

기업책임과 위험관리(下)

위험관리와 의사결정

박 필 수
우리 협회 상임고문

1. 의사결정론으로서의 위험관리

1-1. 의사결정과정과 의사결정의 형태

미국의 경영관리론자는 프랑스의 Fayol의 생각을 기초로 하여 발달한 것으로서 경영자의 직능을 관리에 있다고 하며 그것을 몇가지의 과정으로 분류하고 그 각각에 대해 원리·원칙을 하여 가자고 하는 것이다. 즉 그것은, 이미 기술한 바와 같이, 관리는 계획·조직·지도·통제의 4개의 요소 내지 과정으로 나누어져 그 각각에 대해 경험에서 추출되어 귀납되는 원칙을 구하고 그것을 체계적으로 추구하고자 하는 것이다.

이와 같은 경영관리론은 전통적인 관리과정론이라고 일컬으며, 이 이론 전개를 행하는 흐름은 관리과정학과(Management Process School)라고 부르고 있다.

위험관리론을 전개하고자 하는 우리들은 물론 경영관리론의 성과를 최대한으로 이용하는 데 있으므로 이제까지의 기술은 관리과정론에 입각하

여 왔다. 그러나 이 관리과정론과는 다른 경영관리론이 전개되고 있으므로 우리들은 여기에도 주목하지 않으면 안된다.

그것은 Barnard에 근거를 둔 근대관리론의 입장이다. 즉 Barnard는 조직관리를 기초로 하여 경영관리론을 전개하고 Barnard 혁명이라고 말하는 영향을 남기고 여기에서부터 Simon의 의사결정론이나 Ansoff의 경영전략론 등이 발전되고 있다.

근대관리론은 경영자의 직능을 의사결정에 구하고 있으며 경영관리를 조직내에 있어서의 의사결정의 문제로서 파악하고 있다. 즉 Simon에 의하면 관리한다는 것은 의사결정을 한다는 것과 같은 뜻이므로 경영관리자에 있어 중요한 것은 의사결정기능이라고 하고 있다.

의사결정은 다음의 세가지의 중요한 과정에서 성립된다고 한다.

(1) 정보활동(intelligence activity)-의사결정이 필요로 하는 조건을 확인하기 위해 환경을 탐색할 것. 즉 결정을 위한 기회를 발견할 것

(2) 기획활동(design activity)-가능한 행위의 대체안을 발견하고 개발하고 분석할 것

(3) 선택활동(choice activity)-이용가능한 행위의 대체안 가운데에서 어느 특정한 것을 선택할 것

이상과 같은 의사결정과정의 의거, Simon은 조직의 의사결정의 형태를, ① 정형적 의사결정(Programmed decisions)과 ② 비정형적 의사결정(nonprogrammed decisions)으로 나누고 있다.

전자는 일상적·반복적인 의사결정으로서 새로이 의사결정을 할 필요가 없도록 프로그램화되어 있는 것인 데 비해 후자는 특별히 중요한 의사결정으로서 드물게 일어나는 예외적인 것으로 프로그램화하기 어려운 것이다.

이와 같은 분류는 정보처리기술을 전제로 한 의사결정의 횡수 내지 양적 측면의 분류이나 의사결정의 목적 내지 질적 측면에서 Ansoff는 그것을 ① 전략적 결정(strategic decisions) ② 업무적 결정(operating decisions) ③ 관리적 결정(administrative decisions)으로 분류하고 있다. 그리고 전략적 결정은 기업의 내부문제보다도 오히려 외부문제에 관한 것으로서 기업의 목적이나 목표의 설정, 경영의 다각화, 현재의 제품시장의 개발 등에 대한 의사결정이다.

업무적 결정은 일상적인 업무의 수익성을 최대로 하는 의사결정으로서 각 부문에 자원 내지 예산의 배분, 업무의 계획화, 업무의 조정, 통제행위의 적용 등에 관한 결정이다. 또 관리적 결정은 최대의 효율로 기업의 자원을 조직화하는 의사결정이며, 그것은 한쪽에서는 조직에 관한 결정, 다른 쪽에서는 자원의 조달과 개발에 관한 결정이다.

위험관리도 그것이 관리의 하나이기에 경영조직의 각 단계에서, 또는 관리되어야 할 리스크에

대해 각각 중요한 의사결정을 수반한다.

