

유행병 발병 시 조직의 비즈니스연속성 관리체계 구축에 관한 연구 (금융회사 사례 중심으로)

김대진* · 양승원** · 최덕재*** · 김기원**** · 장현민***** · 김동헌***** · 은민균*****

A Study on the Establishment of Business Continuity Management Systems of the Organization During a Pandemic Outbreak (Focusing on the finance correspond case)

Dae Jin Kim*, Seung Weon Yang**, Deok Jae Choi***, Gi Won Kim****, Hyun Min Jang*****,
Dong Heon Kim*****, and Min Gyun Eun*****

접수일자: 2016년 12월 7일/심사완료일: 2016년 12월 23일/게재일자: 2016년 12월 31일

요 약 최근 들어 2002년 중증급성호흡기증후군(SARS), 2009년 신종플루(H1N1), 2015년 메르스(중동호흡기증후군) 등 6~7년 주기를 두고 유행병이 창궐하고 있다. 이러한 유행병 발병 시 첫 조치사항은 감염자 및 발병 장소의 격리라고 할 수 있다. 이는 유행병의 특성상 일정 잠복기를 보유 한 후 나타나기 때문에 감염자(감염原因)와 함께 활동한 인력 및 장소는 유행병의 전염 위기에 크게 노출되어 있다. 만약 사업장에서 유행병이 발병 하였다면, 사업장이 폐쇄되더라도 임직원의 안전 및 보호방안과 조직의 핵심 업무를 지속하기 위한 계획이 준비되어야 할 것이다. 본 연구에서는 금융회사의 대응사례를 중심으로 유행병 발병 시 임직원의 안전 및 보호와 핵심 업무를 지속하기 위한 대응방안과 BCP 수립방안에 대하여 제시하고자 한다.

핵심용어 유행병, 리스크, 사업연속성확보계획, 비즈니스연속성 관리시스템, 재해경감활동관리체계

ABSTRACT In recent years, epidemics have raged with a 6-7 years period such as SARS (2002), Swine Flu (2009), MERS (2015). When an epidemic arises, the first advice is the isolation of infected patients and disease areas. Because it appears after a certain incubation period, the peoples worked with Infected (infection cause) staff and the place are largely exposed to the epidemic Risk. If you have an epidemic in the workplace, even if you close it, the business plan should be ready to continue the safety and protection measures for employees and the organization's core business. In this study We present the corresponding measures to protect the safety of the employees and to continue the core business during a pandemic outbreak and the introduction of BCP mainly corresponding practices of financial companies.

KEYWORDS Epidemic, Risk, BCP, BCMS

1. 서 론

재난 및 안전관리 기본법 제3조 1호에서는 재난의 유형 중 감염병을 ¹⁾사회적 재난으로 분류하고 있다. 본 연구에

서는 감염병, 전염병, 유행병 등의 용어가 여러 분야에서 함께 쓰이고 있어 유행병으로 통일하여 사용한다.

신종 유행병은 지구온난화와 국가 간의 이동, 여행, 문화 등의 교류가 자유로워지면서 일단 발생하게 되면 매우 빠

*우석대학교 일반대학원 기업재난안전관리학과 석사과정(Graduate Student, Dept. of Business Disaster Safety Management, Woosuk Univ., E-mail: kfb3964@gmail.com)

**우석대학교 일반대학원 기업재난안전관리학과 교수(교신저자)(Professor, Dept. of Business Disaster Safety Management, Woosuk Univ.)

***우석대학교 일반대학원 기업재난안전관리학과 석사과정(Graduate Student, Dept. of Business Disaster Safety Management, Woosuk Univ.)

****우석대학교 일반대학원 기업재난안전관리학과 석사과정(Graduate Student, Dept. of Business Disaster Safety Management, Woosuk Univ.)

*****우석대학교 일반대학원 기업재난안전관리학과 교수 겸 재난안전원장(Professor, Dept. of Business Disaster Safety Management, Woosuk Univ.)

*****우석대학교 일반대학원 기업재난안전관리학과 교수(Professor, Dept. of Business Disaster Safety Management, Woosuk Univ.)

¹⁾재난 및 안전관리 기본법 제3조1호, 사회적재난: 재·붕괴·폭발·교통사고(항공사고 및 해상사고를 포함한다)·화생방사고·환경오염사고 등으로 인하여 발생하는 대통령령으로 정하는 규모 이상의 피해와 에너지·통신·교통·금융·의료·수도 등 국가기반체계의 마비, 「감염병의 예방 및 관리에 관한 법률」에 따른 감염병 또는 「가축전염병예방법」에 따른 가축전염병의 확산 등으로 인한 피해)

른 속도로 전파, 확산되는 특징을 가지고 있다. 유행병에 관한 문제를 단순히 의료적 차원이나 특정 지역, 국가의 문제로 여겨서는 안 되며, 국가와 사회전반에서 함께 준비하고 대응하기 위한 전략수립이 필요하다. 유행병 발병 시 가장 우려해야 하는 것은 첫째는 인명안전 및 보호에 관한 것이며, 둘째는 이로 인한 조직이나 회사의 업무중단 이슈에 관한 것이라 할 수 있다. 인력 및 시설 격리로 인한 핵심 업무 중단은 조직이나 국가에 엄청난 피해를 가져온다는 것을 우리는 SARS, 신종플루(H1N1), 메르스(중동호흡기증후군)를 통하여 경험하였다.

