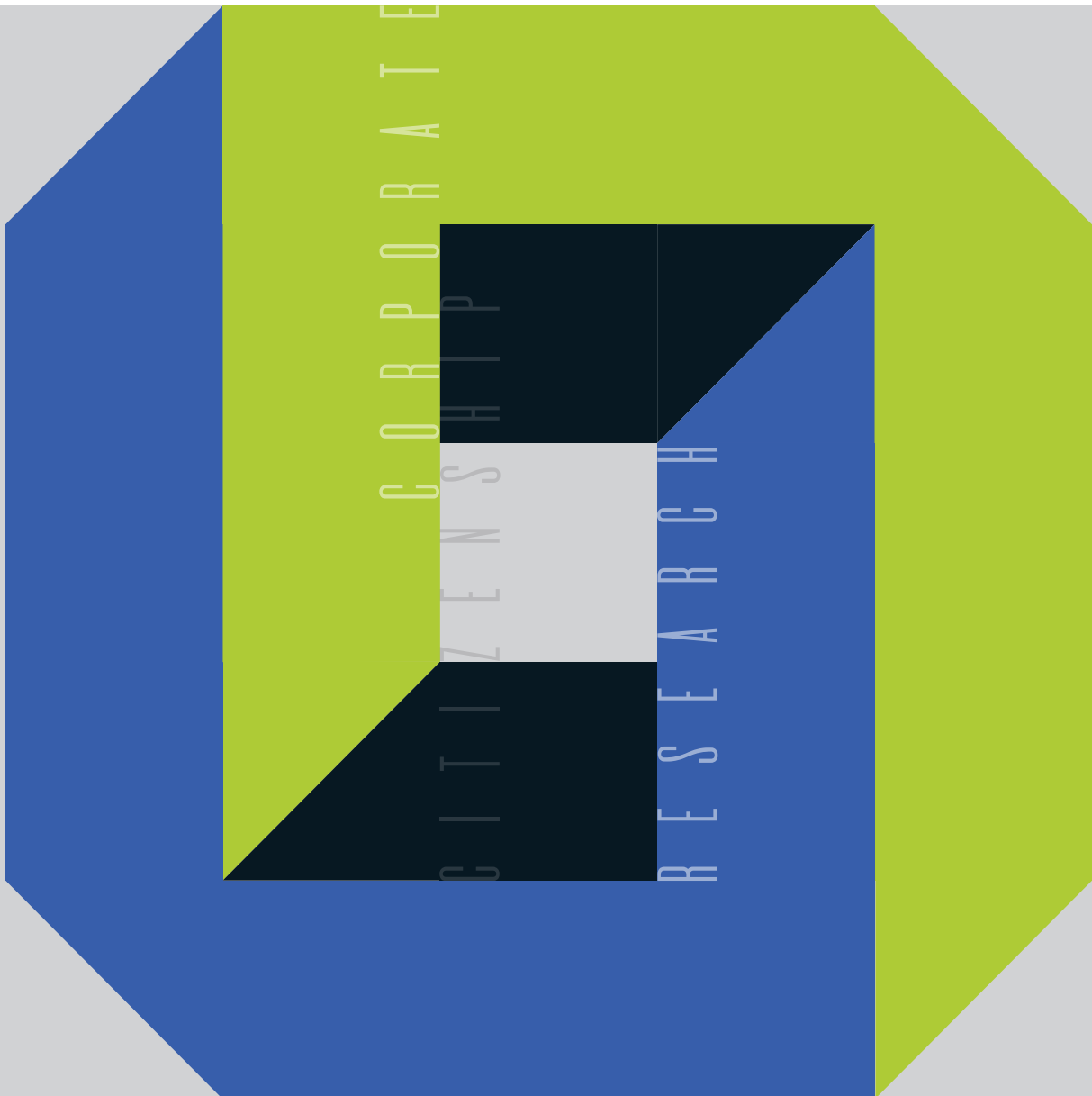


# 기업시민리서치

SPECIAL REPORT **BUSINESS**  
디지털트랜스포메이션과 포스코 기업시민 전략

SPECIAL REPORT **SOCIETY**  
지속 가능한 기업시민 실천을 위하여

SPECIAL REPORT **PEOPLE**  
기업시민을 통한 포스코 100년 기업전략



INTRO

Businesses should be deeply aware of not only profit maximization and capital growth, but also social responsibility.

Roman Herzog

기업은 이윤 극대화와 자본 증식뿐만 아니라 사회적 책임도 깊이 인식해야 한다.

로만 헤어초크





02



최근 코로나 19로 인해 사회적, 경제적 위협이 커지고 있는 상황에서 기업의 역할과 고민은 더 중요해지고 있으며, 이를 통해 기업이 사회공동체의 일원으로서 보유한 역량과 자원을 바탕으로 사회문제에 적극적으로 참여하고, 더 나은 세상을 만들기 위해 자발적이고 선도적인 역할을 수행하는 '기업시민'이 되어야 한다.

06



## CCRI RESEARCH 01

- 02 포스코, 지속가능한 성장을 위한  
'CCMS(기업시민 실천가이드)' 선포

## SPECIAL REPORT

### BUSINESS

- 07 디지털트랜스포메이션과  
포스코 기업시민 전략
- 16 전략경영의 관점에서 본 기업시민

### SOCIETY

- 25 지속 가능한 기업시민 실천을 위하여:  
커뮤니케이션과 사회공헌
- 35 포스코 기업시민 활동 사례의  
유형화와 그 함의

### PEOPLE

- 45 기업시민을 통한  
포스코 100년 기업전략
- 59 기업시민과 상생적 노사관계

## CCRI RESEARCH 02

- 64 전문가 세미나  
'소셜벤처와 기업시민' 후기





# 포스코, 지속가능한 성장을 위한 'CCMS 기업시민 실천가이드' 선포

기업시민연구소



66 포스코는 창립 50주년이었던 2018년, '더불어 함께 발전하는 기업시민'을 경영이념으로 선포하였다. 기업시민은 '시민처럼 생각하고 행동하는 기업'을 일컫는 것으로, 이윤을 추구하는 경제 주체로서의 역할뿐만 아니라, 현대사회 시민처럼 사회구성원으로서 역할과 책임을 다하는 것을 의미한다.

이로부터 1년 후인 2019년 7월, 포스코 임직원들이 기업시민이라는 목적지를 향해 나아가야 할 방향을 알려주기 위한 '기업시민헌장'을 선포하였으며, 기업시민헌장 1주년을 맞이한 2020년 7월에는 기업시민에 대한 구체적인 실천을 안내해주기 위한 지도로서 CCMS를 제정하였다. 99

100년 기업으로  
성장해 나가기  
위하여

지난 7월 28일, 포스코는 '2020년 상반기 기업시민 전략회의'를 개최하고, 기업시민 실천을 통해 100년 기업으로 지속 성장해 가겠다는 의지를 담은 'CCMS(Corporate Citizenship Management Standards, 기업시민 실천가이드)'를 발표했다. 이는 업무와 일상에서 기업시민을 자연스럽게 실천할 수 있는 구체적인 안내서라고 볼 수 있다.

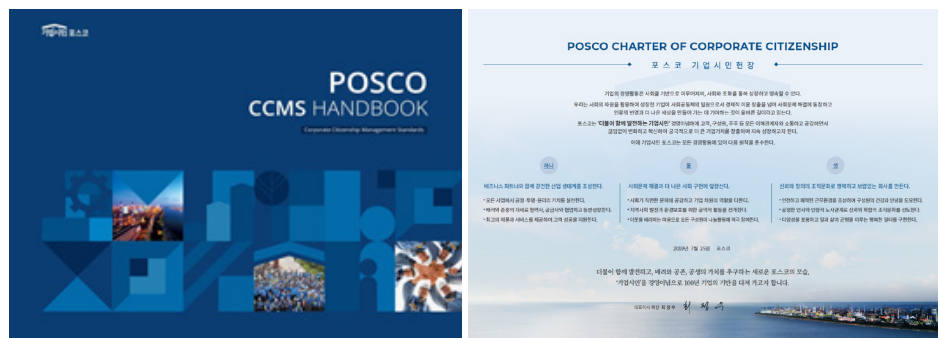
포스코 최정우 회장은 이번 기업시민 전략회의에서 지난 2년간 포스코가 걸어온 기업시민의 발자취를 점검해보고, 코로나 19 COVID-19로 인한 어려운 경영환경을 기업시민 실천과 성과창출을 통해 극복하자고 강조했다.

특히, 이번 회의에서는 Post 코로나 시대를 맞아 포스코의 경영활동 전반을 기업시민 관점에서 분석해보고, 업무와 일상에서 기업시민을 제대로 실천할 수 있도록 돕는 CCMS를 제정하여, 이를 최초로 공개하는 발표회 자리를 가져 의미를 더했다.

CCMS 발간사에서 최정우 회장은 “최근 코로나 19로 인해 사회적, 경제적 위협이 커지고 있는 상황에서 기업의 역할과 고민은 더 중요해지고 있으며, 이를 통해 기업이 사회공동체의 일원으로서 보유한 역량과 자원을 바탕으로 사회문제에 적극적으로 참여하고, 더 나은 세상을 만들기 위해 자발적이고 선도적인 역할을 수행하는 '기업시민'이 되어야 한다는 답을 얻게 되었다”고 언급하였다.

또한 “기업시민헌장이 기업시민 경영이념을 실천하는 나침반 역할을 해주었다면, 이제는 업무와 일상 영역에서 기업시민헌장을 자연스럽게 실천할 수 있는 구체적인 가이드가 필요하다”고 보았다. 기업시민 경영이념을 모든 경영활동의 준거로 삼아, 기업시민을 내재화하고, 체질화하여, 조직 문화로 정착시켜 나가야 하기 때문이다. 그리고 이를 통해 기업시민 포스코의 구성원 모두 글로벌 선도기업 수준의 성숙한 시민 의식을 갖춘 '글로벌 모범시민'이 되어야 함을 강조하였다.

그림 1.  
(좌) 포스코, CCMS Hand Book  
(우) 포스코 기업시민헌장



## CCMS 미리보기

지난 1년간 ‘기업시민현장’을 통해 기업시민에 대한 개념과 지향점을 알리고, 다양한 교육 및 활동을 통해 임직원들의 기업시민 내재화를 이끌었다면, CCMS 제정은 모든 업무와 일상에서 임직원들이 기업시민을 실천하고 실질적인 성과를 창출할 수 있도록 행동과 의사결정의 기준을 제시하고자 한다.

CCMS는 기업시민 경영이념을 보다 쉽게 안내할 수 있도록, 전사의 업무 단위별로 기업시민 ‘추구가치’와 ‘지침’을 담은 실천가이드로서, 새로운 ‘규정’이나 ‘제도’가 아니다. 즉, 업무수행에 있어 어떠한 마음가짐과 자세를 가져야 할지, 기업시민의 관점에서 좀 더 중요하게 생각하거나 신경 써야 하는 부분이 무엇인지 발굴하여 조명하는 안내서라고 볼 수 있다.

CCMS는 모든 임직원들에게 실질적인 가이드가 되도록 회사의 주요 업무 영역을 Business, Society, People 관점에서 13개 모듈로 구분하고, 임직원 토론을 거쳐 모듈별 미션·사례·배경·지침 등을 구체화했다.

먼저 Business 관점에서는 전략재무, 생산, 마케팅, 구매, 동반성장, 신성장, R&D의 7개 업무영역을 포함하고, Society 측면에서는 사회공헌과 커뮤니케이션을, People 측면에서는 인사와 조직문화/리더십으로 구성하였다. 이 중 마케팅 부문에서는 재 활용이 가능한 철의 친환경성을 부각하고, 사회공헌 부문에서는 모든 임직원이 ‘글로벌 모범시민’으로 쉽게 참여할 수 있는 플랫폼을 조성하도록 했다.

각 모듈은 ‘들어가며→ 제목→ 배경→ 가이드→ 핵심 요약’의 5가지 내용을 담고 있다. 각 모듈별 내용은 경영층의 메시지를 담고 있을 뿐 아니라, 관련된 현업 부서의 의견과 실제 업무현장의 생생한 목소리를 반영하여 Top-down과 Bottom-up, Middle-Up-Down을 모두 아우르도록 작성하였다. 또한 전체 내용과 요약본을

그림 2. CCMS의 주요업무 구성

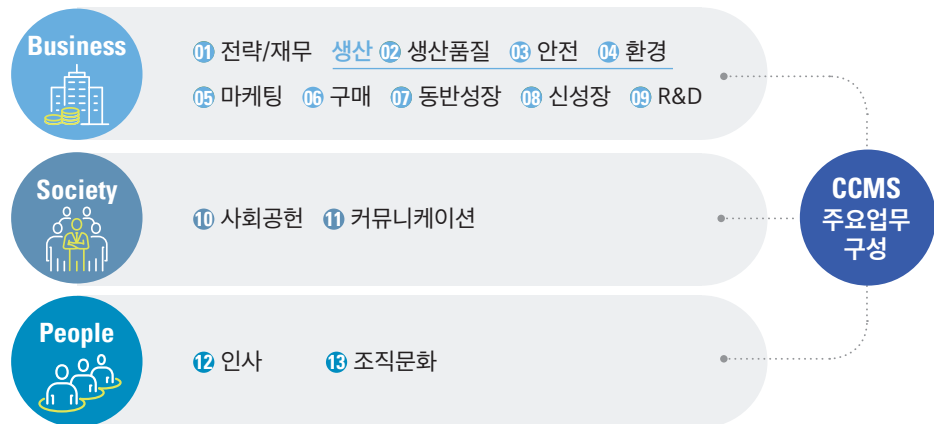


그림 3. 기업시민현장 미디어아트



오른쪽부터 최정우 포스코 회장, 이이남 작가

출처: <http://m.moodeungilbo.co.kr/detail/EHdc4G/610607>

‘Click! 기업시민’ 앱 등에 게시하여 누구든 어디서나 수시로 확인할 수 있도록 하였다.

●  
**기업시민,  
 공존을 위한 빛**

기업시민 전략회의에 이어, 기업시민 실천과 성과창출을 다짐하기 위하여 기업시민현장을 미디어아트로 제작한 작품 제막식도 진행되었다. 세계적인 미디어아티스트인 이이남 작가가 제작한 「기업시민, 공존을 위한 빛」은 기업시민현장 제정일(7월 25일)의 의미를 담아 7.25m 위에서 쏟아지는 빗물을 통해 완성되어가는 기업시민현장을 보여주었다. 이는 기업시민현장에 담긴 포스코인의 다짐과 CCMS를 통해 실천하겠다는 의지를 담금질하는 의미가 담겨있다.

포스코는 CCMS를 통해 업무와 일상에서 기업시민 실천의 주체는 곧 ‘나’라는 주인의식으로, 기업시민 경영이념을 실천하고, 이를 포스코 고유의 문화로 정착시켜 나가고자 한다. 이러한 실천과 마음가짐이 100년 기업 포스코로 한 걸음 더 나아가게 하는 게 아닐까. ☺



01

디지털  
트랜스포메이션과  
포스코 기업시민 전략

02

전략경영의 관점에서 본  
기업시민





# 디지털트랜스포메이션과 포스코 기업시민 전략



김용진

서강대학교 경영학과 교수  
미국 State University of New York, Buffalo 경영학 박사  
중소기업정책심의회 민간위원  
혁신금융심사위원회 민간위원  
면세점특허심사위원회 위원장

## 디지털 트랜스포메이션의 이해

4차 산업혁명에 디지털 트랜스포메이션을 통해 기존의 오프라인 중심 사회를 온라인과 오프라인의 완벽한 연계를 통해 어떠한 행위도 제한받지 않고 자유롭게 실행할 수 있는 디지털사회로 변화시키고 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 있는 형태로 사회를 변화시키고 있다는 것이다.

산업구조 측면에서 보면, 디지털 트랜스포메이션은 전통적인 산업구조에서 기업들이 봉착해 있던 가치와 원가의 딜레마, 즉 고객가치를 높이려고 노력하면 원가가 급격하게 증가하는 딜레마를 해결하면서 차원이 다른 산업구조를 만들어 내고 있다. 여기서 고객의 가치는 기업이 고객의 문제를 해결하기 위해 제시한 솔루션에 대해 고객이 인지하는 가치를 말하는데, 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 10위까지가 거의 디지털 서비스기업(애플, 구글, 마이크로소프트, 페이스북, 아마존)인데서 알 수 있듯이 디지털적인 방식으로 경쟁을 하는 기업들이 시장을 주도하고 있다. 디지털 트랜스포메이션은 결국 고객의 가치를 극대화하면서도 원가를 낮출 수 있는 수단을 기업들에게 제공하여 기업 경쟁력에 결정적인 영향을 미친다.

소비자가 원하는 요구형서비스를 제공하기 위해서는 기존의 아날로그적 기업구조를 디지털적인 형태로 변혁하여야 한다. 기존의 기업은 자신들이 주도하여 고객수요를 예측하고, 제품이나 서비스를 디자인하여 제조한 다음 고객에게 전달해 왔다. 고객이나 기업 모두의 입장에서 매우 비효율적인 이러한 거래방식이 오랫동안 유지되어 왔던 이유는 고객이 원하는 시점에 원하는 형태로 기업이 가진 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 표준화·모듈화해야 한다. 하지만 기존의 아날로그형 기업에서는 이러한 표준화나 모듈화가 거의 불가능했고, 설령 모듈화와 표준화가 가능하다 하더라도 자원의 세부내용을 추적하여 관리하는 것이 매우 어려웠으며, 필요한 시점에 자원을 빠르게 통합하는 것은 많은 시간과 노력을 요구했다.

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 만들어 제공하는 형태로 바꾼다고 가정해 보자. 아날로그 방식으로는 불가능할 것이다. 혹, 가능하다 하더라도 실제로 만들어서 배송하는 데까지 많은 시간이 걸릴 것이다. 아디다스는 스피드팩토리라는 시범공장을 통해 신발생산 과정과 자원에 대한 정보를 디지털화하고 표준화·모듈화하여 기존에는 1년 6개월이 걸리던 전 과정을 10일 이내에 끝낼 수 있었다. 디지털 트랜스포메이션을 통해 고객이 원하는 운동화를 고객이 원하는 시점에 만들어 제공할 수 있는 기반을 갖추게 된 것이다.

이처럼 디지털 트랜스포메이션은 기업들에게 자신들의 사업에 대해 재정의하도록 강요하고 있을 뿐만 아니라 그 기업이 공유하는 산업생태계를 완전하게 재구축할 것을 요구하고 있다. 하지만 아이러니하게도 디지털 트랜스포메이션 시대를 맞아 기

업들에게 가장 중요한 것은 기업 경영의 근본으로 돌아가는 것이다. 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 극대화하며, 서로 신뢰를 쌓아야 가능하다. 이것이 바로 디지털트랜스포메이션 시대의 기업운영 방식이라고 볼 수 있다. 포스코가 지향하는 기업시민이념은 이 지점에서 디지털 트랜스포메이션과 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

● 포스코의  
기업시민이념과  
비즈니스 전략

포스코는 2019년 ‘더불어 함께 발전하는 기업시민’을 경영이념으로, 이에 따른 경영비전을 ‘With POSCO, We’re the POSCO’로 정하고, 포스코의 개혁방향을 Business with POSCO, Society with POSCO, 그리고 People with POSCO로 삼았다. 포스코 설립 이후의 핵심이념이 ‘제철보국’ 이었다면, 앞으로 50년을 이끌어갈 핵심이념은 ‘기업시민’이다.

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 사회적 속성의 변화에 따라 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, 적극적 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 자발적이고 적극적으로 참여하는 시민사회 일원으로서의 역할로 바꾸겠다는 철학적 변화이다. 포스코는 창립 이래 포항과 광양지역의 교육과 문화 인프라 조성, 제철장학회와 포항공대 설립을 통한 인재양성, 포스코청암재단, 포스코봉사단, 포스코1%나눔재단



등을 통한 다양한 공익적 활동을 추진해 왔다. 하지만 이러한 사회적 책임 활동은 비록 거시적으로는 기업의 평판을 높임으로써 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 기업 시민을 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, 기업시민 이념의 핵심은 사회가 가진 다양한 문제를 기업적 방식으로 해결하여 가치를 창출하고, 시민들의 삶의 질을 높이면서도 기업의 성장을 추구하겠다는 것이다.

포스코가 제시한 기업시민이념은 기업시민활동으로 구체화될 필요가 있다. 개념적으로 기업시민활동은 기업 구성원들이 수행하는 시민활동의 집합이다. 포스코그룹 구성원들의 입장에서 보면, 기업의 사회적 활동에 참여하는 부가적인 활동을 수행하는 것이 아니라 기업시민 관점에서 적극적으로 사회적 문제를 찾고 이 문제를 해결하기 위한 솔루션을 고민하고, 의사결정을 하는 기업 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. 기업시민 이념과 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.

기업시민이라는 관점에서 바라 본 포스코의 기업전략은 무엇을, 어떻게, 누가 수행하는가로 정의될 수 있다. 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, 기후 변화, 적정한 가격의 청정에너지 개발, 건강한 삶, 빈곤퇴치, 깨끗한 물과 위생, 복원력 높은 사회기반시설, 지속가능 도시, 범죄예방 등 다양한 영역의 문제를 중심으로 사업영역을 확대할 수 있다. 이러한 사업영역의 확대는 포스코가 지금까지 제공해 온 세계 최고 수준의 프리미엄 제품과 서비스를 제공해 온 것과 배치되는 것이 아니라 사

그림 1.  
기업시민 이념 실천을 위한  
개혁방향과 포스코의 전략



회적 문제를 중심으로 사업의 내용을 재구조화하고 새로운 솔루션을 고민하는 방향으로 진화하는 것이다. 예를 들면, 현재 포스코가 하고 있는 것처럼, 사회적 기여가 높은 제품인 전기차용 강판 등 친환경 제품을 개발하여 서비스를 제공하고, 안전과 환경가치를 추구하며, 자원과 에너지가 선순환되는 생산체제 구축 등의 활동을 적극적으로 확장하는 것이다.

다음 이슈는 어떻게 이러한 사업을 수행할 것인가이다. 포스코는 성과공유제를 중심으로 다양한 동반성장 프로그램 운영을 통해, 중소기업에 포스코의 혁신활동을 전파하고 이들이 경영성과를 향상할 수 있도록 지원해 왔다. 하지만 기업시민의 관점에서 보면 조금 더 다양하고 역동적인 협력관계를 만들어 내야 한다. 포스코가 사회적 문제 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.

디지털  
트랜스포메이션과  
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. 디지털 트랜스포메이션이 필요한 이유가 그것이다. 디지털 트랜스포메이션은 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 온디맨드 서비스로 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 표준화, 모듈화, 그리고 디지털화를 통해서 유연하고 탄력적으로 변해야 한다. 온디맨드 생산전략은 디지털 플랫폼 위에서 실행되는데, 이 디지털 플랫폼은 디지털트윈을 활용하여 디지털 디자인과 디지털 운영을 가능하게 하며, 축적된 데이터를 통해서 고객의 문제를 이해하고 생산 프로세스의 문제점을 이해할 수 있도록 하며, 디지털을 통해서 물리적 현실을 통제할 수 있도록 한다. 따라서, 이 사업에 필요한 기술과 소재를 개발하고 시스템화하며, 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

그림 2.  
포스코 기업시민이념 달성을 위한  
디지털플랫폼전략





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.

