

3강. 전사적 리스크 대응과 조직의 실행

Top Risk에 대해 '누가, 무엇을, 어떻게' 실행할 것인지 실행안을 완성한다

일시 : 10월 16일(금) 10:00~12:00 / 14:00~16:00 (4시간)

조 편성 : 3기 조 재편성(3·3·4조, Silo 파괴 ③ 최종)

실습 도구 : JPDC_ERM_실습도구.html (우선순위 계산 결과를 오늘 그대로 이어서 사용)

1.2강 사례, 오늘은 대응전략의 예시로 다시 씁니다

사례	오늘(3강) 활용 방식
4대강 사업	대응전략 '회피(Avoid)' — 리스크가 컸다면 어떤 결정이 가능했을까?
원전 부품 위조 / 보잉 737 MAX	대응전략 '감축(Reduce)' — 통제를 실제로 작동시키는 개선책
한진해운 파산	대응전략 '공유(Share)' — 보험·컨소시엄으로 리스크 분담
카카오 데이터센터 화재	대응전략 '활용(Exploit)' — 재해복구 이원화를 경쟁력으로
쿠팡 물류센터 화재	대응전략 '감축(Reduce)' — 스프링클러·방화셔터를 실질적으로 작동시키는 구조 개선
강원랜드 채용비리	위기 이후 신뢰회복 사례 — 리스크 오너·보고라인 재정비
타이레놀 사건	위기 커뮤니케이션 골든타임의 기준점(성공사례)
SVB 파산	KRI 설계 — 조기경보가 있었다면 달라졌을 대응

3기 조 재편성 — Silo 파괴 ③ (최종)

- 마지막 회차입니다. 지금까지 만나지 않은 조합으로 최종 조를 편성하여, 대응체계를 완성해봅니다.
- 1조(3인) / 2조(3인) / 3조(4인) 최종 재배정
- 지금까지 조장을 맡지 않은 구성원이 이번엔 조장을 맡습니다.

3강. 전사적 리스크 대응과 조직의 실행

10:00~12:00, 14:00~16:00 (4시간)

- 학습목표 1** COSO ERM의 5가지 리스크 대응전략을 익히고 적용한다
- 학습목표 2** 리스크 오너 지정과 부서 간 협업체계를 설계한다
- 학습목표 3** 위기 발생 시 의사결정과 커뮤니케이션의 원칙을 이해한다
- 학습목표 4** 핵심리스크지표(KRI)를 설계하고 지속 모니터링 체계를 수립한다
- 학습목표 5** 1·2강에서 도출한 Top Risk에 실제 대응·오너·KRI를 배정해 실행안을 완성한다

COSO ERM 5대 리스크 대응전략

전략	의미	JPDC 적용 예시
회피 (Avoid)	리스크가 큰 사업·활동 자체를 중단하거나 진행하지 않음	리스크가 지나치게 큰 고위험 개발사업 보류
감축 (Reduce)	발생가능성 또는 영향도를 낮추는 조치(통제) 시행	노후 설비 안전장치 설치, 품질관리 이중화
공유 (Share)	리스크의 일부를 제3자와 분담	보험 가입, 특정 사업의 외주·컨소시엄 추진
수용 (Accept)	리스크 수준이 감내 가능하여 별도 조치 없이 받아들임	경미한 수준의 비용 변동, 소규모 자연 리스크
활용 (Exploit)	리스크(불확실성)를 오히려 기회로 전환	ESG·친환경 트렌드를 신사업 기회로 활용

다섯 가지 중 무엇을 고를 것인가?

- 영향도가 치명적(4~5점)이고 우리 핵심 역량 밖의 사업이라면 → 회피를 우선 검토합니다.
- 발생가능성·영향도를 낮출 수 있는 구체적 통제 수단이 있다면 → 감축을 선택합니다.
- 우리 조직이 감당하기 어려운 규모의 손실 가능성이라면 → 보험·컨소시엄 등 공유를 검토합니다.
- 점수가 낮고(1~6점) 관리 비용이 더 크다면 → 수용도 합리적 선택입니다.
- 그 리스크가 오히려 시장에서 우리만 가진 기회로 전환될 수 있다면 → 활용을 적극 검토합니다.

4대강 사업이라면 '회피'를 선택했다면 어땠을까?

환경

'4대강 재자연화', 이 대통령 공약 '표류'...환경단체 "보 해체, 강물은 흘러야 한다"

정준민 june@pn.or.kr 다른 기사 보기 | 입력 2026.03.05 20:43 | 수정 2026.03.05 20:54



'국정과제'에 4대강 자연성회복 포함
환경부, '보 처리' 논의해 보고서 채택
방법·시기 두고 추가 검토하며 '지체'
"14년간 녹조 오염에도 미적, 연내 추진"
환경부 "지역 의견·데이터 축적 필요해"



'표류하는 이재명 정부, 4대강 재자연화 국정과제 추진 촉구 기자회견'(2026.3.6. 세종 기후에너지환경부) / 사진 제공. 보
철거를위한금강낙동강영산강시민행동

평화뉴스 후원인

평화뉴스 후원안내
평화뉴스 후원을 부탁드립니다

장례·장묘전문기업
함께라이프

hanalaw 법무법인 우리 하나로

평화뉴스 캠퍼

- 1강에서 다룬 4대강 사업은 전략 수립 단계에서 정책·환경 리스크를 충분히 반영하지 못한 사례였습니다.
- 만약 사전에 '환경·사회적 반발 가능성'을 영향도 5점으로 평가했다면, 사업 규모 축소나 단계적 추진(회피에 준하는 결정)이 검토될 수 있었을 것입니다.
- 실습 포인트 : 회피는 '무조건 안 한다'가 아니라, '이 리스크를 감수할 가치가 있는가'를 냉정히 따지는 결정입니다.

원전 부품 위조·보잉 737 MAX '감축'으로 통제를 실제로 작동시키기

- 두 사례 모두 통제 절차는 있었지만 작동하지 않았던 경우입니다. 감축 전략의 핵심은 '통제를 실제로 작동하게 만드는 것'입니다.
- 이후 개선 : 원전 부품은 독립적 재검증 절차 도입, 보잉은 전 기종 재점검과 조종사 재교육으로 이어졌습니다.
- JPDC 적용 : 노후 설비 안전장치 설치나 품질관리 이중화도, '설치했다'로 끝나지 않고 '정기적으로 작동을 확인'하는 절차까지 포함해야 합니다.

