
소규모 사업장 재해예방 사업의 성과 향상을 위한

국 외 출 장 결 과 보 고

국외 출장 결과보고 요약문

1. 출장개요

○ 목적

- 위험성평가 중심 자율안전관리체계 선진국인 영국의 운영현황을 살펴보고, 국내 실정에 맞는 적용방안을 모색하여 소규모 사업장 재해예방 사업의 성과 향상에 기여하고자 함

○ 출장기간

- 2023. 11. 27(월) ~ 12. 02(토) [4박 6일]

○ 출장지 및 방문기관

- BSI, Expo-Technologies, KPMG(Canada Square) / 런던 소재
- Rospa / 버밍엄 소재
- JCB / 유톡스터 소재

○ 출장자

- 중소기업지원실 민간협력사업부 000 대리
- 전남지역본부 경영교육부 000 차장

2. 수행사항

○ 국외 안전보건 유관기관(BSI, Rospa) 방문

- 글로벌 안전보건 동향 조사 및 위험성평가 활성화 방안 모색

○ 안전보건 우수 사업장(제조업, 건물관리업) 방문

- 현지 안전보건관리 현황 파악 및 재해예방활동 우수사례 조사 등

목 차

I . 출장개요	1
II . 주요일정	2
III . 주요 수행사항	3
IV . 선물수령 및 신고여부	3
V . 세부 수행내용	4
1) BSI	4
2) Expo-technologies	12
3) KPMG	30
4) ROSPA	35
5) JCB	43
VI . 결론 및 시사점	49

소규모 사업장 재해예방 사업의 성과 향상을 위한 국외 출장 결과

I 출장 개요

1 목 적

- 국외 안전보건 유관기관과 논의를 통하여 글로벌 안전보건 동향 및 환경변화에 대한 대응 방안을 조사하고,
- 선진 안전보건제도 및 우수 사례 벤치마킹을 통해 중소규모 사업장의 위험성평가 활성화 방안을 강구하여 중대재해감축 로드맵 핵심과제의 효과적 이행 및 소규모 사업장 재해예방 사업 성과향상에 기여하고자 함

2 기 간 : '23. 11. 27.(월) ~ 12. 2(토) [4박 6일]

3 출장자 : 2명(본부 및 일선기관 사업담당자 각 1명)

- (본부) 중소기업지원실 민간협력사업부 000 대리
- (일선기관) 전남지역본부 경영교육부 000 차장

4 출장지(방문 국가) : 영국 런던 등

일 자	방문기관	지 역	비 고
11. 28.(화)	BSI(영국표준협회)	런던	안전보건 유관기관
	Expo-Technologies*		제조업 사업장
11. 29.(수)	KPMG (Canada Square)		건물관리업 사업장
11. 30.(목)	RoSPA(왕립사고예방협회)	버밍엄	안전보건 유관기관
12. 1.(금)	JCB	유톡스터	제조업 사업장

* 당초 방문 계획하였던 Bestec(제조업) 및 KOJA(음식업)의 사업장 사정으로 인해 변경
(Bestec의 경우, 같은 제조업종 사업장인 Expo-Technologies로 대체)

구분	일 자	내 용
1일차 (출국일)	11. 27.(월)	○ 출국 [인천공항 → 히드로공항(18:15 LHR)]
2일차	11. 28.(화)	○ BSI ○ Expo-Technologies
3일차	11. 29.(수)	○ KPMG(Canada Square)
4일차	11. 30.(목)	○ 런던 → 버밍엄 이동 ○ RoSPA
5일차	12. 1.(금)	○ 버밍엄 → 유톡스터 이동 ○ JCB ○ 유톡스터 → 버밍엄 → 런던 이동 ○ 출발 [히드로공항(20:10 LHR)]
6일차 (귀국일)	12. 2.(토)	○ 입국 [인천공항(17:45 ICN)]

III

주요 수행 사항

○ 안전보건 유관기관 면담을 통한 산재예방활동 파악 및 우수사례 벤치마킹

- 영국의 산재예방정책 기본 방향 및 특이사항
- 글로벌 안전보건동향 및 주요 이슈 공유
- 1972년 로벤스(Robens) 보고서 발표 배경 및 이후 영국 내 변화
- 위험성평가 활성화 방안 및 노하우 질의(영국 사례 기준)
- 영국 민간재해예방기관의 기술지도 등 산재예방활동 현황
- 소규모 재해예방 기술지원사업(위탁)에 적용 가능 방안 조사
- 민간 재해예방기관 전문성 제고 방안
- 영국 내 서비스업종 안전보건 관리 실태 파악
 - 특수형태근로종사자·플랫폼 노동자 안전보건 관리 방안
 - 건물관리업(청소, 경비 등)의 안전보건 관리 방안
 - 그 외 재해예방 및 건강증진활동 사례 조사

○ 제조업, 서비스업 안전보건 우수사업장 방문 면담

- 위험성평가 실시 등 안전보건관리 현황 조사
- 자기규율 예방체계 활성화 방안 조사
- 그 외 재해예방 및 건강증진활동 사례 등 우수사례 파악

IV

선물 수령 및 신고 여부

수령 여부	신고 여부	비 고
X	X	선물 수령 사실 없음

* 10만원(미화 100달러) 이상이거나 시장가액을 알 수 없는 선물 수령 시 지체없이 감사실에 신고

1 BSI(영국표준협회)

※ British Standards Institution

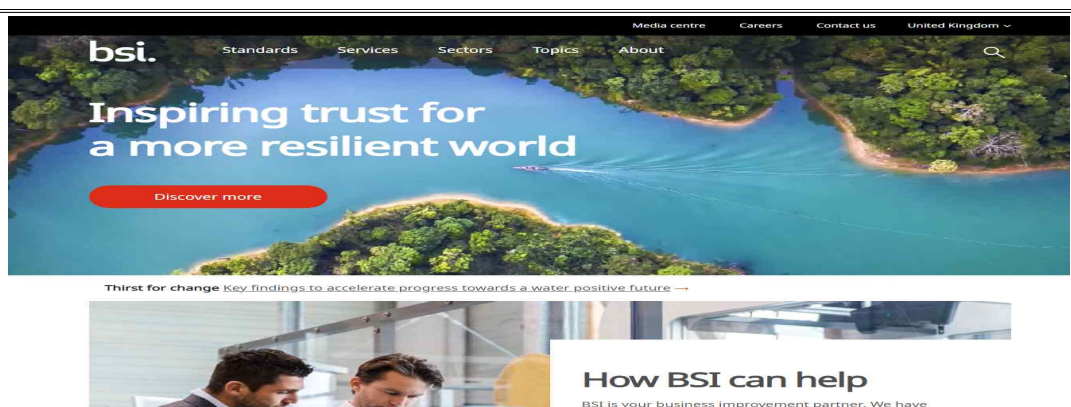
○ 기관 개요

- (대표) Susan Taylor Martin
- (창립년도) 1901년
- (소재지) 389 Chiswick High Rd., Chiswick, London W4 4AL
- (비전) 보다 회복탄력적인 세상을 위해 신뢰를 불어넣는 것
- (미션) 지식, 혁신, 모범 사례를 공유하여 사람과 조직이 탁월함을 습관화하도록 돕는다.
- (조직) 31개국 90개 사무소, 직원수 약 5,000여명
- (소개) 세계 최초의 국가표준 기관으로, 다양한 분야의 전문가/기업/정부와 협력하며 영국 및 유럽 등 국제표준 개발에 관여하고 있음. 특히 ISO45001(안전보건경영시스템) 제정*에 주도적 역할을 하였으며, 위험성평가 관련 표준을 마련하고 산업안전 관련 교육 과정을 운영하고 있음. 193개국, 128,000개 이상의 고객을 보유한 글로벌 표준 기관

*영국 정부로부터 국가표준기구(NSB)로서 인증을 받아 국제표준기구인 ISO와 유럽표준조직인 IEC, ETSI에 영국을 대표하여 회의 참가



BSI 홈페이지



○ 방문개요

- 일 시: 2023. 11. 28.(화)
- 장 소: BSI(영국 런던 채스윅 소재)
- 참 석 자

- 개인정보 -

□ 회의 내용

1. 기관의 주요 업무는 무엇인지?

- BSI는 영국 국가표준기구(NSB)으로 ISO, IEC, ETSI 등 국제표준기구의 회의에 참여하여 안전보건경영시스템인 ISO45001과 같은 국제 표준을 개발하거나, 회원들을 대상으로 심사/인증/교육 등의 서비스를 제공한다.

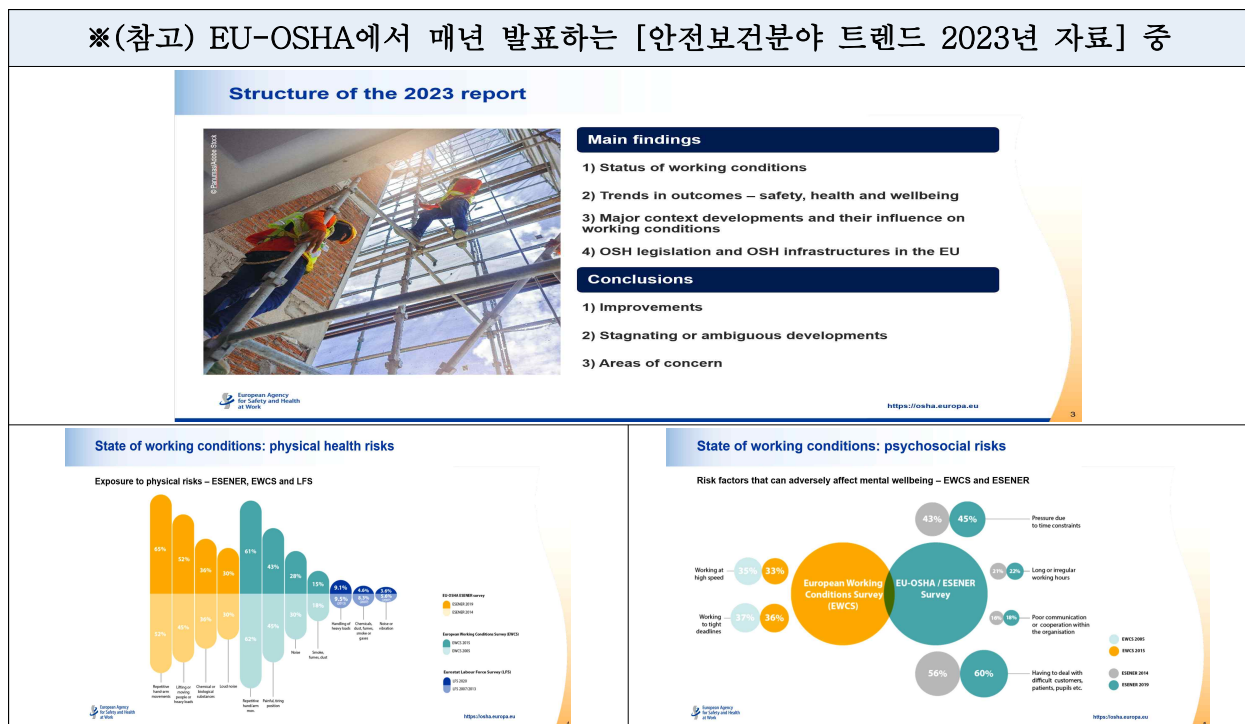
2. 영국에서 최근 떠오르는 안전보건동향 및 주요 이슈는 무엇인지?

- 과거 영국이 제조업 중심이었던 19세기에는 안전(safety)이 노동 시장에서 가장 중요하게 생각되었지만, 이후 산업의 환경과 인식이 변화로 현재 영국의 기업들은 직원들의 직장 내 심리적 건강(mental-health) 또는 웰빙(well-being)에 주목하고 있다.

3. 과거엔 보건보다는 안전을 중시하였지만, 시간이 지나며 달라졌듯 심리적 건강 혹은 웰빙을 포함한 OSH 개념이 궁극적으로는 전통적 개념보다 더 진보된 개념이라 볼 수 있는지?

- 그렇다. 심리적 건강이 부상하기 시작한 계기는 인식의 변화도 있었지만, 무엇보다 팬데믹이 불러온 변화가 큰 역할을 하였다.
- 사람들은 코로나를 겪으며 노동환경의 급변으로 인한 불안, 우울 등을 호소하였고, 이에 대한 사회적 논의가 활발해지며 심리적 건강이 수면에 오르기 시작했다.
- 특히 우리는 앞으로 더 큰 사회심리학적 위험과 직면할 가능성이 높다. 그 이유로 그간 홀대를 받았기 때문에 진보된 개념을 수용할 준비가 되지 않았다는 점과 더불어 우리는 물리적 위험에는 충분히 익숙해졌다는 점을 꼽을 수 있다.
- 또한 대다수 선진국은 서비스 산업을 중심으로 성장하고 있는데, 서비스 산업의 노동환경 특성상 사회심리학적 위험요인이 근로자에게 가장 큰 위협이 되는 경우가 많다고 생각한다.

