

원자력 안전 및 사내 통할 -동경전력 문제에 대한 고찰-

타쿠마 마사오

일본원자력산업회의 전무이사

지난 해 8월에 발생한 동경 전력 원전의 자주 검사 및 보수 기록의 허위 사건은 실제적인 사고가 발생하지 않았다 하더라도 회사의 사회적 신뢰에 손상을 입힌 주요 사건으로서 매스컴을 장식했으며, 최고위 경영층이 책임을 지도록 만들었다.

1980년대 후반부터 1990년대까지 응력 부식 균열이 동경전력 몇몇 원전의 슈라우드(원자로 내장품의 일종)에서 발견되었다. 균열이 원전 운영에 영향을 주지 않을 것으로 결론이 내려져, 사업자는 균열을 정기적으로 감시하는 한편 검사 기록을 변경하고 운영을 계속했다.

균열이 규제 기관에 보고되어야 하는지는 법적으로 불분명했다. 그러나 검사 업무를 위탁 수행한 미국 검사 회사의 직원이 그 문제를 일본 규제 기관에 보고했다.

그 시기에 일본의 다른 우수한 회사들이 부패한 제품과 표시 조작을 포함한 스캔들로 사회에 대한 책임

에 관해 비슷하게 심문되고 있었다. 대체적으로 세계화에 의해 자극 받은 자유 시장 경제의 급속한 진행 속에 내부적 모순들이 전통적인 회사, 즉 사람들의 신뢰를 확보하기 위하여 투명성 제고와 같은 수단에서 뒤쳐진 회사들에서 나타났다고 말할 수 있다. 그 회사들이 시장 경제 측면에서 그들 '관계인'의 신뢰를 확보하지 못했다고 보여짐에 따라 회사내 통할(統轄)의 문제 또한 심층적으로 검토하게 되었다.

원자력 사업을 관리할 때, 회사내 통할의 상태가 원자력 기술의 안전성 확보나 사회적 안심감 차원에서 긴요하다. 이러한 점에서 내부 관리 및 사내 통할과 원자력 안전성에 관한 의견을 제시하고자 한다.

**공통적인 논쟁:
그것은 누구의 회사인가?**

이것은 정말 시작점이며, 세 가지 일반적 모델이 있다.

① 궁극적인 힘을 가진 주주를 나타내는 '소유주' 모델

② 기업과 사장을 동일시하고 매우 구체적인 권한과 통제를 인정하는 '관리자' 모델

③ 회사를 운영하는 데 있어서 사장이 주주 및 관계인의 관심을 만족시키고 균형시키도록 노력하는 '관계인' 모델.

공기업으로서 전력 회사들은 일반 민영 회사들과 달리 공통적으로 세 번째 모델의 형태로 보여진다. 즉, 그들은 활동에 있어서 '관계인'에 속하며, 사내 통할을 충분히 고려해야 한다.

관계인 중에는 주주, 투자자, 사용자, 고객(제작사, 보수 회사 같은) 및 발전소와 공장이 위치한 지역의 거주자 및 종업원이 포함된다. 규제자도 또한 포함될 수 있다.

전력 회사 같은 공기업에 대하여 그들의 서비스 지역내에 있는 모든 사람들은 기본적으로 자신들을 관계인으로 만드는 고객이다. 동시에

회사는 시장에서 공적 존재이며, 사회적 책임을 갖는다.

회사를 운영하도록 관계인에 의해 위임된 관리자들은 우선적으로 그러한 위임을 만족시켜야 한다. 그러나 그들은 또한 사회적 책임을 충족해야 한다.

이러한 이유로 많은 영업 활동에 종사하고 대규모 종업원을 갖는 회사에 대하여 높은 수준의 사내 통할이 요구되며, 최고 관리자들의 관할 하에 있게 된다.

