

산업안전보건 개선을 위한 현장의 역량

FUKUMI Megumu*

일본 산업안전보건 협회(JISHA) 국제업무 센터장

초록: 아시아태평양 지역 국가들의 경제 발전과 함께 산업안전보건에 대한 중요성이 널리 확산되면서 산업 재해 건수가 감소하고 있는 듯 보인다. 하지만 산업재해는 근로자의 삶과 생활에 직접적인 영향을 주는 만큼 산업안전보건의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 따라서 산업안전보건을 가장 최우선 순위에 두고 현재 상황을 개선하기 위한 추가 조치가 마련되어야 하며, 이런 견지에서 작업 현장의 역량은 상당히 중요하다고 볼 수 있다.

일본의 사례에서는 산업안전보건에 두 가지 변화가 있었다. 종합적인 법률 체계가 정비되었고, 민간 부문에서는 산업안전보건 활동을 촉진할 수 있는 시스템이 마련되었다.

경제적 효율성을 쫓다보면 과감하게 비용을 삭감하려 하고 산업안전보건은 경시되는 경우가 많다. 하지만, 근본적인 문제부터 다시 되짚어 보면, 우리는 삶의 질을 향상시키기 위해 생산활동에 참여하고 경제 발전을 추구하며, 삶의 질 향상에서 건강한 삶은 중요한 일부이다.

또한 근로자는 대체 불가능하며, 잃어버린 생명은 되살릴 수 없다는 사고 방식을 널리 알리려는 노력이 필요하다. 생산활동에서 근로자의 생명과 건강 지키는 일은 가장 중요한 우선순위이며, 고용주와 근로자 모두 산업안전보건의 중요성을 인식할 수 있도록 설득해야 하는 이유가 바로 여기에 있다.

산업사회는 다각화되고 급격하게 변화하고 있다. 이러한 상황에서 정부가 산업안전보건에 관한 모든 사안을 다루기란 어려울 뿐만 아니라 비효율적이다. 체계적이고 지속적인 안전보건 관리를 위한 시스템을 마련하는 것이 더 효율적이고 효과적이다. 이에 기업들은 이 시스템을 통해 자발적으로 산업안전보건 활동에 참여하고 있다. 또한 일본 산업안전보건 협회(JISHA)는 산업안전보건 경영 시스템(OSHMS)을 운영하고 무사고 캠페인을 벌이고 있다.

산업안전보건 활동을 촉진하기 위해 현장에 대한 이해도가 높은 엔지니어나 숙련된 근로자의 현장 역량이 활용되어야 한다. 숙련된 근로자가 생산 공정에 참여하고 산업안전보건에 관한 의견을 제시하는 기업들 중 상당수가 높은 수준의 산업안전보건 성과를 보이고 있다.

아시아태평양 지역에는 산업안전보건과 관련해 아직도 해결해야 할 과제가 많이 남아 있다. 정부, 고용주, 기업 대표, 근로자, 노동조합, 산업안전보건 단체들은 산업재해 방지 대책의 마련을 위해 서로 협력해야 하며, 이는 중장기적으로 산업안전보건 환경의 개선으로 이어질 것이다.

서론

아시아태평양 지역 국가들의 경제 발전과 함께 산업안전보건에 대한 중요성이 널리 확산되면서 산업 재해 건수가 감소하고 있는 듯 보인다. 하지만 산업재해는 근로자의 삶과 생활에 직접적인 영향을 주는 만큼 산업안전보건의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 따라서 산업안전보건을 가장 최우선 순위에 두고 현재 상황을 개선하기 위한 추가 조치가 마련되어야 하며, 이런 견지에서 작업 현장의 역량은 상당히 중요하다고 볼 수 있다.

1.0 일본 산업안전보건의 시대적 변화

우선, 일본 산업재해의 시대적 변화부터 살펴보면 산업재해 발생 건수나 사망자수를 보면 1961년에 최고치를 기록했다. 이 시기는 1950년대 중반에 시작해 1970년대 중반에 막을 내린 급격한 경제 성장이 한창이던 때였다.

