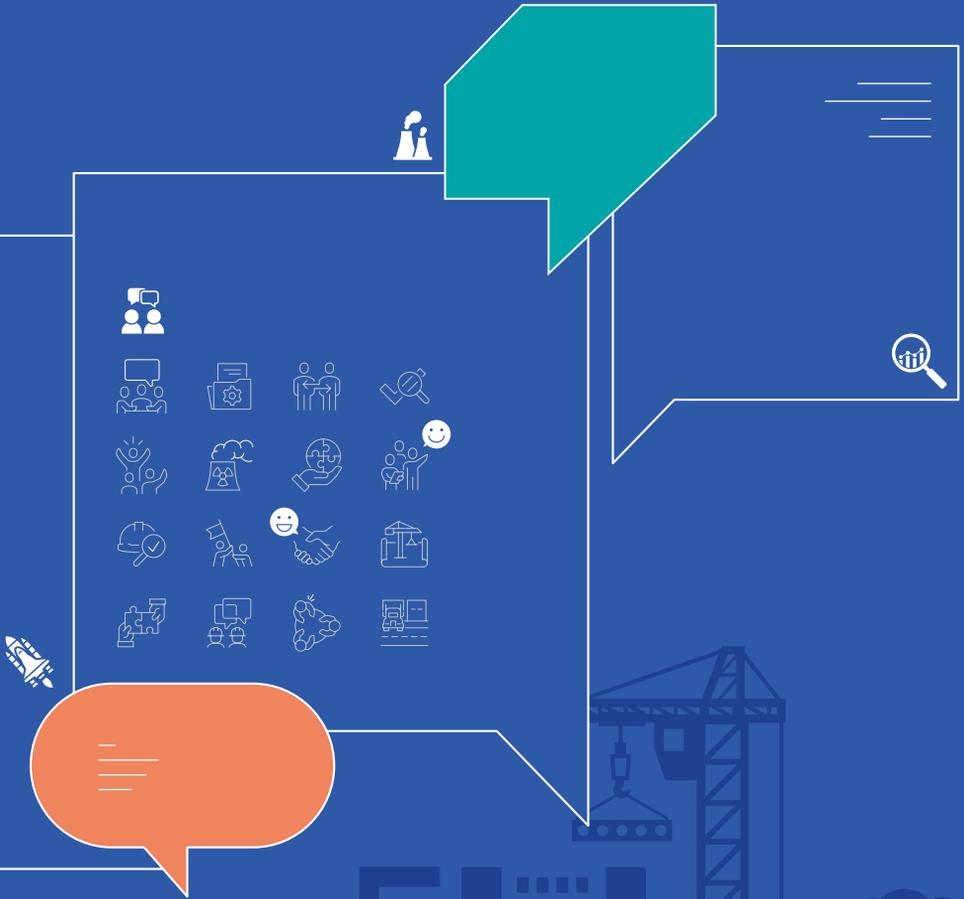


# 안전문화 길라잡이 1

심리학자와 함께하는 안전문화 첫걸음





# 안전문화 길라잡이 1

심리학자와 함께하는 안전문화 첫걸음

산업재해예방

안전보건공단



# Contents

---

<b>chapter 1</b>	<b>안전문화란 무엇인가요?</b>	
	대형사고와 안전문화 -----	008
	안전문화와 조직문화 -----	009
	안전문화와 경쟁가치 이론 -----	015
<b>chapter 2</b>	<b>안전문화는 어떻게 재해를 예방할까요?</b>	
	안전문화의 효과 -----	022
	안전문화의 효과 모형 -----	023
	안전문화 vs. 개인특성 -----	029
<b>chapter 3</b>	<b>리더는 안전문화 향상을 위해 무엇을 해야 할까요?</b>	
	안전문화와 리더십 -----	036
	안전문화와 변혁적 리더십 -----	038
	동기 강화 상담기법을 이용한 안전 코칭 리더십 -----	042



<b>chapter 4</b>	<b>안전문화 진단은 어떻게 하나요?</b>	
	안전문화 진단의 필요성 -----	058
	안전문화 진단 방법 -----	058
	안전문화 측정척도 예 -----	062
	안전문화 진단 절차 -----	069
<b>chapter 5</b>	<b>안전문화 진단 활용 사례를 알려주세요.</b>	
	리버티 뮤추얼 화물운송 안전문화 진단 -----	084
	미국 소방서 안전문화 진단 사례 -----	086
	국내 중견 그룹 A사의 안전문화 진단 사례 -----	090
<b>부록 1</b>	-----	098
<b>부록 2</b>	-----	102
<b>참고 문헌</b>	-----	104

안전문화  
길라잡이

---

chapter

1

# 안전문화란 무엇인가요?



대형사고와 안전문화  
안전문화와 조직문화  
안전문화와 경쟁가치 이론

## 대형사고와 안전문화

많은 전문가들은 안전분야에 안전문화라는 개념이 도입된 계기로 체르노빌 원전사고를 꼽습니다. 1986년 4월 말에 발생한 체르노빌 사고는 폭발 몇 주 내에 방사성 물질 누출에 의한 사망자가 30명에 달하고, 그 이후로도 6,500명 이상의 암 환자를 발생시킨 인류 역사상 최악의 원전사고입니다. 이후 체르노빌 사고의 발생 원인을 밝히려는 노력이 다양하게 이루어졌는데, 그중에서도 대표적인 조사보고서가 ‘국제 원자력 안전 자문 그룹’의 보고서(1992)입니다. 이 보고서에서는 직접적인 사고 원인 이외에도 원자력 발전소의 설계, 제작, 건설, 운영 등의 전 과정에서 나타난 안전문화의 부재가 사고의 근본적인 원인이라고 지적하고 있습니다<sup>4</sup>. 최근 HBO에서 제작한 체르노빌이라는 드라마에서도 지속적인 자원 부족, 비현실적인 일정, 보여주기식 조직문화, 폐쇄적인 의사결정 시스템 등의 조직적 혹은 사회적 문제를 잘 보여주고 있습니다. 특히 원전 폭발 후에도 그 사실을 주변국은 물론 지역주민들에게 알리지 않아 피해를 키운 행동은 이 사고의 원인이 단순한 기술적 문제가 아니었음을 여실히 보여줍니다.

공교롭게도 같은 해 미국에서는 우주선 챌린저호가 발사 73초 만에 공중에서 폭발하는 사고가 발생했습니다. 수많은 사람들이 현장에서 그리고 TV로 지켜보는 중에 탑승자 7명이 전원 사망한 이 사고는 미국인들에게 엄청난



심리적 타격을 주었습니다. 당시 레이건 대통령과 미 하원은 각각 독립적인 사고 조사를 지시하였습니다. 조사 결과, 폭발의 직접적인 원인은 O링이라는 고무 패킹이 추운 날씨에 얼어 기능하지 못했기 때문으로 밝혀졌습니다. 그러나 더 놀라운 사실은 O링을 제작한 협력업체 엔지니어들이 이러한 문제점을 이미 상부에 보고하였음에도 불구하고, 발사에 대한 최종 의사결정자들에게 이 사실이 전달되지 않았다는 것이었습니다. 그 외에도 다양한 조직적 문제가 지적되었는데, 협력업체 계약 시 안전과 품질보다는 비용과 일정 준수에 더 높은 인센티브를 주게 되어있던 것도 한 예입니다.

이 두 사고는 발생한 장소, 구체적인 사고 원인 등은 다르지만, 안전의 중요성을 간과한 조직문화가 사고의 근본적인 원인으로 지적되었다는 공통점을 가집니다. 이후 안전분야에서는 작업자들의 행동에 영향을 주는 조직적인 맥락의 중요성을 강조하게 되었고, 이것이 바로 안전문화에 관한 관심의 시작이라고 할 수 있습니다.

## 안전문화와 조직문화

●●●

그렇다면 안전문화란 무엇일까요? 안전문화라는 용어는 이제 안전분야에서 꽤 친숙한 용어임이 틀림없는데, 동시에 여러 번 들어도 잘 모르겠다는 분들이 많습니다. 왜 그럴까요? 학자들은 안전문화와 같은 개념을 ‘구성 개념(construct)’이라고 부릅니다. 구성개념이란 어떤 현상을 설명하기 위해서 사람들이 만들어 낸 개념입니다. 이러한 구성개념은 직접 보거나 만져볼 수 없는 특징을 가집니다. 예를 들어, 자동차가 무엇인지 말로 설명하기는 쉽지 않지만, 자동차를 한번 보면 그게 무엇인지 금방 이해가 갑니다. 이에 비해 사랑은 어떤가요? 사랑은 무엇인지 직접 볼 수도 없고 만질 수도 없습니다. 그래서 무엇이라고 정확히 정의하기도, 설명하기도 쉽지 않습니다. 하지만 사랑 없는 삶은 생각할 수 없습니다. 안전문화도 사랑처럼 분명히 존재하고 중요하긴 한데, 직접 관찰할 수는 없기 때문에 쉽게 설명하기 어려운 구성개념입니다. 그래서 정의하는 사람마다 의미하는 바가 조금씩 다르기도 합니다.

아주 간단하게 안전문화를 정의해보면, 안전문화란 “안전과 관련된 조직문화”라고 정의할 수 있을 것 같습니다. 혹시 실망하셨나요? 사실, 이 정의가 틀린 말은 아니지만, 안전문화가 무엇인지 이해하고자 하는 분들에게 큰 도움이 되지 않는 정의일 것입니다. 마치 심리학이란 “심리를 연구하는 학문”이라고 정의하는 것과 비슷하지요. 그럼에도 불구하고, 제가 이런 정의를 드린 이유는 안전문화가 무엇인지를 이해하기 위해서는 우선 조직문화가 무엇인지 살펴 봐야 한다는 점을 강조하기 위함입니다.

조직문화에 대한 정의도 다양합니다. 우선 간단하면서도 직관적인 조직문화의 정의로 “우리가 여기서 일하는 방식<sup>④</sup>”을 들 수 있습니다. 예를 들어, A 조직에서는 일을 처리하다가 실수로 문제가 생겼을 때 이를 위에 보고 하는 걸 당연하게 생각합니다. 반면, B 조직에서는 가능한 당사자들이 알아서 문제를 해결하고 조용히 덮는 것이 일반적입니다. 이처럼 조직마다 가지고 있는 일 처리 방식을 조직문화라고 할 수 있습니다.

이번에는 Schein(1996)이라는 유명한 조직심리학자의 조직문화 정의를 살펴보겠습니다. Schein은 조직문화를 조직구성원들이 공유하고 있는 ‘기본 가정’이라고 정의했습니다. 여기서 ‘기본 가정’이란 모두가 당연하다고 여기는 믿음 또는 생각을 말합니다. 그런데 이 정의에서 구성원들이 ‘공유’한다는 점도 강조되어야 합니다. 즉, 조직문화는 한 개인의 생각이 아니라 ‘조직구성원들이 함께 당연하다고 믿는 것들’이라고 할 수 있습니다.

기본 가정을 앞에서 예로 든 문제가 생겼을 때 처리하는 방식과 관련하여 생각해볼까요? 조직에 따라 직원 실수로 문제가 생겼을 때 대처하는 방식이 다른 이유는 바로 그 조직의 구성원들이 가지고 있는 기본 가정 때문이라고 할 수 있습니다. 예를 들어, A 조직에서는 과거에 직원들이 실수를 회사에 보고한 덕분에 회사 시스템상의 중요한 결함을 발견하게 되었고, 그것이 전화 위복의 결과를 가져온 경험이 몇 번 있었습니다. 이러한 경험들이 쌓여 A 조직의 구성원들은 “실수를 해도 보고만 하면 큰 문제는 안 생긴다. 실수를 통해 배울 수 있다”라는 기본 가정을 가지게 되었습니다. 한편, B 조직에서는 한 직원이 실수한 것을 위에 보고했다가 크게 문책당하고 결국 조직에서 퇴출당한 사례가 있었습니다. 또한 실수를 보고해서 문책을 받지 않았지만, 그냥 개인의 실수로만 취급하고 근본 원인을 찾으려고 노력하지 않는 경우가 대부분이었습

니다. 그 결과, B 조직의 구성원들은 “실수는 조용히 처리하는 게 최고다”라는 기본 가정을 가지게 되었습니다. 이처럼 구성원들이 가지고 있는 기본 가정이 바로 그 조직의 일하는 방식을 결정짓는 조직문화라고 할 수 있습니다. 조직 문화는 위 예처럼 그 조직의 과거 경험에 의해 결정되기도 하고, 조직의 설립자 혹은 최고경영진의 경영철학에 따라 결정되기도 합니다. 조직문화가 어떻게 생겨났든 간에, 이러한 기본 가정은 지속적으로 새로운 구성원들에게 전달 되어 그 조직 내에서 일하는 방식으로 자리 잡게 됩니다.

그런데 조직문화를 기본 가정이라고 정의하는 것에는 하나의 문제가 있습니다. 앞에서 언급한 것처럼 기본 가정은 직접 볼 수 없는 구성개념입니다. 게다가 기본 가정은 그 조직에서 너무나 당연하게 생각하는 것들이라서 의식적으로 생각할 필요도 없이 자동으로 작동합니다. 그래서 구성원들에게 그 조직의 ‘기본 가정’이 무엇인지 물어봐도 대답을 못 할 수도 있습니다. 다행히 기본 가정은 조직의 다양한 측면에 반영되어 나타나고, 우리는 이렇게 밖으로 드러난 조직의 특성을 보고 그 조직의 문화를 이해할 수 있습니다.

Schein(1996)은 이러한 조직문화의 특성을 3개의 층으로 구분하는 모형을 이용하여 설명하였습니다. 이 모형은 종종 그림 1처럼 빙산에 비유되기도 합니다. 수면 아래는 사람들이 의식하지 못하거나 직접 관찰하기 어려운 조직 문화를 나타내며, 수면 위는 조직문화의 관찰 가능한 측면을 나타냅니다. 우선,



그림 1 | Schein의 조직문화 모형

맨 아래층에는 앞에서 설명한 ‘기본 가정’이 위치합니다. 조직 내부 사람들도 의식하지 못하고 쉽게 관찰하기도 어렵지만, 조직 전반에 큰 영향을 미칩니다. 두 번째 층에는 그 조직에서 중요하게 생각하는 것, 즉, ‘가치’가 위치합니다. 가치는 기본 가정에 기반을 두며, 동시에 조직의 시스템, 구성원들의 말과 행동에 영향을 줍니다. 핵심가치, 사훈 등의 정리된 조직의 가치는 쉽게 관찰 가능합니다. 하지만 밖으로 드러나지 않지만 조직에서 실제로 중요시하는 가치들도 존재합니다. 마지막으로, 수면 밖으로 완전히 드러나 있는 맨 위층은 관찰 가능한 조직문화를 나타냅니다. Schein은 이것을 ‘인공물(artifacts)’이라고 부릅니다. 여기에는 조직구조(예: 조직도), 제도 및 규정(예: 인사제도), 물리적 특성(예: 회사 로비 장식, 사무실 구조 등), 상징(예: 회사 로고), 의례와 의식(예: 신입사원 환영식, 회식 문화 등), 구성원들이 쓰는 용어, 행동 패턴 등 다양한 요소가 포함됩니다. 이러한 조직의 다양한 특징들은 그냥 생겨났다기보다는 그 조직의 기본 가정과 가치가 반영된 것이며, 따라서 조직문화의 한 측면이라고 할 수 있습니다.

조직문화는 고객중심 문화, 혁신 문화처럼 영역 혹은 분야에 따라 다양한 조직문화로 구분해서 생각해볼 수 있습니다. 안전문화는 이러한 다양한 조직문화 중 ‘안전과 관련된 조직문화’라고도 할 수 있습니다. 따라서 조직문화의 정의를 그대로 적용하여, 안전문화란 “작업장 안전과 관련된 조직구성원들이 공유하고 있는 기본 가정”이라고 정의됩니다. 물론 조직문화와 같이 안전문화도 ‘가치’와 ‘인공물’처럼 안전에 대한 기본 가정이 영향을 주어 나타나는 다양한 조직 특성을 포함합니다.

안전문화를 더 정확히 이해하기 위해서 종종 안전문화와 함께 언급되는 ‘안전풍토(safety climate)’라는 용어를 설명해보겠습니다. 학자들은 안전풍토를 “안전과 관련된 조직의 정책, 절차, 실천에 대한 조직구성원의 공유된

“

안전문화란 “작업장 안전과 관련된 조직구성원들이  
공유하고 있는 기본 가정”이라고 정의된다.

물론 조직문화와 같이 안전문화도 ‘가치’와 ‘인공물’처럼 안전에 대한  
기본 가정이 영향을 주어 나타나는 다양한 조직 특성을 포함한다.

”



지각”이라고 정의합니다<sup>9</sup>. 안전문화와 안전풍토, 이 둘은 비슷한 것 같기도 하고 다른 것 같기도 합니다. 그런데 앞에서 설명한 Schein(1996)의 조직문화 모형의 관점에서 생각하면 이 두 개념 간의 관계를 좀 더 명확히 이해할 수 있습니다.

Schein(1996)의 조직문화 모형에 따르면, 조직문화는 구성원들이 공유하고 있는 기본 가정뿐만 아니라, 기본 가정이 반영되어 나타나는 조직의 제도 및 절차 그리고 구성원들의 행동까지도 포함합니다. 이에 비해 조직풍토는 조직의 제도 및 절차 그리고 이것이 어떻게 실천되고 있는지에 대한 구성원들의 지각을 말합니다. 따라서 안전문화는 밖으로 나타나는 부분뿐만 아니라 그 아래에 있는 안전과 관련된 조직의 기본 가정 및 가치를 포함하는 반면, 안전 풍토란 안전문화의 관찰 가능한 측면에 대한 조직구성원들의 지각을 말합니다. 이처럼 이 두 용어는 개념적으로 그림 2처럼 구분될 수 있습니다.

하지만, 안전문화와 안전풍토를 측정의 측면에서 생각해보면, 이러한 구분이 다소 모호합니다. 우선 안전풍토는 구성원에 대한 설문조사나 면담을 이용하여 안전과 관련된 제도, 절차, 실천에 대한 구성원의 지각을 바탕으로 측정됩니다. 안전문화를 측정하는 가장 일반적인 방법 역시 구성원들에게 실시하는 면담 및 설문조사입니다. 이러한 방법으로 측정하는 안전문화는 결국 안전문화 중 ‘관찰 가능한’ 측면에 대한 구성원들의 지각을 측정하는 것입니다.

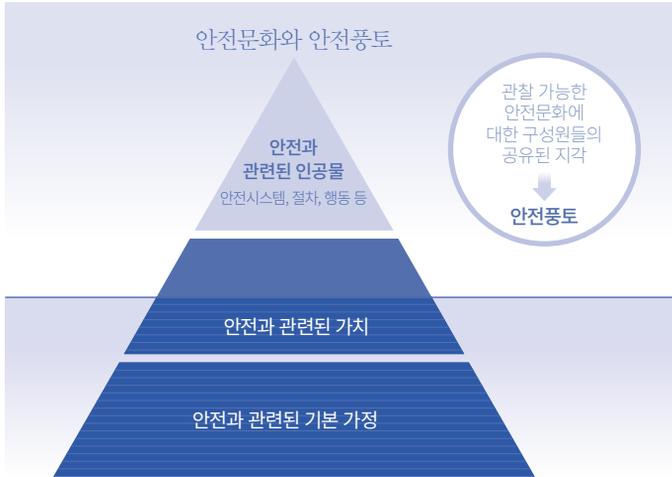


그림 2 | 안전문화와 안전풍토의 관계

따라서 구성원에 대한 설문과 면담으로 측정하는 경우에는 안전문화와 안전 풍토를 구별하는 것은 거의 의미가 없습니다. 물론 외부 전문가들이 한 조직에 일정 기간 머물면서 그 조직의 안전문화를 관찰하는 방법 등 안전문화를 측정 하는 다른 방법도 존재하지만, 현실적으로 이러한 방법을 사용하는 경우는 매우 드뭅니다.

정리해보면, 개념적으로 안전문화는 기본 가정처럼 심층적인 측면까지도 포함하는 반면, 안전풍토는 그러한 기본 가정이 반영된 결과인 정책, 절차, 실천(즉, 행동) 등 보다 관찰 가능한 현상에 관심을 둔다는 차이를 가집니다. 그러나 안전문화를 구성원의 면담이나 설문조사로 측정할 경우 이를 안전풍토와 구별하는 것은 무의미합니다. 따라서 본 교재에서는 이런 경우 안전문화와 안전풍토를 구분하지 않고, 편의를 위해 안전문화로 용어를 통일 해서 사용하고자 합니다. 단, 측정도구의 이름처럼 고유명사의 성격을 가지는 경우는 안전풍토라는 용어를 그대로 사용하기로 하겠습니다.

복습 겸 안전문화의 정의를 다시 한번 생각해볼까요? 앞에서 안전 문화란 조직구성원들이 공유하고 있는 작업장 안전과 관련된 기본 가정이라고 정의했습니다. 그런데 맨 앞에서 우리가 안전문화의 중요성을 보여주는 예로 든 체르노빌 사고와 챌린저호 사고를 보면 이 사고들이 과연 안전문화와 관련된 사고인가 하는 의문이 들 수도 있습니다. 두 사고에서 안전문화 혹은 조직문화로 언급된 내용 중에는 자원의 부족, 의사결정 및 의사소통의 문제점, 협력업체 계약 방식 등이 있었는데, 과연 이것들이 “안전과 관련된 기본 가정”, 즉, 안전문화라고 할 수 있을까요?

이 질문에 답하기 위해서 “작업장 안전과 관련된”이라는 말의 의미를 좀 더 깊게 생각해보고자 합니다. 언뜻 작업장 안전과 관련되었다고 하면, 안전절차, 안전사고 대처방식, 안전행동 등에 대한 기본 가정을 생각할 수 있지만, 안전문화는 이보다 훨씬 폭넓은 의미를 지닙니다. 그 이유를 설명하기 위해 조직문화에 대한 ‘경쟁가치 이론<sup>4)</sup>’을 소개하고자 합니다. 경쟁가치 이론에 따르면, 조직에는 중요하게 고려해야 할 다양한 가치들, 즉 중요하게 여기는 것들이 존재합니다. 많은 조직에서 안전을 중요하게 생각하지만, 동시에 비용, 이윤, 생산성, 효율성, 품질, 일정 준수, 고객 만족 등 역시 매우 중요한 가치로 여겨집니다. 문제는 이러한 가치들이 서로 밀접하게 연결되어 있으며, 때로는 서로 경쟁적인 관계를 가진다는 것입니다.

예를 들어, 고객만족을 매우 중요하게 생각하는 운송업체를 생각해 보겠습니다. 이 조직에서는 고객만족을 위해 정시 도착, 정시 출발을 매우 중시합니다. 따라서 구성원들도 다른 건 몰라도 정시 도착, 정시 출발은 꼭 지켜야 한다는 기본 가정을 가지고 있습니다. 그런데 이러한 생각이 어떤 경우에는 사고 발생 가능성을 보여주는 전조를 미리 탐지하기 어렵게 하거나, 문제를 탐지해도 사고 가능성을 무시하는 행동을 낳을 수 있습니다. 이러한 의미에서 “정시 도착과 출발시각은 꼭 지켜야 한다”라는 기본 가정은 ‘고객만족 문화’일 뿐만 아니라, 동시에 안전문화이기도 합니다.



그림 3 | 안전과 경쟁가치

조직에서 하나의 가치를 중요하게 여기는 것이 다른 가치를 덜 중요하게 여기게 만드는 의도치 않은 결과를 낳을 수 있다는 것을 보여주는 흥미로운 연구가 있습니다. 이 연구에서는 근로자 50명 이상의 미국 중소기업 86개사를 대상으로 성과기반 보상제도 시행 여부가 재해로 인한 근로손실일수를 예측할 수 있는지를 분석하였습니다<sup>9</sup>. 이때, 보다 정교한 분석을 위해 산업평균 재해 근로손실일수, 노조여부 등 기업의 재해 근로손실일수에 영향을 미칠 수 있는 변인들의 효과를 통제하였습니다. 분석 결과, 성과제 보상을 하는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 재해 근로손실일수가 더 높은 것으로 나타났습니다. 기업에서는 생산성을 높이기 위해 성과제 보상을 시행했는데 전혀 의도치 않은 결과가 발생한 것이라고 할 수 있습니다. 그런데 기업에서 사용하는 성과지표에는 일반적으로 생산성, 일정 준수, 불량률 등이 중요하게 고려됩니다. 따라서 조직에서 성과기반 보상제도를 사용한다는 것은 그 조직이 생산성, 일정 준수, 불량률을 중시한다는 것을 보여주는 것이고, 이는 경쟁적인 관계를 가지는 안전이 덜 중요하다는 신호를 보내는 것입니다. 결과적으로 이 연구결과는 조직에서 특정 가치를 중시한다는 것이 다른 가치를 덜 중요시하게 만드는 결과를 초래할 수 있다는 것을 보여줍니다.

물론 모든 가치들이 서로 경쟁적인 것만은 아닙니다. 위 연구의 또 다른 결과를 보면, 직원 교육시간이 많은 기업일수록 재해 근로손실일수가

낮은 것으로 나타났습니다. 직원 교육시간이 많다는 것은 그 조직이 사람을 중요하게 여긴다는 기본 가정을 반영한다고 할 수 있습니다. 사람을 중요하게 생각하는 것은 안전문화의 주요 가치와 일치한다는 점에서 이 결과 역시 충분히 이해할 수 있는 결과라고 생각합니다.

