

A Case Study of POSCO Group's Journey to Corporate Citizenship: Focusing on Competitive Strength Through Red Queen Effect

포스코 그룹의 기업시민 여정에 대한 사례 분석: 붉은 여왕 효과를 고려한 경쟁력을 중심으로

Jae-Gu Kim(First Author)

Myongji University
(jgkim@mju.ac.kr)

Mooweon Rhee(Co-Author)

Yonsei University
(mooweon@yonsei.ac.kr)

Yong-Geun Kim(Corresponding Author)

POSTECH
(yogkim@postech.ac.kr)

.....

'Corporate citizenship' is an appropriate management model in a business environment where ESG issues are rapidly rising, as a company not only pursues economic profits, but also contributes to creating a better world by participating in solving social problems as a member of the social community. In order to respond to the business environment that demands more roles from companies and to acquire competitive strength, many companies are trying to learn the cases of the leading companies. This process of securing competitiveness through mutual organizational learning is called the Red Queen effect. The POSCO Group has been preemptively responding to ESG issues by declaring corporate citizenship as its management philosophy, giving it sufficient competitiveness as a leading company in consideration of the Red Queen effect. Accordingly, we intend to provide theoretical and practical implications for many companies that want to respond to ESG by analyzing the case of POSCO's corporate citizenship promotion and the mechanism that made it possible.

Key Words: Corporate citizenship, ESG, Red queen, Organizational learning, POSCO

.....

1. 서론

이해관계자 자본주의(Stakeholder Capitalism), ESG(Environmental, Social, Governance)는 이제 국내 기업인 뿐만 아니라 일반인들에게도 익숙

한 단어가 되었다. 2020년 다보스 포럼에서 주제로 논의되었던 이해관계자 자본주의, 블랙락(BlackRock)과 같은 글로벌 투자회사들이 강조하면서 더 큰 관심을 갖게 된 ESG는 불과 1~2년 정도의 짧은 시간만에 기업경영에 관한 가장 중요한 이슈로 떠올랐다. 기업의 ESG 활동이 소비자에게 긍정적인 작용을 한

다거나(Park & Han, 2022; Kim, 2021), 거버넌스 측면에서의 다양성이 회사 성과에 긍정적 영향을 미친다(Kim, Lee, & Shin, 2022)는 등 관련 연구들도 활발히 진행되고 있다.

더 나아가 각국 정부는 비재무적 가치를 측정하는 대표적인 지표로 ESG 이슈(Galbreath, 2013)와 관련된 정보 공시를 규제화 하는 조치를 취하고 있고, 유관 기관들은 공시 기준의 표준화 작업에 참여하고 있다(Kim, Bae, Lee, Rhee, Yang, & Kang, 2022). 이러한 변화에 빠르게 대응하고자 하는 기업들은 이제 기업 규모가 커서 보다 가시적인 정보 공개를 요구받는 대기업(Henrique & Sadorsky, 1996; Masulis & Mobbs, 2017)을 넘어 중견, 중소기업, 하물며 스타트업으로까지 확산되고 있다.

이러한 일련의 과정은 지속적으로 경쟁하며 생존을 갈망하는 기업의 속성일 수 있다. 이렇게 상호 학습하며 지속적인 변화를 추구하는 모습을 진화론 관점에서 '붉은 여왕(Red Queen)' 효과라고도 설명한다(Barnett & Hansen, 1996). 루이스 캐럴의 소설 '거울 나라의 앨리스'에 등장하는 붉은 여왕 이야기에서 따온 것으로 가만히 서 있으면 뒤처지고, 그냥 달려서는 현재 위치를 유지할 수 밖에 없고, 더욱 열심히 달려야 앞으로 나아갈 수 있다는 개념이다.

한국은 빠른 경제 성장의 역사를 갖고 있듯이 이번 ESG 이슈에 있어서도 산업 전반에 걸쳐 기업들에게 빠른 적응을 요구하고 있다(Kim & Kim, 2022). 하지만 과연 어떤 방향으로 달려가야 할지 고민이다. 자칫 군중을 따라서 달려가다 바닷가 절벽으로 떨어지는 처지가 되지 않기 위해서 말이다.

본 연구에서는 붉은 여왕 효과를 고려할 때 선도 기업의 역할을 수행한 포스코 그룹의 기업시민 추진 과정에 대한 사례 분석을 통해 ESG 이슈에 대응하려는 기업들에게 조직학습의 기회를 제공하고자 한다.

이를 위해 단순히 포스코 그룹의 성과만을 설명하는 것이 아니라 추진 과정 속에 담긴 작동 원리, 즉 매커니즘도 분석하여 제시하고자 한다.

본 논문은 5개 챕터로 구성하였는데, 첫째 서론에서는 논문의 작성 취지와 개요에 대해 설명하였다. 둘째 붉은 여왕 효과와 기업시민 챕터에서는 붉은 여왕 효과에 대한 이론적 배경과 사례 분석방법론을 설명하였고, 셋째, 기업시민 경영이념화에서는 시기별 주요한 추진활동 성과를 소개하였다. 넷째, 기업시민 실천 매커니즘에서는 앞서 설명한 성과들이 가능하도록 만든 작동 원리가 무엇인지를 구체적인 사례와 함께 서술하였다. 마지막으로 결론 및 시사점에서는 본 사례 연구를 통해 도출한 이론적, 실무적 시사점을 정리하고 종합하였다.

II. 붉은 여왕 효과와 기업시민

2.1 붉은 여왕 효과

생물학에서 생태계는 객체들간 에너지, 물질 등의 순환으로 연합된 집단을 의미한다(He, Cheng, & Su, 2020). Moore(1993)가 처음 제안한 비즈니스 생태계는 이러한 생태계 개념을 기업간 관계로 발전시킨 것이라 할 수 있다. 비즈니스 생태계는 기업과 밸류체인 상에 있는 공급자, 고객 뿐만 아니라 다양한 이해관계자로 구성되어 있다. 또한 지속적으로 진화한다.

Barnett & Hansen(1996)은 생태계가 경쟁적인 성공과 실패의 조직 학습, 즉 '붉은 여왕(Red Queen)' 효과를 기반으로 진화한다고 설명하였다. 경쟁에 직면한 조직은 성과를 개선할 수 있는 방법을 모색하

고, 이는 다시 경쟁자에게 학습을 유발하여 결과적으로 경쟁자를 더 강력한 경쟁자로 만들고 다시 첫 번째 조직에 학습을 유발한다는 것이다. 이러한 공진화(Co-evolution)를 통해 기업의 경쟁력과 지속가능성은 더욱 높아질 수 있다고 설명한다.

‘붉은 여왕’ 효과는 루이스 캐롤(1871)의 소설 ‘거울나라의 앨리스’에 등장하는 인물에서 따온 것으로 생존을 위해 더 빨리 적응해야 하는 압력 증가를 나타낸다. 소설 속에서 숲속을 한참 달린 후에도 앨리스가 한 걸음도 나가지 못하자 붉은 여왕은 다음과 같이 설명한다.

“이곳에서는 말이다, 보다시피 같은 자리를 지키고 있으면 계속 달릴 수밖에 없단다. 만약 네가 다른 곳으로 가고 싶다면 적어도 두 배는 더 빠르게 달려야만 해” (Lewis, 2020)



〈Figure 1〉 붉은 여왕과 앨리스(Lewis, 1871)

진화 이론에서 ‘붉은 여왕’ 효과로 알려진 이 자기 강화 과정(Self-reinforcing process)은 경쟁적인 비즈니스 생태계에서 조직의 생존 또는 소멸의 사유를 설명하는데 효과적이다(Rhee & Kim, 2019). 물론 모든 조직이 경쟁환경 하에서 생존할 수는 없다(Derfus, Maggitti, & Grimm, 2008).

