

콜센터
노동인권보장
공동캠페인
정책토론회

서울시 120 다산콜센터 고용성격과 감정노동 문제 어떻게 볼 것인가?

일시 : 2013년 10월 22일(화) 오전 10시

장소 : 국가인권위원회 배움터

공 동 주 최

민주당 한명숙 국회의원

참여연대, 경제민주화 국민운동본부, 한국여성민우회, 민주화를 위한 교수협의회

민주노총 서울본부, 희망연대노동조합(다산콜센터지부)

콜센터 노동자 노동인권 보장을 위한 공동캠페인단

(민주노총 여성위원회, 전국사무금융노동조합연맹, 전국사무금융서비스노동조합, 공공운수노조연맹, 민간서비스연맹, 민주노총 서울본부, 희망연대노동조합, 노동건강연대, 한국여성단체연합, 성동근로자복지센터, 서울동부비정규센터, 전국비정규노동조합연대회의, 서울비정규노동조합연대회의, 한국비정규노동센터, 서울남부지역노동자권리찾기사업단 노동자의미래, 산업노동정책연구소, 비정규없는 세상만들기 네트워크, 민주당 홍영표 의원, 은수미 의원, 장하나 의원, 정의당 심상정 의원, 프레시안, 매일노동뉴스, 레디앙, 오마이뉴스)

콜센터
노동인권보장
공동캠페인
정책토론회

서울시 120 다산콜센터 고용성격과 감정노동 문제 어떻게 볼 것인가?

일시 : 2013년 10월 22일(화) 오전 10시

장소 : 국가인권위원회 배움터

공 동 주 치

민주당 한명숙 국회의원

참여연대, 경제민주화 국민운동본부, 한국여성민우회, 민주화를 위한 교수협의회
민주노총 서울본부 희망연대노동조합(다산콜센터지부)

콜센터 노동자 노동인권 보장을 위한 공동캠페인단

(민주노총 여성위원회, 전국사무금융노동조합연맹, 전국사무금융서비스노동조합, 공공운수노조연맹, 민간서비스연맹, 민주노총 서울본부, 희망연대노동조합, 노동건강연대, 한국여성단체연합, 성동근로자복지센터, 서울동부비정규센터, 전국비정규노동조합연대회의, 서울비정규노동조합연대회의, 한국비정규노동센터, 서울남부지역노동자권리찾기사업단 노동자의미래, 산업노동정책연구소, 비정규없는 세상만들기 네트워크, 민주당 홍영표 의원, 은수미 의원, 장하나 의원, 정의당 심상정 의원, 프레시안, 매일노동뉴스, 레디앙, 오마이뉴스)

● 프로그램

□ 여는 인사

- : 민주당 한명숙 국회의원
- : 콜센터 노동인권 보장을 위한 캠페인단 공동집행위원장
- : 희망연대노동조합 다산콜센터 지부장

□ 본행사

사회 - 정진주 박사 (사회건강연구소 소장)

발제

발제1. 서울시 120 다산콜센터 고용 성격 어떻게 볼 것인가?

- 민간위탁 업무성격과 고용구조 전환을 중심으로

: 김 종 진 (한국노동사회연구소 연구위원)

발제2. 서울시 120 다산콜센터 노동 성격 어떻게 볼 것인가?

- 다산콜센터 상담사 감정노동 문제를 중심으로

: 임 상 혁 (원진녹색병원 부설 노동환경연구소 소장)

토론

토론1 : 다산콜센터 지부 조합원

토론2 : 신경아 교수 (한림대 사회학과)

토론3 : 안진걸 협동사무처장 (참여연대)

토론4 : 강을영 변호사 (법무법인 한결, 민주사회를 위한 변호사모임)

질의응답 및 종합토론

서울시 120 다산콜센터 고용성격과 감정노동 문제 어떻게 볼 것인가?

자료집 순서

발제1: 서울시 120 다산콜센터 고용성격 어떻게 볼 것인가? - 민간위탁 업무 성격과 고용구조 전환을 중심으로	4
발제2: 서울시 120 다산콜센터 노동성격 어떻게 볼 것인가? - 다산콜센터 상담원 감정노동 문제를 중심으로	94
자료 : 다산콜센터 상담사들의 업무스트레스 사례 모음, 상담사들이 직접 선정한 10대 진상 민원사례	109

서울시 120 다산콜센터 고용성격 어떻게 볼 것인가?¹⁾ —민간위탁 업무성격과 고용구조 전환을 중심으로—

김 종 진, 송민지²⁾

1. 문제제기

□ 무엇이든 물어 보세요! 서울시 120 다산콜센터

- 서울시 종합민원전화인 ‘120 다산콜센터’는 서울 시민들에게 편리를 제공. 전화 버튼 ‘120’만 누르면 버스 노선과 막차 시간은 물론, 의식주 관련 생활정보까지 안내. 서울시 120 다산콜센터 표어는 ‘서울생활 행복도우미’
- 최근 L이동통신사 상담사와 한 할머니의 통화 대화 내용이 세간에 화젯거리가 된 적이 있음. 한바탕 웃을 수 있는 에피소드지만 콜센터 상담사의 직업적 비애를 드러내는 사례였음. 그렇다면 120 다산콜센터 상담사는 행복할까.

□ 콜센터 상담 업무의 노동 성격

- 우리 사회에서 콜센터 상담사(다수 여성) 업무 특성상 대면 서비스(face-to-face interaction)가 아닌 ‘목소리(voice to voice only)’로 서비스를 제공하다 보니,

-
- 1) 이 글은 서울시 120 다산콜센터 고용 및 노동성격 토론회(2013.10.22.) 목적으로 작성된 것이며, 기존 글(김종진 2013b, 김유선·김종진·유형근 외, 2012)의 수정보완하여 일부 재인용했음을 밝힘.
 - 2) 김종진(한국노동사회연구소 연구위원), 송민지(중앙대 사회학과 대학원 석사과정 수료)

업무 수행 과정에서 감정노동을 요구받을 수밖에 없음(김종진, 2013a; 박찬임·문무기·김종진 외, 2013; 이병훈·권현지 외, 2006; 신경아, 2009)

- 그런데 문제는 콜센터 상담 업무 과정 중 고객으로부터의 무리한 요구나 폭언/폭행/성희롱 등이 발생하여, 직무 만족도가 매우 낮아 소진이 높은 직종임 . 그럼에도 업무 실적이 성과에 연동되기 때문에 격심한 감정노동을 감수해야 하는 상태.
- 국내외 모두 산업구조 변화와 맞물려 ‘서비스 사회화’ (신광영·이병훈·김경희 외, 2010, 김종진, 2011 ; Frenkel et al. 1999; Herzenberg et al, 1998)가 진행되고 있으며, 이로 인한 서비스산업 내 감정노동 종사자 또한 증가. 그런데 현재 학계 내에서 감정노동 접근법과 시각은 매우 상이한 형태임.

□ 감정노동(Emotional Labor) 접근과 시각

- [표1]에서도 알 수 있듯이 사회학이나 여성학 노동연구 접근법을 제외하고 여타 학문분과는 ‘자본주의 노동과정’ 속에서 감정노동을 포착하지 않는 경향이 있음. 특히 경영 및 행정학은 직무 만족(몰입)의 측면에서 생산성을 높이기 위한 수단으로서 활용하려는 경향이 있음.

[표1] 감정노동의 학제간 각 분야에 걸친 개념/용어 사용의 접근법들

분야	용어	관심	비고
사회복지학	대리자(본인도 같은 경험 느끼는 듯) Vicarious Traumatization	관계론/윤리	
보건 및 간호학	공감 피로(동정심 감소, 거리두기) Compassion Fatigue	정신건강, 산업안전	
심리학(범죄)	대화(말) 유도 Verbal Judo	강압적 태도 지양	
사회 및 여성학	감정노동(EL)	상품화/소외/규제	표면/내면행위 문제
심리학(응용)	감정노동(EL)	치유/힐링	
경영 및 행정학	감정노동, 감정 관리 EL, Emotional Management	생산성/직무 몰입	표면행위 문제

주 : 사회학자 혹셀드와 달리 경영학 내 조직이론에서 감정노동을 감정조절이론차원에서 접근하고 있는데, 대표적으로 Grandey(2000)는 감정노동이 개인의 건강이나 조직 건강성에 영향을 미치는 과정을 ‘상황적 단서 → 감정규제 과정(표면행위, 심층행위, 감정부조화, 자발적 연기) → 장기적 결과’의 세 단계로 설명하고 있음.

- 이와 같은 상황에서 서울시 120 다산콜센터 상담사 노동환경과 조건은 어떨까. 현재 서울시 120 다산콜센터의 노동문제는 조직형태(민간위탁)와 고용형태(간접고용), 노동형태(여성, 감정, 저임금 노동)로 세 가지 차원에서 판단 가능. 특히 다산콜센터 상담사의 감정노동으로 인한 부정적 문제(감정 격차, 스트레스, 소진)를 해소하기 위한 주요 방안 중 하나는 조직과 고용구조 전환임.

□ 다산콜센터 주요 쟁점과 문제의식

- 이런 이유로 서울시 비정규직 종합대책 흐름(1차 기간제, 2차 간접고용, 3차 민간위탁)과 맞물려 민간위탁으로 운영되고 있는 다산콜센터 고용구조 및 노동의 성격 문제를 둘러싸고 학계나 노동계는 물론 서울시에서도 관심을 갖고 있는 상황임.⁴⁾
- 그렇다면 첫째, 서울시 120 다산콜센터 민간위탁이라는 고용구조는 어떤 문제점을 내포하고 있는가? 둘째, 다수가 여성노동자이면서 감정노동을 수행하고 있는 상담사에게 민간위탁은 어떤 문제점을 초래하고 있는가? 셋째, 다산콜센터 상담사의 여성노동, 감정노동, 간접고용 비정규 노동, 저임금 노동 문제를 해결하기 위한 합리적 해결방안은 무엇인가?
- 발제문은 이와 같은 문제의식을 검토하기 위해 서울시 120 다산콜센터 민간위탁으로 인한 고용구조 성격을 탐색적 차원에서 다루었음. 주된 내용은 △콜센터 일반적 상황, △다산콜센터 조직 및 고용현황(민간위탁, 간접고용), △다산콜센터 상담업무 성격(공공성, 직무 특징), △다산콜센터 노동 성격(3중 노동 : 감정노동, 여성노동, 저임금 노동)으로 구성되어 있음.

4) 서울시는 2012년 5월(1차: 기간제 계약직의 무기계약직 전환), 12월(2차 파견 및 용역직의 간접고용 전환) 두 차례 비정규직 종합대책을 발표하고 고용구조 전환을 진행하고 있음. 2013년 현재 3차(민간위탁) 대책발표를 앞두고 서울연구원에서 ‘민간위탁’과 ‘다산콜센터’ 문제로 각각의 연구용과제가 진행된 상태임.

2. 콜센터 및 다산콜센터 현황과 문제점

1) 콜센터 및 다산콜센터 노동의 성격

□ 콜센터 규모

- 현재 콜센터 상담 전문 기업 중 300인 이상 고용 업체는 약 17개이며, 총 고용 규모는 34,843명(평균 2,050명). 이중 1,000명 이상 고용 업체는 약 10개이며, 고용 규모는 31,028명(평균 3,103명), 300명 이상 고용 업체는 약 7개이며, 고용 규모는 3,815명(평균 545명) 정도로 파악(김종진, 2013).¹⁾

[표2] 콜센터 업무 유형 및 규모별 실태(단위: %)

업무 유형별 현황	인권위 실태조사	콜센터 업종현황	공공부문 현황*	사업체 규모	인권위 실태조사	콜센터 협합	공공부문 현황
인바운드 업무	46.7	29.0	대부분	1-49명	40.8	41.7	54.9
아웃바운드 업무	39.3	6.0	-	50-99명	18.8	26.9	27.5
혼합 업무	14.0	57.0	-	100-299명	13.8	23.0	9.9
* 세계현황:인바운드 49%, 아웃바운드 21%, 혼합 30%				300명 이상	13.8	8.4	7.7

자료 : 콜센터 노동인권보장 공동캠페인 정책토론회 자료집 재구성(2012)

□ 콜센터와 상담사 업무 선행연구 검토

- 기존 연구에서 서비스산업 일자리 성격의 이론적 논의 중 허젠버그 외(Herzenberg et al, 1998)는 일의 성격과 형태에 따라 긴박된 유형(콜센터, 맥도날드, 후선업무), 비합리화된 유형(간호조보원, 호텔 청소원, 보육, 단순사무), 준 자율적 유형

1) 콜센터 전문 기업 중 1,000명 이상 고용 기업은 (주)KTcs 9,571명, 효성ITX 6,219명, MPC 3,755명, (주)씨제이텔레닉스 1,000명, (주)서비스탑 2,753명, 유베이스 2,231명, (주)아인텔레서비스 1,977명, (주)그린텔 1,379명, (주)씨에스리더 1,008명, (주)위드커뮤니케이션 1,135명이며, 300명 이상 콜센터 상담원 고용 기업은 (주)씨에스원파트너 840명, (주)하이텔레서비스 699명, (주)제이에이씨 616명, 서비스에이스 500명, (주)씨에스원솔루션 450명, 한국와이앤제이케이(주) 370명, (주)에스티에스커뮤니케이션 340명(김종진, 2013, 「콜센터 노동과정과 실태」, 《노동사회》, 한국노동사회연구소).

(사무행정, 저급관리직, 영업 및 판매직), 고숙련 자율적 유형(의사, 고위 관리직, 기술 및 엔지니어링) 4가지 형태로 구분.

- 프랑켈 외(Frenkel et al, 1999)는 콜센터가 대규모로 운영되며 표준화된 거래 목적에 국한되어 있다고 주장. 물론 숙련과 통제도 고전적인 테일러주의나 공장형 조직과는 다른 방식으로 나타나고 있다고 보고 있음. 콜센터와 같은 서비스산업은 대인서비스 노동의 핵심적인 차이 중 하나로 ‘감정노동 중심성’ 인데, 이는 고전적인 육체노동과 정신노동 구분과도 다르다는 것임.

[표3] 서비스 일자리 형태와 직종 분류

성격	서비스 일자리 형태	종류
상대적 저임금 일자리	긴박된 유형 (tightly constrained work systems)	<u>콜센터</u> , 맥도날드, 후선업무 등
	비합리화된 유형 (unrationalized labor-intensive)	간호보조원, 호텔청소원, 트러킹, 보육, 단순사무 등
상대적 고임금 일자리	준 자율적 유형 (semi-autonomous)	사무행정, 저급관리직, 영업직, 판매직 등
	고숙련 자율적 유형 (high-skill autonomous)	의사, 고위 관리직, 기술직, 엔지니어링 등

자료 : Herzenberg et al(1998)에서 재구성.

- 켈러한과 톰슨(Callaghan & Thompson 2002)은 콜센터의 새로운 체계 특징 연구 결과에서 규범적(normative) 통제의 중요성을 언급. 고용주들은 채용과정에서 태도를 보며, 채용 후에는 적절한 사회성을 규정하고 형성. 콜센터 노동과정은 ‘높은 수준의 몰입’ 과 ‘낮은 수준의 재량권’ 이라는 독특한 혼합(혼종 노동과정)에 기반. 이 두 측면 사이에서 나타나는 긴장을 완화하기 위해 다양한 인적자원관리 실천(*한국은 힐링Healing)들이 동원되고 있음.²⁾

2) 선진 유럽은 자본의 이윤추구 전략으로 ‘콜센터 역외화(off-shoring) 전략’ 이 진행되고 있고, 이와 같은 고몰입-저재량권 모델에 유리하다는 주장을 제기하기도 함. 예를 들어 인도와 같은 지역으로 콜센터 사업을 이전함으로써 훨씬 값싸고 질 좋은 노동력을 활용할 수 있다는 주장임.

- 실제 자본주의 사회에서 상담 업무는 서비스산업 특성과 기업 조직 고용전략을 반영하듯 여성이 80% 정도 차지하고 있음. 콜센터는 외국에서도 저임금 여성 일자리로 성별 고착화 현상 확인되고 있는 업무/직종 중 하나. [표4]에서 확인 할 수 있지만, 주요 금융기관과 전문 콜센터 성별 분포를 보면, 거의 대부분 여성으로 운영. 일부 기업은 여성이 100%인 곳(라이나생명)도 있고, 전문 콜센터 업체인 KTcs, 효성ITX도 여성이 80.2%에서 86.4% 내외를 차지.

[표4] 주요 금융기관과 전문업체 상담원 성별 규모(2012)

보험 상담사	전체	여성	남성	주요 전문업체	전체	여성	남성
동양생명	2,125	1,218	907	KTcs	8,634	7,367	1,267
흥국생명	740	571	169	KTIS	9,300	7,459	1,841
라이나생명	4,700	4,700	-	효성 ITX	5,989	5,016	973
하이카다이렉트	488	403	85	MPC	3,755	-	-

주 : 1) LG 파워콤 자회사 운영 : ‘LG휴넷’ (약 1천명), LG U플러스(3천명)로 지역을 나눠 맡고 있음 (서울, 부산, 전주 등 지역별 운영), KTcs와 KTIS는 KT에서 분사한 자회사로 서로 권역(지역)을 나눠 맡고 있음.
 2) 정부 기관 중 국민권익위원회 콜센터 위탁은 KTIS·MPC 2개 업체가 나눠 맡고 있음.

[표5] 서울시 120다산콜센터 종사자 인구사회적 특징

구분		인원(524명)	비율(%)
근속기간	1년 이하	137	26.1
	1-2년	158	30.2
	2-3년	163	31.1
	3년 이상	66	12.6
성별	남	65	12.4
	여	459	87.6
연령대	20대	173	33.0
	30대	277	52.8
	40대	69	13.2
	50대 이상	5	1.0
학력	고졸	200	38.2
	대졸	321	61.2
	대학원졸	3	0.6
장애인	인원	9(12)	2.3

- [표5]에서 알 수 있듯이 서울시 120 다산콜센터 여성 비율 또한 87.6%로 매우 많은 상태. 서울시 다산콜센터 민간위탁(3개) 업체 524명 중 여성은 458명(남성 66명, KTCS 167명 상담사 158명, 효성ITX 175명-상담사 168명, MPC 182명-상담사 178명)을 고용하고 있음.
- 한편 지난 20-30년간 신자유주의 확산으로 산업과 개별 기업에 성과주의 경영전략(신경영전략, 신인사제도)이 수용되면서, 개별 작업조직에 도입된 팀제도(team)는 자동차 공장으로부터 시작되어 서비스 분야까지 확대되고 현재는 콜센터까지 확산 추세.
- 멀홀랜드(Mulholland, 2002)는 서비스(콜센터, 소매업 등) 분야에 테일러적인 작업 구조와 생산성을 강요하는 일본식 팀(lean team) 제도가 도입되었고, 팀제를 통해 팀원들의 자율성, 의사결정, 기술 및 지식의 공유와 문제해결능력이 유의미하지 않다고 주장. 그 이유는 팀간 노동과정은 분리되어 있고 팀 구성원간의 상호작용은 거의 이뤄지지 않기 때문이라는 것임.
- 선행연구 함의는 실제 업무를 수행하는 팀이 최소 인원으로 최대의 효율을 뽑아내는 기업 핵심으로 기존 직원들을 재조직하기 때문임. 작업장 노동과정은 테일러방식을 따르며 미숙련, 반숙련 노동자에게 하루에 부과하는 업무를 할당하고 수행하도록 하며, 팀 리더(팀장)에게는 감시와 감독을 겸하도록 하여 일종의 완충작용이 가능하도록 팀간 업무를 교환해 최소 인원 유지.
- 이런 이유로 멀홀랜드(Mulholland, 2002)는 서비스산업의 린 생산방식에서 노동자가 더 이상 회사에 헌신 할 이유가 없다며 작업방식을 변화하고 약해진 노조를 조직해 사용자에게 저항해야 한다고 주장. 새로운 린 생산방식하의 팀제(lean team)는 노동의 유연성을 활용하고 생산성 증가를 위해 작업 속도를 조정해 노동자를 더 잘 관리하는 것이 목적이기 때문이라는 것임.
- 결국 주요 선진 나라와 마찬가지로 우리나라 또한 콜센터 상담업무는 상대적 저임금의 긴박된 유형으로 구획되어 지고 있는 것임. 예를 들어 주요 서비스산업의 다양한 업종/직군/직종에서 왜 ‘남성-관리자-고기술-정규직-장기근속-고임금-승

리자 모델’ (모델1)이 아니라, ‘여성-서비스직/판매직-저기술-비정규직-단시간
숙-저임금-패배자 모델’ (모델2)로 확산되고 있는지 고민 필요.

[그림1] 서비스산업과 여성 노동시장 참여여 모형



주 : 1) 경제상황과 정부 정책은 외적요인(Exogenous Factor)으로 이념형의 하나로 제시했을 뿐 시기와 상황에 따라 다를 수 있음.

2) 서비스산업은 학계에서 주로 사용되고 있는 하위 업종 4개(생산자서비스, 유통서비스, 개인서비스, 사회서비스)를 시준으로 대표 여성 저임금 비정규직 직종을 예시한 것임.

- 때문에 우리 사회에서 모범 사용자의 역할을 다해야할 공공부문에서조차 과연 “서비스 여성 노동의 일자리가 ‘막장’ (dead-end job) 일자리로 자리 잡는 규정은 누가 결정하고 있는가?” 라는 질문을 던져야 할 시기임. 이런 이유로 서울시 120 다산콜센터 민간위탁과 여성, 감정노동 문제를 어떻게 볼 것인지 정부, 학계, 노동계는 물론 시민사회진영에서 개별 사업장 차원이 아닌 서비스 일자리차원에서 머리를 맞대고 함께 논의해야할 의제로 볼 수 있음.

2) 공공부문 민간위탁과 고용관계

(1) 공공성과 공공부문 민간위탁

□ 공공부문 민간위탁 증가 요인

- IMF 구제금융 이후 비정규직 증가는 실업 및 양극화를 초래했고, 정부와 노동계 모두 고용 및 일자리 문제가 주요 핵심 사안으로 제기. 특히 비정규직 문제 해결 주체로서 공공부문 역할 중요하게 인식. 이는 정부가 모범사용자로서 ‘좋은 일자리’

(양질의 일자리, decent work)를 창출해야 한다는 것임.

- 지난 15년간 공공부문 선진화 정책으로 인해 민간위탁과 비정규직 고용이 증가했음. 이는 공공부문 경영합리화(성과주의 경영전략 도입: BSC 성과균형지표, ABC원가회계 프로그램, MBO 목표관리제 및 평가, 총액인건비제 등의 다양한 프로그램) 정책이 무차별하게 도입되었기 때문임.
- 서울시는 2012년 기준으로 직접고용 비정규직(약 2천9백여명)에 비해 간접고용 비정규직(약 6천2백여명)이 2배 정도 많고, 민간위탁 고용 규모는 그보다 2배나 많은 약 12,539명 정도로 파악(*서울시 민간위탁 세부 내용은 ‘부록’을 참조할 것). 2013년 서울시 민간위탁은 342개인데 [그림2]에서도 알 수 있듯이 IMF 구제금융 시기부터 증가 추세를 보이다가 이명박, 오세훈 전임 시장 시절 대폭 증가했으며, 박원순 시장 시기에는 감소 확인.

[그림2] 서울시 민간위탁 현황 추이 : 1975-2012



주 : 서울시 민간위탁은 2012년 6월 조사 당시 382개(1만7천명)이었으나, 서울시 조직담당 부서에서 민간위탁 중 도급 용역 성격의 업무 및 기타 재조정을 통해 2013년 8월 기준으로 민간위탁은 343개(12,539명)으로 발표

□ ‘공공부문’ 과 ‘공공성’ 정의 및 개념³⁾

- 서울시 120 다산콜센터 민간위탁 문제는 먼저 공공부문에 대한 논의가 필요한 상황. 공공부문은 국가(중앙정부, 지방정부)의 사회적 역할과 기능에 대한 논의 그 자

3) 현재 정부 관계부처의 공공부문 비정규직 대책에서 다루는 영역은 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관(중앙 공기업, 지방 공기업), 교육 4개 영역임.

체라고도 할 수 있음. 사실 공공부문과 민간부문의 구분이 분명하게 나누기는 쉽지 않은 상황. 특히 ‘공적인 것’ (publicness)과 ‘사적인 것’ (privateness)의 구분은 단일차원적인 것이라기보다는 다차원적임.⁴⁾

- 윈치(Winch, 1989)는 공공부문을 “정부 및 그 보호 하에서, 공적 소유의 정부 기관이나 공공기금이 재원의 큰 부분을 차지하는 정부기관에 의해서, 또는 정부기관에 의해 규제되는 민간 기업에 의해서 시민을 위한 재화와 서비스가 생산되는 활동이 이루어지는 영역”으로 정의.⁵⁾ 한편 페리 외(Perry & Rainey, 1988)는 공공조직과 민간조직의 구분은 공익, 공공재와 시장 실패, 소유권이나 재원을 기준으로 하는 세 가지 판단 기준이 가능하다고 보고 있음.⁶⁾
- 이러한 내용을 유추하면 공공성을 기준으로 볼 때 공공재산과 사유재산의 구분은 △공간, △장소, △자원에 대한 접근의 문제로 분명하게 적용될 수 있음. 예를 들면 어떤 사람이 서울시의 직간접적인 권한에 의거하여 신설동 다산콜센터 건물에 대한 접근할 권한을 갖는 경우 대리의 문제이고, 이해관계 차원에서 볼 때 누구(민간 기업, 서울시 공무원, 서울 시민 중 누구)의 이익을 위해서 접근하고 있는가로 판단할 필요가 있음.⁷⁾

4) 공공성과 관련하여 벤(Benn, 1983)은 공적인 것과 사적인 것의 구분으로 접근(access), 대리행위(agency), 이해관계(interest) 등 세 차원에 걸쳐서 이루어진다고 보고 있음. 이때 접근은 다시 △공간에 대한 물리적 접근과 활동이나 교제에의 접근, △정보에의 접근이나 자원에 대한 접근으로 구분하고 있음.

5) 이때 민간부문과 공공부문 차이는 공공부문에서는 정치인이나 또는 직간접적으로 그들에 의해 임명된 인사들에 의해서 경영상의 결정이 이루어지고, 소비자가 직접 그 요금을 지불하지 않아도 또는 정부에 의해서 직간접적으로 결정된 재정 목표를 달성하기 위해 책정된 가격으로 재화와 서비스가 공급된다고 하는 점에 있음.

6) 이 3가지 기준은 첫째, 공익(public interest)을 기준으로 삼는 것은 제 조직들은 조직운영의 수혜자가 일반 대중인 공공조직과 조직의 소유자가 수혜자인 사업체 조직으로 구분하는 것. 둘째, 공공재와 시장의 실패 문제를 기준으로 삼는 것은 공공재와 시장의 실패 문제는 공공 관료조직 존재 이유이나 비공공재를 생산하는 경우도 있음. 셋째는 소유권이나 재원을 기준으로 삼는 것은 공기업, 정부 하청기업, 또는 공익사업체들과 같이 소유권이나 재원이 혼재되어 있는 경우에는 경계를 설정하기 쉽지 않은 상황이라는 것임.

7) 재산문제(property)는 다차원적이기 때문에 특정한 재산이 공적인 것인지 사적인 것

- 결국 앞의 내용을 종합하면 공공부문은 민간부문과 달리 공익(공공성)을 위해 존재하는 사회 영역으로 규정되는 것임. 따라서 서울시 120 다산콜센터 고용구조 논의 쟁점인 업무 특징은 ‘공공성’ 문제와 관련하여 민간위탁 업무 성격을 판단해야 함.
- 예를 들면 서울시 120 다산콜센터가 민간위탁으로 운영되고 있는 서초종합복지관과 달리, 콜센터 건물과 자원이 서울시 건물을 활용할 뿐 아니라 직간접적으로 서울시민의 궁극적인 이익에 봉사하는 것(공익적 행위)이며, 시민 상담 업무의 정보 제공과 접근 등의 행위가 서울시로부터 제공 받고 있다는 묵시적 고용관계(노무도급/하청/용역근로) 성격이 타 민간위탁과의 차이임.

□ 민간위탁(contracting-out) 개념적 정의

- 민간위탁은 ‘이론적 개념’ 과 ‘제도적 개념’ 으로 구분되는데, 이 글에서는 아래와 같이 민간위탁의 제도적 정의를 채택하여 사용하며, 민간위탁은 통상적인 고용 형태 논의에서 간접고용의 포괄적 형태로 구분하여 논의되고 있음.⁸⁾
- 첫째, 민간위탁의 이론적 개념. 넓은 의미에서 ‘활동이나 자산에 있어 정부부문의 축소 또는 민간부문 역할 증대’ 로 정의할 수 있는 사유화/민영화(privatization)의 일 유형. 특히 민간위탁은 민영화 유형 중 ‘서비스 공급에 대한 책임은 여전히 정부가 보유한 채 생산 기능만을 민간부문으로 이전’ 하는 행위 중 하나.
- 또한 민간위탁은 공공서비스의 전달방식의 일 유형으로 개념 정의할 수도 있음. 이 경우 민간위탁은 ‘정부가 직접 제공하던 공공서비스를 계약을 통해 민간에게 생산·공급하게 하는 방식’ 으로 정의할 수 있음. 이는 서비스의 공급결정과 재정부담은 정부가 담당한 채 서비스 생산만 민간이 담당하는 방식.

인지를 구분하기가 쉽지 않음. 또한 재산은 소유권 문제와 복잡하게 얽혀있기 때문에 그것의 처분이나 통제에 있어서 공적인 대리행위와 사적인 대리행위를 수많은 방식으로 구분할 수 있음. 결국 공공부문과 민간부문을 구분하는 것이 복잡한 것은 그것이 다차원적인 문제일 뿐만 아니라 연구자들마다 서로 다른 기준들을 적용하여 공공부문과 민간부문을 구분하고 있는 것과도 관련되어 있음.

8) 서울시 간접고용 및 민간위탁 현황과 실태는 김유선·김종진·유형근 외. 2013, 『서울시 ‘좋은 일자리’ 만들기 기본방안 연구』, 서울시)의 글을 참조할 것.

- 물론 아웃소싱(outsourcing)은 행정기관이 필요로 하는 재화나 서비스를 외부에서 조달하는 행위로 부를 수 있음. 민간위탁은 그 중에서 「정부조직법」이나 「행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정」 등의 법령상 규정된 대상 기능에 특정된 아웃소싱에 해당.⁹⁾
- 둘째, 민간위탁의 제도적 개념. 공공서비스의 전달방식 성격에 기초하여 광의와 협의로 구분하여 정의.¹⁰⁾ 먼저, 광의의 민간위탁은 ‘정부가 행정기관을 통해 직접 제공하던 공공서비스를 해당 사무나 서비스의 관할 책임은 정부가 가지고 있으면서 민간기업 등 외부기관을 선정하여 정부를 대신하여 공공서비스를 제공토록 하고 그에 대한 대가를 지불하는 방식’ → 「정부조직법」 상의 ‘위탁’ 까지 민간위탁 개념에 포함하고 있음.
- 다음으로, 협의의 민간위탁은 ‘정부가 직접 생산하여 제공하던 공공서비스를 민간기업과 계약을 통해 민간으로 하여금 제공토록 하는 방식’ → 「정부조직법」 상의 ‘위탁’ 을 제외한 ‘협의의’ 민간위탁 개념. 행정자치부(현재 안행부)의 이러한 개념 정의는 정부기관 특히, 산하기관에의 위탁을 민간위탁의 개념범위에 포함시켜 민간위탁을 파악하고 있음을 의미.

민간위탁(광의) = 민간위탁(협의) + 위탁

① 민간위탁(협의)

- 법률에 규정된 서울특별시장이 전달해야 하는 공공서비스 중 일부를 지방자치단체가 아닌 민간부문(법인·단체·개인 등)과의 계약을 통해 민간으로 하여금 제공토록 하는 방식

② 위탁

- 법률에 규정된 서울특별시장이 전달해야 하는 공공서비스 중 일부를 산하기관(투자출연기관 등)에 맡겨 시장을 대신하여 전달하게 하는 방식

9) 아웃소싱은 원래 민간부문에서 사용되던 개념으로 특정 기관 또는 조직이 내부적으로 필요로 하는 특정 재화나 서비스를 직접 생산하지 않고 외부로부터 구매하는 방식을 의미.

10) 행정자치부. 2004 『민간위탁 실무편람』, 행정자치부.

