

한문철의 현장 속으로

# 안전보건교육

## 관리감독자의 역할과 안전리더십

1. 관리감독자의 지위
2. 관리감독자의 업무
3. 안전리더십의 이해
4. 안전리더십의 요소

SAFETY FIRST

※ 본 학습자료의 무단복제 및 전재, 재배포를 금합니다.

# Chapter 1

---

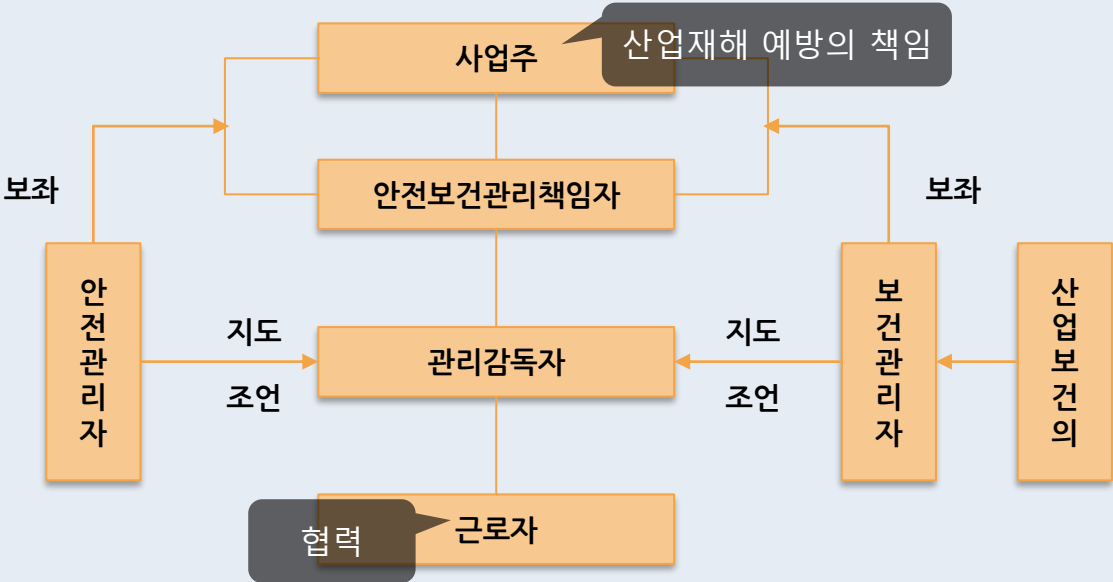
## 관리감독자의 지위

---

SAFETY FIRST

A stylized illustration of a city skyline at sunset. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The city is represented by various dark silhouettes of buildings and skyscrapers. The text 'SAFETY FIRST' is written in a white, sans-serif font on the left side of the skyline.

## 기본적인 사업장 안전보건관리체제



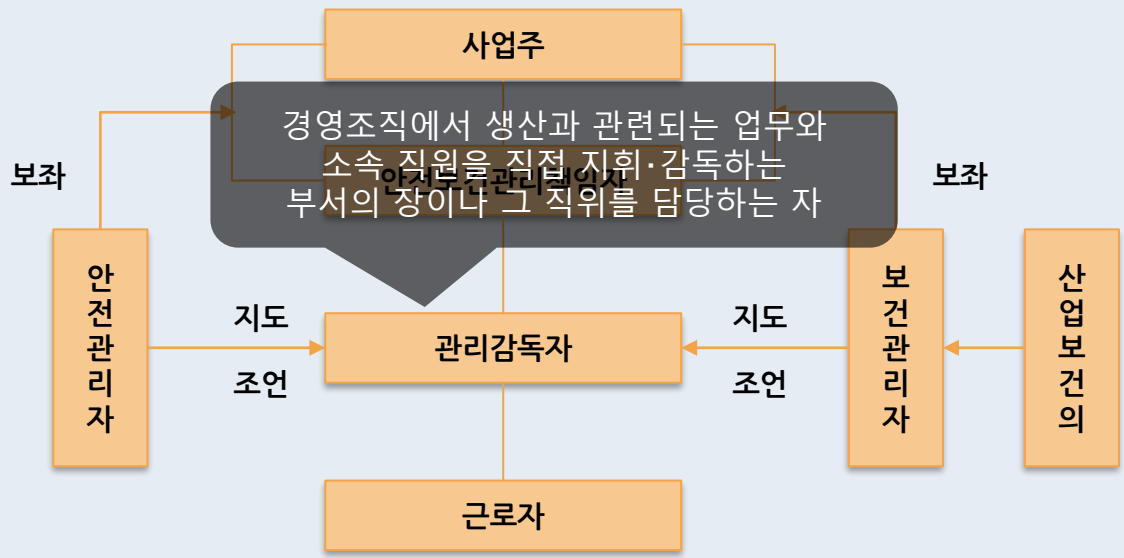
SAFETY FIRST

**실효성** 있는 산업재해 예방

직책에 따른 차별화된 안전보건관리 책임 부여



## 기본적인 사업장 안전보건관리체제



직무와 관련된 **안전·보건 업무**

위험방지 작업을 위한 **특별교육 수행**

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 적용 범위

**모든** 사업 또는 사업장에 적용

제외

유해·위험의 정도, 사업의 종류·규모 및  
사업의 소재지 등을 고려하여  
**대통령령으로 정하는 사업**

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 관리감독자를 적용하지 않는 사업

산업안전보건법 시행령



### 「광산보안법」 적용 사업

- [한정] 광물의 채광·채굴·선광 또는 제련 등의 공정
- [제외] 제조공정



### 「원자력안전법」 적용 사업

- [한정] 발전업 중 원자력 발전 설비를 이용해 전기를 생산하는 사업장

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST



## 관리감독자를 적용하지 아니하는 사업

산업안전보건법 시행령



### 「항공안전법」 적용 사업

- [제외] 항공기, 우주선 및 부품제조업과 창고 및 운송관련 서비스업, 여행사 및 기타 여행보조 서비스업 중 항공 관련 사업



### 「선박안전법」 적용 사업

- [제외] 선박 및 보트 건조업

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 관리감독자를 적용하지 아니하는 사업

산업안전보건법 시행령



공공행정

- [제외] 청소, 시설관리, 조리 등 현업 업무에 종사하는 사람으로서 고용노동부 장관이 정해 고시하는 사람



국방 및 사회보장 행정



교육 서비스업 중 초등·중등·고등 교육기관,  
특수학교·외국인학교 및 대안학교

- [제외] 청소, 시설관리, 조리 등 현업 업무에 종사하는 사람으로서 고용노동부 장관이 정해 고시하는 사람

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST



## 관리감독자를 적용하지 아니하는 사업

### 산업안전보건법 시행령

- ✓ 초·중·고등학교 교육기관, 특수학교·외국인학교 및 대안학교 외의 교육서비스업
  - [제외] 청소년수련시설 운영업
- ✓ 국제 및 외국기관
- ✓ 사무직에 종사하는 근로자만을 사용하는 사업장
  - [포함] 사업장이 분리된 경우로서 사무직에 종사하는 근로자만을 사용하는 사업장
- ✓ 상시 근로자 5명 미만을 사용하는 사업장