원전 감독법 이행 경과 진단 통한 개선 토론회 '이목 집중'

이석우 기자 | 입력 2026.03.18 11:08 | 댓글 0

허성무 의원실 주최, 한수원노조·원자력정책연대 국회서 개최
원자력계, “원전 안전은 지키고, 기술자 과잉규제는 바로잡아야”
원전 기술자 명예 회복, 산업 경쟁력 제고 위한 제도 개선 촉구
위험 소지 다분 과잉 규제...징벌 아닌 예방·지원 중심 전환해야

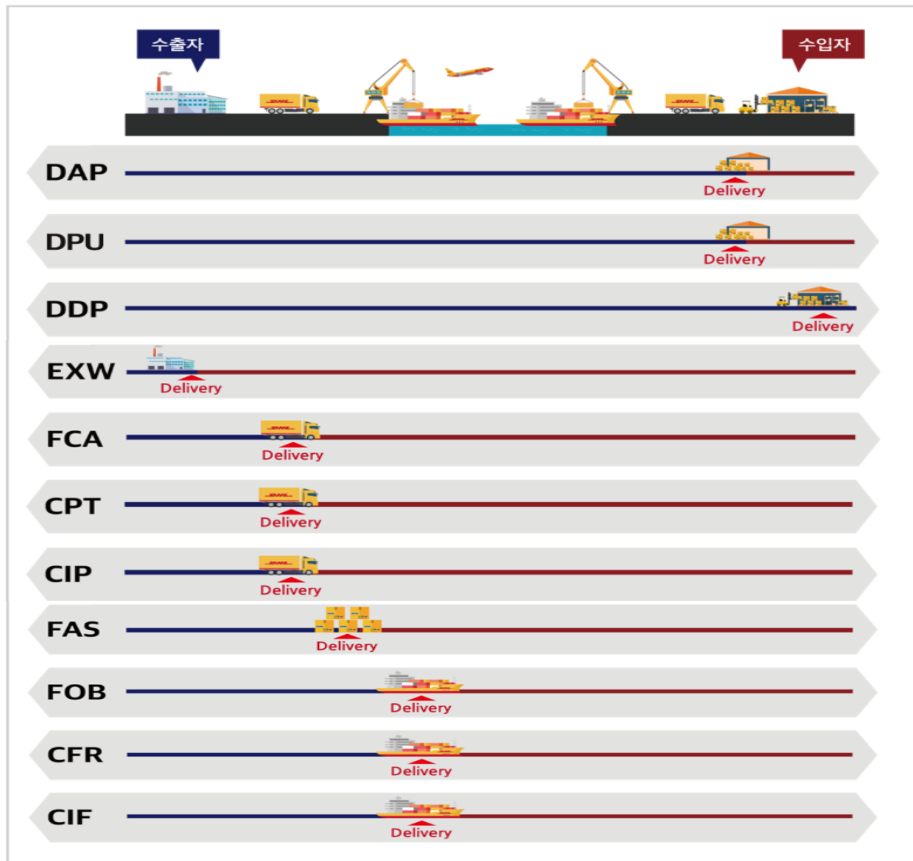


'원전감독법 이행 경과 진단을 통한 개선 국회 토론회' 참석 주요 인사들이 기념촬영을 하고 있다. 사진 = 원자력신문

더불어민주당 허성무 국회의원이 주최하고, 한국수력원자력노동조합(위원장 강창호, 이하 한수원노조)과 사단법인 원자력정책연대(이사장 이종재)가 공동 주관한 '원전감독법 이행 경과 진단을 통한 개선 국회토론회'가 17일 국회에서 개최돼, 원자력계로부터 커다란 이목을 집중 받고 있다.

한진해운 파산 이후 '공유'로 물류 리스크 분담하기

The seven Incoterms® for any mode of transport



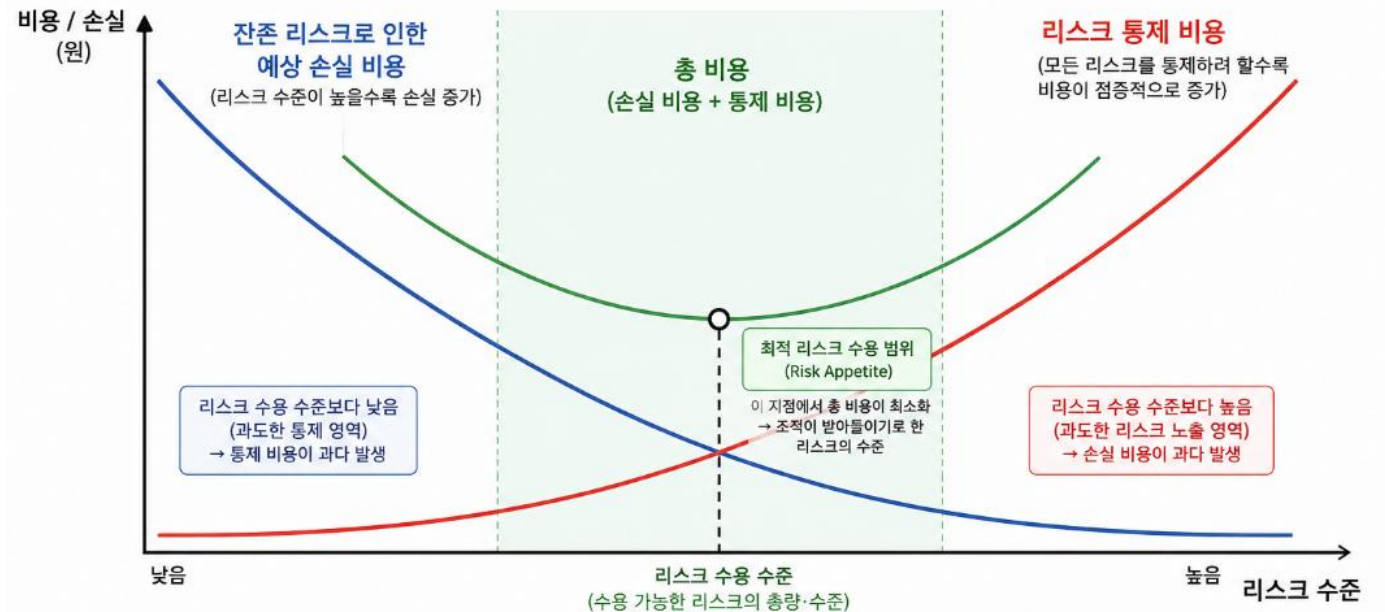
- 한진해운 파산 이후, 국내 화주들은 특정 선사에 대한 의존도를 낮추고 복수 선사·물류 컨소시엄을 통해 리스크를 분산하는 방향으로 움직였습니다.
- 공유 전략은 리스크를 없애는 것이 아니라, '한 곳에서 모든 손실을 떠안지 않도록 나누는 것'입니다.
- JPDC 적용 : 물류 운송·창고 계약을 특정 업체에 전량 의존하기보다, 복수 업체·보험 계약으로 분산하는 방안을 검토할 수 있습니다.

