

# 위험관리의 통합적 접근법

(An Integrated Approach to Risk Management)

오늘날 우리는 위험이 발생하지 않았다면 성공했을 기업이 위험의 발생으로 휘청거리는 기업들을 자주 접하고 있다. Orange County, Barings PLC, Proctor & Gamble, Exxon, Daiwa 등의 기업들이 뿌리째 뒤흔들리게 된 이야기는 많은 기업 경영자들의 밤잠을 설치게 하고 있다. 다음번 희생자는 어느 회사가 될까? 고용자들의 사보타지, 제품불량, 갑작스러운 정책의 변화 등은 기업의 이윤 획득에 심각한 위협으로 작용할 수 있는 잠재 요인들이다.

기업 경영자들은 단지 재정적인 위험만이 아니라 왜 이렇게 다양한 형태의 위험이 오늘날과 같은 사회에서 자주 위협 요인으로 작용하는 지에 대해 고심하고 있다. 리엔지니어링, 다운사이징, 세계 경제의 복잡화, 기술적인 진보 등의 변화가 위험의 원인이 되고 있다. 그리고, 이러한 변화는 과거 그 어느 때보다 빠른 속도로 진행되므로 새로이 발생하는 위험, 오류를 범할 수 있는 가능성의 증가, 정책 결정 시간의 압박 등이 한 데 어우러진 형태로 변화하고 있는 것이다.

즉, 위험의 양상이 변화하고 있으므로 위험관리의 양상 또한 마땅히 변화해야 한다는 것이다. 전통적으로, 기업들은 위험이 명확하게 정의되고 付保 가능한 것에만 존재하는 것으로 파악해 왔다. 그러나 위험이란 기업의 모든 업무 과정 속에 잠복해 있는 것이다. 그러므로 업무 위험의 정의를 재정립하여야 하는 바, 그것은 기업의 목적을 저해하는 모든 사건과 행위로 정의할 수 있다. 그리고 위험관리 업무 또한, 기업의 경영진이 다같이 참여하여야 할 일인 것이다.

기업들이 어떠한 방식으로 업무 위험을 관리해야 하는가를 정립하기 위해 Arthur Andersen과 The Economist Intelligence Unit는 지난 18개월 동안 전세계적인 조사를 실시하였다. 설문지, 전화 인터뷰,

토론 등의 방법으로 전세계 최고 경영진들로부터 이들 기업이 당면한 위험을 관리하기 위해 취하고 있는 조치에 관한 정보를 수집하였다. 놀랍게도, 이들 기업이 당면한 업무 위험을 완전히 파악하여 적절히 통제하고 있다고 자신있게 응답한 최고 경영진은 인터뷰 대상자 중 절반도 되지 않았다. 또한, 대상자 중 50%가 그들의 위험 통제 정책과 절차를 작년에 재검토하였다고 응답했으며, 2/3 이상이 앞으로 3년 내에 위험 평가 장치와 기술을 재검토할 것이라고 답했다.

그 어떤 기업도 위험을 완전하게 제거할 수 없다는 것은 강조되어야 할 사실이다. 하지만, 기업들이 당면하는 다양한 위험을 사전에 보다 적극적으로 관리할 수 있는 방법도 여러가지가 있다.

## 1. 위험관리를 과정 중심으로 파악하는 방식을 개발하라.

대부분의 기업들은 전통적인 업무를 중심으로 조직되어 있다. 보고관계보다 활동에 기초하는 업무 구조는 전형적인 수직 구조보다 유연하다(따라서 변화하기도 쉽다). 위험관리에 대한 과정 접근법은 전통적인 직무의 장애물들을 무너뜨리고 업무 위험 평가와 통제 속으로 조직의 모든 양상을 흡수할 수 있게 해준다. 효율적인 상호 업무 교류와 조정이 된다면, 위험관리 과정은 훨씬 더 강화될 것이다.

## 2. 효율적인 조직 통제 구조를 수립하라.

고위 경영진들이 관련 위험에 대해 관심을 갖게 하는 일은 어떤 개인이나 팀 또는 부서만의 책임이 아니다. 모든 관리자는 사업 단위의 상하좌우로 직통 의사

전달 채널을 수립하여 위험을 확인하고, 그에 대한 적절한 대응책을 강구할 수 있게 하여야 한다. 전통적인 조직 구조는 이제 새로운 모델, 즉 General Electric의 脫階層間 의사전달, 유사 신호의 수평구조, Eastman Chemical의 평면 피라미드 등의 구조로 바뀌고 있다. 이러한 새로운 모델이 가지는 공통점은 보고 관계보다 정보의 흐름에 더 비중을 두는 느슨한 구조, 정보에 기초한 구조라는 것이다.

