



발행인 허재준  
편집인 정동관

주 소 30147 세종특별자치시 시청대로 370  
TEL 044-287-6083

발행일 2024년 5월 15일

# W A G E INFORMATION *Brief*

## 임금정보브리프

2024년 제1호(통권 제87호) No.2

# 콜센터 운영 쟁점과 과제 : 콜센터는 없어질 것인가, 개선해야 할 것인가

정흥준 (서울과학기술대학교 경영학과 교수)

## 1. 콜센터 업무에 주목하는 이유

콜센터는 전화매체를 통해 고객 불만, 요청사항을 접수 처리하거나 상품과 서비스 홍보, 주문접수 등의 지식서비스를 제공하는 산업 활동이다(남우근, 2022). 정의에 따르면, 콜센터 상담사는 전화로 궁금한 것에 답하거나 상품을 판매하는 업무를 수행한다. 고객이 전화를 걸어오면 상담에 응하는 것을 인바운드 상담(inbound call)이라고 하고 반대로 고객에게 전화를 걸어 상품을 판매하는 것을 아웃바운드 상담(outbound call)이라고 한다. 아웃바운드 중 일부는 텔레마케터란 이름으로 전문화되어 있기도 하다.

그동안 국내·외 다수의 연구가 콜센터에 대해 꾸준히 조사해 왔다. 그중에서도 콜센터 노동에 관한 연구가 상당한데, 이는 콜센터 노동이 가지고 있는 독특한 특징 때문이다. 이를 살펴보면 첫째, 콜센터 노동은 상담에 따른 자율성

이 높을 것으로 보이지만 실제 업무는 자율성을 거의 보장받지 못하고 오히려 ‘전자감시 파놉티콘(Panopticon)’으로 불릴 정도로 통제적이다. 파놉티콘은 영국의 공리주의 철학자 제레미 벤담이 교도소 설계 시 효율적인 감시를 위해 제안하였다. 벤담은 원형 건물 안에 중앙 감시탑을 두고 적절한 조명을 갖추면 간수는 노출되지 않지만 죄수들은 간수가 지켜보고 있다고 느껴 탈출을 감행하지 않는다고 설명했다. 더 나아가, 비용을 최소화하면서 좋은 행실을 유도하기 위한 방안으로 교도소만이 아니라 학교, 공장, 병원 등에서 활용할 수 있다고 설명하였는데 콜센터를 원형 감옥으로 비유하기도 한다. 상담노동자의 콜 수, 상담 소요시간, 상담 후 관련 내용의 처리시간(후처리 시간), 휴게시간 등을 콜센터 시스템을 통해 실시간 기록하고 있으며 이는 언제든지 집계 가능하기 때문이다. 이러한 이유로 콜센터 상담업무는 겉으로 보면 사무직처럼 보이지만 생산직처럼 컨

베이어 앞에 정해진 물량을 처리해야 해서 화이트칼라 생산직으로 불리기도 한다.

둘째, 콜센터 업무는 감정노동에 취약한 특징을 가지고 있다. 모든 나라가 동일하지 않지만 우리나라는 '진상 고객'이란 말이 있고 기업마다 행패를 부리는 고객 리스트를 관리할 정도로 소비자의 무리한 요구가 많았다. 이러한 이유는 '소비자는 왕'이라는 잘못된 경영이 가져온 폐해였다. 소비자의 권리가 중요하더라도 다른 사람의 권리를 침해하면서까지 소비자의 권리를 보호해서는 안 되지만 기업들이 소비자의 권리만을 과도하게 강조해 왔기 때문이다. 다행히 고객이더라도 갑질 행동은 잘못된 것이라는 공감대가 형성되고, 감정노동자 보호법이 제정되면서 상담노동자의 권리도 중요하게 다루어지고 있다. 그럼에도 불구하고 콜센터 상담 업무는 고객응대를 함에 있어 자신의 감정과 무관하게 친절하게 대할 수밖에 없는 일이다.