경제 성장 자체만 놓고 본다면 생산량이 증대되고 복잡한 기계가 도입되면서 산업안전보건을 악화시키는 경향을 보인다. 이러한 흐름을 바꾸기 위해서는 보다 근본적인 조치를 취할 필요가 있다. 일본에서는 1964년에 산업안전보건 협회(JISHA)를 설립하고, 1972년에 「산업안전보건법」을 제정하였다. 이 두 가지 노력을 통해 일본은 산업안전보건을 개선할 수 있는 계기가 되었고, 결국 흐름을 바꾸는데 성공하였다. 산업재해로 인한 사망자수는 1961년 6,700명에서 2014년에 1,100명 미만으로 감소하였다.

상황을 변화시킨 계기는 무엇이였을까? 종합적인 법률 체계가 정비되었고, 민간 부문에서는 산업안전보건 활동을 촉진할 수 있는 시스템이 마련되었다.

2.0 일본과 JISHA의 산업안전보건 철학

경제적 효율성을 쫓다보면 과감하게 비용을 삭감하려 하고 산업안전보건은 경시되는 경우가 많다. 하지만, 근본적인 문제부터 다시 되짚어 보면, 우리는 삶의 질을 향상시키기 위해 생산활동에 참여하고 경제 발전을 추구하며, 삶의 질 향상에서 건강한 삶은 중요한 일부이다.

100년 전 일본에서는 부상 치료 비용과 점심 값을 모두 근로자가 부담했다고 한다. 산업재해에 대한 부담은 근로자의 몫이었으며, 고용주는 이에 대해 아무런 책임도 지지 않았다는 의미이다. 하지만 당시 고용주들의 사고방식은 잘못되었다. 산업재해는 근로자가 아무리 조심하더라도 언제든지 발생할 수 있기 때문에 고용주들은 의무적으로 산업재해를 예방하기 위한 조치를 취해야 한다.

근로자는 대체 불가능하며, 잃어버린 생명은 되살릴 수 없다는 사고 방식을 널리 알리려는 노력이 필요하다. 생산활동에서 근로자의 생명과 건강 지키는 일은 가장 중요한 우선순위이며, 고용주와 근로자 모두 산업안전보건의 중요성을 인식할 수 있도록 설득해야 하는 이유가 바로 여기에 있다.

과연 어떠한 표현으로 산업안전보건에 대한 고용주의 관심을 집중시킬 수 있을까? 산업안전보건을 간과하는 기업들은 장기적으로 살아남지 못한다고 말한다. 근로자는 무엇으로도 대체할 수 없는 소중한 자원이며, 인건비 절감에 혈안이 된 기업과 산업재해 발생건수가 높은 기업들은 유능한 인재를 채용할 수도 그로 인한 혜택도 누릴 수 없다. 이들 기업들은 계속해서 인건비 절감에만 매달릴 것이고, 이러한 사업 방식은 미래 지향적인 기업으로 인정받지 못한다. 미래 지향적인 기업이란 적극적으로 산업안전보건에 대해 연구하고 가격 경쟁을 피하고, 경쟁 기업과 차별화하려고 노력하는 기업이다. 인기 있는 일본 대중 가요 중에 “사람은 모두 각기 다른 개성과 성격을 가지고 있기에 유일무이한 존재이다. 이 사실을 알고 있다면 그렇게 치열하게 경쟁하지 않을텐데”라는 가사가 있다. 기업 경영에도 참고할 만하다. 경영진은 정기적으로 세미나를 열어 이 가사에 담긴 철학을 이해하려는 노력을 기울여야 할 것이다.

근로자들 역시 산업안전보건에 대한 인식이 부족하다. 어떻게 하면 산업안전보건의 중요성을 강조할 수 있을까? 일본에서는 “당신의 아버지, 어머니, 남편, 아내가 아침에 활기차게 집을 나서서 오후에 싸늘한 주검이 되어 돌아온다면 얼마나 비참하겠는가?”라는 말로 산업

안전보건의 중요성을 설득한다. 근로자들의 의식 제고를 위해 바로 그들의 감정에 호소하는 것이다.