최근에 더욱더 많은 회사들이 이윤만을 추구하고 있다. 그러나 그러한 경향이 지나침에 따라, 회사 경영진의 윤리와 규범, 즉 그들의 인간성이 회사의 본질 및 가치를 결정할 수 있다고 많은 사람들이 생각하게 되었다.

회사를 운영할 때, 회사의 최고 목표들을 달성하는 것 이외에 건전한 조직체의 입장에서 회사를 유지하고 개선시키기 위하여 세 가지가 필요하다.

- ① 관계인 및 시장으로부터 신뢰 획득 및 유지
- ② 적합한 인사들의 적절한 관리 능력 소유 확인
- ③ 그들에 대한 지속적인 재투자를 통한 영업 자원 유지

그리고 회사를 관리하는 데 있어서 환경 및 조건들이 여러 가지 측면에서 지속적으로 개선되어야 한다.

물론 기본적으로 중요한 정보는

왜곡이나 은폐없이 모든 작업장에서 경영진으로 신속 정확하게 전달되어야 한다. 이렇게 되지 않으면, 영업 활동들이 경영진에 위임된 목표와 완전히 다른 방향으로 나아갈 수 있으며, 관계인 및 사회의 신뢰를 잃을 수 있다.

위기 관리는 회사 통할의 중요한 측면이다. 전술한 상황에서 회사가 외부로부터 가해진 위기를 다루어야 하는 것과 달리 오히려 내부로부터 자신의 위기를 만들어 낸다면 그것은 추가적인 비극이다.

회사 통할과 동경전력 문제

이러한 회사 통할의 기본적인 입장에서 동경전력 문제는 회사 통할의 문제라고 볼 수 있다.

어떤 면에서 경영진은 특수한 엔지니어 그룹인 '원자력 부문'에 그 자신의 정책을 입안하도록 맡겼고, 불길한 징후가 있었을 때에조차도 상황을 정정하려는 노력을 하지 않았다.

이것은 실제 원자력 현장에서 경영진으로 정보를 전달하는 데 있어서 주요 결함들을 만들었고 부추겼다. 외부 당사자들은 회사 내의 독립적인 왕국 같은 폐쇄 그룹에서 무엇이 일어났는지에 대해 점검할 어떤 방법도 없었다.

2년 전에 누군가가 규제 기관에 기록 허위를 누설했을 때, 동경전력

은 조사를 수행하도록 지시받았다. 그러나 내부 조사는 철저하지 않았고, 상황이 올바르게 경영진에 보고되지 않았다.

이것은 원자력 부문에 낮은 수준의 위기 의식뿐만 아니라 경영진 자신의 부적절한 위기 관리를 보여주었다.

결과적으로 원자력 부문은 회사 전체적으로 관계인, 특히 원전이 위치한 지역 주민들의 신뢰감을 상실시켰다.

이러한 원자력 부문의 태도 및 행위는 2년 전 지역 사회에 경수로의 MOX 연료 사용에 관한 주민 투표를 요구하도록 만들어, 투표에서 예상치 못한 '친원전' 입장의 패배와 동경전력 소유 17기 전체의 가동중단을 가져왔다.

또한 경영진에서 일부 종업원들에 대한 불신을 가져왔다.

국민들의 원자력에 대한 이해를 촉진하기 위하여 다른 부문들을 포함, 회사 전체적으로 총체적인 노력들이 이루어지고 있었으나, 원자력 부문에 의해 비밀리에 취해진 부정적 행위는 그러한 노력들을 수포로 만들었다.

원자력 부문은 어떻게 회사 통할을 벗어날 수 있었는가?

평화적 목적으로 원자력을 이용한 과거 50년 동안, 원자력 부문은



건전하고 신뢰적인 회사 통할은 원자력 부문의 품질 보증과 '인적 품질 보증'을 꾸준히 진작시키는 가장 기본적인 요소일 것이다.

