

## 위반의 심리학(2)





## 1. 규칙위반의 유형<sup>1)</sup>

규칙위반의 형태에 대해 검토한다. 규칙위반의 사례를 외형적으로 정리하면 대략 다음과 같이 구분된다.

### 가. 생략

목적에 대해 그 앞 행위가 생략되는 것을 말한다. 건널목의 일시정지 무시가 그 예이다. 목적은 건널목의 반대편으로 가는 것이고, 그 앞 행위로서의 ‘일시정지’가 생략된다. 앞 행위의 비용을 줄이고 목적을 빨리 달성하고 싶은 마음에 발생한 것이라고 생각된다. 비용은 시간, 노력, 돈 등 행위에 관련되는 자원의 양을 가리킨다.

그러나 앞 행위에 비용이 소요된다고 하여 무조건 생략되는 것은 아니다. 작업의 목적행위에 소요되는 자원을 초과하는 자원이 앞 행위를 하는 데 소요되는 경우에 비로소 생략될 가능성이 높아진다. 예를 들면, 천장 형광등을 교체하기 위해 각립비계를 이용하여야 할 경우, 각립비계를 가지러 먼 곳에 가야 한다면(앞 행위를 위한 자원이 크다), 단 하나의 형광등을 교체(목적행위를 위한 자원이 작다)하기 위해 각립비계를 가지러 가지 않고 주변의 의자나 책상 등이 대용되기 쉽다. 그러나 가까운 곳에 각립비계가 있으면



**정진우**

서울과학기술대학교  
안전공학과 교수

1) 이 부분은 주로 小松原明哲, 『ヒューマンエラー(第2版)』, 丸善出版, 2008, pp.73-76에서 아이디어를 얻었다.

(앞 행위를 위한 자원이 작다), 각립비계를 이용할 것이다. 그리고 먼 곳에 수납되어 있더라도 상당수의 형광등을 교체하는 것이면(목적행위의 자원이 크다), 역시 각립비계를 준비할 것이라고 생각된다.

작업 전체에 허용되는 시간이 없을 때에도 앞 행위는 생략된다. 형광등의 예로 말하면, 다수의 형광등을 교체하더라도 시간이 없을 때에는 각립비계를 꺼내러 가지 않을 것이다. 목적행위, 즉 형광등의 교환은 생략할 수 없기 때문에, 앞 행위를 생략하는 방법 외에는 시간을 절약할 수 없기 때문이다.

#### 나. 절차의 변경

목적행위에 많은 노력이 필요한 경우, 노력이 덜 드는 절차로 바꾸는 것을 가리킨다. 즉, 목적을 달성할 수 있다면 수고가 덜 소요되는 방법을 찾는 것을 말한다. 1999년 일본에서 발생한 JCO 임계사고<sup>2)</sup>에 이른 경위는 그 전형적인 예라고 할 수 있다. 창의적인 생각을 하는 등 의욕이 높은 경우에 일어나기도 한다. 이 태도 자체는 나쁜 것이 아닐 수도 있지만, 절차의 변경 시 위험성평가(risk assessment) 등의 정규 절차를 거치지 않는 생략에 문제가 있다고 생각된다.

#### 다. 임시방편

창고에 보관하여야 할 물품을 우선 비상계단에 두는 것이 이에 해당한다. 이것은 올바른 절차를 밟기 위한 비용이 크기 때문에, 임시방편으로 실시한 것이라고 해석되고, 생략의 일종이라고 할 수도 있다. ‘나중에 정규 절차를 밟을 것이다’라고 생각하면서 뒤로 미루고, 결국은 상태화되기 쉽다.