3.0 산업재해 예방을 위한 JISHA의 활동

산업사회는 다각화되어 있으며 급격하게 변화하고 있다. 이러한 상황에서 정부가 산업안전보건에 관한 모든 사안을 다루기란 어려울 뿐만 아니라 비효율적이며, 체계적이고 지속적인 안전보건 관리 체계를 갖추는 것이 더 효율적이고 효과적일 수 있다. 이러한 체계를 통해 기업들은 자발적으로 산업안전보건 활동에 참여하고 있으며, JISHA는 이러한 활동을 돕고 있다.

3.1 산업안전보건 경영 시스템(OSHMS)

OSHMS는 최고 경영진이 정한 방향을 기반으로 산업안전보건에 관한 체계적인 계획을 통해 작업장의 위험 요소를 지속적으로 줄여나가는 데 그 목적이 있다. 계획을 세운 후 안전보건 담당자는 작업장 도처에 잠복해 있는 위험들을 평가하고, 고위험에서 저위험 순으로 적절한 조치를 취해야 한다. 인간에 의한 실수가 있더라도 산업재해가 절대로 일어나지 않도록 근본적으로 위험을 없애나가야 하며, 또한 산업안전보건 활동이 계획에 따라 제대로 시행되고 있는지 점검해야 한다.

JISHA는 산업안전보건 경영 시스템(OSHMS)의 확산을 장려하고, 협회에 등록된 기업 고객을 대상으로 국제 노동 기구(ILO)와 노동부에서 정한 OSHMS 가이드라인의 표준 지침을 따르는 기업을 인증한다. 또한 산업안전보건에 관한 ISO 표준이 개발된 후 새로운 인증 프로그램을 준비 중에 있다.

3.2 무사고 캠페인

JISHA는 1973년부터 산업재해를 줄이기 위해 자발적인 안전보건 활동을 장려할 목적으로 일본 자체적으로 “Zero-Accident Full Participation Campaign(무사고 캠페인)”을 추진해 왔다. 무사고 캠페인에 내재된 기본 철학은 인간 생명의 존중이며, 근로자는 대체 가능하지 않음을 주장한다. 이 캠페인의 특징은 작업장의 모든 근로자가 참여하고 아침 조회를 통해 안전보건 관련 일일 활동을 지속적으로 전개해나가는 것이다. 궁극적인 목표는 모든 근로자가 나서서 적극적으로 문제를 해결하고, 안전보건 활동을 통해 산업재해를 근절하는 것이다. 무사고 캠페인에는 위험 예측도 포함된다. 이는 잠재적으로 위험할 수 있는 행동이나 인간의 실수로 인한 사고를 예방할 수 있는 중요한 수단 중 하나이다.

중요한 것은 근로자의 안전 불감증을 없애는 것이다. 이를 위해 작업장 내 중요 지점마다 위험을 의식할 수 있도록 조치를 취해야 한다. 무사고 캠페인에서는 작업장 내 중요 지점마다 표적 대상을 향해 손을 뻗어 큰 목소리로 가리키면서 “이곳은 괜찮습니다”라고 외치도록 장려한다. 손으로 가리키거나 큰 소리로 외치는 방법은 근로자의 의식 수준을 높여주고 상황이 정상적이고 문제 없음을 확인시켜준다. 또한 작업의 정확성과 안전성을 높이는 데 효과적이다.

4.0 산업안전보건 개선을 위한 현장의 역량

산업안전보건 활동을 촉진하기 위해 현장에 대한 이해도가 높은 엔지니어나 숙련된 근로자의 현장 역량이 활용되어야 한다. 숙련된 근로자가 생산 공정에 참여하고 산업안전보건에 관한 의견을 제시하는 기업들 중 상당수가 높은 수준의 산업안전보건 성과를 보이고 있다.

