

이 보고서는 2014년 경제사회발전노사
정위원회 학술연구용역으로 수행되었음

한국 사회 감정노동 실태와 개선방향 연구

2014. 12

연구기관 : (사)한국노동사회연구소

경제사회발전노사정위원회

한국 사회 감정노동 실태와 개선방향 연구

2014. 12

연구기관 : (사)한국노동사회연구소

책임 연구원 김종진(한국노동사회연구소 연구위원)

연구 보조원 송민지(한국노동사회연구소 연구원)

〈목 차〉

1장 문제제기	1
1. 연구목적	1
2. 연구내용	3
2장 감정노동 개념과 후속연구 특징과 문제의식	4
1. 감정노동 개념 출발	4
2. 감정노동 후속 연구	5
3장 감정노동자 규모와 실태 및 특징	11
1. 감정노동 실태와 규모 - 통계 분석	11
1) 감정노동자 규모와 실태	11
2) 서비스산업 감정노동 실태	18
2. 감정노동 특징과 현상 - 사례분석	24
1) 감정노동 실제와 사례	25
2) 작업장 통제 : 모니터링	30
4장 감정노동의 노사관계 대응 양식	35
1. 감정노동 제도화 논의와 배경	35
1) 감정노동 논의 흐름	35
2) 감정노동 국내외 논의	38
(1) 외국 감정노동 논의	38
(2) 국내 감정노동 논의	45
2. 감정노동의 노사정 대응 양식	48
1) 공공부문 감정노동 대응과 규제 양식	48
(1) 중앙정부 사례 - 국가인권위원회	48
(2) 지방정부 사례 - 서울특별시 및 120다산콜센터	51
2) 민간부문 감정노동 대응과 규제양식	57
(1) 노사 합의형 : 서비스연맹 로레알코리아	57
(2) 사용자 주도형 : 민간기업 및 KTcs사례	63
(3) 노조 주도형 : 산별연맹과 단위노조 사례	68
5장 결 론 : 과제 및 논의	75
1. 정책과제	75
2. 정책제언 : 노사정 주체 역할과 과제	81
〈참고문헌〉	86

〈표 및 그림 목차〉

〈표 목차〉

〈표 2-1〉 감정노동의 학제간 각 분야에 걸친 개념/용어 사용의 접근법들	6
〈표 2-3〉 감정노동 연관 산업안전 분야 작업장 폭력 유형	9
〈표 3-1〉 고객, 승객, 학생, 환자 등 상대 감정노동자 규모 추정	12
〈표 3-2〉 감정노동자 업무 형태별 종사자 규모 추정	14
〈표 3-3〉 직업군에 따른 감정노동자 종사자 규모 추정	14
〈표 3-4〉 감정노동 종사자 근무시간 노출 정도별 규모 추정	15
〈표 3-5〉 감정노동과 고객 상태 업무 관련성	16
〈표 3-6〉 감정노동 위험 직종(고개 상대 직종 업무)	16
〈표 3-7〉 주요 서비스직 감정노동 수행 현황 - 표면행위, 내면행위	20
〈표 3-8〉 서비스산업 하위 업종 및 업태별 고객과의 상호작용 실태 I	22
〈표 3-9〉 국내 서비스산업 하위 업종 및 업태별 고객과의 상호작용 실태 II	23
〈표 3-10〉 주요 서비스산업 감정노동 상황과 개별 대응 양식	29
〈표 3-11〉 국내 주요 서비스산업 모니터링 평가 사례	31
〈표 3-12〉 롯데백화점 판매직 모니터링 평가 지표와 항목	32
〈표 3-13〉 KTcs 콜센터 상담사 모니터링 평가 지표와 항목	32
〈표 4-1〉 유럽 국가별 정신질환의 업무상 질병 인정현황	38
〈표 4-2〉 유럽 주요 국가들의 업무상 질병 재해 인정 요구사항	39
〈표 4-3〉 감정노동에 따른 건강문제 : 우울증, 질병 등	45
〈표 4-4〉 서울시 감정노동 실천 약속 - 기업, 소비자	53
〈표 4-5〉 서울시 120다산 콜센터 상담원 업무 구분	54
〈표 4-6〉 서울시 120다산 콜센터 제도 시행 이전 악성민원 월평균 현황	55
〈표 4-7〉 백화점 및 면세점 판매직 1일 고객 대면 접촉 현황	57
〈표 4-8〉 S백화점 판매직 기본입문 및 친절교육 프로그램	58
〈표 4-9〉 L백화점 판매직 친절교육 프로그램	59
〈표 4-10〉 로레알코리아 EAP 주제별 이용 현황	60
〈표 4-11〉 KTcs 업무 영역과 CS프로그램	65
〈표 4-12〉 KTcs 업무 및 친절 교육내용	65
〈표 4-13〉 KTcs 고객 유형별 대처 방안	66
〈표 4-14〉 KTcs 3E Hearing 프로그램	68
〈표 4-15〉 주요 서비스업 사업장 감정노동 단체협약 현황	70
〈표 4-16〉 주요 서비스산업 노동조합의 감정노동 개선 요구안	71
〈표 4-17〉 주요 서비스 사업장 감정노동 제도화 현황	72

<표 4-18> 노사 주요 주체별 감정노동 교육 진행 사업장 현황	74
<표 5-1> 금융서비스 노동자의 감정노동 대응 제도 의견 I	77
<표 5-2> 금융서비스 노동자의 감정노동 대응 제도 의견 II	78
<표 5-3> 감정노동 접근 제도적, 정책적 해결방안 접근법	79
<표 5-4> 감정노동 대응 및 규제양식 유형별 사례 비교	85

[그림 목차]

[그림 2-1] 감정노동의 연구 분석틀	8
[그림 3-1] 주요 직종별 감정노동자 규모 및 비율	11
[그림 3-2] 국내 서비스산업과 하위 4개 업종 감정노동 실태	19
[그림 3-3] 서비스산업 주요 직종별 감정노동 수행 실태	19
[그림 3-4] 서비스노동자의 불쾌한 언행 유경험 시 대응 및 해소 실태	28
[그림 3-5] 국내 주요 서비스산업 작업장 모니터링 시행 여부 의견	31
[그림 4-1] 주요 언론 감정노동 언론기사	36
[그림 4-2] 유럽의 미래사회 심리적 10대 위험 요인	40
[그림 4-3] 한국 시민의 감정노동 인지도와 규제 도입 의견	47
[그림 4-4] 국가인권위원회 감정노동 소개	50
[그림 4-5] 국가인권위원회 감정노동 홍보 및 사업주 가이드라인	50
[그림 4-6] 서울시 120다산콜센터 감정노동	55
[그림 4-7] 서울시 120 다산 콜센터 불쾌한 언행(욕설) 고객 응대 매뉴얼	55
[그림 4-8] 서울시 120다산콜센터 민원대책 실효성(만족도 의견)	56
[그림 4-9] 서비스연맹 산하 LVMH 사업장 감정노동 대응 매뉴얼	62
[그림 4-10] 국내 주요 서비스사업장 감정노동 대응 고지 홍보물	64
[그림 4-11] 서비스연맹 감정노동 및 감정노동 가치 인정 홍보물	69
[그림 4-12] 감정노동네트워크 법제도 개선 요구 캠페인 사례	72
[그림 5-1] 서비스 제공 및 고객과의 상호과정과 감정노동 유형 구분	76
[그림 5-2] 유통서비스 노동자의 감정노동 대응 제도 의견	78
[그림 5-3] 감정노동 규제 양식 정책적 대안제시 방향(안)	80
[그림 5-4] 개별 사업장 차원의 감정노동 단계별 해소(완화) 방향들	80
[그림 5-5] 서비스 감정노동자의 보람 있는 직무 전환 모형	83

한국 사회 감정노동 실태와 개선방향 연구

1장 문제제기

1. 연구목적

- 본 연구의 목적은 최근 사회적 쟁점이 되고 있는 감정노동 실태를 검토하고, 법제도적 차원의 다양한 해결방안을 모색하는데 있다. 특히 감정노동이 한국 사회 주요 노동문제로 부각되고 있는 상황에서 이제는 노사정 차원에서도 논의 할 시기가 되었기 때문이다.
- 서구와 마찬가지로 우리나라 또한 산업구조 변화 흐름에 따라 ‘서비스사회화’ 현상이 확인되듯, 서비스산업 비중과 취업자가 갈수록 증가하고 있다. 노동과 관련해서는 서비스산업 증가와 맞물려 서비스 노동의 성격이 이전의 제조업 육체노동과는 다른, 이른바 공간적 특성(front)과 서비스 특성(face-to-face, voice-to-voice)이 생산직이나 사무직과 다른 특징을 갖고 있다.
- 서비스노동은 이른바 ‘고객과의 상호작용’ 과정에서 자신의 감정을 숨기거나 조절하는 감정노동(emotional labor)이 특징이다. 문제는 이러한 감정노동이 지속적 반복적으로 유지될 경우 감정 격차, 부조화 현상으로 정신적 문제(우울증, 탈모, 공황장애, 자살 등)가 나타날 가능성이 높기 때문에 ‘사전적 예방’과 ‘사후적 관리’가 필요하다(김종진, 2013).
- 이런 이유로 최근에는 감정노동 해결을 위한 시민사회 및 노동단체 그리고 정부(국회, 국가인권위원회, 고용노동부, 서울시 등) 차원에서 다양한 제도적, 정책적, 실천적 해결 방안들이 논의되고 있다.¹⁾ 감정노동 문제가 학계 차원의 논

1) 감정노동 관련 법안으로는 산업안전보건법 및 근로기준법 등에 심상정(의안번호 1902346), 한명숙(의안번호 1905118, 1909780), 윤재옥(의안번호 1911345, 1911334)

의를 떠나 다양한 사회 주체들의 이슈로 본격적으로 다루어지고 있다. 특히 노동단체들의 경우 산별 차원과 기업별 차원에서 주요 단체협상 의제로 제시되고 있는 상황이다.

- 하지만 우리나라에서 감정노동 쟁점과 특징은 ①제도적 뒷받침될 만한 종합적인 실태(노사정 주체들이 다수가 수용할 객관적 지표와 실태자료 분석) 자료들이 아직 초기 상태이고, ②이는 서비스산업과 노동의 특성상 다양하고 이질적인 업무/직무를 수행하고 있고, ③따라서 감정노동이라는 사회과학의 학술적 개념(용어)이 법률적 제도로 진입하는데 지체될 수밖에 없고, ④이는 결국 감정노동과 연동된 정신질환/직무스트레스 등의 업무상 재해 인정 범위와 승인이 미흡할 수밖에 없다.
- 따라서 이제는 경제사회발전노사정위원회 차원에서 감정노동 실태와 문제점을 검토하여, 향후 제도적 개선방향을 중장기적으로 모색할 시기가 되었다. 이 보고서는 한국 사회에서 감정노동의 문제가 노사정 세 주체들의 미래 의제라는 점에서 향후 노동의 주요 의제가 될 기초 자료 성격을 지닌다. 보고서는 다음과 같은 몇 가지 문제의식을 검토하기 위해 탐색적 차원에서 작성되었다.
- 첫째, 국내외에서 감정노동 문제는 어떤 논의 흐름(개념, 후속연구)과 문제점들을 지적하고 있는가? 둘째, 한국 사회에서 감정노동자 규모는 어느 정도이며, 어떤 직종에 감정노동자가 많이 분포되어 있는가? 셋째, 국내 감정노동 관련 노사정 주체들의 대응양식은 어떤 상황인가? 넷째, 경제사회발전노사정위원회에서 향후 노동의 미래의제가 될 수 있는 감정노동 관련 검토 사항은 무엇인가?

등이 제출된 복수 법률이 발의되어 있는 상태다.

2. 연구내용

- 감정노동 실태와 개선방향을 위한 보고서의 주요 내용과 구성은 2장에서 감정노동의 논의 배경과 주요 선행연구 내용들을 간략히 검토한다. 특히 감정노동의 출발인 엘리 러셀 혹실드의 개념과 후속 연구들 그리고 학제간 감정노동의 접근법과 차이를 확인한다.
- 3장에서는 우리나라 감정노동자 규모와 실태 및 특징을 살펴보았으며, 주로 정부 통계 자료(취업자근로환경조사, 경제활동인구부가조사)와 서베이(한국노동사회연구소) 등의 자료를 정리 했다. 물론 감정노동의 실태를 포착하기 위해 감정노동의 특징과 다양한 업종/직종별 사례(생산자서비스 유통서비스, 개인서비스, 사회서비스)들을 다루었다.
- 4장에서는 감정노동의 노사관계 대응 양식을 다루었는데, 국내외 감정노동 제도화 논의 내용과 특징, 국내 감정노동의 노사정 대응양식 유형별 사례를 검토했다. 특히 국내 감정노동 대응 양식은 공공부문과 민간부문(정부 주도형, 사용자 주도형, 노조 주도형, 노사 합의형)으로 구분하여 각각의 특징들을 살펴보았다. 이와 같은 내용을 토대로 향후 노사정 차원의 역할과 과제라는 측면에서 정책적 제안 내용들을 5장에서 제시 했다.
- 이와 같은 연구내용들을 검토하기 위해 본 연구에서는 문헌 연구조사 및 분석(기존 1차 자료, 선행연구), 양적 분석(정부 통계, 서베이 분석), 질적 분석(면접조사), 전문가 간담회 방식 등을 병행했다. 다만, 연구조사 시기(1.5개월)가 제한적이라는 점을 고려하여, 종합적이고 체계적인 분석보다는 탐색차원에서 경제사회발전노사정위원회가 향후 검토해야할 내용들을 다루었다.

2장 감정노동 개념과 후속연구 특징과 문제의식

1. 감정노동 개념과 출발

- 미국의 사회학자 엘리 러셀 혹실드(A. R. Hochschild)가 『관리된 마음』 이라는 책(1983)에서 처음 사용한 이후 서비스 노동이 보편적 특징으로 지칭되고 있다. 혹실드에 의하면 감정노동이란 ‘소비자들이 우호적이고 보살핌을 받고 있다는 느낌을 만들어낼 수 있도록 외모와 표정을 유지하고, 자신의 실제 감정을 억압하거나 실제 감정과 다른 감정을 표현하는 등 감정을 관리하는 노동’이라고 보고 있다.
- 혹실드는 감정이 경험되는 공간을 ‘사적영역’과 ‘공적영역’으로 구분하고 있으며, 사적영역에서 사용가치와 관련된 감정 직업(emotional work)을 감정관리(emotional management)라고 하고, 공적 영역에서 교환가치와 관련되어 특정한 유형의 감정을 유발하거나 이를 표현하기 위해 노력하는 새로운 유형의 노동을 감정노동(emotional labor)이라고 규정하고 있다(Hochschild, 1983, 2009).
- 문제는 현대 자본주의 사회에서 노동자들은 조직의 규범에 따라 자신의 감정을 통제하고 정해진 표현규칙에 따라 자신의 감정을 표현해야하는데, 이와 같은 현상을 ‘인간 감정의 상품화’(commercialization of human feeling)라고 정의한다(Hochschild, 1983, 2009). 예를 들면 조직에서 요구하는 감정규칙을 준수하기 위해 노동자들이 감정을 관리하는 방식은 ‘표면행위’(surface acting)와 ‘내면행위’(deep acting)로 구분된다.
- 감정노동의 표면행위와 내면행위 모두 ‘감정이 관리되어 진다’는 공통점이 있으나, 차이점은 ‘표면행위’가 실제 내면의 감정상태를 변하지 않게 조직의 감정규칙을 겉으로 표현하는 것인 반면에, ‘내면행위’는 내면의 감정 상태를 조

직의 감정규칙에 맞게 조정(그런 것 같은 느낌)하도록 적극적으로 자신의 감정 상태와 표현을 일치시키는 것이다.

- 혹실드는 조직에서 내면행위를 불러일으키기 위한 기술들을 개발하여 노동자들이 이러한 감정상태를 만드는 방법을 제시하고 있다. 이러한 결과 노동자들은 자신이 ‘어떻게 느끼는가’ 보다 ‘어떻게 느껴야 하는가’라는 감정규칙에 의해 통제를 받게 되고, 실제 자신의 감정상태와 조직에서 요구되어지는 감정상태 사이의 감정적 불일치를 경험하게 된다(Hochschild, 1983, 2009).
- 혹실드(1983)는 감정노동자들이 업무에 필요한 일부 감정만을 드러내고 자신의 진정한 자아나 느낌들은 억압하거나 회피함으로써 감정의 자기 소외를 경험하게 된다고 설명하고 있다. 즉 ‘의식적인 노력 없이 특정 상황에서 요구되는 감정을 자동적으로 반사적으로 느끼게 되는 상태가 된다’는 것이다.
- 예를 들면 전화만 잡으면 상냥한 목소리가 저절로 나게 된다는가, 눈물이 나면서도 웃으면서 얘기하고, 그것이 나중에는 자연스럽게 되는 거짓 자아(false self)를 수용하게 된다는 것이다. 그 결과 감정노동자는 내 감정이 없는 것 같은 일종의 감정적 마비와 무감각의 상태를 경험하는 수동적인 상태에 이르며 자아 존중감을 상실할 수도 있다.

2. 감정노동 후속 연구

- 혹실드 이후 감정노동 후속 연구들이 학계에서 나름 활발하게 진행되었다. 주로 사회과학이나 경영학, 산업의학 등에서 활발하게 진행되었다. 감정노동과 관련 연구 경향은 크게 감정노동을 조직, 구조, 서비스 일자리의 사회적 관계를 이해하는 수단으로 이용하는 것에 관심을 갖는 것과, 감정을 표현하고 통제하는 개인의 노력과 그 결과에 초점을 두는 것으로 나눌 수 있다.

<표 2-1> 감정노동의 학제간 각 분야에 걸친 개념/용어 사용의 접근법들

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

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

- 학제간에도 감정노동은 학문적 성향과 관심 분야에 따라 개념적 정의와 초점이 다른 상태다. 대표적으로 사회학이나 여성학은 노동과정의 소외나 통제 문제에서 관심(소외와 상품화, 사회운동)을 두고 있으나, 경영학은 조직 몰입의 측면에 초점(생산성과 몰입, 인사관리)을 두고 있다. 그리고 산업/직업의학은 작업장 폭력, 건강안전 및 소진 등에 초점(건강 및 안전, 정책개발 척도 및 지표)을 두고 있다.
- 한편 그간 국내 감정노동 연구결과는 이론적 논의나 개념에 대한 소개들이 대부분이었다. 그런데 최근 연구결과나 논의는 감정노동 문제 해결을 위한 정책 개선과 제도화 방향으로까지 확대되고 있다. 무엇보다 법제도 개선을 위한 다양한 논의 속에서 기존 노사관계 주체였던 노사정뿐 아니라 시민사회진영 요구와 목소리들이 제시되고 있다.
- 이 과정에서 감정노동의 구체적인 실태와 정책(통계, 사례, 척도/지표) 개선방안들이 제시되고 있다. 주로 종사자 규모와 실태는 산업안전 및 건강(김인아 외 2013·2014; 정세진 외, 2013·2014)분야에서 논의되고 있고, 개별 기업 혹은 노사정 차원의 다양한 해결방안은 사회과학(김종진, 2013; 류숙진, 2012;

신경아, 2009)분야에서 논의 되고 있다.²⁾

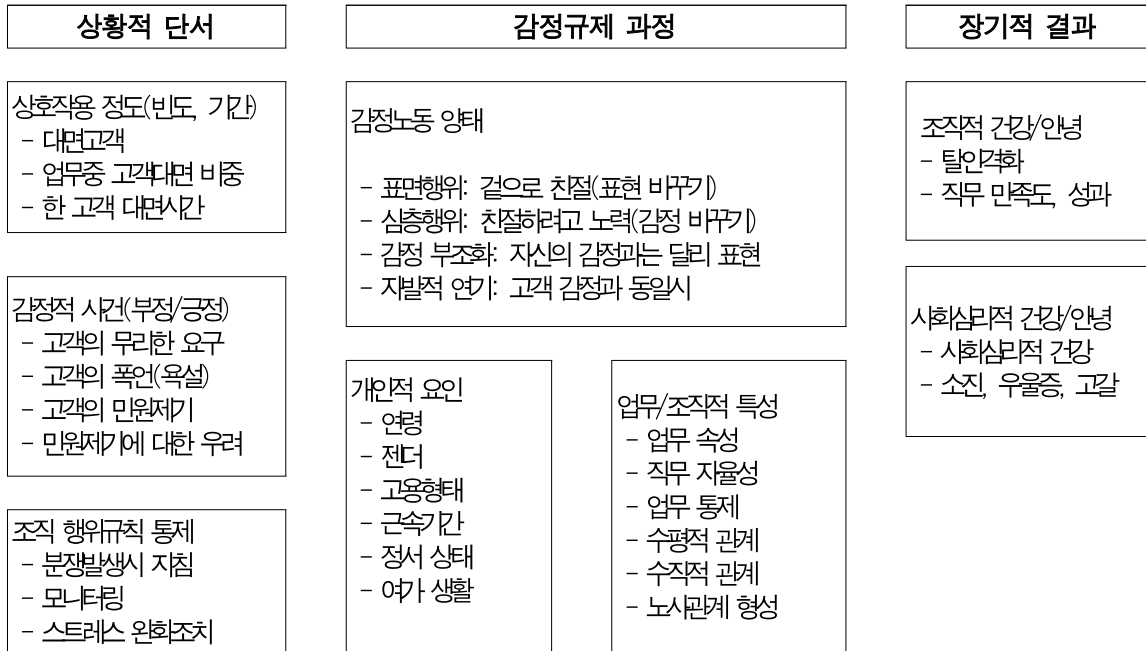
- 대체로 감정노동(emotional labor)의 개념은 조직이 요구하는 직무에 맞게 자신의 감정을 조절하는 것으로 작업자들이 고객/클라이언트에게 특정한 감정만을 표현하도록 하는 노동이 제공되는 것을 의미한다. 대인 서비스 업무를 하는 동안 조직적으로 바람직한 감정을 표현하기 위한 노력, 계획, 관리 과정이 포함된다. 이는 자신이 표현이나 감정을 속여서 꾸며내거나(surface acting), 감정 상태를 직무가 요구하는 감정과 맞게 바꾸도록 노력하는 것을 포함하여, 자신의 기분(feeling)을 통제하게 되는(deep acting) 업무 특성을 내포한다 (Adelmann, 1995; Morris & Feldman, 1996).
- 최근에는 감정노동 접근법이 조직 몰입의 측면에서 그랜디(Grandey, 2000)의 논의가 주로 차용되고 있으며, 감정노동이 개인의 건강이나 조직의 건강성에 영향을 미치는 과정을 ‘상황적 단서 → 감정규제 과정 → 장기적 결과’의 세 단계로 설명하고 있다. 먼저 1단계 상황적 단서는 개인에게 감정노동 과정이 발생할 가능성이 높은 상황인가의 여부를 말한다. 상황적 단서에는 ‘고객과 상호 작용하는 정도’와 ‘감정적 사건의 발생’이 포함된다.
- 2단계 감정규제 과정은 감정노동의 형태와 양을 나타내는 개념으로 ‘표면행위’와 ‘심층행위’, ‘감정 부조화’와 ‘자발적 연기’ 등으로 구분해서 사용하는 경우가 많다.³⁾ 감정규제 과정에서 영향을 미치는 또 다른 요소는 ‘개인적 요인’과 ‘조직적 요인’이 있다. 즉 유사한 상황적 단서를 가지고 있을지라도, 개인적인 특

2) 일부 연구는 감정노동자 직무 특성에 따른 감정표현 규칙과 관리통제 전략(신경아, 2009) 그리고 개별 노동자 순응과 저항, 협력(류숙진, 2012)을 다루고 있다.

3) ①표면행위란 겉으로(표면상으로) 요구되는 감정을 표현하고 있다는 의미로서, 이 점수가 높을 경우 자신의 감정에서 소외되는 정도가 높을 가능성이 있다. ②심층행위란 자신이 표현하도록 요구받은 감정을 실제로 경험하기 위해서 속으로(마음 속 깊이) 노력하는 것을 말하는데 심층행위 점수가 높다면, 이러한 노력과정이 많이 일어나고 있다는 것을 의미한다. ③감정 부조화는 조직이 자신에게 표현하도록 한 감정이 실제 감정과 같지 않다는 것을 인식하고 있는 것으로 이 점수가 높으면, 일을 하면서 자신의 감정에서 소외되는 수준이 높고, 이는 정신적 긴장을 초래하고 직무 스트레스의 원인이 될 수 있다. ④자발적 연기는 자신에게 기대되는 행위와 감정을 자신의 것으로 내면화한 정도를 말하는 것으로서, 심층행위를 통해서 얻은 결과로 볼 수 있다. 자발적 연기 단계에 이르면 감정노동 행위를 하고 있다고 할지라도, 정신적 긴장감과 이로 인한 스트레스는 상대적으로 적다고 볼 수 있다.

성과 조직적인 특성이 감정노동을 더 심화시킬 수도 있고, 그렇지 않게 할 수도 있다.

[그림 2-1] 감정노동의 연구 분석틀



* 자료: Grandey(2000), 박찬임·김종진 외(2012)의 내용을 김종진 재구성

- 제3단계 장기적 결과로는 ‘개인적인 차원’과 ‘조직적인 차원’에서의 결과를 구분해볼 수 있다. ‘개인적인 결과’로는 직무소진이나 직무만족, 개인의 사회심리적 건강 정도 등을 들 수 있다. 즉 감정노동이 심할 경우 직무소진을 높이고, 직무만족은 낮추며 개인의 사회심리적 건강에 해를 미칠 수 있을 것으로 추측된다. ‘감정노동이 조직에게 미치는 영향’은 성과와 조직 이탈로 설명할 수 있는데, 즉 감정노동이 심할 경우 조직의 성과를 낮추고, 퇴사율을 높이게 될 것으로 보고 있다.

- 혹셀드(1983)의 개념적 정의에 기초한 감정노동을 하는 직업은 다음의 세 가지 공통된 특성이 있다. 첫째, 고객과 직접 대면(face-to-face)하거나 일대일로 통화(voice-to-voice)해야 한다. 둘째, 대접받는 느낌, 만족감 등을 느끼거나 위협감을 느끼는 것과 같이 다른 사람의 감정 상태를 만들어내야 한다. 셋

제, 조직(기업) 연수와 모니터링을 통해서 고용주가 직원들의 감정적 활동에 관해서 어느 정도는 통제력을 행사 할 수 있다. 즉, 현재 임노동 관계 속에서 직업이 감정에 부담을 지운다는 것이 모든 사람들에게 공통적인 것이다.

- 한편 감정노동은 직무 수행 구분에 따라 감정노동 유형은 긍정적(밝은 미소와 웃음; 좋아함, 공감), 중립적(무표정한 태도; 공정함&권위), 부정적(화난 목소리와 태도; 적대&경멸) 감정노동 3가지 행태로 구분할 수도 있다(Wharton & Erickson, 1993). 결국 그간의 주요 감정노동 논의들을 종합해보면 감정노동 개념화는 △직업적 요구(occupational requirements), △감정표현(emotional display), △개인의 내면적인 심리과정(intra-psyche process)으로 구분된다.

<표 2-3> 감정노동 연관 산업안전 분야 작업장 폭력 유형

용 어	내 용
폭행/공격 (Assault/Attack)	신체적 상해 시도 혹은 신체적 해를 입히려는 공격 (주먹, 발, 손바닥, 칼, 총, 성폭행, 강간 등)
협박 (Threat)	희생자에게 신체적, 성적, 정신적 피해나 다른 부정적인 결과를 두려워하게 하는 불법적인 강제력 사용
학대 (Abuse)	신체적, 정신적으로 학대하는 행위로 희롱하기, 협박하기, 집단 괴롭힘 등을 포함
희롱 (Harassment)	나이, 장애, 에이즈 감염, 가정환경, 성, 성적취향, 인종, 피부색, 언어, 종교, 정치색, 노동조합 혹은 다른 견해나 신념, 국가적 혹은 사회적 기원, 소수파와의 관련, 태생 등 각각의 존엄성에 부정적인 영향을 미치는 다른 상태를 기반으로 하는-언어적, 비언어적, 시각적, 정신적, 신체적-바람직하지 못한 행위(성희롱 포함)
성희롱 (Sexual rassment)	근무 중 피해자가 성별로 평가되는 것을 느끼게 하거나, 피해자가 모욕감, 굴욕감, 행복의 위협을 가지게 할 수 있는 바람직하지 못한 성적 행위
협박/집단 괴롭힘 (Bullying/Mobbing)	근로자 개인이나 집단에게 굴욕감을 주거나 명예를 훼손시키고자 보복성 행위로, 잔인한 혹은 고의적인 시도를 통한 학대행위로 정신적 희롱의 한 형태. 부당하게 지속적으로 부정적 견해를 밝히거나 비난하는 행동, 한 사람을 사회 접촉에서 고립시키는 행동, 잘못된 정보를 이야기하거나 퍼뜨리는 행동 등이 포함

- 다른 한편 산업/직업의학 분야에서는 감정노동이 작업장 폭력과 연관성이 높다고 보고 있으며, 최근 이와 관련된 논의(김인아 외 2013·2014; 정세진 외, 2013·2014)들이 활발하게 진행되고 있다. 각 분야별 자료에 의하면 감정노동

과 작업장 폭력(workplace violence)과 성희롱(harassment)문제의 연관 논의들이 많고, 특히 제3자에 고객에 의한 폭력이나 괴롭힘 연구들이 많이 논의되고 있다.⁴⁾ 특히 제3자에 의한 폭력(third-party violence)과 괴롭힘(harassment-bullying, mobbing)을 별도로 고려하고 있다. 제3자에 의한 폭력이란 상품이나 서비스를 받는 고객(clients), 소비자(customers), 환자들(patients)에 의한 위협(threat), 신체적 폭력(physical violence), 정신적 폭력(psychological violence-verbal violence)을 의미한다.

4) 최근에는 폭력의 제공자(원천)를 더 세분하여 ①내부 작업장 폭력(internal workplace violence) (예: 노동자간 행해지는 신체적 정신적 폭력), ②외부 작업장 폭력(external workplace violence) (예: 노동자와 고객 간의 업무 수행과정에서 발생하는 신체적 정신적 폭력)으로 구분하기도 하고(ILO, 2003), ③내부 작업장 폭력과 외부 작업장 폭력 외에 고객(client)에 의해 발생하는 클라이언트 폭력(client-initiated workplace violence) (예: 환자가 의사나 간호사에게 행하는 폭력)으로 구분하고 있다. 또한 작업장 폭력은 폭력의 행사 방법에 따라 신체적 폭력(physical violence)(예: 폭행 등)과 정신적 폭력(psychological violence)(예: 따돌림, 언어폭력 등)으로 구분되기도 한다(정세진 외, 2014).