이외에도 조직의 전반적인 문화가 안전문화와 밀접한 관련성을 가진다는 연구결과들이 있습니다. 예를 들어, 한 연구에서는 구성원들이 전반적인 조직문화를 긍정적으로 지각할수록, 안전문화를 높게 지각하는 것으로 나타났습니다<sup>6</sup>. 반대로 또 다른 연구에서는 규정 준수를 강제하는 등 구성원들에 대한 통제를 중요시하는 문화를 가진 조직일수록, 구성원들이 안전문화를 낮게 지각한다는 결과도 있습니다<sup>7</sup>. 이상의 연구결과들은 안전문화라는 것이 조직의 다른 영역과 따로 분리해서 볼 수 없다는 것을 보여줍니다. 따라서 조직의 안전문화에 관심을 가진다면, 안전문화의 맥락을 제공하는 조직의 전반적 조직문화도 함께 고려할 필요가 있습니다.

결론적으로 안전문화란 언뜻 보서는 안전과 직접 관련되지 않은 다른 영역에 대한 기본 가정도 포함한다는 것을 이해하는 것이 중요합니다. 이러한 사실을 이해하는 것은 한 조직의 안전문화를 측정하거나 혹은 조직의 안전문화를 향상하려는 방안을 설계하고 실행할 때 특히 중요합니다. 이후에 다시 이야기하겠지만, 조직의 전반적인 문화는 구성원들이 안전문화 향상을 위한 조직의 노력을 어떻게 받아들이는지에도 영향을 줄 수 있습니다. 직원들의 복지와 안녕을 중요하게 여기는 조직문화에서는 안전문화를 향상하기 위한 활동이 실제로 안전을 중요한 가치로 뿌리내리게 하기 위한 노력으로 지각되지만, 그렇지 않은 조직에서는 같은 활동도 직원들에게 부담을 주는 귀찮은 활동으로 받아들여질 가능성이 크기 때문입니다.

지금까지 안전문화 그리고 안전문화와 관련된 가장 중요한 개념들을 소개했습니다. 여기까지 잘 이해하셨다면, 안전문화를 좀 더 심도 있게 이해하기 위한 준비를 마쳤다고 생각해도 좋을 것 같습니다. 만약 조직에서 안전문화를 진단하거나 안전문화를 향상하기 위한 노력을 계획하고 있다면, 다음 내용이 도움이 되실 것입니다.



## 1장 요약

안전문화는 체르노빌 원전 사고와 챌린저호 폭발과 같은 대형 안전 사고의 근본 원인으로 지적되며 많은 관심을 받기 시작했습니다. 이후 수많은 연구들과 사례들을 통해 조직의 안전문화가 사고와 재해 발생에 영향을 미친다는 것이 확인되었습니다. 이 장의 목적은 이처럼 중요한 안전문화를 좀 더 정확히 이해해보는 것이었습니다. 이를 위해 우선 조직문화의 정의를 살펴보고, 이를 바탕으로 안전문화를 ‘안전과 관련된 조직구성원들의 공유된 기본 가정’이라고 정의하였습니다. 기본 가정은 눈으로 직접 보거나 정확히 말로 표현하기는 어렵지만, 그 조직의 일원이라면 모두 당연하다고 생각하는 것을 말합니다.

Schein의 3단계 조직문화 모형에 따르면, 조직구성원들이 가지고 있는 기본 가정은 조직의 가치에 영향을 주고, 이는 다시 조직의 시스템, 물리적 환경, 구성원들의 말과 행동을 통해 드러납니다. 안전과 관련된 기본 가정 역시 그 조직의 안전 정책, 안전시스템, 작업자들의 안전



행동 등에 중요한 영향을 미칩니다. 따라서 안전한 작업장을 만들기 위해서는 밖으로 드러나는 것들뿐 아니라 그 아래에서 작동하고 있는 조직의 기본 가정을 이해하는 것이 필요합니다. 한편, 안전문화와 밀접하게 관련되어 있는 안전풍토에 대해서도 살펴보았습니다. 안전 풍토는 안전문화가 밖으로 드러난 안전 정책, 절차, 실천에 대한 조직 구성원의 공유된 지각을 말합니다. 안전문화와 안전풍토는 개념적으로는 구별되지만, 구성원에 대한 설문조사나 심층면담을 통해 안전 문화를 측정한다면 이 둘을 실질적으로 구분하기는 어렵습니다.

마지막으로 경쟁가치 이론을 이용하여 조직에서 안전을 중요한 가치로 삼고 실천하는 것이 얼마나 복잡한 문제인가를 살펴보았습니다. 조직에서 다뤄야 하는 거의 모든 문제가 그러하듯이, 안전도 안전만을 떼어내어 생각할 수 없습니다. 따라서 조직의 안전문화를 이해하거나 향상시키기 위해서는 반드시 조직의 전반적인 문화 및 관련 시스템과의 관계를 함께 고려해야 합니다.



안전문화  
길라잡이

---

chapter

2

# 안전문화는 어떻게 재해를 예방할까요?



안전문화의 효과

안전문화의 효과 모형

안전문화 vs. 개인특성

## 안전문화의 효과

앞에서 체르노빌 원전사고와 챌린저호 폭발사고의 예를 통해 안전 문화의 중요성을 소개했습니다. 그런데 이러한 사례들은 안전문화가 재해 및 사고에 미치는 중요성을 보여주는 데 효과적이기는 하지만, 동시에 몇몇 사례만으로 안전문화가 사고 발생의 원인으로 작용한다고 주장하기는 조금 부족할 수 있습니다. 게다가 이러한 설명은 사고가 난 후에 그 원인을 찾는 과정에서 흔히 나타나는 ‘사후 확신 편향(hindsight bias)’일 수도 있습니다. 사후 확신 편향은 행동경제학 용어로, 이미 일어난 사건에 대해서 자신이 가지고 있는 가설에 맞춰서 이유를 설명하고 이미 그럴 줄 알았다고 생각을 하는 경향을 말합니다.

다행히 조직심리학 학자들이 안전문화(혹은 안전풍토)에 대한 상당히 많은 연구를 해왔고, 그중 일부는 안전문화를 먼저 측정하고 1-2년 후에 사고율을 조사하는 ‘예측적 연구설계’를 이용한 연구도 있었습니다. 결국, 이러한 연구 결과들을 통계적으로 통합한 연구들은 안전문화가 재해에 영향을 준다는 실증적인 증거를 제시하고 있습니다. 예를 들어, Clarke(2006)는 안전 문화와 재해의 관계에 관한 28개의 연구 자료(총참여자 17,796명)를 통합하여 안전문화와 사고 및 재해 간의 관련성을 살펴보았습니다. 그 결과, 소속 조직의 안전문화를 높게 지각할수록 안전행동을 더 하고, 또 안전행동을 더 할수록 사고 및 재해를 덜 경험하는 것으로 나타났습니다. 이러한 결과는 안전문화가 사고 및 재해에 영향을 준다는 주장을 뒷받침합니다. 그런데 이 연구는 개인의 안전문화에 대한 지각과 재해 경험과의 관계를 보았다는 점에서 정확히 안전 문화와 재해의 관계를 검증한 것은 아닙니다. 앞에서 정의한 바와 같이, 안전

“

안전문화와 사고 및 재해 간의 관련성에 대한  
Clarke(2006)연구에서 소속 조직의 안전문화를 높게  
지각할수록 안전행동을 더 하고, 또 안전행동을 더 할수록  
사고 및 재해를 덜 경험하는 것으로 나타났다.

”

문화란 개개인의 지각이 아니라 조직구성원들이 ‘공유’하는 지각이기 때문  
입니다.

그래서 이후에 또 다른 연구자들은 조직수준의 안전문화와 조직의  
사고 및 재해율과의 관계를 살펴본 연구들만 뽑아서 분석하였습니다(Beus 등,  
2010)<sup>⑤</sup>. 여기서 조직수준의 안전문화란 조직별로 안전문화에 대해 구성원  
들이 평가한 점수의 평균값을 말합니다. 분석 결과, 역시 안전문화가 높은 조직  
일수록 사고 및 재해율이 낮은 것으로 나타났습니다. 한편, 이 연구에서는 안전  
문화의 세부 차원에 따라 사고 및 재해에 대한 예측력이 다른지도 살펴보았습  
니다. 그 결과, 6개의 안전문화 세부 차원(경영진 안전의지, 경영진 안전 실천,  
안전 절차, 안전 의사소통, 안전 관련 보고, 안전행동) 중에서도 ‘경영진 안전  
의지’가 사고 및 재해를 가장 잘 예측하는 것으로 나타났습니다. 이러한 결과를  
통해 안전문화에서의 리더십의 중요성이 확인되었고, 따라서 안전 리더십에  
대해서는 별도의 장에서 좀 더 자세히 설명할 예정입니다.

## 안전문화의 효과 모형



안전문화가 사고 및 재해를 감소시키는 효과가 있다면, 이러한  
효과는 어떻게 생기는 것일까요? 이제부터 안전문화가 사고와 재해에 영향을 미  
치는 과정에 관해 이야기해보려고 합니다. 지금부터 설명하는 내용은 다소 이  
론적이기는 하지만, 안전문화가 근로자의 행동과 재해발생에 어떻게 영향을  
주는지 좀 더 깊이 있게 이해하는 것은 현장에서 안전문화를 진단하고 향상  
방안을 도출할 때 큰 도움이 됩니다.

안전문화가 어떻게 사고와 재해를 예방할 수 있는지를 설명하기  
전에, 먼저 조직심리학자들이 생각하는 기본적인 가정을 몇 개 설명하고자  
합니다. 첫째, 우리의 궁극적인 관심은 사고와 재해를 예방하는 것이지만, 조직  
심리학자들은 사고나 재해 발생 자체보다는 작업자들의 행동에 초점을 둡니다.  
그 이유 중 하나는 사고와 재해는 기본적으로 발생빈도가 낮습니다. 다행이  
지만, 통계적으로는 발생빈도가 낮은 현상은 예측하기 어렵습니다. 또한 안전  
사고의 원인 중 일부는 조직에서 통제하기 어려울 수 있습니다. 앞에서 예를 든

챌린저호 사고에서 낮은 온도가 그 예입니다. 만약 그날 그렇게 기온이 내려가  
지만 않았어도 챌린저호 사고는 발생하지 않았을 것입니다. 나사도 기온을  
통제할 수는 없습니다. 하지만 O링의 특성을 고려하여 그날 발사를 연기하는  
결정을 내릴 수는 있었으며, 만약 발사를 연기했다면 사고는 나지 않았을 것입  
니다. 이처럼 사람의 행동은 사고와 재해에 직접적인 영향을 주며, 동시에 상대적  
으로 조직에서 통제 가능하므로 조직심리학자들은 사고 발생 자체보다는 그에  
앞선 사람들의 행동을 연구하고자 합니다.

둘째, 조직심리학자들이 사람의 행동에 초점을 둔다는 것은 사고의  
원인을 사고를 낸 사람의 책임으로 본다는 의미는 아닙니다. 기본적으로 사람의  
행동은 개인의 의지뿐만 아니라 다양한 환경적 영향을 받을 수 있습니다. 심리학  
에는 이러한 효과를 보여주는 수많은 연구들이 있습니다. 심리학 연구 중에서  
가장 유명한 실험 중 하나인 Asch 실험도 그 하나입니다<sup>9)</sup>. 이 연구에서는 8명의  
대학생이 그룹으로 실험에 참가해서 그림 4에서처럼 오른쪽 선 중 왼쪽과 같은  
길이의 선을 고르는 과제를 수행합니다. 그런데 이때 8명 중 1명을 제외한 7명은  
가짜 참가자였고, 진짜 참가자가 항상 맨 마지막으로 답하게 진행했습니다.  
누구나 정답을 맞출 수 있는 문제였지만, 가짜 참가자들이 모두 각본에 있는  
대로 틀린 답(예를 들어 A)을 하면, 누구라도 당황스러워질 것입니다. 실제로 이  
연구에서 참여자의 응답 중 37%가 앞 사람들이 고른 틀린 답을 선택했고, 전체  
참여자의 약 75%가 적어도 한 번은 틀린 답을 골랐다고 합니다. 이런 현상을  
심리학에서는 ‘동조’라고 합니다.

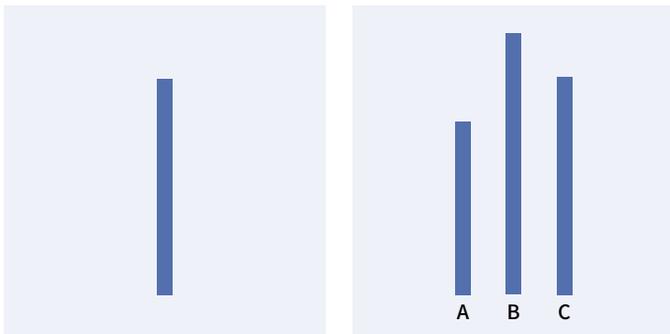


그림 4 | Asch의 동조 실험 자극

앞 연구는 실험실에서 한 것이라서 그럴 수도 있겠다고 생각할 수 있습니다. 이번에는 현실 상황에서의 실험을 하나 소개하겠습니다. 한 연구자가 상황적 자극이 사람들의 행동에 미치는 효과를 알아보기 위해, 2주간 슈퍼마켓 와인 매장에서 하루씩 번갈아 가면서 프랑스 음악과 독일 음악을 틀었습니다. 그랬더니 프랑스 음악을 틀은 날은 프랑스 와인이, 독일 음악을 틀은 날은 독일 와인이 더 많이 팔린 것으로 나타났습니다. 따로 와인을 산 사람들에게 조사를 해봤더니 본인들은 음악의 영향을 받았다는 것을 전혀 몰랐다고 응답했습니다<sup>10</sup>. 이처럼 외부 자극이 무의식적으로 행동에 영향을 주는 현상을 프라이밍(priming)이라고 하는데, 프라이밍은 환경적 자극이 사람들이 의식하지 않는 상황에서도 그들의 행동에 많은 영향을 줄 수 있다는 것을 보여주는 좋은 예입니다. 정리해보면, 사람의 행동은 개인의 능력, 성격, 태도 등뿐만 아니라 상황적 요인의 영향을 받습니다. 따라서 우리는 사고와 재해를 예방하기 위해 안전 행동에 초점을 두지만, 안전한 행동을 하거나 하지 않는 것에는 개인의 특성 뿐만 아니라 상황적 요인이 작용한다는 것을 알아야 할 것입니다.

셋째, 조직심리학자들은 안전행동은 ‘직무행동’, 즉, 조직에서 직무를 수행하기 위해 하는 행동의 한 유형이라고 가정합니다. 따라서 안전 행동에도 일반적인 ‘직무행동 모형’을 적용할 수 있습니다. 직무행동 모형은 모든 직무행동이 지식, 기술, 동기에 의해 결정된다고 봅니다<sup>11</sup> (그림 5). 즉, 이 세 가지만 알면 조직 내의 구성원들이 어떤 행동을 할지, 혹은 하지 않을지를 예측할 수 있습니다. 이 모형을 안전행동에 적용해 보면, 한 개인이 안전한

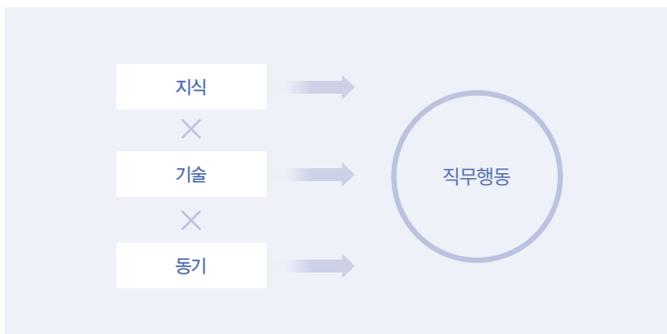


그림 5 | Campbell의 직무행동 모형

행동을 하려면, 1) 그 상황에서 어떻게 해야 안전하게 작업하는지 알고(지식), 2) 그 행동을 실제 할 수 있으며(기술), 3) 그렇게 행동하겠다는 마음이 있어야 (동기) 합니다<sup>14)</sup>. 만약 이 중 하나라도 없으면, 그러한 행동을 할 수 없을 것입니다. 우리는 현장에서 안전절차를 알고 그것을 수행할 기술이 있는 작업자들이라고 해도 모두가 절차대로 작업하지는 않는다는 것을 잘 알고 있습니다. 반대로 안전하게 작업하겠다는 의지는 분명히 있는데, 안전절차를 잘 몰라 불안정하게 행동하는 경우도 존재합니다.

이제 본격적으로 안전문화가 안전행동에 어떻게 영향을 줄 수 있는지 생각해보겠습니다. 조직심리학자들은 안전문화는 안전에 대한 지식, 기술, 동기를 결정하고, 이를 통해 안전행동, 그리고 궁극적으로 사고 및 재해 발생에 영향을 미친다고 봅니다. 실제 연구결과들도 이러한 효과모형에 대한 경험적인 증거를 제시하고 있습니다<sup>15)</sup>. 그렇다면 안전문화는 어떻게 사람들의 안전행동에 대한 지식, 기술, 동기에 영향을 미칠까요? 이와 관련해서도 여러 이론이 있지만, 안전문화의 효과를 설명할 수 있는 대표적인 심리학적 이론 중의 하나인 ‘행동-결과에 대한 기대이론’으로 설명해보겠습니다<sup>16)</sup>.

이 이론에 따르면, 안전문화는 조직의 구성원들에게 안전과 관련된 ‘행동’을 하는 것이 어떤 ‘결과’를 낳을 것인가에 대한 ‘기대’를 제공한다는 것입니다. 예를 들어, 그림 6에서처럼 안전을 최우선으로 하는 문화를 가진 조직에 근무하는 근로자는 작업장의 위험요인에 대해 상사에게 보고하면(행동), 상사에게 칭찬을 받거나 더 나아가 회사에서 문제점을 개선할 것이라는 긍정적인



그림 6 | 행동-결과 기대이론의 예

결과(결과)를 기대할 수 있습니다. 반대로 안전을 중시하지 않는 조직문화를 가진 조직에서 근무하는 근로자는 같은 행동이 부정적인 결과(예: 상사가 자신을 불평불만이 많은 직원으로 생각함)나 중립적인 결과(예: 듣고 아무런 조치를 하지 않음)를 가져올 것이라고 기대할 수 있습니다. 이처럼 조직의 안전문화에 따라 특정 행동에 특정 결과가 생길 것이라는 기대를 하게 되고, 이러한 기대는 근로자가 위험요인을 상사에게 보고할 동기를 일으키거나 혹은 그런 동기를 떨어뜨리기도 합니다.

지식과 기술에도 비슷한 설명이 가능합니다. 예를 들어, 안전을 중요시하는 문화에서는 안전에 대한 지식과 기술을 쌓는 것이 좋은 결과(예: 칭찬, 존경, 상점, 승진 등)를 낳을 것이라는 기대를 하게 만듭니다. 이러한 기대는 안전교육에 적극적으로 참여하게 하고, 결과적으로 안전한 행동을 할 수 있는 능력이 높아질 수 있습니다. 반대로 안전을 중요시하지 않는 조직문화를 가진 조직의 구성원은 안전교육을 시간이나 채우는 요식행위라고 생각하고, 결과적으로 필요한 안전 관련 능력을 기르지 못할 수 있습니다.

이 장을 마치기 전에 ‘안전행동’에 대해서도 조금 자세히 살펴보도록 하겠습니다. 지금까지 안전행동을 하나로 다루었지만, 사실은 사고를 예방하는 데 도움이 되는 안전행동은 다양한 종류가 있을 수 있습니다. 우선 일반적으로 안전행동이라고 하면, 필요한 보호장비를 착용하고 작업하는 행동, 작업장 안전을 유지하기 위해 정해진 작업 절차를 지키는 행동 등을 떠올릴 수 있습니다. 이처럼 안전을 위해 지켜야 하는 안전규정과 절차에 따르는 행동은 사고 예방에 매우 중요합니다. 학자들은 이러한 행동을 ‘안전준수 행동’이라고 부릅니다.

그런데 사고와 재해를 예방하기 위해서는 단순히 규정을 준수하는 행동 이상이 필요합니다. 아무리 꼼꼼히 안전규정을 정해놓더라도 작업장에 존재하는 모든 위험요인에 관한 규정을 만든다는 것은 불가능합니다. 따라서 안전한 작업장을 만들기 위해서는 보다 적극적인 안전행동이 필요하고, 이러한 행동들을 학자들은 ‘안전참여 행동’이라고 부릅니다. 아래는 안전참여 행동의 예를 보여줍니다<sup>16</sup>. 이러한 행동은 대부분 조직에서 꼭 해야 한다고 요구하는 행동은 아니지만 사고를 예방하고 안전을 지키기 위해 매우 중요한 행동들입니다.

- ☑ 신입 직원에게 안전절차를 알려주는 행동
- ☑ 동료들이 보호장구를 제대로 착용하지 않았을 때 이를 지적해주는 행동
- ☑ 자기가 맡은 일이 아니더라도 동료가 위험작업을 하면 지켜봐 주는 행동
- ☑ 작업장의 위험요소를 적극적으로 찾아 개선을 요청하는 행동
- ☑ 안전 위원회에 자발적으로 참여하는 행동
- ☑ 안전활동에 적극적으로 참여하는 행동
- ☑ 안전하지 않은 작업을 지시받았을 때 과감히 해당 작업을 거부하는 행동



정리하면, 안전문화는 구성원들에게 안전과 관련된 특정한 행동을 하는 것이 어떤 결과를 낳을 것인지에 대한 기대를 제공합니다. 이러한 기대는 구성원의 안전 관련 지식, 기술, 그리고 동기에 영향을 미칩니다. 안전지식, 기술, 동기는 다시 안전준수 행동과 안전참여 행동을 하게(혹은 하지 않게) 하고, 이러한 행동이 결과적으로 재해와 사고 발생을 일으키기도 하고 예방하게도 하는 것입니다. 따라서 현장에서 건강한 안전문화를 조성하여 사고와 재해를 예방하고자 한다면, 우리 조직문화 중 구성원의 안전에 대한 지식, 기술, 그리고 동기에 영향을 미칠만한 것이 무엇인지, 그리고 이러한 지식, 기술, 동기가 어떻게 사고를 예방할 수 있는 행동에 영향을 미치는지, 우리 작업장의 직원들은 어떤 안전행동은 잘하고 어떤 안전행동은 미진한지 등을 잘 살펴보는 것이 중요할 것입니다.

이제까지 안전문화가 안전행동에 영향을 미치는 과정에 대해 살펴 보았습니다. 그런데 과연 안전문화만이 안전지식, 기술, 동기, 그리고 안전행동을 결정하는 요인일까요? 물론 아닙니다. 그림 7에서 보는 것과 같이, 심리학자들은 사람들의 행동을 이해하기 위해서는 개인적 특성과 상황적 특성을 모두 고려해야 한다는 것을 강조합니다. 그렇다면 안전 동기와 능력, 그리고 안전행동을 결정하는 개인 특성은 무엇이 있을까요? 쉽게 생각해서 나이나 해당 업무에 대한 경력도 안전행동에 영향을 미칠 수 있습니다.

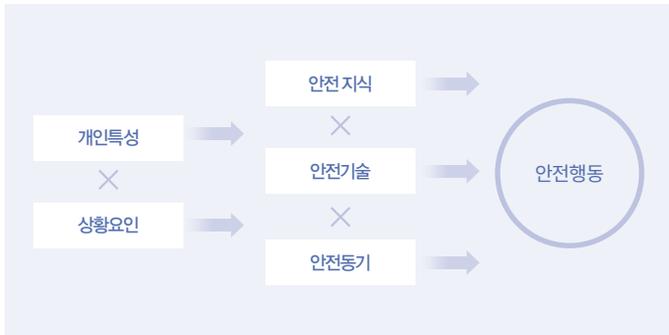


그림 7 | 안전행동의 선행변인들

심리학에서는 개인의 행동을 예측할 수 있는 중요한 요인으로 성격 특성을 듅니다. 요즘 많은 기업에서 ‘인성검사’를 해서 직원을 뽑는 것도 다 그런 이유겠지요. 안전분야에서도 근로자의 성격특성에 관한 많은 연구가 있었습니다. 예를 들어, 성격특성 중 성실성(계획적이고, 효율적이고, 목표달성을 중요시하는 등의 특성)이 높을수록, 작업 시 안전하게 행동하고, 사고도 덜 경험한다고 알려져 있습니다<sup>10</sup>. 반대로 외향적인 사람들은 내향적인 사람들보다 사고를 더 많이 경험한다고 합니다.

그렇다면 기업에서는 성실성이 높고 내향적인 사람들만 뽑아야 할까요? 성실성은 그렇다 쳐도, 내향적인 사람들만 모여 있는 조직은 왠지 너무 활력이 없지 않을까 걱정입니다. 그리고 이미 있는 직원들은 어떻게 할까요?

성격은 대체로 잘 변하지 않는 특성이기 때문에 이미 있는 직원들의 성격을 개조할 수도 없고 난감합니다. 그런데 다음 연구를 보면, 이런 문제에 대한 해답을 찾을 수도 있을 것 같습니다⑦.