### 3. 공통의 업무 위험 언어를 개발하라

업무 위험관리 방정식의 모든 계수는 서로를 이해할 수 있어야만 한다. 직무 간, 부서 간, 보고 채널 간의 효율적인 정보의 흐름을 확보하지 못하는 조직은 변화하는 환경에 적응할 수 없다. Massachusetts주 반도체 회사인 Analog Devices의 Ian Rasden은 “우리 회사가 상호 업무 교류팀들을 극심한 시장 경쟁 체제에 맞추어 신속하게 조직할 수 있었던 것은 공통 언어와 일상적으로 적용되는 문제 해결 과정을 갖고 있었기 때문이다.”고 말하고 있다.

위의 마지막 단계는 전통적인 위험 관리자의 역할을 수행하는 사람들에게 특히 중요한 공통의 위험 언어와 같은 도구들은 회의실에서 보일러실까지 모든 고용자들과 직접 대화할 수 있도록 해주고, 또 그들에게 위험 제어 시나리오에 대해 분명하고도 깊이 있게 설명할 수 있게 한다.

### 4. 위험관리의 확대

위험에 대한 보다 높은 관심의 필요성을 역설하는 위의 연구가 전통적인 위험 관리자에게 의미하는 것은 무엇인가? 위의 연구결과는 조직 내 직무의 범위와 활동을 재정립할 수 있는 기회를 제공한다.

전통적인 위험 관리자의 주된 관심사항은 “순수 위험”(손실 발생의 불확실성으로 정의된다)이었고, 그가 할 일은 우연한 손실들을 예방, 전가, 회피, 통제하거나, 손실에 대비한 기금을 조성하는 일이었다. 위험의 정의를 확장하여 순수 위험과 투기적 위험을 모두 포함할 수 있도록 한다면, (다양한 형태의 위험을 각각 개별적으로 고려하는 것과는 대조적으로) 모든 업무 위험을 총체적이고 통합적인 접근법으로 관리할

수 있는 길이 열릴 것이다.

위험의 정의를 이처럼 확장함으로써 우리는 보다 광범위한 전략적 전망까지 포착할 수 있는 가능성을 찾을 수 있다. 예를 들어, Arthur Andersen은 고객 회사의 최고 경영진들에게 법률적 변화의 개연성에 대한 인식을 제고토록 함으로써 고객의 이익 영역을 연방정부의 단일 관련 기관으로부터 주정부의 관련기관들로 확대 전환할 수 있는 계기를 마련해 주었다. 그러나 전환은 부서의 마케팅 전략을 변화시켜 궁극적으로 부서에 필요한 자본의 분배를 변화시킬 것이다. 이렇듯 위험관리 과정을 전략적 상황에까지 적용하는 것은 전통적인 위험 관리자의 영역을 벗어난 것이다.

새로운 초점과 확장된 영역으로 무장할 경우, 위험 관리자가 담당해 왔던 본연의 활동도 변화할 것이다. 신 위험 관리자의 역할은 기업 내 “위험 과정 관리자” 또는 “위험 챔피언”의 역할이 될 것이다. 위험 관리 관리자로서의 역할은 보험으로 커버할 수 있던 전통적인 위험 뿐만 아니라 이와 동일한 위험관리 과정을 모든 업무 위험으로 언어를 개발하는 데서 출발하여 효율적인 통제구조를 확립함으로써 조직 전체를 포함하는 통합적 위험관리 과정을 촉진할 것이다. 표1에서 우리는 위험관리 범례의 변화를 찾아볼 수 있다.