※(참고) EU-OSHA에서 매년 발표하는 [안전보건분야 트렌드 2023년 자료] 중



(상단) 목차 중 안전&보건과 Wellbeing을 함께 나타내고 있음

(하단) 이어서 신체적인 위험(Physical health risks)과 사회심리학적 위험(Psychosocial risks)의 통계를 나타내는 자료로 전통적인 안전보건 개념에서 나아가 사회심리학적 및 정신건강관리에 대한 사회적 인식이 변화하고, 그 중요성이 부상하고 있음을 자료를 통해 확인할 수 있음

4. 효과적인 심리적 건강 관리방안으로 어떤 것이 있는지?

- 위협의 종류가 무엇이던, 당장 눈에 보이는 위험요인의 제거와 근본적 원인의 해소가 가장 중요하다는 관점에서 심리적 건강 또한 전통적인 안전보건 개념과 유사하다.
- 심리적 건강 관리 체계도 항상 위험을 제거하거나 위험을 줄일 수 있는 방안을 모색하는 것부터 시작해야 한다. 근로자를 업무나 작업 방식에 맞도록 하는 것이 아니라, 업무 또는 작업 방식을 근로자에 적합하게 바꾸는 것이 중요하다.
- 즉, 근로자가 스트레스에 견딜 수 있도록 교육하거나 이미 심리 상태가 피폐해진 근로자를 사후에 치료하고 지원하는 사후처방이 아니라, 근본적인 위험요인을 제거하고 경감하는 것을 더 중요하게 여길 필요가 있다.

5. 이러한 트렌드와 관련하여 BSI에게 주어진 임무/역할은 무엇인지?

- 우리는 2021년에 직장에서의 심리적 건강관리에 대한 실질적인 지침을 제공하는 최초의 국제 표준인 ISO45003을 제정하였다.
- ISO45001 기반으로 작성되었기 때문에 기존 안전보건경영시스템에 심리사회적 위험을 포함하여 관리할 수 있는 지침이다.

6. 이외에도 안전보건 분야 국제표준과 관련한 향후 추진사항이 있는지?

- 안전보건에 대한 성과 평가 관련 지침인 ISO 45004를 개발 중에 있다. 우리는 기존의 사고나 질병의 결과와 같은 후행 지표에서 예측 지표로의 문화적 패러다임 전환을 목표로 한다.(2024년 공시 예정)
- 이는 조직이 안전보건 성과에 대해 모니터링, 측정, 분석 및 평가하고, 지속적인 안전보건 개선을 위한 성과 평가 지표를 선택하고 사용하는 데 도움 될 것이다.
- 앞으로 안전보건에 대한 성과를 외부에 공시해야 하는 조직이 증가하고 사업을 영위하는 것에 있어 ESG, 지속가능성, 안전보건 등 사회적 책임에 관한 관심과 필요성이 높아지면서 미래엔 더 주목받는 분야가 되리라 예상한다.

7. 안전보건 분야의 성과 평가는 어떻게 이루어지는 것이 모범적인지?

- 일반적인 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 사이클에서는 성과 평가를 점검(check) 단계와 연관할 때가 많은데, 이제는 계획(plan) 단계에서 성과에 대한 측정 및 활용해야 할 필요가 있다고 생각한다. 조직에 중요한 변화가 있거나, 새로운 사업을 구상할 때 계획 단계에서부터 무엇을 측정해야 하는지 반영해서 계획을 수립해야 할 필요가 있다.



- [참고] 전통적인 PDCA 사이클 -

- 이와 관련된 핵심 과제는 선행 지표와 후행 지표를 적절하게 조합해서 활용하는 것이다. 즉, 주요 성과를 관리할 수 있는 상위 성과 지표와 세부적인 분석과 모니터링을 할 수 있게 도와주는 하위 성과 지표를 적절히 확보해 두어야 한다는 뜻이다.
- 이러한 조합이 필요한 이유는 전체적인 성과를 명확히 파악하는 동시에, 방대한 양의 데이터에도 불구하고 각종 개별 요소를 모니터링 할 수 있는 역량을 갖추는 것이 필요하기 때문이다.
- 또 후행 지표에 의존해서 사후 평가를 하기보다, 선행 지표도 함께 활용하는 것이 중요하다고 생각한다. 물론 후행 지표도 신중하게 선택하고 활용할 때엔 반드시 주의를 기울여야 한다.
- 성과 평가는 일상적으로 발생하거나 정기적으로 발행하는 비교적 사소한 일들을 평가하는 동시에, 빈도는 낮지만 심도가 깊은 사건도 평가하고 이를 관리하기 위해 활용 가능한 조치를 확인하는 데 도움을 줄 수 있어야 한다.

8. 최근 한국 정부는 기존 규제·처벌 중심의 법령에서 벗어나, 위험성 평가 중심의 ‘사업장 자기규율예방체계’로 전환을 발표하였다.

영국 또한 로벤스보고서('72년 발표)를 기점으로 전환한 바를 알 수 있는데, 영국의 전환 계기는 무엇이었는지?

- 1802년 최초의 노동법인 견습공에 대한 건강과 윤리에 관한 법(The Health and Morals of Apprentices Act) 제정 이후 20세기 중반까지 많은 노동 관계 법규가 생겼으나, 각 법에 의해 만들어진 규칙들이 오랜 기간동안 효력을 발휘하여 기준이 중복되거나, 내용이 상충하여 현장 혼란을 야기하고, 법 효율성이 저하되는 결과를 초래하였다.
- 이에 영국정부는 1970년 로벤스(Robens)경을 위원장으로 왕립위원회(Royal Commission)를 발족시켰고, 왕립위원회는 관계법령 정비 등 2년간의 연구 끝에 1972년 로벤스 보고서를 발표하였다.

9. 로벤스보고서 발표의 영향과 그 이후 가장 큰 변화는 무엇인지?

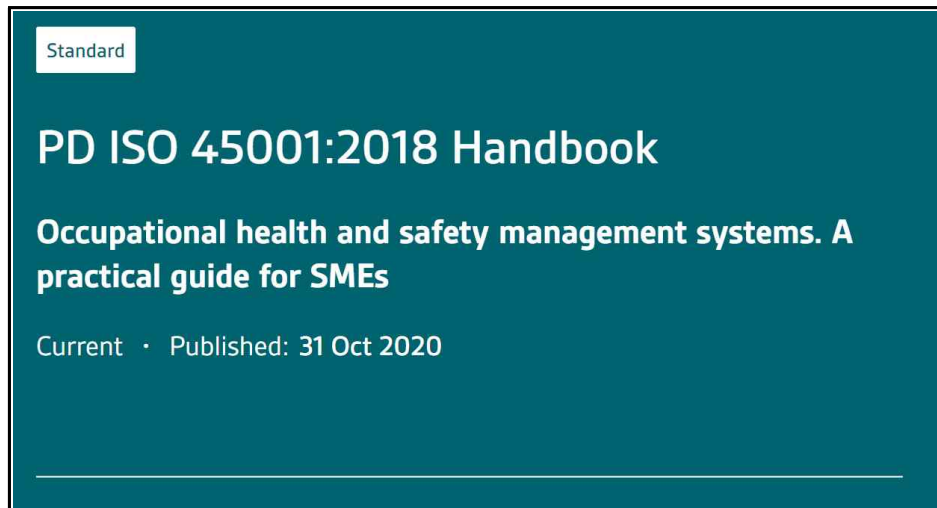
- 로벤스보고서는 이후 커다란 반향을 불러일으켰고, 영국의회는 로벤스 경의 권고대로 1974년 산업안전보건법(Health and Safety at Work etc. Act, HSW act)을 제정하였고, 이 법을 집행하기 위해 산업안전보건위원회(HSC)와 산업안전보건청(HSE)이 설립되었다.
- 로벤스 보고서의 핵심은 ‘합리적으로 실행 가능할 때까지 하라’ (so far as is reasonably practicable, SFAIRP)이다. 직접적인 명령지시적 접근방식이 아닌, 사업장의 실질적 활동과 성과에 더 집중해야 하는 목표지향적 접근방식(Goal-based Approach)으로의 성공적 전환이 영국의 중대재해가 감소하게 된 배경이라 생각한다.

[참고] 지시적 Vs. 목표설정 규제

- **(지시·명령 규제)** 안전보건 확보를 위한 구체적 조치사항을 열거·나열하고 해당 조치를 하지 않았을 경우 법 위반으로 간주 (ex. 한국 산업안전보건법)
 - **(목표설정 규제)** 구체적 조치사항을 의무화하지 않고 목표 달성을 위해 충실히 노력한 점이 증명되면 위반사항 없는 것으로 판단
- ※ (예시) 사업장 점검 시 HSE가 승인한 실무규범을 따르지 않았을 경우, 지시적 규제 국가에서는 법 위반사항이 되지만 목표기반 규제 국가는 다른 방법을 통해법(목표) 준수노력을 한 점이 확인되면 위반이 아님

10. 중소기업 사업장에 적합한 안전보건경영시스템이 있는지?

- 중소기업 사업장(SME)를 위한 별도의 안전보건경영시스템을 정의하고 있진 않지만, SME를 대상으로 ISO45001의 요구사항에 대한 접근 방식을 쉽게 안내하는 핸드북을 ISO와 유엔산업개발기구(UNIDO)의 지원하에 제작하였다.



- [참고] SMEs를 위한 ISO45001 안내서 -

11. 중소기업 사업장의 위험성평가 활성화 방안은 무엇이라고 생각하는지?

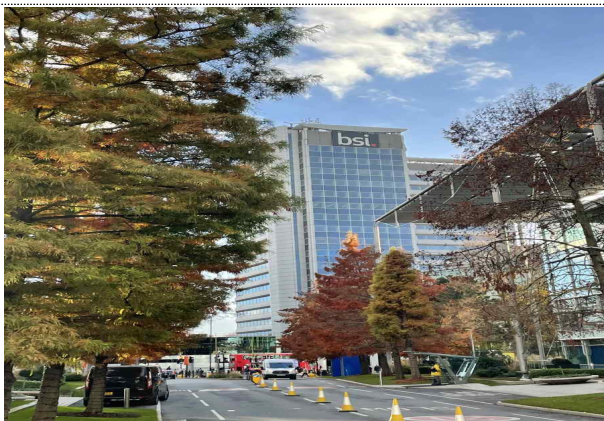
- ILO에서는 모든 위험성평가에서 위험의 정도와 행동의 우선순위를 정할 때 ‘간단 명료(Keep it simple)라는 격언을 기억하라’ 라고 조언하고 있다. 위험성평가가 생각보다 어렵지 않다는 것을 안다면 큰 변화가 따라올 수 있다.
- 또 위험성평가의 현장 작동성을 제고하기 위해서는 안전 전문가들로 구성된 안전전문기관의 교육이나, 안전 컨설팅을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 초기에 방법에 대한 안내를 받고 실시하더라도 교차 점검을 통해 누락할 수 있는 위험요인을 발굴할 수 있기 때문이다.
- 덧붙여 KOSHA와 같은 공공 영역에서 중소기업 사업장을 대상으로 안내 자료나 위험성평가 템플릿을 제공하거나, 교육의 확대, 참여 사업장에 대한 인센티브 등 동기부여를 통한 안전 문화의 확산이 필요하다고 생각한다.

12. 한국은 ‘자기규율 예방체계’로의 전환을 위해 안전문화 내면화를 목표로 하고 있는데, 안전문화 형성에 가장 중요한 것은 무엇이며 어떻게 해야 된다고 생각하는지?

- 영국도 로벤스 보고서 발표 및 보건안전법 제정 등 패러다임 전환 직후에 혼란을 경험하였고, 시간이 지나고 나서야 제도가 안착하여 통계적으로 유의미한 효과를 확인할 수 있었다. 단기간에 문화를 바꾸는 것은 어려움이 따르며, 점진적 변화를 통한 안착이 필요하다.