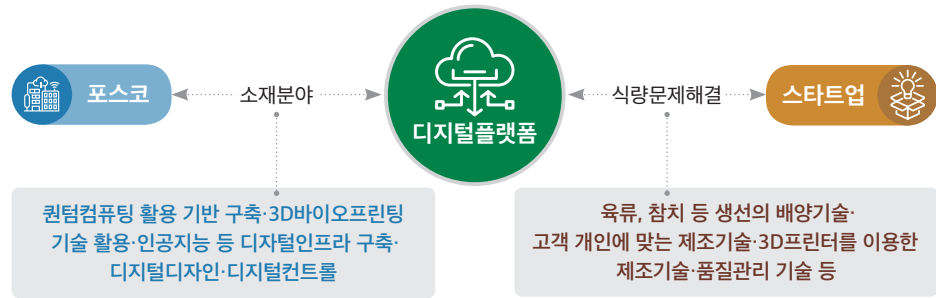
둘째는 기업시민으로서 비즈니스 파트너들의 경쟁력을 높일 수 있는 강력한 수단이다. 포스코가 수행하고 있는 기존의 사업이 되었던 기업시민 이념에 따라 만들어진 새로운 사업이 되었던, 포스코는 비즈니스 파트너들과 같이 성장해야 한다. 그렇다면 비즈니스 파트너들의 경쟁력을 높이는 문제는 매우 중요하다. 이것이 Business with POSCO 개혁방향의 핵심이기도 하다. 디지털 트랜스포메이션은 여기에 강력한 수단을 제공한다. 포스코가 먼저 디지털 트랜스포메이션을 하고 이를 확장하여 비즈니스 파트너들에게 제공한다면, 비즈니스 파트너들의 디지털 트랜스포메이션을 지원하고 자원과 프로세스의 유연성, 확장성, 신뢰성을 확보하여 산업생태계 전반의 경쟁력을 높일 수 있다. 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 디지털트랜스포메이션은 기존의 정보시스템과는 궤를 달리한다는 점을 기억해야 한다. 기존의 시스템이 통합적 관리를 기본으로 한다면, 디지털 플랫폼은 유연하고 확장 가능성이 높으면서도 맞춤형이 가능한 서비스로 구성되어야 한다.

●  
**디지털  
 트랜스포메이션을  
 통한  
 사회문제 해결 예시**

앞서 언급된 대로 포스코가 직면한 사회문제 중 가장 협의의 부분은 협력업체나 파트너들의 문제이다. 협력업체나 파트너들의 경쟁력을 높이기 위해 디지털 플랫폼을 구축하고 다양한 서비스를 제공하는 것이 필요하다. 광의의 사회문제는 식량문제 해결이나 환경문제 해결, 사회시스템 변화문제 해결, 그리고 코로나19 이후 확산되고 있는 비대면 무역 확대에 대한 대응과 같은 것을 들 수 있다.

식량문제의 해결은 소재산업과 관련이 있다. 퀀텀컴퓨팅이나 3D바이오 프린팅, 인공지능을 활용하여 육류나 생선을 제조하는 것을 말한다. 인구의 급격한 증가로 인해 대두되었던 식량문제가 코로나19사태 이후 더욱 더 중요한 문제로 부각되고 있어서 식량 문제의 디지털적 해결방안을 제시하고 스타트업들이 이 영역에 뛰어들게 하

그림 3.  
스타트업 지원을 위한  
디지털플랫폼 예



는 것은 매우 시의적절하면서도 반드시 해결해야 하는 문제이다. Impossible Food, Mosa Meats, 그리고 Memphis Meats 등은 육고기를 생산하고 있고, Finless Foods는 참치를 인공으로 생산하고 있으며, Muufri는 우유를 생산하고 있다. 과거에는 높은 가격으로 인해 이러한 사업들이 매우 비효율적인 것으로 인식되었으나, 기술이 급격하게 발달하면서 가격이 현저하게 낮아지고 이에 따라 상용화 가능성이 매우 높아지고 있다. 식량문제를 해결하기 위한 기술들로는 디지털 디자인, 3D 바이오프린팅, 디지털 컨트롤 기술 등이 있는데 이러한 기술들을 포스코가 디지털 플랫폼 위에서 제공하고 스타트업들이 이를 활용하여 다양한 형태의 새로운 식품산업을 만들어 갈 수 있도록 지원할 필요가 있다 ([그림3] 참조).

환경문제의 해결은 앞서 언급된 육류나 생선의 디지털적 생산을 통한 환경 오염 문제의 해결 뿐만 아니라 수소 에너지의 생산과 활용 등 에너지 패러다임의 변화까지 적극적으로 수용해야 한다. 퀀텀컴퓨팅의 활용을 통한 신소재의 개발, 탄소저감 기술의 개발과 활용, 컴퓨터 비전 기술, 디지털 디자인, 그리고 인공지능을 통한 공기질의 관리 등과 같은 환경 이슈들을 포스코가 적극적으로 연구하고 디지털 서비스화함으로써 스타트업들이 그 기반을 활용하여 새로운 비즈니스에 뛰어 들 수 있도록 지원할 필요가 있다.

새로운 소재를 활용한 3D프린팅 제조, 도심 모빌리티 산업의 활성화로 인한 도심 재구조화 이슈의 해결 등 다양한 신산업 또한 포스코가 관심을 가져야 하는 영역이다. 물론 이러한 다양한 사업을 포스코가 직접할 필요는 없다. 창의적인 아이디어를 가진 스타트업들이 포스코의 디지털 인프라를 활용하여 사업을 시작할 수 있도록 지원하면 된다. 새로운 소재를 이용한 3D 프린팅 사업은 제조업을 완전히 다른 차원으로 탈바꿈시켜 도심에서도 제작소를 통해 누구나 무엇인가를 만들 수 있는 새로운 산업구조를 만들어 내게 될 것이다. 모빌리티 산업의 활성화는 도심 구조나 건축물 구조에 있어 획기적인 변화를 예고하고 있는데 이는 건축을 위한 새로운 소재를 고민하고 있는 포스코에게도 상당한 도전과 기회를 제공하게 될 가능성이 매우 높다. 스타트업들에게 새로운 소재, 건축물, 시설 등에 대한 아이디어를 묻고 포스코가 공

동으로 개발하여 사업화한다면 글로벌 경쟁력을 가지게 될 것으로 보인다.

마지막으로는 증강현실AR, 가상현실VR, 디지털트윈, 사물인터넷, 컴퓨터비전기술, 핀테크, 무역지식들을 엮어서 새로운 무역플랫폼을 만들고 이를 클라우드서비스로 제공함으로써 비대면시대 무역환경을 선도할 필요가 있다. 코로나19로 인해 오프라인 전시회가 취소되고, 기업들의 해외출장이 제한된 지금, 지금 개발되고 있는 디지털플랫폼을 확대하여 무역활동에 사용할 수 있도록 지원함으로써 다양한 효과를 얻을 수 있다. 이 사이버 무역플랫폼은 오프라인 박람회를 그대로 디지털로 재현한 것으로 물리적 환경에서 경험할 수 있는 모든 것들을 제공하면서도, 세밀하게 제품이나 서비스의 품질을 관리하거나, 무역거래 프로세스, 자금의 교환 등 활동을 수행할 수 있다. 이를 통해 정보기술 기업들을 위한 새로운 시장을 만들 수 있고, 수출기업들이 장소와 시간의 제약없이 무역거래를 할 수 있어, 완전히 새로운 산업생태계를 만들어 낼 수 있다.

## ● 나가는 말

포스코는 기업시민 이념을 구체화하기 위해 기업시민현장의 실천원칙을 만들었다. 기업시민 실천원칙은 비즈니스 파트너와 함께 강건한 산업생태계를 조성하고, 사회문제 해결과 더 나은 사회 구현에 앞장서며, 신뢰와 창의의 조직문화로 임직원들이 행복하고 보람 있는 회사를 만들기 위한 구체적인 행동준칙들을 포함하고 있다. 이러한 원칙이 조직에 체화되고 자연스럽게 실천되기 위해서는 물리적인 실천노력도 중요하지만, 이를 조직에 내재화하는 디지털 트랜스포메이션이라는 강력한 도구가 필요하다. 물론 디지털 트랜스포메이션이 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. 디지털 트랜스포메이션이 그 중 하나의 강력한 수단이고, 이러한 디지털트랜스포메이션에 기반한 포스코의 기업활동은 기업시민이라는 아날로그적 개념을 디지털 기업시민이라는 보다 진화된 그리고 실천적인 형태의 개념으로 탈바꿈하게 할 것이다.

결론적으로 포스코의 디지털트랜스포메이션을 통한 디지털 플랫폼화는 포스코가 적극적인 기업시민으로서 디지털 기술을 활용하여 사회적 문제를 해결하면서도 포스코 그룹 자체의 성장을 견인할 수 있는 핵심전략으로 작동하게 될 것이다. 디지털 기업시민으로서의 글로벌 포스코가 힘차게 도약하기를 기대해 본다. 📍



# 전략경영의 관점에서 본 기업시민



김동재 교수

연세대학교 국제학대학원 교수  
미국 The Wharton School, University of  
Pennsylvania 전략경영 박사  
한국전략경영학회 회장 역임

포스코의 기업시민 현장은 아래의 주요 내용으로 구성되어 있다.

- “더불어 함께 발전하는 기업시민… 고객, 구성원, 주주 등 모든 이해관계자”
- “기업가치 창출… 지속 성장”
- “경영 원칙… 1. 비즈니스 파트너, 산업생태계, 2. 사회문제 해결, 3. 조직문화…행복하고 보람있는 회사”

위에서 보듯이, 기업시민은 주주 **shareholder**를 넘어선 이해관계자 **stakeholders**를 대상으로 함을 분명하게 하고 있고, 단순한 선언적 내용이 아니라 지속 성장을 통해서 결국은 기업가치를 창출해 나가고자 하는 의지로서의 경영이념을 담고 있다고 할 수 있다. 나아가, 이로부터 3가지 경영원칙을 도출함으로써 구체적인 실행으로 이어지게끔 정리되어 있다. 본고에서는 전략경영의 관점에서 포스코의 기업시민을 생각해 보기로 한다.

## 전략경영의 관점

전략경영은 아래와 같은 구성요소와 논리적 흐름으로 체계화되어 있다.

- **Mission** - (기업의) 존재이유와 스스로의 정체성에 대한 정의를 의미한다.

●  
**전략경영의  
 관점에서 본  
 포스코의 기업시민**

- **Vision** - 미래 일정 시점에 (기업이) 도달하고자 하는 이미지의 형상화이며, (기업의) 의지치<sup>aspiration</sup>가 반영된 내용을 담고 있다.
- **환경분석 및 내부분석** - (기업이) 처한 사업환경을 거시적, 미시적으로 분석하고 또한 내부적인 여건, 즉 구체적으로 우리가 가지고 있는 자원과 역량을 분석적으로 고찰한다.
- **전략선택** - 위에서 제시한 비전을 달성하기 위해 구체적으로 어떠한 길을 선택할 것인가에 대한 내용으로, 흔히들 말하는 성장전략의 대안들을 어떻게 조합해서 제시할 것인가를 의미한다.
- **실행** - 위에서 제시한 구체적인 전략대안을 행동으로 구현하는 단계를 의미한다. 결국 조직과 사람에 대한 내용들이 주된 흐름을 형성한다.

●● **Mission-based Thinking**

전략경영의 관점에서 본 포스코의 기업시민은 무엇보다도 창업이념이었던 “제철보국” 이후 드물게 ‘포스코는 과연 무슨 회사인가?’ ‘포스코는 왜 존재하는가?’에 대한 본질적인 질문에 대답을 시도하는 노력으로 여겨진다. 다시 말해서, 전략경영의 관점에서 근본적인 출발점이라고 할 수 있는 소위 ‘Mission’(존재이유)에 대한 철학적인 고민을 정리해내는 수준의 노력이라고 평가할 만 하다. 따라서, 포스코의 기업시민은 일회성 구호로 그치는 경영 슬로건이 아니라, 21세기에 들어선 포스코의 정체성을 규정짓는 매우 깊이 있는 성찰의 결과라고 할 수 있다.

●● **Vision: 나아가야 할 방향의 제시**

앞서 설명한 바와 같이, Vision은 미래 일정 시점에 조직이 달성하고자 하는 바를 이미지화 한 것이다. 포스코의 기업시민은 Vision 측면에서 주주 중심의 경영을 넘어서 고객, 구성원, 사회 등의 이해관계자들과 함께 발전하겠다는 점을 분명히 함으로써 21세기에서의 기업의 역할에 대한 비전을 담고 있다. 기업시민 현장의 경영원칙에서 담고 있듯이, 산업생태계의 활성화와 사회문제의 해결, 그리고 조직문화의 혁신 등을 제시함으로써 미래의 포스코가 도달하고자 하는 이미지를 보여주고 있다.

●● **환경분석과 내부분석**

2019년 8월 미국 Washington, D.C.에서 미국을 대표하는 181개 회사의 CEO들이 모여서 매우 상징적인 발표를 하였다. ‘Business Roundtable 2019 선언’으로 지칭되는 그날의 발표에서 “Statement on the Purpose of a Corporation”(기업의 목적/사명에 대한 선언)을 채택하였는데, 그 핵심은 주주중심의 자본주의는 끝났고, 이제

는 폭넓은 이해관계자를 위한 자본주의의 시대에 접어들었다는 것이다. 자본주의의 중심이라고 할 수 있는 미국에서 이러한 선언문이 채택되었다는 것은 자본주의가 나아가야 할 방향을 제시한 것이라고 할 만하다. 즉, 이제는 기업이 단순히 주주이익을 극대화하는 수준에 머물러서는 안되며, 기업과 이해관계에 놓여있는 고객, 구성원, 협력업체, 나아가 사회전반에 대한 가치를 창출해야만 지속적으로 성장할 수 있다는 의미이다.

또한 바로 다음달인 2019년 9월에는 Financial Times에서 “Capitalism: Time for a Reset”이라는 제목으로 대대적인 캠페인을 시작했다. 2008년 글로벌 위기가 촉발한 자본주의의 위기 의식을 반영한 것으로서, 영향력이 막대한 저명 매체에서 이러한 본격적인 자본주의를 재조명 해보는 시도를 하는 것은 시대적 요구가 무르익었음을 방증한다고 할 수 있다. 한마디로, 더 나은 자본주의로의 진화를 도모해 보자는 것이다. 기업들의 사업환경의 근본적이고 혁명적인 변화를 시사한다.

포스코의 내부적인 조직 여건도 많은 변화가 있었다. 창업초기의 ‘제철보국’ ‘우향우정신’ ‘황색군단’ 등으로 집약되는 강력한 조직문화가 시간이 흐름에 따라 자연스럽게 약해지고, 포스코의 민영화를 거쳐서 21세기에 들어오면서 새로운 세대 구성원들이 요구하는 다양한 변화의 요구가 존재한다. 더구나, 디지털 기술의 급격한 발전으로 인한 환경변화와 최근의 COVID-19 사태로 인한 일하는 방식의 변화 등은 유연성 **flexibility**, 회복성 **resilience** 등이 key words로 떠오르는 등 조직 내부의 상황이 많이 바뀌어 가고 있다. 특히, 젊은 세대의 조직 구성원들은 과거의 포스코의 찬란했던 날들에 대한 향수보다는 과연 우리 회사는 어떤 회사인가에 대한 생각을 하면서, 포스코가 과거의 성공을 강조하는 과거지향적인 조직이지 않나 하는 의구심을 품고 있을 가능성이 크다. 요컨대, 포스코의 기업문화가 엄청난 속도로 변화하고 있는 사업 환경에 제대로 대응하면서 지속적인 성장을 해나갈 수 있는가의 문제이다.

## ●● 전략의 선택과 실행

포스코는 세계 철강업계에서 “가장 경쟁력있는 철강회사”로 자리매김을 하고 있다. 그렇지만, 철강업이 성숙화 되어 가면서 제한된 수요와 공급의 과잉으로 인해서 가격 경쟁이 격화되는 등 사업 여건이 우호적이지 않은 상황이 일상화되어 가고 있다. 앞서 살펴본 바와 같이, 포스코의 기업시민은 최근의 자본주의의 진화 방향과 맥을 같이 하고 있으며, 이미 설명한대로 Mission과 Vision의 새로운 제시에서 그치지 말고 포스코의 구체적인 성장 및 혁신 전략에 기업시민의 관점을 녹여내어서 새로운 도약을 시도해야 한다.

아무리 개념적으로 구호를 외쳐도 결국 사람들이 조직적으로 움직여서 실행을 하



지 않으면 성과로 이어질 수 없다. 위에서 살펴본 대로, 포스코의 조직문화는 초기부터 면면히 이어지는 전통적인 조직문화와 격변하는 새로운 환경변화에서 요구되는 변화 및 새로운 세대의 구성원들로부터 나오는 세대적인 차이Gap 등 복합적인 요소들이 화학적으로 결합한 복잡성을 띠고 있다고 여겨진다. 포스코의 ‘기업시민’은 이러한 맥락에서 격변하는 사업환경에 적합한 전략의 선택 뿐만 아니라, 조직 내부의 변화관리Change management 측면에서 매우 효과적인 화두가 될 수 있다고 생각한다. 기업시민은 조직 구성원들에게 자신이 어떤 조직에 몸담고 있는지에 대한 자부심을 불러일으킴으로써 개인의 삶에 대한 의미를 조직을 통해서 찾을 수 있게끔 해줄 수 있다.

● **기업시민과 전략경영,  
그리고 기업가치**

이러한 논의의 연장선 상에서 본고에서는 포스코의 기업시민이 구체적으로

- ① 어떻게 포스코의 성장 및 혁신 전략에 내재화 될 수 있고,
- ② 어떻게 포스코의 조직문화를 진화시켜 나갈 수 있는 변화관리의 모멘텀을 형성할 수 있는가에 대한 제언을 하고자 한다.

이러한 논의는 결국

- ③ 포스코의 기업가치를 어떻게 혁신적으로 높일 수 있을까 라는 주제에 대한 시사점 도출과 연계될 수 있다.

●● **기업시민과 성장 및 혁신 전략**

기업시민은 포스코의 성장 및 혁신 전략에 내재화될 수 있는 매우 강력한 전략적 개념이라고 할 수 있다. 기업시민은 포스코의 정체성에 대한 근본적인 시각을 제공하기 때문에, ‘포스코는 어떤 회사인가’에 대한 혁신적인 관점을 줄 수 있다. 포스코는 어떤 회사인가? 창업 이후 포스코는 지속적으로 경쟁력을 강화해 옴으로써 명실상부하게 세계 철강업계의 선도업체로서 위치를 확보하고 있다. 포스코의 홈페이지에서 서술하듯이, 포스코는 현재 “세계에서 가장 경쟁력 있는 철강회사”이다. 그런데, 이러한 자기묘사는 급변하는 환경에서 적지 않은 도전에 직면할 수 있다.

그렇다면, 포스코의 현재의 전략은 어떠한가? 급변하는 디지털 기술의 맥락에서 포스코의 전략을 조명해 보자. Harvard Business School의 Gupta교수는 그의 저서 Driving Digital Strategy (2018)에서 다음과 같이 디지털 전략을 5단계 진화과정으로 설명한다. 먼저 1단계는 디지털 맥락에서 사업의 영역과 경쟁우위의 재정의 하는 것이다. Amazon의 공세에 고전하던 Best Buy가 경쟁을 지양하고 Amazon의 쇼룸 역할을 하는 방향으로 발상을 선회한 사례를 제시한다. 2단계는 가치를 창출하고 수익으로 전환하는 새로운 방식의 발굴하는 것인데, Mobil의 “go-and-fill



출처: <https://tech.hyundaimotorgroup.com/kr/article/hub-and-pbv-the-essence-of-the-future-mobility/>

현대자동차는 미래 도시를 위해 UAM(도심 항공 모빌리티), PBV(목적 기반 모빌리티), Hub(모빌리티 환승 거점) 등 3가지 모빌리티 솔루션을 제시했다



출처: <https://news.joins.com/article/23675783>

현대자동차그룹이 CES2020에서 공개한 UAM 허브. 지상과 공중의 이동수단이 연결되는 플랫폼 역할을 한다.

service”(방문주유)와 주차서비스, Audi의 AR을 활용한 London도심의 dealership 등을 예시로 들어 설명한다. 3단계는 고객의 Pain Point에서 출발하여 새로운 비즈니스 모델 개발하는 것이다. Michelin의 “Tire as a service (pay-as-you-go)”와 LVMH의 “New bag every month” (매달 새로운 백을 사용하게끔 해주는 subscription model)을 사례로 들고 있다. 이어서 4단계는 Product-as-a-service로의 이행이다. Nest가 실내 온도조절기를 단순한 제품이 아니라 집안의 모든 것을 작동시키는 허브로 구상한 것과 다양한 AI 스피커들이 마찬가지로 실내 서비스의 허브를 지향하는 것이 이러한 단계의 발상이다. 끝으로, 5단계는 Product-as-a-platform으로서, 궁극적으로 플랫폼화를 지향함으로써 광범위한 확장성을 가져가는 전략이다.

국내 기업들 중에서, 현대차 그룹은 어쩌면 가장 변화가 심하다고 할 수 있는 자동차 산업에서 다소 늦게 시작했지만 디지털 전략을 본격적으로 추진하고 있는 사례라고 할 만 하다. ‘자동차 제조’의 개념을 넘어서 ‘Mobility’ 사업의 관점으로 전환하고 있는 현대차 그룹은 올해 초에 열린 CES 2020에서 “스마트 모빌리티 솔루션”을 제공하겠다는 비전을 내세우면서 다양한 혁신적인 노력을 선보였다. Uber와의 협업을 통해 “도심항공 모빌리티Urban Air Mobility”의 구상을 제시하였다. 또한, SK그룹도 디지털 시대에 맞게 일하는 방식의 혁신은 물론, 아예 회사 이름을 바꾸자는 식의 파격적인 시도를 하면서 디지털 시대에 새로운 비전을 만들어 가고 있다.

디지털 전략의 핵심은 다음과 같은 내용으로 요약할 수 있다. 디지털 전략에서는 핵심적인 개념들이 기존의 통념을 넘어서야 한다. 제품Product 위주의 발상으로는 새로운 환경을 헤쳐나가기 힘들다. 여전히 제품을 만들어서 파는 제조업체들도 자신들의 정체성을 제품을 만들어 파는 것으로 개념화하면 발상의 제약을 가질 수 밖에 없다. 제품보다는 서비스Service 혹은 솔루션Solution의 개념이 발상을 유연하게 유도할

수 있다. 더 나아가 결국은 플랫폼 Platform을 지향하는 발상을 하도록 생각을 진화시켜야 한다. 플랫폼을 다양하게 정의할 수 있지만, 본고에서는 수요와 공급을 아우르면서 개방적 협업의 가능성을 열어주는 사업의 기반 정도로 이해하기로 한다. 위에서 설명한 디지털 전략을 제대로 수행하기 위해서는 기존의 자원과 역량만으로는 한계가 있다. 제조업에서 전통적으로 중요시 되어온 장치, 설비 등의 하드웨어의 중요성은 여전하겠지만, 이러한 하드웨어를 Big data, AI 등 디지털 기술 발전과 연계해서 스마트하게 변화를 해나가야 한다. 예를 들어서, 독일의 Siemens는 “Digital Enterprise”라는 이름으로 공장의 자동화와 스마트화를 본격적인 사업으로 추진하고 있다.

