

현장 가까이, 위험 앞에서 관리감독자의 역할로 안전을 완성하다!

집필자: 주석원 부장(산업안전보건 인적자원개발위원회)

예방·책임·안전망 중심의 산업안전 정책 실효성

현장의 관리감독자는 위험관리의 ‘실행 허브’로서 실질적 역할 수행이 중요!

01 관리감독자는 작업현장의 최일선에서 안전을 확보하는 핵심 KEY MAN

근로자의 실질적 안전과 건강을 지키는 직접적 지휘·감독 책임을 가진 관리자로 단순 규정 준수차원을 넘어 안전사고 예방, 생산성 향상, 조직의 신뢰 구축까지 책임지는 중요한 역할을 수행

- ✓ 특히 안전관리자가 부재인 소규모 사업장의 경우 관리감독자의 역할과 역량이 사업장의 사고율·생산성·신뢰도 모두를 좌우함.

관리감독자 제도 도입 배경과 취지

관리감독자 제도 도입 배경 (1990.1.13. 산업안전보건법 명시)

[산업재해의 다발] 1970~80년대 산업화 시기 안전관리 조직이 부재인 건설·제조 현장의 산업재해 빈번
[현장 관리 부실] 안전관리자는 있었지만, 실제 현장 근로자를 직접 지휘·감독자의 책임과 역할 불명확
[국제 기준 반영] ILO와 선진국 안전관리 제도는 “현장 책임자”의 역할을 법적으로 명시함에, 이를 도입

관리감독자 제도 취지

[현장 안전관리 공백 해소] 경영진·안전관리자가 아닌, 실제 작업자를 매일 지휘·감독하는 자에게 책임 부여
[책임과 권한의 명확화] “누가 위험을 인지하고 조치해야 하는가?”라는 질문에 대한 명확한 답
[사고 예방 중심 운영] 사고 발생 후 대응이 아닌, 위험 요소를 사전에 제거하는 예방 시스템 구축
[근로자와 경영진 사이의 가교] 작업자의 목소리를 경영층에 전달하고, 경영층의 안전 방침을 현장에 실행
[지속적인 교육·훈련의 담당자 지정] 현장에서 작업자들에게 OJT와 안전수칙 교육을 반복적으로 실시

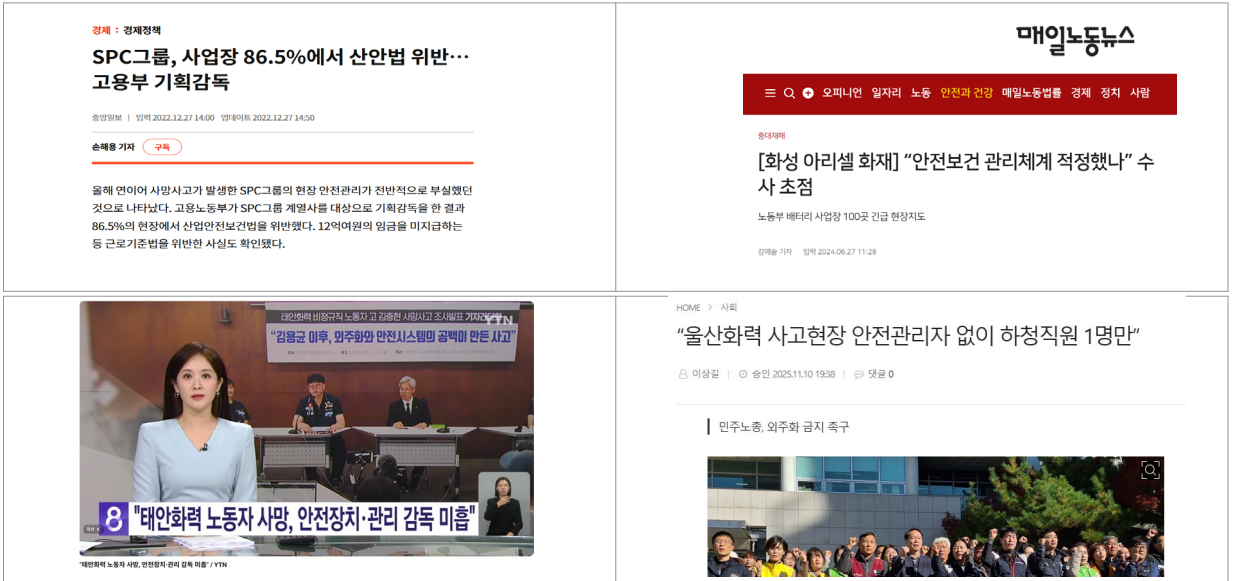
최근 5년간 관리감독자 역할강화에 영향을 미친 관련 법령 제·개정현황

년도	제·개정 사항	주요 내용
2019년	산업안전보건법 전면개정	모든 산업에 대한 포괄적인 안전보건 조치를 요구하고 사업주 및 관리감독자의 안전관리 책임을 강화
2022년	중대재해처벌법 시행	안전보건관리체계 구축 의무 법제화, 관리감독자의 점검·지휘·기록 역할 중요성 대폭 상승 중대재해 발생 시 경영책임자 책임 현실화로 관리감독자의 현장 예방·관리 역할 증폭
2023년	산업안전보건교육 규정 개정	고시 제2023-10호 개정(시행령 별표3.2) 직무·특별교육 운영·인정 기준 개선 → 관리감독자 교육의 실효성 강화
2024년	산업안전보건법 시행령 개정	제15조(관리감독자의 업무 등) 명시/ 위험성평가 관련 참여 및 전문인력 지도·조언 협조
2025년	산업안전보건법 시행규칙 개정	관리감독자 안전보건교육 내용에 ‘화재·폭발 시 대피에 관한 사항’, ‘폭염·한파작업에 따라 발생하는 건강장해 예방 및 응급조치에 관한 사항’을 필수 포함 / 관리감독자가 비상 시 근로자를 대피시키고 응급조치 하도록 역할 부여 및 교육

02 관리감독자 중심의 안전보건관리 역할 중요성

최근 중대재해 기소 사례에서 확인 되듯이, 현장 관리감독자의 관리·감독 기능 미흡이 산업재해 사망사고 발생의 핵심적 원인으로 작용하고 있음을 보여줌.

☑ 경영여건이 열악한 중·소규모 사업장의 경우 관리감독자 제도가 형식적으로 운영되는 사례가 다수



☑ 기업은 중대재해 예방을 위해 다양한 안전관리 활동을 수행하고 있으며, 중대재해처벌법에 따른 부담을 인식하고 있음. 그러나 현장의 관리감독자가 역할과 책임을 충실히 이행할 경우, 기업이 체감하는 법·제도적 부담 역시 실질적으로 완화될 수 있을 것임.

왜 관리감독자 역할이 핵심인가?

안전시스템의 구축은 산업현장의 안전수준을 향상시키는 데 필수적 요소이지만 현장의 안전을 실질적으로 움직이는 핵심 요인은 관리감독자의 역할 수행에 있음.

