

# 특 집

## Human Factors

# 안전의 비결은 무엇인가 ?

## - 무사고조직에 대하여 -

지난호의 게재 목차

- ▶ 서론
- ▶ Top down의 point

이달의 게재 목차

- ▶ Bottom up의 point
- ▶ 안전의 비결
- ▶ 맺음말

### Bottom up의 Point

소집단 활동의 주역이 되는 현장 작업자가 하고자 하는 열의를 갖고 활동에 몰두하기 위해서는 어떠한 방법이 유효한것일까?

여기서는Bottomup의 Point에대해서정리한다.

#### Bottom up의 point -1

견본(모범)을,구체적인 활동의 모델을인식시킨다

과제 1) 도입시에는 현장의 저항이 격렬하다.

안전추진활동을 도입하고자할 때 현장으로부터는『왜 그런 것을 하지 않으면 안되는가』『쓸데없는 작업 이는다』고하는반발의 목소리가적지않다.이러한반 발의 목소리를물리쳐라.

#### ▶수법 1◀ model현장을 만든다.

소집단 활동을 정착화시키는 방법의 한가지로『model현장을 만든다』

『안전을 위하여 이러한 활동을 합시다』『이렇게 합 시다』라고 아무리 설명해도 구체적으로 어떻게 하면 좋은지 현장사람들은 도무지 이해가되지 않는다.먼 저『해보이는것』이중요하다.

#### ▶수법 2◀ 경쟁원리를이용한다.

활동이 활발한 현장을 다른 현장에 대대적으로 계 몽·홍보하고,그것을본 근로자로부터『그 팀에는질 수 없다』하는 의식을 이끌어 낼 수 있다면,이후는안 전추진 담당자가 가만히 있어도 상호간에 자극이 되 어활성화된다.

#### ▶수법 3◀ 인센티브는불가분

소집단 활동을 활성화하기 위해서는 인센티브로서 포상금을 주고,표창을 실시하는 사업장도 적지 않다 고 생각되는데 이것은 동기부여 차원에서 최선의 방 법일수있다.

#### Bottom up의 point -2

간단히 효율적으로가능한방법을강구한다

#### 과제 1) 제안건수의 지지부진

주변의 위험에 대하여 감각을 갖기 위해 소집단 활 동으로 ‘아차사고 사례 제안제도’를 실시하고 있는 사업장이 적지 않은 것 같다.이 아차사고 제안제도도 어느 정도까지 활동이 정착되면 제안 건수가 늘지 않 는 등문제가생긴다.

## Human Factors 안전의 비결은 무엇인가?

과제 2) 실제로 필요한 『아차사고 정보』의 수집이 어렵다.

아차사고 제안 활동이 정착되면 『실제로 발생하는 재해와 아차사고 보고로 제안되는 내용이 일치하지 않는다』하는 반성의 목소리도 들린다. 실제로 노하우의 정보를 공유하고 싶지 않아 아차사고 보고로 올라 오지 않는다.

▶수법 1◀ 언제나 간단히 활동에 몰입할 수 있도록 배려한다.

현장 작업자들은 평소 업무 중 틈틈이 소집단 활동을 실시하고 있기 때문에 기록하지 않으면 안 되는 항목이 많고, 노트의 기록란이 복잡하면 귀찮아하여 제출되지 않을 수도 있다. 또한 실제로 필요하다고 생각한 것이라도 이곳에서 즉시 기록할 수 없게 되면 잊어버릴지도 모른다. 이러한 점을 고려하여 언제나 간단히 활동에 몰입할 수 있도록 배려하는 것이 중요하다.

▶수법 2◀ 중점항목을 마련한다.

막상 『무엇이든 생각이 떠오르면 제안해 주십시오』라고 말해도 활동이 정착됨에 따라 자신의 행동을 되돌아보는 시점에서 어떻게 하던 mannerism화하는 경향이 있다. 지금까지 생각지 못한 것 같은 관점으로 현장을 다시 보고 과거에 간과하였던 문제점에 대하여 제안을 할 수 있도록 중점항목을 설정하여 아차사고 제안을 하게 하는 등의 시도도 유효하겠다.

▶수법 3◀ 익명가능

자신의 실수에 관한 아차사고 사례를 제안하기는 어렵다. 그러나 실제로는 『00하게 되었으나, 직전에 잘못되었음을 깨달았다』라고 하는 Trouble까지는 직면하지 않는 아차사고 정보야말로, 참으로 공유해야 할 노하우라고 생각한다.