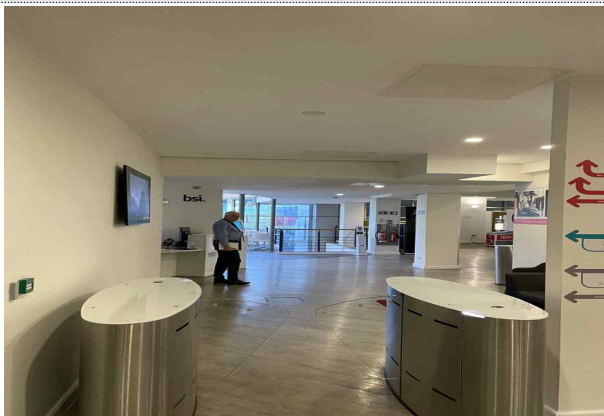
- (관련사진)



건물 외부

- 개인정보 -

기념 사진



※ 보안상의 이유로 BSI 내부(회의실 등) 사진 촬영은 금지되어있음

2 Expo-Technologies



○ 사업장 개요

- (대 표) John Paul de beer(Managing Director)
- (창립년도) 1950년
- (소재지) Unit 2, The Summit, Hanworth Road, Sunbury on thames, UK TW16 5DB
- (비 전) Simplifying Complexity, Delivering Safety
(복잡함을 단순화하고, 안전을 제공한다.)
- (미 셴) 극한의 환경에서도 세계적 수준의 엔지니어링 솔루션 제공
- (주요 생 산 품) 모터 펌프 시스템 등 방폭 전기기계기구(압력방폭) 제조
고객사 폭발위험장소 구분 등 종합 위험관리 컨설팅

○ 방문 개요

- 일 자: 2023. 11. 28.(화)
- 장 소: Expo-Technologies(영국 런던 소재)
- 참 석 자

(공단) 000 차장, 000 대리

(Expo-technologies) 000(Global Certification Manager)



□ 면담자 정보

-개인정보-	-개인정보-
OOO, 인증 부문 책임자(Certification Manager)	

□ 회의 내용

1. 생산 제품(대형 방폭설비) 및 제공 서비스, 고객사에 설치 등을 하는 작업 특성상 고도의 작업안전 관리를 요하는데, 별도의 관리방안이 있는지?

○ Expo-Technoloes는 전기방폭제품 생산 전문업체로 국내외 표준·인증* 요구사항을 충족하기 위해 기술적/관리적 대책 수립 및 이를 이행하고 있다.

* IECEx, ATEX, cULUS, cFMus, INMETRO, KOSHA, EAC 등

또 방폭지역(Zone 0,1,2) 분류에 따라 상응하는 설비의 조건이 다르기 때문에 이와 관련한 안전에 관한 조치 또는 조건, 제어 방법 등은 문서화하여 체계적으로 관리하고 있다.

- [참고] 영국 등 주요국가 방폭지역 분류 비교표 -

국가별 위험분위기	지속적인 위험분위기	통상 상태하에서의 간헐적 위험분위기	이상 상태하에서의 위험분위기
IEC/CENELEC/유럽	Zone 0	Zone 1	Zone 2
북미	Division 1		Division 2
한국/일본	0종 장소	1종 장소	2종 장소

- 회사 직원 중 상당수가 다년간 재직하여 숙련된 베테랑으로 구성되어 있고, 신입직원 채용 시 기존 직원의 현장 멘토링 교육(OJT)을 진행하고 있다. 입사 후 3개월 동안은 현장 투입 없이 교육만을 진행하며, 해당 공정 업무 숙련도를 평가하여 평가결과에 따라 적절한 점수를 득한 직원에 한하여 작업을 투입하고 있다.
- 또한 최근 크로스오버로 각 공정간 오퍼레이터 교류를 통해 전직원이 모든 작업 공정을 경험해보게끔 하는 트레이닝 코스를 진행하고 있다.

2. 영국에서의 안전보건교육(정기) 법적 의무 사항?

- 영국은 한국과 다르게 정기 안전보건교육(전 근로자 대상)이 법적 의무사항은 아니다.
- 다만 자사는 안전보건 전담부서 직원은 BSC에서 진행하는 개인 자격 코스를 필수적으로 이수하도록 관리하고 있으며, 더불어 신규 채용 시(3개월 간 OJT 교육 진행), 신규 장비 도입 시 해당 작업자에게 수시 교육을 실시하는 것으로 법적 사항을 충족하고 있다.

※ 참고) 영국의 안전보건교육 관련 법적 근거 및 특징

- **(법적근거)** 산업안전보건과 관련된 법은 크게 작업장보건안전법(HSWA : Healthy and Safety At Work Etc.Act)과 하위규정으로 규칙(Regulation), 표준사례법규(ACOPS), 강제성이 없는 지침(Guidance) 및 기준(Standards) 등이 있음
- **(특 정)** 작업장보건안전법(HSWA HSW Act 1974 2조 2항 2목)에서는 근로자에 대한 사업주의 안전보건 교육에 대한 의무규정이 존재하며, 하위규정인 규칙(Management of Health and Safety at Work Regulations 1999 제 13조)에서는 안전보건교육이 필요한 대상과 방법이 포괄적으로 규정되어 있음.
 - 업종별 교육에 대한 의무규정은 개별 업종별 규칙에서 명시 하고 있으나 구체적인 교육내용 및 방법은 기술하지 않음
 - 기본원칙은 보건안전의 책임이 기업주에게 있으며(사업주가 사업장내 위험성평가, 적절한 보호조치, 교육실시, 안전보건전문가 채용 등에 대한 책임을 짐), 세부 시행은 기업의 자율에 맡김
- **(주요내용)** [Management of Health and Safety at Work Regulations 1999 (사업장보건안전관리규칙)]

<13조2항>

모든 사업주는 그의 근로자가 적절한 안전보건교육을 제공받도록 보장해야 한다

- (a) 「사업주에게 신규 채용된 사람에게」
- (b) 아래의 이유로 새롭게나 증대된 위험성에 노출될 때
 - (i) 사업주가 부여한 범위 내에서 책임을 부여받은 것이 변경되었을 때
 - (ii) 사업주가 부여한 범위 내에서 새로운 작업장비의 도입 혹은 이미 사용하고 있는 작업장비의 교체 시
 - (iii) 사업주가 부여한 범위 내에서 새로운 기술이 도입되었을 때
 - (iv) 사업주가 부여한 범위 내에서 새로운 작업시스템이 도입되거나 기존에 사용하던 작업시스템의 교체 시

<13조3항>

교육은 다음 문단을 참조한다

- (a) 적절한 장소에서 주기적으로 반복되어야 한다
- (b) 근로자와 관련된 안전보건에 위험성이 변경되거나 새롭게 고려되어야 할 때, 그리고
- (c) 근무시간 중에 실시되어야 한다

3. 위험성평가를 어떻게 실행하고 있는지?

- 자사 내 안전보건관리부서가 별도로 조직되어 있으며, 위험성평가는 전담 부서에서 주관하여 Risk Process에 따라 공정별(수공구 작업, 전기 작업, 조립 작업, 용접 작업, 중량물 취급 작업, 사무 작업, 지게차 작업, 사업장 내 통행 등)로 매년 1회 이상 정기적으로 실시하고 있다.

Expo-Technologies社 제공 위험성평가 자료	
-기관정보-	-기관정보-
<p>(좌) 당사의 위험성평가는 빈도(5)*강도(5)법을 채택하고 있으며, 위험성 도출 결과에 따라 [위험성 1~4] 수용 가능한(Acceptable) 위험, [위험성 5~9] 감당 가능한(Tolerable) 위험, [위험성 10~25] 수용 불가능한(Unacceptable) 위험으로 차등 관리하고 있음</p>	
<p>(우) 또한 위험(Hazard), 영향을 받는 근로자(Who might be harmed?), 추가적인 통제방안(Is more needed to control the risk) 등 3요소(Step3)에 입각하여 위험성평가를 추진</p>	

4. 위험성평가 활성화를 위해 사업장 내 특별히 하고 있는 활동은 있는지?

- 현재는 언제나 누구나 위험을 감지하면 의견을 제시할 수 있고, 전담 부서에서 이를 수리하면 모든 작업을 중단하고 위험요소를 제거/해결 후에 작업에 임할 수 있도록 전권(작업 중지 명령 권한)을 부여하여 현장 안전 관리를 하고 있다.
- 또한 이와 관련하여 모든 구성원이 ‘Gemba Walk’를 각 팀별로 번갈아가며 참여하여 작업 위험요소에 대해 Cross-Checking(교차 검증)하며 이후 논의하는 소통(Brain-Storming) 창구를 마련하고 있다.

5. ‘Gemba Walk’ 라는 용어가 생소한데, ‘Gemba Walk’ 가 무엇인지?

- ‘Gemba Walk’*의 어원은 잘 모르겠으나, 작업장을 순회하며 실제 작업이 어떻게 이루어지는지, 위험요소는 없는지 관찰하는 행위이다.

* Gemba Walk : 장소를 의미하는 일본어 ‘Gemba’에서 파생된 용어로, 여러 팀의 작업자가 특정 프로세스와 관련된 작업현장을 관찰하는 행위를 의미(현장 순회 점검과 유사)

6. ‘Gemba Walk’ 도입의 효과성은 어떤지?

- 현재 자사는 보다 더 안전한 작업현장을 만들기 위한 내부 관리방안을 지속적으로 강구하고 있고, 그 노력의 일환으로 작년부터 Gemba Walk 제도를 전사적으로 시행하게 되었다. 시행 이후 가장 큰 변화점으로는 관리자들과의 안전에 대한 인식이 크게 변화하였으며, 사내 전 구성원간의 소통이 활발해졌다는 점이다.

또한 현장 내 존재하는 위험성 발굴에 유용하게 활용하고 있고, 이를 위험성평가에 반영하여 관리하는 등 효과적으로 안전관리를 할 수 있어 모두가 만족하고 있다.

7. ‘Gemba Walk’ 와 일반적인 현장 안전 순회와의 차이점이 있는지?

- 일반적인 현장 안전 순회는 단순히 안전 기준을 준수하는 것을 목표로 하여 일회성에 그칠 가능성이 높지만, A Safety Gemba Walk는 사내 전 구성원이 참여하여 작업장 안전을 지속적으로 개선할 수 있는 기회를 찾고 이에 대해 소통을 활성화하는 것에 중점을 두고 있기 때문에 PDCA 사이클에 따른 안전보건관리체계 확립에 도움이 되고 있다.

8. 정부로부터 재정지원제도 혹은 안전보건컨설팅을 받는 제도가 있는지?

- 이에 대해 더 자세히 파악해봐야겠지만, 알기로는 한국의 사례(공단 재정지원사업 및 민간위탁사업)와 같이 영국 정부기관으로부터 안전보건물품 구입 시 재정적 지원을 받거나, 무료로 안전보건 컨설팅을 받는 등의 제도는 없는 것으로 알고 있다.
- 현재 Expo-technologies는 연간 계약한 민간 안전보건기관을 통해 분기별 1회씩 주기적으로 안전보건 지원을 받고 있다.

9. 안전보건관리자 선임 의무 여부

- 규모/업종별로 선임 인원 등 법적 세부 사항은 다르겠지만, 우리 회사의 경우 한명은 의무적으로 선임해야 하는 것으로 알고 있다. 안전 관리 전담부서의 안전보건관리자는 안전보건과 관련된 이슈를 경영진에 전달할 수 있어야 하며, 필요 시 해당 작업을 중지할 수 있는 전적인 권한을 갖는다.

10. 사업장 곳곳에 화재 예방과 관련된 경고표지와 비상대피도가 마련되어 있는 점이 흥미로운데, 실제 소방 훈련은 어떻게 이루어지는지?



-기관정보-

※ 작업자가 어디에 있던지 비상시에 이를 즉시 확인할 수 있어야 한다는 경영 방침에 따라, 현장(공장)을 포함하여 사업장 내 모든 장소마다 화재경고표지 및 비상대피도가 안내되어 있음

- 당사는 연중 2회 실제 상황을 가정하여 전 직원 대상으로 소방 훈련을 실시하고 있으며, 공장 내 보안관이 상주하여 신속히 지시할 수 있는 프로세스를 가지고 있다.

11. 시설개선 등 안전보건 예산이 별도로 편성되어 있는지?

- 그렇다. 연중 예산 계획 및 집행 시 안전보건 관련 전용 예산을 별도로 편성하여 안전보건과 관련된 비용만을 지출하고 있다.
- 또한 당해년도 안전보건 관련 예산이 연내 미소진되더라도 이를 차기 년도로 이월하고 운용하고 있어, 작업장 내 안전보건과 관련하여 시설을 개선하거나 물품을 구입하는 등 예산 문제로 인한 지연 등 걸림요소를 최대한 방지하고자 노력하고 있다.

