

리스크 매니지먼트 프로세스에서의 리스크 커뮤니케이션 사례연구

- (주)하림 화재사고를 중심으로 -

명지대학교 대학원 박사과정 정 의 수

기업이 항상 주시하여야 할 잠재리스크는 인사·조직관리상의 갈등과 법률위반, 업무관행이나 문화적 마찰, 정보관리 부실, 지적소유권의 침해, 설비사고나 환경오염사고, 생산물배상책임 등 다양한 형태로 존재하며, 경영자원의 효용을 극대화하기 위해 이들 리스크의 현재화(顯在化)를 치밀한 통제로 억제하고 있으나, 사고가 발생한 때에는 잠복기간과 사고은폐 경로를 가지는 경우도 있어 리스크 처리 시점은 후행(後行)의 성격을 갖는다. 물론 리스크 상태로 상황 종료될 수도 있다. 따라서 리스크 발견시점이 늦으면 늦을수록, 발생한 사고의 처리가 부실하면 부실할수록 기업에 미치는 영향은 경제적 손실, 이미지 손상, 여론의 비판 감수 등은 상대적으로 증가하게 된다. 외국의 위기대응 실패사례는 포드와 파이어스톤의 타이어결함 은폐사건(200.7), 미쓰비시자동차 클레임 은폐(2000.9), 유키지루시유업의 우유변질 식중독사고(2000.7), 일본 도카이무라의 방사능 누출 은폐(1999.9), 도시바의 고객 A/S무시(1999.9) 등에서 찾아볼 수 있다.

일련의 리스크 매니지먼트 시스템에서는 기업에 발생한 위기로 인한 피해를 예방하거나 그 피해를 최소화하기 위해 신속하고 적절한 정보공개를 강조하고 있다. 이는 사내에서 위기의식을 공유함으로써 직원의 동요를 방지하고 결속을 강화하며, 밖으로는 원·부자재 거래처, 소비자, 주식투자자 등에게 기업의 사회적 책임을 다하는 첫 출발이 된다. 정보공개는 대중을 향한 기업의 사회적 책임의 일부로서 본 연구에서는 결과적 성공사례로서 (주)하림 익산공장의 화재 시 언론과 지역사회 및 이해관계자의 반응에 관하여 보도내용 등을 종합하여 리스크 커뮤니케이션 사례로서 연구하고자 한다.

1. ‘리스크매니지먼트’는 ‘위기관리(Crisis management)’보다 광의로 해석

화재안전에 관한 위험관리는 회사내에 존재한 모든 화재발생 위험요소를 하나하나 체크하고 리스크관리 대상범위와 계획을 결정하는 것으로부터 시작된다.

이른바 「안전경영」을 경영방침중의 하나로서 채택, 도입함으로써 현장중심의 리스크관리는 전사적 측면에서 '시스템'으로 격상되어 운용된다.

리스크관리는 모든 위험요소를 조사하고 분석하여 그 하나 하나에 대하여 평가한 다음 위험개선에 관한 시간적 요소, 위험의 심도와 빈도에 적합한 대응책을 수립하여 개선방안의 모색하는 일련의 과정이며 이에 대한 효과측정과 피드백 사이클로 순환시키는 안전경영 요소가 단계별로 기본적인 역할을 보완하고 있다.

안전경영에서 리스크관리의 대상이 되는 사고가 확률적으로 발생할 수 밖에 없다면 나타나지 못하도록 제거 또는 나타나더라도 위험의 심도를 대폭 저감시키기 위해 활동하는 것으로부터 예상치 못한 상황에서 크고 작은 '사고'로 나타난 이후 경영환경에 영향을 미치는 외부환경까지도 관리하는 리스크매니지먼트로 확장하여 가는 것은 특히 기술조직 입장에서도 반드시 이해가 필요하다.

대부분의 기술조직에서는 화재·폭발분야 리스크의 결과로서 '손실(손해)'에 비중을 두고 사전관리에 역점을 두었으며 손실발생의 가능성을 최소의 비용으로 경감하고, 사고가 발생하더라도 손실을 최소화하는 것으로 접근하였지만 경영환경에 영향을 미치는 중대한 사고로 확대되거나 때로는 치명적인 상황으로 발전될 수도 있는 사고 이후의 상황에 대하여는 논외로 하였다. 한편에서는 이 논외의 상황을 위기(Crisis)로 본다.

