

포스코의 기업시민 실천활동: 평가와 시사점*

신 형 덕**

송 재 용***

기업시민 개념은 지속경영을 실천하는 기업이 수행할 수 있는 다양한 사회공헌활동의 한 형태로 발전되어 왔다. 본 연구는 국내에서 기업시민 실천활동을 활발하게 추진하고 있는 포스코의 사례를 소개하여 한국 기업이 추구할 수 있는 하나의 사례를 제시하고자 한다. 또한 기업시민 실천활동의 유형과 수준의 단계에 대해 포괄적으로 제시하고 있는 것으로 평가되는 Mirvis and Googins(2006)의 모델을 사용하여 현재 포스코가 추구하는 활동을 평가함으로써 향후의 추진 방향에 대해 논의한다. 2020년에 포스코가 발간한 *CCMS(Corporate Citizenship Management Standards) Handbook*에 발표한 내용을 기반으로 분석한 결과, 포스코는 Business, Society, People로 구분된 3대 영역에서 40개의 활동을 수행하고 있으며 이 활동들은 Mirvis and Googins (2006)가 제시한 기초, 참여, 혁신, 통합, 전환 단계 중 낮은 단계인 기초와 참여에 해당하는 활동의 수는 13개, 중간 단계인 혁신에 해당하는 활동의 수는 13개, 높은 단계인 통합과 전환에 해당하는 활동의 수는 14개로 다분히 균등한 패턴을 보였다. 또한 Business에 속한 활동은 모든 단계에 걸쳐 비교적 균등하게 분포했던 반면 Society에 속한 활동은 중간 단계인 참여, 혁신, 통합 단계에 집중적으로, 그리고 People에 속한 활동은 가운데 단계인 혁신 단계에만 포진했음을 발견했다. 본 연구의 결과 포스코의 기업시민활동이 2년이라는 짧은 시간에 다수가 혁신과 통합이라는 높은 단계에 이르고 일부는 가장 높은 단계인 전환 단계까지 도달한 데에는 최고 경영자 및 경영진의 강력한 리더십이 결정적인 역할을 했다는 것을 발견할 수 있었고, 향후 기업시민 실천활동의 수준을 향상시키는 방향에 있어서 Business/Society/People의 영역 활동을 차등적으로 추진할 필요는 없다는 것을 알 수 있었다. 또한 기업시민 실천활동이 장기적으로 정착하고 더욱 발전하려면 톱 다운의 리더십과 함께 보텀업의 자발적 이니셔티브도 중요하다는 것을 발견할 수 있다.

주제어: 기업시민 단계, 기업시민 실천활동, 지속경영

1. 서론

포스코는 100년 기업을 지향하여 사회 공동체와 더불어 함께 발전을 실현하기 위한 기업시민 경영 이념을 2018년에 선포하였다. 그리고 이러한 기업시민의 경영이념의 실천을 위해 Business/Society/People의 다양한 영역에서 다양한 기업시민 실천활동을 전개해 왔다. 이제 이러한 활동의 성과에 대해

구조화된 모델을 이용하여 분석하는 것은 과거의 실적에 대한 평가로만 그치는 것이 아니라 미래에 추구할 기업시민 실천활동의 방향을 결정하고, 더 나아가 향후 다른 기업과의 비교가능한 좌표를 설정하는 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

본 연구는 포스코가 지난 2년 간 전개해 온 다양한 기업시민 실천활동들을 기업시민의 단계에 대한 기존의 대표적인 모델에 적용하여 분석하고 평가함으로써 학술적 의의와 시사점을 발견하는 한편, 향후

논문접수일: 2021. 10. 06. 1차 수정본 접수일: 2022. 02. 28. 2차 수정본 접수일: 2022. 10. 19. 게재확정일: 2022. 10. 26.

* 이 논문은 한국경영학회와 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원으로 진행되었습니다.

** 홍익대학교 경영대학 교수

*** 서울대학교 경영대학 교수(jsong@snu.ac.kr), 교신저자

기업시민 이념 실천 활동의 고도화를 위해 제안하는데 그 목적이 있다. 보다 구체적으로, 본 연구는 기업시민 실천활동의 유형과 수준의 단계에 대해 포괄적으로 제시하고 있는 것으로 평가되는 Mirvis and Googins(2006)의 모델을 소개하고, 포스코의 현재의 좌표를 2020년에 포스코가 발간한 CCMS HANDBOOK에 소개된 40개의 기업시민 실천활동을 대상으로 분석한다.

이를 위해 본 연구는 먼저 기업시민의 윤리적, 실무적, 그리고 정치적 개념과 관련한 다양한 선행연구를 살펴본 다음 Mirvis and Googins(2006)의 모델을 활용하여 포스코의 기업시민활동을 분석한다. 그 다음으로 이 모델에서 제시하는 비교적 높은 단계에 도달한 네 개의 사례를 인터뷰를 기반으로 보다 구체적으로 고찰한다. 이를 바탕으로 포스코의 기업 시민 활동의 단계에 대해서 평가를 하고 시사점을 도출한 후 미래 활동 방향 및 향후 연구 방향에 대해서 제언을 한다.

II. 본론

2.1 기업시민 개념

기업시민의 개념은 1969년에 처음으로 등장했다(Krugger et al., 2020). 1969년에 제시된 기업시민의 개념은 그 당시 반 기업 정서에 의해 발생했던 대학생들의 시위에 대처하기 위해 기업 임원들이 어떠한 자세를 가져야 하는가에 초점을 맞추었다(Hackett, 1969). 특히 사회의 다양한 문제를 기업이 직접 해결하기 보다는 그러한 문제 해결을 가장 효과적으로 수행할 수 있는 정부의 활동을 돕기 위해 기업의 역할을 사용해야 한다고 주장하고, 이러한 활동에는 정부에 대한 기술적 지원과 행정적 협조,

그리고 환경 등 규제의 법제화와 세금 징수에 협조하는 것을 예로 들었다. 그리고 이러한 변화는 단기적으로는 기업에게 비용을 발생시키지만, 이러한 활동이 이루어지지 않을 때에는 장기적으로 기업이 사회의 변화에 적응하지 못하고 규제와 감시의 대상이 될 것이라고 주장했다.