즉 기업활동은 모든 면에서 의사결정을 필요로 하기 때문에 사람, 물, 돈, 기술, 정보를 조화시켜 기업을 성장으로 이끌어가기 위해 관리층의 각 계층에서 의사결정이나 판단을 필요로 한다. 위험관리에 대해서도 에너지 위기, 통화위기, 지진, 신제품의 개발, 신시장에의 진출이나 각종의 투자 등과 같은 전반관리위험의 위험처리는 최고경영관리자의 의사결정에 달려 있다. 또 생산, 판매, 재무, 노무 등에 관한 각종의 부문관리위험의 위험관리는 middle management의 의사결정에, 그 위에 이들의 위험처리를 구체적으로 집행하는 경우에는 집행관리편람(Risk Management Manual)의 유무를 묻지 않고 하급관리자의 일상의 판단이나 의사결정에 의존하지 않으면 안된다.

이와 같은 각 계층에 있어서의 정확한 의사결정이 위험관리의 성공을 좌우하고 기업의 성장에 영향을 미치게 되는 것이다.

1-2 관리과정론적 위험관리와 의사결정론적 위험관리

이 내용은 위험관리를 근대관리론의 입장에서 검토하는 것을 목적으로 하고 있다. 즉 위험관리를 위험처리에 관한 의사결정으로 체계화하고자 하는 것이다. 그러기 위해서는 관리과정론의 입장에서는 위험관리론 가운데 이용가능한 것을 흡수하지 않으면 안된다.

위험관리는 기업의 존속을 위협하는 기업위험의 처리에 관한 과학적 관리이다. 기업이 수익을 올리고 존속하고 성장해가기 위해서는 기업방위상 각종의 위험처리수단을 적극적, 소극적으로 사용하지 않으면 안된다. 문제는 이들의 각종 위험처리수단의 채용이 빨빨이 흩어지고 일관성이 없으며 충분한 계획입안이 되지 않은 채 수행되

고 있으며, 비용의 합리적인 투자가 되지 않고 있다는 점에 있다.

여기에서 위험처리 그 자체에 대해, 혹은 위험처리수단에 대해 관리의 수법을 사용하여 하나의 목표를 정하고 위험처리수단을 실행하고자 하는 데에 위험관리의 성립이 인정된다. 결국 최저의 비용으로 기업위험이 가져다주는 불이익을 제거 또는 최소화하고자 하는 것이 위험관리의 목표이다.

기업위험은 여러가지의 형태가 있으므로 위험처리수단도 다양한 형태를 가지고 있다. 그렇기 때문에 개개의 기업위험에 적합한 위험처리수단이 존재하게 되는 것이므로 그것을 비용적합성의 관점에서 선택하고 또는 효과적합성의 관점에서 편성하지 않으면 안된다.

이것은 관리과정론적 위험관리의 중핵을 이루는 위험처리계획의 일환이 되는 위험처리수단의 선택의 문제이다. 위험처리수단 선택의 기본적인 원칙은 기업위험은 되도록 회피하고, 회피할 수 없는 경우에는 제거하고, 그것이 되지 않는 것은 전가하고, 그것이 곤란한 것은 준비하고 보유하자고 하는 것이다. 여기에서 개개의 위험처리수단을 대별하면 위험제어(risk control)와 위험재무(risk financing)로 대별하고 있다.

전자는 사고발생 전의 기술조작이며 후자는 사고발생 후의 자금조작이다. 리스크콘트롤에 속하는 위험처리수단에는 회피와 제거(방지, 분산, 결합, 제한)가 있다. 이들 가운데 가장 중요한 의미를 갖는 것은 위험의 방지라고 할 수 있다. 위험재무에 속하는 위험처리수단에는 보유(준비 포함)와 전가가 있다.

위험관리의 많은 문헌에서는 준비를 보유 속에 포함하고 있으나 본래 양자는 별개의 수단이다. 특정의 위험에 대비하여 사전에 금전적인 준비를

하는 것이 위험의 준비인 데 비해 특정 내지 부특정의 위험에 대해 사전에 아무런 준비를 행하지 않고 기업의 부특정의 재산을 담보로 하여 적극적으로 위험의 부담을 하는 것이 보유이다. 따라서 기업이 충분한 위험준비가 되지 않는 경우이거나 신제품의 개발, 신시장에의 진출이라고 하는 것과 같은 투기적 위험을 무릅쓰는 경우 등에 위험의 보유가 행해진다.