리스크 매니지먼트와 크라이시스 매니지먼트는 조직의 경영방침이나 전략, 성격에 따라서 명명 방법은 다를 수가 있다. 리스크 매니지먼트는 조직의 목표에 따라 최소의 비용으로 리스크나 불확실성의 악영향을 최소화하는 안전기능으로서 경영의 안정화와 보전에 초점을 두고 있으며, 크라이시스 매니지먼트는 조직이 위기에 처했을 때 조직이 살아남기 위해 피해를 최소화하는 프로세스라고 구분하기도 한다. 일본의 경우 1995년부터 검토하여 1999년에 발표한 통산성 공업기술원의 테크니칼 리포트 TR Q0001에서 '위기관리시스템'을 공포하였지만 2001년 JIS화하는 과정에서 타이틀을 '리스크'를 광의로 해석하여 '리스크 매니지먼트 시스템' 구축을 위한 지침으로 바꾸었다.

또한 티모시 콕스의 '위기관리 커뮤니케이션'에서도 '위기관리의 3단계'에는 ① 사전위기 단계, ② 위기사건 단계, ③ 사후위기 단계로 구성된다고 보았는데 이 내용은 크라이시스를 큰 범주의 리스크로 보는 것이다.

2. 리스크 매니지먼트 프로세스와 의사결정

지금까지의 실행 프로세스는 리스크 서베이를 통한 위험의 발견, 확인 - 위험의 측정, 분석 및 평가 - 위험처리기법 및 방안의 선택 - 위험 처리 - 위험 관리 실시 유효성평가 - 위험관리시스템 수정·유지 - 최고경영자의 검토(감사인의 보고서 포함) 등의 단계를 거치게 된다. 기술조직은 위험의 징후를 찾아내고 사전조치를 하고 리스크 커뮤니케이션과정으로서 보유정보를 수평(직)적 체계로 전달하면 1차적인 임무는 완수된다.

리스크가 현재화되었을 때 프로세스를 보면.

화재·폭발 등의 안전사고는 발생가능성은 낮다고 하지만 일단 발생한 사고는 은폐할 수가 없다. 작은 규모의 사고라도 「사고조사보고서」 작성과 보고를 위하여 관련 조직의 라인과 스텝은 가동되어야 한다. 사고사례는 내부 교육자료로서 활용된다. 따라서 사내에서 은폐될 수 없다. 사고정보가 '외부'에 노출되었다면 '외부'를 담당하는 창구도 한 곳으로 일원화 또는 집중시켜 정직하고 통일된 정보를 '외부'에 제공하여야 한다. 대형사고일수록 주주이익 보호, 마케팅관리, 사업보호, 기업이미지 관리 등을 위하여 더욱 그렇다. 만일 사고발생을 부인, 축소, 변명, 합리화 등 신뢰도를 추락시키는 행위를 하면 '외부'로부터 공격을 받을 수도 있으며 사태를 악화시키게 된다. 사고의 책임소재를 신속히 파악하여 '외부'로부터 방어를 할 것인지 아니면 책임인수, 보상 및 피해복구에 나설 것인지를 결정하여야 한다. 이와같은 과정이 리스크매니지먼트와 관련된 의사결정 프로세스이다.

리스크매니지먼트 시스템 조직 내에서 해당 사고분야 기술담당자의 기술적 오판은 경영자의 판단오류를 불러올 수 있으므로 사고예방 메커니즘에 관한 전문가 입장의 의견과 정직한 신념이 필요하다. 경영자의 의사결정 실패는 '위기' 상황을 확대 또는 자초할 수 있기 때문이다.

