



변화하는 위험의 관리가 키·포인트



전 정 우
〈삼성그룹 비서실 차장〉

1. 위험관리의 중요성

기업경영을 생각한다는 것은 곧 위험을 생각하는 것과 같다. 왜냐하면 위험을 수반하지 않는 경영이란 없기 때문이다.

다시말하면 기업을 둘러싸고 있는 주변에는 수많은 위험이 존재하고 있으며 이러한 위험중에는 기업경영에 있어서 필수불가결한 이익을 전제로 한 기업의 변신, 업종전환, 신제품의 개발 및 시장 개척, 설비투자등의 투기적인 위험도 있으나, 이와는 반대로 화재, 폭발, 산업재해, 교통재해, 도난및 풍수해등 기업활동에 따른 손실만을 초래하는 순수위험도 있다.

이중 기업경영에 필수불가결한 전자의 투기적위험은 경영 TOP 으로부터 관리자에 이르기까지 사업운명과 직결되기 때문에 면밀한 사업성검사가 전제되고 있으나, 후자의 화재 또는 산업재해등 순수위험에 대해서는 기업 경영 TOP은 물론 경영자및 관리자들이 어떻게 해야 이러한 위험을 관리할 수 있는지, 사실상 이론도 정립되어있지 않을뿐만 아니라 그저 “사고는 없어야 되겠다”는 막연한 생각에만 젖어있어 우리나라의 화재발생빈도는 매년 증가하고 있고, 특히 인재육성을 부르짖고 있으면서도 한편으로는 재해다발로 인해 세계 제1의 산업재해율(38.8%)을 보유함으로써 이율배반적이고도 부끄러운 “산재왕국”이 된 것이다. 그런가 하면 84년도 각종 교통재해로 인해 17만여명의 사상자가 발생했다하니 아연해질 수 밖에 없다. 이같은 기업내의 각종 재해는 경영TOP의 관심여하에 따라선 충분히 예방가능한 것임에도 이에 대한 관리소홀로 막대한 인명 및 재산손실을 자초하고 있다 하겠다.

따라서 여기에서는 기업에 이익보다는 손실만을 초래하고 있

는 순수위험관리에 대해 삼성그룹을 중심으로 그 현황을 소개하고 향후 관리방향에 대해 언급하고자 한다.

2. 위험관리의 영역 및 운영체제

삼성의 위험관리(삼성에서는 통상 “안전관리”라 칭함)는 만 7년 전인 1978년말에 그룹적으로 위험을 총괄관리하는 조직이 구성되어 오늘에 이르고 있으며 그주된 고유업무는 크게 다음과 같이 4가지로 구분되고 있다.

즉 예상인적위험을 예방관리하는 「산재예방업무」, 화재·폭발등 물적위험을 예방관리하는 「방화관리업무」, 작업조건및 환경에 관계되는 「작업환경업무」, 그리고 위험을 전가처리하기 위한 「보험관리업무」등이 그것이다.

이상의 4가지 업무를 효율적으로 관리하기 위한 일환으로 총괄규정을 제정하여 그룹공통으로 관리하고 있으며, 관리내용은 연 4회 「그룹사장단회의」에 부의 보고함으로써 각사 사장들의 관심을 촉구함은 물론 위험관리 업무에 대한 인식의 변화를 꾀하고 있고 특히 사장및 사업장장은 해당사업장에 대해 직접 업무지도와 방

침발표회를 갖는등 위험에 대한 인식은 상당히 높은 편이다.

한편 각사업장에는 사업장장을「위험관리책임자」로, 각부서장은「겸임책임자」로 임명하는등 각 LINE 부문의 일선 감독자까지 책임과 임무를 부여하는 위험관리의 “LINE 책임제”를 도입, 정착단계까지 수준을 올렸으며 특히 LINE 부문을 지도, 견제하고 사업장의 위험관리방향을 설정 추진하기 위한 STAFF 은 공장장 직속 또는 인사부문의 부서장 밑에 전담조직을 두고 있는 것이 타사와 다르다 하겠다.

이같은 STAFF-LINE 혼용조직의 바탕위에 각사업장의 LINE 부서에서는 독자적인 위험관리 계획을 수립 시행함으로써 「전부문」, 「전계층」, 「전사원」이 참여하는 “위험관리의 LINE 화”를 심화시키고 있으며 86년도부터는 “위험관리 LINE 의 체제구축”이라는 그룹방침을 이미 확정한 바 있다.