#### 라. 비용절감

고장이 나거나 고장이 날 가능성이 있는 기계·기구 등을 수리하지 않고 사용하거나 사용기한이 지난 것 등 폐기하여야 할 것을 계속하여 이용하거나 성능이 떨어지는 제품을 사용하는 등 아깝다고 생각하여 또는 비용을 줄이기 위해 법령에 미달되는 선택을 하는 것을 가리킨다. 공장에서 내용 연수가 지난 기계를 그대로 사용하는 것, 사용하고 버린 기계·기구 등을 재사용하는 것, 식품공장에서 유통기한이 지난 식재료를 이용하는 것, 법규제에 미달되는 재료를 사용하는 것이 대표적인 예에 해당한다. 수리·폐기·사용비용을 삭감할 수 있고 기계·기구 등을 저렴하게 이용하거나 폐기품을 재이용하는 등의 이익이 동기부여가 되고 있다. 과잉의 비용의식에 의한 위반이라고 할 수 있다.

목적을 달성할 수 있다면 수고가 덜 소요되는 방법을 찾는 것을 말한다. 1999년 일본에서 발생한 JCO 임계사고에 이른 경위는 그 전형적인 예라고 할 수 있다.

2) 1999년 9월 일본 이바라키현(茨城県) 도카이무라(東海村)에 위치하고 있던 핵연료 재처리 가공회사인 일본 핵연료컨버전(JCO)사에서 발생한 일본 최초의 방사능 누출 임계사고로서 2명의 사망자, 1명의 중상자 외 667명의 피폭자를 발생시켰다. 임계는 우리눈이나 플루토늄 등의 핵연료에서 일어나는 핵분열 반응으로 중성자가 발생, 그 중성자끼리 충돌해 주위의 핵연료도 연쇄적으로 분열하여 반응이 계속되는 상태를 말한다. 임계사고는 이런 임계상황이 제어불능 상태에 빠져 일어난다. 임계사고는 핵분열성 물질이 예기치 못한 원인에 의해 제어불능인 상태로 임계량(또는 임계의 크기를 넘어서 임계초과상태가 되어 일어나는 사고로, 시설의 기계적 손상 및 작업자 방사선 피폭을 가져올 가능성이 있다.



#### 마. 선의·호의

자신보다 후배, 하급자 등에게 기회, 편의를 제공해 주려고 금지사항을 직접 행하거나 용인하는 것이 이에 해당한다. 운전면허가 없는 후배에게 운전을 한번 하게 하는 선배의 행위, 흡연이 금지된 장소에서 편의를 제공하는 차원에서 부하직원의 흡연을 용인하는 행위가 이것의 예라고 할 수 있다. 그리고 분담하여 작업을 하고 있는데 자신의 작업만 늦어지고 있는 경우에 다른 사람에게 폐를 끼치고 싶지 않다고 생각하여 서두르면서 작업을 생략해 버리는 경우(생산직 사원의 업무가 밀려 서두르고 있을 때) 업무에 익숙하지 않은 관리직 사원이 그 수행에 일정한 자격 또는 교육이 필요한 생산직 업무를 일시적으로 도와주는 행위도 선의·호의에서 비롯된 위반이라고 할 수 있다. 이러한 경우의 동기는 다른 사람에게 피해를 주고 싶지 않은 마음 또는 다른 사람에게 호의를 베풀겠다는 마음에 있을 것이다.

#### 바. 위험감수

위험을 수반하기 때문에 금지되어 있는 행위는 그 위험 자체가 스릴을 주는 경우도 있는데, 이 스릴을 구하여 금지행위를 무릅쓰는 행위는 위험감수(risk taking)의 일종이라고 할 수 있다. 자동차의 스피드를 규정 속도를 훨씬 넘겨 운전하는 행위가 이에 해당한다.

업무에 익숙하지 않은 관리직 사원이 그 수행에 일정한 자격 또는 교육이 필요한 생산직 업무를 일시적으로 도와주는 행위도 선의·호의에서 비롯된 위반이라고 할 수 있다.

## 사. 반발

개인에게 맡겨지고 있던 작업방법을 조직 내에서 통일하였을 때, 지금까지 자신이 하던 것과 다른 방법으로 작업절차의 표준화가 이루어진 경우에, 자신의 방법이 옳바르다는 신념, 반발심이 작용하여 정해진 표준을 지키지 않는 일이 숙련자(베테랑)에게서 많이 발견된다.

