

## 위험관리

안전관리 패러다임의 변화에 대해 종래형과 미래형으로 구분하여 4개 항목씩 알아본다.

지난 호에서는 비즈니스리스크, 오퍼레이셔널리스크, 마켓리스크 등, 리스크매니지먼트 가운데 안전관리의 위치 및 듀폰사의 종합적 대처방안에 대해 생각해 보았다. 이 글에서는 안전관리 패러다임의 변화에 대해 다뤄보기로 한다.

### □ 종래형 안전관리 패러다임의 문제점

각론에 들어가기에 앞서, 안전관리의 패러다임이란 안전관리시스템을 구축하는데 필요한 전제조건이며 우리들이 당연히 받아들이고 있는 개념 또는 사회적 상황으로 정의된다. 이것들을 어떻게 이해하는가에 따라 그 위에 구축되는 안전관리시스템은 크게 변화된다. 안전관리 성적의 향상을 위해 보다 선진적 기술이나 방법을 채택하는 것도 중요한 일이지만 안전관리시스템의 기반을 형성하고 있는 패러다임에 관하여 적절한 이해를 갖지 않는다면 적절한 관리시스템의 구축은 어렵게 된다.

작금(昨今), 기업을 둘러싼 사고나 사건의 보도를 들어보면 안전관리 패러다임에 그 원인

(遠因)이 있으며 종래의 패러다임으로는 장래의 안전관리시스템을 적절히 구축하는 것은 곤란하며 그 주변을 검토하는 것은 의미 깊은 일이라고 생각된다. 종래의 안전관리 패러다임에는 몇 개의 항목이 있으나 다음 4개에 관해서 고찰해 보기로 한다.

#### (1) 사고는 일어나지 않는다.

기업의 안전관리시스템은 기업에서 일하는 종업원을 상해나 직업병으로부터 지키기 위해 공장을 화재 · 폭발 또는 화학물질의 누설 등에 따른 설비손실 및 비즈니스 손실을 일으키지 않도록 하는 시스템을 구축하는 것이다. 2차대전 후 개별기업, 업계단체, 행정, 학회 등 관계자의 노력에 의해 인신재해(人身災害)나 설비사고 건수는 극적으로 감소하였다. 이것은 반가워해야 할 만한 성과이나 반면, 사고경험자가 적어지고 사고뉴스도 감소되어 주변에서 사고에 관한 이야기를 듣기 어려워지게 되었다. 이 때문에 요즘에는 기업 뿐 아니라 사회에서도 “정말 사고가 일어날까? 앗차 사고는 일어나지 않겠지”하는 일종의 “교만과 관습”이 생겨난 것도 사실일 것이다. 이와 같은 풍조를

최근 기업의 경영자 및 관리자가 당연한 것으로 받아들여 안전관리 시스템이 구축되고 있지 않나 생각된다.

### (2) 법규대응

사회적으로 큰 충격을 주는 큰 사고가 일어나면 행정기관이나 입법기관은 신규법규를 제정하여 사고의 재발방지를 도모한다. 이러한 접근방식은 기업의 안전관리 수준을 향상시켜 안전관리 성적향상에 커다란 효과를 나타내게 된다. 그러나 기업 측에서는 법규로 대응하면 안전관리가 적절하게 되고 충분하다는 착오나 오해가 생기게 되는 면도 부정할 수 없다. 법규는 업종이나 규모에 관계없이 어느 기업에서나 지키지 않으면 안 되는 최저요건이며 앞서 기술한 바와 같이 「사고는 일어나지 않는다」것을 전제로 하는 것이므로 법규만을 만족할 뿐 어떤 면에서는 형식적인 관리시스템이 될 수 있다고 하는 견해도 있다.

### (3) 경영의 부담

리스크어세스먼트 결과에 따라 개선제안 또는 설비를 보다 안전한 것으로 하기 위하여 설비의 개조나 추가기기의 구입이 필요하게 되는 경우도 많다. 또한 안전기준이나 안전률 등으로 불충분하거나 부적절한 부분을 발견한 경우 이것들을 새롭게 만들거나 개정하지 않으면 안 된다. 이들 작업을 하는 데에는 종사하는 종업원이나 감독자의 인건비 및 기타의 경비가 필요하게 된다. 안전교육도 마찬가지로 교재의 준비, 실시하고 있는 시간은 직접생산에 기여하지 않는다. 「사고는 일어나지 않는다」것을 전제로 한다면 이러한 비용은 전혀 비생산적인

것이고 경영에도 부담이 된다고 말하지 않을 수 없다.