위험재무에 속하는 위험처리수단은 각각 중요성을 가지나 위험관리의 실효성에서 보아 준비와 전가가 그 중심적 수단이 될 것이다. 그래서 근대적 관리론 지향을 가진 위험관리, 즉 의사결정론적 위험관리는 관리과정론적 위험관리의 위험관리 사이클(위험처리의 계획, 조직, 지도, 통제) 속의 최초의 과정에 가장 관계가 깊다. 즉 최초의 과정은 위험처리의 계획이어서 그것은 ① 위험의 조사 ② 위험의 예측 ③ 위험처리수단의 선택 ④ 위험처리예산의 편성 ⑤ 위험처리실시계획의 설정으로 분기하지만 그 가운데 ③에 가장 관계가 깊고 이 부분을 중심으로 하여 위험관리를 체계화하자고 하는 것이다.

즉 어떠한 리스크를 대상으로 하여 기업조직 중의 어느 계층이, 어떠한 목적과 기준으로, 몇가지의 위험처리수단에서 적절한 것을 선택할 것인가 하는 의사결정과정의 체계화이다. Head는 위험관리와 의사결정과 관계에 대해 다음과 같이 기술하고 있다. 위험관리 일반의 경우와 같이 위험관리는 설정된 목적달성을 위해서는 의사결정 및 그 실행을 필요로 한다. 경영관리 일반 및 위험관리의 쌍방에 있어서의 의사결정을 위한 논리적 수속은 ① 문제의 확인 분석 ② 문제에 대한 선택적인 해결책의 정식화 ③ 최선의 해결책의 선택 ④ 선택된 해결책의 실행 ⑤ 결과의 감시라는 것이다.

1-3 위험의 종류에 의한 의사결정

의사결정은 행위나 계획에 선행하는 조직에 있어서의 인간의 사고현상이며 그것에 수반되는 선택행위이다. 즉 의사결정은 대체안의 내용 및 선택을 위해서 판단기준의 내용에 의존하는 선택결정이다. 대체안의 내용, 즉 목표달성의 수단은 사실전제(factual premise)라고 하며 선택을 위한 판단기준, 즉 목표는 가치전제(value premise)라고 하고 있다. 따라서 의사결정은 사실전제와 가치전제에 의해서 생각되는 선택결정이라는 것으로 된다. 다시 말하면 의사결정은 기업을 환경에 적합시키기 위해 추구된 목표, 목적에 대해 수단을 생각하는 것이다. 그렇다면 위험관리의 목표, 목적은 무엇인가 하는 것이 우선문제로 된다. 위험관리의 목적은 가장 넓은 뜻으로는 기업도산의 방지이지만 이것으로는 대체수단의 선택이라고 하는 의사결정에는 잘 풀리지 않는다. 그렇기 때문에 기업도산의 방지 그 자체를 직접적 목적으로 하여 설정하지 않고 개개의 도산리스크(기업을 도산으로 이끄는 각종의 리스크)의 불이익을 최소화하는 데에 그 목적을 설정하지 않으면 안된다. 그리고 이 목적 달성을 위한 대체수단, 즉 위험의 회피, 제거와 위험의 보유, 전가의 어느 쪽을 어떠한 형태로 채용하는가를 선택하지 않으면 안된다. 이 경우에 당연한 것으로 선택의 기준이 문제로 된다. 선택의 기준으로서 최적화기준(optimizing criteria)이나 만족화기준(satisfying criteria)의 어느 것을 채용할 것인가가 중요한 문제로 될 것이다. 의사결정에는 필연적으로 이와 같은 가치전제 그 자체의 선택의 문제를 수반하게 되므로 이 경우 효과적합성을 생각할 것인가 비용적합성을 생각할 것인가, 그러나 위험관리에 관한 의사결정의 경우는 그 특이성을 감안할 때, 비용적합성의 관점에서 만족

화기준을 사용하지 않는 것이 현상이 아닌가하고 생각된다.