자신의 실수도 가볍게 제안할 수 있도록 『익명가

능』하다는 기준을 정하는 것도 한 방법이다.

### Bottom up의 point -3 제안에 대해 적절한 feed back을 한다

과제 1) Feed back이 없으면 근로자의 일을 달성하려는 의지가 저해된다.

활동이 활성화되고 근로자로부터 나온 개선 제안건수가 증가하면, 제안 하나 하나에 어떻게 대응할까 하는 새로운 과제가 생긴다. 많은 제안이 나오게 되었으나 『이들 제안에 대해 어떠한 회답이 없다』 『어떠한 대책이 강구되지 않는다』하는 상황이 계속되면 모처럼 열심히 해보려고 하던 근로자의 의지가 소멸되어 버린다. 근로자의 하려는 마음을 꺾지 않고 활발한 활동을 계속할 수 있도록 하기 위해서는 적절한 feed back을 하는 것이 중요하다.

▶수법 1◀ 대응을 위해서는 충분한 예산을 확보하라

현장에 대하여 feed back하는 것으로 제일 중요한 것은 필요한 개선 제안에 대응할 수 있도록 하기 위해서는 가능한 한, 예산을 확보하는 것이다. 『이것도 개선이 필요하다』라고 하는 현장사이드로부터의 제안에 대응하여 즉각 예산을 투입하여 대응한다면, 한층 활동에 대한 달성도를 향상시킬 수 있을 것이다.

▶수법 2◀ 중요한 제안에는 즉시 대응할 수 있는 감성을 연마한다.

개선제안에 적절히 대응하기 위해서는 관리직의 직책에 있는 자가 위험에 대한 감성을 연마하는 것이 중요하다. 아무리 의미 있는 개선제안이 나왔다 하더라도 이 제안을 받아들이는 자가 위기감을 갖고 대응하지 않는다면 대책으로서 구체화하는 것도 불가하다.

중요도가 높은 개선제안은 그 자리에서 대응 가능한 system을 구축하는 것도 중요하다.

# 특 집

활동을 발견할 수가 있다.

▶수법 3◀ 대책이 실시 불가능한 이유도 미리 제시한다.

실시 가능한 개선제안은 필히 실시하는 것이 이상적이다. 예산 관계나 설비의 상황 등으로 인하여 실시하기 어려운 경우도 있다. 그러나 어떠한 설명도 없이 제안에 대한 feedback이 없는 상태가 계속된다면 현장에서는 『무얼 제안해도 쓸데없다』고 하는 분위기가 감돌게 된다.

이러한 때에는 제안에 실시가 불가능한 이유를 필히 설명하는 자세가 중요하다.

또한 장래에 대응할 의사가 있는 경우에는 계획을 제시하는 등 구체적이면서 장래 상이 연출되도록 함이 중요하다.

▶수법 4◀ 제안사항은 누구나 볼 수 있도록 한다.

개선 제안에 대응할 뿐만 아니라, 아차사고 정보를 현장에 공유 가능하도록 공부를 실시하는 무사고 조직도 많이 있다.

아차사고 제안을 공개 게시하여 항상 누구나 볼 수가 있는 상태가 되면, 자신이 포함된 group뿐만 아니라 타 group의 아차사고 정보도 공유할 수 있게 된다. 또한 meeting 등에서 구체적인 아차사고의 내용에 대해 토론하는 등의 시도도 유효할 것이다.

▶수법 5◀ 목표치, 활동평가의 기법을 확립한다.

활동이 정착되면, 『우리가 어느 정도 진보하였는가』 『우리에게 결여된 것은 무엇일까』 하는, 자신들의 활동에 대한 평가를 해보고 싶은 욕구가 강해지게 된다. 이러한 기분에 응하기 위해서는 활동의 정착 상황과 효과에 대하여 평가기법을 구축하는 것도 중요하다.

엄밀한 의미의 평가는 어려울 수도 있다. 그러나 자기 평가기법 등 간단히 가능한 방법을 채택하는 것도 한 가지의 방법이다. 목표달성도를 자기 평가하는 것으로 자기 자신의 활동을 제3자의 입장에서 다시 보는 새로운

과제 1) 활동의 수평전개가 어렵다.