(2) 서울시 120 다산 콜센터 민간위탁의 간접고용

□ 서울시 120 다산콜센터 업무 민간위탁

- 서울시 120 다산콜센터처럼 우리나라 공공부문 콜센터 대부분은 외주 형태인 민간 위탁(도급)으로 운영되고 있는데, 전체 7,639개 중 직영은 15.7%(1,199개)에 불과하고, 대부분 비직영인 민간위탁(84.3%, 6,440개)으로 운영되고 있음. 국내 주요 공공 및 민간 콜센터 업무는 KTcs, 효성ITX, MPC 등 종사자 규모가 5천명에서 1만명 정도의 대기업에서 운영.
- 공공부문 콜센터 외주화 현황을 보면, 중앙부처 69.4%(1,295개 중 직영 397개 30.6%, 외주 898개 69.4%), 지자체 98.9%(875개 중 직영 10개 1.1%, 외주 865개 98.9%), 공공기관 85.5%(5,469개 중 직영 792개 14.5%, 아웃소싱 4,677개 85.5%)로 지자체와 공공기관의 간접고용 활용 비중이 높음(기획재정부 한국정보통신연구원 2010 재인용).

□ 서울시 120 다산콜센터 간접고용 문제

- 간접고용은 일반적으로 도급계약(용역, 위탁, 아웃소싱, 민간위탁 등의 용어로 사용)의 성격을 띠면서, 업무 수행 장소는 원청사(사용사업주)의 사업장 소재지에서 이루어지는 형태. 즉, “타인이 고용한 노동자를 자신의 사업장에서 자신의 사업을 위하여 직접적으로 편입시키거나 결합시켜 사용 또는 이용하는 형태로 그 노동자에 대해 그 자신이 직접적인 지휘감독을 하지 않는 경우” 의미.¹¹⁾
- 그렇다면 서울시 120 다산콜센터는 노동시장이론으로 볼 때 서울시 공공부문 비정규직인가? 민간업체(ktcs, 효성ITX, MPC) 정규직인가? 보수적 판단의 경향은 노동시장 고용관계 형태로만 판단할 경우 근로계약 체결은 개별 민간업체와 근로계약을 체결한 정규직임. 하지만 그간 노동시장이론과 상황을 볼 때 고용주체, 사용자

11) 사실 간접고용과 관련된 용어는 외주, 용역, 도급, 파견, 아웃소싱, 민간위탁 등 매우 다양하게 사용. 간접고용은 이런 것들을 포괄하기 위하여 노동현장 또는 실무에서 관용적으로 사용하는 용어. 이런 이유로 학계에서는 간접고용을 넓은 의미(광의)와 좁은 의미(협의) 차원에서 연구조사 대상과 범위에 따라 한정하여 사용되고 있음.

체, 근무장소, 업무내용, 법률관계 등 종합적으로 고려하면 간접고용 비정규직으로 봐야 함.

- 특히 서울시 120 다산콜센터는 3개 민간업체와 △도급계약 체결(민간위탁, 노무도급 성격), △근로 장소 및 업무 기자제 제공(서울시 신설동, 서울시 제공, 서울시 실무협의 논의), △업무 지시감독 및 평가(3개 업체 평가, 모니터링, 시정 및 구정 등 업무 정보 제공, 일상적 회의 및 보완 요구 등), △유사 업무 수행 고용형태 규정(서울시 주요 기관 조직 내 상담 업무 고용관계-사내하청 성격의 용역 근로, 파견근로 수행) 등을 볼 때 간접고용 비정규직임.

<참조1> 서울시 간접고용 및 민간위탁 분류와 기준 유형별 구분 의견

	공공영역		민간영역
	직접고용 비정규직	간접고용 비정규직	민간위탁
고용주체	공공기관	민간업체	민간업체
사용주체	공공기관	공공기관	민간업체
근무장소	공공기관 사업장	공공기관 사업장	수탁기관 책임시설 [* 다산 → 서울시 사업장기]
업무내용	행정사무	청소, 경비, 시설관리 등	행정사무 (복지시설 등 운영)
법률관계	직접 고용관계	도급	도급, 위임

<참조2> 서울시 120 다산콜센터 운영비 예산 현황(단위 : 천원)

항목	2012	2011	2010	2009	2008
120다산콜센터운영	19,646,639	19,646,387	19,110,769	7,430,117	5,431,619
민간위탁금	19,623,639	19,621,387	19,054,401	6,734,807	4,841,621
위탁수수료	19,102,460	19,195,957	18,068,201	6,184,807	4,291,621

- 주 : 1) 총 사업비 224억원, 다산콜센터운영비 196억원[운영비 196억 대부분 민간위탁금 배정]
 2) (운영비 23백만원) 콜센터운영위원회 수당, 민원처리 착오안내 보상금, 다산콜센터 운영업무 추진비 등
 3) (위탁수수료 191억원) 인건비, 초과근무수당, 예비상담원, 성과급, 부가가치세 등

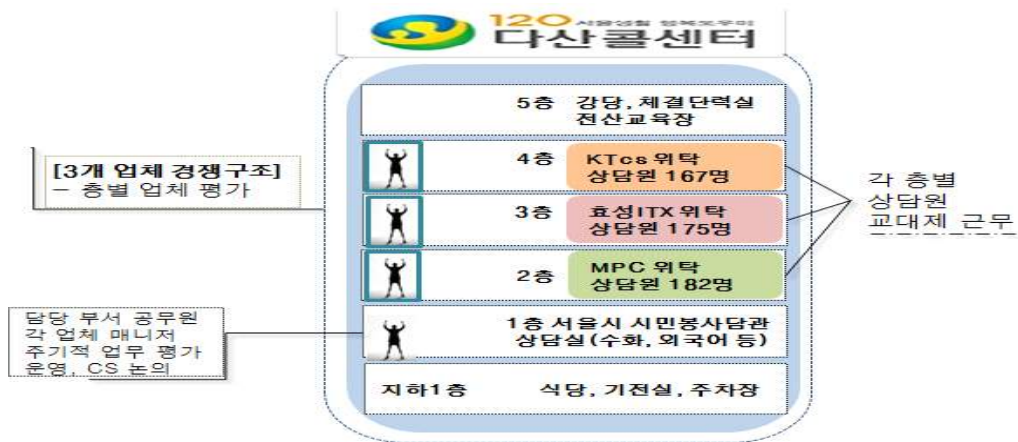
3. 서울시 120 다산콜센터 조직, 고용, 업무

1) 서울시 120 다산콜센터 조직 현황

□ 다산콜센터 조직 현황

- 다산콜센터는 서울시 시민봉사담당관에서 민간 3개 업체에 위탁(간접고용). 위탁 업체는 ‘일반 관리’ (교육, 상담, 사무 24명)와 ‘상담’ (500명) 업무 담당 직원(정규직)으로 운영. 다산콜센터 위탁업체 3곳의 계약기간(2년)과 운영형태 및 방식(평가, 시행) 모두 서울시 조례에 근거하여 운영.¹²⁾

[그림3] 서울시 120 다산콜센터 상담사 배치와 위탁업체 구분



□ 다산콜센터 상담 조직 특성

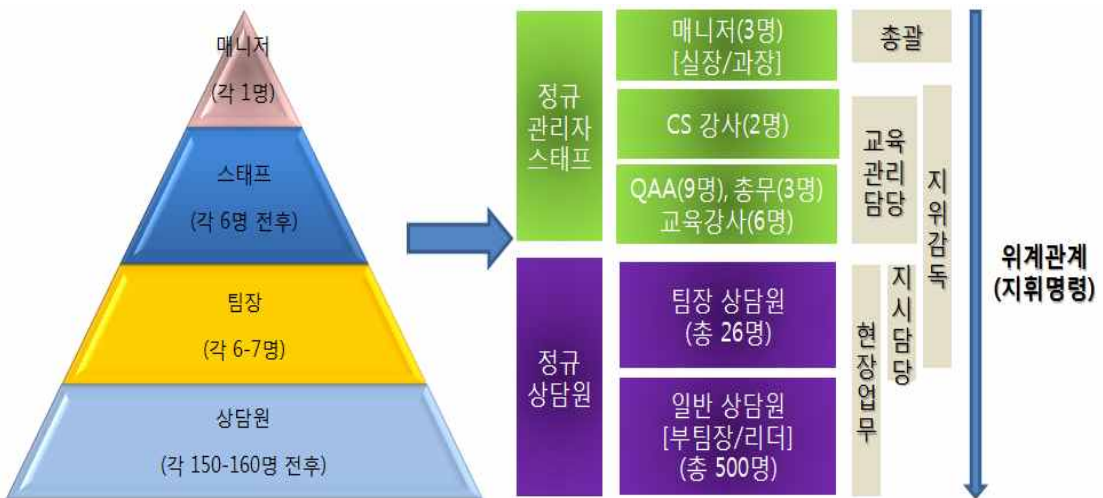
- 서울시 120 다산콜센터 2007년 시행시기부터 민간위탁업체가 상담 업무를 수행 (‘시’ 차원에서 간접고용)하고 있음. 내부 구성원은 관리 업무 담당 매니저(실장,

12) 서울시는 「서울특별시 120다산콜센터 설치 및 운영 조례」 제13조(위탁운영)에서 민간위탁의 근거를 마련하고 있음. 이 조항에서 서울시장은 “콜센터 설치 준비단계인 통합 ARS시스템 운영을 포함하여 콜센터의 효율적인 관리·운영을 위해 위탁운영할 수 있다.” 그리고 14조(준용규정)에서는 ‘이 조례에 정하지 아니한 사항에 대하여는 「서울특별시 행정사무의 민간위탁에 관한 조례」의 규정을 준용하도록 하고 있음. 구체적으로 콜센터 업무를 민간에 위탁하기 위한 조치는 「민원콜센터 민간위탁운영 추진 계획」 (행정1부시장방침 제570호, ’06.12.28.)으로 구체화했음.

과장), 강사(CS, 교육), 상담사가 있음. 상담사는 ‘일반 상담사-부팀장(리더)-팀장’ 으로 구분 가능하며, 주로 경력과 실적이 연동된 내부 경력사다리 형태.

- 다산콜센터 상담사 업무상 지휘명령과 일상적인 지시 감독은 ‘팀장’ 으로부터 진행됨. 팀장은 시민과의 응대 과정이나 불만처리부터 개별적 근로관계(휴일휴가, 조퇴 등)까지 포괄적인 지휘명령을 행하고 있음. 이는 일반 기업 조직의 중간관리자급 이상의 역할까지 부여하는 것인데, 사실상 실제 작업장에서 팀장 역할에 따라 조직 분위기와 만족도에 큰 영향을 미치는 상황임.

[그림4] 서울시 120 다산콜센터 지휘명령 및 위계관계



주 : QAA(콜센터 통화품질 관리자)는 상담원 모니터링, 자료 및 교육준기, 강의 등 담당자.

- 하지만 노동조합 설립 이전의 다산콜센터 조직 운영(민간위탁, 고용관계) 문제는 아래 사례에서도 알 수 있지만, 내부 조직의 불합리한 지휘명령과 근로기준법 위반 성격의 부당노동행위가 만연되어 나타난 직장생활 불만족과 퇴직요인의 원인 중 하나로 자리 잡은 것임.

[사례1] 다산콜센터 업무상 위계관계와 통제 문제 - 지휘명령

다산콜센터 2년차 근무 상담사 사례

무조건 큰 소리 내며 말이 안 통하는 민원인과 통화중인데 실시간으로 상담사의 꼴을 들으며 쪽지로 어떻게 말하라는 팀장에게서 받아 응대했으나 민원인은 수긍하지 않았습니다. 결국 민원인은 팀장을 바꾸라며 큰소리가 나왔고 보류를 걸고 연결 시도하려 하자 중간에 전화를 끊으려 한다며 더 크게 화를 내는 민원인. 팀장이 시키는 대로 말했는데 오히려 민원인의 말을 듣지 않았다고 팀장은 내 탓이라고 합니다. 아니 왜 내 탓인가? 팀장은 팀원들에게 도움이 되지 않는다. 오히려 민원을 만들었는데 상담사의 응대를 탓하다니. 팀장 팀원을 보호하기보다는 무시하는 팀장.

[사례2] 다산콜센터 업무상 위계관계와 통제 문제 - 연차사용 규제

다산콜센터 1년차 상담사 사례

인원부족으로 연차를 다른 팀원과 겹치도록 쓸 수 없고, 월요일과 금요일에는 되도록 연차 사용을 하지 않도록 눈치를 줍니다. 휴가로 인해 탄력근무 조정이 필요 할 시에 팀 내에서 상담사끼리 조정 해야 하는 불편도 있습니다. 휴가를 당해까지 모두 써야 하는데 원하는 날짜에 쓰지도 못하고 쓴다하더라, 눈치를 봐야 하고 하루 종일 민원인들에게 받는 스트레스를 내 맘대로 쉬지 못하는 휴가는 도대체 휴가인지, 그냥 하루 쉬라며 주는 그런 느낌입니다.

- 특히 다산콜센터 상담사 이직 요인은 낮은 임금에도 불구하고 노동강도가 높을 뿐 아니라 법에서 정한 휴일휴가조차 자유롭게 사용할 수 없는 상황이기 때문임. 실제로 다산콜센터에 노동조합이 건설되기 이전에는 화장실조차 자유롭게 다녀올 수 없었고, 연차휴가도 원하는 날 사용하지 못하는 상황이었음.

[사례3] 다산콜센터 업무상 위계관계와 통제 문제 - 병가(조퇴) 사용 규제

다산콜센터 5년차 근무 상담사 사례

몇 년 전 너무 심하게 아파서 휴게실에 잠시 누워 있었는데 팀장이 휴게실로 와서 전화 받으라고 하여, 꼴을 받는데 너무 힘들어서 의자에 엎드려 있다가 1콜 받다가 엎드려 있기를 반복하면서 퇴근시간까지 있다가 다시 택시를 불러서 병원에 들렀다가 집에 가서 쉬는데 약을 먹고도 밤새 계속 토하여 다음날 입원을 하려고 회사에 가족이 전화해서 상황설명하고 못나간다고 하니 본인이 왜 전화를 못하냐고 하면서 신경질내서 가족도 너무 기가 막혀했습니다. 다행히 병원에서 약 먹고 조치해주어 입원까지는 안 했지만 조퇴를 시켜주지 않았습니다.

- 이를 반영하듯 다산콜센터 상담사는 약 6주 정도 교육을 받고 업무에 배치될 수 있는 상황인데, 업무가 힘들다 보니 3개월 이전에 퇴하는 비율 높음. 아래 [표6]에서 알 수 있듯이 지난 2011년 기준으로 상담사 평균 퇴사율은 3.9%로 월 평균 7.5명 정도 퇴사하고 있었음. 그나마 지난 2012년 하반기 노조 건설 이후 상대적으로 노동조건이 개선되어, 2013년 현재 월 평균 최고 4%였던 퇴사율은 다소 감소(월 1.5% 미만)한 상황.

[표6] 서울시 120 다산콜센터 A민간위탁업체 상담사 퇴사자 현황(2011)

구분	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	누적
총원	179	179	177	177	179	179	183	188	188	188	188	188	2,193
퇴사인원	7	7	5	7	7	5	7	14	7	9	9	6	90
퇴사율	3.9%	3.9%	2.8%	4.0%	3.9%	2.8%	3.8%	7.4%	3.7%	4.8%	4.8%	3.2%	4.1%

자료 : 콜센터 노동인권보장 공동캠페인 정책토론회 자료집 재인용(2012)

- 다산콜센터 상담사의 노동시장 특징 중 하나는 유사 서비스 직종에 비해 동종업무 경력과 근속기간이 짧고, 이직 회수가 상대적으로 많다는 것임. 이것은 여성노동자의 신규 노동시장 참여 직종임을 반영하기도 하지만, 열악한 노동조건으로 장기간 속 비율이 낮다는 의미도 포함하고 있음([표7]).

[표7] 주요 서비스직 노동시장 특징(2013.9)

업무 직종	성별	연령	근속기간	동종업무 경력	이직 회수
백화점/면세점 잡화 판매직	남성	29.3	4.0	5.7	1.0
	여성	30.5	6.6	8.5	1.2
	계	30.4	6.5	8.3	1.2
카지노 딜러	남성	32.2	5.0	6.0	0.7
	여성	30.3	5.8	7.0	0.7
	계	31.1	5.5	6.6	0.7
철도/지하철 승무원	남성	42.2	12.6	13.7	0.6
	여성	35.5	7.5	9.4	0.7
	계	40.6	11.5	12.7	0.6
철도 객실 승무원	남성	46.2	10.9	18.8	2.1
	여성	38.7	7.3	16.1	3.0
	계	45.5	10.6	18.6	2.1

병원 간호사/조무사	여성	27.5	4.7	5.2	0.2
	계	27.5	4.7	5.2	0.2
콜센터 상담사(다산)	남성	35.7	5.1	5.8	0.6
	여성	35.9	4.4	5.5	1.4
	계	35.9	4.4	5.5	1.3
콜센터 텔레마케터	남성	35.7	4.3	5.4	1.0
	여성	36.7	6.2	8.1	1.6
	계	36.6	6.0	7.9	1.5
전체	남성	39.3	9.9	11.7	0.8
	여성	32.1	5.9	7.4	1.0
	계	34.9	7.5	9.1	0.9

2) 서울시 120 다산콜센터 작업 및 직무 특징

(1) 다산콜센터 상담사 업무 특징

□ 서비스산업 서비스 및 감정노동 업무 특징

- 일반적으로 서비스노동 업무 특성은 △대면서비스 상호작용, △정보전달의 응대(목소리), △상호간 신뢰 쌓기, △불신의 환경, △피해자로서 고객, △가해자로서 고객, △짧은 시간 만남, △오랜 기간 관계, △종료/ 마감 부재 9가지 기준 지표를 놓고 업무 성격 파악 가능([표8]).
- 다산콜센터 상담사 업무는 감정노동이면서 동시에 민간분야와 대비되는 공공부문 업무라는 이중적 특징이 있음. 먼저, 상담사 업무는 감정노동이나 목소리(voice)를 통한 서비스 업무 수행이기에 일반 대면서비스 감정노동과는 또 다른 차이가 있음.¹³⁾
- 그런데 같은 공공부문 상담 업무라고 하더라도 ‘119 call’ 과 차이는 “가해자로서 고객을 접하는 업무인가?” 아니면 “피해자로서의 고객을 접하는 업무인가?”

13) 그런데 2008년 3월부터 다산콜센터 상담 업무 중 홀몸 어르신에게 주 1회 연락을 하거나 찾아뵙는 업무가 부가되어 대면서비스 업무까지 부과되었음.

로 보면 이 양자 모두 다산콜센터 상담 업무에 해당하고 있는 것이 응급 상담(119)와 차이점임.

- 또한 다산콜센터 상담사 감정노동과 일의 특성 중 하나는 작업과정의 통제 문제로 업무재량권이 적어 종료/마감의 자율성이 없다는 것임. 예를 들면 판매서비스직은 고객과의 대면서비스 과정에서 업무수행의 자율성이 높아 나름의 암묵지를 통한 ‘서비스 단절’ (?)이 가능한 상황.

[표8] 서비스산업 감정노동자 일과 주요 업무 환경 비교

영역지표 (9가지)	민간부문	공공부문		
	병원, 유통, 호텔 대면서비스	공공 민원 콜센터상담(120)	공공 응급 콜센터상담(119)	정부 공무원 대면서비스
대면서비스 상호작용	○			○
단지 목소리		○	○	
상호간 신뢰 쌓기	○	○	○	○
불신의 환경				△(?)
피해자로서 고객		○	○	
가해자로서 고객	△	△		○
짧은 시간 만남		○	○	
오랜 기간 관계	○			○
종료/마감 부재		○	○	

- 하지만 다산콜센터와 같은 상담사는 업무 종료/마감의 재량권이 없어 감정노동 수행도가 높을 수밖에 없는 직종임. 이런 이유로 다양한 서비스산업의 노동 성격이 고객과의 상호작용 과정에서 발생하는 과도한 감정노동(소진 형태)을 해소하기 위해 업무 중지/거부/회피 권한(전화 종료와 끊을 권리, 서비스 및 판매 거부 권리, 폭언-폭행-성희롱 등에서 회피할 권리 등)과 같은 ‘사회적 규제’ 논의와 필요성 제기하고 있는 것임(김종진, 2013a; 2013b)

□ 다산콜센터 업무와 직무 특성 판단 기준과 지표(6가지)

- 다산콜센터 상담사 업무의 ‘내부화’ (직접고용) 논의를 위한 기준 중 하나인 ‘공공성’ 문제를 위해서는 업무/직무 분석이 선행될 필요가 있음. 발제문에서는 탐색적 차원에서 다산콜센터 상담사 업무 분석을 다루었으며, 주요 지표는 아래의 6가지 형태로 검토했음.

[그림5] 다산콜센터 업무 특성 파악 기준과 지표



- 정보입력 : 다산콜센터 상담사들은 어디서 그리고 어떻게 업무수행에 필요한 정보를 얻는가?
- 다른 사람들과의 관계 : 다산콜센터 상담사들은 업무를 수행하기 위해 필요한 타인과의 관계는 어떤가?
- 정신적 진행 : 다산콜센터 상담사는 어떤 사고, 의사결정, 계획, 정보처리 활동이 업무수행에 사용되나?
- 일의 내용 : 다산콜센터 상담사는 어떠한 물리적 또는 사회적 업무가 수행되는가?
- 일의 결과 : 다산콜센터 상담사는 어떤 물리적 활동을 하고, 어떤 도구, 기기가 사용되는가?
- 기타 일의 특성 : 다산콜센터 상담사는 그 외 어떤 활동, 조건 또는 특성이 그 일에 요구되는가?

(2) 다산콜센터 상담사 근무형태

□ 다산콜센터 근무형태

- 다산콜센터는 24시간 시민 민원을 상담하기 때문에 3교대 형태(주간D, 저녁E, 야간

N)로 운영되며, 주말 업무(주필)와 특수 업무(수화, 외국어 등)도 있음. 다산콜센터 교대제 근무형태는 노조 설립 이전까지만 하더라도 주말업무가 강제되기도 했으나 현재는 개인 자율적 근무형태로 운영하고 있음.

[표9] 서울시 120 다산콜센터 업무/근무형태 유형 조정 필요성과 재구성(의견 안)

구분	주간(상담 330명)								저녁&야간 (47명-48명)			특수(상담 49명)					
	시정					구정			팀장	저녁	야간	팀장	C R M	수화	외국어	민원전담	V O C
	팀장	교통	수도	일반	주필	팀장	일반	보건소									
현재 인원	11	39	27	45	72	7	120	27	6	48	47	2	15	6	20	6	2

주 : 다산콜센터 특수업무는 각 업체별로 분리하여 운영하고 있으며, 해피콜(민원처리 아웃바운드)은 효성(09:00~18:00), 외국어 상담은 MPC(09:00~22:00), 수화상담은 KTCS(24시간 운영, 문자상담 24시간)에서 운영.

<참조3> 금융권과 다산콜센터 상담사 하루 주요 일과

근무	업무 시간	A은행 카드 상담사	서울시 다산콜센터 상담사
오전	8:40	출근	출근
	8:45-8:55	조회 - 미팅 헤드셋 쓰고 업무 시작	조회(10분 남짓 조회) 자기 마실 물, 프로그램 세팅
	9:00-11:00	정규직: 신규 카드 파견용역 : 사고 및 제휴처리	교통, 수도, 일반, 구청, 상담 [10시 출근조]
점심	11:50-12:50	점심시간(교대)	점심시간(교대)
오후	12:50-3:45	정규직 : 개인, 기업 상담 파견용역: 개인 상담	각 파트별 업무 [*특수업무: 외국어, 수화 등]
	3:45-4:00	휴식시간	[휴식시간 1일 30분, '12 하반기부터]
	4:00-6:00	오후 업무	[*주 1회 홀몸 어르신 안심 콜]
저녁	6:00-8:00	실적 집계 및 보고	24시간 3교대제 근무(업무)

주 : 교대제 형태와 담당 업무에 따라 하루 일과 시간은 차이 있음

- 다산콜센터 주중 업무시간은 3개 위탁 업체별 순환 근무제도이며, 주간(Day) 근무는 3개조(08:00~17:00, 09:00~18:00, 10:00~19:00)로 운영되고 있음. 주말 근무(주 단위)의 경우 3사가 순환 형태(10:00~19:00) 근무 체계로 운영. 상담 업무 중 휴게시간(점심시간)은 1달 간격으로 순환(11:50~12:50, 12:10~13:10, 14:10~15:10) 형식으로 사용하고 있음.

- 다만 저녁(Evening) 및 야간(Night) 근무는 주간 근무와 근로시간의 차이가 있음. 먼저, 저녁팀은 18:00 ~ 01:00(휴게시간 30분) 근무이며, 야간팀은 19:00 ~ 08:00(휴게시간 2시간) 근무인데, 저녁과 야간 차이는 저녁팀의 경우 대체휴일이 2일 부여되고 야간팀은 격일 근무형태라는 것임. 물론 야간팀은 3개 타임별로 휴게시간(23:00~01:00, 03:00~05:00, 05:00~07:00)이 부여되고 있음.

□ 다산콜센터 하루 일과

- 다산콜센터 상담 업무는 거의 대부분 업무 전 간단한 미팅(조회)을 통해 그날 해당 공지사항이나 변경 사항을 보고 받는 것으로부터 시작하고 있음. 노조 설립 이전에는 일명 ‘첫콜’ (20분 전 출근 콜)과 ‘막콜’ 이 있어서 업무 시작과 종료 통제가 있었음.
- 다산콜센터 업무 시작은 자신 컴퓨터 부팅 및 로그인 후 출석 체크부터인데, 다산 톨, 토피스, 수도권전산 등 업무 시 필요한 각종 프로그램과 사이트, 생활정보 안내 위한 포털 네이버, 다음 등을 모두 열어 두려고 세팅하는 데 약 10분 가량 소요 됨. AP상 각 섹터별 게시판에 관리자 또는 상담사가 공지한 내용을 숙지하는데 4~5분 정도 소요됨.
- 그리고 하루 업무 시작을 여유롭게 하기 위해 테이블에 물 한잔 떠 놓고 콜(CALL)을 받기 위한 사전 준비가 필요하기 때문에 개인별 편차는 있지만 적어도 15분 전에는 출근해야 하는 상황. 주간, 저녁, 야간 모두 업무 시작과 동시에 상담 대기를 하고 하루 종일 휴게시간과 5분 남짓의 화장실 다녀오는 것을 제외하고 계속해서 쉬지 않고 전화 상담과 이력을 남기는 것임.
- 다산콜센터 상담사 업무 구분은 ‘인바운드’ (in-call)와 ‘아웃바운드’ (out-call)로 공통 업무가 있음. 일반 콜센터 상담 업무와 달리 특별한 문제가 없는 상황이라면 대부분의 다산콜센터 상담사는 인바운드 업무임. [표6]에서 알 수 있듯이, 교통, 수도, 시정일반, 각 구청 및 서울시 각 산하기관에서 연결되어 인입되는 콜에 대해 즉각적인 상담을 진행하는 것임.

[표10] 다산 콜센터 주중팀, 주말필수팀 업무 일과표

업무시간 : 08:00~17:00, 09:00~18:00, 10:00~19:00 [업체별 순환/ 주말 근무(주 단위 3사 순환식 10:00~19:00 근무)] [점심시간 : 11:50~12:50, 12:10~13:10, 14:10~15:10 → 1달 간격 사전 게시판 부착]		
구분	상세내용	
업무준비	출석체크	자신의 컴퓨터에 로그인후 출석등록 한 시간 기준으로 출근시간 체크됨.
	프로그램 세팅	다산툴, 토피스, 수도 프로그램, 업무시 필요한 각종 프로그램과 사이트, 생활정보 안내 위한 네이버 같은 인터넷 사이트 등 세팅(약 5분 소요)
	공지사항 확인	AP상 각 섹터별 게시판에서 관리자 또는 상담사가 공지한 내용 숙지 (약 4-5분)
공통업무 (인바운드)	in-call	교통, 수도, 시정일반, 각 구청 및 서울시 각 산하기관에서 연결되어 인입되는 콜에 대해 즉각적인 상담진행
	out-call	① 담당자와의 협의가 필요한 경우, ② DB에서 확보되지 않는 내용에 대해 담당자 혹은 해당 기관으로 별도 확인하는 경우, ③ 여러 부서나 기관이 공동으로 업무분담 하는 사항에 대해 민원인이 다산콜센터 상담원으로부터 원스톱으로 민원제기 후 그 처리결과에 대한 전화 요청하는 경우, ④ 다산콜센터 상담사가 해당 기관으로 정상적으로 민원접수 했으나 처리기한 지난 후에도 계속 미처리시 해당 민원 처리추구 위해 담당자와 통화하는 경우
기타 부과 업무	교육	① 새로운 혹은 변경되는 제도에 대한 설명교육 ② 신입 혹은 기존 상담사들에 대한 기존 업무 보강교육 ③ CS교육 - 센터내 CS강사들에 의한 친절, 응대교육
	홀몸 어르신 통화	서울시에 거주하는 홀몸 어르신들에 대한 안부전화 서비스로 1주일 1회 이상 각자 담당하는 어르신과 전화통화후 다산콜센터 사이트에 통화한 내용 등록(평가시 가점 有)
	DB 수정	업무내용상 변경되거나 잘못된 내용을 찾아서 DB 수정신청 하는 방식 (평가 배점 7점/100점, 월별 18건 만점)
	동석	신입 상담사 혹은 공무원들 센터투어시 일부 상담원 옆에 좌석을 배치해 콜을 함께 듣는 방식으로 업무시간 중 실시
	시/구청 산하기관 투어	일반적으로 기존상담사가 신입 상담사들을 인솔해 해당 기관 방문. 보통 09:00~15:00까지 인바운드 상담 후 15:00 출발해 18:00까지 진행
	업무테스트	분기별 1회 3사 동일하게 업무테스트 실시(cf. 2012년까지 매달 테스트 진행)

[표11] 다산콜센터 저녁, 야간팀 업무 일과표

업무시간 ① 저녁팀 - 18:00 ~ 익일 01:00 (*휴식시간 30분 有) 주5일 근무, 대휴 주2일 ② 야간팀 - 19:00 ~ 익일 08:00 (*휴식시간 2시간 有) 격일 근무, 대휴 없음 [야간팀: 23:00-01:00, 03:00-05:00, 05:00-07:00 으로 나눠서 휴식, A사 기준]		
구분	상세내용	
업무준비	출석체크	자신의 컴퓨터에 로그인후 출석 등록한 시간 기준으로 출근시간 체크됨.
	프로그램 세팅	다산툴, 토피스, 수도 프로그램, 업무시 필요한 각종 프로그램과 사이트, 생활정보 안내를 위한 네이버 같은 인터넷 사이트 등 세팅 (약 5분 소요)
	공지사항 확인	AP상 각 섹터별 게시판에서 관리자 또는 상담사가 공지한 내용 숙지(약 4-5분)
공통업무 (인바운드)	in-call	교통, 수도, 시정일반, 각 구청 및 서울시 각 산하기관에서 연결되어 인입되는 콜에 대해 즉각적인 상담진행
	out-call	① 담당자와의 협의가 필요한 경우, ② DB에서 확보되지 않는 내용에 대해 담당자 혹은 해당 기관으로 별도 확인하는 경우, ③ 여러 부서나 기관이 공동으로 업무분담 하는 사항에 대해 민원인이 다산콜센터 상담원으로부터 원스톱으로 민원 제기후 그 처리결과에 대한 전화 요청하는 경우, ④ 다산콜센터 상담사가 해당 기관으로 정상적으로 민원접수를 했으나 처리기한 지난 후에도 계속 미처리시 해당 민원 처리촉구 위해 담당자와 통화하는 경우, ⑤ 시민이 2차상담사와 통화를 원하지 않고, 1차 상담사 연결 요청시 ,⑥ 서울시 및 자치구 해당 부서에서 업무내용 정정 관련으로 상담사 아웃바운드 요청시
기타교육	교육	① 새로운 혹은 변경되는 제도에 대한 설명교육 ② 신입 혹은 기존 상담사들에 대한 기존 업무 보강교육 ③ CS교육 - 센터 내 CS강사 친절, 응대교육 *교육방식: 팀장, 업체 내 CS강사가 업무시간 중 4-5명씩 소그룹으로 진행.
	업무테스트	분기별 1회 3사 동일하게 업무테스트 실시.(cf. 2012년까지 매달 테스트 진행)

- 다른 한편 다산콜센터 상담 업무 중 아웃바운드 업무가 있고 형태는 크게 두 가지로 구분됨. 그 하나는 업무 협의나 별도 문의, 혹은 민원 처리 결과 요청 및 지속적 상담이 발생하는 경우임. 다른 하나는 홀몸 어르신에게 안부 전화(1주 1회)를 하는 것과 같은 신규 업무가 발생할 경우임.
- 일상적인 아웃바운드 업무의 대표적인 유형(전자)은 ①담당자와의 협의가 필요한 경우, ②DB에서 확보되지 않는 내용에 대해 담당자 혹은 해당 기관으로 별도 확인하는 경우, ③여러 부서나 기관이 공동으로 업무분담 하는 사항에 대해 민원인이 다산콜센터 상담원으로부터 원스톱으로 민원제기 후 그 처리결과에 대한 전화 요청하는 경우, ④다산콜센터 상담사가 해당 기관으로 정상적으로 민원접수 했으나 처리기한 지난 후에도 계속 미처리시 해당 민원 처리촉구 위해 담당자와 통화하는 경우들임.