JISHA는 “정리 정돈(clearing out)” “청소(cleaning up)” “청결(cleanliness)” “습관화(controlled behavior)” 이렇게 5C 캠페인을 제안한다. 이 5가지 구호는 동일한 의미의 일본어 표현 5S로도 알려져 있다. 5S는 산업안전보건 관점에서 가장 바람직한 작업 환경을 장려한다. 불필요하거나 더러운 물건들은 치우고, 필요한 물품들은 제자리에 깔끔하게 정리하고, 근로자들은 정해진 규칙에 따라 행동해야 한다. 이는 안전하고 건강한 근무 환경을 조성하여 생산성을 높이는 효과가 있다고 한다. 아마도 작업장 주변 환경이 깔끔할수록 작업 흐름이 원활하게 돌아가기 때문일 것이다.

일부 사회에서는 기술자 보다는 관리자를 더 선호하고, 공장 근로자보다는 사무직을 더 선호해 이들에 대한 대우가 낮은 경우도 있다. 또 다른 곳에서는 제조 공장을 소위 이른바 3D 직종으로 분류해 “힘들고(demanding), 위험하고(dangerous), 더러운(dirty)” 곳으로 인식해 제조 공장에서 일하기를 꺼려한다. 그래서 제조업 일자리를 미래 전망이 어둡다고 보는 경향이 있다.

안타까운 일이다. 그러나 근로자의 안전 의식을 강화하면 근로자들의 집중력과 문제 해결 능력을 키울 수 있다. 작업장에서 발생하는 문제들을 해결해 나간다면 제조업은 사람들이 선호하는 일자리가 될 수 있을 것이다.

5.0 결론

아시아태평양 지역에는 산업안전보건과 관련해 아직도 해결해야 할 과제가 많이 남아 있다. 정부, 고용주, 기업 대표, 근로자, 노동조합, 산업안전보건 단체들은 산업재해 방지 대책의 마련을 위해 서로 협력해야 하며, 이는 중장기적으로 산업안전보건 환경의 개선으로 이어질 것이다.

*FUKUMI Megumu

108-0014 도쿄 도 미나토 구 시바 5-35-1

감독자의 안전 리더십이 안전 성과에 미치는 직간접적 영향

E. Andrew Kapp 박사 (CSP, CHMM)
UL 인증기관 산업안전보건 연구 책임자
Edward.Kapp@ul.com

초록: 그동안 최고 경영진의 안전 성과에 대한 헌신과 약속에 많은 이목이 집중되어 왔다. 하지만, 일선 감독자들도 조직의 안전 성과에 상당히 중요한 역할을 함에도 불구하고 감독자의 역할과 그들이 안전 성과에 미치는 영향에 대해서는 주목 받지 못했다. 사실, 일선 감독자는 근로자의 안전 행동에 대해 직간접적인 영향을 줄 수 있는 유일한 존재이다. 본 연구에서는 축적된 연구 자료와 사례 연구, 감독자의 리더십 관행에 대한 실무 경험을 바탕으로 감독자의 리더십이 근로자의 안전 행동에 미치는 직간접적 영향에 대해 논의할 것이다.

1.0 안전 강화 행동

그동안 업계와 학계에서는 감독자의 리더십 관행과 안전 성과에 많은 관심을 보였다. 본 연구에서는 감독자의 리더십 관행이 근로자의 안전 강화 행동에 미치는 영향에 대해 고찰하였다. 안전 강화 행동이란 넓은 의미에서 안전한 작업 환경을 유지하는데 기여하는 개인의 행동이자 동시에 전체 작업장의 안전 수준을 한 단계 끌어올리는데 기여하는 행동을 말한다. 안전 강화 행동에는 안전 규정 및 절차를 준수하고 더 나아가 공장 안전 위원회에 자발적으로 참여하거나 위험 요소를 제거할 수 있는 방법을 제안하는 등 기업의 전반적인 안전 성과를 개선하기 위한 부가적인 노력 등이 포함된다. Griffin & Neal (2000)은 안전 강화 행동을 업무와 상황적 관점 즉, 안전 규정 준수와 안전 활동 참여로 안전 행동의 범위를 개념적으로 정의하였다. 안전 규정 준수는 정해진 안전 절차를 준수하는 행동으로 “개별 근로자가 작업장 안전을 유지하기 위해 따라야 하는 중요 안전 활동 (p. 101)”으로 정의하고, 안전 활동 참여는 “작업장 안전에 직접적으로 기여하지는 않지만 안전한 환경 조성을 위해 도움을 제공하는 행동”으로 정의한다 (Griffin & Neal, 2000:349).

