

## 전사적 위험관리의 이론 및 연구방향에 대한 고찰\*

김은성

최근 전사적 위험관리에 대한 민간기업 및 공기업의 폭발적인 관심에도 불구하고 이에 대한 한국학계의 연구는 아직 충분하지 않다. 이 논문은 전사적 위험관리에 대한 이론적 위치를 조망하고 최근의 연구동향에 대해 살펴 보면서 미래연구방향을 제시한다. 첫째, 위험관리관련 행정이론적 측면에서 관료주의, 네트워크 거버넌스 등 주요 행정이론과 신공공관리론에 기반한 전사적 위험관리를 비교한다. 조직 간의 권력작용방식, 조직의 역량 대비 위험의 상대적 규모, 위험관리의 유형 및 단계, 신뢰 그리고 과학 등의 관점에서 세 가지 이론들을 상호 비교한다. 둘째, 전사적 위험관리에 대한 최근의 연구동향을 살펴본다. 전사적 위험관리의 실천 속에서 형성되는 다양한 위험관리이론 및 기법의 결합, 감사문화, 그리고 조직위험관리의 실패에 대한 연구를 살펴본다. 마지막으로, 본 논문의 결론은 전사적 위험관리에 대한 귀납적이고 기술적인(descriptive) 연구의 필요성을 강조하면서, 전사적 위험관리의 미래연구방향으로 전사적 위험관리 이론의 수행성(performativity) 연구, 전사적 위험관리의 성공과 실패에 대한 미시-거시 사회적 원인 분석연구, 그리고 핵심위험지표(key risk indicator)와 불확실성간의 관계에 대한 연구를 제시한다.

**주제어:** 전사적 위험관리, 관료주의, 거버넌스, 실천, 수행성, 불확실성

### 1. 서론

최근 민간기업 및 공기업을 중심으로 전사적 위험관리에 대한 관심이 높다. 금융권뿐만 아니라 KT와 LG화학 등 비금융권 민간기업에서 전사적 위험관리를 도입하고 있다. 공공부문에서도 2007년 참여정부시절 청와대 국가위기관리센터에서 마련한 「공공기관위기관리지침」을 통하여 전사적 위험관리가 소개된 후(Kim, 2013), K-Water, 한국토지공사, 서울시, 공무원연금관리공단 등에서 전사적 위험관리를 추진하고 있다. 이에 따라 전사적 위험관리에 대한 학문적인 연구도 우리나라에서 점차 증가하고 있으나(도상호, 2009; 이용재·김세중, 2009; 이상열·표세원, 2009; 서완석, 2009; 정대 2010; 박수연,

\* 본 논문은 한국행정연구원의 지원을 받았으며 필자의 보고서 - 공공기관 전사적 위험관리 활용 현황 분석 및 개선방안 연구(행정연구원, 2011) - 의 일부분을 수정·보완하여 작성되었다. 더불어 2013년도 산업통상자원부의 재원으로 한국에너지기술평가원(KETEP)의 지원(No. 20134010200490)을 받았다.

2011), 보다 심층적인 이론적 분석과 경험적 연구는 아직 빈약한 편이다.

전사적 위험관리(Enterprise Risk Management)는 조직 스스로 위험을 자율적으로 관리하는 자기규제(self-regulation)적 접근이다. 1990년대 후반 베어링은행(Baring Bank), Polly Beck, Maxwell, 그리고 Guinness에서 대형 재정적 스캔들이 발생하면서 위험관리에 대한 관심이 증가되고 조직 관리와 위험관리를 서로 연계시키려는 과정에서 전사적 위험관리는 발전하였다(Olson, *et. al.*, 2010; Dickstein, & Flast, 2009). 2000년 이후 전사적 위험관리가 재정위험을 넘어 전염병, 사이버테러, 자연재난 등 조직이 직면할 수 있는 모든 위험을 다루면서 전체적, 통합적 접근법으로 발전하기 시작했다(Kim, 2013). 또한 1990년대 후반 등장한 신공공관리론의 영향으로 전사적 위험관리는 민간부문에만 머물지 않고, 영국과 미국을 중심으로 공공부문의 위험관리기법으로 활용되기 시작했다(Hood, 2002; Hood, & Peters, 2004; Hood, Rothstein, and Baldwin, 2001).<sup>1)</sup> 우리나라의 공공부문에서 최초로 전사적 위험관리의 도입을 시도한 「공공기관위기관리지침」도 노무현정부시절 광범위하게 유행한 신공공관리론과 관련된다.

전사적 위험관리의 핵심적인 개념인 내부통제시스템은 위험관리를 담당하는 집행부와 집행부서의 운영위험을 평가하는 감사부서로 이원화된 시스템을 구축하는 것을 말한다. 전사적 위험관리는 내부통제시스템을 구축하기 위해서 모든 위험관리를 총괄하는 최고위험관리관(Chief Risk Officer)과 운영위험(operation risk)<sup>2)</sup>을 최고위험관리관에게 보고하는 운영위험관리자(Operation Risk Officer)를 둔다(Dickstein & Flast, 2009). 최고위험관리관은 1990년대에 기업적 거버넌스와 내부통제의 등장과 더불어 만들어진 직책이다(Power, 2005).<sup>3)</sup> 최고위험관리관과 운영위험관리자는 내부의 운영위험뿐만 아니라 외부에서 바라보는 조직에 대한 신뢰 즉 명성을 관리한다. 최고위험관리관은 조직에 따라 다양할 수 있다. 조직의 단체장(i.e. CEO)이 될 수도 있으며, 조직의 리더에게 위험관리에 대해 보고하고 자문하는 별도의 직책을 만들 수도 있다.

전사적 위험관리는 재난 및 위험관리 표준을 통한 품질인증, 모범사례 등 관련 정책들을 통하여 실행된다. 특히 OECD, World Bank, ISO와 같은 국제기구가 공공부문의 위험관리에 전사적 위험관리를 확산하는데 큰 기여를 하면서 재난관리표준, 수범사례, 품질보증이라는 용어들이 공공부문 위험관리의 담론으로 많이 사용되었다. 예를 들어 COSO(2004), ISO14000 등을 통하여 위험관리가 이루어지고 있

1) 1990년대 말부터 영국은 이러한 부문에 대해 관심을 갖기 시작하면서 1992년 Cadbury Code, 1998년 Hampel 보고서, 1999년 Turnbull 보고서 등을 출간하여 위험관리를 위한 조직의 행동강령들을 만들었다. 미국에서는 2000년대 초에 발생한 엔론(Enron)의 몰락을 계기로 전사적 위험관리가 매우 중요하게 부각 되었으며, 이에 따라 2002년 Sarbanes-Oxley Act의 제도를 낳았다.