본 연구에서는 금융회사의 대응사례 연구를 통하여 비즈니스연속성관리체계 구축의 필요성을 살펴보고 유행병 발병 시 조직의 핵심 업무 지속을 위한 방안을 제시하였다. 특히 재난 발생 시 위기경보단계와 각 단계별 조치사항 및 대응사례, 인사정책, 인명안전을 위한 방안, BCP구축 시 고려사항 등을 중점적으로 연구하였으며, 일반 기업이나 조직에서 활용이 가능하도록 실무중심으로 방안을 제시하였다. 본 연구에서는 유행병들의 일반적인 특징, 정부/민간의 유행병 대응, 방역체계, 의료분야 등에 관한 분야는 연구범위에서 제외하였다.

2. 이론적 배경

2.1 사업연속성확보계획(BCP, Business Continuity Plan)

2.1.1 정의와 목적

기업재난관리표준에서는 사업연속성확보계획(BCP)은 “재난(또는 업무중단 사고) 발생 시 사전 합의되고 수용 가능한 수준으로 핵심 업무를 재개하기 위해 개발, 편집 및 유지관리 되어야 하는 즉시 사용 가능한 문서화된 절차와 정보의 집합”이라고 용어를 정의하고 있으며, 재해경감활동(BCM, Business Continuity Management)은 기업의 잠재적 위험 및 위험 발생 시(재난 등) 업무 운영에 미치는 영향을 식별하고, 주요 이해관계자의 이익, 명성, 브랜드(brand)와 가치창조 활동 보호를 위해 효과적인 조직의 탄력성 구축 체계를 제공하기 위해 수립하는 전략계획, 경감계획, 사업연속성확보계획, 대응계획 및 복구계획 등 이라고 정의하고 있다(기업재난관리표준, 2016).

영국의 BCM 표준인 BS25999-1의 ‘BCM 대응 및 개발’에서 BCP의 목적에 대하여 다음과 같이 소개하고 있다(2012, ISO22301로 국제표준으로 발전). “업무연속성계획(BCP)의 목적은 사업의 일상적인 운영상 장애가 발생하였을 때, 조직이 주요 업무를 복구하거나 유지하도록 하는 계획이다. BCP는 조직의 목적 달성에 필요한 핵심 업무를 지원할 필

요가 있을 때 개시된다”(김대진, 2010).

BCP는 인명이나 재산을 지키는 것에 중점을 둔 지금까지의 방재와는 달리, 더욱 상위에 있는 경영레벨의 사고방식으로 간주되고 있는 것은 BCP가 이해관계자에게 끼치는 영향을 매우 중시하기 때문이다. 고객으로부터 “만약 큰 재해를 입는다면 귀사는 어떻게 대처 할 것입니까?”라고 질문을 받았을 때 BCP를 도입하고 있는 기업이라면 다음과 같이 대답 할 것이다. “당사에서는, 큰 재해를 당하여 사업이 중단되더라도 미리 준비해 둔 복구수단을 사용하여 목표로 하는 기간까지 업무를 재개할 태세가 갖추어져 있습니다. 염려하지 마십시오.” 라고 답할 수 있을 것이다. (Masakazu Kon, 2013).

2.1.2 BCP 적용범위

BCP는 기본적으로 어느 조직(정부기관, 공공기관, 기업 등)이라도 적용할 수 있다. 구체적으로 생산/유통/서비스 분야, 행정/치안/방재/소방 분야, 건설/교통 분야, 해양/환경 분야, 의료/복지 분야, 국방 분야, 금융 분야, 정보통신 분야에 이르기까지 어떠한 분야에도 비즈니스 업무에 위기가 존재하고 있는 한 BCP가 필수적이다. 궁극적으로 BCP를 도입한다는 것은 재해, 재난에 대한 시민들의 불안감을 덜어 주고 시민의 정신적, 경제적 피해를 최소화 할 수 있으며 더 나아가 시민 생활의 안전을 확보한다는 의미이다(이영재, 2004). ISO22301에서 BCP 기본원칙은 규모나, 범위 또는 복잡성에 관계없이 자원봉사단체, 개인 또는 공공부문 등 어떤 비즈니스영역 및 조직에서도 적용 가능하다. 특히 인 프라, 금융, 에너지, 운송, 통신, 식품 및 공공부문과 같이 위험도가 높은 환경에서 운영되는 기업에는 중요도가 더 크다(국민안전처, 2004).

대규모의 재해, 대규모 사고, 역병의 만연, 테러행위 등의 심각한 위기에 직면하여 제공할 제품·서비스의 공급 등 활동들이 정지하게 되는 경우 가급적 빨리 제품·서비스의 공급을 재개·복구될 수 있도록 하는 것이 필요하게 된다. 「사업」, 즉 「제품·서비스의 공급」을 정지시키지 않고 「연속」하여 지속하게 하는 것이 「사업연속성(Business Continuity)」이다(村上 治, 田附喜幸, 中野 孝 共著, 2016).

2.1.3 BCP도입 필요성

BCP의 이행 및 운영(BCM, Business Continuity Management)은 기업의 손실을 줄이기 위한 적극적인 대응방법으로 이를 도입할 경우 재난, 재해에 대한 대응력 제고를 통하여 고객, 주주, 시장의 신뢰를 확보함으로써 회사의 지속적인 성장 및 안정성을 제고할 수 있다. 구체적으로는 첫째, 통합적인

위기대응체제를 확보할 수 있는데 과거 단편적으로 존재 하던 위기관리, 비상계획, 주요문서/기록관리, 데이터센터 복구계획 등을 비즈니스 전략과 일관 되게 통합적으로 관리하고 유지할 수 있게 된다.

둘째, 서비스중단 최소화를 통한 주주, 고객, 시장, 투자자 등 대내외 이해관계자들의 이탈을 방지하고 대내외적 기업 신뢰도를 향상시킬 수 있다.