수많은 조직이 다양한 경쟁에 직면하지만, 어떤 조직은 경쟁자의 행동을 학습하여 적응하지만, 어떤

조직은 적응하지 못한다. 붉은 여왕 효과에서는 이러한 차이를 학습 조건의 차이로 설명하고 있다. 먼저 적응하는 조직은 최근 경쟁자의 변화를 학습하려 노력한다는 점이 특징이다. 이와 대조적으로 부적응하는 조직은 과거 자신의 경험을 과도하게 신뢰하여 ‘역량 함정(Competency trap)’에 빠지거나 최근의 변화를 제대로 파악하고 학습하지 않는다는 점이 다르다(Barnett & Sorenson, 2002).

또한 생태계 내에서의 기업들간 경쟁이 생태계의 지속가능성을 높이는데 긍정적인 요소로 작용하기 위해서는 기업들의 지속적인 학습을 올바른 방향으로 유도할 수 있는 선도 기업의 역할이 중요하다고 볼 수 있다.

2.2 ESG 트렌드와 조직학습

최근 국내외 기업들 사이에서 지속가능성과 ESG 이슈에 대한 관심이 급속도로 확산되고 있다(Giese, Lee, Melas, Nagy, & Nishikawa, 2019; Kim, Lee, & Shin, 2022). 기업들마다 ESG 측면에서 의미있는 활동들을 추진했다는 기사들이 언론을 통해 매일 수십 개가 소개되고 있는 것을 보면 쉽게 확인이 가능하다. ESG 이슈에 신속하게 대응하는 것은 급변하는 경영환경에 빠르게 대응하는 경쟁력이라고 해석할 수 있다.

이러한 기업들의 대응 방식을 살펴보면 붉은 여왕 효과의 매커니즘이 그대로 작동하고 있음을 확인할 수 있다. 선도적인 몇몇 기업들의 대응방식이 알려지고, 이를 다른 기업들이 학습하며 생태계 전체가 진화하고 있는 것이다.

그런데 만약 이러한 학습 과정에서 잘못된 방향으로 조직 학습이 이루어진다면, 무리가 일정 수 이상 불어나면 집단을 이루어 호수나 바다에 빠져죽는 설

치류 레밍과 같이 공멸의 길로 빠질 수 있을 것이다 (David, 2001).

얼마 전만 하더라도 조직 내부에 ESG 관련 전담 조직을 만들거나 이사회에 ESG 위원회를 신설하고, 친환경과 관련된 캠페인 활동을 하는 것만으로도 선도적인 모습으로 비춰졌다. 하지만 지속가능보고서 작성 등 겉으로 보여지는 것에만 신경쓰고, 정책 전략, 사업 등 중요한 의사결정에는 ESG 이슈를 고려하지 않는 기업들은 ESG 위상을 하고 있다는 비판을 받기도 한다(Bachmann & Ingenhoff, 2016; Mahoney et al., 2013; Milne & Gray, 2013). 몇몇 기업들은 의도적으로 ESG 위상을 하는 경우도 있었지만, 대다수의 기업들은 빠른 학습을 하고 있지만 어떤 방식이 바람직한 방식인지 구체적인 방법과 배경을 몰라 ESG 위상으로 오해받는 경우도 있을 것이다. 따라서 학습 방향과 선례를 제공하는 선도기업의 역할이 매우 중요하다.

차별적 경쟁력을 갖고 ESG 트렌드에 대응해나가고 있는 대표적 선도 기업으로는 오래 전부터 사회적 가치를 추구해온 SK, 기업시민을 경영이념으로 삼은 포스코 등을 꼽을 수 있다. 특히 포스코는 창립 50주년을 맞은 2018년 ESG 보다 포괄적이고 능동적 개념의 기업시민을 경영이념으로 선언하고 적극적으로 실천하고 있다.

기업시민이란 Boston College Center for Corporate Citizenship(BCCCC)의 연구에 따르면 기업이 지역사회 및 글로벌 환경 내에서 기업의 권리, 의무, 특권 및 기업의 전반적인 책임을 행사하는 방법이라고 정의하고 있다(Stangis & Smith, 2017). CSR(Corporate Social Responsibility) 또는 ESG 등과 혼용되기도 하지만 훌륭한 기업시민은 표면적 수준의 지속가능성 노력이나 기업 자선활동에 초점을 맞추는 것 이상의 것을 의미한다는 점에

서 차이가 있다.

2.3 선도기업으로 포스코의 책무

포스코 그룹은 기업시민을 경영이념으로 선언함과 동시에 경제적 이윤 창출을 넘어 사회문제 해결에 동참하고 이해관계자와 함께 공생가치를 창출하기 위해 노력하고 있다. 특히 비즈니스 측면에서 산업 생태계를 강건하게 이끌겠다는 의지를 중요한 실천 원칙으로 강조하고 있다.

그런 차원에서 포스코의 경험과 이를 통해 축적된 노하우를 다른 기업들이 학습하고, 함께 공생할 수 있도록 국내외 학자들의 사례화 요청에 적극 대응하고 있다. ‘기업시민의 길(Song et al., 2019)’을 시작으로 ‘기업시민, 미래경영을 그리다(Kim et al., 2020)’, ‘기업시민, 미래경영의 길이 되다(Kwak et al., 2021)’ 도서들이 기업시민의 개념과 포스코의 실천 사례를 담아 출판되었다. 또한 보다 심층적으로 사례를 분석하여 시사점을 도출한 논문으로 포스코 인터내셔널의 기업시민 경영이념 실천사례 연구(Kim & Lee, 2021), 건설현장의 기업시민행동에 대한 연구(Koo & Kang, 2021), 기업시민활동 참여와 구성원 조직시민행동에 대한 연구(Che, Chun, & Moon, 2022), 동반성장 프로그램과 중소기업 구성원의 기업시민의식에 대한 연구(Shin, Shin, & Kim, 2022) 등 다양한 연구 결과가 국내 주요 학술지에 게재되었다. 또한 Kim(2021)은 포스코 건설의 사례를 분석하여 동아비즈니스리뷰에 ‘기업시민 기반, ESG 활동으로 고객가치 차별화와 혁신에 성공하는 법’을 기고하였고, Yu(2021)는 포스코의 기업시민 도입과 추진과정을 요약하여 매경LUXMEN에 ‘기업시민 DNA로 선제적 혁신 앞장’이라는 제목의 원고를 게재하기도 하였다.

포스코의 기업시민 추진 사례는 국내에서 뿐만 아니라 해외 학자들을 통해서도 연구 분석이 이루어지고 있다. Stanford 경영대학원의 William Barnett 교수가 참여하여 'POSCO: Corporate Citizenship'을 Stanford GSB Case로 제작하였고 2022년부터 직접 Stanford MBA 학생들을 대상으로 강의하고 있다. 또한 기업시민 연구의 글로벌 전문기관인 BCCBC에서는 포스코의 사례를 대한민국의 대표적인 기업시민 실천사례로 평가하여 본인들이 발간하는 전문지인 'The Corporate Citizen'에 소개하고 있다(Kim & Kim, 2022).

이러한 다양한 분석 자료는 ESG 이슈에 대응하고자 하는 생태계 내 많은 기업들에게 좋은 학습자료가 될 것이다. 다만 대부분의 분석이 포스코가 기업시민을 추진하는 과정에서 이루어져 기업시민을 경영이념으로 삼아 실천한 후 전체 과정을 조망한 연구는 아직 제대로 이루어지지 못하였다. 이제 기업시민 경영이념 선포 만 4년이 지난 시점에서 전체 추진 과정을 돌아켜보고, 성공적인 추진이 될 수 있도록 만든 숨겨진 매커니즘을 구체적으로 정리한다면 선도 기업으로서 책무를 충실히 이행하고 있다고 평가 받을 수 있을 것이다.

2.4 사례 분석 방법론

사례분석을 위해 먼저 기업시민 경영이념 선포 당시 지주사 역할을 수행한 포스코를 주요 사례 분석 대상 기업으로 삼았다. 그리고 기업시민 경영이념 선포 후 초기부터 참여한 기업시민실 임직원 인터뷰를 통해 당시 추진 과정에 대한 구체적인 배경을 확인하였다. 또한 기업시민 추진에 따른 변화와 성과도 최대한 객관적으로 확인하기 위해 노력하였다.

