

# 기업시민리서치

Vol. 1 Summer 2019



**POSTECH**  
POHANG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

 **기업시민연구소**  
Corporate Citizenship Research Institute

T e l 02. 6951. 6243

e-mail ccri-postech@postech.ac.kr

주 소 (06163) 서울특별시 강남구 봉은사로 514 포스리빌딩 13층

---

발 행 인 송호근  
기획·편집 김수영, 조유정  
발 행 처 포스텍 기업시민연구소  
디 자 인 (주)삼일기획  
발 행 일 2019년 6월

**POSTECH**  
POHANG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

 **기업시민연구소**  
Corporate Citizenship Research Institute

# 기업시민리서치

## Contents

### Intro

창간호 발간을 축하합니다

### 특집기고

목적의식은 산을 언덕으로 만든다

04

기업시민의 길

08

기업의 성장과 지속을 위한 두 가지 사이클

12

### 기업시민 심포지움

#### 기조강연

기업시민의 길, 되기와 만들기

#### Business with POSCO

정책혁신가로서의 기업시민 포스코

포스코의 기업시민 이념과 사업다각화

#### Society with POSCO

미래사회와 기업 윤리

포스코 기업시민 브랜딩을 위한  
공익 연계 커뮤니케이션 캠페인

#### People with POSCO

기업시민 관점에서 본 포스코의 현재

기업생태계 공진화를 이끌기  
위한 경영의 비밀코드

### 해외 리서치

BC CCC Infographic

기업시민의 가치는 무엇인가

기업시민은 긍정적 브랜드 가치를 구축한다

기업시민 커백션이 오래 가는 가치를 만든다

마이크로소프트 기업시민 사례

JSW 사례

40

포스텍 기업시민연구소는 기업이 사회적 가치창출과 문제해결에 앞장서는 기업시민으로서 활동 하는데 기반이 되는 학술적 연구를 수행합니다.

본 「기업시민리서치」지는 기업 시민연구소의 연구, 제반 활동, 그리고 해외 연구 및 사례 등을 공유하고자 합니다. 포스코그룹과 관련 기관에 기업시민에 대한 정보 제공을 돕고자 계간으로 발행하고 있습니다.

02

18

22

25

28

30

33

37

## 창간호

# 발간을 축하합니다

포스텍 인문사회학부장 / 융합문명연구원 원장 송 호 근

기업시민리서치 창간을 축하합니다. 한국에서 '기업시민'을 경영이념으로 채택한 것은 역사적 사건입니다. 국가, 국민, 국부 개념에 익숙한 한국에서 '시민'임을 표방한다는 일이 그리 쉽지 않기 때문입니다. 국민이 국가에 대한 의무와 권리를 함축하는 개념이라면, 시민은 주권을 가진 동시대 생활인들과의 공존, 공감, 동행 의식을 배양한 존재입니다. 양자는 상호보완적입니다. 시민은 국민에 스며들어 이타적 존재가 되기를 요청하고, 국민은 시민적 미덕을 흡수해 국익 증진에 기여합니다. CSV(공유 가치), CSR(사회적 책임)이 구체성이 높고 지향하는 바가 뚜렷한 장점이 있지만, 기업시민은 그것을 포용해 국가와 시민사회의 요청에 응답하려는 적극적인 행동 개념이자 정체성 변환 개념입니다. 경제생태계의 구성원인 임직원·고객·협력사·경쟁사를 포함하여 경제적, 사회적 이해당사자들의 공익 증진을 위해 더불어 함께 나아가는 공진화 모델입니다. 이런 관점에서 포스코의 슬로건을 '더불어 포스코(With Posco)'로, 경영이념을 '기업시민'으로 설정한 것은 시대전환적 의미를 갖는다고 하겠습니다. 기업의 체질과 행위양식을 시민적 가치와 공동체적 신뢰에 맞춰 공익과 국부증진에 기여하겠다는 뜻입니다.

'시민'이 아직 역사적 실체로 인식되지 않은 한국사회에서 '기업+시민' 즉 '기업시민'을 호명하는 것이 여전히 생소할 것입니다. 그러나 세계적인 글로벌 기업들은 이미 기업시민을 사시(社是)에 명백히 규정하고 있으며, 심지어는 세계시민을 표방하는



포스텍 인문사회학부장 / 석좌교수,  
 융합문명연구원 원장  
 미국 Harvard University, 사회학 박사  
 서울대학교 석좌교수 역임, 중앙일보 칼럼니스트

기업도 있습니다. 지난 4월 25일 개최된 심포지엄에서 제안된 기업시민 개념은 방향 정립에 기준이 됩니다. 다시 강조하면, 기업과 고객 간 이윤추구적 관점을 뛰어넘어 공동체적 호혜(reciprocity)를 중시하고, 인간친화적, 환경친화적 행동양식을 내면화하는 실천개념입니다. 기업시민은 시민이 아니지만 '시민과 같은' (like citizens) 역할을 수행해야 하고, 시민권을 부여받지는 않았지만 시민권 증진을 위한 사회적, 경제적 역할을 담당하는 존재입니다. 시민과 시민권의 본질에 충실한 역할을 짊어지고 있다는 규범적, 실천적 함의가 바로 '기업+시민', 기업시민입니다. 기존의 경영이념이 대체로 '톱-다운' 방식이었다면, 기업시민은 '바텀-업' 형태로 모아지고 수렴되는 개념입니다. 직원 개개인의 실행양식에서 창출되는 사회공헌과 공익 기여가 포스코의 새로운 정체성을 구성하고 또 진화시켜 나간다면 '기업시민'의 공진화모델이 풍요로워집니다. 말하자면, 만들어가는 개념입니다.

이번에 창간된 기업시민리서치가 포스코와 임직원들의 그러한 역사적 행로에 길잡이 역할을 할 것으로 믿습니다. 외국 글로벌기업들의 동향을 소개하고 세계경제의 흐름을 짚어 한국사회에서 어떤 가치관과 실천행위가 요청되는지 탐색할 것입니다. 창간호 발간을 거듭 축하드리고, 많은 기대와 격려를 보냅니다.

# 목적의식은 산을 언덕으로 만든다



김 수 영

포스텍 인문사회학부 교수, 기업시민연구소 소장  
미국 U.C. Berkeley, Ph.D. in Management Science  
SUNY Stony Brook & SUNY Korea 겸임교수 역임

미국 코넬대학에는 리베 슬로프(Libe Slope)라는 길고 높은 언덕이 있다. 학생들은 이 언덕을 힘겹게 오르 내리며 수업을 들어야 하는데...

이 대학 인간개발(Human Development)학과의 Burrow교수가 한 가지 실험을 해보았다. 언덕 아래에서 학생들에게 “오늘 할 일은 무엇인가?”를 작성하게 하고, 언덕 위에서는 “오르막이 얼마나 힘들었나?”를 평가하게 했다. 이 대조 그룹과 다른 그룹의 학생들에게는, “내 삶의 목적은 무엇인가?”를 작성하게 하고, 그리고 언덕 위에서 같은 오르막의 힘들기를 평가하게 했다. 작성한 삶의 목적에는 자신과 타인들에 대한 기여가 포함되었다.

두 그룹 사이에는 오르막의 힘들기에 대한 평가가 달랐는데, 첫 번째 그룹의 학생들에 비해서 두 번째 그룹에서 삶의 목적을 작성하고 출발한 학생들이 언덕 오르기가 덜 힘들다고 평가한 것으로 나타났다.

Burrow교수의 결론은 한 마디로, “삶의 목적이 확고 할수록 현재의 힘든 일들을 더 잘 극복하고 수행해 나갈 수 있다.”로 요약된다.

## 일의 목적은 무엇인가?

때로 우리는 힘들거나 지칠 때, 스스로 이런 자문을 하게 된다. “나는 왜 살고 있는가? 내 삶의 목적은 무엇인가?” 이 질문을 자신에게 던지는 그 순간이 삶에서 어찌면 가장 뜻 깊은 시간일 것이다. “왜?”라는 질문은 그다지 쉽게 나타나지 않기 때문에, 이 질문의 답을 구하다 보면, 지금 힘든 것들에 대해서 다시 살펴보게 되고, 그런 과정을 거치다 보면 뭔가 나름의 해안을 얻는다.

필자는 오래 전 직장생활 초년에 심각한 고민에 빠졌다. 매일 일어나는 온갖 문제들, 특히 우리 팀이 개발한 정보시스템들에 대한 사용자들로부터 끊임없이 제기되는 문제와 수정 요구들에 파묻혀서 지내야 했다. 새로운 프로그램을 짜느라 거의 매일 날밤을 새고 있는 상황에, 불 난 집에 기름을 붓듯이 기존 시스템을 사용하는 현업부서에서는 거의 매일 문제를 제기하였다. 그러던 어느 날 철야 작업 후에 먼동이 터오는 회사 공터에서 담배를 한 대 피우면서 자문을 했다. “왜 일들이 이렇게 힘이 든 것인가? 이 모든 일들이 진짜 힘든 것들인가 아니면 다른 이유가 있는 것인가?”

해가 공터 위로 서서히 모습을 드러내는 가운데 이전에 전혀 생각해 보지 않았던 새로운 질문이 떠올랐다. “일들이 힘든 것이 아니라, 내가 그 일들을 잘못하고 있는 것은 아닌가?” 그제서야 왜 그리도 힘들게 일을 하고 살아 왔는가를 이해하게 되었다. 실상은 일들이 힘든 것이 아니라, 내가 왜 무엇을 어떻게 해야 하는가를 제대로 모르고 일들을 해온 것이 원인이었다. 일을 잘 하면 아주 쉽고, 일을 못하면 매우 어렵다는 뻔한 진리를 무시하고 산 것이다.



그러한 진리를 있게 된 배경에는 <일의 목적>에 대한 분명한 개념과 이해가 없었음을 알게 되었다.

프로그램을 짜고 시스템을 제공하는 일의 최종 목적이 “사용자의 일을 쉽고 빠르게 돕기 위한 것”임을 간과하고, 대신에 “우리가 잘 할 수 있고, 우리 팀의 퍼포먼스를 최대한 발휘할 수 있는 것”으로 착각한 것이다.

우리 팀의 KPI(핵심성과지표)가 그렇게 세팅되어 있었고, 매년 부서의 평가는 그것들에 대한 목표 달성 여부에 달려있었다.

영동한 목적을 위해서 일을 하는 한, 아무리 열심히 많은 시간을 최선을 다해서 일을 해봐도 결코 일이 쉬워지거나 더 보람이 느껴지지 않는 것이었다.

모든 기업에서 행해지는 일들의 목적은 결국 한 가지로 귀결되어진다.

그것은 바로 “제품과 서비스를 사용하는 사람/기업이 자신의 가치를 높이는데 도움이 되도록 하는 것”이다.

철판을 구매해서 자동차를 만드는 기업은 그 자동차로 인하여 내 기업의 가치가 더 커지기를 바라고 있다.

후판을 가공하고 용접해서 배를 만들어 선주에게 인도하면 그 선주는 어떻게든 그 배를 통해서 자신의 기업 가치가 더 커지기를 원한다.

내가 하고 있는 일의 최종 목적은 따라서 “사용하는 사람과 기업의 가치를 높이는 것”이다.

### 기업의 목적은 어떠한가?

기업은 자원과 역량을 적절히 활용하여 자신의 이익과 가치를 높이고자 구성된 집단이다.

따라서 대부분의 KPI가 “어떻게 더 우리의 이익과 가치를 올릴 것인가?”에 치중되어 있다.

경영학과 경제학은 이 질문에 대한 답을 제공하기 위해서 수 백 년간 진화해 왔다. 그리고 그 답들을 찾은 듯 하지만, 애석하게도 이전보다 훨씬 더 빠른 속도로 기업의 평균 수명은 단축되고 있다.

필자가 동이 터오는 공장 한 칸에서 던졌던 질문을 기업들이 해야하게 되었다.

“왜 우리의 일들이 더욱 힘들어지고 수익을 내기는 갈수록 더 어려워지는가?”

기업의 목적이 ‘경제적 성과’에 한정되어 있는 한, 위의 답을 제대로 발견하기는 거의 불가능하다.

그것은 마치 ‘한 눈으로 세상 보기’를 하는 것과 같다.

아무리 열심히 자세히 오래 들여다 보아도 거기 옳은 것을 보기는 불가능하다.

따라서 이제부터라도 제대로 된 현실과 미래를 보려면 반드시 ‘두 눈으로 보기’가 필요하다.

<경제의 눈>과 <사회의 눈>을 동시에 뜨고 내 기업과 이 세상을 바라 보아야 한다.

그렇게 두 눈으로 기업과 세상을 바라 보면서 “무엇이 기업의 목적인가?”를 생각해 보자.

내 일의 목적이 “사용하는 사람과 기업의 가치를 위한 것”인 것과 같이, 기업의 목적도 그 일들의 목적들을 모아서 두 개의 시각으로 집약한 것이 되어야 할 것이다. 그것을 어떻게 무엇이라고 표현할 것인가는 각 기업의 몫이다.

기업의 목적을 세우기 위해서는 3가지 언덕을 올라갈 필요가 있다.

첫 번째 언덕에서 질문은 “나의 목적은 무엇인가?”이다. 코넬 대학의 언덕에서 실험에 참가한 학생들처럼 그 언덕의 입구에서 이 질문에 대한 답을 찾아 보는 것이다. 나와 타인들을 위한 기여를 통해서 어떤 가치를 추구할 지가 핵심일 것이다.

두 번째 언덕은 “일의 목적은 무엇인가?”이다. 지금 설정한 목적이 어떤 것인지, 과연 그것이 올바른 것인지를 생각해야 한다.

세 번째 언덕의 입구에서 드디어 “우리의 목적은 무엇인가?”를 생각해 본다.

그리고 그 마지막 언덕을 전력을 다해서 오르고 난 후에 누군가가 “이곳에 오르느라고 얼마나 힘이 들었습니까?”라고 묻는다면, 그때 우리의 답은 무엇일까?

우리의 목적이 경제와 사회라는 두 눈을 통해서 본 세상을 위한 것이었다면, 우리는 아마 이렇게 답할 것이다.

“밑에서 볼 때는 정말 높고 어려워 보였는데, 막상 올라오면서는 힘든 것 이상으로 즐겁고 뿌듯했습니다.”

올바른 목적의식은 높고 험한 산을 낮고 보람찬 언덕으로 바꿀 것이다. **이런사만**





# 기업시민의 길

: 지속가능성 증진을 위해 전략적으로 가야할 길



기업경영에 있어서 가장 확실한 사실은 무엇일까? 확실한 것이 거의 없다는 것, 바로 그것이다. 제4차 산업혁명의 물결로 대변되는 외부환경의 최근 변화는 더 큰 불확실성과 함께 더 치열한 경쟁을 초래하고 있다. 기업구성원의 기대와 생각도 바뀌면서 기업내부의 조직문화 역시 끊임없이 변모하고 있다.

경영환경 변화에 대한 적응력에 따라 기업들의 경쟁우위는 큰 차이를 보이게 된다. 새로운 변화에 적응하지 못하고 과거의 비즈니스 모델을 답습하거나 오래된 경영방식에 안주하는 기업의 미래는 답보할 수밖에 없다. Fortune 500의 Top 20 리스트에 있던 1998년의 기업 중에서 70%에 해당되는 14개 기업은 2018년에 그 명맥을 유지하지 못했다.

국내의 상황도 예외가 아니다. 주식시장 시가총액 상위권에 포함된 기업들의 면모가 매년 바뀌고 있고, 약화되는 영업이익률 때문에 경쟁우위의 저하가 아니라 생존자체를 걱정해야하는 기업들도 적지 않다. 지난해 국내 상장기업 1,362개 중에서 14.8%에 해당하는 201개가 3년 연속 영업이익으로 이자조차 내지 못하는 한계기업인 것으로 나타났다. 1988년 당시 국내 30대그룹의 30년 생존율은 40%에 불과하다.



## 이 재 혁

고려대학교 경영대학 교수  
한국전략경영학회 회장  
미국 Ohio State University, Ph.D. in Business Management / Global Strategy  
국민연금기금(NPS) 수탁자 책임 전문위원회(책임 투자 분과)위원  
한국기업지배구조원(KCGS) 기업지배구조위원회 위원

반면에 급변하는 경영환경의 급류를 타고 새로운 강자가 출현하기도 한다. 과거에는 존재하지 않았던 새로운 비즈니스 모델을 바탕으로 동종 산업에서 다윗이 골리앗을 이기는 이변이 심심치 않게 발생하고 있다. 뿐만 아니라 산업융합화로 인하여 경쟁의 범위가 특정산업을 초월하여 전 방위적으로 확대되면서 플랫폼 비즈니스 유형의 승자 독식이 가능해지고 있다.

승자와 패자가 공존하고, 기존 강자와 신흥 강자가 각축을 벌이는 현 시점에서, 결국 관심의 초점은 해당 기업의 지속가능성(sustainability)에 맞춰질 수밖에 없다. 지속가능한 국가, 지속가능한 사회, 지속가능한 경제 등 여러 가지 차원에서 지속가능성이 최근 활발히 논의되고 있다. 하지만 기업이 국가, 사회, 경제에 미치는 영향력을 감안했을 때, 다양한 형태의 지속가능성은 기업의 지속가능성에 대한 논의로부터 출발해야한다. 몇몇 대기업에 경제력이 집중되어 있는 한국의 경우에는 더욱 그러하다. 이러한 관심을 반영하듯 지속가능경영 관련 기사는 최근 급증하고 있다. 국내외 경영학 학술지에서도 지속가능성과 관련된 다양한 연구주제가 개념적, 실증적으로 분석되고 있는 추세이다.

학계에서는 기업의 지속가능성을 “경제적, 환경적, 사회적 발전을 통해 파생되는 기회를 포착하고 리스크를 관리함으로써 장기적인 주주 가치를 창출하는 비즈니스 접근법”(Dow Jones Sustainability Indices)으로 정의한다.

기업 지속가능성에 관한 이 간단한 정의가 내포한 시사점은 무엇일까? 첫째, 지속가능성을 평가하고 예측하는 방법이 바뀌고 있다는 것을 의미한다. 세계적으로 유명한 경제 잡지인 Fortune은 소위 잘나간다는 기업들을 “Fortune 500”에 선정하여 매년 발표하는 것으로 유명하다. 하지만 최근에 발표하고 있는 새로운 랭킹, 예를 들어 “Most admired companies”, “Best workplaces for diversity”, “The world changer”, “Best companies to work for” 등에 주목할 필요가 있다. 단순한 양적증가로 대변되는 경제적 가치 창출의 크기가 해당기업의 지속가능성을 평가하고 예측하는데 한계가 있다는 현실을 반영한 것이다.