왜 관리감독자 역할이 어려운가?

관리감독자는 생산업무를 중심으로 채용·운영되는 인력이 대부분으로, 안전관리 업무를 부가적으로 수행하는 업무의 구조적 한계를 갖고 있으며, 이에 따라 현장에서 요구되는 관리·감독 기능을 충분히 수행하기 어려운 여건이 형성됨.

더불어 이러한 구조적 제약에도 불구하고 정부의 제도적 지원과 기업의 재정적·인적자원 지원은 상대적으로 부족하여, 관리감독자의 역할을 실질적으로 수행할 수 있는 환경이 충분히 마련되지 못하고 있음.



"두 모자를 동시에 쓰라!"는 말이 만드는 구조적 모순과 그 파장

현장은 단가·납기·품질 압박 속에서 안전까지 동시에 요구되지만,
본질적으로 상충하는 생산과 안전을 관리감독자 개인이 전담하게는 구조적 한계 존재

01 관리감독자 역할 무엇이 문제인가?

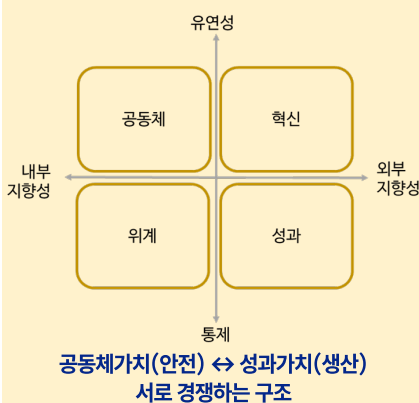
현장은 단가·납기·품질 경쟁과 법 준수 요구가 결합된 환경 속에서 상시적인 시간 압박을 받고 있으며, 이로 인해 관리감독자에게 생산성과 안전이라는 상충되는 역할이 동시에 요구되고 있음. 그러나 이러한 책임을 개인에게 집중시키는 현행 구조에는 분명한 한계가 존재함.

- ✓ 조직문화 이론 중 경쟁가치모형에 따르면 생산성과 안전은 상충하는 가치로, 생산을 중시할 경우 안전이 상대적으로 약화되고, 안전을 강화할 경우 생산성이 저하되는 긴장이 지속적으로 발생함.

생산 VS 안전 가치의 경쟁

Quinn(1983)의 경쟁가치 모델(Competing values model)

조직이 추구하는 4개의 가치가 상호 보완적이지만 동시에 서로 경쟁 관계가 있음



A. 공동체형 조직

핵심가치: 참여 · 협력 · 공동체 · 인간관계

「조직성향」

가족같은 분위기, 따뜻한 조직문화, 구성원간 신뢰·배려, 팀워크 · 협력 우선, 갈등보단 조화 중시, 구성원 역량 개발

B. 혁신형 조직

핵심가치: 창의성 · 유연성 · 변화 · 실험

「조직성향」

새로운 아이디어 · 기술을 빠르게 도입, 실험적 시도 장려, 규칙보다는 자율과 속도, 리스크 감수하고 도전

C. 위계형 조직

핵심가치: 안정 · 절차 · 규율 · 문서화

「조직성향」

보고체계 · 권한구조 명확화, 속도보단 정확성, 일관성 중시, 통제 · 감사 · 품질관리 중심, 업무절차 중요

D. 성과형 조직

핵심가치: 목표달성 · 경쟁 · 생산 · 실적

「조직성향」

속도 · 효율 · 수익 극대화, 성과와 결과 중심, 경쟁기반 문화, 목표달성 평가관리

공동체형 조직

🔒 참여중심의 조직문화로 안전관리를 중시하는 조직

변화·문제 해결능력은 긍정적 안전문화 형성과 사고예방을 촉진하며, 안전절차 준수와 사고 보고 등 안전관리 향상에 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인

공동체 가치를 추구하는 조직의 직원은 더 높은 안전의식과 더 적은 사고발생 (Zacharatos et al., 2005)

직원의 웰빙과 건강증진을 강조하는 조직은 긍정적인 안전성과 달성 (Mearns et al., 2003, 2010)

성과형 조직

🔒 안전의식이 낮고 사고발생 빈도가 높은 조직

과도한 성과 압박은 안전 절차 이행을 저해하고 사고 위험을 높이며, 통제 중심 문화는 비난 문화를 강화해 사고 은폐 가능성을 증대

생산에 중점을 둘 경우 안전환경이 열악하고 사고발생 가능성 증가 (Reason, 1990; Wallace and Chen, 2006)

직원은 생산량 충족을 위해 작업을 서두르거나 안전절차를 어길 가능성 증가 (Conway and Svenson, 1998)

02 생산과 안전을 동시에 추구할 때 나타나는 역할 갈등 & 역할 모호

🔒 관리감독자 역할갈등

개인이 상충되는 기대나 요구를 동시에 받을 때 발생하는 심리적·행동적 긴장상태로 관리감독자가 생산과 안전이라는 상반된 역할을 동시에 수행하며, 역할간 우선순위를 명확히 하기 어려울 때 발생

갈등사례 1. 안전관리 VS 생산목표 달성 안전요구: 작업이 위험하다 느껴질 땐 작업중지 · 절차 준수 · 속도를 줄여라 생산요구: 성과를 위해 납기를 맞춰라 · 작업속도를 올려라 · 관리 비용 줄여라 관리감독자는 안전을 지키면 생산이 늦어지고 생산일정을 맞추면 안전이 흔들리는 상황을 매일 경험하게 됨	갈등사례 2. 근로자 배려 VS 회사 규율 집행 공동체 가치: 근로자의 편의 · 피로 · 건강 등을 배려하고 싶은 마음 성과 · 위계 가치: 회사의 규정 · 절차 · 생산계획을 엄격히 지키라는 상부요구 관리감독자는 근로자 사정을 이해하면 "회사기준 미달", 회사의 요구만 밀면 "현장 신뢰 상실" → 사람 중심 역할과 통제 중심 역할 상호 충돌
갈등사례 3. 협력 촉진자 VS 실적 관리자 현장 근로자에게는 협력 · 소통 · 격려를 해야 하고 동시에 생산량 · 불량률 · 품질 KPI를 엄격히 관리해야 함 관리감독자는 안전을 지켜주는 "좋은 리더(서포터)" & "성과 압박 관리역할" 을 동시에 수행해야 함 → 두 역할 사이에서 심리적 갈등 증가	갈등사례 4. 안전수칙 강제 VS 근로자 관계 유지 안전수칙, 규정 위반 시 즉시 제지하고 안전관리 해야 하지만 지나치게 강하게 제지할 시 근로자와의 관계가 악화됨 관리감독자는 근로자의 안전을 위한 규정을 집행하는 역할과 근로자의 인간 관계를 유지해야하는 역할을 동시에 요구 받음