같은 사업장내에서도 제조하는 제품이나 사용하는 설비에 따라 위험하다고 생각되는 장면도 다르다. 또한

Bottom up의 point -4  
각현장의 특성에 맞춘 구체적인 활동을 추진한다

은 다양해질 수밖에 없다.

그렇기 때문에 어느 활동을 획일적으로 사업장 전체에 전개해야지 하고 생각하여도 잘 되지 않는다. 또한 어떤 현장에 딱 맞는 개선제안이 나왔다 하더라도 설비가 다르다면 다른 현장에는 응용이 불가하다.

안전추진활동에는 수평 전개로써 대응 가능한 부분과 제각기 특성에 맞춘 활동을 병행하지 않으면 안되는 부분이 있다.

▶수법 1◀ 기준을 기본으로 현장에 개별적으로 대응

사업장의 기본 지침서로써 안전의 기본원칙이나 안전목표를 내걸고 추진방법이나 구체적인 활동 내용에 대해서는 각 현장 담당자가 스스로 생각해 실행하라고 하는 system을 취하고 있는 무사고 조직이 적지 않다.

이는 설비의 상황에 따라 효율적인 활동방법 작업의 흐름을 방해하지 않는 안전활동의 추진방법에 대해 생각하는 것은 현장의 일을 제일 잘 알고 있는 현장의 작업자가 책임일 것이다.

한편 안전추진담당자는 개별활동의 기준을 작성하고 순서와 기준에 빠진 것이 없는가에 대해 제3자적 시각으로 점검하고, 타기업, 타사업장의 실례를 소개하는 등의 현장담당자의 활동이 효율적으로 추진될 수 있도록 지원하는 것이 중요하다.

## Human Factors 안전의 비결은 무엇인가?

### ▶수법 2◀ 간접적 안전 마인드의 양성

직접적으로 사업장내의 안전대책에 결부시키지는 않더라도 안전의식이나 안전마인드의 향상을 위하여 간접적으로 도움을 줄 수 있는 대책을 실시하고 있는 예가 많다. 모두 사고나 재해에 대한 일반적인 관심을 갖게 한다든지, 안전 철학 등에 대해서 생각해 보게 한다면 특히 효과가 있을 것이다. 이렇게 안전의 기본에 관계되는 생각을 하게하는 활동에 있어서는 개개인의 현장 특성에 관계없이 공통으로 실시하는 것이 바람직한 경우도 있을 것이다.

과제 1) 본래의 의미를 잃고 활동이 앞지르는 경우가 있다.

실제로는 활동이 정착되면 형식에 매이게 되어버린다. 활동의 활성화 방향이 점점 의도했던 것과는 다른 방향으로 가는 경우도 있다.

Bottomup의 point -5  
활동의 필요성과 메리트를 알기 쉽게 나타낸다

마는 활동 본래의 의미를 잃어버리게 하는 전형적인 사례이다.

그와 반대로 정도가 크지 않은 재해를 굳이 무재해 기록을 stop시키고 종업원의 의식을 환기시켰다고하는 사례도 있다.

과제 2) 현장에 “시켜서 하는 느낌”이 생긴다.

현장 작업자가 소집단 활동의 실제 의미를 이해하지 못하고있는 경우 『자신은 시켜서 하고있다』 『시키니까한다』고하는 소극적인 자세로 된다. 일련 활동이 정착되고 있는 것으로 보여도 작업자간에 이러한 “시켜서 하는 느낌”이 있는 상황에서는 안전성적의 향상은 기대할 수 없다.

### ▶수법 1◀ 『know why』의 발상의 도입

소집단 활동을 추진시키기 위해서 중요한 것은 『왜 이러한 활동이 필요한가』에 대해 작업자가 알아야 한다. 활동의 실제 의미를 이해하고 있다면 자기 나름의 시점으로 활동을 재인식하고 할 마음을 갖고 활동에 몰두할 수 있게 된다.

또 『왜』를 아는 것은 상식적인 안전행동을 몸에 배게하는 것보다 중요한 factor이다. 『메뉴얼처럼 행동하지 않으면 어떠한 사고가 발생할 가능성이 있는가』에 대하여 알고 있는 것으로 메뉴얼을 보기도 하고 실제로 행동한 때의 작업자의 마음가짐을 크게 한다.

