

사회적기업과 기업의 협력에 관한 국내 연구동향과 과제 - CSR 파트너십을 중심으로 -

신재민* · 김경희** · 윤경자*** · 우순영**** · 간기현*****

복잡한 사회문제 해결과 사회적 임팩트 창출을 위한 사회적기업과 기업의 전략적 파트너십 구축 사례와 관련 연구는 점차 늘어나고 있으나 이를 종합적으로 살펴본 경향연구는 미비한 상황이다. 본 연구는 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십에 관한 연구를 종합적으로 분석하여 연구 동향 파악 및 향후 연구에 대한 시사점을 제시하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 2022년 12월까지 발표된 학위 및 학술 논문 총 29편을 선정하여 기술분석과 주제분석을 실시하였다. 기술분석 결과, 2010년부터 본격적인 학문적 논의가 시작되어 2012년과 2021년에 연구가 가장 활발하게 진행되었고, 연구자 전공은 경영학 분야가 가장 많았으며, 연구 방법으로는 사례연구가 가장 많은 것으로 나타났다. 주제분석은 파트너십의 형성배경 및 동기, 강화요인, 성과측정, 성공 요인 등을 중심으로 살펴보았다. 기술분석과 주제분석 결과 및 시사점을 토대로, 첫째, 사회적기업과 기업의 파트너십 모델 변화에 따른 연구주제 범위의 확장, 둘째, 모든 유형의 사회적경제기업의 CSR 파트너십을 대상으로 한 연구, 셋째, 파트너십의 강화 및 성공 요인에 대한 실증연구, 넷째, 다양한 성과지표 및 척도를 적용한 파트너십의 성과 연구모형 및 분석 방법 도입, 다섯째, 모든 파트너 조직들을 대상으로 한 성과분석 연구, 여섯째, 중간지원조직의 CSR 파트너십 촉진자 역할에 관한 연구, 마지막으로 파트너십 연구에 활용 가능한 데이터 축적과 공유 등을 향후 연구과제로 제시하였다.

주제어 : 사회적기업, 전략적 CSR, 파트너십, 기업 협력, 사회문제해결

- * 제1저자. 이화여자대학교 사회적경제협동과정 박사과정.
- ** 교신저자. 이화여자대학교 사회적경제협동과정 박사과정.
- *** 공동저자. 이화여자대학교 사회적경제협동과정 박사과정.
- **** 공동저자. 이화여자대학교 사회적경제협동과정 석사과정.
- ***** 공동저자. 이화여자대학교 사회적경제협동과정 박사후과정 연구원. 세움연구자협동조합 이사.

1. 서론

2015년 UN총회에서는 지속가능발전의 이념을 실현하기 위한 인류 공동의 목표로서 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals; SDGs)를 수립하고 ‘단 한 사람도 소외되지 않는 것(Leave no one behind)’이라는 슬로건 아래 인간, 지구, 번영, 평화, 파트너십이라는 5개 영역에서 인류가 나아가야 할 방향성을 제시하였다. 인류가 공동으로 해결해야 할 대부분의 사회문제들이 담겨 있는 지속가능발전목표의 이행은 지속가능한 사회를 만들기 위한 여러 주체들의 활동을 촉진하는 기제로 작용해왔다. 그러나 코로나19 위기로 인해 각종 사회문제가 심화되고 사회적 격차가 더욱 확대되면서 우리 사회는 이를 극복하기 위해 상당한 시간과 역량을 결집시켜야 하는 새로운 도전에 직면해 있다.

경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 사회적경제는 1980년대 경제위기로 인한 실업률 증가, 2008년 글로벌 금융위기와 같은 경제적, 사회적 위기 국면에 항상 사회문제 해결의 중요한 주체로 주목을 받아왔다. 유럽연합 집행위원회는 2021년 12월 ‘유럽 사회적경제 실행계획(EU Social Economy Action Plan)’을 발표하면서 코로나19로부터의 포용적인 회복을 위해 “사회적경제가 더 번성해 우리 사회에 더 많이 기여하는 데 필요한 지원을 해줄 것”이라고 강조하였다(이로운넷, 2021). 사회적경제가 해결하고자 하는 사회문제는 개별 단위 조직이 혼자 해결하기 어려운 문제들이며, 궁극적인 사회변화를 일으키기 위해서는 규모 있는 해결 방법이 필요한 문제들이기도 하다. 이러한 문제들을 기업과 사회적경제 조직의 파트너십을 통해 해결하고 사회적, 환경적 임팩트 창출을 확대하려는 시도와 사례가 점점 늘어나고 있다. 장용석·조희진·황정운·손선화·유두호(2022)는 복합적인 사회문제

를 해결하는 수준을 높이는 방법을 정부, NGO, 사회적기업, 기업이 각자의 역량과 협력을 통해 만들어가는 집합적 임팩트에서 찾았다.

사회적기업과 기업의 파트너십 내용과 방식은 사회적기업 육성 초기 대기업이 주력했던 사회적기업을 직·간접적으로 설립 지원하는 데서 더 나아가 전략적 투자와 공동사업을 추진하면서 시너지 효과를 창출하는 협력관계로 변모하고 있다. 기업의 사회적 책임에 대한 인식 변화 및 공유가치창출 전략이 이러한 전환의 저변에 깔려 있다. 기업이 사회적경제 조직과 지역사회의 현안을 공동으로 해결하거나, 기술 협력을 통해 새로운 제품과 서비스를 출시하는 등 다양한 협력 형태가 나타나고 있다. 이러한 추세는 최근 ESG 경영 패러다임의 확산, 대기업의 오픈이노베이션 전략과 더불어 더욱 가속화될 전망이다.

이러한 변화를 학계에서는 어떻게 반영하고 있을까? 사회적기업 초기 국면에 대기업 연계 관련 담론 및 협력 사례연구들이 다수 소개된 이후 사회적기업과 기업의 협력을 집중적으로 분석한 연구는 양적으로 미비한 상황이다. 사회적기업 분야의 연구 경향을 분석한 논문을 보더라도, 주로 사회적기업 연구(박재환·이우진 2009; 이재희·조상미·권소일 2018; 조상미·이재희·간기현·송재영 2013), 사회적기업가 연구(조상미·간기현·조정화 2021), 사회적기업가정신(이선희·신효진·이상운 2021), 사회적기업 정책 요소(최영출 2012), 사회적기업 성과(조상미·선민정·임근혜·Kang Chae Ryun 2018), 사회적기업 생태계 접근(강민정·강예원 2013), 사회적기업 혁신체제 접근(강민정 2014) 등의 주제를 집중적으로 다룬 반면에 사회적기업과 기업 간 파트너십에 관한 연구 경향을 분석한 논문은 전무한 실정이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 국내에서 사회적기업과 기업 간 CSR 파트너십 관련 연구는 어떠한 경향을 보이고 있는가? 라는 질문에서 출발하여 관련 연구들을 체계적이고 종합적으로 정리함으로써 연구의

동향을 파악하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 사회적기업 파트너십 연구의 시사점을 도출하고 향후 연구 방향 및 과제를 제시하고자 한다. 더 나아가 본 연구가 사회적기업과 기업의 파트너십 강화를 통해 사회문제해결과 지속가능한 발전을 위한 사회적기업의 역할을 제고하고 사회적, 환경적 가치 창출을 더욱 확대하는데 기여할 수 있기를 기대하는 바이다.

2. 이론적 배경

1) 사회적기업 육성 정책 - 민간기업과의 연계·협력을 중심으로

우리나라에서는 사회적기업을 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업”으로 규정하고 있다(「사회적기업육성법」 제2조(이하, 육성법)). 사회적기업은 사회가 급속하게 성장하고 발전하는 과정에서 야기되는 시장실패와 정부실패의 대안 중 하나로 등장하였다. 사회문제의 복잡성과 다양성 증가, 기업의 사회적 책임 수행 요구 등으로 사회적기업의 역할이 더욱 중요시되고 있다. 사회적기업은 지속가능한 일자리 제공, 사회적 필요 충족 및 사회서비스 확충, 지역사회 통합 및 지역경제 활성화에 기여, 윤리적 시장 확산 등 공익을 실현하는 역할을 수행한다(노동부 2008). 정부는 2007년부터 3차례의 「사회적기업 육성 기본계획(이하, 기본계획)」(1차: '08~'12, 2차: '13~'17, 3

차: '18~'22)을 수립하여 사회적기업을 적극 육성하고 있다. 사회적기업 육성 기반이 취약했던 초기 상황에 비춰볼 때 최근 사회적기업 생태계 발전 현황은 정부가 다양한 사회적기업 활성화 정책 수립을 통해 사회적기업의 확산과 성장을 추진해온 효과라고 볼 수 있다.

사회적기업 육성 정책 수립의 토대가 되는 기본계획에서 기업과의 협력에 관한 논의가 어떤 흐름으로 전개되어 왔는지 살펴보는 것은 본 연구의 주제를 이해하는 데 의미가 있을 것이다. 3차에 걸친 기본계획에서 사회적기업과 기업의 연계 정책은 어떻게 변화되었을까? 제1차 기본계획('08~'12)은 사회적기업의 육성과 확산, 제도와 정책 개선, 제3섹터형 혁신기업 육성을 통해 사회통합 기여를 목적으로 한다. 사회통합을 위한 추진과제로는 사회적기업 친화적 문화, 환경조성, 창의적인 사업 모델 발굴, 신규 사회적기업 육성시스템 구축 등이 제시되었다(노동부 2008). 노동부(2008)는 제1차 기본계획에서 외국 사회적기업 정책 현황 및 사례를 분석한 결과를 토대로 사회적기업의 자생력 및 경쟁력 제고를 위해서는 중앙정부 외에 지역 정부, 기업, NGO 등의 참여와 후원이 활성화될 필요가 있다는 점을 강조하였다. 이는 정부의 초기 사회적기업 활성화 정책에서 대기업의 사회적기업 지원, 기업과 사회적기업의 협력이 중요한 사안이었음을 보여준다. 정부의 요구에 부응한 대기업들은 육성법의 '연계기업'에 관한 조항¹⁾에 근거해 사회적기업을 직·간접적으로 설립하거나 신생 사회적기업을 지원하는 방식으로 정부의 사회적기업 육성정책에 적극 참여하기 시작하였다. 이 과정에서 효과적인 협력방식에 대한 상호 경험 부족, 개별화되고 경쟁적인 중개(연계)인프라, 민간기업과의 관계를 구축하고 유지

1) 연계기업이란 특정한 사회적기업에 대해 재정지원, 경영자문 등 다양한 지원을 하는 기업으로서 그 사회적기업과 인적·물적·법적으로 독립되어 있는 자를 말한다(제2조 제4호). 연계기업은 i) 사회적기업으로부터 창출하는 '이익'을 취할 수 없으며(제3조 제4항), ii) 사회적기업 근로자에 대해 고용상 책임을 지지 않고(제15조), iii) 사회적기업에 기부하는 연계기업에 대해서는 국세 및 지방세를 감면할 수 있다(제16조).

할 역량 부족 등이 장애요인으로 작용(노대명 2008) 하였으나 제1차 기본계획 기간 동안 대기업 간 사회적기업 지원 모델 이식 및 전파, 즉 모방적 동형화(한솔 2019)가 이루어지면서 협력 경험과 역량이 축적된다. 그 결과 2010년 기준 244개 인증 사회적기업 중 기업 연계를 통해 설립된 사회적기업 수가 54개(22%)로 높은 비중을 차지(이은애 2010)한다. 대기업이 사회공헌 차원에서 연계 사회적기업을 직·간접 지원(사업비·컨설팅, 제품구매, 교육 등)하여 초기 사회적기업의 설립 및 정착에 기여한 것은 제1차 기본계획의 중요한 성과로 평가된다.

이후 민간차원의 자생적 노력으로 설립된 사회적기업이 급격히 증가(이은애 2010)하면서 대기업의 연계방식이 경영지원 및 모태펀드 조성을 통한 자금 지원 등으로 변화하는 양상을 보인다. 이러한 변화의 흐름이 2차 기본계획 전후로 서서히 시작하는데 2011~2012년에 민관 합동으로 총 82억 원의 모태펀드를 조성해 자본력이 부족하지만 성장 가능성 있는 사회적기업이 R&D, 시설비 등 초기자금을 조달받을 수 있는 기반을 마련하는 것으로 나타난다. 3천개 사회적기업 육성을 통한 '따뜻한 공동체' 구현을 목표로 내건 제2차 기본계획('13~'17)에서는 기업의 지속성장을 위한 윤리·녹색경영 확산과 함께 사회적기업에 대한 체계적·지속적 사회공헌(자금·컨설팅·구매지원) 및 PROBONO 활동이 확산(관계부처합동 2012)될 것으로 전망하면서 사회적기업 생태계 활성화를 위해 민간의 자원과 활용이 선순환 될 수 있도록 네트워킹을 적극 지원하겠다고 하였다.