그런데 기업의 도산은 투기적 위험에서도, 순수위험에서도 생기지만 이들의 위험은 만약 위험관리자가 스텝으로 관여하고 있어도 위험처리수단의 선택이라고 하는 의사결정을 행하는 계층 및 의사결정의 방법은 달라진다. 즉 투기적 위험의 처리와 순수위험의 처리에서는 의사결정이 달라진다는 것이다.

투기적 위험의 관리를 주로 하여 담당하는 것은 두말할 나위도 없이 최고관리자 내지 전반관리자층이지만 순수위험의 관리를 담당하는 것은 중간관리자 내지 부분관리자층이라고 명쾌하게 생각할 수는 없다.

순수위험이라 하더라도 경영에 대한 충격이 강하고 기업도산에 대한 영향도가 강한 것은 역시 최고관리자로 하여금 담당하게 될 것이다. 그러나 투기적 위험의 대부분은 비정형적 의사결정으로 된다. 예컨대 신제품의 개발, 공장의 신설, 해외에의 투자라고 하는 리스크를 생각할 경우에 이것들은 혁신적 의사결정이어서 일상적, 반복적으로 생기는 의사결정은 아니며, 예외적이고도 일회에 한하는 의사결정이다. 이들의 의사결정에 잘못이 있을 경우에는 기업의 운명을 좌우하게 되는 것은 두말할 나위도 없다. 그 때문에 대부분의 투기적 위험처리에 관한 의사결정을 위험관리의 체계에서 떼어내자고 하는 생각도 있다. 그렇지만 오히려 이 원인의 의사결정에 스텝으로서 위험관리부문이 관여하는 곳에 위험관리의 필요성이 인정되는 것이다. 투기적 위험 가운데 어느 원인의 위험, 예컨대 물가의 변동이라는 리스크는 일상적인 판매활동이나 사업활동중에 생긴다. 그러므로 이 원인의 리스크에 대해서는 습관적이고 표준화된 수단의 채용이라고 하는 정형적 의사결정의 문제가 생긴다.

2. 경영외부위험에 대한 의사결정

2-1 위험처리의 전략적 결정

경영외부위험에 대한 의사결정은 주로 전략적 의사결정이다. 기업에 있어서의 전략적 의사결정은 기업을 경영환경에 적합시켜 기업을 성장으로 이끌어가기 위한 외부문제에 관한 것이다. 즉 그 기업이 어떠한 업종에 종사하고 장래 어떻게 진출할 것인가, 다각화를 지향할 것인가 아닌가, 현재의 제품, 시장상태(Product-market Position)를 어떻게 향상시킬 것인가라고 하는 전략에 관한 것이다. 이와 같은 기업의 성장이나 존속에 관련되는 중요사항의 의사결정에는 당연히 중대한 리스크가 잠재하고 있다. 다시 말하면 기업은 성장 발전을 하는 데 있어서 그 반대쪽의 리스크를 어떻게 파악하고, 어떻게 평가하고, 어떠한 위험처리수단을 채용하여 리스크를 극복하면서 리스크를 보유할 것인가를 결정하지 않으면 안된다. 두 말할 나위도 없이 기업경영은 위험부담활동이며 위험의 회피는 기업경영으로부터의 도피를 의미한다. 기존의 경영활동이나 새로운 경영전략의 채용은 필연적으로 리스크의 보유를 수반한다. 문제는 그 리스크를 전면적으로 보유하거나 일부를 회피하고 보유하거나, 일부를 제거하고 보유하거나, 일부 준비를 하고 보유하거나, 일부 전가를 하고 보유하는가라는 의사결정이다. 이들의 의사결정은 대략 불확실한 정보나 정보부족하에서 행하지 않으면 안되는 것이 보통이기 때문에 과학적인 것이라고는 할 수 없다. 그것은 주로 경영자의 능력과 성격에 의존하는 것으로서 경험과 유추에 의하게 될 것이다. 그러면서도 이와 같은 경험과 유추에 의한 의사결정이라 하더라도 유효인가 아닌가는 별도로 하고 리스크의 예측이 이루어질 것이다. 이 점에 관해 Ansoff는 다음과

같이 기술하고 있다.