2) 1997년 은행감독에 관한 Basel위원회(Basel Committee on Banking Supervision)는 운영위험을 “불충분한 또는 실패한 내부과정, 사람, 시스템, 또는 외부사건들에 의해 초래된 직접적 또는 간접적 손실의 위험”으로 정의하였다(Dickstein, & Flast, 2009).

3) 1990년대 초반 재정위험관리에서 전략적 위험관리가 중요해 지면서 최고위험관리관이 등장하기 시작했다. 하지만 2000년대 이후 최고위험관리관은 재정적인 부문에만 국한되는 것이 아니라, 기업이 직면한 모든 위험관리를 다루는 책임을 맡게 되었다(Power, 2005; Hood, 2002).

으며, 각종 위험관리를 위해 모범사례 등을 발굴하고 있다. 이와 같이 전사적 위험관리는 이러한 표준을 통한 품질인증, 모범사례 등을 조직의 규범 및 가이드라인으로 활용함으로써 위험과 불확실성에 대한 관리를 조직 관리로 내부화한다.

이 논문은 전사적 위험관리에 대한 이론적 위치를 조망하고 최근의 연구동향을 살펴본 후 미래방향을 제시한다. 첫째, 위험관리 행정이론적 측면에서 전사적 위험관리가 근거하고 있는 신공공관리론과, 관료주의, 네트워크 거버넌스를 비교한다. 둘째, 전사적 위험관리에 대한 최근의 연구동향에 대해 살펴본다. 마지막 결론은 전사적 위험관리에 대한 미래 연구방향을 제시한다.

## II. 위험관리 행정이론관점에서의 전사적 위험관리

이 절은 위험관리의 세 가지 행정이론 - 관료주의, 신공공관리론, 네트워크 거버넌스 - 의 측면에서 전사적 위험관리의 이론적 위치를 살펴본다. 전사적 위험관리란 신공공관리론적 입장에서 정부의 규모 축소 및 공공부문 기능의 민간부문으로의 이양과 같은 맥락에서 이루어진다. 작은 정부의 등장에 따라, 정부가 위험관리를 전부 담당하는 것이 아니라, 사회의 각 부문이 자체적인 규제 시스템을 가동하여 관리하는 데 그 목적이 있다. 전사적 위험관리의 기본철학은 조직의 위험에 대한 자기규제를 추구한다는 점에서 외부의 명령과 통제에 기반한 관료주의적 접근과 조직간 그리고 공동체간 협력에 기초한 네트워크 거버넌스적 접근과 차별화된다.

### 1. 조직간 권력의 작동방식

관료주의는 조직 간의 계층적 위계 구조 속에서 권력을 하향식으로 작동시킨다. 정부행정체제에서 위험관리에 대한 최고의사결정기구가 있고, 그 최고 의사결정기구의 명령과 통제에 따라 임무를 수행하는 국가기관들이 존재한다. 권력은 최고의사결정기관을 중심으로 중앙집권화되어 있다(Weber, 1947; Wise, 1990).

하지만, 전사적 위험관리의 경우 각 조직들이 자율적으로 위험관리를 수행하기 때문에 조직 간의 위계는 없으며 분권화되어 있다(Power, 2007). 이론적 차원에서 자기규제를 추진한다는 측면에서 정부기관 간뿐만 아니라, 정부부문과 민간부문 및 비정부부문간에도 계층적 권력이 작동하지 않는다. 하지만 전사적 위험관리가 작동하는 조직 내부에서는 최고위험관리관을 중심으로 위험관리에 대한 지휘통제가 일어날 수 있다(Power, 2005). 최고위험관리관은 주로 임원급으로 임명되며 기관장에게 위험관리를 자문하거나 위험관리집행부서에 대한 통제자의 역할을 수행한다.

마지막으로 조직간 협력에 기초한 네트워크 거버넌스는 전사적 위험관리와 마찬가지로 조직 간의 위계가 존재하지 않는다(Provan, & Kenis, 2008; Moynihan, 2009). 다만 전사적 위험관리에 있어 권력

과 권한은 조직 내부가 소유하고 있지만, 네트워크 거버넌스에서는 여러 조직이 공유하는 형태를 가진다. 물론 네트워크 거버넌스에서도 여러 유형이 존재하지만 이상적 형태의 네트워크 거버넌스가 그러하다(Provan, & Kenis, 2008). 더불어 전사적 위험관리의 경우 조직간 경계가 명확하고 권력의 작동범위가 조직내부로 명확하지만, 네트워크 거버넌스의 경우는 각 조직이 네트워크의 하나의 “노드(node)”로 작동되면서 조직간 경계가 흐릿하고 권력은 분산된다.



<그림 1> 위험관리 행정이론의 권력 작동 방식

### 2. 조직 역량 대비 위험의 규모

위험을 관리하는 조직의 역량과 위험의 상대적 규모에 따라 위험관리전략이 달라질 수 있다. 위험의 규모에 비해 관리 조직의 역량이 매우 클 때 관료주의에 따라 위험관리가 이루어질 수 있다. 관료주의는 최고의사결정기구의 명령과 통제에 의해 세부조직들이 일사분란하게 활동하면서 위험관리가 추진된다. 전사적 위험관리의 경우는 한 조직이 해당 위험을 감당할 수 있는 역량이 있을 때 유용하다. 전사적 위험관리는 각 개별조직이 스스로 위험관리를 하므로 그 조직의 역량을 넘는 큰 위험이 닥칠 경우는 한계가 있다. 예컨대, 2008년 금융위기는 한 기업이 감당할 수 있는 역량을 넘어서는 위기이고, 이 경우에는 관련 기관 및 정부의 지원이 필요하다. 그 지원의 방식은 큰 정부에 의한 관료주의적 방식으로 이루어질 수도 있으며, 네트워크 거버넌스의 형태로 이루어질 수 있다. 네트워크 거버넌스는 기본적으로 한 조직이 감당하기 어려운 위험의 경우에 요청된다. 미국의 카트리나 재난, 일본의 후쿠시마 원전사고, 우리나라의 히베이 스트리호 기름유출사건 등이 네트워크 거버넌스가 필요한 재난이라고 할 수 있을 것이다.

### 3. 통합적 위험관리 대비 분산적 위험관리

모든 위험을 통합하여 관리하는 통합적 관리방식을 택하느냐 유형별로 분리된 분산적 관리방식이나

에 따라 위험관리 행정이론을 구분할 수 있다(이종열 외, 2004; 이재은, 2005; Kim, 2013). 관료주의는 모든 유형의 위험관리를 최고 의사결정기구의 명령과 통제 하에서 관리하는 통합적 위험관리 방식을 채택할 가능성이 높다. 전사적 위험관리도 조직 내부의 모든 위험에 대해 통합적인 위험관리를 추진한다. 하지만 개별 조직이 조직의 위험을 자율적으로 그리고 독립적인 방식으로 관리하기에 조직 간에는 분산적 위험관리시스템을 구축한다고 볼 수 있다. 다시 말하자면 관료주의와 전사적 위험관리의 차이점은 전자가 지휘통제 하에 있는 모든 기관들이 표준화된 형태의 통합적 위험관리를 추진한다면, 전사적 위험관리는 조직 내부로는 통합적 위험관리를 하지만, 개별조직들의 위험관리 방식들은 서로 다를 수 있다(Kim, 2013).