🔒 관리감독자 역할모호

역할 수행에 필요한 기대·책임·권한·목표가 명확하지 않은 상태로 관리감독자로서 자신의 무엇을 해야 하는지, 우선순위가 무엇인지 등 역할을 구체적으로 이해하지 못하는 상태

모호사례 1. 안전 VS 생산 관리 중 우선순위가 무엇인지 불명확 문서상: "안전이 최우선이다!" 현실상: "생산량 못 맞추면 인사평가 하락, 납기 못 맞추면 압박" 관리감독자는 상황에 따라 '안전'을 최우선으로서 생산을 중단할지, '생산'을 우선해야 하는지 명확한 기준없이 본인 스스로 판단해야 함 → 사고 위험을 높이는 대표적 역할 모호성	모호사례 2. 업무기준 · 지침이 상황에 따라 변함 어떤 날은 "절차 준수 우선" 어떤 날은 "생산 속도 우선, 어느 정도 융통성 허용"이 필요할까? 관리감독자는 "오늘은 뭘 우선으로 해야 하지?" 라는 혼란을 느낌. → 기준이 일괄되지 않으면 위험관리 판단도 흔들림.
모호사례 3. 관리감독자 평가 기준의 불명확성 관리감독자 평가에서는 안전사고 발생여부, 생산목표, 불량률, 부서원 만족도, 보고 체계 준수 등 안전과 생산의 서로 다른 기준이 혼재함 관리감독자는 결국 "어떤 행동이 인정받고 어떤 행동이 불이익인지" 파악 하기 어렵게 됨	모호사례 4. 관리감독자 책임은 크지만 권한은 제한적 작업 중지 권한은 제한, 공정 변경(생산량 조정) 권한 없음, 인력 투입결정 권한 없음. 그러나 안전사고 발생 시 책임 대부분은 관리감독자에게 집중됨 책임은 주어졌지만 권한은 없는 역할 구조는 관리감독자 역할 자체를 모호하게 만들

03 관리감독자 역할 갈등과 역할 모호로 인한 부정적 영향

안전관리 실효성 저하

안전규정 적용의 일관성 상실
역할갈등 ↑ "안전 vs 생산" 판단 기준 모호
작업자에게 혼란 ▶ 위험행동 증가
.....
위험요인에 대한 판단 오류
역할모호 "무엇이 위험한가 언제 중지해야 하는가"의 기준을 흐리게 함
현장의 위험 ▶ 조기에 제거하지 못함

의사결정 저하 및 지연

의사결정 지연(Decision Delay)
명확한 우선순위 부재 시 판단 지연·조직 반응 둔화
위험상황 ▶ 즉각 조치가 어려움
.....
의사결정 회피(Decision Avoidance)
책임부담 ↑ 관리감독자 역할 회피
현장의 위험 ▶ 조기에 제거하지 못함

현장 통제력 약화(관리감독자 권위 약화)

규칙·절차준수 통제 약화
일관적 기준 제시 결여 시 기준 준수 절대성 약화,
작업자는 "상황에 따라 기준이 바뀐다"고 인식
작업자에게 혼란 ▶ 위험행동 증가
.....
보고체계 약화
관리감독자 역할 혼란 시 작업자 위험 보고 회피
잠재위험 은폐 ▶ 사고발행 위험성 증가

책임회피 및 소극적 리더십

책임전가 및 위험회피적 행동 증가
지속적 역할갈등 시 '무엇을 해도 욕먹는다' 등
무력감·체념 인식 형성
문제해결보다 ▶ 책임전가 중심의 행동 증가
.....
안전규칙 위반 묵인
관리감독자가 책임을 회피하고 싶을 수록
작업자의 불안정행동을 묵인 ▶ 위험행동이 구조화 됨

관리감독자 역할의 자신감 저하

"내가 잘하고 있는가?"에 대한 의문
자기 효능감 저하와 리더십 영향력 약화
관리감독자 지도력 감소 ▶ 현장 안전문화 약화
.....
자신 비난 심화 및 심리적 위축
올바른 판단기준의 불확실성은 심리적 부담 유발
현장의 리더십 ▶ 소극적으로 변함

책임회피 및 소극적 리더십

만성피로·직무소진 증가
역할갈등과 역할모호는 직무 스트레스 유발
장기적으로 ▶ 번아웃(Burnout)으로 이어짐
.....
건강악화 & 안전관리 집중력 저하
스트레스 받을 시 위험인지능력 저하
순간 판단력 약화 ▶ 현장 사고 위험

관리감독자 역할갈등 현실과 과제

- 실태조사 결과 중심으로

01 조사 개요

- A. 조사 대상**
- 국내 제조업, 건설업, 서비스/기타업, 공공기관에 재직 중인 관리감독자
 - 관리감독자 직무교육(오프라인) 수강생 대상 설문 진행
- B. 조사 방법**
- 온라인 설문조사
 - 주요 변수: 관리감독자 역할현황(역할 인식, 조직지원, 업무 수행실태, 업무환경 등), 역할갈등 및 역할보호, 제도 개선 사항
- C. 응답 결과**
- 총 373명 설문참여
 - 성별: 남성 90.3%(337명), 여성 9.7%(36명)
 - 연령: 30세 미만 3.5%, 30대 23.1%, 40대 39.4%, 50대 28.7%, 60대 5.4%
 - 학력: 고졸 17.4%, 전문대졸 18.8%, 대졸 53.9%, 대학원 이상 9.7%
 - 업종: 제조업 63.5%, 서비스업 24.4%, 공공기관 8%

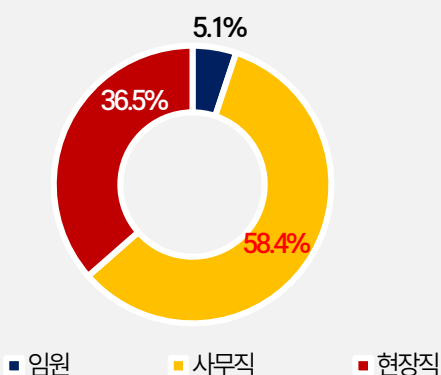
02 현장에서 활동하고 있는 관리감독자의 지정 실태 조사

Q1 [관리감독자 지정실태] 관리감독자 직무유형, 직급, 수행직무?

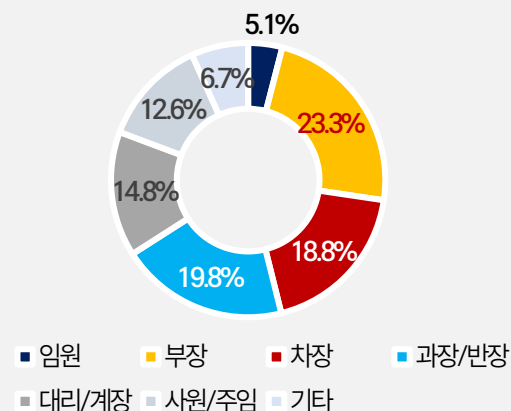
A1 응답자의 직무유형은 사무직(58.4%)이 가장 많았으며 직급은 부장급(23.3%)을 중심으로 과장·차장·대리/계장 등 다양하게 분포함. 수행 직무는 관리직(37.0%), 생산(23.9%), 기술(14.2%) 순으로 나타났으며 사업장 유해·위험요인에 대한 실제 지휘·감독 업무를 매우 적절히 수행하고 있다는 응답이 27.4%로 낮게 나타남.