그리고 제3차 기본계획('18~'22)은 '사회적기업 스스로 성장할 수 있게, 생태계를 조성'하는 정책 패러다임으로 전환하고, 일자리 10만개 신규 창출과 사회적기업 제품 구입 경험 60% 달성을 목표로 한다. 이를 위해 다양한 형태의 사회적기업 진입 촉진과 사회적 가치 중심의 사회적기업을 지원하여 사회적경제 성장 생태계를 조성하고, 지역

과 민간 중심 지원체계를 조성하는 방안이 제시되었다. 특히 대기업·공공기관 등의 CSR과 연계하여 기업 전문역량을 활용한 후속 지원 및 협업프로그램을 운영한다는 내용을 담고 있다(관계부처합동 2018). 제3차 기본계획에서 협업프로그램 운영 및 임팩트펀드라는 단어가 처음 등장한다. 이러한 정책적 변화에 맞춰 한국사회적기업진흥원(2021)은 공공·민간기업의 다양한 자원을 사회적경제기업에 효과적으로 연계하여 사회적경제기업의 성장 및 역량강화를 도모하고, 민간 협력사업 추진을 통해 공동의 사회적 가치를 실현하는 것을 'SE파트너십(CSR)'로 규정하면서 2019년부터 사회적경제기업 자원연계 활성화를 위한 소셜브릿지 프로그램을 운영하고 있다.

〈표-1〉 기본계획의 흐름 변화-민간기업과의 연계정책을 중심으로

	제1차 기본계획 〈2008~2012〉	제2차 기본계획 〈2013~2017〉	제3차 기본계획 〈2018~2022〉
추진 방향	· 사회적기업 육성, 확산을 위한 제도·정책 개선	· 사회적기업의 지역사회 확산 · 기업 사회적 책임의 사회적 기업 지원 방향 확산	· 사회적기업 생태계 조성 · 가치 있는 일자리 신규 창출 및 사회적기업을 통한 구매 경험 제고
추진 과제	· 사회적기업 친화적 문화 및 환경조성 · 창의모델 발굴, 창업 활성화 · 경영혁신 지원 및 육성시스템 구축	· 사회적기업 자생력 향상, 맞춤형 지원체계 마련 · 사회적기업 역할·성과 확산 · 사회적기업의 책임성 및 공감대 확산 · 민간과 지역 파트너십 강화	· 사회적 가치 중심 사회적기업 지원 · 사회적경제 성장 생태계 조성 · 지역·민간 중심 지원체계 구축과 국제협력 확대
기업연계 세부 과제	· 기업의 사회공헌활동을 사회적기업에 대한 투자 및 경영 지원과 연계 · 사회공헌기금 등으로 다양한 사회적기업 지원펀드 조성 추진	· 정부, 자치단체, 민간기업의 사회투자 매칭 펀드 조성 · '1사1 사회적기업 캠페인' 확대로 자발적 사회적기업 지원 · 대기업의 경영노하우, 전문성 등을 활용한 전략적 지원활동 확산 환경조성	· 대기업 등의 CSR과 연계하여 기업 전문역량을 활용한 후속 지원 및 협업 프로그램 운영 · 모태펀드, 임팩트펀드 및 신용보증기금 등 정부 금융지원과 민간자원을 연계하여 필요한 자금 지원

출처: 노동부(2008), 관계부처합동(2012), 관계부처합동(2018). 재구성

2) 기업의 사회적 책임 : 전략적 CSR

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)은 1953년 Bowen이 “사회의 가치와 목적에 기반하는 행위와 의사결정을 추구해야 하는 기업가의 책임”으로 정의 내리고, Carroll(1979 1991)이 CSR을 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임으로 구분하면서 학문적인 체계화가 이루어졌다. 그 이후 많은 학자에 의해 CSR에 관한 연구가 발전되어 왔다(Bowen 2013; 전지운·김선화·정지현·장승권 2021 재인용).

일반적으로 기업의 사회공헌활동의 발전과정은 3세대를 거치며 질적 변화를 이뤘었다. 1990년대 이후 기업 사회공헌활동이 자선적 기부가 주를 이루었던 1세대를 거쳐 2000년대에 들어서면서부터 기업의 이미지 제고와 마케팅 등 기업경쟁력 제고를 위해 전략적으로 사회공헌을 활용하는 이른바 전략적 사회공헌에 집중했다. 그러나 2세대까지도 기업 사회공헌은 ‘기업 이윤의 사회 환원’이라는 인식(이상학 2018)이 지배적이어서 일회적이고 단편적인 차원에 그칠 확률이 높고, 중장기적인 관점에서 사회문제를 함께 해결해나가는 동반자 관계를 형성하는데까지 미치지 못하였다. 2010년대 이후의 3세대 사회공헌 패러다임은 사회문제 자체를 비즈니스의 기회로 보고 혁신적인 비즈니스를 통한 사회문제해결이라는 이른바 재무적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 공유가치창출(CSV)의 방향으로 나아가고 있다(이상학 2018).

기업의 사회적 책임과 사회공헌활동은 국제적 경영환경 차원에서도 강하게 요구되어왔다. 2015년 유엔이 선포한 ‘지속가능발전목표(SDGs)’에서도 다중 이해관계자들 간의 다양한 자원 동원과 공유 등의 글로벌 파트너십과 공공, 민간, 시민사회 간의 효과적이고, 긴밀한 파트너십의 필요를 명시하고, 특히 기업의 적극적인 참여를 강조하고 있다. 이에 따라 기업들은 사회적 책임과 사회공헌활동의 전략적 측면뿐

아니라, 가치창출의 개념으로서 기업과 사회가 함께 상생할 수 있는 기업의 사회적 책임 인식을 확대 재생산하기 시작하였고, 국가를 넘어 세계 기업시민으로서 기업의 CSR 활동을 연계하기 시작하였다(박정민 2021). 글로벌 기업시민정신 모델을 검토한 주성수(2002)는 사회적경제에 대한 논의가 국내에서 본격적으로 시작되기 전에 이미 기업의 CSR과 사회적기업의 관계를 언급하면서 전통적인 영리 추구 경제에 대한 대안이자 유럽에서 널리 활용되는 사회발전전략으로서 ‘사회적경제’를 소개하며 취약계층 일자리 창출, 지역사회 개발 등 영역에서 기업, NGO 등이 파트너십을 기반으로 추구하는 사업들을 ‘사회적기업가정신’이라고 하였다.

국내에서는 2000년대에 접어들면서 사회구성원으로서 기업의 시민 의식이 강조되며 윤리경영 활동이 강화되고, 기업의 사회적 책임이 확대됨에 따라 기업들의 사회공헌활동이 본격화되었다(박정민 2021). 2010년대에는 기업의 사회공헌활동이 기업의 당연한 사회적 책임으로 인식되며 기업활동에서 차지하는 비중과 중요도가 높아졌고, 기업의 경영 활동 차원에서 전략적으로 접근하기 시작하였다(박정민 2021). 이렇듯 기업의 사회적 책임 활동은 경제적, 법적, 윤리적, 자선적인 활동 중심에서 2010년 이후에는 기업의 다양한 이해관계자의 필요와 욕구에 적극적인 대응을 하는 전략적 의미의 CSR 활동이 시작되었고, 점차 공유가치창출(CSV), 기업 사회혁신(CSI)과 같이 보다 적극적으로 사회적 가치뿐 아니라 기업적 가치를 창출하고자 하는 움직임으로 발전해왔다(유승권 2018). 이는 기업의 CSR 활동이 전략적이고 실질적(practical)인 활동의 방향과 함께 비즈니스 핵심 활동과 연계된 협업, 자원투자 및 참여를 강조하는 방향으로 발전하는 것을 의미한다(이양복·김창수 2016; 이양복 2019). 이러한 전략적 CSR은 기업적 가치와 사회적 가치의 동시 창출로 기업 및 사회의 지속가능성에 긍정적 영향

을 미치게 된다(유승권 2018; 김성택 2015). 기업의 핵심역량과 핵심 이해관계자와의 관계를 반영하여 파트너와 전략적인 제휴를 통한 CSR은 성공적인 기업의 CSR 형태라고 볼 수 있으며, 그런 측면에서 사회적 가치와 함께 경제적 가치를 추구하는 사회적기업은 기업의 전략적 CSR을 위한 매력적인 협력대상이 될 수 있다(강지연 2011).

3) 기업과 사회적기업의 파트너십

파트너십은 영역마다 다양하게 정의되고 있다. Mohr & Spekman(1994)은 “양립 가능한 목표의 공유, 상호이익 추구, 높은 수준의 상호의존성을 인정하는 독립적인 두 기업 간의 의도적인 전략적 관계”라고 파트너십에 대해 정의하였고, Guo & Acar(2005)는 “조직들 간의 공동의 노력으로 함께 문제를 해결해 갈 때 발생하는 협업”이라고 파트너십을 정의하였다. Das & Teng(2000)은 파트너십을 “서로의 목표를 위해 자원을 공유, 교환하는 협력적 관계” 즉 전략적 제휴로 설명하고 있다(김세원·한송이 2019). 또한 비영리조직과 기업의 파트너십에 대해서는 “전 사회적으로 제기되는 이슈에 혁신적이고 지속가능한 해결책을 찾기 위해 각 영역의 강점을 결합시켜 문제를 해결하는 것”이라고 정의하고 있다(Ross 2010; 김운호 2013).

파트너십 연구에는 자원의존이론, 자원기반관점이론, 제도이론, 사회연결망이론, 사회교환이론 등의 이론적 관점이 적용되어 왔다. 제도적 논리가 부문 간 사회변화를 위한 파트너십을 형성한다는 제도이론, 사회적기업과 다양한 다른 조직을 연결하는 관계 유형 파악에 대한 이론적 기반인 사회연결망 이론, 영리 기업과 사회적기업 협업은 구성원이 파트너의 가치에의 귀속, 상호 간의 내재된 경쟁관행, 기대되는

이익에 의해 형성된다는 상호주의에 입각한 사회교환이론 등 다양한 이론적 관점에 의해 파트너십이 설명되고 있다(유한나 2020a)

이 중 자원기반이론(RBV)은 파트너십을 형성하는 각 기업은 각각의 고유한 자원을 보유하고 있어, 이를 통해 기업의 효율성과 효과성을 향상시키는 전략적 실행이 가능하다고 보는 관점이다. 기업과 사회적기업의 파트너십에 관한 선행연구에서도 자원기반관점이론에 입각해 사회적기업이 타 부문과의 파트너십을 형성하는 동기로서, 사회적기업의 자원부족을 해결하고 지속적인 경쟁우위를 위해 파트너십을 맺으며(유한나·민동권 2021), 영리기업 또한 자신들의 사회혁신역량을 보완하기 위해 사회적기업과의 파트너십을 형성한다고 설명한다(유한나 2020a). 강지연(2011)도 상호 보완적인 자원을 보유하고 있을 경우 기업 간 협력을 통해 결합가치와 새로운 가치창출이 극대화된다고 하였다.

기업과 비영리조직 간 파트너십에 관한 Austin(2001) 연구는 기업과 사회적기업의 파트너십 연구에 가장 많이 활용되고 있다. Austin(2001)은 파트너십 구성요소들(개입 수준, 미션의 중요성, 자원의 크기, 활동의 범위, 상호작용의 수준, 관리의 복잡성, 전략적 가치)의 수준에 따라 파트너십이 자선적 단계, 거래 단계, 통합적 단계로 발전하는 양상을 고찰하였다(강지연 2011 재인용). 이를 기업과 사회적기업의 파트너십 발전단계에 접목시켜보면, 첫째는 기업이 그들의 사업 활동과 무관하게 사회적기업에게 자원을 제공하는 자선단계, 둘째는 사회적기업에 대한 지원이 기업의 가치사슬(생산, 공급, 기술, 유통 등)과 연관되어 이루어지는 거래적 단계, 셋째는 기업과 사회적기업이 조인트벤처 설립, 전략적 제휴 등과 같이 가장 높은 수준의 파트너십을 이루는 통합적 단계라고 할 수 있다. Austin(2001) 연구의 실천적 함의는 협력 단계별 특징을 상세히 설명함으로써 실제 기업이 자신의 파트너십이 어느 단계에 속해 있는지 파악하여 이후 전략을 효과적으로 세울 수

있도록 한다는 점(Austin 2001; 윤미영 2011; 김소영 2014)이다.

국내에서 사회적기업과 기업의 파트너십은 대부분 기업 CSR 활동 차원의 지원 중심인데, 이는 기업 CSR 활동의 패러다임이 점차 근원적 사회문제해결과 비즈니스모델을 결합시키는 사회투자 중심의 전략적 제휴단계로 발전하고 있음을 보여주는 것이다(유한나·민동권 2015). 기업의 타 부문과의 파트너십은 자선에 기반한 비영리조직과의 연계보다는 지속가능성과 효과성을 지향하는 조직과의 협력, 특히 사회적기업과의 협력으로 변화하는 추세이다(유한나 2020a). 기업의 입장에서는 각종 사회적 이슈와 강화된 정부 규제에 대응하고, 기업의 역할과 책임에 대해 높아진 소비자들의 기대 수준에 대응하기 위함이고, 사회적기업의 입장에서는 사회적 미션과 가치를 추구하는 사명을 가지고 있으나, 자원의 한계로 공공성과 수익성의 목표를 달성하기 위한 다양한 경제 주체와의 협력이 매우 중요하기 때문이다. 이러한 사회적 협업을 통해 사회적기업의 지속가능한 경영 모색과 기업의 비즈니스 및 지역커뮤니티와 연계된 전략적 CSR 활동의 결합을 촉진하고 사회적, 경제적으로 기대되는 성과를 창출(이양복 2019)할 수 있을 것이다.

