

정책자료

2006-04

# 콜센터의 고용관계와 노동문제

이병훈·강혜영·권현지·김종성

# 목 차

요 약 .....	i
제1장 서 론 .....	1
1. 연구배경과 목적 .....	1
2. 연구방법과 내용구성 .....	4
제2장 선행연구 검토 .....	7
1. 고객센터 노동의 탈숙련화: 서비스 작업장의 공장체제로의 재편 .....	8
2. 탈숙련 수렴론에 대한 비판의 근거 .....	10
3. 콜센터 작업조직의 변화 경향 .....	13
4. 콜센터 작업장의 여성화 .....	18
5. 소결: 한국 콜센터 고용관계의 특성과 절충형 작업장의 출현 가능 .....	20
제3장 국내 콜센터의 실태분석 .....	23
1. 콜센터 실태조사의 개요 .....	23
2. 콜센터의 운영현황과 고용구조 .....	25
3. 콜센터의 인적자원관리 .....	30
4. 콜센터의 직무관리 .....	35
5. 콜센터의 노사관계 .....	38
6. 콜센터의 업무성과 관리 .....	39
7. 콜센터의 활용기술 .....	42
8. 콜센터의 제도 여건 .....	43

9. 소 결 .....	47
제4장 금융기관 콜센터 상담원의 직무태도 .....	49
1. 문제 제기 .....	49
2. 응답 콜센터 상담원들의 인적 특성 .....	50
3. 콜센터 상담원들이 인식하고 있는 직무상의 특성 .....	53
4. 콜센터 상담원들의 업무 특성과 조직정합성 분석 .....	55
5. 콜센터 상담원들의 직무 및 조직몰입을 저하시키는 몇 가지 요인들 .....	58
6. 소 결 .....	66
제5장 금융·통신부문 콜센터의 비교 사례분석 .....	68
1. 문제 제기 .....	68
2. 4개 콜센터의 소개 및 고용특성의 비교분석 .....	69
3. 콜센터 고용관계의 공통점 .....	73
4. 한국 콜센터 고용관계에서의 차이점 .....	76
5. 소 결 .....	79
제6장 콜센터의 전자노동감시 사례연구 .....	81
1. 문제 제기 .....	81
2. 전자노동감시의 기본 이해 .....	83
3. A은행 콜센터의 개관 .....	88
4. A은행 콜센터에서의 전자노동감시 실태 .....	90
5. 전자노동감시에 대한 노동자 반응 .....	94
6. 소 결 .....	100
제7장 결론 및 정책방향 .....	102
참고문헌 .....	107



<표 4- 6> 업무능력에 대한 평가 .....	57
<표 4- 7> 콜센터 상담원들의 고객지향성 .....	58
<표 4-8a> 고객접점 담당자들의 월평균 임금수준 .....	59
<표 4-8b> 보상수준 및 인사의 공정성에 대한 평가 .....	59
<표 4- 9> 고객 접점 담당자들의 근로조건상 중요도에 대한 인식 .....	60
<표 4-10> 고객접점 담당자들의 근로조건에 대한 만족 및 불만족사항 .....	61
<표 4-11> 기술의 성과제고 효과 .....	63
<표 4-12> 직무설계의 자율성 .....	64
<표 4-13> 일에 대한 가치 부여와 직무만족도 .....	64
<표 4-14> 작업장 내 사회적 관계와 인사공정성에 대한 평가 .....	65
<표 5- 1> 4개 콜센터 고용특성 비교 .....	72
<표 5- 2> 4개 콜센터에서의 고용관계 비교 .....	74
<표 6-1> 통제방식의 비교 .....	88

## 요약

본 연구는 탈산업화 및 정보화 시대에 새로운 작업장(workplace)으로 등장한 콜센터가 기존의 제조업 및 서비스산업과 비교하여 과연 어떠한 특성의 고용관계를 갖고 있는지를 규명하고자 한다. 이러한 문제의식을 출발점으로 하여 본 연구의 내용구성으로는 각 콜센터사업장 단위별 실태분석 조사, 콜센터 상담원(금융기관)의 직무태도 조사, 통신 및 금융산업에서의 4개 콜센터 심층사례연구, 은행 콜센터의 사례를 통한 전자감시제도 연구 등을 포괄하고 있다.

콜센터의 특성을 이론적 관점에서 보면 탈숙련화 수렴화 논의와 최근 이를 비판하는 절충형 작업체제의 등장으로 요약된다. 탈숙련화 논의의 핵심은 새로운 정보통신기술에 의한 작업장 체제의 형태는 엄격한 전자모니터링 시스템하의 직무표준화로서 결과적으로 작업자(상담원)의 숙련저하를 초래한다는 것이다. 이러한 논의에 대해 최근 연구들이 제시하는 바는 탈숙련화라는 기술결정론적 주장을 반박하고 있는데, 그 근거로서 콜센터 노동의 본질적인 특징인 서비스 제공, 작업자와 고객의 접촉에서 일어나는 감정적 개입 및 상호작용, 그리고 예측 불가능성 등 서비스 노동의 표준화에 대한 근본적인 제약과 함께 시장경쟁의 격화로 인한 콜서비스 노동의 전략적 중요성을 들고 있다. 그러므로 최근 콜센터 작업조직 전략은 정보통신기술이 제공하고 있는 표준화 및 관료적 감시체제를 기반으로 하지만 서비스 질을 높이기 위한 작업재량권, 교육훈련의 강조 및 승진사다리의 구축 등 고성능 작업체제의 요소를 일부 도입하여 절충형 작업조직이 등장하게 되었다는 점이다.

국내 콜센터 고용관계 실태조사의 결과 공통적으로 나타나는 특성은 다음과 같다. 첫째, 조사대상의 콜센터 과반수가 2000년 이후

설립된 사실에서 볼 수 있듯이 콜센터산업이 금융통신서비스 등의 다양한 업종에 있어 정보통신기술을 대고객서비스 활동에 접목시켜 신종 일자리창출부문으로 성장하고 있으며, 최근에는 상담원의 서비스 인력을 중심으로 콜센터 노동시장이 일정하게 형성하고 있다는 점을 손쉽게 알 수 있다. 둘째, 콜센터 인력의 비정규직화 경향으로, 직영 콜센터 소속의 비정규 상담원들과 외주용역 콜센터의 상담원 인력 전부를 합치면 절대 다수의 상담원들이 비정규직 고용형태로 취업되어 있다는 사실이다. 또한 비정규 상담원들이 정규직 관리·감독직위로 승진할 수 있는 경력기회가 크게 제한됨으로써 콜센터 내에 비정규 상담원과 정규 관리·감독자간의 분절된 경력관리구조가 존재하고 있다. 셋째, 콜센터의 상담원 인력 및 관리감독자 대부분이 여성노동자들로 구성되고 있어 다른 서비스산업에서처럼 콜센터에서 고객서비스 노동의 여성화(feminization)가 현저하게 나타나고 있다. 넷째, 콜센터 관련 해외 선행연구에서 이미 논의하고 있듯이 국내 콜센터에서도 한편으로 상담원의 직무수행에 대한 실시간 전자감시 및 콜서비스의 목표관리가 전면적 체계적인 방식으로 이루어지고 있으며, 다른 한편으로는 대고객 서비스 노동의 특성으로 인해 상담원들에게 어느 정도의 재량권이 부여되고 있는 것이 확인된다. 이같이 국내 콜센터에서도 콜서비스의 효율성과 품질을 동시에 도모하기 위한 절충형 작업조직(hybrid work organization)이 등장하는 것으로 이해된다.

은행 콜센터 상담원들에 대한 설문조사 분석을 통해서도 콜센터의 직무특성과 상담원들의 직무몰입간에 다소 부조응 상태를 보이는 것으로 나타나는데, 이는 저임금 계약직에 전적으로 의존하는 저비용 작업체제에 기인하는 것으로 보인다. 저비용 전략에 의한 상담원 관리는 임금 및 근로조건에 대한 불만을 야기시키며 직무만족도와 근로의욕 저하의 결과를 낳고 있다. 장기적으로 볼 때 현행 인력관리정책의 방향은 고객만족을 통한 수익성의 강화라는 은행의 목표에 부합하지 못하는 전략으로 자리할 가능성이 클 것으로

전망된다.

통신산업과 금융산업 콜센터들의 고용관계에 대한 비교분석에서는 이들 콜센터들이 저비용 전략에 기초한 저임금 모델로의 수렴화 현상을 보이는 것으로 나타났다. 하지만 고용관계의 외부화(externalization), 전자적 작업통제, 관료적 감독, 그리고 서비스 질을 강조하는 성과모니터링(quality-focused performance monitoring) 등 세부적 측면에서는 사업장별로 약간의 차이점을 보여주고 있기도 하다. 국내 콜센터들이 각 산업부문에서 주로 일반대중마켓(mass market)을 목표로 하고 있기 때문에 차별화된 인적자원관리를 특징으로 하는 고용관계보다는 운영의 효율성을 우선적으로 추구하는 관리전략을 사용하기 때문인 것으로 보인다. 하지만 한국 콜센터가 효율성과 동시에 교육훈련 및 성과모니터링제도를 통한 서비스 질을 강조하고 있다는 점에서는 단지 철저한 작업표준화를 통한 노동비용 감소만 강조하는 전형적인 저임금모델과는 차별적으로 서비스 질을 강조하는 E-관료제(E-Bureaucracy)의 특징을 지닌 중간적인 작업체제(a hybrid work system)의 가능성을 재확인할 수 있다.

결론적으로 한국 콜센터 고용관계의 특성은 저비용 및 효율성 추구라는 사업전략에 의해 ‘통제기반 저비용 고용관계’가 지배적인 것으로 나타나고 있다. 저비용 고용관계의 전반을 주도하는 핵심적인 동인은 비정규 고용의 활용이며 이는 콜센터 운영을 비용센터 개념으로 접근하는 기업들의 사업전략과 맞물려 있다고 하겠다. 하지만 시장경쟁 격화에 따른 서비스 품질제고라는 명제는 향후 상담원들의 직무몰입을 유도할 수 있는 작업조직 및 인적자원관리 제도를 점점 더 필요로 하고 있는 가운데 한국 콜센터 산업에서는 상담원들의 숙련향상을 위한 교육훈련과 철저한 성과평가에 의한 인센티브 지급을 강화하는 방향으로 인적자원관리제도를 수립하고 있다. 이러한 변화의 과정이 아직 관료제적 통제 및 감독체제를 완전히 벗어났음을 보여주는 것은 아니며 향후 콜센터 고용관계의 다변화 경로를 암시하고 있다고 볼 수 있다.



## 제1장 서론

### 1. 연구배경과 목적

정보통신 혁명은 전세계적인 범위로 진행되고 있으며, 그 사회변동의 파장은 경제체제와 산업구조, 생산-유통-소비의 일련 흐름, 그리고 사회구성원들의 인간관계와 일상생활 등에 심대한 영향을 끼치고 있다. 특히 경제 및 산업구조에 있어 정보통신기술(information-communication technology)은 기존 산업부문에 응용되어 그 생산과정의 기술적 혁신을 적극적으로 촉진하는 '산업의 정보화'를 초래하는 한편, 정보와 지식을 생산활동의 주요 수단으로 활용하는 다양한 신산업부문이 창출되는 소위 '정보의 산업화'를 유발하고 있다. 더욱이 극소전자혁명(micro-electronic revolution)이라 일컬어지는 정보통신분야의 기술혁신은 상품가치의 창출을 수행하는 생산과정에서 뿐만 아니라 그 상품가치의 실현, 즉 유통·판매영역에까지 확대 적용됨으로써 산업구조 전반의 재편을 촉진하는 핵심동인으로 작용하고 있는 것이다.

최근 정보화와 탈산업화의 사회경제적 변화 물결을 배경으로 콜센터(call center)라는 새로운 형태의 사업단위(business unit)이자 작업장(workplace)이 등장하고 있다. 콜센터는 한마디로 컴퓨터(정보)와 전화(통신)를 결합하여 고객 관련 서비스업무를 수행하는 사업조직이라 정의될 수 있다(Taylor & Bain, 1999). 구체적으로 콜센터에서는 상담원들이 고객들로부터 문의·주문·불만 등 걸려오는 전화통화(inbound calls)를 처리함

## 2 콜센터의 고용관계와 노동문제

과 동시에 상품 홍보 및 필요정보 수집을 위해 고객들에게 접촉하려는 전화통화(outbound calls)를 수행함에 있어 자동통화배분시스템(Automatic Call Distribution System) 및 통화음성인식시스템(Interactive Call Voice System), 고객정보데이터베이스(Customer Information Data Base)와 같은 정보처리기술을 활용하는 작업체계를 통상 갖추고 있다. 이처럼 많은 기업들은 콜센터의 설립-운영을 통해 고객 관리 및 서비스업무 수행에 있어 기존 직접대면방식의 제약을 극복하기 위해 전화와 컴퓨터의 정보통신기술을 활용하여 간접적인 형태이기는 하나 그 고객서비스의 제공범위 확대와 관리효율성 제고 및 비용절감을 추구하고 있는 것이다.<sup>1)</sup>

‘정보의 산업화’가 구현되는 대표적인 신산업부문의 하나로서 일컬어지고 있는 콜센터는 민간-공공사업자 및 제조업체들이 정보통신기술을 활용하여 다양한 고객서비스를 제공하기 위한 새로운 사업전략을 폭넓게 추진함에 따라 대부분의 선진경제에서 급속하게 확산되고 있다. 이를테면, 미국의 경우 1990년 이래 75,000개의 콜센터가 설립되어 무려 5백만개의 일자리를 창출하였으며, 1990년대 말 현재 전체 취업노동자의 3%를 고용하고 있는 것으로 보고되고 있다(Datamonitor, 1998, 1999). 영국에서도 콜센터부문이 신중 인기산업(booming industry)으로 각광받고 있는 가운데 2001년까지 이 산업부문에 전체 취업자의 2.2%가 종사할 것으로 추정된다(Sussex, 2000). 다른 유럽국가들에서도 지난 1990년대 후반에 콜센터산업을 중심으로 매년 10만개 넘는 일자리가 창출됨으로써 연평균 30%의 증가세를 보이고 있으며, 그 결과 2002년까지 이 부문에 전체 취업인구의 1.3%가 속할 것으로 전망되고 있다(Deery, Iverson, & Walsh, 2002). 호주에서 역시 콜센터산업이 1990년 후반 이후 연 20%의 고용증가율을 보임으로써 일자리창출의 주력산업으로 평가되고 있다(Datamonitor, 1998).<sup>2)</sup> 최근에는 콜센터에 대한 다국적기업들의 소위 글로벌 아웃소싱

---

1) 콜센터는 정보통신기술의 활용을 통해 고객서비스의 공간적-시간적 제약성을 극복하고 있다는 점(Miozzo & Ramirez, 2003; Houlihan, 2000)과 고객관리의 차별화와 표준화된 대량서비스 생산을 실현한다는 점(Fernie & Metcalf, 1998; Gilmore, 2001; Batt, 1999) 등에서 기존 서비스 작업조직원과 적지 않은 차이를 드러내고 있다.  
2) 국내 콜센터 관련 연구소에 따르면, 2002년 기준으로 주요 선진국의 콜센터산업 현황에 대해 다음과 같이 추산하고 있기도 한다(미국 10만개 콜센터에 250만명 종사,

이 추진되어 특히 영어권 국가들인 아일랜드·인도·필리핀 등지로 콜센터산업이 확산되기도 하였다.

우리나라에서 콜센터는 1990년대 초반에 등장하기 시작하여 1990년대 말부터 급속히 확산되어 왔다. 서구 국가들에서 금융·통신서비스산업이 콜센터의 활용에 선도적인 역할을 하였듯이(Frenkel, Korczynski, Shire, & Tam, 1998), 국내에서도 유사하게 금융(예: 은행, 신용카드, 보험, 증권 등)과 통신부문(유무선 통신서비스 포함)에서 콜센터 중심의 고객지원 조직이 가장 일찍이 등장하였으며, 이후 유통산업(예: 홈쇼핑과 인터넷판매), 제조업(예: 전자, 자동차, 의류, 화장품), 운수업(예: 항공, 화물운송), 숙박레저산업 그리고 공공서비스부문 등과 같이 다양한 산업부문으로 폭 넓게 확대되고 있다. 한국콜센터산업정보연구소(2004)에 따르면, 2002~2004년의 기간동안 국내의 콜센터수와 상담원 규모가 2,000개소의 25만명 수준에서 2,500개의 33만명으로 10%가 넘는 성장세를 보이는 것으로 추산되고 있다.<sup>3)</sup>

최근 서구 국가들과 우리나라에서 공통적으로 급성장하고 있는 콜센터산업은 기존 서비스산업과 제조업과 비교하여 그 고용관계와 노동과정의 매우 상이한 성격을 나타내고 있다. 고객을 상대하여 서비스를 제공하고 있다는 점에서 콜센터 역시 여타 서비스산업부문과 유사성을 갖는다. 그러나 콜센터에서는 정보통신기술이 기본 업무수단으로 활용되어(제조업체에서와 같이) 테일러주의적 직무표준화 및 기술적 통제가 이루어짐으로써 소위 '서비스공장(service factory) 체제'를 형성·유지하고 있다는 점에서 전통적인 서비스산업부문과는 전연 다른 작업조직과 노동관계를 보여주고 있는 것이다.

이처럼 콜센터는 급성장하는 신산업부문이라는 점과 종래의 서비스산업 및 제조업에서 찾아볼 수 없는 새로운 고용관계 체제를 갖추고 있다는 점에서 서구 연구자들에 의해 높은 관심대상으로 다루어지며 최근 상당

유럽 18,500개 콜센터에 180만명 종사, 일본 2,500개 콜센터에 100만명 종사).  
3) 동 연구소는 2007년까지 국내 콜센터수와 종사상담원수가 각각 3,000개와 40만명에 이를 것으로 전망하고 있으며, 콜센터의 시장규모 역시 2001년의 3.8조원에서 2007년의 10조원 수준으로 2.6배 넘게 성장할 것으로 내다보고 있다(한국콜센터산업정보연구소, 2004).

#### 4 콜센터의 고용관계와 노동문제

한 연구성과가 축적되고 있는 것에 반해, 국내에서 이 신흥부문에 관한 노동연구는 거의 부재한 실정이라 할 수 있다. 실제 우리나라에서는 일부 관련 산업연구소에서 콜센터산업의 대략적인 규모만을 추정하고 있을 뿐, 콜센터 사업체들의 전반적인 운영현황과 그 내부의 고용관계 및 노동문제에 대한 심층적인 실태분석이 제대로 이루어지지 못하고 있다. 따라서 이 연구는 국내 콜센터산업에서의 고용관계체제에 관한 연구공백(research vacuum)을 메우기 위한 본격적인 실태조사로서 기획되었다.

본 연구는 미국 코넬대학교 노사관계대학원의 Rosemary Batt 교수의 주도로 미국, 영국, 독일, 일본 등 전세계 20여개국 연구자들의 협력하에 진행되고 있는 '세계 콜센터 연구프로젝트(Global Call Center Industry Project : GCC)'의 일환으로, GCC 네트워크의 연구틀 및 문제의식을 상당 부분 공유하고 있다. 특히 콜센터 실태분석은 Batt 교수 등 GCC 네트워크의 연구자들에 의해 설계조사된 국제표준설문조사지(A Global Benchmarking Survey of Human Resource Practices, Customer Management, and Performance in Call Centers)에 한국적 상황을 고려하여 약간의 수정을 거친 설문지 조사에 기반하고 있다. 본 설문조사는 콜센터의 인력구성, 인적자원관리, 직무관리, 기술제도적 여건 등 콜센터 작업조직 및 고용관계의 다양한 측면을 포괄하고 있어 사례조사와 함께 현재 한국 콜센터의 고용관계 현황과 노동문제의 실태를 체계적으로 파악하여 정책·학술적 함의를 제시하는 데 기초가 될 것이다.

#### 2. 연구방법과 내용구성

이 연구에서는 콜센터의 고용관계와 노동문제를 제대로 파악하기 위해 양적 조사방법과 질적 조사방법을 병행해서 활용하고 있다. 우선, 본 연구는 국제 콜센터의 운영실태와 고용관계 여건을 고찰하기 위해 300여개 콜센터의 관리자를 대상으로 독자적으로 실시, 수집된 설문조사 자료에 대하여 양적 분석을 시도하였다. 또 콜센터 상담원들의 직무수행 및 직무만족도 실태를 살펴보기 위하여 2004년 한국노동연구원이 콜센터 상담원을 포함한 은행부문 노동자들을 대상으로 실시한 설문조사 자료<sup>4)</sup>에 대한

통계분석을 병행함으로써 콜센터 사업장 및 종사 노동자들의 특성에 대한 다면적인 현황 파악을 시도하였다.

한편 질적 연구로서는 콜센터의 관리자와 상담원들에 대한 현장면담조사를 수행하여 그 고용관계와 노동문제에 대한 심층적인 진단을 시도하고 있다. 이 연구에서는 콜센터산업에서의 선두주자라 할 수 있는 금융부문과 통신서비스부문을 대상으로 사전 준비한 반구조화된 체크리스트(semi-structured check-list)에 의거하여 수차례의 개별 또는 소그룹 면담조사(focus group interview)를 실시하여 수집된 자료내용에 대한 질적 분석 및 사례비교 검토의 결과를 제시하고 있다.

이상의 조사방법에 기반하여 작성된 본 연구보고서는 다음의 내용으로 구성되어 있음을 밝혀 둔다.

- 제2장(권현자·김종성)에서는 콜센터에 관한 해외 선행연구의 흐름을 주요 논쟁 쟁점을 중심으로 종합 정리하여 소개하고 있다.
- 제3장(이병훈)은 국내 콜센터를 대상으로 실시한 설문조사 내용을 중심으로 콜센터의 고용관계에 관한 전반적인 현황을 분석하여 제시하고 있다.
- 제4장(권현지)에서는 은행부문 콜센터에 종사하는 상담원들을 대상으로 실시된 설문조사 내용을 중심으로 작업환경과 직무수행 등의 노동실태에 관해 분석하고 있다.
- 제5장(강혜영)은 금융부문과 통신서비스부문의 각 2개, 총 4개 기업의 콜센터를 대상으로 사례비교 분석에 의거하여 그 고용관계와 작업체제 등의 공통점과 상이점을 점검하고 이러한 유사성과 차이의 배경원인에 대해 검토하고 있다.
- 제6장(이병훈·김종성)에서는 콜센터와 관련하여 제기되는 노동문제로서 전자노동감시에 대해 특정은행의 콜센터 상담원을 대상으로 실시한 소그룹 면담조사에 기반하여 전자감시에 대한 상담원들의 반응양태 및 그 배경원인을 살펴보고 있다.

---

4) 은행부문 콜센터 상담원에 대한 조사 자료는 2004년 한국노동연구원에 의해 실시된 은행업종 고용관계 실태조사 자료의 일부로서 사전 양해하에 본 연구에 활용되었던 바, 이에 김동배 박사 등 한국노동연구원 관계자들에게 감사드린다.

## 6 콜센터의 고용관계와 노동문제

- 제7장(강혜영)은 이 연구의 결과를 종합하여 요약하고 향후 콜센터 산업에 적용될 수 있는 정책적 방향성에 대한 검토를 한다.

## 제2장 선행연구 검토

구조조정의 과정에서 이례적으로 고용증가 추세를 보이고 있는 콜센터는 정보통신기술(Information and Communication Technology : ICT) 혁명이 주도하는 새로운 형태의 서비스 작업조직으로 연구자들의 주목을 끌고 있다. 기존연구는 서비스 노동이 새로운 방식으로 조직되고 있는 콜센터에서의 작업체제 및 인사관리 전략의 특성 그리고 상담원들의 (Customer Service Representatives : CSR) 근로조건 혹은 노동의 질 등에 집중되어 왔다. 초기 콜센터 연구자들이 제조업의 일괄작업라인을 이식한 저임금-고강도 서비스 공장체제(service sweatshop)의 출현으로 콜센터 작업장을 규정한 이래(Fernie & Metcalf, 1998) 이 새로운 서비스 노동에 대한 이론적·경험적 연구와 논쟁이 이어지고 있다. 첨단기술에 기반한 서비스 노동의 단순화·반복화 및 전자감시에 의한 통제강화에 주목한 일군의 학자들이 콜센터 작업체제의 특성을 고객서비스 노동의 테일러화(taylorization of customer service work, Taylor & Bain, 1999)로서 포착한 데 반해(Taylor & Bain, 2002), 다른 일군의 학자들은 급변하고 있는 콜센터 작업조직의 다양한 발전형태(evolutionary divergences)를 밝혀내는 데 주력하면서 테일러화에 대한 논의가 서비스 노동의 고유성을 무시하고 다변화하는 콜센터 작업조직을 과도하게 단순화하는 경향이 있다고 비판하고 있다(Frenkel et al. 1998; Houlihan, 2002). 본 장은 이러한 두 입장에 흐르는 핵심적인 쟁점을 통해 한국 콜센터의 현 단계를 조명해 보려는데 그 목적이 있다. 콜센터 연구 또한 콜센터 경영 및 작업조

## 8 콜센터의 고용관계와 노동문제

직 현장의 변화를 일정하게 반영하면서 진전되는 경향이 있다는 점을 고려할 때, 특히 근래에 대두되고 있는 콜센터의 다변화 경향에 대한 논의가 가파른 성장을 보이고 있는 한국 콜센터에도 적용될 수 있는지에 초점을 맞출 것이다.

### 1. 고객센터 노동의 탈숙련화: 서비스 작업장의 공장체제로의 재편

자동콜분배 시스템(Automatic Call Distribution system: ACD), 원격 모니터링, 콜흐름 관리시스템 등의 핵심기술이 사용되고 있는 콜센터의 작업체제는 제조업의 일관공정체제를 연상케 한다. 이러한 콜센터 특유의 기술적 요소들은 콜인입 흐름과 콜분배의 자동화를 통해 작업속도와 작업방식에 대한 통제를 작업 당사자로부터 IT시스템과 관리자에게로 이 전시키는데 핵심적 역할을 해왔다. 푸코의 영향을 받은 영국의 비판적 콜센터 연구자들은 전자착취공장(electronic sweatshop, Garson, 1988), 전자망 감옥(panoptical wired cage, Menzies, 1996), 20세기 파놉티콘(Fernie & Metcalf, 1998), 화이트칼라 공장(white-collar factory) 등 후기 구조주의적 수사를 통해 감시기술(surveillance technology)의 완벽한 통제 그물에 결박당한 콜센터 노동의 우울한 이미지를 제시하였다(Thompson & Warhurst, 1998; Fernie & Metcalf, 1998). Fernie & Metcalf(1998)에 따르면 “콜센터 상담원들이 행하는 모든 작업내역은 컴퓨터 스크린을 통해 중단 없이 드러나고 상담원들이 이러한 감시체제를 인지하고 있으므로 슈퍼바이저의 감독기능이나 권한은 사실상 불필요하다”와 같은 맥락에서 노동자들의 저항에 의한 갈등의 가능성은 이같은 콜센터의 통제환경에서 거의 배제된다고 본다.

컴퓨터 통신기술이 콜센터 일의 성격을 결정한다는 이러한 기술결정론이나 파놉티콘의 감시하에 놓인 콜센터 노동자의 수동적 이미지에 반대하는 흐름이 대두된 것은 물론이다. 예컨대, Taylor와 Bain(Taylor & Bain, 1999; Bain & Taylor, 2000)은 슈퍼바이저의 역할이 콜센터의 노동 통제에 실질적인 의미를 지닐 뿐 아니라 콜센터 고용관계 역시 사용자의



통제와 그에 저항하는 서비스노동자들 간의 각축을 전제한다고 본다. McKinley & Taylor(1998)도 ICT에 기반한 사용자의 완벽한 통제메커니즘을 상징하는 파놉티콘의 이미지로는 상담노동자들의 자발적 동의와 헌신을 이끌어내려 콜센터 사용자들이 별도로 기울이는 노력을 설명할 방법이 없다며 기술결정론에 비판을 가하고 있다. Callaghan과 Thompson 역시 기술적 통제, 관료적 통제 등 작업장 통제시스템의 진화적 변화를 이론화한 Edwards(1979)의 이론틀을 적용하여 콜센터 사용자들이 상담원들의 내재적·가시적 저항에 대하여<sup>5)</sup> 기술적 통제와 관료적 통제를 결합하는 일종의 구조적 통제(structural control)를 개발시켜 왔다는 논의를 전개한다(Callaghan & Thompson, 2001).

그러나 절대감시에 대한 논의나 테일러화에 대한 논의 모두 콜센터의 작업과정이 서비스 노동의 탈숙련화를 촉진한다는 데는 견해를 같이 한다. 즉, 콜응대 내용 및 서비스 품질에 대한 개인 상담원의 판단과 자율성을 배제하고 표준화된 스크립트를 통해 강도높은 반복작업을 강요하는 콜센터 노동과정이 화이트칼라 노동의 탈숙련화를 가져온다는 것이다.

콜센터 산업이 확산되는 1990년대를 목격하면서 대다수의 연구자들은 작업효율화 및 비용극대화를 앞세우는 ICT 기반 콜센터의 확산이 고객 서비스 노동의 질을 저하시키는 요인이라는 사실을 인정하면서도 콜센터 작업체제의 다양한 발전경로에 더 많은 관심을 보이고 있다. 따라서 다음에 살펴볼 논의들은 콜센터가 서비스 노동의 전반적인 테일러화를 촉진하고 있다는 논의(탈숙련 수렴론)에 대한 비판적인 입장으로서는 콜센터 작업장체제가 전반적인 저임금 테일러화의 길로 수렴되기보다는 기술의 다양성, 서비스 노동의 특성, 심화되는 소비자 시장의 경쟁 등을 이유로 보다 복잡하고 다양한 경로로 변화되어 가고 있다는 점에 관심을 기울인다.

5) 이들에 따르면 콜센터 상담원들은 감정조절의 기술(emotional skills), 암묵적 지식(tacit knowledge), 유머(humor), 이직(exit) 등의 기제를 동원하여 사용자들의 통제구조에 도전하고 작업규칙, 규범에 수정을 가하는 등 지속적인 저항을 피한다고 본다.

## 2. 탈숙련 수렴론에 대한 비판의 근거

최근 콜센터 작업장 연구의 경향은 기술환원론 및 수렴론에 대한 비판이라고 할 수 있다. 최근 연구자들은 컴퓨터 정보통신기술이 노동과정에 대한 모니터의 강화뿐 아니라 서비스 노동의 복잡성과 전문성을 강화하는 등 다중성을 지닌다는 점, 제조업의 단순반복적 노동으로 치환될 수 없는 고객센터 노동 고유의 특성이 존재한다는 점, 소비자 시장의 차별화와 경쟁의 강화에 따른 서비스업 경영전략이 복잡화정교화되고 있다는 점 등을 들어 콜센터 노동의 탈숙련 수렴론에 대한 재고가 필요하다고 주장한다. 여기에서는 우선 콜센터 사용자가 저임금, 통제적 전략으로 일관하는 관리체제를 유지할 수 없는 이유를 살펴보고 절충형 작업장(hybrid workplaces), 분절적 작업장(multi-divisional workplaces) 등 콜센터 다변화에 대한 개념화를 시도하는 최근 논의들을 개관하고자 한다.

### 가. 탈숙련 수렴론 비판 근거 1: 컴퓨터 정보통신기술의 조건적 영향력

끊임없이 밀려드는 쿨을 컴퓨터가 통제케 함으로써 상담원의 작업통제권을 극도로 제한하고, 소비자의 서비스 요구를 자동인식하여 해당 상담원에게 자동분배하는 등 서비스 작업과정의 분할(division of labor)을 꾀하는 콜센터의 작업환경은 제조업에서 테일러주의의 확산이 가져왔던 작업의 표준화분절화 및 단순화를 통한 노동의 숙련 저하가 서비스 노동의 영역에서도 가능할 수 있다는 점을 시사한다(Taylor & Bain, 2002). 앞에서 살펴본 바와 같이 콜센터에 보편적으로 확산되고 있는 자동콜분배시스템 등의 특정기술이 콜센터 고유의 작업방식 확산과 서비스 노동의 변화를 주도한다는 이와 같은 인식은 매우 중요하다. 하지만 콜센터 산업 내에서도 기술의 채택과 적용에 차이가 존재한다는 사실 역시 간과하기 어렵다. 즉, 모든 컴퓨터 및 통신기술을 노동의 표준화를 재촉하는 하나의 포괄적 범주로 환원할 수 없으며, 정보 및 컴퓨터 기술의 도입 및 활용이 반드시 서비스 노동의 숙련 저하를 동반한다고 결론짓기는 더욱 어렵다. 주지하는 바와 같이 특정기술의 도입과 그 활용방식은 주요

경영전략의 일환으로 결정되는 것이 일반적이며, 따라서 채택되는 기술의 종류와 활용의 정도 및 목적은 작업설계 방식이나 경영전략 등에 따라 달라진다(Zuboff, 1988). 노동대체적 기술(예: 음성인식 기술)과 노동보완적 기술(예: 전자고객관리시스템, 웹 활용상담시스템)의 이론적 변별이 콜센터 환경에도 적용됨은 물론이다.

실제로 자동화, 작업표준화 및 통제 기술의 강화에 의한 서비스 노동의 탈숙련화와 자율성의 약화 등을 주장하는 논자들과는 달리 정보통신기술의 발달이 가져오는 작업장 변화의 긍정성에 관심을 기울이는 연구자들도 존재한다(Nohria & Berkley, 1994; Frenkel et al., 1999). 이들의 논리에 따르면, 정보통신기술은 적절한 정보를 제공하고 분석적 지식을 형성하는 등 기술과 지식정보화를 연계함으로써 노동자들의 사회적·분석적 능력을 증진시키는 데 기여한다고 본다. 또한 정보통신기술은 일반적으로 경영통제의 집중성을 강화하지만, 그에 의사결정의 탈집중화를 점목시키기도 한다. 다른 한편, 동료노동자들 간의 협동을 촉진하여 지식의 공유를 매개하는 등 전반적인 노동자 숙련의 향상에 기여하기도 한다(Nohria & Berkley, 1994). 이러한 논의가 공통적으로 함의하는 바는 기술 그 자체보다는 기술을 조직하는 방식이 작업장 체제의 변화나 노동자들의 숙련형성에 영향을 준다는 사실이다. 즉, 콜센터 기술은 경영진이 선택할 수 있는 작업체제의 폭과 노동 및 고용관계의 성격에 큰 영향을 미치는 것이 사실이지만<sup>6)</sup>, 서비스가 제공되는 시장의 특성이나 경영의 전략 선택에 따라 작업장에 대한 그 실제적 영향력이 결정되는 매개적 변수로서 인식할 필요가 있다. 즉, 실시간 원격모니터링 기술이나 ACD 등 몇몇 특정한 콜센터 기술이 콜센터 작업체제의 전반적 방향을 주도한다는 인식은 과도 단순화나 기술환원론으로 비판될 수 있다.

6) 이 점과 관련하여 주목할 만한 변화는 IT 기술이 기업간 거래비용을 낮추어 더 많은 기업으로 하여금 기업간 수직적·수평적 연계에 의존하는 전략적 선택을 고려하게 한다는 점이다. 실제로 많은 기업들이 자회사나 아웃소싱의 형태로 콜센터 작업장의 외부화를 결정하고 있는데, 정보통신기술의 발전과 그에 따른 외부 기업과 노동 통제에 대한 자신감이 그 핵심적인 요인으로 작용하고 있다.