- (관련사진)



-기관정보-

사업장 전경

공장 전경(1)

-기관정보-

-기관정보-

공장 전경(2)

공장 전경(3)

-기관정보-

-기관정보-

공장 전경(4)

공장 전경(5)

* 첨부 : SafetyCulture社の「Gemba Walk」 자료

〈 참고자료 〉 「Gemba Walk」

1. 「Gemba Walk」 개요



○ 올바른 Gemba Walk 방법

- See where the actual work happens(실제 작업 현장을 관찰)
 - : A Gemba Walk is the act of observing how workers across different teams carry out tasks involved in a specific process (젬바 워크는 여러 팀의 작업자들이 특정 프로세스와 관련된 작업을 수행하는 방법을 관찰하는 행위이다.)
- Seek opportunities for continuous improvement(지속적인 개선 기회 탐색)
 - : An effective Gemba Walk aims to get insight from employees to reduce blockers in improving the quality of their work(효과적인 젬바 워크는 직원들로부터 통찰력을 얻어 업무의 질을 향상시키는 것을 목표로 함)

2. 「Gemba Walk」 기대 효과

Benefits

Performing a Gemba Walk is the best opportunity to take note of good ideas, feedback, complaints, and issues in the workplace. Apart from going where the actual work happens and proactively engaging with employees, listed below are the top benefits of implementing and learning from Gemba Walks periodically:

- Demonstrate management commitment toward professional development
- Boost employee morale as you care about them and value their work
- Introduce changes that can be more easily embraced by workers
- Cultivate a culture of improvement, openness, collaboration, and teamwork
- Streamline operations across different levels in organizations, saving time and money

○ Demonstrate management commitment toward professional development

: 전문적 발전을 위한 최고 경영진 노력 입증

○ Boost employee morale as you care about them and value their work

: 직원을 배려하고 업무를 중시하는 직원들의 사기 진작

○ Introduce changes that can be more easily embraced by workers

: 보다 쉽게 근로자가 수용할 수 있는 변화 소개

○ Cultivate a culture of improvement, openness, collaboration, and teamwork

: 진보, 개방, 협동, 팀워크 등 조직문화 창출

○ Streamline operations across different levels in organizations, saving time and money

: 조직의 다양한 수준에 걸쳐 운영을 간소화하여 시간 및 비용 절감

3. 「Gemba Walk」 목적

What is the Purpose of Gemba Walks?

The main goal of **Gemba walks**, which is derived from the Japanese word “**Gembutsu**” (meaning “the actual place”), is to observe, listen, learn, and help. It is an efficient method that enables leaders to know what is and is not working by being with the workers right on the floor, delving into how they approach problem-solving and **continuous improvement** in everyday work.

Gemba walks are structured and performed according to a particular intention (e.g., customer service, **standard work**, **safety**, cost efficiency, productivity, creativity, and workspace **efficiency**).

Further, Gemba walks are also done with the aim to:

- identify issues and gain valuable insights on how to improve them;
- reduce existing **waste** (redundancies, bottlenecks, non-value added steps, safety **hazards**, etc.) and discover where continuous improvement opportunities exist;
- discuss goals and objectives with employees; and
- build stable relationships with those who actually do the work and create value.

- The Main Goal is to observe, listen, learn, and help
: 주요 목적은 관찰, 경청, 학습, 협조 등
- Gemba walks are structured and performed according to a particular intention(e.g., customer service, standard work, safety..)
: 겐바 워크는 특정의도(서비스, 표준작업, 안전 등)에 따라 구성
- Identify issues and gain valuable insights on how to improve them
: 문제점 파악 및 개선방법 강구
- Reduce existing waste(safety hazards..)
: 위험요소 등 제거
- Discuss goals and objectives with employees and build stable relationships with those who actually do the work and create value
: 근로자와 목표에 대해 논의하고, 현장 근로자와의 안정적인 관계 구축 및 가치 창출

4. 「Gemba Walk」 3요소

3 Elements of an Effective Gemba Walk

As Gemba walks take leaders directly where actual work happens, they become an integral part of continuous improvement initiatives, such as Kaizen events and [Layered Process Audits](#) (LPA). It helps them see and understand processes through the employees that are directly involved in the work.

To achieve an insightful Gemba walk, walkers can follow these 3 fundamental elements:

1. Go See

Walk around the workplace and observe if processes are done according to standards and if they produce the intended results. Participants of the walkthrough can use a Gemba walk checklist to take note of their observations and use it as a reference document during discussions of the Gemba Kaizen circle.

2. Ask Why

Gemba walkers need to probe the [value stream](#) thoroughly and identify opportunities for improvement through active communication and listening. Leaders should be sincere and curious about how employees think about their work and solicit recommendations on how to improve it. Techniques, such as the [5 Whys](#), can be used to identify problematic areas of a process and ensure that they address the [root causes](#) of systemic issues.

3. Show Respect

Collaborate with the workers in understanding the challenges and determining how they could be addressed. A Gemba walk should focus on the challenges and not on workers' performance.

With the steps involved in performing a Gemba walk, it's important to ensure that every aspect of each process is well accounted for. Hence, the use of standardized checklists aligned with the organization's standards and protocols is a must.

1. Go see(관찰)

: 작업장 주변을 순회하며 프로세스 표준에 따라 이루어지는지 관찰

2. Ask why(질문)

: 적극적인 의사소통과 경청을 통한 문제 식별 및 근본 원인 해결

3. Show Respect(존중)

: 근로자와의 협력을 통해 문제의 이해 및 해결방안 결정

5. 「Gemba Walk」 방법

How to Do a Gemba Walk

While processes are unique for each company, any organization that wishes to conduct a Gemba Walk can be guided by the following steps:

1. Give the team or employee to be observed the courtesy of a heads-up

It's ideal that the team or employees who will be observed are informed ahead of time about the Gemba Walk that will be performed and the reason why something like this is going to be conducted—which is to make the work more efficient and maximize their impact and output. This will help put the employees at ease and be more natural in doing their usual routine and provide the observer a more authentic insight into what is really happening at work on a day-to-day basis.

2. Prepare the questions to get the information you need

Gemba Walk is about observing processes and employees and asking the right questions that could lead to a better understanding of operations. With improvement as the ultimate goal in mind, the observer can prepare questions before the Gemba Walk as well as apply techniques such as the 5 Why's to get relevant information during Gemba Walks.

3. Observe only; don't interfere

The aim is to observe and gather information, not to change anything on the spot or call out deviations during the actual Gemba Walk. The last thing we want to happen is to give an impression that employees are being criticized during a Gemba Walk. This will help establish trust and avoid discomfort among employees being observed as it will reinforce the idea that the Gemba Walk is indeed for observation with the goal to improve processes.

4. Record observations

It cannot be stressed enough how recordkeeping is important to Gemba Walks as any improvement that will be made relies on what is recorded during observation.

1. Give the team or employee to be observed the courtesy of a heads-up (대상 부서 혹은 작업자에게 사전 안내)

: 수행 계획 및 이유에 대해 사전 안내하여, 직원들이 일상적 업무를 보다 자연스럽게 수행할 수 있음

2. Prepare the questions to get the information you need (필요한 정보를 얻기 위한 질문 준비)

3. Observe only; do not interfere(관찰하되, 간섭은 지양)

: 목적은 프로세스 개선을 위해 관찰을 통한 정보 수집일 뿐임

4. Record observations(결과 기록)

6. 「Gemba Walk」 주요 사항

Schedule your Gemba Walk

Never conduct Gemba Walks on the spot. Employees may feel uncomfortable and think that they have done something wrong. Schedule your Gemba Walks and inform the involved workers about it. It is ideal to perform a Gemba Walk **once a week in each department for about 45 minutes**.

Ask significant questions

Asking the most relevant and significant questions during the Gemba Walk leads to an interactive session with employees and helps build a positive relationship between managers and employees. You get to know where the gaps are by asking the right questions. Check the status of priorities and action plans and if they're efficient to pass certain KPIs and improvement plans.

Take notes and pictures

Write down your findings and visualize them by taking photos of what you saw and observed. By **writing observations and taking photos**, you are more likely to be engaged and focused on discussion and reflection. Most importantly, it will help you recognize patterns which may call for a reworking of action items later.

Be a learner and show respect

Managers and leaders must manifest the proper attitude when conducting Gemba Walks. Remember that this is about the process and not about the worker. Avoid giving suggestions or sharing your personal views but rather be attentive and learn new things from the insights of the worker. Provide positive feedback on work done well.

Gather the team to discuss the learning points

After the Gemba Walk is done, follow up and share what you learned from the activity, **including the issues, struggles, and gaps** which need **immediate action and resolution**. This is the phase to substantiate plans for process improvement. Decide which processes should remain and which ones to revamp.

○ Schedule your Gemba walk

: 해당 조직에 미리 시행계획을 알리고, 1주일 주기로 각 부서에서 약 45분간 시행하는 것이 이상적

○ Ask significant questions

: 올바른 질문을 통해 관리자와 직원 간 긍정적인 관계 형성에 도움이 됨.
또한 우선순위 및 실행계획의 상태 점검과 특정 KPI, 개선 계획 등 효과적 확인 가능

○ Take notes and pictures(메모와 사진촬영으로 시각화)

○ Be a learner and show respect(존경을 표하기)

○ Gather the team to discuss the learning points(후속 논의)

7. 「Gemba Walk」 실시 주기

How Often Should You Do a Gemba Walk?

The frequency of a Gemba Walk varies depending on company goals, team size, facilitators, and outcomes. For example, if one of your goals as a business is to consistently meet quality objectives, then you might consider performing Gemba Walks more often than industry standards such as quarterly, monthly, or weekly.

In the same way, large organizations might find themselves carrying out Gemba Walks more frequently than small to medium enterprises because there is a greater number of areas to improve. It is also based on who is performing a Gemba Walk like a branch manager can go to Gemba more often than a director of operations.

Finally, one of the biggest factors in determining the frequency of Gemba Walks is probably the outcomes. Analyzing the results after applying specific improvements can help the organization adjust how often they should be doing a Gemba Walk in order to achieve optimum operational efficiency.

○ The frequency of a Gemba Walk varies depending on company (사업장 특성에 따라 상이)

: 겐바 워크 실시주기는 회사 목표, 팀 규모, 설비 및 성과에 따라 다름
예를 들어 기업의 목표가 안전 및 품질관리와 같이 지속적으로 관리해야 하는 것이라면 분기별, 월별 또는 주간과 같은 업계표준보다 더 자주 수행하는 것을 고려 할 수 있음

마찬가지로 대기업의 경우 하도급 기업을 포함하여 조직이 큰 이유로 개선해야 할 부분이 더 많기 때문에 중소기업보다는 더 자주 수행하여야 함.

○ Finally, one of the biggest factors in determining the frequency of Gemba Walks is probably the outcomes

: 적절한 빈도를 결정하는 것에 가장 중요한 요소는 (과거)결과임 개선 사항을 적용한 후 결과를 분석하는 것은 최적의 조직 운영 효율성을 달성하기 위한 적정 빈도를 판단하는 것에 도움이 됨

8. 「Gemba Walk」 예시 질문

Questions

Asking significant questions is one of the most crucial steps in the Gemba Walk process. To ensure an effective Gemba Walk, facilitators should prepare by formulating **well-designed questions in a checklist** and asking them in a solution-oriented manner instead of trying to look for someone to blame. Consider the following Gemba Walk questions:

- What are you responsible for?
- How does this task align with company goals?
- What is the standard for this task?
- How did you learn to complete this task?
- Why do you do this specific task like that?
- If you had it your way, how would you do this task?
- What happens if equipment, tools, or materials are unavailable?
- Why do you think this task has to be completed effectively?
- How can I help remove blockers to high-quality output?
- What other questions do you think I should have asked?

○ Asking significant questions is one of the most crucial steps

: 중요한 질문을 하는 것은 가장 중요한 절차 중 하나임. 효율적으로 수행하기 위해 미리 설계된 질문(체크리스트 등)을 준비해야 함
주요 예시 질문으로는 아래와 같음

1. What are you responsible for?(어떤 업무를 담당하고 있는지?)
2. What is the standard for this task?(작업 기준은 어떻게 되는지?)
3. How did you learn to complete this task(어떻게 이 작업을 배웠는지?)
4. What happens if equipment, tools, or materials are unavailable?
(만일 장비, 도구, 물질을 사용할 수 없다면 어떻게 되는지?)
5. How can I help remove blockers to high-quality output?
(효과적인 수행을 위해 (위험요인 제거 등) 필요로 하는 것이 있는지?)
6. What other questions do you think I should have asked?
(또 어떤 질문을 했어야 한다고 생각하는지?)