업무 위험관리에 있어 전적으로 통합된 접근법을 채택하는 기업들의 구체적 사례는 사실 찾아보기 힘들다. 그러나 본 저자는 이 분야를 선도하는 몇몇 위험 관리자와 기업들을 알고 있다. The BOC Group의 Roger Lewington, Microsoft Corporation의 Scott Lange, Prudential Insurance Company of America의 Timothy Bunt 등이 그들이다. 이들 위험 관리자들은 몇가지 공통점을 갖고 있다. 우선, 그들은 확장된 개념의 위험을 사용한다. 또한, 소속 기업의 최고 경영진들의 지원을 받고 있음과 동시에 그들의 참여를 유도하고 있다. 끝으로, 그들은 과정의 관점에서 위험을 관리한다. 현재 이들은 전통적인 역할에서 벗어난 대표적인 사람들이다. 그러나 변화의 속도만큼 위험도 증가하므로, 위험 관리자들은 기업 내에서 자신들의 시야와 중요성을 증대시킬 수 있는 기회를 얻을 수 있을 것이다.

위험 전문가로서, 위험 관리자들은 기업의 업무 위험을 관리하는 일 뿐만 아니라 그들 업무의 중요성을

증대시키고 확장해 나가는 일에 있어서도 주도적인 역할을 수행해야 할 위치에 있다. 위험 관리자들이 전통적인 직무에 집착할 경우, 자칫 기회를 놓쳐버릴 수 있으며, 또 다른 누군가가 그를 제치고 위험관리 업무를 장악해 버리는 사태에 직면할 수도 있다.

【표 1】

위험관리의 재발견	
구 범례	신 범례
○ 순수 위험만이 위험관리의 대상	○ 순수 위험과 투기적 위험 모두를 포함하는 위험관리
○ 위험관리 담당 부서만의 제한적인 직무상의 접근	○ 직무 간과 부서 간을 초월한 과정의 접근
○ 운영상의 전망	○ 운영상 및 전략상의 전망
○ 위험 관리자	○ 위험 과정 관리자 또는 위험 챔피언
○ 최고경영진 지원	○ 최고경영진 지원 및 참여
○ 소수만이 이해하는 보편 전문용어	○ 전직원이 이해하는 공통 위험 언어

## 5. 통합적 접근법

그렇다면, 위험에 대한 통합적인 접근법을 기업은 어떻게 적용할 것인가? 미국 내 출판 및 금융서비스 분야의 대기업을 한 예로 살펴 보자. 이 기업의 고위 재무관리진은 업무 위험을 확인, 측정, 평가, 통제하기 위해 하나의 목표를 수립하였다. 이와 함께, 고위 경영진은 위험 통제 전략에서 발생한 갭의 분석과 그 갭을 메울 수 있는 대안을 고위 간부급에서 작성하도록 요구하였다. 다음은 이 과정이 완결되기까지의 단계를 기술한 것이다.

전략상, 운영상의 위험을 확인하기 위해, 약 50명의 주요 경영진들과 인터뷰를 가졌다. 기업의 차원에서 회장, 사장, 재무담당이사, 위험관리 담당이사, 각 직무의 책임자(인사부, 법률 및 경영 정보

시스템 등)가 인터뷰에 참여하였다. 부서 또는 profit center 관리자들을 대상으로 이와 비슷한 인터뷰를 실시하였다.

다음 단계로 위험을 측정 한 후, 기존에 보유하고 있던 제어 장치들을 평가하였다. 노출 위험에 대한 제어 장치들이 사전에 결정된 재정적인 경계선을 언제 초과하게 되는지를 검토하였다. 그 결과, 어떤 위험은 제어 장치가 부적절하였고, 또 다른 위험은 지나치게 제어되고 있음을 알게 되었다.

그 다음, Arthur Andersen은 연구 결과를 회사의 고위 경영위원회에 제출하였다. 이를 토대로 위원회는 주요 경영진 개개인에게 제어 장치가 미흡한 특정 위험을 배정하여 해결하도록 하였다. 이 회사는 위험 제어 갭을 메우기 위해 필요한 전문지식을 회사 내부에서 발견할 수 있었다. 그러나, 많은 경우, 실제로 기업들은 그러한 전문지식을 기업 외부에서 찾아야 한다. 1년이 지난 지금까지 그 회사는 그 때 수립한 과정 중에 확인한 위험 제어 갭을 사전에 제거하는 작업을 수행하고 있다.

