

# 우리나라의 안전에 대한 생각

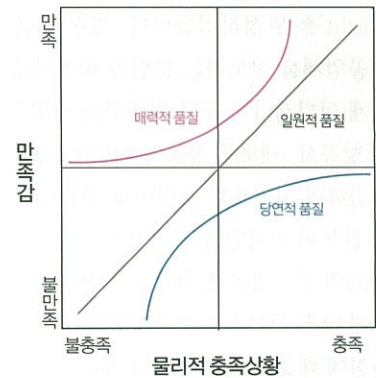
안전은 품질 특성 중에서 당연히 지켜져야 하는 당연적 품질이다. 특히 사람의 생명과 관련된 제품과 서비스에서는 모든 사람이 인지하는 당연적 품질특성이 될 것이다. 항공사의 제품 즉, 운항이 바로 당연적 품질이 되는 것이다.





임 성 옥 교수  
대진대학교  
산업경영공학과

오늘날 대부분의 소비자들은 이전에 제공받지 못했던 기능이나 서비스에 대하여 불만을 나타내지 않지만 이러한 내용이 제공된다면 만족도가 급격히 증가되기도 하고 반대로 제품의 미비한 부분에 대해서는 쉽게 불만을 가지면서도, 자신의 요구사항을 충분히 제공하는 경우에 당연하다고 느낄 뿐 만족감을 가지지 않는 경향이 있다. 따라서 사람들이 주관적으로 느끼는 만족·불만족과 실질적인 충족·불충족의 객관적 측면을 함께 고려하여 제공해 주어야 한다. 카노 노리아키는 품질을 이러한 두 가지 부분으로 나누어 매력적 품질과 당연적 품질로 나누어 접근하였다.



〈품질의 이원적 인식〉

### 매력적 품질요소(Attractive Quality Element)

매력적 품질이란 충족이 되면 만족을 주지만 충족되지 않더라도 하는 수 없다고 받아들이는 품질요소를 말한다. 이것은 고객이 미처 기대하지 못했던 것을 충족시켜주거나, 고객이 기대했던 것이라도 고객의 기대를 훨씬 초과하는 만족을 주는 품질요소로서 고객감동(Customer Delight)의 원천이 된다. 따라서 이 품질요소는 경쟁사를 따돌리고 고객을 확보할 수 있는 경쟁우위(Order Winner)로서 작용한다. 또한 고객은 이러한 품질요소의 존재를 모르거나 기대하지 못했기 때문에, 충족이 되지 않더라도 불만을 느끼지 않는다.

### 당연적 품질요소(Must-Be Quality Element)

당연적 품질 요소는 최소한 마땅히 있을 것으로 생각되는 기본적인 품질요소로서, 충족이 되면 당연한 것으로 생각되기 때문에 별다른 만족감을 주지 못하는 반면, 충족이 되지 않으면 불만을 일으키는 품질요소를 말한다. 따라서 당연적 품질요소는 불만 예방요인이라고 볼 수 있다.

