

# 콜센터 노동의 취약성

조 규 준\*

콜센터는 전화매체를 통하여 고객의 불만 또는 기타 요청사항을 접수하여 처리하거나 상품 및 서비스를 홍보하는 산업이다. 오늘날 콜센터는 단순히 고객의 불만을 해소하는 기능을 넘어 더 많은 서비스를 제공하는 통합서비스센터로 변해 가고 있다. 본고는 우리나라 콜센터 노동의 취약성 문제를 짚어 보고자 한다. 그간 콜센터는 노동자와 사업체 수 모두 꾸준히 증가하여 2019년을 기준으로 사업체 수 1,070개, 종사자 수 약 8만 2천 명에 달한다. 콜센터 노동은 대표적인 감정노동으로서 실적 압박과 노동통제, 열악한 노동환경과 불안한 고용구조에 따른 잦은 이직 등의 문제점을 안고 있다. 본고는 노동조합 관계자들과의 인터뷰를 기반으로 한 것이며, 노동자의 관점에서 콜센터 노동의 취약성 문제를 파악하는 기회를 제공할 것이다.

## 1. 머리말

콜센터는 전화매체를 통하여 고객의 불만 또는 기타 요청사항을 접수하여 처리하거나 상품 및 서비스를 홍보하는 산업이다.<sup>1)</sup> 오늘날 콜센터는 단순히 고객의 불만을 해소하는 기능을 넘어 더 많은 서비스를 제공하는 통합서비스센터로 변해 가고 있다. 현재 콜센터는 통신사, 카드사, 전자제품, 은행, 보험, 홈쇼핑업체 등 민간 서비스에서 정부민원 콜센터, 지방자치단체 콜센터 등 공공 서비스로까지 확산되고 있다.

특히 코로나19로 콜센터를 통한 각종 민원 상담이 증가하였고 자연스럽게 노동 강도도 높아졌다. 노동자는 여전히 비좁고 밀폐된 공간에서 일하기 때문에 코로나19의 직장 내 감염에 취약하지만 고객의 개인정보 유출 문제로 재택근무를 하기도 어려운 실정이다.

\* 한국노동연구원 연구원(0012hi@kli.re.kr).

1) 통계청, 콜센터 및 텔레마케팅 서비스업 정의.

이 글의 목적은 여전히 열악한 상황에 처해 있는 콜센터 노동의 취약성을 진단하는 데 있다. 먼저 제II장에서 콜센터의 구조와 현황을 분석한 후 제III장에서 노동과정에 내재한 감정노동, 실적 압박과 노동통제, 열악한 노동환경과 불안한 고용구조에 따른 잦은 이직 등의 다양한 문제들을 파악해 보았다. 이 글의 자료는 주로 지난 4월과 5월에 필자가 수행한 노동조합 관계자 5인과의 인터뷰에 기반한다.<sup>2)</sup>

## II. 콜센터 산업의 구조와 현황

### 1. 콜센터 산업의 구조

콜센터의 구조는 크게 인바운드 콜센터(In-bound Callcenter, 착신콜센터)와 아웃바운드 콜센터(Out-bound Callcenter, 발신콜센터)로 나눌 수 있다. 인바운드 콜센터는 상품 및 서비스에

〈표 1〉 콜센터 비즈니스의 인바운드와 아웃바운드 성격 비교

	비판매 업무	판매 업무
인바운드	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 고객 창구</li> <li>- 문의 상담 대응</li> <li>- 사고 처리(보험, 자동차 등)</li> <li>- 클레임 처리</li> <li>- A/S 접수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 주문 접수</li> <li>- DM, 카탈로그, 신문, 기타 매체 판매 광고 대응</li> <li>- 예약 및 신청</li> </ul>
아웃바운드	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 조사 업무</li> <li>- 시장조사, 상품조사</li> <li>- 광고조사, 소비자 의식조사</li> <li>- 유권자 여론조사</li> <li>▶ 수금 판매 촉진</li> <li>- 대금 회수</li> <li>- 이벤트 행사 안내</li> <li>▶ 고객관리</li> <li>- 정보 제공</li> <li>- 해피콜(Happy call)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 전화 판매</li> <li>- 신규 고객 개척</li> <li>- 신시장 개척</li> <li>- 크로스 셀링(Cross-Selling)</li> <li>- 휴면 고객 활성화</li> <li>- 소개 판매</li> <li>- 업셀링(Up-Selling)</li> <li>- 팔로 셀링(Follow-Selling)</li> </ul>

자료 : 부산동래여성인력개발센터(2008), '컨택센터 상담사 양성교육'; 국가인권위원회(2008)에서 재인용.

2) 이 글의 집필을 위해 필자는 희망연대노조 간부 A씨(4월 27일), 서울시 산하 공공기관 콜센터 노조 간부 B씨(4월 27일), 협력업체 노조 간부 C씨(4월 27일), 사무금융노조 간부 D씨(5월 6일), A은행 콜센터 노조 간부 E씨(5월 11일)와 인터뷰를 수행하였다. 인터뷰는 각각 1시간에서 1시간 반 정도가 소요되었다. 인터뷰에 응해 준 5인의 노조 간부에게 감사의 뜻을 전한다.

대한 고객의 궁금증을 해결하고 고객의 다양한 욕구를 접수해 고객 불만을 처리한다. 인바운드 콜센터는 주로 대기업 고객센터에서 운영한다. 기업들은 인바운드 업무를 숙련도 높은 노동력으로 운영한다.

아웃바운드 콜센터는 주로 외부로 전화를 걸어 상품을 판매하고, 판매 전략과 고객 응대 방식은 오프라인 판매와 비슷하며, 숙련·기술은 인바운드에 비해 난이도가 낮다. 이 때문에 외부 노동시장에서 노동력을 쉽게 구할 수 있다. 기업들은 주로 아웃바운드 업무를 아웃소싱 방식으로 운영한다.

## 2. 콜센터 운영 유형

콜센터는 운영 유형별로 인하우스(In-house) 콜센터와 아웃소싱(Outsourcing) 콜센터로 구분할 수 있다. 인하우스 콜센터는 직영으로 운영되는 콜센터를 말한다. 그 장점으로서는 고용안정성 기반으로 하는 책임감, 양질의 서비스, 전문성 등을 들 수 있다. 단점으로는 초기 시설 투자 및 전담 인력 확보에 부담이 있고 인력에 대한 유연성이 낮은 점을 들 수 있다. 반면, 아웃소싱 콜센터는 설비와 전문인력을 확보한 외부 업체에 콜업무를 맡기는 것이다. 그 장점으로는 이미 업체가 설비와 전문인력을 보유했으므로 운영경비 및 투자비용이 없고 자체 데이터베이스(DB)를 활용해 콜센터 운영을 할 수 있다는 점을 들 수 있다. 단점으로는 사후관리가 어려운 측면과 이직률이 매우 높다는 점 등이다.

