘, 허수연, 2013).

본 연구의 설문조사 결과, 기업과 NPO(기업=65명, NPO=469명)는 파트너십 사업에 대해 약 80%이상이 중요하다고 생각하고 있으나, 이에 대한 경험은 부족하며 특히 NPO는 약 54%로 과반수 정도만이 경험해본 실정이다. 이는 아직 파트너십 사업을 경험은 하지 못했지만 기회제공을 원하는 기업과 NPO 담당자들의 요구이므로 파트너십 사업의 기회를 더 많이 제공하는 방안이 필요함을 알 수가 있다.

기업의 파트너십 사업 경험율이 NPO보다 24%p로 더 높고, 기업의 파트너십 사업에 대한 중요도 인식이 NPO보다 8%p로 더 높게 나타났다. 이는 기업이 NPO보다 파트너십 사업에 대한 경험과 중요도 인식이 높다는 것을 나타낸다. 특히 파트너십 사업이 중요하다고 생각하지만 경험이 있다는 응답차이는 NPO(25%p)가 기업(9%p)보다 3배 정도 높게 차이가 나타났다. 기업과 파트너로서 균형을 위해서는 기업보다도 NPO에 대한 파트너십 사업에 대한 기회제공과 정보·교육 컨설팅 제공이 우선적으로 실행되어야 함을 알 수 있다.

(정책과제 5) 국내외 벤치마킹 사례 발굴 및 보급

영역	정책과제 및 추진방안
전문가집단 양성	과제5. 국내외 기업-NPO-정부 벤치마킹 사례 발굴 및 보급 1) 아동·청소년 CSR 조사연구를 활성화한다.. 2) 국내외 기업-NPO-정부의 아동·청소년 CSR 우수사례를 발굴한다.

기업이 연계사업을 경험해 보았거나 가장 원하는 아동·청소년 기관은 지역아동센터가 가장 높았다. 그러나 지역아동센터와 비슷한 역할을 하는 방과후아카데미에 대한 경험과 선호도는 낮은 편이다. 기업이 연계사업을 경험(다중응답)해 본 지역아동센터(75.4%), 방과후아카데미(16.9%)로 나타났다. 기업이 가장 원하는 기관(1순위)은 지역아동센터(29.2%), 방과후아카데미(7.7%)로 나타났다. 단순히 청소년복지 분야와 청소년활동 분야의 차이로가 아니라 사업내용이 다르지 않더라도 어떠한 정책적 지원과 협력이 있었는가가 중요한 요소가 된다는 것이다.

기업은 사회복지 분야를 대부분 파트너로 경험해보았지만, 가장 원하는 파트너기관은 지역아동센터(29.2%)로 나타났으며, 기타(NPO 기관/재단)(16.9%), 사회복지관(15.4%), 청소년수련관(12.3%), 학교밖청소년지원센터(12.3%), 방과후아카데미(7.7%), 청소년쉼터(3.1%), 청소년문화의집(1.5%), 공동생활가정(1.5%) 순으로 나타났다.

이러한 분석결과를 통해 지역아동센터의 특성과 기업의 사회공헌활동의 매칭에 영향을 미치는 성공요소를 파악할 필요가 있다는 것을 말해준다. 이경림, 도현명, 심명주(2009)는 행복한 일자리 지원사업을 통해서 지역아동센터의 사회적일자리 교사를 파견하고 교육하는 사례를 연구하여 기업-NGO-정부의 트라이앵글 사회공헌모델을 제시하였다. 행복한 일자리 지원사업은 2007년부터 보건복지부에서 정책사업으로 채택하여 아동복지교사 지원사업으로 진행되고 있다.

A기업은 (사)부스리기사랑나눔회·보건복지가족부와 함께 행복한 일자리 사업으로 아동복지교사 지원사업을 실행하였다. 행복한 일자리 사업은 2005-2009년 이후 A기업의 지원이 종료된 이후, 보건복지부 정책사업으로 아동복지교사 지원사업으로 2009-2017년 현재까지 지속되고 있다(이경림, 도현명, 심명주, 2009; Sk사회공헌백서, 2009; 보건복지부, 2017b)

기업과 NPO의 성공적인 사업은 사업설명회 및 공청회 등 정부부처의 관심과 정책화 노력을 통하여 정책 사업으로 확대 지속할 수 있다(한국NPO공동회의, 특임장관실, 2011). 지역사회의 지속가능발전을 위해서는 정부만으로는 사회적 변혁에 대응하여 문제를 해결할 수 있는 역량이 없고, 기업이 파트너가 되어 공공재화와 서비스 제공의 효과성과 효율성을 제고해야하며, 기업이

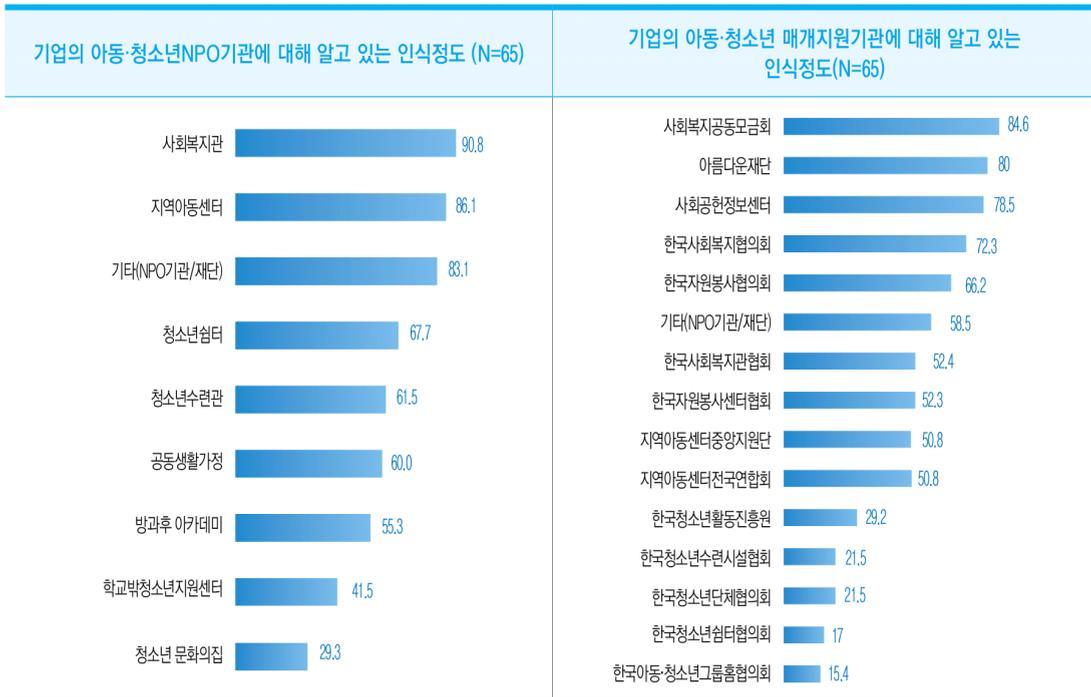
정부 및 NGO와 연합하여 사회가치를 생산해야한다(이상석·김종성, 2007; 이경림, 도현명, 심명주, 2009).

따라서 기업과 NGO 둘만의 파트너가 아니라 정부와 트라이앵글로 역할을 분담했을 때 효과를 가져 온다는 것이며, 정부는 정부의 역할을 기업과 NGO가 단기적으로 대행하고 제안하는 것에 대해 인정하고 지원하며 체계적 관리를 통해 유의미한 사업을 발견하고 장기 및 전국 규모로 확대시키는 Macro Manager로서의 역할이 기대된다(이경림, 도현명, 심명주, 2009).

4) 정책영역 3 : 매개지원기관(backbone support organizations) 양성

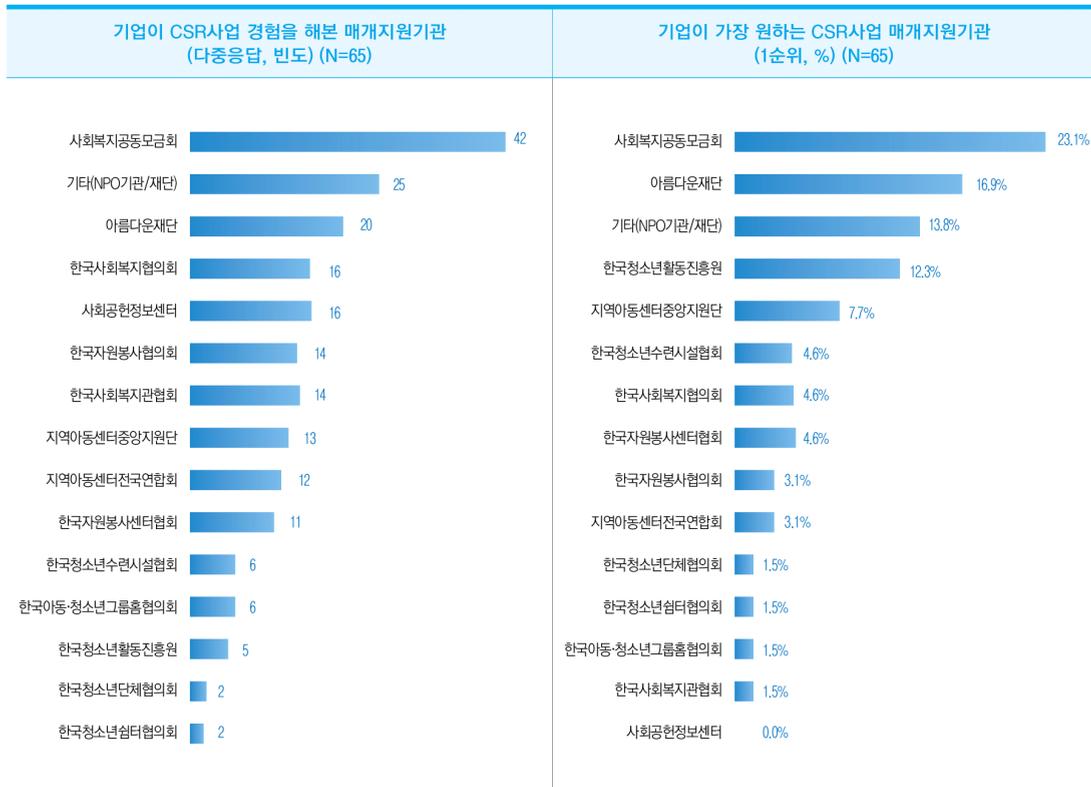
매개지원기관 양성에 관한 본 조사결과를 통한 실태는 다음과 같다. 첫째, 청소년활동 분야(청소년수련관·문화의집 등)에 대한 연결통로 부재와 제도적 지원이 필요하다. 둘째, 아동·청소년 NPO 기관의 파트너십 역량부족 및 매개지원기관이 부재한다. 셋째, 다양한 NPO 기관/재단, 청소년수련관, 학교밖청소년지원센터에 대한 기업의 관심이 발견된다. 넷째, 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회의 매개지원기관 역할에 대한 요구가 크다. 다섯째, 기업은 청소년 정책 분야의 청소년문화의집, 방과후아카데미, 청소년수련관을 잘 모르고 있다. 여섯째, 기업은 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회를 잘 모르며, NPO 기관/재단에 대하여 '대체로 잘 안다'는 인지도도 높지 않다. 이러한 문제를 해결할 수 있는 정책과제와 추진방안은 다음과 같다.

기업의 아동·청소년 NPO 기관/매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도 비교를 보면, 첫째, 기업은 평소 아동·청소년 NPO에 대하여 사회복지관, 지역아동센터 외에 청소년수련관 등에는 대체로 잘 알고 있다고 응답했지만, 둘째, 매개지원기관은 사회복지공동모금회, 아름다운재단, 사회공헌정보센터, 한국사회복지협의회, 한국자원봉사협의회, 기타 NPO 등 15개 기관 중에 한국청소년활동진흥원은 11순위로 15개 기관 중 11순위 이하로 나타나서 대체로 모르고 있는 것으로 나타났다. 따라서 CSR 사업이 특정 기관 등에 집중되고 지역 NPO로 다양화하지 못하다는 것을 알 수 있다. 이에 다양한 매개지원기관의 양성이 필요함을 알 수 있다.



【그림 V-9】 기업의 아동·청소년 NPO 기관/매개지원기관에 대해 알고 있는 인식정도 비교

기업이 CSR 사업 경험/ 가장 원하는 매개지원기관 비교해 보면, 기업이 경험해본 매개지원기관 (1-15순위)으로 사회복지공동모금회(1위), 한국청소년활동진흥원(13위), 한국청소년수련시설협회(11위), 한국청소년단체협의회와 한국청소년쉼터협의회(14위)로 나타났지만, 기업이 가장 원하는 매개지원기관(1-15순위)은 사회복지공동모금회(1위), 한국청소년활동진흥원(4위), 한국청소년수련시설협회(6위)로 나타났다. 이러한 결과의 의미는 사회복지공동모금회를 원하는 이유는 정책적 법·제도적 지원이 있기 때문이며, 그동안 청소년활동정책 분야와 관련된 기관과는 파트너 기회가 거의 없었지만, 앞으로는 새롭게 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회의 매개지원기관으로 역할을 요구하는 것으로 볼 수 있다.



[그림 V-10] 기업이 CSR 사업 경험/ 가장 원하는 매개지원기관 비교

(정책과제 6) 기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련

영역	정책과제 및 추진방안
매개지원기관 양성	과제6. 기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련 1) 기업-아동·청소년 NPO 협의체 양성을 위하여 CSR 포럼을 지원한다. 2) NPO의 지역네트워크를 강화한다.

NPO 간에도 상호 다자적인 네트워크가 필요하다. 사회복지관과 청소년수련관과 도서관 등이 상호 인적·물적 자원을 교류하고 사업을 함께 기획, 협업하는 것은 청소년사업에 시너지를 가져온다. 아동청소년을 위한 CSR을 위해서는 기업과 기관 간의 상호 파트너십 선정과정이 필요하다. 아동청소년 기관은 기업의 파트너로서 기업이 잘 모르는 해당 분야에 대한 지식과 데이터, 사업경험, 네트워크를 갖고 있어야한다(김도영, 2014). 따라서 청소년 기관이 지역기반 네트워크로서 학교와 실질적인 네트워크를 갖고 있는 것은 기업과의 파트너십을 맺는 데에 장점이 된다. 기업에서 사회공헌 프로그램의 파트너로서 아동청소년 기관을 선정할 때는 규모보다 해당 영역에 대한 전문성과 기획력, 실행력과 같은 실질적 역량을 가졌는지가 중요하다. 여기에는 정부, 비영리단체(복지기관, 국제구호기구, 학교재단 등) 및 기업 등이 대상이 될 수 있다(김도영, 2014). 주요 기업의 파트너십 선호대상으로는 NPO(59.2%), 정부·지자체(25.6%), 타 기업(2.5%) 순으로 나타났으며, 작년 대비 정부·지자체, 타 기업 간 파트너십 선호비율이 증가하였다. 파트너십(partnership)은 양쪽 기관이 상호 이익 증대를 목적으로 협력하기로 한 합의로서 동반자 관계라는 의미이다. 이는 사회문제가 복잡해지면서 개별 주체가 문제를 단독으로 해결하기 어려워짐에 따라 다양한 분야 간 협업과 융합을 통해 기존 프로그램의 확산과 사회문제 해결이라는 본질적 성과를 위한 시도로 분석된다(전경련, 2016).

(정책과제 7) 집단적 파급력(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축

영역	정책과제 및 추진방안
매개지원기관 양성	과제7. 집단적 파급력(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축 1) 소규모NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량을 강화하여 매개지원기관 (backbone support)으로 양성한다. 2) 기부금처리, 세금공제를 용이하게 관련 법률을 개정한다.

집단 영향력(Collective Impact) 기반의 파트너십 성공을 위해서는 사회경제구조, 정부정책, NPO에 대한 이해, 파트너십에 대한 이해와 공통의 집단 영향력(Collective Impact)의 5가지 성공 조건을 위한 노력이 필요하다. 공통의 아젠다로 집단적 영향력을 갖기 위해서는 매개지원기관이 중추지원기관(backbone support organizations)으로 역할을 할 수 있도록 정책적 지원이 필요하다. 파트너십의 효과를 높이기 위해서는 공통의 아젠다 개발과 소규모 NPO들이 집단적 영향력(collective impact)을 가질 수 있도록 기반구축을 지원하는 백본지원기관의 역할이 필요하다(Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E., 2012).

소규모 NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량을 강화하여 매개지원기관(backbone support)으로 양성한다. 매개지원기관(backbone support)으로 기업-NPO 간 중간자역할을 확실히 수행할 수 있는 매개체가 필요하다. 예를들어, 서울시 NPO 지원센터(2016)는 NPO를 직접 지원하는 역량강화 사업, 컨설팅, CSR 사업개발 등을 지원하고 있다. 서울시에서 설립해서 비영리민간단체에 위탁운영하며 다양한 시민공익활동과 NPO의 사회적 영향력강화를 위한 지속가능한 성장지원을 한다. 이와 같은 지방 NPO 지원센터도 필요하며, 자발적으로 지자체가 지원하는 매개지원기관으로 한 목소리로 중간매개역할을 통해 소규모 NPO를 대변하고 중추기관으로 역할을 할 수 있다.

매개지원기관(backbone support organizations)은 집단영향력(collective impact)에서 백본지원기관(backbone organizations)의 가치를 이해할 필요가 있다. 백본기관이 하는 일을 살펴보면, 비전과 전략안내, 제휴한 활동지원, 공동의 측정가치 실행 설립, 공동의지 확립, 진보적 방침, 기금마련 강화의 역할을 한다. 요컨대 개별조직(individual organizations)는 백본 지원기관 없이 집단 영향력의 사업을 할 수 없다(Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E., 2012).