사례로 언급한 이 회사가 성공할 수 있었던 주요 인으로는 위험의 개념을 확장한 것과 위험관리를 과정 중심의 시각으로 바라본 것, 그리고 고위 경영진의 지원과 참여를 동시에 획득한 것이다. 이 회사는 이 과정을 3년~5년마다 한번씩 실시하기로 계획하였다. 순수 위험과 투기적 위험을 포함하고 잠재적으로 대재해가 될 수 있는 위험노출에 초점을 맞추으로써 재정분야 경영진들은 아주 쉽게 기업 및 부서 차원에서 고위 담당자들의 관심과 지원을 유도할 수 있었다.

## 6. 위험의 이해

우리는 수많은 다른 기업들을 대상으로 동일한 형태의 과정을 적용해 보았으며, 그 결과 다수의 업무 위험을 찾아낼 수 있었다. 보편적인 위험노출의 하나는 경영정보, 즉 마케팅 데이터베이스, 수취계정, 지불계정, 기타 중요한 직무들을 중앙 데이터 센터로부터 각 지역 작업장의 네트워크로 재분배하는 과정에서 발생하는 것이었다. 많은 경우, 기업의 중앙 데이터 센터는 재해 플랜, 보안장치, 오프-사이트 데이터 저장 등과 같은 강력한 위험 제어 장치를 갖추고 있다. 그러나, 기술이 발전함에 따라, 지역 작업장

들이 적절한 위험 제어 장치를 갖추지 않은 채, 중앙 데이터 센터로부터 경영정보를 입수해 간다는 사실을 발견하였다. 그 결과, 부서는 위험에 노출된다.

업무 위험의 또 다른 타입으로는, 어떤 기업의 사업 활동과 재무 상황에 대단히 중요한 영향을 미칠 수도 있는 판례를 꼽을 수 있다. 최근의 예로, 담배 산업의 한 업체가 법률 소송으로 인해 곤욕을 치른 경우가 있는데, 이 판례는 다른 기업들이 부딪칠 수 있는 유사한 종류의 소송에도 영향을 미칠 수가 있다. 또 다른 위험 시나리오로는 특정 제품의 마케팅 방법에 영향을 미칠 수도 있고, 또는 특정 제품을 제조하는데 필요한 비용이나 중점사항 등을 변화시킬 수도 있는 법적인 선고를 포함한다.

또 다른 공통 위험에는 기업의 명성에 가해진 손상, 규제 또는 법률의 변화, 새로운 사업 참여로 인한 위험, 재무 위험, 엄청난 손실 등이 포함된다. 표2에는

위험관리가 제어하지 못하는 위험들을 수록하였다.

## 7. 인식의 변화

통상 위험 제어 장치들은 운영 관리자들의 활동을 제한하는 강제 수단이며, 통제선으로 인식된다. 그러나 이러한 인식이 전부는 아니다. 모든 관련 업무 위험을 사전에 평가 및 제어하려는 노력은 사고를 예방하기 위한 것일 뿐 아니라 기업의 발전에도 유익한 결과를 초래한다. 기업 내 위험의 위치를 확인하는 작업은 결국 구체적인 위험을 제어하는데 필요한 자원의 할당을 필요로 하겠지만, 동시에 이러한 확인 작업을 통해 지나치게 제어되는 위험을 발견하게 되는 경우도 있다. 이 경우, 기업의 목적을 보다 효율적으로 달성할 수 있는 방향으로 부족한 자원을 재분배할 수도 있을 것이다.

[표 2]

위험관리 경고 사인(Sign) 10가지
위험과 가치를 연계하지 않음 : 업무 위험은 그것이 주주들의 황에 미치는 영향과 명확하게 연계되지 않는다.
미래에 대한 대비 부족 : 기업체의 위험 평가는 급속하게 변화하는 세계의 사업환경을 따르지 못한다.
비효율적인 전략적 통제 : 환경요인 등의 경우, 전략이 먹혀들지 않는다는 사실이 명백하기 전에는 좀체로 평가되지 않는다.
업무 위험 정책의 부재 : 위험 관리자가 업무 위험을 정기적으로 평가하고 또한, 위험 제어 장치의 성능을 정기적으로 시험하도록 규정된 문건은 없다.
최우선 사항이 되지 못함 : 지속적인 위험 평가와 제어를 최우선 사항으로 간주하지 않아 고용자들과 관리자 또한 위험관리를 중요한 것으로 생각하지 않는다.
통합적인 위험 평가 틀의 부재 : 업무 위험을 확인, 측정, 감시하기 위한 체계적인 접근법 부재.
분화 : 직무 간과 부서들은 각각 별도로 토양 위에서 개별적으로 작동한다. 운영 관리자들은 업무 위험관리를 다른 사람이 해야 할 일이라고 생각한다.
편협한 초점 : 재무는 내부적인 회계 위험 제어에만 초점을 맞추고, 자금은 소수의 재무 위험만을 제어하는데 초점을 맞춘다.
형편없는 위험의 의사전달 : 단순히 손실 통제에만 집중되는 위험 평가 및 제어에 관한 정기적, 간헐적인 내부 의사전달.
취약하고, 때 늦은 조치 : 복잡한 위험을 평가하고 제어하기 위해 전문가의 노하우를 이용하는 것은 눈 앞의 화재를 진화할 때 뿐이다. 기업 내부 감사진에 의한 사후 평가는 재해 예방을 위해 사전에 취해야 할 필수적인 부분이다.

