

# 위험관리의 발전방향

본 내용은 "Risk Management"지 '90년 1월호에 게재된 Temple University 교수인 H. Wayne Snider학사가 기고한 "The Importance of Objectives in Risk Management"를 번역한 것으로 미국내 기업에 있어서 위험관리의 목적 설정에 대해 언급하고 있다.

## 1. 위험관리의 중요성

위험관리의 중요한 역할에 대해서는 일반적으로 잘 인식되어 있음에도 불구하고 상당히 많은, 심지어는 대부분의 기업이 목적에 부합된 효율적인 위험관리를 수행하지 못하고 있는 실정이다.

미국의 ARM자격 시험을 위한 교재의 서문부에는 이러한 위험관리 목적에 대한 중요성이 잘 기술되어 있다. 위험관리는 경영정책의 일환으로 생각되어야 하며 정책을 결정하는 데에는 두가지의 기초적 방법이 있다.

첫번째는, 위험관리자는 정책의 동기발단에서 시작하여 정책을 세심하게 준비하고, 그것의 채택여부를 결정하는 관계자에게까지 올라가도록 한다.

이는 다시 직제상의 절차를 통해 위험관리자에게 하달되고, 이것이 위험관리자가 수행해야 할 적절한 지침이 되는 것이다.

두번째로는, 정책을 경영자문관(전문가)이 작성하며, 이때 일반적으로 경영자문관은 위험관리자의 자문을 구한다. 그러한 과정을 거친 뒤에 그 내용을 최고경영자에게 올려 승인 및 채택여부가 결정된다.

최고경영진은 위험관리 기능에 대하여 많이 알고 있지 못하므로 최고경영진이 자발적으로 방침을 마련하거나 준비하는 경우는 드물다. 그러므로 일차적으로는 위험관리자가 이를 인식하고 개요를 마련하게 되며, 이는 위험관리자의 고유한 전문분야이다.

정책은 일반성을 가져야 한다. 정책의 채택을 결정하는 의사결정 과정에서 위험관리자는 사전에 어떤 내용도 제공받지 못하므로 손실전의 목적과 손실후의 목적사이에 필연적으로 상치점이 있게 마련이다.

이에 대하여 미국의 한 보험학 교수는 다음과 같은 말로 이를 극명하게 표현하고 있다. 이는 母性도 국가도 심지어는 하느님까지도 거역할 수 없는 숙명적인 것이라고.....

그럼에도 불구하고 위험관리의 실질적인 가치는 최고경영진이 위험관리를 얼마나 잘 인식하고 있는가에 따라 결정되는 경우가 많다.

## 2. 위험관리 목적에 영향을 주는 조직 구조

실제로 위험관리의 목적을 제일 먼저 결정하는 인자는 조직의 직제상 위험관리 부서가 어디에 위치하고 있는나 하는 데 있다.

이를 고려하는 이유는 위험관리자가 보고해야 하는 상급자의 대부분이 재무와 관련된 간부이기 때문이다. 이러한 현상은 위험관리가 손실재무 수단인 보험구매로부터 발전되었기에 자연스러운 현상으로 받아들여진다.

따라서, 이는 위험관리에 대한 다른 기법의 위상이 흔들릴 정도로 손실재무의 처리에 큰 공헌을 하여 왔다.

Walker Smith는 미국에서 1960년대를 보험구매가 성장해 온 시기로, 그리고 1970년대를 위험의 보유가 성장해 온 시기로 특정지었다. 그리고 1980년대는 손실방지에 역점을 두게 될 것으로 예측하였으나 불행하게도 그의 예측은 빗나가고 말았다.

1980년대는 책임제도의 확대를 통한 손실재무가 성장해 온 시기였다.

더욱이 최근에는 최고 재무담당간부의 목적은 장기적 이익보다는 단기적 회계이익에 점차 치중해 가고 있는 것으로 보인다.

이러한 관점은 위험관리자에게도 영향을 미치고 있다.

가령, 1980년대 초기에 일부 위험관리자는 어떤 위험을 보유하는 것이 전체 비용을 감소시키는데 기여하고 있다는 것을 인지하고 있음에도 불구하고, 비용을 명확하게 한다는 경영상의 편의 측면에서 위험을 보유하기 보다는 보험에 의존할 수 밖에 없다는 현실안에 밀리고 말았다.

이는 손실을 지출의 분산으로 고려하지 않고, 최고경영진의 단기투자이익을 극대화시키고자 하는 의도와 부합되어 이를 촉진시키는 계기가 되었다.

그러므로서 손실비용을 최소화하려는 일반적인 위험관리의 목적은 다른 재무목적에 종속되는 결과가 되었다.