어떤 안전담당자는 『옛날에는 하나 하나의 설비를 만져가며 시행착오를 반복하였던 것을 생각해보지만 지금은 메뉴얼을 보고 메뉴얼처럼 조작할 뿐으로, 왜 이러한 조작이 필요한 것인가를 모른다』하고 한숨을 쉰다. 현재 실제로 필요한 교육은 이 『왜 :why』를 깨닫도록 하는 것이다.

### ▶수법 2◀ 활동의 메리트를 피부로 느끼게 하라

『이 활동을 실시하는 것으로 자신들에게 어떠한 메리트가 있는가』에 대하여 이해시키는 것도 소집단 활동을 추진하기 위한 큰 pit이다.

### ▶수법 3◀ 좋은 점은 칭찬한다.

『좋은 점은 반드시 칭찬한다』고 하는 것도 작업자의 하고자 하는 기분을 높이는 방법 중 한가지이다. 표창이나 보상금 등으로 눈에 보이는 표시를 하는 것도 한가지의 방법이며 사업장의 top이 현장을 돌며 작업원을 직접 칭찬하는 방법도 활동을 촉진시키는 효과가 있다.

반대로 현장의 관리직급에 있는 사람에게는 엄하게 대응해야 한다는 의견도 있다. 『현장의 관리직은 질책하고 작업자는 칭찬하라』하는 ‘당근’과 ‘채찍’을 적정히 사용하는 것이 소집단 활동을 활성화하는 비결

# 특 집

의 한가지이다.

## ▶수법 4◀ 설비·현장에 애착을 갖게 한다.

자신이 사용하고 있는 설비에 애착이 있다면 그 설비를 소중히 사용해야지 하는 의식도 높아질 것이다. 이러한 마음가짐이야말로 안전한 현장을 만드는 것일지도 모른다.

어떤 사업장에서는 설비를 깨끗이 청소하고 새롭게 도장을 한 후 설비의 정비도 자기 자신이 하고 『마이 머신』system을 도입한 곳이 있었다. 이 system을 도입한 것으로 '설비를 소중히 다루자' 하는 의식 개혁이 자연스럽게 침투된 것 같았다. 또한 담당 머신에 『name plate』를 붙여 『이 설비는 00담당이다』라고 하는 의사를 표명하는 것으로 더욱 활성화되는 효과를 얻었다.

## 과제 1) 활동의 mannerism화

어떤 사업장에 있어서도 어느 정도 소집단 활동이 정착되면 이 mannerism화, 형식화가 과제가 된다. 도입 당초에는 신기함 때문에 적극적으로 참가하여 활동하였지만 오랜 기간 계속하다 보면 싫증이 나는 법이다.

### Bottom up의 point -6

여러 가지 수단 방법을 바꾸어 활동을 계속한다

이상을 볼 기회가 없기 때문에 활동의 필요성을 느끼기 어렵고, 열심히 참가하는 것이 어렵게 된다.

## ▶수법 1◀ 복수의 활동을 조합하여 '수단 방법을 바꾼다.'

무사고 조직을 보면 같은 것, 같은 내용이라도 『part2』라고 이름을 붙여 새로운 활동이라는 인상을 주거나 이름을 조금 변경하는 등 방법을 바꾸어 안전

추진활동을 반복 실시하고 있다. 또한 실행 중에 있는 활동에 대해서도 『지금의 문제점은 무엇인가』 『다음에는 어떻게 변경하면 좋은가』 등 반성점, 개선점을 항상 검토하여 새로운 활동을 전개할 때의 새로운 착안 사항이 된다.

## ▶수법 2◀ 사고의 교훈을 눈으로 볼 수 있도록 전달을 계속한다.

과거에 발생한 사고의 기록을 눈에 새기도록 하는 것으로 안전추진활동의 필요성을 갖도록 하는 것도 하나의 방법이다.

사망재해를 경험한 어떤 사업장에는 정기적으로 사고당시에 TV에서 방송되었던 해설 프로그램을 보고 그 교훈에 대하여 토론을 시도하여 작업자 개인이 안전의 중요성을 인식 시키는데 큰 효과를 발휘하고 있다. 채택된 사례는 그 조직이나 사업장의 사례에 국한할 필요는 없다.