## 나. 탈숙련 수렴론 비판 근거 2: 서비스 노동의 고유성

기업이 콜센터를 통한 서비스판매시스템 도입을 결정하게 되는 일차적인 동기는 대개 비용의 절감과 규모의 경제 실현에 집중된다. 따라서 설립 초기 콜센터들의 경우 대개 (사용)기업의 최고 경영진으로부터 효율성 강화에 대한 상당한 압력을 받게 되고, 콜센터 관리자는 최대한 작업조직을 표준화·효율화할 임무를 부여받는다. 그러나 시간이 지나면서 콜센터 경영자·관리자들은 서비스 제공자인 상담원(CSR)과 고객간의 끊임없는 상호작용을 전제하는 콜센터 작업과정이 감정적 개입(Gutek, 1995; Hochschild, 1983; Leidner, 1993)<sup>7)</sup>과 예측불가능한 상황에 곧잘 노출되기 때문에 표준화를 통한 효율화에 일정한 한계가 따른다는 사실을 인식하게 된다. 즉, 고객과의 사회적 상호작용이 생산과정의 핵심에 자리하므로 상담원들은 때때로 고객의 다양한 요구에 맞추어 자신의 서비스 행위를 조정하게 된다. 따라서 사용자들은 상담원의 감정에 대한 통제뿐 아니라 이들이 일정한 감정상태를 유지할 수 있도록 적절한 동기부여가 필요하다는 사실을 인식하게 된다. Thompson, Warhurst & Callaghan (2001)은 나아가 상호작용적 서비스 노동에 있어서 대인관계 기술이 주요 요소임을 강조하는 동시에 빠르게 변화하는 경쟁적 시장환경하에서 상품의 다변화·복잡화 등과 관련하여 늘 새로움이 추가되는 조직적 요구에 빠르게 적응하는 능력은 단순한 기능적 숙련 이상의 것이라는 점을 강조한다. 이들은 고도의 표준화를 추구하는 기술적 요인과 정교한 상호작용

7) 감정노동 연구의 효시적인 Hochschild에 따르면 감정과 결부된 직업들은 다음과 같은 세 가지의 특성을 갖는다. 첫째, 고객들을 대할 때 항상 목소리와 표정을 가다듬도록 요구받는다. 대고객상담원들에게는 흔히 부정적이거나 덜 긍정적인 감정의 표출을 억제하면서(화남이나 실망 등) 항상 사용자들이 적절하다고 판단하는 어떤 특정한 감정상태를 만들어낼 것이 요구되는 것이다. 둘째, 고객들과 감정적 상태를 공유하며 고객의 감정상태에 따라 자신의 감정의 수위를 조절할 것을 요구받는다. 셋째, 노동자들의 감정적 행위에 대한 사용자의 통제가 정당한 행위로 간주된다(Hochschild, 1983). 따라서 노동자들은 자신들이 표현해야 하는 감정상태와 자신이 실제로 느끼는 감정상태 사이에서 갈등을 겪는 이른바 '감정적 부조화(emotive dissonance)' 상태에 자주 직면하곤 한다. 많은 경우 서비스 노동자들은 자신의 감정상태에 대한 스스로의 통제능력이 상당한 정도로 제한되며, 따라서 고객들과의 상호작용 과정에서 발생할 수 있는 협상력을 제한받는다.

적 과정이 결부되는 콜센터의 노동은 이러한 현 단계 서비스 노동의 성격과 변화를 보여주는 핵심적 위치에 있다고 주장한다.

단순서비스의 반복적 거래에 국한된 작업과정에서조차 이러한 감정노동 및 사회적 숙련, 그리고 조직적 요구에 대한 신속한 적응 및 학습능력 등의 요소는 배제되기 어렵다. 뿐만 아니라 많은 경우 서비스 품질에 대한 고객의 판단은 기업의 영업성과에 직접적인 영향을 미치게 되므로 일정한 수준을 유지하는 서비스 품질관리와 이를 위한 인적자원 및 조직관리는 콜센터 혹은 기업의 운영에 있어 주요 고려사항이 된다. 뿐만 아니라 콜센터의 상담노동은 때때로 기업활동에 있어 중요한 전략적 의미를 갖는다. 상담원들의 효과적인 판매행위가 기업매출의 증대에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라, 상담원들의 일상적인 상담·판매 행위는 기업의 혁신과 관련하여 지식·정보 수집, 고객정보 베이스 구축 등에 간접적으로 기여하기 때문이다(Frenkel et al., 1999).

### 3. 콜센터 작업조직의 변화 경향

수렴론에 대해 비판적 입장에 선 최근의 연구들은 다음과 같이 두 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 콜센터의 대고객서비스 노동이 상대적으로 높은 정도의 표준화가 가능한 제조업의 생산노동과는 질적으로 구별된다는 점을 강조하는 연구들과 둘째, 콜센터의 작업표준화 정도가 산업적 특성에 따라서 혹은 사업경영상의 전략적 선택에 따라서 차별화된다는 점을 부각시키는 연구들을 들 수 있다.

#### 가. 절충형 작업장 조직의 등장

대부분의 콜센터 경영자들은 비용절감을 포함한 서비스의 효율화와 품질의 제고라는 양립이 쉽지 않은 두 가지 목표 사이에서 갈등하지 않을 수 없다(Houliahn, 2002; Kerst et al., 2002). 이같은 갈등적 상황은 콜센터 노동자들의 근로조건과 작업조직을 어떻게 조직할 것인가 하는 고민과 직결된다. 상당한 초기비용이 투자되는 것은 사실이지만, 최근 대폭적

#### 14 콜센터의 고용관계와 노동문제

인 통신비용의 저렴화를 고려할 때 콜센터 산업은 노동비용이 관리비용의 대부분을 차지하는 일종의 노동집약적 산업이라 할 수 있다. 따라서 상담원들에게 주어지는 임금을 효율화하고 파트타임이나 단기계약 노동자 등 저임노동자를 적극적으로 활용하는 방안은 콜센터 효율화의 핵심 전략 중 하나가 될 수 있다. 그러나 상담원이 제공하는 서비스의 품질을 일정하게 유지·제고하는 데 저해가 될 정도의 낮은 노동비용을 추구하는 정책(race to the bottom policy)은 비용절감을 우선 목표로 설정한 콜센터에서조차 손쉽게 고를 수 있는 선택지가 되지 못한다. 예컨대 비용 효율화와 수량적 유연성을 동시에 추구하기 위한 시간제나 임시노동의 광범한 활용은 대개 상당한 시간을 요하는 콜센터 요원들의 훈련 및 숙련과정의 특성을 고려할 때 반드시 비용절감 효과를 보장하지 않을 뿐 아니라, 서비스 품질의 유지에도 부정적인 영향을 끼치기 쉽기 때문이다.

비슷한 이유에서 사용자의 콜센터 작업조직 전략 역시 딜레마를 겪게 된다. 상당한 정도의 자동화와 전자감독기능의 도입에도 불구하고 테일러적 효율화 전략을 불가능하게 하는 콜센터 노동과정 및 사업환경의 특성은 사용자들로 하여금 절충적 작업조직(hybrid work organizations)의 모색을 불가피하게 한다. 이들 절충형 작업조직은 기본적으로 위계와 규칙에 기반한 감독체계를 바탕으로 상담원들의 자율성을 최소화하는 관료 조직이라 할 수 있다. 하지만 유니버설센터나 윈스톱 서비스의 추구 등 콜센터 경영전략의 변화와 함께 점차 배가되는 작업의 복잡성, 고객지향성, 그리고 감정노동의 비항상성에 대응해야 하는 콜센터 사용자들은 전문가형·지식축적형, 혹은 고성능 작업체제형 조직요소를 부분적으로 콜센터 작업조직에 가미하고 있다<sup>8)</sup>. 즉, 콜센터의 효율화와 서비스 질의 충족이라는 두 가지 목표를 최적의 상태에서 절충하기 위해 통제 정도, 작업

---

8) 반대로, 최근 미국의 콜센터를 대상으로 한 설문조사의 결과에 따르면 과거 콜센터의 주류를 이루던 교환서비스(operator services)를 주요 기능으로 하는 콜센터는 급감하고 있는 추세이다. 즉, 단순기능을 위주로 하는 서비스 영역이 모습을 감추고 있다. 1920년 전체 통신업의 60%, 1950년 45%를 차지했던 교환직은 1998년 서베이에서는 5% 그리고 2002년의 서베이에서는 2%에 불과한 등 기술변화 추세에 맞추어 사라지고 있다(Batt, 2001; Kohl, 1993).

재량권, 숙련 형성의 기회, 승진기회 등 작업조건에 대한 조정을 피하고 있는 것이다. 이러한 콜센터 작업장 변화에 주목한 연구자들은 절충적 작업 조직의 특성을 맞춤형 대량생산시스템(mass customization production system, Frenkel et al., 1998), 저자율-고몰입시스템(low-discretion high-commitment system, Houlihan, 2002), 유연한 관료체제(flexible bureaucracy) 등으로 개념화해 왔다. 절충형 조직의 일반적 확산을 주장하는 연구자들은 이질적 요소의 어설픈 조합이라 할 수도 있는 절충적 작업 조직에 대한 비판적 시각에 대하여<sup>9)</sup> 고몰입 관리의 참여적 요소들이 상담원들과 관리조직 사이에 내재하는 갈등을 완화시킬 수 있다는 점으로 대응한다. Kinnie 등(2000)은 고몰입 관리방식(high commitment management)이 고도의 기능적 유연성을 갖춘 작업장에서만 가능할 뿐 통제지향적인 작업장과는 병행 불가능한 것이라 보는 관점에 반대한다. 오히려 작업과정의 참여나 자율성을 강조하는 고몰입 관리방식은 작업조건에 부정적 측면에 대한 상담원들의 불만을 상쇄시켜 콜센터 작업장에 내재한 긴장을 완화시키는 데 순기능을 할 수 있다고 본다. 비슷한 관점에서 캐나다 콜센터 산업을 연구한 Buchanan & Kock-schulte(2000)는 저임여성 노동력의 집중화 경향에도 불구하고, 다수의 콜센터 관리자들은 상담원들의 노동능력 소진과 높은 이직률을 막기 위해 상담원들의 자율성을 어느 정도 보장하는 것이 중요하다는 사실을 알고 있기 때문에 콜센터 작업장을 ‘열악한 작업조직’으로 일반화하려는 시도가 적절치 않다는 점을 지적하고 있다.

#### 나. 고객차별화 시장전략과 콜센터 작업장의 분절화

앞에서 소개한 연구들이 정보기술과 결합한 서비스 작업조직의 한 형태로서 콜센터 작업조직의 일반화를 시도한 데 반해, 최근 일련의 연구자들은 여기서 한걸음 더 나아가 콜센터 내에서 목격되고 있는 작업장 체제

9) 예컨대, 상당한 정도의 판단이나 재량을 요구하는 작업과정의 복잡성에도 불구하고 작업자율성, 임금, 훈련 및 경력 축적 등과 관련 매우 제한적인 인센티브만을 제공한다면, 낮은 임금수준에 다기능을 강조하는 고강도형 작업조직을 적용해 상담원들의 스트레스를 높이는 등 비일관적 조직설계로 효율성과 서비스 질을 모두 훼손할 가능성도 배제할 수 없기 때문이다.

및 노동시장의 다변화 경향에 주목한다. 이들은 콜센터 산업의 고용관계는 여전히 변화의 와중에 있으며, 이러한 변화를 이끌고 있는 요인들로 새로운 사업영역으로의 콜센터서비스 확대, 콜센터 및 서비스 기업의 경영전략 다변화, 콜센터 산업 관련 고용관계의 제도적 변화 등에 주목할 필요가 있다는 점을 지적한다(Akleroff & Knights, 2002; Batt, 2000; Batt & Hunter, 2003; Korczynski et al., 2000; Shire et al., 2002).

이중 서비스 기업들의 경영전략 다변화와 이에 따른 고용관계의 변화에 대한 경험적 논의는 콜센터 고용관계에 관한 논의와는 별도로 상당한 축적을 보여 왔다. 1990년대 이후 통신산업, 은행산업 등 대표적 서비스 산업에서 진행된 탈규제 정책, 격화된 시장경쟁, 고객의 요구 및 취향의 다변화 등은 기업경영 및 대고객 전략의 변화를 불가피하게 하고 있다. 시장의 변화는 크게 기업의 두 가지 전략적 행위 패턴을 낳는다. 즉, 기업들은 전문화, 다양화, 차별화된 서비스 제공으로 고부가가치 시장을 공략하거나 대량생산저가정책을 통해 저부가가치 시장의 가격경쟁에서 생존하려는 전략을 추구하며, 이러한 자신들의 시장·사업전략에 부합하는 경영·대고객 전략 및 인사조직관리 전략의 다변화를 모색하게 된다. 미국 은행 및 통신산업의 서비스 노동을 연구해 온 Keltner(1995), Keltner & Finegold(1996), Hunter & Lafkas(1998), Batt(2001) 등은 기업들이 생산시장을 전략적으로 분류하고 그에 대응하여 작업조직을 전문화·분절화하는 새로운 경향에 주목해 왔다. 즉 고객특성별 생산전략을 수립하고 이를 노동시장 및 노동조직의 분절화와 연계하는 이른바 ‘고객시장 분절화에 기반한 경영전략(business strategy of customer market segmentation)’에 대한 이해가 최근 서비스 노동시장 및 작업조직 설명에 핵심적이라는 것이다. 간단하게 말하면, 크고 작은 기업 고객, 중소사업체(soho) 고객, 높은 부가가치를 창출하는 개인 고객, 일반 대중고객 등 고객이 지닌 부가가치에 따라 타깃고객군을 나누고 그에 부합하는 서비스 및 영업의 차별화 전략을 지향하는 것이 이 경영전략의 골자이다. 높은 부가가치를 지닌 고객군에게는 서비스의 전문성과 통합성 등 품질을 앞세우는 서비스를 제공하는 데 주력한다면 낮은 부가가치를 지닌 고객군에게는 주어진 시간 안에 보다 많은 양의 거래를 가능하게 하여 규모의 경제를 달성하려



는 비용중심의 접근을 하게 된다.

이것이 노동조직에 지니는 함의를 살펴보면, 고부가가치 고객군을 상대하게 되는 서비스 직원들에게는 소수의 고객을 상대로 한 전문적·통합적 서비스를 제공하는 데 필요한 높은 수준의 숙련과 작업몰입도가 요구된다. 기업은 이들이 속한 작업조직의 설계를 유연화하는 한편 인적자원관리측면의 다양한 인센티브(HR인센티브)를 제공하게 된다. 개별 고객이 창출하는 부가가치가 매우 높기 때문에 감독기능의 강화를 통한 시간단위 관리는 이 경우 거의 강조되지 않는다. 한편, 저부가가치 대중고객군을 대상으로 서비스를 제공하는 직원들에게 기업은 서비스의 질을 강조하기보다는 빠른 시간에 정확한 서비스 제공을 목표로 하는 시간단위 효율성을 요구하고, 이를 위해 자율적 작업조직을 제공하기보다는 통제를 강화하는 데 주력하게 된다.

앞에서 언급했던 초기 콜센터 연구자들의 통제적 시각이나 관료적 통제에 기반한 절충형 작업조직의 경우 저부가가치 대중고객 응대 상담군에 더 적용가능한 논의라 할 수 있다. 이들 상담원들에게는 지속적인 숙련형성에 대한 조직적 요구가 그다지 높지 않기 때문에 특별한 HR인센티브가 주어지지 않는 것이 일반적이다. 다시 말해 고부가가치 고객군을 응대하는 상담군에 대해서는 자율팀(self-directed teams)과 TQM 등의 문제해결팀 활용, 지식집적형 작업장의 구축 작업과정에 대한 판단과 자율성 보장 등을 위한 고도의 기능적 유연성, 제공 높은 임금, 고용안정, 경력형성 등 더 나은 작업조건을 보장하는 고성과참여적 작업체제가 일반적으로 적용된다. 반면, 저부가가치 고객군을 타깃으로 하는 상담군은 흔히 낮은 임금, 고용불안정, 경력형성의 가능성 배제, 단기적 작업 효율배가에 국한된 훈련제공 등 상대적으로 나쁜 작업조건 자율성과 판단을 최대한 배제하는 표준화된 작업과정 및 강화된 작업감시 등을 특징으로 하는 작업장 체제에 노출된다. 미국의 통신산업 콜센터를 연구해온 Batt(2001)는 흔히 저임 미숙련 부문으로만 인식되어 왔던 콜센터에도 상담 직종내부의 노동시장 분절화와 작업체제의 차별화 전략이 적용되고 있음을 경험적으로 입증하면서 콜센터 작업조직 및 고용관계 연구를 위해서 콜센터 생산시장 및 고용관계의 다변화(divergences) 경향에 주목할

것을 제안하고 있다.

콜센터 산업 내부의 다변화와 관련해서 한 가지 덧붙일 사항은 분절적 콜센터 작업장 및 노동시장은 보통 상당한 시간을 두고 형성된다는 사실이다. 체계적으로 구축된 고객자료와 그 접근시스템, 고도화된 기업의 시장전략, 고부가가치 시장에 대한 서비스 적용 등 고도로 발전된 콜센터 운영 및 관리시스템은 전략적 분절화의 필수요건이다.

#### 4. 콜센터 작업장의 여성화

콜센터의 직무의 가장 큰 특성은 상담원과 고객과의 대면적 상호작용이 직무의 중심에 있다는 것이다(Leidner, 1991; Bolton, 2000; Belt, 2002). 생산과 동시에 소비가 이루어지는 서비스 산업의 특성상 상담원은 자신이 습득하고 있는 정보와 지식을 고객과의 대면접촉시에 생산·판매하게 되는 것이다. 이렇듯 생산과 소비가 동시에 진행되는 콜센터를 비롯한 대고객서비스 산업에서는 소비자가 거래를 주도하는 경향이 강하다(Abercrombie, 1991; Korczynski, 2001; Miozzo, 2003). 이러한 거래의 소비자 주도성은 상담원에게 고객과의 대화상황에 따라서 자신이 습득한 지식과 정보를 적절히 꺼내어 활용할 수 있는 능력을 요구할 뿐 아니라 고객의 구매와 만족을 유도하는 감정노동의 투입을 요구한다. 고객과의 대화에 필요한 대본과 표준화된 작업설명서가 상담원들에게 주어지지만, 표준화된 대본이 포괄할 수 있는 범위에는 한계가 있으며 상담의 대부분은 상담원의 직관력과 판단력, 그리고 의사소통능력으로 이루어지는 즉흥 대화(improvisational choreography)에 크게 의존한다(Whalen, Whalen, & Henderson, 2002).

즉흥 대화가 초래하는 예측가능성의 제약은 항상 좋은 목소리(good voice)와 좋은 감정(good feeling)을 유지하면서 고객에 응대하기를 요구받는 상담원들에게 업무상의 부담을 가중시키는 주된 요인이다(Mulholland, 2002; Sczesny & Stahlberg, 2000; Bradley, 1999). 사람의 감정(feeling) 상태는 본인의 신체적·정신적 상태, 외부적 요인, 고객과의 대화 내용에 따라 기복을 겪을 수밖에 없음에도 불구하고 고객에게 항상 좋은 감정상

태를 전달할 것을 요구받는 상담원들은 늘 자신의 감정을 통제해야 하는 상황에 놓인다(Bolton, 2000; Belt, 2002; Sczesny & Stahlberg, 2000).

고객들에게 좋은 목소리로 상냥하게 대화를 유도해야 하는 콜센터 상담원의 역할이 섬세함, 보살핌, 상냥함 등으로 대표되는 여성의 자질 및 특성과 맞닿아 있다는 통념이 증가하면서 콜센터의 고용이 여성에게 집중되는 현상이 확산되고 있다(Woodfield, 1998; Marshall & Richardson, 1996).

이러한 현상은 콜센터가 최근 고용창출을 주도하는 몇 안되는 산업 중 하나라는 점에서 여성고용의 증가에 기여하는 측면이 인정되기는 하지만, 이에 수반되는 여러 문제점도 간과할 수 없다(OECD, 1998). 콜센터 작업장이 경력개발 기회가 제한된 저임금 여성노동력의 집중화를 초래하고 있다는 점에서 일종의 여성노동력의 계토를 형성할 수 있다는 지적이 대표적인 예이다(Mulholland, 2002; Belt, 2002). 콜센터의 노동과정은 사무노동의 표준화를 추구함에 따라 많은 종류의 콜센터의 대고객상담 직무는 과거 여성들에게 주어졌던 창의성이 필요 없는 단순반복적 업무(예를 들면, 비서들이 행하는 타이핑하기(typing), 서류 정리하기 등)의 연장선상에 있다는 주장 역시 여성노동력의 계토화를 뒷받침하는 주요 논거가 된다(Belt, 1999). 즉, 여성의 집중화가 단순반복적인 업무에 따른 여성의 탈숙련화 및 경력개발의 제한으로 이어질 경우(Taylor & Bain, 1999; Stanworth, 2000) 콜센터의 여성 집중현상은 노동시장의 성별 이중화를 초래할 가능성이 높다.

또한 콜센터에서 일하는 여성노동자들의 경우 준익명성을 가정하는 고객과의 전화 대화로 인해 성희롱(sexual harrasment)에 노출될 가능성이 높다는 점도 문제점으로 지적되고 있다. 실제로 Sczesny & Stahlberg (2000)에 따르면 콜센터 작업장에 대한 자신들의 설문조사 결과, 콜센터에서 일하고 있는 대부분의 여성노동자가 성희롱, 성적 모욕(sexual insult), 성폭력의 위협을 당해본 경험이 있는 것으로 드러난다.

따라서 이 새로운 형태의 여성 집중사업장의 등장 및 확산은 단순히 고용창출 차원만이 아니라 노동의 질 제고와 여성 노동인권 보호의 차원에서 구체적인 정책적 접근을 요구하고 있다.

### 5. 소결 : 한국 콜센터 고용관계의 특성과 절충형 작업장의 출현 가능

한국 콜센터에 서구 콜센터 연구자들이 일반적으로 발견하고 있는 절충형 작업조직을 적용하는 것이 가능한가? 한국 콜센터 작업장 역시 미국의 콜센터 작업장들과 같이 경영자의 시장전략에 따라 분절되고 있는가? 한국 콜센터의 고용관계에 대한 경험적 연구가 부재한 상황이므로 간단히 답하기는 어렵다. 그러나 본 연구의 사례사업장이나 조사사업장의 현황에 기초하여 본다면 대답은 ‘그렇지 않다’에 가깝다.

제3장 이하에서 경험적 연구를 통해 살펴보겠지만 한국의 콜센터는 참여적 작업조직의 개념을 거의 배제하고 위계에 기반한 통제와 규율을 강조하는 전통적 관료형 작업장의 특성을 지니고 있다. 초기단계 콜센터에 전형적인 콜응대 시간에 대한 엄격한 관리와 효율성의 강조는 한국 콜센터가 보여주는 일반적인 특징이다. 한편, 한국은 서비스 산업의 시장경쟁이 본격화되지 오래지 않고, 고객분류의 기초를 제공하는 고객관리데이터 시스템(ECRM)의 구축이 그 시작상태에 있을 뿐 아니라, 경영진은 콜센터를 여전히 비용센터로 인식하고 있는 상태이다. 따라서 대개의 콜센터들은 미분화 대중고객 전반에 제한된 종류의 서비스를 적용하는 데 그치고 있으며 따라서 고성능 작업체제 구축 및 숙련형성 역시 미발전된 상태이다.

한 가지 흥미로운 현상은 시장각축에 전면적으로 노출된 서비스 기업들이 저비용 전략을 유지하면서도 콜센터의 서비스 품질에 대해서 각별한 주의를 기울이며 상담원들을 독려하고 있다는 점이다. 일반대중 시장에 서비스하는 서구 특히 미국 콜센터들의 경우 서비스 품질에 대한 최소한의 유지에 주력하며 인력의 과다배치(over-staffing)를 철저히 제한하는 것과는 달리, 한국의 콜센터들에서는 고객만족도와 콜수신율 제고에 높은 관심을 보이고 있다. 그렇다면 고감시-저비용을 원칙으로 하는 한국의 콜센터들은 어떤 기제를 활용하여 상담원의 몰입과 서비스 품질의 제고를 유도하고 있는가?

이후 더 자세히 살펴보겠지만 서구 콜센터들이 참여적 조직요소를 도

입하거나 상대적 고임금 등 보상적 유인을 통하여 서비스 질의 제고와 상담원의 몰입을 유도하는 데 반해, 한국의 콜센터들은 임금과 연동된 평가 제도의 강화와 비용의 발생을 최소화하는 중간관리자와 슈퍼바이저 중심의 규범적·문화적 조직관리를 통해 서비스의 품질관리를 꾀하는 것으로 보인다. 서비스 품질의 모니터와 평가, 코칭만을 전담하는 슈퍼바이저급 품질관리사(QAA)의 역할이 한국 콜센터에서 일반적으로 중요하게 인식될 뿐 아니라 이들에 의한 정성적 평가결과가 임금에 상당한 정도로 반영되고 있다는 점이 그 한 예이다. 또 슈퍼바이저의 주요 역할 중의 일부가 흔히 팀이라 불리는 담당라인의 인화 제고, 팀내 동질성 제고, 상담원들의 개인적 고충상담, 각종 문화활동 주도 및 다른 팀과의 경쟁 유도 등에 있다는 점도 특기할 만하다. 따라서 한국 콜센터 작업장의 성격은 고도로 집적된 컴퓨터 통신기술 채용에 바탕한 기술적 통제, 중간관리자와 슈퍼바이저 그리고 상담직을 축으로 하는 위계와 통제규칙에 바탕한 관료적 통제, 문화적 응집성을 강조하는 감정적-규범적 통제가 혼합되어 있다는 점에서 찾을 수 있다(Edwards, 1979; Callaghan and Thompson, 2002). 또 이러한 통제적 관계와 저비용 노동시장정책이 결합되어 현재 한국의 콜센터에는 ‘통제기반 저비용 고용관계’가 지배적인 것으로 보인다. 한편, 이러한 저비용 고용관계의 전반을 주도하는 핵심적 동인은 비정규 고용의 활용이다. 1997년 이후 구조조정의 압력하에서 저비용 효율화 원칙이 주된 동력으로 작용한 콜센터의 확산과 고객서비스 직종 전반에 걸친 비정규 노동자 확산의 시기적 결합은 콜센터 관리자들로 하여금 저임 비정규 노동력 사용을 일종의 규범으로 인식하게 하였다. 기업들의 비정규 고용관행은 콜센터 상담직종은 곧 미숙련 비정규 직종이라는 일종의 사회적 등식을 성립시켜 고용조건에 대한 상담원들의 상대적 기대수준을 낮추었다. 또 신규 청년 노동시장 상황의 지속적인 악화는 이러한 사회적 등식을 고착하는 데 크게 기여하였다. 이러한 조건은 기업들이 그간 통제기반 저비용 고용관계를 유지하면서도 서비스 품질을 일정하게 관리하는데 성공적일 수 있었던 이유를 부분적으로 설명해 준다고 할 수 있다.

본 보고서는 한국의 콜센터가 특정 고용형태의 선택 등에서 약간의 편차를 보이지만, 기본적으로 ‘통제기반 저비용 고용관계’라는 동질성을 지

닌다는 가설에 기반하여 현재 한국 콜센터에 대한 경험적 연구를 진행할 것이다. 저임 비정규노동의 활용이 콜센터 노동시장의 규범으로 작용하는 한 서비스 품질에 대한 상당한 강조에도 불구하고 콜센터의 질적 다변화 가능성은 제한적일 수밖에 없다는 것이 본 연구의 기본 입장이다.

이러한 가설을 부정할 한 가지 가능성은 빠르게 전개되고 있는 생산시장의 변화에서 찾을 수 있다. 최근까지 빠른 성장세를 보여온 한국의 콜센터들은 단순서비스의 자동화와 더불어 고객관리 데이터베이스 구축 및 서비스 전략의 다변화, 전문화 등에 박차를 가하고 있는 상황이다. 이에 따라 콜센터 직무는 일반적인 편견과는 달리 상담원에게 점차 더 높은 수준의 종합지식과 빠르고 정확한 판단을 요구하는 방향으로 변화할 가능성이 높다. 혹은 미국에서와 같이 작업조직을 생산시장의 특성에 따라 분절하여 차별적으로 운영할 가능성에 대한 예측도 가능하다. 이는 콜센터 작업장이 (특정) 상담원에게 상대적으로 높은 직무몰입을 요구하게 될 것이라는 점을 암시하는 데 콜센터가 정착단계에 들어선 서구의 경험적 연구들이 보여주듯 통제기반 저비용 고용관계는 상담원의 직무몰입을 이끌어내는 데 본질적인 한계를 갖는다. 따라서 본 연구는 통제기반 저비용 고용관계를 경험적으로 검증하는 동시에 현재 감지되고 있는 콜센터 생산시장의 맹아적 변화가 현재 통제기반 저비용 고용관계에 균열을 만들어내고 있는지 여부 또한 논의할 것이다.

## 제3장

## 국내 콜센터의 실태분석

## 1. 콜센터 실태조사의 개요

국내 콜센터의 고용관계 실태를 파악하기 위해 활용된 설문조사는 우리나라의 고용관계 특성을 고려하여 「국제콜센터 연구프로젝트」 팀에 의해 설계-시행된 설문조사지<sup>10)</sup>를 일부 변형하였으며, 또한 2004년 2월중에 실시된 5개의 콜센터에 대한 파일럿 테스트(pilot test)를 거쳐 그 조사지가 최종 완성되었다. 콜센터의 고용관계 전반에 대해 묻고 있는 설문조사는 세부적으로 ① 일반현황, ② 인력구성, ③ 급여보상체계, ④ 직업훈련, ⑤ 고용관리, ⑥ 노사관계, ⑦ 작업모니터링, ⑧ 직무특성, ⑩ 업무성과, ⑪ 기술여건, ⑫ 제도여건 등으로 구성되어 있다.

미국 등의 일부 서구국가에서는 콜센터 관련 협회 등에 의해 콜센터의 모집단이 파악되어 있는 반면에 국내에서는 빠르게 성장하고 있는 콜센터 산업에 대해 정부 기구에 의해서나 관련 협회 및 연구소에 의해 그 전모가 제대로 파악되어 있지 못하다. 따라서 실태조사 대상인 콜센터의 모집단뿐 아니라 세부 명부가 확보되지 못함에 따라 콜센터 관련 협회(예: 텔레마케팅협회)의 회원명부, 구인 인터넷사이트의 콜센터 등록정보, 콜

10) 콜센터 고용관계 실태분석에 사용된 설문지는 미국 코넬대학교 Batt 교수가 주축이 된 세계 콜센터 산업 연구프로젝트에서 사용된 국제표준설문조사지, “A Global Benchmarking Survey of Human Resource Practices and Performance in Call Centres”를 기반으로 하여 한국적 상황에 맞도록 약간의 수정작업을 거친 것이다.

24 콜센터의 고용관계와 노동문제

센터 관련 연구회 회원사 등의 가용한 자료를 최대한 활용하여 조사대상의 콜센터 리스트를 작성하여 확보한 조사대상의 콜센터 리스트에서 10인 미만의 소규모 콜센터를 가진 기업체를 제외하고 그 이상 규모의 콜센터를 운영하고 있는 250여개 기업을 대상으로 2004년 6~9월에 걸쳐 본 조사를 실시하였다. 4개조로 구성된 조사팀은 조사대상 기업들의 콜센터에 대해 일일이 개별 우선접촉하여 123개 기업들로부터 동의를 얻어 이메일(72개)과 직접대면조사(41개) 그리고 우편(10개)을 통해 응답된 설문조사지를 최종 회수하였다.

여기서 분석되는 콜센터의 일반적 특성을 살펴보면 <표 3-1>에서 예시하는 바와 같다. 우선, 콜센터의 고용규모에 있어 30인 미만의 중소기업

<표 3-1> 조사 콜센터의 일반 속성

	범 주	빈도(구성비율)
고용규모 (123)	30인 미만	42(34.1%)
	30~99인	38(30.9%)
	100~499인	31(25.2%)
	500인 이상	12( 9.8%)
소재 지역 (123)	서울	99(80.5%)
	경기	8( 6.5%)
	대전	8( 6.5%)
	여타 시도	8( 6.5%)
설립 연도 (1989)	1995년 이전	14(15.7%)
	1996~99년	23(25.8%)
	2000년 이후	52(58.4%)
소속 업종 (123)	제조업	21(17.1%)
	도소매 및 숙박·음식업	24(19.5%)
	통신·운수업	12( 9.8%)
	금융·보험업	44(35.8%)
	언론·오락·민간서비스 공공/행정서비스전기	13(10.6%) 9( 8.3%)
기업내 콜센터수 (123)	1개	77(62.6%)
	2~3개	27(22.0%)
	4개 이상	19(15.4%)
조사 콜센터 유형 (123)	직영부서	89(72.4%)
	외주업체	34(27.6%)

주: ( )안은 분석대상의 사례수임.



업단위가 34.1%로 가장 큰 비중을 차지하고 있기는 하나, 100인 이상의 대형 콜센터와 500인 이상의 초대형 콜센터가 각각 25.2%와 9.8%로 적지 않은 비율을 점하고 있기도 하다. 또한 콜센터의 87%가 서울 및 경기도의 수도권에 소재하고 있는 가운데 대전에 일부 콜센터들이 위치하는 것으로 나타났다. 조사기업체들에서 콜센터를 처음 설립한 연도를 살펴보면 2000년 이후가 58.4%로 과반수 이상을 차지하고 있음을 알 수 있다. 콜센터를 운영하는 기업체의 업종에서는 은행·보험·증권 등의 금융업이 35.8%로 가장 높은 비중을 차지하고, 도소매 및 음식·숙박업, 제조업, 언론·오락·민간서비스, 통신·운수 등이 그 뒤를 잇고 있다. 조사대상 기업들은 평균 2.1개의 콜센터를 운영하고 있으며, 1개의 콜센터를 운영하는 업체의 비중이 62.6%로 다수를 차지하고 있는 가운데 최다 18개 콜센터를 보유한 기업도 포함되어 있다. 콜센터의 운영형태로는 해당 기업의 소속부서로서 직영되는 콜센터가 72.4%로 다수를 차지하는 한편, 27.6%의 콜센터가 외주용역형태로 운영되고 있다. 업종별로는 통신서비스업 콜센터(75%, 8개 중 6개)가 가장 높은 외주용역업체의 활용비율을 보이는 가운데 공공서비스부문(전기·가스 포함)과 제조업 역시 각각 56%(5/9)와 42.9%(9/21)로 상대적으로 외주화 비율이 높게 나타나고 있다.

