

# 위험관리에서 사업계속계획으로의 개념 확장

일본의 한신·아와지 지진이나 미국의 911 테러사태 이후 리스크의 분류나 손실경감 추진과정, 연구 방법에 커다란 변화가 진행되고 있는 것을 느끼게 된다. 공적분야는 물론이고 사적분야에서도 위험(위기)에 대응하는 적응력을 향상시키고자 위험관리 및 위기관리와 기업존속에 관한 사업계속계획(BCP)에 관한 필요성이 강조되고 있다. 접근방법에 있어서 기존의 방법과 원론에는 커다란 변화가 없는 것처럼 보여지나, 세부사항에 있어서는 파생적으로 다양한 내용이 추가되고 있다. 본 고에서는 이들의 개념과 추진 프로세스 등에 대해 간략히 정리하고자 한다.

## 1. 개념의 확장

위험관리(危險管理, Risk Management)와 위기관리(危機管理, Crisis Management)라는 용어의 쓰임새를 보면, 다양한 분야에서 다양한 내용으로 용어정의를 하고 있으며, 각 단어는 유사한 의미에서 개념이 정립되어 새로운 표현이 되기도 한다. 시대의 급속한 변화와 학문의 발전에 따라 용어에도 변화가 생기는데, '리스크 관리'가 그 중 한 예이다.

우리나라는 1973년 당시 대한재보험공사의 「보험월보」에서 '위험관리'라는 용어를 최초로 사용하기 시작하였는데, 당시의 의미는 언더라이팅 측면에서 위험의 선택과 분산이라는 뜻으로 쓰였다. 그러나 지금은 기업이 가지고 있는 크고 작은 리스크를 도출하고, 각각의 중요도를 정성적·정량적으로 분석, 평가하며, 현재화(顯在化)할 경우에 대비하여 대응책을 마련하고, 그 영향을 최소화하는 일련의 작업 및 피드백에 의한 학습과정을 표현함에 있어 '위험관리'보다는 'Risk Management(RM)' 또는 '리스크관리'라는 용어를 더 많이 보게 된다.

그 중에서 일부를 선택하여 그 의미를 살펴보면, 먼저 「리스크」는 '조직의 목표를 불완전하게 하거나 달성할 수 없게 하는 가능성'으로서, 목표달성에 부정적인 영향을 주거나 '계획과 실제'와의 사이에 발생된 부정적인 차이, 편차(인적손실이나 경제적 상실)가 나타날 가능성 등 모든 위험을 대상으로 하는 것이 RM이다. 기업에서는 재무적 안정성을 유지하면서 손실을 유발하는 모든 비용을 경감(최소화)하는 것을 목적으로 기술리스크도 포함하는 경제적 통제를 RM라고 할 수 있다.

'손실의 가능성'이라고 표현될 수 있는 리스크 중에서 기업의 장래 수익성, 성장성, 기업의 생존에 막대한 영향을 미치는 중대(重大) 리스크인 「위기」는 국가, 사회, 기업 등에 심각한 손실이나 영향을 줄 것으로 예측되는 사태를 말하며, 긴급사태 발생의 돌연성, 불확실성 및 후속대응 및 처리시간의 압박을 특징으로 하고 있다. 위기상황을 가능한 사

전에 예지하고 현재화(顯在化)를 미연에 방지하며, 위기사태가 발생하면 손실을 최소화하는 여러 활동이 '위기관리'이며, 위기 감시기능, 분석 및 대책 입안기능, 위기 처리기능 등이 핵심역할을 하고 있다.

위험관리와 위기관리를 통합하는 관점에서 보면, 종합 리스크 매니지먼트 시스템에 위기관리 시스템이 포함되어 다음의 프로세스로 이해할 수 있다.

일본의 「JIS Q2001 리스크 매니지먼트 시스템 구축을 위한 지침」에서 RM은 리스크에 관한 조직을 지도·관리하고 조정하는 활동으로 보고 있으며, 그 핵심은 리스크의 산정, 평가, 대응 및 수용과 리스크커뮤니케이션을 포함하고 있다. 이 지침에서 권장하고 있는 사항은 다음과 같다.