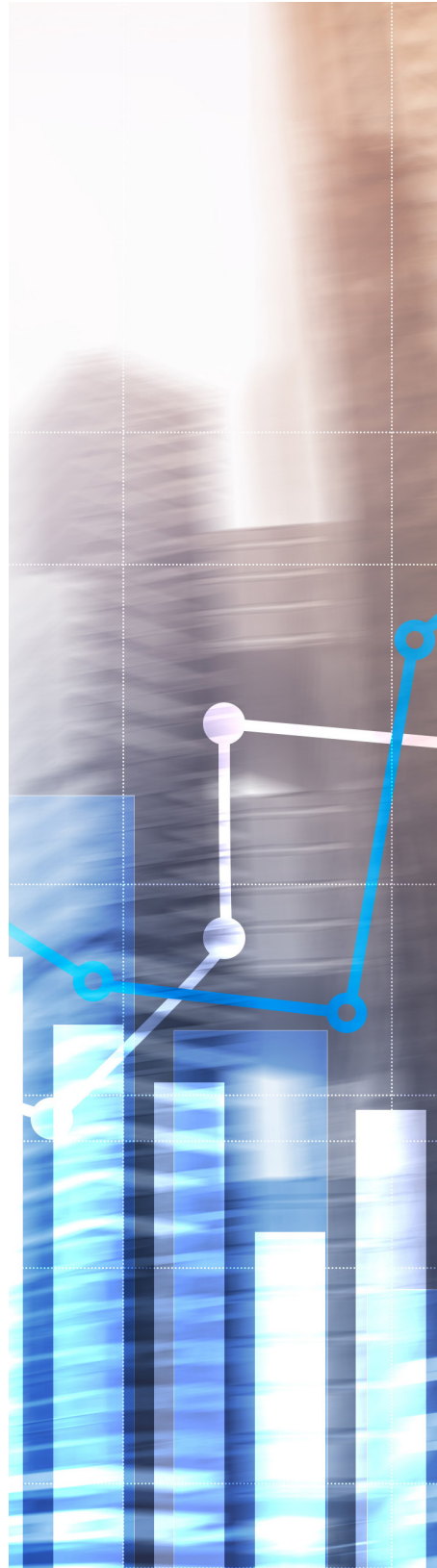
둘째, 기업이 지속적인 성과를 창출하면서 경쟁우위를 유지 및 확보하기 위해서 경제, 환경, 사회의 세 가지 축에서 경영활동의 '재검토'가 필요하다는 것을 의미한다. 과거에는 이윤극대화의 목표를 달성하기 위하여 경제적 측면의 성과를 지나치게 강조하는 경향이 있었다. 반면 환경오염이나 아동노동의 실태가 대변하는 것처럼, 환경과 사회적 측면의 성과에는 상대적으로 관심을 기울이지 않았었다. 하지만, 이제는 경영 패러다임이 전통적 화폐자본주의(financial capitalism)에서 벗어나면서 인적자본주의(human capitalism) 및 자연자본주의(natural capitalism)의 중요성이 점차 강조되고 있음을 인지해야한다.

셋째, 이해관계자(stakeholder)의 목소리에 귀 기울이고 적극 대응하여야 한다는 점이다. 경영진, 종업원, 소비자, 투자자, 협력업체, 지역사회, 미디어, NGO, 정부 등 다양한 이해관계자의 다양한 이해(interest)를 기업은 적극 반영해야한다. 즉 포괄적 의미의 사회와 기업 사이의 건강한 상호작용을 통해 주주 자본주의(shareholder capitalism)와 이해관계자 자본주의(stakeholder capitalism)의 진정한 공존을 모색해야 한다. 뿐만 아니라 지속가능경영보고서나 홈페이지 등을 통해 자사의 현황을 밝히고 장단기 개선방안을 제시하는 노력이 필요하다. 이러한 노력이 없는 기업들을 '불투명' 혹은 '민지 못할 대상'으로 의심하는 상황에서, 이해관계자들과의 소통은 그 중요성이 더해지고 있다.

이렇듯 기업이 경제적 가치는 물론 사회 전반의 이익을 위해 환경 및 사회적 가치를 함께 추구하여 발전의 지속성을 유지하려는 노력이 수렴되는 것, 이것이 바로 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility: CSR)의 정의이자 핵심이다. 2010년 국제표준화기구(ISO)는 CSR에 대한 국제화 표준을 발표하면서 7대 핵심주제(지배구조, 인권, 노동관행, 환경, 공정운영관행, 소비자 권리보호, 공동체 참여와 발전)와 관련된 실행지침과 권고사항을 제시하였다. 이러한 CSR에서 한 걸음 더 나아가고자 하는 것이 포스코의 '기업시민'(corporate citizen)으로서의 사명과 역할, 즉 'With POSCO' 경영이념이다.

포스코의 '기업시민의 길'은 시기적절한 선택이다. 하지만 '기업시민의 길'이 지속가능성 증진을 위한 지름길이 되기 위해서는 전략적 접근방식이 필요하다. 첫째, 포스코가 추구하는 기업시민 활동이 포스코가 속해있는 업의 본질을 반영하고 있는지, 포스코의 핵심사업 및 핵심역량과 연계되었는지 여부를 냉철하게 판단해야한다. 기업시민 활동을 평가하는 가장 보편적인 방법은 ESG 프레임워크를 통해 환경(environment), 사회(social), 지배구조(governance) 분야에서 기업경영의 우수성을 파악하는 것이다. 예를 들어 환경분야의 경우 환경경영이나 오염예방, 사회분야의 경우 노동관행이나 소비자보호, 지배구조분야의 경우 공정운영관행이나 이사회구조 및 다양성 등을 평가하기 때문에 이에 대한 대응이 필요하다. 즉 퍼주기식 사회공헌이나 일회성 이벤트에 불과한 활동은 피해야한다.

둘째, 기업시민 활동에 대한 핵심 성과지표(key performance indicator)가 사전적으로




설정되어있어야 한다. 목표달성여부를 판단할 때 기업들이 의존하는 지표가 다양하듯 기업시민 활동과 관련해서도 우리 회사가 추구하는 성과지표를 명확히 설정해야 한다. '저출산 대응 노력'과 같은 것이 포스코의 핵심사업 및 핵심역량을 감안했을 때 과연 적합한지 여부, 적합하다고 판단되면 그것을 어떻게 포스코 기업시민 활동의 핵심 성과지표로 써 내세울 수 있을지에 대한 검토가 필요한 이유이다.

셋째, 사전적으로 설정된 핵심 성과지표를 바탕으로 기업시민 활동에 대한 사후평가가 객관적으로 이루어져야한다. 피터 드러커(Peter Drucker)는 측정할 수 없는 것은 관리하거나 개선할 수 없다고 강조하였다. 기업시민 활동도 예외가 될 수 없다. 사전 설정된 핵심 성과지표를 바탕으로 어느 정도 달성했는지에 대한 평가를 통해 기업시민 활동의 효과, 즉 목표달성 정도를 판단해야한다. 평가대상을 경쟁사로 확대하여 포스코가 실행하는 기업시민 활동이 포스코 경쟁우위의 원천이 되고 있는지 여부도 함께 검토해야 한다.

넷째, 객관적으로 평가된 기업시민 활동 결과를 이해관계자와 공유해야한다. 윈손이 하는 기업시민 활동을 오른손도 모르게 해서 안 된다. 우리 회사의 기업시민 활동 및 그 결과를 이해관계자에게 알려주는 것은 선택이 아니라 의무이다. 소비자가 제품을 구매할 때뿐만 아니라 협력업체가 상생의 파트너를 판단할 때 그 기준으로 삼는 것이 바로 해당 기업의 기업시민 활동 및 그 결과이다. 다국적 기업이 협력사를 선정할 때 사용하는 에코바디스(EcoVadis)의 평가결과가 그 예이다. 구매업체와 공급업체가 공급망 성과를 공동으로 평가하는 이 시스템의 평가결과에 따라 업체선정에 지대한 영향을 미치기 때문이다. 포스코 역시 또 다른 다국적기업의 협력업체가 되는 현실을 감안했을 때, 이러한 평가시스템에 부합할 수 있는 역량을 계속 키워나가고 공유해야 한다.

다섯째, 이러한 일련의 과정을 통해 궁극적으로는 기업시민 관련 활동에 대한 끊임없는 수정 및 보완이 필요하다. 즉 기업시민 활동을 전략적 관점에서 접근해야한다. '전략'이란 목표 달성 수단이다. 포스코가 추구하는 기업시민 활동이 과연 사전에 설정한 목표를 달성했는지, 그 이후에 발생한 기업내외부 환경변화에 따라 어떻게 무엇을 변화시켜야할지 등을 전사적 관점에서 수립하고 실행해야한다. 즉 특정 가치사슬 활동의 이슈가 아니라 가치사슬 전 과정에 대한 이슈로 파악해야한다.

이렇듯 '기업시민의 길'은 다양한 사회적 활동들을 통해 포스코가 지속가능성 증진을 위해 전략적으로 가야할 길이다. 하지만 포스코 기업시민 활동 그 자체의 지속가능성 없이는 아무것도 달성할 수 없다. 지속가능성 증진을 위한 전략적 도구로서 기업시민 활동이 지속적으로 전개되기 위해 "기업시민리서치"의 역할은 클 수밖에 없다.

기업시민에 대한 올바른 이해를 도모하고 관련지식에 대한 진지한 소통의 결과가 공유될 수 있는 플랫폼의 역할을 통해, "기업시민리서치"가 포스코 기업시민 활동의 지속가능성 뿐만 아니라 궁극적으로는 포스코의 지속가능성을 높이길 기대한다. 

# 기업의 성장과 지속을 위한 두 가지 사이클 - 기업시민연구소

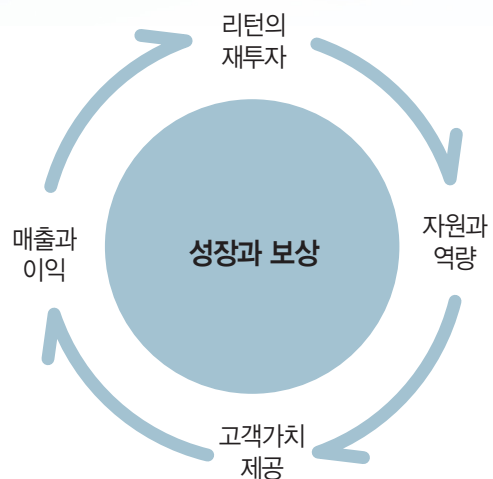


그림1. 기업경제 사이클

## 1. 소개

“기업이란 무엇인가?” 이 질문에 대한 답을 우리는 오랫동안 “이익을 위한 집단”(For-Profit Organization)이라고 정의해 왔다. 이 정의로 인해서 만들어지는 순환의 모습, 즉 ‘기업경제 사이클’(Corporate Economic Cycle - 이하 줄여서 CE사이클)은, 자원으로부터 창출된 가치를 고객에게 제공하고, 그를 통한 리턴(Return)을 얻어서, 그 일부를 다시 자원에 재투자하는 것이다. 이 순환 과정을 통해서 기업은 지속적인 성장을 도모하게 되고, 주주를 포함한 이해관계자들은 그에 따른 보상을 얻게 된다. <그림 1>에 이러한 사이클을 표현하였다.

이러한 CE사이클이 어떻게 선순환을 이룰 수 있는가에 대해서 경영학과 경제학에서는 오랜 시간 수많은 이론과 방법들을 개발하고 제시하였고, 실제 경영에 활용되어 왔다. 그리고 그 결과는 그다지 안정적이거나 확실하지 않은데, 이는 <그림 2>를 통해서 확인할 수 있다. <sup>(1)</sup>

1964년 미국 Standard & Poors 500에 속한 기업들의 평균 수명은 33년이었는데, 2018년에 그 평균은 22.3년으로 감소했고, 2027년에는 12년 정도로 단축될 것으로 예상된다. 이러한 결과는 단순히 ‘경제 불황’, ‘글로벌 경쟁’, ‘시장의 변화’, 혹은 ‘기술의 혁신’ 때문일까? 이제까지 우리가 제대로 이해하지 못하거나 더 깊이 알고자 하지 않았던 ‘보이지 않는 손’에 의한 것일까?

이 글에서는 위의 경제적 사이클 속에 담긴 리스크(Risk)를 고찰해 보고, 그로 인해서 어떤 결과들이 나타났는가를 살펴본다. 그리고, 이러한 리스크를 해소하고, 더 나은 결과를 얻기 위해서 필요한 추가적인 사이클을 찾고, 이의 의미를 제시하고자 한다.

## 2. 기업의 경제적 사이클과 리스크

CE사이클에는 효율성, 고객 가치, 매출과 이익, 투자, 그리고 보상에 대한 리스크가 내재하고 있다. 각 문제에 대한 구체적인 내용을 살펴보자.

### 1) 효율성의 한계

제한된 자원의 효율적 활용은 산업혁명의 태동과 함께 오랜 기간에 걸쳐서 연구되고 실현되어 온 경영의 핵심 중 하나이다. 이 문제를 푸는데 가장 큰 기여를 한 것은 테일러(Frederick W. Taylor, 1856-1915)인데, 자원 활용에 대한 Taylor의 과학적 접근과 분업을 통한 효율성 증대는 20세기의 눈부신 산업 성장과 대량 생산으로 인한 소비의 폭발을 가져왔다. <sup>(2)</sup> 그러나, Taylor에 필적하는 경영 이론가인 헨리 민츠버그(Henry Mintzberg, 1939-)의 의견은 Taylor와 다르다. Mintzberg는 효율성에만 매몰되어 혜택을 평가하는 것은 ‘측정이 어려운 사회적 혜택’(less quantifiable social benefits)을 간과하게 만들고, 따라서 사회적 가치는 무시되게 됨을 지적했다. <sup>(3)</sup>

효율성의 리스크는 Mintzberg가 주장하는 것처럼 사회적 비용(Social Costs)에 대해서 경영자들이 점점 더 무관심하게 된다는 것이다. 인적자원의 효율성을 최대한 끌어올리기 위해서 기업은 지금도 애쓰고 있고, 분업화에 의한 조직 내부에서의 갈등은 여전히 커지고 있다. 공급망(Supply Chain) 내에서의 협업보다는 체인 내에서 더 큰 영향력을 발휘하고 그를 통해서 더 높은 효율성을 짜내려고 하는 것이 현실이다. 효율적으로 자원과 역량을 활용하기 위해서 애쓰고 투자하는 동안에, 보이지 않는 곳에서 증가하는 사회적 비용과 그에 따른 리스크는 누구도 크게 관심을 두지 않게 된다. Taylorism으로 대표되는 20세기 효율성 원리의 이면에는 사회적 비용의 증가라는 리스크가 숨어있다.

### 2) 고객 가치의 한계

고객 가치의 일반적인 정의는 “고객이 느끼는 혜택과 지불하는 비용의 차이”이다. 따라서 기업은 최선을 다해서 더 높은 혜택을 더 낮은 비용에 제공하려고 애쓴다. 혜택은 제품과 서비스의 성능과 품질에서 오고, 비용은 제공하는 과정의 효율과 스피드에서 결정된다. 이 둘의 차이를 키우면 키울수록 고객은 더 큰 만족을 느끼는 것이다. 또한 우리는 제품과 서비스를 우리 삶의 ‘진보’(Progress)를 위한 솔루션으로 생각하고 사용하고 있다. 삶의 문제를 해결하는 것만이 아니라, 더 가치 있는 삶으로의 진보를 목적으로 하는 것이다. 더 나은 제품으로 교체하는 진정한 이유는 그를 통해서 ‘내 삶의 진보’가 이루어지고 있다고 믿기 때문이다. <sup>(4)</sup> 그러나 과연 이것이 ‘공동의 진보’를 동시에 가져오는 것일까?

고객 가치가 더 커졌다고 하는 솔루션이 반드시 사회적 가치 증가를 동반하는 것인가는 의문이다. 수 년간 한국의 도심에서는 디젤 승용차들이 급증했다. ‘클린 디젤’이라는 애매모호한 마케팅 구호 속에서 너도나도 앞다투어 디젤 승용차와 SUV를 구매했다. 그리고 터져 나온 Volkswagen의 ‘디젤 게이트’는 현실이 무엇인지를 여실히 보여주었다. 그러나 그로 인해서 한국의 공동체가 입은 피해와 손실은 얼마나 되는지는 여전히 알려진 바가 없다. ‘개인의 진보’를 위한 높은 가치가 ‘공동의 진보’와 일치하지 않을 수 있다.

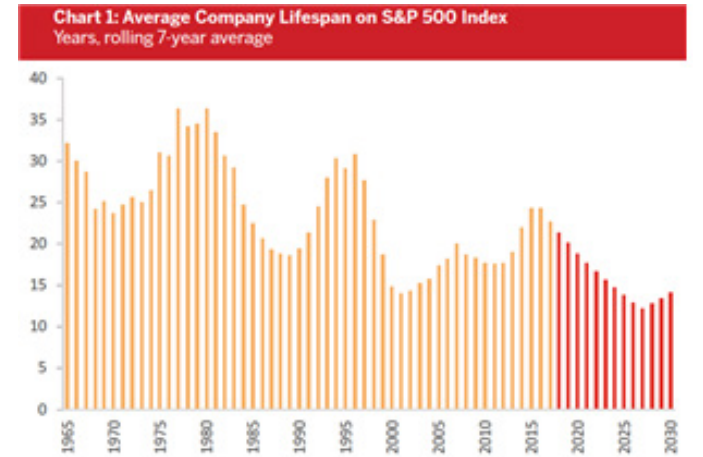


그림 2. 기업의 평균 수명 변화  
Source: 2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction Is Accelerating, www.innosight.com



### 3) 매출과 이익의 한계

피터 드러커(Peter Ferdinand Drucker, 1909-2005)의 “측정하지 못하면 관리하지 못한다”(You can't manage what you can't measure)는 말은 경영의 기본 원칙들 중 대표이다. 이 말을 뒤집어서 생각하면, 경영자들은 자신들이 측정하고 분석하고 이해하는 것에 무엇보다 더 높은 우선순위를 둔다고 할 수 있다. 그 높은 우선순위에 있는 측정 가능한 지표가 바로 매출과 이익이다. 매달 회계 결산이 끝나면 가장 높은 관심의 대상은 바로 이 지표들이다. 얼마나 벌어서 얼마가 남았는지가 기업의 생존을 좌우하기 때문이다. 이 지상 최대의 재무적 성과(Financial Achievement)에 매몰되어 있는 순간에 더붙어서 매몰되는 중요한 지표가 있다. 그것은 바로 ‘사회적 성과’(Social Achievement)이다.

기업이 높은 매출과 이익을 얻는 동안에 활용하는 것은 자신이 보유한 자산만이 아니다. 재무상태표에 나타난 자산이 기업의 성과를 가져온 유일한 것이 아니다. 정량적 측정이 매우 어렵고, 어떤 구조와 역학관계로 작동하는가를 분석하기 힘든 사회적 인프라와 공동체의 구성원들이 기업의 성과를 얻도록 직간접으로 만들어준 것이다.

