

안전문화  
길라잡이 2

---

chapter

3

# 위험 지각 관리를 통한 안전문화 조성



습관화된 행동 이론

보호 동기 이론

위험 보상 이론

위험 합리화 이론

작업장 사고의 원인은 다양하지만, 사고 발생에 가장 근접한 선행 요인은 근로자의 행동입니다. 그런데 안전과 관련된 행동은 의식적으로든 무의식적으로든 ‘위험을 어떻게 지각하는가’와 밀접한 관련이 있습니다. 예를 들어, 작업자가 자기가 취급하는 화학 물질이나 기계설비가 얼마나 위험하다고 생각하는지에 따라 보호 장갑, 고글 등의 안전 장비를 착용할지 말지를 결정할 수 있습니다. 그런데 이러한 작업자들의 위험 지각은 안전문화와 같은 조직적 요인과 밀접한 관련이 있는 것으로 알려져 있습니다. 따라서 3장에서는 위험 지각에 관련된 심리학적 이론을 바탕으로 작업자들이 적절하고 현실적인 위험 지각을 할 수 있는 조건을 만들어감으로써 긍정적인 안전문화를 조성할 수 있는 전략에 대해 살펴보려고 합니다.

우선, ‘위험 지각’이란 정확히 무엇을 의미하는 것일까요? 연구자들에 따르면, 위험 지각은 발생할 수 있을 법한 어떤 구체적인 사건에 대한 1) 결과의 심각성, 2) 발생 확률, 3) 개인적 취약성 등의 세 가지 주관적 인식을 바탕으로 결정됩니다(그림 6 참조). 첫째, ‘결과의 심각성’은 위험요인 때문에 생길 부정적 결과가 얼마나 심각할지에 대한 주관적 판단입니다. 예를 들어, 제품 포장 작업 시 칼을 사용하다 부상을 당할 수 있는데, 작업자에 따라 그런 부상을 사소한 것으로 평가할 수도 있고 심각하게 여길 수도 있습니다. 또한, 황산을 사용하는 공정에서 일하는 어떤 작업자는 황산 누출을 치명적인 문제





그림 6 | 위험 지각 결정 요인

라고 생각하지만 다른 작업자들은 작업 중에 일상적으로 발생하는 문제 중 하나 정도로 판단할 수도 있습니다. 둘째, ‘발생 확률’은 위험 상황이 실제로 발생할 확률에 대한 판단입니다. 예를 들어, 칼에 의한 부상 발생 확률은 어느 정도 빈번하지만, 황산 노출로 인한 심각한 재해의 가능성은 매우 적다고 판단할 수 있습니다. 마지막, ‘개인적 취약성’은 실제로 위험한 상황이 발생했을 때 자기 자신이 얼마나 취약한지, 즉, 얼마나 영향을 받을 것인가에 대한 판단입니다. 예를 들어, 호흡기 질병이 있는 사람이라면 극미량의 황산에 대해서도 자신이 매우 취약하다고 생각할 수 있고, 어떤 사람은 동일한 위험요인에도 평소 건강에 자신 있기 때문에 개인적 취약성이 크지 않다고 생각할 수도 있습니다.

여기서 핵심은 위험 지각은 하나의 객관적인 실체가 아니라 각자 느끼는 주관적인 인식이라는 것입니다. 이는 완전히 동일한 위험 현상이나 요인에 대해서도 위험 지각의 정도가 천차만별일 수 있음을 의미합니다. 그렇다면, 무엇이 사람들의 위험에 대한 평가에 영향을 미칠까요? 다음에는 위험 지각에 영향을 미치는 요인들을 이해하는 데 도움이 되는 대표적인 위험 지각 이론을 살펴보고, 이 이론들을 바탕으로 위험 지각 관리를 통한 안전문화 향상 전략을 소개하도록 하겠습니다.

“

완전히 동일한 위험에 대해서도  
위험 지각의 정도는 천차만별일 수 있습니다.

”

## 습관화된 행동 이론

‘습관화된 행동 이론’은 위험할 수 있는 행동을 반복적으로 하거나 위험할 수 있는 환경에서 계속 작업하다 보면 위험 요소들을 과소평가하는 경향이 생긴다고 주장합니다. 다시 말해, 특정 위험 요소에 계속해서 노출되고 위험한 행동을 습관처럼 하게 되면, 잠재적인 위험 요소에 둔감해져서 위험을 실제보다 낮게 느낄 수 있게 된다는 것입니다.