수용 : 모든 리스크에 대응할 필요는 없다

- 경미한 수준의 비용 변동, 소규모 자연 리스크 처럼 영향도·발생가능성이 모두 낮은 리스크는 별도 조치 없이 수용합니다.
- 주의할 점 : '수용'은 '방치'가 아닙니다.
수용하기로 한 리스크도 정기적으로 재평가하여 수준이 달라지지 않았는지 확인해야 합니다.
- 실습 포인트 : 오늘 조별로 Top 3에 들지 못한 리스크 중에서도, '왜 수용해도 되는지'를 한 문장으로 설명할 수 있어야 합니다.

리스크 수용범위 (Risk Appetite) 설정 개념도

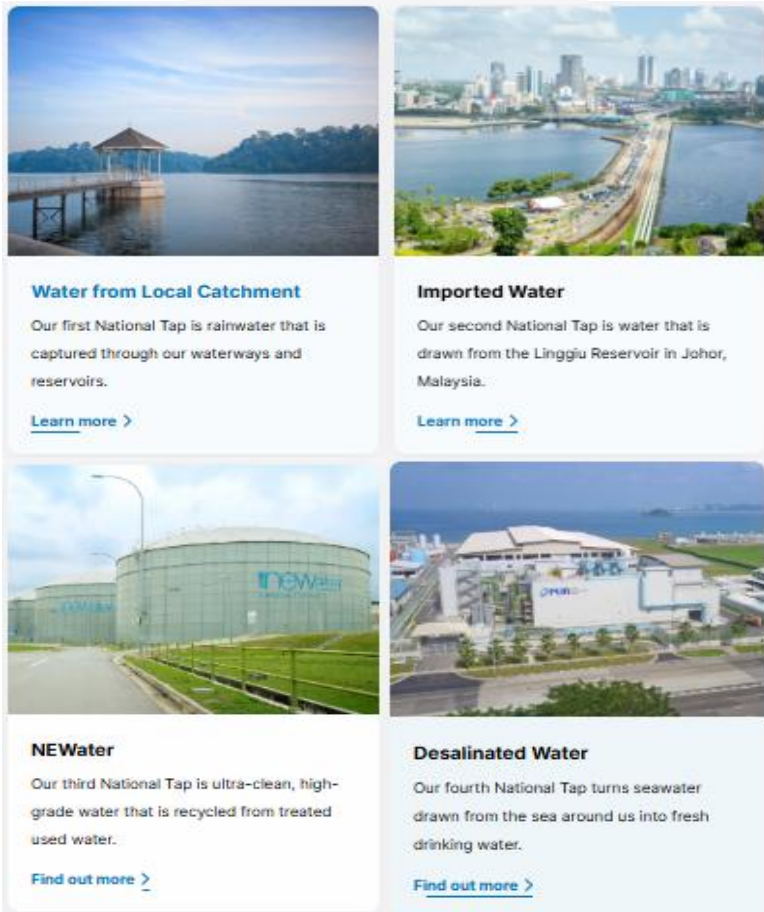
조직은 목표 달성을 위해 '받아들이기로 한' 리스크의 총량·수준을 결정한다.



- 모든 리스크를 완전히 통제하면 손실은 줄지만, 통제 비용이 기하급수적으로 증가하여 비효율적
- 리스크 수용범위(Risk Appetite)는 '목표 달성을 위한 최적의 균형점'을 의미
- 이사회·경영진은 조직의 전략, 재무 여력, 이해관계자 기대 등을 고려하여 이 수준을 설정

카카오 데이터센터 화재 이후 — '활용'으로 리스크를 경쟁력으로

Our Four National Taps



- 사고 이후 클라우드·데이터센터 이원화 투자를 선제적으로 마친 기업들은, 오히려 '안정성'을 마케팅 포인트로 활용할 수 있게 되었습니다.
- 활용 전략의 핵심 : 위협처럼 보이는 변화(규제 강화, 인프라 리스크)를 '먼저 대응한 조직만 누리는 우위'로 바꾸는 것입니다.
- JPDC 적용 : ESG·친환경 트렌드, 물 부족 위기 대응 기술(싱가포르 PUB 사례)처럼, 위협을 신사업 기회로 전환할 여지를 항상 점검합니다.

우리 조 Top 3 리스크 — 대응전략 선택

2강에서 확정한 Top 3 리스크에 대해 5가지 전략 중 하나를 선택하고 이유를 적어보세요.

