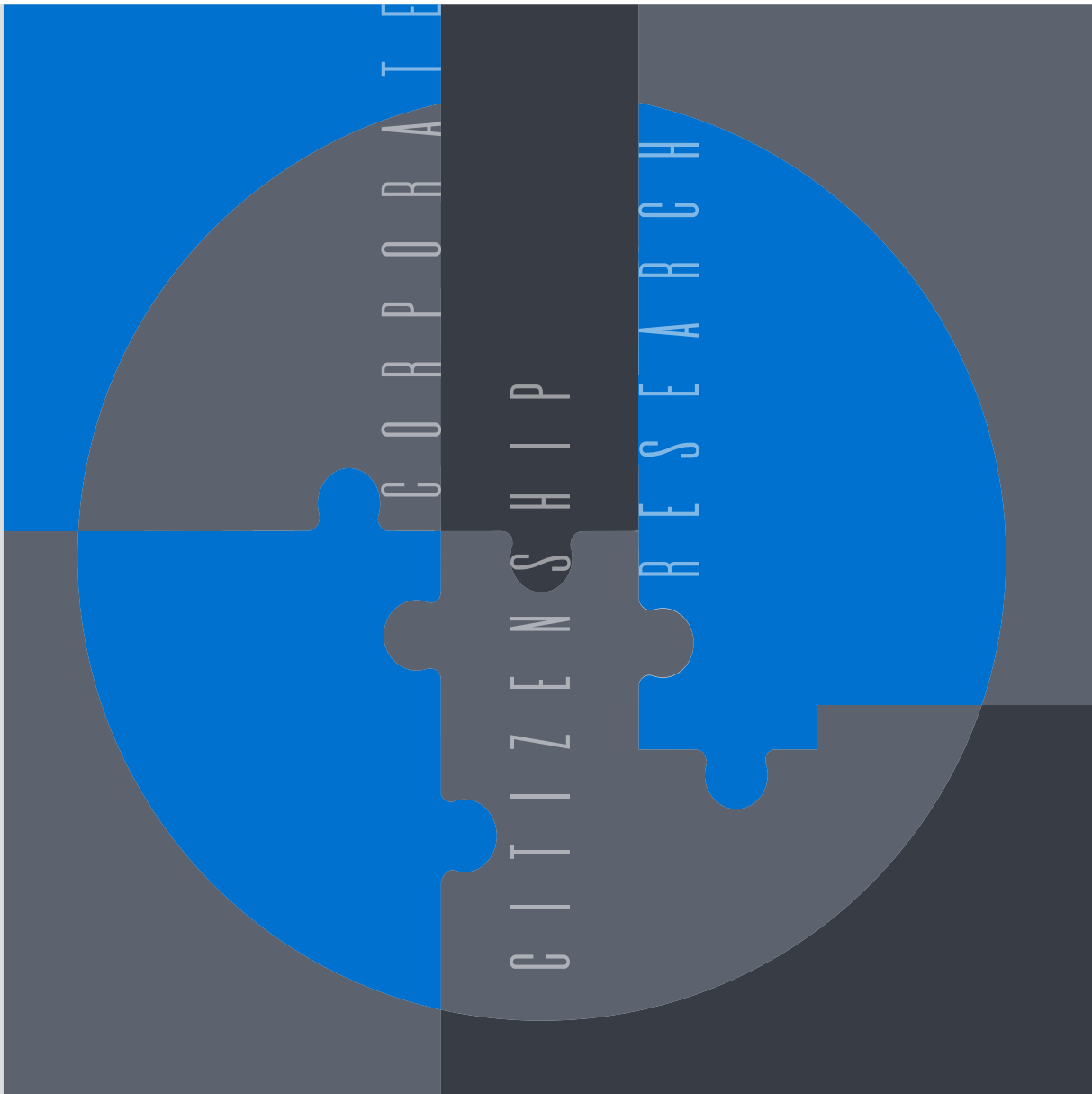


기업시민리서치

권두언
포스코 회장 최정우: 포스코, 100년 기업을 향해 기업시민이 되다

SPECIAL REPORT
기업시민 시대: 도시와 대학 만든 포스코, 시민 양성할 때

CCRI RESEARCH
기업시민 인덱스: 목표와 역할



As stakeholder expectations rise, an inauthentic or uneven commitment to citizenship can quickly damage a company's reputation, undermine its sales, and limit its ability to attract talent. For organizations, a new question is becoming vital: **When we look in the mirror held up by society, do we like what we see?**

Deloitte Insights

이해관계자들의 기대가 높아질수록, 시민성에 대해 진정성이 없거나 일관성 없는 서약은 기업의 평판을 빠르게 실추시키고, 매출을 감소시키며, 인재를 끌어들이는 역량을 제한한다. 기업들에게 생사를 가르는 새로운 질문이 있다: **사회가 제시하는 거울에 비춰보았을 때, 과연 우리 모습이 자랑스러운가?**



04



포스코는 비즈니스 파트너들과 같이 성장해야 한다.
디지털변혁은 여기에 강력한 수단을 제공한다.
포스코가 먼저 디지털변혁을 하고 이를 확장하여 비즈니스
파트너들에게 제공한다면, 비즈니스 파트너들의 디지털변혁을
지원하고 자원과 프로세스의 유연성, 확장성, 신뢰성을 확보하여
산업생태계 전반의 경쟁력을 높이게 된다.

30



49



- 02 권두언:
포스코, 100년 기업을 향해
기업시민이 되다

SPECIAL REPORT

- 06 기업시민 시대:
도시와 대학 만든 포스코,
시민 양성할 때
- 13 디지털변혁과
기업시민 포스코의 과제
- 20 포스코 동반성장 활동의
성과와 미래

CCRI RESEARCH

- 31 기업시민 인덱스: 목표와 역할
- 40 기업시민과 임팩트관리^{Impact Management}

GLOBAL RESEARCH

- 49 BC CCC Infographic
생존에서 번영으로:
성공을 위해 회복탄력성을 유지하기
- 50 3M의 기업시민 사례

포스코, 100년 기업을 향해 기업시민이 되다



포스코 회장 최정우

초연결, 초격차, 초변화 시대, 최근 많은 학자들이 現시대를 설명하기 위해 사용하는 표현들입니다. 사회 변화의 양상과 정도가 다양하고 예측 불가능하기에 나온 용어들인데, CEO로서 경영환경의 변화 속도와 깊이가 이전과는 확연하게 달라졌다는 것을 체감하고 있습니다. 국가 차원에서는 강대국들간의 무역전쟁, 4차 산업혁명, 급변하는 남북관계 등 격변의 시대를 맞고 있고, 철강 산업 차원에서는 내수와 해외시장 철강경기 둔화세 지속과 원료 가격 상승으로 인한 이 중고, 일본의 무역규제와 미국의 철강제품 관세 부과 등 넘어야 할 장벽이 결코 작지 않습니다. 이런 상황 속에서 영속 가능한 100년 기업으로 발전하기 위해 어떤 방향으로 나아가면 좋을지에 대한 고민은 CEO로서 당연한 것이었습니다.

기업이란 무엇인가라는 고민에서 출발한 기업시민의 탄생

지난해 7월 선언한 기업시민 경영이념은 ‘기업이란 과연 무엇인가?’라는 고민에서 출발했다고 볼 수 있습니다. 이러한 질문에 다양한 해석이 가능하겠지만, ‘기업은 사회와의 조화를 통해 성장하고, 영속할 수 있는 존재’라고 생각합니다. 現시대에는 기업의 모든 경영활동이 다양한 이해관계자에게 영향을 미치기 때문에 수익창출 그 이상의 책임과 역할이 요구됩니다. 기업이 영속하려면 사회공동체의 일원으로서 경제적 이윤만이 아닌 더 나은 세상을 만들어 가는데 기여해야 하며, 이것이 오늘날 기업이 지향해야 할 가치이자 기업의 올바른 길이라는 결론에 이르게 되었습니다.

한편, 글로벌 선진기업들도 최근 시대와 사회의 요구, 또한 투자자들의 ESG에 대한 높아진 관심에 부응하기 위해 기업의 목적을 재정하는 노력을 적극적으로 펼치고 있습니다. 지난 8월 미국 최대 경영자단체인 Business Round Table은 기업의 목적이 주주 이익 극대화를 넘어, 고객, 직원, 공급사, 협력사, 지역사회 등 모든 이해관계자에 공헌하는 것임을 선언했습니다. 국내에서는 포스코가 유일하게 기업시민을 경영이념으로 1년 먼저 선포한 셈이니, 글로벌 추세에 걸맞는 시의적절한 결정이었다고 생각됩니다. 기업이 마치 시민과도 같은 역할과 책임을 다해야 한다는 의미에서 선언하게 된 기업시민 경영이념을 마음에 품고 100년기업을 향한 여정을 시작한 것입니다.

상생과 배려라는 이름의 포스코 DNA, 기업시민으로 진화

우리의 지난 역사를 돌이켜 볼 때 기업시민 경영이념은 갑자기 등장한 것이 아니라, 포스코인이자 누구나 가지고 있는 가치를 담은 것이라고 볼 수 있습니다. 포스코의 지난 50년은 한국 경제발전과 함께 한 역사였습니다. 자본, 기술, 경험이 전무한 철강 불모의 땅에서 세계 1위 철강기업 신화를 이룬 포스코는 창업 이래 다양한 공헌 활동을 충실히 수행해왔습니다. 제철장학회(’71), 교육재단(’76), 포스텍(’86)을 설립하여 지역 교육 인프라를 확충했으며, 포항 효자아트홀(’80), 광양 백운아트홀(’92), 포스코미술관(’95) 설립을 통해 한국사회와 지역에 문화적으로 풍요한 삶을 제공하고자 노력해오고 있습니다. 이 외에도 UN선도모델로 선정된 1%나눔재단, 포스코 글로벌봉사단, 스틸하우스 건축 등 지역사회

회와의 상생, 배려, 나눔 활동은 지속된 포스코 고유의 DNA라고 자부할 수 있습니다. 이렇게 지역사회를 사랑하고 함께 발전하겠다는 따뜻한 심성이 오늘날 기업시민으로 진화한 것입니다.

우리의 나침반, 기업시민헌장 선포

기업시민 경영이념 선포 후, 지난 1년 4개월은 기업시민을 구성원과 공유하고, 대내외 투자기관, 이해관계자, 일반 시민들에게도 포스코의 진정성을 보여주기 위해 노력한 시간이었습니다. 기존 활동들이 기업시민 가치와 부합하는지 다시 들여다보고 개선이 필요한 사업과 활동의 방향을 재조정했으며, 사업 관점에서도 기업시민 경영이념을 실현할 수 있는지 신중한 검토를 거듭했습니다. 지역사회와 소통을 강화하고자 서울, 포항, 광양에서 수준 높은 문화공연을 유치했는데 지역민의 열렬한 호응도 받았습니다. 예전 같으면 포스코 직원에 한정했던 명사 강연과 문화 공연을 시민들과 공유하기 위해 포스코는 물론이고 인재창조원, 포스텍 등이 문을 활짝 열고 협력사, 공급사, 지역사회 구성원들이 함께 하는 활동으로 업그레이드 한 것입니다.

이런 변화는 기업시민의 개념, 실천의지를 담은 우리의 나침반, 기업시민헌장이 있었기에 가능했습니다. 금년 7월 선포한 기업시민헌장에는 구성원들이 한 방향 한 뜻으로 마음을 모을 수 있는 지향점과 우리의 의지를 표현한 실천원칙이 담겨 있습니다. 내부 임직원 뿐만 아니라 외부 전문가들과의 토론과 검토를 통해 만들어진 기업시민헌장 선포를 두고, 국내의 석학들은 포스코 스스로가 어려운 길을 깨끗하게 가겠다는 과감한 선언이라고 응원해주기도 하였습니다.

포스코, 기업시민이 되다


이제는 누가 더 협력을 잘하는지가 경쟁력인 세상입니다. 혼자 생존할 수 있는 것이 아니라 이해관계자들과 함께 윈윈하며 서로에게 이익이 되는 가치를 창출할 때 생존할 수 있습니다. 이것이 바로 공생가치인데, 포스코는 어떻게 하면 공생가치를 창출할 수 있을지 고민하며 다양한 방식을 추진하고 있습니다. 임원들은 각자 업무 영역에서 기업시민 경영이념을 실천할 수 있는 아이디어를 도출하여 이미 실행에 들어갔고, 일반 직원들은 업무와 일상에서 작은 것이라도 실천할 수 있도록 적극적으로 동참을 유도할 계획입니다. 또한 체계적인 시스템과 가이드를 구체화하여, 시대의 대표적인 문화로 자리매김할 수 있도록 계속 노력할 것입니다.

이제는 임직원들에게 기업시민이 무엇인냐고 물어보면, 기업시민은 어려운 것이 아니라 내 업무를 넘어 동료 배려하고 이웃과 지역사회를 위해 한 발자국 더 나아가는 것(Go the Extra Mile)이라고 자신있게 대답합니다. 앞으로는 더 나아가 포스코 임직원들의 업무와 일상에서 기업시민이 자연스럽게 행동으로 베어나올 수 있도록 체질화하는 노력을 하게 될 것입니다.

함께 만들어가는 기업시민

구성원과 회사가 한 뜻으로 기업시민의 빛을 추구하고 지속가능한 기업으로 계속 성장하다 보면 공생가치도 세상을 밝히는 빛의 크기처럼 점점 커질 것이라고 믿습니다. 기업시민이 포스코만이 추구하는 경영이념이 아니라, 많은 기업들이 함께 이해관계들과 협력하여 더 나은 사회를 만들어 가는 사회혁신운동으로 확산되기를 기대해 봅니다.

이를 위해서는 기업시민을 추구하는 기업들에게 따뜻하면서도 냉철한 조언을 해줄 학계 전문가들의 동참이 절실합니다. 기업시민 실천활동 중 우수한 사례를 모아 연구하고 선도 모델을 만들어 많은 기업들이 도입할 수 있게 도와주고, 기업시민을 이론적으로 체계화하는 역할이 필요한 상황입니다. 기업들과 학계 전문가들이 함께 협업하며 나아갈 때 더 많은 100년 기업이 만들어지고, 더 나은 사회 구현도 자연스럽게 이루어질 것이라 믿습니다. 기업과 사회발전을 응원하는 여러 학계 전문가들의 애정어린 관심과 동참을 당부 드립니다. ♡



포스텍 기업시민연구소는
기업이 사회적 가치창출과 문제해결에
앞장서는 기업시민으로서
활동하는데 기반이 되는 학술적 연구를 수행합니다.
본 「기업시민 리서치」지는
기업시민연구소의 연구, 제반 활동,
그리고 해외 연구 및 사례 등을 공유하고자 합니다.
포스코그룹과 관련 기관에
기업시민에 대한 정보 제공을 돕고자
계간으로 발행하고 있습니다.

01

기업시민 시대:
도시와 대학 만든
포스코,
시민 양성할 때

02

디지털변혁과
기업시민 포스코의
과제

03

포스코
동반성장 활동의
성과와 미래

기업시민 시대: 도시와 대학 만든 포스코, 시민 양성할 때



전상인

서울대 환경대학원 교수
미국 브라운대학 사회학 박사
미국 워싱턴대, 일본 히토츠바시대 교환교수 역임
(전) 한국미래학회 회장

기업시민 개념이 있기까지

근대사회는 자본주의사회이면서 동시에 기업사회다. 자본주의 경제의 본질은 시장 경제라기보다 기업경제라는 말이다. 자본주의는 단순히 시장경제가 성장하고 발전한 결과가 아니라, 기업이라는 경제주체의 전면적 등장이 일궈낸 새로운 사회체제다. 이런 점에서 자본주의 경제는 자유시장경제 **free-market economy**가 아닌 자유기업경제 **free-enterprise economy**로 이해되어야 한다. 이윤을 ‘조직적이고 합리적으로 추구’한다는 점에서 기업은, 약탈이나 투기, 횡재와 같은 자본주의 이전의 영리 추구방식과 근본적으로 차별화된다. 기업을 ‘자본주의의 꽃’이라고 부르는 것은 이런 맥락에서다.

자본주의 근대사회의 실질적 주역만큼 기업에게는 그것에 상응하는 사회적 책임 문제가 늘 따라왔다. 한편으로 이는 사회적 기대나 요구에 대한 기업의 대응이자 반항이었지만, 다른 한편으로는 기업 스스로의 명예나 자부심이기도 했다. 근대 경제학의 원조 **亞當 스미스**가 예찬한 시장원리와 기업활동은 이타적 ‘도덕감정’의 토대를 전제로 한 것이었다. 근대 사회과학의 대부 **代父** 막스 베버 또한 자본주의의 기원을 프로테스탄트 ‘윤리’에서 찾았다. 베버가 강조한 것은 종교적 차원의 소명 **召命, calling** 이었는데, 이는 기업가만 아니라 노동자들에게도 공히 해당되는 사안이었다. 이런 점에서 기업의 사회적 책임 문제는 자본주의의 태동과 함께 시작되었다고 볼 수 있다.

기업이 가져야 할 윤리적 규율은 1960년대 미국에서 대두한 기업의 ‘사회적 책

입'CSR, Corporate Social Responsibility 개념을 통해 보다 공식화되고 구체화 되었다. 환경문제나 계급갈등 같은 사회적 이슈가 제기되면서 초기에는 경영이익의 사회적 환원 차원에서 논의된 기업의 사회적 책임론은 그 이후 진화에 진화를 거듭한 끝에 기업경영의 패러다임 자체를 변화시키는 단계에까지 이르렀다. 언제부턴가 내부적 투명성과 윤리성 제고는 당연지사가 되었고, 이제는 기업이 이해관계자들이나 지역사회와의 공생을 약속하고 사회문제 해결을 위한 적극적 책임까지 자임하는 시대가 되었다.

기업시민 개념은 이러한 추이의 최근판이자 결정판이라 볼 수 있다. 이와 관련된 보다 결정적인 배경은 이른바 제4차 산업혁명이다. 인공지능, 사물 인터넷, 빅데이터, 모바일 등 첨단 정보통신기술이 경제·사회 전반에 융합되어 혁신적인 변화가 나타나는 시대에 초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)으로부터 자유로운 사회적 주체는 어디에도 없게 되었다. 기업과 사회의 가치 공유는 이제 기업의 사활을 가늠하는 변수로 작동하고 있으며, 실제 사회적 변화를 주도하는 기업일수록 생존 및 성공 확률이 더 높은 것으로 확인되고 있다.

이런 점에서 포스코가 창립 50주년을 맞아 '기업시민'을 새로운 경영이념으로 채택한 것은 시의적절한 것이다. '포스코 기업시민헌장'은 "기업의 경영활동은 사회를 기반으로 이루어지며, 사회와 조화를 통해 성장하고 영속할 수 있다"고 천명했다. 또한 포스코는 "사회공동체의 일원으로서 경제적 이윤 창출을 넘어 사회문제 해결에 동참하고 인류의 번영과 더 나은 세상을 만들어가는 데 기여"하겠다고 다짐했다. 요컨대 기업이 시민의 역할을 담당하고 수행하겠다는 각오인데, 여기서 남는 한 가지 고민은 기업 자체가 곧 시민은 아니라는 점이다. 기업에게는 시민권이 없을 뿐 아니라 기업 스스로 인격체가 아니기 때문이다. 결국 기업시민은 기업이 시민을 닮아가고 기업이 시민처럼 행동하는 일종의 역할놀이(role playing) 내지 역할학습(role learning)이 될 수 밖에 없다.