1.1 리더십과 안전 강화 행동

이전의 연구에서는 일선 감독자의 리더십 관행이 근로자의 안전 행동에 영향을 미친다는

점을 시사했다(Komaki 외, 1982; Hofmann & Morgeson, 1999; Barling 외, 2002; Zohar, 2002a, 2002b, 2004; Kapp, 2012). 안전 성과에 대한 논의에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 이 두 가지 유형이 가장 많은 관심을 모았다 (Bass, 1985). 거래적 리더십(건설적 리더십으로도 알려짐)에서는 감독자가 안전 목표와 목적을 근로자에게 전달하고 근로자의 안전 목표에 대한 성과를 감시하며, 목표를 달성한 근로자에게는 보상을 하고 목표를 달성하지 못한 근로자에게는 정확한 피드백을 제공한다. 이러한 리더십을 통해 일선 감독자는 직원들의 안전 강화 행동, 특히 안전 규정 준수 행동을 개선하고 개인 보호장비의 착용 빈도가 높아지는 성과를 보였다 (Komaki 외, 1982, Zohar, 2002b, 2003, Zohar & Luria, 2004). Krause 외(1999)가 73명을 대상으로 실시한 메타 분석 결과 거래적 리더십 기반의 안전 행동 개입을 실행한 기업들에서 부상 발생률이 현저히 감소했다. 그러나 감독자의 거래적 리더십 능력만으로는 높은 수준의 안전 규정 준수를 보장하기는 충분하지 않다. 일선 감독자와 이들의 작업 팀을 대상으로 한 종합적인 연구에서 개인적으로 높은 안전 윤리 의식을 가진 감독자가 거래적 리더십을 보였을 때에만 근로자들의 안전 규정 준수 정도가 높게 나타났다 (Kapp, 2012).

개인의 안전 윤리 의식에 기반한 거래적 또는 건설적 리더십은 근로자의 안전 강화 행동에 직접적으로 영향을 미쳤으나 그 효과는 제한적이다. 먼저, 거래적 리더십은 감독자와 근로자 간 직접적인 접촉이 있어야 하는 한계가 있다. 둘째, 거래적 리더십의 효과는 규정 준수 행동에만 국한된다. 만약 단순히 안전 규정을 준수하는 차원에서 벗어나 모두가 안전에 대한 책임의식을 가지는 것을 목표로 한다면, 거래적 리더십으로는 충분하지 않다. 변혁적 리더십은 안전 강화 행동에는 간접적으로 영향을 주지만 그러한 목표를 달성하려면 이러한 유형의 리더십이 필요하다.

변혁적 리더십은 최적화된 영향, 영감을 통한 동기부여, 지적인 자극, 개인적인 배려와 같은 4가지 관행 중 한 가지 이상을 보여줌으로써 근로자의 행동에 영향을 준다 (Bass, 1996). 최적화된 영향을 실천하는 감독자는 신뢰하고 존경할 수 있으며, 모델로 삼을 수 있는 본보기형 리더이다. 영감을 통한 동기부여 방식은 근로자들에게 도전 과제를 던지고 영감을 줌으로써 개인적인 이익을 넘어 소속 부서와 회사 전체의 이익을 위해 노력하도록 만든다. 또한 지적인 자극은 변혁적 리더십을 실천하는 리더들이 근로자의 개인적인 사고 방식의 틀에서 벗어나 기업의 더 큰 목표를 실현시킬 수 있는 방법에 대해 생각하도록 유도할 때 사용한다. 마지막으로 개인적 배려를 실천하는 리더들은 부하 직원들의 개인적 요구와 기여도를 이해하고 조직의 임무에 보다 효과적으로 참여시킨다. 변혁적 리더십은