문제는 사회적으로 기업이 창출해낸 성과는 무엇을 어떻게 측정하고 계량화하고 평가하고 비교할 것인가가 매우 어렵다는 것이다. 매우 제한적인 평가 지표들이 사용되고는 있지만, 그들로서 방대하게 얽혀있는 사회적 혜택과 기여를 충분히 설명하기에 역부족이다. 따라서 이렇게 측정하기 어려운 측면은 가급적 논의의 대상이 되기를 꺼리게 되고, 더 쉽고 명확하게 측정 가능한 지표들에 의해서 가리워지게 된다. 만약 드러커가 이에 대해서 좀 더 이야기했었다면 이렇게 말했을 것이다. “You can't achieve what you can't manage.” (관리하지 않는 것을 달성할 수는 없다)

### 4) 투자의 한계

재무적 성과를 통해서 얻어진 리턴을 다시 다음의 경제적 사이클을 위해서 투자하는 것은 당연한 일이다. 경제적 선순환의 비결은 적절한 곳에 적절한 규모의 투자를 적기에 하는 것이기 때문이다. 마치 우리 몸의 심장이 혈액을 적절한 압력으로 적시에 공급해야만 하는 것과 같다. 혈액에 담긴 산소와 영양분이 세포에 생명을 불어 넣게 된다. 기업의 리턴을 투자하는 것이 바로 이러한 일이다. 그런데 이 일은 더 큰 규모의 일부일 뿐이다.

눈에 보이지 않는 리턴과 자본이 존재한다. 기업이 얻는 ‘사회적 평판’(Social Reputation)이 그것이다. 어떤 기업을 대중이 어떻게 생각하는가의 척도이다. 이를 위해서 20세기의 기업들은 사회에 리턴의 일부를 환원해서 기업의 이미지를 좋게 만드는 것에 집중했다. 대표적인 노력이 CSR(Corporate Social Responsibility) 혹은 CSV(Creating Shared Value)이다. 사회적으로 좋은 일들을 하는 기업으로서 포지셔닝을 하는 것이다. 그러나 모두가 비슷한 일을 지속하면 그곳에서 얻어지는 리턴은 ‘한계 체감의 법칙’(Law of Diminishing Returns)을 따른다. 더 큰 리턴을 위해서는 경쟁우위에 있는 개념과 활동에 투자해야 한다.

### 5) 보상의 한계

성장에 따라서 이해관계자들에게 적절한 보상을 하는 것은 CE사이클의 방점을 찍는 일이다. 보상이 클수록 이해관계자들의 만족과 기여도 커질 것이다. 주주들이 원하는 것이 바로 성장과 보상이라는 양면을 모두 만족시키는 것이고, 직원들이 원하는 것은 더 나은 임금과 성과의 분배이며, 고객은 제품과 서비스를 통해서 더 나은 가치를 누리는 것이다. 한 마디로 말하자면, “모두가 더 큰 만족을 누리는 것”이 보상의 핵심이다. 그러나 이 보상의 개념은 제한적이다. 대부분이 경제적 가치로 본 것이기 때문이다. 그렇다면 어떤 ‘측정이 어려운’ 보상들이 있는가?

주주가 기대하는 보상은 ‘내가 투자한 기업의 미래 가치’이다. 이 가치가 현재 주가에 녹아 있기는 하지만, 단지 그것만으로 평가할 수는 없다. 주가에 포함되어 있지 않은 더 의미가 큰 보상은 ‘기업이 만들어갈 미래’이다. 이 기업 하나만의 가치가 아니라, 이 기업으로 인해서 변화되어갈 미래 사회의 모습과 그 가치가 얼마나 되는가이다. 직원들의 의식구조도 세대에 따라서 매우 다르다. 특히 밀레니얼세대의 직업관은 현재 경영진의 그 시절과는 크게 다르다. 이들은 소득보다 재미와 보람이 더 소중하며, 개인의 욕구에 미달하는 조직은 서슴치 않고 떠날 자세이다. 고객이 여기는 보상도 제품과 서비스를 넘어서 공동체 내에서 내가 함께 누리는 경험, 그를 통해서 얻어지는 더 큰 사회적 임팩트(Social Impact)를 중요시하게 되었다. 경제적 보상의 개념에 머물러 있는 기업은 이러한 확장된 보상의 영역에서 경쟁우위를 빠르게 잃어갈 것이다.

### 3. 새로운 사이클의 등장

위에서 본 CE사이클이 가진 한계와 리스크를 해소하려면 이 사이클 자체를 개선하는 것으로는 부족하다. Taylorism 이후 지난 100년 이상의 노력이 그러한 것이었는데, 만약 그 노력이 성공했다면, 현재 S&P500 기업들의 평균 수명은 훨씬 길 것이다. 이 수명의 단축을 역전시키려면, CE사이클을 튜닝하는 것에서 더 나아가서, 새로운 사이클을 추가하는 것이 필요하다. 그 새로운 노력의 명칭이 바로 ‘기업시민 사이클’(Corporate Citizenship Cycle - 이하 줄여서 CC사이클)이다. CC사이클은 무엇이고 어떤 순환으로 이루어지는가?

기업시민은 한 마디로 “기업과 시민의 융합”(Convergence of Corporate and Citizenship)이라고 할 수 있다. 전통적으로 분리되어온 두 개념이 하나로 합쳐진 것이다. 경제를 대변해온 기업이라는 개념과 사회를 구성하는 신민이라는 개념이 합쳐져서 재탄생한 것이다. 존재하지는 않지만, 마치 존재하는 것처럼 의미있는 변화와 성과를 창출해 내는, 그 불가시적 존재가 만들어 내는 순환이 바로 CC사이클이다. CC사이클은, 자원과 역량의 효율적 투입을 넘어선 사회적인 공여(Provide), 공동체 속으로의 참여(Participate), 그리고 변화를 이끌어 내기 위한 촉진(Promote)의 세 가지 ‘믹스’(Mix)를 통해서 사회적 가치를 창출한다.<sup>(5)</sup> 이러한 기업시민의 역할 믹스를 통해서 사회적 평판, 즉 기업 평판 자본(Corporate Reputation Capital)을 구축하게 된다. 평판 자본은 오랜 기간에 걸쳐 이해관계자의 직간접인 경험을 기반으로 형성된 특정 조직이나 개인을 향한 의식과 판단을 의미한다.<sup>(6)</sup> 평판이 창출하는 가치에 초점을 둔 개념으로서 특정 기업의 브랜드 자산과 이해관계자와의 관계를 기반으로 형성된 사회적 자본의 결합으로 볼 수 있다. 기업의 입장에서 호의적인 평판은 기업의 이미지와 브랜드 마케팅을 발달시키는 능력뿐만 아니라 기업의 시장 가치를 높이고 강화하는 능력을 부여함으로써 가치를 창출하는 힘을 지닌 자산이다.<sup>(7)</sup> 이 자산이 늘어날수록 기업이 성장해나갈 수 있는 새로운 기회는 더 커지고 다양해진다. 결국 신성장을 통한 새로운 사이클이 이어지는 것이다. 이 사이클을 <그림 3>으로 표현하였다.

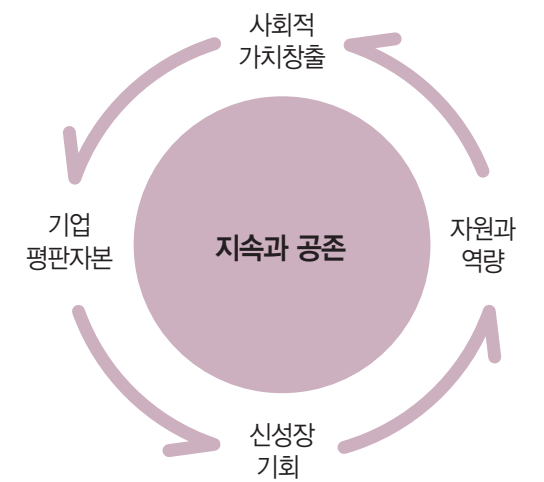


그림 3. 기업시민 사이클

#### 4. 두 가지 사이클의 결합

기업시민 사이클 그 자체로도 중요하지만, 더 큰 의미를 가지는 것은 앞에서 본 CE사이클과 연결되었을 때이다. CE사이클과 CC사이클은 어떻게 서로 연결되고 어떤 시너지 효과를 내는가를 살펴 보자. CE사이클의 궁극적인 목적은 <성장과 보상>이고, 그의 존재 이유는 기업의 '이익 창출'이다. 따라서, 사이클의 주기는 상대적으로 짧고, 그 회전 속도는 빨라야 한다. 시장과 기술의 변화에 시시각각 대응해야 하고, 고객 가치의 이동에 민감하게 반응하고, 경쟁우위를 위해서 끊임없이 투자와 노력을 투입해야만 한다.

그 반면에 CC사이클의 존재 목적은 <지속과 공존>에 있고, 이는 사회라는 공동체의 일원으로서 해야 할 3가지 역할 믹스(공여, 참여, 촉진)에 자원과 역량을 투입하는 것이다. 고객 가치라는 제한적인 혜택을 넘어서 사회적 가치라는 공적인 혜택을 창출하고, 이를 통해서 기업의 평판자본을 확보하고 구축한다. 평판자본은 위기 상황에서 기업을 보호해주기도 하고, 더 나아가서 어디서 어떻게 새로운 성장의 기회를 찾을 수 있는가를 찾게 도와주는 자산이 된다. 신성장의 기회를 기업 스스로 찾기는 매우 어렵지만, 높은 평판

자본으로 그러한 기회가 스스로 기업을 찾도록 만드는 것이 답이다. 전자산업에서 애플이 얻고 있는 최대의 이익이 이것이다.

이제 CE사이클과 CC사이클을 하나의 다이내믹 구조(Dynamic Structure)로 연결해 보자. 시간이 흐름에 따라서 어떻게 두 가지 사이클들이 밀고 당기는지를 이해하면 기업이 어떻게 성장하고 지속할 수 있는가를 이해하게 된다. <그림 4>가 이 구조를 보여주고 있다.

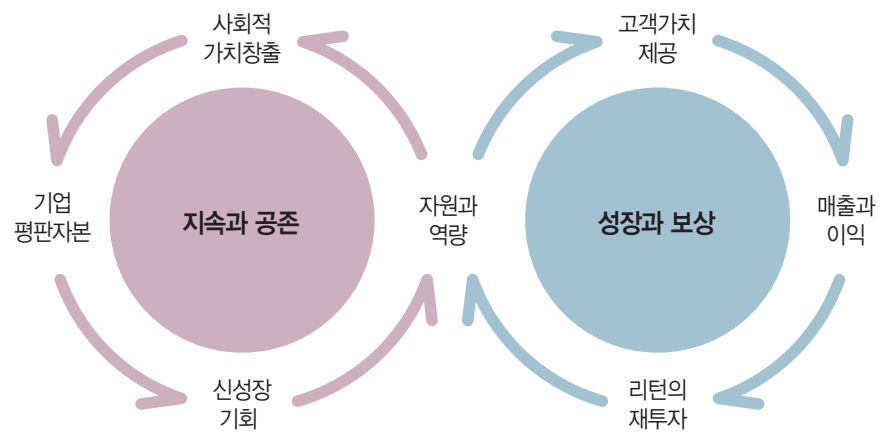


그림 4. CE사이클과 CC사이클에 의한 지속 성장

지속과 공존을 위한 CC사이클에서 기업은 확장된 신성장 기회를 만나게 된다. CC사이클을 통해서 발굴된 신성장의 기회를 CE사이클에 접목하여 그에 필요한 자원과 역량을 확보하면, 이전에 없었던 혁신적 고객 가치가 창출된다. 이 가치는 서서히 매출과 이익에 기여하게 되고, 이를 촉진하는 리턴의 재투자가 늘어나면서 CE사이클의 목적인 성장과 보상이 달성되게 된다. <지속과 공존>이 <성장과 보상>으로 이어지고, 다시 선순환으로 이어지면서, 평균 수명이 더욱 단축되고 있는 험준한 경쟁 가도에서 100년이상 장수하는 독보적인 기업이 가능한 것이다.

<그림 4>는 마치 자전거의 두 바퀴가 끌고 밀면서 균형을 잡고 달리는 모습을 연상케 한다. 높은 산 정상 을 향해서 꾸준하게 자전거로 오르는 모습처럼, 기업이 더 높은 목표를 향해서 가려면 하나의 바퀴가 아닌 두 개의 바퀴를 가진 자전거의 모습이 필요하다. 그리고 그 자전거의 페달에 힘을 싣는 것은 다름아닌 기업의 이사회와 경영진, 그리고 임직원과 노조이다. 이 두개의 그룹들이 일사분란하게 힘을 합쳐서 페달을 밟아야만 기업이라는 자전거는 원활하게 움직이고, 그래서 목적한 정상까지 도달할 수 있다.

#### 5. 결론

이 글에서 우리는 '기업이란 무엇인가?'라는 원초적 질문을 시작으로, 그에 대한 통상적 정의를 기반으로 한 CE사이클을 리뷰해 보고, 그 내부에 담겨있는 한계와 리스크에 대해서 살펴보았다. 그리고 그 한계를 극복하기 위해서 새롭게 부각되고 있는 CC사이클을 정의하고, 그 내부의 핵심 요소들과 각각의 의미를 요약하였다. 그리고 이 두 가지 사이클들간의 상호작용을 이해할 수 있는 하나의 다이내믹 구조, 즉 기업 성장과 지속의 종합적 구조를 살펴보았다.

이러한 과정에서 다음과 같은 통찰들을 얻을 수 있었다:

첫째, 기업경제 사이클의 한계는 분명히 있다. 사이클을 구성하는 각각의 요소들이 단기적이며 측정가능한 성과지표들, 즉 KPI(Key Performance Index)에 집중되어 있고, 이로 인해서 중장기적으로 사회적 비용과 손실이 증가하는 것에 대해서는 관심과 관리가 부족해지게 된다. 관심이 없고 관리하지 않는 것은 결코 이룰 수 없다.

둘째, 기업경제 사이클의 한계를 극복하려면 기업은 시민이라는 개념과 융합된 '기업시민 사이클'을 동반해야만 한다. 기업시민 사이클은 중장기의 비전을 가지고 사회적 가치창출에 노력함으로써 평판자본을 구축하며, 이 자산을 기반으로 삼아 새로운 성장의 기회를 발견하게 된다. 기회를 찾아 다니기보다 스스로 나타나도록 하는 것이다.

셋째, 두 바퀴의 자전거로 높은 정상을 향해 꾸준히 나아가듯이, <성장과 보상>을 위한 기업경제 사이클과 <지속과 공존>을 위한 기업시민 사이클을 균형과 조화 속에서 운영해야 한다. 이를 위한 두 그룹들, 이사회와 경영진, 그리고 임직원과 노조는 각각의 이해와 목적을 위해서가 아니라, 100년이상 지속될 수 있는 경제적 성공 모델이자 사회적 모범 시민이 되고자 하는 목적과 열정을 가지고 함께 나아가야 한다.

세상을 이롭게 하는 가장 훌륭한 길이자 방법은 이러한 두 바퀴 자전거들이 세상에 더 많이 등장하고 더 크게 성공해 가는 것이라 생각된다. 기업시민

#### References:

1. <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2017/11/Innosight-Corporate-Longevity-2018.pdf>
2. [https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)
3. <http://www.mintzberg.org/blog/wrong-efficiency>
4. 송호근 외(2019), 기업시민의 길, 되기와 만들기, 남남출판사
5. Christensen, C. M., et. al. (2016), "Know Your Customers' Jobs to Be Done," Harvard Business Review, September.
6. Dowling, G. R.(1994). Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand. Kogan Page, London.
7. 한은경, 이보영(2013), 평판자본의 개념 및 구성에 관한 소고, 광고연구, (96), 384-419.



지난 4월 25일, "Next 50년 POSCO의 기업시민 구현 전략과 실행 방안"을 주제로 기업시민 심포지움이 개최되었다.

심포지움은 포스코 임직원과 외부전문가 총 150여 명이 참석하여 포스코 그룹의 기업시민 구현을 위한 핵심 요소를 모색하고, 기업시민 활동과 관계된 연구 결과를 공유하였다.

본 코너에서는 심포지움에서 발표된 기조강연과 Business with POSCO, Society with POSCO, People with POSCO 3개의 세션으로 진행된 전문가 발제 내용을 정리하여 「기업시민 리서치」 독자들에게 관련 정보를 전달하고자 한다.

# 왜 기업시민인가? '21세기 자본과 이중운동의 前衛'

송 호 근

포스텍 인문사회학부 석좌교수

## 왜 기업시민인가?

6-7년 전에 프랑스의 세계적인 경제학자인 토마 피케티(Thomas Piketty)와 그의 저서인 '21세기 자본'에 대해서 토론할 기회가 있었다. 책의 핵심은 한 가지로, "21세기 자본수익율은 경제성장율을 능가한다"는 것이다. 경제성장율은 지속적으로 떨어지고, 자본수익율은 계속 올라간다는 의미이다.

경제성장율은 1914년에 약 2%에 도달, 그 이전의 성장율은 거의 제로에 가깝다. 1700년대 한국은 조선 숙종 때로, 인구가 750만-800만인데 기아로 죽어간 사람이 연간 10만명, 병으로 죽은 숫자가 20-30만명이었다. 1970년대에 인류 역사상 최고의 경제성장율을 달성하여 3%에 이르렀으며, 이후 지속적으로 감소하여 2050년도에 제로에 도달할 것으로 전망된다. 그러나 반대로 자본소득율은 지속적으로 올라갈 것이다.

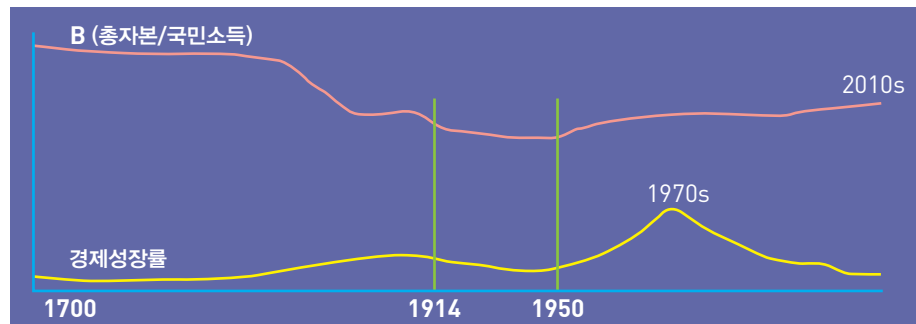


그림 1. 경제성장률과 자본소득비율, long trend

그 결과는 세 가지로, '자본 집중도'는 강화되고, 불평등은 증가되고, 세습사회가 굳어진다. (피케티: 세습자본주의(Patrimonial Capitalism)가 심화) 따라서 '사회국가'(정부가 불평등 해소를 위해서 시장에 개입하는 형태)의 요구가 증대하게 된다.