열쇠는 새로운 '마음의 습속'

포스코가 기업시민이 되는 일은 포스코 구성원으로부터 명실상부한 시민이 되는 것에서 출발한다. 기업이 시민의 역할을 수행하기 위해서는 CEO나 임직원 모두가 진정한 시민의식과 시민정신으로 무장할 것을 요구한다. 왜냐하면 기업시민을 구체적으로 창조, 학습, 조직, 운영, 전파하는 동력은 궁극적으로 해당 기업의 '구성원'으로부터 나오기 때문이다. 포스코 구성원들이 먼저 시민의 모범이자 전범(典範)으로 거듭난 다음, 그와 같은 시민의 품격과 역량이 비즈니스 파트너, 이해관계자, 지역주민, 그리고 사회 전체로 파급될 때 기업시민 개념은 마침내 꽃을 피우게 될 것이다.

시민의 자격은 한편으로는 선언적이고 법률적이다. 현대 민주주의 사회에서 누구

도시를 만든 기업으로서 포스코는
이제 도시의 주인인 시민의 품격을 말할 의무와 권리가 있다.
대학을 만든 기업으로서 포스코는
이제 교양있는 문화시민을 말할 명분과 근거가 있다.
도시를 만들고 대학을 만든 포스코,
이제는 제대로 된 시민을 생산할 때다.

나 출생과 더불어 시민으로서의 법적 지위를 얻기 때문이다. 하지만 시민의 또 다른 자격들은 후천적으로 획득된다. 개체로서 자립할 수 있는 경제적 조건도 그렇지만 특히 시민으로서의 태도와 마음은 오랜 노력과 진화의 산물이다. 진정한 의미의 시민이란 태어나는 것이 아니라 만들어지는 것이며, 주어지는 것이 아니라 노력해가는 것이다. 근대사회의 시민이 과거 백성이나 신민, 부족, 민족, 국민과 개념적으로 다른 까닭은 시민에게는 시민 특유의 마음이 있기 때문이다.

‘마음의 사회학’은 세상을 움직이는 힘을 사람의 마음에서 찾는 학문 분야다. 이러한 전통은 사회학 초기 단계에서부터 있어 왔으나, 최근 들어 여기에 부쩍 탄력이 붙고 있다. 이는 사회적 제도나 구조의 힘을 믿거나 인간의 이성과 합리성에 기대는 기존의 사회과학이 나름 한계를 맞이했다는 판단 때문이다. ‘마음의 사회학’은 구조 못지않게 인간이 변수이고, 이성 못지않게 감정이 관건이라는 생각에서 출발한다. ‘마음의 사회학’이 성립되는 근거는 두 가지 측면에서다. 하나는 마음이 사회적으로 소유된다는 점인데, 마음이란 개인의 소유이면서도 다른 사람들과 공유된다는 의미에서다. 다른 하나는 마음의 역사성으로서, 일시적인 감정과 달리 마음은 장기간에 걸친 습속이라는 의미에서다.

그렇다면 마음의 습속은 바뀌거나 바뀔 수 있는 것인가? ‘마음의 사회학’이 볼 때는 그렇다. 사람의 마음은 타고난 천성이라기보다는 사회적 산물이라고 보는 것이다. 시대와 사회에 따라 마음의 습속은 서로 다르다. 예컨대 우리가 태어날 때부터 충성스러운 국민의 마음을 가진 것은 아니다. 또한 애초에 성실한 노동자의 마음으로 이 세상에 태어나는 사람도 없다. 우리는 근대국가 및 자본주의 체제 하에서 그렇게 만들어졌거나, 싫든 좋든 그렇게 선택했을 뿐이다. 모든 인간은 궁극적으로 사회화 **socialization**의 결과인 것이다. 새로운 사회체제는 그것에 걸맞는 사람의 몸, 사람의 마음을 요구하는 경향이 있다. 몸과 마음은 하나이지, 결코 둘이 아니기 때문이다.

프랑스의 사회철학자 미셸 푸코는 사람의 몸과 마음이 바뀌는 일을 ‘인간축적’ **accumulation of men**이라 불렀다. 그가 볼 때 자본주의 근대사회는 ‘충직한 국민’으로서의 신체와 정신, 그리고 ‘성실한 노동자’로서의 신체와 정신을 체계적으로 요구하고 배양해 왔다. 푸코의 인간축적 개념은 카알 마르크스가 자본주의 발전단계에서 강조한 ‘자본축적’ **accumulation of capital**과 쌍벽을 이룬다. 자본주의는 ‘자본’의 문제이기도 하지만 ‘사람’의 문제이기도 한 것이다. 근대 이후 사람들은 한편으로는 충성스러운 국민의 마음으로, 그리고 다른 한편으로는 땀 흘려 일하는 노동자의 마음으로 사는 것을 당연히 여기지 않는다.

우리나라 사람들의 마음이 대전환을 경험한 것은 그리 오래된 일이 아니다. 불과 수 십년 전만 해도 대다수 한국인들은 국민으로서의 확고한 애국심 없이, 그리고 노

동자로서의 뚜렷한 자의식 없이 살아왔다. 우리나라에서 국민으로서의 자부심이 싹트고 노동자로서의 자긍심이 쌓이기 시작한 것은 1960년대 이후 국가주도 경제개발이 시작되면서부터다. 이 무렵부터 한국 사람들은 국가의 가치를 제대로 인식하게 되었고, 근로자로서의 역할에 나름 의미를 느끼게 되었다. 많은 한국인들은 고도성장 과정에서 한편으로는 충성스러운 국민의 마음, 다른 한편으로는 기업에 헌신하는 근로자의 마음으로 재무장하게 된 것이다.

한국사회에서 이와 같은 근대적 의미의 ‘인간축적’이 일어난 대표적인 현장이 아마도 포스코일 것이다. 포스코는 출범 자체가 국영기업이었다. 당시 포스코의 경영이념 또한 ‘제철보국’^{製鐵報國}이었다. 포스코 임직원들은 먼저 애국하는 모범 국민이 되었고, 애사^{愛社}하는 모범 노동자가 되었다. 한마디로 산업전사^{産業戰士}의 마음이었다. 포스코 구성원은 민족을 위해 일을 하고, 나라를 위해 일을 하며, 회사를 위해 일을 하고, 일을 위해 일을 했다고 말할 수 있다. 하지만 이와 같은 포스코 구성원의 전통적 ‘마음의 습속’이 기업시민 시대를 맞이하여 결코 불변으로 남을 수는 없다. 시대정신이 달라지고 기업목표가 바뀌면 구성원들이 가진 마음의 습속 또한 당연히 선제적으로 변해야 하기 때문이다. 새 술은 새 부대에 담듯이 말이다.

● 개인과 공인으로 거듭나야

‘마음의 습속’^{habits of heart}은 책의 제목이며, 저자는 미국의 사회학자 로버트 벨라다. 그는 마음의 습속이 사회의 지속 혹은 변화에 미치는 효과가 지대하다는 사실을 밝혔는데, 이때 그가 염두에 둔 것은 미국의 민주주의 문제였다. 그에 의하면 미국의 건국이념인 민주주의가 건재한 이유는 ‘개인’을 중시하는 사람들의 마음, 그리고 ‘공동체’를 소중하게 여기는 사람들의 마음이 ‘시민의 습속’으로서 작용하기 때문이다. 민주주의의 문제를 마음의 습속과 연관시킨 학자는 물론 벨라가 처음은 아니다. 19세기 초 미국을 방문한 프랑스의 정치학자 토크빌은 민주주의 혁명이 발원한 프랑스에는 없고 미국에는 존재하는 민주주의의 비결을 다름 아닌 미국인 특유의 마음에서 찾았다.

토크빌과 벨라가 공히 주목하고 있는 것은 민주주의를 가능하게 만들고 민주주의를 지속하게 만드는 마음의 습속인데, 바로 이곳에 우리가 지향해야 할 ‘시민’ 개념의 핵심이 들어가 있다. 하나는 개인^{individual}이며, 다른 하나는 공인^{公人}, ^{public man}이다. 한국이 선진사회로 가는 마지막 관문을 통과하지 못하는 것은 개인의 마음과 공인의 마음이 없기 때문이다. 이른바 ‘민주화 이후 민주주의’가 헛도는 이유 또한 개인으로서의 시민과 공인으로서의 시민이 부재하기 때문이다. 포스코가 기업시민이 되려면 포스코 구성원들로부터 먼저 애국하는 마음과 애사^{愛社}하는 마음을 넘어, 개인의 마

음과 공인의 마음을 갖춘 진정한 시민으로 다시 태어나야 한다.

개인주의는 이기주의와 다르다. 이기주의는 태곳적부터 도처에 존재했지만, 자유롭고 평등한 개인의 개념은 고대 그리스와 로마문명의 독창적 발명이었다가 르네상스 이후 서유럽에서 전성기를 구가했다. 개인주의에는 이기주의에는 없는 두 가지가 있는데, 첫째는 인간의 절대 존엄이고 둘째는 의사의 자기결정이다. 그런만큼 개인주의는 자유주의와 불가분의 관계를 갖는다. 자유주의의 기본 단위가 곧 개인인 것이다. 또한 자유의 몫은 누구에게나 같다는 점에서 자유주의야말로 만인평등이다. 앞으로 우리 사회가 필요로 하는 것은 바로 이와 같은 '자유 시민'이다. 한편으로는 이기주의에 빠지지 않으면서 다른 한편으로는 집단주의에 현혹되지 않는 그런 시민의 마음 말이다.

우리나라에서 개인은 법적, 신분적으로는 존재하지만 사회·문화적으로는 여전히 미생^{未生}이다. 우리는 여전히 때를 짓고 무리를 만드는 성향이 강하다. 우리에게 고독하나 절대적인 삶의 주체로서의 개인은 거의 없다. "나는 외톨이가 되고 싶지는 않지만, 사람들이 나를 혼자 내버려 뒀으면 좋겠다" *I don't want be alone, I want to be left alone*는 영화배우 오드리 헵번의 말처럼 말이다. 서양에서 개인이 성장한 것은 두 가지 요인 때문이다. 하나는 기독교 문명 속에 절대자 관념이 있어 신분, 가문, 빈부, 인종, 성별의 차이를 떠나 모든 사람이 궁극적으로는 신을 '독대'^{獨對}하게 된다. 인간은 본래 혼자인 것이다. 다른 하나는 근대적 이행 과정에서 국민들이 문화인이나 교양인으로 거듭날 기회를 가졌다. 일종의 '출판혁명' 내지 '독서혁명'과 같은 것이다. 서양의 경우 금속활자 발명이 지식의 대중적 생산과 보급으로 이어졌지만 우리의 경우는 금속활자를 먼저 발명하고서도 그와 같은 후속타^{後續打}가 없었다. 일본만 하더라도 에도 시대의 무사계급은 일제히 칼 대신 책을 손에 쥐었다.

'개인'의 마음에 이어 시민의 자격으로 중요한 것은 '공인'의 마음이다. 여기서 말하는 공인은 통상적 의미의 공인^{公人}이 아니라, 이웃이나 지역 혹은 세상사에 대해 부단히 관심을 갖고 참여하는 공인^{共人}을 말한다. '공평할' 공^公이 '공적인 것', '벼슬' '관청'을 의미한다면, '한가지' 공^共은 '함께 하다', '같이 하다', '여럿이 하다', '이바지하다'는 뜻을 갖고 있다. 영어로는 'public man'인데, 이를 우리말로 흔히 '공인'^{公人}으로 번역하는 것부터가 사실은 문제다. 왜냐하면 우리에게서 공인^{公人} 아닌 공인^{共人}의 전통이 거의 없다시피 하기 때문이다. 공인^{共人}은 개인과 동전의 양면을 이루는 개념이다.

물론 우리나라 사람들이 전적으로 이기적 존재인 것만은 아니다. 하지만 한국인들에게 있어서 이타^{利他}의 대상은 혈연이나 지연, 학연을 중심으로 그 범위가 매우 좁은 편이다. 미국의 사회학자 벤자민 넬슨은 서구사회의 인간관계는 크게 '부족적 형제애'^{tribal brotherhood}로부터 보편적 타자애^{他者愛}, **universal otherhood**로 진화해 왔다고 주



장한다. 전자가 ‘우리과 그들’ 혹은 ‘적과 동지’의 세계라면 후자는 ‘남남끼리 공존하고 협력하는’ 세계다. 후자의 경우 가까운 사람들의 가치가 절하되면서 역설적으로 모든 사람이 평등하게 타인이 되는 ‘보편적 공동체’를 형성하는 원리다. ‘개인’과 마찬가지로 공인^{公人}의 기원 또한 유럽이다. 미국이 사회학자 리처드 세넷에 따르면 시민으로서 이웃과 타인에게 마땅히 해야 할 의무와 도리 개념은 고대 그리스 도시국가에서 시작되었다. 도시국가든, 자치도시든 시민의 역사가 제대로 없었던 우리로서는 그런 공인의 관념이 본래 희박했다고 볼 수 있다. 물론 세넷은 오늘날 서구사회에서도 ‘공인의 몰락’^{the fall of public man}이 걱정이라고 말한다.

● 포스코의 시민생산 역량

기업 스스로가 시민의 역할을 수행하겠다는 기업시민 개념이 생명력을 얻기 위해서는 해당 기업의 구성원이 먼저 시민으로 거듭날 필요가 있다. 그러기 위해서 이제 포스코 구성원은 과거 애국^{愛國}과 애사^{愛社}의 위대한 전통을 넘어 주체적 개인과 보편적 공인의 수준으로 올라가야 한다. 누구나 자유롭고 평등한 세상의 주인공으로 당당히 살아가는 가운데, 우리 사회는 가깝지도 않고 멀지도 않는 사람들의 보편적 공동체, 뜨겁지도 않고 차갑지도 않는 사람들의 포용적 공동체를 지향해야 하기 때문이다. 익명의 희생, 무명^{無名}의 봉사, 그리고 흔적 없는 선행이 넘쳐나는 그런 세상 말이다.

기업시민을 새로운 경영이념으로 내세운 포스코는 이러한 시민의 새로운 탄생을 선도할 역량을 충분히 갖추고 있다. 나라에 충성하고 기업에 헌신하는 ‘인간축적’의 경험을 가졌기 때문이다. 게다가 포스코는 도시를 만들고 대학을 만든 경력이 다른 기업에 비해 너무나 출중하다. 도시를 만든 기업으로서 포스코는 이제 도시의 주인인 시민의 품격을 말할 의무와 권리가 있다. 대학을 만든 기업으로서 포스코는 이제 교양있는 문화시민을 말할 명분과 근거가 있다. 도시를 만들고 대학을 만든 포스코, 이제는 제대로 된 시민을 생산할 때다. 🎯

디지털변혁과 기업시민 포스코의 과제



김용진

서강대학교 경영학과 교수
SUNY Buffalo 경영학박사
스마트팩토리연구센터장

디지털변혁의 이해

4차 산업혁명은 기존의 오프라인 중심 사회를 온라인과 오프라인이 촘촘하게 결합된 공간으로, 온라인을 통해 오프라인을 통제할 수 있는 공간으로 만들면서 전통적인 경제나 산업 이해의 틀로는 설명할 수 없는 다양한 변화를 일으키고 있다. 4차 산업혁명이 디지털변혁을 통해 구성하는 공간은 이미 온라인 형태로 존재하고 있던 사이버공간 중심의 가상현실 **virtual reality**이나 증강현실 **augmented reality**을 훌쩍 뛰어넘는다. 이 공간에서 사람들이나 기업들은 온라인과 오프라인의 완벽한 연계를 통해 어떠한 행위도 제한받지 않고 자유롭게 실행할 수 있다. 다시 말해, 항상 연결되어 있어 무슨 일이 어디서 벌어지는지를 감지할 수 있는 초연결성 **hyper connectivity**과 어떻게 거기에 대처할 수 있는지를 파악할 수 있는 초지능성 **hyper intelligence**을 기반으로 사람들이 자신이 원하는 것을 자신이 원하는 시간에 원하는 장소에서 원하는 형태로 해결할 수 있게 된다는 것이다. 이러한 변화를 가져오는 것을 우리는 디지털변혁 **Digital Transformation**이라고 부른다.

디지털변혁은 세가지 요소로 구성된다. 첫째, 온라인과 오프라인이 완벽하게 결합된 공간, 둘째, 온라인을 통한 오프라인의 자유로운 통제, 셋째, 자유로운 통합과 해체가 가능하도록 표준화, 모듈화, 디지털화된 자원과 프로세스가 그것이다. 디지털변혁은 모든 기업들이, 그리고 그들의 고객들이 지금까지 꿈꿔 왔으나 불가능했던 요

구형서비스 **On Demand Service** 제공을 가능하게 한다.

디지털변혁은 어떻게 기업들의 경쟁력에 영향을 줄까? 전통적인 산업구조에서는 기업들이 고객가치를 높이려고 노력하면 원가가 급격하게 증가하는 딜레마에 봉착해 있었다. 여기서 고객의 가치는 고객이 가진 문제를 해결할 때 그 솔루션에 대해 고객이 인지하는 가치를 말하며, 고객가치는 고객이 원하는 시점에 원하는 장소에서 원하는 형태로 고객 개인이 가진 문제를 해결하면, 즉 요구형 서비스 **On Demand Service**를 제공하면 극대화된다. 문제는 비록 고객들이 개인화된 서비스에 많은 가치를 부여하지만, 기업이 개인화 서비스 제공 전략을 추구하는 순간 원가가 기하급수적으로 증가하게 된다는 것이다. 따라서 지금까지 기업들은 제품이나 서비스를 대량생산하여 원가를 낮추고, 여기서 만들어진 자금으로 새로운 솔루션에 투자하는 포트폴리오 전략을 사용해 왔다. 하지만 이러한 전략은 이제 더 이상 유효하지 않다. 현재 전 세계 기업 시가총액 순위 1위부터 5위까지가 전부 디지털 서비스기업(애플, 구글, 마이크로소프트, 페이스북, 아마존)인데서 알 수 있듯이 전통적인 방식으로 경쟁을 하는 기업들은 경쟁력을 상실해 가고 있다. 디지털변혁은 결국 고객의 가치를 극대화하면서도 원가를 낮출 수 있는 수단을 기업들에게 제공하여 기업 경쟁력에 결정적인 영향을 미친다.

소비자가 원하는 요구형서비스를 제공하기 위해서는 기존의 아날로그적으로 기업형태를 디지털적인 형태로 변혁하여야 한다. 기존의 기업은 자신들의 시스템 속에서 고객수요를 예측하고, 제품이나 서비스를 디자인하여 제조한 다음 고객에게 전달해 왔다. 비록 고객의 입장에서서는 매우 비효율적이고 기업의 입장에서 돈이 많이 들어가는 형태로 기업이 존재해 왔던 이유는 고객이 원하는 시점에 자원을 통합하여 솔루션을 제공하는 요구형서비스가 기술적으로 거의 불가능했기 때문이다. 자원을 고객이 원하는 시점에 원하는 형태로 통합해서 전달하기 위해서는 모든 자원을 표준화하고 모듈화해야 하며 이를 통합하는 과정 또한 표준화해야 한다. 하지만 기존의 아날로그형 조직에서는 이러한 표준화나 모듈화가 거의 불가능했고 설령 모듈화와 표준화가 가능하다 하더라도 이를 통합하는데 너무 많은 시간이 걸리고 자원의 세부 내용을 추적하여 관리하는 것이 거의 불가능했다.