본 사례 분석은 '기업시민 경영이념화'와 '기업시민

실천 매커니즘' 크게 2가지로 구분하여 정리하였다. 먼저 기업시민을 경영이념으로 선언한 후 추진한 주요 활동을 단계적, 시기적으로 정리하였다. 이는 ESG 이슈에 대응하기 위해 무엇보다 해야 할지 고민하는 기업들에게 도움이 될 것이다. 다음으로는 기업시민 실천이 제대로 진행될 수 있도록 만든 매커니즘을 분석하여 정리하였다. 이는 ESG 위상을 피하고, 진정성 있게 추진하기 위해 기업이 근본적으로 무엇을 갖추어야 하는지에 대한 힌트를 제공해줄 것으로 기대한다.

III. 기업시민 경영이념화

3.1 기업시민현장 제정

2018년 창립 50주년을 맞이한 포스코는 이해관계자 자본주의 등장, 탄소 에너지 전환 등 문명사적 대전환기를 맞아 '100년을 바라보는' 영속 가능한 기업이 되기 위해, 2018년 7월 '더불어 함께 발전하는 기업시민'을 경영이념으로 선포하였다. 포스코는 기업시민을 '시민처럼 생각하고 행동하는 기업'으로 설명하며, 이윤을 추구하는 경제 주체로서의 역할뿐 아니라 기업이 보유한 역량과 자원을 바탕으로 사회 문제 해결에 적극 참여하고 더 나은 세상을 만들기 위해 선도적이고 자발적인 자세로 역할을 수행하는 기업이 되고자 하였다.

기업시민 선포 1년 후인 2019년 7월 포스코는 기업시민으로서 새로운 여정을 본격적으로 시작하며, 우선 기업시민 포스코의 지향점과 가치를 담은 '기업시민현장'을 제정하였다. 현장에는 모든 임직원이 공감할 수 있는 보편타당한 가치와 기업이 어떻게 해

야 지속가능할 수 있는지를 쉽게 풀어내었다. 이는 시대의 요구에 부응한 기업시민 경영이념을 구체적으로 해석하여 포스코의 존재 이유를 설명하고, 내외부의 역량을 한 방향으로 결집시켜 기업시민 경영이념 구현에 대한 실천의지를 다짐하기 위함이었다.

기업시민현장은 크게 전문과 실천원칙으로 구성되어 있다. 현장 전문에는 기업시민의 개념을 설명하고 기업시민 경영이념의 지향점과 다짐을 담았다. 기업이란 사회와 조화를 통해 성장하고 영속할 수 있는 존재이며, 사회공동체의 일원으로 경제적 이윤만이 아닌 더 나은 세상을 만들어가는 데 기여하는 것이 기업의 올바른 길이고, 이러한 기업이 바로 기업시민이라고 말하고 있다. 기업이 혁신을 하는 이유도 고객, 구성원, 주주 등 모든 이해관계자와 함께 소통하고 공감하면서 더 큰 기업가치를 창출하기 위해서 필요하다고 설명한다.

이러한 현장 전문과 함께 Business, Society, People의 각 영역에서 준수하고 실천해야 할 원칙들을 구체적으로 담고 있다.

먼저 Business 측면에서는 점점 더 중요해지고 있는 산업 생태계를 비즈니스 파트너와 함께 더욱 강건하게 만들어갈 것이라고 강조한다. 특히 점점 복잡해져 가는 경영환경 하에서 기업 내부의 경쟁력을 높이는 것만으로는 생존하기 어렵기 때문에, 비즈니스 파트너와 함께 윈-윈(win-win)하는 공생가치를 창출하여 생태계 전체를 강건하게 만드는 것이 필요하고 설명한다. 공생가치란 비즈니스 파트너와 상호협력을 통해 창출되는 서로에게 이익이 되는 가치로서 기업의 생존과 지속발전의 원동력이 된다. 앞서 이러한 사례 분석을 통해 생태계 내 기업들의 조직학습을 지원하고자 하는 취지도 이러한 원칙에 부합하는 활동이라 볼 수 있다.

Society 측면에서는 저출산, 환경오염 등 심화되고 있는 사회문제에 공감하고 이를 해결하기 위해 기업으로서의 역할을 다하겠다는 실천원칙을 담고 있다. Song et al(2019)은 저서 '기업시민의 길'에서 기업시민의 3P 역할을 강조하였는데, Society 측면에서 해석하면 사회문제 해결에 동참하는 분위기를

포스코 기업시민현장

기업의 경영활동은 사회를 기반으로 이루어지며, 사회와 조화를 통해 성장하고 영속할 수 있다.

우리는 사회의 자원을 활용하여 성장한 기업이 사회공동체의 일원으로서 경제적 이윤 창출을 넘어 사회문제 해결에 동참하고 인류의 번영과 더 나은 세상을 만들어 가는데 기여하는 것이 올바른 길이라고 믿는다.

포스코는 '더불어 함께 발전하는 기업시민' 경영이념하에 고객, 구성원, 주주 등 모든 이해관계자와 소통하고 공감하면서 끊임없이 변화하고 혁신하여 궁극적으로 더 큰 기업가치를 창출하며 지속 성장하고자 한다.

이에 기업시민 포스코는 모든 경영활동에 있어 다음 원칙을 준수한다.

<p>하나, 비즈니스 파트너와 함께 강건한 산업 생태계를 조성한다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 모든 사업에서 공정·투명·윤리의 가치를 실천한다. • 배려와 존중의 자세로 협력사, 공급사와 협업하고 동반성장한다. • 최고의 제품과 서비스를 제공하여 고객성공을 지원한다.
<p>둘, 사회문제 해결과 더 나은 사회 구현에 앞장선다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 사회가 직면한 문제에 공감하고 기업차원의 역할을 다한다. • 지역사회 발전과 환경보호를 위한 공익적 활동을 전개한다. • 이웃을 배려하는 마음으로 모든 구성원이 나눔활동에 적극 참여한다.
<p>셋, 신뢰와 창의 조직문화로 행복하고 보람있는 회사를 만든다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 안전하고 쾌적한 근무환경을 조성하여 구성원의 건강과 안녕을 도모한다. • 공정한 인사와 안정적 노사관계로 신뢰와 화합의 조직문화를 선도한다. • 다양성을 포용하고 일과 삶이 균형을 이루는 행복할 일터를 구현한다.

2019년 7월 25일 포 스 코

〈Figure 2〉 포스코 기업시민현장

조성하고(Promote), 지역사회 발전과 환경보호를 위해 노력하며(Provide), 전 임직원이 자발적으로 나눔과 봉사에 참여(Participate)하는 것이 된다.

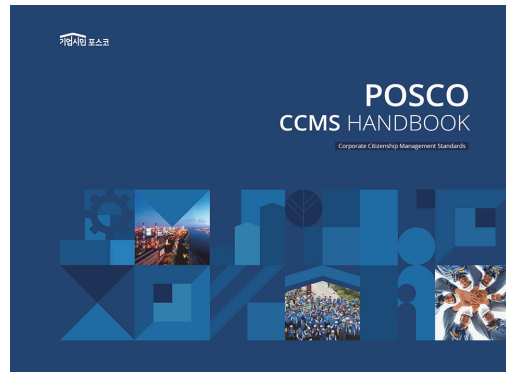
다른 사람이 물에 빠지면 내가 물에 빠진 것처럼 생각하여 최선을 다해 구한다는 인익기익(人溺己溺)의 마음가짐으로 더 나은 사회 구현을 위해 지역사회와 함께 발전하고 이웃을 배려하는 다양한 활동을 전개하겠다는 것이다.

마지막으로 기업시민의 구성원인 임직원들과 직접적 관련성이 높은 People 측면에서 회사는 직원이 직장과 지역사회에서 행복과 보람을 느낄 수 있도록 하겠다는 노력이 담겨 있다. 임직원은 기업시민의 구성원으로서 B, S, P 영역의 기업시민 실천에 적극 동참하는 마인드와 자세를 갖추어야 한다.