## 2. 콜센터의 운영현황과 고용구조

이번 조사에 참여한 콜센터들의 운영현황은 <표 3-2>에서 예시하는 바와 같다. 우선, 이들 콜센터가 고객으로부터 걸려오는 인바운드콜(inbound call) 또는 고객에게 통화를 시도하는 아웃바운드콜(outbound call) 중 어느 콜서비스에 주력하는지를 살펴보면 전화상담서비스의 50% 이상을 아웃바운드콜에 배치하는 콜센터(100% 아웃바운드콜센터 1개 포함)의 비중이 단지 9.9% 불과한 반면, 90% 넘는 대다수의 콜센터(100% 인바운드콜센터 14개 포함)가 인바운드 콜서비스를 위주로 운영되고 있다. 이들 콜센터의 2/3가 주력 콜서비스로서 고객 문의사항에 응대를 하는 것으로 나타나는 가운데 일부 콜센터에서는 교환안내·IT Help Desk·판매촉

<표 3-2> 콜센터의 운영현황

	범 주	빈도(구성비율)
콜서비스 유형 (121)	인바운드콜 75% 이상	69(57.0%)
	인바운드콜 50 ~ 74%	40(33.1%)
	인바운드콜 50% 미만	12( 9.9%)
주력 콜서비스 내용 (112)	고객문의 응대	74(66.1%)
	전화번호 안내서비스	8( 7.1%)
	IT Help Desk	7( 6.3%)
	기존 고객대상 세일즈	6( 5.4%)
	채납 처리	6( 5.4%)
	기타	11( 9.8%)
콜센터의 경쟁우위전략 (120)	저가격 서비스	7( 5.8%)
	서비스 차별화	32(26.7%)
	고객관계 개선	51(42.5%)
	원스톱 묶음서비스 제공	16(13.2%)
	브랜드 차별화	6( 5.0%)
	기타	8( 6.7%)
주력 고객시장 범위 (123)	지방 사군 시장	8( 6.5%)
	광역사·도 지역시장	20(16.3%)
	전국시장	93(75.6%)
	국제시장	2( 1.6%)
주력 고객층 (123)	일반 개인고객 only	63(51.2%)
	일반 개인과 VIP 개인고객	32(26.0%)
	기업고객 only	2( 1.6%)
	일반 개인과 기업고객	9( 7.3%)
	일반, VIP, 기업고객 모두	17(13.8%)
콜센터 내 워크스테이션수	평균 설치대수(119)	213.9(최소 4, 최대 4,900)
	평균 가동대수(121)	190.9(최소 4, 최대 4,800)
하루 콜센터 업무시간 (122)	10시간 미만	38(31.1%)
	10 ~ 19시간	62(50.9%)
	20시간 이상	22(18.0%)

주: ( )안은 사례수임.

진·채납처리 등을 주되게 수행하는 것으로 응답하고 있기도 하다. 국내 콜센터들의 주된 경쟁우위전략으로서는 고객관계 개선이 42.5%로 가장 높고, 그 다음으로 서비스 차별화(26.7%)와 원스톱 묶음서비스 제공(13.3%)이 중요한 것으로 드러나고 있다. 또한 콜서비스의 시장범위에 있어서는 75.6%의 콜센터가 전국 시장을 대상으로 하는 것으로 보고되는 가운데

16.3%가 광역·시·도 지역시장에 국한지어 콜서비스를 제공하는 것으로 나타났다. 이들 콜센터가 상대하는 주력 고객층에서는 일반대중고객(mass customer)이 51.2%로 과반수를 차지하며, 일반대중 개인고객과 고부가가치(VIP) 개인고객으로 구분된 콜서비스를 제공하는 곳이 32개(26.0%)에 이르며, 일반대중고객·VIP개인고객·기업고객 모두를 상대하는 콜센터가 17개로 13.8%를 점하고 있기도 하다. 참고로 지난 2년간(2002~2003) 매출실적을 묻는 설문에 응답한 98개 콜센터 중에서 29.5%(29개)와 44.9%(44개)가 매출증가와 현상유지를 각각 보고하는 한편, 단지 8.2%(8개)만이 매출감소로 응답하였다.

콜센터 내 상담원들의 업무수행 장비로서 워크스테이션의 평균 설치대수가 213.9대에 달하는 가운데, 그 분포현황을 살펴보면 작게는 4대에서부터 많게는 4,900대에 이르고 있다. 실제 가동·운영되고 있는 워크스테이션의 평균대수는 190.9대로 나타나며, 그 분포는 4~4,800대인 것으로 확인된다. 그리고 콜센터의 1일 업무시간(주중 기준)을 살펴보면 50.9%(62개)의 콜센터가 하루 10~19시간 운영되고 있는 가운데, 21개 콜센터가 24시간 중일근무제를 시행하고 있다. 콜센터 상담원들은 평균 주당 42.8시간을 근무하며, 콜센터에 따라 그 근무시간이 최소 31.5시간에서 최장 57시간까지의 다양한 분포를 보이고 있다.

이번 조사대상 콜센터의 평균 인력규모는 194.5명으로 드러났다.<sup>11)</sup> <표 3-3>에서 보듯이 업종별로는 통신업 및 운수업의 콜센터들이 평균 723.8명의 가장 큰 규모로 나타나는 한편, 언론·오락·민간서비스부문이 27.3명으로 가장 작은 콜센터 규모를 보이고 있다. 콜센터 인력의 내부구성은 전체 사례의 평균 수치로서 관리자 6.3명, 팀장·감독자 또는 슈퍼바이저 11.1명, 그리고 상담원<sup>12)</sup> 177.1명으로 나누어지고 있다. 이러한 결과로

11) 이 설문조사에서 2001년의 고용규모(정규직 및 비정규직 모두 포함)를 답한 107개의 콜센터를 기준으로 지난 3년 동안의 고용추이를 살펴보면 2001년의 164.9명에서 약 30명 정도가 증가된 것으로 확인된다.

12) 상담원은 콜센터에서 전화로 고객들을 상대하며 다양한 서비스를 제공하는 대고객 업무의 수행자를 지칭한다. 이번 설문조사를 통해 대다수의 콜센터에서 상담원이라는 공식 호칭을 이용하고 있는 것으로 나타나는 한편, 영문 호칭으로는 customer service representative(CSR)로 불리어지기도 한다.

&lt;표 3-3&gt; 업종별 콜센터 인력구성 현황

(단위: 명)

	관리자	팀장/감독자	상담원	전체
제조업 (21)	6.1	6.4	116.4	128.9
도소매 및 숙박·음식업 (24)	4.2	9.2	140.4	153.8
통신·운수업 (12)	14.0	49.8	659.9	723.8
금융·보험업 (44)	7.6	7.3	161.4	176.3
언론·오락·민간서비스 (13)	1.1	2.2	24.1	27.3
공공/행정서비스·전기 (9)	4.0	7.0	70.3	81.3
전체 (123)	6.3	11.1	177.1	194.5

주: 업종별 콜센터 인원 평균값 기준; ( )안은 사례수.

부터 콜센터 관리자 1인이 상담원 28.1명을 통솔하고 있으며, 팀장·감독자 또는 슈퍼바이저 1인이 상담원 16.0명을 관리하는 것으로 확인되고 있다. 업종별로 관리자 대비 상담원수에 있어 통신·운수업이 47.1명으로 가장 많은 한편, 팀장·감독자 대비 상담원수에서는 금융·보험업(22.1명) 및 제조업(18.2명)이 가장 높은 비율을 보이고 있다.

상담원의 고용형태를 세부적으로 살펴보면, <표 3-4>에서 정리하고 있는 바와 같이 정규직 사원의 비중이 직영 콜센터의 경우 9.2%에 불과하고 외주용역 콜센터의 경우에는 상대적으로 높은 60.9%를 차지하고 있다. 그런데 외주용역 콜센터의 경우에도 따지고 보면 특정 기업에 대한 용역 또는 도급형태의 비정규 간접고용인력을 제공하는 만큼 이러한 외주용역 콜센터 인력과 직영 콜센터의 비정규인력을 합칠 경우 전체 콜센터 고용인원의 93.0%가 비정규 취업형태에 속하고 있는 것을 확인케 된다. 이러한 사실로부터 콜센터 노동관계의 주요 특징으로서 고용구조의 '비정규화'를 지적하지 않을 수 없다. 직영과 외주용역의 콜센터에 상담원으로 종사하는 비정규인력 중에서는 공통적으로 파견 또는 용역의 간접고용 형태가 과반수를 차지하고 있으며, 그 다음으로 임시계약직이 높은 비중을 보이고 있다. 그런데 이번 설문조사에서는 파견 또는 용역의 비정규직 상담원을 정규직 또는 직접고용의 임시계약직으로 전환한 콜센터의 수가 42개(34.1%)에 달하며, 또한 15개(12.2%)의 콜센터가 지난 2~3년 동안에 임시계약직의 50% 이상을 정규직으로 전환하였던 것으로 드러나기도 하였다.

<표 3-4> 콜센터 상담원의 고용형태별 인력구성

(단위: 명, %)

	직영 콜센터	외주용역 콜센터
정규직 상담원	17.1( 9.2)	92.8(60.9)
비정규직 상담원	169.3(90.8)	59.8(39.2)
임시계약직	74.5(44.0)	13.6(22.7)
단시간근로	6.4( 3.8)	9.9(16.6)
파견/용역	84.8(50.1)	34.4(57.5)
독립도급	3.6( 2.1)	1.9( 3.2)
전 체	186.5(100)	152.5(100)

주: 고용형태별 콜센터 상담원 인원 평균값 기준.

콜센터 종사자들의 인적 속성을 살펴보면, <표 3-5>에서 보여주듯이 학력의 경우 상담원의 68.3%와 관리자의 85.6%가 2년제 전문대 이상의 교육을 받은 것으로 드러나며, 평균 연령이 상담원 27.7세와 관리자 35.1세로 나타난다.<sup>13)</sup> 평균 근속년수에서는 상담원의 경우 정규직 사원이 3.2년인 데 비해 비정규직 사원이 그 절반인 1.6년에 그치고 있는 것으로 드러났으며, 관리자는 6.1년으로 분석되고 있다. 또한 상담원 및 관리자의 여성비율이 각각 91.0%와 55.1%로 나타나고 있는 사실에서 콜센터 서비스 인력의 ‘여성화(feminization)’를 재확인할 수 있다.<sup>14)</sup> 아울러 조사대상

<표 3-5> 콜센터 종사자의 인적 속성

(단위: %, 세, 년)

		상담원	관리자
학력	고졸	32.8	14.4
	전문대졸	38.5	20.1
	대졸 이상	29.8	65.5
평균 연령		27.7	35.1
평균 근속		정규직 3.2 비정규직 1.6	6.1
여성비중		91.0	55.1

주: 콜센터의 평균 수치.

13) 101개의 콜센터에서 10.43%의 상담원이 현재 2년제 또는 4년제 대학의 재학생인 것으로 드러났다.

14) 슈퍼바이저의 경우에도 여성비중이 83.5%로 나타났다.

콜센터(104개 응답)에 종사하는 전체 상담원의 30.3%가 이전 다른 콜센터에서의 취업경력을 가지고 있는 것으로 드러나 콜센터부문 내부의 직업이동이 이루어지는 상담원들 중심의 ‘콜센터 노동시장’이 일정하게 형성되고 있음을 확인케 된다.

콜센터 상담원들의 근태실적을 살펴보면, <표 3-6>에서 보는 바와 같다. 우선, 콜센터의 하루 결근율이 4.6%이며, 2003년의 연간 이직률은 18.4%로 나타났다. 업종별로 세분할 경우, 결근율과 이직률의 실적이 공공서비스부문 콜센터(0.7, 9.7%)에서 가장 낮아 안정적인 고용관계가 유지되는 것으로 드러난 반면, 통신·운수업부문과 제조업이 각각 가장 높은 결근율(10.2%)과 이직률(25.9%)을 보이는 것으로 분석되었다. 또한 2003년에 콜센터 상담원들이 사용한 병가와 휴가의 평균 일수는 각각 1.5일과 19.2일로 드러났다.

### 3. 콜센터의 인적자원관리

조사대상의 콜센터에서는 <표 3-7>에서 보여주듯이 인사관리부서의 전담인력으로 평균 2.51인과 3.45인이 각각 인사노무와 교육훈련의 업무를 수행하고 있는 것으로 나타났다. 인사노무와 교육훈련의 담당자가 존재치 않는 콜센터의 수가 각각 12개와 10개에 달하고 있는 가운데 인사노무와 교육훈련 담당자가 있는 콜센터의 경우에는 인사노무와 교육훈련 담당자 1인 대비 평균 상담원의 수가 각각 62.2명과 45.6명으로 계산되고 있다.

<표 3-6> 콜센터 상담원의 근태현황

(단위: %, 일)

	상담원 근태실적
1일 결근율 (109)	4.6
2003년 연간 병가 사용일수 (103)	1.5
2003년 연간 휴가 사용일수 (113)	19.2
2003년 연간 이직률 (103)	18.4

주: ( )안은 사례수임.

&lt;표 3-7&gt; 콜센터의 인사관리 특성

(단위: 명)

		평균
인사관리 담당인력	인사노무 담당자수	2.51 (N=99)
	교육훈련 담당자수	3.45 (N=99)
인사관리 특성	인건비 절감(1) - 기업충성/애착 증진(7)	5.16 (N=100)
	외부노동시장(1) - 내부노동시장(7)	5.34 (N=98)
	비정규 활용(1) - 정규사원 활용(7)	4.13 (N=98)
	성과 지향(1) - 팀워크/인화 지향(7)	3.81 (N=98)
	단기성과/업적(1) - 장기능력개발(7)	4.82 (N=97)

콜센터의 평균적인 인적자원관리 특성(표 3-7 참조)을 살펴보면, 인건비 절감과 외부인력의 충원 및 해고를 지향하기보다는 상담원들의 조직 몰입, 애착 증진과 내부인력 육성에 더욱 주력하는 반면, 팀단위 활동성과를 기준으로 관리하기보다는 상담원 개인별 성과를 중요시하는 것으로 드러나고 있다. 또한 인적자원관리의 기본방향에 있어 비정규직 인력보다는 정규사원을 활용하고, 단기적 성과보다는 정기적인 인력 육성-개발을 상대적으로 높게 강조하는 것으로 확인된다.

콜센터의 인적자원관리 현황에 대해 상담원의 채용 선발부터 살펴보기로 한다. 우선, 2003년에 85개의 콜센터에서 평균 58.1명의 상담원을 채용하였으며, 이들 콜센터 중에서 700명의 신규 상담원을 선발한 것이 가장 큰 규모로 나타났다. 2003년에 채용된 상담원들은 약 2.8대 1의 경쟁을 거쳐 모집된 것으로 분석되는 바, 다시 말해 콜센터 지원자 전체의 35.7%가 최종 신입상담원으로 선발되었던 것이다. 또한 <표 3-8>에서 보듯이 지난 3년 동안 상담원의 채용모집에 있어 곤란을 경험한 콜센터의 비중이 30.8%에 달해 적잖은 수의 콜센터들이 신규 인력충원에 어려움을 겪고 있는 것으로 드러났다. 상담원의 향후 고용규모와 관련하여 48.2%의 콜센터가 현재 보다 증가할 것으로 응답하는 한편, 44.5%가 다른 지역으로 이전계획을 가지고 있는 것으로 밝혀져 흥미롭다.<sup>15)</sup>

15) 특히 서울지역에 위치한 콜센터의 47.1%가 다른 지역의 이전을 계획하는 것으로

### 32 콜센터의 고용관계와 노동문제

---

로 나타나 콜센터의 탈서율화가 진행되고 있음을 확인케 된다.



신임상담원의 모집방법으로는 인터넷이 60.4%를 차지해 주된 채용모집 홍보채널로 이용되고 있음이 드러나는 한편, 민간직업소개소와 사내 공모 및 연고가 각각 18.8%와 14.9%로 일정하게 활용되고 있다. 반면에 콜센터들이 신문·방송의 대중매체와 공공직업훈련기관 및 직업소개소 그리고 학교·학원 등과 같이 공식적인 취업알선 채널에 거의 의존치 않는다는 사실로부터 신홍 콜센터부문 노동시장의 공공적 수급연계 인프라가 충분히 형성되어 있지 못한 점을 확인케 된다. 콜센터들이 신임상담원의 선발에 있어 가장 크게 고려하는 항목으로 직무태도와 팀워크 및 협력적인 자세(53.9%)를 꼽는 한편, 콜센터 직무경험 또는 경력을 낮게 고려함으로써 인간관계 중심의 전통적인 채용심사요소가 콜센터의 채용선발에

<표 3-8> 콜센터 상담원 인력의 채용선발

	범 주	빈도(비중)
지난 3년 상담원 층원의 곤란 경험정도 (N=117)	없는 편이거나 전혀 없었다	55(47.0)
	그저 그렇다	26(22.2)
	있는 편이거나 매우 있었다	36(30.8)
신임상담원의 모집방법 (N=101)	사내 공모 및 연고	15(14.9)
	신문/라디오/TV 등 미디어	2( 2.0)
	인터넷	61(60.4)
	학교/학원 소개	2( 2.0)
	공공직업훈련기관/직업소개소	2( 2.0)
	민간직업소개소	19(18.8)
상담원 선발의 핵심 고려사항 (N=76)	직무능력 및 목소리	22(29.0)
	콜센터 업무경력	13(17.1)
	직무 태도 및 팀워크/협력자세	41(53.9)
상담원 선발의 활용방법 (N=119)	서류심사	115(96.6)
	면접심사	118(99.2)
	심리/적성검사	22(18.5)
	업무능력 모의테스트	47(39.5)
	평균 활용방법수	2.54
향후 상담원 채용계획 (N=110)	상담원 인력증가 예정	53(48.2)
	상담원 인력감축 예정	3( 2.7)
	현행 규모 유지 예정	5( 4.5)
	타지역으로 이전 예정	49(44.5)

### 34 콜센터의 고용관계와 노동문제

서도 지배적으로 이용되고 있다. 콜센터 상담원의 선발심사에는 평균 2.54개의 평가방법이 적용되는 가운데 대부분의 콜센터가 면접심사(99.2%)와 서류심사(96.6%)를 시행하며 약 40%의 콜센터가 콜서비스 업무능력의 모의테스트를 거치도록 하고 있기도 한다.<sup>16)</sup>

콜센터의 교육훈련 현황은 <표 3-9>에서 보는 바와 같다. 우선, 신입 상담원은 입사초기에 평균 20.0일의 직무교육을 받는 것으로 나타나며, 교육기간별 전체 분포를 살펴보면, 10일 이하가 42.5%로 가장 많으며, 그 다음으로 21일 이상이 2순위를 차지하고 있다. 사례별로는 입사초 교육기간이 최단 2일에서부터 최장 114일로 다양하게 나타나는 가운데 업종별로는 제조업이 23.05일로 가장 긴 반면 언론·오락·민간서비스가 11.77일로 가장 짧다. 2003년에 신입상담원을 채용한 콜센터들의 경우 입사초 교육비 지출규모가 상담원 1인당 261.7만원에 달하는 것으로 분석되고 있다. 상담원들이 콜서비스 직무에 숙달되는 데에 소요되는 평균 기간이 11.7주인 것으로 나타났다. 직무숙달의 소요기간에 있어 콜센터의 33.3%가 5주 이하의 짧은 기간으로 충분한 반면, 11주 이상의 직무적응기간이 필요한 콜센터가 47.5%를 차지하고 있다. 업종별로는 금융·보험업이 가장 긴 14.2주의 직무숙달기간이 소요되며, 가장 짧게는 공공서비스부문이 8.2주 걸리는 것으로 나타나고 있다. 1년 이상 근속의 상담원들을 대상으로 콜센터는 평균적으로 18.1일의 직무향상교육을 실시하고 있으며, 특히 통신 및 운수업에서 서비스 제품의 신속한 업데이트를 위해 23.9일의 많은 직무 관련 교육을 제공하고 있는 것으로 확인된다. 그리고, 정부가 지원하는 교육훈련프로그램에 참여한 상담원의 비중은 단지 7.0%에 그쳐 콜센터부문에 대한 공공 직무훈련서비스의 정책적 지원이 매우 미흡한 것으로 평가된다. 교육훈련 내용을 중심으로 살펴보면, <표 3-9>에서 보여주듯이 제품-서비스 업데이트 및 고객응대방법과 같이 대고객 서비스와 직접적인 관련성을 가진 경우에는 보통 이상으로 많이 실시하는 반면, 스트레스 관리 및 팀워크/인간관계와 같이 상담원들의 일반적인 업무수행 능력이나 여건을 개선하기 위한 교육내용은 보통 이하의 낮은 수준으

16) 2003년에 신입상담원을 채용한 콜센터에서는 상담원 1인당 평균 11.3만원을 모집-선발경비로 지출한 것으로 분석되고 있다.

&lt;표 3-9&gt; 콜센터의 교육훈련

상담원 대상 입사초기 교육기간	전체 평균(N=120)	20.04일
	10일 이하	42.5%
	11~20일	25.8%
	21일 이상	31.7%
상담원의 직무숙달 소요기간	전체 평균(N=120)	11.70주
	5주 이하	33.3%
	6~10주	19.2%
	11~15주	25.0%
근속 1년 이상의 상담원 대상의 직무향상 교육기간	전체 평균(N=116)	18.08일
	10일 이하	51.7%
	11~20일	24.2%
	21일 이상	24.1%
교육훈련 유형별 실시정도 (평균값)	제품·서비스 업데이트(N=116)	4.03
	고객응대방법 향상(N=119)	3.71
	인간관계 및 팀워크 기술(N=116)	2.86
	스트레스 관리(N=116)	2.49

주: 교육훈련 실시정도는 다음의 5점 척도로 측정된 것임(1점 전혀 안함, 2점 조금 하는 편, 3점 보통수준, 4점 많이 하는 편, 5점 매우 많이 함).

로 좋은 대비를 보이고 있다.

이번 조사에 참여한 콜센터에서는 평균적으로 83.4%의 상담원이 정례적으로 인사고과를 위한 공식적인 업적심사를 받는 것으로 나타나고 있다. 특히 100%의 상담원이 이같은 인사고과심사를 받는 콜센터의 비중이 76.1%(113개 응답 콜센터 중 86개 해당)에 달하는 한편, 상담원의 50% 이하에 대한 업적심사로 응답한 콜센터는 단지 17.7%에 그치고 있다. 상담원들의 경력관리에 있어서는 상담원이 슈퍼바이저의 감독자 지위로 승진가능한 콜센터는 57개로 응답 콜센터(105개)의 54.3%에 이르며, 감독자로 승진하기 위해 평균 39.4개월이 소요되는 것으로 나타났다. 또한 39.6%의 콜센터에서 슈퍼바이저가 관리자의 지위로 승진할 수 있으며, 그 소요기간이 평균 47.4개월에 달하고 있다. 이러한 사실로부터 상당수의 콜센터에서 상담원-감독자에 대해 주로 비정규직 인력을 활용하고 있

을 뿐 아니라 이들의 정규직 관리직 승진이 제한됨으로써 콜센터 내의 ‘분절화된 경력관리구조(segmented career management)’가 존재하는 것을 확인케 된다.

콜센터의 급여수준에 있어서는 상담원의 연 임금총액이 평균 1,584.6만원에 달해 132.1만원 수준의 월급여를 지급하는 것으로 나타나며, 연급여의 최고수준(4,000만원)과 최저수준(600만원)간에 6.7배의 차이를 보이고 있다. 상담원의 고용형태로 구분하여 급여수준을 비교하면 정규직 상담원은 연평균 1,865.4만원으로 비정규직 상담원의 1,480.4만원에 비해 약 385만원이 더 많은 것으로 나타났다. 또한 전체 콜센터의 46.3%(57개)가 상담원 대상의 개별 또는 집단성과인센티브를 도입-운영하고 있다. 참고로 관리자의 연급여수준이 평균 3,543.7만원으로 상담원 급여의 2배를 조금 넘는 것으로 조사되었다. 상담원 및 관리자의 사내복지를 위해 지출되는 기업복지비용(74개 콜센터 응답)이 연 총급여 대비 평균 8.77%에 달하고 있다. 4대 법정보험(국민연금·건강보험·고용보험·산재보험)에 대해 전체 콜센터(123개)의 대다수(94.1%)가 가입하고 있는 한편, 4대 보험을 전혀 가입치 않은 콜센터의 수도 3개에 이르는 것으로 나타났다.<sup>17)</sup>

#### 4. 콜센터의 직무관리

해외 선행연구에서 이미 논의하고 있듯이 국내 콜센터에서도 상담원의 콜서비스에 대해 정보통신기술을 활용한 업무모니터링이 일상적으로 이루어지는 것이 확인된다. 그 실태를 살펴보면, <표 3-10>에서 보여주듯이 상담원의 수행업무에 대해 실시간 모니터링(real-time monitoring)이 적용되는 평균 비율이 63.0%에 달하는 것으로 나타나고 있다. 상담원 수행업무의 50% 이상을 실시간 모니터링을 하고 있는 콜센터 비중이 63.4%이며, 특히 상담원의 콜서비스 업무에 대해 100% 모니터링을 실시하는 콜센터가 43.8%(49개)에 달하고 있다. 상담원들의 통화내용에 대한 감독자의 청취모니터링이 매일 실시되는 경우가 31.9%이고, 주 1~3회로

17) 총 운영비 중 노무비가 차지하는 비중을 묻는 질문에 대해 70개의 콜센터가 평균 68.8%로 응답하여 콜센터가 노동집약적인 사업부문을 잘 나타내고 있다.

시행되는 경우가 35.4%로 나타나 응답 콜센터(116개)의 2/3 이상이 1주에 수차례의 통화청취 업무모니터링을 관례화하고 있다. 감독자의 업무모니터링 결과는 주로 상담원의 업무성과 제고(71.6%)와 교육수요 파악(65.2%)을 위해 활용되고 있는 가운데 19.3%의 콜센터는 징계조치의 근거자료로 이용하고 있기도 한다. 업무모니터링의 결과를 활용하여 감독자 또는 슈퍼바이저가 상담원의 통화요령이나 통화서비스를 개선하기 위한 피드백 자료로 활용하는 빈도로는 주 1~3회(43.5%)와 월 1~2회(38.5%)가 가장 많았으며, 상담원들에게 그 업무모니터링 성과정보를 매일 제공하는 비중이 절반 이상인 53%를 차지하고 있다.

<표 3-10> 콜센터의 업무모니터링

(단위: %)

상담원의 업무수행 중 실시간 모니터링 적용비율 평균(N=112)		63.0	
상담원 통화내용에 대한 감독자의 청취 빈도(N=116)	매일	31.9	
	주 1~3회	35.4	
	월 1~2회	17.2	
	분기별 1회 이상	2.6	
	아주 가끔 또는 거의 없음	12.9	
감독자의 통화요령 및 통화서비스 피드백 실시빈도(N=117)	매일	14.5	
	주 1~3회	43.5	
	월 1~2회	38.5	
	아주 가끔 또는 거의 없음	3.4	
상담원의 업무성과정보 통보빈도(N=117)	매일	53.0	
	주 1~3회	14.5	
	월 1~2회	24.8	
	분기별 1회 이상	1.7	
	아주 가끔 또는 거의 없음	6.0	
상담원 대상의 업무모니터링 활용용도	징계조치 근거자료 활용(N=114)	조금 또는 거의 없음	54.4
		보통	26.3
		많거나 매우 많음	19.3
상담원 대상의 업무모니터링 활용용도	업무성과 제고(N=116)	조금 또는 거의 없음	9.4
		보통	19.0
		많거나 매우 많음	71.6
상담원 대상의 업무모니터링 활용용도	교육수요 파악(N=112)	조금 또는 거의 없음	8.1
		보통	26.8
		많거나 매우 많음	65.2

<표 3-11>에서는 콜센터 상담원들에게 부여된 직무수행의 재량권 수준을 정리-예시하고 있다. 일상적인 업무수행, 직무수행방식·절차장비, 업무속도, 고객응대 내용에 대해 상대적으로 많은 재량권을 상담원들에게 주고 있는 한편, 신기술 설계 및 활용방법, 중식·휴게시간 일정조정, 직무방법 변경, 추가 고객요구 및 고객불만사항 처리에 대해서는 상담원들의 재량권이 제한적이거나 거의 없는 것으로 분석된다. 스크립트(Script)를 많이 의존하는 콜센터가 46.5%로 적게 의존하는 콜센터 27.2%에 비해 그 비중이 높은 것으로 나타나 고객응대에 있어 역시 상담원의 재량권이 상대적으로 낮은 것으로 나타난다. 직영콜센터와 외주용역콜센터로 구분하여 비교해 보면, 직무재량권의 모든 설문항목(스크립트 의존포함)에 있어 전체적으로 직영콜센터가 외주용역콜센터보다 상담원들에게 일정 정도 더 많은 재량권을 부여하고 있는 것으로 확인되기도 한다.

콜센터에서 도입-시행하고 있는 직무혁신활동의 현황을 살펴보면, (반) 자율업무팀(self-managed or autonomous teams)과 품질분임조(quality circle) 또는 업무개선팀에 소속되어 있는 상담원의 평균 비율이 각각 30.5%와 23.8%로 나타나 국내 콜센터에서도 일정하게 작업조직 혁신이 이루어지고 있는 것으로 확인된다. 또한 직무공유·재택근무 변형시간

<표 3-11> 콜센터 상담원의 직무수행 재량권 정도

(단위: %)

	전혀 없음	약간 있음	보통	많음	매우 많음
일상적인 업무수행(N=116)	2.6	6.9	31.0	47.4	12.1
직무수행 장비/방식/절차(N=116)	2.6	20.7	39.7	29.3	7.8
업무속도(N=116)	3.4	11.2	36.2	41.4	7.8
고객 응대내용(N=115)	2.6	14.8	40.0	33.9	8.7
신기술 설계와 활용방법(N=114)	33.3	26.3	25.4	12.3	2.6
중식/휴게시간 일정조정(N=116)	12.9	30.2	31.0	20.7	5.2
작업방법 변경(N=114)	28.1	31.6	27.2	10.5	2.6
추가 고객요구의 처리(N=116)	9.5	26.7	40.5	20.7	2.6
고객 불만의 처리(N=115)	9.6	29.6	33.9	21.7	5.2
고객응대 스크립트 의존(N=114)	3.5	23.7	26.3	38.6	7.9

&lt;표 3-12&gt; 콜센터의 직무혁신 현황

직무혁신 활동	평균
(반)자율업무팀 소속 상담원 비율(N=102)	30.5%
품질분임조(QC) 또는 업무개선팀 소속 상담원 비율(N=103)	23.8%
유연직무체제(예, 직무공유·재택근무·변형시간제) 근무 상담원 비율(N=105)	14.4%
다기능 직무수행 상담원 비율(N=104)	25.8%
직무순환 적용 상담원 비율(N=105)	32.4%
상담원 대상의 제안제도 실시 콜센터 비율(N=116)	65.5%
제안활동 참가의 상담원 비율(N=68)	35.5%

제 등의 유연직무체제하에서 근무하는 상담원의 비율이 평균 14.4%로 나타나는 한편, 다기능 직무수행(multi-tasking)과 직무순환(job rotation)에 적용되는 상담원의 평균 비중이 각각 25.8%와 32.4%를 차지하고 있다. 상담원을 대상으로 제안제도를 실시하는 콜센터는 76개(응답 콜센터의 65.5%)에 달하는 가운데, 이들 콜센터(68개)에서 제안활동에 참가하는 상담원의 평균 비율이 35.5%이고, 특히 50% 이상의 상담원들이 제안활동에 참여하는 콜센터의 수가 14개인 것으로 분석된다.

### 5. 콜센터의 노사관계

<표 3-13>은 콜센터의 노사관계 현황을 개괄적으로 보여주고 있다. 우선, 상담원을 대상으로 노동조합이 조직되어 있는 콜센터의 수는 단지 9개(응답사례의 8.0%)에 그쳐 무노조 콜센터가 절대 다수를 차지하는 것을 확인케 되는 바, 이는 콜센터 자체가 신흥부문이라는 점과 대부분의 상담원들이 비정규직 여성으로 구성된다는 점 등과 같이 노조 조직화의 제약요인이 적잖게 존재함을 잘 나타내고 있다. 다만, 유노조 콜센터의 경우에는 상담원 100% 노조 가입한 콜센터 4개, 65% 노조 가입의 콜센터 1개, 그리고 30% 미만 조직률의 콜센터가 남은 4개로 구성되어 있는데, 유노조 콜센터 모두가 직영 사업부서라는 점에서 상담원들의 독자노조로 조직화되어 있기보다는 해당 기업 또는 사업장의 노동조합 일부로

40 콜센터의 고용관계와 노동문제

<표 3-13> 콜센터의 노사관계 실태

		(단위: 개, %)
상담원 대상의 유노조 콜센터 수(N=108)		9( 8.0)
상담원 대상의 비노조 근로자대표기구 존재 콜센터 수(N=109)		19(17.4)
노사협의회를 운영하는 콜센터 수(N=107)		25(23.4)
독자적인 상담원 자체 조직(사우회 등) 존재 콜센터 수(N=106)		30(28.3)
상담원 대상의 고충처리절차 시행 콜센터 수(N=107)		85(79.4)
관리자-상담원 관계(N=113)	그저 그렇다	21(18.6)
	좋은 편이다	75(66.4)
	매우 좋다	14(12.4)
	해당 없음	3( 2.7)

서 존재하는 것으로 판단된다. 상담원들을 대상으로 노동조합이 아닌 근로자대표기구를 설치-운영하고 있는 콜센터의 수가 19개(응답사례의 17.4%)로 집계되며, 사우회와 같은 상담원들의 자체 조직이 존재하는 콜센터는 조금 더 많은 30개에 이른다. 그런데 대부분이 100명 이상의 고용 규모를 갖고 있는 콜센터들임에도 불구하고 현행 노동법에서 권장하는 노사협의회를 운영하는 콜센터의 수가 25개(응답사례의 23.4%)에 그치고 있다는 점이 특기할 만하다. 다른 한편으로 대다수의 콜센터(85개, 응답 사례의 79.4%)가 상담원 대상의 고충처리절차를 시행하고 있는 것으로 나타나 상담원들의 불만-고충을 집단적인 방식에 의존하기보다는 개별적인 채널을 활용하여 해결하고 있는 것이다. 관리자와 상담원들간의 상호 관계에 대해 78.8%의 콜센터가 좋은 것으로 평가하고 있으며, 또한 콜센터 경영진과 노조·노사협의회 및 사원조직 대표사의 상호관계 역시 66.3%의 콜센터가 긍정적인 것으로 응답하고 있기도 하다.<sup>18)</sup>

## 6. 콜센터의 업무성과 관리

콜센터에서는 크게 콜서비스와 고객응대를 중심으로 업무성과를 관리

18) 이같이 노사관계에의 긍정적인 평가는 응답자가 콜센터의 관리자라는 점에서 응답편의(response bias)의 문제를 안고 있을 것으로 판단된다.



하고 있다. 우선, 콜서비스를 인바운드와 아웃바운드로 나누어 살펴보기로 하며 <표 3-14>에서 분석결과를 예시하고 있다. 인바운드 콜서비스의 경우, 수신통화의 응대목표시간을 설정하고 있는 콜센터의 비중이 63.2%를 차지한다. 이들 콜센터에서는 목표시간을 평균 35.2초로 설정하고 있으며, 목표시간 내 통화수신비율이 평균 86.3%에 이르는 것으로 나타난다. 또한 수신통화가 상담원에 연결되지 못한 통화실패의 비율이 평균 7.9%로 보고되고 있다. 상담원들은 수신통화를 처리함에 있어 2.5분을 조금 넘는 시간을 소요하고 있으며, 하루 평균 105.9건의 통화를 처리하고 있다. 수신통화의 소요시간과 처리건수에 있어 그 분포(최소-최대)가 각각 30~600초와 11.5~350건으로 나타나고 있다. 상담원들의 업무성과를 평가함에 있어 수신통화시간과 통화건수가 반영되는 비중이 37.4%<sup>19)</sup>를 차지하며, 관리자가 하루 평균 상담원들에게 이메일(E-mail)로 평균 5.82건의 업무처리를 지시하는 것으로 집계된다.