- ① RM 방침, 행동지침, 기본목적 설정
- ② RM에 관한 계획설정
  - 리스크 분석, 평가, 목표설정, 리스크대책의 선택, RM 프로그램 책정
- ③ RM 실시
  - RM 프로그램 실시, 긴급상황 및 복구상황에서의 특수상황 추가, 운용관리
- ④ RM 수행평가 및 시스템의 유효성 평가
- ⑤ RM 시스템에 관한 시정 및 개선
- ⑥ 최고경영자의 리뷰

이 과정에 후행 시계열의 위기관리를 추가하면, ⑥이 다음과 같이 대체되고 '⑥ 최고경영자의 리뷰'는 ⑦이 된다.

- ⑥ 위기발생에 따른 위기관리시스템 가동
  - 시나리오에 따른 초동대응, Damage control, 복구프로그램 가동
  - 대응대책의 시정 및 개선

RM이 위기관리를 흡수한다고 할 때 '종합 리스크 매니지먼트'로 확장되는 것으로 완성되는 것은 아니다. 화재, 폭발, 시스템의 장애 등이 발생하여 사업이 중단되는 경우가 발생될 수도 있으며, 이 때에는 중단기간 동안의 이익상실, 고객이탈, 신뢰도 추락 등의 위험이 있고, 일정기간 내에 복구되지 못하면 기업 존속에도 타격을 받게 된다. 이에 대비한 프로그램이 사업계속계획(BCP, Business Continuity Plan)이다.

BCP에서 사업계속이라 함은 재해시 특정의 중요업무가 중단되지 않는 것으로 설령 중단된다 하더라도 목표 복구시간 내에 업무가 재개되어 고객상실, 시점점유율 저하, 경영평가 저하로부터 기업을 지키는 경영전략이다.

BCP 경영전략은 타격을 받은 분야에서 목표 복구시간(RTO ; Recovery Time Objective)을 정하고 -예를 들어, 24시간, 3일, 30일, 6개월 등-, 복구목표(RPO ; Recovery Point Objective)도 명확히 하는 것으로 기업이 가지고 있는 여러 리스크 중에서 사업정지 영향의 범위를 예상하여 사업계속·복구의 우선순위를 정하여 선별적으로 대응하게 된다.

결과적으로 영역과 개념에서 RM이 위기관리를 포함하는지, 위기관리가 RM을 포함하

는지는 보는 관점에서 달라할 수 있으며, 한걸음 나아가 BCP 개념이 추가되더라도 사고 예방과 손실경감, 사고발생시의 응급대응과 위기처리차원 및 신속한 복구와 사업계속의 프로세스는 공적, 사적분야를 불문하며, 업무 명칭에 관계없이 유사한 목적과 기능을 수행하고 있음을 알 수 있다.

## 2. 공공분야 위기관리

### □ 재난위기에 대하여

재난 및 안전관리기본법과 동법 시행령에서 ‘재난’이라 함은 국민의 생명·신체 및 재산과 국가에 피해를 주거나 줄 수 있는 것을 말하며, 재난의 종류에는 태풍·홍수·화재·붕괴·폭발·교통·금융 등으로서, 국가 또는 지방자치단체 차원의 대처가 필요한 인명 또는 재산의 피해가 발생하거나 이에 준하는 것으로서 소방방재청장이 재난관리를 위하여 필요하다고 인정하는 피해가 있는 것으로 설명하고 있다.

아울러 ‘재난관리’라 함은 재난의 예방·대비·대응 및 복구를 위하여, ‘안전관리’라 함은 시설 및 물질 등으로부터 사람의 생명·신체 및 재산의 안전을 확보하기 위하여 행하는 모든 활동을 말하고 있다.

공적위기는 각종 재난이 사회의 존립을 위태롭게 할 정도로 긴급하고 중대한 비상상황으로 발전될 때 수습의 때를 놓치면 복구가 매우 힘들 것이라는 점과 국가안전에도 영향을 미칠 것이라는 점에서 국가안전보장회의에서 안보위기, 국가핵심기반위기와 함께 재난 위기도 다루고 있다.

국가안전보장회의에서 재난위기를 다루는 직책은

- 재난분야 위기관리체계의 구축 및 개선에 관한 사항
- 재난 위기관리분야 현안업무의 조정에 관한 사항
- 재난 위기관리분야 표준·실무 매뉴얼의 관리에 관한 사항
- 재난 위기관리분야 경보·훈련·평가 제도에 관한 사항
- 국가 재난분야 위기상황 발생시 초기조치 지원

에 관한 업무를 맡고 있다.

