

기업책임과 위험관리(上)

朴 弼 洙

(사)한국건설안전기술협회 상임고문

최근 위험관리(risk management)라는 말을 많이 사용하고 있다.

기업을 둘러싼 환경은 어느 시대에나 복잡·다양하며, 불확실성에 가득차 있다. 따라서 기업은 항상 경제환경이나 경영환경에 적응하고 그 생존을 유지하고 성장 발전을 이루어나가지 않으면 안 된다.

그러기 위해서 기업은 항상 각종의 위험(Risk)을 분석하고 그것을 극복하기 위해서는 경영관리가 필요하다. 즉 위험관리(risk management)가 기업경영상 필요한 것이다. 이와 같은 견지에서 위험관리를 소개하고자 한다.

제1절 위험관리의 일반이론

1. 위험관리의 의의와 목적

일반적으로 위험관리는 여러가지의 잡다한 리스크를 대상으로 하고, 최소의 비용으로 리스크의 결과 생기는 불이익한 결과(손해)를 최소화하는 것을 목적으로 하는 관리라고 되어 있다. 이 경우 리스크에 노출되는 개별경제주체에 의해서 그 리스크의 내용도, 관리의 방법도 달라지게 된다.

즉 개별경제주체는 각각의 위험부담자로서 통상 가계, 기업으로 분류된다. 가계·기업에는 공통되는 리스크도 있으나 각각의 특유의 리스크도

있다. 일반적으로 기업은 정도의 차는 있으나 사회적 공기 또는 사회적 제도라고 말하고 있다. 그 때문에 기업은 도산이 되어서는 안 된다. 도산이 되어서는 안 되는 사회적 존재이다. 그러나 현실적으로는 기업은 도산위험에 연결되는 리스크에 노출되면서 경영을 행하며 성장과 도산이라는 골짜기에서 신음하고 있다. 위험관리의 목적은 실로 도산방지에 있으며, 기업경영의 보전 내지 유지에 있다.

기업의 경영은 연속적으로 투기적 위험을 범하는 활동이다. 이 활동의 결과 기업은 수익을 올리고 성장하거나, 손실을 내어 재무상태의 악화

도산하거나 하는 어느 것의 길을 걷게 될 것이다. 따라서 기업은 성장이라고 하는 플러스의 위험과 도산이라고 하는 마이너스의 위험을 동시에 부담하고 있는 것이다.

기업도산의 원인은 대별하면 내부적 요인(Mikro적 원인)과 외부적 요인(Makro적 원인)으로 나누어진다. 판매부진, 자금부족 등이 내부적 요인이며 기술혁신, 수요구조의 변화, 구조불황 등이 외부적 요인이다. 기업도산은 각종의 요인이 뒤얽혀서 생기지만 그 참된 원인은 결국 관리부재라고 할 수 있다. 또 견해를 달리하면 기업도산의 주된 원인은 투기적 위험(speculative risk)이라고 볼 수 있으나 순수위험(pure risk)으로부터도 기업도산이 생긴다. 예를 들면 주력공장의 화재에 의한 도산, 자동차사고 도산, 공해보상 도산, 생산물 배상책임 도산 등이 그 예이다. 기업의 도산은 어떠한 일이 있어도 방지하지 않으면 안 된다. 위험관리는 그와 같은 목적 때문에 존재하는 것이며 그것은 첫째로 도산방지관리여야 한다.

이와 같이 위험관리는 기업의 도산을 방지하고 기업경영의 합리적인 운영을 도모하기 위해 이루어지는 기업위험의 과학적 관리이다. 기업도산은 투기적 위험에서도, 순수위험에서도 발생하기 때문에 충분한 관리가 되느냐 안 되느냐는 별도의 문제로 하고, 위험관리는 순수위험뿐만이 아니라 투기적 위험까지도 그 대상으로 하지 않으면 안 된다.

위험관리는 경영관리의 한 분야라는 것은 두말할 나위도 없고 생산관리, 판매관리, 재무관리, 노무관리, 정보관리, 안전관리 등의 부문관리와 병렬관계에 있음과 동시에 이들의 부문관리를 총괄하고 조정하는 전반관리에 관련되어 있다.