□ 고객 불만으로 인한 인사상 불이익 실태(통제)

- 그간 다양한 연구자료나 학계 의견 중 하나는 서비스산업 노동과정의 통제는 제조업과 달리 고객과의 상호작용 과정에서 발생하는 감정노동 문제로 판단하고 있음. 특히 감정노동 문제는 단순 직무스트레스, 우울증 등 건강 문제 이외에 작업장 내 인사승진, 보상체계 등과 연동하여 등의 노동통제 기제로서 자리잡고 있다는 문제점을 지적하고 있음(김종진, 2011).¹⁴⁾
- 실제로 감정노동을 수행하는 다산콜센터 상담사의 경우 업무수행 과정에서 고객으로부터의 불만으로 인한 인사상의 직간접적인 불이익을 받는 것으로 나타남. 주된 불이익은 ①부서/팀 강제 전환배치(36%) > ②인사고과 불이익(29.1%) > ③성과급 불이익(23%) > ④벌칙적용(21%) > ⑤회의 시 공개망신(15.7%)의 순서로 나타남.[*사례: 실적 미흡으로 저녁팀 → 주간팀으로 강제전환]

14) 자본주의 노동과정 핵심은 브레이버만(H. Braveman)의 탈숙련화(deskilling) 명제로부터 시작되었으며, 탈숙련화(노동의 질 저하), 통제와 저항의 제형태, 성별분업 문제에 대한 논의로 요약할 수 있으며, 작업장에서 통제는 지시, 감독, 길들이기, 평가, 보상 등이 형태로 나타남. 물론 서비스산업 작업장에서의 또 다른 통제는 고객과의 상호작용 속에서 나타나는 ‘감정노동’(emotional labour)이 존재한다는 것임. 감정노동 수행의 평가와 모니터링 속에서 인사승진, 보상(성과급, 실적제)체계가 연동되고 있음.

[표12] 주요서비스직 및 다산콜센터의 고객불만으로 인한 인사관리 불이익 유경험 비교

업종직종	성별	작업장 통제 (관찰/모니터링)		고객 불만으로 인사관리 차원의 불이익 유경험				
		고객 상대 업무 관찰	모니터링 경험	인사고과 불이익	임금(성과) 불이익	부서 강제저환 배치	회의 공개 망신	벌칙 적용
백화점 면세점 잡화 판매직	남성	76.2%	80.0%	5.0%	5.3%	10.5%	10.5%	11.1%
	여성	76.5%	89.1%	10.0%	6.8%	6.5%	18.3%	24.3%
	계	76.5%	88.7%	9.7%	6.7%	6.7%	17.9%	23.7%
카지노 딜러	남성	85.1%	50.2%	19.6%	23.0%	12.9%	35.3%	38.5%
	여성	83.5%	45.7%	28.0%	26.4%	14.1%	37.3%	30.2%
	계	84.1%	47.5%	24.7%	25.0%	13.6%	36.5%	33.6%
철도 지하철 승무원	남성	80.3%	53.6%	24.6%	22.6%	6.6%	14.9%	6.9%
	여성	87.9%	75.9%	18.6%	12.6%	10.4%	15.6%	8.9%
	계	82.0%	58.8%	23.2%	20.3%	7.4%	15.1%	7.4%
철도 객실 승무원	남성	92.4%	94.4%	42.9%	57.5%	17.1%	50.0%	35.4%
	여성	100.0%	100.0%	28.6%	71.4%	14.3%	71.4%	50.0%
	계	93.1%	94.9%	41.8%	58.6%	16.9%	51.7%	36.8%
병원 간호/조무사	여성	91.2%	8.0%	2.2%	2.2%	1.1%	2.3%	1.1%
콜센터 상담사 (다산)	남성	90.0%	46.4%	16.7%	20.0%	24.0%	12.5%	12.5%
	여성	89.3%	54.5%	30.8%	23.5%	37.8%	16.1%	22.2%
	계	89.4%	53.6%	29.1%	23.0%	36.0%	15.7%	21.0%
콜센터 텔레마케터	남성	83.3%	80.0%		20.0%	20.0%		25.0%
	여성	84.1%	37.7%	33.3%	37.8%	25.0%	15.4%	13.5%
	계	84.1%	40.9%	30.2%	36.0%	24.5%	13.6%	14.6%
전체	남성	83.0%	56.8%	24.0%	25.5%	10.2%	23.8%	19.3%
	여성	83.6%	61.3%	20.1%	17.4%	14.4%	22.5%	21.8%
	계	83.4%	59.5%	21.7%	20.7%	12.7%	23.0%	20.8%

- 다산콜센터 고객 불만으로 인한 불이익은 ‘무리한 요구와 민원’ (악성, 강성)임에도 홈페이지 등록을 이유로 실적평가점수 감점으로 성과에 반영된다는 것임. 또한 타 기관 업무임에도 성의 있는 답변을 하지 않았다는 이유로 불친절로 민원 접수가 되어 사유서를 작성해야하는 등의 작업장 통제가 존재.

(3) 다산콜센터 상담사 업무 및 직무 특징

□ 다산콜센터 업무 성격

- 다산콜센터는 서울시 및 산하 투자출연기관 그리고 25개 자치구 업무와 관련된 내용을 상담하고 있음. 통상 서울시 교통, 수도, 일반 업무들인데 그 밖의 일상적인 생활 상담까지 모두 포괄. 예를 들면 시민들이 일상에 접하는 교통업무부터 서울시 버스 노선 및 시간 안내부터 하이패스 신용결제 여부 등의 문제까지 다양.

- 게다가 일상생활의 다양한 궁금증(음식, 건강, 의료 등)까지 102 다산콜센터에 문의하는 현상이 지난 5년 사이 일상화되었기에 상담 업무도 매우 다양한 상태. 물론 다산콜센터는 다른 상담과 달리 수화, 외국어 등 특수 상담 내용이 있는데, 대표적으로 홀몸 어르신에게 정기적으로 전화 연결하는 업무가 있음.

[사례4] 서울시 120 다산콜센터 상담사 불합리한 업무 유형

다산콜센터 5년차 상담사 사례

매일 업무를 하면서 접하는 서울시 보도자료는 상담 중에는 상세히 볼 수 가 없습니다. 그렇다고 업무시간에 볼 수 도 없습니다. 우리 업무시간은 무조건 전화만 받아야합니다. 어쩌다가 업체의 강사들이 cs교육이며 업무상 내용을 전달하는 정도지 우리가 업무 시 필요한 내용을 스스로 확인할 시간이 없습니다. 예를 들면 시민아이니더로 채택된 정책 중 도로파손, 쓰레기무단투기 등 일상생활에서 발견된 불편사항을 선정된 서포터즈들이 발견하여 다산콜센터로 신고하는 게 있는데 어떤 서포터즈는 하루에 300개 이상의 도로파손을 신고합니다. 한 도로명에 여러 개의 도로파손이 있는 것을 각각 신고를 원합니다. 본인의 갯수를 채우는 것입니다. 그날도 월말이었는데 그 민원인은 워낙 심하여 접수상담사에게 10개로 정하게 하자 당일에도 계속 전화하여 상담사들에게 접수를 시켰습니다. 주말이었기 때문에 평일에 출근한 자치구 담당자는 아마도 어이가 없었을 정도의 민원들을 받았을 것입니다.

다산콜센터 작업량 측정 현황 모니터

- 2013년 현재 다소 완화되었으나 노조 설립 이전까지는 매주, 매월, 분기별 응대율과 처리율, 민원 등의 사항에 따라 각 업체별 상담 인센티브가 반영되는 경쟁구조체제였음. 현재 다산콜센터 상담사는 상담 평가 시스템(S-A-B-C-D등급)에 따른 성과급 형태의 임금제도(수당) 시스템이 운영되고 있음¹⁵⁾ 그나마 노조 건설 이후부터는 월별 평가방식이 분기별 평가방식으로 변했으나, ‘등급수당’ (5만원)과 ‘분기별 성과급’ 과 감정노동을 맞

교환하는 것임.

15) 때문에 다산콜센터 일상적인 지시감독은 내부 매니저와 팀장으로부터도 이루어지지만 서울시 평가를 통한 지시감독도 직간접적으로 진행.

- 예를 들면 각 업체에서는 성과지표와 운영목표 달성을 위해 과도한 통제와 개인 간 경쟁을 유도하고 있음. 아래 [표13]에서 알 수 있듯이 시간당 콜 수(CPH)를 15건으로 하면서 주간 16건, 야간 18건 이상 시 가산점을 부과하도록 했으며, 후처리 시간을 최대한 짧게 만들고, 이석시간도 최소화하고 있음.
- 이것이 ‘생산성’ 이라는 이름으로 관리되고 있는데, 결국 1인당 콜 수를 최대한 늘리는 방식을 강제하고 있는 것임. 이는 위 [그림]에서 알 수 있듯이 제조업 자동차 생산라인의 컨베이어벨트 작업공정 측정과 동일한 방식(작업속도, 작업량, 진행 경과)의 콜센터 측정 방식(상담율, 응대율, 1일 상담건 수)이 운영되고 있는 것임.

[표13] 서울시 120 다산콜센터 성과관리지표(2012, MPC)

성과지표		목표	산 출 방 법
생 산 성	CPH	15	월 총통화건수/월 중 실근무시간 (구간별 점수부여) -주간 :16건 이상시 가점 / - 야간 : 18건 이상시 가점 -취약시간대 CPH 별도 평가 진행
	총통화시간 +대기시간	5시간 이상	(총통화시간/실 근무일)+(총대기시간/실 근무일) * 평가 그룹별 상대평가 진행
	후처리/이석시간	1시간 이내	{(후처리시간+휴식+이석)/실근무일}
통 화 품 질	업무TEST	100점	월 정기 업무TEST 점수
	상담품질	95점	모니터링 받아서 나온 상담품질 점수
	미답사례	1인/1일/1건	적극적이고 공감적인 상담을 바탕으로 고객의 문제를 해결하고 홍보활용 가능한 친절한 상담을 제출한 건수
	1차 처리율	구정 : 75% 시정 : 95%	1차 처리한 건으로 * 전화번호 안내 및 담당자 이관을 발생시킨 비율에 대해 * Sample 검수로 오류건 추출

□ 다산콜센터 상담 업무 유형

- 다산콜센터 상담 업무 유형은 △시정업무, △구정업무, △기타업무, △시민불편 살피미업무 4개 영역으로 구분 가능. 이중 상담사 핵심 업무인 ‘시정 업무’ (61.58%)는 ‘구정 업무’ (38.42%)와 비교하여 2/3 정도 차지하고 있음. 시정과 구정 업무 모두 ‘공공성’ 이 높은 광역(교통, 수도), 지역(자치구, 보건소) 고유 업무들임.

- 다산콜센터 시정과 구정 업무 중 시정 업무 비중은 ①수도팀(75.82%) > ②교통팀(72.06%) > ③문자팀(69.59%) > ④일반팀(64.72%) 등이 상대적으로 많은 편임. 구정 업무 비중은 ①보건소팀(79.44%) > ②자치구팀(76.77%) > ③일반팀(35.28%) 업무가 상대적으로 많은 편임.

[표14] 다산콜센터 업무 유형 및 부서별 콜수 비중 현황(2013.9.26.-10.4)

	계	교통팀	수도팀	일반팀	문자팀	자치구팀	보건소팀	주필팀	저녁팀	야간팀
시정 업무	61.58 %	72.06 %	75.82 %	64.72 %	69.59 %	23.23 %	20.56 %	68.04 %	76.83 %	83.39 %
구정 업무	38.42 %	27.94 %	24.18 %	35.28 %	30.41 %	76.77 %	79.44 %	31.96 %	23.17 %	16.61 %

□ 다산콜센터 상담사 직무 현황

- 다산콜센터 상담사 업무는 약 430개 업무로 △시정 업무 240개와 △구정 업무170개로 구분됨. 먼저, 시정 업무 중 교통(29종), 문화체육관광(23종), 사회복지(23종), 시정 일반(23종), 상하수도(22종) 등의 순임. 다음으로, 구정 업무는 자연과 환경(29종), 세금과 재정(22종), 구정일반(17종), 서비스와 생활(17종), 기업과 경제(13종) 등의 순임.
- 다산콜센터 상담사 세부 업무 비중은 시정 및 구정 업무 모두 ‘공공성’ 이 높은 업무가 상대적으로 높은 비율을 차지하고 있음. 먼저, 시정 업무 비중은 교통(25.71%) > 상하수도(7.15%) > 유관기관(4.17%) > 시정일반(3%) > 사회복지(2.58%) > 사업소(1.26%)가 많은 편임. 다음으로, 구정 업무 비중은 구정일반(9.12%) > 세금과 재정(5.28%) > 제조건설과과개발(2.34%) > 사회보장과개발(2.34%) > 재난과안전(0.35%) 등이 많은 편임.

□ 다산콜센터 상담사 직무 분석과 업무 재조정

- [표15], [표16]의 다산콜센터 시정과 구정업무를 ‘공공성’ 중심의 업무로 재편할 경우 ‘시정 업무’ 약 60개, 18.63%(240개 → 163개), ‘구정 업무’ 약 54개, 15.91%(170개 → 116개)가 감소 됨. 만약 일정 정도 업무 재조정 통한 직무 설계가 이루어 질 경우 인력 재배치, 합리적 교대제 운영, 서비스 향상 교육훈련 등이 가능하므로 노동강도를 낮추고 보람 있는 직무 설계가 가능.

[표15] 서울시 120 다산콜센터 상담사 시정 및 구정 업무 직무 내용(2013)

현행 시정 업무 (총 240개)	업무 재조정 시정 업무 (총 180개)	구정 업무 (총 170개)	업무 재조정 구정 업무 (총 116개)
교통(29종)	○	개인과 가정(10종)	○
문화체육관광(23종)	○	구정일반(17종)	○
시정 일반(23종)	○	교통(14종)	○
사회복지(23종)	○	사회보장과복지(11종)	○
도시기반(13종)	○	세금과재정(22종)	○
경제산업(18종)	△	재난과안전(8종)	○
상하수도(22종)	○	자연과 환경(29종)	○
주요 사업소(18종)	○	부동산과재산(5종)	△
중점관리 민원(7종)	○	서비스와생활(17종)	업무 최소화 (54개 업무)
악성 민원(6종)	○	제조건설과 개발(12종)	
주택건축(12종)	업무 최소화 (60개 업무)	문화와 여가(12종)	
도시환경(21종)		기업과경제(13종)	
유관기관(17종)			○ : 유지 및 조율 △ : 세부 조정 필요
기타(8종)			

- 업무 및 직무 재설계는 다산콜센터 시정 업무의 경우 문화체육관광(23종, 1.61%), 주택건축(12종, 0.31%), 도시환경(21종, 0.64%), 유관기관(17종, 4.17%), 기타(8종, 11.63%) 업무 최소화를 통한 재조정 필요. 구정 업무는 기업과경제(13종, 0.81%), 문화와 여가(12종, 0.72%), 서비스와 생활(17종, 12.04%), 제조건설과 개발(12종, 2.34%) 업무 최소화를 통한 재조정 필요.

[표16] 다산콜센터 업무 유형별 이력 현황과 업무 유형 개선 의견안

시정 업무유형	현재		업무 조정율	구정 업무유형	현재		업무 조정율
	이력	비율			이력	비율	
교통	112,299	25.71%		서비스와 생활	52,614	12.04%	12.04%
기타	50,829	11.63%	11.63%	구정일반	39,856	9.12%	
상하수도	31,226	7.15%		세금과재정	25,173	5.76%	
유관기관	18,204	4.17%	4.17%	개인과가정	15,522	3.55%	
시정일반	13,097	3.00%		자연과환경	12,461	2.85%	
사회복지	11,259	2.58%		제조건설과개발	10,233	2.34%	2.34%

문화/체육/관광	7,022	1.61%	1.61%	사회보장과복지	9,986	2.29%	
주요사업소	5,514	1.26%		기업과경제	3,528	0.81%	0.81%
경제산업	5,153	1.18%		문화와여가	3,134	0.72%	0.72%
도시환경	2,788	0.64%	0.64%	부동산과재산	3,066	0.70%	
주택/건축	1,365	0.31%	0.31%	재난과안전	1,522	0.35%	
도시기반	731	0.17%		계	177,095	100.0%	15.91%
약성민원	289	0.07%					
계	259,776	100.0%	18.63%	* 전체 시정/구정 건수	436,871		

주 : 1)콜센터 이력현황은 2013년 9월 21일부터 10월 9일까지 현황 자료를 기준으로 분석

2) 그나마 최근 생활정보 안내는 3개로 제한되어 있으나, 생활정보를 지원하지 않을 경우 공공성이 높은 업무 중심으로 재편되고 상담사 노동강도는 낮아짐.

[표17] 서울시 120 다산콜센터 상담사 기타 업무 직무 내용(2013)

유형	내용
홀몸 어르신	주1회 이상 지정 홀몸 어르신 전화 연락 또는 방문, 다산 홈페이지 등록(월 평가 반영)
CS 교육 및 QA 코칭	업체 강사가 진행. QA교육 및 코칭은 단체교육을 하거나 개별 코칭
업무전달 교육	세금 부과 달이나 새로운 정책발표가 있을 경우 업무전 교육이 아닌 업무 진행 중 시, (구)청 직원 교육이 아닌 업체 강사에 의한 전달 교육 진행
구청투어	10~20명 구청 방문하여 업무 및 구청 특이사항을 교육받고 업체에 팀별 자료(PT)제출

[표18] 서울시 120 다산콜센터 업무 유형 조정을 통한 인력 재구성(의견 안)

구분	주간(상담 330명)							저녁&야간 (47명-48명)			특수(상담 49명)						
	시정				구정												
	팀장	교통	수도	일반		팀장	일반	보건소	팀장	저녁	야간	팀장	C R M	수화	외국어	민원전담	V O C
일반				주필													
현재 인원	11	39	27	45	72	7	120	27	6	48	47	2	15	6	20	6	2
인력 재조정	감축 인원 증가			감축 18.63 %			감축 15.91 %			시정/구정 비례하여 인력조정							

주 : 다산콜센터 생활민원업무를 대폭 줄이고 교통, 수도 등의 공공성 업무로 전환할 경우 현재의 인력재배치와 노동강도를 줄일 수 있음. [표18]은 공공성이 높은 업무로 상담 유형을 재편할 경우 남은 인원을 기능적 전환 배치하는 것을 고려한 가상 시나리오임.

[표19] 서울시 120 다산콜센터 상담사 시민불편 살피미 업무(2013)

민원 목록	세부항목	접수내용	
교통	불법주정차단속(구도, 시도, 자동차전용도로), 거주자우선주차위반, 장애인주차구역위반, 방치 차량, 교통불편신고	불법주정차 단속, 거주자우선주차 위반차량 견인, 장애인 주차구역 위반차량 단속, 방 치차량 견인, 이륜차 단속, 교통표지판, 보행자안내표지판, 교통시설물, 적치물 보 수 등 ※ 정류장 (신설 및 이전 등은 제외 - 기타 / 견의 및 제안으로 등록)	
도로	도로시설물, 보안등고장, 가로등고장, 제설 요청, 도로불편사항((구도, 시도, 자동차전용 도로), 도로/자전거 불편사항, 보도불편사항	교량, 터널, 육교, 축대, 옹벽, 지하도 등(안전 위해사항은 즉시처리), 고장수리 (조 도개선, 부점등 등), 도로파손 및 정비, 자전거 도로이용 불편신고(도로파손 등 신 고, 건의제안)- 자전거보관소 불편사항 : 자전거 무인대여 시스템, 무단방치 자전 거 관리, 보관대 유지 보수 , 보도파손 및 정비- 보도블록의 깨짐 및 빠짐- 보도 포장의 평탄성 불량(침하 및 물고임)- 점자블록(유도블럭 포함) 불편사항- 블라 드(차량진입방지시설) 파손- 보도블록 및 경계석 미끄러움- 경계석, 측구 파손 등	
청소	쓰레기 무단투기, 규격분류 미수거, 대형폐기 물 미수거, 가로청소요청, 재활용 수집운반, 정화조 관리, 생활쓰레기 처리	불법 무단투기신고, 음식물, 생활쓰레기 등 미수거(비정상 배출시 확인 후 안내), 신고 폐기물 미수거(비정상 배출시 확인 후 안내), 가로변 청소요청, 재활용 미수 거, 정화조 설치 및 준공, 생활쓰레기 처리(1회용품, 폐건전지, 형광등 등) 등	
주택 건축	공사장 불편신고, 무허가 신고, 공동주택물 이용관련 불편	건축공사장 위험, 보행불편 등, 무허가 건축물 신고, 공동주택물 이용시 불편사항 등	
치수 방재	하수시설, 하수도 맨홀, 수방 및 하천시설물 관련, 풍수해(침수)신고	하수도파손, 빗물받이, 준설, 맨홀뚜껑불량, 손실, 수방관련 시설물- 하천시설물 (구) : 하천시설물(체육시설 등) 신고, 풍수해, 침수신고 등	
가로 정비	불법광고물, 노상적치물정비, 노점상단속	불법 광고물 처리요청, 노상적치물 무단점용, 노점상 무단점용 등	
보건	방역요청, 유기동물신고, 부정불량식품 신	방역처리요청, 유기견, 고양이 등 신고, 식품위생관련(부정불량식품 등) 신고, 위	

	고, 위생불량 신고, 원산지 위반 신고, 집단 식중독 신고, 집단 급식소 관리	생불량업소 신고, 원산지 표시 위반업소 신고, 집단 식중독 신고, 집단 급식소 관리 등	
공원 녹지	가로수 녹지대 파손, 공원이용 불편사항 (구), 공원(약수터 등) 수질관리	가로수 녹지대 시설 파손, 가로수 전지작업 요청, 공원시설물파손, 보수요청, 공원청소상태불량, 등산로 불편사항 등 이용시민 불편사항, 공원 내 지하수 실태조사, 수질관리 등	남산공원, 월드컵공원, 서울대공원, 청계천, 한강공원, 어린이대공원, 북서울꿈의숲 각각 구분되어있기에 개별등록
환경	소음, 악취, 진동, 매연, 비산먼지발생사업장, 불법소각, 환경오염	공사장, 에어컨, 노래방소음, 사업장 (폐유 등) 악취신고, 공사장 진동, 사업장 (대기배출신고사업소 등) 매연신고, 공사장 먼지관련 민원, 불법소각 신고, 유독물질 유출, 오폐수 방류, 휘발성 유기화합물 배출시설 관리 등	
경제 산업	불법통신 판매업 유해신고, 부동산중개불편사항, 대부업 관련 불편사항	불법통신판매업유해신고, 부동산중개업위법행위신고, 대부업 피해 신고 등	
소방	소방안전	소방안전시설, 소방용수시설, 위험물시설, 가스시설 등	
기타	다중이용시설물 이용불편, 방법시설, 행사 (구), 공중화장실불편신고	구청사, 동주민센터, 주민자치센터, 구민회관, 구립체육관, 구립도서관, 노인복지관, 아동복지시설, 문화시설 등 다중이용시설물-여성불편(구): 화장실, 수유시설, 기저귀교환장소, 휴식공간 등-관광·복지(구): 문화재, 공연장, 전시장, 각종복지시설 관련 불편사항-행사(구): 행사(단기·장기)장이용불편, 방법용 CCTV 설치·보수 등 불편사항, 행사(단기·장기)장이용불편, 변기 파손, 고장 신고 등	
건의	건의, 제안사항	서울시내기관관련건의 및 제안접수 ※ 불법주정차/무단투기 CCTV, 정류장, 안내표지판 등 신설 및 이전 등	직원불친절, 익명건은 기존대로 미통화이관으로 접수

[표20] 서울시 120 다산콜센터 상담사 시정 업무 유형

교통	상하수도	문화/체육/관광	시정일반	도시환경	경제산업	사회복지	주택/건축	도시기반	주요사업소	타기관	기타	중점관리인원	악성민원
과태료문의	계량기 고장/동파	관광/공연/문화행사	ETAX	공원불편신고	고용/창업/취업	가정상담	SH공사관련	건설업	농수산물공사	건강보험관리공단	보이스피싱/스팸	직원칭찬	성희롱
교통카드	금수공사/수전분리	관광/여행/숙박업	다산콜센터	공원안내	대부업	결혼중개업	건축인허가/분쟁	공시지가	물재생센터	교육청	상담원연결	직원불친절	만취후장시간전화
길안내	금수불편	남산골한옥마을	면허교부/발급/G4C	대기환경	도시가스	국민기초/차상위정책	공동주택	공인중개사	서울대공원	국민연금관리공단	생활정보	도움요청	폭언/욕설/협박
대중교통안내	납부확인/납부방법	불꽃축제	상담예약(플라자)	도시경관	동물보호관리	노숙/신용물량	국민주택	기반시설일반	시립미술관	국세청(세무서)	예약콜/해피콜	특이민원	시정무관반목민원
버스불편신고	누수/탐지	서울N타워	서울시채움문의	매연신고	무로법률상담	노인복지	임대주택	도로관리(가로환경)	어린이대공원	기상청	잘못걸린전화	시관련	장난전화
버스전용차로	단수문의	서울(광화문)광장스케이트	세금문의	매연저감장치	소비자상담	무임교통카드	장기전세	재개발/재건축(뉴타운)	역사박물관	노동부(고용/근로)	전화번호안내	시관련	강성민원
분실물	명의변경	서울(광화문)광장행사	시정일반	소음공해	외국인지원	보건위생	청약자격/예적금	조상당찾기	인재개발원	우체국	전화중단	이의제기	
불법주정차	세대분할	스포츠경기	여권발급	쓰레기 무단투기	임대차상담	보육관련	학교용지부담금	토지정보서비스	장묘문화센터	지방경찰청(경찰서)	현장민원		
브랜드택시	수용가정보	시티투어	자원봉사	쓰레기 배출/재활용	재래시장	실업관련	항공사진	한강르네상스	타사업소	청와대	외국인행복콜		
승용차요일제	수질검사	청계천행사	정기간행물	유독물질유출	중소기업수출지원상담	안심하고드세요	전화번호안내/직원연결	전화번호안내/직원연결	전화번호안내/직원연결	한국관광공사			
승차거부	아리수	품물시장	정보화관련	조기폐차	중소기업육성지원	여성복지	건의/제안	건의/제안	건의/제안	출입국관리사무소			
신호등신고	옥내노후관교체	하이서울페스티벌	주민등록/가족	폐수방류	전화번호안내/직원연결	응급/의료정보	주택/건축일반	하도급/임금체불	월드컵경기장	교육과학기술부			
위치안내	요금문의	한강시민공원행사	전화번호안내/직원연결	환경개선후담금	G20정상회의	장애인복지	도시디자인	도시기반일반	시설관리공단	타기관			
유류보조금	이사정산	전화번호안내/직원연결	건의/제안	환경분쟁	외국인노동법률	저출산지원			세종문화회관	한국전력(한전)			

자동차관리	자가검침	서울디자인한마당	외국인비자	전화번호 안내/직원 연결	신용카드	청소년복지			서울문화재단	법원/등기소			
주차관련	자동차체신청접수	건의/제안	외국인교육기관	건의/제안	은행업무(송금, 환율)	희망프로젝트			서울시립교향악단	타시도콜센터			
지하철불편신고	전자고지	서울디자인한마당	생활통역	도시환경일반	외국인투자(부동산)	의료전문상담			산업통상진흥원	타시도			
택시불편신고	폐전	관광통역	글로벌센터	기후변화	건의/제안	전화번호 안내/직원 연결	전화번호 안내/직원 연결		신용보증재단				
혼잡통행료	하수관련	I tour seoul	행정일반	하천	경제산업일반	건의/제안			서울복지재단				
전화번호 안내/직원 연결	전화번호 안내/직원 연결	문화체육관광일반	재난방재/민방위	음식물쓰레기	전기공사업	사회복지일반							
건의/제안	건의/제안	관광안내	선거	유흥용품사용규제		건강도시							
운항정보(배 등)	상하수도일반	문화재	서울시민원	공중화장실		일반보건							
교통통역	수질관리	생활체육	서울시홍보			교육일반							
교통일반		이달의문화행사	서울시주요행사			학교급식							
이륜차(자전거)		외국인관광불편											
교통(차선, 신호), 도로시설물													
자동차도로													
화물자동차운송업													
도시철도													

[표21] 서울시 120 다산콜센터 상담사 구정 업무 유형

개인과 가정	교통	구정 일반	기업과 경제	문화와 여가	부동산과 재산	사회보장과 복지	서비스와 생활	세금과 재정	자연과 환경	재난과 안전	제조건설과 개발
가족관계 등록부	거주자주차	교육지원	가스안전관리	게임장/노래 연습장	국공유재산	고용안전	건강검진	계약	가로환경 조성	개인정보보호	건설기계등록
어디서나 민원	불법주정차	국제협력	경제유통	공공도서관 운영및공연장등록	부동산	기초생활보장	건강증진	근로소득원천징수	공원/녹지 조성	민방위	건축
여권	과태료징수	민원관리	공장	관광사업	새주소	노인복지	공중위생	기타등록세	공원관리	안전관리	도로관리
외국인(국내거소신고)	교통(차선, 신호),도로 시설물	법무	기업지원	교육강좌	지적	복지일반	노인보건	면허세	공중화장실	자연재해	도시계획
인감	교통신고	선거	농산지원	문화재	직원연결/전화번호안내	아동복지	모자보건	부동산취/등록세	대기배출관리	재난관리	도시디자인
전자민원 G4C	교통행정	자원봉사/후원	농업	법인설립	기타	여성복지	방역	비과세	도시녹화	재난복구	도시환경
종합민원 안내	여객자동차 운송업	자율방범대 운영	농지관리	수상레저		장애인복지	식품안전	사업소세	무단투기	재난재해	재개발/재건축
주민등록 관리	이륜차	자치행정	에너지	정기간행물		장애인시설	식품위생	세무증명	사업장폐기물	직원연결/전화번호안내	전문건설업
즉결기타 민원	자동차검사 및검검, 의무보험	정보화기획	주유소	체육시설		주거복지	예방접종/전염병	인건비	산림관리	기타	주택관리
직원연결/전화번호	자동차관리업	주민신고	축산	행사		청소년복지	의료비지원	자동차세	산지전용		지하수
기타	자동차등록, 변경	후생복지	동물보호/관리	시설		직원연결/전화번호안내	의료인허가	재산세	생활쓰레기		주택재건축
	주차장	자치구행사	대부업관련	직원연결/전화번호안내		기타	의료지원	주민세	수질보존		직원연결/전화번호안내
	화물자동차 운송업	언론/홍보/마케팅	직원연결/전화번호안내	기타			일반보건	주택평가	시설물환경 개선부담금		기타
	기타	기본현황	기타				일반진료	지방세감면	유독물영업		

	직원연결/ 전화번호	현장민원					재활보건	지방세구제	관리 음식물쓰레기		
		직원연결/ 전화번호안내					치과진료	지방세금수 납	의료폐기물 배출업소관 리		
		기타					직원연결/전 화번호안내	지역개발세	일회용품사 용규제		
		고지서재발 행					기타	재정	자동차환경 개선부담금		
								차량취/등록 세	재난관리		
								체납관리	정화조관리		
								환부	청소/재활용		
								직원연결/전 화번호안내	특정공사장 관리		
								기타	폐기물배출 자관리		
									풍수해예방		
									하수도관리		
									하천유지관 리		
									환경신고/단 속		
									직원연결/전 화번호안내		
									기타		