사실 기업시민에 대한 Hackett(1969)의 설명은 그 이후 등장한 유사한 개념들, 즉 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility), 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value), 환경-사회-지배구조(ESG: Environmental, Social and Governance), 트리플보텀라인(TBL: Tripple Bottom Line) 등의 내용을 거의 모두 포함하고 있다. 경제적 부가 기업에 집중하는 것, 대기와 수질 오염, 제품 품질에 대한 무책임, 비윤리적 고용 등에 대한 미국인들의 분노가 일반 사회에서 재계(business community)가 공격받는 현상을 가져왔다고 진단했던 것이다.

이러한 여러 개념들이 혼재되어 사용되던 중 기업시민의 개념이 다시한번 본격적으로 제기되었던 계기는 1996년에 클린턴 대통령이 재계 인사들로 구성된 '워싱턴 그룹'에서 훌륭한 기업시민 행동을 수행하는 기업에게 수여하는 '론 브라운 상'을 제정한 것이었다(Carroll, 1998). 이 상은 직원을 위해 최선을 다 하는 기업에게 수여하는 상이었는데, 다섯 가지의 기준으로 (1) 근로자의 가족에게 친화적인 경영 (2) 근로자의 건강과 연금 보호 (3) 안전한 근무환경 (4) 훈련과 자기개발 (5) 해고 방지를 위한 정책을 선정했다. 그러나 이러한 기준들은 기업의 내부 이해관계자인 직원에 대한 정책으로 한정되었다고 평가되었다(Carroll, 1998)

기업시민이라는 용어의 사용에 대한 이러한 흐름을 볼 때 과연 기업시민의 개념이 다른 유사 개념과 어떻게 구분되는 것인가, 또는 그러한 구분이 과연 필요한 것인가에 대해 의문이 들기도 한다. 사실 기업

시민의 개념은 기업의 사회적 책임 활동과 밀접하게 관련되어 있으며 많은 경우 구분하기 힘들다(Logsdon, 2004; Munshi, 2004). 실제로 많은 학자들이 기업 시민과 기업의 사회적 책임활동의 구성요소에 대해 중첩적으로 기술하고 있다(Carroll and Brown, 2018; Hemphill, 2004; Garriga and Mele, 2004; Carroll, 1999; Carroll, 1998). 예를 들어 Carroll and Brown(2018)은 기업시민의 개념을 좁은 의미에서 보면 기업과 비영리조직, 시민단체, 이해관계자와의 관계만을 의미하지만 넓은 의미에서 보면 기업의 사회적 책임과 동일시된다고 설명했다. 이와 유사하게 Carroll(1998)도 기업시민의 네 가지 측면으로서 경제적 측면, 법적 측면, 윤리적 측면, 자선적 측면을 제시했는데 이는 본인이 1991년 논문에서 제시했던 기업의 사회적 책임 피라미드(Carroll, 1991) 모형과 동일하다. 그러나 기업시민의 개념적 기반인 시민권의 요소는 책임과 더불어 권리가 포함되며 이 점에 의해 기업의 사회적 책임과 차별화될 수 있다(Matten and Crane, 2005).

2.2 시민과 기업시민

기업시민은 기본적으로 시민의 권리와 의무의 개념에서 출발한다(Matten and Crane, 2005; Moon, et al., 2005; Crane et al., 2004; Matten et al., 2003). 여기에서 기업시민의 역할을 수행하는 기업은 단순히 세금을 납부하고 사회적 의무를 준수하는 구성원일 뿐 아니라 일반 시민의 권리를 보호하는 역할을 하거나 더 나아가 중요한 이해관계자의 의견 취합 과정에 참여하는 역할을 할 수 있다(Moon et al., 2005). 단순한 기업의 사회적 책임 활동과 기업시민의 개념을 구분하는 학자들은 기업이 수행할 수 있는 이러한 정치적 역할을 기업시민 개념이 갖는 중요한 특징으로 여기는데, Moon et al.(2005)은 전통적인 시민의 역할에 의해 기업시민의 정치적

의미를 설명했다.

민주주의의 형태와 시민권을 네 가지로 분류한 Strokes(2002)의 연구에 기반하여 Moon et al.(2005)는 기업시민의 개념을 네 가지 유형으로 분류했는데 이를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 소극적 자유주의(Liberal Minimalism) 개념의 기업시민은 최소한의 권리, 즉 생명, 자유, 재산 등의 권리를 국가가 보호하고 그 대신 국가에 대해 의무를 다하는 시민과 유사한 기업시민의 유형이다. 기업은 법을 준수하면서 국가로부터 경영활동을 보장받는 사회의 일원이며, 기업 본연의 업무를 수행하면서 일자리 창출과 소득 증대 등을 통해 사회에 공헌한다. 둘째, 시민 공화주의(Civic Republicanism) 개념의 기업시민은 공공의 선이 존재한다는 전제하에 국가를 위해 기업의 이익을 희생하는 기업을 의미한다. 이 유형의 기업시민은 기부를 통해 사회에 공헌한다. 셋째, 발전적 민주주의(Developmental Democracy) 개념의 기업시민은 사회의 발전과 번영을 위해 다양한 활동을 전개하는 기업이다. 기업시민은 단지 국가가 이상적으로 여기는 공공의 선이 아니라 다양한 이해관계자가 존재하는 사회의 발전을 위해 책임을 수행한다. 마지막으로 숙의 민주주의(Deliberative Democracy) 개념의 기업시민은 다수결 원칙만이 아니라 특정 문제에 대해 해당 이해관계자의 진지한 숙의와 참여를 통해 중요한 의사결정을 내리는 활동을 수행하는 기업이다. 형식적인 의견수집이 아니라 실제로 중요한 이해관계자의 의견을 존중하여 의사결정을 내려야 숙의 민주주의 유형의 기업시민이라 할 수 있다.

