

서울시 공공부문 감정노동자 실태분석과 정책방향

김종진 김인희



서울연구원
The Seoul Institute

서울시
공공부문 감정노동자
실태분석과 정책방향

연구책임

김종진	한국노동사회연구소 연구위원
김인희	서울연구원 기획조정본부 연구조정실장

연구진

권미경	서울시의회 의원
권혜원	동덕여자대학교 경영학과 교수
조수진	민변 민생경제위원회 변호사
김인아	한양대학교 직업의학과 교수
강은애	중앙대학교 사회학과 박사수료
양경욱	연세대학교 경영학과 박사수료
백지연	숙명여자대학교 석사
이송은	한양대학교 직업의학과 석사과정
홍성훈	서울시의회 기획경제위원회
신용철	서울시의회 도시계획관리위원회

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

목차

01 문제의식	2
1_연구 필요성	2
2_연구방법 및 대상	7
02 감정노동 국내외 이론적 논의와 분석들	14
1_감정노동의 개념 및 차원에 대한 선행연구	14
2_공공부문 및 공공서비스 종사자의 감정노동 연구	19
3_감정 부조화의 개념과 감정노동의 결과에 대한 연구	22
4_소결 - 정의(justice)의 관점에서 감정노동 종사자 보호에 대한 제도적 정책의 중요성	31
03 서울시 공공부문 종사자 노동생활세계와 감정노동 논의	34
1_감정노동의 사회적 논의와 쟁점	34
2_서울시 공공행정 서비스와 노동생활세계 실태	42
3_서울시 공공부문 노동생활세계와 감정노동의 문제점	53
4_소결	67
04 서울시 공공부문 감정노동과정 분석	72
1_서론	72
2_서울시 공공부문 감정노동과정 실태 분석	75
3_소결	116

05 서울시 공공부문 감정노동의 건강수준 분석	124
1_연구개요	124
2_건강영향 분석	126
3_서울시 공공부문 종사자 건강영향	131
4_소결	151
06 서울시 공공부문의 감정노동 정책방향	156
1_서울시 감정노동 정책방향	156
2_정책방향 제시와 입법방향 제안	164
3_서울시 감정노동 조례 제정 근거 현행 법률	173
4_조례 조문별 쟁점	178
5_조례안	181
참고문헌	193



표

[표 1-1] 감정노동의 학제간 각 분야에 걸친 개념·용어 사용의 접근법들	3
[표 1-2] 서울지역 포괄적 감정노동 종사자 추정 규모 I (2014)	5
[표 1-3] 서울지역 포괄적 감정노동 종사자 추정 규모 II (2014)	5
[표 1-4] 서울시 공공부문 감정노동 관련 시민 여론조사 표본(2015.6)	8
[표 1-5] 서울시 공공부문 종사자 감정노동 설문조사 표본(2015.5, N=1,105)	8
[표 1-6] 서울시 공공부문 감정노동 관련 면접조사 대상(2015년 8월까지)	9
[표 1-7] 서울시 공공부문 조직 유형별 현황(2015년 상반기 기준)	12
[표 3-1] 국내 감정노동 제도화 사업장 현황(2006~2015)	41
[표 3-2] 서울시 인권위원회 120 다산콜센터 감정노동 권고 내용	44
[표 3-3] 서울시 120 다산콜센터 악성, 강성민원 유형 대응조치(2015. 7. 기준)	49
[표 3-4] 서울시 감정노동 실천 약속 - 기업, 소비자	50
[표 3-5] 서울노동권익센터의 서울시 감정노동 가이드라인 제시안(2015.7)	51
[표 3-6] 서울시 공공부문 종사자 직장생활 만족도1 (단위: 0점~100점, 중간값 50점, N=1,105)	54
[표 3-7] 서울시 공공부문 종사자 직장생활 만족도2 (단위: 0점~100점, 중간값 50점, N=1,105)	55
[표 3-8] 서울시 공공부문 종사자의 노동생활세계1 - 노동시간, 일	55
[표 3-9] 서울시 공공부문 종사자의 노동생활세계2 - 노동시간, 일	56
[표 3-10] 서울시 공공부문 종사자 노동생활 세계3 - 장시간 노동과 삶	57
[표 3-11] 서울시 공공부문 52시간 이상 장시간 근로 현황	57
[표 3-12] 서울시 공공부문 종사자 노동생활 세계4 - 일과 수면, 휴일휴가	58

[표 3-13] 서울시 공공부문 종사자 노동생활 세계5 - 일과 수면, 휴일휴가	58
[표 3-14] 서울시 공공부문 종사자 감정노동 실태(단위: %, 점수)(중간값 2.5점)	61
[표 3-15] 서울시 공공부문 종사자 서비스 친절 교육 실태: 성별, 혼인상태별	63
[표 3-16] 서울시 공공부문 종사자 서비스 친절 교육 실태: 고용형태, 근무형태	63
[표 3-17] 서울시 공공부문 종사자 서비스 친절 교육 실태: 학력, 조직유형별	64
[표 4-1] 면접 참여자의 인구통계학적 특성	74
[표 4-2] 서울시 방문 민원응대 요령(5가지 포인트)	79
[표 4-3] 서울시청 방문 민원응대 요령 및 매뉴얼의 주요 특징	81
[표 4-4] 서울시 공공부문 조직의 감시 및 모니터링(단위: 점)	88
[표 4-5] 서울시 공공부문 감정표출의 노력 및 다양성(단위: 점)	96
[표 4-6] 서울시 공공부문 시민/고객응대의 과부하 및 갈등(단위: 점)	100
[표 4-7] 서울시 공공부문 감정부조화 및 손상(단위: 점)	101
[표 4-8] 서울시 공공부문 종사자의 시민/고객에 의한 폭력 경험(단위: %)	103
[표 4-9] 서울시 공공부문 조직의 지지 및 보호체계(단위: 점)	107
[표 4-10] 서울시 공공부문 조직 내 폭력 관리 및 지침(단위: %)	109
[표 4-11] 서울시 공공부문 조직 내 지지체계(단위: %)	109
[표 5-1] 서울시 공공부문 조사표본의 일반적 현황	127
[표 5-2] 서울시 공공부문 성별 하부요인 사분위수	128
[표 5-3] 서울시 공공부문 성별 작업장 폭력 하부요인 사분위수	128
[표 5-4] 서울시 공공부문 감정노동 하부요인 사분위수	129
[표 5-5] 서울시 공공부문 성별 작업장 폭력의 하부요인 사분위수	130
[표 5-6] 서울시 공공부문 기관별 주관적 건강 빈도	131
[표 5-7] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 주관적 건강수준	132
[표 5-8] 서울시 공공부문 폭력에 따른 주관적 건강수준	132
[표 5-9] 서울시 공공부문 기관별 질병결근 빈도	133

[표 5-10] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 질병결근 결과	133
[표 5-11] 서울시 공공부문 폭력에 따른 질병결근 결과	134
[표 5-12] 서울시 공공부문 기관별 프리젠티즘 빈도	134
[표 5-13] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 프리젠티즘 결과	135
[표 5-14] 서울시 공공부문 폭력에 따른 프리젠티즘 결과	135
[표 5-15] 서울시 공공부문 기관별 업무상 재해 빈도	136
[표 5-16] 서울시 공공부문 기관별 치료기관 업무상 재해 빈도	137
[표 5-17] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 업무상 재해 결과	138
[표 5-18] 서울시 공공부문 폭력에 따른 업무상 재해 결과	138
[표 5-19] 서울시 공공부문 기관별 우울증상 빈도	139
[표 5-20] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 슬픔, 절망감 결과	140
[표 5-21] 서울시 공공부문 폭력에 따른 슬픔, 절망감 결과	140
[표 5-22] 서울시 공공부문 기관별 우울증상 빈도	143
[표 5-23] 서울시 공공부문 기관별 수면의 질 빈도	145
[표 5-24] 서울시 공공부문 기관별 숙면 경험 빈도	145
[표 5-25] 서울시 공공부문 기관별 부족한 숙면으로 인한 업무 지장 빈도	145
[표 5-26] 서울시 공공부문 수면 고위험군 빈도	145
[표 5-27] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 수면의 질 결과	146
[표 5-28] 서울시 공공부문 폭력에 따른 수면의 질 결과	146
[표 5-29] 서울시 공공부문 기관별 자살 생각 빈도	147
[표 5-30] 감정노동에 따른 건강영향	149
[표 5-31] 작업장 폭력에 의한 건강영향	150
[표 5-32] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 건강영향	151
[표 5-33] 서울시 공공부문 폭력에 따른 건강영향	151
[표 6-1] 서울시 공공부문 감정노동 제도개선 의견 - 종사자, 시민(단위: 0점~100점)	158

[표 6-2] 서울시 공공부문 감정노동 종사자 실태와 개선방향 종합	160
[표 6-3] 국내 감정노동 관련 유관 법률 제출 현황(2015년 8월 기준)	165
[표 6-4] 유럽 주요 국가의 폭언, 따돌림, 성희롱 관련 법률 현황	169



그림

[그림 1-1] 공공부문 지자체 역할과 기능 - 서울시 사례	11
[그림 2-1] 감정노동의 차원들과 감정노동 강도	19
[그림 2-2] 표면행위에 의한 감정 부조화의 부정적 결과	24
[그림 2-3] 심층행위에 의한 감정 일치의 긍정적 결과	24
[그림 2-4] 감정노동의 효과를 매개하는 주요 변인으로서 조직적·제도적 수준의 정책	27
[그림 2-5] 감정노동 종사자의 감정 부조화를 증대시키는 요인들과 그 결과	29
[그림 2-6] 감정노동 종사자의 감정 부조화를 완화할 수 있는 요인들과 그 결과	31
[그림 2-7] 분배적 정의, 절차적 정의, 상호작용적 정의를 실현할 수 있는 인간중심적 감정노동 모델	32
[그림 3-1] 서비스 제공 및 고객과의 상호과정과 감정노동 유형 구분	35
[그림 3-2] 한국산업안전보건공단의 감정노동 직무스트레스 예방 지침(2011)	38
[그림 3-3] 국내 주요 서비스사업장 감정노동 대응 고지 홍보물	39
[그림 3-4] 서울시 공공부문 직장생활 만족도(단위: 0~100점, 중간값 50점)	53
[그림 3-5] 서울시 공공부문 종사자의 일하는 시간과 여유시간 비율 분포(단위: 명)	57
[그림 3-6] 서울시 공공부문 종사자 서비스 친절 교육 현황	62
[그림 3-7] 서울시 공공부문 종사자 성별 서비스 친절 교육 현황(단위: 횟수)	62
[그림 3-8] 서울시민 감정노동 인지도(단위: %, 점)	65
[그림 3-9] 서울시민 감정노동 인지도 - 직종별(단위: %, 점)	65
[그림 3-10] 서울시 공공부문 감정노동 제도개선 시민, 종사자 의견(N=1,105)	65
[그림 3-11] 서울시 공공부문 종사자의 감정노동 제도개선 의견(N=1,105)	66
[그림 3-12] 서울시민의 공공부문 감정노동 제도개선 의견	67

[그림 4-1] 서울시 본청의 악성민원 대응요령 매뉴얼 내용	76
[그림 4-2] 서울시 공공부문 종사자 친절교육 이수 여부(‘예’ 응답)	84
[그림 4-3] 서울시 공공부문 종사자의 시민/고객에 의한 폭력 경험(단위: %)	102
[그림 5-1] 서울시 공공부문 감정노동 종사자의 감정노동 하부요인 분포(1)	129
[그림 5-2] 서울시 공공부문 감정노동 종사자 감정노동 하부요인 분포(2)	130
[그림 5-3] 국민건강영양조사 우울증상 분포	139
[그림 6-1] 서울시 공공부문 감정노동자의 보람 있는 직무 전환 모형	161
[그림 6-2] 서울시 공공부문 조직 유형별 현황(2015.5)	178



01

문제의식

- 1_연구 필요성
- 2_연구방법 및 대상

01 | 문제의식

1_연구 필요성

1) 감정노동의 사회적 논의

최근 항공, 통신, 병원, 유통, 은행, 호텔, 아파트, 택배 등 공공영역과 민간영역을 가리지 않고 감정노동 문제가 사회적 쟁점이 되고 있음. 특히 서울시 120다산콜센터 사례(서울시 인권위원회 권고, 2014.2.5)를 통해서 잘 알려진 바와 같이 감정노동 문제는 민간부문의 노동문제가 아니라 공공부문에서도 예외가 아님.

실제로 서울시 공공부문(공무원 민원행정 업무, 서울의료원, 세종문화회관, 서울대공원, 지하철, 시립 박물관 및 미술관, 상수도 교체 및 검침, 120다산콜센터 및 글로벌콜센터, 민간위탁 사회복지 및 보육시설 등의 주요 업무 또한 대표적인 감정노동을 수행하고 있음. 이처럼 감정노동이 사회적으로 부각되고 있는 상황에서 이제는 서울시 차원에서도 감정노동 문제를 해결할 시기가 되었음.

서비스 노동과정의 대표적인 현상 중 하나인 감정노동은 이전의 제조업 육체노동과는 다른 공간(front)에서 일(work)을 하고 있다는 것에 착목해야 함. 감정노동은 개별 노동자가 고객, 제3자와의 대면 서비스(face-to-face) 혹은 전화 응대 서비스(voice-to-voice)를 통해 고객과의 상호과정 속에서 발생하는 것임.

2) 감정노동의 정의와 규정

이른바 감정노동(emotional labor)은 ‘고객과의 상호작용 과정’에서 자신의 감정을 숨기거나 조절하는 것이며, 이 감정은 조직/기업차원에서 관리되고 통제되고 있다는 것임. 미국의 사회학자 앨리 러셀 혹실드(A. R. Hochschild, 1983)에 의하면 ‘감정노동’이란 고객이 우호적이고 보살핌을 받고 있다는 느낌을 만들어낼 수 있도록, 종사자의 외모와 표정을 유지하고, 자신의 실제 감정을 억압하거나 실제 감정과 다른 감정을 표현하는 등 감정

을 관리하는 노동을 지칭한 것임.

혹 실드(1983)의 개념적 정의에 기초한 감정노동을 하는 직업은 다음의 세 가지 공통된 특성이 있음. 첫째, 고객과 직접 대면하거나 일대일로 통화해야 하며, 둘째, 대접받는 느낌, 만족감 등을 느끼거나 위협감을 느끼는 것과 같이 다른 사람의 감정 상태를 만들어내야 하며, 셋째, 조직(기업) 연수와 모니터링을 통해서 고용주가 직원들의 감정적 활동에 관해서 어느 정도는 통제력을 행사할 수 있다는 것임. 즉, 현재 임노동 관계 속에서 직업이 감정에 부담을 지운다는 것이 모든 사람들에게 공통적인 것임.

혹실드 이후 감정노동 후속 연구들이 학계에서 나름 활발하게 진행되고 있고, 우리나라에서는 사회과학이나 경영학, 산업의학 등에서 다양한 연구들이 진행되고 있음. 감정노동 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 있음.

[표 1-1] 감정노동의 학제간 각 분야에 걸친 개념·용어 사용의 접근법들

분야	용어	관심
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), 감정 관리, 규칙, 표현	상품화·소외·규제·통제·표면행위·내면행위
심리학(응용)	감정노동(EL)	치유·힐링
경영학, 행정학	감정노동, 감정 관리 Emotional Management	생산성·직무 몰입, 이직
법학(노동법)	정신질환, 직무스트레스	규율, 근로관계, 보호주체

국내외 학제간에도 감정노동은 학문적 성향과 관심 분야에 따라 개념적 정의와 초점이 다른 상태임. 대표적으로 사회학이나 여성학은 노동과정의 소외나 통제 문제에서 관심(소

외와 상품화, 사회운동)을 두고 있으나, 경영학은 조직 몰입의 측면에 초점(생산성과 몰입, 인사관리)을 두고 있음. 그리고 산업/직업의학은 작업장 폭력, 건강안전 및 소진 등에 초점(건강 및 안전, 척도 및 지표)을 두고 있음.

한편 그간 국내 감정노동 연구결과는 이론적 논의나 개념에 대한 소개들이 대부분이었음. 그런데 최근 연구결과나 논의는 감정노동 문제 해결을 위한 정책 개선과 제도화 방향으로까지 확대되고 있음. 무엇보다 법제도 개선을 위한 다양한 논의 속에서 기존 노사관계 주체뿐 아니라 시민사회진영의 요구와 목소리들이 제시되고 있음.

문제는 이러한 감정노동이 지속적반복적으로 유지될 경우 감정 격차, 부조화 현상으로 정신적 문제(우울증, 탈모, 공황장애, 자살 등)가 나타날 가능성이 높기 때문에 ‘사전적 예방’과 ‘사후적 관리’가 필요함. 그러나 현재 우리나라에서 감정노동은 개인적 차원에서 해소되거나 일부 치유(힐링) 차원에서 접근하고 있다는 문제점으로 제기되고 있음(김종진, 2014).

이런 이유로 최근에는 감정노동 해결을 위한 조직(국회, 국가인권위원회, 고용노동부, 서울시 인권위원회, 감정노동네트워크, 감정노동협의회 등)에서 다양한 제도적, 정책적, 실천적 해결 방안들이 논의되고 있음. 감정노동 문제가 학계 차원의 논의를 떠나 다양한 사회 주체들의 이슈로 본격적으로 다루어지고 있음.

3) 서울지역 감정노동자 규모

현재 국내 감정노동 종사자 규모를 추정하는 것은 사실상 불가능한 상태임. 왜냐하면 기존 정부 통계 분류 구분은 산업과 업종 혹은 직업 구분만 가능한데, 현재 감정노동은 공간과 일(업무)의 성격에 따라 감정노동 수행 여부 차이가 있기 때문임. 결국 일반적 수준에서 감정노동자 규모를 추정할 수밖에 없고, 제한적 수준에서 <2014 취업자 근로환경 조사>를 통한 서울시 감정노동 근로자 규모를 추산할 수는 있음.

이 조사에서는 두 가지 질문 문항을 통해 감정노동 수행 집단을 간접적으로 추산할 수 있음. 해당 정의에 따라 서울지역만을 별도로 구분했을 때의 추정 인구가 제한적으로 감정노동 수행 가능 규모로 추계됨. ‘취업자 근로환경 조사’에서는 제3자인 고객/환자/승객/

학생(클라이언트)을 직접 상대하는 시간을 물어 보는 문항이 있고, 화가 난 고객이나 환자를 다루고 있는 시간을 물어 보는 문항이 있음.¹⁾ 이와 같은 두 가지 문항을 토대로 응답자의 노동시간이 최소기준 1/2에서 최대기준 1/4의 범주에 포함되는 집단을 감정노동 수행 규모로 간접적으로 추정해 볼 수 있음.

[감정노동 규모 추산 문항]

(A문항) 고객, 승객, 학생, 환자와 같은 직장 동료가 아닌 사람들을 직접 상대하는 시간	(B문항) 화가 난 고객이나 환자를 다루는 시간
[최소기준] 근무시간 1/2 이상까지	[최소기준] 근무시간 1/2 이상까지
[최대기준] 근무시간 1/4 이상까지	[최대기준] 근무시간 1/4 이상까지

[표 1-2] 서울지역 포괄적 감정노동 종사자 추정 규모 I(2014)

	고객, 승객, 학생, 환자 상대					신뢰구간 편차값
	빈도	누적%	추정인구 (누적)	99% 신뢰구간		
				하한	상한	
서울(최소)	2,866	7.93%	1,451,320	1,338,824	1,468,648	0.00367
서울(최대)	3,708	10.26%	1,877,702	1,743,244	1,889,032	0.00412

- 주: 1) 가중치: 경제활동인구조사로 보정
 2) 종사상지위: 임금근로자 기준 선택(2014년 취업자 50,007명 중 36,138명)
 3) 감정노동자 산출 최소 기준: A 혹은 B 문항의 근무시간 1/2
 4) 감정노동자 산출 최대 기준: A 혹은 B 문항의 근무시간 1/4

[표 1-3] 서울지역 포괄적 감정노동 종사자 추정 규모 II(2014)

	화가 난 고객이나 환자 상대					신뢰구간 편차값
	빈도	누적%	추정인구 (누적)	99% 신뢰구간		
				하한	상한	
서울(최소)	574	1.59%	291,225	251,586	311,767	0.0017
서울(최대)	1,477	4.09%	749,372	677,152	772,453	'0.00269

[표 1-2]와 [표 1-3]에서 확인할 수 있듯, 2014년 기준 서울지역의 감정노동 종사자 규모

1) 현재 보건복지부 조사 통계 중 <국민건강영양 조사>에서는 질문 항목이 '나는 솔직한 내 감정을 숨기고 일해야 한다'(1문항)가 있고, 해당 문항을 '감정노동' 규모를 추산할 때 사용할 수도 있으나 다소 제한적인 상황임.

는 대략 2,627,074명(최소 1,742,545명)으로 전체 취업자(5,146천 명)의 약 50% 수준을 차지하고 있는 것으로 볼 수 있음. 때문에 서울시 공공부문 감정노동 실태와 문제점을 파악하고 개선방향을 도출하는 것은 향후 서울지역 감정노동 문제 해결의 실마리를 줄 수 있기 때문에 지자체 차원의 노동정책으로 매우 의미가 있음.

그럼에도 우리사회에서 현재 감정노동은 ① 제도적으로 뒷받침될 만한 종합적인 실태(객관적 지표와 실태자료 분석) 자료들이 아직 초기 상태이고, ② 서비스 노동의 특성상 다양하고 이질적인 업무/직무를 수행하고 있고, ③ 감정노동이라는 사회과학의 학술적 개념(용어)이 법률적 제도로 진입하는 데 지체될 수밖에 없었고, ④ 결국 감정노동과 연동된 정신질환이나 직무스트레스 등의 업무상 재해 인정 범위와 승인이 미흡할 수밖에 없는 상황임.

국내 감정노동 관련 법안으로는 산업안전보건법, 산업재해보상보험법, 근로기준법, 남녀고용평등법, 금융여신보험 등에 담겨 있는 상태임.²⁾ 현재 정부(고용노동부)에서도 산업안전보건법에 고객응대 업무 종사자 감정노동 문제와 관련한 고용주의 사전적 예방조치 관련 내용을 포함할 예정임.

2015년 국회에서 감정노동 종사자 보호를 위한 공청회(황주홍 의원실, 2015.5)가 진행된 바 있으며, 서울시의회(권미경 의원)에서도 감정노동 관련 조례 제정을 위한 실태조사(종사자 설문조사: 2015.5, 시민 여론조사: 2015.6)가 진행되었고, 서울시 위탁기관인 서울노동권익센터에서도 감정노동 가이드라인 수립을 위한 토론회(2015.6)를 진행한 바 있음.

따라서 이제는 서울시 차원에서도 ‘서울시 공공부문 감정노동 실태와 문제점을 검토하여, 향후 제도적 개선방향을 단기적 그리고 중장기적인 차원에서 모색할 시기’가 되었음. 특히 기존의 연구들이 감정노동 실태와 개선방향이 중심이었다면, 이 연구는 구체적인 실태 파악을 토대로 한 정책개선 방안(정책, 조례, 가이드라인)을 제시하는 데 목적이 있음.

2) 현재 국회에 감정노동 관련 유관 법률은 심상정 의원(의안번호 1902346), 한명숙 의원(의안번호 1905118, 1909780), 윤재옥 의원(의안번호 1911345, 1911334), 이인영 의원(의안번호 1912665), 황주홍 의원(의안번호 1915155), 김기식 의원(의안번호 1915975, 1915974, 1915973, 1915972, 1915971, 1915970) 6명의 의원 입법안이 복수로 상정된 상황임.

이 보고서는 이와 같은 문제의식에서 다음과 같은 네 가지 내용을 주로 다루었음. 첫째, 기존 감정노동의 국내외 선행연구에서 강조하는 감정노동의 특징과 문제점 개선방안들은 무엇을 담고 있는가? 둘째, 서울시 공공부문 감정노동의 주요 정책과 사업은 무엇이 있으며, 서울시 감정노동 실태와 노동상황은 어떤 상황인가? 셋째, 서울시 공공부문 감정노동 종사자의 노동 및 건강 수준은 어느 정도이며, 어떤 문제점이 있는가? 넷째, 감정노동 해결을 위한 서울시 차원의 검토사항은 무엇이며, 제도적·정책적 개선방향은 무엇인가?

2_연구방법 및 대상

1) 연구방법

서울시 공공부문 감정노동 연구는 기본적으로 문헌연구와 자료 분석(서울시 매뉴얼, 업무 규정), 양적 조사(기존 통계, 설문조사), 질적 조사(면접조사)들을 활용하였음. 감정노동 연구를 위한 문헌 연구는 국내외 선행연구들을 토대로 감정노동의 개념, 논의와 흐름을 다루었음. 또한 국내 감정노동의 주요 쟁점과 특징들을 종합 검토하여 서울시 감정노동 논의의 정책적 개선방향을 모색하는 데 시사점을 찾았음.

주요 연구는 양적 조사와 질적 조사를 토대로 진행되었으며, 주요 감정노동 수행도가 높은 개별 기관을 중심으로 사례조사(case study) 방식을 취했음. 먼저, 양적 조사는 감정노동 연구를 위해 서울시 공공부문 종사자 1,105명 설문조사(2015년 4월 02일 ~ 2015년 4월 24일), 서울시민 1,000명 여론조사(2015년 6월 19일 ~ 2015년 6월 23일) 원자료를 분석했음.

[표 1-4] 서울시 공공부문 감정노동 관련 시민 여론조사 표본(2015.6)

구 분		사례 수	(%)	구 분		사례 수	(%)
전 체		1,000	100	전 체		1,000	100
성별	남성	494	49	직업별	자영업	76	8
	여성	506	51		판매/영업 서비스직	78	8
연령별	20대 (만 19세 포함)	221	21		기능/작업직	26	3
	30대	237	24		사무/기술직	298	30
	40대	240	24		경영/관리직	99	10
	50대	223	22		자유/전문직	97	10
	60대	79	9		농/임/어/축산업	2	1
					대학생	75	8
					대학원생	25	2
					전업주부	127	13
					공무원	26	3
					무직	19	2
					기타	52	5

주: 1) 서울시 시민대상 감정노동 여론조사 결과(의뢰기관: 서울시 의회, 수행기관: 리서치21)

2) 『서울시 공공부문 감정노동 관련 인식 파악 및 정책 수립에 대한 여론조사 보고서』(95% 신뢰수준에서 표본오차 $\pm 3.10\%$, 만 19세 이상 ~ 69세 이하 서울시민, 25개 자치구)

[표 1-5] 서울시 공공부문 종사자 감정노동 설문조사 표본(2015.5, N=1,105)

	빈도	%		빈도	(%)
여성	577	53.5	본청	121	11.0
남성	501	46.5	직속기관	22	2.0
기혼	953	89.0	사업소	205	18.6
미혼	118	11.0	산하기관	622	56.3
20대	134	12.9	위탁기관	134	12.1
30대	267	25.7	공무원	182	17.4
40대	346	33.3	무기계약직(공무직)	103	9.8
50대	184	17.7	산하기관 정규직	413	39.4
60대	108	10.4	산하기관 무기계약직	50	4.8
중졸 이하	102	9.6	산하기관 비정규직	60	5.7
고졸 이하	244	23.0	자회사 정규직	156	14.9
2, 3년제 대학 졸업	154	14.5	위탁기관 비정규직	83	7.9
4년제 대학 졸업	466	44.0	비교대제(통상근무)	743	67.2
대학원 재학 이상	93	8.8	교대제	362	32.8

자료: 1) 서울시 공공부문 대상 설문조사 결과(의뢰기관: 서울시의회, 수행기관: 모노리서치)

2) 『서울시 공공부문 감정노동 관련 실태 및 현황조사』(95% 신뢰수준에서 표본오차 $\pm 2.89\%$)

서울시 공공부문 감정노동 설문조사 대상 모집단은 2015년 5월 기준 서울시 조직 유형별 인력 규모(내부 업무/직무)를 고려하여 진행했고, 임의 비례 할당하여 진행했으며, 서울시 조직은 본청, 사업소 및 직속기관, 산하기관으로 구분하여 진행했음. 서울시 조직유형별 표본조사는 서울시 본청 실, 본부의 감정노동 수행도가 높은 34개 조직, 사업소 및 직속 기관 19개 조직, 산하기관 13개 조직을 대상으로 진행되었음.³⁾

다음으로, 질적 조사는 서울시 주요 기관을 대상으로 한 면접조사(2016.7~8) 방식으로 진행되었으며, 해당 기관 종사자와 관리자를 대상으로 개별 인터뷰 방식으로 진행했음. 면접조사는 서울시 공공행정 조직 유형별과 업무 성격(대면, 전화, 방문)을 반영하여 진행되었음.

[표 1-6] 서울시 공공부문 감정노동 관련 면접조사 대상(2015년 8월까지)

기관	직무	나이	성별	현 직장 근속기간	고용형태
서울시 본청	민원기획	40대	남	2년	정규직
	대민업무(콜)	30대	남	5년	정규직
	대민업무(방문)	40대	여	5년	정규직
서울시 산하기관	대민업무	30대	남	8년	정규직
	간호사	30대	여	16년	정규직
	간호조무사	40대	여	10년 이상	정규직
	대민업무(콜/방문)	40대	남	4년	정규직
	대민업무	50대	남	6년	정규직
	대민업무(콜)	40대	여	-	용역직원
	공연관리	30대	여	1년	계약직
	대민업무	20대	여	1년 6개월	정규직
서울시 사업소	매표소	20대	여	2년	무기계약직
	보안업무	50대	남	4년	무기계약직
	대민업무(콜)	20대	여	4년	무기계약직
	대민업무(콜)	30대	여	7년	무기계약직

3) 서울시 설문조사는 본청 34개 조직(여성단체협력팀, 보육사업팀, 갈등조정팀, 인권정책팀, 시민소통팀, 민원처리1팀, 대외협력담당관 주민참여신팀, 일자리협력팀, 노동정책팀, 민생대책팀, 외식위생업팀, 주차관리팀, 중앙차로팀, 교통신고조사팀, 택시면허팀, 문화사업팀, 문화디자인팀, 관광산업지원팀, 승용차요일팀, 음식폐기물관리팀, 식품안전수사팀, 이의신청팀, 계약팀, 38세 금징수팀, 도로포장안전팀, 주거사업관리팀, 주거재생관리팀, 부동산관리팀, 도시관리팀, 생활공무원팀, 조정시설팀, 구급관리팀, 화재조사팀), 서울시 사업소 및 직속기관 19개 조직(서부도로사업소, 체육시설관리사업소, 서울도서관, 보건환경연구원, 은평병원, 농업기술센터, 서울시립미술관, 품질시험소, 서울역사박물관, 중부공원녹지사업소, 서부공원녹지사업소, 서울대공원, 치량정비센터, 서울종합경기센터, 교통방송, 한강사업본부, 중랑물재생센터, 난지물재생센터, 공무원수련원, 서울시 산하기관 13개 조직(서울메트로, 도시철도공사, 시설관리공단, 농수산식품공사, SH공사, 서울의료원, 서울연구원, 서울신용보증재단, 서울여성가족재단, 디자인재단, 자원봉사센터, 서울장학재단, 서울관광마케팅)을 대상으로 진행되었음.

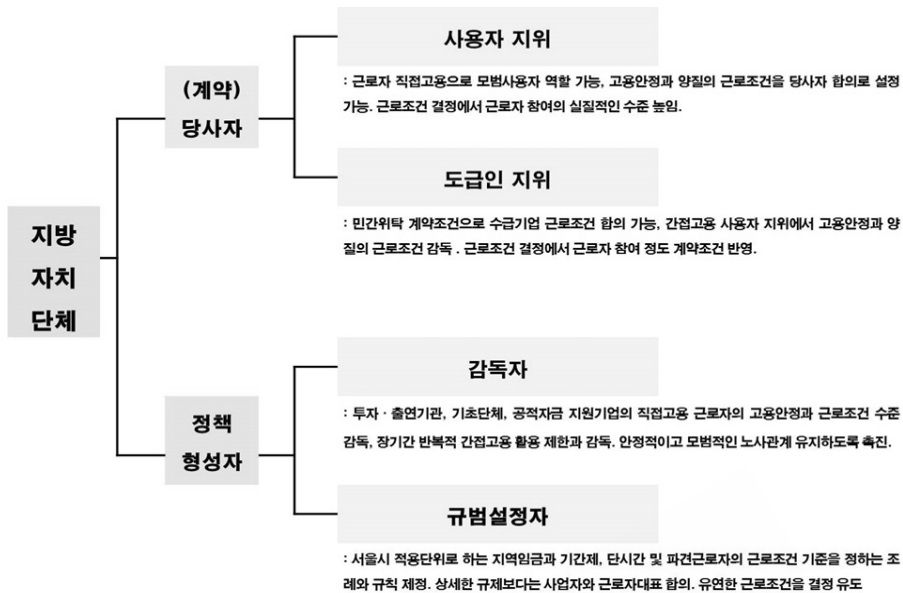
이번 연구에서 서울시 공공부문 감정노동 종사자의 일과 노동세계를 포착하기 위해 다음과 같은 4가지 기초적인 예비적 질문(일의 내용, 일의 특성, 일의 결과, 타인과의 관계)들을 토대로 진행되었음. 물론 서울시 공공부문 감정노동 종사자의 실태를 파악하기 위해 노동과 건강으로 크게 구분하여 진행되었음.⁴⁾

- 일의 내용: 감정노동 종사자들은 어떠한 물리적 또는 사회적 업무가 수행되는가?
- 일의 특성: 감정노동 종사자들은 그 외 어떤 활동, 조건 또는 특성이 그 일에 요구되는가?
- 일의 결과: 감정노동 종사자들은 어떤 물리적 활동을 하고, 어떤 도구, 기기를 사용하는가?
- 타인과의 관계: 감정노동 종사자들은 업무를 수행하기 위해 필요한 타인과의 관계는 어떤가?

2) 연구대상

서울시 공공부문 감정노동 대상은 서울시 본청 조직(본청·사업소·직속기관), 공사·공단 조직(서울메트로, 도시철도공사, SH공사, 세종문화회관), 출연·출자기관(서울의료원, 서울복지재단, 서울여성가족재단 등)으로 구분됨. 또한 서울시 공공부문 중 민간위탁 기관(약 361개: 사무위탁, 시설위탁, 수익형 위탁), 간접고용 형태의 용역파견, 하도급 등의 협력업체 등으로 구분될 수 있음.

4) · '15.03.10 서울시 본청, 산하기관, 사업소, 출자출연기관 설문조사 의뢰
 · '15.04.30 서울시 본청, 산하기관, 사업소, 출자출연기관 설문조사 완료
 · '15.06.15 서울시 공공부문 감정노동 관련 ARS 여론조사 의뢰('15.06.29 완료)
 · '15.06.19 서울연구원 감정노동 연구 착수
 · '15.06.20 감정노동 연구진 1차 회의, 2차 회의(07.13), 3차 회의(08.10),
 4차 회의(08.22), 5차 회의(08.31), 6차 회의(09.15), 7차 회의(11.12)
 · '15.09.10 조례 제정을 위한 공청회 개최



[그림 1-1] 공공부문 자자체 역할과 기능 - 서울시 사례

이와 같은 서울시 공공부문 조직유형과 고용구조를 토대로 감정노동 실태와 제도적 개선 방향을 모색할 필요가 있음. 무엇보다 서울특별시라는 행정조직은 노사관계 차원에서 보면 사용자로서 직접고용 노동자뿐 아니라, 도급인이 갖는 계약적 권한과 민간위탁에 관한 조례 제정 권한을 행사하면서 관련 노동자들의 고용안정과 직접고용 원칙을 채택하고 집행할 수 있음.

또한 서울시는 공무원뿐만 아니라 근로기준법을 적용받는 직간접적인 노동자(정규직, 무기계약직, 기간제, 파견용역)의 노동조건 수준과 인사관리, 개별 협의절차 등을 관리하는 통일적 노동정책과 규칙을 만들 수 있는 법제도적 권한도 갖고 있음. 따라서 서울시의 공공부문 감정노동의 포괄적 사용자적 지위는 매우 포괄적이고 중층적인 사용자 및 고용자적 지위에 있다고 볼 수 있음.

서울시 공공부문 감정노동 연구는 서울시 본청 및 사업소, 직속기관 및 투자기관 출연기관이나 민간위탁 운영기관까지 정책적 포괄대상으로 고려하고 있음. 서울시 공공부문 감정노동의 제도적 효과성을 높이기 위해서 시기별(단기, 중장기), 영역별(공공과 민간)로 구분하여 개선방향(신설, 강화, 보완)을 제시했음.

[표 1-기] 서울시 공공부문 조직 유형별 현황(2015년 상반기 기준)

서울시 조직	현 인원	서울시 조직	현 인원		
본청	4,363				
사업소/직속기관	5,763	서울시 산하기관	21,091		
도시기반시설본부	337	공사 공단	서울메트로	9,113	
상수도사업본부	1,880		도시철도공사	6,519	
인재개발원	124		시설관리공단	2,098	
서울시립대학교	138		농수산식품공사	284	
동부/서부/남부/북부/성동/강서 도로사업소	450		SH공사	705	
공무원수련원	14		서울의료원	1,031	
체육시설관리사업소	136		서울연구원	97	
데이터센터	60		서울산업진흥원	197	
서울도서관	36		서울신용보증재단	293	
보건환경연구원	275		세종문화회관	265	
서울역사편찬원	13	출연 출자 기관	서울여성가족재단	36	
어린이병원	241		서울시복지재단	89	
서북병원	280		서울문화재단	68	
은평병원	206		서울시립교향악단	130	
아동복지센터	36		디자인재단	98	
농업기술센터	33		자원봉사센터	23	
서울시립미술관	80		장학재단	5	
품질시험소	56		서울관광마케팅	40	
서울역사박물관	136		공사 공단 자회사	(주)도시철도엔지니어링	465
동부/중부/서부 공원녹지사업소	268			(주)도시철도그린환경	1,677
서울대공원	196	(주)서울메트로환경		1,481	
차량정비센터	42	(주)서울농수산시장관리		476	
서울종합방재센터	45		353개	16,164	
교통방송	165	민간 위탁	사무위탁(102개)		
한강사업본부	236		시설위탁(216개)		
중량물/난지물재생센터	251		수익형위탁(35개)		
소방방재본부 산하기관	29	전체		51,480	

주요 연구내용은 △ 감정노동에 대한 기존 선행연구검토와 특징(2장), △ 서울시 공공행정과 감정노동 실태 및 이해당사자 의견(3장), △ 서울시 공공부문 감정노동 종사자 노동과정과 감정노동 실태 분석(4장), △ 서울시 공공부문 감정노동 및 건강 실태 분석(5장), △ 서울시 공공부문 감정노동의 정책, 조례, 개선 과제 제시(6장)로 구성되어 있음.

