

위험관리와 위기관리의 방안 및 방향

靑山學院大學大學院 교수 武井 勳선생이 「리스크 매니지먼트와 위기관리의 방안과 방향」 강연회(3월 23일)와 워킹섹션(5월 22일)에서 발표한 것을 바탕으로 정리하여 소개하였다.

최근 일본 뿐 아니라 세계 각국에서 국가·자치단체·기업의 조직에 관련된 다양한 리스크(자연재해, 사고, 분쟁, 경제적인 충격)가 나타나고 있다. 이로 인해 발생하는 피해는 조직의 운영·유지에 큰 문제를 초래할 뿐 아니라 때로는 조직의 존속까지 위협하는 일도 흔히 볼 수 있다.

일본에서

- 은행, 비정규은행, 증권 등의 금융기관, 부동산 기타 기업의 경영 파탄
- 의료기관의 거둬되는 실수 발생
- 핵연료주기개발사업단, JCO에서의 사고, 발생시의 대응과 재발 방지
- 행정·경찰의 불상사

등은 매니지먼트와 리스크에 대한 대응이 적절히 이루어지지 않았던 것에 기인했다고 생각한다.

통산성 공업기술원 관리시스템 규격과에서는 1998년 9월에 기술보고서 「TR Q 0001: 위기관리 시스템」을 공표하였는데, 올해 「리스크 매니지먼트 시스템 구축을 위한 지침」으로 제목을 바꿔 JIS화가 진행되고 있다. 또, 국립대학 의료기관에서는 리스크 매니저를 둔다는 가이드라인이 작성되었다고 보도되고 있다.

리스크를 적극적으로 받아들이 성공하면 큰 이익을 얻고, 칭찬받고 표창되는 구미 문화에 비해 일본에서는 국가와 기업 모두 소극적인 자세로 리스크 테이킹을 하지 않고 매뉴얼이나 법률에 따른 형식만 갖추고 마는 것은 국제경쟁력 상실과도 연결된다.

1980년대 후반~90년대 전반에 버블로 말미암은 경제 파탄이 지금껏 문제가 해결되고 있지 않다. “언제부터 어떻게 리스크가 커졌는가”하는 역사적 경위와 “왜 이렇게 되었고, 누구에게 책임이 있는가”라고 물어보아 충분한 검증을 하지 않아 세계적으로 신용을 잃고 있다.

국제화·글로벌화가 진행되는 시대에 일본에도 구미와 같은 리스크 매니지먼트의 수행이 필요한 시기이며, 그 방향으로 움직이기 시작했다.

1988년부터 로이즈의 연속 적자결산, 오라이온, 푸르덴셜 등 대기업·중견 보험회사가 도산 혹은 퇴출로 내몰리게 되었다.

지구온난화에도 기인한다는 거대 자연재해, 환경오염, 석면으로 인한 건강피해 등의 배상책임 등 전에 없이 큰 보험금 지불로 말미암아 기업보험이 가능할 만큼의 보험을 가입하기가 어려워지

고 있다.

글로벌시대에 자연·환경·PL/국제소송·테러·유괴 등 리스크는 다방면에 걸쳐 있을 뿐 아니라 재해 발생 자체를 막기가 불가능한 것도 있어 고도의 매니지먼트가 요구되고 있다.

리스크에는 「피해액×발생확률」로 수치화할 수 있는 리스크와 수치화 하지 못하고 정성적으로 받아들일 수 밖에 없는 리스크가 있다. 특히, 후자에 있어서는 정보와 전문가의 지혜 수집, 정보 음미·판단, 최종적으로는 경영자의 감각·배짱으로 의사결정을 해야만 하는 것이다.

따라서 리스크 매니지먼트 담당자의 능력 유지를 위한 교육·훈련과 일반 조직 구성원에 대한 계몽·교육·훈련 뿐 아니라 전문가의 지원체제 확립이 필요하다. 일본에는 지금 극소수의 전문가 밖에 없으므로 그 양성부터 시작해야 한다. RIMS(미국리스크보험관리협회) 등을 참고하여 집중적으로 교육·훈련을 실시하는 것이 급선무이다.

리스크 매니지먼트의 본질은 「리스크를 줄이는 것」이다. 조직은 스스로 리스크에 적절히 대응하고, 리스크가 초래하는 영향을 극소화하며 조직의 유지안정을 도모하고, 아울러 주변에도 가능한 한 손실을 발생시키지 않도록 하는 것이 필요하다.

예를 들어 조직이 긴급사태에 처했다 하더라도 조직기능을 유지할 수 있도록 긴급시 대책 혹은 복구대책을 수립하는 것이 점점 더 필요해지고 있다. 그를 위해서는 리스크를 관리하는 시스템을 만드는 것과 책임자를 정하는 일이 중요한 포인트가 된다.