매개지원기관 역할 사례는 전문가양성, 벤치마킹 모델발굴, 사업화지원, 모니터링 및 평가, 네트워크 구축운영 지원, 홈페이지 및 통합정보시스템 구축, 컨설팅 지원, 국제교류 협력 등으로 제시할 수 있다(한국사회적기업진흥원, 2017).

<p>한국사회적기업 진흥원(2017) 사례⁵⁶⁾</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 법적 근거: 사회적기업 육성법 제20조(한국사회적기업진흥원의 설립 등) / 고용노동부 - 설립 목적: 사회적기업의 육성 및 진흥에 관한 업무를 효율적으로 수행 - 고유 업무 <ul style="list-style-type: none"> 사회적기업가 양성과 사회적기업 모델발굴 및 사업화 지원 사회적기업의 모니터링 및 평가 업종·지역 및 전국단위 사회적기업 네트워크 구축·운영 지원 사회적기업 홈페이지 및 통합정보시스템 구축 경영·기술·세무·노무·회계 등의 개선을 위한 컨설팅 지원 사회적기업 관련 국제교류 협력 - 사회적기업 현황 : 1776개(2017.07.04. 기준)
---	--

5) 법·제도 개선

(1) 아동청소년을 위한 CSR 관련 법령

아동청소년을 위한 CSR 관련 법령을 살펴보고, 실제 현장의 실행단계에서 나타난 문제현황 및 원인과 문제해결 및 개선사항을 제시하고자 한다. CSR 기업 관련법, 기부 및 세금 관련법, 아동청소년 NPO 기관 설립 관련법, 자치법규인 조례를 중심으로 살펴보았다(국가법령정보센터, 2017a; 국가법령정보센터, 2017b; 국가법령정보센터, 2017c).

첫째, CSR 기업 관련법으로는 산업발전법, 지속가능발전법, 저탄소녹색성장 기본법, 사회적기업 육성법, 중소기업기본법, 중소기업진흥에관한법률, 소비자기본법, 독점규제및공정거래에관한법률(공정거래법) 등이 있다(국가법령정보센터, 2017b).

둘째, 기부 및 세금 관련법으로는 기부금품의모집및사용에관한법률, 사회복지공동모금회법, 조세특례제한법, 비영리민간단체지원법, 협동조합기본법, 법인세법, 지방재정법 등이 있다(국가법령정보센터, 2017b).

셋째, 아동·청소년 기관 관련법으로는 청소년활동진흥법, 청소년보호법, 청소년복지지원법, 학교밖청소년지원에관한법률(학교밖청소년법), 사회복지사업법, 아동복지법 등이 있다(국가법령정보센터, 2017b).

넷째, 자치법규로서 지방자치단체의 사회공헌 관련 조례로는 경기도 공공기관 및 중소기업의 CSR(기업의 사회적 책임) 활성화 지원 조례(국가법령정보센터, 2017d)를 포함하여, 강원도 사회공헌 진흥 및 지원 조례, 경기도 사회공헌 진흥 및 지원 조례, 경상남도 주민협력 및 사회공헌 진흥 조례, 경상북도 사회공헌 진흥 및 지원 조례, 경상북도 구미시 사회공헌 진흥에 관한 조례, 대전광역시 사회공헌 진흥 및 지원 조례, 부산광역시 사회공헌 진흥 및 지원 조례, 서울특별시 서울시립대학교 사회공헌활동의 지원에 관한 조례, 강원도 원주시 사회공헌 진흥에 관한 조례, 제주특별자치도 사회공헌진흥 및 지원조례가 있다(국가법령정보센터, 2017c).

56) 한국사회적기업진흥원(2017). www.socialenterprise.or.kr 에서 2017년 7월 5일 인출.

표 V-3 CSR 기업 관련법/ 기부 및 세금 관련법/ 아동·청소년기관 설립 관련법⁵⁷⁾

구분	번호	아동·청소년을 위한 CSR 관련 법령	부처
CSR 기업	1	산업발전법 ⁵⁸⁾	산업통상자원부
	2	지속가능발전법 ⁵⁹⁾	환경부
	3	저탄소녹색성장 기본법(녹색성장법) ⁶⁰⁾	국무조정실 (녹색성장지원단)
	4	사회적기업 육성법(사회적기업법) ⁶¹⁾	고용노동부
	5	중소 기업기본법 ⁶²⁾	중소벤처기업부
	6	중소 기업 진흥에 관한 법률(중소기업진흥법) ⁶³⁾	중소벤처기업부
	7	소비자기본법 ⁶⁴⁾	공정거래위원회
	8	독점규제 및 공정거래에 관한 법률(공정거래법) ⁶⁵⁾	공정거래위원회
기부 및 세금	9	기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률(기부금품법) ⁶⁶⁾	행정안전부
	10	사회복지공동모금회법 ⁶⁷⁾	보건복지부
	11	조세특례제한법 ⁶⁸⁾	기획재정부
	12	비영리민간단체 지원법(비영리단체법) ⁶⁹⁾	행정안전부
	13	협동조합 기본법 ⁷⁰⁾	기획재정부
	14	법인세법 ⁷¹⁾	기획재정부
아동·청소년 NPO 기관 설립	15	지방재정법 ⁷²⁾	행정안전부
	16	청소년활동진흥법(청소년활동법) ⁷³⁾	여성가족부
	17	청소년보호법 ⁷⁴⁾	여성가족부
	18	청소년복지지원법(청소년복지법) ⁷⁵⁾	여성가족부
	19	학교 밖 청소년 지원에 관한 법률(학교밖청소년법) ⁷⁶⁾	여성가족부
	20	사회복지사업법 ⁷⁷⁾	보건복지부
지자체	21	아동복지법 ⁷⁸⁾	보건복지부
	22	자치법규 : 사회공헌 관련 자치단체 조례 ⁷⁹⁾	지방자치단체

57) 국가법령정보센터(2017b). 법제처 국가법령정보센터의 CSR 기업 관련법/ 기부 및 세금 관련법/ 아동·청소년기관 설립 관련 법령을 www.law.go.kr에서 2017년 10월 10일에 인출.

58) 산업발전법 (2016.3.29. 일부개정, 법률 제14109호). 법제처 국가법령정보센터.

59) 지속가능발전법 (2015.12.1. 일부개정, 법률 제13532호). 법제처 국가법령정보센터.

60) 저탄소 녹색성장 기본법 (2017.4.18. 일부개정, 법률 제14811호). 법제처 국가법령정보센터.

61) 사회적기업 육성법 (2012.2.1. 일부개정, 법률 제11275호). 법제처 국가법령정보센터

62) 중소기업기본법 (2016.12.2. 일부개정, 법률 제14367호). 법제처 국가법령정보센터.

63) 중소기업진흥에 관한 법률 (2016.12.27. 타법개정, 법률 제14476호). 법제처 국가법령정보센터.

64) 소비자기본법 (2016.3.29. 일부개정, 법률 제14139호). 법제처 국가법령정보센터.

65) 독점규제 및 공정거래에 관한 법률 (2017.4.18. 일부개정, 법률 제14813호). 법제처 국가법령정보센터.

66) 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률 (2016.2.3. 타법개정, 법률 제13999호). 법제처 국가법령정보센터.

67) 사회복지공동모금회법 (2016.2.3. 일부개정, 법률 제13995호). 법제처 국가법령정보센터.

68) 조세특례제한법 (2017.4.18. 일부개정, 법률 제14760호). 법제처 국가법령정보센터.

69) 비영리민간단체 지원법 (2016.5.29. 일부개정, 법률 제14188호). 법제처 국가법령정보센터.

70) 협동조합 기본법 (2016.3.2. 일부개정, 법률 제14053호). 법제처 국가법령정보센터.

71) 법인세법 (2016.12.20. 일부개정, 법률 제14386호). 법제처 국가법령정보센터.

72) 지방재정법 (2017.10.24. 일부개정, 법률 제14919호). 법제처 국가법령정보센터.

73) 청소년활동진흥법 (2016. 12. 27. 타법개정, 법률 제14476호). 법제처 국가법령정보센터.

(2) 본 연구의 법·제도 개선방안⁸⁰⁾ : 기업-청소년 NPO 기관-정부의 파트너십 구축

가. 법·제도

① 청소년기본법(2017) 제13조 청소년육성에 관한 기본계획의 수립에 반영

(문제현황) 청소년기본법(2017) 제13조 청소년육성에 관한 기본계획의 수립(이하 기본계획)을 5년마다 수립하여야 한다. 제6차 청소년정책기본계획(2018-2022) 관련 현재 청소년환경에 미치는 사회환경 핵심 트렌드로서 '저성장'현상으로는 지역사회에 대한 정부투자감소, 학교에 대한 복지투자제한, 일자리감소, 가정의 빈곤 등이 예측된다(김기현, 장근영, 김지경, 하형석, 유성렬, 2016).

=> (개선사항) 현재 기본계획 수립중인 제6차 청소년정책기본계획(2018-2022)에 청소년육성의 분야별 주요 시책에 반영하여야 한다. 지역사회에 대한 정부투자 감소와 학교의 복지투자제한, 가정의 빈곤이나 일자리 감소와 같은 사회환경은 기업 사회공헌활동의 외부자원의 필수적인 참여를 요구하는 환경이다. 이를 위해서는 청소년진로와 고용활성화, 청소년복지와 지원은 기업 사회공헌활동의 참여를 통한 기업 체험 프로그램, 기업의 예산과 인적외적 자원을 활용하여 동반성장하는 것이다.

=> (개선사항) 제6차 청소년정책기본계획(2018-2022)의 추진과제로 기업-청소년기관-정부·지자체의 협력 사업을 정책추진과제로 제시하여야 한다. 학교-지역사회-기업 사회공헌활동

74) 청소년 보호법 (2016. 1. 6. 타법개정, 법률 제13726호). 법제처 국가법령정보센터.

75) 청소년복지 지원법 (2016. 12. 20. 일부개정, 법률 제14447호). 법제처 국가법령정보센터.

76) 학교 밖 청소년 지원에 관한 법률 (2017. 3. 21. 일부개정, 법률 제14706호). 법제처 국가법령정보센터.

77) 사회복지사업법 (2016. 5. 29. 타법개정, 법률 제14224호). 법제처 국가법령정보센터.

78) 아동복지법 (2017. 7. 26. 타법개정, 법률 제14839호). 법제처 국가법령정보센터.

79) 국가법령정보센터(2017c). 자치법규: 사회공헌 관련 자치단체 조례. <http://www.law.go.kr/>에서 2017년 10월 12일에 인출.

○ 경기도 공공기관 및 중소기업의 CSR(기업의 사회적 책임) 활성화 지원 조례(제5260호 2016. 6. 7. 제정)

○ 강원도 사회공헌 진흥 및 지원 조례 (제3533호 2011. 12. 30. 제정)

○ 경기도 사회공헌 진흥 및 지원 조례 (제5098호 2015. 12. 31. 일부개정)

○ 경상남도 주민협력 및 사회공헌 진흥 조례 (제3920호 2014. 8. 7. 일부개정)

○ 경상북도 사회공헌 진흥 및 지원 조례 (제3956호 2017. 7. 13. 제정)

○ 경상북도 구미시 사회공헌 진흥에 관한 조례 (제1076호 2015. 7. 31. 일부개정)

○ 대전광역시 사회공헌 진흥 및 지원 조례 (제4887호 2017. 4. 28. 제정)

○ 부산광역시 사회공헌 진흥 및 지원 조례 (제5389호 2016. 8. 3. 일부개정)

○ 서울특별시 서울시립대학교 사회공헌활동의 지원에 관한 조례 (제5846호 2015. 4. 2. 제정)

○ 강원도 원주시 사회공헌 진흥에 관한 조례 (제1268호 2013. 7. 12. 일부개정)

○ 제주특별자치도 사회공헌 진흥 및 지원 조례 (제1637호 2016. 6. 22. 제정)

80) 법·제도 개선방안의 일부 법률은 황치영 (지속가능경영재단)의 자문의견을 받아서 임지연 (연구책임자)이 집필하였음.

을 통한 체험활동 강화로 기업 사회공헌활동 파트너십 사업운영이 과제로 필요하다. 이는 사회복지와 청소년활동 분야를 구분할 것이 아니라, 사회복지와 청소년활동분야가 함께 협력, 연계하는 내용으로 진행이 필요하다.

=> 청소년 NPO 기관-정부-지자체-기업 사회공헌활동 파트너십 구축으로 청소년육성기금의 민자 유치 및 신규재원 발굴 등 청소년재원 확충, 지자체 청소년정책사업의 안정적 추진을 위한 지원방안 마련이 필요하다.

② 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률(2016) 제4조 해당사업의 내용으로 명시

(문제현황) 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률(2016) 제4조 해당사업의 내용은 교육, 문화, 예술, 과학 등의 진흥을 위한 사업, 보건복지 증진사업 등 그밖에 공익을 목적으로 하는 사업으로 대통령령으로 정하는 사업은 기부금품을 받을 수 있다고 명시되어있으나, 청소년활동 진흥사업은 적용대상이 되기 위한 명시나 하위법령이 없다. 따라서 사회복지시설과는 차별적으로 청소년활동시설은 기부금품을 전혀 받을 수 없으므로 청소년활동 진흥사업에 제한을 가져온다.

=> (개선사항) 청소년복지사업 뿐 아니라 청소년활동 진흥사업은 이와 같은 취지의 해당사업에 속하므로 청소년활동 진흥사업을 하는 청소년수련관, 문화의집과 같은 청소년활동시설에서의 청소년활동 진흥사업도 기부금품 해당사업에 포함되도록 하위법령 등 마련이 필요하다.

③ 법인세법 시행규칙(2017)의 지정기부금단체등의범위에 적용대상으로 명시

(문제현황) 법인세법 시행규칙(2017)의 지정기부금단체등의범위에서 청소년기본법(2017)에 따른 한국청소년단체협의회(회원단체포함) 청소년단체는 포함되어 있으나, 청소년수련시설은 포함되어 있지 않다. 청소년은 교육, 복지, 활동과 육성이 함께 이루어짐으로 사회복지관은 해당되지만 청소년수련관은 포함되지 않아 기업으로부터 기부금처리가 용이하지 못하다. 법인세법 시행규칙(2017)의 법정기부금단체중공공기관등의범위에서 사회복지사업법의 한국사회복지협의회 명시되었으나, 청소년활동진흥법의 한국청소년활동진흥원은 명시되어 있지 않다.

=> (개선사항) 사회복지관과 마찬가지로 청소년단체나 수련관도 (1) 기부대상기관에 포함하고, (2) 기업세제 혜택 공제액으로 세금감면율을 동등하게 적용하여야 한다. 청소년활동진흥법(2016)에 따른 한국청소년활동진흥원, 청소년수련시설도 지정기부금단체의 적용대상에 포함하고 조세감면율의 동등한 적용이 필요하다. 기부금이 지자체 수입으로 되어서 지자체에서 배분하는 것으로 운영된다.

④ 사회복지공동모금회법(2016) 제5조 사업의 내용에 명시

(문제현황) 사회복지공동모금회법(2016) 제5조 사업의 내용에서 지역사회공헌사업, 지역 NPO 협력사업을 포함하여 명시할 필요가 있다. 현재는 사회복지공동모금회와 관련된 국제교류 및 협력증진사업 등으로만 제한적 사업으로 명시되어 있다.

=> (개선사항) 사회복지공동모금회에서 실시하는 사업 중 지역사회공헌사업의 비중을 높이고, 지역 NPO와 연계사업을 강제하는 규정을 만드는 것도 필요하다(현재는 신청을 받아서 지원함).

=> (개선사항) 사회공헌기금을 운용하는 기관 중 법정기부금으로 분류되는 곳은 사회복지공동모금회 밖에 없으므로 사회복지공동모금회의 사업 적용대상을 확대할 필요가 있다. 현행법상 법정기부금의 손금산입한도액은 50%, 지정기부금의 손금산입한도액은 10%로 법정기부금으로 대기업의 사회공헌기금이 몰리는 것은 당연한 현상이므로 사회복지공동모금회가 다양한 지역의 NPO 협력사업을 적극적으로 지원하여야 한다.

⑤ 산업발전법(2016) 제19조에서 지속가능경영종합시책 수립에서 사회공헌 명시

(문제현황) 산업발전법(2016) 제19조에서 지속가능경영종합시책을 정부가 수립·수행하도록 규정하고 있으나, 현행법에서 의무화하고 있는 지속가능경영종합시책은 현재까지 수립된 적이 없다.

=> (개선사항) 기업에 있어 사회공헌 사업은 지속가능경영 혹은 CSR(기업의 사회적 책임)의 한 부분이므로 이에 대한 정부의 종합시책이 필요하다. 기업에 사회적 책임에 대한 종합시책의 일부로 사회공헌을 다뤄야 기업이 장기적으로 사회공헌 사업을 유지하게 할 수 있다. 법률로 정해져 있음에도 종합시책을 만들지 않는 것은 법률에서 종합시책을 수립 시행할 것만을 정하고, 기한을 두지 않았기 때문이다. 3년 혹은 5년의 기간을 정해서 종합시책 수립 및 운영 기간을 명확히 하여야 한다.