많은 경우 표준화된 방법 쪽이 합리적이라는 것은 본인도 알고 있지만, 그 표준화의 결정과정에 참여할 수 없었던 것이 불만으로 드러나는 것이다. 지키도록 설득을 해도 옹고집이 될 뿐이어서 관리자가 고민하는 경우가 많다. 이 경우에는 그 사람에게 그 고집하는 방법이 표준화되도록 정규절차를 통해 신청할 것을 안내하거나 지도하는 것이 바람직하다.

이를 통해 참여의식이 자극되고 합리성의 객관적 설명을 스스로 하지 않으면 안 되고, 본인 주장의 문제점을 스스로 인식하게 된다. 그런데 검토한 결과, 그 사람의 작업방법 쪽이 합리적인 것으로 밝혀지면 해당 규칙을 개정하여야 할 것이다. 그리고 그와 같은 대응 이전에, 규칙을 표준화할 때에는 결정프로세스를 투명화하고 관계자(규칙을 준수하여야 하는 자)에게 어떤 형태로든 참여기회를 주는 것이 필요하다.

## 아. 무관심

시스템에 문제가 있음에도 불구하고 담당이 아니라고 하여 누구도 조치하지 않거나, 타인의 에러 또는 위반을 알고 있음에도 불구하고 말하지 않고 그대로 묵인 또는 간과하는 경우가 종종 있다. “지시받은 것만 하면 된다.”, “지시받지 않은 것은 하지 않아도 된다.”, “누군가 다른 사람이 조치하거나 지적하겠지.” 등과 같은 태도에 기인한다고 생각된다.

이와 같은 방관자 행위는 일종의 무관심으로서 규칙을 적극적으로 위반하는 것은 아니다. 방관자 효과(bystander effect)는 1964년에 뉴욕에서 발생한 부녀 살인사건을 계기로 주목받은 것으로서 피해자의 이름을 따서 제노비스 증후군(Genovese syndrome)<sup>3)</sup>이라고도 한다. 이 사건<sup>4)</sup>은 심야에 괴한한테 습격당한 여성을 목격하면서도 누구 하나 구조도, 경찰에의 통보도 하지 않았던 사건으로서, 주변에 사람이 많을수록 책임감이 분산돼 개인이 느끼는 책임감이 적어져 도와주지 않고 방관하게 되는 심리현상에 기인하였다고 분석되고 있다.<sup>5)</sup>

방관자 효과는 사회심리학자 존 달리(John Darley)와 빙 라탄(Bibb Latané)이 1968년에 실시한 한 학생이 간질 발작을 일으키는 상황을 연출한 실험을 통

규칙을 표준화  
할 때에는 결정  
프로세스를  
투명화하고  
관계자(규칙을  
준수하여야  
하는 자)에게  
어떤 형태로든  
참여기회를 주는  
것이 필요하다.

3) ‘구경꾼 효과’라고 하기도 한다.

4) 이 사건은 많이 과장된 것으로 나중에 밝혀졌지만, 그렇다고 해서 이 사건이 방관자 효과의 사례로서 지니고 있는 가치까지 잃을 정도는 아니라고 판단된다.

5) Lawrence R. Samuel, “The Genovese Syndrome”, Psychology Today, 2014. Available from: URL: <http://www.psychologytoday.com/blog/psychology-yesterday/201401/the-genovese-syndrome>.



해서도 증명되었는데, 일부러 꾸민 긴급상황에서 개인이 구조 또는 개입하는 선택은 목격자 수에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. 혼자 있을 때는 실험 참가자의 85%가 도움을 주었고, 다른 사람과 같이 있을 때는 참가자의 62%가 도움을 주었으며, 네 명이 있을 때는 31%만이 도움을 주는 것으로 나타났다.<sup>6)</sup>

방관자 효과는 상호교류가 없거나 서로에게 무관심한 집단에서 발생할 가능성이 크다. 사업장에서도 파견, 도급 등 고용형태가 다양화되고 있는 상황에서 상호간에 관계를 피하는 풍토가 존재하면, 다른 회사·부서 직원의 부적절행위, 다른 회사·부서의 관리 아래 있는 기계 등의 고장을 등한시하는 사태도 발생할 수 있다. 회사, 직제, 고용형태를 넘어 서로 다른 사람의 안전에 관심을 갖는 의식과 태도가 필요하다.