이하 강연자료를 중심으로

1. 리스크 매니지먼트의 개념
2. 위기관리의 개념
3. 리스크 매니지먼트의 방향에 관해 정리한다.

1. 리스크 매니지먼트의 개념

리스크 매니지먼트를 체계적인 형태로 엮은 것은 1963년 C. Arthur Williams, Jr로서, 1960년대에 RIMS(미국리스크보험관리협회)로 대표되는 바와 같이 크게 발전하였다.

처음에는 보험과 사회보장과 관련한 것이 대상이었는데, 그 후 불확실성이 있는 리스크로까지 대상을 확대하여 기술, 인간의 심리와 행동, 정치, 경제, 사회, 문화 등 종합적으로 리스크를 관리(매니지먼트)하는 방안이 확립되어 오고 있다.

1.1 리스크 매니지먼트의 정의

리스크 매니지먼트라는 단어는 사람에 따라 다양한 의미로 사용되고 있는데, 혼란없이 논의를 계속해 나가기 위해 정의를 내려 본다.

JIS 원안(리스크 매니지먼트시스템의 구축을 위한 지침)에서는 「리스크와 관련하여 조직을 지도하고 관리하는 조정된 활동」이라 정의하고, 비고에 「리스크 매니지먼트에는 일반적으로 리스크 산정, 리스크 평가, 리스크 대응, 리스크 수용 및 리스크 커뮤니케이션을 포함한다」고 하고 있다.

武井교수는 「조직의 목표에 따라 리스크 및 불확실성을 초래하는 악영향을 리스크의 확인·측정·처리기술의 선정·실시·통제 과정을 거쳐 최소 비용으로 리스크를 극소화하는 매니지먼트에서의 시큐리티 기능」으로 정의하고 있다. 여기서 조직에는 기업, 기타 조직체 및 가계 등 이른바 경제주체가 포함되고, 시큐리티기능은 “경영의 안정화 또는 보전”을 의미한다.

1.2 리스크 매니지먼트의 프로세스

리스크 매니지먼트 실행 프로세스는 다음 5가지이고, 후술할 제3장 리스크 매니지먼트의 방향에 기록한다.

- (1) 리스크 확인
- (2) 리스크 측정
- (3) 리스크 처리기술 선택
- (4) 리스크 처리 실시
- (5) 리스크 매니지먼트 통제 (체크)

2. 위기관리의 개념

위기관리는 일반적으로 “Crisis Management”라 하는데, 때로는 Emergency Planning, 또는 Contingency Planning, Disaster Recovery Planning을 범주에 넣고 있다.

2.1 위기관리의 정의

武井교수는 「어떠한 위기에 처하더라도 조직이 살아 남고 피해를 극소화 하기 위해 위기를 예측하고 대응책을 리스크 컨트롤 중심으로 계획, 조직, 지도, 조정, 통제하는 프로세스」라 정의하고 있다.

2.2 위기관리의 프로세스

- (1) 위기의 징후 탐지
 - (2) 준비·방지
 - (3) 피해 제한 조치
 - (4) 복구
 - (5) 교훈 학습
- 이 위기관리 실행 프로세스이다.

2.3 리스크 매니지먼트와 위기관리의 차이

리스크 매니지먼트 또는 위기관리의 목적은 조직의 성질, 업태, 업종, 경영방침이나 전략에 따라 틀려질 것이다.

리스크 매니지먼트는 조직 목표에 따라 최소의 비용으로 리스크 및 불확실성의 악영향을 극소화

하는 시큐리티기능(경영의 안정화 또는 보전)이다. 한편, 위기관리는 조직이 위기에 처했다더라도 생존하며 피해를 최소화하는 프로세스이다.

2.3.1 리스크 매니지먼트의 목적

리스크 매니지먼트의 목적은 「조직 가치의 극대화」이다. 바꿔 말하면 조직 경영자 뿐 아니라 그 관계자(사용자)에 있어서의 가치(사회, 경제, 정치, 문화, 기술적 의의)까지도 극대화 하는 것이다.

2.3.2 위기관리의 목적

위기관리의 목적은 「위기에 살아남고, 위기의 피해를 최소화 하기 위해 위기에 대한 준비에 만전을 기하고 위기 도래에 대응하는 것」이다.

구체적인 위기관리 목적은 다음과 같다.