### (4) 개인적 대응의 직무규율

여기서 직무규율을 「정해진 것을 정해진 대로 매회 전원이 행하는 것」으로 정의한다. 한 조직이 어떤 목적수행을 위해 운영해 가는 것은 당연한 일이다. 종래의 일본형 경영에 있어서 이런 것들은 「배우기보다는 습관적으로 하라」는 생각과 함께 어떤 조직의 동료들과 더불어 서로 이야기하고 함께 행동하는 것에 의해 개개인이 체득해 가는 것을 요구하고 있다. 이것은 근무시간 내에 뿐 아니라 퇴근 시간 후에도 행해짐으로서 조직으로서 최대의 성과를 달성할 수 있도록 해나간다고 말할 수 있다. 이와 같은 환경에 있어서 작업범위를 명확하게 구별하거나 작업방법을 문서화하는 것은 불필요하기 때문에 「직무규율」이란 각 개인에 따라 무언가 조금씩 다르게 인식되고 나타나게 된다. 사고나 사건이 일어난 후에 조직으로서의 대응이 취해지지 않는 것이 이를 단적으로 증명하고 있다.

### □ 장래 있어야 할 안전관리 패러다임

종래형 안전관리는 종래의 사회경제상황에서 충분히 기능해 왔다고 말할 수 있다. 그러나 기업은 국제경제에 노출되어 약 1억2천만의 인구를 가지고 있는 일본의 시장만으로서 대응하는 것으로는 글로벌마켓으로 살아남을 수 없다. 일본에서 생산 판매하는 기업에 있어서도 국제적 코스트 경쟁력의 우위가 요구되고 있다. 글로벌화는 기업 뿐 아니라 한 사람의 시민에 대

해서도 영향을 미치고 있다. 마스크이나 해외여행을 통해서 입수하는 지식은 단순히 참고 정보로서 한 사람의 기억에 머무를 뿐 아니라 주위 여러 사람들의 가치관에도 변화를 주고 있다. 기업에 대한 충성심이나 종업원의 근무에 대한 의식이 변해도 불가사의한 것은 아니다. 이와 같은 「시대의 변화」를 배경으로 장차 있어야 할 새로운 안전관리를 구축하는 데에는 다음의 항목을 고려하지 않으면 안 될 것이다.

#### (1) 사고는 일어날 수 있다.

「사고는 일어나지 않고 있어도 사고에 관해서 생각한다. 이러한 불길한 것은 할 필요가 없다」가 아니고 「사업 활동에 있어서 사고는 늘 따라 다닌다」라는 전제를 하고 사고가 일어난다면 어떤 사고에 있어서 어떤 영향이 미칠 것인가 하는 것을 검토하지 않으면 안 된다. 설비의 설계나 설치 각각의 단계에서 일어날 수 있는 사고를 상정하는 것이다. 사고를 상정함으로써 사고를 막기 위한 어떠한 방지책이 강구되는 것이고 그 방지책을 충분히 검토할 수 있다. 또 사고가 일어난 경우에 있어서도 「사고는 일어난다」것을 상정하고 있으면 사고의 영향완화 방법이나 피해확대방지에 대해서도 고려할 수 있다.

#### (2) 윤리를 기본으로 한다.

법규에 대응한 안전관리를 행하는 것으로부터 법규를 지키는 것은 최저한의 조건으로 하지 않으면 안 된다. 사업 활동의 수행에 사용된 설비나 원재료의 위험성에 관한 정보를 입수할 수 있는 입장에 있는 것은 사업자이고 사업자는 정보에 근거해서 위험성에 대해 적절한 안

전관리를 행하는 것이 요구된다. 위험성에 대한 적절한 수준판정에는 어려움이 수반되지만 이것에 대해서는 적절한 사내 기준을 설정하여 그것이 잘 지켜지고 있는가를 검증해 나가는 데에는 기업윤리가 필요하다.

#### (3) 경영에 있어서 불가결

안전관리는 기업의 오퍼레이셔널리스크의 중요한 일부분이고 이것이 적절하게 실시되지 않기 때문에 중대한 설비재해나 인신재해가 일어나며 존속자체가 위험에 노출되고 있는 기업이 적지 않다. 그렇지만 사고가 일어나느냐 일어나지 않느냐는 불확실한 것이고 일어나지 않을지도 모르기 때문에 이에 대한 투자나 경비는 경영에 있어서 부담이 된다. 라고 생각하는 사업자는 큰 리스크를 부담하는 사람이며 소수일 것이다.

#### (4) 조직대응의 직무규율

직무규율을 개인의 경험이나 이해에 맡기지 않고 직무규율과는 다르게 일상업무에 있어서도 구체적으로 무엇을 하는 것이 기대되고 있는가를 사내기준, 더욱이 매뉴얼 등에 명문화하여 정기적인 교육을 통해서 철저히 주지시키고 그것이 현장에서 실천되고 있는지 어떤지를 확인하지 않으면 안 된다. 이 때 직무규율은 일반직원에게만 적용되지 않고 경영간부에 대해서도 적용되어하며 경영간부는 오히려 솔선수범 할 것이 요구된다. 즉 공장의 안전 틀은 현장을 시찰하는 경영간부에게도 당연히 적용되지 않으면 안 된다. ㉞

— 일본보험매일신문 발췌

— 정리: 위험조사부 과장대우 박경희