

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



일시 : 2019년 12월 6일(금) 14:30 - 17:30

장소 : 티마크그랜드호텔 3층 (4호선 회현역 3번출구)

개회사

파트너십은 유엔과 국제사회의 최대 공동목표인 지속가능발전목표(SDGs)이면서 이행수단입니다. 이를 위해서 지속가능한 사회적 가치를 창출하기 위한 기업, NPO, 정부, 공공기관, 학교 등 각 сек터들의 파트너십이 강조되고 있습니다. 현 세대는 과거세대에 비해 양극화의 가속화 현상으로 미래세대인 청소년의 꿈과 성장에 심각한 어려움을 초래하고 있습니다.

이러한 복잡한 사회현상과 문제를 정부가 혼자 힘으로는 해결할 수가 없기 때문에 민관 협력 거버넌스로서의 패러다임이 강조되어 왔습니다. 집합적 임팩트 접근은 특정한 사회문제의 지속가능한 해결의 실마리로서 개별적 솔루션과 특정문제 해결을 넘어 특정한 사회적 가치의 실현을 위해 필요한 종합적 접근 방식입니다. 지속가능한 집합적 임팩트 사업은 정책사업과 밀접한 관련이 있습니다. 이에 집합적 임팩트 전문가, 지역 커뮤니티 디자이너로서의 NPO역량 개발, 청소년기관의 역량개발이 요구되고 있습니다.

청소년정책의 추진체계 혁신은 제6차 청소년정책기본계획(2018-2022)의 정책목표 중 하나입니다. 이에 본 포럼에서는 그동안 청소년정책 내부의 추진체계 혁신논의와 더불어서 기업-학교-청소년기관-정부가 함께 협업하는 집합적 임팩트 접근의 혁신적 추진체계로 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립을 제안하고자 합니다. 이러한 의미에서 청소년정책의 추진체계 혁신으로서 본 연구에서 제안하는 집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직으로서의 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립제안의 의미는 크다고 할 수 있습니다.

집합적 임팩트의 관점에서 중추지원조직으로서의 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립제안을 위해서는 우선 청소년 정책 추진체계 상에서 어떤 위상을 가질지, 이를 지원하기 위한 법적, 제도적 근거는 어떻게 마련할지에 대한 논의가 필요합니다. 또한 이미 다양한 기업 사회공헌 관련 매개지원기관(또는 중간지원조직)이 존재하는 상황에서 청소년 분야에 특화된 중추지원조직은 어떤 방식으로 청소년 사업의 발전에 기여할 수 있는지에 대한 논의도 필요합니다.

이와 관련하여 오늘의 포럼에서는 청소년 분야 기업 사회공헌사업에서의 협업 추진과정에서 필요한 협업지침, 중추지원조직의 기능 및 설립유형, 학습동맹 플랫폼의 구축과 법·제도 개선 등 다양한 이슈를 공론화함으로써, 기업 사회공헌사업의 협업 파트너로서 청소년 NPO의 역량강화와 관련하여 어떤 쟁점이 있는지를 파악하고, 이를 지원해주기 위해 제안된 시스템을 논의해보고자 합니다.

오늘의 포럼은 2019년 연구결과물에 대한 현장과의 소통을 위한 자리로서, CSR 활동과의 협업 과정이나 중추조직에 대한 공개된 자료들이 별로 없는 상황에서 크게는 NPO의 역량 개발을 위해서, 구체적으로는 청소년정책 추진체계의 혁신을 위해서 의미가 있다고 할 수 있습니다. 본 연구에서 개발한 협업실행지침 및 중추지원조직의 기능과 설립제안은 현장 실행을 돕기 위하여 처음 시도한 것임으로 후속 연구의 발전을 기대합니다. 또한 국내외 기업 CSR활동 학습동맹의 플랫폼 구축과 함께 지역-국가-글로벌 플랫폼과의 소통 및 학습에 기여할 것으로 기대합니다. 이번 포럼이 개최될 때까지 참여하여 주신 기업, 청소년 NPO, 현장 전문가와 연구진 여러분께 감사의 말씀을 전합니다.

2019년 12월 6일
한국청소년정책연구원
원장 송병국

「 제25차 청소년정책포럼 」

청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업추진 방안

- 일 시 : 2019년 12월 6일(금) 14:30-17:30
- 대 상 : 청소년활동시설, 기업, NPO, 학교, 학계 등
- 장 소 : 티마크그랜드호텔 3층 (4호선 회현역 3번출구)
- 주 최 : 한국청소년정책연구원
- 후 원 : 한국청소년활동진흥원
- 세부일정

구분	주요 내용
(14:00~14:30) (30')	등록 및 다과
(14:30~14:40) (10')	개회 사 회: 모상현(한국청소년정책연구원 연구기획실장) 개회사: 송병국(한국청소년정책연구원장)
(14:40~15:10) (30')	주제발표 청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업추진 방안-협업지침개발과 중추지원 조직의 기능 및 설립을 중심으로 (임지연, 황세영, 김도영, 김민)
(15:10~16:20) (70')	타운홀미팅 [좌 장] 김도영 (CSR 포럼 대표) [패널토의] 우용호(사회공헌센터 소장) 이지영(생명보험 사회공헌재단 본부장) 장혜정(한국직업능력개발원 진로체험지원센터장) 고형복(전 광명시청소년재단 청소년활동본부장) 현선미(서울시 학교밖청소년지원센터 꿈드림 팀장) [토론총평] 김 민(순천향대 교수)
(16:20~17:20) (60')	자유토론 누구나 ○ 그룹별 전문가 퍼실리테이터 참여 김기남 (한국청소년쉼터협의회 회장) 김아란 (아름다운재단 팀장) 김정주 (고려대 세종캠퍼스 교수) 김지수 (인생나자작업장 사회적협동조합) 박찬열 (전 마포청소년문화의집 관장) 윤여승 (태조산청소년수련관장) 이경림 (아동복지실천회 세움 이사) 임승옥 (아시아나항공 부장) 전재은 (여성가족부 전문위원) 한도희 (한국청소년수련시설협회 사무총장)
(17:20~17:30) (10')	총정리

목 차

「제25차 청소년정책포럼」

주제발표 1

- 임지연 (한국청소년정책연구원 선임연구위원), 황세영 (한국청소년정책연구원 연구위원), 김도영 (CSR포럼대표), 김민 (순천향대학교 교수)

좌 장

- 김도영(CSR포럼대표)

토론자료 27

- 우용호 (사회공헌센터 소장) 29
- 이지영 (생명보험 사회공헌재단 본부장) 37
- 장혜정 (한국직업능력개발원 진로체험지원센터장) 39
- 고희복 (전 광명시청소년재단 청소년활동본부장) 45
- 현선미 (서울시 학교밖청소년지원센터 꿈드림 팀장) 51

토론총평

- 김 민(순천향대학교 교수)



「제25차 청소년정책포럼」 주제 발표

청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업추진방안

-협업지침개발과 중추지원조직의 기능 및 설립을 중심으로-

임지연 (한국청소년정책연구원 선임연구위원), 황세영 (한국청소년정책연구원 연구위원),
김도영 (CSR포럼대표), 김 민 (순천향대학교 교수)

청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업추진 방안

-‘협업지침개발’과 ‘중추지원조직 기능 및 설립제안’을 중심으로-

임지연(선임연구위원), 황세영(연구위원), 김도영(CSR포럼대표), 김민(순천향대학교 교수)

요약¹⁾

- 청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업과의 협업 추진을 위해서 가장 핵심적인 요건은 협업지침 개발과 청소년 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립제안으로 나타났다. 따라서 본 연구의 결과물로 첫째, 협업지침 개발, 둘째, 청소년 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립, 셋째, 현장실행을 지원하기 위한 정책과제를 제시하였다. 또한 ‘협업 실행지침’체크리스트 양식과 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항’ 체크리스트 양식을 개발하였다.
- 본 연구의 결과물을 통하여 청소년 활동 영역을 중심으로 교육·보호·복지를 포괄한 청소년사업 활성화와 기업-청소년NPO-학교-정부-지자체가 다분야 협력을 통하여 국가 미래자원인 청소년들의 성장과 지원에 기여할 것으로 기대한다. 집합적 임팩트(Collective Impact) 접근에서는 소규모 기관도 함께 협업추진의 동력이 될 수 있고 기업도 자금제공자이면서도 파트너로서 역할을 하며 정부와 지자체, 민간에서도 함께 할 수 있다.
- 첫째, 본 연구에서 개발한 협업지침은 기업과 청소년시설 양쪽이 협업을 시작하기 전과 과정, 이후까지 전 과정에서 활용 가능한 협업 체크리스트 양식으로 활용될 수 있다. 본 협업지침의 활용목적은 현장 실행단계에서 실전 컨설팅뿐 아니라, 사전 협의단계에서 파일럿 테스트로서 사전 시범 단계와 전 과정에서 활용할 수 있도록 개발되었다. 내용구성은 기획, 실행, 성과관리 단계를 포함하여 1) 파트너십 이유와 성공요건, 2) 자기평가 및 역량진단, 3) 적합한 파트너 선정기준, 4) 사회이슈 및 청소년 어젠다 파악, 5) 잠재파트너 탐색과 파일럿 테스트, 6) 사전실무협의, 7) 실행실무협의, 8) 진행관리, 9) 효과추적 및 중간평가공유, 10) 성과보고와 평가로써 총 10단계의 18개 활동으로 개발되었다.
- 둘째, 본 연구가 개발한 ‘청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항’은 비전과 전략제시(어젠다 발굴), 정책제안, 자원 및 지지확보, 지역사회 참여촉진, 배열, 성과관리마련으로 총 6개 기능과 15개의 추진사항으로 개발되었다. 중추지원조직 체크리스트 양식의 활용방법은, 중추지원

1) 본 원고는 한국청소년정책연구원 2019년 고유과제 ‘청소년 체험활동 활성화를 위한 기업 사회공헌사업과의 협업추진방안 연구’의 일부분을 발췌·요약한 것임.

조직의 기능은 원칙적인 차원에서 공통적인 활동을 중심으로 제시된 것이지만 집합적 임팩트 협업체계 안에서 실제 중추조직의 위상과 성격은 현장 여건과 상황별로 매우 다르다는 점이 고려되어야 한다. 따라서 현장 적용 실행사례에 맞게 체크리스트 양식에 제시된 기능과 추진사항들을 활용할 수 있으며, 몇 개의 중추조직이 함께 역할을 분담하여 실행할 수도 있다.

- 셋째, 집합적 임팩트의 관점에서 중추지원조직으로서의 가치 청소년사회공헌개발센터 설립제안을 위해서는 우선 청소년 정책 추진체계상에 어떤 위상을 가질지, 이를 지원하기 위한 법적, 제도적 근거는 어떻게 마련할지에 대한 논의가 필요하다. 또한 이미 다양한 기업 사회공헌 관련 매개지원기관(또는 중간지원조직)이 존재하는 상황에서 청소년 분야에 특화된 중추지원조직은 어떤 방식으로 청소년 사업의 발전에 기여할 수 있는지에 대한 설득력 있는 논리가 필요하다. 이와 관련하여 청소년 분야 기업 사회공헌사업에서의 협업 추진과정에서 필요한 중추지원조직의 설립유형 등 다양한 이슈를 공론화함으로써, 기업 사회공헌사업의 협업 파트너로서 청소년 기관의 역량 강화와 관련하여 어떤 쟁점이 있는지를 파악하고, 이를 지원해주기 위한 시스템을 제안하고자 한다.
- 본 연구에서 개발한 협업실행지침 및 중추지원조직의 지침개발과 설립제안은 현장 실행을 돕기 위하여 처음 시도한 것임으로 후속 연구의 발전을 기대하며, 국내외 기업 CSR활동 학습동맹 관련 플랫폼 목록은 지역-국가- 글로벌 플랫폼과의 소통 및 학습에 도움이 되기를 기대한다.

1. 연구의 필요성 및 개발과정

- 과거세대에 비해 양극화의 가속화 현상은 미래세대인 청소년의 꿈과 성장에 심각한 어려움을 초래하고 있다. 이러한 복잡한 사회현상과 문제를 정부가 혼자 힘으로는 해결할 수가 없기 때문에 민관 협력 거버넌스로의 패러다임이 강조되어 왔다.
- 집합적 임팩트 접근은 특정한 사회문제의 지속가능한 해결의 실마리로서 개별적 솔루션과 특정문제 해결을 넘어 특정한 사회적 가치의 실현을 위해 필요한 종합적 접근 방식이다. 이러한 개별적 임팩트와 집합적 임팩트의 차이에 관한 국내외 논의들은 지속가능한 집합적 임팩트 사업이 정책사업과 밀접한 관련이 있음을 알게 해 준다.
- 미래세대 청소년들의 건강한 성장은 정부, 기업을 포함하여 다분야 섹터들(Cross-Sector)의 집합적 임팩트(Collective Impact)를 위한 협업 전략이 필요하다. 이러한 청소년 관련 사회문제 해결을 위해서는 중장기적인 사회적 임팩트(Social Impact)를 고려할 필요가 있다.
- 본 연구는 청소년 활동 영역을 중심으로 교육보호복지를 포괄한 청소년사업 활성화와 기업-청소년NPO-학교-정부-지자체 간 다분야 협력을 통하여 국가 미래자원인 청소년들의 성장과 지원에 기여하고자 한다.
- 청소년 미래세대의 건강한 성장을 위하여 기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 협업추진 방향은 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫째, 본 연구에서 아동·청소년을 위한 CSR(Corporate Social Responsibility) 협업(collaboration)의 의미는 기업과 청소년NPO, 학교, 공공기관 등의 다분야 섹터들이 상호 자발성과 진정성을 토대로 협력하는 것을 의미한다. 둘째, 개별기관의 접근뿐이 아니라 집합적 임팩트 접근방식에서는 공통의 어젠다, 공통의 성과측정시스템, 상호보완 활동, 지속적 의사소통, 중추지원조직(backbone support organization)의 지원이 필요하다. 셋째, 청소년사업의 대상과 범위는 체험활동, 교육, 복지, 보호 모든 영역을 포함하며, 청소년활동 시설, 복지시설, 보호시설, 학교, 공공기관, NPO, 기업, 정부 및 지자체, 컨설팅기관 등 다분야 협업을 의미한다. 넷째, 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)이다(임지연, 2017b).
- CSR 협업실행지침과 중추지원조직의 기능에 대한 개발 근거의 틀과 구조를 살펴보면, 큰 틀은 Tuner, Merchant, Kania & Martin(2012), Hanleybrown, Kania, & Kramer (2012)와 Kania & Kramer (2011) 등의 논문에서 협업(Collaboration), 집합적 임팩트(Collective Impact), 중추지원조직(Backbone Support Organization) 등을 참고하였다. 그러나 대부분의 자료들은 현장 실무자들이 작성한 자료를 참고하였으며, 해외의 기업 사회공헌 온라인 플랫폼(BITC, CSR Europe, FSG, Collective impact forum, CollaborateUp, CSR Impact,

Ready by 21, SIPCW, Strive Together 등)들을 활용하여 Working Paper, Issue Paper, Field Guide, Tools, Lessons from the Field, Cross-Sector Partnerships, Collective Impact Project, Comprehensive Toolkit, Principles & Practices 등의 자료를 검토하였다.

- 본 연구의 목적은 청소년을 위한 기업 사회공헌사업과의 협업추진 방안이다. 이러한 목적을 달성하기 위한 최종 결과물은 첫째, 청소년NPO-기업 사회공헌활동 협업실행지침 개발, 둘째, 사회공헌 중추지원조직의 기능 및 설립제안, 셋째, 정책과제 및 법·제도 개선안이다.
- 본 발표문의 지침들은 현장 실행적용을 위한 것이다. 본 브리프에서 제시한 ‘협업지침개발’과 ‘중추지원조직 기능·추진사항 개발’ 도출은 연구계획 단계에서 문헌조사와 면담조사를 거쳐 최종 설문 문항이 협업실행지침 개발과 중추지원조직의 기능과 설립에 대한 결과물로 연결이 되도록 목적을 가지고 개발되었다. 본 연구의 결과물 도출과정은 다음과 같다.