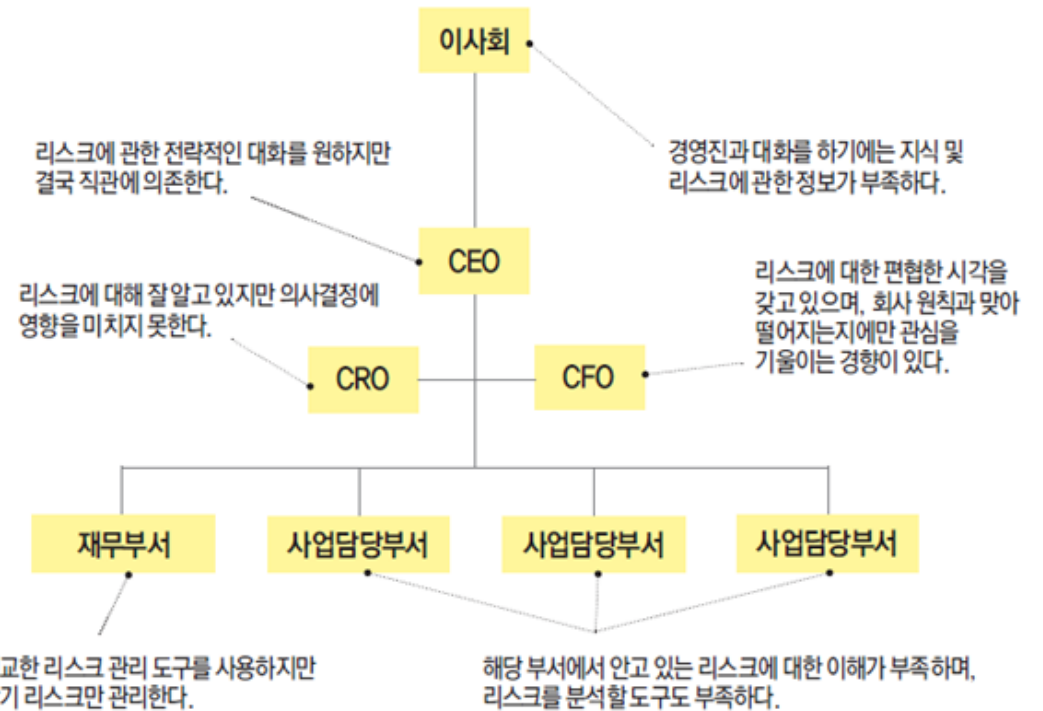
리스크명(Top 3)	선택한 전략	선택 이유

리스크 오너(Risk Owner) 지정의 원칙

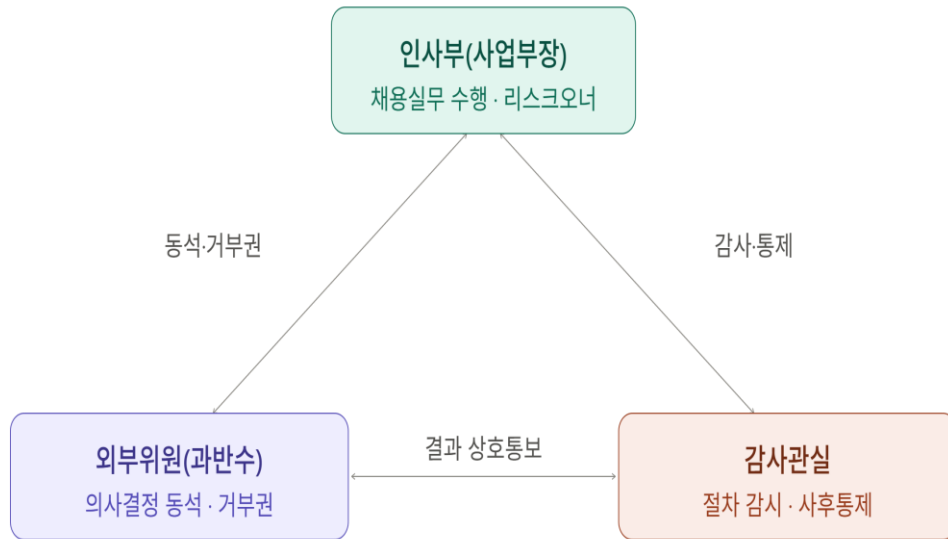
- 모든 Top Risk에는 반드시 '담당 책임자(오너)'가 지정되어야 합니다. : 담당자가 없는 리스크는 관리되지 않는 리스크입니다.
- 리스크 오너는 해당 리스크의 상태를 모니터링하고, KRI 이상 신호 발생 시 즉시 보고·대응할 책임을 집니다.
- 리스크 오너는 반드시 최고 직급자일 필요는 없으나, 실질적으로 자원을 움직이고 의사결정할 수 있는 위치여야 합니다. 정보력/ 실행권한/ 독립성
- 오너 지정 후에는 '보고 라인'(누구에게, 언제, 어떤 기준으로 보고하는가)을 함께 문서화합니다.

대다수 기업의 리스크 관리 문화

대다수의 조직에서는 리스크 파악 및 관리 업무가 지나치게 세분화되어 있어 이사회나 CEO가 충분한 정보를 바탕으로 의미 있는 분석을 하기가 쉽지 않다. 본능에 의존하는 CEO도 많은 실정이다.



강원랜드 사례로 보는 '오너 없는 리스크'의 위험



- 채용 공정성이라는 리스크에 명확한 오너(책임자)가 없었기에, 문제가 누적되어도 아무도 전사 차원에서 제동을 걸지 못했습니다.
- 사건 이후에는 외부 심사위원, 독립적 채용관리 책임자를 두어 오너십을 명확히 했습니다.
- JPDC 적용 : 채용·조달처럼 이해관계가 얽히기 쉬운 프로세스는 '오너 지정'만으로도 상당 부분의 리스크를 예방할 수 있습니다.

우리 조 Top 3 리스크 — 오너 및 보고라인 지정

각 리스크에 대해 오너(누가), 보고 대상(누구에게), 보고 주기(언제)를 정해보세요.

리스크명	리스크 오너(직책)	보고 대상	보고 주기

지금까지 만난 12개 사례 — 어떤 전략이 어울릴까?

사례	가장 어울리는 전략	이유
LH 투기	감축	이해충돌 통제(재산등록·직무배제) 강화로 발생가능성 축소
강원랜드 채용비리	감축	외부 심사위원 등 독립적 검증 절차 도입
원전 부품 위조 / 보잉 737 MAX	감축	통제를 실제로 작동시키는 재검증 체계
4대강 사업	회피(또는 단계적 축소)	전략 단계에서 환경·정치 리스크를 감당할 가치 재검토
한국전력 재무위기	공유	연료비 연동제 등 정책적 리스크 분담 구조 필요
후쿠시마 원전	감축	설계기준 자체를 최악 시나리오로 상향
한진해운 파산	공유	복수 선사·물류 컨소시엄으로 분산
카카오DC 화재	활용	이중화 투자를 안정성 경쟁력으로 전환
쿠팡 물류센터 화재	감축	메자닌 랙 적재 구조를 재설계해 스프링클러·방화셔터가 실제로 작동하게 함

부서 간 협업과 전사적 대응체계 — Silo를 넘어서

- 리스크는 대부분 한 부서의 힘만으로 해결되지 않습니다.
예: 물류지연 리스크는 물류지원팀 · 수출팀 · 계약팀 · 시장대응TFT가 함께 얹혀 있습니다.
- 전사적 대응체계의 핵심은 '컨트롤타워'의 존재.
리스크관리 전담조직(또는 협의체)이 부서 간 정보를 취합하고 조정합니다.
- 평시에 부서 간 리스크 정보 공유 회의체(월 1회 등)를 운영해야,
위기 시에 '누구에게 먼저 알려야 하는지'를 헤매지 않습니다.
- 오늘 실습에서 재구성한 조(3·3·4)처럼,
실제 조직에서도 의도적으로 부서 간 교류 접점을 만드는 것이 사일로 파괴의 시작입니다.