일례로 운동화를 만들어 파는 과정을 생각해 보자. 운동화를 만들기 위해서 기업은 고객의 수요를 예측하고 예측된 수요에 맞춰 디자인을 만들고, 이를 충족하기 위해 안창, 중창, 겹창, 뒷창, 내패딩 등 최소 10가지 이상의 다양한 부품들을 사용하여 제품을 만든 다음, 창고에 보관하고 수요자에게 판매한다. 그런데 만약, 모든 부품을 표준화, 모듈화하고 고객이 디자인하게 한 후 바로 제공하는 형태로 바꾼다고 가정해 보자. 아날로그 방식으로는 불가능할 것이다. 혹, 가능하다 하더라도 실제로 만들

어서 배송하는 데까지 많은 시간이 걸릴 것이다. 아디다스는 신발생산 과정과 자원에 대한 정보를 디지털화하고 표준화/모듈화하여 기존에는 1년 6개월이 걸리던 전 과정을 10일이내에 마무리할 수 있도록 스피드팩토리를 만들었다. 디지털변혁을 통해 고객이 원하는 운동화를 고객이 원하는 시점에 만들어 제공할 수 있는 기반을 갖추게 된 것이다.

이처럼 디지털 변혁은 기업들이 기업 자체와 그 기업이 공유하는 산업생태계를 급격하게 바꾸면서 새로운 생태계를 구축해 가도록 요구하고 있다. 이 과정에서 모든 서비스가 모듈화되고 표준화되면, 기존의 대기업이 가지고 있던 규모의 경제라는 강점이 작동하지 않을 가능성이 높다. 반면에 각 분야별 최고 실력을 가진 중소기업이 강자로 떠오르게 될 것이다. 아이러니하게도 디지털변혁 시대를 맞이한 기업들에게 가장 중요한 것은 첫째, 고객의 문제를 정확하게 이해하여 솔루션을 요구형으로 제공하는 것, 둘째, 조직 구성원이 가진 지식과 경험을 극대화하여 이들이 고객의 문제 해결에 창의적으로 나서게 하는 것, 셋째, 요구형서비스를 가장 효율적으로 함께 할 수 있는 파트너를 찾고 이들을 이해하는 것이다. 비즈니스에 가장 기본적인 이 3가지의 공통점은 '사람'이다. 고객의 문제를 이해하고 푸는 것, 직원의 역량을 극대화하고 이들을 통해 고객의 문제를 푸는 것, 그리고 파트너사의 역량을 극대화하여 고객에게 가장 적합한 솔루션을 제공함으로써 고객의 문제를 푸는 것 모두 사람을 이해하고, 사람의 역량을 극대화하고, 서로 신뢰를 쌓아야 가능하다. 이것이 바로 디지털변혁 시대의 기업운영 방식이라고 볼 수 있다. 포스코가 지향하는 기업시민의 핵심적인 정신이 이 지점에서 디지털변혁과 맞물린다고 볼 수 있다.

● 포스코의 기업시민 이념과 비즈니스 전략

시민이란 특정 국가의 법적 구성원으로 인정받는 개인의 상태를 의미한다. 사회계약 이론에 따르면, 시민은 권리와 의무를 가진다. 시민이라는 개념은 사회에 따라 그 사회가 가진 문화적 특수성을 포괄하고 있기 때문에 그 권리와 의무가 확정되거나 고정된 것이 아니며 지속적으로 변화한다. 이런 특성으로 인해 시민의 역할에 관해서는 다양한 논의가 있고 통일된 견해가 없지만, 많은 학자들에게 지지받는 개념 중의 하나는 적극적 시민의 역할 **active citizenship**이다. 적극적 시민의 개념은 시민들이 경제적 참여나 공공자원봉사 등의 활동을 통해 자신들이 속한 공동체를 개선하고 모든 시민들의 삶을 향상시켜야 한다는 철학이다. 다시 말해, 시민은 사회구성원들과 연대감을 바탕으로 공동체의 이익을 위해 자발적으로 참여하는 주체를 의미한다.

포스코의 기업시민을 적극적 시민이라는 관점에서 보면, 생산활동을 통해 이익을 추구하는 경제적 구성체의 일원으로서의 기존 역할을 공동체의 이익을 위해 자발적

이고 적극적으로 참여하는 시민사회 일원으로서의 역할로 바꾸겠다는 철학적 변화라고 할 수 있다. 포스코는 창립 이래 포항과 광양지역의 교육과 문화 인프라 조성, 제철장학회와 포항공대 설립을 통한 인재양성, 포스코청암재단, 포스코봉사단, 포스코 1%나눔재단 등을 통한 다양한 공익적 활동을 추진해 왔다. 하지만 이러한 사회적 책임 활동은 비록 거시적으로는 기업의 경쟁력에 도움을 줄 수 있지만 단기적 성과에 크게 영향을 미치지 어렵기 때문에 대부분 수동적이고 방어적인 성격을 가지고 있다. 자발적이고 적극적인 시민의 참여활동과는 거리가 있다. 따라서 포스코가 기업시민을 경영이념으로 선포한 것은 기존의 수동적이고 방어적인 사회적 책임 활동이 아니라, 본연의 기업활동을 적극적이고 자발적인 시민의 관점에서 수행하여, 경제적 가치와 사회적 가치를 선순환적인 방식으로 추구하겠다는 것이다. 다시 말하면, 기업시민이념의 핵심은 사회가 가진 다양한 문제를 기업적 방식으로 해결하여 가치를 창출하고, 시민들의 삶의 질을 높이는 역할을 하겠다는 것이다.

포스코가 제시한 기업시민이념은 기업시민활동으로 구체화 되어야 한다. 개념적으로 기업시민활동은 기업 구성원들이 수행하는 시민활동의 집합인데 포스코그룹 구성원들의 입장에서는 기업의 사회적 활동에 참여하는 부가적인 활동을 수행하는 것이 아니라 기업시민 관점에서 사회적 문제를 찾고 이 문제를 해결하기 위한 솔루션을 고민하고, 의사결정을 하는 본연의 활동을 수행하는 것이다. 이와 같은 구성원들의 활동에 방향성을 주기 위해 포스코는 조직의 개혁방향을 고객, 공급사, 협력사 등 비즈니스 파트너와 함께 가치를 만들어가는 Business With POSCO, 더 나은 사회를 함께 만들어가는 Society With POSCO, 신뢰와 창의의 기업문화를 함께 만들어가는 People With POSCO로 설정했다. 기업시민이념과 세가지 개혁방향은 조직 구성원들에게 개략적인 그리고 개념적인 방향성은 주고 있지만 구체적으로 어떻게 실행되어야 하는지에 대한 로드맵은 주고 있지 않다. 이 로드맵은 기업시민 관점에서 포스코의 전략이 수립되어야 만들어질 수 있다. <그림1>은 세가지 개혁방향과 전략의 관계를 설명한다.

그렇다면 기업시민 관점에서 바라 본 포스코의 기업전략은 어떻게 구성될 수 있을까? 우선 전략의 핵심적인 영역인 비즈니스 영역 문제를 보자. 기업시민의 관점에서 포스코가 어떤 산업에 진출하고 어떤 비즈니스를 할 것인가는 비교적 명확하다. 왜냐하면 기업시민은 사회적 문제를 적극적으로 해결하고자 하는 주체이기 때문이다. 포스코는 Society with POSCO라는 개혁방향의 실천을 위해, 현재 인류가 직면하고 있는 다양한 문제들, 지구 자원의 유한성에 대비하기 위한 우주자원개발, 상당한 위협으로 나타나고 있는 우주쓰레기 처리 문제에서부터, 기후변화, 적절한 가격의 청정에너지 개발, 건강한 삶, 빈곤퇴치, 깨끗한 물과 위생, 복원력 높은 사회기반시

설, 지속가능 도시, 범죄예방 등 다양한 영역의 문제를 중심으로 사업영역을 확대할 수 있다. 이러한 사업영역의 확대는 포스코가 지금까지 제공해온 세계 최고 수준의 프리미엄 제품과 서비스를 제공해 온 것과 배치되는 것이 아니라 사회적 문제를 중심으로 사업의 내용을 재구조화하고 새로운 솔루션을 고민하는 방향으로 진화하는 것이다. 예를 들면, 현재 포스코가 하고 있는 것처럼, 사회적 기여가 높은 전기차용 강판 등 친환경 제품을 개발하여 서비스를 제공하고, 안전과 환경가치를 추구하며, 자원과 에너지가 선순환되는 생산체제 구축 등의 활동을 적극적으로 확장하는 것이다.

다음 이슈는 누구와 함께 이러한 사업을 할 것인가이다. 포스코는 성과공유제를 중심으로 다양한 동반성장 프로그램 운영을 통해, 중소기업에 포스코의 혁신활동을 전파하고 이들이 경영성과를 향상할 수 있도록 지원해 왔다. 하지만 기업시민의 관점에서는 보다 다양하고 역동적인 협력관계를 만들어 낼 수 있다. 포스코가 사회문제 해결을 위해 새로운 솔루션을 만들고 사업영역을 확장하고자 한다면, 이 사업에 필요한 기술을 개발하고 자원을 확보하며 생산, 전달, 판매 등의 활동을 해야 하는데 이 과정에서 어떤 기업(그 기업이 벤처든 기존의 중소기업이든 상관없이)을 발굴하고 어떻게 협력하며 어떻게 성과를 나눌 것인지에 대한 새로운 방안을 만들어야 한다.

마지막으로는 사회적 문제를 이해하고 솔루션을 만들 수 있으며, 새로운 협력관계를 설계할 수 있는 다양한 인력들을 길러내는 문제이다. 물론 구성원들을 보다 행복하게 만들고 동기를 부여하며 이들의 역량을 극대화시키는 것도 매우 중요하다. 하지만 창의적이고 자발적으로 사회문제를 인지하고 솔루션을 만들어 낼 수 인력을 키워내는 것은 훨씬 더 중요하다. 대학, 연구소, 협력업체, 정부 등과의 다양하고 역동적인 협력체계를 구축해야 이 일이 가능해진다.

그림 1.
기업시민 이념 실천을 위한
개혁방향과 포스코의 전략



● 디지털변혁과 포스코 비즈니스전략의 실행 방안

사회문제의 발굴, 새로운 솔루션의 개발, 솔루션 구현을 위한 기술의 개발, 실행 등을 위해서는 완전한 사고의 전환이 필요하다. 기존의 사업방식을 그대로 사용해서 새로운 비즈니스모델을 실행하는 것은 불가능하다. 왜냐하면 비용이 많이 들기 때문이다. 디지털변혁이 필요한 이유가 그것이다. 디지털변혁은 온라인과 오프라인을 완벽하게 결합하고, 온라인을 통해 오프라인을 통제하며, 표준화, 모듈화, 디지털화된 자원과 프로세스를 자유롭게 통합하고 해체하여 고객들에게 온디맨드서비스를 제공할 수 있도록 한다. 디지털 디자인을 통해 사용자의 의견을 듣고, 새로운 솔루션과 기술의 완전성, 신뢰성을 테스트하며, 파트너들과 공유하고, 결과와 대비하여 개선방향을 도출한다. 디지털화된 생산 운영 프로세스를 통해 시설이나 스마트기계들을 통제하여 자유롭게 제품과 서비스를 생산한다. 이 과정에서 축적된 데이터를 통해 고객의 문제를 조금 더 심층적으로 분석하여 솔루션을 도출하고, 생산프로세스의 문제점을 분석하여 생산성을 높인다. 디지털변혁은 기업들이 기존에는 할 수 없었던 개인화된 솔루션을 낮은 원가에 제공할 수 있도록 하는 중요한 수단이다.

디지털변혁은 2가지 측면에서 포스코의 기업시민 기반 전략을 실행할 수 있는 핵심적인 수단이다. 첫째는 포스코가 기업시민이념에 기반한 새로운 기업전략을 실행하는 필수적인 수단이다. 예를 들어, 포스코가 복원력 높은 사회기반 시설을 필요한 도시들에 온디맨드서비스로 제공하는 것을 새로운 사업영역으로 선정했다고 가정해 보자. ‘복원력 높은’ 소재와 이를 사용하여 만들어지는 ‘사회기반시설’이 기술의 핵심이고 이를 만들어 내기 위해서는 막대한 투자가 필요하다. 더구나 이를 온디맨드로 제공하기 위해서는 생산·운영 시스템, 전달시스템 등 모든 시스템이 유연하고 탄력적으로 변해야 한다. 따라서, 이 사업에 필요한 기술과 소재를 개발하고 시스템화 하며, 솔루션으로 제공할 수 있도록 전체적인 전략 로드맵이 먼저 만들어져야 한다. 또한 새로운 사업의 진행을 위해 기존의 자원과 프로세스는 어떤 형태로 활용할 것인지, 어떤 형태로 변혁할 것인지를 동시에 결정해야 한다. 이 과정에서 포스코가 모든 프로세스를 혼자서 진행할 것인지, 공동으로 개발할 것인지, 혁신적인 기업으로부터 구매할 것인지를 결정해야 한다. 이 모든 활동들은 디지털에 기반하여 이루어져야 한다. 특히, 디지털 디자인은 고객의 참여를 가능하게 하고 모든 물적, 공학적 특성에 대한 사전 검토를 정밀하게 할 수 있도록 지원한다. 이런 방식으로 새로운 사업을 개발하면, Society with POSCO, Business with POSCO, 그리고 People with POSCO라는 개혁방향을 자연스럽게 성취하게 된다.

둘째는 기업시민으로서 비즈니스 파트너들의 경쟁력을 높일 수 있는 강력한 수단이다. 포스코가 수행하고 있는 기존의 사업이 되었던 기업시민이념에 따라 만들어진

새로운 사업이 되었는데, 포스코는 비즈니스 파트너들과 같이 성장해야 한다. 그렇다면 비즈니스 파트너들의 경쟁력을 높이는 문제는 매우 중요하다. 이것이 Business with POSCO 개혁방향의 핵심이기도 하다. 디지털변혁은 여기에 강력한 수단을 제공한다. 포스코가 먼저 디지털변혁을 하고 이를 확장하여 비즈니스 파트너들에게 제공한다면, 비즈니스 파트너들의 디지털변혁을 지원하고 자원과 프로세스의 유연성, 확장성, 신뢰성을 확보하여 산업생태계 전반의 경쟁력을 높이게 된다. 다시 말해서, 포스코가 온라인과 오프라인이 결합되어 있고, 온라인을 통해 오프라인을 통제할 수 있으며, 표준화, 모듈화, 디지털화된 자원과 프로세스를 만들어 낼 수 있다면, 이를 기반으로 비즈니스 파트너나 중소기업들에게 강력한 플랫폼을 제공할 수 있다는 것이다. 이 플랫폼서비스는 클라우드 컴퓨팅 서비스를 기반으로 제공되며, 고객들의 필요에 따라 수시로 변경될 수 있다. 물론 비즈니스 파트너들이 이러한 서비스를 도입하고 사용하기 위해서는 정밀한 비즈니스 분석과 전략 수립이 필요하다. 이 부분 또한 포스코가 서비스로 제공하거나 지원해 줄 수 있다. 지금 여기서 이야기하는 디지털변혁은 기존의 정보시스템과는 궤를 달리한다는 점을 기억해야 한다. 기존의 시스템이 통합적 관리를 기본으로 한다면, 디지털 플랫폼은 유연하고 확장 가능성이 높으면서도 맞춤형이 가능한 서비스로 구성되어야 한다.

● 나가는 말

포스코는 기업시민 이념을 구체화하기 위해 기업시민현장의 실천원칙을 만들었다. 기업시민원칙은 비즈니스 파트너와 함께 강건한 산업생태계를 조성하고, 사회문제 해결과 더 나은 사회 구현에 앞장서며, 신뢰와 창의의 조직문화로 임직원들이 행복하고 보람 있는 회사를 만들기 위한 구체적인 행동준거들을 포함하고 있다. 이러한 원칙이 조직에 체화되고 자연스럽게 실천되기 위해서는 디지털변혁이라는 강력한 도구가 필요하다. 물론 디지털변혁이 모든 문제를 해결하거나 포스코의 기업시민 기반 전략을 실행하는 단 하나의 수단일 수는 없다. 하지만 앞서 논의한 것처럼, 사회문제를 중심으로 새로운 비즈니스를 계획하고 실행하는 것은 엄청난 투자를 필요로 한다. 모든 사업을 관통하여 가치를 만들어 내고 원가를 낮출 수 있는 수단이 필요하고, 비즈니스 파트너들과의 생산적이고 협력적인 생태계를 구축할 수 있도록 지원하는 수단이 필요하다. 디지털변혁이 그 중 하나의 강력한 수단이고, 이러한 디지털변혁에 기반한 포스코의 기업활동은 기업시민이라는 아날로그적 개념을 디지털 기업시민이라는 보다 진화된 그리고 실천적인 형태의 개념으로 탈바꿈하게 할 것이다. 디지털 기업시민으로서 포스코의 힘찬 글로벌 도약을 기대해 본다. 🍎

포스코 동반성장 활동의 성과와 미래



이유경

포스코 설비자재구매실장(상무)
이화여자대학교 MBA

동반성장활동 히스토리

필자가 포스코에 입사한 90년대 우리사회를 관통했던 키워드 중 하나는 세계화 다른 말로 국제화 **Globalization** 였던 것으로 기억된다. 80년대 이후 신자유주의 사상에 기반하여 급속도로 확산된 글로벌화 트렌드에 따라 사회, 경제적으로 많은 변화가 있었으며, 당시에는 대중소기업 간 동반성장이라는 단어는 찾아보기 힘들었다. 물론, 그 때도 중소기업청 주도로 중소기업에 대한 일반적인 지원 및 육성정책을 추진했으나, 대중소기업 간 동반성장 관점의 정책 추진은 드물었다고 본다.

대한민국이 세계화의 흐름에 제대로 적응하지 못해 1997년 외환위기를 겪었고, 이후 우리 경제는 세계화에 적응하기 위해 구조조정 등 처절한 노력을 해서 빠른 시간 내에 외환위기를 극복하게 된다. 그러나, 외환위기 극복 과정에서 대중소기업 간 격차가 더욱 벌어졌고, 따라서 당시 참여정부는 대중소기업 상생협력 즉 동반성장을 국가적인 정책으로 추진하게 된다. 2004년 대중소기업협력재단을 설립했으며, 당시 정부의 기본적인 방침은 “정부는 지원자 역할을 하고, 대중소기업이 시장에서 자율적으로 동반성장을 추진한다”는 것이었으나, 실제로는 정부가 많은 부분 주도적인 역할을 했었다고 생각한다.

이와 같이, 초창기 동반성장 활동은 정부가 먼저 정책방향을 제시한 후에 대기업들이 따라가는 방식이었다. 하지만 포스코는 2004년 성과공유제를 자발적으로 국내

●
기업시민
동반성장의
개념

최초로 도입하고 대기업 중 최초로 중소기업 납품대금을 100% 현금으로 지급하기 시작하는 등 선제적인 활동을 추진하여, 산업계 동반성장의 선도적인 역할을 했다고 자부한다.