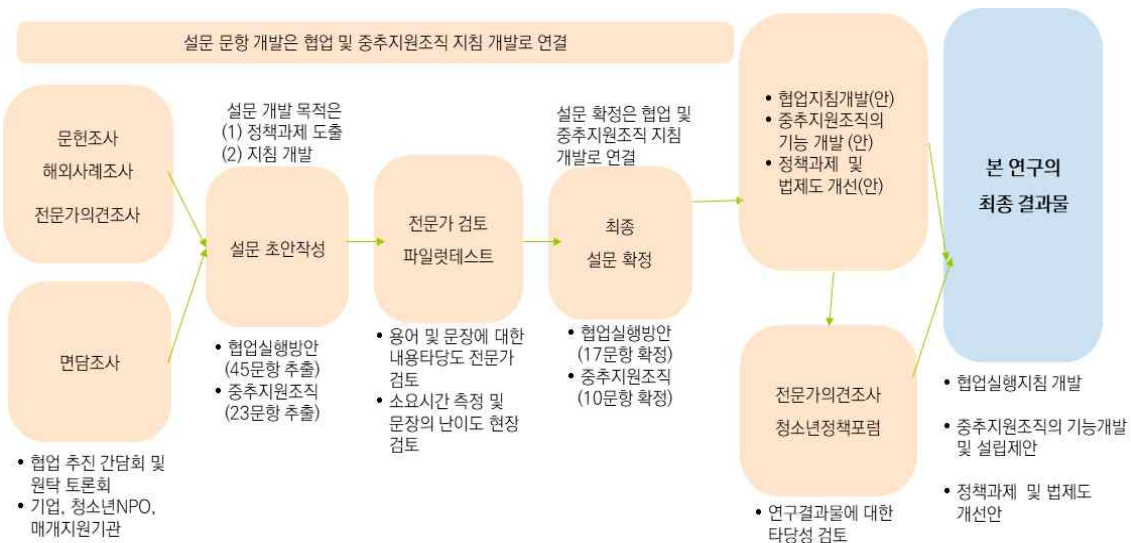


그림 - 1. 본 연구방법과 결과물 개발과정 : 협업실행지침, 중추지원조직, 정책과제

2. 협업지침 체크리스트 양식개발

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

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

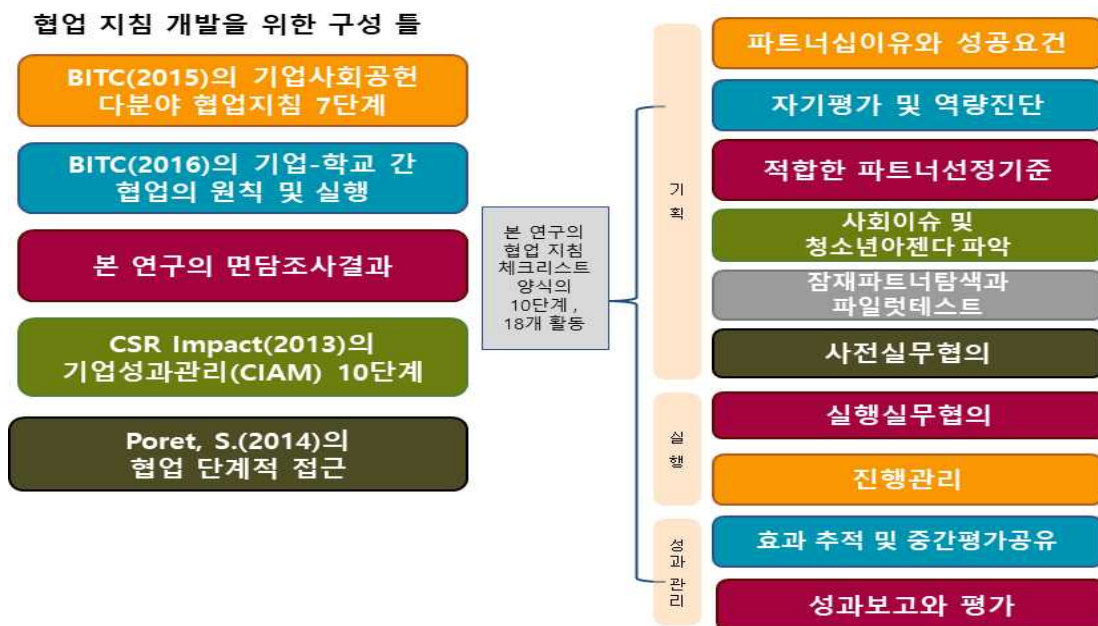


그림 -2. 본 연구에서 활용한 협업지침개발의 기본 틀

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

- 본 협업지침은 기업과 청소년시설 양쪽이 협업을 시작하기 전과 과정, 이후까지 전 과정에서 활용 가능한 협업 체크리스트 양식으로 활용될 수 있다. 본 협업지침의 활용목적은 현장 실행단계에서 사전 컨설팅뿐 아니라, 사전 협의단계에서 파일럿 테스트로서 사전 시범 단계와 전 과정에서 활용할 수 있도록 개발되었다. 내용구성은 기획, 실행, 성과관리 단계를 포함하여 1) 파트너십 이유와 성공요건, 2) 자기평가 및 역량진단, 3) 적합한 파트너 선정기준, 4) 사회이슈 및 청소년어젠다 파악, 5) 잠재파트너탐색과 파일럿테스트, 6) 사전실무협의, 7) 실행실무협의, 8) 진행관리, 9) 효과추적 및 중간평가공유, 10) 성과보고와 평가로써 총 10단계의 18개 활동으로 개발되었다.

본 연구가 개발한 ‘기업CSR-청소년NPO의 협업 실행지침’ 체크리스트양식(2019)2)

단계	영역	기업-청소년NPO 협업 실행방안	실시여부 (o, x)
기획	파트너십이유 및 성공요건	1) 기업과 NPO는 협업성공을 위해 각자의 전문역량을 개발한다	
		2) 상호 파트너십의 목적을 공유한다	
	자기평가 및 역량 진단	3) 기업(또는 NPO)은 협업에 필요한 자체자원을 분석한다 (예산, 인력, 의사결정권자의 의지 등)	
	파트너선정 기준	4) 기업(NPO)은 청소년사업에 적합한 파트너 선정기준을 마련한다	
	사회이슈 및 청소년 어젠다 파악	5) 기업(NPO)은 사회문제 해결을 위한 청소년사업의 어젠다(주요의제)를 파악한다	
	잠재파트너 탐색 과 파일럿테스트	6) 기업(NPO)은 사업추진 시 협업이 가능한 영역과 운영방식을 준비한다	
		7) 기업(NPO)는 청소년사업에 대한 윤리성과 진정성을 진단한다	
		8) 기업과 NPO가 함께 소통과 학습모임으로 상호신뢰를 구축한다	
	사전실무협의	9) 기업(NPO)은 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적을 마련한다	
		10) 기업과 NPO는 공동 측정가치로서 청소년사업에 대한 분명한 목표와 핵심성과 지표를 공유한다	
실행	실행실무협의	11) 기업과 NPO는 청소년사업 및 협업에 대한 파트너의 요구를 분석한다	
		12) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다	
	진행관리	13) 기업과 NPO는 실무자 간의 실행실무협의를 통해 당해 연도 사업 내용 및 세부 일정을 확정한다	
성과 관리	효과추적 및 중간 평가 공유	14) 기업- NPO 간 실행체크리스트 등을 활용해 역할을 분담한다	
		15) 기업과 NPO는 사업에 대한 참여 동기유발 및 참여를 촉진한다	
	성과보고와 평가	16) 기업과 NPO는 효과추적 및 피드백을 위하여 핵심성과지표로 정기적 중간평가 결과를 공유한다	
		17) 기업과 NPO는 핵심성과지표로 목표 대비 성과평가를 실시한다	
		18) 기업과 NPO는 총괄평가 및 향후 연계사업을 논의한다	

2) 본 연구가 개발한 기업CSR-NPO의 협업 실행지침 체크리스트양식은 문헌분석과 실증조사를 통해 원칙적이고 공통된 활동을 중심으로 제시한 것이며, 현장의 상황에 맞게 응용하여 활용할 수 있음.

3. 중추지원조직 기능 및 추진사항 체크리스트 양식개발

- 집합적 임팩트에서 제시하는 중추지원조직의 개념은 실제 유형과 조직 구조는 다양할 수 있지만, 청소년 어젠다에 참여하는 다양한 당사자 그룹 간의 협력적 거버넌스의 촉진자 역할을 개념적으로 제시하고 있다는 점에서, 국내외 다양한 매개지원기관의 기능과 비교해보고, 청소년 분야에서의 매개지원기관(중추지원조직)의 상을 모색하는데 활용할 가치가 있다.
- 집합적 임팩트(collective impact)는 특정한 사회문제 해결을 위한 공통의 어젠다를 중심으로 다분야의 섹터들이 공동으로 협업하는 구조화된 접근(multi-sector approach)이다. 사회공헌 파트너십의 진화된 형태로 집합적 임팩트 접근을 제안할 수 있다. 집합적 임팩트 이니셔티브 만큼 다양한 중추지원조직의 모델이 존재할 수 있다. 그러나 Tuner, Merchant, Kania, & Martin(2012)는 비효율적이고 단편적인 시스템을 전환하기 위해 여러 부문의 파트너 그룹(cross-sector groups of partners)을 구성함으로써 사회적 성과를 향상시키려는 궁극적인 중추지원조직에 대한 공통된 변화논리를 제시하였다. 이는 집단적 임팩트를 지원하고 촉진하기 위한 중추지원조직의 공통된 6가지의 활동 및 기능으로 많이 활용되고 있다.

Collective Impact의 5가지 요소

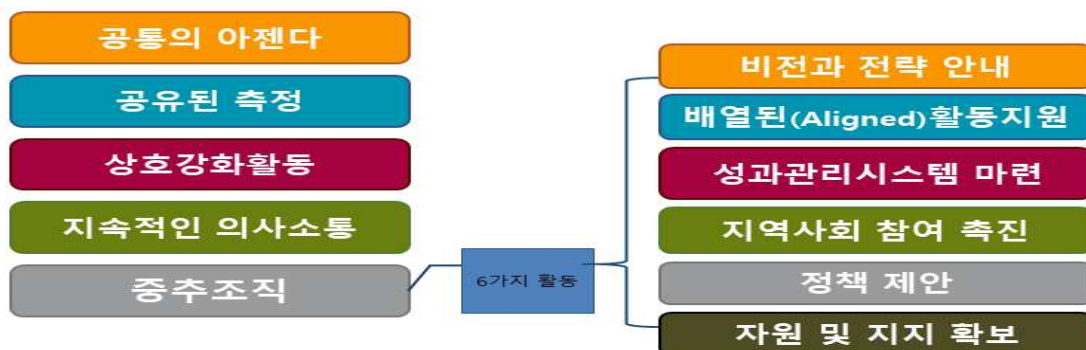


그림 -3. 본 연구에서 활용한 중추지원조직 기능의 기본 틀

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

- 중추지원조직의 6가지의 공통 활동 및 기능은 비전과 전략안내, 배열된(aligned) 활동지원, 성과관리시스템 마련, 지역사회 참여촉진, 정책제안, 자원 및 지지 확보로서 이는 본 연구에서 중추지원조직의 기능으로 제시한 틀이다. 모든 사회적 문제들이 집합적 임팩트를 요구하지는 않는다. 사실 어떤 문제들은 개별 조직들이 더 효과적으로 해결할 수 있다. 집합적 임팩트는 깊고 다면적인 복합적 특정 사회문제해결을 위한 공통의 어젠다 수행에 적합한 접근이며, 단순하고 다양한 특정할 수 없는 사회문제 해결을 위하여 여러 어젠다를 대응하기 위한 접근에는

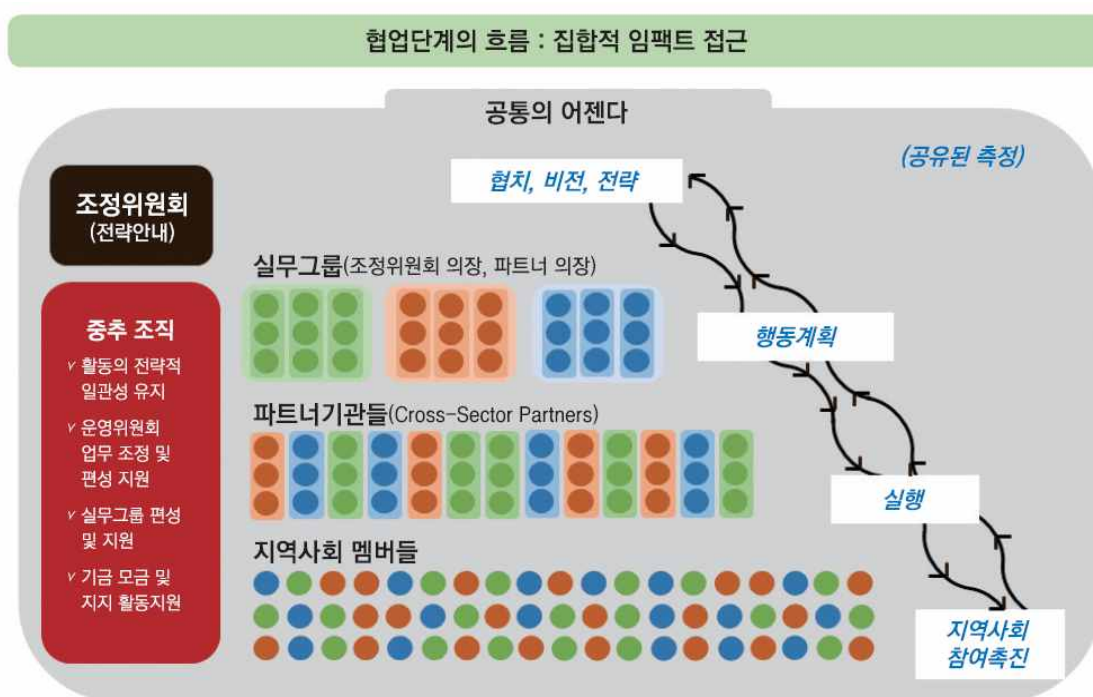
적합하지 않다. 개별 임팩트(Isolated Impact)에서 집합적 임팩트(collective impact)로의 전환은 단지 파트너십을 의미하지 않으며, 서로 다른 부문 간의 관계와 공동의 목표, 사회적 영향력을 이끌어내는 구조적인 접근을 의미한다. 부문간 다양한 활동들을 성공으로 이끄는 데 필요한 기술과 자원, 배열의 기능도 요구된다. 집합적 임팩트는 협업전략 만을 의미하는 것이 아니라 구조적인 접근방법이다. 집합적 임팩트 접근방법과 중추지원조직의 기능을 이해하기 위해서 필요한 예시를 아래와 같이 표로 제시하였다.

표 -1. 집합적 임팩트 접근과 중추지원조직의 이해

특징	단일 임팩트(개별조직)	집합적 임팩트(서로 다른 부문의 조직들)
해결할 사회문제의 특성	• 마을도서관 짓기, 재래시장 리모델링, 대학 장학금 모금, 병원을 짓는 일, 푸트뱅크의 재고정리시스템, 청소년오케스트라활동 등 단순한 문제들은 개별조직이 기민하게 전문성발휘로 적합함 • 다른 조직과 협조를 통해 진행가능	• 청소년유해물질접촉 방지, 지역의 일자리 문제해결, 공교육 시스템에 변화를 주는 일, 지역 건강을 증진시키는 일, 보건의향상, 습지환경을 복원하는 일 등 • 깊고 다면적인 특정한 문제들은 변화의 폭이 넓고 깊은 문제로 개별단체 활동만으로는 목표달성이 어려움. 정책과 관련된 사회문제가 많으며 정책과 밀접한 관련이 있음. 정부부처 주도 또는 민간, 기업 주도적으로 공통의 사회문제 해결에 함께하고 있음. • 참여 섹터들이 함께 기획단계 참여필수
중추지원조직	• 중추지원조직이 도움을 줄수있음	• 중추지원조직이 필수요소 중 하나임 (집합적임팩트의 5가지 필수요소는 공통의 어젠다, 측정시스템, 상호역량강화활동, 지속적 커뮤니케이션, 중추지원조직) • 중추지원조직의 기능으로는 비전과 전략제시, 정책제안, 자원 및 지지 확보(지역사회 참여 및 주인의식 함양), 정렬(aligned)된 활동지원, 공통의 측정도구 확립
참여조직	• 개별조직 간 협업	• 상호 다른 부문의 조직들 간의 협업 • (NPO, 기업, 정부, 학교, 병원 등)
출발	• 개별단체의 이해관계를 중심에 두고 연대를 만들어감	• 공통의 어젠다로 출발, 지속적 의사소통 • 처음 부터 공동의 목표를 설정하고 사업의 과정과 결과 성과측정까지 공동의 측정시스템을 마련하여 구조적으로 접근
어젠다 개발과 해결	• 자금지원기관은 가장 좋은 해결책을 제시하는 개별 기관을 선택 • 비영리기관은 최선의 독립적인 영향력 창출을 위해 단독으로, 경쟁적으로 일함	• 자금지원기관과 수행기관은 하나의 큰 시스템에 속해있는 많은 조직들과의 상호작용 속에서 사회문제를 해결책을 이해하게 됨 • 조직들은 능동적으로 실행을 조정하고 학습결과를 공유하고자 함
평가	• 특정 기관의 영향력을 단독으로 평가하는 경향	• 같은 목표를 지향하고 측정하고자 하는 노력에 따라 진전도가 달라짐
대규모 변화	• 단독 조직의 성과를 확대(scale up)하는 것으로 가정	• 부문간 정렬(cross-sector alignment)과 많은 조직들 간 학습에 달려있음
기업과 정부의 역할	• 비영리재단 및 기관의 노력과 잘 연계되지 않음	• 기업과 정부는 필수적인 파트너로 여겨짐

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

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



* 출처: Kania, J. & Kramer, M.(2013). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. Stanford Social Innovation Review 10th Anniversary. P. 9.의 틀에 Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. pp.3-5. <https://www.collectiveimpactforum.org> (검색일: 2019년 6월 28일)의 중추조직 기능을 보완하여 제시함.

