세심함은 안전의 알파와 오메가

1. 아이를 생각하는 부모의 마음으로

정진우
서울과학기술대학교
안전공학과 교수

필자가 평소 알고 지내는 모 전자제품 회사의 A 부장에게서 들은 이야기이다. 얼마 전 유치원에 다니는 부장의 둘째 아이가 자전거를 타다가 넘어져 무릎에 찰과상을 입었다고 한다. 다행히도 경상이었지만 피가 조금 났고, 이를 본 부장의 아내는 소스라치게 놀랐으며 부장 역시 걱정했다고 한다. 이때, 부장은 '이런 것이 자식을 생각하는 부모의 마음이구나'라고 느꼈다고 한다.

각 직원에게도 자신이 부상을 입으면 몹시 가슴 아파하고 평생에 걸쳐 고통을 공유할 가족이 있을 것이다. 그런 만큼 직장의 관리자는 직원의 안전관리에 소홀해서는 안 될 것이다.

A 부장이 담당하고 있는 현업부서에는 약 450명의 회사 직원 및 협력회사 직원 약 250명을 포함해 총 700명이 일하고 있다. 작업절차서 작성, 아차사고 위험요인 발굴(보고) 등 안전사고 방지 활동을 다각도로 궁리하고 서로가 노력한 덕에 현업부서에서의 재해는 점점 감소하고 있었으나 그렇다고 해서 재해가 제로인 해는 없었다. 매년 1~3건의 업무상 재해가 발생했다.

관리자들은 재해 발생 직후 재발방지대책을 검토하는 한편, 부서 내 안전회의와 전원조회 때마다 직원들에게 재해방지의 필요성을 절실하게 호소했으며 안전최우선의 행동을 취하도록 엄하게 지시했다. 그러나 직원들은 안전상에

특별한 문제가 발생하지 않으면 더는 관심을 보이지 않았다.

둘째 아이의 찰과상을 계기로 A 부장은 안전활동 방법을 다시 생각했으며 그 역시도 많이 반성했다고 한다.

2. 안전최우선의 자세를 언동(言動)으로 보여야

한 조직의 관리자로서 안전을 진정으로 생각한다면 안전에 관한 문제를 다룰 때, 막연하게 말하고 겉보기식으로 실천하는 것은 옳지 않다. 구체적인 언동이 동반되어야 한다. 안전최우선을 구체적인 언동으로 실현하고 싶다면 다음 세 가지의 사항을 매일 유의하면서 실천하면 된다.

첫째, 매일 1회씩 안전에 관한 말을 한다.
둘째, 직원들로부터 안전상의 문제를 제기 받으면 반드시 개선을 위한 구체적 방안을 제시한다.
셋째, 작업자로부터 안전활동 추진방법, 설비, 작업방법을 개선했다는 보고를 받은 이후에는 현장에 나가 개선사항이 잘 반영됐는지 확인한다.

관리자가 위의 사항을 잘 실천하는 모습을 보이면 관리자가 속한 부서 직원들은 '우리 상사는 안전에 대해 정말이지 철두철미하다'고 인식하게 될 것이다. 그리고 본인들도 자연스레 마음으로 느끼는 바가 클 것이다. 안전에 있어 관리자의 솔선수범이란 이와 같은 실천 이행력이 따라야 한다.

관리자가 안전 실천에 앞장선다면 작업장 전체적으로 안전의식은 현격히 높아질 것이고 자연스레 부서원들도 안전활동을 적극적으로 실행할 것이다. 결과적으로 직장 내 무재해를 달성할 수 있을 것이다.

더 나아가, 품질 향상과 불량 감소로도 이어져 생산성(이익) 향상에 큰 도움이 될 것이다. 안전 유의를 뒷받침한 작업 활동은 종업원들이 올바른 작업형태로 업무에 임한다는 것을 의미하기 때문이다. 즉 작업 실수는 사라지고 품질 향상에도 크게 기여하는 것이다.

그런데 무재해를 달성했다고 해서 직장 내 안전지침을 과신하거나 관리자 스스로가 자만해서는 안 된다. 관리자들이 안전에 소홀히 하면, 종업원들의 안

관리자가 안전 실천에 앞장선다면 작업장 전체적으로 안전의식은 현격히 높아질 것이고 자연스레 부서원들도 안전활동을 적극적으로 실행할 것이다.