셋째, 치명적 업무손실로부터 기업의 영업활동을 신속 하게 회복할 수 있다. 회사의 주요 인력, 업무, 시설/장비 및 정보/기록 등 핵심 업무에 대한 보호 및 복구 체제를 갖춰 치명적 손실로부터 기업 안정성을 강화할 수 있을 것이다.

BCM을 갖추지 않은 기업들은 재해로 인해 업무중단 될 경우, 평균적으로 복구시간에 2.5배 이상의 시간이 필요하 다는 사실이 알려져 있다(국민안전처, 2014).

BCP가 잘 구축되어 있는 조직은 자연재해 또는 사회적 재해발생 시 자체 운영계획에 따라 적절히 신속하게 대응 하여 손실을 최소화하고 신속하게 복구 할 수 있으나 그렇 지 않은 조직은 피해의 극대화는 물론 조직의 생존까지 위 협을 받을 수 있다. 따라서 어떠한 조직이라도 글로벌사회 로 발전해 나가는 과정에서 위기관리는 필수적이라 할 수 있는데 그 수단이 바로 BCMS(비즈니스연속성 관리시스 템)구축이라 할 수 있다. 이상과 같이 유행병발병 시 BCP 도입을 위한 BCP의 개념과 필요성, 적용범위 등에 대하여 정리 해 보았다. 다음은 유행병 및 경고단계의 정의와 금융 회사의 대응사례를 살펴보고자 한다.

2.2 유행병 정의 및 경보단계

2.2.1 유행병의 정의

유행병은 세계 대부분의 국가와 지역에 걸쳐 유행병이 발현하여 널리 퍼지는 질병의 세계적인 확산을 의미한다. 사전적인 의미로는 유행병(流行病, 영어: epidemic)은 어떤 지역에서 예상 범위를 넘어 급격하게 확산되어 퍼져가는

질병을 나타내는 말이다(출처: 위키 백과).

유행병의 위기는 주로 해외에서 신종, 출현(또는 재출현) 한 후 국내에 유입되어 전국적으로 확산되어 국가위기로 발전하는 전개양상을 볼 수 있다(보건복지부, 2014).

2.2.2 해외 유입 유행병(감염병)의 발생 추세(이근화외, 2013)

1990년대 과거에 사라졌던 유행병이 재출현하고, 최근 에는 주로 해외에서 신종 유행병의 발생이 증가하는 추세 에 있으며, 해외 여행객(출장포함)들이 유행병확산의 주요 한 매개체가 되고 있다.

(1) 2009년도에 신종인플루엔자 A(H1N1)가 전 세계적으로 대유행하여 많은 사회 경제적 피해를 초래

(2) 2009년 중국에서 진드기 매개 질환인 중증열성혈소 판감소증(SFTS) 환자 발생, 2013년 한국, 일본에서도 환자 발생

(3) 2011년 5월에는 독일 함부르크를 중심으로 장출혈성 대장균 감염증이 유행하여 전 세계적으로 2,678명의 환자와 13명의 사망자가 발생

(4) 2011년 6월 세계보건기구(WHO)는 유럽 38개 국가에 서 대규모 홍역 유행 보고

(5) 2011년 9월에는 파키스탄을 중심으로 폴리오 유행

(6) 2012년 중동에서 중동호흡기증후군(MERS-CoV) 발 생 및 유행

(7) 2013년 중국에서 조류인플루엔자 인체감염증(H7N9) 발생 및 유행

2.2.3 유행병 위기경보 수준

① WHO (세계보건기구, World Health Organization)

세계보건기구(WHO)는 심각한 질병을 모니터하고 필요 시 글로벌 지침을 발표하는 UN 산하기관이다. WHO는 잠 재적인 그리고 실제적인 유행병을 모니터하기 위해 글로벌 현황을 나타내는 1~6의 “유행병단계”를 규정하고 있다.

표 1. 유행병 위기경보 수준

유행병단계	유행병단계의 정의
1	동물들 사이에서 유행하는 인플루엔자바이러스의 인간감염사례가 보고되지 않았다.
2	가축 혹은 야생동물사이에서 확산되고 있는 동물인플루엔자바이러스가 인간에게 감염되었고, 그로 인해 잠재적인 유행 병 위협으로 간주한다.
3	동물이나 인간-동물인플루엔자 재편성 바이러스가 산발적으로 또는 소수의 집단에서 발생하였으나 지역사회수준의 발 병을 일으키기에 충분한 인간 대 인간 전염상태는 아니다.
4	지역사회수준의 발병을 일으킬 수 있는 동물 또는 인간 - 동물 인플루엔자재편성바이러스의 인간 대 인간전염이 확인되 었다.
5	확인된 동일한 바이러스가 WHO 회원국 중동일대 권역 내의 2개국이상에서지역사회수준의 발병을 일으켰다.
6	5단계에서 정의된 기준에 추가적으로 동일한 바이러스가 WHO 회원국 중 다른 권역 내 1개국 이상에서 지역사회수준의 발병을 일으켰다.