⑥ 지방재정법(2017) 제32조에서 현행법 상 보조금 운영

(문제현황) 지방재정법(2017) 제32조에서 현행법 상 보조금을 지원 받은 기관에서는 명시적인 법적 근거가 없으면 운영비 및 인건비를 사용할 수 없다. 지역에서 사회공헌기금 사업을 활성화하려면 NPO의 역량 강화가 반드시 필요하지만 해당 조항에 의해 보조금 사업은 외부 인력을 활용하여 진행 할 수밖에 없어서 내부 역량 강화가 어렵다.

=> (개선사항) 보조금에서 운영비 인건비를 제한한 것에는 분명 이유가 있으므로 100% 제한을 풀 수는 없겠지만, 내부인원을 활용하지 않으면 역량이 NPO에 남지 못하므로 일정 부분이라도 해당 법률을 완화할 필요가 있다(ex. 보조금의 20%는 내부 운영비 및 인건비 활용 가능). 이를 통해 아동·청소년 NPO 기관 내부조직에 전문인력 확보로 역량강화에 도움이 될 것이다.

나. 예산

① 기업-청소년 NPO 기관-정부를 연결지원시스템 역할을 하는 매개지원기관 양성 예산

(문제현황) 정책지원은 정부예산지원, 매뉴얼, 평가관리로는 부족하며 아동·청소년 CSR은 정부와 기업, NPO 기관이 다각적으로 협력하는 방식이 필요하다. 정부의 정책적 관심과 인력 및 시스템, 교육지원의 역할이 필수적이다. 청소년활동 정책에서는 사회복지정책보다 정부-기업-NPO의 협력 구축 인프라가 부족하다. 정부가 지원하는 아동·청소년 정책 사업에 대한 기업의 협력 경험과 선호도가 높게 나타났다. 지역사회의 지속가능발전을 위해서는 정부만으로는 사회적 변혁에 대응하여 문제를 해결할 수 있는 역량이 없고, 기업이 파트너가 되어 공공재화와 서비스 제공의 효과성과 효율성을 제고해야하며, 기업이 정부 및 NGO와 연합하여 사회가치를 생산해야 한다(이상석·김종성, 2007; 이경림, 도현명, 심명주, 2009). 따라서 기업과 NGO 둘만의 파트너가 아니라 정부와 트라이앵글로 역할을 분담했을 때 효과를 가져 온다는 것이며, 정부는 정부의 역할을 기업과 NGO가 단기적으로 대행하고 제안하는 것에 대해 인정하고 지원하며 체계적 관리를 통해 유의미한 사업을 발견하고 장기 및 전국 규모로 확대시키는 Macro Manager로서의 역할이 기대되기 때문이다(이경림, 도현명, 심명주, 2009).

본 연구의 설문조사에서 기업-NPO협력사업이 어려운 이유(기업=65명, NPO=469명)(1순위)로는 CSR 사업과 NPO 특성을 몰라서(1순위), 담당자 정보와 연결통로를 몰라서(2순위)로 나타났다. 이를 해결하는 매개지원기관 양성을 위한 정부지원이 필요하다. 오히려 기업이 협력을 많이 경험하고 원하는 기관은 정책화사업이었으며 이는 정부가 혼자서 사회문제해결을 할 수 없기 때문에 논리적인 협력방안이 필요한 시점이다.

(청소년수련관·문화의집 문제현황) 청소년수련관·문화의집(N=113)은 CSR 파트너십 사업을 중요하다고 생각하지만(72.6%) 경험이 있다(43.4%)는 응답차이는 29%p로 나타났다. 파트너십

사업에 대해 72.6%가 중요하다고 생각하고 있으나, 이에 대한 경험은 43.4%로 과반수도 못 미치는 정도만이 경험해본 실정이다. 이는 아직 파트너십 사업을 경험은 하지 못했지만 기회제공을 원하는 요구임으로 파트너십 사업의 기회를 제공하는 방안이 절실함을 알 수가 있다. 【그림 V-11】

본 연구 설문조사 결과, 기업의 아동·청소년 NPO 기관에 대해 알고 있는 인식정도 (N=65)는 사회복지관, 지역아동센터, 기타(NPO/재단), 청소년쉼터, 청소년수련관, 공동생활가정, 방카, 학교밖청소년지원센터, 청소년문화의집 순이었으며, 기업이 가장 원하는 연계사업 아동청소년 기관 (1순위)(N=65)는 지역아동센터, 기타(NPO/재단), 사회복지관, 청소년수련관, 학교밖청소년지원센터, 방과후아카데미, 쉼터, 청소년문화의집, 공동생활가정 순으로 나타났다. 이는 기업이 다양한 NPO 기관과 청소년수련관, 학교밖청소년지원센터, 방과후아카데미, 쉼터, 청소년문화의 집에 관심을 나타낸 것으로 정책적 지원이 필요하다.



【그림 V-II】 청소년정책예산과 아동청소년 분야 기업의 사회공헌활동(CSR) 지출액

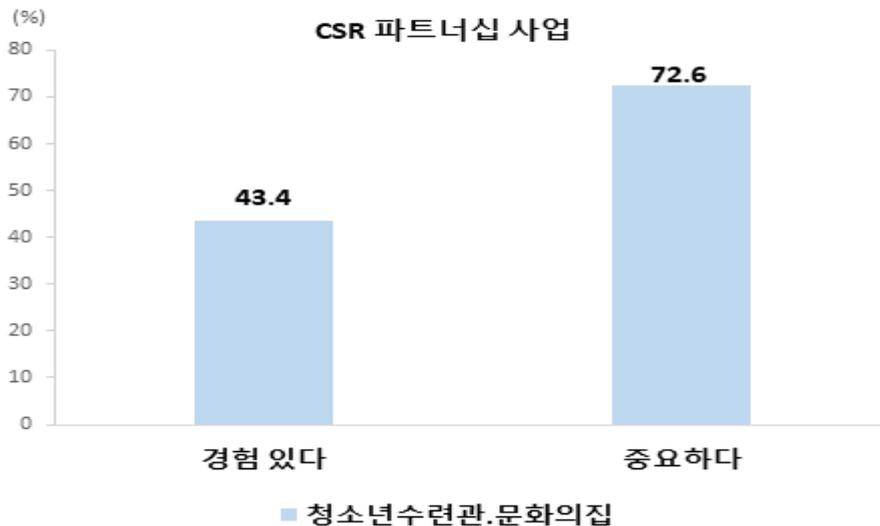
(청소년정책예산과 CSR예산 현황) 연도별 청소년정책예산은 2015년 2천백억원, 2016년에 2천억원이며, 이러한 2천억원은 여성가족부 청소년정책관실, 광특회계, 청소년육성기금 약600억 씩을 합한 금액이다. 2016년도 청소년정책 예산은 총 2062억 원으로 일반회계(여성가족부) 687억 원, 광역지역발전특별회계 481억 원, 청소년육성기금 894억 원으로 구성되어 있다(여성가족부, 2016 청소년백서).

연도별 기업의 사회공헌활동 지출액은 2015년 2조9천억원, 2014년 2조 7천억원이며, 사업대상은 아동청소년(40.1%), 일반사회(21.0%), 노인(10.4%), 사업파트너는 단독추진(28.4%), NPO(31.7%),

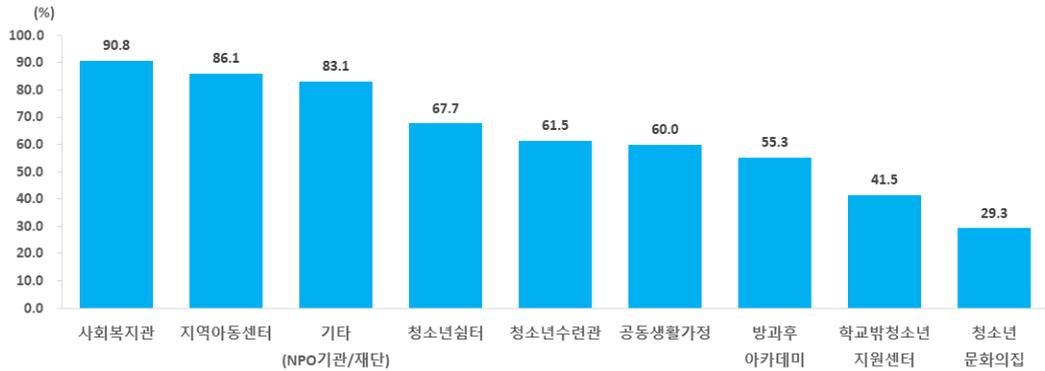
정부지자체(21.6%), 기업재단 사업분야는 교육, 학교, 학술(46.2%), 취약계층 지원(27.6%), 문화예술체육(11.7%) 순으로 나타났다(전경련, 2016 기업사회공헌백서).

한 해 청소년예산 약 2천백억원(여성가족부, 2016 청소년백서)은 한 해 기업의 사회공헌활동 지출액 약3조 중에서 아동청소년 분야 40% 예산(전경련, 2016 기업사회공헌백서)인 1조3천억원의 2천억원으로 약6분의 1 정도의 예산이다.

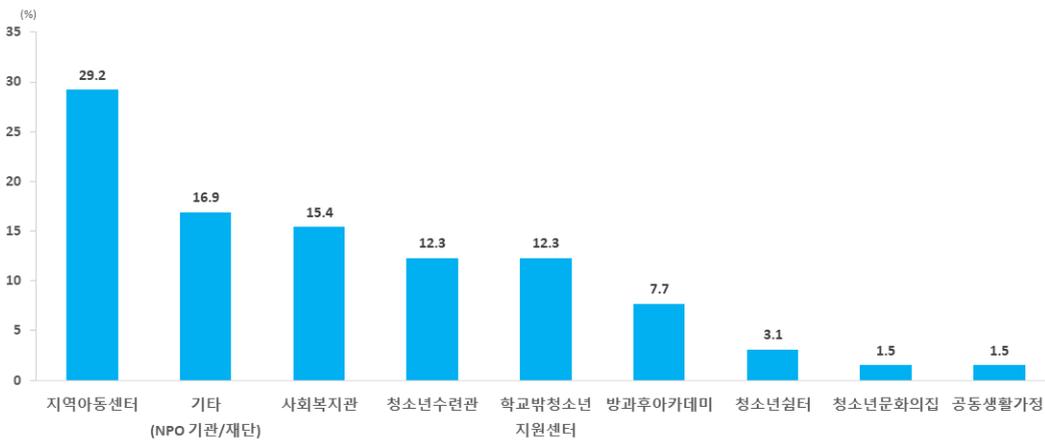
=> (개선사항) 정책이 현장에 실현되고 확산되어서 청소년이 실제 혜택을 받을 수 있도록 플랫폼 지원시스템과 매개지원기관을 양성해서 전문 인력을 확보하여 연결시스템이 원활해야한다. 아동·청소년을 위한 CSR 사업 프로포절, 협업역량 등을 계속 조사 및 교육 지원하는 예산이 필요하다. 이를 위해 기업-NPO-정부 간 연결지원시스템 역할을 하는 매개지원기관 양성 및 컨설팅 예산이 필요하다.



【그림 V-12】 CSR 파트너십 사업에 대한 경험-중요도 응답차이(청소년수련관·문화의집)



【그림 V-13】 기업의 아동·청소년 NPO 기관에 대해 알고 있는 인식정도 (N=65)



【그림 V-14】 기업이 가장 원하는 연계사업 아동청소년기관 (1순위) (N=65)

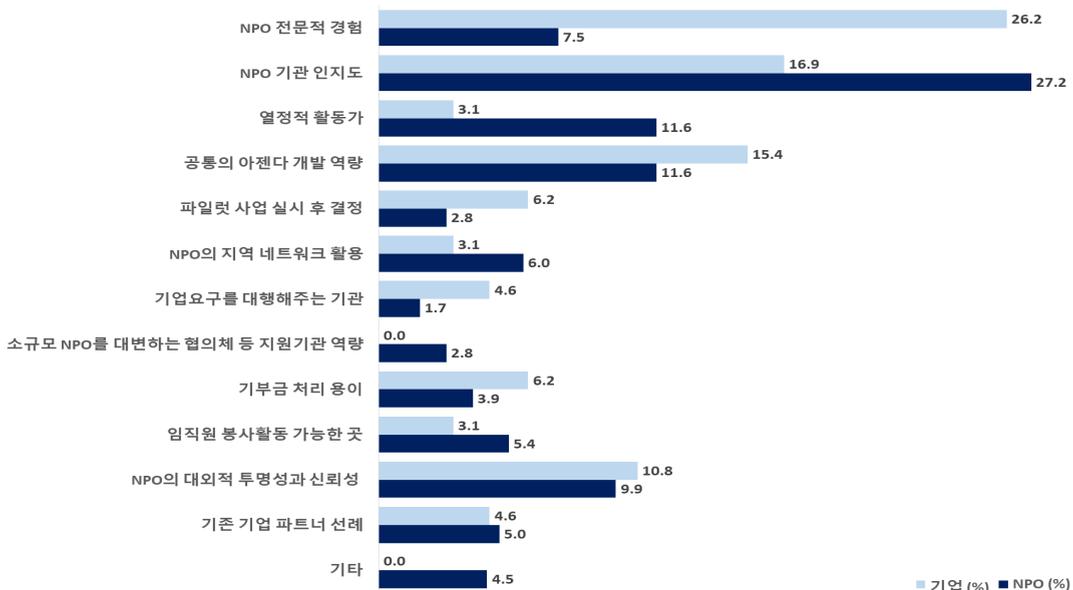
② 아동·청소년 NPO 기관의 전문가양성 예산

(문제현황) 본 연구의 설문조사에서 기업의 CSR 파트너기관 선정기준(기업=65명)(1순위)은 NPO전문적 경험(1순위), NPO 기관 인지도(2순위), 공통의 아젠다 개발역량(3순위), NPO투명성과 신뢰성(4순위)으로 나타났다. NPO 기관을 전문성과 신뢰성, 투명성을 가진 전문가집단으로 양성해야 한다. 【그림 V-14】

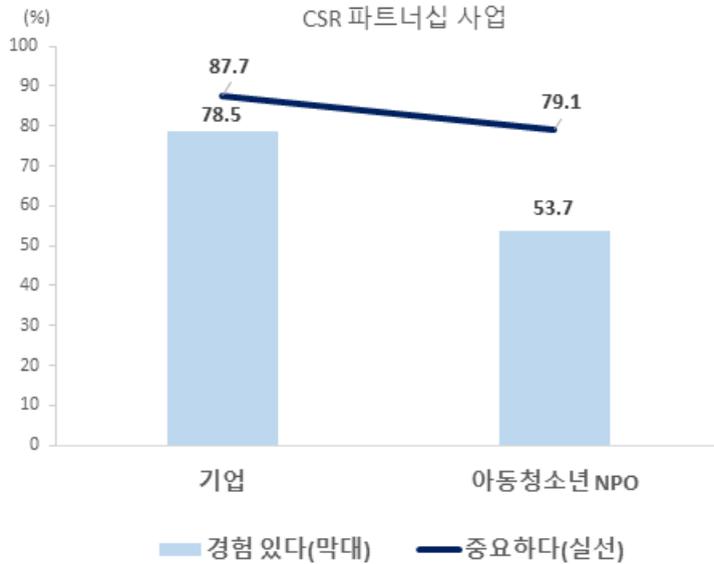
(아동청소년 NPO 문제현황) 기업과 NPO(기업=65명, NPO=469명)는 파트너십 사업에 대해 약 80%이상이 중요하다고 생각하고 있으나, 이에 대한 경험은 부족한 실정이며 특히 NPO는

약 54%로 과반수 정도만이 경험해본 실정이다. 이는 아직 파트너십 사업을 경험은 하지 못했지만 기회제공을 원하는 기업, NPO 담당자들의 요구이므로 파트너십 사업의 기회를 더 많이 제공하는 방안이 필요함을 알 수가 있다. 기업의 파트너십 사업 경험율이 NPO보다 24%p로 더 높고, 기업의 파트너십 사업에 대한 중요도 인식이 NPO보다 8%p로 더 높게 나타났다. 이는 기업이 NPO보다 파트너십 사업에 대한 경험과 중요도 인식이 높다는 것을 나타낸다. 특히 파트너십 사업이 중요하다고 생각하지만 경험이 있다는 응답차이는 NPO(25%p)가 기업(9%p)보다 3배 정도 높게 차이가 나타났다. 기업과 파트너로서 균형을 맞추기 위해서는 기업보다도 NPO에 대한 파트너십 사업에 대한 기회제공과 정보·교육 컨설팅 제공이 우선적으로 실행되어야 함을 알 수 있다.

=> (개선사항) 아동·청소년 NPO 기관의 전문가양성을 위한 교육과정 개발, 컨설팅 시범사업, 공통 아젠다 개발 및 사례발굴 등을 위한 정부나 지자체의 재원마련, 관련 기업체의 후원연계사업비 재원이 필요하다. 지역사회에 위치한 기업과 NPO 간에 네트워크를 지원할 수 있는 방안 마련 및 해당 역할을 할 수 있는 주체(NPO 지원기관)를 육성하는 재원이 필요하다.