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

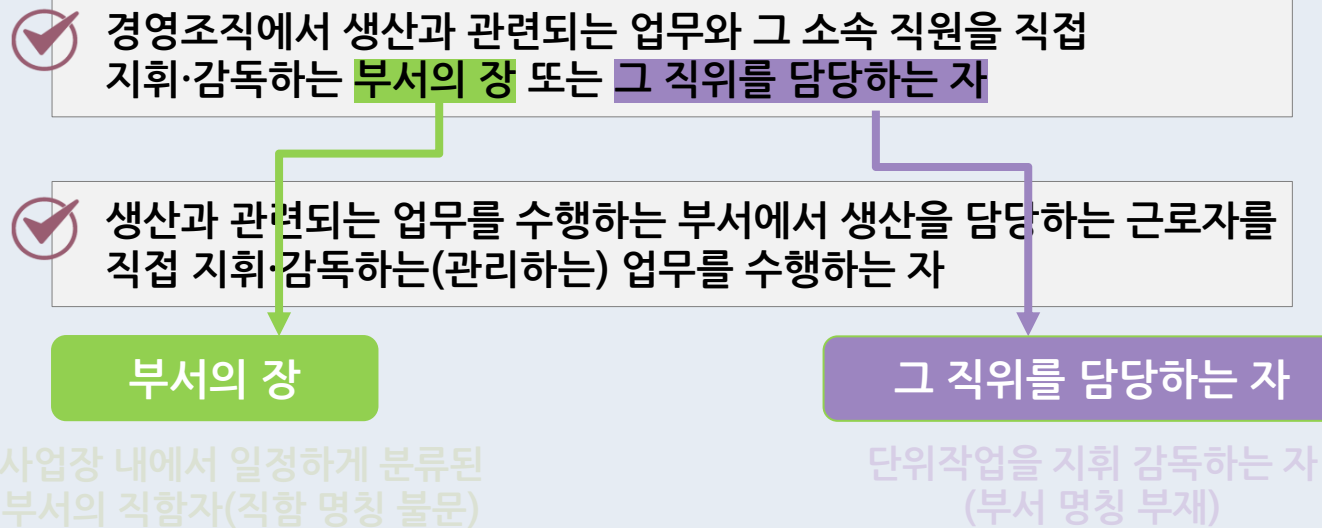
## 관리감독자란?

- ✓ 경영조직에서 **생산과 관련된 업무**와 그 소속 직원을 직접 지휘·감독하는 부서의 장 또는 그 직위를 담당하는 자
- ✓ **생산과 관련된 업무를 수행하는 부서**에서 생산을 담당하는 근로자를 직접 지휘·감독하는(관리하는) 업무를 수행하는 자

### 생산과 관련되는 부서

- 제품을 직접 생산하는 부서
- 제품 생산을 위한 원재료를 운반하는 부서
- 생산기기 등을 유지 보수하는 공무 부서

## 관리감독자란?



## 관리감독자 직위 여부 판단기준

실제 생산을 담당하는 근로자의 직접 지휘·감독 여부

예

부장



생산관리, 과장 지휘

과장



직·조장 관리

직·조장

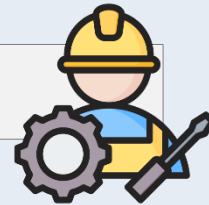


근로자와 생산 활동

출처 : 고용노동부-정책홈페이지-안전보건관리체계-관리감독자

## 관리감독자의 역할

경영자와 근로자의 중간에 있는 중심위치



### 안전보건의 Key Man

- 항상 현장에 위치하기 때문에 작업의 실재를 가장 잘 알고 있음
- 부하의 능력이나 성격을 가장 잘 알고 있음
- 불안전이나 비위생적인 상태를 제거할 수 있는 기회를 가장 많이 가짐
- 부하의 불안정한 행동을 시정할 수 있는 기회를 가장 많이 가짐
- 직장에서 일어난 사고나 재해에 대해 가장 많이 알고 있음
- 안전보건을 확보할 수 있는 작업방법을 더욱 잘 알고 있음
- 부하의 안전보건을 확보할 책임이 있음

## 기본 업무

- ✓ 사업장 내 관리감독자가 지휘·감독하는 작업과 관련된 기계·기구 또는 설비의 **안전·보건 점검 및 이상 유무의 확인**
- ✓ 관리감독자에게 소속된 근로자의 작업복·보호구 및 방호장치의 **점검**과 그 착용·사용에 관한 **교육·지도**
- ✓ 해당 작업에서 발생한 산업재해에 관한 **보고** 및 이에 대한 **응급조치**
- ✓ 해당 작업의 작업장 **정리·정돈** 및 통로 확보에 대한 **확인·감독**



## 기본 업무

- ✓ 사업장의 안전관리자, 보건관리자, 안전보건관리담당자, 산업보건의의 **지도·조언에 대한 협조**
- ✓ **위험성평가**에 관한 업무
  - 유해·위험요인의 파악에 대한 참여
  - 개선조치의 시행에 대한 참여
- ✓ 해당 작업의 안전 및 보건에 관한 사항으로서 **고용노동부령으로 정하는 사항**

## 추가 업무

- ☑ 유해·위험을 방지하기 위한 업무 수행
- ☑ 작업시작 전 점검
- ☑ 점검 결과 이상 시 즉시 수리, 조치

## 사업주의 지원

- ✓ 관리감독자 업무 수행에 필요한 권한 부여
- ✓ 시설·장비·예산, 그 밖의 업무수행에 필요한 지원

# Chapter 2

---

## 관리감독자의 업무

---

SAFETY FIRST

A stylized illustration of a city skyline at sunset. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The city is composed of various skyscrapers and buildings in dark silhouettes. The text 'SAFETY FIRST' is written in a white, sans-serif font on the left side of the skyline.

## 프레스 등을 사용하는 작업

- ✓ 프레스 등 및 그 방호장치를 **점검**하는 일
- ✓ 프레스 등 및 그 방호장치에 이상이 발견되면 즉시 **필요한 조치**를 하는 일
- ✓ 프레스 등 및 그 방호장치에 전환스위치를 설치했을 때 **그 전환스위치의 열쇠**를 관리하는 일
- ✓ 금형의 부착·해체 또는 조정작업을 **직접 지휘**하는 일

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 목재가공용 기계를 취급하는 작업

- ✓ 목재가공용 기계를 취급하는 작업을 **지휘**하는 일
- ✓ 목재가공용 기계 및 그 방호장치를 **점검**하는 일
- ✓ 목재가공용 기계 및 그 방호장치에 이상이 발견된 즉시 **보고 및 필요한 조치**를 하는 일
- ✓ 작업 중 지그(Jig) 및 공구 등의 사용 상황을 **감독**하는 일

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST



## 크레인을 사용하는 작업

- ✓ 작업방법과 근로자 배치를 **결정**하고 그 작업을 **지휘**하는 일
- ✓ 재료의 결함 유무 또는 기구 및 공구의 기능을 **점검**하고 불량품을 **제거**하는 일
- ✓ 작업 중 안전대 또는 안전모의 착용상황을 **감시**하는 일

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

# 관리감독자의 역할과 안전리더십

1

관리감독자 유해·위험 방지

## 위험물을 제조하거나 취급하는 작업

- ✓ 작업을 **지휘**하는 일
- ✓ 위험물을 제조하거나 취급하는 설비 및 그 설비의 부속설비가 있는 장소의 온도·습도·차광 및 환기 상태 등을 수시로 **점검**하고 이상을 발견하면 즉시 **필요한 조치**를 하는 일
- ✓ 실행한 조치를 **기록**하고 **보관**하는 일

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 건조설비를 사용하는 작업

- ✓ 건조설비를 처음으로 사용하거나 건조방법 또는 건조물의 종류를 변경했을 때 근로자에게 미리 그 작업방법을 **교육**하고 작업을 직접 **지휘**하는 일
- ✓ 건조설비가 있는 장소를 항상 **정리정돈** 하고 그 장소에 **가연성** 물질을 두지 **않도록** 하는 일

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 아세틸렌 용접장치를 사용하는 금속의 용접·용단 또는 가열작업

- ✓ 작업방법을 **결정**하고 작업을 **지휘**하는 일
- ✓ 아세틸렌 용접장치의 취급에 종사하는 근로자로 하여금 다음의 작업요령을 **준수**하도록 하는 일
  - 사용 중인 발생기에 불꽃을 발생시킬 우려가 있는 공구를 사용하거나 그 발생기에 충격을 가하지 않도록 할 것
  - 아세틸렌 용접장치의 가스누출을 점검할 때는 비눗물을 사용하는 등 안전한 방법으로 할 것
  - 발생기실의 출입구 문을 열어 두지 않도록 할 것
  - 이동식 아세틸렌 용접장치의 발생기에 카바이드를 교환할 때는 옥외의 안전한 장소에서 할 것

