



LRQA Korea

안전보건 리더십 인사이드

2025년 3월



목차

문제 제기	03	▶
비상사태 훈련에 참여한 CEO의 메시지	04	▶
비상상황 시스템, 존재는 하지만 작동하는가?	06	▶
우리 조직은 무엇을 준비해야 하는가?	07	▶
결론	09	▶
LRQA 제공 서비스	10	▶

보이지 않는 위기를 준비하는 리더의 힘

NOT ALL ACCIDENTS CAN BE PREVENTED

“모든 사고를 예방할 수는 없습니다.”

여전히 대한민국 산업 현장에서는 안타까운 재난사고가 반복되고 있다. 배터리 공장 폭발 사고는 다수의 사상자를 초래하며 산업계 전 반에 충격을 안겼고, 비행기 추락사고는 항공 산업의 안전 시스템에 대한 근본적인 회의를 불러일으켰다.

이처럼 예상치 못한 재난은 단순한 작업자 실 수가 아니라, 위기 상황에 대한 준비 부족에서 비롯되는 경우가 많다.

오늘날 많은 기업들이 법적으로 요구되는 비 대응 매뉴얼을 보유하고 있고, 정기적인 비 대응 훈련도 수행하고 있다.

그렇다면 무엇이 문제일까?

바로 상황 인식과 의사결정 역량을 훈련하지 않는 것이다. 실전에서 가장 중요한 것은 매뉴얼이 아니라, 상황을 빠르게 파악하고 협력적으로 판단을 내리는 역량이다.

그렇다면 이 중요한 역량은 어떻게 키울 수 있을까?

이번 호에서는, 그 해답이 될 수 있는 위기 대응의 판도를 바꿀 수 있는 접근법에 대해 살펴 보고자 한다.

“우리는 이러한 위기들이 너무 무겁고 거대한 일이 되지 않도록 만들고자 합니다.”

2025년 2월, LRQA 안전보건솔루션센터는 프랑스 베올리아의 한국 사업장 총괄 리더들과 Table-Top 훈련을 수행하였다. 베올리아 코리아 CEO는 훈련 이후에 Safety Briefing을 남겼다.

오늘 훈련에 대해 3가지 사항을 강조하고 싶습니다.

첫째, 우리가 가장 먼저 해야 할 일은 신속하게 보고하는 것입니다.

위기에 대한 그룹 차원의 요구사항은 매우 엄격하며 강력한 위기 대응 프로세스를 갖추고 있습니다. 이는 위기 상황이 회사의 평판, 언론, 대중 그리고 정부 기관에 미치는 영향이 크기 때문입니다

둘째, 본사의 역할은 현장을 돕는 것이며, 방해하지 않는 것입니다.

훈련의 목적은 현장 리더들이 커뮤니케이션 부담으로부터 해방되어 본연의 대응에 집중할 수 있도록 돕는 데 있습니다. 본사는 외부 커뮤니케이션과 당국 대응을 총괄하여, 현장이 실질적인 통제에 집중하도록 지원하는 역할을 합니다.

셋째, 계획과 사전 준비를 강조하고 싶습니다.

계획은 현실과 맞지 않을 수 있습니다. 계획을 세우는 목적은 사전에 생각해보고 실제 상황이 왔을 때 빠르게 대응할 수 있도록 하기 위함입니다. 실행방식이 달라 질 수 있어도, 적어도 한번쯤 고민을 해봤다는 것이 중요합니다. 고민은 비상 상황이 발생한 후가 아니라, 여유가 있을 때 미리 이루어져야 합니다.

오늘 Table-Top 훈련의 토론 과정은 단지 오늘로 끝나는 것이 아닙니다.

지난 1년 동안 34건의 중대한 화재가 있었고, 78건의 주요 위기 상황이 있었습니다.

우리는 이러한 위기들이 너무 무겁고 거대한 일이 되지 않도록 만들고자 합니다.

감사합니다.



Veolia Korea
CEO 겸 대표이사

비상대응 계획을 실행하기 위한 본사의 책임과 현장 책임을 명확하게 설정하고 준비해야 합니다.