【그림 V-15】 기업-NPO 연계사업 파트너로 선정기준 비교(1순위)(기업=65명, NPO=464명)

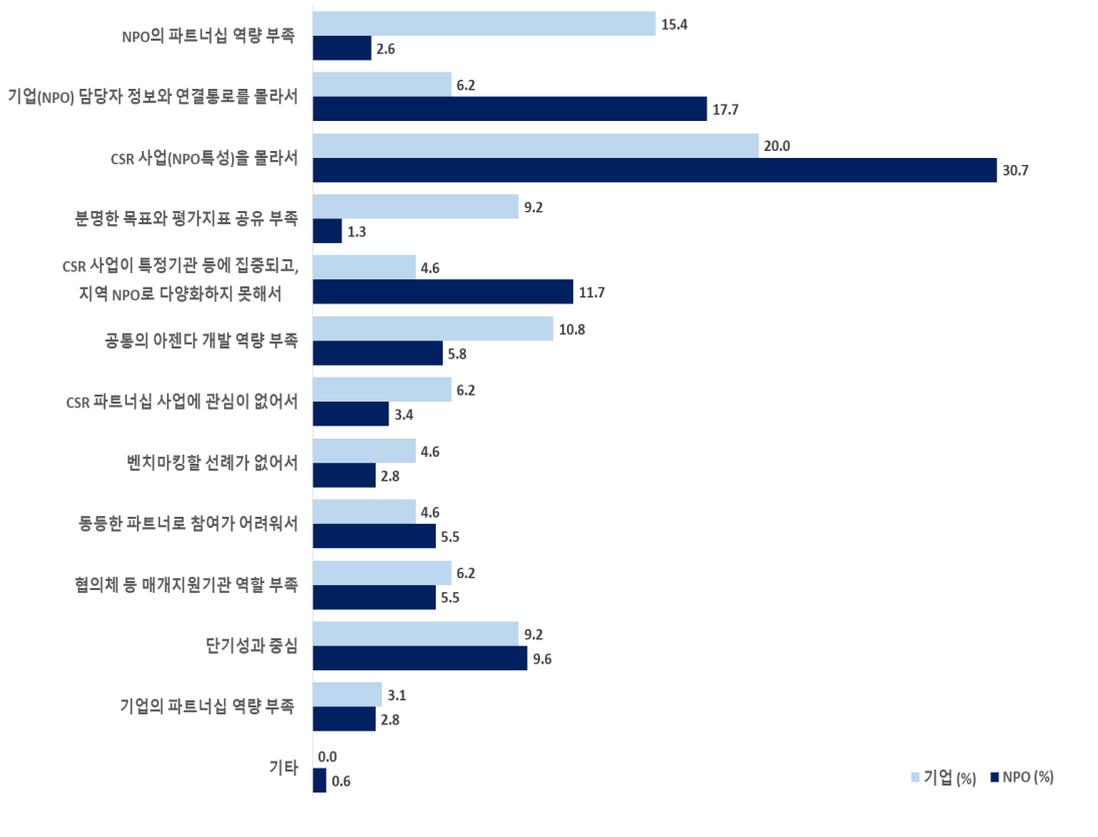


【그림 V-16】 CSR 파트너십 사업에 대한 경험-중요도 응답차이(기업-NPO)

③ 사회공헌활동 사업과 공통의 아젠다 개발, 효과성에 대한 조사연구 예산

(문제현황) 본 연구의 조사결과, 기업이 파트너십 사업이 어려운 이유(기업=65명)(1순위)로 CSR 사업(NPO 특성)을 몰라서(1순위), NPO의 파트너십 역량부족(2순위)로 나타났다. 기업의 사회공헌활동이 단순 기부 중심, 전국 단위의 동일한 활동에 그치지 않도록, 기업과 지역특색을 참고하여 지역주민이 기대하는 바를 파악하고 기대에 적합한 전략적 사회공헌활동이 필요하다(이창우, 이동명, 2013). 기업과 NPO가 공통된 아젠다를 개발할 수 있는 역량이 파트너십 역량으로 중요하며, 이는 상호 소통을 원활하게 한다. 지역 아젠다 개발의 경우 기업과 NPO 간에 이해가 다른 경우가 많다. 해당 규모와 업종에 맞는 사회공헌 사업을 기획하는 것이 기업과 공통의 아젠다를 이끌어 내기에 유리하다.

=> (개선사항) 기업 규모별, 업종별 적정한 사회공헌 사업과 해당 사회공헌 사업이 기업에 주는 영향을 조사하는 연구용역이 필요하다. 사회공헌활동 사업과 공통의 아젠다 개발, 평가지표 개발, 효과성에 대한 조사연구 예산



【그림 V-17】 기업-NPO 파트너십 사업이 어려운 이유 비교(1순위)(기업=65명, NPO=469명)

다. 외부환경 측면 고려사항

① (문제현황) 기업의 사회공헌활동이 단순 기부 중심 및 전국 단위의 동일한 활동에서 벗어나 기업과 지역의 특색을 참고하여 지역주민의 욕구를 파악하고 기대에 부응하는 전략적 사회공헌활동으로 변해감에 따라 사회공헌 사업 운영에 점차 전문성과 규모가 필요해 지고 있다. 자본주의 체제하에서 기업의 영향력이 가장 크기 때문에 기업의 사회적 책임이 더욱 중요해지고 있으며, 기업들이 지속가능성을 추구함에 따라 기업과 사회의 균형적인 성장, 상생, 동반성장은 화두가 되고 있으며, 기업은 이를 위한 주요수단으로 전략적 사회공헌활동(Strategic Philanthropy)을 활용하고 있다(이창우, 이동명, 2013; 신창균, 2012).

=> (개선사항) 현재 지역 NPO는 전문성과 규모에 한계가 나타나고 있으므로 NPO 간 상호

연계를 통해 조직적으로 기업에 대응할 필요가 있다. 지역에 사회공헌기금 사업의 활성화하기 위해서는 지역 NPO의 네트워크를 반드시 강화하여야 한다.

② (문제현황) 국내 NPO는 소규모로 운영되는 곳이 대부분이라 이러한 기업 사회공헌 사업의 흐름에 대응하기 어렵다. 이러한 흐름 속에 대기업은 자체 산하 재단법인을 설립하여 사회공헌기금을 기부한 후 회사의 기호에 맞는 사회공헌 사업을 실행하는 경우가 대부분이다.

=> (개선사항) 기업 산하 재단에게 지역 NPO가 '전략적 사회공헌 활동'에서 상대적 전문성을 갖기는 어렵다.(기업 재단은 보통 기업의 인프라를 활용하는 경향이 있음) NPO는 지역 현황에 강점이 있으므로 NPO 간 네트워크를 기반으로 이를 활용할 수 있는 사업 개발과, CSR 관련 전문성을 습득하여 기업 사회공헌 사업에 대응하여야 한다.

=> (개선사항) 지역 중소기업들도 사회공헌 기금을 활용할 필요성을 느끼지만, 대기업과는 달리 규모가 작기에 사용처를 찾지 못하는 경우도 많으므로 지역 NPO 지원기관에서 이를 해소할 수 있는 방안 마련도 필요하다.

③ (문제현황) 기업의 사회공헌활동의 목적에 따라 효과성에 대한 이슈를 살펴보면, 기업의 사회공헌활동의 효과성에서 자발성, 진정성, 지속가능성, 동반성장이 전제가 되며 이에 따른 성과지표가 강조되고 있다는 것을 알 수 있다(구윤희, 2017; 황정은, 김운태, 이훈희, 2013; 신창균, 2012).

※ 기업: 사회이슈 민감성 약화, 직접 사업 추세, NPO가 기업 특성에 맞는 활동 어려워함

※ NPO: 청소년수련관(시설) 법정기부금영수증 발행 불가, 인력부족, 지정기부금단체 지정 어려움, 회계집행 등 사업예산 및 운영 기준 다름, 사회공헌의 목적이 무엇인지 & 사회공헌 활동을 통해 NPO와 기업이 무엇을 얻을 것인지 & 왜 해야 하는지에 대한 이해 부족

=> (개선사항) NPO의 투명성과 전문성과 기업의 CSR 진정성과 지속성이 지속가능한 사회공헌 활동 발전체계의 상호 기본 전제이다(구윤희, 2017).

구분	법·제도 개선 : 문제현황 및 개선사항
법 · 제도	<p>① 청소년기본법(2017) 제13조 제6차 청소년정책기본계획(2018-2022) 수립에 반영</p> <p>(문제현황) 청소년환경에 미치는 사회환경 핵심트랜드로서 ‘저성장’ 현상으로는 지역사회에 대한 정부투자감소, 학교에 대한 복지투자제한, 일자리감소, 가정 빈곤 등이 예측됨 (김기현, 장근영, 김지경, 하형석, 유성렬, 2016).</p> <p>=> (개선사항) “기업-청소년기관-정부·지자체의 협력구축”을 정책영역 및 추진과제로 제시하고 청소년육성의 분야별 주요 시책에 반영</p> <p>=> “청소년기관-정부·지자체-기업 사회공헌활동 파트너십 구축”으로 청소년육성기금의 민자유치 및 신규재원 발굴 등 청소년재원 확충, 지자체 청소년정책사업의 안정적 추진을 위한 지원방안 마련.</p> <p>② 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률(2016) 제4조 해당사업의 적용대상에 포함</p> <p>(문제현황) 청소년활동 진흥사업은 적용대상이 되기 위한 명시나 하위법령이 없음. 따라서 사회복지시설과는 차별적으로 청소년수련시설은 기부금품을 받을 수 없음.</p> <p>=> (개선사항) 청소년활동 진흥사업도 기부금품 해당사업에 포함되도록 하위법령 등 마련.</p> <p>③ 법인세법 시행규칙(2017)의 지정기부금단체등의범위에 적용대상으로 명시</p> <p>(문제현황) 법인세법 시행규칙(2017)의 지정기부금단체등의범위에서 청소년기본법(2017)에 따른 한국청소년단체협의회(회원단체포함) 청소년단체는 포함되어 있으나, 청소년수련시설은 포함되지 않음. 법인세법 시행규칙(2017)의 법정기부금단체중공공기관등의범위에서 사회복지사업법의 한국사회복지협의회는 명시되었으나, 청소년활동진흥법의 한국청소년활동진흥원은 없음.</p> <p>=> (개선사항) 사회복지관과 마찬가지로 청소년단체나 수련관도 (1) 기부대상기관에 포함하고, (2) 기업세제 혜택 공제액으로 세금감면율을 동등하게 적용하여야함. 청소년활동진흥법(2016)에 따른 한국청소년활동진흥원, 청소년수련시설도 지정기부금단체의 적용대상에 포함하고 조세감면율의 동등한 적용이 필요함.</p> <p>④ 사회복지공동모금회법(2016) 제5조 사업의 적용대상에 포함</p> <p>(문제현황) 사회복지공동모금회법(2016) 제5조 사업의 내용에서 지역사회공헌사업, 지역 NPO 협력사업을 포함하여 명시할 필요가 있음.</p> <p>=> (개선사항) 사회복지공동모금회에서 실시하는 사업 중 지역사회공헌사업의 비중을 높이고, 지역 NPO와 연계사업을 강제하는 규정이 필요함(현재는 신청을 받아서 지원함).</p> <p>=> (개선사항) 사회복지공동모금회의 사업 적용대상을 확대할 필요가 있음. 사회복지공동모금회가 다양한 지역의 NPO 협력사업을 적극적으로 지원해야함.</p>

구분	법·제도 개선 : 문제현황 및 개선사항
	<p>⑤ 산업발전법(2016) 제19조에서 지속가능경영종합시책 수립에서 사회공헌 명시</p> <p>(문제현황) 산업발전법(2016) 제19조에서 의무화하고 있는 지속가능경영종합시책은 현재 까지 수립된 적이 없음.</p> <p>=> (개선사항) 기업 사회적 책임에 대한 종합시책의 일부로 사회공헌을 명시해야 기업이 장기적으로 사회공헌 사업을 유지하게 할 수 있음.</p> <p>⑥ 지방재정법(2017) 제32조에서 현행법 상 보조금 운영</p> <p>(문제현황) 지방재정법(2017) 제32조에서 해당 조항에 의해 보조금 사업은 외부인력을 활용하여 진행 할 수밖에 없어서 내부 역량 강화가 어려움.</p> <p>=> (개선사항) 내부인원을 활용하지 않으면 역량이 NPO에 남지 못하므로 일정 부분이라도 해당 법률을 완화할 필요가 있음(ex. 보조금의 20%는 내부 운영비 및 인건비 활용가능).</p>
<p style="text-align: center;">예산 및 자원</p>	<p>① 기업-청소년 NPO 기관-정부를 연결지원 하는 매개지원기관 양성 예산</p> <p>(문제현황) 본 연구 조사결과, 정부가 지원하는 아동·청소년 정책 사업에 대한 기업의 협력 경험과 선호도가 높게 나타났음. 이는 지역사회의 지속가능발전을 위해서는 정부만으로는 사회적 변혁에 대응하여 문제를 해결할 수 있는 역량이 없고, 기업이 파트너가 되어 공공재화와 서비스 제공의 효과성과 효율성을 제고해야하며, 기업이 정부 및 NPO와 연합하여 사회적 가치를 생산해야함(이상석·김종성, 2007; 이경림, 도현명, 심명주, 2009). 따라서 기업과 NPO 둘만의 파트너가 아니라 정부와 트라이앵글로 역할을 분담했을 때 효과를 가져온다는 것이며, 정부는 정부의 역할을 기업과 NPO가 단기적으로 대행하고 제안하는 것에 대해 인정하고 지원하며 체계적 관리를 통해 유의미한 사업을 발견하고 장기 및 전국 규모로 확대시키는 Macro Manager로서의 역할이 기대되기 때문임(이경림, 도현명, 심명주, 2009).</p> <p>=> (개선사항) 기업-NPO-정부 연결지원시스템 역할을 하는 매개지원기관 양성 및 컨설팅 예산이 필요함. 지역사회에 위치한 기업과 NPO 간에 네트워크를 지원할 수 있는 방안 마련 및 해당역할을 할 수 있는 주체(NPO 지원기관)를 육성하는 재원이 필요함.</p> <p>② 아동·청소년 NPO 기관의 전문가양성 예산</p> <p>(문제현황) 본 연구의 설문조사에서 기업의 CSR 파트너기관 선정기준(기업=65명)(1순위)은 NPO전문적 경험(1순위), NPO 기관 인지도(2순위), 공통의 아젠다 개발역량(3순위), NPO투명성과 신뢰성(4순위)으로 나타났음. NPO 기관을 전문성과 신뢰성, 투명성을 가진 전문가집단으로 양성해야 함. 파트너십 사업이 중요하다고 생각하지만 경험이 있다는 응답차이는 NPO(25%p)가 기업(9%p)보다 3배정도 높게 차이가 나타났음. 기업과 파트너로서 균형을 위해서는 기업보다도 NPO에 대한 파트너십 사업에 대한 기회제공과 정보·교육 컨설팅 제공이 우선적으로 실행되어야 함.</p> <p>=> (개선사항) 아동·청소년 NPO 기관의 전문가양성을 위한 교육과정 개발, 컨설팅 시범사업, 공동 아젠다개발 및 사례발굴 등을 위한 정부나 지자체의 자원마련, 관련 기업체의 후원 연계사업비 지원 필요.</p>

구분	법·제도 개선 : 문제현황 및 개선사항
	<p>③ 사회공헌활동 사업과 공통의 아젠다 개발, 효과성에 대한 조사연구 예산</p> <p>(문제현황) 본 연구의 조사결과, 기업이 파트너십 사업이 어려운 이유(기업=65명)(1순위로 CSR 사업(NPO 특성)을 몰라서(1순위), NPO파트너십 역량부족(2순위)로 나타났음. 기업의 사회공헌활동이 단순 기부 중심, 전국 단위의 동일한 활동을 하는 것이 아닌 기업과 지역특색을 참고하여 지역주민이 기대하는 바를 파악하고 기대에 적합한 전략적 사회공헌활동이 필요함(이창우, 이동명, 2013).</p> <p>=> (개선사항) 기업 규모별, 업종별 적절한 사회공헌 사업과 해당 사회공헌 사업이 기업에 주는 영향을 조사하는 연구영역이 필요함. 사회공헌활동 사업과 공통의 아젠다 개발, 평가지표 개발, 효과성에 대한 조사연구 예산이 필요함.</p>
외부 환경 고려 사항	<p>① (문제현황) 기업의 사회공헌 기금은 예전에는 기부금 처리가 주목적으로 사용되었지만, 사회공헌기금을 기업이미지 개선을 위해 활용하고자 하는 '전략적 사회공헌 활동'으로 흐름이 변해감에 따라 사회공헌 사업 운영에 점차 전문성과 규모가 필요해 지고 있음.</p> <p>=> (개선사항) 현재 지역 NPO는 전문성과 규모에 한계가 나타나고 있으므로 NPO 간 상호연계를 통해 조직적으로 기업에 대응할 필요가 있음. 지역에 사회공헌기금 사업을 활성화하기 위해선 지역 NPO의 네트워크를 반드시 강화해야 함.</p> <p>② (문제현황) 국내 NPO는 소규모로 운영되는 곳이 대부분이라 이러한 기업 사회공헌 사업의 흐름에 대응하기 어려움. 이러한 흐름 속에 대기업은 자체 산하 재단법인을 설립하여 사회공헌기금을 기부한 후 회사의 기호에 맞는 사회공헌 사업을 실행하는 경우가 대부분임.</p> <p>=> (개선사항) 기업 산하 재단에게 지역 NPO가 '전략적 사회공헌 활동'에서 상대적 전문성을 갖기는 어려움.(기업 재단은 보통 기업의 인프라를 활용하는 경향이 있음) NPO는 지역 현황에 강점이 있으므로 NPO 간 네트워크를 기반으로 이를 활용할 수 있는 사업 개발과, CSR 관련 전문성을 습득하여 기업 사회공헌 사업에 대응해야 함.</p> <p>=> (개선사항) 지역 중소기업들도 사회공헌 기금을 활용할 필요성을 느끼지만, 대기업과는 달리 규모가 작기에 사용처를 찾지 못하는 경우도 많으므로 지역 NPO 지원기관에서 이를 해소할 수 있는 방안 마련.</p> <p>③ (문제현황) 기업의 사회공헌활동의 목적에 따라 효과성에 대한 이슈를 살펴보면, 기업의 사회공헌활동의 효과성에서 자발성, 진정성, 지속가능성, 동반성장이 전제가 되며 이에 따른 성과지표가 강조되고 있다는 것을 알 수 있음(구유희, 2017; 황정은, 김윤태, 이훈희, 2013; 신창균, 2012).</p> <p>※ 기업: 사회이슈 민감성 약화, 직접 사업 추세, NPO가 기업 특성에 맞는 활동 어려워함</p> <p>※ NPO: 청소년수련관(시설) 법정기부금영수증 발행 불가, 인력부족, 지정기부금단체 지정 어려움, 회계집행 등 사업예산 및 운영 기준 다름, 사회공헌의 목적이 무엇인지 & 사회공헌 활동을 통해 NPO와 기업이 무엇을 얻을것인지 & 왜 해야하는지에 대한 이해부족</p> <p>=> (개선사항) NPO의 투명성과 전문성과 기업의 CSR 진정성과 지속성이 지속가능한 사회공헌활동 발전체계의 기본 전제임.</p>