이런 경향이 나타나게 되는 이유는 첫째, 위험 요인이 항상 위험한 결과를 초래하지는 않기 때문입니다. 안전모나 안전화를 착용하지 않는다고 항상 사고가 나는 것은 아니고, 과속 운전을 한다고 즉시 사고가 나는 것은 아닙니다. 따라서 지금까지 괜찮았으니까 이번에도 별일 없을 것이라는 잘못된 일반화를 통해 위험한 행동이 습관화되는 것입니다(그림 7 참조). 또 다른 이유는 반복적인 위험요인이 스트레스를 유발할 수 있기 때문입니다. 반복적으로 위험 요인에 노출되는 상황에서 사람들은 심리적 스트레스와 그에 따른 걱정, 불안, 화 등의 부정적인 감정을 느낍니다. 부정적인 감정이 들면 사람들은 자동적으로 이런 감정을 없애려고 하는데, 적당한 방법이 없으면 아예 스트레스 원인 자체를 과소평가하는 방법을 선택하기도 합니다. 즉, 해당 위험요인이 실제로는 그리 위험하지 않다고 생각하는 것입니다. 즉, 습관화된 위험 행동은 스트레스로부터 자신을 보호하려는 일종의 합리화 방어전략이라고 할 수 있습니다.

문제는 이러한 잘못된 ‘습관화’된 행동은 작업장에서 흔히 나타날



그림 7 | 바람직한 안전행동(좌)과 습관화된 행동 이론에 따른 불안전행동(우) 예시

수 있는 안전 불감증의 중요한 원인이라는 것입니다. 조직구성원들이 안전 불감증을 갖게 되면 당연히 안전문화가 퇴보하게 됩니다. 그렇다면, 불안정한 행동이 ‘습관화’되지 않는 바람직한 안전문화를 만들기 위해서는 어떤 노력이 필요할까요?

첫째, 작업자들이 시간이 지나도 위험요인에 익숙해지지 않게 하기 위한 의도적 노력이 필요합니다. 처음 위험한 작업을 할 때는 낮은 위험 요인들에 대해 주의를 기울이고 위험성을 현실적으로 지각하지만, 같은 작업을 반복적으로 접하다 보면 익숙해져서 위험을 과소평가할 수 있습니다. 따라서 주기적으로 위험성을 재인식할 수 있게 하는 의도적인 노력이 필요합니다. 예를 들어, 작업이나 공정이 바뀌지 않아도 주기적으로 동료, 관리자, 전문가 등과 함께 위험요인과 그 정도를 평가하는 활동을 해 볼 수 있습니다. 서로 작업 행동을 모니터링하여 자신도 모르게 하고 있는 불안전행동을 찾아내는 활동도 도움이 됩니다. 마지막으로 유사한 공정에서 발생한 사고에 대한 기사, 영상, 사례들을 활용하여 위험성을 지속적으로 체감하도록 하는 것도 효과적입니다.

둘째, 결과보다 과정에 초점을 두는 안전관리 체계를 마련하는 것입니다. 사고 발생 여부 등 결과에만 초점을 맞출 경우, 사고가 발생하지 않은 것은 위험하지 않은 것이라고 생각하기 쉽습니다. 물론 사고 및 재해가 발생하지 않는 것은 중요하지만, 사고 및 재해가 발생하지 않았다고 위험요소가 사라진 것은 아닙니다. 반대로, 사고 자체가 아니라 위험을 최소화하려는 과정에 초점을 맞추는 경우에는 위험한 행동이 습관화되기 어렵습니다. 즉, 사고 유무와 관계없이, 1) 작업자 및 관리자들의 주관적인 위험 지각 수준이 적절한지, 2) 지속적으로 사고 예방 및 위험요인 개선 노력을 하고 있는지, 3) 안전절차를 꾸준히 준수하는지 등을 주기적으로 확인하는 과정에 초점을 맞추어야 합니다. 이런 과정에 문제가 있다면 사고가 나지 않았더라도 필요한 조치를 해야 합니다. 아차사고를 철저히 관리하는 것도 과정에 초점을 두는 안전관리 체계의 좋은 예입니다(그림 8참조).

마지막으로 기존의 잘못된 습관화된 행동을 대체할 수 있는 적절한 대안을 제시해줘야 합니다. 즉, 작업자들이 위험을 제대로 지각하지 못하고 습관적으로 위험행동을 하는 경우 이를 지적하는 데서 끝나지 않고, 안전한 행동을 습관화 할 수 있는 대안을 제시해줘야 합니다. 예를 들어, 바닥이 미끄러운 작업



그림 8 | 아차사고 관리를 통한 습관화된 위험행동 예방 예시

장에서 그동안 미끄러짐 사고가 안 났고, 그래서 사고 위험성을 낮게 지각한 작업자가 미끄럼 방지용 작업화를 신지 않고 작업을 했습니다. 이런 행동을 본 관리자가 불안정한 행동을 지적하고, 다시 한번 이런 일이 발생하면 벌점을 주겠다고 경고했습니다. 관리자는 할 일을 다한 것 같지만, 생각해보면 이러한 관리자의 행동은 해당 위험에 대한 작업자의 지각을 바꾸는 것과는 아무 관계가 없습니다. 따라서 지적당한 작업자는 여전히 “미끄럼 방지용 작업화 안 신어도 아무 문제 없는데, 왜 난리야.”라고 생각할 가능성이 높습니다. 오히려 지적당한 것에 대한 반발심만 느낄 수 있습니다.