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

# 관리감독자의 역할과 안전리더십

1

관리감독자 유해·위험 방지

## 아세틸렌 용접장치를 사용하는 금속의 용접·용단 또는 가열작업

- ✓ 아세틸렌 용접작업을 시작할 때는 아세틸렌 용접장치를 **점검**하고 발생기 내부로부터 공기와 아세틸렌의 혼합가스를 **배제**하는 일
- ✓ 안전기는 작업 중 그 수위를 쉽게 확인할 수 있는 장소에 놓고 1일 1회 이상 **점검**하는 일
- ✓ 아세틸렌 용접장치 내의 물이 동결되는 것을 방지하기 위해 아세틸렌 용접장치를 보온하거나 가열할 때는 온수나 증기를 사용하는 등 **안전한 방법으로 하도록 하는 일**

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

# 관리감독자의 역할과 안전리더십

1

관리감독자 유해·위험 방지

## 아세틸렌 용접장치를 사용하는 금속의 용접·용단 또는 가열작업

- ✓ 발생기 사용을 중지했을 때는 물과 잔류 카바이드가 접촉하지 않은 상태로 **유지**하는 일
- ✓ 발생기를 수리·가공·운반 또는 보관할 때는 아세틸렌 및 카바이드에 접촉하지 않은 상태로 **유지**하는 일
- ✓ 작업에 종사하는 근로자의 보안경 및 안전장갑의 착용 상황을 **감시**하는 일

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST



### 가스집합 용접장치의 취급작업



작업방법을 결정하고 작업을 직접 **지휘**하는 일



가스집합장치의 취급에 종사하는 근로자로 하여금  
다음의 작업요령을 **준수**하도록 하는 일

- 부착할 가스용기의 마개 및 배관 연결부에 붙어 있는 유류·찌꺼기 등을 제거할 것
- 가스용기를 교환할 때는 그 용기의 마개 및 배관 연결부 부분의 가스누출을 점검하고 배관 내의 가스가 공기와 혼합되지 않도록 할 것
- 가스누출 점검은 비눗물을 사용하는 등 안전한 방법으로 할 것
- 밸브 또는 콕은 서서히 열고 닫을 것

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 가스집합 용접장치의 취급작업

- ✓ 가스용기의 교환작업을 **감시**하는 일
- ✓ 작업을 시작할 때는 호스·취관·호스밴드 등의 기구를 **점검**하고 손상·마모 등으로 인해 가스나 산소가 누출될 우려가 있다고 인정할 때는 **보수**하거나 **교환**하는 일
- ✓ 안전기는 작업 중 그 기능을 쉽게 확인할 수 있는 장소에 두고 1일 1회 이상 **점검**하는 일
- ✓ 작업에 종사하는 근로자의 보안경 및 안전장갑의 착용 상황을 **감시**하는 일

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

거푸집 동바리의 고정·조립 또는 해체작업  
지반의 굴착작업  
흙막이 지보공의 고정·조립 또는 해체작업  
터널의 굴착작업  
건물 등의 해체작업

- ✓ 안전한 작업방법을 결정하고 작업을 지휘하는 일
- ✓ 재료·기구의 결함 유무를 점검하고 불량품을 제거하는 일
- ✓ 작업 중 안전대 및 안전모 등 보호구 착용 상황을 감시하는 일

## 달비계 또는 높이 5미터 이상의 비계를 조립·해체하거나 변경하는 작업

해체작업의 경우 가목은 적용 제외

- ✓ 재료의 결함 유무를 **점검**하고 불량품을 **제거**하는 일
- ✓ 기구·공구·안전대 및 안전모 등의 기능을 **점검**하고 불량품을 **제거**하는 일
- ✓ 작업방법 및 근로자 배치를 **결정**하고 작업 진행 상태를 **감시**하는 일
- ✓ 안전대와 안전모 등의 착용 상황을 **감시**하는 일

## 발파작업

- ✓ 점화 전에 점화작업에 종사하는 근로자가 아닌 사람에게 대피를 **지시**하는 일
- ✓ 점화작업에 종사하는 근로자에게 대피장소 및 경로를 **지시**하는 일
- ✓ 점화 전에 위험구역 내에서 근로자가 대피한 것을 **확인**하는 일
- ✓ 점화순서 및 방법에 대해 **지시**하는 일
- ✓ **점화신호**를 하는 일
- ✓ 점화작업에 종사하는 근로자에게 **대피신호**를 하는 일

## 발파작업

- ✓ 발파 후 터지지 않은 장약이나 남은 장약의 유무, 용수(湧水)의 유무 및 암석·토사의 낙하 여부 등을 **점검**하는 일
- ✓ 점화하는 사람을 **정**하는 일
- ✓ 공기압축기의 안전밸브 작동 유무를 **점검**하는 일
- ✓ 안전모 등 보호구 착용 상황을 **감시**하는 일



## 채석을 위한 굴착작업

- ✓ 대피방법을 미리 **교육**하는 일
- ✓ 작업을 시작하기 전 또는 폭우가 내린 후에는 암석·토사의 낙하·균열의 유무 또는 함수(含水)·용수(湧水) 및 동결의 상태를 **점검**하는 일
- ✓ 발파한 후에는 발파장소 및 그 주변의 암석·토사의 낙하·균열의 유무를 **점검**하는 일

## 화물취급작업

- ✓ 작업방법 및 순서를 **결정**하고 작업을 **지휘**하는 일
- ✓ 기구 및 공구를 **점검**하고 불량품을 **제거**하는 일
- ✓ 그 작업장소에는 관계 근로자가 아닌 사람의 출입을 **금지**하는 일
- ✓ 로프 등의 해체작업을 할 때는 하대(荷臺) 위의 화물의 낙하위험 유무를 **확인**하고 작업의 착수를 **지시**하는 일

## 부두와 선박에서의 하역작업

- ✓ 작업방법을 **결정**하고 작업을 **지휘**하는 일
- ✓ 통행설비·하역기계·보호구 및 기구·공구를 **점검·정비**하고 이들의 사용 상황을 **감시**하는 일
- ✓ 주변 작업자 간의 연락을 **조정**하는 일

## 전로 등 전기작업 또는 그 지지물의 설치, 점검, 수리 및 도장 등의 작업

- ① 작업구간 내의 충전전로 등 모든 충전 시설을 **점검**하는 일
- ② 작업방법 및 그 순서를 **결정(근로자 교육 포함)**하고 작업을 **지휘**하는 일
- ③ 작업근로자의 보호구 또는 절연용 보호구 착용 상황을 **감시**하고 감전재해 요소를 **제거**하는 일
- ④ 작업 공구, 절연용 방호구 등의 결함 여부와 기능을 **점검**하고 불량품을 **제거**하는 일

## 전로 등 전기작업 또는 그 지지물의 설치, 점검, 수리 및 도장 등의 작업

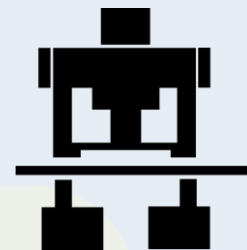
- ✓ 작업장소에 관계 근로자 외에는 출입을 **금지**하고 주변 작업자와의 연락을 **조정**하며 도로작업 시 차량 및 통행인 등에 대한 교통통제 등 작업전반에 대해 **지휘·감시**하는 일
- ✓ 활선작업용 기구를 사용해 작업할 때 안전거리가 유지되는지 **감시**하는 일
- ✓ 감전재해를 비롯한 각종 산업재해에 따른 신속한 응급처치를 할 수 있도록 근로자들을 **교육**하는 일

## 밀폐공간 작업

- ✓ 산소가 결핍된 공기나 유해가스에 노출되지 않도록 작업 시작 전에 해당 근로자의 작업을 **지휘**하는 업무
- ✓ 작업을 하는 장소의 공기가 적절한지를 작업 시작 전에 **측정**하는 업무
- ✓ 측정장비·환기장치 또는 공기호흡기 또는 송기마스크를 작업 시작 전에 **점검**하는 업무
- ✓ 근로자에게 공기호흡기 또는 송기마스크의 착용을 지도하고 착용 상황을 **점검**하는 업무