'과학' 으로부터 '공학' 으로 급속히 발전했다. 과학은 어느 정도 그 자체 영역 속의 세계이며, 공학은 사회에 더 직접적으로 연관된 세계이다.

원자력 부문의 인적 자원은 기술적으로 성장해 왔다. 그러나 원자력에 대한 강력한 반대 감정을 갖는 사회에 대처하는 그들의 인간성은 충분히 성장치 못했다.

마찬가지로 사회에 대처하기에 충분히 성숙된 회사 내의 조직으로서 원자력 부문은 성장치 못했다. 따라서 원자력 부문이 '너무 빠르게 성장했다' 라고 말할 수 있다.

원자력은 과학 및 기술의 포괄적인 통합체이다. 다른 부문들과의 광범위한 조정 및 훌륭하고 공개적인 인간 관계가 있어야 함은 필수적이다.

그들의 첨단 기술을 통한 '우위' 를 누리려 온 일부 원자력 엔지니어 및

기술자들은 독선에 빠지고 다른 부문들로부터의 도움을 거절하는 왜곡된 엘리트의식을 발전시켜 왔다.

'우리에게 원자력을 맡겨라 우리는 전문가들이다.' 라는 그들의 의식 때문에 그들은 그들 자신의 무과실성, 즉 '우리는 절대로 실수하지 않는다.' 를 믿는 함정에 빠졌다. 이것은 차례로 경영진, 회사내 및 회사외의 타부문으로부터 원자력 부문의 비밀 문제들을 유지하도록 이끌었다.

실제적인 안전성 확보 차원에서, 그들은 정말 최선을 다했고, 10년 전에 세계 최고 수준의 안전 성능을 가져왔다. 이것은 흔히 자만을 유발했다.

안전성을 확보하기 위하여 일정한 동기 부여가 필수적이다. 활동이 평온할 때, 실무는 기계적이 되기

쉽다. 즉 '무과실성'에 대한 신념이 생긴다.

특별한 전문 지식이 없는 경영진은 그 부문으로부터 오는 정보를 믿을 수밖에 없었다. 물론 동시에 경영진은 원자력 부문과 원자력발전소 및 그들 그룹의 사람들을 관리하도록 되어 있었다.

그러나 '원자력은 단지 기술적 문제다.' 라는 오도된 견해로, 필연적으로 사람들을 관리하고 통제할 재능이 없는 엔지니어의 손에 원자력 경영을 맡겼다.

이것은 지역 사회와의 상호 이해를 막았고, 점차적으로 원자력 부문 그리고 궁극적으로 회사로부터 나오는 모든 것에 의심을 갖도록 만들었다. 결과적으로 동경전력 문제가 발생했을 때, 지역 사회는 회사 및 사내 통할에 대한 불신을 나타냈으며, 모든 의심스러운 원전에 대한 가동 중단을 요구하게 되었다.

원자력 안전성의 향상으로 이끄는 사내 통할의 개선

동경전력 문제의 배경 중 일부는 외부에 의한 원자력 부문 점점의 취약이었다. 이 점에서 동경전력 문제는 지난 10년간 발생한 다른 주요 회사들 - 은행, 증권회사, 식품 가공 회사 - 과 같은 선상의 스캔들이었다.

이 문제를 바로잡기 위하여, 일

본 회사들은 점차 미국형에 좀더 가까운 형태로 회사 통할 속에 - 개정된 상법의 도움과 함께 - 외부 점검 기능을 도입해 왔다.

동경전력은 전통적 일본식의 사내 통할을 적용하지만, 경영진의 총체적인 노력을 통하여 윤리를 개선하고 자체 감사 기능을 강화하기 위하여 애쓰고 있다.

원자력 부문은 그 동안 국가적 안전 규정 요건을 충실히 준수하는 것으로 보여졌기 때문에 사회의 신뢰를 받았다. 그러나 동경전력 문제가 발생하자 회사뿐만 아니라 국가적 안전 규제에 대한 사회의 신뢰도 상실했다.