한편, 포스코의 디지털 전략은 어떠한가? 포스코는 2019년 7월 세계경제포럼에서 한국 기업으로는 최초로 4차 산업혁명의 선도업체로서 “등대기업”으로 선정되는 등 디지털 전략을 수행해 오고 있다. 그렇지만, Gupta교수의 디지털 전략 5단계에 대입시켜 보면서 포스코의 현황을 엄격하게 분석해 보면, 우리의 현황을 보다 분석적이고 객관적으로 점검해 볼 수 있다. 포스코는 무엇을 하는 회사인가에 대한 답을 구성원들에게 묻는다면, 어떠한 답이 돌아올까? 적지 않은 경우, “우리는 세계에서 가장 품질이 좋은 철강제품을 합리적인 가격으로 제공한다”는 식의 답을 할 것으로 생각된다. 즉, 여전히 포스코는 제품 Product위주의 생각을 하고 있다는 의미이다. 물론, 기가스틸 등에서 보듯이, 고급철강제품 쪽으로 가고는 있지만, 역시 철강 제품이다. 서비스 Service 혹은 솔루션 Solution 식의 용어 사용도 눈에 띈다. 하지만, 근본적으로 우리의 정체성을 서비스나 솔루션 쪽으로 가져가고 있는지 에는 의문의 여지가 남는다. 더구나, 플랫폼 Platform적인 발상을 하는 것은 아직 딱히 보이지 않는다.

그러면 포스코의 비즈니스 모델의 혁신은 어떠한 방향으로 나아가야 하는가? 포스코가 생산해서 판매하고 있는 철강제품들을 단순히 ‘제품 Product’의 관점에서 바라볼 것인가? 포스코의 우수한 철강제품들을 제품이 아니라 ‘서비스 Service’로 개념화한다면 어떠한 비즈니스모델의 혁신이 나올 수 있을까? 위에서 소개한 Michelin의 사례, “Tire as a Service”를 참조해 보자. 타이어를 더 팔자라는 식의 기존의 생각에서 고객이 타이어를 사용하는 만큼 비용을 지불하게끔 하는 식으로 생각을 바꾸어 보았다. 타이어에 센서(RFID chip 내장)를 달아서 주행거리를 측정하는 단순한 방법으로 이를 가능하게 했다. 그런데, 이는 단순히 사용료 지불이라는데 그치지 않는다. 타이어 내장 센서를 통해 축적되는 다양하고 풍부한 데이터를 생각해 보라. 이른바 빅데이터이다. 이 데이터를 가지고 무엇을 할 것인가에 대한 생각을 촉발시킨 출발점이 된 것이다. 즉, Michelin이 디지털 시대에 어떠한 가치를 창출할 것인가에 대한 전략적 사고의 혁명적 변화가 시작된 것이다. 한걸음 더 나아가, 포스코의 비즈니스 모델을 “Steel as a Platform”식으로 접근하면 어떠한 발상이 가능할까? 생각해 보라.

## ●● 디지털 전략과 기업시민

포스코의 기업시민은 디지털 전략의 맥락에서도 매우 효과적인 화두일 수 있다. 기업 시민의 핵심은 결국 포스코가 사회의 시민으로서 여러 이해관계자 및 사회전반에 도움이 되는 가치를 창출하고자 하는 것이다. 이러한 사고방식은 필연코 단순히 좋은 제품 **Product**을 제공하는 제품위주의 발상에서 벗어나서, 이해관계자들과 사회가 필요로 하는 서비스 **Service**와 솔루션 **Solution**을 제공하고자 하는 방향으로 생각을 진화시켜 나갈 수 있다. 나아가, 포스코 단독으로서가 아니라 수요와 공급 사이드에서의 다양한 협력업체들과의 개방적 협업관계 **Open Collaboration**를 구축하여 더욱 의미 있는 솔루션을 제공할 수 있는 그야말로 플랫폼 **Platform**으로 진화해 나갈 수 있는 수준의 발상을 유도할 수 있다.

또한, 기업시민은 포스코의 내부 조직 변화관리의 측면에서도 효과적일 수 있다. 안타깝지만, 포스코의 전통적인 위계적 조직문화로는 21세기에 요구되는 유연성 **flexibility**, 회복성 **resilience** 등을 적절히 가져 가기 어렵다는 점을 고민해야 한다. 앞에서 살펴본 바와 같이 급변하는 디지털 기술 변화에 제대로 적응하고 나아가 이를 적극적으로 활용하려면, 제품 **Product** 위주의 조직문화에서 서비스 **Service**, 솔루션 **Solution**, 그리고 궁극적으로 플랫폼 **Platform**적인 발상을 유발하는 조직문화로 변화가 요구된다. 기업시민은 이러한 방향으로 조직의 변화를 관리해 나갈 수 있는 변화관리 **Change management**의 효과적인 개념이 될 수 있다. 21세기의 조직 구성원들은 의미 있는 삶을 찾고 싶어한다. 기업시민은 담대한 비전과 함께 시대가 요구하는 폭넓은 생각을 수용하고 이를 적극적으로 담아내어 활력 있는 조직문화를 만들어 가는데 매우 유용할 수 있다.

## ●● 포스코의 기업가치

이제까지 언급한 모든 내용들이 결국은 ‘기업가치’로 요약된다고 할 수 있다. 기업가치란 무엇인가? 다양한 견해가 있겠지만, 본고에서는 전략경영의 관점에서 풀어내고자 한다. 기업가치란 결국 해당 기업에 대한 시장의 (즉, 세상의) 기대감을 숫자화한 것이라고 할 수 있다. 물론, 이제까지의 실적을 기반으로 한 것이다. 하지만, 이제까지의 실적만이 아니라 미래의 예상 실적이 중요하다.

그런데, 특히 미래의 실적은 결국 해당 기업이 장기적으로 얼마나 성장해 나갈 것인가가 관건이다. 즉, 미래의 성장스토리다. 기업가치를 높게 평가 받고 있는 기업들의 공통점은 그들이 설득력 있는 그들만의 독특한 소위 “성장스토리 **Story**”를 가지고 있으며, 이러한 스토리를 세상에 각인시키고 있다. 예를 들어서, Tesla는 스스로를 자동차기업이라고 하지 않고 “기술회사 **Tech company**”라고 정의한다. 창업자이자 CEO인



Elon Musk는 관계사인 Space X를 통해서 우주로 나아가는 매력적인 비전을 세상에 내놓고 있다. Domino Pizza의 CEO인 Richard Allison은 “피자는 IT다”는 메시지를 던지면서 자신만의 성장 스토리를 설파하고 실제로 디지털 주문과 배송에 집중적인 투자를 하고 있다. 시장은 이에 열광하면서 이 회사의 기업가치를 높이 평가해 주고 있다.

그러면 포스코의 성장스토리는 무엇인가? 포스코의 기업가치는 17조 4천억원으로 평가 받고 있다 (2020년 8월 21일 현재). 이는 10년 전에 비해 1/3 가량으로 줄어든 수치이며, PBR도 2020년 6월 기준 0.36에 불과하다. 왜 이렇게 낮은 평가를 받고 있는가? 여러 가지 이유가 있을 수 있지만, 한마디로 시장이 (세상이) 설득될 만한 포스코만의 미래의 성장스토리가 부족한 것을 주된 이유로 들 수 있다.

### ●● 기업시민과 성장스토리

포스코의 기업시민 이념은 바로 이러한 맥락에서의 성장스토리를 만들어 가는데 매우 중요한 개념이라고 할만 하다. 기업시민은 시의적절한 경영화두이다. 이미 세상은 새로운 국면으로 접어들고 있다. COVID-19 사태를 겪으면서 아마도 더욱 가속화되는 시나리오가 가능하다. 단순히 경제적 이윤을 추구하는 주주이익 극대화의 전통적 자본주의를 넘어서 다양한 이해관계자와 사회전반을 위한 가치를 창출하겠다는 기업시민의 이념은 포스코는 어떤 회사이며, 앞으로 세상에 어떠한 도움을 주는가에 대한 미래의 성장스토리를 구성해낼 수 있는 탄탄한 개념이라고 생각한다.

## ● 결론 및 시사점

포스코의 기업시민은 전략경영의 관점에서 볼 때 가장 기본적인 기업의 존재이유와 정체성에 대한 근본적인 성찰을 하도록 하는 개념이다. 아래의 내용을 다시 한번 보면서 시사점을 각자 생각해 보면서 포스코의 미래를 열어 나가면 어떨까.

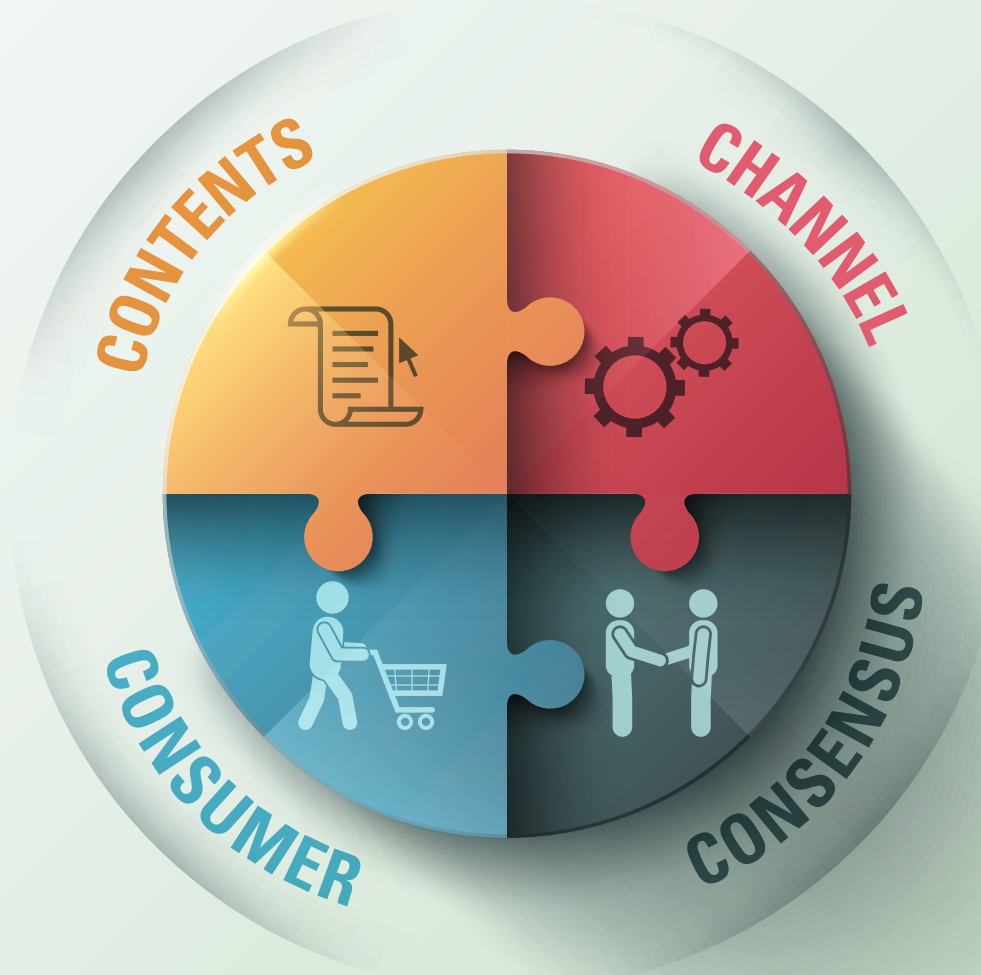
- 포스코의 기업시민은 최근의 가장 중요한 환경변화인 이해관계자 중심의 자본주의로의 이행에 선제적으로 대응하는 개념이다.
- 포스코의 기업시민은 디지털 기술을 포함한 급변하는 사업환경에서 효과적인 전략을 선택할 수 있게끔 하는 혁신적인 사고방식의 변화를 가져올 수 있는 개념이다.
- 포스코의 기업시민은 조직 내부 여건의 변화에 따른 기업문화의 혁신적인 변화를 가져올 수 있는 변화관리에 매우 적절한 개념이다.
- 포스코의 기업시민은 포스코의 미래에 대한 설득력 있는 스토리를 제시함으로써 궁극적으로 포스코 기업가치를 높이 평가 받을 수 있게 할 수 있는 개념이다. 📌

01

지속 가능한  
기업시민 실천을 위하여:  
커뮤니케이션과  
사회공헌

02

포스코 기업시민 활동  
사례의 유형화와  
그 함의



# 지속 가능한 기업시민 실천을 위하여:

## 커뮤니케이션과 사회공헌



김석호

서울대학교 사회학과 교수  
미국 University of Chicago, 사회학 박사  
서울대 사회발전연구소 소장  
조사연구 편집위원장  
사용후핵연료 공론화 속의위원장

기업시민의 핵심 가치는 정부-시장-시민사회로 이루어진 사회에서 기업이 독립된 행위자로서 공존, 연대, 번영을 추구하는 것이다. 공존, 연대, 번영은 기업이 특정 인구 집단을 정책적 수혜자로 간주해 일방적 도움을 주는 것을 통해서가 아니라, 기업과 그 구성원이 기업시민의 내용과 가치를 충분히 공유하고 공감한 상태에서, 자발적으로 다른 사회구성원과 상호 소통하고 협력해 성취될 수 있다. 이 글은 포스코가 내세운 경영이념인 기업시민을 임직원들이 어떻게 인식하고 있으며 어떤 방식으로 체화하고 있는가를 파악하는 데 목적이 있다. 구체적으로, 심층면접과 설문조사를 통해 나타난 임직원들의 기업시민에 대한 관심도, 이해도, 공감도와 직장과 일상에서의 기부, 봉사, 단체 참여 양상을 살펴본다. 이를 통해 현재 전사적 차원에서 전개되고 있는 기업시민 실천과 이를 둘러싼 내부 소통에 있어서 어떤 특징이 있는가를 알아본다. 궁극적으로 포스코 임직원의 기업시민에 대한 공유된 이해와 공감 수준을 촉진하고 지속 가능한 사회공헌을 담보하기 위해 필요한 것들이 무엇인지 고민해본다.

포스코의 경영이념으로 자리 잡은 기업시민을 임직원이 어떻게 바라보는가를 파악하는 것은 정책적으로 매우 중요하다. CSR이나 CSV가 주로 회사 차원에서 사회적 공헌과 책임을 추구하는 것과 달리, 기업시민은 회사 차원의 실천뿐 아니라 그 구성원의 이해와 공감을 바탕으로 자발적 참여에 따라 그 결과가 달라진다. 따라서 기

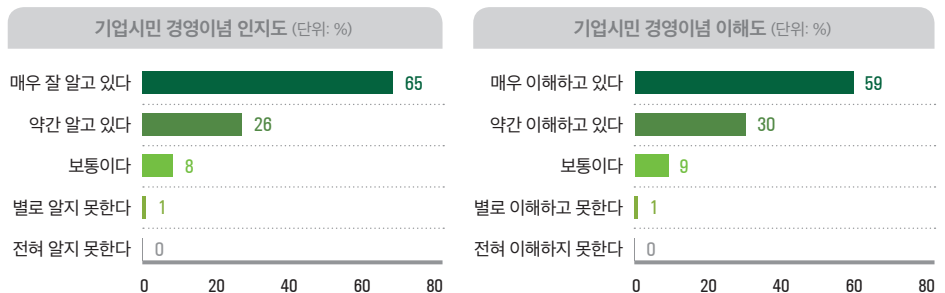
업시민 활동은 내부에만 머물지 않고 외부로 확산해 전체 사회에 긍정적 효과를 가져올 수 있어야 하며, 그 경우에만 기업시민 실천이 회사의 가치를 배가시키는 선순환을 만들 수 있다. 즉 경영이념으로써의 기업시민이 성공하기 위해서는 회사와 구성원이 함께 행동하는 주체로 자리매김해야 하며, 외부와의 연계도 강고해야 한다.

[그림 1]은 포스코 임직원들이 기업시민에 대하여 가지고 있는 인식의 일면을 보여준다. 전체 응답자의 약 90% 이상이 기업시민 경영이념을 인지하고, 이해한다(매우 잘 + 약간). 매우 잘 알고 있다와 매우 잘 이해하고 있다는 응답이 각각 65%와 59%로 나타나 상당히 높은 편이다. 인지도를 성별로 살펴보면, 남성 91.1%, 여성 86.4%로 남성이 약간 더 높다. 연령별로는 40대와 50대가 가장 높은 인지도를 보이며, 20대가 가장 낮다(78.7%). 이해도의 경우, 직군별로는 생산/지원 직군의 이해도가 상대적으로 낮다(88.5%). 직급별로는, 부장급이 가장 높으며(98.2%), 평사원이 가장 낮다(79.3%). 근무년수별로는 20~30년의 근무자들이 가장 높고(95.9%), 10년 미만 근무자들이 가장 낮다(77.1%).

기업시민을 알고 이해하는 것과 이에 공감하는 것은 다른 차원의 문제다. 기업시민이 경영이념으로 뿌리내리고 향후 포스코의 전략과 조직문화에 스며들기 위해서는 구성원이 이를 납득하는 것이 무엇보다 중요하다. [그림 2]는 경영이념으로써의 기업시민에 포스코 임직원들이 얼마나 동의하고 있는가를 보여준다. 기업시민 공감도를 평가하기 위해, 기업시민 활동이 내부 구성원들에게 어떻게 각인되어 있는가를 살펴보았다.

먼저 “기업시민은 수익에 도움이 된다”에는 약 80%가 동의한다. 반면, “손해를 감수하더라도 기업시민을 추진해야 한다”는 비율은 52%에 그쳤다. 또 “포스코 임직

그림 1. 기업시민 인지도와 이해도



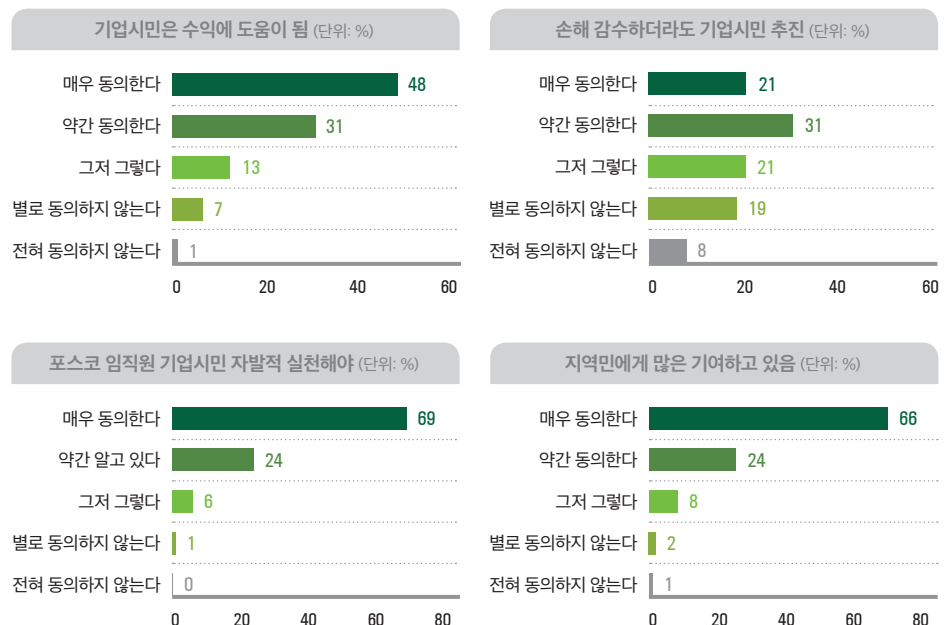
Q. 귀하는 포스코의 기업시민 경영이념에 대해 얼마나 알고 계십니까?

Q. 귀하는 포스코의 기업시민 경영이념을 얼마나 잘 이해한다고 생각하십니까?



원이 기업시민을 자발적으로 실천해야 한다”고 응답한 비율은 93%로, 대부분의 임직원이 자발적 실천에 공감하였다. “포스코는 지역민에게 많은 기여를 한다”에 대해서는 약 90%가 동의한다. 요약하면, 임직원들은 포스코가 기업시민을 실천하는 것이 회사와 지역사회에 도움이 된다는 점에 동의한다. 단 사회적 가치 창출과 사회적 책임에의 복무는 자발적이어야 한다고 생각한다. 다만 기업시민의 실천과 확산도 중요하지만, 그 전에 회사의 안정적 운영과 성장이 우선이라는 입장이다. 그림으로 제시하지는 않았지만, 인지도, 이해도와 마찬가지로, 공감도도 2-30대, 낮은 직급, 짧은 근무년수의 특성을 가진 구성원들에서 낮게 나타난다. 이 결과는 기업시민을 경영이념으로 도입하고 조직 내부에서 확산시키는 과정에서, ‘제철보국’을 업의 핵심적 정체성으로 내면화한 4-50대, 직급이 높고 근무년수가 긴 임직원의 관점만으로는 젊은 세대를 설득하기가 쉽지 않음을 시사한다. 이 점을 고려해 향후 조직 내부 커뮤니케이션 전략을 설정해야 할 것이다. 포스코 CCMS(Corporate Citizenship Management Standards)가 강조하는 커뮤니케이션 영역에 있는 3C(Contents, Channel, Consumer)가 외부와의 소통만을 염두에 두지 않고 진정한 의미의 소통과 공감을 지향한다면, 그 현장에서 중심적 역할을 할 내부 구성원에게 공감과 동의를 먼저 얻어야 할 것이다. 그런 이유로 구성원의 공감(Compathy)과 동의(Consensus)를 추가한 5C로 CCMS의 커뮤니케이션 체계를 개편할 필요가 있다. 부연하면 기업시민 관점의 콘텐츠를 발굴하고 재해석한(Contents) 후, 이를 이해관계자 특성에 맞는 채널 운영으로 소통 품질을 강화함(Channel)과 동시

그림 2. 경영이념 기업시민 공감도



Q. 귀하는 다음의 의견들에 대해 얼마나 동의하는지 혹은 반대하는지 말씀해주시시오.



에 임직원과 외부 사회와의 쌍방향 소통을 통해 이해의 폭을 넓힐 수 있어야 할 것이다. **Consumer**. 즉 기존 3C가 기업시민 사실 컨슈머 **Consumer** 안에 내부 구성원의 공감과 동의가 일정 정도 구현되어 있기는 하나 외부와 내부 커뮤니케이션은 각자의 역할과 목표가 분명하고 서로 차별적이니만큼 분리해서 접근하는 것이 좋을 것이다. 즉 내부 커뮤니케이션을 강화하는 차원에서 추가적으로 2C를 제안한다.

〇〇 회사의 행위자는 직원이죠. 직원의 의식이 통일되고 방향성이 같아야 한다고 생각해요. 이게 회사의 미디어를 통해서만 달성될 수는 없을 듯하고, 먼저 직원들의 의식을 모을 수 있을만한 교육이 수행되어야 하지 않나? 직원들과의 소통을 기반으로 해서 실천을 이끌어낼 수 있도록 해야하지 않을까요?

포스코 기업시민을 실천하는 아이디어를 늘 공유할 수 있도록 또는 좋은 아이디어가 생기면 공유하여 실천할 수 있도록 하면 좋겠습니다. 또한 실천된 아이디어가 끊임없이 좋은 쪽으로 개선되어 포스코의 좋은 기업시민 문화가 생겼으면 합니다. 〇〇

- 포스코 구성원 심층 면접

기업시민에 대한 이해와 공감과 관련해 마지막으로 확인해봐야 할 사항은 과연 포스코 임직원들이 새로운 경영이념인 기업시민을 포스코의 정체성을 대표해 온 '제철보국'과 얼마나 다르게 또는 같게 이해하고 있는가를 살펴보는 것이다. 물론 기업시민과 제철보국이 동일한 개념도 아니고 서로 반대되는 위치에 있지도 않다. 기업시민이 제철보국의 정신을 현대적으로 재해석해 계승했다고 보는 게 더 타당할 것이다. 하지

만 기업시민을 제철보국이나 과거에 등장했던 경영이념과 동일선상에서 이해하고 그 실천도 과거에 회사 주도로 해오던 것들을 이어나가는 것이라고 인식한다면 내부 커뮤니케이션 차원에서 고민해 볼 필요가 있다.