3. 안전사고는 전사적 리스크 매니지먼트의 핵심

1976년 7월 이탈리아 밀라노 북방 30km에 위치한 세베소의 농약제조회사인 이크메사社 TCP(Tri Chloro Phenol)공장에서 다이옥신 34kg이상의 누출사고가 발생하여 북풍을 타고 남방으로 퍼져 1,807ha의 지역을 오염시켰으며, 오염된 사람은 22만명, 죽은 가축은 약 2,200마리, 살처분된 가축은 약 8만 4천마

리였으며, 1977년 4월~6월의 유산율은 34%에 달하는 사고가 발생하였다. 회사는 후처리비용으로 인하여 파산되었으며, 이탈리아 정부는 1986년까지 오염 처리 작업을 하였다. 이 사건 이후 25년 정도가 지난 2002년에는 세베소 주민들이 '정신적 피해'보상을 파산사의 소유주에게 요구하기로 하였다는 언론보도도 있었다. 화학공장의 환경오염 안전사고가 회사를 파산시키고, 정부에게도 커다란 부담이 되었던 사고였으며 생산공정의 임의변경, 유독방출물 처리설비 미비 등 전체 리스크 관리상에서 사전관리에 실패한 사례이다.

1984년 12월 인도 보팔시에 위치한 미국의 다국적기업 유니온 카바이드 공장에서의 사례에서는 농약제조 원료로 사용하던 MIC(Methyl Isocyanate)가 약 2시간 동안 약 40톤이상 누출되어 인근의 40km²를 오염시켰다. 사고직후 지하탱크 등에 저장된 16.2톤의 잔류MIC는 중화처리된 후 공장이 폐쇄되었다. 3,800명의 사망자(1992. 6현재)와 20만명 이상의 부상자가 발생하였으며 부상자중 약 2만명은 장애를 받은 것으로 알려지고 있다. 가스누출사고 관련 클레임건수는 약 49만건에 달하였다. 유니온 카바이드사의 사상자에 대한 피해보상과 오염된 토양에 대한 정화는 지지부진하였으며 30억달러의 피해보상 소송은 5년이 지난 1989년 4억7천만달러 보상에 합의함으로써 막을 내렸다.

빈국(貧國)으로 화학공장을 이전시 안전문제, 사고발생시 처리과정, 사고후 후속조치 등은 최악의 수준으로 가혹하게 평가되고 있으며 지금도 환경오염, 실명, 호흡기장애, 중추신경이상, 면역체계이상 등 중독자 치료 등의 문제는 여전히 인터넷에 교과서처럼 남아 있다.

2001년 유니온 카바이드사는 다우케미칼사에 116억달러를 받고 팔려 회사 간판을 내렸다.

4. 위기가 확대 · 재생산된 「익스플로러」와 「파이어스톤」 사례

돌발사고 발생초기 상황에 대한 기술적, 법률적 판단실수와 위기 감지능력 이 부족한 경우에는 사고에 대한 은폐, 변명, 합리화 유혹은 커지며 내부 위기 관리 통제시스템이 작동하지 못할 경우에는 경영위험에 직면하게 된다.

1998년 10월 미국에서 시속 110km로 달리던 미국 포드자동차의 SUV 「익스플로러」는 왼쪽 뒷바퀴가 찢어지면서 전복되어 14세 학생이 사망, 학생의 부모는 1999년 3월 포드와 파이어스톤사를 제소하였다. 사건은 이렇게 시작되었다.

- 1999년 사우디아라비아에서 「파이어스톤」 타이어를 탑재한 익스플로러가 타이어의 트레드가 분리되면서 전복되는 사고가 발생하였다. 당시 양사는 더운 날씨 탓으로 발생한 사고라고 변명
- 「익스플로러」가 접지면 파열로 상당수의 전복사고가 발생하였으며 파이어스톤과 포드는 타이어의 결함을 알고서도 이를 은폐하였다는 의혹이 있었다. 2000년 7월 베네수엘라의 포드자동차 정비공장 직원이 파이어스톤 타이어의 불량 사실을 미국 자동차전략연구소에 근무하는 ‘케인’이라고 하는 연구원에게 e-mail을 전송하였으며 케인은 타이어의 결함을 연구소 웹 사이트에 게시하여 사건이 노출
- 파이어스톤측은 8월 9일 리콜을 공식적으로 발표하였으나 포드는 9월 15일 기자 회견시 이번 사건이 파이어스톤측에 책임이 있다고 변명
- 2000년 12월 파이어스톤은 익스플로러의 차체결함으로 발생한 사고라고 발표
- 2001년 4월에 포드는 파이어스톤 제조공정상의 결함이 주요원인이라고 반박
- 2001년 5월에는 포드에 장착된 파이어스톤 1,300만개 전부를 리콜하겠다고 발표하였다. 그러면서 ‘굿이어를 장착한 익스플로러는 안전하다’고 했다.