기업도산은 대체적으로 2개 부문 이상에 걸치는 리스크가 복합되어 생기기 때문에 기업도산의

관리는 전반관리의 분야에 속하고, 이것을 전반위기관리라고 한다. Williams & Heins는 「리스크관리의 목적은 기업이나 가계의 목표 또는 목적에 따라 최소의 비용으로 순수위험의 불이익 영향을 최소화하는 것이다」라고 기술하고 있다. 즉 경영의 목적은 ① 생존(survival) 및 능률과 성장(efficiency and growth) ② 환경불안으로부터의 해방(a quiet night's sleep) 및 사회적 책임(good citizenship)이라 하고 ①에 대응하는 위험관리의 목적을 현실화한 손실의 통제(postloss control), ②에 대응하는 위험관리의 목적을 잠재화하고 있는 손실의 통제(preloss control)라고 하고 있다.

2. 위험의 일반적인 뜻

위험이라는 용어에는 여러가지의 의미가 있다. 영어에는 리스크(Risk), 페릴(Peril), 해저드(Hazard) 등의 용어가 있으나 이것을 우리말로 번역할 경우 어느 것이나 위험이라고 번역된다. 그러나 위험관리를 문제로 하는 이상 이들 용어의 뜻을 분명히 하지 않으면 안 된다.

위험이라는 용어의 뜻은 최소한 세가지로 분류되어야 한다. 즉 그 첫째는 사고발생의 가능성, 또는 사고발생의 불확실성이라는 뜻이다. 화재나 폭발 등의 발생가능성을 위험이라고 인식하는 경우이다. 「위험을 부담한다」라고 하는 경우의 위험의 뜻은 사고발생의 가능성을 부담한다는 것으로서 영어의 Risk에 해당한다.

위험의 둘째의 뜻은 사고 그 자체이다. 예컨대 화재, 폭발, 충돌, 사망 등의 우발적인 재해나 사건이 그것이다. 「위험이 발생하였다」라고 하는 경우의 위험의 뜻은 '사고'라는 것으로서 영어의 Peril에 해당한다. 여기에 불가측성, 돌발성, 이상성과 같은 말이 붙으면 불측사태, 우발사고 등과 같은 용어법이 된다.

위험의 셋째의 뜻은 사고발생의 조건, 사정, 상황, 요인, 환경이라는 것이다. 예컨대 화재라고 하는 사고를 전제로 하면 건물의 구조, 용도, 보관물품, 주위의 상황, 기상조건 등이 그것이다. '위험이 증가하였다' 라고 하는 경우의 위험은 이상과 같은 뜻으로 사용되며 영어의 Hazard가 이에 해당한다.

3. 우연사고

우리들이 사고라고 할 경우 그것이 천재이건 인재이건 대체로 우연성이라고 하는 요소를 포함한 의미에 사용한다. 그러나 사고에는 단순히 우연성을 띤 사고뿐만이 아니라 필연성을 띤 사고 또는 불가능시 되고 있는 사고가 생각된다. 불가능시 되고 있는 사고는 그것이 현실적으로 일어나면 우연사고로 처리되지만 적어도 이론상으론 생각할 수가 있다. 여기에서 반드시 생기는 사고(필연사고), 생길 것인지 생기지 않을지 모르는 사고(우연사고), 생기지 않는 사고(불가능사고)로 분류할 필요가 있다. 위험관리론에서는 이 3종의 사고를 생각할 필요가 있으나 보험론에서는 우연사고만을 생각하면 된다.

우연, 우연성이라는 개념은 철학상의 개념이기는 하나 우리들의 일상생활은 물론 보험용어로서 일반적으로 사용되는 용어이다. 우연은 어떤 사건의 발생을 예지할 수 없고 인과관계에 의해서 입증할 수 없는 것으로서 그 사건의 발생이 필연적인 것도 아니며 불가능한 것도 아니라고 생각된다. 필연의 확률은 1이며 불가능의 확률은 0이므로 우연의 확률은 1과 0과의 사이에 분포하게 된다. 즉 우연은 필연과 불가능의 중간개념이다.

여기에서 우연사고는 ① 사고가 발생할 것인가, 어떻게 될 것인가가 불확실하고 ② 사고가 언제 발생할 것인가 불확실하고 ③ 사고가 어떻게 발생할 것인가 불확실하고 중 어느 것인가의 성격을

가지고 있다고 할 수 있다.