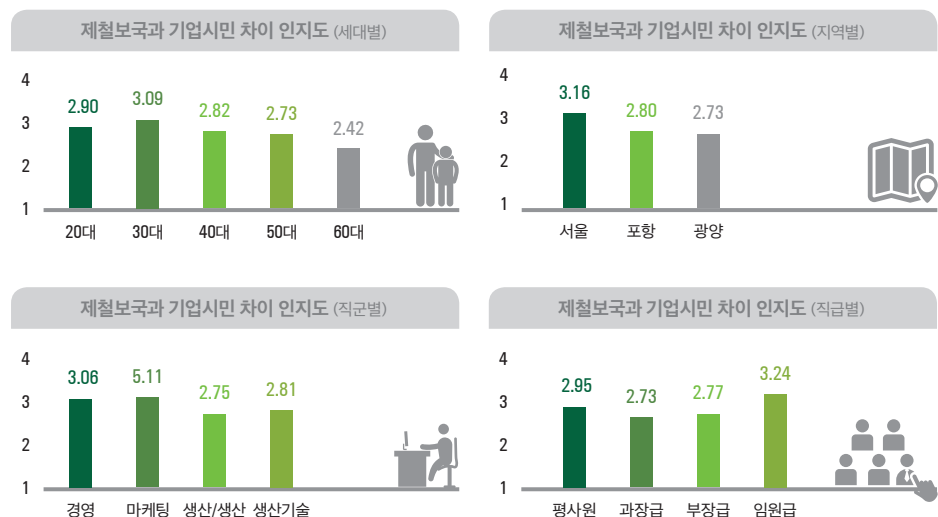
66 제철보국은 희생이고 기업시민은 봉사와 나눔 아닐까요?

기존의 틀에서 탈피한 발상의 전환이 필요하며, 단순 봉사에서 체계적인 활동으로 봉사자와 혜택을 받는 대상과의 교감과 보람을 느끼게 할 필요 있습니다. 99

- 포스코 구성원 심층 면접

[그림 3]은 제철보국과 기업시민 간 차이를 얼마나 인지하고 있는가를 사회인구학적 특성별로 보여준다. 연령이 높을수록 기업시민과 제철보국을 다르지 않은 것으로 생각하는 경향이 강하다. 30대(3.06)와 50대(2.73) 두 집단 간 차이가 특히 크다. 근무 지역별로 살펴보면, 서울이 평균 3.16으로 가장 높고 포항이 2.80, 광양이 2.73으로 나타나 서울 근무자가 전반적으로 제철보국과 기업시민의 개념을 다른 것으로 이해한다. 직군별로는 경영/마케팅이 각각 3.06, 3.11로 다른 것으로 이해하는 경향이 강하고 생산계열 직군은 각각 2.75, 2.81로 그 경향이 비교적 낮다. 임원급이 3.24로 제철보국과 기업시민 간 차이를 가장 잘 알고 있다. 즉 기업시민과 제철보국 간 차이를 상대적으로 명확하게 이해하고 있는 집단은 젊은 세대, 경영/마케팅 직군, 임원급 등이다. 이를 뒤집어 해석하면 제철보국을 오랫동안 내면화 해왔거나 생산계열에 속한 사람들이 그 둘 간의 차이를 잘 모르고, 제철보국의 연장선상에서만 기업시민을 이

그림 3. 사회인구학적/경제적 특성별 기업시민과 제철보국 차이 인지도



Q. 귀하는 포스코 기업시민 이념이 포스코의 창업정신인 '제철보국'과 얼마나 다르다고 생각하십니까?

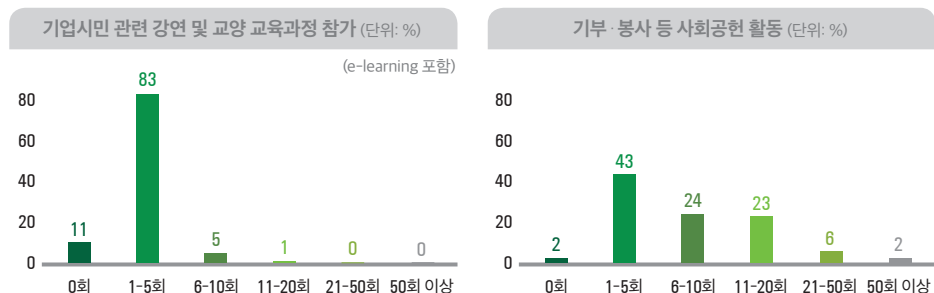
해한다. 그 이유를 찾아 기업시민의 확산을 촉진하고 공감을 강화하는 커뮤니케이션 정책 방향을 설정하면 좋을 것이다.

기업시민이 어떻게 이해되고 있으며 얼마나 공감을 얻고 있는지가 포스코 기업시민의 내부 커뮤니케이션 측면에서 중요하다면, 어떤 실천을 어떤 맥락에서 어떤 이유로 하고 있는가는 기업시민의 사회적 책임과 가치, 그리고 사회공헌 측면에서 중요하다. [그림 4]는 포스코 임직원들이 어떤 기업시민 활동을 얼마나 하는가를 보여준다. ‘기업시민 교육활동 참가’, ‘기부/봉사 등 사회공헌 활동’, ‘홍보 등 인플루언서 활동’, ‘기업시민 탐구 활동’, ‘의견 및 아이디어 제시’, ‘기타’의 여섯 개 각각의 항목에 대한 참여 횟수를 물어보는 방식으로 측정한 결과, 포스코 임직원들은 ‘기업시민 교육 활동’, ‘기부/봉사 등 사회공헌 활동’ 참여가 가장 많았으며, 나머지 네 개의 항목에 대해서는 일부만 제한적으로 참여하였다.

기업시민 활동 실천도에서 ‘기업시민 관련 강연 및 교양 교육과정 참가’는 응답자의 대부분이 1회 이상 참여한 경험이 있다. 이 활동은 기업 자체에서 실시되는 교육과정이기 때문에 참여 횟수에 있어서 개인 간 차이가 없는 것으로 판단된다. 반면 ‘기부·봉사 등 사회공헌 활동’은 개인차가 큰데, 1-5회 참여자가 가장 많으며(43%), 6-10회(24%), 11-20회(23%), 21-50회(6%) 순이다. 대부분 최소 하나 이상의 사회공헌 활동에 참여한다는 사실은 포스코와 그 구성원이 경제적 가치와 더불어 사회적 가치의 창출을 위해 얼마나 노력해왔는가를 반증한다. 이러한 토양 위에서 기업시민이 경영이념으로 업무 방식, 조직문화, 구성원 상호작용에 착근될 수 있을 것이다.

구성원의 높은 실천도는 기업시민 추진에 좋은 신호겠으나, 실천 유형 대부분이 회사에서 제공하는 프로그램에 의한 것이거나 제도적으로 권장되는 기부와 봉사 활동이라는 점에서 한계도 분명하다. 즉 현재 포스코처럼 구성원의 참여와 봉사가 주로 조직 차원의 적극적 권유와 제도에 의해서만 이루어지는 경우 자발적이지 않을 가능성

그림 4. 기업시민 활동 실천도



Q. 2019년 한 해 동안, 귀하는 아래에 제시된 포스코의 기업시민 관련 활동에 참여해보셨습니까? 참여한 활동의 유형에 참여하신 횟수를 적어 주십시오.



이 존재한다. 자원봉사나 기부가 시민성에 기반한 자발적 참여가 아니라 추가적인 업무로 받아들여질 수 있으며, 이는 실천의 확장성과 지속가능성에서 문제를 초래할 수 있다. 봉사과 기부가 지역사회와 다른 주체들과의 관계 속에서 자리매김하지 않으면 그 방식도 제한적일 수 있다. 자칫하면 기업시민 실천이 지역사회, 전체 사회로 이어지고 다시 회사의 이미지 개선과 경제적 가치의 증강으로 연결되는 '선순환'의 이상과 멀어지게 될 수도 있다. 이 경우에는 회사의 사정에 따라 또는 리더십의 변화에 따라 기업시민 활동 또한 부침을 겪을 수 있으며, 기업시민의 지속 가능성을 어렵게 할 수 있다.

66 기업시민도입 초창기에는 회사가 뭐 하자고 하면 일단 거부감을 느끼는 것이 있었는데, 그 이유까지 금까지해오던 것인데 뭐가 다른지 모르는 상황에서는 회사에서 포장해서 하자고 하니 거부감도 있었던 게 사실입니다.

봉사활동은 관심사나 재능을 살린 동호회적인성격을 띠어야 활성화가 될 수 있는 것 같아요. 참여나 지속성의 차원에서 그게 유리합니다. 봉사를 하고 그러다 보니. 장애인들 목욕시켜주고 이런 것들을 하면 금방 지쳐요. 직원도 고령화가 되는데 힘들죠. 보통 회사에서 권유해서 하는데 이러니까 지속가능성이 없어요. 99

- 포스코 구성원 심층 면접

따라서 포스코 구성원이 기업시민이라는 경영이념의 맥락에서 전개하는 활동과 실천이 자발적인지 아닌지를 확인해 보는 것은 중요하다. [그림 5]는 기업시민 활동의 자발성 분포를 보여준다. 전적으로 자발적인 경우가 52%, 평판, 보상, 경품 등에 끌려 참여한 경우가 17%, 참여하지 않으면 생길 수 있는 잠재적 불이익이 두려워서 참여한 경우가 20%이다. 비자발적 참여를 한 경우는 12%였는데, 이 중 5%는 직장상사 또는 동료 등의 권유로 인해 마지못해 참여하였으며, 나머지 7%는 자발적 선택의 가능성이 없이 의무적으로 참여한 경우였다.

그림 5. 기업시민 활동 참여 자발성

Q. 귀하께서는 포스코의 다양한 기업시민 실천활동에 어느 정도 자발적인 동기로 참여하십니까?

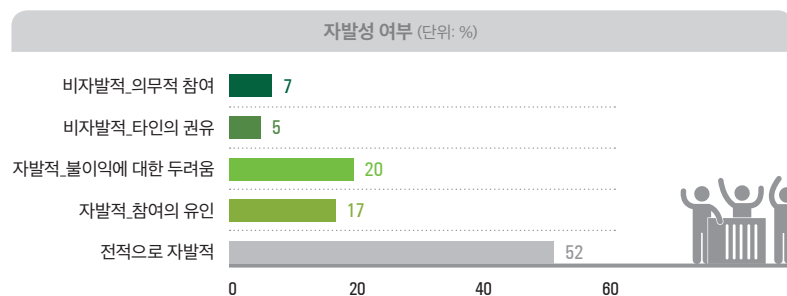
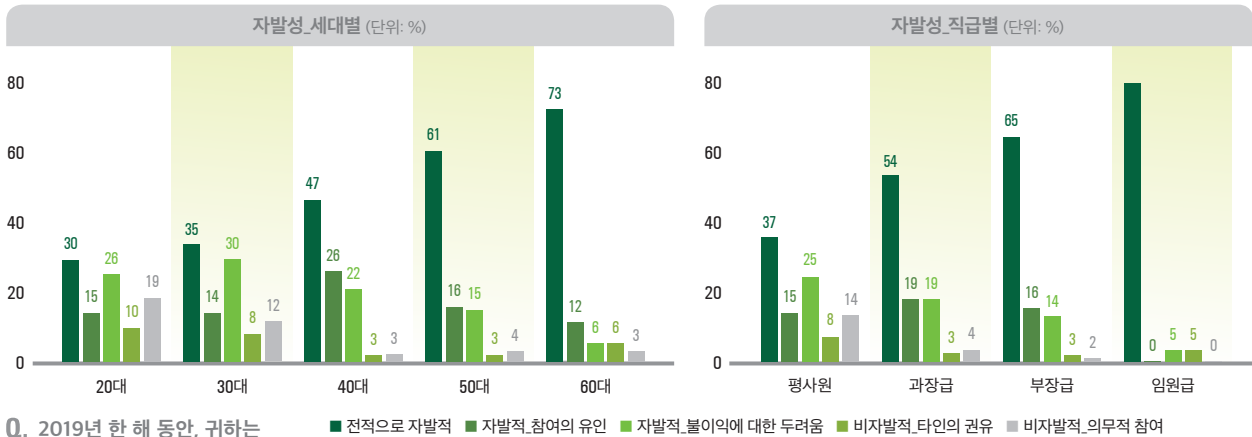


그림 6. 세대별, 직급별 기업시민 자발성



Q. 2019년 한 해 동안, 귀하는 아래에 제시된 포스코의 기업시민 관련 활동에 참여해보셨습니까? 참여한 활동의 유형에 참여하신 횟수를 적어 주십시오.

■ 전적으로 자발적 ■ 자발적 참여의 유인 ■ 자발적 불이익에 대한 두려움 ■ 비자발적 타인의 권유 ■ 비자발적 의무적 참여

기업시민 활동의 자발성은 세대 간, 직급 간 차이가 두드러진다. [그림 6]은 세대 별, 직급별로 자발성 여부를 살펴본 결과인데, 50대(61%)와 60대(73%)에서 전적으로 자발적으로 참여했다는 비율이 압도적으로 높다. 반대로 20, 30, 40대의 해당 비율은 각각 30%, 35%, 47%에 그쳤다. 직급별 응답 패턴도 비슷하다. 임원(90%) 대부분은 전적으로 자발적으로 참여하지만, 부장(65%)과 과장(54%)이 전적으로 자발적인 비율은 이보다 현저히 떨어진다. 평사원이 전적으로 자발적 참여를 하는 비율은 37%에 불과하다.

마지막으로 기업시민 실천이 자발성에 따라 어떻게 달라지는지 살펴보고자 한다. [그림 7]은 기업시민 내적 효능감과 애사심이 실천에 미치는 영향을 보여준다. [그림 7]의 그래프는 성, 연령, 직급 등 다양한 사회인구학적/경제적 요인의 영향을 고려한 상태에서 도출된 분석 결과이다. 여기서 내적 효능감은 기업시민에 대한 자신의 지식을 확신하는 정도를 의미한다. [그림 7]의 왼쪽 상단은 효능감이 실천에 미치는 영향을 보여주는데, 효능감이 높을수록 기업시민 실천도 증가한다. 즉 기업시민에 대해 잘 이해하고 있는 사람이 실천도 더 한다. 그런데 포스코 임직원을 자발성 여부에 따라 세 개 집단으로 나누어 보면 그 양상이 달라진다([그림 7]의 오른쪽 상단). 전적으로 자발적이거나 반자발적(현실적인 이유로 참여) 집단에서는 여전히 효능감이 높으면 실천이 증가하는 반면, 비자발적(회사의 권유나 의무로 참여) 집단에서는 아무리 효능감이 높아도 실천이 증가하지 않는다. 애사심이 실천에 미치는 영향을 살펴보면 그러한 경향이 더욱 분명해진다([그림 7] 하단). [그림 7] 하단 왼쪽은 애사심이 높을수

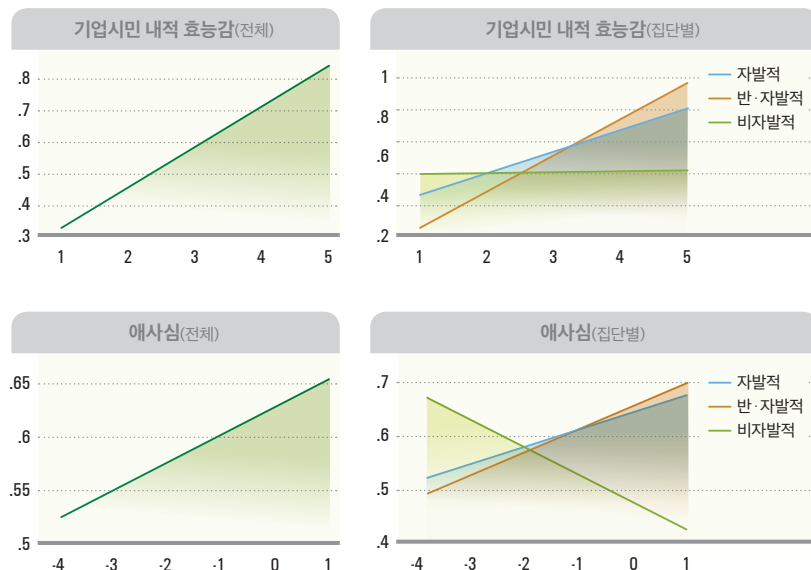
록 기업시민 실천도 전반적으로 많이 하는 것을 보여준다. 그런데 자발적, 반자발적, 비자발적 등 세 집단으로 나누어 살펴보면, 회사의 권유나 의무감으로 참여하는 비자발적인 경우에는 애사심이 높으면 오히려 실천이 감소한다. 기업시민 효능감과 애사심이 기업시민 실천에 미치는 영향에서 나타난 결과가 의미하는 바는 자명하다. 포스코 임직원이 현 시점에서 조직 내부의 제도와 참여가 의무가 된 분위기 때문에 당장의 실천 수준이 높아 보일지라도, 장기적으로 자발성이 담보되지 않는 한 기업시민 활동과 실천은 지속가능하지 않다는 것이다.

66 그래서 이게 새로운 슬로건이구나. 근데 회사에서도 기업시민만 관리하는 실이 새로 생겼고, 과거의 봉사활동과 뭐가 다르냐? 자발적인 참여의 문제가 아닐까? 회사 봉사활동은 예전에 셋째 주 토요일 네 시간이 정해져 있었는데, 이제는 조직이나 단체별로 신청하면 평일에 오후 세시부터 나가서 봉사를 할 수 있게 해줍니다. 주말이 아니라 평일에 나온 김에 뭘 해보자 이러면 강제보다는 자발적인 참여를 이끌어낼 수 있게 되니까요. 지금은 강제에서 반강제의 중간이 된 것 같아요. 자리를 잡아가면서 점차 온전한 자발적 영역이 될 수 있도록 노력해야 하겠죠. 99

- 포스코 구성원 심층 면접

일반적으로 기업시민의 이론적 층위를 두 가지 차원에서 제시할 수 있다. 첫째는 사회적 책임의 실현자로서의 기업이다. 이는 기업시민에 대한 포괄적 정의에는 부족하지만, 기업의 자선적 활동과 사회적 투자를 기업시민의 중요한 요소로 만들어준다. 행위

**그림 7.**  
기업시민 효능감과 애사심이  
기업시민 실천에 미치는 영향  
회귀분석 결과



주체로서의 기업이 행하는 다양한 지역사회 환원 활동, 봉사 활동, 교육 지원 활동 등은 기업의 사회적 책임을 실현하는 기업시민의 맥락에서 중요하다. 둘째는 자유주의적 시민성 모델에 따른, 보다 포괄적 정의에서의 기업시민이다. 이 때 기업시민의 주체는 주주, 피고용인, 소비자들, 지역사회의 구성원을 아우르며, 기업에 속한 다양한 행위자들이 시민적으로 각성하고 실천하게 된다. 시민권 개념을 기업에 적용하는 것은 기업의 사회적 책임을 제도로서 가능케 하고, 구성원에게 소속감과 정체성을 제공하고, 기업이 법인으로서 사회적 책임과 권리를 가질 수 있다는 사실을 정당화한다. 위의 두 입장 모두 기업시민을 실천하려면 기업 차원에서 사회적 책임을 다하고 개인 차원에서 시민적 성찰과 각성이 필요함을 강조한다.

포스코가 제철보국의 정신을 조직 내부와 전체 사회에서 실현하고자 지난 50여 년 동안 꾸준한 노력을 한 사실을 부인할 수 없다. 특히 '1% 나눔재단'같은 기부의 제도화와 각종 봉사 프로그램은 업에서 뿐 아니라 일상에서 제철보국이 지향하는 사회적 책임을 실천할 수 있도록 기능해 왔으며, 이 전통은 기업시민의 성공 가능성을 높일 것으로 평가된다. 다만 기업시민이 제철보국과 차별되는 지점이 구성원의 시민성에 기초한 조직 내부와 외부에서의 자발적 참여와 지속적인 실천이라는 점에서, 기업시민을 제철보국과 동일한 것으로 이해하고 각성과 변화 없이 하던 일을 계속 열심히 하는 것은 기업시민이 실현하려는 사회공헌과는 거리가 있다고 할 수 있다. 기업시민이 회사가 사회에서 적극적 시민성 실천과 시민권의 수호자를 지향하기 때문에 기업시민 관점에서의 사회공헌은 내부에만 머물러서는 안 될 것이다. 회사가 권하거나 강제하는 기부나 봉사를 기업시민 실천의 전부로 이해한다면, 구성원의 실천은 수동적이고 비자발적인 참여에 그칠 가능성이 크다. 그리고 이러한 의무에 의한 참여로는 지역사회나 전체 사회와의 연계도 만들어지지 않는다. 외부의 시각에서는 '그들만의 리그와 자화자찬'으로 보일 위험마저 있다. 이는 궁극적으로 기업시민을 통한 선순환 - 회사는 기업시민 실천으로 사회적 책임과 가치를 창출하고, 회사는 경제적 이윤과 좋은 평판으로 보상받으며, 구성원들은 자랑스러운 조직에서 일한다는 자긍심을 가지는 등 - 의 가능성을 낮춘다. 구성원의 자발적인 실천을 촉진할 방안을 모색해 지속가능성을 강화해야 하며, 내부의 활동이 외부로 확장해 지역사회와 전체 사회와의 연대로 이어질 방안을 장기적 관점에서 고민해야 한다. 아울러 포스코라는 울타리에 얽매이지 않고 시민으로서 자신의 실천에 대한 성찰과 각성이 요구되며, 그 과정을 통해 기업시민의 목표가 개인 수준에서 기업차원에서 끊임없이 재설정될 수 있어야 할 것이다. 🍎

# 포스코 기업시민 활동 사례의 유형화와 그 함의



배 영

포항공과대학교(POSTECH) 인문사회학부 교수  
연세대 사회학 박사  
한국정보사회학회 회장

## ● 변화된 사회와 기업의 사회적 역할

저성장, 고실업, 저출산, 고령화.. 언제부터인지 우리의 위기적 상황을 대표하고, 또 앞으로 더 어려운 시기가 다가올 것임을 나타내는 상징처럼 언급되는 말이다. 20여년 전 IMF 경제 위기 이후 급격히 둔화된 성장율과 만성화된 일자리 문제는 선거를 통해 새롭게 들어서는 정부마다 해결을 약속한 1순위 과제였다. 약속은 있었지만 두드러진 성과가 없었기에 문제의 심각성은 여전하다. 이와 함께 급속한 증가세를 보인 저출산과 고령화는 경제활동인구의 감소와 복지 관련 비용의 증가를 가져왔고, 전반적인 경기 침체와 성장의 둔화는 이제 우리 앞에 불가피한 선택처럼 자리하고 있다.

사회 구조적인 어려움 뿐 만 아니라 예기치 못한 재난과 위협들도 국민들의 객관적 생활 환경과 주관적 삶의 질을 저하시켜 왔다. 아직 소멸의 기미가 보이지 않는, 예기치 못했던 코로나 바이러스 확산과 일상화된 미세먼지는 마스크를 생활 필수품으로 만들었고, 이상 기후로 인한 문제들도 나날이 심각성을 더해가고 있다. 오랫동안 해결의 실마리가 풀리지 않거나 새롭게 나타난 문제들은 대부분 자연발생적이라기 보다는 인간에 의한 문제라 할 수 있다. 독일의 사회학자 울리히 벡은 현대 사회의 위협을 danger와 risk로 구분한다. 벡의 구분에 따르면, 지금 나타나고 있는 여러 위기적 상황은 과학기술과 같은 인류의 진보가 오히려 인간을 위협하는 새로운 위협으로 작용하고 있다는 점에서 인위적 위협에 해당하는 risk로 구분한다. 인간의 행복과 삶



의 질 향상을 위해 마련되었던 일들이 오히려 우리를 위협하고 있는 것이다.