요약하면, 기업시민의 개념은 사회적 문제에 대처하는 자세로 해석할 수도 있고, 내부적 이해관계자에 대한 태도로 설명할 수도 있으며, 사회적 책임의 형태와 동일하게 볼 수도 있고, 일반적인 시민의 권리와 역할에 빚대어 설명할 수도 있다(Hackett, 1969; Carroll, 1998; Carroll, 1991; Moon et al., 2005).

이러한 다양한 개념만큼이나 기업시민 실천활동을 평가하는 방식도 다양하게 개발되어 왔다.

2.3 기업시민 실천활동의 평가

기업시민 실천활동은 수행기업에게 다양한 성과를 가져온다(Binz et al., 2017; Biraghi et al., 2017; Gardberg and Fombrun, 2006; Kaygisiz, 2006; Bolino, 1999). 기업시민 실천활동의 성과로서 가장 일반적인 것은 기업시민 실천활동이 기업의 긍정적 이미지에 미치는 영향에 대한 것이다. Kaygisiz (2006)은 2016년에 포브스에 등재된 혁신 기업들은 기업시민 관련 활동을 웹사이트에 포함시킴으로써 기업 이미지를 제고하여 신입사원 채용 등에 활용했다는 것을 발견했고, Bolino(1999) 역시 기업시민 실천활동은 조직 내부적인 긍정적 효과와 외부적인 이미지 제고 효과를 가져올 수 있다고 주장했다. Binz et al.(2017)은 가족경영기업의 경우 기업시민 실천활동이 기업의 명성을 높여서 재무적 성과를 가져올 수 있다고 주장했고, Gardberg and Fombrun (2006)는 기업이 유사시에 사용할 수 있는 안전망으로서 기업시민 실천활동을 활용할 수 있다고 설명했다.

이러한 연구들은 기업시민 실천활동이 가져올 수 있는 다양한 성과에 대해 설명했지만 그 성과를 평가하는 방법에 대해서는 언급하지 않았다. 그러나 기업시민 실천활동의 수준과 성과의 측정방법에 대해서도 다양한 연구가 진행되어 왔다. 먼저 Camilleri (2017)는 미국에서의 환경, 사회, 거버넌스 규제기준에 기업들이 얼마나 부합하는가에 따라 직접적으로 기업시민 실천활동의 평가가 이루어진다고 설명했는데, 예를 들어 기업에 대한 미국경제경영활동부서(U.S. Bureau of Economic and Business Affairs)의 가이드 또는 미국민주인권노동부서(U.S. Bureau of Democracy, Human Rights and Labor)의 가이드를 준수하는 정도에 따라 평가가 이루어진다

고 설명했다. Wood(2010, 1991)는 기업시민의 활동분야 하나의 차원에 의한 성과평가만으로는(예를 들어 Carroll, 1979, 1998) 온전한 평가가 이루어질 수 없다고 설명하면서 또 하나의 차원, 즉 제도적 수준, 기업 수준, 그리고 경영자 수준에서의 평가가 동시에 이루어져야 한다고 주장했다.

2.4 기업시민 실천활동 분석모델

본 연구에서는 기업시민 실천활동의 발전 단계에 대한 Mirvis and Googins(2006)의 모델을 활용하여 기업의 기업시민 실천활동의 진행 단계에 대한 분석을 행한다. 이 모델의 특징은 기업시민 실천활동을 기초(elementary), 참여(engaged), 혁신(innovative), 통합(integrated), 그리고 전환(transforming) 단계로 구분하고, 각 단계의 특성을 개념, 전략적 의도, 리더십, 구조, 문제 대처, 이해관계자 관계, 그리고 투명성의 유형에서 살펴본다는 것이다. 즉 활동의 단계와 요인의 두 개의 차원에서 특정 기업의 기업시민 실천활동을 평가할 수 있다. 이 모델은 <표 1>과 같이 요약될 수 있다.

Mirvis and Googins(2006)의 모델이 기업시민 성과평가의 다른 모델과 비교하여 갖는 특징은 다음과 같다. 첫째, 이 모델은 Carroll(1998)이나 Camilleri (2017)와 같이 단일 차원에서의 평가가 아니라 활동의 단계와 활동의 유형 두 개의 차원에서 평가한다는 특징이 있다. 이것은 Wood(1991)가 주장했듯이 좀 더 입체적인 차원에서 기업시민 실천활동을 평가할 수 있다는 장점이 있다. 둘째, 이 모델에 포함된 기업시민 실천활동의 단계는 단순히 수준을 보여주기 보다는 Strokes(2002) 또는 Moon et al.(2005)의 기업시민의 개념인 소극적 자유주의, 시민 공화주의, 발전적 민주주의, 그리고 속의 민주주의의 개념을 부분적이나마 담고 있다. 즉 단순한 활동의 적극성을 넘어서 민주사회에서 기업시민이 가질 수 있