이를 위해 임직원의 신체적(Physical), 심리적(Psychological), 생활적(Living) 측면에서 안정성(Safety)이 확보되어야 한다. 구체적으로 안전하고 쾌적한 근무환경을 조성하고, 조직 간 그리고 임직원 간 상호신뢰와 배려·존중에 기반하여 공정한 인사와 화합하는 노사관계를 만들며, 업무에 몰입하되 개인의 삶을 존중하고 다양성을 포용하는 문화를 구축하는 것을 실천원칙으로 담고 있다.

3.2 Corporate Citizenship Management Standards(CCMS) 제정

포스코는 기업시민 경영이념 선포 2주년, 기업시민헌장 제정 1주년을 맞이하여 이제는 기업시민의 경영이념을 머리로 이해하고 마음으로 공감하는 것을 넘어 행동으로 실천하여 가시적인 성과를 만들어 낼 단계가 되었다고 판단하였다. 기업시민 경영이념을 모든 경영활동의 준거로 삼고 내재화를 통해 조직문화로 정착시켜 나가기 위해서는 우선 개개인의



〈Figure 3〉 CCMS 핸드북

업무와 일상에서 기업시민 렌즈로 개선점을 발굴·실천할 수 있어야 하는데, 기업시민헌장의 내용만으로는 한계가 있었다.

이를 위해 기업시민의 경영이념을 보다 쉽게 안내할 수 있도록 전사의 업무 단위별로 기업시민 추가 가치와 지침을 담은 기업시민 실천가이드인 CCMS를 제정하게 되었다.

CCMS는 새로운 규정(Rule)이나 제도(System)가 아니며, 업무 수행에 있어 어떠한 마음가짐과 자세를 가져야 할지, 기업시민의 관점에서 좀 더 중요하게 생각하고 실천해야 하는 부분이 무엇인지 발굴하여 조명하는 안내서로 개발되었다. 따라서 기존에 각 부서별로 존재하는 매뉴얼 등을 대체하여 혼란을 주기보다는 보완적으로 활용할 수 있도록 하였다.

CCMS를 제정하기 위해 우선 포스코의 주요 업무 영역을 B, S, P 관점에서 13개 모듈로 구분하였다. 밸류 체인(Value chain)을 기초로 조직 구조와 수행 역할을 고려하여 11개의 업무 단위로 나누고, 그 중 조직 규모가 크고 업무 범위가 넓은 생산은 품질, 안전, 환경의 3개 모듈로 세분화하였다. 구체적으로 Business 관점에서는 전략재무, 생산품질, 안전, 환경, 마케팅, 구매, 동반성장, 신성장, R&D에 대

전략/재무

**지속가능한 그룹 전략을 수립하고
경영자원을 최적 배분하며,
경영리스크와 성과를
관리·조정하는 컨트롤 타워**

최고의 제품·솔루션 적기 개발로
내외부 고객 성공 기여

포스코 기업시민헌장 전문에는 '더불어 함께 발전하는 기업시민 경영이념 하에...(중략)... 궁극적으로 더 큰 기업가치를 창출하며 지속 성장하고자 한다는 내용이 담겨 있습니다. 더 큰 기업가치를 창출하기 위해서는 가장 선두에 서서 앞을 내다보고 회사의 전략 방향을 이끌어가는 역할이 무엇보다 중요합니다. 세계적인 경영 컨설턴트인 오마에 겐이치는 전략의 중요성을 강조하면서 "배가 잘못된 방향으로 가고 있는데, 열심히 노를 젓는 것은 도움이 되지 않는다"라고 말한 바 있습니다. 조직의 목표들 올바르게 설정하여 조직 구성원을 같은 방향으로 이끌어 나가는 것이 성과를 좌우 하는데 결정적임을 시사하는 발언입니다.

목표 설정을 잘 하기 위해서는 정치, 경제, 산업 환경의 변화 등 우리를 둘러싼 여건이 어떻게 변화하고 있으며 경쟁사는 어떤 방향으로 움직이고 있는지를 자세하게 파악하는 폭넓은 시야를 가져야 합니다. 그리고 급변하는 대외 환경 속에서 포스코와 전 그룹사의 모든 조직이 신속하게 대응하고 함께 앞으로 나아갈 수 있도록 그룹 전체 관점에서 전략을 조율하고 최적화하는 역할도 중요합니다. 또한 투자자, 평가기관 등 이해관계자들의 인식과 행동 변화에 선제적으로 대응하고 포스코가 나아가고자 하는 방향과 그 성과에 대해 공감을 이끌어 낼 수 있도록 긴밀하게 소통해야 합니다.

전략재무는 기업시민 경영이념 실현을 위해 그룹 전체의 전략 방향과 비즈니스 포트폴리오를 계획할 때 이해관계자들의 니즈를 반영하여 당장의 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치도 함께 추구할 수 있는 전략을 수립하고, 이러한 전략에 맞추어 한정된 자원을 효율적으로 배분하고 운영함으로써 경영목표 달성을 선도해야 합니다. 그리고 전략 실행 및 사업 추진시에는 투자사업 타당성 평가 및 Gate Review를 실시하여 ESG* 관점을 포함한 다양한 리스크 요인들을 점검하고 대비해야 합니다. 이에 더해, 포스코가 창출해 낸 기업시민 가치를 정확히 측정하고 그 성과에 대해 투자자들 및 평가기관들과 충분히 소통해야 합니다.

* ESG: 환경에 대한 책임(Environmental), 사회적 책임(Social), 건전한 지배구조(Governance)를 의미



〈Figure 4〉 CCMS 내용 중 전략/재무 모듈 요약

한 9개 모듈, Society 측면에서는 사회공헌과 커뮤니케이션에 대한 2개 모듈, People 측면에서는 인사와 조직문화에 대한 2개 모듈로 구성하였다.

각 모듈은 '들어가며 → 제목·부제목 → 검토배경 → 가이드 → 실천다짐'의 5가지 내용을 담고 있다. 먼저 '들어가며'는 해당 모듈과 밀접하게 관련된 외부 사례를 들어 임직원들에게 흥미를 유발하고 이어지는 내용을 읽고 이해하는 데 도움이 될 수 있도록 하였다. '제목'을 통해서도 기업시민 관점에서 바라본 해당 모듈의 역할과 존재 의미인 미션을, '부제목'을 통해서도 미션을 통해 달성된 바람직한 모습인 비전을 구체적으로 제시하였다. 다음으로 '검토배경'에는 기업시민헌장과 연계하여 각 모듈이 갖는 중요성과 업무 의미를 재해석하고 업무수행의 변화가 필요한 3~4가지 포인트를 도출하였다. '가이드'에서는 이러한 포인트에 대해 경영층 메시지와 이론적, 학술적 배경 등을 설명하고 있다. 임직원들의 공감대를 확보하고 업무를 바라보는 관점과 행동의 변화, 구

체적인 업무 수행 방식의 방향성 등을 제시하여 실천력을 제고하는데 도움이 될 수 있는 내용을 담았다.

또한 변화 포인트에 부합하는 최근의 사내 우수사례들을 설명하여 현업에서 활용하고 향후 실천에 대한 아이디어를 얻을 수 있도록 하였다. 마지막으로 '실천다짐'에서는 각 모듈의 주요 내용을 기반으로 하여 보다 직접적인 임직원의 행동 변화가 이뤄질 수 있도록 하기 위해, 업무 과정에서 꼭 지켜야 하는 행동지침의 형태로 종합·정리하여 안내하고 있다.

각 모듈별 내용은 경영층의 메시지를 담고 있을 뿐 아니라 관련된 현업 부서의 의견과 실제 업무현장의 생생한 목소리를 반영하여 Top-down, Bottom-up, Middle-Up-Down을 모두 아우르도록 작성하였다. 특히 관련된 부서에서 직접 제작 과정에 참여함으로써 자신의 수행 업무와 일상 활동을 직원 스스로 기업시민의 관점에서 재정 의하는 데 활용할 수 있도록 하였다. 또한 전체 내용과 요약본을 사내 앱인 'Click! 기업시민' 등에 e-Book 형태로 게시하여 누구든 어디

서나 수시로 확인할 수 있도록 하였다. 또한 외부 일반인들도 관련 내용을 확인할 수 있도록 CCMS 요약본을 제작하여 기업시민 홈페이지에 게재해 두었다.