①은 발생 그 자체 ②는 발생의 시기 ③은 발생의 내용에 관한 불확실성이라는 것이다. ①은 절대적 우연성 ②는 상대적 우연성이라고 말한다.

손해보험에 관해서는 이상의 세가지의 불확실성을 보험사고라고 하나 생명보험에서는 ①과 ②의 불확실성을 보험사고라고 한다. 즉 손해보험의 경우는 어느 보험종목이든 보험사고는 발생할 것인가, 어떠한가, 언제 발생할 것인가, 어떻게 발생할 것인가가 항상 문제로 된다. 그러나 생명보험의 경우는 인간의 생사를 보험사고로 하기 때문에 ①만의 불확실성은 생존보험에, ①과 ②의 불확실성은 정기보험에, ②만의 불확실성은 종신보험에서 볼 수 있으나 ③의 불확실성은 생명보험에서는 문제가 되지 않는다. 다만 질병보험이나 상해보험의 특약이 부가되어 있을 경우에는 별도 문제이다.

이상과 같은 불확실성은 인간의 판단에 관계되는 상대적인 것이기 때문에 그 판단은 언제, 누구에 의해서 행해지는 것인가가 문제로 된다. 즉 판단하는 시기 및 판단하는 사람의 문제이다. 이것은 판단하는 시기, 사람이 달라지면 어떤 사건이 우발사고인가, 필연사고인가의 인식이 달라진다는 것이다.

여기에서 보험사고로서의 우연사고를 문제로 하는 한 판단의 시기는 보험계약성립의 시기, 보다 구체적으로는 위험개시의 시기라고 하지 않으면 안 된다.

또 판단하는 사람의 문제는 객관적인 입장에 있는 사람의 판단인가, 판단을 몰아치는 사람의 주관적인 입장에 의하는 판단인가의 문제이다. 다시 말하면 객관적 우연성인가, 주관적 우연성인가의 문제이다. 객관적 우연성과 주관적 우연성은 본래 일치하기 마련이지만 사고에 관한 정보나 지식이 불완전한 경우는 일치하지 않는 것이다. 즉 사고

의 발생, 불발생이 확정되어 있고 객관적 우연성이 결여되어 있어도 그것을 당사자가 예지하지 않고 있으며 주관적 우연성이 존재하는 경우가 있다.

이 경우에도 보험사고로서의 우연사고를 문제로 하는 한 주관적 우연성으로 족하다고 해석되고 있다. 따라서 보험계약체결 당시 사고의 발생, 불발생이 확정되어 있어도 당사자가 그것을 알지 않는 한 보험계약은 유효하며(주관적 우연성이 있으므로) 당사자가 그것을 알고 있는 이상 보험계약은 무효가 된다(객관적으로나 주관적으로나 우연성이 없다).

4. 사고와 손해

사고(peril)와 손해(loss)는 왕왕 혼동되고 있다. 사고는 어디까지나 가치상실개념과는 직접 관계가 없는 우발적인 사건이다. 사고의 결과 재(財)를 잃어버리거나 인간이 사상한다고 하는 것 같이 무엇인가의 가치가 상실된 경우에 손해가 생기게 되는 것이다.

따라서 사고의 결과가 손해이며 손해의 원인이 사고이다. 양자는 인과관계에 의해 연결되는 개념으로 보험이론에 있어서의 피보험이익(insurable interest)의 개념을 도입하면 양자의 관계는 명백해진다. 즉 사고에 의한 피보험이익의 상실이 손해이다. 이제까지도 지적하여 온 바와 같이 risk & hazard를 설명하는 데 어쨌든 미국의 학자는 loss에서 출발하고 있으나 엄밀하게 보면 peril에서 출발해야 한다. 즉 사고발생의 가능성을 risk, 그 가능성의 잠재적 요인이 hazard, 사고 그 자체가 peril, 사고발생의 결과 생긴 가치상실이 loss이다.