3장 감정노동자 규모와 실태 및 특징

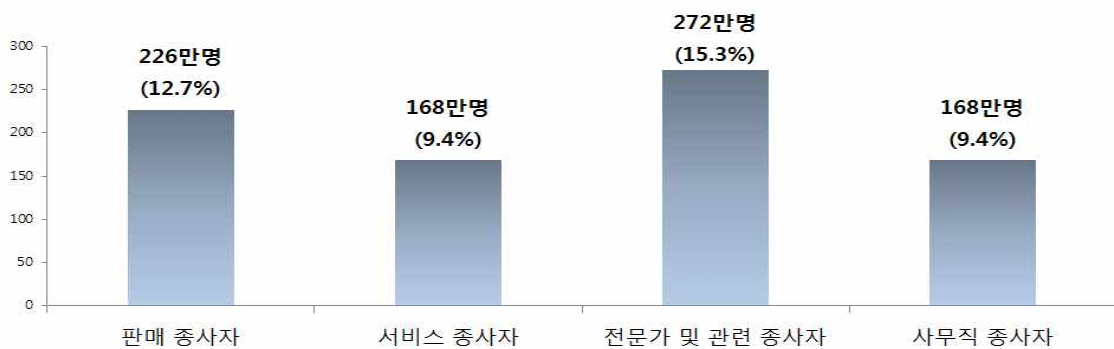
1. 감정노동 실태와 규모 - 통계 분석

1) 감정노동자 규모와 실태⁵⁾

가. 감정노동자 규모

- 고객의 무리한 요구나 괴롭힘과 같은 감정노동의 적극적인 규제 목소리와 함께, 감정노동자의 건강 및 산재문제로까지 관심이 높아지고 있다. 때문에 서비스산업 종사자 수가 증가함에 따라 감정노동자 규모 또한 증가할 수밖에 없다. 때문에 감정노동자 규모를 추정하는 것이 정책의사결정자들에게는 매우 중요한 지표로 인식되고 있다.

[그림 3-1] 주요 직종별 감정노동자 규모 및 비율(2011)



* 주 : () 비율은 전체 임금근로자(1,770만명) 대비 감정노동 해당 직업 인구 수

* 자료 : 2011년 근로환경실태조사 및 경제활동인구조사 원자료(김인아, 2013)의 내용 재구성)

- 하지만 감정노동 집단(직종, 직무)을 추정하는 것은 가능하나, 감정노동자 규모 자체가 업무 공간과 노동의 성격에 따라 다르기 때문에 사실상 감정노동자 규모가 기간제나 시간제 규모 추정처럼 쉬운 것은 아니다. 다만, 제한적 수준에서 김인아 외(2014)는 취업자(경제활동인구조사 기준 가중치)들의 근로시간

5) 3장 1절은 김인아 외(2014) 내용을 재구성한 것이다.

(감정 노동 연루 시간)을 기준으로 감정노동 규모를 추정했는데, 감정노동자 수를 약 740만명(임금 노동자 전체의 41.8%)으로 추정하고 있다.

- 김인아 외(2014)는 경제활동인구 중 감정노동자 규모를 추정하기 위해, ‘현재 근무시간의 절반(근무 시간 1/2) 이상을 직접 상대하고 있는 자’를 중에서 해당 직종 응답자 중 50% 이상이거나, 화가 난 고객이나 환자를 다루고 있는 사람 중 ‘근무시간 1/4’ 이상의 빈도로 노출된다고 응답한 경우가 해당 직종 응답자 중 20% 이상인 직종으로 정의했다(김인아 외, 2014).

<표 3-1> 고객, 승객, 학생, 환자 등 상대 감정노동자 규모 추정(2011)

		고객, 승객, 학생, 환자 상대	화가 난 고객이나 환자 상대
		가중치부여 빈도 (%)	가중치부여 빈도 (%)
성별	남성	7,417 (36.1)	3,014 (14.7)
	여성	7,134 (50.1)	2,525 (17.7)
연령	<30	3,944 (53.2)	1,350 (18.2)
	30-39	4,122 (41.8)	1,612 (16.3)
	40-49	3,679 (39.8)	1,486 (16.1)
	50-59	2,068 (35.2)	857 (14.6)
	60-	737.8 (31.1)	234 (9.9)
학력	중졸이하	983.3 (26.4)	371 (10.0)
	고졸	5,400 (42.2)	2,116 (16.5)
	전문대졸이상	8,167 (44.7)	3,052 (16.7)
직종	관리자	194.4 (29.9)	99 (15.2)
	전문가 및 관련종사자	3,839 (55.7)	1,097 (15.9)
	사무종사자	2,468 (30.2)	1,194 (14.6)
	서비스종사자	1,986 (65.8)	846 (28.0)
	판매종사자	2,711 (76.4)	916 (25.8)
	농림어업 숙련종사자	12.8 (10.2)	8 (6.0)
	기능원 및 관련기능 종사자	719.9 (21.9)	309 (9.4)
	장치,기계조작 및 조립종사자	944.4 (25.3)	507 (13.6)
	단순노무종사자	1,665 (31.6)	562 (10.7)
	군인	10.8 (12.6)	2 (2.7)
전체		14,551 (41.8)	4,884 (15.9)

* 자료 : 김인아 외(2014)에서 재인용

- 김인아 외(2014)는 감정노동에 대한 노출 여부를 감안하기 위하여 ‘고객, 승객, 학생, 환자와 같은 직장 동료가 아닌 사람을 직접 상대함’과 ‘화가 난 고객이나 환자를 다룸’에 대해서 근무 시간 중 어느 정도나 해당하는지에 대한 응답을 확인하였다. 여기에 경제활동인구조사상의 임금노동자 수를 1,700만명으

로 하여 감정노동 종사인구를 추정하고 있다.⁶⁾

- 2011년 근로환경실태조사 및 경제활동인구조사 원자료 분석기준으로 임금노동자(1,770만명) 중 약 770만명(41.8%) 정도 된다. 감정노동 수행 직업 중 전문가 및 관련 종사자 272만명(15.3%), 판매종사자 226만명(12.7%), 서비스종사자 168만명(9.4%), 사무 종사자 168만명(9.4%) 순이다.
- 2011년 취업자근로환경조사 결과 고객, 승객, 학생, 환자 등 상대에 대한 질문에 “근무시간의 절반 이상 상대한다”고 응답한 경우는 남성(36.1%)에 비해 여성(50.1%)에서 높았고, 직종 대분류의 경우 판매종사자(76.4%), 서비스종사자 (65.8%), 전문가 및 관련종사자 (55.7%) 순이다.
- 조사 결과에서 화가 난 고객이나 환자 상대에 대한 질문에 “근무시간의 1/4 이상 상대한다”고 응답한 경우는 남성(14.7%)에 비해 여성(17.7%)에서 높았고, 직종 대분류의 경우 서비스종사자(28.0%), 판매종사자 (25.8%), 전문가 및 관련종사자(15.9%) 순이다.

나. 감정노동 수행 규모 추정

- 김인아 외(2014)는 기존 조사 자료에서 ‘업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다’는 응답은 14.2%(약 250만명)였고, ‘감정을 숨기고 일을 해야 한다’는 응답은 26.3%(약 466만명)였으며, 질문 문항에서 둘 중에 하나라도 ‘그렇다’라고 응답한 경우는 전체의 32.7%(약 579만명)로 추정하고 있다.
- 직업대분류에 따른 분포를 살펴보면 ‘업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다’는 응답이 서비스종사자의 13.5%, 판매종사자의 16.4%에 해당하는 것으로 나타났다. ‘감정을 숨기고 일을 해야 한다’는 응답은 서비스 종사자의 30.0%, 판매종사자의 32.6% 정도 였다. 그러나 이러한 비율은 전형적인 감정노동 종사

6) 근로시간에 따른 감정노동자 규모 추정(김인아 외, 2014)가 과연 엘리 혹셀드의 개념적 정의와 구분에 따라 적합한 것인지, 혹은 근로시간만으로 감정노동자를 추정하는 것이 합리적인지는 좀 더 논의가 필요한 상황이다.

자가 아닌 직업에서도 비슷한 수준으로 나타나거나 더 높게 나타나는 경우도 있었다.

<표 3-2> 감정노동자 업무 형태별 종사가 규모 추정(2011)

	업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다		나는 감정을 숨기고 일을 해야 한다			
	가중치부여 빈도	%	추정인구 (천명)	가중치부여 빈도	%	추정인구 (천명)
그렇다	4,934	(14.2)	2,513	9,141	(26.3)	4,655
보통	9,297	(26.7)	4,726	12,751	(36.7)	6,496
그렇지 않다	20,552	(59.1)	10,461	12,892	(37.1)	6,567
Total	34,783	(100.0)	17,700	34,783	(100.0)	17,700

* 자료 : 김인아 외(2014)에서 재인용

<표 3-3> 직업군에 따른 감정노동자 종사자 규모 추정(2011)

	업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다 : 그렇다		나는 감정을 숨기고 일을 해야 한다 : 그렇다	
	가중치부여 빈도	%	가중치부여 빈도	%
관리자	116	(17.9)	195	(30.0)
전문가 및 관련종사자	1072	(15.6)	2129	(30.9)
사무종사자	1367	(16.7)	2255	(27.6)
서비스종사자	408	(13.5)	904	(30.0)
판매종사자	582	(16.4)	1155	(32.6)
농림어업 숙련종사자	8	(6.4)	25	(19.7)
기능원 및 관련기능 종사자	410	(12.4)	681	(20.7)
장치,기계조작 및 조립종사자	402	(10.8)	724	(19.4)
단순노무종사자	553	(10.5)	1048	(19.9)

* 자료 : 김인아 외(2014)에서 재인용

- ‘업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다’는 응답은 관리자 집단에서 17.9%, 사무종사자의 16.7%, 전문가 및 관련종사자의 15.6%로 나타나 서비스종사자 또는 판매종사자에 비해 높은 비율을 보였다. ‘감정을 숨기고 일을 해야 한다’는 응답은 판매종사자에서 가장 높은 비율을 보였으나 전문가 및 관련종사자에서 30.9%, 관리자에서 30.0%로 나타나 서비스종사자와 비슷하거나 더 높은 비율을 보이는 직업군이 있었다.

<표 3-4> 감정노동 종사자 근무시간 노출 정도별 규모 추정(2011)

	고객, 승객, 학생, 환자 상대		화가 난 고객이나 환자 상대			
	가중치부여 빈도	(%)	추정인구 (천명)	가중치부 여 빈도	(%)	추정인구 (천명)
근무시간 내내	5,102	(14.7)	2,596	319	(0.9)	162
거의 모든 근무시간	4,304	(12.4)	2,190	400	(1.1)	204
근무시간 3/4	2,601	(7.5)	1,324	583	(1.7)	297
근무시간 절반	2,544	(7.3)	1,294	1,111	(3.2)	565
근무시간 1/4	3,393	(9.8)	1,727	3,126	(9.0)	1,591
거의 노출안됨	6,195	(17.8)	3,152	10,762	(30.9)	5,476
절대 노출안됨	10,644	(30.6)	5,416	18,482	(53.1)	9,405
	34,783	(100.0)	17,700	34,783	(100.0)	17,700

* 자료 : 김인아 외(2014)에서 재인용

- 김인아 외(2014)의 조사 결과 근무시간 중 절반이상 ‘고객, 승객, 학생, 환자와 같은 직장 동료가 아닌 사람들을 직접 상대함’에 응답한 경우는 임금노동자의 41.8%로 약 740만명에 해당하는 것으로 보고 있다. 조금 더 스트레스가 높을 것으로 판단되는 ‘화가 난 고객이나 환자 상대’ 업무에 대해서는 “근무시간의 4분의 1 이상이 해당한다”는 응답이 전체 임금노동자의 15.9%(약 280만명) 정도였다. 둘 중 하나라도 해당하는 경우를 ‘고객 상대 업무’로 정의할 경우에는 전체 임금노동자의 45.0%(약 800만명)이 ‘고객 상대 업무’를 수행한다고 추정하고 있다.
- 김인아 외(2014) 조사 자료에서는 감정노동의 특성과 ‘고객 상대 업무’ 여부의 관련성을 살펴보기 위하여 두 가지 특성의 교차표를 확인하고 있다. 연구진의 조작적 정의에 따른 ‘고객 상대 업무’에 해당하는 경우에서 ‘업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다’는 응답은 약 7.0%(약 124만명) 정도였고, ‘감정을 숨기고 일을 해야 한다’는 응답은 14.2%(약 250만명) 정도 나타나고 있다.
- 그러나 ‘고객 상대 업무’가 아닌 경우에도 ‘업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다’는 응답이 7.2%(약 127만명) 정도 였으며, ‘감정을 숨기고 일을 해야 한다’는 응답도 12.1%(약 214만명) 정도이기에, 연구진의 조작적 정의에 따른

‘고객 상대 업무’ 여부에 상관없이 감정 연루 및 감정 숨김에 대한 응답이 비슷하게 나타났다.

<표 3-5> 감정노동과 고객 상대 업무 관련성

	업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다 : 그렇다			나는 감정을 숨기고 일을 해야 한다 : 그렇다		
	가중치부여 빈도	%*	추정인구 (천명)	가중치부여 빈도	%*	추정인구 (천명)
고객상대 업무 (+)	2,418	(7.0)	1,239	4,392	(14.2)	2,513
고객상대 업무 (-)	2,516	(7.2)	1,274	3,684	(12.1)	2,142

* 자료 : 김인아 외(2014)에서 재인용. 규모는 전체 임금근로자 중 비율(%)을 의미.

<표 3-6> 감정노동 위험 직종(고객 상대 직종 업무)

	업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다		나는 감정을 숨기고 일을 해야 한다	
	가중치부여 빈도	%	가중치부여 빈도	%
그렇다	2013	(16.0)	4082	(32.5)
보통	3532	(28.2)	4706	(37.5)
그렇지 않다	7001	(55.8)	3759	(30.0)
Total	12547	(100.0)	12547	(100.0)

- 한편 김인아 외(2014)는 감정노동 위험직종은 추출된 고객상대 직종에 한정하여 선정했다. 고객 상대 직종은 총 응답자 11,544명으로 가중치 부여 후 12,547명에 해당하였으며 이 직종 중 “업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다” 및 “나는 감정을 숨기고 일을 해야 한다”의 항목에 ‘그렇다’로 응답한 비율을 높은 순으로 제시했다.
- 이를 토대로 연구진은 감정노동자 중 고객상대 직종 중 “업무에 감정적으로 연루되어 일을 한다”에 ‘그렇다’로 응답한 경우는 16.0%에 해당했으며 “나는 감정을 숨기고 일을 해야 한다” 항목에 ‘그렇다’로 응답한 경우는 32.5%에 해당하는 것으로 추정하고 있다.

[부표1] 감정노동 위험직종 중 '감정노동 연루 업무 수행' 직무

직종 소분류	실제응답자	가중치부여 응답자	%
251. 대학 교수 및 강사	1	0.5	(100.0)
429. 기타 이미용예식 및 의료보조 서비스 종사자	1	1.1	(57.1)
133. 보건 및 사회복지 관련 관리자	1	1.3	(56.3)
262. 행정 전문가	1	0.6	(38.8)
132. 보험 및 금융 관리자	9	10.8	(36.2)
261. 법률 전문가	7	14.3	(34.1)
392. 여행안내 및 접수 사무원	33	54.6	(24.9)
139. 기타 전문서비스 관리자	7	6.3	(21.1)
271. 인사 및 경영 전문가	14	16.5	(20.0)
274. 기술영업 및 중개 관련 종사자	32	25.1	(19.3)
510. 영업종사자	169	173.1	(18.8)
241. 의료진료 전문가	22	18.7	(18.3)
411. 경찰소방 및 교도 관련 종사자	41	44.3	(18.2)
245. 치료사 및 의료기사	30	41.3	(18.1)
151. 판매 및 운송 관리자	7	8.5	(18.1)
243. 간호사	83	133.7	(17.9)
246. 보건의료관련 종사자	28	42.4	(17.8)
252. 학교 교사	154	152	(17.7)
254. 문리기술 및 예능 강사	117	140.6	(17.7)
422. 이미용 및 관련서비스 종사자	89	63.6	(17.7)
286. 스포츠 및 레크레이션 관련 전문가	34	40.4	(17.4)
320. 금융 및 보험 관련 사무 종사자	131	126.5	(17.2)
922. 배달원	92	105.8	(17.0)
521. 매장 판매 종사자	466	333.8	(15.7)
530. 방문노점 및 통신 판매 관련 종사자	75	73.4	(15.5)
431. 운송 서비스 종사자	4	6.2	(14.8)
992. 계기검침수금 및 주차관련 종사원	22	19.5	(14.0)
412. 경호 및 보안 관련 종사자	6	7.2	(13.8)
152. 고객센터 관리자	3	4.8	(13.3)
873. 자동차 운전원	139	150	(13.2)
272. 금융 및 보험 전문가	6	5.6	(12.3)
399. 고객 상담 및 기타 사무원	29	37.5	(12.1)
421. 의료복지 관련 서비스 종사자	35	46.6	(11.9)
432. 여가 및 스포츠 관련 종사자	26	25.4	(10.4)
442. 음식서비스 종사자	113	76.4	(9.5)
423. 혼례 및 장례 종사자	2	1.7	(7.7)
522. 상품 대여 종사자	2	2	(7.1)
391. 통계관련 사무원	1	0.6	(5.5)

[부표2] 감정노동 위험직종 중 '감정 숨기고 업무 수행' 직무

직종 소분류	실제응답자	가중치부여 응답자	%
999. 기타 서비스관련 단순 종사원	1	0.9	(100.0)
139. 기타 전문서비스 관리자	2	1.6	(100.0)
399. 고객 상담 및 기타 사무원	1	0.5	(100.0)
423. 혼례 및 장례 종사자	1	1.6	(100.0)
149. 기타 건설전기 및 생산 관련 관리자	14	15	(50.4)
243. 간호사	57	105.8	(48.2)
521. 매장 판매 종사자	12	18.9	(45.3)
951. 가사 및 육아 도우미	71	96.5	(42.4)
152. 고객센터 관리자	7	11.9	(42.1)
252. 학교 교사	76	96.9	(39.8)

직종 소분류	실제응답자	가중치부여 응답자	%
247. 사회복지관련 종사자	17	11.9	(39.7)
530. 방문노점 및 통신 판매 관련 종사자	60	94.3	(38.6)
132. 보험 및 금융 관리자	251	304.3	(38.3)
253. 유치원 교사	22	17.8	(38.0)
246. 보건의료관련 종사자	81	114.6	(37.0)
823. 세탁관련 기계조작원	156	258.3	(34.6)
953. 판매관련 단순 종사원	65	81.6	(34.1)
133. 보건 및 사회복지 관련 관리자	273	291.6	(33.9)
245. 치료사 및 의료기사	221	247.9	(33.8)
873. 자동차 운전원	144	157.9	(33.2)
992. 계기검침수금 및 주차관련 종사원	294	306.2	(33.2)
241. 의료진료 전문가	63	77.2	(33.2)
412. 경호 및 보안 관련 종사자	846	678.9	(32.0)
286. 스포츠 및 레크레이션 관련 전문가	145	115.1	(31.9)
254. 문리기술 및 예능 강사	12	15.7	(30.1)
259. 기타 교육 전문가	13	10.8	(30.0)
274. 기술영업 및 중개 관련 종사자	11	13.3	(29.6)
289. 매니저 및 기타 문화예술 관련 종사자	34	29.2	(28.5)
510. 영업종사자	41	37.1	(28.5)
422. 이미용 및 관련서비스 종사자	91	110.3	(28.2)
151. 판매 및 운송 관리자	2	3.2	(28.1)
431. 운송 서비스 종사자	255	224.1	(28.0)
432. 여가 및 스포츠 관련 종사자	142	170.1	(27.4)
421. 의료복지 관련 서비스 종사자	240	308.1	(27.0)
392. 여행안내 및 접수 사무원	6	10.7	(25.5)
320. 금융 및 보험 관련 사무 종사자	6	5.3	(24.6)
271. 인사 및 경영 전문가	11	17	(20.5)
522. 상품 대여 종사자	31	19.6	(14.0)

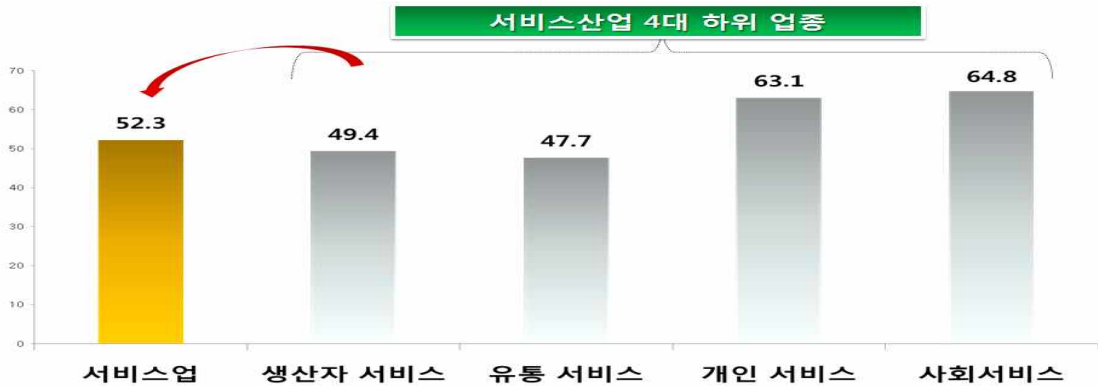
2) 서비스산업 감정노동 실태⁷⁾

- 국내 서비스산업 종사자의 감정노동 실태는 4개 하위 업종(생산자, 유통, 개인, 사회서비스)으로 구분하여 검토했다.⁸⁾ 서비스산업 하위 업종별 감정노동 실태는 전반적인 상황과 업종 유형별로 구분하여 살펴보았으며, 각 업종별 감정노동 상황을 유형별로 검토했다.

7) 3장 2절의 내용은 김종진(2012)의 내용을 수정 보완한 것이다.

8) 일반적으로 서비스산업 범위가 너무 넓고 서비스 직종의 내적 이질성이 크기 때문에 국내 학계나 연구자들은 산업 및 업종을 4개의 하위 업종으로 구분하고 있다. 서비스산업 하위 구분은 마누엘 까스텔(Manuel Castells)의 분류기준을 사용하고 있는데 5장의 감정노동 분석을 위한 서비스산업 구분과 실태도 이 분류 기준을 원용했다.

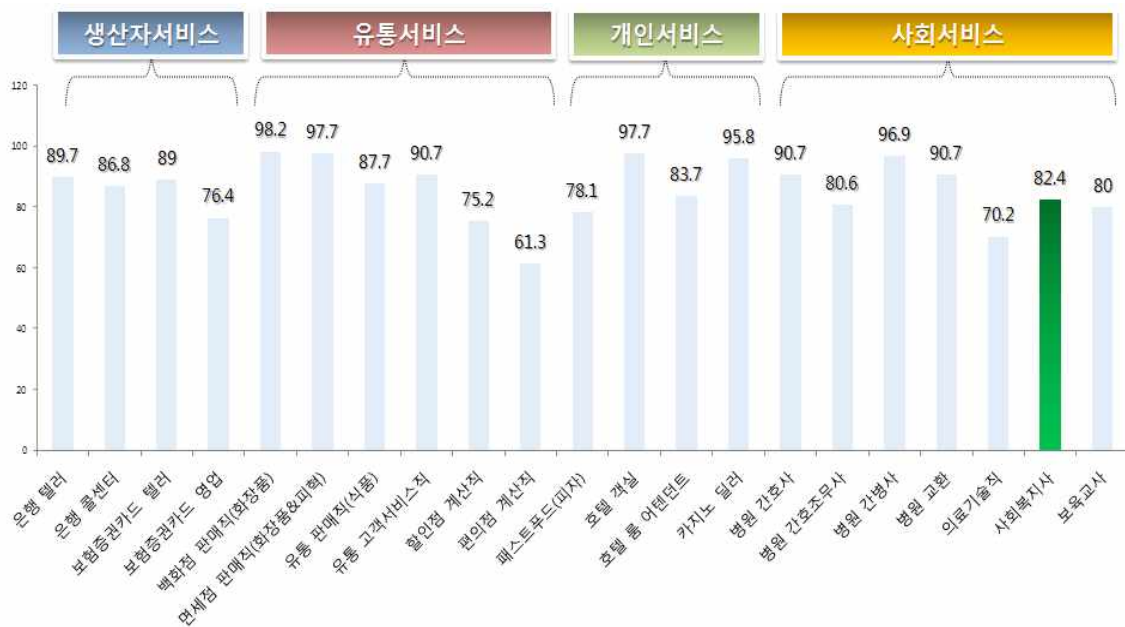
[그림 3-2] 국내 서비스산업과 하위 4개 업종 감정노동 실태(단위: %)



* 주 : "같은 회사 동료가 아닌 고객, 승객, 학생, 환자 등 사람들과 직접 대면하는 일을 함"이라는 문항에 근로시간 1/4 이상이라고 답하고 "화가 나도 감정을 숨겨야 하거나 항상 웃으면서 하는 일임"이라는 문항에 가끔 이상으로 답한 사람(전체 평균 40.7%)

* 자료 : 박찬임·김종진 외(2012) 재인용.

[그림 3-3] 서비스산업 주요 직종별 감정노동 수행 실태(단위: %)



주 : 감정노동 수행 반응 지표는 "내 일은 고객을 위해 감정을 조절해야 한다"에 대한 설문문항(4점 척도)에서 '그렇다' 혹은 '매우 그렇다'의 응답 빈도(%)를 의미.

자료 : 주요 서비스 직종별 감정노동 실태조사 각 연도별(2007~2013, 김종진) 원자료에서 재구성.

- 국내 서비스산업 감정노동 실태는 하위 4개 업종별로 차이가 있다. [그림 3-2]에서도 알 수 있듯이, 서비스산업 감정노동 수행은 52.3% 정도로 엘리 러셀 혹실드의 감정노동 수행 기준(40% 이상) 이상이다. 물론 서비스산업 하 위 업종별로 감정노동의 차이(사회서비스 64.8% >개인서비스 63.1% > 생산

자서비스 49.4% > 생산자서비스 49.4%)가 있다.

<표 3-7> 주요 서비스직 감정노동 수행 현황 - 표면행위, 내면행위(2013.9)

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

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

- 그런데 감정노동은 업종 및 업태 그리고 직종에 따라 그 수준과 정도 차이가 확인된다. 예를 들면 사회서비스업 내 ‘보건복지’에 해당하는 의료기관/병원 사업장이라고 하더라도 간호사, 의료기술직, 사무행정이라는 대면 서비스 직무에 따라 감정노동은 차이가 있다. 또한 비대면서비스 업무인 콜센터(안내/상담) 직

무 노동자들의 감정노동 수행 정도도 높은 편이다.

- 주요 서비스 감정노동은 호텔 객실(97.7%), 병원 간병사(96.9%), 카지노 딜러(95.8%), 유통 고객서비스(90.7%), 병원 간호사(90.7%), 병원 교환(90.7%), 유통 화장품 판매직(89.7%), 은행 텔러(89.7%), 유통 식품 판매직(86.8%), 은행 콜센터 상담사(86.8%) 등에서 높게 나타났다(김종진, 2013).

- 이는 감정노동 대부분이 ‘면-대-면’(face-to-face) 혹은 ‘목소리-대-목소리’(voice-to-voice)라는 ‘고객과의 상호작용 과정’이 두드러지기 때문이다. 실제로 2013년 주요 서비스 노동자들을 대상으로 감정노동 실태조사 자료를 분석한 결과 감정노동의 ‘표면행위’(평균 3.62점)와 ‘내면행위’(평균 2.85점) 정도를 비교한 결과 직종간에서도 차이가 확인된다(<표 3-7>).

- 따라서 서비스산업의 감정노동 문제는 하위 업종과 업태 그리고 직종별 상황에 대한 실태를 구체적으로 검토할 필요가 있다. 이는 우리나라 서비스산업 감정노동 실태를 파악하는데 있어서 중요한 것은 서비스 노동자가 ‘고객과의 상호작용 과정’이 과연 어느 정도 유기적인 관계를 맺고 있는지를 파악하는 것도 중요하다. <표 3-8>과 <표 3-9>는 서비스산업 4개 하위 업종의 주요 사업장별 감정노동 수행 과정에서의 고객과의 상호작용을 살펴본 것이다.

- 먼저, <표 3-8>은 서비스 노동자의 고객과의 상호작용 중 ‘업무 자율성’ (나는 내 뜻대로 고객 응대를 계속할지 결정 할 수 있다) 문제를 살펴본 것이다. 서비스산업 하위 업종별 고객 응대 결정 여부는 △유통서비스 64.7%(백화점 64.7%, 면세점 65%), △생산자서비스(금융업) 55.4%(손해보험 55.8%, 생명보험 45.6%, 증권카드 55.6%), △사회서비스 48.8%(간호사 46.1%, 간호조무사 60.7%, 의료기술/전문직 48.8%), △개인서비스 49.1%(호텔 52.7%, 카지노 45.3%, 패스트푸드 51.8%) 순으로 차이가 있었다.

- 다음으로 <표 3-9>는 서비스 노동자의 고객과의 상호작용 중 ‘유기적 관계’ (내 일을 잘 하기 위해서는 고객의 호의와 협조가 필요하다)를 살펴본 것이다. 서비스산업 하위 업종별 고객과의 호의와 협조 여부는 △사회서비스

90.4%(간호사 93.8%, 간호조무사 79.7%, 의료기술/전문직 81.7%), △유통서비스 83.6%(백화점 82.3%, 면세점 89.3%), △생산자서비스(금융업) 81.4%(손해보험 80.9%, 생명보험 82%, 증권카드 81.6%), △개인서비스 76.3%(호텔 70.3%, 카지노 45.4%, 패스트푸드 51.8%) 순으로 차이가 있었다.

<표 3-8> 서비스산업 하위 업종 및 업태별 고객과의 상호작용 실태 I

[문항 : 나는 내 뜻대로 고객 응대를 계속할지 결정 할 수 있다]

업종	업태/직종	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그런 편이다	매우 그렇다
생산자서비스 (금융업)	손해보험	10.1%	34.1%	51.4%	4.4%
	생명보험	17.1%	37.4%	41.5%	4.1%
	증권카드	9.3%	35.2%	50.2%	5.4%
	계	9.9%	34.7%	50.6%	4.8%
유통서비스 (소매업)	백화점 판매	11.9%	23.4%	25.6%	39.1%
	면세점 판매	9.7%	25.3%	26.1%	38.9%
	계	11.5%	23.7%	25.7%	39.0%
개인서비스업 (음식숙박레저업)	호텔관광	12.7%	34.7%	46.7%	6.0%
	카지노	13.8%	40.8%	39.9%	5.5%
	패스트푸드	27.4%	20.8%	44.3%	7.5%
	계	13.2%	37.7%	43.3%	5.8%
사회서비스업 (보건업)	간호사	4.1%	49.8%	40.7%	5.4%
	간호조무사	3.3%	36.0%	51.1%	9.6%
	의료기술/전문직	1.9%	43.9%	48.4%	5.7%
	계	3.7%	47.5%	43.0%	5.8%

* 주 : 1) 2011년 조사 - 금융업 조사표본(N=4,665, 여성 2,204)의 하위 업종은 손해보험(2,428, 여성 1,071), 증권카드(2,118, 여성 1049), 생명보험(119, 여성 84)이며, 세부 직무는 고객응대 및 콜센터(1,010), 영업(1,121), 보상(682)으로 분포.