관리감독자 지정 실태

A. 직무 유형 응답자의 58.4%가 사무직, 현장직은 36.5%에 그침

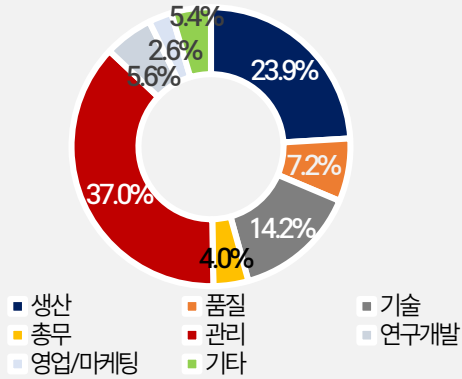


B. 직급 응답자중 부장급이 23.3%로 가장 많았으며, 다양한 직급이 고르게 분포

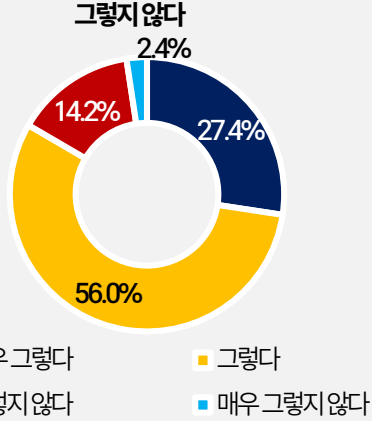


관리감독자 지정 실태

C. **수행 직무** 응답자중 관리직이 37.0%, 생산 23.9%, 기술 14.2% 순으로 나타남



B. **지정 적절성** 사업장 유해·위험요인에 대한 실제 지휘·감독 업무 수행 여부 → 16.6%



생각해 볼까요?

관리감독자 역할이 현장에서 제대로 이루어 질 수 있을까?

- 산업안전보건법상 관리감독자는 생산 관련 업무와 그 소속 근로자를 직접 지휘·감독하는 현장 중심 책임자임
- 그러나 사무·관리직 비중이 높아 법적 취지에 부합하는 관리감독자 위치가 현장에서 확보되지 못함
- 이로 인해 유해·위험요인에 대한 즉각적 인지·조치 등 실질적인 관리감독 기능이 저하될 우려가 있음

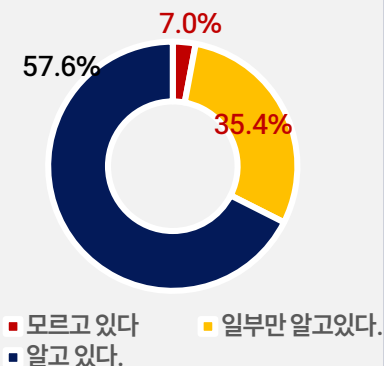
Q2 [관리감독자 업무인식] 관리감독자의 업무 숙지, 법적책임 인지, 업무분장 명확성?

A2 관리감독자 업무 인식 조사 결과, 업무내용에 대해 '일부만 알고 있다' 35.4%, 법적책임 인지 수준은 '일부만 알고 있다' 38.9%, 업무 분장 명확성은 '보통이다' 및 '명확하지 않다'가 45.5%로 나타남. 종합적으로 관리감독자 업무인식에 편차가 크거나 인식이 다소 부족하며 업무분장이 명확하지 않아 이에 대한 구체화가 필요함.

관리감독자 업무 인식

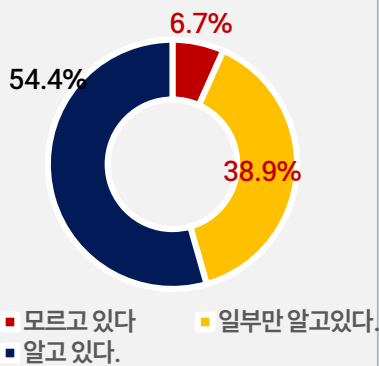
A. **업무 숙지**

관리감독자 업무 내용 숙지 정도



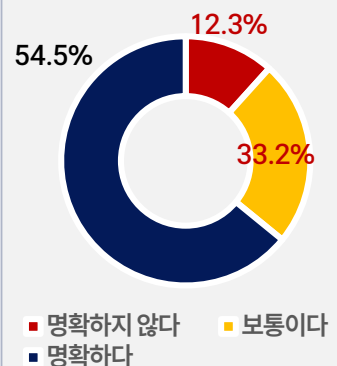
B. **법적책임 인지**

관리감독자의 법적책임 인지 정도



C. **업무분장 명확성**

관리감독자 업무분장의 명확성



생각해 볼까요?



관리감독자 업무를 명확히 인지하지 못할 시 역할갈등과 역할모호가 발생할 수 있는 원인이 될 수 있음

- 관리감독자 업무내용 및 법적 책임에 대한 인식 수준의 저하는 역할 수행 기준을 불명확하게 함
- 업무분장이 명확하지 않아 안전관리에 대한 책임과 권한의 경계가 모호해질 가능성이 있음
- 이러한 요인은 관리감독자의 역할 갈등과 역할 모호성을 유발하여 현장 안전관리의 실효성을 저하시킬 수 있음

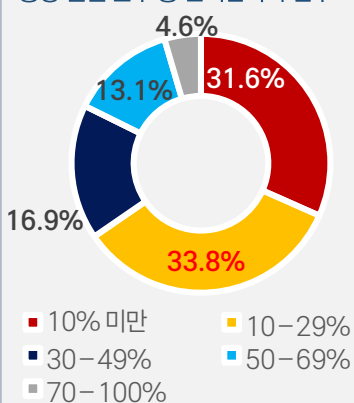
Q3 [관리감독자 업무수행] 관리감독자의 업무비중·우선순위·직무 스트레스?

A3 관리감독자 업무수행 조사 결과, 안전업무의 수행 비중이 30% 미만이라는 응답이 65.4%로 다수, 업무의 우선순위는 63.2%는 현업을 중시하거나 위험도에 따라 다른 의사결정을 한다고 응답함. 또한 관리감독자 직무로 인한 스트레스는 보통 이상으로 응답한 비율이 86.7%로 관리감독자 역할 수행에 따른 부담이 높은 것으로 나타남.