표 2. 유행병 위기경보 수준(질병관리본부, 2014, S은행)

질병관리본부		S 은행	
단계	세부내용	단계	세부내용
관심 (Blue)	- 해외의 신종감염병 발생 - 국내의 원인불명 감염환자 발생	준비 (Preparation)	- 국가/지역이 영향을 받지 않은 유행병 발병 이전 단계
주의 (Yellow)	- 해외 신종감염병의 국내 유입 ※세계보건기구의 감염병 주의보 발령 국내에서 신종·재출현 감염병 발생 - 국내에서 신종·재출현 감염병 발생	봉쇄 (Containment)	- 유행병이 국내에서는 확산되고 있으나 제한된 지역에서 발병하여 봉쇄가 가능
경계 (Orange)	- 해외 신종감염병의 국내 유입 후 타 지역으로 전파 - 국내 신종·재출현 감염병 타 지역으로 전파	완화/경감 (Mitigation)	- 유행병으로 인한 질병이 국내에서 널리 확산되어 더 이상 봉쇄 할 수 없음
심각 (Red)	- 해외 신종감염병의 전국적 확산 징후 - 국내 신종감염병의 전국적 확산 징후 - 재출현 감염병의 전국적 확산 징후	대대적영향 (Major Impact)	- 국내 감염률이 유행병단계에 달하여 S은행에 비정상적인 결근상태를 초래

② 유행병 위기경보 수준 비교

질병관리본부에서는 관심, 주의, 경계, 심각한 4단계로 위기경보수준을 정의하고 있으며, S은행에서는 준비, 봉쇄, 완화/경감, 대대적영향으로 구분하여 경고단계를 아래 (표 2)와 같이 정의하고 있다.

질병관리본부와 S은행의 경우 표현은 조금씩 다르지만 WHO 유행병경고단계를 활용(또는 참고)하여 조직의 목적에 따라 세부내용은 다르게 구분하여 사용하고 있는 것과 같이 각 회사나 조직의 상황과 계획의 목적에 따라 정의하여 사용할 수 있다.

2.3 유행병 대응사례

2.3.1 금융권 공동대응 사례 (은행연합회, 2015)

2015년 6월, 전국 은행연합회에서는 메르스 감염확산에 대비하여 은행 이용자 보호를 위한 대응계획을 수립하여 각 금융기관에 배포한 내용 중 일부를 발췌하였다.

① 사전 예방조치

각 은행은 비상대책기구를 설치하여 신속정확한 의사결정과 시행을 위한 임시대책기구를 설치하고 상시 보고체계를 구축하여 운영하고, 금융서비스 제공 연속성 유지 방안을 마련하여야 한다.

연속성 유지 방안에는 영업점 비상연락망 및 비상보고체계를 정비하고 점포 폐쇄결정 시 대체점포 또는 거점점포 운영방안을 수립한다. 본점 부서(대체사무실 확보계획 수립 포함) 대체인력 투입방안 마련 및 업무처리요령을 마련하고 심각상황을 가정한 비대면 채널 확대 가동방안을 마련하여 운영해야 한다. 또한, 인력대체에 한계가 있는 핵심부서는 특별 관리방안을 수립(전산업무 등 경력자 파악 및 파견방안 마련 등)해야 하며, 위생상태 유지 및 위생용품 비치(손세정제, 체온계, 위생장갑, 적외선열감지기 등)하고, 직원행동지침(예: 위생교육, 의심 증상 및 행동요령,

본인 또는 동거가족의 격리대상자 지정 시 행동요령, 대면회의 자제 등)에 대한 교육을 실시해야 한다.

② 격리대상자(의심환자) 발생 시 조치

본인 또는 동거가족이 감염 확진환자, 의심환자, 격리대상자 등으로 분류될 경우, 완치 또는 격리 해제 시까지 출근하지 않고 공가 또는 인병휴가처리(공무원 복무관리 지침 준용)한다. 인력공백에 따른 고객 불편 최소화 조치와 해당 점포(부서) 타직원에 대하여는 부서(점)장 책임 하에 직원 체운을 1일 3회 측정 실시 하고 직원행동지침 등 교육을 강화하도록 하였다.

③ 확진자 발생 시 조치

확진자 발생 점포는 폐쇄하고, 대체점포 운영을 원칙으로 하는 대응계획을 마련(시행 시 보건당국과 충분히 협의)하고 거래고객 안내를 통한 고객 불편을 최소화 하도록 한다. 확진자와 접촉고객에 대한 처리(안내)방안은 보건당국과 협의하고, 신원파악이 가능한 고객에 대하여 유선·문자 등을 통해 안내하도록 하였다.

2.3.2 S은행 대응사례 (S은행)

S은행은 2007년도 조류독감(Avian Flu)이 처음 발병 했을 때 대내외 전문가 그룹을 초빙하여 대응체계(Framework)를 수립하고, 각 국가에 배포하여 적용하였는데 세부 내용은 모두 각 유행병 경고수준에 따라 적용하도록 하고 있다.

① 유행병 단계별 조치 및 대응

인플루엔자 감염통제 전략에 있어서 가장 중요한 요소는 사무실을 청결하게 하고 개인위생을 관리하는 것이다. 자주 손을 닦고, 특히 인플루엔자 바이러스에 접촉했을 가능성이 있었거나 바이러스를 보균자가 포함되어 있을 수 있는 다수와의 빈번한 접촉 가능성이 있는 곳에 다녀 온 경우에는 손을 자주 닦는 것이 가장 중요하다. S은행은 질병관리 본부의 경고수준에 따라 관심단계에서는 전염병 통제관리

자(Infection Control Manager: ICM)를 지명하고, 개인보호용품(Personal Protection Equipment: PPE)의 확인하고 필요최소량을 확보하였으며, 주의단계에서는 조직 내 위생조치를 강화하고, 경계 및 심각단계에서는 상황에 따라 개인보호용품을 일선 직원들에게 배포하였다.

② 개인 및 조직의 위생

감염통제에 있어서 가장 중요한 요소는 개인의 위생이다. 개인위생을 위해 각 개인들이 숙지하고 있을 것이라고 가정해서는 안 되며, 조직은 정부기관에서 제공하는 정보들을 신속하게 구성원들에게 공유해야 한다. 조직 구성원들에게 아래 내용을 전달하고 강조 할 준비가 되어 있어야 한다.