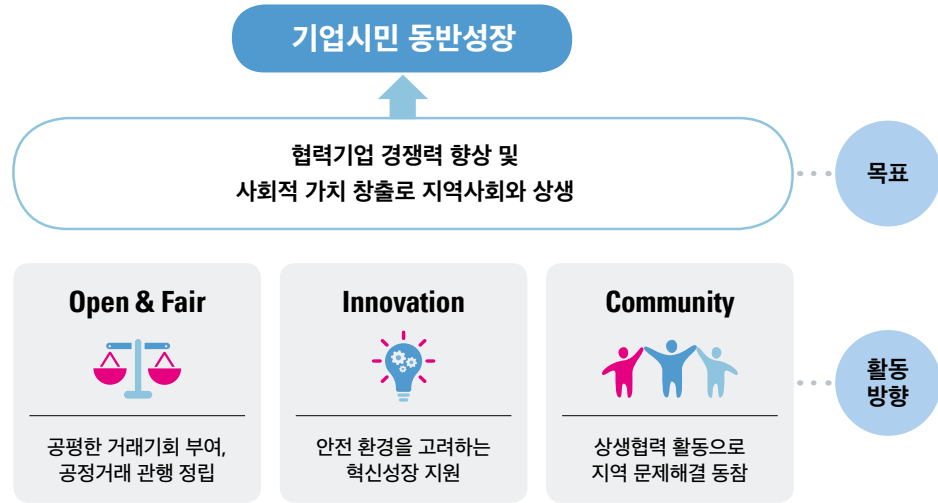
한편으로, 1980년대 미국에서 등장한 공급사슬관리 **Supply Chain Management** 이론이 2000년대에 본격적으로 한국에 소개되면서 기업의 경쟁력은 단일기업만이 아니라 그 기업을 둘러싼 Supply Chain 전체의 경쟁력에서 나온다는 개념이 산업계의 컨센서스로 자리잡으면서 동반성장 활동에 대한 이론적인 뒷받침을 하게 된다.

그동안 대기업의 동반성장 활동에 대한 사회적 기대감은 계속 커져왔고, 최근 들어서는 안전이나 환경문제에 대한 대기업의 책임론도 강하게 대두되고 있는 상황이다. 그런데, 성과공유제로 대표되는 포스코의 동반성장 브랜드는 성과공유제가 타기업으로 확산되면서 차별성이 다소 둔화되었으며, 한편으로 철강산업의 특성상 안전, 환경문제에 대한 적극적인 대응도 필요한 상황이다. 이런 배경하에 기업시민 경영이념에 걸맞는 수준으로 동반성장 활동을 Jump-Up 하기 위해, 금년부터 “기업시민 동반성장” 활동을 새롭게 추진하고 있다.

기업시민 동반성장은 “기존 활동이 협력기업 경영안정이나 기술혁신 등을 통한 경쟁력 강화에 집중했었다고 한다면, 이에 플러스해서 안전·환경문제, 소재·부품·장비 국산화 등 산업계 難題 해결에 협력기업과 함께 노력을 기울이고 지역사회와의 상생도 추구하는 보다 확대된 개념”이다.



기업시민 동반성장은 [Open & Fair] 거래 기업과 공정하게 거래하고, [Innovation] 중소기업의 혁신성장을 지원하되 안전·환경을 강화하고, [Community] 제철소가 소재한 포항 및 광양 지역사회와 상생하는 세가지를 주요 활동방향으로 정하고, 이를 실천하기 위해 33개 프로그램을 운영하고 있다. 이 중에서 특히 핵심이 되는 7개 프로그램을 선정해서 중점 추진하고 있는데, 이에 대해 소개하고자 한다.



Open & Fair
공정거래

동반성장 활동은 대기업과 협력기업 간의 신뢰를 바탕으로 추진해야 실질적인 효과를 볼 수 있는데, 신뢰는 무엇보다 거래당사자 간의 지속적인 공정거래 관행을 통해 축적된다.

거래의 기본적인 두가지 요소는 어떤 거래 상대방과 어떤 계약조건으로 거래 하느냐이다. Open & Fair는 거래 상대방을 선정할 때는 누구에게나 공평한 기회를 주는 개방형 구매를 하고, 계약 및 이행단계에서는 납품한 제품에 대해 제값 제때 주기를 실천하겠다는 것을 주요한 내용으로 하고 있다.

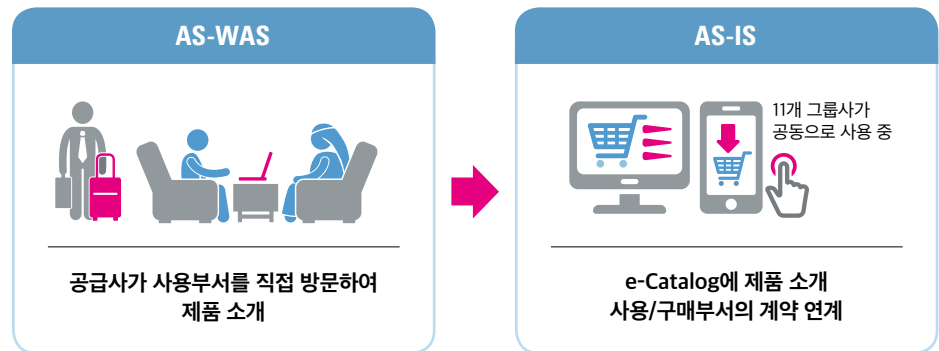
① 개방형 구매 (e-Catalog 시스템)

포스코는 모든 종류의 거래에 100% 경쟁원칙을 적용하여, 누구에게나 공평한 거래 기회를 주고자 한다. 특히, 금년 7월에는 On-Line 물품홍보시스템인 e-Catalog 시스템을 가동하기 시작하여, 포스코와 거래관계가 없던 기업들도 보다 손쉽게 포스코와 거래를 할 수 있도록 하고 있다.

시스템 가동 전에는 포스코와 거래를 원하는 기업은 신제품을 소개하기 위해 제철소 사용부서를 일일이 방문해야 했다. 따라서, 기존에 거래관계가 없었던 회사는 어떤 부서를 찾아가야 할지 잘 몰라서 납품에 어려운 면이 있었다.

e-Catalog시스템 가동 이후에는 거래를 원하는 기업이 제품을 시스템에 등록하면 포스코 구매부서와 사용부서가 제품을 검토하고 필요하면 구매까지 하게 된다. 공급사 입장에서는 포스코를 직접 방문하지 않아도 제품을 손쉽게 홍보하고 판매까지 할 수 있고, 포스코 입장에서도 다양한 제품을 검토해서 현장에 적용할 수 있다

는 장점이 있다. 시스템 가동에 대해 공급사들은 전반적으로 환영하는 분위기이며, “신규 품목을 공급하려면 어디로 찾아가야 할지 몰랐었는데, 공식 창구가 생겨 편리하다”는 반응이 많았다. 지난 7월 가동 이후 시스템이 활발하게 운영되고 있으며, 10월 말까지 1,589개 제품이 구매품목으로 등록되었고 그 중 778개 품목에 대해 구매가 실제로 이루어졌다.



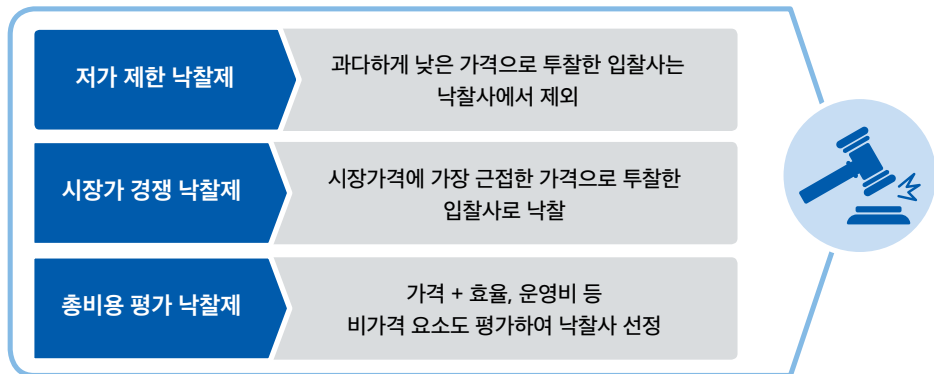
② 제값 제대주기 (최저가 낙찰제 폐지, 하도급 상생결제)

포스코는 협력기업에게 합리적인 마진을 보장하기 위해 구매품목 특성에 맞는 다양한 입찰제도를 적용하고 있다. 작년 4월 국내 대기업 최초로 설비자재구매시 최저가 낙찰제를 폐지하였고, 그 대신에 저가제한 낙찰 등 다양한 방식의 공정거래형 입찰제도를 운영하고 있다. 먼저, 저가제한 낙찰은 포스코의 기본적인 입찰방식으로 과도하게 저가로 투찰한 입찰사는 낙찰에서 제외하여 공급사간 출혈경쟁을 방지하는 입찰 방식인데, 포스코 입장에서도 덤핑 낙찰로 인해 야기될 수 있는 품질불량을 줄일 수 있는 장점이 있다.

저가제한 낙찰방식을 확대한 이후 공급사들은 “덤핑투찰이 확연히 많이 줄었다”는 반응이며, 포스코에 납품되는 자재의 불량률도 계속 감소하고 있어 품질에 긍정적 효과를 미치는 것으로 나타났다. 포스코는 가격에 따라 공급자가 정해지는 시장매커니즘과 상생협력을 조화롭게 운영한다는 기본방향 아래, 덤핑투찰은 방지하되 입찰에서 건전한 경쟁이 될 수 있도록 균형 있게 제도를 계속 발전해 나갈 계획이다.

이 밖에도 구매물품의 특성에 따라 시장가경쟁 낙찰제, 총비용평가 낙찰제를 병행하여 적용하고 있다. 시장가경쟁 낙찰제는 적정한 가격에 가장 가까운 금액으로 투찰한 회사로 낙찰하는 방식인데, 소규모 공사계약에 적용한다. 공사계약에서 공사 품질을 확보하고, 특히 공사현장의 안전을 강화하기 위해 합리적인 가격을 시공사에

보장하는 제도이다. 그리고, 총비용평가 낙찰제는 입찰가격 뿐만 아니라 품질, 운영비 등 총비용을 계산하여 낙찰사를 선정하는데, 공급사별로 품질에 차이가 많이 발생하고 운영비가 발생하는 플랜트 구매에 많이 활용된다.



포스코는 국내 대기업 중 최초로 2004년 중소기업 대상으로 100% 전액 현금결제를 시행하여 산업계의 어음지급 관행을 개선하는데 기여했고, 현재는 매주 2회 대금을 지급하여 공급사가 대금을 청구하고 수령하기까지 4.3일 밖에 걸리지 않는다. 그러나, 2차 공급사는 1차 공급사의 자금사정 때문에 대금을 어음으로 받거나 또는 늦게 받는 경우가 종종 발생해서, 어려움을 겪는 경우가 발생하곤 한다.

이에 대한 보완책으로 포스코는 두 가지 제도를 운영하고 있는데, 첫번째는 500억원 규모의 현금결제 지원펀드로 2017년 11월부터 운영 중이다. 이 펀드를 활용하면 1차사는 일정 금액을 무이자로 대출받고, 이를 재원으로 2차사에게 납품대금을 30일 이내 현금으로 지급하게 된다. 그리고, 두번째는 공사계약에 대해 적용하고 있는 하도급 상생결제 시스템으로 민간 기업 중 최초로 금년 6월 도입하였다. 2차사로 지급되어야 할 금액은 1차사를 거치지 않고 2차사로 직접 지급하여 2차사가 기한 내에 현금을 받을 수 있도록 보장하는 시스템이다. 정부는 1차사에게 2차사로 직접 지급되는 금액의 0.1~0.2% 만큼 법인세 감면 혜택을 주고 있으며, 포스코는 현금결제 지원펀드를 활용하여 무이자 대출을 해줘서 상생결제가 활성화 되도록 지원하고 있다.

Innovation
혁신성장 지원

동반성장을 다르게 표현하면 “相利共生” 이라고 할 수 있다. 서로에게 이득이 되는 활동을 지속적으로 발굴하고 확대시켜 나가야 글로벌 경쟁에서 포스코와 협력 중소기업으로 구성된 우리 산업생태계가 승자가 될 수 있다. 상리공생을 구현하기 위해 포스코는 먼저, 중소기업 생산성 혁신지원과 각종 기술지원 프로그램을 통해 중소기

업의 역량향상을 지원하고, 이렇게 향상된 역량을 바탕으로 성과공유제 과제를 공동 수행하여 함께 나눌 수 있는 파이를 키우는 활동을 하고 있다.

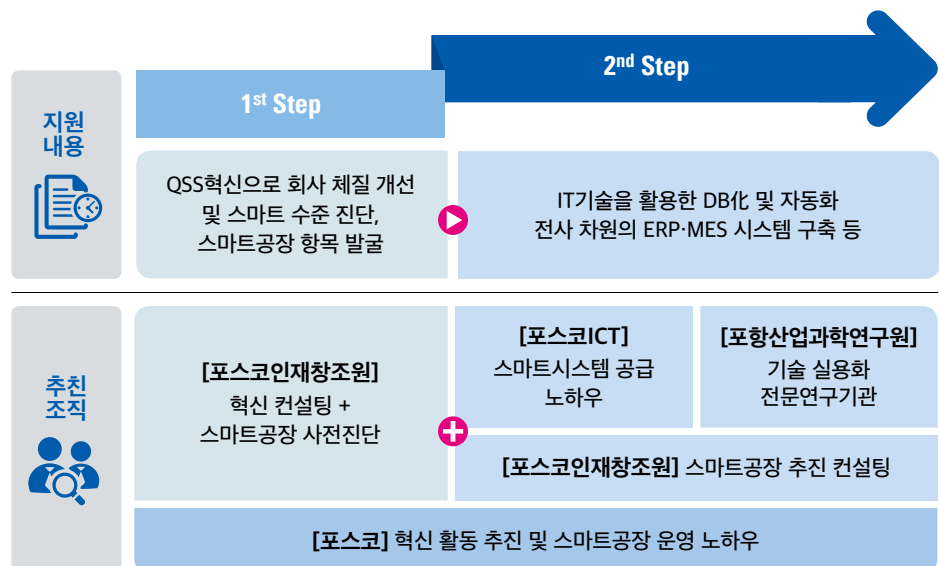
③ 포스코형 생산성혁신 지원 (QSS 혁신활동, 스마트공장 구축 지원)

중소기업연구원에 의하면 우리나라 중소기업의 인당 생산성은 대기업의 33%에 불과하다. 이러한 생산성 격차는 대중소기업 간 수익율 격차, 나아가 직원 임금의 격차를 유발한다.

포스코는 중소기업의 생산성향상 지원을 위해 2013년부터 2018년까지 5년간 총 197억원을 출연하여 876개 중소기업의 제조혁신 활동 및 스마트공장 구축을 지원하였으며, 제조혁신 활동은 포스코 고유의 생산현장 혁신기법인 QSS **Quick Six Sigma** 혁신 툴을 사용하고 있다.

그리고, 금년부터는 2단계 사업으로 5년간 총 200억원을 출연해서 중소기업의 스마트공장구축과 QSS혁신활동을 각각 500개 회사씩 지원할 계획이다. 특히, QSS 혁신활동을 통해 중소기업의 체질을 먼저 개선하고, 그 위에 스마트공장 시스템을 설치하는 ‘포스코형 생산성혁신’ 방식으로 효과를 극대화하고 있다.

금년 상반기 QSS혁신활동에 참여한 중소기업은 회사당 평균 77백만원의 재무효과를 달성한 것으로 나타났다. 한편 스마트공장구축 지원사업은 정부가 추진하는 ‘대중소상생형 스마트공장구축지원사업’에 참여하여 회사당 지원규모를 기존의 2천만원에서 최대 1억7천만원까지 높여 ERP, MES 시스템 설치 등 전사 차원의 스마트화도 가능하게 되어 지원효과를 더욱 높이고 있다.



공생가치 창출을 통해,
포스코와 협력기업이 함께 생존할 수 있고,
같이 발전할 수 있는
“共進化”를 이룰 수 있다.



④ 성과공유제 활성화 (BS+)

성과공유제는 포스코와 협력기업이 공동으로 개선 프로젝트를 수행하고 그 성과를 공유하는 제도이며, 포스코는 공급사에 현금보상 또는 장기간 물품구매로 성과를 보상하고 있다. 성과공유제를 통해 공급사는 기술력을 확보하고 수익률 향상 및 매출 증대 효과를 보고 있고, 포스코 또한 원가절감과 품질향상 효과를 보고 있다.

작년까지는 재무적인 성과가 있는 과제를 위주로 추진하였으나, 금년부터는 재무적인 성과측정이 어려운 환경, 안전 분야에서도 다수의 과제를 추진하고 있다. 이를 통해 미세먼지를 줄이거나, 생산현장의 안전 Risk를 없애는 활동을 더욱 활발히 해서, 환경 친화적 안전 친화적인 제철소를 만들어 나가하고자 한다. 그리고 최근 문제가 되고 있는 소재·부품·장비 국산화 관련하여 포스코의 국산화율은 88%로 비교적 높은데, 성과공유제가 이에 한 몫을 했으며 앞으로도 국산화 과제를 활발히 추진할 계획이다.

⑤ 혁신성장지원단

혁신성장지원단은 기술, 안전, 환경, 혁신 등 포스코 부서별 역량과 노하우를 활용해서 협력 중소기업을 지원하는 활동이다. 예를 들어 제철소의 설비관리를 담당하는 설비기술부는 공급사 및 고객사의 설비점검 및 개선을 지원하며, R&D 부서인 기술연구원은 협력기업에게 기술 컨설팅과 시험설비 사용을 지원한다. 중소기업의 개선이 필요한 분야에 대해 프로젝트 수행형, 컨설팅형, 교육형 등 다양한 방식으로 지원하고 있다.

Community 지역사회와 상생

포스코는 중소기업과 동반성장 활동을 통해 제철소가 소재한 포항, 광양 지역사회의 어려운 문제 해결에 기여하고자 한다.

⑥ 기업시민 잡매칭

포스코는 청년 구직자에게 직무 수행에 필요한 교육 및 훈련을 제공하고, 채용 소요가 있는 협력기업으로 취업까지 연계하여 지원하는 취업지원 프로그램인 '05년부터 운영해왔다. 포스코의 협력기업에 현장기술직으로 취업하기를 희망하는 청년들에게 포스코 교육시설에서 2개월 간 직장생활에 필요한 교육을 실시한 후, 채용이 필요한 협력기업에 매칭하여 취업을 알선한다. 협력기업들은 “중소기업이라서 신입사원 채용 및 교육에 어려움이 있는데, 포스코가 대신 신입사원 교육을 해주고 좋은 인재를 채용할 수 있게 해줘서 고맙다”는 반응이다.



포스코는 금년부터 교육 인원을 기존의 120명에서 200명으로 확대하였다.

또한, 금년부터 포스코 인재창조원에서 실시 중인 ‘기업실무형 취업교육’ 수료자와 우수 협력기업을 매칭하는 “채용 전제형 인턴십 프로그램”을 운영하고 있다. 기업 실무형 취업 교육은 구직 청년에게 취업에 필요한 기본적인 역량을 교육하는 3주 합숙 교육과정으로, 포스코가 무료로 제공하고 있다. 이 과정 수료생 중 포스코 협력기업에 취업을 원하는 청년들에게 3개월간 인턴십 과정을 제공하여 정식채용까지 연계하며, 포스코는 3개월 간의 인턴십 비용을 지원하고 있다.

⑦ 기업시민 프렌즈

‘기업시민 프렌즈’는 포스코의 협력기업들이 포항, 광양 지역사회에 대한 사회공헌, 안전·환경 개선 활동 등을 추진하기 위해 발족하였으며, 포스코의 기업시민 활동이 지역사회로 자발적으로 확산된다는 데 의미가 크다. 포스코는 기업시민 프렌즈 활동에 필요한 재원을 협력기업과 공동으로 1:1 매칭지원하고, 포스코 직원들이 노력봉사 활동에 같이 참여하는 방식으로 촉진자 역할을 하고 있다.