전의식은 서서히 저하될 것이고 머지않아 이는 재해발생으로 이어질 것이다. 안전관리에 있어 방심은 금물이고, 지속적인 관리는 필수다.

3. 설비의 안전대책은 어디까지

모 교육기관에서 안전보건관리책임자를 대상으로 강의를 진행한 적이 있다. 이날 필자의 강의를 들으러 온 어느 경영자로부터 "작업장의 안전을 확보하려면 설비의 본질적 안전화를 우선하고, 발생한 에러가 재해로 이어지지 않도록 하는 것이 중요하다지만, 모든 에러를 설비로 커버하는 것은 현실적으로 불가능하다. 또 기업이기 때문에 채산성을 도외시한 투자는 할 수는 없다. 설비의 안전대책은 어느 정도까지 강화하는 게 좋겠는가?"라는 질문을 받았다.

이 질문에 대하여 필자는 '경영자로서 어떻게 해야 하는가?', '직원들이 만약 자신의 가족이라면 어떻게 했겠는가?' 또 '이 두 가지 관점을 양립시키려면 어떻게 해야 하나?'를 생각해보고, 이에 대응하는 것이 현실적이고도 합리적인 해결책이라고 답변했다.

작업장에서 사용하는 설비가 불안전 상태라면 이에 대한 대책을 필히 마련해야 하지만 이러한 작업에는 많은 비용이 발생할 수 있다. 기업의 경영실적이

작업장에서 사용하는 설비가 불안전 상태라면 이에 대한 대책을 필히 마련해야 하지만 이러한 작업에는 많은 비용이 발생할 수 있다.

좋다면 투자를 아낌없이 할 테지만, 적자경영 상태라면 경영책임자는 설비 수리에 많은 돈을 투자하는 것에 적잖은 부담을 느낄 것이다.

다수의 기업을 대상으로 사업장 내 개선이 필요한 설비를 리스트업해보시라고 하면 의외로 많은 항목이 도출된다. 평소 설비 점검을 틈틈이 진행했더라면 좋았을테지만, 경영사정을 무시한 채 리스트업 된 다수의 설비를 수리하는 것은 경영자 입장에서는 무리가 될 것이다.

그렇다고 해서 일하는 직원들에게 "경영상의 이유로 설비 개선은 곤란하니, 평소 알아서 주의할 것!"이라고 지시할 수는 없을 것이다. 그렇다면 적은 비용으로 이를 개선할 수 있는 방법은 없을까? 경영자라면 우선 '문제를 어떻게 해결해야 할지 고민'하고 '지금 바로 실천 가능한 안전대책을 실시함'과 더불어 '작업자에게 항상 안전 주의를 환기시킬 것'이다.

이는 라인(Line) 관리 · 감독자들도 참고하면 좋은데, 평소 '내가 경영자라면 어떻게 했을까?', '부서 직원들이 내 가족이라면 어떤 조치를 취했을까?'라는 두 가지 관점에서 검토한다면, 재해에 대한 제동이 가능할 것이다.

경영자라면 우선 '문제를 어떻게 해결해야 할지 고민'하고 '지금 바로 실천 가능한 안전대책을 실시함'과 더불어 '작업자에게 항상 안전 주의를 환기시킬 것'이다.

4. 관리 · 감독자가 착각하기 쉬운 생각의 함정

안전관리에 있어 '라인 조직에 있는 관리 · 감독자(이하 관리 · 감독자)'의 역할은 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 그러나 개중 관리 · 감독자는 안전관리에 막연하고도 추상적인 생각으로 접근하고 있다. 사업장에 도움이 되는 안전관리를 위해서는 우선 관리 · 감독자가 생각의 함정에 빠지지 않아야 한다. 아울러 각 작업 현장에서 벌어지는 일상의 실태에 관심을 갖고 보다 세심한 안전관리를 강구해야 한다. 다음은 관리 · 감독자가 착각하기 쉬운 생각의 함정이다.

(1) 건강에 대한 착각

'작업자들은 항상 건강한 상태로 일을 하고 있다'는 생각은 위험하다. 작업자의 심신(心身)의 상태가 항상 좋은 것은 아니다. 감기에 걸린 이도 있고 수면 부족으로 피곤함에 시달리는 이도 있다. 또 요통을 앓기도 하고 위(胃) 상태가 좋지 않거나 걱정거리가 있어 마음의 건강상태가 좋지 않은 작업자도 있을 것이다.