따라서 화재·폭발 등의 사고가 국가차원의 대처가 필요할 정도로 피해가 막심하여 시간적인 긴급성과 통상적인 관리의 수준을 넘는 중대성이 있거나 그렇게 예상될 경우에는 ‘재난위기’라고 보아야 할 것이다.

국가안전관리체계에서 중앙안전관리위원회의 위원장은 국무총리, 중앙재난안전대책 본부장은 행정자치부장관, 중앙긴급구조통제단 단장은 소방방재청장이 맡도록 하여 대형재난이 발생하여 인명 및 재산상의 피해경감을 위해 국가차원의 조치가 필요한 경우 국무총리(선포대상지역이 3개 시·도 이상) 또는 중앙재난안전대책본부장(선포대상지역이 2개 시·도 이하)이 재난사태를 선포하여 사전대비를 한다.

### 3. 재난위기관리 과정 4단계

재난위기관리 과정은 예방·대비·대응 및 복구 4단계로 구분하며, 미국 FEMA에서는 mitigation, preparedness & training, response, recovery로 구분하고 있다.

#### 가. 예방(prevention/mitigation)

예방의 뜻으로 prevention을, 완화의 뜻으로 mitigation이라고 쓸 수도 있다. 완화는 잠재적 위기나 실제 발생한 위기로 인한 위험을 평가하고 감소시키는 과정으로, 위험분석(risk assessment & analysis)과 충격분석(Impact analysis), 위험경감(risk reduction) 및 관련 보험을 통하여 재난 충격을 줄이고 생명과 재산 손실을 감소시키는 노력이다. 완화(예방)의 방법으로는 공학에 기초한 구조적 완화(structural mitigation)와 법령과 제도의 정비를 통한 사회적 완화(social mitigation)를 적용할 수 있다.

한편, NFPA 1600 Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs에서는 prevention plan과 mitigation plan을 분리하고 있다.

#### 나. 대비(preparedness & training)

위험분석에 기반을 두고 대응계획의 개발, 대응인력의 교육 및 훈련, 자원동원 계획 등을 위기발생 이전에 신속하고, 효과적으로 대응할 수 있는 비상계획을 준비하는 과정이다.

#### 다. 대응(response)

재난위기가 실제 발생했을 때 비상계획을 집행하고, 2차 피해 가능성을 축소시키며 복구단계를 위한 준비과정으로서 모의테스트를 거쳐 시스템의 적합성을 점검한다. 중앙정부와 지방자치 조직간의 역할과 임무조정, 중앙정부의 재난수습지원 및 구조·구급 등이 이루어진다.

#### 라. 복구(recovery)

재난발생 이전의 상태로 회복할 수 있도록 피해복구비용의 교부 및 자원 동원, 전력 등 라이프라인, 생필품공급 라인 등을 재건하는 것이다.

티모시쿵즈는 위의 4단계를 예방(prevention), 대비(preparation), 실행(performance) 및 학습(learning)의 4가지 기본요소로 구분하고 있는데 특히 학습은 가상 또는 실제 위기상황 동안 조직에서 실행된 결과에 대한 평가와 아울러 경험의 제도화를 통해 위기탐지능력과 대응능력을 증대시킨다고 보고 있다.

위와 같은 재난위기관리 각 단계는 사적 위기관리에도 그 개념을 적용할 수 있으며, 인간의 생명존중과 존엄성, 위기관리시스템의 사회적 형편성에 가치를 두는 프로세스로 진행된다.

#### 4. 사기업의 위기관리

기업을 둘러싸고 있는 재해·사고 등의 리스크, 영업에 관한 리스크, 정치·사회·경제 리스크 등은 끊임없이 사회의 복잡화, 가치관의 변화, 기술의 진보와 함께 변화하고 있다.

국내 화재를 예로 들면, 1년에 3만건 이상 발생하는 사고에 대해 시민들은 위험감이 둔해졌으며, 사고원인 규명에 대해서도 소극적인 여론을 보이고 있다. 미디어를 통해 사회적으로 문제화된 사고가 발생 시점을 기점으로 시스템에 대한 개선노력과 학습효과가 고조된 후 다시 평범한 일상으로 되돌아가는 이유는 방화를 제외한 각종의 화재가 의도되지 않은 상황에서 발생하고 있다고 보는 것이다.