매일의 업무 과정에서 기업시민 실천의 주체는 곧 '나' 라는 주인의식으로 CCMS를 통해 기업시민 경영이념을 실천하려는 포스코의 노력을 확인할 수 있었다.

3.3 기업시민 5대 브랜드 체계

기업시민을 경영이념으로 선언한 후 포스코의 관계자들이 가장 많이 받는 질문 중 첫 번째는 '기업시민이 무엇인가?'라는 질문이었다고 한다. 물론 이제 이 질문은 기업시민현장과 CCMS를 통해 충분히 답변이 가능하게 되었다. 그런데 두 번째 질문이 아직 남아 있었다. 그것은 바로 '기업시민은 그럼 무엇을 하는 건가요?' 라는 질문이다. 이러한 질문을 받았을 때 기업시민 차원에서 실천한 활동들은 참 많은데, 이것을 효과적으로 설명하고 소통하는데 어려움이 있었다.

2019년에는 기업시민을 추진한 활동들을 모아 '기업시민 성과공유의 장'에서 6대 대표사업을 발표하기도 하였다. 6대 대표사업에는 동반성장, 저출산

해법을 위한 기업차원의 Role 모델 제시, 벤처 플랫폼 구축, 청년 취창업 지원, 바다숲 조성, 글로벌 모범시민 되기와 만들기가 포함되어 있었다. 하지만 포스코 그룹 차원에서 추진하는 다양한 기업시민 실천사례들을 담기에는 6대 대표사업만으로는 한계가 있었고, 이에 새로운 기업시민 대표 브랜드 체계의 필요성이 제기되었다.

특히 ESG가 부각되면서 기후변화 대응과 환경, 안전에 대한 이해관계자 커뮤니케이션 등이 더욱 중요해졌다. 또한 포스코 뿐만 아니라 각 그룹사별 업의 특성에 맞는 대표사업들을 추진하고 성과를 창출하는 등 기업시민 경영이념 추진 활동 영역이 광범위해짐에 따라 다양한 사업들을 포괄하는 내용으로 6대 대표사업을 개편하고자 하는 니즈가 점점 커지게 되었다.

즉, 일원화된 체계를 통해 비즈니스와 연계성을 높이고 기업시민의 지향점과 가치를 부각시켜 대내외 의사소통을 강화하고 인지도도 높이기 위해 브랜딩 체계 활용 방안에 대한 검토가 필요하게 된 것이다.

이에 포스코는 기존 6대 대표사업을 이해관계자 모두가 공감할 수 있는 기업시민 대표 브랜드로 개편하기로 하고, 우선 포스코와 그룹사들의 기업시민 실천사례들을 모두 수집하여 5가지의 주요 테마들로



<Figure 5> 포스코 기업시민 5대 브랜드 체계

매평한 후, 회사가 중점적으로 추진하고자 하는 사업 분야들을 선정하였다. 그리고 브랜드명은 이미 대내외적으로 많이 알려진 포스코 경영비전인 With POSCO의 브랜드를 활용하였다. 이는 주요 사업 분야들을 아우르면서도 인지도를 쉽게 높일 수 있는 브랜드명을 고민한 결과로 해석된다.

그 결과, 2021년 4월 기업시민 5대 브랜드가 탄생하게 되었다. 포스코 경영비전인 With POSCO와 함께 5대 브랜드와 주요 테마, 포스코 그룹의 대표사업을 매칭시켰다. 그리고 각 브랜드별로 목표하는 이미지들을 설정하여, 궁극적으로 '함께 하고 싶은 회사'라는 이미지를 강화하고자 하였다.

기업시민 5대 브랜드별 대표 실천사례를 살펴보면, 먼저 시그니처 브랜드인 Green with POSCO 측면에서 함께 환경을 지키는 회사를 목표로 다양한 활동을 전개하고 있다. 탄소중립 실현을 위한 활동들을 Green이라는 브랜드 활동으로 담아내어 친환경 미래를 선도해 나가고 있다. 2020년 포스코는 아시아 철강사 최초로 2050년 탄소중립을 달성하겠다고 선언하였고, 석탄 대신 수소를 환원제로 사용하는 친환경 그린 철강 제조법인 수소환원제철법(Hydrogen Reduction, HyREX) 개발에 모든 역량과 투자를 집중하고 있다.

두번째 브랜드인 Together with POSCO는 함께 거래하고 싶은 회사를 목표로 하며, 그 동안 비즈니스 파트너와 함께 동반성장해 온 경험을 바탕으로 더욱 강건한 공급망과 산업 생태계를 조성해 나가고자 하는 활동을 포함한다. 대표적인 사례로 최근 물량이 적고 품목이 다양해 수출 선박을 확보하는데 어려움을 겪고 있는 포스코의 중소고객사에게 포스코 철강제품을 수출하는 전용 선박에 남는 공간을 실시간으로 공유하여 해외 수출을 지원하고 있다.

Challenge with POSCO는 함께 성장하고 싶은

회사를 목표로 한다. 벤처밸리와 벤처펀드로 구성된 포스코 벤처플랫폼을 통해 유망한 벤처기업을 발굴, 육성하여 사회와 산업 전반에 변화와 혁신을 가속화하고 포스코 그룹의 혁신과 지속 성장의 원동력으로 삼고자 하고 있다. 이를 위해 벤처 생태계 육성과 지역경제 활성화, 그리고 포스코 미래성장을 위한 창업 인큐베이팅 센터로 체인지업 그라운드를 서울과 포항에 조성하였다.



〈Figure 6〉 체인지업 그라운드 포항

Life with POSCO는 함께 미래를 만드는 회사를 목표로 미래 세대를 위한 다양한 활동을 포함한다. 대표적으로 기업 차원의 저출산 롤모델을 한 단계 레벨업하여 출산 친화 여건 조성을 위한 제도와 문화 개선을 넘어 저출산이 심각한 사회문제를 인식할 수 있도록 다양한 프로그램을 추진하고 있다. 또한 미래 세대의 삶을 보다 윤택하게 하기 위한 다양한 교육 활동을 펼쳐나가고 있는데, 기업시민 정규 과목 운영, 기업시민 레벨업 그라운드 개최, 포유드림(POSCO Youth Dream) 청년 취창업 교육 등을 진행하고 있다.

마지막으로 Community with POSCO는 지역과 함께하는 회사를 목표로 추진하는 다양한 활동을 포함한다. 포스코는 창립 초기부터 지역사회와 함께

성장하는 것을 기업의 사회적 책임으로 인식하고, 주요 사업장이 위치한 거점 지역을 중심으로 지역사회와 기업이 공존, 발전하는 모델을 제시해 나가고 있다. 2021년 포항에 개장한 스페이스워크는 소멸 위기에 놓인 지역을 활성화시키기 위해 제작하여 기부한 세계 최대 규모의 체험형 조형물이다.



〈Figure 7〉 포항 스페이스워크

기업시민 5대 브랜드의 주요 특징으로는 경영비전인 With POSCO를 활용해 일관성과 친숙함을 잘 유도하였으며, 새롭고 다양한 대표사업들을 손쉽게 담아낼 수 있는 바꾸니 역할을 하도록 하여 브랜드 활용도를 높였다는 점을 들 수 있다. 또한, 브랜드별 대표사업을 책임지고 리딩할 관련 부서 임원을 오퍼로 지정하여 브랜드 관리에 대한 오너십을 높이도록 하였다.

특히 기업시민 실천활동을 진정성 있게 소통하려는 노력의 일환으로 기업시민 브랜드별 담당 임원들은 대외 강연 참여, SNS 활동 등을 통해 기업시민 실천활동을 오피니언 리더나 일반 대중들에게 소개하고 있다. 이러한 노력으로 포스코만이 아니라 다른 기업들과 일반 시민들까지 기업시민에 대해 이해하고 함께 참여할 수 있는 효과를 기대하고 있다.