오너·보고라인 워크시트 작성 예시 (참고용)

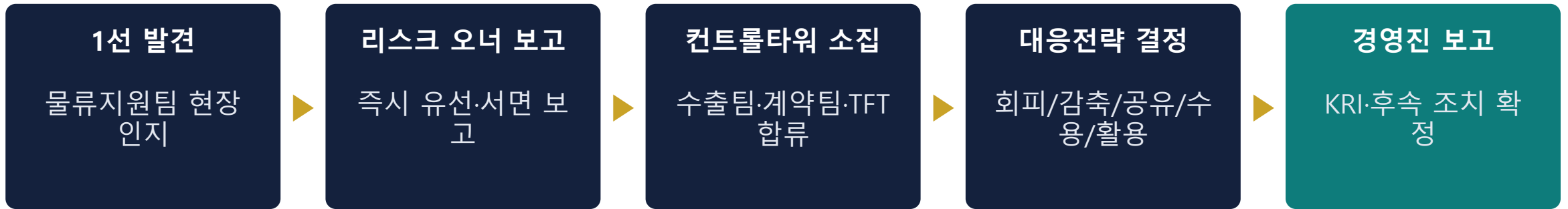
리스크명	리스크 오너(직책)	보고 대상	보고 주기
지하수 취수량 감소	생산관리팀장	본부장·감사실장	월 1회 정기, 이상 시 즉시
핵심 물류 파트너사 재무 악화	물류지원팀장	영업본부장	분기 1회, 신용등급 변동 시 즉시
데이터센터·시스템 장애	정보시스템 담당자	총무팀장·경영진	장애 발생 시 즉시, 평시 월 1회 점검

이 예시는 참고용입니다 — 실제 실습에서는 조별로 직접 작성한 Top 3 리스크를 기준으로 채워 넣습니다.

LH 사례로 다시 보는 '부서 간 정보 단절'의 대가

- 개발정보를 다루는 부서, 인사·감사 부서, 재산신고를 받는 부서가 서로 정보를 연결하지 않았던 것이 핵심 실패 지점이었습니다.
- 만약 컨트롤타워(리스크관리 전담조직)가 있어 '직원 재산변동'과 '업무상 개발정보 접근'을 정기적으로 대조했다면 조기에 발견할 수 있었을 것입니다.
- JPDC 적용 : 물류·계약·재무처럼 서로 다른 부서가 각자 갖고 있는 정보를 한 곳에서 정기적으로 교차 점검하는 절차가 필요합니다.

리스크 발생 시 부서 간 협업 흐름 (예 : 물류지연 리스크)

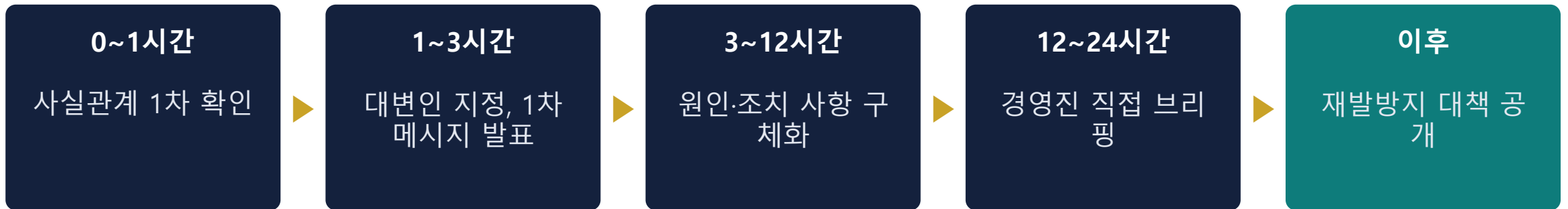


위기 발생 시 의사결정과 커뮤니케이션의 골든타임



- 위기 발생 초기(골든타임)에는 '완벽한 정보'보다 '신속하고 일관된 메시지'가 더 중요합니다.
- 원칙 1(신속성) : 사실관계가 100% 확정되지 않아도, 확인된 사실과 대응 방향은 먼저 알립니다.
- 원칙 2(일원화) : 대외 메시지는 반드시 하나의 창구(대변인·홍보라인)로 통일합니다 — 부서마다 다른 말을 하면 신뢰가 무너집니다.
- 원칙 3(진정성) : 책임 회피성 발언은 오히려 위기를 키웁니다 — 사과와 재발방지 대책을 함께 제시합니다.

위기 발생 후 24시간 이내 의사결정 흐름



타이레놀 사례는 이 흐름을 '선제적 전량 회수'로 앞당겨 실행한 경우입니다.

신속성 — '완벽한 정보'를 기다리지 않는다

- 사실관계가 100% 확정되지 않아도, 확인된 사실과 대응 방향은 먼저 알립니다.
- 타이레놀 사례에서 존슨앤존슨은 원인 규명이 끝나기 전부터 이미 전량 회수를 결정하고 실행했습니다.
- JPDC 적용 : '조사 결과가 나올 때까지 기다리자'는 판단 자체가 이미 리스크입니다. 1차 발표의 골든타임은 대개 첫 몇 시간입니다.

일원화 — 메시지 창구는 하나로 통일한다

- 대외 메시지는 반드시 하나의 창구(대변인·홍보라인)로 통일합니다 — 부서마다 다른 말을 하면 신뢰가 무너집니다.
- 실패 사례들의 공통점은 부서 간·거래처 간 서로 다른 발언이 노출되어 '누구 말이 맞느냐'는 2차 불신을 낳았다는 점입니다.
- JPDC 적용 : 위기 발생 시 누가 대변인 역할을 맡을지, 평시에 미리 정해두어야 골든타임에 혼선이 없습니다.