그렇다면 이 상황에서 관리자는 어떻게 행동했어야 할까요? 우선, 앞에서 제시한 것처럼, 작업자가 현실적으로 위험을 지각할 수 있도록 돕고, 결과보다는 과정에 초점을 맞추려는 노력과 더불어, 안전한 새로운 습관을 형성할 수 있는 대안을 제시하는 것이 필요합니다. 예를 들어, 작업자들이 바닥 미끄러움의 위험을 크게 못 느끼는 데다가, 작업장 멀리 있는 사무실에 보관된 미끄럼 방지용 작업화를 가지러 가기 귀찮아서 착용을 하지 않았을 수 있습니다. 이런 경우, 미끄러짐 사고의 위험성에 대한 논의 기회를 마련하고, 작업화를 미끄러운 작업장 근처에 비치하고, 작업장에 들어가기 전에는 서로 미끄럼 방지용 작업화 착용을 체크하는 절차를 만들어 볼 수 있습니다. 이러한 노력을 통해 위험한 행동에 대한 습관을 버리고 안전한 행동을 새롭게 습관화할 수 있도록 관리해 주는 것이 중요합니다. 그림 9는 습관화된 행동 이론을 바탕으로 작업장 안전을 위한 주요 체크포인트를 제시합니다.



### 습관화된 행동이론 적용 체크포인트

- ☑️ 작업장에서 습관화된 위험요인이 있는지 정기적으로 점검하고 있나요?
- ☑️ 사고가 나지 않아도 꾸준히 위험 요인을 개선하기 위해 노력하나요?
- ☑️ 안전절차를 잘 지키는지 주기적으로 확인하고 있나요?
- ☑️ 습관화된 위험 행동을 대체할 수 있는 적절한 대안을 제시하고 있나요?

그림 9 | 습관화된 행동 이론 적용 체크포인트

## 보호 동기 이론



‘보호 동기 이론’에 따르면, 사람들이 위험을 지각한다고 항상 자신을 보호하기 위한 행동을 하지는 않는다고 주장합니다. 위험에 대응하는 사람들의 행동을 예측하려면 1) 적절한 위험 지각과 더불어, 2) 위험요인에 대처할 수 있는 행동이 얼마나 효과적인지(대처행동의 효과성), 그리고 3) 자기 자신이 그 행동을 해낼 수 있는지(자기효능감)에 대한 평가가 중요하다고 봅니다(그림 10 참조).

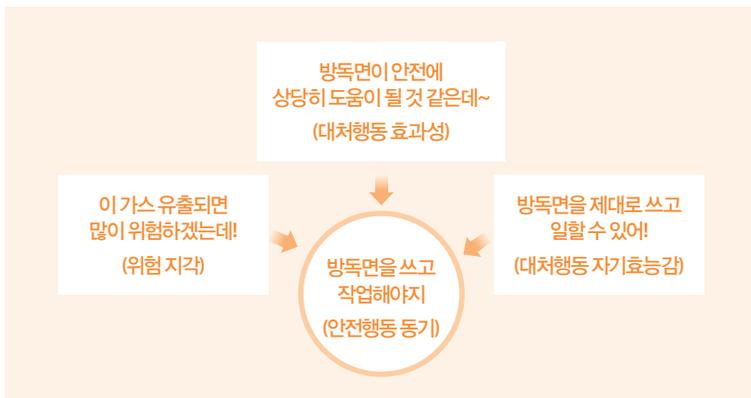


그림 10 | 보호 동기 이론 예시

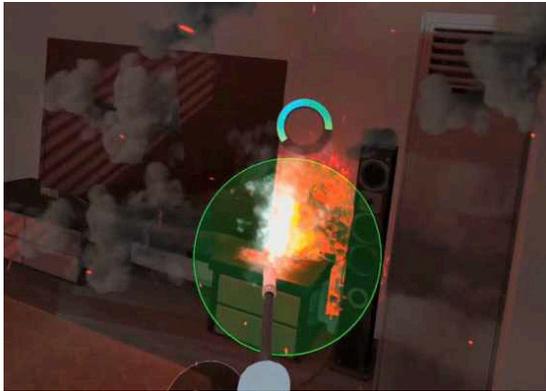
유해 가스가 발생할 수 있는 작업장에서 근무하는 작업자를 예로 들어 생각해보겠습니다. 우선, 작업자들은 해당 유해 가스가 얼마나 위험할까를 평가합니다. 동시에 회사에서 지급한 방독 마스크가 얼마나 효과적일까에 대해 생각합니다. 마지막으로 자기효능감, 즉, 내가 여러 마스크 중에서 이 작업에 필요한 마스크를 잘 고를 수 있을지, 그 마스크를 제대로 착용할 수 있을지, 마스크를 착용하고 제대로 작업할 수 있을지 등을 평가해 볼 것입니다. 만약 어떤 작업자가 유해 가스가 매우 위험하다고 생각하더라도, 회사에서 지급한 방독 마스크가 별 도움이 안 될 것이라고 판단하거나, 어떤 이유에서든 방독 마스크를 제대로 착용하고 작업할 수 있을 것이라는 자기효능감이 낮으면 방독 마스크를 착용하지 않을 가능성이 높아집니다.