9. 「Gemba Walk」 효율적 수행 방법

The Effective Way to do a Gemba Walk

One of the most frequently asked questions about Gemba Walks is if the process improvement method is truly effective. Below is a comparison of what an effective Gemba Walk looks like versus a poorly implemented, and therefore ineffective, Gemba Walk:

Effective Gemba Walk	Ineffective Gemba Walk
Conduct the observation of employees in the actual workplace	Making assumptions or gathering information while in a conference or meeting room
Make observations and take note of the processes being performed	Judging the work of employees and thinking what should be corrected on everything that is wrong
Get insights from workers and learn from it	Finding fault instead of observing processes
Ask what approaches and methods work well and which need improvement	Providing personal opinion and showing biases

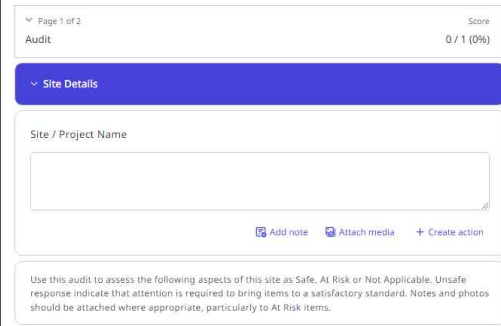

○ Effective Gemba Walk vs Ineffective Gemba Walk

(효율적인 방법과 비효율적인 방법)

구분	효율적인 방법	비효율적인 방법
1	실제 현장의 근로자 관찰	사무실 또는 회의실에서 가정을 하거나 정보 수집
2	수행중인 작업 프로세스 기록	작업을 선불리 예단하거나, 모든 오류 사항을 고쳐야 한다고 생각하는 것
3	근로자로부터 시사점을 얻고, 이를 통한 학습	프로세스 관찰 대신 결함을 발견하는 것
4	어떤 접근 방식이 효율적인지, 개선이 필요한 방법에 대한 질문	개인적 의견을 제시하고, 편견을 드러내는 것

10. 기타 참고 사항(SafetyCulture社の「Gemba Walk」 템플릿)

- KRAS(위험성평가지원시스템)과 같이 Gemba Walk 수행을 위한 템플릿을 제공하고 있으며, 기본 제공되는 양식 및 특이사항은 아래와 같음

구 분	사 진	설 명
1. Site Details		<p>○ 해당 공정명 및 장소 정보 입력</p> <p>○ 각 항목 수정 및 추가적인 메모 입력, 자료 첨부 가능</p>
2. Configuration		<p>○ 작업공간, 보호구, 추락방지시설, 사다리, 도구/장비, 굴착, 전기안전, 인적사항, 면담, 총평, 서명 등 총 11개 대항목으로 구성</p>
3. Audit		<p>○ 각 항목의 해당 작업 보유 여부 파악(Yes or No) 후 해당한다면 아래 사진과 같이 세부 항목이 추가적으로 표출됨</p>

4. Sign off	<div><div>작성자 서명</div><div><div>Sign Off</div><div><div>* Name & Signature of Inspector</div><div><div>Full name</div><div>Add signature</div></div><div><div>Add note</div><div>Attach media</div><div>+ Create action</div></div></div><div><div>Name & Signature of Site Supervisor / Foreman</div><div><div>Full name</div><div>Add signature</div></div><div><div>Add note</div><div>Attach media</div><div>+ Create action</div></div></div><div><div>Previous Page</div><div>Complete Inspection</div></div></div><div><div>결과보고서</div><div><div><div>Audit</div><div>1 / 11 (8.00%)</div></div><div><div>Site Details</div><div>Site / Project Name</div><div>Use this audit to assess the following aspects of this site as Safe, At Risk or Not Applicable. Unsafe response indicate that attention is required to bring items to a satisfactory standard. Notes and photos should be attached where appropriate, particularly to At Risk items.</div><div><div>Work Areas</div><div>1 / 8 (12.50%)</div></div><div><div>Do you wish to examine work areas on this safety walk?</div><div>Yes</div></div><div><div>General Housekeeping (neat, tidy, dust free)</div><div>At Risk</div></div><div><div>Walkways (free of debris and obstructions)</div><div>Safe</div></div><div><div>Work Surfaces (clear of clutter and dust)</div><div>At Risk</div></div><div><div>Sides or Holes (safety guards or covered)</div><div>At Risk</div></div><div><div>Impalement Hazards (none present, or adequately marked)</div><div></div></div><div><div>Material Storage/Lay Down (neat and tidy)</div><div></div></div><div><div>Personal Protective Equipment (PPE)</div><div></div></div><div><div>Do you wish to examine PPE on this safety walk?</div><div></div></div><div><div>Fall Protection Equipment</div><div></div></div><div><div>Do you wish to examine fall protection equipment on this safety walk?</div><div></div></div><div><div>Ladders</div><div></div></div><div><div>Do you wish to examine ladders on this safety walk?</div><div></div></div><div><div>Tools and Equipment</div><div></div></div><div><div>Do you wish to examine tools and equipment on this safety walk?</div><div></div></div><div><div>Excavations</div><div>0 / 4 (0%)</div></div><div><div>Do you wish to examine excavations on this safety walk?</div><div>Yes</div></div></div></div></div></div>	<div><div>○ 위 절차와 같이 순차적으로 진행 후 위험성평가를 마무리하면 작성자의 서명을 요구함.</div><div>○ 이후 아래와 같이 PDF형태로 결과보고서 추출 가능</div></div>
	특이사항	<div><div>○ 해당 시스템은 쉬운 용어를 채택하고 있고, 이지선다(Yes or no) 답변 등 직관적으로 구성되어 누구나 쉽게 이해하고 이용할 수 있으며,</div><div>○ 항목을 추가 및 수정하여 사업장 특성에 맞는 위험성평가를 수행할 수 있음</div><div>○ 온라인상 사내 공유가 가능하며, 구성원 누구나 Note(메모), Attach Media(자료 첨부), Create action(추가 행동)을 통해 해당 위험작업에 대해 참언 및 의견 개진이 가능함</div><div>○ PC 및 모바일 어플리케이션으로도 활용 가능하여 접근성이 높고 사용자 친화적임</div></div>
시사점	<div><div>○ 중대재해 감축 로드맵의 반영과 중소규모 사업장의 위험성평가 활성화를 위해, 쉽고 간편한 방식의 위험성평가 방법의 필요성이 갈수록 대두되고 있는 우리나라 현 상황에 적합함</div><div>○ 특히 국내 서비스업의 경우 작업특성, 사업장 인프라 등의 사유로 기존 제조업 중심의 위험성평가 기법 적용이 곤란한 실정임</div><div>→ 민간위탁사업 서비스분야에서 '23년부터 시범운영중인 '재해사례중심 위험성평가' 의 온라인 시스템 접목에 대한 논의 필요성을 검토할 수 있을 것으로 사료됨</div></div>	

③ KPMG(15 Canada Square)



○ 사업장 개요

- 사업장명: KPMG UK(London office)
- 위 치: 15 Canada Square, Canary Wharf London, E14 5GL
- 소 개: KPMG는 영국에서 출범한 William Barclay Peat & Co.를 시작으로 여러 합병을 거쳐, 현재 세계 4대 회계법인이라 일컫는 Big4 중 하나인 회계·경영컨설팅 업체임

특히 금번 방문한 런던 오피스는 전 세계적으로 금융이 유명한 도시인 런던 내에서도 금융 중심지(Canary Wharf, 우리나라로 가정하면 서울 여의도)의 중심부 건물인 Canada Square*에 위치하여 영국 및 EU 내 서비스를 총괄하고 있는 실질적인 본사(Headquarter)역할을 하고 있음

* Canada Square에는 현재 7,300명의 직원이 상주 중

위 소개와 같이 해당 사업장은 회계 법인이기에 순수하게 건물 관리업종의 업무만을 수행하는 전문 회사는 아니나, 환경미화(청소)·경비·시설관리 등 건물관리업종에 해당하는 인력(200여명)을 직고용하여 본사 경영 관리부서(Back office)에서 총괄 관리하고 있기 때문에, 건물관리업종의 벤치마킹 사항을 발굴하고자 금번 국외출장을 통해 당사 방문면담을 추진하게 되었음.

○ 방문 개요

- 일 자: 2023. 11. 29.(수)
- 장 소: KPMG UK(15 Canada Square)
- 위 치: 15 Canada Square, Canary Wharf London, E14 5GL
- 참 석 자

(공단) 000 차장, 000 대리

(KPMG) 000

□ 면담자 정보

-개인정보-	-개인정보-
OOO, Head of Korea desk	

□ 회의 내용

1. 당사의 안전보건방침에 대해 설명한다면?

- KPMG는 Sustainability(지속가능성)에 입각한 ESG* Management를 최우선 전략 목표로 삼고, 이를 성실히 이행하고자 노력하고 있다.

* Environmental(환경), Social(사회), Governance(지배구조)를 아우르는 개념으로, 비재무적 가치(Non-financial Value) 중요성 확대에 따라 2020년 전후로 부상한 용어

- 당사는 ESG라는 개념이 부상하기 전인 2008년에 회계·컨설팅 Firm 최초로 전담팀 신설 후, 글로벌 ESG 시장을 개척하였다.
- 이러한 우리의 발자취를 보면 알 수 있듯, 내부적으로도 지속가능한 ESG 실천에 최선을 다 하고 있다고 자부할 수 있다.
- 그 중에서도 WHS(Workplace Health and Safety)는 지배구조(G)의 중요하다고 강조하고 있다. 이에 대해 금년도 HR one 시상식에서 관련 부문 수상한 것을 일례로 꼽을 수 있다.

※ 복도 및 로비에 게시되어 있는 ESG 경영방침		※ Health&well-Being Strategy award 수상

- 당사는 산업안전보건법(Health and Safety at Work act 1974)에 의거한 안전보건정책 및 세부 사항으로 구성된 내부 규정을 보유하고 있고, 이는 내부 인트라넷을 통해 모든 직원이 수시 열람 가능하다.
- 내부 인트라넷에 게시된 안전보건정책 및 안전보건 4원칙은 아래와 같음

※ KPMG 안전보건정책	※ 안전보건 4원칙
-기관정보-	-기관정보-

2. 위험성평가를 포함한 자사의 안전관리는 어떻게 하고 있는지?

- 당사는 공인 안전 실무(Chartered Safety Practitioners) 자격자 이상 이거나, 산업안전보건 대학원(Grad IOX)을 수료한 직원들로 구성된 안전보건 전담 조직을 보유하고 있다.
- 안전보건 전담부서는 주로 고객사(Client)에 위험 자문(Risk Advisory) 등 컨설팅 서비스를 하는 조직이지만, 내부의 안전보건을 통제하는 총괄 부서이기도 하다.
- 해당 조직은 안전보건 정책 수립 및 매년 안전 감사(Audit), 외부 고문의 검토를 통한 모니터링을 수행하는데, 수립한 안전보건 정책을 사내 플랫폼에 공유하기 때문에 전 구성원들은 공유된 정책내용을 참고하여 안전보건조치를 하고 있다.
- 위험성평가는 매년 정기적으로 전담조직에서 각 사무실의 전체 시설물 및 업무를 대상으로 실시한다.
- 앞서 언급한 평가 결과가 성과 목표(KPI)와 연관되어 있기 때문에 각 조직에서 적극적으로 안전보건관리에 임하고 있다.

3. 한국은 이동식 사다리 작업 중 추락사고가 빈번히 발생하고 있는데, 이동식 사다리 작업에 대한 안전관리는 어떻게 하고 있는지?

○ 당사는 사다리를 이용할 경우 HSE 지침인 LA455*를 준수하고 있지만, 영국의 경우 일반적인 고소작업 시 사다리를 작업도구로 사용하지 않기 때문에 이는 한국과 상황이 다르다고 생각한다.

* 사다리협회와 보건안전청(HSE)가 공동으로 제작한 최신 개정지침(Guidance)으로, 법 강제 사항은 아니지만 사다리의 경우 저위험 작업 및 단시간 사용 시에만 제한적 허용

4. 건물(Canada Square) 특성상 외부 유리창 청소 시 추락에 대한 안전 대책이 필요할 것으로 사료되는데, 이에 대해 어떻게 관리하고 있는지?

○ 외부 유리창 청소는 전문 업체를 통해 분기별 진행하고 있다. 창문 청소를 포함하여 코킹 등 외벽 관련 작업 시 달비계를 사용하거나 고소작업대를 사용하여 작업하는 경우가 많은데, 안전 전담부서에서는 작업 전 안전점검 및 이에 대해 수시 위험성평가를 필수로 실시하여야 작업을 시작할 수 있다.

	<p>Examples of lanyards that have been withdrawn</p> <p>The following photographs show lanyards that have been withdrawn because of damage suffered during use.</p> <div data-bbox="687 1104 855 1216">  <p>Figure 1 Damaged webbing and protector to energy absorber</p> </div> <div data-bbox="874 1104 1042 1216">  <p>Figure 2 Abrasion damage adjacent to energy absorber; displaced protective sleeve over energy absorber</p> </div> <div data-bbox="687 1238 855 1350">  <p>Figure 3 Wear at end of absorber loop at connection</p> </div> <div data-bbox="874 1238 1042 1350">  <p>Figure 4 Surface fibres damaged by abrasion</p> </div>	<p>Remember: When checking or inspecting lanyards think WEBBING – STITCHING – HARDWARE</p> <div data-bbox="1070 1093 1238 1160">  <p>Figure 5 Two similar products with unknown history – the top lanyard is heavily soiled</p> </div> <div data-bbox="1257 1093 1425 1160">  <p>Figure 6 Heavy paint contamination to webbing</p> </div> <div data-bbox="1070 1182 1238 1249">  <p>Figure 7 Damaged gate on karabiner</p> </div> <div data-bbox="1257 1182 1425 1249">  <p>Figure 8 Missing patch: damage to protective sleeve over energy absorber</p> </div> <div data-bbox="1070 1272 1329 1339">  <p>Figure 9 Size comparison of cuts for webbing. (Photos from research on new webbing)</p> </div>
---	---	--

(참고) Canada Square 전경

※ 달비계 관리에 관한 지침

5. 당사에서 주목하고 있는 안전보건 관련 이슈가 있는지?