2) 2012년 조사 - 소매업 조사표본(N=3,142) 중 하위 업종은 백화점(2,549, 여성 2,406), 면세점(578, 여성 560)이며, 세부 직무는 판매(3,077), 관측(15), 계산(2) 등이며, 브랜드로는 로레알(946: 랑콤, 비오템, 키엘, 슈에무라, 조르지오 아르마니), 엘브이엠에치(601: 디올, 겔랑, 메이크업 포에버), 샤넬(255개), 엘카&엘코(696: 에스티로더, 맥, 바비브라운, 오리진스, 달팡, 아라미스, 크리니크, 라메르, 아베다), 시세이도(128: 시세이도, 글레드쁘보떼), 부루벨(424개: 루이비통, 지방지, 펜디, 디올, 겔랑, 클라란스, 록시땅, 마크제이콥스 등)임.

3) 2011년 조사 - 음식숙박레저업 조사표본(N=1,453, 여성 508) 중 하위 업종은 호텔(624, 여성 190), 카지노(619, 여성 273), 패스트푸드(93, 여성 45)이며, 세부 직무는 식음(245), 조리(199), 객실(63), 프런트데스크(28), 벨도어맨(33), 고객직원(29), 주방(58), 플라워 샵(22), 룸메이드(7), 카지노 딜러(237), 환전(20) 등으로 구분.

4) 2012년 조사 - 보건업 조사표본(N=20,122, 여성 16,259) 세부 유형은 특수목적공공병원(1,776, 여성 1,429), 국립대병원(1,555, 여성 1,269), 지방의료원(1,595, 여성 1,239), 사립대병원(13,016, 여성 10,469), 민간중소병원(2,160, 여성 1,853)이며, 세부 직무는 간호사(11,850), 간호조무사(1,671), 의료기술직(2,946), 사무행정(878), 시설관리(494), 보조원(633), 조리배식(462), 환자이송(206), 경비안대(92), 청소(66) 업무 등으로 분포.

* 자료 : 각 서비스산업 하위 업종의 주요 사업장 실태조사(김종진) 원자료에서 재구성

<표 3-9> 국내 서비스산업 하위 업종 및 업태별 고객과의 상호작용 실태Ⅱ

[문항 : 내 일을 잘 하기 위해서는 고객의 호의와 협조가 필요하다]

	업종	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그런 편이다	매우 그렇다
생산자서비스 (금융업)	손해보험	2.7%	16.3%	58.5%	22.4%
	생명보험	2.4%	15.2%	57.6%	24.8%
	증권카드	3.5%	14.9%	57.5%	24.1%
	계	3.1%	15.6%	58.1%	23.3%
유통서비스 (소매업)	백화점 판매직	6.3%	11.3%	31.0%	51.3%
	면세점 판매직	2.5%	8.4%	32.5%	56.7%
	계	5.6%	10.8%	31.3%	52.3%
개인서비스 (음식숙박레저업)	호텔관광	5.3%	24.4%	55.1%	15.2%
	카지노	1.5%	16.1%	57.0%	25.5%
	패스트푸드	3.7%	18.7%	55.1%	22.4%
	계	3.4%	20.2%	56.0%	20.3%
사회서비스 (보건업)	간호사	0.6%	5.6%	64.3%	29.5%
	간호조무사	2.5%	17.7%	63.5%	16.2%
	의료기술전문직	2.0%	16.4%	61.2%	20.5%
	계	1.0%	8.6%	63.7%	26.7%

자료 : <표 3-8>과 동일

- 실태조사 결과를 종합해 보면 서비스산업 감정노동 특징은 ‘고객과의 상호작용’ 과정이 업종과 업무(직무) 형태에 따라 차이가 있음을 알 수 있다. 즉, 서비스산업 내부 노동의 성격에 따라 감정노동 차이가 존재함을 의미한다. 때문에 서비스산업 감정노동 문제는 업종과 업태, 직종에 따라 그 수준과 정도에 차이가 있다. 결국 서비스산업 감정노동 대응 규제양식 또한 업종 및 직종별 세부 형태로 구분할 수 있다는 것이다. 이런 이유로 서비스산업 감정노동 대응과 규제 문제를 구체적인 사례를 통한 접근이 필요하다.

2. 감정노동 특징과 현상 - 사례분석

- 일반적으로 감정노동 문제점은 ‘감정표현 규칙’과 ‘통제’, ‘질병 전이’ 등을 꼽을 수 있다. 현재 기업과 조직은 노동자의 감정이 상품화된 노동력으로 만들고 있으며, 개별 기업과 업종/직종에서 해당 조직의 감정표현규칙(display rule)에 따르도록 요구/강요(문서화된 매뉴얼, 지침)하고 있다. 또한 기업과 조직은 노동자가 감정규칙을 진심으로 내면화하길 원하고 있다.
- 때문에 감정노동자들은 본인의 진실 된 마음의 상태와 겉으로 드러내야하는 마음의 상태와 괴리되는 현상, 즉 감정노동의 부조화(격차) 현상으로 소진, 우울감 등의 정신적 질환으로 나타나기도 한다. 이와 같은 감정노동은 현대 사회의 서비스 노동자들의 직무 만족도, 정신건강 등과 같은 삶에 심대한 영향을 끼친다.⁹⁾
- 이를 반영하듯 주요 서비스산업 사업장에서 감정노동으로 인한 정신적 질환이 심각하다는 조사 결과도 제기되고 있는 상황이다(김종진, 2012, 김인아, 2014, 박찬임, 김종진 외, 2013).¹⁰⁾ 하지만 감정노동을 규제할 제도적 방안이 부재한 상태에서 감정노동자들은 ‘개별적 대응’(개인 치료, 이직, 퇴사, 체념)으로 해소하고 있는 상황이다.
- 물론 예외적인 상황이나 일부에서 ‘조직적 대응’(회사 혹은 노사 차원의 대응)으로 감정노동 규제방안을 도입한 곳들도 있다(김종진, 2013). 따라서 이 절에서는 서비스산업 4개 하위 업종 감정노동 실태는 개별 사업장의 실제 감정노동 상황을 유형별로 구분했다. 또한 주요 서비스산업의 개별 노동자들이 어떻게 감정노동에 대응(순응, 저항, 협력)하는지 살펴보았다.

9) 세계보건기구(WHO)는 건강을 ‘육체적·정신적·사회적·영적으로 안녕한 상태’로 정의. 때문에 노사관계차원에서 보면 개별 노동자의 몸(신체)뿐 아니라 심리적·사회적인 차원에서 일과 삶의 균형에 대한 관심이 높아지고 있다.

10) 최근 서울시 120다산콜센터 상담사의 자살 충동과 우울증 등이 일반 시민보다 두 배 가량 높을 정도로 심각하다는 결과가 보고된 바 있다(민주당 한명숙 의원실, 감정노동해결을 위한 전국네트워크 공동설문조사 결과, 2,259명, 2013년 9-10월).

1) 감정노동 실제와 사례

가. 감정노동 유형 1 - 기업 규칙과 고객 요구의 딜레마

- 서비스산업 감정노동의 가장 전형적인 현상은 개별 노동자들이 업무 수행과정에서 겪는 애로사항이다. 주된 현상은 고객으로부터의 불쾌한 언행(폭언 및 폭행, 성희롱)을 경험하고 있다는 것이며, 다른 하나는 기업 규칙에 어긋나는 요구로 인한 고객과의 마찰이다. 일반적으로 서비스 노동자들은 고객과의 상호작용 속에서 겪는 주된 애로사항으로 조직에서 요구하는 규범과 고객의 요구와의 불일치 문제들을 꼽고 있다.
- 예를 들면 은행이나 증권사처럼 금융 업무는 개인 신분확인 과정이 필수적인 업무들임에도 고객들은 평소의 친분을 내세워 규정을 위반하는 것까지 요구하고 있다. 백화점이나 면세점과 같은 유통업은 제품 구입 이후 환불 요구와 같은 문제들이 자주 겪는 사례들이다. 금융업이나 유통업 거의 대부분 개별 기업 차원에서 원칙적인 업무처리를 하지 않기 때문에 발생하는 상황들이다. 또 일부 고객의 사례는 법률 위반의 성격도 포함되어 있다.

본인 아니면 안 되는 일인데, 해 달라고 떼를 쓰죠. 신분증 있어야 되는데 없다고 하고, 욕하는 사람도 있고. 원칙대로 할 수 밖에 없죠! 예전에도 본인이 해 달라고 해서 해줬는데, “자기가 원하는 것은 이게 아니다.” 그래서 난리 치는 사람도 있어요. 거의 똑같은 것 같아요. 저희가 분명히 말해줬는데 자기는 들은 적 없다(생산자서비스 - 은행 영업점 텔러 사례).

증권 회사에서 가장 진상 고객은 예를 들어 “56,000원에 사 달라고 해요!” 그래서 사줬는데, 전표를 주고 하는 사람도 있는데, 전표 안 주고 말로만 급하니까. 그래서 샀어요. 그리고 나서 “나는 안했다” “물어 달라” 그러면 다 물어줘야 돼요. 그리고 최근에 수수료 때문에 자기가 불리하게 나간다면 싶으면 우겨버리고. 안내를 잘못해서 돈이 나갔다 물어내라(생산자서비스 - 증권사 영업점 텔러 사례).

약속 있으면 풀 메이크업 받은 후 제품 사가요. 그리고 며칠 뒤엔 전체 환불하러 오죠. 그땐 화가 나도 웃으며 환불해줘야 하죠. 샘플 하나에 소리 지르시는 분들도 있어요. 제품 다 쓰고 가져와서는 **이 명품이면 명품답게 하라는 등... 정말 승질 같아선 유니폼 벗어던지고 맞짱 뜨고 싶습니다. 우울증 걸려 정말 죽겠어요(유통서비스 - 백화점 화장품 판매직 사례).

나. 감정노동 유형 2 - 개별적 대응과 내면화 과정

- 서비스산업 감정노동 대응 방식은 개별 노동자의 '순응'(내면화)과 '저항'(소극적 vs. 적극적)의 형태로 나타난다. 먼저, 개별 노동자들의 순응은 서비스 노동자로서 감정노동을 당연하게 인식하는 것이다. 대체로 감정노동 순응은 사업장 근속기간이 짧은 노동자에게서도 나타나지만 근속기간이 상대적으로 오래된 노동자들에게서도 확인된다. 물론 근속기간이 오래된 노동자는 나름의 암묵지를 갖고 있어 때론 '저항'의 형태로 표출하기도 한다. 예를 들면 개별 노동자들은 고객과의 상호작용 과정에서 일정한 게임을 하고 있다. 사소하지만 저항의 형태로 고객 골탕 먹이기나 서비스 지연 혹은 고객 외면 등의 방식으로 표출하고 있다.

감정노동 당연하죠! 제 감정이 오늘 나쁘다고 해서, 손님한테 절대 표시하면 안 되잖아요. 제 기분과 상관없이 항상 당연히 웃어야 하고, 고객들에게 기분 맞추어야 하는 것은 당연하죠!! 하지만 전 '친절'이라는 말이 제일 싫어요..ㅠ.ㅠ 자발적으로 친절해야 그게 친절이죠!! 어떻게 무조건 친절해요!! 진상 고객도 있고..제 기분이 다운된 날도 있는데...(개인서비스 - 호텔 객실 리어 사례).

고객님들이 돈을 잃게 되면 그냥 화풀이를 좀 많이 하시죠!! 그 때 서로 교대하면서,“안녕하십니까? 고객님의”하면..“야! 너 지금 나 비웃는 거야?”그럼 말 많이 하시는 데..이제 근무 조금 오래되니까. 이제 그런 것들은 “고객님 아니에요”하고 넘기죠! 제 기분과 상관없이 항상 당연히 웃어야 되고, 맞춰드려야 되죠!!(개인서비스 - 카지노 딜러 사례).

웃을 보면 금방 아는데 환불 해 주기도 하지만, 가끔 할 얘기를 하기도 해요. 물론 가끔은 환불 못해 준다고 해요. 그러면 “고객센터로 올라가신다”고 해요. 그러면 올라가시라고 하죠. 일부러 윗 층으로 발품하라고 그냥 보내요. 그러면 고객센터에서 전화 오면 환불 해 주는 거죠. 그쪽은 거의 고객의 입장을 들어 주죠(유통서비스 - 대형쇼핑몰 의류 판매직 사례).

다. 감정노동 유형 3 - 대응과 규제 그리고 사각지대

- 그렇다면 우리나라 기업과 조직은 감정노동 문제에 어떤 대응과 규제를 하고 있는지 검토해 볼 필요가 있다. 감정노동 대응과 규제는 개별 사업장의 업무 규정(매뉴얼)과 법제도적 규정(법적 구속력)으로 구분할 수 있다. 하지만 현재 국내 주요 서비스 사업장 거의 대부분 법제도적인 대응보다는 개별 사업장의

대응에 국한되어 있다. 이는 우리나라 감정노동 문제가 갈수록 심화되는 원인 중 하나인데, 아래의 감정노동 상황들에서 잘 알 수 있다.

- 먼저, 우리나라 주요 기업들은 고객의 무리한 요구나 불쾌한 언행 등에 대응과 규제를 하지 않고 있다. 대체로 고객과의 상호작용 과정에서 발생하는 감정노동은 내부 규정을 통해서 규제가 가능한 사례들이 많다. 하지만 물리적 폭력이나 성희롱과 같은 문제는 개별 노동자로서 대응의 한계가 있다. 때문에 기업 내부의 감정노동 대응 매뉴얼이나 규제양식이 필요함에도 논의조차 되지 않고 있다.

그냥 이야기도 듣지 않고 욕설을 버럭 하고, “사기 치지 말라”고 해요...! 이럴 때는 전화기 들기가 무서워요. 그냥 죄송하다고 하고 전화를 끊으면, 또 전화 끊었다고 하루 종일 전화 하는 사람도 있어요. 그리고 우선 안내 서비스를 받아놓고는 효과 없다고 돈 돌려달라는 고객, 깎아 달라는 고객 등 천차만별이어요. 고객 달래는데 3시간 소요 되는 경우도 있어요(생산자 서비스 - 콜센터 아웃바운드 상담사).

하루에 한번은 기본이죠. 특히 (응급실)나이트나 이브닝 늦게 끝나면 술 취한 사람도 많이 오잖아요. 밀치는 정도는 기본이구요. 샷대질하면서 너가만히 안 두겠다. 그냥 혼자 뒤돌아서 혼잣말하고 삭히고 말죠. 저희 병원에 보완 요원이 있는데 그 분은 아무런 제지도 못해요. 저희에게 위협이 가해져야 그제야 나서죠(사회서비스 - 병원 간호사 사례).

저희 업무가 맨 살에 맞 사지를 하거나 부작을 하게 되요. 환자에 따라서 물리치료가 아니라, 여자의 손길로 느끼는 사람이 있어요. 우리는 그런 것 자체에 아무런 표현을 못해요. 신음도 하고..자꾸 눈빛을 보내는데...아무런 표현을 못해요. 그런데, 문제는 제가 환자를 처음 맡으면 오프가 아닌 이상 바꿀 수 없어요. 만약 바꾸면 이 사람이 화를 내요(사회서비스 - 병원 물리치료사 사례).

- 물론 국내 거의 대부분의 사업장에서 조직 내부 업무 규정(매뉴얼)들이 있다. 때문에 고객과의 상호작용 과정에서 발생할 수 있는 다양한 대응이 가능하다. 예를 들면 기업들은 고객과의 마찰이 발생할 경우 상급자로 이관하거나 대응 전담팀(고객처리센터, 민원팀)에게 인수하도록 규정하고 있다. 하지만 이와 같은 상황은 사태 확대를 방지하는 차원이지만 본질적인 규제방안은 아니다.

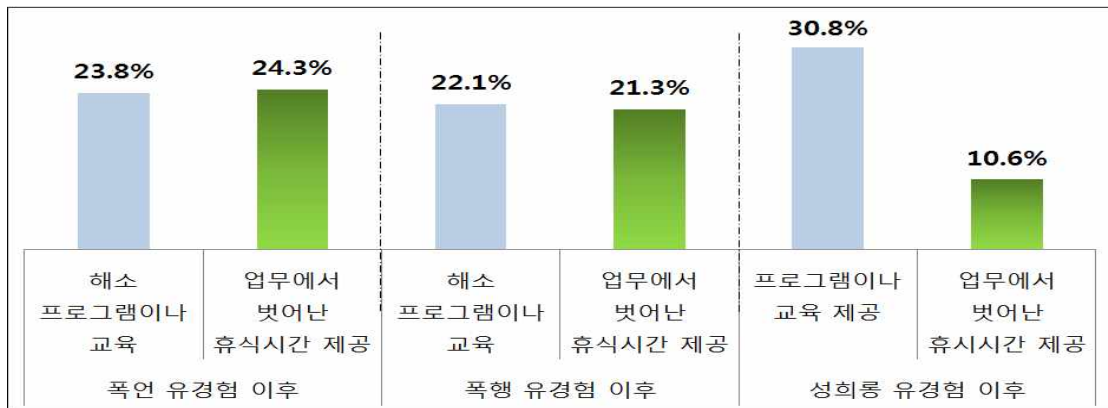
일단, “내 머리 이제 어떻게 할 거냐? 너무 죽은 것 아니냐”고, “도저히 안 되겠다. 이거 어떻게 해 달라.” “실장님이 다시 해달라.” 그러기에. 실장님이 커트와 퍼머까지 해주었어요. 대처방법이 고객님이 무작정 싫다고 하시니까. 저희 입장에서는 뭐라고 할 수는 없죠(개인서비스 - 헤어숍 헤어디

자이너 사례).

같은 이야기를 해도 일반 상담원이 이야기하는 거하고, 팀장이 이야기하는 거하고 또 틀려요. 제가 해보다가 안 되면 팀장님한테 우선 넘기고, 팀장님이 하다가 안 되시면 민원팀으로 위촉을 하는 거예요. 참 그리고 당사자가 민원 제기하는 거 보다, 배우자나 부모가 문제제기를 하는 경우가 많아요. 그건 정말 더 막무가내예요(유통서비스 - 은행 콜센터 인바운드 상담사).

- 앞에서 살펴본 감정노동 대응은 조직적 차원이 아닌 개별적 차원에서 진행되고 있음을 알 수 있다. 면접조사 과정에서 확인된 우리나라 감정노동 대응 양식은 ‘소극적 대응’부터 ‘적극적 대응’수준까지 다양하다. 물론 거의 대부분 감정노동자들은 특별한 대응 없이 고객의 요구를 수용하거나 외면하는 등의 소극적 대응을 하고 있다. 일부 사례 이지만 기업 조직의 내부 규정과 지침에 따라 행동하는 적극적 대응도 예외적이지만 존재한다. 그렇다면 구체적으로 감정노동 상황과 개별 대응 양식은 어떤지 검토해볼 필요가 있다.

[그림 3-4] 서비스노동자의 불쾌한 언행 유경험 시 대응 및 해소 실태



* 자료 : 2014년 유통서비스 종사자 설문조사 결과(한국노동사회연구소, 김종진)

- 현재 서비스 노동자들은 폭언, 폭행, 성희롱 등 불쾌한 언행을 경험했을 경우 해소 프로그램을 적용 받는 비율이 10명 중 2명~3명 정도에 불과 했다. [그림 3-4]에서 알 수 있듯이, △고객으로부터 폭언을 경험 한 경우 해소 프로그램(23.8%), 업무에서 벗어난 휴식제공(24.3%), △고객으로부터 폭행을 경험한 경우 해소 프로그램(22.1%), 업무에서 벗어난 휴식제공(21.3%), △고객으로부터 성희롱 경험한 경우 해소 프로그램(30.8%), 업무에서 벗어난 휴식시간 제공(10.6%) 등의 순이다.

- 서비스노동자들이 감정노동 수행 과정에서 불쾌한 경험을 겪는 비율이 높은 상황에서 어떻게 대응하고 있지 검토하는 것이 필요하다. 이를 위해 제한적 수준에서 주요 서비스산업 사업장의 감정노동 상황별 대응과 개선방향을 검토했다. <표 3-10>은 유통(백화점 및 면세점) 및 호텔의 주된 고객 응대 상황과 대처 방식 그리고 개선방향 의견들을 정리한 것이다.
- 현재 유통 및 호텔 노동자들은 고객의 무조건적인 요구나 부당한 요구에 거의 대부분 수용하고 있는 상황이다. 주된 사례는 제품 불만, 사적인 언행 및 불쾌한 언행(폭언, 성희롱), 규정 위반 등이다. 물론 일부 직원은 개별 상황에 따라 나름의 암묵지로 상황에 대처하고 있으나 그 또한 소극적 대응에 불과하다. 때문에 유통 및 호텔 노동자들은 기업의 강력한 규제(업무 지침, 매뉴얼, 평가, 증거 취합)를 요구하고 있었다.

<표 3-10> 주요 서비스산업 감정노동 상황과 개별 대응 양식

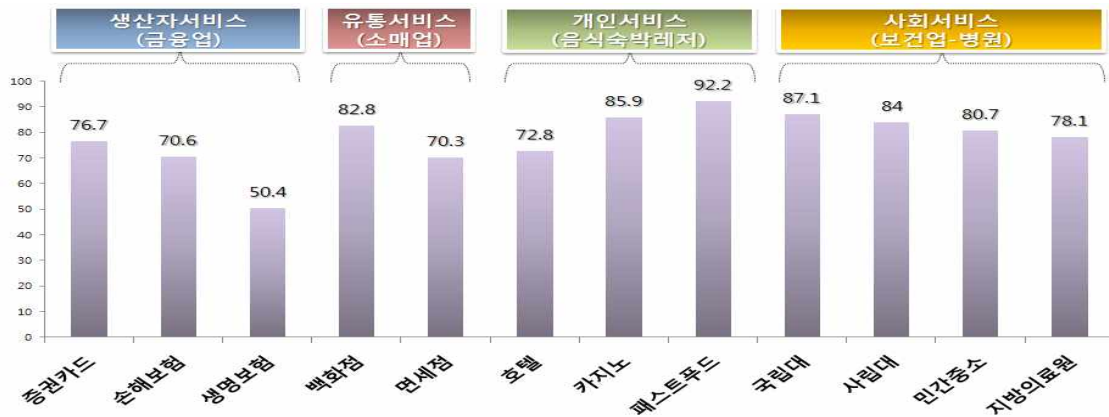
업태	직무	현재 고객 응대상황	현재 대처 방식	개선 방향 의견
백화점	화장품 판매직	무조건 교환이나 환불 요구	무조건 처리	백화점, 본사의 강력한 규제
		전화로 컴플레인 문제로 욕설	가만히 듣고 죄송하다고 이야기함(화가 해소될 때까지)	매장 녹음 기능 추가 증거 활용
		쇼핑 관련 내용을 직원 휴대폰 번호로 연락	휴무, 식사시간, 쉬는 시간에도 전화오면 어쩔 수 없이 응대	직원 개인 휴대폰으로 쇼핑 통화 금지
면세점	화장품 및 피혁 판매직	물건 구입 1년 6개월 이후 교환 요구	얘기를 들어주고 본사에 접수	교환 규정 날짜를 판매전 공지
		직원 탓하며 제품 불만족으로 환불 요구	환불 처리	제품 단순 불만족시 환불 불가능 규정 매뉴얼 필요
		피부트러블건으로 피부과 진료비 청구	모두 수용	본사 고객처리팀에서 해결
호텔	웨이터	할인 쿠폰(50%)으로 기타 할인 요구	고객 우선적으로 처리	규정 설명 설득
	식음료	임원 친분 내세우면서 서비스나 DC 요구	안된다고 설명 후, 그냥 해준다	호텔 규정 대로 처리
		늦은 시간 술주정	무조건 참고, 남자 직원에게 도움 요청	술 제공 하지 않고 귀가 조치
	바(bar)	성희롱성 발언(근무외 시간에 만나서 식사하자는 등)	해당 고객과의 자리 회피	수위 높은 경우 회사 차원에서 '문제의 고객'에게 메시지 전달
연회장	임원 친분 언급하면서 흡연, 외부 음식 반입 등	흡연 가능한 장소 안내 및 규정 설명	호텔 규정 대로 이행 간부 차원 제재	

- 개별 사업장에서 감정노동 상황 대처는 거의 대부분 고객 요구를 수용하는 방식으로 해소되고 있다. 지금처럼 과도한 감정노동 요구에도 불구하고 적절한 대응이나 규제가 도입되지 않을 경우 감정노동 수행은 가속화될 것이다. 감정노동 수행 강도가 높아질수록 개별 노동자들은 감정노동의 격차 혹은 감정노동의 부조화를 경험하게 된다.
- 이는 감정노동자의 심리적 탈진(burn-out)뿐 아니라, 우울증, 탈모, 대인기피증, 공황장애 등 건강상의 문제로 나타나게 된다. 때문에 서구와 마찬가지로 우리 사회 또한 서비스 사회화가 진행되고 있다는 점을 고려하면 감정노동 문제에 대한 노동인권과 산업안전보건 차원에서 해결방안을 모색해야 된다.

2) 작업장 통제 : 모니터링

- 서비스산업 사업장에서 감정노동 정도가 심각한 상황임에도 불구하고 기업은 노동과정을 통제하고 있다. 예를 들면 고객을 가장한 미스터리 쇼퍼(Mystery Shopper)가 대표적이다. 미스터리 쇼퍼에 의한 모니터링은 기업의 업무 효율성이나 친절도, 직원 서비스, 상품지식 등에 대한 평가 및 고객 만족도를 파악하는 것이 목적이다. 미스터리 쇼퍼의 과도한 평가는 기업의 보이지 않는 감정노동 통제와 관리 수단으로 활용될 수 있다. 실제 거의 대부분의 서비스 노동자들은 “미스터리 쇼퍼에 의한 친절 평가로 스트레스를 받고 있다”고 호소하고 있다.
- [그림 3-5]에서 알 수 있듯이, 서비스산업 작업장에서 업무와 관련된 모니터링이 진행되고 있는 것이 확인된다. 주요 업종별 상황을 보면, △사회서비스업 ‘병원’ 83.1%(국립대 87.1%, 사립대병원 84.0%, 민간중소병원 80.7%, 지방의료원 78.1%), △유통서비스업 ‘소매업’ 79.8%(백화점 82.8%, 면세점 70.3%), △개인서비스업 ‘음식숙박레저업’ 79.5%(패스트푸드 92.2%, 카지노 85.9%, 호텔 72.8%), △생산자서비스업 ‘금융업’ 74%(증권카드 76.7%, 손해보험 70.6%, 생명보험 50.4%) 등에서 모니터링이 높게 나타났다.

[그림 3-5] 국내 주요 서비스산업 작업장 모니터링 시행 여부 의견(단위: %)



*자료 : 주요 서비스산업 업종 및 직종별 감정노동 실태조사(2011~2012, 김종진) 원자료에서 재구성.

<표 3-11> 국내 주요 서비스산업 모니터링 평가 사례

서비스산업	하위 업종	체크리스트 예시
생산자 서비스	금융업 (은행/증권사)	업무 숙지 능력 및 충실한 답변(상품 종류) 돌발 상황 발생 대처능력, 투자 상담 처리능력
유통 서비스	소매업 (백화점/할인점)	종업원 친절 및 충실한 답변, 물품 취급 태도 고객에 대한 예의와 반품 대처방안
개인 서비스	음식숙박업 (음식)	음식 주문 시 종업원 친절한 답변 음식불만 대처 방안(음식의 맛), 가격 처리 방식
사회 서비스	보건업 (병원)	진료 대기시간 설명, 호칭(할머니, 할아버지) 각종 의료, 처치 문의 시 쉬운 설명

- 일반적으로 서비스 사업장 모니터링 주요 항목은 표정, 눈 맞춤(아이 컨택), 음성, 호칭, 바른 자세, 정중한 동작, 용모 복장, 인사, 안내, 태도, 용어 사용, 문의 등으로 구성되어 있다. 국내 서비스산업에서 개별 노동자들의 작업과정을 친절과 고객 만족 내용의 모니터링이이 진행되고 있는 것이다. <표 3-11>에서 알 수 있듯이 서비스산업 모니터링 평가는 해당 업종의 직무와 내용을 체크 하는 내용들이다. 물론 모니터링 내용은 업무 향상과 업무 수행 능력 등을 평가하기 위한 기초적인 사항도 포함되어 있다. 하지만 현재의 모니터링은 감정 노동 수행을 강화하는 고객 만족과 친절 항목들이 대부분이다.

- <표 3-12>와 <표 3-13>은 서비스 판매직과 콜센터 상담사의 모니터링 평가 지표와 항목들을 정리한 것이다. <표 3-12>에서 알 수 있듯이, 현재 롯데 백화점 서비스 판매직 모니터링 평가 지표는 총 10개 항목이며, 세부 체크리스

트는 52개나 된다. 모니터링 내용은 고객과의 상호작용과 관련된 내용들로 구성되어 있다. 또한 서비스 판매직 모니터링은 직원 인사평가에 반영되는 구조이며 항목별로 평가 점수(100점~60점)가 세분화되어 있다.

- 한편 <표 3-13>에서 알 수 있듯이, KTcs 상담사 모니터링과 평가 지표로 총 4개 항목으로 구성되어 있으며 세부 체크리스트는 12개다. 모니터링 내용은 고객과의 상호작용뿐만 아니라 업무 처리 및 숙지도와 관련된 내용이다. 콜센터 상담사 모니터링은 판매직과 마찬가지로 직원 인사평가에 반영되는 구조이며 항목별로 평가 점수(30점~1점)가 세분화되어 있다.

<표 3-12> 롯데백화점 판매직 모니터링 평가 지표와 항목

항목	지표	세부 항목	배점(평가)
1. 바른 자세로 고객 맞이하기 (택 1개 조사)	대기자세 선, 후 고객 응대태도 및 친절성	3가지 항목(일대일 응대)	100점~60점
		4가지 항목(복수고객 응대)	100점~40점
2. 고객과 눈 마주치면 인사하기	인사시점 및 인사말(택 1개 조사)	5가지 항목(일대일 응대)	100점~60점
		3가지 항목(복수고객 응대)	100점~60점
3. 친절하게 안내하기	친절한 안내 정확한 안내	4가지 항목(일대일 응대)	100점~60점
		3가지 항목(복수고객 응대)	100점~60점
4. 언행 예절	응대 어투, 호칭/경어 사용	5가지 항목	100점~60점
5. 고객 응대	상품 탐색 배려 Selling 화법 제공	4가지 항목	100점~60점
		5가지 항목	100점~60점
6. 교환, 환불 문의 및 처리	교환, 환불 문의 교환, 환불	4가지 항목	100점~60점
		5가지 항목	100점~60점
7. 배웅인사	인사말과 친절성	4가지 항목	100점~60점
8. 체감만족도(의사소통)	고객의사소통	1가지	100점~60점
9. 체감만족도(진정성)	진정성 여부	1가지	100점~60점
10. 제감만족도(재방문)	재방문 의향	1가지	100점~60점

* 주 : 1) 롯데백화점 전화응대 모니터링(평가)는 크게 3가지 항목이며, ① 최초 응대 10점(벨소리 2회 이상), ②응대태도 60점(공손하며 친절한 말투 20점, 고객의 눈높이를 맞춘 설명 20점, 편안한 분위기 연출 20점), ③마무리 응대 15점(상황에 맞는 통화 종료, 연결시 정확한 안내)으로 되어 있다.

2) 한편 C백화점 평가 지표는 기본 서비스평가(70%, 23가지 기본 항목 및 가감 9가지 항목)와 감성 서비스평가(30%, 4가지 항목)로 구분된다.