네트워크 거버넌스는 이러한 분산형과 통합형 위험관리 방식의 양 극단의 스펙트럼에서 다양한 형태로 분포될 수 있다. 네트워크 거버넌스에는 모든 조직이 독자적으로, 자율적으로 위험관리를 하면서 협력이 일어날 수도 있으나, 특정한 주도조직을 중심으로 추진되는 네트워크 거버넌스도 존재한다(Provan, & Kenis, 2008).<sup>4)</sup> 후자의 경우는 보다 통합적 위험관리의 형태에 가까운 표준화된 가이드라인에 따라 기관간 협력이 추진되는 것을 말한다.

#### 4. 위험관리단계

예방, 대응, 대비, 복구라는 전통적인 재난 및 위기관리단계(Petak, 1985)에 기초하여 위험관리행정 이론을 엄밀히 구분하는 것은 어렵지만, 그 효용성은 논의할 수 있다. 관료주의는 모든 관리단계에 사용되어 왔다. 하지만 위험의 대형화, 복잡화, 불확실성의 증가로 인하여 예방의 측면에서 관료주의의 효용성이 떨어지는 현상이 일어났다(김은성, 2009). 그러나 위험관리의 복구 단계에서 신속하고 긴급한 대응이 필요할 때 관료주의는 여전히 유용하다.

전사적 위험관리의 경우는 전주기 위기관리 단계에 적용될 수 있으며, COSO나 ISO에서도 전주기 관점에서 위험관리의 절차를 제시하고 있다. 다만, 조직의 특성에 따라 전사적 위험관리를 예방단계에만 적용하는 기관이 있는가 하면 전주기 단계에 적용하는 기관도 있다. 전사적 위험관리는 예방단계에서 조직의 위험관리역량강화에 유용할 것으로 판단되나, 복구단계에서 위기가 대형화되어 한 조직의 역량으로 해결될 수 없을 때는 한계가 있을 것으로 판단된다.

네트워크 거버넌스는 복구단계에서 위험의 대형화로 인하여 정부부문의 자원이 부족할 경우 효용성이 높다고 할 수 있다. 하지만, 최근 들어 위험이 복잡화 되고 불확실성이 증가됨에 따라 예방단계의 위험정보의 모니터링에서부터 다양한 이해관계자들이 참여하는 네트워크 거버넌스의 필요성이 제기되고 있다(김은성, 2009).

4) Provan, & Kenis(2008)는 네트워크 조직을 참여자 관리 네트워크(participant-governed network)와 주도조직 관리네트워크(Lead Organization-Governed Network), 네트워크행정조직(Network Administrative Organization)으로 나눈다.

#### 5. 신뢰

관료주의는 조직내부 및 조직간 신뢰를 크게 중요하게 다루지 않으며, 법적, 제도적 측면에서 명령과 통제 체계를 갖추면 된다. 하지만 실제로 이러한 명령과 통제가 제대로 작동되기 위해서는 조직간의 신뢰가 있어야 가능하다. 반면 전사적 위험관리와 네트워크 거버넌스는 신뢰를 위험관리에서 매우 중요하게 다루고 있다. 전사적 위험관리에서의 신뢰란 조직의 명성 및 신용을 의미하며, 조직은 전사적 위험관리를 통하여 그 명성을 관리하게 된다(Power, 1999, 2007). 네트워크 거버넌스는 신뢰에 의해 작동된다고 할 정도로 신뢰는 매우 중요한 요소이다(Moynihan, 2009). 사법적 행정체계에 의한 조직간 상호작용뿐만 아니라, 비공식적 상호작용에 의해 네트워크가 만들어지기 때문에, 조직간, 개인간 신뢰는 네트워크 형성에 필수적이다.

다만, 전사적 위험관리와 네트워크 거버넌스의 신뢰에는 한 가지 중요한 개념적 차이가 있다. 전사적 위험관리에서 다루는 신뢰는 조직적 차원, 즉 거시사회적 측면에서의 신뢰를 의미한다면, 네트워크 거버넌스에서의 신뢰는 개인적 상호작용에 의한 미시사회적 측면에서의 신뢰를 의미한다. 그럼에도 불구하고 전사적 위험관리가 제대로 작동되기 위해서는 미시사회적 차원에서 조직구성원들 간 상호작용과 그들 간의 신뢰가 필수적이다(Power, 2004).<sup>5)</sup>

#### 6. 위험 분석에서의 과학의 역할

위험분석과 관련하여 과학철학적인 측면에서 보면, 관료주의적 위험 분석은 전문가의 판단에 의존하는 과학적 실증주의에 바탕을 두고 있으며 불확실성을 잘 고려하지 않는다(김은성, 2009). 전사적 위험관리의 위험분석은 과학적 실증주의에 기반을 두고 있으나, 조직적 차원에서 핵심위험지표(Key risk indicator)를 도출하여 관리하기에 “행정학적 실증주의(administrative positivism)”에 기반하고 있다(Power, 1999). 행정학적 실증주의는 위험의 계량화를 추진하되, 관련 조직구성원들의 공동의 노력을 통하여 계량화가 이루어진다는 것을 의미한다. 마지막으로 네트워크 거버넌스는 이러한 과학적 실증주의에 근거한 계량적 위험 분석에 비판적이며 여러 조직의 경험과 조정을 통한 “탈실증주의(postpositivism)”를 선호하고 있다(Fischer, 2000). 새로운 신기술과 신지식의 도래로 불확실성이 매우 증대됨에 따라, 다양한 기관 및 조직이 가지고 있는 경험과 역량을 활용하여 이러한 불확실성에 대응해야 할 필요성이 증대 되면서 네트워크 거버넌스가 부각된다(Koppenjan, & Klijn, 2004).

5) Power(2004)는 사회적 학습으로서의 전사적 위험관리의 필요성을 주장한 바 있다. 그는 전사적 위험관리가 COSO나 ISO에서 만든 위험관리의 가이드라인을 수동적으로 따르는 “법칙에의 순응(rule-based compliance)”이 아니라, 조직구성원들의 상호작용과 신뢰를 통한 “사회적 학습(social learning)”이 되어야 한다고 주장한다.