## 2. 콜센터 산업의 성장과 노동조건 간의 불일치

콜센터 산업은 꾸준하게 성장하고 있다. 서비스산업이 늘어나면서 콜센터를 통한 상담 업무도 늘고 이에 따라 상담 노동자가 늘기 때문이다. 이제 콜센터업은 하나의 산업으로 자리를 잡았다고 해도 과언이 아니다. 조돈문 외(2022)의 연구에 따르면, 콜센터 업체는 2006년 581개에서 2019년 1,070개로 두 배가량 늘어난 것으로 나타났으며 같은 기간 상담노동자의 수도 3만 3천 명에서 8만 2천 명으로 크게 늘어났다. 이 숫자는 실제 콜센터 전수조사가 아니기 때문에 실제 종사자 수는 10만 명이 훌쩍 넘을 것으로 보고 있다. 콜센터 산업의 확장은 콜센터 회사의 대형화로 이어지고 있다. 최근 연구에 따르면, 500인 이상 대형 콜센터는 73개였으며 이중 상위 15개 회사의 평균 매출액은 2,960억 원으로 이는 2004년 이후 5.17배나 늘어난 수치였다(정홍준·기호운·우새롬, 2024).

콜센터 산업은 성장하고 있지만 정작 콜센터의 핵심 인력인 상담사의 임금과 노동조건은 산업의 성장에 비례하여 개선되지 않고 있다. 콜센터 상담사 2,000명을 대상으로 한 최근의 연구결과에 따르면, 콜센터의 월평균 임금은 236만 원으로 나타났다. 이는 조사연도 우리나라 월평균 임금(327만 원)의 72% 수준이었다. 부문 및 운영방식에 대해 세부적으로 살펴보면, 위탁운영의 상담사 임금이 부분별로

〈표 1〉 콜센터 매출액 순위

(단위 : 원)

순위	회사명	매출액
1	KTcs	591,580,546,000
2	KTis	535,783,306,000
3	효성itx	510,498,450,000
4	트랜스코스모스코리아	412,143,728,000
5	티시스	397,643,300,000
6	유니에스	356,834,195,000
7	제니엘	303,163,520,000
8	에스케이이엠엔서비스	250,108,139,000
9	농협파트너스	220,634,722,000
10	서비스에이스	192,045,120,000
11	서비스탑	180,230,409,000
12	현대씨앤알	173,784,891,000
13	월앤비전	167,166,283,000
14	씨제이텔레닉스	76,582,455,000
15	동양이엠에스	70,256,793,000

자료 : 정홍준·기호운·우새롬(2024: 9).

231만 원(공공)과 234만 원(민간)으로 직접 고용된 상담사보다 상대적으로 더 낮은 것으로 나타났다. 한편, 상담사의 성과급 비중은 민간부문의 위탁운영된 콜센터가 9.2%로 가장 높게 나타나 공공부문에 비해 민간부문이 전반적으로 성과급 비중이 높다는 것을 확인할 수 있었다.

〈표 2〉 상담사의 월평균 임금

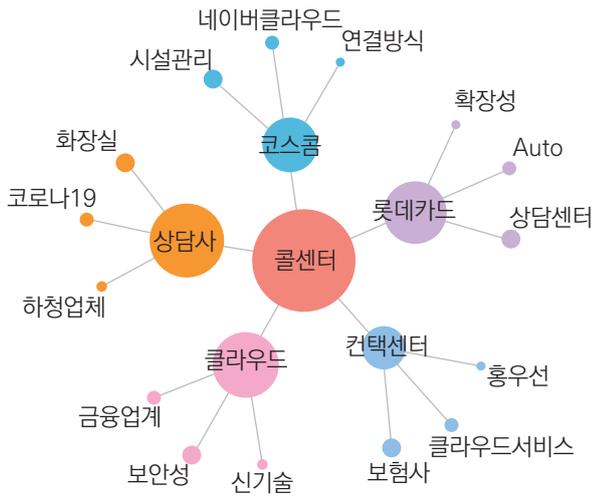
구분	월평균 임금	성과급 비중(%)
민간부문 위탁 운영	234만 원	9.2
민간부문 직접 운영	255만 원	7.2
공공부문 위탁 운영	231만 원	4.6
공공부문 직접 운영	237만 원	3.6

자료 : 조돈문 외(2022: 147).

콜센터의 노동조건은 뉴스 기사로도 어렵지 않게 확인할 수 있었다. 예를 들어 지난 1년간 '콜센터' 관련 뉴스를 검색했을 때 가장 크게 연관된 단어가 상담사였으며 상담사는 '화장실', '코로나19', '하청업체'라는 세 단어와 연계되어 있었다(그림 1 참조).

상담사의 연관 단어로 화장실이 등장한 것은 상담사들이 화장실을 제대로 갈 수 없을 정도로 바쁘게 상담을 하고 있기 때문이었다. 이와 관련하여 최근 연구(신희주·우새

[그림 1] 콜센터 키워드 관계망



자료 : 통계청 빅데이터.