관리감독자 업무수행 실태

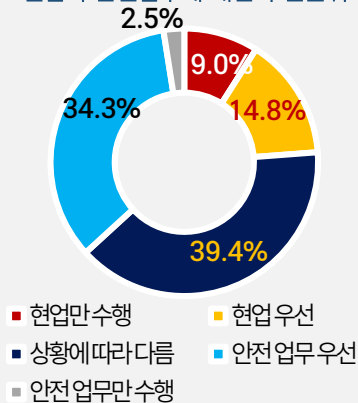
A. 업무 비율

통상 일일 근무 중 관리감독자 업무 비율



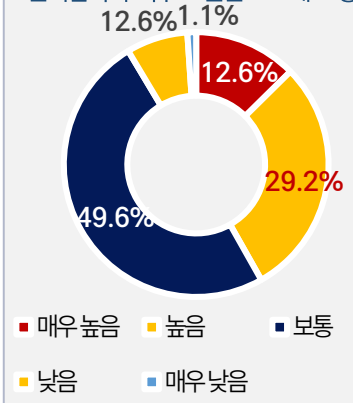
B. 업무 우선순위

현업과 안전업무에 대한 우선순위



C. 직무 스트레스

관리감독자 직무로 인한 스트레스 정도



생각해 볼까요?



관리감독자 업무를 충분히 수행하지 못하는 문제는 개인의 문제가 아닌 시스템 전반의 구조적 문제점

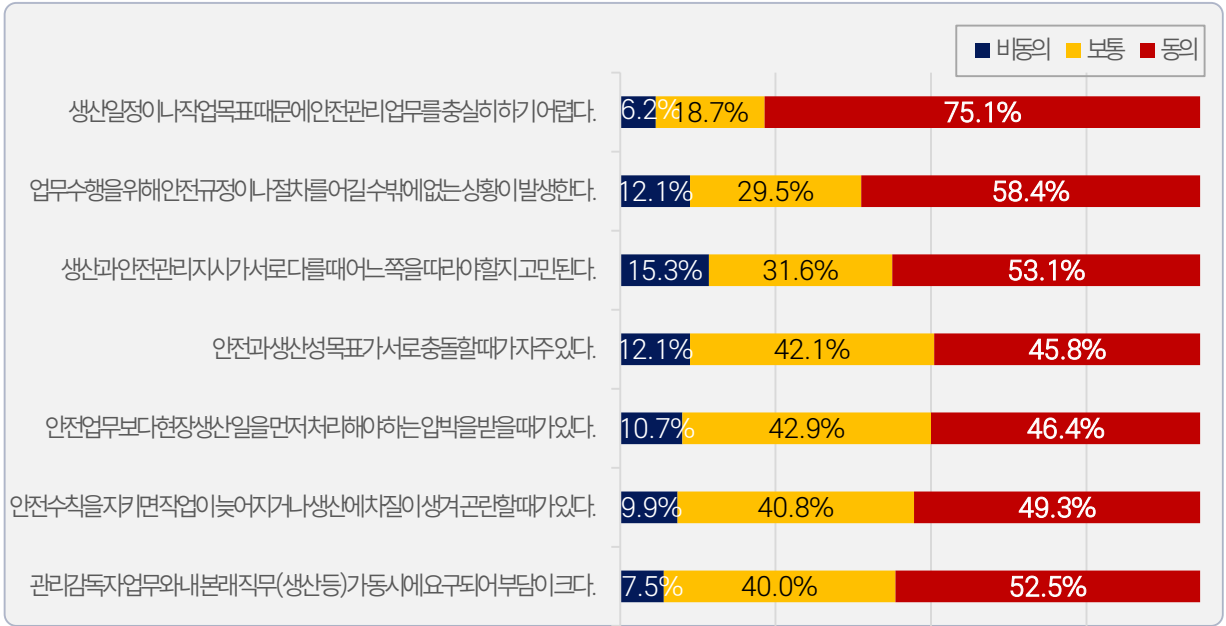
- 관리감독자 업무비중이 낮게 나타난 것은 안전업무 기피가 아닌, 생산 일정 관리·작업 지휘·인력 관리 등 현업 중심 업무 구조의 영향으로 해석됨
- 현업 우선 구조로 인해 안전업무는 물리적으로 후순위로 밀릴 수밖에 없는 한계가 존재함
- 이로 인해 관리감독자는 안전업무를 충분히 수행하지 못하는 상황에서도 법적·관리적 책임을 과중하게 부담하는 구조에 놓여 있음
- 해당 문제는 관리감독자 개인의 인식이나 노력의 문제가 아니라, 조직 전반의 업무구조와 안전관리시스템 차원의 개선이 필요한 사안임

Q4 [관리감독자 역할갈등] 관리감독자가 생산과 안전 두 상반된 역할을 동시 수행 시 느끼는 갈등 상태

A4 조사 결과, 관리감독자는 생산일정·작업 목표로 인해 안전관리 업무에 충실하기 어렵다(동의 75.1%), 업무 수행 과정에서 안전규정·절차를 지키기 어려운 상황이 발생한다(58.4%)고 인식함.

또한 생산과 안전 지시 간 갈등(53.1%), 안전과 생산 목표 충돌(55.8%), 본래 직무와 관리감독자 역할의 이중 부담(52.5%)에 대해 과반 이상이 동의해, 역할 갈등과 역할 모호성이 구조적으로 나타나고 있음.

관리감독자 역할갈등



생각해 볼까요?

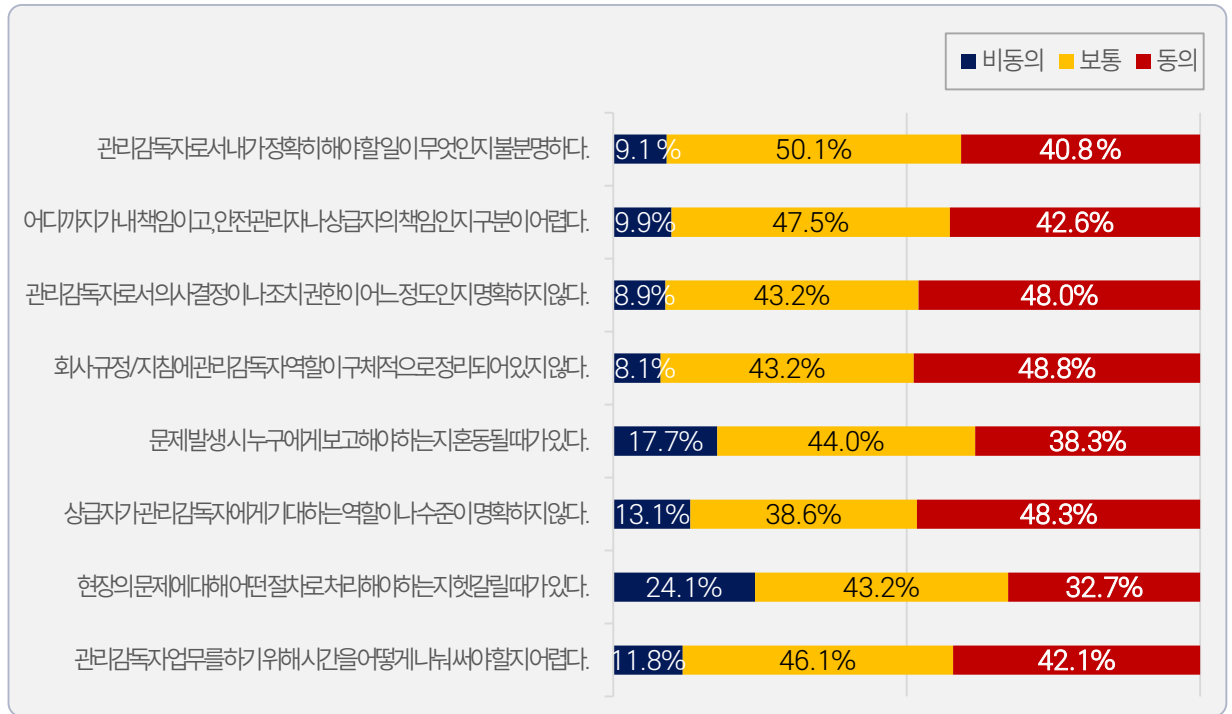
💬 생산업무와 안전업무를 동시에 수행하는 관리감독자의 역할 갈등은 생산중심으로 설계된 조직구조 문제