그러나 위험관리에 따른 여러가지 보고체계가 미치는 영향에 대한 의문점은 제기되고 검토되어야 한다.

기업조직의 직제에서 위험관리의 위치를 개선하여 위

험관리자문의 중요성을 증가시킨 회계회사는 어떠한가?

Business Insurance에는 미국의 상위 10위 이내의 위험관리 자문회사중 3개회사는 회계회사와 연관되어 있다. 위험관리자가 재무부서에 보고하지 않는 구조였다면 이러한 회계회사들이 그렇게 급속히 성장할 수 있었을까?

Business Insurance에 의하면 상위 3대회사가 손실방지를 위한 검사는 한번도 실시하지 않았다고 한다. 또 다른 2개회사는 이러한 검사를 가끔씩만 수행하는 것으로 보고되고 있다.

이 분석에 의하면, 미국에서의 위험관리 process는 대부분의 기업에 있어서 위험관리에 따라 설정된 목적에 충실하고 있는 것으로 보인다.

위험관리는 손실재무에 의해서 위험을 처리하는데 역점을 두고 있으며, 그 이유는 이것이 대부분의 위험관리자가 보고해야 하는 경영권자들의 주요 관심사항이기 때문이다.

그러나 이것만으로 충분하다고 할 수 없는 것이다.

많은 위험관리자들은 이보다 훨씬 더 많은 것을 수행할 수 있다고 믿고 있다. 이들은 재무관리의 목적이 너무 제한적이고 단기적인 안목에 많은 비중을 두고 있다고 생각하고 있다.

또한, 많은 기업에서 동적위험(dynamic risk)을 발견하고, 평가하는 위험관리 프로세스의 중요성이 올바르게 인식되어 있지 않다고 믿고 있다.

손실재어 및 손실방지의 중요성도 또한 수시로 무시되고 있는 것으로 판단하고 있다.

위험관리를 위한 권한 집중이 거의 이루어지지 않고 있으며, 그 결과 잦은 실패가 결과로 나타나는 것이라고 생각하고 있다.

### 3. 대체방안과 해결방법

이러한 비판이 실제로 올바른 것이라면 위험관리의 효과를 얻기 위해서 무엇을 할 수 있을까?

이에 대해서는 여러가지 방법이 있겠지만, 그 중의 하나는 보험구매 외에 광범위한 위험관리의 접근방법을 도입하도록 최고경영진을 이해시키는 것이다.

다시 말하면, 최고경영진의 위험관리에 대한 안목을 넓

게해야 한다는 것이다. 그러나 위험관리에 대한 지식을 습득한 경영자나 재무관리자는 거의 없으며, 이 분야에 대한 이들의 지식도 피상적인 경우가 많다.

만일 최고경영진이 위험관리의 기본개념을 이해하고, 이를 전반적인 사업이론에 도입하여 실무에 적용한다면 많은 도움이 될 수 있을 것이다.

위험관리의 확대. 적용에 장애가 되는 요인은 대략 다음 2가지로 요약할 수 있다.

그 한가지는 유능한 위험관리자의 부재이며, 또 하나는 최고경영진이 유능한 위험관리자를 확보하고 있음에도 불구하고 이를 잘 활용하지 못하는 데 있다.

현재로는 항상 더 많은 능력이 요구되기도 하지만, 그 첫번째 장애요인은 대부분 제거되었다고 할 수 있다.

그러나 미국에서 두번째 장애요인은 거의 나와 있지 않다.

20년 전에는 위험관리가 매우 생소한 단어였다는 이점을 가지고 있었으며, 많은 최고 경영자들이 이에 대하여 알고자 하였다. (역자주: 그러나 우리의 경우는 위험관리라는 용어는 아마 지금도 우리의 최고경영자에게는 생소한 단어가 아닌가 생각한다.)

현재 이들이 위험관리를 알고자 하는 경우는 오직 포용능력을 벗어난 위기에 봉착했을 때 뿐이다.

이 분야의 발전을 위한 또하나의 접근방법은 위험관리를 재무분야에서 떼어 내어 독립분야로 발전시키는 것이다.

1916년대 프랑스의 경영학자 앙리 페이올은 그의 저서에서 위험관리는 6개 기본관리중의 하나라고 제안한바 있다.

이것이 어느정도 정확한 것인지 알 수 없으나, 그로부터 70여년이 지난 현재 그의 사고는 기업의 조직구조에 병합되지 못하고 있다는 것은 분명하다.

그러므로 현재 우리가 처해 있는 상황속에서 위험관리가 조직의 다른 분야로 통합되는 문제는 신중히 고려되어야 할 것이다.

손실방지활동에 역점을 둔 보다 장기적인 안목에서 이를 적극 검토해야 하는 것이다.