## ▶수법 3◀ 제3자의 눈을 중요히 여긴다.

열심히 안전을 위해 노력해도 조직내의 직원만은 눈으로 보면 보는 시각이 mannerism화되고 상호지적이 관대해지는 등 폐해가 생겨나게 된다. 이러한 폐해를 없애기 위해 신선한 시각으로 안전추진상황을 평가하기 위해서는 제3의 기관에 의한 감사(진단)가 효과적이다.

물론 감사의 형식화를 막기 위해서는 감사의 목적을 명확화하고, check point를 책정하는 등의 대처도 필요하다. 어떤 안전추진담당자는 협력회사의 사무소 개소식에서 안전에 관한 강연을 하였더니 대단한 호평을 받았다고 한다. 감사뿐만이 아니라 안전에 관한 의견 교환의 장에 외부인사를 초청하는 것도 새로운 시각으로 문제점을 검토하기 위해서는 효과적인 방법일지도 모른다.

## 안전의 비결

## Human Factors 안전의 비결은 무엇인가?

안전을 중시하는 조직의 분위기 (조직의 안전문화)를 형성한 조직의 특징에 대하여 '안전의 비결'을 정리한다.

좋은 안전성과를 거둔 기업의 사람들일수록 『언제나 사고가 일어나지 않을까 하는 생각을 갖고 있다』 그들의 마음 한구석에는 '안전은 미래에도 계속되는 것은 아니다.' '오늘 안전하더라도 내일은 사고가 일어날지 모른다' 하는 자세로 사고를 경계하고 있다.

그와 비슷하게 『아직까지는 멀었다. 하지 않으면 안 되는 일들이 태산같이 남아 있다』고 하는 겸허한 자세를 갖는 사람들을 무사고 조직에서는 많이 볼 수가 있

### 안전의 비결 1

『우리는 아직 안전하지 못하다』라고 하는 겸허한 자세를 갖는다.

전하다고 생각할 수준을 다시 목표를 높게 재설정하여 그 목표를 향해 노력을 계속한다. 이러한 겸허한 자세야말로 안전의 비결이라 부를 수 있다.

이러한 겸허한 자세는 구체적인 행동으로 나타나는 경우도 있다. 안전성과를 유지하고 있는 사업장 중에는 안전기원제를 중요시하는 사업장이 적지 않다. 물론 이러한 행동은 결코 '신의 가호를 빚'으로 안전을 확보해야지 하는 것은 아니고, 아무리 최선을 다하고 있어도 스스로의 노력으로는 미치지 못하는 부분이 있을지도 모른다는 겸허한 생각을 계속해서 갖고 있는 것의 발로라 할 수 있겠다.

우리는 '이 방법을 이용하면 안전한 사업장이 될까?' 라고 하는가 하면 어떤 방법을 이용하면 휴업재해가 감소할까 등, 즉시 안전을 보이는 결과가 나온

고 하는 착각을 하는 경향이 있다. 그러나 유감스럽게도 '안전'에 특효약은 없다. 안전한 조직이 되기 위해서는 착실한 활동을 조금씩 실행할 수밖에 없다.

해오던 활동이 제대로 기능을 못하는 원인을 조사해 보면 『철저히 하지 않았다』라고 하는 반성의 의견이 들리는 경우가 적지 않다.

가지각색의 소집단 활동을 실시하고, 안전규칙을 습득하였다더라도 의외의 경우나 형식적으로 결말이 나고

### 안전의 비결 2

가능한 것은 조금씩 자신의 손으로 실행한다

이 안전의 큰 비결이다.

무재해 기록이 계속되면 『자신이 있는 곳에서는 사고를 일으키지 않는다. 다른 곳에서도 재해를 일으키지 않는다』고 하는 긴장감, 경쟁심이 생기는 것 같다.

이 긴장감이나 경쟁심이 좋은 방향으로 승화될 때, 특별한 활동을 하지 않아도 자연히 무재해 상태가 지속되고, 안전한 조직으로 변화된다고 하는 의견도 적지 않다.

그러나 그 한편으로 『사고를 일으키지 않는다』고 하는 긴장감이 반드시 좋은 방향만으로 되는 것은 아니다. 기록을 의식하여 지나치게 긴장해 버리면 생각지 못한 큰 사고를 일으킬 가능성도 있다. 무재해 기록은 안전의 한가지 목표이기는 하나 무재해 기록 경신이

### 안전의 비결 3

반드시 『무재해』 기록을 유지한다

는 아니다』라고 단언한다.