- 관리감독자의 역할 갈등은 개인의 판단 문제가 아니라 생산 중심의 업무 구조와 안전 책임 부여 방식 간 불일치에서 비롯된 구조적 문제임
- 생산성과 안전을 동시에 요구하는 현 체계는 관리감독자에게 선택의 압박과 책임 집중을 초래하고 있음
- 따라서 안전업무가 현업과 경쟁하는 부수 업무가 아닌, 업무 구조 안에 내재화된 필수 기능으로 작동하도록 제도·조직 차원의 재설계가 필요함

Q5 [관리감독자 역할모호] 관리감독자 역할 수행에 필요한 기대, 책임, 권한, 목표가 불명확하다고 인식하는 상태

A5 조사 결과, 관리감독자 역할 수행에 필요한 기대·책임·권한·목표가 명확하지 않다는 인식이 전반적으로 높게 나타남. 특히 본인이 해야 할 업무가 불분명하다는 응답이 40.8%, 책임 범위 구분의 어려움 42.6%, 의사결정·조치 권한의 불명확성 48.0%, 규정·지침상 역할 미구체화 48.8%로 과반에 근접함. 또한 보고 체계 혼란(38.3%), 상급자의 역할 기대 불명확(48.3%), 업무 시간 배분의 어려움(42.1%) 등이 나타나 관리감독자 역할 모호성이 구조적으로 존재함.

관리감독자 역할모호



생각해 볼까요?

관리감독자의 역할 모호성은 개인의 책임·권한·기대가 명확히 정립되지 않는 조직 구조에서 비롯된 구조적 문제

- 관리감독자의 역할 모호성은 개인의 이해 부족이 아니라 기대·책임·권한·보고체계가 명확히 정립되지 않은 조직 구조에서 비롯됨
- 역할과 권한이 불분명한 상태에서 책임만 부과될 경우, 현장 판단 지연과 안전관리의 형식화로 이어질 위험이 있음
- 따라서 관리감독자의 역할을 규정·지침·업무흐름 속에서 명확히 하고, 책임에 상응하는 권한과 시간 자원을 함께 부여하는 구조적 개선이 필요함

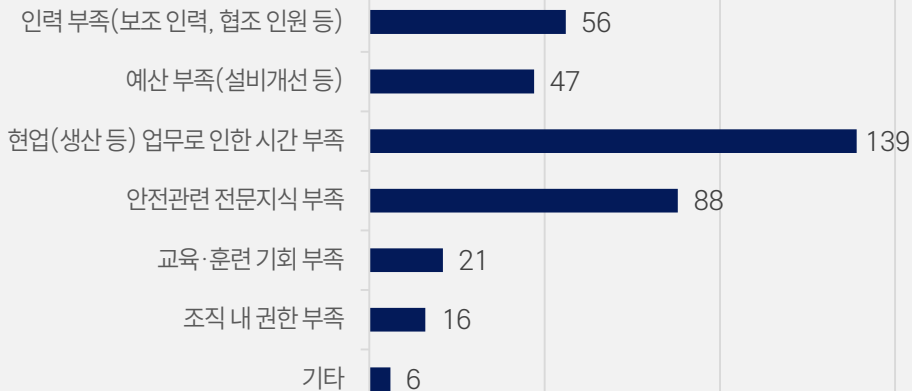
Q6 [관리감독자 업무수행 애로사항] 관리감독자 업무수행 제한 사항, 역할 수행을 위한 지원 수준?

A6 조사 결과, 관리감독자 업무 수행의 주요 제약 요인은 현업(생산) 업무로 인한 시간부족(139건)과 안전관리 전문지식 부족(88건), 인력 부족(56건) 으로 나타남.
한편 회사의 직무 수행 지원 수준은 예산·권한·물적자원·교육 등 대부분 항목에서 '일부만 지원'이 과반을 차지해, 일부 지원은 존재하지만 충분하지 않은 수준임이 확인됨.

관리감독자 업무 애로사항

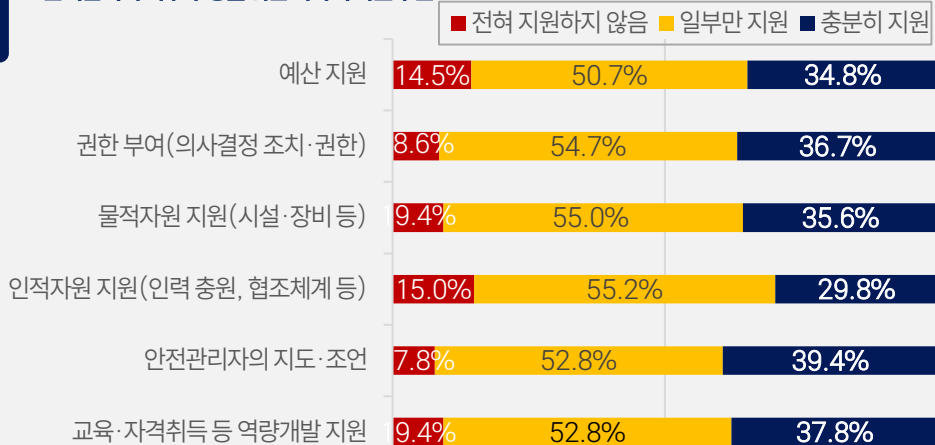
A. 제한 사항 관리감독자의업무수행의제한사항(건)

제한
사항



B. 지원 수준 관리감독자직무수행을위한회사의지원수준

지원
수준



생각해 볼까요?

관리감독자업무애로는 개인의 문제가 아닌 현업 과중과 자원 부족이 결합된 조직·시스템 차원의 구조적 한계에서 비롯됨.