<표 1> 위험관리 행정이론의 비교

구분	관료주의	전사적 위험관리	네트워크 거버넌스
행정철학	관료주의	신공공관리론	거버넌스론
관리방식	명령과 통제	내부 통제	조정과 협력
조직/위험규모	조직>위험	조직=위험	조직<위험
권한 및 책임	최고의사결정기구	최고위험관리관	공유된 권한 및 책임
위험관리유형	통일된 통합적 위험관리 (조직내외부 통합관리)	자율적 통합 위험 관리 (조직내 통합/조직간 자율관리)	통합적 위험관리와 분산위험관리 간 다양한 스펙트럼
위험관리단계	예방관리 < 복구관리	전주기 관리	전주기 관리
신뢰	N/A	명성(거시사회적)	협력자간 신뢰 (미시사회적)
과학철학	과학적 실증주의	행정적 실증주의	탈실증주의

### III. 전사적 위험관리의 최근 연구동향

2000년대 후반 이후 해외 국제저널에서 소개되고 있는 전사적 위험관리의 뚜렷한 연구 경향은 “이론”보다는 “실천(practice)”으로서의 전사적 위험관리에 초점을 두고 있다. 이 연구들은 다양한 사회적 맥락에서 실천되는 전사적 위험관리의 모습을 추적하고 있다(Mikes, 2005, 2009, 2011; Arena, Arnaboldi, & Azzone 2010, 2011; Power, 2007; Kim, 2013). 그러므로 앞에서 제시한 전사적 위험관리에 대한 이론적 개념에도 불구하고 전사적 위험관리에 대한 구체적인 실천(practice)은 조직에 따라 다양할 수 있으며, 같은 조직이라 하더라도 역사적 시점과 상황적 맥락에 따라 달라질 수 있다. 이에 따라 최근 연구들은 하나의 통합된 전사적 위험관리의 모델을 만들고 그것을 실제 기업경영에 적용하는 것보다는 기업 속에서 전사적 위험관리가 어떻게 다양하게 실천되는 지에 초점을 두고 있다. 전사적 위험관리에 대한 최근의 연구동향을 살펴보면 아래와 같다.

#### 1. 위험관리 실천 속에서의 다양한 위험관리의 결합에 대한 연구

첫째, 사실상 앞의 이론적 구분과 달리 위험관리가 실천되는 과정에서 관료주의와 전사적 위험관리가 실제로 융합되어 일어날 수 있다. 관료주의와 전사적 위험관리의 자기규제(self-regulation)가 결합할 때 이를 강제된 자기규제(enforced self-regulation)으로 부른다(Braithwaite, 1982; Sinclair, 1997; Gunningham, & Rees, 1997). 그 한 가지 예로서 우리나라에서 최초로 공공기관에 전사적 위험관리를 도입한 「공공기관위기관리지침」을 들 수 있다(Kim, 2013). Kim(2013)에 따르면 2007년 당시 참여정부가 역점을 두고 추진한 통합적 위기관리의 일환으로 공공기관의 위기관리를 개선하기 위해 이 지침을 도입하고자 했고, 이 지침은 내부통제 및 최고위험관리관과 같은 전사적 위험관리의 핵심 개념을 가지고 있었다. 즉 참여정부는 정부의 통합적 위기관리시스템과 산하공공기관의 위기관리시스템을 통

합하고자 하였고, 이러한 맥락에서 전사적 위험관리기법이 공공기관지침에 반영되면서 통합적위기관리가 가지고 있는 명령과 통제기반 관료주의와 전사적 위험관리의 자기규제가 결합되었다. 그 결과로서 공공기관위기관리지침은 전사적 위험관리의 기본개념인 자기규제가 아니라, 관료주의와 자기규제가 통합된 강제된 자기규제의 특성을 가지게 된 것이다. 강제적 자기규제란 바로 공공기관이 스스로 위기관리를 하도록 정부가 공공기관의 위기관리를 표준화하고 강제하는 것을 말한다.

비슷한 맥락에서 Mikes(2005)는 조직에서 작동하는 위험관리는 매우 다양할 수 있으며 여러 가지 “위험관리기법의 복합체(risk management mix)”가 한 조직에 존재할 수 있다고 주장하였다. 그는 전사적 위험관리는 개별위험관리(risk silo management), 통합적 위험관리, 위험과 가치관리, 전략적 위험관리 등 네 가지 이상적인 유형이 존재할 수 있으나, 실제 작동되는 과정에서는 서로 다른 유형의 위험관리기법이 혼합될 수 있다고 주장한다.

### 2. 위험관리실천의 감사문화에 대한 연구

전사적 위험관리는 문화적 배태성 및 계산적 실천의 수준에 있어서 다양한 형태가 존재할 수 있다(Mikes 2005, 2009; Power 2007; Arena, & Azzone 2010: 660). 그러므로 전사적 위험관리가 실제 작동하는 모습을 고찰하기 위해서는 행위적, 기술적, 물질적 차원에 발생하는 “감사 실천”(audit practice)과 이를 기반으로 하는 만들어지는 “감사 문화”(audit culture)에 대한 분석이 필요하다(Power, 1999).<sup>6)</sup> Power(1999: 14)는 감사문화를 “증명의 의식적 실천(ritualized practices of verification)”이라고 정의하였다. 즉 위험에 대한 증명이 조직의 일상화된 과정 속에서 끊임없이 일어나는 것을 의미한다. Michael Power의 연구는 감사문화의 두 가지 측면에 초점을 두고 있다.

#### 1) 감시(surveillance) 대비 감사(auditing)

Power(2007: 133)는 전사적 위험관리가 감사(audit)와 감시(surveillance) 혹은 감독(oversight)의 경제선에 존재할 수 있다고 주장한다. 감시는 위계적인 권력에 의해 작동되나 감사는 부서 간 신뢰를 기반으로 구축된다. 그는 감사란 “두 조직 간의 책임성의 관계의 맥락 속에서 요구되며, 사회적, 경제

6) Power(2007)는 감사 실천을 프로그램과 기술적 실천으로 구분한다. 프로그램이란 전사적 위험관리의 임무를 완성하는 아이디어와 개념을 의미한다. 기술적 실천이란 위험관리자의 계산적 실천을 의미한다. 이러한 실천은 다양한 물질적, 기술적 기반위에서 실천된다는 측면에서 사회-물질적 실천이다. 감사실천은 몇 가지 특징을 가지고 있다(Power, 2007: 5). 첫째, 프로그램적, 규범적 차원에서 감사되는 대상으로부터 감사실천은 독립적이어야 하다는 원칙을 가지고 있다. 이것은 바로 내부통제시스템의 구축을 의미한다. 둘째, 감사실천은 위험 및 운영위험에 대한 증거를 수집하는 기술적 작업 및 문서에 대한 분석 및 평가 작업을 가지고 있다. 위험을 수집하고 점수를 부여하는 계량적, 정성적 작업들이 포함되어 있다. 따라서 감사문화를 평가하기 위해서는 첫째, 위험관리의 투명성과 독립성의 개념들이 조직의 내부통제시스템의 구축을 통하여 어떻게 구성되는 지를 살펴보고, 둘째, 위험과 불확실성을 다루는 전사적 위험관리의 기술적인 실천에 대한 분석이 필요하다.