## 프레스 등을 사용한 작업



- 클러치 및 브레이크의 기능
- 크랭크축·플라이휠·슬라이드·연결봉 및 연결 나사의 풀림 여부
- 1행정 1정지기구·급정지장치 및 비상정지장치의 기능
- 슬라이드 또는 칼날에 의한 위험방지 기구의 기능
- 프레스의 금형 및 고정볼트 상태
- 방호장치의 기능
- 전단기(剪斷機)의 칼날 및 테이블의 상태

## 로봇의 작동 범위 내 교시 등의 작업

로봇의 동력원을 차단하고 하는 것은 제외



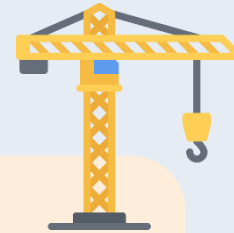
- 외부 전선의 피복 또는 외장의 손상 유무
- 매니퓰레이터(Manipulator) 작동의 이상 유무
- 제동장치 및 비상정지장치의 기능

## 공기압축기를 가동한 작업



- 공기저장 압력용기의 외관 상태
- 드레인 밸브(Drain valve)의 조작 및 배수
- 압력방출장치의 기능
- 언로드 밸브(Unloading valve)의 기능
- 윤활유의 상태
- 회전부의 덮개 또는 울
- 그 밖의 연결 부위의 이상 유무

## 크레인을 사용한 작업



- 권과방지장치·브레이크·클러치 및 운전장치의 기능
- 주행로의 상측 및 트롤리(Trolley)가 횡행하는 레일의 상태
- 와이어로프가 통하고 있는 곳의 상태

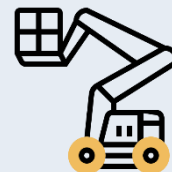
## 이동식 크레인을 사용한 작업



- 권과방지장치나 그 밖의 경보장치의 기능
- 브레이크·클러치 및 조정장치의 기능
- 와이어로프가 통하고 있는 곳 및 작업장소의 지반상태

## 리프트를 사용한 작업

자동차정비용 리프트 포함



- 방호장치·브레이크 및 클러치의 기능
- 와이어로프가 통하고 있는 곳의 상태



## 곤돌라를 사용한 작업



- 방호장치·브레이크의 기능
- 와이어로프·슬링와이어(sling wire) 등의 상태

## 양중기의 와이어로프·달기체인· 섬유로프·섬유벨트 또는 훅·샤클·링 등의 철구를 사용한 고리걸이작업

- 와이어로프 등의 이상 유무

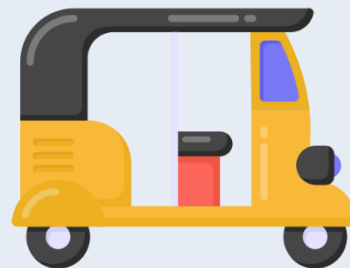


## 지게차를 사용한 작업



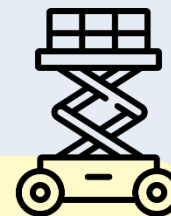
- 제동장치 및 조종장치 기능의 이상 유무
- 하역장치 및 유압장치 기능의 이상 유무
- 바퀴의 이상 유무
- 전조등·후미등·방향지시기 및 경보장치 기능의 이상 유무

## 구내 운반차를 사용한 작업



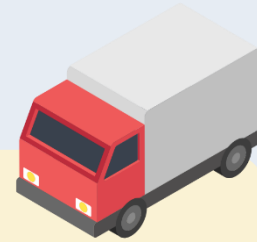
- 제동장치 및 조종장치 기능의 이상 유무
- 하역장치 및 유압장치 기능의 이상 유무
- 바퀴의 이상 유무
- 전조등·후미등·방향지시기 및 경음기 기능의 이상 유무
- 충전장치를 포함한 홀더 등의 결합상태의 이상 유무

## 고소작업차를 사용한 작업



- 비상정지장치 및 비상하강 방지장치 기능의 이상 유무
- 과부하 방지장치의 작동 유무(와이어로프 또는 체인구동방식)
- 아웃트리거 또는 바퀴의 이상 유무
- 작업면의 기울기 또는 요철 유무
- 흠·균열·파손 등 그 밖의 손상 유무(활선작업용 장치)

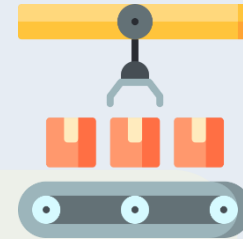
## 화물자동차를 사용한 작업



- 제동장치 및 조종장치의 기능
- 하역장치 및 유압장치의 기능
- 바퀴의 이상 유무

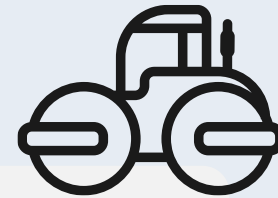


## 컨베이어 등을 사용한 작업



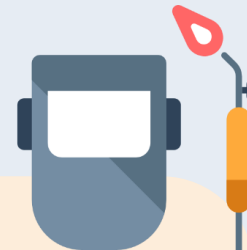
- 원동기 및 풀리(Puley) 기능의 이상 유무
- 이탈 등의 방지장치 기능의 이상 유무
- 비상정지장치 기능의 이상 유무
- 원동기·회전축·기어 및 풀리 등의 덮개 또는 울 등의 이상 유무

## 차량계 건설기계를 사용한 작업



- 브레이크 및 클러치 등의 기능

## 용접·용단 작업 등의 화재위험작업



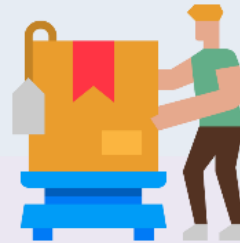
- 작업 준비 및 작업 절차 수립 여부
- 화기작업에 따른 인근 가연성 물질에 대한 방호조치 및 소화기구 비치 여부
- 용접 불티 비산방지덮개 또는 용접 방화포 등 불꽃·불티 등의 비산을 방지하기 위한 조치 여부
- 인화성 액체의 증기 또는 인화성 가스가 남아있지 않도록 하는 환기 조치 여부
- 작업근로자에 대한 화재예방 및 피난교육 등 비상조치 여부

## 이동식 방폭구조 전기 기계·기구를 사용한 작업

- 전선 및 접속부 상태



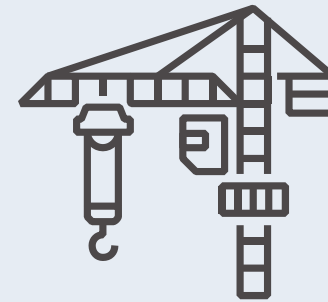
## 계속적으로 중량물을 취급하는 작업



- 중량물 취급의 올바른 자세 및 복장
- 위험물이 날아 흩어짐에 따른 보호구의 착용
- 카바이드·생석회(산화칼슘) 등과 같이 온도상승이나 습기에 의해 위험성이 존재하는 중량물의 취급방법
- 그 밖에 하역운반기계 등의 적절한 사용방법

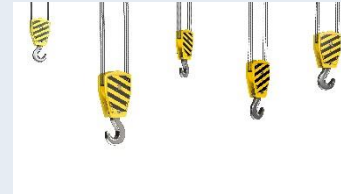
## 양화장치를 사용해 화물을 싣고 내리는 작업

- 양화장치의 작동상태
- 양화장치에 제한하중을 초과하는 하중을 실었는지 여부





## 슬링 등을 사용한 작업



- 흠이 붙어 있는 슬링·와이어슬링 등이 매달린 상태
- 슬링·와이어슬링 등의 상태(작업시작 전 및 작업 중 수시로 점검)



## 관리감독자

중간관리자

사업장에서 해야 할 일이 많음

안전한 사업장을 만들기!