기업의 생존을 설계하는 리더의 책임

기업의 CEO가 현장의 비상사태 훈련에 참여하는 것은 절대로 쉬운 일은 아니다. 하지만 중요한 책임 중의 하나이다. 기업의 존폐 기회를 제공하고 중대한 손실을 초래할 수 있는 비상사태에 대한 대응 역량이 충분 한지 검증하는 훈련에 경영자가 참여하지 않는다면, 그 조직의 리더십은 어떻게 평가될 수 있을까?

베올리아 코리아의 Safety Briefing에서 강조된 메시지는 단순한 언급이 아닌, 비상 상황 시스템이 갖춰야 할 본질적인 요소들을 정확히 짚은 것이다.

‘계획과 사전 준비’ ‘신속한 보고’ ‘대외 리스크 통제에 대한 본사의 역량 집중’ ‘현장의 실제적인 비상 상황 통제에 현장 관리자 역량 집중’ 과 같은 요소들은 효과적인 비상 대응 체계를 구성하는 핵심 축이다.

이는 리더가 비상 상황 시스템의 구조와 목적을 정확히 이해하고 있다는 증거이다.

때로 일부 리더는 “이론과 현실은 다르다” 는 말로 이론의 가치를 과소 평가 하기도 한다. 그러나 거꾸로 생각 해 볼 수 있다. 안전의 이론은 수많은 사고 경험을 기반으로 축적된 결과이며, 이를 바탕으로 발전 해 가고 있다. 즉, 현장의 실천적 통찰이 녹아든 것이다.

리더들은 안전 이론에 친숙 해 질 필요가 있다.

리더가 안전 이론에 익숙해지고, 이를 현실에 맞게 적용하려는 노력을 기울일 때, 조직의 위기 대응력은 비로소 진정한 경쟁력이 된다.

중대한 사고(또는 비상상황)의 발생을 예방하는 것과 발생한 후 신속히 대응하여 손실을 최소화 하는 두 가 지 측면을 모두 중요하게 여겨야 한다.

중대한 사고(또는 비상상황)가 발생한 후 신속히 대응 하여 손실을 최소화 하기 위한 체계를 흔히 **비상상황 대비 및 대응 시스템** (본 글에서는 **비상상황 시스템**) 이라고 부른다.



비상상황 시스템, 존재하는가? 그리고 작동하는가?

비상상황 시스템에 대한 조직의 관점

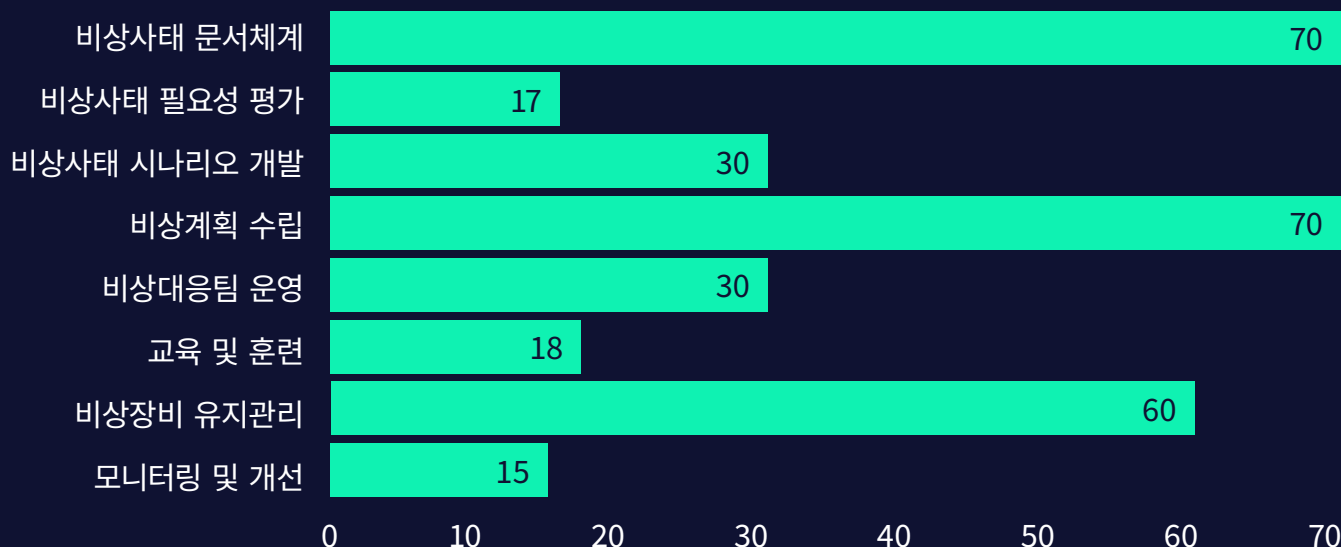
비상상황 시스템은 사고가 발생한 이후 조직의 생존을 위해 작동해야 하는 핵심 대응 체계다. 사고를 예방하는 것도 중요하지만, 예상치 못한 위기 상황에 얼마나 신속하고 효과적으로 대응하느냐가 조직의 존폐를 결정짓는 또 하나의 축이다.