이 연구에서는 근로자들의 성실성 및 안전행동과 함께 소속 조직의 안전문화를 측정하였습니다. 예상할 수 있는 것처럼, 성실성이 높은 근로자일수록 안전행동을 잘하는 것으로 나타났습니다. 그런데 흥미로운 점은 소속 조직의 구성원들이 안전문화를 공유하는 정도에 성실성이 안전행동에 미치는 효과가 달랐다는 것입니다. 그림 8이 보여주는 것처럼, 안전문화 공유정도가 높은 조직의 근로자들은 성실성이 안전행동에 영향을 미치기는 했지만, 그 정도가 상대적으로 약했습니다. 파란선의 기울기가 상대적으로 완만합니다. 반면, 안전문화 공유정도가 낮은 조직에서는 근로자 개인의 성실성 정도가 안전행동에 미치는 효과가 상대적으로 컸습니다. 빨간선의 기울기가 상대적으로 가파른 것을 볼 수 있습니다. 또한 이 그래프를 잘 살펴보면, 안전문화의 공유정도가 높은 조직의 성실성이 낮은 사람(A)은 성실성이 높은 사람(B)에 비해서는 안전행동을 덜 하지만, 여전히 안전문화의 공유정도가 낮은 조직에 근무하는 성실성이 높은 근로자(D)와 거의 비슷한 수준의 안전행동을 하는 것을 알 수 있습니다. 이러한 결과는 안전문화가 잘 공유된 조직에서는 비록 안전행동을 덜 할 수 있는 성격특성을 가진 근로자들도 안전한 행동을 어느 정도는 잘한다는 것을 보여줍니다.

성실성과 같은 근로자 성격특성이 안전에 영향을 미친다는 사실을 아는 것은 중요합니다. 하지만 안전에 영향을 미치는 개인 특성은 성실성 외에도

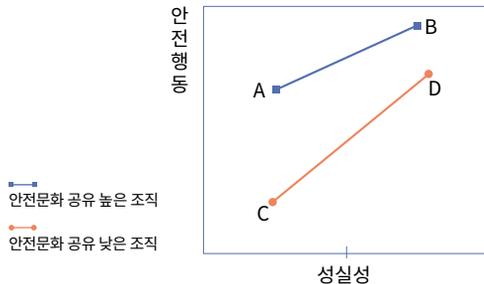


그림 8 | 안전문화의 강도에 따른 성실성과 안전행동의 관계

매우 다양합니다. 조직이 이러한 다양한 개인 특성들을 다 파악하기도 어렵지만, 파악한다고 해서 개인 특성을 변화시키기도 쉽지 않습니다. 그런데 이 연구에서 보는 것처럼, 안전문화는 안전에 대한 개인 특성의 영향력을 약화하는 힘을 가지고 있습니다. 따라서 조직의 입장에서는 안전문화를 잘 관리하는 것이 안전한 작업장을 만드는 효율적인 전략이 될 수 있는 것입니다.



## 2장 요약

이 장에서는 안전문화가 정확히 어떻게 사고와 재해를 예방하는 효과를 가지는지를 심리학적인 이론을 통해 살펴보았습니다. 사고와 재해가 발생하는 이유는 다양하지만, 가장 직접적인 원인은 사람의 행동입니다. 사람이 어떤 행동을 하기 위해서는 그 행동에 필요한 지식과 기술이 있어야 하고, 동시에 그 행동을 하겠다는 동기가 있어야 합니다. 안전 문화는 바로 구성원들의 안전행동에 필요한 지식, 기술, 동기에 영향을 미쳐서 안전행동을 하거나 하지 않게 만듭니다. ‘행동-결과 기대’ 이론은 안전문화가 구성원들의 안전 관련 지식, 기술, 동기에 영향을 미치는 원리를 설명합니다. 안전을 중요시하는 조직문화는 구성원들에게 안전에 도움이 되는 행동을 하면 좋은 결과가 생길 것이라는 기대를 하게 만듭니다. 반대로 안전이 덜 중시되는 조직문화에서는 그런 행동을 하는 것이 큰 도움이 안 되거나 오히려 안 좋은 결과를 낳을 것이라는 기대를 하게 합니다. 이러한 기대가 안전 지식, 기술, 동기에 영향을 주고, 결국은 안전한 혹은 불안정한 행동을 하게 만드는 것입니다.

한편, 사고와 재해 예방에 도움이 되는 안전행동은 정해진 안전규정을 따르는 안전준수행동 뿐만 아니라, 적극적으로 안전한 작업장을 만들기 위해 노력하는 안전참여행동을 포함합니다. 동료가 안전하게 작업할 수 있도록 도와주고, 자발적으로 위험요소를 찾아 개선을 요청하는 등의 안전참여행동은 안전한 작업장을 만들기 위해 반드시 필요하며, 안전문화는 구성원들에게 이러한 행동을 하는 것이 긍정적인 결과를 낳을 것이라는 기대를 하게 만듭니다.



마지막으로 안전행동에 영향을 미치는 개인적 특성과 상황적 특성에 대해 살펴보았습니다. 안전한 작업장을 만들기 위해 성격과 같은 구성원들의 개인특성을 이해하는 것이 중요하지만, 조직이 개개인의 다양한 특성을 모두 관리하는 데는 한계가 있습니다. 연구에 따르면, 안전문화는 개인특성이 안전에 주는 영향력을 감소시킬 수 있습니다. 따라서 건강한 안전문화를 만드는 것은 안전한 작업장을 만들기 위한 보다 효과적인 방법입니다.



안전문화  
길라잡이

---

chapter

3

# 리더는 안전문화 향상을 위해 무엇을 해야 할까요?



안전문화와 리더십

안전문화와 변혁적 리더십

동기 강화 상담기법을 이용한 안전 코칭 리더십

## 안전문화와 리더십

앞에서 안전문화에 대해 자세히 알아봤습니다. 만약 안전문화가 중요하다는 것에 어느 정도 동의하신다면, 다음 질문은 아마 “그래서 어떻게 하면 안전문화를 향상할 수 있을까”가 될 것 같습니다. 물론 안전문화 향상을 위한 하나의 정답이 있는 것은 아닙니다. 다들 잘 아시겠지만, 조직은 상당히 복잡하게 서로 얽혀져 있습니다. 좀 더 학문적으로 말하면, 조직은 다양한 관리 시스템의 조합이라고 말할 수 있습니다. 이 말은 조직의 안전문화를 조성하기 위해서는 여러 시스템을 통합적으로 조율하고 관리해야 함을 의미합니다. 구체적으로 Murphy 등(2014)<sup>④</sup>은 조직에서 핵심이 되는 5개의 관리 시스템이 있다고 주장합니다.

그 첫째는 ‘기업 외부 환경’으로, 기업 외부에 존재하는 법, 정치, 경제, 문화 등 사회적 요소들을 말합니다. 예를 들어, 안전에 관한 법률과 규제는 기업의 안전 정책과 실천에 큰 영향을 끼친다는 것을 우리는 잘 알고 있습니다. 또한, 전반적인 국가 경제 상태, 기술의 흐름, 안전에 대한 사회의 관심 등도 기업의 안전에 많은 영향을 미치게 됩니다.

두 번째는 ‘기업 내부 환경’으로 작업 분위기, 근로자들의 심리 혹은 신체적 요소를 포함합니다. 구체적으로 성과 목표, 업무량, 스트레스 등을 생각해 볼 수 있습니다. 만약 회사 경영 상태가 악화되어 인원 감축을 하는 상황이라면 이는 근로자들의 안전행동에 어떤 영향을 미칠까 생각해볼 수 있습니다.

세 번째는 ‘경영조직 구조’입니다. 경영진의 철학, 리더십, 부서 구조, 직급 간 위계구조 등이 포함됩니다. 예를 들어, 조직의 전반적인 안전을 관리하는 안전부서가 조직구조상 어디에 있는지, 누구의 관리 감독을 받는지, 부서장의 직급이 무엇인지가 조직의 안전활동에 큰 영향을 줄 수 있습니다.

네 번째는 ‘인사관리 체계’입니다. 예를 들어, 업무수행 평가기준, 교육 및 훈련 시스템, 승진 및 보상 체계 등을 포함합니다. 앞에서 성과제 보상의 의도치 않은 결과를 소개했는데요. 이처럼 인사관리 정책은 조직구성원들의 행동에 결정적인 영향을 미칠 수 있고, 안전행동도 예외는 아닙니다.

다섯 번째는 ‘작업방식 체계’로서 작업방식과 관련된 하드웨어적, 소프트웨어적 요소 전반을 의미합니다. 구체적으로 관리자당 부하직원의 수, 근무시간, 교대근무 방식, 시설, 장비, 컴퓨터 프로그램 등을 예로 들 수 있습니다. 이러한 요소들이 안전과 밀접한 관련이 있다는 것은 아마 현장에서 더 잘 아실 것입니다.

이처럼 안전은 조직의 다양한 시스템들과 관련이 되어 있고, 이 시스템들은 서로 밀접한 영향을 주고받습니다. 이는 어느 한 영역만 따로 떼어서 관리하는 것이 가능하지 않다는 것을 의미합니다. 안전을 촉진하기 위한 기존 노력의 상당수가 효과적이지 못했던 이유 중 하나는 어떤 특정 시스템만을 개선하려고 했기 때문이 아닌가 생각해 볼 수 있습니다. 그런데 주목할 점은 리더가 바로 이러한 여러 조직 관리 시스템들을 통합적으로 운영하는 역할을 한다는 것입니다. 기업의 내외부적인 시스템과 구성 요소들을 전반적으로 고려해서 실현 가능하면서도 서로 다른 시스템 간에 충돌하지 않는 정책과 전략을 세우고, 이에 따른 인사관리, 작업환경 개선, 설비투자 등에 대한 의사결정을 하는 것이 리더십의 역할이기 때문입니다.

실제로 연구들에 따르면, 경영진과 중간관리자의 리더십이 안전 문화 조성에 결정적인 역할을 하는 것으로 알려져 있습니다<sup>10</sup>. 특히 He 등 (2019)은 안전문화와 관련된 100개가 넘는 연구들을 종합해서 안전문화에 영향을 미치는 다양한 요인들의 상대적인 효과를 비교했습니다<sup>11</sup>. 그 결과, 리더십은 안전문화에 영향을 주는 여러 요인 중 가장 영향력이 높은 요인 중 하나로 나타났습니다. 조직에서 리더들은 작업장 안전을 위한 노력의 방향과 목표를 결정하고, 이를 조직구성원들에게 전달하고, 안전규정과 절차가 현장에서 실천되는지를 감독하는 등의 중요한 역할을 하기 때문입니다.

“

안전은 기업 외부 환경, 기업 내부 환경, 경영조직 구조, 인사관리 체계, 작업방식 체계 등 조직의 다양한 시스템들과 관련이 되어 있고, 이 시스템들은 서로 밀접한 영향을 주고받는다.

”

그런데 많은 사람이 리더십 하면 뛰어난 언변이나 카리스마적 행동과 같은 것을 리더의 특성과 행동으로 이해합니다. 그러나 최근 조직심리학자들은 리더십을 조직 내에서 상호작용하는 상사와 부하의 관계로 이해하는 것이 좋다고 생각합니다. 실제 조직에서 리더와 부하의 관계를 생각해보면, 어느 한쪽이 다른 한쪽에 일방적으로 영향을 미치지 않습니다. 리더가 부하 직원에게 영향을 미치지만, 반대로 부하직원이 리더에 영향을 미치기도 합니다. 많은 연구에 따르면, 부하직원들이 리더와의 관계에서 신뢰감을 느끼고, 자신이 존중받는다고 생각할수록, 조직에 대한 소속감과 일에 대한 만족도가 높습니다<sup>4)</sup>. 부하직원들의 능력과 성격, 태도 등이 모두 다르기 때문에 이러한 유대감을 형성하기 위해서 상사들은 개개인의 부하들을 이해하려고 노력하고 다양한 소통의 기회를 확보하는 것이 중요합니다.

작업장 안전을 위해서도 이러한 관계적 리더십을 형성하는 것이 중요합니다. 서로를 존중하고 신뢰하는 관계가 형성되면 부하직원은 상사가 감독하지 않더라도 안전규정을 성실히 지킬 가능성이 커집니다. 상사와의 다양한 소통을 통해 그런 규정이 왜 필요한지를 제대로 이해했기 때문입니다. 또한 관계적 리더십은 근로자들의 자발적인 동기와 적극적인 참여를 이끌어 냅니다. 앞에서 설명한 바와 같이, 정해진 안전규정과 절차만으로는 안전한 작업장을 만들 수 없습니다. 상사와 신뢰 관계를 맺고 있는 부하직원들은 안전을 자발적으로 챙기고, 안전개선을 위한 적극적인 의견을 낼 가능성이 큼니다. 실제로 Zohar 등(2014)은 경영진과 관리자들이 직원들과 신뢰할 만한 상호존중 관계를 형성하고, 작업장 안전을 위한 다양한 노력이 근로자들의 안전과 복지를 위한 것임을 분명히 하는 것이 안전문화에 긍정적인 영향을 준다는 것을 보여 주었습니다<sup>4)</sup>.

## 안전문화와 변혁적 리더십



서로 믿는 리더십 관계를 만들기 위해 리더는 무엇을 할 수 있을까요? 연구에 따르면, 변혁적 리더십이 이러한 관계를 맺는 데 효과적이며 더 나아가 안전문화 향상에 큰 도움이 된다고 합니다<sup>4)</sup>. 그렇다면 변혁적 리더십

“  
작업장 안전을 위해서도  
이러한 관계적 리더십을 형성하는 것이 중요하다.  
서로를 존중하고 신뢰하는 관계가 형성되면 부하직원은  
상사가 감독하지 않더라도 안전규정을  
성실히 지킬 가능성이 커진다.  
”



이란 무엇일까요? 일반적으로 변혁적 리더십을 설명할 때 거래적 리더십과 대비해서 설명하는데, 거래적 리더십은 부하직원들이 해야 할 일을 명확히 지시하고 보상과 처벌을 이용하여 이를 하도록 만드는 리더십이라고 할 수 있습니다. 이에 비해 변혁적 리더십은 현재가 아닌 미래에 초점을 두고 새로운 비전과 영감을 제시하고, 구성원들이 변화할 동기를 불러일으키는 특징을 가집니다<sup>24</sup>. 그렇다고 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 서로 대치되는 개념은 아닙니다. 거래적 리더십은 리더라면 기본적으로 해야 할 일을 하는 것이고, 조직 운영을 위해 매우 중요합니다. 그러나 단순히 성과와 보상을 맞바꾸는 관계만으로 새로운 조직문화를 만드는 것은 한계가 있습니다.

너무 이상적으로 느껴질 수도 있지만, 좀 더 구체적인 변혁적 리더의 특징을 살펴보면 충분히 가능할 수도 있겠다고 생각될 것입니다<sup>25</sup>. 첫째는 리더가 부하직원들의 롤 모델이 되는 것입니다. 롤 모델이란 직원들이 믿고, 존경하며, 닮고 싶어 하는 리더를 말합니다. 자신의 역할을 책임감 있게 수행하고, 굿은일에 솔선수범하며, 자신의 이익보다는 구성원들의 이익을 먼저 챙기는 행동들이 직원들의 존경과 신뢰를 가져옵니다. 이처럼 리더가 부하들의 롤 모델이 되면, 부하직원들에게 일일이 시키지 않아도 안전하게 행동하게 만드는 영향력을 발휘할 수 있습니다. 요즘 ‘선한 영향력’을 행사하는 아이들이 종종 화제가 되는데, 바로 이런 효과라고 할 수 있습니다. 리더가 안전영역에서 이러한 영향력을 가지려면, 우선 리더가 안전에 많은 관심을 가진다는 것을 보여주고, 스스로 안전절차를 잘 지키며, 구성원들의 입장에서 위험요소를 해결하려고 최선을 다하는 모습을 보여주는 것이 필요합니다.

둘째는 영감을 통한 동기부여입니다. 사실 다른 사람들에게 영감을 준다는 것은 일반적인 리더들에게는 거리가 먼 일이라고 생각할 수 있습니다. 적어도 애플의 스티브 잡스나 테슬라의 일론 머스크 정도는 되어야 누군가에게 영감을 줄 수 있을 것 같으니까요. 하지만, 영감을 준다는 것은 되고 싶은 미래를

“

리더가 안전영역에서 영향력을 가지려면,  
우선 리더가 안전에 많은 관심을 가진다는 것을 보여주고,  
스스로 안전절차를 잘 지키며, 구성원들의 입장에서 위험요소를  
해결하려고 최선을 다하는 모습을 보여주는 것이 필요하다.

”

생각하게 만드는 일이라고 생각할 수 있습니다. 예를 들어, 안전한 일터를 만들자는 목표를 제시하고 구성원들을 여기에 동참시키고자 하는 상황을 생각해봅시다. 만약 ‘사고가 나면 나도 옷 벗어야 한다.’ ‘우리 작업장에서는 절대 사고가 나서는 안 된다.’ ‘반드시 무재해 1000일을 달성하자’라고 말하는 리더에게 영감을 받기는 어렵습니다. 그보다는 구성원들이 원하는 미래, 혹은 비전을 제시해야 합니다. 모두 안전을 잘 지켜서 건강하고 즐겁게 작업하고 집으로 돌아가는 일터가 되면 얼마나 좋을지를 상상하도록 합니다. 나아가 그런 기업에 더 좋은 인재가 모이고, 더 좋은 일감이 생기고, 더 자랑스러운 직장이 될 수 있음을 설득해야 합니다. 이러한 긍정적인 비전은 구성원들에게 안전한 행동을 스스로 하려는 동기를 부여할 수 있습니다.

셋째로 변혁적인 리더는 부하직원들에게 기존의 방식 대신 새롭고 혁신적인 방법을 생각해볼 것을 격려합니다. 그런데 새로운 시도는 언제나 실패할 가능성이 있습니다. 이때 실패의 책임을 따지고 처벌한다면 혁신이 성공할 수 없습니다. 변혁적 리더는 새로운 시도가 실패했을 때도 시도 자체에서 의미를 찾고 시도를 통해 배운 점을 바탕으로 개선책을 마련할 수 있도록 건설적인 피드백을 제공합니다. 일반적으로 안전은 매우 보수적인 것이라고 오해합니다. 하지만 안전에서도 얼마든지 새로운 접근을 시도할 수 있습니다. 예를 들어, 안전교육은 안전 전문가가 하는 것이라는 고정관념을 깨고, 신입 직원이 생각하는 안전을 직원들에게 가르치게 할 수 있습니다. 이러한 과정에서 서로 처지를 바꿔서 생각해보고 새로운 시각을 갖게 된다면, 전문가의 안전교육의 몇 배 이상의 효과를 볼 수 있습니다.

마지막으로는 개별적 배려입니다. 변혁적인 리더는 조직구성원들 개개인을 인정하고 이해하려고 힘씁니다. 사람마다 업무 능력과 경험이 다르고, 안전을 바라보는 생각도 다를 수 있습니다. 이에 비해 안전은 정해진 규정과 절차를 따르는 것을 모두가 중요하게 여깁니다. 변혁적인 리더라면, 무조건 강요하기보다는 개개인의 눈높이에서 안전규정과 절차의 필요성을 꾸준히 이해시키는 것이 필요합니다. 사람들은 일반적으로 어떤 행동을 해야 하는 이유를 이해하면 좀 불편해도 그 행동을 하게 됩니다. 또한 안전규정과 절차를 잘 지키지 않는 사람이 있다면, 왜 그런지 그들의 생각을 들어주고, 이를 어떻게 해결할지에 대해 진심으로 같이 고민해주는 자세가 필요합니다.

## 동기 강화 상담기법을 이용한 안전 코칭 리더십

앞에서 설명한 변혁적 리더십이 좋아 보이기 는 하지만 구체적으로 무엇부터 시작해야 할지 막막할 수 있습니다. 그래서 이번에는 조직구성원의 자발적인 행동을 이끌어 낼 수 있는 리더십 코칭 방법을 소개하고자 합니다. 이 방법은 동기 강화 상담이라는 상담기법에 바탕을 둡니다. 이 기법은 중독치료 분야에서 시작된 상담기법으로 행동 변화에 수동적인 사람들로 부터 자발적 참여를 이끌어 내는데 유용한 대화의 원리와 기술들로 이루어져 있습니다. 동기 강화 상담기법은 최근 건강관리, 학습, 리더십 분야 등에서 활발히 적용되고 있습니다<sup>48)</sup>.

새로운 조직문화를 도입하기 위해 노력하는 리더들은 종종 구성원들의 비자발적인 모습에 답답함과 좌절감을 느낀다고 토로합니다. 동기 강화 상담에서는 이러한 답답함이 밖으로 드러나는 구성원들의 말과 행동에만 초점을 맞추기 때문이라고 지적합니다. 밖에서 보면 변화하려는 동기가 하나도 없어 보이는 사람도 숨어있는 동기가 어딘가에는 존재할 수 있습니다. 생각해 보면 여러분도 전혀 할 생각이 없었던 일이었는데 주위에서 그 일이 나에게 얼마나 중요한지를 잘 알려주면 마음이 조금씩 움직여서 결국은 그 일을 하게 된 경험이 있을 것입니다. 안전문화도 마찬가지 아닐까요? 누구나 기본적으로 안전하게 일하고 싶은 생각은 가지고 있습니다. 단지 실제로 안전행동을 하는데 필요한 동기를 끄집어낼 누군가가 필요한 것일 수 있습니다. 만약 리더가 이런 역할을 할 수 있다면, 그 조직은 더 효과적으로 안전문화를 향상시켜 나갈 수 있을 것입니다.

그렇다면 무엇인가를 하려는 ‘동기’는 어디에서 나올까요? 동기 강화 상담 전문가들은 자율성과 자기결정권이 중요하다고 주장합니다. 그런데 조직에서 이미 정해진 규칙을 제시하고, 이를 지킬 것을 명령하는 상황에서는 자율성이나 자기결정권을 기대하기 어렵다고 생각할 수 있습니다. 많은 안전규정과 절차는 법적인 요구사항에 따라 만들어지기 때문에 작업자에게 안전에 대한 자율성과 자기결정권을 줄 수 없다고 생각할 수도 있습니다. 하지만, 그런 상황에서도 리더로서 구성원들에게 자율성과 자기결정성을 느낄 수 있게 도울 방법은 있습니다. 아래에서 구체적으로 구성원의 자기결정권을 높여 자발적

동기를 유발하는 데 도움이 될 수 있는 대화의 원리와 기술을 설명해보겠습니다.

### 양가감정

우선 제일 먼저 이해해야 할 개념 중 하나가 ‘양가감정’입니다. 행동의 변화를 시도하는 상황에서 사람들은 종종 양가감정을 갖게 됩니다. 즉, 행동 변화에 동의하는 감정과 동의하지 않는 감정이 동시에 존재합니다. 운동을 전혀 안 하고 살아왔던 사람이 최근 건강에 문제가 생겨 일주일에 한 번씩 운동하기로 결심한 상황을 생각해보겠습니다. 결심할 때는 정말 운동을 하겠다고 굳게 마음먹었지만, 실제 운동할 시간이 되면 정말 하기 싫은 혹은 할 수 없는 이유가 생깁니다. 이는 운동에 대한 ‘양가감정’ 때문입니다.

양가감정은 안전행동에도 적용됩니다. 보안경을 착용해야 하는 상황을 생각해볼까요? 작업 시 보안경을 착용하겠다는 생각과 동시에 착용하기 싫다는 양가감정이 동시에 존재할 수 있습니다. 이런 양가감정이 발생하는 이유는 전에 보안경을 안 쓰고 작업해도 문제가 없어서, 그날 몸 상태가 안 좋아서 일을 빨리 마치고 퇴근하고 싶어서, 보안경이 익숙하지 않아 오히려 더 위험할 것 같아서, 보안경을 안 쓰고 일하는 습관 때문에 등 다양할 수 있습니다❶.

그런데 현장에서 보안경을 써야 하는 공정에서 보안경을 쓰지 않은 근로자들을 보면, 리더들은 반사적으로 이를 교정하려고 듭니다. 즉, 근로자의 불안전 행동을 지적하고, 안전규정에 따라야 한다고 훈계하거나, 안전규정을 따르지 않으면 벌칙을 줄 것이라고 경고합니다. 물론 어떤 리더들은 좀 더 친근하게 ‘보안경 꼭 쓰셔야 합니다’라고 슬쩍 이야기하고 지나갈 수도 있습니다. 하지만 이러한 ‘나이스’한 행동조차 동기강화상담에서는 ‘교정반사’에 해당합니다. 근로자들이 양가감정을 가진다는 사실을 인정하고, 왜 그런 양가감정을 가지는지에 대한 이유를 귀담아듣는 과정은 없기 때문입니다. 이러한 리더의

“

누구나 기본적으로 안전하게 일하고 싶은 생각은 가지고 있다. 단지 실제로 안전행동을 하는데 필요한 동기를 끄집어낼 누군가가 필요한 것일 수 있다.

”

‘교정반사’는 해당 직원에게 자율성을 침해받았다는 느낌이 들도록 만들고, 결과적으로 행동을 바꿀 수 있는 구성원 자신의 동력을 떨어뜨릴 수 있습니다. 따라서 리더들이 가능한 한 피해야 할 행동이 바로 ‘교정반사’ 행동입니다.