- 조직(또는 직장)내에서 자주 손을 씻는다, 바이러스에 감염 되었을 수 있는 사람과 접촉했거나 장소에 갔을 경우 반드시 손을 씻는다.
- 다수의 손길이 가는 곳은 자주 청소한다(예: 전등스위치, 문손잡이, 승강기 키 버튼 등).
- 개인위생, 개인보호장비 구입, 방역, 빌딩 내 공기순환, 손소독기 설치, 청소 등을 각 유행병 경보수준에 따라 조치 및 대응계획을 수립하여 운영한다.

③ 커뮤니케이션 전략

커뮤니케이션은 승인 받은 자(또는 대변인)만이 미디어와 외부 이해 당사자와 커뮤니케이션을 실시해야 한다. 조직의 홍보팀의 미디어 담당자는 국내외 미디어환경을 모니터링 하여 적절하게 관리할 책임을 가진다. 또한 조직의 유행병 담당자는 국내 유행병 관련 자료를 업데이트하고 국내 규정 및 전략 내용을 직원들에게 공지하고 관리한다. 감염된 사람/장소 접촉가능성을 줄이기 위해 가능한 경우 커뮤니케이션은 화상을 통한 컨퍼런스, 유·무선전화, 인터넷 뱅킹 등을 활용한다. 조직의 커뮤니케이션 가이드라인(또

는 전략)을 바탕으로 유행병 관련 커뮤니케이션 계획을 수립하여 유행병 경보수준에 따라 적절하게 운영한다.

- 내부 직원과의 커뮤니케이션을 위한 핵심 메시지 및 Q&A
- 외부기관(미디어, 고객, 감독당국)과의 커뮤니케이션을 위한 성명서 및 Q&A
- 각 경보단계별 내부, 외부 프로세스 마련
- 고객과 커뮤니케이션
- 이해 당사자와의 커뮤니케이션은 조직의 홍보부나 대변인을 통하여 실시한다.

④ 여행, 회의 및 휴가 정책

여행, 회의와 관련하여 영향권 국가로의 여행, 출장자체 또는 제한 영향권 국가로의 여행, 출장을 금지하고, 부득이한 경우에는 Pandemic Team의 승인을 받도록 하였다. 회의는 대면회의를 제한하고, 화상회의로 진행하도록 권고하였다. 휴가정책은 경계레벨이 선포되면 감염국가 방문 후 귀국 시 7일간 격리하고 유행병 증상이 보인 직원은 증상이 나타난 이후부터 최소7일간, 증상이 사라진 후 최소 7일간 격리하고, 도록 하는 휴가정책을 시행하였다. 동거가족 감염 시에도 유급휴가를 부여(보통 5~7일)하였으며, 국내 경보수준에 따라 탄력적으로 운용하였다.

⑤ 유행병 발병 시 사업연속성(BCP) 유지를 위한 방안

유행병 발병에 대비하여 조직은 비즈니스연속성시스템(Business Continuity Management Systems)을 구축하고 재난 발생 시 조직의 핵심 업무를 수행 할 수 있는 BCP계획을 수립하여 운영한다.

유행병은 일반적으로 사전 예방조치가 쉽지 않기 때문에 미연에 개인 위생관리를 철저히 하고, 조직의 주기적인 소독, 방역을 철저히 하는 등 위생관리에 만전을 기해야 한다. S은행 사례와 같이 유행병 발생 시 ²⁾비즈니스연속성관리 체계에 따라 위기관리조직을 가동하고 각 경고단계에 따

표 3. 유행병 발병 시 사업연속성 유지 방안

“Sample”

조치 및 대응		유행병 경보수준			
		관심	주의	경계	심각
BCP	모든 부서가 유행병에 대한 연속성계획을 문서화 하였으며 실행할 준비가 완료되었다.	V			
	비상대응방안이 기존의 BCP와 다를 경우 대응방안의 효율성을 확인하기 위한 검사를 실시한다.	V			
	사회적 거리를 두기 위한 방안(재택, 분리, 교대, 대면회의의 지양)		V	V	V
	비대면 거래 유도			V	V
	Pandemic발생지역에 위치한 직원의 30% 이상 감염 시 사업장 폐쇄 검토(사업장 직원 재택비상 대기 - 사업장비상계획에 따라 직원 재배치)			V	V
	핵심 업무 우선 수행				V
	분할근무(감염지역), 교대근무 및 자택 비상대기				V
	BCP Plan에 의한 전략사업장 운영 (거점 사업장 등)				V

²⁾비즈니스연속성 관리시스템(BCMS, Business Continuity Management Systems)를 기업재난관리 표준(2.27)에서는 재해경감활동관리체계, 국제표준에서는 업무연속성관리체계로 동일한 의미로 정의하고 있다.

라 사전 예방조치 및 대응활동을 실시하고 있다. 다음은 선
행연구를 바탕으로 유행병 발생 시 인명을 안전하게 확보
하기 위한 방안과 조직이나 회사의 핵심업무수행을 위한
BCP구축방안에 대하여 살펴보고자 한다.

3. 인명안전 및 BCP구축 방안

3.1 인명안전 확보 방안

유행병은 일반적으로 일정기간 잠복기를 가지고 있기
때문에 감염 유사 증상이 나타났을 경우에는 즉시 조직의
매니저에게 보고하고, 조직은 인명안전 확보를 위한 다음
과 같은 조치가 필요하다. 이러한 조치들은 유행병 경보단
계에 따라 사전에 계획되어 있어야 하며, 유행병의 국내 유
입 및 감염의 전파속도 등 상황에 따라 적절하게 실행되어
야 한다.