이러한 품질의 이원적 인식은 허즈버그의 동기-위생이론(Motivation-Hygiene Theory)에서 유추된 것으로서 '품질의 M-H성'이라고도 한다. 허즈버그는 사람에게 만족을 주는 요인과 불만을 주는 요인이 별개의 군을 형성하고 있음을 발견하고, 만족을 주는 요인을 동기유발요인(Motivator), 불만을 주는 요인을 위생요인(Hygiene Factor)이라 불렀다. 즉 직무만족을 결정짓는 강한 요인과 직무 불만의 요인과의 관계가 적었으며, 불만을 토로하는 요인은 직무만족을 결정하는 요인과는 달리 직무불만의 요인으로 판단되었다. 근로자 관리에 있어서 중요한 것은 그들로 하여금 동기유발요인이 작용하도록 관리하는 동시에 위생요인을 제거해 주어야 한다는 사실이다. 동기유발요인이 아무리 크게 작용한다고 하더라도 위생요인으로 인한 근로자의 불만족은 제거될 수 없고, 반대로 위생요인을 아무리 개선한다고 해도 근로자의 욕구만족을 충분히 기대 할 수 없는 일이다. 따라서 근로자의 욕구충족을 위해서는 위생요인을 제거하는 전제 아래에서 동기유발요인이 충족되도록 배려해야 한다. 안전은 과연 어떠한 품질특성이라고 할 수 있을까? 안전이 보장되지 않는다고 만족도가 떨어지지 않고 보장되는 순간 만족도가 급격히 상승할까? 아니면 반대로 안전이 보장된다고 만족도가 올라가는 것은 아니지만 문제가 있을 경우 불만족이 급격히 상승할 것인가? 안전은 품질 특성에서 당연히 지켜져야 하는 당연적 품질이다. 특히 사람의 생명과 관련된 제품과 서비스에서는 모든 사람이 인지하는 당연적 품질특성이 될 것이다. 항공사의 제품 즉, 운항이 바로 당연적 품질이 되는 것이다. 항공사는 안전을 어떻게 생각하고 있을까? 우리나라를 대변하는 대한항공과 아시아나항공 그리고 LCC(Low Cost Carrier)의 선두주자인 제주항공의 CEO와 회사의 미션, 전략을 통하여 안전에 대하여 어떻게 생각하는지 알아보았다.

## 대한항공

대한항공 홈페이지의 CEO 인사말을 살펴보았다. “대한항공은 모든 역량을 결집하여 최상의 운영체제를 확립하고 변화지향적이고 유연한 기업문화를 정착시킴으로써 ‘Excellence in Flight’를 완성하겠습니다. 또한 이를 통해 대한항공은 세계 항공업계를 선도하는 초일류 항공사로 발전해 나가겠습니다. 세계 어디서나 누구나 인정하는 항공사, 한 번쯤 꼭 타보고 싶은 항공사, 새로운 항공여행의 혁신을 주도하는 항공사로 자리매김하며 여러분의 자랑이 되겠습니다. 여러분의 훌륭한 선택이 잘못되지 않았음을 최선을 다해 증명하겠습니다.” 대한항공 CEO의 인사말을 살펴보면 안전에 대한 관심보다는 혁신과 발전에 많은 이야기를 강조하고 있었다. 당연적 품질보다 매력적 품질에 대하여 많은 강조를 하고 있음을 알 수 있었다. 대한항공의 실무자를 위한 교육에서 안전의 의미를 갖는지 살펴보았다. 홈페이지에서 소개하는 교육에 대한 개념이다. “대한항공은 전 직급, 전 직종을 대상으로 경영관리, 직무, 서비스, 외국어, 비즈니스 매너 등 다양한 교육과정을 단계적으로 구성하고 글로벌 경쟁력을 갖춘 인재를 양성하기 위한 전문화된 교육체계를 운영하고 있습니다. 온·오프라인으로 교육과정을 구성하여 교육 효과를 극대화하고, 해외 현지직원들의 역량 강화를 위한 전문적인 교육프로그램을 운영하면서 해외인력 양성에도 최선을 다하고 있습니다.” 물론 안전에 대한 기본 교육은 당연히 실시해야 하기 때문에 언급하지 않았을 수 있지만 다른 측면에서 살펴보면 안전의 기본 교육 이외에 대한항공만의 특화된 안전 교육은 없다고 볼 수 있다.

마지막으로 윤리현장을 살펴보았다.

### 윤리현장

대한항공은 투명경영과 책임경영을 기업 이념으로 공유하고, 자유 경쟁 시장의 질서를 존중하며, 제반 법 규정을 준수하는 기업 활동을 통하여 공익적 가치를 증대하고, 이를 사회에 환원함으로써 공동의 번영을 추구합니다. 이를 위하여 올바른 가치판단과 행동의 원칙이 되는 윤리규범을 제정하고 적극 실천할 것을 다짐합니다.