자료 : 롯데백화점 내부자료에서 재구성.

<표 3-13> KTcs 콜센터 상담사 모니터링 평가 지표와 항목

항목	지표	주요 내용	배점(평가)
업무 성취도 (70%)	1. 상담 콜(call) 수 (IN)	기관 콜 수(상위 25% 평균) 대비 상담 콜 수 평가 30점 : 상위 25% 평균 이상 콜 수 해당자 20점~1점 : 상담 콜/기준 콜 수 * 배점 30점	25%
	2. 상담(순 통화) 시간	기준 상담시간(상위 25% 평균) 대비 상담시간 평가 15점 : 상위 25% 평균 이상 상담시간 해당자 14점~1점 : 상담시간/기준 상담시간* 배점 15점	10%
	3. 업무숙지도	필기시험 통한 업무 숙지도 평가(상담 내용 분포 고려 출제) 숙지도 점수: 시험성적/100*25	25%
	4. 1차 처리율	상담처리 구분(1차 처리율, 개인정보, 상담이력 등)에 대	5%

		한 오류 및 VOC 미접수건에 대한 평가 5점 배점에 인당 5건 평가하여 점수 부여	
	5. 후처리 시간	목표 후처리 시간 2시간 30분 2시간 40분 이하 4점, 2시간 50분 이하 3점 3시간 이하 2점, 3시간 10분 이하 1점, 3시간 10분 초과 0점	5%
업무처리 능력(30%)	6. 통화 품질평가	월 2회 평가 : 눈 높이 평가 및 객관적 평가를 위해 Q&A 2회 평가(모니터링 점수/100*배점 30점)	30%
상담능력 (가감)	1. 민원발생	감점 중대한 민원 - 3점(소송발생, 중대한 손해 등)경 미한 민원 - 1점(오상담 정도 경미, 불친절/누락 등)	건당 -3점
	2. 칭찬사례 접수	가점 우편, 팩스, 인터넷 등 공식적인 절차 접수 칭찬 유무선 칭찬 사례 접수(등급평가 0.2점 가산)	건당 +3, 0.2
	3. DB개선도	가점 DB건수별, 세부사항 참조(최대 70포인트, 5점)	최대 5점
	4. 비정상적인 업무 행위	감점 평가에 영향을 미치는 비정상적인 행위	최하등급 평가
근무능력 (가감)	5. 조직활성화(참여 도)	가점 행사참여, 업무참여, 개선요청, 게시판, 이벤트, 연장근무 등(건당), 업무시간 외 상담 유경험 건 수(팀 2명), 0.1점(일)	+ 0.2점
	6. 근태	감점 월별 발생하는 근태 및 감점 점수 합계 후 전체 성과평가 결과에 감점	부분법 적용

* 주 : 1) 콜센터 상담원 상담이력 총실도 평가항목은 ①질문 요약도(50점), ②답변 총실도, ③상당유형분
류 정확도(10점), ④개인 정보 입력 유무(10), VOC 적정 체크여부(20)으로 되어 있음.

2) A시중은행 모니터링 평가는 전화 수신(1차 신속한 수신 10점, 1차 수신 소속 선창 10점), 상담
(친절한 말투 10점, 응대태도 10점), 기타(끝 인사말 10점)으로 구성되어 있음.

* 자료 : KTcs 내부자료에서 재구성.

- 그런데 백화점과 콜센터 종사자의 감정노동을 강화하는 작업장 통제 수단
하나인 모니터링에는 공통점과 차이점도 있다. 먼저, 서비스 판매직과 콜센터
상담사 모니터링의 공통점은 두 직종 모두 고객 만족과 친절 내용들로 구성되
어 있다. 또한 두 직종 모두 모니터링 경과를 인사평가에 반영할 뿐 아니라 임
금(인센티브)에도 영향을 미치고 있다.

- 반면, 백화점과 콜센터 모니터링 차이점은 백화점 판매직 모니터링의 경우 고
객과의 대면서비스(face-to-face) 업무를 확인하는 친절 자세, 인사, 안내, 응
대, 환불 처리 등의 내용들이 대부분이나, 콜센터 상담사의 모니터링은 응대서
비스(voice-to-voice) 업무를 확인하는 콜 처리 횟수와 속도, 처리율 등의 내
용들이 대부분이다.

[그림 3-6] A은행 직원 모니터링 평가 지표와 항목

● 감정 노동자들을 옥죄는 태도 평가서 (A은행의 직원 친절도 평가표 내용 일부)

평가부문	세부항목	배점	평가기준	
전화 수신	1차 신속한 수신 (10점)	1	3회 이내 수신	
		0.75	4회 이상	
		0.5	5회 이상	
		0	10회 이상	
				※ 양해 말을 한 경우 1단계 상향조정(ex:늦게 받아 죄송합니다.) ※ 이석 등으로 행내 전화를 휴대전화로 연결한 경우 1등급 부여
	1차 수신 소속 선창(10점)	1	인사, 성명 정확히 선창	
		0.75	인사, 성명 정확히 선창하나 일상적	
		0.5	1가지 생략, 부정확한 선창/알아듣지 못함	
0		전부 생략		
상담	친절한 말투 (10점)	1	정중하고 밝고 편안한 목소리	
		0.5	평이하고 일상적인 목소리	
		0	사무적, 권위적, 고압적 목소리	
	응대 태도 (10점)	1	적극 경청하며 호응 표현이 있는 경우(ex: 네, 예에 등)	
		0.75	문의에 답변은 하나 성의 친절성 부족한 경우	
		0.5	적극적이지 않고 단답형으로 답변하는 경우	
		0.25	용건만 간단히 이야기하며 불친절함이 느껴지는 경우	
		0	통명스럽거나 신경질적임/귀찮아하고 빨리 끊었으면 하는 느낌/그것도 모르나는 식의 답변	
기타	끝인사말 (10점)	1	밝고 정중하게 2가지 인사를 하는 경우 (ex:감사합니다+행복한 하루 되십시오)	
		0.5	한가지 끝인사만 하는 경우	
		0	끝인사가 없는 경우	

* 자료 : 금융노조 산하 A은행 직원 모니터링 내부자료(2011) 재구성.

4장 감정노동의 노사관계 대응 양식

1. 감정노동 제도화 논의와 배경

1) 감정노동 논의 흐름

- 사실 전 세계적으로 서비스사회화의 흐름을 반영하듯 우리나라 또한 서구와 마찬가지로 산업구조 및 노동 형태가 제조업 생산직 중심에서, 서비스산업 서비스 노동으로 변화하면서 기존의 육체노동과 정신노동 이외에 감정노동(Emotional Labour)이라는 새로운 노동형태에 대한 사회적 관심이 높아지고 있다(김종진, 2011).
- 실제로 2011년 기준 우리나라 서비스산업이 GDP에서 차지하는 비중이 58.1%(제조업 31.1%, 기타 10.7%)를 차지하고 있는 가운데, 서비스산업 취업자 비중 또한 68.8%(제조업 16.9%, 기타 14.3%)로 높은 상황이다.¹¹⁾ 특히 소비자분주의 사회에서 서비스 노동의 특징이 노동문제에서 중요한 이슈로 부각 되고 있다.
- 서비스산업이 발달하고 소비자분주의가 발달한 현실 속에서 감정노동이 증가할 수밖에 없다. 감정노동은 정신적 스트레스를 유발하고, 직무소진(burn-out)이나 이직에 영향을 줄 수 있으며, 사회심리적인 건강에도 영향을 미칠 수 있다. 최근 대기업 한 임원이 기내 서비스 불만을 이유로 항공사 승무원을 폭행한 사건이나 서울시 압구정 한 아파트 경비원에 대한 주민의 불쾌한 언행 그리고 대기업 통신회사 민원전담 상담사의 분신자살과 관련하여 감정노동이 사회적 이슈가 된 바 있다.

11) 서비스산업 규모 비중은 한국은행 경제통계시스템(www.ecos.bok.or.kr) 서비스산업 고용 규모 비중 통계청 국가통계포털(www.kosis.kr)에서 재구성했다.

[그림 4-1] 주요 언론 감정노동 언론기사

東亞日報

2013년 07월 01일 월요일 A12면 사회

서울신문

2014년 02월 11일 화요일 027면 사회

감정노동자 우울증 회사측 책임 첫 인정

악성고객 응대하다 퇴사후에 발병 법원 "직권 보호의무 위반 배상해야"

법원이 악성 고객에 대한 '감정노동' 때문에 우울증이 발생한 근로자에 대해 처음으로 회사 측의 손해배상 책임을 인정했다. 서울 남부지법 민사84동 박아메울 판사는 모 이동통신사의 고객센터를 운영 하는 지회사 직원 A 씨(27)가 고객의 행동으로 회사와 마찰을 빚다 퇴직한 뒤 우울증이 생겼고 이로 인해 재취업도 불가능하게 됐다"며 회사 측을 상대로 3000만 원의 손해배상을 청구한 소송에서 원고 일부 승소 판결을 내렸다고 30일 밝혔다.

2007년부터 고객센터에서 방문 고객 상담 업무를 해 온 A 씨는 지난해 3월 휴대전화용 분신안 뒤 입대전화로 받으려 온 B 씨에게 입대전화 사용법

다. 그러나 이후 B 씨의 동생은 A 씨에게 전화를 걸어 폭언을 퍼부으며 "입대전화 사용법 등에 대해 제대로 설명해 주지 않았다"며 항의했고 사이버 상담실을 통해 불만도 표시했다. 그러자 회사 측은 B 씨에게 사과한 뒤 A 씨를 징계했다. A 씨는 "정신적 압박과 고통과 충격으로 퇴직한다"며 사직서를 제출했고 퇴사 후 심해진 우울증으로 자살 시도 까지 했다. 재판부는 "회사 측은 고객의 무리한 요구나 폭언으로부터 직원을 보호하기 위해 적당적인 조치를 취하지 않고 오히려 책임을 떠넘기려 보호 의무를 다하지 못했다"며 "피고 회사의 보호의무 위반행위가 A 씨의 우울증을 발생하게 하거나 악화도 우울증을 악화시켰다"고 판단했다. 다만 '원고도 사전 처리 과정에서 끝까지 항의하거나 본사에 정식으로 이의제기를 하지 않았기 때문에 회사 측이 배상해야 할 치료비와 위자료료 730만 원은

성희롱 단 1회라도 고소... 화난 120다산콜센터

하루 30여건 악성민원 철폐 원스트라이크 아웃제 시행

앞으로 서울시 120다산콜센터에 성희롱 민원을 단 1회라도 하면 고소 등 법적조치를 받는다. 서울시는 이 같은 내용을 담은 악성 민원 고강도 대책을 11일부터 시행한다고 밝혔다.

시에 따르면 다산콜센터에게 성희롱 수치지거나 혐오감을 일으키는 민원 응대

하면 법적 조치를 경고하고 통화를 끊은 뒤 시 민원상담원에 알린다. 이는 작년 지선 5일 콜센터 상담사 보호 대책을 마련했다는 서울 시민위원회 권고를 반영한 것이다. 다산콜센터엔 지난해 기준 하루 평균 30여건의 전화상담 가운데 30여건은 악성 민원인 것으로 나타났다. 서울시는 상담사 안전을 보호하겠다고 밝혔다.

"힘든 마음 드러내라. 동료 손 잡아라. 보상 요구하라"

감정노동 해결의 첫발

■ 마음 열기가 공감의 치유력

"그동안 무기력하고 우울한 사람은 부러나 다름없다고 생각했습니다. (다른 사람도 그렇다는 것을 알고 나니) 늘 혼자 괴로움을 겪는 듯 불평했던 마음이 조금 편해졌습니다" 감정노동자를 대상으로 한 마인드트레이닝 공개상담실에 참여한 한 서비스직 노동자가 남긴 이야기다. 상담에 참여한 대부분의 감정노동자들은 웃으며 고객을 대해도 속으로 늘 부정적인 감정을 시달리는 "감정부조화" 상태에서 최저감을 가지고 있다고 털어놓았다.

공개상담을 진행한 정혜신 마인드케어센터 대표는 "지금 상황은 감정노동자들이 매일 심리적인 화상을 입으면서 '내가 피부관리를 안해서 그렇다'고 자책하는 것과도 비슷하다. 고분실의 계속 우리 사회에 존재하는데 고분피해를 당한 사람이 혼자 자곤감을 높이는 방법을 연구한다고 해결이 될까"라고 묻는다. 또 "감정노동자들이 모여서 이야기함으로써 처음으로 자

일부 사업장 감정유가 도입 시작 전국네트워크 꾸려 법제화 시동

기 모일, 자기 비난, 자책감의 틀을 깨고 문제를 객관적으로 인식할 수 있게 된다. 치유의 시작은 '객관적 인식이다'라고 덧붙였다.

■ **순접가 연대의 힘**
"나만 이상하다고 생각했을 땐 할 수 있는 일이 아무것도 없었어요. 앞으로 동료들을 돌아보고 싶습니다" 한 감정노동자의 말처럼 동료들을 돌아보게 된다면 감정노동자들끼리 무슨 일이 일어날까? 화장을 피사인 로레알 코리아는 2005년 노동조합을 만들고 함께 최초로 감정노동 상담 문제를 노사협상 테이블에 올렸다.

이른바 로레알 코리아 노동 위원장은 "감정노동 문제를 회사가 인정했다는 사실이 중요하다. 감정노동 문제 해결의 첫발"이라고 평가했다. 이상준 전국민간서비스산업노조연맹 정책실장은 "노동조합 해결할 문제가 아니기 때문

에 지난해부터 로레알을 비롯한 몇 곳에서 감정유가를 도입하기 시작했다. 올해부터는 감정노동자 전국 네트워크를 만들어 법제화로 나갈 예정이다"라고 말했다.

■ **감정 되찾기 인정하고 보상하라**
감정노동은 사회적 책임이다. 유럽에서는 미래 사회 진전을 위한 핵심 분야인 중 하나로 감정노동자를 꼽는다. 일본은 정신질환을 산재로 인정할 경우 2010년까지 306만건에 이르는 79건이 감정노동으로 인한 산재로 추정된다. 같은 시기 한국은 정신적 산재를 인정할 건수부터가 2천건밖에 안 됐다.

최근 고객 서비스 연구의 흐름은 "불필요한 진정을 요구하기보다는 감정노동자에게 휴식을 주고 제대로 대응해야 한다"는 방향으로 바뀌고 있다. 미국 버지니아 코먼웰스대 연구팀은 2011년 "길게 줄 세워놓았을 때 고객들은 친절 한 직원을 전히 고맙게 여기지 않는다"는 조사를 발표하기도 했다.

감정노동을 인정한다면 이윤을 추구하는 기업의 영토도 바뀔 수 있다. 미국 온라인 유통업

주요 서비스업 감정노동 관련 노사 협상 체결 사항

회사	시행 내용(수입은 월 기준)
로레알	감정노동 수당 1만원, 감정노동 휴가 1일, 커뮤니케이션 시간 3회
엘카	감정노동 수당 1만원
시세이도	감정노동 수당 3만원
엘비아이메이치	감정노동 수당 2만원
콜리안스	감정노동 수당 3만원
부부면 연세점	감정노동 수당 10만원
엘고 연세점	감정노동 수당 8만원
부산신세계 연세점	감정노동 수당 3만원
코보원베베스	감정노동 수당 3만원
부산노보텔 호텔	감정노동 휴가 2일
전북은행	감정노동 휴가 5만원

제 자포스는 상당직원들을 방당 시 정규적으로 채용하는 것으로 유명하다. 콜센터 직원을 감시하고 통제하는 것보다는 노동강도를 낮추고 고객 응대 시간을 충분히 주는 길을 택했다. 자포스는 감정노동과 고객서비스 문제를 함께 해결한 사례로 꼽힌다.

남은주 기자 mlsooo@hani.co.kr

최근 한국 사회 감정노동 관련 언론 보도 사례

- 가. 백화점 협력업체 여직원 자살-'백화점의 직원 평가 방식' 나. 사회복지 공무원 자살-수당 지급 지연에 대한 민원 다. 서울시 120콜센터, LG유플러스 콜센터 상담사 사례 라. 항공기 승무원-어느 대기업 임원의 부당한 요구 마. 아파트 경비 감정노동 분신 자살 사례 * 한겨레, 한국일보 감정노동 기획연재

- 감정노동 논의는 주로 혹설드 이후 주로 건강상의 문제로 확장되고 있다. 그만큼 객관적 지표 논의가 사회과학이나 노사관계 영역에서 주요 쟁점이 감정노동의 부조화나 격차 문제로 인한 건강상의 문제가 지적되고 있기 때문으로 보여진다.
- 이런 이유로 감정노동의 노사관계 차원의 국내외 쟁점은 크게 부각되지 못하고 산업/직업의학 차원의 제도적 개선(산안법) 논의가 더 진척되고 있다. 현재 국회 제출된 감정노동 관련 법안(심상정, 한명숙, 윤재옥 등)도 조금씩 차이가

존재한다.

- 노동문제와 연동되어 감정노동은 고용계약(고용안정성, 고령화), 노동과정(업무량, 노동강도, 폭력, 희롱), 일과 삶의 균형(노동시간)의 흐름에서 논의되고 있다는 점이 중요하며, 이는 산업 및 해당 업종 그리고 개별 사업장 차원에서 모두 중요한 노사간 쟁점 중 하나다.

가. 기업 인사관리 정책과 노동인권 대립

- 먼저 현재 개별 기업은 치열한 시장경쟁에서 차별화된 전략의 하나로 직원 서비스를 중요한 요소로 간주하고 있다. 노사관계 차원의 쟁점은 기업 내 인적자원관리 정책(HR)의 하나로 감정노동을 강요하는 친절교육과 평가제도(CS, 모니터링, 인사고과)가 강화되면서 감정노동 문제가 노사간 혹은 사회적인 쟁점이 되고 있다.
- 특히 기업은 서비스와 직원 관리의 중요 요소로 노동자의 감정관리를 꼽고 있다. 때문에 치열한 시장경쟁에서 친절과 서비스가 기업의 이윤으로 연결되는 상황에서 갈수록 ‘친절’이라는 서비스는 상품화되고 있다. 하지만 노동단체들은 이와 같은 ‘과도한 친절’이 감정관리의 과정이 통제로 작용하고 있고, 건강상의 문제 그리고 보상(임금)의 일부로 측정되지 않는다는 문제를 제기하고 있다.

나. 사회심리 및 정신사회학적 위험 요인 포함 여부

- 한편 산업 및 직업의학 분야에서는 감정노동으로 인한 건강상의 문제 즉, 정신 건강 문제와 관련하여 초점을 두고 있다. 유럽의 제도화된 나라들에서는 사회심리학적 혹은 정신사회학적 위험요인을 감정노동 중 하나로 꼽고 있으며, 그 중 한 가지로 업무에서의 높은 감정요구 및 폭력, 희롱 등을 분류하고 있다.

- ① 노동 계약의 새로운 형태와 고용 안정성 ② 고령화에 따른 위험
- ③ 업무강화, 높은 업무량 및 압력 ④ 높은 감정노동요구도 및 폭력과 희롱
- ⑤ 일과 삶의 부조화

2) 감정노동 국내외 논의

(1) 외국 감정노동 논의

- 유럽은 노동자 정신건강 연구조사와 법제도적인 문제가 오래전부터 검토 시행되고 있다. 특히 산업안전보건 및 건강문제와 관련해서는 구체적인 매뉴얼로까지 제시되고 있다. ILO는 업무상 질병리스트에 정신행동·장애를 업무상 질병리스트에 포함시켜 이를 업무상 질병으로 인정하고 있으며, 크게 외상후 스트레스 장애와 기타 정신질환으로 구분하고 있다(김인아, 2013).
- 국제노동기구(ILO)가 지난 1996년 32개국 노동자를 대상으로 작성한 직장폭력 보고서에 의하면, 직장에서 발생가능한 대표적인 폭력 유형은 산업재해, 상해, 해고위협, 스트레스 등이며, 물리적인 폭력 외에 성희롱이나 동료 집단 따돌림 등의 정신적인 폭력이 증가한 것으로 보고되었다. 최근에는 감정노동과 연동된 다양한 법제도 및 정책 그리고 노사관계 대응양식들이 확인된다.
- 유럽연합(EU, 2000년)은 직장에서의 정신적 괴롭힘을 일종의 ‘차별행위’로 규정해 금지했으며, 원칙적으로 EU 회원국 모두 국내법에 반영하고 있다. 프랑스 노동법에는 “임금노동자의 권리와 존엄성 훼손, 육체·정신적 건강의 손상, 직업활동의 미래 위협 가능성이 있는 노동조건 악화를 목적으로 하거나 혹은 그런 결과를 가져오는 반복적 행위”를 ‘정신적 괴롭힘’으로 명시하고 있다.¹²⁾

<표 4-1> 유럽 국가별 정신질환의 업무상 질병 인정현황

업무상 질병 리스트 제도에 의한 인정	덴마크(외상후 스트레스 장애만)
보완제도에 의한 인정	벨기에, 덴마크(외상후 스트레스 장애 이외의 정신질환), 이탈리아, 프랑스, 스페인 스웨덴
불인정	핀란드, 스위스, 독일

* 자료 : 김인아 외(2013)

12) 한겨레21 924호(2012.08.20., 24면).

<표 4-2> 유럽 주요 국가들의 업무상 질병 재해 인정 요구사항

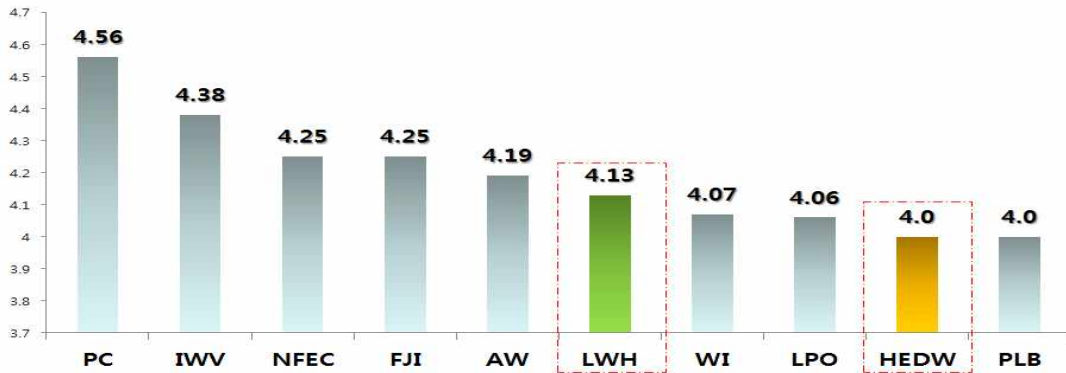
국가명	재해 인정을 위한 요구사항
벨기에	사업장 내에서 혹은 출퇴근 시(時) 근로계약에 따른 업무수행으로 인한 갑작스러운 사건(정신적 피해)일 것 위험에 대한 노출은 24시간 이하로 지속될 것
덴마크	정신질환이 갑작스럽게 발생한 사건 이후 혹은 최대 5일에 걸쳐 발생한 사건 이후에 시현되어야 함. (5일 이상 혹은 반복적으로 재해가 발생한 경우에는 그에 따른 해당 질병을 업무상 질병 목록제도에 의거한 업무상 질병으로 조사하게 됨)
이탈리아	최대 1회의 업무 주기(약 8시간)에 걸쳐 중대한 재해가 발생한 것
핀란드	이례적으로 위협적이거나 재난적인 스트레스성 사건이나 상황에 이어서 발생하는 외상후 스트레스 장애가 ICD-10의 진단기준을 충족시키는 경우
스웨덴	피해자의 외상성 정신장애를 초래한 예기치 못한 재해의 결과인 정신질환(통상적으로 외상 후 스트레스 사례)업무 수행 중 폭력, 폭력적 위협 또는 기타 정신적인 충격을 초래하는 경험 등도 문제가 될 수 있음
프랑스	정신질환을 야기하는 돌발적인 사건은 발생 일시 및 장소의 측면에서 "비정상적(abnormal)"인 것으로 정의될 수 있는 갑작스러운 사건일 것 돌발적인 사건의 특성: 정상적인 과정의 근본적인 변화, 사건의 돌발적 발생, 비(非)예측성, 예외성 등 단순한 업무지시, 정상적이고 "합당한" 조건에서 수행되는 평가면담, 작업의 질에 대한 사업주의 불만족, 직위변경, 징계 면담 또는 근로법에 준한 해고 등과 같은 정상적인 업무 조건에 해당하는 상황은 돌발적인 사건으로 간주되지 않음
스위스	갑자기 공포를 느끼거나 특정의 병적 소인으로 인해 정신적 충격에 대한 저항력이 떨어지거나 또는 정상적인 피보험자의 면전에서 발생한 대규모의 폭력 사건에 노출된 결과에 해당하는 재해를 온전한 정신적인 피해로 규정함
독일	해당 정신질환이 국제적으로 인정된 진단 및 분류체계(ICD-10, DSMIV)내에서 객관적으로 진단 및 분류되어야 하고, 건강 손상을 수반한다는 사실이 객관적으로 규명될 수 있는 질병일 것 재해에 대한 법적 정의: 정신질환을 업무 중 재해로 인정할 수 있는 사고는 1회의 고대근무를 초과하지 않는 "단일(singular)" 사건
스페인	돌발 재해로 인해 초래된 외상성 정신장애의 사례에 대해서는 업무 중 재해로 인정 정서장애, 공포 및 신경증 장애, 신체적 고통에 의한 행동장애, 인격장애 등과 같은 정신질환의 경우에는 업무 중 재해의 특별한 범주로서 업무로 인해 초래된 비외상성 질병(non-traumatic disease caused by work)으로 인정

- 유럽의 경우도 업무상 정신질환 인정하고 있는데, 2012년 eurogip에서 발간한 보고서에서 유럽 10개국(독일, 덴마크, 스페인, 핀란드, 프랑스, 이탈리아, 네덜란드, 스웨덴, 스위스)의 업무상 정신질환 인정에 대해 보고한바 있다. 게다가 정신질환 문제를 보완제도에 의한 업무상 질병을 인정하기도 한다.

- 유럽은 노동자 건강 연구조사와 법제도적인 문제가 오래전부터 검토 시행되고 있다. 특히 산업안전과 보건건강 문제와 관련해서는 구체적인 매뉴얼로까지 제시되고 있는 상황이다. 이와 관련하여 유럽에서는 <유럽 미래사회 심리적 10대 위험 요인>에 새롭게 등장하는 10가지 건강위험 요인에 감정노동을 포함시키고 있다.¹³⁾

13) 선진 유럽과 한국의 업무상 질병 인정 범위에는 차이가 있는데, 유럽연합(EU)은 산재

[그림 4-2] 유럽의 미래사회 심리적 10대 위험 요인(0점~5점 기준)



주 : PC Precarious Contacts in the context of unstablelabour market
 IWV Increased Workers Vulnerability in the Context of Globalisation
 NFEC New Forms of Employment Contracts
 AW Ageing Workforce
 WI Work Intensification
 HEDW High Emotional Demands at Work
 FJI Felling of job Insecurity
 LWH Long Working Hours
 LPO Lean Production and Outsourcing
 PLB Poorwork-Life Balance

자료: 국가인권위원회(2011:22) 자료 재구성.

- 외국에서 감정노동 문제는 전산업차원이나 혹은 하위 업종과 지역 차원에서 노사정 혹은 정책적 차원에서 다양한 방식들이 논의되고 있다. 개별 나라들의 사례들을 보면 노사정 공동선언(독일)을 통한 직무스트레스 예방을 발표한 곳도 있고, 해당 산업과 지역 차원에서 해당 종사자를 위한 다양한 법제도(미국, 호주, 영국, 프랑스, 벨기에)로 나타나는 곳들도 있다.

독일 노사정 공동선언 '노동재해 예방전략'

“노동세계에서의 심리적 건강을 위한 공동 선언”

업무로 인한 심리적 질병은 방지돼야 한다며, 노동과 건강보호, 심리적 질병을 유발하는 위험 평가 개선과 이용, 경영상의 건강 보호 합의

승인 범위를 ‘업무상 사고 중심’에서 ‘업무상 질병 중심’으로 확대해 가는 추세다. 영국은 업무 중 발생한 재해는 반대 증거가 없는 한 산재로 추정하고 있다. 프랑스는 업무 중 재해에 대해서는 원인을 떠나 산재로 판정하고 있으며, 스웨덴은 산재보험과 건강보험을 통합, 담당 의사의 판단만으로 산재 혜택을 받도록 하고 있다(서울신문, 2012.6.19). 한편 유럽연합의 업무상 질병 인정 범위는 근골격계 질환(38%), 신경계 질환(21%), 호흡계 질환(14%), 감각 신경계 질환(13%) 등의 순이다. 반면 우리나라의 업무상 질병 인정 범위는 근골격계 질환(72%), 진폐(14%), 뇌심혈관계 질환(8%), 피부 질환(4%) 순이다(유럽산업 질병통계 EODS 재인용).

- 먼저, 독일은 노총(DGB)과 통합서비스노동조합 베르디(ver.di)는 감정노동 문제 해결을 위해 노사정 협약 요구와 캠페인 등을 전개하고 있다.¹⁴⁾ 독일노총은 세계보건기구(WHO) 근거에 기반하여 사업장 내 “노동자 건강보호와 안전 개선을 위한 조치 수행”을 요구하고 있으며, 특히 최근 감정노동 해결, 사업주 규제 요구(노동조건 개선과 반스트레스조치)를 제시하고 있다. 최근에는 독일 노사정이 사업장 내 건강과 안정 문제 해결을 위해 공동발표(연방노동사회성 BMAS, 독일고용주연맹 BDA, 독일노총DGB)했다.¹⁵⁾
- 독일 노동·사회부(Bundesministerium für Arbeit und Soziales)가 주체가 되어 연방정부, 지방정부 및 산재보험주체(노사)들이 참여하는 함께하는 ‘노동재해예방을 위한 전략(Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie: GDA)’은 2008년부터 진행하여 오고 있다. GDA는 무엇보다도 예방적인 차원의 지원에 대한 중요성을 강조한다. 이를 통해 노동시장에서 발생하는 인권 침해 문제에 대한 예방 또는 인권 침해가 발생하였을 때 지원을 하고자 하는데 목적을 두고 있다.¹⁶⁾

14) 최근 독일에서는 돌봄 서비스 노동의 특성상 개인 차이와 욕구가 다양하게 반영되어야 하고, 개별적인 접촉을 통해서 이루어지는 서비스로서 돌봄 종사자의 경우 육체적 및 정신적 폭력에 노출되는 사례가 심각하게 논의가 되고 있다. 예를 들면 돌봄 서비스를 제공하는 고객들이 만족스럽지 못한 서비스에 심한 욕설을 한다거나, 육체적인 공격이 가해지는 경우도 발생하고 있기에 노동단체의 요구로 제시된 정책이다. 이러한 문제를 직접적으로 처벌 및 대응하기 위한 법적 근거로 형법(Strafgesetzbuch)에 기초한 대응이 이루어지기도 한다(김종해·김종진 외, 2013).