# Chapter 3

---

## 안전리더십의 이해

---

SAFETY FIRST

A stylized illustration of a city skyline at sunset. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The city is represented by various dark silhouettes of buildings and skyscrapers. The text 'SAFETY FIRST' is written in a white, sans-serif font on the left side of the skyline.

## 리더십의 정의

조직문화를 구성하고 있는 요소 중의 하나임과 동시에  
조직이 추구하고자 하는 목적을 달성하기 위한 필수요소

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

# 관리감독자의 역할과 안전리더십

1

리더십

## 리더십의 정의

Stogdill

사람들이 기대하고 상호 작용을 하는 데 대해 구조를 만들어 내고 유지시키는 것

Katz &  
Kahn

조직 내에서 일상적으로 이루어지는 지시에 하위자가 기계적으로 따르는 것 이상의 초과적인 영향력을 행사하는 것

Rauch &  
Behling

조직화된 집단이 활동에 영향을 미쳐 목표달성으로 이끄는 영향력 행사과정

Richards &  
Engle

비전을 명확하게 제시하고, 가치관을 구체화하며, 일이 완수될 수 있는 환경을 창출해 내는 것

Northouse

공동목표를 달성하기 위해 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

# 관리감독자의 역할과 안전리더십

1

리더십

연구자	정의
Hemphill & Coons (1957)	한 집단의 활동을 공유된 목적으로 인도하는 특정한 개인의 행동
Janda (1960)	집단의 한 구성원이 자신의 행동패턴을 또 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다는 지각에 의해서 나타나는 일종의 독특한 권력관계
Tannenbaum, Weshler, & Massarik (1961)	구체적인 목표나 목적을 달성하기 위해, 특정한 상황 내에서 커뮤니케이션 과정을 통해 행사되는 사람들 간의 영향력 행사 과정
Jcobs & Jaques (1990)	집단의 노력에 목적의식(의미 있는 방향)을 부여하고, 목적을 달성하기 위해 기꺼이 노력을 기울이게끔 유도하는 과정
Locke (1991)	다른 사람들로 하여금 공동의 목적을 달성하기 위해 움직이도록 유도하는 과정
Rost (1993)	자신들이 공유하고 있는 목적이 반영된 실질적인 변화를 이끌어내려는 의도를 가지고 이루어지는 리더와 추종자들 간의 영향력 행사 관계
Lord & Maher (1993)	다른 사람들에게 리더로 인식되는 과정
Drath & Palus (1994)	사람들이 이해하고 헌신하게 만들기 위해 사람들이 힘을 합쳐 하는 일에 의미를 부여하는 과정

SAFETY FIRST





## 리더십이란?

- ✓ 조직구성원에 대해 강압적인 권력행사가 아니라 조직구성원 스스로 리더를 따를 수 있는 환경을 조성하기 위한 영향력
- ✓ 조직의 구성원과 공동목표를 가지고 목표달성을 위한 상호 관계 속에서 협력적인 분위기를 조성하고 구성원들이 주어진 위치에서 개인의 역량이 잘 발휘될 수 있도록 지원하고 격려하는 것
- ✓ 특정한 조직이나 집단이 목적 혹은 목표를 달성하기 위해서 리더가 추종자에게 영향력을 행사하는 과정

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 안전리더십의 태동

### 리더십의 발전 과정

특성이론



행동이론, 상황이론



변혁적 리더십, 거래적 리더십

안전리더십의 근간

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 안전리더십의 중요성



미국  
산업안전보건청  
(OSHA)

경영진의 리더십은  
안전문제의 가장 큰 요인



영국  
보건안전청(HSE)

효과적인 리더십이 없다면,  
사업장은 우수한 안전 성과를  
달성할 수 없음

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 안전리더십의 정의

O'Dea & Flin

부하직원들이 안전 성과 향상을 위해 더 열심히 노력하고, 효율적으로 작업하며, 안전 성과에 대한 책임감을 갖도록 동기 부여하는 것

Wu

조직요인과 개인요인에서 회사의 안전 목표를 달성하기 위해 영향력을 발휘하려는 리더와 부하직원 간의 상호 작용

호주  
NSWMC

근로자의 행동과 태도, 습관이 변화하고 현장의 안전문화가 향상되도록 근로자의 가치와 믿음에 영향을 주고 변화시키는 것

## 안전리더십이란?

- ✓ 조직구성원의 생명과 조직의 재산을 지키기 위해 조직의 목표를 안전으로 결정
- ✓ 비전(목표) 제시 및 규범, 규정, 절차 마련
- ✓ 조직구성원의 가치관, 신념, 의식 등에 안전이 반영되도록 함
- ✓ 안전태도와 안전행동을 실천할 수 있도록 믿음 구축 및 대화
- ✓ 다양한 안전보건 활동을 통해 안전문화를 형성하는 과정