금년 6월 포항과 광양지역에서 발대식을 가진 후, 취약계층 대상 희망의 집짓기, 지역 어린이센터 수리, 추석 맞이 음식 나누기 등의 활동을 추진했으며, 내년부터는



지역사회의 안전·환경 개선 등 비즈니스 차원의 활동에 보다 집중해 나갈 계획이다.

동반성장 활동의 미래

글로벌 경제가 저성장·저수익의 수축사회로 진입하고, 공급과잉이 일상화되는 경제여건에서 대중소기업간 동반성장의 중요성은 계속 커지고 있다. 제조업 경쟁력의 중요한 세가지 요소를 든다면 제품개발 R&D, 생산현장, 그리고 Supply Chain이라고 할 수 있다. Supply Chain 경쟁력 향상은 협력기업과 상호 신뢰를 토대로 협력기업의 역량을 향상하고, 나아가 같이 나눌 수 있는 파이를 키우는 가치 창출 활동을 통해 이루어진다고 본다. 즉, 동반성장 활동은 대기업의 일방적인 시혜 차원 활동이 아니라 궁극적으로는 상호 호혜적인 활동을 지향해야 한다. 이를 위해서는, 공급사를 원가절감의 대상이 아니라 ‘기술혁신의 파트너’로 보고 Open Innovation을 통해 서로 발전하는 길을 모색해야 나가야 한다.

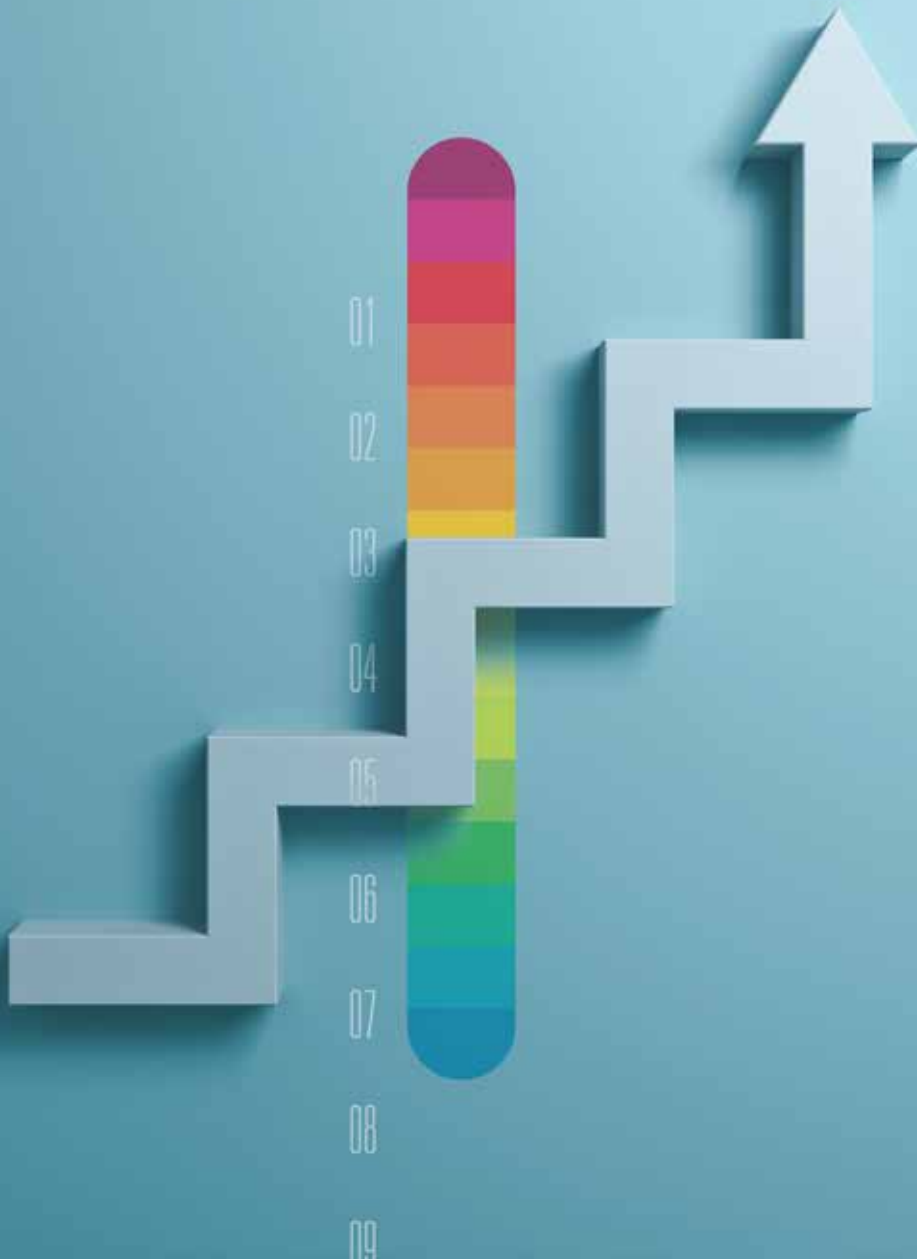
포스코는 기업시민 동반성장 활동을 통해 상호 호혜적인 공생가치를 창출하면서, 동시에 Supply Chain 전체 차원에서 환경·안전·지역사회 공헌과 같은 사회적 가치도 함께 추구하고자 하며, 궁극적으로는 강건한 산업 생태계 조성에 기여하고자 한다. 🌱

01

기업시민 인덱스 :
목표와 역할

02

기업시민과
임팩트 관리





기업시민 인덱스: 목표와 역할

기업시민연구소

1

Michael Edwards. 서유경 역.
시민사회, 제3판. 명인문화사. 2018.
p.82

케이스 웨스턴 대학의 '무한사랑연구소'의 정의에 따르면, "사랑의 본질은 타인들의 복리에 대한 이타적인 기쁨이며, 마음으로 그것을 확인하는 것이고, 또한 그들을 대신하여 보살핌과 서비스를 지속적이며 언제나 변함없는 방식으로, 예외를 두지 않고, 제공하는 행위에 참여하는 것이다." 자애롭고 지지를 아끼지 않는 가족관계들-고용주들과 정부 양자도 물질·제도적 지원세력으로서 이 가족관계 형성에 한몫을 한다-의 형성과 배양은 문명화된 사회를 건설하는데 결정적으로 중요하다.

Michael Edwards, 2018¹



기업시민의 목표

2

<https://corporate-citizenship.com/>

3

Paul Anand. 건양대학교 웰다잉
융합연구회 역. 무엇이 행복을
좌우하는가. 느낌이있는책. 2017.
p.275

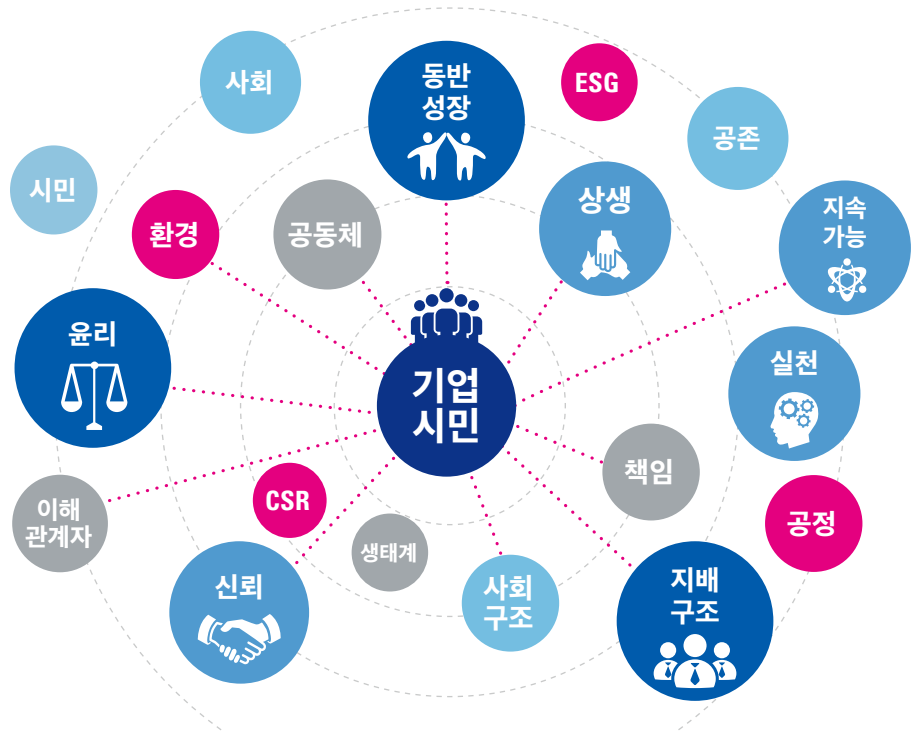
모든 기업에게 건강한 사회는 농부의 옥토^{옥토}와 같다. 사회가 건강할 때 기업과 모두가 함께 번창할 수 있다. 즉 기업의 사회적 책임은 선택이 아닌 필수라는 것이다.² 번영하는 사회를 원한다면 그 사회의 경제는 공정함, 자율성, 참여를 제공하는 공동체를 통해서 행복과 웰빙을 지속적으로 보장해야 한다.³

기업의 사회적 책임 및 사회공헌 활동에 대한 관심은 OECD 가이드라인^{OECD Guideline}, 유엔 글로벌 콤팩트^{UN Global Compact}, 글로벌 리포팅 이니셔티브^{Global Reporting Initiative}, ISO26000 등 기업과 관련된 국제규범체계가 발전하면서 증가해 왔다. OECD 가이드라인에서는 기업이 주주뿐만 아니라 근로자, 지역사회, 환경 등 이해관계자의 이익을 함께 고려할 것을 요구하며, CSR의 규범화를 시도하고 있다. 유엔 글

로벌 콤팩트는 기업의 사회적 책임에 대한 자발적 국제협약으로, 기업들에게 인권, 환경, 노동차별반대, 반부패의 4개 분야 10대 원칙 준수를 핵심으로 한다. GRI는 지속가능성 보고 가이드라인에 따라 기업이 환경과 사회 문제에 대해 책임을 다하겠다는 계획을 담은 보고서를 작성하기를 권하고 있으며, ISO26000에서 정의하는 사회적 책임이란 조직의 의사결정과 활동이 사회와 환경에 미치는 영향에 대해 투명하고 윤리적인 행동으로 책임지는 것이다. 이처럼 ‘기업의 사회적 책임’이라는 용어 안에서, 국제사회에서는 이에 대한 방향과 목표를 설정하고 실천하기 위한 활동과 개념들을 제시하고 있다.

사회적 책임을 포괄하는, 기업시민에 대한 이론, 실천 방향 등에 관련된 관련 키워드들을 살펴보면, 지속가능, 윤리, 신뢰, 실천, 환경, 사회, 이해관계자, 기업지배구조, 공동체, 사회공헌, 동반성장, 공정, 공존, 상생 등이 있다. 기업시민과 관련하여 다양한 정의와 실천 개념들이 존재하지만, 빈출하는 키워드에서 ‘기업의 윤리적 실천과, 신뢰를 강조하고 환경을 보전하며 사회와 함께 지속가능한 성장과 공존’이라는 맥락에서 크게 벗어나지 않는다. 기업시민은 사회를 이루는 이해관계자의 구조에 있어서, 경제에 국한된 이해관계에서 벗어나 스스로를 사회의 이해관계자 중 하나로 여기며 동등한 위치에서 다양한 사회 기관, 구성원들과 관계를 형성하고자 한다. 이에 따라

그림 1. 기업시민 관련 키워드





‘내가 더 나오니까 봉사한다’는 의미를 내포하는 공헌/자선 위주의 개념보다는, ‘더불어 함께 공존하는 상생’의 개념에서 접근하고 있다. 궁극적으로 ‘기업시민’이 지향하는 바는 “기업이 앞장서서 가꾼 건강하고 윤택한 사회에서 다양한 이해관계자들이 함께 번영(繁榮)하는 것”이라 할 수 있다.

기업시민 실천을 위한 기업의 역할

진정한 기업시민이 되기 위해 기업은 무엇을 목표로 삼고, 어떻게 실천해야 하는가에 대한 구체적인 계획을 세워야 한다. 이를 통해 기업 스스로 건강한 사회를 위한 역할과 진정성을 부여할 수 있다. 이때 중요한 것은, 기업시민 활동을 위해 ‘무엇을 할지’에 대한 고민에 앞서, 행위 주체로서 어떤 ‘역할’을 할 것인지에 대한 명확한 규정이다. 오늘날 우리 사회에서 기업의 역할 중 하나는 국가와 시민 사이에서, 국가가 커버하지 못하는 것, 시민이 하기에 한계가 있는 일을 수행하는 것이다. 정부가 하기 어려운 일을 시민단체가 어느 정도 역할을 하고는 있으나, 시민단체가 할 수 없는 일, 시장이 시민을 위해 해야 하는 일이 분명 존재한다. 기업이 국가를 대체할 수는 없지만, 고용, 지역발전, 교육 등 사회문제를 해결하는데 필요한 기업의 역할이 도처에 있다.

우리 사회는 국가, 시장, 시민사회 세 영역의 섹터로 구성되어 있으며, 각 섹터는 다른 섹터와 대별되는 특징을 가지고 있다. 시장 및 시민사회와 구분되는 국가의 특징은 권력과 권위를 갖고 있다고 볼 수 있고, 시장이 국가와 시민사회로부터 구분되는 특징은 교환, 거래, 협상에서 발견할 수 있다. 시민사회는 국가의 권위와 시장의 교환과 구분되는 설득, 신뢰 또는 네트워크를 기본 메카니즘으로 갖추고 있다.⁴ 시장, 즉 기업이 주체가 되는 2섹터에서는 사회·환경적 영역 또는, 변화하는 시대에 맞추어 교환의 가치로 상정할 수 있는 것들을 발굴하거나, 상품이나 서비스가 아닌 사회

4

주성수. 시민사회, 제3섹터, 비영리섹터, 사회적경제. 한양대학교출판부. 2018. pp.126-127 참고

기업시민
인덱스 사례

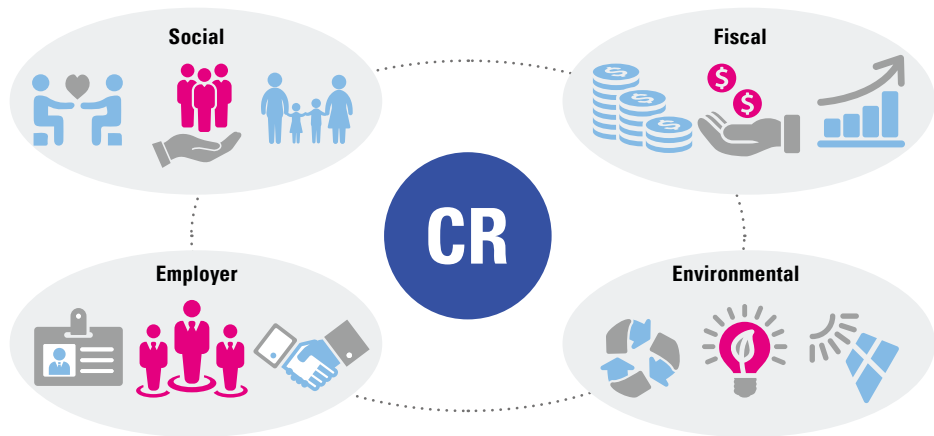
와 시민의 평판을 교환의 가치로 전환할 수 있어야 한다. 즉 기업 본연의 역할에 충실 하면서, 사회적 역할을 하는 것, 설령 이윤이 조금 줄어들지라도 기업만이 할 수 있는 좋은 사회를 만들기 위한 노력을 하는 것이 2섹터의 역할이라고 본다. 그리고 1섹터와 3섹터의 한계는 무엇이며, 그 둘 사이에 메꿔야 하는 것이 무엇인가를 탐구해 보면 기업시민 활동으로 해야 하는 가치를 발굴하는 데 큰 도움이 될 것이다.

인덱스는 목표 달성을 위한 수단이 될 뿐만 아니라, 좋은 평가 결과는 자연스러운 ‘홍보’의 기회가 되기 때문에, 평가대상들은 평판을 유지 및 개선하기 위해 좋은 평가를 받고자 노력한다. 따라서 기업시민 관련 인덱스를 통해, 기업시민을 실천하는 선진 기업들과, 그 실천 내용들에 대해 파악할 수 있으며, 우리의 상황과 여건에 적합한 시사점을 찾아볼 수 있을 것이다.

국제적으로 매우 다양한 기관에서 전 세계 기업들의 기업시민 실천에 대해 평가·발표하고 있다. CR 매거진 CR Magazine이 발표하는 기업시민 100 100 Best Corporate Citizens 이 있으며, 기업의 평판, ESG, 지속가능경영, 임팩트 등 다양한 관점에서의 평가·발표가 이루어지고 있다. 기업을 CSR 관점에서 평가하고 있는 기관도 60여 개에 이른다.

표 1. CR Index 평가 부문

CR Index 평가 항목		
거버넌스	시민성	직무환경
윤리, 비즈니스공정성, 투명성	사회에 긍정적 영향, 환경 자각, 대의명분 지원	공정한 보상, 고용 웰빙, 동등한 기회



이러한 인덱스들이 전 세계 기업을 대상으로 한다는 것을 감안하면, 순위를 떠나 결과에 이름을 올린 기업들은 모두 글로벌 기업시민을 선도하고 있는 기업으로 이해할 수 있다.

본고에서는 기업시민과 관련한 인덱스의 사례를 몇 가지 소개하고자 한다.

평판연구소, CR Index

평판연구소 *Reputation Institute*는 지난 20여 년간 40개 국가, 25개의 산업분야에 걸쳐 매년 7,000개 이상의 기업을 평가해 왔다. 평판연구소의 ‘CR 인덱스’ *CR Index*는 CSR을 탈피한 개념으로서 사회, 경제, 환경, 고용 측면에서의 공동책임 *Corporate Responsibility, CR*을 강조한다. 기업이 세상을 더 좋게 하기 위함을 목표로 CR Index를 활용, 전세계 140개 이상의 기업을 매년 평가·발표한다. CR Index는 전체 평판인덱스 항목 중, 거버넌스 *Governance*, 시민성 *Citizenship*, 직무환경 *Workplace* 부문을 합산하며, 이를 통해 기업의 CR을 평가한다.