① 인명안전을 위하여 무엇보다 대면 접촉을 줄이고, 개
인위생관리를 철저히 한다.

② 각 부서 또는 사업장별로 유행병단계별 대응계획을
수립하여 적절하게 대응할 수 있도록 매뉴얼을 작성하고,
개인보호장비(PPE, Personal Protective Equipment) 및 소독
제 등의 구입 시기, 규모, 예산 등도 미리 확보한다.

③ 직원들의 안전을 확보하기 위하여 유행병과 관련한
휴가정책을 보다 적극적으로 실시한다. 휴가정책을 Negative
하게 운영한다면 직원들은 상당 수준까지 유행병이 진행
되거나 증상이 있을 때 비로소 감염사실을 보고하게 될 것
이다. 또한 동거 가족이 전염이 되었을 경우에도 재택근무
가 가능하다면 동 방식으로 근무하도록 조치하고 재택근
무가 불가능 할 시에는 유급휴가를 제공하고 간호기간 등

안 법정격리기간을 제공한다.

④ 결근 및 상황을 모니터링 할 수 있는 시스템/프로세스를
마련한다.

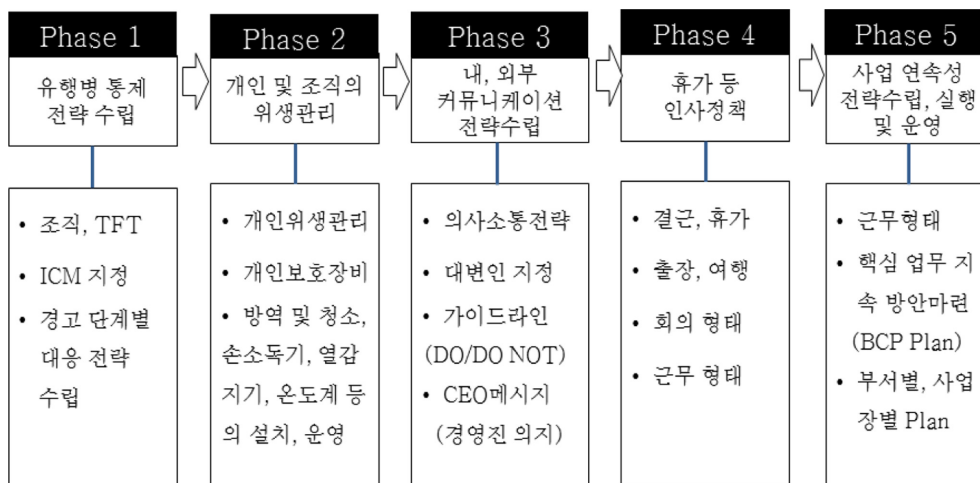
⑤ 감염국가에 출장 또는 휴가를 다녀온 직원은 국내 도착
후 증상이 없더라도 7일간 출근을 하지 않도록 하는 휴가
정책을 실시한다(7일은 유행병의 특성에 따라 달라질 수
있다).

⑥ 조직은 직원이 안전하게 근무 할 수 있는 환경을 제공
하기 위해 모든 합리적이고 현실적인 조치를 취하고 직원
이 예방 및 발병증상에 대한 교육을 실시한다. 직원 결근의
주된 이유가 감염에 대한 두려움 때문이므로 질병의 위험
과 예방에 대한 교육을 통해 직원을 안정시키고 적시에 적
절한 정보를 제공한다.

⑦ 의학적인 조언은 의료진만이 할 수 있으며, 시중에 떠
돌아다니는 소문이나 괴담에 동조해서는 안 된다. 보건복
지부, 질병관리본부, 지역보건소 등 정부당국의 조치에 적
극 협력한다.

3.2 BCP구축 방안

유행병 발생 시 조직의 핵심 업무 지속하기 위해서는 사
전에 반드시 유행병대비 업무연속성계획(BCP)을 수립하
여야 한다. S은행 사례와 같이 유행병 대응계획을 각 경보
단계에 따라 미리 계획을 수립하고 실행하는 것은 실제 대
응에 있어 높은 실효성과 효과성을 가질 수 있었다(저자의
실제 실무경험을 바탕으로). 본 논문에서는 사례연구를 기
초로 하여 유행병 경보수준(관심-주의-경계-심각)에 따라
BCP계획 수립을 위한 방안을 5단계로 체계화하였다. 또한
유행병뿐만 아니라 자연재난, 사회적재난 등 업무중단 사



* ICM(Infection Control Manager, 전염병 통제관리자)

그림 1. 유행병 대비 비즈니스 연속성수립 프레임워크

표 4. 유행병 경보단계별 세부내용

Phase		세 부 내 용	유행병 경보단계			
			주의	관심	경계	심각
Phase 1	유행병 통제전략수립	조직, TFT	○			
		유행병 통제관리자(ICM) 지정	○			
		전략수립	○			
Phase 2	개인 및 조직의 위생 관리	개인위생관리	○	○	○	○
		개인보호장비(구매, 배포)	○	○	○	○
		방역 및 청소		○	○	○
		손소독기, 온도계, 열감지기 설치 운영		○	○	○
Phase 3	내.외부커뮤니케이션	의사소통전략		○	○	○
		대변인지정		○	○	○
		가이드라인		○	○	○
		CEO(경영진) 메시지		○	○	○
Phase 4	휴가 등 인사정책	결근, 휴가정책			○	○
		출장, 여행직원			○	○
		회의형태			○	○
		근무형태			○	○
Phase 5	BCP실행 및 운영	분리근무, 교대근무				○
		핵심업무 지속방안				○
		부서별, 사업장별 BCP Plan 가동				○

고 전반에 관하여 대응체계를 수립할 수 있는 ISO 22301을 기반으로 하는 BCMS(비즈니스연속성 관리시스템)을 구축방안에 대하여도 간략하게 함께 소개하고자 한다.