그렇다면, 스스로 안전하게 행동하고자 하는 동기를 유발하기 위해서는 어떻게 해야 할까요? 첫째, 상대가 ‘양가감정’을 경험한다는 것을 인지해 줍니다. 예를 들어, 안전규정을 지키지 않는 근로자에게 간단히 “지켜야 한다고 생각하면서도 잘 지키지 못하지요?”라고 말해줍니다. 그다음은 양가감정의 원인을 함께 생각해봅니다. 먼저 안전규정을 지키는 것에 동의하는 측면에 대한 근로자의 생각을 들어봅니다. 예를 들어, 근로자의 관점에서 안전규정을 지켜야 한다고 생각하는 이유를 물어봅니다. 이때 근로자가 “지키라고 하는 것이니까요”, “안전이 중요하니까요”처럼 막연히 대답한다면, 한 걸음 더 들어가는 질문이 필요합니다. 예를 들어, “그런데 왜 회사에서는 이걸 꼭 지키라고 할까요?”, “이 규정을 지키는 게 왜 안전에 도움이 될까요?” 등의 추가 질문을 통해 구체적으로 왜 중요한지에 대한 이유를 근로자 스스로 생각할수록 도와 줍니다. 이러한 과정을 통해 근로자 자신이 말한 논리에 스스로 동의하게 만드는 효과를 얻고자 합니다. 또는 근로자에게 안전규정이 잘 지켜지는 현장을 경험한 적이 있는지, 그곳에서는 왜 잘 실행되고 있는지 이유를 물어볼 수 있습니다. 이런 질문은 이상적인 상황(가고자 하는 미래)과 조건을 스스로 설명하게 함으로써, 근로자의 변화 동기를 향상하고 동시에 변화를 위한 방법을 스스로 도출할 수 있게 도와줍니다.

물론 안전규정을 지키지 않게 되는 이유에 대해서도 자세히 들어 봐야 합니다. 예를 들어, 보안경을 착용하는 규정이 혹시 안전에 도움이 안 된다고 생각하는지, 이런 규정이 현장에서 맞지 않는다고 생각하는 이유가 있는지, 실제 보안경을 쓰고 작업하기 어려운 이유가 있는지, 규정이나 장비에 관한 개선

“

대화에서 조직구성원이 주도권을 가질 수 있도록 하는 가장 쉽고 효과적인 방법은 리더가 방법을 나열하고 지시하는 것이 아니라 좋은 질문을 하는 것이다.

”



필요성은 없는지 등을 자세히 질문할 필요가 있습니다. 우리가 보통 동의하지 않는 의견을 듣기 어려운 이유는, 일단 이야기하라고 하면 그 의견에 모두 동의 해줘야 할 것 같은 압박감을 느끼기 때문입니다. 동기강화상담에서는 이유를 듣는다고 해서 모두 동의하거나 수용할 필요는 없다고 봅니다. 그렇다고 리더가 그 자리에서 상대의 생각이 틀렸다고 반박하거나 설득할 필요도 없습니다. 오히려 리더가 논쟁이나 반박을 하면, 구성원은 이에 대한 ‘저항’이 높아질 수 있습니다. 동기 강화에서는 ‘저항’을 낮추는 것을 목표로 하기 때문에, 그럴 때는 그냥 “그렇게 생각하는군요” 정도로 넘어가는 것이 좋습니다. 대화과정에서 자신은 인식하지 못하지만 변화의지를 보이는 단어들 이 나타날 때, 리더가 그 단어들을 반복해주거나, 의미를 물어보거나, 구체화할 수 있는 질문을 해 주는 것이 효과적입니다.

결론적으로 리더가 조직구성원의 양가감정에 관해 묻는 이유는 상대방의 관점을 ‘이해’하기 위해서입니다. 게다가 구성원 자신의 논리가 합리적인지 아닌지를 자신의 목소리를 통해 들을 수 있는 과정을 거치는 것 자체가 자기결정권을 느끼게 하는 효과가 있습니다. 따라서 대화에서 조직구성원이 주도권을 가질 수 있도록 하는 가장 쉽고 효과적인 방법은 리더가 방법을 나열하고 지시하는 것이 아니라 좋은 질문을 하는 것입니다. 리더가 구성원에게 질문한다는 것은 구성원의 경험을 존중한다는 의미이며, 이는 구성원을 단순한 부하직원이 아니라 그 분야의 전문가로, 파트너로서 인정한다는 태도를 보여

줍니다. 리더의 역할은 좋은 질문을 통해서 파트너가 이미 가지고 있지만, 스스로 명확히 인식하지 못하고 있는 양가감정을 드러내서 해결하는 과정을 돕는 것입니다. 조직구성원이 자신의 의견과 생각을 피력하는 과정에서 자기결정권을 가지게 된다면, 이미 정해진 규정이라도 자율성을 경험하게 되고, 이는 자발적으로 규정을 준수하는 행동으로 연결될 수 있습니다.

### 동기 강화를 위한 대화의 단계

지금까지 행동변화시 양가감정을 다루는 것의 중요성에 관해 이야기했습니다. 이제 본격적으로 자발적인 동기를 유발하기 위해 어떻게 대화를 해나갈지 살펴보겠습니다. 동기강화상담에서는 효과적인 대화를 하려면 순서가 중요하다고 이야기합니다. 여러분은 현장에서 어떻게 대화를 시작하시나요? 많은 사람이 본론부터 먼저 말하는 것이 효율적이라고 믿습니다. 그러나 동기강화상담에서는 제일 먼저 상대와 관계를 형성하고 대화 주제에 대한 초점을 맞추는 데 많은 시간을 투자하는 것이 더 효과적이라고 제안합니다. 이러한 초기 단계가 잘 진행되면, 오히려 본론을 이야기하는 데는 에너지를 많이 쓰지 않아도 된다는 겁니다. 실제로 어떤 일을 할 때, 그 일 자체에 대한 계획도 중요하지만, 같이 일을 하는 사람들과의 관계, 그 일을 하는 과정에서 주고받는 좋은 상호작용이 우리를 움직이게 했던 경험이 있으시지요? 행동 변화를 위해서도 이러한 맥락을 잘 쌓고 시작하는 것이 중요합니다.



자 이제부터 구성원들이 스스로 변화할 수 있도록 도와주는 대화의 단계인 1) 관계형성하기, 2) 초점 맞추기, 3) 유발하기, 4) 계획하기에 대해 하나씩 살펴보겠습니다(그림 9). 이 단계는 아래 그림과 같이 표현할 수 있습니다. 이러한 대화 단계는 1:1 대화에도 적용할 수 있지만, 부서 회의와 같은 여러 명과의 대화에서도 적용 가능합니다.

첫째, ‘관계형성하기’ 단계에서는 전체 대화과정 중 가장 중요한 부분으로 가장 많은 시간을 투자해야 합니다. 이 단계에서 리더는 구성원과의 연결고리를 찾고, 열린 마음으로 상대방의 생각을 들어봅니다. 처음부터 안전 행동에 관해 이야기하기보다는 좀 더 구성원 개개인에 대해 이해를 하려고 노력합니다. 예를 들어, ‘하는 일 중에 어떤 부분이 재미있는지’, ‘어떤 부분에서 보람을 느끼는지’, 또는 반대로 ‘어떤 부분이 어려운지’, ‘회사와 관련해서 궁금한 점은 없는지’ 등의 개인적인 질문부터 ‘일하면서 안전이 걱정되는 점은 없는지, 아니면 오히려 안전규정 때문에 불편한 점은 없는지’ 등과 같이 주제와 관련이 있으면서도 개인적인 측면에 관심을 보여주는 질문을 통해서 구체적인 내용에 관해 이야기하기 전에 신뢰감을 쌓는 작업이라고 볼 수 있습니다.

둘째, ‘초점 맞추기’ 단계에서는 앞에서의 관계형성을 바탕으로 본격적으로 작업장 안전에 대한 구체적 주제를 선택합니다. 이때 중요한 것은 구성원 스스로가 어떤 주제에 초점을 맞춰서 이야기할지 선택권을 주는 것입니다. 예를 들어, ‘우리 작업장에서 안전과 관련하여 중요한 이슈가 무엇이라고 생각하는지’, ‘안전한 조직문화를 만들려면 무엇부터 해야 하는지’처럼 일반적인 질문을 통해 구성원의 관심사를 탐색해 보는 것이 필요합니다. 이러한 질문에 대한 구성원들의 답에 따라 구체적인 주제를 잡고 이야기를 진행해 나갑니다. 여기서 중요한 것은 구성원이 선택한 영역부터 먼저 이야기를 할 수 있도록 선택권을 부여하는 것입니다. 같은 주제에 관해 이야기한다고 할지라도 자신이



그림 9 | 동기강화상담의 대화 단계

3장.  
리더는 안전문화  
향상을 위해  
무엇을 해야 할까요?



스스로 선택한 문을 통해 들어가는 것이 훨씬 더 존중받는 느낌이 들게 합니다.

셋째, ‘유발하기’ 단계는 구성원의 양가감정 뒤에 숨어있는 변화 의지를 수면 위로 드러나게 도와주는 단계입니다. 앞서 언급했던 것처럼 우리의 마음에는 변화를 향한 마음과 변화를 거부하는 두 마음이 동시에 존재합니다. 리더는 대화 중 구성원이 조금이라도 변화하고자 하는 마음이 보이는 말을 하면 이를 잘 알아차리는 것이 중요합니다. 동기강화상담에서는 변화를 향하는 마음이 보이는 말들을 ‘변화대화’라고 합니다. ‘변화대화’는 바람(Desire), 능력(Ability), 이유(Reason), 필요성(Need)으로 나타납니다. 영어 첫 자를 딴 약어로 D.A.R.N. 이라고 부릅니다. 리더의 역할은 구성원이 바람, 능력, 이유, 필요성을 담은 말을 하게 되면, 이를 다른 말로 돌려주는 반영을 함으로써 상대의 변화에 대한 마음을 강화해주는 것입니다.

그럼 D.A.R.N.이 나타나는 말들의 예들을 들어보겠습니다. 먼저, ‘바람’은 “상황이 달라졌으면 좋겠다”, “모두 안 다치고 일할 수 있으면 좋겠다” 처럼 변화에 대한 바람이 담겨 있는 말입니다. ‘능력’은 “마음먹으면 할 수 있죠”, “이전에도 해본 적이 있다” 등 변화할 수 있는 자신감이 나타나는 말입니다. ‘이유’는 “그러면 우리가 ~을 얻게 될 것이다”, “그게 잘되면 사고는 일어나지 않았을 텐데” 등 변화를 이루면 어떤 장점이 있다는 것을 설명하는 말에서 나타납니다. 마지막, ‘필요성’은 “지금에서는 이 방법밖에 없다”, “지금까지 해오던 방식대로 해서는 안 된다” 등 상황적으로 이러한 변화가 필요하다는 내용을 담고 있습니다.

리더는 구성원이 D.A.R.N.이 들어간 이야기를 하면, 이를 다시 강조해서 말해주는 것이 필요합니다. 이러한 행동은 리더가 거울의 역할을 해 준다고 해서 ‘반영하기’ 대화법이라고 하는데, 아래에서 다시 설명하도록 하겠습니다. 중요한 것은 이러한 되돌려 말해주는 과정을 통해 구성원은 자신의 숨어있는 변화 동기를 좀 더 명확히 확인할 수 있는 기회를 얻게 된다는 것입니다.

‘유발하기’ 단계에서 사용할 수 있는 유용한 기법으로 ‘중요도-자신감 척도’가 있습니다. 가령 특정 안전규정이 얼마나 중요한지를 1-10점 척도로 대답해보라고 요청을 했을 때, 조직구성원이 2점이나 3점으로 대답했다고 가정해 보겠습니다. 이때 왜 그렇게 낮게 생각하느냐고 물어보면, 상대는 그것이 중요하지 않은 이유를 방어적으로 설명을 할 가능성이 큽니다. 그런데 이는 우리가 원하는 방향이 아닙니다. 반대로, 왜 0도 아니고 1도 아니고 2인지를 물어볼 수 있습니다. 즉, 왜 더 낮은 점수가 아닌지를 물어보는 것입니다. 이 경우, 상대는 그 규정이 완전히 필요 없는 것은 아니고, 이런저런 이유로 있긴 있어야 한다고 대답할 가능성이 큽니다. 이러한 대답은 규정의 ‘필요성’에 대한 변화 대화를 이끌어 낼 수 있는 좋은 기회가 될 것입니다.

비슷하게 ‘자신감’ 척도도 사용 가능합니다. 이번에는 특정 안전 규정을 준수할 수 있는 자신감이 어느 정도인지를 물어봅니다. 구성원이 10점 만점에 5점이라고 대답했다면, 역시 왜 1도 아니고 2도 아니고 5인지를 다시 물어봅니다. 그러면, 상대는 자신이 이 규정을 준수할 수 있는 능력에 관해 설명하게 되고, 이는 변화대화를 유발한 것입니다. 덧붙여 5에서 6으로 7로 올라가려면 어떤 교육이나 훈련, 도움이 필요한지를 물어볼 수 있습니다. 그러면, 구성원이 스스로 구체적으로 행동을 수정할 방안을 고민하고 만들어 낼 기회를 제공하게 됩니다.

“

리더가 구성원의 변화대화를 반영해 주는 거울의 역할을 하면, 구성원은 자신의 동기를 더욱 명확히 확인하게 된다

”

마지막 단계는 ‘계획하기’입니다. 본격적으로 안전행동의 목표를 설정하고, 그 목표를 달성하는 데 필요한 세부 계획들을 수립하는 단계입니다. 앞에서 말한 바와 같이, 직장에서 안전행동에 관한 이야기를 나눌 때 처음부터 ‘계획하기’ 단계로 들어가는 경우가 대부분입니다. 동기강화상담에서는 앞서 설명한 ‘관계형성하기’, ‘초점맞추기’, ‘유발하기’ 단계가 제대로 되어야지 ‘계획하기’가 효과적으로 진행될 수 있다고 봅니다. 즉, 리더가 미리 계획을 세운 후 구성원들에게 전달하는 계획은 결국 리더의 계획이지, 그 계획을 실천해야 하는 구성원들의 계획이 되지 않기 때문입니다.

‘계획하기’ 단계에서 역시 리더는 주로 질문을 통해 구성원들의 의견을 듣습니다. 예를 들어, 앞 단계에서 안전하게 작업하려면 우선 안전규정을 준수해야 하는데, 안전규정을 잘 안 지키게 되는 이유가 작업장 현실에 맞지 않기 때문이라는 의견이 많았다고 가정해 보겠습니다. 그럼 리더는 ‘이 상황에서 제일 먼저 해야 할 일이 무엇인지’ 혹은 ‘현 상황에서도 안전규정을 준수하기 위해 그나마 가장 손쉽게 할 수 있는 일이 무엇인지’를 질문할 수 있습니다. 계획을 실천으로 옮길 수 있으려면 가장 손쉽게 할 수 있는 첫 번째 단계를 잘 설정하는 것이 매우 중요합니다. 여기서 초점은 계획의 세부적인 단계를 체계적으로 설정하는 것입니다. 가장 쉬운 단계를 스스로 선택하게 하면 많은 것을 한 번에 해야 한다는 중압감을 덜어낼 수 있습니다. 그런 의미에서 장기적인 목표와 세부 목표를 나누고, 세부목표들의 달성을 앞으로 어떻게 점검해 나갈지에 대한 의견을 구성원에게서 듣는 것이 중요합니다. 달성하기 어려운 일이라고 할지라도 이 과정에서 각 세부 단계를 스스로 결정하고, 단계적 성공 경험을 해나가도록 격려하는 것은 조직구성원의 동기를 활성화하는 데 중요합니다.

### 대화의 기술

이상의 대화의 4단계에서 리더는 기본적으로 ‘안내자’의 역할을 수행합니다. 안내자는 상대를 끌고 나가는 사람이 아닙니다. 누군가 자신을 ‘끌고’ 간다고 생각하면, 구성원은 자율성과 자발적 동기를 잃게 됩니다. 그렇다고 해서 뒤따라가는 사람도 아닙니다. 무조건 구성원들의 의견을 따라가다 보면 조직의 목표와 다른 방향으로 갈 수 있습니다. 구성원들을 끌고 가거나 뒤따라가지 않으면서도 효과적인 안내자의 역할을 하는 것은 쉬운 일은 아닙니다.

하지만 지금부터 설명할 4가지 대화 기술을 익히면 생각보다 어려운 일은 아닐 수 있습니다.

첫째 대화의 기술은 ‘열린 질문’을 하는 것입니다. 정해진 답을 요구하는 질문은 ‘닫힌 질문’인데 반해, 열린 질문은 답이 정해져 있지 않고 상대방의 생각을 자유롭게 이야기할 수 있는 질문을 말합니다. 예를 들어 ‘이 안전 규칙이 중요한가, 중요하지 않은가’와 같은 질문은 이미 답이 정해져 있는 닫힌 질문입니다. 이런 질문은 구성원에게 ‘중요하다’라고 답해야만 할 것 같은 부담감을 줍니다. 그러나 ‘이 안전규정이 우리가 안전하게 작업하는데 어떻게 도움이 될까요?’라고 물어보는 것은 리더가 다양한 생각에 대해 열려 있다는 뉘앙스를 전달하고, 상대방의 생각을 구체적으로 들어볼 수 있는 문을 열어줍니다. 일반적으로 ‘어떻게’ ‘왜’ ‘무엇을’과 같은 어구를 사용하면 열린 질문을 만들 수 있습니다.

대화의 기술 두 번째는 ‘인정하기’입니다. 대화 시 상대방의 시도, 노력, 바람, 성공 등을 구체적인 근거를 가지고 이야기하는 것입니다. 예를 들어, 한 구성원이 작업 시 보안경을 착용해야 하는데 김이 서려서 사용을 잘 안 하고 있습니다. 김이 안 서리게 할 방법에 대해 여러 가지 시도들을 해본 적이 있다고 가정합시다. 보안경 착용이라는 규정준수 여부로만 보면, ‘인정하기’의 재료가 되지 않을 수 있습니다. 하지만 여러 시도를 해봤다는 것은 구성원이 이 규정을 중요하게 생각하고 노력하고 있다는 증거가 됩니다. 이때 리더가 “김 서림을 방지하려고 여러 고민을 해보았다고요. 안전규정을 지키려고 진지하게 생각해보셨



균요”라고 인정해 주면 그 구성원은 더욱 적극적으로 문제를 해결하거나, 혹은 불편하더라도 보안경을 잘 쓰겠다는 동기를 가지는데 도움이 됩니다.

대화의 기술 세 번째는 ‘반영하기’입니다. 반영이란 상대방의 이야기를 경청하고 변화하고자 하는 의지를 보이는 부분, 즉, ‘변화대화’를 강조하여 돌려주는 방법을 말합니다. 예를 들어, 구성원이 “보안경을 쓰자니 답답하고 안 쓰자니 혹시 다칠까 불안합니다”라고 이야기한다고 가정해 봅시다. 리더는 이말 속에 녹아 있는 변화 이유를 강조하면서 “불안감을 낮추고 일에 집중하기 위해서는 보안경을 써야 한다고 생각하는 것 같네요”라고 다시 말해줄 수 있습니다. 이런 ‘반영하기’가 그냥 상대방이 한 이야기를 따라하는 것처럼 들릴 수 있지만, 조직구성원은 리더가 자신의 이야기를 경청하고 가치 있게 듣고 있다는 점에서 파트너십을 가지게 되고, 자신의 말 중의 변화대화를 지속적으로 거울처럼 돌려받게 되면 상대방은 자신이 한 말대로 행동하게 될 가능성이 커집니다.

마지막 대화 기술은 ‘요약하기’입니다. 대화를 마지막으로 정리할 때, 그때까지 한 이야기 중에 변화대화를 정리 요약해서 돌려주는 방법입니다. 종종 이런 노력을 꽃송이로 꽃다발을 만드는 것에 비유합니다. 변화대화가 하나하나의 꽃송이고, 이를 잘 엮어서 아름다운 꽃다발을 만들 듯이, 상대방이 한 이야기의 핵심을 요약해서 다시 말해줍니다. 예를 들어 “정리를 해보면, 오늘 보안경을 쓰는 게 필요하지만 잘 안 쓰게 되는 이유를 이야기 해 주셨네요. 개인적으로 필요성을 느끼고 있고, 시간을 들여 많은 생각을 해 온 것 같네요.



회사나 리더인 저도 고민해봐야 할 좋은 의견이라고 생각합니다. 다시 시간을 내서 이 문제를 어떻게 해결할지 아이디어를 모아보면 어떨까요?”라고 요약하기 및 다음 대화거리를 유도할 수 있습니다. 이처럼 요약하기의 목적은 대화 중에 조직구성원이 언급한 조각들을 하나로 모아 ‘전체 그림’을 보여줌으로써 자신이 봉착한 문제에 대한 본인의 생각과 반응들을 다시 한번 인식할 수 있도록 돕고, 나아갈 방향을 설정할 수 있도록 이끄는 것에 있습니다.

그림 10은 지금까지 설명한 동기 강화 안전코칭 리더십을 정리해서 보여줍니다. 상대방의 행동변화를 이끌어내기 위해서 그 사람의 자율성을 해치지 않는 방식의 말하기 연습이 필요하다는 것을 알 수 있습니다. 그 시작은 반사적으로 상대방의 행동을 교정하려는 대신, 상대의 양가감정을 이해하고 인정하는 태도입니다. 또한 대화를 나눌 때 상대와의 관계형성에 큰 노력을 투자하고, 상대방이 변화의 단서를 드러내는 순간을 잘 포착해서 돌려주는 습관이 중요합니다. 상대방의 작은 변화동기라도 거울로 확대해서 돌려주면, 구성원의 자발적인 안전동기를 키우는 데 도움을 줍니다. 결론적으로 리더로서 상대방을 단기간에 변화시켜야 한다는 생각과 부담을 내려놓고, 질문과 반영을 많이 해 주는 것이 조직의 안전문화를 향상하는 보다 효과적인 방법이 될 수 있습니다.

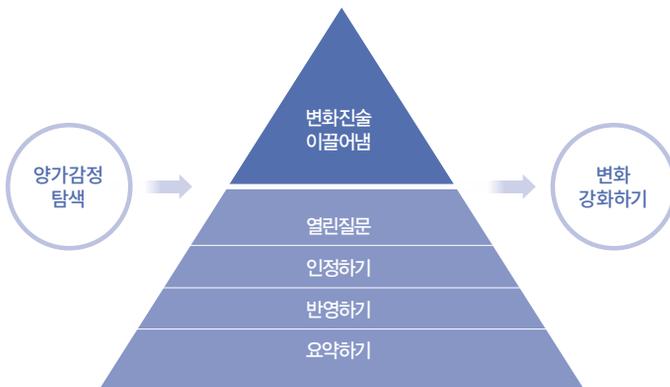


그림 10 | 동기강화 상담의 대화 기술



## 3장 요약

이장에서는 안전문화에서의 리더십의 역할, 바람직한 리더십 행동, 그리고 현장에서 사용할 수 있는 안전코칭 기법에 대해 알아보았습니다. 하나의 조직은 크건 작건 다양한 시스템들의 복잡한 조합으로 만들어져 있으며, 안전한 조직문화를 만들기 위해서는 이러한 시스템들에 전반적인 영향을 미칠 수 있는 리더의 역할이 중요합니다. 실제로 연구에 따르면, 경영진과 중간관리자의 리더십이 안전문화 구성에 결정적인 영향을 미치는 것으로 나타났습니다.

안전문화 구성을 위해서는 변혁적 리더십이 효과적입니다. 안전문화 구성에 도움이 되는 변혁적 리더란 1) 직원들의 안전을 진심으로 걱정하고 작업장 안전을 만들기 위해 노력함으로써 안전행동의 롤모델이 되고, 2) 안전하고 건강하게 일하는 작업장에 대한 비전을 제시하여 구성원들에게 변화하려는 동기를 불러일으키고, 3) 안전하게 일할 수 있는 새로운 방법을 시도할 것을 격려하고 지원하며, 4) 안전에 관련된



개별 직원의 입장을 이해하고 관련된 고민을 함께 해결하기 위해 노력하는 리더를 말합니다.

마지막으로 현장에서 리더들이 안전코칭을 할 때 활용할 수 있는 동기강화상담기법을 소개하였습니다. 동기강화상담에서는 사람들의 행동을 변화시킬 수 있는 가장 효과적인 방법은 스스로 변화하고자 하는 동기를 갖게 만드는 것이라고 강조합니다. 안전에서도 이러한 원칙을 적용한다면 구성원들 스스로가 보다 안전하게 작업하려는 동기를 가지도록 도울 수 있습니다. 이를 위해서 리더는 일방적으로 구성원들에게 변화를 요구하기보다는 구성원들이 안전행동에 대한 양가감정을 가진다는 것을 이해하는 것이 필요합니다. 또한 대화의 4단계(관계형성 하기, 초점 맞추기, 유발하기, 계획하기)에 따라 ‘열린 질문하기’, ‘인정하기’, ‘반영하기’, ‘요약하기’의 대화 기법을 사용한다면, 구성원들 스스로가 안전하게 행동하려는 동기를 갖고 이를 행동으로 옮기는데 큰 도움이 될 것입니다.



안전문화  
길라잡이

---

chapter

4

# 안전문화 진단은 어떻게 하나요?



---

안전문화 진단의 필요성

안전문화 진단 방법

안전문화 측정척도 예

안전문화 진단 절차

## 안전문화 진단의 필요성

“측정을 할 수 없는 것은 개선할 수 없다(if you can't measure it, you can't improve it)”라는 말이 있습니다. 유명한 경영학자 피터 드러커가 한 말인데, 말 그대로 무엇인가를 변화시키고 개선하려면, 정확한 측정이 반드시 필요하다는 것입니다. 우선, 무엇을 개선하기 위해서는 현 상태가 어떻고 무엇이 문제인지를 알아야 합니다. 따라서 정확한 측정을 통해 개선하려는 것에 대한 면밀한 이해가 필요합니다. 또한 노력을 통해 무엇인가를 개선했다고 해도, 그 변화를 정확히 측정할 수 없다면 실제로 개선되었다고 확신할 수 없습니다. 따라서 무엇인가를 바꾸려는 노력에는 한 번이 아닌 반복적인 측정을 통해 변화해 가는 과정을 살펴보는 것이 중요합니다.