15) 독일은 작업장 내 제3자에 의한 폭력을 법으로 규정하고 있는데, 예를 들면 희롱, 성희롱을 별도의 법에 규정하고 있는데, 독일법 Section 12에서 third-party에 의한 폭력을 규정하고 있다. 이 내용은 제3자에 의한 부당한 상황(폭력)이 발생되면 사업주는 사례에 따라 맞춤형(suitable)의, 필요에 의한(necessary) 그리고 적절한(appropriate) 수단과 방법들을 통해서 근로자를 보호해야 한다고 명시하고 있다(김인아 외, 2014).

16) GDA의 목적은 노동자들이 일자리에서 신체적 및 정신적 피해를 받지 않도록 하는데 있다. 즉, 노동시장에서 노동자들의 안전과 건강을 위해서 상시적인 상담 창구를 열어 놓고 있으며, 해마다 전국적인 토론회 및 회의의 개최를 통해서 감시자의 역할을 하며 또한 좀 더 나은 정책개선을 위한 제안들이 이루어진다.

**호주(뉴사우스웨일즈주) '작업장 보건 및 안전법'
(10가지 위험요인과 실천규칙Code of Practice)**

10가지 위험요인 '매뉴얼 핸들링'

장애인/노인 이동 시키거나 돌봄 때 손 등 육체적 힘 이용 문제, 업무 중 폭행, 심리적 부상 과로, 추락 및 실족, 화학약품 노출, 감염, 가정방문, 사무실 안전, 아동 돌봄 등

실천규칙(작업장 보건 및 안전법 기초)

육체적 하중 업무 가급적 기계나 도구를 사용, 돌봄자 부상 최소화 방법 교육, 클라이언트로부터 언어/신체적 폭력, 심리적 불안 및 스트레스 등 위험 노출 고용주 방지 최소화 절차 마련 요구

**미국 '사회복지안전법'
(메사추세츠주, 켄터키주, 버지니아주)**

(1) 직접서비스를 제공하는 사회복지사, 휴먼서비스 노동자, 자원봉사자 그리고 모든 다른 근무자들을 위협하는 모든 업무폭력을 기록하는 시스템 마련 (2) 어떠한 사건도 대응할 수 있는, 폭력예방과 위기대응계획에 관한 준비 (3) 업무기록과 위기대응에 관한 지침을 각 근무자들에게 제공 (4) 업무 폭력과 위험에 관한 교육과 트레이닝을 수행 (5) 폭력예방과 폭력 대응팀, 폭력 발생 시 모든 근로자들을 지원할 수 있는 지원팀의 유지와 발전. 트레이닝을 제공하지 않는 그 기관의 프로그램은 근무자들에게 Health and Human Services에서 개발되고 제공된 트레이닝에 등록하도록 요청

- 다음으로, 호주와 미국의 경우 사회복지사의 감정노동 문제와 연동된 법률이 제정되어 있는 곳인데, 이들 나라들은 작업장 안전과 건강을 위해 작업장의 산업안전 보건과 관련된 법률이 마련되었다. 특히 호주(뉴사우스웨일즈주)는 3개 범주별로 작업장 보건 및 안전 수칙을 규정하고 있다.¹⁷⁾

- 주요 내용 중 사회복지 종사자의 10가지 위험요인(업무 중 폭행, 클라이언트로부터의 언어/신체적 폭력에 따른 심리적 불안과 스트레스 포함)들을 구체적으로 다루고 있으며, 작업장 보건 및 안전법에 기초한 '실천규칙'(Codes of Practice)은 실천방안과 체크리스트(핸들링 매뉴얼)를 제시해 주고 있다. 미국은 사회복지 안전법(메사추세츠주, 켄터키주, 버지니아주)을 통해 폭력 예방과 시스템 마련 등의 구체적 규정 등을 마련해 놓았다.

17) 호주의 작업장 안전 규칙은 작업장에서 근로자, 고객 및 클라이언트의 안전을 도모하기 위한 목적으로 제정되어 있으며, 호주 연방정부 '산업안전청 (Safe Work Australia)'에 의해 개발, 관리되고 있다.

- 한편 영국노총(TUC) 산하 '공공 및 상업 서비스 노동조합'(PCS)는 영국 전역 콜센터 상담사 열악한 근무여건 개선하기 위한 '콜센터 현장-근무자들의 권리를 위한 체계' 제정했으며, 프랑스는 2009년 콜센터 상담 종사자의 노동환경 개선을 위해 일정 수준 이상 콜센터 상담사 노동환경을 갖춘 업체 인증 제도인 '사회적 책임 라벨'을 도입했다.¹⁸⁾ 이와 비슷한 수준의 작업장 내 노동환경 개선 문제로는 벨기에와 캐나다 사례가 유의미한 시사점을 주고 있다.
- 벨기에는 Belian Law of Well-being(2007)에서 제3자에 의한 폭력을 별도로 언급하고 있다. 그 내용은 '사업주가 이 문제를 다루어야 한다.'는 것으로, 사업주는 회사 내에 근로자들에게 정신적인 지지를 할 수 있는 구조를 만들어 제공함으로써 이 문제를 다루어야 한다고 명시하고 있다. 또한 문제 발생 시 회사 내의 절차에 의해서 해결하되 해결이 되지 않으면 이 문제를 풀기 위해 외부의 처리 절차를 통해서 해결한다고 되어 있다(김인아 외, 2014).
- 캐나다는 산업안전보건 차원에서 노동(Labour)과 관련한 작업장 내 폭력을 예방하기 위한 단계적 접근 가이드(Guide)를 제시하고 있으며, 작업장 예방과 관리는 6개 단계별로 구체적이 세부 내용들을 담고 있다. 특히 감정노동과 직간접적으로 연결되어 있는 고객과의 상호작용 과정에서 발생할 수 있는 대면 접촉시 불쾌한 언행 문제를 해소하기 위한 직무 재설계와 작업 방식까지 언급되어 있다.
- 캐나다 작업장 내 폭력 예방 가이드에는 폭력적인 상황을 다루거나 예방할 수 있는 팁들도 소개해주고 있다. 가이드 내용에서는 잠재적으로 폭력적인 고객과 말이나 대화/행동할 때 팁들을 소개하고 있으며, 실제 물리적인 공격이 있을 때 반응하는 방법들에 대해 소개하고 있다(김인아 외, 2014).¹⁹⁾

18) 프랑스 노동법(2002년)은 직장(20인 이상 사업장)에서 고용주·상사·동료 등에 의해 가해지는 '정신적 괴롭힘'을 정의하고 이를 엄격히 금하고 있다. 또 이를 어기면 징역 2년 또는 3만유로(약 4,500만원)의 벌금형에 처할 수 있도록 형법에 명시하고 있다.

19) 예를 들면 고객과 이야기할 때 "고객들이 당신이 고객의 말에 흥미를 갖고 주의 깊게 듣고 있다고 느낄 수 있도록 주의한다"거나, "도전이라고 느낄 수 있는 시선, 제러봄 등을 피해야하고, 고객이 흥분해 있거나 화가 날 때 그러한 감정으로 나의 화가 되지 않도록 상황 평정심과 차분함을 유지해야 한다." 말을 할 때는 "천천히 조용히 말하며 단호히 심플하게 말해야 한다." 행동

**캐나다 '작업장 내 폭력 예방 가이드'
(Guide to Violence Prevention in the Work Place)**

[1단계 STEP 1]

- 정책자문위원회와 같이 판단과 결정을 할 수 있는 틀(체계)을 갖추어야 한다.

[2단계 STEP 2]

- 작업장 폭력예방 방침(정책 policy)을 개발하고 세워야 한다.

[3단계 STEP 3]

- 작업장 폭력과 연관된 모든 요인(Identification)들을 찾아내는 것이다.

[4단계 STEP 4]

- 작업장 내 작업 속성, 환경, 폭력 상황의 빈도, 심각성을 평가(Assessment)해야 한다.

[5단계 STEP 5]

- 실제 가능한 모든 예방책들을 개발하고 실행해야 한다.

5a. 작업장 디자인 재설계 : 1) 안내데스크는 동료들이나 다른 사람들이 많이 보이는 곳에 위치하도록 한다.

2) 물리적인 장벽들을 적절히 설치하거나 작업장 조명을 적절히 유지하는 것도 필요하다.

5b. 작업장 작업방식 재설계 : 1) 동료들이 서로 언제, 어디서 일하고 있는지 파악 가능,

2) 2인1조 시스템(buddy system)을 편성하여 안전에 위협을 받는 상황이 발생시 서로 도움이 될 수 있도록 한다.

3) 절대로 안전하지 않고 위협을 받을 수 있는 장소나 상황에 홀로 있지(가지) 않도록 해야 한다.

[6단계 STEP 6]

- 적어도 3년에 1번씩 작업장 폭력 예방책들이 효과적이었는지 검토해야 한다.

(2) 국내 감정노동 논의²⁰⁾

에 있어서는 “고객과 마주보지 말고 오른쪽에 위치할 수 있도록 하고, 그리고 고객과 적절한 방법과 거리를 유지할 수 있도록 한다.” 그 외에 기타 여러 가지 팁들이 제시되어 있다.

20) 4장 이하의 주요 내용은 김종진(2012, 2013)의 내용을 수정 보완하여 재구성했으며,

가. 국내 논의

- 최근 우리나라에서도 기업의 인권경영차원에서 감정노동 문제 또한 사회적 책임의 한 영역으로 다루어야 한다는 의견이 제기되고 있다. 특히 감정노동 문제는 기업의 경영전략의 과도한 친절(CS)과 노동과정의 통제(모니터링, 평가 및 인사승진제도, 임금)와 연동되어 있기 때문에 부정적 측면의 제거가 주된 논쟁 지점이다.

<표 4-3> 감정노동에 따른 건강문제 : 우울증, 질병 등

		주관적 건강불량	우울증상	질병결근	프리젠테즘
		가중치 부여 빈도(%)	가중치 부여 빈도(%)	가중치 부여 빈도(%)	가중치 부여 빈도(%)
업무에 감정노동 연루되어 일한다	그렇다	96(1.9)	1,347(27.3)	612(12.4)	1,096(21.7)
	보통	284(3.1)	3,667(39.4)	1,107(11.9)	2,237(24.1)
	그렇지 않다	672(3.3)	8,022(39.0)	1,296(7.5)	3,895(18.9)
나는 감정을 숨기고 일해야 한다	그렇다	276(3.0)	3,379(37.0)	972(10.6)	2,048(22.4)
	보통	349(2.7)	4,868(38.2)	1,323(10.4)	2,508(24.2)
	그렇지 않다	427(3.3)	4,788(37.1)	972(7.5)	2,064(6.0)

* 주 : 질병 결근(12개월 동안 건강문제로 결근한 날 질문에서 하루 이상 응답한 집단)
프리젠테즘(12개월 동안 몸이 아픈데도 나와서 일한 적 있는 집단)

* 자료 : 김인아 외(2013: 125 재인용; 원자료: 2011년 취업자근로환경실태조사)

- 더불어 감정노동의 산재인정 문제가 노사간 다툼에서 정부 정책의 방향을 둘러싸고 의견이 매우 많은 상황이다. 유럽(2010년)은 감정노동 연관된 정신질환의 산재 인정 범위나 건수 매우 높은 편이다.²¹⁾ 심지어 일본(1999년)은 정신질환에 대한 업무상 질병 인정기준이 제정되었으며, 2010년 정신질환을 산재로 인정한 건수가 308건(한국 15배)인데, 79건은 감정노동 성격과 유사한 정신질환 유형에 의한 산재로 추정된다.
- 우리 사회에서도 감정노동 문제가 공공부문과 민간부문차원에서 논의되고 있는데, 민간부문에서 감정노동 대응과 규제 논의가 활발하게 전개되고 있다. 현

최근 감정노동 관련 서울시, 120다산콜센터, 노동단체 및 시민사회단체의 내용과 요구 등을 추가하여 정리 했다.

21) 유럽 주요 국가들 중 2010년 벨기에 606건, 덴마크 730건, 독일 4,900건(최소), 스위스 24건, 프랑스 10,000건-12,000건 등으로 확인되고 있다(김인아 외, 2013).

재는 민간부문 감정노동 대응과 규제는 개별 노동자 치유(힐링)에 초점을 둔 곳들이 많고, 공공부문은 감정노동 대응과 규제에 초점을 둔 곳도 있다.

- 노동단체에서는 현재 감정노동 관련 법제도 개선, 협약, 캠페인 등 다차원적인 요구를 제시하고 있다. 예를 들면 노사합의로 감정노동 문제를 단체협약에 체결했으나, 감정노동 대응과 규제양식이 아닌 임금문제(수당)로 접근되고 있으며, 구체적인 프로그램으로까지 논의되지 못하고 있다. 또한 일부 사업장 사례처럼 ‘사용자 주도형’은 감정노동 문제를 개인적인 상황에 한정하여 접근(치유 healing)하는 한계점이 있다.

[참조] 한국산업안전보건공단의 감정노동 직무스트레스 예방 지침(2011)

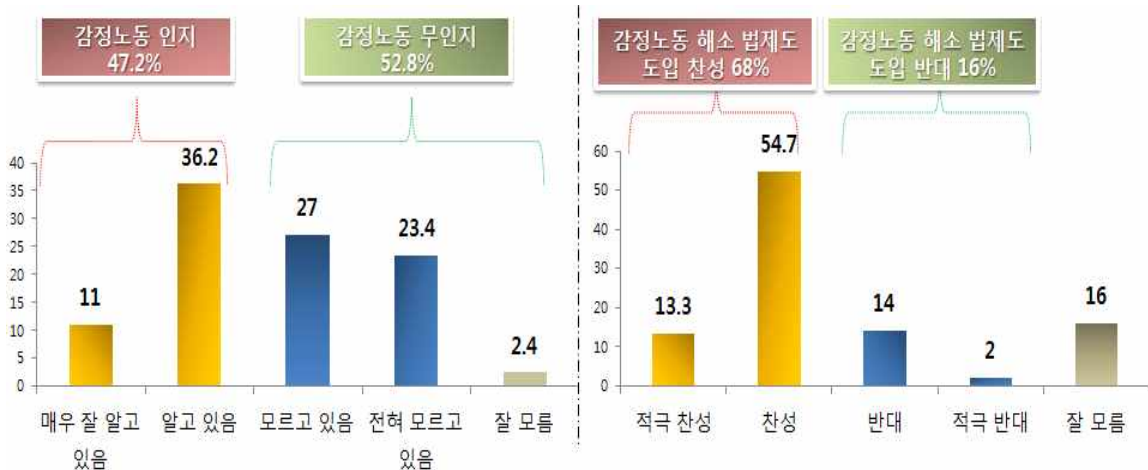


- 현재 한국에서는 이와 관련하여 KOSHA guide 차원에서 ‘감정노동에 따른 직무스트레스 예방지침’이 마련되어 있다. 또한 고용노동부 산하 안전공단에서 최근 콜센터 근무자의 직무스트레스 관리지침이 발표되었다. 국가인권위원회 (2011)에서 감정노동 가이드라인이 협의적 수준에서 일부 사업장에 배포되었고, 서울시 인권위원회에서 120다산콜센터 감정노동 관련 권고(2014)를 내린 바 있다.

나. 시민 반응

- 외국과 마찬가지로 우리나라에서도 감정노동 수행이 점차 강화되고 있는 상황에서 감정노동 문제와 관련하여 소비자들은 어떤 인식을 갖고 있는지 확인하는 것이 필요하다. 주요 법제도 도입이나 정책형성에서 중요한 사안 중 하나는 사회구성원 즉 국민/시민의 의견이 중요하기 때문이다.

[그림 4-3] 한국 시민의 감정노동 인지도와 규제 도입 의견(2012.1, 단위: %)



* 주 : 1) 시기 : 2012년 1월 7일~10일(N=1,000명), 표본오차 95% 신뢰수준 ± 3.1%P
 2) 지역 : 서울, 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산, 고양, 성남, 안양, 부천, 시흥, 거주 유권자 1,000명)
 * 자료 : 민주노동 서비스연맹·한길리서치 여론조사 결과 보고서(2012.12) 재구성.

- [그림 4-3]에서 알 수 있듯이, 우리나라 시민의 50.4%는 감정노동을 모르고 있었던 반면, 감정노동 문제를 알고 있다는 의견은 47.2%에 그쳤다. 국민 대다수가 감정노동 문제를 인지하고 있는 상황은 아니지만 일정한 규모의 시민들이 감정노동 문제를 인지하고 있었다. 한편 우리나라 시민 68%가 ‘감정노동 해소 방안을 법률에 넣자’는 의견에 대해 찬성한 반면, 반대 의견은 16%(잘 모름 16%)에 불과했다.

2. 감정노동의 노사정 대응 양식

- 우리 사회에서 감정노동 문제가 본격화되자 국가인권위원회(가이드라인, 2011)을 시작으로, 정부 및 유관기관(고용노동부, 여성가족부, 서울시)에서 주요 업종별 감정노동 실태 연구가 시작되고 있다.²²⁾ 현재 국내 감정노동 제도화 논의는 공공부문(중앙, 지자체)과 민간부문차원에서 다양한 논의가 전개되고 있다.
- 민간부문 중 통신업체인 KTcs는 상담사 힐링 프로그램(역할극, 팀워크 활동, 난타 등)을 진행 중이다. 서비스연맹 산하 조직인 화장품 판매업체인 로레알코리아는 노사가 공동으로 단체협약을 통해 감정노동 수당, 심리상담 프로그램, 감정노동 휴가제도를 도입한 곳이다.²³⁾ 한편 공공부문 중 서울시 120 다산 콜센터는 악성 민원(욕설 등)에 대한 강력한 규제제도(원 스트라이크 아웃제도, 민형사상 소송)를 도입한 곳도 있다.
- 그렇다면 우리나라 주요 조직 및 기업의 감정노동 대응과 규제 사례들에서 산재예방의 정책적 시사점을 찾을 수 있을까. 이 절에서는 우리나라 주요 기관과 기업의 감정노동 대응 및 규제 사례들을 ‘공공부문’(중앙정부와 지방정부)과 ‘민간부문’(노사 합의형, 사용자 주도형, 노조 주도형)으로 구분하여 검토했다. 민간부문의 감정노동 대응과 규제 사례는 △노사 합의형, △사용자 주도형, △노조 주도형으로 구분했다.

1) 공공부문 감정노동 대응과 규제 양식

(1) 중앙정부 사례 - 국가인권위원회

22) 최근 우리나라 법원에서도 전화상담 고객센터에서 업무를 수행하던 노동자의 감정노동 관련 피해에 대한 사용자의 손해배상책임을 인정한 판례가 있다(서울남부지방법원 2013.6.21. 선고 2012가단25092 판결).

23) 유통업체인 현대백화점은 블랙 컨슈머(Black Consumer) 대응 방침으로 “손님 죄송합니다만 이러시면 안 됩니다”라는 말 대신 “지금하시는 행동이 형법 **조에 저촉될 수 있으므로 자제 부탁드립니다.”라는 주의를 조치를 할 수 있도록 했다.

- 국가인권위원회는 지난 2010년부터 취약분야 인권개선 사업으로 감정노동 문제를 다루고 있 있다. 국가인권위원회가 감정노동에 관심을 갖게 된 계기는 2007년과 2008년 두 차례 진행된 연구조사 사업 때문이다.²⁴⁾ 국가인권위원회가 발주한 연구 보고서에는 유통업과 콜센터 감정노동 문제가 주요 노동인권문제로 지적되었다. 국가인권위원회는 후속 사업으로 2010년과 2011년 전문가와 현장 간담회를 통해 구체적인 사업으로 진행했다.

[그림 4-4] 국가인권위원회 감정노동 소개(2012년 누리집)



* 주 : 현재는 국가인권위원회 누리집에서 삭제되었음.

* 자료 : 국가인권위원회 2012년 누리집(<http://www.humanrights.go.kr>) 캡처

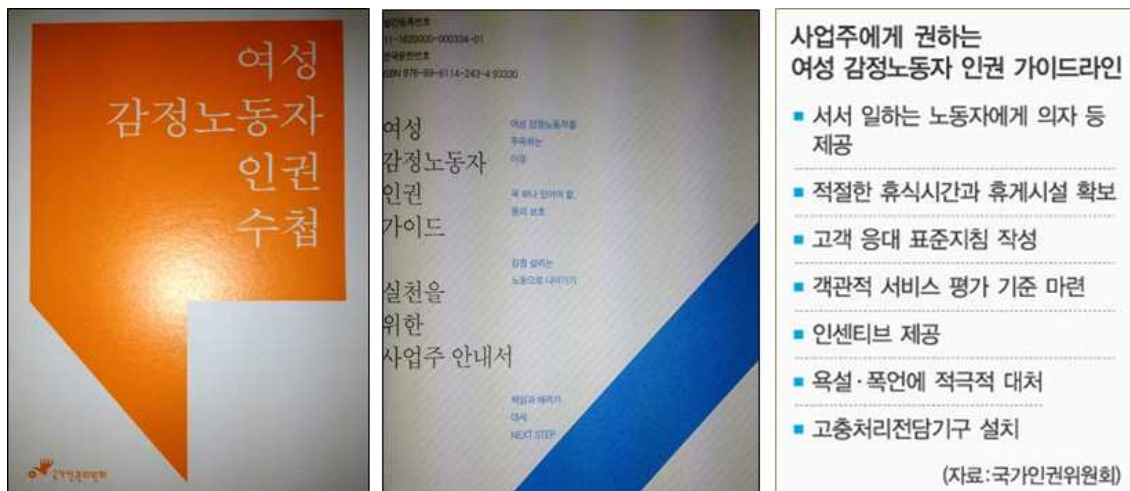
- 국가인권위원회 감정노동 사업은 정책 권고보다는 감정노동 소개(홈페이지, 가이드북, 수첩)인데, 발간 자료는 사업주 가이드라인(책자, 2011년 11월)과 감정노동자 인권수첩(2012년 5월)이다. 먼저, 국가인권위원회는 감정노동 사업을 위해 현장 간담회(여성 감정노동자 관련 단체, 2010년 7월 8회 30여명)와 전문가회의(2010년과 2011년 상임위 주관 2차례, 담당 부서 및 유관기관 회의) 등을 거쳐 여성 감정노동자 인권 개선 가이드북(<사업주를 위한 여성 감

24) 국가인권위원회는 2007년 <유통업 여성 비정규직 차별 및 노동인권 실태조사>(한국노동사회연구소)와 2009년 <콜센터 텔레마케터 여성비정규직 인권상황 실태조사>(한국비정규노동센터)를 진행했다.

정노동자 인권가이드> 2011.11.29)을 발간했다. 가이드북은 근무환경 개선 가이드라인, 업무 개선과 시스템 가이드라인, 새로운 제안 등 크게 3가지 분야로 이뤄져 있다.

- 먼저, 국가인권위원회의 업무 개선 가이드라인은 작업장 노동환경 개선을 다루고 있다. 주요 내용은 △영업시간 전·중·후 스트레칭 체조 도입, △서서 일하는 여성 감정노동자에 대한 의자·바닥매트리스 등 시설 제공, △컴퓨터 및 전화기 등 사무환경 개선, △적절한 휴식시간과 휴게시설 확보와 심리적지지 프로그램 등을 다루고 있다. 주로 사업주가 여성 감정노동자 심리적·육체적 소진을 최소화하고 감정노동으로 인한 직무스트레스 해소 방안 등을 담고 있다.

[그림 4-5] 국가인권위원회 감정노동 홍보 및 사업주 가이드라인



* 주 : 1) 리플릿: 2011년 10월 소비자단체협의회에 소비자인식 개선 리플릿 3,000부 제작·배포
 2) 감정노동자 인권수첩(총 4개 장)에는 감정노동 상담 기관(시민사회단체)이 표기되어 있음

- 다음으로, 업무 개선과 시스템 가이드라인의 주요 내용은 고객과의 마찰 발생 시 굴욕적이고 일방적으로 사과를 강요당하거나 여러 사람이 보는 앞에서 망신을 감수해야 하는 상황 대처법을 다루고 있다. 특히, 고객응대 기준의 일관성 유지 표준지침, 패널티 보다는 인센티브 통한 관리, 자신감 고취 교육 및 권한과 책임 확대 방안 등을 제시하고 있다. 한편 가이드라인은 소비자의 혼란을 막고 여성 감정노동자의 인권을 향상시킬 수 있는 방안으로 고객 클레임이 발생하거나 여성 감정노동자에게 복리후생 편의시설을 제공할 때 소속 업체를 구분하지 않고 차별 없이 적용하는 방안, 고객 욕설 및 폭언, 폭행 등이 있을 때

일시적으로 업무를 중지하도록 하고 심리 상담실이나 고충처리전담기구 상시 운영 방안 등을 제시하고 있다.

- 그런데 만약 국가인권위원회가 감정노동 문제 해결 의지가 있다면 단순 홍보 및 캠페인을 떠나 정책 권고 논의가 필요하다. 하지만 국가인권위원회 감정노동 내부 논의나 문제인식은 조직 사업 측면에서 홍보나 캠페인 수준에 그치고 있다. 따라서 국가인권위원회 가이드라인은 그 무엇보다 공공부문에서부터 실효성이 있는 정책권고로 발표될 구속력이 있다. 왜냐하면 국가인권위원회 권고 그 자체는 우리 사회에서 감정노동 문제 논의 수준을 한 차원 뛰어넘는 계기가 될 수 있기 때문이다.

[참조] 고용노동부 감정노동 소개



전체보기 (2911)

목록열기

감정노동의 재조명 | 청년이 보는 세상 / 고용노동부 지킴이

2013/08/13 10:07

http://blog.naver.com/molab_suda/30173878416

최근 우리의 눈살을 찌푸리게 만드는 사건들로 이른바 '감정노동자'들의 근무환경이 이슈가 되고 있습니다. 기업임원과 비행기 승무원, 베이커리의 오너와 호텔 도어맨 사이에서 일어난 폭력의 문제는 우리사회에서 감정노동자들이 일터에서 겪는 고충을 보여주고 있는데요, 얼마 전에는 한 백화점에서는 실적 압박에 시달리던 직원이 자살을 한 비극적인 사건도 있었습니다. 일반적으로 생각했을 때 승무원, 도어맨, 백화점직원, 이들의 공통점은 '친절'하다는 점이지요.

(2) 지방정부 사례 - 서울특별시²⁵⁾

가. 서울시 감정노동 캠페인

25) 경기도 콜센터(120)도 심리치료 프로그램을 운영 중이며, 주요 내용은 정신건강 프로그램(힐링)인데 웃음 치유와 아로마테라피 스트레스, 이미지트레이닝 관리 등이다.

- 서울시 감정노동 사업은 ①자치구와 협력사업과 ②민간기업 협력사업으로 구분된다. 먼저 서울시 자치구 협력사업은 서울시 해당 부서(건강증진과)와 자치구(예: 구로구)와 공동으로 진행하는 프로그램이다. 서울시 보건소 및 정신 보건센터가 합동해 스트레스 예방 관리 프로그램을 개발했고, 이들은 전문인력(이화여대 산학협력단)을 지원하고 전문 서비스를 제공하고 있다.



- 이를 토대로 디큐브백화점은 동종업계 최초로 '서울시 감정노동 해소 프로그램 시범운영 기업'에 선정되어 몇 가지 프로그램을 운영 중이다. 2013년 감정노동 치유프로그램은 크게 두 가지로 구성되어 있으며, '몸과 마음 원스톱 건강검진(2013년 10월 17일~11월 28일, 총 7회)'과 '스트레스관리 역량 강화(2013년 11월 27일~ 12월 18일, 총 4회)'다. 서울시와의 협력 프로그램 중 구로구 보건소가 마련한 '희망터치 마음건강 무인검진시스템'은 유통업 특성을 고려한 입점협력직원까지 건강 상태를 체크할 수 있는 기기를 설치했다.

- 한편 서울시는 2014년 7월부터 9개 기업과 함께 하고 있는 '감정노동자 인권향상을 위한 기업·소비문화 만들기'(여설가족실) 사업을 진행하고 있다. 서울시는 해당 기업과 녹색소비자연대, 기업소비자전문가협회와 함께 2014년(11월 22일) 「감정노동자 인권향상을 위한 소비자기업 공동노력 협약식」을 개최했다.

* 1차 업무협약 체결 기업(6개사)
 - 한국야쿠르트, LG전자, 애경산업, 동아제약, 교원그룹, NS홈쇼핑

* 2차 업무협약 체결 기업(3개사)
 - 이마트, CJ제일제당, 아주캐피탈

- 서울시와 해당 기업은 기업소비자전문가협회에서 10개 항목의 '기업 실천약속'을 선언하고, 소비자단체 및 소비자 대표로 참여한 녹색소비자연대가 10개 항

목의 '소비자 실천약속'을 선포했다. 서울시는 감정노동 관련 협약을 통해 기업 들은 '기업의 10대 실천약속'을 바탕으로 감정노동자의 응대기술·제품정보 교육 및 힐링 프로그램 등 근무환경 개선을 목표로 하고 있다. 서울시와 녹색소비자 연대는 다양한 캠페인과 홍보활동을 통해 '소비자 10대 실천약속'을 전파하는 역할을 하겠다고 밝히고 있다.

<표 4-4> 서울시 감정노동 실천 약속 - 기업, 소비자

감정노동자와 함께하는 기업 실천약속

- 하나, 감정노동자의 기본적 인권을 보장하기 위해 적극 지원한다.
- 하나, 감정노동 업무의 전문성을 인정하고, 그에 맞는 처우를 보장한다.
- 하나, 감정노동자를 위한 안전한 근무환경을 조성한다.
- 하나, 감정노동자를 위한 적절한 휴게시간과 휴식공간을 보장한다.
- 하나, 감정노동자를 효율적으로 보호할 수 있는 소비자 응대 매뉴얼을 마련한다.
- 하나, 감정노동자가 부당한 소비자행동(폭언, 폭력, 성희롱 등)에 대하여 자신을 보호할 수 있는 적절한 권한을 보장한다.
- 하나, 감정노동자의 안전을 보호하기 위한 전문조직을 둔다.
- 하나, 감정노동자들의 자기보호를 위한 정기적 교육을 실시한다.
- 하나, 감정노동자의 정신적·신체적 건강을 위한 프로그램을 적극 지원한다.
- 하나, 감정노동자를 위한 고충처리 창구를 상시적 운영한다.

감정노동자와 함께하는 소비자 실천약속

- 하나, 감정노동자의 인권을 존중하고 해당 서비스의 전문가로 인정한다.
- 하나, 감정노동자들도 내 가족, 이웃이라는 것을 잊지 않는다.
- 하나, 서로가 고객이 될 수 있다는 역지사지의 마음을 갖는다.
- 하나, 반말, 욕설, 희롱, 무시하는 언행을 하지 않고 존중하는 언행을 한다.
- 하나, 서비스를 받을 때는 감사인사를 하도록 한다.
- 하나, 나의 부당한 요구가 다른 소비자에게 피해가 되는 것은 인식한다.
- 하나, 서로 잘못했을 때는 인정하고 사과한다.
- 하나, 문제제기는 합리적으로, 목소리는 부드럽게 한다.
- 하나, 감정노동자를 위하는 기업을 찾아보고 격려한다.
- 하나, 감정노동자를 위한 입법을 위해 노력한다.

나. 서울시 120다산콜센터 사례

- 서울시 120다산 콜센터는 상담사 감정노동 문제 대응과 규제 체도를 도입한 대표적인 지자체다. 서울시 '120다산 콜센터'(이하 다산 콜센터)는 2007년 출범(2007.9.12.)하여 7년째 운영되고 있으며, 365일 24시간 상담 서비스를 진행하고 있는 민원서비스다. 2014년 기준으로 120다산 콜센터는 총 448명의 직원(매니저 3명, 스태프 17명, 상담팀장 27명, 상담사 401명)이 일하고 있다.