안전 규정 준수와 안전 활동 참여 이 두 가지 안전 강화 행동에 긍정적인 영향을 주었다. 그러나, 안전 성과적인 측면에서 변혁적 리더십은 (Barling 외, 2002) 산업재해 감소를 위한 안전 강화 활동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 드러났다. 한 가지 분명한 사실은 안전 강화 행동에 대한 본보기를 제공하고 이를 개별 근로자와 연결시킴으로써 근로자의 안전 규정 준수 행동에 직접적인 영향을 줄 수는 있지만 감독자의 변혁적 리더십 관행이 근로자의 안전 행동에 미치는 영향은 거래적 리더십만큼 직접적이지 않았다. 감독자의 변혁적 리더십이 미치는 가장 큰 영향은 안전을 중시하는 조직 문화를 형성하고 공유함으로써 근로자의 안전 강화 행동에 간접적으로 영향을 주는 것이다.

1.2 안전 문화

조직 문화란 조직 구성원들이 서로 공유하고 있는 준거틀로써 개인 행동의 지침 역할을 한다 (Guldenmund, 2000). 인류학에서 파생된 이 개념은 세월의 흐름과 함께 형성되고 조직 구성원들이 서로 공유하고 있는 기본적인 전제, 신봉하는 믿음, 가치관, 규정으로 구성된 체계로 조직 구성원들은 주변 세계를 이해하고 주어진 상황에 맞는 적절한 행동 양식을 이해하기 위해 이를 활용한다 (Schein, 2010). 조직 문화의 개념은 조직의 유형별로 좀 더 세분화되어 발달하였으며, 그 중 하나가 안전 문화이다 (Guldenmund, 2000). 따라서 안전 문화란 구성원들이 작업장의 안전보건에 관해 서로 공유하고 있는 근본적인 전제와 믿음, 가치관, 규범 체계인 것이다.

규범은 안전 문화 중 가장 가시적인 체계이며, 전 직원이 특정 상황에서 적절한 행동 양식을 결정할 때 사용하는 공식 및 비공식적인 행동 지침이다. 이러한 행동 지침에는 공식적인 절차, 약관 및 기타 방식, 경험법칙, 용인되는 신속 절차 및 우회 절차 등이 포함되며, 그 기저에는 신봉하는 믿음과 가치관이 내재되어 있다. 이러한 믿음과 가치관은 모든 조직 구성원이 의식적으로 신봉하는 것으로 명시적으로 자주 언급된다. 간접적으로는 주어진 환경에서 적절한 행동 규범을 보여주고, 직접적으로는 해당되는 구체적인 규범이 존재하지 않을 때 개별 구성원의 행동 지침으로써 역할을 한다. 가시적인 체계인 규범만을 가지고 신봉하는 믿음과 가치관을 추론하기란 쉽지 않다. 하지만 조직 구성원들이 의식적으로 신봉하는 속성이 있기 때문에 구성원들과의 대화를 통해 쉽게 파악할 수 있다. 안전보건 영역에서 이러한 믿음과 가치관은 안전보건의 중요한 상황과 시점, 보건안전에 대해 누가 어떤 책임을 지는지, 보건안전의 실질적인 목표는 무엇인지, 얼마나 효과적으로 추구하고 있는지 등이 내포되어 있다. 가장 깊은 수준까지 들어가면 기본적인 믿음과 전제를 파악할 수 있다. 이는 깊숙히 가지고 있는 세상의 이치에 관한 암묵적인

믿음, 즉 옳고 그름에 대한 판단이다. 안전보건의 관점에서 이는 안전의 의미와 사고 및 부상, 질병이 발생하는 경로, 안전에 대한 책임을 이해하는 것이다.

안전 문화에서 쉽게 관찰되는 층위는 그 아래에 있는 기저 계층에 따라 달라진다는 점을 명심해야 한다. 실제 덩어리의 일부만이 수면 위에서 관찰이 가능한 빙산처럼 전체 구조의 완전성을 뒷받침하는 거대한 토대는 관찰자의 눈에 보이지 않는 표면 아래에 존재한다(그림 1). 안전 문화에서 신봉하는 믿음과 가치관이 기저에서 서로 조화를 이루지 못한다면 규범은 유지될 수 없다. 마찬가지로 믿음과 가치관도 문화의 기저에 있는 근본적인 믿음과 전제들과 조화를 이루지 못한다면 그 영향력이 오래 지속되지 못할 것이다. “상황은 이곳을 중심으로 돌아간다”라고 종종 표현되는 안전 문화는 개인의 안전 강화 행동의 상당 부분을 형성하며, 근로자의 안전 강화 행동을 통해 드러난다. 그렇지 않을 경우에는 안전 강화 행동은 거래적 리더십의 직접적인 영향일 가능성이 크다.