건강검진을 해보면 '반(半)건강' 상태로 불편하게 지내는 현대인이 40%라고 한다. 반건강이란 아직 질병으로 드러난 것은 아니지만 몸이 비정상적인 반응

을 보이고 있는 것을 말한다. 특히나 심신의 반건강 상태는 작업 중의 부주의를 초래해 '에러'를 일으키고 때로는 재해를 유발하기도 한다. 이런 일이 발생하지 않도록 관리 · 감독자는 작업자의 건강을 매일 체크하여 작업 당일 적정한 업무 분담이 이루어지도록 하고, 작업자 스스로 건강관리 의식을 높여 심신의 건강을 유지할 수 있도록 틈틈이 지시해야 한다.

(2) 주의에 대한 착각

'작업자는 항상 안전에 주의하며 작업하고 있다'는 착각에 빠져서는 안 된다. 개중 관리 · 감독자는 본인이 관리하는 부서 내 작업자가 부주의에 의해 부상을 입으면 '왜 조심하지 않았는가?'라며 작업자의 부주의를 책망한다.

작업자들의 심신이 아무리 건강한 상태라도 장시간 업무를 수행하다 보면 주의력이 떨어지기 마련이다. 20분이 지나면 주의력과 유지율이 떨어진다는 통계도 있다. 하물며 피곤할 때는 어떻겠는가.

따라서 관리 · 감독자는 항시 '인간은 부주의에 의해 실수하기 마련이다'라는 인식을 가지고 혹시 모를 작업자의 부주의로 인한 재해 방지를 위해 안전하게 작업할 수 있는 작업환경을 만들고 안전한 작업방법에 대하여 궁리해야 한다.

(3) 상식에 대한 착각

'작업자가 이 정도의 상식은 알고 있을 것이다'라는 생각은 위험하다. 최근 발생하고 있는 다수의 재해는 작업자가 상식적인 안전수칙을 지키지 않아 발

관리 · 감독자는 항시 '인간은 부주의에 의해 실수하기 마련이다'라는 인식을 가지고 혹시 모를 작업자의 부주의로 인한 재해 방지를 위해 안전한 작업방법에 대하여 궁리해야 한다.

생한 것이다. 여러 원인에 의해 당연하게 지켜질 법한 안전수칙이 무시되는 경우가 의외로 많다. 관리 · 감독자는 작업자 개개인의 안전의식을 높여 이들을 '당연한 것은 당연하게 실천하는 사람'으로 만들어야 한다.

관리 · 감독자는 본인이 지시한 사항을 작업자가 잘 실천하고 있는지에 대해 작업 중 틈틈이 확인할 필요가 있다.

(4) 교육에 대한 착각

'안전교육에서 가르친 것은 작업 중에 반드시 실천할 것이다'라는 오류를 범하지 말자. 집합교육에 의해 안전의식을 높이거나, 안전한 작업방법에 대해 구체적으로 가르치기도 한다. 일부 관리 · 감독자는 작업자가 교육 중 습득한 안전수칙을 실생활에서도 실천할 것이라고 쉽게 생각하는 경향이 있다. 그러나 이러한 교육이 좀처럼 실천으로 연결되지 않는 것이 엄연한 현실이다. 안전교육에서 가르친 것을 작업자가 실천하지 않으면 이는 교육이 완전하게 이뤄졌다고 말할 수 없다. 따라서 작업자가 자발적으로 안전의식을 실천할 수 있도록 이에 관한 '확인(Follow Up) 지도'가 필요하다.

(5) 지시에 대한 착각

'관리 · 감독자가 지시한 것은 작업자가 반드시 지킬 것이다'라는 착각에 빠지기 쉽다. 어떤 작업자라도 상사로부터 지시받은 것은 지켜야 한다고 생각한다. 그러나 의사소통 문제 등 여러 원인에 의해 지켜지지 않는 경우가 매우 많다. 재해가 발생한 사업장에서 상사가 "내가 지난번에 지시했는데도 작업자가 지키지 않았다"고 질책하는 경우도 드물지 않다. 관리 · 감독자는 본인이 지시

한 사항을 작업자가 잘 실천하고 있는지에 대해 작업 중 틈틈이 확인할 필요가 있다.