〈표 1〉 Mirvis and Googins의 기업시민 실천활동 분석모델

유형/단계	1단계: 기초	2단계: 참여	3단계: 혁신	4단계: 통합	5단계: 전환
개념	일자리, 이익, 세금	자선, 환경보호	이해관계자 관리	TBL 또는 지속가능성	게임의 법칙
전략적 의도	준법	운영 허가	사례	가치제안	시장창출 또는 사회적 변화
리더십	톱 서비스	지원자	선한 청지기	선도	비전 제시
구조	실무자 주도	부서별 주도	부서간 조정	전사적 조화	본업화
문제 대처	방어적	대응 정책	프로그램 운영	전향적, 시스템적	이슈 주도
이해관계자 관계	일방적	소통적	상호 영향	파트너관계	복수의 이해관계자와 관련
투명성	은폐	홍보	보고서 발간	확증	완전 공개

출처: Mirvis and Googins(2006)

는 태도의 개념을 포함하고 있다. 셋째, Mirvis and Googins(2006)도 언급하였듯이, 이 모델에서 분석되는 기업시민 실천활동의 진행 단계는 모든 유형에 대해 동일하지 않고 “기업 역량에 따라 불균등하다”(p. 5). 즉 각 유형에 따라 어떠한 불균등한 발전단계가 발견되는가에 대해 분석하면 해당 기업의 기업시민 실천활동이 향후에 어떠한 방향으로 진행되어야 하는가에 대한 교훈을 얻을 수 있다는 장점이 있다. 이러한 이유로 인해 본 연구에서는 기업시민 실천활동 분석의 여러 모델 중 Mirvis and Googins(2006)의 모델을 이용하여 사례대상 기업을 분석하기로 한다.

III. 포스코의 기업시민 실천활동의 특징

에너지 개발 및 철강 생산이라는 업의 성격상 다량의 탄소배출이 불가피한 포스코에 있어서 기업시민의 추구는 피할 수 없는 숙명이라 할 수 있다. 세계 최대의 철강공장을 운영하는 포스코는 2018년 국내 온실가스 총배출량의 11%를 점유했으며 인도

의 제철소와 인도네시아 파푸아 팜유 농장에서의 환경 오염 문제로 인해 2015년에는 노르웨이 정부 연기금과 네덜란드 공적연금의 투자 철회를 겪은 바 있다. 유엔 글로벌 콤팩트(UNGC)와 같은 국제적 규범이 글로벌 연기금 투자의 기준이 되고 있는 이 시점에서 포스코의 기업시민 실천활동은 선택이 아닌 필수였다고 할 수 있다.

2018년에 시작된 포스코의 기업시민 경영은 짧은 시간에도 불구하고 다양한 분야에서 급속히 진행되었다. 현재 포스코가 진행하고 있는 기업시민 실천활동은 Business 영역에서는 (1) 전략재무 (2) 생산 품질 (3) 생산안전 (4) 생산환경 (5) 마케팅 (6) 구매 (7) 동반성장 (8) 신성장 (9) 연구개발, Society 영역에서는 (10) 사회공헌 (11) 커뮤니케이션, 그리고 People 영역에서는 (12) 인사 (13) 조직문화로 추진되고 있다. 이 13개 분야에서 40개 단위의 업무를 선정하여 요약한 2020년 기업시민 경영이념 실천가이드(Corporate Citizenship Management Standards: CCMS)에는 포스코의 기업시민 실천활동의 현주소가 집약되어 있다. 포스코의 40개 단위의 활동을 요약 정리하면 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 포스코의 기업시민 실천활동 분류

대분류	분야	연번	활동/업무
Business	전략재무	1	기업시민관점 전략평가요소 반영
		2	내부관리회계 도입, 기업시민보고서발간
		3	기업시민관점 경영자 KPI 반영
	생산품질	4	고성능 신강종 국산화
		5	파트너사 협력
		6	설비 기술개발
	생산안전	7	안전 투자
		8	안전 기술
		9	재해방지정책
	생산환경	10	인공어초
		11	부생가스 회수, 미세먼지저감
		12	대기환경개선협의회
	마케팅	13	고객사 산세공장 AI제어 지원
		14	강건재 성능개선
		15	인프라공유
	구매	16	투명한 통합구매사이트
		17	최저낙찰제 대신 저가제한입찰제
		18	책임 있는 광물구매연합 가입
	동반성장	19	광우와 성과공유
		20	매칭펀드로 지역지원
		21	기업시민프렌즈
신성장	22	사회문제해결사업창출	
	23	벤처플랫폼조성	
	24	신성장생태계조성	
연구개발	25	고객사고충해결	
	26	사회니즈신기술선도	
	27	개방협업형 공동개발	
Society	사회공헌	28	저출산문제해결, 특히 포항시와 광양시
		29	수중정화/바다숲
		30	포항과 광양 자원봉사 재능봉사단운영
	커뮤니케이션	31	홍보컨텐츠
		32	유튜브채널
		33	아이디어접수
People	인사	34	채용과 훈련
		35	평가와 고충처리
		36	직무환경수당제도
	조직문화	37	업무방식 행동원칙
		38	일상효율성
		39	윤리체크리스트
		40	비즈니스에티켓

출처: POSCO CCMS HANDBOOK(2020)

IV. 포스코 기업시민 실천활동 사례 분석

본 연구에서는 포스코의 CCMS HANDBOOK에 소개된 40개의 기업시민 실천활동 사례를 분석하여 기업시민 실천활동의 발전 단계에 대해서 진단과 평가, 제언을 제시한다. Yin(1981)이 주장했듯이 “사례연구는 현실적인 맥락에서 현재 진행중인 현상에 대해, 특히 현상과 맥락이 확연히 구분되지 않는 경우를 조사하는 것을 특징으로 한다.” (p. 59). 본 연구에서 분석의 대상으로 하는 포스코의 기업시민 실천활동은 2018년에 시작된 최근의 현상으로서 경영진의 리더십에서 시작된 전략의 수립, 실천, 피드백이 복합적으로 작용한 결과이므로 정량적 분석보다는 정성적 분석, 특히 사례분석이 적절한 분석 방법이라고 판단하였다.