3. 연구방법

1) 분석대상 및 분석방법

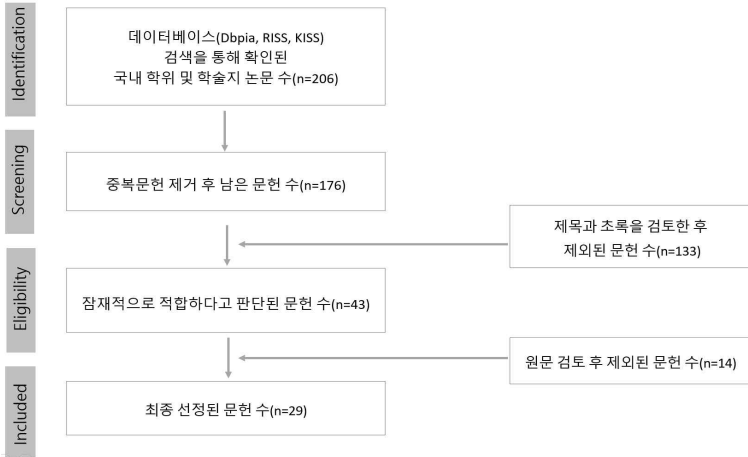
육성법 제정 후 초기에 대기업 연계 관련 담론 및 협력사례 연구들이 본격적으로 소개되기 시작하였다. 이를 고려하여 본 연구의 분석을

위한 자료는 2007년 육성법 제정 이후부터 2022년 12월 31일까지 발
행된 논문을 대상으로 하였다.

분석대상 논문의 선정과정은 <그림 - 1>과 같다. 일차적으로 국내
대표적인 학술자료 검색 엔진인 학술연구정보서비스(Riss), 한국학술정
보(kiss), 학술데이터베이스서비스(DBpia)에서 ‘사회적기업’, ‘CSR(기업
사회공헌, 사회적 책임, 전략적 CSR, CSV 등 유사어 포함)’, ‘파트너십’
(협업, 기업연계, 제휴 등 유사어 포함)의 3가지 키워드를 사용하여, 국
내 학술지(등재, 등재후보) 논문과 학위논문을 검색하였다. 검색 결과
학위논문은 71편, 학술논문은 135편이 검색되었으나 키워드검색으로
는 ‘허수’가 많이 존재하는 것이 확인되어 먼저 중복된 논문과 제목에
사회적기업이 없는 논문²⁾, 초록과 원문 검토를 통해 연구 일부분에서
만 파트너십을 다룬 연구를 제외하면서 연구주제에 적합한 논문을 선
택하는 2차 작업을 실시하였다. 이 과정에서 파트너십 대상이 시장형
공기업(권영빈 2011)이거나 실제로는 기업과 비영리조직의 파트너십
(윤기원 2010)을 다룬 논문 등을 제외하였다. 이러한 절차를 거쳐 본
연구에서 분석할 논문으로 학술논문 20편과 학위논문 9편(석사 7편,
박사 2편), 총 29편을 최종 선정하였다.

2) 사회적기업의 조직형태는 비영리법인·단체, 조합, 상법상 회사 등 다양하게 인정되고
있다. 때문에 실제 내용은 사회적기업의 파트너십을 다루었더라도 제목 상에 사회적
기업이 없는 논문은 분석대상 논문 선정기준의 일관성을 견지하기 위해 제외하였다.
비록 분석대상에서는 제외되었지만 중요한 정책적 함의를 담고 있는 논문은 참고문
헌으로 활용하였다.

〈그림-1〉 분석대상 선정 과정



참조 : 배기련 외(2022), 보건복지 분야를 중심으로 본 국내 리빙랩 연구의 현황: 주 제범위 문헌고찰, 보건사회연구, 42(4), 248-265

본 논문은 내용분석법을 기본으로 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십 관련 연구를 연구대상으로 연구현황과 주제를 전반적으로 탐색하는 것을 목적으로 한다. 내용분석법은 인간이 이미 만들어 놓았거나 남겨놓은 자료를 관찰하는 방식으로, 메타분석, 체계적 문헌고찰, 전통적인 문헌 검토 방법 등이 사용되고 있다(이선희 외 2021). 그러나 국내에서 기업과 사회적기업 간 협력에 관한 연구뿐만 아니라 CSR 파트너십 관점에서 접근한 연구 수가 많지 않고, 전반적인 연구 흐름을 파악하는 것이 본 논문의 목적이기 때문에 하나의 주제를 선정하여 메타분석 또는 체계적 문헌 고찰을 하는 데 한계가 있다고 보았다. 따라서 이선희 외(2021)가 국내 사회적기업가정신 연구동향 연구에서 적용했던 전통적인 내러티브 리뷰 방법을 본 연구의 분석방법으로 채택하였다.

2) 연구문제 및 연구 분석틀

본 연구는 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십 연구의 경향을 파악하기 위해 기술분석과 주제분석을 실시하였다. 먼저 기술분석에서는 총 29편의 분석대상 논문을 연구 시기, 연구자 전공, 연구방법에 따라 분석함으로써 연구의 양적 성장 과정과 학문적 토대를 살펴보았다. 주제분석에서는 파트너십의 형성배경 및 동기, 파트너십 강화요인, 파트너십의 성과 측정 및 성공요인 등을 중심으로 살펴보므로써 연구의 심층성과 완결성을 더하고자 하였다. 이를 통해 사회적기업과 기업의 파트너십 연구에 활용될 수 있는 기초자료를 제공하고 향후 파트너십 관련 연구방향 및 과제를 구체화할 수 있도록 시사점을 도출하고자 하였다. 본 연구에서는 “사회적기업가 연구, 어디까지 왔는가?:국내연구 경향분석”(조상미 외 2021)에서 제시된 연구문제 설정 방식 및 분석틀을 참고하여 다음과 같이 연구문제와 분석틀을 설정하였다.

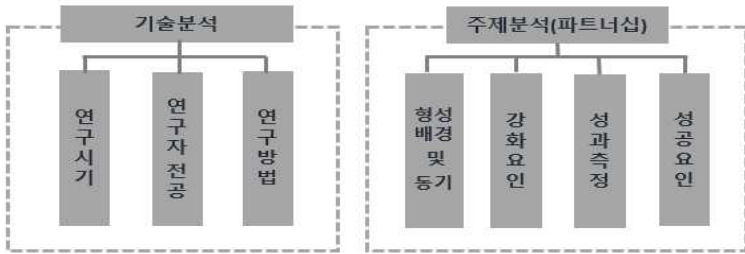
가. 기술분석에 대한 연구질문

- 연구문제 1. 학술논문의 연구시기는 어떠한가?
- 연구문제 2. 학술논문의 연구자 전공은 어떠한가?
- 연구문제 3. 학술논문의 연구방법 및 분석 방법은 어떠한가?

나. 주제분석에 대한 연구질문

- 연구문제 1. 기업과 사회적기업의 CSR 파트너십은 어떤 계기로 형성되었나?
- 연구문제 2. 파트너십을 강화시키는 요인은 무엇인가?
- 연구문제 3. 파트너십의 성과를 어떻게 측정할 것인가?
- 연구문제 4. 파트너십의 성공 요인을 무엇으로 볼 수 있나?

〈그림-2〉 연구 분석틀



4. 연구결과

1) 기술분석

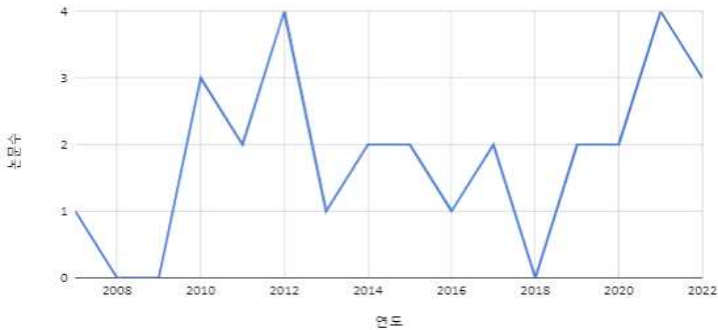
(1) 연구 시기

사회적기업과 기업의 CSR 파트너십 연구의 양적 성장의 흐름을 파악하기 위해 연도별 발표된 논문의 수를 살펴보았으며, 분석 결과는 <그림-3>과 같다. 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십에 관한 연구는 2007년부터 등장하였으나 본격적인 학문적 논의는 2010년부터 시작되었음을 알 수 있다. 육성법이 2007년에 시행됨에 따라 인증사회적기업의 수는 2010년 말 기준으로 약 500개에 육박하는 등 양적 확대를 이루었으며, 사회적기업에 관한 연구 경향을 분석한 결과 2009년부터 사회적기업 관련한 다양한 연구가 급속한 증가추세를 보이는 것을 고려할 때 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십 연구의 등장 시기를 유사한 맥락에서 이해할 수 있다(조상미 외 2013). 사회적기업 파트너십의 최초 연구는 김은영(2007)의 연구로 사회적기업이 사회문제 해결의 대안

으로 자리매김하기 위해서는 정부·시장·제3섹터의 역할구성과 파트너십이 중요함을 강조하고 있다. 이후 이은애(2010)는 기업의 사회공헌 차원에서 사회적기업의 설립을 지원한 국내·외 사례를 살펴보고, 사회적기업 설립 지원사업을 촉진하는 데 필요한 정책적 과제를 검토하였다. 해당 연구들은 국내 초기 사회적기업에 관한 연구가 미비한 시기에 사회적기업과 기업의 파트너십에 관한 연구의 포문을 열었으며, 기업과 사회적기업의 협력모델의 필요성을 제시한 점에서 의미가 있다.

한편 2012년과 2021년에 가장 많은 편수인 4편을 기록하였는데 육성법 시행 이후로 사회적기업에 대한 대기업의 직·간접 지원이 늘어남에 따라 2012년에는 기업과 사회적기업의 연계 활성화 방안과 파트너십의 성과에 대한 연구가 주를 이루었다(김영욱 2012; 문철우 2012; 오원선 2012; 최혁라·김선명·김기현 2012). 2021년에는 파트너십 형성에 있어 이해관계자에 대한 이해와 관리전략의 필요성을 제시하는 연구가 두드러진다(박노운 2021; 유한나·민동권 2021; 전지윤 외 2021). 그 외 연도에는 3편 이하의 논문이 발표되었으며, 전반적으로 양적 성장이 활발하게 이루어지지 않은 것을 알 수 있다.

〈그림-3〉 연구 시기



(2) 연구자 전공

사회적기업과 기업의 CSR 파트너십 연구의 학문적 토대를 살펴보기 위해 총 29편의 분석대상 논문의 연구자 전공을 분석하였다. 공동연구의 경우 주저자 전공을 중심으로 분석하였으며, 결과는 <그림 4>와 같다. 연구자의 전공은 경영학 13편(44.8%)이 가장 많았고, 그 다음으로는 사회적경제학이 3편(10.3%), 사회학과 공공정책학이 각각 2편(6.9%)으로 나타났다. 2013년을 시작으로 사회적경제 관련학과 소속의 연구자들이 등장하였는데 사회적경제가 중요한 학문 분야로 대두되면서 사회적기업학과, 협동조합경영학과 등이 대학 전공으로 설치되었기 때문이다. 이밖에 사회복지학, 행정학, 경제학, 관광학, 동아시아연구 협동과정 등이 각각 1편으로 나타났다.

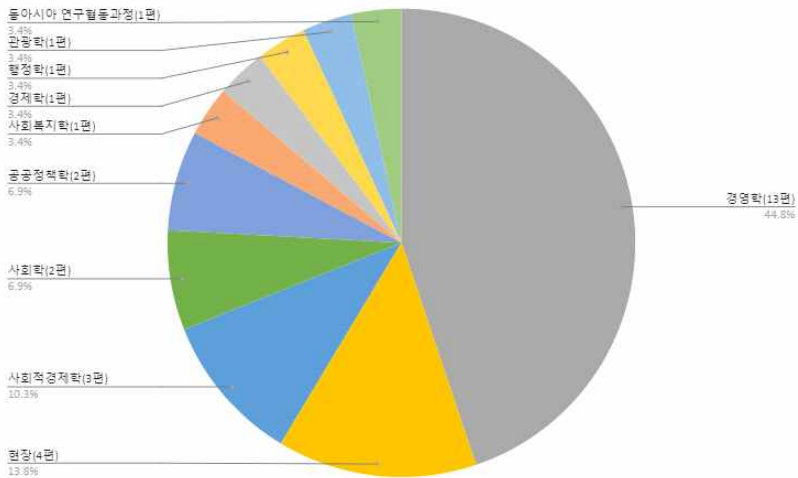
다양한 학문에서 접근하고 있음에도 불구하고 경영학 분야에서 연구가 치우쳐 있는 것은 기업 간 협력 및 경영이론을 기반으로 파트너십을 분석한 학문적 시도가 꾸준히 있었기 때문인 것으로 보인다. 김영옥 외(2012)은 사회적기업과의 파트너십이 기업 성과에 미치는 영향을 살펴보았고, 문철우(2012)는 사회적기업과 사회적투자(Impact Investment)를 자원의 관점에서 투자의 관점으로 본 중요한 터닝포인트가 되었다. 또한 전지윤 외(2021)는 최근 기업에 대한 사회적책임 수행 요구 압력이 높아짐에 따라 사회적기업과의 협력을 통한 기업의 지속가능한 CSR 모델을 제시하였다.