진정성 — 책임 회피성 발언은 위기를 키운다

- '사과문'보다 '법적 대응'을 먼저 언급하면, 진정성이 없어 보여 오히려 불신을 키우는 경우가 많습니다.
- 사과와 재발방지 대책을 함께 제시해야 '이 조직이 문제를 진정으로 이해하고 있다'는 신뢰를 줄 수 있습니다.
- JPDC 적용 : 사과문 초안에는 반드시 '무엇이 왜 잘못되었는지'와 '앞으로 무엇을 바꿀 것인지'가 함께 담겨야 합니다.

타이레놀 사건(1982) — 위기 커뮤니케이션 성공의 기준점



- 제품에 독극물이 투입된 사건 발생 직후, 전국 매장에서 제품을 즉시 전량 자진 회수(선제적 회피)했습니다.
- 경영진이 직접 언론에 나서 투명하게 정보를 공개했습니다.
- 결과 : 단기 손실에도 불구하고 소비자 신뢰를 오히려 회복한 위기관리의 표준 사례로 평가됩니다.

초기 대응 미숙 — 실패 유형의 공통 패턴

- 제품 결함·이물질 논란 등 소비자 신뢰가 걸린 사고 발생 시, 느장 대응으로 골든타임을 놓치는 경우가 반복적으로 관찰됩니다.
- 책임 소재를 두고 부서 간·거래처 간 책임 떠넘기기식 발언이 노출되면 여론이 급속히 악화됩니다.
- '사과문'보다 '법적 대응 검토'를 먼저 언급하면, 진정성이 없어 보여 오히려 불신을 키우는 경우가 많습니다.
- 결과 : 불매운동 확산, 브랜드 신뢰의 장기 간 훼손으로 이어질 수 있습니다.

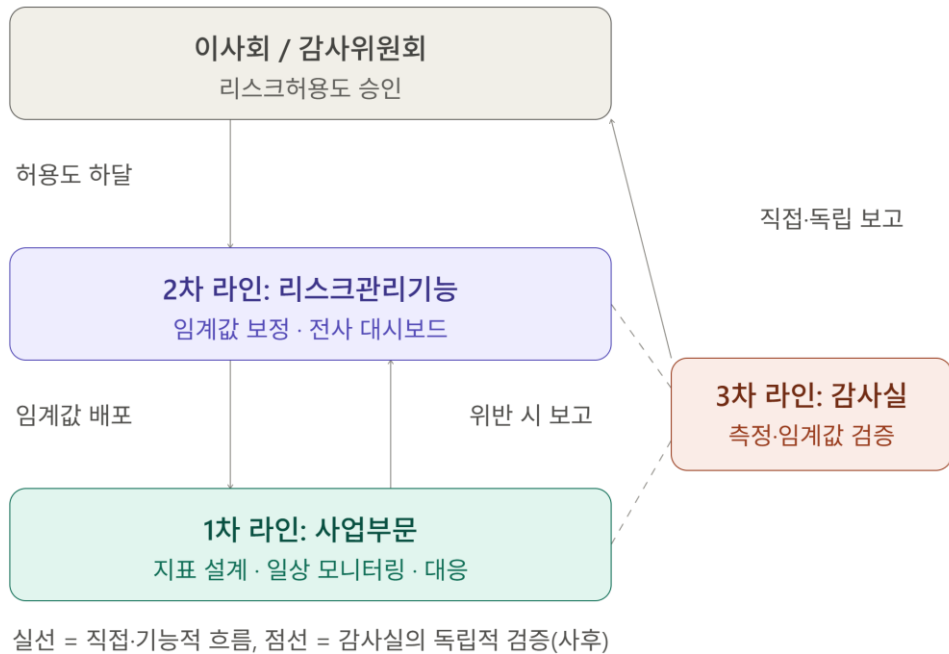
남양유업 사태 일지	
1월 25일	남양유업 피해대리점협의회, 밀어내기로 공정거래위원회에 고발
30일	남양유업, 명예훼손과 허위사실 유포로 대리점주들 경찰에 고발
5월 3일	남양유업 전 영업사원의 '막말 통화' 내용 인터넷 유포
8일	전국편의점가맹점사업자단체 협의회, 남양유업 불매운동 전개 공정거래위원회, 유업계 '밀어내기' 관행 조사
9일	남양유업, 대국민 사과 기자회견
21일	남양유업-피해대리점협의회, 협상 시작
22일	남양유업 현직 대리점주 모임 남양유업 전국대리점협의회 발족
6월 17일	남양유업-현직 전국대리점협의회, 협상 타결
19일	피해대리점협의회 식발·단식 투쟁 돌입
27일	남양유업, 계약직 720명 연내 정규직 전환 계획 발표
7월 8일	공정거래위원회, 남양유업에 과징금 123억원 부과
18일	남양유업-피해대리점협의회, 최종 협상 타결

옥시 가습기 살균제 사건 일지

일시	내용
2011. 4. 25	서울아산병원 '중증폐렴 임신부 입원증가' 질병관리본부에 신고
2011. 8. 31	보건복지부 역학조사 결과 발표 "가습기 살균제는 폐손상 위험요인"
2011. 11. 11	보건복지부, 동물실험 결과 가습기 살균제 6종 수거명령
2011. 12. 12	옥시, 주식회사에서 유한회사로 전환
2012. 1. 17	일부 피해자들 옥시 등 제조사 상대 첫 민사소송 제기
2012. 8. 31	피해자 단체, 옥시 등 제조판매사 1차 형사고발
2013. 2. 28	검찰, 1차 형사고발 사건 기소중지 결정
2014. 8. 26	2차 형사고발
2015. 11. 26	3차 형사고발
2016. 1. 26	검찰, 가습기 살균제 특별수사팀 확대
2016. 4. 19	검찰, 옥시 인사 담당자 소환
2016. 4. 21	옥시, 이메일 사과문 배포
2016. 4. 25	검찰, 옥시 허위광고 관련 마케팅 담당 직원 3명 소환
2016. 4. 26	옥시, 신현우 전 대표 소환
2016. 4. 29	새누리당, 가습기 살균제 피해 보상 특별법 추진
2016. 5. 2	옥시 첫 공식 기자회견

피해자단체, 옥시 영국 본사 CEO 등 이사진 8명 형사고발

핵심리스크지표(KRI, Key Risk Indicator)란



- KRI는 리스크가 실제 '사고'로 터지기 전에 미리 경고를 알려주는 사전 관측 지표입니다(예: 체온계처럼 이상 징후를 조기에 감지).
- 좋은 KRI의 조건 : ① 정량적으로 측정 가능 ② 정기적으로 수집 가능 ③ 기준치(경고 등급)가 명확 ④ 리스크 오너가 실제로 확인하는 지표
- KRI는 한 번 정하고 끝나는 것이 아니라, COSO의 '검토와 수정(Review & Revision)' 단계에 따라 주기적으로 재점검합니다.

