

KOSHA GUIDE

G - 107 - 2013

## 안전보건 리더십에 관한 지침

2013. 11.

한국산업안전보건공단

## 안전보건기술지침의 개요

○ 작성자 : 숭실대학교 서상호

○ 제·개정 경과

- 2013년 11월 산업안전일반분야 기준제정위원회 심의

○ 관련규격 및 자료

- KOSHA GUIDE G-80-2012, 안전보건경영시스템 구축에 관한 기술지침
- INDG 277, Leadership for the major hazard industries, HSE, 2012
- INDG 417, Leading health and safety at work. HSE. 2006

○ 관련법규·규칙·고시 등

○ 기술지침의 적용 및 문의

이 기술지침에 대한 의견 또는 문의는 한국산업안전보건공단 홈페이지  
안전보건기술지침 소관 분야별 문의처 안내를 참고하시기 바랍니다.

공표일자 : 2013년 11월 29일

제 정 자 : 한국산업안전보건공단 이사장

## 안전보건 리더십에 관한 지침

### 1. 목 적

사업장의 안전보건문제를 소홀히 다룰 경우 사업주는 치명적인 인적, 물적 손실을 입을 수 있다. 사업주는 이런 손실을 미연에 방지하기 위하여 안전보건문제를 주도적으로 관리하는 효율적인 리더십이 필요하다. 이 지침은 안전보건 리더십의 함양에 관한 주요 내용을 단계별로 제시하는 것을 목적으로 한다.

### 2. 적용범위

이 지침은 안전보건관리 활동을 실행하는 사업장에 적용한다.

### 3. 용어의 정의

(1) 이 지침에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

가) “리더십(Leadership)”이란 주어진 상황에서 조직의 목표를 효과적으로 성취하기 위하여 구성원 개인 및 집단의 활동에 영향을 미치는 리더의 행위를 말한다.

(2) 그 밖에 이 지침에서 사용하는 용어의 정의는 이 지침에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 산업안전보건법, 같은 법 시행령, 같은 법 시행규칙, 산업안전보건기준에 관한 규칙 및 관련고시에서 정하는 바에 의한다.

### 4. 리더십의 기본 원칙

#### 4.1. 사업주의 강력하고 적극적인 리더십

(1) 가시적이고 적극적인 지원체계 구축

(2) 효율적인 하향식 의사전달체계와 관리구조 확립

(3) 적절한 안전보건관리체계와 사업 결정 과정과의 유기적 관계 규정

#### 4.2. 근로자의 적극적인 참여의식

(1) 안전보건 관리체계의 증진 및 유지에 기여

(2) 효율적인 상향식 의사전달체계 참여

(3) 수준 높은 교육훈련에 참가

#### 4.3. 평가를 통한 안전보건관리체계 개선

(1) 위험요소 확인 및 관리

(2) 타당성 있는 권고의 수용

(3) 모니터링, 보고 및 검토사항 이행

### 5. 안전보건관리로 인한 이점과 결점

#### 5.1. 안전보건관리가 잘 추진되는 작업장

(1) 근로자의 결근 혹은 이동이 줄어들고, 사고에 대한 위험요소가 줄어들고 관련 비용이 감소한다.

(2) 사업주와 근로자 사이의 신뢰가 형성되고 원만한 협력 체계가 만들어진다.

(3) 고객 및 투자자 그리고 사회로부터 사회적 기업으로 인정받게 되고 더 좋은 평판을 얻게 된다.

(4) 근로자의 건강이 좋아져서 근무에 대한 만족도가 높아지고, 이는 생산성 향상으로 이어진다.

## 5.2. 안전보건관리활동이 미흡한 작업장

- (1) 근로자들의 질병 혹은 상해로 인해 실질 근로일수가 줄어든다.
- (2) 근로자들이 작업 관련 질환을 앓게 되고, 최악의 경우 직업병으로 사망에 이르게 할 수도 있다.
- (3) 근로자들이 작업 중 상해를 입을 가능성이 높아진다. 경우에 따라 근로자의 상당수가 치명적인 상해를 입을 수도 있다.