## 2. 위반의 마음 ‘경제학’

‘의도적인 행위이다’, ‘비준수행위에 의한 비용과 이익을 저울에 달아, 예상되는 손실보다 이익이 상회한다’고 판단하는 경우에는, 위반을 행하게 된다.

많은 비준수행위의 경우, 종종 위반하는 것이 좀 더 용이한 작업수행방법이고, 반드시 명백한 나쁜 결과를 초래하는 것도 아니라는 것을 작업자는 경험상 알고 있다. 이익은 가까이 있고 비용은 멀리 있는 것으로 보이며, 재해가 발생할 가능성이 없다고 생각한다.

6) "Bystander effect", Wikipedia;  
"Diffusion of responsibility",  
Wikipedia.

여기에서 도전적인 과제는 좀 더 강한 제재 등에 의해 위반의 비용을 증가시키는 것이 아니라 준수를 할 때 인지되는 이익을 증가시키는 것이다. 이것은 절차를 실행 가능하며, 가장 빠르고 효율적인 것으로 하는 것을 의미한다. 부적절하거나 조잡한 절차로 인해 초래되는 신뢰의 부족은 위반을 할 때 인지되는 이익을 증가시킬 것이다.<sup>7)</sup>

#### 참고 ▶ 인센티브와 도덕감정(처벌로 저하되는 윤리)<sup>8)</sup>

좋은 사회를 어떻게 이룰 수 있을지는 인류의 영원한 과제다. 아리스토텔레스의 후예들은 사람들의 덕성을 고양하고 도덕감정을 북돋우는 것이 해결방법이라고 믿었다. 반면, 애덤 스미스를 필두로 한 경제학자들은 사유재산권과 경쟁적인 시장이 갖춰지면 도덕에 의존하지 않고 자신의 이익에만 관심을 기울이더라도 가격과 인센티브의 작동을 통해 사회 전체의 이익이 달성되는 비전을 제시했다.

구니지(Uri Gneezy)와 러스티치니(Aldo Rustichini)는 처벌과 윤리 관계에 관한 흥미로운 실험을 실시하였다. 아이를 맡기는 데이케어(day care) 센터에서는 약속시간에 부모가 아이를 데리러 오게 되어 있지만 지각하는 부모도 종종 볼 수 있었다. 그들은 이스라엘의 몇 군데 데이케어 센터를 골라 지각하는 부모에게 지각 시간에 따라 소액의 벌금을 부과하도록 하였다. 통상적인 예측으로는 지각은 감소할 것이다. 그런데 이 제도가 실시된 후에 오히려 지각하는 부모가 증가하였다. 이 실험은 20주 동안 실시되었고, 4주가 경과한 후에 벌금제가 도입되었다. 그러자 6주 후에 지각하는 부모가 증가하기 시작하더니, 7주 이후에는 지각하는 부모가 벌금제 도입 이전의 2배가 되었다. 16주 후에 다시 벌금을 부과하지 않게 되었지만 지각은 높은 수준인 채 그대로였다.

구니지와 러스티치니는 벌금이 없을 경우에 부모는 지각하는 것에 대해 죄의식을 느꼈고 그 감정이 지각을 예방한 것인데, 벌금제가 도입된 이후에는 ‘시간을 돈으로 사겠다’는 거래의 일종으로 여기게 됨으로써, 양심의 가책을 느끼지 않고 지각을 할 수 있게 된 것은 아닌가 하고 설명한다. 벌금 부과를 중지한 후에도 지각이 이전 수준으로 돌아오지 않은 것은 단순히 지각의 가격이 제로가 됐을 뿐이라고 받아들였기 때문이다. 즉, 제재 시스템이 도입됨으로써 사회규범이나 윤리에 따라 규제되던 행동이 시장에서의 거래처럼 느껴지게 된 것이다.<sup>9)</sup>

좋은 사회를  
어떻게 이룰 수  
있을지는 인류의  
영원한 과제다.  
아리스토텔레스의  
후예들은 사람들의  
덕성을 고양하고  
도덕감정을  
북돋우는 것이  
해결방법이라고  
믿었다.