이렇듯 다양한 위협과 위기적 상황은 우리가 그저 감수하고 수용할 수 밖에 없는 문제일까? 극복을 위한 노력은 어떻게 이루어져야 할 것인가? 이에 대해서 울리히 벡은 우선 문제를 마주하고 있는 공동체의 구성원들이 협력하고 소통할 수 있는 제도화된 공간의 필요성을 제시한다. 다양한 영역에서 활동하고 있는 시민들이 현실의 위기인식을 공유하고 협력하는 것이 문제해결을 위한 첫걸음이라는 것이다. 일상의 위협과 해결이 필요한 문제가 복잡한 양상을 띠수록 그렇다. 하나의 역량이 아닌 모두에게 내재된 역량을 결집시키는 것이 필요한 것이다.

공동체가 마주한 문제 해결을 위해 기업의 역할도 중요하다. 뒤르케임E. Durkheim은 해체된 전통적 공동체를 대체할 수 있는 규범의 주체로 직업집단을 얘기한 바 있다. 공적 영역과 사적 영역을 연결하며 새로운 계약에 기반한 규범의 정립과 실천을 통해 공동체가 지향하는 가치를 실현하는 주체와 공간으로 직업인과 일터를 제시한 것이다. 포스코의 기업시민도 이러한 취지 속에서 나타난 것이다. ‘with posco’의 가치는 이윤 창출과 산업 발전을 위한 주체적 역할은 물론이고 공동체에 대한 관심과 실천을 통해 지속가능한 사회의 구현을 지향하고 있다.

이 글은 다양하게 펼쳐지고 있는 포스코 기업시민활동의 세부 내용을 살펴보고, 활동에 대한 유형화를 통해 현재의 전반적인 지형을 파악하고자 한다. 또한, 활동 내용에 대한 분석을 통해 현 시점에서 우선 점검이 필요한 사안은 무엇인지, 그리고 보다 효과적인 활동의 전개를 위해 필요한 요소에 대해서도 제언해보는 기회를 갖고자 한다.

## 기업시민의 개념적 이해

본질적으로 영리를 추구하는 기업에게 공동체가 처한 다양한 어려움에 대해 사회적 책임을 물을 수 있는가에 대해서는 여러 주장이 제기되고 있다. 적어도 오래전부터 기업이 사회 속에서 생존하고 성장하는 하나의 생태학적 존재라는 사실에 대해서는 공감대가 이루어지고 있다(이상민·최인철, 2002). 아울러 현대 자본주의의 기본적인 환경 속에서 기업의 사회적 비중이 매우 크다는 점도 쉽게 수용되는 바이다. 시장 경제 속 기업의 역할과 영향력이 점차 증대함에 따라 기업은 하나의 경제 주체 이상의 의미를 갖게 된다.

특히 장기화된 위기 상황은 기업의 역할과 책임을 보다 많이 요구한다. 기업 본연의 존재 목적인 안정적인 이윤 창출과 함께 공생의 가치 속에 기업의 사회적 책임과 역할에 대한 요구도 지속적으로 나타났다. 다양한 영역의 위기 상황 속에서 지속가능한 발전Sustainable Development을 도모하기 위해서는 복잡성이 심화되는 문제에 기업

그림 1.  
기업시민의 역할과  
사회적 위치(송호근, 2019)



과 사회의 총체적인 대응이 필요하고, 이를 구현할 수 있는 프로그램의 체계화 및 조직화에 대한 인식과 자각이 나타난 것이다.

기업시민(Corporate Citizenship)도 이러한 고민에서 나타난 개념이다. 주성수(2003)는 먼저 기업시민정신이란 기업의 핵심적인 비즈니스 활동을 바탕으로 사회적 투자와 사회공헌프로그램에 의해 공공정책에 관여하는 사회공헌이라고 정의한다. 그리고, 기업시민정신을 실천하는 모범적인 기업을 시민기업(Civil Corporation)으로 지칭하며, 기업 내부의 가치와 역량을 효과적으로 개발해서 기업의 핵심 비즈니스에 사회적, 환경적 목표를 설정하는 학습과 행동의 기회를 충분히 이용하는 기업으로 제시했다.

시장에서의 무한 경쟁으로 기업은 효율중심의 관료제적 조직운영이 표편화 되면서 인류애적 가치와 배려는 우선 순위에서 밀릴 수 밖에 없었다. 기업시민은 불가피한 시장경쟁을 인정하지만 기업이 공동체적 협력과 자애를 중요한 가치로 수용하고, 국가의 강제력을 시민권 증진을 위해 조정하고 매개하는 역할을 담당해야 한다는 자각 속에서 발현된 개념이다. 즉, 국가-공동체-시장의 교차점에서 경제적 가치와 활동을 넘어선 총체적 가치 추구를 통하여, 공동체와 더불어 상생을 모색하고 국가의 손길이 미치지 어려운 곳을 배려하며 궁극적으로 인류의 공존과 공영에 이바지하는 새로운 기업의 비전이라 할 수 있다(송호근, 2019).

송호근(2019)은 기업시민을 시민이 아니지만 시민이어야 하고, 시민권은 부여받지 못했지만 시민권 증진에 앞장서야 하는 존재로 규정하며, 기업의 현실 위치는 시장에 있지만 그것이 지향할 행위와 비전은 정치사회에 있다고 설명한다. 또한 구체적으로 시민권 보호와 향상을 위한 기업시민의 역할을 3P, 즉 참여(Participant), 공여(Provider), 촉진(Promoter)로 정의한다. 이 외에도 다양한 차원과 방식으로 기업시민에 대한 개념화가 가능하다. 포스코에서는 포괄적으로 ‘기업에 시민이라는 인격을 부여하여 현대 사회 시민처럼 사회발전을 위해 공존·공생의 역할과 책임을 다하는 주체’로 개념화 하고 있다.

그림 2.  
기업시민의 두 가지 층위



좀 더 간명한 논의 전개를 위해 이 글에서는 두 가지 차원의 기업시민에 주목하고자 한다. 먼저 기업이 하나의 주체이자 행위자로서 시민적 역할을 담당하는 차원이다. 기업이 시민적 주체라는 자각에 기반하여 공생과 공영, 공정의 가치 속에 사회 내 다른 주체 및 행위자들과 관계 맺으며 활동하는 것이다. 이 때 기업에 시민이라는 표현을 적용할 때에는 자격이나 지위로서 ‘시민권’의 의미보다는 시민으로서 마땅히 갖추어야 할 미덕이나 규범적 기대로서 ‘시민됨’의 의미가 보다 적절할 것이다.

다음으로는 기업 내 구성원들의 인식과 조직 문화의 형성에 있어서의 시민적 의미이다. 기업 내 구성원들이 시민적 자질과 역량위에 조직 내 기본적 업무를 처리하고, 기업의 사회적 책임과 역할에 대해 공감하며 공공의 선을 위한 활동에 능동적 주체로 역할하는 것을 의미한다.

이러한 내용을 종합적으로 정리하면, 기업과 기업 구성원들이 시민됨의 의미를 자각하고, 공공선의 추구하고 공공재의 확충, 공익적 목표를 위한 협력적 활동에 자발적으로 참여 및 기여하는 것을 기업시민이자 기업시민적 활동이라 할 것이다.

## 포스코와 기업시민

창사 이래 포스코는 ‘제철보국製鐵報國’의 기치아래 국가와 사회의 발전을 위해 다각적인 기여를 해왔다. 우수하고 경쟁력있는 제품 개발을 통해 지속적인 가치 창출을 도모함은 물론, 국가 미래를 위한 인재 양성과 지역 사회의 실질적 문제 해결을 위한 주체적 역할을 수행해 온 것은 이미 익히 알려진 바이다.

여기에 더하여 포스코는 2018년 ‘기업시민’의 이념 정립을 통해 한 단계 성숙한 기업의 사회적 역할을 제시했다. 기업시민 경영이념을 모든 의사결정의 기준으로 삼아 업무와 일상생활에서 배려와 나눔의식을 기반으로 더 나은 사회를 만드는데 자발적으로 참여하겠다는 의지를 밝힌 바 있다. 기업시민의 이념을 크게 세 가지 영역으로 구분하고 각 영역의 주체들과 지향하는 주요 가치를 제시하였다. [표 1]은 포스코 기업시민의 세 가지 영역의 주요 주체와 지향 가치를 요약한 것이다. 이와 함께 시민성 혹은 시민적 자질과 관련하여 다양한 논의 속에서 공통적으로 나타나는 주요 요

소, 즉 참여, 관용, 배려와 인정, 소통, 합리 그리고 사회적 책임에 대한 내용도 부가하여 정리하였다.

## 포스코 기업시민 활동 사례 분석: 평가 척도와 활동 유형화

### 1

대표적인 과업평가의 부정적 사례는 측정지표의 목표를 달성하기 위해 성공을 보장하기 어려운 사례를 거부하는 '고객선별', 항공사들은 정시 준수율을 높이기 위해 비행 예정 시간을 늘리는 등의 기준을 조정하는 '기준하향', 치안 관련 부서에서 신고를 접수하지 않는 방법으로 범죄율을 낮추는 '데이터의 왜곡과 생략' 등 다양하게 존재한다.

일반적으로 평가는 행위 및 과업에 대한 측정을 기반으로 이루어진다. 측정을 통해 얻어진 결과는 성과에 대한 파악과 함께 향후의 계획을 위한 자원으로 활용한다. 윌리엄 톰슨 W. Thompson은 '측정할 수 없는 것은 개선할 수 없다'라고 얘기하며 평가에 있어 측정의 절대성을 강조한다. 하지만, 평가시 당연하게 여겨지는 측정의 문제에 대한 우려도 존재한다. 대표적인 것이 측정강박이다. 실효성이 크지 않은 것이 분명한 데도 성과를 측정해 공표하고 보상해야 한다고 느끼는 압박을 측정강박이라고 한다. 즉, 측정할 수 있다고 해서 꼭 측정할 가치가 있는 것은 아니며, 측정되는 항목은 우리가 정말 알고자 하는 것과 무관할 수 있다는 것이다. 측정 자체가 문제라기보다는 과도한 측정과 부적절한 측정이 문제다. 그 배경에는 과업에 대한 책임성과 투명성에 대한 강박도 작용한다.

포스코의 기업시민 활동에 대해 살펴보는 이 글에서는 계량적 방법에 의한 활동별 측정과 평가는 유보하고자 한다. 그 이유를 간략히 정리하면 다음과 같다. 우선 기업시민 활동의 내용적 특성에 기인한다. 기업시민 활동이 사례별로 매우 다양하게 전개되고 있어 한정된 평가틀로 측정하기에는 무리가 따를 수 있다는 점이다. 아울러 사업 초기라는 점을 고려할 때 미리 설정된 평가 지표는 새롭게 시도되는 혁신적, 창의적 시도를 제한 할 수 있다는 점<sup>1</sup> 때문이다. 또한 평가를 위해 불가피하게 장기적 목표보다 성과가 확인되는 단기적 목표에 가치를 두게 된다.

사업 초기이자 다양한 성격을 가진 기업시민 활동이기에, 측정의 실손을 따졌을

표 1. 포스코 기업시민 이념의 구성과 주요 가치

	주 대상	주요 가치	시민적 자질과 역량
Business	협력사, 고객사, 공급사	공정, 투명, 윤리, 동반성장, 최고의 제품과 서비스	참여를 통한 공동의 문제해결 (participation for problem solving)
Society	지역사회/공동체, 이웃	사회문제 공감과 해결, 지역발전, 환경경영, 나눔활동	다양성과 다름에 대한 관용 (tolerance of diversity )
People	전 임직원	안전하고 쾌적한 근무환경 공정인사, 안정적 노사관계, 다양성 포용, 일과 삶의 균형	타인에 대한 배려와 인정 (consideration for others) 성찰적, 숙의적 소통 (deliberative communication) 합리적 의사 결정 (rational decision making) 사회적책임 인식 (cognition for social responsibility)

때 손익이 크다고 판단되어 개별 사례에 대한 계량적 측정보다는 유형화를 통해 전반적 지형을 파악하고자 한다. 지형의 파악은 두 가지 효율성 제고의 의도에서 비롯되었다. 하나는 중복적인 성격의 사업들을 파악하여 연합 혹은 통합할 수 있는 거버넌스의 필요성을 살펴보기 위함이다. 다른 하나는 이질적인 활동 내용이지만 연계를 통해 효율적인 성과를 창출하거나, 서로 다른 사례에서 다양한 아이디어를 추출하기 위해서다.


우선 유형화를 위한 기준의 검토가 필요하다. 아래의 다섯 가지 유형화 기준을 우선 검토하였다.

- ① 사업의 지속성: 일회적/지속적
- ② 참여 범위: 부분적/전사적
- ③ 제공 내용: 재능기부/자원공여
- ④ 기본 업무연관성: 일반적/업무연관 특화
- ⑤ 참여 또는 수혜대상: 제한적/보편적

다양한 유형화의 기준이 존재하지만, 노부호(2000)는 기업의 사회공헌 활동을 두 가지 기준에 의거하여 4가지 유형으로 구분한 바 있다. 먼저 사회문제에 접근하는 방식이 부분적이냐, 체계적이냐에 따라 ‘자선’과 ‘투자’로 나눌 수 있고, 기업의 핵심역량과의 연관성 여부에 따라 ‘사회적’인가, ‘전략적’인가로 나눌 수 있다. 가령 저소득층 자녀에 대한 장학금 지원과 같이 시혜적 차원에서 기부하는 것은 ‘사회적 자산’에 해당되고, 기업의 핵심역량과 관계없이 사회문제의 근본적 해결을 위해 체계적으로 접근할 때 ‘사회적 투자’가 된다. 또한 기업의 핵심역량을 이용해 사회문제의 해결에 부분적으로 기여할 때 ‘전략적 자산’이라고 볼 수 있다. 이와 함께 기업이 자신만의 특화된 영역에서 문제 해결을 위해 근본적으로 접근하고 체계적 변화를 추구하기 위해 직접 참여하는 것은 ‘전략적 투자’로 구분하고 있다.

이 글에서는 위의 논의 내용과 다섯가지 기준을 전반적으로 검토하여, 업무연관성과 관련된 ‘사업의 성격’과 ‘참여/수혜대상’을 기준으로 네 가지 유형화 영역을 마련하였다. 즉, 그룹사별 기본 업무의 성격과 관련성 여부에 따라 일반적 사업과 특화 사업으로 구분하고, 특정한 지역이나 계층을 대상으로 하고 있는지에 따라 광의의 사업과 협의의 사업으로 유형화했다.

표 2. 기업시민 활동의 유형화 기준과 네 가지 영역

	Four Types of POSCO Corporate Citizen Activities	사업 성격(업무연관성)	
		general	special
참여/수혜 대상	wide	<b>A</b>	<b>B</b>
	narrow	<b>C</b>	<b>D</b>



포스코 기업시민 활동 사례에 대한 조사는 2019년 12월부터 2020년 3월까지 계열사별 홈페이지, 언론 보도 내용, 관계 자료 요청 등의 방법을 활용하여 실시하였다. 주요 조사 항목은 활동 목적 및 내용, 참여 범위, 수혜 대상, 지역 및 이해관계자에 대한 파급효과, 최초 시작 시기, 지속성 여부, 경제적 가치와의 연관성 등이었다.

분석 내용을 요약하면, 조사된 사례 수는 총 84개였고, 유형별 구성 현황은 다음과 같다.

- A:** 사업의 성격이 주업무와 직접적인 연관은 크지 않고, 참여/수혜 대상은 광범위하게 존재(10.7%)
- B:** 사업의 성격이 주업무와 직접적 연관을 갖고, 참여/수혜 대상은 광범위하게 존재(8.3%)
- C:** 사업의 성격이 주업무와 직접적인 연관은 크지 않고, 참여/수혜 대상은 제한적으로 존재(26.2%)
- D:** 사업의 성격이 주업무와 직접적 연관을 갖고, 참여/수혜 대상은 제한적으로 존재(35.7%)

(기타사업: 19.0%)

한정된 지면의 사정상 여기에서 각 영역에 속하는 사업들을 구체적으로 열거하기는 어렵기에 간략히 유형화의 결과에서 나타난 바를 정리하고자 한다. 먼저 가장 큰 비중을 차지하고 있었던 영역은 D영역으로 전체 활동의 35.7%를 차지하고 있었고, B 영역은 가장 적은 비중인 8.3%로 나타났다. 주업무와 연관은 적지만 예전부터 시행해 온 사회공헌 활동에 기반을 둔 A+C 영역의 비중은 36.9%, 주업무와의 연관 속에 이루어진 활동은 44% 정도를 차지했다. 그리고 참여 및 수혜대상에 있어서는 한정된 지역과 대상에 대한 활동이 62%인데 반해, 보편적 대상을 중심으로 이루어진 활동은 19%로 나타났다. 활동의 취지와 내용에 따라 대상의 타겟팅이 달라진다는 점에서 대상의 범위는 사업의 목적에 맞춰 구성되면 될 것이다. 다만, 시민적 성찰 속에 자발적인 참여를 기반으로 사업이 운영되지만, 지속성을 갖기 위해서는 업무 연관성이 높은 특화된 활동이 늘어나는 것이 효과적일 것이다.

## 검토 및 논의

기업시민은 사회적 쟁점을 공유하고 해결을 위해 스스로 참여하고, 시민참여를 촉진하는 행위자로서의 의미가 내포되어 있다. 시민성 배양과 시민권 증진에 기여하는 어떤 행위라도 실행 프로그램으로 구체화된다면 기업시민활동의 범주에 포함시킬 수 있을 것이다. 지금까지 포스코 기업시민 활동 사례에 대한 조사 및 분석에서 나타난 바를 정리하고, 앞으로의 성공적인 기업시민 활동 정착을 위해 고민이 필요한 부분들을 정리해보았다.

먼저 체계적이고 안정적인 기업시민 거버넌스의 구축이 필요하다. 사업의 성격상 그리고 사업의 시행 초기라는 점을 고려할 때, 경쟁보다는 활동 주체간 협력이 효과

적이다. 우선 그룹사별 특화된 성격의 과업이 필요하지 않은 일반적인 사업의 경우, 활동 주체간 서로의 노하우를 공유하고 협력할 수 있는 방안의 마련이 활동의 효율성을 높일 것이다. 또한 각 그룹사별 독자적인 역량의 공유를 통해 공동의 문제 해결을 위한 솔루션과 시너지가 발휘될 수 있을 것으로 판단된다. 이를 위해 그룹사의 다양한 경험과 자원을 공유할 수 있는 플랫폼을 강화하여 모범적 사례의 성공요인을 검토 및 학습하는 것도 적극 모색할 만하다.

당분간 서열을 전제로 한 사업 평가는 유보하는 것이 적절하다. 경쟁보다 협력이 효과적이고, 사업의 내용과 목적이 다른 만큼 제한된 척도에 의해 이루어지는 성과 측정은 긍정적인 면보다는 부정적 영향이 크다. 다만 수혜 대상 및 관계자의 평가를 사업에 대한 성과 자료로 활용하는 것은 적극 고려할만하다. 그 과정에서 사업의 목적 달성 여부 및 취약 요소에 대한 보완도 가능 할 것이다. 물론 일정 기간 경과 후 기업시민 관련 사업의 정착이 안정화된 후에는 계량화된 지표의 설정과 효과에 대한 평가를 고려할 수 있을 것이다.

아울러 사업의 시행 이전에 우선 지역사회와 시민들이 무엇을 원하는지에 대한 수요 파악이 다각적으로 필요하다. 수혜 대상의 필요를 과거의 경험에 기반하여 미루어 짐작하기 보다는 적극적으로 파악할 필요가 있다. 원하는 바에 대한, 기본적인 needs에 기반한 활동이 사업의 효과성 제고에 중요 요인으로 작용하고, 필요 부분에 대한 적소의 발견이 성공적 사업 운영의 기초가 될 것이다.

장기적인 차원에서 볼 때, 본원적 업무와 연관성을 갖는 기업 시민활동이 중요하다. 지역에서 활동의 지속성과 효과성을 장기적으로 확보하기 위해서는 기본 업무와 관련된 차원에서 지원 및 참여 프로그램의 마련이 필요하다. 기업이 사회적 책임을 다한다는 것이 봉사, 자선활동 등 일반적인 차원에서의 사회공헌 행위와 유사하다고 생각할 수 있다. 지역 공동체나 주민들의 필요에 따른 일회적/단기적 행사나 프로그램의 운영도 중요하지만, 그 내용이 주 업무와의 연관성 속에 마련되고, 기업 경영 속에 지속가능한 시스템으로 안착될 때 그 의의와 효과는 더 커질 것이다.

마지막으로 대외적 활동과 함께 내부적 인식 고양을 위한 활동의 강화가 필요하다. 즉, 기업시민 인식의 내재화와 체질화의 문제다. 포스코의 기업시민이라는 이념이 대외적으로 이해되기에 앞서, 조직 내 구성원들이 기업시민에 대해 이해하고 회사와 본인의 목표를 일치시키는 작업이 선행되어야 한다. 조직원들의 자발적 참여와 능동적 행동이 제외된 기업시민활동은 결코 지속가능할 수 없기 때문이다. 인식의 변화는 단기간에 마련되기 어렵다. 시민성 혹은 시민적 자질과 역량은 과정적 지식보다는 체험적 가치의 성격이 크다. 기업시민에 대한 체계적인 교육과 학습의 기반위에 생활 속에서 시민인식이 체화되도록 지속적 관심과 제도의 보완이 마련되어야 한다. ♻️

참고문헌

- 노부호, 2000, 기업윤리: 사회적 책임과 역할, 철학과 현실, 2000년 가을호
- 송호근, 2019, 기업시민의 길, 나눔
- 이상민, 최인철, 2002, 재인식되는 기업의 사회적 책임, 삼성경제연구소.
- 주성수, 2003, 기업시민정신과 NGO, 아르케

참고자료: 기업시민 선포 후 진행된 주요 기업시민 활동 사례

그룹사	활동명	활동 내용	가치 지향
포스코 인터내셔널	해외마케팅 지원 및 사회이슈 해결	유망 중소기업의 진출 지원, 진출국 현안 및 사회문제 해결을 위해 지원 및 적극 대응(미안마, 포스맥을 활용한 태양광 발전 지원)	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
포스파워	에너지 드림	삼척지역의 장애인시설 태양광 발전설비 제공 및 저소득 가정 지원 사업	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
포스코 휴먼스	장애인 자립지원을 위한 '인턴십'	장애인의 재활과 자립 지원하기 위해 인턴십을 마련하고, 우수자는 정규직원으로 채용	사회적 책임인식, 다양성과 다름에 대한 관용
포스코 ICT	IT 전문역량을 활용한 맞춤형 'Smart School'	저소득층 학생들 및 장애인에 대한 IT관련 교육 지원	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
	체인지 리더 캠페인	지시/보고, 회의, 소통, 공유 등 4가지 영역에서 합리적인 업무 방식의 혁신을 도모	성찰적 속의적 소통, 합리적 의사결정
포스코 엠텍	Biz 파트너사와 협업을 통한 SI Scrap 재활용 확대	폐자원 수거 및 재활용 네트워크의 합리적 구축	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
	민·관 협력 어린이를 위한 미세먼지 없는 도시공원숲 조성	미세먼지 저감 및 도시 환경 개선을 위해 도시공원 숲 조성	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
	도담도담 심터 조성	낙후된 지역의 유휴공간을 활용하여 문화공간 조성	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
엔투비	공급사 상생 협력	공급사에 원거리 물류서비스 제공, 중소기업 업무지원	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
	지역사회 우수제품 판로 확대	지역특산물 발굴, 온라인 상품화 및 복지물을 통해 판매 지원	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
포스코 강판	열린화장실 설치	철강공단 등 지역주민의 애로 해소와 편의 증진을 위해 화장실 운영	참여를 통한 문제해결
	지역사회 어르신 장수사진 전달	포스아트 기술로 만든 장수사진 기증	타인에 대한 배려와 인정
포스코 인재창조원	경영이념 확산 및 내재화	다양한 기업시민 교육 프로그램을 마련하여 기업시민 인식 제고와 확산에 기여	사회적 책임인식
포스코 건설	차세대 건설분야 스타트업 지원	인하대학교와 함께 청년창업지원 및 기술지원	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
	청년 멘토링 재능 기부	수도권 지역 취준생들에게 건설분야 직무 멘토링	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
	현장근로자 Care 프로그램	건설현장의 위생, 휴게시설 개선, 현장의 협력사 직원에 대한 장례용품지원, 현장 근로자의 애로청취를 위한 소리함 앱 마련.	사회적 책임인식, 타인에 대한 배려와 인정, 성찰적,속의적 소통
포스코 케미칼	장애인지원 '사랑의 배터리' 사업 추진	이차전지 소재사업과 연계한 활동으로 사업장 인근 지역의 장애인 전동 휠체어 배터리 지원	사회적 책임인식, 타인에 대한 배려와 인정
	사회적기업 '세탁소커피' 운영	낙후 지역 재생 및 취약계층의 고용 창출	사회적 책임인식, 참여를 통한 문제해결
포스코 청암재단	포스코허어로지 펠로십	국가에 헌신한 의인(義人) 자녀의 교육비 지원	사회적 책임인식, 타인에 대한 배려와 인정
	포스코드림캠프	교육 불균형 해소를 위해 사교육에서 소외된 중학생들을 대상으로 다양한 교육 기회를 제공하고, 멘토가 되는 대학생들에게는 장학금을 지급	사회적 책임 인식

01

기업시민을 통한  
포스코 100년  
기업전략

02

기업시민과  
상생적 노사관계



posco  
YEARS



# 기업시민을 통한 포스코 100년 기업전략

66 포스코는 각종 프리미엄 철강도 양산해내지만  
성숙한 시민도 양성한다.  
포스코는 시민 양성소이다. 99



윤정구

이화여자대학교 경영대학 인사/조직/전략 교수  
미국 University of Iowa 사회심리학 박사  
미국 코넬대학교 조직행동학과 겸임교수  
(사) 한국조직경영개발학회 회장  
(사) 대한리더십학회 회장

## 초록

기업시민은 지난 50년간 포스코의 토대를 만들어온 제철보국이라는 기업이념을 초연결 디지털 시대에 맞춰 진화시켜 존경받는 100년 기업으로 도약하기 위한 근원적 변화운동이다. 본 글에서는 프리미엄 철강을 생산해 국가의 기간산업의 인프라를 구축해왔던 포스코가 프리미엄급의 시민성을 갖춘 시민들을 육성하고 이들의 지지를 통해 100년 기업으로 진입할 수 있는지 대해 논의한다. 본 글에서는 포스코의 초기 기업시민이라는 근원적 변화운동이 제대로 성공하기 위해 가장 중요한 요인으로 진정성에 대해 논의한다. 기업시민운동이 진정성의 문지방을 성공적으로 넘을 경우 가져올 장단기적 효익에 대해서도 논의한다.

