

안전관리와 리스크 매니지먼트

위험관리

기업활동에 관련된 리스크 개요와 이들 리스크 가운데 안전관리의 위치를 알아본다.

안전관리의 목적은 인간이 상해를 당하여 크게 고통을 받거나, 신체기능을 상실하거나, 최악의 경우에는 사망에 이르는 등 일련의 사태를 초래하지 않도록 하는 것이다. 설비와 관련하여서는 운전미스에 의해 설비를 손상시키거나 화재·폭발 등에 의해 설비가 폐기되어버리는 사태를 일으키지 않도록 하는 것이다.

상해나 화재·폭발은 장래 일어날지 모르거나 일어나지 않을지도 모른다. 이러한 불확실한 것을 미연에 관리하도록 한다는 의미에서 안전관리는 「리스크 매니지먼트」의 일부이며 리스크 매니지먼트의 여러 분야와 상호 연관되어 있다. 이 글에서는 종래형(從來型)의 안전관리의 문제점과 향후 있어야 할 형태의 안전관리에 관해서 생각해 보기로 한다.

리스크 매니지먼트는 약 30년 전부터 보험업이나 경영관리의 전문용어로서 사용되고 있으며 요즘은 빈번히 사용되어 일상생활에서도 쓰이는 용어가 되었다. 그러나 「크라이시스 매니지먼트(Crisis Management)」와 혼동해서 쓰는 경우도 상당히 많다. 리스크는 발생할 것인지 발생하지 않을 것인지 불확실한 것이

다. 이에 대해서 사건이나 사고는 현실이며 불확실한 것이 아닌 실제의 위기가 일어나고 있는 것이다. 그 영향의 완화와 확대방지를 위한 관리는 크라이시스 매니지먼트 또는 위기관리라고 부르는 것이 적절하다고 하겠다. 당연히 일어날 것이 일어나는 것은 아직 일어나지 않았다 할지라도 리스크라고는 말할 수 없다.

사업 활동을 하는 것은 항상 리스크를 수반하며 다수의 리스크가 존재한다. 사회의 글로벌화 및 법규나 행정으로부터의 요청에 따라서 그 범위는 더욱 확대되어 간다. 이 글에서는 개별의 리스크를 전반적으로 취급하는 것이 목적이 아니므로 기업활동을 둘러싼 리스크 즉 ① 비즈니스 리스크(Business Risk) ②오퍼레이션널 리스크(Operational Risk) ③마켓 리스크(Market Risk) 등 3종류의 리스크에 대한 개요를 파악하면서 그 가운데 안전관리는 어느 위치에 있는가를 생각해 보기로 한다.

□ 비즈니스 리스크(Business Risk)

사업활동 범위는 무제한이 아니다. 회사가

가지고 있는 엑스퍼티스(Expertise), 즉 전문 지식이나 능력, 자본, 인력 또는 설비규모 등의 조건이 있다. 특정 사업을 진전시켜야 할 것인가 말 것인가의 의사결정을 할 때 이러한 조건들을 판단해서 리스크가 허용되지 않는 것이 있다면 그 사업은 하지 않는다고 하는 「리스크 회피」또는 리스크를 인식해서 받아들인다는 뜻에서 「리스크 보유」라고 하는 대응방법을 취하게 된다.

□ 오퍼레이셔널 리스크 (Operational Risk)

사업경영은 생산으로부터 판매까지의 가치창조 프로세스이다. 이 프로세스는 생산관리, 설비관리, 품질관리, 자재관리, 인사관리, 고객관리 등으로부터 성립된다. 이것들의 관리를 효율적으로 운용하기 위해 다수의 서브시스템(Sub-system)이 있고 이는 일상생활에 관련되어 있다. 일상업무에 있어서도 많은 불확실성이 수반된다. 가치창조 프로세스는 그 자체가 일련의 리스크로 구성되어 있는 것이다. 이들 리스크는 「보유해야 하는 리스크」이지만 대책으로서 리스크의 집중을 피해서 「리스크 분산」을 하거나 지속적인 개선활동을 통해서 「리스크의 방지」를 꾀한다. 따라서 잔존 리스크에 대해서는 「리스크의 이전」, 즉 보험을 이용하는 것이다.

□ 마켓 리스크(Market Risk)

외국환의 변동, 상품의 상장 등은 통상의 사

업활동에 수반하는 리스크 즉 오퍼레이셔널 리스크의 분류에 속한다고 볼 수 있을지도 모른다. 그러나 리스크의 성격이 오퍼레이셔널 리스크와는 달리, 지속적인 개선보다도 오히려 리스크 헤징(Hedging)으로 대응하는 것이 일반적일 것이다.

□ 안전관리

지금부터 다룰 안전관리는 오퍼레이셔널 리스크의 일부분이기 때문에 이것에 초점을 맞춰 화학산업과 듀폰사에서 있었던 2가지의 사례를 소개한다.