안전문화를 개선하기 위한 노력도 마찬가지입니다. 안전문화를 향상하기 위한 첫걸음은 조직의 현재 안전문화 그리고 그와 관련된 다양한 요인들을 제대로 이해하고 정확히 측정하는 것입니다. 따라서 이 장에서는 안전문화 전문가들이 안전문화를 측정하는 방법에 대해 살펴보도록 하겠습니다.

## 안전문화 진단 방법

안전문화를 진단하는 방법은 크게 양적 접근법과 질적 접근법으로 나뉩니다. 양적 접근법은 안전문화를 수치화해서 나타내는 방법입니다. 설문지를 이용한 조사법이 대표적인 예입니다. 이에 비해 질적 접근법은 수치화된 측정을 하지 않고, 관찰, 면담, 문서 등을 통해 수집된 정보를 이용하여 현상을 이해하는 방법을 말합니다<sup>48)</sup>.

우선, 안전문화에 대한 질적 접근법부터 살펴보면, 질적 접근법은 안전문화의 ‘기본 가정’처럼 조직구성원들이 의식 수준에서는 잘 생각하지 못하는 신념이나 가치를 이해하려고 할 때 보다 적합합니다. 예를 들어, 한 조직에서 점심시간에 직원들이 식당으로 이동할 때 대부분 건널목을 이용하지 않고, 관리자들도 이를 문제시하지 않는 것을 관찰했다고 가정해 봅시다. 이러한 관찰을 바탕으로 이 조직에서는 “규정을 있는 그대로 지킬 필요는 없고, 때에

“  
안전문화를 향상하기 위한 첫걸음은  
조직의 현재 안전문화 그리고 그와 관련된 다양한  
요인들을 제대로 이해하고 정확히 측정하는 것이다.  
”



따라서는 편한 대로 해도 된다”는 기본 가정을 가진다고 추론할 수 있습니다.

그런데 안전문화 진단에서 사용하는 질적 접근법은 대부분 면담  
법을 활용합니다. 면담은 1:1 개인면담을 활용하기도 하고 집단면담으로 진행  
하기도 합니다. 조직에서 집단면담을 할 때는 가능한 비슷한 직급이나 직종의  
4-6명의 참여자를 한 집단으로 구성하여 서로 편하게 이야기 나눌 수 있도록  
합니다. 일반적으로 사전에 물어볼 질문들을 미리 준비하지만, 설문조사와  
달리 면담에서는 면담자가 필요하다고 생각하면 추가 질문을 계속할 수 있으  
므로 보다 심층적이고 풍부한 정보를 얻을 수 있는 장점이 있습니다. 또한 면담  
과정에서 연구자가 사전에 전혀 생각지도 못한 측면을 면담 참여자가 언급할  
수 있으므로 연구자의 시각이 아닌 조직구성원의 시각으로 조직의 안전문화를  
이해할 기회를 제공하기도 합니다.

물론 질적인 접근법에도 단점이 없는 것은 아닙니다. 우선 질적  
방법은 설문지법에 비해 상대적으로 막대한 시간과 비용이 필요합니다. 예를  
들어, 1,000명의 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하는 데 사용되는 시간과  
1,000명을 인터뷰 혹은 관찰하는 데 걸리는 시간을 상상해보면 간단히 이해가  
될 것입니다. 인터뷰나 관찰을 한 후에도 그 자료를 체계적으로 정리하는데  
많은 시간과 노력이 듭니다. 이러한 한계 때문에 질적 접근법을 사용할 때는 상대  
적으로 적은 수의 구성원들만을 대상으로 진행합니다. 그런데 만약 선발된 참여  
자가 전체 구성원을 잘 대표하지 못한다면, 자료의 타당성에 문제가 생길 수도  
있습니다. 또한 표준화된 설문지를 사용하는 것이 아니므로 면담자나 관찰자는  
상당한 전문성과 경험이 필요합니다. 마지막으로 면담과 관찰 그리고 이후  
자료를 정리 해석할 때도 연구자의 주관이 개입될 수 있다는 문제도 존재합니다.

“

조사법은 조직의 안전문화 수준과 특성에 대한 많은  
구성원의 시각을 비교적 손쉽게 수집할 수 있다는 장점이 있다.  
특히 요즘 많이 사용하는 온라인 설문지는 설문지의 인쇄,  
배송, 수거, 코딩 등의 과정을 거치지 않아도 되기 때문에 더욱  
경제적으로 많은 구성원의 자료를 편리하게 수집할 수 있다.

”

이러한 질적 방법의 한계 때문에 안전문화를 진단할 때 가장 많이 사용하는 방법은 설문지를 이용한 조사법입니다. 조사법은 미리 개발한 표준화된 질문에 대한 사람들의 응답을 이용하여 관심 있는 현상을 수치로 나타내는 대표적인 양적 연구법입니다. 앞에서 안전문화와 안전풍토에 대한 차이점과 공통점을 살펴봤었는데, 조사법은 안전문화 중 구성원들이 관찰할 수 있는 부분(즉, 정책, 절차, 관행 등)에 대한 구성원들의 지각을 측정하기 때문에 엄밀히 말하면 안전풍토를 측정하는 것이라고 할 수 있습니다. 하지만, 안전 정책, 절차, 관행 역시 안전문화가 반영된 것이고, 이에 대한 구성원들의 생각을 직접 물어본 것으로 안전문화를 측정하는 것 역시 가능합니다.

조사법은 조직의 안전문화 수준과 특성에 대한 많은 구성원의 지각을 비교적 손쉽게 수집할 수 있다는 장점을 가집니다. 특히 요즘 많이 사용하는 온라인 설문지는 설문지의 인쇄, 배송, 수거, 코딩 등의 과정을 거치지 않아도 되기 때문에 더욱 경제적으로 많은 구성원의 자료를 편리하게 수집할 수 있습니다. 또한 응답 결과는 숫자 자료로 변환하여 다양한 통계적 분석이 가능하고, 그 결과를 구성원들에게 공유하기도 좋습니다. 더욱이 일정 시간 후 반복 측정하면, 안전문화의 변화를 편리하게 모니터링할 수 있는 장점을 가집니다. 물론 이러한 장점을 최대한 활용하기 위해서는 설문항의 신뢰도와 타당도에 대한 증거가 담보되어야 합니다.

조사법은 다양한 장점이 있지만, 동시에 중요한 한계점을 가지고 있습니다. 우선, 조사법에서는 설문지에 포함되지 않은 질문에 대해서는 정보를 얻기 어렵습니다. 따라서 연구자의 시각에 의해서만 해당 현상을 바라보게 되는 한계를 갖습니다. 또한 응답자들이 의식하지 못하면 응답할 수 없으므로 안전문화 중 기본 가정과 같은 심층적인 측면에 대해서는 접근할 수 없습니다. 아래 그림은 이상에서 설명한 질적 방법과 양적 방법의 장단점을 정리해서 보여주고 있습니다. 이처럼 설문조사와 같은 양적 방법과 면담, 관찰과 같은 질적 방법은 각각 장단점을 가지고 있으므로 대부분의 안전진단에서는 이 두 접근법을 모두 사용하는 경우가 많습니다.

	질적 접근법	양적 접근법
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 밖으로 잘 드러나지 않거나 의식 못하는 심층적인 측면에 접근 가능</li> <li>• 연구자가 미리 생각하지 못한 측면에 대한 정보 수집 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시간과 비용이 상대적으로 적게 들</li> <li>• 많은 수의 구성원 참여 가능</li> <li>• 표준화된 방법 사용으로 연구자 주관 개입 가능성 적음</li> <li>• 통계분석 가능</li> <li>• 지속적 모니터링 용이</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시간과 비용이 많이 들</li> <li>• 자료의 대표성이 낮을 수 있음</li> <li>• 연구자의 전문성과 경험이 중요</li> <li>• 연구자의 주관 개입 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설문지에 포함 안 된 내용은 정보 수집 어려움</li> <li>• 구성원이 의식하지 못하는 측면은 접근 불가능</li> </ul>

표 1. 안전문화 진단시 질적 접근과 양적 접근의 장단점

## 안전문화 측정척도 예

조직심리학에서는 1980년 Zohar가 안전풍토 척도를 개발한 것을 시작으로 조직의 안전풍토 혹은 안전문화를 측정하기 위한 다양한 척도들이 개발되어왔습니다<sup>4)</sup>. 이 장에서는 그중 몇 개의 안전문화 척도를 소개하려고 합니다. 우선 개별 척도들을 소개하기 전에 안전문화 척도를 선택할 때 고려할 기준들을 먼저 살펴보겠습니다.

첫째, 일반적으로 안전문화 척도는 조직에서 여러 가치와 비교하여 안전을 얼마나 중요시하는지, 안전을 위한 시스템과 절차가 얼마나 잘 확립되어 있는지, 이러한 시스템과 절차가 실제로 잘 작동하는지 등에 대한 조직구성원들의 인식을 묻는 문항으로 구성되어 있습니다. 많은 경우, 안전문화 척도는 몇 개의 하위 척도들로 구성됩니다. 예를 들어, ‘경영진의 안전의지’, ‘안전시스템과 규정’, ‘안전교육과 훈련’, ‘중간관리자의 안전리더십’ 등의 하위요인들이 있습니다. 하위요인을 나눠 안전문화를 측정하면, 조직의 안전문화의 강약점을 보다 명확히 파악할 수 있어서 향후 개선책을 위한 유용한 정보를 얻을 수 있습니다. 예를 들어, 중간관리자들의 안전리더십은 우수한데, 안전교육 및 훈련이 상대적으로 취약하다는 결과가 나온다면, 안전교육 및 훈련의 개선 대책을 마련할 수 있을 것입니다. 하지만 하위요인 수준까지 신뢰롭게 측정하려면

전체적인 문항 수가 많아지는 단점이 있습니다. 따라서 안전문화의 전반적인 수준을 모니터링하는 것이 주목적이라면 좀 더 적은 문항으로 이루어진 전반적인 안전문화 척도를 사용해도 좋습니다.

둘째, 안전문화는 정의상 개인 수준의 현상이 아니라 단위조직(조직, 부서 등) 수준의 현상이기 때문에 측정 시에도 이 점을 고려해야 합니다. 예를 들어, “우리 회사에서는 성과목표보다 안전을 중요하게 여긴다”는 문항은 회사 수준의 안전문화를 측정하는 문항으로 적절합니다. 반면, “나는 성과목표보다 안전을 중요하게 생각한다”는 안전문화를 측정하는 문항이 아니라 개인의 ‘안전의식’ 혹은 개인의 ‘안전가치’를 측정하는 문항입니다. 기존 안전문화 척도 중에는 이러한 오류를 가진 문항을 포함하는 경우가 있는데, 엄밀한 의미에서 이 문항은 안전문화 측정문항이 아닙니다.

마지막으로 안전문화 진단 시 안전문화 이외에도 관련된 다른 변인들을 함께 측정하는 경우도 많습니다. 예를 들어, 안전문화는 안전동기, 안전지식, 안전기술 등을 통해 안전행동에 영향을 미침으로써 사고와 재해를 예방합니다. 따라서 안전문화 진단 시, 이러한 과정변인과 결과변인을 함께 측정하는 것이 일반적입니다. 단, 이러한 문항들은 안전문화 자체를 측정하는 문항이 아니므로 이를 명확히 구별하는 것이 필요합니다.

이상의 기준을 고려하면서 국내외의 안전문화 척도들을 구체적으로 살펴보도록 하겠습니다.

“

일반적으로 안전문화 척도는 조직에서 여러 가치와 비교하여 안전을 얼마나 중요시하는지, 안전을 위한 시스템과 절차가 얼마나 잘 확립되어 있는지, 이러한 시스템과 절차가 실제로 잘 작동하는지 등에 대한 조직구성원들의 인식을 묻는 문항으로 구성되어 있다.

”

## 영국보건안전청(HSE) 안전풍토 척도

이 척도는 영국 HSE가 다양한 산업군에서 보편적으로 안전풍토를 측정하기 위해 개발한 척도입니다<sup>40</sup>. ‘훈련 및 역량’, ‘고용 안정성 및 직무만족도’ 등 총 11개의 요인으로 구성되어 있어, 다양한 안전보건 영역들에 대한 조직원들의 인식을 바탕으로 기업의 안전보건에 대한 강약점을 확인할 수 있습니다. 총 문항 수는 122개입니다.

이 척도는 1999년 개발된 이후 현장에서 널리 사용되고 있어 한 조직의 안전문화 점수를 다른 조직과 비교하는 것이 가능하다는 장점을 가집니다. 그러나 일부 하위요인은 안전문화나 안전풍토가 아닌 관련 변인을 측정하는 문항을 포함하고 있고(예: “직원들의 직무만족도 수준이 높다”), 대부분의 문항이 단위조직이 아닌 개인 수준을 측정하고 있는 문제점을 가지고 있습니다(예: “나는 안전보건을 위한 나의 책임을 잘 알고 있다”). 또한 문항 수가 많아 현장 작업자들의 응답 부담이 큰 것도 제한점으로 작용할 수 있습니다.

번호	하위척도	예시 문항 (괄호 안은 원문항 번호)	문항수
1	훈련 및 역량	나는 안전보건에 대한 내 책임을 명확히 알고 있다. (1.1)	8
2	고용 안정성 및 직무만족도	우리 조직 직원의 직무만족도 수준이 높다. (2.6)	6
3	생산 압박	우리 회사는 손실이 발생하더라도 안전문제가 있으면 작업을 중단하도록 한다. (3.6)	7
4	의사소통	나는 안전보건 관련 회의 결과를 항상 전달받는다. (4.3)	12
5	안전보건 참여	나는 안전보건 절차/지침/규정 개발 및 검토 과정에 참여하고 있다고 느낀다. (5.3)	7
6	사고/사건/아차사고	사고 조사는 사고가 재발하는 것을 방지한다. (6.7)	11
7	경영진/관리자 안전보건 노력: 일반	나는 안전하지 않은 작업조건에 대해 보고하도록 장려된다. (7.8)	16
8	경영진/관리자 안전보건 노력: 세부	우리 관리감독자는 안전절차를 어겨도 못 본 척하는 경우가 종종 있다. (역문항) (8.7)	14
9	안전보건 절차/지침/규정	일부 안전보건 관련 절차/지침/규정은 현실적이지 않다. (역문항) (9.4)	14
10	규칙 위반	나는 작업을 위해 안전규정을 무시한다. (역문항) (10.1)	14
11	직원 인식	우리 회사의 일부는 안전보건은 경영진과 다른 사람들의 책임이지 자신의 문제가 아니라고 생각한다. (역문항) (11.2)	13

표 2. 영국보건안전청(HSE) 안전풍토 척도의 구성 요인 및 예시 문항

**북유럽 안전풍토 설문 (Nordic Safety Climate  
Questionnaire; NOSACQ-50)**

NOSACQ-50은 노르웨이, 스웨덴, 핀란드 등의 북유럽 국가가 주축이 되어 아이슬란드, 독일의 연구팀과 협력하여 개발한 안전풍토 척도입니다④. 이 척도는 총 7개의 하위요인으로 구성되어 있는데, 그중 경영진 관련 요인이 3개이고 나머지는 근로자 관련요인입니다. 총 문항 수는 50개이며, 모든 문항은 1점(전혀 아니다)~4점(매우 그렇다)을 부여하는 리커트형 4점 척도로 평가하게 됩니다.

이 척도는 조직심리학적 안전풍토 이론과 경험적 자료를 바탕으로 개발되었으며, 현재까지도 지속적인 개선작업을 하고 있다는 장점을 가집니다. 또한 유럽, 북남미, 아시아에 걸친 여러 나라 언어로 번역되어 건설, 제조, 건강관리, 수송업 등 여러 산업군의 안전풍토 측정에 이용되고 있어서 벤치마킹할 수 있다는 것도 장점입니다. 반면, 일부 하위척도들은 그 의미가 유사하여 변별이 쉽지 않고, 최근 작업장 안전에서 중요성이 강조되고 있는 중간관리자들의 역할에 관한 문항이 없다는 제한점을 가지고 있습니다.

번호	하위척도	예시 문항 (괄호 안은 원문항 번호)	문항수
1	경영진의 안전 우선 순위, 촉진, 역량	우리 회사 경영진은 업무 일정이 바쁠 때는 근로자들이 위험을 감수하는 것을 묵인한다. (역문항) (5)	9
2	경영진의 직원에 대한 안전권한 부여	우리 회사 경영진은 안전에 대한 직원의 제안을 귀담아들지 않는다. (역문항) (13)	7
3	경영진의 안전에 대한 공정한 태도	우리 회사 경영진은 누가 사고에 책임이 있는지를 찾기보다 사고의 근본 원인을 이해하기 위해 노력한다. (20)	6
4	근로자 안전몰입	우리 회사 근로자들은 더욱 높은 안전 수준을 갖추기 위해 함께 힘쓴다. (23)	6
5	근로자의 안전 우선 순위, 위험 수용	우리 회사 근로자들은 사고가 일어나지 않는 한 위험한 행동을 용인한다. (역문항) (31)	7
6	안전소통, 학습 및 동료 안전역량 신뢰	우리 회사 근로자들은 안전에 대해 자유롭게 공개적으로 이야기할 수 있다. (43)	8
7	안전시스템 신뢰	우리 회사 근로자들은 안전교육/훈련이 사고 예방에 도움이 된다고 생각한다. (46)	7

표 3. 북유럽 안전풍토 척도(NOSACQ-50)의 구성 요인 및 예시 문항

### 안전보건공단 안전의식 척도

안전보건공단 안전의식 척도는 안전보건 공단과 카톨릭대학 연구진이 개발한 ‘안전의식 수준 향상 프로그램’의 일부로 모든 산업군에 보편적으로 적용할 수 있는 척도입니다<sup>4)</sup>. 이 척도는 ‘안전가치’, ‘안전운영’, ‘안전교육’, ‘안전소통’ 4개 영역에 대해 계획(PLAN)-실행(DO)-점검(CHECK)-개선(ACT) 활동을 반영한 16개의 하위요인을 측정하는 총 144개 문항으로 구성되어 있습니다.



- 온라인 설문 순서



그림 11 | 안전보건공단 안전의식 수준향상 프로그램 웹사이트

산업안전보건공단 홈페이지를 통해 온라인 설문 실시가 가능하며 결과 보고서도 제공된다는 장점을 가집니다(<https://kosha.or.kr/kosha/business/safetysenselevel.do>). 단, 하위요인 수와 문항 수가 많아 근로자들의 응답 부담이 높을 수 있으며, 문항 용어가 현장 근로자들에게 다소 어렵게 느껴질 수 있다는 제한점을 가집니다.

영역	요인	예시 문항
안전가치	안전신념	경영진은 구성원에게 안전이 중요하다는 것을 항상 언급한다.
	안전몰입	경영진은 안전과 관련된 행사에 빠짐없이 참여한다.
	안전성과 평가	경영진은 보고뿐만 아니라 현장 구성원과 대화를 통해 안전목표 달성 수준을 확인한다.
	안전가치 확산	경영진은 더 많은 구성원이 안전가치에 따라 행동할 수 있도록 확산전략을 수립한다.
안전운영	안전운영체계 구축	경영진은 회사의 안전정책에 새로운 안전이슈를 반영하도록 제안한다.
	안전순응	경영진은 정상시의 업무수행에서도 안전경영의 원칙을 따른다.
	안전운영체계 점검	우리 사업장은 안전규정과 절차가 구성원의 개인적 권리를 침해하는 여부를 판단한다.
	안전운영체계 개선	현재의 안전규정과 절차가 공익을 침해하지 않으면서도 효과적인지 파악하고 있다.
안전교육	안전교육 설계	경영진은 안전교육이 중요함을 항상 강조한다.
	안전교육 실행	생산(성과)에 대한 압력이 있더라도 안전교육 일정을 계획대로 진행시킨다.
	안전교육 효과 평가	경영진은 안전교육성과지표에 대해 알고 있다.
	안전교육 개선	경영진은 안전교육의 결과를 바탕으로 보완과 개선을 지시한다.
안전소통	안전소통 채널 구축	경영진은 안전과 관련한 문제가 생기면 구성원이 자신에게 말해줄 것이라고 믿는다.
	안전소통 채널 활용	경영진은 안전에 대한 의견이나 제안을 듣는 시간을 제한하지 않는다.
	안전소통 채널 점검	안전점검 회의는 새로운 안전사안이 없을 때에도 주기적으로 개최된다.
	안전소통 채널 개선	경영진은 작업현장을 방문하여 구성원과 직접 현장의 안전정보를 나눈다.

표 4. 안전보건공단 안전의식 수준 진단 설문 구성 요인 및 예시 문항

## 안전보건공단 화학산업 안전풍토 척도

안전보건공단 화학산업 안전풍토 척도는 안전보건 공단과 충남대학교 연구진이 우리나라 화학산업 사업장의 안전풍토를 측정하기 위해 개발한 척도입니다. ‘경영진 안전 의지’, ‘안전관리시스템’, ‘현장안전’, ‘협력업체 지원’의 4개 하위차원에 대한 9개 세부지표로 구성되어 있습니다<sup>④</sup>. 이 척도는 전체 56개 문항으로 구성되어 있지만, 26문항으로 구성된 단축형 척도도 개발되어 상황에 따라 선택하여 사용할 수 있습니다. 또한 안전풍토 이외도 안전동기, 안전역량, 안전행동 등의 관련 변인들을 측정하기 위한 척도(16개 문항)도 함께 개발되어 안전문화와 이들 간의 관계를 확인할 수 있습니다. 전체 문항은 부록 1에 제시되어 있습니다.

하위차원	세부지표 (문항수)	문항 예
경영진 안전의지	경영진 안전의지 (7)	우리 회사 경영진은 현장의 안전을 정기적으로 점검한다.
	안전규정 및 절차 (5)	우리 회사는 체계적인 안전규정 및 절차를 가지고 있다.
안전관리 시스템	안전교육 및 훈련 (7)	우리 회사의 안전교육 및 훈련은 학습 효과를 높일 수 있는 방법을 사용한다.
	사고관리 (6)	우리 회사는 사고 조사결과를 향후 사고 예방에 적극적으로 활용한다.
	안전 제안 (4)	우리 회사는 안전에 대한 구성원의 제안에 성의있게 대응한다.
	안전관리조직 (4)	우리 회사의 안전관리팀은 전문성을 갖추고 있다.
현장 안전	관리감독자 안전리더십 (8)	우리 회사의 관리감독자들은 근로자의 안전을 위협하는 문제를 적극적으로 해결한다.
	현장 실천 (9)	우리 작업장에서는 작업장 안전에 대한 의견을 자주 이야기한다.
협력업체 지원	협력업체 지원 (6)	우리 회사는 협력업체 근로자의 안전교육 및 훈련을 지원한다 (원청용). 원청사는 우리 회사 근로자의 안전교육 및 훈련을 지원한다 (협력업체용).

표5. 안전보건공단 화학산업 안전풍토 척도 세부 지표 및 문항 예

문항 수가 비교적 적어 실시가 쉬우며, 세부지표가 행위 주체(경영진, 관리감독자, 안전관리조직 등) 및 시스템(교육훈련, 사고관리, 안전제안 등)별로 구분되어 있어 안전문화 개선방안 개발에 편리하게 활용할 수 있다는 장점을 가집니다. 또한 안전 분야에서의 협력업체 관리의 중요성을 고려하여, ‘협력업체 지원’ 차원을 별도로 구성하고 해당 활동에 대한 원청 직원들과 협력업체 직원들의 인식을 비교해볼 수 있는 것도 장점입니다. 반면, 이 척도는 최근 개발되어 많은 자료가 축적되지 않아 벤치마킹 자료가 미비하다는 단점을 가지고 있습니다.

## 안전문화 진단 절차



이제부터는 실제 조직에서 안전문화 진단을 실시하는 절차에 관해 이야기하겠습니다. 앞에서 설명한 바와 같이, 안전문화 진단에는 설문, 면접, 관찰 등의 다양한 방법을 사용할 수 있고, 이들을 어떻게 조합해서 사용할지는 진단의 목적과 가용 자원에 따라 여러 옵션이 존재합니다. 예를 들어, 소방서 안전문화 진단을 수행한 Taylor 등(2019)<sup>34)</sup>은 소방서의 안전문화를 이해하기 위한 첫걸음으로 소방관과 응급구조대원들을 대상으로 집단면담을 실시했습니다. 이 과정을 통해 소방서 구성원들의 안전에 대한 전반적인 인식과 태도를 이해하고 관련 사례들을 수집하였습니다. 이러한 정보들은 안전문화 진단을 위한 전반적인 틀을 제공하였으며, 이후 안전문화 설문항 개발 과정에도 유용하게 활용되었습니다.

반대로, 설문조사를 먼저 실시하고 그 결과를 바탕으로 심층면담을 진행할 수도 있습니다. 이러한 방법은 설문 결과를 다시 구성원들과의 면담에서 공유하면서 그 의미를 보다 심층적으로 이해하는 기회를 제공합니다. 예를 들어,

“

안전문화 진단에는 설문, 면접, 관찰 등의 다양한 방법을 사용할 수 있고, 이들을 어떻게 조합해서 사용할지는 진단의 목적과 가용 자원에 따라 여러 옵션이 존재한다.