- 집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직의 공통되고 원칙적인 기능을 추출하여 실행 문항을 개발하였다. 첫째, Strive Together³⁾(전국네트워크 비영리단체)의 미국 청소년교육 분야 집합적 임팩트 사례에서 제시된 중추지원조직의 기능으로는 비전과 전략제시, 정책제안, 자원

3) Turner, Merchant, Kania, & Martin (2012a: 12)의 Backbone Starter Guide에 소개됨. Turner, Merchant, Kania, & Martin (2012b: 5). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.

및 지지 확보(지역사회 참여 및 주인의식 함양), 정렬(aligned)된 활동지원, 공통의 측정도구 확립으로 6가지의 기능으로 제시된 틀을 활용하였다(Turner, Merchant, Kania, and Martin(2012). 둘째, Collective Impact Forum and FSG(n.d.)의 Tools for Backbones에서 중추지원조직의 기능⁴⁾을 활동의 전략적 일관성을 유지, 조정위원회 업무 조정/편성지원, 기금모금 및 지지 활동지원, 실무그룹 편성 및 지원으로 4가지의 기능으로 제시된 틀을 활용하였다. 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 활동명부에서는 활동의 전략적 일관성을 유지(책임 평가 지도, 지식공유, 전반적인 실행지원), 조정위원회 업무조정/편성지원(관리 및 업무추진), 기금모금 및 원조활동에 대한 지원(코디네이션, 커뮤니케이션, 정책), 실무그룹 편성 및 지원(실무그룹편성, 프로젝트관리, 촉진, 지원)을 참고하였다, 이러한 필요성과 중추지원조직의 원칙적 기능에 따라서 청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항을 개발하였다.

- 본 연구가 개발한 ‘청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항’은 앞서 제시한 바와 같이 설문문항을 개발하면서 함께 개발되었으며, 최종 개발단계에서 5가지 문항이 추가되었다. 개발된 중추지원조직의 기능은 비전과 전략제시/어젠다발굴, 정책제안, 자원 및 지지확보, 지역사회 참여촉진, 배열, 성과관리마련으로 총 6개 기능과 15개의 추진방안으로 구성되었다.
- 마지막으로 중추지원조직의 기능과 실행지침의 활용법을 제시하고자 한다. 본 연구에서 개발한 중추지원조직의 기능은 가장 일반적으로 생각되는 기능과 실행지침이며 중추지원조직 모델은 개발의도에 따라서 무수히 많아지고 기능도 다양하게 진화하고 있다. 따라서 본 연구에서 제시한 중추지원조직의 기능과 실행지침은 원칙적인 차원에서 공통적인 활동을 중심으로 제시된 것이지만, 절대적인 것이 아니며 원칙을 이해하고 현장의 프로젝트와 참여 파트너들의 상황에 맞게 필요한 기능을 활용할 수 있다. 또한 하나의 중추지원조직이 6개의 기능을 모두 활용할 수도 있고 여러 개의 중추지원조직이 연합하여 부문 간 협의체나 추진위원회의 유형으로 활용될 수 있다. 이는 중추지원조직의 기능을 실제로 수행하는데 필요한 조직의 규모와 구조 등은 집합적 임팩트 프로젝트 사례별 상황과 자원의 가용성에 따라서 상이할 수 있기 때문이다.
- 따라서 제시된 중추지원조직의 기능은 집합적 임팩트 프로젝트의 어젠다와 지역 특성 및 참여 조직들의 특성을 반영하여 현장에 맞게 융통성을 가지고 활용할 수 있다. 그러나 가장 핵심적인 기능으로는 집합적 임팩트 프로젝트에 참여하는 서로 다른 전문성을 가진 부문 간 파트너들이 비전과 전략이라는 큰 그림을 구상하여 공통의 어젠다에 따라 각 파트너들이 배열된(aligned) 활동을 하도록 지원하고 학습과 소통을 촉진하는 역할이라고 할 수 있다. 이를 위해서는 조사연구와 학습과 소통을 촉진하는 학습동맹 플랫폼 구축이 필수적이라고 할 수 있다.

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

본 연구가 개발한 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항’ 체크리스트양식(2019)⁵⁾

영역	기능	중추지원조직의 추진사항	실시여부 (o, x)
총괄 기획	비전과 전략제시/ 어젠다 발굴	1) 청소년사업의 비전과 전략 개발을 위해 연구조사를 실시한다.	
		2) 온라인 플랫폼을 마련하여 비전과 전략 등 소통과 학습에 필요한 자료를 개발한다.	
		3) 명확한 공동목표와 전략에 따라 청소년사업의 어젠다를 발굴한다.	
		4) 청소년사업을 다양한 분야와의 협업사업으로 만드는 전략을 세운다.	
	정책제안	5) 우수한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다.	
	자원 및 지지 확보	6) 청소년사업 목표달성을 위한 예산 및 자원을 확보한다.	
7) 청소년분야 어젠다사업의 장기적 실행과 자금지원 유지를 위한 역할을 한다.			
추진자 역할	지역사회 참여촉진	8) 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동을 촉진한다.	
		9) 다분야 파트너기관들의 대표자로 구성된 조정위원회 및 실무그룹을 조직하고 운영한다.	
		10) 현장전문가 양성교육 및 현장 컨설팅 그룹을 지원한다.	
	배열 alignment	11) 확보한 예산 및 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열(연결, 통합)한다.	
12) 파트너기관의 활동이 어젠다에 따라 일관성을 유지하고 중복되지 않게 배열(사전조율, 통합) 한다.			
데이터 관리 역할	성과관리 시스템 마련	13) 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다.	
		14) 데이터에 기반한 의사소통으로 공유된 가치를 만든다.	
		15) 온라인 플랫폼과 연결하여 소통 및 학습을 위한 데이터 및 콘텐츠를 공유한다.	

5) 본 연구가 개발한 중추지원조직의 기능과 추진사항 체크리스트양식은 문헌분석과 실증조사를 통해 원칙적이고 공통된 활동을 중심으로 제시한 것이며, 현장의 상황에 맞게 응용하여 활용할 수 있음. 구체적인 활용가이드 후속연구를 기대함.

1) 중추지원조직으로서 (가칭) 청소년사회공헌개발센터⁶⁾ 설립제안

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

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

해외사례에서 중추지원조직의 유형을 살펴보면⁷⁾, (1) Strive Together(비영리 전국네트워크) 사례에서는 United Way(공동모금회) 지부를 비롯한 여러 개의 지역별 중추지원조직이 참여하며 참여그룹은 지역단체, 비영리재단, 유초중등학교, 대학, 기업재단, 주거보건교통 당국 등이며 70개의 지역사회 파트너십을 형성하고 있다. (2) Ready by 21(비영리 전국네트워크)의 사례에서는 지역별 지도자 위원회와 자문그룹의 도움으로 중추지원조직을 운영하고 있다. (3) SIPW(지역사회 건강을 위한 파트너십)의 사례에서 제시된 중추지원조직의 구성은 SIPW(지역 기반보건의료민간단체)에서 보건의료 서비스 개선을 위해 집합적 임팩트 접근의 필요성을 제기하였으며 FSG의 자문을 받아 집합적 임팩트 이니셔티브를 총괄 기획하였다. 기획단계에서 SIPW와 뉴욕시보건기금본부장을 중심으로 상임위원회가 구성되었고, 공통의 어젠다로 청소년 약물남용문제가 설정되었다. 자료조사, 공통의 접근방식과 전략이 개발되고 참여파트너 탐색을 위해 관련된 다양한 기관과 단체를 조사하였고 핵심이해당자를 참여를 촉진하면서 TYSA(청소년 약물남용문제해결 이니셔티브)가 공식출범하였으며 실행계획이 발표되었다.

집합적 임팩트 접근과 중추지원조직에 대한 해외사례는 CSR Europe, FSG, Collective

6) 본 연구에서는 매개지원기관, 중간지원조직을 같은 의미로 혼용하였으며, 중추지원조직은 중간지원조직을 지원하기 위하여 비전과 전략제시, 총괄기획, 예산자원확보 등의 기능이 강조된 조직으로서 집합적 임팩트 접근을 위한 필수요소로 제시하였음.

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

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

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

impact forum 등 온라인 학습동맹 플랫폼을 통해서 구체적인 실행과정을 볼 수가 있지만, 국내의 사례들은 플랫폼 구축이 미진하여 우수사례도 개발 공유 보급되지 않고 있어 중추지원 조직의 역할을 살펴보는 일은 쉽지 않다. 따라서 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립은 온라인 학습동맹 플랫폼과 함께 구축될 필요가 있다.

표 -2. 필요하다고 생각하는 중추지원조직의 설립 유형 및 예산

구분	내용
설립 유형	• 본 조사의 결과, 필요하다고 생각하는 중추지원조직의 설립유형은 독립적인 민간기관으로서 정부 및 지자체에서 설립(26.8%)하거나 자금지원기관(모금회 등 모금 및 배분기능)(23.5%), 다자간협의체(18.5%), 새로운 NPO(15.4%), 기존NPO(8.1%), 추진위원회(7.7%)의 순으로 나타남. • 민간이 주체적으로 설립하고 운영(47.1%)하거나 정부가 설립하고 민간에 위탁(45.1%)을 원하는 것으로 나타남. • 독립민간기관(35.4%), 독립공공기관/(26.0%) NPO연합체 부설기관(25.5%) 그리고 한국사회복지협의회 부설기관, 한국사회복지공동모금회 부설기관, 전국경제인연합회 부설기관의 순으로 나타남(정무성 외, 2015)
중간지원조직의 재정조달방식	• 중간지원조직의 재정조달 방식은 기업-정부-시민 협력방식(48.1%)을 가장 선호하였고 정부지원방식, 모금방식, NPO출연방식, 기업지원방식의 순으로 나타남 • 구체적으로 기업-정부-시민 협력지원방식(48.1%), 정부지원방식(운영경비를 정부 보조금으로 조달)(23.7%), 모금방식(시민사회영역에서 중간지원조직 만을 위한 모금활동을 통해 조달)(11.7%), NPO출연방식(NPO들의 회비로 조달)(10.8%), 기업지원방식(기업들의 지원으로 재정조달)(5.5%) 순으로 나타남(정무성 외, 2015).

이러한 맥락 하에 중추지원조직으로서 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립을 제안하여 보고자 한다. 「사회복지공동모금회법」은 매개지원기관인 사회복지공동모금회를 통해 모금된 재원을 효과적·효율적으로 운용·배분하고 있다. 청소년분야 역시 향후 기업 CSR과의 협력을 효율적으로 수행하기 위해서는 관련 법령에 근거하여 각각의 파트너십을 증진하며 협력사업을 중재·지원하는 등의 실질적인 매개 지원기능을 할 수 있는 기관이 필요하다. 특히 국가 및 지방정부가 지원하는 아동·청소년 정책사업에 대한 기업의 협력경험과 선호도가 높게 나타나는 상황(임지연·김한별, 2017)에서 기업과 청소년분야를 연결하고 지원하는 매개지원기관⁸⁾의 설치와 운영은 매우 중요하다.

특히 이 기관을 중심으로 해야 할 여러 역할들, 이를테면 기업 CSR과 같은 사회공헌활동을 청소년분야에서 사업화하여 기획·운영·지원·촉진할 수 있는 전문 인력 양성과 역량증진 과정의 개발, 청소년 NPO를 비롯해 단체·시설·기관에 대한 컨설팅과 사회공헌사업의 성과관리 및

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

평가 등을 전담 혹은 분담해야 하는 매개지원기관의 역할과 기능들을 고려하면 법제적 측면에서 매개지원기관의 설치를 적극 검토할 필요가 있다.

여기에는 두 가지 방안을 고려할 수 있다. 첫째는 현재 존재하는 기관들 중에서 어느 하나(혹은 둘 이상)의 기관을 선정하여 매개지원기관의 기능을 부가함으로써 이 기관을 매개지원기관으로 삼는 방법이다. 또 다른 방안은 새롭게 청소년사회공헌개발센터(가칭)를 설치하여 사회복지공동모금회와 같은 매개지원기능을 전담케 하는 방법이다.

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

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

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

표 -3. 청소년을 위한 CSR 사업 매개지원기관 현황

번호	아동·청소년기관명	내용 9)
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(2017.08. 기준)의 지방협회가 있다(청소년활동진흥법 근거).
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	사회공헌센터	사회공헌 분야 및 활동현황 정보제공, 사회공헌정보 지식관리 시스템 구축, 사회공헌 인적 및 조직간 네트워크 구축 등 역할을 하며 시·도센터 11개가 있다(한국사회복지협의회가 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(2017.01. 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. 08. 기준) 지역아동센터가 회원단체로 있다.
15	청소년NPO 재단 및 협의체	

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

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

[청소년기본법]

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

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

[청소년활동진흥법]

제6조(한국청소년활동진흥원의 설치)

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

1. 청소년활동, 「청소년기본법」 제3조제4호에 따른 청소년복지, 같은 법 제3조제5호에 따른 청소년보호에 관한 종합적 안내 및 서비스 제공
2. 청소년육성에 필요한 정보 등의 종합적 관리 및 제공
3. 청소년수련활동 인증위원회 등 청소년수련활동 인증제도의 운영
4. 청소년 자원봉사활동의 활성화
5. 청소년활동 프로그램의 개발과 보급

9) 법제처(2017). 국가법령정보센터 (www.law.go.kr). 여성가족부(2016). 2016 청소년백서. 한국청소년쉼터협의회(2016). 청소년쉼터 현황 내부자료.

6. 국가가 설치하는 수련시설의 유지·관리 및 운영업무의 수탁
 7. 국가 및 지방자치단체가 개발한 주요 청소년수련거리의 시범운영
 8. 청소년활동시설이 실시하는 국제교류 및 협력사업에 대한 지원
 9. 청소년지도자의 연수
 - 9의2. 제9조의2에 따른 숙박형등 청소년수련활동 계획의 신고 지원에 대한 컨설팅 및 교육
 10. 제18조의3에 따른 수련시설 종합 안전·위생점검에 대한 지원
 11. 수련시설의 안전에 관한 컨설팅 및 홍보
 - 11의2. 제18조의2에 따른 안전교육의 지원
 12. 그 밖에 여성가족부장관이 지정하거나 활동진흥원의 목적을 수행하기 위하여 필요한 사업
- 제40조(한국청소년수련시설협회) ① 수련시설 설치·운영자 및 위탁운영단체는 수련시설의 운영·발전을 위하여 여성가족부장관의 인가를 받아 다음 각 호의 사업을 하는 한국청소년수련시설협회(이하 "시설협회"라 한다)를 설립할 수 있다.
1. 시설협회의 회원인 수련시설 설치·운영자 및 위탁운영단체가 실시하는 사업과 활동에 대한 협력 및 지원
 2. 청소년지도자의 연수·권익증진 및 교류사업
 3. 청소년수련활동의 활성화 및 수련시설의 안전에 관한 홍보 및 실천운동
 4. 청소년수련활동에 대한 조사·연구·지원사업
 5. 제41조에 따른 지방청소년수련시설협회에 대한 지원
 6. 그 밖에 수련시설의 운영·발전을 위하여 필요하다고 여성가족부장관이 인정하는 사업

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

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

표 -4. 부처별 기업 사회공헌지원 센터 관련 추진 현황¹⁰⁾

소관부처	민관협력 수행기관(또는 매개지원기관)	관련 법적 근거 또는 정책
보건복지부	사회복지공동모금회(1998-)	사회복지공동모금법[시행 1998. 7. 1.] [법률 제5317호, 1997. 3. 27., 제정]
	사회공헌센터(2007-) (한국사회복지협의회 및 지역지부에서 위탁 운영)	사회복지사업법[시행 1970. 4. 2.] [법률 제 2191호, 1970. 1. 1., 제정] 지자체 사회공헌 관련 조례
	지역아동센터중앙지원단(2011-)	아동복지법[시행 2004. 7. 30.] [법률 제7143호, 2004. 1. 29., 일부개정], 사회복지사업법
행정 안전부	자원봉사센터	자원봉사활동 기본법 자원봉사진흥기본계획(2018-2022) 지자체 자원봉사활동지원조례
문화체육관광부	(사)한국메세나협회, (사)경남메세나협회, (사)제주메세나협회, (사)아르콘(문화예술 사회공헌네트워크)	문화예술후원 활성화에 관한 법률[시행 2014. 7. 29.] [법률 제12351호, 2014. 1. 28., 제정]
교육부	한국과학창의재단 교육기부센터(2011-)	교육기부 활성화 추진사업(교육부 방과후돌봄정 책과)
과학기술정보통신부	한국과학창의재단 (가칭)과학문화 CSR 지원센터	과학문화산업 혁신성장 전략(2018)
여성가족부	-	제6차 청소년기본계획상의 청소년정책 추진체 계 혁신의 일환으로 청소년사업과 기업의 사회 공헌활동(CSR)을 이어주는 플랫폼 마련 제시

이상의 사례에서 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립과 관련한 주요 시사점을 도출하면 다음과 같다. 첫째, 「사회복지공동모금회법」상의 사회복지공동모금회와 같이 반드시 별도의 법령에 근거해 추진하지 않고 기존의 관련법령에 근거해 매개지원기관을 설치할 수도 있다는 점이다. 청소년분야는 청소년활동은 물론이고 청소년복지, 청소년상담, 청소년보호 등의 분야를 망라하

10) 출처: 보건복지부(2019). 지역아동센터 지원 사업안내.