## 초연결 디지털 시대의 시민성

시민은 기업시민, 조직시민, 사회시민 등으로 다양하게 나뉘질 수 있다. 시민이란 공동체의 구성원으로 시민성을 발현해서 공동체의 존속과 번성을 구가하는 일에 주체적이고 적극적으로 참여하는 주체를 의미한다. 시민성이란 시민으로서 본질적으로 지향하고 있는 철학, 태도, 행동을 의미한다.

기업시민 **corporate citizen**에서는 주체가 기업이고 기업시민이 관계를 맺고 있는 종업원, 협력업체, 공동체, 고객, 주주가 대상이 된다. 반면 조직시민 **organizational citizen**은 기



업 내 종업원이 주체이고 동료들이 조직시민행동의 대상이 된다. 사회시민의 주체는 포스코와 포스코의 종업원을 제외한 구성원 즉 협력업체, 공동체, 고객 등이다. 한마디로 포스코 기업시민행동은 포스코에 의해서 포스코와 관계를 맺고 있는 다양한 이해당사자들에게 대한 행동이고, 조직시민행동은 포스코 종업원들의 포스코 내에서 다른 종업원들에 대한 시민행동이고, 포스코의 사회시민행동은 포스코로 인해서 촉발되는 사회공동체 구성원들 간 시민행동을 지칭한다.

기업시민은 Carroll이 제시한 기업의 사회적 책임을 넘어서 기업이 정한 사명과 목적을 향해 구성원이 자발적 주체적으로 참여하는 과정에서 성숙한다. 따라서 Carroll이 주장하듯이 남들과 똑 같이 경제, 법, 윤리적 책임을 다한다 하더라도 기업시민이 되는 것은 아니다. 기업시민은 경제적, 법적, 윤리적으로 책임을 다하는 착한 기업을 넘어서 특정기업이 약속한 100년 기업으로서의 사명과 목적을 실현하는 일에 구성원들이 자발적이고 주체적으로 참여할 때 달성된다. 기업의 사회적 책임에서 규정된 착한 방식으로 비즈니스를 해도 기업이 주체적으로 약속한 사명과 목적을 실현시키는 과업에 구성원이 주체적이고 자발적으로 참여하지 않는다면 제대로 된 기업시민의 행보와는 거리가 멀다.

조직시민은 주체가 포스코의 종업원들이다. 기업시민과 구별되는 조직시민으로서의 대표적 행동은 기업시민에게 요구되는 행동과는 독립적으로 연구되어왔다. 조직시민들이 보이는 행동은 이타행동, 양심행동, 스포츠맨십, 예의지킴, 공익행동을 들 수 있다.<sup>1</sup> 이타행동은 어려운 상황에 처한 동료들을 자발적으로 돕는 행동이다. 업무가 밀린 동료를 도와주기도 하고 신입사원이 회사에 제대로 적응하도록 돕기도 한다. 양심행동은 누가 보지 않아도 다른 사람에게 침해가 될 수 있는 일은 삼가는 행동을 의미한다. 보는 사람이 없어도 회사의 비품을 더 아끼거나, 휴식시간을 더 잘 지키거나, 회사가 정한 암묵적 규칙을 잘 준수한다. 스포츠맨십은 정정당당하게 기여한 만큼 대가를 취하고 조직을 해하는 정치적 행위를 삼가는 행동이다. 동료를 뒤에서 험담하지 않고, 무슨 일이든 실력으로 정정당당하게 승부하고, 힘 있는 사람 밑에 줄을 서서 분열을 조장하는 조직정치에 개입하지 않는다. 예의지킴은 동료에게 영향을 줄 수 있는 의사결정이 있으면 반드시 당사자에게 먼저 알려주는 행동이다. 일이 늦어질 경우 반드시 동료에게 양해를 구하는 행동도 대표적으로 예의지킴 행동이다. 공익행동은 누가 시키지 않아도 회사의 주요행사나 COP에 자발적으로 참여하거나 회사를 밖에서 홍보하는 일에 적극적으로 나서는 행동을 지칭한다. 자신이 업무 이외에 회사에 업무 이외의 개선안을 내는 행동도 시민의식이 발동한 것이다. 조직시민 행동은 당사자가 안 해도 굳이 문제가 될 것이 없지만 다른 사람들과 회사를 위해 자발적으로 보인 모범적 행보이다. 조직시민행동은 조직의 윤활유가 되어 구성원들이 자신에

## 1

Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-57; Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97; Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications; Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

게 맡겨진 역할의 행보를 확장시켜주는 역할을 한다.

사회시민의 행보도 조직시민의 행보와 크게 다르지 않다. 공동체의 번성을 위해서 다른 이타행동, 양심행동, 스포츠맨십, 예의지킴, 공익행동에 주체적이고 자발적으로 참여한다면 사회시민의 행보를 보이는 것으로 볼 수 있다.

초연결 디지털 시대를 맞이해 조직시민, 기업시민, 사회시민은 대상과 주체는 다르지만 본질적으로 동일한 시민성을 함축하고 있다. 초연결시대란 사회의 주체들이 모두 연결되고 연결된 것들 사이에 도움을 주고받는 플랫폼 생태계를 특징으로 한다. 역량과 시장경쟁에서의 독자적 승리를 넘어서 시장에 참여하는 모든 주체들이 상호의존성을 특징으로 한다. 초연결 디지털 플랫폼 생태계에서는 참여자들의 상호의존성이 자신의 번성과 공동체의 번성에 그대로 환류된다.

초연결 디지털 시대에서 요구하는 시민성 **civility**이란 각자의 구성원들이 자신의 생존을 넘어서 공동체의 번성을 위해 자발적이고 주체적으로 협업하는 행동과 태도와 철학을 의미한다. 시민성이란 더불어 사는 공존, 공영, 공생에 대한 공의식이 의식의 수준을 넘어 내면화 상태까지 도달해 일상에서 행동으로까지 자연스럽게 발현되는 상태를 지칭한다.<sup>2</sup> 이런 공의식은 성공의 방정식도 경쟁에서 이기는 것이 아니라 공동체의 번성과 생존을 위해 서로의 성공을 돕는 것으로 바꾼다. 초연결 디지털 생태계에서 기업시민으로서의 공의식은 같은 공동체에 속한 동료 구성원의 성공을 돕는 기능을 통해서 조직의 성공을 돕는 기능을 한다면, 기업시민의 공의식은 더 큰 공동체의 구성원인 이해관계자(종업원, 고객, 주주, 납품업체, 공동체)의 성공을 돕는 일을 수행한다. 사회시민의 공의식은 조직을 넘어 사회라는 공동체의 구성원의 성공을 돕는 일을 한다. 한 마디로 시민성이란 공동의 생태계의 공존, 공영, 번성을 위해 다른 구성원의 성공을 주체적이고 자발적으로 돕는 일에 적극적으로 협업하려는 태도와 행동을 의미한다.

공의식을 가지고 구성원, 이해관계자, 공동체의 성공을 돕는 방식은 엄청난 프로젝트를 수행하는 방식으로 돕는 것이라기보다는 자신들이 가진 역량과 자원의 범위에서 할 수 있는 것에서 시작해서 지금 당장 도울 수 있는 것을 지금 하고 있는 일을 통해서 돕는 것을 의미한다. 이 성공을 돕는 행동의 범위를 여유가 될 때마다 조금씩 자신의 경계를 확장해가는 방식으로 돕는다. 조직시민, 기업시민, 사회시민 정신은 거창하게 상대의 성공을 직접적으로 돕는 것이라기보다는 상대의 성공을 돕는 일을 돕는다는 더 겸허한 자세를 유지한다. 시민으로서 법이나 규약의 제약이 없어도 자발적으로 남에게 피해가 가는 행동을 하지 않는 것을 넘어서서 남들의 숨겨진 고통을 이해하고 이 고통을 같이 풀기 위해 자신이 먼저 한 발 더 움직이는 **go an extra mile** 방식으로 상대의 성공을 돕는 행동이 핵심이다.

## 2

송호근 (2018). 혁신의 용광로. 나남  
신서. p. 429

대한민국  
시민 양성소

포스코는 전통적으로 고품질의 철강을 양산해서 제철보국이라는 사명을 달성해왔고 이것이 포스코의 기반을 형성했다. 기업시민은 제철보국의 사명을 초연결 디지털 시대에 맞게 부활시켜 향후 50년을 이끌 철학과 이념적 기반을 마련하기 위해 제창되었다. 기업시민은 포스코를 존경받는 100년 기업으로 재탄생시키기 위한 근원적 변화전략이다. 포스코는 프리미엄 철강을 만들어 사회의 기반을 조성해왔지만 일하는 방식의 혁신을 통해 성숙한 시민을 육성해내는 것을 기업의 사명으로 설정했다. 기업시민은 스스로가 시민이 되고 또한 비즈니스 파트너들을 성숙한 시민으로 동참시켜 국가와 사회에 기여하겠다는 약속이다. 또한 기업시민을 통해 프리미엄 철강기업을 넘어 존경받는 100년 기업으로 태어나겠다는 것을 구성원들에게 약속한 것이다. 이 약속의 실현여부가 향후 포스코가 존경받는 100년 기업으로 거듭날 수 있는지의 향배를 결정할 것이다.

기업이 기업시민으로서의 제대로 된 행보를 보일 경우 이 때문에 생기는 시민양성 효과는 상상을 초월한다. 대기업은 다수의 계열사를 거느리고 있고 또한 글로벌 기업인 경우 글로벌에도 다수의 공장이나 지사를 가지고 있다. 기업시민으로 높여진 표준은 그대로 종업원과 계열사, 해외지사, 이들의 가족들과 이웃들이 성숙한 사회시민으로서 살아가는데 기여한다. 기업시민은 학교에서 사회도덕 교육을 통해서도 육성할 수 없었던 시민을 대대적으로 육성해내는 실질적 기반이다. 국가도 할 수 없었던 성숙한 사회시민의 육성을 기업이 과업과 업을 통해 해내게 된다. 성숙된 시민의 육성은 기업이 사회를 위해 할 수 있는 최고의 사회적 책무이다.<sup>3</sup>

기업시민 운동이 제대로 정착되기 위해서는 아래에서 시작되어서 기업전체로 파급되고 궁극적으로는 기업의 문화로 정착되는 과정이 기본이다. 하지만 기업차원에서 시작한 기업시민도 마찬가지로 영향력을 가지고 구성원들에게 전파될 수 있다. 우리가 논의하려는 것은 기업차원에서 시작해서 아래로 전파되는 기업시민 운동이다.

3 Marshall, T. H. and Bottomore, Tom (1992). Citizenship and Social Class. London: Pluto Press; Marshall, T. H. (1950). Citizenship and Social Class: And Other Essays. Cambridge University Press.



기업시민은 조직시민을 만들고 기업시민과 조직시민은 서로 합작해 사회시민을 양성하여 시민으로 성숙해지기 **becoming**가 점차적으로 파급된다. 기업시민이 불러오는 호혜성 **reciprocity**과, 긍정적 정서의 전염효과 **contagious effect**, 정당성 **legitimacy** 때문에 가능한 일이다.

호혜성 **reciprocity**이란 상대가 호의를 베풀었을 때 악으로 갚기보다는 비슷한 수준의 호의로 갚는 인지상정을 뜻한다.<sup>4</sup> 어떤 기업이 기업시민 행동으로 긍정적 효과를 시작하면 혜택을 받은 다양한 이해당사자들도 같은 수준의 호혜적 시민행동 **reciprocal citizenship**으로 보답한다. 호혜성은 호혜를 베풀 당사자에게 다시 베풀기도 하지만 관련이 있는 다른 당사자에게 베풀어져 확산되기도 한다. 이런 과정을 거쳐 어느 수준에 되면 기업시민은 사회전체의 운동으로 전파되고 규범으로 정착된다. 기업에게 규범이란 새로운 표준을 만든 것을 의미한다.

이해당사자를 구성하는 기업들은 기업시민의 행보를 보이는 기업과 장기적 거래 관계를 유지하기 위해서는 같은 수준의 기업시민 행보를 보일 수 있어야 한다. 한 기업에서의 제대로 된 기업시민 행보는 직접 거래하는 당사자인 협력업체, 주주, 공동체 마을, 납품업체, 고객이 시민이 되도록 돕고 이들을 변화시킨다. 종업원도 예외는 아니다. 종업원들도 자신 회사의 기업시민 행동에 고무되면 자신들의 수준에서 할 수 있는 시민행동을 시작하는 방식으로 되갚는다. 조직이 시민행보를 보이는데 종업원이 그렇지 못한 경우는 이 종업원은 인지적 부조화로 많은 어려움을 겪는다는 연구도 있다. 조직 내에서 시민행보에 대한 암묵적 표준은 가족과 친구들에게도 적용되어 이들의 시민으로서의 표준을 높이는 결과를 초래했다. 조직은 기업시민으로 역할 모형이 되고 종업원들은 조직시민행동으로 호혜적이 된다.

시민행동은 긍정적 정서를 통해 전염된다.<sup>5</sup> 회사차원의 기업시민 행보나 종업원 차원에서 촉발된 시민행동은 남들의 성공을 돕는 일이어서 당사자나 수혜자의 긍정적 정서를 촉발한다. 긍정적 정서를 경험한 사람들은 이 긍정적 정서를 지속적으로 경험하기 위해 긍정적 정서를 유발했던 행동을 지속하는 경향을 보인다. 이처럼 시민기업 행보는 이것을 수행하는 기업의 종업원이나 수혜를 보는 기업이나 이 기업의 종업원이나 이들과 관련된 이해당사자들의 긍정적 정서를 통해 비슷한 기업시민 행동을 재생산한다. 또한 기업시민으로 촉발된 당사자들의 긍정적 정서는 사람들이 평소 생각하는 인지적 범주를 확장시키고 이 확장된 범주에 맞는 행동들의 재고를 늘려나가는 성향에 대해서도 언급된다.<sup>6</sup> 이런 확대 과정을 통해 시민행동이 확대재생산하는 원인이 된다는 연구결과도 있다. 이렇게 촉발된 종업원들과 기업이 느끼는 긍정적 정서는 자신과 주변사람들에게 긍정적 정서를 유발하고 전염시켜 다른 기업의 시민행동이나 구성원들의 시민행동을 을 더 광범위하게 전파시키는 것으로 보고되고 있다.

#### 4

Alvin W. Gouldner (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review* Vol. 25, No. 2:161-178

#### 5

Barsade, S. G. (2002). "The ripple effects: Emotional contagion and its influence on group behavior." *Administrative Science Quarterly*, 47: 644-675; Lawler, E. J. & Yoon, J. (1996). "Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion." *American sociological review* 61: 89-108; Lawler E. J & Yoon, J. (1993) "Power and the Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange," *American Sociological Review*, 58:465-481, 1993.

#### 6

Fredrickson, B. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist* 56:218-226.

다음은 공인(authorization)과 배서(endorsement)라는 두 정당성 기제를 통해 기업시민이 조직시민과 사회시민으로 확산된다.<sup>7</sup> 공인은 한 차원 높은 조직 단에서 시민행동의 정당성이 제시되어 시민행동이 늘어나는 경우이고 배서는 구성원이 자기 조직적으로 정당성을 제공해주기 때문에 시민행동이 늘어나는 경우이다. 종업원들은 조직차원에서 기업의 시민행동을 목격하고 여기서 자신들이 행하는 조직시민행동에 대한 정당성의 근거를 획득한다. 조직이 기업시민 행동을 많이 할수록 종업원들도 정당성에 대해 의심하지 않고 조직시민행동을 더 많이 한다. 공인의 메커니즘이 작동한 것이다. 구성원들이 조직시민행동을 많이 할수록 이들이 조직 구성원 밖의 대상에게 시민행동을 더 많이 할 개연성이 높다. 조직시민행동이 사회시민행동의 정당성을 지지해 주기 때문이다. 공인과 배서라는 두 개의 압력이 강할수록 구성원들은 시민행동을 객관적 현실로 받아들이고 자연스럽게 재생산한다.

역으로 종업원들의 조직시민행동은 누적되어 기업시민 행동을 독려하기도 한다. 조직의 구성원은 조직의 의사결정자이고 자신의 의사결정을 집행하는 장본인이기도 하기 때문이다. 또한 종업원들은 자신보다 높은 수준에서 이뤄지는 기업시민행보를 위한 의사결정을 지지하거나 이미 결정된 기업시민 행보에 대한 열성적인 수행자가 되어 기업시민 운동을 직접 전파시키기도 한다.

## 100년 기업 포스코의 초석, 사회적 몰입

지속적인 기업시민 활동은 종업원 뿐 아니라 협력업체, 고객기업, 투자자, 공동체 회사의 성공에 관련되어 있는 기업들을 시민으로 만드는데 기여한다. 또한 다양한 이해관계자들에게 포스코가 행한 기업시민 행보는 이해당사자들이 집단적으로 포스코에 몰입하는 사회적 몰입(social commitments) 현상을 만들어낸다.<sup>8</sup>

이 사회적 몰입은 기업시민의 명성을 이해당사자들을 넘어 간접적으로 연관되는 기업생태계를 구성하는 사람들에게도 광범위하게 기업시민의 표준을 전파하는 파도를 만들어낸다. 종업원들은 회사가 다른 이해관계자들과 자신에게 행하는 시민 행보를 역할모형으로 삼아 스스로가 조직시민에 몰입할 뿐 아니라 마찬가지로 조직의 경계를 넘어서도 전파자가 된다. 기업시민 행보로 촉발된 조직시민행동은 이들이 가정과 사회와 공동체에 돌아가서도 시민으로서의 모범적 행동을 하게 만든다. 이들은 가족과 공동체의 사람들을 시민으로 만든다. 시민 제작소로 역할을 기여한 포스코는 이런 사회운동의 주체로서 사회로부터 사회적 몰입(Social commitment)의 대상이 된다.

포스코에서 시작한 시민행보가 사회적 헌신(social commitments)라는 물결과 파도로 이어지고 중국에는 사회를 바꾸는 근원적 변화(Deep change) 운동으로 정착되면 포스코의 100년 기업으로서의 사회적 지지는 강화될 것이다. 조용하고 어렵게 시작한 기

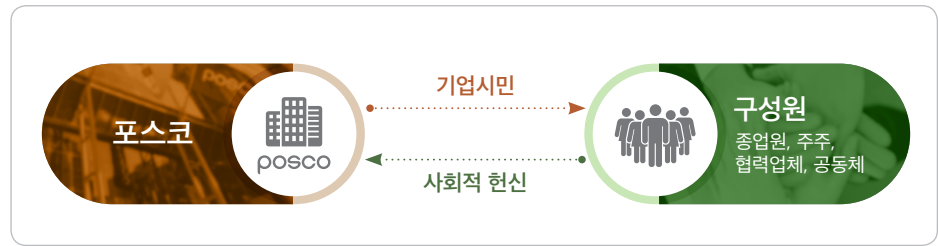
### 7

Yoon, J., & Thye, S. R. (2011). A theoretical model and new test of managerial legitimacy in work teams. *Social Forces* 90: 639~659.

### 8

Edward J. Lawler, Shane R. Thye, & Jeongkoo Yoon. *Social Commitments in the Depersonalized World*. Russell Sage Foundation. 2009.





업시민이라는 변화의 자그만 행보가 사회의 시민운동으로 번져 사회를 근원적 변화 **Deep change**를 이끌어내는 과정은 혼돈이론이 잘 설명하고 있다.

북경마을의 한 마리가 날개를 펴려고 있다. 이 날갯짓은 대부분 공기에 조그마한 파장을 일으키고 끝났지만 어느 순간에 반전이 일어나기 시작했다. 파장을 일으킨 나비의 날갯짓이 파장으로 끝나지 않았다. 공기에 충격을 주었던 자그마한 파장이 태평양을 건너는 파도를 일으키고 폭풍이 되어 맨해튼의 건물을 무너트렸다.

이와 같은 혼돈이론이 한 세기 전에는 가능하지 않다가 지금은 새로운 노멀 **New Normal** 이론으로 받아들여진다. 이전과는 달리 세상이 초연결 디지털 플랫폼 세상으로 변화해서 모든 존재하는 것들이 촘촘히 연결되고 상호의존성이 극대화되었기 때문이다.

## 기업시민 행보의 진정성

대한민국의 서울, 광양, 포항에서 일으킨 기업시민이 태평양을 건너 대서양을 건너 북미와 유럽에도 근원적 변화를 만들기 위해서는 초기값으로 작동하는 남들의 성공을 돕는 일에서 성공한다는 기업시민의 진정성 있는 의도가 최소한 5-6년 동안은 유지되어야 한다. 이런 초깃값에 대한 초심을 잃고 기업시민의 근원적 변화시도가 “겉치레, 눈속임, 포장, 빛 좋은 개살구 **window dressing**”로 해석되면 그간 쌓은 공든 탑은 한순간에 무너진다.