## 안전리더십 모델

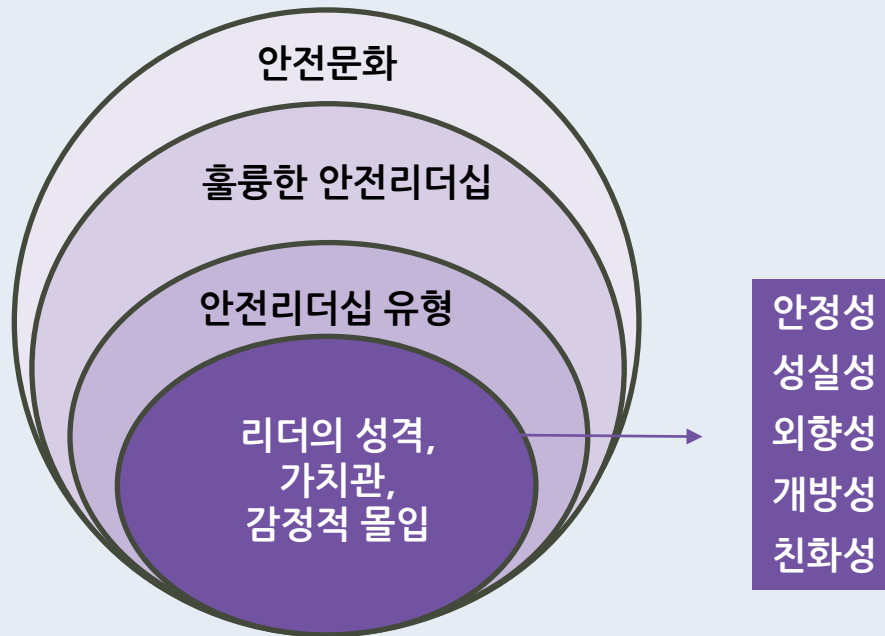
Julian 변혁적 리더십 모델





## 안전리더십 모델

Thomas 안전리더십 모델



## 안전리더십 모델

Thomas 안전리더십 모델

거래적  
리더십

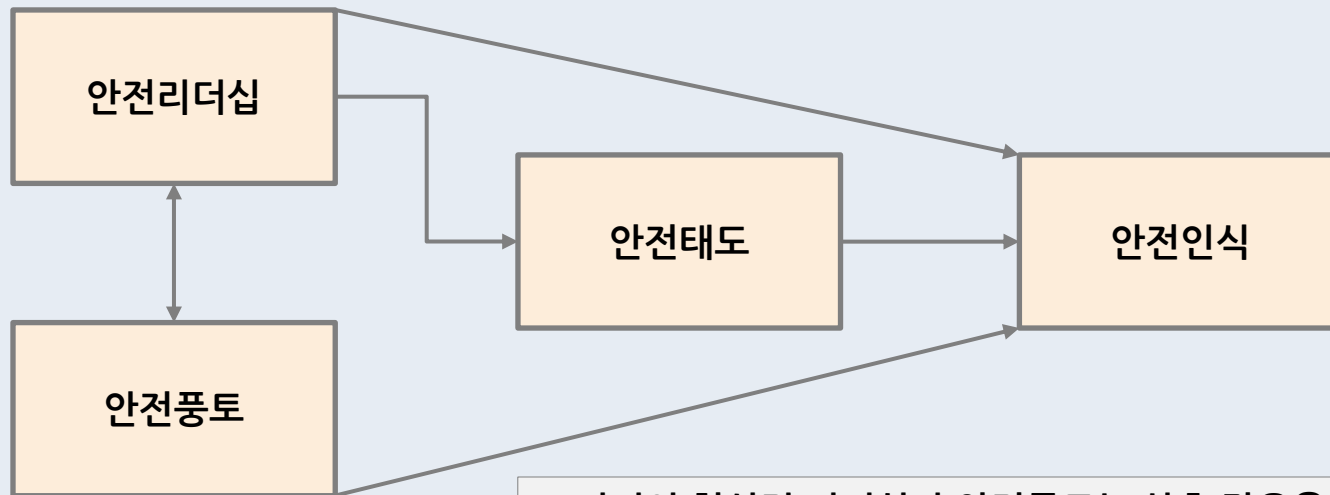
변혁적  
리더십

### 안전리더십 요소

- 비전 제시
- 신뢰 형성
- 행동 지향
- 협력
- 의사소통
- 인정 및 피드백
- 책임감

## 안전리더십 모델

Eric e tal 안전리더십 모델



리더의 헌신적 리더십과 안전풍토는 상호 작용을 하면서  
조직구성원의 태도변화와 안전인식에 영향을 줌

## 안전리더십 모델

Eric e tal 안전리더십 모델

### 안전리더십 요소

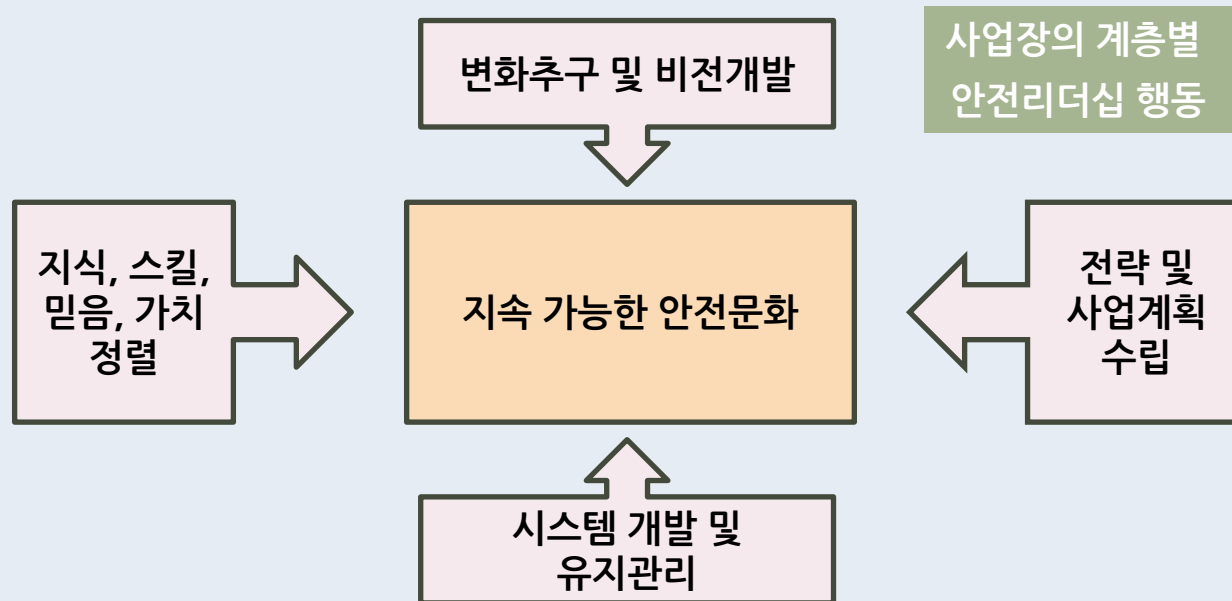
- 헌신적 리더십
- 안전풍토
- 태도변화
- 안전인식

### 안전리더십 측정 기준

- 안전향상 활동 참여
- 안전문제 인식 정도
- 사고예방 활동 정도
- 안전의식 정도
- 기술적 안전 이해 정도
- 안전에 대한 관심 정도

## 안전리더십 모델

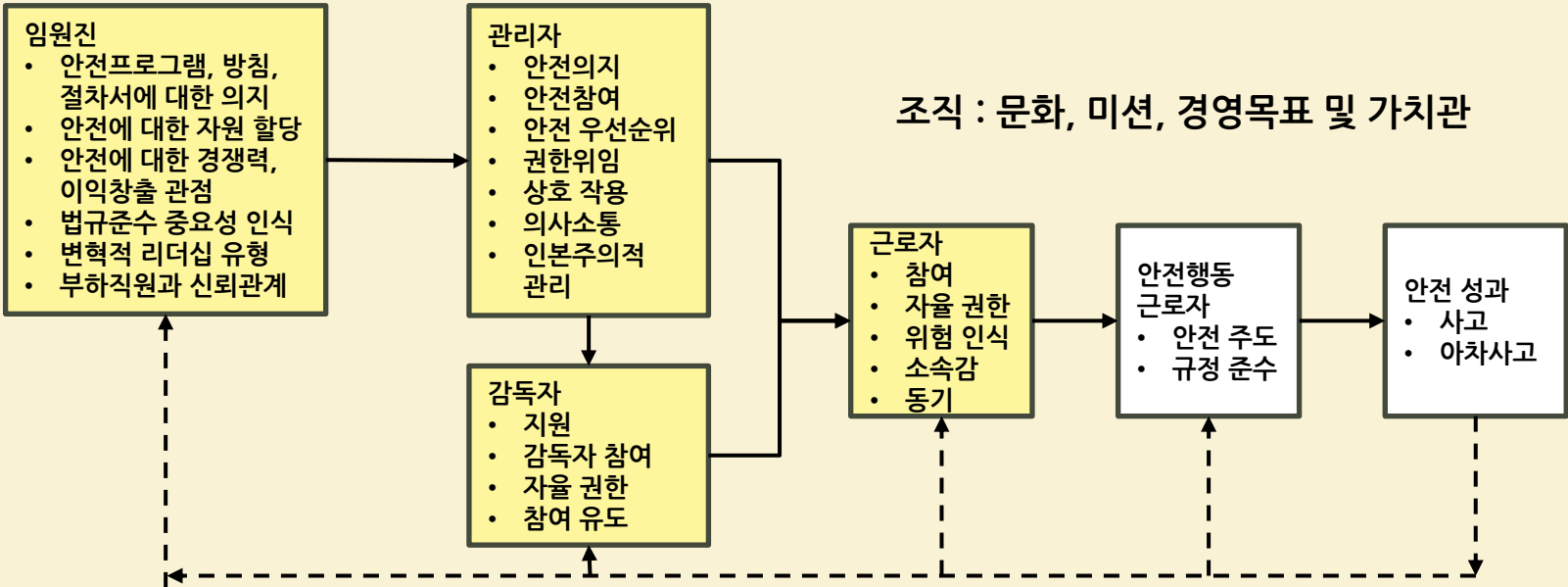
호주 NSWMC 안전리더십에 의한 지속가능한 안전문화



## 안전리더십 모델

영국 보건안전청 안전 성과에 대한 리더십 요인

외부 영향요인 : 국가문화, 경제여건, 업종, 경쟁환경, 정부규제, 대중, 주주, 노동조합

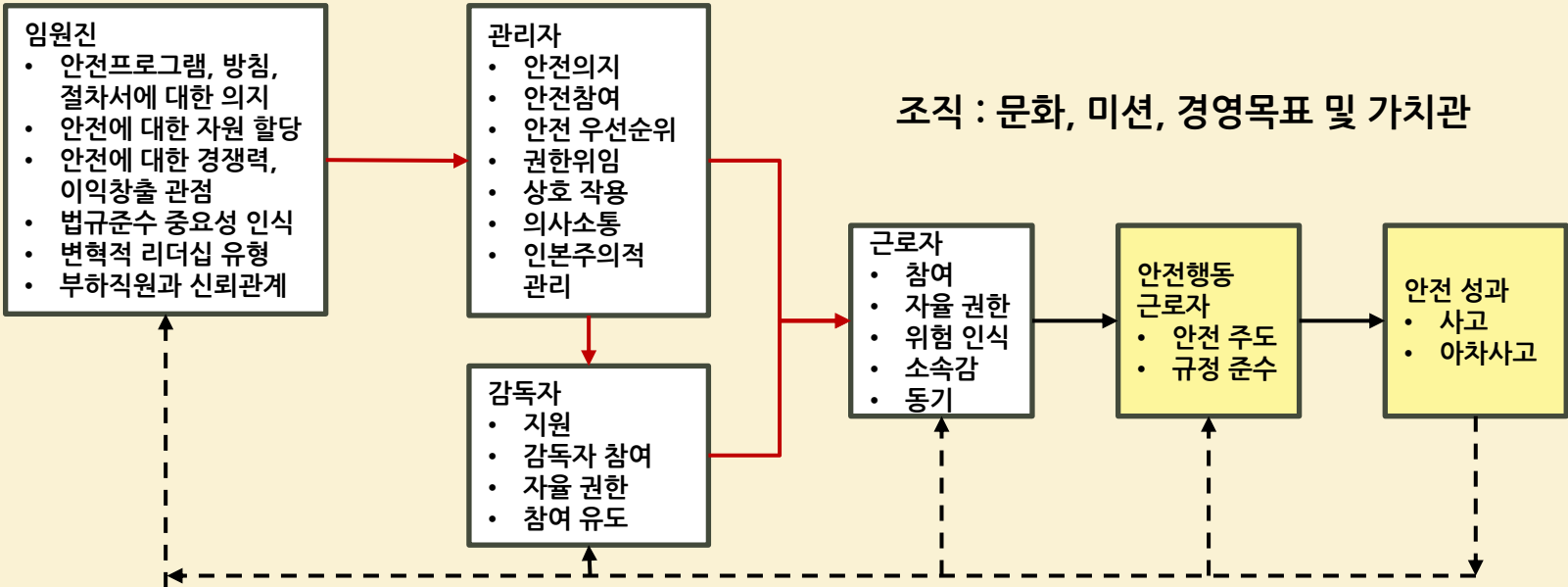




## 안전리더십 모델

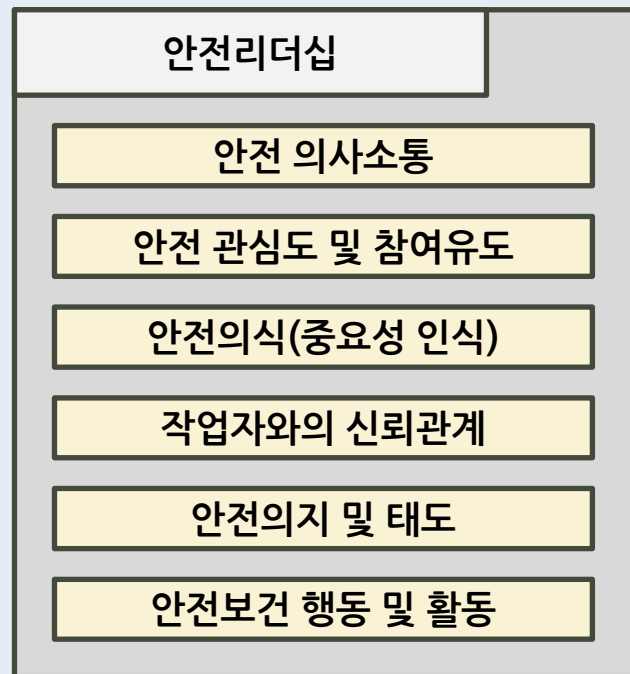
영국 보건안전청 안전 성과에 대한 리더십 요인

외부 영향요인 : 국가문화, 경제여건, 업종, 경쟁환경, 정부규제, 대중, 주주, 노동조합



## 안전리더십 모델

“사업장 관리자의 안전리더십이 안전문화에 미치는 영향 연구” 리더십 요인(이경훈)



## 경영진의 안전리더십 측면

영국 보건안전청(HSE)

안전보건관리의 성공 요인

가시적이고  
적극적인 지원

강력한 리더십

경영진의 의지

## 경영진의 안전리더십 측면

영국 보건안전청(HSE)

안전보건관리의 성공 요인

### 경영층의 의지

- 안전보건에 대한 높은 수준의 동기와 관심
- 안전보건 관리에 대한 자원(돈, 시간, 인원 등) 할당 및 지원 정도
- 현재 안전보건의 수준