또한 사회적경제 지원기관과 대기업 관계자의 사례연구가 각각 2편씩 분석대상에 포함되었는데 먼저 사회적경제 지원기관 소속 연구자들은 기업의 사회적기업 설립지원을 촉진하기 위한 정책적 과제와 사회적기업 네트워크 구축 활성화 방안 등을 제시하며 사회적기업의 활성화를 위한 기업과의 협력을 강조하고 있다(이은애 2010; 최혁라 외

2012). 그리고 대기업 소속 연구자들은 현대차그룹과 SK그룹의 사회적기업 지원사례 분석을 토대로 사회적기업의 생태계 조성을 위한 전략적 상생모델 및 활성화 방안을 제시하였다(최재호 2014; 강대상·조영복·류정란 2015). 사회학적 관점에서 살펴본 연구로 한솔(2019)은 미국의 기업 CSR 전략이 국내에 도입 및 진화되는 과정에서 어떻게 구조화되었는지 주목하였다. 박정민(2021)은 한국의 사회적기업의 정치경제적 배경과 정책적 흐름, 기업의 사회적책임과 전략적 사회공헌활동, 시민사회의 확장 역사 등을 개괄적으로 살펴보며 각 영역 간의 작동원리를 바탕으로 사회적기업의 유형과 특성을 파악하였다.

이밖에 동일한 연구자가 공동연구 방식으로 여러 편의 연구를 진행하였는데, 유한나(4편), 김선화(2편), 민동권(2편), 전지윤(2편), 정지현(2편) 등이 있다.

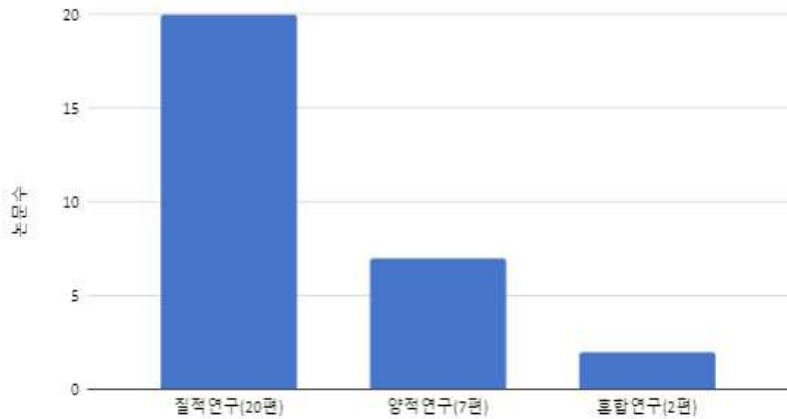
〈그림-4〉 연구자 전공



(3) 연구방법

분석대상 논문 총 29편의 연구방법을 살펴본 결과, <그림-5>와 같이 질적 연구, 양적 연구, 혼합 연구 등의 연구방법이 활용되었다. 그 중 질적 연구방법이 20편(69.0%)으로 가장 높게 나타났으며, 양적 연구 7편(24.1%) > 혼합 연구 2편(6.9%) 순으로 나타났다.

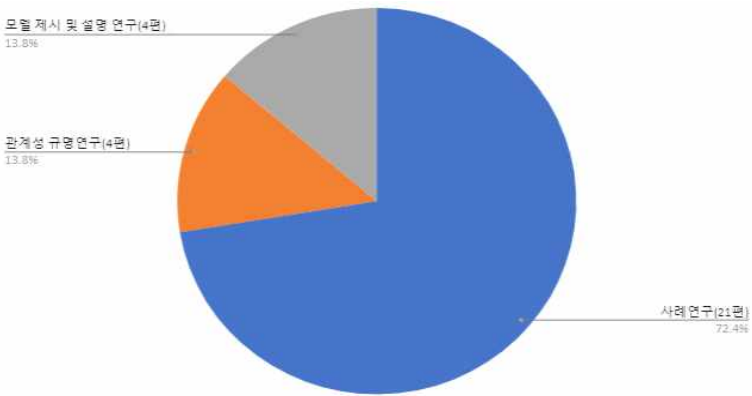
<그림-5> 연구방법



또한 사례연구, 관계성 규명 연구, 이론 및 모형개발 연구 등의 분석방법을 중심으로 살펴본 결과, <그림-6>과 같이 사례연구가 21편(72.4%)으로 가장 높게 나타났으며, 관계성 규명 연구 4편(13.8%), 이론 및 모형개발 연구 4편(13.8%) 순으로 나타났다. 사례연구가 총 21편으로 문헌연구, 질적연구 등의 방법으로 이루어졌는데 SK 그룹, 현대차 그룹, GS SHOP 등의 기업과 우시산, 청밀, 베어베터, 동구발 등의 사회적기업 사례를 소개하며 연계 활성화 전략과 방안에 대해 강

조하고 있다. 관계성 규명 연구는 총 4편 진행되었는데 기업과 사회적 기업의 파트너십이 사회적기업의 성과에 미치는 영향을 살펴본 연구가 주를 이루었다(강혜영 2019; 김영옥 외 2012; 유한나·민동권 2015). 또한 유한나와 민동권(2021)은 파트너십 형성 의도에 사회문제 해결역량이 미치는 영향을 로지스틱 회귀분석 방법으로 살펴보았다. 분석대상 논문의 연구방법을 종합적으로 살펴본 결과 기업과 사회적기업의 파트너십 사례와 활성화 방안을 탐색하기 위한 문헌고찰 중심의 사례연구가 주를 이루었으며, 다양한 연구방법을 활용한 실증 연구가 부족한 것으로 보인다.

〈그림-6〉 분석 방법



1) 주제분석

분석대상 논문 29편에서 가장 많이 다루어진 내용을 중심으로 살펴본 결과 연구주제는 크게 파트너십 형성 배경 및 동기, 파트너십 강화 요인, 파트너십 성과 측정 및 성공요인으로 분류되었다.

(1) 파트너십 형성 배경 및 동기 - 사회적 가치 창출과 전략적 CSR 실현

분석대상 논문들에서는 사회적기업과 기업의 파트너십이 사회문제 해결, 사회적 가치 창출, 사회적기업의 지속가능한 성장 및 기업의 전략적 CSR 실현을 목적으로 형성된다는데 초점을 두며, 이러한 파트너십을 ‘전략적 상생모델’, ‘사회혁신 파트너십’ 등으로 정의한다.

김은영(2007)은 정부·시장·제3섹터가 신뢰를 기반으로 협력네트워크를 구축하여 사회적기업의 활성화를 위한 공조형 모델을 지향해나갈 것을 제시하였고, 김소영(2014)은 기업이 사회공헌활동을 전략적으로 수행함으로써 이미지를 개선하고, 사회적기업은 자원 부족의 문제를 해결할 수 있다고 하였다. 한솔(2019)은 사회적기업 생태계 구성에 중요한 역할을 해온 SK의 CSR 진화과정을, 박정민(2021)은 사회적기업 활성화를 위한 국가·시장·시민사회 각 영역의 작동원리를 분석하면서 사회적기업과 기업의 협력 토대와 연계 유형을 규명하였다. 김은영(2007)과 김소영(2014) 연구가 사회적기업 성장 초기 담론 수준에서 사회적기업 활성화를 위한 섹터 간 파트너십을 다루었다면, 한솔(2019)과 박정민(2021)은 지난 10여 년간 사회적기업 성장 역사 속에서 사회적기업과 기업의 파트너십이 어떻게 형성되고 변화해왔는지를 다루었다.

대기업은 IMF 사태를 겪으면서 부실경영과 부정부패로 인한 경제 위기 책임에 대한 비판과 지속가능보고서 가이드라인, ISO26000(사회

적 책임에 관한 국제표준) 제정 및 CSR에 대한 자발적 국제협약(UN Global Compact) 등으로 이어진 윤리경영에 대한 국제적 압박을 받게 된다. 이러한 상황은 기업의 CSR에 대한 인식 변화와 새로운 형태의 CSR을 모색하는 계기가 되었고(한솔 2019), 사회적기업 육성정책을 활용한 기업의 CSR 연계 전략은 기업 신뢰도 제고 및 경제적으로 효과적인 대안이 되었다(박정민 2021). 특히 고용노동부는 2005년부터 기업과 연계를 통해 ‘사회공헌형 사회적일자리사업’을 확장하였는데, 행복도시락(SK), 다솜이재단(교보생명), 안심생활(현대자동차) 등 사회적기업의 전신이 이때 만들어졌다(이은애 2010; 한솔 2019). 2007년 육성법이 시행됨에 따라 대기업들은 육성법의 ‘연계기업’ 조항에 근거해 사회적기업 육성정책에 적극 동참하기 시작했다(박정민 2021; 박정운·권영철 2010; 이은애 2010).

최재호(2014)는 기업과 사회적기업의 파트너십을 기업의 핵심역량과 자원을 사회적기업의 혁신적 아이디어와 연계하여 사회문제를 해결하고자 하는 새로운 ‘전략적 상생모델’로 규정한다. 이러한 협력은 2015년 SDGs 선포 이후 대기업이 자신들의 CSR 활동을 SDGs의 세부 목표와 연결시키면서 사회문제해결을 위한 파트너십 모델로 부각된다. 유한나(2020b)는 기업이 자선적 CSR을 탈피하여 지속가능성과 효과성을 추구하는 조직과 협력, 특히 사회적기업과 협력하는 것을 ‘사회혁신 파트너십’이라고 정의 내린다. 이러한 논의는 사회적 가치 창출 확대라는 공동 목표를 실현한다는 관점에서, 그리고 상호 이익추구와 호혜성이라는 관점에서 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십이 기업 간 일반적인 협력이나 사회적기업을 단지 지원대상으로 보는 불균형한 관계와 차별화됨을 보여주는 것이다.

이러한 파트너십을 형성하는 요인으로 사회적 목적성(사회적 가치 창출, 사회적 책임 압박), 전략적 적합성(사업기회 탐색, 경쟁우위 확

보), 파트너 적합성(상호보완성, 양립가능성)을 꼽는다(유한나 2020a). 다음 논문은 특히 파트너십이 현실화되는데 중요한 결정요인이 될 수 있는 파트너 적합성을 다루고 있다. 사회문제해결역량을 중심으로 파트너십을 고찰한 유한나와 민동권(2021)은 파트너십 동기를 내부적 동기(생존성, 혁신성)와 외부적 동기(가시성, 신뢰성)으로 구분하고, 자조직과 파트너의 사회문제해결역량³⁾에 대한 인식 수준이 파트너십 형성에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과 기업 및 비영리 조직이 인식하는 ‘자조직 사회문제해결역량이 낮을수록’ 사회적기업 파트너십 형성 의도가 높고, 기업 및 비영리 조직이 인식하는 ‘사회적기업의 사회문제해결역량이 높을수록’ 사회적기업 파트너십 형성 의도가 높다는 점을 확인하여 사회문제해결역량을 개발하고 강조하는 것이 파트너십 형성에 유효하다는 시사점을 얻었다. 이는 기업과 사회적기업이 상대방을 통해 자기 욕구가 충족될 수 있음을 인식할 때 교환이 가능해진 다며 파트너십의 상호 호혜성을 강조한 윤미영(2011) 연구의 시사점과도 일치한다. 실질적인 CSR 파트너십 형성을 위해서는 파트너십의 목적, 사전단계 및 실행단계, 성과와 기대효과 등을 총체적으로 검토해야 한다. 특히 왜 협력해야 하는지 그 이유가 설득력 있어야 하고, 협력 후의 성과나 기대효과가 명확하게 전달되어야 할 것이다.

(2) 파트너십 강화요인 – 협력유형과 협력 구성요소 및 조건

그렇다면 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십은 어떻게 강화될 수 있을까? 분석대상 논문을 살펴보면 협력유형과 협력 구성요소 및 조

3) 사회문제해결역량을 ‘사회문제의 해결방안을 찾아 문제해결에 기여하고 근본적인 해결을 위한 대안을 설정하고 지속가능하고 혁신적인 방식으로 해결책을 찾아내어 이를 누구보다 잘 수행하는 능력’으로 정의하고 사회문제해결에 기여하는 정도, 사회문제해결에 대안이 되는 정도, 사회문제해결에 대한 역할을 가장 유능하게 수행하는 정도를 변수로 설정하였다(유한나·민동권 2021).