IV. 기업시민 실천 매커니즘

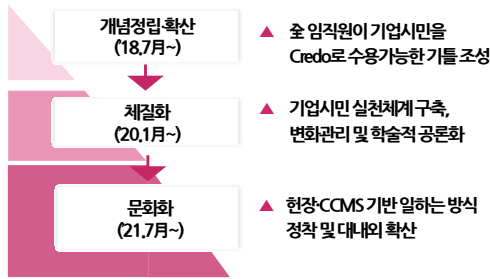
기업시민을 경영이념으로 선포하고(2018년), 기업시민헌장 제정(2019년), 기업시민 실천 가이드인 CCMS 발간(2020년), 기업시민 실천 사례들을 담은 5대 브랜드 체계 구축(2021년) 등 일련의 과정을 살펴보면 포스코의 기업시민 실천은 매우 체계적으로 진행된 것으로 보인다.

어떻게 이렇게 추진할 수 있었을까? 저자들은 포스코의 사례를 통해 학습하고 경쟁하려는 생태계 내 기업들에게는 'What'보다 'How'의 노하우가 필요하다고 판단하였다. 이에 Battilana et al.(2015)이 강조한 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 기업이 개선해야 할 제도들을 Pool로 하여 포스코 내부 관계자들과의 논의를 통해 3가지의 중요한 실천 매커니즘을 도출하였다.

4.1 체계적인 추진 전략 수립

기업에게 새로운 목표의 도입은 늘 도전적인 과제이다. 포스코는 기업시민을 경영이념으로 추진하기 위해 2019년 1월 CEO 직속으로 신설된 기업시민실이 중심이 되어 체계적인 추진 전략을 수립하였다. 우선 기업시민실 내 기업시민전략그룹은 기업시민에 대한 개념을 구체화하여 수십여 차례 사내외 설명회를 진행하였다. 동시에 기업시민헌장의 필요성에 대한 최고 경영층의 공감대를 형성하여 헌장 제정 작업에 착수하였다.

그 이후에는 기업시민을 경영이념화 할 수 있는 체계적 단계를 명확화 하였다. 우선 기업시민헌장 제정 등을 통해 기업시민의 개념을 정립하고 확산하는 단계를 지나게 되면 체질화 단계를 거친 후 문화화 단계로 진행될 수 있도록 하는 중기전략을 수립하였다.



〈Figure 8〉 단계적 기업시민 추진전략

체질화 단계는 기업시민 실천체계를 구축하고, 변화관리를 적극 추진하는 단계이다. 이를 위해 CCMS를 제정하고, 직원들에게는 기업시민 ‘1인 1실천 운동’을 전개하기도 하였다. 또한 매주 기업시민에 대한 주요 내용과 사례 등을 담은 ‘기업시민 Brief’를 제작하여 전 직원에게 배포하였다.

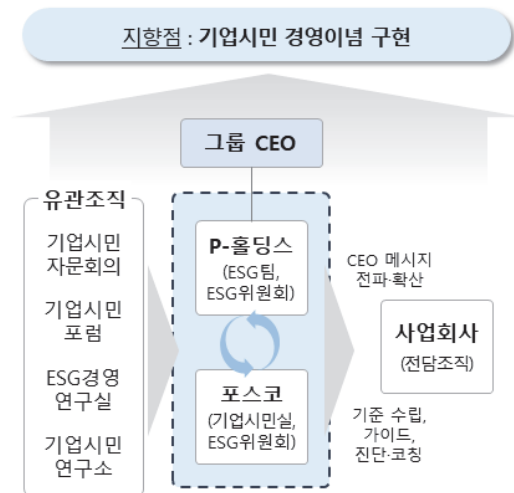
문화화 단계는 기업시민현장과 CCMS 기반 일하는 방식이 정착되고, 대내외 확산되는 단계이다. 이를 위해 기업시민 5대 브랜드 체계를 정립하고 그에 적합한 활동을 추진하며, 임직원 모두가 기업시민을 문화로 받아들일 수 있는 다양한 장치들을 마련하였다. 각각의 활동들이 사전에 모두 구체화된 것은 아니지만 기업시민을 경영이념으로 정착시키기 위해 변화관리와 전략적 측면에서 지속적으로 토론하고 논의하며 구체적인 성과를 만들어 왔다.

4.2 기업시민 추진 거버넌스

경영이념으로 선언한 기업시민을 체계적으로 추진할 수 있었던 배경에는 이를 뒷받침하는 공고한 거버넌스 체계가 갖추어져 있었다. 아무리 좋은 전략을 수립했다 하더라도 이를 추진하기 위해 필요한 거버넌스 체계가 없다면 충분한 효과를 내기가 어려울 것이다.

포스코는 2019년 CEO 직속으로 신설된 기업시민실이 기획과 실행을 겸비한 Control Tower로 자리 잡았고, 다양한 조직의 우수 인재를 포진시켜 기업시민을 경영이념으로 자리잡을 수 있도록 하였다. 2022년 P-홀딩스 신설로 인해 지주사 체제로 전환된 후에도 P-홀딩스 ESG팀과 포스코 기업시민실이 유기적으로 협업하며 그룹차원의 기업시민 경영이념 구현을 추진해 나가고 있다.

이를 위해 다양한 유관조직이 운영되고 있는데, 먼저 기업시민 자문회의는 CEO 자문기구로서 내외부 전문가로 구성되어 운영하고 있다. 기업시민 경영이념 선포 초기에는 이사회 내 ESG 관련 전문가가 많지 않아 이사회 내 소위원회를 신설하기보다 외부 전문가를 자유롭게 활용할 수 있는 자문기구가 더 적절하리라 판단했다. 이사회 내 ESG위원회를 신설한 이후에도 사내외 이사가 아닌 외부 전문가로부터 다양한 시각을 얻기 위해 기업시민 자문회의는 계속 유지하고 있으며, 분기별로 공식적인 자문회의를 개최하고 있다.



〈Figure 9〉 기업시민 거버넌스 체계

기업시민포럼은 기업시민에 대한 개념, 방법론 등에 대한 학술적 지원을 받기 위해 국내 교수진으로 구성된 연구모임이다. 기업시민에 대한 개념을 우리 실정에 맞게 정립하고, 추진 방법을 마련하기 위해 함께 토론하며, 기업시민 실천이 제대로 된 방향으로 추진될 수 있도록 협업하고 있다. 포럼은 Business, Society, People 분과로 구분하여 기업시민현장의 3가지 영역 실천원칙이 제대로 실현될 수 있도록 연계하였다.

기업시민에 대한 전문 연구기관으로는 포스코경영 연구원에 설치된 ESG경영연구실이 대표적이다. 그룹의 쉑크탱크 역할을 수행하고 있는 연구원 내에서도 기업시민, ESG에 특화된 주요 과제를 수행하며 포스코 그룹이 기업시민을 실천하는데 필요한 실질적 솔루션을 제공해주고 있다.

마지막으로 포스텍에 설치한 기업시민연구소는 기업시민에 대한 학문적 저변을 넓히고, 기업시민을 보다 많은 사람들에게 제대로 알리는 역할을 수행하고 있다. 기업시민 관련 연구, 교육, 커뮤니케이션 등을 수행하며 기업시민이 미래경영의 롤모델로 자리잡을 수 있도록 지원하고 있다.

거버넌스 측면에서 이러한 구조적 조직들 외에도 기업시민 실천에 대한 최고 경영층의 지지와 지원은 포스코가 기업시민을 빠르게 경영이념화 하는데 가장 중요한 요인으로 작용하였다. 최고 경영층은 기업시민현장, CCMS 등 기업시민 관련 주요한 이정표를 수립하는 과정에 직접 참여하고, 실질적으로 활용되도록 일상 속에서 늘 강조하는 메시지를 전파하였다.

또한 연 2회 최고 경영층이 주재하는 기업시민 전략회를 개최하여 기업시민이 그룹차원의 전략에 반영되어 추진될 수 있도록 하였다. 기업시민 전략회의를 통해 논의된 내용은 분기단위로 개최되는 기업시민 카운슬과 수시로 개최되는 기업시민 실무협의체

를 통해 각 그룹에서 실천되는 중요한 운영체제로 작동하였다.

4.3 기업시민 성과관리 체계

기업에서 경영목표 달성을 위해서는 주요 성공요인, 평가지표를 명확화 하는 것이 무엇보다 중요하다. 포스코 그룹은 기업시민 실천을 매년 임원의 성과평가와 연계하여 전략과의 Alignment를 강화하고 있다.