위험한 작업이 완료되어 '휴' 하고 정신을 놓았을 때

# 특 집

나, 익숙해져서 그다지 위험을 느끼지 않는 작업의 경우, 의외로 사고는 일어나기 쉽다. 또한 초보일 때는 하나하나 정해진 대로 행하였던 작업도 숙련자가 되면 『나는 괜찮다』 『위험한 작업이나 언제나 하고 있으므로 괜찮다』 고 하는 의식 때문에 정신을 차리지 않는다. 그 결과 큰 사고를 일으키는 경우가 있다.

익숙해졌거나 그렇지 않거나 모두 위험한 작업은 위험한 것이다. 언제나 처음으로 그 작업을 하는 기분을 갖고 '무서워하며' 작업하는 정도가 작업시 올바른 마음 자세일 것이다.

## 안전의 비결 4

『위험한 것을 정확히 위험한 것으로 인식한다.』

사업장의 운영과 관계 없는 방면에도 안전추진활동을 전개하여 모든 방면에 사고·재해 Zero를 목표로 하고 있다.

이러한 자세가 현저히 나타나는 예를 아래에서 살펴본다.

### ▶ 사무부문에 안전

수년간에 걸쳐 무사고를 계속하고 있는 조직 중에는 사업장의 정리정돈이 구석구석까지 되어있는 경우가 적지 않다. 또한 사무실에서의 재해를 없애기 위해 『아차사고』 보고를 장려하고 있는 사업장도 있다.

### ▶ 협력회사에서의 안전

무사고 조직에는 협력회사 직원 대상의 안전교육이

## 안전의 비결 5

『완전한 무재해』의 목표 설정

또한 안전교육이나 안전에 관한 자격제도를 정해, 협력회사 사원도 안전활동에 참여하는 것은 그 사업장에서 작업의 대전제로 하고 있다.

### ▶ 작업 외의 안전·보건 대책

안전보건활동의 일환으로 근로자의 건강유지로부터 일상생활의 교통안전까지 활동의 대상으로 전개하고 있다. 근무시간외의 교통사고는 사업장의 안전과 직접 관계는 없을지 모른다. 그러나 『자신의 안전을 지키지 않는 사람은, 사업장의 안전을 지키는 것도 불가하다』 고 하는 생각으로 일상생활에서도 안전한 행동을 하는 것이 사업장의 안전에 직결된다고 할 수 있다.

안전성고가 좋은 사업장의 이야기를 들어보면 『그 사고를 계기로 우리 사업장의 안전추진활동이 바뀌었습니다』 라고 하는 이야기가 적지 않다.

무사고 조직이라고 불리기까지는, 그 나름대로 과거의 아픈 경험을 잊지 않고 안전추진활동의 원동력으로 활용하였기 때문이다.

과거의 사고가 발생한 날을 『안전기념일』로 제정하여 기억해야 할 사고·재해로서 가슴에 새기는 안전활동을 추진하는 사업장도 적지 않다. 이렇게 과거의 사고·재해의 기억을 잊어버리지 않고 1년에 1회 기억하는 것으로 새롭게 정신을 가다듬고 안전추진활동에 임하는 것이다.

日化協 안전표창에서 제1회 안전상을 수상한 어느 공장이 수상의 최대 이유중 하나가 그로부터 10년전의 협력회사 종업원의 사망사고를 메모리얼테이로 정했던 것이었다. 또한 과거에 사고 등으로 사망한 사

## 안전의 비결 6

『사고의 기억』을 잊지 않는다

였다.

무사고 조직에서는 자신의 사업장내에서 발생한 사고·재해를 『안전기념일』로서 기억에 남겨둘 뿐만 아니라, 사업장내에 발생한 사고나 작은 이상사

## Human Factors 안전의 비결은 무엇인가?

태, 또는 타 사업장의 사고사례 등을 수집하여 그 교훈을 활용하려는 시도가 수없이 보인다.

또한 사례를 하나의 정보로써 공유하는 것뿐만 아니라, 사고를 일으킨 당사자가 체험담을 발표하는가 하면, 현장에서 그 사고를 재현시키는 등 가능한 한 사고의 교훈이 활용되도록 노력하는 시도가 적지 않다.