3. 추진 로드맵

표 V-5 추진 로드맵 : 본 연구에서 개발한 기업-청소년 NPO 기관-정부의 파트너십 구축⁸¹⁾

영역	정책과제 및 추진방안	추진단계 ⁸²⁾	추진체계 ⁸³⁾
파트너십 역량강화	1 공통의 아젠다 개발 1) 아동·청소년 지역문제해결 및 사회이슈 발굴을 위한 조사연구를 실시한다. 2) 기업특성을 반영하여 공통의 아젠다를 개발한다.	단기· 중기과제 (1-3년)	지자체 여가부 보건복지부 행자부 교육부
	2 명확한 목표설정과 평가지표 개발 1) 사전협의에서 사전 요구분석 결과와 목표를 협의한다. 2) 공동의 측정가치로 목표와 평가지표를 개발한다.	단기과제 (1-2년)	지자체 여가부 보건복지부 행자부
	3 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화 1) 중장기성과로 소셜임팩트 스토리를 확산한다. 2) 기업 내부성과로서 임직원 봉사활동을 활성화한다.	중기과제 (3-4년)	지자체 여가부 보건복지부 교육부
전문가집단 양성	4 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장 컨설팅 운영강화 1) 기업-NPO-전문가집단의 삼각관계 네트워킹을 구성한다. 2) NPO가 CSR 전문가집단으로 양성되도록 지원한다.	중기과제 (3-4년)	지자체 여가부 보건복지부 교육부
	5 국내외 벤치마킹 사례 발굴 및 보급 1) 아동·청소년 CSR 조사연구를 활성화한다. 2) 국내외 기업-NPO-정부의 사회공헌활동 우수사례를 발굴한다.	단기과제 (1-2년)	지자체 여가부 보건복지부 교육부
매개지원 기관 양성	6 기업-NPO 담당자 정보와 연결통로 플랫폼 마련 1) 아동·청소년 NPO 협의체 양성을 위하여 CSR포럼을 지원한다. 2) NPO의 지역네트워크를 강화한다.	중기과제 (3-4년)	지자체 행자부 여가부 보건복지부 교육부
	7 집단적 파급력(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축 1) 소규모NPO를 대변하는 협의체 등 지원기관 역량을 강화하 여 매개지원기관(backbone support)으로 양성한다. 2) 기부금처리, 세금공제를 용이하게 관련 법률을 개정한다.	중·장기 과제 (3-5년)	지자체 여가부 보건복지부 행자부

81) CSR 기업(N=65명)과 아동·청소년 NPO(N=469명)에 대하여 1순위와 다중응답 분석결과 나타난 순위를 중심으로 분석하
고, 통계수치 뿐아니라, 기업-NPO의 순위를 실선그림 분석을 통하여 실선길이, 실선위치를 파악하여 내용상 타당도를
높여 정책과제를 도출하였음.

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

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



참 고 문 헌

참 고 문 헌

- 구윤희 (2017). 기업의 사회적 책임(CSR) 효과 연구: CSR 동기 인식과 CSR 진정성의 매개 역할을 중심으로. 고려대학교 대학원 언론학과 박사학위 청구논문.
- 김기현, 장근영, 김지경, 하형석, 유성렬 (2016). 제6차 청소년정책기본계획 수립을 위한 연구(연구보고 2016-98). 서울: 여성가족부, 한국청소년정책연구원.
- 김도영 (2014). 김대리, 오늘부터 사회공헌팀이야. 서울: 프리이코노미라이프.
- 김명수, 양준석, 송경식 (2014). 아국업체들의 해외건설시장에서 사회공헌활동 강화방안 연구. 세종: 국토교통부, SOC건설경제센터, 가톨릭대학교 산학협력단.
- 김석은, 홍다연 (2017). 공공기관의 미션과 사회적 책임의 전략적 연계. **한국행정학보**, 51(2), 97-122.
- 김윤나 (2009). 사회투자정책 관점에서의 기업의 사회공헌 활동 분석: 아동·청소년분야를 중심으로. **청소년시설환경**, 7(1), 3-13.
- 김준기 (2000). 비영리부문의 성장과 정부와의 관계에 관한 연구. **한국행정학회 Conference 자료**, 77-96.
- 리영재 (2012). 공공기관의 사회적 책임과 공정사회. **한국조세연구원 재정포럼**, 1월호(제187호), 8-28.
- 박경수 (2009). 사회복지분야의 기업 사회공헌활동에 대한 사회복지사의 주관적 인식유형 연구. **한국사회복지학**, 61(4), 109-136.
- 박태규, 문형구, 양용희, 이한준, 정무성, 조홍식 (2006). **기업 사회공헌 지표 개발 연구보고서**. 서울: 전국경제인연합회, 한국비영리학회.
- 방대욱, 강철희, 허수연 (2013). 기업과 비영리기관 사회공헌 파트너십에 관한 연구: 파트너십 성공요인과 실패요인에 대한 탐색. **한국사회복지행정학**, 15(3), 217-241.
- 변선영, 김진욱, 서민교 (2012). CSR의 동향과 전략적 CSR에 관한 연구. **무역연구**, 8(3), 89-118.
- 사회공헌정보센터 (2016). **2016년 중견·중소기업 사회공헌백서**. 서울: 사회공헌정보센터, 지속가능경영원.

- 성승제 (2013). **사회적 책임에 대응한 기업법제 개선방안 연구**(연구보고 2013-03). 서울: 한국법제연구원.
- 양용희 (2003). 기업 사회공헌 활동의 전략적 접근. **전국경제인연합회 세미나 자료집: 기업 사회공헌의 전략적 접근(미국의 기업·재단의 사례를 중심으로)**, 2-31.
- 여성가족부 (2016). **2016 청소년백서**. 서울: 여성가족부.
- 이경림, 도현명, 심명주 (2009). 기업-NGO-정부 트라이앵글 사회공헌모델. **부스러기사랑 나눔회, 통권09-012호**.
- 이기훈, 이의영 (2011). 사회적책임경영(CSR)의 역사적 고찰과 기업의 대응전략. **창조와 혁신, 4(1)**, 87-117.
- 이동우 (2013). **시민사회조직과 기업의 파트너십 연구**. 고려대학교 대학원 사회복지학과 박사학위 청구논문.
- 이상석, 김종성 (2007). 지역사회의 지속가능발전을 위한 기업의 사회적 책임 수행 연구: POSCO 광양제철소를 사례로. **한국경제지리학회지, 10(4)**, 444-460.
- 이선경, 김남수, 김찬국, 주형선, 황세영, 김이성 외 (2014). **한국의 유엔지속가능발전교육 10년**. 서울: 유네스코한국위원회.
- 이영동 (2017). 대한민국 미래지도 1차 프로젝트 결과공유: 협력적 거버넌스의 시대, Collective Impact가 중요하다. CSR 포럼 PPT 발표자료(2017.5.16.). 서울: (주)소셜밸런스.
- 이창우, 이동명 (2013). 기업의 사회공헌활동에 대한 지역주민과 임직원간 인식차이 연구. **사회적 기업연구, 6(1)**, 3-25.
- 이창원 (2009). 이명박 정부 공공기관 선진화의 추진성과와 문제점. **한국조직학회보, 6(2)**, 153-177.
- 임지연 (2011). 해외 청소년시설 평가사례의 정책적 시사점. **NYPI YOUTH REPORT, Vol.25**. 세종: 한국청소년정책연구원.
- 임지연 (2017). 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 실태와 과제. **NYPI 블루노트 Issue & Policy 제91호 11월**. 세종: 한국청소년정책연구원(본 연구의 결과를 발췌·요약 하여 연구 성과 확산 및 정책의 현장 실행을 지원하기 위한 목적으로 기 발간함).
- 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.
- 정무성, 한정원, 김정선 (2015). CJ도너스캠프 지역나눔캠페인 성과분석연구. **한국비영리연구**, 14(2), 87-105.
- 조대엽, 윤상철, 이택면, 박길성, 김경희, 이선미 외 (2007). **21세기 한국의 기업과 시민사회: 기업 사회공헌활동의 현실과 전망**. 서울: 굿인포메이션.
- 조선주, 김영옥 (2007). 기업의 사회공헌활동과 여성: 주요 사례분석을 중심으로. **여성연구**, 73(2), 53-84.
- 주성수 (2005). NGO, NPO, CSO 개념: 국제적 통용과 국내적 적용. **한국비영리연구**, 4(1), 5-37.
- 한국청소년쉼터협의회 (2016). **청소년쉼터 현황**(내부자료).
- 한도현 (2007). 지역시민공동체의 발전과 기업의 사회적 역할. **21세기 한국의 기업과 시민사회**. 서울: 굿인포메이션. 237-274.
- 한동우, 최혜지 (2016). 수혜자의 인식을 통한 기업 사회공헌활동 성과 분석. **한국사회복지행정학**, 18(1), 29-51.
- 황정은, 김윤태, 이훈희 (2013). 기업 사회공헌 활동의 성과지표 개발을 위한 연구: 델파이(Delphi)와 계층분석방법(AHP)의 활용. **한국비영리연구**, 12(1), 139-175.
- Austin, J. E. (2000). *The Collaboration Challenge: How nonprofits and business succeed through strategic alliance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwandt, T. A. (2007). *The SAGE dictionary of qualitative inquiry* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. New York: Guilford Press.

[법령 참고자료]

- 공공기관의 운영에 관한 법률 (2016.12.27. 일부개정, 법률 제14461호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/공공기관의운영에관한법률/\(14461,20161227\)](http://www.law.go.kr/법령/공공기관의운영에관한법률/(14461,20161227))에서 2017년 10월 17일 인출.
- 국가법령정보센터 (2017a). 법제처 국가법령정보센터의 법령을 www.law.go.kr에서 2017년 10월 10일 인출.
- 국가법령정보센터 (2017b). 법제처 국가법령정보센터의 CSR 기업 관련법 / 기부 및 세금 관련법 / 아동청소년기관 설립 관련 법령을 www.law.go.kr/에서 2017년 10월 10일 인출.
- 국가법령정보센터 (2017c). 자치법규 : 사회공헌 관련 자치단체 조례.
<http://www.law.go.kr/>에서 2017년 10월 12일에 인출.
- 국가법령정보센터 (2017d). 경기도 공공기관 및 중소기업의 CSR(기업의 사회적 책임) 활성화 지원 조례(공포번호 제5260호, 2016.6.7). <http://www.law.go.kr/>에서 2017년 10월 12일 인출.
- 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률 (2016.2.3. 타법개정, 법률 제13999호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/기부금품의모집및사용에관한법률/\(13999,20160203\)](http://www.law.go.kr/법령/기부금품의모집및사용에관한법률/(13999,20160203))에서 2017년 6월 1일 인출.
- 독점규제 및 공정거래에 관한 법률 (2017.4.18. 일부개정, 법률 제14813호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/독점규제및공정거래에관한법률/\(14813,20170418\)](http://www.law.go.kr/법령/독점규제및공정거래에관한법률/(14813,20170418))에서 2017년 5월 29일 인출.
- 법인세법 (2016.12.20. 일부개정, 법률 제14386호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/법인세법/\(14386,20161220\)](http://www.law.go.kr/법령/법인세법/(14386,20161220))에서 2017년 10월 16일 인출.
- 법인세법 시행규칙 (2017.4.28. 일부개정, 기획재정부령 제620호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/기획재정부령/법인세법시행규칙/\(620,20170428\)](http://www.law.go.kr/기획재정부령/법인세법시행규칙/(620,20170428))에서 2017년 10월 17일 인출.
- 비영리민간단체 지원법 (2016.5.29. 일부개정, 법률 제14188호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/비영리민간단체지원법/\(14188,20160529\)](http://www.law.go.kr/법령/비영리민간단체지원법/(14188,20160529))에서 2017년 6월 1일 인출.

- 사회복지공동모금회법 (2016.2.3. 일부개정, 법률 제13995호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/사회복지공동모금회법/\(13995,20160203\)](http://www.law.go.kr/법령/사회복지공동모금회법/(13995,20160203))에서 2017년 6월 1일 인출.
- 사회복지사업법 (2016.5.29. 타법개정, 법률 제14224호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/사회복지사업법/\(14224,20160529\)](http://www.law.go.kr/법령/사회복지사업법/(14224,20160529))에서 2017년 6월 2일 인출.
- 사회적기업 육성법 (2012.2.1. 일부개정, 법률 제11275호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/사회적기업육성법/\(11275,20120201\)](http://www.law.go.kr/법령/사회적기업육성법/(11275,20120201))에서 2017년 5월 23일 인출.
- 산업발전법 (2016.3.29. 일부개정, 법률 제14109호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/산업발전법/\(14109,20160329\)](http://www.law.go.kr/법령/산업발전법/(14109,20160329))에서 2017년 5월 23일 인출.
- 소비자기본법 (2016.3.29. 일부개정, 법률 제14139호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/소비자기본법/\(14139,20160329\)](http://www.law.go.kr/법령/소비자기본법/(14139,20160329))에서 2017년 5월 24일 인출.
- 아동복지법 (2017.7.26. 타법개정, 법률 제14839호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/아동복지법/\(14839,20170726\)](http://www.law.go.kr/법령/아동복지법/(14839,20170726))에서 2017년 6월 2일 인출.
- 자원봉사활동 기본법 (2017.7.26. 타법개정, 법률 제14839호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/자원봉사활동기본법/\(14839,20170726\)](http://www.law.go.kr/법령/자원봉사활동기본법/(14839,20170726))에서 2017년 10월 16일 인출.
- 저탄소 녹색성장 기본법 (2017.4.18. 일부개정, 법률 제14811호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/저탄소녹색성장기본법/\(14811,20170418\)](http://www.law.go.kr/법령/저탄소녹색성장기본법/(14811,20170418))에서 2017년 5월 23일 인출.
- 조세특례제한법 (2017.4.18. 일부개정, 법률 제14760호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/조세특례제한법/\(14760,20170418\)](http://www.law.go.kr/법령/조세특례제한법/(14760,20170418))에서 2017년 6월 1일 인출.
- 중소기업기본법 (2016.12.2. 일부개정, 법률 제14367호). 법제처 국가법령정보센터 [http://www.law.go.kr/법령/중소기업기본법/\(14367,20161202\)](http://www.law.go.kr/법령/중소기업기본법/(14367,20161202))에서 2017년 5월 23일 인출.
- 중소기업진흥에 관한 법률 (2016.12.27. 타법개정, 법률 제14476호). 법제처 국가법령정보센터

- [http://www.law.go.kr/법령/중소기업진흥에관한법률/\(14476,20161227\)](http://www.law.go.kr/법령/중소기업진흥에관한법률/(14476,20161227))에서 2017년 5월 23일 인출.
- 지방재정법 (2017.10.24. 일부개정, 법률 제14919호). 법제처 국가법령정보센터
[http://www.law.go.kr/법령/지방재정법/\(14919,20171024\)](http://www.law.go.kr/법령/지방재정법/(14919,20171024))에서 2017년 10월 17일 인출.
- 지속가능발전법 (2015.12.1. 일부개정, 법률 제13532호). 법제처 국가법령정보센터
[http://www.law.go.kr/법령/지속가능발전법/\(13532,20151201\)](http://www.law.go.kr/법령/지속가능발전법/(13532,20151201))에서 2017년 5월 23일 인출.
- 청소년기본법 (2017.7.26. 타법개정, 법률 제14839호). 법제처 국가법령정보센터
[http://www.law.go.kr/법령/청소년기본법/\(14839,20170726\)](http://www.law.go.kr/법령/청소년기본법/(14839,20170726))에서 2017년 10월 24일 인출.
- 청소년보호법 (2016.1.6. 타법개정, 법률 제13726호). 법제처 국가법령정보센터
[http://www.law.go.kr/법령/청소년보호법/\(13726,20160106\)](http://www.law.go.kr/법령/청소년보호법/(13726,20160106))에서 2017년 6월 2일 인출.
- 청소년복지지원법 (2016.12.20. 일부개정, 법률 제14447호). 법제처 국가법령정보센터
[http://www.law.go.kr/법령/청소년복지지원법/\(14447,20161220\)](http://www.law.go.kr/법령/청소년복지지원법/(14447,20161220))에서 2017년 6월 2일 인출.
- 청소년활동진흥법 (2016.12.27. 타법개정, 법률 제14476호). 법제처 국가법령정보센터
[http://www.law.go.kr/법령/청소년활동진흥법/\(14476,20161227\)](http://www.law.go.kr/법령/청소년활동진흥법/(14476,20161227))에서 2017년 5월 26일 인출.
- 학교 밖 청소년 지원에 관한 법률 (2017.3.21. 일부개정, 법률 제14706호). 법제처 국가법령정보센터
[http://www.law.go.kr/법령/학교밖청소년지원에관한법률/\(14706,20170321\)](http://www.law.go.kr/법령/학교밖청소년지원에관한법률/(14706,20170321))에서 2017년 6월 2일 인출.
- 협동조합 기본법 (2016.3.2. 일부개정, 법률 제14053호). 법제처 국가법령정보센터
[http://www.law.go.kr/법령/협동조합기본법/\(14053,20160302\)](http://www.law.go.kr/법령/협동조합기본법/(14053,20160302))에서 2017년 6월 1일 인출.