적 신뢰가 분배되기 때문에 존재한다”고 주장한다. Power(2004)에 따르면, 감시로서의 전사적 위험관리는 “법칙에 대한 순응(rule-based compliance)”을 의미한다. 그는 이것의 문제점을 지적하면서 전사적 위험관리는 “사회적 학습(social learning)”이 되어야 한다고 주장한다. 법칙에 대한 순응으로서의 전사적 위험관리는 조직의 문화와 의사결정의 차원으로 흡수되지 못한 채 관료적 업무의 추가로서만 기능하는 것을 의미한다. 이에 따라 전사적 위험관리는 단순히 위험관리의 추가적인 기술적 수단으로만 전락하는 것이다. 이 관점은 한국에서의 전사적 위험관리에 중요한 시사점을 제시할 수 있는데, 그 이유는 한국에서 전사적 위험관리란 통합적 위기관리를 위한 IT시스템의 구축 혹은 업무의 추가로서만 이해하는 경향이 많기 때문이다.

**2) 계산문화**

전사적 위험관리의 핵심적인 작업 중의 하나는 조직이 직면한 중요 위험을 선정하는 핵심위험지표(Key Risk Indicator, KRI)를 마련하는 것이다. 이 핵심위험지표는 위험정보의 계량화를 통하여 만들어지는 데, 이 계량화 기술에는 리카드 척도, 경제적, 재정적 수치, 위험지도, 위험스코어카드, 핵심위험지표, VaR(Value at Risk) 또는 RAROC(risk adjusted rate of return on capital) 등이 있다. 이와 같은 위험정보의 계량화를 통하여 만들어지는 감사문화를 Michael Power는 계산 문화(calculative cultures)로 지칭하였다(Power, 2003; Mikes, 2005). 이 계산문화를 통하여 조직구성원들은 핵심위험지표의 계량화된 “수”에 대해 “신뢰(Poster, 1994)”를 갖게 되고 그 “수”는 조직 관리에 있어 중요한 권력이 된다. 핵심위험지표를 통한 감사 실천은 증명될 수 있는, 계량화될 수 있는, 그리고 관리될 수 있는 위험만을 관리하게 된다.

Michael Power는 계산적 문화를 계산적 실용주의(calculative pragmatism)와 계산적 이상주의(calculative idealism)로 구분한다(Power, 2003). 계산적 실용주의는 핵심위험지표와 같은 위험점수시스템을 통하여 운영위험을 평가하는 것을 말한다. 여기서 점수는 실제위험의 정도는 아니며, 관리적 우선순위가 높은 위험을 의미한다. 반면, 계산적 이상주의는 위험점수가 바로 경제적 손실비용과 등치되는 것이다. 계산적 실용주의는 관리적 감독의 목적으로 형성되는 것이며, 계산적 이상주의는 재정을 관리하는 목적에서 실천된다. 하지만 Mikes(2005: 27)는 실제로 전사적 위험관리가 작동할 때는 계산적 실용주의와 계산적 이상주의가 서로 복합적으로 일어날 수 있다고 주장한다. 즉 한 조직의 재정 부문에는 계산적 이상주의가 작동하고, 그 외의 위험 부문에서 계산적 실용주의가 나타나는 것이다.

**3. 조직위험관리의 실패에 대한 연구**

전사적 위험관리가 최근 유행을 하고 있음에도 불구하고 조직위험관리의 만병통치약이 결코 아니며, 오히려 다양한 문제점을 가질 수 있다. 전사적 위험관리의 또 하나의 연구동향은 조직위험관리의

실패에 대한 연구이다. 특히 많이 연구되는 주제는 내부통제 및 위험보고의 실패에 대한 연구이다.

**1) 내부통제 실패**

전사적 위험관리의 시작은 1995년 배어링은행 파산의 원인을 내부통제의 실패로 포착하면서 비롯되었다(Olson, et. al., 2010; Dickstein, & Flast, 2009). 이에 대한 반면교사로서 전사적 위험관리는 집행부서(집행부서와 총괄부서)와 이 부서들을 평가하는 감사부서가 철저하게 분리되어야 한다는 내부통제의 개념에 기초하고 있다. 하지만, 내부통제시스템이 구축되는 것과 그 구축된 내부통제시스템이 제대로 작동하느냐는 별개의 문제이다. 전사적 위험관리에 대한 선행 연구들은 내부통제시스템의 필요성에 초점을 두고 있으며(박수연, 2011), 구축된 내부통제시스템이 왜 다시 실패할 수 있는가에 대한 연구는 많지 않다(정대, 2010). 현재, 은행, 공공기관, 민간기업의 대부분의 조직들은 내부통제시스템이 구축되어 있다. 하지만, 몇 년 전 부산저축은행사태에서 모두가 감사부서와 집행부서간의 이원화가 제대로 이루어지지 않을 경우 내부통제시스템이 붕괴될 수 있다. 이 은행의 경우 내부감사와 은행소유주 간 인척관계로 인하여 내부감사가 실패하였다.

**2) 보고 실패**

사고 및 위기위발사건들을 조직의 CEO와 최고위험관리관에 신속하게 보고하는 것은 전사적 위험관리에서 매우 중요하다. 위험보고는 실수 및 이상현상을 의사결정을 위한 위험으로 전환시키는 역할을 한다. Etienne(2010)는 조직의 구성원들이 곤란한 사건(untoward event)에 대한 보고의 의무를 성실히 수행하는 지에 대한 연구를 수행했다. 위험보고에는 두 가지 극단적인 형태가 있을 수 있는데 지나치게 많이 위험보고를 많이 하거나, 아예 보고하지 않고 무시할 수 있다. 사건에 대한 보고규정을 어떻게 따르느냐에 대한 평가는 매우 어렵다. 왜냐하면, “보고할 만한 사건”에 대한 정의가 불확실하고, 주관적일 수 있기 때문이다. 보고할 만한 사건에 대한 정의는 조직과 구성원에 따라 매우 다르다. 감사직원 혹은 인사직원은 위기위발의 사건들을 보고하려는 반면 집행부서의 직원은 이러한 사건들을 숨기려 할 수 있다. 뿐만 아니라 위기위발의 사건들이 성공으로 간주되거나, 조직내부의 권력 다툼으로 인하여 자주 부인되고 가려진다(Etienne, 2010). 보고실패에 대한 연구는 우리나라 기업의 위험관리에 시사 하는 바가 매우 크다고 할 수 있다. 최근 한국수력원자력의 고리원전1호기의 사고 은폐가 그 한 예가 될 수 있다. 2012년 2월 9일 고리원전1호기에서 발전기 보호계전기를 시험하던 중 외부 전원 공급이 끊어졌고, 당시 비상디젤발전기마저 작동하지 않아 발전소 전원이 12분 동안이나 전원 완전 상실 사고(black out)가 발생했다. 하지만 한국수력원자력은 한 달 넘게 은폐해 오다가 2012년 3월 12일에야 보고되어 고리 원전 1호기 폐쇄 여론이 일었다(MBC뉴스).