「리스크는 다음과 같은 두가지의 면에서 문제가 된다. 즉 우리들은 미래의 것을 어떻게 상세히 예측하려고 해도 우리들의 능력은 예측 가능한 것만으로 한정되어 있다는 것과 현시점에서는 예측할 수 없는 기타의 사태가 당연히 일어난다고 생각되는 이유가 많다는 것을 최초로 인정하지 않으면 안된다. 우리들은 기업의 목표를 설정함에 있어 최종도달목표의 설정과 유연성 목표의 설정이라는 것에 의해서 예측할 수 없는 사태에 대비하고자 하여 왔다. 그러면서 예측할 수 있는 사태에도 여러가지의 리스크요소가 포함되어 있다. 우선 우리들의 장래의 사업계획이 정확하다고 가정하더라도 당해 산업에 있어서의 기업의 성공에 대한 기대는 어찌면 될 수 있는 것이라고 하는 전망적인 판단에 불과하다」

기업위험에 관한 전략적 의사결정은 현재의 사업활동 및 장래의 사업활동의 쌍방에 대해 필요하다. 현재의 사업활동은 각양각색의 리스크에 노출되고 있으며, 각종의 hazard는 여러가지로 변화하고 예측할 수 없었던 peril이 발생하는 경우가 있다. 현재의 사업활동에 대해서는 그것이 집행되어 있는 한 전략적 의사결정이 이미 행해져 그것이 실행되고 있는 것을 의미한다.

그러나 현재의 사업활동에 대해서도 새로운 리스크, hazard, peril이 존재하게 되므로 이들에 대한 전략적 의사결정이 필요하게 된다.

즉 국제환경의 악화, 경제환경의 변화, 에너지 위기, 컨트리 리스크의 발생 등의 hazard의 악화나 peril의 발생에 대처하기 위해 무엇인가의 위험처리수단을 채용할 의사결정을 하지 않으면 안된다. 장래의 사업활동에 대해서는 그것 자체가 전체로서의 기업위험이어서 당해 기업은 새로운 사업활동(신시장으로의 진출, 해외로의 진출, 신제품의 개발, 신공장의 건설 등)에 수반되는 수익

과 그것에 수반되는 리스크와를 비교 검토하고 진출할 것인가, 회피할 것인가의 의사결정이 이루어진다. 장래의 사업활동에 대한 진출은 분명히 투기적 위험의 부담을 의미하고 위험관리상 「위험의 보유」라고 하는 위험처리수단을 채용한 것임을 의미한다. 그러나 장래의 사업활동에 대한 진출은 분명히 투기적 위험의 부담을 의미하고 위험관리상 「위험의 보유」라고 하는 위험처리수단을 채용한 것임을 의미한다. 그러나 장래의 사업활동으로의 진출에 있어서 위험의 보유만으로, 다시 말하면 기업의 전자산을 담보하여 투기적 위험을 무릅쓰고 기업경영에 나온다는 것은 드문일일 것이다. 오히려 무엇인가의 안전변을 준비하고 위험을 보유하는 것이 일반적이다. 위험을 보유할 것인가 아닌가, 보유한다고 하면 안전변(각종의 위험처리수단)을 어떻게 할 것인가의 의사결정이 가장 중요하다.

의사결정의 과정은 전술한 바와 같이 정보활동, 기획활동, 선택활동에서 성립된다. 새로운 사업활동에의 진출에 대해서는 이것들이 분명한 형태를 취하지만 현재의 사업활동의 위험에 대해서는 이것들이 분명한 형태를 취할 수 없을 것이다. 결국 후자의 경우는 때때로 긴급한 의사결정으로 되기 때문이다.

2-2 컨트리 리스크와 위험관리

근대적인 기업은 경영의 국제화를 통해 존속 발전하여 왔다. 경영의 국제화는 가장 중요한 전략적 의사결정이다. 그것은 주권이 다른 외국에 진출하고 사회적·문화적 환경이 다르며 정치적·경제적 기반이 다른 속에서 사업을 경영하거나 투자, 융자(대부), 무역 등을 행하는 것을 의미한다. 그 때문에 경영의 국제화에는 많은 위험이 수반되지만 그것을 포괄적으로 국제화위험(international risk)이라고 부른다.