그 동안의 진행 경과를 살펴보면 2018년 기업시민 경영이념 선포와 함께 추진된 다양한 기업시민 실천활동은 업무와 관련 없는 공헌활동 비중이 높았다. 하지만 2019~2020년 본격적으로 기업시민을 실천하면서 업무와 연계된 실천활동의 비중이 점차 증가하였고, 임원 평가에도 기업시민 실천성과를 반영하기 시작하였다.

모든 임원들은 2019년말 기업시민 실천과제를 1개 이상 수행토록 했으며, 2020년에는 이 과제의 성과를 KPI 평가 시 10% 수준으로 반영하였다. 2021년에는 기업시민 실천과제를 기업시민 전략과제로 격상하고 KPI 반영 비중도 20%로 확대하였다.

부문·본부장/사업부장/제철소장/연구원장
본부단위 「ESG KPI」 수립 - ESG KPI 年 1건 이상 수립
임원 (실장, 부소장 등)
「ESG 실천과제」 수행 - 임원단위 年1건 수행 추진
일반직원
「1인 1건 이상 실천활동」 - 주변에서 실천할 수 있는 작은활동

〈Figure 10〉 기업시민 실천과 평가 연계

기업시민과 평가체계 연계를 통해 임원들 스스로 기업시민을 본업과 연계하고 ESG를 고려하여 수행하게 되었다. 특히 KPI 및 전략과제 수립 시 기업시민현장과 CCMS, UN SDGs 등을 기반한 임원 주도 활동으로 설정하여 기업시민 실천성과를 명확화하고 자연스럽게 조직의 활동으로 연결되도록 하였다. 이렇게 기업시민 연계 임원 KPI 수립 및 전략과제 운영을 통해 임직원들 모두 기업시민 실천과 ESG이슈 대응이 얼마나 중요한 것인지에 대해 이해하는 계기가 되고 있다.

매년 포스코 그룹차원에서는 약 250건의 기업시민 연계 KPI 수립 및 실천과제가 추진되고 있다. 2021년 현황을 살펴보면, 전체 과제 중 약 35%가 친환경 관련 과제였으며, 안전과 관련된 과제도 9%로 전년 대비 약 3배에 가까운 업무 연계 과제들이 발굴되고 실행되었다.

또한 임원 뿐만 아니라 일반 직원들에게도 본인의 업무와 일상에서 기업시민 실천을 고민해볼 수 있도록 '1인 1 실천활동'을 추진하였다. 직책자들에게는 실제 MBO 항목에 기업시민과 연계된 항목을 작성할 수 있도록 독려하기도 하였다.

V. 결론 및 시사점

5.1 이론적 시사점

포스코의 기업시민을 향한 여정을 살펴보면 붉은 여왕 효과에서 설명하는 경쟁기업간의 관계를 실증적으로 보여주고 있으며, 몇 가지 이론적 시사점도 제안하고 있다.

첫째, 붉은 여왕 가설에서는 경쟁자간 조직학습의

중요성을 강조하고 있지만, 더욱 중요한 것은 선도기업의 방향 설정일 수 있다. 선도기업이 잘못된 방향을 설정하고, 이를 통해 생태계 내 기업들이 잘못된 방향으로 함께 나아가다 보면 생태계의 생존을 위협하는 결과에 다다를 수도 있을 것이다. 따라서 조직 학습의 대상이 되는 선도기업에 대한 요건과 학습 내용에 대한 시사점을 제시하고 있다.

둘째, 경쟁환경 속에서의 조직학습 외에 공생환경 속에서의 조직학습으로의 이론적 확장을 제안한다. 최근 ESG 이슈는 단일 기업의 이슈이기보다는 밸류체인 상에 있는 여러 비즈니스 파트너들과 함께 시너지를 낼 때 실질적 성과를 만들어 낼 수 있다.

또한 탄소저감을 위해 Scope 1~3까지 관리해야 한다거나, ESG 관점 공급망 관리 등 밸류체인 상의 활동들까지 요구가 강화되고 있는 상황에서 밸류체인 상의 비즈니스 파트너들도 선도기업의 실천 사례를 학습하고 함께 동참을 유도할 필요가 있다. 이는 붉은 여왕 효과에서 상호 경쟁을 하는 상황과 다른 새로운 조직학습 방식의 필요성을 제시한다.

5.2 실무적 시사점

본 사례 분석은 ESG 이슈가 급부상하고, 많은 기업들이 이에 대응하기 위해서 다양한 노력을 하고 있는 상황에서 몇 가지 실무적 시사점을 제공해주고 있다.

첫째, ESG 이슈 대응이 경영에 접목된 '기업시민 경영' 모델을 제시한다. 최근 ESG 이슈에 대응하기 위해 많은 기업들이 단기적으로 ESG 평가를 잘 받기 위한 컨설팅을 받거나 트렌드나 규제에 대응하기 위해 노력하고 있다. 하지만 궁극적으로 ESG 이슈 대응이 기업 내부적으로 어떤 변화를 만들어내고 무엇을 지향하게 되는지 명확한 목표를 갖고 있지 못

한 경우가 많다.

포스코의 기업시민 실천 사례는 기업시민이라는 지향점을 통해 명확한 목표를 제시하고 있고, 이를 실천한 과정과 매커니즘은 '기업시민경영'이 업무와 임직원들의 일상에 접목된 모습을 제시하고 있다. 이는 지속가능하려는 기업들에게 이상적인 지향점을 파악하는데 도움이 될 것이다.

둘째, ESG 대응을 위한 조직 내 변화관리 방안을 제안한다. 소위 조직 내에서 '그냥 되는 것'은 없다는 말이 있다. 특히 대부분의 조직원들에게 기존 일하는 방식과 생각의 기준을 바꾸라고 하는 것은 상당한 저항을 받게 된다. 최근 이슈가 되고 있는 ESG를 고려해서 일하라고 하는 것이 그러하다.

이에 포스코의 기업시민 추진과정을 살펴보면 정교하게 조직 변화관리를 실행하고 있다. Lewin(1947), Kotter(2012)는 변화관리를 크게 '해빙-변화-결빙'과 같은 단계로 설명하고 있다. 포스코는 기업시민을 실천하며 초기 기존 방식에 대한 부정과 함께 변화를 위한 새로운 지향점을 기업시민헌장과 CCMS 등을 통해 명확하게 제시하여 빠른 변화를 추진하였다. 이후 기업시민 실천을 평가와 연계하면서 조직 내 제도화할 수 있도록 유도하였는데, 변화관리의 모든 과정을 정석대로 운영했다고 평가할 수 있다.

5.3 종합

포스코는 기업시민 경영이념을 선언하고 추진한 다양한 실천 성과를 통해 한국경영학회로부터 2020년 경영자 대상, 2022년 최우량 기업 대상을 연이어 수상하였다. 하지만 붉은 여왕 효과에서 설명했듯이 멈춰있으면 뒤쳐질 수 밖에 없는 경쟁환경에 놓여 있다. 지속적으로 더 나아가야 한다.

포스코는 그런 차원에서 선도기업으로서 더 차별

적인 경쟁력을 강화하기 위해 2022년 포스코홀딩스 지주사 출범과 함께 '친환경 미래소재 대표기업'을 목표로 그룹경영을 가속화하고 있다. 또한 전 그룹 임직원들이 기업시민을 Spirit 수준으로 문화화하고, 적극적으로 실천한 성과를 리얼밸류(Real value)로 연결하기 위해 노력하고 있다.

이러한 포스코 그룹의 끊임없는 기업시민 실천에 대한 진성성 있는 모습은 생태계 내에 있는 경쟁기업 뿐만 아니라 협력사, 공급사, 고객 등 다양한 이해관계자들에게 모범적인 미래경영의 롤모델로 자리잡게 될 것이다.

