

특 집

Human Factors

안전의 비결은 무엇인가 ?

- 무사고 조직에 대하여 -

이달의 게재 목차 ▶ 서론 ▶ Top down의 point	다음호 게재 목차 ▶ Bottom up의 point ▶ 안전의 비결 ▶ 맺음말
---	---

서론

무사고 조직이란

세상에는 장기간 사고가 없는 무사고 조직이 존재한다. 무사고 조직이란 안전추진활동을 하고 있는 것을 조사해보면 구체적으로 추진해오고 있는 안전활동의 메뉴에 특별한 것은 없다. 반면에 사고가 빈발하는 조직이 안전추진활동에 손을 놓고 있는가 하면 결코 그렇지 않다.

그렇다면 무사고 조직은 어떤 특징이 있을까? 이런 조직은 어떻게 이루어 졌는가에 대하여 문헌조사와 무사고 조직 등에 대한 인터뷰를 통하여 그 원인을 조사한 결과 아래와 같은 3가지 포인트로 크게 분류할 수 있다.

A : Top down point

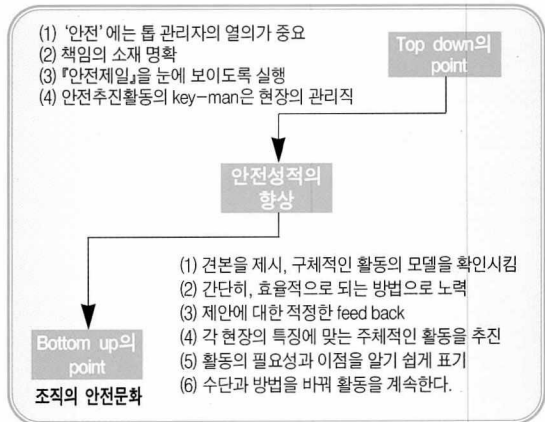
경영자, 사업장의 관리책임자 (Top) 또는 관리직 개인이 어떻게, 어떠한 자세로 안전을 영위하는가?

B : Bottom up의 point

소집단 활동의 주역이라 할 수 있는 현장의 개개인이나 하고자 하는 기분을 갖고 활동에 임하기 위해서는 어떤 방법이 좋은가?

C : 안전의 비결

안전을 중시하는 분위기 (조직의 안전문화)가 조성된 조직에는 어떠한 조직 풍토의 특징이 있을까?



안전의 비결

- 1) '우리는 아직 안전하지 못하다' 라고 하는 겸허한 자세를 갖는다.
- 2) 가능한 것은 조금씩 자신의 손으로 실행한다.
- 3) 반드시 '무재해' 기록을 유지한다.
- 4) '위험'한 것은 정확히 위험한 것으로 인식한다.
- 5) '완전한 무재해'의 목표설정
- 6) '사고의 기억'을 잊지 않는다.
- 7) 열린 분위기
- 8) 생산성과 안전의 일체화
- 9) 주변지역과 같이 나아간다.
- 10) '안전'에 대한 생각을 계속하는 자세
- 11) 안전을 의식하지 않는다.
- 12) '안전'을 일인칭으로 생각한다.
- 13) 잔재주로서의 토론이 아니라 '안전' 본질적인 토론

Human Factors 안전의 비결은 무엇인가?

Top down의 point

경영자, 사업장 Top 또는 관리직의 개개인은 어떠한 자세로 안전에 임해야 좋은가.

여기서는 이러한 『Top down의 point』에 대해 정리한다.

Top down의 point - 1 ‘안전’에는 Top, 관리자의 열의가 중요

비결 1) 안전을 중시하는 Top의 자세

안전에 관한 목표나 대책이 형식으로 끝나지 않도록 실질적인 안전을 하기 위해서는 경영자 (Top)가 안전에 대한 열의를 계속해서 갖는 것이 중요하다.

Top이나 관리자가 적극적인 안전대책에 임하는 것은 물론이고 조직전체에 안전제일 분위기를 침투시키기 위해서는 불가결한 것이다. 『안전 = 톱의 자세』라고 해도 지나친 말이 아니다.

비결 2) 근로자가 알 수 있도록 안전제일의 의사 표시

안전에 대한 열의를 갖는 것만으로 안되고 『톱이 안전을 중시한다』고 하는 것이 종업원이 알 수 있도록 하는 것이 중요하다. 수많은 사업장 방문 경험이 있는 전문가는 『안전대회나 안전강연회에서 경영자가 맨 앞에서 듣고 있지 않다면 그 기업은 안 된다』라고 말한다.

Top 자신이 맨 앞에서 열심히 듣고 있다면 종업원에게 그 열기가 전해진다. 이것저것 시끄럽게 이야기하지 않아도 톱이 열심히 이야기에 귀 기울이고 있는 자세를 보면 종업원은 『안전제일』을 다시 인식하게 된다.