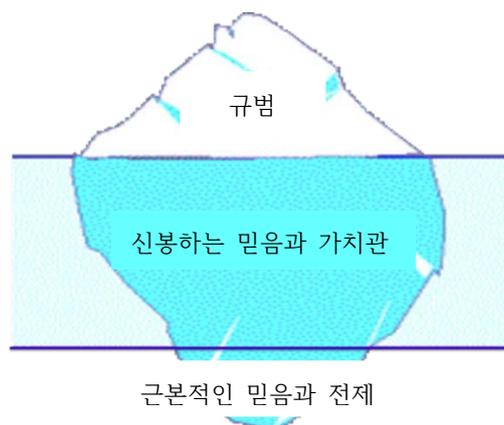


그림 1: 안전 문화의 구조

1.3 감독자의 변혁적 리더십이 안전 문화를 조성하고 유지하는 방식

조직의 형성기에 안전 문화를 확립하는 것은 리더십이다. 조직을 설립한 리더들이 근본적으로 전제하고 있는 믿음들은 안전 문화의 신봉하는 믿음과 가치관의 토대가 되고 이후 규범의 확립을 통해 뒷받침된다. 따라서 조직이 설립될 시점에 리더가 가진 안전에 대한 전제, 믿음, 가치관은 해당 조직의 초기 안전 문화의 핵심이 된다. 따라서, 조직이 변화를 경험하면 안전 문화도 함께 변화한다. 기술과 시장, 직원이 변화하면 기존의 믿음과 가치관(근본적인 전제까지도)은 세상을 이해하고 적절한 행동 방식을 파악하는데 과연 도움이 될까? 라는 의문과 함께 시험대에 오르게 된다. 시간이 지나면서 효용성이 입증된

믿음과 가치관은 유지되고, 더 이상 제 기능을 하지 못하는 믿음과 가치관은 폐기된다. 또한 조직이 변화를 경험하면서 새로운 믿음과 가치관을 도입하게 된다. 이처럼 안전 문화는 스스로 재형성되고 진화한다.

조직 문화의 수명 주기 전반에 걸쳐 안전 문화를 이끄는 것은 리더들이다. 새로운 믿음과 가치관을 고안하고 시대 착오적인 믿음과 가치관을 폐기하는 것도 리더들의 역할이다. 또한, 믿음과 가치관을 전파하고 규범을 형성하는 것도 리더들이다. 여기에서 일선 감독자가 리더십의 가장 중대한 요소로 부각된다. 일선 감독자는 직원들 사이에 안전 문화를 전파하고 공유하는데 있어 가장 강력한 “목소리”를 낼 수 있다. 직원들과 가장 자주, 직접적으로 의미있는 소통을 하는 위치도 바로 일선 감독자들이다. 언어적, 비언어적 수단을 통해 근본적인 전제, 신봉하는 믿음과 가치관을 공유하며, 명시적, 암묵적으로 안전 규범을 용인한다. 이렇게 안전 문화는 리더십을 통해 시작되며, 감독자의 리더십은 조직의 안전문화를 규정하고 내재화하며, 직원들의 안전 행동을 견인할 것이다.