<표 4-5> 서울시 120다산 콜센터 상담원 업무 구분(단위: 인원, 명)

		총	KTcs	효성ITX	MPC
전체 총 인원		448	149	148	151
✓ 스태프(관리자)		20	7	6	7
✓ 야간상담	팀장	6	2	2	2
	저녁 상담사	36	12	14	10
	야간 상담사	32	9	12	11
✓ 특수상담	팀장	2	1		1
	상담사	29	8	2	19

* 자료: 서울시120다산콜센터 내부자료(2014.2 기준) 재구성

- 120다산 콜센터 상담 업무는 16개 시·산하기관(17개 ARS)과 25개 자치구(52개 대표전화) 통합 상담인데, 주로 △전화와 인터넷을 통한 단순 민원상담 사항, △상담 정보와 사례에 대한 데이터베이스 구축·관리 사항, △고객응대 방법 표준화와 자동화 사항, △그 밖의 민원상담 사항을 다루고 있다. 다산 콜센터 상담 범위가 서울시 행정 전반을 포괄(시정, 구정, 교통, 수도, 일반민원, 외국인, 청각장애인 등)하고 있기 때문에 업무 범위가 포괄적이다.
- 서울시 보도자료(2012.9)에 따르면 다산 콜센터는 지난 5년간 약 4,400만 콜(call)의 시민 상담문의가 있었다. 이는 출범 당시에 비해 1일 평균 상담 건수가 8배(응대율 99.6%, 15초 내 상담 개시율 96.7%, 직접상담 비율 87.5%)나 증가한 것이며, 현재 다산 콜센터 1일 평균 상담은 35,000여건에 달한다. 다산 콜센터는 휴대폰 문자상담, 수화상담, 외국어상담, SNS 상담 등도 하루에 2천 건 이상 제공하고 있다.
- 그런데 출범 초기부터 다산 콜센터 홍보 광고(라디오 및 지하철 광고)는 시민들에게 “무엇이든 물어보세요”라는 메시지가 핵심이었다. 그런데 이 광고는 홍보측면에서는 성공적이었는지 몰라도 콜센터 상담사의 감정노동을 강화하는 요인이 되었다. 실제로 서울시 자료에 의하면 다산 콜센터 민원 전화(평균 약 2,300건) 정도가 언어폭력이 심한 악성민원성 상담인데, 87%가 폭언, 협박, 성희롱적인 내용들이었다.
- 이런 이유로 2012년과 2014년 서울시는 다산 콜센터 상담사 보호 대책을 마련했다. 2012년 주요 내용은 ‘업무 이외 문의 3회 경고 → 악성민원인 전담팀

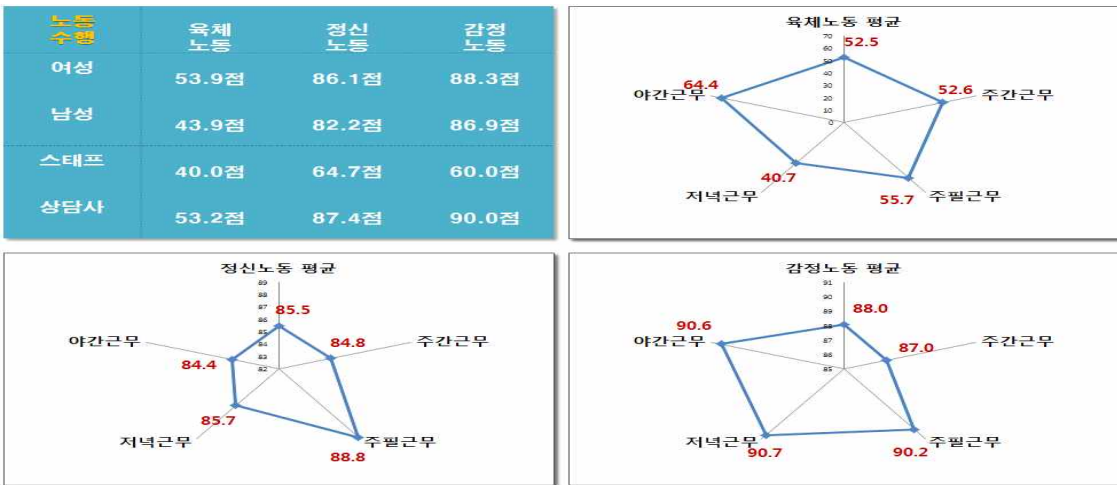
관리 → ARS안내(통화내역 녹음) → 경고문 발송 → 고소·고발조치' 등 단계적 대응 방안이다. 실제로 서울시는 다산 콜센터 상습 폭언, 욕설, 협박 등을 일삼은 악성 민원인(4명)을 공무집행 방해 혐의로 고소했다.

<표 4-6> 서울시 120다산 콜센터 제도 시행 이전 악성민원 월평균 현황(2012)

구분	계	성희롱	만취상태 장시간통화	폭언/욕설 /협박	시정무관 반복민원	장난전화	기타
상반기	2,286	87	473	480	617	238	391
하반기	1,708	16	298	208	343	251	592

자료 : 서울시 120 다산 콜센터 보도자료(2012.10.4)

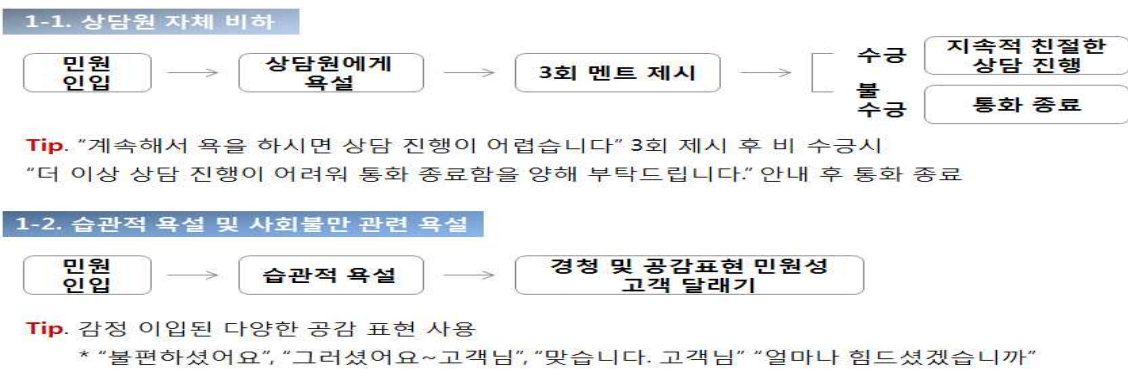
[그림 4-6] 서울시 120다산콜센터 감정보동(단위: 0~100점, 중간 값 50점)



*주 : 육체노동, 정신노동, 감정보동 각 항목별로 100점에 가까울수록 일이 힘들음을 표시한 것

* 자료 : 2014년 한국노동사회연구소 120다산콜센터 실태조사 자료(김종진)

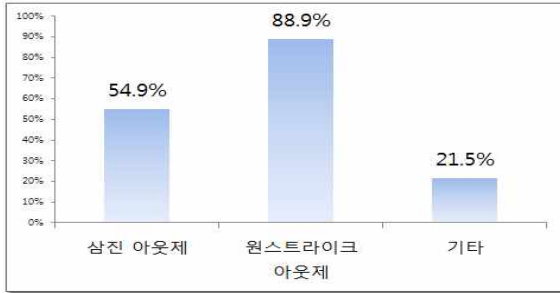
[그림 4-7] 서울시 120 다산 콜센터 불쾌한 언행(욕설) 고객 응대 매뉴얼



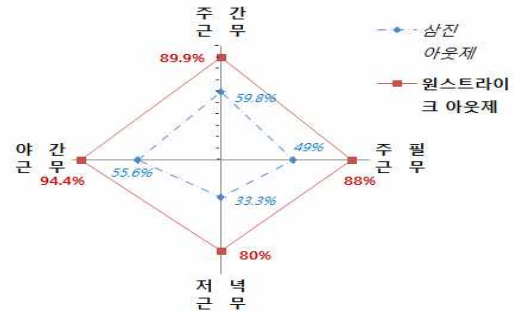
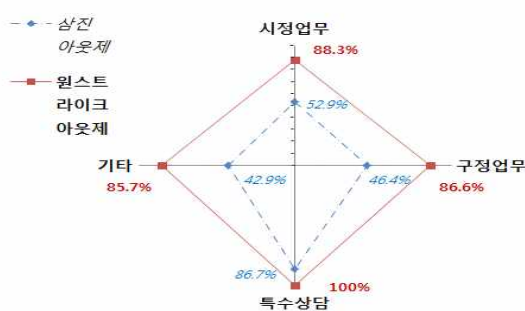
* 주 : 삼진 아웃제도 시행, 2014년 서울시 인권위원회 권고 이후 원스트라이크 아웃제도 시행

*자료: 서울시 120 다산 콜센터 감정보동과 고용구조 개선 토론회(2013, 11, 김종진)

[그림 4-8] 서울시 120다산콜센터 민원대책 실효성 - 만족도 의견



민원대책	삼진 아웃제	원스트라이크 아웃제	기타
	조합원	45.5%	87.7%
비조합원	75.6%	91.9%	32.5%
스태프	93.8%	100.0%	53.3%
상담사	49.6%	87.5%	18.2%



* 자료 : 2014년 한국노동사회연구소 120다산콜센터 실태조사 자료(김종진)

원 스트라이크 아웃제 시행 → 종사자 설문조사 결과 “긍정적 의견” 88.9%

[종사자 설문조사 : 다산콜센터 감정노동 수행도 → 100점 만점 기준 90점]

[종사자 설문조사 : 시민으로부터 폭언 92.2%, 성희롱 34.1% 유경험]

- 실제로 2012년 다산 콜센터 악성 민원 건수(상반기 월 평균 2,286건 → 하반기 월 평균 1,708건)가 25.8%(578건)나 감소했다. 특히 2014년 서울시는 ‘원 스트라이크 아웃제’를 통해 성희롱 등의 전화 응대 업무 시에는 상담사가 전화를 받지 않을 권리(작업 중지)를 도입하여, 내부 종사자의 만족도가 매우 높은 상황이다.²⁶⁾

- 또한 서울시 다산 콜센터는 악성 민원 응대 매뉴얼을 통해 상담사 고충을 해소하고 있으며, 구청 보건소와 연계하여 상담사를 대상 주1회 심리 상담을 진행하고 있다. 물론 콜센터 담당 상담사 이야기를 들어보면 바쁜 업무로 심리 상담 기회가 거의 없거나, 인력부족으로 휴식시간 조차 갖지 못하고 있다는 의견도 있다.

26) 서울시 120다산콜센터 실태는 박용철·김종진·권혜원·김승섭(2014)의 내용을 참조할 것.

- 따라서 서울시 120다산 콜센터 감정노동 해결은 악성 민원 대처방안이라는 제도적인 문제 이외에도 상담사 노동환경 문제까지 함께 고려한 정책이 필요하다. 이와 같은 제도적 방안이 진행될 경우 서울시 다산 콜센터 사례는 감정노동 대응 및 규제의 모범이 될 수 있다.

2) 민간부문 감정노동 대응과 규제양식

(1) 노사 합의형 : 서비스연맹 산하 로레알코리아

- 로레알코리아는 국내 최초로 감정노동 해소 방안(감정노동 수당, 감정노동 해소프로그램, 감정노동 휴가)을 노사가 단체협약으로 체결한 기업이다. 로레알코리아는 프랑스 로레알그룹의 한국 자회사로 유통채널별 4개 사업부문(백화점, 대형마트, 약국, 헤어숍 총 16개 브랜드 판매)을 운영하고 있다. 로레알코리아는 전국 주요 백화점(약 60개)에 6개 브랜드(랑콤, 비오템, 키엘, 슈에무라, 조르지오 아르마니, 입생로랑)를 판매하고 있다.²⁷⁾

<표 4-7> 백화점 및 면세점 판매직 1일 고객 대면 접촉 현황(2012)

	총계	면세점 화장품 및 피혁 판매직					백화점 화장품 판매직					
		계	A기업 (340)	B기업 (424)	C기업 (84)	S기업 (75)	계	로레알 코리아 (946)	E기업 (616)	L기업 (601)	C기업 (255)	S기업 (128)
1일 제품 판매 고객 수	16.6	24.9	41.0명	27.4명	29.1명	18.1	14.8	14.6명	16.1명	13.7명	18.0명	7.6명
1일 제품 상담(응대) 고객 수	21.8	33.1	62.9명	30.9명	33.0명	25.1	19.4	20.3명	19.3명	17.2명	20.2명	9.8명
고객 판매 및 응대 수	38.5	58.4	103.9명	58.6명	62.1명	58.1	34.4	33.7명	35.4명	31.0명	38.3명	17.5명

주 : 1) 전체 합계 및 면세점 합계에서는 'A' 기업은 직영 판매직 사원(4월조사)이라 제외하였음.
 2) 해당 매장 근무 직원(조직원)들의 자기기업식 형식을 취했기에, 조사 시기 및 응답자의 상황에 따라 다소간 표본 오차 가능
 자료 : 2012년 4월~7월 사이 주요 백화점 및 면세점 판매직 실태조사(김종진) 원자료에서 재구성.

- 현재 로레알코리아 판매직은 소속 기업(본사)에서 제품 교육을 받고 있지만 친절 교육이나 모니터링 및 평가 거의 대부분은 근무지(백화점)에서 진행한다.

27) 로레알코리아는 미국, 프랑스, 일본에 이어 전 세계 4번째로 국내에 R&D 테스트 센터 설립 운영하고 있다. 2011년 매출액은 3,550억원으로 롯데백화점과 신세계백화점에 입점한 2개 브랜드가 전 세계 매출 1위를 올리고 있다.


국내 주요 백화점이나 면세점 판매직 친절교육 대부분 동일한 상황이다. <표 4-8>와 <표 4-9>는 국내 S백화점과 L백화점의 판매직 교육 프로그램(기본 입문 및 친절)을 정리한 것이다.

- 주요 백화점 판매직 친절 교육 프로그램 내용 대부분은 고객 인사 및 배웅, 전화 응대와 제품 판매 시 응대 요령 등이다. 특히 S백화점과 L백화점 모두 최근 고객에 대한 친절 강화 수단으로 ‘스마일 존’(smile zone)이나 ‘서비스 라인’(service line)을 만들었다. 이것은 백화점 직원 이동 동 동선을 파악하여 고객에게 인사를 하게끔 고안한 것인데, 백화점 관계자들은 “친절한 서비스를 다짐하는 의미”라고 하지만 우리나라의 과도한 감정노동 사례로 볼 수 있다.

<표 4-8> S백화점 판매직 기본입문 및 친절교육 프로그램

	교육과정	대상	내용	
공식 교육	단기판매사원 입문교육	관리직 면접 합격자	근무수칙, 매장서비스, 점포, 매장 안내	
	장기판매사원 실무교육	입문교육 후 6개월 지난 사원	백화점 서비스 본사에서 2일 교육: 친절서비스 업그레이드 및 이에 따른 Role Playing 실습	
	서비스 Level up 교육	모든 사원	주요 컴플레인 내용 서비스 수칙 재교육	
	CS 교육	CS 결과가 좋지 않은 매장 사원	CS기준 점수 미달 매장 사원들의 서비스 재교육	
일상 교육	조회	PC별 판매사원	친절서비스와, 응대의 요령에 대한 환기	
	개점행사	모든 사원	미스 짓기와 4대 인사 따라하기	
	폐점행사	모든 사원	고객 전송인사 하기	
기본 입문 교육	기본근무 수칙	용모복장(두발, 액세서리, 기타), 근무수칙, 안전수칙, 알아두기		
	기본 서비스	기본 5대 강령	①(눈 인사)고객과 눈이 마주치면 자연스럽게 목례를 합니다 ②(맞이 인사)안녕하십니까? 어서오십시오 ③(복수고객 양해)죄송합니다만, 잠시만 기다려 주세요 ④(비구매 고객)천천히 둘러보시고 또 둘러 주십시오 ⑤(전송인사)고맙습니다. 즐거운 쇼핑 되세요	
		3불 서비스	①없어요: 고객님 죄송합니다. 그 상품은 인기상품으로 품절 되었습니다 ②안돼요: 고객님! 해드리지 못해 정말 죄송합니다. ③몰라요: 고객님~ 죄송합니다! 잠시만 기다려 주시면 제가 알아봐드리겠습니다.	
		전화 응대	첫인사 : 인사+소속+이름(고맙습니다. **코너 ***입니다) 늦게 받았을 때 : 인사+소속+이름(늦게 받아 죄송합니다. ** 코너 ***입니다) 종료인사 : 고맙습니다. Plus 한마디(좋은 하루 되세요!)	
		워킹 가이드	3보(기본) 매장에 혼자인 경우 : 직접 안내해 드리지 못해 죄송합니다 6보(만족) 보이는 곳까지 안내 : 고객님, ***코너 보이시죠? 9보(감동) 원하는 곳까지 안내 : 제가 직접 안내해 드리겠습니다.	
		알아두기	스마일 라인(SMILE LINE) 인사 : 후방 “사원출입구”에서 매장 “고객공간”으로 들어가는 순간 친절한 서비스를 다짐한 의미의 인사를 칭함(안녕하십니까?(밝은 표정 + 30도 인사))	
점포, 매장 안내	층별 매장 안내			

<표 4-9> L백화점 판매직 친절교육 프로그램

진행순서		주요 내용	직원 인사 동선(서비스라인)
고객과 눈이 마주치면 인사하기(밝은 미소)		매장 대기시 밝은 표정으로 인사하기 고객 동선 이동시 목례하기	
친절하게 안내하기 (동행안내, 양손 안내)		동행안내 서비스 및 하나 더 안내하기 고객문의시 동작 - 밝은 표정으로 손을 가지런히 모으고 양손으로 안내한다 * 주의사항 : 안내시 손가락 동작 절대 금물 ** 설명이 복잡한 곳은 직접 고객과 동행하여 안내 실시	
바른 자세로 고객 맞이하기		매장 대기시 올바른 자세 유지 복수고객 응대시 주고객 배려하기	
전화 인사	첫인사	전화벨(2회이전) : 친절히 모시겠습니다. ** 매장 ***입니다 전화벨(3회부터) : 기다려주셔서 감사합니다. **매장 ***입니다	
	끝인사	고맙습니다. 좋은 하루되십시오.(고객이 전화 끊은 후에 수화기 내려놓으세요) 도움을 드리지 못해 죄송합니다. 고맙습니다.	
	추가정보	*월 **일까지 상품권 증정행사를 진행하고 있습니다. 참고하시면 좋으실 것 같습니다 수선(교환) 방문시 *시 이전에 방문하시면 편안하게 수선 혹은 교환하실 수 있습니다	
대면 인사	맞이 인사	안녕하십니까. 어서 오십시오	
	배웅인사	고맙습니다. 즐거운 쇼핑되시기 바랍니다.	

- 이렇게 백화점 판매직의 과도한 친절과 감정노동이 강화되자 유노조 사업장에서 서부터 감정노동을 해소하려는 논의들이 시작되었다. 우리나라 백화점 판매직 노동조합 중 로레알코리아노동조합은 2006년 노사합의로 감정노동 가치를 인정하라는 취지에서 감정노동 수당을 신설(3만원, 현재 각 업체별로 최소 3만원 최대 10만원)했다.

- 또한 로레알코리아 노동조합은 감정노동 해소를 위한 효과적인 방안 중 하나로 휴식의 필요성을 인식하고 2012년 감정노동 휴가(Emotional Labor Paid Leaves, 년 1회)를 단체협약으로 체결(2012.5.31.)했다. 2014년 서비스연맹 부산노보텔(감정노동 휴가 3일), 엘코&잉크(감정노동 휴가 1일), 부루벨(휴가 1일) 등의 주요 사업장에서 휴가를 체결했다.

- 한편 로레알코리아 노동조합은 감정노동 수당 도입 이후 사용자측에 감정노동 해소 프로그램을 제안하여, 2009년 9월부터 심리상담 프로그램(EAP, Employee Assistance program)을 진행하고 있다.²⁸⁾ 로레알코리아 심리상담

28) EAP 프로그램은 기업복지차원의 하나인 ‘근로자지원프로그램’으로, 최근 우리나라 주요 기업에서 도입(평균 이용율 4.5% 수준)하고 있는 복지제도 중 하나다. 이 프로그램은 미국의 다국적 기업 등에서 처음 도입하여 시작된 프로그램으로 고용주가 노동자의 직무 만족 혹은 생산성에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 문제를 극복하기 위해 제공하는 서비스 중 하나다.

프로그램은 2009년 노사간 맺은 단체협약 체결(2009.9.24)로 진행되고 있으며, 초기에는 노사가 약 100명을 대상으로 시범 사업 형태로 진행했다.

- 하지만 시범 사업 참여 직원 만족도가 높아 2010년 단체협약(2010.2.2)을 통해 2011년부터 전 직원을 대상으로 확대 시행하고 있다. 2009년 EAP 시범 사업(2009.6~2009.11) 당시 이용율(대상 직원 100명)은 29%(횟수 89회, 이용자 29명)였고, 초기 EAP 상담 내용은 정서문제(37.9%)가 가장 많았으며, 만족도(58.6%, 참여 82점) 또한 높은 편이었다.
- 2012년 당시 로레알코리아 노사 단체협약은 직원 1인당 연 총 3회의 심리상담프로그램을 이용하도록 되어 있으며, 프로그램은 직원뿐 아니라 직계 가족까지 이용 가능하도록 했다. 로레알코리아 판매직 근무지가 전국 사업장이라는 점을 고려하여 국내 주요 협약기관(48개 기관)을 활용하여 모든 직원들이 상담을 받을 수 있도록 했다. 로레알코리아 EAP는 2011년 6월부터 2012년 4월까지 11개월 동안 총 124명이 심리상담프로그램을 이용했다.

로레알코리아 감정노동 노사협상 합의 내용(2009.9.24)

- EAP 프로그램 진행
 - (1-1) EAP 프로그램을 시범적으로 6개월 동안 운영 후 실효성에 대해서는 무기명 설문조사를 진행한 후 도입여부를 최종 결정한다.
 - (1-2) 대상인원은 약 100명으로 하며 우선 지원자를 받고 부족한 경우 이직률이 높은 백화점을 대상으로 선정하여 진행한다.
 - (1-3) 감정노동의 해소를 위해 전 직원을 대상으로 문화활동(뮤지컬, 연극, 미술과, 전시회, 콘서트, 음악회 등)과 교육(인성교육, 자기개발 프로그램)을 진행한다. 각 브랜드별 문화활동과 교육 진행상황은 3개월에 한번씩 조합에 통보한다.

<표 4-10> 로레알코리아 EAP 주제별 이용 현황(2011.7~2012.6)

구분	정서 문제	가정 자녀	대인 관계	직무 스트레스	법률 재무	부부 이성	기타	총합
인원	38	27	18	16	14	9	2	124
횟수	148	138	72	58	34	26	7	483

* 주 : 로레알코리아 노동자의 프로그램 이용율은 적용 대상의 9.4%(신규상담 진행 124명, 누적 상담 진행 횟수 483회)였다. 심리상담 이용자 중 여성(66.9%)이 남성(33.1%)에 비해 두 배 이상 많지만, 직원의 95%가 여성이라는 점을 고려하면 남성 이용율이 매우 높은 상황이며, 거의 대부분 대면상담 방법(119명, 전화 5명)을 활용했다.

* 자료 : 로레알코리아 내부자료

- 로레알코리아 감정노동 해소 프로그램이 꼭 긍정적인 것만은 아니다. 먼저, 심리상담 프로그램 수요공급 불일치가 확인된다. 무엇보다 심리상담 프로그램 이용자가 지난 1년 사이에 124명에 불과하여 전체 이용 대상의 10% 수준 정도만이 활용하고 있다. 이것은 애초 제도 도입 취지와 달리 심리상담 프로그램 이용 접근성이나 홍보 미비 때문이다.
- 로레알코리아 지역 매장 직원들은 심리상담 프로그램을 이용하기에 접근성에 제약이 따른다. 이런 이유로 심리상담 프로그램 이용자 중 사무관리직 이용 비율이 모집단에 비해 높았다. 또한 심리상담 프로그램의 내용적인 면에서 프로그램 취지에 부합한 내용 이외의 상담내용(가정자녀, 법률 채무, 부부이성, 기타)이 약 41%나 되는 것도 문제다.

EAP 신청하려했는데 처음에는 제가 일정을 맞추지 못했고, 다음에는 상담 해주시는 분이 일정을 맞추지 못했습니다. 이번에 처음 상담은 MBTI 검사부터 했습니다. 총 1시간 30분 정도 소요됐는데, 개인적으로는 2차 상담이 기다려질 정도로 무척 유익한 시간이었습니다. 제 성격과 성향을 이해할 수 있었습니다. 상담을 하면서 얘기한 후에는 “나의 분노 정도”, “분노 시 의사소통 양식”, “분노를 부인하는 방법들”, “분노에 관한 초기 명령들”에 대해 검사를 진행했습니다. 잘 활용하면 아무 것도 하지 않는 것보다는 괜찮은 것 같습니다(로레알코리아 EAP 이용 직원).

- 현재 로레알코리아는 감정노동 가치 인정과 해소 프로그램으로 감정노동 수당, 심리상담 프로그램(EAP), 감정노동 휴가라는 단계적 과정을 밟고 있다. 로레알코리아 노동조합은 감정노동 해소 방안으로 인력 충원과 과도한 감정노동 규제까지 고민하고 있다.
- 따라서 로레알코리아 노사는 기업의 사회적 책임과 노동인권의 측면에서 감정노동 해소 문제에 보다 새로운 규제제도 논의까지 모색할 필요가 있다. 다만, 노사간 감정노동 해소 방안과 판단은 서로 다르다. 따라서 향후 로레알코리아 노사관계 분위기에 따라 동종 유사 업종에도 직간접적인 영향을 미칠 개연성이 높다.

[그림 4-9] 서비스연맹 산하 LVMH 사업장 감정노동 대응 매뉴얼(노사합의)²⁹⁾

매장에서의 고객 욕설, 폭언시

1 자제 요청 멘트

3회 이상 정중한 응대(사과 등) 후에도 욕설, 폭언 등 소란 행위를 지속하는 경우

<멘트 예시>

“지금 고객님의 심정은 충분히 이해합니다만, 문제 해결을 위해서는 고객님의 도움이 필요합니다. 그런데 이렇게 감정적으로 말씀하시면 제가 도와드리기 어렵습니다.”

<참고 사항>

- 고객의 감정을 자극하는 표현(단어)은 피한다.
- 절대 같이 흥분하지 말고 이성적이고 냉철하게 행동한다.

2 응대중단 고지

자제 요청 멘트에도 불구하고 욕설, 폭언 등 소란 행위를 지속하는 경우

<멘트 예시>

“지금 고객님의 감정적인 행동으로 문제 해결이 어렵고 정상적인 영업 또한 어렵습니다. 따라서 당사의 고객응대 매뉴얼에 따라 더 이상 고객님의 응대를 할 수 없으니 이점 양해 부탁드립니다.”

3 증거수집 및 법적 대응 고지

응대중단 고지에도 불구하고 욕설, 폭언 등 소란 행위를 지속하는 경우

<멘트 예시>

“고객님, 즉시 행동을 중단하지 않으시면 당사 고객응대 매뉴얼에 따라 법적 대응을 할 수 밖에 없습니다.”

<적용 법조>

- 형법 모욕죄 - 주변에 고객, 또는 직원들이 들을 수 있는 상태에서 모욕적 언사를 한 경우 성립
- 형법 업무방해죄 - 폭행, 협박 및 욕설 등 무형적 압박 등으로 업무를 방해 받은 경우 성립
- 접근금지가처분 - 특정 고객의 상습적 횡포로 업무를 방해 받는 경우 본 처분 명령 신청 가능

4 증거수집 요령

법적 대응 고지에도 불구하고 욕설, 폭언 등 소란 행위를 지속하는 경우

- 1) 인적 사항을 모르는 고객인 경우 고객을 특정할 수 있는 자료를 확인한다.(영수증, 명함 등)
- 2) 휴대폰으로 영상 촬영 또는 녹취한다.
 - 요령 : 고객의 얼굴이 찍히지 않도록 촬영하되 정확한 음성 녹음을 위해 최대한 밀착
- 3) 행동에 의한 소란 행위 시 CCTV 촬영 구역으로 유도한다.
- 4) 인근 매장의 목격자를 확보한다.
- 5) 상황 종료 후 사실 관계를 객관적으로 정확히(6하 원칙) 기록한다.

29) LVMH 또한 로레알코리아와 마찬가지로 국내 백화점 판매직 노조(민주노총 서비스연맹 산하 조직)가 결성된 곳으로 감정노동 수당은 물론 감정노동 대응 매뉴얼이 만들어진 곳이다. LVMH는 전국 주요 백화점에 4개 브랜드(크리스찬 디올, 켈랑, 메이크업 포에버, 베네팩)를 판매하고 있다.

(2) 사용자 주도형 : 민간기업 및 KTcs사례

가. 민간기업 주요 사례

- 현재 국내 주요 서비스산업 사업장에서는 감정노동 문제가 사회적 이슈가 되자 나름 다양한 대책들이 제시되고 있다. 사실 감정노동 문제는 기업 내부요인(생산성과 몰입, 이퇴직, 숙련형성)보다는 외부요인(시민사회, 노동단체, 정부 및 준정부 기구)에 의한 나름의 개선방향 성격이 강하다.
- 실제로 고용노동부 산하 안전보건공단은 2014년부터 소비자단체와 공동으로 ‘착한 감정노동과 소비자, 기업’이라는 표어 하에 다양한 캠페인과 우수기업 사례 등 진행하고 있다. 이와 같은 내용들은 다른 한편 서울시(여성가족실)와 업무 협약을 체결한 기업들을 통해서 확산되고 있다.
- 민간기업의 주요 감정노동 해소 프로그램은 주로 악성민원(블랙컨슈머) 대응 정책으로 콜센터 업무를 중심으로 진행되고 있다. 예를 들면 전화 발신지 차단, 통화 불가, 휴식시간 제공, 민원부서 이관, 힐링 프로그램(사내복지 프로그램) 등이다. 다른 한편으로는 주요 유통업체들에서 고객들에게 불쾌한 언행(폭언, 폭행 등)을 알리는 고지/홍보물을 사업장 내에 붙이는 형태로 진행되고 있다.