- 관리감독자업무제약의 원인은 개인 역량 부족이 아니라 현업 중심업무 과중과 안전 전담 자원 부족이라는 구조적 한계에 있음
- 회사의 지원은 형식적으로는 제공되나 대부분 '일부 지원' 수준에 머물러, 관리감독자가 실질적으로 활용하기에는 한계가 존재함
- 따라서 관리감독자제도의 실효성을 높이기 위해서는 전담 인력·시간·권한·예산을 포함한 조직 차원의 실질적 지원 강화가 필요함

Q7 [관리감독자 평가 및 동기부여] 관리감독자 역할 수행 평가, 인센티브 제도 ?

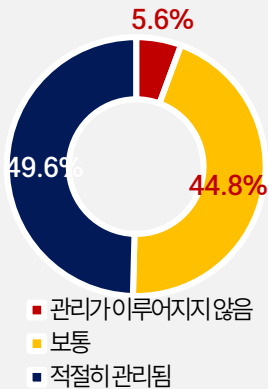
A7 조사 결과, 관리감독자 업무 수행에 대한 평가는 ‘적절히 관리됨’ 49.6%, ‘보통’ 44.8%로 나타나 형식적 평가는 이루어지고 있으나 차별성은 제한적임.

반면, 금전적 인센티브는 ‘지급되지 않음’이 70.2%로 대부분을 차지했으며, 비금전적 인센티브 역시 ‘지원 없음’이 79.9%로 나타나 업무 책임에 비해 동기부여 체계가 매우 미흡한 것으로 확인됨.

관리감독자 평가 및 동기부여

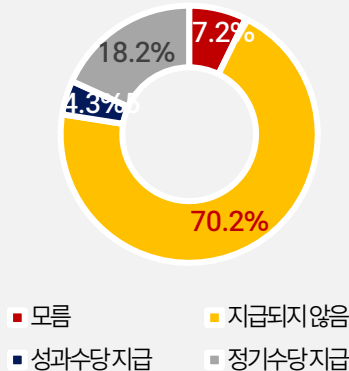
A. 업무 평가

관리감독자의 업무수행평가 여부



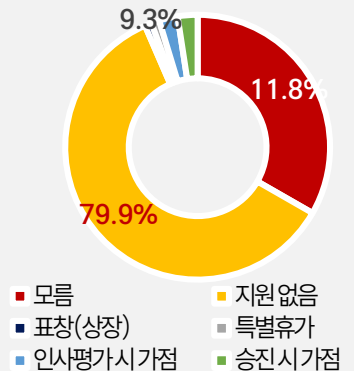
B. 인센티브(금전)

관리감독자 업무수행에 대한 금전적 인센티브 여부



C. 인센티브(비금전)

관리감독자 업무수행에 대한 비금전적 인센티브 여부



생각해 볼까요?

관리감독자는 높은 책임을 부담하고 있음에도 평가와 보상이 연계되지 않아 제도의 실효성과 동기부여가 저하되고 있음

- 관리감독자 업무 평가는 이루어지고 있으나 성과에 따른 실질적 보상과의 연계가 부족해 역할 수행에 대한 동기부여가 제한적임
- 높은 법적·관리적 책임에 비해 금전적·비금전적 인센티브가 거의 없어 책임 대비 보상 불균형 구조가 고착화될 우려가 있음
- 관리감독자 제도의 실효성을 높이기 위해서는 평가 결과가 보상·승진·인사에 연계되는 동기부여 체계 구축이 필요함

Q6 [관리감독자 제도 개선 사항] 관리감독자 직무의 기피현상과 개선 요구사항

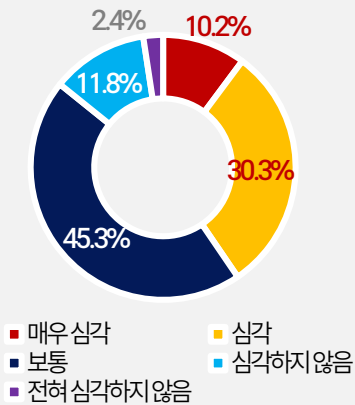
A6 조사 결과, 관리감독자의 직무기피도는 ‘보통 이상’이 75.8%로 나타남. 이는 역할 갈등·모호성, 현업 중심 업무 구조, 책임 대비 지원 및 보상 부족이 복합적으로 작용한 결과로 해석됨.

이에 따른 주요 개선 요구 사항으로는 보상체계 개선(81건)과 법적·역할 명확화(73건)가 가장 높게 나타났으며, 이어 교육제도 내실화(56건), 자격·지정 기준 및 교육 기준 정비(51건), 권한과 책임의 합리적 재정립(42건) 등이 제시됨.

종합적으로, 관리감독자 제도의 실효성을 확보하기 위해서는 개인의 책임 강조를 넘어 ▲역할·책임·권한의 명확화 ▲업무 여건과 자원 지원 ▲평가·보상과 연계된 동기부여 체계 구축 등 조직·제도 전반의 구조적 개선이 필요함.

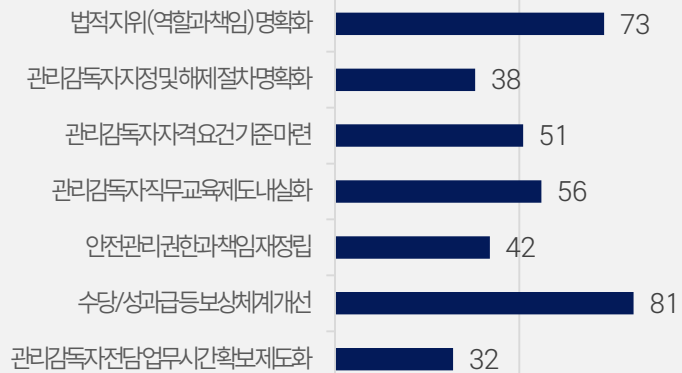
결론 및 개선사항

A. 직무기피 현상



B. 개선요구 사항

관리감독자의업무수행의제한사항(건)



생각해 볼까요?

관리감독자는 높은 책임을 부담하고 있음에도 평가와 보상이 연계되지 않아 제도의 실효성과 동기부여가 저하되고 있음

- 관리감독자 업무 평가는 이루어지고 있으나 성과에 따른 실질적 보상과의 연계가 부족해 역할 수행에 대한 동기부여가 제한적임
- 높은 법적·관리적 책임에 비해 금전적·비금전적 인센티브가 거의 없어 책임 대비 보상 불균형 구조가 고착화될 우려가 있음
- 관리감독자 제도의 실효성을 높이기 위해서는 평가 결과가 보상·승진·인사에 연계되는 동기부여 체계 구축이 필요함

관리감독자 역할 수행 강화를 위한 제안

01 관리감독자의 산업안전보건법 위반에 따른 형사책임 관점의 역할 수행강화 방안

중대재해 판결 사례(광주지방법원 2025. 1. 7. 선고 2023고단5641 판결)