그러나 경영의 국제화에서는 통상의 사업위험(commercial risk) 이외에 국제화에 특유의 위험을 수반하게 된다. 이것을 일반적으로 컨트리 리스크(country risk)라고 부르고 있다. 컨트리 리스크는 1973년의 제1차 석유위기발생 이래 국제자금의 흐름이 크게 변화하고 1977년 초에 비산유발전도산국의 채무의 누적이 크게 부각되고 1979년의 이란혁명, 1980년의 이란·이라크 전쟁의 발생 등에 의해 표면화되었다.

기업(상사, 제조업자, 금융기관)이 경영을 국제화하려고 하는 전략적 의사결정을 하는 경우에는 국제화위험은 크든 작든 부담하지 않으면 안 된다. 기업경영이 국제화한다는 것 자체가 국제화위험의 보유를 뜻하고 보유에 대한 조치로서 어떠한 위험처리수단을 준비하고 이것을 실행하느냐하는 것이 위험관리이다. 위험관리의 의사결정은 정보, 기획, 선택의 과정을 거치게 되나 국제화위험의 위험관리에 있어서는 정보수집과 리스크의 평가가 가장 중요한 의미를 가지고 있다. 국제화기업에는 통상의 사업위험의 위험처리와 함께 비사업위험(non-commercial risk)인 컨트리 리스크의 처리를 필요로 한다. 이것을 잘못하면 국제문제를 일으키고 경우에 따라서는 기업도산으로 이어진다. 컨트리 리스크에 대한 위험처리수단은 일반적으로는 회피, 방지, 보험, 준비, 보유라는 것으로 될 것이다. 이것을 어떻게 조합시키는가는 기업의 전략적 의사결정에 따른다고 볼 수 있다.

3. 기업내부위험에 대한 의사결정

3-1 위험처리의 관리적·업무적 결정

위험처리의 관리적 결정 및 업무적 결정은 기업의 내부문제에 관한 것이다. 기업의 내부문제

에는 당연히 경영내부위험의 처리를 포함하는 것이다. 관리적 결정은 자원의 조직화 및 그 조달·개발에 관한 의사결정이기 때문에 이것을 위험처리문제에 적용시켜 생각하면 전략적 결정으로서 의사결정된 위험처리계획을 달성할 수 있도록 위험처리계획을 조직화하고 일정계획과 행동계획을 작성하는 것이다. 즉 최고경영층에서 결정된 위험처리계획은 어디까지나 위험처리의 대강에 불과하므로 구체적인 것을 입안한다거나 주어진 조건하에서 최적의 선택을 한다고 하는 미들급의 의사결정을 의미한다.

이에 대해 업무적 결정은 일상적 업무에 관한 것으로서 각 부문에 대한 자원 및 예산의 배분 등에 관한 의사결정이다. 따라서 이것을 위험처리문제에 적용하여 생각하면 위험처리계획에 의거한 위험처리업무의 계획화, 예산화, 각 부문간에 있어서의 위험처리업무의 조정이라는 것이 될 것이다. 전략적·관리적·업무적 의사결정을 다른 각도에서 위험처리문제에 관해 생각해 본다. 전략적 결정은 경영외부위험 및 중요한 경영내부위험에 관한 위험처리계획의 큰 테두리의 작성이며 경우에 따라서는 위험관리방침규정서의 작성이 되는 것이다. 그것은 주로 비정형적인 의사결정이 되며, 기업의 명운을 좌우하는 것과 같은 투기적 위험 내지 동태적 위험에 대처하는 계획이다.

그렇기 때문에 문제해결의 난이도는 가장 높고, 자유재량의 여지가 많다. 다음으로 관리적 결정은 전략적으로 결정된 위험처리계획의 큰 테두리를 보다 구체화함과 동시에 전략적으로 취급하지 않았던 약간의 경영외부위험 및 많은 경영내부위험에 관한 위험처리의 구체적인 계획을 책정하는 것이다.