- 우리는 고객의 만족과 안전을 최우선의 가치로 삼는다.
- 우리는 임직원 개개인을 존중하며 삶의 질 향상을 위하여 노력한다.
- 우리는 투자자의 투자가치 증대를 위하여 최선을 다한다.
- 우리는 협력 업체와 상호신뢰에 의한 공동의 발전을 추구한다.
- 우리는 자유경쟁 원칙을 존중하며 건전한 항공운송 산업 발전에 앞장선다.
- 우리는 국가와 사회의 건전한 발전과 환경 보전에 적극 기여한다.
- 우리는 회사가 추구하는 기업 이념을 공감하며 이를 위한 의무와 책임을 다한다.

여기에서 안전을 최우선의 가치로 삼는다고 이야기하고 있다. 물론 안전이라는 것은 당연히 지켜야 하기 때문에 언급하지 않는다고 할 수 있다. 하지만 CEO나 회사의 관심을 지속적으로 보여주지 않는다면 임직원의 그 누구도 열심히 해야 할 이유가 없다.

## 아시아나항공

아시아나항공은 2013년 샌프란시스코 착륙 사고가 발생한 이후, 안전 관리 체계를 강화하기 위해 국제 항공업계 최고 수준의 전문가인 야마무라 아키요시를 안전 분야 총 책임자로 영입했고, 이후 지속적으로 안전에 많은 관심을 표명하고 있다.

아시아나 김수천 CEO의 인사말이다.

“저희 아시아나항공은 2015년 경영방침을 ‘자강불식(自強不息)’으로 정하였습니다. 주역(周易) 건괘(乾卦)편에 나오는 자강불식은 “스스로 힘쓰고 쉬임없이 노력한다”는 의미를 가지고 있다고 합니다. 아시아나를 믿고 선택하신 고객님들을 가장 안전하고 편리하게 모시기 위하여 저희 임직원들은 더욱 힘쓰고 쉬임 없이 노력할 것을 다짐해 봅니다. 지난해 저희 회사는 완벽한 안전운항과 고객의 신뢰회복을 최우선 과제로 삼아 안전시스템을 개선하고 안전 문화를 확고히 하는데 최선의 노력을 기울였습니다. 외국인 전문가를 안전부사장으로 영입하고 보안실을 부사장 직할조직으로 격상하여 안전감시체계를 강화하였으며, 국제적인 전문가들의 안전진단과 평가를 토대로 운항 훈련체계 및 정비품질시스템을 개선하였습니다. 새해에도 통합 안전정보시스템의 구축과 첨단 운항장비에 대한 과감한 투자로 안전인프라를 지속적으로 강화하는 한편 안전문화의 확고한 정착을 위해 전임직원이 한마음으로 노력하겠습니다.” 안전이라는 단어를 10번 사용하면서 안전을 매우 강조하고 있다. CEO가 이와 같은 관심을 표명한다는 것은 임직원의 관심을 어디에 두어야 하는지 잘 설명하는 것이라고 볼 수 있다.

하지만 금호아시아나의 가치체계에서는 “새로운 금호아시아나는 이해관계자들의 삶을 향상시키고, 업계 최고 1등의 기업 가치를 창출하는 아름다운 기업을 지향합니다.”라고 하며 미션 목적을 금호아시아나그룹 이해관계자<sup>1)</sup>들의 삶의 질 향상과 비전 목표는 업계 최고 1등의 기업가치를 창출하는 아름다운 기업<sup>2)</sup>으로 정의하고 있다. 기업의 발전 방향에서 안전에 대한 내용이 빠져있다. 전략 및 4대 핵심 경영방침에서도 역시 마찬가지였다. 아시아나항공은 안전사고 발생 이후 CEO는 안전한 운항을 위하여 노력하고 있다고 대내외에 강조한다. 하지만 기업의 경영에서 세부 실행방법에 대한 내용은 찾기 어렵다.