02

감정노동 국내외 이론적 논의와 분석들

- 1_감정노동의 개념 및 차원에 대한 선행연구
- 2_공공부문 및 공공서비스 종사자의 감정노동 연구
- 3_감정 부조화의 개념과 감정노동의 결과에 대한 연구
- 4_소결 - 정의(justice)의 관점에서 감정노동 종사자
보호에 대한 제도적 정책의 중요성

02 | 감정노동 국내외 이론적 논의와 분석들

1_감정노동의 개념 및 차원에 대한 선행연구

1) 감정노동의 개념화(conceptualization)

‘감정노동’은 혹실드(Hochschild)가 1983년 자신의 저서 *The Managed Heart*에서 도입한 개념임. 혹실드에 의하면 감정노동이란 “공적으로 관찰가능한 얼굴과 몸의 표현(display)을 만들어내는 감정의 관리(management)”이며, 이는 “임금을 받기 위해 판매된 노동이므로 교환가치를 갖는다.” 혹실드의 감정노동 개념에서 중요한 것은 사적인 감정의 표현이 시장에서 상품이 되었다는 것이며, 사람들이 자신들의 감정을 능동적으로 형성, 관리(direct)하는 과정에서 사회적 구조와 제도가 각자의 감정 관리 노력에 일정한 제약을 가하게 되었다는 점임.

이것은 사적으로 느끼는 감정을 규범적 기대에 부응하여 이에 일치시키는 과정을 야기하며, 이는 감정노동 종사자로 하여금 ‘감정적 부조화(emotive dissonance)’를 겪게 함. 감정적 부조화는 감정노동 종사자들에 의해 겉으로 표현된 감정과 이들이 실제 느끼는 감정 간 불일치를 의미하며, 이로 인해 감정노동 종사자들은 자기 소원(self estrangement)과 디스트레스(distress)를 느끼게 됨.

조직적 차원에서 이는 회사가 특정한 감정표현 규칙(emotional display rules)을 만들어 조직구성원들이 스스로의 감정을 조절하여 이와 같은 규칙에 복종하도록 만드는 과정을 의미함. Grandey(2000)에 의하면, 이는 조직적 목표에 부합하는 작업장에서의 감정 규제임. Sutton(1991)은 고객 및 민원인과 접촉을 많이 하는 노동자들일수록 강한 표현 규칙에 종속되는 바, 이들은 고객을 대할 때 조직이 요구하는 감정과 표현을 보여주기 위해 스스로의 감정을 통제해야 하는 상황에 놓인다고 봄.

예를 들면 고객 응대 시에 예의 바르고 친절하며 도움을 주는 자세를 유지하면서 자신의 부정적 감정(슬픔, 분노, 불쾌 등의 감정)을 억누르고 긍정적 감정을 표출하도록 하는 것

은 서비스 업종의 일반적인 표현 규칙임. 사용자가 이와 같은 표현 규칙을 강제하는 것은 이와 같은 규칙 준수가 조직에 유익하다고 보기 때문임(Pugh, 2001). 즉 고객에 대한 친절과 복종(deference)이 고객의 서비스 만족도를 제고하여 조직의 경쟁력 향상에 기여한다고 보는 것임. 그러나 고객에 대한 긍정적 감정표현 행동이 조직의 이윤창출로 귀결된다고 보는 이와 같은 시각은 경험적으로 입증되지 않았음. 오히려 실증연구들은 감정노동 과정에서 발생하는 감정 부조화로 인한 감정노동자의 정신적 고통과 소진, 우울증 등의 부정적 결과를 입증한 바 있음(이에 대해서는 하단의 감정노동의 부정적 결과 파트에서 보다 자세히 고찰하고 있음).

2) 감정노동 후속연구

(1) 혹실드 이후 서비스 감정노동 연구

혹실드와 그 후속연구는 감정의 상호작용 모델에 입각하여 서비스 업종 내에서 감정노동을 둘러싼 권력, 통제, 저항의 과정을 연구함.

서비스 업종 노동자들, 특히 일선 서비스 노동자들(frontline service employees)의 감정노동 과정을 고찰한 다수의 연구가 존재함. 슈퍼마켓 캐셔(Sutton and Rafaeli, 1988; Rafaeli, 1989), 맥도날드 패스트푸드 노동자(Leidner, 1991, 1993), 웨이터와 웨이트리스(Hall, 1993; Paules, 1996) 등에 대한 연구가 대표적임.

예를 들면, Leidner(1993)의 연구는 서비스 직무의 일상화(routinization)와 탈숙련화(deskilling)로 인해 서비스 노동자와 고객의 상호작용이 고도로 표준화되는 과정에 주목함. 이 과정에서 노동자들은 자신의 감정과 무관하게 사용자들이 요구하는 기대에 맞춰 고객과의 상호작용 루틴(routine)을 형성하며, 사용자는 이러한 작업 루틴에 대해 엄격한 모니터링과 스크립트를 통해 규제한다는 것임. Leidner는 이와 같은 경직된 방식의 규칙에의 순응이 노동자들의 자아 감각(sense of self)과 정체성에 해를 끼치게 될 것이라고 주장함.

Macdonald & Siranni(1996), Macdonald and Merrill(2009)은 공식적 권력의 결여 속에서 사용자의 통제와 모니터링에 노출되어 고객에게 복종(deference)과 친절감을 표현

하도록 강요받는 이들 서비스 노동자들을 ‘emotional proletariat’로 개념화하고, 이러한 일선 서비스 직종이 대부분 여성과 소수인종에 집중되어 있다는 사실을 지적하면서 미묘한(subtle) 고용차별의 문제를 지적함.

국내의 서비스산업 감정노동 연구로는 신현구이정훈(2012)의 콜센터 상담원들에 대한 연구가 있음. 이들은 고객응대 지침 준수 여부가 인사고과나 임금에 반영되는 비율이 50%에 달하며, 70~80%의 회사는 컴퓨터 시스템을 이용한 실시간 모니터링, 통화내용의 청취, 통화내용의 녹음 등을 통해 콜센터 직원들의 고객응대를 관리하는 것으로 나타남. 이들의 연구에 의하면, 고객으로부터 폭언이나 언어성 폭력이 있을 경우에도 전화를 끊으면 안 된다는 방침을 제시하는 회사도 50% 내외로 나타남. 이들의 연구는 상당수의 콜센터 업체가 고객의 폭언이나 언어폭력으로부터 감정노동자를 보호하는 시스템을 구축하기 보다는 오히려 이에 무방비로 노출시키고 콜센터 상담원들에게 고객에 대한 복종 및 이를 위한 과도한 감정적 규제를 강요하고 있는 실태를 밝힘.

(2) 감정노동의 차원들(dimensions)과 감정노동 개념의 조작적 정의(operational definition)

감정노동의 개념화와 관련된 후속 연구 중에는 감정노동의 개념을 조작적으로 정의하고자 한 시도가 존재함. 혹실드는 직무 수행과정에서 노동자들이 공중(public)과 목소리 대(對) 목소리(voice-to-voice) 혹은 면대면(face-to-face) 접촉을 하고, 직무수행을 통해 고객에게 특정한 감정 상태를 유발하며, 이 과정에서 사용자가 노동자들의 감정 표현을 통제할 때 감정노동이 발생한다고 봄.

이러한 혹실드의 개념에 입각하여 후속 연구는 타인과의 상호작용을 핵심으로 한 감정노동 개념을 조작화하였는데, 이들 연구는 공통적으로 타인과의 상호작용을 감정노동의 핵심 특성으로 보았고, ‘상호작용의 빈도’와 ‘상호작용의 유형’을 감정노동을 측정하기 위한 도구로 간주함(Wharton, 2009). Bulan et al.(1997)은 ‘얼마나 많은 시간을 공중(public)과 통화 혹은 대면 접촉을 하는 데 할애하고, 얼마나 많은 시간을 직장에서 동료, 상사, 부하직원들과 상호작용하는 데 투여하는지’를 질문함으로써 상호작용을 측정함. Brotheridge & Grandey(2002)는 감정노동자와 고객의 상호작용의 기간(duration)과 빈도(frequency)를 측정도구에 포함시킴.

그러나 직무수행과정에서의 타인과의 상호작용 빈도는 감정노동의 한 가지 차원에 불과하며, 감정노동은 더 많은 차원을 포함함. 다수의 선행연구가 감정노동의 다차원적 요소들을 강조하고 있으며, 직무의 정서적 요건으로서 다른 사람들의 감정에 대한 민감성을 감정노동의 척도에 포함시키고 있음. 이는 다른 사람들의 감정에 자신의 감정을 이입하여 공감하고 이해할 수 있는 기술(skill)을 요구하며(Hochschild, 1983; England and Farkas, 1986), 인위적으로라도 고객에게 친절함, 따뜻함, 우호적 태도를 보여줘야 하고, “사람들을 잘 다루는” 외교적 기술(diplomacy)을 의미함(Wharton & Erickson, 1995; Bulan et al., 1997; Erickson & Wharton, 1997).

Morris and Feldman(1997)은 이와 같은 감정노동의 차원을 종합적으로 정리하여 4가지 차원으로 구성함. ① 감정표현 빈도(frequency), ② 감정표현 기간(duration of emotional display)과 감정표현의 강도(intensity), ③ 감정 표현의 다양성(variety), ④ 감정 부조화(emotional dissonance).

① 감정표현 빈도

감정노동의 주요 척도 중의 하나이지만 타인과의 접촉 빈도수만으로 감정노동을 조작적으로 정의할 수 없음. 빈도만으로는 감정을 표현하고 규제하는 데 필요한 감정노동의 기술과 통제 수준을 포착할 수 없기 때문임(Morris and Feldman ibid). 또한 Schaubroeck and Jones(2000)는 타인과 오랜 기간 상호작용을 많이 한다고 해서 감정노동을 더 많이 한다고 볼 수 없으며, 상호작용의 빈도가 잦다고 곧바로 감정노동에 의한 피로, 고갈, 소진이 야기되는 것도 아니라고 주장함.

② 감정표현의 기간과 강도

감정표현의 기간이 길어서 고객과의 상호작용이 오래 지속될수록 감정노동에 소모되는 노력이 많아 소진(burnout)도 증가한다는 견해가 있음(Morris and Feldman ibid; Cordes & Dogherty, 1993). 장기간의 감정표현은 보다 깊은 주의력을 요구하고, 지속적인 고객 대응으로 인해 감정노동 종사자들이 스스로의 감정을 숨기는 것이 어렵기 때문임. 감정노동의 강도는 ‘얼마만큼 강렬하고 대규모로 어떤 감정이 체험되거나 표현되는가’와 관련된 척도임. 감정의 강도는 꾸며내기 힘들기 때문에 강렬한 감정의 표현을 요구하는 직무일수록 표현행위보다는 심층행위와 관계가 깊음.

③ 요구되는 감정표현의 다양성

직무 역할을 수행하는 과정에서 감정표현의 다양성이 요구되면 될수록 더 많은 감정노동을 수행할 수밖에 없음. 조직 내 감정표현의 종류는 고객과의 유대감을 증대하여 고객의 선호도를 유도할 수 있는 긍정적 표현, 냉정한 권위와 지위를 전달하기 위한 감정 중립성, 고객의 순응을 유도하기 위한 분노표현 등의 부정적 감정표현 등이 있음. 그런데 어떤 직무는 긍정적 감정, 감정중립성과 부정적 감정을 동시에 다양하게 표현할 것을 요구하는 반면 다른 직무는 한 가지 감정표현에 충실할 것을 요구함. Morris and Feldman(ibid)의 선행연구는 다양성이 클수록 감정노동은 증가한다고 봄.

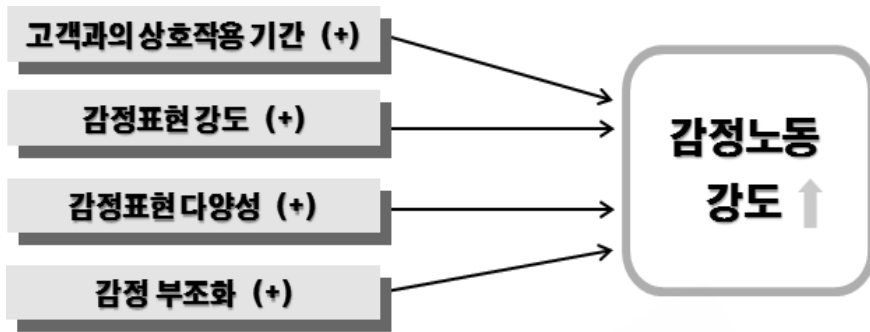
④ 감정의 부조화

직무 수행과정에서 작업장 규칙이 요구하는 감정표현이 감정노동 종사자가 실제 자신이 내적으로 느끼는 ‘진실된’ 감정과 충돌하면 감정의 부조화가 발생함(Middleton 1989). Morris and Feldman(ibid)은 자신의 진짜 감정과 조직적으로 요구되는 감정 사이의 갈등이 심하여 감정 부조화가 많이 발생할수록 감정표현에 대한 규제가 어렵기 때문에 더욱 강도 높은 감정노동이 요구된다고 주장함.

이와 유사한 맥락에서 Zapf & Holz(2006), Erickson & Ritter(2001), Bulan et al.(1997)은 감정노동 종사자들이 상황맥락 속에서 자신들이 실제 느끼는 감정과 일치하지 않는 긍정을 표현해야 하는 빈도, 작업장에서 진실된 자아와는 다른 인격이 되어야 하는 ‘비(非)진정성(inauthenticity)’을 요구받는 정도, 일을 할 때 자신이 실제 느끼는 감정을 숨겨야 하는지 여부 등을 감정노동의 척도에 포함함. Erickson & Ritter(2001)는 직무수행과정에서 분노, 수치심, 긴장완화 등의 감정을 느낄 때 이를 얼마나 숨기거나 억제하는지를 질문함. Zapf & Holz(2006)는 감정노동 종사자들이 고객에게 얼마나 자주 긍정적 혹은 부정적 감정을 표현해야 하며, 이러한 감정이 자신들의 진실된 감정과 얼마나 괴리되어 있는지를 질문함.

요약하면, 감정노동은 목소리 대 목소리 혹은 면대면 접촉을 통한 고객과의 상호작용을 필요로 하며, 이 과정에서 감정노동 종사자는 조직이 요구하는 감정 표현 규칙에 대한 주의력을 통해 자신의 감정을 조절하게 됨. 그런데 종사자들의 감정노동의 강도는 ① 고객과

의 상호작용의 기간이 길수록, ② 이 과정에서 감정 강도를 강하게 느낄수록, ③ 감정노동 종사자에게 요구되는 감정표현의 폭과 다양성이 크고, ④ 감정부조화가 크면 클수록 더욱 강해짐.



[그림 2-1] 감정노동의 차원들과 감정노동 강도

2_공공부문 및 공공서비스 종사자의 감정노동 연구

최근 공공부문에서 시민은 ‘고객’으로 간주되어 시민 만족도를 높이는 것이 공공서비스의 질을 판단하는 주요한 척도가 되고 있음. 특히, 민원 서비스를 담당하는 공무원의 (감정) 노동은 “행정품질과 고객만족을 좌우하고, 그것은 다시 정부 성과와 경쟁력을 결정하는 주요한 요인 중 하나로 부각되었음.”(Guy & Newman, 2004: 289; 김상구, 2009: 54; 에서 재인용). 이러한 경향은 최근 정부의 행정서비스 정책에도 반영되고 있으며 시민들의 민원에 대한 대응은 ‘민원품질’을 평가하는 잣대가 되고 있음.

이러한 맥락에서 민원서비스 품질에 있어서 감정 작업(emotion work)은 매우 중요함. 시민과의 상호작용에 있어서 서비스 대응성, 적절한 응대, 라포(rapport)의 형성 등 감정 노동에 필수적인 관계적 기술은 서비스의 질과 시민 만족도를 높이는 데 있어서 매우 중요하기 때문임. 이에 따라 공공부문에서는 점차 공공서비스 제공자로 하여금 시민에게 특정한 감정을 표현하도록 요구하는 경향성이 높아질 것으로 예측할 수 있음.

그러나 서비스 경제 내에서 감정노동에 대한 연구는 상당수 존재하지만 공공행정이론의

발전 과정에서 감정노동에 대한 논의는 부재하다시피 함. 공공부문 감정노동 연구의 공백은 전통적 행정이론이 효율성과 객관적 합리성을 중시하면서 공공서비스 영역에서의 감정과 돌봄, 대응성(responsiveness)의 역할을 간과 혹은 무시했기 때문임.

과거 관료제이론과 과학적 관리이론의 전통에서는 감정노동 관련 기술을 부차적이거나 진정한 업무 기술(bona fide occupational skills)로 간주하지 않았기 때문에 감정노동은 저평가되었으며 직무 수행능력과 관련된 범주에서 사라짐(Guy et al., 2008). 양육적(nurturant)이고 지원적(supportive)인 감정노동의 요소들은 여성들이 당연히 행해야 하는 자연적인 것으로 간주되기 때문에 직무기술이나 요건에서 명시되어 있지 않고, 당연히 보상의 대상에서도 누락됨. 그러나 감정노동 관련 기술은 정부나 공공기관 인적자본에 있어서 매우 중요한 요소이므로 그 가치가 인정되고 보상받아야 함.

다른 한편으로, 공공부문 종사자들의 업무 과정에서 감정노동이 핵심적 지위를 차지한다는 것을 인정할 필요가 있음. 대(對)시민 상호작용과 민원 처리 과정에서 공공부문 서비스 제공자들은 고도의 감정기술에 기초한 강도 높은 감정노동을 요구받고 있기 때문임. Guy et al.(2008)은 Emotional Labor: Putting the Service in Public Service에서 공공서비스에 있어 감정노동의 핵심적 지위(centrality)를 강조함. 다수의 공공서비스 업무가 면대면 혹은 목소리 대 목소리의 대인적 접촉(interpersonal contact)을 요구하며, 이 과정에서 정중함(courtesy), 보살핌(nurturance), 감정이입(empathy)에 기초하여 시민/민원인들과 신뢰 구축, 라포(rapport) 형성 등을 필요로 함.

이러한 업무의 속성상 공공서비스 종사자들은 자신의 감정을 통제하고 대시민 서비스에 적합한 감정표현 규칙(친절)을 준수할 것을 요구받고 있으며, 이 과정에서 시민들의 긍정적인 정서적 반응을 유도하여 서비스 만족도를 제고할 것을 요구받고 있음. 이는 고도의 감정지능과 기술(skill)을 요건으로 하는 감정노동을 필요로 하는 것임.

같은 맥락에서 이와 같은 공공부문 종사자들의 감정노동이 개인적·조직적 차원에서 어떠한 결과를 초래하고 있는지에 대한 연구가 필요함. 공공서비스 종사자들의 감정노동에 관한 연구로는 경찰관과 사회복지 종사자에 대한 연구를 들 수 있음. 성영태(2012)는 경찰관의 감정노동이 스트레스에 미치는 영향과 이를 매개하는 요인으로 커뮤니케이션의 영

향을 분석하였음. 이 연구는 경찰관의 감정노동은 스트레스에 정(+)의 영향을 준다는 점을 밝혀냈음.

또한 사회복지사 및 보육교사에 대한 감정노동에 관한 연구에서 감정노동은 종사자의 직무소진에 정(+)의 영향을 주었으며, 주변인들의 사회적·정서적 지원은 감정노동으로 인한 소진과 스트레스의 감소 및 해소에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(이선미·최향석, 2012; 정명선, 2014; 고재욱, 2012). 구청 및 동사무소에서 근무하는 민원공무원의 감정노동을 연구한 김상구(2009)의 논문은 감정노동의 모든 차원이 직무스트레스를 높이며, 직무스트레스는 공무원들의 감정적 고갈이라는 부정적 결과를 초래한다는 것을 입증함.

그러나 선행연구는 감정노동과 직무소진 및 스트레스라는 부정적 결과 간 인과관계를 설명하는 과정에서 작업 과정을 규제하는 제도적·정책적 보호체계의 역할을 간과함. 단순히 감정노동을 수행한다는 사실 자체가 스트레스와 직무소진 등의 부정적 결과를 야기한다고 주장하는 것은 감정노동과 그 결과 간 단선적, 직접적 인과관계를 전제한다는 한계를 노출함.

또한 그러한 입장에 기초하면 감정노동 종사자들은 스트레스를 피할 수 없다는 숙명론에 빠지거나, 그렇기 때문에 감정노동 자체를 거부해야 한다는 도식적 주장에 경도되어 정책적 개선 모색을 무의미하게 만들. 감정노동으로 인한 부정적 결과를 예방하거나 해소하기 위해서는 제도적·조직적 차원에서의 정책 개선이 요구되며, 이를 위해서는 조직적 차원에서의 어떠한 관행이 감정노동의 부정적 결과를 완화 혹은 강화하는지를 분석하는 것이 필요함. 이와 관련하여 감정 부조화의 개념과 감정노동 결과에 대한 선행연구는 시사점을 제공함.

3_감정 부조화의 개념과 감정노동의 결과에 대한 연구

앞서 살펴보았듯이 감정노동에 대한 연구들은 감정노동의 부정적 영향들에 주목함. Hochschild(1983)는 감정노동이 자신의 진정한 감정으로부터의 소외를 발생시켜 감정노동 종사자들의 심리적 안녕(psychological well-being)을 해치게 된다고 주장하였으며. Adelman(1989)은 감정노동의 양이 많은 직무에 종사하는 노동자들일수록 직무만족과 자존감이 낮고 건강상태가 안 좋으며 우울증세도 많다는 것을 입증함.

서비스 상호작용 시 감정 부조화를 많이 느낄수록 소진(burnout), 감정 탈진(emotional exhaustion), 스트레스 같은 부정적 경험을 하게 될 가능성이 높기 때문임. Brotheridge & Grandey(2002)는 대인적 서비스를 많이 수행해야 하는 업무에 종사하는 사람들은 직무소진의 가능성이 훨씬 높다고 보았으며 Bulan et al.(1997)은 감정노동이 직무만족과 부(-)의 관계를 갖는다는 것을 증명하였고, Abraham(1999)은 감정노동이 이직의도에 영향을 미친다는 것을 입증함.

선행연구에서 밝힌 감정노동의 부정적 결과는 다음과 같이 요약될 수 있음.

개인적 수준에서의 육체적·심리적 건강과 안녕의 저해, 디스트레스(distress)와 우울증 증가, 자기 소외, 자존감 저하, 개인성취감 저하, 소진, 감정적 탈진, 직무불만족과 이직의도 증가 등.

한편, 소진과 감정적 탈진 등 개인적 수준의 부정적 결과는 결국 조직적 차원에서의 부정적 결과로 귀결되는바, 조직적 차원의 부정적 결과는 다음과 같음.

조직시민행동과 효과적 과업 수행 능력의 저하(Grandey & Gabriel, 2015; Hülsheger & Schewe, 2011; Ashkanasy et al., 2002), 이직률 증가 및 이에 의한 비용손실, 서비스 품질 저하, 생산성 및 조직성과 하락(Abraham, 1999; Cordes & Dougherty, 1993; Cropanzano et al., 2003) 등.

그러나 선행연구는 감정노동의 양과 감정적 교환에 기초한 고객(혹은 민원인)과의 상호작

용의 밀도나 빈도수가 많다고 해서 곧바로 직무소진과 직무불만족이 증대한다고 볼 수는 없다고 봄(Brotheridge & Grandey, 2002; Morris and Feldman, 1997; Wharton & Erickson, 1995; Wharton, 1993). 이와 관련하여 Morris and Feldman(1997), Wharton & Erickson(1995), Wharton(1993)과 같은 많은 논자들이 감정노동 자체가 균일하게 부정적 결과를 야기하는 것은 아니라고 주장함.

이들에 의하면 감정노동을 수행한다는 사실 자체가 곧바로 개인적·조직적 수준의 부정적 결과를 초래하는 것은 아님. 오히려 감정노동은 잠재적 효익(potential benefits)도 제공할 수 있다는 것임. 예를 들면, Wharton(1993)은 감정노동을 수행하는 노동자가 그렇지 않은 노동자들보다 감정 탈진을 많이 겪는다는 것을 입증할 수 있는 증거가 없으며, 감정 노동과 직무만족 간 정(+)의 관계가 존재할 수 있다고 주장함.

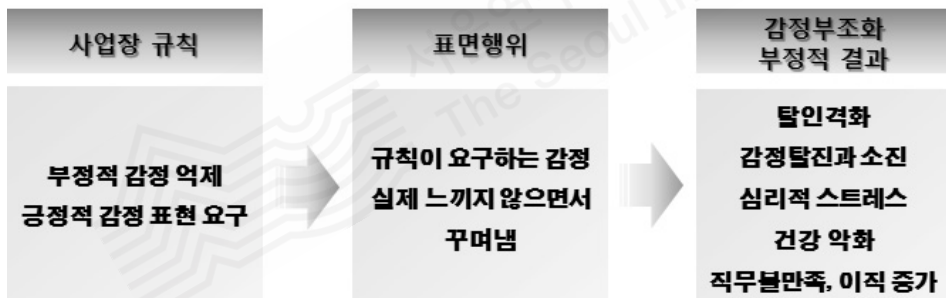
이와 관련하여 중요한 것은 감정 부조화의 차원임. 감정노동을 수행하는 과정에서 초래되는 부정적 결과는 감정노동이 감정 부조화를 야기할수록 더욱 치명적인 것이 됨. 즉, 다수의 연구는 감정 노동자들이 서비스 상호작용 시 스스로 감정 관리를 해 나가는 과정에서 감정 부조화를 많이 느낄수록 소진, 감정 탈진과 스트레스 같은 부정적 경험을 하게 될 가능성이 높다는 것을 지적함(Erickson & Ritter, 2001; Brotheridge & Grandey, 2002; Lee & Ashforth, 1993; Zapf & Holz, 2006).

이와 관련하여 혹실드와 후속 연구자들은 감정표현 규칙에 따르는 감정 규제 과정에서의 두 가지 주요 전략 표면행위(surface acting)와 심층행위(deep acting)-에 주목함. 표면행위는 노동자들이 자신의 내적 감정의 변화를 촉진하지 않고 감정 표현(emotional expression)만 바꾸는 것을 의미함. 조직의 감정 표현 규칙상 부적절하다고 여겨지는 부정적인 자신의 실제 감정을 억누르거나, 조직이 요구하는 긍정적 감정을 실제 느끼지 않으면서 겉으로 꾸며내는 행위를 의미함.

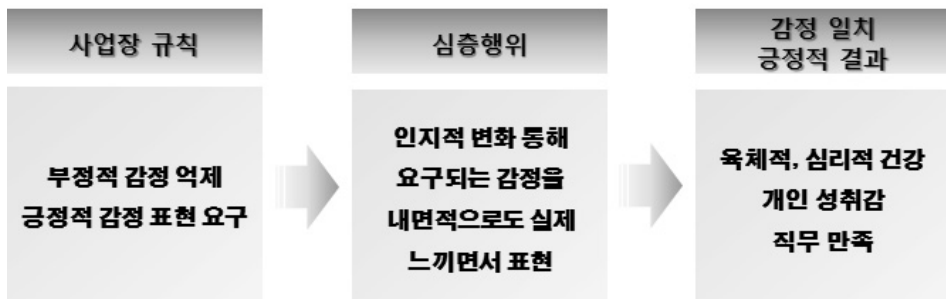
예를 들면 미소와 같은 긍정적 감정 표현을 요구하는 서비스 조직에서 감정노동자가 실제 긍정적 감정을 느끼지 않으면서 미소를 꾸며내거나(fake a smile) 연기하는 것이 이에 해당됨. 또한 분노나 슬픔과 같은 감정을 느낄 때 그러한 내면의 실제 감정을 억누르고 자신의 감정과 일치하지 않는 친절과 미소로 응대하는 것도 이에 해당됨. 반대로 심층행위

는 조직이 요구하는 감정과 일치하는 방식으로 자신의 내적 기분을 통제하여 감정의 변화를 일으키는 것을 의미함. 그러므로 이는 조직의 기대에 부응하여 자신의 내적 감정 상태의 변화를 일으키는 ‘진실된 연기(acting in good faith)’로 볼 수 있음(Rafaeli and Sutton, 1987; Brotheridge and Lee, 1998; Grandey, 2000; Grandey, 2003).

표면행위와 심층행위 개념은 감정노동이 감정 노동자에게 미치는 영향과 관련하여 매우 중요하게 다루어짐. Van Dijk & Brown(2006), Maslach et al.(2001)은 표면행위가 감정적 탈진, 탈인격화, 개인 성취감의 하락 등을 야기한다고 비판함. Beal et al.(2006), Brotheridge and Lee(2002), Grandey(2003), Naring et al.(2006), Grandey and Gabriel(2015) 등은 표면행위가 초래하는 부정적 결과를 입증하고 있는 바, 자신의 기분과 일치하지 않고 오히려 모순되는 감정을 지속적으로 표현하도록 요구받는 감정적 노동자일수록 감정적 탈진과 소진, 개인 성취감 하락, 탈인격화 등을 겪게 되며, 이로 인해 직무 불만족과 이직의도 증가 등이 초래된다는 것임.



[그림 2-2] 표면행위에 의한 감정 부조화의 부정적 결과



[그림 2-3] 심층행위에 의한 감정 일치의 긍정적 결과

반대로 심층행위는 직무 만족, 개인 성취감 등에 있어서 긍정적 결과를 초래한다는 연구가 다수 존재함. Brotheridge and Lee(2002), Grandey(2003)의 연구에 의하면, 직무를 수행하면서 자신에게 요구된 감정을 진정성 있게 경험하고 표현하는 심층행위자들은 부정적 결과에 저항할 수 있게 되어 심리적 건강, 직무 만족, 개인 성취감 등의 긍정적 결과를 얻게 된다는 것임.

표면행위, 심층행위의 결과에 대한 선행연구의 의의는 감정노동이 초래하는 인간적 비용(human costs)을 입증한 점. 감정 표현을 억제하거나 꾸며내면서 발생하는 감정적 부조화가 개인 수준에서의 지속적 긴장 및 개인이 통제할 수 있는 감정적 자원의 고갈을 초래함으로써 육체적·심리적 건강과 안녕을 해치고, 탈인격화, 소진, 우울증, 직무 불만족 등의 심각한 부정적 결과로 귀결될 수 있다는 것을 보여준 것임.

그러나 대부분의 선행연구에 있어서 이와 같은 논의의 한계는 감정 부조화에 따른 감정노동의 효과를 개인적 성향의 차이나 개인 수준의 감정관리 전략의 차이에 의해 설명하거나 개인들 간의 사회적 지지와 우호적 관계의 유무로 설명하고 있다는 것임. Grandey(2000)는 “감정 표출능력(emotional expressivity)과 같은 개인적 특성의 차이가 감정노동과 그 결과를 매개한다”라고 주장한 바 있으며, Schaubroeck & Jones(2000)은 개인들간의 감정적 적응능력의 차이(emotional adaptability)에 주목하여 개인의 감정을 상황적 맥락에 맞게 조절할 수 있는 사람들, 그리고 개인의 정서적 성향상 분노나 불쾌감 등의 부정적 경험을 덜 느끼고 긍정적 특성을 더 많이 보유한 사람들이수록 감정 부조화를 덜 겪고 감정 작업의 진정성에 몰입할 수 있다고 주장함.

한편, Wharton and Erickson(1993)은 감정노동 종사자가 조직이 요구하는 감정과 스스로의 감정 사이의 감정 부조화와 갈등을 겪을 때 사회적 지지가 이러한 갈등에 대한 완충 역할을 하여 심리적 디스트레스를 줄여줄 수 있다고 주장한 바 있음. 다른 직장 구성원들로부터 지원을 받을 수 있고 그러한 사회적 지지관계에 의존할 수 있다면 감정노동의 부정적 결과를 완화할 수 있다는 것임.

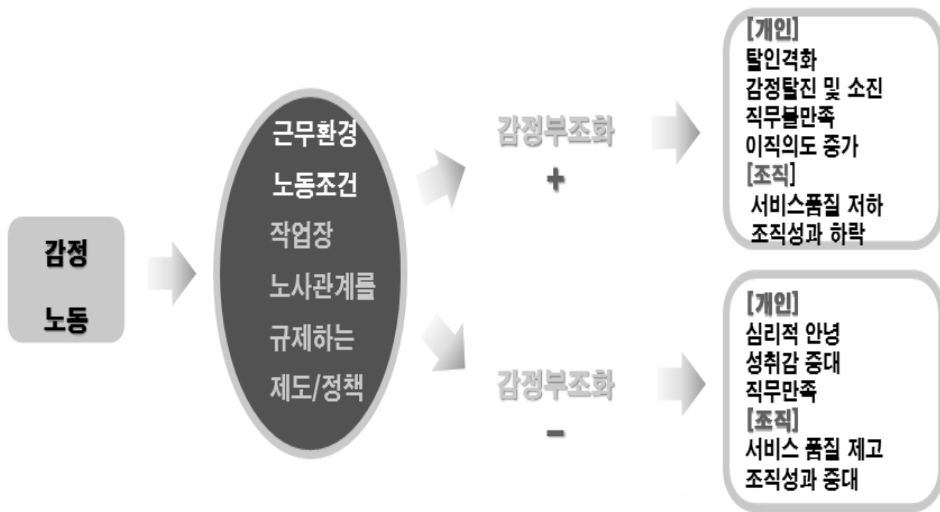
그러나 개인적 성향의 차이나 사회적 지지관계의 유무가 감정노동의 효과를 매개할 수 있다는 이와 같은 선행연구의 주장은 조직적 차원에서의 제도와 정책의 중요성을 간과함

으로써 한계를 가짐. 개인적인 수준에서의 해결책, 혹은 사회적 관계에 있어서 상호 부조와 지지를 구축하는 해결책만으로는 감정 부조화로 인한 감정노동의 인간적 비용과 부정적 효과를 극복할 수 없음.

이와 관련하여 더욱 중요한 것은 근무환경을 비롯하여 조직 내 인사관리와 노사관계 시스템에 영향을 미치는 제도적·정책적 보호체계임. 감정노동자들에 대한 다수의 실증 연구들은 감정노동 과정에서 발생하는 문제 및 감정노동으로 인한 부정적 결과들에 대하여, 노동자들에게 제공되는 조직적 차원의 해소 프로그램이 거의 없거나, 미흡하다고 지적해 옴(신현구·이정훈, 2012; 강은애, 2013 등). 그러므로 중요한 것은 조직적 차원에서 감정노동자의 감정 탈진, 직무 소진, 직무 불만족을 해소할 수 있는 프로그램을 확립하고 제도적 수준의 해결책을 모색하는 것임.

대다수 선행연구의 한계는 작업 및 직무환경, 노동권과 관련된 제도와 정책이 감정 부조화에 끼치는 영향을 간과한 점임. 이와 같은 변수들은 감정 부조화로 인한 감정노동의 부정적 결과를 더욱 악화할 수도 있고, 반대로 그와 같은 결과를 완화할 수 있음. 그러므로 중요한 것은 기업 내 작업조건(working condition), 기업의 인적자원관리와 노사관계 정책의 내용과 방향에 따라 서비스 제공자들의 표면행위 및 감정부조화가 더욱 심화되어 부정적 결과가 강화될 수 있으며, 반대로 서비스 제공자들의 심층행위와 자연스러운 감정 표출(naturally felt emotions)을 촉진하여 긍정적 결과를 초래할 수도 있다는 것임.

달리 말하면, 감정적 부조화는 작업장 내 사회적 관계와 감정노동이 규제되는 양상에 따라 그 강도가 달리 나타날 수 있음. 소수의 연구만이 노사관계 및 인적자원관리 정책에 따른 작업장 규제 방식과 기업문화, 노동조건과 직무환경 등의 요소에 주목함. 그런데 이러한 작업장 내 규칙과 제도와 관련 변수들이야말로 감정노동과 그 결과를 매개하는데 중요한 영향력을 행사함. 작업장 내 노사관계를 규제하는 규칙과 제도의 특성에 따라 표면행위와 감정 부조화로 인한 문제가 더욱 심화되어 개인적·조직적 수준에서 부정적 결과가 초래될 수도 있고, 반대로 감정 부조화가 완화되어 개인적·조직적 수준에서 긍정적 성과로 귀결될 수도 있음.



[그림 2-4] 감정노동의 효과를 매개하는 주요 변인으로서 조직적·제도적 수준의 정책

그러므로 감정노동 자체가 항상 부정적 결과로 귀결되는 것은 아니라는 Brotheridge & Lee(2002), Wharton(1993)의 연구에 주목할 필요가 있음. 이러한 관점에서 보면, 감정노동의 긍정적 효과를 극대화할 때 감정노동 종사자의 직무 만족과 공공서비스의 질을 동시에 높일 수 있음. 특히 이 연구와 관련하여서는 감정노동과 그 결과를 매개하는 데 있어서 일생활의 질(quality of work life), 사업장 내 근무환경과 노사관계를 규율하는 제도 및 정책의 역할에 주목할 필요가 있음.

1) 감정노동, 조직 정의(organizational justice)와 괜찮은 일자리(decent work)

감정노동의 부정적 결과를 극복하고 긍정적 잠재력을 확대하려면, 작업장 내 감정 규칙이 조직 정의에 어긋나는 비윤리적 관행을 확립하여 감정 노동자들의 노동권, 존엄성과 ‘괜찮은 일자리’에 대한 권리를 박탈하고 있는지의 여부가 중요함.

이와 관련하여 Grandey et al.(2015)의 연구는 유익한 시사점을 제공함. Grandey et al.(2015)은 감정 표현 규칙의 준수와 관련하여 조직 내 관행이 정의(justice)의 관점에서 합당한 것인지를 질문해야 한다고 주장함. 이들은 이를 3가지 차원의 정의의 관점에서 논의함.