건, 두 가지 측면에서 접근하고 있음을 알 수 있다. 먼저 협력 유형을 살펴보면, 공통적으로 경영과 인프라 지원, 사회적기업의 창업과 육성 지원을 말한다(김소영 2014; 김영욱 2012; 오원선 2012; 윤미영 2011; 정재완 2019). 한국사회적기업진흥원(2021)은 사회적 가치 창출 확대, 사회적경제기업의 지속가능한 성장, 사회적경제기업 발굴 및 자원·역량 지원이라는 목적에 따라 사회적경제-CSR 협력 형태를 사회적기업 생태계 조성, 사회적기업 성장지원, 사회적기업 발굴 및 육성으로 구분하고, 연계 자원의 종류에 따라 협력 유형을 세분화하였다. 아래 <표-2>를 보면 분석대상 논문에서 제기한 협력 유형들이 어디에 해당되는지 확인할 수 있다.

<표-2> 사회적기업과 CSR 협력 형태

구분	목적	협력 유형	
사회적경제 생태계 조성	사회적 가치 창출 확대	· 사회적경제 생태계 조성사업 ⁴⁾ · Award형(우수 사회적경제기업 시상 및 포상) · 기업 간 연합 지원	
사회적경제 성장 지원	사회적경제기업의 지속가능한 성장	금융	· 금융 및 투자 지원
		구매	· 상품 구매, 서비스 구매
		기부	· 현금기부 · 상품 및 서비스 기부 · 기술 및 노하우(판로, 홍보, 기술) · 구성원(재능 기부, 직원봉사활동)
사회적경제 발굴 및 육성	사회적경제기업(가)의 발굴 및 자원·역량 지원	· 인재양성 · 사회적기업 설립 및 운영 지원 · 사회적경제기업(가) 육성 및 창업 지원	

* 출처 : 한국사회적기업진흥원(2021) 인용 재구성

4) SK는 SK 비즈니스 역량 연계 모델과 Social Partners 역량 활용 모델을 기반으로 사회적기업 생태계 조성을 위해 사회적 가치 측정 체계의 개발 및 적용, (측정된)사회적 가치에 비례하는 사회성과인센티브 제공, 계열사들의 사회적 가치 측정과 모니터링 등을 통해 다른 대기업과 차별화된 CSR 협력 전략을 추진하고 있다(박정민 2021; 한술 2019).

협력 유형의 효과와 관련하여 경기도 사례를 분석한 오원선(2012)은 구매 및 인프라 지원 등의 간접 지원방식을 강조하면서, 특히 사업적 관계(구내식당, 매점, 부품회사 등)를 더욱 강화하고 기업 인큐베이팅(특히 프랜차이즈 형식)의 경우 전 과정을 지원하는 지원방법의 확대를 제안하였다. 박진아·박철(2016)은 전략적 제휴 유형을 기술제휴, 시장제휴, 생산제휴, 온라인제휴로 구분하고, (주)청밀 사례 분석을 통해 식자재 공급으로 인한 시장 확보와 대기업 생산 유통망 사용으로 인한 비용 절감 등의 성과를 낳은 시장제휴가 가장 효과적이었음을 확인하였다. 유한나와 민동권(2015)은 자원 종류를 재정자원, 인적자원, 사회적자원으로 구분하고, 지원유형 및 방식을 금전적 형태와 비금전적 형태(경험, 노하우, 인적·물적 자원 등) 및 총체적 형태, 직접과 간접 및 총체적 형태로 구분하여 조사한 결과 총체적 지원이 가장 효과적이라는 결론을 도출하였다. 이러한 분석 결과를 토대로 기업은 일회적이고 단편적인 지원을 지양하고 사회적기업의 목적성에 대한 깊은 이해를 바탕으로 종합적이고 총체적인 파트너십을 형성할 필요가 있다는 점을 확인할 수 있다.

사업파트너 관계의 중요성을 강조한 최혁라 외(2011)연구는 광주특별시와 제주도의 사회적기업 자원연계 수요조사 결과 공동사업을 통한 비즈니스 기회 확보 및 비즈니스 파트너 관계 정립에 대한 욕구가 높다는 것을 보여주었다. 관광분야 CSR 파트너십을 연구한 김균목과 고동완(2011)은 책임관광, 공정관광 및 친환경관광 분야, 장애인, 노인, 다문화가정, 새터민, 외국인노동자 등 소외계층 복지관광 분야, 지역사회 기반형 관광 분야 등에서 관광분야 기업이 사회적기업과의 연계모델들을 모색해야 한다고 제안하였다. 이와 같은 논의들은 사회적기업이 전통기업의 납품업자가 되거나 프랜차이즈 가맹점이 되는 등 비즈니스 파트너

관계로 발전하는 것이 가장 강력한 연계모델(박정운·권영철 2010)이라는 점과 같은 맥락이라고 볼 수 있다. 김선화 외(2022)도 사회적기업들이 지속가능한 성장을 하고 역량을 강화하기 위해서는 대기업의 핵심 비즈니스와 연계된 CSR 참여 기회가 확대되어야 한다는 점을 강조하였다. 공동의 비즈니스 기회를 포착하고 사업 파트너십을 강화할 때 다양한 협력모델 개발과 경험 및 사례들이 축적되면서 파트너십 성과에 대한 기대를 높일 것이고 이는 다시 파트너십 형성 및 강화에 피드백되는 지속가능한 선순환 파트너십이 만들어질 것이다.

분석대상 논문에서는 파트너십을 강화하는 데 갖추어야 할 구성요소와 조건을 다음과 같이 제시하였다.

〈표-3〉 파트너십 강화요인(구성요소와 조건)

구분	구성요소와 조건	연구자
목적	미션에 대한 이해, 공동목표(공동이익추구), 상대 조직에 대한 인식 제고 및 상호존중	김소영(2014), 유한나(2020a; 2020b) 윤미영(2011), 임현주(2013), 최재호(2014)
전략	산업 연관성 고려, 업종(산업) 연계, 계열사별 특화영역 맞춤형 지원	김소영(2014), 임현주(2013)
	협력 프로그램 기획 및 사업 기회 제공	임현주(2013), 유한나(2020b)
	파트너십 단계 파악 및 발전 전략 수립	김소영(2014)
조직	의지와 열정 있는 조직과 자원 결합, 전략적 역량	최재호(2014),
	사회문제해결 전문성	유한나(2020b)
	내·외부협력 구축, 이해관계자 관리전략	유한나(2020a), 전지윤 외(2021)
	커뮤니케이션(과정, 성과)	유한나(2020a)
	제정안정성	유한나(2020b)

윤미영(2011)은 파트너 선정을 위한 충분한 사전조사와 상대 조직의

미션과 발전 방향에 대한 이해가 협력 수준을 통합적인 단계로 끌어 올릴 것이라고 하였고, 김소영(2014)은 기업의 입장에서 파트너 선정 시 산업 연관성 고려, 선정과정의 투명성 확보, 파트너 조직의 독립성 존중, 계열사별 특화영역 맞춤형 지원, 파트너십 단계 파악 및 발전 전략 수립 등을 통해 CSR 활동의 효율성을 극대화할 수 있다고 하였다. 지역 차원의 파트너십을 연구한 임현주(2013)는 SK C&C, 포스코 엔지니어링과 같은 대기업의 경우 모두 본사 차원에서 사회적기업 지원사업을 진행하고 있어 지역 내 사회적기업 지원사업에는 관심을 보이지 않았고(대부분이 물품구매 수준), 지역 중소기업의 경우 사회적기업 연계사업이 매우 취약한 것을 확인하면서 사회적기업에 대한 인식 제고, 다양한 업종(산업) 연계, CSR 협력 프로그램 기획 및 사업 기회 제공 등 지역기반 CSR 파트너십 활성화 방안을 모색해야 할 필요성을 제기하였다.

더하여 유한나(2020a)는 파트너십을 강화하는 요인으로 상호호혜성(공동이익 추구, 상호존중), 커뮤니케이션(과정 측면, 성과 측면), 내·외부협력 구축(외부 협력 구축, 내부 협력 촉진)을 제시하면서 기업 간 상호이익이 되는 방식을 설계하고 내·외부 협력관계를 구축하는 것이 파트너십을 강화하고 성과에 영향을 미친다고 하였다. 전지윤 외(2021)도 조직 간 상호 이해를 바탕으로 형성된 파트너십은 CSR의 성과를 창출하고 지속가능성을 이끌 수 있다면서 동기와 요구의 성격에 따라 적합한 이해관계자 관리전략을 수행할 필요가 있다고 분석하였다.

파트너십 역량 부분에 주목한 최재호(2014)는 사회적기업과 기업이 공통목표를 설정하고, 목표 달성 의지와 열정이 있는 조직과 자원(구성원 등)이 결합되어야 하며, 특히 기업은 담당자의 사회적기업 전문성 및 현장능력강화, CSR에 대한 인식전환이, 사회적기업은 기업에 대한 인식전환, 전략적 역량⁵⁾ 강화가 필요하다는 점을 강조하였다. 유한

나(2020b)는 기업이 파트너 선택 시 사회성(사회적 미션 일치, 사회문제 이해도, 사회문제해결 전문성), 지속가능성(사업기회파악, 재정안정성), 혁신적 제품 및 서비스 요인 순으로 중시한다는 연구결과를 도출하였다. 이는 파트너십을 강화하는 데 어떤 역량을 조직적 차원에서 중요하게 다루어야 하는지 확인할 수 있다는 점에서 시사하는 바가 크다.

(3) 파트너십의 성과 측정 - 경제적 성과와 사회적 성과

분석대상 논문에서는 파트너십의 성과를 다음과 같이 제시하였다.

〈표-4〉 파트너십 성과

구분	구성요소와 조건		연구자
경제적 성과	재무적 성과	· 매출액, 수익성	김영옥 외(2012), 유한나·민동권(2015)
	비재무적 성과	· 이미지 개선 및 인지도· 신뢰도 향상 시장에서 위상 제고, 광고 홍보 효과 · 생산 및 마케팅 역량 강화 · 고객 및 안정적 거래처 확보, 판로 다각화 · 금융기관으로부터 자금 조달 유리	강대성 외(2015), 강혜영(2019), 김선화 외(2022), 김소영(2014), 박정윤·권영철(2010), 박재환·전홍준(2022), 박진아·박철(2016), 유승권·박병진(2015) 윤미영(2011), 이현정 외(2017), 전지윤 외(2021), 최재호(2014)
사회적 성과	외부적 측면	· 사회 안정 및 발전 기여도 · 고용창출 기여도 · 환경보호 기여도	강대성 외(2015), 김소영(2014), 박진아·박철(2016), 유한나·민동권(2015), 유한나(2020b), 이현정 외(2017), 전지윤 외(2021)

- 5) 전략적 역량은 사회적기업의 장기적 목적과 목표, 그리고 이를 달성하기 위한 구체적인 대처방안 및 자원동원과 할당방안, 조직의 목표달성을 위한 조직의 현재와 미래 계획상의 자원 활용과 환경간의 상호작용상의 근본적인 패턴, 경쟁시장에서 우위를 확보하기 위한 수단을 의미한다(최재호 2014)

	내부적 측면	· 조직구성원들의 사기진작, 자긍심과 직무만족도 향상, 서비스 품질	강대성 외(2015), 김소영(2014), 박진아·박철(2016), 유한나·민동권(2015), 유한나(2020b), 이현정 외(2017), 전지윤 외(2021)
파트너십 성과		· 파트너십 관계 만족도 · 파트너 목표 달성도	유한나(2020a)
		· 경영자의 인식, 성과관리 시스템 구축, 실질적인 파트너십 활동 수행	김영옥 외(2012)

분석대상 논문에서는 파트너십 성과와 관련하여 경제적 성과는 주로 매출액이나 수익성 같은 재무적 지표를 사용하였다. 수익성 지표로는 경쟁 기업에 비해 상대적인 자산 대비 수익의 정도, 투자한 자본 대비 수익의 증가 정도, 영업이익의 증가 정도, 경영자립도, 현금흐름의 개선 정도(김영옥 외 2012; 유한나·민동권 2015)가 제시되었고, 그 외에 비재무적 지표로는 이미지 개선 및 인지도 향상, 광고 홍보 효과, 고객 확보, 판로 다각화 등이 언급(강대성 외 2015; 강혜영 2019; 김선화 외 2022; 김소영 2014; 박진아·박철 2016; 유승권·박병진 2017)되었다.

다수의 연구자가 사회적기업은 대기업이 보유한 유·무형의 자원에 기반해 경쟁우위를 확보할 수 있다고 하였다. 파트너십을 통해 생산 및 마케팅 역량 강화, 안정적 거래처 확보 및 시장 개척 등을 이룸으로써 경쟁우위를 확보하는 성과(김선화 외 2022; 박정윤·권영철 2010; 박진아·박철 2016; 박재환·전홍준 2022, 유승권·박병진 2017; 이현정 외 2017; 전지윤 외 2021; 최재호 2014)가 있다고 기술하였다. 그러나 파트너십의 경쟁력 우위 공헌도를 측정하는 것은 자세한 재무현황을 확보하기 힘들고, 자료를 확보한다고 해도 비용 절감이나 매출액 증가에 미친 영향을 자칫 과대 해석하는 오류를 낼 수 있으므로 리커드 척도를 활용한 측정이나 사례 분석에 의존할 수밖에 없었던 것으로

보인다.