[국내 웹사이트 자료]

- SK (2009). 2009 SK 사회공헌활동 백서. http://www.sktelecom.com/img/eng/magazine/20130710/COMMUNITY_WHITE_PAPER_2009.pdf 에서 2017년 10월 25일 인출.
- 고동수 (2011). 기업의 사회적 책임 이슈와 대응 방안: ISO 26000을 중심으로(이슈페이퍼

- 2011-273). 산업연구원 웹사이트 http://www.kiet.re.kr/kiet_web/?sub_num=8&state=view&idx=29503 에서 2017년 5월 26일 인출.
- 고용노동부, 한국사회적기업진흥원 (2014). 사회적기업을 위한 기업 파트너십 가이드북. 한국사회적기업진흥원 웹 사이트 www.socialenterprise.or.kr 에서 2017년 8월 11일 인출.
- 김명서 (2010). 자본시장의 사회책임투자(SRI)와 CSR 평가. 기업지배구조리뷰, 51(7·8), 58-69. 한국기업지배구조원 웹사이트 <http://www.cgs.or.kr/> 에서 2017년 5월 16일 인출.
- 김성천 (2014). 국내 기업사회책임(CSR) 법제 동향과 과제: 법령연구. 서울: 한국소비자원을 한국기업지배구조원 웹사이트 <http://www.cgs.or.kr/index.asp?MenuIndex=F&SubIndex=5&rNo=830> 에서 2017년 5월 23일 인출.
- 김성천 (2015). 국내 사회책임투자(SRI) 법제 동향과 과제: 국민연금법을 중심으로. 서울: 한국소비자원을 한국기업지배구조원 웹사이트 <http://www.cgs.or.kr/index.asp?MenuIndex=F&SubIndex=5&rNo=1072> 에서 2017년 5월 23일 인출.
- 뉴스와이어 (2017). 지식콘텐츠연구소, 국내 비영리민간단체 정리한 한국 비영리민간단체(NPO) 총람 출간. <http://www.newswire.co.kr/newsRead.php?no=840962> 에서 2017년 10월 13일 인출.
- 보건복지부 (2016.10.11.). 복지부 차관 아동학대 관련 현장 점검 보도자료. 보건복지부 웹사이트 http://www.mohw.go.kr/front_new/al/sal0301vw.jsp?PAR_MENU_ID=04&MENU_ID=0403&page=1&CONT_SEQ=334742&SEARCHKEY=TITLE&SEARCHVALUE=학대 에서 2017년 9월 7일 인출.
- 보건복지부 (2017a). 공동생활가정(그룹홈) 현황. 한국아동청소년그룹홈협의회 웹사이트 http://www.grouphome.kr/pages/page_28.php?act_module=board_board_2&act_type=read&sn=10123&page=1 에서 2017년 9월 7일 인출.
- 보건복지부 (2017b). 2017년 아동복지교사 지원사업 운영 지침. 보건복지부 웹사이트 http://www.mohw.go.kr/front_new/jb/sjb0406vw.jsp?PAR_MENU_ID=03&MENU_ID=030406&page=1&CONT_SEQ=338155 에서 2017년 10월 25일 인출.
- 보건복지부 사회복지시설정보시스템 (2017). 사회복지시설 현황. <http://www.w4c.go.kr/intro/introFaciCurrent.do> 에서 2017년 6월 8일 인출.
- 사회공헌정보센터 (2017). 중견·중소기업 CSR을 crckorea.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.

- 사회복지공동모금회 (2017). CSR 사업 공개자료를 www.chest.or.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.
- 사회복지포털 복지넷 (2017). 사회복지정보 서비스를 <http://knctsw.bokji.net> 에서 2017년 10월 17일 인출.
- 서울시NPO지원센터 (2017). NPO 정보 및 자료를 seoulnpocenter.kr 에서 2017년 10월 17일 인출.
- 시사상식사전 (2017). 비영리민간단체. <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=74704&cid=43667&categoryId=43667> 에서 2017년 10월 12일 인출.
- 신창균 (2012). 주요국 사회공헌 활동의 비교와 시사점. 기업지배구조리뷰, 60(1·2), 101-113. 한국기업지배구조원 웹사이트 <http://www.cgs.or.kr/> 에서 2017년 5월 16일 인출.
- 아름다운재단 (2017). CSR 사업 현황을 beautifulfund.org 에서 2017년 10월 12일 인출.
- 조희진, 서재혁, 장용석, 이내영, 이영동, 정재관 외 (2013). 기업 신뢰도의 영향 요인: 공유가치창출(CSV)을 중심으로. CSR Monitor, Vol.03. 서울: 사회적기업연구소, 동아시아연구원. 동아시아연구원 웹사이트 http://www.eai.or.kr/type_k/panelView.asp?bytag=p&code=kor_report&idx=12693&page=1 에서 2017년 5월 26일 인출.
- 지역아동센터전국연합회 (2017). 기관 현황을 www.jiayun.co.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.
- 지역아동센터중앙지원단 (2017). 기관 현황을 www.icareinfo.go.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.
- 청소년활동정보서비스 (2017). e-청소년정보서비스를 www.youth.go.kr 에서 2017년 10월 17일 인출.
- 청소년활동진흥원 (2017). 기관 현황을 www.kywa.or.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.
- 한국NPO공동회의, 특임장관실 (2011). 교육·복지 격차 해소를 위한 중·고생 지원사업 '1318 Happy Zone'. 한국NPO 소통과 나눔 컨퍼런스 자료집: 한국NPO 사업사례집, 553-557. http://www.google.co.kr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0ahUKEwjzpf2C2YrXAhVET7wKHXYKBNYQFghQMAg&url=http%3A%2F%2Fnpokorea.kr%2Fbbs%2Fbbs%2Fdownload.php%3Fbo_table%3Ddata_npobookspublish%26wr_id%3D1%26no%3D1&usg=AOvVaw1GICHvC2lnMm4qwHgM7Hus 에서 2017년 10월 25일 인출.

한국사회복지관협회 (2017). 기관 현황을 kaswc.or.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.
 한국사회복지협의회 (2017). 기관 현황을 knsw.bokji.net 에서 2017년 10월 12일 인출.
 한국사회적기업진흥원 (2017). 기관 현황을 www.socialenterprise.or.kr 에서 2017년 7월 5일 인출.

한국아동청소년그룹홈협의회 (2017). 기관 현황을 www.grouphome.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.

한국자원봉사센터협회 (2017). 기관 현황을 www.kfvc.or.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.
 한국자원봉사협의회 (2017). 기관 현황을 www.vkorea.or.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.
 한국청소년쉼터협의회 (2017). 기관 현황을 www.jikimi.or.kr 에서 2017년 10월 12일 인출.

[해외 웹사이트 자료]

Business in the Community (2017). GSK (GlaxoSmithKline Plc) - GSK-Save the Children partnership. Retrieved Jul. 28, 2017 from <https://www.bitc.org.uk/our-resources/case-studies/gsk-glaxosmithkline-plc-gsk-save-children-partnership>.

Carroll, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* (July-August 1991): 39-48. Retrieved on Oct. 16, 2017 from <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>.

Cisco (2017a). CSR Partner: Citizen Schools: Expanding educational opportunities for low-income students. Retrieved Aug. 4, 2017 from <http://csr.cisco.com/casestudy/citizen-schools>.

Cisco (2017b). CSR Programs: Investing in local communities to solve global challenges. Retrieved Aug. 4, 2017 from <http://csr.cisco.com/pages/csr-programs>.

Cisco (2017c). Impact Story: Citizen Schools United States: Cisco's Citizen Teachers inspire students. Retrieved Aug. 4, 2017 from <http://csr.cisco.com/casestudy/citizen-schools-impact>.

Cisco (2017d). Corporate Social Responsibility. Education Impact Stories. Aug. 17, 2017 from <http://csr.cisco.com/pages/education-impact-stories>.

Citizen schools (2017). Citizen schools 홈페이지. Retrieved Aug. 4, 2017 from

- <https://www.citizenschools.org/>.
- CSR Wire (2013). Cisso supports Citizen Schools as a national leadership partner. Retrieved Aug. 4, 2017 from http://www.csrwire.com/press_releases/36044-Cisco-Supports-Citizen-Schools-as-a-National-Leadership-Partner.
- Dolan, K. A. (2015). A high-stakes education: Nonprofit Citizen Schools works to close the opportunity gap. Retrieved Aug. 4, 2017 from <https://www.forbes.com/sites/kerryadolan/2015/11/03/a-high-stakes-education-nonprofit-citizen-schools-works-to-close-the-opportunity-gap/#6f3e276e4585>.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71. Retrieved on Oct. 25, 2017 from <http://tethys.eaprs.cse.dmu.ac.uk/rri/sites/default/files/obs-concept-impacts-values/2013-21%20seiten-CSR%20-%20Theories%20de%20Garriga%20e%20Mel%C3%A9%20.pdf>.
- GSK & Save the Children (2015). GSK and Save the Children partnership: How we're helping to save one million children's lives. Retrieved on Jul. 22, 2017 from <https://www.gsk.com/media/2756/save-the-children-partnership-progress-brochure.pdf>.
- GSK (2016). Responsible Business Supplement 2016: Progress against our commitments. GSK. Retrieved Jul. 70, 2017 from http://annualreport.gsk.com/assets/downloads/GSK_Responsible_Business_Supplement_2016.pdf.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review. Leland Stanford Jr. University. Retrieved Jul. 22, 2017 from http://c.yimcdn.com/sites/www.lano.org/resource/dynamic/blogs/20131007_093137_25993.pdf.
- Kania, J., & Kramer, M. (2013). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. Stanford Social Innovation Review. Leland Stanford Jr. University. Retrieved Jan. 21, 2017 from <http://www.dmeformpeace.org/resource/embracing-emergence-how-collective-impact-addresses-complexity/>.
- McLarnan, G. (2016). Cisco employees volunteer with purpose at Citizen Schools. Retrieved Aug. 3, 2017 from <https://www.evols.org/uploads/Cisco%20Volunteers%20with%20Purpose.pdf>.
- Moorhead, P. (2016). Cisco runs their CSR community partners program like a VC.

- Retrieved Aug. 4, 2017 from <https://www.forbes.com/sites/patrickmoorhead/2016/06/09/ciscos-csr-community-partners-provide-a-global-multiplier-effect-to-help-with-basic-human-needs/#29d186485092>.
- Plan International (2017a). Plan International 소개. Retrieved Jul. 20, 2017 from <https://plan-uk.org/about/about-us>.
- Plan International (2017b). Partnering with CBRE Retrieved Jul. 20, 2017 from <https://plan-international.org/corporate-partnerships/partnering-cbre>.
- Save the Children (2016). Global corporate partnerships: Impact for children and business benefits. Retrieved Jul. 22, 2017 from <https://www.savethechildren.net/sites/default/files/Global%20Corporate%20Partnership%20Brochure.pdf>.
- Save the Children (2017). Save the Children 홈페이지. Retrieved Aug. 4, 2017 from <https://www.savethechildren.net/>.
- Third Sector (2016). Business charity awards 2016: Project of the year – CBRE EMEA with Plan International UK for girls’ education challenge, Sierra Leone. Retrieved Aug. 3, 2017 from <http://www.thirdsector.co.uk/business-charity-awards-2016-project-year-cbre-emea-plan-international-uk-girls-education-challenge-sierra-leone/article/1391918>.
- Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E. (2012). Understanding the Value of BACKBONE ORGANIZATIONS in Collective Impact. Stanford Social Innovation Review. Leland Stanford Jr. University. Retrieved Aug. 28, 2017 from <http://www.nj.gov/state/programs/pdf/faith-based-collective-understanding-organizations.pdf>.
- UBI Global (2017). Incubation Impact & Network. Retrieved on Aug. 18, 2017 from <http://ubi-global.com>.
- Wikipedia (2017a). CBRE group. Retrieved on Jul. 30, 2017 from https://en.wikipedia.org/wiki/CBRE_Group.
- Wikipedia (2017b). Cisco. Retrieved on Jul. 27, 2017 from https://en.wikipedia.org/wiki/Cisco_Systems.



부 록

1. 현장 사례조사지 : CSR기업/
아동·청소년 NPO(협력사업 경험자)
2. 설문 조사지 : CSR기업/
아동·청소년 NPO

부 록

I. FGI 조사지 : 기업 및 기업재단용(실무책임자)

※ 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동(CSR) 활성화 연구(2017)

- 조사대상은 기업 및 기업재단의 사회공헌활동 담당자(실무책임자)로서 아동·청소년 기관 담당자(의사결정권자)과 협력사업 경험자입니다.
- 파트너십은 아동·청소년 분야 기업 사회공헌활동에서 일반기부를 제외하고 아동·청소년분야 파트너십(협력사업, 협업)을 의미합니다.
- FGI 내용은 협력사업 소개가 아니라, 아래 질문에 대한 운영경험에 대한 답변입니다.

※ 협력사업을 “기업 사회공헌활동”이란 용어로 질문하였습니다. 항목별로 구체적으로 기술해주세요.

1) 아동·청소년 기관과 기업 사회공헌활동의 목표 및 협력 이유

본문.....

2) 기업 사회공헌활동 사업 추진시 역할과 담당은 어떻게 구성되었는가?

본문.....

3) 아동청소년 관련 기관과 처음에 어떻게 연결하게 되었나요? (연결계기, 선정 방식 등)

본문.....

4) 주요 사회공헌활동 협력내용 및 방법(실제 운영 과정)

본문.....

5) 기업 사회공헌활동 사업을 위한 사전 요구분석을 위해 수행한 활동
(없으시면 이유를 기술해 주세요)

본문.....

5-1) 기업 사회공헌활동 사업의 직접 수혜자인 아동·청소년의 특성을 이해하기 위해 어떤 노력을
했는가?

본문.....

6) 협력을 위한 파트너기관(지원대상기관) 선정 및 실행 준비 활동

본문.....

7) 기업 사회공헌활동 사업 평가를 위한 활동 (결과물과 성과를 위한 활동)

본문.....

8) 기업 사회공헌활동 사업에서 의도한 결과물 또는 성과가 무엇이었으며, 이것의

달성여부는?

본문.....

9) 기업 사회공헌활동 사업과 관련한 기업 담당자의 역할 및 활동

본문.....

10) 기업 사회공헌활동 사업을 실행하는 지역사회 특성(환경, 문화 등) 이해를 위한 활동

본문.....

10-1) 아동·청소년 기관과의 사회공헌 협력사업 활동의 결과를 기업 내부 구성원 및 일반 국민들에게 홍보하기 위해 어떠한 일을 하고 있는가?

본문.....

10-2) 기업 사회공헌활동 사업을 실행하는 아동·청소년기관의 특성(사업, 운영방식 등)을 이해하기 위한 활동으로 무엇을 하였는가? 또는 무엇이 있는가?

본문.....

※ 협력사업 운영 방식 유형에 따른 장·단점

11) 기업의 사회공헌활동 차원의 지원으로 프로그램이 운영될 경우 운영방식의 장·단점은? (공모사업, 자체사업 등 운영방식 유형별 장·단점)

본문.....

11-1) 기업의 사회공헌 차원으로 자유학기제 및 진로교육과 연계하여 운영할 때 운영 방식 및 장 단점(경험 있으신 경우 답변)

본문.....

12) 기업 사회공헌활동 사업 성공요인 (경험적 노하우)

본문.....

12-1) 아동 청소년 관련 기업 사회공헌활동 사업을 시작하려고 할 때 기업이 준비해야 할 것이 있다면 어떤 것이 있는가?

본문.....

12-2) 아동 청소년 관련해서 기업 사회공헌활동 사업의 지속성 유지가 어려웠다면 어떤 점에서 어려웠는가?

본문.....

13) 기업 사회공헌활동 운영 방식의 애로사항 및 개선점

본문.....

14) 기타 및 소감

본문.....

※ 감사합니다.

2. FGI 조사지 : 아동·청소년기관용(실무책임자)

※ 아동·청소년을 위한 기업 사회공헌활동(CSR) 활성화 연구(2017)

- 조사대상은 아동·청소년 기관 담당자(의사결정권자)로서 기업 및 기업재단의 사회공헌활동 담당자(실무책임자)와 협력사업 경험자입니다.
- 파트너십은 아동·청소년 분야 기업 사회공헌활동에서 일반기부를 제외하고 아동·청소년분야 파트너십(협력사업, 협업)을 의미합니다.
- FGI 내용은 협력사업 소개가 아니라, 아래 질문에 대한 운영경험에 대한 답변입니다.

※ 협력사업을 “기업 사회공헌활동”이란 용어로 질문하였습니다. 항목별로 구체적으로 기술해주세요.

1) 아동·청소년 분야 기업 사회공헌활동을 추진하게 된 이유와 목표

본문.....