화학 plant 등 가지각색의 사업장을 방문해본 안전 전문가는, 무사고 조직은 『열린 분위기』가 있다고 말한다. 그 한편으로 사고가 빈발하는 조직은 사고가 발생하였을 때 분명히 나쁜 무엇인가를 숨기고 있는 듯한 인상을 받은 적이 적지 않다고 한다.

사고가 발생한 경우 등 본래라면 밝히고 싶지 않은 정보라도 외부에 밝힐 수 있는 open 된 분위기가말로 무사고 조직의 비결 중 하나일지도 모른다.

무사고 조직의 대부분은 기업 중에 제1목적인 생산성이나 이익추구를 안전과 상반되게 생각하지 않고 오히려 안전대책을 추진하는 것이라는 말도 안전은 생산활동을 포함한 사업전체의 기본이라고 하는 인식이 있다.

안전활동은 직접 이익향상과 결부되는 활동은 아니

### 안전의 비결 7

#### 열린 분위기

야말로 생산성 향상이나 이익추구와 결부된다고 하는 『안전은 수지맞는 일이다』라고 하는 생각도 있다.

위험물을 취급하는 사업장의 경우 위험물질이 누설 되었을 경우, 주변지역 주민에게 대단히 큰 영향을 미친다. 그 때문에 염소 등 위험성이 높은 물질을 취급하는 사업장에서는 그 영향의 크를 충분히 인식하고 높은 위험의식을 갖고 사업장의 안전에 만전을 기하는 곳이 적지 않다.

### 안전의 비결 8

#### 생산성과 안전의 일체화

역행사에 참가하는 등의 활동은 언뜻 보면 안전과 관계없는 것처럼 보인다.

그러나 이러한 활동을 통하여 사업장이 지역에 융화되어, 지역의 사람들도 또한 사업장의 존재에 대해 관심을 갖기 시작한다. 이러한 관계를 통하여 지역밀착형의 사업장 안전이라고 하는 것이 양성된다.

어떤 사람은 『안전은 태어나는 것이다』라고 말한다. 시간의 경과와 함께 사람이 바뀌고 설비가 바뀌고 또한 조직을 둘러싸고 있는 사회의 system이 변해 가는

### 안전의 비결 9

#### 주변지역과 같이 나아간다

안전추진활동에 여기까지 했다면 충분하다고 하는 level은 없다. 항상 지금의 자신의 상황을 냉정히 살펴 보고 안전에 대한 생각을 계속하는 자세야말로 안전하게 계속 지내는 비결이라 할 수 있다.

『사람이 변한다』는 것으로 지금까지 안전하였던 조직이 사고를 빈발시킨다던지, 그와 반대로 지금까지 안전성적이 그다지 좋지 못하던 조직이 인사이동을 계기로 안전성적이 우수한 조직으로 새롭게 탄생하는 곳도 적지 않다. 이 정도로 『사람의 변화』는 안전에 있어서 커다란 영향을 미치는 요소이다.

중요한 것은, 사람의 변화에 따르지 않는 실로 중요

# 특 집

한 『안전의 사상』을 계속하여 전하는 것이다. 『安全思想』을 계속하기 위한 구체적인 방책은 없다. 이것은 항상 안전에 대한 생각을 계속하고 토론을 반복하는 가운데 각각의 마음속에 알게 모르게 침투하는 것이다.

## 안전의비결 10

『안전』에 대한 생각을 계속하는 자세

무사고조직에서는 안전을 위한 메뉴얼을 작성하지 않는다고 하는 생각이 있다. 이는 『안전이 특별한 것으로 인식되면 이미 안전이 아니다』, 필수불가결한 메뉴얼 항목이라도 통상적인 (normal) 작업 순서 중에 넣으면 그만이다라고 생각한다.

이러한 것은 『안전을 위하여 무엇을 할까』하는 발상이 아니라 『필요한 작업을 올바른 순서대로 실행한다』고 하는 발상이 강하게 느껴진다.

실로 안전한 조직이라고 하는 것은 ‘안전하게 되자’고 하는 강한 의식이 없다. 차라리 그들이 상식으로 생각하고 있는 것이나 일상적으로 의식하지 않고 행동하고 있는 것이 모두, 안전이라는 관점에서 생각했을 때에 이치에 맞는 것이다.