1. 감정노동을 수행하는 데 필요한 숙련과 기술에 대한 인정(recognition), 감정노동의

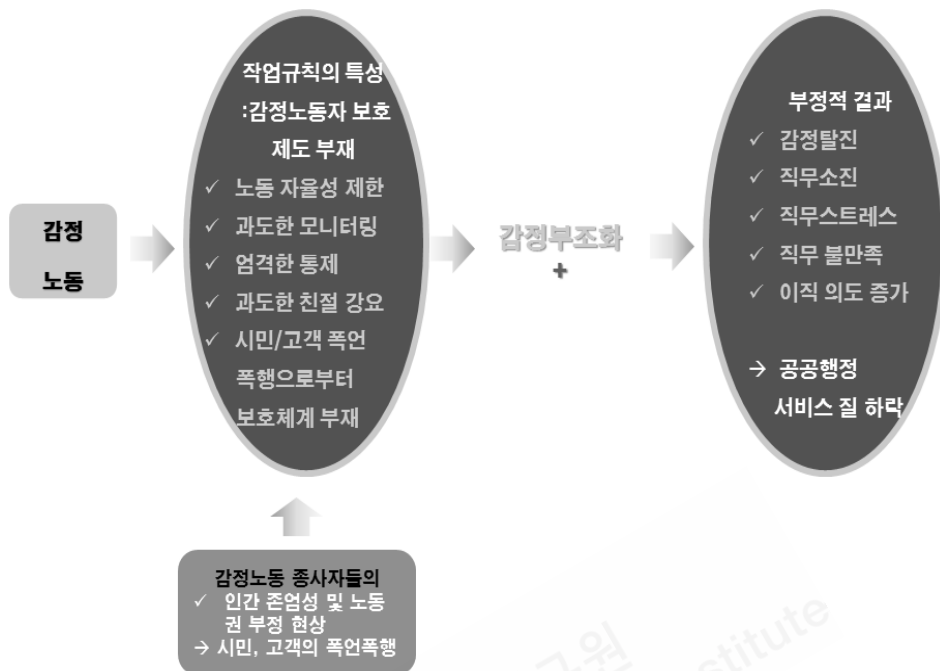
가치에 대한 인정 없이 감정노동을 평가절하(devalue)하고 적절한 보상을 하지 않는 것은 분배적 정의(distributional justice)에 어긋남.

2. 엄격한 스크립트, 과도한 통제, 암행 감사(mystery shopper)를 활용한 밀착 모니터링을 실행하는 것은 노동자들의 자율성, 자기표현과 목소리를 억압함으로써 절차적 정의(procedural justice)를 위반하는 것임.

3. 고객과의 적절한 상호작용에 대한 고려 없이 고객에 대한 절대적 복종과 일방적 친절을 강요하여 감정노동자들을 고객의 폭언, 희롱, 하대(disrespectful treatment)에 무방비로 노출시키는 것은 상호작용적 정의(interactional justice)에 필요한 존엄성을 부정하는 것임.

이와 같은 조직 내 관행은 감정노동에 대한 부정적 인지와 경험을 확대하여 개인적·조직적 수준에서 부정적 결과를 초래하고 강화하게 됨. 감정 부조화가 직무스트레스를 야기하는 주요 원인이라고 한다면, 만족스러운 노동조건과 작업관계는 직무스트레스를 감소시킴으로써 감정 부조화의 부정적 결과를 완화하는 데 기여할 수 있음. 이와 관련하여 많은 선행연구가 직무자율성이 감정노동의 효과를 매개하는 긍정적 변인이 될 수 있음을 지적한 바 있으며(Wharton, 1993), 반대로 직무자율성을 전적으로 제한하는 과도한 밀착 모니터링, 친절 서비스에 대한 무조건적 강요가 소진과 직무스트레스를 강화한다는 것을 입증한 바 있음.

또한 많은 논자들이 감정노동 종사자들에 대한 작업장 내 보호와 지지 시스템이 감정노동으로 인한 소진과 스트레스를 완화하는 데 기여함으로써 부정적 결과를 감소시킬 수 있다고 주장한 바 있음. 이러한 맥락에서 볼 때 Grandey et al.(2015)의 주장대로 고객/시민의 무리한 요구나 폭언·욕설, 부당한 민원제기 등으로부터 감정노동 종사자들을 보호할 수 있는 제도적 장치가 필요하며, 감정노동 종사자와 시민의 쌍방의 권리와 의무를 모두 명시하여 감정노동 종사자의 노동권을 존중하는 시민의식을 고취할 필요가 있음.



[그림 2-5] 감정노동 종사자의 감정 부조화를 증대시키는 요인들과 그 결과

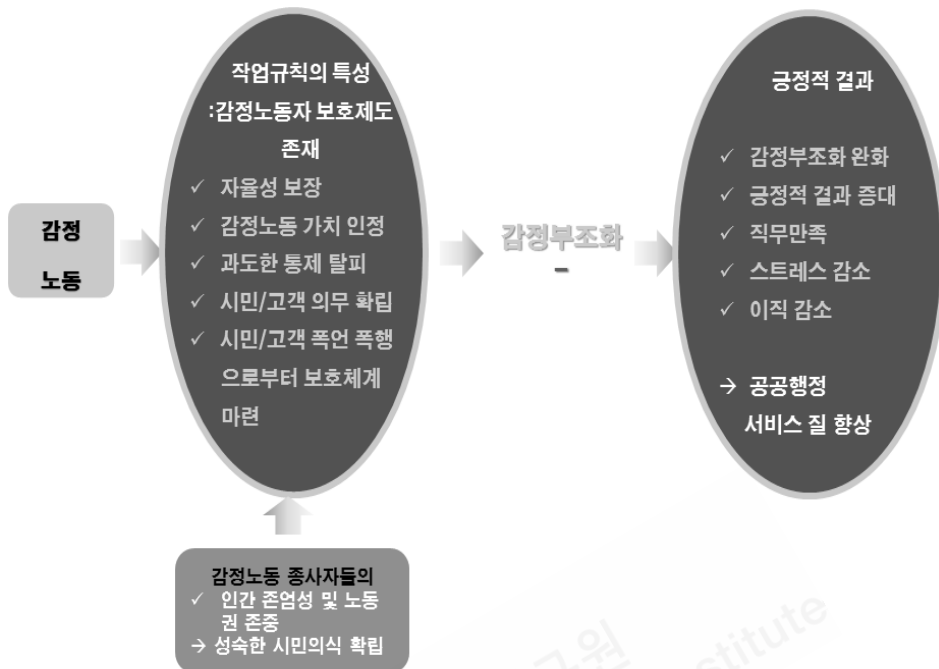
그러므로 감정노동자들의 노동권을 존중하는 정책과 제도의 확립으로 감정 부조화의 부정적 결과를 완화하는 것이 필요하며, 공정한 관행을 통해 감정노동자들의 자아 성취감과 직무만족을 제고하는 것이 필요함. 선행연구는 감정노동자에 대한 사회적 지원(social support)이 감정소진과 심리적 스트레스의 부정적 효과를 완화할 수 있다고 주장함 (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003, Duke et al., 2009). 그러나 이러한 사회적 지원 시스템의 구축을 개인적 차원에서 스스로 모색하도록 방치할 수는 없음. 조직 구성원들에게 서로를 지원할 수 있는 관계를 구축할 것을 독려할 수는 있으나, 개인들에게 맡겨서 문제가 근본적으로 해결될 수는 없음. 보다 근본적으로 감정노동 종사자들을 과도한 감정부조화로 인한 심리적 고통, 감정탈진과 소진으로부터 보호할 수 있는 제도적 규정과 보호체계가 필요하며, 그리고 이를 위한 근로환경 개선 계획의 수립 필요성이 제기됨.

이를 위해서는 감정노동에 대한 부당한 요구를 인간중심적(humanistic) 관행으로 대체할 필요가 있음: 1. 과도한 감정규제 규칙과 엄격한 통제를 대체하는 자율성과 재량권 보장, 2. 통제의 일환이 아닌 직원역량 개발과 지원을 위해 모니터링을 활용하는 등 지원

적 환경(supportive environment)을 조성, 3. 과도한 감정노동(고객과의 상호작용에서 격렬한 감정 부조화, 긴장, 감정 자원 고갈을 경험하는 감정노동)을 수행하는 감정노동 종사자에게 회복 기회(opportunities for recovery)를 제공, 4. 존엄성에 기초한 인격적 상호작용의 구축: 감정노동자와 고객 모두에게 예의와 공정성에 대한 권리와 지위를 보장해야 하며, 이를 위해서는 고객의 희롱, 학대, 폭언 등으로부터 감정노동자의 권리를 보호해야 할 필요성이 요구됨.

다수의 경험 연구가 이와 같은 인간중심적 제안을 뒷받침하고 있음. Wharton(1993)은 과도한 감정규제 규칙이 직무소진을 야기하는 반면, 직무 자율성(job autonomy)의 수준을 높이는 것이 감정노동 종사자들의 감정 탈진을 해소하는 데 기여할 수 있다는 것을 입증한 바 있음. 한편, 콜센터 상담원들에 대한 연구에서 Holman et al.(2002)은 모니터링이 통제와 감시 차원에서 수행되는 것이 아니라 상담 스킬 향상을 위한 코칭과 지원을 위해 실행될 때 모니터링에 대한 거부감이 해소된다는 것을 입증하였음. 또한 교육 프로그램을 통해 고객의 부당한 대우를 묵인하기보다는 그러한 상황에 대처할 방법을 공유할 때 감정 탈진과 소진을 완화할 수 있으며, 일방적 통제보다는 지원 분위기를 형성하는 것이 중요하다는 것을 입증한 연구도 있음(Rupp et al., 2008).

또한 Beal et al.(2006), Trougakos et al.(2008)은 고객과의 상호작용에서 감정과부하로 인해 간정부조화와 긴장이 발생할 경우, 감정노동 종사자에게 회복 기회를 부여하는 것이 필요하다고 주장한 바 있는데, 이러한 기회는 지속적인 긴장 유발 상황으로부터 감정노동 종사자를 분리할 수 있는 규칙적 휴식의 제공을 의미한다고 함. 한편, Grandey et al.(2005)은 사회적 시민의 의무는 감정노동 종사자들을 존중하고 윤리적으로 대우하는 것을 포함하며, 이를 위한 소통과 관행의 규범을 확립해야 함을 강조함. 예의와 공정함에 대한 권리와 의무는 감정노동 종사자와 시민/고객에게 동일하게 요구된다는 것이며, 이를 위해서는 감정노동 종사자를 고객의 폭언, 폭행으로부터 보호할 수 있는 정책이 필요하다라는 것임.



[그림 2-6] 감정노동 종사자의 감정 부조화를 완화할 수 있는 요인들과 그 결과

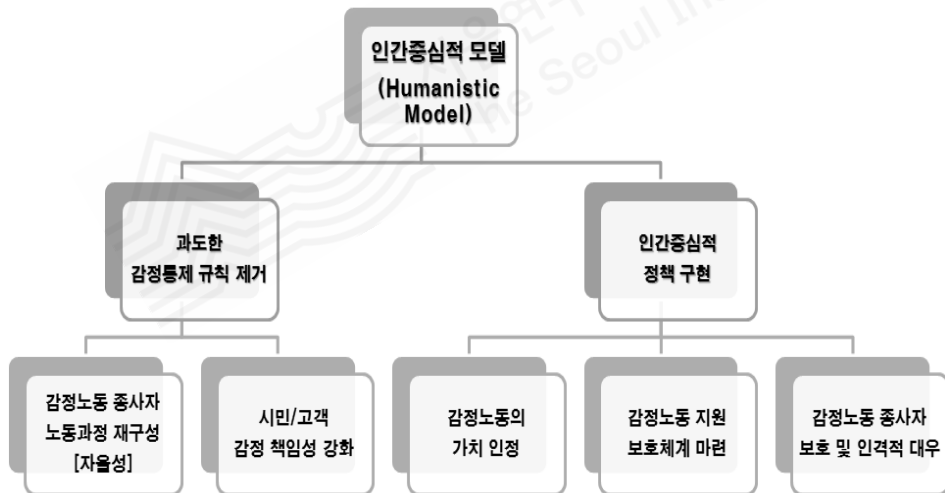
4_소결 - 정의(justice)의 관점에서 감정노동 종사자 보호에 대한 제도적 정책의 중요성

이상의 논의를 통해서 우리는 감정노동 종사자의 감정 부조화를 최소화하고 감정노동의 긍정적 요인을 극대화하는 것이 필요하다는 결론을 도출할 수 있음. 감정부조화로 인한 감정탈진, 소진은 감정노동 종사자의 심리적-육체적 건강을 해치며 자신이 수행하고 있는 직무에 대한 불만을 증대하여 궁극적으로는 시민/고객과의 상호작용을 형해화하고 서비스 질을 하락시킬 뿐임. 반대로 심층행위를 통해 보다 ‘보람있는 직무’로서 자신의 감정노동을 재구성할 때 개인의 육체적·심리적 안녕과 직무만족을 제고할 수 있을 뿐만 아니라 고객과의 상호작용을 충실하고 풍부하게 만들어 서비스 질을 향상시킬 수 있을 것임.

이를 위해서는 제도적 수준의 보호체계가 확립될 필요가 있음. 이는 과잉 친절 강요, 일방적 통제와 모니터링, 시민의 부당한 대우에 대한 감정노동 종사자의 보호체계 부재 등의

과거 관행으로부터 탈피하여 인간중심적 원리에 의한 감정노동의 재구성을 요구함. 이를 위해서는 일차적으로는 감정노동이 고객/시민에 대한 감정이입(empathy), 신뢰 관계 및 라포의 형성, 고객/시민의 요구에 대한 적절한 대응성 등 고도의 감정 능력과 기술을 필요로 한다는 것을 인식하고 감정노동의 가치를 인정해야 함.

아울러 일방적 통제와 과도한 모니터링으로 직무자율성을 제한하는 것은 감정탈진, 소진, 심리적 스트레스를 증가하는 것임을 인식할 필요가 있으며, 이에 따라 모니터링을 통제의 일환이 아니라 감정노동 종사자의 감정노동 기술과 역량 개발을 위한 시스템의 일부로서 활용하고 지원적(supportive) 직무환경을 형성하는 것이 필요함. 마지막으로 고객의 폭언과 희롱을 묵인하고 고객에 대한 일방적 복종을 강요하는 관행에서 탈피하여 감정노동 종사자와 고객의 상호권리와 의무를 명시하고 감정노동 종사자들의 존엄성과 노동을 존중할 수 있는 근무환경을 조성할 필요가 있음.



주: Grandey et al.(2015)의 내용을 재구성

[그림 2-7] 분배적 정의, 절차적 정의, 상호작용적 정의를 실현할 수 있는 인간중심적 감정노동 모델

03

서울시 공공부문 종사자 노동생활세계와 감정노동 논의

- 1_감정노동의 사회적 논의와 쟁점
- 2_서울시 공공행정 서비스와 노동생활세계 실태
- 3_서울시 공공부문 노동생활세계와 감정노동의 문제점
- 4_소결

03 | 서울시 공공부문 종사자 노동생활서계와 감정노동 논의

1_감정노동의 사회적 논의와 쟁점⁵⁾

1) 감정노동의 주요 쟁점과 논의 방향

현재 우리나라에서 감정노동 관련 주요 쟁점은 크게 3가지 정도로 구분됨.

첫째, 감정노동의 정의와 구분이 학술적 차원에서 미약한 상황임. 혹실드의 감정노동 출발 이후 많은 감정노동 연구들이 제기되고 있으나, 감정노동 해결을 위한 제도화(법률, 정책) 과정에서 필요한 정의, 개념, 구분, 유형, 실태 등이 보다 객관적이고, 논리적 타당성과 엄밀함 그리고 정치한 분석들이 전개될 필요가 있음.

실제로 감정노동이 노동단체에서 노사관계와 노동운동적 차원에서 실천적으로 제기되어 기존의 근로기준이나 산업안전 등 노동법제로 수용되기 위해서 몇 가지 해결과제도 남아 있음. 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 있음.

둘째, 감정노동의 학술적 논의보다는 정책적, 법률적, 실천적 논의가 활발한 상황에서 제도화 과정에서 주요 쟁점이 확인됨. 무엇보다 법률적 차원에서 감정노동 해결 방안을 찾아 보니 산업안전 관련 법률적 접근(유해인자)이 진행될 수밖에 없고, 고용-사용주의 책임 주체와 사업주 의무와 연동되고 있음. 과연 감정노동으로 인한 불쾌한 언행과 사전적, 사후적 관리와 책임이 누구(who)에게 있는가의 문제임.

이는 고용관계에 따른 사용자 노무지휘권이 사업주 의무와 조치의 책임으로 연결되는데, 현재 감정노동 문제는 고객, 클라이언트 등 제3자와의 관계 영역에서 발생하므로 정책적 목표가 질적으로 달라짐. 이는 결국 감정노동자의 대상이 피고용자(employee, labor)인

⁵⁾ 이 절의 내용은 김종진(2014, 2015)의 내용을 수정 보완하여 재구성한 것임.

가 아니면 노동자(worker)인가의 여부로 논쟁 지점이 옮겨가는 것임.⁶⁾

[그림 3-1]과 같이, 서비스 제공 노동자의 ‘업무책임성’ 유무(有無)와 서비스 이용 고객의 ‘가시적인 가해’ 유무(有, 無)를 판단 지표로 놓고 감정노동의 구체적인 진척이 필요함. 예를 들면 서비스 제공 노동자의 업무상 책임이나 서비스 이용 고객의 가해 여부는 민형사상 혹은 조직 내 규정 속에서 판단과 해결이 가능함. 문제는 서비스 제공 노동자의 업무상 책임이 없음에도 불구하고 서비스 이용 고객의 가시적인 가해 유무(있을 경우 = 표면적 행위, 없을 경우 = 심층적 행위)에 따른 판단이 필요하다는 것임.

		서비스 제공 노동자	
		책임 없음	책임 있음
서비스 이용 고객	가해 없음	심층적 감정노동 [노동 상품화/소외]	기업 조직 인사 관리 해결 문제
	가해 있음	표면적 감정노동 [포괄적 인권침해]	기존 법률 민·형사적 해결 문제

[그림 3-1] 서비스 제공 및 고객과의 상호과정과 감정노동 유형 구분

셋째, 감정노동이 서비스산업의 특수한 성격을 잘 포착하고는 있으나, 서비스 노동 과정의 정서적 응대(우울증, 스트레스 등 정서적 내상)뿐 아니라, 일정한 육체노동의 본질(위험한 작업환경 안전사고, 질병)이라는 중요한 사실이 누락되고 있다는 점임. 이는 근로관계의 특수성을 개별 노동자의 내심의 상태로 집중시키면서, 객관적이고 합의 가능한 안전보건 기준 설정(구제절차)을 어렵게 만들기 때문임(김미영·이주희, 2015).

실제로 현재 감정노동과 같은 제3자와의 관계 속에서 발생하는 노동문제는 전통적인 노동법제 차원에서는 해결할 수 없는 영역들임. 현재 근로기준법 내에서 감정노동을 정의하거나 규정하지 않고 있고, 산업안전보건법 등에서 서비스산업 대부분이 적용제외 대상으로 되어 있는 문제도 해결의 실마리를 찾지 못한 부분도 있음. 특히 우리나라에서 성희롱

6) 감정노동은 '보편적 인권침해 문제'와 '감정노동의 특수성'에 대한 논의조차 혼동하고 있음. 때문에 대부분의 감정노동 문제는 진상고객이나 블랙컨슈머 논의로 발전되고, 일부는 감정 치유(힐링)에 초점을 두고 있는 것임.

문제와 같이 고객으로부터의 폭력적 언행에 대하여 고용주와 사용주의 책임과 의무조치가 부재한 상황에서 감정노동도 이와 비슷한 정책적 고민이 있음.

그럼에도 불구하고 우리 사회에서 ‘감정노동’ 문제를 해결하기 위한 단기적 혹은 중장기적인 차원에서 논의될 수 있는 제도적 개선방향은 몇 가지 제시될 수 있음. 무엇보다 사회적으로 감정노동 문제는 고객의 폭언에도 종사자가 무조건 응대하도록 하거나 고객이 잘못했는데도 노동자가 사과하도록 하는 조직방향이 바뀌어야 함.

이는 발생 사안에 따라 적극적으로 대처할 수 있는 지침을 제공하여 노동자로 하여금 활용할 수 있도록 해야 하는 것임. 조직 차원에서는 성희롱이나 심한 언어폭력을 가한 고객에 대해서는 법적 대응을 할 수 있도록 해야 함. 더불어 사회적으로도 감정노동자에 대한 욕설이나 성희롱 등은 쉽게 넘어갈 수 있는 행위가 아님을 홍보할 필요가 있음.

끝으로 일반적 차원에서 감정노동자는 자신의 감정과 상관없이 고객의 감정에 맞춰야 하는 심리적 부담뿐만 아니라 모든 작업과정에 대한 실시간 모니터링 체제가 구축되어 있어 자신의 신체나 심리적 리듬이 완전히 무시당하는 상황에 처해 있다고 할 수 있음. 따라서 고객과의 분쟁이나 좋지 않은 일-폭언, 성희롱 등이 발생했을 때, 또는 심리적인 휴식·휴게공간이 마련되고, 필요할 때 쉴 수 있는 자율성이 부여될 필요가 있음. 실제로 주요 감정노동자 실태조사 결과들을 보면 감정노동 해소를 위한 방식으로 법제도적인 규제 필요성을 제시하고 있음.

여기에서 중요한 것은 감정노동 해소를 위해서는 노동과정을 고려한 과도한 업무량과 규제 등의 직무 재설계가 필요하다는 점임. 예를 들면 민원 전담업무의 외주화 운영이나 민원 전담부서가 대표적임. 불친절한 고객만을 전담하는 업무의 외주화는 고용불안과 저임금의 노동환경에서 감정노동이라는 이중적 부담을 부과 받을 수밖에 없음.

또한 조직 내 민원 전담부서의 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 수밖에 없는 상황에 노출된다는 것임.⁷⁾

결국 감정노동 해소를 위해서는 민원 전담조직과 부서의 업무와 직무 재설계가 필요함. 이는 우리 사회에서 감정노동 해결의 제도적, 정책적 해결방안 접근법들은 국내외 입법례, 법적용의 보편성, 사회적 필요성과 효과, 노사관계 논의 수준, 정책적 우선순위 등을 종합적으로 고려한 방안들이 요구됨.

현재 국회 감정노동 관련 법안(심상정, 한명숙, 윤재옥, 이인영, 황주홍)은 각각 내용적 차이도 있고, 제출 의안도 각각 해당 법률(산업안전보건법, 산업재해보상보험법, 근로기준법, 남녀고용평등법)이 다름. 현재 국내 감정노동 관련 논의는 정책적 개선과제와 연동하여 입법론적 흐름과 축적이 있으나, 해석론적 흐름과 축적은 미약한 상황임(한인상, 2015).⁸⁾

2) 감정노동 인식과 사회적 논의

최근 우리나라에서도 기업의 인권경영 차원에서 감정노동 문제 또한 사회적 책임의 한 영역으로 다루어야 한다는 의견이 제기되고 있음. 특히 감정노동 문제는 기업 경영전략의 과도한 친절(CS)과 노동과정 통제(모니터링, 평가 및 인사승진제도, 임금)와 연동되어 있기 때문에 부정적 측면으로 제시되고 있는 요인에 대한 규제 여부가 쟁점임.

더불어 감정노동의 산재인정 문제가 노사 간 다툼에서 정부 정책의 방향을 둘러싸고 의견이 매우 많은 상황임. 유럽(2010년)은 감정노동과 연관된 정신질환의 산재 인정 범위나 건수가 매우 높은 편임.⁹⁾ 심지어 일본(1999년)은 정신질환에 대한 업무상 질병 인정기준이 제정되었으며, 2010년 정신질환을 산재로 인정한 건수가 308건(한국의 15배)인데, 79건은 감정노동의 성격과 유사한 정신질환 유형에 의한 산재로 추정됨.

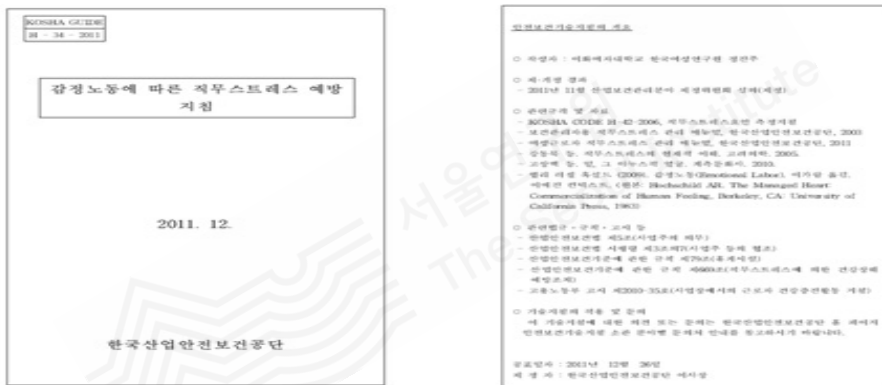
7) 민원전담 업무의 외주화(위험의 외주화) 문제를 재구조화하는 것들부터 시작해야 함. 현재 기업 내 민원 전담업무의 직영 사업장에 서라도 정기적으로 업무 로테이션이나 휴지기(최소 1~2개월 다른 업무 전담)를 갖도록 하여, 긴장된 노동의 이완이 필요함.

8) 감정노동과 관련해서 법률적 해석은 과연 감정노동으로 인한 '노동력의 수혜자, 지휘명령권자, 계약당사자는 누구인가?'의 여부이며, '노동관계법상 사용자 책임의 주체는 누구인가?'로 판단 논의가 전개될 수 있음(한인상, 2015b). 결국 감정노동 관련 노동관계법상 적용대상이나 사용자, 고객 혹은 제3자에게 책임을 물을 수 있는가 등의 논의는 좀 더 정교한 판단이 필요함.

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

우리 사회에서도 감정노동 문제가 공공부문과 민간부문 차원에서 논의되고 있는데, 민간 부문에서 감정노동 대응과 규제 논의가 활발하게 전개되고 있음. 현재는 민간부문 감정노동 대응과 규제는 개별 노동자 치유(힐링)에 초점을 둔 곳들이 많고, 공공부문은 감정노동 대응과 규제에 초점을 둔 곳도 있음.

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



[그림 3-2] 한국산업안전보건공단의 감정노동 직무스트레스 예방 지침(2011)

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

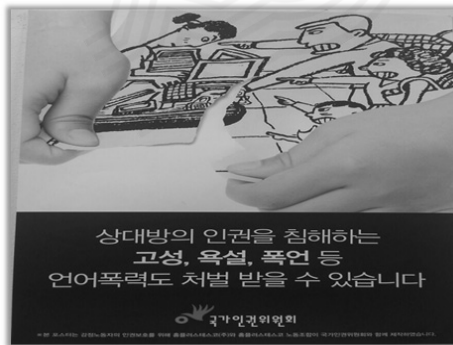
우리 사회에서 감정노동 문제가 본격화되자 국가인권위원회(가이드라인, 2011)를 시작으로, 정부 및 유관기관(고용노동부, 여성가족부, 서울시)에서 주요 업종별 감정노동 실태 연구가 시작되고 있음.¹⁰⁾ 현재 국내 감정노동 제도화 논의는 공공부문(중앙, 지자체)과

민간부문 차원에서 다양한 논의가 전개되고 있음.

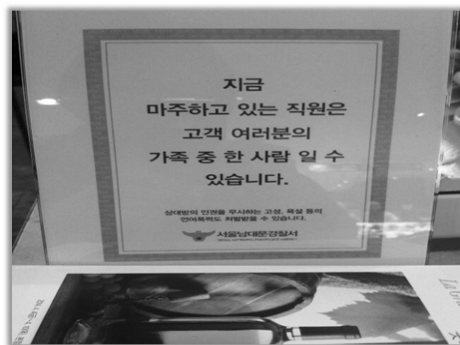
민간부문 중 통신업체인 KTcs는 상담사 힐링 프로그램(역할극, 팀워크 활동, 난타 등)을 진행 중임. 삼성에버랜드는 ‘비타민 프로그램’(1박2일 캠프, 상담, 30여 개 감정 관리 프로그램)을 진행 중이며, 이마트는 ‘E-Care 프로그램’(상담, 감정 관리 프로그램, 근무환경 개선), 홈플러스는 ‘해피투게더 프로그램’(상담, 고객응대, 홍보, 매뉴얼 등) 등을 진행하고 있음.

[주요 민간 기업 감정노동 대응 사례]

1. 화이트시스템(NS홈쇼핑)
 - 성희롱이나 폭언을 하는 소비자의 발신 번호를 원천 차단
 - 상습 전화 괴롭힘 악성고객 ARS 멘트로 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 고객으로 분류)
 - 업무와 무관한 경우 통화 강제 종료 vs. 업무와 관련이면 즉시 전담부서 이관



(좌) 홈플러스 감정노동 홍보물



(우) 롯데백화점 감정노동 홍보물

[그림 3-3] 국내 주요 서비스사업장 감정노동 대응 고지 홍보물

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

노동조직 중에서는 서비스연맹 산하 조직인 화장품 판매업체인 로레알코리아는 노사가 공동으로 단체협약을 통해 감정노동 수당, 심리상담 프로그램, 감정노동 휴가제도를 도입한 곳도 있음.¹¹⁾ 최근에는 보건의료(의료원, 병원)와 금융산업(은행, 증권, 생명, 손보) 관련 노사단체들이 감정노동 관련 협약이나 캠페인 사업들을 진행하고 있음. 한편 공공부문 중 서울시 120다산콜센터는 악성 민원(욕설 등)에 대한 강력한 규제제도(원 스트라이크 아웃제도, 민형사상 소송)를 도입하여 실행하고 있음.¹²⁾



11) 유통업체인 현대백화점은 블랙 컨슈머(Black Consumer) 대응 방침으로 “손님 죄송합니다만 이러시면 안 됩니다”라는 말 대신 “지금 하시는 행동이 형법 **조에 저촉될 수 있으므로 자제 부탁드립니다.”라는 주의 조치를 할 수 있도록 했음.

12) 서울시가 120다산콜센터 상담사에게 성희롱을 한 번만 해도, 별도 경고 없이 바로 법적 조치하는 ‘원 스트라이크 아웃’ 등 ‘악성민원 고강도 대책’(14년 2월) 시행 이후 악성전화가 92.5% 감소한 것으로 나타났다. 2015년 4월 한 달간 120다산콜센터에 걸려온 악성전화는 일평균 2.3건으로 고강도 대책 이전인 14년 1월(31건)에 비해 큰 폭으로 감소했음. 서울시는 2015년 5월 26일 5명(성희롱 4명, 폭언·욕설 1명)을 ‘성폭력범죄의 처벌 등에 관한 특례법’ 등을 적용해 서울지방경찰청에 추가로 고소, 「악성민원에 대한 적극 대응계획」(12년 6월) 수립 이후 지금까지 3년간 총 52명(9차례)을 법적 조치했다고 밝혔음. 시는 「악성민원에 대한 적극 대응계획」을 통해 상습적·반복적 악성민원인에 대해 사전 경고 후 개선이 없을 시 법적 조치한 바 있음(서울시 보도자료, 2015.5.27).

[표 3-1] 국내 감정노동 제도화 사업장 현황(2006~2015)

업종	사업장	2006년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년
백화점 판매직	로레알	수당 (3만 원)		5만 원		8만 원				
	엘카		3만 원 신설			7만 원	8만 원	감정노동 휴가(1일)		
	시세이도				3만 원 신설		5만 원			
	LVMH					7만 원		감정노동 휴가(1일)	대응 매뉴얼	
	클리칸스		3만 원 신설							
면세점 판매직	부루벨					10만 원 신설		감정노동 휴가(1일)		
	엘코		3만 원 신설			7만 원	8만 원	감정노동 휴가(1일)		
	부산 신세계				2만 원 신설		3만 원			
유통	교보 하트렉스				3만 원 신설					
	홈플러스								홍보물 고지	프로그램 운영
	현대백화점							사전고지 프로그램		
	롯데백화점								프로그램 운영	
	이마트								프로그램 운영	
	애경(AK)								휴식시간 제공	
	NS홈쇼핑								악성반호 차단	
식품	CJ제일제당								프로그램 운영	
호텔	부산노보텔							감정노동 휴가(3일)		
레저	삼성에버랜드									프로그램 운영
금융	현대카드							사전고지 악성차단		
	전북은행						5만 원 신설			
병원	세브란스병원								상담실 운영	
	서울아산병원								고충처리 운영	
	고대의료원									홍보물 고지 예정
공공 기관	서울시 120 다산콜센터								업무중지 안식휴가	

자료: 김종진(2015)의 내용 수정 보완. 서울시 120다산콜센터 원 스트라이크 아웃제는 '14년 도입 시행

2_서울시 공공행정 서비스와 노동생활세계 실태

1) 서울시 공공행정 서비스

서울시 공공부문 감정노동 논의의 출발은 ‘보편적 인권’이라는 개념과 함께 ‘공공행정 서비스’라는 ‘공공성’의 개념도 중요한 문제임. 그간 감정노동 논의가 ‘노동’과 ‘인권’ 문제에 착목했다면, 공공부문에서 감정노동은 민간부문과 어떤 차이점이 있고, 왜 공공부문에서 감정노동 규제나 제도적 해결이 논의되어야 하는지 이론적 혹은 정책적 논의를 검토할 필요가 있음. 특히 서울시라는 조직과 행정의 공공성은 노동인권 차원에서 조직이 운영되고 서비스가 제공되어야 함을 의미하기 때문임.

일반적으로 공공부문은 민간부문에서의 ‘사적인 것’과는 다른 접근과 시각이 필요하다는 것이 보편적 사고이며, 바로 그 보편성은 ‘공공부문’과 ‘공공성’의 개념에서 시작될 수 있음. 기존 선행 연구 중 공공성을 논의할 때 공공부문을 “정부 및 그 보호하에서, 공적 소유의 정부기관이나 공공기금이 재원의 큰 부분을 차지하는 정부기관에 의해서, 또는 정부기관에 의해 규제되는 민간기업에 의해서 시민을 위한 재화와 서비스가 생산되는 활동이 이루어지는 영역”으로 정의하고 있음(Winch, 1989).

한편 기존 연구에서 공공조직과 민간조직의 구분은 공익, 공공재와 시장 실패, 소유권이나 재원을 기준으로 하는 세 가지 판단 기준이 가능하다고 보고 있음(Perry & Rainey, 1988).

첫째, 공익(public interest)을 기준으로 모든 조직들을 조직운영의 수혜자가 일반 대중인 공공조직과 조직의 소유자가 수혜자인 사업체 조직으로 구분함.

둘째, 공공재와 시장의 실패 문제를 기준으로 삼는 것은 공공재와 시장의 실패 문제는 공공 관료조직 존재 이유이나 비공공재를 생산하는 경우도 존재하기 때문임.

셋째, 소유권이나 재원을 기준으로 삼는 것은 공기업, 정부 하청기업, 또는 공익사업체들과 같이 소유권이나 재원이 혼재되어 있는 경우에는 경계를 설정하기 쉽지 않은 상황이 기 때문임.

이러한 내용을 유추하면 서울시의 공공성은 공간, 장소, 자원에 대한 접근의 문제로 분명

하게 적용될 수 있음. 예를 들면 어떤 시민/고객이 서울시 관련 유관 건물이나 장소 혹은 자원에 접근할 권한을 갖는 경우, 이해관계 차원에서 볼 때 누구의 이익을 위해 접근하고 있는가로 판단의 기준이 됨. 그런데 문제는 서울시의 다양한 행정서비스 대부분이 사실 민간부문과 다른 서비스를 제공하는 영역도 존재하고 혹은 민간부문과 동일한 서비스를 제공하는 영역들도 존재함.

이런 이유로 서울시라는 공공부문은 국가(중앙정부, 지방정부)의 사회적 역할과 기능에 대한 논의에서 출발할 수 있음. 사실 감정노동이라는 노동의 성격을 논의하면서 공공부문과 민간부문의 구분을 분명하게 나누기는 쉽지 않은 상황임. 특히 ‘공적인 것’(publicness)과 ‘사적인 것’(privateness)의 구분은 단일 차원적이라기보다는 다차원적임.

특히 서울시 행정서비스의 공공성으로 대표되는 공적인 접근은 서울시 공간에 대한 물리적 접근과 활동의 접근이나, 서울시 공공행정 정보에의 접근이나 자원에 대한 접근으로 구분하고 있음. 이 과정에서 서울시 공공부문 감정노동 종사자는 공공행정 서비스(public service)의 업무 특성과 서비스 제공자와 수혜자의 상호관계 과정에서 감정노동이 형성되는데 이러한 구분이 가능할지도 의문임. 예를 들면 서울시 세종문화회관, 서울의료원 등을 이용하는 시민이나 고객들이 과연 공익과 사익의 구분 속에서 해당 공간과 자원 이용을 하고 있는지도 의문임.

2) 서울시 감정노동 논의와 정책 활동

서울시의 감정노동 정책은 서울시 인권위원회, 서울시 여성가족실, 노동정책과(노동권익센터)의 3개 부서 활동을 통해서 알 수 있음. 먼저, 서울시 120다산콜센터 감정노동 사례로 부각된 서울시인권위원회 권고(2014.2.5.)와 서울시 정책개선(악성시민 고발, 원 스트라이크 아웃제도 시행 등)이 있음. 또한 서울시 여성가족실의 민간부문 감정노동 협약과 캠페인 활동(2014~2015)이 있고, 서울시 노동정책과(서울노동권익센터) 감정노동 가이드라인과 매뉴얼 사업(2015)이 있음. 이 보고서에는 서울시 감정노동 관련 제도적 접근(감정노동 권고), 정책(감정노동 가이드라인, 매뉴얼), 사업(민간기업과의 협약)의 3가지 내용을 간략히 소개하고 주요 함의를 살펴보았음.

(1) 서울시 인권위원회의 120 다산콜센터 권고

서울시 감정노동의 제도 개선 및 정책은 120다산콜센터 상담사의 감정노동 관련 서울시 인권위원회의 권고(2014.2.5.)를 통해서 직간접적으로 확인할 수 있음. 서울시는 서울시 인권위원회 출범 1주년 기념 토론회(2013.11)에서 120다산콜센터 감정노동 문제를 주제로 토론회를 진행했고, 이를 토대로 다산콜센터 상담사가 겪는 인권침해를 다각도로 개선할 수 있는 방안을 침해 부문별로 나눠 각각에 대해 개선방안을 제시했음.

서울시 인권위원회의 다산콜센터 인권개선 정책 권고 내용(6가지 영역)은 ‘감정노동’ 관련 내용이 대부분을 차지하고 있음. 주요 내용은 ① 상담사 방어권 보장, ② 상담사 업무의 합리적 조정, ③ 감정노동 직무스트레스 해소 가이드라인 및 프로그램 개발, ④ 조례 제 개정 등 감정노동 대책 근거 마련임. 그 밖에도 감정노동 문제와 밀접하게 연결된 △ 근로 환경 개선(상담사의 직업성 질환 실태에 대한 정기적인 조사와 건강질환 예방 및 치료프로그램 마련, 상담사의 건강과 안전 보장을 위한 적절한 근무환경 조성), △ 휴식권 미준수 개선 방안, △ 폭언 및 성희롱 개선방안(인권침해 예방 상담 시스템 구축, 피해 상담사 보호 시스템 마련), △ 전자 감시 및 반인권적 노동통제 개선방안(통제 시스템 개선 및 가이드라인 마련, 불합리한 평가시스템 개선), △ 다산콜센터 민간위탁 개선방안으로 정리됨.