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

사회공헌정보센터 웹사이트 <https://crckorea.kr/>(검색일: 2019년 5월 21일)

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

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

행정안전부(2019). 자원봉사 활성화를 위한 자원봉사센터 운영지침.

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

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

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

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

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

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

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

기 위해 청소년관련법령 중 「청소년기본법」상에 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립에 관한 조항을 추가 개정하는 방안을 고려해 볼 수 있다.

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

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

표 -5. 중추지원조직으로서 “가칭 청소년사회공헌개발센터”의 설립제안¹⁾

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

마지막으로 청소년사회공헌개발센터의 역할과 기능에 대하여 논의하고자 한다. 청소년의 체험활동을 기업의 사회공헌사업과 연결하여 유연하게 지원하고 활성화하기 위해서는 그 과정에서 지원·조정하는 중추지원조직이 필요하다. 본 연구에서 다루고 있는 청소년사회공헌개발센터가 바로 그런 기관이라 할 수 있다. 그렇다면 기업의 사회공헌사업이 성장세대에게 초점을 맞춰 관련 사업을 추진하기 위해 필요한 청소년사회공헌개발센터는 어떤 기능을 수행해야 하는가? 여기에는 크게 다음과 같은 기능들을 논의해 볼 수 있다.

먼저 중추지원조직으로서 청소년사회공헌개발센터가 가져야 할 기능은, 기업의 사회공헌사업이 청소년사업에 초점을 맞추으로써 기업과 청소년계 상호간에 동이가 가능한 공동의 목표와

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

비전을 제시하고, 구체적인 어젠다를 발굴할 필요가 있다. 이를 위해 청소년사회공헌개발센터는 청소년사업의 비전과 목표, 핵심전략 등을 구안하여야 하며 이를 위한 기초적인 연구와 조사, 의견수렴 등의 하위 기능을 수행해야 한다. 따라서 청소년사회공헌개발센터는 단순히 사업을 수행하는 기관만이 아니라, 조사와 연구 등의 활동도 가능한 인력과 조직으로 구성될 필요가 있다.

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

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

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

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

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

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

최근 이와 관련해 청소년정책 추진체계 혁신으로서 ‘집합적 임팩트(collective impact) 접근’이라는 새로운 개념의 추진체계가 이슈화되고 있다. 다양한 사회의 여러 문제들을 해결하기 위해서는 사회의 다양한 구성원들과 이해관계자들이 함께 협력하여 사회의 환경과 실태, 문제 상황 등을 분석하고 이의 해결을 위한 노력을 기울여야 하는데, 특히 기업이 여기에 기업시민으로서 참여하여 사회 공동의 목표를 설정하고 또 문제를 해결하도록 그 역할을 다할 필요가 있다 특히 그러한 행위들이 수월하게 이루어지도록 지역 내 사회공헌 플랫폼을 구축하여 이를 통해 실효성이 있는 지역사회 공헌 사업이 이루어져야 함을 의미한다. 이런 맥락에서 성장세대를 위해 시민사회 모두가 함께 힘을 합치는 것이 중요하며 그 일환으로 기업의 사회공헌활동이 오늘날 청소년분야와 협력을 맺으려 한다는 맥락에 대해 청소년분야 구성원 모두가 충분히 이해하고 인식하고 있어야 한다.

4. 정책과제

미래세대의 건강한 성장과 모든 청소년의 성공이라는 비전을 제시하였다. 정책 영역은 자원 및 지지 확보, 비전과 전략개발, 사업의 확장 및 정책화, 법·제도 기반 분야에서 정책과제를 도출¹²⁾하였다. 정책과제 별로 필요성 및 목적, 추진근거, 추진방안, 추진체계, 소요예산을 제시하였다. 이러한 정책과제 중에서 특히 현장 실행단계에서 시급한 협업지침 개발과 중추지원조직 기능 및 설립제안에 대한 결과물은 앞서 별도로 제시하였으며, 전체 흐름도는 다음과 같다.



그림 -5. 정책비전과 과제 : 청소년을 위한 기업-NPO-학교-정부의 다분야 협업¹³⁾

12) 본 보고서 p.180의 그림 V-2 본 연구의 결과를 도출과정 : 협업실행지침 개발, 중추지원조직, 정책과제 참고바람.

13) 중간지원조직(또는 매개지원기관)이 가능한 기관으로는 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국자원봉사센터협회, 한국아동청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타 NPO기관 및 재단들이 있다(임지연b, 2017: 4). 중추지원조직은 중간지원조직에서 필요로 하는 비전과 전략제시, 어젠다발굴, 예산지원확보 등을 지원하는 역할을 한다. 이러한 중추지원조직의 기능은 '온라인 플랫폼 활용'과 함께 '중추지원조직의 기능과 추진사항'을 활용하여 이루어진다.

표 -6 . 추진 로드맵 : 청소년을 위한 기업- NPO-정부-학교 협업추진 정책과제¹⁴⁾

영역	정책과제 및 추진방안	추진단계 ¹⁵⁾	추진체계 ¹⁶⁾
자원 및 지지 확보	1 사업달성 예산자원 확보 1) 청소년 사회공헌 중추지원조직을 설립한다. 2) 청소년분야 사회공헌사업 추진을 위한 법·제도를 개선한다. 3) 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적 만들기 교육을 제공한다. 4) 협업을 위한 자기평가 및 역량진단 도구를 지원한다.	단기· 중기과제 (1-3년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
	2 어젠다 사업 장기실행과 자금유지 1) 확보한 예산과 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열하여 성과와 연결한다. 2) 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다. 3) 공동의 어젠다 사업을 위한 기금마련 전문성을 강화한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
비전과 전략 개발	3 비전과 전략 개발을 위한 조사연구 1) 청소년 기업사회공헌사업 실태와 방향을 정기적으로 연구조사 한다. 2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼의 콘텐츠를 개발한다. 3) 현장 전문가 양성교육을 정기적으로 실시한다 4) 청소년 사회공헌활동 현장 컨설팅 지원단을 운영한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 보건복지부 교육부 지자체
	4 청소년사업의 어젠다 공유 1) 공동의 어젠다를 공유할 수 있는 조정위원회와 실무그룹 회의를 정기적으로 실시한다. 2) 청소년사업의 어젠다에 대한 분명한 목표와 평가내용을 공유한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 보건복지부 교육부 지자체
사업 확장 및 정책제안	5 다분야 협업 전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축 1) 기업과 NPO 간 협업 실행 지침을 개발 및 보급한다. 2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼을 구축한다(소통과 학습, 매칭) 2) 기업과 NPO는 사업추진 시 협력이 가능한 내용과 운영방식을 준비한다. 3) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다. 4) 협업 성공을 위해 NPO역량 향상 교육과정을 개발한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 교육부 보건복지부 행정안전부 지자체
	6 청소년사업 확장과 정책화 1) 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동 촉진을 지원한다. 2) 사회적 임팩트가 강한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다.	단기과제 (1-2년)	여성가족부 보건복지부 교육부 지자체

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

15) 추진단계는 대부분 단기과제(1-2년), 중기과제(3-4년)로 나타났다.

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



「제25차 청소년정책포럼」 토론문

청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업추진방안

-협업지침개발과 중추지원조직의 기능 및 설립을 중심으로-

- 토 론 1 - 우 용 호 (사회공헌센터 소장)
- 토 론 2 - 이 지 영 (생명보험 사회공헌재단 본부장)
- 토 론 3 - 장 혜 정 (한국직업능력개발원 진로체험지원센터장)
- 토 론 4 - 고 형 복 (전 광명시청소년재단 청소년활동본부장)
- 토 론 5 - 현 선 미 (서울시 학교밖청소년지원센터 꿈드림 팀장)

청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업 추진방안 토론문

-협업지침개발과 중추지원조직 기능개발 및 설립제안을 중심으로-

우 용 호 (사회공헌센터 소장)

1. 연구결과물 도출 (배경 및 과정)

최근 삼성은 사회공헌 추진 비전으로 인에이블링 피플(Enabling People)을 공개했다. 이번
에 제시된 비전은 삼성전자의 사회공헌 목표인 '사람이 가진 고유한 잠재 역량이 최대한 발휘되
도록 적극 지원 한다'는 추진목표를 담고 있다.

현대자동차도 H-온드림을 통해 소셜벤처(사회문제 해결을 위해 세운 기업) 창업에 나서는 많은
청년들에게 미래의 꿈과 희망을 찾아주고 있다. 또한 SK그룹은 사회적 가치 창출을 경영목표에
반영하며 특히 청년들의 사회적 창업가 정신을 함양해 주는 사회공헌 프로그램을 개발, 지원하는
데 앞장서고 있다.

또한 전경련 사회적가치 보고서, 사회공헌센터 사회공헌 백서 등에 따르면 기업의 사회공헌
지출은 한해 3조 원 규모를 유지하고 있으며 특히 사회복지 분야에 38.3%, 교육분야에 23.2%
등 복지와 청소년 교육개발에 집중, 투자되고 있다. 이는 기업의 업의 특성상 소비시장인 지역사
회와의 상생 및 미래 투자대비 차원에서 청소년 사업에 사회공헌활동을 집중하고 있다. 더구나
최근에는 지속가능발전(SDGs)라는 글로벌 이슈에 발맞춰 기업의 사회적 책임 활동이 전략적
경영활동의 일환으로 추진되고 있다.

반면, 기업 사회공헌 주 대상자인 청소년 복지분야에 양적, 질적 활동이 투자되는 경우에
대비하여 기업 개별적으로 산발적 활동이 전개되다 보니 선진국 사회공헌활동에서 얻어지는
사회적 투자성과, 사회적 가치를 창출하는 일에는 다소 미흡한 실정이다. 특히 최근에는 국가적
복지정책의 주요한 주제인 교육복지, 일자리 창출 등 분야에서 임팩트있는 사회적 성과를 만들
어 내기에는 역부족인 상황이다,

본 연구과제 도출의제인 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립을 제기, 청소년 사회공헌관련
각계각층의 의견을 수렴하고 이를 기초로 청소년 문제를 해결하는 솔루션을 내는 지원조직(거
버넌스) 및 협력체계(콜렉티브 임팩트)를 효과적으로 도출해 낸 것은 적절한 연구라 볼 수
있다. 또한 본 연구과제 도출을 위해 전문가 검토 및 파일럿 테스트를 통해 구체적인 협업실행지

침 및 중추지원조직에 대한 새로운 대안을 제시한 것은 청소년 사회공헌개발에 관련하여 관계 기관에 새로운 인사이트(Insight)를 주기에 충분하다. 다만 과거처럼 옥상옥 조직을 만든다는 기존조직 및 프로그램 등에 땀질식 처방이 아닌 획기적인 조직체계 구축 및 지원조직간 협력을 실천하는 새로운 청소년 사회공헌 패러다임이 중요함을 인식하는데 도움이 되는 실천적 정책과제가 잘 정리되어 있다.

2. 협업지침 체크리스트 양식개발

기업 사회공헌활동이 전략적인 경영활동의 일환으로 추진됨으로써 많은 기업들이 자체적인 비전을 세우고 추진조직을 강화하는 추세에 있으나 과거처럼 외부 전문기관(정부, 비영리단체 등)과의 파트너십 성과를 만들어 내는 일에는 다소 미흡한 면이 있다. 이는 과거 사회공헌 파트너십이 일방적인 기업의 요구와 기업의 입맛에 맞는 비영리단체의 수동적인 활동수행에서 벗어난 파트너십의 역효과로 볼 수 있다, 이는 파트너기관 간의 사회문제 이슈에 대한 공감대 형성 및 공동목표 수행을 위한 기본 지침이나 가이드가 없는 가운데 주먹구구식 협력관계에서 벗어난 결과라고 본다.

이러한 차원에서 콜렉티브임팩트(Collective Impact)의 공동이슈 개발 및 협력지침을 상호 공유하며 기업과 비영리단체 간 청소년 문제해결에 공감대를 형성하고 양 기관의 역량을 합쳐 사회적 성과를 만들어 내는데 효과적으로 작동되리라 예측된다. 특히 기획, 실행, 성과관리(Plan-Do-See)의 기본적인 경영프로세스에 입각하여 각 부문별 세부적인 지침마련이 파트너 기관간의 신뢰관계를 쌓기에 충분한 지침이 된다. 특히 협력지침 체크리스트 영역에서 파트너십 성공요건과 사회이슈에 개발에 대한 주요 의제에 대한 공감과 협의는 중요한 포인트가 될 수 있다. 앞서 기술했듯이 기업사회공헌은 주로 청소년 미래자원 육성에 집중되어 있고 각 사회문제 솔루션에서도 청소년 교육, 성장, 자립에 기업경영과의 상호 일치성 때문에 많은 자원과 시간을 집중하고 있는 것이 사실이다.

최근 삼성에서는 사회공헌 인에이블 피플(Enabling People) 전략차원에서 실시한 미취업 청년들에게 소프트웨어 훈련을 제공한 결과 500여 명에 가까운 청년들이 대기업 등 IT분야에 성공적인 안착을 유도했다. 이를 통해 사회적으로 많은 인력수요가 필요한 IT분야에 적기에 인력자원을 투입한 일석이조의 효과를 거두게 되었다. 또한 인문계통 대학을 졸업한 학생에게도 교육평등의 기회를 제공하는 등 다방면의 효과성을 준 것은 본 연구에 시사하는 바가 크다.

이러한 차원에서 협력지침 체크리스트는 하나의 양식을 제공하는 차원이 아닌 좀 더 디테일한 업무프로세스, 협력구성요소 등을 세분화하여 각 기업과 비영리단체가 청소년 사회공헌 분야에 자원의 연계, 협력을 통한 임팩트 성과를 내는 기본적인 지침서로 매뉴얼화 할 필요가 있다.

3. 중추지원조직 체크리스트 및 청소년사회공헌개발센터 설립

1) 중추지원조직 체크리스트

기존의 청소년의 사회문제를 해결하는 비영리단체 등의 기능과 역할을 볼 때, 현장중심의 인력과 자원이 투입, 원활한 복지연결체계가 확립되었다. 다만 이를 종합적으로 통합·조정하는 역할을 수행하고 활동성과에 대한 분석과 이를 공유하는 커뮤니케이션 시스템은 여전히 미약한 실정이다. 양적중심의 투입활동, 수혜인원 등 계량적인 수치만이 나열되어 있어 국민과 사회의 공감을 얻어내기에는 역부족인 실정이고 특히 사업과 연관된 파트너십 기관과의 공동목표 설정 및 성과공유를 통해 사회적 영향력을 나타내지 못하는 것은 시급히 서둘러야 할 과제이다.