진정성 **authenticity**이 있다는 것은 겉으로 드러난 의도가 속에 가지고 있는 의도와 같다 **true to oneself**는 의미이다. 기업시민의 행보가 회사가 광고한 겉으로 드러난 의도와는 달리 기존의 이미지를 세탁하고 이전의 비즈니스를 포장만 바꾼 생존전략으로 판명된다면 당연히 진정성을 훼손한다.<sup>9</sup> 회사가 기존의 비윤리적인 문제를 세탁하기 위해 의도적으로 수재의연금이나 불우이웃돕기 기금을 많이 출연한다면 이것도 쇼윈도우 포장 **window dressing**이나 그린 워싱 **green washing**으로 전략한다.

세계경제에 큰 먹구름을 선사하고 사라진 기업들은 놀랍게도 기업의 사회적 책임 활동에 가장 돈을 많이 쓴 회사들이다. 선두주자는 2001년 회계장부 조작이 드

### 9

Jeongkoo Yoon and Soojung Lee. (2016). "What Makes Employees Zealous Supporters of their Firm's CSR Initiatives? The Role of Employees' Perceptions of their Firm's CSR Authenticity." *Advances in Group Processes* 33, 93-126.

러나 파산을 신청한 엔론 Enron 이다. 파산하기 직전까지 엔론은 미국 자선협회의 가장 큰 손이었다. 엔론 파산은 미국에서 회계기준을 강화하는 법인 Sarbanes-Oxley 법을 통과시키는 계기를 마련했다. 이 법에 따라 엄격한 회계기준이 적용되기 시작하자 그간 회계 진실성을 숨겨왔던 많은 회사들의 실체가 줄줄이 드러났다. 2002년에는 아델피아 Adelphia, AOL, 브리스톨-마이어스, Bristol-Myers Squibb, CMS 에너지, K-Mart, 머크 Merck & Co, 메릴린치 Merrill Lynch, 퀘스트 Qwest Communications, 타이코 Tyco International, 월드컴 WorldCom, 2003년에는 파말라트 Parmalat과 노텔 Nortel에서 2004년에는 치퀴타 Chiquita Brands International와 AIG에서 회계부정이 발각되었고 이와 같은 회계부정의 릴레이는 2010년 리만 브라더스 Lehman Brothers의 파산과 그 이후 번지기 시작한 월가의 시위로까지 이어진다. 이런 회사들이 제공한 공시자료를 보면 공통점이 드러난다. 이런 회사들은 자신의 불순한 의도가 드러나지 않게 숨기기 위해 자선사업 내지는 기업의 사회적 책임과 심지어는 기업시민으로의 행보에 투자를 아끼지 않았다는 점이다. 이들의 의도에 대한 진정성이 훼손되자 세상은 한 순간에 이런 회사에 등을 돌렸다. 지금은 초연결세상이어서 모든 것이 연결되어 있을 뿐 아니라 연결된 것들에는 CCTV가 녹화되어 공개된다. 의도를 꾸미고 숨길 수가 없는 세상이 되었다. 심지어 최근에는 페이스북도 자신들이 밝힌 사명이 윈도우 드레싱이 아니냐는 논란이 벌어져 주가가 급락했다. 저커버그가 나서서 공개적으로 사과하고 사명을 새롭게 개정하고 이 사명에 대한 헌신을 다짐했다.

초기에 선포한 기업시민이 100년 기업 포스코를 실현시키는 수단으로 적어도 5-6년 동안 진정성 있게 작동될 때 기업시민은 조직시민과 성숙한 사회시민을 육성하는 플랫폼으로 작동한다. 이럴 경우에만 포스코의 기업시민을 통해 육성된 조직시민과 사회시민들의 사회적 헌신이 동원되어 이들은 존경받는 100년 기업 포스코의 행보에 열광적 지지자가 된다. 기업시민에 이입된 진정성 있는 의도의 초기값을 향후 적어도 5-6년 간 지속적으로 유지하는 것이 기업시민을 강하게 전파시키는 것만큼 중요하다.

향후 5-6년 간 초기값의 진정성이 유지될 때 기업시민 행보는 조그맣고 미미한 시도를 넘어서 사회를 바꾸는 운동이자 규범으로 전개된다. 5-6년간의 지속적인 진정성 있는 기업시민의 행보를 실천할 수 있다면 포스코 기업시민의 진실한 의도가 궁극적으로는 다양한 변화의 혼돈을 이기고 프랙탈(fractal)을<sup>10</sup> 형성해 포스코를 진정시민(authentic citizen) 양성소로 브랜딩할 수 있다. 한 기업이 비즈니스에서도 전문성을 입증할 뿐 아니라 비즈니스를 통해 시민을 양산해 국가가 못했던 시민국가로의 국격을 높이는 일을 시작한 것이다.

## 10

Devaney, Robert L. (2003). An Introduction to Chaotic Dynamical Systems. Westview Press.

외부사람들이 포스코 구성원을 묘사할 때 튀는 사람은 없는 것 같은데 듬직하고 진중한 만형 이미지를 떠올린다.<sup>11</sup> 만형답게 외부 사람들 앞에서 자신의 가족 포스코를 비난하지 않는다. 포스코 사람들의 이미지를 다른 기업과 한 마디로 비교하면 성실하고 정직하고 일을 무슨 일이든 믿고 맡길 수 있을 정도로 믿을만하다 라는 평가를 많이 받는다. 포스코 구성원들이 성실하고 정직하고 믿을만하다는 것은 기본적으로 구성원들이 진정성에 대해 인정받고 있음을 의미한다.

문제는 이런 진정성이 향후 5-6년은 포스코 구성원들의 기업시민 행보에서도 증명되어야 한다는 점이다.<sup>12</sup> 기업시민 행보를 통해 남들의 성공을 돕는 일에서 성공한다는 것이 포스코 내부 구성원에게도 실현되는 모습을 보이고 외부 구성원들에게도 실현되는 모습을 보일 때 기업시민에 대한 진정성은 확보된다고 볼 수 있다.

## 기업시민의 편익

BCG 그룹이 자신들이 수행한 최근의 프로젝트 사례에서 기업시민 활동을 통한 TSI<sup>total societal investment</sup>에서 증가분<sup>valuation premium</sup>에 따른 TSR<sup>total shareholder return</sup> 증가분<sup>margin premium</sup>을 분석한 결과에서도 비슷한 결과를 보여주고 있다.<sup>13</sup> 분석에 따르면 시민기업에 대한 제대로 된 투자가 이뤄질 경우 여기서 얻어지는 결과는 회사의 기술적 R&D에 상당한 기간 상당한 금액을 투자했을 때 돌아오는 결과보다 더 높은 수익률을 산출하고 있다.

포스코의 기업시민 플랫폼도 제대로 가동이 된다면 포스코의 기업 가치를 크게 증가시킬 것으로 보인다. 기업시민이 되어 기업생태계를 구성하고 있는 구성원들의 성공을 돕는 일에서 크게 성공한 기업이라는 브랜드 파워와 기업생태계에 참여하고 있는 참여자들의 고통을 이들과 같이 협업해서 혁신적으로 해결하려는 노력이 진정성을 인정받으면 포스코의 기업가치는 천정부지로 치솟을 것으로 보인다.

기업가치에 주는 효과 외에도 기업시민에 대한 진정성 있는 몰입은 포스코에 방패효과와 심리적 안정, 포스코가 중시하는 안전사고에 대한 문제, 종업원들의 주인의식의 문제에도 긍정적인 효과가 있을 것으로 보인다.

### ●● 방패 효과

임진왜란의 전세를 뒤집어 일본군을 조선반도에서 퇴각하게 만든 전투가 1597년 10월에 치러진 명량 해전이다. 이 전투에서 이순신은 해군에게 남겨진 12척과 새로 구축한 한 척 모두 13척의 판옥선으로 333여척의 일본군과 맞서 313척을 격파시킨다. 그나마 한 척은 부서져서 말이 13척이지 실제로는 12척으로 전투를 치렀다. 유명무실한 해군을 없애고 육군과 합류해서 싸우라는 선조의 명령에 “신에게는 아직 12척의

11  
20대 연구소 <https://www.20slab.org/archives/2209>

12  
Soojung Lee and Jeongkoo Yoon. (2018). "Does CSR promote employee commitment? The Role of CSR authenticity," *Social Behavior and Personality*, 46(4): 617-632.

13  
BCG (2017). *Total Societal Impact: A New Lens for Strategy*. BCG. COM.



기업시민 전략이 진정성 있게 실행된다면,  
기업시민은 포스코의 구성원들에게  
방패 내지는 울타리 역할을 수행한다.



배가 남아 있습니다”라고 상소를 올렸다. 해군의 존재이유를 부정하는 선조에 대해 이순신장군은 명량 해전에서 12척으로 해군의 존재이유를 살려냈다.

기업시민 전략이 진정성 있게 실행된다면 기업시민은 포스코의 구성원들에게 방해 내지는 울타리 역할을 수행한다. 제철보국이라는 초기의 사명이 시대에 맞춰 공인화되지 못하고 이를 대체할 수 있는 사명의 울타리가 없는 상태로 지내왔다. 울타리가 사라지자 포스코는 전통적으로 주인이 없는 국민기업이라는 명목으로 많은 정치인들의 먹잇감으로 전락했다. 포스코 50년 역사의 대부분은 국민기업으로서의 수난사로 점철되어 있다. 정권이 바뀔 때마다 외풍에 시달렸다. 심지어는 정권의 입맛에 따라 8명의 회장이 모두 중도하차하는 불운을 경험했다.

포스코의 기업시민의 울타리가 일관되게 작동이 된다면 포스코는 이런 정치적 외풍에 대한 방패가 되어서 처음으로 외풍에 시달리지 않는 기업으로 태어날 개연성이 있다. 포스코가 천명한 기업시민이라는 울타리가 제대로 작동된다면 어떤 정권도 이 울타리를 부수고 정치적 입김을 행사하기는 부담스러운 것이다. 아무리 영향력이 있는 정치인이라도 포스코에 정치적으로 개입한다는 것은 정당한 스스로 시민으로서의 가치를 부인하는 꼴이어서 자신의 정치적 생명에 치명상을 받을 수 있다.

## ●● 심리적 안정감

기업시민이 제대로 작동되고 어느 정도 신뢰를 얻는다면 기업시민 전략은 내부 구성원들에게도 상당한 심리적 안정감을 제공해줄 수 있다. 말 그대로 포스코의 윤리적 수준에 미치지 못하는 정치가들의 욕심과 사욕으로부터 포스코를 막아주는 역할만큼 중요한 역할이 구성원들에게 해주는 심리적 안정지대를 제공하는 역할이다.

지금과 같은 시기에는 불확실한 경영환경으로부터 자신의 심리적 안정지대를 확보하는 노력이 어느 때보다 더 중요해진 시대이다. 기업시민과 같은 기업이념의 울타리가 없는 조직은 심리적 안정지대가 사라져 환경의 압력이 그대로 침투해서 구성원들이 시도 때도 없이 불안과 공포에 시달린다. 기업이념의 울타리가 없어서 심리적 안정지대가 제공되지 못하는 조직은 모든 것이 생존모드로 전락한다. 심리적 보호막을 상실한 구성원들은 항상 불안, 공포, 초조, 우울감, 조바심에 시달리게 된다.

제대로 된 심리적 울타리를 가진 회사는 기업이 지향하는 철학과 가치가 분명해서 구성원들은 혼돈의 시기에 반드시 해야 할 일과 반드시 하지 말아야 할 일이 분명하게 구별한다. 울타리를 벗어나지 않는다면 울타리 안에서 구성원에게 요구되는 것도 분명하다. 심리적 울타리 안에서 조직이 지향하는 가치를 구현하기 위해 실력과 전문성을 쌓고 혁신에 동참하는 일에 몰입한다면 이 과제를 안정적으로 수행하며 혁신의 선두에 설 수 있다. 심리적 안정지대를 가진 기업들은 역설적으로 더 혁신



적이고 더 위협을 감수하는 성향을 보인다. 심리적 안정지대를 확보한 회사에서는 꾸미고 치장하고 부풀리기 위한 소모적 행동은 하지 말아야 할 목록으로 제시된다. 자신만의 성벽을 쌓거나 자신만의 동굴을 파고 숨어사는 일이 사라진다. 조직이 설정한 울타리의 가치에 몰입하는 한 모든 사람들은 소중한 가족의 일원이라는 메시지가 분명해진다.

지금과 같은 불확실성 시대에 회사의 사명으로 만든 심리적 울타리가 무너져 있다는 것만큼 생존의 불확실성을 담보해주는 것은 없다. 기업이념의 울타리를 복원할 수 있는 회사만 모든 것을 돈으로 해결해야 하는 어려움을 극복할 수 있는 초일류회사가 될 것이다. 대한민국의 대부분의 회사들은 기업이념의 울타리가 홈페이지에만 존재하고 유명무실해져서 구성원들에게 심리적 울타리를 제공해주지 못하고 있다. 위협을 감수해야 하는 혁신이 안 되는 이유가 여기에 있다. 포스코의 기업시민 운동의 성공은 심리적 울타리를 복원하는데 큰 역할을 할 것이다.

## ●● 안전사고

기업시민 포스코가 그리는 회사의 모습은 “신체적 안전, 심리적 안정감, 생활의 안정이 보장되는 창의적 조직문화가 토대가 되는 곳이다. 이들 중 가장 중요한 것이 안전이다. 4가지 핵심가치 중 첫 번째로 안전을 꼽고 있다. 업의 특성이 장치산업이어서 한 번의 사고는 큰 재앙이 될 수 있다.

안전사고는 자연재해에 의해서 발생한 것을 제외하고는 거의 99%가 인재이다. 사실 시스템에서 안전사고가 발생하기까지 부문이 연결되어 있는 시스템은 수도 없는 경고를 보낸다. 어떤 이유인지 이 경고가 무시되고 이 경고를 조치할 수 있는 사람들에게 전달되지 못한다. 경고가 지속적으로 숨겨져 임계점에 도달하면 버티지 못하고 사고로 터진다. 병원에서 벌어지는 안전사고도 마찬가지고, 공사현장에서 벌어지는 안전사고도 마찬가지이며, 장치형 대형공장에서도 벌어지는 대형사고는 특히 인재다. 가장 위험한 믿음이 안전교육만을 통해 이런 안전사고를 해결할 수 있다는 생각이다. 시스템의 경고를 무시하는 문화가 바뀌지 않는다면 안전사고는 루트를 바꾸어서 두더지처럼 반복적으로 나타난다.

지금까지 안전에 대한 연구결과를 종합해보면 인재로서의 안전사고가 발생하는 모든 조직은 심리적 안정지대가 무너진 조직이다. 특히 심리적 안정지대를 구축해주는 기업의 이념과 철학의 울타리가 무너진 경우다. 기업이념과 철학이 작동해 튼튼한 울타리로 작용하고 있는 한 이 울타리가 만들어낸 심리적 안정지대를 공유하는 모든 구성원은 한 가족이자 동료이자 파트너이다. 울타리 안의 모든 사람들은 운명의 파트너가 되어 회사가 정한 사명을 제대로 전문적으로 실현하기 위해 서로의 학습과 성

장을 격려한다. 사고로 이어지기 전에 실수가 자연스럽게 공유되고 피드백되어 안전 사고로 번지기 전에 수정된다.

200년이 넘는 글로벌 기업 듀폰은 1811년 안전규정을 기업의 중요한 가치로 실천하고 있다. 화학 장치산업의 특성상 사고는 대형사고로 번지게 되어있지만 지금까지 대형사고가 없었던 이유는 듀폰의 사명과 가치의 울타리가 튼튼하게 둘러져 있고 구성원들이 이 울타리에 대해 믿음과 자신들이 하는 일에 대한 심리적 안정감을 누리고 있었기 때문이다.

포스코의 기업시민이라는 이념과 회사가 지향하는 가치가 사명의 울타리로 작용한다면 조직은 더욱 수평화 되고 불필요한 보고서는 사라질 것이다. 구성원들은 기업시민의 울타리 안에서 심리적 안정감을 가지고 사고를 미연에 방지하기 위해 안심하고 피드백해가며 학습에 몰입할 수 있다.

## 향후 전망

제대로 된 기업시민 활동은 시대에 공감이 되는 메시지를 창출하여 다양한 내외 구성원으로부터 자원을 유연하게 동원하여 지속가능한 재무적 성장을 누리게 한다. 기업시민에 대한 정책은 기업을 가격과 품질을 넘어 사명과 목적의 수준에서 차별화할 수 있는 가장 탁월한 전략이기 때문이다. 또한 기업 스스로가 시민으로서의 행보를 보인다는 것은 구성원들을 자연스럽게 시민으로 성숙시키는 역할을 수행한다. 자발적 시민행동을 하는 구성원으로 가득한 회사와 그렇지 못한 회사의 경영을 비교하는 것 자체가 어불성설이다. 또한 정부가 일방적으로 강요하는 시민들에 대한 개념보다 기업은 일을 통해 더 자연스럽게 시민들을 길러낸다.

이런 기업시민 행동이 제대로 작동되기 위해서는 기업시민으로서의 행보에 대한 진정성이 담보되어야 한다. 기업이 대외적으로는 기업시민행보를 위해서 많은 투자를 한다고 하더라도 종업원들이 자신의 회사가 진정성을 가지고 기업시민 활동을 벌이기보다는 마케팅 전략의 일환으로 기업시민을 활용하고 있다고 생각하면 기업시민에 대한 회사차원의 투자를 연기로 받아들인다. 결국 종업원들이 자신 회사의 기업시민 행보를 연기라고 규정하면 자신 기업이 자신에게 수행하도록 요구하는 기업시민 행보도 연기수준에서 수행할 것이다.

회사의 홈페이지에 기업의 사회적 책임이나 기업시민 행보가 현란하게 광고되지만 실제 비즈니스를 실행하는 국면에서는 이런 약속과는 독립적인 방식으로 생존을 위해 비즈니스를 운영하는 회사는 대표적으로 기업시민을 연기하는 회사들이다. 종업원들에게 기업시민 행보가 기업이 설정한 사명을 구현하려는 진정성이 있는 활동으로 여겨지면 종업원들은 자신의 역할에 기업시민에 대한 기대를 내재화 시켜 일인

칭 스크립트를 만들어서 자발적으로 수행한다. 기업시민은 구성원들이 고객과 공동체를 위해기업의 사명을 자신의 일인칭 역할에 자발적으로 내재화 할 때 자연스럽게 달성된다.

기업시민 이념이 포스코의 문화적 코어로 받아들여지기 위해서 앞으로 고심해야 할 일은 기업시민의 이념을 통해 과거와 미래를 살려내는 일이다. 과거를 살려내는 일이란 고사당할 위기에 처한 제철보국이라는 지금까지의 기업이념을 기업시민 이념으로 보다 현대적 의미에 맞게 재해석해서 오래된 새 길을 만드는 것이다. 기업시민의 입장에서 재해석해내고 이를 위한 경영의 프랙티스를 만들어내 제철보국이라는 이념이 제대로 부활할 수 있도록 만드는 것이 과거를 살려내는 길이다. 다른 하나는 미래를 살려내는 일이다. 기업이 전략을 세우고 생존을 위해서만 노력한다면 지금과 같은 불확실한 미래에서 생존가능성은 없다. 이런 기업들은 필연코 죽음을 직면하게 된다. 이런 미래의 죽음에 대항해 포스코가 지금 당장 해야 할 일은 포스코가 사라질 수 없는 존재이유를 살려내 존재우위를 실현해 내는 것이다. 그러기 위해서는 포스코가 100년 기업이 되었을 때 후세에게 남겨주어야 할 목적이 실현된 상태인 유산이 무엇인지를 찾아내고 이것을 현재로 가져와서 하고 있는 일과 과제와 업에 개입시켜 실제로 실현시켜야 한다. 기업시민으로의 행보가 제철보국의 과거를 살려내고 100년 기업으로서 유산을 성공적으로 실현시켜 바통을 놓치지 않고 후세에 전달하는 역할을 완수할 수 있을 때 미래는 기업시민을 통해서 다시 부활하는 것이 된다.

기업시민 활동이 이와 같은 사명을 구현하기 위한 정당한 전략적 도구로 제대로 실현된다면 구성원들은 자신이 하는 일에 대해 의미를 가지고 몰입하고, 실제로 자신의 역할을 통해서 세상에 더 나은 가치충격을 준다는 체험을 하게 된다. 내부 구성원들도 포스코를 건강하게 성장시킨다는 목적에 동참할 것이다. 구성원들의 이런 체험들이 축적되어 자신이 수행하는 역할의 전문성이 점점 신장되는 제대로 된 성장체험을 하게 된다. 제대로 된 기업시민 회사의 직원들은 회사가 만들어준 사명 지향적 전문가의 놀이터에서 전통적 회사의 직원들에 비해 일을 통한 **충만(fulfillment)**과 열의 **engagement**를 체험한다. 직원들의 사명의 울타리 안에서 **충만함**을 가지고 자신의 역할의 전문성을 신장시키기 위해 몰입하는 기업들은 생존을 넘어서 번성을 누리지 못할 이유가 없다.