구체적으로 이철호(2008)에 따르면, 아웃소싱 콜센터는 운영 방식에 따라 크게 세 가지(파견 위탁, 도급위탁, ASP(Application Service Provider, 외부 시설을 사용하되 자체 인력을 활용하는 경우)로 나눌 수 있다. 각각의 운영 방식은 비용 측면, 효율성 측면에서 장단점이 있다.

① 파견위탁 운영 방식은 자체 시설을 활용하되 콜센터 업무는 외부 업체가 담당한다. 비용 측면에서 초기 투자비용이 적고 인력관리에 비용이 절감된다. 반면에 외부인력 활용으로 인해 내부인력의 숙련도 향상에 도움이 되지 않는다. 효율성 측면에서 파견위탁은 구축 기간이 단축되고 기업환경 변화에 대한 신속성 확보가 가능하다. 단점으로 고객사와의 업무분장이 불명확하면 업무에 혼선을 초래할 수 있다.

② 도급위탁 운영 방식은 외부 시설과 외부 인력을 활용한다. 비용 측면과 효율성 측면에서 파견위탁의 장점과 같으며 인력 운영의 유연성과 용이성이 있다. 반면 외부인력 활용으로 인해 내부인력의 숙련도 향상에 도움이 되지 않는다.

③ ASP 운영 방식은 외부 시설을 이용하되 업무에는 자체 인력을 활용한다. 비용 측면의 장점은 파견위탁, 도급위탁과 마찬가지로 초기 투자비가 절감되고 구축 기간을 단축할 수 있다는 것이다. 효율성 측면에서 독립된 센터를 운영할 수 있으며, 시스템을 확장하는 데 용이하다.

〈표 2〉 콜센터 사업의 유형별 특성 비교

		파견위탁	도급위탁	ASP
운영 방식		- 자체 시설 활용하되 콜센터 업무는 외부 업체 인력이 담당	- 외부 시설과 외부 업체의 인력 활용	- 외부 시설 이용하되 업무는 자체 인력을 활용
비용 측면	장점	- 초기 투자비용이 적음 - 자금 운용성 확보 - 구축 기간 확보 - 인력관리 비용 절감		- 초기 투자비 절감 - 자금 운용성 확보 - 구축 기간 단축
	단점	- 외부인력 활용으로 인해 내부인력의 숙련도 향상에 도움이 되지 않음.		
효율성 측면	장점	- 구축 기간 단축 - 기업환경 변화에 대한 신속성 확보 - 인력 운영 유연성 및 용이성		- 독립적 센터 구성 - 통합 운영 가능 - 관리의 편리성 - 기간의 최단화 - 시스템 확장 용이
	단점	- 고객사와의 업무분장 불명확 시 업무 혼선 초래		- 인력관리 비효율성 - 관리 부담

자료: 이철호(2008), 「공공기관 고객 접점 서비스 만족도 향상방안에 관한 연구」, pp.9.

반면 인력관리의 비효율이 발생할 수 있고, 관리가 어렵다.

그동안 다수의 기업들은 콜센터를 아웃소싱함으로써 내부 핵심업무에 집중하고 고객 응대율을 높여 신속하게 업무를 처리하고자 해 왔다. 예컨대, 정보기술(IT)업체인 카카오뱅크의 경우 신규 상품 및 서비스 오픈 시 많은 양의 고객 문의에 대응하고자 400명 정도의 협력사 직원들이 상담을 하고 있고, 특 상담은 24시간 체제로 운영하고 있다.<sup>3)</sup> 최근 급증하는 외식 주문 중개 플랫폼 시장에서 씨엔티테크는 80여 개 브랜드, 3만 6,000여 개의 매장을 중심으로 피크타임 고객 응대율을 높이기 위해 콜센터를 운영하고 있다.<sup>4)</sup>

### 3. 콜센터 산업의 현황

#### 가. 서비스업조사를 통해 살펴본 콜센터 현황

콜센터 산업은 노동비용이 생산비용의 대부분을 차지하는 노동집약적 산업이다. 그 규모는 1990년대 이후 꾸준히 성장하고 있다. 콜센터의 고용형태는 2000년대 중반 이후 직영에서 위탁 계약 방식으로 변화였다. 콜센터 노동자들은 위탁업체 소속 정규직이지만 위탁계약이 끝나면 고용관계가 종료되는 비정규 노동자인 경우가 많다. 특히 아웃바운드 콜센터 노동자의 경우 판매 실적에 따라 수수료가 지급되는 특수형태근로자가 많다.<sup>5)</sup>

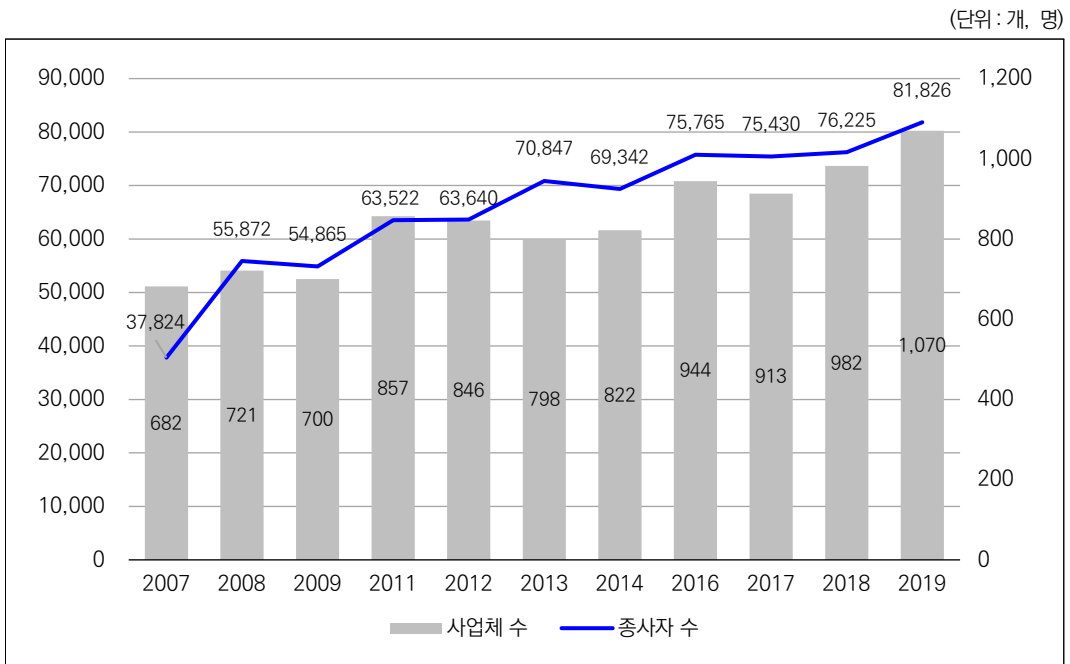
3) 매일경제, 2021. 5. 25.