#### IV. 결론: 전사적 위험관리의 미래연구방향

본 논문은 전사적 위험관리의 이론적 위치를 조망하고 전사적 위험관리에 대한 최근의 연구동향에 대해 살펴보았다. 최근 우리나라 민간기업과 공기업들을 중심으로 전사적 위험관리가 유행하고 있다. 회계법인 등 많은 컨설팅회사들은 전사적 위험관리기법을 기업의 위험거버넌스의 새로운 대안처럼 홍보하고 있다. 적지 않은 기업들이 높은 경비를 들여 전사적 위험관리를 위한 컴퓨터시스템을 도입하고 있다. 사실상 기업들이 전사적 위험관리를 추진하는 데는 기업의 위험관리를 개선하고자 하는 실질적인 목적 외에도 여러 장점이 있다. 우선, 전사적 위험관리의 도입은 기업의 위험관리노력을 외부에 홍보하는 데 매우 효과적이며 기업에 대한 신뢰와 명성을 증가시키는 데 도움이 된다. 더불어 기업경영자의 입장에 불 때매 매일 실시간으로 올라오는 위험신호를 컴퓨터 스크린을 통하여 지켜보는 것은 아주 매력적이다. 하지만, 우리나라의 전사적 위험관리는 관련 컴퓨터 시스템만 구비해 놓고 효과적으로 사용하지 못하고 무용지물이 될 가능성도 높은 것도 사실이다. 그 이유는 바로 한국에서의 전사적 위험관리가 제도적 도입과 조직 재설계를 넘어 위험관리를 위한 조직구성원들의 실천과 문화로 충분히 정착을 하는 데 실패할 가능성이 높기 때문이다.

이러한 전사적 위험관리의 실천의 문제점은 한국에서의 전사적 위험관리연구의 경향과도 일맥상통한다. 우선 기업들의 최근의 전사적 위험관리에 대한 수요에 비해 한국의 연구는 매우 빈약한 편이다. 특히 경험적인 연구는 매우 부족한 상황이며 컨설팅 회사들에 의해 양산된 자료들로 넘쳐나고 있다. 이러한 자료들은 전사적 위험관리의 구축 및 실행적 측면에서 도움이 될 수 있을지는 모르나, 주로 그 필요성과 효과를 홍보하기 때문에 전사적 위험관리의 한계를 지적하고 문제점을 지적하는 데 인색한 경향이 있다.

전사적 위험관리에 대한 학문적인 연구들도 주로 연역적인 분석으로 전사적 위험관리의 개념을 기업 위험관리의 정책적 설계에 적용하고자 하는 목적으로 이루지는 경향이 많다. 일부 귀납적인 사례 연구도 있으나 문헌분석을 통한 관련 제도 및 조직분석에 거치고 있으며, 심층적인 인터뷰나 참여관찰에 기초한 전사적 위험관리에 대한 경험적인 연구는 찾아보기 어렵다. 사실상 한국학계에서의 이와 같은 전사적 위험관리에 대한 경험적 연구의 빈약은 이해할 만하다. 왜냐하면 인터뷰와 참여관찰을 하기 위해서는 기업에 접근해야 하는 데 기업관계자들은 자신들의 위험관리를 중요한 정보기밀로 취급하여 공개하기를 매우 꺼려하기에 연구자가 실제로 기업내부로 들어가는 것은 매우 어렵기 때문이다.

그럼에도 불구하고 최근에 해외에서 이루어지는 전사적 위험관리연구의 동향을 한국의 학자들은 주목할 필요가 있다. 해외문헌에서 소개되고 있는 최근의 관련연구들은 전사적 위험관리에 대한 맥락적 분석과 실천(practice)으로서의 전사적 위험관리에 대한 경험적 분석을 많이 추진하고 있다(Mikes, 2009; Arena, & Azzone, 2010, 2011; Power, 2007). 따라서 전사적 위험관리 이론과 개념을 기업의 위험관리에 적용하려는 연역적인 접근을 피하는 경향이 있다. 대신 다양한 사회적, 정치적, 조직적 맥락

에서 실제 작동되고 있는 전사적 위험관리의 다양한 실천을 분석한다. 전사적 위험관리를 하나의 통일된 개념을 가진 위험관리기법으로 보는 것이 아니라, 단지 기업의 모든 위험관리를 포괄하는 “우산(umbrella)”적인 개념(Mikes, 2005, 2009; Power, 2007)으로 두고, 기업별로 전사적 위험관리가 어떻게 다양하게 실천되는 지에 대한 귀납적이며 기술적(descriptive) 접근을 추진하고 있다(Mikes, 2009, 2011; Arena, & Azzone, 2010, 2011; Power, 2007; Kim, 2013). 이와 같은 경험적 연구가 충분히 이루어지지 않으면 실제 작동되고 있는 전사적 위험관리의 성과와 문제점을 포착하기 매우 어렵다.

마지막으로 앞으로 가능할 수 있는 전사적 위험관리의 미래 연구 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 앞으로 전사적 위험관리의 이론과 실천 간의 간극에 대한 연구가 필요할 전망이다. 전사적 위험관리는 주로 COSO나 ISO표준에 의해 따라 실천이 되는 데 한국적 맥락에서 어떻게 실천이 되는 지 그 과정에서 이론과 실천간에 어떠한 간극이 발생하는 지에 대한 분석은 중요한 연구주제가 될 수 있다. 이와 관련하여 Michel Callon의 행위자 연결망이론(actor-network theory)에 기초한 수행성(performativity)의 개념을 전사적 위험관리의 연구에 적용할 수 있다(Callon, 2007). 수행성이란 정책적 실천의 이론적 배태성(embeddedness)을 의미한다(Callon, 2007). 다시 말하자면 수행성 연구란 정책이론에 따라 정치적, 정책적 실천이 어떻게 수행되는지를 고찰하는 것을 의미한다. 예를 들어 우리나라의 정책적 실험들은 해외에서 수입된 이론을 토대로 이루어지는 데 한국적 맥락에서 변형이 일어난다. 이론상으로는 참여적 민주주의에 따른 정책이 관료주의적 명령과 통제에 의해 실천되면서 민간단체의 자발적 참여를 유도하는 것이 아니라, 민간단체를 동원하는 방식으로 이루어지곤 한다(김은성, 2010). 마찬가지로 전사적 위험관리의 이론이 어떻게 수행되고 그 실천 과정에서 본래의 이론과 일치한 결과가 나타났는지 아니면 반대의 결과가 나타났는지를 살펴봄, 그 원인이 무엇인지를 분석할 수 있다. 수행성연구는 주로 경제인류학에서 활용되어 왔는데(예: Mackenzie, et. al. 2007), 전사적 위험관리의 연구에도 충분히 활용가능하다. 이를 위해 우리나라 기업에 전사적 위험관리를 설계한 컨설팅회사 전문가와 인터뷰를 하고, 그들의 이론적 설계가 전사적 위험관리의 실천 속에서 어떻게 반영되고 변형되면서 수행되는 지를 분석할 수 있다.