손해를 나타내는 말은 많다. 예컨대 손실, 손상, 손괴, 훼손 등과 같은 용어가 그것이다. 이들의 용어를 정확하게 구별한다는 것은 어려운 일이

다. 영어에서는 loss와 damage가 한결같이 사용되고 있다. 통상 loss 또는 damage와 병렬적으로 사용되거나 loss만으로 손해의 전반을 나타내는 말로서 사용되고 있다. 손해라고 하는 말은 일반적으로 사람이 무엇인가를 상실 내지 감소시키는 것을 뜻하고 있다. 예를 들면 기억의 상실(loss of memory)이나 시간의 손실(loss of time)도 손해 속에 포함되나 보험론이나 위험관리론에서는 손해를 보다 제한적으로 사용하여 재산 내지 경제적 가치(economic value)의 예기하지 않은 상실 또는 감소의 뜻으로 사용한다.

보험론이나 위험관리론을 전개함에 있어서 필요로 하는 손해의 형태는 다음과 같다.

① 피보험이익의 상실—미국의 학자는 어느 것이나 근거를 제시하지 않고 손해를 네가지의 형태로 나누고 있다. 이것은 피보험이익의 종류에 따라 손해를 구별한 것이다. 즉 재산손해, 수익손해, 책임손해, 비용손해이다.

재산손해는 물적 손해라고도 하나 이것은 소유이익의 손해이다. 수익손해는 수익을 잃는다고 하는 수익이익의 손해, 책임이익은 배상책임을 부담한다고 하는 책임이익의 손해, 비용손해는 임의로 준비를 비용이익의 손해라고 하는 것은 두말할 나위도 없다.

② 직접손해와 간접손해—직접손해와 간접손해의 구별은 사고와 손해의 인과관계가 직접인가 간접인가에 의하는 것이다. 직접손해는 피보험위험의 직접의(제1차적) 결과로서 생긴 손해인 데 대해 간접손해는 피보험위험의 간접(제2차적)의 결과로서 생긴 손해로 간접적 손해라고도 한다.

③ 순수손해와 투기적 손해—순수손해(pure loss)와 투기적 손해(speculative loss)의 구별은 위험을 순수위험과 투기적 위험으로 분류하는 데 유래하고 있다. 전자는 재의 손상 또는 파괴에 의한 손해인 데 대해 후자는 시장조건의 변화에 수

특별기고

반된 손해이다. 순수위험은 피보험손해이며 당연히 위험관리의 대상이 되는 것이다. 후자는 피보험손해는 아니지만 넓은 뜻의 위험관리의 대상이 된다.

5. 사고의 원인과 위험사정

전술한 바와 같이 위험이라는 말은 다양한 뜻으로 사용되나 그것을 정리하면 ① 우연사고 ② 우연사고 발생의 가능성 ③ 우연사고 발생의 가능성을 내장하고 있는 상태나 사정의 세가지가 될 것이다. ①은 예견하지 않은 우연적 사고 그 자체를 지칭하는 것으로 위험사고라고도 한다. ②는 그와 같은 사고 또는 손해를 발생시킨다고 생각되는 추상적 관념으로 사고 또는 손해가 생기는 개연성을 의미한다. 이것은 또한 손해발생의 가능성이라고도 말하고 있다. ③은 ②의 관념을 귀납시킨 구체적인 상태 또는 사정으로서 그것은 사고발생의 조건 또는 원인이 되는 각종의 조건이다. 이것은 또 위험상태 또는 위험사정이라고도 한다.

위험사정은 보통 감각적으로 인지할 수 있는 사실 또는 조건이지만 경영자의 성격, 주의력 부족 등과 같이 감각적으로 지각할 수 없는 주관적인

것도 들어 있다. 그와 함께 위험사정은 다수의 사실 또는 조건의 집합적 상태이어서 그들의 상호작용의 결과로서 위험사고가 생긴다. 다시 말하면 위험사고가 발생하기 위해서는 통상 다수의 조건이 쇄상 또는 망상으로 연쇄되어 있는 것이다.

그리하여 이 조건 가운데 위험사고의 발생에 절대로 없앨 수 없는 조건을 우리들은 원인이라고 부른다. 따라서 위험사정은 위험사고의 원인이 되는 조건의 집합상태이며 그 모체라고 할 수 있는 것이다.

위험사고의 원인이 되는 위험사정은 여러가지로 복잡하기 때문에 각종의 입장에서 이것을 분류할 수가 있다. 예컨대 자연적인 것이냐 아니냐에 따라 자연적 사정과 인위적 사정으로, 경영의 내부냐 외부냐에 따라 경영내부적 사정과 경영외부적 사정으로, 경영조직의 여하에 따라 경영경제적 사정과 사회경제적 사정으로, 경제의 형태여하에 따라 정태적 사정과 동태적 사정 등으로 분류할 수가 있다.