(1) 손실 발생 전의 목적

- ① 경제적 목표
- ② 불안의 경감
- ③ 외부에서 부여된 책임을 완수
- ④ 사회적 책임 수행

(2) 손실발생 직전, 발생중, 직후의 목적

- ⑤ 위기관리 (crisis management)

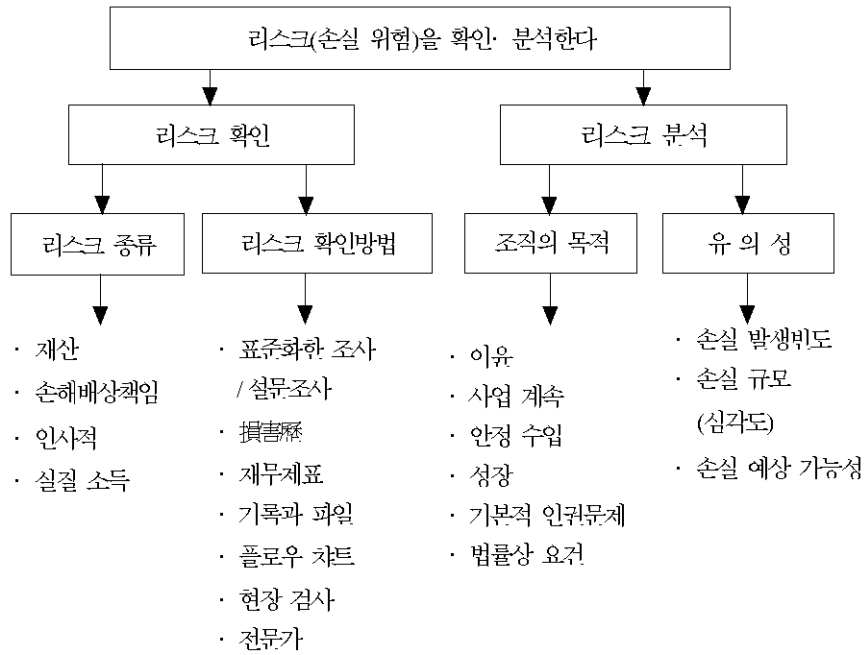
(3) 손실 발생 후의 목적

- ⑥ 기업 존속
- ⑦ 사업 계속
- ⑧ 수익 안정
- ⑨ 성장 지속
- ⑩ 사회적 책임 수행

3. 리스크 매니지먼트의 방향

3.1 리스크(손실위험)의 확인과 분석(측정) (그림 1)

리스크의 확인은 리스크 종류와 그 확인방법에 따른다. 리스크는 조직의 목적과 유의성으로 분석



【그림 1】 손실 위험(리스크)의 확인과 분석

한다.

3.1.1 리스크의 확인

리스크의 종류에 따른 확인방법으로 리스크를 확인한다.

(1) 리스크의 종류

- 재산
- 손해배상책임
- 인사적
- 실질 소득

(2) 리스크 확인방법

- 표준화한 조사 / 설문조사
- 損害歴
- 재무제표
- 기록과 파일
- 플로우 차트
- 현장 검사
- 전문가

3.1.2 리스크의 분석

조직의 목적과 유의성으로 리스크를 분석· 평가한다.

(1) 조직의 목적

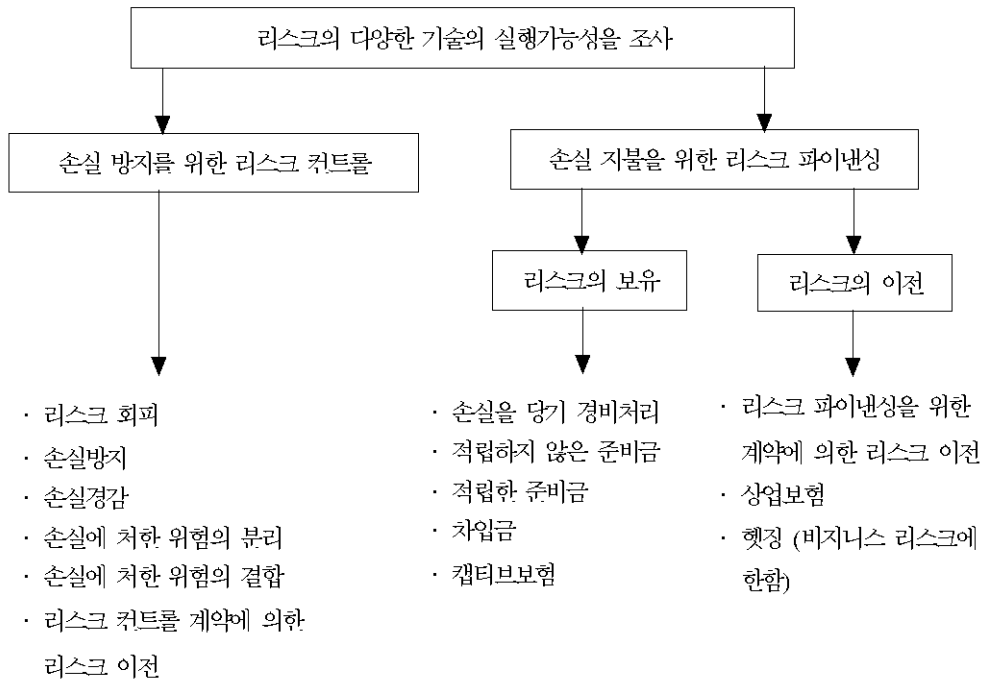
- 이유
- 사업 계속
- 안정 수입
- 성장
- 기본적인 인권문제
- 법률상 요건

(2) 유의성

- 손실 발생빈도
- 손실 규모 (심각도)
- 손실 예상 가능성

3.2 리스크 처리기술의 선택

리스크에 대한 다양한 처리기술의 실행가능성을 조사하여 선택한다(그림 2).