정리하면, 위험한 상황에서 자신을 보호하는 행동을 할 동기는 1) 위험성에 대한 적절한 지각, 2) 대처행동의 효과성에 대한 확신, 3) 자신이 그 행동을 제대로 할 수 있다는 자기효능감에 의해 결정된다는 것이 ‘보호 동기 이론’의 핵심입니다. 그렇다면 이러한 ‘보호 동기 이론’을 바탕으로 긍정적인 안전문화를 조성하기 위해서는 어떤 노력을 할 수 있을까요?

첫째, 작업장 위험에 대한 정보를 근로자들의 눈높이에 맞게 충분히 알려주는 노력이 필요합니다. 이때 1) 위험요인 때문에 발생 가능한 구체적인 사고와 결과 예시 (결과의 심각성), 2) 이러한 사건 및 사고 확률에 대한 구체적인 통계자료 (발생 확률), 그리고 3) 위험요인이 자신과 동료들에게 미칠 부정적인 영향 (취약성) 등을 잘 이해할 수 있도록 도와주어야 합니다.

둘째, 작업자들이 회사에서 권고하는 위험 대처행동이 효과적이라고 생각할 수 있게 만들어줘야 합니다. 이를 위해서는 기본적으로 회사에서 제안하는 대처행동이 실제로 효과적이어야 합니다. 즉, 회사의 안전시설, 안전장비, 그리고 안전규정 등이 발생 가능한 사고를 실질적으로 예방할 수 있어야 합니다. 그러나 이게 끝이 아닙니다. 중요한 것은 작업자들이 회사에서 권고하는 위험 대처행동이 실제로 위험 예방에 효과적이라고 믿어야 합니다. 예를 들어, 아무리 안전절차를 잘 만들어 놔어도, 구성원들이 그 절차가 왜 필요한지, 그런 절차가 어떻게 사고를 예방할 수 있는지를 제대로 이해하지 못한다면 별 의미가 없습니다. 따라서 회사에서 제공하는 안전시설·장비·규정이 실제로 효과적이라는 것을 구성원들이 믿을 수 있게 충분히 설득해야 합니다.

마지막으로 안전행동에 대한 작업자들의 효능감을 높여줘야 합니다. 효능감을 높이기 위한 가장 좋은 방법은 위험 상황에 대처할 수 있는 역량 강화의 기회들을 충분히 제공하는 것입니다. 지식적인 교육도 필요하지만, 실제 행동으로 옮길 수 있을 만큼 숙달될 수 있는 훈련을 제공하는 것도 중요합니다. 최근 도입되고 있는 가상현실을 활용한 안전체험 교육도 이런 의미에도 효과적일 수 있습니다(그림 11 참조).



건물화재



밀폐공간

**그림 11** | 보호 동기 이론에 기반한 안전교육 예시: LG 화학 가상현실 안전체험 교육

또한, 작업절차서를 노동자들이 읽고 이해하기 쉽게 만드는 것도 필요합니다. 중요한 것은 안전교육을 실시하고 작업절차서를 구비했다고 당연히

노동자들이 안전 행동에 대한 자신감을 가질 것이라고 기대할 수는 없다는 것입니다. 실제로 그들이 안전행동에 대한 자기효능감을 가질 수 있게 하기 위해서는 적극적인 노력과 점검이 필요합니다.

정리하면, 구성원들이 작업장의 위험요소를 제대로 알 수 있게 충분히 알려주고, 이런 위험요소에 대처할 수 있는 효과적인 방안을 마련하기 위해 회사가 노력하고 투자한다는 것을 이해하며, 스스로 안전한 행동을 할 수 있는 지식과 기술이 있다고 믿을 때, 자신과 동료를 보호할 동기가 높아져 안전하게 행동하게 됩니다. 또한, 이러한 과정에서 회사가 안전을 중요하게 생각한다는 인식도 자연스럽게 높아지고, 이는 긍정적인 안전문화를 조성하는 효과적인 방법이 될 것입니다. 그림 12는 보호 동기 이론을 바탕으로 작업장 안전을 위한 주요 핵심 체크포인트를 제시합니다.



### 보호 동기 이론 적용 체크포인트

- ✔ 작업자들에게 작업장 위험에 대한 정보를 충분히 알려주었나요?
- ✔ 작업자들이 회사에서 권고하는 위험 대처행동이 실제로 효과적일 것이라고 믿나요?
- ✔ 작업자들이 안전행동에 대한 효능감을 갖고 있나요?