<표 3-14> 콜서비스 업무성과 관리현황

인바운드 콜서비스	수신통화 응대의 목표시간 설정 콜센터 비중(N=114)	63.2%
	목표시간내 통화 수신비율 평균(N=74)	86.3%
	상담원 연결실패 통화비율 평균(N=104)	7.9%
	수신통화당 평균 소요시간(N=112)	151.97초
	상담원의 하루 평균 통화수(N=110)	105.9건
	상담원 성과평가에의 통화시간/통화수 반영비중(N=106)	37.4%
	관리자의 하루 이메일 상담원 업무지시건수(N=102)	5.82건
아웃바운드 콜서비스	송신통화당 평균 소요시간(N=75)	174.59초
	상담원의 하루 평균 통화수(N=74)	97.72건
	상담원의 하루 평균 통화성공률(N=63)	56.6%
	상담원 성과평가에의 통화시간/통화수 반영비중(N=72)	31.0%
	관리자의 하루 이메일 상담원 업무지시건수(N=65)	6.42건

19) 인바운드 상담원들의 업적심사에 대해 통화시간이나 통화건수를 전혀 반영치 않는다고 응답한 콜센터가 8개로 집계되고 있다. 아웃바운드 상담원에 대한 통화실적의 평가를 하지 않는 콜센터 역시 10개로 나타난다.

아웃바운드 콜서비스를 담당하는 상담원들의 경우 송신통화를 수행함에 있어 거의 3분에 가까운 통화시간을 소요하며, 하루 평균 97.7건의 송신통화를 처리하는 것으로 보고되고 있다. 아웃바운드 송신통화의 처리시간과 하루 통화건수는 각각 30초~20분, 2~300건의 (최소-최대)분포를 보이고 있다. 상담원들이 아웃바운드의 송신통화를 시도하여 성공하는 비율이 평균 56.6%에 달한다. 상담원의 업적고과에 있어 아웃바운드 통화시간 및 통화건수가 반영되는 비중은 평균 31.0%에 달하며, 관리자의 이메일 업무지시가 인바운드보다 많은 6.42건에 이르고 있는 것으로 나타난다.

<표 3-15>에서 보는 바와 같이 고객만족도를 측정하는 공식적인 제도를 운영하고 있는 콜센터는 전체 응답사례(120개)의 70% 가까이 육박하고 있다. 콜센터가 고객만족조사의 결과자료를 상담원들에게 제공하는 빈도를 살펴보면, 월 1~2회가 31.0%로 가장 많은 한편, ‘아주 가끔 또는 거의 없음’이 2순위(27.4%)의 응답비중을 보여 상당수의 콜센터가 고객만족의 업무성과자료를 제대로 활용치 않는 것으로 나타나기도 하였다. 고객이 제기하는 불만사항에 대해 감독자 중심의 대응처리(81.2%), 불만처리의 공식절차 운영(76.1%), 그리고 불만사항의 사전예방 및 재발방지를 위한 정책 마련(79.1%)이 대다수의 콜센터에 의해 공통적으로 시행되고 있는 가운데 상담원들이 주도하여 고객불만사항을 자율적으로 해결·처리토록 하는 콜센터의 비중은 44.4%로 비교적 낮게 나타나고 있다. 이같은 고객불만의 처리방식을 통해 국내 콜센터들이 대체로 관리/감독자 중심의 집권화된 지시체계 및 관료제적 절차에 따라 운영되고 있다는 특징을 확인케 된다. 상담원들이 판매활동이나 특정 고객의 우대관리를 위해 고객과의 접촉을 시도하는 경우는 상대적으로 낮은 비중을 차지하는 한편, 대고객 관계형성과 고객의 문제해결을 위해 고객과의 상호 접촉을 보다 적극적으로 시행하는 것으로 분석되고 있다. 참고로 이번조사의 응답자들이 자신의 콜센터에 대한 고객만족도의 수준을 평가함에 있어 만족(매우 만족 포함)의 56.2%와 보통수준의 43.0%가 대다수를 차지하고 있음을 밝혀둔다.

&lt;표 3-15&gt; 콜센터 고객관리 현황

(단위: 개, %)

고객만족도 측정을 위한 공식제도 운영의	콜센터수(N=120)	83(69.2)
상담원에 대한 고객만족조사 자료의 제공 빈도(N=113)	매일	8( 7.1)
	주 1~3회	14(12.4)
	월 1~2회	35(31.0)
	분기별 또는 연 1회	25(22.1)
	아주 가끔 또는 거의 없음	31(27.4)
감독자 중심의 고객불만사항 처리(N=117)	그렇다	95(81.2)
	그저 그렇다	14(12.0)
	그렇지 않다	8( 6.9)
상담원 주도의 고객불만사항 처리(N=117)	그렇다	52(44.4)
	그저 그렇다	26(22.2)
	그렇지 않다	39(33.3)
고객불만 처리를 위한 공식절차 운영(N=117)	그렇다	89(76.1)
	그저 그렇다	15(12.8)
	그렇지 않다	13(13.1)
고객불만의 사전 원인해소와 재발방지를 위한 적극적 정책 시행(N=115)	그렇다	91(79.1)
	그저 그렇다	16(13.9)
	그렇지 않다	8( 6.9)
판매활동을 위한 상담원의 고객접촉 정도(N=111)	적거나 전혀 없음	68(61.2)
	보통	22(19.8)
	많거나 매우 많음	21(18.9)
고객관계 형성을 위한 고객접촉 정도(N=116)	적거나 전혀 없음	20(17.2)
	보통	35(30.8)
	많거나 매우 많음	61(52.6)
문제해결을 위한 고객접촉 정도(N=115)	적거나 전혀 없음	13(11.3)
	보통	34(29.6)
	많거나 매우 많음	68(59.1)
고객관계의 장기 유지를 위한 고객접촉 정도(N=114)	적거나 전혀 없음	28(24.6)
	보통	45(39.5)
	많거나 매우 많음	41(36.0)
특정 고객과의 반복접촉 정도	적거나 전혀 없음	46(41.1)
	보통	32(28.6)
	많거나 매우 많음	34(30.4)

## 7. 콜센터의 활용기술

<표 3-16>에서는 국내 콜센터들에 의한 정보통신기술의 활용수준을 잘 보여주고 있다. 콜센터에서 VRU 또는 IVR을 활용하여 처리되는 통화의 비중이 평균 41.4%로 이르고 있는 가운데 VRU과 IVR에 의존하여

44 콜센터의 고용관계와 노동문제

<표 3-16> 콜센터의 활용기술 현황

		(단위: %)
VRU와 IVR에 의한 상담콜 처리비율 평균(N=102)		41.4
고객응대에서의 상시적 기술이용 콜센터 비율	이메일(N=118)	72.9
	팩스(N=118)	74.6
	다중미디어(media blending)(N=118)	27.1
	구문인식(speech recognition)(N=117)	8.5
	상담콜 자동분배(N=118)	88.1
	전자고객관리시스템(ECRM)(N=118)	27.1
	VoIP(N=118)	22.0
	웹기반 Messenger서비스기술(N=118)	39.0

주: VRU는 Voice Recognition Unit, IVR은 Interactive Voice Response Unit, ECRM은 Electronic Customer Relationship Management, VoIP는 Voice over IP를 각각 지칭하는 것임.

100% 상담콜을 처리하는 콜센터가 25개(응답사례의 24.5%)가 되고, 이들 기술을 전혀 이용치 않는 콜센터의 수 역시 27개(26.5%)에 달하고 있다. 상담원들이 고객응대를 위해 상시적으로 활용되는 기술적 수단을 살펴보면, 상담콜 자동분배시스템(workflow management, 88.1%)과 팩스(74.6%) 그리고 이메일(72.9%)이 상대적으로 높은 이용비율을 나타내는 반면, 구문인식장치(speech recognition, 8.5%)를 비롯하여 VoIP(22.0%)·다중미디어기술(27.1%)·전자고객관리시스템(27.1%) 및 웹기반 메신저서비스 기술(39.0%)은 비교적 낮은 활용도를 보이고 있다.

### 8. 콜센터의 제도 여건

콜센터를 둘러싼 다양한 환경요인의 영향에 대해 차례로 살펴보기로 한다. 우선, <표 3-17>에서 보듯이 콜센터들이 현재의 장소에 위치하게 되는 주된 사유로 숙련노동력이 풍부하다는 점(28.3%)과 고객기업들과의 근접 위치(15.9%) 그리고 낮은 부동산 비용(14.2%)을 꼽고 있다. 콜센터 입지의 고려사항으로 기타 의견(35개)이 적잖게 응답되었는데, 그 가운데 절반 이상(18개)이 본사 내 위치 또는 본사 내 다른 부서와 업무협조 필요 등을 입지조건으로 고려하였음을 밝히고 있다. 콜센터에 대해 상담인

<표 3-17> 콜센터의 환경 여건

(단위: %)

콜센터 현 위치 입지사 유(N=113)	숙련노동력 풍부		28.3
	다수 고객기업 소재		15.9
	저임금		1.8
	낮은 부동산 비용		8.8
	학교/전기/운송 등 높은 인프라 여건		14.2
	기타		31.0
지역차원의 공공정책 지원수준	직업소개/알선서비스(N=98)	많음	7.1
		보통	5.1
		적음	87.8
	교육훈련프로그램 지원(N=98)	많음	5.0
		보통	12.9
		적음	82.2
	콜센터 부지지원(N=98)	많음	2.2
		보통	4.2
		적음	93.7
	콜센터 단지 입주지원(N=98)	많음	1.1
		보통	3.2
		적음	95.7
세금감면(N=98)	많음	1.1	
	보통	3.2	
	적음	95.7	
특별금융대출 지원(N=98)	많음	0.0	
	보통	2.2	
	적음	97.8	
상담원 고용관리에 대한 주위 콜센터의 영향(N=112)	숙련상담원 공급원 기여		10.7
	숙련상담원 모집 장애		5.4
	별 영향 없음		83.9
콜센터의 지역네트워크 참가비율	지역 콜센터연합회(N=112)		12.1
	콜센터사용자협회(N=112)		12.9
	지역상공회의소(N=112)		3.6
콜센터의 외부컨설팅 활용비율	교육훈련프로그램 개발(N=110)		66.4
	품질관리(N=106)		44.3
	신기술 도입 및 리엔지니어링(N=101)		43.6

주: 많음 - 많이 하는 편과 매우 많음, 적음 - 약간 있음과 전혀 안함.

력의 고용알선과 교육훈련, 콜센터 부지제공 및 콜센터 단지마련, 세금감면, 그리고 특별금융대출과 같은 지역차원의 공공지원정책을 묻는 모든 설문문항에 있어 절대 다수의 콜센터가 공통적으로 부정적인 응답을 나타냄으로써 신항 고용창출부문인 콜센터 사업에 대한 지자체 수준의 정책적 지원노력이 매우 미흡하다는 사실이 잘 나타나고 있다.

상담원의 인력확보 및 고용관리에 있어 대다수의 콜센터(83.9%)가 주변 콜센터로부터 별 영향을 받지 않는다는 반응을 보이는 한편, 10.7%의 콜센터가 숙련된 상담원의 공급원으로 기여한다고 응답하기도 하였다. 지역차원의 콜센터 네트워크(예: 콜센터연합회, 콜센터사용자협회, 상공회의소)에 대한 참여수준은 3.6~12.6%로 매우 저조한 반면, 교육훈련 개발·품질관리 개선·신기술 도입 및 리엔지니어링을 위한 외부 컨설턴트의 활용도는 43.6~66.4%로 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있다. 따라서 현재 콜센터들이 경영개선을 위해 동종업계의 네트워크를 형성하여 정보 교류와 상호 협력활동 등을 모색하기보다는 개별적으로 외부 컨설턴트의 도움에 주되게 의존하는 것으로 보여진다.

<표 3-18>에서는 직무재설계·집단적 노사관계·선진적 인적자원관리(HRM)의 활용을 중심으로 콜센터의 고용관계 개선에 대해 여러 환경요인들이 어떠한 영향을 미치는지를 종합적으로 보여주고 있다. 콜센터의 직무재설계에 대해 본사의 정책기조(42.2%)만이 큰 영향을 미칠 뿐인 반면, 다른 환경요인들-정부 정책 및 법률 규제, 경영컨설턴트, 노동시장의 수급상황, 콜센터협회 또는 사용자단체, 노동조합-은 거의 영향을 주지 않는 것으로 평가되고 있다. 집단적 노사관계에 대해서는 7개의 환경요인 모두가 별로 영향을 주지 않는 것으로 응답하고 있다. 선진적 인적자원관리의 활용과 관련해서 역시 본사의 정책방향만이 일정한 영향을 미치고 있으며, 여타의 환경요인들은 낮은 영향을 보이는 것으로 나타났다. 요컨대, 콜센터의 현재 운영에 있어 본사로부터의 사업지침을 제외하면 거의 외부 환경요인들과의 상호작용이 제한되어 있는 폐쇄적인 특징을 보이고 있다고 하겠다.

이번 설문조사에서 콜센터의 응답자들이 제시한 개방의견은 주로 정책 지원과 관련된 것으로 주된 내용요지를 살펴보면 다음과 같다.

<표 3-18> 콜센터의 고용관계에 대한 외부환경의 영향

(단위: %)

	외부 환경요인	작다	보통	크다
직무재설계	정부 및 법적 규제의 영향(N=100)	75.0	17.0	8.0
	경영컨설턴트의 영향(N=101)	77.2	19.8	3.0
	본사 정책의 압력(N=102)	26.5	31.4	42.2
	노동시장 수급상황의 영향(N=99)	61.6	24.2	14.1
	콜센터 성공사례의 영향(N=97)	30.2	37.1	22.6
	콜센터협회/사용자단체의 영향(N=96)	79.2	17.7	3.1
	노동조합의 압력(N=94)	87.2	10.6	2.2
집단적 노사관계	정부 및 법적 규제의 영향 정도(N=100)	71.0	20.0	9.0
	경영컨설턴트의 영향 정도(N=100)	85.0	13.0	2.0
	본사 정책의 압력 정도(N=99)	46.5	24.2	29.3
	노동시장 수급상황의 영향(N=98)	76.5	15.3	8.2
	콜센터 성공사례의 영향(N=98)	63.3	25.5	11.2
	콜센터협회/사용자단체의 영향(N=97)	85.6	12.4	2.1
	노동조합의 압력(N=94)	86.2	9.6	4.2
선진적 인적자원관리 활용	정부 및 법적 규제의 영향 정도(N=99)	72.8	21.2	6.1
	경영컨설턴트의 영향 정도(N=100)	65.0	28.0	7.0
	본사 정책의 압력 정도(N=101)	28.7	39.6	31.7
	노동시장 수급상황의 영향(N=98)	59.2	22.4	18.4
	콜센터 성공사례의 영향(N=99)	35.4	29.3	35.4
	콜센터협회/사용자단체의 영향(N=96)	71.9	21.9	6.2
	노동조합의 압력(N=95)	88.4	9.5	2.2

주: 크다-큰 편과 매우 큼. 작다-약간 있음과 전혀 없음.

- 상담원과 슈퍼바이저 및 관리자 대상의 (무상) 직무교육훈련에 대한 정부 지원 또는 공공직무훈련기관의 설립-운영
- 일자리창출 차원에서 콜센터의 신규 설립 또는 지방이전을 위한 초기투자비용의 정책 지원
- 상담원들의 스트레스관리기법 개발과 악성 고객들의 폭언·성희롱으로부터 보호장치 마련을 위한 정책연구 추진
- 숙련상담원의 원활한 인력확보를 위한 공공 취업알선(고용안정)센터의 적극적인 역할 제고

- 외주용역 콜센터에 대한 사용사업체의 무리한 비용단가 인하압력을 시정하기 위해 정부의 공정거래감독 강화

## 9. 소 결

본 장에서는 국내 콜센터의 고용관계 현황에 대한 본격적인 조사결과를 제시하고 있다. 이번 조사를 통해 드러난 국내 콜센터부문 고용관계의 주요 특징을 살펴보면, 우선 조사대상의 콜센터 과반수가 2000년 이후 설립된 사실에서 볼 수 있듯이 해외선진국에서와 마찬가지로 콜센터 산업이 금융·통신서비스 등의 다양한 업종에 있어 정보통신기술을 대고객서비스 활동에 접목시켜 신흥 일자리창출부문으로 성장하고 있으며, 최근에는 상담원의 서비스 인력을 중심으로 콜센터 노동시장이 일정하게 형성하고 있다는 점을 손쉽게 알 수 있다. 둘째, 콜센터 인력의 비정규직화를 꼽을 수 있는 바, 직영 콜센터 소속의 비정규 상담원들과 외주용역 콜센터의 상담원 인력 전부를 합치면 절대 다수의 상담원들이 비정규직 고용형태로 취업되어 있다는 사실에서 이러한 특징을 확인하게 된다. 또한 비정규 상담원들이 정규직 관리감독직위로 승진할 수 있는 경력기회가 크게 제한됨으로써 콜센터 내에 비정규 상담원과 정규 관리감독자간의 분절된 경력관리구조가 존재하고 있다. 셋째, 콜센터의 상담원 인력 및 관리감독자 대부분이 여성노동자들로 구성되고 있어 다른 서비스산업에서처럼 콜센터에서 고객서비스 노동의 여성화(feminization)가 현저하게 나타나고 있다. 넷째, 콜센터 관련 해외 선행연구에서 이미 논의하고 있듯이 국내 콜센터에서도 한편으로 상담원의 직무수행에 대한 실시간 전자감시 및 콜서비스의 목표관리가 전면적이며 체계적인 방식으로 이루어지고 있으며, 다른 한편으로는 대고객서비스 노동의 특성으로 인해 상담원들에게 상당한 재량권이 부여되고 있는 것이 확인된다. 이같이 국내 콜센터에서도 콜서비스의 효율성과 품질을 동시에 도모하기 위한 절충형 작업조직(hybrid work organization)의 가능성이 보여지기도 한다. 다만, 국내 콜센터에서는 고객불만 등을 처리함에 있어 상담원들의 업무자율성보다는 감독자 중심의 집권화된 관리방식이 우세하게 나타나는 관료



제적 특성이 적잖게 존재하는 것으로 평가되기도 한다. 마지막으로, 일자리 창출부문으로 급성장하고 있는 콜센터산업에 대해 중앙정부 및 지자체 차원의 정책지원이 매우 미흡할 뿐 아니라 콜센터 사업자들간의 연결망 협력구조가 제대로 형성되지 못함으로써 현재 국내 콜센터 산업이 외부 환경으로부터 도움을 받지 못한 채 개별 사업자들 주도의 폐쇄적인 성장 기조를 보이고 있는 것으로 분석된다. 신규 고용창출을 위해 콜센터 산업을 전략적으로 육성·지원하는 해외 선진국 사례에서 볼 수 있듯이 이번 조사를 통해 드러난 국내 콜센터 종사자들의 정책제언에서 제시되듯 콜센터에의 숙련인력 공급을 위한 교육훈련·취업알선 그리고 하도급의 공정거래 및 신규 설립·지역이전에 대한 정부 및 지자체 차원의 적극적인 정책지원이 요망된다.

## 제4장

### 금융기관 콜센터 상담원의 직무태도

#### 1. 문제 제기

이 장의 분석에 활용된 자료는 한국노동연구원이 2004년 실시한 은행원 대상의 설문조사 ‘금융기관 인사관리 변화에 대한 직원의견조사’에 기초하고 있다. 해당 설문조사는 인사조직 변화 및 새로운 작업시스템의 구축이 최근 급격히 진행되고 있는 은행업에서 작업과정, 사회적 관계, 그리고 인사관리 및 노사관계 등에 대한 구성원들의 변화 수용도 및 태도를 측정할 목적으로 설계된 것이다(안주엽 외, 2004). 특히 이 설문조사는 보기 드물게 은행의 새로운 서비스 작업조직인 콜센터의 상담원을 다수 포괄하고 있어 앞의 콜센터 사업체단위 분석을 보충하는 데 유용하게 활용될 수 있다는 판단하에 분석의 기초자료로 삼았다.

본 장의 분석 목적은 현재 은행 콜센터 상담원들이 수행하고 있는 일이 통념과 같이 단순반복적인 저숙련 업무로만 규정될 수 있는지 여부를 상담원들이 지닌 업무에 대한 인지정도를 토대로 측정하고 그 측정결과에 근거할 때 콜센터 상담원들에 대한 현행 인력관리시스템이 콜센터 상담직무수행의 효과성을 보장하는 방향으로 설계되어 있는가를 검토하는 데 있다. 이는 제2장에서 살펴본 콜센터 업무의 특수성-고객지향성, 지속적인 자발적·비자발적 감정 통제, 조직적 요구에 대한 신속한 학습 및 적응능력 등-을 고려할 때 이에 조응하지 않는 인력관리는 생산성을 비롯해 업무수행의 효과성을 떨어뜨리는 방향으로 작용할 가능성이 높다는

문제의식과 관련된다. 즉, 내부고객이라 할 수 있는 일하는 사람들의 만족을 수반하지 않는 직무설계와 인력관리는 직무만족-고객만족-사업성과 제고로 이어지는 서비스 수익성의 연쇄고리(service profit chain, Heskett et al., 1997)에 단절을 가져올 가능성이 높기 때문이다. 이러한 문제의식은 한국 은행업 콜센터 대부분이 저비용 인력관리전략을 활용하고 있다는 점에서 비롯된다. 한국 은행업 콜센터의 경우, 경영진에 의해 저비용 서비스 지원채널로 인식되는 경향이 강하여 대부분 저부가가치 대중고객 시장을 대상으로 대량생산전략을 채택하고 있다. 하지만 현재 한국 은행 콜센터에 보편화되어 있는 운영전략이 일관조립라인 위에서 파편화된 단순작업이 반복적으로 실행되는 테일러적 대공장 생산체제와 일정한 거리를 둔다는 점 역시 지적되어야 한다. 현재 한국의 콜센터들은 단위시간 당 통화수 늘리기, 포기율 낮추기 등 수량적 관리측면뿐 아니라 상품전반에 대한 상담원들의 포괄적인 지식습득 및 신속한 지식갱신을 전제로 하는 원스톱 서비스와 정확하고 친절한 대고객서비스를 결합하는 품질관리에도 주력하고 있다. 이 두 가지 목표를 동시에 상당한 수준으로 충족시키기 위해서는 상담원들에게 상당한 정도의 작업몰입을 요구함에도 불구하고 실제로 상담원 대부분에 적용되고 있는 인력관리전략은 저임·단기 계약 고용관계가 주종을 이룬다. 이러한 저비용 인력관리전략은 서비스의 양과 질이라는 두 가지 목표를 위한 운영의 효과성을 달성하는 데 도움이 되는지 의문이 제기된다.

‘금융기관 인사관리 변화에 대한 직원의견조사’는 그 설계상의 특성, 즉 업무에 대한 응답자들의 주관적 인식과 태도에 의존하는 설문구성의 특성으로 인하여 상담원들의 직무특성과 인사관리 지표를 객관적으로 측정·연계하지 못한다는 한계를 안고 있다. 이 장은 이러한 자료상의 한계를 인식하면서 앞서 제기한 문제 제기에 분석적으로 접근하고자 하는 시도이다.

## 2. 응답 콜센터 상담원들의 인적 특성

‘금융기관 인사관리 변화에 대한 직원의견조사(이하 금융조사)’는 조

&lt;표 4-1&gt; 고객접점 담당자들의 인적 특성

		사례수	여성비율 (%)	평균 연령(세)	책임자 비율(%)	근속 년수(년)	타행근무 경험(%)	조합원 비율(%)
계약직	콜센터	80(26%)	100.00	27.27	0.00	1.42	27.85	0.00
	영업점	15( 5%)	93.33	26.85	0.00	2.17	15.39	0.00
정규직	영업점 빠른 창구	12( 4%)	25.00	35.75	8.82	11.00	0.00	100.00
	영업점 상담창구	155(51%)	28.76	33.11	67.65	10.73	6.62	97.42
	기업 영업점	32(11%)	9.68	33.28	19.12	8.15	22.58	90.63

사태상으로 영업점과 콜센터 등 대고객 접점뿐 아니라 본점의 후선 및 관리지원업무 담당자를 모두 포괄하고 있지만(총사례수 541), 콜센터 상담원들과 여타 고객서비스 담당자들간의 비교분석을 시도한 본 항에서는 콜센터 상담원들과 직무영역을 공유한다고 볼 수 있는 대고객접점 담당자-콜센터, 빠른 창구, 개인 및 기업 고객상담창구 담당자-들만을 추출하여 사용하였다. 추출된 고객접점 노동자 표본은 계약직과 정규직을 모두 포함하고 있다(총사례수 303).

제4장에서는 콜센터 상담원그룹과의 비교를 위한 기본 범주로서 고용계약의 특성과 담당업무의 특성을 중심으로 5가지의 직무군을 선정하였다. 우선 고용계약의 특성에 따라 계약직과 정규직을 나누고, 계약직은 콜센터와 영업점 대고객서비스 담당자로 세분하는 한편, 정규직은 개인 영업점에서 입출금 서비스를 담당하는 빠른 창구 직원군, 예금·대출·상품판매 등을 담당하는 상담창구 직원군 그리고 기업고객을 상대로 하는 기업영업 직원군 등 3가지로 세분하였다.

한국노동연구원의 한 보고서가 밝히고 있듯이 ‘금융조사’는 노동조합을 통하여 배포·수거되었으므로 그 응답자가 조합원 집단에서 과대표집된 것으로 보인다(안주엽 외, 2004). <표 4-1>에서 확인되듯이 실제보다 낮은 영업점 계약직의 비율, 다소 낮은 평균연령과 근속년수, 높은 노조가입률 등은 이점에 기인한다고 할 수 있다. 경력자를 위한 중간 입직구가

여전히 제한적으로만 열려있는 은행업의 특성상 타은행 근무경험은 높은 이동성이 전제된 계약직에게 특징적으로 높게 나타난다. 단, 기업영업점 정규직들의 경우 그 비율이 높은 것은 기업영업점 응답자가 설립 초기 외 부영업이 활발했던 후발은행인 C은행에 집중되어 있기 때문이라고 생각된다<sup>20)</sup>.

한편 이 장의 주된 관심인 콜센터의 경우에도 조사상의 불가피성으로 D은행에만 응답자가 국한되어 있다. 이 점 역시 본 항의 분석이 안고 있는 자료상의 한계로 지적되어야만 한다. 이러한 한계에도 불구하고 <표 4-1>은 한국의 대기업 직영콜센터의 인바운드 서비스 담당자 일반의 인적특성을 비교적 잘 나타내고 있다고 생각된다. 전원 20대 중후반의 젊은 여성들로 구성된 콜센터는 관리직을 제외하고는 상담직을 모두 계약직으로 충원하고 있기 때문에 콜센터 상담자로서 노동조합 가입자 및 책임자급 직위를 가진 경우가 전무할 뿐 아니라 가장 높은 이동성을 보여주고 있다. 특히 영업점 계약직과 더불어 콜센터 상담직은 전원 여성으로 충원되고 있어 대중고객 접점의 서비스 영역의 저임여성 노동화가 극단적인 형태로 진행되고 있다는 사실을 보여준다. 콜센터 상담직의 낮은 근속년수는 대부분의 콜센터가 비교적 최근에 설립되었다는 점과 더불어 콜센터 특유의 높은 이직률을 내포하고 있는 것이라 판단된다. 고용의 단기성을 전제로 하는 전원 계약직의 활용은 짧은 근속년수를 설명하는 또 하나의 주요 변수이다. 다른 집단, 특히 입직구가 제한되어 있는 정규직에 비해 콜센터 계약직의 경우 타은행 근무 경험자의 비율이 두드러지게 높다. 계약직으로서의 이동성뿐 아니라 폭넓은 업무지식과 상당한 초기교육기간을 요하는 콜센터 업무의 특성상 콜센터 사용자가 은행업무 유경험자 채용을 선호하는 경향을 반영한다고 할 수 있다.

20) 금융기관 인사관리 변화에 대한 직원의견조사 자료는 총 5개의 시중은행에서 수거된 설문조사에 의거한다. 자료의 보다 구체적인 특성에 관해서는 안주엽 외(2004), 『경제위기 이후 금융산업과 노동』 참조.

### 3. 콜센터 상담원들이 인식하고 있는 직무상의 특성

#### 가. 업무지식의 다양성

우선 콜센터 상담원들이 인식하고 있는 업무상의 특성을 살펴보자. 앞서도 언급한 바 있듯이 콜센터의 상담업무가 흔히 인식되는 바와는 달리 상대적으로 폭넓은 업무지식을 요한다는 점은 특기할 만하다. <표 4-2>를 보면 콜센터 계약직들이 주관적으로 느끼는 다양한 업무지식에 대한 요구가 대고객업무 중 가장 높은 숙련수준이 요구되는 기업영업 담당자 다음으로 높다는 점이 확인된다. 즉, 콜센터 상담원의 경우 계약직을 포함한 빠른 창구 직원은 물론 개인고객 상담창구에서 일하는 정규직에 비해서도 본인의 업무가 보다 폭넓은 업무지식을 요한다고 인식하고 있어 콜센터 업무가 단순반복적 업무에 국한되지만은 않다는 점을 암시하고 있다. 본인의 기대수준과 관련 응답에 주관성이 개입될 여지가 크지만, 본인이 단순한 업무를 수행하고 있는지의 여부를 묻는 질문에도 콜센터 상담원들의 응답은 그렇지 않다는 쪽에 상대적으로 가장 가까워 업무지식의 다양성에 대한 응답에 신뢰성을 높이고 있다.

- 질문: 1) 나의 업무를 수행하기 위해서는 다양한 지식이 필요하다  
2) 나는 단순한 일을 늘 반복적으로 수행한다(5: 매우 그렇다~1: 전혀 아니다)

#### 나. 업무 복잡성의 다른 지표들: 고객 1인당 상담소요시간과 교육훈련기간

고객상담업무에 소요되는 시간과 교육훈련의 정도는 주관적인 인지도에 비해 업무의 복잡성을 측정하는 보다 객관적인 지표로 활용할 수 있다. 콜센터 상담원들의 경우 고객 한사람에게 제공하는 상담시간이 평균 4.3분 정도 되는 것으로 나타난다.

영업점의 상담창구를 담당하거나(11.2분) 기업영업을 담당하는(12.7분) 정규직과 비교할 때 콜센터 상담원이 한 사람의 고객을 응대하는 데 소요

&lt;표 4-2&gt; 업무지식의 다양성 및 단순반복성에 대한 인식

	계약직		정규직		
	콜센터	영업점	영업점 빠른 창구	영업점 상담창구	기업영업
다양성	3.99	3.53	3.50	3.95	4.1
단순반복성	3.18	3.20	3.58	3.21	3.72

&lt;표 4-3&gt; 고객 1명의 업무를 처리하는 데 소요되는 시간(분)

	계약직		정규직		
	콜센터	영업점	영업점 빠른창구	영업점 상담창구	기업영업
평균	4.31	2.32	4.80	11.15	12.72
표준편차	6.70	1.37	3.79	6.98	13.70

되는 시간은 절대적으로 짧은 것이 사실이다. 그러나 대개 창구 입출금에 그 직무가 제한되어 있는 영업점 계약직에 비하면 콜센터 직원들의 상대적 고객응대시간이 길다. 뿐만 아니라 영업점의 계약직이나 빠른 창구 직원의 경우 고객응대시간에 있어 표준편차가 상대적으로 적어 직무가 상당히 표준화되어 있음을 암시하는 반면, 콜센터 상담의 경우 응대시간의 표준편차가 상대적으로 커 업무의 폭이 빠른 창구 고객응대에 비해 상대적으로 넓을 것으로, 그리고 업무의 반복성에 따른 표준화가 빠른 창구 고객응대에 비해 상대적으로 낮을 것으로 예측할 수 있다.

집합교육 훈련일수를 보아도 사용자들은 콜센터 계약직에게 다른 고객 상담직종에 준하거나 오히려 더 긴 기간의 교육훈련을 실시하고 있는 것으로 나타난다. 특히 비슷한 고객군을 상대로 하는 영업점 계약직의 경우 평균 하루가 채 못되는 집합교육을 받는 것을 고려할 때 콜센터의 계약직이 수령하는 비교적 긴 교육훈련일수는(6.2일) 콜센터 상담업무의 단순성·반복성에 대한 일반적인 가정이 은행업 콜센터의 경우에 사실과 다를 수 있음을 보여준다.

&lt;표 4-4&gt; 교육훈련 정도: 지난 1년간 수련한 직무 관련 집합교육 훈련일수

	계약직		정규직			
	콜센터	영업점	콜센터 관리	영업점 빠른 창구	영업점 상담창구	기업영업
평균	6.17	0.93	6.67	6.58	5.08	5.88
표준편차	10.16	1.39	9.00	11.10	8.74	8.07

이러한 계량적 지표들은 앞에서 살펴본 콜센터 상담원들이 지닌 업무 지식의 다양성에 대한 인식이 단순히 주관적인 판단에 근거하지는 않는다는 점을 보여주고 있다. 이러한 업무적 특성은 대고객접점업무의 특성인 고객지향성과 결합하여 콜센터 상담원들의 업무부담을 상당한 정도로 높일 수 있다. 구조조정 이후 경쟁이 격화된 금융서비스업에서 일종의 화두가 된 고객만족(CS) 개념은 콜센터 환경에서는 오히려 하나의 일상성이다. 고객응대 태도가 하나의 성과지표로서 평가되고 보상에 일상적으로 반영되는 구조는 다른 대고객접점에서는 발견되지 않는 콜센터 고유의 특성이며, 콜센터 상담원들은 항상 일정한 감정상태와 친절한 태도를 유지할 것을 요구받고 있다.

이렇듯 은행업의 콜센터 업무를 수행하기 위해서는 일반창구업무 이상의 복잡성에 대한 소화능력과 함께 고객지향성에 대한 일상적 강조에 따라 높은 수준의 감정조절 능력이 요구된다고 할 수 있다.

#### 4. 콜센터 상담원들의 업무 특성과 조직정합성 분석

그러나 앞에서 지적한 콜센터의 업무적 특성과 실제 콜센터 상담원들의 고객지향성이나 조직몰입도 사이에는 다소간의 괴리가 엿보인다. 즉, 업무의 성격이나 교육훈련에 대한 투자 등에 있어서는 정규직 대고객서비스 담당자들과 상당한 유사성을 보이는 데 반해, 조직에 대한 콜센터 상담원들의 소속감은 여타 직군에 비해 현저하게 떨어지는 것을 볼 수 있다.

조직몰입도를 ‘이 회사에 근무하는 데 대한 자부심이 있다’, ‘회사발전을 위해 열심히 일할 것이다’, ‘회사의 문제를 진정 나의 문제로 생각한



다, '타은행에서 임금을 더 많이 준다해도 이직하지 않을 것이다' 등 4가지 항목으로 측정할 때 콜센터 상담원들의 조직몰입도는 다른 직무군에 비해 유의하게 낮다. 즉, 콜센터 상담원의 조직 소속감 혹은 몰입도는 정규직에 비해서는 물론 업무의 단순반복적 성격이 강하고 고용계약상 거의 유사한 조건을 지니고 있는 영업점 계약직보다도 낮은 것으로 나타난다. 따라서 은행이 설계하고 있는 업무수준에 부합하는 정도의 자발적 협조를 콜센터 상담원으로부터 기대하기는 쉽지 않을 것으로 예측할 수 있다.