## 6. 안전보건에 관한 사업주의 역할

안전보건문제는 기업이나 조직의 사업을 성공적으로 이끄는 데 있어 매우 중요하다. 따라서 사업주는 강력하고 치밀한 리더십을 통해 조직 내에 양호한 안전보건상태가 유지되도록 항상 노력해야 한다.

- (1) 근로자를 비롯하여 사업 관련자들에 대한 위험요소를 평가해야 한다.
- (2) 안전보건에 관한 계획, 조직, 통제 및 모니터링과 예방 혹은 보호책 등을 마련해야 한다.
- (3) 문서화된 안전보건정책을 보유한다.
- (4) 근로자들이 유용한 안전보건 상담을 받을 수 있도록 한다.
- (5) 근로자들의 언제든지 작업장 내의 위험요소와 예방 및 보호조치들에 대해 상담 혹은 논의 할 수 있도록 한다.

## 7. 안전보건관리 절차

### 7.1. 계획

사업주는 조직 내 위험요소에 민감하게 대응하여 효율적인 안전보건관리의 방

향을 설정하고, 구체적인 안전보건 정책을 수립해야 한다. 이것은 조직문화와 그 가치 및 실행기준의 중요한 부분으로 정착되어야 한다. 사업주는 주도적으로 안전보건상의 필요성을 조직 내에 환기시켜야 한다. 사업주는 안전보건정책을 통해 주요 문제점들을 인식하고, 이를 공론화하여 위험요소를 최소화하여 안전보건상의 양호한 상태를 유지할 수 있는 방안을 모색하여야 한다. 이때 경영진 각자의 역할을 명확히 할당한다.

- (1) 안전보건문제는 경영진의 회의 시 정례적인 안건으로 논의되도록 한다.
- (2) 사업주는 리더십을 발휘하여 안전보건문제에 대한 논의를 주도적으로 이끌 수 있는 체계를 만든다.
- (3) 사업주는 안전보건상의 목표를 명확히 설정한다.
- (4) 안전보건관리책임자는 사업주를 도와 안전보건상의 문제해결에 감독자 역할을 한다.

## 7.2. 실행

근로자 및 고객을 포함한 조직 관련자의 안전보건문제는 위험요소를 민첩하고 적절하게 다루는 효율적인 관리시스템을 통해 관리되어야 한다. 안전보건문제를 주도하여 책임감 있게 다루기 위해 사업주가 실행해야 하는 내용은 다음과 같다.

- (1) 안전보건시설을 충분하게 갖춘다.
- (2) 안전보건대책이 마련되도록 한다.
- (3) 위험성 평가를 실행한다.
- (4) 안전보건상의 문제 해결에 있어 근로자 혹은 그 대표자가 참여하도록 한다.  
사업주는 새로운 작업과정과 내용 혹은 새로운 인력 및 자원을 도입할 때 안전보건상의 문제를 반드시 고려하여 필요한 조치들이 안전보건정책에 반영되도록 한다.

- (가) 사업주는 작업현장에서 안전보건 조치들의 실행 여부를 확인하고, 이를 정책에 적극 반영하는 리더십을 보여야 한다.
- (나) 안전보건관리책임자와 관리감독자는 안전보건에 관한 지식을 갖추도록 한다.
- (다) 물품, 장비 혹은 서비스의 조달 기준을 규정하는 것은 안전보건상의 위험요소를 사전에 방지하는데 도움이 된다.
- (라) 사업 상대 및 주요 공급자 혹은 계약자의 안전보건상태도 조직에 영향을 미칠 수 있으므로 사전에 평가되어야 한다.
- (마) 각 부문별로 위험요소 관리자를 지정하고, 고위 임원이 주도하는 산업안전보건위원회를 통한 안전보건정책은 위험요소 관리의 우선순위 및 불필요한 의사결정과정을 줄임으로써 이에 소요되는 시간 및 노력을 절약 할 수 있다.
- (바) 적절한 안전보건에 관한 교육훈련을 경영진에게 실행하여 조직 내 주요 안전보건 문제들에 대한 이해와 식견을 높일 수 있는 기회를 제공한다.
- (사) 근로자들이 안전보건문제에 적극 참여할 수 있는 방안을 강구하여 조직 내의 모든 관계자가 양호한 안전보건상태에서 작업이 이루어질 수 한다.