이런 상황에서 대기업은 어떻게 해야할 것인가? 기업시민의 필요성에 대한 이론적 근거가 여기에 있다.

21세기 자본주의에서 대기업의 본질은 '영생'(무슨 일이 있어도 살아 남음)에서 '동행'으로 변화해야 한다. 그래야 상호 호혜가 가능하고 현재 시장이 유지되고 기업의 생존이 가능하다. 그리고 문명이 진보함. 2002년 뉴욕에서의 세계경제포럼에서 "Global Corporate Citizenship" 선언을 채택하여 많은 대기업들(엑슨 모빌, 포드, 나이키 등)이 본격적으로 기업시민을 경영이념으로 채택하기 시작했다.

최근 한국 경영이념에 2개의 축이 형성되고 있다. 하나는 CSR(Corporate Social Responsibility) & CSV(Creating Shared Value)이고, 또 하나는 기업시민이다. SK는 CSR/CSV의 관점에서 사회적 가치를 어떻게 창출하고 측정할 것인가를 모색 중이다. "나의 노동은 어떤 사회적 가치를 생산하는가?"의 답을 찾고 있다.

다른 하나는 포스코가 구축하고 있는 기업시민의 개념이다. 이 개념은 "나는 시민들의 고민을 공유하는가, 나는 시민들과 공감하고 동행하는가?"의 질문에 대한 답을 찾는 것이다. CSR/CSV에 비해서 한 걸음 더 나간, 사회 속에서의 활동을 포함한 개념이다.

## 기업시민의 개념은 무엇인가?

자본주의 하에서 경제활동은 3가지 요소, 재생산(Reproduction), 재분배(Redistribution), 상호 호혜(Reciprocity)인데, 재분배와 호혜가 점점 약화되고 이익 최대화의 재생산(Reproduction for profit maximization)만 남게 되었다. 이 폐단을 극복하기 위해서는 기업의 위치가 바뀌어야 한다.

사회 질서를 유지하는 3대 기능들, 국가(Coercion: 강제), 공동체(Cooperation), 시장(Exchange)에서 기업은 시장에 머물러 왔다. 여기에서 기업이 중앙으로 위치를 옮기는 것이 기업시민의 첫 발이다. 3대 기능들을 동시에 활성화한다는 의미이다. 실제 이동은 불가능하지만, 이동한 것처럼 행동하라는 뜻이다. "기업의 '현실적' 본질은 그대로이지만, 기업정신의 '이념적' 본질은 바뀐다."

'기업 + 시민'은 기업으로 하여금 시민 역할을 수행할 것을 지시하고, 시민권 증진 기능을 담당할 것을 요청하는 개념이다. 시민이 아니지만 시민이어야 하고, 시민권은 부여받지 못했지만 시민권 증진에 앞장서야 하는 존재다. 일종의 은유

metaphor다. 기업시민은 시민이 아니지만 '시민과 같은(like citizens)'역할을 수행해야 하고, 시민권을 부여 받지 않았지만 시민권 증진을 위한 사회, 경제 역할을 담당하는 것을 본질로 한다. 시민과 시민권의 본질에 다가가는 역할을 짊어지고 있다는 규범적, 실천적 함의가 바로 '기업 + 시민', 기업시민의 개념이다. 기업시민의 역할은 공여(Provider), 참여(Participant), 촉진(Promoter) 세가지이다. 공여는 기업의 자원과 역량을 사회적 가치를 높이는 데에 제공하는 공여자의 역할이며, 참여는 사회적 이슈에 대한 자발적 참여를 통하여 문제해결에 나서는 중재자의 역할이다. 촉진은 시민권의 증진을 통하여 성숙한 시민사회로의 도약을 선도하는 촉진자의 역할이다.

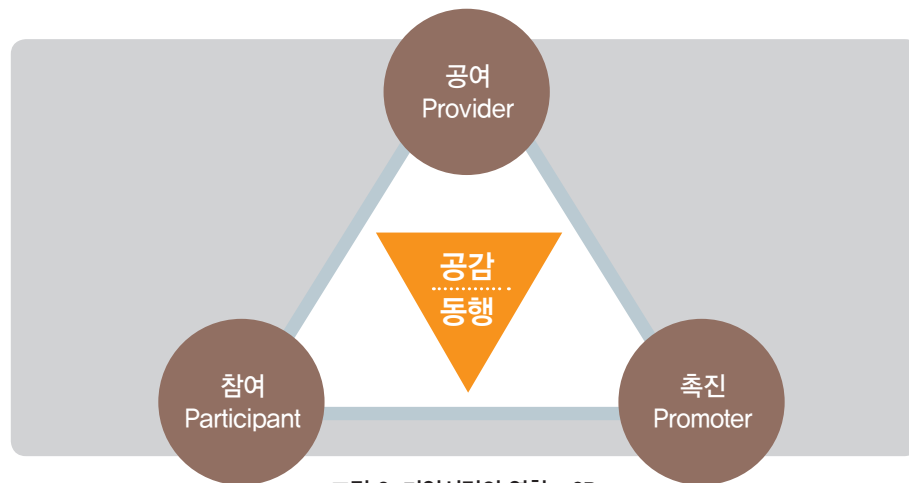


그림 2. 기업시민의 역할 : 3P

### 왜 POSCO인가?

기업시민 개념에 가장 맞고, 이를 선도해야 할 기업이 POSCO다. POSCO가 이를 외면하면 이는 '직무유기'라고 판단된다. POSCO의 '운명'이라고 생각해도 된다. 형산강변의 POSCO 공장을 보면 가슴이 울렁거린다. POSCO는 國寶(National Treasure)이다. 거기에 임직원들의 '섬세함'이 보인다. 일제시대에 겪었던 시장 훼손, 자본형성 억압, 거기에 시민사회의 형성을 압제한 것을 딛고, 이를 진보의 에너지로 바꿔야 하는 공적 사명을 가진 것이 POSCO다. 따라서 현재의 시민사회에 이러한 것을 돌려줘야 하는 공(公)의 임무가 존재하며, 이것이 POSCO 기업시민 정신의 근간이다.

사내로부터 <학습조직>, <혁신조직>, <토론조직>의 활성화를 통해서 이것이 '생산성 동맹'의 형태로 사회적 책임(Social Commitment)을 수행함으로써 POSCO의 공의 임무를 수행하는 것, 이것이 바로 기업시민의 이론적 바탕이다. (생산성 동맹: 독일과 스웨덴의 경쟁력과 사회의식 공유로 뭉친 작업팀. 2017.7.20 중앙일보 송호근칼럼 '포스코의 생산성 동맹이 진짜 노조다' 참조)



그림 3. 생산성 동맹의 사회적 확대

이전에 '제철보국'(製鐵報國)이었고, 조준모교수(성균관대 경제학)가 '여민제철'(與民製鐵)이라는 표현을 책(기업시민의 길, 송호근 외, 2019)에서 썼는데, 앞으로의 POSCO가 가야 할 지향점으로 '민락조재'(民樂造材)를 제안한다. 시민들의 즐거움과 풍요로움을 위한 새로운 소재의 개발이라는 뜻이다. 민(民)을 위한 기업시민으로서 향후 50년을 발전해나가는 POSCO가 되기를 기대한다.



그림 4. 미래 50년, 二重運動의 前衛



# 정책혁신가로서의 기업시민 포스코

김 용 기

아주대학교 국제학부 교수

〈Economist〉 칼럼니스트 리안 아벤트는(Ryan Avent) 그의 책 '인류의 부(The Wealth of Humans)'에서 "당신이 당신 스스로의 힘으로 돈을 벌었을 수는 있지만, 당신의 부는 사회로부터 나왔음을 기억하라", "빌 게이츠의 성공에서, 그 당시 정보와 생산을 결합시켜 부를 만드는 환경이 빌 게이츠 개인보다 훨씬 중요한 역할을 했다"라고 언급했다. 즉, 빌게이츠의 성공은 환경이 이미 조성된 상황 속에서 이루어졌으며, 이러한 환경이 빌 게이츠의 노력이나 재능보다 중요하다는 것이다. 이것을 바탕으로, 부를 창출함에 있어 환경 및 사회에 대해 우선적으로 인식해야 한다는 결론을 내릴 수 있다.

찰리스 린드블럼(Charles E. Lindblom)의 책 '정치와 시장(Politics and Markets)'에 따르면, 기업은 기본적으로 '특권적 위치(Privileged Position)'를 가진다. 그에 대한 근거로써, 기업은 활동 자체가 투자와 고용(경제성장과 일자리)을 창출하는 주체라는 점에서, 자본주의 사회에서 정권의 재창출을 원하는 정부에 구조적인 힘(Structural Power)을 갖기 때문이다.

기업의 구조적인 힘과 그 힘을 둘러싼 정부, 정치인, 국민들이 있고, 기업이 이들에게 구체적으로 대응함에 따라서 기업과 사회간의 관계가 형성 될 수 있다. 일반적으로, 국민들은 경기가 좋을 때에는 정부에 보다 많은 사회적 책임을 요구하고, 경제상황이 좋지 않을 때에는 규제의 신규 도입을 꺼려하는 것으로 알려져 있다 (Vogel, 1989).

한국에 적용되는 예로서는 출자총액제한제도와 금융/보험 계열사 의결권 제한 제도가 있다. 경기상황과 규제의 강화/약화의 관계를 살펴보았을 때, 한국에서도 동일하게 적용이 되었다. 이러한 내용을 참고로 하여, 포스코는 '기업을 둘러싼 사회·문화적 환경이 변화해서 본업의 경쟁력 제고와 함께 기업 성공모델의 근본적인 전환이 필요'(4월 1일 창립 기념사)하고 그러기 위해서 'Business with POSCO · Society with POSCO · People with POSCO'를 최정우 회장이 제안한 상태이다.

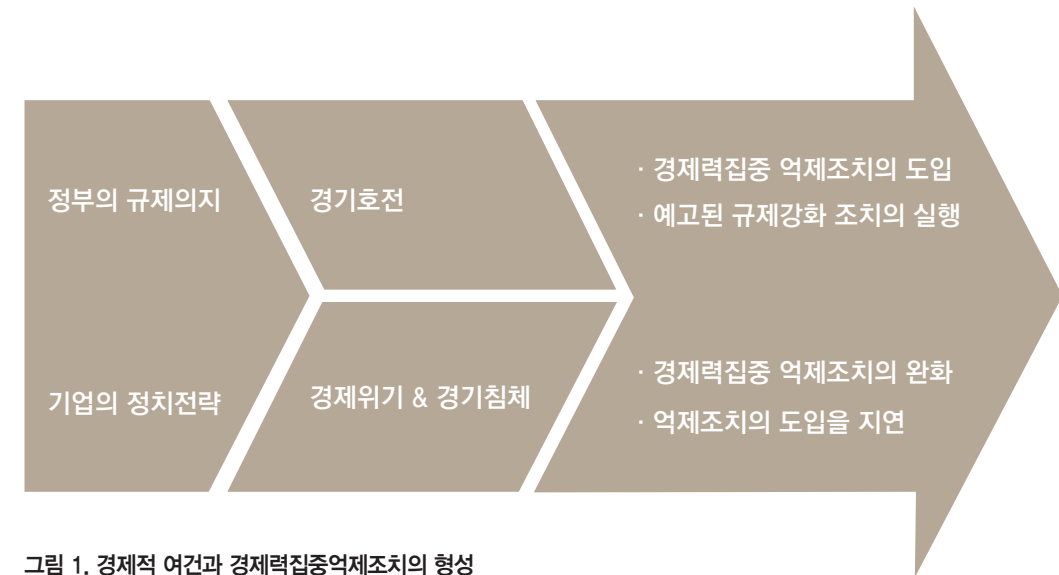


그림 1. 경제적 여건과 경제력집중억제조치의 형성

이러한 문제의식은 마치 1960년대 미국의 대기업이 처한 상황과 유사하다. 드러커는 당시 미국의 대기업이 처한 환경 속에서, 대기업 경영진이 어떤 역할을 해야 하는지를, '기업가의 정책혁신가로서의 역할'로 다음과 같이 제안했다; "미국의 대기업과 경영진은 이전에는 기업의 책임이라 여겨지지 않았던 4개의 영역에서 도전을 받고 있고, 그러한 4가지 영역에서 혁신가로서의 역할을 어떻게 하느냐에 따라서 기업이 여전히 미국사회에서 중요한 하나의 제도(institution)로서 역할을 할지 여부가 정해질 것이다." (Drucker "Big Business and the National Purpose" in HBR, 1962).

당시의 상황과 관련해서 설명하면, 첫째, 단순히 개별 기업의 경쟁력뿐만 아니라 세계시장에서 경쟁하기 위해 미국의 능력을 위해서 기업은 무엇인가를 해야 한다. 시대에 뒤떨어져 있고 고착되어 있는 미국의 임금과 일자리 관련 정책의 원칙을 바꿔야 하며, 경영진들은 이러한 변화를 가져오는데 지도자로서 역할 해야 한다. 둘째, 대기업은 기술과 비즈니스 관행에서 뿐만 아니라, 정책혁신가로서의 역할을 해야 한다. 당시, 국방·장치·대규모 조달과 같은 영역에서 대기업 두 곳이 입찰 담합을 한 사례가 있었다. 그 이후, 이전과는 다른 자유롭지 않은 시장(Semifree Market)이 등장하고, 이러한 새로운 시장에서 기업이 어떠한 역할을 하고, 어떤 식으로 가격을 결정해야 될 것인가를 고민해야 했다. 정부에 맡기거나 경제학자들에게 맡길 것이 아니라 기업 스스로가 모범을 보여서 방향을 제시해야 한다는 것이었다. 셋째, 거대기업에 대한 경영은 개별적인 기업이나 경영진, 혹은 주주의 사적인 이해관계 보다는 공공의 이해관계에 의해 더욱 영향을 받는다. 이러한 이슈에 대해 둔감한 최고경영진은 궁극적으로 자신을 제약하는 규제에 의해 포위될 것이

다. 넷째, 공공은 대기업 경영진이 기업가이면서도 전문직(Professional)이길 바라는 요구에 걸 맞는 행동수칙을 개발하기를 기대한다. 기업의 이익 추구뿐만 아니라 사회적 가치를 개선시키는데 경영진이 역할을 할 때 충분히 보상을 하는 방식으로 바뀌어야 한다.

정책혁신가로서의 기업시민 포스코는 포스코만이 할 수 있는 선도적인 노력을 찾아야 한다. 향후 한국형 모델 구축 노력에 참고할 만한 두 사례를 소개한다.

먼저, 청년일자리 문제 해결을 위한 독일 아우스빌등(Ausbildung, 쌍둥이 교육) 시스템의 사례가 있다. 아우스빌등 시스템이란, 학교에서의 이론교육과 기업현장에서의 실습교육의 결합을 말하며, 2004년 독일의 교육기관과 기업들이 함께 직업교육에 관한 협의를 채택하면서 본격화된 최신의 시스템이다. 가르치는 교육이 아니라 스스로 문제를 풀게 하는 방식으로 각 기업 스스로 직업훈련센터를 구축해오고 있다. 독일 아우스빌등에 참여하는 청년은 130만 명이며, 독일이 매년 아우스빌등에 들이는 비용은 연간 108억 유로 (16조원 상당)로 GDP의 0.4%에 해당한다. 이 시스템을

통해서, 독일은 통계적으로 청년 실업률이 3퍼센트에 불과하고, 이들을 제외한다면 청년 실업률은 4.9퍼센트로 올라간다고 한다. 아우스빌등시스템을 한국에 그대로 적용시킬 수는 없지만 한국이 참고해야 할 모델임은 분명하다.



그림 2. 지멘스 베를린 직업훈련센터(2019년 2월)

다음 사례로, 특정분야의 실무형 핵심인력을 양성하는 에콜42는 프랑스에서 2013년에 개교한, 학비도 교수도 없는 특수 인력양성 아카데미이다. 온라인으로 학교가 제시한 프로그래밍 과제를 스스로 수행하면서 교육과정을 이수하는 형태이며, 프로젝트는 실력과 관심 분야를 고려해 학생마다 다르게 구성한다. 포스코가 특정한 영역에서 교육을 하는, 특히, 제철 생태계 전문가 양성을 위한 에콜 42와 같은 교육기관을 설립해 혁신가로서의 역할을 하면 좋지 않을까 하는 생각이 든다. 기업시민

## 포스코의

# 기업시민이념과 사업다각화

장 세 진

KAIST 경영대학원 교수

### 포스코그룹의 사업포트폴리오 현황

포스코의 사업포트폴리오에는 몇 가지 두드러진 특징이 있다. 첫째, '포스코'라는 모기업이 지분의 큰 비중을 차지한다. 타 대기업의 경우, 자회사에 대한 지분율은 30% 내외이지만, 포스코는 모기업이 40~100%까지 자회사에 대한 높은 지분율을 가지고 있다. 둘째, 포스코는 철강이 주력이고, 에너지와 인프라, 트레이딩은 철강사업을 서포트하는 사업으로 분류된다. 이 사업들은 서포트 사업이라 하기에 큰 규모이며 비상장이다.

요컨대, 현재 포스코의 상황은 WITHIN POSCO이다. 포스코 안에서 내부화를 하면서, 그 안에서 사업을 하고, 그 사업들이 서로 연결되면서 유기적으로 돌아가는 구조를 가지고 있다.

그러나 과거 포스코의 사업다각화의 역사를 살펴보면, 신사업진출과 구조조정을 주기적으로 반복해 왔다. 그리고 기술주도 공급자 위주의 신사업 전략, 전략적 제휴나 인수합병 없이 내부자원만을 활용하는 내재적 성장방법 채택 등 사업 다각화에서 한계점으로 작용한 요인들이 존재하였다.

### 경영자원의 결합과 시너지

자신이 보유한 기술을 활용하는 방식의 공급자 주도의 신사업 진출은 성공하기 어렵다. 또한, 경영자원의 가치는 미리 정해진 것이 아니라, 다른 경영자원과의 상호작용 통해 결정되므로, 내부 구성원의 동의와 지원이 있어야만, 자원의 결합으로 시너지를 창출할 수 있다.



출처

Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Advantage", Harvard Business Review, 1987



그림 1. 다각화전략으로 인한 가치창출

Penrose의 경영자원론(Resource-based Theory of the Firm)에 따르면, 똑같은 경영자원이라도 다른 경영자원과 어떻게 묶어지고 활용되는가에 따라 자원의 가치가 달라진다. 대표적인 예로, Apple과 Sony가 있다. 애플의 경우, 오디오, 음악, 영화 등의 경영자원은 소유하지 않았으나 제휴를 통해 자원을 끌어왔고, 이를 묶어 혁신적인 제품과 서비스를 창조하였다. 반면, Sony는 오디오, 컴퓨터, 통신, 음악, 영화사업의 경영자원을 가졌지만, 복합화를 통한 새로운 가치창출에 실패하였다. 특정한 기술 또는 자원뿐만 아니라, 다양한 산업의 다양한 기술이 복합되면, 혁신적인 제품이 많이 만들어진다.