2) 기업 사회공헌활동 사업 추진시 역할과 담당은 어떻게 구성되었는가?

본문.....

3) 사회공헌활동 기업과 처음에 어떻게 연결하게 되었나요? (연결계기, 연결 방식 등)

본문.....

4) 주요 사회공헌활동 협력내용 및 방법(실제 운영 과정)

본문.....

5) 기업 사회공헌활동 사업을 위한 사전 요구분석을 위해 수행한 활동

(없으시면 이유를 기술해 주세요)

본문.....

5-1) 기업 사회공헌활동 사업의 직접 수혜자인 아동청소년의 특성을 해당 기업에 이해시키기 위해 어떤 노력을 했는가?

본문.....

6) 기업 사회공헌활동 관련 홍보 및 실행 준비 활동

본문.....

7) 기업 사회공헌활동 사업 평가를 위한 활동 (결과물과 성과를 위한 활동)

본문.....

8) 기업 사회공헌활동 사업에서 의도한 결과물 또는 성과가 무엇이었으며, 이것의 달성여부는?

본문.....

9) 기업 사회공헌활동 사업과 관련한 기업 담당자의 역할 및 활동

본문.....

10) 기업 사회공헌활동 사업을 실행하는 지역사회 특성(환경, 문화 등) 이해를 위한 활동

본문.....

10-1) 기업 사회공헌활동 사업을 실행하는 기업의 특성과 생리를 이해하기 위한 활동

본문.....

※ 협력사업 운영 방식 유형에 따른 장 단점

11) 기업의 사회공헌활동으로 지원하는 프로그램 운영방식의 장·단점 (공모사업, 자체사업 등 운영방식 유형 별 장·단점)

본문.....

11-1) 기업의 지원에 의한 프로그램을 자유학기제 및 진로교육과 연계하여 운영할 때 장 단점(경험있으신 경우 답변)

본문.....

12) 기업 사회공헌활동 사업 성공요인 (경험적 노하우)

본문.....

12-1) 아동청소년 기관과 기업 사회공헌활동 사업을 위해 기업이 어떤 준비를 해야 되는가?

본문.....

12-2) 아동 청소년기관은 기업과의 사회공헌활동 사업의 지속성 유지가 용이하다고 생각하시나요, 어렵다고 생각하시나요? 귀하의 답변에 대한 그 이유를 설명해 주세요.

본문.....

13) 기업 사회공헌활동 운영 방식의 예로사항 및 개선점

본문.....

14) 기타 및 소감

본문.....

※ 감사합니다.



이 설문에서 얻어진 모든 내용은 통계목적 이외에는 전대로 사용할 수 없으며 그 비밀이 보호되도록 통계법(제13조 및 제14조)에 규정되어 있습니다.

Web 설문 <http://www.statschool.net/answer.jsp?a=6682>

ID —

2017 아동·청소년을 위한 기업사회공헌활동(CSR)의 NPO-기업 파트너십 요구조사 (CSR 담당하는 기업 - NPO 조사용)

안녕하세요?

한국청소년정책연구원은 청소년과 관련한 정책 개발 및 연구를 수행하는 국책연구기관입니다. 우리 연구원에서는 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동(CSR) 활성화방안 연구(2017)를 수행하고 있습니다.

이번 조사의 목적은 지역사회 아동·청소년관련 기관(NPO)과 기업의 파트너십에 대한 인식과 실태를 알아보고, 활성화방안을 제공하고자 합니다. 조사내용은 아동·청소년을 위한 기업과 NPO와의 파트너십 사업(기부금만 전달하는 경우는 제외)에 대한 요구에 대한 질문입니다.

응답해주신 내용의 기관명은 정보가 공개되지 않으며 익명으로 통계 처리되어, 연구 자료로만 활용됨으로 개인의 비밀이 보장됩니다(통계법 제13조 및 제14조). 한 문항도 빠짐없이 응답해주시면 감사하겠습니다.

2017. 8.

조사주관기관
담당 연구자: 국무총리 산하 국책연구기관
한국청소년정책연구원
입지연 연구위원

조사 문의처
한국청소년정책연구원
(044-415-2226)
LJY522@nypi.re.kr

한국청소년정책연구원
(30147) 세종시 시청대로 370 세종국책연구단지 사회정책동
<http://www.nypi.re.kr>

※ 다음의 내용을 읽고 해당하는 곳에 V표기를 해주세요.

1. 다음의 아동청소년 분야 기관에 대해 얼마나 알고계십니까? (기업, 기관 모두 응답)	이해도			
	처음 들었 다	이름 만 안다	조금 안다	매우 알 안다
1) [청소년수련관]은 9-24세 모든 청소년 대상으로 자치,문화예술,봉사,인성,진로,지역참여활동 등을 제공하며 청소년활동시설(약 181개소)로 전국 시·군·구 마다 설치되고 있다.	①	②	③	④
2) [청소년문화의집]은 10대의 모든 청소년을 중심으로 자치,문화예술,봉사,인성,진로,지역참여활동 등 청소년활동시설(약 245개소)로 전국 읍·면·동 마다 설치되고 있다.	①	②	③	④
3) [방과후아카데미]는 방과후 돌봄이 필요한 취약계층 가정 청소년(초4-중3)에게 급식, 학습, 생활 등 종합서비스를 지원하며 청소년수련관과 문화의집 내에 설치(약250개소)되고 있다.	①	②	③	④
4) [청소년쉼터]는 9-24세의 기숙,노숙 청소년보호 주거 등 지원시설(약 123개소)로 일시쉼터(차량일시쉼터), 단기쉼터, 중장기쉼터 생활시설로 설치되고 있다.	①	②	③	④
5) [학교밖청소년지원센터(꿈드림센터)]는 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.	①	②	③	④
6) [공동생활가정]은 기초생활보장 요보호아동을 대상으로 그룹홈(약 510개소)와 학대아동쉼터(약 58개소)가 생활시설로 설치되고 있다.	①	②	③	④
7) [지역아동센터]는 방과후 돌봄이 필요한 지역사회 아동을 대상으로 아동건강육성을 위한 급식,교육,문화,정서,지역연계 종합복지서비스를 제공하며 약 4,102개소가 설치되고 있다.	①	②	③	④
8) [사회복지관]은 지역 복지문제해결을 위해 종합 복지서비스를 제공하며 약452개소 설치되어 있다.	①	②	③	④
9) 기타 (NPO 기관/재단)	①	②	③	④

1-1. [위 9개 문항] 아동·청소년분야 기관 중에서 연계사업 경험을 해본 기관을 모두 선택해주세요.
()

1-2. [위 9개 문항] 아동·청소년분야 기관 중에서 가장 원하는 연계사업 기관을 4순위까지 순서대로 번호를 써주세요.

(1순위____, 2순위____, 3순위____, 4순위____)

2. 다음의 아동청소년을 위한 CSR사업 관련 (지역 네트워크) 지원기관에 대해 얼마나 알고 계십니까? (기업, 기관 모두 응답)		이해도			
		지음 들었 다	이름 만 안다	조금 안다	매우 안다
1)	[한국청소년활동진흥원]은 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).	①	②	③	④
2)	[한국청소년수련시설협회]는 수련시설 간 연계협력을 위한 협의와 조정, 시설운영 활성화 정책개진 및 유관단체와의 협력을 지원하며, 전국 시·도 13개의 지방협회가 있다(청소년활동진흥법 근거).	①	②	③	④
3)	[한국청소년단체협의회]는 국내외 청소년단체 협력교류지원을 목적으로 협의체 역할 및 기능을 수행하며 지방청소년단체협의회(8개)를 포함하여 68개 회원 청소년단체가 가입하여 활동하고 있다(청소년기본법 근거).	①	②	③	④
4)	[한국사회복지협의회]는 사회복지에 관한 조사연구와 각종 복지사업과 활동을 조직적으로 협의조정하며, 전국 시도 사회복지협의회 17개가 있다(사회복지사업법 근거).	①	②	③	④
5)	[사회복지공동모금회]는 사회복지공동모금사업, 공동모금재원의 배분, 운용 및 관리, 조사연구홍보 및 교육훈련 등을 수행하며 시·도 단위 지회 17개가 있다(사회복지공동모금회법 근거).	①	②	③	④
6)	[한국자원봉사협의회]는 회원단체 간의 협력 및 사업지원, 대국민 홍보 및 국제교류, 정책개발 및 조사연구를 주요사업으로 125개 회원단체가 있다(자원봉사활동기본법 근거).	①	②	③	④
7)	[사회공헌정보센터]는 사회공헌 분야 및 활동현황 정보제공, 사회공헌정보 지식관리 시스템 구축, 사회공헌 인적 및 조직간 네트워크 구축 등 역할을 하며 시·도센터 10개가 있다(보건복지부 위탁운영).	①	②	③	④
8)	[지역아동센터중앙지원단]은 전국 지역아동센터를 교육, 평가, 컨설팅, 조사연구를 통해 운영 및 관리하며 시·도지원단 16개가 있다. (보건복지부 위탁운영)	①	②	③	④
9)	[아름다운재단]은 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.	①	②	③	④
10)	[한국청소년쉼터협의회]는 쉼터간 유기적 네트워크, 회원기관 통합화, 효과적 전달체계 구축, 실권 전문가 양성 사업 등을 하며 전국에 6개 지부가 있으며, 회원쉼터가 약110개소 있다.	①	②	③	④
11)	[한국자원봉사센터협회]는 자원봉사의 촉진에 기여하기 위하여 설립된 사단법인으로 자원봉사활동 연계, 협력 등의 사업을 수행하는 전국 246개 자원봉사센터가 있다.	①	②	③	④
12)	[한국아동·청소년그룹홈협의회]는 공동생활가정(그룹홈)의 협의체로서 그룹홈 관계자들의 네트워크로 아동그룹홈지원센터 운영지원, 그룹홈 및 아동지원, 교육, 정책연구를 주요사업으로 14개 지부와 회원 공동생활가정이 약 400개 있다.	①	②	③	④
13)	[한국사회복지지원협회]는 정책건의, 교육훈련, 조사연구, 자원개발 및 지원 등 주요사업을 하며 전국 16개 시·도에 지회가 있다.	①	②	③	④
14)	[지역아동센터 전국연합회]는 아동청소년 권익보호사업, 지역아동센터 종사자 관련 사업, 아동복지관련 기관 및 단체 교류협력사업을 하며, 전국에 약 100개 지역아동센터가 회원단체로 있다.	①	②	③	④
15)	기타 (NPO 기관/재단)	①	②	③	④

2-1. [위 15개 문항] 중에서 CSR사업 경험을 해본 지원기관을 모두 선택해주세요.
()

2-2. [위 15개 문항] 중에서 가장 원하는 CSR사업 지원기관을 4순위까지 순서대로 번호를 써주세요.
(1순위____, 2순위____, 3순위____, 4순위____)

Abstract

Current status and issue of CSR activities for youths: establishment of CSR partnership among corporate, youth NPOs & government

Abstract

This study aims to provide policies that can boost CSR (corporate social responsibility) activities for youths. Research was done on mutual interests and demands as well as process of partnership between businesses that actively participate in CSR and youth NPO organizations. In the process of research, it was found that establishment of the partnership among corporate, youth NPOs and government is critical in initiating CSR activities. It is expected that CSR activities will contribute to competency development and healthy growth of youths.

This study analyzed the current status of CSR activities from both sides of corporate and youth NPOs and conducted FGI as well as case studies on mutual corporate partnership. Survey was done to corporate/NPOs on their perception and current status of mutual partnership and their answers were prioritized based on the needs urgency. In addition, several activities were done to better communicate with stakeholders, which include co-hosted CSR forum, working group conference for policy study and workshops.

As a result of this study, a CSR partnership model for youths was developed and policy measures are followed to establish the partnership among corporate, youth NPOs and government.

First, participants in the CSR partnership model for youths can be divided into 'cooperating partners' and 'backbone support organizations' based on their roles and they are also emphasized as taking the role of both incubators & accelerators. While corporations and youth NPOs work as direct partners, research institutes, universities, consulting organizations, government and local authorities do as indirect ones. The backbone support organizations should work as a local consultative body of each field to supply infrastructures.

Second, for the policy measures in the establishment of partnership, 7 policy issues and 14 initiatives in 3 policy criteria were suggested. They are 1) to strengthen partnership competencies: development of common agenda, setting clear purpose, sharing evaluation criteria and strengthening social impact on outcomes 2) to educate professionals: providing educational training for youth CSR professionals and field consultation and discovering domestic & foreign case studies to benchmark 3) to train backbone support organizations: establishment of platform to share the information of persons in charge from both corporate and youth NPOs and development of domestic and foreign network to reinforce their collective impact, 4) to improve related law & policies, and 5) to provide initiative roadmap.

**CSR activities, CSR partnership model, youth NPOs, Corporate Social
Responsibility, Backbone Support Organizations**

2017년 한국청소년정책연구원 간행물 안내

기관고유과제

- 17-R01 청소년의 지역사회 참여 모형개발 연구 / 황여정
- 17-R02 청소년보호정책 현황분석 및 개선방안 연구 / 김지연 · 정소연
- 17-R02-1 청소년보호정책 현황분석 및 개선방안 연구 - 기초분석보고서 / 김지연 · 정소연
- 17-R03 아동 · 청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안 연구 : 기업-아동 · 청소년 NPO-정부의 파트너십 구축 / 임지연 · 김한별
- 17-R04 20대 청년들의 사회활동 실태 및 지원방안 연구 / 김정숙 · 강영배
- 17-R05 세계시민의식 함양을 위한 청소년활동 활성화 방안 / 황세영 · 최정원
- 17-R06 청소년 사이버일탈 유형별 대책 연구 / 배상률 · 박남수 · 백강희
- 17-R07 청소년수련시설의 공공성 제고를 통한 운영 활성화 지원방안 연구 / 김형주 · 김정주 · 김혁진
- 17-R08 아동 · 청소년 · 가족 보호 통합게이트웨이 구축 · 운영 모형 개발 연구 / 서정아
- 17-R09 청년 사회 · 경제 실태 및 정책방안 연구Ⅱ / 김기현 · 이윤주 · 유설희
- 17-R09-1 청년 사회 · 경제 실태 및 정책방안 연구Ⅱ - 기초분석 보고서 - / 김기현 · 이윤주 · 유설희
- 17-R10 청소년활동 참여 실태조사 연구Ⅳ / 임희진 · 문호영 · 조남익
- 17-R10-1 청소년활동 참여 실태조사 연구Ⅳ - 기초분석 보고서 / 임희진 · 문호영
- 17-R11 청소년이 행복한 지역사회 지표조사 및 조성사업 연구Ⅴ / 오해섭 · 최인재 · 염유식 · 김세광
- 17-R12 다문화 청소년 종단조사 및 정책방안 연구Ⅴ - 총괄보고서 - / 양계민 · 강경균 · 연보라
- 17-R12-1 다문화 청소년 종단조사 및 정책방안 연구Ⅴ - 다문화 · 청소년의 발달 추이 분석 - / 연보라
- 17-R12-2 다문화 청소년 종단조사 및 정책방안 연구Ⅴ - 정책제언 - / 양계민
- 17-R13 미래인재 개발 전략으로서 재외동포 청소년 지원방안 연구Ⅲ / 김경준 · 정은주
- 17-R14 학교 밖 청소년 이행경로에 따른 맞춤형 대책 연구Ⅱ / 윤철경 · 성윤숙 · 최홍일 · 유성렬 · 김강호
- 17-R15 아동 · 청소년권리에 관한 국제협약 이행 연구 - 한국아동 · 청소년인권실태 2017 : 총괄보고서 / 김영지 · 김희진 · 이민희 · 김진호
- 17-R15-1 아동 · 청소년권리에 관한 국제협약 이행 연구 - 한국아동 · 청소년인권실태 2017 : 심화분석보고서 - 아동과 청소년의 인권관련 정보접근성과 인권의식 / 김진석
- 17-R15-2 아동 · 청소년권리에 관한 국제협약 이행 연구 - 한국아동 · 청소년인권실태 2017 통계 / 김영지 · 김희진
- 17-R16 한국아동 · 청소년패널조사Ⅷ - 사업보고서 - / 하형석 · 최용환 · 정은진 · 한지형 · 정윤미
- 17-R16-1 한국아동 · 청소년패널조사Ⅷ - 연구성과보고서 / 최용환 · 한지형 · 박상현
- 17-R16-2 한국아동 · 청소년패널조사Ⅷ : 데이터분석보고서 - 청소년 수면시간의 긍정적 효과 - / 정은진 · 하형석 · 정윤미 · 고강혁
- 17-R16-3 한국아동 · 청소년패널조사Ⅷ : 한국청소년패널조사 2018 기초연구 / 하형석 · 정은진 · 최승주

협동연구과제

- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 17-39-01 청소년 역량지구 측정 및 국제비교 연구Ⅳ : IEA ICCS 2016 - 총괄보고서 - / 장근영·성은모·이경상·진성희·최효선·김균희 (자체번호 17-R17)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 17-39-02 청소년 역량지구 측정 및 국제비교 연구Ⅳ : IEA ICCS 2016 - 초·중·고등학생용 기초통계보고서 - / 장근영·성은모·이경상·진성희·최효선·김균희 (자체번호 17-R17-1)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 17-39-03 청소년 역량지구 측정 및 국제비교 연구Ⅳ : IEA ICCS 2016 - 대학생용 기초통계보고서 - / 장근영·성은모·이경상·진성희·최효선·김균희 (자체번호 17-R17-2)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 17-39-04 청소년 역량지구 측정 및 국제비교 연구Ⅳ : IEA ICCS 2016 - 사회참여역량 분석 - / 김태준·홍영란·김홍민 (자체번호 17-R17-3)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 17-39-05 IEA 2016 국제 시민의식과 시민성 교육 조사 조사틀 / 장근영·성은모·이경상·진성희·최효선·김균희 (자체번호 17-R17-4)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 17-40-01 아시아 청소년 진로체험활동 국제비교 연구Ⅱ / 김현철·백혜정·이지연 (자체번호 17-R18)
- 경제·인문사회연구회 협동연구총서 17-40-01 아시아 청소년 진로체험활동 국제비교 연구Ⅱ - 한국과 일본의 청소년 진로체험활동 운영사례집 / 김현철·백혜정 (자체번호 17-R18-1)