### 7.3. 검토

모니터링과 보고체계는 안전보건관리 시의 중요 부분이다. 사업주는 관리체계에 따라 안전보건정책의 실행에 대해 일상적인 보고뿐만 아니라 사고 등의 특정 사례에 대한 보고를 받을 수 있는 체계를 구축한다. 엄격한 모니터링체계에 의해 계획된 바대로 일상적인 점검이 이루어 질뿐만 아니라, 관련 사항들도 보고 되도록 한다.

- (1) 교육훈련을 통해 사고 및 질병으로 인한 결근율과 같은 사고통계를 보고하도록 한다. 이는 장기적인 사고 예방책을 마련하는데 중요하므로 이에 대

한 효율적인 모니터링이 이루어져야 한다.

- (2) 안전보건에 대한 관리 구조 및 위험관리의 효율성에 대한 정례적인 검토가 실행되도록 한다.
- (3) 새로운 절차에 따른 작업과정의 도입으로 기존의 주요 안전보건관리가 부실하게 될 가능성이 있을 경우에는 이를 사업주에게 즉시 보고할 수 있는 체계를 갖추게 한다.
- (4) 새롭게 변화된 법적 요구사항이 제기 될 경우 이를 실행할 절차를 마련하도록 한다.
- (5) 안전보건에 대한 모니터링은 필요 시 근로자도 참여하도록 한다.
- (6) 관리감독자의 안전보건관리에 관한 평가가 이루어지게 한다.

#### 7.4. 조치

안전보건관리의 실행 상태에 대한 사업주의 검토는 필수적이다. 사업주는 적어도 1년에 1회는 그러한 검토를 하는 것이 바람직하다. 검토 과정의 주요 내용은 다음과 같다.

- (1) 안전보건정책이 현재 조직의 계획 그리고 목표 등을 반영하고 있는지 점검한다.
- (2) 위험관리와 다른 안전보건체계가 경영진에 효율적으로 보고되고 있는지 점검한다.
- (3) 안전보건관리의 미비점과 모든 관련 임원 및 관리 결정의 효율성을 검토한다.
- (4) 취약점을 표명하는 조치와 그 이행을 모니터링하는 시스템을 점검한다.
- (5) 주요 미비점 혹은 사건들에 대한 즉각적인 점검을 고려한다.



(6) 조직 내에서 이루어지는 안전보건 및 복지의 실행은 기록되고 정리되어 매년 정례적으로 공지되도록 한다.

(7) 안전보건관리책임자는 작업현장을 방문하여 정보를 수집하고 이를 바탕으로 안전보건정책을 검토한다.

## 8. 안전보건 문화의 정착

### 8.1. 사업주의 역할

조직 내에서 긍정적인 안전보건 문화를 정착시키는 것은 효율적인 안전보건 관리에 기본적인 요소이다. 이를 위한 사업주의 역할은 다음과 같다.

(1) 관리 정도에 따라 조직 분위기에 미칠 수 있는 다양한 정책에 대해 근로자에게 이해시킨다.

(2) 모든 관리자들이 안전보건을 증진시키는데 힘쓰도록 한다.

(3) 안전보건관리에 대한 모든 정보가 공개되도록 한다.

(4) 근로자가 안전보건관리에 동참할 수 있는 동기 부여를 증진시키는 것이 곧 안전을 향상시키는데 기본적인 사항임을 이해하고 그것이 실질적인 실행으로 옮겨질 수 있도록 노력하며 이것을 관리자들에게 확신시킨다.

(5) 조직의 사회적 책임은 안전보건에 대한 위험요소를 효율적으로 관리하는 것도 포함된다. 안전보건관리는 선택이 아니라 필수 정책사항임을 인식한다.

(6) 근로자들이 모이는 자리마다 안전보건관리가 언급되도록 한다. 안전보건에 관한 토의 시에는 근로자는 물론 계약자 및 방문자 그리고 일반 대중의 건강과 복지에 매우 중요함을 인식시킨다.