4) 프라임경제, 2018. 10. 11.

콜센터 산업 현황은 통계청의 서비스업조사와 프라임경제가 제공하는 『컨택센터 산업총람 (2021)』으로 파악할 수 있다. 먼저, 통계청 서비스업조사에서 파악하고 있는 콜센터 산업 종사자 수는 약 8만 2천 명이다. 2007년부터 2019년까지의 추이를 살펴보면 종사자 수와 사업체 수 모두 꾸준히 증가하였다(그림 1 참조).

구체적으로, 2007년 전국 콜센터 및 텔레마케팅 사업체 수는 682개, 종사자 수는 3만 7,824 명이었으나 2019년 사업체 수는 1,070개, 종사자 수는 8만 1,826명으로 증가하였다. 사업체당 평균 종사자 수 역시 증가세이며, <표 3>에서 볼 수 있듯이 2007년 55.5명에서 2019년 76.5명으로 증가하였다. 이는 콜센터 사업체가 수와 함께 규모도 확대되었음을 보여 준다.

[그림 1] 콜센터 사업체 수와 종사자 수



자료: 통계청, 「서비스업조사」 2007~2019.

<표 3> 콜센터 업체당 평균 종사자 수

(단위: 명)

	2007	2008	2009	2011	2012	2013	2014	2016	2017	2018	2019
사업체당 평균 종사자 수	55.5	77.5	78.4	74.1	75.2	88.8	84.4	80.3	82.6	77.6	76.5

자료: 통계청, 「서비스업조사」 2007~2019.

5) 경향신문, 2020. 6. 4.

하지만 통계청 자료와 현장에서 제시하는 콜센터 노동자 현황은 상당히 다르다. 콜센터 노동자 수를 업계에서는 40만 명 정도로 추정하고 있다.<sup>6)</sup> 2019년 기준으로 보면 통계청 자료와 업계 추정치는 약 31만 8천 명의 차이가 있다(2019년 통계청 기준 8만 1,826명). 이 차이는 콜센터 산업의 규모가 명확하게 드러나지 않고 직업분류와 산업분류가 불일치한 데서 온 것으로 볼 수 있다(정홍준, 2016). 인터뷰에서도 희망연대노조 간부 A씨는 콜센터 노동자의 정확한 규모를 파악하기 어렵다고 하였다. 그 이유는 기업 내부에 인소싱되어 있는 노동자의 수와 파견 등으로 통계에서 누락된 노동자 수를 파악하기 어렵다는 것이었다.

“자료의 한계가 뭐냐면 딱 콜센터로 등록된 업체만 따진 거예요. 아웃소싱·대부분 콜센터는 컨택업체잖아요. 거기만이 아니라 이제는 병원이든 은행이든 공공기관이든 해당 기관, 해당 사업장에 콜센터가 인소싱되어 있는 경우가 많아요. 그게 누락되어 있어요. 그리고 은행이나 언론, 건설 등등 외부 업체에서 원청으로 보낸 파견·용역인 경우는 거기에 누락되어 있어요.” (희망연대노조 간부 A씨)

콜센터 노동자는 최저임금 수준의 낮은 임금을 받고 있다. 많은 수의 콜센터 노동자는 정규직이긴 하나 협력업체 소속 정규직이다. 협력업체들은 원청과 2년 단위로 계약을 맺지만 원청과의 계약이 끝나면 다른 협력업체로 바뀌는 경우가 많다. 노동자는 이 과정에서 제대로 경력을 인정받기 어렵고 임금은 최저임금 수준으로 계약하게 된다.

“고용형태가 정규직이 맞는데, 실제로는 비정규직이랑 똑같은 거죠. 주로 대기업, 공공기관에서 콜센터 하청을 줘요. 원·하청 구조에서 최저임찰이기 때문에 금액이 정해져 있어요. 그러면 최저임금이 올랐다고 돈을 더 주면 운영이 어렵겠죠. 콜센터에서는 매년 근로계약을 다시 쓰는 게 당연해요. 상담사분들은 원래 그런 것 아니냐 할 정도로 다 알고 있어요. 연봉계약을 다시 하는데 연봉계약은 오르기 위해서 하는 건데 깎기 위해서 하는 건 아니잖아요. 근로계약을 거부하고 안 쓰면... 최저임금에 의해서 내 급여는 오르겠지만 이 친구는 왕따가 되겠죠... 문제는 어차피 이직해 가도 콜센터예요... 계속 뱅뱅이 돌아요.” (협력업체 노조 간부 C씨)

#### 나. 컨택센터 산업총람을 통해 살펴본 사용업체와 콜센터 현황

국내 콜센터의 더 자세한 현황을 파악하기 위해 2020년 10월부터 12월까지 3개월간 컨택산업 관련 기업을 조사한 『컨택센터 산업총람(2021)』을 활용하여 살펴보았다. 여기에는 프라임 경제에서 샘플 조사한 총 914개 사용업체와 총 89개의 콜센터(운영·도급·파견)가 있다.

콜센터 업무를 아웃소싱하는 사용업체의 고용 규모는 <표 4>에서 볼 수 있듯이 30인 미만의

6) topstarnews, 2020. 3. 12.

중소사업 단위가 62.3%(비공개를 제외한 유효퍼센트)로 가장 큰 비중을 차지했다. 반면 100인 이상 비중은 17% 정도로 낮은 비중을 차지하고 있다. 소재 지역은 서울 66.9%, 기타 13.7%, 경기 11.8%, 대전과 부산 각각 2.6%, 인천 2.3%로 서울에 사용업체들이 모여 있다. 콜센터 유형은 직영과 아웃소싱이 각각 44.2%, 44.7%를 차지하고 나머지 8.3%는 직영과 아웃소싱이 혼재되어 사용하고 있다. 이와 관련해 과거 연구에서는 일반적으로 콜센터는 직영체제보다 외주용역(위탁운영) 콜센터를 운영하는 경우가 많고(국가인권위원회, 2008), 대부분 노동자는 파견 및 임시계약직 신분으로 일하는 경우가 많다는 지적이 있었다(이병훈 외, 2006).