한편 상담원들은 자신의 업무에 다양한 업무지식이 요구됨을 지적하고 있는 반면, 자신의 업무능력이나 자질에 대해서는 상대적으로 부정적인 평가를 내리고 있다. 위의 <표 4-6>에 나타나듯이, 자신의 업무능력 평가, 현재 자신이 보유하고 있는 지식이나 기능의 정도가 충분한지 여부의 평가, 그리고 현재 보유하고 있는 지식과 기능의 활용정도 평가 등에서 콜센터 상담원들이 자신에게 내리고 있는 평가점수는 5개의 비교 직무군 중 가장 낮은 수준이다. 이는 콜센터 업무가 요구하는 능력 및 자질과 현재 상담원들이 지닌 지식/기술수준간에 불일치가 존재할 수 있다는 점을 암시한다. 즉, 계약직 위주의 인력배치, 혹은 현재 상담원들에게 적용되고

<표 4-5> 조직몰입도

		자부심 ***	회사발전에 기여***	회사와의 일치감***	이직 비고려***	조직몰입도# ***
계약직	콜센터	3.23	3.39	3.14	2.58	3.09
	영업점	3.60	3.80	3.60	3.00	3.5
정규직	콜센터 관리	3.78	4.11	4.00	3.56	3.86
	영업점 빠른 창구	4.08	4.25	4.00	4.00	4.08
	영업점 상담창구	3.84	4.10	3.80	3.82	3.88
	기업영업점	3.94	4.00	3.94	3.88	3.94
평 균		3.74	3.94	3.75	3.47	3.67

주: \*\*\* 콜센터 상담원군과 여타 직무군간 평균의 차이가 통계적으로 유의미함 (p<0.01).

# 위 4가지 조직몰입도 항목의 평균(alpha=0.87).

&lt;표 4-6&gt; 업무능력에 대한 평가

		업무능력에 대한 확신	업무 관련 현재 보 유한 지식/기능 도의 평가	업무수행시 지식과 기능활용도
계약직	콜센터	3.44	3.29	3.44
	영업점	3.73	3.40	3.60
정규직	영업점 빠른 창구	4.08	4.08	3.50
	영업점 상담창구	3.81	3.74	3.70
	기업영업점	3.97	3.88	3.84

있는 인적자원개발의 정도가 콜센터 업무의 효과적 수행에 부합하지 않을 수 있음을 보여준다.

상담원에게 기대되는 업무특성과 상담원들의 직무태도간에 나타나는 부정합성은 콜센터 상담원들의 고객지향성에 있어서도 유사하게 나타난다. 단, 고객지향적 태도는 직무몰입과 같이 콜센터 상담원들의 경우 가장 낮게 나타나지만, 영업점 계약직 또한 콜센터 상담원과 유사한 정도로 낮아 고용계약관계와 고객지향성간에 일정한 상관관계가 있는 것으로 파악할 수 있겠다. 상대적으로 낮은 서비스 개선노력이나 고객만족 노력은 콜센터가 고객과의 최접점을 형성하고 있다는 사실을 고려할 때 앞에서 언급한 바 있는 최근 은행서비스의 주요 경쟁전략을 수행하는 데 긍정적이지 않은 요소로 작용할 수 있다.

콜센터와 같은 대고객 최접점은 판매서비스 전략수립을 위한 주요 정보의 원천으로 활용될 수 있는 전략상의 요충지대이다(Frenkel et al., 1999). 하지만 <표 4-7>을 보면 콜센터 상담직들이 고객 관련 서비스 개선아이디어를 갖거나 그와 연관된 서비스 개선사항을 제안하는 데 매우 소극적인 것으로 나타난다. 조직에 대한 몰입도와 고객 지향성간의 높은 통계적 상관관계(59.9%)를 고려할 때 콜센터 상담원들의 소극적인 서비스 개선 관련 활동은 낮은 조직 소속감을 낳는 요인들과 맥을 같이 한다고 할 수 있다.

<표 4-7> 콜센터 상담원들의 고객지향성

		서비스 개선노력 ***	개선 아이디어 ***	서비스 관련 제안 ***	고객 만족 노력 ***	고객 위해 필요 이상의 노력*	고객 지향성 #***
계약직	콜센터	3.60	3.15	2.80	3.65	3.32	3.30
	영업점	3.60	3.33	3.20	3.67	3.13	3.39
정규직	영업점 빠른 창구	4.25	3.92	3.92	4.33	3.67	4.02
	영업점 상담 창구	3.97	3.55	3.39	3.88	3.45	3.65
	기업영업점	4.06	3.84	3.78	4.19	3.69	3.91
전 체		3.87	3.47	3.29	3.85	3.44	3.58

주: \* 콜센터 상담원군과 여타 직무군간 평균의 차이가 통계적으로 유의미함 (p<0.1).

\*\*\* 콜센터 상담원군과 여타 직무군간 평균의 차이가 통계적으로 유의미함 (p<0.01).

# 위 5가지 고객지향성 항목의 평균(alpha=0.85).

### 5. 콜센터 상담원들의 직무 및 조직몰입을 저하시키는 몇 가지 요인들

콜센터 업무의 특성과 실제 상담원의 직무태도 및 역량 사이에 드러나는 불일치는 향후 상담원들의 업무역량과 감정적 역량을 일정한 수준으로 유지할 수 있도록 돕는 체계적인 인적·조직적 관리가 필요하다는 사실을 암시한다. 다시 말하면 현재 콜센터 상담원들에게 적용되는 근로조건 및 고용관계는 직무 및 조직몰입의 정도를 낮추는 데 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 따라서 여기에서는 현재 상담원들이 처한 주관적·객관적인 근로여건, 노사관계를 비롯한 조직내 사회적 관계 등 콜센터 상담원들이 현재 지니고 있는 직무태도 및 역량에 영향을 미친다고 보는 몇 가지 요인들에 대하여 살펴보았다.

#### 가. 임금수준과 근로조건에 대한 인지도

널리 알려져 있듯이 금융권 계약직의 임금수준은 정규직 일반 행원들

의 임금수준에 비해서 상당히 낮은 수준이다. <표 4-9>~<표 4-11>에 제시된 고객접점 담당자들의 근로조건에 대한 견해를 살펴보면, 계약직과 정규직을 막론하고 임금은 은행생활에서 충족되어야 할 가장 중요한 근로조건으로 인식되고 있다. 그러나 정규직의 경우 현재 임금수준이 현직장이 주고 있는 주요 만족요소로 꼽히는데 반해 계약직의 경우는 반대로 임금이 가장 우선적인 불만족 사항으로 제기되고 있다.

고객접점 담당자들의 임금수준을 보여주는 <표 4-8>이 이에 대한 구체적인 근거를 제시하고 있다. 콜센터 계약직의 경우 영업점 계약직과 거의 유사하게 정규직 비책임자급 행원의 35~40%에 해당하는 임금을 받는 데 불과하여 임금불평등으로 인한 불만족도가 상당히 높은 것으로 파악된다.

<표 4-8a> 고객접점 담당자들의 월평균 임금수준

(단위: 원)

계약직		정규직					
콜센터	영업점	남성행원	여성행원	책임자 이상	개인영업 빠른창구*	개인영업 상담창구	기업영업
1,138,462	1,214,286	3,056,522	2,747,826	4,241,176	3,933,333	3,348,052	3,525,000

주: \* 개인영업점의 빠른 창구의 경우 가장 복잡성이 낮은 업무라고 인식됨에도 불구하고 임금수준이 비교적 높은 것으로 나타나는 이유는 빠른 창구의 입출금 업무가 최근 거의 대부분 계약직에게로 이전되고 정규직은 이들 업무에 대한 책임자로 배치되기 때문인 것으로 보임.

<표 4-8b> 보상수준 및 인사의 공정성에 대한 평가

		능력과 보상수준의 일치정도***	기여도와 보상수준의 일치정도***
계약직	콜센터	2.50	2.26
	영업점	3.33	2.73
정규직	영업점 빠른 창구	3.00	3.33
	영업점 상담창구	2.97	3.04
	기업영업점	3.75	3.84

콜센터 상담원들은 이러한 보상수준에 대해 공정성이 결여되어 있다는 평가를 내리고 있다. 즉, 본인의 능력이나 기여도에 걸맞는 보상수준이 아니라는 데 대부분 의견을 공유하고 있다. 보상수준의 공정성에 대한 이렇듯 부정적인 평가는 근무의욕이나 동기부여에 주된 부정적 요소로 작용할 수 있다.

은행권 고객접점 서비스 담당자들이 현재 회사생활에서 중요하다고 생각하는 또 하나의 항목은 정규직과 계약직 공히 고용안정이다. 여기에 콜센터 상담원 등 계약직은 본인들에게 거의 제공되지 않는 복리후생의 중요성을 정규직의 경우는 승진과 동료관계의 중요성을 추가적으로 제기하

<표 4-9> 고객 접점 담당자들의 근로조건상 중요도\*에 대한 인식

	계약직		정규직					
	콜센터	영업점	남성 행원	여성 행원	책임자 이상	개인영업 빠른 창구	개인영업 상당창구	기업 영업
임금	1.96	1.80	1.63	1.50	1.26	1.08	1.50	1.44
고용보장	1.18	1.73	1.48	0.63	1.63	1.58	1.37	1.13
승진	0.14	0.00	0.79	0.33	0.78	0.83	0.72	0.47
동료관계	0.55	0.40	0.72	0.93	0.66	0.92	0.70	0.97
고객관계	0.06	0.07	0.07	0.11	0.24	0.00	0.12	0.25
상사관계	0.18	0.07	0.05	0.11	0.15	0.08	0.10	0.09
교육훈련	0.13	0.00	0.13	0.00	0.06	0.00	0.05	0.28
업무성격	0.16	0.33	0.15	0.57	0.29	0.25	0.24	0.56
근무시간	0.25	0.07	0.14	0.26	0.01	0.33	0.12	0.06
업무량	0.14	0.00	0.12	0.35	0.07	0.25	0.18	0.06
인사고과	0.00	0.13	0.09	0.11	0.13	0.00	0.12	0.09
성과급	0.21	0.33	0.03	0.02	0.04	0.25	0.01	0.06
복리후생	0.71	0.60	0.33	0.63	0.29	0.17	0.44	0.19
근무환경	0.30	0.47	0.20	0.46	0.34	0.25	0.30	0.25
의사결정 참여	0.00	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.01	0.09
중요도 1	임금	임금	임금	임금	임금	고용 보장	임금	임금
중요도 2	고용 보장	고용 보장	고용 보장	동료 관계	고용 보장	임금	고용 보장	고용 보장
중요도 3	복리 후생	복리 후생	승진	고용 보장	승진	동료 관계	승진	동료 관계

주: 중요도 점수 계산은 1순위 3점, 2순위 2점, 3순위 1점의 가중치를 부여하여 합산한 점수를 응답자 총수로 나눈 값임.

고 있다. 직장생활의 만족도와 불만족도는 주요 요구사항에 대한 충족여부에 긴밀히 연관되는데, 콜센터 상담직의 경우 영업점 계약직과 마찬가지로 임금, 고용보장, 복리후생 중 어느 한 가지에서도 만족감을 얻지 못하고 있다.

콜센터 상담원들의 경우 계약직으로서 초과근무에 대한 부담이 덜할 뿐 아니라 금융권에서 실시되고 있는 주5일제 근무로 인해 근무시간에 대한 만족도는 상대적으로 높은 편이다. 이는 정규직들이(특히 여성행원) 근무시간 혹은 업무량에 불만을 느끼는 것과는 대비되는 현상이다. 한편 정규직·계약직 모두 객관적·물질적인 근로조건보다는 회사에서의 인간관계, 특히 동료관계로부터 얻는 만족감이 큰 것은 특기할 만하다. 그러나 불만요인으로 지적되는 것은 주로 임금 및 고용관계와 밀접하게 연관된다. 앞서 언급한 저임금요인과 더불어 계약해지 가능성이나 현재 업무와 관련하여 향후 자신의 직업설계를 할 수 없는 불안감에 근거하는 고용불안정은 회사생활의 불만을 가져오는 주요 요인이 되고 있다. 대부분의 정규직들이 자신의 직업전망과 관련하여 승진체계에 불만을 드러내고 있는 것과는 대조적으로 승진의 가능성과 기대감이 전무한 콜센터 및 영업점 계약직들의 경우 승진을 직장생활의 불만요인으로 제기하는 사람은 단 한 명도 없다.

<표 4-10> 고객접점 담당자들의 근로조건에 대한 만족 및 불만족사항

	계약직		정규직					
	콜센터	영업점	남성 행원	여성 행원	책임자 이상	개인영업 빠른 창구	개인영업 상담창구	기업 영업
만족도 1순위	근무 시간	근무 시간	동료 관계	동료 관계	임금	동료관계	동료관계	임금
만족도 2순위	동료 관계	동료 관계	임금	임금	동료 관계	복리후생	임금	동료 관계
불만족도 1순위	고용 보장	임금	승진	업무량	고용 보장	고용보장	고용보장	승진
불만족도 2순위	임금	고용 보장	고용 보장	근무 시간	승진	승진	승진	고용 보장
불만족도 3순위	성과급	복리 후생	업무량	인사 고과	근무 환경	인사고과	업무량	업무량

한편 성과급에 대한 불만은 콜센터 상담원들에게 독특하게 드러나는 특기할 만한 사항이다. 성과기반 임금체계가 아직 본격적으로 도입되지 않은 은행권의 여타 직무군과 달리 업무의 향상적인 모니터링과 업무성과의 수량화가 용이한 콜센터에서 상담원에게 적용되는 평가연동 성과급의 비중은 상당히 높은 편이며, <표 4-10>에 의하면 콜센터 상담원들이 이러한 성과급에 상당히 민감하게 반응하는 것으로 나타난다. 개인별·팀별 목표콜수 달성이나 일정량의 상품 판매 등 정량적인 성과가 평가에 중요한 기준이 되는 것은 물론, 고객만족도나 고객응대 태도 등 상담원이 제공하는 대고객서비스의 질 또한 일상적으로 평가되고 임금에 반영되는 까닭에 콜센터의 상담원들은 일상적인 업무를 수행하면서 늘 성과에 대한 강한 압력을 받게 된다. 월 100만원에 미치지 못하는 기준급을 기저에 두고 성과에 따른 변동급으로 업무통제를 가하는 이러한 불안정한 저임금 구조는 콜센터 상담원들의 직무수행에 있어 가장 큰 불만요인의 하나로 자리잡고 있다.

#### 나. 작업조직의 특성과 직무만족도

콜센터가 기술집약적 작업장이라는 특수성을 고려할 때 콜센터 상담원의 업무역량의 활용과 제고에 있어 기술의 효과적 사용은 매우 중요하다. 기술의 활용에 가장 많이 노출되어 있는 콜센터 상담원들이 기술의 업무효과, 서비스 개선효과, 동료와의 접촉개선 등에 대하여 상대적으로 가장 낮은 평가를 내리고 있어 역설적이다. 한 가지 가능한 해석은 ECRM (Electronic Customer Relations Management) 등 본인의 주업무에 기술을 보조수단으로 활용할 경우 기술이 업무의 효과를 제고하고 서비스를 개선하는 데 도움을 주는 것으로 인식할 가능성이 높은 반면, 기술을 매개로 주업무를 수행하는 콜센터 상담원들의 경우 높은 기술의존도로 인해 기술의 성과제고나 서비스 개선효과에 대한 평가기준이 보다 높은 데 기인하는 결과일 수 있다는 점이다. 매뉴얼의 효과에 있어서도 업무의 표준화를 지향하는 콜센터 업무의 특성상 콜센터 상담원들의 경우 일상적 업무수행에 대한 매뉴얼 의존도가 높고 그에 따라 보다 효율적으로 설계

된 매뉴얼에 대한 요구가 높을 수 있다.

이러한 결과에 다른 한편의 해석은 기술설계상의 특성에서 그 원인을 찾는 것이다. 즉, 단기 수량적 성과 위주로 콜센터를 운영하는 경우 상담원의 작업을 콜의 기계적 흐름에 종속시킴으로써 상담원들은 기술의 적용이 오히려 서비스 질을 저하하고 본인의 자율적 업무통제 영역을 제한한다고 느낄 수 있다. 한편, 정보통신기술은 내부 직원들간의 지식축적 및 공유를 활발하게 하는 측면이 있다는 점이 학자들간에 흔히 지적되곤 하는데 <표 4-11>에 나타난 바에 의하면 콜센터 상담직의 경우 이러한 기술의 지식축적 및 공유효과를 거의 갖지 않는 것으로 나타난다. 이는 콜센터 상담원들이 지닌 상대적으로 낮은 업무수행의 유연성에도 연관된다. 즉, 자신의 일 뿐 아니라 팀내 타업무수행을 위한 유연성이 콜센터 상담원의 경우 상대적으로 떨어진다.

위에서 언급한 기술의 설계상 특성에 대한 해석을 어느 정도 뒷받침해 주는 결과가 다음의 <표 4-12>에 제시되어 있다.

즉, 업무수행상의 자율성을 측정하는 몇 가지 지표를 통해 볼 때 콜센터 상담원들은 상대적으로 가장 낮은 자율성을 지닌 것으로 보인다. 이는 앞에서 지적한 바와 같이 업무방법이나 업무수행 속도가 기계에 의해 통제되도록 하는 기술설계상의 문제와 결부되는 것으로 보인다. 전반적으로 상담원들의 자율성과 팀의 장점을 살리는 기술 및 직무설계보다는 상담원들이 지닌 자발성과 팀내부의 협조성을 제약하는 관리위주의 직무설계가 보다 두드러진다고 할 수 있다. 이러한 상황은 콜센터 상담원에게 대고객서비스의 질을 제고하기 위한 동기와 활동을 제약하는 요인으로

<표 4-11> 기술의 성과제고 효과

		업무효과	서비스 개선효과	동료접촉에 도움	매뉴얼의 효과	업무수행의 유연성
계약직	콜센터	3.23	3.11	2.86	3.21	3.20
	영업점	3.80	3.67	3.87	3.80	3.20
정규직	영업점 빠른 창구	4.17	4.08	3.92	4.08	4.08
	영업점 상담창구	3.99	3.79	3.72	3.88	3.70
	기업영업점	4.16	4.19	4.22	4.03	3.84



<표 4-12> 직무설계의 자율성

		업무방법 의 결정	업무량의 조절	업무결과의 질 조절	업무수행 속도 조절	자율성 *** #
계약직	콜센터 영업점	2.91	3.15	3.22	3.28	3.14
		3.00	3.33	3.67	3.80	3.45
정규직	영업점 빠른 창구	3.33	3.00	3.25	3.50	3.27
	영업점 상담창구	3.34	3.07	3.33	3.59	3.32
	기업영업점	3.53	3.47	3.47	3.75	3.55

주: \*\*\* 콜센터 상담직이 지닌 자율성 평균이 다른 직무군의 평균에 비해 유의하게 낮음(p<0.01)

# 자율성 척도: 업무방법 결정, 업무량 조절, 업무결과의 질 조절, 업무수행속도 조절 등 4가지 항목의 평균(alpha=78.8).

작용할 가능성이 크다.

같은 맥락에서 콜센터 상담원들이 자신의 일에 부여하는 가치 및 직무 만족도 역시 상대적으로 낮은 편이다. 일의 가치와 직무에 대한 만족도는 경제적 의미의 근로조건과 일이 조직되는 작업장의 특성을 모두 포괄하는 척도로서 일에 대한 동기부여와 상당히 밀접한 관련을 맺는다. 콜센터 상담원의 경우, 앞에서 살펴본 근로조건에 대한 대체적인 부정적 평가와 <표 4-13>에 제시된 높지 않은 직무가치 평가 및 만족도간에는 일정한 상관관계가 있을 것으로 판단된다. 이는 전반적으로 앞에서 제기한 문제, 즉 콜센터 상담직무의 특성과 실제 상담원의 직무몰입 사이에 보이는 일정한 부정합성을 이해하는 데 도움을 준다.

<표 4-13> 일에 대한 가치 부여와 직무만족도<sup>1)</sup>

		가치부여 1 ***	가치부여 2 **	직무만족도 3 **
계약직	콜센터 영업점	3.53	3.57	3.24
		4.00	3.93	3.27
정규직	영업점 빠른 창구	3.67	3.67	3.25
	영업점 상담창구	3.90	3.83	3.49
	기업영업점	3.91	3.75	3.34

주: 1) 가치부여 1: 나의 일은 내게 몹시 중요하다, 가치부여 2: 나는 가치 있는 일을 하고 있다, 가치부여 3: 내가 하고 있는 일에 만족한다.

\*\*\* 콜센터 상담원군과 타직무군간 유의미한 평균차(p<0.01).

\*\* 콜센터 상담원군과 타직무군간 유의미한 평균차(p<0.05).

다. 회사 내 사회적 관계에 대한 콜센터 상담원들의 태도

회사 내에 형성된 노동자와 경영진간의 신뢰와 원활한 사회적 관계는 회사의 정책이 전달되고 실행되는 데 그리고 지식이 집단간에 공유되고 작업분위기를 형성하는 데 중요한 변수로 작용한다.

회사 내 사회적 관계에 대한 콜센터 상담원들의 태도는 앞에서 살펴본 근로조건 및 작업조건에 대한 평가와 궤를 같이한다. 팀작업의 유연성이나 지식공유를 전제하지 않는 작업조직의 설계상 특성은 팀워크 관련 동료관계에 대한 콜센터 상담원들의 상대적으로 낮은 평가와 연계되는 것으로 보인다. 영업점 창구의 계약직이 기타 영업점 정규직과 크게 다르지

<표 4-14> 작업장 내 사회적 관계와 인사공정성에 대한 평가<sup>1)</sup>

		동료관계*** alpha=0.87	경영진에 대한 신뢰*** alpha=0.94	노동자대표 기구의 필요성** alpha=0.81	인력관리의 공정성*** alpha=0.95
계약직	콜센터	3.42	2.86	3.30	2.55
	영업점	3.76	3.23	3.31	3.10
정규직	영업점 빠른 창구	3.79	2.93	3.36	2.45
	영업점 상담창구	3.70	2.84	3.62	2.75
	기업영업점	4.10	3.59	3.23	3.28

주: 1) ① 동료관계는 주로 팀워크와 직접적으로 관련된 항목을 중심으로 그 평균값을 계산하였다. 팀 전체의 합의에 도달하려고 노력한다, 팀원들이 각자의 주특기와 능력을 서로 잘 안다, 팀원들은 문제발생시 해결사가 누군지 서로 잘 안다, 팀원들은 업무 관련 지식과 노하우를 공유한다, 팀원들은 업무 관련 정보를 공유한다, 업무 관련 개선아이디어가 있으면 팀원들과 공유한다, ② 경영진에 대한 신뢰를 구성하는 항목들은 다음과 같다. 경영진에 대해 믿음이 간다, 경영진의 말을 믿을 수 있다, 경영진이 내리는 결정을 믿을 수 있다, 경영진 상호간 의사소통이 원활하다, 본사 부서간 협력이 잘된다, 경영진을 존경한다, ③ 노동자대표기구의 필요성을 구성하는 항목은 다음과 같다. 근로자의 권익보호를 위해 강한 노조가 필요하다, 노조가 없으면 사용자는 근로자를 이용만 한다, 근로자대표가 이사회에 참여해야 권익이 증진된다, ④ 인력관리의 공정성은 다음과 같은 항목의 평균값을 계산한 것이다. 인사관리 기준과 절차는 일관성 있게 적용된다, 인사관리는 정확한 정보에 기반해서 이루어진다, 인사관리는 정실의 개입 없이 이루어진다, 회사는 인사관리 관련 정보를 솔직하게 제공한다, 회사는 인사관리와 관련 자세한 설명을 제공한다, 회사의 인사관리 관련 설명은 합리적이다.

않은 수준으로 동료관계를 평가하고 있는 것과 대조를 이룬다. 회사경영 방침에 관한 결정에 대한 신뢰를 묻는 관련 경영진에 대한 신뢰와 인사방침의 결정과 전달과정에 대하여 묻는 인력관리의 공정성에 대한 응답 역시 콜센터 상담원의 경우 부정적인 쪽에 가깝다. 인력관리의 공정성에 대한 평가는 전반적으로 임금 및 고용안정에 대하여 누적되어 있는 콜센터 상담원들의 불만을 반영하고 있다고 판단된다. 특히 성과관리와 인력관리가 밀접히 연계되어 있는 콜센터의 경우 인력관리 방침에 대한 공유의 부재는 회사의 정책이 상담원들에게 전달되고 실행되는 데 저해요인으로 작용할 가능성이 크다.

노동자대표기구의 필요성에 대해서는 조합의 증추를 구성하고 있는 개인영업점의 상담직군을 제외한 다른 모든 직군에서 대개 중간정도의 비슷한 반응을 보이고 있다. 임금과 고용안정 등 자신들이 처한 근로조건에 불만이 높은 콜센터 및 영업점 계약직의 경우 집합적 목소리를 전달할 대표기구에 대한 요구가 높을 수 있지만, 조합원이 다수를 차지하고 있는 정규직에 비해 그 필요성에 대한 인식은 비슷하거나 오히려 낮은 것으로 나타난다. 이는 대표기구에 대한 경험의 부재 혹은 현재 자신들의 목소리를 담아내지 못하는 기존 노동조합에 대한 불신으로부터 비롯된 것으로 해석될 수 있겠다.

## 6. 소 결

본 장은 은행 콜센터 상담원들의 직무특성과 실제 상담원들의 직무몰입간에 보이는 다소간의 부조응상태가 저임 계약직에 전적으로 의존하는 저비용 인력관리와 참여를 통한 서비스 질의 제고보다는 통제에 기반하는 수량적 관리위주의 작업장 설계에 그 원인을 두고 있다는 점을 강조하는 방향으로 전개되었다. 우선 지속적인 감정통제를 수반하는 고객지향성과 다양한 지식 및 신속한 학습능력을 요구하는 은행 콜센터 상담원들의 일이 사회의 혹은 경영진의 통념과 같이 단순반복적인 저숙련 노동으로만 인식되기에는 무리가 있다는 점을 몇 가지 주관적·객관적 지표를 통하여 제시하였다. 은행간 크게는 금융권간의 경쟁이 강화되면서 콜센

터 등 대고객접점의 친절하고 정확한 서비스 제공은 은행의 피할 수 없는 과제로 자리잡았고 이에 고객의 낮은 포기율로 상징되는 수량관리와 더불어 높은 수준의 서비스 품질관리는 콜센터의 양대 목표로 상징되고 있다. 대부분의 콜센터가 직면한 딜레마는 이 두 가지 대립되는 목표 사이에 존재하는 간극을 어떻게 메울 것인가에 집중된다. 따라서 직접 고객을 응대하는 상담원의 효과적인 관리는 이들 목표를 달성하는 데 핵심적인 요인이 된다. 그러나 본 분석에 의하면, 현재 저비용 전략에 집중되어 있는 상담원 인력관리는 낮은 수준의 임금 및 근로조건에 대한 상대적인 불만을 가중시킴으로써 직무만족으로 표현되는 내부고객의 만족수준과 일할 의욕을 전반적으로 떨어뜨리고 있는 것으로 나타난다. 장기적으로 볼 때 현행 인력관리정책의 방향은 고객만족을 통한 수익성의 강화라는 은행의 목표에 부합하지 못하는 전략으로 자리할 가능성이 크다고 할 수 있겠다.

## 제5장

### 금융·통신부문 콜센터의 비교 사례분석<sup>21)</sup>

#### 1. 문제 제기

제5장에서는 금융 및 통신산업에서의 콜센터 운영사례의 비교분석을 통하여 콜센터에서 나타나는 고용관계-작업조직, 인적자원관리 및 노사관계-의 특성을 살펴보고자 한다. 그동안 논의가 집중되어 왔던 제조업과 달리 콜센터 산업은 서비스 산업이라는 큰 테두리 속에서도 IT 기술 환경을 기반으로 하여 최근에 급속히 확산되고 있는 새로운 분야로서 이해관계자 당사자인 노동자와 관리자가 작업과정을 통하여 어떻게 상호작용하며 그 결과 어떠한 고용관계의 특성을 보이고 있는지에 대하여 정성적인 방법으로 분석해 보고자 한다.

사례연구를 위하여 금융 및 통신산업에서 각 2개, 총 4개 기업의 콜센터가 선택되었다. 서구 국가들에서도 금융 및 통신산업이 콜센터 활용의 선도역할을 하였듯이 국내에서도 마찬가지로 금융산업(예: 은행, 신용카드, 보험, 증권 등)과 통신산업(예: 유무선 통신서비스 사업자)에서 대고객서비스 분야에서의 콜센터 활용이 선도적으로 이루어져 왔다. 각 산업에서 2개의 분야가 선택되었는데 금융부문에서는 은행과 보험, 통신산업에서는 유선과 무선통신 사업자를 포함하고 있다. 4개의 사례연구를 통한

21) 본 장은 2004년 아태지역 노사관계학술대회(IIRA Asia-Pacific Conference)에서 이병훈·강혜영·권현지가 발표한 공저논문을 수정·보완한 것이다.

산업간(inter-industrial) 분석은 정보통신기술(Information Communication Technology)에 의해 주도되는 사업장에서 나타나는 작업체계에서의 공통점과 차이점을 분석함으로써 종합적으로 볼 때 콜센터 산업에서의 고용관계가 어떻게 변화발전해 오고 있는지에 대한 통찰력을 제공해 줄 것이다.

사례연구를 통하여 분석하고자 하는 연구주제는 콜센터 고용관계가 공통된 특성을 바탕으로 한쪽 방향으로 수렴하고(convergence) 있는지, 아니면 차이점이 부각되는 분산화(divergence) 경향을 보이고 있는가에 대해서이다. 더 나아가 어떤 방향으로 수렴 또는 분산화되는가 하는 것이다. 흔히 콜센터에서의 작업체제가 제조업에서의 테일러리즘과 같이 반복 단순노동과 정보통신기술에 기반한 전자감시를 특징으로 하고 있다는 주장과 대고객서비스 업무의 고유한 특성에 기반하여 표준화 및 관리통제가 어려우며 다양한 작업조직의 형태를 보이고 있다는 주장이 양립하고 있다. 본 장에서는 이러한 논의에 대해 사례연구를 통하여 깊이 있게 고찰하고 결론을 도출함으로써 콜센터 고용관계 논의에 대한 구체적인 근거를 제공하고자 한다.

4개 콜센터에 대한 현장조사는 2003년 12월과 2004년 3월 사이에 이루어졌으며 준구조화된 면접(semi-structured interviews)방법이 사용되었다. 고용관계를 파악하기 위한 질문내용은 콜센터 상담원의 모집(recruit), 보상체계(compensation), 교육훈련(training & development), 작업조직(work organization) 및 노사관계(labor relations)를 포함하고 있다.

## 2. 4개 콜센터의 소개 및 고용특성의 비교분석

사례연구에서 채택된 4개 회사는 금융 및 통신서비스 분야에서 대표적인 기업들이며 콜센터의 전략적 활용에 있어서도 선두에 있다. 이 가운데 3개사(A은행, C유선통신서비스사, D이동통신서비스사)는 각각의 분야에서 가장 큰 규모의 콜센터를 운영하고 있으며, B보험사는 그 분야에서 콜센터 활용에 있어서 두번째 규모이다. 4개사 콜센터의 고용관계 비교분석을 통하여 새로운 사업모델인 콜센터에서의 고용관계 특성을 종합할 수

있으며 향후 고용관계의 발전방향에 대한 시사점도 구할 수 있을 것이다.

A콜센터는 금융권 콜센터 성장의 전반적 추이를 반영하는 금융권 콜센터의 대표적 운영사례를 보여주고 있다. 1990년대 초반 간단한 조회 및 고객불만 접수 등을 위한 텔레서비스를 제공하기 시작하였고 점차 텔레마케팅이나 폰뱅킹의 중요성이 대두되어 1999년 본격적인 통합 콜센터가 발족하게 된다. A콜센터의 규모는 서울의 제1센터에 500여명, 2002년 설립된 지방의 제2센터에 900여명의 상담원을 두고 있어 금융권 최대규모 콜센터의 하나로 성장하였다. 콜센터는 A사 직영으로 운영되며 영업지원 본부에 소속되어 있는데 150여명의 정규인력과 고객상담 및 판매를 맡고 있는 1,400여명의 계약인력으로 구성되어 있다.

B콜센터는 화재, 해상, 자동차보험 서비스를 제공하는 B보험사의 대고객 텔레서비스를 제공하고 있다. B보험사는 1995년 작은 규모의 대고객 콜서비스 업무를 시작하였고 2001년에 서울에 통합 콜센터로 확대 발족하였다. 콜센터는 E-비즈니스사업본부에 소속되어 있으며 280명의 임시계약직 상담원으로 구성되어 있다. 콜센터 업무는 사고접수, 고객문의사항, 보험계약상담과 각종 운영서비스를 포함하고 있다. 최근 회사는 뉴채널마케팅부 소속으로 텔레마케팅 서비스를 콜센터 업무에 추가 도입하였으며 여기서 일하는 상담원들은 200여명 규모이며 영업커미션에 의한 독립도급 형태로 고용되어 있다.

C콜센터는 국내 최대 유선통신서비스 사업자에 속해 있다. C사는 고객 직접방문에 의한 창구서비스 중심의 대고객서비스 업무를 운영해 오다가 1996년 전국적으로 지역별 소규모 콜센터를 발족시켜 본격적으로 운영하기 시작하였다. 2002년 소규모 지역콜센터를 메가콜센터로 통합하여 7개 거대지역통합 콜센터가 발족되었고 특히 서울지역 콜센터는 2004년 3월 2개의 거대 콜센터로 통합되는 과정을 거친다. 이러한 거대 콜센터는 본사의 품질관리본부에 의해 감독되어진다. 콜센터 상담원들은 2000년까지는 인력과견업체를 통해 고용된 파견직 사원들에 대해 본사 관리자에 의한 운영이 이루어지다가 2001년 1월 이후 메가콜센터의 운영은 텔레서비스 사업자에게 아웃소싱되었다. 현재 5개 아웃소싱업체가 9개의 메가콜

센터를 운영하고 있으며 총 2,500여명의 상담원이 일하고 있다. C사에서 는 콜센터 업무의 영역이 세 분야로 이루어져 있는데 고객센터 상담업 무(인바운드), 통신네트워크 A/S 분야(통신네트워크상의 장애 및 문제해 결), 그리고 CRM센터(아웃바운드 텔레마케팅 서비스 분야)이다.

D콜센터는 이동통신서비스 사업자에 속해 있다. D사는 1993년 임시직 상담원으로 콜센터 업무를 시작하였고 1998년 이후 이동통신서비스 사용 자가 급증하게 되자 회사는 콜센터 업무를 확장하게 되었다. 2004년 현재 콜센터 운영은 CRM본부 소속으로 3개 부문으로 이루어져 있는데, ① 고 객센터(인바운드 고객센터) 10개(상담원 2,500명), ② CRM센터(텔레마 케팅서비스) 5개(상담원 860명), ③ 채납관리센터 5개(상담원 860명)로 총 3,920명의 상담원이 일하고 있다. D사 콜센터 상담원들은 1998년과 2001 년 사이에는 파견직이었다가 회사의 콜센터 아웃소싱 결정에 따라 2001 년 8월 이후 아웃소싱된 계약직으로 구성되어 있다. 2004년 현재, 본사에 서 퇴직관리자들에 의해 텔레서비스 분야로 분사화된 형태의 아웃소싱 회사 6개사에서 본사 CRM본부의 직접적 관리·감독하에 콜센터를 운영 하고 있다.