그러한 점에서 본 중추지원조직에 대한 기능과 역할에 대한 파트너십 상호간의 협력성과를 극대화할 수 있다는 점에서 잘 정리되어 있다. 중추지원조직이란 이해를 미국의 마이클 포터, 마크 크레이머 등이 주장한 콜렉티브 임팩트(Collective Impact) 5대 핵심요소에서 언급한 것은 적절하다. 본 이론의 5대 요소 ①공통목표설정, ②공유측정시스템, ③상호역량강화, ④커뮤니케이션, ⑤중추지원조직 등에 대한 근간을 두고 설정된 것은 한국 내 중추지원조직의 역할을 재조명해 보는 작업에 많은 교훈을 주리라 본다. 또한 이를 기초로 향후 청소년 관련사업 추진 시 고려할 사항, 기존 비영리단체 조직 간 기능적 측면에서 보완해야 할 사항 등을 일목요연하게 정리한 점은 청소년 사업 뿐만 아니라 여타 사회단체에서도 이를 잘 활용할 수 있다고 본다.

본 연구에 제시한 중추지원조직의 핵심기능 ① 비전과 어젠다 제시, ② 정책제안, ③ 자원연계 및 지지확보, ④ 정렬된 활동지원, ⑤ 공통의 측정도구 등은사회공헌 단계별 요소와 핵심사항이 잘 정리되어 있다. 한국의 대표 사회복지공동모금회의 경우 1990년대 후반 국민 모금의 투명성과 공정성을 목표로 정부 주도의 국민 이웃돕기 단체가 성립되어 왔으나 민간단체 성격을 띤 반면, 지나치게 관 성격의 기부금 모금과 지출에 대한 국민적 신뢰 확보에 다소 미흡한 점이 보이고 있다. 이러한 구조화된 체크리스트 또는 중추지원조직의 기능론 관점에서 국민적 합의를 이끌 비전과 전략적 정책제안이 필요한 시점이다, 이를 수행할 관점에서 비영리단체에서 비즈니스 마켓시장(Market-based Approach)을 도입하여 기업의 고객관리(Customer Relation Management) 차원의 중추지원조직의 연구조사 및 개발 기능이 모든 사업 추진조직 체계에 우선되어야 한다. 과거 기업경영도 주먹구구식, 연구개발 기능 부재의 신규사업을 펼치다가 밀빠진 독에 물붓기식으로 예산과 인력이 낭비된 전철을 밟지 않아야 한다.

이러한 관점에서 본 체크리스트의 주요 기능과 역할은 하나의 비영리단체 특히 사회혁신을 주제로 한 사회공헌활동 전반적인 부문의 지침서를 만들고 지속적인 교육과 역량개발을 통해 체득화 할 필요가 있다.

2) (가칭) 청소년사회공헌개발센터 설립

기업 사회공헌활동에 관련 사회문제 해결과 임팩트 성과를 창출해 내는 일에는 지금까지 중추지원조직의 역할과 기능을 재설정할 필요가 있다. 연구과제에서 보여진 것처럼 청소년관련 지원기관은 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회 등 수많은 지원조직이 있다. 그러나 많은 지원기관의 활동량에 비해 청소년 문제해결을 위한 중추지원조직이 해야 할 주요 역할 즉, 연구개발, 성과모델, 추진역량, 정책제시 등은 산발적으로 추진되다 보니 그 **영향력과 사회적성과(Social Impact)를 만드는 것에는 힘이 분산되어 있다**. 이러한 성과를 추진할 중추지원조직 **청소년사회공헌센터 설립**은 시대적 과제이자 한국의 국민소득 3만 불 시대를 열어 가는 길목에서 미래 성장동력인 청소년의 사회문제를 과학적이고 체계적으로 통합·지원하는 단체가 설립 운영되어야 한다.

이러한 차원에서 본 연구과제에서 제시한 **청소년사회공헌개발센터**는 기존의 청소년 유관기관의 실천적 측면에서 임팩트 성과를 낼 수 있는 허브역할을 하는 모델을 제시하였다. 특히 여타 사회공헌 관련 많은 기존기관들은 내부에 연구기관 등을 갖고 있으나 연구개발에는 다소 등한시 하는 경향이 있다. 국민과 사회가 느끼는 전반적인 연구조사를 기초로 전문적인 중추지원조직의 사회문제 해결을 위한 솔루션 모델을 만들고 이와 관련된 기업, 비영리단체 유관기관의 실행방향과 목표달성을 데이터화하고 협력매개기관들의 중간관리 등을 면밀히 경영회계 관리를 하듯이 세밀하게 관리해야 한다. 얼마 전 대학생들이 정부 사회혁신 공모전에서 한국의 사회복지 공공데이터를 활용하여 복지대상자의 만족도에 근거한 물적, 인적자원 공급체계를 마련하였다. 이는 기업경영혁신에 주로 다루고 있는 집단적 창의력을 기반으로 한 좋은 시사점을 잘 나타내고 있다. 이렇듯 새로 신설된 청소년사회공헌센터는 내부에 R&D를 전담하는 연구개발조직이 반드시 설치되어 사내 기업가정신에 근간한 연구조사, 프로젝트 개발 등을 전담하여야 한다, 더불어 외부 사회적기업가정신에 근간 청년 혁신가의 아이디어 모으고 실행시킬 수 있는 아이디어 솔루션 사업도 병행하는 역할을 할 필요가 있다.

이러한 사례는 미국의 청소년 사회공헌 우수사례 중에서 스트라이브 투게더(Strive Together)사례를 보면 새로운 조직의 기능에 대한 역할을 학습할 수 있다. 본 사업에서는 유나이티웨이 등 중추지원조직을 근간으로 70개 실행조직이 파트너십으로 청소년 교육문제를 효과적으로 해결하며 타 지역 및 글로벌사회 전반적으로 사회혁신 영향력을 끼친 것을 교훈삼아 실천하는 것이 중요하다.

지금 한국의 많은 비영리단체는 각 기관의 모금, 배분 등 활동에 치중하면서 전체적이 숲을 보지 못하는 실정이고 사회적 영향력을 주기에는 다소 미약하고 과거 기부방식인 돈과 물품지원하는 물리적 복지수준을 벗어나지를 못하고 있다. 이는 수많은 기업에서도 새로운 경영전략

을 실천하는 과정에서 부서이기주의, 업무관행 등 뒷다리를 거는 경영행태로 제대로된 혁신을 이루지 못하였다. 혁신에 성공한 기업은 이러한 구태문화를 타개하기 위해 기업내 경제연구소의 연구조직을 활용하여 현업조직에 혁신적 비전을 제시했고 연구조직 브레인을 현업에 과감히 투입하는 등 글로벌 경영혁신을 통해 신속하고 적기에 사업구조 혁신 신사업 발굴 등의 성과를 거두었다.

이러한 관점에서 비영리단체에도 기업경영식 혁신사례가 도입되어야 한다. 이러한 사례를 통해 새로운 방식의 중추지원조직을 구축하고 이를 통해 청소년 문제 등을 효과적으로 해결할 핵심조직을 구축하는 것이 중요하다. 지금까지 청소년 사회공헌 분야에서 관련기관과의 공동성공을 만들어내지 못한 결과로 국가 교육정책과 제도마련 등에 영향력을 미치지 못하고 입시, 취업 등을 위주로 한 학교제도권 내 교육프로그램 지원수준을 넘지 못하고 있다.

최근에 청소년 제도권 내 교육정책의 불신이 팽배되어 있고 조삼모사식으로 입시정책이 수시로 변화하고 기업, 비영리단체 등도 청소년 사회공헌활동을 시험합격을 위한 입시 프로그램 수준을 벗어나지 못하고 있다. 민간영역에서의 사회공헌 활동은 학교교육 외 다양한 청소년 문제 즉, 자살예방, 약물남용, 게임중독, 양성평등에 대한 문제 등 해결하며 정상적이고 도덕적인 시민으로 성장하기 위한 기본적인 청소년문제 솔루션을 제시할 수 있다. 이를 통해 정부관련 청소년 제도 및 정책마련에 이러한 성공사례가 반영되어야 한다. 선순환적인 청소년을 위한 사회공헌 조직 설립에 정부, 기업, 시민단체 등이 협력하고 조직화하는 콜렉티브 임팩트를 실천하는 것이 새로운 **청소년사회공헌개발센터** 중추지원조직의 운영성과를 극대화할 수 있다.

결론적으로 청소년사회공헌개발센터는 민간형태의 연합조직 (Collaboration)을 구성하는 것이 바람직하다. 법제화 이전에 민간형태의 활동을 우선 가동하면서 초기에는 정부 청소년연구기관이 브레인 역할을 수행하며 전체적인 민관협력의 조직체계를 조성하는 시범운영 (Prototype)형태를 만들어 추진하는 것이 제도화 이전의 소셜벤처식의 실행, 실천적 성과를 획득할 수 있다.

물론 법제화를 위해 지나친 시간과 인력과 시간낭비 등을 피하고 법제화 추진과 동시에 청소년국책연구기관-청소년관련비영리단체-기업 등의 연계, 협력체제를 운영하되 민간섹터 주도식의 조직체계를 만들어야 한다. 청소년국책연구기관은 초기 5년간 청소년사회공헌 활동에 대한 연구조사 및 프로젝트 개발을 통해 사회적 공감대와 제도권 내의 지원(인적, 물적)을 이끌어 내는 동인 중추역할을 수행하는 것에 집중하여 근본적인 청소년 문제해결의 새로운 패러다임을 제시할 필요가 있다. 과거 형태처럼 현장 실천조직의 중복, 분산조직이 아닌 통섭, 통합조직을 수행할 혁신의 핵심인 허브역할을 해야 한다.

3) 정책과제

국가, 사회적인 수많은 국민에게 알리는 국정과제는 실천이 중요한 포인트가 되고 있고 더불어 국민 대다수가 공감하는 정책제시가 중요한 결정요인으로 작용 하고 있다. 지난 해방이후 자원이 부족한 나라에서 인재중심의 교육혁신으로 한강의 기적을 넘어 글로벌 정보기술 강국으로 세계 10권내의 선진국 대열에 당당히 진입하게 되었다.

그러나 과거, 입시교육위주의 인재양성책에서 벗어나 세계를 리더하는 포용적 이고 개방적인 교육혁신이 필요하다. 2019 사회지표(통계청)에서 보듯이 모든 경제사회 발전상은 점진적 상향 구조를 보이고 있지만 기부문화, 자원봉사 등 나눔과 배려를 나타내는 지표는 하향추세를 보이고 있다. 선진사회가 되면 관용과 배려, 이웃과 더불어 살아간다는 공동체의식이 사회 전반적인 곳에 잘 성숙되어 있음을 볼 수 있다. 반면 한국은 여전히 개발도상국의 경쟁위주의 교육이 이루어 지고 있다. 향후 선진국 수준을 유지하고 성숙된 시민의식을 배양하기 위해 글로벌 사회의 리더십 교육이 필요하다. 이를 위해 지금의 청소년 사회공헌 분야의 정책과 사업 솔루션에 따른 프로젝트 추진함은 시기적으로 적절하고 국민소득 4만 불, 5만 불 복지사회로 발전하기 위해 무엇보다도 청소년 교육부문에서 청소년 사회공헌활동 강화를 통한 혁신적인 사업성과를 창출해 내야 한다.

미국의 경우 청소년 재범을 방지 프로젝트 등 임팩트 펀드로 추진된 사회공헌 프로젝트 성과를 통해 중앙 및 지방정부의 제도적 예산낭비 절감과 이를 통해 임팩트 펀드에 투자한 기업 및 비영리단체가 투자성과금을 다시 받고 이를 다시 다른 사회공헌분야 투자되는 이른바 사회적 투자성과 펀드(Impact Bond)가 선순환적 사회혁신 모델을 만들어 내고 있다. 또한 영국도 2000년 초 사회적 기업 및 사회적투자(Social Investment)의 민간자본과 조직역량 발휘로 공공영역의 부족한 사회복지 복합적인 문제를 슬기롭게 해결하고 있다. 이러한 공공과 민간의 자원연계, 협력을 통해 한국보다 변변한 제조업 기반없이 국민소득 5만 불을 뛰어 넘는 선진복지 강국으로서 면모를 유지하고 있다.

정책과제의 법, 제도 측면은 청소년 분야의 사회공헌 투자자금에 대한 제도적 승인은 물론 실질적인 정부 혁신자금도 민간투자자금에 비례한 실질적인 펀드 매칭이 가능하여야 하는 것이 정책제도 개선의 관건이다. 법조항만으로 어떠한 사회혁신이 가능한 것이 실천적인 민관협력체계에 대한 중앙, 지방정부의 호응과 예산과 인력지원이 선행 투자되어야 한다.

또한 국민의 공감대 형성을 위해 연구개발 중추기관인 한국청소년개발연구원의 연구조직이 청소년 비전과 전략개발에 필요한 연구예산비 증액과 더불어 정부 유관기관의 협력도 중요한 정책과제의 일환으로 추진되어야 한다. 또한 중앙 컨트롤타워의 혁신적 방향제시에 대한 연구개발 업무가 국가·사회적으로 충분히 보장됨을 전제로 정책이 추진되어야 한다.

끝으로 청소년 사회공헌 개발설립에 대한 국가적 차원의 비전설계에 있어 과거에 단순히 취약계층 청소년을 위한 장학금 지원 및 진학, 입시위주 단순 프로젝트지원에서 세계 10대 선진국 중 하나인 한국의 글로벌 위상에 걸맞게 청소년을 위한 인문, 문학, 예술, 과학 등 다방면의 글로벌 리더십을 기르고 글로벌 사회문제를 스스로 해결하는 세계시민을 육성한다는 측면에서 본 연구에서 제안한 **청소년사회공헌개발센터** 설립의 중요한 의미로 받아들여져야 한다. 또한 이제는 우리가 글로벌 리더로서 청소년 교육관련 사회혁신을 세계에 널리 알릴 수 있는 보다 큰 그림의 비전과 미션을 수행해야 한다. 이를 통해 한국이 끊임없는 도전속에 정보기술 강국이 되었듯이 이제는 청소년 사회공헌 혁신부문에서도 글로벌 리더국가로 발전, 성장하기를 기대해 본다.

〈 미국 기술혁신의 산실 스탠포드대학이 왜 사회혁신을 주장하는가 〉

“이제는 인류의 지속가능한 발전과 번영을 위해 기술혁신을 넘어선 사회혁신을 추진해야 할 시점이다”

청소년을 위한 NPO -기업 사회공헌사업 협업추진 방안 토론문 -‘협업지침개발’과‘중추지원조직 기능 및 설립제안’을 중심으로-

이 지 영 (생명보험 사회공헌재단 본부장)

청소년이 ‘나라의 미래’ ‘성장세대’라는 말은 동서고금을 막론하고 불변의 사실이다. 그러나 현대사회가 지닌 양극화 심화 등의 문제는 청소년의 건강한 성장과 발달의 지원하는데 다양한 지원체계의 협력을 필요로 한다. 이에 기업이 청소년 대상 CSR 사업에 관심을 갖는 것은 시기상, 의미상 적절하다고 할 수 있다. 이러한 맥락에서 기업의 CSR활동과 청소년을 돕는 NPO들이 상호 시너지를 낼 수 있는 방안을 탐색하는 과정을 바람직하다고 볼 수 있다. 이러한 견해를 바탕으로 본 연구에 대해 기업 CSR과 청소년 관련 NPO의 협업 실행지침, 중추지원조직의 기능과 추진사항 체크리스트, 청소년사회공헌개발센터 설립제안(안), 청소년사회공헌개발센터의 정책과 비전 등 4가지로 구분하여 논의하고자 한다.

첫째, ‘기업CSR-청소년NPO의 협업 실행지침’ 체크리스트와 관련된 내용이다. 먼저 해당 체크리스트에서 적용하고 있는 영역은 협업에 있어 중요한 부분으로 잘 구성되었다. 그러나 체크리스트에 대한 실용성 여부는 다음과 같은 부분에서 제안하고자 한다. 체크리스트에 포함되어 있는 용어가 NPO에 대한 역량, 윤리성과 진정성 등과 같이 광의의 의미로 구성되어 있는 부분에서는 실제 응답과 체크에 어려움이 있을 것으로 예상되나, 이는 세부 항목에 대한 가이드(용어설명) 등을 통해 극복이 가능할 것으로 보인다.

또한 본 협업지침은 기업 사회공헌사업의 특성에 입각하여 초안이 개발되었으며, 이후 NPO의 입장을 설문개발 단계에서 함께 조사하여 기업과 NPO 양쪽이 공통으로 활용할 수 있도록 개발된 것에 큰 의의가 있다. 그러나 실제 현장에서 활용 시에는 체크리스트가 기업과 NPO 각각의 특성이 반영되어 있지 않아, 어느 한쪽에 양보해야 한다고 인식될 수 있다. 따라서 기업과 NPO를 구분하여 체크리스트를 재구성하는 방안을 고려하는 것이 필요하다. 이러한 사항의 구체적 해결을 위해 기 구성된 체크리스트를 기업과 NPO의 실무자들 입장에서의 활용 가능성과 필요성을 재확인하는 작업이 필요하고, 여기서 확인된 내용을 토대로 개선해야 할 부분에 대한 수정 및 보완하는 작업이 추후에 진행되어야 한다.