사용업체로부터 고객관리 업무를 위임받는 콜센터의 경우 사용업체와 비교하여 설립 연도, 자본금, 매출액을 추가로 알 수 있다. 고용 규모는 500인 이상이 82.0%로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며 여기에 100~499인을 합칠 경우 총 96.6%에 이른다. 이는 사용업체의 30인 미만 기업이 62.3%를 차지했던 것과 대조적이다. 소재 지역은 사용업체와 마찬가지로 서울이 88.8%

〈표 4〉 콜센터 사용업체 현황

(단위: 개, %)

	범주	빈도 (비공개 포함)	유효퍼센트 (비공개 제외)
고용 규모	30인 미만	453(49.6)	62.3
	30~99인	150(16.4)	20.6
	100~499인	86(9.4)	11.8
	500인 이상	38(4.2)	5.2
	비공개	187(20.5)	
	계	914(100.0)	100.0
소재 지역	서울	611(66.8)	66.9
	경기	108(11.8)	11.8
	인천	21(2.3)	2.3
	대전	24(2.6)	2.6
	부산	24(2.6)	2.6
	여타 시도	125(13.7)	13.7
	비공개	1(0.1)	
	계	914(100.0)	100.0
콜센터 유형	직영	348(38.1)	44.2
	외주	374(40.9)	44.7
	혼합	65(7.1)	8.3
	비공개	127(13.9)	
	계	914(100.0)	100.0

자료 : 프라임경제, 『2021 컨택센터 산업총람』.

〈표 5〉 콜센터(운영·파견·도급) 현황

(단위: 개, %)

	범주	빈도 (비공개 포함)	유효퍼센트 (비공개 제외)
고용 규모	30인 미만	3(3.4)	3.4
	30~99인	0(0.0)	0.0
	100~499인	13(14.6)	14.6
	500인 이상	73(82.0)	82.0
	계	89(100.0)	100.0
소재 지역	서울	79(88.8)	88.8
	대전	3(3.4)	3.4
	여타 시도	7(7.9)	7.9
	계	89(100.0)	100.0
설립 연도	1995년 이전	13(14.6)	14.6
	1995~99년	20(22.5)	22.5
	2000~04년	30(33.7)	33.7
	2005~09년	13(14.6)	14.6
	2010~15년	10(11.2)	11.2
	2016~19년	3(3.4)	3.4
	계	89(100.0)	100.0
자본금	10억 원 미만	43(48.3)	49.4
	10억~19억 원	18(20.2)	20.7
	20억~29억 원	4(4.5)	4.6
	30억~40억 원	2(2.2)	2.3
	40억 원 이상	20(22.5)	23.0
	비공개	2(2.2)	
	계	89(100.0)	100.0
	매출액	500억 원 미만	46(51.7)
500억~999억 원		19(21.3)	22.6
1,000억 원 이상		19(21.3)	22.6
비공개		5(5.6)	
계		89(100.0)	100.0

자료 : 프라임경제, 『2021 컨택센터 산업총람』.

를 차지하고 있고 대전 3.4%를 제외하면 타 지역은 거의 없다. 설립 연도로는 1995~2004년 사이에 콜센터의 56.2%가 설립되었는데 이들은 1997년 외환위기 이후 도입된 파견법에 영향을



받은 것으로 보인다.<sup>7)</sup> 자본금은 49.4%가 10억 원 미만의 규모로 운영되고 있다. 반면 40억 원 이상의 기업도 23.0%를 차지하고 있어, 콜센터 간 편차가 큰 것으로 보인다. 매출액은 500억 원 미만의 업체가 54.8%를 차지하지만, 500억 원 이상인 업체도 45.2%를 차지하고 있다. 이를 통해 콜센터 간 매출액 격차가 크고 규모 또한 상당하다는 것을 알 수 있다.

### III. 콜센터 노동의 취약성 : 노동조합의 문제 제기를 중심으로

#### 1. 감정노동

콜센터 노동자들은 대면 접촉이 아닌 전화를 통해 고객과 소통한다. 주요 업무인 고객 불만 접수·처리뿐만 아니라 상품 판매 업무까지 하고 있다. 콜센터 노동자들은 노동과정에서 직관적·즉흥적인 대응을 할 때가 있고 예측이 어려운 상황에 직면하기도 한다(Bolton and Houlihan, 2005; Callaghan and Thompson, 2002). 특히 고객의 일정한 협력 없이는 서비스 제공이 어렵다. 노동과정에서 자신의 감정을 의도적으로 조절해야 한다. 콜센터 노동자들에게 ‘감정노동’은 핵심 직무이고 센터에서 요구하는 감정을 표현하기 위해 자신의 말투나 표정, 몸짓 등을 바꿔야 한다(Grandey, 2000; Morris and Feldman, 1996). 콜센터에 연결된 고객들은 자신의 감정을 일방적으로 표현한다. 이 때문에 콜센터 노동자들은 고객의 불만을 처리하는 과정에서 폭언이나 욕설에 항상 노출되어 있다. 콜센터 근무자들은 자신들이 ‘인격을 갖춘 인간’이기보다는 스트레스 해소의 대상이 되고 있다는 자괴감을 느낀다고 하였다(국가인권위원회, 2008).

“콜센터가 유별나게 여성이 많은 서비스예요. 그러다 보니까 더 무시하는 경향이 더 강해요. 낮게 보시는 것도 크지만 아무렇게나 해도 되는 존재예요. 우리가 전화를 끊을 수 없다는 것, 반항할 수 없다는 것을 알기 때문에 주기적으로 전화하는 분들이 계세요.” (A은행 콜센터 노조 간부 E씨)

전반적으로 콜센터 노동자들은 심리적 부담으로 인한 스트레스와 감정적 소진을 경험한다. 더욱이 노동자들이 느끼는 심리적 스트레스와 감정적 소진은 일회성이 아니라 반복적으로 발생하므로 노동자들의 평상시 감정에도 부정적인 변화가 있다(박상언, 2015).

7) 파견법 시행 이후 기업들은 콜센터 업무를 본사에서 분리하기 시작했다. 대기업들은 자회사를 통해 콜센터를 운영하였으며, 그 외에 상당수의 기업들은 외주화를 통해 콜센터를 운영하였다(참여와 혁신, 2020. 5. 18).

“상담사도 사람이예요. 기계가 아니기 때문에 표출이 될 수밖에 없어요. 그러나 표출할 수 있는 여건이 되지 않기 때문에 상담사들의 대부분이 그에 따른 질병을 가지고 있어요. 가장 흔히 보이는 것이 불면증과 우울증이에요. 그리고 자살 충동을 느끼는 경우도 많아요. 저의 경우 아이들을 키우면서 아이들에게 자주 짜증과 화를 내는 제 모습을 보고 콜센터 일을 그만둔 경험이 있어요.” (A은행 노조 간부 E씨)

정리하면, 콜센터 노동자들은 다른 서비스 노동자들과 마찬가지로 기업이 요구하는 감정표현규칙(emotional display rule)을 실행해야 하고 이를 지키도록 요구받고 있다(박상연, 2015). 노동자들은 직무 소진 정도가 매우 높고 우울증, 피로도, 심리적 스트레스가 심각하다. 그러므로 피해 발생 시 치유 프로그램 제공 및 법률 지원 등 적극적인 관리가 필요하다.