이러는 사이에 양사는 언론과 일반대중, 미국정부로부터 집중적인 공격과 비난을 받아야 했다.

<브리지스톤 파이어스톤의 위기>

포드는 최소 271명의 사망자와 수백명의 부상자를 낸 익스플로러의 타이어 파열 사고 원인이 타이어 결함 때문이라며, 브리지스톤 파이어스톤(일본 브리지스톤의 미국 현지법인)과 벌려왔던 분쟁을 2005. 10 브리지스톤 파이어스톤이 포드 자동차에 2억4000만 달러를 지급하기로 하고 지난 2000년 발생했던 분쟁을 해결키로 합의했다고 밝혔다. 또한 파이어스톤의 타이어는 쓰지 않을 것이라고 덧붙였다(2005.10.13, M신문)

5. 대외 리스크 커뮤니케이션 사례

화재 등의 안전사고의 특징은 고의적이지 않으며, 사고발생 징후나 위협의 상태를 통제하여 예방노력이 있었음에도 우연한 시기에 발생하며, 일단 발생한 사고는 내부수습이 되는 경우도 있으나 대부분의 화재·폭발사고는 외부에 노출된다. 사고원인규명과 관련하여 부정적인 내용의 소문이나 기사보도가 퍼져나간다면 단 한번의 사고로 회사신용이 추락하고 경영위기에 빠질 가능성도 있다.

사고발생이후의 사후적 관점에서 리스크 커뮤니케이션은 사고로 인한 기업의 위기와 부정적인 언론보도 방지를 위한 활동이며 신용추락방지 또는 신용회복을 위하여 추진된다. 사고는 당연히 많은 사람들의 주목하게 되며, 언론은 이를 추격한다. 언론의 취재를 거부(방해)하거나, 불성실한 태도로 사회에 대한 설명책임을 회피한다면 불신감을 갖게 한다. 정보공개가 기업에 불리하다고 판단되는 그 무엇인가를 숨기고 있다고 보여지면 부정적인 내용의 보도는 피할 길이 없다. 따라서 리스크 커뮤니케이션은 정직하고, 신속하게 정보를 공개하는 것이며, 사회의 궁금증에 대하여 성실하게 답변하는 기업홍보활동의 일부라고 볼 수 있으며 내부 홍보시스템의 확립, 위기관리 매뉴얼의 준비, 전문인력의 확보, 경영자의 홍보철학 등도 리스크 커뮤니케이션에 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

화재사고시 대외 리스크 커뮤니케이션에 관한 (주)하림의 사례를 보면 다음과 같다.

< (주)하림의 화재사고 사례 >

(주)하림은 1978에 황등농장으로 개업한 후 (주)하림으로 회사명변경 및 도계능력 30만수/일(1990)을 갖추었다. KS마크 획득(1995), 코스닥 등록(1997), ISO 9001 품질인증(1998), 경북 상주공장 준공(2003) 등으로 사업이 확장되었다. 현재의 사업개황은 국내 1위 닭고기 가공업체(시장점유율 21.9%)/(2위업체 시장점유율 8.4%)이며, 매출액 5,100억원, 경상이익 265억원(2004)을 기록하고 있다.

2003년 5월 12일 전북 익산시에 소재한 (주)하림에서 증축 중이던 신선육 보관시설에서 화재가 발생하여 도계장 7,600평과 신선육 보관시설 1,570평, 냉동·냉장보관중인 제품, 반제품 등 닭 250여만 마리가 피해를 입어 직접손실 약 550억원이 발생하였고 익산공장을 대신하여 경상북도 상주의 (제2)공장을 도계장으로 이용할 때에 발생한 물류비 증가와 사계율(死鷄率)이 높아져 전체 피해액이 증가하였고 영업손실까지 포함하면 총 1,000억원대의 피해로 추산되었다. 육계농가의 피해를 최소화하기 위하여 생산팀의 일부 260여명은 상주공장으로 이동하였다.