조직의 규모, 건축물의 용도상 규제범위, 작업공정의 난이도, 기술의 진보 및 발전단계 상 불가피하게 겪어야 할 과정, 규모의 경제, 인간적 실수, 인간관계 간의 갈등 충돌 등에 대하여 보통사람의 수준에서 사회감시망을 소홀히 하거나 잊어버리기 때문이다.

그러나 해외 선진기업과 연관된 이해관계자는 10여 년 전부터 다음과 같이 태도를 달리 하고 있다.

○ 주주와 투자자는 자신들의 이익을 극대화하기 위하여 기업평가항목에 **RM** 수행여부를 묻고 있다.

스위스의 투자평가 전문회사 SAM리서치의 앙케이트 문항 중 RM문항은 전체 91개 중 9문항이 들어있다.

예를 들면,

- 귀사에는 RM과 위기관리를 포괄적으로 담당하는 임원이 있습니까?  
 있는 경우에는 성명, 직함 임원회 수준을 기입할 것
- 리스크 대응 사내표준이나 가이드라인은 다음의 주요 리스크를 고려해서 운용되고 있습니까?(복수대답 가능)
 

■ 취업상의 건강이나 안전	■ 환경리스크
■ 보안	■ 정보관리
■ 재무리스크	■ 기타 구체적으로 (     )
■ 사내표준 없음	■ 해당없음
	■ 알지못함
- 귀사의 RM System에서는 정규요원에 대한 교육·훈련을 하고 있습니까?

○ 거래기업으로부터의 **RM** 요청도 있다.

제조업에 있어 부품의 안정공급은 생산제품의 품질과 같이 거래결정의 주요 요소이다. 부품공급처의 화재 등의 사고로 공급불능에 빠질 경우, 제2의 공급선이 없으면 조업중단의 위험을 맞게 되므로 발주자는 하청기업에 대해 RM을 실시할 것을 요구하게 된다

○ 종업원으로부터의 요청도 있다.

기업이 조직적으로 사고원인을 은폐하거나 법령이나 각종 기준을 위반하였을 때, 기업 내부의 고발자에 의해 사회로 돌출된다. 기업의 윤리나 사회적 책임에 반하는 조직에

대해 종업원이 가진 양심의 가책이나 정의감, 내부불만 등에 의한 폭로이므로 내부고발자의 동기가 무엇이던지 간에 기업의 부적절한 대응이 허락되지 않으며, 미국에서는 1989년에 내부고발자를 보호하는 Whistleblower Protection Act(내부고발자 보호법)가 제정되었다.

#### ○ 국가수준의 RM 표준화 규격으로부터 요청도 있다.

호주와 뉴질랜드에서는 「AS/NZS 4360 : 1995 리스크 매니지먼트」, 캐나다에서는 「CAN/CAS-Q850-97 리스크 매니지먼트 : 의사결정자를 위한 지침」으로, 영국에서는 「BS6097-3:2000 프로젝트 매니지먼트 파트 3 : 비즈니스 관련 프로젝트 리스크 매니지먼트 가이드」를 국가규격으로 채택하였고, 일본에서는 1997년의 TR Q 0001 위기관리 시스템을 2001년에 「JIS Q2001 리스크 매니지먼트 시스템 구축을 위한 지침」으로서 개정하였다.

BCP에 대해서도 영국의 BCI(Business Continuity Institute)가 2002년에 제정한 「Good Practice Guidelines」을 기초로 영국규격협회(BSI)가 2003년에 PAS 56(일반사양서)를 제정하였다. 미국에서도 NFPA 1600 Disaster/ Emergency Management and Business Continuity Programs을 2004년에 제정하여 이를 보급하고 있다. 일본은 2005년 3월에 경제산업성에서 「사업계속계획책정 가이드라인」을, 2005년 8월에는 내각부 중앙방재 회의에서 「사업계속 가이드라인(제1판)」을 공표하였으며, 일본중소기업청 홈페이지에서는 「중소기업 BCP 책정 운용지침」을 게시하여 BCP의 확산에 노력하고 있다.