둘째, ‘중추지원조직의 기능과 추진사항’ 체크리스트에 관한 의견이다.

중추지원조직의 기능과 추진에 있어 무엇보다 먼저 청소년지원 NPO와의 네트워크 형성이 선행되어야 할 것이다. 특히, 중추지원조직이 플랫폼 기능을 수행한다는 특성을 염두 하였을

때, 해당 플랫폼을 활용하여 재원을 공급받고자 하는 청소년지원 NPO의 확보를 바탕으로 중추지원조직으로서의 대표성을 발휘할 수 있으며, 이러한 기능 수행이 원활하게 이루어져야 재원을 공급하게 될 기업의 참여를 담보할 수 있을 것이다.

또한 전체적으로 체크리스트는 다양한 청소년지원 NPO의 참여를 바탕으로 중추지원조직의 기능과 역할(비전과 전략)에 대한 설계가 포함되어 이루어져야 하며, 이를 바탕으로 기업의 참여를 유도하는 등의 단계를 마련하면 보다 현실성 높은 체크리스트가 될 수 있을 것으로 보인다. 즉, 중추지원조직의 기능과 추진사항에 대한 체크리스트는 체크리스트의 기능에 그치는 것이 아니라, 각 체크리스트에 포함되어 있는 내용에 대한 추진 순서를 단계적으로 구성하여, 현재 어느 단계까지 추진되었는지를 확인하는 기능적인 요소가 포함되어야 할 것이다.

셋째, 가칭 ‘청소년사회공헌개발센터’ 설립제안 안에 관한 내용이다.

기업의 참여 가능성과 관련하여 1, 2, 3안 중, 가장 중요한 것은 이해관계자들의 요구에 따라 합의를 거쳐 설립 되는 게 중요하다고 여겨진다. 다만 기업이 설립초기 제안자로 참여하는 것은 기업의 최상위 리더십의 의지가 없는 상황에서는 용이하지 않을 것으로 보이며, 일반적인 기업이 참여할 수 있는 시기는 조직이 설립된 이후가 될 가능성이 높다고 본다. 특히 기업의 경우, 청소년사회공헌개발센터가 설립되더라도, 협업에 대한 긍정적인 사례가 존재하지 않는 경우 참여가 용이하지 않을 수도 있다. 따라서, 성공적인 안착을 위해서는 마중물이 될 수 있는 성공적인 협업 모델을 만들어내는 것에 대한 중요성이 매우 크다고 할 것이다.

마지막으로 정책과 비전에 관한 내용이다.

정부와 기업, NPO가 함께 청소년 문제를 풀어가는 방식에 대한 방향성에 동의하지만, 기업과의 원활한 협업을 위해서는 기업 입장에서 참여에 대한 명분이 부각되는 것이 필요하다. 따라서 비전과 전략개발 과정에서 기업의 입장을 보다 많이 답을 수 있는 구조를 만드는 것이 필요해 보인다. 또한 기업의 입장에서는 ‘청소년사회공헌개발센터’가 사회복지공동모금회, 사회공헌정보센터, 한국청소년협의회 등과 유사한 기관으로 인식될 수 있다. 따라서 ‘청소년사회공헌개발센터’의 차별성이 비전과 전략에 포함되어야 할 필요성이 높다. 이를 위해 연구에 다양한 분야의 주체가 working group 형태로 참여하는 방식 등을 선택하고, 기업에서 해당 업무를 수행하고 있는 실무자가 다수 참여할 수 있도록 하는 방식을 제안한다.

청소년사업에 대해 기업이 관심을 갖는 이유는 청소년이 우리 사회의 미래이기도 하고, 청소년기에 형성된 기업에 대한 이미지가 향후 삶에 지속적인 영향을 주고 있기 때문 등의 다양한 이유가 있다. 그러나 기업은 이러한 보편적인 필요성 이외에 각 기업만의 차별적인 명분이 필요하다. 후속 연구는 ‘청소년사회공헌개발센터’ 설립 과정에서 이러한 내용을 확인하고 포함하여 사업을 안정화하는 것에 도움이 될 수 있기를 기대해 본다.

청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업의 협업추진 방안 토론문

장 해 정 (한국직업능력개발원 진로체험지원센터장)

■ 발표 내용의 함의

- 본 연구는 청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업과의 협업 추진을 위해서 가장 핵심적인 요건으로 협업지침 개발과 청소년 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립으로 보고, 현장실행을 지원하기 위한 정책과제, ‘협업 실행지침’ 체크리스트 양식, ‘중추지원조직의 기능과 추진사항’ 체크리스트 양식을 개발하여 구체적으로 제시하고 있음
- 토론자는 연구진의 발표 내용과 NPO-기업 사회공헌사업 협업지침 및 중추지원조직의 설립 방향성에 대하여 크게 공감한다는 점을 강조 드리고, 이 내용이 향후 설립될 필요가 있는 (가칭)청소년사회공헌개발센터가 나아가야 할 방향과 인프라 및 협업체제 구축에 다각도로 유용한 시사점을 제공해 줄 것으로 확신함

■ 기업 CSR-청소년 NPO의 협업 실행지침 관련

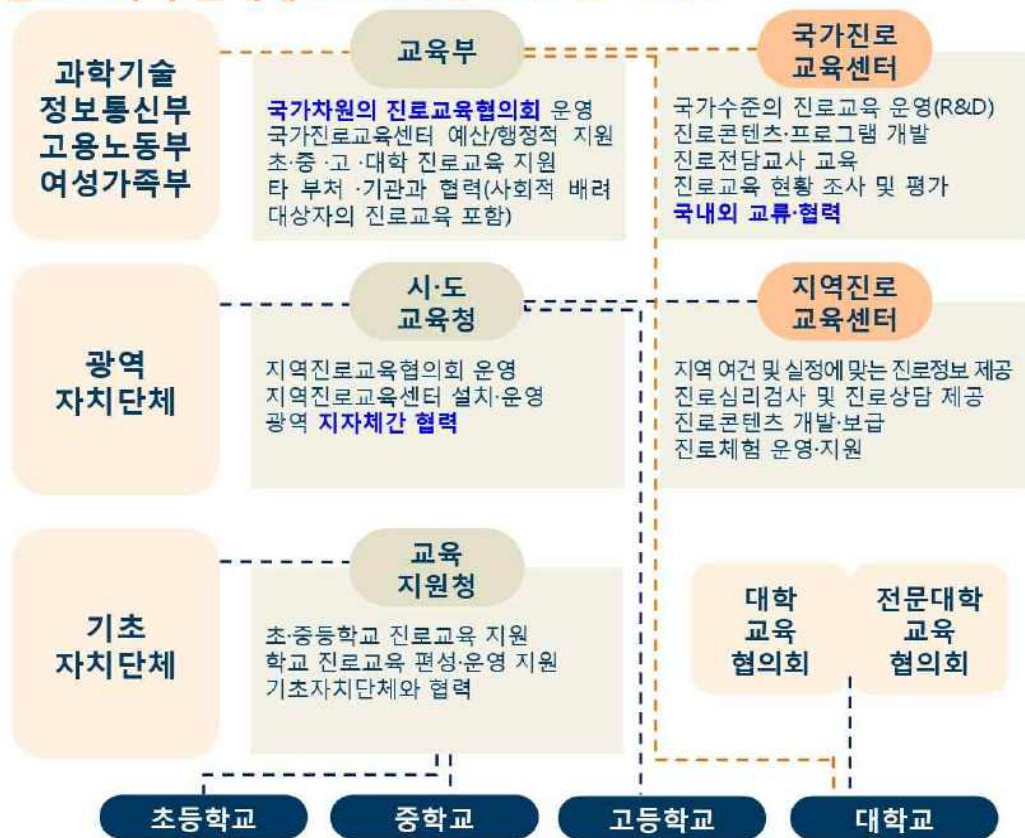
- 기획-실행-성과관리의 3단계로 구성된 기업 CSR-청소년 NPO 협업 지침은 기업과 청소년 NPO가 함께 활용할 수 있고, 활용도가 높은 체크리스트로 개발되었다는 점에서 의미가 있음
 - 이를 기본적인 공동지침으로 활용하되, 기업CSR과 청소년NPO는 각각의 목적과 기능, 운영특성이 다르므로 각 주체별로 영역별 하위 지침(자기평가 및 역량진단 매뉴얼, 우선순위, 고려사항, 역할 분담 내용 등을 담은 세부 지침)을 추가로 개발하여 제시할 필요 있음
- 종합적인 성과관리 체제 운영 필요
 - 성과평가 체계 구축을 통해 기업CSR-청소년NPO 협업 기본계획 및 연도별 시행 계획 수립, 추진 실적 평가 실시
 - 상시 모니터링 및 중간평가 결과에 따른 즉각적 사업 개선, 총괄평가 결과에 따른 개선계획 수립 및 성과관리 강화 필요

- 관련 중앙부처 및 지자체가 해당 사업에 대한 지원을 강화할 수 있는 방안 추가 모색 필요.
예를 들면 행정안전부 지자체 합동평가 지표에 ‘기업CSR-청소년NPO 협업 추진 지원 실적 및 성과’와 관련된 평가 항목을 추가하여 지자체의 관심 및 참여(재정지원, 참여기업/기관 인센티브 제공 등) 활성화 촉진

■ 중추지원조직의 기능과 추진사항 관련

○ 진로교육 추진체계

□ 진로교육 추진체계(교육부, 2016, 진로교육 5개년 기본계획)

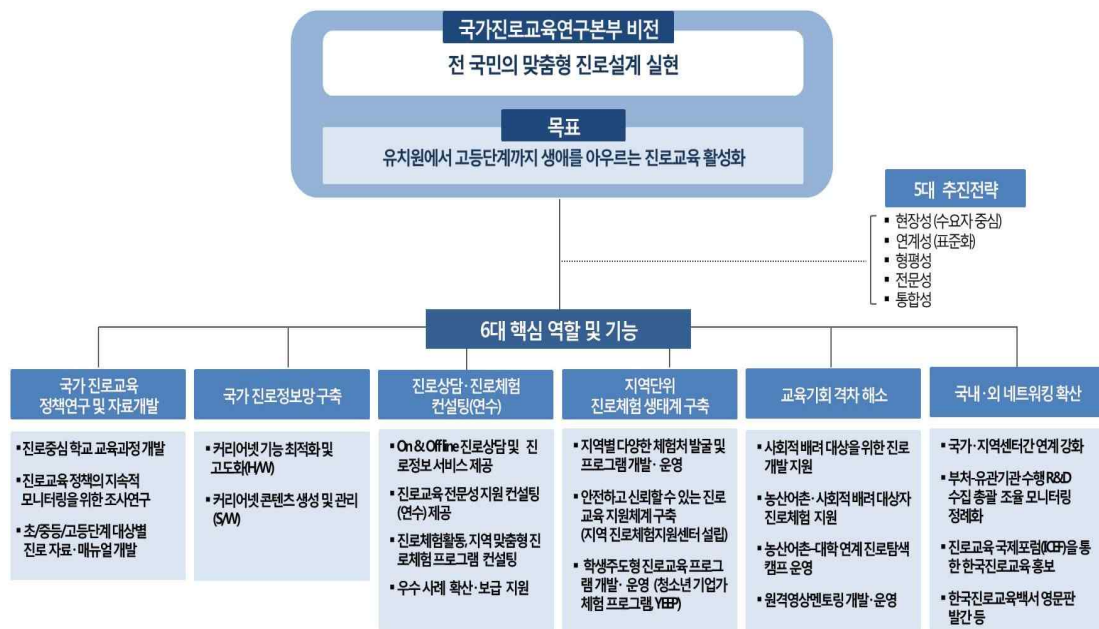


[그림 1] 진로교육 추진체계

○ 진로교육법 제15조(국가진로교육센터)

- ①항에서 “교육부장관은 진로교육 지원을 위하여 전담기관을 지정하여 진로교육센터(이하 “국가진로교육센터”라 한다)로 운영하고 그 업무 수행에 필요한 경비를 지원할 수 있다”고 명시

- 국가진로교육센터의 업무는 진로교육의 목표 및 성취기준 개발, 진로정보망 구축·운영, 진로심리 검사 개발, 진로상담 지원, 진로체험 프로그램 개발, 진로교육 콘텐츠 개발, 진로전담교사 교육, 진로교육 현황조사 및 평가, 진로교육에 관한 국제 교류·협력, 그 밖에 진로교육을 위하여 교육부 장관이 요청하는 사항 등임
- 국가진로교육센터의 지정·운영 및 지원에 필요한 사항은 교육부령으로 정함



[그림 2] 국가진로교육센터 비전, 목표, 5대 추진전략, 6대 핵심 역할 및 기능

○ 중추지원 조직의 필요성

- 청소년 활동, 복지, 상담, 보호 등의 분야를 망라한 청소년사회공헌 인프라 구축을 위해서는 범정부적 지원 시스템 구축이 요구되며, 이를 위해서는 청소년 및 복지 관련 부처 실무협의체 구성 및 운영이 필요함
- 중추지원 조직은 여성가족부, 교육부, 보건복지부, 행정안전부, 문화체육관광부, 과학기술정보통신부 등 중앙부처는 물론 광역단위의 지방자치단체가 운영하고 있는 관련 사업을 파악하여 연계 협력할 수 있도록 지원함
- 중추지원 조직은 실무그룹, 파트너기관들, 지역사회 멤버들과의 협업체계에서 총괄기획, 촉진자 역할, 데이터 관리 등을 담당하는 중앙의 허브역할을 담당함. 이는 중간단위(중간지원조직, 매개지원조직)에서 각각 추진하는 것에 비해 공통된 비전과 방향성 제시, 사업추진의 효율성

확보, 관련 부처 및 지자체, 기업들과의 협상력 증대, 각종 관련 실태조사 및 데이터를 공신력있게 종합·관리할 수 있다는 점에서 장점이 있음

- 청소년사회공헌과 관련된 정책연구 및 자료개발, 국가 청소년사회공헌정보망 구축, 관련 기관, 단체, 지역사회를 대상으로 한 컨설팅 및 연수 기능 담당, 지역단위 청소년사회공헌 생태계 구축, 청소년사회공헌 관련 소외계층, 지역, 대상간 격차 해소, 국내외 네트워킹 등을 담당할 수 있음

■ 중추지원조직으로서 “(가칭) 청소년사회공헌개발센터”의 설립 제안 관련

○ 법령

- 청소년관련법령 중 「청소년기본법」상에 가칭 청소년사회공헌개발센터 설립에 관한 조항을 추가 개정하는 방안을 고려할 것을 본 연구에서는 제안하고 있음
- 그러나 진로교육법의 경우에도 교육기본법, 초·중등교육법, 산업교육진흥법, 직업교육훈련촉진법 등 관련 법률들을 부분 개정할 수 있었으나 법률 간의 충돌, 적용상의 혼란 발생이 우려되어 독자적인 법률로 제정을 추진함(2012.5.4.에 입법예고된 이후 2013년 의원입법안 발의, 2년에 걸친 정기국회 상정을 거쳐 2015. 6.22 공포, 2015. 12.23 시행된 바 있음)
- 이처럼 독자적인 법률 상정은 상당한 시간과 노력이 소요되므로 진로교육 분야의 테마마크의 사례(학교교육법 내에 진로교육에 대해 규정하고, 별도의 진로지도에 관한 법률 운용. 우리나라의 교육기본법 + 초·중등교육법 + 영재교육진흥법 체계와 유사)를 참고로 하여 청소년 기본법 내에 청소년사회공헌개발에 대해 규정하고, 별도의 청소년사회공헌개발센터를 포함한 법률 운용을 검토할 필요 있음

○ 설립방안

- 가칭 청소년사회공헌개발센터를 초기에 별도의 독립기구로 출범한 이후 운영이 일정 수준 이상 안정적인 궤도에 오르게 된다면 현재 존재하거나 혹은 예상되는 청소년관련 협의체 등에 위탁·운영하는 단계적 방식도 고려할 수 있다고 제안하고 있음
- 좀 더 포괄적인 협의체 성격을 갖는 기구가 적절하므로 한국청소년정책연구원과 같은 국책연구기관에서 가칭 청소년사회공헌개발센터로 출범한 이후 일정 수준 이상의 안정적인 운영기반을 갖추게 되면 독립시키는 방안도 검토해 볼 필요가 있다는 본 연구의 제안은 매우 현실적인 방안이 될 것임
(한국직업능력개발원은 2017년부터 <국가진로교육센터>로 지정받아 운영되고 있으나, 중장기