그렇기에 일부 전문가들은 사고 예방보다도 비상 대응 체계가 더 중요하다고 강조한다. 하지만 우리의 현실은 기업 리더가 기대하는 수준과는 상당한 간극이 존재한다.

이 글을 읽고 있는 리더들 중 일부는, 아마도 조직의 비상대응 계획에 포함된 시나리오들이 어떤 근거 데이터에 기반했는지 알고 있기를 바랄 것이다.

그러나 LRQA가 수년간 다양한 기업을 대상으로 수행한 진단 경험에 따르면, 비상대응 시나리오가 어떤 데이터를 기반으로 작성되었는지조차 알지 못하는 경우가 대부분이었다. 이는 안전보건부서의 역량 부족 때문이 아니다. 그 누구도 그 방법을 알려주지 않았기 때문에 발생한 구조적인 문제다.

LRQA 국내기업 비상상황 시스템 진단결과 사례



LRQA가 진행한 다수 진단 결과에 따르면 대부분 기업은 법에 따라 화재발생 비상계획을 작성한다. 법정 소방시설을 갖추고 있어 비상대응 문서체계, 비상계획 수립, 비상 장비 유지 관리 등에는 높은 점수를 받는다.

반면 기업이 직면한 공통 리스크는 다음과 같다.

- 근거 없는 비상 시나리오 설정
- 실제 상황과 괴리된 대응 계획
- 명확하지 않은 역할과 조치 흐름
- 시나리오에 부합하지 않는 훈련 방식

각 단계마다 허점이 존재할 수 있지만, 그 허점이 위기 발생 시 조직 전체의 생존을 위협할 수 있다.

비상대응 훈련은, 계획에 대한 검증이다.

비상상황 시스템은 아래의 4가지를 충족하여야 한다.

1. 비상상황 대비 시스템을 구축하였는가?
2. 비상상황 대비 시스템을 운영 Operation하고 있는가?
3. 비상상황 대응 계획을 준비하고 실행할 수 있는가?
4. 비상상황 대응 계획은 충분한가?

리더는 기업의 비상상황 시스템이 작동 가능한 수준으로 갖추어져 있는지 알고 있어야 한다. 이는 단순히 비상대응 계획의 존재 여부를 넘어, 조직 전체의 위기 대응 역량이 전략적으로 준비되어 있는지를 뜻한다.

비상상황 시스템의 핵심요소 5가지

- 조직에 중대한 손실을 초래할 수 있는 위험의 식별과 분석
- 본사와 현장의 비상상황 통제팀 구성과 역할 정의
- 신속한 보고 체계와 의사소통 프로토콜
- 비상 대응에 필요한 인력의 역량 관리 및 교육
- 비상 장비, 응급처치, 훈련 등 사전 대비 체계

여기서 중요한 점은, 비상상황 대비 시스템과 대응 계획은 다르다는 점이다.

이 두 체계는 명확히 구분되어야 하며, 모두 리더가 주도적으로 점검하고 개선해야 할 핵심 영역이다.