포스코의 기업시민운동은 포스코가 50년의 역사를 넘어서 백년기업으로 성숙해가는 근원적 변화의 초석을 다시는 일이다. 진정성 있는 기업시민 운동이 포스코의 문화로 제대로 내재화 될 수 있다면 기업시민은 포스코 웨이로 정착되어 포스코가 경쟁우위를 넘어서 존재이유를 실현시켜 존재우위를 확보한 존경받는 백년기업으로 성장하는데 도움을 줄 것이다. ♪

# 기업시민과 상생적 노사관계



이병훈

중앙대학교 사회학과 교수  
미국 Cornell University 노사관계학 박사  
공공상생연대기금 재단 이사장  
경사노위 공공기관위원회 위원장

## 포스코 기업시민의 시대적 의의

서구의 선행연구에 따르면, 기업시민(Corporate Citizenship)은 사회의 유력한 공적 주체인 기업들이 시민권·사회권·정치권 등의 기본적 권리를 존중하며 이에 상응하는 사회적 역할을 다하는 것으로 정의한다.(Dawkins 2010; Matten & Crane 2005; Wood and Logsdon 2001) 이같은 정의에 따르면, 기업시민은 기업의 사회적 책임(CSR)이나 공유가치(CSV)와 마찬가지로 기업들이 수익 추구에만 몰두하기 보다 시민사회의 구성원(‘시민’)으로서 공동체적 연대를 지향하여 공익적 역할과 책임을 자임하며 사업이윤과 사회적 후생을 동시에 성취하려는 착한 균형의 비즈니스모델을 구현한다는 점에서 ‘기업의 시민되기’로 이해될 수 있다.(송호근 외 2019) 기업시민이 갖는 시대적 의의를 살펴보면, 신자유주의 세계화시대에 과도한 수익경쟁으로 노동·사회·환경 분야에의 적잖은 피해를 안겨준 기업들이 정당성 위기에 봉착하여 자기 정체성을 재정립하고, 기업경영의 생태계 질서를 재구성하여 공공성의 복원과 사회적 가치의 확장에 이바지함으로써 호혜적인 지속발전 가능성을 도모하려는 ‘개명된(enlightened)’ 경영이념에로의 전환을 함의한다.(윤정구 2019)

포스코가 지난 1968년의 설립 이후 성장해온 지난 50년의 역사적 궤적을 돌아보면, 설립기(1968~1992)·도약기(1993~2010)·성숙기(2011년 이후)의 시대적 단계에 따라 기업 안팎의 요구와 기대에 부응하여 경영 이념을 적절하게 설정하여 구현해오

고 있다.(Moon & Park 2017) 대일청구권 자금으로 설립된 포항제철(포스코의 전신)의 초기 역사는 ‘제철보국<sup>製鐵報國</sup>’의 기치를 내세우며 1970~1980년대 정부 주도의 경제개발정책에 따라 중화학공업의 육성을 튼실하게 뒷받침하는 공기업으로서 혁혁한 역할을 담당하였다. 1990년대에 들어서 민영화를 거쳐 건설한 경영실적과 탁월한 기술수준으로 국내외의 투자자로부터 높은 평가를 받으며 세계 철강산업에의 새로운 강자로 발돋움하였으며, 해외 생산기지에 대한 적극적 투자를 벌이면서 글로벌 경영체제를 구축·가동해오고 있다. 2019년 7월에는 기업시민헌장을 선포하여 미래 50년을 새롭게 포스코 차원의 사회적 가치 경영을 실천해나갈 것을 공식화하였다. 이처럼, 포스코는 지난 50년 역사를 통해 후진국 경제로부터 도약하려는 정부주도의 개발연대에서부터 국경 없는 치열한 시장경쟁의 세계화 시대에 이르기까지 국가경제 발전에의 기여와 세계 철강업계에의 위상 확보라는 경영목표를 성취하기 위해 당시에 강조되던 경제적 가치의 실현에 주력하며 괄목할 만한 성과를 거두었다. 최근 포스코가 재무성과의 달성에만 안주하기 보다 날로 심각해지는 사회 균열·해체와 환경문제 등과 같이 기업 울타리 밖에서 발생하는 위기징후를 대처하는 데에 적극적인 역할을 자임하겠다는 취지에서 기업시민의 경영이념을 정립하여 선언한 것은 새로운 시대적 소명에 부응하려는 포스코 경영진의 결단으로 매우 주목할 점이라 평가될 만하다. 기업시민이 경제적 가치과 더불어 사회적 가치를 포용·존중해야 한다는 21세기의 시대정신을 구현하려는 포스코 차원의 미래지향적 경영이념을 집약하는 것으로 이해되기 때문이다. 달리 말하자면, 기업시민의 경영이념은 포스코가 창립 이래 자임해온 ‘제철보국’의 국가적 책무 수행에서 넘어서 ‘여민보국<sup>與民報國</sup>’이라는 새로운 사회적 역할과 지향점을 재정립하는 것으로 볼 수 있다.(송호근 외 2019)

## ● 기업시민의 성공을 위한 노사관계의 조건

포스코 경영의 시대적 전환을 표명하는 기업시민의 실천과제들의 성공적인 이행을 담보하기 위해서는 그룹 임직원, 특히 현업을 담당하는 직원들의 공감과 동참이 필수적으로 요구된다.(송호근 외 2019) 직원들이 협조적인 동의와 적극적인 역할로 뒷받침하지 않는 경우에는, 기업시민이니 여민보국이니 아무리 훌륭한 경영이념이라 하더라도 경영진의 ‘공염불’에 그칠 뿐 포스코의 새로운 경영으로 현실화될 수 없기 때문이다. 물론 기업시민의 경영이념에는 People 영역에서 포스코그룹 임직원을 위한 주요 실천과제를 제시하고 있는데, 임직원들이 작업환경·인사관리·노사관계·근무제 등등에 있어 수혜대상이기도 하지만 비즈니스 파트너와 사회공동체에 대한 기업시민 경영의 실행주체라는 점을 분명히 유념할 필요 있다. 그런 만큼, 기업시민이 포스코 기업활동을 통해 제대로 구현되기 위한 핵심적 성공요인으로 그룹임직원 모두가



새로운 경영이념의 자발적이며 능동적인 주체로 참여하고 실천하는 것이 요구된다. 특히, 노동조합의 조직화가 이뤄진 최근의 노사관계 여건하에서는 두가지 필요조건, (첫째) 노동조합과의 협력적 파트너십을 확립·발전시키는 조건과 (둘째) 노조 스스로 사회적 책임의 실천을 공감하고 적극 동참하려는 의지를 갖고 있다는 조건을 충족하는 경우에만 최고 경영진이 내건 기업시민의 경영이념이 조직 차원의 단합된 추진력을 얻어 힘 있게 실행될 수 있는 것이다. 그런데, 현재 기업시민의 세부 실천과제로 ‘안정적 노사관계의 확보’를 설정하고 있다는 점에서 노조를 기업경영의 걸림돌이나 갈등요인으로 다루고 있다는 인상을 주고 있다. 직원들의 자발적인 결사체이자 대의기구인 노동조합이 경영진과 “더불어 함께” 협력하고 실천하는 공존·공생의 미래지향적 노사관계를 확립하여 성숙시켜가는 것이 ‘더불어 함께 발전하는 기업시민’의 새로운 포스코로 바뀌려려는 경영진의 혁신의지를 가늠할 수 있기 때문이다.

노동조합은 노동자들의 자주적인 결사체라는 점에서 권익 대변과 보호의 범위를 어떻게 설정하는가에 따라 상이한 활동성향을 보이기 마련이다. 조합원들의 권익 대변에만 치중하는 실리주의적 노조운동에서부터 노동자계층의 권익보호를 지향하는 사회개혁적 노조운동에 이르기까지 다양하게 존재하고 있다. 그런 가운데, 전세계적으로 조직율이 하락하고, 사회적 영향력이 크게 약화되는 상황속에서 사회적 정당성을 강화하기 위해 노조의 사회적 책임이 강조되고 있다. 특히, 노조가 조직 내부자, 즉 조합원들의 기득권 지키기에 연연함에 따라 정당성의 위기에 직면하고 있음을 비판하며 일터 인권·법규준수·노동참여·산업안전 등을 보장하는 작업장 민주주의 *workplace democracy*와 더불어 취약노동계층의 권익대변을 지향하는 경제적 형평성 *economic equity*와 사회정의 *social justice*를 노조의 사회적 책임으로 구현해야 할 핵심 가치영역으로 설정하기도 한다.(Dawkins 2010) 우리나라 노동조합의 경우에는 기업별 노조활동의 관행이 지배적이다보니 아무래도 조합원들의 이익대변에 치중하는 실리주의적 경향에 머물러 있는 경우가 많다. 실제, 대다수의 노동조합들이 기업별 노조체계의 울타리 안에 안주하며 조직 내부자인 조합원들의 권익 개선에만 열중할 뿐 노조 밖에 놓인 취약노동자들의 형편에는 무관심하거나 외면하는 경우를 흔하게 찾아볼 수 있다. 그 결과, 노동조합들이 비정규직이나 하청중소기업 노동자들의 열악한 근로조건이나 청년들의 구직난문제를 방치한 채 조합원들의 실리, 즉 그들의 고용안정과 임금인상에 주력하는 활동에만 매몰됨으로써 결과적으로 조직-미조직 노동자들간의 격차와 양극화를 심화시키는 데에 방조하여 연대성 위기의 나락에 빠져들었다는 따가운 비판을 받기도 하였다.(이병훈 2018) 그런 가운데, 일부 노조들이 사회적 가치를 실천하려는 전향적인 움직임을 보여주어 세간의 큰 관심을 받기도 하였는데, LG전자노조의 USR활동을 비롯해 보건의료노조와 SK Hynix노동조합이 각각

비정규직과의 차별해소와 하청업체와의 임금공유를 실천하려는 상생적 연대의 노사 협약을 체결한 사례를 손꼽을 수 있다. 최근에는 노동조합들이 사회취약계층을 보듬어 돕기 위한 사회연대기금의 설립에 적극 나서고 있다는 점이 특기할 만하다. 양노총의 공공부문 노동조합들의 공공상생연대기금재단, 사무금융노조들의 우분투재단, 금융노조의 금융산업공익재단, 희망연대노조가 주도한 희망씨 사단법인 등이 그에 해당된다.

요컨대, 유노조의 사업장여건하에서 기업시민경영의 능동적인 실천을 도모함에 있어 노사관계의 안정화에 안주하기 보다 가치창출과 사회적 책임의 노사관계로 발전시켜나갈 필요 있으며, 이를 위해서는 노동조합을 기업시민 경영활동의 선도적 실천주체로 자리매김하고 상생적 파트너십을 확립하는 것이 경영진의 전략적 과제로 설정될 필요 있다.

## 포스코의 상생적 노사관계를 위한 제언

포스코의 지난 50년 동안 눈부신 성장의 역사를 일구어온 배경에는 ‘제철보국’의 국가적 소명을 성취하려는 노사합심의 헌신적 노력에 기반하고 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 포스코의 성공신화와 관련하여 협동정신과 상호신뢰, 생산성연합, 고몰입 일터와 행복직장 등으로 노사관계와 관련된 긍정적인 평가가 제시되는 한편, 1987년 민주화 이전까지의 군대식 병영통제와 그 이후 노조탄압과 위계적 조직문화 그리고 사측 주도의 무노조경영 등을 문제 삼는 비판이 제기되기도 한다.(금속노조 2004, 이주환 2020, 송호근 2018) 이처럼, 포스코 노사관계는 기업 성장의 역사와 함께 빛과 그림자를 동시에 떠안고 있는 것으로 평가될 수 있다.

그런 가운데, 기업시민의 경영방침 선언에 의해서, 그리고 복수노조의 등장을 통해서 기존의 포스코 노사관계는 피할 수 없는 전환점에 놓여 있다. 복수노조시대를 맞이하여 지난 2년 동안 심각한 노사분쟁 없이 다수노조와의 단체교섭을 무사히 마침으로써 안정적인 노사관계를 원만히 유지하는 것으로 보인다. 복수노조체제하에서 포스코의 기업시민 경영을 뒷받침하는 사회적 가치창출의 노사관계로 발전시켜나갈 필요가 있는 만큼, 이를 위한 몇가지 제언을 드리고자 한다. 첫째, 노동조합이 포스코의 기업시민 경영에 대해 협력적인 실천의 주체로 나설지, 또는 조합원 실리에만 치중하는 방관자로 머무르거나 경영진에 맞서는 대항조직으로 행동할지의 여부는 노사관계에 대한 경영진의 인식태도에 달려 있음을 유념해야 할 것이다. 대립적 노사관계가 조성되는 경우에는 기업시민경영이 현장 조합원들의 무관심과 비협조에 부딪쳐 회사 윗분들만의 공허한 캠페인으로 그칠 가능성이 높다. 따라서, 기업시민의 경영이념이 포스코의 조직문화와 사업관행으로 안착하여 발전적 성숙을 이뤄가기 위

해서는 노사관계의 안정화를 넘어서 기업경영의 핵심 이해당사자이자 실행주체인 종업원들의 자발적 결사조직인 노동조합을 협력적 파트너로 인정-존중하는 것이 필요하다. 아울러, 경영진 불신을 초래할 수 있는 노조활동에의 부당한 개입은 반드시 피해야 할 것이다.

둘째, 기업시민의 경영이념에 맞추어 사회적 책임의 노사관계로 발전시켜 나갈 전략적 접근이 요망된다. 기업시민의 경영이념을 구현하기 위해서는 노사관계의 관리적 안정화를 넘어서 사회적 가치 창출의 노사파트너십으로 선진화시켜 나갈 필요 있으며, 이를 현실화하기 위한 중장기의 노사관계 발전전략 및 로드맵을 수립하는 것이 요망된다. 또한, 노사파트너십의 전략적 중요성을 인식한다면, 노사관계업무에 전략 기획의 기능과 권한을 부여하는 위상 제고와 인재배치로 격상시켜주어야 할 것이다.

셋째, 경영진의 전향적인 인식변화만으로는 기업시민 경영을 위한 노사파트너십이 성취될 수 없고, 결국 노조 지도부의 적극적 협조와 동참으로 완성될 수 있다. 그런 만큼, 노조가 ‘우물안’의 운동논리 또는 속좁은 이해관계에 매몰되지 않도록 회사 경영이나 사회적 가치 등에 대한 폭넓은 정보 공유와 일상 현안에 대한 노사협의를 충실히 수행함으로써 상호 신뢰관계를 지속적으로 쌓아나가야 하겠다. 또한, 노조 지도부가 사회적 가치/책임에 대한 이해와 공감을 갖출 때 기업시민의 노사공동 실천에 적극 동참할 것이므로 노조 간부들이 참여하는 사회적 가치과 책임에 대한 다양한 교육기회의 마련-제공을 촉진-지원하는 것이 요망된다. ㉠

#### 참고문헌

- 송호근·조준모·이재열·윤정구·한준 (2019), 『기업시민의 길: 되기와 만들기』, 나남.
- 송호근 (2018), 『혁신의 용광로: 벅찬 미래를 달구는 포스코 스토리』, 나남.
- 윤정구 (2019), “기업생태계 공진화를 위한 비밀코드: 기업시민운동”, 송호근 외 『기업시민의 길: 되기와 만들기』, 나남, pp. 192-245.
- 이병훈 (2018), 『노동자연대: 불안정고용시대 노동약자들의 승리전략』, 한올아카데미.
- 이주환 (2020), “대립적 조직화전략과 무노조 경영방침: 금속노조 포스코지회 건설사례”, (미발표원고)
- 전국금속노동조합 (2004), 『금속노동운동 40년사』.
- Dawkins, Cedric (2010), “Beyond Wages and Working Conditions: a Conceptualization of Labor Union Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, pp. 129-143.
- Matten, Dirk and Andrew Crane (2005), “Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization”, *Academy of Management Review*, Vol. 30, pp. 166-183.
- Moon, Sung-Hoo and Young-Ryeol Park (2017), “POSCO’s Growth History and Stakeholders’ Interests”, 『경영사학』 제26집 제3호 pp. 463-488.
- Wood, Donna and Jeane Logsdon (2001), ‘Theorizing Business Citizenship’, in Andriof, Jörg and Malcolm McIntosh (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (Sheffield, UK, Greenleaf).





사회적 가치를 바라보는 시각은  
고객가치로 그리고  
경제적 가치로 이어지는  
사회적 가치의 전략화과정으로  
지평선을 확대해야 한다.



# 소셜벤처와 기업시민

기업시민연구소

66 지난 8월 3일, 기업시민연구소에서 '소셜벤처와 기업시민'이라는 주제로 전문가세미나를 진행하였다. 이 세미나를 통해 소셜벤처의 전략화 방향을 비롯하여, 소셜벤처의 임팩트측정방법, 소셜벤처에서 ESG의 중요성, 소셜 벤처를 위한 브랜드 전략, 그리고 다양한 소셜벤처의 사례에 대하여 살펴보는 시간을 가졌다. 앞으로 소셜벤처와 포스코가 동반성장하고, 함께 공생가치를 창출하기 위해서는 어떻게 해야 할까? 99

● **소셜벤처란 무엇인가:**  
소셜벤처의 **전략화**를  
위해서

소셜벤처 **Social Venture**는 비영리와 영리 혹은 사회적 가치와 경제적 가치를 추구한다는 융합적인 특징으로 인해 '소셜벤처는 비영리와 영리 사이에 중간에 존재'로 종종 오해하기도 한다. 이에 대하여 김태영 교수(성균관대학교 경영전문대학원)는 소셜벤처는 사회적 가치와 경제적 가치를 융합한 기업이지만, 그 중간에 위치한 '무언가'가 아니며, 사회적 가치와 경제적 가치를 '동시에' 올리지 않는다고 보았다. 즉, "소셜벤처는 비영리와 영리를 연결하는 독립적인 메카니즘을 지닌 비즈니스 모델로 보아야 하며, 이를 위해서는 무엇보다도 소셜벤처가 지향하는 사회적 가치와 경제적 가치를 높이는 경영전략과 핵심역량에 대한 인식의 전환이 필요하다"고 보았다. 또한 김태영 교수는 사회적 가치와 경제적 가치의 관계는 소셜벤처의 핵심역량과 경영전략적 사고 하에서 정립가능하다는 점을 강조하며, 소셜벤처의 전략화를 향한 방향을 제시하였다.



●  
**소셜벤처의  
 임팩트 측정:  
 IMP를 중심으로**

도현명 대표(임팩트스퀘어)는 ‘IMP(Impact Management Project, 글로벌 표준 임팩트 관리 프레임워크)<sup>1)</sup>’를 중심으로 소셜벤처의 임팩트 측정방법을 소개하였으며, 임팩트스퀘어에서 국내 최초로 IMP를 준용한 ‘소셜벤처 온라인 자가공시 플랫폼’을 런칭했다고 밝혔다. 또한 그는 “IMP가 임팩트를 설명하고 관리하기 위하여 임팩트의 5가지 차원(What, Who, How, Much, Contribution, Risk)을 중심으로 정보를 제공해야 한다고 보았으며, 이 차원들에서 구체적인 정보를 제공하는 하위 15개의 ‘임팩트 데이터 카테고리’로 다시 세분화하였다”고 언급했다. 그리고 “IMP가 자신이 제공하고 있는 자금의 결과가 어떻게 포트폴리오로 구성될 수 있는지를 확인하고자 하는 요구에 ‘ABC 프레임워크’를 제시하였으며, 이는 각 프로젝트나 조직의 임팩트 창출 의도와 방식을 ‘부정영향을 방지’, ‘이해관계자의 혜택제공’, ‘새로운 솔루션 개발에 공헌’이라는 세 가지 유형으로 구분한다”고 설명했다.

●  
**기술기반  
 소셜벤처 사례**

‘국내·외의 기술기반 소셜벤처의 사례’를 소개한 이경황 대표(오파테크)는 이를 통해 소셜벤처는 어떻게 혁신기술기반일 수밖에 없는지 그리고 그 과정에서 어떤 특징을 가지게 되었는지를 설명하였다. 그 사례로, 시각장애인의 정보 접근 문제를 해결하기 위하여 OCR(Optical Character Recognition, 광학식 문자 인식) 기술을 통해 제품을 개발하고 사업화에도 성공한 ‘Arkenstone’ 사례를 소개하였고, 말라리아 및 이 외 질병까지 쉽고 빠르게 진단할 수 있는 혁신적인 진단기기를 개발하고 있는 ‘노을’, 그리고 시각장애인의 삶을 개선하고 변화시킬 수 있는 솔루션을 제공하고 있는 ‘오파테크’의 사례도 소개하였다. 이경황 대표는 소개한 3가지 사례에 대한 공통점으로 “사회문제 해결을 위해서는 스케일 업Scale Up이 중요하며, 이를 위해서는 혁신적인 기술



<http://sit.sk happiness.org/story/19>

1 IMP는 소셜 임팩트 조직이 창출한 사회적 가치를 보고 및 관리할 수 있는 표준을 정립한 글로벌 협의체로, 2016년에 설립되었다.

## 기업시민연구소전문가세미나

일시: 2020년 08월 03일(월), 오후5시~  
장소: 포스코타워 삼성 13층 세미나실



	주제	발표자
1	소셜벤처란 무엇인가: 소셜벤처의 전략화를 위해서	김태영(성균관대 경영전문대학원 교수)
2	소셜벤처의 임팩트 측정: IMP를 중심으로	도현명(임팩트스퀘어 대표)
3	기술기반 소셜벤처 사례	이경황(오파테크 대표)
4	소셜벤처의 ESG투자	류영재(서스틴베스트 대표)
5	소셜벤처를 위한 브랜드 전략	김남호(나인후르츠미디어 대표)

이 바탕이 되는 것이 필수적이다”고 보았다. 또한 “사회문제를 해결하기 위해 도출된 아이디어 또는 기술들은 문제 해결이라는 과정에서 발생하게 되는 독창성과 차별성을 가지게 되어 결국 경쟁력을 가지게 된다”고 보았다.

### 소셜벤처의 ESG투자

소셜벤처에 있어서 ESG(Environmental, Social, Governance, 환경·사회·지배구조)의 중요성에 대하여 발표한 류영재 대표(서스틴베스트)는 소셜벤처의 스케일 업 및 메인스트리밍 **Mainstreaming**을 통해 다양한 사회·환경·경제 문제들의 해결의 실마리를 찾을 수 있다고 보았다. 그리고 소셜벤처의 스케일 업 혹은 메인스트리밍을 지향하기 위해서는 초기 단계에서부터 주류 자본시장 ESG투자자들의 관점에서 ESG경영을 고려하고 발전시켜 나갈 필요가 있다고 밝혔다. 또한 그는 국내 대표적인 ESG평가기관인 서스틴베스트의 ESGValueTM을 중심으로 ESG평가 방법에 대하여 소개하는 시간을 가졌다.<sup>2</sup>

### 소셜벤처를 위한 브랜드 전략

‘소셜벤처를 위한 브랜드 전략’에 대하여 발표한 김남호 대표(나인후르츠미디어)는 소셜벤처의 특징과 강점에 기반한 브랜드 전략에 대한 제시를 통해, 고객 가치 창출에 도움을 주고, 궁극적으로는 소셜벤처들의 사회적 가치 추구하고 경제적 가치 창출

<sup>2</sup> ESGValueTM 평가모형의 최상위 체계에는 환경, 사회, 지배구조라는 세가지 영역이 있고, 각 영역은 다시 평가항목(Category), KPIs(평가지표), Data Points(세부정보)의 순서로 하부체계가 구성된다. 환경영역(E)은 총 4개의 카테고리, 8개 KPIs, 20개의 DPs로 구성되어 있고, 사회영역(S)은 총 4개의 카테고리, 13개의 KPIs, 34개의 DPs로, 지배구조 영역(G)은 총 6개의 카테고리, 19개의 KPIs, 41개의 DPs로 이루어졌으며, ESGValue는 상장기업 평가를 전제로 만들어졌다.



출처: <http://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20200701000333&cpv=1>

이 통합적이고 인과적으로 연결되는 것에 기여하고자 하였다. 특히, 그는 “기업이 고객 가치 경험을 높이기 위해 필수적으로 구축해야 할 전략이 ‘브랜드 전략’이며, 이는 기업의 제품 지향적 관점을 고객 지향적 관점으로 돌려주는 방향키와도 같은 역할을 한다.”고 보았다. 또한 “소셜벤처에 있어서 브랜드 전략은 고객 가치 경험을 높일 수 있는 매우 중요한 전략적 요소이며, 사회적 가치를 기반으로 한 고객 경험 창출을 위해서는 소셜벤처에 효과적인 잘 구축된 브랜드 전략이 반드시 필요하다고 보았다.

### 소셜벤처와 기업시민

한편, 포스코는 지난 7월 민간기업에서는 최초로 신생 벤처 육성시설인 ‘체인지업 그라운드 Change Up Ground’<sup>3</sup>를 개관하였으며, 포스코 최정우 회장은 “체인지업 그라운드가 새로운 도전을 시작하는 벤처기업들의 든든한 동반자가 될 것”이라고 언급하였다. 또한 포스코는 스타트업 및 벤처기업들이 연구·투자유치·기술교류 등을 유기적으로 할 수 있는 창업인프라를 수도권뿐만 아니라 포항과 광양에도 조성할 계획이며, 벤처 생태계 조성에도 앞장서고 있다. 이를 위한 연구와 노력이 계속된다면, 벤처기업뿐만 아니라 특히, 소셜벤처와 포스코가 함께 동반성장하고, 공생가치를 창출하며, 나아가 국내 경제생태계를 혁신적으로 선도하는 기업시민 포스코가 되지 않을까. 🎯

<sup>3</sup> ‘체인지업 그라운드(Change Up Ground)’는 “미래를 체인지하는 창업 및 삶을 업그레이드 하는 그라운드”를 의미하며, 체인지업(Change Up)의 철자 중 ‘e’를 제외하면 창업(Chang Up)이라고도 읽힌다.

발행인 송호근  
기획·편집 장덕진  
손예령  
발행처 포스텍 기업시민연구소  
디자인 더그라프  
박현일  
이승현  
인쇄 가을기획  
발행일 2020년 9월

**POSTECH** POHANG UNIVERSITY OF  
SCIENCE AND TECHNOLOGY



**기업시민연구소**  
Corporate Citizenship Research Institute

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

2020  
FALL

---

07