[그림6] 서울시 120 다산콜센터 상담사 업무 - 상담이력, 문자, 접수, 시스템

문자 전송 업무

상담이력 업무

상담분야	처리구분	상담유형	이관처리구분	이관 횟수
응급의료에관한사항	상담완료	사회복지		0
교육활동화지원	상담완료	유관기관		0
결연내	상담완료	교통		0
교통시설	신고(신호등)	교통		0
전화상담	상담완료	기타		0
대중교통안내	상담완료	교통		0
기타 생활정보	상담완료	기타		0
공기업관리(서울메트로)	상담완료	교통		0
기타	신고(현장민원)	구정일반	종결처리	1

교통불편신고 접수 체계



신고접수권

* 신고연도 *				
* 전월번호 *		공통신고 v 신청처별호 v		
* 주소 *	 			
* 신고유형 별칭 *	 2013-10-10			
* 신고유형 장소 *				
* 차당번호 *				
* 신고내용 *	(누가, 무엇을, 어떻게)			

상수도 요금관리 시스템

다들 자접수하길

※ 급수공사민원

- 굴착복공사
- 급수공사신청
- 급수불편해소
- 뚝방사고피해해상
- 상수도관리법(계량기미설을 위한)
- 수도계량기미설
- 수질검사신청
- 옥내급수관 상담
- 옥내급수관 공사비지원신청
- 옥내급수관 공사비지급요청
- 옥내누수합의/신청
- 옥내누수신고
- 직결급수

:: 요금면역

- ▶ 경찰청과 인베시스 신청
- ▶ 경찰청 및 납부할 인베시스 신청
- ▶ 과소납금반환청구
- ▶ 군수비환지신청
- ▶ 군수증빙변경신고
- ▶ 군수증지신고
- ▶ 군수증지해제신고
- ▶ 사물소도권연속사용신청
- ▶ 성하수도요금추출역률신청
- ▶ 성하수도요금 이익신청
- ▶ 세대분할신고(가정용주역)
- ▶ 세대분할신고(고시역) 📌
- ▶ 세대분할신고(가속 및 사할역지사용시설등)
- ▶ 세대분할신고(주거 집포공중주역)
- ▶ 소유지(사용지)명역변경신고
- ▶ 수도계량기검정시설신청
- ▶ 수도계량기교체
- ▶ 수도요금납부증명
- ▶ 수도요금 청구지 주소변경
- ▶ 시정경쟁인해 대한 수도요금 인베시스 신청
- ▶ 신규 소유지(사용지)사용요금분할신고
- ▶ 자정납부 신규/폐지
- ▶ 전역인해(해역) 신규(폐지/변경)신청
- ▶ 정수처분해제신청

호소성만원

- 호소성민원

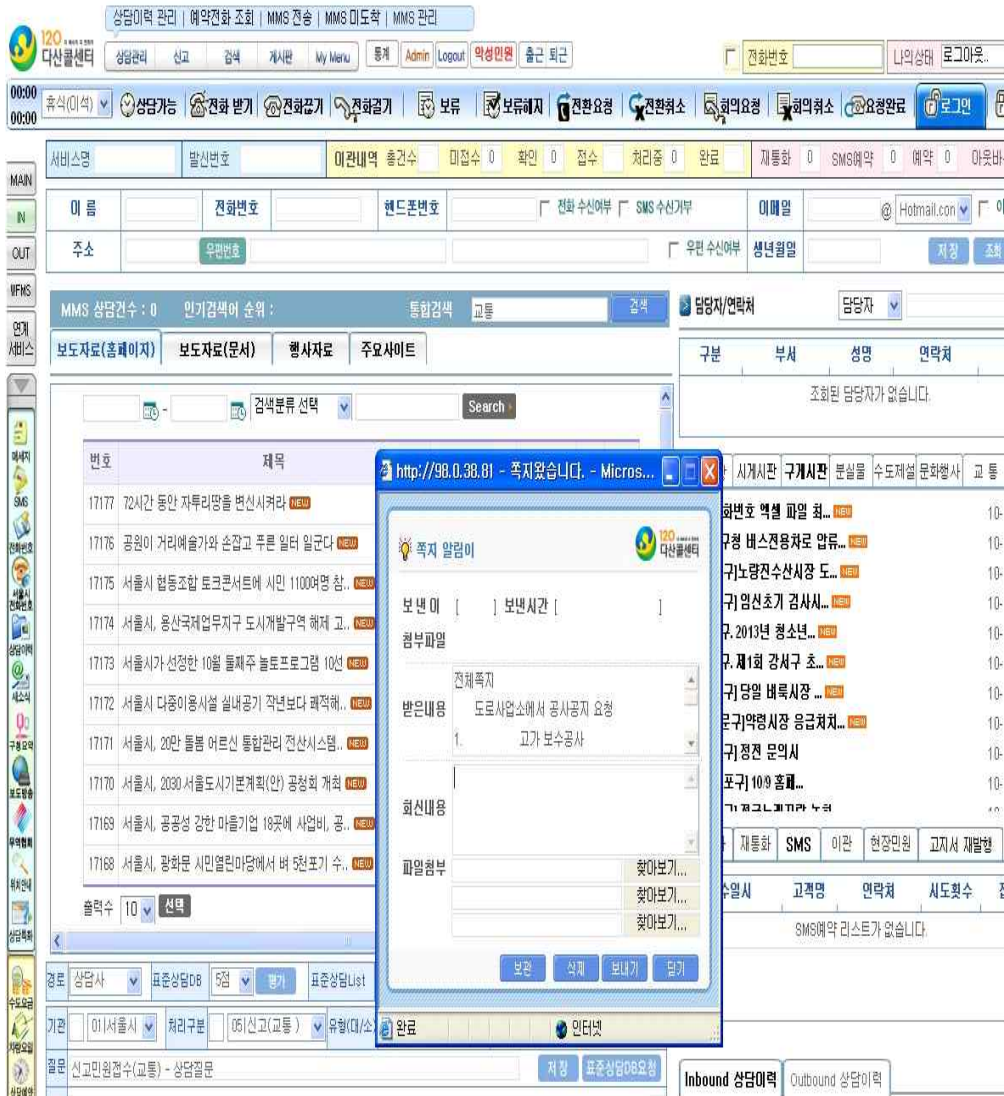
:: 기타만원

- 공사용역품질심적증명

• 저스번호:

집수종출력

[그림7] 서울시 120 다산콜센터 상담사 업무 - 쪽지화면 공유



□ 다산콜센터 상담사 직무 요구 특징

- 다산콜센터 상담사 세부 업무 중 [그림6], [그림7]은 상담 과정의 민원 접수, 상담 진행과정(완료, 진행), 기록(이력), 응대(문자발송), 상담 정보(공유-쪽지) 등을 알 수 있는 내용임.

- － 그렇다면 다산콜센터 상담사 노동과정에서 어떤 점을 애로사항으로 꼽고 있는지 검토가 필요함. 2013년 9월 다산콜센터 상담사 설문조사 결과 ①장시간 집중 업무 요구(3.24점) > ②업무량 증가(2.93점) > ③일이 시간에 쫓김(2.92점) 항목의 직무 요구도(평균 2.65점)가 상대적으로 높은 것으로 파악.

[표22] 주요 서비스직 및 다산콜센터 직무 요구도 비교 (1점~4점, 중간 값: 2.5점)

업무 직종	성별	노동과정의 직무 요구도							
		계	일이 시간 쫓김	다른 여러 일 지시받음	업무량 증가	부서원 책임감 요구	장시간 집중 요구	휴식과 잠 부족	여러 일 동시수행
백화점 면세점 잡화 판매직	남성	2.66	2.57	2.43	2.67	2.76	3.00	2.14	3.00
	여성	2.73	2.71	2.50	2.71	3.10	2.89	2.05	3.11
	계	2.72	2.71	2.50	2.71	3.08	2.89	2.05	3.10
카지노 딜러	남성	2.78	2.59	2.51	2.91	2.69	3.47	2.32	2.88
	여성	2.82	2.69	2.55	3.02	2.72	3.56	2.03	3.18
	계	2.80	2.65	2.54	2.97	2.71	3.53	2.15	3.07
철도 지하철 승무원	남성	2.47	2.24	2.31	2.45	2.47	2.31	2.72	2.80
	여성	2.43	2.35	2.22	2.37	2.16	2.39	2.59	2.88
	계	2.46	2.26	2.29	2.43	2.40	2.32	2.69	2.82
철도 객실 승무원	남성	2.65	2.62	2.19	2.68	2.65	3.07	2.51	2.86
	여성	2.79	2.33	2.44	3.00	2.67	3.33	2.78	3.00
	계	2.66	2.59	2.21	2.71	2.65	3.09	2.53	2.87
병원 간호사/ 조무사	여성	3.03	3.27	3.07	3.23	2.96	3.38	1.90	3.36
콜센터 상 담 사 (다산)	남성	2.65	2.79	2.10	2.83	2.17	3.21	2.59	2.83
	여성	2.65	2.94	2.32	2.94	1.93	3.25	2.24	2.95
	계	2.65	2.92	2.30	2.93	1.96	3.24	2.28	2.94
콜센터 텔레 마케터	남성	2.51	2.33	2.33	2.80	2.00	2.80	2.60	2.60
	여성	2.57	3.00	2.13	2.76	2.00	3.11	2.10	2.90
	계	2.57	2.94	2.15	2.76	2.00	3.09	2.13	2.88
Total	남성	2.58	2.40	2.34	2.62	2.54	2.75	2.57	2.83
	여성	2.72	2.76	2.48	2.84	2.63	3.13	2.13	3.09
	계	2.67	2.62	2.43	2.75	2.59	2.98	2.30	2.99

주 : 직무요구도는 7개 직무 요구 문항을 하나의 별도 변수로 통합하여 만든 것이며, 4점 척도(1점= 전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=그렇다, 4=매우 그렇다). 4점에 가까울수록 직무요구도 높은 것 의미.

자료 : 환경노동위원회 국회의원 한명숙 의원실·감정노동 문제해결을 위한 전국네트워크 공동 조사 자료 원자료 재분석

- 지난 6년 동안 다산콜센터 통화 건수 추이를 보면 최근 3년간 평균 3만9천건의 통화 응대했음. 다산콜센터 상담사 1인당 1일 평균 130콜-140콜 정도(1시간 15-17콜) 응해하고 있는 것임. 실제로 서울시에서 제출한 자료에 따르면, 2012년 7월 기준으로 상담사들은 1인당 하루 75.2콜을 받는 것으로 나타났음. 1인당 하루 8시간 근무를 한다고 가정하면, 시간당 9.4콜을 상담하고 있는 상황(6분당 1콜). 주간조는 통상 1인당 하루 100콜을 넘기는 것이 일반적 상황이 되고 있음([표23]).
- 한편 과거 다산콜센터 상담 업무는 인바운드였으나, 아웃바운드 업무가(홀몸 어르신 전화 연락)들이 추가적으로 발생하고 있고, 오랜 관계를 맺어 온지라 어르신이 보자고 할 경우 방문하는 상황임. 그럼에도 불구하고 현재 서울시는 2016년까지 상담 개시율, 해결율, 만족도, 처리 속도 등의 노동강도 강화 목표들이 지속적으로 제기되고 있음([표24]).

[표23] 서울시 다산 콜센터 상담사 업무 건수 현황 : 2007-2012

연도	2007.7	2008.7	2009.7	2010.7	2011.7	2012.7	최근 3년 평균
상담사	100	165	230	521	533	500	518
상담 건수	1,184	6,760	13,697	40,211	39,271	37,602	39,028
1인당 콜 수 (CPH)	11.84	40.96	59.55	77.18	73.68	75.20	75.35

주 : 1) 응대율 99.6%, 15초 상담 개시율 96.8%, 1차 처리율 87.7%, 이용만족도 95.7점

2) 평일 1일 기준, 특수 업무를 제외한 콜 업무 종사자 449명 (탐장 포함)

자료 : 콜센터 노동인권보장 공동캠페인 정책토론회 자료집 재인용(2012)

[표24] 시민소통기획관 목표달성지표(2013년)

구분		2012	2013	2014	2015	2016
고품질 민원서비스 제공으로 시민감동 행정구현	15초 이내 상담 게시율	92.4	92.4	92.4	92.4	92.4
	민원 직접 해결 비율	88.3	88.5	88.5	88.5	88.5
	만족도	90.5	90.7	90.7	90.7	90.7
	민원처리 스피드 지수	84	85	85	85	85

자료 : 콜센터 노동인권보장 공동캠페인 정책토론회 자료집 재인용(2012)

- 이렇다보니 다산콜센터 상담사 근속년수는 3년 미만이 80.3%이고, 3년 이상 근속자 비율은 20%에 미치지 못하는 것이 현실임. 다산콜센터 퇴직 현황을 보면 평균 근속기간 1년 미만(6개월 미만 38%, 6개월 이상 46%)이 거의 대부분을 차지하고 있으며, 1년 이상(16%)은 소수에 불과함([표 5]). 이는 다산콜센터 업무와 노동환경이 1년 이상 근속하기 힘든 상황임을 알려주는 것임.

4. 다산 콜센터 여성노동과 감정노동 특징

1) 여성노동으로서 다산콜센터 상담사

□ 면접조사

- 서울시 120 다산콜센터 여성노동과 감정노동 상황을 판단하기 위해 면접조사를 진행. 참여자 선정기준은 교대제, 경력, 소속업체 등이었으며, 면접은 다산콜센터 휴게실, 희망연대노조 다산콜센터지부 사무실에서 진행되었음. 면접조사 참여 인원은 총 10명이며, 주요 인구사회학적 특성은 아래 [표 25]와 같음.

[표25] 서울시 120 다산콜센터 면접 참여자 특성

사례	면접 참여자	성별	나이 (세)	혼인 여부	교대제/업무	경력	위탁 업체
1	A	여	40대	비혼	저녁	3년차	A사
2	B	여	-16)	기혼	저녁	3년차	A사
3	C	여	30대	비혼	야간	3년차	A사
4	D	여	40대	비혼	야간	3년차	A사
5	E	여	40대	기혼	주간(시정)	2년차	B사
6	F	여	30대	비혼	주필(시정)	5년차	C사
7	G	여	40대	비혼	주필(시정)	4년차	C사
8	H	여	30대	비혼	주필(시정)	4년차	C사
9	I	여	30대	비혼	주필(시정)	4년차	C사
10	J ¹⁷⁾	남	-	-	주간(구청)	-	B사

□ 다산콜센터 여성노동

- 다산콜센터는 여성 노동으로 대표적인 서비스노동 중 하나임. 서울시의 여성 노동력 선호는 여성이 남성에 비해 대민 서비스노동에 적합한 사회적 능력과 기술을 보유하고 있다고 간주하는 데 있음.
- 그러나 사회문화적으로 구성된 성역할 고정관념과 성별분업에 따른 이러한 고용관행은 여성을 감정과 돌봄, 친밀성 등의 역할로 고착화하는 경향이 큼. 따라서 서비스노동의 숙련과 경험이 여성을 위한 좋은 보상과 경력발달로 현실화되지 못한다는 문제가 있음.¹⁸⁾ (Belt et al, 2002; Kerfoot

16) 면접참여자가 응답하지 않았거나 소속업체 압박으로 공개를 꺼려한 사항에 대해서는 무응답 표시(-)를 하였음.

17) J는 남성 상담원으로 주간 구정근무를 맡고 있음. 자료분석에는 직접적으로 포함하지 않지만 노동 상황에 대한 객관적인 이해를 높이는데 큰 도움을 주었음.

18) 전통적으로 많은 여성들은 저임금 서비스업종에 종사해왔음. 타인에 대한 친절과 편리의 제공, 가사노동의 외부화 등을 통한 서비스산업의 확대는 보편시장의 두 번째 단계로 인간의 모든 사회적 활동과 삶의 영역이 시장 논리에 완전히 종속됨을 의미함. 전통적 서비스업의 유지와 신규서비스업의 고용 확

and Korzynski, 2005).

- 다산콜센터 서비스에서 여성노동자 목소리는 큰 강점임. 전통적인 관료제적 행정엘리트와 공무원의 권위적인 태도나 불친절과는 달리 여성노동자의 서비스는 이용시민의 접근성과 만족도를 높여 왔음. 또한 많은 여성 노동자가 시민행정에 대한 친절한 목소리와 태도를 업무에 대한 필수적인 자질로 인식하고 이에 대한 상당한 자부심과 보람을 느끼고 있음.

막차시간에 버스나 지하철 타셔서 귀가하실 수 있게... 정말 차 타실 때까지 안내를 해드리죠. 그때 시민님들이 고맙다고 말씀해주시고 하면 정말 뿌듯해요(야간 상담사 C).

여기는 사기업과는 다르게 시민 불편한 점을 도와드리는 일이죠. 그래서 힘들 때가 많아요. 그래도 하루 100콜의 전화를 받을 때 한 다섯 콜 정도는 시민님들이 고맙다고 말씀 해주세요. 그런 말을 들었을 때 위안 많이 되요. 120이 시민님들에게 꼭 필요한 곳이라는 인식을 심어드리고 싶다는 생각에 열심히 해야겠다는 마음이 들어요(주간 상담사 E).

제가 직장생활을 15년 가까이 하면서 고맙다는 말을 듣는 일을 하는 건 이 일이 처음이거든요. 저는 제 일이 정말 좋아요(주필 상담사 F).

- 다산콜센터 상담 업무는 이러한 여성적인 자질 이외에도 방대한 업무지식과 많은 경험을 필요로 함. 동일한 상담업무라 할지라도 고객의 요구와 불만에 대한 보상범위와 처리방법이 보다 명확한 민간부문 콜센터와는 상당한 차이가 있음.
- 다산콜센터 여성노동자는 단순 문의 상담뿐 아니라, 시민행정과 공공성을 둘러싼 다양한 이해관계의 충돌과 분쟁에 따른 민원접수, 협업부서·유관

대는 여성노동력을 시장의 상대적 과잉인구층으로 자리 잡게 함(Braverman, 1974;281-282).

기관 공무원과의 긴밀한 업무협조관계를 유지해야 하는 업무를 수행하고 있음.

공공업무가 A는 B다, C는 D다 이렇게 딱딱 떨어지는 내용이 아니에요. 상황마다 다른 게 이 일은 반대급부가 항상 있는 일이잖아요. 한 사람이 이익을 보면 반대로 다른 사람이 불이익을 볼 수 있는 업무거든요. 그래서 전화 받는 모든 시민님들을 똑같이 만족시킨다는 게 굉장히 어려운 거죠(주필 상담원 G).

사기업은 한 업무 프로세스 안에서 처리하기 때문에 능숙한 처리가 가능하잖아요. 담당부처 공무원도 자기 한 분야에서 근무를 하는데, 우리는 모든 업무를 전반적으로 다 알아야 하는 거예요. 우리 업무에 그런 게 있나 할 정도로 시민문의 내용이 처음 듣는 게 굉장히 많아요(저녁 상담원 B).

사기업 콜센터 보다 힘든 건 여긴 정말 민원이 많아요. 홈쇼핑 같은 경우는 물건을 구입을 한 거니까 컴플레인 이 생기면 물건을 새로 보내주거나 보상이나 환불을 해주면 일이 끝나요. 근데 공공기관은 그게 아니잖아요(야간 상담사 D).

- 전 시민을 대상으로 공공서비스를 제공하는 다산콜센터의 기능적 특수성은 상담직의 높은 전문성과 숙련을 요구할 수밖에 없음. 바로 이것이 경력 상담사에 대한 서울시의 적극적인 고용정책을 통한 노동조건 개선, 축적된 숙련(노하우)과 경력 개발, 전문성 제고를 위한 교육과 프로그램 마련 등이 필요한 이유임

□ 여성 모성보호 적용 현실과 한계

- 노동관계법에 따라 다산콜센터에는 연차휴가, 모성보호와 관련한 출산휴가, 보건휴가 등이 마련되어 있음. 그러나 여성노동자가 이러한 법적휴가를 자유롭게 사용하기에는 현실적인 제약과 한계가 존재

- 무엇보다 다산콜센터에서 노동자들은 연차휴가를 연속적으로 사용할 수 없음(주간 주3일, 야간 주5일만 사용 가능). 현재 매월 1일의 보건휴가는 필요시 당일이나 하루, 이틀 전에 신청하여 사용할 수 있어야 함에도 불구하고, ‘휴일휴가나 연차휴가와 겹쳐서는 안 된다’ 는 이유로 한 달 전에 해당 업체 관리자에 승인을 받아야 하는 절차상 요구(노동조건 통제 핵심)를 받고 있음.
- 더불어 상시적인 인력 부족으로 인한 관리자의 언쟁과 눈치 때문에 보건휴가를 자유롭게 사용할 수 없거나 아예 사용할 생각조차 하지 못한다는 의견이 많음. 그러나 무급이라는 단서조항에도 불구하고 보건휴가를 사용하지 않으면 업무과중과 스트레스 때문에 버틸 수 없는 상황임.

보건휴가는 금요일, 토요일, 일요일, 공휴일에 안 되네요. 그리고 심지어는 한 달 전에 미리 말해달래요. 말 그대로 보건휴가인데... 내가 많이 아프니까 내 일 보건휴가를 쓴다고 관리자에게 말하면 관리자가 난감해하는 거예요. 어떻게 워선예 보고해야 할지름요. 보건휴가는 자기가 보건이라는... 정말 필요로 하는 날에 쉬는 건데... 그래서 의미가 없는 거예요(저녁 상담사 A).

보건휴가를 쓸 수 있기는 한데 야간은 보건휴가가 돈을 토해내고 쉬어야 해요. 하루 일당 14만원이 빠지는 거니까요. 그런데도 연차가 없을 땐 힘드니까 이렇게 해서라도 쉬지 않으면 안 돼서요(야간 상담사 C).

- 다산콜센터 상담사 근무기간에 따른 연차휴가 일수 제한과 공휴일 대체 휴가제도 미비는 여성 노동자를 다수 고용한 사업장에서 ‘일과 가정생활을 양립’ 해야 하는 여성노동자 고통을 더욱 가중시킴([표 26]).

내가 일을 하고 있지만 내 가정이나 부모님께 소홀하게 된다는 게 정말 많이 속상해요. 하루 종일 긴장해 있다가 집에 가면 꼭 병든 닭처럼 있어요. 그러다 정말 나도 모르게 잠이 들어 있어요. 요새 아이를 거의 방목하고 있는 거 같아요. (주간 상담사 E).

공휴일에는 쉬면 가족끼리 어디라도 다녀올 수 있을 텐데... 우리는 잘 만나지 못하잖아요. 나는 저녁에 나가고 신랑은 그때 들어오니까... 여기 입사해서 추석에 삼일을 처음으로 쉬어봤어요. 그것도 이들은 뽐기를 해서 뽐았고 그리고 하루는 다른 팀원하고 제 휴일을 바꿨어요. 그래서 정말 4년 만에 우리 아버지 산소를 처음으로 갔어요... 우리 팀장이 그러는 거예요. 원래는 그렇게 삼일 연속 쉬면 안 되는 거라고요. 업체에서 모라고 했는데 자기가 잘 말해서 무마시켜줬다고 그러더라고요(저녁 상담사 B).

[표26] 주요 서비스직의 여성노동자의 현 직장 ‘일과 가정 양립’ 의견

업종/직종	혼인 상태	일과 가정 양립 병행이 어려운 상황인가?				일과 가정 양립 (4점)
		매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	
백화점/면세점 잡화 판매직	기혼	29.9%	54.9%	14.6%	0.6%	3.14
	미혼	20.5%	55.8%	21.3%	2.3%	2.95
	계	24.2%	55.5%	18.7%	1.7%	3.02
카지노 딜러	기혼	28.8%	53.8%	16.3%	1.3%	3.10
	미혼	22.2%	53.2%	22.4%	2.2%	2.95
	계	24.0%	53.4%	20.7%	1.9%	2.99
철도/지하철 승무원	기혼	6.9%	44.1%	41.1%	7.9%	2.50
	미혼	6.4%	39.4%	45.0%	9.2%	2.43
	계	6.8%	43.3%	41.8%	8.1%	2.49
철도 객실 승무원	기혼	9.8%	56.5%	28.3%	5.4%	2.71
	미혼		83.3%	16.7%		2.83
	계	9.2%	58.2%	27.6%	5.1%	2.71
병원 간호사/조무사	기혼	50.0%	38.9%	11.1%		3.39
	미혼	26.8%	58.5%	14.6%		3.12
	계	31.0%	55.0%	14.0%		3.17
콜센터 상담사(다산)	기혼	15.2%	67.4%	16.7%	0.8%	2.97
	미혼	9.6%	53.5%	31.6%	5.3%	2.68
	계	12.6%	61.0%	23.6%	2.8%	2.83
콜센터 텔레마케터	기혼	30.0%	47.5%	20.0%	2.5%	3.05
	미혼	23.3%	43.3%	30.0%	3.3%	2.87
	계	27.1%	45.7%	24.3%	2.9%	2.97
전체	기혼	16.0%	50.8%	28.6%	4.5%	2.79
	미혼	18.8%	52.8%	25.0%	3.4%	2.87
	계	17.3%	51.8%	26.9%	4.0%	2.83

주 : 서비스직 여성 노동자의 ‘일과 가정 양립’ 은 양립 불가능 질문에 4점 척도(매우 그렇다 4점, 그렇다 =3점, 그렇지 않다=2점, 전혀 그렇지 않다 =1점)으로 계수화 했음. 4점에 가까울수록 일과 가정 양립이 어려운 것으로 해석

[표27] 주요 서비스직 및 다산콜센터 노동조건 실태(2012.9)

업무직종	성별	노동시간		휴게시간			근로일수(월평균)		휴일휴가(2012)		생리휴가/병가/결근(2012)	
		1주일	1일	식사제공 시간	식사실제 사용시간	식사이의 휴게시간	야간 근로일	주말 근로일	본인연차 보유일	본인연차 사용일	생리휴가 사용일	결근일
백화점/면 세점 잡화 판매직	남성	49.5	10.3	35.9	57.8	53.7	2.6	5.2	13.0	5.8		0.1
	여성	50.3	10.2	34.2	60.0	57.4	1.7	8.4	15.5	5.5	0.1	0.2
	계	50.3	10.2	34.3	59.9	57.3	1.8	8.2	15.3	5.5	0.1	0.2
카지노 딜러	남성	39.7	8.0	66.2	24.6	13.6	13.2	7.5	14.6	8.2		0.0
	여성	39.8	8.0	67.2	23.6	13.0	20.8	22.1	15.5	9.1	0.1	0.1
	계	39.8	8.0	66.8	24.0	13.2	17.8	16.3	15.1	8.7	0.1	0.1
철도/지하 철 승무원	남성	42.8	8.4	56.6	58.8	34.3	9.7	5.4	18.8	3.7		0.1
	여성	42.0	8.7	53.3	59.6	47.5	9.1	5.0	16.6	4.0	6.0	0.2
	계	42.6	8.5	55.2	59.0	37.5	9.6	5.3	18.3	3.7	6.0	0.1
철도 객실 승무원	남성	46.3	10.2	77.0	57.9	34.1	5.8	5.3	23.5	6.4		1.1
	여성	42.3	10.3	67.5	60.0	42.0	5.2	5.0	19.0	6.5	9.9	2.3
	계	46.0	10.2	76.1	58.0	34.7	5.8	5.2	23.1	6.4	9.9	1.2
병원 간호사 조무사	여성	44.4	9.2	18.0	29.8	12.1	6.4	4.6	13.7	11.5	5.8	0.2
	계	44.4	9.2	18.0	29.8	12.1	6.4	4.6	13.7	11.5	5.8	0.2
콜센터 상담사 (다산)	남성	40.6	8.3	37.2	55.9	47.3	2.3	2.8	14.7	8.8		0.1
	여성	41.2	8.4	44.2	58.3	53.4	2.4	2.3	14.8	10.3	3.6	0.5
	계	41.1	8.4	42.7	58.0	52.7	2.4	2.3	14.8	10.1	3.6	0.5
콜센터 텔레마케터	남성	43.0	8.3	45.0	60.0	60.0	0.0	0.0	17.0	6.2		0.0
	여성	41.9	8.3	41.2	59.5	53.9	3.4	2.5	15.3	8.8	5.7	0.5
	계	42.0	8.3	41.7	59.5	54.5	3.0	2.3	15.4	8.6	5.7	0.4
전체	남성	42.4	8.5	63.7	48.5	29.3	10.0	5.9	17.9	5.5		0.2
	여성	44.0	9.0	48.5	47.5	39.4	11.2	11.2	15.4	7.8	2.2	0.3
	계	43.4	8.8	52.7	47.9	35.5	10.6	9.0	16.4	6.8	2.2	0.2

- 다산콜센터 시민 상담은 강한 노동 몰입이 요구되는 일인데 반해 그에 대한 노동 복지 수준은 매우 열악함. 때문에 여성노동자의 직무만족을 높이고 안정적인 근속을 보장하여 시민서비스의 질을 높이기 위해서는 여성의 생애주기에 따른 결혼, 출산, 육아 등에 대한 실질적인 모성보호와 휴가 사용의 자율성이 필요한 상황.
- 다산콜센터는 이미 높은 이직률과 신규 충원의 어려움으로 인해 상시적인 인력부족을 경험해왔음. 적정 인력을 유지하지 않는 저비용 노동집약적 운영방식은 여성노동자의 자유로운 휴가제 사용 권리를 침해하고 만성적인 업무과다, 탈진 상태를 초래.
- 실제로 기존 경력 상담사 근무의욕과 사기 저하는 이직의도를 높일 뿐만 아니라 결과적으로 전반적인 대민서비스의 질을 떨어뜨리는 것임. 따라서 직접고용을 통한 노동조건과 처우개선, 남녀고용평등 및 모성보호권리 보장이 시급한 상황임.

여기는 여성이 오백 명 가까이 되고 나이들도 어느 정도 있어요. 결혼하지 않은 사람 입장에서도 그렇고 나처럼 결혼한 사람 입장에서도 장기근속하게 하는 여건이 육아랑 가정생활이랑 회사생활이랑 삼박자가 다 맞아야 하는 거잖아요. 근데 어느 부분이 지나치게 희생이 되면 여기서 못 버티는 이유가 되는 거죠. 높은 복지차원은 아니더라도 최소한 아기를 낳으면 육아휴직이 있어야 하는 거고 이 자리가 내 자리다 하고 다시 돌아올 수 있어야 하잖아요. 정말 일할 때 아이 맡길 수 있는 탁아소정도는 있어야 하는 거 아닌가요? 왜냐면 여기 일은 며칠 일한 새내기들이 버틸 수 있는 업무가 아녜요. 정말 장기근속을 해야지, 이 일은 할 수 있는 일이에요. 또 우리는 시민만 상대하는 게 아니고 유기적으로 우리가 중간다리 역할을 해서 공무원이나 유관기관 상대를 하는 거니까요(저녁 상담사 B).

□ 여성 노동자 건강권

- 다산콜센터는 시민 편의 제공을 위해 24시간 운영되기 때문에 주간, 저녁, 야간 교대조로 편성되어 있음. 다산콜센터 청사 각 층(2층: MPC, 3층: 효성ITX, 4층: KTcs)에서 동일 소속업체 3교대조의 여성노동자가 상담부스(일명 칸막이책상)와 비치된 업무기구를 함께 사용.
- 저녁과 야간 상담사가 출근을 해도 주간 상담 업무가 끝나지 않으면 지정 자리에 앉아 업무를 시작할 수 없음. 사실상 화장실과 공동휴게실 외 근무 시간 내 개인적인 휴식공간도 마땅치 않은 상태임.
- 심지어 근무시간 내내 가까이 해야 하는 키보드, 마우스, 헤드셋 등 기본 작업도구가 개별적으로 지급되지 않아 위생상이나 건강상 고충을 겪고 있음.¹⁹⁾ 게다가 많은 상담사들이 장시간의 컴퓨터 사용, 반복적인 동작, 고정적인 작업자세로 근골격계 질환에 노출되어 있음.
- 예를 들면 상담사 개개인의 특성에 맞지 않는 눈높이의 모니터를 바라봐야 하고, 끊임없이 마우스를 쥐고 키보드를 치다 보니, 만성적인 어깨, 목, 통증 등에 시달리고 있었음.