(7) 모든 조직의 정책 결정 시 우선적으로 안전보건 문제가 논의되도록 한다. 조직의 다양한 회의 혹은 모임에서 안전보건에 관한 문제가 화두가 되어야

한다. 이것은 조직의 사회적 책임이라는 측면에서도 중요하다.

- (8) 실행사항을 검토할 때 안전보건은 중요한 요소이므로 근로자들이 사전에 이 문제에 관심을 갖고 자발적으로 주의를 기울일 수 있도록 적절한 조치를 취한다. 관리자들은 안전보건 정책을 이해하고, 이의 실행을 위해 조직은 각 부서 안전보건문제가 어떻게 관리되고 있는지를 설명할 수 있어야 한다. 이러한 내용은 전반적인 조직 운영의 검토대상이 되어야 한다.
- (9) 실행 조치들을 통해서 주요 위험요소들이 잘 통제되고 있음을 확인한다. 관리자는 안전보건관리의 적절한 실행 여부를 주요 지표를 통해서 확인하고 대응조치를 취해야 한다. 이러한 조치는 내부적으로는 물론 외부적으로도 유사한 위험요소를 지닌 유사 작업에 대해서 비교 할 수 있다.
- (10) 장기적인 안전보건관리의 목표를 설정하고 지속적인 향상을 위한 노력을 경주한다. 주요 위험요소와 안전보건문제를 통제하기 위한 장기목표를 설정하고, 이에 따른 계획을 세운다.
- (11) 근로자들에게 안전보건관리가 다른 사업상의 가치만큼 중요함을 보여준다. 산업안전보건위원회를 통해 근로자들과 정례적으로 만나 안전보건문제를 논의하고, 그들이 이 문제에 보다 많은 관심을 갖도록 하며, 그들의 견해를 적극 고려하고 또 반영하도록 한다. 근로자들이 제기한 문제에 대한 조치들은 곧 바로 공지한다.
- (12) 다른 관리자뿐만 아니라 고객 또는 관련 계약자들과도 안전보건관리를 논의한다. 양호한 안전보건관리가 유지되는 회사는 외부 계약자들이 조직을 신뢰할 수 있는 여건을 조성하게 된다.
- (13) 관리자들이 안전보건관리 문제를 소홀히 할 경우 이를 설명하고 질책하여 즉시 시정하도록 조치하는 체계를 갖춘다. 또한, 만일 사고가 발생 시 그에 대한 철저한 원인 조사를 실행한다.

## 8.2. 안전보건관리자의 역할

안전보건관리자가 안전보건관리를 위한 적절한 시스템을 구축하고 통제하기 위

해서 해야 할 사항은 다음과 같다.

- (1) 조직 내의 위험요소들을 이해하고 이들을 적절히 통제하기 위하여 기술적 문제뿐만 아니라 인간적 요소를 고려한 안전보건관리시스템을 정착시킨다. 즉, 발생 가능한 사고 위험을 사전에 파악하고 이를 예방하기 위한 사전조치를 취한다.
- (2) 안전보건관리부서는 적절한 관리통제능력을 유지하도록 하고, 이를 정기적으로 점검한다.
- (3) 사고 발생 시에는 그에 대한 근본적인 원인을 찾아 분석하고, 그러한 사고를 사전에 예방할 수 있는 조치를 취한다.
- (4) 안전보건관리감독자들은 적극적으로 안전보건상의 문제를 찾도록 한다. 사고 발생 전 적극적으로 위험요소를 찾아 사전에 예방조치를 취하는 것이 무엇보다도 중요하다.
- (5) 양호한 작업장 운용을 위해서는 초기 설계 및 건설뿐만 아니라 위험요소에 대한 근로자들의 의견과 검토 그리고 평가가 중요하다. 따라서 이를 다루는 협력시스템이 반드시 필요하다.
- (6) 관리조직 및 생산기술의 변화에 대한 안전보건관리는 이를 위한 계획에 따라 철저히 실행되어야 한다.
- (7) 안전보건관리 문제와 관련된 모든 문제는 연례적으로 종합적으로 검토하여, 적절한 대응 조치와 실행 여부를 점검한다. 이러한 점검을 통해 도출된 결론은 차년도 실행계획에 적극 반영한다.