이러한 사례분석의 단점으로는 장황한 상황 설명과 함께 정형적이지 않은 분석 구조로 인해 이해하기 힘들다는 것을 들 수 있는데, 이것을 극복하는 방법으로서 명확한 개념적 모형을 제시하는 것을 들 수 있다(Yin, 1981). 이에 본 연구에서는 Mirvis and Googins(2006)이 모형을 적용하여 사례분석

의 단점을 극복하고자 했다.

Mirvis and Googins(2006)에서 기업시민 실천활동은 기초 - 참여 - 혁신 - 통합 - 전환의 5단계로 진화한다. 이에 본 연구에서는 40개 단위의 활동이 각각 어느 단계에 도달했는가에 대해 분석하여 포스코의 기업시민 실천활동의 현재의 위상에 대한 진단과 평가를 하고 향후 진행 방향에 대한 시사점을 도출한다. 이러한 분석을 위해 연구자들은 먼저 CCMS (Corporate Citizenship Management Standards) Handbook에 수록된 단위 활동들을 분석하여 대략적으로 단계를 분류하고, 성격이 모호할 수 있는 활동들에 대해 기업의 담당자와 이메일로 교신하여 추가적인 정보를 수집하였으며, 보다 심층적인 정보 수집을 위해 기업에 방문하여 현장 경영자들과 온라인 인터뷰를 진행했다. 본 연구의 두 명의 공저자는 특별한 역할 구분 없이 모든 활동을 공동으로 수행했다. 이러한 과정을 거친 분석의 결과를 요약하면 <표 3>과 같다.

먼저, 단계의 차원으로 분석할 때에 포스코의 40개 기업시민 실천활동 중 낮은 단계인 기초와 참여에 해당하는 활동의 수는 13개, 중간 단계인 혁신에 해당하는 활동의 수는 13개, 높은 단계인 통합과 전

<표 3> Mirvis and Googins(2006) 모델 기반 포스코 기업시민 실천활동 분석 결과

유형/단계	기초	참여	혁신	통합	전환
개념		14	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40		
전략적 의도					22, 23, 24, 26, 27
리더십					
구조				1, 3	
문제대처 (고객사, 지역, 출산)		4, 9, 13, 25	11, 12, 15, 17	10, 18, 28, 29, 30	
이해관계자 관계	7, 8	5, 6, 20, 33		19, 21	
투명성		31, 32	2	16	
소계(개수)	2	11	13	9	5

주) 각 숫자는 <표 2>의 활동 연번, 소계 숫자는 개수

환에 해당하는 활동의 수는 14개로 다분히 균등한 패턴을 보였다.

보다 구체적으로, 가장 낮은 단계인 기초 단계에는 생산안전 분야의 활동(7, 8)이 포함되었고, 그보다 한 단계 높은 참여 단계에는 생산품질(4, 5, 6), 마케팅(13, 14), 커뮤니케이션(31, 32, 33) 등이 주류를 이루었다. 중간에 해당하는 혁신 단계에는 인사(34, 35, 36)와 조직문화(37, 38, 39, 40), 생산환경(11, 12) 등이 주로 자리잡았다. 상위 단계에 해당하는 통합 단계에는 전략재무(1, 3), 구매(16, 18), 동반성장(19, 21), 사회공헌(28, 29)이 포함되었다. 마지막으로 최상위 단계인 전환 단계에는 신성장(22, 23, 24), 연구개발(26, 27)이 포함되었다.

사실 이러한 결과는 기업시민 실천활동 분야가 가지고 있는 태생적인 특성도 반영하고 있다고 할 수 있다. 예를 들어 생산안전 분야의 활동들은 사회적 이슈를 주도하거나 비전을 제시하는 측면이 다른 분야의 활동들에 비해 취약할 수 있고, 안전이나 품질 등에 있어서는 평소에 법을 준수하고 문제가 발생했을 때에 철저히 대처하는 것이 자연스러운 기업시민 실천활동일 수 있다. 그러므로 모든 활동을 동일한 기준에서 평가하여 단계의 우열을 가리는 것은 활동 분야에 따라서는 적절하지 않을 수 있다는 것을 고려해야 한다.

〈표 4〉는 대분류의 차원에서 분석할 때의 단계별 활동의 수를 요약하고 있다. 포스코의 40개 기업활동 중 Business에 속한 활동은 비교적 균등하게 분

포했고 Society에 속한 활동은 참여, 혁신, 통합 단계에 집중적으로, 그리고 People에 속한 활동은 혁신 단계에 포진했다. 이 중 특징적인 사항은 Business에 속한 활동 중 높은 단계인 통합 단계의 활동의 개수가 그보다 낮은 단계인 혁신 단계의 활동의 개수보다 많았다는 것인데, 그 주된 원인은 〈표 3〉에서 발견할 수 있다. 즉 Business의 전략재무 분야인 활동 1과 3, 동반성장의 분야인 활동 19와 21, 그리고 구매의 투명성인 활동 16도 통합의 단계에 속했기 때문이라고 할 수 있다. 이러한 현상은 People의 영역에서 모든 활동이 혁신 단계에 속했던 것과는 대조적이라 할 수 있다.

이 현상은 먼저 포스코가 초점을 두는 기업시민 실천활동이 Business 영역에 집중되어 있다는 것을 보여준다. 특히 기업시민 활동을 KPI에 반영하고 전략적으로 추구한 것, 동반성장과 연계하여 관계사와의 연대를 추구한 것, 그리고 구매의 투명성을 추구한 것을 이 기업이 기업시민 실천활동의 핵심으로 간주했다는 것을 알 수 있다.