위험과 위험관리란 말은 오늘날 다소 진부한 것으로 인식될 수도 있다. 그러나 업무 위험과 그로 인해 발생할 수 있는 문제들은 결코 사라지지 않는다. 위험은 늘 우리 곁에 있었고, 또 언제나 우리 곁에 존재할 것이다. 오늘날 그 차이점은 위험의 영향을 보다 자주 인식하기 시작했다는 것이며, 좋은 소식은 드디어 기업들이 반응을 보이기 시작했다는 것이다. 이러한 두려움을 완화하기 위한 노력의 일환으로 주요 기업들은 고위급 위험 담당자들을 임명하고 있다.

당면한 위험을 과소평가한 기업들의 이름이 신문지상을 장식하는 실정을 볼 때, "우리 회사는 모든 위험을 보험에 가입했는가?"라는 식의 구태의연한 질문은 이제 더 이상 충분치 않다. 오늘날의 위험 관리자는 이러한 질문에서 적어도 한 걸음 더 나아가 "어떻게 알 수 있는가? 정말로 확실한가?"를 자문해 보아야

한다.

위험과 위험관리에 대한 현재의 정의를 확대하고, 또 위험과 그 출처 확인을 위해 사전에 보다 적극적인 조치를 취한다면, 기업의 고위 경영진으로서 또는 실무 부서의 장으로서 또는 위험 관리자로서 여러분이 회사에서 맡고 있는 책무를 보다 충실히 수행할 수 있을 것이다. 또 현재 여러분이 회사에서 맡고 있는 책무를 보다 충실히 수행할 수 있을 것이다. 또 현재 여러분이 담당하고 있는 역할이 무엇이든지 간에, 여러분 또한 위험 관리자로 변신하여야 한다. 이 험난한 세상에서 사실 우리 모두 위험 관리자가 되어야 하는 것 아니겠는가?

(Risk Management 96.7월호에서 발췌. 정리한 것임)

## 화재 위험의 확인

화재위험 평가의 첫 단계는 시설과 관련된 모든 화재위험을 찾아내는 일이다. 관찰에서 간과되기 쉬운 잠재적인 위험을 감소시키기 위해서는 조직적인 탐색이 필요하다.

화재위험은 외부의 발화원이나 시설 자체의 어떤 결함에 의해 발생된다. 화재위험을 야기시키는 것으로 알려진 여러가지 상황들을 다음과 같다.

- 설계 및 건축상의 결함
- 운전상의 실수
- 설비의 기능부전 및 고장
- 유지관리의 미흡
- 불충분한 감독 및 훈련
- 자연 현상
- 환경요인

화재위험의 평가는 이들이 알려질 때 필요하다. 위험을 찾아내는 과정은 원인이 되는 사건과 연결될 수 있는 변수 중에서의 상관관계나 위험에 관련되는 변수를 파악하는 것이다. 그럼에도, (1) 화재사해가 없는 새로운 시스템에 대한 화재위험을 결정하고, (2) 발생가능성은 작지만(따라서, 별로 없거나 사해가 없는), 심각하게 우려되는 화재의 위험을 찾아내며, (3) 상대적으로 중요치 않은 화재위험을 중요하게 여기는 것을 걸러내기 위하여 사례 Data를 초월하여 검토하는 것이 필요하다.

위험을 찾아내는 방법은 아래와 같다.

- 분석(Analysis)
- 감시(Surveillance)
- 검사(Inspection)
- 설계의 검토(Design review)
- 경험(Experience)