[주요 기업 감정노동 대응 사례]

1. 화이트시스템 (NS홈쇼핑)

- 성희롱이나 폭언을 하는 소비자의 발신 번호를 원천 차단
- 상습 전환 괴롭힘 악성고객 ARS 멘트 통화불가 안내

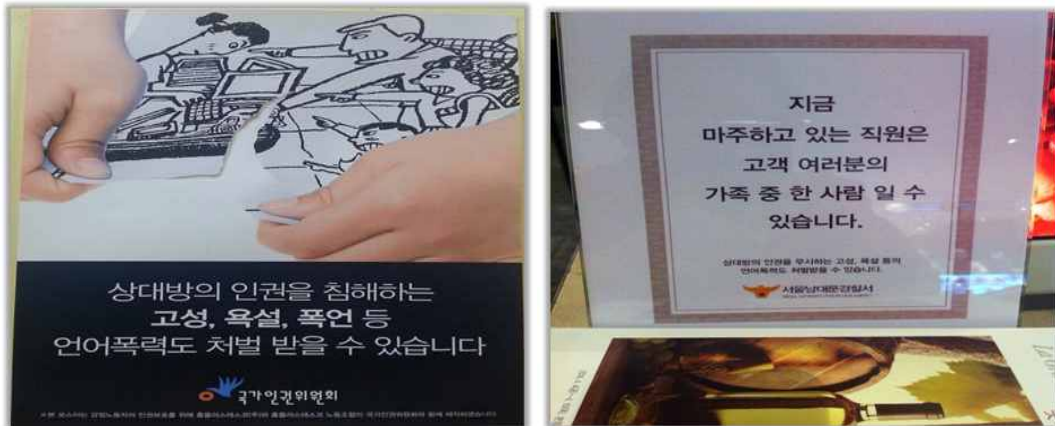
2. 강성 클레임 상담휴식제도(애경산업)

폭언, 성희롱 등 강성 클레임 상담 시 1시간씩 휴식시간

3. '자기보호프로그램'(CJ제일제당)

- 심한 욕설, 폭언, 성희롱, 협박 고객(black 고객 분류)
- 업무와 무관 경우 통화 강제 종료 vs. 업무와 관련 즉시 전담부서 이관

[그림 4-10] 국내 주요 서비스사업장 감정노동 대응 고지 홍보물



나. KTcs 사례

- KTcs는 국내 콜센터 상담사의 감정노동 해소 프로그램을 민간기업 차원에서 최초로 도입한 기업이다. KTcs는 애초 1935년부터 시작된 한국통신(現 KT)의 '114 전화번호 안내' 업무를 2001년 분사 설립한 서비스통신회사(자본금 238억)다. KTcs는 KT그룹의 고객채널, 114전화번호안내, 유·무선 통신서비스, TM 사업, 리서치 사업, CS아카데미 운영 등을 하고 있다.
- KTcs는 중앙 정부 및 공공기관(13개)과 지방정부(9개) 그리고 민간기업(11개)의 콜센터 업무 등을 수탁운영하고 있으며, 임직원은 9,571명(상담직 8,634명, 여성 상담직 7,367명)이다.³⁰⁾ KTcs 업무영역은 CS 컨설팅, 자격 과정, 3E 하트 세 가지로 구분되며, 주요 업무 내용은 콜센터 상담 업무와 관련된 친절 교육과 모델 개발, 컨설팅, 강사 훈련, 치유(감성회복 Healing) 프로그램이다.

30) KTcs 2011년 매출은 약 3,805억(당기순이익 194억, 영업이익 230억, 영업이익률 6%, 자본 유보율 420%)으로 전년 대비 7.2% 증가했으며, 주요 매출 구성은 올레(olleh) 고객서비스(42.37%), 유통사업(17.12%), 컨택센터사업(16.59%), 114번호 안내(12.15%), 우선번호안내(10.89%)다. KT는 본사와 지역사업단(8개, 60여개 고객센터)으로 조직을 운영하고 있으며, 유사 동종업종으로는 에스원, 아이메캣코리아, 사람인에이치알, 시공테크 등이 있다.

<표 4-11> KTcs 업무 영역과 CS프로그램

구분	CS컨설팅	자격과정	3E 하트닝
내용	CS 역량 진단 CS 전략 및 행동체계 CS 품질 관리	CS프로강사 자격과정 CS프로마스터 자격과정 프리젠테이션 강사자격과정	개인의 감성회복(Healing)을 통한 비전수립 및 리더십 개발
커리큘럼	CS 전략컨설팅 CS 역량 모델링 CS 표준개발	과정개발 프로세스 강의 스킬 심화 과정 CS 현장 컨설팅 스킬 훈련	팀빌딩, 리더십 프로그램 커뮤니케이션, 감성코칭 스트레스 자가치유

* 자료 : KTcs 누리집(<http://www.ktcs.co.kr>)

- 콜센터 업무 유형은 인바운드(inbound), 아웃바운드(outbound), 블렌딩(blending) 세 가지로 구분된다. KTcs 콜센터 상담사 주요 업무는 외부에서 걸려오는 상담 업무를 담당하는 인바운드가 대부분이다. 통상적으로 외부 고객을 대상으로 연락을 하는 아웃바운드에 비해 인바운드 상담사 감정노동 강도가 높은 것으로 알려져 있다.
- <표 4-12>는 KTcs 업무와 친절 교육 내용을 정리한 것이다. KTcs 상담사 업무는 고객 문의 사항 응대 역할이다. 주요 상담 내용에는 단순 전화 연결도 있지만, 위탁기업 조직 업무를 수행하는 콜센터 상담사의 경우 고객 문의 사항이 매우 전문적인 내용들이다. 때문에 콜센터 상담사들은 해당 업무에 대한 전문적 교육과 훈련과 정기적인 평가를 받고 있다.

<표 4-12> KTcs 업무 및 친절 교육내용

업무 내용 항목	콜센터 인바운드 업무 세부 내용
첫인사	정성을 다하는 *** 콜센터입니다. 무엇을 도와드릴까요?
문의 내용 확인	네에~ 그럼 제가 ****에 대해 확인해 드리겠습니다. 잠시만 기다려 주겠습니까?
기업(조직) 통해 확인이 필요한 대기시	확인 후 안내해 드리겠습니다. 문의하신 내용은 해당 조직을 통해 확인하는 도중 담당자분을 통해 안내 받으실 수 있도록 바로 연결이 될 수도 있습니다. 고객님 죄송합니다. 현재 담당자 부재중(통화)으로 인해 전화 연결이 어렵습니다. 번거로우시겠지만 안내해 드린 000-0000번호로 “10분” 정도 후에 다시 전화 부탁드립니다. 도움 드리지 못해 정말 죄송합니다. 저는 상담원 ***이었습니다
기업 조직 담당자 부재중으로 인해 회수 되는 경우	거기 *** 부서 아니에요? 네에~ 고객님! 여기는 **** 콜센터입니다. 저희 ***에서 상담해드리고 있습니다. 문의사항 말씀해주시면 제가 확인해서 안내해 드리겠습니다
기업 조직 대표전화로 들어온 경우	고객님~ 너무 죄송합니다만, 문의하신 내용은 저희 *** 콜센터에서는 처리해드리기 어렵습니다. 제가 담당자와 바로 확인하실 수 있도록 안내해 드려도 괜찮으시겠습니까? 네에! 담당자 직통 번호 안내 후 연결해 드리겠습니다. 번거로우시겠지만 메모 가능하시겠습니까? *** 전화번호는 000-0000입니다. 바로 연결해드리겠습니다. 그럼 상담 잘 받으시기 바랍니다. 저는 ***이었습니다
담당자 연결 전 고객안내 경우	안녕하세요? *** 대리님! *** 콜센터 ***입니다. “고객님께서 ~~~에 관한 문의를 주셨는데, 말씀드려도(연결해드려도) 괜찮으시겠습니까?”

통화 마무리 할 때	고객님 다른 더 궁금한 사항 없으십니까? 늘 건강하세요(행복하세요~) 저는 ***이었습니다.
------------	---

* 자료 : KTcs 내부자료 재구성

- KTcs 114 콜센터 상담사는 1일 평균 2~3통의 장난 전화를 받는다. 상담사들의 애로사항은 단순 장난전화에 그치는 것이 아니라 수위가 높은 폭언이나 성희롱적인 경험이 잦다는 것이다. 그럼에도 불구하고 현재 콜센터 상담사 거의 대부분 악성 전화에 대한 규제가 거의 전무한 상태에서 개별적으로 해소하고 있는 상황이다. 아래 KTcs 콜센터 상담사 면접과정에서 확인할 수 있는 것처럼 상담사들은 하루 8시간 상담 업무를 하면서 고객으로부터 하루에 한번 정도는 불쾌한 말을 접하면서도 아무런 대응을 하지 못하고 있다.

저희 114 콜센터에는 상담사 1명이 하루 2~3건의 악성 전화를 받고 있어요. 장난전화뿐 아니라, 반말은 하루에 한번은 기본이에요. 이유 없이 화를 내거나 욕설을 할 때도 있고요. 가끔 어떤 고객들은 성희롱적인 말을 하는 고객들에게도 있습니다. 하지만 우리 상담사들은 아침에 출근해서 의자에 앉아 있는 순간 자신의 감정도 숨겨야 하기 때문에 “죄송합니다.”라는 말을 반복할 수밖에 없죠(KTcs 114 콜센터 상담사).

<표 4-13> KTcs 고객 유형별 대처 방안

유형	내용
공격형 고객	공격형 타입의 고객은 여러분의 이야기를 끝까지 들어주지 않는 특성이 있습니다. 공격형 가운데 대부분이 “여기 책임자 누구야?”, “사장 나오라 그래” 등의 막무가내 스타일입니다. 그럴 때일수록 토론하는 것은 피하고, 예의바르게 공식적으로 대응하는 것이 좋습니다. 간결하고 명료하게 반응하는 것이 차선책이라는 것을 명심하세요.
되풀이형 고객	같은 말을 장시간 되풀이하는 고객을 말합니다. 자아가 강하고 끈질긴 성격을 가진 사람이므로, 고객의 말에 지나치게 동조하지 말고 항의 내용을 요약하여 핵심을 파악한 후 문제를 충분히 이해하였다는 것을 알리고, 문제 해결에 관한 확실한 결론을 내어 고객에게 믿음을 주는 것이 중요합니다.
냉담형 고객	무슨 말을 해도 상대해 주지 않는 스타일입니다. 이런 타입에 있어 가장 중요한 것은 “당신과 나는 같은 스타일이다”라는 것을 인식시켜주는 것입니다. 상태의 행동, 눈빛, 표정들을 유심히 관찰하고, “그 마음을 충분히 이해한다”는 식의 답변을 해보세요. 되도록 감성을 자극하는 것이 좋은 대처 방안이라고 할 수 있습니다.
주도면밀형 고객	스트레스를 가장 많이 주는 타입으로, 이것저것 분석하며 상대를 지치게 하는 유형이라고 할 수 있습니다. 이런 고객에게는 명확한 대안을 제시하는 것이 문제 해결의 가장 빠른 방법입니다. 원하는 방향으로 기분 상하지 않게 대안을 제시한다면 고객의 기분도 빠르게 회복될 것입니다.

* 자료 : KTcs 내부자료 재구성

- 물론 KTcs에서는 고객 유형별 대처방안을 세워두고 있다. 콜센터 고객 유형별로 △공격형 고객, △되풀이형 고객, △냉담형 고객, △주도면밀형 고객의 네 가지 형태로 구분하여 대처 방안을 세우고 있다. KTcs의 고객 유형별 세부적

인 대처방안은 개별 상담사들이 악성 고객을 대처하는데 도움이 된다. 하지만 현재의 조직 내부 대응방안은 개인적 수준에서 처리하는 것이지 조직적 차원의 대응은 아니다. 특히 KTcs 상담사 업무가 자사 업무(114 콜센터) 이외에도 외부 기업 및 조직 위탁 업무를 대행하고 있다는 점을 고려하면 현재의 대응 방안은 제한적이다.

- 이런 이유로 KTcs에서는 최근 상담사들을 대상으로 감정노동 해소 프로그램을 운영하고 있다. KTcs CS아카데미는 2010년부터 감성에너지 충전 프로그램인 3E(Environment · Eco · Energy) 하트닝 프로그램을 진행하고 있다. <표 4-10>에서 알 수 있듯이, 3E 하트닝은 롤 플레이 · 공동체 체험활동 등을 통한 감성 프로그램이다.
- KTcs 주요 프로그램은 감성 셀프 리더십, 역할극, 팀워크 활동(댄스 · 난타 · 아카펠라), 성희롱 예방연극 등이다. 교육을 통해 긍정과 감사의 에너지 충전, 애사심 · 동료애 고취, 문제해결을 위한 효과를 기대하고 있다. 또한 KTcs는 지난 2010년부터 매달 자사 상담사 8,634명을 위한 감성리더십 교육을 실시해, 서비스 품질 향상 효과와 함께 직원들의 호응을 기대하고 있다.³¹⁾ 2010년부터 신입 상담사 교육 필수 과정(1인당 8~16시간 교육)으로 하고 있다.
- 하지만 KTcs 상담사 직원들의 근무지는 전국 사업장에 분산되어 있어 감정노동 해소 프로그램을 이용할 시공간적인 접근도가 낮다. 또한 외부 기업이나 기관의 콜센터 위탁 업무를 대행하고 있기에 감정노동 대응이나 규제에는 제한적이다. 실제로 KTcs 콜센터 상담사의 면접과정에서 확인 할 수 있는 것은 주 1회 운영하는 상담심리 프로그램의 활용도가 낮다는 점이다.

31) KTcs 관계자는 “기업의 성과는 직원들의 마인드에 달려있다”며 “마음속에 있는 부정적인 생각과 감정을 긍정과 감사의 에너지로 치유한다면, 밝은 에너지를 바탕으로 한 고객 감동서비스를 제공할 수 있을 것”이라고 판단하고 있다.

<표 4-14> KTcs 3E Hearting 프로그램

프로그램	교육목표	모듈
1. 감성 셀프리더십	새로운 의식전환으로 개인과 조직의 변혁 에너지 창출, 상호이해와 신뢰를 통한 관계의 질적 향상 및 회사 적응력 강화, 애사심과 동료애를 고취시켜 신바람 나는 보람의 일터 구현	에너지관리법, 파워에너지 선택하기, 진정한 이해(연극 관람), 비전 게임, 의지체험, 신뢰체험, 하나됨 체험
2. 비움과 채움	부정적 습관 및 감정을 비우고 긍정과 감사의 에너지로 새롭게 충전, 내가 원하는 감각(자신감, 평온함, 사랑)으로의 조절 능력 향상, 새로운 에너지 충전으로 활기찬 조직문화 형성	호흡 통로 열기, 파동명상, 행복명상, 치유마사지, 자연 명상, 소리(공명)명상, 치유찜질
3. 인생 무대 (역할극)	사내 이슈나 문제점을 동료들과 함께 새로운 시각에서 바라보고 풀어보기, 삶의 관객에서 삶의 주체로서 관점 전환, 창조와 협동을 통한 자발성 배양 및 하나되는 공감대 형성	오프닝 워밍업, 역할극 연습, 리허설 발표, 피트백 및 마무리
4. Power Dance /Nanta	댄스와 '두드림'을 통해 우리를 연출한다. 내안의 열정과 신명을 깨워 파워 에너지 발산, 팀원 활동으로 시너지 효과를 창출하고 끈끈한 동료애 확인, 열정적인 체험을 통한 스트레스 해소 및 재도약을 위한 발판 마련	Opening, 기본댄스 혹은 박자배우기, 퍼포먼스 창작, 리허설, 최종 공연
5. 통통(通通) Acappella	내 안에 있는 하모니 깨우기, 팀원 활동으로 시너지 효과를 창출하고 끈끈한 동료애 확인, 창조적인 문화체험을 통한 스트레스 해소 및 재도약을 위한 발판 마련	Opening, 곡 선정, 팀별 연습, 최종공연
6. 성희롱 예방 연극	성희롱의 예시와 상황을 간접체험하고 깊이있게 인식하며 직장 내 성희롱 예방하기, 자신 및 동료와 소중함을 깊이있게 깨닫기, 자신을 돌아보고 서로를 존중하는 밝고 건강한 일터로 유도하기	연극관람

* 자료 : KTcs 누리집에서 재구성

- 이는 우리나라 주요 콜센터 노동과정에서 드러나는 공통적인 현상인데, 상담사 1인의 업무량이 많고 개인의 업무(콜)와 연동된 임금체계(인센티브)로 업무 시간에 상담 받는 것 자체가 무의미한 상황이다. 더불어 일부 상담사들의 경우 현재 진행하고 있는 프로그램 내용 자체를 인지하지 못하고 있다는 점에서 홍보 부족 때문에 이용 기회 또한 적다.

1주일 특정 요일에 1번 정도 저희 근무지에 와서 심리상담 프로그램 같은 걸해요. 회사에서 시행한다고 말은 들었죠. 그런데 저는 지난 1년 동안 한 번도 받아 보지 못했어요. 그 시간이 근무시간이기도 하고, 제가 해야 할 업무(콜)도 있어서 실제로는 거의 이용 못하거든요. 그 시간에 일하다가 나와서 상담 받을 사람도 없어요. 몇몇 사람들은 그런게 있는 지도 모릅니다(KTcs 콜센터 상담사).

(3) 노조 주도형 : 산별연맹과 단위노조 사례

- 우리나라 감정노동 문제는 2000년대 초반부터 학계에서 처음 논의가 시작되

었으나 감정노동 대응과 규제는 노동조합의 요구(voice)에서 시작되었다. 국내 감정노동의 대응과 규제는 민주노총 산하 조직인 서비스연맹이 2006년 처음 ‘감정노동 가치 인정’을 사회적 의제로 제기 한 것에서 출발했다.³²⁾

- 서비스연맹의 ‘감정노동’(emotional labor) 문제가 노동조합의 구체적인 사업으로 진행되고 국민들에게 알려지기 시작한 것은 2008년(시즌 1)과 2011년(시즌 2) ‘서서 일하는 노동자에게 의자를!’이라는 캠페인을 시작하면서부터였다.³³⁾ 이 프레임은 우리나라에서 국민들과 노사정 모두에게 감정노동 문제를 각인 시킨 계기였다.

[그림 4-11] 서비스연맹 감정노동 및 감정노동 가치 인정 홍보물



- 또한 서비스연맹과 산하 단위노조에서 단체협약과 교육 사업으로 진행되었다. 서비스연맹 산하 유통분과와 관광분과의 감정노동 대응은 개별 사업장에서 감정노동 관련 연구조사와 교육 그리고 단협체결(실태조사, 전조합원 교육, 감정

32) 당시 민주노총은 ‘미조직·비정규 전략조직화 사업’(50억 기금)의 일환으로 5대 영역을 설정했으며, 서비스연맹 ‘유통업 미조직·비정규 조직화 사업’은 민주노총 핵심 사업 중 하나였다. 2006년 서비스연맹 ‘유통업 미조직·비정규 조직화 사업’의 핵심 의제 중 하나가 바로 ‘감정노동’ 문제였다.

33) 2007년 서비스연맹은 의자 캠페인 사업을 기획하면서 내외부 사업단(노동조합, 시민단체, 교수 및 연구자)을 만들었고, 사업단에서 기획 논의된 것이 기존과는 새로운 프레임(frame)을 형성하는 것이었다. 기존의 노동조합 의제가 ‘저항의 정체성’으로 대표되었다면, 의자 캠페인은 ‘기획의 정체성’으로 형성되어야 한다는 것이 사업단에 참여한 정책자문그룹의 의견이었다. 따라서 사업단 내부에서는 다소 생소한 감정노동 문제를 국민들과 개별 노동자들에게 쉽게 접근하기 위한 언어(슬로건)가 필요했고, 당시 논의된 슬로건이 바로 ‘의자는 존중입니다’, ‘서서 일하는 노동자에게 의자를!’이라는 구호였다. 노동조합 활동과 의제가 유노조 사업장에만 국한된 것이 아닌 전 사회적인 의제로 다가가야 한다는 의견이었다.

노동 소개 홍보물, 감정노동 수당, 감정노동 해소 프로그램(EAP), 감정노동 휴(가)로 발전했다. 그 이후 산하 조직인 LVMH에서 감정노동 고객대응 매뉴얼 : 3진 아웃제(서비스 제공 불가)까지 만들었다.

- 서비스연맹 산하 조직인 로레알코리아 노조가 감정노동 수당와 휴일을 국내 최초로 단체협약으로 체결되자 타 기업 유통업 사업장에서도 감정노동 문제가 노사협의회 혹은 단협 안건으로 논의되고 있다. 실제로 로레알코리아 노사 교섭은 국내 주요 서비스 사업장에서 ‘패턴 교섭’의 전형이 되고 있다. 예를 들면 로레알코리아 감정노동 수당 신설 이후 여타 다른 서비스 사업장(엘카, 엘코잉크, 부루벨, 엘브이엠에이치, 시세이도, 교보하트렉스, 부산신세계면세점, 부산노보텔)에서 동일한 논의가 진행되었다.

<표 4-15> 주요 서비스업 사업장 감정노동 단체협약 현황(2014)

<p>사례1. 로레알코리아노동조합 제47조 【수당】 ①회사는 모든 조합원에게 감정수당으로 매달 80,000원씩 지급한다. 제 66조의 2 【감정노동유급휴가】 ①회사는 조합원의 감정 순화를 위해 매년 1일의 감정 휴가를 부여한다. ②전항의 감정휴가는 연차휴가와 동일하게 회계연도 기준으로 부여하되, 6개월 이상 근속한 조합원에 한하여 부여한다. 단, 회계연도 중 사용하지 않은 휴가는 소멸된다. ③1항의 감정휴가를 사용하지 않을 경우 별도의 보상을 하지 않는다.</p> <p>사례2. 엘브이엠에치노동조합 제57조 【서비스수당(감정수당)】 회사는 수습직원을 제외한 판매직 전체 직원에 대하여 감정수당으로 매달 70,000원을 지급한다.</p> <p>사례3. 엘코잉크노동조합 제55조 【수당】 2. 감정수당: 회사는 판매직원들에게 월 8만원의 감정 수당을 지급한다. 상기 수당 지급 대상자는 정규직 조합원으로 한다.</p> <p>사례4. 한국시세이도노동조합 제46조 【수당】 회사는 직원들에게 다음과 같이 수당을 지급한다.2.PRESTIGE수당 : 월 5만원을 지급한다.[타 회사 감정노동 명목과 동일]</p>	<p>사례5. 부루벨코리아노동조합 제62조 【수당】 회사는 직원들에게 다음과 같이 수당을 지급한다.[5. 감정수당 100,000원] 제72조 【감정노동 유급휴가】 ①회사는 조합원의 인권을 보호하고 감정노동의 순화를 위해 매년 1일의 감정 휴가를 부여한다. ②전항의 감정휴가는 연차휴가와 동일하게 회계연도 기준으로 부여하되, 6개월 이상 근속한 조합원에 한하여 부여한다. ③ 단, 회계연도 중 사용하지 않은 휴가는 소멸되며, 별도의 보상을 하지 않는다.</p> <p>사례6. 엘카코리아노동조합 제55조 【수당】 2. 감정수당: 회사는 판매직원들에게 월 8만원의 감정수당을 지급한다.</p> <p>사례7. 부산신세계면세점노동조합 제53조 【감정수당】 회사는 영업1팀, 영업2팀, 판촉팀내 인포메이션 직원들에게 감정수당으로 매달 2만원씩 지급한다.</p> <p>사례8. 교보하트렉스노동조합 임금협약서 3조(임금의 정의) 4. 수당 - 감성수당(월 3만원), 영업장수당, 직무수당, 출납수당</p> <p>사례8. 부산노코벨엠버서더노동조합 감정노동휴가 3일 지급</p>
--	--

- 한편 노동조직 차원의 감정노동 대응은 최근 양대노총 공동사업(조직명: 감정노동네트워크)으로까지 확장되고 있다. 2012년 9월부터 민주노총(서비스연맹, 보건의료노조, 사무금융연맹, 공공운수노조)과 한국노총(금융노조, 우정노조) 산하 주요 조직은 감정노동 문제 대응을 위한 공동사업을 진행하고 있다. 양대노총 주요 조직은 감정노동 문제 입법화(근로기준법, 산업안전보건법)를 목표로 정책 담당자 모임이 진행되고 있다.
- 이렇게 우리나라 주요 산별연맹 노동 조직이 감정노동 문제에 관심을 갖게 된 것은 개별 사업장에서 감정노동 문제가 주요한 현안으로 제기되고 있기 때문이다. 예를 들면 민주노총(서비스연맹, 보건의료노조)과 한국노총(금융노조) 산하 개별 사업장에서 단체협약으로 감정노동 문제가 노사합의로 진행되고 있기 때문이다.

<표 4-16> 주요 서비스산업 노동조합의 감정노동 개선 요구안

주체	정부	노동자	소비자	사업장
요구내용	<ul style="list-style-type: none"> - 소비자(국민), 감정노동자, 기업이 함께 존중하는 문화 만들기 홍보활동 - 기업의 감정노동 완화 위한 유도 - 근기법, 산재법, 산업법 등 관련법 개정으로 감정노동 가치 및 산업재해 인정(감정노동자 보호) 	<ul style="list-style-type: none"> - 감정노동의 사회적 가치 및 인정 적극적 자세와 노력 - 자기 직업(직무)에 대한 만족(존중)과 긍정적 사고 	<ul style="list-style-type: none"> - 감정노동자의 이해와 존중(배려, 착한 소비자, 개념소비자) - 감정노동자에 대한 인식 전환 	<ul style="list-style-type: none"> - 질 높은 직무교육 및 기업 내 조직문화 쇄신 - 안전보건 전담부서(TF 혹은 위원회) 설치 - 작업환경 조사 및 개선(휴게시설 및 휴게시간 보장, 심리상담 운영 등) - 고객에 의한 불쾌한 언행 예방과 대책 강구 - 노동강도 완화 적정 인력 산출 및 인력 충원

자료 : 양대노총 주요 산별연맹 조직의 감정노동 대응 조직TF 내부 회의자료 재구성(2012.10)

- <표 4-16>은 우리나라 주요 서비스산업 개별 사업장의 감정노동 대응 제도화 결과를 정리한 것이다. 현재 유통, 금융, 병원, 공공기관 등에서 감정노동 문제를 노동조합이 주도적으로 제기하여 노사협의회 혹은 단체협약 의제로 논의되거나 진행 중이다.

[그림 4-12] 감정노동네트워크 법제도 개선 요구 캠페인 사례



<표 4-17> 주요 서비스 사업장 감정노동 제도화 현황(2008~2014)

업종	사업장	2006년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년
백화점	로레알	수당 (3만원) 신설		5만원		8만원			
	엘카		3만원 신설		EAP 시범운영	EAP 전면시행 (1년 3회)	감정노동 휴가(1일)		
	시세이도				3만원 신설		8만원	감정노동 휴가(1일)	
	LVMH					7만원	5만원		
	클라리스		3만원 신설					감정노동 휴가(1일)	
면세점	부쿠벨					10만원 신설			감정노동 휴가(1일)
	엘코		3만원 신설			7만원	8만원		감정노동 휴가(1일)
	부산신세계				2만원 신설		3만원		
유통	교보하트박스				3만원 신설				
호텔	부산노보텔								감정노동 휴가(3일)
은행	전북은행						5만원 신설		
병원	부평세림					직무 스트레스 단협 명시			
공공기관	서울시 120 다산콜센터								원 스트라이크 아웃제도 인식휴가

* 자료 : 김종진(2013) 내용 수정 보완. 서울시 120다산콜센터 원 스트라이크 아웃제는 2014년 도입 시행

- 물론 과거에 일부 사업장(강원랜드 노사, 노동부 직협, 병원 사업장)의 경우 감정노동 문제가 논의되었다가 합의되지 못하고 실패했지만, 서비스연맹 산하 유통 사업장(백화점, 면세점, 유통)과 금융노조 산하 은행 사업장에서 감정노동 수당과 휴가 등이 단체협약으로 체결되었다. 특히 최근에는 산별노조인 금융노조와 보건의료노조 사업장에서 감정노동 문제가 논의되고 있다.
- 그런데 노사관계 차원에서 감정노동 대응과 규제양식이 제도화 된 사업장과 제도화되지 못하고 실패한 경우에는 몇 가지 공통점과 차이점이 있다. 먼저, 개별 사업장에서 감정노동 문제가 단체협약으로 체결된 곳은 9곳에 불과하다. 그 외의 사업장에서는 거의 대부분 실태조사 혹은 논의 증거거나 합의가 실패했다. 노사간 논의가 실패한 곳의 특징은 노사간 힘의 역학관계에서 노동조합이 우위를 갖지 못하거나 감정노동 문제가 핵심 의제로 다루어지지 않은 곳들이다.
- 반면, 주요 조직 중 감정노동 문제가 노사간 핵심 의제로 다루어진 곳은 노조 조직 구성원 대다수가 여성 사업장인 곳들이다. 예를 들면 백화점과 면세점 사업장은 조직 구성원(판매직) 거의 대부분(95%)이 여성이며, 정책 의사결정의 핵심 역할을 담당하는 노조 간부 또한 여성이다. 때문에 감정노동 문제가 작업장 노동과정에서 주요한 애로사항으로 공감대가 형성되어 단협 체결 과정에서 우선순위로 다루어 졌다.
- 반면, 금융, 호텔, 카지노, 은행, 병원 사업장에서 감정노동 문제가 제도화 되지 못하고 실패하거나 의제화가 지체되고 있는 것은 조직 구성원과 정책의사결정자 분포 차이 때문이다. 예를 들면 금융, 호텔, 카지노, 은행, 병원은 조직 구성원 다수가 여성이긴 하지만 유통 판매직(95%)에 비해 그 비중(60~80%)이 낮다. 또한 유통 조직의 정책결정자의 핵심인 전임 간부 비중 또한 유통(99%)에 비해 호텔, 은행, 카지노, 병원은 그 비중이 10%~50% 수준으로 떨어진다.
- 또한 유통 조직에서 감정노동 문제가 단체협약으로 체결되는 과정에서 유통과 타 업종 차이점도 존재한다. 예를 들면 서비스연맹 산하 유통 조직은 감정노동

문제를 의제화하는 과정에서 실태조사와 교육 및 홍보 활동을 2년여 동안 진행했다. 한편 최근 보건의료노조도 서비스연맹과 마찬가지로 감정노동 문제를 의제화하기 위해 실태조사와 함께 전조합원 교육을 진행하고 있다. <표 4-18>에서도 알 수 있듯이, 주요 서비스 사업장에서 감정노동 교육을 진행하고 있으며, 노사 합동으로 감정노동 교육을 진행하는 곳도 있다.

- 노동조합 자체 교육이 아닌 노사합동 교육이 진행되는 곳은 단체협약 내용에서 사업장 의무교육(산업안전보건교육)의 일환으로 진행되고 있으며, 노조가 교육 강사를 추천하여 진행하고 있다. 하지만 감정노동이 제도화되지 못하거나 지체되고 있는 곳들은 실태조사나 교육 및 홍보 사업과 병행되지 않고 노사간 논의되고 있는 곳들이다.