사회적 성과와 관련해서는 기업의 외적인 측면과 내적인 측면에 대한 지표가 언급되었다. 먼저 외적인 측면으로는 사회안정 및 발전 기여도, 고용창출 기여도, 환경보호 기여도 등이, 내적인 측면으로는 조직구성원들의 사기진작, 자긍심과 직무만족도 향상, 서비스 품질 등이 제시되었다(강대성 외 2015; 김소영 2014; 박진아·박철 2016; 유한나·민동권 2015; 유한나2020b; 이현정 외 2017; 전지윤 외 2021). 김영욱 외(2012)는 사회적 성과에 대한 경영자의 인식을 확인하기 위해 사회적 목표 및 기업의 사회적 책임을 구체적으로 설정하고 있는지, 그러한 목표에 대한 성과관리 시스템을 갖추고 있는지, 그리고 실질적으로 그 활동을 잘 수행하고 있는지에 관한 조사결과를 토대로 사회적 성과를 측정하기도 했다. 유한나(2020a) 연구에서는 종속변수로 관계 만족도(파트너십 상대에 대한 만족)와 목표 달성도(파트너 목표의 실질적 달성)을 설정하였다. 그러나 재무적 성과지표로는 파트너십에서 추구하는 단기, 장기적 목표 달성 정도를 적절히 구분하기 어렵고, 일정 기간이 경과되지 않은 경우 성과 파악이 용이하지 않다는 점과 만족도와 관련하여 파트너십의 생존율이나 지속기간을 지표로 볼 경우 목적에 따라 협약기간이 달라질 수 있고, 파트너십의 질적 측면을 고려하지 못할 수도 있다는 점 등으로 인해 객관적으로 성과를 측정하기엔 제약이 따를 수밖에 없다는 것을 확인할 수 있었다.

윤미영(2011)과 김소영(2014)은 기존 성과지표 외에도 더 다양한 성과지표로 기업과 사회적기업의 파트너십 성과를 측정할 수 있다는 것을 보여주었다. 윤미영(2011)은 사회적기업 입장에서 기업이 자본과 시설 제공 시 고정비용 절감, 시장에서 위상과 신뢰도 제고, 금융기관으로부터 자금 조달 유리, 주요 거래처와 유리한 조건으로 계약을 체결하는 등의 협력 이익을 얻을 수 있고, 김소영(2014)은 미국 사례를

들면서 매출 증대와 일자리 창출 이외에도 지역경제 활성화, 지역 위생 상태 개선, 지역 범죄 감소, 청소년 범죄 감소 등 다양한 사회적 성과가 창출되고 있다고 분석하였다.

파트너십의 성과에 관한 연구 중 대부분은 사회적기업 측면에서 본 성과를 주로 분석하고 있어 파트너십을 통해 기대하는 상호 간의 사회적 및 경제적 효과를 가시적인 형태로 확인하기 어려웠다. 유한나(2020a)는 연구의 한계로 영리기업과 사회적기업의 파트너십은 두 당사자 기업을 모두 대상으로 하여야 균형 있는 결론이 도출될 수 있기에 추후 분석 대상을 대응 표본으로 수집하여 탐구할 필요가 있음을 지적하였다.

(4) 파트너십 성공 요인 - 정책·제도 활용, 내·외부적 요인, 중간지원조직

파트너십 성공사례를 토대로 파트너십의 성공요인을 분석한 결과 정책·제도 활용(협업 비즈니스모델 구축), 외부요인(외부지원과 투자유치, 파트너 기관의 네트워크 활용, 대기업의 경영 노하우 지원 등), 내부요인(협업 성과의 내재화 역량), 중간지원조직의 역할 등이 파트너십의 주요 성공요인으로 제시되었다.

〈표-5〉 파트너십 성공요인

구분	구성요소와 조건	연구자
정책·제도	· 연관 정책·제도 활용	박노윤(2021), 이현정 외(2017), 유승권·박병진(2017)
외부요인	· 외부지원과 투자유치, 협업 파트너 유형, 파트너 기관의 네트워크 활용, 대기업의 경영 노하우 지원 등	강혜영(2019), 문철우(2012), 박노윤(2021), 박재환·전홍준(2022)
내부요인	· 비즈니스모델 구축 · 협업 수혜 수용도(협업 성과의 내재화 역량, 조직문화 등)	강혜영(2019), 박재환·전홍준(2022)
지원	· 중간지원조직의 촉매 역할	김선화 외(2022)

먼저 정책·제도 활용을 들 수 있다. 초기 사회적기업의 성장에 연계 기업제도가 중요한 영향을 준 것만큼이나 장애인 연계고용제도도 장애인 일자리창출을 소셜미션으로 하는 사회적기업이 성장하는 데 촉진제 역할을 하였다. 장애인 연계고용 부담금 감면제도는 고용의무사업주가 연계고용 대상 사업장의 생산품을 납품받는 경우, 이를 장애인 고용으로 간주하여 장애인 의무고용에 대한 부담금을 감면받을 수 있도록 하는 제도이다. 베어베터 사례를 연구한 이현정 외(2017)와 유승권·박병진(2017)은 장애인 연계고용제도를 활용한 비즈니스 모델 구축과 기업과의 비즈니스 파트너십 전략으로 사업 확장과 고용에 재투자하는 선순환 가치사슬구조를 형성한 것이 성공요인이라고 분석하였다. 기업과의 파트너십은 내부 역량 강화를 통해 경쟁력을 상승시켜 사회적기업의 지속가능성을 높여주고, 기업 입장에서조차 장애인 고용을 통해 기업 이미지를 쇄신하는 등의 성과를 가져왔다. 이는 동구발 사례를 분석한 박노운(2021) 연구에서도 확인된다. 최근 브라이언임팩트재단에서는 성공한 베어베터 모델을 기반으로 '지분투자형 장애인 표준사업장' 모델(브라보비버)⁶⁾을 개발, 확산하고 있다. 이는 정책·제도를 활용한 협력비즈니스모델의 성공이 기존 모델의 규모화와 새로운 협력 모델을 개발하고 촉진하는 토대가 될 수 있음을 보여주는 것이다.

다음의 논문들은 파트너십 성과, 특히 사회적기업의 지속가능한 성장에 영향을 미치는 외부요인을 구체적으로 분석하였다. 박노운(2021)은 동구발의 성장에 있어 외부지원과 투자유치의 중요성을 꼽았다. 동구발은 사업에 필요한 자금을 중간지원조직과 임팩트 투자기관의 지

6) 기업이 지방에 마련되는 장애인 표준사업장에 투자하는 방식으로 전국 100호점을 설립하는 것을 목표로 한다. 국내 첫 사업장인 브라보비버 대구에는 라인플러스, 매일유업, 카카오펀터프라이즈, 한국투자증권, KCENC, 카페노티드 등 10개 기업이 투자해 발달장애인 54명을 고용하였다.(조선일보.5.30) 검색일 2023.3.19.

https://www.chosun.com/economy/tech_it/2022/05/30/Z3OSE42SURHMLBH2VAJRRXT46Q/

원과 투자를 받아 해결하였고, 이들로부터 전문 컨설팅도 받았다. 외부의 지원과 투자유치는 자금조달 측면뿐 아니라 비즈니스 모델의 사회적 가치와 성장잠재력을 인정받았다는 점에서도 의미가 있었다. 명확한 소셜미션과 성장 가능한 비즈니스 모델이 동구발의 외부자원동원력을 만들어주었고, 결국 적절한 시기에 투입된 외부자원이 동구발의 비즈니스 모델을 혁신하는 데 큰 도움을 주었다. 문철우(2012)는 CSR이 자선적 기부에서 사회적투자를 통한 공유가치 창출의 관점으로 변화하는 상황에서 사회적기업의 재원조달방안을 다양화할 필요가 있다고 분석하면서, 특히 대기업에 의한 사회적기업 투자는 사회적기업을 기업 논리에 따른 성과지향화하는 효과와 자원배분의 효율성 제고를 가져올 것이라고 강조한 바 있다. 이러한 맥락에서 동구발 사례 분석결과는 임팩트투자 유치가 자금을 제공받은 특정 기업의 임팩트를 이끌어내는 데 그치지 않고, 그 기업의 비즈니스 모델을 주류화하는 데까지 영향을 미칠 수 있다는 점을 보여준다.

박재환·전홍준(2022)은 외부요인 중에서도 특히 파트너의 핵심가치 공유, 파트너의 네트워크 활용한 지속가능한 비즈니스모델 구축, 대기업의 경영 노하우와 지원을 (주)우시산의 성공요인으로 꼽았다. SK이노베이션과의 파트너십을 통해 ① 비즈니스 모델 및 사업화 가능성 검증을 포함한 사업 컨설팅, ② 상품경쟁력 강화, ③ 프로보노 활동지원, ④ 홍보 및 마케팅, 판로 개척 및 ⑤ 임팩트 투자 등 파트너 기업이 보유한 자산과 인프라를 적극 공유한 것이 우시산의 성장을 가져왔다 (박재환·전홍준 2022).

사회적기업과 기업의 파트너십이 긍정적인 경제적 성과로 이어지는 조직 내부요인과 조건에 주목한 강혜영(2019) 연구는 협업 성과의 현실화 여부는 협업 파트너 유형과 협업 수혜 수용도에 따라 달라질 수 있다고 분석하였다. 협업 파트너 유형(사회적, 경제적 가치 창출을 위

하여 해당 사회적기업의 부족한 영역을 보완해 줄 수 있는 실질적인 역량을 갖춘 협업 파트너 여부), 협업 수혜 수용도(협력 내용 및 성과를 충분히 내재화할 수 있는 내부 인프라 구축, 조직 문화 및 주변 환경 여건 조성 여부)가 긍정적 조절작용을 한다는 것이 확인되었다. 협업 수혜 수용도 관련한 연구결과는 사회적기업이 흡수능력(absorptive capacity)을 배양해 협업 성과, 즉 협업을 통해 확보한 자원과 역량을 내재화하는 것이 궁극적으로 사회적기업의 지속가능한 자립 운영을 위해 중요하다는 것을 보여준다.

마지막으로 파트너십의 매개자로서 중간지원조직의 역할을 강조한 김선화 외(2022) 연구에서는 아름다운 가게가 소셜벤처로서 GS홈쇼핑과 사회적기업의 CSR 협력 방송 전 과정에서 맞춤형 지원을 수행함으로써 모든 참여 주체의 역량강화 및 매출액을 향상시키는 경제적 성과를 창출하는 데 일조하였다고 분석하였다. 이는 각각의 다른 문화와 비즈니스 언어를 '통역'해주고 파트너십 구조가 확정되기까지 신뢰를 구축하고 기회를 설계하고 지원하는 중간지원조직이 있을 경우 협업의 성공가능성이 높아진다고(코스리, 2016)는 주장과도 일맥상통한다. 중간지원조직은 CSR 파트너십 구축 관련 사회적기업의 파트너십 기회 확보, 우수 협력 사례 발굴, 파트너십에 대한 지속적 모니터링, 장기적 관점에서 성과 측정을 하는데 중요한 역할(김선화 외 2022)을 할 수 있을 것이다.

5. 결론 및 제언

국내 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십에 관한 논문 29편을 종합적으로 분석한 연구결과를 토대로 사회적기업과 기업의 파트너십에 대한 향후 연구방향 및 과제를 제시하고자 한다.