우리는 메뚜기같이 여기저기 옮겨 다녀요. 우리 책상이랑 헤드셋이라는 것도 없어요. 주간이 끝나면 빈자리 가서 일을 하는 건데 거기 일이 안 끝나서 자리에서 안 일어나면 난 또 다른 데 가서 로그인을 해야 하죠. 왜냐면 출책을 안 하면 등급에 영향을 미치니까요. 특히 헤드셋이라는 건 귀와 입을 가까이대고 있는 건데... 그리고 자판이랑 마우스를 계속 만지고 있잖아요. 이게 위생상으로 되게 안 좋은 거죠.(저녁 상담사 B).

헤드셋이 제가 앉는 자리에 시민님들 목소리가 정말 울려서 잘 안 들리는 거예

19) 2013년 하반기 서울시는 실무협의회를 통해 다산콜센터 업무환경 개선 방향으로 업무 노후 기자재를 교체 계획을 밝힘.

요. 그리고 기계음 때문에 귀가 아파서 바꿔달라고 했더니 관리자가 여분 헤드셋도 없다고 하더라고요(야간 상담사 C).

- 「산업안전보건법」 제24조 제1항 제5호 및 「산업안전보건기준에 관한 규칙」 제656조 제1호 근골격계 부담 작업 범위에 따라 다산콜센터 상담 업무는 하루 4시간 이상 집중적으로 자료입력을 위해 키보드 또는 마우스를 사용하는 작업에 해당됨²⁰⁾.

질: 항상 이렇게 손목에 파스를 붙이세요?

네. 대부분 상담원들이 고정적인 자세로 있어야 하니까 손목, 허리, 목 이런 데가 다 결리고 통증이 있어요. 이건 연세 많으신 할머니가 무릎 아프다고 하는 것처럼 늘 있는 거예요(주필 상담사 G).

저는 일할 때 낮낮이 조절이 되는 의자를 본 적이 없어요. 조절을 하려고 하면 다 고장이 나 있어요. 그리고 책상에도 모니터 높이 때문에 어깨가 자주 아파서 제가 앉을 때마다 뭘 가져다 받혀놓고 그래요(주필 상담사 F).

- 특히, 다산콜센터 근무형태(3교대 근무)를 고려하면, 저녁이나 야간조 상담사는 신체리듬과 생활패턴이 깨져 만성피로와 불면증에 시달리고 있으며 심각한 상태의 경우 업무상 질병과 재해 노출 위험이 높은 집단임.

집에 가면 새벽 2-3시인데 바로 잠이 안 와요. 우리 팀은 거의 불면증을 가지고 있어요. 그렇다고 생활리듬자체가 낮 시간에는 빛이 들어오기 때문에 아무리 커튼을 가려도 잠이 오지 않아요. 뭐라고 할까... 만성피로 때문에 정말 몸이 늙는 거 같아요(저녁 상담사 B).

야간은 근무시간이 13시간인데 아침까지 체력적으로 버티는 게 정말 힘들어요. 일하면서 스트레스를 받으니까 뒷목이 막 당겨져서 혈압이 올라가는 느낌이 막 있다가 두통이 오고... 막 긴장을 하니까 자주 चे하는 거 같아요. 또 요즘에는 목

20) 근골격계 부담 작업 범위와 질병, 질환에 대한 상세내용 안전보건공단홈페이지 참고(<http://www.kosha.or.kr>)

.....

도 계속 안 좋아서 자꾸 쉰 소리가 나고 말할 때 많이 힘들어요(야간 상담사 C).

13시간 중에 2시간은 휴식이지만 11시간을 거의 앉아 있는 거라 아침이 되면 온몸이 다 부어요. 콜이 많으면 삼십 분정도밖에 쉴 수 없어요. 정말 급하게 밥을 먹고 일하니까 소화제랑 두통약을 달고 살죠. 저는 여기 와서 살도 많이 찌고 혈압도 생겼어요. 생리도 제때 못하고요... 근데 예전 흡쇼핑 콜센터도 야간에 있었는데 그땐 이 정도로 힘들진 않았는데... 약을 계속 먹어야 하고 점점 더 심각해지는 거 같아요... 격일로 일하긴 하지만 솔직히 그 다음 날은 집에서 잠만 자게 되니까요(야간 상담사 D).

- 현재 다산콜센터 상담사는 연 1회 한국의학연구소(KMI)로부터 출장건강검진을 받음. 그러나 건강검진항목이 채혈, 소변, 구강 등 기본적인 검사로 구성 되어 있어, 노동자가 자신의 몸 상태를 확인하는데 적절한 도움을 주지 못함. 실제로 상담사 중 한명은 “입사 후 스트레스로 한두번 마시던 술이 거의 일주일 내내가 되었던 적도 있었고, 올해 건강검진에서 콜레스테롤 수치가 높아 약을 처방받았다” 는 의견도 있었음.
- 물론 현재 시행되고 있는 심리상담은 근무시간 중 신청자에 한해, 다산콜센터 청사(1층, 5층)에서 받을 수 있음. 그러나 이마저도 대기 신청자가 많고 이에 대한 지원이 턱없이 부족해 실제 혜택을 받는 사람은 극소수임.
- 따라서 여성노동자의 건강권과 작업장의 산업안전보건 문제를 위해서라도 직접고용 문제가 필요한 이유임. 특히 긴장된 노동의 형태로 부적절한 작업자세로 인한 작업성 근골격계 질환, 잦은 긴장으로 인한 직무스트레스, 만성피로, 불면증 등에 대해 국공립 병원 지정 또는 출장을 통한 특수·정밀항목 검진과 상담, 정신건강에 대한 진단 프로그램 마련이 필요한 상황.

2) 감정노동자로서 다산콜센터 상담사

□ 흑실드(Hochschild)의 감정노동 논의와 문제인식

- 감정노동은 고객이 따뜻한 시선과 관심을 받는다는 느낌을 가질 수 있도록, 외적인 외모나 표정, 몸짓 등을 유지하기 위해 노동자가 자신의 감정을 조절하고 관리하는 노동임(Hochschild, 1983). 대표적으로 항공기 승무원, 텔레마케터, 백화점 판매원, 레스토랑 점원 등이 있음. 또한 해당 직종에 따라 조직에서 요구하는 감정노동의 성격이 상이함.
- 노동자의 감정이 상품화된 노동력이 되기 위해서는 조직의 감정표현규칙(display rule)에 따르도록 요구하고 있음. 또한 조직은 노동자가 그러한 감정규칙을 진심으로 내면화하길 원함. 그러나 인간의 감정은 제조업의 완성품과 같은 상품일 수만은 없음.
- 노동자가 노동과정에서 자신의 감정을 관리하고 있을지라도 상품화된 감정에 대한 완전한 주도권을 가질 수 없을 때 심각한 자기소외를 경험하게 되기 때문임. 이처럼 감정노동이 현대의 노동하는 삶에 심대한 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려했을 때, 우리에게 과연 인간다운 노동과 그것을 통한 의미 있는 삶의 추구가 무엇인가라는 물음이 가능함.

□ 다산 콜센터의 감정노동과 감정표현규칙

- 다산콜센터 감정노동은 ‘목소리 - 대 - 목소리’(voice - to - voice)로 서비스를 전달하는 업무이므로 발화상황이 매우 중요함. 서비스 전달과 질이 전적으로 노동자의 음성에 맡겨 있기 때문임. 또한 한번 발화된 안내는 실수를 만회하기 어렵기 때문에 응대 시 강한 노동 몰입이 요구됨. 다산콜센터에는 매우 세분화된 목소리의 감정표현규칙이 존재하며, 감정노동 평가는 해당 규칙을 얼마나 잘 준수했는지에 달려 있음.

[유형 사례1]

- 평소보다 목소리 톤을 높여 **밝고 친근한 음성**으로 시작 ▶ **부드럽고 차분한 음성**으로 진행 ▶ 정보 전달과 민원접수 시에는 **정중하고 신뢰감 있는 음성**으로 응대.

[유형 사례2]

- 시민에 대해 **항상 긍정적이고 진심어린 마음**으로, “-하셨습니다까”, “-습니다”와 같은 **특정 경어체** 구사하면서, 어떠한 상황에도 시민의 말을 끝까지 **경청하는 자세** 등이 요구됨.

[표28] 주요 서비스직 감정노동 수행 현황 - 표면행위, 내면행위(2013.9)

		감정노동 표면행위 (진심이 아닌 일부러 웃는 표정)					감정노동 내면행위 (친절한 감정 실제 느끼기 위해 노력)				
		전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	그런 편이다	매우 그렇다	평균 점수 (4점)	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	그런 편이다	매우 그렇다	평균 점수 (4점)
백화점 면세점 잡화 판매직	남성		4.8%	14.3%	81.0%	3.76	9.5%	9.5%	57.1%	23.8%	2.95
	여성	0.5%	0.5%	13.5%	85.5%	3.84	5.0%	8.8%	58.2%	27.9%	3.09
	계	0.5%	0.7%	13.6%	85.3%	3.83	5.2%	8.9%	58.2%	27.7%	3.08
카지노 딜러	남성		1.3%	35.3%	63.4%	3.62	5.6%	17.6%	57.1%	19.7%	2.90
	여성		0.8%	26.2%	73.0%	3.72	6.1%	21.3%	55.5%	17.1%	2.83
	계		1.0%	29.8%	69.2%	3.68	5.9%	19.8%	56.1%	18.2%	2.86
철도 지하철 승무원	남성		4.9%	52.0%	43.1%	3.38	2.2%	26.9%	63.5%	7.3%	2.75
	여성		2.0%	42.3%	55.7%	3.53	2.0%	26.8%	60.4%	10.7%	2.79
	계		4.2%	49.8%	46.0%	3.41	2.2%	26.9%	62.8%	8.1%	2.76
철도 객실 승무원	남성		1.1%	31.9%	67.0%	3.65	11.8%	31.2%	43.0%	14.0%	2.59
	여성			22.2%	77.8%	3.77		44.4%	44.4%	11.1%	2.66
	계		1.0%	31.1%	68.0%	3.66	10.8%	32.4%	43.1%	13.7%	2.59
병원 간호사 조무사	여성		2.9%	44.7%	52.4%	3.49	3.9%	20.6%	63.7%	11.8%	2.83
콜센터 상담사 (다산)	남성		9.7%	32.3%	58.1%	3.48	6.5%	22.6%	54.8%	16.1%	2.80
	여성	0.9%	3.4%	19.8%	75.9%	3.70	8.6%	18.5%	59.1%	13.8%	2.78
	계	0.8%	4.2%	21.3%	73.8%	3.68	8.4%	19.0%	58.6%	14.1%	2.50
콜센터 텔레마케터	남성			33.3%	66.7%	3.66	16.7%	16.7%	66.7%		2.81
	여성		3.0%	30.3%	66.7%	3.63	6.2%	23.1%	53.8%	16.9%	2.78
	계		2.8%	30.6%	66.7%	3.63	7.0%	22.5%	54.9%	15.5%	2.78
전체	남성	0.1%	3.7%	44.0%	52.2%	3.49	4.5%	24.0%	59.4%	12.0%	2.78
	여성	0.3%	1.5%	24.6%	73.6%	3.71	5.5%	17.9%	57.7%	18.9%	2.89
	계	0.2%	2.4%	32.3%	65.1%	3.62	5.1%	20.4%	58.4%	16.2%	2.85

주 : 조사대상 표본은 백화점, 면세점 잡화 판매직 20%(447명), 카지노 딜러 26.4%(602명), 철도 지하철 승무원 645(28.8%명), 철도 객실 승무원 4.6%(104명), 병원 간호사/조무사 4.6%(104명), 다산콜센터 상담사 11.8%(264명), 금융 콜센터 텔레마케터 3.3%(73명)

[유형 사례3] 서울시 120 다산콜센터 상담스크립트 예시

1. 인터넷 전화 가입자 120, 121 이용 시 응대

상담원 : 정성을 다하는 다산 콜센터 ○○○입니다. 무엇을 도와드릴까요?

시민 : 저는 대전시청으로 전화했는데 왜 서울시청으로 연결된 거죠?

상담원 : 네 시민님 실례지만 자택에서 이용하고 있는 전화가 인터넷 전화입니까?
아니면 KT전화국 이용을 하고 계십니까?

시민 : 인터넷 전화요.

상담원 : 그러십니까? 고객님의 번거롭게 해드려 죄송합니다. 현재 인터넷 전화사용의 경우 지역 인식을 바로 하지 못하고 있습니다. 번거로우시겠지만, [해당지역번호]를 누른 후 [120번/121번]으로 하시면 전화 연결이 가능하고 해당 지역 콜센터로 전화주시면 정확한 상담을 받으실 수 있습니다. 불편하시겠지만, 다시 한 번 이용 부탁드립니다. 저는 상담원 ○○○이었습니다. 감사합니다.

2. 지방세 서비스

시민 : 지방세 납부하려고요/납부했는지 확인해주세요/체납내역 확인해주세요.

상담원 : 네, 실례지만 어떤 세목인지 알고 계십니까?

시민 : 재산세입니다.

상담원 : 시민님께서서는 납세 의무자 본인이십니까? **(본인확인절차)**

시민 : 아닙니다. 배우자예요.

상담원 : 아 그러십니까? 납세자 정보와 물건지를 정확히 알고 계신다면 제가 바로 안내를 해드릴 수 있습니다.

시민 : 네

상담원 : 소중한 정보를 보호하기 위해 몇 가지 확인해도 괜찮으십니까? **(개인정보 이용에 대한 동의 확인 절차)**

*IVR 안내 멘트 : 주민등록번호 수집 동의 안내입니다. 주민등록번호는 세무정보조회를 위해 사용되고 1년간 보관되며 동의하지 않으시면 세무정보 확인을 하실 수 없습니다. 동의하시면 주민등록번호 또는 법인번호를 누르신 후 우물정자를, 동의하지 않으시면 별표를 눌러주십시오.

상담원 : 네, 입력이 완료되었습니다. 실례지만 납세자의 성함과 고지서를 송달 받으시는 상세주소를 말씀해주시겠습니까?

시민 : 홍길동이고 동대문구 신설동 10-20번지입니다.

상담원 : 시민님께서 문의하신 재산세의 물건지 주소는 어떻게 되십니까? **(구, 동, 번지까지 상세주소 확인 절차)**

시민 : 네, 동일해요.

상담원 : 소중한 정보 확인 감사합니다. 현재 2013년 9월 재산세는 000원이 확인되며 납부기한은 9월 30일까지입니다. 가장계좌나 이텍스 납세번호 등을 안내해드릴 수 있습니다. 어떤 정보가 편리하십니까?

시민 : 이텍스에서 납부할 수 있는 납세번호 알려주세요.

상담원 : 네, 문자발송도 가능한데 문자발송 해드리는 건 어떠십니까?

시민 : 네, 감사합니다. 010-1111-1111입니다.

상담원 : 네, 지금 발송하였습니다. 다른 문의 사항 없으십니까? (추가문의실시)

시민 : 1) 네. 근데 자동차세는 체납내역이 있나요? (새로운 정보탐색과 안내 재시작)

2) 아니요. 감사합니다. (콜 완료)

상담원 : 좋은 하루 되세요. 다산 콜센터 상담원 ○○○이었습니다. 감사합니다.

주1 : 다산 콜센터 상담DB 재구성.

[표29] 서울시 120 다산콜센터 상담사 상담품질 평가표

평가 부문	평가 항목	세부평가기준
맞이 태도 (5점)	첫인사 (3)	• 첫인사 멘트 정확히 전달 (인사말 +자기소개+상담원이름) [예시] 정성을 다하는 다산 콜센터(서울시청) ○○○입니다. 무엇을 도와드릴까요?
	문의사항 확인 (2)	• 시민문의 사항 확인(복창)
음성 표현 (10점)	음성/억양 (5)	• 밝고 상냥한/명쾌한/친근한 음성▶부드럽고 차분한 음성▶정중하고 신뢰감 있는 음성
	속도/발음 (5)	• 또박또박 분명하고 명확한 발음, 시민의 이해를 돕는 적절한 속도
업무 처리 능력 (60점)	탐색질문 (15)	• 효과적, 적극적 탐색질문으로 시민의 문의를 신속, 구체적으로 파악
	답변 정확성 (20)	• 상담DB, 연계시스템 등 문의내용에 대해 빠짐없이 정확한 안내 • 시민이 문의하지 않은 부가적인 사항까지 추가 안내
	설명력· 적극성· 전달능력 (15)	• 시민의 특성에 맞는 알기 쉬운 설명과 부연 설명
	신속성 (10)	• 30초 안에 시민 질의에 대해 응대
상담 기본 (20점)	상황 멘트 (4)	• 대기 전·후 모두 정형화된 양해멘트 사용 (대기전 : “잠시만 기다려 주시겠습니까?”, 대기후 : “기다려 주셔서 감사합니다”) • 메모가능 여부 확인 멘트 사용, “부서 확인시 담당자분과 바로 연결될 수 있습니다”
	경청도 (4)	• 시민의 말을 주의 깊게 끝까지 경청
	언어표현 (4)	• 상황에 맞는 경어체 사용(다/까체 사용), 다/까체와 요/죠퉈 7대3 비율로 사용
	호응·양해 (4)	• 상황에 맞는 사과·양해 표현, 호응어, 진심어린 공감대 형성 예) “아, 그러셨어요?”, “네. 충분히 공감합니다”
	부서 연결 안내 사항 (4)	• 담당부서 연결 전 담당부서 및 전화번호 안내 • 담당자에게는 시민의 문의내용 전달 후 연결
끝인 사 (5점)	추가용건 (2)	• 추가문의(용건) 예) “다른 문의사항은 없으십니까?”, “제가 더 도와드릴 사항은 없으십니까?” 예) 민원성 시민에게는 “불편한 사항이 있으면 120으로 연락 주시기 바랍니다” “도움 드리지 못해 죄송합니다”
	끝인사 (3)	• 부연인사와 이름 정확히 전달 예) 좋은 결과 있기를 바라겠습니다. 다산 콜센터 상담원 ○○○였습니다. 예) 도움을 못 드려 죄송합니다. 다산 콜센터 상담원 ○○○였습니다.

주 : 다산콜센터 민간위탁업체 내부자료 재구성.

- 이와 같이 다산콜센터는 민간 영역과 유사한 감정규칙과 평가항목을 통해 감정노동을 지속적으로 재생산하고 있음. 그러나 이러한 형식적인 항목들은 많은 문제점을 가지고 있음.

가. 업무 서비스 - 실질적인 상담 업무에 도움이 되지 못하는 상황

우리는 너무나 업무가 방대하기 때문에 사기업처럼 정형화된 상담 스크립트가 있을 수 없고요. 있다고 해도 그건 단순 안내에서만 도움을 주는 거죠. 예를 들면 우체국만 해도 우체국이라는 한정된 업무 안에 스크립트가 있어요. 근데 이건 서울시라는 거죠. 모든 것들을 설명해야만 하는 상황에서 규격화된 스크립트는 별 도움이 안 되고 그걸로 QA평가를 할 수가 없어요. 다까체 사용이요? 그것도 2,3분 안에 끝나는 통화나 가능하지 이십 분, 삼십 분 통화하는 데 그걸 다 지킨다는 건 말이 안 돼요(저녁 상담원 A).

나. 업무 갈등 - 시민과 노동자 사이 감정 충돌과 민원 발생

QA규정대로 우리가 이야길 하면 오히려 시민님들이 짜증을 내세요. 통화료 올라가는데 뭐하는 거냐고요. 특히 통화 끝내기 전에 ‘다른 문의 사항 있으십니까’라고 우리는 꼭 물어야 하는데 그거 말하기 전에 전화를 끊어버리시는 정도라니까요(야간 상담사 D).

규정 상 세금 고지서문의라고 하면 본인확인절차 순서가 있고 그 질문에 모두 대답을 해주셔야 그 다음 안내가 가능하게 되어 있거든요. 그런데 그렇게 세세하게 또 물어본다고 막 싫어하시고 다그치시죠. 저는 또 그렇게 욕을 먹는 거예요(주간 상담사 E).

다. 공적 업무 수행 - 콜센터 상담 업무의 평가 절하

- 다산콜센터 상담사는 서울시 제도와 정책을 정확하게 이해하고 시민들의 조건에 적합한 정보, 복지혜택 등을 제공하는 역할. 따라서 상담 내용의 질

적 측면이 매우 중요함. 그러나 과도한 평가항목은 상담사에게 양적 성과(콜수, 콜타임, 상담품질등급)에 대한 압박과 동료와의 인센티브 경쟁 유도하고 있음. 이러한 평가방식은 노동자로 하여금 능동적으로 자신의 능력을 발휘하도록 돕는 것이 아니라 오히려 노동의욕 자체를 저하시키고 있음.

우리는 등급의 기준이 콜수, 한 달에 두 콜을 정해서 하는 QA평가, 업체홈페이지나 서울 시청 홈페이지에 올라간 친절·민원콜, 근퇴 등이 있는데, 등급만을 가지고 급여를 준다는 건 문제가 많을 뿐더러 상담 질도 떨어뜨리는 거예요. 예를 들면 결혼신고를 한다고 해요. 같은 국내인 결혼, 외국인과의 결혼, 외국에서 결혼신고하고 국내에서 다시 신고하는 경우, 국내에서 신고하고 외국에선 신고 안 하는 경우, 더군다나 외국인인 경우 국가마다 구비서류가 다 달라요. 만약에 시민이 원해서 우리가 다 이걸 친절하게 안내 하는 경우 콜타임이 길어지기 때문에 전체 콜수는 부족해지는 거죠. 그럼 결과적으로 친절하게 안내했는데 우리 등급은 떨어지는 거잖아요. 만약 콜수를 의식해서 시민에게 주간에 어떤 부서로 전화를 해보시라고 안내를 하고 끝내면 우리의 상담은 또 질적으로 떨어지는 거구요(저녁 상담사 B).

실제 통화시간 외에도 안내를 준비하는 시간도 일을 하는 건데 이런 건 다 무시가 되니까 참 허무하죠. 전화 안내에 대한 시간적인 제한이 없어야 제가 알 수 있는 만큼 최대한 발휘를 해서 안내를 할 수 있죠(주필 상담사 F).

안내를 하기위해서는 주무관님하고 10분 이상 통화를 할 때도 있는데 그게 저희한테는 아무 소용이 없어요. 저희는 그 시간도 일을 하고 있는 거잖아요. 근데 콜수, 콜타임으로만 평가를 하니까 저희는 일을 안 하는 게 되어버리는 거죠(주필 상담사 H).

- 또한 다산콜센터 업무 과정 중 시민 중심의 일방향적인 감정규칙은 여성노동자를 일상적인 언어폭력, 인격모욕, 성희롱의 상황에 노출시키고 있음. [표30]에서도 알 수 있듯이, 다산콜센터 상담사들은 월평균 △무리한 요구 8.8회, △인격모욕 8.8회, △폭언/욕설 6.5회, △신체/위협 6.5회, △폭행 1회, △성희롱 4.1회(*홀몸 어르신 방문으로 다산콜센터 상담사도 폭행 노출 시작)을 경험하고 있음.

밤에 술 드신 분은 뭐 욕설은 기본이구요. 그 시간에 안 주무시고 전화하신 분들은 다 민원성이 많아요. 거기다 이상한 전화까지 오니까 매일 매일 긴장을 하게 되요(저녁 상담사 B).

야간이 주간보다 더 힘든 게 거의 전화하는 반 이상이 취하신 분이라고 보면 되요. 정말 운이 좋아야 이런 분들이 안 걸리는 거예요(야간 상담사 C).

여자 친구 선물을 골라 달라는 등, 넌 속옷을 뭘 입냐... 레깅스는 왜 입는 거냐 이런 말들... 듣고 있으면 내가 왜 이러지 하는 생각이 들고 막 혼란이 와요. 되게 많이 자격지심 같은 것도 많이 생기고요(주필 상담사 E).

[표30] 주요 서비스직 불쾌한 언행 유형별 실태(2013.9, 단위: 월평균, 건)

업무직종	성별	무리한 요구회수	인격무시 회수	폭언욕설 회수	신체/위협 회수	폭행 회수	성희롱 회수
백화점 면세점 잡화 판매직	남성	6.1	2.6	1.3	1.0		1.0
	여성	3.2	2.2	1.4	1.5	1.1	1.7
	Total	3.3	2.2	1.4	1.5	1.1	1.6
카지노 딜러	남성	11.2	12.5	9.6	5.0	3.3	4.8
	여성	9.4	13.4	12.8	4.6	2.6	4.3
	Total	10.1	13.0	11.6	4.7	2.8	4.4
철도 지하철 승무원	남성	3.9	3.7	2.9	1.6	1.1	1.7
	여성	5.2	5.2	4.1	2.8	1.5	2.1
	Total	4.2	4.1	3.1	1.8	1.2	1.9
철도 객실 승무원	남성	3.8	3.5	2.7	1.5	0.9	1.5
	여성	6.4	4.1	3.8	2.4	1.0	4.0
	Total	4.0	3.5	2.8	1.6	0.9	1.9
병원 간호/조 무사	여성	3.4	2.5	2.5	1.5	1.1	1.5
콜센터 상담사	남성	5.8	4.9	6.8	2.5		3.0

(다산)	여성	9.2	9.3	6.5	2.3	1.0	4.1
	Total	8.8	8.8	6.5	2.3	1.0	4.1
콜센터 텔레마 케터	남성	5.3	4.5	4.8	1.0		
	여성	9.9	9.7	6.8	4.0		4.2
	Total	9.4	9.1	6.6	3.8		4.2
전체	남성	5.8	6.2	4.9	2.6	1.3	3.5
	여성	6.7	8.0	7.5	3.6	2.0	3.7
	Total	6.3	7.2	6.3	3.0	1.5	3.7

- 그나마 지난 해 서울시는 다산콜센터에 전화해 상습 폭언, 욕설, 성희롱을 일삼은 악성민원 고객을 서울북부지방검찰청에 고소했음. 또한 악성민원 통화 시 3회 상담불가 멘트 이후 여성노동자가 전화를 선종결할 수 있도록 업무 조치했음.
- 하지만 콜센터 여성노동자의 인권이 전반적으로 향상되었다고 보기 어려움. 아직도 많은 노동자가 여성이기 때문에 겪게 되는 성적 모욕과 수치심을 일상적으로 경험한다고 이야기하고 있는 상황임. 실제로 3회 이상 상담 불가 멘트를 하는 동안 이미 시민들에게 불쾌한 언행을 경험하고 난 이후 상황임.

□ 다산 콜센터 감정노동의 성격과 결과

- 시민에게서 폭언이나 욕설, 협박성 언어를 들었을 때 자신의 감정을 참고 억누르려 애쓰거나 울게 된다는 것이 면접참여자 다수의 진술이었음. 그러나 조직의 감정표현규칙은 노동자에게 자신의 진정한 감정과 느낌을 억누르고 조직이 원하는 감정을 표현할 것을 요구함.

이게 습관이 되니까 웃고 넘어가려고 하는데... 그래도 가끔씩은 쌓이고 쌓이니깐 정말 나도 모르게 우울하고 눈물이 나요. 이게 우리 일지만 정말 그 정도가 지나치니까요. 갑자기 부모 얘기를 하신다거나 하면 정말 계속 집에 가서도

생각이 나요. 정말 그때부터 막 우울해지기 시작하는 거예요(야간 상담사 D).

- 또한 민간위탁업체는 이러한 상황과 태도를 지속시키기 위해 업무를 실시
간으로 모니터링(53.6% 의견)하고 있음([표12]). 이에 따라 여성노동자는
자신의 감정을 숨기고 표현규칙에 따라 억지로 감정적 표현을 연기하는 표
면적 행동(surface action)을 수행하고 있음.

민원전화 받고 있으면 유리방(QAA 사무실)에서 쪽지가 오는데 그거 때문에 스
트레스를 엄청 받죠. 시간대별로 팀장쪽지가 오구요(상담사 E).

일상적으로 아예 제 감정을 누르고 있어요. 그럴 수밖에 없는 게 욕하는 전화
를 받고 나서도 바로 웃는 목소리를 내야 하니까요(주간 상담사 E).

감정적으로 뭐 추스르고 할 그런 시간자체가 없어요. 우리가 전화를 기다려서
받는 게 아니에요. 이미 대기인들이 우리를 기다리고 있어서 전화를 끊으면 또
바로 받아야 하고 정말 끊임없이 전화가 와요. 중간에 대기하는 시간이 전혀
없어요. 우리는 기계가 아니라 사람인데... 어떻게 7, 8시간 쉬지 않고 전화를
받는 걸 당연하게 받아드리는 걸까요. 정말 너무 벅차서 진이 다 빠지는 거 같
아요(저녁 상담사 B).

- 현재 상시인력부족으로 콜 대기시간이 거의 없을 뿐만 아니라 근무 중 휴
식시간이 충분히 보장되지 못하고 있어 노동자들은 극심한 스트레스와 감
정적 부조화 상황에 놓여 있음. 특히 자기 자신을 속이고 자신의 감정으로
부터 소외당하는 상황은 단지 개인의 심리적인 차원에 국한되어 있지 않음.
많은 여성노동자들은 이러한 일상적 경험을 자신의 노동자성을 인정하지
않고 방관하는 서울시에 대한 분노로 표출되고 있음.

물론 사람이 돈 때문에 일하긴 하지만 내가 여기 온 건 내가 누군가한테 정
말... 봉사라는 거... 다른 사람들이 정말 알고 싶어 하는 거... 그걸 내가 알려
줬을 때 얼마나 뿌듯할까... 정말 그런 환상을 가지고 있었어요. 근데 여기 와

서 자꾸 깨지고 무시 받고 있다는 생각이예요. 내가 자꾸 상처를 받고 있는데 업체도 알아봐주지 않고 서울시도 알아주지 않잖아요(저녁 상담사 B).

솔직히 여기서 일하고 있다고 남들에게 얘기 잘 못해요... 지금은 입장이 되게 애매해요. 서울시 업무를 하지만 서울시에 소속되어 있지 않고 위탁회사에 관리를 받죠. 내 자리가 어딘지 분명해지면 지속적인 안정감, 내 직장에 대한 신뢰감을 가질 텐데... 지금 저는 그냥 소모품인 거 같아요. 계속 싼 값에 갈아 끼우는 건전지 같은 거죠. 서울시도 그렇고 회사도 그런 거잖아요. 니가 어떻게 살건 말건 너를 싸게 써서 다 뽑아먹자는 거예요(주간 상담사 E).

□ 감정노동에 대한 적극적 대응과 규제

- 따라서 서울시 직접고용을 통해 감정노동 개선을 위한 노동자의 업무재량과 권한 확대가 필요함. 여성 노동자는 시민으로부터 언어폭력이나 성희롱을 당할 경우 자유재량에 따라 ‘먼저 전화를 끊는다’의 적극적 대응을 취할 수 있어야 한다는 의견들이 제시되는 것임.

성희롱이나 욕설 권고한 후 끊을 수 있게 되긴 했지만 아직도 그런 게 비밀비재하구요. 상담원 비하 발언도 많아요. 정말 상식 밖에 내용이라면 제가 전화를 먼저 끊을 수 있는 권한이 있으면 좋겠어요. 원가 제한이나 경고 없이 통화진행이 어려우면 상담원 임의대로 할 수 있는 게 필요해요(주필 상담사 F).

콜센터에서 욕을 먹는 게 당연한 걸까. 욕을 세 번할 때까지 참다가 욕하시면 안내가 어려우니 종결하겠다고 하고 전화를 끊는 게 저는 말이 안 되는 거 같아요. 물론 전보다 그 기준을 마련해줬으니 형편이 나아졌다고 생각하지만 욕을 한번 듣는 건 적나 하는 거예요. 또 말씀하시는 단어에 욕이 포함되지 않으면 아무리 고향을 지르시고 반말을 하셔도 그건 계속 듣고만 있어야 하는 거예요. 먼저 전 전화를 끊을 수 없으니까요. 저는 시민님한테 무슨 말씀을 그렇게 하시냐고 물을 수 없잖아요. 그냥 죄송하다, 죄송하다 하지... 그런 상황에서 제가 받는 충격이 없는 건 아니거든요(주필 상담사 G).

- 또한 개별상담사가 심리적 안정을 취할 수 있는 휴식시간 보장 필요성이 제기되고 있음. 이를 위해서는 충분한 상시 인력이 확보되어 근무시간 중 노동자가 자유롭게 자리를 이동이나 잠을 낼 여유가 있어야 함. 인력충원은 현재 다산콜센터 생활정보를 대폭 축소 조정과 같은 업무 재조정을 통해서도 충분히 가능([표15], [표18]).
- 특히 시민과의 전화 상담 과정에서 인격모독 상황에서까지 ‘죄송하다’는 양해 멘트를 통해 민원 시민의 불만을 무마시켜야 하는 현재의 감정노동 상황을 규제하기 위해서는 노사 공동의 합의를 통한 적극적인 사전 예방조치와 사후 치유대책 마련 시급함.