첫째, 인력 및 자산보호, 업무중단 예방, 대 유행 시 핵심 업무의 연속성 유지를 위하여 유행병 대비 BCP계획을 수립하고, 운영한다.

계획 수립 시 아래 핵심내용들이 포함되어 있는지 확인한다.

- 대 유행 시 반드시 수행해야 할 핵심 비즈니스 및 프로세스
- 각각 다른 장소(분리근무)에서 진행되어야 하는 비즈니스 기능
- 유행 기간 중지 될 수 있는 비즈니스
- 유행병 대비 분리근무 계획(교대근무 운영도 검토)
- 재택근무로 수행 할 수 있는 업무
- 각 부서별(또는 사업장)로 유행병 대비 BCP계획 수립
- 유행병 대응 프로세스(이와 관련하여 질병관리본부, 보건복지부의 대응계획을 참고 할 수 있다.)

또한, 대체사업장이 마련되어 있는 경우에는 유행병 단계에 따라 분리근무, 교대근무, 재택근무 등 BCP계획을 실행하고, 고 위험 군 직원에 대해서도 보호계획을 수립한다. 재택근무와 같이 외부에서 조직의 IT시스템에 접속하기 위해서는 개인정보 접근통제와 관련하여 가상사설망(VPN: Virtual Private Network), 전용선 등 안전한 접속수단을 적용하거나 안전한 인증수단을 적용하는 방안도 검토해야

한다(행안부, 2016).

둘째는, 조직전체에 대하여 ISO 22301을 기반으로 하는 비즈니스연속성 관리시스템, 즉, 재해경감활동관리체계(BCMS, Business Continuity Management Systems)를 구축하는 것이다. 이는 유행병 BCP를 포함하는 상위개념으로 볼 수 있다. 비즈니스연속성 관리(business continuity management)를 위한 이 표준은 중단적 사고 발생 시 이에 대한 방어, 발생가능성의 감축, 대비, 대응 및 복구하기 위해 문서화된 관리 시스템을 계획, 수립, 실행, 운영, 모니터, 검토, 유지 및 지속적인 개선에 대한 요구사항을 규정한다(지식경제부, 2013).

이 표준에서 규정하는 요구사항은 조직의 형태, 규모 및 특성에 관계없이 모든 조직 또는 조직의 일 부에 일반적으로 적용되도록 만들어졌다.

이 표준의 구축은 조직의 니즈에 적합하고 조직의 이해관계자 요구사항을 만족시키는 BCMS를 설계하는 것이다. 이러한 니즈는 법적, 규제적, 조직 및 산업의 요구사항, 제품 및 서비스, 채택된 프로세스, 조직의 규모 및 구조 그리고 조직의 이해관계자 요구사항에 의해서 형성되며, 모든 형태 및 규모의 조직에 적용 가능하다. 이 표준은 조직의 BCMS의 효과성에 대한 기획, 수립, 실행, 운영, 모니터링, 검토, 유지관리 및 지속 적 개선에 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 모델을 적용한다. (지식경제부 기술표준원, 2013) 조직은 BCMS구축을 통하여 예상하지 못한 사태에 대비하기 위한 능력을 갖추므로서 재난(또는 업무중단사고) 발생 시 인명 및 기업의 자산을 보호하고, 핵심 업무에 대한 연속성을 유지 할

정책수립	BIA	RA	BCS	BCP	훈련	평가 및 개선
자료수집, 현황평가, 목표설정, Gap분석 법률 및 규정요구사항 BCMS 범위결정 조직(평상시, 비상시)	설문조사 각 사업장 책임자 면담 BIA 실시 Gap조정 (선, 후행관계 등) 핵심업무 & RTO 부서장/대표 확인	위험정의 평가근거 조사 위험평가 위험시나리오/안전진단 전략(BC, 수용, 전가, 변경, 보류, 종료)	BIA, RA 자체 비상계획서 업무중단유형에 따른 BC전략 자원요구사항 보호 및 완화조치	BIA, RA BC 절차서 수립 사고대응구조 경보 및 의사소통 BC계획/복구계획	직원교육(담당자/전직원) 훈련준비 훈련실시 보완 및 개선	매뉴얼/절차서 등 모니터링보고 경영진보고 부적합 및 시정조치 제3자에 의한 감사/내부심사 유지관리 및 개선

그림 2. BCMS 구축 Framework Process

수 있다.

ISO 22301요구사항에 따라 BCMS체계를 구축 할 수 있도록 아래와 같이 프레임워크를 각 프로세스에 따라 정리했다. 아래 BCMS Framework Process에는 업무중단을 위협하는 유행병에 대해서도 함께 포함되어 계획이 수립되고 운영되어야 할 것이다.

본 절에서는 유행병 발병 시 인명보호 및 핵심 업무의 연속성을 지속하기 위하여, 유행병 BCP계획 수립과 조직 전체의 BCMS구축 체계구축 방안을 제시하였다. 이러한 방법들은 조직의 크기, 업종, 구축방법론에 따라 다르게 적용될 수 있으며, 방법론(절차) 및 산출물은 다르게 나타날 수 있다.