- 전자제품 제조업체에서 작업자가 약 2.3톤 중량물인 원자재 코일을 작업지휘자 없이 호이스트를 이용하여 이동하다가, 코일이 전도되면서 작업자를 덮쳐 사망한 사고
- 법원은 대표이사를 중대재해처벌법 위반으로 처벌하는 외에, 해당 공장의 안전보건관리책임자인 운영총괄 사장과 **관리감독자인 생산부 생산팀장을 산업안전보건법 위반 및 업무상과실치사죄에 해당한다고 판단**. 중량물 취급 시 필요한 작업계획서 미작성, 작업지휘자 미지정, 전도방지 조치 미비, 교육 미비 등을 산업안전보건법 위반 및 업무상 주의의무 위반 사항으로 보고 안전보건관리책임자뿐만 아니라 관리감독자에 대해서도 유죄를 선고
- 통상 **중대재해 사례에서 안전보건관리책임자만 산업안전보건법 위반으로 처벌되는 경우가 많은데, 해당 사안에서는 안전보건관리책임자 이외에 관리감독자까지 산업안전보건법 위반으로 책임을 부담한 것이 특징**

가. 안전보건관계 법령의 특성과 문제 인식

- ☑ 안전보건관계 법령은 사고 발생 이후 처벌하기 위한 법이 아니라, 사고 이전에 지켜야 할 자기의무를 부과하는 예방중심의 법이라는 특성을 지님.
- ☑ 이로 인해, 현장에서는 “사고만 나지 않으면 괜찮다”는 인식이 잔존하고 있으며, 사후적 법 집행의 역할이 안전 범죄 억제에 있어 중요하게 작용함.

나. 기존 법 집행 구조의 한계

- ☑ 그간 수사기관은 중대재해 발생 시 주로 안전보건관리책임자 또는 법인을 중심으로 산업안전보건법 위반 책임을 묻는 경향을 보여 왔음.
- ☑ 관리감독자는 실제 작업 과정에 관여함에도 불구하고, 산업안전보건법 위반 행위자로 다루기보다는 업무상 과실치사죄 중심으로만 판단되는 경우가 많았음.
- ☑ 이러한 집행 관행은 현장에 “위험 작업에 깊이 관여하지 않을수록 법적 책임에서 안전하다”는 역전된 책임 인식을 형성할 우려가 있음.

다. 관리감독자 형사책임 가능성에 대한 명확화 필요성

- ☑ 산업안전보건법상 안전보건조치의 수범자는 원칙적으로 사업주이나, 양벌규정(제173조)을 통해 법인의 대표자·사용인·종업원 등도 행위자로서 산업안전보건법 위반 책임을 부담할 수 있음이 판례를 통해 인정되고 있음.

- ✓ 특히 개별 작업 과정에서 “작업계획 수립, 작업지휘자 지정, 위험방지 조치 이행 등 구체적 안전조치를 실질적으로 담당하는 관리감독자”는, 그 조치의 이행 여부에 따라 산업안전보건법 위반의 행위자로 평가될 수 있음.

라. 형사법적 측면에서의 정책적 제언: 책임 인식과 역할 수행의 균형적 강화

- ✓ 관리감독자가 산업안전보건법상 행위자로서 책임질 수 있다는 점을 일정 부분 분명히 할 필요성이 있음 → 이는 단순히 처벌 대상을 확대하자는 취지가 아니라, 법적 의무에 대한 자각을 통해 안전관리 참여를 유도하기 위한 목적임.
- ✓ 다만, 형사처벌 가능성만을 강조할 경우, 현장 위축, 책임 회피, 형식적 안전조치 증가 등 부작용이 발생할 수 있으므로, 권한·지원·업무 구조 개선과 병행되어야 함.

02 관리감독자의 책임과 역할 체계 정립

가. 「관리감독자 운영지침」 마련 필요

- ✓ 관리감독자 제도는 법에서 선임을 강제하는 강력한 안전관리 장치임에도 불구하고, 선임 기준과 역할 범위가 명확하지 않아 사업장별로 운영 편차가 큼. 이에 정부 차원에서 사업장 규모, 생산 형태, 직급 구조 등을 고려한 「관리감독자 운영 지침」을 마련할 필요가 있음.
 - 중소·중견·대기업 구분, 생산 자동화 수준, 라인 수, 유해물질 사용 여부, 교대조 운영, 협력업체 구성 등 반영하여 관리감독자 운영 지침 마련
- ✓ 현재 관리감독자가 현장직(직·반장·조장)인지, 관리직(라인장·파트장·그룹장)인지 불명확하여, 일부 사업장에서는 공장장 1인을 관리감독자로 지정하는 사례까지 발생함.
- ✓ 이에 조직 내 직급에 따라 일정 인원을 관리하는 자는 모두 관리감독자로 인정하는 방향이 타당하며, 조직관리 수준에 따라 관리감독자 유형을 구분할 필요가 있음.
 - 현장 관리감독자, 라인(조직) 관리감독자, 파트·부서(경영) 관리감독자
- ✓ 관리감독자 유형별로 ▲역할과 책임 차등 부여 ▲안전보건교육 수준화 ▲경력관리 ▲역량 평가를 통해 인센티브와 연계되는 구조로 운영이 필요함.
- ✓ 사업주는 관리감독자 직무기술서에 안전보건 역할과 권한을 명시하고, 근무시간 내에 TBM, 중간 관리감독 등 안전보건 활동이 포함되도록 업무 일정과 평가체계 조정이 요구됨.
- ✓ 식스시그마의 벨트 제도와 같이 직급·역할별 관리감독자 인정 제도를 표준교육체계로 운영함으로써, 관리감독자가 스스로 안전보건 의무를 자연스럽게 인식하도록 유도할 수 있음.

나. 관리감독자 안전보건교육의 표준화 및 역량 수준화

- ☑ 관리감독자 제도의 실효성 확보를 위해 법정교육과 자율교육을 토대로 한 안전보건교육 표준 및 수준화 체계 구축이 필요함.
- ☑ 관리감독자의 조직 내 지위에 따라 교육을 다음과 같이 단계화 할 수 있음.

구분	교육 내용
현장 관리감독자 교육	생산기술, 기계·기구 안전, 산업안전보건법
조직 관리감독자 교육	조직구조, 조직행동, 산업심리, 협력업체 관리
경영 관리감독자 교육	노사관계, 인적자원관리, 예산·조달관리

- ☑ 직급과 교육 수준에 따라 초급·중급·고급 등 관리감독자 경력 인정형 안전보건교육 표준인증 제도 도입이 필요함.
 - 직급 상승에 따른 교육 수준 차등을 표준화하여, 안전관리자 등 자격요건 및 경력 인정과 연계함으로써 교육의 실효성과 가치를 제고
- ☑ 다만 중소기업 사업장에서 교육 부담이 과도해지지 않도록 국민내일배움카드, 고용보험 제도, 이에 준하는 정부 교육지원 사업을 연계하여 단계적으로 추진할 필요가 있음.
- ☑ 아울러 안전보건교육기관 역시 기술 중심 강사에 한정되지 않고, 조직·경영 수준의 교육 강사를 확보하도록 유도하며, 보유 역량에 따라 교육기관의 등급·용도를 구분·관리하는 체계 마련이 필요함.