안전에 관한 문서에 사장이 직접 사인을 하는

것으로, 그 내용에 대해서는 사장도 알고 있다는 자세를 보이는 것도 한 방법이다.

비결 3) 경영자나 관리직에 대한 안전교육

현장 근로자를 대상으로 안전강연회 등의 안전교육을 실시하고 있는 기업은 많이 있으나, 경영자나 사업장의 Top에 대해 안전교육을 실시하고 있는 기업은 거의 없지 않을까? 현장 종업원 개개인이 열심히 노력해도 이를 지휘하는 경영자나 관리직의 개개인이 ‘안전을 중시하는 눈’이 없다면 안전한 조직의 변신은 불가하다. 지금 필요한 것은 경영자나 관리직의 개개인에 대한 안전교육 일지도 모른다.

비결 4) 자신의 개성을 활용한다.

『안전한 조직을 만들기 위해서는 어떻게 하면 좋을까?』하는 질문에 정답은 없다. 만들기 위해서는 기본법칙, 기본방법은 있으나 어디까지나 기본의 Pattern에 지나지 않으며 개개의 사업장 특성에 맞는 색다른 것이 아니면 안된다.

이 색다른 부분에 큰 영향을 미치는 것이 Top의 개성이다. 정해진 안전 Style이 아닌 Top이 열심히 기여해, 이것이 좋다고 생각한 방법을 사용하여 Top의 개성을 활용한 안전활동을 추진하는 것이 중요하다.

Top down의 point - 2 책임의 소재를 명확히 한다.

비결 1) 책임체제와 권한위임.

사업장의 규모가 커지면 사업소장이 소내의 안전에 관한 모든 것을 발견하기가 곤란하다. 무사고 조직이라고 불리는 기업에는 그 모든 것을 Top이 파악할 수 있도록 사업소 단위를 구성구석까지 Top의 눈길이 미쳐서 안전추진활동을 전

특 집

개하고 있는 사업장도 있다.

안전에 관한 모든 것을 Top이 파악하고 사업장내에 일어난 모든 사고와 잘못된 사항에 대해 일원적으로 책임을 갖고 대응하는 것이다.

경영이 다각화되면 경영자 혼자서 모든 사업에 대해 적절한 판단을 내리는 것이 곤란하다. 또한 사업내용의 세분화에 따라 경영자도 전문적인 지식이 요구되고 있다.

무사고 조직이라고 불리는 기업에는 사업장내의 체제뿐만 아니라 경영체제에 있어서도 책임범위와 권한범위를 확실하게 하여 만일의 경우 책임 소재를 명확히 하여 둔 곳이 적지 않다.

막상 사고가 발생했을 때 사업장 Top은 온힘을 다하여 사고에 대응해야 함이 요구된다. 그와 동시에 회사측에서는 지역 주민과 매스컴에 대해 사고의 상황과 주위의 미치는 영향에 대한 정보를 제공하는 등의 대응도 요구된다.

이 두 가지를 원활하게 진행하기 위해서는 『내부』와 『외부』에 책임자의 책임범위를 명확히 분리하여 각각에 전담하여 필요한 것에 적절히 대응 가능하도록 하는 체제확립이 필요하다.

일이 있을 때 책임을 『내부』와 『외부』로 분리했다 하더라도, 물론 사업장 안전의 최종 책임은 사업장 Top에 있음은 변할 수 없다. 사고 대응이 마무리 될 단계에 사업장 Top은 책임을 지고 지역사회에 대한 사죄를 하는 것이 중요하다.

비결 2) 경영과 직결된 사업장 체제

각 사업장의 안전방침은 전사적 경영방침에 영향을 미치는 경우가 적지 않다.

아무리 열심히 각 사업장이 안전에 대처하더라도 경영에 관하여는 개개인의 안전중시의 자세가 없으면 사업장의 안전을 추진하는 것은 불가능하다.

사업장의 안전방침에 대하여 직접 경영진의 의견이 반영되는 조직체제 이것이 무엇보다도 중요하다.

Top down의 point - 3

『안전제일』을 눈에 보이게 실행한다

비결 1) 『안전제일』은 철저히 한다.

협력회사를 포함하여 작업에 관한 모든 사람들에게 안전행동을 철저히 하라는 것이 어렵다는 소리를 자주 듣는다. 그러나 실제로 『안전제일』에 대해 강화하여 추진하고 있다면, 안전행동을 하지 않는 작업자는 일을 시키지 않는 태도도 필요하지 않을까?

어느 건설회사에서는 안전활동을 준수하지 않은 협력회사에게 일을 발주 받을 수 없도록 명기하였더니, 협력회사 개개인의 현장에서의 태도도 몰라보게 바뀌었다고 한다. 『안전을 제일로 생각한다』고 하는 자세를 강하게 내비치면 점점 감소하지 않던 종류의 사고도 줄어들게 된다.