SVB 파산으로 보는 '조기경보가 있었다면'

- SVB의 경우 금리 상승에 따른 채권 평가손실, 예금 이탈 조짐 등은 사후적으로 볼 때 조기에 관측 가능한 신호들이었습니다.
- 만약 '미실현 채권 손실 비율', 'SNS 부정 언급 지수' 같은 KRI를 상시 모니터링했다면, 더 이른 시점에 경영진 차원의 대응이 가능했을 것입니다.
- JPDC 적용 : 우리 조직도 재무·평판 관련 '조용한 신호'를 정기적으로 관측할 KRI를 갖추고 있는지 점검합니다.

JPDC 맞춤형 KRI 예시

리스크 영역	추천 KRI(사전 경보 지표)	경고 기준(예시)
환경·생산(수자원)	인근 관정 지하수위 변동률 / 원수 취수량 대비 재충전율	기준 대비 지하수위 10% 이상 하강 시 경보
안전·운영	현장 '아차사고(Near Miss)' 신고 건수 / 안전 점검 시정 조치 지연율	아차사고 신고 건수 전월 대비 급감(은폐 의심) 시 경보
시장·유통	물류 운임비 변동률 / 유통채널별 재고 회전일수	재고 회전일수 15일 이상 지연 시 경보
지배구조·평판	언론·여론 모니터링 부정 키워드 지수 / 내부통제 이행 점검 지적 건수	부정 키워드 언급 전주 대비 200% 증가 시 경보
정보인프라(신규)	데이터센터·핵심 시스템 가동률 / 백업 이중화 점검 주기 준수율	가동률 99.9% 미만 또는 백업 점검 미 실시 시 경보
물류(신규)	핵심 운송 파트너사 신용등급·재무건전성 변동	신용등급 1단계 하락 또는 부정적 전망 발표 시 경보

KRI는 담당 부서 실무자가 아니라 '리스크 오너'가 정기적으로 직접 확인해야 실효성이 있습니다.

좋은 KRI vs 나쁜 KRI

나쁜 KRI (피해야 할 예)

- '위험을 잘 관리하고 있는가?' — 측정 불가능한 추상적 표현
- 1년에 한 번만 확인 가능한 지표
- 기준치(경고 등급)가 없어 '높다/낮다'를 판단할 수 없는 지표
- 담당자가 실제로는 확인하지 않는 지표(형식상 존재)

좋은 KRI (지향해야 할 예)

- '지하수위 변동률 -10%' — 숫자로 명확히 측정 가능
- 주간·월간 등 정기적으로 수집 가능
- '○○% 이상 시 경보' 등 명확한 기준치 존재
- 리스크 오너가 실제로 정기 확인하고 서명하는 지표

리스크 등록부(Risk Register) — 오늘 만든 모든 것을 하나로

항목	내용
리스크명	구체적으로 기술 (원인-대상-결과)
식별 근거	PESTEL / SWOT-Risk 중 어떤 도구로 찾았는가
발생가능성·영향도·점수	5x5 매트릭스 평가 결과
대응전략	회피·감축·공유·수용·활용 중 선택
리스크 오너·보고라인	담당자, 보고 대상, 보고 주기
KRI·경고기준	조기경보 지표와 기준치
최종 갱신일	정기 재평가 주기(분기·반기)

오늘 실습③의 결과물을 이 형식으로 정리하면, 그대로 부서 실행계획의 출발점이 됩니다.

리스크관리 성숙도(Maturity) — 우리 조직은 어디에 있는가?

단계	특징
1단계 · 임시대응(Ad-hoc)	사고가 터진 후에야 대응 — 사일로 관리 상태
2단계 · 부서관리(Managed)	일부 부서가 자체적으로 리스크를 관리하나 전사 통합은 부족
3단계 · 정의됨(Defined)	PESTEL·매트릭스 등 공통 도구와 절차가 전사에 정의됨 (오늘 교육 목표 지점)
4단계 · 통합관리(Integrated)	리스크 등록부·KRI가 경영 의사결정과 실시간으로 연결됨
5단계 · 최적화(Optimized)	리스크를 선제적으로 기회로 전환하는 문화가 조직 전반에 정착

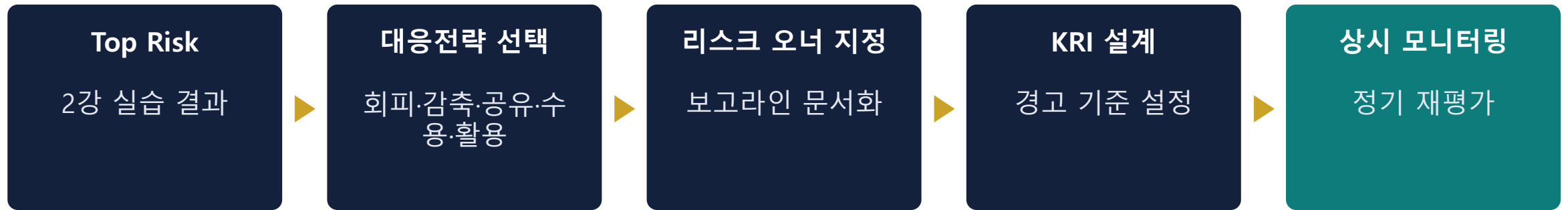
오늘 3회차 교육은 조직을 1~2단계에서 3단계로 끌어올리는 첫걸음입니다.

우리 조 Top 3 리스크 — KRI 설계

각 리스크를 조기에 감지할 수 있는 KRI 1~2개와 경고 기준을 설정해보세요.

리스크명	KRI(관측 지표)	경고 기준	확인 주기

Top Risk → 대응전략 → 오너 → KRI → 모니터링



종합 시나리오 워크숍 — 위기 시나리오 작성

(10분) 2강에서 도출한 Top Risk 중 1개를 선택하여 구체적 위기 시나리오를 작성하세요. 예: '제주 지역 장기 가뭄으로 지하수 취수량 및 유통 물량 차질이 동시 발생하는 상황'

선택한 Top Risk	구체적 위기 시나리오

대응전략 선택

(15분) 해당 리스크에 대해 대응전략(회피·감축·공유·수용·활용) 중 하나를 선택하고 이유를 정리하세요.