롭·조규준·조현민, 2022)의 면접조사에서 콜센터 상담사의 진술을 살펴보면 이해가 빠르다. “화장실 갈 때, 한 팀당 인원이 25명인데 인형 두 개를 갖다 놔요. 센터에 인형 두 개를 갖다 놓고 화장실 갈 때 그 인형을 자기 자리에 갖다 놓고 가는 거예요. 그런데 누군가가 화장실 가서 인형이 없으면 화장실을 못 가는 거예요.” 한편, 코로나19가 연관검색어로 등장한 것은 코로나19 팬데믹 당시 콜센터 상담사들이 집단 감염되었기 때문인데, 좁은 사무실에 밀집해서 일하는 환경이 바이러스 감염에 취약한 것으로 나타났다. 마지막으로 하청업체가 연관검색어로 나타난 것은 콜센터의 대부분이 위탁계약에 의한 간접고용형태로 이루어지고 있기 때문인데, 이는 콜센터 노동조건이 개선되지 못하는 직접적인 원인이기도 하다.

콜센터의 낮은 임금과 높은 수준의 감시 시스템은 두 가지 원인에 기인한다. 첫째, 위탁방식의 운영이다. 콜센터 임금은 최저임금을 조금 넘는 저임금이며 여기에 매달 일정 금액의 성과급이 존재하는 구조이다. 성과급은 개인별 콜수와 같은 정량적인 평가 등에 의해 차등적으로 지급된다. 상담사들은 낮은 기본급을 보충하기 위해 성과급을 많이 받으려고 하며 상담사들 사이에 콜수 경쟁이 일어나기도 한다. 이처럼 콜센터의 낮은 임금과 과도한 모니터링은 콜센터가 적절한 인원을 보유하고 있지 않기 때문인데, 위탁업체들이 지속적인 용역계약을 위해 인력을 최소화하는 저가 낙찰을 받아 부족한 인력을 타이트하게 관리할 가능성이 많다. 2021년 컨택센터 총람에 따르면, 콜센터를 외주

로 운영하는 경우는 47.5%로 나타났다. 직접 운영하는 경우 44.2%로 외주운영보다 적게 나타났으며 공공부문도 민간에 위탁하는 비율이 37.4%로 낮지 않았다(정홍준·기호운·우새롬, 2024).

둘째, 콜센터 상담사의 이해를 대변할 노동조합이 거의 조직되어 있지 않다. 현재 콜센터 노동조합의 조직률은 정확하게 집계된 바는 없으나 양 노총에 가입되어 있는 조합원이 5,000명 안팎으로 전체 상담사 숫자에 따라 3~5% 정도가 될 것이다. 대부분의 콜센터 사업장은 노동조합이 존재하지 않아 콜센터 상담사의 임금이나 업무는 원청이나 위탁업체가 일방적으로 정하는 구조이다. 콜센터 산업의 낮은 노동조합 조직률 역시 간접고용에 따른 교섭구조와도 관련되어 있다. 특히, 위탁업체의 경우 노동조합을 결성한다고 할지라도 법적으로 교섭할 상대를 찾기가 쉽지 않다. 콜센터가 위탁된 경우 법적 사용자는 위탁업체이지만, 위탁업체는 콜센터 상담사의 노동조건은 원청과의 계약에 의해 결정되기 때문에 자신들은 결정할 수 있는 재량권이 없다고 주장한다. 그렇다고 해서 원청과 교섭하는 경우도 흔치 않은데 이는 원청과의 교섭은 법적으로 보장되어 있지 않기 때문이다.

### 3. 콜센터의 미래 과제

많은 사람들이 콜센터는 없어질 산업이라는 데 동의한다. 기술발전예 따라 AI와 같은 인공지능을 탑재한 로봇이 상담사를 대체할 수 있을 것으로 기대하기 때문이다. 그런데 서비스와 금융 산업이 고도화되면서 고객들의 복잡한 질문들을 이해할 수 있는 로봇을 개발하는 것은 생각보다 더디게 이루어지고 있다. 오히려 고가의 인공지능 기계를 개발하는 것보다 당장은 인간 상담사를 활용하는 것이 비용 측면에서 더 유리하기도 하다. 최근의 연구 역시 AI 기반 챗봇의 활용이 인간과 원활한 대화하기에 문제가 적지 않으며 이로 인해 고객 불만이 많아졌다는 연구도 존재한다 (Adam, Wessel, & Benlian, 2019). 따라서 인공지능이 인간을 완전하게 대체할 수 있기 전까지 늘어나는 서비스 업무에 관한 상담사는 존재할 것이며 가장 가능성이 큰 것은 비교적 명확하고 단순한 질문들은 로봇이 상담하고 인간은 복잡하고 판단이 필요한 일을 수행하는 것이다.