적으로는 〈국가진로교육원〉 등 독립기구로의 발전을 정책제언으로 제시한 바 있음)

○ 향후 후속 연구 제안

- 정부, 지자체(광역, 기초), 청소년 관련 기관, 청소년 CSR사업 매개지원기관, 기업 및 연구소, 학교, 대학, 마을공동체 등을 포괄하여 국가 단위, 지역 단위의 청소년사회공헌 거버넌스를 구축하고 각각의 구체적 기능과 역할, 운영방안을 구체화하여 실제로 실행될 수 있도록 하는 통합적 시스템을 제안하고, 이러한 통합 시스템 내에서 가칭 청소년사회공헌개발센터의 역할과 기능, 실제 센터에서 수행할 구체적인 사업계획을 보다 구체적으로 후속연구를 통해 제시할 필요가 있음
- 이를 위해서는 오늘과 같은 청소년정책포럼 등과 같이 국가 수준의 청소년사회공헌 활성화를 위하여 국가-지역간의 긴밀한 네트워크 구축, 청소년사회공헌 현장 내 다양한 이해관계자들의 의견 수렴, 주요 현안에 대한 지속적인 성찰과 논의의 장 마련이 필요할 것임
- “정책은 속도보다 내용이, 내용보다 방향이 우선이다.”라는 말이 있음. 미래 청소년사회공헌 분야의 방향성을 잘 설정하기 위해서는 인식의 변화와 공감대 형성이 가장 중요하며 오늘의 포럼을 시작으로 방향을 잘 설정해 나갈 것을 기대함

청소년 활동현장에서 바라보는 청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업추진방안

고 형 복 (전 광명시청소년재단 청소년활동본부장)

본 연구의 필요성에 대하여 1)과거세대에 비해 양극화의 가속화 현상은 미래세대인 청소년의 꿈과 성장에 심각한 어려움을 초래하고 있다는 점, 2)이러한 복잡한 사회현상과 문제를 정부가 혼자 힘으로는 해결할 수가 없기 때문에 민관 협력 거버넌스로의 패러다임, 즉 집합적 임팩트 접근이야말로 특정한 사회문제의 지속가능한 해결의 실마리이자 사회적 가치의 실현을 위해 필요한 종합적 접근 방식이라며 그 방향성을 제시한 점, 그리고 3)미래세대 청소년들의 건강한 성장은 정부, 기업을 포함하여 다분야 섹터들(Cross -Sector)의 집합적인 임팩트(Collective Impact)를 위한 협업 전략이 필요하며 이러한 청소년사업 어젠다는 사회문제해결 성과로서 중장기적인 사회적 임팩트(Social Impact)가 가장 필요한 분야라고 강조한 점에 무척 공감이 됩니다. 여기에 더하여 ‘청소년은 의존적이고 수동적인 존재가 아니라, 자기개발에 자발적 의지를 갖고 있는 존재로서 충분한 기회와 환경만 주어진다면 사회발전의 동반자로 성장할 수 있는 존재’로 바라보는 것이 최근의 세계적 동향과 시각입니다. 그에 따라 청소년 정책이 선진화된 나라들은 청소년세대에 대한 이해 및 정책적 지원들이 사회 의 통합과 유지, 그리고 미래사회에 대한 발전적 전망과 관련하여 종합적으로 다루어 질 뿐만 아니라 매우 중요한 사회적, 국가적 책임으로 인식하고 있다는 점에서 오늘 포럼은 청소년활동 현장과 청소년계에 큰 시사점을 준다고 생각합니다.

1. 사회공헌사업 협업추진 방안이 반가운 이유

1-1. 가난한 청소년활동 현장

- 통계청(2016) 장래인구추계 통계에 따르면 2018년도 대한민국 총인구 51,635천 명 중 9~24세 청소년 인구는 8,990천명이며, 전체인구 구성비 17.4%를 차지
- 2019년 여성가족부 소관 회계·기금의 총지출은 1조475억 원으로 정부 총지출 469.6조원의 0.23%를 차지
- 2019년 여성가족부 소관 기금은 양성평등기금과 청소년육성기금 2개이며, 그 중 청소년육성기금은 1,576억원 규모로 청소년의 활동지원 및 복지증진, 청소년 보호·교육을 목적으로 청소년 사회안전망 구축사업 등을 추진

○2019 중앙부처 청소년정책 시행계획(제6차 청소년정책 기본계획)에 나타난 예산규모는 25개 중앙부처 시행예산 총 17,583,150백만 원이며, 그 중 여성 가족부는 544,743백만 원의 예산규모 4순위를 차지하며 114개 과제를 시행



*참고: 블루노트 이슈&정책 제91호, 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 실태와 과제: 기업-청소년NPO-정부의 CSR 파트너십 구축, 한국청소년정책연구원, 2017

사실 청소년활동현장으로 투입되는 여성가족부의 예산은 그리 많지 않습니다. 「2019 여성가족부 예산 및 기금운용계획안」을 살펴보면 지역청소년활동정책 진흥사업비(지방청소년활동진흥센터 지원비) 32억4천여만원, 청소년활동지원예산 37억원 (청소년 프로그램 공모지원 7억6천5백만원+청소년 어울림 마당·동아리지원 28억 6천 6백만원 +경상비 7천만원), 청소년국제교류지원예산 34억 6천여만원이며, 청소년육성 기금 1,576억원 중 ‘청소년참여 및 활동 지원 예산’은 245억4천3백만원(청소년참여 지원 21억4천1백만원+청소년방과후활동지원 224억여원)을 차지합니다.

여성가족부의 청소년정책 예산이 청소년사회안전망 구축, 위기청소년 보호와 아동인권 보호, 국립청소년시설 건립과 청소년관련 산하기관 지원 등 청소년정책의 우선 중요도 및 순위과제에 따라 예산의 분배가 이루어진다는 사실을 모르는 바는 아니지만 청소년들의 삶의 거점인 마을에서 매우 창의적이고 다양한 활동서비스를 제공하고 있는 활동거점(청소년수련관, 청소년문화의집, 청소년활동 특화시설 및 카페 등)들에게는 정부의 ‘청소년활동 지원’이 체감되지 않는, 그래서 “청소년활동 현장은 늘 가난하다”는 서글픈 현실을 부정하기가 어렵습니다. 아무쪼록 기업의 사회공헌 사업과의 연계를 통해 과거세대에 비해 양극화의 가속화 현상이 청소년의 꿈과 성장에 심각한 어려움을 초래하고 있는 작금의 현실이 청소년활동 현장에서 만큼은 비껴 가길 바라는 마음입니다.

1-2. 가치를 만들어 가지만 같이할 파트너를 구하기 쉽지 않은 현실

최근의 전국 각지의 다양한 청소년활동을 보면 놀랍고, 경이롭다는 생각을 지울 수 없습니다. 과거의 청소년활동이 자원봉사활동, 동아리활동으로만 인식되었다면 현재의 청소년활동은 청소년특별회의, 시군구 청소년참여위원회, 그리고 전국 청소년 운영위원회와 같은 청소년참여기구에서의 청소년사회변화 운동, 특히 18세 선거권 촉구운동은 청소년세대를 ‘교복입은 학생’이라고 인식해 왔던 기성세대에게 ‘청소년 시민’이라는 새로운 관점과 시각으로 부각되는 계기가 되었다고 생각합니다.

또 다른 일례(一例)로 기성세대가 ‘평화의 소녀상’을 전국 각처에 건립을 추진하는 와중에 경기도 광명시에서는 청소년시민들이 “평화를 위한 소녀의 꽃밭” 조성을 자발적으로 추진하였을 뿐만 아니라 2017년도 전국청소년참여위원회 합동워크숍에서 전국청소년 활동사업으로 제안하는 등 기성세대가 미처 생각하지 못한 부분을 제안함으로써 평화의 소녀상이 가진 의미를 더욱 가치롭게했던 실화는 지금도 지역사회에서 회자되고 있습니다. 이러한 단면들은 청소년활동이 ‘청소년을 위한 활동’에서 ‘청소년과 함께하는, 그리고 청소년시민이 주도하는 활동’으로 그 패러다임이 전환되었음을 나타내는 증거입니다. 청소년시민을 ‘소비자’에서 ‘생산자요, 창작자’로 인식하게 되면서 기성세대만의 점유물처럼 여겨졌던 지역사회의 다양한 삶의 정책들이 이제는 ‘청소년참여예산제’의 확산으로 정책제안자로서의 입지를 굳혀가고 있으며, 청소년이 제안하는 ‘정책 공모전’을 통해서 자신의 삶뿐만 아니라 지역사회 시민 모두의 삶에 영향을 끼치는 영향력 있는 존재로 각인되고 있습니다.

그러나 안타깝게도 이러한 청소년활동들이 지속가능한 발전을 위한 토대에 놓여있기 보다는 단기성, 단발성 사업으로 머물면서 제대로 평가받고, 지지받지 못하고 있는 현실이 무척 안타깝기만 합니다. 정부와 기업이 후원하고, 학교와 마을이 협치하며 이미 진화된 지역사회 내 청소년활동과 접목되어 진다면 이것이야말로 사회문제의 지속가능한 해결의 실마리이자 사회적 가치의 실현을 위해 꼭 필요한 접근 방식이라고 확신합니다.

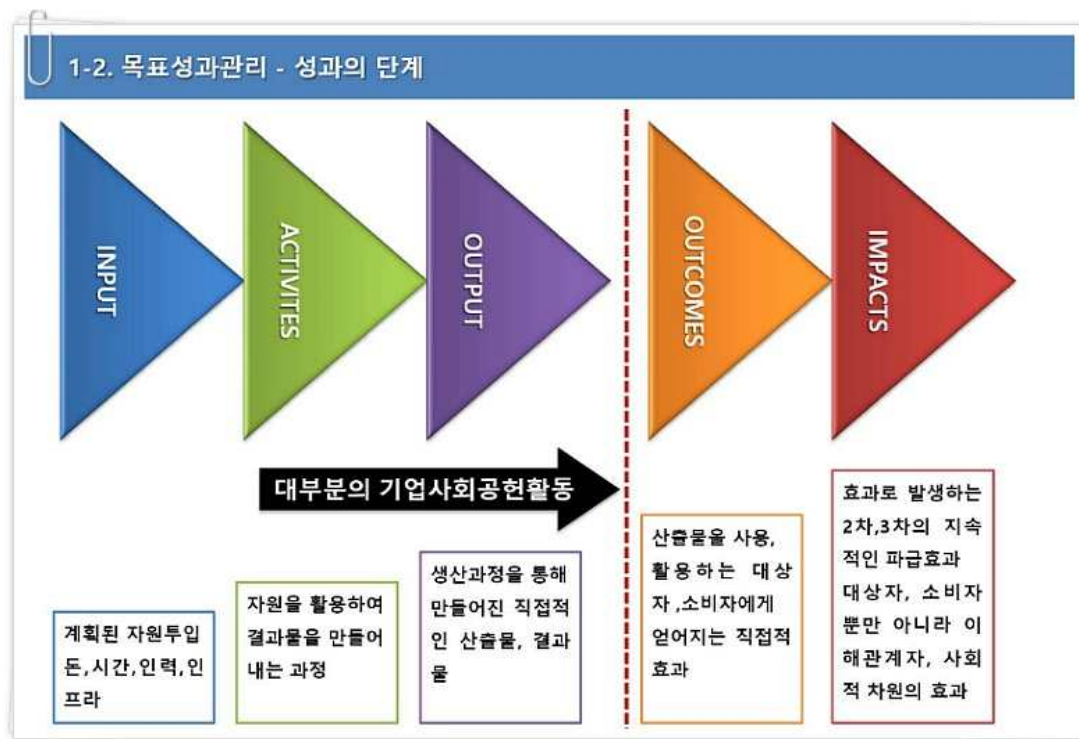
1-3. 사업의 결과를 이야기하지만 사회적 영향력(성과)을 표현하지 못하는 현장역량

청소년활동 현장의 지도자들은 그동안 청소년활동 사업의 결과를 Input(투입) 대비 Output(결과) 산출방식으로만 측정·평가해 왔습니다. 그러다보니 사업의 Outcome(성과)를 드러내기엔 그러한 관행으로 인해 취약할 수밖에 없었던 이유입니다. 청소년활동 현장에서 Input 대비 Output 산출방식의 측정평가는 "측정하기 쉬운" 산출에 치우치게 되는 특성으로 인해 다음과 같은 중요한 문제가 간과(看過)되어 왔다고 생각합니다. 첫째, 결과(Output)가 성과(Outcome)로 이어지는지 불분명하다는 점, 둘째, 높은 결과(Output)를 달성하기 위해 산출을 내는 과정에서 바람직하지 못한 행동을 할 수 있다는 점(참가자 숫자를 부풀리는 문제), 셋째,

결과(Output)에 집착하여 성과(Outcome)를 무시하는 행동을 할 수 있다는 점(청소년 자발성과 자기주도성을 침해하는 비인권적 문제)입니다.

2015년, 6월경 CSR ACADEMY 기업사회공헌 실무자 양성과정(중급과정) 교재 내용 중 ‘기업사회공헌(CSR) 사업 및 성과관리’ 부분을 읽고 아래 내용을 메모한 적이 있습니다.

■ Input(투입물): What we use to do the work? → ■ Activity(활동): What we do? → ■ Output(산출물): What we produce or deliver? → ■ Outcome(성과): What we wish to achieve? → ■ Impact(영향,목표): What we aim to change?



〈그림 1. CSR 목표성과관리-성과의 단계1〉

메모했던 이유는 그동안 청소년활동현장에서 활용하거나 배워본 적이 없었던 내용이었고, 제가 근무하는 기관에 적용해 보기 위해서였습니다만 적용하기란 참 쉽지 않았습니다. 이런 현실적 문제는 비단 저만의 이야기는 아닐 것이라고 사료 됩니다.

따라서 지금부터라도 청소년사업 어젠다가 정부, 기업을 포함하여 다분야 섹터들(Cross-Sector)의 집합적인 임팩트(Collective Impact) 협업 전략에 따른 사회문제해결 성과로서 사회적 임팩트(Social Impact)가 가장 필요한 분야가 되었다는 점을 인지하여 청소년활동현장의 성과관리 방법도, 그리고 평가역량도 그에 걸맞는 준비가 필요합니다.

1) 출처: CSR ACADEMY 기업사회공헌 실무자양성과정(중급과정) 교재(2015.) : SPC행복한재단 유승권사무국장,

2. 제언(提言)

2-1. 본 연구를 통해서 개발된 ‘기업CSR-청소년NPO의 협업 실행지침 체크리스트’는 일면으로는 현장에서 바로 적용 가능한 Tool이 될 수도 있겠지만 그 세부 사항을 활용기술(Skill)로 전환하여 사용하기에는 활동현장의 경험은 매우 부족합니다. 그래서 일부 실행방안이 다소 이론적으로 느껴지는 이유인데 마치 문해력은 되는데 독해력²⁾이 안 된다는 문제점이라고나 할까요? 예를 들자면 ‘기업CSR-청소년NPO의 협업 실행지침 체크리스트’의 협업실행 방안내용 중 첫 번째, <4> 기업(NPO)은 청소년 사업에 적합한 파트너 선정기준을 마련한다>에서 ○기업과 NPO 양측이 만족할 만한 객관적 파트너 선정기준은 무엇일까, ○NPO가 정한 기준을 CSR 기금을 지원하는 기업이 받아들일까, 그리고 ○기업의 파트너 선정 우선 기준은 무엇일까 라는 꼬리를 무는 물음이 생깁니다. 두 번째로 <10>기업과 NPO는 공동 측정가치로 청소년 사업에 대한 분명한 목표와 평가지표를 공유한다>에서는 기업이 원하는 목표 및 평가지표가 NPO의 목표 및 평가지표가 서로 상충(相衝)될 때는 어떻게 무슨 방법으로 조율할 것인가 등 청소년활동 현장의 고민이 깊어지게 됩니다. 따라서 기업과 NPO가 상호 지피지기 할 수 있는 협업실행 지침서 또는 매뉴얼 개발을 제안합니다.

2-2. 청소년현장에서의 기업사회공헌사업 협업추진 성공 및 실패사례가 구체적으로 아카이브((archives)되고, 공유되어야 합니다. 성공의 요인과 실패의 이유를 경험사례로 수집하고 분석하는 방법이 바로 실행될 수 있는 온라인 플랫폼 운영을 청소년관련 매개지원 기관에 제안합니다.