경우에 따라서는 위험처리편람의 작성이 된다. 계획의 구체화는 당연히 계획업무의 분할을 수반하게 되므로 위험처리편람의 적용, 그에 따라서

수행되는 각 부문간의 위험처리업무의 조정이라고 하는 일상적인 성격이 강하며 정형적 의사결정이 업무적인 결정으로 된다. 그 까닭에 업무적 결정에는 자유재량의 여지가 좁고, 문제의 난이도도 낮다는 것이다. 즉 자유재량의 여지는 전략적 결정, 관리적 결정, 업무적 결정의 순으로 좁아지며 문제해결의 난이도의 어려움도 이 순으로 적어지며, 잘못된 결정을 하게 되는 위험성의 대소도 이 순서로 될 것이다. 그러나 의사결정을 하는 빈도는 역의 순서가 될 것이다. 다만 여기에서 주의하여야 하는 것은 위험관리가 반드시 기업에 정착되어 있다고는 볼 수 없기 때문에 위험관리에 관한 의사결정은 다른 문제에 관한 의사결정 속에 포함되어 있거나 다른 문제에 관한 의사결정의 이면에 나타나는 일이 많아진다는 것이다. 결국 위험관리가 도입되지 않은 경우라도 생산 판매·재무·노무 등에 관해 많은 의사결정이 이루어지는 경우 그것이 의식되느냐 아니냐에 불구하고 위험극복에 관한 요소가 포함되어 있다는 것이다.

3-2 위험처리의 의사결정과정

한개의 의사결정이 이루어지기 위해서는 몇가지의 과정을 거치지 않으면 안된다. 의사결정은 많은 사고(思考), 정보의 발견, 독서·토론을 한 다음에 이루어지는 것으로서 결정 자체는 거의 1초간의 번뜩임 속에서 이루어지는 것이라고 한다. 그러나 의사결정은 결정 그 자체를 의미하는 것은 아니고 그 결정 내지 선택으로 이끌어가기까지의 전과정을 의미한다. 위험관리의 계획에는 의사결정의 네가지의 단계를 포함한다고 한다. 즉 ① 문제의 진단 ② 문제의 해결을 위한 유효한 대체안의 발견 ③ 이들의 대체안을 실시한 경우의 결과의 비교 ④ 대체안의 선택이 그것이다.

3-3 보험관리에 관한 의사결정

보험관리에 관한 의사결정은 관리적 의사결정이거나 업무적 의사결정의 어느 것이다. 그것은 구체적으로는 ① 보험을 선택할 것이냐, 아니냐 ② 선택한다고 하면 어떠한 형태의 보험종목을 선택할 것인가 ③ 어느 보험자를 선택할 것인가 하는 문제이다.

위험관리는 위험처리수단의 효과적인 선택을 그 주된 내용으로 하지만 실질적으로는 보험관리와 보험외 관리의 조합이다.

보험관리나 보험외 관리의 선택에 관해서는 재무적 안정성과 수익성의 고려라고 하는 기준 및 비용과 편익의 비교라고 하는 기준을 주고 있다. 전자는 두말할 나위 없이 보험료를 기초로 하여 그것을 기업의 재무적 안정성과 수익성과의 태두리 속에서 검토하고 후보나 아니냐를 결정하고자 하는 것이다. 또 후자는 보험료라고 하는 코스트와 보험에 의해서 주어진다고 기대할 수 있는 편익과를 비교 고려할 때, 후자가 전자를 능가하는 경우에는 후보되며 역의 경우에는 후보되지 않는다고 하는 것이다. 후보할 것인가 아닌가의 판단요인을 후보한 경우의 보험료에 구한다고 한다면 그 보험료는 제품가격에 전가할 것인가, 서비스 가격에 포함할 것인가라고 하는 것도 하나의 판단기준이 된다.

이것은 보험료를 제품 원가와 서비스 원가에 포함하여도 다른 기업의 제품 가격이나 서비스 가격과 비교하여도 높지 않고 합리적인 가격을 구성하고 충분한 경쟁력이 있는가 아닌가의 문제이다. 만약 충분히 경쟁력이 있고 합리적인 가격을 형성할 수 있다면 후보되며 그렇지 않으면 후보되지 않을 것이다.

또 리스크 그 자체의 분석을 통하여 손해의 빈도와 강도를 예측하고 A형 리스크(빈도대, 강도

대), B형 리스크(빈도소·강도대), C형 리스크(빈도대·강도소), D형 리스크(빈도소·강도소)로 분류하고 A형 리스크는 회피, B형 리스크는 보험, C형 리스크는 방지, D형 리스크는 보유한다고 하는 것을 원칙으로 하고 기업내의 사정을 고려하여 약간의 수정을 실시한다는 생각도 있다. 이와 같은 생각을 도시하면 [그림-1]과 같이 된다. 보험자의 선택의 문제는 하나의 중요한 의사결정이 되지만 자본계통, 그룹경영, 인사교류 등의 요인을 제외하고 생각한다면 다음의 요인을 생각할 필요가 있다. 즉 ① 보험자의 담보력 ② 계약조건 ③ 서비스 ④ 요율이다.