리스크를 경영관리와 관련시켜 분류하면 ① 전반위험 ② 생산위험 ③ 판매위험 ④ 재무위험 ⑤ 노무위험으로 된다. ①은 전반관리위험이며 ② 내

리 스크 (위험사고 발생의 가능성)	Hazard(위험사정)	
	경 영 외 부 위 험	경 영 내 부 위 험
전 반 위 험	수요동향의 변화, 타사도산의 여파, 경쟁조건의 변화, 경제정세의 변화	경영부재, 경연진 내분, 방만경영, 임원교대
생 산 위 험	원료사정 악화, 과잉생산, 결함상품 생산, 공해	기술수준의 열악, 과대설비, 기계정비 불량, 품질관리 불량, 제품개발력 결여
판 매 위 험	매상부진, 난매, 염가판매	시장동향예측 실패, 가격경쟁력 결여, 재고상태 악화, 판매효율 악화
재 무 위 험	불량채권의 증가, 자금조작실패, 고리금융	과소자본, 신용력 저하, 운전자금의 부족, 금리부담 증가
노 무 위 험	노동조합 과격, 근로자의 과부족, 유능기술자의 퇴사, 인재난	근로의욕 저하, 급여면 불만, 안전관리 결여, 보건관리 결여

지 ⑤는 부문관리위험이다. 이들의 위험은 각각 대상으로 하는 관리분야와 경영환경의 위험사정은 경영외부환경과 경영내부환경으로 나누어진다. 전자는 기업을 둘러싼 정치적, 경제적, 사회적인 사정, 조건, 상황으로서 말하자면 외압이라고도 할 수 있는 것이다. 후자는 환경적합성 유지를 위한 전략, 관리의 결함, 부적절이라고 하는 경영내부에 잠재되어 있는 사정, 조건, 상황 등이다. 우리들은 쌍방을 함께 위험사정(hazard)의 개념으로 이것들을 파악하고 있으나 편의상 전자를 경영외부위험, 후자는 경영내부위험이라고 부르고 있다. 즉 위험의 원천에 따라서 경영내부위험과 경영외부위험으로 분류할 수가 있다. 경영외부위험은 경영환경이라고 하는 경영의 hazard에 기초를 두는 외압이며 외습적인 액시던트의 가능성을 숨기고 있는 사정인 데 대해 경영내부위험은 일정한 경영환경하에 있어 사람, 돈, 물을 조화시켜 기업의 환경적합성 유지를 위해서 전략 내지 관리의 부적절이라고 하는 내재적 액시던트의 가능성을 숨기고 있는 사정이며 양자는 상관관계가 있다.

경영환경에 관련되는 hazard와 경영관리에 수반되는 리스크와의 관계를 나타내면 다음과 같다. 즉 리스크는 관리분야에 따라 전반위험, 생산위험, 판매위험, 재무위험, 노무위험으로 되나 각각의 리스크는 경영외부위험과 경영내부위험이라고 하는 hazard에 의해서 정황을 붙이고 있다.

또 각각의 리스크는 hazard의 영향을 받아 peril로 발전하고 손해를 발생시키게 된다. 즉 전반위험 및 4종의 부문위험은 순수위험 또는 투기적 위험의 어느 것으로 나누어지는 것이나 손해만을 생기게 하는 peril로 된 경우가 문제이다. 어느 것이든 이들의 리스크가 거대화하게 되면 기업도산에 직결하는 것으로, 말하자면 기업위험의 최대의 것은 도산위험이라는 결과가 될 것이다.

제2절 위험처리계획의 개요

위험처리계획은 위험관리의 최초의 과정이다. 계획은 현상의 분석, 예측, 목적의 설정, 방침의 수립, 실시계획의 설정, 예산의 편성, 표준수속의 결정 등으로 성립되어 있다. 위험처리계획을 실정에 맞게 세분화하면 ① 위험의 조사 ② 위험의 예측 ③ 위험처리수단의 선택 ④ 위험처리예산의 편성 ⑤ 위험처리 실시계획의 설정이라고 하는 과정으로 나눌 수가 있다.