## 2. 실적 압박과 노동통제

다수의 콜센터 노동자들은 실적 압박과 노동통제를 겪고 있다. 노동자들은 하루 평균 120~150콜을 처리하고 1통화당 평균 2분 10초를 사용하고 있다(강혜영, 2004). 1일 평균 120콜의 의미는 콜센터 노동자 1명이 하루에 접하는 고객 수이다. 특히 최근 코로나19로 민원 상담 고객이 많아져 같은 기간 대비 콜 수가 30% 증가하였다.<sup>8)</sup> 고객을 많이 상대할수록 노동자는 더 많은 감정 소모와 언어폭력에 노출될 가능성이 높다. 업무 실적 관리 및 평가는 <표 8>, <표 9>와 같이 근무태도를 포함한 고객 응답콜 수, 순통화시간, 후처리시간, 작업시간 등 대개 초 단위로 세분화되어 있다. 평가과정에서 자리를 비운 시간, 평균 벨 울림 시간, 평균 통화시간까지 실시간으로 기록된다. 상담이 길어지면 받을 수 있는 콜 수가 떨어진다. 실제로 최근의 설문조사(사무금융우분투재단 외, 2021년 1월 시행)에 따르면 콜센터 노동자들은 휴가 사용에 어려움이 있다는 비율은 85.5%였다. 그 중 실적 압박 및 업무에 따른 부담감으로 휴가를 못가는 비중은 전체의 58.5%였다(표 6 참조).

“높은 응대율 관리를 위해 연차 사용 인원 제한했어요. 공휴일 다음 날 사용 불가하고요. 월요일은 1명, 화~목 2~3명, 금요일 4명으로 제한해요. 휴가가 따로 있는 것이 아니라 연차에 붙여서 6월부터 12월 사이에 사용하는데 서로 날짜가 안 겹치게 조정해야 해요.” (서울시산하 공공기관 콜센터 노조 간부 B씨)

콜센터 노동자들은 실적 압박을 받으며, 업무과정 전반에 대한 통제를 받고 있다. 이들의 통화는 QAA(Quality Assurance Analyst) 및 해당 부서 팀장을 통해 모니터링되고 있다.

8) 한겨레, 2020. 11. 9.

〈표 6〉 휴가 사용에 어려움을 겪는 이유

(단위: 명, %)

	빈도	비율
어려움이 없다	44	14.5
실적 압박	82	27.1
관리자가 휴가 사용을 통제해서	136	44.9
업무량 증가에 따른 부담감	95	31.4
불이익에 대한 우려	87	28.7
기타	19	6.3
전체	303	100.0

자료 : 사무금융우분투재단 · 사무금융노조 · 직장갑질119(2021).

일반적인 실시간 모니터링 외에도, 통화 내용을 녹취해서 무작위적으로 점검하는 녹취콜 모니터링, 고객을 가장해서 상담원과 직접 통화하며 평가하는 미스터리 콜링(mystery calling) 모니터링 등 다양한 방법이 동원되기도 한다(국가인권위원회, 2008). 위와 같은 설문조사에서 콜센터 노동자들은 상당수가 점심시간 외 휴게시간 미부여(50.5%), 화장실 사용 제한(32.7%)과 같은 통제를 경험하였다(표 7 참조). 아래는 A은행 콜센터 노조 간부의 이야기와 콜센터 평가 기준안, 매일 실적표이다.

“방광염은 기본이에요. 말하자면 상담사들이 안 보이지만 대기를 하고 있는 순간에 줄을 서고 있는 거거든요. 이번 전화만 받고 화장실 가야지 생각했다가 나도 모르게 대기를 누르게 되면 몇 콜을 더 받게 되는 거예요. 화장실 가는 거 참고 계속 앉아서 근무하고 그러다 보니까 방광염이 생기는 거고 방광염이 심해지면 신우신염에 걸리고... 화장실 가는 게 00:00분이에요. 8시간 동안 여성이 점심시간 제외하고 화장실 못 가는 거예요.” (A은행 콜센터 노조 간부 E씨)

〈표 7〉 콜센터 노동자들의 통제 경험(복수응답 포함)

(단위: 명, %)

		예	아니요	전체
점심시간 제한(상담이 몰리는 시간 점심식사 제한, 30분 내 점심식사 완료 등)	빈도	114	189	303
	비율	37.6	62.4	100.0
화장실 사용 제한	빈도	99	204	303
	비율	32.7	67.3	100.0
상담 중 이석 금지	빈도	159	144	303
	비율	52.5	47.5	100.0
점심시간 외 휴게시간 미부여	빈도	153	150	303
	비율	50.5	49.5	100.0

자료 : 사무금융우분투재단 · 사무금융노조 · 직장갑질119(2021).