참고문헌

- Bachmann, P. and D. Ingenhoff(2016), "Legitimacy through CSR disclosures? The advantage outweighs the disadvantages," *Public Relations Review*, 42(3), pp.386-394.
- Barnett, W. P., and M. T. Hansen(1996), "The red queen in organizational evolution," *Strategic Management Journal*, 17(S1), pp.139-157.
- Barnett, W. P., and O. Sorenson(2002), "The Red Queen in organizational creation and development," *Industrial and Corporate Change*, 11(2), pp.289-325.
- Battilana, J., M. Sengul, A. C. Pache, and J. Model (2015), "Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises," *Academy of Management Journal*, 58(6), pp.1658-1685.
- Che, H. M., J. U. Chun, and H. K. Moon(2022), "A Moderated Double-Edged Pathway Model Linking Participation in Corporate Citizenship

- Activities to Organizational Citizenship Behavior: Moderated Multiple Parallel Mediation Analysis," *Korean Journal of Management*, 30(1), pp.45-76.
- David, H.(2001), *Lemming's Dilemma*, Bada publisher, Seoul.
- Derfus, P. J., P. G. Maggitti, C. M. Grimm, and K. G. Smith(2008), "The Red Queen effect: Competitive actions and firm performance," *Academy of Management Journal*, 51(1), pp.61-80.
- Galbreath, J.(2013), "ESG in Focus: The Australian Evidence," *Journal of Business Ethics*, 118 (3), pp.529-541.
- Giese, G., L. E. Lee, D. Melas, Z. Nagy, and L. Nishikawa(2019), "Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance," *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), pp.69-83.
- He, L., Y. Cheng, and X. Su(2020), "Research on the Sustainability of the Enterprise Business Ecosystem from the Perspective of Boundary: The China Case," *Sustainability*, 12(16), pp. 1-16.
- Henriques, I., and P. Sadorsky(1996), "The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach," *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), pp.381-395.
- Kim, D. Y., J. Y. Lee, and D. Y. Shin(2022), "Sustainability Management and Diversity: An Institutional Analysis of Female Board Membership," *Korean Management Review*, 51(4), pp.869-893.
- Kim, J. G., J. T. Bae, J. H. Lee, M. W. Rhee, D. G. Yang, and S. H. Jang(2022), *Post-Covid 19 Era, Social Value Management Implementation Strategy*, Cloud 9, Seoul.
- Kim, T. Y.(2021), "How to succeed in customer value differentiation and innovation through ESG activities," *Donga Business Review*, 328(1), pp.92-100.
- Kim, Y. G. and J. I. Lee(2021), "A Case Study of POSCO International's Practice of Corporate Citizenship Management Philosophy: Focusing on Global Marketing Collaboration Portal of Small and Medium-Sized(SMEs) Enterprises and Venture Companies," *Korea Business Review*, 25(0), pp.1-19.
- Kim, Y. G., and Y. J. Kim(2022), "A corporate citizenship journey in South Korea," *The Corporate Citizen*, 41, pp.8-13.
- Kim, Y. H., S. K. Kwak, D. J. Kim, Y. J. Kim, K. M. Lee, J. S. Han, K. S. Park, H. K. Song, Y. Bae, T. Y. Kim, I. H. Kim, H. C. Shin, H. G. Moon, E. M. Kim, J. M. Cho, B. H. Lee, J. K. Yoon, K. V. Smith, and J. H. Yeom(2020), *Corporate Citizenship, drawing Management for the future*, Nanam Publisher, Gyeonggi-do.
- Koo, J. S., and H. S. Kang(2021), "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Construction Site Safety Training using POSCO A&C's BIM-based 3D Visualization," *Korean Journal of Business Ethics*, 21(2), pp.21-43.
- Kotter, J. P.(2012), *Leading Change*. Harvard business press, USA.
- Kwak, S. K., D. J. Kim, S. H. Lee, G. C. Yu, Y. J. Kim, H. C. Shin, S. I. Jeon, Y. Bae, H. G. Moon, K. S. Eun, J. S. Koo, J. W. Jeon, and H. S. Shin(2021), *Corporate Citizenship : Becoming the road of future management*, Nanam Publisher, Gyeonggi-do.
- Lewin, K.(1947), "Group decision and social change."

- Readings in Social Psychology*, 3(1), pp. 197-211.
- Lewis, C.(1871), *Through the Looking-Glass*, Millennium Fulcrum.
- Lewis, C.(2020), *Through the Looking-Glass*, Derdy Books, Seoul.
- Mahoney, L. S., L. Thorne, L. Cecil, and W. LaGore (2013), "A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing?" *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4/5), pp.350-359.
- Masulis, R., and S. Mobbs(2017), "Independent director reputation incentives: The supply of monitoring services," *ECGI-Finance Working Paper*, pp.353.
- Milne, M. and R. Gray(2013), "W(h)ither ecology? The triple bottom line, the Global Reporting Initiative, and corporate sustainability reporting," *Journal of Business Ethics*, 118 (1), pp.13-29.
- Rhee, M. W., J. G. Kim, and W. P. Barnett(2021), *POSCO : Corporate Citizenship*, Stanford GSB Publisher, USA.
- Rhee, M. W., and P. G. Kim(2019), *Red Queen Strategy: What Makes JTBC Newsroom Special*, Folin Books, Seoul.
- Moore, J. F.(1993), "Predators and prey: a new ecology of competition," *Harvard Business Review*, 71(3), pp.75-86.
- Park, Y. N., and S. L. Han(2022), "The Effect of ESG Activities on Corporate Image, Perceived Price Fairness, and Consumer Responses," *Korean Management Review*, 50(3), pp.643-664.
- POSCO(2019, 2020, 2021), POSCO Corporate Citizenship Report.
- POSCO(2020), Corporate Citizenship Management Standards(CCMS).
- Shin, H. C., G. H. Shin, and K. Y. Kim(2022), "A Study on the Effect of the Large Enterprises Win-Win Growth CSR Program on the Employee Engagement and Corporate Citizenship of SMEs: Focusing on the POSCO" *Journal of Public Relations*, 26(2), pp.69-115.
- Stangis, D., and K. V. Smith(2017), *21st Century Corporate Citizenship: A Practical Guide to Delivering Value to Society and Your Business*, Emerald Publishing, USA.
- Song, H. K., J. M. Cho, J. Y. Lee, J. K. Yoon, and J. Han(2019), *Road to Corporate Citizen : Becoming and Making*, Nanam Publisher, Gyunggi-do.
- Yu, G. C.(2021), "Leading the way in preemptive innovation with corporate citizenship DNA, standing tall as the world's 'lighthouse factory' that illuminates mankind," *MK LUXMEN*, 133(1), pp.34-42.

- The author Jae-Gu Kim is a professor of Business Administration at Myongji University in Seoul, Korea. His research focuses on organizational theory, strategic management, social venture, entrepreneurship, government reinvention. His academic passion toward these topics contributed to his admission to several professional organizations: he was a member of committees of Korean Presidential Office, a board member of Social Enterprise World Forum and a president of Korea Social Enterprise Promotion Agency. He is the chairman- elect of the Korea Academic Society of Business Administration and the chairman of the Korea Academy of Management in 2022. He was received all his degrees from a bachelor's to a Ph.D. in Business Administration at Seoul National University.
- The author Mooweon Rhee is an Underwood Distinguished Professor at the School of Business, Yonsei University in Seoul, Korea. His scholarly works have been published in premier journals including the Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Harvard Business Review, Journal of Business Ethics, Journal of International Business Studies, Journal of Management, Journal of Management Studies, Management Science, Organization Science, and Research Policy. His research interests revolve around organization learning, status/reputation, social networks, time in organizations, and Asia-based theories of organizations. He received his PhD from the Stanford Graduate School of Business.
- The author Yong-Geun Kim is deputy director of Corporate Citizenship Research Institute and adjunct professor at POSTECH in Pohang, Korea. His research focuses on ESG, Corporate Citizenship, Leadership, HR and his scholarly works have been published academic journals including International Journal of HRM, Journal of Asian Sociology and many Korean academic journals. He has a variety professional and teaching experience including POSCO, POSRI, IBM and Temple University. He received MBA from Seoul National University, PhD from Sungkyunkwan University and professional certificate from the Stanford Graduate School of Business.