[표 3-2] 서울시 인권위원회 120 다산콜센터 감정노동 권고 내용

제목: 서울시 120 다산콜센터 상담사 인권개선을 위한 정책 권고(2014.2.5)

1. 감정노동 개선 방안

가. 상담사 방어권 보장

폭언, 욕설, 성희롱, 고의적인 괴롭힘 등 상담사의 인권을 심각하게 침해하는 경우에는 1회 경고 후 절차에 따라 즉각 상담을 종결할 수 있는 방어권을 보장해야 한다. 과잉친절을 요구하고 민원인 중심으로 규정돼 있는 다산콜센터의 감정표현 규칙은 상담사의 인권을 보장하는 규칙으로 수정되어야 한다. 또한 고객과의 갈등이 생겼을 때 상담사에게 무조건 인내심을 요구하기보다 상담사가 충분히 자신

의 의견과 감정을 표현할 수 있는 의사소통 창구가 마련되어야 한다.

나. 상담 업무의 합리적 조정

‘무엇이든 물어보세요’로 상징되는 불필요하고 과도한 상담 업무의 범위가 상담사의 감정노동을 심화시키고 있다. ‘공공성’ 중심의 합리적인 업무 조정을 통해 시정 및 구정과 관계없는 문의나 상담을 대폭 축소해야 상담의 질도 확보되고 시민만족도도 제고할 수 있다.

다. 감정노동 직무스트레스 해소 가이드라인 및 프로그램 개발

감정노동은 일상적인 직무스트레스의 하나로 적절한 평가와 초기 증상에 대한 대처가 필요하다. ▷ 충분한 휴식 시간 보장, 직무자율성 제고, 의사소통 창구 마련, 상담센터 운영 등 감정노동 관리, ▷ 언어폭력 대응, ▷ 관리자 및 상담사 교육·훈련, ▷ 정신건강증진 프로그램 개발 등이 포함된 적절한 가이드라인 및 프로그램을 만들어 시행해야 한다.

라. 조례 제개정 등 감정노동 대책 근거 마련

감정노동 해소를 위한 직업건강 가이드라인이나 정신건강증진 프로그램의 개발 및 운영, 직무스트레스 관리 프로그램의 개발 및 운영, 적절한 교육의 실시 등 구체적인 조치와 관련한 조례를 제·개정하여 법적 근거를 마련해야 한다.

2. 근로환경 개선

가. 상담사의 직업성 질환 실태에 대한 정기적 조사와 건강·질병 예방 및 치료 프로그램 마련

대다수 상담사들이 각종 직업성 질환에 시달리고 있으므로, 서울시 산하 의료기관을 통해 상담사들에 대한 정기적 실태조사를 실시하고, 건강 및 질병 예방 프로그램 등 의료서비스를 제공하는 인프라를 구축할 필요가 있다.

나. 상담사의 건강과 안전 보장을 위한 적절한 근무환경 조성

다산콜센터 상담사들의 심각한 건강권 침해는 열악한 근무환경으로부터 비롯된 것이다. 따라서 업무 공간의 조도와 환기, 공기정화, 난방시스템을 EU 콜센터 노사선언 등 국제기준을 참고하여 작업을 수행하기에 적절한 수준으로 유지해야 한다. 또한 1인당 적정공간을 확보하며 의자와 책상, 전화와 컴퓨터 등은 인체공학적 설계로 상담사의 건강과 안전을 보장하는 쾌적한 근무환경을 조성해야 한다.

3. 휴식권 미준수 개선 방안

현재 휴게실이 있지만 자유로운 사용이 현실적으로 쉽지 않은 상황이다. 한국산업안전보건공단 ‘콜센터 근로자의 직무스트레스 관리 지침’에는 ‘일반적으로 1시간마다 5분의 휴식 또는 2시간마다 15분의 휴식이 권장된다. 휴식은 피로를 회복하기 위해서보다는 피로가 발생하기 전에 주어져야 하고, 길고 가끔 있는 휴식보다 짧고 잦은 휴식이 더 권장된다.’고 제시하고 있고, ‘EU의 노사선언’ 중 건강과 안전 관련 사항에는 ‘상담원들은 적어도 2시간 작업 후 스크린으로부터 10분의 휴식을 보장받아야 한다’고 규정하고 있다. 따라서 일정 시간마다 휴식시간을 보장하는 등 현재의 휴식시간을 확대하고 공개적인 작업장이나 사무실에서 벗어나 휴식을 취할 수 있도록 휴게 제도를 개선해야 한다.

4. 폭언 및 성희롱 개선 방안

가. 인권 침해 예방 상담 시스템 구축

다산콜센터 업무 과정 중에서 여성 상담사들이 겪고 있는 폭언, 욕설, 신체 위협, 성희롱 등은 인간의 존엄성과 인격권에 대한 심각한 침해이므로, 인권 침해 예방 상담 시스템을 구축해 상담사들의 피해를 최소화하고 사전 예방할 수 있도록 해야 한다. 이와 관련해 서울시는 상담사 인권존중을 위한 대시민 캠페인 등 다양한 예방 노력을 기울여야 한다.

나. 피해 상담사 보호 시스템 마련

폭언이나 성희롱에 노출된 상담사는 심리적 안정을 되찾을 시간 동안 상담업무를 중지하고 반드시 휴식을 취할 수 있도록 보장해야 한다. 피해 상담사의 지속적인 상담 업무 수행을 위해서도 심리 상담이 꼭 필요하고, 치유 및 치료 프로그램을 마련하여 실시하여야 한다. 또한 고충처리절차를 마련하여 사건 진상 파악과 피해자 보상, 재발방지대책 등을 수립할 수 있도록 한다.

5. 전자감시 및 반인권적 노동통제 개선 방안

가. 통제 시스템 개선 및 가이드라인 마련

초단위 미세 통제의 전자감시가 상담사들의 일상적인 직무스트레스 유발에 중요한 요인이 되고 있으므로 전자감시 체제를 개선해야 한다. 상담사의 통화건수와 통화시간, 이석체크 등 초단위의 전자감시 시스템을 개선하고, EU 노사선언에서 규정하고 있는 바와 같이, 모니터링은 노사합의에 의하여 모니터링 목적에 대한 상호공유 및 동의가 전제되어야 하며, 모니터링 자료에 대한 접근권 및 오류를 수정할 권리를 보장하고, 지속적인 실시간 청취 금지 등 국제기준에 부합하는 가이드라인을 마련하여 이를 이행하여야 한다.

나. 불합리한 평가 시스템 개선

3개 민간위탁업체로 분산된 위탁 구조로 인해 더욱 과열되어온 경쟁 체제를 바꿔야 한다. 상담 응대율, 처리율, 불만제기, 만족도, 처리속도 등 지나친 성과 위주의 정량적 평가 및 개인별/팀별 과잉 경쟁 평가 시스템을 개선하여 상담의 질을 향상하고 상담사의 직무 자율성을 제고하도록 하여야 한다.

6. 다산콜센터 민간위탁 개선 방안

다산콜센터 상담사들의 열악한 노동 조건과 근무 환경 악화, 감정노동 심화의 근본적인 원인은 상당부분 민간위탁에 의한 고용구조에 의한 것이다. 때문에 다산콜

센터의 다양한 인권 침해 상황을 해소하기 위한 가장 핵심적인 개선책은 민간위탁 고용구조를 직접고용형태로 전환하여 상담사들의 고용의 질을 제고하는 것이다.

이렇게 직접고용 위주로 고용구조를 전환한다면, 행정상담 전문가인 다산콜센터 상담사의 근무환경을 개선할 수 있을 뿐만 아니라, 동시에 서울시 행정서비스인 상담업무의 질을 제고하여 시민만족도도 높일 수 있을 것이다. 많은 문제점이 밝혀진 서울시 120 다산콜센터 민간위탁 운영 구조를 전면 개편하고, 서울시가 실질적인 사용자로서 고용과 업무 전반을 책임질 수 있는 고용구조로 개선해야 한다. 구체적으로는 서울시가 다산콜센터의 상시·지속적이며 공익적인 상담 업무의 특성을 고려하여 실질적인 방안을 다각적으로 검토한 후 실행하도록 해야 한다.



[표 3-3] 서울시 120 다산콜센터 악성, 강성민원 유형 대응조치(2015. 7. 기준)

악성민원 유형별 대응조치			
악성유형	처리담당	대응조치	적용 죄목(법률)
성희롱 및 형만료 후 재인입 시	근로자	· 법적 조치 예고 후 통화 선(先)종료 → 악성민원 등록 후 소속팀장 보고	- 통신매체 이용 음란죄(성폭력범죄의처벌등 에관한특례법 제13조)
	민원 관리반	· 상담내용 검토 후 법적(고소) 조치	- 공포/불안 유발죄(정보통신망이용촉진및 정보보호등에관한법률 제44조7 ①항3호)
폭언, 욕설, 협박, 모욕, 허위신고, 장난전화	근로자 (1회차)	· 법적 조치 경고 후 통화 선(先)종료 · 소속팀장 협의 후 악성민원 등록	- 업무방해죄(형법 제314조 ①항)
	민원관리반 (2회차)	· ARS 경고멘트 송출 후 상담 · 상담내용이 악성인 경우 법적 조치 경고	- 공무집행방해죄(형법 제136조)
	민원 관리반 (3회차)	· ARS 경고멘트 송출 후 상담 · 상담내용이 악성인 경우 법적 조치 예고 → 상담내용 검토 후 법적(고소) 조치	- 협박죄(형법 제283조 ①항) - 경범죄(경범죄처벌법 제1조)

강성민원 유형별 대응조치		
강성유형	처리담당	대응조치
업무처리 불만에 따른 폭언	근로자	· 자제요청 후 지속적으로 폭언 시 통화 선(先)종료→소속팀장 보고 ※ 상담불만으로 연결되지 않도록 종결 유도
	민원 관리반	· 상담 내용 검토 후 악성일 경우 악성민원으로 변경하여 대응
하소연	근로자	· 감성언어로 공감대형성 노력, 자제 요청 장시간 통화 시 민원내용 요약 양해 멘트 후 종결 유도→소속팀장 보고
	민원 관리반	· 시·구청 업무와 무관한 내용으로 장시간통화 곤란 설명 후 종결 유도
고질 (반복)	근로자	· 담당부서 이관, 담당자 통화 연결 유도 또는 소속팀장에게 인계
	민원 관리반	· 담당부서에 접수사항 재설명 후 진행사항 요약 및 담당부서와 통화할 수 있도록 유도
억지 주장	근로자	· 근로자가 답변이 불가한 점에 대해서 양해 설명 후 담당부서 연결 또는 소속팀장에게 인계
	민원 관리반	· 요구사항에 대해서 공감 표현 후 담당부서로 직접 상담 유도
상담 불만	근로자	· 오(誤)안내 건에 대해서 잘못 인정과 사과 멘트 후 소속팀장에게 인계
	민원 관리반	· 상담불만에 대해서 공감 표현 후 근로자 교육조치 안내

(2) 서울시 여성가족정책실 감정노동 협약, 캠페인 활동

서울시(여성가족정책실)는 2014년 7월부터 9개 기업과 함께하고 있는 ‘감정노동자 인권향상을 위한 기업·소비문화 만들기’(여성가족실) 사업을 진행하고 있음. 서울시는 해당 기업과 녹색소비자연대, 기업소비자전문가협회와 함께 2014년 하반기 1차(7월), 2차(11월) 「감정노동자 인권향상을 위한 소비자기업 공동노력 협약식」을 개최했으며, 2015년 3차(7월) 협약을 체결했음.¹³⁾

[표 3-4] 서울시 감정노동 실천 약속 - 기업, 소비자

<p><u>감정노동자와 함께하는 기업 실천약속</u></p> <p>하나, 감정노동자의 기본적 인권을 보장하기 위해 적극 지원한다.</p> <p>하나, 감정노동 업무의 전문성을 인정하고, 그에 맞는 처우를 보장한다.</p> <p>하나, 감정노동자를 위한 안전한 근무환경을 조성한다.</p> <p>하나, 감정노동자를 위한 적절한 휴게시간과 휴식공간을 보장한다.</p> <p>하나, 감정노동자를 효율적으로 보호할 수 있는 소비자 응대 매뉴얼을 마련한다.</p> <p>하나, 감정노동자가 부당한 소비자행동(폭언, 폭력, 성희롱 등)에 대하여 자신을 보호할 수 있는 적절한 권한을 보장한다.</p> <p>하나, 감정노동자의 안전을 보호하기 위한 전문조직을 둔다.</p> <p>하나, 감정노동자들의 자기보호를 위한 정기적 교육을 실시한다.</p> <p>하나, 감정노동자의 정신적·신체적 건강을 위한 프로그램을 적극 지원한다.</p> <p>하나, 감정노동자를 위한 고충처리 창구를 상시적으로 운영한다.</p>	<p><u>감정노동자와 함께하는 소비자 실천약속</u></p> <p>하나, 감정노동자의 인권을 존중하고 해당 서비스의 전문가로 인정한다.</p> <p>하나, 감정노동자들도 내 가족, 이웃이라는 것을 잊지 않는다.</p> <p>하나, 서로가 고객이 될 수 있다는 역지사지의 마음을 갖는다.</p> <p>하나, 반말, 욕설, 희롱, 무시하는 언행을 하지 않고 존중하는 언행을 한다.</p> <p>하나, 서비스를 받을 때는 감사인사를 하도록 한다.</p> <p>하나, 나의 부당한 요구가 다른 소비자에게 피해가 되는 것을 인식한다.</p> <p>하나, 서로 잘못했을 때는 인정하고 사과한다.</p> <p>하나, 문제제기는 합리적으로, 목소리는 부드럽게 한다.</p> <p>하나, 감정노동자를 위하는 기업을 찾아보고 격려한다.</p> <p>하나, 감정노동자를 위한 입법을 위해 노력한다.</p>
---	--

¹³⁾ 서울시와 기업 그리고 소비자단체 간 감정노동 업무협약(MOU)은 1차 업무협약 체결 기업(6개사: 한국아쿠르트, LG전자, 애경산업, 동아제약, 교원그룹, NS홈쇼핑), 2차 업무협약 체결 기업(3개사: 이마트, CJ제일제당, 아주캐피탈), 3차 업무협약 체결기업(롯데마트, 대상, KGC인삼공사, 경동나비엔, 라마다송도호텔)으로 진행되었음.

서울시와 해당 기업은 기업소비자전문가협회에서 10개 항목의 '기업 실천약속'을 선언하고, 소비자단체 및 소비자 대표로 참여한 녹색소비자연대가 10개 항목의 '소비자 실천약속'을 선포했음. 서울시는 감정노동 관련 협약을 통해 기업들은 '기업의 10대 실천약속'을 바탕으로 감정노동자의 응대기술·제품정보 교육 및 힐링 프로그램 등 근무환경 개선을 목표로 하고 있음. 서울시와 녹색소비자연대는 다양한 캠페인과 홍보활동을 통해 '소비자 10대 실천약속'을 전파하는 역할을 하겠다고 밝히고 있음.

(3) 서울시 노동정책과 '서울노동권익센터' 감정노동 가이드라인 발간 사업

2015년 서울노동권익센터의 연구과제로 제작 중인 <서울시 공공부문 감정노동 가이드라인>은 서울이라는 지방정부에 노동정책과가 신설(2012)되고 노동문제를 담당하는 센터가 출범(2015.4)한 이후 진행된 연구과제 중 하나임. 서울시 감정노동 문제는 노동정책과의 '노동정책 기본계획'(2015.4.29)에도 포함되어 있는 과제로 실제 연구결과물이 시민과 이해당사자들의 의견을 묻는 자리 등을 통해 정리되고 있음.

[표 3-5] 서울노동권익센터의 서울시 감정노동 가이드라인 제시안(2015.7)

[공공부문 감정노동 가이드라인 - 사용자용]

- 1) 서울시는 서울시와 산하(위탁)기관의 감정노동과 관련한 문제에 관심을 갖고 해결하기 위한 의지를 천명한다.
- 2) 서울시는 서울시와 서울시 산하(위탁)기관의 감정노동에 관한 사항을 기획·집행·심사·평가하는 기구를 구성하여 정기적으로 운영한다.
 - ① 이 기구는 감정노동 현황 파악, 과도한 감정노동 방지, 정책 생산, 평가 등의 업무를 수행한다.
 - ② 이 기구에는 공무원·전문가·감정노동을 하는 근로자 대표가 참여한다.
 - ③ 기구를 구성하는 방식은 독립적인 기구를 구성하거나 서울시의 노동관련 위원회의 소속 팀으로 운영할 수 있다.
- 3) 서울시는 서울시와 서울시 산하(위탁)기관의 감정노동을 하는 근로자의 권리를 보호하기 위한 실무 기구를 운영한다.
 - ※ 산하(위탁)기관의 감정노동관련 사항이 현장에 적용될 수 있도록 실무를 담당한다.
 - ※ 실무기구는 컨설팅, 매뉴얼 작성 지원, 교육 프로그램 개발, 피해구제조치 등에 대해 활동한다.
- 4) 서울시는 서울시와 산하(위탁)기관의 감정노동을 하는 근로자를 위한 매뉴얼 작성을 지원하고 실행한다. 매뉴얼은 적정 서비스 제공, 서비스의 질 제고, 감정노동을 하는 근로자의 인권을 보

장하기 위한 목표를 갖는다.

5) 서울시는 서울시와 산하(위탁)기관에 가이드라인에 대한 정보를 제공한다.

① 정보 제공은 적극적으로 알려달라고 하기 전에 미리 알려 준다.

6) 서울시는 감정노동 가이드라인과 산하(위탁)기관 평가체계를 연계하여 가이드라인이 실제 실행력을 갖도록 한다.

① 평가 지표는 예방 체계, 교육 실시, 실행 내용의 적절성 등을 활용할 수 있다.

② 위탁기관의 경우 감정노동 가이드라인의 준수의무를 용역계약서, 과업지시서나 업무지침에 포함하고 서울시는 위탁기관의 평가지표에 포함한다.

7) 서울시는 이러한 조치를 실행하기 위한 예산을 확보한다.

자료: 정진주, 2015, 「공공부문 감정노동 가이드라인(사용자용)」, 『공공부문 감정노동 어떻게 풀어야 하나?』, 서울노동권익센터, 재인용

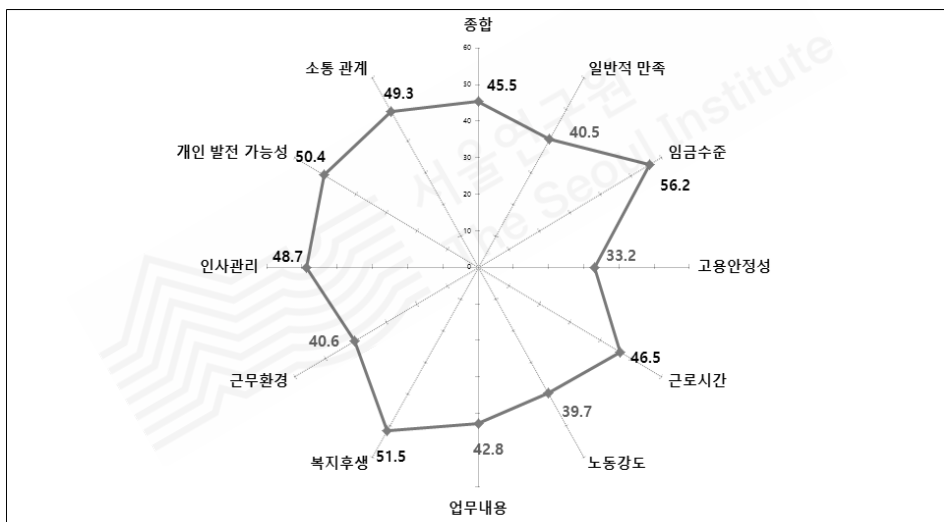
서울노동권익센터의 감정노동 연구와 가이드라인의 주요 방안은 감정노동의 구상과 실행을 통일적으로 수행할 수 있는 ‘조직’(기구: 위원회, 센터), ‘자원’(인력: 실무자, 전문가), ‘운영’(계약: 평가, 심의, 집행, 교육 등)을 핵심적으로 제시하고 있음. 구체적으로 서울시 근로자권익보호위원회를 활용하는 방안을 제시하고 있으며, 현재 감정노동 관련 전문가/당사자가 부족할 경우 관련 위원 위촉 등을 제시하고 있음.

한편 서울노동권익센터의 감정노동 연구와 가이드라인은 서울시라는 공공부문의 ‘사용자용 가이드라인’(1)과 ‘근로자용 가이드라인’(2)으로 구분하여 제시하고 있으며, 각각 감정노동의 개념, 정의, 직군, 적용대상, 실행 프로세스를 제시하고 있음. 또한 주요 서울시 사례(정책/업무) 검토와 함께 보호방안을 구체적으로 제시하고 있고, 이는 기존 감정노동 연구결과들보다 진전된 내용이라는 점에서 실제 활용성 측면에서 접근되었다는 데 의의가 있음.

3_서울시 공공부문 노동생활세계와 감정노동의 문제점

1) 서울시 공공부문 종사자의 노동생활세계

2015년 설문조사 결과 서울시 공공부문 종사자의 직장생활 만족도는 45.5점(100점 만점 기준)이며, 직장생활만족도 11개 항목 중 상대적으로 △ 고용안정(33.2점), △ 근로시간(39.7점), △ 의사소통, 인간관계(40.6점), △ 전반적인 만족도(40.5점), △ 일의 업무내용(42.8점)에서 평균 이하의 불만족으로 나타남. 서울시 공공부문 종사자 직장생활 만족도의 내적 특성을 보면 교대제 근무자에 비해 통상근무자의 직장생활 만족도가 낮은 것으로 확인되고 있음([그림 3-4]). 특히 ‘고용안정’과 ‘내부 소통과 인간관계’ 문제는 근무형태의 차이 없이 만족도가 낮았음.



[그림 3-4] 서울시 공공부문 직장생활 만족도(단위: 0~100점, 중간값 50점)

한편 서울시 공공부문 종사자의 노동생활세계 특징은 일과 삶의 균형(WLB)의 핵심 변수인 노동시간에서 드러나고 있음. 현재 서울시 공공부문 종사자의 1주일 평균 노동시간은 약 45.3시간 정도(1일 근로시간 8.8시간)인데, 주된 노동시간은 계약 근로시간보다 규정된 업무시간 이외의 사전 혹은 사후 업무 처리 시간(1일 평균 1시간)이 소요되고 있었음. 이를 반영하듯 1주일 52시간 이상 장시간 근로 비율이 12.5% 정도(기혼자 11%, 남성 9.5%, 비(非)교대제 전일제 근무자 9.7%, 공무원 8%) 나타났음.

서울시 공공부문 종사자의 1주일 평균 노동시간은 45.3시간(1주일 평균 초과근로 1.3회)이나, 일과 시작 전후의 1일 평균 1시간 정도의 초과근로(규정 시작 이전 출근: 27.1분, 규정 시간 이후 잔무: 36.2분)를 하고 있으며, 1일 평균 노동시간은 8.8시간, 휴게시간은 38분이며, 식사시간은 47.4분 정도 소요하고 있었음. 한편 서울시 공공부문 종사자의 월 평균 휴일 근로일은 1.9회(교대제 근무자 2.4회) 정도였으며, 연차휴가 소진율은 43.2%(산하기관 39.4%, 교대제 근무자 39.3%, 50대 이상 40% 미만) 정도에 불과했음.

[표 3-6] 서울시 공공부문 종사자 직장생활 만족도1(단위: 0점~100점, 중간값 50점, N=1,105)

		직장생활 만족도											
		계	일반 만족	임금 수준	고용 안정	근무 환경	근로 시간	업무 내용	발전 가능	소통 관계	인사 관리	복지 후생	노동 강도
성 별	여성	45.3	40.6	54.4	34.3	45.4	39.1	43.1	51.2	40.3	48.3	50.8	49.5
	남성	45.2	40.1	57.7	32.0	47.2	39.9	42.2	51.5	40.7	48.5	49.8	49.1
혼 인	기혼	45.4	40.7	55.9	33.0	46.6	39.7	42.9	51.7	40.7	48.9	50.3	49.5
	미혼	45.2	39.1	58.5	34.7	45.1	38.3	41.7	50.6	40.2	46.8	51.5	47.5
근 무 형 태	통상 근무	43.8	40.1	53.9	32.1	43.5	37.6	41.5	49.2	39.2	46.5	49.3	48.1
	교대 근무	48.7	41.5	60.9	35.4	52.7	44.0	45.6	56.4	43.6	53.2	52.8	51.8
조 직 소 속	본청	45.3	43.3	54.4	30.2	43.4	48.3	44.2	48.5	40.8	47.5	46.7	52.9
	직속 기관	42.5	44.3	40.9	33.0	39.8	37.5	44.3	48.9	42.0	47.7	44.3	44.3
	사업소	42.5	37.0	51.5	29.9	42.5	36.8	39.1	50.1	39.7	45.7	45.4	47.9
	산하 기관	45.5	40.2	56.9	31.9	47.4	38.9	42.9	51.6	40.0	49.8	50.9	48.3
	위탁 기관	50.2	44.3	64.0	47.0	52.2	40.1	46.4	56.5	44.8	49.2	60.1	53.9
합계		45.5	40.5	56.2	33.2	46.5	39.7	42.8	51.5	40.6	48.7	50.4	49.3

자료: 2015년 5월 서울시 공공부문 종사자 설문조사 분석

[표 3-7] 서울시 공공부문 종사자 직장생활 만족도2(단위: 0점~100점, 중간값 50점, N=1,105)

		직장생활 만족도											
		계	일반 만족	임금	고용	근무 환경	근로 시간	업무 내용	발전 가능	소통 관계	인사 관리	복지 후생	노동 강도
고 용 형 태	공무원	44.8	43.2	53.5	28.2	43.7	47.4	43.5	48.0	40.3	48.3	46.7	52.3
	비공무원 정규직	46.2	40.3	57.4	29.4	49.3	39.7	43.1	52.0	40.2	50.2	51.5	48.3
	비공무원 무기계약 공무원직	44.8	39.8	53.7	32.4	46.2	36.2	43.1	53.0	41.9	46.3	48.4	50.1
	비공무원 비정규직	44.1	37.8	59.4	47.7	42.7	35.4	39.4	51.2	37.6	46.3	54.7	46.1
연 령 대	20대	42.8	38.8	57.5	33.4	43.3	37.9	39.0	48.5	36.2	44.4	47.4	47.9
	30대	46.7	42.6	59.3	34.7	46.5	41.0	44.5	51.4	40.2	50.7	50.1	49.4
	40대	46.3	40.5	57.5	33.9	48.0	40.4	44.5	52.0	40.7	49.1	51.0	50.5
	50대	43.5	37.3	52.3	29.2	45.4	37.1	39.8	52.2	40.0	46.4	50.3	48.4
	60대	44.1	38.5	47.9	28.7	47.4	40.0	40.0	51.6	42.8	48.8	51.4	47.9
학 력	중졸 이하	40.7	36.3	43.3	25.5	39.5	34.0	36.1	45.6	35.6	42.4	43.4	45.0
	고졸 이하	44.8	37.4	52.2	35.1	48.0	39.9	42.7	52.3	42.9	46.6	52.5	49.5
	2, 3년제 대학 졸업	47.1	42.4	61.9	36.0	46.6	40.7	45.6	55.1	40.4	49.7	51.5	49.8
	4년제 대학 졸업	46.5	42.8	58.8	31.8	48.2	40.9	44.0	52.6	41.3	50.9	50.9	50.4
	대학원 재학 이상	42.1	39.0	54.6	33.9	38.4	38.3	39.0	44.6	36.3	46.0	46.0	48.1

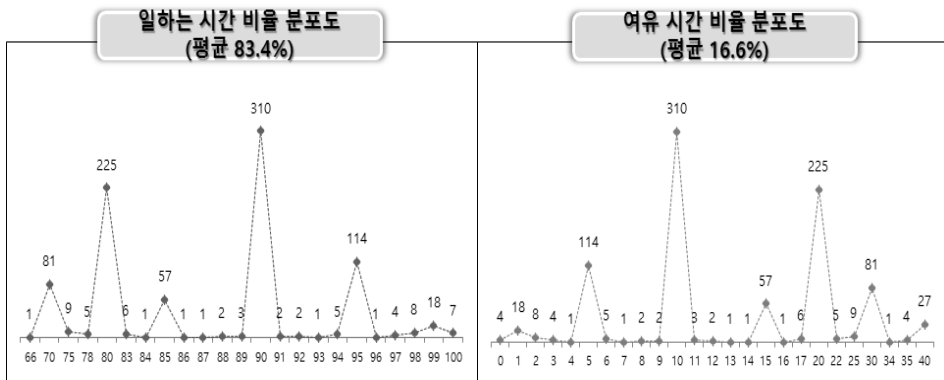
[표 3-8] 서울시 공공부문 종사자의 노동생활세계1 - 노동시간, 일

	1일의 노동생활세계					1주일 노동생활		월평균 휴일근무 횟수
	1일 근로 시간	휴게 시간	식사 시간	출근 전 준비시간	퇴근 후 마무리 시간	1주일 근로시간	초과근무 횟수	
전체	8.8	38.0	47.4	27.1	36.2	45.3	1.3	1.9
여성	8.5	37.1	48.6	22.5	27.3	43.6	1.0	1.8
남성	9.2	38.8	46.4	33.2	48.3	47.3	1.7	2.0
기혼	8.8	37.3	47.2	27.7	37.1	45.4	1.3	1.8
미혼	8.7	40.4	49.7	24.1	31.2	44.9	1.1	1.9
통상근무	8.8	38.5	49.1	28.0	45.5	45.8	1.6	1.6
교대근무	8.8	35.2	43.6	26.3	18.5	44.4	.7	2.4
본청	10.0	35.6	46.5	42.2	95.6	52.3	3.1	2.2
직속기관	8.5	29.4	49.0	37.5	68.3	47.3	2.3	2.5
사업소	8.8	42.0	46.9	27.6	47.4	46.2	1.6	2.2
산하기관	8.7	36.5	46.7	25.8	28.3	44.6	1.1	1.6
위탁기관	8.2	39.7	53.0	20.5	7.4	40.8	.2	2.2

[표 3-9] 서울시 공공부문 종사자의 노동생활세계2 - 노동시간, 일

	1일의 노동생활세계					1주일 노동생활		월 휴일근무 횟수
	일 노동 시간	휴게 시간	식사 시간	출근 전 준비 시간	퇴근 후 마무리 시간	1주일 근로 시간	초과 근무 횟수	
공무원	10.1	38.6	44.3	42.1	104.4	53.2	3.3	2.5
비공무원 정규직	9.0	31.4	45.2	30.6	36.5	44.8	1.3	1.6
비공무원 무기계약 공무직	8.1	49.2	50.9	16.7	12.3	42.3	.6	1.8
비공무원 비정규직	8.3	31.2	51.1	20.2	17.0	42.6	.6	1.7
중졸 이하	7.9	53.6	53.4	16.9	6.7	41.2	.2	2.0
고졸 이하	8.4	43.7	48.1	20.3	14.7	43.9	.8	2.1
2, 3년제 대학 졸업	8.9	40.0	44.5	29.7	30.7	45.8	1.3	2.2
4년제 대학 졸업	9.1	32.3	46.2	30.5	47.3	46.3	1.7	1.6
대학원 재학 이상	9.3	32.2	51.3	33.8	74.6	47.6	2.3	1.4
20대	8.9	31.9	48.8	23.0	36.4	44.9	1.4	1.6
30대	8.9	34.9	47.6	28.6	42.5	45.1	1.5	1.8
40대	9.0	39.6	46.9	27.8	40.7	45.7	1.3	1.8
50대	8.6	41.5	45.5	27.8	29.8	45.6	1.0	2.3
60대	8.3	42.7	50.0	25.3	17.0	44.0	1.0	2.1

서울시 공공부문 종사자가 현재 수행하고 있는 일(업무/직무)을 100으로 가정할 때 ‘일하는 시간 비율’과 ‘잠시 쉼을 내는 여유시간 비율’을 묻는 질문에서, 일하는 시간(83.4%)이 여유시간(16.6%)보다 압도적으로 많은 것으로 나타났다. 여유시간이 부족한 곳은 직속기관(13.5%), 서울시 본청(14.6%)이며, 고용 및 인구속성별로 보면 공무원(13.1%), 비공무원 정규직(13.7%), 대학 및 대학원 졸업자(12.6%~14%)들이 상대적으로 여유시간이 부족하고 일에 구속된 노동생활을 보내고 있는 것으로 나타나고 있음.



[그림 3-5] 서울시 공공부문 종사자의 일하는 시간과 여유시간 비율 분포(단위: 명)

[표 3-10] 서울시 공공부문 종사자 노동생활세계3 - 장시간 노동과 삶

장시간 근로 여부	일과 삶(%)		2015 노동생활세계					2014 연차휴가 실태		
	일하는 시간 비율	여유 시간 비율	휴게 시간 (분)	식사 시간 (분)	초과 근무 횟수	월 휴일 근무 횟수	평일 수면 소요 시간	연차 보유일	연차 사용일	연차 소진율
52시간 미만 근로	85.6	15.3	37.6	48.1	1.1	1.8	39.7	15.3	6.5	44.3%
52시간 이상 근로	88.5	12.4	38.2	45.6	3.3	2.5	41.1	18.5	7.8	43.6%

[표 3-11] 서울시 공공부문 52시간 이상 장시간 근로 현황

52시간 이상 근로	성별		혼인		고용관계			
	여성	남성	기혼	미혼	공무원	비공무원 정규직	비공무원 무기계약 공무원직	비공무원 비정규직
빈도	31	94	108	15	77	30	8	8
%	3.1%	9.5%	11.0%	1.5%	8.0%	3.1%	.8%	.8%
근무형태		서울시 조직						
52시간 이상 근로	비교대제 (통근무)	교대제	본청	직속기관	사업소	산하기관	위탁기관	
빈도	98	28	47	6	30	42	1	
%	9.7%	.28%	4.7%	.6%	3.0%	4.2%	.1%	

[표 3-12] 서울시 공공부문 종사자 노동생활세계4 - 일과 수면, 휴일휴가

	1일 노동시간 배분 (100% 기준)		수면 준비 소요시간		2014년 연차휴가 실태		
	일하는 시간 비율(%)	여유시간 비율(%)	평일 (분)	휴일 (분)	연차 보유일	연차 사용일	연차 소진율(%)
합계	83.4	16.6	40.0	29.8	15.7	6.6	43.2
여성	83.4	16.6	39.8	31.1	14.8	6.4	44.5
남성	83.4	16.6	40.8	29.5	16.5	6.9	42.9
기혼	83.4	16.7	40.0	29.2	15.8	6.7	43.9
미혼	84.5	15.5	32.6	34.8	13.7	6.0	43.5
통상근무	83.6	16.4	41.3	31.2	15.7	7.0	45.6
교대근무	83.2	16.9	37.1	28.1	15.1	5.8	39.3
본청	85.4	14.6	49.1	33.8	18.3	8.0	45.4
직속기관	86.6	13.5	44.8	42.2	15.6	5.2	43.3
사업소	83.6	16.4	53.7	34.9	16.9	7.3	43.3
산하기관	83.6	16.5	36.3	28.5	15.1	5.9	39.4
위탁기관	80.4	19.8	28.1	26.6	12.9	7.8	63.0
20대	82.8	17.2	35.9	28.3	12.1	6.7	53.7
30대	84.0	16.1	34.1	26.7	15.7	7.6	50.3
40대	84.3	15.8	41.5	29.5	17.3	6.8	41.1
50대	82.5	17.5	47.0	34.7	15.5	5.1	32.5
60대	81.0	19.0	42.4	31.9	15.0	5.5	37.0

[표 3-13] 서울시 공공부문 종사자 노동생활세계5 - 일과 수면, 휴일휴가

	1일 노동시간 배분 (100% 기준)		수면 준비 소요시간		2014년 연차휴가 실태		
	일하는 시간 비율(%)	여유시간 비율(%)	평일 (분)	휴일 (분)	연차 보유일	연차 사용일	연차 소진율(%)
공무원	87.5	13.1	48.8	31.5	19.9	8.2	41.2
비공무원	87.5	13.7	31.9	27.0	16.1	6.4	42.2
정규직							
비공무원	83.1	17.3	47.5	34.0	13.7	4.6	32.4
무기계약 공무원	84.7	16.3	37.7	32.2	12.2	9.3	76.5
비공무원							
비정규직							
중졸 이하	82.2	17.8	37.5	35.3	14.2	3.0	23.0
고졸 이하	84.8	16.5	42.7	29.8	13.9	5.9	40.6
2, 3년 대학 졸업	85.1	15.9	37.6	30.1	15.6	7.4	46.7
4년 대학 졸업	86.9	14.0	38.0	27.6	16.7	7.4	47.1
대학원 재학 이상	87.9	12.6	51.6	36.2	16.2	7.7	48.2
20대	82.8	17.2	35.9	28.3	12.1	6.7	53.7
30대	84.0	16.1	34.1	26.7	15.7	7.6	50.3
40대	84.3	15.8	41.5	29.5	17.3	6.8	41.1
50대	82.5	17.5	47.0	34.7	15.5	5.1	32.5
60대	81.0	19.0	42.4	31.9	15.0	5.5	37.0

2) 서울시 공공부문 종사자의 감정노동 실태

서울시 공공부문 감정노동 설문조사는 한국형 감정노동 지표(노동부 산하 안전공단) 설문문항을 사용하여 진행했음. 한국형 감정노동 지표는 전체 5개 영역(감정관리 및 조절, 조직 모니터링 및 관리체계, 강요된 고객응대, 감정손상, 조직보호체계), 총 26개의 질문문항으로 구성되어 있음.

첫째, 서울시 공공부문 종사자의 감정관리 및 조절(5개 항목) 영역 모두 민간부문과 동일하게 부정적 결과를 확인할 수 있음. 현재 서울시 감정노동 종사자들은 부정적인 감정을 표현하지 않으려고 의식적으로 노력(95.7%)할 뿐만 아니라, 조직의 요구대로 감정을 표현(81%)하고 있으며, 또한 자신의 실제 기분을 숨기려 하고(90.5%), 일상적인 업무 수행 과정에서 감정 조절을 필요로 하며(92.4%), 실제 감정과 겉으로 표현하는 감정과 다른 상태(81.4%)의 일을 수행하고 있음.