상주공장의 생산활동과 익산공장의 복구활동이 동시에 진행되었다.

익산공장은 2004년 6월 신공장을 완공하고 하반기부터 경영안정화되었다. 위기극복과정에서 내부의지도 분명했지만 외부의 우호적인 지원을 받았으며 언론(J일보)에 비친 위기관리 내용은 다음과 같다.

(1) 위기관리능력 보유

화재 당일 (주)하림의 김홍국 회장은 ‘재기선언’으로 사고수습 경영의지를 표명

- 주주에 대한 이익보호, 양계산업의 손실저감, 종업원의 복구의지를 다지는 등 이해관계자를 보호
- 사고상황과 피해내용에 대하여 이해관계자가 알고 싶어 하는 내용(사실)을 신속하고 성실하게 공표

김홍국 회장은
 “다시 시작하는 마음으로 일으켜 세우겠습니다. 경북 상주공장을 최대한 가동하고……육계농가의 피해를 줄이기 위해 전력을 다하고 있다. 그동안 성원을 보내준 도민의 힘을 빌려 역경을 극복해 나가겠다. ………외환위기……그때를 교훈삼아 화재의 역경을 딛고 반드시 일어서겠다.”고 밝혔다. (2003. 5. 12)

하림의 주가가 대형화재 소식으로 소폭 하락……“현대해상에 ………화재보험을 가입했으며 익산공장의 생산물량을 상주 제2공장에서 대체생산하겠다”고 밝히자 장중 ………반동하기도 했다. (2003. 5. 12)

종합대책회의에서 “화재발생은 전기누전으로 추정되며 이번화재의 직접피해액은 8백95억원, 영업손실 등 간접피해액까지 합산할 경우 총 4천억에 이른다”고 밝혔다. (2003. 5. 12)

(2) 기업의 우호적 이미지와 신뢰도 확보

지역경제 활성화에 일익을 담당한 향토기업에 대한 애정표시와 지원

- 전북일보 등 언론의 긍정적인 보도로 우호적인 분위기 조성
- 전북은행에서 (주)하림과 양계업체에 유동성자금 200억원 융자지원
- 전국 각지에서 성금지원 : 약 6억원
- 익산상공회의소 : (주)하림제품 구매운동 전개
- 복구현장에 자원봉사자 대거 참여

불황의 여파로 몸살을 앓고 있는 전북경제가 ……대형화재로 큰 타격이 예상된다. ……그러나 무엇보다도 심각한 문제는 하림과 계약을 맺고 닭을 사육해 온 농가의 피해다. …… 당장 이들에 대한 보호차원의 대책이 필요하다. …… 인근 주민들이 갑자기 일터를 잃게 됨에 따라 생계마저 위협받게 되는 지경에 이르지 않도록 세심한 배려가 필요하다. …… 지역경제에 주는 충격과 파장을 최소화 하기 위해서라도 모두의 역량을 모을 때다. (2003. 5. 12 사설)

엄청난 피해속에서도 하림가족은 흔들리지 않고 불철주야 복구작업에 임하는 모습을 보고 언론, 정부, 지자체, 상공인들은 하나같이 하림의 정상화를 돕기위하여 총력을 다해주셨습니다. 초등학교 학생에 이르기까지 성금이 답지하는 사례는 ……보기도문 미답이었습니다. (2003. 8. 7 시론)

(3) 피해의 최소화 및 신속한 복구재원 확보

- 시의회, 도의회는 민간기업의 재해에 대해 정부차원의 지원 건의
 - 축산업발전기금에서 (주)하림과 계열농가에 용자지원
 - 현대해상화재의 신속한 손해사정과 보험금 약 170억원 지급
 - 익산공장의 생산팀을 상주공장으로 이동시켜 생산량을 증대시킴으로서 양계농가의 출하 시기를 조정하여야 하는 부담을 경감
- ↳ 피해를 최소화하고자 하는 기업의 이미지를 제고하여 ‘책임성’을 강조하는 긍정적인 효과를 획득