[사례5] 다산콜센터 상담사의 업무 수행과정에서의 주요 문제적 상황들

다산 콜센터 악성민원 사례 1. 영화관 이용 시민의 민원

메가박스 해운대점 이용고객 중 한 여성이 계단에서 미끄러지는 불의의 사고가 발생했습니다. 피해여성은 직원과 관리자의 사과를 요청했으나 보험처리로 일관하겠다는 관리자의 무성의한 답변과 불친절한 태도에 심정적인 충격과 상처를 크게 받았습니다. 이 사건을 놓고 피해여성의 남자친구가 120에 전화를 걸어 메가박스 본사와 책임자의 사과, 치료에 대한 보상 요청을 접수하고자 했습니다. 전화를 받은 5년차 상담사는 민원인에게 양해를 구하고 해당사항이 시청에서 처리할 수 있는 성격이 아님을 안내했습니다. 그러나 민원인은 본인이 서울시민이라는 점, 버스불편신고는 받으면서 왜 이 민원은 접수 불가능한지, 다산콜센터는 서울시민의 모든 불편사항에 대해 처리하는 곳이 아닌지에 대해 상담원에게 계속적으로 이의를 제기하였고, 이에 대해 상담사는 재차 민원처리 불가 안내를 할 수밖에 없었음. 결국 상담사는 민원인 처리를 두고 직속 관리자의 도움을 청했습니다. 그러나 해당 관리자는 역지 주장을 하는 민원인의 신고조차 타 기관 업무로 처리하라 지시할 뿐이었습니다. 민간 기업의 업무조차 타기관 업무로 처리하라는 지시를 받은 상담원은 졸지에 민원인에게 업무수행 능력이 떨어지는 직원으로 인식되고 말았습니다.

다산 콜센터 악성민원 사례 2. 타기관에 대한 민원

민원인은 다자녀가구의 전기요금 할인 혜택이 없는 것에 대한 불편사항을 접수하고자 하고자 전화를 걸었습니다. 4년차 상담사는 여러 차례 양해를 구한 뒤 민원인에게 한국전력으로 재문의 하실 것을 권유하였으나 화가 난 민원인은 한사코 다산 콜센터에서 처리해줄 것을 요구했습니다. 이 문제에 대해 직속 관리자도 해당 상담원에게 한전에 전달하여 일을 처리하라 지시했습니다. 결국 해당 상담원은 이 민원 한 건을 처

리하기 위해 한전민원센터, 요금담당자, 과장, 팀장 순을 거치며 통화하느라 3시간을 소모해야만 했습니다.

다산 콜센터 악성민원 사례 3. 성희롱

가해시민은 행정절차에 대한 문의나 민원제기를 위해 전화를 한 것이 아닙니다. ‘난 어차피 시간을 끌려고 전화했다’면서, 업무방해가 될 정도로 잡다한 질문을 하여 상담사의 답변을 유도했습니다. 또한 상담사 이름을 본인의 친구처럼 부르며 ‘난 너랑 대화하고 싶다’, ‘너는 나랑 대화하고 싶지 않냐’ 등 성적 수치심을 느끼는 말도 했습니다. 2년 차 상담사는 해당 시민에 대해 악성등록을 하려고 주말 관리자에게 보고합니다. 그러나 관리자는 시민응대 시 상담사가 먼저 전화 종료를 유도하는 것처럼 ‘다른 문의사항 없으십니까’를 먼저 물어본 것에 대한 잘못을 지적할 뿐, 성희롱을 당한 상담원에 대한 적절한 보호조치를 취해주지 않았습니다. 결국 이 가해시민은 유사한 내용으로 여러 차례 재인입 되어 악성등록 조치되었으나, 이 날 상담사가 경험한 성적 수치심은 오래도록 지워지지 않은 상처로 남게 되었습니다.

다산 콜센터 악성민원 사례 4. 지나친 단순생활정보 민원

7호선 역 부근 모든 롯데리아 위치를 안내해달라는 요청이 있었습니다. 2년차 근무 상담사는 롯데리아 홈페이지를 접속해가며 각 주소를 찾느라 30분 이상을 소모합니다. 몇 시간 뒤 동일 시민은 이번에는 7호선 부근 모든 맥도널드 위치를 재문의함. 상담사가 해당 시민에 대해 악성등록 하려고 주말 관리자에게 보고함. 그러나 관리자는 ‘니 운이라 생각하라’는 터무니없는 답변을 해줄 뿐이었습니다. 그 이후 상담사들에게 동일 시민의 전화가 인입될 때 응대 시 주의사항 팝업이 제공되었습니다. 그 내용은 어이없게도 안내가 어렵다는 멘트가 아닌 생활정보 민원이니 악성등록 하지 말고 친절하게 응대하라는 것 이었습니다.

다산 콜센터 악성민원 사례5. 여자 친구 선물을 골라달라는 성희롱 시민

주말 오후 전화를 건 남성이 여자 친구 선물을 골라달라고 요구했습니다. 5년차 상담사는 자신의 감정을 눌러가며 양해를 구한 뒤 상담이 어렵다고 안내했습니다. 그러나 이 남성은 상담사가 통화를 선종결할 수 없다는 점을 계속 악용하였습니다. ‘다산 콜센터는 뭐든지 알려주는 곳이지 않느냐’. 처음에는 일반적인 선물의 항목을 열거하다가 여자의 속옷 종류를 물었습니다. 이때 다시 양해를 구하고 상담진행이 어렵다고 하자, ‘상담원이 친절하지 않다면 오히려 관리자를 바꿔 달라’합니다. 상담사는 불친절에 대해 문제제기하는 가해시민에 대해 오히려 10분 간 사죄했습니다. 그러나 계속 가해시민은 불친절에 대한 관리자 요청을 했습니다. 콜이 마무리된 후 해당 상담사는 화장실에 가서 한참을 울고 자리에 돌아왔습니다. 관리자에게 처리내용을 묻자 그 가해시민은 결국 본인의 통화비용을 보상하다고 했다고 합니다.

5. 맺음말 : 개선 과제 및 토론

1) 감정노동 개선 과제

□ 인권, 노동의 관점과 시각

■ 인권과 노동, 인간다운 삶이란?

- 서울시 120 다산콜센터 상담사의 고용 및 노동문제는 보편적 인권의 향유를 누릴 수 있는 상황이라는 전제부터 검토가 필요할 지도 모름. 앞에서 검토한 주요 내용을 중심으로 다산콜센터 상담사의 인권보호 수준은 [표 31]과 같이 정리할 수 있음.

[표31] 서울시 120 다산콜센터 상담사 인권보호 수준과 상황

세계인권선언(1948년) 주요 인권 항목 조항	다산콜센터 상담사 인권보호 수준	다산콜센터 실태조사
1. 자유 및 신체의 안전에 대한 권리	△ (산업안전보건의 업무상 질병)	육체&정신적 질병 [발제 2]
2. 일, 가족, 주거에 대해 합부로 간섭 받거나 명예 및 신용에 대하여 공격 받지 않아야 할 권리	○	해당 사항 無
3. (지역)경계 내에서 자유롭게 이전하고 거주할 권리	○	해당 사항 無
4. 사상, 양심, 종교의 자유를 누릴 권리	○	해당 사항 無
5. 의견과 표현의 자유를 누릴 권리	△ (조직 내 의사소통 제한적)	권위적&수직적 조직 분위기 27.2%
6. 평화적인 집회 및 결사의 자유를 누릴 권리	△ (노조 결성 1년, 복수노조)	노조 조직률 61%(조합원 280명)
7. 공정하고 유리한 노동조건을 확보 받을 권리	× (민간위탁, 간접고용, 감정노동)	여성/모성보호 미흡 [생리휴가 3.6일, [육아휴직?] 표면적 감정노동 95.1% 폭언/폭설 경험 6.5회 성희롱 4.1회 컴플레인 인사/임금/부서 불이익 30%

8. 동등한 노동에 대하여 동등한 보수를 받을 권리	△ (유사 정규직 대비↓)	유사 상담 직군 (정규직 : 250-350)
9. 생활을 할 수 있는 공정하고 유리한 보수를 받을 권리	× (저임금 야간/주필 선택 필요)	전체 임노동자 대비 임금 72% 수준
10. 노동시간의 합리적인 제한	△ (24시간, 3교대제 근무)	심야노동 업무상 재해 질병 문제 존치
11. 정기적 유급휴가를 포함하여 휴식 및 여가를 누릴 권리	△ (자유로운 사용 제한)	[병가] 눈치 사용 못함 27.2% 눈치 보며 사용 22.8%

주 : 다산콜센터 상담사 인권 수준은 각 항목별 인권 실현, 보장, 적용, 혜택의 관점에서 상(○), 중(△), 하(×)로 판단하여 적시

- 현재 다산콜센터 상담사 인권보호 수준 중 가장 열악한 것은 민간위탁으로 인해 발생하게 된 조직 내 비합리적인 운영(통제)과 근로의 권리(헌법 32조) 제약인 것으로 확인됨. 특히 민간위탁 기업의 비용합리적 차원에서 운영된 지난 5년은 노동조합 건설 이전에만 하더라도 비인간적인 상황이었음.
 - 다산콜센터에 2012년 하반기 노동조합이 설립되고 서야 기본적인 노동인권이 보장되고 있는 상황임. 실제로 작업장에서 ‘자유로운 휴게시간’ (식사, 화장실), ‘휴일휴가’ (연차, 병가), ‘정당한 보수’ (고용노동부 근로감독 결과 근로기준법 위반 각 3사 체불 임금) 등이 개선되고 있는 상황임.
 - 하지만 아직도 주요한 문제 중 하나인 감정노동 문제에 대한 근본적인 해결 방안을 모색하지 못하고 있는 상황임. 게다가 사업장 내 자유로운 이동 (각 업체별 2,3,4층) 제약, 불합리한 작업장 설계, 복지제도 미흡 등 산적한 문제들도 존치되어 있음.
- 신자유주의 정책(신공공관리론 NPM)의 산물 ‘민간위탁’
- 결국 서울시 좋은 일자리로서의 직장, 가정, 사회적 관계(삶)의 다차원적인 측면에서 고려되어야 함. 특히 다산콜센터 고용과 업무 성격을 고려하면

‘여성’ 과 ‘감정노동’ 이라는 핵심 문제가 논의 되어야 함. 이를 해결하기 위한 방향 중 하나가 고용구조 개선을 통한 ‘고용이 질 개선’ 로 판단 됨.

- 애초 민간위탁은 그 자체가 목적이 아니며, 공공서비스의 질을 높이고 보다 생산적인 서비스공급을 위한 수단적 성격이 내포되어 있었음. 또한 민간위탁만이 공공서비스의 질을 보장하는 것도 아님. ‘민간위탁=효율성, 질적 향상’ 으로 규정짓는 것 자체가 모순임.
- 특히 국가(중앙/지방)가 다산콜센터와 같은 노무도급 성격의 민간위탁 그 자체를 목적으로 하는 ‘민간위탁 추진, 이행, 존치’ (*인력감축 통한 인건비 절감 목적)는 우리 사회의 불평등과 비정규직 양상 등의 사회통합을 위한 정책방향에서 볼 때 정당성을 인정받기 쉽지 않음.

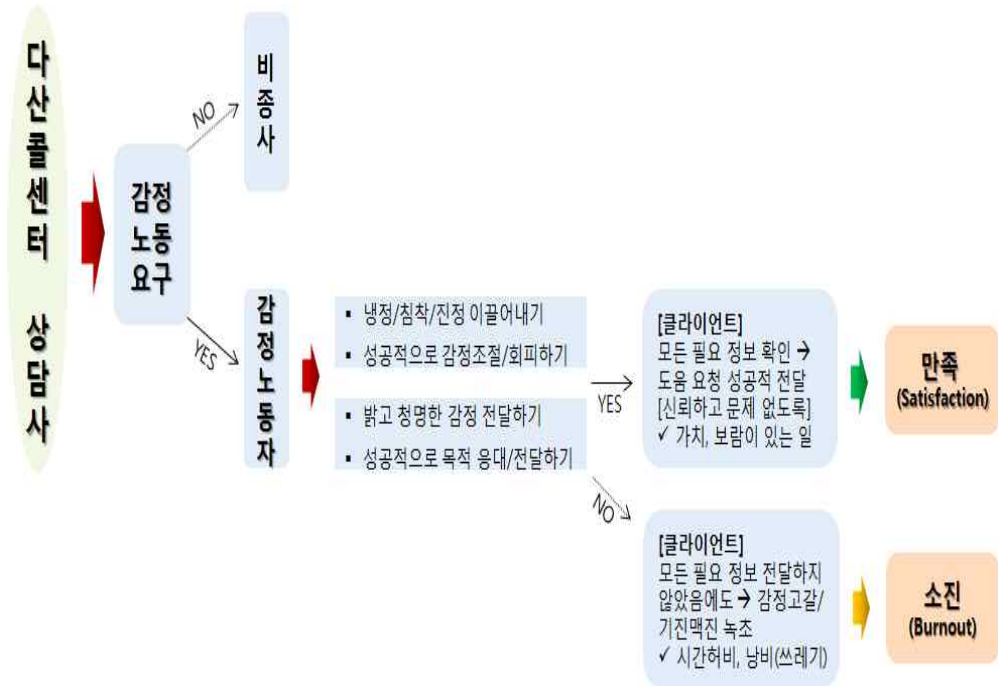
□ 고용구조 전환의 흐름

가. 고용안정성 확보를 통한 동기부여

■ 가치 있는 일과 보람 있는 직무

- 무엇보다 다산콜센터 고용구조 개선 과제는 ‘가치 있고, 보람 있는 일’ 로 만들기 위한 정책 구상(긍정의 효과)이 필요함. 이 효과는 다양한 연구와 사례에서도 검증된 사실이며, 다산콜센터 고용구조가 전환되더라도 현재처럼 욕먹는 낭비적인 일(waste)이 아니라, 보람 있는 직무(good job)으로서, 가치 있는 일(worthwhile)이 되어야 함([그림8]).

[그림8] 서울시 120 다산콜센터 감정노동 수행과 직무 만족 vs. 소진 모형



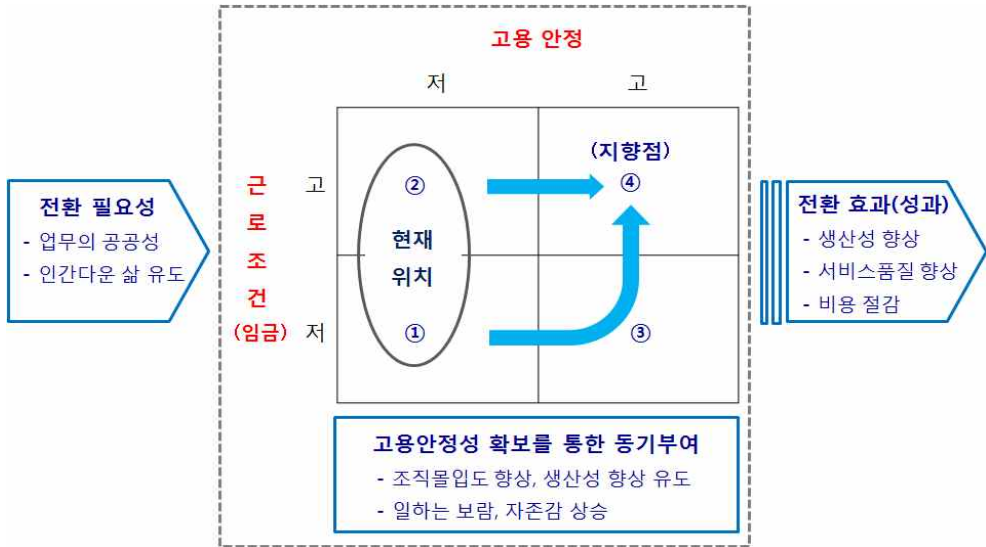
■ 고용의 질 개선 방안

- 다산콜센터 상담사가 보편적 인권을 향유 할 수 있 있는 최소한의 여건(고용안정, 노동환경)이 필요한 상황. 이는 서울시가 기대하는 방향(?)으로서 상담사 조직 몰입도와 직무 몰입도 향상을 유도할 수도 있음. 이런 서비스 향상은 생산성 측면이 아니라 다양한 교육훈련(OJT, Off-JT, SD) 등이 병행되어야 가능한 상황임.

■ 노동조건 결정 요소들

- 현재 다산콜센터 등 다수의 민간 위탁(도급) 형태의 콜센터 전반적인 처우는 [그림9]에서 ① 또는, ①~② 사이에 위치한다고 판단. [그림9]는 앞에서 검토한 내용을 토대로 서울시 다산콜센터의 전체적인 고용구조 전환 흐름 방향(안)을 제시한 것임. 기타 구체적인 세부 논의는 각 영역별로 타당한 방향성과 내용을 가지고 추진할 필요성이 있음.²¹⁾

[그림9] 서울시 120 다산콜센터 고용구조 전환의 흐름 사회정책적 효과
모형22)



21) 다산콜센터 상담사 임금 수준은 비정규직 노동자에 비해서는 다소 높은 수준일 수 있지만, 전산업 노동자 평균 임금에 비해 약 65~78% 수준에 불과 고용안정성 역시 도급용역 형태의 계약으로 인해 불안정성이 높은 상태임. 실제로 면접조사의 한 상담원은 “병가로 인해 4일 휴가와 보건휴가 1일 총 5일을 사용하는 바람에 약 40~50만원 정도의 급여 삭감으로 한달 생활이 걱정되었다”는 이야기에서도 알 수 있듯이 노동자 건강권 문제는 삶의 질과 직결되는 문제임. 그럼에도 그간 만간위탁으로 인해 걱정된 건강검진과 법에 보장된 휴일휴가조차 자유롭게 사용하지 못하는 문제를 서울시가 방치하는 모양새가 되는 것임.

22) 선진국들은 상대적으로 안정적인 사회안전망을 통해 정규직은 물론 비정규직(시간제)근로자들의 고용안정과 임금 등 근로조건을 충족시키고 있으며, 노동자들의 삶은 물론이고, 사업장에서의 생산성 향상에도 많은 효과를 보고 있음(네덜란드, 스웨덴, 독일, 덴마크 등). 우리나라의 현재 상황은 주로 고용안정성이 보다 시급한 상황이기 때문에 고용안정성 확보를 우선적으로 실현하고 여타 근로조건을 충족시켜 나가는 방식이 효과적이라 판단됨(영국, 미국 등)

나. 고용구조 전환의 효과('갑' 을 위한 글)

■ 생산성 향상과 서비스품질 향상

- 무엇보다 고용구조 개선은 전 단계의 고용안정성 확보를 통해 궁극적으로 상담사의 생산성이 향상될 것으로 기대할 수 있음. 또한 생산성 향상과 동기부여로 인한 업무의욕 상승 등의 결과는 그대로 서비스를 제공받는 시민들에게 높은 만족감을 가져다 줄 것으로 판단.

■ 서울시 재정과 예산(비용)절감 효과

- 그간 중앙정부와 서울시 또한 민간위탁이 인력감축과 비용효과 측면에서 진행되었다는 점을 고려하면 노무도급 성격의 민간위탁 고용구조를 바꾸어야 함. 특히 단순히 인력관리의 용이성과 유연성 확보 때문에 외부용역(도급)제도를 시행한다는 점을 고려하면 이제는 인식의 전환이 필요할 시점임.
- 이미 서울시 2차 비정규직 종합대책에서 비용 문제가 중요한 쟁점이 아닌 것이 논의된 것과 같이(김유선·김종진·유형근 외, 2012), 민간위탁 또한 단순 관리 편리성 때문에 불안한 고용상태와 불합리한 업무과정을 묵인하고 노동자(다산콜센터 상담사)들에게 인내를 강요하는 것은 그 경중을 가리는 것 자체가 무가치한 일이라 판단.

2) 고용구조 전환 검토 기준과 쟁점들(토론꺼리)

□ 고용구조 전환 원칙과 기준

- 다산콜센터 고용구조 개선 논의의 몇 가지 원칙과 기준을 놓고 다양한 방안들이 고려될 수 있음. 현재 가장 중요한 쟁점으로 되어 있는 것은 민간위탁 개념과 이해의 차이(행정학 행정사무 vs. 법학/사회학 간접고용)가 존재한다는 것임. 또한 위탁업체의 고용형태(정규직 vs. 비정규직) 문제에

대한 문제 인식 차이도 존재함. 끝으로, 여성, 감정노동, 간접고용 비정규 노동, 저임금 노동 에 대한 차별 문제로 볼 수 있음.

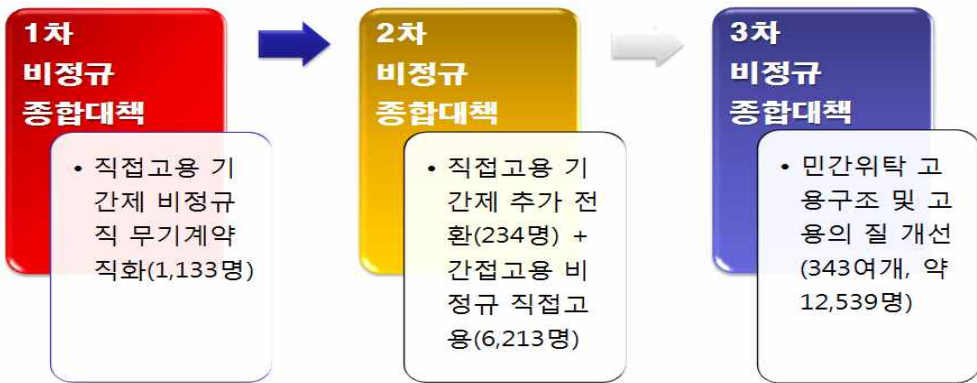
□ 다산콜센터 고요구조 전환 쟁점

가. 서울시 비정규직 종합대책 흐름과 쟁점

■ 서울시 비정규직 종합대책 영역과 대상

- 1차 대책(직접고용 비정규직), 2차 대책(간접고용 비정규직), 3차 대책(민간위탁)
- 민간위탁&다산콜센터 연구과제 진행(서울연구원 연구보고서, 2013 하반기 발표)

[그림10] 서울시 비정규직 종합대책 진행 흐름



☞ 다산콜센터는 기존 민간위탁(사회복지시설, 잠실 야구경기장 등)과 고용 및 노동성격이 다른 상황임. 아래 [표32]에서 알 수 있듯이, 다산콜센터는 서울시 직속기관 및 사업소 약 18개 업무와 기타 업무를 수행하고 있음.

- 이는 다산콜센터 업무가 공공성 여부를 떠나 기관 직속 본연의 업무(다산콜센터 시정 업무 비중 1.26% 차지)를 수행하고 있음. 만약, 다산콜센터가 아닌 해당 기관에서 콜센터를 운영했을 경우 외주화(과건/용역)를 통한 간접고용 노동자를 활용했을 것임(예; 서울시 SH 공사 콜센터, 서울시 메트로 콜센터 등).

[표32] 서울시 직속기관 및 사업소의 다산콜센터 상담 업무 유형

서울시 직속기관 및 사업소 업무(8개)	서울시 투자출연기관 업무(8개)	기타 사업소 및 안내(3개)
서울대공원	농수산물공사	타 사업소
시립미술관	시설관리공단	전화번호안내/직원연결
어린이대공원	세종문화회관	건의/제안
역사박물관	서울문화재단	
인재개발원	서울시립교향악단	
장묘문화센터	산업통상진흥원	
물계생센터	신용보증재단	
월드컵경기장	서울복지재단	

나. 여성 노동시장의 간접차별 문제

■ 자본주의 사회에서 간접차별 제거의 기회

- 민간위탁 간접고용 다산콜센터 상담사 459명 중 87.6%는 여성(중간관리자 팀장총 26명 중 남성 5명)이 차지하고 있음. 그렇다면 업무 수행 성격으로 볼 때 다산콜센터는 모집, 채용과 인사승진에서 간접차별적 성격이 존재하고 있는 것임.
- 또한 현재 서울시 민간위탁 고용구조 개선 논의에서 다산콜센터 문제는 몇 가지 고려해야할 상황이 있음. 첫째, 서울시 민간위탁 중 가장 많은 고용

규모를 차지하고 있는 사업장이며, 가장 많은 다수의 여성 노동자를 고용하고 있는 사업장임(왜, 콜센터 상담사 업무에 여성이 4/5를 넘어야 할까?).

■ 서울시 민간위탁 다산콜센터 차별 고착화 우려

- 이런 이유로 다산콜센터의 고용구조 전환 논의는 자칫 행정과 정책적 판단이 우선 순위로 고려될 경우 간접차별의 문제에서 자유롭지 못할 수 있음. 특히 다산콜센터 상담사 거의 대부분 여성이라는 점을 고려하면 초기 세팅과 민간위탁의 고용구조 전환이라는 정책 판단에서 ‘여성, 감정노동, 저임금, 간접고용 노동시장 해결’을 외면한 간접차별로 볼 수도 있음.²³⁾
- 서울시 다산콜센터 고용구조의 간접차별 가능성 요건은 ① 비정규직 3차 종합대책(민간위탁)에서 차별을 야기할 가능성이 있는 특정한 행위나 조치가 있었는가? ② 만약 그 행위나 조치가 외형상 성(gender) 중립적인 기준이나 조건, 혹은 규정(조례, 지침, 훈령, 연구) 등을 적용하여 이루어졌는가?, ③ 그러한 중립적 기준이나 조건이 현실적으로 어느 한 성이 충족하기 매우 어려워, 그 기준의 적용 결과 그 집단에게 현저하게 불리한 영향을 미쳤는가? ④ 그 중립적 기준 이외의 다른 대안적 기준은 없었는가?에서 판단 가능.
- 서울시 다산콜센터 민간위탁과 고용문제는 과거 이전부터의 간접차별뿐 아니라, 비정규직 3차 종합대책이라는 전환과정에서도 간접차별의 가능성이 있을 수 있음. 이로 인해 여성노동, 감정노동, 간접고용 비정규 노동, 저임금 노동이라는 4중고를 겪는 다산콜센터 상담사 문제는 고용구조 대책에서 차별 고착화의 가능성이 높은 직종 중 하나임.

23) 간접차별이란 ? 어느 특정 직종이 성 중립적 기준인 40%~60%를 벗어날 경우 차별적 성격이 증후가 될 수 있다고 보고 있음. 미국 고용평등위원회(EEOC)의 논의 속에서 일반적으로 학계는 어떤 특정한 업무에 4/5 이상이 특정 성이 밀집될 경우 간접차별로 볼 수 있다고 판단.

- 현재 서울시 다산콜센터는 다양한 작업장 문제를 해결하기 위해 노사 및 서울시가 실무협의를 통해 업무개선 등을 노력하고 있음. 하지만 서울시가 비정규직 종합대책(3차)에서 어떠한 노력도 하지 않는다면 간접차별의 가능성이 제기될 소지가 있음.

■ 콜센터 상담사 동종 유사 업무 존재

- 앞에서 제기한 간접고용 문제의 논의 촉발은 서울시 민간위탁 고용구조 개선 과정에서 차별의 준거집단으로서 동일 사업장 혹은 동일 업종과 부문에서 직접고용의 비교 대상 존재 여부 파악과 판단 문제 함께 고려될 필요가 있음. 현재 [표33]에서 알 수 있듯이, 서울시 120다산콜센터와 유사 업무를 수행하고 있는 상담 업무 중 민간기업에서 조차 직영(정규, 분리직군, 무기계약직, 계약직)으로 운영하는 곳들이 많이 있음.

[표33] 주요 금융권 콜센터 직영 및 비직영 운영 현황

사업장	운영형태	업체명	인원규모	고용형태
하이투자증권	직영		10	상용직
골든브릿지 투자증권	직영		4	상용직
한국투자증권	직영		127	상용직
교보증권	직영		29	계약직
신한금융투자	직영		92	계약직
SK증권	직영		31	계약직
한국씨티그룹 캐피탈	본사 간접고용(파견)	-	30(관리 4명)	파견
HSBC	직영		43	계약직
BC카드	직영, 파견		500	파견, 계약직 무기계약직
신한카드	직영, 파견, 아웃소싱	프리머스등12곳	2,886	계약직
저축은행신라	본사 내 간접고용	(주)MPC	7	위탁회사 계약직
신한생명	본사 내 간접고용	한신평네트웍스, 제니엘	274	상용직
동양생명	아웃소싱	트랜스코스모스코리아	232	상용직
에이스생명	본사 내 간접고용	(주)MPC	18	위탁회사 계약직 정규직(8명)
AIA생명	아웃소싱	이지오스, 유베이스, 메 타넷	953	개인사업자
우리아비바생 명	본사 내 간접고용	트랜스코스모스코리아	73	개인사업자
녹십자생명	본사 내 간접고용	아데코 코리아(주)	36	계약직 1년
미래에셋생명	직영		135	상용
에르고다움 다이렉트	직영		386	계약직
LIG손해보험	아웃소싱	투모루플러스(주)	750	계약직, 파트타임
메리츠화재	직영		586	계약직
그린손해보험	직영		59	
현대해상화재 보험	아웃소싱	하이카손해사정, 현대C&R	939	상용직
롯데손해보험	아웃소싱	(주)MPC	184	상용직

주 : 1) 시중 주요 은행 콜센터 업무도 분리직군(무기계약)과 파견/도급이 혼재되어 운영
 2) 공공부문 우정사업본부는 기간제 계약직으로 활용, 서울시 시설관리공단은 무기계약
 직으로 활용
 3) 민간부분 동양매직서비스는 정규직/무기계약직과 파견/도급으로 혼재되어 운영

- 특히 공공부문에서 조차 콜센터 업무를 외주화 하지 않고 직영으로 운영하는 곳들이 15.7%나 되고 있다는 상황도 인지할 필요가 있음. 예를 들면 중앙행정기관(30.6%), 공공기관(14.5%), 지자체(1.1%) 정도가 아직 콜센터 업무를 직영으로 운영하고 있음(기획재정부 2010). 서울시 내부에서도 서울시시설관리공단(장애인콜센터 전화 상담사 무기계약, 계약직) 상담업무는 직영으로 운영하고 있는 상황임.

2) 고용구조 전환 방향 논의 의견(안)

□ 서울시 120 다산콜센터 고용구조 개선

- 서울시 120 다산콜센터 민간위탁 운영은 업무 내부화(직영화)를 통한 고용구조 개선 결정이 필요한 시점임. 민간위탁의 내부화/직영화는 다시 △서울시 직접고용(1안), △서울시 산하 공단 직접고용(2안), △서울시 산하 별도의 공사/공단 신설 통한 직접고용(3안) 등 다양한 방안이 가능한 상황.

[표34] 다산콜센터 고용구조 개선의 수준별 타당성 검토 문제

구분	〈1안〉 서울시 직접고용	〈2안〉공단 직접고용 [혹은 3안으로 별도 공사 신설 운영]
법제도적 타당성	* 서울시 조례 비정규 해소(의안번호 309, 1167호) 취지 고려 * 사내하도급의 불법과건과 위장도급 해소	* 서울시 조례 비정규 해소(의안번호 309, 1167호) 취지 포괄적 의미 고려 * 사내하도급의 불법과건과 위장도급 해소
사회적 타당성	* 비정규직 해소 * 사회양극화 해소 * 직접고용 취지 부합	* 비정규직 해소, 사회양극화해소 * 총액인건비 제도 한계 대안 * 여성, 저임금, 비정규, 감정노동, 민간위탁 콜센터 직종 첫 대규모 직고
정책적 타당성	* 정부 공공부문 비정규직 대책과 지침(2006 ~ 2012, 4차례) * 서울시 비정규직 종합대책(1,2차, 2012.5.1, 12.5.) 부응	* 간접고용 비정규 고용불안 및 노동조건 개선 * 서울시 비정규직 3차 종합대책(민간위탁)의 직접고용 전환 효과성 확인
경제적 타당성 (비용 측면)	* 비용절감 * 간접고용 대비 13-16% 내외 * 비물질적 효과 [서비스 질 개선, 감정노동 완화, 모성보호 개선, 여성 건강권 보호]	* 비용절감 * 간접고용 대비 3-5% 내외 * 비물질적 효과 [서비스 질 개선, 감정노동 완화, 모성보호 개선, 여성 건강권 보호]

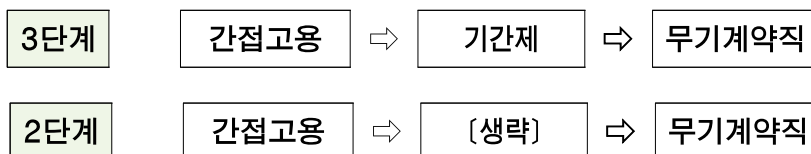
주 : 1) 타당성(validity)은 일반적으로 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 확인할 수 있는 사회과학방법론에서의 통계적 용어임. 통계학에서 타당성은 ‘내적 타당성’과 ‘외적 타당성’으로 구분하며, 전자(내적타당성)는 어떤 계획이 정확하게 설계하고, 실행 수행하였는가를 의미하며 외생변수가 얼마나 통제되었는가 여부임. 후자(외적 타당성)는 실험에 도출된 결과의 실제상황에 적용할 수 있는 어느 정도 적합성을 의미하며, 결과를 실제 사회현상에 어느 정도 확대 적용시킬 수 있는지의 일반화 여부를 의미함.