〈표 8〉 A은행 2021년 4월 기준 상담원 평가 기준안

근무수칙 (위반행위)	매니저 강사 SVR	최대 10점 감점	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 제품 물품 파손 및 분실(마우스, 키보드, 서랍기 등) 인입콜 부정행위, 센터나 근무수칙 위반 등 업체 이미지를 손상케 하는 행위를 하는 경우 감점 적용됨(각 3~10점 감점)</li> <li>2. 상담 중 상담원 선종료에 의한 민원 발생 시 -5점</li> <li>3. 무단 근무지 이탈, 관리자 지시 불응, 보안토큰 분실, 보안토큰 오류 횡수 초과, 상담원 태도 불량, PC보안점검 미흡, 대리 로그인, 주차장 내 주차 위반, 명찰 미패용 등 센터 내 각종 근무수칙 위반 시(각 -3점)</li> <li>4. 비어신 동의/고객정보/고객센터 불가 업무 임의 변경 처리, 고객 개인정보 유출 등 민원 발생 시 → 자체 인원 내부 처리 시 -3점, 타 부서로부터 민원 접수 시 -5점, 소비자보호부 민원 접수 시 -7점, 금감원 및 외부 기관 민원 접수 시 -10점</li> <li>5. 윤리경영 위반자 발생 시 해당 상담원 관리자 연대책임으로 페널티 적용(관리자 평가 적용)</li> <li>6. 업무와 무관한 사이트 접속 및 휴대폰 조작(각 -1점)</li> </ol>
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ① 응대 미흡, 오상담: -3점/SLA 감점 시 해당 감점 추가 반영                      ② 상담원 불친절: -3/-5/-10점 차등 감점                      -3/-5점: 사유서 매니저 앞 제출                      -10점: 사전 보고(10점 감점 &amp; 시말서 매니저 앞 제출)                      사전 미보고(10점 감점 &amp; 해당 월 인센티브 제외 &amp; 시말서 매니저 앞 제출)                      ③ 임의 처리(콜백 누락, 민원 방지, 민원 처리 등) 사전 미보고                      : -3/-5/-10점 차등 감점(불분명 시 강사진 협의)/해당 민원 감점 추가 반영</li> <li>2. 금전적 손실 보상 관련-보상 금액별 감점 점수 추가 반영(시행일 2018년 5월)                      1만 원 미만-1/1만 원 이상-5만 원 미만-2/5만 원 이상-10만 원 미만-3/10만 원 이상-15만 원 미만-4/15만 원 이상-20만 원 이상-7/30만 원 이상 -10 초과 금액 10만 원 단위로 5점씩 추가 감점 (2020년 1월부터 적용)</li> </ol>
가점	칭찬	가점제	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 접수 건당 2점 가점 적용+2만 원 지급(급여 포함). 2021년 3월부터 적용</li> <li>2. 신입 1~3개월: 칭찬심의 통과 시 2만 원 지급(급여 포함) 2020년 9월부터 적용</li> </ol>
			우수콜
	개근상	0.3	* 당월 업무지각, 결근, 조회, 외출 등 근태 감점 없는 전 상담원
	업무지원	0.25	1H 기준/순통화시간 보정/당일콜 기준 시간당 콜수 보정
	멘토	0.3	1H 기준/지정 멘티 교육 주관 멘토/순통화시간 보정/당일 콜 기준 시간당 콜 수 보정
	동석		1H 기준/1회 동석 시 1~2시간 실시
	참고 사항		업무지원, 멘토, 동석 종합 일일 4시간/인당 이하로 가능
	정보 공유	가점제	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 상담원이 직접 제출한 업무 지식이 지식은 채택 시 지식등급별 가점 (당월 실적), 제도 개선 아이디어 SLA 가점 획득한 경우 가점의 50% 가점 적용(익월 실적)</li> </ol>
근태	업무지각	-5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 업무지각 및 (반)결근 월 2회 이상 발생 시 실적 1단계 등급 하락(전산장애 발생 시 즉시 관리자에게 보고) → 지정 근무시작시간(8/9/12/18시 등) 이후 로그인하는 경우</li> </ol>
	휴가	연차/반차	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 매월 스케줄에 따른 연차 일괄 수보(변경 및 추가 사용 제한될 수 있음)                      * 휴가: 본인 연차 &amp; 유급특별휴가(25-48개월 1일/49-84개월 2일/85개월 이상 3일)                      (연차 발생 시점 동일 2018년 11월부터)                      * 개인 및 회사 사정 등에 따라 날짜 조정 필요할 수 있음                      * 오후반차: 오전 4시간 근무/오전반차: 오후 4시간 근무→업무지각 기준 동일 적용</li> </ol>
	무단결근		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 연차 대체(-10점 &amp; 개근 가점 미적용)                      잔여 연차 없는 경우, 결근처리(-10점 &amp; 개근 가점 미적용 &amp; 실적 1단계 실적 등급 하락)                      → 업무 시작 전 유선 미통보, 연락두절, 미출근자 등</li> </ol>
	병가	결근	연차 또는 병가(결근)선택/입·퇴원서, 진단서 등 5일 이상 사용 시 증빙서류 제출 필수
* 사전 협의된 연차·반차 및 공가, 보건휴가, 병가와 개근 가점 미적용. 공가 증빙서류 제출 필수, 전월 확정 스케줄 외에는 증빙서류 제출이 필요할 수 있음.			
* 연차: 본인 연차 소진/* 보건: 1일 급여 미지급/* 병가, 결근: 1일 급여 미지급, 주휴수당 미지급(* 해당 주의)			
* 위 항목 기준에 해당하지 않는 건이나 해석을 적용하기가 불분명한 경우, 운영 협의를 통해 적용하도록 함.			

〈표 9〉 A은행 콜센터 상담원 매일 실적표

직원 성명	조명 (협력업체명)	고객 응답률 수	순통화시간	후처리시간	식사시간	휴식시간	이식시간	작업시간	영업점 연결률	전체 순위	업체 순위
***	A대출	157	05:15:49	00:09:44	00:39:11	00:00:00	00:02:31	00:00:00		1	
***	A대출	155	05:05:35	00:09:32	00:40:38	00:00:00	00:00:00	00:01:14		2	
***	A대출	146	05:11:47	00:23:58	00:30:28	00:00:00	00:04:35	00:04:30		3	
***	B대출	139	05:20:22	00:11:11	00:30:36	00:00:00	00:07:39	00:15:09		4	
***	A대출	135	05:35:04	00:09:23	00:40:11	00:00:00	00:16:25	00:00:00		5	
***	C대출	133	05:19:15	00:12:26	00:36:20	00:00:00	00:00:00	00:31:15		6	
***	D대출	132	05:22:56	00:27:48	00:24:46	00:00:10	00:00:00	00:10:56		7	
***	A대출	125	04:54:35	00:18:48	01:00:00	00:00:00	00:15:42	00:14:49	4.8%	10	1
***	A대출	125	04:53:41	00:19:03	00:39:27	00:00:00	00:00:00	01:06:16		9	
***	A대출	125	04:44:27	00:46:17	00:39:18	00:00:00	00:13:34	00:07:10		8	
***	A대출	123	04:59:13	00:43:47	00:40:07	00:00:00	00:20:06	00:02:08		11	
***	A대출	121	04:49:05	00:44:14	00:53:06	00:00:00	00:25:30	00:26:53		12	
***	A대출	120	05:02:49	00:12:25	00:59:02	00:00:00	00:07:29	00:05:41		13	
***	B대출	119	05:09:43	00:12:26	00:48:53	00:00:00	00:00:00	00:30:22		14	
***	C대출	118	05:39:47	00:10:16	00:37:47	00:19:56	00:04:33	00:02:08	4.2%	15	2

정리하면, 콜센터 노동자들은 실적 중심의 업무환경에서 많은 수의 콜을 받고 일을 처리하는 등 직무요구도가 매우 높다. 반면 화장실 가는 시간까지 제한하는 등 직무자율성은 매우 낮은 편이다. 향후 콜센터 노동자들의 평가 기준 및 운영시스템을 개선할 필요가 있다.

### 3. 열악한 노동환경과 불안한 고용구조에 따른 잦은 이직

콜센터 노동자들은 통상 근속기간이 6개월 정도이고 과거 연구에서 1년 미만 노동자가 전체의 89%였다(정보통신산업진흥원, 2011). 업계에서는 ‘1년이면 고참’이라는 말이 통용될 정도로 콜센터 노동자들의 근속기간은 일반적으로 매우 짧은 편이다(국가인권위원회, 2008). 노동자들의 주된 이직 사유는 열악한 노동환경과 불안한 고용구조에 있다. 노동환경은 물리적, 정서적 측면으로 나누어 볼 수 있다. 먼저, 콜센터는 여러 사람이 동시에 상담업무를 수행한다. 콜센터 노동자들은 좁고 밀집된 공간에서 일하기 때문에 환기가 부족하고 박테리아, 바이러스 등 다양한 자극성 물질에 노출될 위험이 있다(한국산업안전보건공단, 2011).