【그림 2】 의사결정 원칙을 응용한 기준

(1) 선택기준을 선정

- 재무적 기준
- 기타 목적에 관련된 기준

(2) 의사결정 원칙을 응용한 기준

- 리스크 컨트롤(risk control)
- 리스크 파이낸싱(risk financing)

3.2.1 리스크 컨트롤 (손실 회피)

손실을 방지하기 위한 리스크 컨트롤에는 리스크로부터의 회피, 손실 방지, 손실경감, 위험 분석(분리), 리스크 이전이 있다.

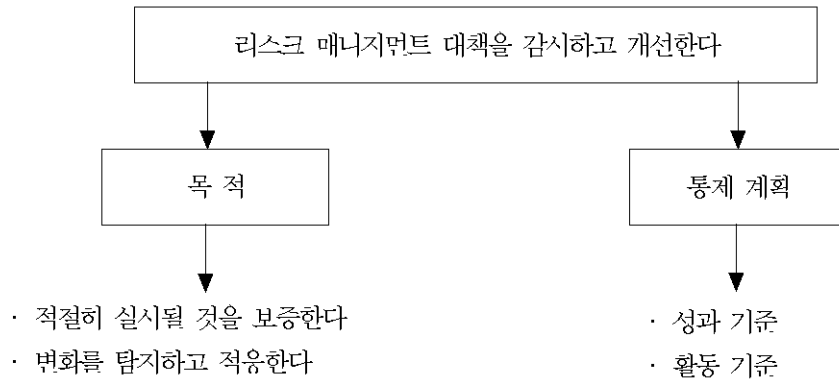
리스크 회피(risk avoidance)를 JIS 원안에서는 「리스크가 있는 상황에 빠지지 않도록 하는 의사결정 또는 리스크가 있는 상황에서 빠져 나오는 행동」이라 하고 비교에 「이 의사결정은 리스크 평가 결과에 기인하는 경우가 있다」고 하고 있다.

3.2.2 리스크 파이낸싱

JIS 원안에서는 리스크 이전(risk transfer)을 「특정 리스크에 관한 손실책임의 타인과의 공유」라 하고, 비교에 「①리스크 이전은 보험 또는 기타 계약에 따라 이루어지고, ②리스크 이전은 새로운 리스크를 창출 또는 존재하는 리스크를 변화시키는 경우가 있으며, ③요인의 이동은 리스크 이전이 아니고, ④법률 또는 정부의 규제에 따라 리스크 이전은 제한, 금지 또는 명령되기도 한다」고 되어 있다.

손실에 대한 지불을 하기 위한 리스크 파이낸싱에는

- ① 리스크를 보유(손실을 직접 수용)하는 경우의 방법으로, 손실을 당기 경비처리(손실금 삽입), 준비금(적립 없음 또는 적립), 차입금 등



【그림 3】 리스크 매니지먼트의 통제

② 리스크를 이전하는 경우의 방법으로, 파이낸싱을 위한 계약에 의한 리스크 이전, 상업보험, 헷징(비즈니스리스크에 한함) 등이 있다.

- 문서관리· 유지
- 기록 보전
- (5) 시스템 감사
- (6) 최고책임자의 리뷰, 방침 수정

— 防災시스템(2000. 7)

— 발췌: 경영기획부 과장대우 반경희

3.3 리스크 처리 실시

선택한 리스크 매니지먼트 기술

- 기술적인 의사결정
- 경영관리적인 의사결정의 조합을 실시한다.

3.4 리스크 매니지먼트의 통제 (체크)

리스크 매니지먼트가 효과적으로 수행되어 확실히 개선되도록 하기 위해서는 아래와 같은 것이 필요하다(그림 3).

- (1) 발견한 리스크의 감시
- (2) 리스크 매니지먼트 실시 상황의 감시· 평가
- (3) 시스템 유효성 평가, 시정· 개선
- (4) 시스템 유지
 - 교육· 훈련과 능력 유지 (지원기구를 포함)
 - 리스크 대응순서의 유효성 검증 (시뮬레이션을 포함)
 - 리스크 커뮤니케이션 (정보 수집· 홍보)