1.4 감독자를 안전을 촉진하는 리더로 키우기 위한 경영진의 역할

가장 먼저, 경영진은 윤리 강령의 일부로써 안전 규정을 도입해야 한다. 이를 통해 일선 감독자에게 윤리 의무로써 안전보건을 인식시킬 수 있다. 두 번째로, 경영진은 직원의 안전 성과에 대한 책임을 일선 감독자에게 위임하고 이들을 안전 촉진 리더로 지원하고 일선 감독자가 직원들의 안전 성과에 대한 책임지도록 해야 한다. 관리자의 업무 성과를 평가하는 항목에 안전 성과를 포함시키고, 작업팀별 안전 성과를 임금 인상과 성과급, 승진과 연결시킨다. 또한 감독자가 재량에 따라 직원들의 성과에 대해 보상하고, 잘못에 대해 질책할 수 있도록 해야 한다. 동시에 감독자가 직원들의 안전 성과에 대한 책임을 지도하도록 하고, 필요한 자원과 시간을 제공하고 리더로서 지원한다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 많은 시간이 소요된다. 주어진 업무로 작업 일정에 여유가 없는 감독자에게 자주 직원들과 소통의 시간을 갖고 안전 성과에 대한 기대치를 정하고, 직원들의 성과를 적극적으로 감독하며, 직원들에게 맞춤형 피드백을 제공하도록 요구하는 등 리더로서의 역할을 기대할 수는 없다. 마지막으로 감독자들에게 교육과 전문적인 성장 기회를 부여하여 리더로서의 능력을 향상시킬 수 있도록 지원해야 한다.

1.5 감독자들이 스스로 리더로서 성장하기 위해 해야 할 일

안전 촉진 리더로서 인정받기 위해서는 우선 감독자가 개인적으로 안전을 중시하는 모습을 직접 보여주고, 안전 윤리에 대한 개인적인 견해를 분명히 밝힐 수 있어야 한다. 감독자가

안전 윤리에 대한 메시지를 분명하게 전달한 후에는 말과 행동을 통해 이를 실천해야 한다. 이렇게 감독자는 직원들에게 기대하는 바를 직접 보여줌으로써 본보기가 되어야 한다.

감독자는 안전에 관한 개별 직원들의 책임 사항을 구체적으로 전달하고 분명하게 이해시켜야 한다. 그래야 직원들이 안전 성과의 기대치를 충족하기 위해 해야 할일이 무엇인지 정확하게 이해할 수 있다. 또한 감독자는 반드시 안전 절차를 준수한 직원을 칭찬해야 한다. 물론 누군가 위험하게 작업하고 있는 모습을 본다면 바로 시정 조치를 내려야 한다. 비난을 배제한 솔직한 대화를 통해 직원에게 안전에 관한 책임 및 기대치를 다시 상기시키고, 관찰된 결과를 토대로 적절한 지적을 통해 위험한 작업 행동을 줄여나갈 수 있을 것이다.

긍정적인 안전 문화에서는 모두가 안전에 대한 책임을 인지하고 단순히 안전 규정을 준수하는 차원을 넘어 조직 전체의 안전 수준을 끌어올리기 위해 적극 노력한다. 감독자는 안전 개선에 직원을 참여시키고, 참여에 대한 기대와 방법을 명확하게 전달한다. 또한 직원들이 적극적으로 참여할 수 있도록 격려한다. 직원 개개인의 강점과 요구 사항을 정확히 이해하면 안전 향상에 직원의 참여를 높일 수 있다. 안전에 관한 가시적이고 일관된 기대치를 보여주고 수준 높은 안전 성과를 달성할 수 있다는 자신감있는 행동을 통해 감독자는 안전 문화가 표방하는 믿음과 가치관, 규범을 직원들에게 심어줄 수 있다. 이를 통해 건설적인 리더십과 함께 직원들의 안전 성과를 높일 수 있을 것이다.

1.6 참고 문헌

Barling, J., Loughlin, C., Kelloway, E., 2002., Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology* 87, 488-496.

Bass, B.M., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Harper & Row.

Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety science*, 34(1), 215-257.

Griffin, M.A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A

framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 347-358

Hofmann, D. A. & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange. *Journal of Applied Psychology* 84, 286-296.

Kapp, E. A. (2012). The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Safety science*, 50(4), 1119-1124.

Komaki, J., Collins, R. & Penn, P. (1982). The role of performance antecedents and consequences in work motivation. *Journal of Applied Psychology* 67, 334-340.