첫째, 기업과 사회적기업의 파트너십 모델의 변화 양상에 맞춰 연구 주제 범위를 확장하는 것이 필요하다. 연구주제는 초기 대기업의 사회적기업 설립지원 및 사례 연구를 통한 연계 활성화 방안에서 전략적 파트너십의 속성과 협력사례 및 파트너십의 성과 요인을 분석하는 방향으로 초점이 이동해왔다. 제1~3차 기본계획에서 살펴보았듯이 전략적 CSR을 매개로 한 기업과 사회적기업의 협력은 초기 대기업의 사회적기업 설립 지원부터 협업 프로그램 운영 및 펀드 조성을 통한 자금 지원까지 다양한 방식으로 변모하고 있다. 또한 최근 ESG 경영을 추구하는 분위기 속에서 사회적기업이 기업과 지역사회문제 공동 해결, 오픈이노베이션 전략에 따른 기술협력 등에 참여할 기회가 많아지고 있다. 이제 사회문제의 협력적 해결을 통한 집합적 임팩트 창출이라는 목표 아래 지난 몇 년 사이에 나타나고 있는 다양한 협력모델과 사례 등을 연구하는데 더 많은 관심을 기울여야 할 시점이다. 연구주제 범위의 확장은 기업과 사회적기업의 파트너십이 실질적인 상생협력모델로 나아가도록 하는데 더욱 풍부한 이론적 토대를 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 모든 유형의 사회적경제기업을 대상으로 CSR 파트너십 연구를 확장할 필요가 있다. 일반적인 기업 간 협력이나 자선적 형태의 지원과 달리 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십은 사회적 가치 창출 확대와 사회적기업의 지속가능한 성장이라는 목적 하에 기업의 전략적 CSR을 매개로 형성되고 있다. 본 논문에서는 사회적기업의 파트너십

을 연구한 논문들을 중점적으로 살펴보았지만, 연구과정에서 (사회적) 협동조합, 마을기업, 자활기업, 소셜벤처에서도 CSR 협력사업이 추진되고 있으며 다수의 의미있는 사례들이 나타나고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 다양한 사례를 발굴하고 이론적으로 검증하여 복합적인 사회문제를 해결하고 사회적경제의 지속가능한 성장을 도모하는데 CSR 파트너십 활동이 아주 효과적인 전략이 될 수 있음을 보여줌으로써 사회적경제 정책과 실천에 반영될 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 파트너십의 강화 및 성공에 영향을 미치는 요인들에 대한 실증연구가 확대되어야 한다. 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십은 협력 유형과 협력내용 구성 및 조건에 의해 강화된다는 점을 확인하였다. 일회적이고 자선적인 지원이 아닌 금전적 형태와 비금전적 형태를 통합한 형태에서, 공동사업을 통한 비즈니스 기회 확보 및 비즈니스 파트너 관계를 구축할 때 파트너십이 강화되고, 사회적 미션 일치, 산업 연관성, 전문성, 파트너십 단계에 따른 발전전략 수립, 커뮤니케이션, 조직 내·외부의 협력네트워크 구축 등의 조건들이 갖춰질 때 더 효과적인 것으로 나타났다. 그리고 연관 정책·제도 활용, 외부요인(외부 지원과 투자유치, 파트너 기관의 네트워크 활용 등) 및 내부요인(협업 성과의 내재화 역량)이 파트너십의 성공 가능성을 제고한다는 것을 사례 검증을 통해 확인되었다. 분석대상 논문에서 제시한 각각의 파트너십 강화 및 성공요인들이 유의미한지 확인하고, 협력의 사전단계, 실행단계와 사후단계에 이르는 전 과정에서 어떤 상호작용을 통해 파트너십이 강화하고 성과에 영향을 미치는지를 실증연구를 통해 면밀히 살펴볼 필요가 있다. 이는 기업과 사회적경제기업들의 목표 설정, 파트너 선택, 협력사업 기획 및 운영, 성과 관리의 선순환 프로세스가 원활히 작동하는데 기준으로 활용될 수 있을 것이다.

넷째, 다양한 성과지표 및 척도를 적용한 연구모형 및 그에 적합한

분석방법을 활용하여 파트너십의 성과를 분석할 필요가 있다. 파트너십의 성과는 기본적으로 경제적 성과와 사회적 성과를 측정하는데, 경제적 성과는 재무적 성과(매출액이나 수익성)와 비재무적 성과(인지도 향상, 생산 및 마케팅 역량 강화, 고객 및 거래처 확보 등)으로, 사회적 성과는 외부적 측면(고용창출, 사회 안정 및 발전 기여도 등)과 내부적 측면(조직 구성원의 사기진작, 서비스 질 향상 등)이 측정 지표로 제시되었다. 이 외에도 파트너십 관계 만족도, 파트너 목표 달성도, 경영자의 인식 수준, 성과관리 시스템 구축 정도, 파트너십 활동의 실질적 수행 정도 등 다양한 지표들이 제시되었지만 제시된 지표들을 활용한 실증분석 연구는 드물었다. 파트너십의 성과를 측정하기 위해서는 필요한 데이터 유형을 파악하여 가능한 데이터를 최대한 확보하고, 영향을 측정하기 위한 척도 등을 개발하여 실제 변수들 간의 관계를 통계적으로 규명할 필요가 있다. 측정 가능한 지표 등을 다각도로 개발하여 다양한 분석방법을 시도하는 것은 기업 협력에 관한 이론적 발전뿐만 아니라 성과 분석 방법론에 대한 논의를 심화시키는 유의미한 작업이 될 것이다.

다섯째, 모든 파트너 조직들을 대상으로 성과분석 연구를 진행할 필요가 있다. 김선화 외(2022) 연구를 제외하고는 사회적기업 측면에서 본 성과를 주로 분석하고 있어 파트너십의 공동성과와 파트너십에 참여한 조직들 각각의 성과를 확인하기 어려웠다. 파트너십은 상호 기대이익과 혜택을 가정하고 수행되기 때문에 원래 기대했던 성과가 창출되었는지, 또는 부가적인 성과가 있었는지, 성과가 미흡했다면 장애요인은 무엇이었는지 등을 모든 파트너 조직들을 연구대상으로 하여 살펴보는 것이 필요하다. 유한나(2020a) 연구에서 지적했듯이, 당사자 기업을 모두 대상으로 하여야 균형있는 결론이 도출될 수 있기 때문에 향후 이점에 유념한 파트너십 연구를 통해 전략적 CSR 파트너십 활성화

화 방안을 도출하는데 실증적 기반으로 활용될 수 있을 것이다.

여섯째, 중간지원조직의 CSR 파트너십 촉진자 역할에 관한 연구가 필요하다는 점이다. 김선화 외(2022)의 연구는 분석대상 논문 중 유일하게 파트너십의 촉진자로 중간지원조직의 역할을 강조하였다. 최근 기업의 전략적 CSR과 시너지를 낼 수 있는 사회적기업을 발굴하고 협업 프로젝트를 진행하는 사례가 늘고 있다. 그리고 이러한 협업프로젝트뿐만 아니라 소셜벤처 경연대회, 지역 창업커뮤니티 조성에는 비영리재단 또는 단체, 액셀러레이터, 임팩트투자사, 사회적경제 지원기관 등과 같은 중간지원조직이 주도적으로 참여하고 있다. 이들은 사회적기업의 문제해결 역량 강화, 협력 거버넌스의 조정과 조율, 우수 협력 사례 발굴, 파트너십에 대한 지속적 모니터링, 성과 측정을 하는데 중요한 역할을 할 수 있다. 이 분야에 대한 연구는 정부뿐만 아니라 지자체 사회적경제 관련 지원조직들의 역할, 전략과제 수립 및 실행, 조직 평가기준 등에 대한 준거들을 제공해줄 수 있을 것이다.

마지막으로 파트너십 연구에 활용할만한 기업 데이터의 축적과 공유가 가능해져야 한다. 기업 데이터를 확보하기 어려운 상황에서는 파트너십이 창출한 경제적 가치를 객관적으로 측정하는데 제약이 따르기 마련이다. 최근 사회적가치 및 ESG 등 성과 측정에 대한 요구가 커지고, 비즈니스모델 자체가 사회공헌활동이 되는 사례가 증가함에 따라 구체적인 데이터 확보 가능성이 높아지고 있다. 전국경제인연합회에서 기업의 사회공헌 현황을 분석한 「주요기업의 사회적 가치 보고서」를 발간하는 것처럼 사회적기업과 기업의 파트너십 관련한 데이터가 축적되고 공유된다면 파트너십에 관한 연구가 활성화되는데 큰 보탬이 될 것이다.

본 연구는 사회적기업과 기업의 CSR 파트너십의 국내 연구경향을 처음으로 분석했다는 점과 기존 선행연구를 종합적으로 분석한 연구

결과를 바탕으로 후속 연구방향과 과제를 제시했다는 점에서 학문적 의의가 있다. 또한 지속가능경영뿐만 아니라 ESG 경영 차원에서 사회적기업과 기업의 협력사업을 기획하거나 협업프로그램에 참여하거나, 관련 정책을 수립하는 모든 관계자들에게 실무적 가치를 제공했다는 점에서 실천적 의의도 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구의 한계점은 사회적기업과 기업의 파트너십을 집중 분석한 연구논문이 많지 않아 분석대상 논문 수가 적다는 점이다. 하지만 본 연구를 통해서 파트너십에 대한 연구가 사회적경제의 다른 부문으로 확장되고 다양한 파트너십 모델 개발 및 발전단계에 대한 고찰, 파트너십 강화 및 성공요인에 대한 실증분석, 협력 성과에 대한 다각도의 분석, CSR 파트너십 관련 국제적인 동향을 반영한 통합적 연구 등 관련 연구가 더욱 활발히 이루어질 것으로 기대한다.

(2023년 4월 3일 접수, 5월 16일 심사완료, 5월 23일 게재확정)

참고문헌

- 강대성·조영복·류정란. 2015. “사회적기업 생태계 조성을 위한 모범적 상생모델: 행복나래(주)의 성과분석 및 발전방안.” 『인적자원관리연구』. 22.4 . 247-260.
- 강지연. 2011. “사회적기업과 기업의 전략적 제휴와 성과에 관한 연구.” 성균관대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 강혜영. 2019. “사회적 기업의 사회적 정체성과 사회적 협업 관계가 경제적 성과에 미치는 요인분석.” 『벤처창업연구』. (14)3. 47-58.
- 관계부처합동. 2018. 제3차 사회적기업 육성 기본계획(2018~'2022). (검색일: 2023. 2. 26)
- 관계부처합동. 2013. 제2차 사회적기업 육성 기본계획(2013~'2017). (검색일: 2023. 2. 26)
- 권영빈. 2011. “지역사회에서 사회적기업과 민간기업간의 연계에 관한 연구.” 서울시립대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 김균목·고동완. 2011. “연구논문: 관광산업에서 사회적 책임 활동과 사회적 기업의 연계 방향.” 『관광연구』. 26(5). 43-61.
- 김선화·정지현·전지윤. 2022 “사회적기업의 역량 강화와 성과 창출 과정: GS샵과 아름다운가게의 CSR 협력을 중심으로.” 『사회적기업연구』. 15(2). 65-99.
- 김성택. 2015. 『New CSR 개인과 기업의 사회적 책임』. 서울: 청람.
- 김세원·한송이. 2019. “비영리조직과 기업의 파트너십에 대한 국내연구 동향 및 제언.” 『한국비영리연구』. 18(2). 125-140.
- 김소영. 2014. “기업의 사회적 기업 지원 사례와 유형 분석.” 연세대학교 경제대학원 석사학위논문.

- 김영옥. 2012. “한국 사회적 기업의 성공 요인 분석.” 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 김영옥·이지만·정승화·최영근. 2012. “사회적 기업의 파트너십이 기업 성과에 미치는 영향.” 『산업관계연구』. 22(4). 65-92.
- 김운호. 2013. “기업과 비영리단체 간 파트너십 강화를 위한 커뮤니케이션과 신뢰구축” 『한국비영리연구』. 12(2). 131-155
- 김은영. 2007. “사회적기업 활성화를 위한 정부·시장·제3섹터 역할구성과 파트너십에 관한 연구.” 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 노대명. 2008. “한국의 사회적 기업과 사회서비스.” 보건복지포럼. 2008.4. 62-85.
- 노동부. 2008. “제1차 사회적기업 육성 기본계획(2008~2012).” (검색일: 2023. 2. 26)
- 문철우. 2012. “사회적기업, 사회적 투자(Impact Investment)의 발전과 경영전략적 시사점.” 『경영학연구』. 41(6). 1435-1470.
- 박노윤. 2021. “발달장애인 일자리제공형 사회적기업의 비즈니스 방식에 대한 사례연구: 소셜벤처 ‘동구밭’을 중심으로.” 『Korea Business Review』. 25(3). 101-128.
- 박재환·전홍준. 2022. “사회적기업의 경쟁우위 창출방안에 관한 사례연구: 대기업과 연계된 (주)우시산 사례를 중심으로.” 『사회적기업연구』. 15(3). 91-113.
- 박정민. 2021. “한국 사회적기업의 유형과 국가·시장·시민사회의 관계에 관한 연구.” 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 박정운·권영철. 2010. “전통적 기업과 사회적 기업의 연계전략에 대한 탐색적 연구.” 『로고스경영연구』. 8(1). 1-22.
- 박진아·박철. 2016. “사회적기업의 전략적 제휴에 관한 연구: (주)청밀의 사례를 중심으로.” 『사회적기업연구』. 9(2). 111-130.