비상상황 대비 시스템은
위기 발생 전 조직 전반적인 관리 체계를 의미

VS

비상대응 계획은
위기 발생 시 절차와 행동에 대한 실행 계획

비상대응 계획이 적절히 수립되었는지 어떻게 검증할 것인가?

비상상황이 발생한 이후 사고조사과정에서 비상대응 시스템과 계획이 적절하였는지 분석 할 수 있다. 다만 비상상황이 발생하기를 원하는 리더는 없을 것이다. 비상상황이 발생하지 않는다면 다행이지만, 한편으로 영영 비상대응 계획을 검증할 수 없을 것이다.

따라서 비상대응 계획이 적절히 수립되어 실행될 수 있는지 검증하기 위해서 **Table-Top Exercise, Full-Scale Drill, Partial Exercise, Practice Simulation** 등의 비상대응 훈련은 필수적인 것이다.

비상상황 시스템의 문제를 인식하고 개선을 확인한다.

위기 대응, 조직이 확인해야 할 체크 포인트

조직은 비상상황 관리 시스템이 문서로만 존재하는 형식적인 체계인지, 아니면 실제 운영되고 있는 실질적인 시스템인지를 점검해야 한다.

그래서 시스템의 운영 실태와 현장의 실행력을 구체적으로 확인할 필요가 있다.

비상상황 관리 책임자가 명확히 지정되어 있으며, 시스템을 운영할 수 있는 전문성과 경험을 갖추고 있는지도 중요한 판단 기준이다.

시스템은 내부 감사나 외부 진단을 통해 정기적으로 검토되어야 하며, 비상대응 계획이 실제 가능한 시나리오 오에 기반해 작성되었는지도 반드시 확인해야 한다.

무엇보다도, 리더는 최고경영자로서 훈련에 직접 참여하고 있는가를 스스로 점검해야 한다. CEO를 포함한 경영진이 훈련에 참여하지 않는 조직은, 비상상황이 닥쳤을 때 리더십 공백으로 인해 대응 실패로 이어질 가능성이 높기 때문이다.

☑ 반드시 확인해야 할 비상대응 체크 포인트

항목	질문	현황
위험 분석 기반의 시나리오 수립	우리의 비상계획은 어떤 데이터를 기반으로 만들어졌는가?	☑
비상상황 통제팀 구성 및 역할	본사와 현장의 역할이 명확히 구분되어 있는가?	☑
커뮤니케이션 및 보고	비상 시 보고와 커뮤니케이션 프로토콜은 적절한가?	☑
훈련 참여	리더로서 내가 책임자로서 훈련에 참여하고 있는가?	☑
감사 및 점검 체계	내부 감사 또는 외부 진단을 통해 관리 시스템은 주기적으로 점검되고 있는가?	☑
대응 실행 가능성	대응 계획은 실제 상황에서 실행 가능한가?	☑

결론: 준비는 위기 관리의 시작이자 마지막

Table-Top Exercise, Full-Scale Drill, Partial Exercise, Practice Simulation 등 비상상황 대응 계획의 유효성을 검증할 수 있는 유일한 방법은 실전과 유사한 훈련이다.

비상 상황이 발생했을 때, 리더가 훈련에 참여한 조직과 그렇지 않은 조직은 분명히 다른 결과를 마주하게 된다. 위기 상황은 빠른 판단과 결정이 생명을 구하고, 조직의 존폐를 가르는 순간이다. 리더가 직접 훈련에 참여한 조직은 매 순간 무엇을 해야 하는지 명확히 알고 있으며, 미래의 위기에 대비한 준비가 체화되어 있다.

반면, 현장 대응 역량은 상대적으로 안정적인 수준을 유지하고 있다. 대부분의 기업은 현장 근로자에 대한 기능 훈련을 정기적으로 수행하고 있으며, 직원들 또한 과거의 사고 경험을 통해 자신과 동료의 생명을 지키는 기본 역량을 갖추고 있다.