## 5. 기업위기의 발생과 외부흐름

기업 내부 원인에 의해 발생한 화재·폭발사고를 예로 들어 설명하면, 화재·폭발은 통제가 가능하다고 보는 차원에서 책임을 가리며, 사고에 따른 피해규모와 영향평가에 따라 그 책임의 수준을 평가한다. 특히 화재·폭발사고 시점이 우연하게도 다른 사고와 중첩되어 사회적 문제점으로 제기된 시점과 비슷하면 안전시스템의 문제로 격상되어 신문이나 방송 등의 미디어에서 ‘일련의 사고’로 다루게 되며, 이는 조직에 파괴적인 영향력을 미치게 된다. 여기에 대중의 관심이나 비난이 높아지면, 기술적 사고가 기업의 존망을 좌우하는 ‘위기’의 영역으로 진입할 수도 있다.

화재·폭발사고는 기업의 책임 면에서 볼 때 공학적, 생산·기술적인 문제에 기인한다고 보며, 이는 기업이 당면하는 여러 유형의 위기로서 자연재해, 적대적인 외부인에 의한 악의적인 공격(제품훼손, 산업스파이활동, 테러 등), 휴먼에러에 의한 산업재해나 제품의 리콜, 이해관계자에 의한 도전(소송, 불매운동, 파업 등), 중대 사고로 인한 대규모 피해발생(기름유출로 인한 토양이나 해양·수질오염, 방사능 유출 등), 조직의 범죄(분식회계, 사회적 가치보다 수익을 우선하는 행위 등) 등과 비교하여 볼 때 기업의 책임수준은 기업의 조직적 범죄에 버금가는 높은 수준의 책임이라고 본다.

따라서 중대 화재·폭발사고를 직면한 조직은 사고의 전말을 공표하고 기업의 실수에 대한 반성과 함께 대중의 이해를 구하고, 인적·물적·환경적 피해가 발생하였을 경우에

는 최선을 다하여 보상과 복구를 하여야 하며, 사고재발 방지를 위한 시정조치에 대해서도 확고한 의지를 표명하여야 한다. 즉, 화재·폭발발생과 연소확대 및 피해상황에 대하여 전문성과 기업의 신뢰성을 기반으로 접근하여야 한다.

## 6. 결론 - RM의 실천과 과제

일본의 한 조사에 의하면 기업의 RM 활동계획은 63% 정도가 가지고 있으며, 이 중에서 계획이 유효하다고 보는 그룹은 79% 이다. 또한 이들의 83%가 활동계획을 실시하고 있다. 계획이 유효하지 못한 이유를 교육이 없기 때문이라고 보는 비율은 67%에 이르며, 의식개혁이 필요하다고 77%가 지적하고 있다. 따라서 RM의 성공적인 정착을 위해서 계획을 문서화하고 실천함에 있어 가장 중요한 것은 최고 경영자의 정책표명으로서 기업 RM활동의 목적, 대상, 수행방법을 밝히고, 유효성 평가 및 감사기능을 활성화하여 피드백시키는 과정이 지속적으로 유지되어야 한다.

## § 참고문헌

- 이재국(2004), '국내 위기관리 PR에 대한 연구-국내 위기관리 PR실패사례를 중심으로' 석사학위 논문. 성균관대학교
- 김봉식(2005), '효과적 재난관리를 위한 위기관리시스템 형성에 관한 연구(대구지하철화재사고 분석을 중심으로)' 석사학위 논문, 공주대학교 .
- 김치환(2002), '일본위기관리법제의 체계와 시준점', 법제연구 23호(2002.12).
- 이재은, '포괄적 위기관리시스템의 효율화 방안 : 통합위기관리시스템을 중심으로'.
- 티모시쿰즈, 이현우역(2005), '위기관리 커뮤니케이션', 커뮤니케이션북스,
- NFPA(2004), NFC 1600 Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs
- 朝田朝久(2007), '리스크마ネジメントと事業繼續, 危機管理の關係'. TRC EYE Vol. 128. 東京海上リ
- 深津嘉成(2002), '企業經營に對するリ스크マネジメントの要請' TRC EYE Vol. 22. 東京海上リスク  
コンサルテイング(株)
- 高橋久男(2001), '各國のリスクマネジメントに關する規格' TRC EYE Vol. 18. 東京海上リスクコンサ
- 鈴木のり子(2006), '防災から事業繼續への發展', TRC EYE Vol. 109. 東京海上リスクコンサルティン
- 小林 誠(2001), '第2回:諸外國リスクマネジメント規格', 등  
'企業のリスクマネジメントシステム', セキュリティ産業新聞(2001.6.10~2002.6.10)

---

작성 : 총무부 이사 정의수