”

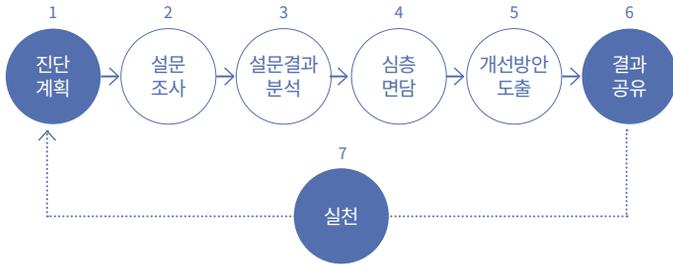


그림 12 | 안전문화 진단 절차 예

‘관리감독자의 안전행동’에 대한 평가가 높게 나타났다면, 구성원들에게 관리 감독자가 안전을 중요하게 여긴다고 생각하는 이유가 무엇인지 물어볼 수 있습니다. 이에 대한 구성원들의 응답을 통해 관리자들의 어떤 행동이 안전문화 조성에 효과적이고 또는 비효과적인지를 알 수 있으며, 이러한 정보는 향후 안전 리더십 훈련 설계에 활용될 수 있습니다. 또한 ‘안전훈련과 교육’에 대한 평가가 낮게 나왔다면, 면담에서 구성원들에게 안전교육에서 원하는 것이 무엇이고, 어떻게 하면 효과적인 안전교육을 할 수 있을지에 대한 의견을 물을 수 있습니다. 이러한 과정을 통해 구성원들은 안전문화 조성방안을 도출하는 과정에 능동적으로 참여하는 경험을 하게 되고, 이는 향후 안전문화 조성 노력에 자발적으로 참여할 수 있는 동기를 유발하는 데 도움이 될 수 있습니다.

본 교재에서는 그림 12와 같이 설문조사를 실시한 후에 심층면담을 진행하는 방법을 예로 들어, 단계별로 진단 절차를 설명하려고 합니다. 이러한 방법은 진단결과를 이용하여 안전문화 향상 방안을 도출하고자 할 때 유용하게 사용할 수 있는 방법입니다.

### 1. 진단계획

진단계획 단계의 첫 번째 과제는 안전문화 진단의 목적을 명확히 설정하는 것입니다. 구체적인 안전문화 진단의 목적에 따라, 진단의 범위, 진단 방법, 진단 내용, 결과 활용방법이 달라지기 때문에 진단 목적을 분명히 하고 계획단계부터 진단결과를 어떻게 활용할지 혹은 어떻게 활용하지 않을지를 미리 결정해놓는 것이 중요합니다.

진단의 목적을 구체화하지 않은 채, 다른 기업들이 하나까 우리도 한번 해보면 도움이 되겠지 하는 막연한 생각으로 시작하는 경우 의도치 않은 결과가 발생할 수 있습니다. 예를 들어, 안전문화 진단이 진단을 위한 진단으로 끝날 수 있습니다. 실제, 안전문화 진단을 실시한 후, 결과를 관련 부서나 부서장 회의에서 간단히 발표한 것으로 종료하는 경우가 많습니다. 이런 일이 반복되면, 구성원들은 ‘안전문화 진단을 해도 변하는 게 없다’는 냉소적인 태도를 가지게 되고, 이러한 냉소적 태도는 안전향상을 위한 다른 조직의 노력에도 일반화될 수도 있습니다.

또한 진단결과가 영뚱하게 사용될 수 있습니다. 예를 들어, 회사에서 안전문화 진단 결과를 부서 혹은 부서장의 평가지표로 사용하겠다고 결정할 수 있습니다. 의도는 안전문화의 중요성을 강조하기 위한 것일 수 있으나, 치밀한 사전 계획 없이 진단결과를 평가지표로 사용하는 것은 커다란 부작용을 낳을 수 있습니다. 안전문화 진단이 안전문화 ‘평가’가 되면, 이후 안전문화 진단 시 구성원들은 ‘좋은 점수’를 따기 위한 응답을 할 가능성이 큼니다.

조직이나 상황에 따라 안전문화 진단의 목적은 다양할 수 있지만, 안전문화 진단의 주목적은 안전과 관련된 조직의 강약점을 찾아내어 효과적인 안전문화 향상 전략을 도출하기 위한 것이어야 합니다. 또한 안전문화 진단은 안전에 대한 조직의 노력이 실제 어떤 효과를 가져왔는지를 정확히 평가하는 데도 유용한 정보를 제공합니다. 기업에서는 조직의 상황에 맞게 안전문화 진단의 목적을 명확히 설정하고, 이에 따라 구체적인 진단 범위 및 내용과 일정을 정하고, 실제로 누가 안전문화진단을 진행할지(내부, 외부, 각각의 역할분담), 진단 방법(설문, 면담, 관찰 등) 등을 결정해야 합니다.

계획단계의 또 다른 주요 과제는 조직 내에서 안전문화 진단에 관한 관심과 지원을 이끌어내는 것입니다. 조직에서는 매일매일 많은 일이 발생하고, 대부분은 각자 자기 일하기도 바쁩니다. 이런 상황에서 그냥 안전문화 진단을

“  
안전문화 진단의 주목적은 안전과 관련된  
조직의 강약점을 찾아내어 효과적인 안전문화 향상  
전략을 도출하기 위한 것이어야 한다.  
”

시작하게 되면, 아무도 신경 쓰지 않고 조용히 지나갈 확률이 높습니다. 따라서 계획단계부터 구성원들이 안전문화 진단에 관심을 가질 수 있도록 최대한 노력해야 합니다. 가장 효과적인 방법은 안전문화 진단이 경영진의 관심사가 되게 만들고, 이 사실을 구성원들이 알게 만드는 것입니다. 이와 아울러, 계획단계부터 다양한 이해관계자 집단들(예: 생산, 공무, 노동조합, 사원협의체 등)을 참여시키는 것도 좋은 방법입니다.

## 2. 설문조사

설문조사 단계는 실제 표준화된 설문지를 이용하여 조사를 실시하는 단계입니다. 설문지는 조직의 특성에 맞게 새롭게 개발할 수도 있고, 이미 개발된 설문지를 사용할 수 있습니다. 설문지를 새롭게 개발하는 것은 생각보다 많은 시간과 노력이 필요합니다. 반면 이미 개발된 설문지를 사용하면 우리 조직의 안전문화 진단 목적에 맞지 않을 수도 있습니다. 따라서 상황에 따라 적절한 방법을 선정해야 합니다. 이때 이미 개발된 설문 중 조직의 목적에 맞게 일부 문항만 선별하거나 필요한 문항을 추가하는 방법도 고려해볼 수 있습니다.

중요한 것은 진단의 목적과 범위에 따라 필요한 내용을 신뢰롭고 타당하게 측정할 수 있는 설문지를 확보하는 것입니다. 이를 위해서는 안전문화와 심리측정에 전문성을 갖춘 전문가를 활용하는 것이 좋습니다. 하지만 전문가에게 모든 것을 맡기는 것은 효과적이지 않습니다. 전문가의 전문성은 존중하되, 조직 내부에서 문항의 내용, 문항 수, 표현 등의 결정에 적극적으로 참여하는 것이 바람직합니다. 또한 본 설문조사 실시 전에 소수의 구성원을 대상으로 예비조사를 실시하여, 설문지가 의도대로 작동하는지를 점검하고, 필요하면 그 결과에 따라 수정하는 절차를 밟는 것이 좋습니다.

“

계획단계부터 구성원들이 안전문화 진단에 관심을 가질 수 있도록 최대한 노력해야 한다.  
가장 효과적인 방법은 안전문화 진단이 경영진의 관심사가 되게 만들고, 이 사실을 구성원들이 알게 만드는 것이다.

”

안전문화 진단 조사 시 응답자의 인적 특성, 즉, 성별, 직종, 직급, 나이, 조직 근속연수, 직종 근속연수 등의 정보를 추가로 물어볼 수 있습니다. 이러한 개인 특성을 질문하는 것은 진단의 참여자가 조직구성원을 적절하게 대표하는지를 확인하는 데 도움이 됩니다. 또한 결과 분석에서, 하위 집단별 차이를 비교하여 하위 집단별 맞춤형 개입 방법을 개발하는 데 활용할 수 있습니다. 그러나 이와 같은 개인 특성 정보를 얻는 것이 응답자들에게는 부담스럽게 느껴질 수 있고, 솔직히 응답하는데 장애요인이 될 수 있다는 점을 유의해야 합니다. 따라서 설문지 개발 시 진단을 위해 꼭 필요한 개인정보만 포함하는 노력이 중요합니다.

일단 설문지가 확정되면, 설문조사 방법을 선택해야 합니다. 설문 조사는 집단으로 실시할 수도 있고, 개인적으로 실시할 수도 있습니다. 또한 종이 설문을 활용할 수도 있고, 온라인 설문을 사용할 수도 있습니다. 각각 장단점이 있으므로 이를 고려해 신중하게 결정해야 합니다. 또한 일반적으로 조직에서는 대부분의 설문을 무기명으로 실시하지만, 조직에 대한 신뢰가 충분한 경우에는 응답자를 확인할 방법을 이용할 수도 있습니다. 이렇게 되면, 조직이 가지고 있는 개인별 관련 정보(예: 사고 경험, 안전 관련 보직 경험, 안전 활동 참여 건수)들과 연계하여 더욱 풍부한 분석을 할 수 있는 장점이 있습니다. 어느 경우라도 설문 응답을 포함한 구성원의 개인정보를 본래의 안전문화 진단 목적 외에는 사용하지 않아야 합니다.

마지막으로 설문조사 단계에서 중요하게 고려해야 할 점은 응답률입니다. 대상 구성원 중 일정 수준이 안전문화 진단 조사에 참여하지 않는다면 진단결과가 조직의 안전문화를 정확히 반영할 가능성이 그만큼 낮아집니다. 정해진 기준은 없지만, 최소 60%, 가능하면 70% 이상이 참여하는 것이 바람직합니다. 이를 위해서는 계획단계부터 구성원의 관심을 높여야 하고, 응답자들이 가능한 한 쉽고 편리하게 참여할 수 있게 설문지를 개발하며, 설문조사 단계에서도 홍보를 위한 지속적인 노력이 필요합니다. 물론 이런 과정에서 반강제로 설문조사에 응답하도록 하면(예를 들어, 부서별 목표 부과), 오히려 부작용이 발생할 수 있습니다. 따라서 구성원들에게 안전문화 진단의 중요성과 혜택을 충분히 설득함으로써 자발적으로 참여할 수 있게 하는 노력이 중요합니다.

### 3. 설문조사 분석

설문조사를 마치면, 응답자료에 대한 통계적 분석을 실시합니다.

통계분석의 방법은 진단의 목적에 따라 다를 수 있지만, 여기서는 최근 저희 연구팀에서 실시한 안전문화 진단의 분석 결과를 예시로 보여드리겠습니다. 이 진단은 국내 화학회사와 그 협력업체 직원 총 703명(원청 608명, 협력업체 95명)이 참여하였으며, 앞에서 소개한 ‘화학산업 안전풍토 척도’를 활용하였습니다. 더욱 자세한 진단 보고서 내용은 해당 연구보고서를 참고하시기 바랍니다<sup>4)</sup>.

‘화학산업 안전풍토 척도’에서는 경영진의 안전의지, 안전규정 및 절차 등 9개의 안전문화 세부지표 값의 평균을 이용하여 ‘전반적 안전풍토 점수’(100점 만점)를 계산합니다. 그림 13은 전반적인 안전문화 지각에 대한 원청의 하위집단별 평균을 보여주는 그래프입니다. 상대적으로 보직자들보다 비보직자들이 안전문화 수준을 낮게 지각하며, 현장에서 일하는 전문기술직의 경우 이러한 차이가 더욱 두드러진다는 것을 알 수 있습니다. 협력업체에 대해서도 같은 분석을 하였습니다.

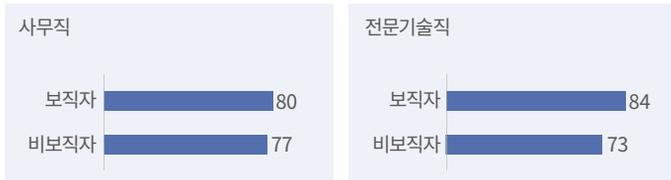


그림 13 | 안전문화 진단 분석 예: 하위집단별 전반적 안전풍토 점수

한편, 단위조직별로도 전반적 안전문화 수준을 비교할 수 있습니다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이, 공장이나 부서 등의 단위조직별로 안전문화 수준을 비교할 때는 상당한 주의가 필요합니다. 특히 조직 내에서 부서 간 경쟁 관계가 있을 때 이러한 분석결과가 부서 평가로 이어질 가능성이 크기 때문입니다. 따라서 단순한 비교보다는 단위집단별 차이가 존재한다면 그 이유가 무엇인지를 이해하는 것에 목표를 두는 것이 좋습니다. 조직 분위기에 따라서는 평가적인 비교 소지가 있는 단위조직별 분석은 아예 하지 않는 것도 좋은 방법입니다. 이 진단에서는 공장별로 안전문화 수준을 계산했지만, 공장명을 공개하지 않고 대신 안전문화와 결과변인(예: 안전역량, 안전행동)과의 관계를



그림 14 | 안전문화 진단 분석 예: 단위조직의 안전풍토와 안전참여행동과의 관계

확인하는 용도로 활용했습니다. 그림 14는 공장별 ‘전반적 안전풍토’의 평균과 ‘안전참여 행동’의 평균을 보여주는 산포도입니다. 보는 바와 같이 안전풍토가 높은 공장의 구성원들은 평균적으로 안전참여 행동도 더 많이 한다는 것을 확인할 수 있습니다.

그림 15는 세부지표별로 계산한 평균값을 보여줍니다. 이때 원청 직원들과 협력업체 직원들의 평균을 구분함으로써 각각의 평균뿐 아니라 둘 간의 차이를 비교할 수 있습니다. 예를 들어, 원청은 모든 세부지표에서 70점 이상으로 양호한 수준이었으며, 특히 ‘사고관리’ 및 ‘협력업체 지원’ 지표 점수가 높게 나타났습니다. 반면, 협력업체의 근로자들은 모든 세부지표에서 원청 근로자들보다 조직의 안전문화를 낮게 지각하는 것을 알 수 있습니다. 특히 ‘원청의 협력업체 지원’에 대한 원청과 협력업체 구성원의 인식 차이가 크게



그림 15 | 안전문화 진단 분석 예: 원청과 협력업체의 세부지표별 평균

[2. 안전 규정 및 절차]

긍정 보통 부정

번호	문항	평균(점)	응답(%)
1	체계적인 안전규정 및 절차를 가지고 있다.	73.7	73
2	작업장의 현실을 반영하지 못하는 안전규정이 많다. <small>리</small>	58.9	22 43
3	안전규정 및 절차를 알고 있는지를 정기적으로 확인한다.	69.5	62
4	사고가 나지 않더라도 안전규정 및 절차 준수를 중요시 한다.	73.4	65
5	안전 규정 및 절차는 근로자의 안전에 도움이 된다.	71.6	65

리 역문항으로 평균점수 계산 시 역산하여 계산

그림 16 | 안전문화 진단 분석 예: 개별 문항의 평균과 응답빈도

나타난 것도 중요한 정보입니다.

개별 문항별 평균 및 빈도분석도 유용한 정보를 제공합니다. 예를 들어, 그림 16은 안전규정 및 절차에 대한 문항별 평균과 응답빈도를 제시합니다. 평균을 살펴보면, ‘작업장의 현실을 반영하지 못하는 안전규정이 많다’는 문항의 평균이 58.9점으로 다른 문항에 비해 낮은 점수를 받는 것을 알 수 있습니다. 응답빈도에서도 22%의 응답자가 이 문항에 ‘그런 편이다’ 혹은 ‘정말 그렇다’라고 동의한 것으로 나타났습니다. 평균은 문항간 비교 시 유용하지만, 응답 비율은 더 직관적으로 응답 결과를 알 수 있는 장점이 있습니다.

#### 4. 심층면담

설문조사 결과 분석이 완료되면 다음은 심층면담 단계입니다. 심층면담은 다양한 목적으로 활용할 수 있습니다. 첫째, 조사결과와 타당도를 점검할 수 있습니다. 즉, 구성원들 생각에 설문조사 결과가 현장 상황을 적절히 반영하고 있는지를 확인해볼 수 있습니다. 이를 위해서는 연구자가 심층면담 참여자들과 상호신뢰를 쌓은 것이 중요합니다. 만약 면담 참여자들이 조사 결과가 현장 상황을 적절히 반영하고 있지 않다고 느낀다면, 그 이유를 구체적으로 파악해야 합니다. 이러한 정보는 그 조직의 안전문화를 이해하는 데 중요한 정보가 될 수 있습니다.

둘째는 설문 결과에 대한 보다 풍부한 정보를 얻을 수 있습니다. 앞의 예에서 ‘작업장의 현실을 반영하지 못하는 안전규정이 많다’고 응답한 구성원이 22%로 나타났는데, 과연 이러한 응답을 한 이유가 무엇일까요 면담을

통해 자세히 살펴볼 수 있습니다. 작업장 현실을 반영하지 못하는 안전규정의 사례는 무엇인지, 그런 규정에 대해 구성원들은 어떻게 생각하는지, 구성원들이 현실에 맞지 않는 규정에 대해 준수하는 비율은 어느 정도 인지 등에 대해서 설문항으로는 알 수 없는 정보를 심도 있게 알아볼 수 있습니다. 반대로 높은 점수를 받은 문항에 관해서도 관련 사례를 수집하여 이를 모범 사례로 조직 전체에 전파하는 데 활용할 수 있습니다.

마지막 목적은 구성원들과 함께 안전문화 개선방안을 고민하는 기회를 갖는 것입니다. 예를 들어, ‘안전규정을 작업장 현실에 맞게 만들 방안’이 무엇인지 질문해볼 수 있습니다. 이러한 과정을 통해 구성원들이 직접 개선 방안을 고민해보는 시간을 갖음으로써 보다 효과적인 방안을 도출해 낼 수 있을 뿐만 아니라, 참여적 안전문화 개선 활동의 시작점이 될 수 있습니다. 사람들은 자신이 직접 아이디어를 냈을 때, 자발적인 실천 동기가 높아집니다. 따라서 심층면담에서 개선방안을 도출하는 활동은 안전문화 진단의 과정인 동시에 안전문화 개선 활동의 일부라고 할 수 있습니다.

심층면담에는 시간과 자원이 많이 들기 때문에 전체 구성원이 참여하기보다는 직종, 직급, 부서 등을 고려하여 전체 직원을 대표할 수 있는 일부를 선발하여 진행합니다. 면담은 1:1 개인 면담과 집단 면담방법을 사용할 수 있습니다. 집단면담의 구성인원은 4-6명이 적당하며, 가능한 비슷한 직급으로 구성하여 편하고 솔직하게 이야기할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 중요합니다. 이러한 분위기를 조성하는 데는 면담 진행자의 역할이 매우 중요합니다. 또한 설문조사에서와 마찬가지로 면담 중에 한 이야기는 진단 목적으로만 사용해야 하고, 절대 외부에 누가 무슨 말을 했다는 것을 공개해서는 안 됩니다. 면담 시작 시 면담 진행자가 비밀유지를 확실히 약속하고, 참여자들에게도 면담내용을 외부에 이야기하지 않겠다는 약속을 받는 것이 좋습니다.

## 5. 개선방안 도출

이상의 진단결과를 바탕으로 안전문화 개선방안을 도출하는 단계입니다. 이 단계는 진단을 외부 전문가가 주도한다고 해도 반드시 내부 담당자가 적극적으로 참여해야 합니다. 우선, 설문조사와 심층면담 결과를 종합하여 조직의 안전문화의 장단점을 정리하고, 어떤 영역의 개선이 필요한지에 대한

우선순위를 정합니다. 예를 들어, 조사결과 안전문화 하위요인 중 ‘안전교육과 훈련’이 제일 낮은 평가를 받았고, 심층면담에서도 구성원들이 안전교육의 비효과성을 많이 지적했다면, 안전문화 개선 노력의 1차 목표를 안전교육의 효과성 제고로 결정할 수 있습니다.

구체적으로 안전교육의 효과성 제고방안을 도출하기 위해서는 문항별 응답과 심층면담 결과를 참고할 수 있습니다. 예를 들어, ‘안전교육 시 학습효과를 높일 방법을 사용한다’는 문항에 40%가 그렇지 않다고 응답했고, 심층면담에서 안전교육 시 사용하는 온라인 강의나 대규모 강의에 대해 구성원 대부분이 교육 효과가 없다고 생각한다는 것을 알게 되었습니다. 특히 젊은 직원들이 이러한 안전교육 방법을 비효과적이라고 생각하는 것으로 파악되었습니다. 이러한 자료는 안전교육의 개선방안을 도출하는데 중요한 정보로 활용될 수 있습니다. 물론 이때 개선 활동에 필요한 인적, 물리적, 경제적 자원을 정확히 파악하여 고려하는 것이 중요합니다. 심층면담에서 구성원들이 개선 방안을 직접 도출하거나 몇 가지 개선방안의 실효성에 대한 평가를 받는다면 보다 효과적인 개선방안을 도출하는 데 도움이 될 수 있습니다.

개선방안에는 구체적인 목표, 실천방안, 자원 확보 방법, 각자의 역할, 그리고 성과 모니터링 방안 등이 포함되어야 합니다.

## 6. 결과공유

안전문화 진단의 가장 기본 원칙 중의 하나는 진단결과를 경영진과 관리자뿐만 아니라 참여대상이었던 모든 구성원에게 공유해야 한다는 것입니다. 공유의 내용이나 깊이는 상황에 따라 결정할 수 있지만, 어떤 방식이든 모든 구성원에게 안전문화 진단결과를 공유하려는 노력은 매우 중요합니다. 많은 조직에서 경영진 혹은 관리자 수준까지만 결과를 공유하고, 일반 구성원들에게는 아예 공유하지 않거나 공유 여부를 관리자 재량에 맡기는 방식을 선택합니다. 이런 경우 안전진단에 참여한 구성원들은 결과가 어떻게 나왔는지, 이를 어떻게 활용할 것인지를 모른 채 지나가게 됩니다. 이러한 경험이 쌓이면 향후 조직에서 비슷한 진단을 할 때 조직구성원들이 성실하게 참여하지 않을 가능성이 커집니다. 결과를 공유한다는 것은 구성원들의 의견을 경청하고, 이를 바탕으로 개선의 노력을 하겠다는 의도를 전달하기 위한 기본 제스처라고

할 수 있습니다. 따라서 진단계획 단계부터 누구에서 어떤 결과를 어떻게 공유할 것인지에 대한 계획을 세우는 것이 좋습니다.

상황에 따라서는 ‘개선방안 도출’ 단계에 앞서 진단결과를 공유하고, 이를 바탕으로 개선방안을 도출하는 방법도 효과적일 수 있습니다. 일반적으로 경영층, 관리자층, 일반 직원 순으로 결과를 공유하지만, 반대로 현장 직원부터 결과를 공유하고 개선방안에 대한 아이디어를 나누는 워크숍을 개최한 후 이를 부서별로 모아 최종 개선방안을 경영층에 보고하는 방식도 고려해볼 수 있습니다.

## 7. 실천과 환류

본격적으로 경영진, 관리자, 근로자들이 함께 안전문화 향상방안을 실천하는 단계입니다. 실천과정에서 동력을 잃지 않도록 중간에 단기적인 성과를 공유하고, 서로 격려하고 축하하는 노력이 필요합니다. 또한 안전문화를 바꾸는 것은 조직의 전반적인 문화 및 시스템과 밀접한 관련이 있으므로, 안전 이외의 영역에서도 안전문화 개선방안과 보조를 맞춰나갈 수 있도록 조직 전체의 관심이 필요합니다.

안전문화 개선은 단기간에 이루어질 수 없으므로 일정 기간 후 다시 안전문화 진단을 통해 변화의 양상을 주기적으로 점검하고, 그 결과를 다시 제도와 시스템에 피드백하는 과정이 필요합니다. 즉, 안전문화의 정착을 위해서는 개선방안 실천 후 다시 진단계획 단계로 이어지는 지속적인 환류 과정을 이어가는 것이 중요합니다.





## 4장 요약

이장에서는 안전문화 진단에 대해 알아보았습니다. 안전문화 진단은 조직 안전문화의 현 수준과 강약점을 이해하거나 안전문화 변화를 위한 노력을 한 후의 효과 등을 측정하는데 유용하게 활용할 수 있습니다. 안전문화를 진단하는 방법은 크게 설문조사 등의 양적 접근법과 면담 및 관찰 등의 질적 접근법으로 나뉩니다. 이 두 접근법은 각각 장단점을 가지고 있으며, 이러한 장단점은 서로 보완적입니다. 따라서 자원이 허락한다면 양적 접근과 질적 접근법을 함께 사용하는 것이 바람직합니다.

설문조사를 활용한다면 신뢰롭고 타당한 표준화된 척도를 사용해야 합니다. 안전문화 척도는 목적에 따라 새롭게 개발할 수도 있고, 기존 척도를 그대로 혹은 수정하여 사용할 수도 있습니다. 안전문화 척도를 새롭게 개발하는 것은 상당한 자원과 시간, 그리고 전문성이 요구됩니다. 반면, 기존 척도를 사용할 때는 과연 해당 척도가 안전문화를



측정하는 척도가 맞는지, 진단 목적과 참여자의 특성에 적절한지 등을 꼼꼼히 살펴봐야 합니다. 이를 위해 본 교재에서는 ‘영국보건안전청 안전풍토 척도’, ‘노르웨이 안전풍토 설문’, ‘안전보건공단 안전의식 척도’, ‘안전보건공단 화학산업 안전풍토 척도’를 예로 들어 안전문화 척도를 선택할 때 고려해야 할 점들을 살펴보았습니다.