4. 결론 및 향후방향

이와 같이 조직(또는 회사)이 재난에 대비하여 비즈니스 연속성관리체계를 구축하여 운영한다면 유행병과 같은 재난 발생 시 보다 체계적이고 신속하게 대응하는 것이 가능해 질 것이다. 유행병과 같은 사회적 재난(자연재난 포함)은 일시적인 것이 아니라 언제든지 다시 발생 할 수 있음을 전제로 미리 대비해야 한다. 이상과 같이 본 연구에서는 유행병 발병 시 조직의 비즈니스연속성 관리체계 구축에 관하여 금융회사 사례중심으로 Study하고, 유행병 발병 시 조직의 비즈니스연속성 관리체계 구축을 위한 방안을 도출하였다.

① 유행병 BCP계획수립은 인명보호 및 안전을 최우선으로 하여 설계, 운영한다.

② 유행병과 같은 재난에 종합적이고 체계적으로 대응하고, 위기발생 시 전 조직을 통제 할 수 있도록 평상시와 위기시의 위기관리 조직체계를 수립하여 운영한다.

③ 경영진은 조직 내 유행병통제관리자(Infection Control Manager, ICM)를 지정한다. ICM의 주요 역할과 책임은 유행병통제 및 대응과 관련하여 P-D-C-A(Plan-Do-Check-Act) 사이클에 따라 계획을 수립, 이행하고, 감시 및 검토, 유지관리, 지속적 개선활동을 수행한다.

④ 유행병 경보수준(단계)에 따라 대응계획을 수립한다.

즉, 유행병 각 단계별 통제전략을 수립하고, 개인 및 조직의 위생관리, 내·외부 커뮤니케이션전략 수립, 휴가정책, 업무연속성 지속방안 등 유행병대비 BCP계획을 수립한다.

⑤ 이해관계자와 긴밀한 대내외 채널을 유지하고, 정부 기관 및 유관기관(보건복지부, 질병관리본부, 지역보건소 등)과 긴밀하게 협조하고, 임직원들이 시중에 떠돌아다니는 소문이나 괴담에 동조하지 않도록 관련 정보를 신속, 정확하게 전달한다.

⑥ BCP계획은 조직전체의 대응방안 등 계획을 수립 한 후 부서별, 사업장별 또는 시설별로 계획을 수립하여 각 경고단계별로 대응하도록 한다.

⑦ 조직 전체, 비즈니스연속성 관리시스템(BCMS, Business Continuity Management Systems)를 구축하여 재난(또는 업무중단사고)에 대응 할 수 있는 체계를 갖추는 것이다.

⑧ 비즈니스 연속성을 확보하기 위한 전략계획, 경감계획, 사업연속성확보계획, 대응계획 및 복구계획 등을 수립하여 운영한다. 이러한 계획들을 수립, 이행하는 데 필요한 자원을 파악하여 우선적으로 수행되어야 하는 활동을 보호하고, 재난 발생 시 영향을 완화, 대응 및 관리하는 전략을 수립하여 운영한다. 또한, 재난발생 가능성을 축소하고, 재난으로 인한 업무중단기간 단축, 업무중단영향을 최소화 하는 방안을 고려하여 계획을 수립, 운영한다.

⑨ BCP계획 실행을 위한 전략 중 다각화전략, 복제전략, 준비전략, 사후확보전략, 외주전략, 방치전략, 보험전략 등을 사용할 수 있으며, 조직은 직면하는 위험에 대하여 회피, 경감, 전가, 수용 등의 전략을 함께 고려 할 수 있다.

⑩ 수립된 BCP계획, 유행병대비계획은 정기적으로 모니터링, 검토하고 훈련을 통하여 유효성을 유지한다.

본 연구의 Case 산출물과 제안은 2009년도 신종플루(H1N1)와 2015년도 메르스사태 때 S은행에서 실제 적용하였고, 감독 기관 및 경영진으로부터 양호한 평가를 통하여 검증하였다. 또한 본 연구결과를 기업재난관리표준 및 ISO 22301등의 Study 결과를 추가하여 방법론의 완성도를 높였다.

금융회사 사례분석을 통한 유행병 대응방안 및 업무연속성 제언들이 조직의 유행병 대응 및 BCP계획수립에 도움이 되기를 기대한다. 또한, 본 논문의 선행연구 및 제안

과 관련하여 한정된 범위와 자원, 대상 등으로 인하여 각 세부항목들에 대한 연구와 사례, 설문조사, 분석 틀 적용 등 일부 미흡한 부분이 있었다. 향후 이와 관련하여 각 산업별, 업종별 분야별로 보다 자세한 유행병과 관련하여 더 많은 연구가 검토되어야 할 것으로 사료된다.

참고문헌

1. 국민안전처, 2016.6, 「기업재난관리표준 일부개정」.
2. 김대진, 2010.10-2011.2. 「금융기관의 BCP구축전략」, 재난 포커스.
3. 콘 마사카즈(Masakazu Kon), 2013, 「BCP책정기초」, 성안당.
4. 이영재, 2006.3. 「위기관리」 생능출판사.
5. 村上 治, 田附喜幸, 中野 孝 共著, 2016. 김요찬외1 번역, 재) 한국민방위재난관리연구원, 기업재해경감을 위한 사업연속성관리.
6. 재난안전원/국민안전처, 2014, 「재해경감활동계획수립 실무교재」.
7. 보건복지부, 「2014.12. 감염병 위기관리매뉴얼」.
8. 질병관리본부, 2014, 「위기경보 표준매뉴얼」.
9. 제주대학교 이근화외, 2013, 「효과적인 해외 감염병 모니터링 방연연구」.
10. 은행연합회, 2015. 「메르스 대응계획」.
11. S은행, 「유행병 대응 사례」.
12. 행정자치부, 2016.9. 「개인정보의 안전성 확보조치 기준」.
13. 지식경제부 기술표준원, 2013, KS A ISO 22301:2013.