### 8.3. 관리감독자의 역할

- (1) 조직에서 사업주의 태도와 결정은 관리감독자들의 행동과 우선 순위 결정에 상당한 영향을 미치게 됨으로 필요하다고 판단 시 모든 관리감독자들이 긍정적인 안전보건문화 정착을 위한 훈련을 받도록 한다.

- (2) 관리감독자의 역할은 단순히 일을 지시하고 그것이 규정과 지시에 따라 잘 이행되는 지를 모니터링 하는데 있는 것이 아니다. 관리감독자는 리더로서 행동해야 하므로, 안전보건문제를 해결하기 위하여 여러 제안들을 수렴하고 조직원들에게 동기를 부여해야 한다.
- (3) 안전보건관리책임자는 관리감독자를 통하여 실제 현장에서 일어나고 있는 상황을 점검하여 문제가 어디에 있는지 또 어떻게 진행되고 있는지를 정확히 파악해야 한다. 관리감독자와의 솔직한 의사전달은 문제해결에 있어 매우 중요하다.
- (4) 관리감독자들이 긍정적인 안전보건문화를 향상시키는데 주도적으로 기능하도록 동기를 부여하고 고무한다. 이를 위해서는 관리감독자와 근로자와의 긴밀한 협조관계가 형성되도록 한다.
- (5) 안전보건문제는 별개의 기능을 하는 것이 아니라. 생산성과 경쟁력 그리고 수익성 모두의 통합적 부분으로서 기능하고, 또 안전보건상의 위험요소들이 곧 사업상의 위험요소임을 인식해야 한다.

#### 8.4. 근로자의 역할

- (1) 양호한 안전보건상태를 유지하기 위해서는 근로자들의 적극적인 참여가 중요하다. 그들의 안전한 작업환경 없이 효율적인 사업 운용도 불가능하다. 따라서 관리자는 근로자 혹은 근로자 대표자들과의 협력관계를 강화해야 한다.
- (2) 근로자 혹은 그들의 대표자들이 안전보건관리의 문제를 관리하는 각 단계에 적극 참여하도록 하여 안전보건관리 담당부서가 위험요소를 찾고, 적절한 방법으로 그에 대응책을 마련하는 협력관계를 유지하도록 한다.
- (3) 조직구성원 모두가 안전보건상의 문제가 지닌 중요성을 인식하고, 적절한 예방조치가 실행되는데 참여하도록 한다.

### 9. 안전보건 점검

### 9.1. 계획

사업주의 안전보건에 대한 역할은 어떻게 증명할 수 있는가?

### 9.2. 실행

- (1) 사업주는 조직 내의 모든 부서에서 안전보건관리가 이루어지게 했는가?
- (2) 사업주는 조직 내 모든 관련자들이 안전보건관리에 대해 훈련받고, 실행하도록 어떤 조치를 취하고 있는가?
- (3) 근로자 혹은 안전보건관리감독자는 안전보건관리 문제에 적절한 상담을 하고, 그들의 관심사에 대해 필요 시 경영진과 정보교환이 가능한가?
- (4) 적절한 위험성 평가가 이루어지고, 민감한 통제조치가 설정되고 또 유지되도록 하는데 어떤 시스템이 작동하고 있는가?

### 9.3. 검토

- (1) 작업현장에서 실제 발생하고 있는 일과 어떤 검사 혹은 위험성평가가 실제 이루어지고 있는가에 대해 잘 알고 있는가?
- (2) 상해 및 작업과 관련된 질병에 대한 자료와 보고 등의 안전보건에 관한 정보들을 사업주는 정기적으로 받고 있는가?
- (3) 안전보건 실행에 관해 타 조직의 정책과 실행 방안을 비교하여 활용하는 방안이 있는가?
- (4) 작업내용의 변화가 있을 경우, 그로 인한 안전보건관리 문제를 사업주도 알 수 있도록 규정되어 있는가?

### 9.4. 조치

안전보건관리 문제에 대한 경영진 차원의 적절한 검토가 이루어지도록 무엇을

KOSHA GUIDE
-------------

G - 107 - 2013
----------------

하고 있는가?