두 번째로, 이러한 영역별 차이는 어쩌면 Mirvis and Googins(2006)의 모형을 이론적으로 보완하는 것이라고 해석할 수 있다. Mirvis and Googins(2006)는 기업 활동의 영역에 무관한 단계별 분류를 제안했지만 상이한 영역의 활동들은 상이한 발전 단계를 보여줄 수 있다는 것이다. 또는 기업의 성격, 즉 제조 기업과 서비스 기업 등 기업의 운영 특성에 따라 일반적으로 상이한 영역별 발전 단계를 보여줄 수도 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

〈표 4〉 대분류로 구분한 단계별 활동의 개수

	기초	참여	혁신	통합	전환	소계
Business	2	8	5	7	5	27
Society	0	3	1	2	0	6
People	0	0	7	0	0	7
소계	2	11	13	9	5	40

V. 통합 및 전환 단계의 기업시민 실천활동에 대한 심층 사례 분석

Mirvis and Googins(2006)의 모델은 포스코의 전반적인 기업시민 실천활동의 현 수준을 보여준다. 여기에서는 비교적 높은 수준의 활동으로 볼 수 있는 통합 및 전환 단계에 도달한 네 개의 사례를 구체적으로 살펴보기로 한다.

5.1 통합 수준의 기업시민 프렌즈 활동(연번 21)

포스코의 협력사들은 오래 전부터 포항과 광양을 중심으로 우수공급사협의체를 운영하며 지역사회의 취약계층에게 연탄이나 생필품 등을 기부하고 불우 청소년에게 장학금을 지원하는 활동을 펴 오던 중, 2019년 5월에 기업시민 프렌즈가 출범한 이후 포스코는 매칭펀드 방식을 통해 이 활동을 지원했다. 즉 협력사의 지출금액만큼 포스코도 자금을 출원하여 코로나19의 사회문제 완화와 지역사회 안전 및 환경개선 등 기존에 다루지 않았던 영역으로 확장할 수 있도록 지원했고, 이에 힘입어 참여 협력사의 수는 2019년 5월 출범 이전의 40개에서 2020년 11월 현재 233개사로 증가했다. 이는 지역문제 해결의 유형에서 협력사라는 이해관계자에 대한 높은 수준의 통합적 대응이 이루어진 것으로 볼 수 있다.

5.2 통합 수준의 수증정화/바다숲/재능봉사단 활동(연번 29, 30)

포스코는 임직원이 자발적으로 봉사단을 결성하여 사회봉사를 하는 것을 장려하는데 그 중 대표적인 사례가 포스코 최장수 봉사 동호회인 클린오션봉사단이다. 이 봉사단은 2009년에 결성되었는데 매주 주말마다 인천, 포항, 광양에서 150명 정도의 인원이

해양쓰레기 수거, 불가사리 퇴치, 치어 방류 등의 활동을 수행하고 있다. 포스코에서 활동하는 봉사단의 숫자는 포스코의 기업시민 경영이 선포된 2018을 기점으로 이전의 25개에서 현재 80여개로 증가했고, 노력봉사 중심에서 재능봉사 중심으로 변화하고 있다.

또한 철강 제조의 부산물인 철강 슬래그를 활용하여 바다 속에서 감태 등 해조류가 서식할 수 있는 환경을 조성하는 활동을 펴고 있는데, 이것을 트리톤 바다숲 조성이라고 한다. 철분과 칼슘이 풍부한 환경을 조성하여 해조류 조성을 통한 이산화탄소 흡수 및 어민소득 증대에 기여할 수 있다. 이 과정에서 2020년 5월에는 울릉군-경북도-포스코의 협력 체계가 가동되었다. 제철 과정에서 생산되는 부산물은 슬래그만이 아닌데, 연료 및 전력으로 재활용될 수 있는 부생가스와 그 부생가스에서 생성되는 부산물도 있다. 포스코는 2016년 이래 부산물 자원화 수준이 꾸준히 증가하고 있고 자원화율도 98%로 높게 유지되고 있다. 이러한 활동은 인류가 당면한 환경보전이라는 보편적인 문제에 대처하기 위해 지역 사회 및 지방정부의 통합적 노력이 이루어진 것으로 볼 수 있다.

5.3 전환 수준의 벤처플랫폼 조성(연번 23)

포스코의 벤처플랫폼 조성은 펀드 조성을 통한 자금지원만이 아니라 지역에 포항지역에 기반을 둔 벤처 밸리를 통해 추진된다. 또한 벤처펀드는 철강산업 영역에서의 전략적 투자와 함께 유망산업에 대한 성장펀드 투자를 동시에 수행한다. 즉 기존 사업의 경쟁력 제고와 신사업 탐색, 그리고 포항 지역에 기반한 창업 유도를 동시에 추구하는 특성을 보인다. 이 사업의 핵심인 벤처 밸리는 2019년 11월에 출생 인증을 거쳐 2020년 7월에 입주가 시작되었다.

포스코의 벤처플랫폼 사업은 교육기관인 포스텍과

깊은 관련을 가지며 진행되고 있다. 여기에서 배출되는 매년 수백 명의 박사가 창업의 길로 나아갈 수 있도록 유도하고 이 벤처가 포스코에 실질적 도움이 될 수 있도록 한다는 것이다. 현재 8개 벤처가 입주한 포항의 생명공학연구센터를 비롯하여 제조 인큐베이팅과 IT 인큐베이팅 시설도 포항에 건립할 것을 검토하고 있다. 이러한 활동은 기업의 경쟁력 증진을 추구하면서도 청년창업의 활성화 등 사회적 변화를 주도하기 위해 새로운 벤처관련 비전을 제시하는 전환 수준의 기업시민 실천활동으로 볼 수 있다.