3. 위험관리의 추진내용

위험관리의 목적은 기업내 존재하고 있는 제반 위험을 찾아 평가하고 그 결과에 따라 제거, 감소 또는 보험회사에 전가하는 활동이기때문에 1979 년도부터 위험및 보험을 총괄관리하기 위한 규정을 두고 있으며 이에따른 관리계획을 세워 추진하고 있다.

즉 일체의 사고를 ZERO 화 하기 위해서는 이미 발생한 재해(현재재해)가 또다시 재발치 않도록 정보를 통한 사후관리를 철저히 함은 물론, 재해로 나타나지는 않았으나 언젠가 나타날지도 모르는 재해가 능성있는 숨어있는 위험요인(잠재재해)을 찾아 분석 평가하는 일명 “잠재재해 발굴운동”을 1980년도부터 일부관계사에 시범적용하여 큰 성과를 거두게 되자 1981년도부터 그룹차원의 운동으로 승화시킴으로써 일본의 동종업계수준을 앞서는데 크게 기여하고 있다.

그러나 재해로 나타나는 “잠재위험”은 작업환경이나 시설의 불안전성보다는 사원들이 제반「사내기준(규정, 규칙, 표준, 지침, 수칙등)」을 제대로 이행하지 않음으로써 재해를 유발한다는데 착안하여 1984년도부터는 주로 인적행동에 의한 잠재재해를 ZERO 화 하는데 역점을 두고 있으며, 반면 불안전한 시설 및 설비를 보완개선하는데 상당한 투자를 하여 현재는 그 기능의 유지관리에 최선의 노력을 경주하고 있다.

한편 잠재위험여부를 판별키 위해 각종 기준을

1980년도부터 제정 또는 보완하고 있으며 이 기준에 의거, 위험에 대한 감수성을 높이기 위해서 1984년도부터 “위험예지훈련”제도를 도입, 그룹적으로 확산하여 현재는 매작업 직전에 위험예지를 적용토록 교육및 지도를 실시 하고 있다.

특히 1981년도부터는 전관리자이상 임원에 이르기까지 위험관리실적을 평가하여 개인별 고과에 반영하는 “목표관리 제도”를 도입 시행하여 오다가 금년도부터는 전사원 개개인에까지 목표를 주어 관리토록 하는 “개인별 사업부제”를 도입, 시행함으로써 명실공히 STAFF 부문뿐만 아니라 LINE부문에 이르기까지 위험관리자의 역할과 임무를 수행토록 하여 「전사원의 관리화」를 꾀하고 있다.

4. 향후 위험관리 방향

모든 관리가 그렇듯 특히 위험관리의 경우에는 경영 TOP의 확고한 방침과 STAFF 부문의 사명감에 의한 장기방향설정, LINE 부문의 자율적인 위험관리체제를 근간으로 한 위험관리전담팀을 구성하여 기업경영에 따른 제반 위험상황을 직시, 「종합위험관리 SYSTEM」을 구축하는 일이다.

이런 반석위에 위험관리는 어느 특정계층만의 일이 아닌이상 기업내 각조직속에서의 위험관리방침과 효율적 관리를 위한 계획을 실천함으로써 경영합리화를 더욱 촉진시킬 수 있을 것으로 본다.

그러나 「사업」그 자체는 각종 위험을 수반하기 때문에 시시각각으로 발생, 변화하는 이러한 위험을 어떻게 안전한 상태로 관리하느냐가 KEY POINT 이기때문에 이에 대한 연구가 계속되어야 한다.

현재까지 나타난 관리실태를 보면 경영자부터 작업자에 이르기까지 책임과 업무한계를 명확히 하고 “전사원의 위험관리 요원화”하는 과정상의 난제도 문제려니와 위험관리의 4E(ENTHUSIASM, EDUCATION, ENFORCEMENT, ENGINEERING)를 달성키 위한 관리의 CYCLE을 어떻게 원활히 지도하느냐도 당면과제라 하겠다.

이같은 문제는 기업의 일개 관리자로서의 국소적인 방향정립과 기업의 특성및 경영 PATTERN을 감안한 것이지만 국내기업으로 볼때는 타 부문에 비해 상당히 낙후된 분야이기때문에 정부는 물론 이 분야의 관련기관에서도 위험관리부재로 인한 재해빈발을 심각하게 받아들여 정책적인 제시와 꾸준한 지도계몽이 선행되어야 할 줄 안다. ☐