2) 2013년 신세계 이마트는 ‘간접고용(도급용역근로)’ 노동자 약 1만명을 정규직 전환하였으며, 직접고용 전환으로 퇴직률 하락(9%), 업무 숙련도 향상(오류 감소 75%), 친절도 향상(소비자 불만 65% 감소) 등의 긍정적 효과가 있다고 밝히고 있음.

가. 고용단계 문제 - 직접고용 전환 방식의 다양성 검토 가능

[일반] 3단계 : 민간위탁 간접고용 → 기간제 → 무기계약직

[축소] 2단계 : 민간위탁 간접고용 → 정규직/무기계약직 전환



나. 처우개선 문제 - 직접고용 방식 여부에 따라 처우개선 모색

[일반] 서울시 기존 무기계약직 처우 수준 적용(복지제도 한계 존립)

[공단] 시설관리공단 무기계약직 처우 수준 적용(기존 상담사 준거 가능)

[공사] 별도의 서울시 콜센터 등 서비스지원 업무 조직 신설 통한 정규직 고용

<참조4> 주요 서비스 사업장 감정노동 노사간 임단협 논의 및 체결 현황

업종	사업장	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013
백화점	로레알	수당 (3만 원) 신설		5만 원		8만 원	9만 원	
					EAP 시범운영	EAP전면 시행 (1년 3회)	감정노동 휴가 신설 (1일)	
	엘카		3만원 신설			7만 원	8만 원	
	시세이도				3만 원 신설			
	LVMH					7만 원		
	샤넬				논의	논의	논의	
	클라란스		3만원 신설					
면세점	부루벨					10만 원 신설		
	엘코		3만원 신설			7만 원	8만 원	
	부산신세계				2만 원 신설		3만 원	
유통	교보하트렉스				3만 원 신설			
호텔	부산노보텔							감정노동휴가 신설(2일)
은행	전북은행						5만 원 신설	
	국민은행							상담사 배치 프로그램
병원	고대의료원						논의	
	CMC강남						논의	
	부평세림					직무스트레스 단협 명시		
	연세의료원							상담실 상담프로그램
카지노	강원랜드		노조 실태조사	노사공동 실태조사	논의 (제도화 無)			
중앙 행정부	노동부공무원 (직장협의회)				직장협의회 실태조사	논의 (제도화 無)		
지자체 서울								다산 업무프로 세스 개선(?)

자료 : 김종진(2013a) 내용 일부 수정 보완

[별첨] 자료 서울시 민간위탁 현황²⁴⁾

□ 서울시 민간위탁 총괄 현황

- 2012년 10월 31일 기준으로 서울시 민간위탁은 383건 집계. 이중 예산지원형(335건: 시설 206건, 사무 129건), 수익창출형 48건[2012년 민간위탁 전체 예산은 1조 120억원]

<부표 1> 서울시 민간위탁 현황

구 분	계	예산지원형			수익창출형
		소 계	시 설	사 무	
건 수	383	335	206	129	48
비중(%)	100	87.5	53.8	33.7	12.5

□ 서울시 민간위탁 분야별 현황

- 서울시 민간위탁 분야별 사무 현황 : 보건복지 분야가 157건(42.0%) > 환경·수자원 75건(20.1%) > 문화·체육·관광 59건(15.8%) > 재정·경제 47건(12.6%) 등의 순.²⁵⁾

<부표 2> 서울시 민간위탁 분야별 사무 현황 (소관 상임위원회 기준)

구분	합 계	행정 자치	재정 경제	환경 수자원	문화체육 관광	보건 복지	건설	도시 관리	교통
%	100	1.6	12.6	20.1	15.8	42.0	3.7	0.1	3.5

24) 김유선·김종진·유형근 외, 2012, 『서울시 ‘좋은 일자리’ 만들기 기본방안 연구』, 서울시의 자료 발췌한 것이며, 2013년 현재 민간위탁은 340여개로 조정되었기에 인력, 고용현황은 다소 변화되었을 것임.

25) 서울시 업무협약서 상 위탁 계약기간은 3년이 가장 많으며, 최근 사회복지 시설 민간위탁의 경우 관련 조례 개정으로 업무협약 기간이 5년으로 연장[다산콜센터는 조례운영 규정상 서울시 정책이 변경될 경우 업무 위탁 종료가능하도록 명시]

□ 서울시 민간위탁 수탁업체 선정방식

- 서울시 민간위탁 수탁업체 선정방식 : 재계약 185건(48.3%) > 공개모집 172건(44.9%) > 수의계약 26건(6.8%)
- 민간위탁 시장이 경쟁시장이 아니라, 분야별로 소수 수탁기관(업체)이 사실상 지배적 지위를 차지하고 있는 것[사회복지시설 등 시설업무 민간위탁에서 재계약 비중 높음]

<부표 3> 서울시 민간위탁의 수탁업체 선정 방식

구분	합 계	공개모집	재계약	수의계약
건수	383	172	185	26
비중(%)	100	44.9	48.3	6.8

□ 서울시 민간위탁 비정규직 고용 현황

- 2012년 10월말 기준 서울시 민간위탁 수탁기관 종사자 : 13,085명(정규직 종사자 9,958명, 76.1%), 비정규직 종사자 3,127명, 23.9%).

<부표 4> 서울시 민간위탁 수탁기관의 고용형태별 인원

구분	전체	정규직	비정규직
명	13,085	9,958	3,127
비중(%)	100.0	76.1	23.9

- 개별 수탁기관별 비정규직 비율 : 전체 종사자 중 비정규직 비율이 75%를 초과한 기관이 58개. 전체 종사자 중 비정규직 비율 50%를 초과인 업체 100개(26.1%)

<부표 5> 서울시 민간위탁 수탁기관 비정규직 비율 분포

전체	75%초과	51-75%	26-50%	11-25%	10%이하	없음
383개	58	42	51	34	12	186
100%	15.1	11.0	13.3	8.9	3.1	48.6

- 위탁 유형별 비정규직 고용 현황 : 사무위탁 30.2% > 예산지원형 시설위탁 21.1% > 수익창출형 위탁사무 26.6%

<부표 6> 서울시 민간위탁 유형별 비정규직 고용 현황

구분	시설위탁	사무위탁	수익형
종사자 수	8,638	3,309	1,138
비정규직 수	1,825	999	303
비정규직 비중	21.1%	30.2%	26.6%

- 수탁업체 선정방식별 비정규직 활용 비중 : 수의계약(48.2%) > 공개입찰 (34.4%) > 재계약(18.1%) 순²⁶⁾
- 개별 위탁사무 종사 인원 중 비정규직 비율이 90% 이상인 사무는 [부표7]과 같음

<부표 7> 수탁업체 선정방식별 비정규직 고용 현황

구분	공개입찰	수의계약	재계약
종사자 수	3,924	301	8,860
비정규직 수	1,348	145	1,602
비정규직 비중	34.4%	48.2%	18.1%

26) 서울시 민간위탁 중 수의계약을 통해 선정된 업체가 비정규직 활용 비율이 가장 높은 것이 주목됨. 이것은 수의계약을 통한 업체 선정시 ‘고용의 질’ 관련된 사항이 향후 주요한 선정 기준으로 채택될 필요성을 나타냄.

<부표 8> 비정규직 비율 90% 이상 위탁사무 현황

담당부서	명수	위탁사무명
여성가족정책담당관	61	여성능력개발원, 남부여성발전센터, 북부여성발전센터, 서부여성발전센터, 중부여성발전센터
외국인다문화담당관	1	다문화가족홈페이지운영
소상공인지원과	2	서울시창업지원센터
보건의료정책과	43	서울시정신보건센터
건강증진과	11	복지건강마을지원단, 토요어린이건강클럽지원단
문화정책과	102	청계천조형물유지관리, 삼청각위탁관리
문화산업과	6	성동도탈패션지원센터, 중랑패션지원센터
체육진흥과	17	서울특별시직장운동경기부운영, 직장운동경기부장예인탁구팀운영
안전지원과	6	광나루안전체험관안전교육
강남수도사업소	37	상하수도계량기점검업무등4종, 소형계량기교체
강동수도사업소	40	상하수도계량기점검업무등4종, 소형계량기교체
강서수도사업소	54	상하수도계량기점검업무등4종, 소형계량기교체
남부수도사업소	56	상하수도계량기점검업무등4종, 소형계량기교체
동부수도사업소	45	상하수도계량기점검업무등4종
북부수도사업소	47	상하수도계량기점검업무등4종, 소형계량기교체
중부수도사업소	55	상하수도계량기점검업무등4종, 소형계량기교체
한강사업본부	41	뚝섬광나루이촌테니스장운영, 이촌인라인롤러스케이트장운영, 한강공원제1지역주차시설운영, 한강공원제2지역주차시설운영, 호안녹화조성지유지관리
38세금정수과	72	자동차세체납차량번호판영치업무지원
관광정책과	121	관광안내소운영
서울역사박물관	36	동대문역사문화공원시설관리
중부공원녹지사업소	31	북서울꿈의숲문화센터미술관

참고문헌

- 경기개발연구원, 2011. 『120콜센터 확대운영 타당성 연구』. 경기개발연구원.
- 국가인권위원회 조사국 차별조사과. 2011, 『여성 감정노동자 인권 가이드 실천을 위한 사업주 안내서』. 국가인권위원회.
- 김종진. 2011, 『서비스노동자들은 어떻게 일하나? 서비스산업 고용관계와 노동과정 I』, 한국노동사회연구소·프리드리히 에버트재단 한국사무소.
- . 2013a, 「서비스산업 감정노동 규제와 대응방안」, 《노동리뷰》, 9월호, 제102호, 한국노동연구원, pp.42-56.
- . 2013b, 「콜센터 상담사 노동과정과 실태」, 《노동사회》, 9/10월호, 제172호, 한국노동사회연구소, pp.112-129.
- 김유선·김종찬·유형근 외, 2012. 『서울시 ‘좋은 일자리’ 만들기 기본방안 연구』, 서울시.
- 김태욱. 2011. 『직무자율성, 감정부조화가 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구 : 민원처리 업무 지원과 콜센터 민원 상담 직원의 비교를 중심으로』, 서울시립대학교 도시행정학과 석사논문.
- 남우근 외. 2012. 『콜센터 상담원 노동인권 실태 및 법제도 개선을 위한 연구』. 전국사무금융노동조합연맹.
- 박찬임·문무기·김종진 외. 2012, 「서비스산업 감정노동 대응과 규제양식」, 『서비스산업의 감정노동연구』, 한국노동연구원.
- 이병훈·권현지 외, 2006. 『콜센터의 고용관계와 노동문제』. 한국노동연구원.
- 이종탁 외. 2012. 「120 다산콜 센터 위수탁 운영실태 및 문제점」, 『120 다산콜센터 민간위탁 운영 실태 및 직접고용에 따른 사회경제적 효과』, 희망연대노동조합.
- 신광영·이병훈·김경희 외. 2008. 『서비스사회의 구조변동』, 한울.
- 신경아. 2009. 「감정노동의 구조적 원인과 결과의 개인화: 콜센터 여성노동자의 사례 연구」. 《산업노동연구》, 제15호 제2호, 한국산업노동학회.
- 한국비정규노동센터, 2008. 『콜센터 텔레마케터 여성노동자의 노동인권 실태조

- 사』 . 국가인권위원회.
- Bean, S. I. & G.H. Gaus. 1983, *Public and Private in Social Life*, New York(ST. Martin' S Press).
- Belt, et al., 2002. "Women, Social skill and Interactive Service Work in Telephone Call Centres", *New Technology, Work and Employment* 17(1). pp.20-34.
- Bosch, Gerhard & Steffen Lehndorff eds, *Working in Service Sector: A tale form different worlds*(Routledge).
- Braverman, Harry. 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work the Twentieth Century*. Monthly Review Press. [국역: 이한주강남훈 옮김. 1998. 『노동과 독점자본: 21세기에서의 노동의 쇠퇴』, 까치]
- Frenkel, S. J et al. 1999. *On The Front Line: Organizations of Work in the Information Economy*(Cornell University Press).
- Callaghan & Thompson. 2002, *Retail Work : critical perspective on work and employment*,
- Gregory, Mary et al. *Service and employment*(Princeton Univ. Press)
- Grandey, A. A. 2000, "Emotion Regulation in the Workplace : A New Way to Conceptualize Emotional Labor," *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1).
- Herzenberg, Stephen, John Alic & Howard Wial. 1998. "New Rules for Table Servers" , *Gender & Society* 7(3), pp.329-346
- Hochschild, Arlie Russell. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Feeling*(University of California Press).[국역: 이가람 옮김. 2009. 『감정노동』, 이매진.]
- Kerfoot, Deborah and Marek Korczynski. 2005. "Editorial Gender and Service: New Directions for the Study of 'Front-Line' Service Work, *Gender, Work and Organization* 12(5). pp.387-399.
- Korczynski, Marek & Cameron Lynne Macdonald(eds.), *Service Work:*

Critical Perspectives, New York(Routledge)

- Macdonald, C. L. & Cameron Sirianni. 1996, “The Service Society and Changing Experience of Work” , in Cameron Lynne Macdonald and Cameron Sirianni eds., *Working in Service Society*(Temple Univ. Press), pp.1-28
- Mulholland. 2002. ‘In Search if Teamworking in a Major Supermarket : A Fig-Leaf for Flexibility?’ in Callaghan & Thompson eds., *Retail Work : critical perspective on work and employment*,
- Perry, J. L & H. G Rainey. 1998, “The Public-Private Distinction in Organization Theory. A Critique and Research Strategy” , in *Academy of Management Review*, 13(2).
- Winchester, D. & S. Bach. 1995, “The State: The Public Sector” , in P. Edwards ed., *Industrial Relations. Theory and Practice in Britain*(Oxford: Blackwell).

**서울시 120 다산콜센터 노동성격
어떻게 볼 것인가?**
-다산콜센터 상담사 감정노동 문제를 중심으로-

임 상 혁 (원진녹색병원 부설 노동환경연구소 소장)

**콜센터 노동자 감정노동 실태와
개선 방향**



2013. 10. 22
임상혁

한국에서의 감정노동

2

감정노동 발생직종

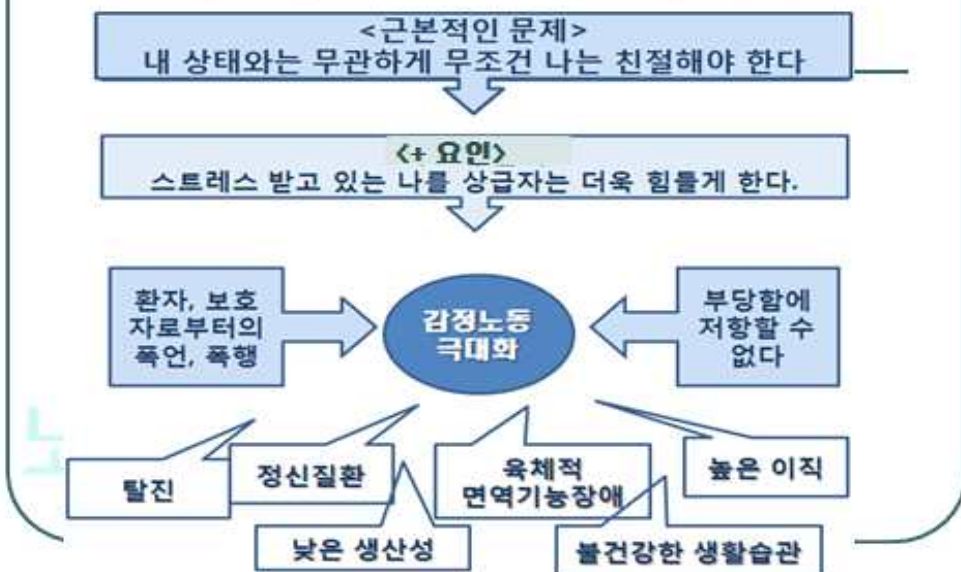
공공부문		민간부문	
공무원	민원인 대상업무	숙박업종	호텔 서빙, 호텔의 룸서비스, 안내데스크 등
궤도	역무, 객실 승무		
버스	운전	도소매업	판매직 노동자
항공	객실 승무	금융업	보험판매직, 창구, 콜센터 등
병원	간호(조무), 간병, 원무	기타	여성노동 중심의 특수고용직

3

감정노동자 비중

산업별 취업자 수(2012년)	수(천명)	비중
계	24,681	100.0%
A_B 농림어업_광업	1,543	6.3%
C 제조업	4,105	16.6%
F 건설업	1,773	7.2%
G 도매 및 소매업	3,689	14.9%
H 운수업	1,380	5.6%
I 숙박 및 음식점업	1,906	7.7%
J_K_L_M 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업, 금융 및 보험업, 부동산업 및 임대업, 전문, 과학 및 기술 서비스업	3,056	12.4%
N 사업시설관리 및 사업지원 서비스업	1,116	4.5%
O 공공행정, 국방 및 사회보장 행정	951	3.9%
P 교육 서비스업	1,744	7.1%
Q 보건업 및 사회복지 서비스업	1,399	5.7%
R 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	409	1.7%
S 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	1,286	5.2%
감정노동 주정 집단	12,669	51.6%

감정노동을 일으키는 메카니즘



감정노동과 건강 실태

6

조사내용 및 대상

응답자 속성	○ 성별 ○ 연령 ○ 조립가입여부 ○ 혼인여부 ○ 근무 및 경력 ○ 이직 ○ 직무	응답자 직종	빈도	백분율
기본 근무조건	○ 식사시간 ○ 휴게시간 ○ 근무형태 ○ 야간근무여부 ○ 휴가소진율 ○ 병가 ○ 결근 ○ 일가정 양립	1. 백화점 판매	447	20.3
감정노동	○ 감정노동 관련 질문 ○ 고객으로부터의 무리한 요구, 인격 무시, 폭언(폭행), 성희롱 경험 ○ 회사의 조치 ○ 무 리한 업무지시 ○ 감시와 모니터링	2. 카지노 딜러	602	27.3
직무스트레스	○ 한국형 직무스트레스 측정도구(KOSS) 기본영 일부	4. 철도/지하철 역무	645	29.3
심리상태	○ BD-1(Beck Depression Inventory-1) 질문 ○ 자살 중 동	5. 철도객실승무	104	4.7
탈진	○ CBI(Copenhagen Burnout Inventory) 질문 중 업무관 련 탈진과 고객 관련 탈진	6. 간호(조무)사	104	4.7
개선대책	○ 고객 스트레스에 대한 기업의 노력 ○ 고객 스트레스 에 대한 법제도 개선 방향	8. 콜 센터	303	13.7
		계	2,205	100.0

7

감정노동 실태

질문	평균	평균
[1] 내 일은 감정적으로 노력을 많이 해야 한다	3.7	3.8
[2] 내가 하는 일은 내 기분과 관계없이 항상 웃거나 즐거운 표정을 지어야 한다.	3.6	3.7
[3] 나는 알아면서 무표정한 표정을 지으려고 노력한다	2.1	2.2
[4] 나는 솔직한 내 감정을 숨기고 알아야 한다	3.5	3.6
[5] 나는 일을 하거나 고객을 대할 때 보여주어야 하는 기분을 실제 내 기분이 될 수 있도록 노력한다	2.9	2.8
[6] 나는 내 뜻대로 고객 응대를 계속할 지 결정할 수 있다	2.2	2.0
[7] 내 일을 잘 하기 위해서는 고객의 호의와 협조가 필요하다.	3.3	3.4

8

감정노동 노출 실태

[1] 내 일은 감정적으로 노력을 많이 해야 한다		
	응답자명	응답%
전혀 그렇지 않다	14	0.69
그렇지 않은 편이다	41	2.02
그런 편이다	584	28.84
매우 그렇다	1386	68.44
[2] 내가 하는 일은 내 기분과 관계없이 항상 웃거나 즐거운 표정을 지어야 한다		
	응답자명	응답%
전혀 그렇지 않다	4	0.20
그렇지 않은 편이다	42	2.07
그런 편이다	676	33.38
매우 그렇다	1303	64.35

9

[4] 나는 솔직한 내 감정을 숨기고 일해야 한다		
	응답재명	응답%
전혀 그렇지 않다	15	0.74
그렇지 않은 편이다	92	4.58
그런 편이다	822	40.75
매우 그렇다	1088	53.94

[5] 나는 일을 하거나 고객을 응대할 때 보여주어야 하는 기분을 실제 내 기분이 될 수 있도록 노력한다		
	응답재명	응답%
전혀 그렇지 않다	90	4.47
그렇지 않은 편이다	409	20.31
그런 편이다	1189	59.04
매우 그렇다	328	16.19

10

[6] 나는 내 뜻대로 고객 응대를 계속할지 결정할 수 있다		
	응답재명	응답%
전혀 그렇지 않다	522	26.03
그렇지 않은 편이다	711	35.48
그런 편이다	670	33.42
매우 그렇다	102	5.09

[7]회사는 직원이 고객을 상대하는 것을 지속적으로 관찰하고 있습니까?				
	응답재명	응답%	응답재명	응답%
예	1806	82.70	257	88.0
아니오	336	17.30	35	12.0

11

고객으로부터 폭언 등 노출

[지난 1년간]

무리한 요구를 받은 경험		없다	있다	없다	있다
	응답재(명)	407	1609	38	259.0
인격무시를 당한 경험	응답(%)	20.19	79.81	12.79	87.2
	응답재(명)	268	1753	17	281.0
욕설, 폭언을 들은 경험	응답(%)	13.26	86.74	5.7	94.3
	응답재(명)	410	1609	26	276.0
신체위협을 당한 경험	응답(%)	20.31	79.69	8.61	91.4
	응답재(명)	1085	929	258	42.0
폭행을 당한 경험	응답(%)	53.85	46.1	86	14.0
	응답재(명)	1751	257	295	5.0
성희롱, 신체접촉을 당한 경험	응답(%)	87.2	12.8	98.33	1.7
	응답재(명)	1403	593	230	67.0
	응답(%)	70.29	29.71	77.44	22.6

12

고객으로부터 피해사실을 사측에 알린 경우

	응답재(명)	응답(%)
1. 가해자에게 법적 책임을 물을 수 있도록 지원해 주었다.	74	3.62
2. 말로 위로해 주었다.	886	43.28
3. 그냥 참으라고 했다.	694	33.90
4. 시비를 가리지 않고 고객에게 무조건 사과하라고 했다.	402	19.64
5. 오히려 나에게 인사상의 물어먹어 왔다.	67	3.27
6. 기타	95	4.64

13

고객으로부터 피해사실을 사측에 알리지 않은 경우

	응답재명	응답률
① 얘기하는 것이 쑥스러워서	23	3.14
② 얘기해봤자 별 대책을 세워 주지 않을 것 같아서	607	82.81
③ 오히려 나에게 물어먹을 줄 것 같아서	59	8.05
④ 기타	44	6

14

회사의 지지 프로그램1)

duty	적절한 휴식		
	예	아니오	종합
백화점 판매	75 [25.68]	217 [74.3]	292
카지노 딜러	122 [22.26]	426 [77.7]	548
철도/자하철역무	152 [28.1]	389 [71.9]	541
철도 객실승무	7 [8.64]	74 [91.4]	81
간호(조무사)	3 [3.57]	81 [96.4]	84
콜센터	55 [22.73]	187 [77.3]	242

15

회사의 지지 프로그램2)

duty	심리상담 프로그램, 교육		
	예	아니오	총합
백화점 판매	8 (2.89)	269 (97.1)	277
카지노 딜러	25 (4.79)	497 (95.2)	522
절도/자아절역무	8 (1.61)	488 (98.4)	496
절도 객실승무	0 (0)	78 (100.0)	78
간호(조위사	1 (1.19)	83 (98.8)	84
콜센터	52 (22.41)	180 (77.6)	232

16

회사의 지지 프로그램3)

duty	병원 치료		
	예	아니오	총합
백화점 판매	11 (4.01)	263 (96.0)	274
카지노 딜러	45 (8.67)	474 (91.3)	519
절도/자아절역무	10 (2.04)	481 (98.0)	491
절도 객실승무	4 (5.41)	70 (94.6)	74
간호(조위사	0 (0)	83 (100.0)	83
콜센터	12 (5.5)	206 (94.5)	218

17

질문	항상 있다	가끔 있다	거의 없다	전혀 없다
무리한 업무 요구(과도한 목표량 설정 등)	19.1	46.8	25.7	8.3
[콜센터]	24.4	36.8	26.8	12.0

고객의 항의	있다[%]	없다[%]
(1) 인사과에서 물이익	21.3	78.7
[콜센터]	27.68	72.32
(2) 성과급에서 물이익	12.8	87.2
[콜센터]	37.56	62.44

18

직무 스트레스

	질문	감정노동 노동자	콜센터 노동자	우리나라 노동자	노동자 상위 25%
남성	직무요구	52.7	55.2	50.0	58.4 이상
	관계갈등	38.4	37.3	33.3	50.1 이상
	조직체계	60.2	63.8	52.3	62.0 이상
	직장문화	47.8	43.8	41.6	50.1 이상
여성	직무요구	61.5	58.9	54.1	62.6 이상
	관계갈등	36.1	36.1	33.3	41.7 이상
	조직체계	60.6	63.8	52.3	62.0 이상
	직장문화	48.1	40.3	41.6	50.1 이상

우울증 증상

duty	정상	가벼운 우울	중등도 우울	심한 우울	심리상담
백화점 판매	110 28.8	122 31.94	79 20.68	71 18.59	39.1
카지노 딜러	110 19.78	114 20.5	98 17.63	234 42.09	59.7
절도/자해절역무	289 50.44	178 31.06	86 11.52	40 6.98	28.5
절도 객실승무	25 27.17	40 43.48	25 27.17	2 2.17	29.3
간호(조무사)	37 38.54	28 27.08	20 20.83	13 13.54	34.3
콜센터	75 28.2	80 30.08	38 13.53	75 28.2	42.3

20

자살 충동

duty	있다	없다
백화점 판매	146 [33.64]	288 [66.36]
카지노 딜러	268 [44.67]	332 [55.33]
절도/자해절역무	109 [17.3]	521 [82.7]
절도 객실승무	17 [16.67]	85 [83.33]
간호(조무사)	18 [17.65]	84 [82.35]
콜센터	100 [33.78]	196 [66.22]

21

원하는 개선 대책

고객 스트레스문제를 해결하기 위한 기업차원의 역할(1순위)	빈도	백분율
① 고객으로부터 고도의 스트레스나 폭력을 인지했을 때 회피할 수 있는 권리가 주어져야 한다.	472	22.1
② 과도한 업무량(목표량)을 줄여야 한다.	375	17.5
③ 기업으로부터 이루어지는 강압적 친절 요구는 없어져야 한다.	323	15.1
④ 충분한 휴게시간이 주어져야 한다.	260	12.1
⑤ 고객으로부터 발생하는 위협 등에 대해 책임 있는 관리자의 적극적인 방어가 있어야 한다.	229	10.7

22

사업장에서의 관리와 법제도 개선

23

서비스 노동의 객관성 확보

서비스 노동의 객관성이란?

- 제조업 노동자들이 불량제품을 만들지 않기 위해 취하는 노동태도
- 서비스 노동자들의 경우 적합한 서비스 노동을 제공하기 위해 **객관화된 매뉴얼**을 확보하는 작업

24

효과적 매뉴얼 확보

- 서비스 노동의 객관성 유지 매뉴얼에서 확보할 내용
 - ★ **고객이 요구할 수 있는 서비스와 수용의 기준**
[수용할 수 있는 수준을 넘어선 요구에 대해서는 서비스를 안 할 수 있는 기준]
 - **전화를 끊을 권리, 진상고객을 피할 권리가 포함**
 - 고객과 마찰이 발생했을 경우 적절하게 **대응하는 지침** 마련(상급자의 개입 수준에 대한 명기)

25

국가인권위원회 매뉴얼(2010)

① 사업장 내 욕설 및 폭언 방지책 마련

- **영업 규정으로** 사업장 내 고객의 욕설 및 폭언, 폭행 금지에 관한 내용을 명시
- 규정을 사업장 입구(안내데스크, 엘리베이터 옆 등) 고객 눈에 **잘 띄는 곳에 게시**
- 소비자 의식 변화를 위한 **캠페인** 진행이 필요

② 고객에 의한 성희롱 예방을 위한 방안

- 고객 성희롱 시의 대처 지침을 만들어 직원들에게 배포
- 직원에 대한 성희롱 예방 **교육** 시행
- **남녀고용평등법** 상의 고객에 의한 성희롱 관련 내용에 대하여 고객을 대상으로 **홍보**

26

③ 임시업무 중지와 심리 상담실 운영

- 폭언, 폭행, 성희롱에 노출된 직원에 대하여 **임시업무중지**를 허용
- 24시간 동안 업무에 복귀시켜서는 안되며, 다른 업무를 수행하도록 해서도 안됨
- 폭언, 폭행, 성희롱 피해자에 대한 **심리 상담** 필요
- 심리 상담 결과에 따라 피해자에 대한 **유급 휴가** 기간을 결정
- 심리 상담 후 전문적인 치료가 필요하다고 판단할 경우 치료비 보상 범위 결정
- 상담자 신상 및 정보 보호
- 사업장내 심리 상담실 운영이 어려울 경우에는 외부 전문 심리 상담 기관과 연계

④ 고충처리위원회 구성 및 운영

- 사업장 내 문제 발생 시 즉시 해결 위한 운영 체계가 구축되어 있어야 함
- 고충처리위원회는 사건의 진상 파악, 피해자 보상, 재발방지대책 등을 논의해야 함

⑤ 책임전가형 소비자 갈등 해결이 아닌 원칙과 규정에 의한 갈등 해결

- **갈등 발생 시 원칙과 규정에 의거 처리**
- 폭언, 폭행 및 성희롱 가해 고객에 대한 **옐로 카드제** 도입(출입 금지 등)

27

근로복지기본법 [2013.8.29. 시행]

제83조(근로자지원프로그램)

- ① 사업주는 근로자의 업무수행 또는 일상생활에서 발생하는 스트레스, 개인의 고충 등 업무저해요인의 해결을 지원하여 근로자를 보호하고, 생산성 향상을 위한 **전문가 상담 등 일련의 서비스를 제공하는 근로자지원프로그램을 시행하도록 노력하여야 한다.**
- ② 사업주와 근로자지원프로그램 참여자는 제1항에 따른 조치를 시행하는 과정에서 대통령령이 정하는 경우를 제외하고는 **근로자의 비밀이 침해받지 않도록 익명성을 보장**하여야 한다.

28

산업안전보건법 개정으로!

- 사업장 내에서 발생하는 다양한 감정노동 문제는 결국 사업주의 경영 방식에 기원함.
- 따라서 고객의 무리한 요구나 폭언, 폭행, 성희롱으로부터 회피할 수 있도록 해야 하고 이를 사업주가 책임지고 관철시킬 수 있도록 해야 함.
- 사업주 또한 이런 문제를 낳게 하지 않도록 하는 노력이 필요함.