5.4 전환 수준의 개방 협업형 공동개발(연번 27)

포스코는 국내 강소기업과의 협업을 통한 신기술 및 신재료 개발을 추진하고 있다. 예를 들어 용접재료를 강소기업인 K사와의 협력은 전기차 시대에 내연기관 SUV 대비 300kg 이상 하중이 높아진 전기차 SUV에서 사용할 수 있는 용접 솔루션을 공동 개발하여 2019년 해외에서 개최된 국제 가공용접 전시회에 출품하고 국제적인 브랜드화를 추진중이다. 이러한 방식은 신기술 개발을 위해 연구기관에 단순 위탁하거나 또는 외부업체의 기술을 도입하는 방식에서 탈피하여 협력사 또는 고객사와의 협업을 통해 상생 모델을 구축하고 국제시장에서의 경쟁력을 높인다는 점에서 사회적 변화를 주도하고 새로운 비전을 제시하는 전환 수준의 기업시민 실천활동으로 볼 수 있다.

VI. 결론 및 시사점

본 연구는 Mirvis and Googins(2006)의 모델을 이용하여 포스코가 현재 추진하고 있는 기업시민 실천활동의 좌표를 평가하고 미래 추진 방향에 대한

시사점을 제시하기 위해 수행되었다. 본 연구가 발견한 점은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, <표 4>에서 볼 수 있듯이 포스코의 활동은 대체로 다섯 단계 중 가운데 단계인 혁신 단계를 중심으로 분포되어 있다. 이러한 분포 형태는 활동의 수가 적은 Society 또는 People 영역이나 또는 활동의 수가 많은 Business 영역에서도 동일하게 발견되었다. 즉 기업시민 실천활동의 수준을 향상시키는 방향에 있어서 Business/Society/People의 영역 활동을 차등적으로 추진할 필요는 없는 것으로 보이며, 전반적으로 균등한 노력을 기울이는 것이 올바른 방향으로 보인다.

둘째, Mirvis and Googins (2006)의 모델을 기준으로 유형을 세분화하여 포스코의 기업시민 실천활동을 평가한 <표 3>을 볼 때 개념(citizenship concept), 문제대처(issue management), 이해관계자 관계(stakeholder relationship) 유형에는 다수의 활동이 포함되었으나 구조(structure) 유형에는 소수의 활동만 포함되었고 특히 리더십(leadership) 유형에는 어떤 활동도 포함되지 않았다. 그러나 이러한 결과가 포스코의 상위 경영진이 기업시민 실천활동을 지원하지 않았다는 것을 의미하지는 않는다. 본 연구의 분석은 포스코의 40개 기업시민 실천활동의 특성을 가장 잘 나타내는 유형으로 각 활동을 하나의 유형에 강제 배분하였기 때문에 포스코의 경영진의 지원했던 다수의 활동은 다른 유형으로 구분되었다. 비록 리더십 유형에 어떠한 활동도 포함되지 않았지만 포스코의 기업시민활동이 2년이라는 짧은 시간에 다수가 혁신과 통합이라는 높은 단계에 이르고 일부는 최고 높은 단계인 전환 단계까지 도달한 데에는 최정우 회장과 최고 경영진의 강력한 리더십이 중요한 역할을 했음을 알 수 있다. 예를 들어 2019년에 CEO 직속으로 신설된 기업시민실은 2022년 현재 23개 그룹사에 확대되어 기업시민 전담조직이 운영되고 있고, 2020년부터는 기업시민 또는 ESG

관련 업무를 임원의 KPI에 반영하고 있다. 이러한 추세는 본 연구의 분석 기간 이후에도 반영되어, 이 사회에서 지주회사 전환을 의결한 2021년 말에도 신설 지주사 정관에 기업시민헌장을 삽입하여 기업시민 실천활동의 지속적인 추진을 확고히 했다. 즉 최고경영진의 강력한 리더십은 포스코의 모든 활동에 있어서 기업시민 실천활동의 수준을 높이는 촉매가 되었던 것으로 볼 수 있다.

셋째, 기업시민 실천활동이 장기적으로 정착하고 더욱 발전하려면 이러한 톱 다운의 리더십과 함께 보텀업의 자발적 이니셔티브도 중요하다. 앞에서 대표 사례로 소개한 기업시민 프렌즈 활동과 수중정화/바다숲/재능봉사단 활동은 현 최고경영진이 기업시민 실천활동을 본격적으로 강조하기 전부터 존재하였던 활동들인데 앞으로 이런 보텀업의 자발적 활동들이 보다 많아져야 할 것이며, 최고경영진과 회사는 임직원들이 자발적으로 기업시민 실천활동을 전개할 수 있도록 지원 인프라와 인센티브 시스템 정립을 위해 더욱 노력해야 할 것이다.

마지막으로 기업시민 실천활동에서 단시간에 가장 높은 전환 단계에 이른 활동들은 개방 협업형 공동개발 시스템 정립, 벤처 플랫폼 조성, 신성장생태계 조성, 사회니즈 신기술 선도 등 신성장동력 확보와 연구개발과 관련된 분야임도 주목할 필요가 있다. 기업시민 실천활동이 궁극적으로는 경영성과로도 이어져야 지속 가능성이 높아진다고 본다면 최고경영진이 기업시민 실천활동을 주도하면서 가장 먼저 신성장동력 확보와 연구개발에 관련된 분야를 전환 단계까지 단시간에 끌어 올린 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 기업시민 실천활동을 추진하는 하나의 국내 기업에 대한 사례 연구로서 다른 기업과의 비교에 대해서는 고려하지 않았다. 만약 후속 연구에서 사회공헌활동을 수행하는 복수의 기업을 동일한

모델, 즉 본 연구에서 사용한 Mirvis and Googins (2006)의 모델을 사용하여 비교한다면 복수 기업의 기업시민 활동의 유형과 수준을 비교할 수도 있을 것이다. 이를 더 확장한다면 '기업시민'을 공표하고 추진하는 기업의 활동과 '사회적 가치' 등 다른 이름의 가치를 추구하는 SK 등 다른 기업의 활동이 과연 상이한가에 대한 연구도 진행될 수 있다.