연구개발적립금

- 17-R19 청소년의 노동기부권 보장방안연구(2018년 4월 발간) / 황진구·유민상
- 17-R20 인구질벽 현상과 청소년정책의 과제(2018년 4월 발간) / 이유진·김영한·윤옥경

수 시 과 제

- 17-R21 고등학생들의 정치참여욕구 및 실태 연구 / 이창호
- 17-R22 지방자치단체 청년참여기구 실태 및 체계 연구 / 조진우·이윤주
- 17-R23 인터넷사회의 부모와 자녀관계에 관한 한·중·일 비교 : 한국사례분석 / 이창호·김기현
- 17-R24 현장적용 제고를 위한 자유학기제 학교-청소년시설의 협업지침 분석 / 임지연
- 17-R25 지역별 청소년운영위원회 운영 특성 연구 / 이윤주
- 17-R26 청소년 분야 SDGs 이행을 위한 국내 네트워크 구축 및 협력 방안 연구 / 황세영·김기현
- 17-R27 청소년동반자 활성화 방안 연구 / 장근영·진은설
- 17-R28 청소년지도사 배치지원사업 실태조사 연구 / 황진구

수탁과제

- 17-R29 2017년 4개국(한일중미) 청소년 의식조사 / 김기현
- 17-R30 제25회 세계스카우트잼버리 운영계획 수립연구 / 장근영 · 황진구
- 17-R31 2016 학교 내 대안교실 우수사례집 / 학업중단예방 및 대안교육지원센터
- 17-R32 2016년도 청소년인터넷게임 건전이용제도 관련 평가 / 배상률 · 김동일 · 유홍식
- 17-R33 화랑마을 운영관리 실행계획 수립을 위한 연구 / 김영한 · 서정아 · 임지연 · 좌동훈 · 한상철 · 신상구 · 박시현
- 17-R34 다문화 교육 종합 발전방안 / 양계민
- 17-R35 SDGs 시대 청소년 역량 증진을 위한 환경교육 활동 개발 및 활용 방안 / 황세영 · 이윤주 · 조성화
- 17-R35-1 SDGs 시대 청소년 역량 증진을 위한 환경교육 활동 개발 및 활용 방안 - 세미나 자료집 / 황세영 · 이윤주 · 조성화
- 17-R35-2 SDGs 시대 청소년 역량 증진을 위한 환경교육 활동 개발 및 활용 방안 - 국내외 사례요약집 / 황세영 · 이윤주 · 조성화
- 17-R35-3 SDGs 시대 청소년 역량 증진을 위한 환경교육 활동 개발 및 활용 방안 - 정책리포트 / 황세영 · 이윤주 · 조성화
- 17-R36 지식협력단지 초 · 중학생 기업가정신 교육 모듈 교재 개발 / 강경균
- 17-R36-1 (초등학생) 기업가처럼 생각하기(학생용 워크북) / 강경균
- 17-R36-2 (초등학생) 기업가처럼 생각하기(교사용 매뉴얼) / 강경균
- 17-R36-3 (중학생) 기업가처럼 생각하기(학생용 워크북) / 강경균
- 17-R36-4 (중학생) 기업가처럼 생각하기(교사용 매뉴얼) / 강경균
- 17-R37 청소년의 디지털 역량 예방 교육 프로그램 효과성 연구-초 · 중 · 고등학생과 학교밖 청소년을 중심으로 / 성윤숙 · 김경준 · 최정원
- 17-R37-1 학교 밖 청소년 지원 매뉴얼 / 정제영 · 김성기 · 선미숙
- 17-R37-2 학교 밖 청소년 지원 매뉴얼 개발 연구 / 정제영 · 김성기 · 선미숙
- 17-R37-3 국내외 청소년 사이버 범죄 실태와 예방 대책 연구 / 안동근 · 박병식 · 김영욱
- 17-R38 청년 삶의 질 개선을 위한 청년 정책 방향과 과제 : 2017년 청년정책포럼 / 김기현 · 한지형
- 17-R39 청년정책 추진체계 발전방안 연구 / 이윤주 · 김기현 · 하형식
- 17-R40 2017년 청소년종합실태조사 / 백혜정 · 임희진 · 김현철 · 유성렬
- 17-R41 2017년 청소년수련시설 종합평가 / 김경준 · 최인재 · 정은주 · 김영지
- 17-R42 청소년자립지원관 운영 모형 개발 연구 / 김지연 · 백혜정
- 17-R43 제5 · 6차 유엔아동권리협약 이행상황 연구 / 김영지 · 이윤주 · 유설희
- 17-R44 시립청소년시설 적정 위탁운영비 배분을 위한 모형개발 연구 / 최용환 · 이재완 · 박정배
- 17-R45 지역아동센터 아동패널조사2017 / 김희진 · 정윤미
- 17-R46 중국인 유학생의 한국사회 · 문화적응 실태 및 지원방안 연구 / 배상률 · 이경상 · 이창호
- 17-R47 청소년 국제교류사업 성과측정 체계연구 / 황세영 · 강경균
- 17-R48 청소년용 안전교육 프로그램 개발 연구 / 성은모 · 이성혜
- 17-R49 자립지원전담기관 운영매뉴얼 개발 연구 / 김지연 · 유민상 · 이상정
- 17-R49-1 자립지원전담기관 운영매뉴얼 개발 연구 - 자립지원전담기관 운영매뉴얼 - / 김지연 · 유민상 · 이상정
- 17-R49-2 자립지원전담기관 운영매뉴얼 개발 연구 - 기초분석보고서 / 김지연 · 유민상 · 이상정

- 17-R50 2017 청소년활동 실태 및 요구조사 / 이윤주·하형석·한지형
- 17-R51 국립강진청소년문화예술센터 건립을 위한 기본계획 / 김영한·이유진·정은진·강동영
- 17-R52 2017년 청소년방과후아카데미 연구사업 / 서정아·연보라
- 17-R53 청소년 자기주도형 봉사활동 시범사업 운영/ 장근영
- 17-R54 시도청소년활동진흥센터 기능강화를 위한 평가체계 개편 연구 / 김형주·김정주
- 17-R55 2017년 학업중단 숙려제 운영기관 모니터링 결과보고서 / 학업중단예방 및 대안교육지원센터
- 17-R55-1 학업중단 숙려제 특화 프로그램집 / 학업중단예방 및 대안교육지원센터
- 17-R56 2017년 학업중단 예방을 위한 학교 컨설팅 결과보고서 / 학업중단예방 및 대안교육지원센터

세미나 및 워크숍 자료집

- 17-S01 선거연령 만 18세 하향의 의미 및 과제 (2/9)
- 17-S02 학교 밖 청소년을 위한 디지털 역기능 예방 프로그램 교육 심화 워크숍 (2/13~14)
- 17-S03 제7차 청년정책포럼 (2/23)
- 17-S04 제8차 청년정책포럼 (4/20)
- 17-S05 유엔아동권리협약 5·6차 국가보고서 공청회 (3/7)
- 17-S06 2016년도 고유과제 연구성과발표회 (3/31)
- 17-S07 2017년 학업중단예방을 위한 학교담당자 연수 : 제1권역 (4/4)
- 17-S08 2017년 학업중단예방을 위한 학교담당자 연수 : 제2권역 (4/7)
- 17-S09 2017년 학업중단예방을 위한 학교담당자 연수 : 제3권역 (4/11)
- 17-S10 2017년 학업중단예방을 위한 학교담당자 연수 : 제4권역 (4/12)
- 17-S11 2017년 학업중단예방을 위한 학교관리자 연수 : 제1권역 (4/14)
- 17-S12 2017년 학업중단예방을 위한 학교관리자 연수 : 제2권역 (4/18)
- 17-S13 학교 밖 청소년을 위한 디지털 역기능 예방 프로그램 교육 2차 심화 워크숍 (3/31)
- 17-S14 2017년 학업중단 예방을 위한 학교 컨설팅 위원 워크숍 (4/21)
- 17-S15 2017년 학교 내 대안교실 (4/13)
- 17-S16 2017년 학교 내 대안교실 담당자 기초 연수(1권역) (4/20)
- 17-S17 2017년 학교 내 대안교실 담당자 기초 연수(2권역) (4/28)
- 17-S18 2017년 제1회 대안학교장 협의회 (5/12)
- 17-S19 2017 NYPI & ARACD INTERNATIONAL CONFERENCE – Career Education and VET(Vocational Education & Trainig) for Youth in Asia : 청소년 진로교육 국제학술회의 아시아 청소년 진로교육과 직업교육 및 직업훈련 (5/17)
- 17-S20 2017 NYPI & ARACD INTERNATIONAL CONFERENCE – Career Education and VET(Vocational Education & Trainig) for Youth in Asia : Special Roundtable for Comparing career education between Korea and Japan (5/18)
- 17-S21 2017년 학교 내 대안교실 관리자 연수 - 1권역 (5/22)
- 17-S22 2017년 학교 내 대안교실 관리자 연수 - 2권역 (5/24)
- 17-S23 2017년 학교 내 대안교실 관리자 연수 - 3권역 (5/29)
- 17-S24 2017년 학교 내 대안교실 관리자 연수 - 4권역 (5/30)
- 17-S25 제4차 산업혁명과 미래의 청소년정책 (5/31)
- 17-S26 세계시민교육 사례 공유를 통한 청소년 활동 활성화 방안 논의 (5/26)

- 17-S27 청소년이 행복한 지역사회 지표조사 및 조성사업 연구Ⅴ 콜로키움 (6/22)
- 17-S28 SDGs 청소년 역량 환경교육 (6/26)
- 17-S29 2017 13th citizED International Conference Global citizenship and youth work: educational meanings, possibilities and practices (6.29~7.1)
- 17-S30 다문화 청소년의 효율적 지원 방안(통합과 선별) (9.22)
- 17-S31 청소년활동 중심 행복마을 운영 모형 및 지원방안 (7.28)
- 17-S32 2017년 한·러 차세대 전문가 세미나 - 한국과 러시아의 성인기 이행 : 청년 자립 '결혼 출산 현황 및 정책'(7.27)
- 17-S33 2017년 학업중단 숙려제 운영기관 모니터링 위원 워크숍 (8.18)
- 17-S34 청소년정치참여확대 및 활성화 방안 (8.28)
- 17-S35 2017년 대안교육 위탁교육기관 담당자 연수 (8.29)
- 17-S36 2017년 「대안학교(각종학교 및 특성화중·고교) 담당교원 협의회」(9.1)
- 17-S37 한국 아동·청소년 패널 학술대회 (9.14)
- 17-S38 다문화청소년패널 학술대회 (9.15)
- 17-S39 지역별 청소년운영위원회 토론 세미나 (9.9, 9.16)
- 17-S40 4차 산업혁명 및 인구절벽 현상과 청소년역량증진의 방향 (9.13)
- 17-S41 국제심포지엄 2017 [무업청소년(NEET) : 국제적 동향과 대응] (9.25)
- 17-S42 한-중 국제세미나 (10/31)
- 17-S43 청소년의 디지털 역량(사이버범죄) 예방과 대책수립을 위한 전문가 포럼 (11.3)
- 17-S44 학교 밖 청소년 지원사업 연계기관 성과발표 및 우수사례발표 워크숍 (11.17)
- 17-S45 청소년의 노동권 관련 법제 현황과 주요 입법 과제 (11.28)

학 술 지

- 「한국청소년연구」 제28권 제1호(통권 제84호)
- 「한국청소년연구」 제28권 제2호(통권 제85호)
- 「한국청소년연구」 제28권 제3호(통권 제86호)
- 「한국청소년연구」 제28권 제4호(통권 제87호)

기 타 발간물

- NYPI Bluenote 이슈 & 정책 77호 : 청소년정책평가제도 체계화 방안
- NYPI Bluenote 이슈 & 정책 78호 : 청소년의 세대통합역량 증진을 위한 지원 방안 연구
- NYPI Bluenote 이슈 & 정책 79호 : 미래인재 개발 전략으로서 재외동포청소년 지원 방안 연구Ⅱ
- NYPI Bluenote 이슈 & 정책 80호 : 청소년의 기업가정신 함양을 위한 교육 프로그램 개발 및 실행 방안 연구
- NYPI Bluenote 이슈 & 정책 81호 : 지방자치단체 청년참여기구 실태 및 체계 연구
- NYPI Bluenote 이슈 & 정책 82호 : '청소년이 행복한 지역사회 지표개발 및 조성사업 연구(2013-2016)' 의 성과와 향후 연구방향
- NYPI Bluenote 이슈 & 정책 83호 : 고등학생들의 정치참여욕구 및 정치참여 활성화방안
- NYPI Bluenote 이슈 & 정책 84호 : 중도입국 청소년의 실태 및 자립지원 방안 연구

NYPI Bluenote 이슈 & 정책 85호 : 탈북청소년 지원 체계화 방안 연구
NYPI Bluenote 이슈 & 정책 86호 : 다문화청소년 종단조사 및 정책방안 연구Ⅴ
NYPI Bluenote 이슈 & 정책 87호 : 청소년 분야 SDGs 이행을 위한 국내 네트워크 구축 및 협력 방안 연구
NYPI Bluenote 이슈 & 정책 88호 : 청소년 동반자 활동 효율화 방안연구
NYPI Bluenote 이슈 & 정책 89호 : 지역별 청소년운영위원회 활동 운영 특성 연구
NYPI Bluenote 이슈 & 정책 90호 : 인터넷사회의 부모와 자녀관계에 관한 한·중·일 비교: 한국사례 분석
NYPI Bluenote 이슈 & 정책 91호 : 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 실태와 과제
NYPI Bluenote 이슈 & 정책 92호 : 학교 밖 청소년 이행경로에 따른 맞춤형 대책연구 I
NYPI Bluenote 이슈 & 정책 93호 : 한국아동·청소년패널조사(KCYPS) 연구성과분석
NYPI Bluenote 이슈 & 정책 94호 : 자유학기제 등 학교-청소년시설의 협업지침 활용방안

NYPI Bluenote 통계 33호 : 청소년 차별 실태 연구
NYPI Bluenote 통계 34호 : 2016년 청년 사회·경제 실태조사
NYPI Bluenote 통계 35호 : 청소년활동 참여 실태
NYPI Bluenote 통계 36호 : 청소년 수면과 비만의 종단적 변화
NYPI Bluenote 통계 37호 : 한국아동·청소년패널자료로 살펴본 청소년 관련 국정과제
NYPI Bluenote 통계 38호 : 청소년의 학습습관 통제능력, 성적 만족도, 삶에 대한 만족도의 종단적 변화 -KCYPs 초 4패널-

연구에 도움을 주신 분들

◆ 연구 협력진 ◆

고 형 복 (광명시청소년수련관)	이 경 립 (이동복지실천회)
권 연 주 (스마일게이트 희망스튜디오)	이 승 훈 (공릉청소년문화정보센터)
김 기 남 (한국청소년쉼터협의회)	이 용 권 (CJ나눔재단)
김 도 영 (SK브로드밴드)	장 결 (삼성디스플레이)
김 미 란 (SC제일은행)	장 보 임 (사회복지공동모금회)
김 세 원 (현대건설)	전 광 석 (한발종합사회복지관)
김 영 석 (한국교원대학교)	조 중 훈 (한국청소년단체협의회)
김 용 대 (한국청소년활동진흥원)	지 세 선 (청소년단체협의회)
김 정 주 (고려대학교)	한 도 희 (한국청소년수련시설협회)
김 중 빈 (前 한솔 / 現 사회적기업 더함)	한 윤 희 (지역아동센터전국연합회)
김 지 수 (인생나자작업장 사회적협동조합)	한 전 복 (천안성정종합사회복지관)
박 경 호 (前 CJ그룹 / 現 청강문화산업대학교)	황 치 영 (지속가능경영재단)
박 은 미 (CSR포럼)	
배 진 희 (한국마이크로소프트사)	
양 송 희 (사회공헌센터)	
윤 여 승 (천안시태조산청소년수련관)	

연구보고 17-R03

**아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안 연구
: 기업-아동·청소년 NPO-정부의 파트너십 구축**

인 쇄 2017년 12월 22일

발 행 2017년 12월 30일

발행처 **한국청소년정책연구원**
세종특별자치시 시청대로 370

발행인 **송 병 국**

등 록 1993. 10. 23 제 21-500호

인쇄처 (주)계문사 (02-725-5216)

사전 승인없이 보고서 내용의 무단전재·복제를 금함.

구독문의 : (044) 415-2125(학술정보관)

ISBN 979-11-5654-153-0 93330

연구보고 17-R03

**아동·청소년을 위한
기업의 사회공헌활동 활성화 방안 연구 :**
기업-아동·청소년 NPO-정부의 파트너십 구축

 **한국청소년정책연구원**
National Youth Policy Institute

30147 세종특별자치시 시청대로 370 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

 
9 791156 541530
ISBN 979-11-5654-153-0