마지막으로 안전문화 진단을 실제로 수행할 때 알아야 할 절차에 대해 이야기 하였습니다. 진단 목적과 가용 자원에 따라 설문, 면접, 관찰 등의 다양한 방법 중 어떤 방법을 선택할지, 그리고 1개 이상의 방법을 이용한다면 어떤 순서로 진행할지에 대한 다양한 조합이 가능합니다. 본 교재에서는 설문조사를 실시한 후 심층면담을 진행하는 방법을 선택하고, 이를 7개 단계: 1) 진단계획, 2) 설문조사, 3) 설문결과분석, 4) 심층면담, 5) 개선방안도출, 6) 결과공유, 7) 실천 및 환류 등으로 구분하여, 각 단계의 목적과 주요 과업, 그리고 주의할 점에 대해 살펴보았습니다.



안전문화  
길라잡이

---

chapter

5

# 안전문화 진단 활용 사례를 알려주세요



---

리버티 뮤추얼 화물운송 안전문화 진단  
미국 소방서 안전문화 진단 사례  
국내 중견 그룹 A사의 안전문화 진단 사례

이제부터는 실제 현장에서 안전문화 진단을 실시하고 활용한 과정을 살펴보기 위해 두 개의 해외 사례와 한 개의 국내 사례를 소개하겠습니다.

## 리버티 뮤추얼 Liberty Mutual 화물운송 안전문화 진단

첫 번째 소개할 사례는 미국 보험회사인 리버티 뮤추얼 산업안전 연구소에서 실시한 화물운송 대형트럭 회사 대상 안전문화 진단입니다<sup>49</sup>. 화물 운송업은 재해 및 사망사고율이 매우 높은 업종 중의 하나이기 때문에 이 연구소에서는 안전문화 진단을 통해 해당 기업들의 안전에 관한 관심을 증대시키고자 하였습니다.

연구진들은 우선 화물운송업에 맞는 안전문화 척도를 개발하기 위해 대형 화물 트럭 운전자들을 대상으로 심층 인터뷰를 하였고, 그 결과를 바탕으로 예비문항을 개발하였습니다. 개발된 예비문항을 이용하여 시범 기업 1곳의 구성원을 비롯한 2만 명 이상의 대형 화물 트럭 운전자들을 대상으로 예비 조사를 시행하였으며, 다시 이 결과를 바탕으로 최종 척도를 개발하였습니다<sup>50</sup>.

완성된 척도는 ‘조직 수준 안전문화’ 척도와 ‘단위조직 수준의 안전문화’ 척도로 구성되었습니다. ‘조직 수준 안전문화’ 척도는 1) 적극적 안전 실천(문항 예: “우리 회사는 근로자들의 안전 훈련에 많은 투자를 한다.”),



2) 운전기사 안전 우선(문항 예: “우리 회사는 안전보다 정시 운송을 강조한다. (역문항)”), 3) 관리자 지원 장려(문항 예: “우리 회사는 관리자가 안전규정을 어겨도 눈감아준다. (역문항)”) 등 세 가지 영역을 측정하는 20문항으로 구성되어 있습니다. ‘단위조직 수준의 안전문화’ 척도는 1) 안전촉진 노력(문항 예: “우리 관리자는 운전기사들과 안전에 대해 자주 이야기한다.”), 2) 안전 우선 운송계획(문항 예: “우리 관리자는 배송이 늦어질 때는 안전규정 준수를 크게 신경쓰지 않는다. (역문항)”), 3) 운전 중 방해요소 최소화(문항 예: “우리 관리자는 내가 운전 중인 것을 알면 즉시 전화를 끊는다.”) 등 세 가지 영역을 측정하는 20문항으로 구성되어 있습니다. 전체 문항은 부록 2에 제시되어 있습니다.

본 진단에는 7개 회사가 참여하였고, 총 8,095명의 운전기사가 진단에 참여하였습니다. 설문방법은 회사 및 운전기사들의 선호도에 따라 종이 설문이나 온라인 설문을 선택하여 실시하였고, 설문 응답률은 회사별로 34-73%에 달했습니다(전체 응답률 45%). 비록 일부 회사의 응답률이 다소 낮았지만, 직업 특성상, 응답 대상자들이 주에서 수개월에 걸쳐 본사에 돌아 오지 못하는 점을 고려하면 비교적 만족할만한 수준이라고 평가할 수 있습니다. 이에 추가하여, 각 참여 기업들은 진단 후 6개월간의 재해 빈도 및 재해 심각도 데이터를 제공하였습니다.

진단결과를 살펴보면, 우선 아래 그래프는 각 기업의 안전문화 수준과 재해율이 강한 연관성을 가진다는 것을 보여줍니다. 즉, X축은 안전문화 점수이고, Y축은 기업별 100만 마일(약 160만km)당 재해율입니다. 보는 바와

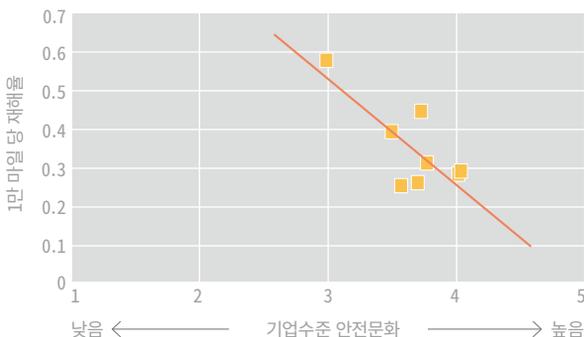


그림 17 | 화물운송트럭 회사의 안전문화와 재해율의 관계

같이, 안전문화 점수가 높은 회사일수록, 재해율이 낮은 경향을 볼 수 있습니다. 이러한 결과는 조직의 안전문화가 재해를 예방하는 데 중요한 역할을 한다는 것을 보여줍니다.

진단 보고서는 안전문화에 대한 일반적인 소개(안전문화의 정의와 중요성, 진단 필요성, 안전문화가 안전동기 및 역량을 통해 안전행동 및 사고로 연결되는 경로 등)와 회사별 안전문화 진단결과로 구성되었습니다. 구체적으로 진단결과에는 1) 척도 평균, 2) 문항별 부정 응답, 중립 응답, 긍정 응답의 비율, 그리고 3) 자기 회사와 전체 참여 회사의 평균 비교 정보를 포함하였습니다. 연구진은 이 보고서를 바탕으로 개별 워크숍을 통해 각 사의 최고경영진에게 진단결과를 보고하였고, 내부적으로 진단결과를 공유하고 안전문화 향상방안에 대해 논의할 것을 요청하였습니다. 일부 기업은 실제로 진단결과를 이용하여 안전 향상방안을 도출하여 실천에 옮겼습니다. 이후 참여 기업의 요청으로 후속 연구가 진행되었고, 그 결과 안전문화는 아차사고 및 재해와 아울러 직무 만족 및 이직률에도 영향을 미치는 것으로 밝혀졌습니다(Huang 등, 2013<sup>38</sup>; Lee 등, 2019<sup>39</sup>; Huang 등, 2016<sup>40</sup>).

## 미국 소방서 안전문화 진단 사례

이번에는 미국의 소방서 안전문화 진단 연구인 Fire Service Organizational Culture of Safety(FOCUS)를 소개하겠습니다. 이 연구는 2020년 현재까지 미국에서 이루어진 안전문화 진단 연구 중 최대 규모의 프로젝트로서 미국 Drexel 대학의 Center for Firefighter Injury Research & Safety Trends(FIRST)가 미연방재난관리청(Federal Emergency Management Agency; FEMA)의 지원 아래 진행 중입니다. 이 안전문화 진단의 목적은 1) 소방근로자용 안전문화 척도를 개발하고, 2) 개발된 척도를 활용하여 소방서 안전문화를 측정하며, 3) 안전문화 개선을 통해 소방근로자들의 안전행동 증진, 스트레스 및 직무탈진 예방, 그리고 직무만족 및 업무 몰입 향상을 하는 것입니다.

이 연구는 2012년부터 4년에 걸쳐 질적·양적 접근법을 활용하여



안전문화 척도를 개발하고 타당화 하였습니다. 이를 바탕으로 2016년부터 미 전역의 500여 개 소방본부의 30,000명 이상의 소방근로자들을 대상으로 안전문화 진단을 실시하였습니다. 진단결과 보고서는 참여 조직에 공유되며, 현재도 소방서 안전문화 진단 및 관리 시스템 개발 연구가 지속되고 있습니다.

보고서에는 다양한 내용이 포함되어 있는데, 그중에서 흥미로운 결과 하나를 소개하겠습니다. 그림 18은 단위조직의 안전문화 점수가 10점(100점 만점) 향상될 때, 그 조직의 재해율, 직무탈진, 직무만족, 직무몰입에서 어느 정도의 변화를 기대할 수 있는지를 보여줍니다. 예를 들어, 안전문화 하위 요인인 ‘경영진의 안전의지’가 10점 올라가면, 소방본부 수준에서 재해율은 3-8% 감소하고, 소방서의 ‘관리자 지원’이 10점 올라가면, 소속 근로자들의 직무만족이 2-4점 증가하는 것을 알 수 있습니다(Davis 등, 2020)<sup>4)</sup>.

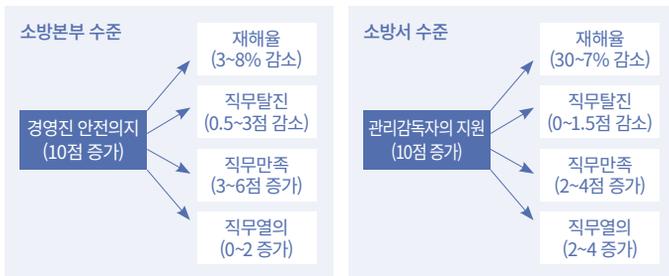


그림 18 | 소방 조직의 안전문화 효과

이 안전문화 진단 연구에서 특히 주목할 점은 결과공유 방법입니다. 설명회를 통해 참여 조직의 관리자들에게 결과를 보고하는 것과 아울러 각 소방본부의 고위직원들과 중간관리자들을 대상으로 ‘문화 캠프(Culture Camp)’라는 프로그램을 시행하고 있습니다. 이 캠프의 목적은 각 소방본부의 관계자들이 안전문화 진단결과를 정확히 이해하고, 이를 구성원들에게 효과적으로 전달하며, 더 나아가 소방 관련 기관 간에 긴밀한 협력을 형성하여 안전사고를 예방하도록 돕는 것입니다. 이 캠프는 1박 2일에 걸쳐 진행되었는데, 참여자들이 캠프 활동에 집중할 수 있도록 근무지가 아닌 인근 지역의 호텔을 대여하여 실시하였습니다.

문화 캠프에서는 우선 연구자들이 참여자들에게 안전문화 진단 점수의 의미 및 해석방법을 학습시킨 후, 이를 바탕으로 모든 참여자가 본인 소속 소방본부의 점수를 다른 캠프 참가자들 앞에서 직접 발표하게 됩니다. 또한 참여자들끼리 안전문화 진단결과에 대한 다각적인 분석을 하고, 서로 안전보건 관리의 노하우를 공유하는 기회를 가집니다. 이처럼 진단에 참여한 관리자들이 단지 수동적으로 진단결과를 보고 받는 것이 아니라, 각 조직으로 돌아가 안전문화의 변화 주체(change agent)로서 활동할 수 있도록 교육한다는 점에 주목할 만합니다. 또한 이 캠프에서는 안전문화 점수를 평가의 수단으로 이용할 경우 오히려 역효과가 발생할 수 있으며, 안전문화 조성을 위해서는 노사간 신뢰와 협력을 바탕으로 지속적 노력이 필요하다는 점을 강조하였습니다.



**Research**

**Overview**

**Centers and Programs**

- The Center for Firefighter Injury Research & Safety Trends (FIRST)
- About
- Our Projects
- CEA
- NIOSH
- FOCUS
- Extend Your Department
- Culture Camps
- SAUER
- Team/Unit Reporting
- Partnerships & Councils
- FIRE Fellowship
- In the Media
- Publications
- Contact Us

**Faculty Research Interests**

**Faculty Grants**

**OSPH Research Guidelines**

**Grant Development Assistance**

## Fire Service Organizational Culture of Safety (FOCUS)

FOCUS ENROLLMENT
CULTURE CAMP



Until recently the US fire service lacked a reliable and valid instrument to measure its specific safety climate. In 2012, FEMA funded the Center for Firefighter Injury Research and Safety Trends (FIRST) at Drexel University to develop an industry-specific firefighter safety culture survey. One hundred and thirty-two fire departments participated in the beta-test version of the survey and a validated survey tool—the Firefighter Organizational Culture of Safety (FOCUS) survey—was developed. In 2016, Drexel University partnered with the Fire Department Safety Officers Association (FDSOA) and was awarded a FEMA/FHHS grant to move research into practice through dissemination of the survey tool. To date over 400 fire departments have assessed with FOCUS.

FOCUS provides fire departments with objective data to reduce injuries in the fire service. Our research team provides technical assistance for survey administration and data analysis to the departments who are interested in measuring their safety culture.

All participating departments receive customized reports of their safety culture scores and, where applicable, scores by individual stations within their department. As appropriate, fire departments will be able to benchmark their scores to departments in their FEMA region and to similar departments throughout the US.

그림 19 | 미국 소방 안전문화(FOCUS) 진단 웹사이트

문화 캠프와 아울러 이 연구단에서는 안전문화에 대한 지속적 참여와 관심을 유도하기 위해 웹사이트를 운영하고 있습니다(<https://drexel.edu/domsife/research/centers-programs-projects/FIRST/our-projects/FOCUS/>). 안전문화 진단에 관심이 있는 소방본부/서들은 이 웹사이트를 통해 참여 신청을 하면, 해당 조직원 대상의 온라인 설문조사 사이트가 생성됩니다. 이후 일정 정도의 자료가 모이면, 그 결과를 소방본부/서 관리자들을 대상으로 한 설명회에서 보고합니다. 이 설명회에 참여한 관계자들에게는 앞서 언급한 문화 캠프에 참여할 기회를 소개하고 참여를 유도합니다.

이 연구단은 지속적으로 소방본부와 소방서의 의견을 수렴하고 이를 바탕으로 진단 절차 및 보고방법을 개선하고 있습니다. 특히 최근에는 안전문화 개선을 위한 개입 프로그램들에 대한 참여 기관들의 의견을 수렴하여 ‘경영진의 현장 방문(Safety Leadership Walkaround)’ 프로그램을 개발하는 중입니다. 또한 진단에 참여한 소방본부/서 관계자들과 정부, 산업체, 민간, 연구기관 등의 다양한 이해당사자들이 서로 만날 기회를 주선하여 의견을 교환하고 안전문화 진단 사업에 관심을 가질 수 있도록 노력하고 있습니다. 이상의 활동들은 안전문화 진단이 안전문화 개선을 위한 노력의 시작점이며, 그 결과를 어떻게 적극적으로 활용하는지에 따라 안전문화 개선 여부가 결정될 수 있다는 점을 보여주고 있습니다.

## 국내 중견 그룹 A사의 안전문화 진단 사례

마지막으로 소개할 사례는 최근 우리나라 중견 그룹에서 실시한 안전문화 진단입니다. 앞에서 소개한 두 사례는 모두 외부 기관의 연구진이 주도한 진단이었던 것에 반해, 이 사례는 기업이 주도하여 그룹 내 조직들을 대상으로 실시한 안전문화 진단이라는 점에서 차별성을 가집니다. 해당 그룹은 화학 및 제조업에 속하는 5개의 기업(11개 사업장)으로 구성되어 있으며, 소속 직원은 총 1,478명입니다. 2020년 초 그룹 소속의 안전본부가 안전문화 진단 전문업체에 진단을 위탁하여, 상반기와 하반기 각각 1회씩, 총 2회에 걸쳐 안전문화 진단을 실시하였습니다.

이 진단에서는 해당 진단업체가 심리학자와 협업하여 개발한 범용 안전문화 척도를 사용하였습니다. 이 안전문화 척도는 9개의 안전문화 지표(예: 경영진의 안전의지, 의사소통 및 참여)를 측정하는 총 79개의 문항으로 구성되어 있고, 별도로 전반적인 조직문화와 안전행동을 측정하는 척도(23문항)도 함께 사용되었습니다. 설문방법은 각 사업장 안전담당자가 종이 설문을 배포하고 수거하는 형태로 진행하였습니다. 1차 진단에는 1,445명(98%), 2차 진단에는 1,368명(93%)의 구성원이 설문에 참여하였습니다.

설문결과를 바탕으로 심층면담도 진행하였습니다. 대상은 각 사업장의 임원과 팀장 전원, 그리고 그 외 직원의 10%였으며, 결과적으로 1차 진단에서는 220명(임원 20명, 팀장 56명, 직원 144명), 2차 진단에서는 214명(임원 20명, 팀장 58명, 직원 136명)이 참여하였습니다. 임원진은 개별 면담으로, 팀장과 근로자들은 집단면담으로 진행되었습니다. 심층면담은 미리 준비된 면담 질문지를 바탕으로 각 사업장의 설문조사 결과에 대한 구성원의 의견을 들었습니다. 추가로 임원진들은 전문가와 사업장의 안전문화 개선방안에 대한 의견을 나누었습니다. 또한 2차 면담에서는 1차 진단 후 사업장 안전관련 변화에 대한 인식을 파악하였습니다.

설문조사 및 심층면담 결과를 바탕으로 진단 보고서가 작성되었으며, 진단결과는 다양한 채널을 통해 조직구성원들에게 공유되었습니다. 첫째, 그룹 차원에서 그룹사 전체의 진단결과를 최고경영진을 포함한 경영진에 보고하였습니다. 둘째, 그룹 안전관리부서 회의를 개최하여 각 사의 안전담당자

들에게 진단결과를 상세하게 설명하였습니다. 마지막으로 개별 사업장에 대한 결과보고는 사업장의 상황에 따라 진행되었습니다. 일부 사업장은 진단팀이 방문하여 전체 임직원들을 대상으로 설명회를 개최하였으며, 일부 사업장은 자체적으로 산업안전 보건위원회에서 진단결과를 공유하고 부서장들이 근로자들에게 진단결과를 설명하거나 보고서를 회람하는 형식으로 공유가 이루어졌습니다.

1차 진단 보고서에는 계층별 안전교육 체계 수립, 안전리더십과 의사소통 능력 향상 교육 등의 10개 개선방안이 제시되었습니다. 이를 바탕으로 각 사업장은 자체적으로 개선방안을 수립하고, 이를 사업장의 경영진, 팀장, 안전담당자들이 검토하여 사업장별 최종 개선방안을 결정하였습니다. 최종적으로 사업장별 개선방안은 그룹사 안전담당자 회의를 통해 전 그룹에 공유되었습니다.

다음은 2차 진단 결과 보고서 내용의 일부입니다. 그림 20은 문헌 연구와 컨설팅 경험을 바탕으로 진단업체가 자체적으로 설정한 안전문화 5단계 중 이 기업의 위치를 제시합니다. 안전문화 점수는 설문조사 및 심층면담 결과를 종합하여 산출한 점수입니다. 아래 그림에서 보는 바와 같이, 해당 기업은 1차 진단에서는 ‘2. 노력 단계’ 후기에 해당하는 것으로 나타났습니다. 이후 6개월간 각 사업장에서 안전문화 향상방안을 실천한 후인 2차 진단에서는 ‘3. 전향 단계’ 초기로 진입하였습니다.

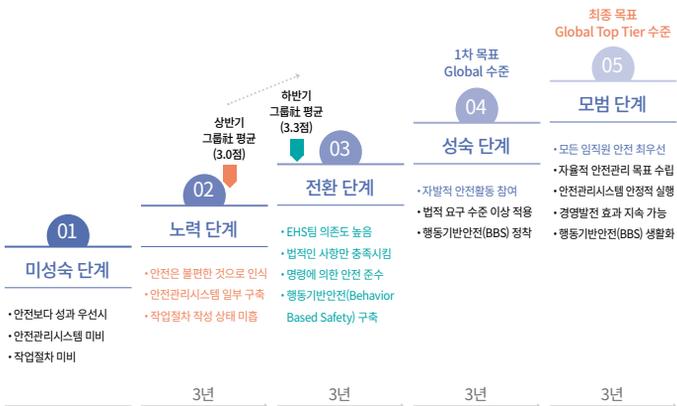


그림 20 | 국내 A사의 안전문화 진단결과: 전반적 안전문화 수준

둘째, 그림 21의 그래프는 지표별 변화를 보여줍니다. 큰 차이는 아니지만, 모든 지표에서 1차 진단에 비해 2차 진단에서 구성원들이 지각하는 안전문화 수준이 향상된 것을 알 수 있습니다. 이러한 변화는 심층면담 결과에서도 확인할 수 있습니다. 표 6은 향상도가 높은 3개의 세부지표(‘경영진 안전 의지’, ‘중간관리자’, ‘안전관리부서’)에 대한 1차와 2차 진단에서의 심층면담 응답 일부를 보여줍니다. 예를 들어, 1차 진단에서는 “경영진이 안전 투자 의지가 없으며, 그럴 권한도 없는 것 같다”는 의견이 제시되었는데, 2차 진단에서는 “경영진이 현장 위험요소에 대한 직원 의견을 조사하여 상당 부분에 대한 개선 조치를 했다”는 의견이 나왔습니다. 이처럼 구성원들의 입으로 확인된 변화 경향은 어떤 숫자보다 강력한 메시지를 전달할 수 있습니다.



그림 21 | 국내 A사의 안전문화 진단 결과: 지표별 안전문화 점수

“

반복적인 안전진단과 이를 통한 개선 노력은 구성원들에게 회사가 안전에 대해 진심으로 관심을 갖는다는 것을 알려준다.

”

세부지표	1차 심층면담 응답 예	2차 심층면담 응답 예
경영진의 안전의지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영진이 행사에서 안전목표를 간단히 언급한 적이 있으나, 그 외에 경영진의 안전의지를 파악할 기회는 거의 없음</li> <li>• 경영진들은 자신의 임기연장을 위해 안전보다는 성과를 중요시함</li> <li>• 우리 회사의 경영진은 안전을 위한 투자 의지가 없으며, 그럴 권한도 없는 것 같음</li> <li>• 경영진이 안전에 관심은 있겠지만, 실질적인 실천이나 행동은 부족함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상반기 진단 이후 안전에 대한 경영진의 관심이 현장에까지 전달되지 않는다는 것을 깨달았음. 이를 개선하기 위해 상시로 현장 패트rollers를 실시하고, 경영진이 안전 캠페인에도 적극 참여하고 있음</li> <li>• 경영진이 현장 위험요소에 대한 직원 의견을 조사하였고, 그 결과 180건의 의견이 접수되었으며, 이 중 100건 이상에 대해 개선 조치함</li> <li>• 하반기에 전 직원 대상 타운홀 미팅을 실시하여 경영진의 안전의지를 전달하고 안전성과를 홍보했음</li> </ul>
중간 관리자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자로서 생산과 품질을 우선으로 고려하고 있으며, 안전에 신경을 쓸 여력이 없음</li> <li>• 관리자가 보호구 미착용, 지게차 속도 위반 등 규정 위반에 대해 지적하지 않는 경우가 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상반기 진단 이후 안전 업무가 팀장 업무 중 50% 이상을 차지할 정도로 많은 안전관리 활동을 하고 있음</li> <li>• 관리자가 매일 안전순찰을 진행하며, 보호구 착용과 안전 규정 준수를 강조함</li> </ul>
안전관리 부서	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 안전관리부서의 업무가 서류업무와 대관업무에 치우쳐 있으며, 현장안전 관리는 미흡함</li> <li>• 안전관리부서와 생산부서와의 소통이 미흡함. 안전관리부서에서 생산부서에 법규만을 강조하고 요구사항이 많아서 마찰이 발생함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 안전관리부서가 이전에는 대관업무 등 법규 관련 업무를 주로 담당했으나, 현재는 My machine 활동, 현장 위험요인 관리 등 현장 중심의 안전관리 활동을 수행함</li> <li>• 안전관리부서가 직접 현장의 요구사항을 경영진에게 보고하고, 이를 개선하기 위한 지원을 얻어내는 역할을 수행함</li> </ul>

표 6. 국내 A사의 안전문화 진단결과: 1차와 2차 진단 면담 결과

마지막으로 그림 22은 진단에 참여한 한 사업장의 '중간관리자' 지표 문항에 대한 1차와 2차 진단의 응답빈도를 비교한 그래프입니다. 앞서 언급한 대로, 응답빈도는 평균 점수보다 직관적인 정보를 제공할 수 있습니다. 이 예에서도 1차 진단에서는 중간관리자에 대해 긍정적으로 인식하는 응답자 비율이 문항별로 31-55%였으나, 2차 진단에서는 46-63%로 상승한 것을 알 수 있습니다.

또한 문항별 분석결과와 구체적인 개선방안을 도출하는 데도 유용하게 활용될 수 있습니다. 예를 들어, 2차 진단에서 중간관리자가 ‘안전관련 제안시 관심을 갖고 수용한다’에 ‘보통’이라고 응답한 구성원이 43%로 나타났습니다. 물론 ‘그렇지 않다’고 응답한 구성원은 5%로 매우 낮고, ‘그렇다’고 동의한 구성원이 52%로 가장 많지만, 이러한 상황은 여전히 개선의 여지가 크다는 것을 말해줍니다. 해당 사업장은 이 정보를 바탕으로 현재 중간관리자들이 구성원들의 안전제안에 어떻게 대응하는지, 근로자들이 관리자들이 안전제안에 크게 관심을 갖지 않는다고 지각하는 이유가 시스템적인 문제인지 혹은 중간관리자들의 행동상의 문제인지 등을 확인하고, 그에 따라 적절한 개선방안을 도출할 수 있습니다.