포스코도 신사업 추진에 있어서, 포스코가 가지고 있는 자원을 활용하는 걸 넘어서, 어떻게 밖의 자원을 연결시켜 소비자가 원하는 제품을 만들 것 인지를 고려해야 한다.

조직의 경계를 넘는 시너지 창출

조직의 테두리를 넘어서야 시너지 창출이 가능하다. 지금까지 계열사라는 테두리 안에서 경영자원을 배타적으로 공유하고, 본인이 맡은 사업에만 충실했다면, 앞으로는 어떻게 하면 계열사 간의 연결을 시킬것인지를 고려해야 한다. 그룹 내 계열사, 계열사 내 사업부, 사업부 내 팀, 더 나아가 협력사와 경쟁사, 고객사까지 서로 연결을 시켜야 한다. 그런 의미에서 인수합병, 내부 R&D, 벤처 창업에 대한 투자를 다루는 포스코의 Corporate Development팀은 체계적인 시너지 창출에 긍정적인 기여를 할 것으로 기대된다.

With POSCO라는 개념은 있는 자원만을 활용하기보다는 조직 테두리 밖의 구성원들과 함께 새로운 가치를 창출해야 한다는 경영이념으로 해석할 수 있다. 신사업 다각화에 중요한 이념이라고 생각한다.

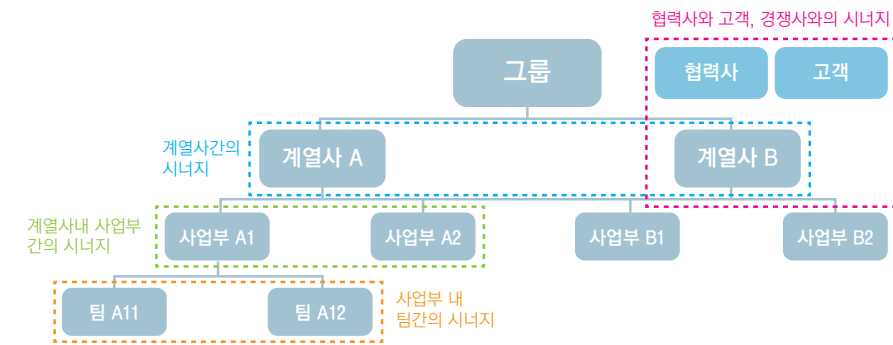
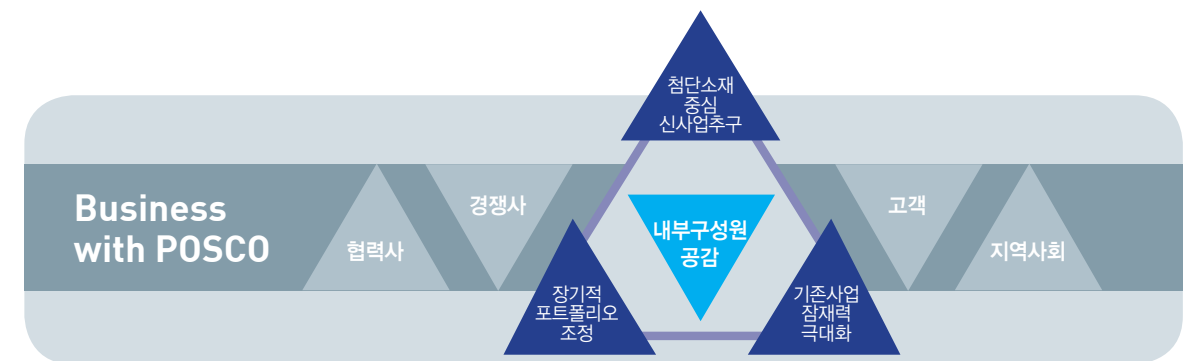


그림 2. 조직의 경계를 넘는 시너지 창출

Business with POSCO

With POSCO는 우리가 어떻게 행동해야 하고, 우리가 어떻게 시너지를 창출해야 하는가에 대한 구체적인 행동 방침을 제시한다. 하지만, 여기에서 한 가지만 더 덧붙이자면, ‘우리가 누구인가?’, ‘우리가 어떤 회사가 되어야 하나’라는 장기 성장 비전도 함께 고민할 필요가 있다.

“Business with POSCO”에서 가장 중요한 것은 전 세계의 포스코 고객들에게 철강 이외에 새로운 어떤 다른 것들을 서비스할지에 대한 고민이다. 그에 대한 실천 방안으로는 우선, 내부 구성원들간의 공감을 먼저 얻어야 한다. 우리가 누구이고, 어느 방향을 나아가야 할지를 정의해야 하며, 첨단소재중심 신사업 추구/ 장기적 포트폴리오 조정/ 기존사업 잠재력 극대화를 하면서, 고객, 지역사회, 협력사, 경쟁사와 함께 “Business with POSCO”를 하면 기업시민으로서 글로벌 소사이어티에 기여할 수 있는 큰 힘이 될 수 있을 거라 생각한다. 기업시민



## 미래사회와 기업윤리

김인회

인하대학교 법학전문대학원 교수

With POSCO

기업윤리가 굉장히 강조되고 있는 시기이다. 기업윤리에 대한 국민들의 인식 또한 좋지 않은 시기이기도 하다. 그러므로 오늘날의 기업은 기업윤리를 잘 이해하고 실천해나가는 것이 중요하다.

기업윤리는 기업이 만나는 이해관계자와 관계에서 취하는 태도를 말한다. 최소한의 윤리는 생존을 중시하는 반면에 최대한의 윤리는 미래를 중시하는 경향을 보인다. 포스코의 기업윤리는 비교적 안정적인 편이다. 이제는 새로운 형태로 도약해야 할 시기라고 본다.

윤리의 역할은 크게 5단계로 나뉜다. 법률준수, 예의, 정체성 형성, 사회적 신뢰 형성, 사랑과 자비 순으로 이해하면 되겠다. 정의는 강제적인 성격을 지니고 있다. 정의가 과거지향적 성격을 갖게 되면 인과응보로 해석이 된다. 간디가 말하길, 이렇게 모두가 '눈에는 눈'이라는 생각으로 산다면, 모든 인간은 장님으로 남게 될 것이다. 그러나, 정의가 제도화되면 미래지향적으로 변형된다. 다시 말해, 분노라는 감정을 배제하고 제도화된 정의를 구축하면 공정이라는 개념이 생겨난다. 공정은 현 시대에 가장 중요한 개념이다. 이 개념은 젊은 층과 기성세대 간의 갈등을 완화할 수 있는 포인트이기도 하다. 더 나아가, 경제는 사회의 가장 기본적인 동력이다. 경제의 무한함은 우주탐사, 인간복제, AI, 로봇화와 같은 방식으로 드러나고 있다. 이런 경제의 무한함 속 올바른 한계를 정하는 1차 도구가 정치와 법이라면 2차 도구는 윤리이다. 여기서 정치와 윤리의 관계를 살펴보면, 국가들은 특정 법을 만들어 경제통제를 해서 윤리를 바로잡으려 한다. 또한, 정치가 난폭해지는 것을 방지하기 위해서 예의를 강제하는 것도 윤리적인 차원의 행동이다. 가치는 사랑, 자비, 해방, 연대, 의리, 혁명을 의미한다. 가치라는 것은 많을수록 좋지 만 계속해서 늘어나지 않는 한계를 가지고 있다.

앞서 말한 윤리에 관한 내용을 바탕으로 우리의 인간관을 본다면 여러 가지 형태로 나뉘게 된다. 자본 중심의 인간관은 경제와 과학의 관점에서 볼 수 있다. 인간이 이기심과 욕망을 더욱더 높이는 모습도 찾아볼 수 있다. 이것은 개인 선택의 자유를 넓히고 개인의 능력을 향상시키는 긍정적인 시각으로도 볼 수 있다. 국가와 법 중심의 인간관은 사회복지

를 중심으로 해서 진행이 되고 있다. 하지만 사회복지와 다른 분배 구조(노동시장)는 상호 의존한다는 한계가 있다. 좋은 사법제도를 어떻게 갖출 것인가 하는 데 중점이 있다. 사람 중심의 인간관에서는 사람들이 느끼는 즐거움, 욕망, 이기심, 쾌락보다는 평화, 안정, 고요함, 청정함에 초점이 맞춰져 있다. 남을 희생하지 않고 얻을 수 있는 평화, 안정, 고요함과 같은 것을 추구해야 한다. 이러한 풍요 속 인간의 고통 또한 큰 부분이다. 육체적 고통은 유사 이래 가장 많은 의료비를 만들어내고 있고, 심리적 고통은 많은 항우울제를 만들고 있다. 정신적 고통은 사회에 혐오범죄 등의 형태로 나타나고 있어 갈등이 초래되고 있다. 이러한 다양한 인간관은 상호작용이 일어나고 있어서, 개인이 가지고 있는 정체성은 한가지 모습만을 보이는 것이 아니라 여러 가지 측면의 얼굴을 가지고 있다고 본다.

미래 기업윤리 변화의 객관적 조건으로는 인구 감소, 기술 혁명, 환경 변화 등이 있다. 그러나 세계화의 진전 그리고 개인화와 공동체의 소멸이 더 중요한 문제로 야기되고 있다. 자본의 자유화가 노동 자유화와 함께 이루어지면서 국제사회의 틀을 새롭게 구성할 것이라고 본다. 이 틀은 선진국 중심으로 새롭게 짜질 것이라고 본다. 각 국가의 특수성을 고려하면서 보편적인 언어와 보편적인 가치 중심의 국제질서가 성립될 것이다.

개인의 등장과 공동체 소멸은 향후 수십 년을 지배할 아주 중요한 문제이다. 주거 공간과 가상 공간에서의 차이로 나타나고 있다. 개인의 억압체제가 해체되어왔다는 것은 종교해방과 시민혁명으로 시작을 해서 오늘날에는 성 해방까지도 이어지고 있다. 이에 따라 개인의 힘도 전문성, 기동성, 영향력을 갖춰 늘어나고 있다. 그러나 개인의 고통 또한

완충 장치 없이 증가하고 있다. 개인은 직접 육체적, 심리적, 정신적 고통을 감수해야 하는 어려운 과제를 안고 있다. 사회가 안정적인 모습일 때 보이는 학업, 결혼, 출산 등의 시기가 위기 모습에는 분열을 일으키게 된다. 공동체의 해체는 진행되고 있으나 한편으로 공동체의 평화, 안전, 자존감, 정체성을 제공해야 하는 문제를 안고 있다. 인구 감소 또한 서서히 진행되고 있으나 급작스러운 움직임은 아니기에 대비를 잘한다면 서서히 적응해 나갈 수 있을 것이다. 장기적으로 사람을 귀하게 여기는 문화 형성이 가능하겠으나 그렇다고 정리하고, 구조조정이 줄어들지는 않을 것이다. 다양성은 불평등을 확대할 수 있으므로 공정성이 굉장히 중요하게 여겨진다. 최근의 채용 비리에 관한 논란도 이의 한 예이다.

과학기술의 발전과 관련하여 윤리의 개입이 점점 더 많아질 것이다. 비윤리적이거나 반인권적이지 않으면 수용될 것이라고 본다. 부패와 청렴의 문제는 세계적으로 중요성이 부각될 것이다. 특히, 상대적 박탈감을 느끼게 하는 큰 요소 중 하나가 부패이기 때문에 아주 심각한 문제로 꼽힌다. 이런 상대적 박탈감 또는 불공정의 문제는 인권에 관한 이슈로 여겨진다. 이런 중요한 문제들을 소홀히 한다면 기업이 큰 위기에 봉착할 수 있다.

마지막으로, 국가와 기업의 성과를 단기로 판단하는 추세가 굉장히 강화될 것이다. 이것은 기업, 사회, 국가의 존립을 위태롭게 할 것으로 보여진다. 가치 중심의 경영, 국가, 또는 지적 자본이 풍부한 공동체 등이 그나마 생각해 볼 만한 대안이다. 이 문제는 모두가 깊이 생각해보고 고민할 만한 문제라고 본다. 기업시민



## 포스코 기업시민 브랜딩을 위한 공익 연계 커뮤니케이션 캠페인

### 신 호 창

서강대학교 커뮤니케이션학부 교수

포스코 기업시민 브랜딩을 Win-Win-Win으로 모델을 만들어 보았다. 첫째 Win은 사람, 둘째는 시민사회, 그리고 마지막은 포스코 비즈니스를 말하는 것이다. 발제의 배경으로는 초연결사회에서 기업 구성원이 인지하는 쟁점이 곧 시민사회의 쟁점으로 발전하는 데 있다. 최근 대한항공 또는 아시아나 항공을 예로 들면, 내부적인 문제가 야기되어 외부로 소식이 퍼져나가고 더욱더 큰 사회적 문제가 된 것이 있다. 그 쟁점 자체는 그러한 내부적 요인과 외부적인 여파가 서로 연결되어 있다는 것이다. 우리나라 기업들은 현재까지 많은 사회공헌활동(CSR)에 참여해왔다. 그러나, 전략적 커뮤니케이션이 원활히 되지 않아서 효과가 다소 부족했다. 그래서 저는 전략적 커뮤니케이션을 최대한 활용하여 어떻게 기업 구성원들의 열정적 참여를 이끌어 내고, 시민사회로부터 인정을 받고, 또 동시에 포스코의 명성을 획득할 수 있는지에 초점을 두고 살펴보고자 한다.

기업이 성공하는 데에는 크게 두 가지 요인이 있다. 조직 지능(Intelligence)과 조직 건강(Health)이다. 기업의 지능은 전략, 마케팅, 재무 등이 있고 건강은 사내 무정치, 협력, 만족이다. 오늘날 기업의 지능은 이미 어느 정도 수준에 올라섰기 때문에 최근에는 기업의 건강이 더 중요한 사안이 되었다. 관련하여, 삼성의 스타트업과 SK의 딥체인지 등 우리나라 대기업들은 오랜 기간 기업 건강을 실천하기 위해 노력해왔다. 그러나 커뮤니케이션 스킬 부족으로 결국엔 모두 실패로 돌아갔다. 이러한 사례를 통한 교훈은, 포스코의 기업시민 브랜딩을 성공으로 이끌려면 목적 지향적이고, 명료하고, 내재화된 사내 소통이 이루어져야 한다는 것이다. 기업시민 브랜딩에 있어서 가장 중요한 것은 조직 구성원의 참여를 이끌어내는 것이며, 그 다음에 지역사회 및 시민 대상 공익연계 커뮤니케이션 캠페인으로 확산할 것을 제안한다.

이와 관련된 참고자료로, Patrick M. Lencioni의 「조직 지능 대 조직 건강」은 기업의 건강을 위한 4단계로 리더 간의 화합, 명료한 메시지, 반복 소통, 그리고 시스템화를 꼽았다. Daniel Coyle의 「최고의 팀은 무엇이 다른가」는 소통을 강조하면서 협동하는 방법을 제시했는데, 그 방법은 소속감을 공유하고, 협동하는 관계를 형성하고, 더 나아가 메시지로 동기 부여를 하는 것이다. 마지막으로 Jeremy Herimans & Henry Timmy의 「뉴파워, 새로운 권력의 탄생」에서는 구권력과 신권력을 비교한다. 신권력의 특징은 절차와 조직구조 적응에 중점을 뒀던 구권력과 달리 기존 질서를 파괴해도 인정을 받는 사람을 영웅 대접한다는 것이다. 하지만 여기서 중요한 부분은 동료들의 지원과 협력 없이는 이러한 상황이 만들어지지 않는다는 것이다.

조직 건강의 구성은 네가지로 나누어 볼 수 있다. 소통의 자유, 합리적 의사결정, 조직과 구성원의 목적 정렬, 그리고 조직건강 전략적 구축이 모두 포함되어야 조직이 건강하다고 할 수 있다.

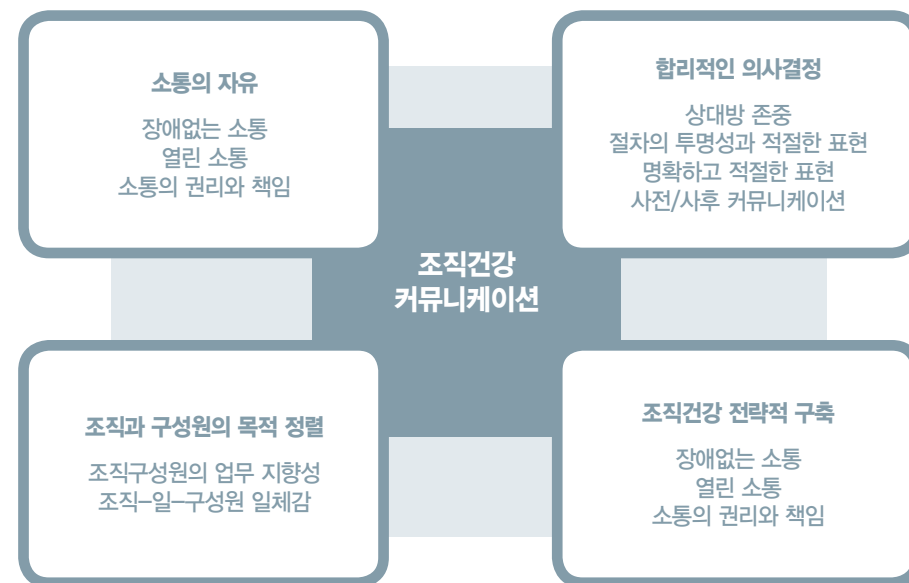


그림 1. 조직 건강 구성 차원 4가지

공익연계 커뮤니케이션은 쉽게 말해 현재 기업들이 참여하는 CSR 활동에서 커뮤니케이션 부분을 강조한 것이다. 우리나라 조직은 캠페인에 대한 이해도가 낮다. 캠페인의 주목적은 사람들의 본질적인 태도나 행동을 효과적으로 변화시킬 수 있다는 것이다. 포스코의 기업시민 브랜드 또한 이러한 캠페인을 활용해서 구성원들의 열의를 자아내고, 그로 인해 조직과 사회에 건강을 줄 수 있을 것이다.

Ray Dalio의 「원칙」은 공동의 가치관과 원칙을 지녀야 사람들이 잘 어울린다고 한다. 그렇지 않다면 조직이 성장하기 어렵다. 최근 옥스퍼드대 인지진화연구소의 발표를 따르면, 전세계를 관통하는 공통 규범은 다름 아닌 협력이다. 반기업정서는 지나치고 비합리적인 경우가 많아서 반지성주의 차원에서 볼 필요가 있으며, 반지성주의는 불통의 주요 원인이기에 소통으로 극복해야 한다. 전략적 소통으로 조직을 건강하게 만들고, 건강한 사회를 만들 수 있으며, 이는 곧 효과적인 기업시민 브랜딩으로 이어진다.