그림 12 | 보호 동기 이론 적용 체크포인트

## 위험 보상 이론



‘위험 보상 이론’은 위험요인을 통제하기 위한 안전조치가 오히려 안전행동을 방해할 수 있다고 주장합니다<sup>10)</sup>. 안전조치가 오히려 안전하지 않게 행동하게 만든다는 주장이 역설적이라고 생각될 것입니다. 그런데 실제로 일단 부족하더라도 어떤 식으로든 안전조치를 하게 되면, 위험요인이 완전히 해결되었다고 잘못 이해하고 부주의하게 행동하는 경우가 생각보다 많습니다.

예를 들어, 뜨거운 조리 기구를 반복적으로 들었다 놓았다 하는 요리

사를 생각해보겠습니다. 이 요리사는 화상으로부터 손을 보호하기 위해 두꺼운 천 장갑을 끼고 작업을 합니다. 그런데 이 요리사가 장갑을 벗기 때문에 덜 뜨겁게 느껴지고 손이 보호된다고 생각을 해서 조리용 화구의 불꽃 가까이에서 장갑을 낀 손으로 작업을 하다 천 장갑에 불이 붙었습니다. 화상을 방지하기 위한 안전조치가 오히려 화재를 일으킬 수 있는 행동을 하게 만든 것입니다. 다른 예로, 5층 높이 비계에서 안전대를 착용하고 작업 중인 노동자가 안전대를 믿고 안전 고리와 케이블에 의지하여 비계 외곽 부분으로 몸을 내밀고 작업을 하다가 비계가 휘어지는 바람에 추락할 뻔한 일이 발생했습니다. 이처럼 안전조치의 효과와 과신해서 작업장의 위험요인이 사라졌다고 잘못 인지한다면, 위험에 대해 제대로 지각하고 안전하게 행동하는 것을 방해할 수 있습니다.

그렇다면 ‘위험 보상 이론’을 바탕으로 안전문화를 향상시킬 수 있는 전략으로는 어떤 것들이 있을까요? 첫째, 사용 중인 안전장비 및 안전 규정의 제한점을 작업자들이 확실히 이해할 수 있도록 해주어야 합니다. 안전 장비와 규정은 위험요인으로부터 사람들을 어느 정도 보호해 줄 수 있지만,

“ 어떤 식으로든 안전조치를 하게 되면, 위험요인이 완전히 해결되었다고 잘못 이해하고 부주의하게 행동하는 경우가 생각보다 많습니다. ”



당연히 100% 보호해주는 것은 아닙니다. 예를 들어 밀폐 공간 작업 시 복합 가스 농도측정기를 사용하여 일산화탄소나 황화수소와 같은 주요 유독가스가 없음을 확인하면, 작업자들은 안전하다고 판단하고 환기를 소홀히 하거나 마스크를 착용하지 않을 수 있습니다. 그러나 해당 복합가스 농도측정기가 미처 탐지하지 못한 유독가스가 있을 수도 있고, 기기가 제대로 관리되지 않아 오작동을 했을 가능성도 있습니다. 좋은 의도로 도입한 제도와 절차, 시설과 장비들로 인해 작업자들이 방심하거나 경계를 늦추지 않도록 주의해야 합니다.

둘째, 안전제도와 장비들은 그것들을 제대로 사용할 때만 효과가 있다는 것을 강조해야 합니다. 예를 들어, 지게차에 후진 경고 신호음과 경고등을 장착한 경우, 운전자는 이런 장치를 믿고 사람들이 알아서 피할 것이라고 생각해서 주변을 살피는 노력을 덜 할 수 있습니다. 그런데 주변 작업자들이 다른 바쁜 작업에 집중하고 있어 신호음과 경고등에 주의를 기울이지 못할 수 있습니다. 이처럼 안전장비가 제대로 작동하지만 적절한 방식으로 활용하지 못해 사고가 날 가능성은 언제나 존재합니다. 단지 안전에 도움이 되는 절차와 장비를 사용한다는 것만으로는 작업자들의 안전이 보장되지 않음을 확인시켜 주어야 합니다.

마지막으로 안전제도와 장비들로 인해 새로운 요소가 발생할 수 있다는 것을 분명히 알고 대책을 마련해야 합니다. 예를 들어, 뜨겁거나 날카로운 물체들을 다룰 때 안전장갑을 착용합니다. 그러나 밀링, 보링, 드릴링 등의 회전 절삭공구 작업 시에는 보호 장갑의 일부분이나 옷이 공구에 끼이고 손을 빨려들어가게 할 수 있어 오히려 위험할 수 있습니다. 특히 두꺼운 소재의 보호 장갑은 일반적으로는 손을 더 잘 보호해 줄 수 있는 것이 맞지만, 다른 한 편으로는 부피가 커서 작업자가 인지하지 못한 사이 위험한 부분에 손이 들어

“  
회사가 작업장에서 사용하는 안전조치의 한계점을  
작업자들에게 충분히 이해시키려고 노력하는 것 자체가  
그만큼 회사가 작업자들의 안전에 진심이라는  
인식을 심어줄 수 있습니다.  
”

가는 경우가 있습니다. 이처럼 작업자의 안전을 지키기 위해 고안된 절차나 도구들이 작업 상황이나 작업자의 작업 방식에 따라 의도치 않게 새로운 위험의 원인이 될 수 있다는 사실을 알고 적절한 대비책을 마련해야 합니다.