7) 이상은 주로 J. Reason, *The Human Contribution: Unsafe Acts, Accidents and Heroic Recoveries*, CRC Press, 2008, p.57을 참조하였다.

8) 友野典男, 《行動経済学: 経済は「感情」で動いている》, 光文社, 2006, pp.304-305; 박종현, 〈좋은 시민의 양소, 인센티브와 도덕감정〉, 한겨레신문, 2017년 5월 30일 참조.

9) 벌하는 것이 도덕심을 약화시켜버리는 경우도 있다. 그 이유는 벌을 받는 것으로 죄에 대한 대가를 모두 치루었다고 생각하는 경향이 있기 때문이다.

이 이야기는 인센티브가 ‘공감·동정·정의·호혜·공정·이타심’과 같은 우리의 도덕감정을 몰아내고 사회적 규범을 훼손한다는 점을 잘 보여준다. 또한 이것은 시장원리가 일상의 구석까지 침입해 가치와 규범의 타락을 재촉한 끝에 사회를 각자도생하는 ‘사막’으로 변질시킬 위험을 경고하는 사례로도 널리 회자되었다.

그러나 인센티브가 성공을 거둔 경우도 있다. 2002년 아일랜드에서는 비닐 쇼핑백 사용에 소액의 세금을 부과해 그 사용이 94%나 줄었다고 한다. 미국 샌타페이연구소(Santa Fe Institute)의 경제학자 새뮤얼 볼스(Samuel Bowles)는 이 두 사례의 차이를 도덕적 메시지 유무에서 찾는다. 전자의 경우 벌금만 도입했을 뿐 그 징벌의 정당화가 없었기에 지각은 오히려 그릇의 도덕적 문제가 아니라 벌금으로 구매할 수 있는 새로운 서비스로 여겨졌다. 반면, 아일랜드에서는 부과금 시행 전에 비닐의 유해성을 알리는 공론화 과정을 거침으로써 그것이 비도덕적 행위임을 명확히 했던 것이다.

실험경제학의 연구들을 보면, 인센티브와 메시지를 어떻게 배합하는가에 따라 결과는 확연히 달랐다. 어린이집의 사례에서 벌금제도의 도입과 함께 시간 엄수가 왜 중요하고 지각이 왜 부끄러운 일인지를 분명히 인지시키는 공론화 과정이 병행되었다면 지각은 확실히 줄어들었을 것이다. 그리고 ‘늦는 것은 나쁘다.’는 메시지만 제시되는 것보다는 이러한 호소에 벌금이 더해졌을 때 도덕적 메시지의 효과가 한층 강화된다는 점도 강조하고 싶다.

도덕과 당위만으로 좋은 사회를 만들 수 없다는 경제학자들의 문제제기는 옳았다. 그러나 도덕감정의 도움 없이 가격과 인센티브만으로 사람의 행동 문제를 해결할 수 있다는 바람은 불완전한 꿈이었다. 또한 좋은 사회를 이루는데 도덕이 요구된다는 철학자들의 통찰은 옳았지만, 잘 설계된 인센티브가 도덕감정을 도리어 고양시킬 수 있다는 점은 간과되었다. 🐼

도덕과 당위만으로  
좋은 사회를  
만들 수 없다는  
경제학자들의  
문제제기는 옳았다.  
그러나 도덕감정의  
도움 없이 가격과  
인센티브만으로  
사람의 행동 문제를  
해결할 수 있다는  
바람은 불완전한  
꿈이었다.