(6) 문서에 대한 착각

'모두가 숙지해야 하는 사항을 문서로 통지하면 실천할 것이다'라는 생각은 금물이다. 많은 사업장에서는 재해가 발생하면 간부 명의로 유사재해 방지대책에 관한 문서를 보낸다. 관리 · 감독자는 각 작업장에 배포된 문서를 모든 부서 내 작업자에게 안내하고 지시하는 것이 보통이다. 그런데 문서로 통지한 안내수칙이 제대로 지켜지지 않아 재해가 발생하는 경우가 자주 있다. '문서로 통지했으니까 모두 확실하게 이해했을 것'이라는 생각은 버려야 한다.

5. 매일의 현장실태에 관심을 가져야

대부분 사업장의 간부는 수 차례에 걸쳐 각 부서를 돌며 안전순시를 나선다. 작업자들은 지적받지 않기 위해 순시 직전 총력을 기울여 정리 · 정돈하고 순시자를 맞이한다. 만약 작업장 순시의 착안점으로 지적호칭을 채택하면 순시 중에는 모두가 큰 소리를 내어 지적호칭을 한다. 이때 순시자는 대체로 작업자들이 일을 잘하고 있다고 칭찬하며 흡족해할 것이다. 문제는 이러한 일련의 과정들이 보여주기식으로만 끝날 수 있다는 점이다. 안전순시가 없는 날은 정리 · 정돈 작업을 소홀히 할 것이고 지적호칭을 하는 사람은 거의 없을 것이다.

안전순시 때 좋은 평가를 받을 목적으로 안전활동을 펼쳐서는 안 된다. 평상시에도 꾸준히 실천하는 행동력이 중요하다.

6. 협력사도 자율적 안전보건관리를

(1) 업종 · 규모에 관계없이 자율적 안전보건관리를

최근 들어 스태프(Staff)가 아닌 라인(Line) 중심의 안전보건관리가 강조되고 있다. 라인이 주체가 되는 안전관리는 국제적 원칙이기도 하다. 이 생각은 도급인(회사)과 협력사의 관계에서도 동일하게 적용돼야 한다. 도급인은 협력사에 대하여 작업 간의 조정, 지도 · 지원 등을 행해야 하는데, 이 경우에도 협력사의 자율적 안전보건관리체제 구축에 주안점을 두어야 한다. 협력사는 도

어떤 소규모 업체라도 안전한 작업환경 조성을 위한 자율적인 안전보건관리 체제를 마련해야 한다.

급인가 내린 지도 · 지원 등에 협력하는 것에만 머물 것이 아니라, 협력사의 자율적인 안전보건관리체제를 구축하는 데까지 나아가야 한다. 협력사의 자율적인 안전보건관리가 밑바탕이 되지 않고서는 도급인의 지도 · 지원 등이 충분한 효과를 거두기 어렵기 때문이다.

2차, 3차 등의 하도급을 맡은 협력사에서 재해가 많이 발생하고 특히 소규모 업체일수록 재해가 잦다는 현실을 직시해야 한다. 특히 건설현장의 상황은 수시로 변하고 고소(高所), 지하 등 위험성이 높은 장소에서의 작업이 많으며, 많은 협력사의 작업자들이 혼재하여 작업하기 때문에 상호연계가 원활하지 못하는 등 다른 산업과 비교했을 때 안전관리가 특히 어렵다는 특성을 가지고 있다. 그렇다고 해서 이러한 환경에서는 재해가 어느 정도 발생해도 어쩔 수 없다는 안일한 생각을 해서는 안 된다. 또한 어떤 소규모 업체라도 안전한 작업환경 조성을 위한 자율적인 안전보건관리 체제를 마련해야 한다.

(2) 자사(自社) 책임의 완수를

대부분의 큰 건설현장에서는 매월 1회, 원청사가 주관이 되어 모든 협력사의 간부가 참여하는 '안전보건협의회(이하 협의회)'라는 명칭의 회의가 개최된다. 회의 때는 공사의 진척상황을 협의하는가 하면 향후 각 회사 간 공사 조정 등이 이루어진다.

본 회의에 앞서 협의회로부터 선출된 순시자는 공사 현장에 안전순시를 나서는데, 이때 현장에서 파악한 안전관리 현안을 회의 때 발표한다.