○ 우리는 Well-being에 주목하고 있다. 회사를 성공으로 이끄는 것은 바로 직원이라고 생각하고, 그런 직원들이 최상의 상태를 유지하기 위해서는 건강과 웰빙이 필수적인 요소이기 때문이다.

	<p>Mental and physical wellbeing</p> <p>We're committed to making health and wellbeing support accessible to everyone. We provide our colleagues with fast, convenient access to specialist information, advice and treatment when they need it. Whether that be through our 24/7 remote GP; our BeWell service for confidential wellbeing support; or opting into services like private healthcare, dental care and physiotherapy. These essential services lay the foundation for our health and wellbeing support.</p> <p>We continually review and evolve our policies to ensure we're providing the right support for our colleagues. In 2022, we launched a new menopause policy, which sets out the support available for colleagues before, during and after the menopause.</p> <p>Our firm-wide wellbeing initiatives aim to educate our people and encourage healthier lifestyle choices. Colleagues have access to full health assessments with Nuffield Health and discounted gym memberships. They can also take advantage of our cycle to work scheme, which loans bikes and equipment to our people, to help them discover a more active commute.</p> <p>We empower our people to take good care of their mental health, by equipping them with the tools and information they need to do just that. On top of our BeWell service, colleagues also have access to the UnMind app, which is designed to provide day to day tips and activities to support wellbeing.</p> <p>We also run masterclasses with experts, organise firm-wide challenges, provide online training and offer our people the opportunity to join employee networks too, all in support of their mental and physical wellbeing.</p>
---	--

※ KPMG 건강&웰빙 전략(Health and wellbeing strategy)

6. 정신건강을 어떻게 잘 관리할 수 있을지?

- 관리자는 우선 정신건강이 연속선상에 있음을 명심하는 것이 중요하다. 어느 날 일을 잘 하다가도, 그 다음 날에는 그렇지 않을 수 있음을 인지하여야 한다.
- 두 번째로는 회사 문화, 업무 성격, 사업 전략 등 특성을 분석하는 것이다. 사람들은 모두 다른 것에 필요성을 갖기 때문이다.
- 마지막으로 직원들의 정신 건강은 다양한 책임 수준에서 고려되어야 한다. 사업주는 직원들에게 필요한 도구, 자원 및 서비스를 최대한 제공하여 개인의 웰빙을 위해 지속적인 개선·관리할 책임이 있다.

7. 건강한 근무 환경을 조성하기 위해 KPMG 내부적으로 시행한 활동을 구체적으로 알려준다면?

- 먼저 각자 원하는 근무환경이 다르기 때문에 일반적인 사무공간 외에도 카페테리아에서 근무하거나, 집중을 필요로 하는 경우 독립된 부스에서 근무하는 등 다양한 환경을 제공하고 있다.

- 기관정보 -	- 기관정보 -	- 기관정보 -
※ 매일 희망하는 근무자리를 예약하는 시스템으로, 근로형태에 따른 적합한 근무환경 제공		

- 또 ASTF(직업 의학 협회) 인증자들로 구성된 정신 건강 응급 처치자 커뮤니티를 조성하여, 직원들의 정신 건강과 관련된 특정 상황이 발생한다면 즉시 대응이 가능한 비상체계를 구축하였다. 이와 관련하여 매년 적어도 한 번은 비상훈련을 진행하고 있다.
- 그 외에도 우리는 매년 글로벌 피플 설문조사, 온보딩 설문조사 및 Speak-up 프로그램을 통해 익명으로 KPMG에서의 경험, 아이디어 및 관심사를 공유할 수 있는 다양한 기회를 제공함으로써 전사적 소통 문화를 조성하고 있다.

4 RoSPA(왕립사고예방협회)

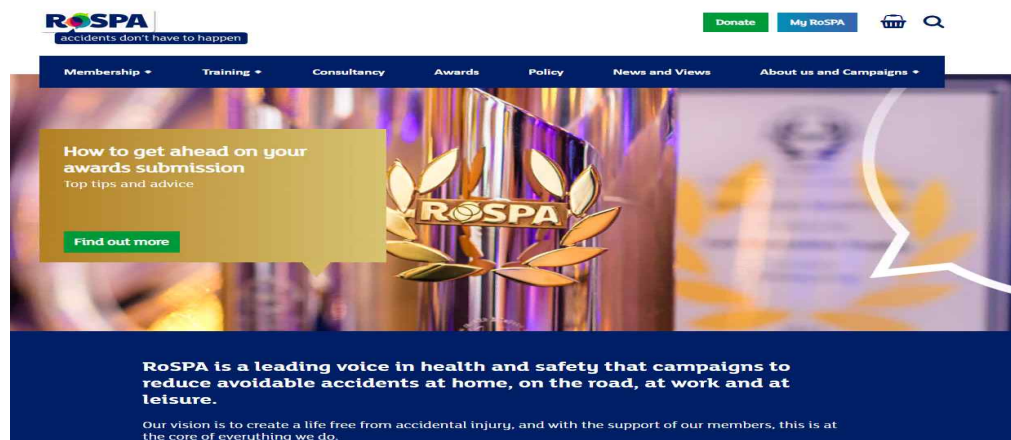


※ Royal Society for the Prevention of Accidents

○ 기관 개요

- (대 표) Errol Taylor
- (창립년도) 1916년
- (소재지) RoSPA House, 28 Calthorpe Rd, Birmingham B15 1RP
- (비 전) 사고로 인한 재해가 없는 삶
- (미 셴) 재해 감소를 위해 기술 및 지식 교환
- (조 직)
 - 본부: 이사회, 7개 위원회, 5개 부서
 - 지방조직: 도로안전분야(12개소), 산업안전분야(7개소), 가정안전분야(4개소)
- (소 개) 영국 런던안전제일협회와 산업안전제일협회가 합병되어 설립, 산업안전 뿐 아니라 교통안전, 산업교통안전, 레저 안전, 학교 안전 등 다양한 분야에 대한 대국민 안전업무를 수행하고 있음. 산업안전 보건분야(OSH)에서는 영국 안전보건청(HSE)의 지원을 통해 다양한 재해예방활동을 전개하고 있음

RoSPA 홈페이지



○ 방문개요

- 일 시: 2023. 11. 30.(목)
- 장 소: RoSPA(영국 버밍엄 소재)
- 참 석 자

(공단) 000 차장, 000 대리

(Rospa) 000 등 5명

□ 회의 진행 절차

○ 사전 질의서 송부(공단->Rospa)

KOSHA OHS questionnaire ¹⁾	
<p>KOSHA- Main questions (1) ¹⁾</p> <p>Q1. What are the latest OSH trends and issues in the UK?²⁾</p> <p>Q2. What are the respective roles of the UK government (HSE) and RoSPA in the field of OSH?²⁾</p> <p>Q3. The UK has some of the best occupational safety and health (OSH) statistics in the world. This is a significant difference compared to its developed European neighbors, but what are the key reasons and where do they come from?²⁾</p> <p>Q4. After the Robens Report (1972), the UK switched to a self-disciplinary prevention system, what was the reason for this and what has been the impact on occupational health and safety in the UK?²⁾</p> <p>KOSHA- Main questions (2) ²⁾</p> <p>Q5. Since last year, Korea has been <u>emphasising the internalisation</u> of safety culture to move towards a 'self-discipline prevention system'. What is the most important thing to build a safety culture and how should it be done?²⁾</p> <p>Q6. How can the Korean government and KOSHA help small and medium-sized enterprises through ³⁾</p> <p>1) Financial support programmes to subsidise or lend funding for the purchase of safety and health items and protective devices, ⁴⁾</p> <p>2) contracting out safety and health consultancy to private organisations. Does the UK or RoSPA have similar programmes, and if so, how do they operate?⁴⁾</p> <p>Q7. What are some effective Professional Development measures for health and safety organisations?⁴⁾</p> <p>KOSHA- Main questions (3) ⁴⁾</p> <p>Q8. In South Korea, risk assessment is presented as a key tool, but the actual implementation in the field is low, while in the UK, risk assessment is known to be relatively successful, what efforts are implemented (education, benefits, industry-specific, etc.)?⁴⁾</p> <p>① Training methods such as training targets and training hours⁴⁾</p> <p>② Workplace benefits for risk assessment⁴⁾</p>	<p>③ Risk assessment methods and risk assessment techniques by industry, etc.⁴⁾</p> <p>④ Risk assessment settlement plan, on-site operability, etc.⁴⁾</p> <p>⑤ Best practices for risk assessment⁴⁾</p> <p>KOSHA- Main questions (4) ⁴⁾</p> <p>Q9. How does RoSPA prevent industrial accidents by industry?⁴⁾</p> <p>① Prevention of accidents in the food industry (delivery business)⁴⁾</p> <p>② Prevention of accidents in the building management industry⁴⁾</p> <p>③ Prevention of accidents at micro-scale construction sites⁴⁾</p> <p>Q10. Since last year, Korea has been <u>emphasising the internalisation</u> of safety culture in order to move towards a 'self-discipline prevention system', what is the most important thing to form a safety culture and how can we create an action plan? ⁴⁾</p> <p>Q11. Are there any examples of applying KPI (Key Performance Indicator) in the OSH field, and what efforts are needed to try? ⁴⁾</p> <p>Q12. What is the single most important component of building an OSH management system?⁴⁾</p>

○ 사전 질의 내용에 따라 Rospa에서 세션별로 업무 담당자가 PT 진행 이후 자유로운 질의/응답 형식으로 진행됨

1.	Introductions	
2.	Overview of UK OSH regulatory environment	
3.	Overview of RoSPA OSH policy priorities	
4.	Introduction to RoSPA Awards	
5.	Overview of partnership approach to awards adoption	

-개인정보-	-개인정보-	-개인정보-
--------	--------	--------

□ 회의 내용

1. 최근 영국 내 안전보건동향과 주요이슈는 어떻게 되는지?

Emerging Issues for OSH professionals

- Older workers including people who drive and ride for work
- Gig economy
- Fatigue
- Climate change, climate resilience

○ 고령운전자, 직 이코노미, 피로감, 기후변화 등이다.

○ 특히 고령화에 따른 고령운전자*의 증가는 산업적으로도, 국가적으로도 큰 위기를 초래하고 있다.

* 영국의 경우, 일반적으로 70세 이상부터 고령자로 분류

○ Rospa에서도 이와 관련하여 영국 의회와 협력하여 펀딩 조성 및 추가 교육 실시 등 정책적으로 지원할 수 있는 방안을 마련하고 있다.

2. 영국의 사망재해 발생률이 70년대 이후 가장 낮은 수준을 지속적으로 유지하고 있는데 그 비결은 무엇이라 생각하는지?

Health and Safety Executive

[Historical picture statistics in Great Britain, 2023 \(hse.gov.uk\)](https://www.hse.gov.uk)

Figure 7: Number of fatal injuries to employees in Great Britain 1900-2022/23p
(Note: data for 2022/23 is provisional)
Source: RIDDOR and earlier reporting legislation.

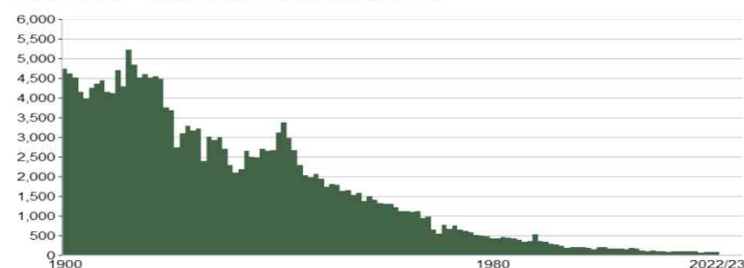


Chart notes:

- Estimates prior to 1980 excludes injuries in public service industries.
- Data for 2019/20 to 2021/22 includes the effects of the coronavirus pandemic.

- [참고] Rospa 제공자료(출처:HSE) -

○ 말한대로 영국의 사고사망 관련 통계는 시간이 지날수록 지속적인 감소추세를 그리고 있다. 그리고 그 가장 큰 비결은 소통/협력 기반의 시스템이라고 생각한다.

3. 안전문화를 조성하기 위한 핵심요소는 무엇이라 생각하는지?

Organisational Culture

- Management commitment and style
- Employee involvement
- Training and competence
- Communication
- Compliance with procedures
- Organisational learning

- 우리는 안전문화(조직문화)의 핵심요소로 경영진의 헌신과 성향, 직원의 참여, 교육 및 역량, 의사소통, 규정 및 절차 준수, 조직 학습 등이라고 생각한다.
- 모두 중요하지만, 그 중에서도 중요한 것은 조직 내 의사소통이다.
- 영국의 차량 운전시 안전벨트 법제화, 운전 중 휴대폰 사용 금지와 같은 법령 제정은 Rospa의 역할이 컸다고 자부한다. 먼저 캠페인 등을 통해 사회적인 공감대 형성을 해야 하고, 의회 및 정치인들과의 네트워크를 통해 관련 법 제정에 대한 노력도 해야 한다.
- 마우리어로 ‘He tangata, he tangata, he tangata’ 는 사람, 사람, 사람이라는 뜻이다. 결국 모든 문제의 원인도 사람이지만, 해결 방법 또한 사람이라는 의미이다.