위험의 조사는 위험의 발견 또는 확인을 의미하고 당해기업이 노출되어 있는 각종의 위험을 파악하고 그것을 표로 만드는 것이다. 조사하고 파악된 위험을 분석하고 그 성격, 정도를 검토하고 경영에 대한 영향을 평가하고 추정하는 것이 위험의 예측이다. 위험의 예측은 일반적으로는 위험의 측정이라고도 하고 있다. 위험처리계획의 제3의 과정은 위험처리수단의 선택이다. 이것은 유효적절한 위험처리수단의 선택 및 그것들의 수단의 최선의 결함에 관한 의사결정을 의미한다. 위험처리수단에는 수많은 대체안이 있으나 그것을 대별하여 위험제어(risk control)와 위험재무(risk financing)로 분류하는 것이 보통이다. 위험처리수단의 선택에 의거, 위험처리예산을 편성하게 되나 이것은 계획에 의거, 목표를 달성하기 위해 합리적으로 필요한 비용의 계상을 의미한다. 이어서 달성하여야 할 목표, 작업표준, 수속 등이 장기 또는 단기로 각 부문 단위에 대해 책정된다. 이것이 위험처리 실시계획의 설정이다.

1. 위험의 조사·확인

위험관리가 유효적절하게 행해지기 위해서는 위험처리계획이 설정되지 않으면 안 된다. 그 경우의 제1의 단계는 위험의 조사이다. 이것은 위험관리의 출발점으로 위험의 발견 또는 확인이라고

한다. 기업은 경영상의 안전을 위협하는 다수의 위험에 노출되어 있으며 이것을 극복할 때만이 그 생존이 유지된다. 따라서 기업의 생존에 관련되는 모든 리스크를 조사하고 가능한 한 이것을 정확하게 파악하지 않으면 안 된다. 그러기 위해서는 회계자료, 경영통계, 업무자료, 과거의 위험관리의 기록 등의 자료에 더하여 기업의 정보관리부문으로부터 제공되는 경영정보를 활용하지 않으면 안 된다.

위험의 조사는 ① 리스크의 객체 ② 리스크의 형태 및 ③ 리스크의 결과를 기록하고 그것을 분류·정리하는 것이다. 즉 위험의 조사에 있어서는 ① 기업내에는 어떠한 사람과 물이 존재하는가(인적 자산과 물적 자산의 체크) ② 사람과 물에 대해 어떠한 사고가 일어날 가능성이 있는가(인적 리스크, 물적 리스크) ③ 사람과 물의 리스크가 어떠한 결과로 될 것이며, 어떠한 손실의 형태를 취하는가(인적 손실, 물적 손실, 채권회수 불능, 이익상실, 손해배상책임, 보상책임, 보증책임 등) 라는 것이 검토된다. 이미 알려진 리스크에 대해서는 과거의 경험과 경영지식으로 비교적 간단하게 조사를 할 수 있으나, 잠재적 위험이나 투기적 위험에 대한 조사는 어려운 문제이다. 위험의 조사, 확인 때문에 필요하다고 하는 방법은 일반적으로 ① 체크리스트를 사용하는 방법 ② 재무제표를 사용하는 방법 ③ 순서도를 사용하는 방법이 지적되고 있다.

체크리스트는 조사질문표라고도 하는 것으로 기업의 잠재적 위험을 발견하기 위해 사용된다. 즉 조사사항과 그것에 대한 해답을 분석하고 잠재적 위험을 확인하려고 하는 것이다. 그러나 체크리스트의 내용 여하에 따라서는 이 방법은 반드시 유효하지는 않다. 또 이 방법은 상식으로 알 수 있는 것도 번거로운 조사질문표를 경유하기 때문에 비능률적이며 위험을 망라적으로 확인할 수 없

다.