그림 2. 커뮤니케이션→열의→조직 및 사회 건강

포스코 기업시민 프로그램의 목적은 건강한 조직과 사회 만들기, 그리고 기업 구성원과 사회 구성원 간의 간극 줄이기로 볼 수 있다. 기업시민 브랜딩에는 포스코가 사회에 비추어지는 이미지가 중요하기 때문에 에토스, 파토스, 로고스 접근 방법을 알아두면 좋다. 여기서 에토스는 사원과 시민 간의 동료의식을 이야기하는 것이다. 파토스는 같은 문제를

직면한 공동체의 의식을 뜻한다. 로고스는 논리적인 전략으로 사회문제를 해결하는 방안을 말한다. 여기서 논리적인 전략을 '넛지'라고도 한다. 넛지는 2017년 노벨 수상 행동경제학자가 만든 표현이다. 포스코의 전략이 사회 공동 문제를 찾고 사원들이 자발적으로 참여해 넛지를 1-2주에 한 개씩 개발하여 지역사회 문제들을 해결할 수도 있다. 넛지는 인센티브와 비슷한 개념으로 절대 강요로 행해지지 않고, 선택함으로써 유도될 수 있도록 해야 한다. 예를 들어, 암스테르담 공항 남성 화장실 소변기에 파리를 그려 넣어, 소변이 밖으로 튀는 정도를 80% 줄인 사례가 넛지의 대표적인 활용 예시이다. 더 나아가, 다양한 SNS 매체를 통해 커뮤니케이션을 하는 것은 시대에 맞는 효과적인 소통 방법이다. P&G의 Like a Girl 캠페인 유튜브 영상 조회 수는 1억이 넘게 기록되었고, 미국 항공사의 Crybabies 캠페인도 SNS를 사용한 성공적인 캠페인 사례로 꼽힌다.

많은 기업들이 마케팅에는 끊임없이 투자하지만 사내 커뮤니케이션을 위해서는 투자하지 않는다. 그러나 기업시민 프로그램 또한 마케팅 커뮤니케이션 기획하듯, 면밀하게 캠페인 프로그램을 기획해야 한다. 그리고 전략적 커뮤니케이션 수행 과정을 기반으로 진행해야 한다. 이때 구성원의 참여는 부서단위로 하고, 실행은 커뮤니케이션팀 또는 기업시민팀 주도로 수행한다면 성공률을 높일 수 있을 것이다.

## 기업시민 관점에서 본

# 포스코의 현재

김 석 호

서울대학교 사회학과 교수

작년에 최정우 회장께서 '더불어 함께 발전하는 기업시민을 통한 사회적 책임완수'를 굉장히 강조를 하셨는데 실상은 아직 구체화 되거나 우리 사회에 많이 확산되지 않은 것이 사실이다. 그렇기 때문에 앞으로 기업시민 활동들을 포스코가 진행하면서 맞닥뜨리게 될 문제와 또는 질문, 풀어야할 숙제들을 점검해 보고자 한다.

포스코는 국민기업이었다. 이제는 국민기업에서 기업시민으로 거듭나고 있고, 시민사회와 시민들과 더 가까이 갈 수 있는 획기적인 계기가 될 것이다. 앞으로 미래 사회에서 시민의 동의와 사회집단들의 합의 없이 대기업들도, 시장도 지속가능한 성장을 할 수 없다는 건 전세계 여러국가에서 증명이 되고 있기 때문에 포스코가 기업시민을 주창했다는 것 자체가 굉장한 의미가 있다고 생각한다. 포스코가 기업시민을 주창했다는 사실이 나중에 시간이 지난 다음에 돌아보면 포스코의 역사에서 터닝포인트가 될 것이라고 생각한다. 시민사회를 연구하는 연구자입장에서 감사하는 마음도 있다.

사실 포스코는 CSR을 통해서 많은 활동을 해 왔다. 기업시민은 획기적인 개념이자, 실천을 강조하고 시민사회에 다가갈 수 있는 이론적 토대를 제공하는 제도적 발판을 마련하는 개념인건 확실하다. 그렇지만 기업시민이라는 개념이 제시되었다고 해서 지금까지 했던 것들을 다 무시하고 완전히 새로운 것으로 바꾸는 것은 불가능하다. 지금까지 해 온 것과 연속성을 추구하는 것도 굉장히 중요하다고 생각한다. 사실 지금 한국 사회가 포스코에 대해서 가지고 있는 기대도 지금까지 포스코가 해온 사회공헌에 대한 평가 내지는 결과가 아닐까 생각을 한다.

지금까지 포스코는 글로벌차원에서의 지속가능 목표를 달성하는데 노력해 왔고, 기업 내부적으로도 소통통로를 운영해 왔다. 그리고 공급자, 소비자, 사회관점에

따라 다양한 책임을 수행해 왔다. 저탄소녹색성장, 인권문제 뿐만 아니라 CSR이 사람을 대상으로 지역사회, 글로벌을 대상으로 다양한 영역에서 이루어져 왔다. 이런 다양한 프로그램을 통해서 지역사회 발전과 미래세대의 교육기회 제공, 사회적 약자의 경제적 자립을 위한 노력들을 전방위적으로 해 왔다.

절대적인 잣대가 될 수는 없겠지만 그러한 노력들의 결과로서, 지난 1년간의 포스코 관련 자료를 분석해 봤다. 포스코 관련 가장 접근이 쉬운 언론사의 자료와 작년 송호근교수님께서 「혁신의 용광로」를 집필하면서 진행했던 포스코 임직원 인터뷰를 활용했다.

먼저 6개 언론사의 포스코란 단어가 담긴 모든 기사를 913개 분석했다. 그리고 포스코의 특성을 분명하게 드러내기 위해 비교 대상으로 삼성을 포함한 기사를 분석했다.

워드클라우드 분석결과, 포스코 관련 최빈단어는 철강, 사업, 후보, 사장, 노조 등 상대적으로 사회적 차원에 집중이 되어 있다. 삼성은 상품이나 제품 등 경제적 차원에 집중되어 있는 것으로 직관적으로도 대비가 되는 것을 볼 수 있다.

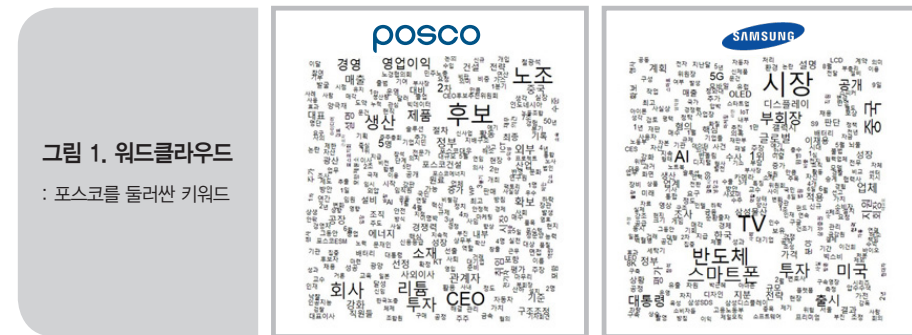


그림 1. 워드클라우드  
: 포스코를 둘러싼 키워드

연결중심성은 많이 연결된 단어일수록 중요한 단어이고 가운데 위치하는데, 연결중심성이 높은 20개 단어가 두 집단간 차이가 확연하게 났다. 특히 노사협력, 협력사와의 관계, 사회공헌 등 키워드의 중요도가 높게 나타나, 이들을 중심으로 다시 한번 분석을 해 봤다.

이 단어들과 함께 출연하는 다른 단어들을 살펴보면, 같은 노동 관련 단어도 기업에 따라서 출연하는 맥락이 달라진다는 것을 확인할 수 있다.

노동자관련 단어는 포스코의 경우 중립적 단어와 함께 출현하는 반면 삼성의 경우 검찰수사, 의혹, 와해 등 단어들이 출현한다. 협력사의 경우 포스코는 미래비전, 상생, 중소기업 등 단어가 출현하며 삼성의 경우 중국투자, 시장 등 사업적측면의 단어들이 주로 나타난다.

사회공헌의 경우 언론에서도 기업의 전략적 차원에서 다루는 경우가 많은데 삼성에 대비하여 포스코에 대한 적극적인 사회적 책임과 높은 기대감이 공존한다는 것을 확인할 수 있었다.

구분	posco	SAMSUNG
노동자관련 (노동자, 근로자, 노동조합, 노자, 노조)	• 중립적 단어 위주 - 노조, 노사관계, 임직원 등	• 부정적 단어 위주 - 검찰, 수사, 의혹, 혐의, 와해 등
협력사 관련 (협력사)	• 미래비전, 협력사와의 생성 - 개혁, 성장, 가치, 중소기업 등	• 사업적인 측면의 단어 - 반도체, 중국, 투자, 시장 등
협력사 관련 (공헌, 봉사)	• 적극적인 사회적 책임과 높은 기대감 공존 - 글로벌, 발전, 가치, 개혁, 포항, 사회공헌	• 노동시장 관련 단어 - 반도체, 중국, 투자, 시장 등

그림 2. 사회적 단어 포함 최빈 단어 분석

마지막으로, 구조적 토픽 모델링(STM)을 수행했는데, 913개의 기사에서 토픽을 75개로 구분하고, 이를 다시 6개의 클러스터로 묶었다. STM결과, 포스코에서는 사회공헌이 강세하며, 삼성은 소비재 관련 다양한 토픽이 등장하는 것으로 나타났다.

posco	SAMSUNG
포스코의 성장, 투자 개혁 및 신성장 노조와 정치권 관계, 사회공헌 건설과 국제무역	삼성 성장, 삼성의 신제품, 삼성 정부규제, 삼성과 노조, 삼성과 시민사회 투자, 신산업, 혁신, 국제경쟁, 법정문제, 언론

그림 3. 기업별 강세를 보이는 토픽

임직원 인터뷰 분석은 키워드 네트워크와 토픽 모델링을 함께 해 봤다. 가운데 있을수록 중요한 키워드이고, 주변부로 갈수록 구체적인 키워드라고 볼 수 있다. 그림이 의미하는 바는, 쉽게 말하자면 포스코 임직원의 의식 구조라고 볼 수 있다.

가운데 키워드에서, 회사가 가장 중요하게 나타난다. 그 주변에는 포스코의 평가, 생산과 관련된 고민들이 있고, 가장 주변부에 기업시민관점에서의 중요한 요소들이 자리잡고 있다.

이 결과에서, 지금까지 포스코가 CSR을 부차적인 것으로 진행해온 것이 아닌가 싶다.

키워드 분석결과에서도 나타났지만, 포스코 임직원이 기업시민의 실천적차원에서 문제를 과연 효과적으로 수행해 나갈수 있을까 하는 의구심이 드는건 사실이다. 그럼에도 불구하고 토픽모델링 결과를 봤을 때는 희망적이다. 기업시민과 관련된 토픽들이 상위에 있다. 결론적으로, 기업시민의 역할에 대한 기대는 높으나 임직원의 내면과 인식은 아직은 미지근한 부분이 있다는 것을 확인하고 앞으로 활동에 참고했으면 하는 바람이다.



기업은 기업시민을 지향하는 기업에서 근무하는 조직원이 가져야하는 시민성에 대해서 조직구성원들에게 제시해 주어야 한다. 일반시민이 가져야하는 시민성과 구분되는, 다른 부분이 있을 거라고 생각한다. 그런 부분에 대한 연구가 필요하고 자료의 축적이 필요하다.

포스코가 한국사회에 기업시민을 주창하면서 시의적절한 문제해결을 위해서는, 근본적인 해결을 추구하며 구체적인 사업과 실천전략들을 제시해야 한다고 생각한다. 한국사회에서 가장 중요한 것이 무엇이며, 어떤 방향으로 나아가야 하는지에 대해 손에 잡히는 무언가를 제시해야 하지 않나 생각한다. 그런 측면에서 이번 송호근교수님께서 집필하신 책과 기업시민연구소가 많은 역할을 할 것이라 생각하며, 그 결과를 기다리면서 많이 배우도록 하겠다. 🙏

## 기업 생태계 공진화를 위한

# 비밀코드: 기업시민운동

윤 정 구

이화여자대학교 경영대학 교수

많은 이들이 기업시민을 연구하면서 혼동을 하는 부분이 기업시민을 기업의 목적이라고 보는 것이다. 그러나 기업시민은 기업이 정해놓은 목적을 달성하기 위한 수단이지 그 자체가 목적은 아니다. 포스코가 기업시민으로서의 가치를 증명하는 방법은, 포스코가 설정한 목적에 대해 수단적으로 기업시민을 잘 구현하는 모습을 보여주는 것이다.

이제 기술은 포화상태이기 때문에, 기술력으로 경쟁하는 시대는 아니다. 품질이나 기술은 아이디어만 있으면 얼마든지 소싱할 수 있다. 중요한 경쟁력의 핵심은 기업이 가지고 있는 목적에 대한 문제이다. 이를 '품질 이상'으로 구현했을 때 그 기업은 세상에서 유일하게 존재하는 시민으로서 인정을 받는 것이다. 기업의 목적이 없다면 품질이나 기술 등으로 경쟁하는 레드오션의 싸움이 될테지만, 기업시민이라는 수단적인 가치를 통해서 구현하는 모습을 보일 때 포스코 자체가 다른데에서는 존재하지 않는 유일한 기업으로서 차별화전략이라는 다음단계를 달성을 하는 것이다. 결국 이는 포스코 고유의 정신적·문화적 가치의 문제라고 볼 수 있다.

실제로 이러한 전략을 잘 구현하고 있는 기업들을 분석해보면, 그들을 일류로 결정짓는 결정적 요인은 품질이나 서비스가 아니라 '다른데에서 제공할 수 없는 체험적 가치를 제품이나 서비스 속에 실어서 제공할수 있는지'가 실현되었느냐에 달려있다. 기술적 가치는 다 높다고 보고, 체험적 가치에 대하여 항상 이야기한다.

이런 실천을 20년동안 잘하고 있는 회사가 펩시라고 볼 수 있다. 펩시는 기업시민 자체가 목적이라고 하지는 않는다. 기업시민을 펩시가 가지고 있는 목적을 구현하기 위한 수단적 가치로 보았다. 그리고 경영의 모든 것들을 그와 같은 관점에서 정렬을 시켰다. 펩시가 콜라 판매율만 보면 코카콜라에 밀리지만 회사의 전체적인 재무구조나 기업문화의 경쟁은 이미 오래전부터 앞서고 있다. 펩시의 주가상승률은 미국에서 상장된 기업들의 주가상승률과 비교가 안될 정도로 차이가 난다. 이



- 중심부 : 포스코의 과거 및 미래와 관련된 키워드
- 중심 외곽 : 포스코의 현재와 미래 - 제품, 사업, 생산, 관리, 제철소, 경영, 노조 등
- 주변부 : 기업시민 관점에서 중요한 요소들이 등장 - 지원, 문화, 지역, 사회, 협력업체, 교육 등

그림 4. 인터뷰 키워드 네트워크 분석 결과

는 펍시가 추구하는 목적과 기업시민을 그 목적을 달성하고자 하는 수단으로 연결 시키는데 성공을 해서 회사의 차별적 가치, 다른데에서는 절대로 해줄 수 없는 더 온리 컴퍼니라는 시민적인 지위를 획득했기 때문이다.

시민적이라는 것은 자원성, 자발적으로 행동하는 것에서 기인한다. 쉬운 예로, 택시기사승객이 요청하지도 않았는데 짐이 있는 것을 보고 집 바로 앞에 내려주는, 한 발자국 더 가서 자발적으로 행동하는 것이다. Go an Extra mile, 자발적으로 행동할 수 있는 그 상태를 시민행동상태라고 한다.

캐롤 CSR 위계에서 보면, 기업은 이윤문제로 사회적으로 경제적 부담을 주지 않을 임무도 있고, 법에 저촉되지 않도록 경영을 해야 한다. 또 법에 꼭 규정하고 있지 않더라도 윤리적으로 정당한 상태여야 한다. 그 바로 위 상태가 Philanthropic로서 기업시민에서 말하는 어떤 중요한 가치를 가지고 그 가치 범위 내에서 조직의 목적을 달성하기 위한 연결상태이다.

캐롤은 제일 꼭대기에 목적이라는 것을 두고 이를 염두에 두는 것이 아니라, CSR을 하는 것도 궁극적으로 전략적인 측면에서 말할 때 그 기업이 설정한 목적을 구현하기 위한 수단으로써 동원한다는 것을 암묵적으로 의미한다.

포스코라고 하는 큰 외연안에서 보면 많은 국가들에 포스코가 들어있기 때문에 오히려 포스코가 국가보다 더 큰 외연을 가지고 있다.



그림 1. 기업시민의 “Go an Extra Mile.”; Becoming & Excellence

시민에 대한 높은 자발적인 기준을 설정하고, 이 프랙티스가 형성되서 이 기준을 인도의 포스코에서 경영하는데 적용했다고 가정해보자. 이 과정이 전파가 되고 포스코가 기업시민에 대해 성공을 하게 된다면 세계시민들을 만들어내는 엄청난 작업을 하게 되는 것이다. 우리나라 안에서만 봐도, 포스코의 30여개 그룹사의 직원들이 기업시민에 대해 본을 받아서 시민으로서 육성이 되면 엄청나게 중요한 사회적인 활동을 하는 것이다.

제가 실제로 수행한, ‘기업이 기업시민의 행동을 할 경우에 그 안의 종업원들이 조직시민행동을 하는지’에 대한 연구 결과, 둘 사이에 상관관계가 상당히 높게 나타났다. 따라서 포스코의 경우에도 포스코 직원들은 시민으로서 행동할 가능성이 높다고 본다.

100년, 200년 성장하는 회사들은 시간이 지나고 세상과 상황이 변하면서 나침반과 같은, 본인이 가지고 있는 목적이 시간에 따라 흔들리면서 변화하고 공진하는 모습을 보인다. 그러나 무너지는 회사들은 세상이 변했음에도 불구하고 회사의 나침반이 고정되어 있을 경우들이 상당히 많다. 시대에 맞춰서 기업의 목적을 공진화시키지 못하면 엄청나게 위험한 상황들을 초래할 가능성이 있다.