LRQA가 참여한 D사의 사고조사 사례에서도 이를 확인할 수 있었다. 가스가 퍼지는 위급한 상황 속에서도 한 직원이 호흡보호구를 신속히 착용하고 쓰러진 동료를 구조해 생명을 구한 일화는 현장 대응 능력이 일정 수준 이상임을 보여준다.

다만 현장의 직원들은 그 이상을 할 수는 없다. 비상 상황은 개인의 역량으로 통제할 수 없는 조직의 중대한 손실을 초래하는 조직적 대응 문제이기 때문이다.

비상 상황 관리 시스템과 대응 계획에 대한 리더의 관심과 의지 실천이 이행되었을 때 실제 비상 상황에 대응 할 수 있을 것이다.



LRQA Korea
H&S Solution Center

박 정호 PD
산업안전지도사(화공안전분야)
jungho.park@lrqa.com

LRQA는 기업들이 이러한 목표를 달성할 수 있도록 전문적인 지원과 솔루션을 제공하고 있습니다. 기업과 근로자가 함께 안전한 일터를 만들어 나가는 데 LRQA가 든든한 파트너가 되기를 바랍니다.

LRQA 비상사태 프로그램 PRISM*

LRQA는 효과적인 비상상황 대비 및 대응 시스템 서비스를 제공하여, 고객이 사람과 환경, 비즈니스에 대한 피해를 최소화하기 위할 수 있도록 전 과정을 함께 합니다.

PRISM (Preparedness & Response Integrated System Model)

LRQA PRISM 프로그램

LRQA PRISM 프로그램의 단계별 접근



LRQA 제공 서비스

비상사태 대응 및 대피훈련 Emergency Drill Training
 비상대응 훈련 진단, 코칭 및 평가 Tool 개발
 비상사태 대응 시스템 평가 서식(Tool) 개발
 비상사태 대응 시스템 개발 (시나리오, 대응조직.역량, MS운영 절차서, 훈련, MS평가 Tool)
 비상사태 대응 시스템 교육

LRQA 비상사태 교육/훈련

테이블탑 Tabletop 훈련을 아시나요?

비상사태가 발생했을 때 가장 중요한 것은, 미리 계획된 체계가 실제 상황에서 효과적으로 작동할 수 있는가의 문제입니다.

이에 기업들은 현실적인 시나리오를 기반으로 한 실질적이고 구체적인 비상대응 훈련을 체계적으로, 주기적으로 실행해야 합니다.

Step 1. 시나리오제공

훈련 상황 설명, 관련 자료 제공

Step 2. 토론

훈련 상황 파악, 비상 계획에 따른 대응 방안 논의

Step 3. 문제 해결

ISSUE 검토.분석, 개선 방안 도출

Step 4. 피드백/평가

대응과정 평가, 개선점 도출, 훈련 종료



LRQA 소개

LRQA는 평가, 어드바이저리, 검사 및 사이버 보안 서비스 분야에서 지난 수십 년 간 독보적인 전문 지식과 경험을 쌓은 세계 최고의 글로벌 어슈어런스 파트너입니다.

당사가 제공하는 솔루션 기반 파트너십은 고객 여러분의 입장에서 가장 중대한 과제를 해결하는 데 도움이 되는 데이터 기반의 인사이트를 지원합니다. 현재 LRQA는 각종 수상 경력에 빛나는 컴플라이언스, 공급망, 사이버 보안, ESG 분야 전문가 등 5,000여 명의 임직원과 함께 150여 개국, 약 61,000여 곳의 고객사를 대상으로 리스크 예측, 완화 및 관리 서비스를 제공하고 있습니다.

당사는 항상 회사 임직원, 고객, 지역 사회 및 환경을 위한 더 나은 미래를 만들기 위해 최선을 다하고 있습니다.

문의

더 자세한 정보는 홈페이지(www.lrqa.com/ko-kr)를 방문하거나, 전화(+82 2 736 6231)로 문의해 주시기 바랍니다.

LRQA
2F T Tower
30 Sowol-ro 2-gil
Jung-gu, Seoul
Republic of Korea
04637



Care is taken to ensure that all information provided is accurate and up to date; however, LRQA accepts no responsibility for inaccuracies in or changes to information.