재무제표를 사용하여 위험을 조사하는 방법은 재무제표의 각 감정과목이 리스크의 원천을 나타내는 것이라고 하는 발상에 기초를 두고 있다. 즉 재무제표의 분석을 통해 경영의 상황이 판명되고 동태위험의 동향을 파악할 수가 있으나 정태적 위험 그 자체는 재무제표에서는 추출할 수 없다. 생각컨대 재무제표는 사무의 통계표는 아니다. 그러나 위험발생의 결과로서의 손해의 예측은 원칙적으로 가능한 것이다. 순서도를 사용하여 위험을 조사하는 방법은 기업의 활동을 순서도로 작성하고 거기에서 잠재적 위험을 발견하려고 하는 것이다. 즉 생산, 판매, 유통, 사내상호의존 등을 도시화하고 위험의 확인을 행하고자 하는 것이다. 기업조직이 복잡해지면 이 방법도 유효할지 모르나 그렇다고 하더라도 위험의 기록을 빠뜨리는 경우가 있어 그것을 골라내는 정도의 효과에 그친다. 위험의 조사에는 하나의 방법만을 신뢰해서는 안된다.

2. 위험의 예측, 측정

위험관리(엄밀히 말하면 위험처리계획)의 제2단계는 위험의 예측이다. 위험의 예측은 조사되고 기록된 위험을 분석하고 평가하고 그 정도를 가능한 한 예측하는 것이다. 예측해야 하는 것은 위험의 빈도(연간 사고발생건수, 그 발생률) 및 그 결과인 손해의 규모(손해의 정도)이다. 즉 사고빈도(frequency of risk)와 사고강도(severity of risk)를 예측하거나 측정하지 않으면 안 된다. 그러나 통계가 완비되고 확률분포가 명확한 경우에는 확률론의 응용으로 이들의 측정이 가능할지 모르나 개개의 기업의 입장에서 보면 그것은 사실상 불가능한 것이다. 위험의 측정모형은 아직도 실험적 단계에 머물고 있다.

즉 위험의 측정모형 자체에 몇 가지의 가정수

자, 예컨대 연간예정손해액, 발생가능최고손해액, 예상최고손해액 등의 계상불능에 가까운 수치가 포함되어 있다. 만약 이것들이 파악된다고 하면 그것으로 위험의 예측의 50%는 끝난 결과가 될 것이다. 통계적인 예측은 어디까지나 예측의 제1차적 접근이라는 것을 알지 않으면 안 된다. 현실성이 있는 예측결과를 얻기 위해서는 예측담당자 자신의 판단과 직관을 예측에 가미하지 않으면 안 된다. 위험의 예측은 결국 손해의 발생(확)률의 높고 낮음 및 기업에 미치는 충격(주로 재무면)의 강약을 추정 평가하고 그것의 격을 매기는 것이다.

예컨대 손해의 발생률이 높고 더욱이 기업에 미치는 충격이 강한 것을 A형, 발생률은 낮으나 충격이 강한 것을 B형, 발생률은 높으나 충격이 약한 것을 C형, 발생률도 낮고 충격도 약한 것을 D형이라고 하는 것과 같이 분류하는 것이다.

또는 이것을 경도, 중도, 강도라고 하는 것같이 격을 매기는 경우도 있다. 즉 사고빈도에 관해서는 F_1, F_2, F_3 라고 하는 것같이 사고강도에 관해서는 S_1, S_2, S_3 라고 하는 것으로 격을 매기게 된다.

3. 위험처리수단의 선택

조사되고 분류된 기업위험은 각각 유효 적절한 방법으로 처리되지 않으면 안 된다. 이것이 위험처리수단의 선택의 문제이다. 위험처리수단은 크게 나누면 위험제어와 위험재무로 분류되지만, 각각이 몇가지의 대체안을 가지고 있다. 위험처리수단, 즉 대체안을 선택한다고 하는 의사결정의 판단기준(가치전제)은 「최소의 비용으로 최대의 위험처리효과를」이라고 하는 것이다. 이것은 가능한 대체안의 몇개에 대해 필요로 하는 비용액과 그 대체안 채용의 결과를 비교 검토하고 어느 것이 특책인가를 판단하는 것을 의미한다. 그렇기

때문에 몇가지의 예측을 수반하게 된다. 이 경우의 선택기준으로서 최적화를 선정할 것인가, 만족화 또는 효과적 합성을, 비용적 적합성을 선정할 것인가가 문제가 된다.

최적화 기준을 사용한다고 하면 모든 대체안의 결과가 정확하게 예측되어 있지 않으면 안 되고, 대체안 탐색에 오히려 시간과 비용이 걸린다는 것이다.