대응전략(택1)	선택 이유	구체적 실행 조치

리스크 오너와 부서별 역할(R&R) 배정

누가(오너), 무엇을(역할), 어느 부서와 협업할지를 구체적으로 정하세요.

역할	담당(직책/부서)	구체적 책임 내용

KRI 설정

(10분) 이 리스크를 조기에 감지할 KRI 1~2개와 경고 기준을 설정하세요.

KRI(관측 지표)	경고 기준	확인 주기 및 담당

조별 최종 발표 정리

(15분) 조당 5분씩, 시나리오 → 대응전략 → R&R → KRI 순서로 발표합니다. '누가, 언제, 무엇을 보고, 어떻게 결정하는가'가 명확히 드러나야 합니다.

발표 순서	핵심 내용 요약

실습③ 진행 중 관찰 포인트

- 발표 중 R&R이 특정 부서에만 쏠려 있으면 '이 상황이 실제로 벌어지면 물류·수출·계약·홍보 중 누가 제일 먼저 움직여야 할까요?'라고 되물어 전사적 R&R 구성을 유도합니다.
- KRI가 지나치게 추상적(예: '위험 징후 관찰')이면, '숫자로 어떻게 측정할 것인가'를 구체적으로 다시 묻습니다.
- 시간이 부족하면 시나리오·대응전략까지만 발표하고 KRI는 사후 과제로 남겨도 됩니다 — 완성도보다 '사고 흐름 체득'이 우선입니다.

전 과정 총정리 — COSO ERM 5대 요소로 되짚기

COSO ERM 요소	3회차 동안 우리가 실제로 한 것
① 지배구조와 문화	조 재편성을 통해 '전사적 리스크 문화'를 직접 체험했다
② 전략과 목표수립	SWOT-Risk 연계로 조직의 강점·약점을 전략적 리스크 관점에서 재해석했다
③ 수행	PESTEL·5x5 매트릭스로 리스크를 식별·평가하고 대응전략을 실제로 수립했다
④ 검토와 수정	KRI를 통한 상시 모니터링과 주기적 재평가 체계를 설계했다
⑤ 정보·소통·보고	위기 커뮤니케이션 원칙과 보고 라인을 통해 정보 전달 체계를 점검했다

3회에 걸쳐 등장한 12개 사례 한눈에 보기

사례	1강	2강	3강
LH 투기	개요·재해석	SWOT-Risk 예시	-
강원랜드 채용비리	개요·COSO매핑	3중 방어선 예시	리스크 오너 사례
원전 부품 위조	개요·통제표	매트릭스·3중방어선	감축 전략 사례
4대강 사업	개요·전략질문	PESTEL(P/환경)	회피 전략 사례
한국전력 재무위기	개요·근본원인	매트릭스 사례	-
후쿠시마 원전	리스크연쇄	매트릭스 핵심사례	-
타이레놀 사건	성공사례·COSO매핑	-	위기커뮤니케이션 성공
한진해운 파산	개요·COSO매핑	PESTEL(E)·SWOT	공유 전략 사례
카카오DC 화재	개요·COSO매핑	PESTEL(T)·SWOT	활용 전략 사례
쿠팡 물류센터 화재	개요·COSO매핑	PESTEL(T·Env)·매트릭스	감축 전략 사례
SVB 파산	-	확산속도·매트릭스	KRI 설계 사례
보잉 737 MAX	-	통제존재vs작동	감축 전략 사례

생각해보기 — 오늘 배운 개념 정리 질문

질문	우리 조 답변
5가지 대응전략 중 우리 조직이 가장 적게 쓰고 있는 전략은?	
우리 조직에서 '오너가 없는 리스크'가 있다면 무엇인가?	
우리 조직의 위기 커뮤니케이션 대변인은 정해져 있는가?	
우리가 설계한 KRI 중 실제로 '측정 가능한' 것은 몇 개인가?	

실행 로드맵 — 교육이 끝난 다음 주부터

- 1주 이내 : 오늘 만든 조별 리스크 등록부(Risk Register)를 부서장 보고용으로 정리합니다.
- 1개월 이내 : 전사 리스크 목록을 한 곳에 취합하고, 컨트롤타워(리스크관리 협의체) 운영 여부를 결정합니다.
- 분기 1회 : Top Risk와 KRI를 재평가하고, 경영진에게 정기 보고합니다.
- 반기 1회 : PESTEL·SWOT-Risk를 다시 스캔하여 새로운 리스크가 없는지 점검합니다.

마무리

강사 총평 및 마무리 메시지

- ✓ 전사적 리스크관리는 두꺼운 보고서를 만드는 일이 아니라, 부서 간 대화 속에서 서로 다른 시각을 맞대는 과정 그 자체입니다
- ✓ Risk(위험)를 Opportunity(기회)로 바꾸는 관리자의 안목, 그것이 JPDC의 지속가능한 미래를 만듭니다
- ✓ 오늘 완성한 시나리오와 KRI는 교육으로 끝나지 않고, 각 부서의 실제 리스크관리 실행계획에 반영되어야 합니다

3회에 걸쳐 함께해 주셔서 감사합니다.

3강 학습목표 달성 자가진단

학습목표	달성 여부(자가 체크)
COSO ERM 5가지 대응전략을 설명할 수 있다	☐ 예 ☐ 아니오
우리 조 Top Risk에 오너와 보고라인을 지정했다	☐ 예 ☐ 아니오
위기 커뮤니케이션 3원칙을 말할 수 있다	☐ 예 ☐ 아니오
측정 가능한 KRI를 최소 1개 이상 설계했다	☐ 예 ☐ 아니오

질문과 답변

- 오늘 실습에서 명확히 정리되지 않은 부분이 있다면 지금 질문해주세요.
- 특히 '우리 조직 특유의 상황이라 이 도구를 어떻게 적용해야 할지 모르겠다'는 질문을 환영합니다.
- 교육 종료 후에도 리스크 등록부 작성 관련 문의는 리스크관리 담당 부서(또는 강사)로 연락 바랍니다.

QR코드로 실습도구 바로 열기



<https://chaoszob-blip.github.io/jpdc-erm-tool/>

☞ 스마트폰 카메라로 QR코드를 비추면 실습도구(PESTEL·SWOT-Risk·5x5 매트릭스)가 바로 열립니다.