용단폭격을 맞은 듯 건물잔해만이 가득찬……45인승 차량 7대에 나눠 탄 260명의 직원들이 경북 상주 하림공장으로 떠날 준비를 하고 있었다. (2003. 6.11)

농림부가 하림 화재피해에 대한 축산물작업장 재건축 지원계획에 따라 올 2백50억원과 내년도 1백30억원을 축산업발전기금으로 용자키로 확정통보해 왔다는 것……(2003. 7.13)

(4) 위기를 새로운 기회로 포착

- 화재사고 이후의 위험개선과 생산성향으로 재기의 발판 마련
- 2004. 6. 기존공장보다 안전한 화재에 안전한 공장건물 준공

- 최신 도계라인 설치로 30% 생산성 향상

동양 최대 규모의 도계공장으로.....네델란드.....직수입한 기기로 인력 절감과 함께 30% 가량의 생산성 향상.....신선육과 가공식품의 신선도 유지는 물론이고본공장 재건축은 물론 최첨단 기계 재설치가 불가피하다고 판단, 대책회의를 통해 총 사업비 5백47억원을 투입한.....(2004. 6.18)

(5) 성공적인 위기관리

화재위기 극복 모범사례로 선정

- 김홍국회장은 행정자치부 지방고위정책과정 시·도 국장급 공무원 등에게 화 재 극복과정 등에 대해 특별강연
- 2004년 매출액 5,100억원, 2005년 매출액 5,700억원 예상
- 2003년 430억원 적자, 2004년 135억원 흑자로 전환

하림회장은 행정자치부 자치인력개발원에서 지방공무원을 대상으로 특강을 실시한다. 이날 특강에서 1차산업인 농업을 2,3차 산업으로 발전시킨 사례와 지방소재 기업이라는 한계에도 불구하고.....특히 공장화재와 조류독감 위기를 극복한 과정에 대해 상세히 설명할 계획.....(2005. 3.8)

6. 결론

(주)하림은 기업의 사회적 책임과 이해관계자에 대한 의무 및 적극적인 수용 전략을 가지고 위기에 대한 책임을 통감하므로써 대중은 회사측에 대하여 신뢰도로부터 유발된 관심과 염려를 동반하는 동정심을 갖게 되었으며, 이러한 동정심은 과거 화재사고의 경험에도 불구하고 사고의 책임이 누구에게 있으며, 통제 가능한 사고였는가를 추적하기(귀인과정,歸因過程)보다는 지역경제 공동의 위기(피해정도)에 더 많은 관심을 전환하므로써 순조롭게 위기를 극복할 수 있었다.

사례에서 나타난 바와같이 리스크 매니지먼트는 기업전체가 잠재위험에 대한 정확한 정보를 가지고 여러 리스크를 포괄적으로 인지하는 동시에 최적의 대응방안을 강구하여야 하며 대내·외 커뮤니케이션은 공시정보의 투명성 및 시장의 신뢰획득을 위하여 관리되어야 할 것이다.

<참고문헌>

1. J일보 2003.5.12~2004.6.16
2. 최용훈, 위기상황시 조직의 신뢰도가 위기 책임 인식에 미치는 영향연구, www.advertising.co.kr, 2005. 05.18
3. 일본방재시스템협회, 리스크 매니지먼트와 위기관리, 방재시스템, 제23권제2호, 2000.7, 2p~7p
4. 김종호, 전사적 위험관리:개념과 사례, LG경제연구원, 2004. 1
5. 민승규, 기업의 위기관리, 삼성경제연구소, CEO Information 제267호, 2000. 10. 18
6. 일본손해보험협회, 기업의 리스크매니지먼트에 관한 조사연구, 2001. 4
7. 한국산업안전공단, 중대산업사고 사례집, 2002. 12, 142p~147p
8. 티모시 콤즈(이현우역), 위기관리 커뮤니케이션, 커뮤니케이션북스, 2005.9.15, 240P