자유 시장 경제의 흐름과 전력 시장의 경향에 따라, 회사는 기술적 안전성을 확보하기 위하여 노력하고 사회적 안심감을 제공함으로써 그들의 자신의 책임으로 사회의 신뢰를 얻어야 하는 것은 당연하게 되었다.

여기에서 원자력 안전성에 관한 사내 통할은 점차 중요할 것이다. 경영진은 원자력 부문의 최고 관리자에 적합한 성품 및 지식을 갖춘 훌륭한 사람을 임명해야 한다.

관계인의 입장에서 회사 통할에 대한 불신을 제거하기 위하여 외부인에 의한 감시 및 감사 기능이 고려되어야 한다. 한편 경영진은 원자력 부문이 그 자신의 자기 혁신과 자체 정화를 수행하도록 동기 부여할 방안을 결정해야 한다. 동경전력

은 회사 내외부로부터 경고를 받아들이는 사내 신규 조직을 구성했다.

동경전력 문제 이후로, 국가적 안전 규제의 개혁이 추진되고 있으며, 회사 자체의 책임하에 확보된 안전성을 토대로 한 품질 보증에 관한 새로운 법령을 포함하고 있다.

동경전력 문제의 일부인 슈라우드의 균열에 관하여, 실질적인 어떤 사고도 발생되지 않았고, 즉각적인 검사나 수리를 요하는 안전성 문제가 아니라고 정부 및 회사가 발표했음에도 불구하고, 지역 사회는 검사를 위하여 신속하게 원전 가동을 중단할 것을 요구했다.

원전이 위치한 지역에 살아야 하고 그들과 물리적으로 공존해야 하는 사람들은 '정부와 회사가 신뢰적이다' 라는 소위 '과잉 적응' - 스스로 우려를 억누르며, 원자력의 안전성을 가장하고 자신들을 설득시키는 - 의 상태에 있을 수 있다.

그러나 슈라우드 균열의 은폐는 그들의 신뢰를 무너뜨렸고, 나타난 불신은 원래의 신뢰만큼이나 컸다. '과잉 적응'은 직접 '과잉 반응'으로 바뀌었다.

그러한 깊은 불신으로부터 신뢰를 재구축하기 위하여 동경전력은 원자력 부문에 대한 회사의 통할을 재확립할 것이다. 동시에 회사는 지역 사회, 즉 중요한 '관계인'과의 관계를 개선하기 위하여 최선의 노력을 다할 것이다. 인간적 유대는

철저한 정보 공개, 책임 및 사전 동의를 통하여 강화될 것이다.

결론

“회사는 소속 사람들의 반영(反映)이다”라고 말한다. 회사 경영의 중요한 일 중의 하나는 그 사업에 적합한 인적 자원을 개발하고, 그들을 적절한 위치에 배치하는 것이다.

원자력 사업을 다루는 회사들은 원자력 안전성을 보장할 수 있는 훌륭한 회사 통할을 갖추어야 한다. 회사 통할은 궁극적으로 사람의 문제이다.

이와 관련하여 회사에 의한 원자력 안전을 확보하고, 사회의 안심감을 얻기 위하여 다음 사항이 필요하다.

① 원전의 계획 및 운영에서 준비에 이르기까지 또한 폐기물 처분 및 폐로에 대한 과정의 각 단계에서 안전성과 품질을 설비 및 계통에 통합시키는 품질 보증 활동

② '인적 품질 보증', 즉 전문화된 활동들을 지지하기 위한 높은 수준의 기술적 능력과 윤리를 갖춘 경영진 자신을 포함하는 인적 자원의 개발 및 유지.

건전하고 신뢰적인 회사 통할은 원자력 부문의 품질 보증과 '인적 품질 보증'을 꾸준히 진작시키는 가장 기본적인 요소일 것이다. ☞