<표 4-18> 노사 주요 주체별 감정노동 교육 진행 사업장 현황(2009~2014)

주관	사업장/주최	교육 시기	대상	교육기관(강사)
노사 공동	서울대병원	2009년 하반기	전직원	노동환경건강연구소(한인임)
	보라매병원	2012년 하반기	전직원	한국노동사회연구소(김종진)
	한양대의료원(구리)	2010년 하반기	직원	노동환경건강연구소(한인임)
	고대의료원(3개 병원)	2012년, 2013년	직원	한국노동사회연구소(김종진)
	보훈병원(서울)	2013년 6월	직원	한국노동사회연구소(김종진)
	서울아산병원	2014년	간호사	감정노동연구소(김태홍)
노동 조합	서비스 백화점 판매직 6개	2008년~2011년	전조합원	한국노동사회연구소(김종진)
	서비스 면세점 판매직 3개	2011년	전조합원	"
	공공 아시아나항공(지부)	2009년	조합원	"
	보건 경희대의료원(지부)	2011년 11월	조합원	"
	보건 고대의료원(지부 구로)	2011년 12월	조합원	"
	보건 아주대의료원(지부)	2012년 10월	조합원	한국노동사회연구소(김종진)
	보건 서울아산병원(지부)	2012년 11월	임직원	"
	보건 서울지역본부	2012년 상반기	전조합원	"
	보건 인천지역본부	2012년 6월	조합원	"
	보건 경기지역본부	2012년 11월	조합원	"
	보건 서울성모병원(지부)	2012년 11월~12월	전조합원	"
	연세의료원노조	2013년	대의원	"
	금융노조 신한은행지부	2014년 4-5월	분회장	"
	서울시사회복지사협회	2014년 7월-11월(4회)	사회복지사	"
	안양지역 요양보호시설(2개)	2014년 7-8월	전직원	"
	안양지역 생협	2014년 9월	전직원	"

5장 결론 : 과제 및 논의

1. 정책 과제

- 우리 사회에서 기업은 고객에게 표출하는 감정적 서비스의 양과 질이 ‘매출’과 밀접한 연관성을 갖고 있다는 것을 잘 알고 있다. 때문에 기업은 서비스·판매직 감정표현과 규범까지 규칙화(display rules)했다. 사실 초기 자본주의 시스템은 서비스 제공 전후 과정에서 수행되는 육체노동에만 관심을 두었다. 이런 이유로 은행, 백화점, 항공사, 호텔, 병원, 등 주요 서비스산업의 작업 공간 또한 전통적 작업장 시스템(테일러식 작업조직)을 차용했다. 이런 이유로 서비스산업 노동과정 또한 제조업과 유사한 형태로 변화하기 시작했다.
- 하지만 현대사회에서 기업은 소비자와 감정노동자 간의 상호작용 과정에 개입하여, 팔리는 물건과 물건을 사게 하는 가시적인 변화를 만들어내는 기술(물질성materiality)을 적극 활용하고 있다. 서비스 노동의 물질성은 무형적 감정노동과 결합되어 최종적으로 서비스라는 상품을 생산하는 것이고, 이는 기업 이윤창출의 근원이다. 실제 일부 기업은 고객에게 눈 맞춤(eye contact)은 기본이고 무릎을 꿇고 서비스를 제공(PuppyDog Service)하게끔 통제하고 있다. 그만큼 자본주의 시스템은 개별 노동자의 사적인 감정까지 노동시장으로 끌어들이 인간을 노동을 상품화했다.
- 문제는 제조업과 달리 서비스 노동 성격상 노동과정이 자율적이고 창의적이어야 함에도 불구하고 표준화되고 획일화된 사회적 양식으로 규격화(the social engineering of the emotional labor)되고 있다는 점이다. 이를 반영하듯 기업은 ‘밝은 미소’라는 감정의 도구화를 통해 감정노동자 스스로 자기 직무를 사랑하는 것처럼 보이게 만들고 있다. 이는 기업이 요구하는 올바른 감정을 보여주기 위해 개인이 느낄 수 있는 다른 감정들은 억압 하고, 업무에서 요구되는 감정 이외에 다른 가정의 규칙들을 회피하게끔 한다. 바로 인간소외인 것이다.

- 하지만 우리 사회에서 감정노동은 ‘보편적 인권침해 문제’와 ‘감정노동의 특수성’에 대한 논의조차 혼돈하고 있다. 때문에 대부분의 감정노동 문제는 진상고객이나 블랙컨슈머 논의로 발전되고, 일부는 감정 치유(힐링)에 초점을 두고 있는 것이다. 이를 위해서는 학문적으로 무엇보다 서비스노동의 작업과정에서 발생하는 보편적 인권 침해(폭언, 폭행, 성희롱)와 서비스노동의 작업과정에서 발생하는 특수한 감정노동 문제(소외, 상품화, 자존감 파괴)를 분리하여 검토할 필요가 있다.
- [그림 5-1]과 같이, 서비스 제공 노동자의 ‘업무책임성’ 여부(有, 無)과 서비스 이용 고객의 ‘가시적인 가해’ 여부(有, 無)를 판단 지표로 놓고 감정노동의 구체적인 진척이 필요하다. 예를 들면 서비스 제공 노동자의 업무상 책임이나 서비스 이용 고객의 가해 여부는 민형사상 혹은 조직 내 규정 속에서 판단과 해결이 가능하다. 문제는 서비스 제공 노동자의 업무상 책임이 없음에도 불구하고 서비스 이용 고객의 가시적인 가해 여부(있을 경우 = 표면적 감정노동 행위, 없을 경우 = 심층적 감정노동 행위)에 따른 판단 문제다.

[그림 5-1] 서비스 제공 및 고객과의 상호과정과 감정노동 유형 구분



- 현재 사회적으로는 감정노동 문제는 고객의 폭언에도 종사자가 무조건 응대하도록 하거나 고객이 잘못했는데도 근로자가 사과하도록 하는 조직방향이 바뀌어야 한다. 발생 사안에 따라 적극적으로 대처할 수 있는 지침을 제공하여 근로자로 하여금 활용할 수 있도록 해야 한다. 조직 차원에서는 성희롱이나 심한 언어폭력을 가한 고객에 대해서는 법적 대응을 할 수 있도록 해야 한다.

더불어 사회적으로도 감정노동자에 대한 욕설이나 성희롱 등은 쉽게 넘어갈 수 있는 행위가 아님을 홍보할 필요가 있다.

- 감정노동자는 자신의 감정과 상관없이 고객의 감정에 맞춰야 하는 심리적 부담뿐만 아니라 모든 근로과정에 대한 실시간 모니터링 체제가 구축되어 있어 자신의 신체나 심리적 리듬이 완전히 무시당하는 상황에 처해 있다고 할 수 있다. 고객과의 분쟁이나 좋지 않은 일-폭언, 성희롱 등-이 발생했을 때, 또는 심리적인 휴식/휴게공간 마련되고, 필요할 때 쉴 수 있는 자율성이 부여될 필요가 있다. 실제로 주요 서비스 노동자 실태조사 결과 감정노동 해소를 위한 방식으로 법제도적인 규제 필요성을 제시하고 있다(<표 5-1>, [그림 5-2]).

<표 5-1> 금융서비스 노동자의 감정노동 대응 제도 의견 I (단위: %)

개별 기업 차원 대응 의견	콜센터	창구대민	민원전담
고객만족도 평가나 각종 모니터링 결과로 인한 불이익 제한	28.8	57.8	35.4
폭언, 폭력, 성희롱 등의 위협을 가하는 고객에 대한 응대를 회피할 수 있는 권리 부여	37.7	41.6	50.6
민원 전담 대응 부서의 설치와 운영	39.8	34.1	32.9
폭력이나 포언, 성희롱 등을 가하는 고객에 대한 법적 지원	30.0	29.7	45.6
악성 민원(블랙 컨슈머) 대처	20.9	30.5	45.6
고객에 대한 강압적 친절 요구	22.1	24.6	11.4
암행감찰, 전자감시 등의 모니터링 폐지	6.2	22.3	6.3
충분한 휴식시간 제공	36.2	11.0	17.7
민원 발생시 급여 삭감 등의 패널티 적용 금지	22.4	15.1	16.5
과도한 업무량 감소	16.6	13.6	11.4
악성민원(블랙컨슈머)으로 심한 충격을 받을 경우 휴가 부여	12.9	7.7	10.1
휴식을 취할 수 있는 편의 시설 지원	14.9	5.6	7.6
심리상담, 병원치료 등의 지원	8.7	5.4	6.3
기타	2.8	0.9	2.5

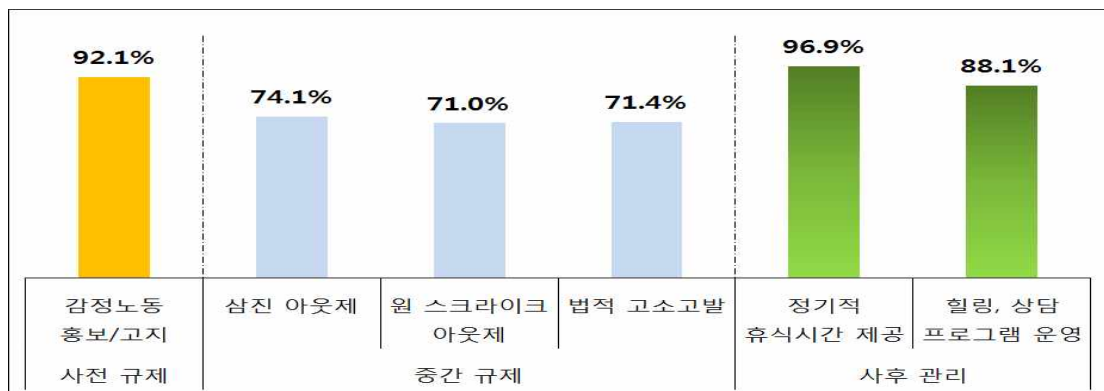
* 자료 : 금융경제연구소 은행 감정노동 실태조사 재구성(2014)

<표 5-2> 금융서비스 노동자의 감정노동 대응 제도 의견II(단위: %)

제도적 차원 대응 의견	콜센터	창구대민	민원전담
금융감독원의 민원발생 평가 제도의 개선 또는 폐지	56.4	86.9	83.5
금융분쟁 발생시 분쟁조정 및 중재 시 합리성 제고	36.9	64.9	58.2
폭력 등의 위협이 발생할 경우 업무를 중지할 수 있는 권리 부여	47.1	48.3	63.3
소비자로서의 고객의 시민사회적 책임의식 강조	38.7	46.4	34.2
감정노동자에 대한 휴식시간 부여	51.3	20.5	24.1
감정노동자에 대한 휴가 부여	39.8	15.5	17.7
감정노동으로 노출되기 쉬운 질환에 대한 사전 예방조치	25.1	16.6	19.0
기타	4.7	1.0	-

* 자료 : 금융경제연구소 은행 감정노동 실태조사 재구성(2014)

[그림 5-2] 유통서비스 노동자의 감정노동 대응 제도 의견



* 자료 : 2014년 서비스노동자 설문조사 결과(N= 1,434, 한국노동사회연구소 김종진)

- 여기에서 중요한 것은 노동과정을 고려한 과도한 업무량과 규제 등의 직무 재설계가 필요하다는 점이다. 예를 들면 민원전담 업무의 외주화 운영이나 직영 민원전담 부서가 대표적이다. 불친절한 고객만을 전담하는 업무의 외주화는 고용불안과 저임금의 노동환경에서 감정노동이라는 이중적 부담을 부과 받을 수밖에 없다. 또한 조직 내 민원 전담 부서의 업무 특성상 일일 업무량이 많아질수록 부정적 사건들도 많이 경험하게 되고, 고객응대 과정에서도 표면행위가 늘어나거나 감정부조화를 더 많이 겪는 것으로 나타났고, 강한 노동강도를 초래하게 되어 이직이나 극단적 선택(자살)을 할 수 밖에 없다.

- 결국 감정노동 해소를 위해서는 민원전담 조직과 부서의 업무와 직무 재설계

가 필요하며, 예를 들면 민원전담 업무의 외주화(위험의 외주화) 문제를 재검토해야 하며, 직영 사업장에서라도 정기적으로 업무 로테이션이나 휴지기(최소 1-2개월 다른 업무 전담)을 하도록 하는 것이 필요하다. 이는 우리 사회에서 감정노동 해결의 제도적, 정책적 해결방안 접근법들은 국내외 입법례, 법적용의 보편성, 사회적 필요성과 효과, 노사관계 논의 수준, 정책적 우선 순위 등 종합적으로 고려한 방안들이 요구된다.

- 일반적 수준에서는 <표 5-1>과 같이 근로기준법, 산업안전보건법이나 규칙 규정들을 통한 제도화가 가능할 수 있다. 또한 [그림 5-3]과 [그림 5-4]에서 제시된 바와 같이 감정노동의 제도적, 정책적 해결방안은 ‘사전적’, ‘사후적’ 관리 방안을 통해서 일정한 조절이 가능하다.

<표 5-3> 감정노동 접근 제도적, 정책적 해결방안 접근법

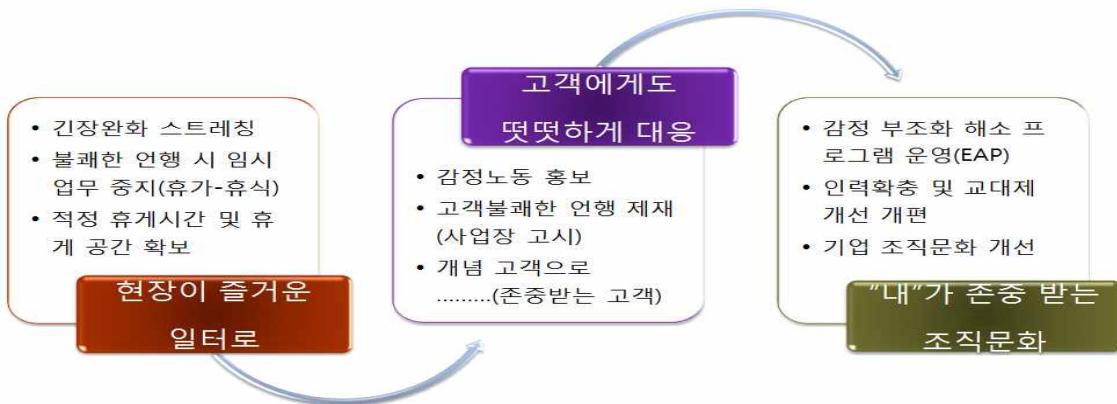
	주요 내용	시행 목적	비고
근로기준법	감정노동 정의 추가	별도 근거 법률 제정	기존 근로기준에 감정노동 추가(근기법)
산업안전보건법	감정노동 관련 예방 및 관리 사업주 의무 부과		직무스트레스 조항에 감정노동 추가(산안법)
시행령	의무 부과 업무 제시	적용 대상 사업주 제시	고객 상대 업무 제시 산안법 26조 작업중지권 추가 보완
보건규칙	조치 내용 제시	평가, 관리, 교육, 프로그램 개발 등	현행 699조 보완 (산안법)
고시	정신건강 유지, 증진 지침 수정	결과 측면에서의 접근	유럽 등 논의 검토
	감정노동 평가 관리 추가	원인 측면에서 접근	KOSHA 가이드 보완
KOSHA 가이드(매뉴얼)	고객 상대 업무 근로자 건강관리 지침	감정노동 부정적 요인 관리 예방(정신건강)	KOSHA 가이드 보완
	민원 전담 상대 업무 작업관리 지침	감정노동 부정적 요인 관리 예방(직무 재설계)	KOSHA 가이드 보완

* 자료 : 김인아 외(2014)의 내용을 수정 보완하여 필자 재구성.

[그림 5-3] 감정노동 규제 양식 정책적 대안제시 방향(안)



[그림 5-4] 개별 사업장 차원의 감정노동 단계별 해소(완화) 방향들



- 먼저, 감정노동의 사전적 관리와 예방은 Δ 법제도 규정(규제, 처벌), Δ 가이드라인 지침(고지, 안내, 홍보, 대응 매뉴얼, 정기 검진 → 노사공동 선언&협약), Δ 직무 재설계(업무 기능적 배치, 로테이션, 직무/시간 할당, 감정노동 주요 직무/업무의 아웃소싱: 민원 전담 대응팀 → 위험의 외주화 문제) 등을 통해 가능하다. 다음으로 감정노동의 사후적 관리와 평가는 Δ 감정노동의 업무상 질병 인정(산재 인정, 보상), Δ 업무 공간/시간 재조정(불쾌한 언행 당사자 재배치, 휴식, 작업 중지), Δ 해소 프로그램(교육, 휴식, 상담 제공 등)을 통해서 가능하다.

2. 정책제언 : 노사정 주체 역할과 과제

- 현재 우리 사회에서 서비스 노동에 대한 일의 성격과 노동의 가치가 저 평가되고 있는 것은 감정노동 해결을 더디게 하는 요인 중 하나다. 하지만 문제는 “서비스 제공자(노동자)의 업무상 책임도 없고, 서비스 이용자(고객)의 가해가 없을 경우 조직 내에서 요구하는 심층적 감정노동의 문제를 어떻게 해결할 것인가”하는 문제가 남는다. 이와 같은 문제는 다양한 서비스 노동(유형, 직무)과 고객과의 상호과정 속에서 발생하는 노동과정의 면밀한 분석 속에서 가능할 것이다. 그렇다면 감정노동 문제를 해결하기 위한 노사정 역할과 과제는 아래와 같이 제시 가능하다.

□ 감정노동 논의 테이블 형성 - 노사정위 의제와 분과 구성

- 첫째, 노사정 주체의 감정노동 인식과 논의가 필요하다. 서비스산업의 성장을 고려하면 무엇보다 정부가 사회 구성원 모두에게 감정노동의 문제점을 알려야 한다. 또한 개별 기업에게 감정노동 가이드라인을 제시함과 동시에 실효적인 제도적 해결 방안을 제시할 필요가 있다. 이를 위해서는 경제사회발전노사정위에서는 감정노동 논의를 위한 의제 논의와 논의 분과 형성(테이블)이 필요하다. 만약, 감정노동 논의를 ‘의제별위원회’에서 논의할 경우 다뤄야 할 세부 과제는 서비스 제공 감정노동 논의/판단 기구(공동위원회), 감정노동 규모와 실태, 감정노동 예방과 관리 협약/선언, 가이드 제시 등으로 볼 수 있다.

1. 감정노동 논의와 법제도 검토 및 대안 제시

- 1-1. 감정노동 논의/판단 노사정 공동위원회(가칭) 구성
- 1-2. 감정노동 실태 파악과 제도적, 정책적 해결 방안 모색
- 1-3. 고객/클라이언트로부터 언어/신체적 폭력, 심리적 불안 및 스트레스 등 위험 노출 발생 직무의 정부/고용/사업주 방지 최소화 절차 모색³⁴⁾

34) (1) 감정 노동자 위협하는 모든 업무 기록 시스템 모색
(2) 예방과 위기 대응 계획 준비
(3) 업무 기록과 위기대응에 관한 지침 제공
(4) 감정노동 위험 및 교육과 트레이닝 수행
(5) 예방 및 대응팀, 위험 발생 시 지원팀 유지와 발전

- 1-4. 대면 접촉, 전화 통화 등 불쾌한 언행 해소 방안 - 직무 재설계와 작업 방식[가치 있고 보람 있는 직무 전환 프로젝트 제시]

2. 감정노동 예방과 관리 노사정 공동 선언과 중위 수준 협약(업종별)

- 2-1. 고객과의 상호작용 과정 시 업무상 감정노동 예방과 관리
- 2-2. 감정노동 예방 지침과 가이드(Guide) 마련
- 2-3. 한국형 '감정노동 매뉴얼 핸들링' (체크리스트)과 '실천 규칙' (Codes of Practice) 마련 제시(아래 단계별 참고 안)

[1단계 STEP 1] system

- 감정노동 문제 판단과 논의/결정 체계 수립[공동위원회 구성]

[2단계 STEP 2] policy

- 감정노동 수행 시 작업장 예방 및 관리 방침(정책) 개발

[3단계 STEP 3] Identification

- 감정노동 수행 시 작업장 폭력과 연관된 모든 요인 찾아내기

[4단계 STEP 4] Assessment

- 감정노동 수행 시 작업장 내 작업 속성, 환경, 상황, 심각성 평가

[5단계 STEP 5] restructuration

- 감정노동 수행 시 실제 가능한 예방책 개발 실행(작업장 재구조화)

[6단계 STEP 6] monitoring

- 3년에 1번씩 작업장 폭력 예방책 효과적 상황 검토(실태조사, 점검)

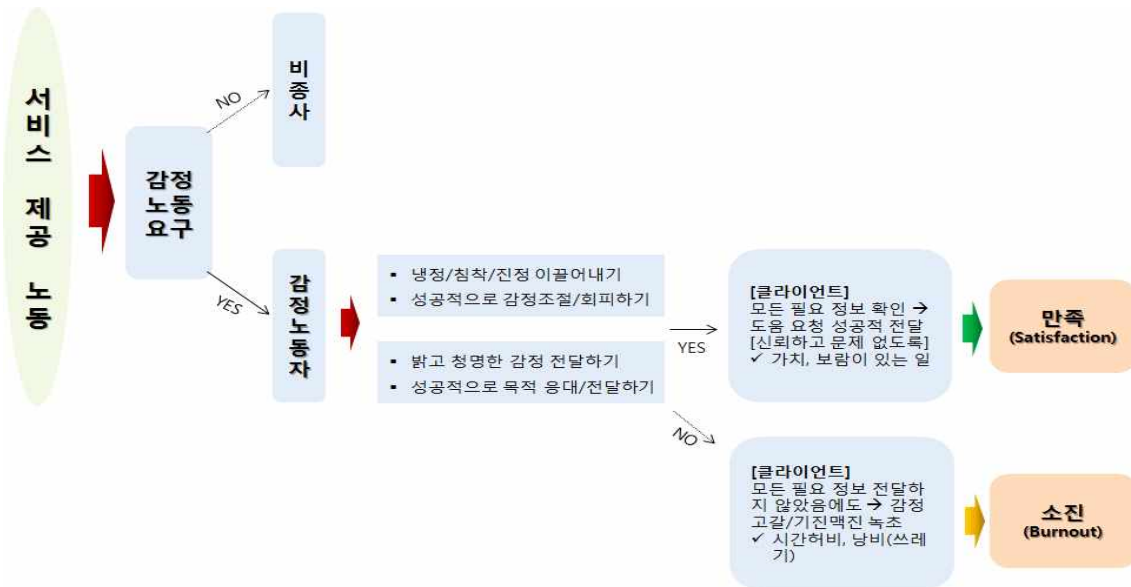
- 예를 들면 독일 노총과 통합서비스노동조합 베르디(ver.di)는 감정노동 문제 해결을 위해 노사정 협약 요구와 캠페인 등을 전개하고 있다. 독일 노총은 세계보건기구(WHO) 근거에 기반하여 사업장 내 “노동자 건강보호와 안전 개선을 위한 조치 수행”을 요구하고 있으며, 특히 최근 감정노동 해결, 사업주 규제 요구(노동조건 개선과 반스트레스조치)를 제시하고 있다. 최근에는 독일 노사정이 사업장 내 건강과 안정 문제 해결을 위해 공동발표(연방노동사회성 BMAS, 독일고용주연맹 BDA, 독일노총DGB)했다.

“노동세계에서의 심리적 건강을 위한 공동 선언” (노동재해 예방전략)
 업무로 인한 심리적 질병은 방지되어야 한다며, 노동과 건강보호, 심리적
 질병을 유발하는 위험 평가 개선과 이용, 경영상의 건강 보호 합의

□ 서비스 감정노동의 가치 있고 보람 있는 직무 전환 프로젝트

- 둘째, 경제사회발전 노사정위원회 의제 분과에서는 감정노동의 구체적인 대안 제시보다는 서비스 감정노동 업무 ‘가치 있고, 보람 있는 직무’ 일자리 전환 프로젝트라는 중장기적인 로드맵을 설정하는 노사정 합의가 필요하다. 현재의 감정노동 업무와 직무가 ‘욕먹는 낭비적인 일’(waste)이 아니라, ‘보람 있는 직무’(good job)와 ‘가치 있는 일’(worthwhile)이라는 노사정의 역할과 인식을 사회구성원과 함께하는 것이 무엇보다 필요하기 때문이다.

[그림 5-5] 서비스 감정노동자의 보람 있는 직무 전환 모형



- 왜냐하면 이 글에서 다룬 감정노동 대응양식 사례를 검토한 결과(공공부문과 민간부문), <표 5-4>에서 알 수 우리나라에서 현재 감정노동 대응 및 규제 양식을 논의하거나 도입한 곳을 종합해보면 정부 주도나 노사협의형 모델이 상대적으로 감정노동 해소와 대응에 유의미한 결과를 찾을 수 있기 때문이다.

- 현재 공공부문(중앙, 지방) 차원의 사례 중 국가인권위원회의 감정노동 대응 및 규제양식은 형식적 수준에 그치고 있다. 물론 서울시 사례처럼 감정노동 대응과 규제양식이 다소 적극적이지만 아직은 제한적이며, 감정노동 해소 프로그램(상담, 휴식)은 미약한 상황이다. 오히려 민간부문(노사 합의형, 사용자 주도형, 노조 주도형) 차원의 사례 중 노사 공동으로 감정노동 대응(감정노동 해소 프로그램, 감정노동 휴가, 대응 매뉴얼)을 다룬 곳이 더 효과적이었다.
- 그럼에도 노사가 합의한 사업장의 감정노동 대응 또한 규제양식으로까지 발전하지 못하고 있으며, 노조가 요구한 의제(인력충원이나 합리적 교대제 설계)가 모두 수용된 것은 아니다. 예를 들면 노사합의로 감정노동 문제를 단체협약에 체결했으나 대응 및 규제양식이 아닌 임금문제(수당)로 접근되고 있거나 구체적인 프로그램으로 논의되지 못하는 곳들이 많다. 또한 일부 사업장 사례처럼 사용자 주도형은 감정노동 문제를 개인적인 상황에 한정하여 접근(치유)하는 한계점이 있으며, 노조 주도형은 아직 제도화되기에는 시간이 필요한 상황이다.
- 결국 우리나라 서비스 사업장의 감정노동 문제는 개별 사업장의 문제가 아니므로, 감정노동 대응 및 규제양식을 도입한 좋은 사례(best practice)를 노사정 모두가 적극 홍보하고 권장할 필요가 있다. 더불어 공공부문과 민간부분 정책 결정자들은 개별 사업장의 감정노동 대응과 규제제도(홍보와 규제, 업무 중지, 휴식, 휴게 공간)를 이제는 노사정 이해당자들이 함께 검토할 필요가 있다. 이는 ‘노동의 인간화’ 실현이라는 서비스 노동의 사회적 재설계(대안적 작업 시스템)를 의미한다.

<표 5-4> 감정노동 대응 및 규제양식 유형별 사례 비교

	공공부문		민간부문					
	중앙정부	지방정부	노사 합의형				사용자 주도형	노조 주도형 [진행 & 실패]
주요 사례	국가 인권위원회	서울시	로레알코리아	전북은행	부평세림병원	서비스연맹 유통 조직 (10개 노조)	KTcs 콜센터	강원랜드 노조
대상범위 (사업장)	서비스산업	콜센터 상담사	서비스 판매직	은행 행원	병원 직원	서비스 판매직	콜센터 상담사	딜러, 호텔리어
논의 (도입)시기	2011년	2012년	2006년	2012년	2011년	2006년 이후	2011년	2008년 이후
주체	인권위 차별시정과	서울시 시민봉사과	노동조합	노사	노사	노동조합	사용자	노동조합 (2008) 노사합동 (2009)
과정	전문가, 이해당 사자 인터뷰 및 간담회	서울시 기관 내부 진행	노사 임단협 합의	노사 임단협 합의	노사 임단협 합의	노사 임단협 합의	기업 진행	미합의
특징	감정노동 가이드라인 발간 & 배포	-규제 : 경고 및 고발, 심 리프로그램	-임금: 감정노 동수당 (8만 원) -프로그램 : 심 리 상담 (EAP) -휴가 : 감정노 동휴가 (년 1 회)	-임금: 감정노 동수당 (5만 원)	-직무스트레스 해소 명시(구 체적 프로그 램 진행하지 않음)	-임금: 감정노 동수당 (3 ~ 10만원)	-프로그램 : 심 리상담, 치 유, 교육 등	-
구속력	無	有	有	有	有	有	-	-
연구조사 교육홍보	면접조사	-	전 조합원 실태조사, 교육	-	전 조합원 실태조사	전 조합원 실태조사, 교육	-	전 조합원 실태조사

* 자료 : 김종진(2012) 수정 보완

〈참고문헌〉

- Adelmann, P. K. Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress*. Washington, DC: American Psychological Association;1995.p.371-381
- Grandey, A. A. 2000 , “Emotion Regulation in the Workplace :A New Way to Conceptualize Emotional Labor,” *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1).
- Grandey A.A. 2011. 「감정노동 :비용과 편익 사이의 균형 찾기」, 『국제노동브리프』, 9(5), 한국노동연구원, pp.16~26.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review* 1996; 21:986-1010.
- John, H. Batchelor, Gerald F. Burch and Ronald H. Humphrey. 2011, 「감정노동 :고객 행복과 직원 만족의 비결」, 『국제노동브리프』 9(5), 한국노동연구원, pp.4~15.
- Hochschild, A. R. 1983, *The Managed Heart :Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA :University of California Press.
- 국가인권위원회. 2011, 『여성 감정노동자 인권 가이드 실천을 위한 사업주 안내서』, 국가인권위원회.
- 김경희. 2011, 「서비스 사회의 감정노동에 대한 이해」, 『국제노동브리프』 9(5), 한국노동연구원, pp.27~37.
- 김인아. 2013, 『정신질환의 업무관련성 판단 및 요양방안 연구』, 고용노동부.
- 김인아 외. 2014. 『감정노동 근로자의 건강관리방안 연구』, 안전보건공단.
- 김종진. 2011, 『서비스노동자들은 어떻게 일하나? 서비스산업 고용관계와 노동과정 I』, 한국노동사회연구소·프리드리히 에버트재단 한국사무소.
- 김종진. 2013a. 「서비스산업 감정노동 대응과 규제방안」, 『노동리뷰』 102호, 한국노동사회연구원, pp.42~65.
- 김종진. 2013b. 『서울시 120다산콜센터 감정노동과 고용구조의 합리적 해결방안 모색』, 서울시 인권위원회 1주년 기념 토론회 자료집.
- 김종진·윤정향·김보성. 2014. 『서비스여성 노동자의 일과 삶의 균형을 위한 노동시간 재구조화 연구』, 서비스연맹.

- 김종해·김종진 외. 2013. 『사회복지사 인권상황 실태조사』, 국가인권위원회.
- 박찬임·김종진 외. 2013, 『서비스 산업의 감정노동 연구』, 한국노동연구원.
- 신경아. 2009, 「감정노동의 구조적 원인과 결과의 개인화: 콜센터 여성노동자의 사례 연구」, 『산업노동연구』, 15(2), 한국산업노동학회.
- 서비스연맹. 2011, 『웃다가 병든 사람들, 우리는 감정노동자입니다』, 전국민간서비스산업노동조합연맹.
- 이성중. 2014. 「감정노동 환경개선을 위한 법개정 과제 및 필요성」, 『감정노동 문제 해결을 위한 국회 토론회』. 고용노동부, 안전보건공단, pp.43~63.
- 앨리 러셀 흑셀드(이가람 역, 2013). 2009. 『나를 빌려 드립니다』. 이매진.
- 정세진 외. 2014. 『한국형 감정노동 및 작업장 폭력 평가 도구 개발』, 안전보건공단.
- 한인상. 2014. 「감정노동 문제와 블랙 컨슈머 대처방안 모색」, 『금융부문 감정노동 문제와 블랙 컨슈머 대처방안 모색』. 금융노조·금융경제연구소, pp.141~146.