- 안전보건 관리시스템에 경영층의 적극적인 참여

### 관리 유형

- 부하직원의 개인적인 문제와 일적인 문제에 관심을 보여 주는 경영층의 인간중심적인 관리방식이 효과적임
- 부하직원을 보호하고 관심을 갖는 태도로 부하직원의 문제를 파악하고 해결하려는 것

### 가시적인 관리

- 훌륭한 관리자란 정기적으로 현장에 방문하고 안전보건에 대해 얘기를 나누는 사람
- 경영층이 안전보건에 대해 의지를 갖고 있음을 알도록 해야 함

SAFETY FIRST

## 경영진의 안전리더십 측면

미래의 비전을 제시하고  
부하직원들로 하여금 스스로 생각하도록 하며  
안전활동에 적극적으로 참여하도록 함

Wu

안전리더십과 안전풍토는 조직의 안전 성과를 예측할 수 있는 중요한 요인이며  
안전풍토가 안전리더십과 안전 성과를 매개하는 역할

Zohar

안전 활동을 지원하는 관리자는 회사의 안전문화에 직·간접적으로 영향을 미침

Lee

성공적으로 조직을 관리하기 위해서 조직문화, 관리자의 리더십 행동,  
조직의 비전이 결정적인 요인

## 사업장 관리자의 안전리더십 효과

- ✓ 다양한 형태로 안전문화를 형성하기 위한 조직의 안전문화 요인과 개인의 안전문화 요인이 상호 어우러질 수 있도록 하는 **중간 매개체로 중요함**
- ✓ **경영진의 안전리더십**은 기업의 안전보건 목표를 달성하기 위한 핵심요소
- ✓ 기업 내 안전보건을 위한 규정이나 규범 구축, 안전보건을 위한 비용과 시간 적극 투자, 안전보건의 **중요성 강조**, 경영진 스스로 모범을 보이면 조직 구성원들은 안전보건을 중요한 것으로 인식하게 됨
- ✓ 리더의 안전리더십을 발휘하는 것을 보게 되면 스스로의 안전보건에 **관심**을 갖게 되고, **태도와 행동으로 나타남**
- ✓ 구성원들의 안전태도와 안전행동은 **기업의 안전 성과로 나타남**



# Chapter 4

---

## 안전리더십의 요소

---

SAFETY FIRST

A stylized illustration of a city skyline at sunset. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The city is represented by various dark silhouettes of skyscrapers and buildings. The text 'SAFETY FIRST' is written in a white, sans-serif font on the left side of the skyline.