이와 같이 회사가 작업장에서 사용하는 안전조치의 한계점을 작업자들에게 충분히 이해시키려고 노력하는 것 자체가 그만큼 회사가 작업자들의 안전에 진심이라는 인식을 심어줄 수 있습니다. 반대로 적당히 안전조치를 하고 회사에서는 할 것을 다 했으니 나머지는 작업자들의 책임이라고 방관하는 자세를 보인다면, 구성원들은 조직의 안전문화를 높게 인식하기 어렵습니다. 회사가 안전을 위해 끊임없이 노력하는 모습을 보이는 것이 안전문화를 지속적으로 향상시키는 효과적인 전략이 될 수 있습니다. 그림 13은 위험 보상 이론을 적용한 작업장 안전 체크포인트입니다.



#### 위험 보상 이론 적용 체크포인트

- ☑ 작업자들이 안전장비 및 안전규정의 제한점을 이해하는지 확인했나요?
- ☑ 작업자들이 안전장비와 안전규정을 제대로 사용할 때만 효과가 있다는 것을 이해하는지 확인했나요?
- ☑ 현 안전제도와 장비로 인해 생길 수 있는 위험에 대한 대책을 마련했나요?

그림 13 | 위험 보상 이론 적용 체크포인트

## 위험 합리화 이론

‘위험 합리화 이론’은 작업자들이 위험한 행동을 하는 것이 어떤 의미에서는 그들 나름대로의 합리적인 선택의 결과일 수 있다고 주장합니다<sup>①</sup>. 물론 위험하게 작업하는 것이 옳다거나, 이를 정당화할 수 있다는 의미는 아닙니다. 하지만 사람들이 위험한 행동을 하는 이유 중 하나는 그런 행동의 대가로 심리적, 사회적, 경제적 이익을 얻을 수 있기 때문이라는 것을 이해할 필요가 있습니다.

예를 들어, 교통법규를 지키지 않고 도로에서 질주하는 배달 오토바이 운전자를 생각해보겠습니다. 이런 배달 오토바이를 보면 “왜 저렇게 위험하게 운전하지, 도대체 생각이 있기는 한가”라고 운전자를 비난하는 마음이 듭니다. 하지만 그 운전자는 교통법규를 다 지키다가 배달이 늦어졌을 때 화를 낼 고객을 ‘생각’하고 있을 수 있습니다. 또한, 교통법규를 어겨서라도 배달 건수를 올려 받게 될 더 많은 수입을 ‘생각’하고 있을 수 있습니다. 즉, 거리를 질주하는 배달 오토바이 운전자들의 행동을 비난할 수 있지만, 그 이유를 ‘그들이 생각이 없어서’라고 쉽게 판단할 수는 없습니다. 그 운전자 입장에서는 안전 행동의 결과가 매우 부정적이거나 혹은 위험 행동에 대한 보상이 매우 크다고





그림 14 | 위험 합리화 이론 예시

느끼기 때문에 위험한 행동이 ‘합리적’이라고 판단할 수 있기 때문입니다(그림 14 참조).

그렇다면 위험 합리화 이론을 바탕으로 조직 차원에서 안전문화를 개선하기 위한 전략에는 어떤 것들이 있을까요? (그림 15 참조). 첫째, 경영진과 관리자들이 작업자들이 부주의하거나 안전에 대한 의식이 없어서 불안정한 행동을 한다는 인식을 가지고 있다면 이를 바꿔야 합니다. 물론 안전한 행동을 하지 않는 이유는 작업자의 안전의식을 포함해서 다양한 이유가 있을 수 있습니다. 그러나 앞에서 설명한 것처럼 작업자의 불안정한 행동은 나름의 ‘합리적 판단’의 결과일 수도 있습니다. 따라서 불안정한 행동을 하는 작업자들도 그들 나름대로의 ‘합리적’ 이유가 있을 것이라고 인정하는 자세가 중요합니다. 이러한 자세가 안전에 대한 열린 의사소통의 실마리를 열 수 있습니다. 만약 경영진과 관리자가 이런 가능성을 인정하지 않는다면 작업자들의 낮은 안전의식을 탓하게 되고, 반대로 작업자들은 안전하게 행동할 수 없는 조건을 만든 회사를 탓하는 악순환이 반복될 가능성이 높습니다.