4개의 콜센터는 제공하고 있는 서비스 업무에서 몇몇 공통점을 보여주 고 있다. 첫째, 모든 콜센터의 텔레서비스는 국내시장을 겨냥하고 있다는 점이며, 둘째로 각 콜센터에서는 인바운드와 아웃바운드 서비스를 다 포 함하고 있는 것으로 나타나지만 업무의 90% 이상은 인바운드 서비스에 치중하고 있다. 단, B보험사 콜센터는 63%의 인바운드 업무를 담당하고 있다. 하지만 몇 가지 점에서 차이점을 보여주고 있다. 첫째, 금융부문의 A와 B콜센터에서는 2003년부터 노사간 단체협약에 의한 주5일제 근무가 광범위하게 실시되고 있는 반면에 통신산업에서의 2개 콜센터에서는 아 직 주6일제 근무가 지속되고 있는 점이다. 둘째, 상담원이 하루에 처리하 는 통화수의 차이는 85에서 200으로 상당한 편차를 보여주고 있는데 이 것은 고객에게 제공되는 텔레서비스 내용의 차이와 관련이 있는 것으로 보인다.

종합적으로 볼 때, 4개 콜센터 고용의 특징은 많은 유사점을 보이고 있 다. 콜센터의 고용은 거의 100% 여성노동자라는 점이다. 2개의 통신부문



&lt;표 5-1&gt; 4개 콜센터 고용특성 비교

	A콜센터	B콜센터	C콜센터	D콜센터
콜센터 설립 연도	1999	1995	1996	1993
콜센터수	2	1	8	20
운영형태	직영	직영	아웃소싱	아웃소싱
서비스 형태	인바운드(90%) 아웃바운드(10%)	인바운드(63%) 아웃바운드(37%)	인바운드(90%) 아웃바운드(10%)	인바운드(90%) 아웃바운드(10%)
주요 서비스 분야	각종 서비스 문의 텔레마케팅, 고객상담, 문제 및 불만사항 신고	사고신고, 문의, 보험계약 상담, 텔레마케팅, 운영 업무	서비스 신청, 서비스 변경/종료, 각종서비스 문의, 텔레마케팅	각종 서비스 문의 서비스 변경/종료 마케팅 캠페인, 텔레마케팅
근무일/근무 시간	5일/40시간	5일/40시간	6일/48시간	6일/48시간
하루통화수	84/일	85/일	90/일	143/일
고용규모(명)	1,500 (여성 100%)	480 (여성 100%)	2,500 (여성 98%)	3,920 (여성 99%)
고용형태	직영 계약직	파견 및 독립도급	외주 계약직	외주 계약직
상담원 정보 평균연령 교육수준 근속 이직률	20대 중반 초대졸 이상 3년 13~14%/년	20대 중반 초대졸 이상 1년 50%/년	20대 중반 초대졸 이상 1년 50%/년	20대 중반 초대졸 이상 1년 60%/년

콜센터에서 단지 1~2% 만이 남성노동자인데, 이들은 주로 서비스 질에 해당하는 기술적인 문제들을 처리하는 업무를 담당하고 있다. 연령 및 교육기간에 있어서도 거의 유사하다. 대부분의 상담원들은 20대 중반의 연령에 2년제 대학졸업의 학력을 가지고 있다. 근속은 3개사(B, C, D)에서는 1년으로, 1개사(A)에서는 3년으로 나타난다. 또한 이직률에 있어서도 큰 편차를 보이고 있는데, A콜센터에서는 연간 13~14%, D콜센터에서는 60%에 달하고 있다.

### 3. 콜센터 고용관계의 공통점

<표 5-2>는 콜센터 고용관계를 설명하는 중요한 요소들을 보여주고 있다. 첫번째 공통점은 4개 콜센터 모두 고용관계의 외부화를 특징으로 하고 있다는 점이다. 이는 콜센터 상담원 및 슈퍼바이저 모두 비정규직으로 구성되어 있음을 보여준다. 하지만 비정규직의 테두리 속에 있지만 각 회사별로 다양한 형태를 나타내고 있다. 예를 들면, A콜센터는 본사 정규직 직원에 의해 관리되면서 상담원과 슈퍼바이저들은 계약직으로 고용하고 있고, B콜센터는 파견직과 독립도급직이며, C콜센터와 D콜센터는 외주 계약직으로 운영하고 있다. 실제로 이러한 비정규직의 대부분은 소위 ‘영원한 계약직’ 체제로서 1년 또는 2년에 한번 계약을 반복적으로 갱신하게 된다. 그러므로 사례연구를 통하여 볼 때, 한국 콜센터 부문에서는 비정규노동에 거의 전적으로 의존하고 있다는 사실을 확인할 수 있다.

이러한 비정규직 노동자들은 4개 콜센터가 속한 본사에서의 정규직 직원들이 누리는 내부노동시장의 보호에서 제외되어 있다. 콜센터에서 비정규직에 전적으로 의존하고 있는 것은 두 가지 이유라고 보여지는데, 상대적으로 낮은 보상수준과 노조회피의 측면이다.

첫째, 비정규직 노동자의 월보상 수준은 정규직의 단지 38~44%에 이른다. 구체적으로 A콜센터 상담원들의 월급여 총액은 1,299달러이며, B콜센터의 경우 1,250달러로 금융산업에서의 정규직 월평균 급여 2,940달러와 비교했을때 42.5~44.2% 수준이며, 통신산업의 경우 C콜센터에서는 1,500달러, D콜센터의 경우 1,333달러로 정규직 평균 보상수준인 월 3,459달러의 38.5~43.5% 수준으로 나타난다. 게다가 콜센터의 비정규직 상담원들은 부가급여 측면에서도 거의 혜택을 받지 못하고 있다. 결과적으로 노동비용의 측면에서 콜센터에서 근무하는 비정규직 노동자들과 콜센터가 속한 본사 정규직원 사이에는 큰 차이가 존재하고 있는 것이다.

둘째, 비정규직 상담원들이 내부노동시장의 보호를 받지 못하고 있는 것은 노조가 없다는 상황과 관련이 있는 것으로 보인다. 한국에서의 기업 노조 구조에서 상담원들은 본사 정규직 노조에 가입하지 못한다. 최근 노동조합은 증가하는 비정규직의 사용의 증가와 함께 이러한 불안정한

&lt;표 5-2&gt; 4개 콜센터에서의 고용관계 비교

	A콜센터	B콜센터	C콜센터	D콜센터
스킬 교육				
초기교육	6주	4주	4주	4주
일상교육	68시간/년	50시간/년	20시간/년	36시간/년
숙련형성기간	6개월 이상	6개월 이상	3개월	3개월
보상				
총액/년	15,600천원	15,000천원	18,000천원	16,000천원
변동급/월	0~150천원	0~200천원	0~580천원	0~350천원
부가급여	거의 없음	거의 없음	거의 없음	거의 없음
성과관리				
성과평가	월단위	월단위	월단위	월단위
성과등급	5(S, A-D)	5(S, A-D)	5(S, A-D)	5(S, A-D)
필기시험	월단위	월단위	월단위	월단위
승진	5단계	3단계	9단계	6단계
작업조직				
작업단위 규모/팀	18명/팀	15명/팀	15명/팀	14명/팀
작업통제 방식	관료적 통제	관료적 통제	관료적 통제	관료적 통제
권한위임	낮은 정도	낮은 정도	낮은 정도	낮은 정도
재량권	조금	조금	거의 없음	거의 없음
기술적 통제				
자동콜분배시스템	많이 사용	많이 사용	많이 사용	많이 사용
전자감시 및 실시간	예	예	예	예
모니터링 활용				
스크립트 사용	약간	약간	보통	보통
작업장 지배구조				
노동조합 대표성	없음	없음	없음	없음
노사협의회	없음	없음	없음	없음

고용관계에 있는 비정규직 노동자들을 조직화하고 근로조건을 향상시키려는 노력을 하고 있다. 하지만 사례연구에서 나타나는 4개 콜센터의 경우 분사 노동조합들에 의한 비정규직 보호노력은 가시화되지 않고 있다. 노동조합은 이러한 텔레서비스 사업분야의 급속한 확대와 함께 콜센터 노동자들의 증가에 대해 충분히 인지하고 있지 못하며 서로 분리된 공간에서 일하고 있기 때문에 비정규직 상담원들은 보이지 않는 구조에 있다. 또한 비정규직 노동자들 스스로 조직화하는 것도 가능성이 낮는데, 이는 불안정한 신분 때문이다.

콜센터 관리자들은 노동자들의 조직화가 노동비용을 높이고 고용관계

의 경직성을 증가시킬 것으로 보고 있기 때문에 콜센터에서의 반노조 관점을 철저히 유지하고 있다. 더 나아가 관리자들은 노동자들의 집단행동에 대해 신경을 쓰고 있기 때문에 노사협의회조차 만들어지지 않고 있는 실정이다. 이러한 상황을 반영하여 상담원 개개인의 불만사항에 대한 관리자 주도의 고충처리절차를 운영하고 있다. 4개의 경우에서 보여주듯이 콜센터 관리자들은 비정규직의 전략적 활용을 통한 비용감소 및 노조회피라는 목표달성을 하고 있는 것으로 보인다. 또한 비정규직 노동은 상담원들의 대부분이 여성이라는 점과 밀접한 관련이 있다. Belt(2002)가 주장하듯이 콜센터 관리자들은 통제하기 쉬운 여성노동자에 대한 저임금과 비노조정책의 관철뿐만 아니라 이러한 여성노동자들에 의한 대고객 텔레서비스 제공을 잘 활용하고 있는 것이다.

또 다른 공통점은 전자감시, 관료적 작업조직체계 및 강력한 성과모니터링제도의 운영에서 찾아볼 수 있다. 콜센터에서의 작업조직/팀은 14명에서 18명 단위로 이루어져 있는데 관료주의적 위계구조에서 통제되어지고 있다. 각 팀은 팀장(슈퍼바이저)에 의해 지시를 받고 있으며 그 위는 중간관리자가 통제하고 있다. 같은 비정규직으로서 슈퍼바이저들은 각 작업단위 성과관리의 책임을 진다. 콜센터에서의 작업팀은 자율성 및 권한위임이 거의 이루어지지 않은 상태이므로 서구 국가들에서 최근 활발히 논의되고 있는 자율팀과는 거리가 멀다고 하겠다. 콜센터 작업팀들은 근무전후해서 작업성과를 높이기 위한 미팅, 예를 들면, 'Quality Control' 활동이나 'Happy Hour'등을 통해 팀워크를 고양시키고 성과향상을 추구하고 있다.

관료적 감독하에서 콜센터 업무는 전자적으로 통제되고(electronically controlled) 있다. 4개 센터 모두 자동콜분배시스템을 도입하고 사용하고 있으며, 이는 상담원들의 업무속도 통제에 영향을 미치고 있다. 그리고 상담원들의 하루는 실시간으로 전자감시가 가능한 체계에 의해 모니터링되고 있다. 작업기준에 못미치는 성과는 바로 전자모니터링 체계에 의해 발견이 되며 슈퍼바이저나 중간관리자에 의해 경고를 받고 필요한 교육훈련 권고받게 된다.

이러한 전자감시제도와 관료적 통제의 활용은 콜센터 작업체제가 '전

자적 관료제(electronic bureaucracy)' 모델로 특징지워진다는 것을 보여주고 있다. 한국 콜센터의 '전자적 관료제'로의 수렴화 현상은 각 분야에서 심화되는 경쟁 속에서 일반대중시장(mass market)을 겨냥하고 있다는 사실에서 그 이유를 찾을 수 있다. 이는 4개 콜센터들은 Batt(1999, 2001)가 지적하였듯이 고객세분화 전략이 적용되지 않고 있고 일반대중 고객(mass customers)에게 서비스의 초점이 맞추어져 있다는 점이다. 국내 콜센터에서 전반적으로 나타나고 있는 무차별적 대중고객에 대한 서비스 전략은 전자감시체제와 관료적 감독을 결합하여 운영의 효율성을 높이려는 방향으로 이끌고 있다.

이와 동시에 콜센터 관리자들은 고객만족을 높이기 위해 제공하고 있는 고객서비스의 질 향상에 대해 강조를 하고 있다. 이를 위해 콜센터에서는 강력한 성과관리체제를 활용하고 있는데, 월별로 작업팀과 개개인에 대한 성과평가를 실시하며 관리하고 있다. 성과평가의 주요 요소들은 서비스에 대한 QAA(Quality Assurance Agent) 슈퍼바이저 평가와 외부 기관에 의해 평가되는 고객만족 점수이다. 개별 상담원들은 평가에 의해 S(Superior), A, B, C, D로 구분되며 평가등급에 의해 변동급이 결정된다. 이 기준에 의해 상담원들의 급여는 매월 달라질 수 있는 것이다. 더 나아가 콜센터에서는 상담원들의 역량을 높이기 위해서 업무지식에 대해 매달 필기시험을 치른다.

요약하면, 한국 콜센터에서 나타나는 고용관계는 콜센터 운영의 효율성을 강조하는 '전자관료제(electronic bureaucracy)'와 콜서비스 질의 향상을 위한 강력한 성과모니터링 사이의 중간적인 작업체제(hybrid work system)로 수렴하는 현상을 보이고 있다고 하겠다. 이러한 작업체제는 전적으로 비정규직 노동에 의존하고 있으며 이는 노동비용 감소와 비노조 정책 관철을 위한 관리자들과의 전략적 선택에 기인하는 것이라고 보여진다.

#### 4. 한국 콜센터 고용관계에서의 차이점

한국 콜센터에서 공통적으로 나타나는 고용의 외부화, 전자관료제, 서비스 질의 향상을 위한 성과모니터링 체계 강화라는 공통적인 특성은 그

속에 상당한 편차를 포함하고 있음을 나타내고 있다. 이는 다음과 같은 측면에서 4개 콜센터 사이의 차이점을 발견할 수 있다.

첫째, 비정규직의 형태는 회사별 관리전략에 따라 다양하게 나타난다. A은행과 B보험사에서는 직영으로 콜센터를 운영하면서 계약직 또는 파견노동자를 활용하고 있는 반면에, C유선통신사와 D이동통신서비스사에서는 콜센터 운영을 맡긴 아웃소싱 회사에서 계약직을 채용하고 있다. 그러므로 A와 B 직영 콜센터에서는 비정규직 상담원에 대해 본사 관리자들에게 의한 직접적인 관리가 되며, 반면에 C와 D 아웃소싱 콜센터에서는 외주회사 소속 관리자에게 의한 관리·감독이 이루어진다. 이러한 비정규직 사용에 있어서의 편차는 텔레서비스 업무의 차이에서 비롯되는 것으로 보인다. 금융산업에서는 특히 A은행의 경우에는 콜센터 업무가 고객 개개인의 금융정보를 다루고 있기 때문에 고객센터에서 발생할 수 있는 사고가 회사에 끼칠 수 있는 손실이 클 수가 있다는 점이다. 반면에 2개의 통신서비스 사업자들은 고객센터 업무가 본사와의 엄격한 통합성을 요구하지 않는다고 보이며 아웃소싱 회사를 통한 간접적인 관리 체계를 유지하고 있다. 그러므로 고객센터의 통합성 정도와 위험부담에 대한 차이가 한국 콜센터에서의 비정규직 사용의 편차를 가져왔다고 보여진다.

둘째, 상담원에 대한 교육훈련에 대한 편차가 나타난다. <표 5-2>에서 보여지듯이 금융부문의 콜센터에서는 통신서비스 콜센터와 비교했을 때 상담원에 대한 좀더 긴 시간의 교육훈련을 제공하고 있다. 금융에서는 연간 교육시간이 A콜센터 68시간, B콜센터 50시간으로 통신에서의 C콜센터의 20시간 및 D콜센터의 36시간보다 더 길다. 콜센터 관리자 및 상담원과의 인터뷰에 의하면 고객센터 업무의 복잡성(complexity) 및 다양성(variety)의 기준에 의해 보았을 때 가장 낮은 C콜센터에서부터 D, C, 그리고 가장 높은 A콜센터의 순으로 나타난다. 이것은 콜센터 상담원의 숙련형성에 걸리는 기간이 6개월 이상(A와 B콜센터)에서 4개월 정도(C와 D콜센터)라는 점에서도 알 수 있다.

셋째, 금융부문의 콜센터에서는 통신서비스부문에서보다 작업과정에서의 재량권이 더 많으며 서비스 제공범위가 더 넓은 것으로 나타난다. A

은행과 B보험사 콜센터에서의 텔레서비스의 내용이 C유선통신사와 D이동통신사의 콜센터 서비스와 비교했을 때 좀더 복잡한 것으로 보이며 이는 직무재량권을 좀더 허용하는 결과로 연결된다. 예를 들면, 스크립트의 사용에 있어서 A와 B콜센터에서는 복잡한 서비스 업무를 다루면서 스크립트의 사용이 제한적인데 비해 C와 D콜센터에서는 서비스 상품에 대한 설명 등에서 좀더 많이 사용하고 있다. 더 나아가 금융부문에서는 인바운드와 아웃바운드 콜서비스가 통합되어 하나의 센터로 운영되고 있는 반면에 통신부문에서는 고객센터에서 인바운드 고객서비스를 제공하는 반면에 CRM센터에서 아웃바운드 텔레마케팅 서비스를 담당하는 분리된 운영체계를 가지고 있다. 또한 금융부문 두개 콜센터에서는 상담원들의 다기능화 추구하고 직무스트레스 감소를 위해 분기에 한번씩 직무순환제를 도입하여 실시하고 있으나, 통신부문 콜센터에서는 이러한 제도가 없다. 이러한 맥락에서 두 산업에서의 텔레서비스 직무는 같은 전자관료제(electronic bureaucracy) 아래 상이하게 수행되고 있다. 즉, A와 B콜센터에서는 직무통합화(integration) 및 다기능화(multi-tasking)를 추구하는 경향을 보이는 반면, C와 D콜센터에서는 표준화(standardization) 및 테일러화의 경향이 좀더 높은 것으로 나타나고 있다. 또한 통신부문에서의 엄격한 성과관리 및 인센티브제도의 운영은 작업통제를 더욱 강화시키고 있으며, 이와 연관되어 <표 5-2>에서 볼 때 C와 D콜센터에서의 변동급의 범위는 더욱 넓은 것으로 나타난다.

마지막으로, 통신부문의 콜센터들은 금융부문에서보다 발달된 승진체계를 가지고 있다. C콜센터에서는 일반 상담원(CSR)-1급-2급-3급-대리-팀장-과장-센터장의 8계층을 가지고 있고, D콜센터에서는 6계층인 CSR-1급-2급-팀장-차장-센터장으로 운영된다. 이러한 승진체계를 고안하고 운영하는 것은 콜센터 노동자들의 높은 이직률-연간 50~60%-을 줄이고 직무에 대한 몰입도를 높이려는 의도에서이다. 이와는 대조적으로, B보험사의 콜센터에서는 단지 3계층의 주니어 상담원-시니어 상담원-팀장 체계를 가지고 있을 뿐이다. 비록 주5일 근무제라 하지만, B콜센터에서는 불분명한 승진체계와 저임금 때문에 통신부문에서와 마찬가지로 높은 이직률을 보이고 있다. 가장 낮은 이직률을 보이는 A콜센터에서는 5계층의

승진구조인 주니어 상담원-시니어 상담원-주니어 슈퍼바이저-슈퍼바이저-시니어슈퍼바이저 제도의 운영과 주5일 근무제 등 안정적인 고용관계 속에서 상대적으로 숙련도가 높은 텔레서비스 직무를 보유하고 있다.

요약하면, 인적자원관리에 있어서 직무 승진사다리, 숙련 및 교육훈련, 비정규직의 유형 등의 측면에서 산업간 다양성이 존재하고 있다. 금융부문의 콜센터에서는 직접적으로 통제할 수 있는 비정규직의 사용, 더 많은 교육훈련 투자, 낮은 작업통제, 그리고 상대적으로 덜 발달된 승진체계 등이 고용관계 특징을 나타내고 있는 반면에, 통신서비스 분야의 콜센터에서는 외주 상담원에 대한 간접적인 통제, 상대적으로 덜한 교육훈련체계, 더 강한 작업통제, 그리고 더 발달된 직무 승진체계 등으로 특징지어진다. 이러한 고용관계의 편차는 두 산업에서 제공하는 고객센터 업무의 차이에서 기인한다고 볼 수 있는데 금융부문에서의 복합적이고 위험 부담이 높은 서비스와 통신부문에서의 상대적으로 단순하며 표준화된 서비스의 차이이다.

## 5. 소 결

산업간 비교사례 연구를 통하여 본 결론은 한국에서의 콜센터 고용관계는 분산수렴화(diverging convergence)의 특징을 보이고 있다는 점이다. 즉, 전반적으로 볼 때 고용관계의 특징은 Katz와 Darbshire(1999)가 주장하는 저비용(low cost) 전략에 기초한 저임금모델(low wage model)로의 수렴현상을 보이고 있으면서 고용관계를 이루고 있는 세부적 측면에서는 어느 정도의 상이점을 보여주고 있다는 점이다. 즉, 고용관계의 외부화(externalization), 전자적 작업통제, 관료적 감독, 그리고 서비스 질을 강조하는 성과모니터링(quality-focused performance monitoring)의 측면에서는 사업장별로 약간의 차이점을 보여주고 있기도 하다. 저임금모델로의 수렴현상은 한국 콜센터들이 각 산업부문에서 주로 일반대중마켓(mass market)을 목표로 하고 있기 때문에 차별화된 인적자원관리를 특징으로 하는 고용관계보다는 운영의 효율성을 우선적으로 추구하는 관리 전략을 사용하기 때문인 것으로 보인다. 하지만 한국 콜센터가 효율성과



동시에 교육·훈련 및 성과모니터링 제도를 통한 서비스 질을 강조하고 있다는 점에서는 단지 철저한 작업표준화를 통한 노동비용 감소만 강조하는 전형적인 저임금모델과는 차별적으로 서비스 질을 강조하는 E-관료제(E-Bureaucracy)의 특징을 지닌 중간적인 작업체제(hybrid work system)의 가능성을 볼 수 있겠다.

또한 고용관계 및 인적자원관리에 있어서도 상이한 측면들을 보여주고 있다. 두 개의 산업부문에서 비정규직 사용의 형태, 숙련에 대한 교육·훈련, 작업통제, 그리고 직무경력 사다리 등 특정 요소들에서 어느 정도의 차이가 나타난다. 이러한 산업간 콜센터 고용관계의 분산화 및 다양성의 이유는 주로 콜서비스 내용의 복잡성(complexity)과 위험성(risks)의 차이로 설명할 수 있다. 즉, 각 콜센터가 제공하고 있는 콜서비스에 있어서의 본질적인 차이, 시장경쟁 상황, 고객의 행동유형, 그리고 국가의 규제 등 산업간 차이에서 기인할 수 있다.

하지만 한국 콜센터 고용관계의 특징이 화이트칼라 공장체제가 아닌 서비스 질을 강조하는 E-관료제(E-Bureaucracy)의 특징을 지닌 중간적인 작업체제(hybrid work system)라고 결론짓기에는 너무 성급할 수 있다. 왜냐하면 이 사례연구가 기반으로 하고 있는 경우는 콜센터 운영에 있어서 2개의 선도적 산업분야에서의 4개의 대기업을 중심으로 하고 있으므로 이제 막 콜센터 운영을 도입하고 있는 다른 산업 분야라든가 중소기업 회사에서의 경우까지 확대하여 일반화할 수 없는 것이다. 더 나아가 우리나라에서 콜센터 비즈니스 분야는 급속하게 성장하고 있으며, 더욱 중요한 것은 이러한 텔레서비스 운영의 범위가 확장되고 있다는 점이다. 예를 들면, B보험사를 제외한 다른 회사들에서는 콜센터 운영에 있어서 고객세분화 전략을 도입하겠다는 의지를 보이고 있는데, 이것은 현재 존재하는 작업체제를 상당한 수준에서 변화시키는 결과를 초래할 것으로 보인다. 그러므로 한국 콜센터 작업체제에서의 ‘분산수렴화(diverging convergence)’ 경향이 지속될 것인지 아니면 산업간 또는 기업간에 다양한 편차가 확대되어 ‘수렴분산화(converging divergence)’ 방향으로 변화되어갈 것인지는 향후 지켜보아야 할 중요한 과제가 될 것이다.

## 제6장

### 콜센터의 전자노동감시 사례연구

#### 1. 문제 제기

정보화시대를 맞이하여 산업현장에서의 전자감시가 새로운 노사쟁점으로 부각되고 있다. 자본주의적 노동체제가 확립된 이래 각축적인 노동과정의 특성에 따라 노동자들에 대한 사용자의 감시·통제가 일찍이 다양한 형태로 발달되어 왔다. 그런데 최근에는 극소전자혁명(micro-electronic revolution)에 의해 정보통신기술(information-communication technology)이 노동과정의 핵심적인 직무수행 수단으로 전면 도입됨에 따라 노동자에 대한 현장통제 및 감시에 있어 이러한 신기술에 의존하는 추세가 크게 확산되고 있는 것이다. 실제 노동자감시 근절을 위한 연대모임(2003)이 전국 207개 사업장의 노조간부 대상으로 실시한 실태조사에 따르면, 조사대상 사업장의 89.9%가 노동감시 기술시스템을 설치·운영하고 있으며, 설치사업장들은 평균적으로 2.3개의 감시기제를 활용하고 있는 것으로 드러나고 있다. 구체적인 사례로는 공장 및 휴게실에서의 CCTV 감시로부터 컴퓨터 인터넷 사용에 대한 추적감시, 그리고 노조활동가들에 대한 휴대폰 위치추적감시에 이르기까지 지난 1990년대 중반 이후 최근까지 다양한 형태로 나타나고 있다.

노동자의 생산활동 및 현장생활에 대한 감시수단으로 정보통신기술이 활용되는 소위 '전자노동감시'가 은밀하게 산업현장에 확산됨에 따라 노동자들이 Zuboff(1988)가 경고한 전자원형감옥(electronic panopticon)에

사로잡힌 ‘유리알 인간’의 존재로 전락할 것으로 우려되고 있다(노동자감시 근절을 위한 연대모임, 2002). 전자노동감시는 단순히 사용자의 생산현장 관리·통제에 그치지보다는 노동자들의 사생활권리(privacy)와 기본 인권을 침해할 뿐 아니라, 노동자들의 집단적 노동권 행사를 무력화하는 심각한 사회문제로 등장하고 있기 때문이다.

이같이 정보통신기술의 발달을 통해 노동현장에 대한 전자감시의 축수가 확대되는 문제의 추세에 대응하여 ILO 및 ICFTU 등과 같은 국제노동기구들에서는 이미 1980년대 후반 정보통신기술의 발달에 따른 개인정보·프라이버시 및 노동자 존엄성에 대한 침해를 경계·우려하는 공식적 입장이 표명되기 시작하여, 이와 관련된 여러 행동강령 및 지침을 제시하여 왔다. 그런데 국내에서는 지난 1990년대 중반 이후 산업현장에서 전자노동감시의 문제들이 꾸준히 발생하는 것으로 노동시민단체들에 의해 제기되어 왔음에도 불구하고 사회적인 차원에서나 노사관계 차원에서 제대로 공론화되지 못한 실정에 있다. 이러한 배경에는 행정·사법기관이나 제도 언론이 대체로 사용자의 전자노동감시 활동을 재산권 보호를 위한 정당한 조치로 인정하며 크게 문제시하지 않는 가운데 노동자들 역시 최첨단 감시기제의 통제효과에 대해 분명한 문제의식을 대중적으로 공유하거나 조직적으로 대응하려는 움직임이 미흡하다는 점이 작용하는 것으로 나타나고 있다.

여기서는 최근 기업들의 고객센터 활동에 대한 정보통신기술의 응용과 더불어 새롭게 등장하여 급성장하고 있는 콜센터부문을 중심으로 전자감시기제에 대한 노동자들의 반응·태도와 그 배경원인을 살펴보기로 한다. 이 글은 콜센터의 도입·운용에 선도적인 위상을 보이고 있는 은행부문의 1개 기관(A은행 콜센터)을 대상으로 실시한 사례연구의 결과로서 작성된 것이다. 이 사례연구는 크게 콜센터 운영현황에 대한 구조화된 기초조사, 관리자 대상의 면접조사 그리고 콜센터 고객 상담원들에 대한 그룹면담(focus group interview)조사로 구성되어 진행되었다.<sup>22)</sup>

22) 개별 면접조사는 콜센터 관리자 3인을 대상으로 실시되었으며, 그룹면담(FGI)조사는 8명의 고객 상담원이 참여하는 방식으로 진행되었다. 특히 그룹면담조사에 응하였던 고객 상담원들은 모두 여성이며, 근무경력이 적게는 1개월에서 길게는

14개월인 것으로 확인되었다. 8명의 상담원들을 개별 면접조사하지 않고 그룹면담(FGI)을 실시한 이유는 처음 콜센터를 방문했을 때 상담원들이 보여주었던 작업장 분위기 때문이었다. 다른 회사와는 다르게 서로의 호칭을 직급이나 ○○씨라고 부르는 것이 아니라, 상급자를 통상 ‘언니’라고 부르고 상급자는 하급자를 본인의 동생 대하듯 ‘○○야’라고 부르고 있었다. 이러한 호칭사용에 관해 슈퍼바이저(선임상담원)의 설명에 의하면 한 공간에서 장시간 동안 함께 일하고, 업무가 힘들기 때문에 가족 같은 분위기를 형성하기 위해 이러한 방식으로 서로 노력하고 있다는 것이다. 이렇게 가족 같은 분위기를 형성하는데 1년 이상의 시간을 소요하였으며 이러한 분위기가 형성되자 휴게실은 서로의 고민을 진지하게 들어주고 상담해 주는 상담소의 역할을 하게 되었다고 한다. 이러한 상담원들의 작업장 분위기에 착안하여 상담원 8명을 함께 모이게 한 후 ‘평소에 전자모니터링에 대해서 어떻게 생각해 왔나요?’라는 질문을 던져주자 일상적인 대화를 하듯 쉽게 이야기를 풀어 나갔다. 예를 들어 “나는 이렇게 생각했는데 넌?” 이러한 질문에 “그래? 난 언니하고 좀 다르게 생각했거든-”하는 방식으로 전자모니터링에 대한 서로의 생각을 교환하기 시작했다. 이상의 현장조사는 2004년 1~9월의 기간에 4회의 콜센터 방문으로 이루어졌으며, 그룹면접 후에도 수차례의 전화면접을 수행하였다. 이 과정에서 그룹면접 후 퇴직한 상담원들의 면접 내용도 포함되었다.

## 2. 전자노동감시의 기본 이해

자본주의적 생산체제에 있어 노동력의 거래를 둘러싼 노동자와 자본가(또는 사용자)간의 상호관계는 각축적 교환관계(contested exchange)로 성격지어지고 있다(Bowles & Gintis, 1990). 다시 말해, 노동력이라는 상품의 교환관계는 기본적으로 주어진 거래조건에서 노동자들이 생산과정에 투입하는 노력(effort)의 수준을 둘러싸고 노사간의 근원적인 이해갈등이 존재하는 것이다. 따라서 사용자는 생산과정에 있어 잉여노동의 극대화를 위해서 뿐 아니라, 노동자들의 집단적인 저항을 억제하기 위해 노동통제(labor control)의 수단을 적극적으로 도입·활용하게 된다. Edward (1979)에 따르면, 자본주의적 생산체제하에서 노동자들의 순응적 직무태도 및 작업행위를 유도·확보하려는 노동통제는 크게 3개 요소로 구성되는 것으로 이해될 수 있는 바, 그 첫째가 특정한 생산활동 및 작업요령 등에 대한 지시(direction)이며, 둘째로는 작업행위와 직무수행태도 등에 대한 감독·감시(monitors/surveillance)<sup>23)</sup>를 꼽게 되며, 마지막으로 작업성과에 대한 평가 및 보상(evaluation & reward)이 포함된다. 노동통제의 구성요소 중에서 특히 감시·감독은 작업현장에서 노동규율(labor discipline)의 확립·유지와 생산효율성의 제고를 위해 현장이탈, 작업수행방식, 불량작업 및 산업안전사고 발생여부 등과 같이 노동자들의 근로태도 전반에 대해 감시하는 행위를 지칭한다.

과거 산업화시대에 있어 작업현장에서의 감독·감시는 주로 관리자 또는 현장감독자(supervisor)들에 의해 가시적인 방식으로 수행되었던 반면, 정보통신기술의 발전을 통해 작업현장에 ‘전자노동감시’가 새롭게 등장·확산되고 있다. 선행연구<sup>24)</sup>에서 논의되고 있는 전자노동감시의 개념

23) 기존 연구문헌에서는 노동자들에 대한 사용자의 감시행위의 영문표기로 monitoring과 surveillance가 혼재되어 사용되고 있다. ILO(1993)는 monitoring을 직무수행 및 결과에 대한 협의의 감시로 정의한 한편, surveillance를 작업장 내에 노동자들의 전반적 근로활동 및 직장생활에 대한 포괄적인 감시활동으로 대비하고 있다. 또한 ILO 보고서에는 감시행위의 공개성 여부에 따라 공개적인 감시활동에 대해 monitoring의 개념을 사용하고, 비밀스런 감시활동에 대해서는 surveillance의 표현을 적용하기도 한다.

정의를 종합해 보면, “사용자의 재산권 보호와 노동력 통제력 강화를 위해 정보통신기술에 의존하여 작업장 안팎에서 노동자들의 작업활동, 생활태도 그리고 의식성향에 대한 음성·영상(컴퓨터)데이터 정보를 취득·수집·전송·저장·가공·분석하는 일체의 사용자 행위”를 지칭하는 것으로 집약할 수 있다.

전자노동감시의 개념을 그 대상과 수단 그리고 목적을 중심으로 풀어 정리해 보면 다음과 같다.

- 감시대상(What) : 전자노동감시의 대상은 감시영역과 감시대상 범주 그리고 구체적인 대상물로 나누어 살펴볼 수 있다. 감시영역은 주로 작업현장 및 주변 사업장 부대공간이 되겠지만, 노조활동과 관련하여 김세곤(2004)이 지적하듯이 작업일과 이후 노동자들의 활동 및 생활공간에 대해 감시활동이 전개될 수 있다. 감시대상 범주로는 노동자들의 작업활동 및 그 직무성과, 직무태도 및 생활방식 그리고 의식성향과 가치관 등이 포괄될 수 있을 것이다. 끝으로 감시대상물로는 노동자들로부터 의식적으로 수집될 수 있는 음성, 영상, (컴퓨터)데이터 정보들이 모두 포함될 수 있는 바, 구체적인 예로 전화통화기록, 음성녹취록, E-mail 메시지, 컴퓨터파일, 폐쇄회로 감시영상, 인터넷 접속기록, 근태 및 생산활동관리 컴퓨터데이터, 그리고 위성 위치추적 데이터 등을 열거할 수 있을 것이다.
- 감시수단(How) : 전자노동감시는 상기 개념정의에서 공통적으로 지적하듯이 정보통신기술이 핵심수단으로 활용되고 있다. 보다 구체적으로 살펴보면, 조돈문(1996)은 전자감시기술을 크게 3개 요소로 구성하고 있는 것으로 논의하는 바, 그 첫째로 관찰감시자의 노출 없

24) 국내 연구문헌에서 전자노동감시의 개념정의로서 다음과 같이 다양하게 제시하고 있다. “노동자들의 생산활동 및 직장 내의 생활에 관한 정보를 컴퓨터 등의 정보통신기술을 활용하여 수집·저장·분석·기록하는 행위”(권순원, 1998), “정보통신장비를 이용하여 노동자의 근로휴게시간, 퇴근 후 일상생활에서의 모든 행위를 사전 동의나 합의 없이 개인이나 집단의 정보를 취득·송신·수신·저장·관리·가공·자원화하여 인간의 존엄성, 사상·행동·신체·양심의 자유를 억압하는 행위”(김세곤, 2004), “노동자의 행동과 의식, 태도와 직무성과 등이 디지털 신호체계로 포착되어 정리·분류·비교·평가되는 일련의 감독체계”(김영권, 2004)

이 감시대상의 개인정보를 다량 수집할 수 있는 기술요소, 둘째로 통신네트워크를 통해 정보전송을 통해 공간을 초월한 정보 공유를 가능케 하는 기술요소, 셋째로 분산된 개인 신상정보를 연결-통합하여 관리하는 체계적인 DB를 구축할 수 있는 기술요소가 이에 해당된다. 이러한 기술요소들이 투영된 현실적인 전자감시기제로는 폐쇄회로(Closed Circuit, CC)TV, 전자ID카드, RF카드, Active Badge, 인터넷 및 이메일 이용통제 관리시스템, 전화 및 특정 공간의 감청설비, 전화모니터링시스템, 위성위치추적 장치(Global Positioning System: GPS), 생체인식기(예: 정맥, 지문, 홍채, 얼굴, 음성, 서명, 유전자감식), 그리고 생산라인관리시스템(예: Data Acquisition System, Enterprise Resource Planning) 등을 꼽을 수 있다.