둘째, 전사적 위험관리의 성공과 실패의 원인에 대한 사회과학적 분석을 할 수 있다. 예컨대 내부통제 혹은 위험보고의 성공과 실패관련 미시사회적 혹은 거시 사회적 원인에 대한 분석을 할 수 있다. 우선, 내부통제실패에 대한 분석과 관련하여 경제사회학의 최근 흐름이 많은 시사점을 줄 수 있다. 이를 살펴보면, 신제도경제학은 신고전경제학이 기반하고 있는 이상화된 합리적 인간모델은 저절로 이루어지는 것이 아니며, 이를 구현하기 위해서는 제도가 필요하다는 것을 주장해 왔다(Nee, 2005). 내부통제란 바로 신제도경제학적 관점에서 볼 때 기업의 부정(malfesance)을 해결하기 위해 도입된 제도를 의미한다. 하지만, 미시사회학에 기초하고 있는 신경계사회학자인 Granovetter(2011)가 기업에서 조직구성원들 간의 개인적 상호관계가 제도보다 더 중요한 역할을 한다고 지적함으로써 신제도경제학을 비판하였다. 그의 주장을 이용하면, 한 기업에서 오랫동안 근무한 조직구성원들 간 동료의식 때문에 내부감사를 통해 기업의 부정을 해결하고자 하는 시도는 실패할 수 있다. 이처럼 내부통제의 거시

참고문헌

적 제도와 조직구성원간의 미시사회적 신뢰간의 관계에 대한 연구를 통하여 내부통제의 성공과 실패에 대한 연구를 할 수 있다.

다음, 위험보고실패의 거시적, 제도적 원인에 대해서도 분석할 수 있다. 위험보고실패에 대한 한국의 일반적인 진단은 개인 혹은 조직의 안전불감증을 그 탓으로 간주하는 경향이 있다. 하지만 위험보고실패는 조직구성원의 성과평가제도와도 매우 밀접한 연관이 있을 수 있다. 예컨대 우리나라의 많은 기업 및 공공기관들이 위험관리의 성과를 결과위주로 평가하고 안전사고가 발생할 경우 인사고과에 불이익을 주는 평가제도를 실시한다. 이러한 평가제도하에서 조직구성원은 업무관련하여 위험신호가 포착이 되더라도 우선에 보고하지 않고, 은폐할 가능성이 매우 많다. 왜냐하면 그냥 지나쳐가는 위험들이 많으며, 모든 위험이 재난으로 전환되는 것은 아니기 때문이다. 따라서 성과평가제도와 위험보고실패 간의 관계에 대한 연구를 할 수 있다.

마지막으로 불확실한 미래 위험에 대한 전사적 위험관리의 계산적 실천에 대한 연구를 할 수 있다. 이것은 전사적 위험관리와 위험사회학 또는 과학지식사회학이 결합될 수 있는 주제이다. 이를테면 핵심위험지표(Key Risk Indicator, KRI)를 설정하는 과정에서 불확실한 위험이 어떻게 다루어지는 지에 대한 연구를 할 수 있다. 위험사회학자 Luhmann(1991)이 관리적 의사결정에서 위난(danger)이 위험(risk)으로 약화된다고 주장하듯이, 위험데이터의 수집과정에서 불확실한 위험은 배제되고 관리될 수 있는 위험만 채택될 수 있다. 예컨대, 자본의 명확한 손실에 초점을 둔다면 분명한 손실과 비용만을 평가할 것이며, 예견적, 예방적 거버넌스에 초점을 둔다면 미래의 손실에 대해서도 고려할 것이다. 예상된 손실이나 예상하지 못한 손실 혹은 위기일발의 손실이나에 따라 조직의 위험관리는 달라진다 (Power, 2003). 위험의 손실과 비용을 범주화하는 과정에는 수많은 모호함이 존재하기에 조직이 어떻게 실수를 정의하느냐는 위험관리의 하나의 중요한 “의식”이 된다(Power, 1999). 전사적 위험관리는 불확실한 위험에 대한 데이터를 수집하지 않을 가능성이 있다. 전사적 위험관리는 KRI를 통하여 위험관리를 하게 되는 데 조직의 핵심위험에 해당되기 위해서는 자주 반복적으로 일어나야하고 계산가능성이 있어야 한다. 따라서 자주 일어나지 않아 불확실성이 높고, 계산하기 어려운 위험에 대해서는 전사적 위험관리가 간과하기 쉽다. KRI가 만들어지는 과정은 매우 다양하다. 국제표준에 따라 만들어질 수도 있으며, 위험관리자가 임의로 선정할 수도 있으며, 설문조사를 통해 만들어질 수도 있으며, 인터뷰와 워크숍을 통한 숙의를 통하여 만들어질 수 있다. 따라서 KRI가 만들어지는 과정에서 불확실성이 어떻게 다루어지는 지에 대한 연구가 필요하다.

앞으로 한국의 전사적 위험관리에 대한 연구는 전사적 위험관리의 개념이나 메뉴얼을 분석하는 수준을 넘어 인터뷰와 참여관찰을 통하여 전사적 위험관리 제도의 도입이 조직구성원들의 인식, 신뢰 및 상호관계, 문화, 기술적 실천을 어떻게 변화시키는 지에 대한 경험적인 분석이 필요하다. 전사적 위험관리를 위해 도입된 조직 및 제도의 거시적 사회구조와 조직구성원들의 미시적인 위험관리 행위가 어떻게 상호작용하는 지를 살펴 보면서 한국적 맥락에서 전사적 위험관리가 어떻게 실천되는 지에 대한 심층적인 연구가 앞으로 더욱 더 요구될 전망이다.

김은성. 2009. 불확실성에 대응하는 위험거버넌스: 신기술 및 신종재난을 중심으로. 서울: 법문사.

김은성. 2010. 길은 정책학: 탈실증주의 정책학 어떻게 할 것인가? 한국정책학회보. 19(4): 405-420.

도상호. 2009. 전사적 위험관리(Enterprise Risk Management)시스템. 회계정보리뷰. 14: 95-111.

박수연. 2011. 주식회사의 위험관리와 내부통제제도의 필요성 검토. 한양법학. 36: 145-168.

서완식. 2009. 내부통제와 준법감시제도. 기업법연구. 23(4): 289-330.

이용재, 김세중. 2009. 전사적 위험관리 적용사례 연구: K-water의 구축사례를 중심으로. 한국위기관리논집. 5(1): 85-101.