이에 대해 만족화 기준은 최적의 대체안(위험처리수단)인지 아닌지는 알 수 없으나 경험이나 예상에서 볼 때 만족도에 달하고 있다고 인정되는 대체안을 선택하려고 하는 것이다.

앞에서도 기술한 바와 같이 위험처리수단은 대별하면 위험제어(risk control)와 위험재무(risk financing)로 된다. 위험제어는 위험의 발생을 방지하고 만일의 발생한 위험의 결과인 손해를 최소화하기 위한 수단의 채용이다. 또 위험재무는 위험이 발생하고 손해가 생긴 경우에 필요한 자금회전을 미리 계획하고 준비하는 것이다.

다시 말하면 위험제어는 손해발생 전의 손해의 발생 또는 경감의 기술 조작이며 위험재무는 손해발생을 예상한 손해발생 후의 자금운용이다.

어느 쪽이든 기업은 원칙적으로 비용지출을 어김없이 하게 되나 위험제어 때문의 비용지출은 제어기술을 얻기 위해서인 금전적 지출이다. 이에 대해 위험재무는 기업재무의 금전유보 또는 보증을 위해서인 비용지출이다.

위험제어에 속하는 위험처리수단에는 많은 것이 있으나 회피와 제거(방지, 분산, 결합, 제한)로 나누어진다. 또 위험재무에 속하는 위험처리수단에는 보유와 전가로 나누어진다.

위험의 보유라고 할 경우 리스크를 모르면서 결과적으로 보유하고 있었다고 하는 소극적 보유를 의미하는 것이 아니라 리스크를 예측하고 무엇인가의 대책을 강구하여 적극적으로 보유하는 것을

의미하고 그것이 위험처리수단이 된다.

4. 위험처리 예산의 편성

위험처리계획에 의거, 그것을 실시하기 위해 필요한 비용의 계상을 행하지 않으면 안 된다. 위험관리는 최소의 비용으로 위험이 가지는 불이익을 배제하는 것이므로 그 경우의 비용을 합리적으로 계상하고 그것을 예산화하지 않으면 안 된다. 예산은 계획안의 용구로서 목표를 정하는 중요한 요소가 된다.

더욱이 위험처리수단이 몇개 존재할 경우 비용면에서 상호 비교를 행함으로써 적절한 대체안의 선택이나 그 실행방법을 찾아낼 수가 있다.

위험처리수단으로서의 위험제어를 실시하는 경우 그 대체안에 의해서 예산편성은 복잡해진다. 위험의 회피, 방지, 분산, 결합, 제한이라고 하는 대체안의 경우 단기적으로는 비용지출을 수반하지 않은 경우도 있으며 예산화를 하기 곤란한 경우가 많다. 그러나 장기적으로 본 경우 이들의 대체안의 실시에 수반된 비용지출도 있으므로 그 실시에 대해 책임을 지는 부문에서 예산화해 둘 필요가 있다. 위험제어의 하나의 수단인 위험의 방지에 대해서는 단기적으로나 장기적으로도 명확한 형태

로 계속적으로 비용지출을 필요로 하기 때문에 예방·경감의 양면에 걸쳐 인적·물적 비용의 견적, 계상을 유효하게 행하여야 한다. 위험재무의 각종의 대체안을 실시하는 경우, 소극적 보유나 위험의 상쇠는 별도로 하고 적극적 보유나 전가(그 중심은 보험)에는 그 나름대로의 비용지출을 수반하기 때문에 위험의 방지의 경우와 똑같이 단기적·장기적인 예산편성을 필요로 한다. 아무튼 보험비용의 예산화가 중심적인 문제로 된다.

5. 위험관리 방침

(1) 회사의 목적은 그것이 종업원, 고객 또는 지역사회의 주민이라 하더라도 회사에 관계가 있는 모든 사람들을 상해사고로부터 보호하는 것이다.

(2) 손실·상해 또는 재산상의 손해를 방지하고 회사의 업무나 평판에 나쁜 영향을 미칠 우려가 있는 원인이나 요소를 제거하기 위해 필요한 일체의 수단을 강구하는 것이 부문관리자(line management)의 책임이다.

(3) 회사의 손해를 최소한으로 억제하고 보험지출이나 손해처리 때문에 숨겨진 비용(hidden cost of loss)을 되도록 적게 하는 것이 전반적인 목적이다.

일손마다 안전수칙
일터마다 안전관리