- 감시목적(Why): 전자노동감시를 시행하게 된 사용자들의 의도하는 목적은 ① 업무생산성을 제고하기 위한 작업공정의 통제 강화, ② 생산설비 및 자재의 도난방지과 기업정보의 유출방지, ③ 사업장 내 안전사고의 사전 예방과 사후 신속대처, ④ 기업 내 컴퓨터시스템 및 생산설비에 대한 개인적 유용 방지 및 장애발생행위 차단, ⑤ 노동자의 개인적 또는 집단적 반기업활동 및 불법행위(조직규율 위반행동)에 대한 규제, ⑥ 업무성과의 객관적 측정 및 보상연계, ⑦ 대고객서비스 품질 개선 등 7가지 측면에서 정리될 수 있다. 이같은 전자감시의 다양한 추구 목적을 간추리면 사용자의 재산권 보호 및 노동인력에 대한 통제력 강화로 요약될 수 있을 것이다.<sup>25)</sup>

첨단의 정보통신기술에 기반하여 새롭게 등장·확산되고 있는 전자노동감시는 기존의 작업장 감시방식과는 전혀 다른 특징적인 성격을 드러내고 있는 바, 그 첫째로 전자노동감시는 정보통신기술을 활용하여 감시

25) 호주 뉴사우스웨일즈 프라이버시위원회 자료(Visible eyes: report on video surveillance in the workplace 보이지 않는 눈-작업장 감시에 관한 보고서, 1995)에 따르면 작업장 감시의 필요성에 대해 사용자들이 제시하는 근거를 절도 방지, 적대적 기물파손 및 방화방지, 생산성 향상을 위한 작업모니터링, 생산성 향상을 위한 생산 공정 모니터링, 고객서비스 향상, 노동자교육, 노동자 건강과 안전, 법적 의무준수, 법적 분쟁 시 사용자 면책 등 9개 항목으로 정리하고 있다(강수들, 2001 재인용).

활동의 시·공간적 제약을 벗어나 전개될 수 있으며, 그 결과 감시영역 및 대상범위가 매우 폭넓게 확장되었고 원격감시가 가능하게 되기도 하였다. 둘째로 전자노동감시는 노동과정 및 생활공간에 설치·운용되는 작업장 관리의 정보시스템을 활용하여 노동자들의 직무활동 및 작업장 생활에 대해 실시간(real time)으로 진행될 수 있다. 셋째로 전자노동감시의 비인격화를 꼽을 수 있는 바, 과거의 작업장 감시는 현장감독자라는 인간적 존재에 의해 수행된 반면, 전자감시는 인격적 감시를 정보기술의 기제로 대체하여 항상적인 감독체제를 유지함으로써 기존 감시체제의 한계를 극복하기도 한다. 넷째로 전자노동감시는 그 첨단기술의 활용을 통해 그 감시활동이 익명적이며 비가시적이고, 또한 감시대상과의 접근성 및 침투력이 상당히 높다. 다시 말해 전자감시는 감시정보의 수집·취득을 비공개적으로 수행하는 것을 매우 용이하게 한다. 다섯째로 전자노동감시는 정보통신기술의 속성상 중앙집권적인 특징을 보이게 되는데, 이는 노동자의 개인 신상정보를 중앙집적 처리시스템 및 통합데이터베이스로 수집·관리할 수 있게 됨으로써 자연스럽게 감시권력의 행사방식이 과거에 비해 더욱 집중될 수 있게 되는 것이다. 여섯째로 전자노동감시는 감시대상인 노동자들로 하여금 사용자의 통제규율을 내면화하고 순응하도록 만드는 데에 보다 유리하다. 즉, 전자감시는 과거의 인격적 감시에 의해 수행되는 신체상의 소극적 통제방식에 비해 노동자들로 하여금 직무수행이나 작업장 생활에 있어 순종하게 만드는 능동적인 통제효과를 가진다. 그 결과 전자감시는 사용자의 입장에서는 푸코(1975)의 노동규율(labor discipline)을 작업장 내에서 극대화할 수 있는 무기로 간주하고 있기도 하다. 일곱째로 전자노동감시는 감시자인 사용자와 피감시자인 노동자들 간에 비대칭적인 정보권력관계를 배태하게 된다. 구체적으로 감시자인 사용자는 감시대상인 노동자들의 신상정보를 상세히 수집·분석하여 이들의 일거수일투족을 파악하는 반면, 노동자들은 사용자의 이같은 감시활동에 대해 제대로 인지되지 못하는 경우가 발생함에 따라 불균등한 정보관계가 존재한다는 것이다. 여덟번째로 전자노동감시는 사용자가 대개 노동자들의 사전 양해 없이 수집·취득하는 경우가 많은데, 그 결과 노동자들의 개인정보를 그 자신도 모르게 사용자의 임의로 분석·가공·조작



될 가능성이 일정하게 존재하게 된다.

이와 같이 전자노동감시의 특징적 성격을 통해 드러나듯이, 전자노동감시는 정보통신기술의 활용을 통해 노동자들에 대한 감시방식이 일상화되고 확장·심화되는 근본적인 변화를 보이고 있는 것이다<sup>26)</sup>(노동감시근절모임, 2002).

그러면 이상에서 살펴본 전자노동감시의 특징을 고려하여 기존 산업화시대의 전통적인 현장통제방식과 정보화시대의 전자감시통제간의 차이점을 <표 6-1>에서와 같이 요약·정리해 볼 수 있다. 전통적인 통제방식은 단순유형에서 기계적 유형 그리고 관료적 또는 헤게모니적 유형으로 발전되는 가운데에도 노동자들에 대한 감시활동은 현장감독자 중심으로 이루어짐으로써 감시범위 및 조건의 제한성과 감시평가의 가시성 및 주관성 등의 한계를 보여 왔던 반면에, 전자노동감시는 앞서 살펴본 바와 같이 인격적·시공간적 제약을 벗어나 비가시적이며 객관적인 감시정보

---

26) 김세곤(2004)은 전자노동감시에 대해 추가적 특징으로 감시의 은밀성, 범위의 포괄성, 초정밀 감시강도, 감시정보의 통합화, 평가-보상기제 연계를 통한 통제 강화를 꼽기도 한다. 아울러 그는 전자감시를 그 대상 층에 따라 다음과 같이 3개 유형으로 구분하였다. 이는 ① 고급감시-연구개발 및 경영관리층 대상, ② 현장감시-일반사무직이나 제조업 종사노동자 대상, ③ 3차 산업 감시-영업, A/S, 서비스 부문 노동자 대상 등이다.

<표 6-1> 통제방식의 비교

전통적 통제	전자감시통제
- 제한적 근접감시-인격적 통제	- 고밀도감시-간접통제
- 현장관리감독자 중심의 통제행위	- 경영자의 통제행위 가능
- 주관적 통제	- 객관적 통제: 비교평가 용이
- 가시적 통제	- 비가시적 통제(원형감옥효과, panopticon effect)
- 제한적 공간대상	- 일상생활 포함의 감시대상 광범위

를 중앙집권화된 형태로 취득분석·활용할 수 있게 됨으로써 아주 새로운 노동통제패러다임을 가능케 하고 있는 것이다.

### 3. A은행 콜센터의 개관

A은행에 콜센터가 설립된 것은 지난 1994년이다. 그 당시에는 부서별로 콜센터가 구분되어 독립적으로 설치-운영되었다. 예를 들어, 일반고객 서비스 관련 콜센터는 고객관리부 소속으로 되어 있는 한편, 연체관리의 콜센터는 여신관리부에 속해 있었다. 이처럼 부서별로 분리되어 유지되던 콜센터들은 비체계적인 인력관리, 시스템·시설에의 중복투자, 신규 고객업무 추진상의 어려움 초래 등과 같은 업무 비효율성을 이유로 2002년에 하나의 조직으로 통합 운영되고 있다. 현재 통합 콜센터의 조직체계는 크게 인바운드(Inbound)팀과 아웃바운드(Outbound)팀으로 구분되어 있다. 인바운드팀은 고객으로부터 걸려오는 전화업무서비스를 담당-처리하는 부서로서 다시 폰뱅킹(phone banking)팀과 ATM 무인점포를 관리하는 팀으로 나뉘어 있다. 아웃바운드팀은 고객에게로 전화연결을 시도하여 고객서비스를 제공하는 업무를 수행하는데, 이 역시 CRM 마케팅을 담당하는 팀과 연체관리를 하는 팀으로 구성되어 있다. A은행 콜센터의 전체 서비스 좌석(work station)수 150석 가운데 60석이 폰뱅킹업무를, 20석이 ATM업무를, 30석이 CRM업무를, 나머지 40석이 연체관리를 수행하는 각 업무팀으로 배정되어 있어 대략 팀별 업무 비중이 나타나고 있

다. 인바운드팀과 아웃바운드팀간의 실제 업무비중은 대략 6 대 4의 상대적 비율을 보이고 있다.

현재 직영<sup>27)</sup>되고 있는 A은행 콜센터의 근무인원은 총 150명이며, 세부적으로 콜센터 관리자 3인, 팀장 9인, 그리고 (고객)상담원 138명으로 구성된다. 이 가운데 상담원과 팀장은 모두 여성근로자이면서 임시계약직으로 고용되어 있다. 상담원의 평균 연령은 25세이며, 80% 정도가 2년대학 이상의 고학력을 소지하고 있다. 이들 상담원의 평균 근속기간은 약 16개월인데, 1년 미만의 단기 근속자가 전체 상담원의 45%를 차지하고 있다. 콜센터 실태조사에 따르면, 상담원의 평균 연봉이 약 1,600만원 수준이며, 월별로 최고 40만원까지의 변동성과급여가 지급되고 있기도 하다. 다만, 일반은행 정규직 사원들에게 제공되는 기업복지 혜택은 이들 콜센터 상담원들에게 거의 제공되고 있지 않다. 이 콜센터에서의 직급체계는 3개월의 수습사원 기간을 거쳐 주니어(Junior)로 승급하고, 1년의 근속기간 후에는 시니어(Senior)로 승급할 수 있는 기회가 주어진다. 주니어와 시니어 사이에는 주니어들에게 업무를 가르쳐 주는 주니어멘토(Junior Mentor)가 존재하며, 시니어 상급직으로는 팀장 또는 슈퍼바이저(Supervisor)가 위치하게 된다. 은행업무의 난이성에 따라 콜센터의 입사 후 약 3개월의 직무경험을 쌓아야 콜서비스 업무에 익숙해진다고 한다.

A은행 콜센터의 근무체계는 인바운드와 아웃바운드의 업무속성 차이로 인해 팀별로 상이하게 운영되고 있다. 아웃바운드팀의 업무는 평일 09:00~18:00에만 수행되는 반면, 인바운드팀의 경우 평일에는 08:00~22:00(22:00~08:00의 심야시간에는 ARS만 작동), 그리고 주말휴일에도 08:00~13:00에 교대제로 근무하고 있다. 하루 기준으로 인바운드 팀과 아웃바운드팀의 상담원 1인이 소화-처리하는 전화통화수는 각각 150건과 200건에 달하는 것으로 보고되고 있다.

27) 국내기업들의 상당수가 콜센터 업무를 최근 외주 전문업체에게 위탁하고 있는 것에 반하여, 은행부문에는 콜서비스의 주요 내용이 고객의 기밀금융정보라는 점이 고려되어 여전히 직영체제로 유지되고 있다고 한다.

#### 4. A은행 콜센터에서의 전자노동감시 실태

국내외에 급속히 확산되고 있는 콜센터 부문에는 컴퓨터기술이 콜서비스 속도의 통제, 업무중단시간의 제한, 대고객서비스 품질의 점검 등을 위해 업무모니터링의 기본 수단으로 보편적으로 이용되고 있다(Deery et al., 2002). A은행 콜센터에서도 상담원들의 콜서비스 업무수행에 대한 이 같은 전자감시가 공개적이며 다양한 방식으로 이루어지고 있다.<sup>28)</sup> 이 콜센터에서 크게 3가지 형태로 관리자에 의해 업무모니터링이 상시적으로 전개되고 있다. 우선, 첫번째의 업무감시로서는 실시간 컴퓨터모니터링을 들 수 있다. 콜센터 관리자는 근무시간 내내 상담원의 업무수행에 대해 거의 100% 모니터링을 실시하고 있다. 구체적으로 이 콜센터에는 상담원들의 업무수행을 실시간으로 감시할 수 있는 모니터링시스템이 구축되어 있어 관리자들이 자신의 컴퓨터를 통해 상담원들의 근태현황 및 업무실적을 상세하게 확인-기록할 수 있게 한다. 업무모니터링의 주요 내용으로는 휴식-근무여부, 하루 누적콜수, 실제 콜시간 및 목표 콜시간<sup>29)</sup> 초과여부 등이 포함되어 있다. 이 모두 명시되어 실시간으로 볼 수 있게 되어 있다. 컴퓨터를 통한 업무모니터링의 결과는 매일 개별 상담원에게 통보되고 있으며, 업무지연 또는 근무태만 등의 문제가 확인될 경우에는 관리자가 그 즉시 해당 상담원에게 확인하거나 문책하는 조치를 취하도록 하고 있다. 이처럼 컴퓨터로 실시간 기록되는 콜서비스 수행의 실적은 분기별 업무평가의 50% 비중으로 반영되어 상담원의 성과급여 결정에 중요하게 작용하게 된다.

컴퓨터시스템을 활용한 실시간 업무모니터링에 더하여 이 콜센터에서는 상담원들의 콜서비스 대화내용에 대해 관리자의 정례적인 감청활동이 실시되고 있다. 콜센터 관리자의 주요 담당업무의 하나로서 매일 소속 상

28) 앞서 논의한 바와 같이 전자노동감시에 있어 콜센터와 같이 노동자들의 업무수행과 관련하여 직접-공개적인 형태로 진행되는 경우가 존재하는 한편, 노동자들의 작업장 안팎 생활과 노조 등의 집단활동에 대해 비밀스럽게 이루어지는 형태 역시 존재하고 있음에 유의할 필요가 있다.

29) 이 콜센터에는 인바운드 콜업무에 대해서는 2분, 아웃바운드 콜서비스에 대해서는 1.5분의 목표 콜시간, 즉 콜서비스 기준시간이 제시되어 있다.

담원들의 대고객 콜서비스 대화내용을 접속하여 청취하는 일을 수행하고 있는데, 이를 통해 상담원들의 통화요령이나 서비스 품질 등을 점검하고 주 1회 정도로 개별 상담원에 대해 청취내용의 피드백 및 필요시 서비스 개선지도를 제공하게 된다. 아울러 이 콜센터에서는 모든 상담원의 콜서비스 대화내용을 100% 녹취하여 일정기간 보관관리하고 있다. 이 역시 사후적으로 녹취내용을 관리자가 청취하여 상담원들의 서비스 질을 점검하고 개선요망 사항을 개별적으로 코칭(coaching)하는 방향으로 이용되고 있다.<sup>30)</sup> 이같은 콜서비스 및 근무태도에 대한 업무모니터링의 결과를 관리자는 상담원들의 분기별 업적고과에 25%의 비중으로 반영하고 있기도 하다.

그러면 A은행 콜센터에서의 전자모니터링은 어떠한 목적에서 이처럼 상시적으로 시행되고 있는 것일까? 우선, 권순원(1998)이 지적하듯이 콜센터의 전자감시가 의도하는 공식적인 첫 목표는 업무수행의 관찰과 그 결과의 피드백을 통해 생산성을 제고함과 동시에 대고객 콜서비스 질에 대한 점검과 은행 및 정부의 금융거래 규칙의 준수여부를 확인하는 데에 있다고 하겠다. 더욱이 전자모니터링이 상담원들의 콜서비스 업무수행능력을 제고하고, 이들에 대한 성과급, 교육수요 및 인사조치(징계 등)를 결정하는 주요 근거로서 제공하는 바와 같이 콜센터 인력관리의 핵심수단으로 이용되고 있기도 하다. 이러한 점은 A은행 콜센터 관리자의 면담내용을 통해 확인되기도 한다.

“녹취를 하는 가장 큰 이유는 상담원들을 코칭하기 위해서이다. 고객과의 대화가 제대로 이루어졌는지 상담원들에게 피드백해 주는 역할도 하고 잘못된 점은 코칭해 주기도 한다- 또한 은행 콜센터의 경우는 성과급제도를 많이 도입·시행하고 있다. 팀 혹은 개인의 목표도 이러한 성과급제를 염두해 두고 시행되고 있다. 만약 이러한 모니터링 활동이 없다고 한다

30) 이밖에도 A은행 콜센터에서는 외부 전문조사기관에 의뢰하여 상담원 콜서비스에 대한 고객만족도 조사를 정례적으로 실시하여 그 결과를 매월 상담원들에게 통보·참조도록 하고 있다. 또한 기초실태조사를 통해 상담원들이 고객과의 대화에 있어 사전에 제시된 스크립트에 상당히 많이 의존하고 있는 점과 콜센터 관리자들이 모든 상담원에 대해서 이메일을 통해 하루 평균 3통 이상의 업무지시를 하는 점이 드러나고 있다.

면 일반 사무직과는 다른 콜센터 업무평가를 어떻게 수행할 수 있겠는가?  
- 경고제제조치의 근거자료로 약간 활용되고 상담원들의 작업성과 체고를 위해 많이 활용되며 이들의 교육수요 파악을 위해 많이 이용되기도 한다.”(A 차장)

둘째, 많은 수의 상담원들이 각자의 독립된 공간에서 일하는 것을 효율적으로 감시하기 위해 전화모니터링을 실시하고 있는 것으로 설명되기도 한다. 실제 A은행 콜센터의 경우 150여명 이상이 한 장소에서 일하고 있기는 하나, 이들은 모두 칸막이로 구분된 자신의 작업공간(work station)에서 독자적으로 업무수행을 하고 있다. 독립된 작업칸막이에서 각자 콜서비스를 처리하고 있는 이들 150명의 상담원을 3인의 콜센터 관리자가 육안으로 감시, 통제, 관리하는 것은 현실적으로 불가능한 작업환경의 특성을 들어 이같은 전자감시의 필요성이 다음과 같이 정당화되기도 한다.

“20대 여성이 전체 콜센터의 70% 이상을 차지하는 우리 콜센터의 경우 매시간 아니 매분마다 전화통화를 하고 있는데 이들이 과연 누구와 통화하는지 육안으로 보아 판단하는 것은 불가능하다. 극단적인 예로써 고객과 대화하는지 친구랑 대화하는지 밖에서 보면 아무도 모른다. 그렇다면 우리가 어떻게 그 많은 상담원들을 관리, 평가할 수 있겠는가? 관리 차원에서 생각해 보면 고객과의 대화를 모니터링하며 평가하는 것은 콜센터 관리의 필수적인 조건이라고 생각한다.”(B 과장)

“콜센터의 경우 평균 100여명의 여 상담원들이 한 공간에서 일하고 있다. 이들은 독립된 공간에서 각기 자신의 전화를 가지고 일하고 있는데 상식적으로 생각해 보았을 때 이 많은 사람들이 일하는 것을 어떻게 일일이 알 수 있겠는가? 전화모니터링이 유일한 방법 아닐까?”(C 차장)

셋째, 콜센터 상담원의 경우 고객과 직접 대면하는 최일선(front-line)에서 업무를 담당하고 있는데, 이는 기업의 이미지를 고객에게 전달-형성하는 데에 매우 중요한 역할을 수행한다. 따라서 고객과의 접점을 이루게 되는 상담원들의 서비스 질 여하가 기업(A은행)의 경영실적에 직접적으로 영향을 미친다는 점에서 이들의 업무수행에 대한 보다 적극적인 감독 형태로서 전자감시의 도입-활용이 주장되기도 한다.

“콜센터에서 일하는 여 상담원 모두는 고객들과 직접 대면하는 사람들이다. 이 상담원들이 어떻게 말 한마디를 하느냐에 따라서 우리 기업 이미지가 180도 달라진다. 아무리 기업 이미지를 좋게 하기 위해 몇 십억이 넘는 돈(연평균)을 광고에 쏟아 부어도 콜센터 상담원 몇 명이 고객에게 욕 한번 하면 도로아미타불이 된다. 사실 이들의 말 한마디 한마디가 정말로 중요한 것이다. 그런데 어떻게 이들의 대화를 모니터링 안할 수 있겠는가?”(C 차장)

“고객과 대면하는 최 일선에 있는 상담원이 콜센터 상담원이다. 은행창구 상담원들이야 고객들에게 잘하는지 못하는지 눈에 뻔하게 보이지만 콜센터 상담원의 경우 잘하는지 못하는지 알 수가 없다. 고객과 대면하는 중요한 일인데 대화를 모니터링하는 것은 꼭 필요하다고 본다.”(B 과장)

넷째, 콜센터의 경우 상담원들이 고객과의 서비스 대화를 진행하는 과정에서 예기치 않은 갈등이나 마찰이 발생할 가능성이 존재하기 때문에 사후적으로 제기될 수 있는 고객과의 법적 분쟁 등과 같은 문제에 대비하여 상담원들을 보호하기 위한 조치로서 전자모니터링이 활용되고 있다. 다시 말해 녹취 또는 감청의 업무모니터링 기록이 고객들과의 상호작용에서 제기될 수 있는 다양한 문제로부터 상담원들을 보호하기 위한 증거물로 이용될 수 있는 취지에서 설명되기도 한다.

“콜센터의 특성상 모든 업무가 전화로 이루어진다. 그러다 보니 고객을 직접 대면을 하면서 업무를 수행하는 상담원들보다 고객들에게 언어적 폭력을 당할 위험이 크다 (얼굴을 직접대면하지 않기 때문에) 이런 상황에서 고객과 상담원들 간의 법적 분쟁이 일어날 경우를 대비해 모니터링하고 있는 것이다.”(C 차장)

“콜센터의 경우 대부분 99% 이상이 여성이기 때문에 실제로 전화상담 업무를 하다 보면 상소리, 헐박, 심지어 언어적 성희롱을 당하는 경우도 생긴다. 이러한 것들은 나중에 법적 분쟁으로까지 심화될 수 있는데 상담원들 보호차원에서 고객과의 대화를 모두 녹음하고 있는 것이다.”(B 과장)

요컨대, 다음의 관리자 발언에서 잘 드러나듯이 콜센터의 전자감시는

업무성과 개선, 고객서비스 질 향상, 독립 작업환경의 통제제약 극복, 그리고 상담원들에 대한 교육 및 보호수단으로서 활용되는 것으로 공식적으로 정당화되고 있는 것이다.

“요즘 사회적으로 몰래카메라 등이 문제시되고 있는데 이것은 사적인 것을 보는 것이고 우리는 전적으로 업무를 모니터링하는 것이기 때문에 큰 문제는 없다고 본다. 또한 이러한 모니터링을 통해 코칭 활동을 하기 때문에 상담원들에게는 더 좋은 것이라고 생각된다.”(A 차장)

### 5. 전자노동감시에 대한 노동자 반응

전자노동감시에 관해 A은행 콜센터의 노동자들은 흥미롭게도 상반된 이중적인 반응을 보이고 있다. 구체적으로 이 콜센터에는 자신의 업무수행에 대한 관리자의 전자감시를 둘러싸고 긍정적으로 수용하는 태도를 보이는 상담원들과 부정적으로 비판하는 반응을 보이는 상담원들로 양분되는 것이 특기할 만하다. 전자의 상담원 집단은 업무모니터링의 전자감시에 대해 관리자의 입장에서 콜센터의 인력관리상 필요한 조치로서 인정하는 반응을 보이는 한편, 자신들이 전화업무를 통해 침해당할 수 있는 고객으로부터의 성희롱, 분쟁 등을 법적 테두리 안에서 보호해 줄 수 있는 하나의 수단으로 받아들이기도 한다. 또한 일부 상담원의 경우에는 업무모니터링에 대해 별 문제시 않는 무관심의 입장을 보이기도 한다. 이같이 전자노동감시에 대한 수용적이거나 무비관적인 대응태도를 이들 상담원들의 면담내용을 통해 확인해 볼 수 있다.

“솔직히 누군가 감시를 안하면 열심히 일할 사람이 누가 있겠는가? 특히 콜센터 같은 경우 사람도 많은데 모든 걸 대충대충 할 것이다. 또한 고객이 욕설이나 성희롱을 했을 경우 증거로 사용될 수도 있다. 업무에 관련해서 녹음하는 것은 인정해야 하지 않을까?”(A상담원, 경력 2개월)

“난 별로 신경이 안쓰인다. 녹음하는 것도 별로 신경 안쓰이고 내가 하는 일만 열심히 하면 그만이라는 생각이다.”(B상담원, 경력 2개월)

“들어온 지 얼마 되지 않기 때문에 잘은 모르겠지만 고객과의 대화를 녹



음하는 것에 대해 어느 정도 관리자의 마음을 이해할 수 있을 것 같다. 콜센터의 경우 적게는 40~50명, 많게는 100여명까지 일하는데 이들을 어떻게 관리할 수 있겠는가? 그 많은 인원이 무얼 하는지 몇 명의 관리자가 안다는 것은 불가능하다고 생각된다. 따라서 이 정도는 감시가 아니라고 생각된다.”(C상담원, 경력 1개월)

반면에 후자의 비판적인 상담원 집단은 전자노동감시에 관해 매우 부정적인 반응을 드러내고 있다. 이들 콜센터 상담원은 항상 자신이 감시당하고 있다는 느낌 때문에 마음이 불안하고 초조하다고 호소하고 있으며, 이에 대해 자신의 사생활 침해라고 주장하고 있다. 또한 상담원 자신과 고객간의 대화가 모두 녹취 또는 감청 모니터링되고 있다는 사실에 대해서 강한 불만과 스트레스를 받게 되는데, 이는 대고객서비스 업무에서 비롯되는 감정노동(emotional labor)과 전자감시노동 통제라는 이중적인 압박감에 시달리고 있다는 점과 주되게 관련되어 있다.<sup>31)</sup> 이같이 콜서비스에 따른 감정노동의 부담감과 자신의 일거수일투족이 감시되고 있는 업무모니터링의 작업여건에 직면하여 상담원들은 심각한 신체 불균형(비만 상태)과 직업병의 일종이라 할 수 있는 ‘목쉼’ 현상을 호소하거나 매우 낮은 직장몰입의 태도를 보이고 있기도 한다. 아래에서 살펴볼 수 있듯이 전자감시에 대해 부정적 입장을 표하는 노동자들은 자신들이 전자감시를 당하고 있는 것에 대해 심리적으로 매우 불안해 하고, 사생활 침해라고 느끼고 있었으며 더 나아가 콜센터 근무자체에 대해 근본적인 불신을 보이고 있는 것을 확인케 된다.

“처음에 입사해서는 우리들이 상담하는 시간을 정확히 평가하기 위해서 도입한 시스템이라고 생각했는데 생활하다 보니까 그보다는 웬지 우릴 감시 차원에서 쓰여지는 것 같다는 느낌이 많이 든다. 사생활 침해라는 느낌을 받은 적이 한두번이 아니다. 업무적인 일뿐 아니라 사적인 대화를 할 때도 모두 듣는다고 생각해 업무 외에는 웬만하면 이 전화를 사용하지 않

31) 서비스업종부문에서 공통적으로 수행되는 감정노동은 서비스 제공자인 노동자들에게 자신의 내적 감정과 고객요구에 부합하려는 규범적 감정이 불일치하는 상황 아래서도 자신의 감정과는 무관하게 기업으로부터 강제되는 규범적 관점을 일관되게 표출하도록 요구받는다(Ashforth & Humphrey, 1993).

고 개인 휴대전화를 사용한다.”(D상담원, 경력 10개월)

“솔직히 말해 누군가 나의 대화내용을 듣는다는 것은 기분 좋은 일이 절대 될 수 없다. 평소에는 의식하지 못하지만 어느 순간엔가 나의 목소리를 누군가 듣고 있다고 생각하면 소름이 끼칠 때가 한두번이 아니다. 좀더 자율적으로 일할 수 있으면 마음이 편안해 일을 더 잘할 수 있을 것 같은데 항상 누군가 나를 지켜보고 있는 것 같아서 늘 불안한 마음을 떨쳐 버릴 수 없다. 정말 사생활 침해이다. 그렇다고 딱히 호소할 때도 없고 그냥 그렇게 하루하루 근무하는 것이다.”(E상담원, 경력 9개월)

“콜센터에서 일한지 1년이 넘었는데 그동안 목이 아파서 병원을 한달에 3번 이상은 간 것 같다. 6개월이 넘어서부터는 쉰 목이 제대로 돌아올 생각을 안해서 목에 좋다는 양방, 한방약을 많이 먹어 보았는데 별 진전이 없다. 콜센터 업무가 하루 종일 말을 해야 하는 직업이기 때문에 다들 목을 혹사한다. 이런 상황에다 고객과의 대화를 모니터링하고 있기 때문에 목이 아파도 제대로 목소리를 내기 위해 많은 노력을 한다. 콜센터 상담원은 오래할 수 없는 직업이라는 생각이 들 때가 많다.”(F상담원, 경력 14개월)

“하루 종일 상담을 하다 보면 별의 별 사람을 다 접하게 된다. 은행 콜센터에 전화를 걸어 중국음식 배달을 시키는 사람도 있고 심지어 자기 집 전화번호를 물어보는 사람도 있다. 또한 폰뱅킹 업무를 하다가 자신의 실수를 모두 은행으로 넘겨버리는 경우가 많다. 이런 경우를 겪으면 정말 가슴이 무너져 내리는 것 같다. 하지만 상담원이기 때문에, 고객과의 내용이 모두 녹음되고 있기 때문에 제대로 큰소리 한번 치지 못했다. 나도 사람인데 어떻게 모든 걸 참아낼 수 있겠는가? 그런 스트레스를 먹는 것으로 풀다 보니 들어온지 9개월 되었는데 6kg이나 살이 쪘다.”(G상담원, 경력 9개월)

“살이 쪘다고 이야기 하셨는데 그 반대로 난 살이 빠져 걱정이다. 하루 종일 작은 박스 같은 곳에서 있는 것이 나에게 정말 스트레스다. 또한 나의 일거수일투족이 컴퓨터에 기록되는 것이 무서울 때가 한두번이 아니다. 아침에 출근해서 내 아이디카드로 일을 시작하면 모든 시간이 컴퓨터

에 기록으로 남는다. 심지어 나중에 보면 화장실에 몇 번을 간 것까지도 알 수 있다. 가끔은 내가 회사가 아닌 닭장 속에 들어와 있는 것이 아닌가 싶다.”(H상담원, 경력 11개월)

이상에서 살펴본 바와 같이 전자감시 또는 업무모니터링에 대한 A은행 콜센터 상담원들의 상반된 반응태도는 해외 콜센터의 선행연구(예: Korczynski et al.(2000), Lankshear et al.(2001))에서 역시 확인되고 있다.<sup>32)</sup> Korczynski 등의 연구(2000)에 따르면, 콜센터에서는 일반적으로 관리자 교육을 통해 상담원들로 하여금 고객만족 및 서비스 개선을 위한 필요수단으로 전자감시를 수용케 하는 규범적 통제(normative control)가 형성된다. 유사하게 Frenkel 등(1998)은 자신의 콜센터 설문조사를 통해 조사대상 상담원들의 74%가 전자감시정보가 업무성과 지표로 활용될 수 있다는 긍정적인 입장을 보이고, 약 50%가 관리자의 전자업무모니터링에 만족-수용한다는 의사를 표명함으로써 콜센터에 정보규범적 통제(info-normative control)가 확립되고 있다는 주장을 제시하기도 한다.<sup>33)</sup> 또한 해외 콜센터에서도 상담원들이 관리자의 전자감시 업무모니터링을 자신의 업무수행요령 개선 및 보호를 위해 오히려 긍정적인 태도가 드러나고 있기도 하다(Lankshear et al., 2001).

다른 한편으로, Fernie와 Metcalf(1998)는 콜센터의 노동자들을 전자원형감옥(electronic panopticon)에 사로잡힌 무기력한 유리알 존재로 묘사함과 동시에 전자감시에 의해 이들 노동자에 대한 극단적인 통제와 사생활 침해와 같은 노동문제를 야기함으로써 노동자들로부터 심각한 원성의 대상이 되고 있음을 강조하고 있다. 실제 전자노동감시와 직무스트레스

32) 안성우(2002)는 기업정보시스템(ERP)의 도입을 둘러싸고 조직 내 구성원들의 다양한 반응을 잘 드러내는 사례연구를 제시하고 있다. 그에 따르면, 전자감시기술의 도입에 대해 생산직 사원들이 집단적 저항을 보이는 반면, 여성 사무보조원은 일방적 희생의 대상으로 전락하는 가운데 사무관리직 사원들의 경우 소극적 동의와 적응의 태도를 보이고 있다고 한다.

33) Frenkel 등(1998)의 동일조사에서는 조사대상 상담원의 19%만이 불만족 의사를 보인 것으로 나타나고 있다. 참고로 Bennett과 Kidwell(1994) 역시 컴퓨터에 의한 감시는 개인에 대한 평가(evaluation)가 공정하게 이루어지기 때문에 노동자들에게 오히려 긍정적으로 피드백(feedback)하는 결과를 가져온다는 어느 정도 수용적인 태도를 만들어준다고 서술하고 있다.

와의 상관관계를 연구한 Smith 등(1992)에 따르면 감시당하지 않는 노동자에 비해 감시당하는 노동자가 일상근무에서 더 지루해 하고, 긴장하고 걱정하며 화냄(anger)과 피로를 더 느끼는 것으로 나타나고 있다. 더욱이 (상기 비판적 면담사례에서 예시되듯이) 소비자고객과의 관계와 일상적인 업무모니터링은 콜센터 상담원들의 공통적인 불만대상이자 직무부담으로 분석되고 있다(Bain & Taylor, 1999).