둘째, 기업시민 실천활동의 수준에 대한 본 연구를 바탕으로 기업시민 실천활동 추진 수준과 기업성과의 관련성에 대한 연구를 수행할 수 있다. 사실 사회공헌활동과 기업성과의 관련성에 대한 연구는 다양하게 진행되었던 것에 비해 기업시민 실천활동과 기업성과의 관련성에 대한 연구는 거의 찾아보기 힘들다. Mirvis and Googins(2006)의 모델 또는 Moon et al.(2005)의 모델 등에서 제시하는 기업시민 실천활동 수준이 높아짐에 따라 기업의 정량 또는 정성적 성과가 개선되는가를 통시적으로 살펴보는 연구는 기업시민 실천활동을 수행하는 기업에게 실무적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 생각된다.

마지막으로, 포스코가 기업시민 실천활동을 본격적으로 시작한 것이 2년 전인 2018년이기에 포스코 기업시민 실천활동의 단계별 진화를 검증하려면 보다 장기적인 관점에서 추적 관찰을 하는 형태의 중단적 연구가 진행되어야 할 것이다.

REFERENCES

- Binz, C. A., Ferguson, K. E. and Pieper, T. M. (2017), "Family business goals, corporate citizenship behavior and firm performance: disentangling the connections," *International Journal of Management and Enterprise Development*, 16(1/2), 34-56.
- Biraghi, S. Gambetti, R. C. and Schultz, D. E.

- (2017), "Advancing a citizenship approach to corporate branding: A societal view," *International Studies of Management and Organization*, 47(2), 206-215.
- Bolino, M. C.(1999), "Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?," *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Camilleri, M.A.(2017), "Corporate citizenship and social responsibility policies in the United States of America," *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(1), 77-93.
- Carroll, A. B.(1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance," *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B.(1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders," *Business Horizons*, July-August, 30-48.
- Carroll, A. B.(1998), "The four faces of corporate citizenship," *Business and Society Review*, 100, 1-7.
- Carroll, A. B. and Brown, J. A.(2018), Corporate social responsibility: A review of current concepts, research and issues. In Weber, J. and Wasieleski, D. (Eds.) *Corporate Social Responsibility*. U.K., Emerald Publishing Co., Chapter 2, 39-69.
- Crane, A. Matten, D. and Moon, J.(2004), "Stakeholders as citizen? Rethinking rights, participation, and democracy," *Journal of Business Ethics*, 53, 107-122.
- Gardberg, N. A. and Fombrun, C. J.(2006), "Corporate Citizenship: Creating intangible assets across institutional environments," *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346.
- Garriga, E. and Mele, D.(2004), "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory," *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Hackett, J. T.(1969), "Corporate citizenship: The resolution of a dilemma," *Business Horizon*, 12, Oct. 69-79.
- Hemphill, T. A.(2004), "Corporate citizenship: The case for a new corporate governance model," *Business and Society Review*, 109(3), 339-361.
- Kaygisiz, E. G.(2016), "Corporate citizenship and corporate social responsibility on web sites: Evaluation of world's most innovative companies," *European Journal of Business and Management*, 8(34), 53-61.
- Kruggel, A., Tiberius, V. and Fabro, M.(2020), "Corporate citizenship: Structuring the research field," *Sustainability*, 12, 1-19.
- Logsdon, J. M.(2004), "Global business citizenship: Applications to environmental issues," *Business and Society Review*, 109(1), 67-87.
- Matten, D. and Crane, A.(2005), "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization," *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Matten, D., Crane, A. and Chapple, W.(2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship, *Journal of Business Ethics*, 45, 109-120.
- Mirvis, P. and Googins, B. K.(2006), "Stages of corporate citizenship," *California Management Review*, 48(2), 104-126.
- Moon, J., Crane, A. and Matten, D.(2005), "Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society," *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429-453.
- Munshi, N. V.(2004), "Conversations on business citizenship," *Business and Society Review*, 109(1), 89-93.
- Wood, D. J.(1991), "Corporate social performance

- revisited," *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Wood, D. J.(2010), "Measuring corporate social performance: A review," *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- Yin, R. K.(1981), "The case study crisis: Some answers," *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.

POSCO's Corporate Citizenship Activities: Evaluation and Implications

Hyung-Deok Shin* · Jaeyong Song**

Abstract

The concept of corporate citizenship has been developed as one of the core values of corporate social responsibility activities of firms who pursue sustainable management. This study shows an example of corporate citizenship activities by introducing POSCO's case which is representative for Korean firms. We adopt a model of Mirvis and Googins(2006), which suggests dimensions and stages of corporate citizenship activities, to evaluate POSCO's current status and find future directions. Using *Corporate Citizenship Management Standards(CCMS) Handbook* that POSCO made in 2020, we find that among POSCO's 40 activities categorized in terms of business, society and people, 13 activities can be viewed as elementary and engaged stages which are lower levels, 13 activities as an innovative stage which is the middle level, and 14 activities as integrated and transforming stages which are upper levels. The results show that these activities spread evenly throughout all levels. Specifically, while activities in the category of business spread widely in all stages including the transforming stage as the highest level, those in the category of society are concentrated in engaged, innovative and integrated stages, and those in the category of people are in the innovative stage only. We suggest that POSCO's rapid advances into upper levels of corporate citizenship activities in just two years should be attributed to strong leadership of top management. The result of this study implies that success of corporate citizenship activities seems to depend on top-down leadership as well as bottom-up initiatives.

Key Words: corporate citizenship stages, corporate citizenship activities, sustainable management

* Hongik University

** Seoul National University, Corresponding Author