## LCC(제주항공)

LCC의 대표주자인 제주항공을 살펴보았다. 제주항공에 대한 홈페이지의 설명이다. “2005년 설립 이후 고객의 합리적인 항공 여행 가격 요구에 맞춰 빠른 확장을 하고 있고 항공 업계에 지속적으로 혁신을 가져오고 있습니다. 전 세계에서 가장 바쁜 노선인 김포-제주를 비롯한 국내선과 일본, 중국, 대만, 필리핀, 태국, 베트남, 대양주(괌, 사이판) 등 아시아 주요 도시 20개 이상의 노선을 운항하고 있습니다. 고객의 항공 여행 경비를 줄이기 위해 저희의 모든 비용을 줄일 준비가 되어 있습니다. 가장 중요한 안전에 대해서는 어떠한 타협도 하지 않으며 정시운항을 위해 모든 노력을 다하고 있습니다.” LCC의 선두주자인 제주항공도 안전에 대한 생각은 강하다고 하지만 매력적인 품질요소를 더 많이 강조하는 것을 볼 수 있다.

항공사를 이용하는 고객은 과연 안전에 대하여 어떻게 생각할까? 많은 사람은 안전이 가장 중요하다고 강조하고 있지만 항공사에게 요구하는 내용을 살펴보면 안전이 그리 중요하지 않은 듯 하다. 고객들은 승무원의 역할을 주로 승객에게 헤드폰을 제공하며 승객의 입국신고서와 세관신고서 등의 작성법을 설명하고, 승객에게 기내식을 제공, 승객에게 기내면세품을 판매하는 것과 같은 서비스를 제공하는 사람이라고 이야기한다. 하지만 승무원의 역할은 여객기가 이륙하기 전에는 기내시설의 이상 여부를 점검하고, 여객기가 활주로로 이동할 때에 안전띠, 구명복, 산소마스크, 비상 탈출구의 사용법 등을 안내하고, 승객의 안전띠 착용여부, 기내 이동물질의 고정, 금연 여부 등을 확인한다. 비상시에는 승객들을 안심시키며 필요한 조치를 취하고, 승객들을 신속하고 안전하게 탈출 시켜야 한다. 비행중의 안전을 책임지는 사람이 바로 승무원인 것이다. 하지만 항공사, 고객 모두 이러한 부분을 간과하고 있다.

우리나라는 서울 지하철 사고, 고양터미널 화재, 요양병원 참사, 세월호 참사 등 사건 사고가 생길 때마다 안전불감증을 이야기하며 안전을 강조한다. 새로운 법을 만들고 다시는 동일한 사건이 일어나지 않도록 약속한다. 하지만 오랜 시간이 지나기도 전에 안전관련 사고는 또 발생하고 있다. 안전은 당연적 품질이기에 잘한다고 칭찬을 받기 어렵다. 잘못했을 때 지탄만 받는다. 기업에서 안전도 마찬가지이다. 품질과 안전 관련 부서는 잘했다고 칭찬을 듣는 부서가 아니다. 육만 먹지 않으면 다행인 것이다. 이러한 사회적 분위기에서는 안전한 제품을 만들고 서비스하는 것은 語不成說(어불성설)이다. 안전한 제품, 서비스는 안전을 위해 노력하는 사람이 우대받고, 인정받을 때 비로소 이루어 질 수 있다. 기업에서 진정 안전한 제품을 만들고 서비스를 제공하고자 한다면 안전품질을 담당하는 임직원을 우대할 때 비로써 글로벌에서 인정받는 최고의 안전 기업이 될 것이다.

- 1) 금호아시아나그룹을 둘러싸고 있는 이해관계자란 직원, 고객, 주주, 협력사, 사회를 지칭한다.
- 2) 아름다운 기업이란 지탄을 받지 않고, 약속한 바를 꼭 지키며, 건실하고 신뢰받는 기업, 사회적 책임과 기업으로서의 역할을 다하고 사회에 공헌하는 기업을 말한다.