그렇다면 같은 콜센터 공간에서 일하고 있는 노동자들이 왜 전자노동 감시에 대해 이처럼 상반된 반응을 보이는 것일까? 이러한 상반된 태도는 흥미롭게도 상담원들의 경력과 유의하게 관련되고 있음을 발견하게 된다. 요컨대, 상담원들이 콜센터에의 입사 이후 근무경력에 따라 전자감시 업무모니터링에 대해 서로 다른 반응을 드러내고 있다는 점이다. 전자감시에 대해서 긍정적 반응을 보인 노동자들은 콜센터에서 일한지 1~2개월 밖에 안되는 짧은 경력의 상담원들인 반면, 전자업무모니터링에 대해 부정적 반응을 보인 노동자들은 모두 A은행 콜센터에 9개월 이상의 근무경력을 갖춘 상담원들이라는 점에서 좋은 비교지표를 보이고 있다. 이러한 사실은 콜센터의 헤게모니적 통제 혹은 초기 교육의 효과가 상담원들의 의식 속에 어느 정도 기간까지 지속될 수 있는지 알려주는 단서가 되기도 한다. 실제 입사한지 얼마 안되는 상담원들은 관리자들의 교육적 효과에 따라 전자노동감시의 필요성을 상당히 공감하고 있는 것이다.<sup>34)</sup> 그런데 전자노동감시에 대한 이러한 교육효과 또는 헤게모니적 통제는 상담원들로 하여금 근무경력 초기에 사용자의 입장에 공감하여 수용적인 태도를 보이다가, 근속 경력이 쌓이면서 이같은 교육헤게모니 효과는 일상적인 감시의 강박관념과 대고객서비스의 감정노동 스트레스에 의해 대체-약화되는 것으로 해석하게 된다. 다시 말해 전자감시 업무모니터링에 대한 상담원들의 태도는 콜센터 직무수행의 경험이 늘어갈수록 초기 사용자 동조의 수용태도에서 점차 부정적인 비판태도로 전환되고 있음을

34) 처음 입사한 후 일주일 정도 교육을 받는데 교육받는 도중 전화모니터링에 대해서 많은 이야기를 듣는다고 한다. 교육 일부 중에 전화모니터링이 고객과의 법적 분쟁시 증거로 사용될 수 있다는 내용도 포함되어 있다고 하는데 이것은 전자노동감시에 대해서 긍정적으로 대답한 상담원들의 증언과 일치한다. 따라서 이것은 교육에 의한 단기적 효과라고 보여진다.

추론하게 된다.

그런데 콜센터 노동자들이 콜서비스 업무경험의 축적과 함께 전자업무 모니터링에 대해 비판적인 입장을 키워나감에도 불구하고, 관리자의 전자감시기제 활용에 대해 개별적으로나 집단적으로 전혀 문제 제기를 하지 못하고 있다.

“직장에 나가면 누군가 나를 항상 지켜본다는 생각을 가지고 있지만 이것을 다른 누군가에게 이야기하거나 이것에 대해서 함께 이야기해 본 적은 없다. 서로들 바쁜 업무에 쫓기다 보니 이러한 주제가 크게 우리들 이야기 주제로 들어온 적은 없었던 것 같다. 그러나 하루 종일 모니터링을 당하다가 집에 돌아가면 집에서조차도 누군가 나를 지켜보는 것 같은 착각을 느낄 때가 있곤 하다. 저녁에 집에 들어가서 쉴 때도 ‘내가 이렇게 아무것도 안해도 되나? 설마 누가 체크하는 것은 아니겠지-’라는 생각을 나도 모르게 문득 할 때가 있다. 이럴 때면 기분이 우울해진다.”(H상담원, 경력 11개월)

“이런 문제에 대해서 특별하게 누군가와 얘기할 사람이 없다. 같이 일하는 언니들이나 동생들과 이야기를 해야 하는데 다른 할 이야기가 많아서 그런지 몰라도 모니터링 때문에 생기는 스트레스에 대해서는 말을 잘 안하게 된다. 모니터링 하는 것이 왕 짜증나는 것은 사실이지만 그렇다고 크게 항의하거나 이야기를 해본 적은 없다. 항의한다고 해서 무엇이 달라지겠는가? 아마 다른 사람들도 모두 나와 같은 심정일 것이다.”(E상담원, 경력 9개월)

“우리 같은 경우 통상 2년 단위로 계약을 한다. 문제가 없으면 그냥 무리 없이 계약이 되지만 어떠한 문제가 생기면 다음에 재계약하기 힘들다. 솔직히 회사에서는 업무모니터링에서 느끼는 불만뿐 아니라 다른 불만사항을 많이 이야기하라고 하지만 그렇게 속 시원히 얘기하지 못하는 것이 사실이다. 요즘 같이 취업하기 힘들 때 회사에 남아있는 것만으로도 감사하게 생각한다. 회사에도 우리가 불만사항을 이야기할 수 있는 여러 제도가 있기는 하지만 깊은 이야기까지 할 수 있는 사람이 얼마나 있을지 의문이다. 모니터링에 생기는 스트레스를 어떻게 표출 하냐고 물어봤는가? 그냥 간단히 내가 스스로 해결해 버린다고 답하고 싶다. 우리 같은 계약직이

집단으로 항의를 할 수 있겠는가? 전혀 없다.”(D상담원, 경력 10개월)

실제 이들 비판적인 상담원은 업무모니터링에 대해 관리자에게 문제 삼을 수 없을 뿐 아니라 동료사원들과 집단적으로 어떠한 개선요구를 하지 못하고 있는 실정이다. 이같이 전자감시의 문제에 대해 상당한 비판의식을 가짐에도 불구하고 이렇다 할 개선요구의 행동으로 발전되지 못하는 것은(이상의 면접증언에서 드러나듯이) 이들 상담원의 비정규직 신분과 노조 조직의 부재와 밀접하게 관련되어 있다. 그 결과 전자노동감시 기제의 도입·운용에 의해 콜센터 노동자들이 개별화·과편화·고립화되어 상호간의 경쟁이 강화되는 가운데 전자감시체제에 대한 강제순응에서 오는 무력감(powerless), 무의미성(meaningless), 도구적 작업지향(instrumental work orientation) 등과 같은 집단적 심리상태를 보이는 것으로 평가된다(함영언, 2000).

## 6. 소 결

본 장에서는 기업조직과 시장고객의 접점을 이루며 정보통신기술에 의존하여 서비스를 생산-제공하는 콜센터의 은행사례를 중심으로 전자감시의 도입실태와 이에 대한 노동자들의 반응태도를 살펴보았다. A은행 콜센터의 사례연구를 통해 드러난 바에 따르면, 이 콜센터에서는 전자감시가 공개적인 방식으로 콜서비스 수행에 직접 관련된 업무모니터링의 형태로 일상적으로 이루어지고 있으며, 이같은 전자감시활동기제에 대해 콜센터 노동자들은 이중적이며 상반된 반응-긍정적인 수용태도와 부정적인 비판시각-이 공존하고 있다는 점이 확인된다. 그런데 흥미롭게도 전자감시에 대한 콜센터 상담원들의 이같은 상충적인 태도는 근무경력에 의해 대체로 구분되는 것으로 나타나고 있다. 즉, 짧은 경력의 상담원들은 입사초기 교육과정을 통해 관리자로부터 전자감시활동의 정당성 및 필요성을 주입받은 가운데 자신 스스로 업무개선이나 고객과의 문제발생 대처를 위해 그 활용가치가 인정됨으로써 나름대로 그 교육효과나 헤게모니적 통제효과가 상당히 작동하고 있는 반면, 일정기간의 콜센터 근무

경험 및 업무숙련을 쌓아나감에 따라 이들 상담원들은 전자감시의 활용 의의를 상실하게 되고 오히려 이로부터의 정신적 스트레스와 강박관념을 느끼게 되면서 부정적인 비판태도로 변질하고 있음이 밝혀지고 있는 것이다.

이 사례연구를 통해서 전자감시가 콜센터의 노동자들에 미치는 영향이나 노동자의 반응태도를 단선적인 결정론으로 이해·해석되기보다는 노동자 집단간의 상이성과 노동경험에 따른 변화가능성을 드러내주었다는 점에 그 연구의의가 있다고 하겠다.

## 제7장

## 결론 및 정책방향

이 연구의 출발점은 탈산업화 및 정보화시대에 새로운 작업장(new workplace)으로 등장한 콜센터가 기존의 제조업 및 서비스 산업과 비교하여 매우 상이한 성격의 고용관계와 노동과정을 드러내고 있다는 것이며 그렇다면 과연 콜센터 고용관계의 특징은 무엇인가 하는 점이다. 콜센터 사업장에서는 정보통신기술(ICT)이 기본 업무수단으로 활용되고 있고 이를 통하여 상당한 정도까지 직무표준화 및 작업통제가 이루어지고 있기 때문에 서비스 산업에서의 ‘화이트칼라 공장(white-collar factory)’ 체제라는 주장이 기본적으로 제기되어 왔다. 과연 한국 콜센터 고용관계의 특성은 서비스 산업에서의 테일러리즘 형태로 수렴하고 있는가? 아니면 각 콜센터가 처한 경영환경 및 작업조직 운영에 따라 다양한 발전형태를 보이고 있는가? 특히 서구 연구자들은 새로운 고용관계의 특성이 테일러리즘과 고성과 작업체계라는 양 극단보다는 중간적인 형태인 절충형 작업조직(hybrid work organizations)의 형태로 나타나고 있다고 주장한다. 그렇다면 한국 콜센터에서도 절충형 작업조직의 형태를 적용할 수 있겠는가 하는 점이다. 본 연구는 이러한 문제의식을 출발점으로 각 콜센터 사업장단위별 실태분석조사, 콜센터 상담원(금융기관)의 직무태도조사, 통신 및 금융산업에서의 4개 콜센터 심층사례연구, 은행 콜센터의 사례를 통한 전자감시제도 연구 등 다양한 연구방법론을 통하여 한국 콜센터 고용관계의 특성을 분석하고자 하였다.

이론적 검토에서 보면 탈숙련화수렴화 논의와 최근 이를 비판하는



절충형 작업체제의 등장으로 요약된다. 탈숙련화 논의의 핵심은 새로운 정보통신기술에 의한 작업장 체제의 형태는 엄격한 전자모니터링 시스템 하의 직무표준화로서 결과적으로 작업자(상담원)의 숙련저하를 초래한다는 것이다. 이러한 논의에 대해 최근 연구들이 제시하는 바는 탈숙련화라는 기술결정론적 주장을 반박하고 있는데, 그 근거로서 콜센터 노동의 본질적인 특징인 서비스 제공, 작업자와 고객의 접촉에서 일어나는 감정적 개입 및 상호작용, 그리고 예측불가능성 등 서비스 노동의 표준화에 있어서의 근본적인 제약과 함께 시장경쟁의 격화로 인한 콜서비스 노동의 전략적 중요성을 들고 있다. 그러므로 최근 콜센터 작업조직 전략은 정보통신기술이 제공하고 있는 표준화 및 관료적 감시체제를 기반으로 하지만 서비스 질을 높이기 위한 작업재량권, 교육훈련의 강조 및 승진 사다리의 구축 등 고성능 작업체제의 요소를 일부 도입하여 절충형 작업조직이 등장하게 되었다는 점이다. 이러한 절충형 작업조직의 논의는 콜센터 고용관계의 특성이 산업의 특성, 사업전략 및 서비스 대상 고객의 특성 등에 따라 다변화하고 있다는 경향을 보여주는 것으로 대표적인 논의가 고객(또는 시장) 분절화 경영전략에 따라 노동시장 및 작업조직의 대응에 차이가 있다는 것이다.

제3장에서 제시하고 있는 국내 콜센터 고용관계 실태조사의 결과로 공통적으로 나타나는 특성은 다음과 같다. 첫째, 조사대상의 콜센터 과반수가 2000년 이후 설립된 사실에서 볼 수 있듯이 콜센터 산업이 금융·통신 서비스 등의 다양한 업종에 있어 정보통신기술을 대고객서비스 활동에 접목시켜 신흥 일자리창출부문으로 성장하고 있으며, 최근에는 상담원의 서비스 인력을 중심으로 콜센터 노동시장이 일정하게 형성되고 있다는 점을 손쉽게 알 수 있다. 둘째, 콜센터 인력의 비정규직화 경향으로, 직영 콜센터 소속의 비정규 상담원들과 외주용역 콜센터의 상담원 인력 전부를 합치면 절대 다수의 상담원들이 비정규직 고용형태로 취업되어 있다는 사실이다. 또한 비정규 상담원들이 정규직 관리·감독직위로 승진할 수 있는 경력기회가 크게 제한됨으로써 콜센터 내에 비정규 상담원과 정규 관리·감독자간의 분절된 경력관리구조가 존재하고 있다. 셋째, 콜센터의 상담원 인력 및 관리감독자 대부분이 여성노동자들로 구성되고

있어 다른 서비스 산업에서처럼 콜센터에서 고객서비스 노동의 여성화(feminization)가 현저하게 나타나고 있다. 넷째, 콜센터 관련 해외 선행연구에서 이미 논의하고 있듯이 국내 콜센터에서도 한편으로 상담원의 직무수행에 대한 실시간 전자감시 및 콜서비스의 목표관리가 전면적이며 체계적인 방식으로 이루어지고 있으며, 다른 한편으로는 대고객서비스 노동의 특성으로 인해 상담원들에게 어느 정도의 재량권이 부여되고 있는 것이 확인된다. 이같이 국내 콜센터에서도 콜서비스의 효율성과 품질을 동시에 도모하기 위한 절충형 작업조직(hybrid work organization)의 가능성이 제기되기도 한다. 다만, 국내 콜센터에서는 상담원들의 업무자율성보다는 감독자 중심의 집권화된 관리방식이 우세하게 나타나는 관료제적 특성이 적잖게 존재하는 것으로 평가되기도 한다.

제4장의 분석에 의하면, 은행 콜센터 상담원들의 직무특성과 직무몰입간에 다소 부조응 상태를 보이는 것으로 나타나는데, 이는 저임금 계약직에 전적으로 의존하는 저비용 작업체제에 기인하는 것으로 보인다. 저비용 전략에 의한 상담원 관리는 임금 및 근로조건에 대한 불만을 야기시키며 직무만족도와 근로의욕 저하의 결과를 낳고 있다. 장기적으로 볼 때 현행 인력관리정책의 방향은 고객만족을 통한 수익성의 강화라는 은행의 목표에 부합하지 못하는 전략으로 자리할 가능성이 크다고 할 수 있겠다.

제5장에서 산업간 비교사례연구를 통하여 볼 때, 한국에서의 콜센터 고용관계는 저비용 전략에 기초한 저임금 모델로의 수렴화 현상을 보이고 있다. 하지만 고용관계의 외부화(externalization), 전자적 작업통제, 관료적 감독, 그리고 서비스 질을 강조하는 성과모니터링(quality-focused performance monitoring) 등 세부적 측면에서는 사업장별로 약간의 차이점을 보여주고 있기도 하다. 국내 콜센터들이 각 산업부문에서 주로 일반 대중마켓(mass market)을 목표로 하고 있기 때문에 차별화된 인적자원 관리를 특징으로 하는 고용관계보다는 운영의 효율성을 우선적으로 추구하는 관리전략을 사용하기 때문인 것으로 보인다. 하지만 한국 콜센터가 효율성과 동시에 교육훈련 및 성과모니터링 제도를 통한 서비스 질을 강조하고 있다는 점에서는 단지 철저한 작업표준화를 통한 노동비용 감소만 강조하는 전형적인 저임금 모델과는 차별적으로 서비스 질을 강조하

는 E-관료제(E-Bureaucracy)의 특징을 지닌 중간적인 작업체제(a hybrid work system)의 가능성을 볼 수 있겠다.

제6장에서는 전자감시활동기제에 대해 콜센터 노동자들은 이중적이며 상반된 반응-긍정적인 수용태도와 부정적인 비판시각-이 공존하고 있다는 점이 확인된다. 그런데 흥미롭게도 전자감시에 대한 콜센터 상담원들의 이같은 상충적인 태도는 근무경력에 의해 대체로 구분되는 것으로 나타나고 있다. 짧은 경력의 상담원들은 전자감시에 의한 통제효과가 상당히 작동하고 있는 반면, 일정기간의 콜센터 근무경험 및 업무숙련을 쌓아나감에 따라 이들 상담원들은 전자감시의 활용의의를 상실하게 되고 오히려 이로부터의 정신적 스트레스와 강박관념을 느끼게 되면서 부정적인 비판태도로 변질하고 있음이 밝혀지고 있다.

종합적으로 볼 때, 한국 콜센터 고용관계의 특성은 저비용 및 효율성 추구라는 사업전략에 의해 '통제기반 저비용 고용관계'가 지배적인 것으로 보인다. 저비용 고용관계의 전반을 주도하는 핵심적인 동인은 비정규 고용의 활용이며, 이는 콜센터 운영을 비용센터 개념으로 접근하는 기업들의 사업전략과 맞물려 있다고 하겠다. 하지만 시장경쟁 격화에 따른 서비스 품질제고라는 명제는 향후 상담원들의 직무몰입을 유도할 수 있는 작업조직 및 인적자원관리 제도를 점점 더 필요로 하고 있는 가운데 한국 콜센터 산업에서는 상담원들의 숙련향상을 위한 교육훈련과 철저한 성과평가에 의한 인센티브 지급을 강화하는 방향으로 인적자원관리 제도를 수립하고 있다. 이러한 변화의 과정이 아직 관료제적 통제 및 감독체제를 완전히 벗어났음을 보여주는 것은 아니며 향후 콜센터 고용관계의 다변화 경로를 암시하고 있다고 볼 수 있겠다.

그렇다면 한국 콜센터에서 서구 콜센터 연구자들이 일반적으로 발견하고 있는 절충형 작업조직을 적용하기는 아직 힘든 단계라고 볼 수 있겠다. 서구에서 나타나듯이 시장고객 분화가 뚜렷이 나타나고 있지 않고 대부분의 콜센터는 대중고객을 대상으로 전반적인 서비스를 제공하고 있기 때문에 업무자율성, 고숙련 지향 및 자율팀 운영 등에 의해 특징지어지는 고성능 작업체제의 요소를 제대로 도입하기에는 무리가 따를 것으로 보인다. 향후 시장 및 고객의 세분화 정도, 서비스의 내용, 인적자원관

리를 통한 안정적인 내부노동시장의 구축 정도 등의 차원에서 변화 정도에 따라 콜센터 고용관계는 상당히 다변화할 것으로 추측할 수 있겠다.

정책적 제언으로는 일자리창출부문으로 급성장하고 있는 콜센터 산업에 대해 중앙정부 및 지자체 차원의 정책지원이 매우 미흡할 뿐 아니라 콜센터 사업자들간의 연결망 협력구조가 제대로 형성되지 못함으로써 현재 국내 콜센터 산업이 외부환경으로부터 도움을 받지 못한 채 개별 사업자들 주도의 폐쇄적인 성장기조를 보이고 있는 것으로 분석된다. 신규 고용창출을 위해 콜센터 산업을 전략적으로 육성-지원하는 해외 선진국 사례에서 볼 수 있듯이 이번 조사를 통해 드러난 국내 콜센터 종사자들의 정책제언에서 제시되듯 콜센터에의 숙련인력 공급을 위한 교육훈련-취업알선 그리고 하도급의 공정거래 및 신규 설립-지역이전에 대한 정부 및 지자체 차원의 적극적인 정책지원이 요망된다. 또한 콜센터에 집중되어 있는 여성 노동력을 보호하기 위해 근로시간 감독 및 육아 및 가사노동과 병행하기 쉽도록 육아수당 지원이라든가 회사 차원의 데이케어센터 운영 등을 검토할 수 있겠다. 마지막으로, 대고객 접점에서 일하고 있는 상담원들은 자신들이 제공하는 서비스가 고객과의 의사소통 및 상호작용에 의해 형성됨으로써 감정적인 손실을 입기가 쉬운 데 정기적인 상담프로그램에 참여하여 스트레스를 관리하고 해소할 수 있는 통로를 마련하는 것도 고려되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강수돌(2001), 「작업장 감시와 노동통제: 그 배경과 효과」, Labor media 발표논문.
- 권순원(1998), 「전자정보적 감시와 노동통제」, 민주변호사협회 주최 정책토론회 발표자료집, pp.1~25.
- 김세곤(2004), 「노동통제·감시와 노동자의 인권」, 조선대 법학 석사논문.
- 김영권(2004), 「한국에서의 전자감시적 노동통제에 관한 사례연구」, 2004년 한국산업사회학회 춘계학술대회 발표논문.
- 노동자감시 근절을 위한 연대모임(2002), 「첨단기술에 의한 노동자감시, 어떻게 대응할 것인가?」, 민주노총 토론회 자료집.
- \_\_\_\_\_ (2003), 『보안관리시스템 관련 사업장 실태조사보고서』, (주)한길리서치연구소.
- 배규식·강혜영(2003), 『지식기반산업의 신노사관계: 이동통신서비스 산업을 중심으로』, 한국노동연구원.
- 안성우(2002), 「기업정보시스템 구축과정에 관한 연구: 자동차부품업체 사례」, 서울대 사회학 석사논문.
- 안주엽·김동배·전병유·김주섭(2004), 『경제위기 이후 금융산업과 노동』, 한국노동연구원.
- 조돈문(1996), 「정보화와 노동과정의 변화: 자본의 전략적 선택과 딜레마」, 『산업노동연구』 2(2), pp.51~88.
- 한국콜센터산업정보연구소(2004), 『국내 콜센터산업 기초통계』.
- 함영연(2000), 「정보기술의 도입과 노동통제의 변화에 관한 연구: B공장 사례를 중심으로」, 연세대 사회학 석사논문.
- Abercrombie(1991), "The Privilege of the Producer", in R. Keat and N. Abercrombie(eds.), *Enterprise Culture*, pp.43~57.

- Ashforth, B. and R. Humphrey(1993), “Emotional Labor in Service Roles : The Influence of Identity”, *Academy of Management Review* 18, pp.88 ~ 115.
- Arzbacher, S., U. Holtgrewe and C. Kerst(2002), “Call Centers : Constructing Flexibility”, in Holtgrewe, U., C. Kerst, and K. Shire (eds.), *Reorganizing Service Work : Call Centres in Germany and Britain*, Burlington: Ashgate.
- Bain, P., A. Watson, G. Mulvey, P. Taylor and G. Gall(2002), “Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management”, *New Technology, Work and Employment* 17(3), pp.170 ~ 185.
- Bain, P., and P. Taylor(2000), “Entrapped by the 'Electronic Panopticon'? Worker Resistance in the Call Centre”, *New Technology, Work and Employment* 15(1), pp.12 ~ 18.
- Baldry, C., P. Bain and P. Taylor(1998), “Bright Satanic Offices Intensification, Control and Team Taylorism”, in C. Warhurst and P. Thompson (eds.), *The New Workplace*, London : Macmillan.
- Batt, R.(1999), “Work Organization, Technology and Performance in Customer Service and Sales”, *Industrial and Labor Relations Review* 52(4), pp.539 ~ 564.
- \_\_\_\_\_(2000), “Strategic Segmentation in Front-Line Services : Matching Customers, Employees and Human Resource Systems”, *International Journal of Human Resource Management* 11(3), pp.540 ~ 561.
- \_\_\_\_\_(2001), “Explaining Wage Inequality in Telecommunications Services : Customer Segmentation, Human Resource Practices, and Union Decline” *Industrial and Labor Relations Review* 54(2), pp.25 ~ 449.
- Batt, R., L. Hunter and S. Wilk(2003), “How and When Does Management Matter : Job quality and Career Opportunities for

- Call Center Workers”, in E. Appelbaum, A. Bernhardt, and R. Murnane (eds.), *Low-Wage America: How Employers are Reshaping Opportunity in the Workplace*, New York: Russell Sage Foundation.
- Batt, R., and L. Moynihan(2002), “The Viability of Alternative Call Centre Production Models”, *Human Resource Management Journal* 12(4), pp.14 ~ 34.
- Belt, V.(2002), “A Female Ghetto? Women's Careers in Call Centres”, *Human Resource Management Journal* 12(4), pp.51 ~ 66.
- \_\_\_\_\_(2002), “Women, Social Skill and Interactive Service Work in Telephone Call Centers”, *New Technology, Work and Employment* 17(1), pp.20 ~ 34.
- Belt, V., R. Richardson and J. Webster(1999), “Smiling Down the Phone : Women's Work in Telephone Call Centres”, Paper Presented at the RGS-IBG Annual Conference, University of Leicester, January.
- Bennett, N., and R. Kidwell, jr(1994), “Employee Reaction to Electronic Control System”, *Group and Organization Management* 19(2), pp.103 ~ 128.
- Bolton, S. C.(2000), “Emotional Here, Emotional There, Emotional Organization Everywhere”, *Critical Perspectives on Accounting* 11, pp.155 ~ 171.
- Bowen, D. E., and Lawler, E. E III(1995), “Empowering Service Employees”, *Sloan Management Review* 36(4), pp.73 ~ 84.
- Bowles, S., and H. Gintis(1990), “Contested Exchange : New Macro Foundations for the Political Economy of Capitalism”, *Politics & Society* 18(2), pp.165 ~ 222.
- Bradley, H.(1999), *Gender and Power in the workplace*, Basingstoke : Macmillan.
- Buchanan, R., and S. Kock-Schulte(2000), *Gender on the Line : Technology, Restructuring and the Reorganization of Work in*

*the Call Center Industry Status of Women Canada.*

Datamonitor(1998), "Call Centres in Europe : 2nd Addition", London: Datamonitor.

\_\_\_\_\_(1999), "Web Integrated Call Centres in the US", London : Data Monitor.

Deery, S., and N. Kinnie(2002), "Call Centres and Beyond : A Thematic Examination", *Human Resource Management Journal* 12(4), pp.3 ~ 13.

Deery, S., R. Iverson, and J. Walsh(2002), "Work Relationships in Telephone Call Centres : Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal", *Journal of Management Studies* 39(4), pp.471 ~ 496.

Denny, C.(1998), "Remote Control of the High Street", *The Guardian* 2 June.

Edwards, R.(1979), *Contested Terrain : the Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York : Basic Books, Inc.

Fernie, S. and D. Metcalf(1998), "(Not) Hanging on the Telephone : Payment System in the New Sweatshops", Discussion Paper 390, Centre for Economic Performance, London School of Economics.

Flecker, J.(1998), "Not-wendigkeit? Zum Zusammenhang von Flexiblen Unternehmensformen, Qualifikationsanforderungen and Arbeitsmarktregulierung", in Zilina, H,-G./Felcker, H.(HG.): *Felxibilisierung-Problem oder Losung?*, Berlin (edition sigma), pp.207 ~ 222.

Foucault, M.(1975), *Surveiller et Punirm* Gallimard.(오생근역 1994, 『감시와 처벌』, 나남출판사).

Frenkel, S.(2000), "Introduction : Service Work and its Implications for HRM", *International Journal of Human Resource Management* 11(3), pp.469 ~ 476.

Frenkel, S., M. Korczynski, K. Shire and M. Tam(1999), *On the*



*Frontline : Organizations of Work in the Information Economy*,  
Ithaca : Cornell University Press.

- Frenkel, S., M. Korczynski, L. Donoghue and K. Shire(1995), “Re-constituting Work : Trends towards Knowledge Work and Informative Control”, *Work, Employment and Society* 9(4), pp.773 ~ 796.
- Frenkel, S., M. Tam, M. Korczynski and K. Shire(1998), “Beyond Bureaucracy? Work Organization in Call Centres”, *The International Journal of Human Resource Management* 9(6), pp.957 ~ 979.
- Garson, B.(1988), *The Electronic Sweatshop : How Computers are Transforming the Office of the Future into the Factory of the Past*, New York : Simon and Schuster.
- Gilmore, A.(2001), “Call Centre Management : Is Service Quality a Priority?”, *Management Service Quality* 11(3), pp.153 ~ 159.
- Gittel, J. H.(2000), “Organizing Work to Support Relational Co-ordination”, *International Journal of Human Resource Management* 11(3), pp.517 ~ 539.
- Goldberg, C.(1998), “Mainers Say Hello Headsets, Farewell Chicken Plucking”, *New York Times* 2, August.
- Gordon, S.(1989), “Institutional and Impulsive Orientations in Selectively Appropriating Emotions to Self”, in Frank, D and D. McCarthy (eds.), *The Sociology of Emotion: Original Essays and Research Papers*, Greenwich : JAL.
- Grant, R. A., and Higgins, C. A.(1989), “Computerised Performance Monitors : Factors Affecting Acceptance”, *IEEE Transactions on Engineering Management* 38(2), pp.306 ~ 314.
- Heskett, J., W. E. Sasser and L. Schlesinger(1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, The Free Press.
- Hochschild, A.(1983), *The Managed Heart : Commercialization of*

*Human Feeling*, University of California Press.

Holtgrewe, U., C. Kerst and K. Shire(2002), *Re-organizing Service Work: Call centers in Germany and Britain*, Burlington: Ashgate.

Houlihan, M.(2000), “Eyes Wide Shut? Querying the Depth of Call Centre Learning”, *Journal of European Industrial Training* 24, pp.228 ~ 239.

\_\_\_\_\_(2002), “Tensions and Variations in Call Centre Management Strategies”, *Human Resource Management Journal* 12(4), pp.67 ~ 85.

Hunter, L., A. Bernhardt, K. Hughes and E. Skuratowicz(2001), “It's not Just the ATMs: Technology, Firm Strategies, Jobs, and Earnings in Retail Banking”, *Industrial and Labor Relations Review* 54(2A), pp.402 ~ 424.

Hunter, L., and J. Lafka(2003), “Opening the Box: Information Technology, Work Practices and Wages”, *Industrial and Labor Relations Review* 56(2), pp.224 ~ 249.

ILO(1993), *Conditions of Work Digest: Worker's Privacy*, 12.

Katz, H. and O. Darbishire(1999), *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca: Cornell University Press.

Keltner, B.(1995), “Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from the US and Germany”, *California Management Review* 37(4), pp.45 ~ 72.

Keltner, B. and D. Finegold(1996), “Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms”, *Sloan Management Review* 38(1), pp.57 ~ 68.

Kerst, C.(2001), “Flexibility and Customer Orientation: Where Does the Slack Come From?”, *Work, Employment and Society*.

Kinnie, N., S. Hutchinson and J. Purcell(2000), “Fun and Surveillance':

The Paradox of High Commitment Management in Call Centres”, *International Journal of Human Resource Management* 11(5), pp.967 ~ 985.

- Korczyński, M.(2001), “The Contradictions of Service Work : Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy”, in Sturdy, A., I. Grugulis, and H.Willmott, (eds.), *Customer Service. Empowerment and Entrapment*, London : Macmillan.
- Korczyński, M., K. Shire, S. Frenkel and M. Tam(2000), “Service Work in Customer Capitalism : Customers, Control, and Contradictions”, *Work, Employment and Society* 14(4), pp.669 ~ 688.
- Lanshear, G., P. Cook, D. Mason, S. Coates and G. Button(2001), “Call Centre Employees' Response to Electronic Monitoring : Some Research Findings”, *Work, Employment and Society* 15(3), pp.595 ~ 605.
- Lee, B., H. Kwon and H. Kang(2004), “Diverging Convergency of the ICT-driven Employment Relations: Comparative Case Study of Korean Call Centers”, Paper Presented to the Asia-Pacific Region IIRA Conference, held in Seoul, June.
- Leidner, R.(1993), *Fast Food, Fast Talk : Service Work and Routinization of Everyday Life*, Berkeley : University of California Press.
- MacDonald, A.(1998a), “Top Telemarketing Labels won't Wash Here Operators”, *Precision Marketing* 29 , pp.29 ~ 31.
- \_\_\_\_\_ A.(1998b), “Special Report : Call Centres”, *Precision Marketing* 27, pp.28 ~ 30.
- MacDonald, C., and C. Sirianni (eds.)(1996), *Working in the Service Society*, Philadelphia : Temple University Press.
- Marshall, J. N. and P. Wood(1995), *Service and Space*, London : Long Man.
- Marshall, J. N. and R. Richardson(1996), “The Impact of Telemediated Services on Corporate Structures : The Example of Branchless

Retail Banking in Britain”, *Environment and Planning* 28, pp.1843 ~ 1858.

McKinlay, A. and P. Taylor(1998), “Foucault and Politics of Production”, in McKinlay, A., and K. Starkey, *Foucault, Management and Organization Theory*, London : Sage.

Menzies, H.(1996), *Whose Brave New World? The Information Superhighway and the New Economy*, Toronto : Between the Lines.

Miozzo, M., M. Ramirez(2003), “Service Innovation and the Transformation of Work : The Case of UK Telecommunications”, *New Technology, Work and Employment* 18(1), pp.62 ~ 78.

Morris, J. and D. Feldman(1997), “Managing Emotion in the Workplace”, *Journal of Management Issues* 11(3), pp.257 ~ 274.

Mulholland, K.(2002), “Gender, Emotional Labour and Teamworking in a Call Centre”, *Personal Review* 131(3), pp.283 ~ 303.

OECD(1998), *The Future of Female-Dominated Occupations*, Paris : OECD Publication.

Poynter, G.(2000), *Restructuring in the Service Industries : Management Reform and Workplace Relation in the UK Service Sector*, London : Mansell.

Sczesny, S. and D. Stahlberg(2000), “Sexual Harassment over the Telephone : Occupational Risk at Call Centres”, *Work and Stress*, 14(2), pp.121 ~ 136.

Shire, K., U. Holtgrewe and C. Kerst(2002), “Re-organising Customer Service Work : An Introduction”, in Holtgrewe, U., C. Kerst, and K. Shire (eds.), *Reorganizing Service Work : Call Centres in Germany and Britain*, Burlington : Ashgate.

Smith M., J. Carayon, P., Sanders, K. J, Lim, S-Y, and LeGrande. D.(1992), “Employee Stress and Health Complaints in Jobs with and Without Electronic Performance Monitoring”, *Applied*

- Ergonomics* 23(1), pp.17 ~ 27.
- Stanworth, C.(2000), “Women and Work in the Information Age”.  
*Gender, Work and organization* 7(1), pp.20 ~ 32.
- Sturdy, A.(2001), “Servicing Societies? Colonization, Control, Contradiction and Contestation”, *Customer Service : Empowerment and Entrapment*, A. Sturdy, I. Grugulis and H. Willmott (eds.), London : Palgrave.
- Sussex, E.(2000), *Trends in Telecommunication Work*, Research Office, Communication International.
- Taylor, P. and P. Bain(1999), “An Assembly Line in the Head : Work and Employee Relations in the Call Center”, *Industrial Relations* 30(2), pp.101 ~ 117.
- Thompson, P. and C. Warhurst(1998), *Workplaces of the Future*, London : Macmillan.
- Urry, J.(1990), “Work, Production and Social Relation”, *Work Employment and Society* 4(2), pp.271 ~ 280.
- Varca, P.(2001), “Service Representatives, Job Control, and White-collar Blues”, *Journal of Services Marketing* 15(4), pp.257 ~ 269.
- Wallace, C. M., G. Eagleson and R. Waldersee(2000), “The Sacrificial HR Strategy in Call Centres”, *International Journal of Service Industry Management* 11(2), pp.174 ~ 184.
- Whalen, J., M. Whanlen and K. Henderson(2002), “Improvisational Choreography in Teleservice”, *British Journal of Sociology* 53(2), pp.239 ~ 258.
- Winslow, C. D. and W. L. Bramer(1994), *Future*, New York : The Free Press.
- Woodfield, R.(1998), “Working Women and Social Labour”, RUSEE Working Paper, Department of Politics, University of Exeter.
- Zuboff, S.(1988), *In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power*, New York : Basic Books.