“  
불안정한 행동을 하는 작업자들도  
그들 나름대로의 ‘합리적’ 이유가 있을 것이라고  
인정하는 자세가 중요합니다.  
”

둘째, 조직 차원에서 작업자로 하여금 위험한 행동을 하는 것이 합리적이라고 판단하게 만드는 조건이 있는지 분석해봐야 합니다. 모두가 안전이 중요하다고 알고 있습니다. 하지만 실제로는 그 순간 안전한 행동을 하지 않는 것이 더 나은 보상을 주거나 안전한 행동을 하는 것이 처벌을 가져온다면 안전은 언제나 뒷전으로 밀릴 수 있습니다. 앞에서 살펴본 배달 오토바이 운전자의 경우처럼 낮은 배달에 대한 고객의 불만족이 별점을 가져오고 배달 건수에 따라 보상이 책정되는 식의 작업조건은 어느 작업장에서나 존재할 수 있습니다. 2인 1조로 해야 하는 작업을 혼자서는 못하겠다고 하면 현실 감각이 없다고 비난하거나, 안전 규정을 어기면서 공사 일정을 단축시킨 관리자를 능력 있다고 칭찬하는 분위기가 바로 그런 예입니다. 따라서 우리 작업장에서 안전 행동을 하지 않는 것이 합리적이라고 판단하게 만드는 요인이 무엇인지를 적극적으로 찾아보는 노력이 필요합니다.

셋째, 일단 위험한 행동을 하는 것이 합리적이라고 판단하게 만드는 상황과 조건을 찾았으면, 이를 최소화 할 수 있는 방안을 만들어야 합니다. 예를 들어, 고객에게 배달 시간에 대한 현실적인 기대를 제시하고, 그 이상을 요구하는 고객의 평가와 평점은 반영하지 않는 제도를 도입할 수 있습니다. 또는 안전하게 운행하여 달성할 수 있는 배달 건수를 산정하고 그 이상에 대해서는 추가 보상을 하지 않을 수도 있습니다. 물론 이러한 결정은 조직의 다른 중요한 가치인 고객 만족, 수익성, 효율성 등의 가치와 충돌할 수 있습니다. 하지만 장기적 관점에서 생각해보면 건강한 안전문화가 조직의 발전에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있습니다. 따라서 관리자, 현장 근로자 및 관련 모든 노동종사자들의 충분한 의사소통을 통해 제도적으로 노동자들의 안전을 보호할 수 있는 방안을 마련하기 위한 적극적인 노력이 필요합니다.

마지막으로, 안전을 희생하는 것을 정당화할 수 있는 조건들을 제거하는 노력과 아울러, 안전을 우선시하는 행동에 대한 보다 즉각적인 ‘보상’을 제공하는 것이 필요합니다. 예를 들어, 반복적으로 무거운 물건들을 나르는 작업을 하는 작업자들이 일정 시간마다 스트레칭을 하면, 장기적으로 근골격계 질환을 예방할 수 있지만 즉각적으로 그 혜택을 느끼기는 어렵습니다. 따라서 보다 즉각적으로 느낄 수 있는 보상, 예를 들어, 스트레칭에 참여하면 마일리지를 제공하고 마일리지를 모아 상품권을 줄 수 있습니다. 또는 안전 제안을 통해



안전한 작업장 만들기에 기여한 직원들을 “이달의 사원”으로 선발하여 포상하는 방안도 고려해 볼 수 있습니다. 이처럼 현실적으로 안전을 중요시하는 행동이 보상을 받는 환경을 조성한다면, 다른 가치를 추구하기 위해 안전을 희생하는 것이 ‘합리적’이라는 판단이 줄어들 것입니다. 결론적으로 작업장의 안전문화를 강화하기 위해서는 작업장의 모든 정책과 의사결정이 작업자의 생명과 건강을 최우선시한다는 것을 모든 구성원들이 실감할 수 있도록 해야 합니다. 그림 15는 위험 합리화 이론을 적용한 작업장 안전을 위한 핵심 체크포인트입니다.



#### 위험 합리화 이론 적용 체크포인트

- ☑ 불안정한 행동을 하는 작업자도 나름대로의 ‘합리적’ 이유가 있을 수 있다는 것 인정하나요?
- ☑ 불안정한 행동을 하게 만드는 조직 차원의 원인을 확인했나요?
- ☑ 불안정한 행동을 합리화할 수 있는 조건을 제거했나요?
- ☑ 안전 행동에 대한 보다 즉각적인 보상이 존재하나요?