* Rospa에서 전개하였던 캠페인. 과거부터(1916~) 다양한 분야에 안전 홍보활동을 하였음



4. 한국에서는 코로나 이후 음식배달(food delivery)시장의 확대로 더불어, 이륜차 배달종사자의 운전사고 또한 증가하였다. 영국의 상황은 어떻고, 이에 대한 기술적 대책이 있는지?

- 영국의 이륜차 점유율은 영국 전체 교통량 중 1%에 불과하지만, 전체 교통사고의 원인 중 20%에 달할 정도로 높은 상황이다.
- 우리는 이에 대한 기술적 대책으로는 안전 경로(Safety road)를 설정하는 것이 중요하다고 생각한다. 배달종사자의 경우에도 신규 배송지의 경우에는 위험성평가를 실시하여야 한다. 또 모바일 어플리케이션과 연동하여 개발된 안전 경로가 아닌 도로로 주행하거나 도로 지정속도 이상으로 주행할 시 경고 알림이 울리거나, 근로자에게 페널티를 주는 방법도 고려할 수 있을 것이다.
- 영국에서는 최근 우버이츠, 딜리버루 등 플랫폼 종사자를 노무제공자(Worker)로 인정한 대법원 판결이 있었다.(Supreme Court, 2021) 먼저 각-이코노미 종사자에 대한 플랫폼의 책임이 강화되고, 이에 대해 관련 부처간의 협력이 중요하다고 생각한다.

5. 한국은 소규모 건설현장의 추락에 의한 사망사고가 빈번히 발생하고 있다. 이와 같은 재해를 감소시키려면 어떻게 해야 한다고 생각하는지?

- 한국과는 상황이 다르기 때문에 우리가 정답을 제시할 수 없지만, 영국의 건설현장 사고들을 분석하더라도 이해가 되지 않는 상식 외의 사고들이 굉장히 많다. 이는 모든 사고가 다 우리의 상식(Common Sense)안에서 이루어지지 않는다는 것을 의미하고, 이런 비상식에 대한 예방 대책을 논하는 것 또한 결코 쉽지 않다. 다만 일반적으로 떨어짐, 미끄러짐, 넘어짐과 같은 개인에 의한 사고를 줄일 때에는 근로자 개인의 행동을 관리할 수 있는 예방 조치를 사용하여야 하고, 더 심각한 사고를 예방할 때에는 보다 공학적인 조치를 활용하여야 한다.
- 이는 우리가 대형 사고와 개인에 의한 사고를 관리하기 위해선 활용하는 수단이 상당히 다르기 때문이다. 이 두 가지에 대해서는 별개(Different ways)로 관리하여야 한다.

- 일례로 호라이즌호라는 시추선은 당시 경미한 사고나 고장에 대해서는 모범적으로 관리했다는 평가를 받았다. 그런데 2010년 폭발과 함께 호라이즌호가 침몰하면서 총 11명의 사망자 및 막대한 환경 피해도 발생했었고, 보다 경미한 사건/사고에 효과적으로 대응했던 호라이즌호는 대형 사고를 유발할 수 있는 위험요인도 효과적으로 관리되고 있을 것이라 믿었지만, 실상은 그렇지 못했기 때문에 누구도 사고를 예상하지 못했다.

6. 안전보건공단에서는 산재예방을 위해 재정지원사업, 소규모 사업장 안전보건컨설팅(민간위탁사업) 등의 사업을 하고 있는데 RoSPA도 이와 비슷한 사업이 있는지? 있다면 어떻게 운영하고 있는지?

- 영국에서는 한국 정부와 같이 사업장에게 재정적 지원을 해주거나, 재해예방기관과 계약하여 무료로 기술 지원하는 성격의 사업은 없다.
- 다만 영국 산업안전보건청(HSE)과의 긴밀한 협력으로 교육자료를 제작하거나 정책을 결정하는 데에 의견을 개진하고 있다.

7. 한국에서는 소규모기업이 집적된 주요 산업단지 등에 공동안전보건관리자를 선임하여 교육 및 컨설팅을 실시하는 제도가 검토 중에 있는데, 영국에도 유사한 제도가 있는지?

- 영국은 지역개념의 공동안전관리자와 유사한 제도는 없다. 다만 그 필요성에 대해서는 우리도 충분히 이해할 수 있는데, 영국에서도 안전관리자를 선임하기 쉬운 대기업과는 달리 중소기업에는 그렇지 않은 한계가 있다.
- 영국은 이 경우 외부 인사를 초청하거나, 파트타임으로 선임하는 경우도 있다. 대기업에서 중소기업에 용역을 맡기는 경우에는 파견을 하기도 한다.

8. 영국에서는 위험성평가 정착이 잘 되어 있는데 어떤 노력이 있었는지?
또 노하우가 무엇인지?

- 우선 영국은 안전보건관리 시행령에 따라 근로자수 5인 이상의 사업장은 위험성평가가 의무사항이기 때문에 필수로 해야 한다.
- * 사업주는 근로자 및 관련자의 안전보건상의 위험을 적절하고 충분히 평가하여야 하고, 개선 시 예방원칙에 따라 실시(The Management of Health and Safety at Work Regulations 1999)

Risk Assessment: Pause- Reflect- Reset

- Universal principles
 - Peer to peer learning
 - Organisational information exchange
 - Dynamic risk assessment
 - Situational awareness
 - Power of reflective practice
- 우리가 생각하는 위험성평가의 3요소로는 Pause(중단) - Reflect (성찰) - Reset(재설정)이다.
 - 위험성평가는 모든 산업/업무 등 전 분야에 적용이 가능하여야 하고, 위험성평가가 없으면 일을 시작하지 못하게 조치해야 하고, 업무환경이 변화하는 상황이더라도 유연하게 적용 가능토록 동적이어야 한다는 점이다.
 - 왜 하필 위험성 ‘평가’ (Risk assessment)라고 하는지에 대해 생각해 보면 ‘평가’ 라는 용어는 프로세스의 평가 및 의사 결정 측면을 강조하기 때문이다. 이는 잠재적인 위험을 나열하는 것에서 그치지 않고, 그 영향과 관리 방법을 비판적으로 평가하고 위험 관리에 대한 지속적인 경계와 적응성을 보장하는 것이다. 이러한 포괄적인 접근 방식을 내포하는 활동임을 감안하기 바란다.

- (관련사진)



기관 전경 (1)

- 기관 정보 -



Rospa 내부 (1)



Rospa 내부 (2)



면담 진행 PPT

- 개인 정보 -

회의 기념 촬영

3 JCB



○ 사업장 개요

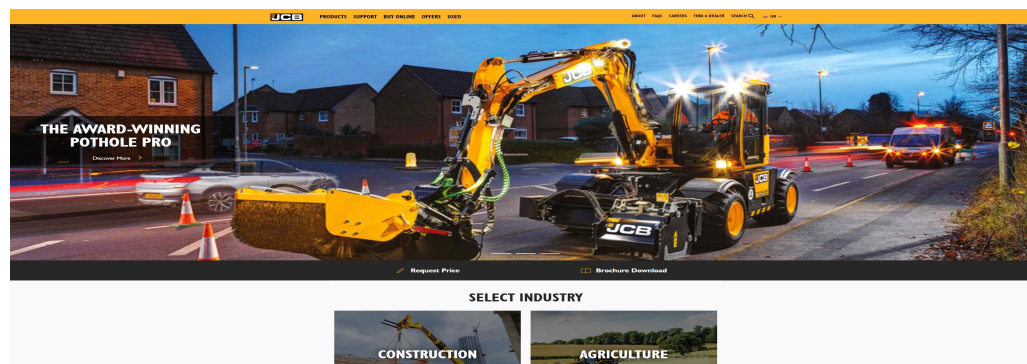
- 사업장명: JCB
- 대 표: Lord Bamford
- 창립년도: 1945년
- 소 재 지: Station Rd, Rocester, Uttoxeter ST14 5HY 영국
- 미 셴: 혁신적이고 강력하며 고성능인 제품과 솔루션을 제공하여 글로벌 고객의 요구를 충족시켜 회사를 성장시킨다.
- 주요사업: 산업장비(굴삭기, 백호, 크레인 등)
- 소 개: JCB는 1945년에 설립된 영국 소재의 글로벌 제조업체이다. 백호, 트랙터 등 300여종의 산업장비를 생산하며, 주요 기술적 특이 사항으로는 텔레매틱스 기술인 라이브링크(Livelinek)* 기술을 탑재한 것이 특징임

* 장비를 실시간 모니터링 및 원격 제어가 가능한 기술로, 이를 통해 기계 결함 및 오작동에 빠르게 대응하여 근로자의 안전을 보장할 수 있음

○ 방문 개요

- 일 시: 2023. 12. 01.(금)
- 참 석 자: 000 차장, 000 대리

JCB 홈페이지



■ Technical Tours

- 투어는 홍보영상 관람 -> 기념관 투어 -> 생산 현장 견학으로 구성
- 백호 로더의 전체 생산 공정(판금 입고, 레이저 절단, 용접, 도장, 조립 등)을 순회 견학하나, 공장 내부 사진 촬영은 엄격히 통제됨



SEE HOW OUR MACHINES ARE MADE

The tour will then take you to the assembly line of the world famous Backhoe Loader machine; here you will see the process of how the machine is built from the delivery of the sheet steel, profiling, laser cutting, welding, paint shop, assembly and finally the finished product!

○ 주요 특이사항



※ 홍보영상 관람 전 투어 중 안전 유의 사항에 대해 먼저 안내

Additional Information

The event organiser has provided the following information:

The visit involves entering a fully operational factory where Health & Safety is paramount to ensure all guests have a safe and enjoyable visit. As the booking has been made under your name, as the organiser it is your responsibility to read through the following and communicate this to ALL visitors in your group:

－ 기관 정보 －

－ 기관 정보 －

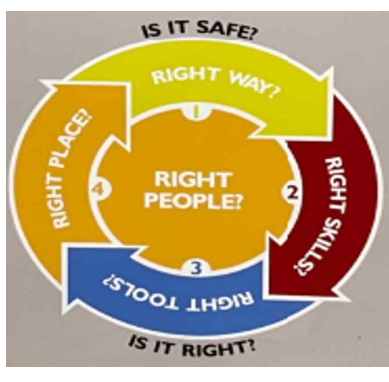

－ 기관 정보 －

－ 기관 정보 －

※ JCB는 투어 진행 시 방문객들의 안전보건 (Health & Safety)을 최우선 가치로 여김

※ 투어 방문객 대상의 위험성평가까지도 실시하고 있는 것을 확인할 수 있었음

○ 사업장 곳곳의 안전 캠페인/표지 문구

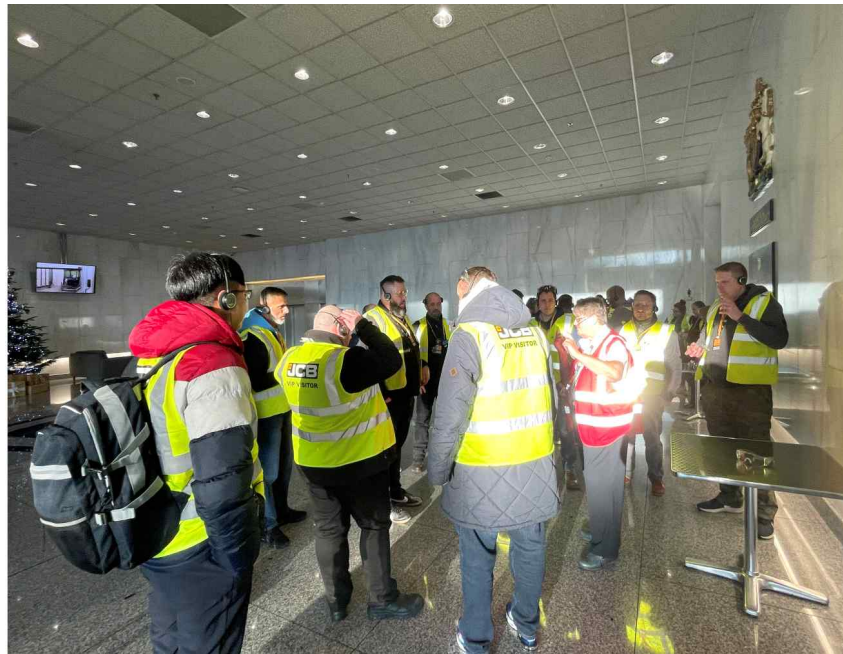
<p>No PPE?</p> <p>No Entry</p> <p>No Pre-checks</p> <p>No Start</p>		
<p>보호구 없이 출입할 수 없고 사전점검 없이 시작할 수 없다는 내용의 캠페인 문구</p>	<p>1. 올바른 방법 2. 올바른 기술 3. 올바른 도구 4. 올바른 장소 를 계속해서 순환하며 확인해 야한다는 캠페인</p>	<p>1. AM I SAFE? 2. AT RISK 3. IS IT RIGHT? 4. STOP ME 를 끊임없이 순환하는 사이클 에서 안전은 시작된다는 내용</p>