첫째 사례는 화학산업으로 추진하고 있는 「리스폰시블 케어」(Responsible Care)이다. 리스폰시블 매니지먼트, 즉 「책임관리」를 하는 것은 화학산업 뿐 아니라 모든 사업자의 책임이다. 그러나 공장주변의 지역주민이나 소비자는 화학산업의 사회공헌을 이해하여 현재의 생활레벨은 화학제품 없이는 생각할 수 없다고 생각하고 있는 반면, 화학공장이나 화학제품의 안전성에 대해서 무언가 불안하거나 걱정이 되는 것이 사실이다.

이와 같은 불안이나 걱정에 대해서 「책임관리」를 해 나가며 지역주민 및 소비자와 적극적인 대화를 계속함으로써 지역주민이 막연하게 가지고 있는 불안에 대해서도 「책임 있는 배려」(리스폰시블 · 케어; Responsible Care)를 해 나가려고 하는 것이다. 이러한 활동을 통해서 화학산업에 대한 사회로부터의 신뢰감을 높이고 이미지 향상을 목적으로 하는 것이다. 이를 위해서 리스크를 「지역사회」, 「사원 및 협력

사의 종업원, 「회사의 설비」, 「환경」, 「화학제품의 물류」 그리고 「화학제품의 사용자」 등 6가지로 구분하여 각각의 분야에 대해 위험성의 유무와 그 정도를 확인한다 (Hazard Identification).

위험성은 모든 사람이나 설비, 환경에 대해서 위해(危害)를 주지만 설비상, 관리상의 대책을 강구함으로써 위해 발생확률과 영향범위 규모를 경감한다.

이와 같이 리스크를 측정하여 허용할 것인지 안 할 것인지는 리스크를 평가(Risk Assessment)하여 그 결과를 받아들여 사람이나 설비 환경에 대한 리스크 감소(Risk Reduction)를 꾀한다. 그리고 일련의 활동, 실시된 대책 및 그 결과를 사원, 협력회사, 현지주민, 고객, 제품취급자, 관계감독청 등의 관계자에게 알림(Risk Communication)으로써 일련의 리스크 매니지먼트를 하려고 하는 것이다.

「리스폰시블 케어」(Responsible Care)는 1985년 캐나다에서 시작하여 지금은 전 세계 46개국에서 실시하고 있으며 화학공업 전반의 리스크 매니지먼트 수준향상과 사회로부터의 인식확산을 위해 노력하고 있다. 일본에서도 약 110개 회사가 가입하고 있는 「일본 리스폰시블·케어협회」(Responsible Care)를 중심으로 적극적인 활동이 전개되고 있다.

다음은 듀폰(Dupont)사의 사례를 소개한다. 듀폰사에서는 안전, 업무윤리, 사원의 공평처우를 사회의 기본적 가치(Core Value)로 두어서 업무상 및 업무 외의 상해사고 제로(Zero)화, 설비사고 제로화, 업무윤리사고 제로화 성차별 등 사원의 공평처우에 관한 사고 제로화 등 6가지의 제로화 목표를 달성하기 위한 계획

을 세워 실천하고 있다. 이들 분야만으로 오퍼레이셔널 리스크 모두를 망라(網羅)할 수는 없으나 이것들의 기본적 가치가 개선되지 않아서 초래되는 리스크를 방지하기 위한 관리시스템, 「관리자의 관여(關與)」 및 「직무규율」은 그 밖의 오퍼레이셔널 리스크 방지를 위해서도 필수적이며 이것들이 없으면 오퍼레이셔널 리스크를 효과적으로 매니지먼트 할 수 없게 된다. 라인 관리자가 안전, 업무윤리, 사원의 공평처우에 관한 사고 방지가 생산활동을 유지해 주기 때문에 코스트 및 품질을 관리하는 것과 같은 중요한 요소들이라는 사실을 인식하지 못한다면 어떠한 훌륭한 관리시스템이 있어도 가능하지 않는다는 것은 자명한 일이다.

모든 종업원이 정해진 룰을 정해진 대로 또한 매회 실행하는 것을 듀폰사에서는 「직무규율」(Operating Discipline)로 정의하여, 라인 관리자의 관여와 마찬가지로 중요시하고 있다.

안전관리는 리스크 매니지먼트의 일부인 것으로 인식되고 있으나 상해나 설비의 사고방지를 위한 기술 또는 방법으로서 취급되지 않는 경향이 있다. 안전관리가 리스크 매니지먼트가 되려면 리스크의 확인, 리스크의 평가, 리스크의 커뮤니케이션 등 일련의 관리를 적용하지 않으면 안 될 것이다. ㉞

— 일본보험매일신문 발췌

— 정리: 위험조사부 과장대우 박경희