2-3. 한국청소년정책연구원은 2017년에 고유과제로 <아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 활성화 방안연구>를 통하여 아동·청소년을 위한 CSR 파트너십 모형 개발 및 기업-청소년 NPO-정부의 CSR 파트너십 구축을 위한 정책방안으로 3개의 정책영역에서 7개의 정책과제와 14개의 추진방안을 개발한 바 있습니다. 그 주요 내용을 요약해 보면 ①파트너십 역량 강화 : 공통의 어젠다 개발, 명확한 목표설정과 평가지표 공유, 성과에 대한 사회적 영향력(social impact) 강화, ②전문가집단 양성 : 아동·청소년 CSR 전문가 교육연수 및 현장컨설팅 운영강화, 국내외 벤치마킹 사례발굴 및 보급, ③매개 지원기관(backbone support organization) 양성 : 기업-NPO 담당자 정보와 연결 플랫폼 마련, 집단적 파급력(collective impact) 강화를 위한 국내외 네트워크 구축, ④법제도 개선사항 , ⑤추진 로드맵 제시 등입니다.

2) 국어사전에 보면 문해력은 글을 읽고 이해하는 능력이라 하고, 독해력은 글을 읽어서 뜻을 이해하는 능력이라고 정의되어 있습니다. 독해력은 글을 읽어서 뜻을 알면 되는 능력이므로 문장을 읽는데 필요한 조건- 가령 영어독해에 필요한 문법, 단어실력 등 -만 갖추었다면 크게 무리 없이 글의 뜻을 이해할 수 있습니다. 문해력은 글을 읽고 해석하는데 있어서 글의 배경, 의미 등 맥락을 전체적으로 이해하고 포괄적인 이해력을 바탕으로 자기 글로 표현할 수 있는 능력을 말합니다.

제가 2년 전의 연구 결과를 언급한 이유는 그 후 청소년활동 현장은 변한 것이 거의 없다는 사실 때문입니다. 오늘 포럼만큼은 연구 결과를 청소년현장에 알리는 것에서 그치지 않고, 청소년계에 긍정적 역동과 변화를 추동해 내는 힘으로 작동되기를 간절한 마음으로 기대해 봅니다.

※ 참고 문헌 및 자료

- 여성가족부 홈페이지 http://www.mogef.go.kr/io/ind/io_ind_f034.do
- 2019 여성가족부 예산 및 기금운용계획안, 여성가족부
- 2019 중앙부처 청소년정책 시행계획, 여성가족부 청소년정책과
- 광명시 공식블로그 : 평화를 위한 소녀의 꽃밭" 조성협약식
<http://blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=gmcityhall&logNo=221075887729>
- 기업사회공헌 실무자 양성과정(중급과정) 교재(2015), 디큐브 ACADEMY
- 블루노트 이슈&정책 제91호, 아동·청소년을 위한 기업의 사회공헌활동 실태와 과제:
기업-청소년NPO-정부의 CSR 파트너십 구축, 한국청소년정책연구원, 2017

학교밖청소년 지원기관에서 바라본 청소년NPO-기업 사회공헌사업 협업추진 방안의 의미와 기대

현 선 미 (서울시 학교밖청소년지원센터 꿈드림 팀장)

들어가며

청소년상담기관에서 학교 밖 청소년을 포함한 여러 유형의 위기 청소년들을 상담하다 보면 상담자로서 해결하기 힘든 외부적 한계에 봉착할 때가 가끔 있다. 예컨대, 심리상담을 통해 내적인 힘을 회복한 청소년이 사회 속에서 건강하게 살아가기 위해서는 적절한 경제적 지원이 필요하다거나 청소년이 일할 수 있는 일자리가 연결되면 좋겠다거나 특정 경험 및 교육적 지원을 받을 수 있는 환경을 필요로 하는 순간들이다. 이러한 필요를 채우기 위해 **일차적으로는 연계할 수 있는 기관이나 서비스를 찾아보기도 하지만 산발적으로 흩어져 있는 자원들을 확인하고 상황에 맞는 최적의 연계 방안을 찾기는 여간 어려운 일이 아니다.** 결국, 현실적으로 가장 많이 활용하는 방법은 아는 지인들에게 필요한 도움을 설명하고 가능한 수준에서의 서비스를 제공하는 것으로 마무리를 하게 된다. 분명 거대한 도시 서울에는 가용할 만한 수많은 물적·인적 자원들이 존재하지만 막상 필요한 시점에서 이를 찾고 활용하기는 결코 쉽지 않다. 특히, 청소년과 관련된 부분에서는 더욱 그러한 것 같다. 이러한 답답함을 안고 청소년 상담 및 지원을 주요업무로 하는 청소년 기관에서 일하고 있는 나에게 ‘청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업추진 방안 연구’는 참으로 흥미로운 주제로 다가온다. 이 분야의 전문적인 소양이 부족하여 충분히 본 연구의 깊이를 다 헤아릴 수는 없지만 청소년과 관련된 현장 경험을 중심으로 이 주제에 대한 작은 소견을 보태고자 한다.

1. 기업CSR-청소년NPO의 협업 실행지침에 관하여

흔히들 청소년은 우리의 미래라고 한다. 그만큼 국가적으로 볼 때 청소년은 중요한 대상이고, 성인들에 비해 무한한 발전가능성을 지니고 있으며, 동시에 잘 성장할 수 있도록 보호하고 지원해야 할 대상이기도 하다. 지금보다 훨씬 더 가족중심적이었던 이전 사회에서는 청소년의 성장에 국가나 사회가 그다지 많은 관심과 투자를 쏟지 않았던 것에 비해, 오늘날은 청소년의 성장을 위한 정책과 지원이 학교 뿐 아니라 정부와 민간, 기업이 함께 관심을 가지고 힘을 모아야 할 때가 되었다. 이는 우리나라 사회 구조에서 노령인구 증가와 출산율 감소 현상이

심화되는 탓도 있지만 하루가 다르게 다변화되어 가는 현대사회에서 양질의 교육과 성장을 이루기 위해서는 어느 한 기관 혹은 단체의 힘만으로는 부족하고, 각각의 정체성과 전문성을 지닌 여러 분야의 힘이 합해져서 유기적인 협업을 통해 시너지 효과를 이끌어내어야 한다는 필요성을 절감하게 되었기 때문이다. 특히, 청소년들을 지원하는 과정에서 학교와 정부, 청소년 관련 민간단체뿐만 아니라 기업의 역할이 더욱 커지고 있다.

이미 1950년대부터 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 여러 연구들이 이루어져오고 있고, 실제로 수많은 기업들이 공익사업, 기부협찬, 자원봉사 등 여러 형태의 사회적 책임을 감당하고 있다. 그러나, 우리나라 청소년들을 위한 기업CSR은 타분야에 비해 충분치 않은 듯 하며, 관련 연구 및 협력을 통한 추진 시스템도 제대로 갖춰져 있지 않은 것이 현실이다. 이러한 상황에서 본 연구진들이 여러 문헌분석과 실증조사를 통해 원칙적이고 공통된 활동 중심의 ‘기업CSR-청소년NPO의 협업 실행지침’을 마련하여 제시한 것이 매우 의미있는 작업으로 여겨진다. 기획-실행-성과관리라는 3단계에 각각 필요한 영역을 나누고 세부 협업 실행방안을 기술함으로써 기업과 NPO가 만나 기획하는 단계에서부터 대략적인 방향을 잡고 이야기를 풀어가는 데 유익한 자료라는 생각이 든다. 다만, 현장에서 일이 진행되는 실제 과정에서는 연구진들이 제시한 18문항의 협업 실행방안들이 순차적으로 모두 진행되기는 쉽지 않으며 사안에 따라 축약, 통합되어 진행될 가능성이 많아 보인다. 아울러 이러한 협업을 제대로 이루어지기 위해서는 기업과 NPO가 서로의 특성을 잘 이해하고, 추구하는 방향성과 목적을 잘 공유하며, 유연한 의사소통 과정을 통해 기획과 실행이 이루어져야 할 것이다. 아울러, 성과관리에서 무엇을 성과로 볼 것인지에 대하여 기획단계에서부터 합의를 거쳐 명료화할 수 있다면 마무리단계에서 더욱 유익한 성과를 도출해 낼 수 있으리라 기대한다.

2. 중추지원조직 기능 및 추진사항 체크리스트에 관하여

청소년사업을 하다 보면 청소년 역량강화를 위하여 기업의 개별조직과 협업하여 단기간에 어떤 성과를 내기도 한다. 예컨대, 사진을 좋아하고 그 분야로 공부해보고 싶은 학교 밖 청소년들의 진로계발을 위해 특정기업의 사진동호회 직원들과 멘토-멘티 활동을 연결하고 함께 사진전을 개최하였다. 그러나, 어떠한 복합적인 청소년 문제는 청소년단체, 학교, 정부부처, 기업 등 다양한 그룹 간의 체계적인 공동의 협업을 통해 더욱 효과적으로 해결할 수 있다. 예컨대, ‘학교 밖 청소년의 학력취득 및 사회진출’이라는 어젠다를 도출하고 이에 접근하기 위해서는 단순히 한 기관이 혼자 힘으로 성과를 이루어내기는 한계가 있다. 국가적으로 미래 동력인 청소년의 건강한 성장을 위해서는 교육과 자립이 필수적인 요소인데 이 두 요소에 난제를 지니고 있는 청소년들을 돕기 위한 구조적인 접근이 필요하다.

어쩌면 본 연구에서 말하는 집합적 임팩트(collective impact)가 이와 같은 경우에도 적용될

수 있지 않을까 생각해본다. 개별 임팩트에서는 상호간의 파트너십만 잘 유지하면 되지만 여러 그룹 간의 협력적 거버넌스를 수행하기 위해서는 누군가가 총괄적으로 움직이며 촉진자 역할을 해야만 한다. 이러한 점에서 중추지원조직이 필요함에 동의한다. 그리고 집합적 임팩트의 관점에서 청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항을 구체적인 체크리스트로 제시한 부분에서 연구진들의 수고를 느끼게 된다. 중추지원조직의 기능이 비전과 전략제시, 정책제안, 자원 및 지지확보, 지역사회 참여촉진, 배열, 성과관리마련으로 제시되고, 총 15개의 추진사항들이 기술되어 있다. 각 사항들의 중요성과 필요성에 공감하나 현실적으로 이 사항들을 추진하기 위해서는 중추지원조직 운영을 위한 예산, 인력, 전문성 등 갖추어야 할 제반 시스템이 매우 광범위하다는 생각이 든다. 결국, 이러한 기능과 추진사항들이 제대로 빛을 발하기 위해서는 정부 주도의 체계적인 조직구성이 선행되어야 할 것이다.

3. 청소년 사회공헌 중추지원조직에 관하여

앞서 논의된 집합적 임팩트의 관점에서 중추지원조직이 체크리스트에 있는 여러 기능들을 제대로 수행하기 위하여 전문성 있는 청소년사회공헌개발센터가 필요하다는 제안에 공감한다. 이러한 제안이 실효성 있기 위해 필자가 생각하는 몇 가지 고려사항들을 간략히 기술하고자 한다.

첫째, 가칭 청소년사회공헌개발센터가 왜 필요한지, 어떠한 근거로 설치될 수 있는지에 대한 당위성을 확보하는 것이 우선시되어야 할 것이다. 이 논의 과정에서 우려되는 점이 있다. 연구 보고서 <표4>에 의하면, 부처별 기업 사회공헌지원센터에 제시된 민관협력 수행기관이 이미 10여개가 되고, 이들의 사업대상의 상당부분이 아동 청소년이라는 점이다. 여성가족부에서 청소년을 대상으로 하는 독립된 중추지원조직이 없다는 점에 착안하여 좀 더 대상에 특화된 전문수행기관이 필요하다는 점을 부각시킬 필요는 있으나, 타 부처와의 대상 중복성을 어떻게 설명할 수 있을지에 대한 고민이 필요하다고 보여진다.

둘째, 조직의 당위성이 확보되면 다 그룹간의 충분한 의견공유를 바탕으로 최적의 방향을 도출하는 노력이 필요하다. 청소년 사업의 비전과 전략을 제시하고 지역사회의 현장 참여동기를 유발하며, 예산을 확보하여 배열하는 등 기획단계부터 평가에 이르기까지 총체적인 사업을 다양한 그룹과 협업하여 수행하는 일은 참으로 많은 에너지와 전문성을 필요로 한다. 이를 위해 어떠한 근거와 방법으로, 어느 그룹이 중심이 되어 중추적으로 움직이느냐에 따라 협업의 방향과 양상은 조금씩 달라질 것으로 보인다. 또한, 이에 따른 재원확보가 어디에서 얼마나 이루어지느냐에 따라 그 규모도 차이가 날 것이다. 만약 본격적으로 센터 설립과 방식에 대한 논의가 시작된다면, 본 연구결과를 바탕으로 협업의 주체인 청소년기관, 기업, 정부, 시민 등이 함께 모여 충분한 의견수렴 이후에 최선의 결정이 이루어지길 희망한다.

셋째, 기업과 청소년분야를 연결하고 지원하고 있는 기존 그룹들의 강점과 노하우를 잘 활용하는 방안이 효과적일 것이다. 연구의 설문조사결과처럼 독립적인 민간기관으로 정부 및 지자체에서 설립하고, 중간지원재정은 기업-정부-시민 협력방식이 되면 이상적이겠으나, 청소년사업이라는 대전제에 대하여 한 마음이 되어 충분한 재정확보를 할 수 있을지는 미지수다. 그렇다면 좀 더 현실적인 방안을 고려할 필요가 있다. 제안한 바와 같이 각각의 장단점이 있으나 현존하는 기관들 중에서 매개지원기관의 기능을 부가하여 최적의 운영 시스템을 모색하는 것이 더 수월한 방법이 될 것으로 사료된다. 왜냐하면, 이미 기업들과의 협업에 대한 경험을 지니고 있고, 재정확보에 대한 다양한 노하우를 지닌 기관의 장점들을 잘 활용할 수 있기 때문이다. 여기에 청소년NPO들의 어젠다발굴 및 청소년사업 아이디어들을 덧붙이고, 중앙부처(여성가족부)에서 센터 운영을 위한 예산 및 지침 등 공공성 있는 사업을 운영하는 기관으로서의 위상과 정책적 지원을 뒷받침해 줄 수 있기를 기대한다.

마무리하며

한 아이가 자라는 데에는 한 마을이 필요하다는 말이 있다. 청소년의 성장을 위해 이제는 가정과 학교뿐만 아니라 정부와 청소년을 위한 여러 민간비영리단체, 그리고 기업이 함께 손을 잡고 협업하여 나아가고자 연구하고 그 결과를 논의하는 이 자리가 매우 감사하고 뜻깊다.

연구보고서를 읽으며 개인적으로 학교 밖 청소년들에게 직업교육을 시키기 위해 기업에 메일을 보내고, 아는 지인들을 동원하여 작은 일이라도 좋으니 아이들이 출근해서 일을 할 수 있는 기회를 요청하며 발품팔던 날들이 떠오른다. 그 과정에서 좋은 기업인들을 많이 만났다. L기업에서는 자체 직원봉사단이 시간과 기업공간을 열어주어 전문 서비스 교육을 제공해 주었다. 학교 밖 청소년들이 단순 배달 아르바이트를 하는 것이 아니라 제대로 된 서비스 교육을 받고, 그 교육을 계기로 자격증도 취득하고, 대학에 진학하기도 하였다. 때로는 학교 밖 청소년들의 특성을 잘 이해하지 못해 기업 담당자가 어려워하기도 하고, 학교 밖 청소년이 훈련을 잘 마치고 정규직 취업 이후에 직장 내 어려움을 호소하며 퇴사한 안타까운 경우도 있었다. 그러나, 분명한 것은 이러한 다양한 기업과의 협업을 통해 우리 청소년들이 사회 속에서 더 잘 적응하며 건강하게 성장해 나가고 있다는 점이다.

이러한 관점에서 청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업 협업은 매우 중요한 작업이다. 이번 연구를 토대로 기업이 청소년들에게 좀 더 관심을 갖고 협력방안을 더 적극적으로 개선하게 되고, 향후 중추지원조직 설치를 통해 다차원적인 협업이 효과적으로 잘 이루어지길 기대한다.



Handwriting practice lines consisting of multiple horizontal dotted lines across the page.



Handwriting practice lines consisting of multiple horizontal dotted lines across the page.



A series of horizontal lines for writing, starting from the top right of the page and extending downwards to the bottom.

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

인 쇄 2019년 12월 5일

발 행 2019년 12월 5일

발행처 한국청소년정책연구원
(세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 사회정책동)

발행인 송 병 국

인쇄처 유진문화사(044-864-2358)

사전 승인없이 자료집 내용의 무단전재·복제를 금함

문 의 한국청소년정책연구원 (044-415-2125)

이 책의 내용은 www.nypi.re.kr에서 무료로 다운받아 보실 수 있습니다.