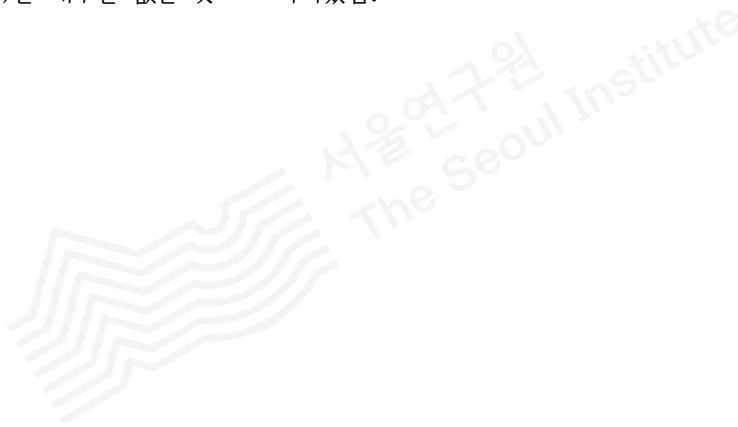
둘째, 서울시 공공부문 종사자의 조직 모니터링 및 관리체계(4개 항목) 영역은 상대적으로 민간부문에 비해 높지 않았으나, 일반적 수준에서 부정적 결과들이 절반 이상 나타나고 있음. 현재 서울시 감정노동 종사자들은 업무 제공이나 서비스 과정에서 감시당하는 편은 아니냐(감시 의견: 38.2%), 고객응대과정에서 본인 잘못이 아님에도 부당한 처우(부당처우 의견: 45.0%)와 업무성과평가나 인사고과에 영향(59.6%)을 주고 있음에도, 고객의 부당한 행위 대응 관리(관리 의견: 44.0%)는 상대적으로 낮은 편이었음.

셋째, 서울시 공공부문 종사자의 강요된 고객응대(4개 항목) 영역은 민간부문과 동일하게 부정적 결과를 보이고 있음. 현재 서울시 감정노동 종사자들은 공격적이거나 까다로운 고객을 상대해야 하며(70.9%), 자신의 권한 밖의 일을 요구하는 고객을 상대해야 하고(60.8%), 부당하고 무리한 요구로 업무 수행에 어려움이 있는 상황이나(63.0%), 조직은 고객/시민의 입장만을 고려하도록 강요하고 있다(58.3%)는 의견이 다수였음.

넷째, 서울시 공공부문 종사자의 감정손상(5개 항목) 영역은 감정관리 및 조절, 강요된 응대의 과정에서 나타날 수밖에 없는 현상으로 매우 부정적으로 나타났음. 현재 서울시 감정노동 종사자들은 시민이나 고객응대 시 자존심 훼손(58.1%), 감정 손상 느낌(67.2%), 감정 상품처럼 인식(54.3%), 퇴근 후에도 힘든 감정 지속(60.8%) 등의 문제를

나타내고 있었음. 특히 시민이나 고객응대과정에서 마음의 상처를 받는다는 의견(64.6%)이 높았고, 몸이 피곤해도 시민/고객에게 최선을 다해야 하는 것에 힘들다는 의견(69.3%)을 제시하고 있었음.

다섯째, 서울시 공공부문 종사자의 조직보호체계(7개 항목) 영역은 감정노동의 부정적 현상을 제거 혹은 완화시켜줄 수 있는 중요한 요인임. 현재 서울시 감정노동 종사자들은 고객응대과정에서의 문제점에 대해 적절한 조치가 이루어지지 못하고 있고(57.5%), 직장 내 공식적인 제도와 절차가 미흡(50.6%)한 의견을 제시하고 있었음. 이를 반영하듯 고객응대과정에서 마음의 상처를 위로받았거나(41.4%), 일에 대한 권한이나 자율성(43%)은 상대적으로 미약한 상황이었음. 반면에 현재 고객응대과정에서 발생한 문제를 해결하기 위한 상사(75.9%)나 동료(81.1%)로부터의 지원은 물론 조직의 행동지침이나 매뉴얼(73.2%)은 대부분 없는 것으로 나타났음.

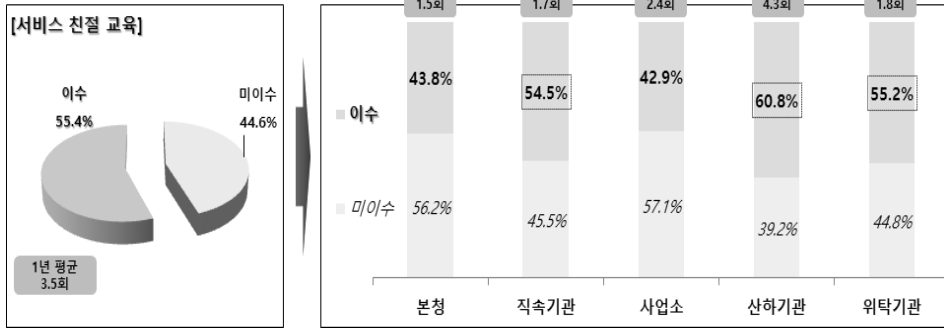


[표 3-14] 서울시 공공부문 종사자 감정노동 실태(단위: %, 점수)(중간값 2.5점)

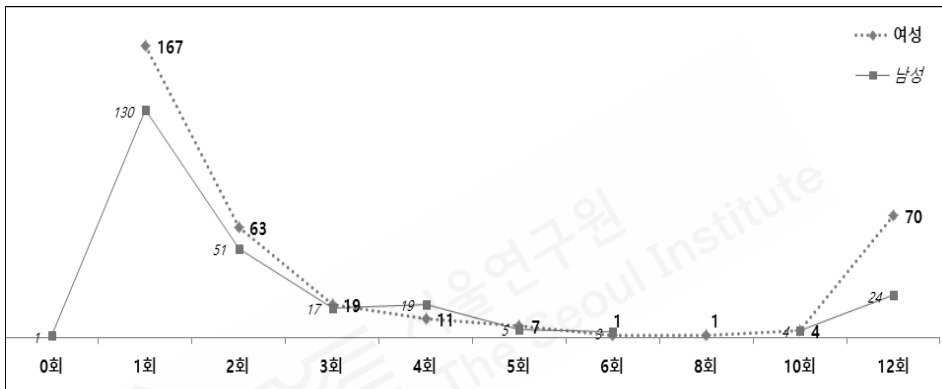
영역	서울시 공공부문 감정노동 실태	매우 그렇다	약간 그렇다	약간 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	점수 (1~4점)
감정 관리 및 조절 (5)	1. 시민/고객에게 부정적인 감정을 표현하지 않으려고 의식적으로 노력한다	65.7	30.0	1.7	2.5	1.41
	2. 시민/고객 응대 시 회사의 요구대로 감정 표현을 할 수밖에 없다	38.5	42.5	10.7	8.3	1.89
	3. 업무상 고객을 대하는 과정에서 나의 솔직한 감정을 숨긴다	41.6	48.9	6.2	3.3	1.71
	4. 일상적인 업무수행을 위해선 감정적인 노력이나 조절을 필요로 한다	47.1	45.3	6.1	1.5	1.62
	5. 시민/고객을 대할 때 느끼는 나의 감정과 내가 실제 표현하는 감정은 다르다	30.4	51.0	13.4	5.2	1.93
조직의 모니 터링 및 관리 체계 (4)	6. 시민/고객에게 잘 응대하는지 직장으로부터 감시당한다(CCTV 등)	8.8	29.4	29.6	32.2	2.85
	7. 시민/고객의 평가가 업무성과평가나 인사고과에 영향을 준다	16.5	43.1	25.9	14.5	2.38
	8. 시민/고객 응대에 문제가 발생했을 때 나의 잘못이 아님에도 직장으로부터 부당한 처우를 받는다	9.5	35.5	30.5	24.5	2.70
	9. 직장 차원에서 고객들의 부당한 행위(직원들에 대한 폭언, 무리한 반쯤 등)에 대해 관리하고 있다	8.1	35.9	30.9	25.2	2.73
강요된 고객 응대 (4)	10. 공격적이거나 까다로운 고객을 상대해야 한다	32.0	38.9	15.6	13.8	2.11
	11. 나의 능력이나 권한 밖의 일을 요구하는 고객을 상대해야 한다	18.9	41.9	22.0	17.1	2.37
	12. 고객의 부당하거나 막무가내의 요구로 업무 수행의 어려움이 있다	21.4	41.6	19.2	17.8	2.33
	13. 직장은 나의 상황보다는 고객의 입장만을 고려하도록 강요한다	20.7	37.6	24.9	16.8	2.38
감정 손상 (6)	14. 시민/고객 응대 시 자존심이 상한다	16.8	41.3	25.5	16.3	2.41
	15. 시민/고객에게 감정을 숨기고 표현하지 못할 때 내 감정이 손상당하는 느낌이다	20.1	47.1	20.0	12.8	2.25
	16. 시민/고객 응대 시 나의 감정이 상품처럼 느껴진다	14.5	39.8	27.6	18.1	2.49
	17. 퇴근 후에도 고객응대 시 힘들었던 감정이 남아 있다	16.0	44.8	21.8	17.4	2.41
	18. 시민/고객을 대하는 과정에서 마음의 상처를 받는다	19.0	45.6	20.6	14.8	2.31
	19. 몸이 피곤해도 고객들에게 최선을 다해야 하므로 힘들다	22.3	47.0	19.0	10.9	2.19
조직 보호 체계 (7)	20. 고객응대 과정에서 문제발생 시 직장에서 적절한 조치가 이루어진다	11.5	46.0	31.8	10.6	2.42
	21. 고객응대 과정에서 발생한 문제를 해결하고 도와주는 직장 내의 공식적인 제도와 절차가 있다	13.2	37.4	33.7	15.7	2.52
	22. 직장은 고객응대 과정에서 경험한 마음의 상처를 위로받도록 해준다	9.8	31.6	37.0	21.5	2.70
	23. 나의 상사는 고객응대 과정에서 발생한 문제를 해결하기 위해 도와준다	26.4	49.5	18.5	5.7	2.04
	24. 나의 동료는 고객응대 과정에서 발생한 문제를 해결하기 위해 도와준다	28.6	52.5	15.2	3.7	1.94
	25. 직장 내에 고객응대에 관한 행동지침이나 매뉴얼이 마련되어 있다	27.4	45.8	20.7	6.1	2.06
	26. 고객의 요구에 대하여 해결해 줄 수 있는 권한이나 자율성이 주어져 있다	9.1	33.9	37.8	19.3	2.67

주: 1) 감정노동 지표 질문 항목의 '매우 그렇다' = 1, '약간 그렇다' = 2, '그렇지 않다' = 3, '전혀 그렇지 않다' = 4

2) 설문조사 항목에서 무응답(결측값)을 제외한 유효응답(100%)을 기준으로 분석함.



[그림 3-6] 서울시 공공부문 종사자 서비스 친절 교육 현황



[그림 3-7] 서울시 공공부문 종사자 성별 서비스 친절 교육 현황(단위: 회수)

한편 이와 같은 상황에서 현재 서울시 내부에서는 시민과 고객 응대와 관련된 서비스 친절 교육제도와 같은 것이 조직 내에서 진행되고 있을 뿐 감정노동 해소 교육이나 프로그램 등은 120다산콜센터 정도의 사회적 문제가 된 곳을 제외하면 거의 없는 것으로 나타나고 있음. 실제로 면접조사 과정에서 서울시 A기관은 고객의 불쾌한 언행 등에 대한 대응 매뉴얼이나 지침조차 없는 상태였고, B기관은 현장 담당자/종사자 스스로 해당 문제점을 찾거나 대응 방안을 해결하도록 방치하고 있는 상황이었음.

서울시 공공부문 종사자의 서비스 친절 교육 이수 현황을 보면, 조사대상 기준 약 절반 이상(55.4%, 여성 31.8%, 정규직 23.8%, 통상근무 35.9%)은 서비스 친절 교육을 이수한 것으로 나타나고 있음. 서비스 친절 교육을 이수한 직원은 연평균 약 3.5회 정도 진행되는 것으로 응답했음. 서울시 조직 유형별로 보면 공사공단 및 출연출자 산하기관의 서

비스 친절 교육 이수 비율(34.2%)이 가장 높았으며, 연평균 서비스 교육 이수 횟수도 산하기관이 4.3회로 가장 높았음.

서울시 공공부문 종사자의 서비스 교육 이수 횟수는 고용형태별로 보면 무기계약 공무원(4.9회), 정규직(3.3회), 비정규직(2.2회), 공무원(1.5회) 순이었음. 서울시 공공부문 종사자의 성별(여성 3.8회, 남성 2.9회), 근무형태(통상근무 3.7회, 교대제 근무 3.0회), 연령별(20대 2.3회, 30대 2.7회, 40대 3.5회, 50대 4회, 60대 5.3회)로 차이가 있었음. 특히 서울시 공공부문 서비스 교육 이수 성별 분포를 보면 월평균 1회(연 12회) 교육을 받고 있는 여성 비율(20.4%, 70명)이 남성(9.4%, 24명)에 비해 2.5배 이상 높았으며, 여성은 월 1회 서비스교육 이수자 비율이 10명 가운데 2명 정도였음.

[표 3-15] 서울시 공공부문 종사자 서비스 친절 교육 실태: 성별, 혼인상태별

성별		서비스 교육 이수		전체	혼인 여부		서비스 교육 이수		전체
		없음	있음				없음	있음	
여성	빈도	234	343	577	기혼	빈도	434	519	953
	%	21.7%	31.8%	53.5%		%	40.5%	48.5%	89.0%
남성	빈도	247	254	501	미혼	빈도	49	69	118
	%	22.9%	23.6%	46.5%		%	4.6%	6.4%	11.0%
전체	빈도	481	597	1,078	전체	빈도	483	588	1,071
	%	44.6%	55.4%	100.0%		%	45.1%	54.9%	100.0%

[표 3-16] 서울시 공공부문 종사자 서비스 친절 교육 실태: 고용형태, 근무형태

고용형태		서비스 교육 이수		전체	근무형태		서비스 교육 이수		전체
		없음	있음				없음	있음	
공무원	빈도	102	80	182	통상근무	빈도	346	397	743
	%	9.7%	7.6%	17.4%		%	31.3%	35.9%	67.2%
정규직	빈도	164	249	413	교대근무	빈도	153	209	362
	%	15.7%	23.8%	39.4%		%	13.8%	18.9%	32.8%
무기계약 공무직	빈도	113	196	309	전체	빈도	499	606	1,105
	%	10.8%	18.7%	29.5%		%	45.2%	54.8%	100.0%
비정규직	빈도	82	61	143					
	%	7.8%	5.8%	13.7%					
전체	빈도	461	586	1,047					
	%	44.0%	56.0%	100.0%					

[표 3-17] 서울시 공공부문 종사자 서비스 친절 교육 실태: 학력, 조직유형별

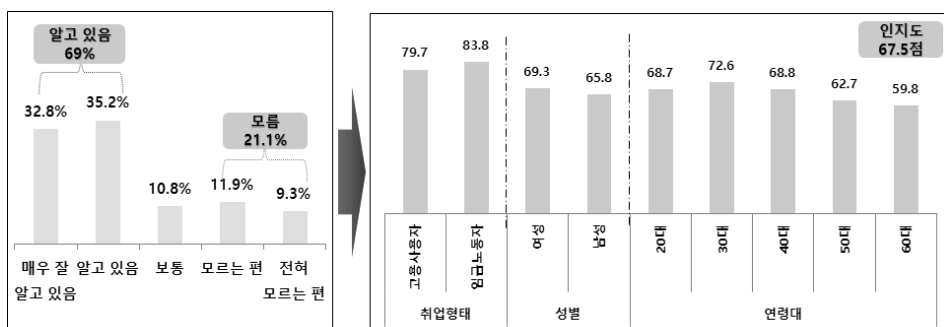
최종학력		서비스 교육 이수		전체	서울시 조직 소속 유형		서비스 교육 이수		전체
		없음	있음				없음	있음	
중졸 이하	빈도 %	27 2.5%	75 7.1%	102 9.6%	본청	빈도 %	68 6.2%	53 4.8%	121 11.0%
고졸 이하	빈도 %	105 9.9%	139 13.1%	244 23.0%	직속 기관	빈도 %	10 0.9%	12 1.1%	22 2.0%
초대 졸업	빈도 %	69 6.5%	85 8.0%	154 14.5%	사업소	빈도 %	117 10.6%	88 8.0%	205 18.6%
대학 졸업	빈도 %	220 20.8%	246 23.2%	466 44.0%	산하 기관	빈도 %	244 22.1%	378 34.2%	622 56.3%
대학원 이상	빈도 %	46 4.3%	47 4.4%	93 8.8%	위탁 기관	빈도 %	60 5.4%	74 6.7%	134 12.1%
전체	빈도 %	467 44.1%	592 55.9%	1,059 100.0%	전체	빈도 %	499 45.2%	605 54.8%	1,104 100.0%

3) 서울시 공공부문 종사자의 감정노동 개선의견

(1) 서울시민과 서울시 종사자의 감정노동 제도 요구와 지향

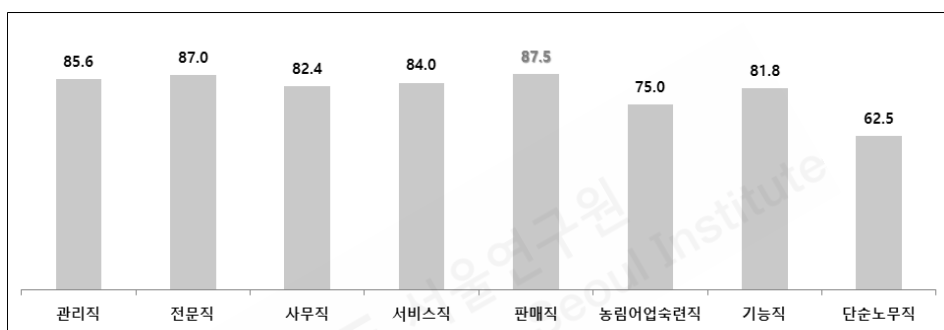
2015년 6월 여론조사 결과 서울시민의 약 69%는 감정노동을 알고 있는 것으로 나타났으며, 모른다는 의견은 21.1% 정도에 불과했음(보통 10.8%). 서울시민을 대상으로 서울시 공공부문 종사자의 감정노동 해소와 관련된 제도적 의견조사 결과 10명 중 8명 이상은 모두 동의하는 것으로 나타남. 현재 서울시민 중 감정노동 인지도는 67.5점 정도였으며, 임금노동자(83.8점)가 가장 잘 알고 있었고, 그다음으로는 고용주나 자영업자(79.7점)와 기타(78.8점) 순이었음.

서울시 공공부문 감정노동 해결방안(0점~100점 기준, 중간값 50점)으로 △ 제도적 조치(시민 77.9점, 종사자 78.5점), △ 조례지원(시민 76.9점, 종사자 79.8점), △ 휴식시간, 휴가 제공(시민 77.4점, 종사자 79.5점), △ 서비스 제공 및 업무 중지(시민 77.9점, 종사자 78.5점)와 같이 적극적 해결이 필요한 것으로 나타났음.

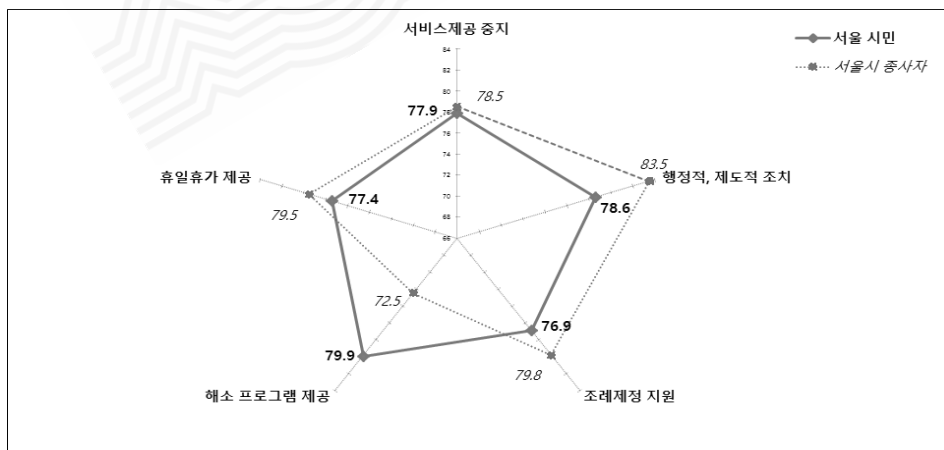


* 주: 감정노동 인지도에서 취업형태의 '기타'인 무급가족 종사자, 학생, 주부, 실업 등은 제외하였음.

[그림 3-8] 서울시민 감정노동 인지도(단위: %, 점)

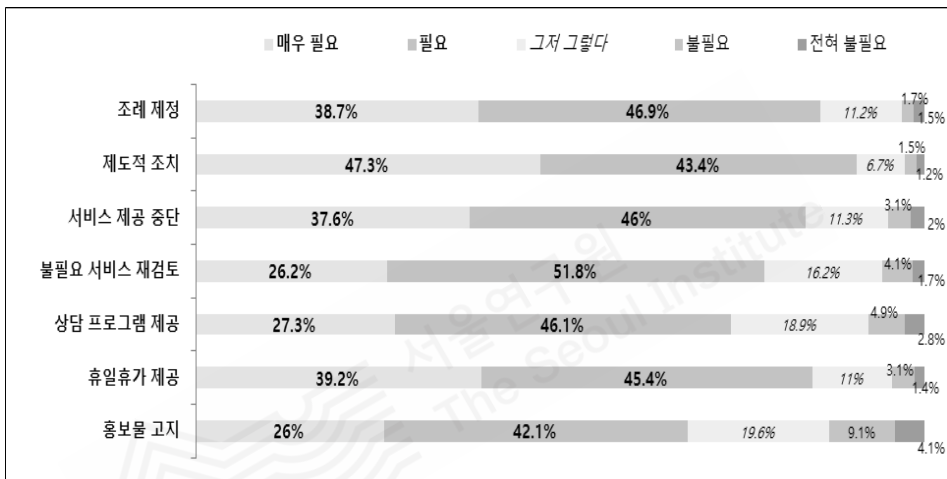


[그림 3-9] 서울시민 감정노동 인지도 - 직종별(단위: %, 점)



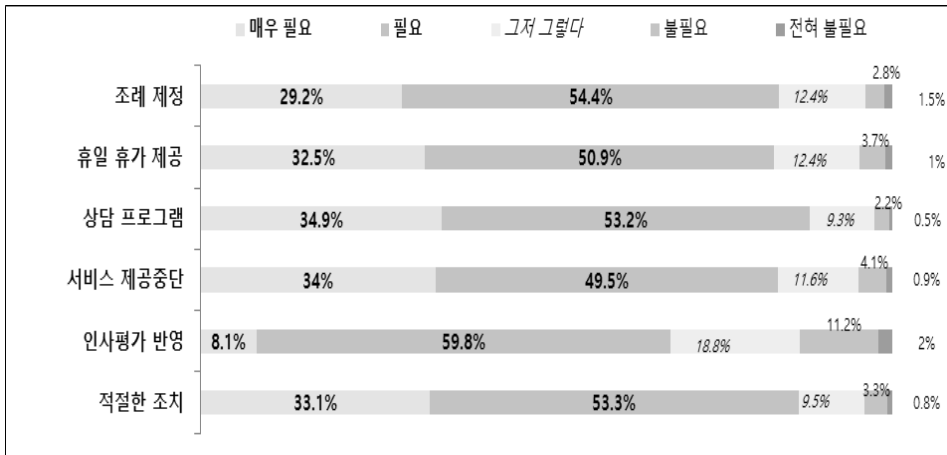
[그림 3-10] 서울시 공공부문 감정노동 제도개선 시민, 종사자 의견(N=1,105)

서울시 공공부문 종사자들은 감정노동의 주요 제도적 필요성에 대한 의견으로 △ 제도적 조치 90.7%(불필요 2.7%, 그저 그렇다 6.7%), △ 조례 제정 85.9%(불필요 3.2%, 그저 그렇다 11.2%), △ 서비스 제공/업무 중단 83.6%(원 스트라이크 아웃: 반대 5.1%, 그저 그렇다 11.3%), △ 휴일휴가 제공 84.6%(불필요 4.5%, 그저 그렇다 11%), △ 불필요한 서비스 재검토 78%(불필요 5.8%, 그저 그렇다 16.2%), △ 상담 프로그램 제공 73.4%(불필요 7.7%, 그저 그렇다 18.9%), △ 홍보물 고지 68.1%(불필요 13.2%, 그저 그렇다 19.6%) 순임([그림 3-11]).



[그림 3-11] 서울시 공공부문 종사자의 감정노동 제도개선 의견(N=1,105)

서울시민의 공공부문 감정노동에 대한 주요 제도적 필요성 의견으로, △ 상담 프로그램 제공 88.1%(불필요 2.7%, 그저 그렇다 9.3%), △ 적절한 제도적 조치 86.4%(불필요 4.1%, 그저 그렇다 9.5%), △ 조례 제정 83.6%(불필요 4.3%, 그저 그렇다 12.4%), △ 서비스 제공/업무 중단 83.5%(원 스트라이크 아웃: 불필요 5%, 그저 그렇다 11.6%), △ 휴일휴가 제공 83.4%(불필요 4.7%, 그저 그렇다 12.4%) 순임. 한편, 서울시민의 67.9%는 서울시민이나 고객의 업무평가가 공공부문 종사자의 업무성이나 인사고과에 반영될 필요가 있다(불필요 11.4%, 그저 그렇다 18.8%)는 의견을 갖고 있었음([그림 3-12]).



[그림 3-12] 서울시민의 공공부문 감정노동 제도개선 의견

4_소결

1) 서울시 공공부문 종사자의 노동생활세계 실태 요약

(1) 서울시 공공부문 종사자의 노동생활세계

서울시 공공행정 업무서비스를 제공하는 종사자의 감정노동 문제를 어떻게 볼 것이며, 감정노동 수행과정의 불쾌한 언행이나 부정적 노동과정의 현상을 어떻게 규제할 것인가의 문제가 주요 해결 과제로 볼 수 있음. 최근 서울시 내부에서는 감정노동 관련 다양한 제도적, 정책적 논의와 사업들이 진행되고 있음. 서울시 공공부문 감정노동 종사자의 제도적, 정책적 해결방향을 모색하기 위해서는 내부 노동조건과 상황을 면밀하게 살펴볼 필요가 있음.

2015년 설문조사 결과 서울시 공공부문 종사자의 직장생활 만족도는 45.5점(100점 만점 기준)이며, 직장생활만족도 11개 항목 중 상대적으로 △ 고용안정(33.2점), △ 근무시간(39.7점), △ 의사소통, 인간관계(40.6점), △ 전반적인 만족도(40.5점), △ 일의 업무내용(42.8점)에서 평균 이하의 불만족으로 나타남. 특히 서울시 공공부문 종사자가 현재 수행하고 있는 일(업무/직무)을 100으로 가정할 때 ‘일하는 시간 비율’과 ‘잠시 잠을 내는 여유 시간 비율’을 묻는 질문에서, 일하는 시간(83.4%)이 여유시간(16.6%)보다 압도적으로 많

은 것으로 나타났다.

현재 서울시 공공부문 종사자의 1주일 평균 노동시간은 약 45.3시간 정도(1일 근로시간은 8.8시간, 휴게시간은 38분이며, 식사시간은 47.4분, 1주일 평균 초과근로 횟수 1.3회, 월평균 휴일 근로일은 1.9회, 연차휴가 소진율은 43.2%)인데, 주된 노동시간은 계약 근로 시간보다 규정된 업무 시간 이외의 사전 혹은 사후 업무 처리 시간이 약 1시간 정도(규정 시작 이전 출근: 27.1분, 규정 시간 이후 잔무: 36.2분) 소요되고 있었음. 이를 반영하듯 1주일 52시간 이상 장시간 근로 비율이 12.5% 정도 나타났다.

(2) 서울시 공공부문 종사자 감정노동 실태

첫째, 현재 서울시 공공부문 감정노동 종사자들은 부정적인 감정을 표현하지 않으려고 의식적으로 노력(95.7%)할 뿐만 아니라, 조직의 요구대로 감정을 표현(81%)하고 있으며, 또한 자신의 실제 기분을 숨기려 하고(90.5%), 일상적인 업무 수행 과정에서 감정 조절을 필요로 하며(92.4%), 실제 감정과 겉으로 표현하는 감정과 다른 상태(81.4%)의 일을 수행하고 있음.

둘째, 서울시 공공부문 감정노동 종사자들은 업무 제공이나 서비스 과정에서 감시당하는 편은 아니냐(감시 의견 38.2%), 고객응대과정에서 본인 잘못이 아님에도 부당한 처우(부당처우 의견 : 45%)와 업무성과평가나 인사고과에 영향(59.6%)을 주고 있음에도, 고객의 부당한 행위 대응 관리(관리 의견: 45%)는 상대적으로 낮은 편이었음.

셋째, 서울시 공공부문 감정노동 종사자들은 공격적이거나 까다로운 고객을 상대해야 하며(70%), 자신의 권한 밖의 일을 요구하는 고객을 상대해야 하고(60.8%), 부당하고 무리한 요구로 업무 수행에 어려움이 있는 상황이나(63%), 조직은 고객/시민의 입장만을 고려하도록 강요하고 있다(58.3%)는 의견이 다수였음.

넷째, 서울시 공공부문 감정노동 종사자들은 시민이나 고객 응대 시 자존심 훼손(58.1%), 감정 손상 느낌(67.2%), 감정 상품처럼 인식(54.3%), 퇴근 후에도 힘든 감정 지속(60.8%) 등의 문제를 가지고 있었음. 특히 시민이나 고객 응대과정에서 마음의 상처를 받는다는 의견(64.6%)이 높았고, 몸이 피곤해도 시민/고객에게 최선을 다해야 하는 것에 힘들다는 의견(69.3%)을 제시하고 있었음.

다섯째, 서울시 공공부문 감정노동 종사자들은 고객응대과정에서의 문제점이 적절한 조치로 이루어지지 못하고 있고(57.2%), 직장 내 공식적인 제도와 절차가 미흡(50.6%)하다는 의견을 제시하고 있었음. 이를 반영하듯 고객응대과정에서 마음의 상처를 위로 받았거나(41.1%), 일에 대한 권한이나 자율성(43%)은 상대적으로 미약한 상황이었음. 반면에 현재 고객응대과정에서 발생한 문제를 해결하기 위한 상사(75.9%)나 동료(81.1%)의 지원은 물론 조직의 행동지침이나 매뉴얼(73.2%)은 대부분 없는 것으로 나타났다.

서울시 공공부문 종사자의 서비스 친절 교육 이수 현황을 보면, 조사대상 기준 약 절반 이상(55.4%, 여성 31.8%, 정규직 23.8%, 통상근무 35.9%)은 서비스 친절 교육을 이수한 것으로 나타나고 있음. 서비스 친절 교육을 이수한 직원은 연평균 약 3.5회 정도 진행되는 것으로 응답했음. 서울시 조직 유형별로 보면 공사공단 및 출연출자 기관 등 산하기관 서비스 친절 교육 이수 비율(34.2%)이 가장 높았으며, 연평균 서비스 교육 이수 횟수도 산하기관이 4.3회로 가장 높았음.

2) 서울시민과 공공부문 종사자의 감정노동 개선 의견 요약

2015년 6월 여론조사 결과 서울시민의 약 69%는 감정노동을 알고 있는 것으로 나타났으며, 모른다는 의견은 21.1% 정도에 불과했음(보통 10.8%). 서울시민을 대상으로 서울시 공공부문 종사자의 감정노동 해소 관련 제도에 관한 의견조사 결과 10명 중 8명 이상은 모두 동의하는 것으로 나타남. 현재 서울시민의 감정노동 인지도는 67.5점 정도였으며, 임금노동자(83.8점)가 가장 잘 알고 있었고, 그다음으로 고용주나 자영업자(79.7점)와 기타(78.8점)였음.

(1) 서울시 공공부문 감정노동 해결방안(0점~100점 기준, 중간값 50점)

△ 제도적 조치(시민 77.9점, 종사자 78.5점)

△ 조례 지원(시민 76.9점, 종사자 79.8점)

△ 휴식시간, 휴가 제공(시민 77.4점, 종사자 79.5점)

△ 서비스 제공 및 업무 중지(시민 77.9점, 종사자 78.5점)

(2) 서울시민과 공공부문 종사자의 감정노동 관련 제도적 해결에 관한 의견

첫째, 서울시민은 공공부문 감정노동 관련 주요 제도의 필요성에 대한 의견으로, △ 상담 프로그램 제공 88.1%, △ 적절한 제도적 조치 86.4%, △ 조례 제정 83.6%, △ 서비스 제공/업무 중단 83.5%(원 스트라이크 아웃제), △ 휴일휴가 제공 83.4% 순으로 나타났음. 한편, 서울시민의 67.9%는 서울시민이나 고객의 업무평가가 공공부문 종사자의 업무 성과나 인사고과에 반영될 필요가 있다는 의견을 갖고 있었음.

둘째, 서울시 공공부문 종사자들은 감정노동 관련 제도의 필요성에 대한 의견으로 △ 제도적 조치 90.7%, △ 조례 제정 85.9%, △ 서비스 제공/업무 중단 83.6%(원 스트라이크 아웃), △ 휴일휴가 제공 84.6%, △ 불필요한 서비스 재검토 78%, △ 상담 프로그램 제공 73.4%, △ 홍보물 고지 68.1% 순으로 나타났음.



04

서울시 공공부문 감정노동과정 분석

- 1_서론
- 2_서울시 공공부문 감정노동과정 실태 분석
- 3_소결

04 | 서울시 공공부문 감정노동과정 분석

1_서론

1) 문제제기

감정노동의 과정은 일반적으로 민간기업의 감정노동 종사자를 대상으로 연구되어 왔기 때문에, 공공기관의 감정노동 종사자를 대상으로 하는 정책의 수립에 앞서, 공공부문이라는 특수성 속에서 노동과정이 분석될 필요가 있음. 기관 특성을 포함한 다양한 특성을 고려한 정책을 도출하기 위하여, 공공부문 감정노동 종사자의 노동과정에 대한 별도의 관심이 필요함. 따라서 이 장에서는 공공부문 감정노동 종사자의 노동과정을 감정노동 특성을 중심으로 밝히고자 하였음.

서울시 공공부문 감정노동 종사자를 대상으로 조사한 『서울시 공공부문 감정노동 관련 실태 및 현황조사』(2015) 자료와 선택적으로 표집된 면접조사 참여자들에게서 얻은 구술 자료 등을 종합하여, 서울시 공공부문 감정노동의 실태와 감정노동의 과정을 제시하고자 하였음. 감정노동의 실태는 설문조사 결과와 면접 참여자들의 구술을 종합하여 제시하였으며, 감정노동 과정의 분석은 ① 감정표현 규칙, ② 감정노동에 대한 통제 수단(모집/선발, 교육/훈련, 보상/처벌), ③ 감정표현 행동, ④ 감정노동 종사자의 심리적 반응(감정부조화, 소진, 우울감 등)의 범주로 살펴보았음.

공공부문 감정노동 종사자의 노동과정 분석을 바탕으로 감정노동이 공공기관에서 조직되고 유지되는 특성, 조직 차원에서 감정노동이 이해되고 요구되는 방식, 감정노동 종사자들이 이를 받아들이고 표현하는 특성, 그리고 그 과정에서 유발되는 부정적인 측면들 등에 대한 검토를 통해, 향후 공공부문에서 감정노동 종사자들에 대한 보호가 어떠한 방향으로 이루어져야 하는지에 대한 검토에 유용한 사례를 제공하고자 함.

2) 조사 방법

서울시 공공부문의 감정노동과정을 파악하기 위해서 감정노동 종사자에 대한 설문조사, 기관자료, 그리고 감정노동 종사자와의 심층면접을 통해 수집된 자료 등을 분석하였음.

(1) 설문조사

『서울시 공공부문 감정노동 관련 실태 및 현황조사』(2015)의 원자료를 사용하여 서울시 공공부문 감정노동 실태를 분석하였음. 이 조사는 2015년 4월 2일부터 4월 24일까지 서울시 공공부문 감정노동 종사자를 대상으로 한 설문조사로 총 1,105명의 응답이 분석에 사용되었음.

(2) 공공부문 기관 자료 활용

서울시 공공부문 감정노동 실태를 다각적으로 분석하기 위해, 조직에서 감정노동을 구성하고 관리하는 측면을 들여다볼 필요가 있음. 따라서 이 조사에서는 서울시의 공공기관에서 사용하는 시민/고객 응대 매뉴얼을 분석함으로써, 공공부문 조직들이 감정노동을 어떻게 관리하는지 살펴보고자 함. 서울시의 협조를 통해서 각각 서울시청 대민업무팀, 서울시의료원 등의 조직에서 활용하고 있는 시민/고객 응대 지침 또는 응대 매뉴얼을 획득하였음.

(3) 감정노동 종사자 면접조사

이 연구는 심층면접 조사를 통해서 감정노동 종사자가 경험하는 감정노동과정의 실태 및 감정노동과정에서 발생하는 문제들에 대한 전략적 대응방식들을 분석하고자 함. 특히 감정노동 종사자의 관점에서 감정노동의 부정적인 영향을 최소화할 수 있는 방안을 모색하고자 함.

서울시 공공부문 중에서 대민업무가 주된 비중을 차지하는 기관 담당자를 선별하여 심층면접을 진행함. 서울시 본청, 서울시 사업소/직속기관, 서울시 산하기관에서 각각 1~3개의 조직을 선별하였음. 총 6개 조직의 감정노동 종사자 15명을 대상으로 인터뷰를 진행하였음.

인터뷰는 2015년 7월 21일부터 8월 28일까지 6차례에 걸쳐 이루어짐. 각 인터뷰 대상자에 대해 약 1시간에 걸쳐 반구조화된 면접(semi-structured interview)을 진행함. 면접

내용은 ① 특정 감정을 표현하도록 요구하는 규범이 해당 조직에 확립되어 있는 정도, ② 그것이 감정노동 종사자에게 전달되고 내면화되는 방식(선발, 채용, 교육 및 보상체계 관련), ③ 규범화된 감정표현행동(감정노동)이 스트레스가 되는 상황 및 감정노동 종사자가 이에 대처하는 방식 등이었음.