2012년부터 2019년까지 발표된 CR Index를 보면, 마이크로소프트, 구글, 월트디즈니, BMW 4개 회사가 상위 4위를 굳건히 지켜왔다. 그러나 Lego의 지속적인 평점

표 2 . CR Index 상위 10개 기업(2012-2019)

순위	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Microsoft	Microsoft	Google	Google	Google	LEGO Group	Google	LEGO Group
2	Google	The Walt Disney Company	Microsoft	BMW	Microsoft	Microsoft	The Walt Disney Company	Natura
3	The Walt Disney Company	Google	The Walt Disney Company	The Walt Disney Company	The Walt Disney Company	Google	LEGO Group	Microsoft
4	BMW	BMW	BMW	Microsoft	BMW	The Walt Disney Company	Natura	Google
5	Apple	Daimler	Apple	Daimler	LEGO Group	BMW	Novo Nordisk	The Walt Disney Company
6	Daimler	Sony	LEGO Group	LEGO Group	Daimler	Intel	Microsoft	Robert Bosch
7	Volkswagen	Intel	Volkswagen	Apple	Apple	Robert Bosch	Robert Bosch	Havaianas
8	Sony	Volkswagen	Intel	Intel	Rolls-Royce Aerospace	Cisco Systems	Canon	Intel
9	Colgate-Palmolive	Apple	Rolux	Rolls-Royce Aerospace	Rolux	Rolls-Royce Aerospace	Michelin	Lavazza
10	LEGO Group	Nestlé	Daimler	Rolux	Intel	Colgate-Palmolive	IKEA	IKEA
삼성	25	26	17	20	20	89	64	90
LG	41	57	67	94	53	76	31	40

주: 2013년 Lego의 순위는 11위임. 국내기업의 경우 표기 편의상 연도별 순위를 기입함

성장으로 2017년 4개 기업의 성적이 허물어졌으며, 심지어 BMW의 순위는 2018년에는 14위, 2019년에는 70위로 하락하였다. 인덱스의 8년간 추이를 살펴보면 Apple, Daimler, Intel, Cisco 등 상위권에 이름을 올리는 기업은 꾸준히 자리를 지키고 있는 모습을 보인다. 한국기업으로는 삼성과 LG가 매년 100개 기업에 이름을 올리고 있으며, 삼성이 LG보다 높은 평점을 받아왔으나 2017년부터는 LG가 우세하고 있다.

코퍼레이트 나이츠, Global 100

글로벌 지속가능경영 100대 기업(Global 100 Most Sustainable Corporations in the World, 이하 Global 100)은 캐나다의 투자 리서치/미디어 그룹인 코퍼레이트 나이츠 *Corporate Knights*가 평가하는 글로벌 지속가능경영 지수로 매년 다보스포럼에서 발표된다. Global 100은 세계적 권위를 인정받는 대표적인 기업 평가 기준으로써, 2005년부터 매년 전세계 시가 총액 상위 기업을 대상으로 환경, 사회, 자원 및 재무 관리, 혁신 역량 등 21개 성과지표를 기준으로 가장 높은 점수를 얻은 100개 기업을

표 3 . Global 100 상위 10개 기업(2010-2019)

순위	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2018	2019
1	General Electric Company	Statoil ASA	Novo Nordisk A/S	Umicore SA	Westpac Banking Corp.	Biogen Idec	BMW	Siemens AG	Dassault Systemes	Chr. Hansen Holding A/S
2	PG & E Corp.	Johnson & Johnson	Natura	Natura	Biogen Idec Inc	Allergan	Dassault Systemes	Storebrand ASA	Neste	Kering SA
3	TNT Express NV	Novozymes A/S	Statoil ASA	Statoil ASA	Outotec OYJ	Adidas	Outotec	Cisco Systems Inc	Valeo	Neste Corporation
4	H&M	Nokia OYJ	Novozymes A/S	Neste Oil OYJ	Statoil ASA	Keppel Land	Commonwealth Bank of Australia	Danske Bank A/S	Ucb	Ørsted
5	Nokia OYJ	Umicore SA	ASML Holding NV	Novo Nordisk A/S	Dassault Systemes SA	Kesko	Adidas	Ing Group	Outotec	Glaxo SmithKline plc
6	Siemens AG	Intel	BG Group PLC	Storebrand ASA	Neste Oil OYJ	BMW	Enagas	Commonwealth Bank of Australia	Amundi	Prologis, Inc.
7	Unilever PLC	Astrazeneca PLC	Vivendi SA	Koninklijke Philips NV	Novo Nordisk A/S	Reckitt Benckiser Group	Danske Bank	Koninklijke Philips NV	Cisco Systems	Umicore
8	Vodafone Group PLC	Credit Agricole SA	Umicore SA	Biogen Idec Inc	Adidas AG	Centrica	StarHub	Johnson & Johnson	Autodesk	Banco do Brasil S.A.
9	Smiths Group PLC	Storebrand ASA	Norsk Hydro ASA	Dassault Systemes SA	Umicore SA	Schneider Electric	Reckitt Benckiser Group	Koninklijke DSM NV	Siemens	Shinhan Financial Group Co.
10	Geberit AG	Danske Bank A/S	Atlas Copco AB	Westpac Banking Corp.	Schneider Electric SA	Danske Bank	City Developments	Enagas SA	Samsung SDI	Taiwan Semiconductor
포스코	93	-	30	-	-	36	40	35	93	-

주: 포스코의 경우 표기 편의상 연도별 순위를 기입함

선정한다.

2010년부터 2019년까지 발표된 결과를 보면, 평판연구소의 CR Index에 랭크된 기업들이 Global 100에서도 순위가 오르고 있다. Siemens, Johnson & Johnson, Cisco 등은 CR Index에서는 10위권 밖이었으나, Global 100에서는 상위권에 이름을 올리고 있으며, BMW, Novo Nordisk, Natura, Intel은 CR Index뿐만 아니라 Global 100에서도 상위권에 분포한다. Global 100 발표이래 순위가 이름을 올린 우리나라 기업은 포스코를 비롯, 신한은행(신한금융지주회사), 삼성전자, 삼성SDI, LG 전자 등 총 5개 기업이며, 2018년에는 삼성SDI(10위), 2019년에는 신한은행(9위)이 상위권에 진입하였다.

CR Magazine, 기업시민 100

CR 매거진은 매년 기업시민을 잘 하고 있는 미국의 100개 기업을 선정·발표한다. ‘기업시민 100’ 100 Best Corporate Citizens은 ISS ESG Factor에 기반하여 7개 영역에 가

표 4. 기업시민 100 상위 10개 기업(2010-2019)

순위	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2018	2019
1	Hewlett-Packard Co.	Johnson Controls Inc	Bristol-Myers Squibb Co.	AT&T, Inc.	Bristol-Myers Squibb Co.	Microsoft	Microsoft	Hasbro, Inc.	Microsoft	Owens Corning
2	Intel	Campbell Soup Co	International Business Machines Corp.	Mattel, Inc.	Johnson & Johnson	Hasbro, Inc.	Intel	Intel	Accenture plc	Intel
3	General Mills, Inc.	International Business Machines Corp.	Intel	Bristol-Myers Squibb Co.	Gap, Inc	Johnson & Johnson	Hasbro, Inc.	Microsoft	Owens Corning	General Mills, Inc.
4	International Business Machines Corp.	Bristol-Myers Squibb Co.	Microsoft	Eaton Corp.	Microsoft	Xerox Corp	Johnson & Johnson	Altria Group Inc.	Intel	Campbell Soup Co
5	Kimberly-Clark Corp.	Mattel, Inc.	Johnson Controls Inc	Intel	Mattel, Inc.	Sigma-Aldrich Corp.	Ecolab, Inc.	Campbell Soup Co.	Hasbro, Inc.	HP, INC.
6	Abbott Laboratories	3M Co.	Accenture plc	Gap, Inc	Weyerhaeuser Co.	Bristol-Myers Squibb Co.	Bristol-Myers Squibb Co.	Cisco Systems, Inc.	Altria Group Inc.	Microsoft
7	Bristol-Myers Squibb Co.	Accenture plc	Spectra Energy Corp	Hasbro, Inc.	Ecolab, Inc.	Intel	Xerox Corp	Accenture plc	Cisco Systems, Inc.	Nielsen Holdings PLC
8	Coca-Cola Co	Kimberly-Clark Corp.	Campbell Soup Co.	Merck & Co.,	Intel	Campbell Soup Co.	Lockheed Martin Corp.	Hormel Foods Corp.	Ecolab, Inc.	Ecolab, Inc.
9	Gap, Inc.	Hewlett-Packard Co.	Nike	Campbell Soup Co.	Coca-Cola Co	Ecolab, Inc.	Lexmark International, Inc.	Lockheed Martin Corp.	Johnson & Johnson	GAP, INC.
10	Hess Corporation	Nike	Freeport-McMoran Copper & Gold Inc.	Coca-Cola Enterprises Inc.	Walt Disney Co.	Lockheed Martin Corp.	Campbell Soup Co.	Ecolab, Inc.	NVIDIA Corp	Cisco Systems, Inc.

■ CR Index, Global 100 상위권 기업 ■ CR Index 또는 CR Index와 Global 100에 모두 랭크된 기업 ■ Global 100에만 랭크된 기업



중치를 두고 총 134개 지표로 기업시민을 평가한다. 7개 영역과 가중치는 고용관계 20.5%, 환경 18.0%, 기후변화 18.0%, 거버넌스 15.5%, 이해관계자 12.5%, 인권 11.0%, 재무 4.5%로 하고 있다.

‘기업시민 100’은 기업시민 인덱스로서 평가지표를 ESG에 기반하고 있다는 점과 평가방법 등에서 의미있는 시사점을 준다. 그러나 미국 내 기업 중에서도, Public Company를 대상으로 한정하고 있다는 점에서 평가 결과를 검토함에 차별성을 둘 필요가 있다. 그럼에도 불구하고, CR Index와 Global 100에서 언급된 많은 기업이 ‘기업시민 100’에 이름을 올리고 있으며, 특히 상위권에 대부분 기업이 반복적으로 나타나고 있다.

● 기업시민 인덱스의 활용

앞서 사례로 살펴본 인덱스마다 평가대상, 상세 지표 및 측정방법은 차이가 있지만, 랭크된 기업이 반복적으로 다른 인덱스에도 나타난다. 그 이유는 거버넌스, 시민성, 직무환경, 환경, 사회, 자원 및 재무관리, 혁신 역량, 이해관계자, 인권, 재무 등 ‘사회, 환경, 경제, 거버넌스, 고용’의 공통부문을 평가하고 있기 때문이다. 기업시민 활동의 성과는 그 특성상 하루아침에 이루어지지 않으며, 큰 이변이 없는 한 달성한 성과는 한순간 쉽게 무너지지 않는다. 이런 측면에서 CR Index의 경우, 결과의 추이가 큰 기복 없이 안정적으로 나타나고 있다고 볼 수 있다. 이는 인덱스 평가 결과에 대한 신뢰도를 높여주고 있는데, 인덱스의 목적에 맞는 평가지표를 선택하고, 적절한 평가방법과 신뢰도가 높은 자료를 활용했다는 의미를 내포하고 있기 때문이다.

인덱스 개발의 핵심은 지표를 ‘잘’ 선택하는 것이다. 지표를 잘 선택하기 위해서는 달성목표, 평가목적, 개발원칙 등 인덱스 개발의 전제가 명료하게 정리되어야 한다. 기업시민 인덱스를 개발할 때에도 중요한 절차로서 기업시민의 목표와 인덱스를 통한 활용 목적이 우선 설정되어야 한다.

인덱스의 활용에 있어서 가장 중요한 것은 지표를 통해 평가하고 이루고자 하는



●
**기업시민 인덱스의
역할**

목표에 대한 공감대의 형성이다. 이를 위해서는 신뢰를 바탕으로 한 지속적인 평가가 이루어져야 하며, 이 과정은 인덱스 자체의 발전과 평가하고자 하는 목적을 달성하는데 중요한 역할을 한다. 이러한 평가의 선순환적 체계는 이루고자 하는 목표를 잘 실천하고 있는지에 대한 자가진단 방법으로써, 기업시민으로서의 현재를 진단하고, 장점은 더 좋게 하고 단점은 개선하기 위한 방향을 모색하는 데 필요하다.

사례의 인덱스들은 기업의 '성과' 측면에서 평가했다. 기업이 이루어낸 결과를 평가할 뿐, 더 잘 하기 위해서 어떻게 해야 하는지에 대해서는 설명해 주지 않는다. 내면의 기업시민 과정과 성장이 아닌, 겉으로 나타나는 결과만을 평가하기 때문이다.

좋은 시민사회는 혼자 만들 수 있는 것이 아닌 것처럼, 기업시민도 기업을 구성하는 구성원의 공감과 참여가 동반되어야 가능하다. 자발적 참여라는 기업시민의 본연의 의미에서도, 구성원의 '참여'가 있어야 진정한 의미의 기업시민활동이라고 볼 수 있다. 기업에게 무조건적인(일방향적인) 공헌과 봉사는 기업의 존립 이유에 맞지 않다. 하지만 단순히 이윤창출을 위한 기업으로서 존재해서도 안된다. 이제 모두가 다 함께 잘 살기 위해 기업시민을 선택할 수 밖에 없는 시점에 와 있다. 기업시민 활동은 얼마나 많은 좋은 일을 했느냐 혹은 얼마의 돈을 지불 했느냐의 문제가 아니라, 그러한 행위로 인한 '기여'가 시민의 마음을 움직이는 감동이 있었는지, 소통이 되었는지가 중요하다.

기업의 입장에서 이러한 기업시민 활동과 기여가 기쁘고 당연스럽게 이루어지려면 이를 행하는 '행위'가 비즈니스 안에서 이루어져야 한다. 기업시민 활동이 이윤창출로 이어지고, 가시적인 성과로 나타나야 한다. 기업의 올바른 가치관과 진심을 기반으로 어떻게 해야 더 효율적으로 기여할 수 있을지를 고민하며, 물질적인 영역뿐만 아니라, 우리 시민의 정신적, 정서적인 부분까지 닿을 수 있어야 한다. 그리고 기업시민 인덱스가 이러한 기업시민 활동의 기준을 제시해줄 수 있어야 한다. ♪



기업시민과 임팩트관리 Impact Management

기업시민연구소

임팩트관리란 무엇인가?

기업시민으로서 성공적인 전략과 실행을 위해서는 기업의 관련 활동들과 그에 따른 임팩트 Impact를 측정하고 관리할 필요가 있다.

모든 기업들은 사람 People과 지구 Planet에 대해서 긍정적이건 부정적이건, 의도했건 의도하지 않았건 영향을 끼치고 있다. 대부분의 기업과 투자는 다양한 형태의 영향을 끼치게 되며, 이러한 영향에 대해서 이전과 다른 관심과 관리가 요구되고 있는데, 그들의 대명사로서 최근 임팩트 Impact가 주목을 받고 있다. 임팩트란 한 마디로, 기업과 투자가 세상에 끼치는 긍정적 혹은 부정적 결과 Outcome의 변화를 의미한다. 기업시민으로서의 여정을 설계하고 실행하는 데에 필요한 개념과 도구가 바로 임팩트와 임팩트관리이다.

임팩트관리란 기업과 투자의 활동들로 인해서 얻어지는 결과들 Outcomes이 사회와 환경에 어떤 부정적인 영향(대부분의 ESG 데이터들의 영역)과 더불어서 긍정적인 영향을 미치는가를 측정 및 관리하는 것을 말한다. (참고: IMP Impact Management Project <http://impactmanagementproject.com>) 이를 위해서 꼭 필요한 것이 기업과 투자자들이 일관성 있게 활용할 수 있는 임팩트의 측정, 보고, 비교, 그리고 향상을 위한 가이드라인 Guidelines 혹은 프레임워크 Framework이다.

IMP Impact Management Project는 영국의 투자사로 출발하여 글로벌 협력네트워크를 구축해 온, 현재 활발하게 국제적인 임팩트관리 가이드라인을 만들고 있는 포럼 형태의 조직이다. IMP는 2,000개의 조직들이 실무자 커뮤니티 Practitioner Community를 조직

하여, 기술적 주제들과 사례들을 토론하고 합의점을 찾고 있다. 또한, IMP 구조화 네트워크(Structured Network, 이하 IMP-SN)를 통해서 국제적인 협력과 임팩트에 관한 표준화를 추진하고 있다.

IMP-SN에는 <그림 1>에서와 같이 OECD, GRI 등 9개 기관들이 참여하고 있다.

그림 1.
IMP-SN에 참여하고 있는 기관들



Source: <https://impactmanagementproject.com/>

IMP는 다음 3가지 영역의 표준에 대해서 합의점을 찾고 있다.

- ① 임팩트를 관리하는 프로세스
- ② 임팩트를 측정하고 리포트하는 프레임워크와 지수들
- ③ 임팩트를 비교(벤치마킹)하기 위한 등급과 가치 평가

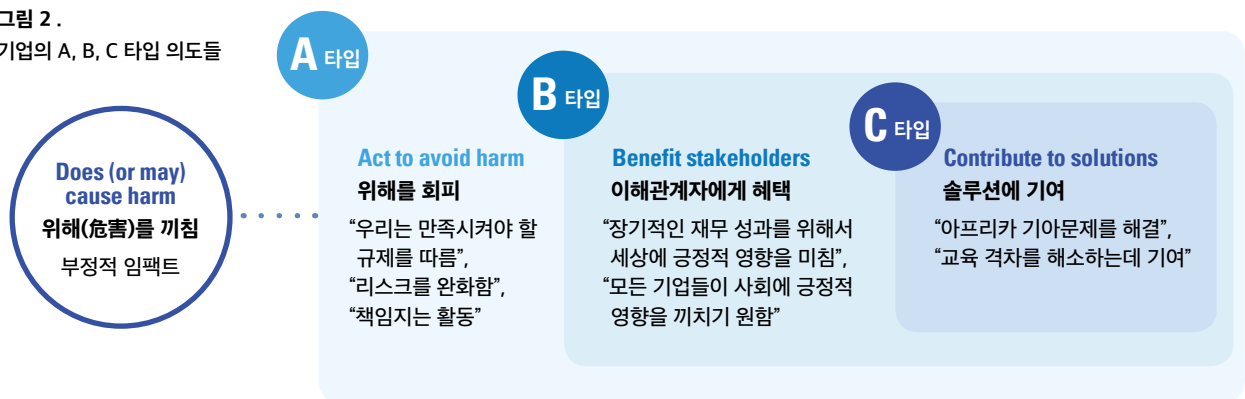
본 글에서는 IMP가 제안하고 있는 임팩트관리의 핵심 내용들을 요약 소개한다.

3가지 타입의 임팩트

기업은 다양한 의도와 목적을 가지고 사회와 환경에 영향을 미치고 있다. 어떤 기업은 규제와 평판의 리스크를 고려해서 활동을 하며, 어떤 기업은 상업적 가치를 발굴하려는 의도를 가지고 있다. 예를 들면, 에너지 절감이나 인력의 이직 방지, 혹은 고객의 충성도를 위한 것 등이다. 또한 어떤 기업은 단지 사회를 존중하고 그 이상에 부응하려고 한다.

이러한 기업의 의도들을 IMP는 크게 3가지 타입으로 구분하여, A, B, C 타입으

그림 2.
기업의 A, B, C 타입 의도들



로 표기한다. <그림 2>에 이 3가지 유형들이 표현되어 있다.

이러한 ABC의 축을 따라서 기업이 자신의 임팩트를 확대해 나가기 위해서는 목적과 의도에 부합되는 임팩트의 관리체계를 정립할 필요가 있다.

**임팩트관리를 위한
5가지 차원** Dimensions

기업시민은 어떤 영향들이 중요하고 이들의 성과Performance에 대해서 어떻게 측정할 것인지를 정의할 필요가 있다. 이를 위해서, IMP는 2,000 멤버로 구성된 실무자 커뮤니티의 논의를 거쳐서 다음의 <그림 3>과 같은 5가지 차원에서의 임팩트 관리 대상들을 정의하고 있다.

그림 3.
임팩트관리의 5가지 차원

임팩트 차원	해당 차원과 관련해 해야하는 질문
무엇 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 기업이 어떤 결과에 기여를 하고 있는가? 그러한 결과가 사람이나 세상에 얼마나 중요한 영향을 미치나?
대상 <input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> 누가 결과를 체감하나? 기존 결과에 대한 만족 수준이 기업이 제공하는 결과에 비해서 얼마나 낮은 수준인가?
수준 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 기업이 제공하는 결과가 얼마나 크고, 깊고, 장기적인가?
기여 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 결과에 대해서 얼마나 기업의 활동이 기여했나?
위험 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 결과가 기대와 다를 때 사람들과 세상이 겪을 위험은 무엇인가?