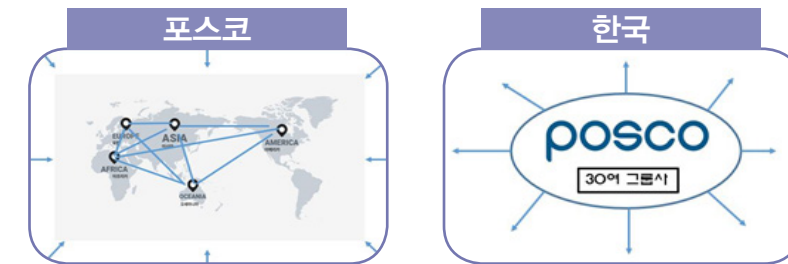
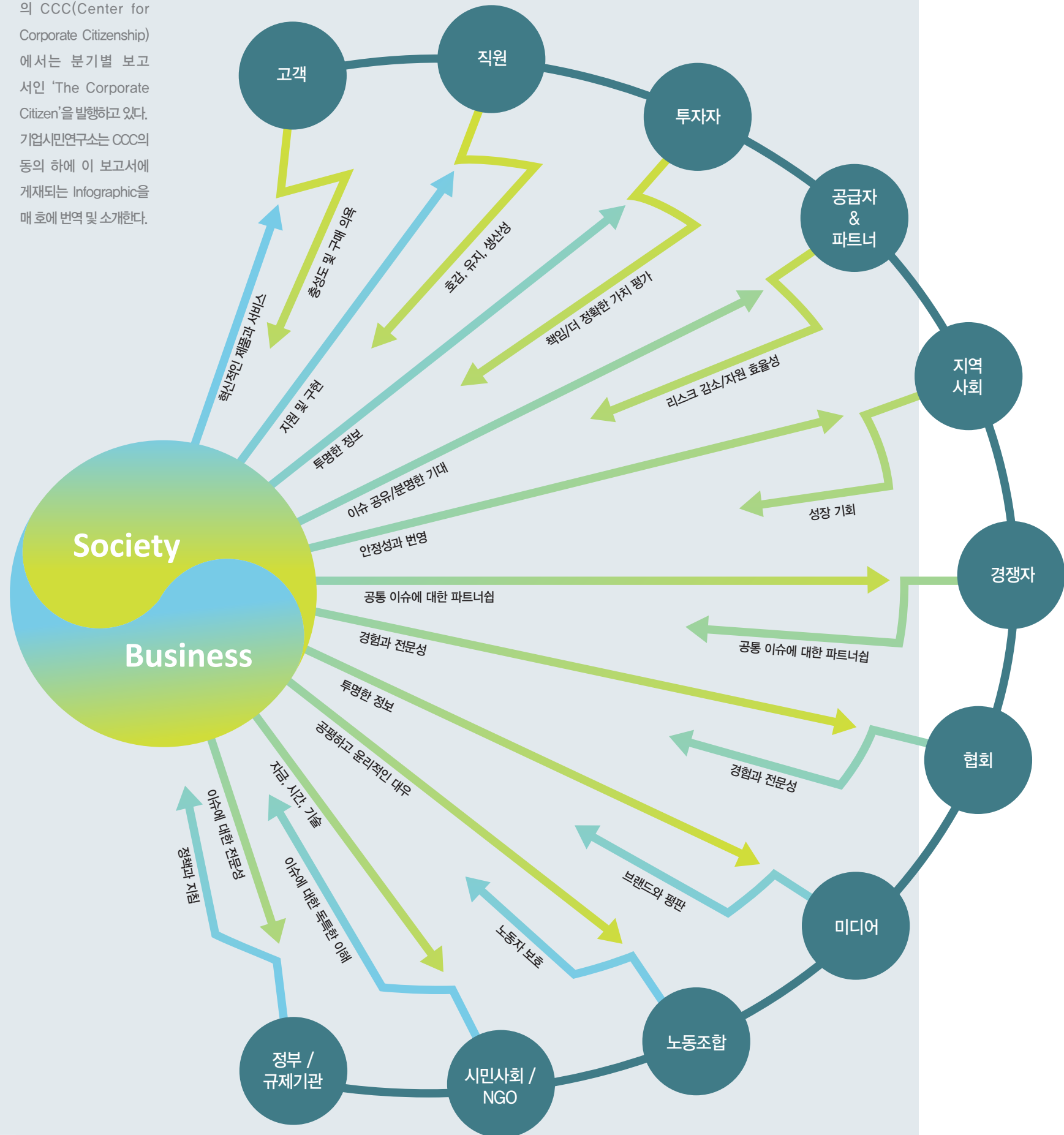


그림 2. 내연과 외연에 걸친 시민 제조업(Moon et al, 2005; Matten & Crane ,2005)

한편, 기업이 기업시민이라고 하는 제도적 장치를 완벽하게 구축을 했다 하더라도 사실상 그걸 운용하는 것은 사람의 몫이다. 결국 기업시민제도가 잘 운용되기 위해서는 조직원 나름의 역할속에 기업시민이 이입되어야 한다. 그렇지 않으면 제도와 운용의 상태가 다르게 돌아가는 디커플링 상태가 된다. HR측면에서 이런 제도적인 장치가 지금 기회로서 주어진다면, 이 기회를 회사가 만들어주는 3인칭이 아니라 본인의 역할속에 1인칭 스크립트로 만들어 두 바퀴가 잘 맞물려 돌아갈 수 있도록 해야 한다.

마지막으로 강조하고 싶은 내용은 ‘NEXT 50년에 대한 정체성’에 대한 질문이다. 과거 50년의 정체성에 대한 질문이 ‘제철보국’이나 ‘산업의 쌀’, ‘철강업의 큰 형님’, ‘국민기업’ 등이 나침반으로서, 목적으로서 작용을 했다면, 향후 50년에 대한 목적의 정체성, 이에 대한 질문들이 해결되어야 한다. 그래야만 어떤 목적을 위해 기업시민이라는 개념을 수단으로 잘 사용할 수 있을지 명확히 할 수 있다. **기업시민**

미국 Boston College 의 CCC(Center for Corporate Citizenship) 에서는 분기별 보고서인 'The Corporate Citizen'을 발행하고 있다. 기업시민연구소는 CCC의 동의 하에 이 보고서에 게재되는 Infographic을 매 호에 번역 및 소개한다.



Boston College CCC (Corporate Citizenship Center) Infographic

## 기업시민 이해관계자 가치 흐름 Corporate Citizenship Stakeholder Value Flow

이번 호에 소개하는 그래픽은 <기업시민 이해관계자 가치 흐름>으로, 기업시민의 핵심인 Business와 Society를 중심으로 다양한 경제적 사회적 이해관계자들과의 사이에서 어떤 가치들을 주고 받게 되는가를 설명하고 있다. 각 이해관계자와의 가치 공유의 핵심들을 알아 보자.

- 고객**                    기업은 혁신적인 제품과 서비스를 제공하고, 이에 대해 고객은 충성도와 구매 의욕을 리턴
- 직원**                    기업은 지원과 구현을 돕고, 직원은 기업에 대한 호감, 이직 감소, 생산성 향상으로 보답
- 투자자**                기업은 투명한 정보를 제공하고, 투자자는 기업 책임과 가치에 대한 평가 향상을 리턴
- 공급자와 파트너**    기업은 공급자/파트너들과 이슈와 분명한 기대를 공유하고, 공급/파트너는 리스크 감소와 자원 효율성을 보답
- 지역 사회**            지역 사회에는 안정성과 번영을 제공하고, 지역 사회로부터는 더 큰 기회를 제공 받음
- 경쟁자**                경쟁자들과 공동 이슈에 대해서는 파트너십을 가지고, 경쟁자들 또한 이를 함께 나눔
- 협회**                    기업과 협회는 서로의 경험과 전문성을 나눔으로써 보완하는 관계
- 미디어**                기업은 미디어에 투명한 정보를 제공하고, 미디어는 브랜드와 평판에 우호적이 됨
- 노동조합**            노동자에 대한 공평하고 윤리적인 대우를 제공하고, 노조는 노동자의 보호를 제공
- 시민사회 / NGO**    기업은 자금, 시간, 기술 등을 제공하고, 시민사회는 이슈들에 대한 독특한(unique) 이해를 함
- 정부/규제기관**    기업은 이슈들에 대한 전문성을 제공하고, 정부/규제기관은 적절한 정책과 지침을 제공

이상으로 보는 바와 같이 비즈니스와 사회라는 2개의 축을 기반으로 기업시민으로서의 활동들은 매우 다양한 이해관계자들과의 상호 호혜적인 가치를 주고 받음으로써 경제적-사회적 가치의 총량을 키워나가는 것이다. 기업시민



# 기업시민 가치는 무엇인가?

## corporate citizenship value

'기업이 기업시민(corporate citizenship)에 가치를 두어야 하는 이유'가 분명하게 규명되어야 기업은 기업시민 계획에 따른 실행을 지속할 수 있다. 기업시민 전문가들은 자주 왜 자신들의 기업이 커뮤니티와 환경에 투자를 해야하는지에 대해서 질문을 받게 된다. 따라서 기업시민이 투자할만한 가치(bottom-line value)를 가지고 있다는 구체적인 연구들이 필요하며, 그 결과는 다음과 같다.

### 첫째,

기업의 사회적 성과(social performance)와 재무적 성과(financial performance) 사이의 실증적인 연관성이 있다.

보스턴 칼리지 기업시민센터 소장 캐서린 스미스(Katherine V. Smith)는 "기업의 사회적 성과와 재무적 성과 간의 실증적 연관성은 35년간 조사 되어 왔다"고 말하였다. 재무적 성과와 환경 또는 사회적 기업시민 투자 간의 관계를 밝히고자 하는 214개 연구들의 메타 분석(2009년 분석)을 통해, 기업의 사회적 성과와 재무적 성과 간의 실증적인 연관성을 밝혔다. 연구에 따르면, 2%를 제외한 모든 연구에서 기업의 사회적 성과는, 작지만 긍정적이고 의미있는 영향을 기업에 미치며, 중요한 재무적 성과 결과와 관련이 있다고 밝혔다. 결론적으로, 사회적 투자는 일반적으로 재무적 이익으로만 따졌을 때에는 작은 금액을 산출하지만, 주주들의 가치는 감소하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 사회적 투자가 주주 이익을 감소시킬 것이라는 우려는 잘못된 것이며, 데이

터 분석의 결과는 기업들이 사회적 투자로 인해서 불이익을 받지 않는다는 것과 여러 경우에서 사회적 투자가 보상으로 돌아온다는 것을 보여 준다.

### 둘째,

기업시민은 커뮤니티와 소비자들의 기대를 충족시키고, 신뢰도와 충성도 강화를 돕는다.

닐슨의 2012년 글로벌 기업시민 의식조사(Nielsen's 2012 Global Corporate Citizenship Survey)는 이를 뒷받침한다. 56개국 2만8,000명 이상의 응답자를 대상으로 한 이 조사에서는 전 세계 소비자의 46%가 사회환원 프로그램을 시행한 기업의 제품과 서비스에 대해 추가비용을 지불할 용의가 있는 것으로 나타났다. 연구에서 응답자들은 사회환원 프로그램을 구현하는 회사에서 제품과 서비스를 구입하는 것을 선호하는지 조사했다. 전 세계 소비자의 3분의 2(66%)는 사회환원 프로그램을 시행한 기업들의 제품과 서비스를 구입하는 것을 선호한다고 말했다. 응답자

들은 또한 "기꺼이 추가 비용을 지불할 것인가"라는 질문에 절반 가깝게(46%) 이들 기업의 제품과 서비스에 대해 추가비용을 지불할 용의가 있다고 답했다.

하바스 글로벌 커뮤니케이션의(Havas Global Communications) CEO이자 베스트셀러 "누가 우승할까(Who Cares Wins)"의 저자 데이비드 존스(David Jones)는, "밀레니얼 세대는 새로운 동력원이며, 그들은 특별한 표준과 개인이 새로운 변화(Movement)를 만들어 낼 수 있는 기술적 전문가들이다."라고 하였다. 더불어, 이 핵심 이해관계자들은 "기업과 기업의 행동에 대한 전례 없는 양의 정보를 보유하고 있으며, 디지털을 통해 그들의 표준에 부합하지 않는 기업에 불이익을 행사할 수도 있다."고 덧붙였다.

### 셋째,

기업시민이 직원들에게도 긍정적 영향을 줄 수 있다.

도널드 F. 비탈리아노(Donald F. Vitaliano)는 "기업의 사회적 책임과 노동 전환(Corporate Social Responsibility and Labor Turnover)"에서, 잘 설계된 기업시민 프로그램이 직원들을 유지하고 조직 문화를 강화하는데 도움을 줄 수 있다는 것을 보여주었다.

직원의 자발성(employee volunteerism)을 통해 긍정적인 결과를 가지고 올 수 있다. 알트리아 고객 서비스(Altria Client Services)의 근로자 참여부서(Employee Involvement) 매니저 신시아 세실(Cynthia Cecil)은, "기업 활동에 관여도가 낮은(disengaged) 직원은 회사에 비용이 들게 하며, 덜 생산적이며, 고위 간부들을 신뢰하지 않는 경향이 있으며, 회사와 연결성이 거의 없다"라고 밝혔다. 반면에, 회사에 관여도가 높은 직원(engaged employees)은 더 생산적이고, 회사와 더 연결되어 있다고 느끼고, 그들의 직업에 더 만족하고, 회사에 투자하기를 원하며, 팀 협력 역량의 증가를 보여주고 있다고 지적했다.

### 넷째,

기업시민이 평판, 신뢰, 그리고 리스크에도 영향을 미친다.

기업이 평판이나 신뢰의 하락에 대비하는 길은 선제적 리스크 관리를 통해서이다. 많은 기업에서 이슈들의 파악하고 리스크를 낮추기 위한 기업시민 활동을 통해서 기업에 가치를 추가하고 있다. 다양한 이해관계자들과의 접촉을 통해서, 기업의 평판, 사업 자격, 이익 창출 등 전반적으로 위협이 될 수 있는 새로운 이슈들을 파악하기 때문이다. 최선의 경우에, 기업시민은 부정적 이슈들을 기업의 기회로 전환시킬 수도 있다.

### 다섯째,

주주들에게도 긍정적 영향을 끼칠 수 있다.

액센츄어 지속가능 서비스(Accenture Sustainability Services)가 실시한 2010년 연구에서는 포춘글로벌(Fortune Global) 1,000대 기업 중 275개 기업의 대표적인 업종별 성과와 지속가능 성과를 비교하였다. "좋은 일을 함으로써 사업을 잘 할 수 있는가(Can Business Do Well By Doing Good)"라는 연구에서는, 지속가능리더십(sustainability leadership)에서 가장 높은 순위를 차지한 50개 회사들은 주주 수익 면에서 동종 회사들을 능가한다는 것을 발견했다. 3년 동안 총 주주 수익률에서 상위 50개 회사들의 리더들은 하위 50개 기업을 16% 앞섰고, 중위 50개 회사는 6% 앞섰다.

기업시민 가치는 데이터를 통해서 구체적으로 입증되지는 않는다. 기업시민은 가치에 관한 것이고, 그렇게 되어야 할 것이다. 그러나, 데이터는 기업시민 실무진이 자신의 업무 가치와 회사 경영 및 성과와의 관계를 입증하는데 도움이 될 것이다. 기업시민

출처: Boston College CCC, The Corporate Citizen, Issue 7, 2012

# 기업시민은 공정적 브랜드 가치를 구축한다

기업의 브랜드와 평판은 중요한 자산이다. 브랜드와 평판은 소비자의 인식에 영향을 미쳐 충성도를 높이고 구매 의도에 영향을 미칠 수 있다. 브랜드와 평판은 최고의 인재를 유치하고 회사에 머무르게 하는데 중요한 작용을 한다. 아마도 가장 중요한 것은 브랜드와 평판이 시장가치의 80% 이상을 차지할 수 있는 중요한 무형의 가치라는 점이다.

"좋은 평판을 쌓으려면 많은 선행이 필요하고, 평판을 잃으려면 단 한 가지 악행만 이 필요하다."  
- Benjamin Franklin

우리는 가치를 “무형적”(Intangible)이라고 부르지만, 긍정적인 브랜드와 평판의 결과는 평가될 수 있고, 냉정하게 현금으로 평가되어왔다. 2010년 연구에 따르면, 브랜드와 평판은 장부가치를 넘어서서 회사의 시장가치를 올릴 잠재력을 가지고 있다. 좋은 브랜드와 평판을 가진 회사는 현재의 장부가치보다 평균 7 배 높은 시장가치를 창출할 수 있는 기회를 얻는다(그림1. 참조). 또 다른 연구에서는 여러 이해관계자들 사이에서 우호적인 평판을 유지하거나 향상시킬 수 있는 기업이 투자자들에게 더 매력적이고 경기침체기와 같은 위기에도 가치를 유지하거나 가치의 증대를 더 잘 할 수 있는 것으로 나타났다.

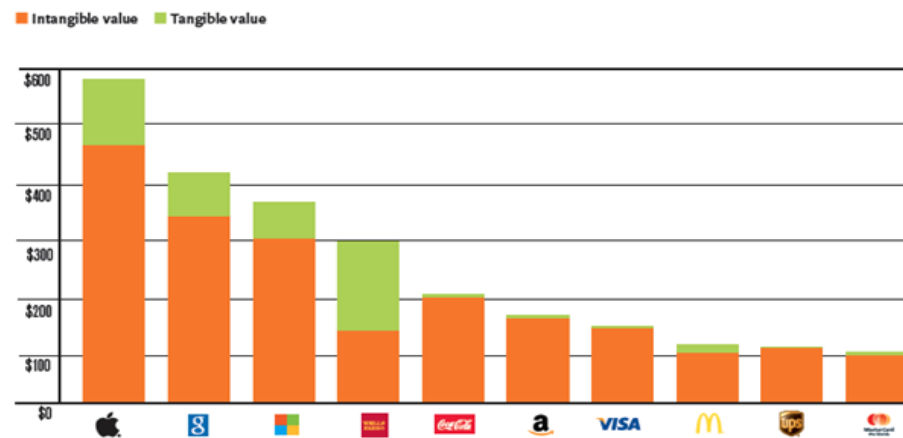


그림 1. 글로벌 브랜드들의 무형과 유형 시장가치(\$bn)

좋지 않은 평판의 영향도 기존 연구에서 발견된다. 2008년 한 연구에서는, 우호적인 평판을 얻지 못한 기업일수록 증가되는 불매운동으로 인한 위협에 봉착하고, 기존 전략을 버리고 중요한 자원을 다른 곳에 투입하는 등, 양보를 위한 압력을 받는다는 결과를 도출했다. 2014년 연구에 따르면, 소비자와 일반대중은 기업의 공급망에서 발생한 부정적 사건이 어디인가에 상관없이, 특히 예방할 수 있었던 사건이라면, 그 사건이 발생한 후 수십 년 동안 그 기업에 책임이 있다고 생각한다. 그렇다면, 누가 그러한 많은 선행을 하고, 단 한 번의 사건으로 피해를 입지 않도록 보호해야 할 책임이 있는가? 회사 내의 모두가 해야 하는 부분이 있지만, 기업시민 전문가만큼 큰 책임이 있는 이는 없다. 기업의 브랜드 전략에 연결되는 환경, 사회, 거버넌스(ESG: Environmental, Social, and Governance)의 투자는 아무리 강조해도 지나치지 않다. 2010년의 한 연구는 사회적 책임감이 있는 기업들이 긍정적인 평판을 쌓을 수 있는 능력이 더 뛰어나다는 것을 발견했다. 한편, 2015년 연구 결과에 따르면 장기간의 기업시민 노력은 한 번은 일어날 수 있는 나쁜 사건에 대한 보호 수단이 될 수도 있다.