- 면접 참여자의 인구통계학적 특성은 아래의 [표 4-1]에 나타난 바와 같음.

[표 4-1] 면접 참여자의 인구통계학적 특성

면접 참여자	기관	직무	나이	성별	현 직장 근속연수	고용형태	비고
A	서울시 본청	민원기획	40대	남	2년	정규직	관리
B	서울시 본청	대민업무(콜)	30대	남	5년	정규직	접점
C	서울시 본청	대민업무(방문)	40대	여	5년	정규직	접점
D	산하기관	대민업무	30대	남	8년	정규직	접점
E	산하기관	간호사	30대	여	16년	정규직	접점
F	산하기관	간호조무사	40대	여	10년 이상	정규직	접점
G	산하기관	대민업무 (콜/방문)	40대	남	4년	정규직	접점
H	산하기관	대민업무	50대	남	6년	정규직	관리/ 2차 민원처리
I	산하기관	대민업무(콜)	40대	여	-	용역직원	접점
J	산하기관	공연관리	30대	여	1년	계약직	관리/접점
K	산하기관	대민업무	20대	여	1년 6개월	정규직	접점
L	사업소	매표소	20대	여	2년	무기계약직	접점
M	사업소	보안업무	50대	남	4년	무기계약직	접점
N	사업소	대민업무(콜)	20대	여	4년	무기계약직	접점
O	사업소	대민업무(콜)	30대	여	7년	무기계약직	접점

2_서울시 공공부문 감정노동과정 실태 분석

1) 감정표현 규칙(feeling rule or display rule)

혹실드(Hochschild)에 따르면 조직은 감정표현 규칙을 제정함으로써 서비스업 종사자가 표현해야 할 적합한 감정표현행동이 무엇인지를 구체적으로 지시한다고 함(Hochschild, 1983). Diefendorff, Croyle & Gosserand(2005)는 감정표현 규칙은 크게 긍정적인 것과 부정적인 것으로 나뉜다고 보았음. 전자는 긍정적 감정을 표현하도록 요구하는 것이며 후자는 부정적 감정을 억제하도록 요구하는 것임. 대개 조직들은 서비스업 종사자로 하여금 긍정적 감정을 표현하면서 부정적 감정을 억제하도록 요구함.

공공부문 조직들의 감정규칙이 무엇인지를 분석하기 위해서 본 연구는 이들 조직들에서 활용하고 있는 시민 응대 매뉴얼을 수집하여 분석하였음. 분석 결과, 기존 연구들과 마찬가지로 서울시 공공부문 조직들에서는 긍정적 감정을 표현하면서 주로 부정적 감정은 숨기거나 억제하도록 요구하고 있는 것으로 나타남.

(1) 서울시 공공부문의 시민 응대 매뉴얼 분석

서울시 본청과 서울시 산하기관 중 의료기관 한 곳의 협조를 얻어, 민원응대 업무 종사자들이 사용하는 매뉴얼을 입수하여 내용을 분석하였음. 서울시 본청에서 입수한 시민/고객 응대 매뉴얼은 총 27가지로 시민응대의 일반적인 과정을 담은 「소통 서비스 매뉴얼과 악성민원 응대를 위해 일선에서 일어날 수 있는 사례를 중심으로 악성민원 처리 과정을 담은 「너, 나 지금 무시하냐? - 20가지 사례로 배우는 악성민원 대응비법」임. 또한 사업소/직속기관에 해당하는 의료기관으로부터는 「고객지원실/고충처리실」에서 사용하는 「환자불만 및 고충처리 절차」를 입수하였음.

서울시 공공기관은 본청, 사업소/직속기관, 그리고 산하기관 등의 조직유형에 따라 조직의 구조와 민원업무의 위상이 다르기 때문에, 이 조사 과정에서 입수한 몇 개의 시민/고객 응대 매뉴얼은 일부 사례 분석으로서의 한계를 가짐. 그러나 이를 통하여, 공공기관에서 통용되는 민원업무에 대한 인식을 중심으로 감정표현의 규칙 등을 제시함으로써, 공공기관에서의 감정노동과정을 분석할 수 있음.

(2) 감정표현 규칙: 「소통 서비스 매뉴얼과 「너, 나 무시하냐」의 개요

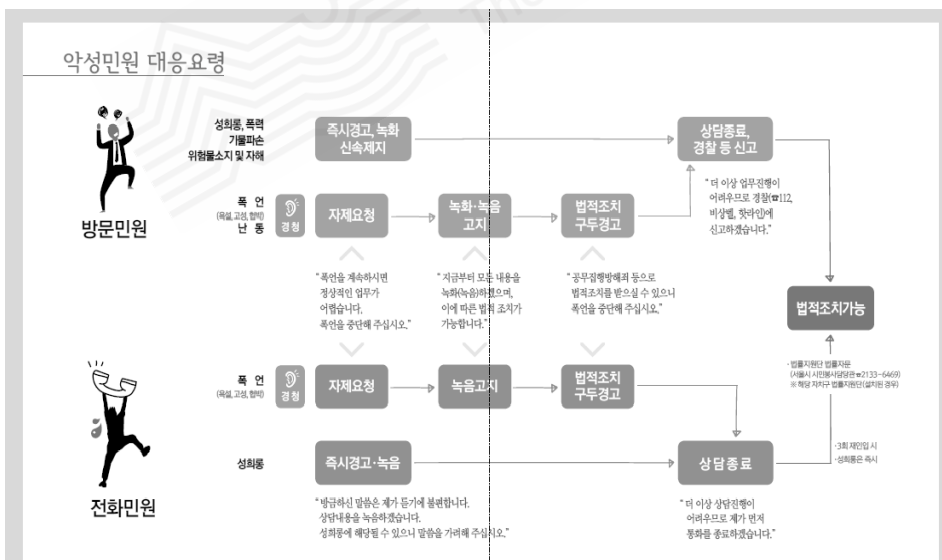
① 「소통 서비스 매뉴얼」의 개요

시민만족에 대한 일반적인 내용, 전화민원 응대요령, 방문민원 응대요령, 불만민원 응대요령의 총 4가지 항목으로 이루어져 있으며 15쪽 분량의 간략한 책자임.

이 책자에서는 ‘시민만족’이란 ‘시민들의 기대에 부응하고 더 많은 가치를 제공하는 것’이라고 정의하면서 글로벌 시대가 요구하는 ‘글로벌감동경영’이라는 민간기업의 흐름이 ‘공공기관에도 똑같이 적용되고 있음’을 지적하고 이는 조직의 생존문제와 직결되기 때문에, 공공기관의 생존은 시민을 만족시키는 데 있다고 제시함. 이러한 전제를 바탕으로 시민을 대할 때 어떤 언어를 사용할지, 어떤 표정과 몸짓을 보여야 하는지에 대하여 정보를 제공하고 있음.

② 「너, 나 지금 무시하냐?」의 개요

악성민원에 대응하는 사례를 담은 특화된 매뉴얼임. 이 매뉴얼은 2014년 상반기에 만들어져, 서울시 본청을 포함한 공공기관에 배포되는 자료임. 총 65쪽으로 이루어져 있음.



[그림 4-1] 서울시 본청의 악성민원 대응요령 매뉴얼 내용

악성민원은 폭언, 폭력, 기물파손, 위험물소지 및 자해, 그리고 성희롱 등의 방문 악성민원과 고성과 폭언 및 협박, 성희롱, 그리고 기타 만취자에 의한 전화민원의 두 가지 민원 형태로, 이 책에서는 대응방법과 법적 대응절차 및 이와 관련된 법령까지 사례를 중심으로 보다 구체적인 정보를 제공하고 있음. [그림 4-1]은 악성민원 대응요령을 간단히 제시하고 있음.

(3) 서울시 본청 매뉴얼의 감정표현 규칙

「너, 나 지금 무사하냐?」는 악성시민/고객에 대한 대처를 목적으로 하고 있기 때문에, 일반적으로 시민/고객에 대한 종사자들의 감정노동의 특징을 담고 있는 것은 「소통 서비스 매뉴얼」이라고 할 수 있음. 이 매뉴얼에서는 ‘시민과의 소통’을 위해, 성의를 갖고 응대할 것과 ‘친절한 마음씨를 기억’하라고 적고 있음(‘시민을 대할 때 우리의 마음가짐’). 이러한 이유는 민원업무 공무원은 ‘시민과 만나는 접점’이며, ‘최초의 접객 태도가 서울시와 공무원 전체의 인상을 결정’하기 때문임(「소통 서비스 매뉴얼」, 5쪽).

따라서 공무원들이 ‘늘 명심’할 것은 ‘우리의 말 한마디, 따뜻한 미소 한 자락’에 시민 만족이 달려 있다는 것임. 민원서비스를 제공하는 공무원에게 친절하며 성의 있는 응대, 올바른 예절, 적극적인 태도를 요구하고 있음. ‘시민을 만족시키지 못하면 공공기관의 존재 가치가 사라진다고 강조함(「소통 서비스 매뉴얼」, 4~5쪽).

매뉴얼에서 제시하는 응대요령을 통해 발견되는 감정의 규칙은 ‘서울시의 얼굴로서의 정중함과 예절’을 겸비한 ‘친절함’이며, 이것이 가능하기 위해서 요구되는 자세는 ‘경청과 공감’이라고 할 수 있음.

① 전화응대에서의 감정표현 규칙

전화를 통한 민원 업무의 경우 단계별 시민/고객응대 요령을 구체적으로 지시하고 있음. 즉 전화가 걸려왔을 때 시민에게 건네는 첫 인사부터 다른 부서 내지 직원에게 전화 돌리는 방법, 전화응대를 끝낼 때의 마지막 인사까지, 구체적인 대화 내용을 제시하고 있음.

「소통 서비스 매뉴얼」에서 제시되는 ‘전화응대의 3요소’는 말하기, 듣기, 생각하기임. ‘명랑하고 생동감’ 있는 톤, 억양, 속도, 뉘앙스 등의 말하기를 설명하고, 듣기의 과정은 경청

과 공감의 드러날 수 있는 ‘맞장구’를 포함하여야 한다고 적고 있음. 생각하기는 공무원으로서의 자세를 강조하는 것으로 ‘시민을 도와줄 방법을 적극적으로 생각하라는 내용임.

전화응대에서는 상황별 응대요령이 예를 들어 제시되고 있음. 첫인사와 자기소개(“정성을 다하겠습니다”), 벨이 3번 이상 울린 후 받았을 때 사과할 것(“늦게 받아 죄송합니다. 많이 불편하셨겠어요”), 그리고 경청과 공감의 말을 할 것(“네~ 그러셨습니까? 많이 불편하셨겠어요”) 등이 그것임.

특히, 공무원 측에서 무언가를 요청할 때, 매뉴얼에 제시된 응대요령의 예시에는 항상 “죄송합니다”가 등장함. 예로 잘 들리지 않을 경우 “죄송합니다만, 전화 상태가 좋지 않아서 잘 들리지 않습니다”, 통화가 불가능할 경우 “죄송합니다만, 전화연결상태가 좋지 않은 것 같습니다” 등이 있음.

② 방문민원응대에서의 감정표현 규칙

방문민원은 전화민원과 달리, 표정과 미소, 몸가짐과 용모 및 복장에 대한 규정 등 시민을 대할 때 취해야 하는 바람직한 자세와 동작을 규정하고 있음. 또한 감정노동 종사자가 해야 하는 말과 하지 말아야 하는 말을 구분하여 제시하고 있음.

감정노동 종사자는 시민에게 긍정적인 화법과 맞장구를 치도록 유도되며, 반면에 부정적인 말이나 권위적인 태도 내지 핑계 대기 등은 하지 않도록 규정되어 있음. 서울시는 방문민원에서 ‘시민에게 친절을 전하는 5가지 포인트’를 제시함. 주요 5가지 포인트는 표정과 미소, 용모와 복장, 대화, 자세와 동작, 인사임.

[표 4-2] 서울시 방문 민원응대 요령(5가지 포인트)

서울시 방문민원 응대요령(5가지 포인트)	
1. 표정과 미소	<ul style="list-style-type: none"> - 시민은 우리의 얼굴 표정만으로도 우리의 마음을 읽습니다. - 미소는 민원행정서비스의 시작입니다. - 미소는 자신을 건강하게 합니다. - 눈과 입으로 미소를 창조하십시오.
2. 용모와 복장	<ul style="list-style-type: none"> - 용모와 복장은 사람의 인격과 교양을 보여줍니다. - 머리에서 발끝까지 단정, 청결, 조화를 유지합니다. - 업무에 맞는 옷차림을 합니다. - 전체적인 조화를 이루도록 합니다.
3. 대화	<ul style="list-style-type: none"> - 공손한 자세는 시민의 신뢰를 형성합니다. - 정중한 대화는 마음을 담아내는 그릇입니다. - 시민의 눈높이에 맞추어 대화를 합니다. - 섬세하게 표현합니다.
4. 자세와 동작	<ul style="list-style-type: none"> - 자세와 동작은 대화를 다듬어 만드는 예술품입니다. - 시민의 입장에서 시민의 편의성을 고려하여 행동합니다. - 우리의 자세와 동작을 통해 느낌을 전달할 수 있도록 배려와 관심을 표현합니다.
5. 인사	<ul style="list-style-type: none"> - 인사는 시민에 대한 환영과 존경의 표시입니다. - 인사는 우리 마음가짐의 외적 표현입니다. - 민원응대 시 인사로 시작하고, 인사로 마칩니다. - 모든 인사에는 동작을 함께 해야 합니다.

출처: 서울시, 「소통 서비스 매뉴얼」, 8~9쪽

매뉴얼에서는 공무원들의 긍정적인 감정표현을 위해 필요로 하는 친절함의 내용들이 공무원들 자신의 것이자 자신의 인격과 관련된 것임을 강조하고 있음. 예를 들면, ‘미소는 자신을 건강하게 합니다’, ‘용모와 복장은 사람의 인격과 교양을 보여 줍니다’, ‘정중한 대화는 마음을 담아내는 그릇입니다’, ‘자세와 동작은 대화를 다듬어 만드는 예술품입니다’, ‘인사는 우리 마음가짐의 외적 표현입니다’와 같은 것이 그것임. 이는 시민들에 대하여 긍정적인 감정만을 표현해야 하는 공무원들에게 그러한 감정표현의 규칙을 내면화하도록 하는 역할을 하여, 감정표현 규칙이 보다 타당하게 여겨지게 하는 효과를 가질 것으로 보임.

방문민원응대 요령에 대한 설명 중에서 주목할 만한 점은, ‘시민을 내편으로 만드는 대화법’을 제시하는 부분임. 이는 위에서 언급한 대로 경청과 공감을 기반으로 하는 정중함과 친절함이 극대화될 수 있는 부분임. 시민을 내편으로 만들기 위해서는 맞장구를 치거나, 관심을 표현하여 호감을 얻을 것, 처리가 불가능하더라도, ‘네’를 먼저 말할 것(‘Yes, but 화법’)을 구체적으로 적고 있으며, 반대로 부정의 말, 핑계의 말, 무례한 말, 냉정한 말 등을 사용하지 말라고 적고 있음.

방문민원응대 요령에서는 공무원들로 하여금, 부정적인 표현의 금지, 긍정적인 표현의 사용을 통한 시민만족이라는 조직의 목표를 위해 공무원들이 해야 할 말과 표정, 몸짓, 태도 등을 규정하고 이를 시민응대의 규범으로 제시하고 있음.



[표 4-3] 서울시청 방문 민원응대 요령 및 매뉴얼의 주요 특징

	전화응대	방문민원	불만민원
주요 특징	<ul style="list-style-type: none"> ● 전화응대 3요소 • 말하기 <ul style="list-style-type: none"> - 목소리: 자연스럽게 - 톤/억양/속도/취향스: 명랑, 생동감, 적당한 - 단어의 선택: 정중 • 듣기 <ul style="list-style-type: none"> - 경청: 끝까지 - 맞장구: 경청의 표현 - 니즈파악 • 생각하기 <ul style="list-style-type: none"> - 시민의 입장에서 적극적으로 생각하기 	<ul style="list-style-type: none"> ● 친절을 전하는 5가지 포인트 1. 표정과 미소 2. 용모와 복장 3. 대화 4. 자세와 동작 5. 인사 (자세한 내용은 [표 4-2] 참조)	<ul style="list-style-type: none"> ● 불만민원 처리 시 우리의 태도 1. 일단은 들어야 합니다. 2. 업무와 감정을 분리해서 생각합니다. 3. 방어적이 되어서는 안 됩니다. 4. 시민과 말꼬리, 트집을 잡거나 말다툼을 하지 않습니다. 5. 사과할 부분이 있다면 신속하게 그리고 정중하게 사과합니다. 6. 불평, 불만의 신속한 처리와 사후관리를 철저히 합니다.
제공되는 예시	<ul style="list-style-type: none"> ● 단계별 전화응대요령 1. 첫인사 및 자기소개 <ul style="list-style-type: none"> - “정성을 다하겠습니다. ○○○팀 ○○○입니다” 2. 벨이 3번 이상 울린 후 수신 시 <ul style="list-style-type: none"> - “늦게 받아 죄송합니다. 많이 불편하셨어요?” 3. 경청 및 공감 <ul style="list-style-type: none"> - “네~ 그러셨습니까? 많이 불편하셨겠어요” · · · 10. 마무리 인사 <ul style="list-style-type: none"> - “감사합니다. 좋은 하루되세요” 	<ul style="list-style-type: none"> ● 시민을 내편으로 만드는 대화법 1. 화법 <ul style="list-style-type: none"> - 경어의 사용 2. 성공으로 이끄는 대화법 <ul style="list-style-type: none"> - 맞장구(“맞습니다, 옳으신 말씀입니다” 등) - 관심 보이기(반드시 반응을 보입니다) - 쿠션어(정중한 표현)(죄송합니다만, 실례합니다만 등) - 복창(반복 확인) - 확신에 찬 말씨 사용 - 완전한 문장 사용 - yes, but 화법의 활용 - 긍정화법 3. 시민에게는 이런 말은 사용하지 않습니다. <ul style="list-style-type: none"> - 부정의 말, 핑계의 말, 무례한 말, 냉정한 말, 따지는 말, 권위주의의 말, 무시의 말 	<ul style="list-style-type: none"> ● 불만응대 단계별 요령 1. 정중하게 눈을 맞추며 상황에 맞는 인사말을 한다. 2. 방문 목적을 확인하고 목적에 따라 안내한다. 3. 인사를 하고 분위기를 조성한다. 4. 민원인의 말을 진심으로 경청하며, 적절히 반응한다. 5. 해결방안을 제시한다. 6. 상담을 종료하고 배웅하기 (메모, 시선 처리, 문까지의 배웅이 제시됨)
등장하는 감정 표현	명랑, 생동감, 정중	긍정적, 배려, 관심, 환영, 존경	부드러움, 친절함
강조되는 행위	경청과 공감(맞장구)	미소의 창조, 단정, 공손한 자세, 동작을 통한 배려와 관심 표현, 동작을 포함한 인사	경청과 공감(이와 관련된 행위), 사과, (침착함)

③ 불만민원응대에서의 감정표현 규칙

불만민원 처리의 기본 원리는 ‘초기 응대를 잘하여 큰 불만족을 만족으로 바꿀 수 있다’는 것임. 불만민원 처리에서의 공무원의 자세와 태도는 기본적으로 경청하고 공감하는 태도로 제시됨. 이러한 태도는 민원인에게 가시적으로 전달되어야 하는데, 매뉴얼은 경청과 적절한 반응에 대한 행위로 ‘메모’와 상대방에게 잘 듣고 있다고 표현하는 것을 제시하고 있으며, 시선처리까지 제시함(민원인의 눈 - 손이나 서류 - 다시 눈 맞춤). 불만민원응대가 마무리되면 ‘가능하다면 출구까지 안내’하여 배웅할 것이 권유되고 있음.

불만민원에서 눈여겨볼 부분은 ‘불만민원 처리 시 우리의 태도’로 ‘일단은 들을 것, 방어적이 되어서는 안 될 것, 그리고 말꼬리 및 트집을 잡거나 말다툼을 하지 말 것’을 제시하면 서도 ‘업무와 감정을 분리해서 생각하라는 점을 지적하는 것임. 이는 민원인이 공무원을 ‘감정적’으로 대하더라도 공무원은 시민을 감정적으로 대할 수 없다는 금지의 규칙들을 강조하면서도 공무원들이 ‘왜 그렇게 해야 하는지’에 대하여 설명하는 부분임.

매뉴얼에서는 이 부분에 대하여 ‘업무에 불만을 제기하는 것이지 개인에게 화를 내는 것이 아니므로, 결코 화를 내거나 개인적인 감정표현은 금해야’ 하며, ‘끝까지 냉정함과 침착함을 견지해 프로다운 모습을 유지’해야 한다고 쓰고 있음. 한편, 민원인이 불만을 제기하며 화를 내더라도, 공무원은 오히려 ‘시민에게 걱정을 끼쳤다는 자세로 임해야’ 한다고 지적하고 있음. 이러한 내용이 ‘불만민원 처리 시 우리의 태도’에 동시에 등장하고 있음.

한편, 「너, 나 지금 무시하냐?」에서는 20개의 폭언, 폭력, 기물파손, 성희롱 등의 사례를 보여준 후, 활용할 수 있는 판례, 법령, 그리고 조치에 대하여 정보를 제공하고 있음. 눈여겨볼 만한 것은 폭력에 대한 대응 팁에서 폭력을 경험하였을 때 종사자가 자신을 위해 취해야 할 행동을 언급한 부분임. “폭력에 노출된 후 오는 스트레스는 엄청납니다. 불필요한 모욕을 받은 당신을 위해 꼭 휴식과 상담의 시간을 마련해 주세요”라는 내용이 그것임(서울시, 「너, 나 지금 무시하냐?」, 23쪽).

매뉴얼의 내용은 일선에서의 민원응대에 필요한 내용을 담고 있기도 하지만, 감정노동 종사자들에게 요구되는 감정표현 규칙의 원칙, 즉, 친절한 감정은 반드시 외적으로 표현되어야 한다는 규칙을 학습하게 하는 내용도 담고 있는 것으로 볼 수 있음.

또한, 일선에 매뉴얼로 소개되는 책자의 경우, 매뉴얼이라기보다는 사례집의 형태로, 내용이 많아 미리 숙지하고 있지 않는다면 즉각 활용되기 어려운 점이 있음. 또한 이러한 매뉴얼은 배포 후 교육 등이 이루어지지 않는 것이 대부분이라는 의견이 있었음.

2) 감정노동 조직 관리 기제

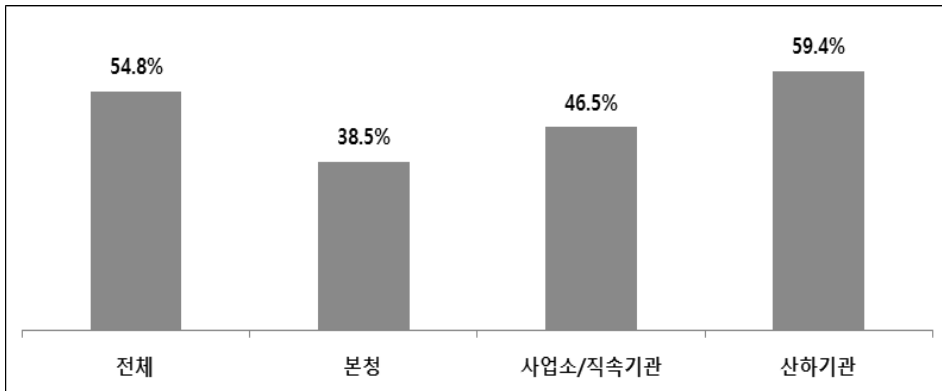
기존 감정노동 연구들에 따르면, 조직은 감정표현규칙을 제정하는 데 그치는 것이 아니라 노동자로 하여금 그것을 적극적으로 내면화하도록 일련의 조치를 취하며(Ashforth & Humphrey, 1993), 일상적인 감정표현행동과 조직이 요구하는 것이 일치되도록 항상적으로 종사자를 통제함(Rafaeli & Sutton, 1987).

이 연구에서는 서울시 공공부문 조직의 교육훈련 시스템, 감시 및 모니터링 시스템, 그리고 성과 및 보상 시스템을 확인함으로써, 어떻게 조직이 감정노동 종사자의 감정표현행동을 적극적으로 관리하고 통제하는지 분석하고자 했음. 여기서 활용된 주된 분석 자료는 설문조사와 감정노동 종사자에 대한 심층적인 면접조사로부터 추출된 자료임.

(1) 교육훈련 시스템

① 설문조사 결과 분석

『서울시 공공부문 감정노동 관련 실태 및 현황조사』(2015)에 따르면 서울시 공공부문 감정노동 종사자의 친절교육 이수 경험 여부에 대하여, 54.8%의 응답자가 ‘예’라고 답함. 기관별로는 산하기관 종사자의 약 59.4%가 친절교육 이수 경험이 있다고 응답하여 가장 높았으며 그다음으로는 사업소/직속기관(약 46.5%), 본청(약 38.6%) 순이었음.



[그림 4-2] 서울시 공공부문 종사자 친절교육 이수 여부(‘예’ 응답)

응답자의 성별에 따라 친절교육 이수 경험 여부에 다소 차이가 났는데, 여성응답자의 경우 약 59.5%가 이수했다고 응답한 반면, 남성응답자의 경우 약 50.7%만이 친절교육을 이수했다고 응답하였음(『서울시 공공부문 감정노동 관련 실태 및 현황조사』, 2015).

친절교육 경험이 있다는 응답자들(54.8%, 606사례)의 평균 친절교육 횟수는 연간 약 3.5 회로 나타났는데, 기관별로 보면, 본청의 경우(경험 있음 38.6%, 59사례) 연간 평균 2.2 회, 사업소/직속기관의 경우(경험 있음 46.5%, 67사례) 연간 평균 1.5회, 그리고 산하기관은(경험 있음 59.4%, 480사례) 연간 평균 3.9회로 가장 많이 친절교육을 받는 것으로 나타남.

② 면접 조사 결과

○ 시민/고객응대 매뉴얼의 공식적인 교육훈련

이 연구의 면접 참여자 모두 기관 종류를 불문하고 기관으로부터 친절교육을 통해 시민/고객을 응대하는 방법을 교육받았다고 하였음. 이는 사기업의 감정노동과정에 대한 기존의 연구결과와도 일치함. 조직은 감정노동 종사자로 하여금 적극적으로 감정표현규칙을 내면화하여 이에 일치하는 감정표현행동을 하도록 유도하기 위해 일상적으로 감정표현규칙을 학습시키는 것으로 나타남.

교육훈련의 내용은 주로 시민/고객에게 친절하게 행동해야 할 당위성, 시민/고객에게 보여야 하는 올바른 예절과 몸가짐, 그리고 시민/고객응대의 형식적인 절차 등이었음. 교육

훈련의 내용에 대해서 구체적으로 언급한 면접 참여자는 D와 E였는데, 이들은 시민/고객의 전화응대 요령과 민원업무 시의 형식적인 절차 등에 대해서 교육훈련을 받는다고 함.

[매뉴얼은] 그건 단순하게 미수 1단계, 2단계, 3단계 해서 처음에는 독려, SMS발송, ... 말 그대로 그런 매뉴얼이고 있고... (D)

[전화 응대 매뉴얼 같은 게 있으세요?: 면접자] “안녕하십니까, 몇 병동에 근무하는 000 간호사입니다”, 이것부터 시작을 해서, 근데 그 말이 자기가 누구인지 정확하게 상대방에게 들려야 하고, 그리고 끝인사를 해야 되고, 마지막으로 환자에게 궁금한 게 더 있는지도 확인을 꼭 해야 하고... 제가 여기에 처음 들어왔을 때는 인사를 어떻게 해야 되고, 어디서 만나면 인사를 어떻게 해야 되고, 이런 거를 위주로... (E)

시민/고객에 대한 응대 시에 지켜야 하는 규준에 대해서도 학습이 이루어지고 있는 것으로 나타남. 대부분의 면접 참여자들에 따르면, 교육의 주된 내용은 시민/고객이 과도한 요구 및 불만을 제기하거나 인격적 모욕을 가하는 상황에서도 시민/고객에게 친절한 태도를 잃지 말고 이의를 제기하기보다 그들의 요구를 들어주라는 것이었음.

[진상 고객에 대해서 어떻게 대처하라고 해요?: 면접자] 여러 사람이 있는데, 진상을 부렸을 때는 거기에 부득부득 내 의견을 세우지 말고, 무조건 고객이 하는 이야기를 먼저 들어주고, 들어줘야 먼저 그 사람이 화가 가라앉고, 그리고 뭔가 수궁이 됐을 때, 나의 의견을 펼칠 수 있으면 펼친다, 그런... (E)

시민/고객응대 매뉴얼을 숙지시키는 친절교육훈련의 주기는 인터뷰 참여자에 따라서 다른 것으로 나타남. 기관에서 정규직 공무원으로 근무하는 참여자들이나 의료원에서 간호사로 일하는 참여자들의 경우에는, 친절교육이 일 년에 한 번 정도 이루어지고 있다고 응답함. 그러나 산하기관의 콜센터에서 용역직으로 일하는 참여자들의 경우, 한 달에 한 번 이상 수시로 교육이 이루어지고 있는 것으로 응답함. 사업소에서 용역직으로 일하다가 이후 무기계약직으로 현재 전환된 참여자의 경우에도, 용역직일 때에는 한 달에 한 번씩 친절교육이 이루어졌다고 대답함. 이는 위탁업체에서 용역직으로 일하는 사람들의 감정노동에 더 심한 모니터링이 행해지는 것으로 이해하게 하는 대목임.

저희가 내부에 QA라고 해서 교육 담당하시는 분이 있어서, 그분이 수시로 업무에 대해서 강의도 하고 교육도 하고 시간 빠서, 오전·오후 겹치는 시간대에 교육으로 코드를 해 놓고 따로 불러서 모여서 교육을 하고 있습니다... 그 주기 관련해서는, 한 달에 한 번 이하일 때도 있고, 이상일 때도 있고, 그리고 평가 같은 경우는 정기 평가도 매달 하는 게 있고 그렇기 때문에, 업무에 대처할 수 있는 교육은 항상 하고 있는데, 그걸 며칠에 한 번 딱 규정되어 있지는 않아요. (I)

교육 같은 거는 1달에 한 번씩 CS 듣는 게 있어서요. 전체교육. 대공원 전체교육에서 조경과, 운영과, 성북구에서 전체교육하는 것도 있고, 예전에는, 계약직이었을 때는 회사에서 그 CS를 직접 하시는 강사님이 오셔가지고 하는 게 있었거든요. (N)

○ 비공식적 시민/고객응대 요령

그러나 이렇게 훈련 받은 시민/고객응대 매뉴얼이 실제 업무에 활용되는 정도에 대해서는 대부분의 면접 참여자들은 부정적으로 대답함. 각기 다른 성격·특성과 여러 종류의 요구 사항을 가진 시민/고객을 대면해야 하는 상황에서, 형식적인 시민/고객응대 절차만을 담고 있는 매뉴얼을 따르는 것은 오히려 효과적인 업무수행을 저해할 수 있는 것으로 인지하고 있었음. 시민/고객에게 친절할 것을 요구하는 원칙만을 담고 있는 시민/고객응대 매뉴얼은 각기 다른 특성을 지닌 접객 상황에 효과적으로 대응할 수 있는 지침으로서의 역할을 하지 못한다는 지적임.

[고객응대 매뉴얼은] 원칙적인 것만을 담고 있는데, 민원이라는 게 다종다양하잖아요. 다양한 내용, 다양한 분야의 서울시와 자치구, 모든 내용이 다 들어오기 때문에... 서울시 업무 전체를 하나하나 챙겨가면서 익혀가면서 민원응대를 해야 하는데... [고객응대 매뉴얼]은 한계가 있죠. (B)

근데 저희가 [고객응대 매뉴얼]을 참고하기는 하는데 사람의 일이라는게 딱 이 민원만 옵니다 이런 건 아니잖아요. 그날 날씨에 따라서, [고객의] 기분에 따라서, 그리고 [고객이] 물어보고 싶은 내용이 뭐냐에 따라서, 그런 거에 따라서 또 틀려지기 때문에 그런 부분에 많이 좌우돼서 저희가 [매뉴얼]은 기본적으로 참고만 하고 있고... (C)

몇몇 면접 참여자들은 형식적인 시민/고객응대 매뉴얼을 조직 차원에서 정례적으로 학습 받는 것에 대해서 의문을 제기하기도 했음. 즉 시민/고객응대 매뉴얼이 실효성이 없는 상황에서 그것을 학습할 필요성에 대해 의문을 제기함.

그거는 매뉴얼은. 말 그대로 매뉴얼이고요. 실상은 실무량은 전혀, 제 개인적인 생각으로는 필요가 없을 것 같아요. 경험해 봐야 알죠. (D)

[그런 매뉴얼이나 교육 같은 게 조금 도움이 되세요?: 면접자] 이거는 직업을 계속하면서, 본인이 느끼고 그거에 맞는 대처법을 익히는 게 가장 좋은 방법이라고 생각해요. (E)

대부분의 면접 참여자들은 조직에 의해서 공식화되지 않은, 그러나 실제 접객 시에 활용할 수 있는 시민/고객응대 요령들을 습득하고 있었으며, 면접 참여자들은 자신의 자율성에 입각해서 유연하게 각 상황에 맞는 대처요령들을 갖추고 있었음. 앞서 언급했듯이 시민/고객들의 특성과 요구가 다양하기 때문에 이에 적합한 특수한 대처 행동을 보이는 것

이 업무수행에서 중요한 것으로 나타남. 이는 감정노동 종사자가 직무수행을 하면서 점차 터득하게 되는 것이며 결코 조직에 의해서 공식적으로 학습되지는 않는다는 점에서 비공식적임.

[선생님 일은 주로 미수 담당이시니까 일부러 차갑게 대하거나 일부러 약간 압력을 주거나 그런 활동들이 좀 필요한가요?: 면접자] 그렇죠. 케이스 바이 케이스인데, 그렇게 해야 하는 분들도 계시고, 반대로 맞춰주면서 해야 하는 경우도 있고 상황마다 다릅니다. 돈을 받아내려면 친절해야 하는 때도 있고, 강하게 해야 할 때도 있고... 정형화된 매뉴얼은 없는데 경험이나 뭐 이런 걸로 압니다. 환자 성향이나 이런 걸 파악하다 보면은 '아 이런 식으로 행동을 해야겠다'는 걸 알게 되고... 글로는 표현할 수는 없죠. 사람이 100명이면 100명 다 다른데 그걸 어떻게 글로 표현해요. (D)

[친절해야 한다고 하셨는데, 고객별로 실제 행동은 달리해야 할 것 같거든요: 면접자] 네, 달리 해야죠. 그렇게 하는 게 맞습니다. [그런 거는 업무 매뉴얼에 안 나와 있죠?: 면접자] 그런 거는 굉장히 주관적인 거죠. 환자분 성향이나 상황이 다 다르기 때문에 그거를 매뉴얼화한다고 해도 거의 어려울 것 같고요. 그건 경험을 토대로 해서, 어떻게 보면 임기응변적인 성향이 있긴 하지만, 오히려 그게 현장에서 즉시 응대를 하는 게 더 맞다고 생각을 합니다. (G)

○ 비공식적인 교육훈련

대부분의 면접 참여자들은 직무수행 과정에서 선배 및 동료 혹은 상급 관리자에 의해서 시민/고객응대의 요령을 터득하는 경우가 많았음. 특히 조직이 제정한 공식적인 시민/고객 응대지침보다는, 실제 업무에서 활용될 수 있는 비공식적인 성격의 시민/고객응대 요령들을 동료나 상급 관리자에 의해서 전수받는 경우가 많았음. 면접 참여자 B처럼 전임자로부터 업무의 요령을 학습 받거나, 면접 참여자 G처럼 동료들의 업무수행을 옆에서 보고 들음으로써 학습하기도 했음. 시민/고객응대에 능숙하지 않은 면접 참여자들의 경우, 상급 관리자가 개입하여 업무를 대신 처리하며 그 과정에서 응대요령을 학습하게 되기도 함.

서울시 같은 경우는 그때그때 업무가 바뀌잖아요... 자기 업무 맡아서 전임자의 업무 매뉴얼이라든지, 인수인계서 같은 것들을 보고, 업무 하나하나를 연구해가면서 하는 거죠... 스스로 전임자가 했던 것들을 다 보고, 하나하나 해 나가죠. (B)

좁은 사무실에서 다 같이 있는데 공유를 하죠. 공유가 안 될 수가 없죠. 다 보이는데. 아, 저 선배가 이렇게 해결했구나, 나중에 저렇게 해야지. 저도 직급이 낮았을 때는 그렇게 보면서 컸고. 지금 아래 분들도 그렇게 보겠죠? 그러면서 '아 저렇게 해결하는 것도 있구나' 이렇게 배우는 거죠. 이게 아까 말씀 드린 정형화된 매뉴얼이 아니고 이렇게 하나씩 해 나가는 거죠. (D)

저희 부서에 오는 사람들이 처음에 발령을 받자마자 여기 고객응대를 하는 건 아니고요, 그렇게 하면 문제가 더 커질 수가 있죠. 응대를 어떻게 해야 할지도 모르고 잘못했을 경우에는 안 함만

못한 경우가 생길 수가 있거든요. 그래서 기존 직원들이 응대하는 걸 옆에서 며칠 동안은 듣고요, 또 직접 방문하시는 경우는 옆에 앉아서 같이 듣습니다. (G)

(2) 조직의 감시 및 모니터링 시스템

① 설문조사 결과 분석

[표 4-4] 서울시 공공부문 조직의 감시 및 모니터링(단위: 점)

구분		사례 수	① 시민/고객에게 잘 응대하는지 감시당한다(CCTV 등)	② 시민/고객의 평가가 업무성과평가나 인사고과에 영향을 준다	③ 시민/고객 응대에 문제가 발생했을 때 나의 잘못이 아님에도 직장으로부터 부당한 처우를 받는다	④ 직장 차원에서 고객들의 부당한 행위(직원들에 대한 폭언, 무리한 반품 등)에 대해 관리하고 있다
전체			(1,105) 2.15	2.62	2.30	2.27
기관 유형	본청	(153)	2.27	2.75	2.46	2.32
	사업소/직속기관	(144)	1.91	2.22	2.05	2.04
	산하기관	(808)	2.17	2.66	2.32	2.30
			F값 5.82**	16.05***	7.33***	4.82**
성별	여성	(577)	2.22	2.60	2.26	2.28
	남성	(501)	2.05	2.62	2.32	2.25
F값			7.84**	0.23	0.89	0.27

*** p<.05, ** p<.01, * p<.001

‘조직의 감시 및 모니터링’ 차원의 점수는 다른 차원보다 낮게 나타났다. 이 차원에서 가장 높은 점수를 나타내는 문항은 “시민/고객의 평가가 업무성과평가나 인사고과에 영향을 준다”(2.62점)였음. 가장 낮은 점수는 2.15점으로 “시민/고객에게 잘 응대하는지 감시당한다”로 나타났다.