콜센터 상담업무는 서비스 산업이 확장되는 기간 동안

일정 수준의 노동력을 필요로 할 것이다. 그러나 콜센터 상담사가 감정노동을 해야 하며 일은 힘들지만 보상은 낮은 이유로 콜센터로 새로 진입하려는 젊은 인력이 점점 줄어들고 있는 추세이다. 따라서 거의 모든 콜센터의 상담인력이 고령화되고 있다. 콜센터는 이직률도 높은 편이다. 콜센터들이 상담인력을 구하기가 점점 어려워지고 있는 가운데 신입 상담사 대부분은 다른 콜센터에서 일했던 경력직들이거나 과거 콜센터 상담 경험이 있는 경력단절 여성들이다. 새로운 인력이 콜센터 노동시장으로 진입하지 않는 가운데 기존 인력들이 콜센터를 옮겨 다니고 있는 셈이다.

콜센터 산업이 양질의 인력을 지속적으로 확보하지 못한다면 미래 콜센터 산업은 챗봇으로 상담을 완전히 대체하거나 아니면 콜센터 문을 닫아야 한다. 그런데 두 가지 모두 현실적인 대안이 아니기 때문에 지금부터라도 콜센터 상담 업무를 개선하고 신규 인력을 확보하기 위한 방안을 마련해야 한다. 우선, 콜센터 상담 업무에 대한 분석이 필요하다. 객관적인 업무분석을 통해 필요한 적정 인력을 계산할 수 있을 것이고 이는 양질의 상담을 제공하는 것은 물론 건강하게 일할 수 있는 분위기를 만드는 데 기여할 수 있다. 둘째, 업무분석을 통해 적절한 보상 방안을 마련해야 한다. 현재 보상은 단순 콜 수를 가지고 성과급을 차등 지급하고

있으나 이는 사업장 내 경쟁을 유발하고 상담 서비스의 품질 저하로 이어질 수 있다. 이보다는 상담사의 업무, 숙련, 역할 등에 따라 보상을 차등화하는 것이 바람직하다. 미래 상담 업무는 고객의 복잡한 요청을 효율적으로 처리할 상담기술이 필요하기 때문이다. 마지막으로 상담사에 대한 교육훈련도 체계적으로 개발될 필요가 있다.

한편, 콜센터 상담사의 업무를 개선하는 데 있어 현재 위탁 및 용역계약 방식은 상당한 장애가 될 수 있다. 상담업무 개선의 책임을 원청과 용역회사 중 누가 져야 할지 모호하기 때문이다. 원청은 법적인 책임이 없다고 손사래를 칠 것이며 용역회사는 개선에 필요한 재원이 없다고 난색을 표할 수 있기 때문이다. 따라서 콜센터 산업의 지속가능성을 위해서는 원·하청 공동책임을 적극적으로 고려해 볼 수 있다. 예를 들어 노동조합이 존재하는 경우 노동조건에 실질적인 영향력을 가지고 있는 원청이 교섭에 함께 참여하도록 하며, 교섭결과에 대한 부담도 원청과 용역회사가 분담하는 것이다. 노동조합이 조직되어 있지 않은 경우라도 노사협의 회 등을 활용하여 원·하청 사용자와 콜센터의 구조개선을 협의하는 등의 조치를 취할 수 있다. 콜센터 산업의 미래 발전을 위해 현재 해야 할 일들이 무엇인지 곰곰이 성찰해야 할 때이다.

#### 참고문헌

- 남우근(2022), 콜센터 산업 및 고용 현황, 조돈문 외(2024)의 제2장, 매일노동뉴스.
- 신희주·우새롬·조규준·조현민(2022), 콜센터 상담노동자 서비스부문별·운영형태별 사례 연구, 조돈문 외(2024)의 제5장, 매일노동뉴스.
- 정흥준·기호운·우새롬(2024), 공룡이 된 콜센터 대기업과 상담노동자의 희생, 워킹페이퍼 2024-03, 민주노동연구원.
- 조돈문 외(2022), 오줌인형잡기 콜센터 노동실태와 정책대안, 매일노동뉴스.
- Adam, M., Wessel, M., & Benlian, A.(2021). AI-based chatbots in customer service and their effects on user compliance. *Electronic Markets*, 31(2), 427-445.