이상열, 표세원. 2009. 전사적 위험관리 구축방법론에 대한 연구: 철강기업 사례를 중심으로. POSRI 경영경제연구. 9(1): 5-27.

이재은. 2005. 통합위기관리시스템의 효율화 방안. 한국위기관리논집. 1(2): 25-44.

이종열, 박광국, 조경호, 김옥일. 2004. 국가위기관리 통합적 체계구축에 관한 연구. 한국사회와 행정연구. 15(2): 347-367.

정대. 2010. 주식회사의 내부통제제도에 관한 연구. 연세 글로벌 비즈니스 법학연구. 2(1): 106-161.

MBC뉴스. 2012. 3. 13. 고리 원전 1호기 전원 상실 한 달간 사고 은폐([http://imnews.imbc.com/replay/nwdesk/article/3034990\\_5780.html](http://imnews.imbc.com/replay/nwdesk/article/3034990_5780.html)).

Arena, M., M. Arnaboldi, and G. Azzone. 2010. The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organization and Society*. 35(7): 659 - 675.

Arena, M., M. Arnaboldi, and G. Azzone. 2011. Is Enterprise Risk Management Real? *Journal of Risk Research*. 14(7): 779-797.

Braithwait, J. 1982. Enforced Self-regulation: A New Strategy for Corporate Crime Control. *Michigan Law Review*. 80(7): 1466-1507.

Callon, M. 2007. *What Does It Mean to Say That Economics Is Performative?* D. Mackenzie, F. Muiesa, and L. Siu. eds. *Do Economics Make Market on the Performativity of Economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission(COSO). 2004. *COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework*.

Dickstein, I. D. & R. H. Flast. 2009. *No Excuses: A Business Process Approach to Managing Operational Risk*. Hoboken, NJ: Wiley.

Etienne, J. 2010. *Self-Reporting Untoward Events to External Controllers: Accounting for Reporting Failure by a Top-Tier Chemical Plant*. CARR Discussion Paper 66. Centre for Analysis of Risk and Regulation. London School of Economics and Political Science.

London: National Audit Office.

Fischer, F. 2000. *Citizens, Experts, and the Environment: The Politics of Local Knowledge*. Durham and London: Duke University Press.

Gunningham, N. and J. Rees. 1997. Industry Self-regulation: An Institutional Perspective. *Law and Policy*. 19(4): 363-414.

Granovetter, M. 2011. *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. M. Granovetter & R. Swedberg. eds. *The Sociology of Economic Life*. 3rd edition. Boulder, CO: Westview Press.

Hood, C. 2002. The Risk Game and the Blame Game. *Government and Opposition*. 31(1): 15-37.

Hood, C. and B. G. Peters. 2004. The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 14(3): 267-282.

Hood, C., H. Rothstein and R. Baldwin. 2001. *The Government of Risk: Understanding Risk Regulation Regimes*. Oxford: Oxford University press.

Kim, E.-S. 2013. How Did Enterprise Risk Management Appear in the Korean Public Sector? *Journal of Risk Research*. DOI:10.1080/13669877.2013.808685.

Koppenjan, J. and Klijn. H. 2004. *Managing Uncertainties in Networks: A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*. New York: Routledge.

Luhmann, N. 1991. *Risk: A Sociological Theory*. Berlin: de Gruyter.

Mackenzie, D., F. Muniesa and L. Siu. 2007. *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Mikes, A., 2005. *Enterprise Risk Management in Action*. CARR Discussion Paper 35. Centre for Analysis of Risk and Regulation. London School of Economics and Political Science. London: National Audit Office.

Mikes, A., 2009. Risk Management and Calculative Cultures. *Management Accounting Research*. 20(1): 18-40.

Mikes, A. 2011. From Counting Risk to Making Risk Count: Boundary Work in Risk Management. *Accounting, Organization and Society*. 36: 226-245.

Moynihan, D. P. 2009. The Network Governance of Crisis Response: Case Studies of Incident Command Systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 19(4): 895-915.

Nee, V. 2005. The New Institutionalisms in Economics and Sociology. N. J. Smelser & R. Swedberg. eds. *The Handbook of Economic Sociology*. 2nd. ed. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Olson, D. & D. Wu. 2010. *New Frontiers in Enterprise Risk Management*. Berlin: Springer.

Petak, W. J. 1985. Emergency Management: A Challenge for Public Administration. *Public Administration Review*. 45(1985): 3-7.

Poster, T. M. 1994. *Trust in Number: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Power, M. 1999. *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press..

Power, M. 2003. *The Invention of Operational Risk*. CARR Discussion Paper 16. Centre for Analysis of Risk and Regulation. London School of Economics and Political Science. London: National Audit Office.

Power, M. 2004. *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. London: Demos.

Power, M. 2005. Organizational Responses to Risk: the Rise of the Chief Risk Officer. B. Hutter and M. Power. eds. *Organizational Encounters with Risk*. Cambridge: Cambridge University Press.

Power, M. 2007. *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.

Provan, K. G. & P. Kenis. 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18: 229-252.

Sinclair, D. 1997. Self-regulation versus Command and Control? Beyond False Dichotomies. *Law and Policy*. 19(4): 529-559.

Weber, M., A. M. Henderson, & T. Parsons. ed. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Wise, C. R. 1990. Public Service Configuration and Public Organization: Public Organization Design in the Post-Privatization Era. *Public Administration Review*. 50(2): 141-155.

**金垠聲**: 미국 Rensselaer Polytechnic Institute에서 과학기술학 박사학위를 취득하고, 행정연구원을 거쳐 현재 경희대학교 사회학과 조교수로 재직 중이다. 최근 주요 논문으로는 “How did enterprise risk management first appear in the Korean public sector(2013)” “Technocratic precautionary principle: Korean risk governance of mad cow disease(2012)” 등이 있으며, 관심 분야는 위험, 재난, 갈등정책 및 사회학 등이다(eskim711@khu.ac.kr).

투 고 일: 2013년 05월 29일  
수 정 일: 2013년 07월 13일  
게재확정일: 2013년 07월 20일

### The Theory and Research Directions of Enterprise Risk Management

Eun Sung Kim

No adequate analysis of enterprise risk management(ERM) has been done in Korea in spite of recent growing attention of private and public enterprises. This article explores theory and research directions of ERM. It first compares bureaucracy and network governance with ERM built on new public management theory in terms of power, organizational capacity vs risk size, style and stage of risk management, trust, and science. Second, this article explores the recent trends of ERM studies such as assemblages of ERM theories and techniques in practice, audit culture, and failure of organizational risk management. Finally, stressing the importance of an inductive and descriptive approach to ERM, this article suggests future ERM studies on the performativity of ERM theories, micro-social and macro-social causes of ERM successes or failures, and the relationship between uncertainty and key risk indicators.

**Key words:** enterprise risk management, bureaucracy, governance, practice, performativity, and uncertainty.