보험자의 담보력은 보험자의 위험인수능력이나 지불능력을 의미한다. 일반적으로 보험사업이 건전하게 운영되어 성장이 지속되고 있는 이상 담보력이 있다고 판단된다.

보험자의 담보능력의 검토에 이어서 보험조건의 조정이 필요하다. 보험조건은 보통약관, 특별약관, 특약 등에 의해서 알 수 있으나 이것들이 보험회사간에서 통일되게 협정되어 있는 이상 비교 검토의 여지는 없다. 그러나 약관이 통일되게 협정되어 있지 않은 경우, 복수의 보험자에게 보

(그림-1) 손해의 빈도

	(소)	(대)
비 험 의 종 류	보 유 (A) 또는 • 손해방지 • 비용이 편익을 낳는다면 손해경감	방 지 (C) 또는 • 비용이 정당화되면 손해경감 • 비용이 정당화되지 않으면 보유
	보 험 (B) 또는 • 보험 이외의 전가 • 손해경감 • 손해방지	보 험 (A) 또는 • 손해방지 • 가능하다면 손해경감

험조건을 조회하고 비교 검토를 한 다음 담보범위의 넓은 것을 선택하는 것이 가능하다.

대부분의 경우 보험조건은 동일하거나 약간의 차이만을 발견할 수 없기 때문에 보험자를 선택하는 가장 중요한 기준은 서비스라는 것이 된다. 서비스는 ① 부보물건의 평가 ② 방재활동의 원조 ③ 공정하고 신속한 보험금 지불 ④ 신용공여이다. 이들의 서비스는 보험회사간에 상당히 다르기 때문에 충분히 조사하고 비교, 검토되어야 한다.

보험자를 선택하는 최후의 요인은 요율이다. 이것도 협정요율이 실시되고 있는 경우에는 비교 검토의 여지는 없으나 자유요율의 경우에는 보험시장의 동향을 주의할 필요가 있다. 그러나 요율의 고저만으로는 보험자 선택의 기준으로 되지 않는다. 보험조건 및 보험자의 담보력과 관련성에서 검토하지 않으면 안된다. 보험조건이 열악하고 담보범위가 좁으면 필연적으로 보험료는 값이 안정될 것이며, 저보험료를 매물로 하면 담보력은 약해지기 때문이다. 보험요율의 절하경쟁은 보험역사속에서 많은 비극을 가져왔었다.

어느 기업에 있어서도 위험관리를 도입하고 그것을 실시하는 이상 위험관리방침규정서와 위험

관리편람이 준비되어야 한다.

위험관리방침규정서에는 크든 작든, 보험계획이 포함되어 있다.

만약 그것이 일반적이고 추상적인 경우에는 별개로 보험계획을 책정하지 않으면 안된다. 보험계획에 따라 이루어지는 의사결정은 ① 기업의 필요에 가장 적합한 보험형태를 선택할 것 ② 대리점, 보험자의 선택 ③ 담보조건의 교섭 ④ 담보비용 저감의 방법의 검토 및 선택 ⑤ 보험조건에 따라서 행동하고 있는가의 감시 등의 자료 유지가 그것이다.

이상으로 위험관리에 대해 개략적인 사항을 기술하였다. 위험관리는 기업의 도산을 방지하고 기업경영의 합리적인 운영을 도모하기 위해 행해지는 기업위험의 과학적 관리라고 할 수 있다. 위험관리는 경영관리의 1개 분야임에는 틀림이 없고 생산관리, 판매관리, 재무관리, 노무관리, 정보관리 등의 부문관리와 병렬관계에 있으며 이들의 관리부문을 총괄하고 조정하는 전반관리와 관련되어 있다. 기업이 생존하고 성장해가기 위해서는 기업위험의 과학적 관리라고 하는 위험관리를 도입하고 연구하여야 할 것이다.

방심하면 산업재해
조심하면 안전작업