보스턴대학 기업시민 연구센터 조사에 따르면, 대다수의 경영진은 이미 기업시민과 평판 사이의 관계를 인지하고 있다. 2014년 연구에서는 기업시민이 내재화 되었을 때 90% 이상의 경영진 응답자가 평판 향상에 성공했다고 보고한 데 비해, 그렇지 않았을 때 성공했다고 보고한 비율은 약 60%에 불과했다. 고위경영진은 브랜드와 명성을 높이기 위한 기업시민 활동을 지원할 준비가 되어 있지만, 이 목표를 달성하기 위해 모든 기업시민 활동이 동등하게 효과를 내는 것은 아니다. 잘못 전개될 경우 기업의 사회적 책임(CSR) 노력이 기업의 명예를 실추시킬 수도 있다.

예를 들어, 환경 친화적인 제품의 개발은 기업의 브랜드에 대한 소비자의 태도를 개선시킬 수 있지만, 만약 기업이 그 제품의 혜택을 과장해서 홍보한다면 이러한 이점은 줄어들 것이다. ‘대의 마케팅’(cause-related marketing)은 이해관계자들이 중요하게 여기는 이슈들에 대한 기업의 지지를 보이고, 자선의 측면과 전략적인 마케팅 목표를 위한 좋은 전술이 될 수 있다. 그러나, 2006년 연구에 의하면, 만약 기업이 선택한 대의가 기업의 사업과 일치하지 않는다면, 이러한 활동은 소비자의 인식을 나쁘게 할 수 있다. 2012년 한 연구에서는 보다 더 구체적으로 기업시민과 대형 브랜드 간의 관계성에 대해 설명하고 있는데, 이는 소비자들은 기업의 CSR 노력과 사업 전략 사이에 분명한 연관성이 보이지 않을 때 회사를 덜 호의적으로 본다는 것이다.

결국, 기업시민에 대한 투자로 얻어지는 것은 소크라테스가 좋은 평판의 핵심으로 이야기한, “자신이 보이고자 하는 모습이 되는 것(To be what you desire to appear)”이다. [기업시민](#)

출처: Boston College CCC, The Corporate Citizen, Issue 16, 2016

많은 경우에 올바른 균형은 성공에 이르기 위한 필수 요소이다. 재무의 대차대조표 상에서 이러한 균형이 필요하다. 경영진이 재무제표의 단기적 이익 창출과 중장기적 성장을 모두 균형 있게 보아야한다. 이 두 가지의 긴장(tension)을 잘 조율하면, 때로 상충되는 목표들 사이에서 장기적이고 지속적인 가치를 얻게 된다. 기업시민정신은 기업의 핵심 가치를 장기간 지속하면서 동시에 이익창출을 위한 비즈니스 전략을 제대로 정렬시키는 균형을 만들어 낸다. 긴장을 강점의 원동력(Source of Strength)으로 만들어 내는 것이다.

성공적인 기업가들은 회사의 핵심 가치를 기반으로 한 다양한 사업 전략을 실행한다. 한 예로, 125년 지속된 미국의 대기업 Arizona Public Service (APS)의 CEO 도널드 브랜트는 “우리는 현재와 앞으로 올 세대를 위해서, 항상 사회적, 경제적, 그리고 환경적 영향들을 고려합니다.”고 하며, “선한 의지(Good Will)과 신뢰(Trust)는 점점 더 가치가 큰 화폐(Currency)가 되고 있습니다. 좋은 사업(Good Business)이 그것입니다.”라고 강조했다. 에드워드 폭스 CSO(Chief Sustainability Officer)는, “안전, 책임, 정직, 신뢰, 그리고 존중의 가치는 우리가 누구인가를 정의하는 기반입니다.”라고 말했다. 점점 더 많은 기업들이 뚜렷한 기업시민 의식을 가지고 환경/윤리적 문제를 해결하려 하고 있다.

## 기업시민 커넥션(Connection)이 오래 가는 가치를 만든다

### 기업시민 정신이 기업 가치 형성의 핵심이 된다

기업시민으로서의 활동은 그 기업의 핵심 가치를 외부에 알리고, 기업 스스로를 정의하는 데 의미가 있다고 Microsoft의 부사장 브래드 스미스가 말했다. 또한, 기업시민의식이 담긴 활동은 일반적인 경영활동에 추가되는 일이 아니라, 모든 경영전략의 기반이 되어야 한다. 만약 그렇지 않으면, 기업의 핵심 가치는 보존되지 못할 것이다. 스미스는 기업들이 사회적 이슈에 더욱 더 적극적으로 반응해야 한다고 실천의 중요성을 되짚었다.

### 기업 핵심 가치는 위아래 할것 없이 같다

The Hershey Company의 이사회회장 제임스 네벨스 또한 기업의 각 구성원들 개인의 가치가 기업전체의 가치로 이어져야 한다고 했다. 네벨스는 본인을 예로 들면서, 어릴적 알라바마 주에서 자라오며 형성된 본인의 철학 3가지를 우선 이야기했다.

- 첫째, 남에게 내가 하지 않을만한 일을 부탁하지마라.
- 둘째, 고객에게 진실만을 이야기하라.
- 셋째, 다양한 형태로 가치있는 일을 하라.



James Nevels

네벨스는 자신의 할아버지로부터 얻은 교훈을 하나 더 추가했는데, 그것은 “선한 일을 함으로써 나도 잘 된다.”라는 것이다. 그의 이러한 가치관은 Hershey의 창업자 밀튼 허쉬의 경영철학인 “배려하는 사업”(Commerce with Compassion)과 일맥상통하고 있다.

### 핵심 가치가 상업적 가치를 만든다

기업의 핵심 가치와 기업시민성이 사업 모델의 일부가 되어야 한다. Microsoft는 2010년 러시아 정책에 관련된 소프트웨어 무단 복제 사건에 연루되면서 뉴욕타임즈 1면에 실리게 됐다. Microsoft는 24시간내에 긴급대처 방안을 마련하고 연루되지 않았음을 증명해 낼 수 있었다. 이 경험을 통해 Microsoft는 이미 일어난 사건의 해결도 필요하지만, 미래에 일어날 수 있는 사건들에 대한 대비책 마련이 중요함을 알게 됐다. 이는 기업의 가치관 형성 및 유지에 큰 영향을 주며, 그 가치관은 잠재적 직원 후보들의 기업 평가 요소가 된다. 다시 말해, 기업의 가장 큰 자산인 실력 있는 직원들을 고용하기 위해 아주 중요한 사안이다. 이 부분은 기업의 수익 증대에도 직결된다. 기업이 사회에 긍정적인 영향을 끼쳐서 좋은 이미지를 구축하여, 사회의 고급인력을 끌어와 더 좋은 일을 만드는 선순환이 계속 되어야 한다.

### 양심의 중요성

오늘날의 소비자들은 입소문에 굉장히 민감하게 반응한다. 특히, SNS 사용이 많은 시대에 정보 전달이 굉장히 빠르기 때문에 그 어떤 기업도 소비자들에게 부정적인 모습을 보이기를 꺼려한다. 2006년의 마케팅 연구에 따르면, 기업의 시민의식이 긍정적으로 소비자들에게 비춰지면 소비자들의 구매 의지가 강해진다는 연구 결과가 나왔다. Microsoft의 스미스는 양심의 중요성을 언급했다. 그는, “비즈니스는 자선활동이 아니다. 기업으로서 수익을 낼 수 있는 비즈니스 모델을 갖되, 그와 연관된 모든 일에 양심적인 것이 중요하다”고 하였다.

출처: Boston College CCC, The Corporate Citizen, Issue 7, 2012




마이크로소프트사의 기업시민 활동 사례:

# KIND

1996년 유럽의 남동부 지방은 보스니아 전쟁으로 많은 난민들이 생겨났다. 마이크로소프트의 몇몇 직원들은 난민들을 위해서 어떤 기업시민 활동이 가능할까를 자발적으로 고민하였고, 회사를 통해 정식으로 도움을 청하여 유엔난민기구와 접촉을 하게 되었다. 난민관련 문제를 돕고 싶어하던 다른 기업과 힘을 합쳐서, 난민들을 도울 수 있는 방안을 유엔과 함께 찾게 되었다. 그 결과로, 3대 기관들이 힘을 합쳐서 난민들이 비교적 많았던 코소보 지방을 집중적으로 지원하는 프로그램을 실시하기로 했는데, 그 지역 난민들에게 신분증을 제작 발급해주고, 가족과의 재결합을 도와주기 위한 데이터베이스를 구축해 주는 일이었다. 이 활동이 널리 알려지면서 훗날 다른 여러 기업들도 난민에 대한 지원활동(UNHCR)에 적극 나서게 되었다.

마이크로소프트는 여기서 멈추지 않고 지원활동을 더 확대하기로 하여, 시애틀 오피스를 기점으로 회사의 법무팀이 홀로된 난민들과 국외추방 위험에 놓인 이민 유아들을 위해서 무상으로 법률상담을 지원하기 시작했다. 이 활동은 이후 미국의 배우이자 자선활동가로 유명한 안젤리나 졸리와 함께 KIND(Kids in Need of Defense)라는 비영리 조직이 만들어지는 계기가 되었다. KIND는 법률 사무소, 민간단체, 대학, 그리고 여러 자원봉사자들이 참여하여, 현재 602개의 파트너들과 42,300명의 변호사들이 18,300명의 아동들을 지원해오고 있다. (참고: <https://supportkind.org>)

이 프로그램의 마이크로소프트 책임자인 브래드 스미스(최고법무책임자)는 이렇게 강조하였다. “임직원들이 자신들에게 의미 있는 일들만이 아니라 기업 전체에도 의미 있는 일에 동참하도록 할 필요가 있다. 이러한 활동들이 (기업)시민이라는 영역에서의 새로운 아이디어와 혁신을 촉진할 수 있기 때문이다.” 

## JSW 사례

인도의 JSW Steel 은 1982년 설립되어 인도 철강산업을 이끌어가는 기업으로 성장해왔다. 인도 서남부 지방에 총 6 개의 공장들이 위치해 있으며, 10년 전의 160만톤 생산량을 현재 1,800만톤까지 끌어 올렸다. 기업 시가 총액 또한 무려 59배 증가시켜, 오늘날 미화 46억달러로 추정되고 있다. 인도 비자야나가르(Vijayanagar)에 위치한 공장이 이 기업의 성장에 2/3가 넘는 영향력을 주며 중요한 역할을 했다. JSW는 이 Vijayanagar 공장에 통합가치사슬을 적용시켜 성공 사례를 만들어 같은 산업의 경쟁 기업들을 놀라게 했다. 여기서 말하는 통합 가치의 적용은 JSW에 사회환경적 이익, 생산 비용을 절감해서 오는 환경에 대한 긍정적 효과, 그리고 더욱 효과적으로 변한 생산성을 불러왔다.

그렇다면 이 성공적인 사례로 꼽히는 Vijayanagar 공장에 대해 자세히 알아보자. 1970년대에 인도의 남부 카르나타카 정부가 철강 기업들에게 3,000 에이커에 해당하는 땅을 제공하겠다고 발표했다. 그러나, 이 땅의 위치는 철강 공장이 중요하게 여기는 몇가지 요소들이 충족이 되지 않았다. 고급 철광석이 필요하지만 그에 맞는 등급을 찾을 수 없는 위치였고, 또 전기와 물 같은 에너지 공급도 어려운 위치였다. 또한, 고급 인력을 찾기 힘든 지역이었다. 이런 여러가지 이유로 많은 철강 기업들이 거절을 했다. 그러나, JSW는 이를 기회로 보고 차별화된 전략을 구축해서 이 땅을 개발하기 시작했다. 비록 등급이 떨어지는 철광석이 발굴되는 지역이지만, 그 점을 최대 활용한 Corex 기술을 써서 엄청난 양의 철광석 자원을 효율적으로 쓰게 되었다. 이러한 풍부한 자원을 활용하는 점 이외에 JSW 공장이 위치한 개발되지 않은 지역을 위해 투자 함으로써 최대 효과를 보게 되었다. 기업의 사회적 책임을 중시한 JSW의 전략은 크게 두가지로 짜여있다. 첫째로는 지역 생태 환경의 보존이 있고, 둘째로 사회적 가치 증진이다.

### JSW는 지역의 생태 환경을 보존을 위해서 총 3가지 활동을 실시 했다.

첫째, 제로 웨이스트(zero-waste) 정책을 펼쳐서 재활용을 강조했다. 밀 스케일 (mill scale)과 마이크로 펠릿 (micro-pellet)을 활용해서 많은 양의 폐기물 발생을 막을 수 있었다. 또한, 혁신적인 기술을 도입해서 강모래를 슬래그 샌드(slag sand)로 대체하기도 하고 플라이 애시(fly ash)를 시멘트로 변형시키기도 했다. 이러한 기술 개발로 생산의 효율을 높이고 자원을 보존하면서 가치 있는 제품을 만들어 냈다.

둘째, Vijayanagar지방의 물자원이 풍부하지 않기 때문에 제로워터 (zero-water) 정책을 펼쳐 지역의 물 자원을 보존하는데 힘 썼다. 이미 한번 사용된 물은 나무에 물을 주는 데 쓰기도 했다. 불필요하게 정수된 물을 공장에서 쓰기보다는 블로우다운 기술 (blow-down technique)로 재순환된 물을 사용했다.

셋째, 지역의 열악한 자원 환경을 보완하기 위해서 JSW는 대량으로 나무를 심기 시작했다. 결과적으로 2백만 그루가 넘는 나무를 지역 곳곳에 심었다. 공장에서 생산된 제품들을 운송할 때, 전체의 76%를 철도 경로를 통해 함으로써 환경오염을 줄이기도 했다. 공장 내부 곳곳에 공기 오염 측정기를 설치해서 모니터링도 실시했다. 이산화탄소 배출량도 측정함으로써 공장 인근의 지역에 환경적으로 피해를 미치지 않기 위해 끝없이 노력했다. 이러한 노력의 결과로 굉장히 기온이 높았던 지역의 온도가 평균 5도 떨어지게 되었고, 오랜 기간 가뭄으로 시달렸던 지역에 평균 강수량 80mm가 높아지기도 했다. 이산화 탄소 배출량도 매년 1만 2천톤 가량 지속적으로 줄어왔다.

### 다음으로 사회적 가치 증진 방법으로 4 가지 활동을 실시 했다.

첫째, JSW는 540여 군데의 학교를 대상으로 점심을 제공해서 135,000 명이 넘는 학생들을 지원했다. 또한, 40개의 학교를 전문적으로 관리해서 14,000여명의 저소득 가정 학생들을 집중적으로 돕기도 했다. 이 학교들은 정부와 협약을 맺어 재정적 지원을 받아서 컴퓨터를 이용한 교육까지 실행했다. 타만나 (Tamanna)라는 특수학교를 설립하기도 해서 기술 교육 중심의 프로그램을 만들기도 했다. 더 나아가, 다양한 스포츠 기구를 학교들에게 제공하기도 하고, 크고 작은 스포츠 이벤트를 후원함으로써 지역사회의 교육 시스템에 큰 힘을 실어주었다.

둘째, 사회적 갈등 혹은 건강 문제를 겪고있는 여성들을 위한 집중적 기술 개발과 취업 도움을 지원했다. 아웃소싱, 섬유산업, 의류생산 종류의 산업에 취업할 수 있도록 트레이닝 시스템을 개발했다. 이러한 기술 개발 이외에도, 창업을 지원해주는 프로그램도 만들었다. JSW는 이렇게 다양한 방법으로 지역의 여성들이 다양한 기회를 찾을 수 있게 도와주었다.

셋째, 사회기반시설을 개발했다. 많이 개발되지 않은 지역이기 때문에, JSW는 마을 인근의 도로, 배수 시설, 화장실 설치에 직접 나섰다. 또, JSW는 지역의 쓰레기 수거도 직접 했다. 재활용을 최대화해서 에너지를 보존하고 쓰레기를 재활리 수거함으로써 지역 사람들의 건강 상태도 개선할 수 있었다.

넷째, 농촌개발에 힘썼다. 지역의 많은 농부들을 위해 여러 형태의 정부-민간 합작 모델을 만들었다. 이것의 주 목적은 농부들의 수익을 올려서 공장도 협업할 수 있는 기회를 장기적으로 만들기 위함이었다. 이 모델은 구체적으로 땅을 활용하여 농지 보전을 하고, 폐수 처리를 더욱 효과적으로 하는데 도움을 주었다.

JSW는 기업 사회적 책임을 갖고 행동한 결과, 기업의 수익에도 굉장히 긍정적인 효과를 불러오게 되었다. 우선, 이러한 활동들은 생산성을 높인다는 결과를 보였다. 적절한 자원의 재사용과 폐기물을 줄임으로써 더욱더 효과적인 생산을 할 수 있었다. 그리고 좋은 이미지의 기업이 직원들의 능력을 높이기도 했다. 실제로 산업 평균적으로 철강 공장이 연간 생산하는 양이 500~550톤인 반면에, JSW의 공장은 800톤 이상을 생산해냈다. 또, 지역사회에 긍정적인 모습으로 비춰진 JSW는 새로운 프로젝트를 실행할 때 큰 반대 없이 매끄럽게 일을 진행 할 수 있었다. 다른 공장들은 여러가지 이유로 연간 평균 30시간을 방해 받는다고 한다. 결과적으로 생산량이 다른 공장들에 비해 훨씬 빠른 편이다. 3만톤을 생산하는 것을 기준으로 보았을 때, 다른 공장들은 통계학적으로 평균 4.5에서 7년 이 걸리는 반면에 JSW의 공장은 2.33년이 걸렸다.

Vijayanagar 공장은 공유가치를 만든다는 이념 하에 성공적인 실적을 보여왔다. 끝없는 사회환경문제 개선을 위한 투자로 결국 기업의 가치도 상승한 사례이다. 전세계적으로 침체기였던 2015-16년 도에도 JSW는 비교적 적은 영향을 받으며 인도 철강산업의 선두 주자로서 자리를 지켰다. 하지만, 철강의 수요가 급격하게 하락하는 현 시대와 미래에 관한 문제는 JSW도 마찬가지로 고민중이다. JSW는 계속해서 기업의 수익성 뿐 아니라 공유 가치를 만드는 데 초점을 두고 전략을 세워나갈 전망이다.

출처: JSW Steel: Shared Value at Vijayanagar Steel Plant, MDI, HBS Ivey Publishing Case Study, 2017