한 번은 회의에 참석한 협력사의 소장이 원청사의 공사 현장을 탐방하고 나서 파악한 안전보건에 관한 지적사항을 원청사 소장 앞에서 발표한 적이 있었다. 협력사 소장은 "작업발판이 결속되어 있지 않았다", "아크용접기의 2차 측 단자의 절연테이프가 파손되어 있어 감전 위험이 있다", "접지선을 설치하지 않은 아크용접기도 있었다" 등 여러 지적사항을 큰 목소리로 언급하며 원청사에 넉살 좋게 이를 개선해달라고 발표했다. 그러나 원청사 소장은 대뜸 협력사의 소장을 향해 남의 일인 양 "그건 협력사가 책임감을 가지고 자율적으로 개선해야 하는 문제가 아닙니까? 왜 방치하고 있는 겁니까?"라고 엄하게 꾸짖었다.

지적은 괜찮다. 하지만 책임이 협력사에 있더라도 자사의 문제이지 않은가. "평상시 많은 관심을 쏟지 못하여 부주의를 미처 발견하지 못했습니다. 바로 개선하겠습니다. 앞으로는 안전체크를 충실히 이행하겠습니다"라는 책임감 있는 태도를 보이는 것이 좋지 않았을까?

7. 프로세스 평가를 우선 시해야 하는가

어느 관리 · 감독자로부터 "사업장에 재해가 1건이라도 발생하면 이는 안전보건관리가 부실해서 벌어진 일이라는 질책을 받는다. 안전보건관리의 성실여부를 재해건수로만 평가하는 것이 아니라, 어떤 관리 활동을 추진하고 있는지를 파악하는 안전보건관리 프로세스를 평가할 필요가 있다"는 의견을 들은 적이 있다. 또 어느 안전보건 지도자로부터는 "재해건수를 빨리빨리 줄이라는 요구보다는 안전보건관리의 프로세스를 향상시킬만한 활동이 중요하다"는 의견을 들은 적이 있다.

과연 이와 같은 생각으로 안전보건관리를 해도 좋을까? 기업활동은 영업부문, 생산계획부문, 원료 · 자재조달부문, 생산 · 건설공사 등의 현업부문, 제품관리부문, 설계부문, 설비보수부문 등 각각의 부문이 주어진 역할을 다 해내면서도 원활하게 기능하는 것에 의해 성립되고 있다. 각각의 부문에 많은 시간과 노력을 들인다 해도, 적정한 이윤까지 끌어올리는 것이 불가능하다면 기업은 살아남기 힘들다. 즉 적정한 이윤을 내는 실적을 생각하지 않을 수 없다.

안전보건관리 활동도 마찬가지로 실적을 떼놓고 생각할 수 없다. '안전보건관리 조직을 만들고 산업안전보건위원회를 개최하거나 안전순시를 매월 실시하고 있다', '설비의 본질안전화를 추진하고 안전점검을 계획적으로 추진하고 있다', '아차사고 발굴(보고)활동 · 위험예지활동 · 위험성평가 등 여러 안전활동을 실시하고 있다', '안전관계서류도 잘 정리하고 있다' 등 사업장에서는 많은 시간과 노력을 들여 안전보건관리의 프로세스를 잘 정비해두었다고 하지만 정작 재해건수는 줄어들지 않는다면? 이는 프로세스가 좋지 않기 때문인 것은 아닐까.

재해가 지속적으로 발생하는 상황에서 바로 재해를 없애는 것보다 프로세스를 레벨업하는 것을 우선시해야 한다는 생각에는 동조하기 어려운 부분이 있다. 작업자가 나의 소중한 가족이었어도 재해 건수의 감소보다 프로세스에만 치중하는 기업에서 일하게 놔둘 수 있을까? 재해 방지 방안을 마련하여 재해 없는 사업장을 꾸리고 이와 동시에 안전보건관리 활동의 프로세스를 레벨업시키면 되지 않을까?

여러 안전관리 활동을 하고 있다 해도 사고 · 재해방지 실적이 뒤따르지 않으면, 안전보건관리의 방법이나 사업장 내에서 안전보건관리 활동이 효과적으로 이루어지고 있지 않다는 것을 의미한다고 보아야 한다.

여러 안전관리 활동을 하고 있다 해도 사고·재해방지 실적이 뒤따르지 않으면, 사업장 내에서 안전보건관리 활동이 효과적으로 이루어지고 있지 않다는 것을 의미한다고 보아야 한다.