- 배기련·양정연·송경신·김재민·이준협·정혜중. 2022. “보건복지 분야를 중심으로 본 국내 리빙랩 연구의 현황 : 주제범위 문헌고찰.” 『보건사회연구』, 42(4). 248-265.
- 오원선. 2012. “기업 연계를 통한 사회적기업 활성화 방안: 경기도를 중심으로.” 단국대학교 행정법무대학원 석사학위논문.
- 유승권. 2018. “전략적 CSR의 성공적 실행을 위한 방안 연구.” 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 유승권·박병진. 2017. “베어베터: 비즈니스 모델 혁신과 파트너십을 활용한 사회적 기업.” 『Korea Business Review』, 21(2). 1-31.
- 유한나. 2020a. “사회적 기업과 영리 기업의공급사슬 파트너십 속성 요인 규명.” 『비스경영학회지』, 21(4). 218-240.
- 유한나. 2020b. “기업 사회혁신 파트너 역량 중요도 분석: 영리 기업-사회적 기업 파트너십을 중심으로.” 『사회적기업연구』, 13(2). 125-149.
- 유한나·민동권. 2021. “사회문제해결역량이 사회적기업과의 파트너십 형성에 미치는 영향.” 『사회적경제와 정책연구』, 11(1). 35-67.
- 유한나·민동권. 2015. “사회적기업의 창업을 위한 자원 확보 전략에 관한 연구: 사회적기업과 영리기업의 파트너십을 중심으로.” 『고객만족경영연구』, 17(3). 165-190.
- 윤기원. 2010. “기업의 사회적책임 수행을 위한 비영리조직과의 파트너십 분석: 교보생명의 사례를 중심으로.” 강남대학교 사회복지전문대학원 석사학위논문.
- 윤미영. 2011. “한국과 일본의 사회적 기업에 관한 연구: 영리기업과 비영리조직의 협력사업 모델.” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이상학. 2018. “CSR의 새 패러다임: 소셜임팩트.” 동아비즈니스리뷰. 247
- 이선희·신효진·이상윤. 2021. “국내 사회적기업가정신 연구 동향 분석과

- 과제.” 『전략경영연구』, 24(2). 145-172.
- 이양복. 2019. “경영자의 전략적 CSR을 통한 사회적 협업이 성과에 미치는 영향.” 『전문경영인연구』, 22(1). 87-104.
- 이양복·김창수. 2016. “한국기업 해외자회사의 전략적 csr 활동의 동인 및 성과에 관한 연구.” 『국제경영연구』, 27(1). 83-110.
- 이은애. 2010. “기업사회공헌과 사회적기업 설립 지원 사례 및 쟁점.” 『사회적기업연구』, 3(1). 39-66.
- 이현정·이창섭·우소희. 2017. “장애인 연계고용제도를 활용한 사회적 기업의 성공적 이윤창출: 베어베터의 사례.” 『Korea Business Review』, 21(1). 139-160.
- 임현주. 2013. “사회적기업과 기업 사회공헌활동의 연계방법 및 활성화 방안 연구: 성남시 사례를 중심으로.” 가천대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 장용석·조희진·황정운·손선화·유두호. 2022. 『사회적 가치의 시대, 집합적 임팩트가 답이다』. 고양: 문우사.
- 전지운·김선화·정지현·장승권. 2021. “사회적기업과 대기업의 협력을 통한 기업의 사회적책임(CSR): GS SHOP 사례연구.” 『사회적기업연구』, 14(1). 173-205.
- 정재완. 2019. “대기업의 사회적기업에 대한 효과적 지원 방안 연구: 자 산순위 10대 대기업의 사회적기업 지원 실태를 중심으로.” 경기대학교 박사학위논문.
- 정호진. 2010. “기업사회공헌으로서의 사회적기업의 지속가능 경영에 관한 연구.” 한양대학교 공공정책대학원 석사학위논문.
- 조상미·간기현·조정화. 2021. “사회적기업가 연구, 어디까지 왔는가?: 국내연구 경향분석.” 『사회적기업연구』, 14(2). 137-173.
- 조상미·이재희·간기현·송재영. 2013. “사회적 기업 연구, 어디까지 왔

- 는가?: 경향분석.” 『한국사회복지행정학』. 15(1). 105-138.
- 주성수. 2002. “기업과 NGO 관계: 글로벌 동향과 한국의 과제.” 『한국비영리연구』. 1(1). 145-175.
- 최영출. 2012. “사회적기업의 정책요소분석을 통한 적정모형 탐색.” 『한국비교정부학보』. 16(1). 149-166.
- 최재호. 2014. “기업과 사회적기업 연계 사례 및 활성화 연구.” 『사회적기업연구』. 7(1). 117-149.
- 최혁라·김선명·김기현. 2012. “사회적기업의 지역사회 자원연계 활성화를 위한 사례연구: 광주광역시·제주특별자치도를 중심으로.” 『한국콘텐츠학회논문지』. 12(1). 308-317.
- 코스리. 2016. 『저성장시대의 CSR 전략』. 서울: KOSRI(한국SR전략연구소)
- 한국사회적기업진흥원. 2021. “큰 기업이 큰 생각을 만나다.” SE-CSR 협력 가이드북 2021.
- 한솔. 2019. “CSR 제도의 한국적 진화.” 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- Austin James E. 2001. “The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances.” *nonprofit and voluntary sector quarterly*. 2001, 30(3). 632-634.
- Bowen, H. R. 2013. “*Social Responsibilities of the Businessman*.” University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. 1979. “A three-dimensional conceptual model of corporate performance.” *Academy of Management Review*. 4(4). 497-505.
- Carroll, A. B. 1991. “The pyramid of corporate social

- responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.” *Business Horizons*. 34(4). 39-48.
- Das, T. K., Teng. B. 2000. “Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective.” *Organization Science*. 11(1). 77-101.
- Guo, C., Acar, M. 2005. “Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 34(3). 340-361.
- Mohr, J., Spekman, R. 1994. “Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques.” *Strategic Management Journal*. 15(2). 135-152.
- Ross, D. 2010. “Emphasizing the ‘social’ in corporate social responsibility: A social work perspective.” *Professionals’ Perspectives of Corporate Social Responsibility*. 301-318.
- 박순찬. “장애인 80%인 우리 회사에 대기업 몰려와요.” 「조선일보」. 2022. 5. 30.
https://www.chosun.com/economy/tech_it/2022/05/30/Z3OSE42SURHMLBH2VAJRRXT46Q(검색일: 2023. 3. 19.)
- 박유진·이정재. “10년 만에 사회적경제 청사진 그린 유럽…사람을 위해 일하는 경제 건설.” 「이로운넷」, 2021.12.30.
<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=27247>(검색일: 2023.3.26.)

분석대상논문(29편) 목록

순번	저자 및 논문명
1	강대성·조영복·류정란. 2015. "사회적기업 생태계 조성을 위한 모범적 상생모델: 행복나래(주)의 성과분석 및 발전방안." 『인적자원관리연구』 . 22.4 . 247-260.
2	강혜영. 2019. "사회적 기업의 사회적 정체성과 사회적 협업 관계가 경제적 성과에 미치는 요인분석." 『벤처창업연구』 . (14)3. 47-58.
3	김근목·고동완. 2011. "연구논문: 관광산업에서 사회적 책임 활동과 사회적 기업의 연계 방향." 『관광연구』 . 26(5). 43-61.
4	김선화·정지현·전지윤. 2022. "사회적기업의 역량 강화와 성과 창출 과정: GS샵과 이룸다운가게의 CSR 협력을 중심으로." 『사회적기업연구』 . 15(2). 65-99.
5	김소영. 2014. "기업의 사회적 기업 지원 사례와 유형 분석." 연세대학교 경제대학원 석사학위논문.
6	김영욱·이지만·정승화·최영근. 2012. "사회적 기업의 파트너십이 기업성과에 미치는 영향." 『산업관계연구』 . 22(4). 65-92.
7	김은영. 2007. "사회적기업 활성화를 위한 정부 시장-제3섹터 역할구성과 파트너십에 관한 연구." 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
8	문철우. 2012. "사회적기업, 사회적 투자(Impact Investment)의 발전과 경영전략적 시사점." 『경영학연구』 . 41(6). 1435-1470.
9	박노윤. 2021. "발달장애인 일자리제공형 사회적기업의 비즈니스 방식에 대한 사례연구: 소셜벤처 '동구밭'을 중심으로." 『Korea Business Review』 . 25(3). 101-128.
10	박재환·전홍준. 2022. "사회적기업의 경쟁우위 창출방안에 관한 사례연구: 대기업과 연계된 (주)우시산 사례를 중심으로." 『사회적기업연구』 . 15(3). 91-113.
11	박정민. 2021. "한국 사회적기업의 유형과 국가·시장·시민사회의 관계에 관한 연구." 고려대학교 대학원 박사학위논문.
12	박정윤·권영철. 2010. "전통적 기업과 사회적 기업의 연계전략에 대한 탐색적 연구." 『로고스경영연구』 . 8(1). 1-22.
13	박진아·박철. 2016. "사회적기업의 전략적 제휴에 관한 연구. [(주)청밀의 사례를 중심으로]." 『사회적기업연구』 . 9(2). 111-130.
14	오원선. 2012. "기업 연계를 통한 사회적기업 활성화 방안: 경기도를 중심으로." 단국대학교 행정법무대학원 석사학위논문.
15	유승권·박병진. 2017. "베어베터: 비즈니스 모델 혁신과 파트너십을 활용한 사회적 기업." 『Korea Business Review』 . 21(2). 1-31.

16	유한나. 2020a. "사회적 기업과 영리 기업의 공급사슬 파트너십 속성 요인 규명." 『비즈경영학회지』 . 21(4). 218-240.
17	유한나. 2020b. "기업 사회혁신 파트너 역량 중요도 분석: 영리 기업-사회적 기업 파트너십을 중심으로." 『사회적기업연구』 . 13(2). 125-149.
18	유한나·민동권. 2021. "사회문제해결역량이 사회적기업과의 파트너십 형성에 미치는 영향." 『사회적경제와 정책연구』 . 11(1). 35-67.
19	유한나·민동권. 2015. "사회적기업의 창업을 위한 자원 확보 전략에 관한 연구: 사회적기업과 영리기업의 파트너십을 중심으로." 『고객만족경영연구』 . 17(3). 165-190.
20	윤미영. 2011. "한국과 일본의 사회적 기업에 관한 연구: 영리기업과 비영리조직의 협력사업 모델." 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
21	이은애. 2010. "기업사회공헌과 사회적기업 설립 지원 사례 및 쟁점." 『사회적기업연구』 . 3(1). 39-66.
22	이현정·이창섭·우소희. 2017. "장애인 연계고용제도를 활용한 사회적기업의 성공적 이윤창출: 베어베터의 사례." 『Korea Business Review』 . 21(1). 139-160.
23	임현주. 2013. "사회적기업과 기업 사회공헌활동의 연계방법 및 활성화방안 연구: 성남시 사례를 중심으로." 가천대학교 경영대학원 석사학위논문.
24	전지윤·김선화·정지현·장승권. 2021. "사회적기업과 대기업의 협력을 통한 기업의 사회적책임(CSR): GS SHOP 사례연구." 『사회적기업연구』 . 14(1). 173-205.
25	정재완. 2019. "대기업의 사회적기업에 대한 효과적 지원 방안 연구: 자산순위 10대 대기업의 사회적기업 지원 실태를 중심으로." 경기대학교 박사학위논문.
26	정호진. 2010. "기업사회공헌으로서의 사회적기업의 지속가능 경영에 관한 연구." 한양대학교 공공정책대학원 석사학위논문.
27	최재호. 2014. "기업과 사회적기업 연계 사례 및 활성화 연구." 『사회적기업연구』 . 7(1) . 117-149.
28	최희라·김선명·김기현. 2012. "사회적기업의 지역사회 자원연계 활성화를 위한 사례연구: 광주광역시· 제주특별자치도를 중심으로." 『한국콘텐츠학회논문지』 . 12(1). 308-317.
29	한솔. 2019. "CSR 제도의 한국적 진화." 서울대학교 대학원 석사학위논문.

Abstract

Trends and Challenges of Domestic Research on Cooperation
between Social Enterprises and Enterprises
- About CSR Partnerships -

*Sin Jaemin**·*Kim Kyunghee***·*Yun Kyoungja****·*Woo
Soonyoung*****·*Kan Kihyun******

The number of cases and related research related to the establishment of strategic partnerships between social enterprises and companies to solve complex social problems and create social impact is increasing, but the trend research that comprehensively examined them is insufficient. The purpose of this study is to comprehensively analyze research on CSR partnerships between social enterprises and enterprises, understand research trends, and present implications for future research. To this end, a total of 29 academic papers and degrees published by December

* First Author, Doctoral student, Dept. of Interdisciplinary Program of Social Economy, Ewha Womans University.

** Corresponding Author, Doctoral student, Dept. of Interdisciplinary Program of Social Economy, Ewha Womans University.

*** Doctoral student, Dept. of Interdisciplinary Program of Social Economy, Ewha Womans University.

**** A master's degree student, Dept. of Interdisciplinary Program of Social Economy, Ewha Womans University.

***** Dept. of Interdisciplinary Program of Social Economy, Ewha Womans University. SEUM Research Cooperative.

2022 were selected to conduct technical analysis and subject analysis. As a result of technical analysis, full-fledged academic discussions began in 2010, and research was most active in 2012 and 2021. As for researchers' majors, business administration is the most common field, and case studies are the most common research methods. The subject analysis focused on the background and motivation of the partnership formation, strengthening factors, performance measurement, and success factors. Based on the results and implications of the descriptive and thematic analyses, future research tasks include: first, expanding the scope of research topics according to changes in the partnership model between social enterprises and corporations; second, research on CSR partnerships of all types of social economy enterprises; third, empirical research on factors that strengthen and succeed in partnerships; fourth, introducing a partnership performance research model and analysis method using various performance indicators and measures; fifth, performance analysis research for all partner organizations; sixth, research on the role of CSR partnership coordinators in intermediate support organizations; and finally, accumulating and sharing data that can be used for partnership research.

Keywords: social enterprise, strategic CSR, partnership, corporate cooperation, social problem solving