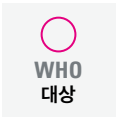


무엇의 차원은 먼저 “기업이 어떤 결과Outcomes에 기여를 하고 있는가?”를 정의하고, 이해관계자에게 “결과가 얼마나 중요한가?”를 파악하는 것이 핵심이다. 결과란 기업의 활동으로 인해서 이해관계자가 경험하는 것을 의미하며, 긍정적이거나 부정적, 그리고 의도된 것이나 의도하지 않은 것으로 구분된다. 예를 들어서, 기업에서 제공한 교육으로 인해서 수강생들의 지식 수준이 높아졌다거나 자부심이 커졌다는 것을 들 수 있다. 결과에 대한 정의와 조직 내의 이해는 임팩트관리의 첫 번째 관문이라고 할 수 있다.

다음으로 파악해야 할 것은, 각 결과가 이해관계자들에게 얼마나 중요한 것인가이다. 그를 통해서 기업과 투자자는 우선순위를 정하고 투입량을 조절할 수 있다. 또한, 각 결과의 한계치Threshold를 파악해서, “어느 정도가 좋은지”를 이해하는 데에 활용할 수 있다. 끝으로, 각 결과가 17개의 UN SDGsSustainable Development Goals 중 어디에 해당하는가를 파악하고 적절한 타겟을 설정함으로써 글로벌 목표에 대해서 어떤 수준인가를 이해할 수 있다. 대상 차원에서 필요한 4가지 데이터 영역Category을 <그림 4>에 정리하였다.

그림 4. 결과의 수집, 분석, 리포트를 위한 4가지 데이터 영역들

임팩트 데이터 영역	설명	가치 예시
기간 내의 결과 (Outcome)	이해관계자들이 기업과 교류할 때 체감하는 결과. 결과물은 긍정적이거나 부정적일 수 있으며 의도했거나 의도하지 않았을 수 있음	시급 £9.50이거나 '매우 긍정적인 케어 경험'
이해관계자들이 느끼는 결과의 중요성	이해관계자들의 시각에서 결과가 중요한지. 가능하다면 결과를 체험하는 사람으로부터 정보를 받음	"당신 삶의 질이 기업의 제품이나 서비스로 인해 바뀌었는가?"
결과 한계치	이해관계자들이 충분히 긍정적이라고 느끼는 정도의 결과. 이것 보다 낮은 레벨의 결과는 부정적이거나 충분하지 않다는 뜻. 이러한 기준점은 국내적/국제적으로 합의되거나 벤치마킹으로 결정됨	시급 £7.85 (영국의 최저시급)
SDG	결과와 연관 지을 수 있는 지속가능한 발전 목표 (Sustainable Development Goal)와 타겟.	SDG 8: 적절한 일과 경제적 성장
SDG 타겟	하나 이상의 SDG와 타겟에 대해서 연관 지을 수 있음	SDG 타겟: 8.5



대상의 차원은 사회와 환경에 대한 결과를 경험하는 이해관계자가 누구인가를 정의하는 것이다. 또한 이들의 기존 결과에 대한 만족 수준이 기업이 제공하는 결과에 비해서 얼마나 낮은 수준 **Underserved**인가를 이해하는 것이다. 기업은 다음과 같은 5가지 타입의 이해관계자를 가지고 있다: 고객, 직원, 지역사회, 공급사와 유통사, 그리고 지구 이러한 이해관계자들이 어디에서 결과를 경험하고 있는가를 아는 것은 기업과 투자자가 범주에 맞는 임팩트에 집중하도록 한다.

대상에 대한 또 하나의 질문은 “베이스라인 **Baseline**이 무엇인가?”이다. 베이스라인이란 이해관계자가 기업의 활동을 경험하기 전에 인식하고 있던 기존 결과의 수준을 말한다. 이 기준에 따라서 얼마나 높은 임팩트를 제공할지도 결정된다. 또 다른 질문

그림 5. 대상의 수집, 분석, 리포트를 위한 4가지 데이터 영역들

임팩트 데이터 영역	설명	가치 예시
이해관계자	결과를 체감하는 집단	<ul style="list-style-type: none"> 고객 환경
지리학적 경계	지리적인 경계는 이해관계자가 사회적, 환경적 결과를 경험하는 장소를 나타낸다	<ul style="list-style-type: none"> 서벵골 주, 인도 아디스아바바, 에티오피아
베이스라인	이해관계자가 기업과 연관되기 전에 경험했던 결과	<ul style="list-style-type: none"> Y0일때의 연봉 Y0일때의 시험 점수
이해관계자의 성격	조정이 필요할 때 이해관계자의 사회인구학적 (나이, 성별, 인종) 성격과 행동 (동기와 신념)적 성격에 따른 분류가 가능하다	<ul style="list-style-type: none"> '위험 회피형' 개인 15세에서 24세 사이의 여성

은 “어떻게 이해관계자를 분류할 것인가?”이다. 사회인구학적인 그리고 행동기반의 데이터가 기업과 투자자로 하여금 이해관계자들을 분명하게 구분되고 실행이 가능한 그룹으로 나눌 수 있게 해준다. <그림 5>에 대상에 대한 4가지의 데이터 카테고리가 설명되어 있다.

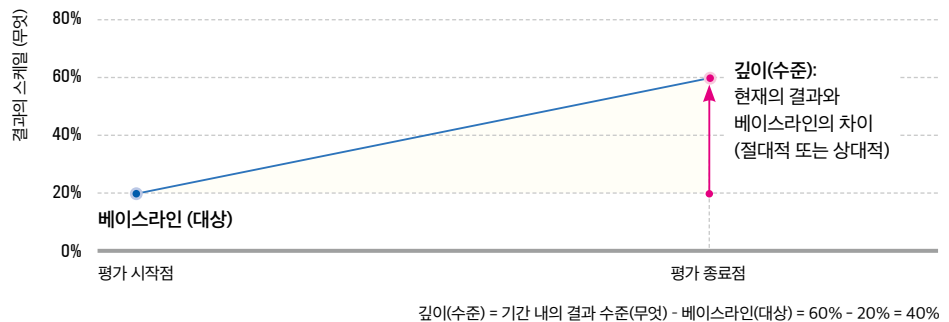
How Much 수준

“기업이 제공하는 결과가 얼마나 크고, 깊고, 장기적인가?”에 대한 답을 구하는 것이 수준의 차원이다. 수준의 차원은 기업과 투자자들이 스케일Scale, 깊이Depth, 그리고 기간Duration에 대해서 결과가 어느 정도 중요도가 있는지를 이해하게 한다. 스케일이란 결과를 경험하는 사람들의 숫자이거나, 지구인 경우에는 해당되지 않게 된다. 깊이는 사회와 환경에 대한 변화를 이해관계자가 경험하는 정도를 분석하는 것이다. 기간은 이해관계자가 결과를 체험하는 기간을 의미한다.

결과의 스케일: 스케일은 결과를 경험하는 사람들의 숫자로, 직원, 고객, 혹은 유통 사업자 등이 될 수 있다. 결과의 중요도가 스케일로 표현될 수 있는데, 예를 들어서, 5만명에게 영향을 미치는 것과 10만명에게 영향을 주는 결과가 더 ‘중요하다’고 할 수 있다. 그러나 단순히 스케일만으로 중요도를 평가할 수는 없는데, 2만명에게 영향을 주었다고 해서, 실제로 그들의 삶이 더 나아졌다는 것은 아닐 수 있다. 따라서, 깊이와 기간을 동시에 고려해야만 한다.

결과의 깊이: 깊이는 사회 및 환경에 대한 변화를 이해관계자가 느끼는 정도를 의미한다. 이 정도는 기존에 느끼는 베이스라인의 수준과 현재 이해관계자가 느끼는 수준의 차이로부터 산출될 수 있다. 예를 들어서, 테스트 점수에서 10점 향상, 월급의 30% 인상, 혹은 CO₂ 배출의 5천톤 절감과 같은 것들이다. <그림 6>에서 깊이의 예시를 볼 수 있다.

그림 6. 결과의 깊이 예시



결과의 기간: 기간은 결과를 경험하는 기간의 길이로서 표현되는데, 이는 직관적으로 중요하다. 이해관계자는 긍정적 결과는 가능한 오래 경험하고, 부정적 결과는 짧게 경험하기를 원하기 때문이다. 부모는 자녀의 교육에 큰 자원을 투자하는데, 그 보상이 앞으로 긴 시간 동안 이어질 것을 기대한다. 월드뱅크의 연구에 따르면, 일년간의 교육비가 추가되는 것은 시급이 9% 상승하도록 만든다고 한다. 결과가 얼마나 오래 지속될 것인가에 대한 고려는 기업과 투자자로 하여금 지속가능성을 생각하게 하고, 그들의 활동이 이해관계자에게 단·중·장기에 걸쳐 줄 수 있는 영향을 가늠하게 해 준다.

+
Contribution
기여

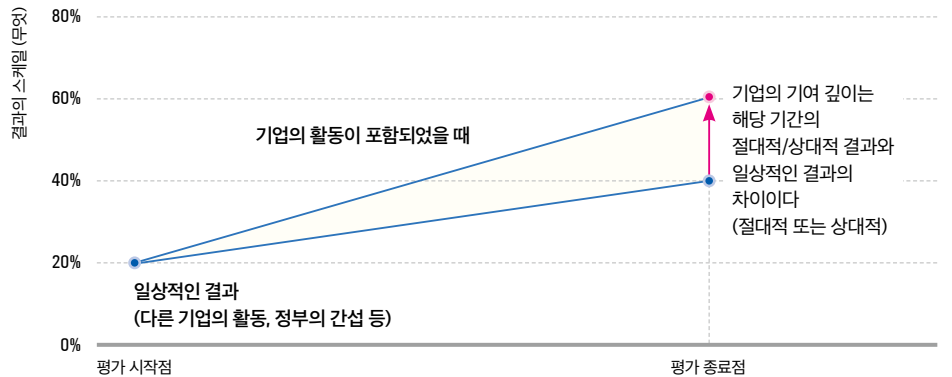
결과에 대해서 얼마나 기업의 활동이 기여했는지를 파악해야 한다. 기여의 차원은 기업과 투자자에게 시장이나 사회 시스템이 일상적으로 해온 것에 비해서 얼마나 자신들의 활동이 사회와 환경에 기여했는지를 알 수 있게 한다. 결과의 깊이에 대한 기여 데이터가 실질적으로 어느 정도의 변화를 가져왔는지를 판단하는데 도움이 된다. 또한 기여 차원에서 기간에 관한 데이터도 기업 활동에 의한 기간에서의 변화를 파악할 수 있도록 해준다.

깊이에 대한 기여: 깊이에 대한 기여를 측정하는 방법은, 무작위 시험부터 시장 조사까지 다양하게 존재한다. 앞의 결과의 깊이와는 다르게, 아래의 공식으로 도출할 수 있다:

$$\langle \text{기업의 기여 깊이} \rangle = \langle \text{해당 기간의 결과} \rangle - \langle \text{일상적인 결과} \rangle$$

이러한 개념을 <그림 7>에서 예시로 표현하였다.

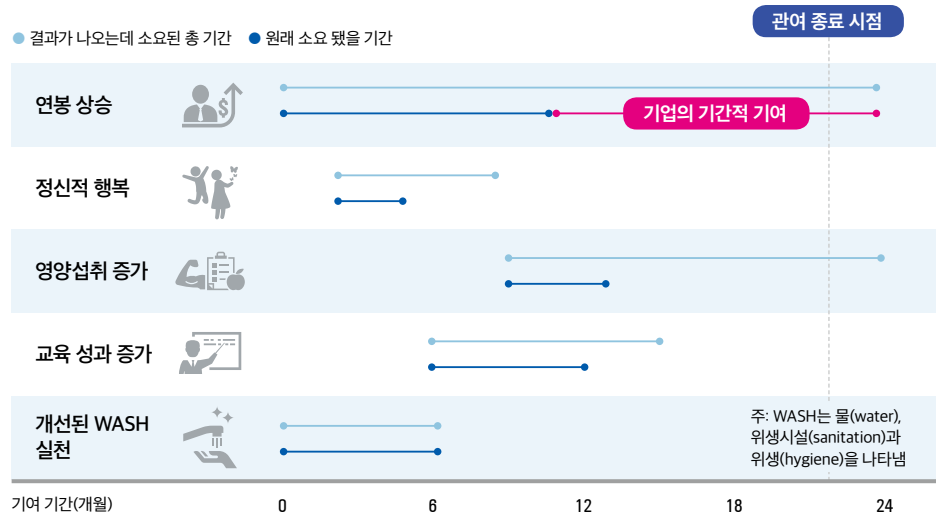
그림 7.
결과의 깊이에 대한
기업의 기여 예시



깊이(기여) = 2018년의 결과 수준(무엇) - 일상적인 결과 = 60% - 40% = 20%

기간에 대한 기여: 기간에 대한 기여도 앞의 깊이 기여와 마찬가지로 기업의 활동이 기간의 연장이나 단축에 얼마나 상대적으로 영향을 주었는지를 분석함으로써 알 수 있다. <그림 8>에 이의 예시가 표현되었다.

그림 8.
결과의 깊이에 대한
기업의 기여 예시



리스크 차원은 결과가 기대와 다를 확률과 결과를 경험하는 사람이나 지구의 관점에서 차이가 현실로 나타날 확률을 측정하는 것이다. 이를 통해서 기업과 투자자가 결과의 리스크를 분석하고 완화시키도록 한다. 어떤 결과 리스크의 타입들이 존재하는가? 이 질문의 답은, “9개의 리스크 타입들이 존재한다”로, 그들은 다음과 같다:

그림 9.
9개의 리스크 타입

임팩트 위험	정의
증거 위험	고급 정보의 부족으로 다른 4가지 차원의 임팩트가 나타나는 것을 감지하지 못할 위험
외부적 위험	외부적 요인이 의도하는 임팩트를 창출할 역량을 파괴할 위험
이해관계자 참여 위험	이해관계자의 기대치나 경험이 잘못 해석되거나 고려되지 않을 위험
하락 위험	기대하던 긍정적 영향이 나타나지 않거나 부정적 영향이 줄어들지 않을 위험
효율성 위험	기대하던 영향이 적은 자원과 낮은 비용으로 나타나지 않을 위험
경영 위험	과정이 계획대로 진행되지 않아 뜻했던 결과가 나오지 않을 위험
조정 위험	영향이 기업 모델에 집중되지 않아서 목적이 빗나갈 위험
지속성 위험	필요한 활동이 충분히 길게 이어지지 않을 위험
예측하지 못한 영향의 위험	예상치 못한 커다란 긍정적 혹은 부정적인 영향이 사람들과 세상에 미칠 위험

결과 리스크의 분석을 위해서 기업과 투자자는 특정한 사회 및 환경적 결과를 달성하지 못했을 경우의 확률과 이후 상황을 고려할 필요가 있다. 또한 리스크 완화를 위해서는 분석된 결과를 통해서 기업의 비즈니스 모델을 변경해야 할 경우도 있다. <그림 10>은 리스크를 분석하기 위한 일반적인 매트릭스를 보여준다.

그림 10.
결과 리스크의 수준을
판단하는 매트릭스



이상으로 우리는 IMP에서 제공하는 임팩트관리의 핵심 내용들을 살펴 보았다. 이러한 가이드라인을 토대로 어떻게 기업이 임팩트관리를 할 수 있는가를 살펴 보자.

●
기업의
임팩트관리

기업이 임팩트관리를 하기 위해서 기본적인 과정은 다음의 4가지로 정의할 수 있다:

- ① 파악Assess: 위에서 본 5가지 차원에서의 임팩트 데이터를 파악하여 어떤 임팩트가 중요하며, 이들의 영향과 성과가 어떤지를 파악
- ② 비교Compare: 임팩트 측정 과정을 5가지 차원과 일치시킴으로써, 기업은 자신의 임팩트 성과를 동종 기업들의 결과와 비교
- ③ 목표 설정Set Goals: 임팩트의 5 차원들을 이용하여 기업은 재무적 제약 내에서 자신의 긍정적/부정적 임팩트를 증가/감소시키려는 목표를 설정
- ④ 소통Communicate: 기업은 자신의 임팩트 목표를 정의하고 그에 대한 데이터를 공유

<그림 11>에서 어떻게 기업이 자신의 총 임팩트를 분류할 수 있는지를 알아 보자.

그림 11. 임팩트 분류



기업시민의 길은 한 마디로, '사회와 환경에 대한 임팩트를 높이기 위해서 지속적으로 ABC 경로를 따라가는 것'이라고 할 수 있다. 현재 A(위해의 회피) 수준에 있는 활동은 다음 단계인 B(이해관계자에 혜택)의 수준으로 올리기 위해서 관리가 필요하고, B의 수준에 있는 활동은 C(솔루션에 기여)로 향상시켜 가야 한다. 이를 위해서는 앞에서 살펴본 임팩트관리의 기반이 갖춰지고, 이를 통하여 제대로 된 임팩트의 측정과 관리가 기업시민에게 필수적이다. 기업시민의 길은 모든 활동들이 실질적으로 "사람과 지구에 높은 긍정적 임팩트를 가진 솔루션을 제공"함으로써 완수되는 것이기 때문이다. 🎯

생존에서 번영으로: 성공을 위해 회복탄력성을 유지하기

기업시민은 어려운 시기에도 번성하기 위해서 기업이 수행해야 할 독특한 역할이다.

잘 설계된 기업시민 프로그램은 어려운 상황을 견디는데 필요한

조직적 회복탄력성(Resilience)을 키워야 한다.

위해를 피하고 번성하는데 도움이 될 수 있는 4가지 PASS 실행 과정이 있다.

Predict and Prepare



예측과 준비

강건한 기업은 수동적이 아닌 능동적이다. 재무, 환경, 사회 혹은 거버넌스 영역에서 발생할 리스크를 찾아내는 것이 회복력에 필수이다.

Align your program with business strategy



비즈니스 전략과 일치된 프로그램

리스크와 기회를 파악하고 기업의 차별화된 역량으로 그에 대응하는 것이 경쟁에 필요한 능력이다.

Sponsorship



스폰서십

경영진부터 직원까지, 외부에서 내부까지, 다양한 이해관계자들을 포함하는 것이 기업시민 네트워크가 강건하고 빠르게 움직이게 만든다. 동참(Buy-In)을 위해서 조직의 상하와 내외의 그룹들을 포함하라.

Systems Thinking



비즈니스 전략과 일치된 프로그램

지속성 계획을 하면서 대부분 인프라와 조직적 프로세스만을 고려한다. 시스템과 프로세스 뿐 아니라, 그들과 교류하는 사람들-고객, 직원, 커뮤니티, 그리고 공급사와 같은 다른 이해관계자들을 고려하라.