“상담사들은 평소에 호흡기질환에 약해요. 100명 규모 사무실에 11~15명 커버 가능한 공기청정기가 1대만 가동하고, 가슴기는 개인이 구비해야 해요.” (서울시산하 공공기관 콜센터 노조 간부 B씨)

특히 2020년부터 발생한 코로나19로 노동환경은 더욱 열악해졌다. 직장갑질119가 조사한 자료에 따르면 상담사 97.8%가 업무공간에서 전염 위험이 있다고 진술하였고, 공공기관의 55.7%는 마스크를 지급하지 않았다. 그 이유로 70.5%가 '발음이 정확하지 않아 고객의 불만을 받기 때문'이었다.<sup>9)</sup> 노동자들은 '고객 개인정보 유출'의 위험 때문에 재택근무가 어려웠다.<sup>10)</sup> 재택근무를 하더라도 고객정보를 회사 내부 인원에게만 접근하게 했기 때문에 협력업체 소속 콜센터 노동자들은 재택근무를 하기 어려웠다. 아래 인터뷰 내용은 왜 콜센터 노동자들이 재택근무를 하기 어려웠는지 설명한 것이다.

“고객센터, 콜센터, 고객만족센터 이런 곳들은 고객정보를 다룰 수밖에 없고, 고객정보를 다룬다는 것은 개인정보보호법 등 여러 가지 보호법에 접촉될 수밖에 없어요. 그래서 법을 준수해야 하고 사회적으로 민감한 것이기 때문에 정보보호 차원에서 재택근무가 어려울 수밖에 없죠... 일부 콜센터 중에 그런 데도 있어요. 금요일에 각서를 받는대요. 휴일에 어디에 갈 계획이 있습니까. 있다 그러면 어디로 갈 겁니까. 보고서를 써야 하는 거예요. 맨 마지막에 만약에 이로 인해서 코로나에 걸릴 경우엔 거기에 전적으로 책임져야 하는 각서를 쓰게 해요... 한마디로 책임지기 싫으면 집에 움직이지 말고 있어...” (협력업체 노조 간부 C씨)

“정규직으로 재택근무하시는 분들만 본인 확인을 할 수 있어요. 예를 들면 고객이 ○○은행 계좌에 돈이 입금됐는데 계좌 내역을 확인해 주세요 하면, 저희가 성함 여쭙고 계좌번호 받고, 비밀번호 받고 나서 본인 확인하고 계좌 내역을 알려드릴 수 있는데 본사에서 너희가 용역업체니까 뭘 할지 모른다고 해서 본인 확인을 못 하게 해 놔어요. (A은행 노조 간부 E씨)

정서적으로 위에서 정리한 것과 같이 고객들의 폭언, 욕설, 인격 모독이 상시로 발생했지만 적절히 대응할 만한 방법과 감정피해를 해소할 공간이 부족한 실정이다. 2018년 10월 감정노동자 보호법을 시행했으나 현장에서는 여전히 고통받고 있다.<sup>11)</sup> 노동자들은 정서적으로 상처가 지속될 경우 정신적 질환을 앓을 수 있다는 사실을 인지하지만, 회사에 예방을 위한 조치를 요구하기 어려운 실정이다. 이 때문에 정서적인 상처는 전적으로 노동자가 안고 갈 수밖에 없다. 높은 이직률은 이와 같은 상황을 잘 반영하고 있다(신경아, 2009).

“원래 욕 세 번 하면 끊게 돼 있는데 이게 나한테 하는 욕만 해당돼요. 예를 들면 제가 상담사인 ○○○님이라 통화하다가 저 혼자 열 받아서 욕하면 그게 욕으로 해당 안 돼요. 제가 직접

9) 미디어오늘, 2020. 3. 13.

10) 동아일보, 2020. 3. 12.

11) 감정노동전국네트워크가 콜센터와 정부기관, 병원, 백화점 등 감정노동자 2,765명을 조사한 결과 응답자의 약 80%가 “직장은 고객 응대 과정에서 겪은 마음의 상처를 위로해 주지 않는다”고 답했고 63%는 “직장은 고객 컴플레인의 정당성보다 컴플레인이 들어온 사실을 문제 삼기 때문에 감정노동을 강제하는 고객들을 피할 수 없다”고 답했다(한겨레, 2019. 10. 24).

상담사인 ○○○님을 지칭하며 욕을 해야 카운트되는 거예요.” (사무금융노조 간부 D씨)

“은행에 걸려 오는 블랙컨슈머 고객을 저희가 관리해요. 그걸 용역업체 직원들이 전담하는 팀이 생겼고 그걸 처음 받았던 게 저였어요. 저희는 감정노동자법의 대상이 우리가 아니구나, 정규직 아니면 상관없구나, 그 보호법에 대한 답이 그거예요.” (A은행 콜센터 노조 간부 E씨)

다음으로, 고용구조가 불안한 탓에 다수의 기업들은 효율화를 위해 인건비를 절감하는 선택을 하고, 콜센터 노동자들을 대부분 고용 안정성이 낮은 계약직 또는 아웃소싱 형태로 고용한다(김종진, 2013). <표 10>과 같이 콜센터 노동자들은 하나의 원청 사업장에서 다수의 협력업체가 경쟁하는 구조 속에 있다. 콜센터 노동자들은 지위상 정규직이라 하더라도 기존의 위탁업체가 원청과 재계약에 실패할 경우 퇴직금을 정산한 뒤 낙찰받은 새 회사로 소속을 옮겨야 한다. 이러한 구조에서는 콜센터 노동자들이 노동조건 개선을 요구하거나, 고용 보장 및 임금 안정화 같은 장기적인 목표를 세울 수 없다.

<표 10> 원청사업장별 협력업체(사무금융노조 사업장)

순위	원청	하청
1	오렌지라이프	메타넷애플랫폼, 한국코퍼레이션
2	KB국민카드	메타넷애플랫폼, 한국고용정보, 고려휴먼스, 유베이스, 프리머스HR, MG신용정보
3	롯데카드	메타넷애플랫폼, 유베이스, 제니엘, 리딩아이, 월앤비전, MG신용정보
4	하나카드	한국고용정보, 프리머스HR, 리딩아이
5	아주캐피탈	고려휴먼스, 에이스휴먼파워, 씨아이템프러리
6	신한카드	고려휴먼스, 유베이스, 트랜스코스모스코리아, 제니엘, 프리머스HR, 유니에스, 에이스휴먼파워
7	KB캐피탈	고려휴먼스, 씨아이템프러리
8	현대커머셜	유베이스, 효성ITX
9	KB증권	트랜스코스모스코리아, 한국코퍼레이션
10	신한생명	제니엘, 유니에스, 효성ITX

자료 : 사무금융노조 내부자료.