이 차원 역시 본청 소속 응답자들에게서 가장 높은 점수가 나타났다. 조직 차원에서 감정노동을 감시하거나 인사고과 등의 평가에 영향을 주며, 종사자의 잘못이 아닌 경우에도 시민/고객응대에서 발생하는 문제로 종사자가 부당한 처우를 받는다는 정도가 타 기관에 비해 본청에서 높게 나타난 반면, “직장 차원에서 시민/고객들의 부당한 행위(직원들에 대한 폭언, 무리한 반품 등)에 대해 관리하고 있다”도 본청의 점수가 가장 높게 나타났다(2.32점). 사업소와 직속기관은 가장 낮은 점수를 나타내고 있는데(2.04점), 이는 감정노동에 대한 관리 강도가 낮은 만큼, 종사자들의 부당한 감정노동에 대한 관리(악성시민/고

객에 대한 대응) 역시 미흡하다는 점을 의미함.

② 면접조사 결과 분석

○ 전자감시

민간기업의 콜센터를 대상으로 한 연구들에 따르면, 종사자들의 전화 응대 내용을 녹음하거나 업무수행방식을 컴퓨터로 기록하여 수시로 관리자들이 모니터링하는 경우가 발견되고 있음. 이에 대해서 종사자들은 자각하고 있는 것으로 나타남.

이 연구결과에 따르면, 고용형태에 따라서 전자감시의 존재 여부가 상이한 것으로 나타남. 서울시 본청 및 산하기관에서 직접고용된 면접 참여자들의 경우, 전자감시가 이루어지고 있다고 생각하지 않았으며, 전혀 전자감시 여부에 대하여 자각하고 있지 못한 경우도 있는 것으로 나타남.

이에 반해 산하기관의 콜센터에 위탁업체를 통해 간접 고용된 면접 참여자들의 경우에는 그들의 업무를 녹음하고 이를 토대로 그들의 시민/고객대응의 질을 실시간으로 평가하는 전자감시가 존재하는 것으로 나타남. 그들의 업무 전반을 실시간으로 관찰할 수 있을 뿐 아니라 즉각적으로 업무 방식 및 내용을 수정하도록 전자적으로 메시지가 전송된다고 할 정도로, 전자감시의 범위가 광범한 것으로 판단됨.

지금도 저희 대표번호로 전화하게 되면은 '상담내용이 저장됨을 알려 드립니다' 하는 멘트가 나갑니다... 이거는 고객 입장을 생각해서라도 반드시 모니터링이 필요한 겁니다. 상담원들이 어떻게 응대를 했는지 상담품질을 체크를 하지 않으면, 방치해 버리면 어떻게 되겠어요. (H)

그리고 또 실시간 모니터링도 하고, 실시간 모니터링이라는 것이 상담원이 잘하나 못하나 감시하는 게 아니고 고객한테 제대로 된 정보를 주느냐... 내부에서 메신저 같은 거를 통해서 정보를 주기도 하고 그렇게 실시간으로 하고 있죠. (H)

마찬가지로 사업소에서 용역직으로 일하다가 무기계약직으로 전환된 종사자들 또한 매니저(관리자)에 의한 전자감시에 대해 언급하였음. 사업소 종사자 O에 따르면 업무 시간에 휴대전화를 하는 것이 CCTV에 포착되자 매니저가 제재한 적이 있다고 함. 그에 따르면 해당 사업소의 종사자들은 CCTV의 존재를 의식하여 몸가짐을 조심하게 되었다고 하는데, 이는 전자감시에 의해서 종사자들이 시민/고객을 응대하는 방식에도 매니저(관리자)들이 영향을 미칠 수 있음을 보여줌.

○ 동료 및 상급 관리자에 의한 압력

이 연구의 면접 참여자들은 대부분 동료나 상급 관리자들과 함께 업무를 수행하고 있었음. 즉 연구대상자들이 시민/고객을 응대하는 방식을 동료나 상급 관리자들이 항상 관찰할 수 있는 업무환경하에서 직무를 수행하고 있었음. 따라서 직접적인 감시나 물리적인 통제가 주어지지 않는 상황에서도, 단지 동료 및 상급자와 함께 그룹을 이루어 일한다는 사실 자체만으로도 스스로 자신의 감정표현행동을 관리하고 있는 것으로 나타남.

직원들이 같이 있으니깐, 내가 하는 것에 대해서 듣고 어드바이스도 해주고, 충원을 해주죠. 문제가 없고 필요할 때만 그렇죠. 조직생활이라는 게 그렇잖아요. 어떤 사람이 극단적으로 가는 경우가 있으면 그에 대해서 제재를 해주잖아요. 옆에 있는 팀장이나 과장이 그렇게 해주기도 하고, 그렇게 하죠. 그래서 정상적인 길로 갈 수 있도록 도움을 서로 주고받는 게 있죠. (B)

한 공간에서 이게 다 이뤄지다 보니까 윗사람들은 다 보일 거 아니에요? 저는 제 나름대로 하고 있겠지만 그게 또 아마 '아 재는 좀 저렇게 하지', 그런 부분이 분명히 있을 거예요. 상황이 빨리 해결이 안 되고 문제가 있거나 하면 수간호사가 나와서 더 중재를 하고 또 이런 부분이 있어요. 그런 게 아마 수간호사가 되면 '재는 일을 저렇게 하는구나'라고 하면서 보고 있을 거예요. (E)

○ 임행감사(mystery shopper)의 활용

이 연구의 거의 모든 면접 참여자들은 임행감사의 존재를 알고 있었으며 경험한 바 있다고 응답하였음. 면접 참여자에 따르면, 서울시에서 서울시 본청 및 서울시 산하기관들에 종사하는 대민업무 종사자들의 시민/고객응대 행동을 정례적으로 임행감사를 통해서 평가한다고 함. 평가항목은 대개 정례적인 친절교육을 통해 훈련 받은 형식적인 시민/고객 응대 요령들을 제대로 숙지하고 실천하고 있는지를 담고 있다고 함. 예를 들어, 교육을 통해 전달 받은 전화응대 절차들을 엄격하게 실천하고 있는지를 유선을 통해서 확인한다고 함. 또는 민원을 제기하는 시민/고객으로 가장하여 어떤 상황에서도 친절함을 유지하고 있는지를 평가한다고 함.

이 연구의 면접 참여자들은 대부분 시민/고객응대에 대한 노하우를 갖추고 있는 장기근속자들이기 때문에 임행감사에 대해서 금방 알아차린다고 함.

저희가 딱 민원을 받아보면, 많이 받아 봤기 때문에 알잖아요. 좀 이상하게 물어본다? 이러면 여지없어요. 거의 80, 90%는 맞아요. 일반적인 거를 물어봐야 되는데 영 엉뚱하게 물어본다거나. 갑자기 와서 왜 안 되냐고 시비 걸듯이 약간, 그러면 그거 표시 다 나요. 왜냐면 저희가 한 해 두 해 근무한 사람들도 아니고, 다 표시가 나요. (C)

[대충은 김새가 약간 이상하면 아는 거 아니세요?: 면접자] 오는 환자들은 잘 모르겠는데 전화는 좀 알겠더라고요. (D)

암행감사의 필요성에 대해서 질문했을 때, 대부분의 면접 참여자들은 모호한 응답을 하였음. 불시의 암행감사 때문에 긴장을 하게 되어 업무 효율이 올라간다고도 언급함. 암행감사가 없었다라면 자칫 해이해졌을 업무 태도가, 암행감사의 존재 때문에 교정되는 효과가 있다고 생각함. 또한 조직의 입장에서 종사자를 관리해야 하기 때문에 암행감사가 불가피하다는 점을 인식함.

[테스트가 필요하다고 생각하세요?: 면접자] 저는 좀 별로.... 근데 또 안 할 수는 없는 부분인 것 같긴 해요. 그냥 교육으로 끝났으면 좋겠다는 생각도 하구요. (E)

[사실상 필요가 없다는 생각이신지?: 면접자] 필요한 것 같기도 하고, 긴장을 하긴 해야 하고. (D)

적극적으로 암행감사를 옹호하는 경우는 없었던 반면에, 다수의 면접 참여자들은 암행감사에 대해 일정하게 비판적인 태도를 견지하고 있었음. 먼저 불시에 암행감사를 당한다는 것 자체로부터 스트레스를 토로하는 경우가 있었음. 대표적으로 면접 참여자 E가 그러했는데, 그에 따르면, “그런 테스트 한다는 것 자체도 스트레스고, 왠지 친절할 수 있는데, 테스트를 한다고 하면 더 친절하기 싫어져요.”라고 함. 이는 자신의 행위에 대해서 자신이 모르는 사 이에 평가를 당한다는 것에 대한 심적인 부담을 토로한 것이라고 해석할 수 있음.

두 번째로는 암행감사의 효과성에 대해서 의문을 제기하는 경우가 있었음. 면접 참여자 D에 따르면, 암행감사는 분명 시민/고객응대에 대해서 자칫 소홀할 수 있을 가능성을 방지하고 불시에 모니터링을 당할 수도 있다는 긴장감을 가지게 함. 이는 조직이 원하는 효과적인 업무수행에 긍정적일 수 있음. 그러나 암행감사는 완전히 불시에 행해지는 것이 아니라 정해진 일정 기간 내에 행해지기 때문에 “그때만 반짝(면접 참여자 D)”이라고 함. 또는 평가만을 위해서 하는 것이 아니라 암행감사를 통해서 실질적으로 시민/고객응대의 질이 향상되지는 않는다고 간주하는 경우도 있었음. 예를 들어 면접 참여자 C에 따르면 “근데 사실적으로는 뭐 그거는 평가하기 위해서 하는 거니까 저희한테는 도움 되는 거는 없고...(면접 참여자 C)”라고 언급함.

세 번째로는 암행감사의 방법에 대해서 불만을 제기한 경우가 있었음. 암행감사를 실행하

는 주체는 대민업무를 수행한 적이 없는 상급 관리자인 경우가 많은데, 이들이 시민/고객 응대의 질을 평가하는 것은 불합리하다고 평가함. 대표적으로 면접 참여자 C에 따르면 “위에 계시는 분들은. 밑의 사정을 잘 모르고 하니까...(면접 참여자 C)”라고 언급함. 또한 암행감사를 위해서 평가자가 무례한 행동을 함으로써 종사자들의 태도를 시험하는 것에 대해서 면접 참여자 C는 부정적인 평가를 하기도 했음. 마지막으로 면접 참여자 D의 경우, 평소의 정상적인 업무수행의 질이 좋아도 불시의 암행감사 시에 평가가 좋지 않으면 전반적으로 서비스 질이 좋지 않은 것으로 낙인찍히는 것에 대해서 우려를 표시했음.

근데 약간 불만인 거는 있어요. 본인이 뭐 모니터 요원이라고 하고는 와서 저희한테 조금 무례하게 행동하는 거는 아니라고 봐요. '이 민원은 말아야, 이렇게 해야 되는데, 왜 안 하고 말아야' 이러면서 얘기를 해요. 근데 그거는 아닌 거 같아요. 근데 사실 그 제도가 민원 처리를 잘 하기 위해서 하는 건데 오히려 직원들한테 더 불편을 끼치고 하는 부분에 대해서는 그건 좀 보완해야 될 부분인 거 같아요. (C)

뭐 장단점이 있긴 한데, 그렇죠, 좀. 그런 걸로 또 평가를 받는다는 게 억울하기도 하고, 그니까 설문조사를 하면은 100명에서 10명만 나쁘게 나와도 안 좋은 거잖아요. 저는 개인적으로는 뭐 하려면 어쩔 수 없는데. (D)

(3) 감정노동에 대한 처벌 및 보상 시스템

① 면접조사 결과 분석

○ 감정노동에 대한 처벌 시스템

민간기업의 감정노동과정에 대한 기존 연구들에 따르면, 서비스업 종사자들은 고객에 대한 친절행동의 질(quality)에 대한 평가를 받을 뿐만 아니라, 감정표현규칙을 위반했을 경우에 금전적인 불이익이나 인사고과상의 위해를 받게 된다고 함.

공공부문 조직의 감정노동 종사자들은 시민/고객응대 과정에서 불만을 품은 고객이 불만을 제기한다 하더라도, 그에 따른 불이익(예로 임금삭감, 승진에서의 불이익 등)을 받게 되는 것으로 판단하고 있지는 않았음. 그러나 암행감사에서 부서별 성적이 낮았을 경우, 특별히 부서에 대한 교육을 실시하는 경우가 있거나, 암행감사를 통해 지적된 것이 교육 내용으로 등장한다는 의견은 있었음. 면접 참여자 A는 관리자의 위치에서 암행감사제도가 종사자들의 재교육에 사용된다는 사실을 얘기하였음.

면접 참여자 1의 경우, 서울시 공공기관 1사의 콜센터에 종사하고 있으며, 면접 참여자들

가운데 유일하게 위탁업체 소속이었음. 따라서 이에 대한 친절교육 및 평가 등은 위탁업체 인 ㅎ사가 하고 있었는데 이들 역시 임행감사제도를 활용하고 있었으며 ‘미스테리 콜’로 불리는 이 전화 감시는 특별한 보상과 처벌은 없는 것으로 알려져 있으나, 교육 자료로 활용된다고 함(면접 참여자 1).

저희가 친절도 평가를 합니다. 미스테리 쇼퍼 방식으로 해서 걸리면 교육을 들어갑니다. 과 단위로 평가를 해서 과 전체를 시키고 있습니다. 각 부서 전체 평가 점수가 낮으면 하위 한 10% 정도를 잡고 교육을 시키고 있습니다. (A)

(미스테리 콜에서) 잘 응대하거나 그러면 칭찬을 하죠. 그런데 잘되지 않았던 부분에 대해서는 왜 그런지, 어떻게 해야 하는지 그런 걸 교육용으로 쓰죠. (I)

한편, 기관유형 중 산하기관에 종사하는 면접 참여자들의 경우, 시민/고객으로부터의 불만이 개인 종사자에게 직접적인 영향을 크게 주지는 않으나, 조직적으로 ‘가능한 한 컴플레인 없이’ 알아서 처리하거나 있어도 ‘흔적이 남지 않도록 처리하러’는 분위기가 존재한다고 하였음. 면접 참여자 J와 K는 같은 기관에 종사하는데 이들은 부서가 다름에도 자신의 조직은 이러한 경향이 심하다고 공통적으로 지적함. 이는 기관의 특성상(산하기관), 서울시로 민원이 접수될 경우 기관평가 등에서 좋지 못한 평가를 받을 것이라는 우려 때문으로 인식하고 있었으며, 그런 경우, 종사자들은 시민/고객이 서울시 홈페이지 등에 불만의 글을 올릴 것이 우려되어, ‘무조건 사과하는 경우’가 있다는 것임.

[서울시에 민원접수가 되거나 이러면, 이쪽으로 컴플레인이 들어오면, 해결하라고 하잖아요. 면접자] 그렇죠. 그러면 이 기관의 성과가 뭐가 문제가 있는 걸로 인식이 되고. 그게 저희 사장님한테 오면 이게 그 팀으로 연결되고, 저희는 예산을 타다 쓰는 출연기관이니까 평가가 나빠지면 예산확보에 문제가 있고, 이런 연계가 되는 게 있으니까... ‘여기는 우기면 되는구나’라는 게 이미 인식이 되어 있는 것 같아요... ‘선조치 후보고해라. 내 선에 오기 전까지 네가 처리하고 보고해라’인데. ‘네가 책임져라’라는 소리를 지금 한 달 동안 너무 많이 들어가지고... 예를 들면, 저희가 감사를 받는 기관이니까 그런 거 하나하나가 감사의 대상이라는 말씀을 하시며, ‘들어줘라’. (K)

○ 감정노동에 대한 보상 시스템

민간기업에 대한 기존 연구들에 따르면, 조직은 서비스업 종사자들의 감정노동 수행 정도에 따라서 차별적인 성과보상을 시행하고 있다고 함. 이러한 성과보상 시스템하에서 종사자들은 적극적으로 조직의 감정표현규칙을 내면화할 뿐만 아니라 자신의 감정표현행동을 통제한다고 함.

반면에 이 연구의 대상인 서울시 공공부문의 경우 대부분 인사이동명령에 따라서 대민업무 수행하게 되기 때문에, 대민업무를 결여한 다른 직무를 수행하는 사람들과 같은 직급체계하에 놓여 있는 것으로 확인됨. 이 연구의 면접 참여자들 또한 이를 인식하고 있음.

이는 감정노동에 대한 종사자들의 과도한 스트레스를 줄일 것으로 예상할 수 있으나, 오히려 높은 강도의 감정노동에 대한 추가적인 보상이 주어지지 않는다는 점에서 종사자들이 불만을 가지고 있는 것으로 나타남. 면접 참여자들이 공통적으로 지적하고 있는 것은, 다른 직무와는 다르게 높은 정도의 감정노동을 요하는 대민업무에 대해서는 다른 임금체계를 적용시켜야 한다는 것임. 이는 감정노동이 다른 노동과는 다르게 높은 스트레스를 유발하기 때문에 이를 보상할 필요가 있기 때문이라고 함.

이런 일을 하고 있기 때문에 민원 수당이라든지, 이런 것도 필요하겠죠. 그나저나 민원 업무하고 있는데 민원 수당 안 주나. 아니 구청 같은 데서는 민원 수당 주는 걸로 알고 있거든요. 확인해봐야 되겠네요. (B)

별도의 인센티브가 있다든가 그런 거는 없어요. 공식적으로는 하나도 없습니다. 그런 게 있으면 저는 좋다고 생각을 하고요. 업무적으로 힘들고, 감정노동이 많이 피곤하고 그렇지만 그거에 따른 보상체계가 있다고 하면, 누구든지 발령 받아서 왔을 때 그런 부분 감안해서 할 수 있다고 생각해요. 있으면 좋다고 생각해요. (G)

이렇듯, 보상체계가 거의 없는 가운데, 강제적 인사이동에 의해, 감정노동 업무로 지정되는 공무원 조직의 특성과 달리, 직무의 이동이 보다 개방적이거나, 이직관리 등이 필요한 곳에서 감정노동에 대한 보상이 이루어지는 것이 발견되기도 함. 면접 참여자 1의 경우 위탁업체 소속으로, 콜센터의 특성상 처리하는 콜(call) 수 및 민원문자 처리 수에 따라 약간의 인센티브가 주어진다고 하였음. 또한 면접 참여자 H의 경우, 그가 속한 기관에서 최근부터 '비상식민원'을 처리한 직원에 대하여 상품권 등으로 보상을 한 사례가 있다고 함.

제가 속해 있는 팀에서도 비상식민원에 대해서 평가를 해서, 비상식민원인에게 뭔가 당한 직원에게 뭔가 좀 보상을 해 주는 그런 체계도 있어요. 한 달에 한 번씩 평가를 해서, 얼마라고 말씀을 못 드리겠는데, 상품권을 주는 그런 체계가 있어요. (H)

공공기관의 특성상 본청과 그 외 기타 기관이 차이가 있는 것을 알 수 있음. 그러나 면접 참여자들이 공통적으로 지적하는 것은 감정노동 직무에 대한 평가가 이루어지기 힘든 상황에서 이는 승진 등으로의 보상과도 연결되기 힘들며, 임금 등의 측면에서도 보상이 이루어지지 않는다면 '민원품질'은 좋아질 수가 없다는 것임.

왜냐하면, 감정노동을 주 내용으로 하는 민원 부서의 경우, 특별한 보상시스템이 없는 상황에서 ‘성도 이름도 모르는 사람의 불만을 들어주는 부서’(면접 참여자 H)로 낙인 찍혀, 일종의 ‘기피부서’화되기 때문에, 좋은 인력이 민원 부서를 기피하게 되고, 가능한 짧게 머물고 싶은 부서로 인식된다면, 민원의 품질이 좋아질 리가 없다는 것. 본 조사 결과 거의 모든 면접 참여자들이 ‘민원 부서’를 ‘기피부서’로 꼽았음.

승진할 때 뭐 가점을 더 준다든지, 아니면 표창을 더 준다든지... 민원수당을 신설해가지고 좀 크게 준다든지 그런 게 있으면 사실은 이쪽 자체가 기피부서라는 말이 안 나오겠죠... 어쨌거나 강제 발령 받아왔으니까 6개월은 해야 하니까, 6개월만 버텨라, 그러면 다른 데 보내주겠다 이런 식으로 되는 경우가 많아요. (H)

면접 참여자들의 지적대로 민원품질을 향상시키면서 감정노동 종사자의 감정노동을 보호하는 차원의 보상시스템이 전무하다고 볼 수 있으며, 이를 위한 제도 등이 요구됨.

3) 감정노동 종사자의 감정표현 행동

혹실드에 따르면 서비스업 종사자는 자신이 느끼지 않은 감정, 특히 감정표현규칙이 요구하는 긍정적이고 따뜻하며 친절한 느낌을 고객에게 표현하기 위해서 자신의 감정을 관리해야 한다고 함. 이러한 개인의 감정관리 노력을 감정노동이라고 함. 혹실드는 이러한 감정관리의 노력이 개인에게 상당한 심리적 위해를 기한다고 보았음. 자신이 실제로는 느끼지 않은 감정을 표현하기 위해 노력하는 것은 개인의 심리적 자원을 상당히 소모할 뿐만 아니라, 자신의 감정에 대한 자율적인 통제력을 저해하기 때문이라고 함.

혹 실드는, 서비스업 종사자들은 감정표현 규칙에 부합하는 감정표현 행동을 위하여 주로 두 가지 전략을 활용한다고 함. 첫째는 표면행위(surface acting)로 이는 조직이 지시하는 감정을 실제로 느끼지는 않으면서 표정이나 몸짓을 통해서 외적으로 그것을 꾸며내는 것임. 둘째로 심층행위(deep acting)란 고객대면의 상황을 인지적으로 재해석함으로써 조직이 요구하는 감정을 실제로 느끼기 위해서 노력하는 것임. 그에 따르면 이 두 가지 전략은 비록 감정표현의 방식에서는 다르지만 결국 종사자들의 심리적 건강을 저해한다는 점에서는 동일하다고 함.

(1) 설문조사 결과 분석

① 감정노동 종사자의 감정표출 노력

[표 4-5] 서울시 공공부문 감정표출의 노력 및 다양성(단위: 점)

구분		사례 수	① 시민/고객에게 부정적인 감정을 표현하지 않으려고 의식적으로 노력한다	② 시민/고객 응대 시 회사의 요구대로 감정 표현을 할 수밖에 없다	③ 업무상 시민/고객을 대하는 과정에서 나의 솔직한 감정을 숨긴다	④ 일상적인 업무수행을 위해선 감정적인 노력이나 조절을 필요로 한다	⑤ 시민/고객을 대할 때 느끼는 나의 감정과 내가 실제 표현하는 감정은 다르다
전체		(1,105)	3.59	3.11	3.29	3.38	3.07
기관 유형	본청	(153)	3.58	3.21	3.37	3.43	3.22
	사업소/직속기관	(144)	3.43	2.85	3.19	3.29	2.95
	산하기관	(808)	3.62	3.14	3.29	3.39	3.06
F값			5.21**	7.26***	2.13	1.70	4.50*
성별	여성	(577)	3.64	3.14	3.28	3.39	3.06
	남성	(501)	3.54	3.08	3.30	3.38	3.06
F값			5.48*	1.56	0.19	0.10	0.00

*** p<.05, ** p<.01, * p<.001

전반적으로 ‘감정표출의 노력 및 다양성’ 차원에서 가장 높은 평균 점수를 나타내는 것은 “시민/고객에게 부정적인 감정을 표현하지 않으려고 의식적으로 노력한다”로, 4점 만점 중 3.59점으로 나타남. 공공기관 유형으로는 산하기관에서 3.62점으로 가장 높게 나타났으며 사업소/직속기관의 경우 성별로 볼 때, 여성이 3.64점으로 남성에 비해 높게 나타남.

두 번째로 높은 점수가 나타난 ‘감정표출의 노력 및 다양성’ 차원은 “일상적인 업무수행을 위해서 감정적인 노력이나 조절을 필요로 한다”로 4점 만점 중 3.38점으로 나타났으며 기관유형 중에는 본청이 3.43점으로 높게 나타남. 이러한 점에서 볼 때 서울시 공공부문 종사자의 상당수는 노동과정에서 자신의 감정에 대한 관리나 통제를 중요하게 인식하고 있으며, 공공부문 종사자들의 노동에 감정노동이 주요하게 포함된다는 진단이기도 함.

특히, “시민/고객에게 부정적인 감정을 표현하지 않으려고 의식적으로 노력한다”는 문항에서 여성의 평균점수가 남성에 비해 다소 높음. 기존의 연구들은 감정노동이 주로 여성들에게 더 많이 요구되고, 여성들이 감정적인 관리를 더 잘할 것이라는 믿음이 오히려 여성들로 하여금 감정노동의 부정적인 측면에 더 많이 노출시킨다는 점을 지적한 바 있음. 이

조사에서도 상당 부분 여성과 남성의 차이는 몇 가지 항목에서 통계적으로 유의미하게 나타났다.

(2) 면접조사 결과 분석

① 표면행동

대부분의 면접 참여자들은 불만이나 무분별한 요구를 제기하거나 또는 인격적인 모독 등을 가하는 시민/고객에 대해서 부정적인 감정을 느끼면서도 조직이 요구하는 친절한 태도를 유지하기 위해서, 자신의 진정한 감정을 억제한다고 언급함. 이러한 감정의 억제는 기존 연구들에서 표면행동의 한 요소로 취급되고 있음. 기존 연구들에 따르면 표면행동 또는 감정의 억제는 종사자들의 인지적 자원들을 급속히 소모함으로써 그들의 심리적 건강에 직접적인 위협을 가한다고 함.

[부정적인 감정이 생길 수도 있는 거잖아요. 그런 식의 취급을 받는다면 화가 나기도 하구요. 면접자] 구술자: 그럼요. 너무나 그럴 수밖에 없죠. 그 상황에서는 억누를 수밖에 없죠. (B)

제 기분이 만약에 막 다운되어 있는데 다시 또 친절하고 그러기는 어렵죠. 감정노동자들이 힘들잖아요. 맨날 웃으면서 응대해야 하고 친절해야 하는데. 예를 들어서 한 10분 전에 욕을 바가지로 먹고 업무적으로 스트레스 받은 상태인데 민원환자가 또 와서 얘기를 들어줘야 해. 그러면 스트레스죠, 당연히. [그때는 어떤 노하우가 있으세요?] 참아야죠. 그렇다고 같이 소리를 지를 순 없잖아요. (D)

일단 의식적으로라도 미소를 지으려고 노력을 합니다. (G)

이렇게 감정노동 종사자들이 자신의 진정한 감정을 힘겹게 억누를 수밖에 없는 것은, 감정표현 규칙이 시민/고객과 종사자들 간의 불균등한 관계를 전제하기 때문으로 해석할 수 있음. 감정표현규칙이 시민/고객은 종사자들에게 자신의 감정을 자유자재로 표출할 수 있는 것으로 인정하지만, 종사자들은 어떤 상황에서도 부정적인 감정을 감추고 친절한 태도를 보일 것을 요구하고 있음. 이러한 상황에서 종사자들은 자신의 진정한 감정을 억제할 수밖에 없으며, 이는 그들의 심리적 건강을 저해하게 됨. 이에 대한 단적인 증거는 다음 면접 참여자 C의 예시에서 확인할 수 있음.

그런 경우 있어요. 제가 민원실에 온 지 1년 좀 못되었을 때, 민원인이 오셨는데, 그때는 제가 막 부서로 전화하고 이 분하고 막 한 시간, 한 시간 반을 상담하고 담당자 연결하고 해서 처리를 했어요. 근데 한 30분 정도 지나서 그 민원인분이 다시 오시는 거예요. 그러더니 서류를 딱 제출을 하시는 거예요. 근데 거기에 제 이름이 들어가 있는 거예요. 그래서 '고객님, 여기 민원 서류에

제 이름이 왜 들어가 있는 거예요?’ 그랬더니 ‘당신이 제대로 안내를 안 해서 내가 헛걸음했다’고 얘기를 하는 거예요. 그래서 연결해 드리고 그 담당자 만나서 상담하고 오셨는데, 그 담당자하고 처리가 안 됐다고 해서 저한테 이렇게 하시는 건 좀 아니지 않냐고 제 이름을 좀 빼 주시면 안 되겠냐고 말씀드렸더니, ‘그래? 접수거부야?’ 그래서 저는 더 이상 얘기 안 했어요. ‘접수거부라 이거지? 그래 알았어. 팀장 나오라 그래’. 그래서 그 건으로 제 이름이 권익위원회에 불친절 직원으로 올라가고요. 감사과, 여기, 저기 한 6개월 이상을 시달렸어요, 그것 때문에. 그래서 그 민원 올 때마다, 제가요, 화병은 아니지만 열이 막 나는 거예요. 근데 제가 뭐라고 표출을 못하잖아요. 그래서 옆에 주임님이 받아주다가, 제가 받을 때는, ‘네, 어떻게 오셨습니까?’ 그때는 놀려야 돼요. 어떻게 할 수가 없어요. ‘예, 해드리겠습니다’ 하고 접수는 해 드려요. 근데 속에서는 열불 나는 거예요. 와서는 또 싱글거리면서 해요. 본인이 한 거는 생각을, ‘뭐 내가 언제 그랬어’ 그런 표정으로 하니까 더 속이 상하잖아요. 그래도 어떻게 해요? 내 감정 누르고서 하는 거죠. (C)

② 심층행동

면접 참여자 J와 K 등은 악성시민/고객에 대해서, 속으로 ‘불쌍한 사람’이라고 생각하면서, 해당 상황에서 자신의 마음을 다스린다고 하였음. 이는 감정적인 손상을 피하는 개인의 전략이라고 볼 수 있음. 혹실드(1983)는 비행승무원에 대한 미국 항공사의 내부 교육 자료를 분석하면서, 승무원들이 악성고객을 대할 때 마음속으로 ‘고객은 어린아이와 같다’는 주문을 걸게 함으로써, 화를 다스리는 전략을 교육한 것을 지적한 바 있음.

그 자리에서는 그냥, 컴플레인 받았을 때는 일단은 불쌍한 사람이라고 생각할 수밖에 없는 것 같아요. 인격적으로 성숙되지 않은 사람이라고 생각하고, 인격적으로 성숙했다면 그런 상황에서 충분히 다른 방법을 모색할 수 있을 텐데, 일차적으로 화를 자기 스스로 참지 못하고 소리를 지르는 것 자체가 인격적으로 많이 성숙하지 못한 사람. 그러니까 대의를 위해서 싸우는 게 아니라 자기 본인의 마음을 추스르지 못하는 그런 분들. 그냥 좀 불쌍한 사람이라고 생각하는 것 같습니다. 그래야지 저도 좀 괜찮고요. (J)

좀 불쌍한 사람이라고 생각해요. 저 사람이 불쌍한 사람이라서 저런다. 좀 생각을 하는, 그런 건 있는 거 같아요. 저렇게 어디가 눌린 게 있는, 어디 아픈 사람이다, 이런. 마음이 아파서. 도저히 이해할 수 없는 상황이 많으니까, 마음이 아픈 사람이나 여기(머리)가 아픈 사람이나. 어쩔 수 없다 생각을. (K)

기존 연구들에 따르면, 이러한 심층행동은 서비스업 종사자들의 심리적 건강에 표면연기 보다는 이로운 전략이라고 함. 그러나 실제 인터뷰 결과, 인터뷰 참여자들은 이성적으로 이해되지 않는 시민/고객의 행위에 대하여 무조건 수긍해야 하는 상황에서, 일방적으로 자신의 감정을 통제하고 관리해야 하기 때문에, 이러한 심층행동을 하는 것으로 보임. 즉 심층행동이란, 자신이 시민/고객보다 더 지위가 낮으며, 무조건 시민/고객의 요구를 수용해야 하는 상황을 체념적으로 인정하는 전략으로 보임. 그렇기 때문에 심층행동이란 오히려

려 종사자들의 심리적 건강에 부정적일 수 있다는 해석이 가능함.

그러니까, 이게 너무 하다 보니까. 반말하고 그런 부분이 이제 다 그런 거 아니야? 그렇게 되는 것 같아요, 어느 순간. 그렇지 않으면 버틸 수 없는 구조니까, 여기가. 반말은 그냥 '그래 니가 나보다 나이가 많으니까, 반말하는구나' 이렇게 생각을 하려고 하면서 하는 거고. 그러니까 개인에게 너무 모든 게 맡겨지는 거예요, 상황 자체가. (K)

4) 감정노동에 대한 감정노동 종사자의 심리적 반응

감정노동의 과정에서, 서비스업 종사자들은 자신의 감정 상태와는 무관하게 특정 감정을 표현하도록 요구 받기 때문에 여러 가지 심리적 질환을 경험하게 된다고 함. 특히 혹 쉴드는 감정표현행동에 의해서 내면의 진정한 감정과 외적인 감정적 표현이 분리됨으로써 종사자들은 감정부조화(emotional dissonance)를 경험한다고 함. 이는 종사자들의 심리적 건강의 주요한 위해 요인이라고 함.

최근 연구들은 서비스업 종사자들이 감정표현행동에 자신의 감정적, 인지적 자원들을 소모함으로써 탈진 또는 감정 소진(emotional exhaustion)을 겪는다는 것에 초점을 맞춤 (예: Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003).

혹쉴드는 자아의 중요한 한 요소인 감정을 상품화하여 고객에게 판매하게 됨으로써 서비스업 종사자들이 비인격화 내지 소외를 경험한다고도 하였음. 최근에는 이러한 소외감에 초점을 맞춘 연구들이 증가하고 있음(예: Brotheridge & Lee, 2002).

(1) 설문조사 결과 분석

① 시민/고객응대의 갈등과 심리적 손상

[표 4-6] 서울시 공공부문 시민/고객응대의 과부하 및 갈등(단위: 점)

구분		사례 수	① 공격적이거나 까다로운 시민/고객을 상대해야 한다	② 나의 능력이나 권한 밖의 일을 요구하는 시민/고객을 상대해야 한다	③ 시민/고객의 부당하거나 막무가내의 요구로 업무 수행의 어려움이 있다	④ 직장은 나의 상황보다는 시민/고객의 입장만을 고려하도록 강요한다
전체		(1,105)	2.89	2.63	2.67	2.62
기관유형	본청	(153)	3.01	2.75	2.76	2.74
	사업소/직속기관	(144)	2.44	2.23	2.19	2.15
	산하기관	(808)	2.95	2.67	2.73	2.68
F값			17.25***	12.97***	18.87***	19.14***
성별	여성	(577)	2.98	2.70	2.71	2.63
	남성	(501)	2.77	2.53	2.59	2.58
F값			15.59***	8.76**	4.35*	0.65

*** p<.001, ** p<.01, * p<.05

감정노동의 차원 중 ‘시민/고객응대의 과부하 및 갈등’에서는 “공격적이거나 까다로운 시민/고객을 상대해야 한다”가 2.89점으로 가장 높게 나타났다. 특히 본청의 경우 다른 기관유형에 비해 높게 나타남(3.01점). 이 차원의 경우 모든 문항에서 본청 소속 응답자의 점수가 다른 유형에 비해 다소 높게 나타났다.

성별로 보면, 여성이 모든 항목에서 남성보다 높게 나타남. 이 결과를 통해 볼 때 여성이 남성에 비해 시민/고객응대 부분에 있어서 감정노동의 강도가 더 높다고 느낄 가능성이 있음.

[표 4-7] 서울시 공공부문 감정부조화 및 손상(단위: 점)

구분		사례 수	①시민/고객 응대 시 자존심이 상한다	②시민/고객에게 감정을 숨기고 표현하지 못할 때 내 감정이 손상당하는 느낌이다	③시민/고객 응대 시 나의 감정이 상품처럼 느껴진다	④퇴근 후에도 시민/고객 응대 시 힘들었던 감정이 남아 있다	⑤시민/고객을 대하는 과정에서 마음의 상처를 받는다	⑥몸이 피곤해도 시민/고객들에게 최선을 다해야 하므로 힘들다
전체		(1,105)	2.59	2.75	2.51	2.59	2.69	2.81
기관 유형	본청	(153)	2.69	2.89	2.66	2.75	2.78	2.97
	사업소/직속기관	(144)	2.26	2.42	2.19	2.26	2.37	2.50
	산하기관	(808)	2.63	2.78	2.54	2.62	2.73	2.83
F값			10.40***	11.47***	10.42***	11.11***	9.83***	11.26***
성별	여성	(577)	2.63	2.82	2.51	2.62	2.73	2.84
	남성	(501)	2.51	2.65	2.48	2.53	2.61	2.75
F값			4.28*	8.69**	0.44	2.60	4.24*	2.77

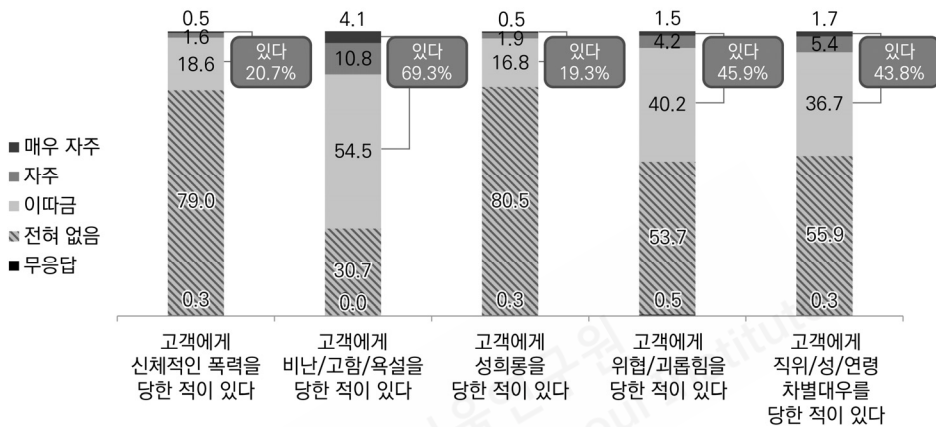
***p<.001, **p<.01, *p<.05

‘감정부조화 및 손상’은 그 자체로 감정노동의 부정적 결과이자, 감정노동이 야기하는 직무스트레스 및 감정적 소진의 원인으로 지적되어 오던 요인임. 이 차원에서는 “몸이 피곤해도 시민/고객들에게 최선을 다해야 하므로 힘들다”에 가장 높은 점수가 나타났으며 (2.81점), 다음으로 “시민/고객에게 내 감정을 숨기고 표현하지 못할 때 내 감정이 손상당하는 느낌이다”가 높게 나타남(2.75). 주목할 만한 점은, ‘감정부조화 및 손상’ 차원에서도 기관유형별로 볼 때, 본청 소속 응답자의 점수가 다른 기관유형 응답자에 비해 다소 높다는 점임.