어느 안전성에 정평이 나 있는 외국계 항공회사가 일본 항공회사와 공동운행 실시를 위하여 최초의 회의를 하는데, 무엇보다도 먼저 『사고가 발생하였을 때 어떻게 대응하는가』하는 것이 쟁점이 되었다고 한다.

본사의 스태프부문의 사람들도 이익 추구보다 먼저 안전에 대해 생각하자고 말했다고 한다.

『안전제일』이라고 하는 말이 결코 제목만으로 끝나지 않는 자세야말로 높은 안전성을 지킬 수 있는 것이다.

비결 2) 간부회의에서 안전에 관한 화제에 필히 관심을 기울인다.

안전제일을 눈에 보이는 형태로 실행하기 위해서는 반드시 기회 있을 때마다 안전에 관한 화제를 등장시키는 것이 중요하다. 무사고 조직이라고 불리는 기업에는 담당자 회의나 사업소장 등이 모이는 회의에서 안전에 관계 없는 회의이지만 먼저 안전에 관한 문제를 도출하고 그 외 화제에 들어가야 할 것이다.

Human Factors 안전의 비결은 무엇인가?

비결 3) 안전 담당자의 말은 경영자의 말이다.

『안전 담당자가 하는 말은 경영자가 하는 것과 같다고 하고 이 안전담당자가 말하는 대로 전부 하라』라고 명시해둔 기업도 있다.

실제로 현장에는 생산성이나 품질 등의 목적 때문에 안전대책이 뒤로 미뤄지는 경우가 없지 않다. 이 경우 안전담당자가 자신을 가지고 안전대책을 추진하기 위해서는 『경영자의 필적』이 크나 큰 위력을 발휘할 수 있다.

Top down의 point - 4 안전추진활동의 Key-man은 『현장의 관리직』

비결 1) 안전추진활동의 Key-man은 『현장의 관리직』

무사고 조직의 안전담당자의 대부분은 『안전추진활동의 Key-man은 현장의 관리직(부과장 급)이다』라고 입을 모으고 있다.

추진하고 있는 활동이 아무리 훌륭한 활동이라 하더라도 이것이 형식화되어 버리면 아무 의미가 없다. 그러나 실제로 경영상의 Top이나 사업장의 Top이 안전이 중요하다고 외쳐도 그것이 형식만의 안전중시로 끝날 가능성이 많다.

이러한 사태를 방지하기 위해서는 일상적으로 얼굴을 맞대고 함께 일하고 있는 현장의 관리자가 안전에 힘을 기울이도록 지시하는 것이다. 『현장 작업자가 열심히 주체적으로 대처』하도록 실제 의미의 활동 정착을 위해서는 현장의 최전선에 있는 관리자가 무엇보다 열심히 안전추진활동을 해야 한다.

비결 2) 현장의 목소리를 듣는다.

경영자나 사업장의 Top, 최일선에서 일하고 있는 현장작업자 간에는 알게 모르게 안전에 관한 의식의 어긋남이 생겨나는 경우가 있다. 자신들

의 활동이 평가되지 않았다든지, 개선 제안이 받아들여지지 않아 현장사람이 『윗사람이 제 멋대로 하고 있어 현장의 일은 모르고 있다』고 생각하는 등이 있다.

입장이 다르면 사물을 보는 방법도 변화하므로 이 의식의 어긋남을 완벽히 덮는 것은 어려운 일인지도 모른다. 그러나 모든 임직원이 한 덩어리가 되어 안전활동을 추진하기 위해서는 먼저 상호간에 무엇을 생각하고 있는가를 알고, 의식의 공유를 꾀하는 것이 중요하다.


한번에 전부를 이해하는 것은 곤란할지도 모른다. 그러나 기회 있을 때마다 커뮤니케이션을 통하여 사업장의 Top과 현장 작업자가 상호 생각하고 있는 것을 알려고 하는 노력이 필요하다.

비결 3) 스텝부문의 안전담당자는 먼저 현장을 알아야 한다.

본사 스텝으로서 안전업무를 하고 있는 자는 필요한 정보를 현장에 넓게 보급하고 안전추진 활동의 후방지원을 하는 것이 역할이다. 그러나 실제로는 스텝부문의 개개인이 현장에 융화되지 못하고 필요한 가교 역할을 현장에서 전개하지 못하는 등의 고민을 안고 있는 기업도 적지 않은 것 같다.

안전의 스텝부문으로서 역할을 완수하기 위해서는 먼저 현장을 잘 아는 것이 중요하다. 화학공업의 분야에서 오랫동안 근무한 본사의 환경안전부에 소속된 어떤 직원은 사고가 발생하면 즉시 현장에 나가 현장을 알려는 노력을 계속하다보니 자연스럽게 현장의 작업자와도 마음을 터놓고 안전에 대해 토론이 가능하게 되었다고 말한다. 『현장 작업자보다 현장을 상세히 알라』라는 말 정도의 의지가 필요하다.

자료제공: 성기철 구미지회 사무국장

김무군 창원지회 자체검사팀 

〈다음호에 계속〉