“저희 은행 콜센터에 6개 하청업체가 있어요. 매일 경쟁이고 매달 경쟁으로 인센티브가 달라져요… 이렇게 계속 경쟁적인 구조로 가면 답이 없어요… 저희가 욕심이 많은 게 아니라 정규직 되면 좋죠. 바로 할 수 없다면 차라리 용역에 대한 계약 방식을 바꿔서 하나의 업무를 하나의 업체한테 줘서 다른 업체랑 경쟁할 수 없게 했으면 좋겠어요.” (A은행 콜센터 노조 간부 E씨)

정리하면, 콜센터 노동자들은 코로나19 상황에서 물리적·정신적으로 열악한 환경에서 일하고 있다. 더욱이 원·하청구조에서 노동자 간 내부 경쟁으로 근로환경은 개선되기 어려운 구조

이다. 향후 원청의 책임성을 강화하고 상담사의 고용안정성을 확보할 필요가 있다.

#### IV. 맺음말

본고의 목적은 콜센터 산업의 현황과 더불어 노동 취약성의 실태를 파악하는 것이다. 콜센터는 민간의 영역에서 공공의 영역까지 점차 확대되고 있다. 통계청 조사에 따르면 노동자와 사업체 수 모두 꾸준히 증가하여 2019년 기준 사업체 1,070개, 종사자 수는 약 8만 2천 명이다. 하지만 업계에서는 종사자 수를 40만 명으로 추정하고 있다. 이 차이는 콜센터 산업의 규모가 명확하게 드러나지 않고 직업분류와 산업분류가 불일치한 데서 온 것으로 볼 수 있다. 현장 노동자들은 최저임금 수준의 임금을 받고 있다. 원·하청관계에서 계약이 끝나면 경력을 인정받기 어려워 최저임금 수준으로 다시 계약하기 때문이다. 면접조사 결과 확인된 콜센터 노동의 취약성과 이를 토대로 도출한 개선방향은 다음과 같다.

첫째, 노동과정에서 감정노동, 실적 압박과 노동통제, 열악한 노동환경과 불안한 고용구조 등의 문제가 심각하다. 콜센터 노동자들은 고객의 불만을 처리하는 과정에서 폭언이나 욕설에 항상 노출되어 있고, 자신의 감정을 의도적으로 조절해야 한다. 감정의 소진은 일회성이 아니라 반복적으로 발생하고 있어 평상시 감정에도 부정적 영향을 미치고 있다. 향후 피해 발생 시 치유 프로그램 제공 및 법률 지원 등 적극적인 관리가 필요하다.

둘째, 실적 압박과 노동통제 문제가 있다. 콜센터 노동자들은 하루 120~150콜을 처리하고 있다. 평가는 근무태도를 포함한 고객 응답콜 수, 순통화시간, 후처리시간, 작업시간 등 대개 초 단위로 세분되어 이루어지고 있다. 노동과정에서 QAA 및 녹취콜 모니터링, 미스터리 콜링 모니터링 등 다양한 방법을 동원하여 통제가 이루어지고 있다. 이 때문에 상담사들은 실적 압박을 느끼고 있으며 직무자율성은 매우 낮다. 향후 콜센터 노동자들의 평가 기준 및 운영시스템을 개선할 필요가 있다.

셋째, 열악한 노동환경과 불안한 고용구조도 문제이다. 콜센터 노동자들은 물리적·정서적으로 열악한 환경에 있다. 물리적으로는 코로나19 이후 더욱 열악해졌고 정서적으로는 감정노동자 보호법이 있다 하더라도 현장에서는 여전히 고통받고 있다. 고용구조상 콜센터 노동자들은 대부분 안정성이 낮은 계약직 또는 아웃소싱 형태로 고용되어 있다. 노동자들은 기존의 위탁업체가 원청과 재계약에 실패할 경우 퇴직금을 정산한 뒤 낙찰받은 새 회사로 소속을 옮겨야 했다. 이 때문에 노동조건 개선을 요구하거나 임금 안정화 같은 장기적인 목표를 세울 수 없다. 향후 원청의 책임성을 강화하고 상담사의 고용안정성을 확보하는 것이 필요하다.



본고에서는 기존의 문헌과 함께 필자가 수행한 노동조합 간부들과의 인터뷰를 통해 콜센터 노동의 취약성을 조망해 보았다. 사측과 노동자 개인과의 면담을 수행하지 못한 점에서 한계를 지니지만, 노조 간부들의 문제 제기만으로도 현실의 열악함을 어느 정도 파악할 수 있었다. 현재 논의되고 있는 공공부문 민간위탁 직접고용을 통한 고용안정성 확보 및 민간부문 원청의 책임성 강화를 위해 향후 콜센터 노동자, 사업주, 정부 입장을 종합적으로 고려한 연구가 추가로 필요하다. **[KLI]**

### [참고문헌]

- 강혜영(2004), 「콜센터에서의 새로운 고용관계 : 이동통신서비스산업을 중심으로」, 『POSRI 경영경제연구』, 4(1), pp.148~173.
- 국가인권위원회(2008), 『콜센터 텔레마케터 여성비정규직 인권 상황 실태조사』, 국가인권위원회.
- 김종진(2013), 「서비스산업 노동과정과 실태 14: 콜센터 상담원 노동과정과 실태」, 『노동사회』, 172, 한국노동사회연구소, pp.112~129.
- 박상언(2015), 「콜센터 상담직의 직무특성과 직무관련 정서 및 태도」, 『연세경영연구』, 52(1), 연세대학교 경영연구소, pp.223~252.
- 사무금융우분투재단·사무금융노조·직장갑질119(2021), 「콜센터 코로나 실태조사 보고서」, 사무금융노조.
- 신경아(2009), 「감정노동의 구조적 원인과 결과의 개인화」, 『산업노동연구』, 15(2), 한국산업노동학회, pp.223~225.
- 이병훈 외(2006), 『콜센터의 고용관계와 노동문제』, 한국노동연구원.
- 이철호(2008), 「공공기관 고객 접점 서비스 만족도 향상방안에 관한 연구」, 한국기술교육대학교 대학원, 석사학위논문.
- 정보통신산업진흥원(2011), 『콜센터 인력수급 개선방안 연구』.
- 정흥준(2016), 『콜센터 산업의 효율적인 인적자원관리와 고용관계의 전략적 변화에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 통계청, 「서비스업조사」, 각 연도.
- 프라임경제, 『2021 컨택센터 산업총람』.
- 한국산업안전보건공단(2011), 『콜센터 근로자의 직무스트레스 관리 지침』.
- Bolton, S. and M. Houlihan(2005), “The (mis)Representation of Customer Service”, *Work*,

*Employment & Society*, 19(4), pp.685-703.

Callaghan, G. and P. Thompson(2002), "We Recruit Attitude: The Selection and Shaping of Routine call Centre Work", *Journal of Management Studies*, 39(2), pp.233-253.

Grandey, A. A.(2000), "Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp.95-110.

Morris, J. A. and D. C. Feldman(1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21(4), pp.986-1000.