안전 활동을 추진할 때, 불휴시간이나 도수율 등의 수치를 낮추는 것을 중시하는 경향이 있다. 그러나 실제의 의미로서 안전을 생각할 때 여기서 말하는 수치 목표는 의미가 없다. 사망 재해가 1건 감소하였다 하더라도 사망하는 자가 있는 이상 이 현장은 안전으로부터는 거리가 멀다.

안전을 추진할 때는 확률론은 통하지 않는다. 사망 재해와 같은 만회해도 소용없는 재해는 뭐니뭐니해도 일으키지 않는다고 하는 『Zero』를 의식한 대처가

## 안전의비결 11

『안전』을 의식하지 않는다

과가 뛰어난 기업을 규칙 능과는 관계없이 안전주진 담당자나 작업자 개개인이 내가 하지 않으면 안된다고 하는 의식을 가지고 주체적으로 안전에 대처하더라도 말한다. 안전을 시켜서하는 수동의 자세로 생각하지 않고 스스로 자신의 문제로 취급하여 대처하지 않으면 안되는 것으로 생각하고 있다. 이렇게 안전을 『1인칭』으로 생각하는 자세야말로 안전한 조직을 만드는 큰 비결이라고 할 수 있다.

원자력 발전소의 system도 확실하겠으나 현대의 거대한 플랜트 시스템도 다중방호설계가 되어있어 인간이 조그만 실수를 범하더라도 대규모 사고에 이르는 않는다. 우리는 사고가 발생하지 않는 상황이 계속되면 대개 ‘안전하다’라고 스스로의 힘을 과신하게

## 안전의비결 12

『안전』을 1인칭으로 생각한다

다.

지금 우리에게 필요한 것은 사고라고하는 형상화되어 나타나는 현재화(顯在化)과제에 개별적으로 대응하는 것이 아니라 잠재적(潛在的)인 휴먼에러를 방지하기 위한 대책을 생각하는 것이다.

그러기 위해서는 당장 눈앞의 숫자에 얽매이지 말고 더욱 큰 관점으로 ‘안전’을 생각할 필요가 있다.

## 맺음말

무사고 조직을 조사해 보면 무사고 조직에서 실시되고 있는 안전추진활동은 일반적으로 도입된 기법과 특별히 다른 것이 없음을 알 수 있다. 그러나 무언가 같은 활동을 하고 있더라도 무사고로 계속가는 조직

## Human Factors 안전의 비결은 무엇인가?

과 사고가 줄지 않는 조직이 있다. 그 차이는 한마디로 말해 『무사고 조직에는 안전추진활동을 열심히, 철저히 하고 있다』고 할 수 있다. 일련 동일한 활동을 하고 있는 것처럼 보이나 '자신들의 현장에 맞도록 어떻게 고안하여 실행할까' '어떻게 하면 주체적으로 활동에 대처할까' 에 따라서 활동의 효과는 2배도 3배도 될 수 있다.

물론 현장의 상황에 따라서는 여기서 제제한 모든 것을 실행한다는 것은 한계가 있을 것이다. 때로는 본

### 안전의 비결 13

진재주로서의 토론이 아니라 『안전』의 본질적인 토론

을 만들기 위해서는 정답은 없다. 그리고 '안전한 조직' 을 만들기 위한 즉효성 있는 방법도 없다. 그 현장 현장의 상황에 맞추어 그 현장의 작업자가 열심히 생각하고 착실히 활동할 수밖에 없다.

혹 귀사가 안전에 관한 활동이 잘되지 않는 경우, '왜 잘되지 않는 것일까?' '무엇이 잘못 되었을까?' 다 시 한번 생각해주시요.

해결의 실마리로 이 소책자가 도움이 되었으면 한다. 역시 본서는 문헌조사, 전문가 좌담회, 전문가로부터의 히어링, 현장 방문 등으로부터 얻은 지식을 참고 하였습니다. 특히 『旭化成工業(株)薬品工場』 『三菱化学(株)黒崎事業所』 외 여러분으로부터 수많은 안전활동추진의 비화를 들어 널리 알리는 것이므로 본문 중에도 그 내용을 소개하였습니다. 협력하여주신 여러분께 깊은 감사를 드립니다.

자료제공 : 성기철 구미지회 사무국장

김무군 창원지회 자체검사팀 