29

다산콜센터 상담사들의 업무스트레스 사례 모음 과 상담사들이 직접 뽑은 10대 악성민원사례

1. 업무 스트레스 사례

사례 1) 주필팀 상담사

현재는 근무시간이 9시와 10시이지만 입사 직후에는 탄력근무로 8시,9시,10시 번갈아 강제 배치되어 8시에 근무인 경우 학교 가야 하는 두 아이 깨우지도 못한 채 출근하여 마음이 편치 않았고 20분전에 미리 출근하여 새로 올라온 많은 시정 구정 자료 제목도 제대로 못 본채 전화 받다가 시민보다 몰라 당황하며 민원을 키운 적도 많고 무엇이든 물어보면 무엇이든 해결해 준다고 알고 있는 시민들 많아 원하는 답변 못 받을 경우 내가 낸 세금으로 뭐하냐 하면서 강성민원 발생 하여 관리자에게 친절 교육까지 받을 경우 너무 속상하여 며칠 동안 일도 잘 할 수가 없었습니다. 120다산콜센터 입사 전에는 혈압이 정상이었으나 근무한지 1년 후에는 130 이상, 2년 후에는 140이상, 3년 후에는 150이상 수치가 나와 약 복용까지 생각 하였다가 노조 생긴 후 다행히도 혈압이 정상으로 내려갔습니다.

처음 입사 때 보다 120에서 하는 일이 점점 늘었고 담당자가 하는 업무도 이관되어 계속 늘어났으나 상담 품질과 상담 환경은 늘어 난 업무만큼 좋아지지 않고 상담원 책임만 더 늘어나 스트레스가 심할 때가 많았습니다. 시정, 구정, 산하기관, 수도, 교통, 온갖 생활 문의를 모두 받다 보니 너무 다양한 내용의 답변을 해

야 하였고,

(예, 중국에 있는 대사관, 일본 현지 내용, 미국 현재 시간, 전 세계 나라의 스포츠 일정 및 스코어, 우리나라 각 지역의 시내버스 노선, 타 지역 고속버스 노선과 기차 시간, 우리나라 문화 행사 및 일정, 고속도로 및 국도 도로 교통 상황, 국세청, 경찰서 등 타 기관 업무 등)

문의 내용 찾기 위해 인터넷 포털사이트, 수많은 각각의 홈페이지, DB 등을 분주하게 찾아 안내 하다 보면 정신이 없을 때가 많고 만족스럽지 못한 안내를 받은 시민들은 “왜 이렇게 늦냐, 왜 못 하냐, 이것 밖에 못하냐, 성의없다, 불친절하다” 하면서 항의 줄 때는 기운도 빠지고 의욕도 없어지고 힘만 들 때가 많습니다.

ktcs에 소속 되어 있고 서울시 업무 안내 하면서 시민들과 담당자 사이에서 이리 치이고 저리 치일 때는 내가 무엇을 하고 있는지 소속감도 느낄 수 없고 일에 대한 회의도 종종 느낍니다.

매일 매일 엄청나게 쏟아져 나오는 정보, 주말마다 엄청 많은 행사 및 행사로 생기는 교통 통제. 수많은 내용으로 매일 긴장하고 힘들기만 합니다.

보통 어떤 일을 반복하면 익숙해져서 요령도 생기고 자신감도 생기는데 120은 매일 다양한 민원으로 3년이 넘도록 아직도 미숙하고 어렵습니다.

언제 자부심과 소속감 가지고 일을 더 열심히 잘 할 수 있을까요?

사례2) 5년차 근무 / ***상담사

메가박스 해운대점에서 영화 관람 도중 친구가 미끄러운 계단에서 굴러 떨어져 다침. 관련하여 메가박스 점장/본사 책임자의 사과와 보상처리 요청하는 민원이 제기 됨.

민원인에게 양해구하고 위 문의 내용은 시청에서 처리할 수 있는 업무내용이 아님을 안내했으나 본인은 서울시민이라며 예전에 버스불편신고는 받더니 이런 민원은 받지 않는다면 서울시의 모토와 맞지 않는다면 본인은 서울시민이니 시민의 불편사항에 대해서는 모두 120에서 처리해야 된다고 함.

다시 한 번 처리불가 안내했으나 팀장과 통화 요청하여 소속팀 팀장에게 얘기했으나 다산콜센터의 타 기관 업무로 진행하라고 함. 기관도 아닌 극장이라는 사기업의 업무를 타관 업무로 진행하라는 팀장이라는 사람의 답변으로 결국 상담사는 잘못하지도 않았는데도 상담을 잘못된것으로 민원인에게 인식되었음.

시민님께 아웃콜하여 신고인의 성함과 연락처를 해당기관으로 함께 전달하는 것에 동의를 얻음

메가박스 1544-0070 전화하니 메가박스 해운대점으로 접수하면 지점 측에서 본사로 접수한다고 하며 해운대점으로 내선 연결하여 정진아 매니저에 시민님의 정보와 함께 내용전달 함. 시민님께 회신드린다고 함.

위 민원있던 당일을 모든 전화하나하나가 무섭고 내가 하고 있는 이 일이 과연 계속해야하는가를 생각해야했고 진정되지 않은 맘으로 계속해서 전화를 받아야했음. 왜 업체 팀장이라는 사람은 과연 있어야하는 존재인지. 왜 있는지. 있을 필요가 있는지. 서울시는 이런 업체의 행태를 아는지 하나하나가 답답하고 아직도 가슴의 답답함이 멎쳐있음.

사례 3) 5년차 근무 / ***상담사

신종플루가 성행할 2009년도에 나의 뒷자리에 있는 동료가 신종플루에 감염되어서 못나오고 있을 때 아침부터 온몸이 너무 아파서 신종플루가 의심되어 상담 중 조퇴를 하겠다고 말을 했더니 안 된다고 하면서 점심시간에 병원에 가보라고 하여 병원에 가서 신종플루검사를 함. 진찰하던 의사가 신종플루로 인해 아픈 것이 너무 심하니 집에서 쉬라고 함.

그래서 근무 중이라고 하니 진단서 발행해 줄테니 회사에 내고 꼭 쉬라고 함. 진단서를 팀장에 제출하고 조퇴를 한다고 하니 위탁업체에서는 “콜 받는 정원이 모자라 안 된다.” 고 하면서 진단서를 제출해도 조퇴를 시켜주지 않음.

다른 감기 몸살과 달리 신종플루는 첫날 너무 심하게 아파서 휴게실에 잠시 누워 있었는데 팀장이 휴게실로 와서 전화 받으라고 하여 나와서 콜을 받는데 받기가

너무 힘들어서 의자에 엎드려 있다가 한 콜 받다가 엎드려 있기를 반복하면서 퇴근시간까지 있다가 다시 콜택시를 불러서 병원에 들렀다가 집에 가서 쉬는데 신종플루약을 먹고도 밤새 계속 토하여 다음날 입원을 하려고 회사에 가족이 전화해서 상황설명하고 못나간다고 하니 본인이 왜 전화를 못하냐고 하면서 신경질내서 가족도 너무 기가 막혀함.

다행히 병원에서 약 먹고 한 두 시간만 토하지 않게 조치해주어서 토 하는 것이 멈춰 입원까지는 안했지만 그해에 정책적으로 신종플루가 의심되거나 신종플루이면 가족까지도 회사에 출근을 못하도록 조치를 했는데도 조퇴를 시켜주지 않음. 오죽하면 회사사람들이 조금 몸이 이상하면 그냥 무조건 회사에 안 나오는 것이 좋다고 할 정도였음.

다산콜센터는 상담석이 다닥다닥 붙어 있어 전염병 확산도 다른 회사보다 더 관리를 잘해야 하며 심지어 신종플루 확산을 막는 것을 담당하는 서울 시청 관할 콜센터에서 이런 일이 벌어진다는 것은 말이 안 되는 처사라고 생각함.

사례 4) 4년차 근무 / ***상담사

3자녀이상가구인데 전기요금 왜 할인이 안 되냐는 항의.

이유를 들어보니 무슨 열선을 감아놓아 할인적용이 되지 않는 수용가였음.

한국전력은 다산콜센터 민원이 아니라 한전으로 접수하라고 여러 차례 양해를 구하였으나 서울시에서 처리하라고 우깁.

상담사는 해당 팀장에게 민원인과 통화해서 처리해달라고 요청하였으나 팀장은 한전으로 전달만 하면 되지 않냐며 짜증냄.

어쩔 수 없이 민원인의 내용을 받아 한전으로 내용 전달하였으나 한전 요금 관련 자체제도상 처리 어려운 부분으로 민원센터, 요금 담당자, 팀장, 과장 등을 거치며 통화하고 설득을 하여 해당 민원 처리 하는데만 3시간이 넘게 걸림. 팀장도 사람이기 때문에 민원처리가 힘든 것은 이해하지만 상담사는 점심시간 외 공직적 휴식 없이 한 콜 한 콜의 스트레스가 채 가시기도 전에 다시 민원을 처리하는 우리 상담사들이다. 짜증은 말도 안되며 그날은 스스로 인간이하가 된듯하여

소화가 되지 않았다.

사례 5) 4년차 근무 / ***상담사

편의점에서 구매한 주스에서 이물질이 나와 부정불량 식품신고 접수건
다산콜센터 업무플로어는 이물질신고의 경우 신고인의 거주지 기준 구청으로 신고접수 가능하나 이 민원 건은 신고인은 경기도 거주하는 민원인이었고 구매처와 직장, 문제의 제품보관도 서울지역에서 하고 있었음. 민원인의 통화상태가 좋지 않아 통화도중 끊어졌으며 첫 번째 통화엔 민원인의 주소를 확인하지 못해 통화연결이 한 번에 되지 않아 여러 차례 통화 시도하다 민원인 주소가 경기도 지역이라는 것을 나중에 알게 되어 경기도 콜센터에 접수하려고 전화하니 구매와 보관처가 서울지역이라 경기도콜센터에서 접수가 어렵다고 하여 주말출근한 팀장에게 보고하였으나 확인해줄 생각도 하지 않고 "너는 어떻게 했으면 좋겠어?"라는 터무니없는 질문을 하며 민원인에게 아웃콜 할 내용을 상담요청하자 "너는 하루이틀 일하냐"는 짜증 섞인 대답을 함. 아무리 주말팀장이라지만 내용에 대해 너무 인지하고 있는 능력이 부족하였으며 처리해주고자 하는 의욕도 없었음. 주말에는 특성상 처리가 곤란한 평일 업무가 많다. 민원인들도 안다. 하지만 그동안 다산콜센터의 잘못된 이미지가 이렇게 억지를 부리면 주말도 공무원이 나와서 업무를 해야 한다고 민원인들은 생각하고 있다. 과연 이러한 이미지는 민원인들의 잘못일까. 아니다. 서울시 잘못이다. 우리 상담사는 서울시의 무관심과 업체의 홈페이지와 보상 등 난리 치지만 않으면 상담사들의 고충은 관심도 없다. 이렇게 상담사들은 죽어간다.

사례 6) 2년차 근무 / ***상담사

인입되자마자 “식사는 하셨냐.” 등 잡담으로 시작하는 사람이었고 연도별 세

대수를 각 안내 할 때마다 "집값은 그럼 평균적으로 얼마였는데 몇 년도보다 얼마정도 올랐겠네."등 혼잣말을 하는 사람이었음. 세대수 메모 가능 여부를 탐색하니 "메모? 그래 불러봐 난 어차피 시간 끌려고 전화 한거니까."라고 문의에 안내 받고자 하는 의지 자체가 없었으며 통화도중 상담사 이름을 본인의 친구처럼 다정하게 부르며 "난 너랑 대화하고 싶은데 넌 나랑 대화하기 싫어?"등의 내용으로 성적인 수치심을 느끼는 통화였음.

시간 끌려고 전화 했다 라는 내용을 듣고 다른 문의 없냐는 추가 문의 후 악성등록을 하려고 주말팀장에게 보고하였으나 주말팀장은 상담사가 먼저 끊으려는 것처럼 다른 문의 없냐는 것을 먼저 물어봤다고 피드백을 받음.

같은 내용으로 여러 차례 다시 인입되어 결국 악성등록은 되었으나 이럴 경우 무조건 상담사의 책임이라며 직접 전화를 받은 상담사의 수치심은 생각도 안한다. 성희롱을 당해도 참으라는 업체를 서울시는 아는가?

지금까지 근무하면서 얼굴도 모르는 사람들에게 나의 몸이 벌거벗은 보여준 듯한 이 더러운 수치심을 난 계속 느끼고 있다. 죽고 싶었다.

사례 7) 2년차근무 / ***상담사

7호선 라인에 있는 모든 롯데리아 위치를 안내해달라는 요청이었으며 롯데리아 홈페이지를 접속하여 각 주소를 검색해가며 30분 이상 통화 후 종료함.

몇 시간 후 같은 상담사에게 해당 시민이 다시 인입되어 이번에는 7호선 라인에 있는 지하철역과 가까운 맥도날드 위치 모두 문의를 하여 주말팀장에게 보고하였으나 악성등록에 대한 부분은 언급도 하지 않고 "니 운이라고 생각하라"는 터무니없는 답변을 들었음. 여러 날짜가 지난 후 같은 시민에게 인입 되었을 때 응대 시 주의사항 팝업이 떴는데 내용에는 시정업무가 아니라 안내 어렵다고 하라는 멘트가 아닌 "생활정보 민원이니 악성등록 하지

말고 친절하게 응대해라"라는 내용이었음.

서울시는 왜 다산콜센터를 만들었나?

민원을 처리해야하는 상담사는 사람도 아닌가. 감정 없이 상담해도 없다고 내 평

가는 떨어지고 감정이 담긴 상담을 하면 감정에 휩쓸린다며 기준 없는 잣대로 목을 조여 오는 것 같아 하루하루가 지옥이다.

아침에 눈을 뜨면 회사오기가 무섭고 두렵다. 답답하고 가슴이 떨린다. 아이가 있고 가정이 있어 그만두지 못하고 있지만, 늘 속으로 울고 있다.

사례 8) 1년차 근무 / ***상담사

문의자는 택시기사인데 지나가는 개를 친 것도 아니었는데 개주인이 본인의 애완견이 놀랐으니 치료비를 물어내라고 했고 옆에 있던 경찰도 개치료비 관련으로 10만원을 주라고하여 주고 왔는데 서울시에서 별도의 처벌이 있는지 문의가 있었다.

서울시에서 처벌 등이 있는 것은 승객이탑승하여 승차거부나 부당요금 등으로 행정조치는 가능하나 지나가는 개를 친 것 등에 대한부분은 서울시에서 별도 행정조치되는 부분 없음을 안내함

그 후 택시기사는 처음질문과 다르게 본인이 조치해야 할 부분과 민중의 지팡이라는 경찰이 본인에게 그럴 수 있냐는 말을 반복하여 해당내용은 별도의 조치해야 할 부분은 서울시업무가 아니라 정확한 안내 어려우며 법률적인 상담으로는 평일 대한법률구조공단으로 문의하시라고 안내하였으나 서울시에서 교통도 안내가능하다 고해서 전화했는데 왜 안내안해 주냐, 직접 법률 정보를 확인해서 본인에게 안내하라며 우겨서 인터넷 검색을 통해 해당 사건과 비슷한 판례가 있었는지 확인해보았으나 없었다.

죄송하다고 양해 구하니 본인도 확인을 해 볼 테니 상담사도 한번확인해보고 본인에게 문자하라고 하여 알겠다고하고 종료한건임. 30분이 넘는 장시간콜이라 출근한 주말팀장에게 보고하였으며 다시 한번 확인 후 문자하라는 시민의 요청에 상담사는 몇 시간 후 법률사이트 확인 해보았으나 확인 안된다는 양해 문자를 보내려고 한다는 얘기를 하니 팀장은 1층으로 보고했다며 현재는업무일이 아니니 월요일에 교통불편신고담당자에게 유선 확인 후 문자 보내겠다고 시민에게 문자

전송하라고 함

1층으로 보고 했다고 하여 어처구니없었지만 1층에서 답변이 온 것인 줄 알고 어쩔 수 없이 해당내용으로 시민에게 문자전송을 했으며 약5분후 해당팀장이 1층에서 그건 서울시에서 답변이 어렵다 죄송하다고 양해구하라고 했으며 문자를 보내지 말라고 함.

이미 문자 전송했다고 하니 그럼 월요일에 교통불편신고담당자에게 확인해서 문자하라는 책임 없는 답변을 했으며 월요일에 상담사직속팀장에게 보고 시 이미 시민에게 담당자 통해 확인 후 문자하겠다고 보고를 한 부분으로 어쩔 수 없지만 확인 후 문자전송하라고 하여 일반 법률 건으로 교통불편신고담당자에게 확인해서 문자로 답변을 했던 어처구니없는 건이었음.

본인의 업무가 무엇인지와 기본적인업무플로어조차도 인지를 못한 팀장의 무능력함을 느꼈다. 업체 매니저에게만 잘 보이면 팀장이 된다는 게 맞구나 하고 느꼈다. 민원인을 상대하는 상담사는 눈에 보이지 않고 매니저에게만 잘 보이려는 팀장을 누가 믿겠는가?

1년에 몇 번 되지도 않는 회식은 가고 싶지도 않다.

사례 9) 1년차 근무 /*** 상담사

인원부족으로 인해 연차를 다른 팀원과 겹치도록 쓸 수 없고, 월요일 및 금요일에는 되도록 연차 사용을 하지 않도록 눈치를 준다. 휴가로 인해 탄력근무에 대한 조정이 필요할 시에 팀 내에서 상담원들끼리 조정을 해야 하는데도 불편하다. 휴가를 쓰지 않을 경우 휴가비를 주는 게 아니므로 당해까지 모두 써야하는데 원하는 날짜에 쓰지도 못하고 쓴다하더라도 눈치를 보야 하고 하루 종일 민원인들에게 받는 스트레스를 내 맘대로 쉬지 못하는 휴가는 도대체 휴가인지 그냥 하루 쉬라며 주는 옛다 하고 주는 그런 느낌이다.

사례 10) 2년차 근무 / ***상담사

무조건 큰 소리내며 말이 안 통하는 민원인과 통화중인데 실시간으로 상담사의 콜을 들으며 쪽지로 어떻게 말하라는 팀장에게서 받아 응대했으나 민원인은 수긍하지 않았다. 결국 민원인은 팀장을 바꾸라며 큰소리가 나왔고 보류를 걸고 연결 시도하려하자 중간에 전화를 끊으려한다며 더 크게 화를 내는 민원인.

팀장이 시키는 대로 말했는데 오히려 민원인의 말을 듣지 않았다고 팀장은 네 탓이라고 한다. 아니 왜 내 탓인가

팀장이라는 사람은 팀원들에게 도움이 되지 않는다. 오히려 민원을 만들었는데 상담사의 응대를 탓하다니. 팀장 앞에서 살살 거리지 않는 팀원이라고 함부로 하는 것인가. 팀장의 역할이 뭔지 알지도 못 하는 것인가?

팀원을 보호하기보다는 무시하는 팀장은 왜 있어야하나. 필요없다.

사례11) 5년차 근무 / ***상담사

주말 오후에 전화 온 남자민원인은 여자친구의 선물을 골라 달라고 했다. 속으로 끓어오르는 화가 나지만 난 웃으며 응대를 해야 했다. 죄송하다는 양해와 함께 문의내용으로는 상담이 어렵다고 안내했다. 민원인은 살살 웃으면서 뭐든지 다 알려주지않냐며 골라달란다. 3분이 넘어가면서 전화를 끊지도 않는 민원인 때문에 난 얼굴이 빨개지면서 일반적인 선물의 항목을 열거했다. 이때 민원인은 여자의 속옷 종류를 물어본다. 난 정말 화가 났다. 결국 이럴려고...

이때에 다시 양해구하고 더 이상 상담이 진행이 어렵다고하자 민원인의 태도가 바뀐다.

상담원이 친절하지 않단다. 왜 그런 식으로 응대하냐고 하나며 팀장을 바꾸란다. 내 맘속에서는 울컥한 것이 올라왔지만, 난 내가 잘못된 것이 뭔지 모르겠는데 친절하다고 못 느낀 부분에 대해서 죄송하다며 난 10분간 민원인에게 죄송하다며 사죄를 해야 했다. 결국 팀장을 바꾸란다.

우리가 정상적으로 처리하는 시 구정, 수도, 교통 업무도 아닌데 나보고 잘못했다며 사죄를 해야 하는 내 자신이 너무 싫었다. 팀장에게 전달 후 화장실로 달려가 한참을 울고 자리에 돌아오자 그 민원인은 결국 본인의 통화비용으로 보상하라고 했다고 한다.

난 무엇인가?

서울시는 정신이 있는 것일까?

공무원들은 사람이고 상담사는 사람도 아닌가?

나도 4년제 대학 나온 사람이다.

자존심 없는 사람이 어딴나?

서울시의 잘못된 정책으로 피눈물을 흘리는 건 우리다.

얼굴은 웃어야하지만 속으로는 피눈물을 흘리는 우리는 서울시의 무엇인가?

정상적인 업무 파악하여 질 높은 상담을 해야 하는데 쓸데없는, 말도 안 되는 민원인들의 요구로 가슴속이 타들어간다.

이게 정말 서울시의 종합안내센터인가? 말이 되는 게 서울시민이라며 모든 것을 알려주고 해결해야한다는 시민들의 인지도를 누가 만들었는가?

불규칙한 출퇴근시간, 매일 변경되는 점심시간, 업무과약 및 교육도 없고, 시민들도 공무원들도 무시하는 곳이 서울시의 거울이라고 불리는 다산콜센터이다.

사례12) 5년차 근무 / ***상담사

매일 업무를 하면서 접하는 서울시 보도자료는 상담 중에는 상세히 볼 수가 없다. 그렇다고 업무시간에 볼 수도 없다. 왜냐고?

우린 업무시간은 무조건 전화만 받아야한다.

어찌다가 업체의 강사들이 cs교육이며 업무상 내용을 전달하는 정도이지, 우리가 업무 시 필요한 내용을 스스로 확인할 시간이 없다.

그때에 접한 내용 중에 시민들의 아이디어 공모전이 있었고 여기에 선정된 아이디어 중에 다산콜센터와 연결된 내용이 있었다. 컴퓨터 수리업체가 전화연결 되지 않는 경우를 대비하여 다산콜센터에서 연결해줘서 서비스를 받을 수 있도록

.....

하는 내용이 아이디어로 선정되었다. 오래되어서 기억은 안 나지만 일반인 인지 저소득, 어르신들 가정인지 기억이 안 나지만 일반인 대상이었다면 서울시 담당자는 미친 건 아닌가?

후자에 속한다면 사회복지사나 동 주민센터 공무원이 해야 할 일을 우리가 해야 한다는 것이다. 이러면서도 서울시가 다산콜센터를 직접고용을 하지 못한다고 발뺌을 하는 것?

이뿐만 아니다. 도로파손, 쓰레기무단투기 등 일상생활에서 발견된 불편사항을 선정된 서포터즈들이 발견하여 다산콜센터로 신고하는 게 있는데 어떤 서포터즈는 하루에 300개 이상의 도로파손을 신고한다. 한 도로명에 여러 개의 도로파손이 있는 것을 각각 신고를 원한다. 본인의 갯수를 채우는 것이다. 그날도 월말이었는데 그 민원인은 워낙 심하여 접수상담사에게 10개로 정하게 하자 당일에도 계속 전화하여 상담사들에게 접수를 시켰다. 주말이었기 때문에 평일에 출근한 자치구 담당자는 아마도 어이가 없었을 정도의 민원들을 받았을 것이다.

과연 정책이란 것을 생각한다는 서울시 담당자는 무슨 생각을 하는 것인가.

또 있다. 발신번호제한은 한도 끝도 없다. 욕설, 성희롱은 기본이다. 말이 되는가? 관공서. 그것도 서울시청에 전화하는데 발신번호 제한으로 인입되어 말도 안 되는 장난전화며 역지를 부린다. 그들은 또 전화를 할수 있다. 왜냐고? 발신번호제한이니까

같은 내용의 1000회 이상 상담사들의 민원이 있어야 악성등록 된다.

발신번호제한은 말 그대로 개나 소나 다 전화하여 대부분이 억지, 성희롱, 욕설 등이다. 그중에 업무내용은 정말로 일부다. 이게 무슨 짓인가? 서울시는 뭐하는가? 박원순시장님이 알고계시나? 공무원과 같은 업무를 하면서도 우린 공무원대신해서, 서울시와 구청을 대신해서 욕을 먹는다. 그래도 우리는 웃어야한다. 웃어야 점수가 깎이지 않는다. 그래야 월급이 깎이지 않는다. 이게 서울시에서 만들고는 민간업체에서 관리 하고 있는 현재의 다산콜센터다.

2. 상담사들이 직접 뽑은 10대 악성민원

1) 자신이 현재 있는 그 자리에서 타고 자신이 도착할 곳에 바로 앞에서 내릴 수 있는 버스 노선은 없다고 답하니 버스 노선 무조건 계속 찾아내라고 한 경우

2) 지하철 및 버스 노선 어디서 어디까지 여러 가지 질문 하길래 메모 하시는지 물어보며 한참동안 설명 다 했는데 메모 못했다며 지금 설명한 내용 그대로 문자 보내 달라고 한 경우 (말로 한 설명보다 문자 보낼 글 정리하는데 시간 더 소요 됨)

3) 불법주정차 단속 신고 접수한지 5분밖에 안 지났는데 다시 전화해 "**왜 구청 직원이 아직도 안 나오냐, 도대체 일은 언제 하냐, 뭇 빠지게 기다리고 있다**" 며 화내는 민원인, 구청에서 접수 순서대로 순차적 방문이라 물리적 시간 걸린다고 안내하였으나 당장 나오라고 하며, 이후에도 수십 번 전화로 독촉하는 경우

4) 버스 노선 문의 시 출발지와 도착지 말 안하고 중간 경유지만 말하면서 거기 가는 노선 알려 달라고 질문 하길래 출발지가 어디인지 탐색하니 무조건 화내면서 빨리 노선 찾아내라고 독촉만 한 경우

5) 서울시내 25개 자치구 안내데스크 직원이 유니폼을 입는지 다 확인해 달라고 해 다산콜센터 데이터베이스에 없는 질문이라 필요할 경우 해당 자치구로 문의해야 한다고 안내하니

"니가 당장 25개 구청으로 모두 알아보고 나한테 전화하라"며 한참동안 화낸 민원이라 결국 상담사가 1시간 동안 각 자치구에 전화 걸어 확인 후 안내한 경우

6) 자동차 매연 신고 시 차량번호 약 30대 이상 불러주는데 중간에 한대의 차량 번호를 잘못 들어 다시 알려달라고 하자 **"넌 왜 못 알아들냐"** 며 5분 이상 화내고 짜증낸 경우

7) 음식점 찾는 민원인데 포털사이트 로드뷰 봐 달라고 하고선, 이 골목 저 골목 다 둘러보며 찾는 음식점은 안 나온다고 설명했지만, 끝까지 찾아내라고 해 약 1시간 정도 통화함, 결국 음식점 찾아냈는데 민원인이 틀린 상호로 문의 한 것이라 1시간 정도 통화한 경우

8) 경북 안동에서 전라도 광주 가는 버스 문의하는데, 서울 지역이 아니라 안동 터미널로 전화해야 한다고 안내하였음. 그런데 **“이미 안동터미널 ARS 전화 통화 안 되니 그 쓸데없는 전화번호를 왜 알려 주냐”**며 화냄. 그래서 대구에서 광주 가는 버스가 있으니 대구에서 가는 것이 어떠신지 안내하니 **“왜 이미 알고 있으면서 안 알려 주냐”** 며 화냄

이후 약 20분 동안 불친절하다며 계속 화냄

9) 일요일 아침 공사장 소음 신고인데, 오늘 일요일 당직실에서 처리하기 어려운 경우 해당부서에서 월요일 조치하게 된다고 안내하였으나 구청 직원 당장 나오라며 고성과 욕설을 한참동안 반복적으로 함. 마지막 전화 끊을 때 가족에게 하는 말이 들렸는데 **“잘 알아듣게 말 했어”** 라고 한 경우

10) 사전 신고 된 집회이며 거리행진까지 진행 하기한 집회인데 을지로 롯데백화점 앞 지나가야 하는데 시위대 때문에 쇼핑하는데 방해 된다며 항의함

집회로 발생하는 소음 및 불편 민원은 경찰청으로 민원제기 해야 한다고 하였으나 **“니들은 거기 앉아서 뭐하냐, 다산콜센터 필요 없다”** 며 고성, 욕설 반복하는 경우

3. 다산콜센터에서 가장 필요한 복지에 대한 설문 결과

다산콜센터 상담사들은 대표적 ‘감정노동’의 하나로 타인의 감정을 위해서 자신의 감정 따위는 억누른 채 노동인권의 사각지대에 방치되고 있다. 친절을 매개로 하는 노동과 서비스로 인해 상담사들의 노동인권은 수익성의 논리 앞에서 무너지고 있다. 다산콜센터 노동자들은 낮은 임금 속에서 기본적인 노동인권이 유린되고 있다. 기혼 여성이 많음에도 불구하고 보육, 육아시설이 전무한 상태이며, 연차, 병가, 생리휴가 등 법적휴가 조차 자유롭게 쓸 수 없다. 이로 인해 노동자 건강권이 심각하게 위협받고 있는 실정이다. 성대결절, 요통, 턱 관절 질환, 방광염 등의 사례는 비일비재하다. 또한 감정노동에 대한 보호 장치 턱없이 부족하다. 성희롱언어폭력에 의한 업무스트레스는 말로 형언할 수 없는 상태이다. 이를 보완하기 위해 서울시에서 야심차게 힐링코칭팀과 악성민원전담대책반 등을 내 놓았지만 상담사들이 더 나아졌다 체감할 수 있는 부분은 거의 없는 실정이다. 이는 다음의 설문조사 결과에서 확인할 수 있다.

“120 다산콜센터 상담사들에게 반드시 필요한 복지는?”

2023년 서울시 예산편성 시기를 앞두고 코칭팀이 전하는 직장건강지원센터 운영과 관련된 예산에 대한 의견을 피력하세요. 이를 통해 예산편성과 더불어 예산을 통해 다산콜센터 상담사들에게 가장 필요한 복지가 무엇인지를 묻는 것으로, 2023년 예산(특별회계)의 근거로 사용될 예정임과 관련하여 꼭 답변하시기 바랍니다.

1. 업무시간 외 보육을 위한 특약연한을 다산콜센터에 가장 필요하다고 생각하는 안에 스티커를 붙여주세요.

감정노동휴가 부여	
감정노동수당 지급	
서울시 주관의 서울(서울구) 특강교 과정	
업무 후 스트레스 해소 프로그램 진행(별도 별도 관리) 가능	
새' 새' 서울특별시 생활지원센터 인턴십 프로그램도 있다	

2. 업무환경 개선을 위한 특약연한을 다산콜센터에 가장 필요하다고 생각하는 안에 스티커를 붙여주세요.

서울 시립도서관	
직장건강지원센터에 예산이 반영되어 직원 연봉을 올릴 수 있다	
새' "다산콜" 중 서울을 두 번 더 본다	
서울시립도서관 예산이 반영되어 직원 연봉을 올릴 수 있다	
서울시립도서관 예산이 반영되어 직원 연봉을 올릴 수 있다	

3. 건강하게 일하기 위해 가장 필요한 복지에 대한 특약연한을 다산콜센터에 가장 필요하다고 생각하는 안에 스티커를 붙여주세요.

바다(바다) 센터	
업무 시간 중 병행 할 시간 보장	
연차, 병가, 휴가 등 권리 보장	
서울 시립도서관 예산이 반영되어 직원 연봉을 올릴 수 있다	
서울 시립도서관 예산이 반영되어 직원 연봉을 올릴 수 있다	

4. 모성보호, 여성노동자 보호를 위해 가장 필요한 복지에 대한 특약연한을 다산콜센터에 가장 필요하다고 생각하는 안에 스티커를 붙여주세요.

모성보호	
서울시립도서관 예산이 반영되어 직원 연봉을 올릴 수 있다	
서울시립도서관 예산이 반영되어 직원 연봉을 올릴 수 있다	
서울시립도서관 예산이 반영되어 직원 연봉을 올릴 수 있다	

1. 감정노동자 보호를 위해 가장 필요한 복지
 - ❖ 감정노동휴가 부여
 - ❖ 감정노동수당 지급
2. 업무환경 개선을 위해 가장 필요한 복지
 - ❖ 악성민원이라 판단될 시 상담사들이 직접 전화 끊을 권리
3. 건강하게 일하기 위해 가장 필요한 복지
 - ❖ 업무 시간 중 병원 갈 시간 보장
4. 모성보호, 여성노동자 보호를 위해 가장 필요한 복지
 - ❖ 복지카드(복지 포인트) 지급