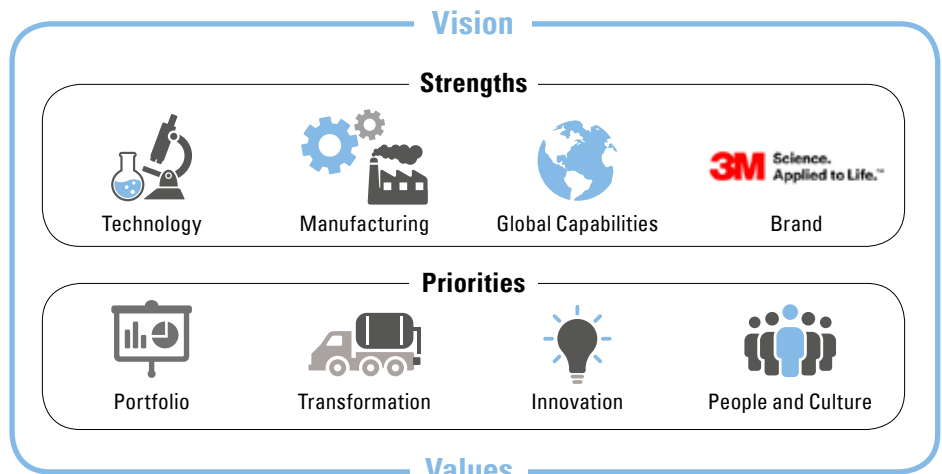
3M의 기업시민 사례



3M 소개

3M은 1902년에 미네소타주 북쪽의 작은 광산업으로 시작했다. 글로벌 기업으로 성장한 현재, 3M은 전세계 사람들의 삶을 향상시키고 있다. 3M의 회장 마이크 로만은 3M이 ‘목적에 의해서 움직이는 기업’이라며, “우리는 인류의 가장 큰 문제들을 해결함과 동시에 기업을 성장시킬 수 있다고 믿는다. 또한 지속가능성이 없는 혁신은 혁신이 아니다.”라고 말한다. 실제로 3M은 2002년부터 현재까지 온실가스 배출량을 64% 가까이 줄임과 동시에 매출액을 2배로 늘렸다. 3M의 부사장 게일 슈엘러는 “2019년도부터 새롭게 상용화되는 모든 3M의 제품들은 지속가능성의 가치를 갖고 있는 선한 영향력의 제품일 것”이라고 약속했다.

3M의 벨류모델 **Value Model**은 3M을 다른 회사들과 구분 시키는 핵심가치이다. 벨류모델은 회사의 비전과 강점, 우선순위와 가치를 연결시킨다. 비전은 모든 결정의 지침이 되며 다음과 같은 것을 포함한다.



형태 공개 회사
 산업 분야 복합 기업
 창립 1902년 6월 13일
 국가 미국 미네소타주
 창립자 헨리 S. 브라이언, 윌리엄 A. 맥고나글, J. 던레인 버드, 존 드완, 허몬 케이블

•기술: 모든 기업을 발전시킨다 •제품: 모든 가정을 향상시킨다 •혁신: 모든 삶을 개선한다

이러한 비전은 3M이 나날이 어떤 목표를 따라야 하는지 상기시켜 준다.

3M의 핵심가치는 개인을 지지하는 문화 - 존중하고 격려하며 회사의 모든 사람들이 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 도전하는 것 - 이다. 또한 3M의 가치는 지속가능성에 집중한다.

그리고 3M은 과학에 기반을 둔 방법으로 지구의 지속가능성과 사람들을 위해 노력한다.

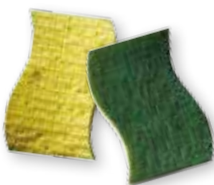


3M이 과학적으로 개선하기 위해 집중하는 세가지 분야는 순환적 경제, 지구 온난화, 그리고 긍정적 사회를 만드는 것이다.

● 유엔UN의
기후변화 패널로서
3M이 앞장서다

기후변화에 관해 가장 영향력 있는 단체 중 하나는 IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change: 기후 변화와 관련된 전 지구적 위험을 평가하고 국제적 대책을 마련하기 위해 세계기상기구WMO와 유엔환경계획UNEP이 공동으로 설립한 유엔 산하 국제 협의체) 이다. 3M의 EHS (Environmental, Health, and Safety Policy: 환경, 건강, 안전규칙) 매니저 브라이언 매이더는 13년째 IPCC 회의에서 헤드테이블을 지키고 있다. 유엔의 멤버국들은 각국의 기후 변화 문제를 대표하기 위한 인재를 추천하는 방식으로 이루어 진다. 매이더는 산업 과정과 제품 사용을 담당하는 32명의 멤버로 이뤄진 위원회에 소속 되어있다. 2007년에 IPCC는 “인류가 초래한 기후변화에 대한 지식을 쌓고 퍼트리며, 그러한 변화를 멈추기 위한 대응책의 기반을 다진 노력”에 대한 업적을 인정받아 노벨 평화상을 수상했다. 매이더는 공식적으로 그의 기여를 인정받았다. 3M은 이러한 매이더의 참여를 적극 지지한다.

● 낭비를 없애는
스크럽 스폰지



사회는 과거에 소비하고 버리던 직선형 경제에서 재활용이 가능한 원형의 순환 경제로 옮겨가고 있다. 좋은 예시가 되는 것이 바로 “스카치 브라이트 해비듀티 스크럽 스폰지Scotch-Brite Heavy Duty Scrub Sponge”이다. 미국에서 베스트셀러인 이 스폰지는 지우기 힘든 얼룩들을 지워내서 주방과 주차장, 그리고 실외에서까지 사용하기에 최적화 되어있다. 최근의 혁신으로 초록색 스크럽 섬유를 100% 재활용 가능한 물질로 만들어 내는데 성공했다. 재활용된 섬유는 동일한 스크럽 스폰지 뿐만 아니라 다른 3M의 제

품으로도 재활용이 가능하다. 또한 이러한 재활용 스크랩 스폰지들은 재활용이 가능하지 않은 스크랩 스폰지들과 비교했을 때 동일한 성능을 자랑한다.

전기차 배터리

전기차는 온실가스 배출을 줄일 뿐 아니라 차주 개인에게도 여러가지 혜택을 제공한다 - 디지털 연결성이 높아지고, 연료 소비량이 줄며, 유지비가 줄고, 언젠가는 운전자도 필요 없게 될 것이다. 하지만 전기차는 여러가지 도전 과제들을 직면하고 있다. 예를 들면 혹독한 날씨에도 견딜 수 있어야 하고 차의 움직임과 무게를 버틸 수 있어야 한다. 3M은 그러한 문제들을 해결하는 것을 돕기 위해 노력한다. 3M이 소유하고 있는 기술적 플랫폼을 활용하여 전기차 배터리를 자동차 회사와 대표적인 자동차 산업 공급자들에게 납품한다. 전기차 배터리 개발에는 배터리 부품들이 밀착되어 있을 수 있게 하는 테이프와 접착제, 열을 배출할 수 있는 온도 유지 장치, 그리고 운전 가능 구간을 늘릴 수 있는 ‘가벼운’ 제품을 사용하는 것 등이 포함된다. 자동차의 전기화는 자동차 업계에 엄청난 발전을 가져다 주고 있으며 3M은 그것을 선도하는 리더 중 하나다.



지속 가능한 배달을 가능케 하는 박스 없는 배송

택배를 보내본 경험이 있는 사람이라면 그것이 얼마나 복잡한 일인지 알 것이다. 맞는 사이즈의 박스를 찾아야 하고, 물건의 손상을 막기 위해 박스의 빈 공간을 다른 것으로 채워야 한다. 또한 박스를 밀봉하기 위해 많은 양의 테이프를 붙여야 한다.

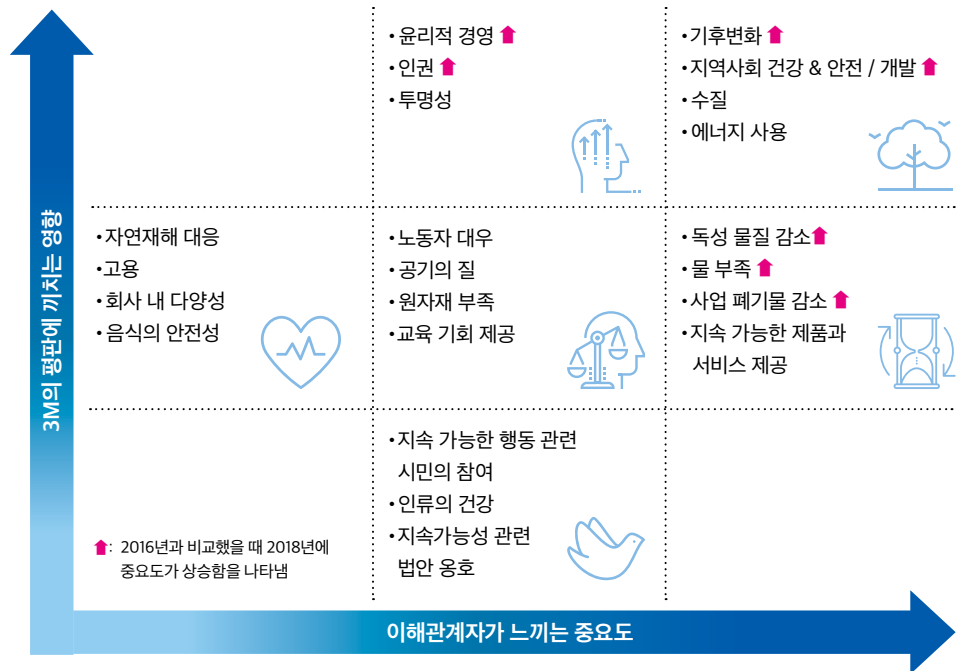


하지만 3M에서 연구 끝에 개발한 쉽고 간편하며 지속 가능한 옵션인 Scotch Flex & Seal Shipping Roll을 사용하면 간편하게 택배를 이용할 수 있다. Flex & Seal Shipping Roll은 플라스틱 봉지와 같은 재료로 만들어지기 때문에 재활용 될 수 있다. 사용 방법은 물건의 크기에 맞게 롤을 잘라서 물건을 감싸서 보내는 것이다. 쿠션감이 있는 재질이기에 때문에 외부의 충격으로부터 물건을 보호한다. 외부 필름은 방수 기능과 찢어지지 않는 기능을 가지고 있으며 글자도 쓸 수 있는 재질로 만들어졌다. 기존의 박스 배송과 비교 했을 때 고객들은 Flex & Seal shipping roll을 사용함으로써 50%의 시간과 포장 물질, 그리고 공간을 절약할 수 있었다. 박스도 필요 없고 박스의 빈 공간을 채울 필요 없으며 테이프 역시 없어도 된다.

3M이 집중하는 핵심 영역

2018년도 평가에 따르면 이해관계자들이 가장 관심을 두는 분야는 기후 변화, 영업 폐기물, 물 부족, 에너지 사용, 인권, 그리고 독성물질 감소다. 대부분의 핵심영역들은 2016년 이후로 중요도가 상승했는데, 원자재 부족, 수질, 사회적 불평등, 윤리적 경영 역시 상승세를 보이고 있다.

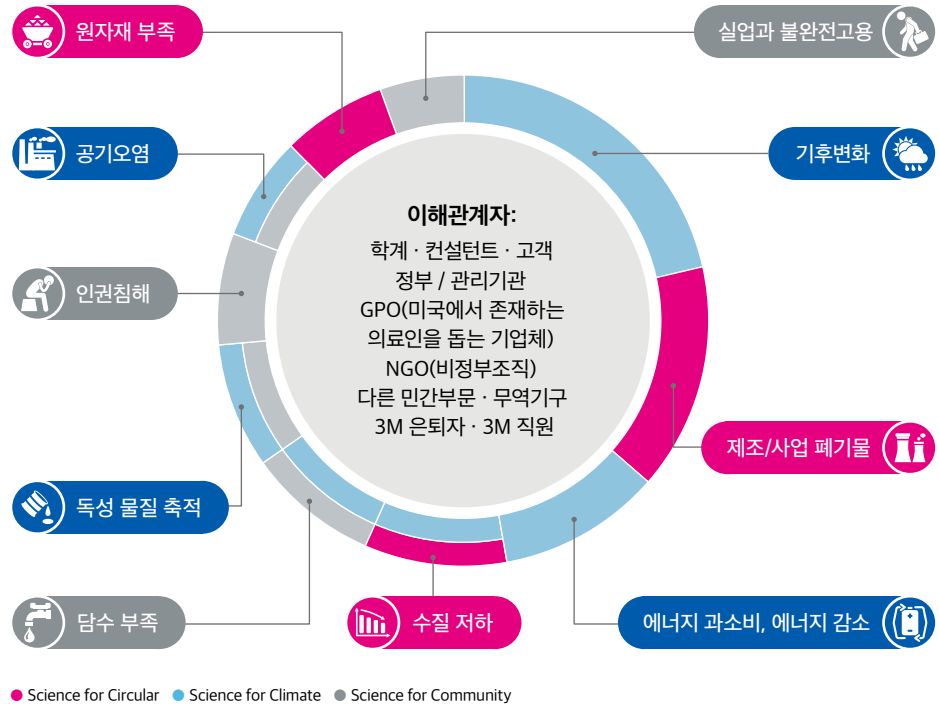
그림 1. 2018년 핵심 영역 평가



이러한 평가 결과를 바탕으로 3M은 전략적 지속가능성의 뼈대를 잡고 지속적으로 회사의 목적을 발전시키고 진전시킨다.

이 데이터는 3M의 평판에 영향을 미칠 요소들도 분별한다. 평판은 내부와 외부의 이해 관계자들에게도 중요한 영향을 끼친다. 리포트에 있는 모든 요소들은 모든 3M의 기업체들에게 의미 있는 영향을 준다. 어떠한 요소들이 더욱 큰 영향을 미칠지는 기업체의 성격에 따라 다를 수 있겠지만 모든 요소들이 의미 있는 영향을 준다는 사실은 변함이 없다.

그림 2. 이해관계자들의 집중 분야



● 직원들의 다양성과 포용하는 문화

“다름에도 ‘불구하고’가 아닌 다름 ‘때문에’ 변창하는 문화”

가장 포용적인 기업을 만드는 방법은 가장 재능 있는 인재들을 세계 곳곳에서 데려오는 것이다. 그러한 사상이 더욱 다양하고, 강하고, 창의력 있으며, 더욱 높은 성과를 내는 3M을 만드는 것이다. 다양성과 포용성은 3M의 벨류모델의 토대가 된다. 그들은 직원들의 다양성을 통해 전세계에 있는 3M의 고객들, 공급자들, 그리고 채널파트너들의 필요를 파악한다.

포용성은 다양성의 힘을 여는 열쇠이다. 포용적 문화는 다름을 지지하고 존중하며 모두들에게 공평하고 공정한 기회를 제공하게 한다. 그러한 문화는 모든 사람들이 스스로 존중 받고 있으며, 소속 되어 있음을 느끼게 해준다. 그러한 포용성은 참여로 이어지고 협업과 창의성, 그리고 혁신을 발휘해서 3M 뿐만 아니라 개개인과 팀

그림 3.
현재 진행 상황과 기회 -
인종적 다양성

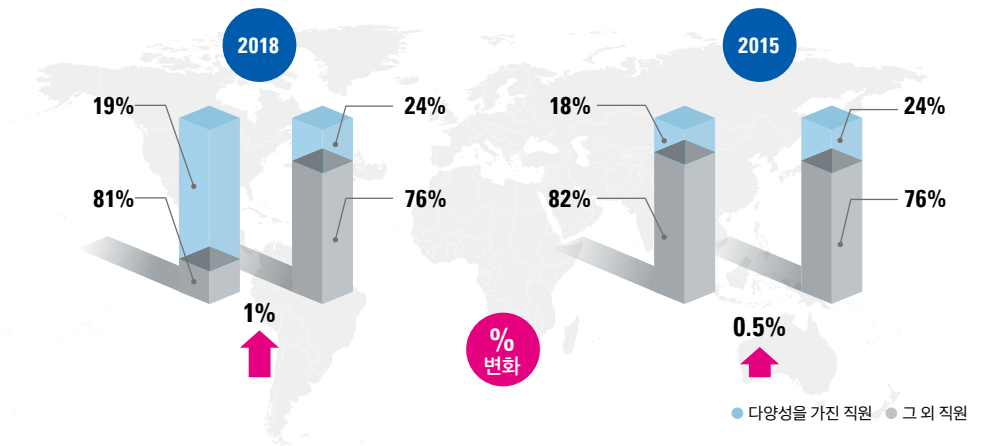
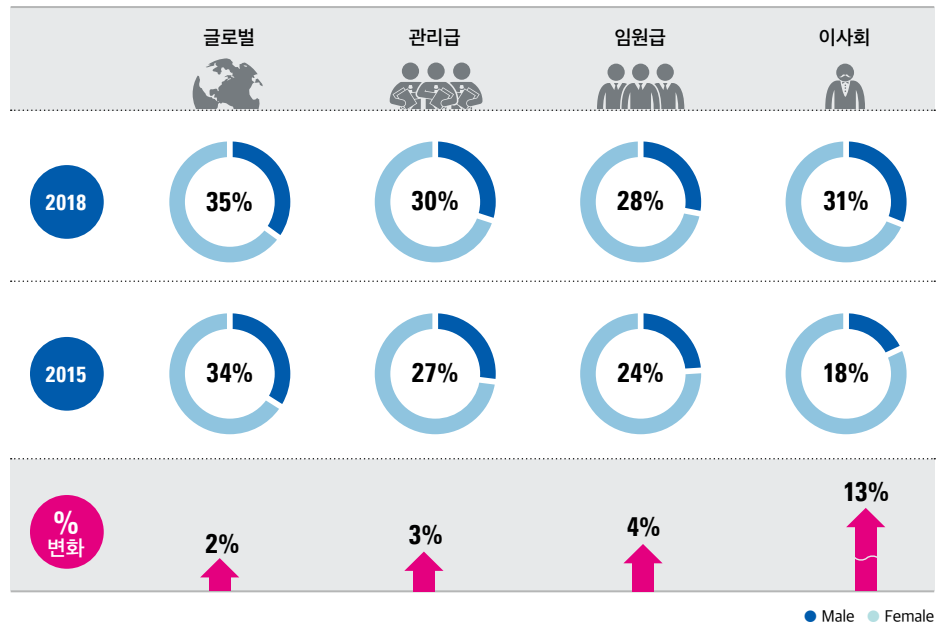


그림 4.
현재 진행 상황과 기회 -
세계적 여성 직원 비율



들의 장기적 성장을 가능케 한다.

3M의 목표는 2025년까지 관리급 직원들의 다양성을 두배로 늘리는 것이다.

3M의 다양성에 대한 정의는 성별, 인종, 국적, 장애 여부, 미국 군인 출신 여부, 그리고 스스로를 레즈비언, 게이, 양성애, 트랜스젠더, 중성으로 분류하는 LGVTQI 등을 포함한다. 또한 2025년도의 목표를 이뤄가는 성과를 가능하기 위해 3M의 다양성 인덱스를 사용해 미래의 다양성을 가진 리더들의 숫자를 측정한다. 현재의 진행 상황을 보면 기존의 32.6%에서 38.3%로 증가하며 목표치까지 5.7%의 성장을 이뤄냈다. 📈

발행인 송호근
기획·편집 김수영
조유정
이동철
오지영
발행처 포스텍 기업시민연구소
디자인 더그라프
박현일
이승현
인쇄 가을기획
발행일 2019년 11월 30일

POSTECH POHANG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY  **기업시민연구소**
Corporate Citizenship Research Institute

주소 서울 강남구 봉은사로 514 포스리빌딩 13층 (06163)
E-MAIL ccri-postech@postech.ac.kr
대표번호 02-6951-6244 ~ 5
홈페이지 <http://ccri.postech.ac.kr/>

2019
WINTER

03