<p>- 기관 정보 -</p>	<p>평범한 보호구 착용 안내 표지와 같이 보이지만, (1) 개인보호구는 최소한의 안전대책임을 명시 (Remember PPE is one of the least effective ways of controlling exposure to a hazard) (2) 관련 사내규칙 및 위험성평가 문서번호 표시 (3) 해당 작업별로 착용하여야 할 개인보호구 및 관련 법적 근거(BS EN No 등) 표시 (4) 개인보호구 도식화 (5) 해당 작업의 핵심 메시지(Keys) 강조 (must be on the safety hook Driver to remain in cab or safe place of standing) (6) 만일 내용이 부정확하다고 판단될 시(If in doubt) 작업을 멈추고, 연락 후 대기토록 전달 등 표지 한 장의 지면에 유용하고 다양한 정보가 함축적이면서도 효과적으로 들어가 있어 인상적</p>
------------------	--

○ 성과(KPI)로 측정 가능한 안전보건

<p>- 기관 정보 -</p>	<p>현장 내 라인별로 (좌) 사진과 같이 (1) 게시된 팀보드(Team Board)에는 안전, 품질, 배송, 비용, 인적자원, 환경 등 주요 파트에 대해 정책 요구사항, 일간, 주간, 월간별 KPI가 나타나 있음 (2) 주요 파트 중 안전이 최상단에 배치되어 있는 점이 인상적이며, 사진 우측과 같이 팀별 브리핑에는 부서 및 작업 특성에 따른 활동에 대한 게시 가능</p>
------------------	--

○ 질의응답(안전보건총괄책임자)



(JCB 안전보건총괄 책임자 000)

Q. How To Create A Proactive Safety Culture?
(사업장 내 적극적인 안전 문화 조성법)

A. 안전에 관한 법률/규칙 및 작업복/개인보호구의 발전은 불행하게도, 누군가의 비극에서부터 비롯되었다. 공식적인 표현으로는 '반응적 안전 접근'(Known as a reactive approach to safety)이라고도 불리지만, 오래된 표현으로는 '피로 쓰여진'(written in blood)이라고도 할 수 있다. 비극의 결과로 발생하지 말아야 할 사고들이기 때문이다.

일례로 영국의 첫 번째 안전보건법인 견습생의 건강 및 도덕법(Health and Morals of Apprentices Act 1802) 시행 이후, 이 법은 면방 공장의 근로자들이 처한 참혹한 상황에 대한 결과로 제정되었지만, 많은 사람들이 질병에 걸리거나 사망까지 되돌릴 수는 없었다.

이러한 결과 중심의 예전 사고 방식은 안타깝게도 최근에도 여전히 보인다. 근로자의 안전을 더 보호하기 위해서는, 이미 발생한 비극이 다시 발생하지 않도록 하는 것에서, 애초에 비극이 발생하지 않도록 사전에 예방하는 것으로 근본적인 패러다임 전환이 필요하다.

Q. 그러기 위해서는 어떤 것을 필요로 하는지?

A. 생산성의 피상적 손실이 발생하더라도 **안전**을 **장려**하고 **보상**하는 **문화를 구축**하는 것이 필요하다.

일례로 **작업 중단 권한의 확대**이다. 작업 중단 권한의 개념은 근로자가 안전하지 않은 상태나 행동을 인지하고, 그것이 손상, 부상 또는 사망을 초래할 수 있다고 판단할 때 작업을 중단할 권리와 의무를 가진다는 것이다.

현재 대다수의 회사는 작업 중단 권한이 부여된 감독자 또는 관리자에게만 제한적으로 허용되고 있고, 근로자 개인에게는 작업 중단 권한이 부여되는 경우는 일부에 지나지 않는 것으로 알고 있다.

대부분의 사고는 장비가 부적절하게 사용될 때, 평소와 다른 작업 조건이 변할 때, 또는 안전 프로토콜을 충분히 이해하지 못하는 경우에 빈번히 발생한다. 근로자 개인에게 자신의 작업에 대한 **작업중지권한을 부여한다면 그들은 즉시 작업을 중단하고, 위험에 처한 사람들과 개입하며, 감독 직원에게 통보하여 즉시 현장조사를 통한 개선조치가 가능할 것이다.**

또 근로자가 작업 중단 명령을 내리는 것에 대한 두려움 때문에 주저할 수 있으므로, 이에 대해 **적극적이고 긍정적으로 강화해야 한다.**

Q. 또 다른 방법으로는 어떤 것이 있는지?

A. **안전은 경영진과 직원 간의 대화**이며, 이는 명령의 집합이 아니라 신뢰와 이해에 기초한 것이다. 따라서 지시를 내리는 대신 가능할 때마다 질문하고, 안전에 대해 대화를 나누며, 더 잘할 수 있는 것에 대한 피드백을 구하는 것이 상호간 신뢰를 구축하고 근로자 또한 안전한 환경을 만드는 것에 권한과 지분이 있음을 강조하는 데 도움이 될 것이다.

○ 관련사진



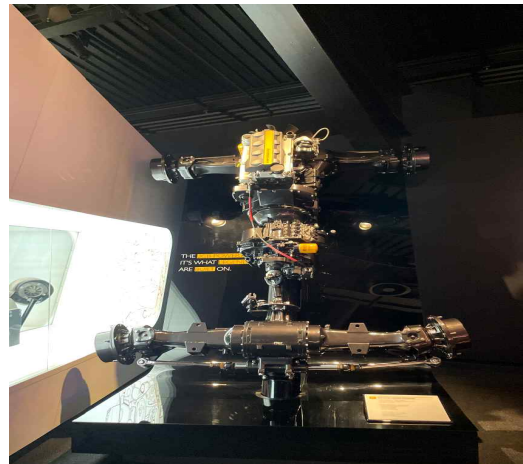
사업장 전경(1)



사업장 전경(2)



사업장 전경(3)



기념관 내부(1)



기념관 내부(2)

— 개인 정보 —

기념사진

① ‘자기규율 예방체계’ 로 산재예방 패러다임 전환

○ 점진적 변화를 통한 패러다임 전환 및 정착

- 영국도 로벤스보고서 발표('72) 및 산업안전보건법 제정('74) 이후 산재감소효과는 그로부터 시간이 지난 1980년대 이후에나 확인할 수 있었음
- 안전문화 성숙을 위해서는 가시적인 결과에 연연해하지 않고 지속적인 관심과 노력 등 장기적인 관점에서의 계획수립을 필요로 함
- 영국의 경우 산업안전 뿐 아니라 사회 전반의 안전문화가 기본으로 내재되어 있음을 확인할 수 있었음. 이는 사회 전반의 안전문화가 곧 산업안전, 사업장의 안전문화 형성에도 영향을 끼치는 것으로 일반 국민을 대상으로 하는 안전의식 개선 노력이 동반되어야 하는 것을 알 수 있었음

○ 위험성평가 기반의 기술지도 내실화

- 자기규율 예방체계의 핵심수단인 위험성평가의 내실화를 위해 소규모사업장 안전보건 기술지원사업(위탁) 수행요원의 직무교육 시 위험성평가 분야의 교육 강화 및 위험성평가 관련 공단 안내자료 제공 확대 등 필요함
- 공단에서 수행기관에 양질의 위험성평가 템플릿을 제공하는 등 수행요원별 기술 역량에 따른 편차를 감소하고, 균등한 퀄리티의 기술지도 서비스를 대상 사업장에 제공할 필요가 있음

② 글로벌 안전보건 트렌드

○ 안전보건 분야 성과평가 활용

- 현재 개발 및 계획 중에 있는 안전보건 성과 평가 관련 지침인 ISO45004를 포함하여, 영국의 기업 방문결과 안전보건 활동에 대한 성과평가에 대한 필요성이 대두되고 있음
- 성과평가는 조직관리, 동기부여, 목표 달성여부 확인 등 효과적인 PDCA 사이클 구조 및 안전보건체계 구축에 있어 필수적 요소임

- 소규모사업장 안전보건 기술지원사업(위탁)의 경우에도 사업장 위험성평가 수준(사업주·근로자 안전의식, 산업재해예방활동, 안전문화 등 종합적 평가)에 따라 수행기관에서 평가하고, 결과에 따라 차등 관리하고 있음
- 사업장 위험성평가 수준평가 결과가 불량, 미흡일 경우엔 조치의뢰 등의 페널티를 부여하여 피드백을 유도하고 있지만, 최종평가 결과가 우수한 사업장(80점 이상)은 실질적인 혜택, 이득이 없는 실정임(하단 표 참조)

등급	평가점수	관리 내용	추가 기술지원
양호	80점이상~100점	기술지원 후 종결	-
보통	60점이상~80점미만	2회차 기술지원 후 종결	[3회차 지원 가능 사업장]에 한하여 추가 1회 기술지원 가능(최대 3회)
미흡	40점이상~60점미만	2회차 기술지원 후 종결 ※ 2년 연속(전년도 및 당해연도) 최종 평가결과 미흡시 조치의뢰	
불량	40점미만	2회차 기술지원 후 종결 ※ 최종 평가결과 불량시 조치의뢰	

- 2023년 소규모 서비스업 안전관리 기술지원 사업 -

- 이는 서비스를 제공받는 수요자인 사업장의 입장에서 평가결과 미흡, 불량을 피하기 위한 노력은 유도할 수 있으나, 이후 지속적인 안전관리 개선을 통해 양호한 평가결과를 얻기 위한 동기 부여로는 작용하기 어려운 한계가 있음
- 성과평가 결과의 올바른 환류를 위해 사업장 안전관리 상태가 우수하거나, 위험성평가 최종등급 양호인 사업장을 대상으로
 - ① 『2024년 산업안전보건의 달』 우수사업장 발표 대회 실시 혹은
 - ② 연말 사업종료 후 개선사례가 모범적인 사업장을 포상하고 그 결과를 공단 홈페이지에 게시·공유하는 등 평가 결과가 우수한 사업장에 대해 실질적인 혜택을 제공하고, 기술지원 대상 사업장의 어드밴티지를 공유·전파할 수 있는 방안에 대해 내부적으로 검토하여야 할 필요가 있음

○ 안전, 보건, 그리고 Well-being(심리적 건강)

- 영국 등 선진국에서는 전통적인 안전보건 개념과 더불어 심리적 건강(Well-being, Mental Health)이 글로벌 트렌드로 부상하고 있음
- 향후 공단 사업에도 장기적인 추진계획으로 반영하는 등 국내 최고의 산재예방 서비스 전문기관으로서의 안전보건 글로벌 스탠다드에 부합하는 선제적 노력이 필요함

③ 공급자 중심에서 수요자 중심으로

○ 『재해사례중심의 위험성평가 방법』 내실화 방안 검토

- GembaWalk 체크리스트 등 선진국에서 주로 활용되는 위험성평가 방법의 경우 평가항목이 직관적이며 간편한 방법을 채택하고 있어 사용자 친화적임(수요자 중심의 서비스)
- 특히 온라인 템플릿화로 모바일, PC등 접근성이 좋기 때문에 누구나, 어디에서나 위험성평가를 진행할 수 있음. 또한 수시로 수정을 할 수 있기 때문에 실시간으로 변화하는 작업 상황에도 유연하게 적용 가능하다는 장점이 있음
- 금년('23년)부터 소규모사업장 안전보건 기술지원사업(위탁) 서비스 분야에서 시범운영중인 재해사례중심의 위험성평가 방법의 경우 책자 및 인쇄파일을 제공하고 있어 위 사례들의 장점을 접목하여 온라인 템플릿화 활용 가능 방안에 대한 검토를 필요로 함

○ 공단-수행기관-기술지원 대상사업장간 소통 확대

- 방문한 기관 및 사업장에서 공통적으로 ‘소통’을 강조하였음. 이처럼 효과적인 의사소통은 관계를 강화하고 문제해결에 필수적임
- 현재 공단은 사업설명회, 수행기관 대표자간담회(본부 및 일선기관) 대면교육(직무교육 등) 등 다양한 채널을 통해 소통창구를 마련하고 있으나, 사업장과의 소통창구는 다소 부족한 실정이며 공단 주최의 일방적인 방식은 자칫 Top-down 방식으로 비칠 수 있음
- 앞서 언급한 개선(안) 중 민간위탁사업 우수 기술지도 사례 발표 대회 혹은 우수 사업장 포상 시 공단-수행기관-사업장 간 소통창구를 마련하여 수요자의 의견을 수렴할 수 있는 방안을 검토하는 등 서비스 제공자(공단)과 수요자(수행기관, 사업장)간의 효과적인 의사소통을 통한 유대 형성을 장기적인 추진과제로 도모하여야 함