# 관리감독자의 역할과 안전리더십

## 1 안전리더십 요소

구성 요소	항목	활동
리더십 (Management Leadership)	가시적인 안전리더십 (Visible Safety Leadership)	1. 안전보건 경영 방침 수립/공표
		2. 중장기 전략 및 목표 수립
		3. 안전에 대한 리소스(조직,인력,설비 투자)
	내외부협력 (Stakeholder Engagement)	1. 내외부 이해관계자에 대한 정의
		2. 커뮤니티 구성 및 정례 활동
		3. 다양한 오픈 커뮤니케이션활동
	현상파악 (Awareness)	1. 안전 관련 조직/구성원 인식도 조사
		2. 안전회의, 시설 순찰 시 이슈 파악/개선 목표 수립
		3. 목표 달성 지원 및 모니터링

SAFETY FIRST

출처:팬데믹 시대 안전리더십

SAFETY FIRST

# 관리감독자의 역할과 안전리더십

## 1 안전리더십 요소

구성 요소	항목	활동
전문성 (SHE Staff Expertise)	교육훈련 (Training & Drill)	1. 임직원의 안전 마인드 강화
		2. 교육안전 직군에 대한 전문성 강화
		3. 비상대피계획(Emergency Response)
	보상 및 격려 (Encourage)	1. 조직/개인별 안전 목표 달성 지원
		2. 인센티브와 페널티의 균형
		3. 조직 차원의 전원 참여 활동 유도
	위험성평가 (Risk Assessment)	1. 현업 참여형 위험성평가 실시
		2. 과거 재해 분석, 니어미스를 통한 업데이트
		3. 고위험작업에 대한 위험성평가 실시
	시스템 감사 (SHE System Audit)	1. 안전보건 경영시스템에 대한 정기적인 감사
		2. PDCA 사이클
		3. 지속적인 개선(안전수행 검토 및 평가)

SAFETY FIRST



## 리더십

항목	활동
가시적인 안전리더십 (Visible Safety Leadership)	1. 안전보건 경영 방침 수립/공표
	2. 중장기 전략 및 목표 수립
	3. 안전에 대한 리소스(조직,인력,설비 투자)



안전보건계획수립에 참여하는가?



중간관리자가 세운 안전보건계획을 보고만 받는가?

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 리더십

항목	활동
내외부협력 (Stakeholder Engagement)	1. 내외부 이해관계자에 대한 정의
	2. 커뮤니티 구성 및 정례 활동
	3. 다양한 오픈 커뮤니케이션 활동



중간관리자들과 직접적인 커뮤니케이션을 하는가?



절차와 단계를 거친 커뮤니케이션을 하는가?

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 리더십

항목	활동
현상파악 (Awareness)	1. 안전 관련 조직/구성원 인식도 조사
	2. 안전회의, 시설 순찰시 이슈 파악/개선 목표 수립
	3. 목표 달성 지원 및 모니터링

☒ 우리 사업장의 안전환경 관련 문제점을 인식하고 있는가?

☒ 우리 사업장의 안전을 위해서 직접적인 활동을 하는가?

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST



## 전문성

항목	활동
교육훈련 (Training & Drill)	1. 임직원의 안전 마인드 강화
	2. 교육안전 직군에 대한 전문성 강화
	3. 비상대피계획(Emergency Response)



근로자 안전보건교육을 직접 하는가?



근로자 안전보건교육 계획을 수립해 보았는가?

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 전문성

항목	활동
보상 및 격려 (Encourage)	1. 조직/개인별 안전 목표 달성 지원
	2. 인센티브와 페널티의 균형
	3. 조직차원의 전원 참여 활동 유도

- ☒ 구성원들의 안전보건 활동 시 다양한 지원을 하는가?
- ☒ 안전보건 활동을 위해서 경영층 이하 모든 구성원들의 참여를 유도하는가?

SAFETY FIRST



## 전문성

항목	활동
위험성평가 (Risk Assessment)	1. 현업 참여형 위험성평가 실시
	2. 과거 재해 분석, 니어미스를 통한 업데이트
	3. 고위험작업에 대한 위험성평가 실시



위험성평가를 직접 참여해서 하는가?



위험성평가 시 근로자들이 참여하게 하는가?

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 전문성

항목	활동
시스템 감사 (SHE System Audit)	1. 안전보건 경영시스템에 대한 정기적인 감사
	2. PDCA Cycle
	3. 지속적인 개선(안전수행 검토 및 평가)



관리자가 회사의 안전보건 경영시스템에 대한 감사를 할 수 있는가?



회사의 안전보건을 위해서 지속적인 활동과 평가를 하는가?

SAFETY FIRST

SAFETY FIRST

## 안전리더십의 5대 요소

기업  
문화

위험성  
인지

정보

권한

행동

SAFETY FIRST

## 보스와 리더의 차이를 이해하자!



“**보스**는 단지 조직의 우두머리일 뿐이다.”

- 어떤 철학으로 조직을 관리하지 않고, **조직을 자기 아래 두려고 함**
- 기업(조직)의 지속성장, 성공보다는 **자신의 성공을 위해서** 조직의 미션을 수립하고, 핵심가치를 선정함
- 사업 환경이나 기술변화에 따라 구성원들의 행동 양식인 핵심가치에 **변화를 줄 생각을 하지 못함**
- 설정된 조직의 미션과 핵심가치가 이해관계자에게 이로움을 주지 못하는데도 **변경하지 않음**



## 보스와 리더의 차이를 이해하자!



“리더는 조직 구성원들의 리더이다”

“조직은 인류가 만든 최고의 발명품”

- 리더의 **안전 철학**이 조직의 수준을 좌우함
- **기업(조직)의 지속성장, 성공**을 위해 창업자의 철학 등을 뒷받침 할 조직의 미션을 수립하고, 핵심가치를 선정하는 데 고민함
- 사업 환경이나 기술변화에 따라 구성원들의 행동 양식인 **핵심가치로 변화를 줌**
- 설정된 조직의 미션과 핵심가치가 이해관계자에게 이로움을 주지 못한다면 **바로 변화를 줌**

## 고수와 하수의 차이를 이해하자!



“바둑에서 졌지만 고수는 아플수록 복기한다”

“전쟁에 앞서 전쟁을 연구해야 전쟁을 막을 수 있다”

사고가 발생하기 전에,  
사고 예방을 위해 깊이  
공부하고 철저히 준비/실행

고수

하수

사고가 발생한 다음에도 막기만  
바쁘고, 사고를 통해 배우거나,  
배우지 못한 경우도 많음

## 눈높이를 고려하라!

우리 사업장에는 어떤 위험성이 내재되어 있을까?

Physical(물리적)

Chemical(화학적)

Biological(생물학적)

Ergonomic(근골격계)

Psychological(심리적)



HSE 스텝의 시선이 아닌 **작업자의 시선으로!**



위험을 바라보는 시각이 **다를 수 있다.**

## 현상보다 본질, 시점보다 트렌드를 이해하자!

구성원들의 안전활동 시 본질과 트렌드 이해



**3관법**을 활용하라!

관심

관찰

관통



3관은 눈으로 보는 것에서 시작되지만, 결국엔 **오감**을 활용함

관심

겉(현상)에 보이는 사실이나 숫자를 보는 것

관찰

보이지 않는 사실을 보며 연관 관계(원인과 결과, 상호 작용 등)를 추론해 보는 것

관통

과거의 비슷한 사건과 나타난 현상의 비교를 통해 변하지 않는 것(본질, 이치)과 변하는 것(흐름, 트렌드)을 구분할 수 있는 혜안을 가지는 것

# 관리감독자의 역할과 안전리더십

2

안전리더십 실천법

현상  
사고

3관법



사고 예방

관심을 가지고

관심



관찰을 하면

관찰



관통을 할 수 있다

관통

SAFETY FIRST

## SHE(안전보건환경) 서적 읽기

전략적  
독서

나만의  
경험

지식  
안전인



도스토옙스키

“한 인간의 존재를 결정하는 것은 그가 읽은 책과 쓴 글이다”

SAFETY FIRST



## 최근 주목받는 안전리더십

**진성리더십** 정정당당하고, 도덕적 모범으로 구성원들을 이끌어 가는 주도적 리더십

**공감리더십** 역지사지로 구성원들의 역할과 존재감을 알아주고 격려해주는 표현적 리더십

**변화리더십** 현실상황을 이해, 분석해서 상황에 맞추어 변화를 추구하고  
구성원을 독려하는 분석적 리더십

**공명리더십** 구성원들의 감성적인 부분을 알고, 어려움을 함께하는 조력자적 리더십