지금까지 위험 지각에 미치는 다양한 요인들을 살펴보고, 이를 바탕으로 안전문화를 강화할 수 있는 전략에 대해 생각해봤습니다. 표 2는 각 위험 지각 이론의 핵심 포인트와 안전추진기법 예를 제시합니다. 작업장마다 다양한 위험요인이 존재하듯이, 위험요인에 대한 사람들의 지각과 그에 따른 행동을 결정하는 요인도 매우 다양합니다. 앞에서 반복적으로 설명한 것처럼 이러한 요인들을 제대로 이해하고 관리하는 것은 조직구성원들이 작업장의 위험요인에 대해 현실적인 지각을 할 수 있도록 돕고, 적절한 위험 지각은 위험 요인에 대한 효과적인 사전 예방과 대응의 기초가 됩니다. 또한, 조직차원의 위험 지각 관리 노력은 구성원들에게 조직이 안전을 중요하게 여긴다는 믿음을 심어줌으로써 안전문화 향상에 기여할 수 있습니다.

표 2. 위험지각이론 핵심과 안전추진기법 예시

	습관화된 행동 이론	보호 동기 이론	위험 보상 이론	위험 합리화 이론
위험 지각 왜곡 요인	- 반복 노출에 의한 위험요인 과소평가 - 위험행동의 습관화	- 무엇이 위험한지 이해 부족 - 대처방법에 대한 신뢰 부족 - 위험 대처능력에 대한 자신감 부족	- 현 안전조치의 한계 이해 부족 - 현 안전조치 효과에 대한 과신	- 안전보다 위험행동으로 인한 이득을 크게 지각 - 위험행동의 합리화
예시: 안전모 미착용	“매번 안전모를 안 쓰고 일해도 큰일 이 없었으니 오늘도 괜찮을 것”	“어차피 무거운 물체 가 떨어지면 안전모 를 써도 다칠 것”	“위험물이 떨어져도 안전망이 있으니 안전모는 안써도 될 것”	“안전모 쓰고 일하 면 번거로워서 일속도가 늦어짐”
안전추진 기법 예시	- 360도 피드백: 서로 일하는 것을 관찰해 서 모르고 위험하게 일하는 것을 지적 - 아차사례 교육: 실제 사고는 안 났어도 위 험요인을 찾아 개선 - 위험예지훈련: 잘못 된 습관의 위험성 예측 훈련 및 새로운 안전습관 형성 촉진	- 위험행동 및 안전행 동 결과 사례 교육: 실제 예시를 통해 재해/사고 결과 및 예방 효과 학습 - 위험 대피 훈련: 실제 대처 능력 및 자기 효능감 증진	- 안전장비 및 제도의 한계점 및 예외사항 교육: 장비와 제도 자체보다 안전에 대한 인식 및 행동의 중요성 학습 - 상황에 적합한 안전 장비 및 제도의 활용 방안 교육	- 위험행동을 합리 화하는 조건 확인 및 제거 - 안전을 우선시 하는 태도와 행동 에 대한 조직 차원의 보상 제공





## 3장 요약

위험을 어떻게 지각하느냐는 이에 대한 예방 및 대응 행동을 결정하는데 중요한 영향을 미칠 수 있습니다. 그런데 위험 지각이란 객관적인 실체라기보다는 어떤 상황이나 행동이 지닌 잠재적인 위험의 심각성, 발생 확률, 그리고 위험에 대한 개인적 취약성에 대한 주관적인 인식을 의미합니다.

3장에서는 동일한 위험 상황이나 행동에 대해서도 위험을 지각하는 정도가 서로 다르거나, 각기 다른 대처행동을 선택하는 이유를 설명하는 네 개의 이론을 살펴보았습니다. 각각의 이론들은 서로 다른 측면에서 위험 지각과 이에 대한 대응 행동을 선택하는 과정을 설명합니다. ‘습관화된 행동 이론’에서는 반복적인 노출에 의한 위험에 대한 과소평가 경향성의 위험을 강조합니다. ‘보호 동기 이론’에서는 위험성 지각 이외에도 대처행동의 효과성과 자기효능감에 따라 어떤 대처행동을 선택할지를 결정한다고 주장합니다. ‘위험 보상 이론’에서는 안전조치가



오히려 안전한 행동을 방해할 수 있는 가능성을 제시하며, 마지막으로 ‘위험 합리화 이론’은 위험한 행동을 하는 것이 합리적인 선택의 결과일 수도 있는 상황을 보여줍니다. 이처럼 각 이론마다 강조점은 다르지만, 구성원들이 위험 수준을 현실적으로 평가하고 효과적인 대처행동을 선택하는데 조직의 역할이 매우 중요하다는 데는 모두 동의합니다. 이러한 조직의 위험관리 노력은 결국 구성원들에게 조직이 안전을 중요하게 여기고 실천한다는 인식을 심어주게 되기 때문에 자연스럽게 긍정적인 안전문화를 형성할 수 있도록 도와줍니다. 다시 한번 강조하지만, 효과적인 안전문화는 안전문화 캠페인처럼 어떤 특별한 노력을 통해서만 형성되는 것이 아니라 매일매일 일상적인 상황에서의 위험 지각 관리와 같이 작업장 안전 향상을 위한 실질적인 노력이 모여 만들어지는 것입니다.