결론적으로 이 사례는 반복적인 안전문화 진단을 통해 사업장의 강약점을 파악하고, 이를 다차원적으로 구성원들과 공유하여 개선방안을 수립한 후, 그 실천 정도를 재확인했다는 점에서 의미가 있습니다. 물론 이 진단에 참여한 모든 사업장 그리고 모든 측면에서 긍정적인 변화가 발생한 것은 아니었습니다. 그러나 반복적인 진단과 이를 통한 개선 노력은 구성원들에게 회사가

중간관리자\_#문항별 분석 결과

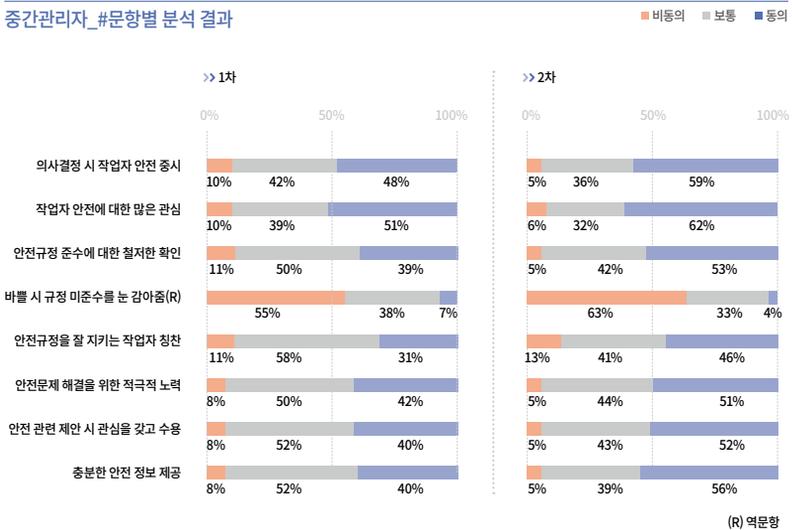


그림 22 | 국내 A사의 안전문화 진단결과: 중간관리자 문항별 안전문화 점수

안전에 대해 진심으로 관심을 갖는다는 것을 알려줍니다. 또한 이러한 과정에서 작지만 긍정적인 변화를 공유하고 서로 축하해주는 것은 안전문화 향상을 위한 지속적인 동기를 북돋아 줄 수 있습니다.



## 5장 요약

이장에서는 세 개의 사례를 통해 현장에서 실제 안전문화 진단을 실시하고 그 결과를 활용하는 과정을 살펴보았습니다. 첫째 사례는 세계적인 보험회사인 리버티 뮤추얼에서 실시한 안전문화 진단 사례였습니다. 이 진단은 안전문화 진단을 통해 사고율이 높은 화물운송 대형트럭 회사들의 안전에 대한 관심을 높이고, 결과적으로 안전사고를 감소시키기 위한 목적으로 실시되었습니다. 그 결과, 회사별 안전문화 수준은 그 회사의 재해율과 아차사고율과 같은 안전 관련 지표뿐만 아니라 종업원의 직무만족과 이직률과 같은 회사의 전반적 성과성 지표와도 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났습니다.

두 번째 사례는 미 소방서 안전문화 진단 사례였습니다. 이 프로젝트에서는 2012년부터 4년간의 연구를 통해 소방 안전문화 척도를 개발하고, 홈페이지를 통해 개별 소방본부나 소방서에서 편리하게 온라인으로 안전문화 진단 설문에 참여할 수 있게 했습니다. 이 사례에서 특히



주목할 점은 참여 조직의 관리자들을 대상으로 하는 ‘문화 캠프’입니다. 이 캠프에서는 일정 정도의 교육을 받은 후 참여자들이 직접 자기 소방본부/서의 안전문화 진단 결과를 다른 참여자들에게 발표하도록 합니다. 이러한 경험은 관리자들 스스로 자신의 조직으로 돌아가 구성원들에게 안전문화 진단결과를 설명할 수 있는 역량을 기르게 할 뿐 아니라, 관리자들이 보다 적극적으로 안전문화 향상과정에 참여할 수 있는 동기를 유발할 수 있다는 장점을 가집니다.

마지막으로 국내 중견 그룹에서 실시한 안전문화 진단 사례를 소개하였습니다. 이 사례는 앞 사례와 달리 안전문화 조성에 관심을 둔 기업이 자체적으로 외부 전문진단 업체를 고용하여 안전문화 진단을 실시한 경우입니다. 이 사례의 특징은 첫 번째 진단 결과를 바탕으로 도출된 안전문화 향상방안을 실천한 후, 다시 안전문화 진단을 실시하여 그 효과를 확인했다는 것입니다. 이러한 반복적인 진단과 이를 통한 개선 노력은 구성원들에게 안전에 대한 회사의 관심을 명확히 전달할 수 있는 효과를 가질 수 있습니다.



## 부록1

### 화학산업 안전풍토 척도: 안전풍토<sup>1</sup>

하위척도	세부지표	번호	문항
경영진 안전 의지		1	우리 회사 경영진은 진심으로 근로자의 안전과 건강을 중요하게 생각한다.
		2	우리 회사 경영진은 성과 목표 달성보다 근로자의 안전과 건강을 지키려고 노력한다.
		3	우리 회사는 경영 사정과 관계없이 안전을 위한 투자를 아끼지 않는다.
		4	우리 회사 경영진은 말로만 안전을 강조한다. (R)
		5	우리 회사 경영진은 현장의 안전을 지속적으로 점검한다.
		6	우리 회사 경영진은 안전에 대해 근로자들과 충분히 소통한다.
		7	우리 회사 경영진은 근로자의 안전과 관련된 문제는 반드시 해결한다.
안전 관리 시스템	안전 규정 및 절차	8	우리 회사는 체계적인 안전규정 및 절차를 가지고 있다.
		9	우리 회사에는 작업장의 현실을 반영하지 못하는 안전규정이 많다. (R)
		10	우리 회사는 근로자들이 안전규정 및 절차를 확실히 알고 있는지를 정기적으로 확인한다.
		11	우리 회사는 사고가 나지 않더라도 안전규정 및 절차 준수를 중요하게 여긴다.
		12	우리 회사의 안전규정 및 절차는 실질적으로 근로자의 안전에 도움이 된다.
		사고 관리	13
	14		우리 회사는 직원들이 비상상황 대응절차를 충분히 숙달할 수 있는 기회를 제공한다.
	15		우리 회사 직원들은 아무리 작은 안전사고라도 바로 상부에 보고한다.
	16		우리 회사는 안전사고 발생시 사고의 근본원인을 찾으려고 노력한다.
	17		우리 회사는 안전사고를 당한 사람을 탓하는 분위기다. (R)
	18		우리 회사는 사고 조사결과를 향후 사고 예방에 적극적으로 활용한다.

하위척도	세부지표	번호	문항
안전 관리 시스템	안전 관리 조직	19	우리 회사의 안전보건팀은 현장안전 지원에 필요한 전문성을 갖추고 있다.
		20	우리 회사의 안전보건팀은 현장안전 지원에 필요한 충분한 권한을 가지고 있다.
		21	우리 회사 안전보건팀은 진심으로 근로자들의 안전을 위해 노력한다.
		22	우리 회사의 안전보건팀은 현장 안전을 위한 충분한 지원을 한다.
	안전 제안	23	우리 회사에는 작업장 안전에 대한 제안을 할 수 있는 시스템이 있다.
		24	우리 회사는 안전제안을 활성화 하기 위해 다양한 노력을 한다.
		25	우리 회사는 안전에 대한 구성원의 제안에 명확한 피드백을 해준다.
		26	우리 회사에서는 안전 제안에 대한 개선에 오랜 시간이 소요된다. (R)
	안전 교육 및 훈련	27	우리 회사는 모든 근로자들에게 안전한 작업을 위해 필요한 지식을 충분히 습득할 것을 요구한다.
		28	우리 회사는 안전교육 및 훈련에 대해 많은 투자를 한다.
		29	우리 회사는 어떤 상황에서도 안전교육 및 훈련 시간을 아끼지 않는다.
		30	우리 회사는 근로자들이 충분한 안전교육 및 훈련을 받을 수 있는 여건을 제공한다.
		31	우리 회사의 안전 교육 및 훈련은 학습효과를 높일 수 있는 방법을 사용한다.
32		우리 회사는 시간 채우기식으로 안전교육을 운영한다. (R)	
33		우리 회사의 안전 교육 및 훈련은 안전에 실제로 도움이 되는 정보를 제공한다.	
현장 안전	관리 감독자 안전 리더십	34	우리 회사의 관리감독자들은 진심으로 근로자의 안전과 건강을 중요하게 생각한다.
		35	우리 회사의 관리감독자들은 안전보다는 업무 목표 달성 및 성과를 우선시한다. (R)
		36	우리 회사의 관리감독자들은 어떤 상황에서도 안전 규정 및 절차를 철저히 지키게 한다.

5장.  
안전문화 진단  
활용 사례를  
알려주세요

하위척도	세부지표	번호	문항
현장 안전	관리 감독자 안전 리더십	37	우리 회사의 관리감독자들은 안전규정 및 절차를 스스로 엄격히 지킨다.
		38	우리 회사의 관리감독자들은 근로자들과 안전에 대한 대화를 자주 나눈다.
		39	우리 회사의 관리감독자들은 작업자들이 안전규정 및 절차를 철저히 준수하는지 확인한다.
		40	우리 회사의 관리감독자들은 근로자의 안전을 위협하는 문제를 적극적으로 해결한다.
		41	우리 회사의 관리감독자들은 근로자의 안전을 위한 대변자의 역할을 한다.
	현장 실천	42	우리 작업장은 안전 규정을 준수하여 작업할 수 있는 충분한 인원을 확보하고 있다.
		43	우리 작업장은 필요한 안전 장비와 시설을 잘 갖추고 있다.
		44	우리 회사 근로자들은 안전규정 및 절차를 지키는 것을 중요하게 생각한다.
		45	우리 작업장에서는 작업장 안전에 대한 의견을 자주 이야기한다.
		46	우리 작업장에서는 위험요인을 철저히 관리하고 있다.
		47	우리 작업장의 안전활동(예: 톨박스미팅, 안전관찰활동, 위험예지활동, 현장점검 등)은 형식적이다. (R)
		48	현장에서 안전이 우려되는 경우 근로자가 작업거부를 할 수 있다.
		49	우리 작업장에서는 일정이 바빠서 안전절차가 무시되는 경우가 종종 있다. (R)
	50	우리 회사 근로자들은 사고 예방을 위해 자발적으로 노력한다.	
	협력업체 지원	51	우리 회사는 진심으로 협력업체 근로자의 안전과 건강을 중요하게 여긴다.
52		우리 회사는 아무리 바빠도 협력업체 근로자들이 안전규정 및 절차에 따라 일하도록 한다.	
53		우리 회사는 협력업체 근로자의 안전교육 및 훈련을 지원한다.	
54		우리 회사는 협력업체 근로자들이 안전하게 일할수 있도록 돕는다.	
55		우리 회사는 안전에 대해 협력업체들과 지속적으로 소통한다.	
56		우리 회사는 협력업체 근로자의 안전을 위협하는 문제를 적극적으로 해결한다.	

하위척도	세부지표	번호	문항
원청의 지원		51	[ ]사는 진심으로 우리 근로자의 안전과 건강을 중요하게 여긴다.
		52	[ ]사는 아무리 바빠도 우리 근로자들이 안전규정 및 절차에 따라 일하도록 한다.
		53	[ ]사는 우리 근로자의 안전교육 및 훈련을 지원한다.
		54	[ ]사는 우리 근로자들이 안전하게 일할수 있도록 돕는다.
		55	[ ]사는 안전에 대해 우리 회사와 정기적으로 소통한다.
		56	[ ]사는 우리 근로자의 안전을 위협하는 문제를 적극적으로 해결한다.

**화학산업 안전풍토 척도: 안전역량, 동기, 행동**

안전역량	57	나는 내 작업과 관련된 위험요인과 그에 대한 예방법을 알고 있다.
	58	나는 작업별로 사용해야 할 개인안전장구와 그 사용법을 잘 알고 있다.
	59	나는 작업별 안전수칙 및 작업표준을 잘 알고 있다.
	60	나는 작업별 안전수칙 및 작업표준에 맞게 작업할 수 있다.
	61	나는 내 작업 관련 주요 MSDS(물질안전보건자료)를 알고 있다.
	62	나는 위험 상황 발생시 대응절차를 잘 알고 있다.
	63	나는 위험 상황 발생시 효과적으로 대응할 자신이 있다.
	64	나는 작업장 안전 개선을 위한 제안을 할 수 있는 전문성이 있다.
안전동기	65	나는 나 또는 동료에게 안전 사고가 발생할 가능성을 항상 생각한다.
	66	나는 작업할 때 안전을 가장 중요하게 생각한다.
	67	나는 안전규정을 다 지키면서 일하는 것은 현실적으로 어렵다. (R)
	68	나는 제안활동이 작업장 안전 개선에 실질적인 도움이 될 것이라고 기대한다.
안전준수행동	69	나는 작업에 요구되는 모든 안전장비를 갖추고 일한다.
	70	나는 정해진 안전 절차 및 작업표준에 따라 작업한다.
안전참여행동	71	나는 회사에서 시키는 것 이외에 자발적으로 작업장 안전 개선을 위해 노력한다.
	72	나는 작업장 안전 향상을 위한 의견을 적극적으로 제안한다.

## 부록2

### 리버티 뮤추얼 화물운송 안전풍토 척도: 조직 수준 척도 요인별 문항

하위척도	번호	문항: 우리 회사는...
적극적 안전 실천	1	기존의 안전규정을 개선하기 위해 가능한 모든 정보들을 활용한다.
	2	각 부서들이 안전수준 개선을 위해 지속적으로 노력한다.
	3	근로자들의 안전 훈련에 많은 투자를 한다.
	4	운전기사들의 안전 및 복지(예: 식단, 운동) 개선을 위한 프로그램을 개발한다.
	5	안전 개선을 위한 근로자 의견을 경청한다.
	6	정시 배달보다 근로자 안전을 중요하게 생각한다.
	7	운전기사들이 너무 피곤하면 일정을 바꿀 수 있도록 허용한다.
	8	신입 기사들의 안전을 위해 실무 중심 훈련을 충분히 제공한다.
	9	다른 트럭운송업체들에 비해 안전을 중요시 한다.
	10	안전 문제를 보고하면 이를 해결하기 위해 즉각 대응한다.
	11	일정이 지연되도 안전을 엄격히 지키도록 한다.
	12	안전하게 운송을 할 수 있도록 기사들에게 충분한 시간을 준다.
	13	트럭 및 장비에 문제가 있을 경우 제때 수리해준다.
운전기사 안전 우선	14	정시배송만 하면 운송로그의 부정확성을 눈감아준다. (역문항)
	15	안전보다 정시 운송을 강조한다. (역문항)
	16	중요 고객을 위해서는 안전규정을 융통성 있게 적용하기를 기대한다. (역문항)
	17	운전 중 휴대폰 사용을 눈감아준다. (역문항)
관리자 지원 장려	18	관리자당 운전기사 수가 많아 관리자의 도움을 제때 받기 어렵다. (역문항)
	19	운전기사들에 대해 신경쓰지 않는 관리자를 고용한다. (역문항)
	20	관리자가 안전규정을 어겨도 눈감아준다. (역문항)

**리버티 뮤추얼 화물운송 안전풍토 척도: 관리자(배차 담당자) 수준 요인별 문항**

하위척도	번호	문항: 나의 관리자/배차 담당자는...
안전촉진 노력	1	안전에 특별히 신경쓰는 직원들을 칭찬한다.
	2	내가 보다 안전하게 일할 수 있도록 피드백을 준다.
	3	나를 전문 화물트럭 운전자로서 존중해준다.
	4	운전기사들과 안전에 대해 자주 이야기한다.
	5	우리들과 안전을 향상시킬 수 있는 방안들에 대해 의논한다.
	6	단지 규정을 따르라고 하지 않고, 안전하게 작업해야 하는 이유를 설명해준다.
	7	내가 개인적인 문제가 있어 도움을 청하면 지지적인 태도로 대한다.
	8	고객과 문제가 있을 때 이를 효과적으로 조정해준다.
	9	피곤하거나 스트레스를 받을 때에도 안전에 대해서는 엄격한 기준을 적용한다.
	10	정시배송보다는 나의 안전을 중요시한다.
	11	운송 전에 주요 장비를 점검하라고 한다.
	12	안전 문제가 있을 때 운송 일정을 조정할 수 있는 재량권을 준다.
	13	내 연락을 귀찮아하는 것 같다. (역문항)
안전 우선 운송계획	14	배송 후 짐 없이 돌아갈 때 빨리 운전하라는 압박을 준다. (역문항)
	15	중요 고객을 위해서는 안전규정을 융통성 있게 적용하기를 기대한다. (역문항)
	16	배송이 늦어질 때는 안전규정 준수를 크게 신경쓰지 않는다. (역문항)
	17	내가 아프거나 피곤하다고 해도 운전을 계속하라고 한다. (역문항)
운전중 방해요소 최소화	18	운전 중에도 전화를 받을 것을 기대한다. (역문항)
	19	내가 운전 중인 것을 알면 즉시 전화를 끊는다.
	20	운전 중 휴대폰 사용을 눈감아준다. (역문항)

## 참고 문헌

1. [https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub913e\\_web.pdf](https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub913e_web.pdf)
2. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Mass: Addison-Wesley, 98-103.
3. Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517-1522.
4. Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *New horizons in management. Competing values leadership: Creating value in organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
5. Kaminski, M. (2001). Unintended consequences: Organizational practices and their impact on workplace safety and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 127-138.
6. Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(1-3), 99-109.
7. Colley, S. K., Lincolne, J., & Neal, A. (2013). An examination of the relationship amongst profiles of perceived organizational values, safety climate and safety outcomes. *Safety Science*, 51(1), 69-76.
8. Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E., & Arthur Jr, W. (2010). Safety climate and injuries: An examination of theoretical and empirical relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 713-727.
9. Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men* (pp. 177-190). Pittsburgh, PA: Carnegie Press.
10. North, A. C., Hargreaves, D. J., & McKendrick, J. (1999). The influence of in-store music on wine selections. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 271-276.
11. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N., Schmitt, W. C. Borman, (Eds.). *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
12. Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946-953.
13. Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127.
14. Zohar, D. (2003). Safety climate: Conceptual and measurement issues. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 123-142). Washington, DC: American Psychological Association
15. Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and

- content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170-178.
16. Beus, J. M., Dhanani, L. Y., & McCord, M. A. (2015). A meta-analysis of personality and workplace safety: Addressing unanswered questions. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 481-498.
  17. Lee, S., & Dalal, R. S. (2016). Climate as situational strength: Safety climate strength as a cross-level moderator of the relationship between conscientiousness and safety behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 120-132.
  18. Murphy, L. A., Robertson, M. M., & Carayon, P. (2014). The next generation of macroergonomics: Integrating safety climate. *Accident Analysis & Prevention*, 68, 16-24.
  19. 문광수, 이재희, 오세진 (2013). 관리자의 안전 리더십과 조직 내 안전 분위기가 근로자의 안전행동에 미치는 효과. *한국안전학회지*, 28(2), 66-72; 이경훈, 박해천 (2011). 사업장 관리자의 안전리더십이 작업장 안전문화에 미치는 영향 연구. *대한안전경영과학회 학술대회논문집*, 299-313; Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 75-92.
  20. He, Y., Wang, Y., & Payne, S. C. (2019). How is safety climate formed? A meta-analysis of the antecedents of safety climate. *Organizational Psychology Review*, 9(2-3), 124-156.
  21. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development and Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
  22. Zohar, D., Huang, Y. H., Lee, J., & Robertson, M. M. (2014). A mediation model linking supervisory leadership and work ownership with safety climate as predictors of truck driver safety performance. *Accident Analysis and Prevention*, 62, 17-25.
  23. Clarke, S., & Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk Analysis*, 26(5), 1175-1185.; Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757.
  24. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
  25. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), 231-272.
  26. Miller, W. R., & Rollnick, S. (1991). *Motivational interviewing*. New York, NY:

- The Guilford Press.; Miller, W. R., & Rollnick, S. (2015). *동기강화상담* (신성만, 권정욱, 이상훈 역; 제 3판). 시그마프레스.
27. 김한기 (2017, 7월 3-7일). 행동기반 안전(BBS)의 현장 적용방안, 안전의 심리학 (심리학, 안전으로 들어오다). 안전심리개발원 심포지엄.
  28. Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: Identifying the common features. *Safety Science*, 34(1-3), 177-192.
  29. Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.
  30. Health and Safety Executive (HSE). (2001). Summary guide to safety climate tools. Retrieved on December 23rd from <https://www.hse.gov.uk/research/otopdf/1999/oto99063.pdf>
  31. Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., ... & Törner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *international Journal of industrial Ergonomics*, 41(6), 634-646.
  32. 박영석, 진상은, 염운섭, 염준규, 이종빈, 정지희 (2018). 사업장 안전의식 수준 향상 지원 사업 개발 연구. 한국산업안전보건공단 연구보고서.
  33. 이선희, 이진, 최진홍, 안정현, 강승균, 정태준, 윤지영 (2020). 화학산업 안전풍토 조성 방안 마련. 한국산업안전보건공단 연구보고서.
  34. Taylor, J. A., Davis, A. L., Shepler, L. J., Lee, J., Cannuscio, C., Zohar, D., & Resick, C. (2019). Development and validation of the fire service safety climate scale. *Safety Science*, 118, 126-144.
  35. 34)와 동일
  36. Liberty Mutual Research Institute for Safety (2011). Safety Climate – New Promise for Injury Prevention. From Research to Reality, 14(2).
  37. Huang, Y. H., Zohar, D., Robertson, M. M., Garabet, A., Lee, J., & Murphy, L. A. (2013). Development and validation of safety climate scales for lone workers using truck drivers as exemplar. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behavior*, 17, 5-19.
  38. 23)과 동일
  39. Lee, J., Huang, Y. H., Sinclair, R. R., & Cheung, J. H. (2019). Outcomes of safety climate in trucking: A longitudinal framework. *Journal of Business and Psychology*, 34, 865-878.
  40. Huang, Y., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257.
  41. Davis, A. L., Allen, J., Shepler, L., Resick, C., Lee, J., Marinucci, R., & Taylor, J. A. (2020). Moving FOCUS–The Fire Service Organizational Culture of Safety survey–From research to practice. *Journal of Safety Research*, 74, 233-247.

---

## 저자 소개

### — 이선희(sunhee\_lee@cnu.ac.kr)

미국 오하이오 주립대학교에서 산업 및 조직 심리학 박사 학위를 받았으며, 현재 충남대학교 심리학과에 재직 중임. 조직심리학적 관점에서 작업장 안전에 영향을 줄 수 있는 개인 및 조직 특성을 연구하고, 이를 현장에 적용하는 데 관심을 가짐. 화학, 전자, 기계, 자동차 등 다양한 산업 영역에서 안전문화 진단을 수행한 경험이 있음. 이외에도 직무 스트레스 및 회복, 조직 맥락에서의 성격 측정 및 활용에 관한 연구를 수행 중임.

### — 이진(jinlee@ksu.edu)

미국 코네티컷 대학교에서 산업 및 조직 심리학 박사 학위를 마치고 하버드 공중보건 대학에서 박사후 과정을 밟음. 현재 미국 캔자스 주립대학교 심리학과 재직 중이며, 고위험 직업군의 안전풍토 관리 및 조성이 주요 연구 관심사임. 2020년 기준, 안전문화 및 안전풍토에 관한 논문을 세계에서 3번째로 많이 출판함. 그 외 연구관심사로 인간공학적 관점에 근거한 근골격계 질환 예방 및 안전한 작업 환경 마련, 위험 지각, 안전 및 건강 불평등, 인사 선발, 수리통계적 모델링 등이 있음.

### — 김주은(jueunkim@cnu.ac.kr)

미국 뉴욕주 콜럼비아대학교에서 임상심리학 석사를, 시라큐스대학교에서 임상심리학 박사를 받았으며, 현재 충남대학교 심리학과에 재직 중임. 국제 동기강화상담 지도자 네트워크(Motivational Interviewing Network of Trainers; MINT)에 속하여 상담 지도자로 활동하고 있으며, 2020년에는 동기강화상담 기술 훈련 책을 번역 출판함. 동기강화상담을 학습, 중독, 코칭, 리더십과 같은 다양한 분야에 적용하여 훈련하는 것에 관심이 있음.

## 안전문화 길라잡이 I

**발행처** : 한국산업안전보건공단

**발행인** : 박두용

**발행일** : 2021년 1월

**총괄기획** : 산재예방소통실

**집필** : 충남대학교 이선희 교수

Kansas State University 이진 교수

충남대학교 김주은 교수

**주소** : (우)44429 울산광역시 중구 중가로 400(북정동)

**홈페이지** : [www.kosha.or.kr](http://www.kosha.or.kr)

2021-산재예방소통실-5

이 책은 저작권법에 따라 보호받는 저작물입니다. 무단전재와 복제를 금하며 이 책 내용의 일부 또는 전부를 사용 하시려면 우리 공단의 동의를 받아야 합니다.



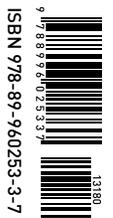


# 안전문화 길라잡이 1

심리학자와 함께하는 안전문화 첫걸음

산업재예방

안전보건공단



비매품/무료