성별로 볼 때, ‘시민/고객응대의 과부하 및 갈등’ 차원과 마찬가지로, 여성이 대부분의 항목에서 남성보다 높은 평균 점수를 나타내고 있음. ‘감정부조화와 손상’은 감정의 소진을 일으키는 원인이 될 수 있으며, 이는 감정노동의 부정적 측면으로 주목해야 할 필요가 있음. 여성들의 감정적 부조화와 감정적으로 손상당하는 느낌이 더 컸다면, 감정노동 과정에서 어떤 젠더 차이가 이런 결과를 낳는지 주목해야 함을 의미함. 특히 면접 조사 결과와 견주어 볼 때, 똑같은 감정노동의 정도를 여성과 남성이 동일하게 경험하는 것이 아니라, 여성에게 더 많은 감정노동이 요구되는 경우가 있으며 여성들은 이를 부정적으로 경험하고 있다는 점에 주목해야 하며, 이는 정책의 마련에도 고려되어야 할 사항임.

② 시민/고객의 폭력에 따른 심리적 손상

조사 결과에 따르면, 시민/고객으로부터 가장 많이 경험하는 폭력의 유형은 ‘모욕적인 비난이나 고함, 욕설’ 등인 것으로 나타남(약 69.3%). 뿐만 아니라, 시민/고객으로부터 ‘원치 않는 성적 신체 접촉이나 성희롱을 당한 적이 있다’는 응답도 약 19.3%로 나타났는데, 이는 일반 공공기관 종사자에 대한 조사 결과보다 높은 수치라고 할 수 있음.



출처: 『서울시 공공부문 감정노동 관련 실태 및 현황조사』, 2015: 52

[그림 4-3] 서울시 공공부문 종사자의 시민/고객에 의한 폭력 경험(단위: %)

김종진·이명규(2013)에 따르면 보건의로 산업 종사자의 성희롱 경험은 환자와 보호자를 제외할 경우, 의사로부터 경험하는 비율이 2.3%, 상급관리자로부터 경험하는 비율이 1.3%, 동료로부터 경험하는 비율이 0.8%였음. 또한 이나영 외(2012)에 따르면 공공기관 종사자의 1년간 성희롱 경험은 3.8%로 나타남. 기존의 조사와 비교해 볼 때 이 조사에서 나타난 성희롱 경험 수치는 매우 높은 것으로 파악됨.

[표 4-8] 서울시 공공부문 종사자의 시민/고객에 의한 폭력 경험(단위: %)

구분		사례 수	① 시민/고객에게 신체적인 폭력(구타 등)을 당한 적이 있다	② 시민/고객에게 모욕적인 비난이나 고함, 욕설 등을 당한 적이 있다	③ 시민/고객에게 원치 않는 성적인 신체접촉이나 성희롱을 당한 적이 있다	④ 시민/고객에게 위협, 괴롭힘을 당한 적이 있다	⑤ 시민/고객에게 직위, 성, 연령의 차별 대우를 당한 적이 있다
전체		(1,105)	20.8	69.4	19.3	46.1	43.9
기관 유형	본청	(153)	13.1	76.5	13.1	48.0	43.8
	사업소/직속기관	(144)	13.3	59.4	16.8	36.8	34.3
	산하기관	(808)	23.6	69.9	21.0	47.4	45.7
성별	여성	(577)	18.2	72.7	23.8	46.5	49.7
	남성	(501)	21.4	64.6	13.8	44.7	36.7

시민/고객에 의한 폭력경험은 비난이나 욕설 등의 언어적 폭력이 가장 많은 것으로 나타남(69.4%). 특히 본청 소속 응답자들의 경우 무려 76.5%가 모욕적인 비난이나 욕설을 들은 경험이 있는 것으로 나타남. 또한 “시민/고객으로부터 위협, 괴롭힘을 당한 적이 있다”는 문항에도 46.1%가 ‘그렇다’고 응답하였으며 이 문항 역시 본청 소속 응답자들의 경험이 가장 많은 것으로 나타남(48.0%). 시민/고객으로부터의 성희롱 경험은 폭력 경험 중 가장 낮은 비율(19.3%)을 차지했으나, 기관유형별로 볼 때 산하기관 소속 응답자의 21.0%가 ‘그렇다’고 응답하여 다른 기관에 비해 높은 것으로 나타났다.

성별로 보면, 시민/고객으로부터 업무 중 폭력을 경험했다는 비율은 남성에게서 더 높게 나타났지만(21.4%), 다른 유형의 폭력 경험에서는 여성이 남성보다 높게 나타났으며, 특히 성희롱 경험은 남성보다 10%가량 높은 23.8%가 경험이 있다고 응답하였음. 이는 타 기관 조사에 비해서도 매우 높은 비율로 심각한 수준이라고 할 수 있음. 또한 직위, 성, 연령 등의 이유로 시민/고객들로부터 차별을 경험했다는 응답의 경우 여성이 남성보다 13%나 높은 49.7%인 것으로 나타남.

(2) 면접조사 결과 분석

① 감정소진

서비스업 종사자들은 자신의 감정을 억제하고, 고객에게 친절한 태도를 가장하거나 또는 진정으로 친절하게 행동하기 위해 노력할 때 자신이 보유한 심리적인 자원들을 상당히

소모하게 됨. 그러므로 감정노동을 종사자들이 지속적으로 수행하는 경우, 그들은 자원이 고갈되어 감정소진을 경험하게 됨. 이 연구의 면접 참여자들 또한 이러한 감정소진을 대부분 토로하였음. 대부분의 면접 참여자들은 직무를 수행하고 나서 녹초가 되거나 진이 빠지거나, 격심한 스트레스를 경험하는 것으로 나타남. 심지어 일부 면접 참여자들은 매일매일 일 출근하는 것이 두렵다고 토로하기도 함.

진이 다 빠져요. [진이 다 빠지시는데, 전화통화 하실 때는 어떻게 하시는지요?: 면접자] 전화 통화할 때는 인내해야죠. 인내하는 수밖에 없어요. (B)

그때 근무하는 시간에도 피로도가 상당해요. 녹초가 돼요. 몸이, 왜냐면 계속 긴장을 하고 있어야 되잖아요. 어떤 민원이 올지, 어떻게 상황이 돌변할지, 어떤 부분이 어떻게 생길지 모르니까 항상 긴장을 하고 있어요. 그러다 보니까 처음에는 몰랐는데요, 이상하게 근무를 하니깐 몸이 피곤한 거예요. 가만히 생각해보니까 아침 9시부터 시작해서 6시까지의 그런 긴장감이 계속, 민원이 없다 하더라도 연속이에요. (C)

뭐 출근하는 게 매일매일 좀 두렵긴 한데. 근데 특히 원무쪽 일은 그런 일로 하루 막 이렇게 하면은 못해요. 하루 하고 잊어야죠. (D)

감정적으로 소진되는 경우 문제가 해결되지 않으면, 이직으로 이어지기 쉬운데, 콜센터의 경우 ‘이직관리가 다’(면접 참여자 H)라고 할 정도로, 이 문제는 콜센터 종사자들에게 자주 일어남. 면접 참여자 K의 경우, 이전 직장 역시 문화예술공연 영역이었는데, 쌓이는 스트레스로 인하여 소진되면서, 일을 그만두게 되었다고 이야기함.

해소가 안 돼서 쪽 쌓였다가 한방에 인제 무너져서 이제 관둬 버리는 상황이 되는. 그러니까 이직이 많아지고. 버틸 수가 없는 상황이 되니까. 그냥 나가 버리는 거죠. (중략) (말하면서 푸는 거) 그거는 초반이었던 거 같아요. 뭐 무슨 일 있었고, 어이가 없지 않니 하면서 욕을 하는 거는 처음에는 저도, 그러면서 풀렸다고 생각을 했는데, 그걸 말하면서 한 번 더 상기가 되는 거예요. 그 상황을 다시 한 번 떠올리게 되니까, 아예 그게 입을 닫아 버리는. 근데 몇 년 전까지만 해도 말하면서 풀었는데 이제는 말하면 다시 떠올리는 게 너무 괴로워서. 얘기도 이제 안 하게 되고. (K)

② 심리적 문제

면접 참여자 J의 경우에는, 다른 동료 직원들 중에서는 우울증 등의 심리적 질병을 경험하는 경우도 있다고 함. 이는 혹실드의 연구결과와도 일치하는 부분임. 혹실드에 따르면 지속적으로 고객에 의한 인격적 모욕과 폭력을 경험해야 하는 수동적 위치에 있는 서비스업 종사자들은 우울증과 같은 심리적 질병에 쉽게 노출된다고 지적함.

정신적으로도 스트레스를 너무 많이 받아서 저 이전에 계시던 매니저분은 약간 그런 장애가 오셨어요. 우울증뿐만이 아니라... (J)

면접 참여자 K의 경우에는, 개인 성격의 변화까지 토로한 바 있음. 시민/고객 접점에서 근무하는 기간이 길어지면서, 사람들과 어울리는 것을 피하게 되고 더 성격이 예민해지고 신경이 날카로워지는 것 같다고 함. 근무에서 오는 스트레스를 해소하기 위해서 서비스를 구매하는 당사자가 될 때 오히려 해당 근무자에게 역정을 내는 등의 역기능적인 행태를 보일 때가 있다고 함.

왜 콜 받으시는 분들이 밖에 나가면 최대 진상고객이 된다고, 외부에서는. 내가 당한 만큼, 그걸 너무 잘 아니까. 근데 저도 점점 그렇게 되는 거예요. 예를 들어 내가 뭘 잘못된 게 아니라 그쪽에서 시스템 실수로 인해서 내가 피해를 조금만 봐도 더 강경하게 되는 거죠. 그 서비스를 같이 하는 사람의 입장인데 오히려 이해가 아니라, 더 강경하게 되고. 밖에 나가면 제가 까칠해지고 성격도 일을 하면 좀 날카로워, 예민해지는 거죠. 날카로워진다는 소리를 많이 듣고. 일할 때랑 쉴 때랑 격차가 심한. (K)

③ 개인 사생활에의 영향

면접 참여자는 직무상 요구되는 감정노동을 수행하고 난 뒤 비단 직장에서만 피로감을 느끼는 것이 아니라, 퇴근 이후에도 감정소진이 지속된다고 토로함. 이것이 감정노동과 다른 직무를 구별하는 기준이라고까지 언급하기도 함. 즉 다른 업무를 수행할 때 느끼는 스트레스는 금방 해소가 되지만, 대민업무 때문에 겪는 스트레스는 쉽게 해소되지 않고 가정생활에까지 영향을 미친다고 함. 이러한 지속적인 스트레스가 누적되면 심근 계통의 질병으로 이어질 수 있는 바, 감정노동이 얼마나 서비스업 종사자들의 건강에 위해를 끼칠 수 있는지가 인터뷰 결과로 나타남.

[그럼 혹시 직장에 나오시거나 퇴근을 하셔서 가족생활도 하시고 다른 사생활도 하실 건데, 거기에 미치는 영향은 없나요?: 면접자] 그렇죠. 영향이 있죠. 민원이 해결이 안 되면 개인적인 생활을 할 때도 이 업무가 생각이 나는 거죠. 생각이 난다는 것 자체가 중압감을 느낀다는 거거든요. 그러니까 정상적인 생활을 못하는 요인이 되는 거 아니겠어요. (B)

그러니까 집에 가서 녹초가 되는 거죠. 그니까, 다른 업무를 봤을 때는 조금만 쉬면 그게 피로가 풀렸어요. 근데 이거는 그게 누적이 돼요. 누적되니까 그게 빨리 피로가 풀어지지는 않더라고요. (C)

이 스트레스는 내가 일이 많아서 서류가 이렇게 많이 쌓여서 받는 거량은 굉장히 다르잖아요... 나랑 관계없는 사람이 나에게 하는 이런, 스트레스기 때문에. 다른 방식으로 풀 수 없는, 욕을 먹고 이런 경험을 하면, 집에 가셔도 생각이 나고 이런 게 인간이잖아요. (H)

④ 시민/고객에 의한 폭력의 경험

조직은 서비스업 종사자들보다 시민/고객에게 더 많은 우선권과 권력을 부여하기 때문에, 이러한 불균등한 사회적 관계하에서 시민/고객의 폭력에 종사자들이 노출되는 경우가 많음. 이러한 기존 연구의 결과와 마찬가지로, 이 조사에서도 감정노동 종사자들은 시민/고객의 폭력에 대해서 많은 경험을 하고 있었음. 언어적인 모욕이나 폭력에 대한 언급들이 가장 많았고, 특히 여성의 경우에는 성추행이나 성폭력을 경험하는 경우도 있다고 함. 남성의 경우에는 시민/고객의 신체적인 또는 물리적인 폭력을 경험하기도 한다고 함. 이러한 폭력의 경험들은 비단 신체적인 외상에 그치는 것이 아니라, 종사자들의 심리적인 삶에도 부정적인 영향을 끼침. 자존감을 떨어뜨리고 업무에 대한 만족감을 낮출 수 있음.

[여성 간호사분들이니까 환자들이 약간 성적인 어떤 추행 같은 것도 하고 많이 해요? 면접자] 좀 있어요. 그래서 어떤 간호사 1명은 무의식 중에 그러니까 약간 의식이 떨어지는 환자들은 손이 자주 움직여지다 보니까, 덩씩 하는 경우가 있는데, 그거를 과연 이 환자가 고의로 만진 건지, 무의식 중에 한 건지, 처음에는 무의식이라고 하는데 조금 의식이 있는데도 불구하고 하는 환자들도 있어요. [의식이 있는 분들 중에서는요?] 있어요. 그래서 저희가 그런 사람은 이제 먼저 경고처럼 우리처럼 통하는 그런 거를 차트에 적죠. “예전에 학생 간호사 엉덩이 만진 적 있음. 성추행한 적 있음.” (E)

고객 입장에서는 기본적으로 더 친절해야 된다. 그리고 일반 부서 직원들보다 더 친절해야 된다는 거를 요구를 하시죠. 그렇기 때문에 콜센터 직원들한테는 더 말도 험하게 합니다. 더 험하게. 저희도 험한 욕을 듣지만, 콜센터 직원들 같은 경우는 직접 일차적으로 응대를 하잖아요. 감정이 전혀 조절이 안 된 상태에서 전화를 직접 하신 경우에는 그 상태가 그대로 전달이 되는 거죠. 온갖 종류의 욕설이 다 있고요. 콜센터 녹취를 저도 가끔 들어보기는 하는데 정말 아주 가관이죠. 차마 귀로 듣기가 민망할 정도로 그런 온갖 욕설과 음담패설도 늘어 놓고요. 지금 저희 병원도 콜센터 상담원들이 전부 다 여성분들이예요. 그러다 보니까 만취자인 경우나 정신질환이 있으신 분들 같은 경우에는 온갖 종류의 음담패설을 많이 늘어 놓습니다. 정신적으로 스트레스가 엄청 많죠. (G)

여기는 노인분들도 많이 오세요. 오시는데, 그분들이 우리 여자 직원들이 매표소에서 근무하다가 안내하러 나오면 일부러 가슴을 만지거나 그러는 경우도 있어요. 노인분들이거나 아니면 장애가 있으신 분들. 그런 분들은 의식이 정상이 아니니깐... 우리가 뭐라고 할 수는 없는데, 가끔은 그분들이 일부러 이러시는 게 아닐까, 하는 생각이 들어요. 수치스럽기도 하고. (O)

5) 조직의 지원체계

(1) 설문조사 결과 분석

① 조직의 지지 및 보호체계

[표 4-9] 서울시 공공부문 조직의 지지 및 보호체계(단위: 점)

구분	사례 수	①시민/고객 응대 과정에서 문제발생 시 직장에서의 적절한 조치가 이루어진다	②시민/고객응대 과정에서 발생한 문제를 해결하고 도와주는 직장 내의 공식적인 제도와 절차가 있다	③직장은 시민/고객 응대과정에서 경험한 마음의 상처를 위로받도록 해준다	④나의 상사는 시민/고객응대 과정에서 발생한 문제를 해결하기 위해 도와준다	⑤나의 동료는 시민/고객응대 과정에서 발생한 문제를 해결하기 위해 도와준다	⑥직장 내에 시민/고객 응대에 관한 행동지침이나 매뉴얼이 마련되어 있다	⑦시민/고객의 요구에 대하여 해결해 줄 수 있는 권한이나 자율성이 주어져 있다
전체	(1,105)	2.58	2.48	2.30	2.96	3.06	2.94	2.33
기관 유형	본청	(153)	2.41	2.31	2.13	2.86	2.90	2.16
	사업소/직속기관	(144)	2.64	2.48	2.35	2.81	2.99	2.39
	산하기관	(808)	2.61	2.51	2.32	3.01	3.10	2.35
F값		3.91*	3.10*	3.02*	4.99**	5.07**	7.62***	3.22*
성별	여성	(577)	2.68	2.56	2.38	3.07	3.13	2.37
	남성	(501)	2.48	2.40	2.21	2.85	2.99	2.28
F값		15.47***	8.64**	9.36**	18.39***	10.10**	0.88	2.92

*** p<.001, ** p<.01, * p<.05

‘조직의 지지 및 보호체계’의 차원은 기존 연구 및 조사들이 지적하고 있는 사회적 지지로 감정노동의 부정적 측면을 예방하거나 해소하도록 도와주며, 특히 시민/고객에 대한 업무 처리에서의 자율성은 자아효능감과 밀접한 관련이 있는 것으로 중요하게 다루지는 영역임.

이 조사에서 ‘조직의 지지 및 보호체계’는 조직 차원(①~③), 직장 상사 및 동료 차원(④, ⑤), 업무과정 차원(⑥, ⑦)의 내용을 포함하고 있음. 우선 조직 차원의지지 및 보호체계 에 대하여는 시민/고객응대 과정에서 문제가 발생하면 “직장에서 적절한 조치가 이루어진다”가 2.58점, 시민/고객응대 과정에서 발생하는 문제에 대하여 “직장 내의 공식적인 제 도와 절차가 있다”가 2.48점으로 나타남. 그러나 “직장은 시민/고객응대 과정에서 경험한 마음의 상처를 위로받도록 해 준다”에 대하여는 2.3점으로 가장 낮게 나타났음. 특히 이

차원에서는 본청 소속 응답자들의 점수가 가장 낮게 나타났다.

동료 및 상사의 지지에 관한 항목은 상대적으로 높은 점수가 나타났다. 특히 동료들의 지원이 가장 높은 평균 점수를 나타냈음(3.06점). 또한 업무과정에서 시민/고객응대 매뉴얼이 있다는 응답은 평균 2.94점으로 낮지 않게 나타난 반면, 업무 권한의 자율성에 대하여는 2.33점으로 낮게 나타남. 특히, 본청 소속 응답자의 평균 점수가 가장 낮게 나타남(2.16). 위의 다른 감정노동의 정도에서는 본청 소속 응답자의 점수가 가장 높게 나타났음을 고려할 때, 전반적으로 본청 소속 응답자들은 감정노동의 정도는 심하다고 느끼는 반면, 감정노동에 관하여 조직에서의 공식적인 대응의 정도는 낮다고 느끼는 것으로 예측할 수 있음.

한편, 성별로도 차이가 나타나는데, 이 문항의 결과는 질문 문항이 요구하는 제도 및 도구들이 실제로 있는가에 대한 응답으로 보기 어려우며, 응답자가 이를 인지하고 있는가(또는 그렇다고 느끼는가)에 대한 주관적 응답임을 고려해야 함을 감안할 때, 해석의 여지가 있음. 즉, 감정노동의 정도가 여성응답자에게서 더 강하게 나타나는 것과 별개로, 감정노동으로 인해 문제가 발생했을 때, 조직 내에서 이를 해결할 수 있다고 생각하는 정도는 오히려 여성응답자들에게서 더 긍정적으로 나타남.

② 조직 내 폭력 관리 및 지침

80% 이상의 응답자들이 “직장은 내가 안전하게 일할 수 있도록 보호해 준다”고 응답하였음. 그러나 이에 비할 때, 실제 직장에서 폭력 문제를 예방하기 위한 관련 장치나 제도, 조치, 프로그램 및 행동지침이 있다는 응답은 각각 64.6%, 67%, 71.2%로 다소 낮게 나타났다. 특히, 실제로 문제가 발생했을 경우 이를 해결하기 위한 공식적인 과정/절차가 있다는 응답은 75.5%로 나타남.

[표 4-10] 서울시 공공부문 조직 내 폭력 관리 및 지침(단위: %)

구분		사례 수	①직장 내에 시민/고객들의 폭력으로 부터 보호할 수 있는 장치나 제도가 마련되어 있다	②직장은 내가 시민/고객으로부터 폭력을 당하지 않도록 다양한 조치를 해주고 있다	③직장은 시민/고객으로부터의 폭력에 대처할 수 있는 교육 프로그램과 행동지침이 마련되어 있다	④직장은 내가 안전하게 일할 수 있도록 보호해준다	⑤직장 내에 폭력 문제가 발생할 경우, 질질뚫을 거리는 과정(지침, 내부 규정 등이 있다)
전체		(1,105)	64.6	67.0	71.2	80.3	75.5
기관 유형	본청	(153)	75.5	76.3	72.4	82.9	76.2
	사업소/직속기관	(144)	55.7	57.7	61.7	80.0	66.9
	산하기관	(808)	64.1	66.9	72.6	79.9	77.0
성별	여성	(577)	64.1	68.0	71.8	81.6	75.2
	남성	(501)	65.9	67.4	71.9	80.4	77.3

기관별로 볼 때 두드러지는 차이는 본청이나 산하기관에 비해, 사업소/직속기관의 응답자들에게서 직장내 폭력을 예방하기 위한 제도, 조치, 프로그램 및 행동지침이 있다는 응답이 낮게 나타났다. 더불어, 실제 폭력문제가 발생했을 때 해결하기 위한 과정이 있다는 응답도 다른 기관에 비해 낮게 나타남.

③ 조직 내 지지체계

[표 4-11] 서울시 공공부문 조직 내 지지체계(단위: %)

구분		사례 수	①폭력을 당했을 때 문제 해결을 위해 도와주는 상사가 있다	②폭력을 당했을 때 문제 해결을 위해 도와주는 동료가 있다	③직장은 폭행을 당한 후 경험한 마음의 상처를 공감하고 위로해준다	④직장은 폭력과정에서 발생한 문제를 해결해 준다
전체		(1,105)	85.6	89.2	80.4	77.5
기관 유형	본청	(153)	89.5	91.7	82.6	81.3
	사업소/직속기관	(144)	80.0	90.0	80.6	76.8
	산하기관	(808)	85.9	88.6	80.0	76.9
성별	여성	(577)	83.1	87.4	80.2	78.5
	남성	(501)	88.8	91.5	82.0	78.0

폭력 문제와 관련한 조직 내 지지체계는 상사와 동료 그리고 조직의 도움과 공감에 관한 문항으로, 상사와 동료의 도움에 대하여는 상당히 많은 응답자들이 긍정적인 경험을 하는 것으로 나타남. 그러나 폭력과정에서 발생한 문제에 대하여 직장내에서 해결해준다는

문항에 대하여는 77.5%만이 그렇다고 응답하였음. 이는 감정적인 주변 상사와 동료의 도움과 더불어, 조직 차원에서 문제가 발생했을 때 이를 도울 수 있는 제도적 측면이 필요하다는 것을 시사함.

감정노동 관련 지지체계와는 달리, 폭력에 대한 조직 내 지지체계에 대해서는 남성 응답자들이 직장 내 지지체계에 대해서 더 긍정적으로 인식하고 있는 것이 특이함. 이는 시민/고객과의 문제와 달리 조직 내 문제 상황에 대해서는 여성에게 덜 유리한 상황이 존재할 수 있음을 짐작케 함.

(2) 면접조사 결과 분석

① 상급 관리자의 자유재량에 따른 비공식적인 지지

면접 참여자들에게 조직 차원에서 그들이 감정노동 때문에 받게 되는 스트레스를 경감시키기 위해 제공하는 지원에 대해서 질문했을 때, 대부분은 그들이 같은 공간에서 함께 일하는 상급 관리자들이 개인적으로 배려하는 지원에 대해서 언급하는 경우가 많았음. 이러한 상급관리자들은 하급자들이 시민/고객에게 지나치게 모욕을 당하거나 스트레스가 극도로 심하다고 판단될 경우에는 자유재량으로 그들에게 짧은 휴식시간을 제공하거나 또는 업무에서 벗어날 기회를 제공하는 것으로 보임. 그러나 조직 자체 내에 휴게공간이 없거나 또는 업무 특성상 직무수행에서 잠깐이라도 벗어날 수 없는 경우에는, 상급 관리자의 개인적인 배려조차 받지 못하는 경우가 많은 것으로 보임.

잠깐 이제 옆에 계시는 다른 주임님께서 이렇게 있으면 안 된다고, 그래서 저를 데리고 가셨어요. 저는 정신을 못 차리니까. 그래서 청심환 사서 먹이시더라고요. 저랑 옆에 같이 계시는 주임님이 있는데 그분은 옆에서 보시긴 했어도 바로 보신 게 아니라서, 청심환 사다가 돌이 먹고, 그리고 막 쉬어야 된다고 하는데... (C)

② 동료 직원들의 비공식적인 지지

면접 참여자들은 상급 관리자뿐만 아니라, 같은 업무를 수행하고 있는 동료 직원들로부터도 지원을 받을 수 있음. 동료들은 필요할 때 면접 참여자가 휴식을 취하고 업무로부터 잠깐 벗어날 수 있도록 대신 업무처리를 해줄 수 있음. 또는 시민/고객응대에 미숙하거나 또는 숙련도가 저하될 때, 요령이 있는 동료들이 대신 업무처리를 해줌으로써 시민/고객응대로부터 얻게 될 스트레스를 미연에 방지하여 줄 수 있음. 면접 참여자들은 동료

직원들과의 인간관계가 감정노동의 수행에 있어 중요한 요인이라는 점에 대부분 동의하고 있음.

힘들게 했는데, 전화가 또 오고 그러면... 근데 옆에 사람이 땡겨 받기도 하고 그래요. 다른 직원들이 대신 받아주기도 해요. [그럼 직장의 동료관계 같은 것들이 되게 중요하다고 생각을 하시겠네요?: 면접자] 그럼요. (B)

저희는 지금 앞에 진정인을 받는 사람이 세 사람이나 돼요. 이분이 저기서 자료를 찾는데, 잘못 찾는다면가 아니면 빠른 시간에 처리를 해야 하는데 못 한다 그러면 제가 업무를 보고 있으면 못 도와주는데, 옆에서 다 들리니까요, 열심히 듣고 있다가 저도 막 찾아요. ‘주임님, 이렇게 하시면 됩니다’ 그러면 일 처리가 조금 더 빨라지잖아요. 그래서 서로 양쪽에서 도움을 받고 있어요. (C)

그러나 감정노동의 강도가 지나치게 강한 것으로 서비스업 종사자들에 의해 인지될 경우, 이러한 동료들 간의 지지로도 감정노동에 따른 스트레스가 해소되지 않는 경우가 있었음. 대표적으로 면접 참여자 K의 경우, 처음 직장생활 시작할 때에는 동료 간의 우애와 지지가 도움이 되었지만, 현재는 감정소진이 누적되어 이직 이외에는 스트레스를 해소할 방법이 없다고 느끼고 있었음.

근데 그거는 초반이었던 거 같아요. 뭐 무슨 일 있었고, 어이가 없지 않나 하면서 욕을 하는 거는 처음에는 저도, 그러면서 풀렸다고 생각을 했는데, 그걸 말하면서 한 번 더 상기가 되는 거예요. 그 상황을 다시 한 번 떠올리게 되니까, 아예 그제 입을 달아 버리는. 근데 몇 년 전까지만 해도 말하면서 풀었는데, 이제는 말하면 다시 떠올리는 게 너무 괴로워서. 얘기도 이제 안 하게 되고... (K)

③ 조직의 공식적인 지원체계에 대한 불만

○ 스트레스 매니지먼트 프로그램의 결여

조직의 공식적인 지원에 대해서는 대부분의 면접 참여자들은 언급을 하지 않음. 이로부터 그들은 조직의 지원체계에 대해서는 부정적인 태도를 가지고 있는 것으로 유추할 수 있음. 몇몇 면접 참여자들은 우선, 조직이 종사자들이 시민/고객에게 친절하게 행동할 것을 요구하며, 그러한 친절행동을 지속적으로 유지할 수 있는 방법만을 교육시킬 뿐, 시민/고객 응대로부터 받게 되는 스트레스를 경감시킬 수 있는 노하우를 교육시키지 않는다는 데에 불만을 제기함. 이는 조직이 서비스업 종사자들과 시민/고객 간의 불균등한 권력관계를 시인하고 있는 것으로 종사자들에 의해서 인지될 수 있으며, 따라서 종사자들이 조직으로부터 인정받고 있지 못하다는 느낌을 주고, 따라서 사기를 저하시킬 수 있음.

저희가 [교육훈련 받는 것] 고객님에 대해서 뭘 어떻게 하고 이렇게 하고 그 정도지. 우리가 스트레스 받았을 때 뭘 어떻게 하고 이런 거는 아니었던 거 같아요. 개인적으로 알아서 풀어야죠. 저희가 느끼기에는 [조직의 교육훈련이] 흡족하지 않은 거죠. 단지 이거는 모든 게 다 고객을 위해서 친절하게. 그것만 하는 거지. 우리가 어떤 민원에 대해서 스트레스 받거나 그 부분에 대해서 큰 도움은 사실적으로, 저희가 (스트레스) 받는 거는 이만큼인데, 그거는 와 닿는 게 약하니까. (C)

사후에 응대 상대자, 응대 담당자의 어떤 케어부분도 없다고 보시면 돼요. [그럼 아까 교육도 하신다고 했는데, 교육은 응대에 관련된 교육인 거예요?] 대부분 다 그렇죠. 고객과의 응대 방법. 주로 불편민원 응대 방법, 응대요령 이런 거, 소통 방법. 주로 이거 위주로, 이런 위주의 테스트는 굉장히 많이 있어요. 그런데 담당자의 사후 케어에 대해서는 뭐 보상 체계든 휴식 부분이든 어느 기관이든 아마 거의 없을 거예요. (H)

CS 교육 안에 어떻게 서비스를 해라라는 것보다 그거를 접점에서 힘든 사람들을 뭔가 케어하거나 풀어줄 수 있는 그런 것도 어느 정도 필요한데, 예를 들면 그런 거는 부족한 거 같아요. (K)

몇몇 면접 참여자들은 심리상담 프로그램을 제공할 것을 제안하기도 함. 즉 시민/고객의 언어적 폭력뿐만 아니라 성적인 추행까지 경험하기도 하며, 이는 그들의 심리적 건강을 심각하게 침해하는데, 감정노동 종사자들의 심리적 건강을 회복시킬 수 있는 프로그램을 조직측에서 강구해야 한다고 제안하는 것임.

제가 이런 민원 업무가 연차로 4년차인데, 해본 경험으로는 정기적으로 [심리상담이] 필요하다고 생각을 합니다. 그게 뭐 한 달에 한 번이나 이렇게 할 필요는 없을 것 같고요. 예를 들어 너무 심한 경험을 해서 정신적으로 고통이 심하다 그럴 경우는 할 필요가 있다고 생각을 하고, 정기적으로도 필요하다고 생각을 해요. 분기에 한 번 한다든가. 왜냐면 자기도 모르는 동안에 자기의 정신이 좀 피폐되는 거를 경험하거든요. (G)

○ 충분한 휴식시간의 결여

면접 참여자가 속한 조직 또는 업무팀의 성격에 따라서 다른데, 특히 인원 충원이 충분하지 않은 경우에는, 업무시간 동안 내내 시민/고객응대를 해야 하기 때문에 휴식시간을 보장받지 못하는 경우도 발생하는 것으로 나타남. 지난 연구들이 입증하듯이 종사자들이 잠시 업무를 중단하고 휴식시간을 갖는 것이 그들의 심신을 회복하고 업무성과를 끌어올리는 데 중요한 요인인데, 이것이 보장되지 않으면 감정노동 종사자의 심리적 건강을 악화될 우려가 있음. 특히 면접 참여자 E와 K가 이구동성으로 주장하듯이, 휴게시간이 충분히 주어지지 않으면 종사자들은 감정소진에 장기간 노출된 나머지 이직을 고려하게 되기도 함.

한 번 와서 근무해 보시면, 어떻게 민원실에서 근무하냐고 이렇게 말씀하시는데, 저희는 사실 쉴 시간이 없어요. 거의 하루 종일 앉아 있다시피 하는데, 그게 조금 보완되면 하는 건 있어요. [두 시간에 한 번 쉬거나 그런 게 없어요?: 면접자] 그거는 없어요. 민원이 있는데 쉴 수가 없거든요... 인제 점차 인원을 막 빼가는 상황이라, 인원을 빼가니까 나머지 있는 직원들이 일반 행정업무까지 나눠서 해야 돼요. (C)

밥을 먹고 무조건 와서 또 일을 쑥, 쑥, 쑥 해야 되는데, 그거를 밥을 먹으면 그 일이 늦어지고 그럼 그 다음 번 근무자들한테 일이 미뤄지는 것 같으니까 밥을 안 먹고 일을 하고... 저희는 기본이 10시간 이상은 하는 것 같아요. [그 10시간 중에서 휴식시간은 평균적으로 얼마나 된다고 생각하세요?: 면접자] 없어요. (E)

저희는 주말이 없어요... [선생님은 그러면 언제 쉬셨어요?: 면접자] 저는 새로 입사하고 나서는 1번 쉬었어요. 한 달 동안... 그러니까 사람들이 관두는 거죠. (K)

악성민원을 경험하고 난 뒤 감정적 소진을 줄이기 위해서 면접 참여자들은 자체적으로 휴게시간을 가지기도 함. 그러나 이는 공식적으로 조직에 의해서 주어지는 휴게시간이 아니라, 작업장에서 관리자 등의 묵인 아래 짧은 휴식을 취하는 정도로 제한됨. 몇몇 면접 참여자들은 이에 대해서 언급하면서, 조직에서 공식적으로 휴게시간을 제공해야 한다고 주장함.

[사실 그런 사람을 한두 사람만 만나도 힘든데 그렇게 됐을 때, 악성 처리하고 내가 거의 소진됐을 때, 어떻게 하세요?: 면접자] 우리 지금 쉴 수 있는 체계는 아무것도 없어요. 혼자서 처리 다 해야 해요. 휴식이란 휴게든... 본사에서는 그런 거를 하기에는 무리가 있죠. (H)

조직이 위탁업체에 시민/고객응대 업무를 발주하는 경우에는, 적정 휴게시간의 보장을 위탁업체 계약 시에 명시하는 것이 필요하다고 주장하는 면접 참여자들이 있었음. 이와 관련하여 서울시의 조례 등에 위탁업체 계약 및 재계약 시 중요한 조건으로서 감정노동에 따른 적정 휴게시간의 보장에 관해 언급이 된다면, 공공기관은 더 효과적으로 위탁업체에 휴게시간을 보장할 것을 요구할 수 있다고 설명하고 있음.

어쨌거나 감정치유 휴가라고 보시면 되겠죠. 그런 부분을. 특히 공공기관에서 그런 거를 선도적으로 조금 해주면은, 특히 조례에 담을 때. 저는 발주 개념이고 용역기업, 발주기업이면 여러 업체가 입찰을 하겠죠? 그러면 제가 발주를 하면서 서류 안에 과업지시서라는 그 계약서를 담게 되는데, 그 안에 반드시 휴가, 상담원 휴가를 며칠 이상 이렇게 적시를 하라고 뭔가 조례에 담겨 있으면, 저는 발주하는 입장에서 서울시가 그렇게 조례를 만들었는데 당연히 그거를 갖다 쓰겠죠. 근데 이게 없는 상황에서는 그걸 담기가 상당히 부담스러워요. (H)

○ 휴게공간의 결여

면접 참여자들이 쉴 수 있는 적절한 휴게공간이 마련되어 있지 않다는 점도 불만사항으로 제기됨. 이를 언급하지 않는 경우도 있지만, 주로 휴식을 취하는 방법이 잠깐 기관 주변을 걷는 정도인 것으로 유추했을 때 서비스업 종사자들 대부분이 휴게공간을 결여하고 있는 것으로 보임. 업무공간과는 단절된 독자적인 휴게공간이 주어진으로써 종사자들이 시민/고객응대로부터 타격을 받는 심신을 회복할 수 있다는 점에서, 휴게공간의 마련이 시급해 보임.

저희가 유니폼을 입어서 옷 갈아입는 탈의실이 있거든요. 그래서 탈의실 쪽에 좁은 공간에다가 만들어 놓은 게 있어요. 간단한 간이 소파 만들어 놓고 거기서 하는데, 누워 있을 수조차 없겠더라고요. 차라리 그 앞에 바람 쐬러 가자, 그게 더 낫다 해서 여기 광장에 그냥 두 바퀴 정도 돌고, 약 먹고 그래서 그때 좀 그런 적이 있는데. (C)

여기다 스트레스를 해소할 수 있게 노래방을 어디에다 하나 해주고 휴식공간을 안마기계라든지 그런 거를 좀 해주고, 저희는 쉴 수 있는 공간을 해달라고 했는데, 그런 것도 없고요. (E)

○ 시민교육의 결여

몇몇 면접 참여자들은 지나치게 시민/고객에게만 힘을 실어준다고 비판하는 경우들이 있었음. 면접 참여자들이 보기에 조직은 감정노동 종사자에게만 적절한 태도를 보일 것을 강제하고 있는데, 평등한 시민으로서 시민/고객에게도 감정노동 종사자에게 보여야 하는 적절한 태도가 무엇인지를 교육받을 필요가 있다고 함.

소비자로서 시민/고객이 무엇이든 종사자들에게 요구할 수 있고, 어떠한 모욕적인 태도도 가할 권리가 있다고 여길 수 있게 조직이 조장해서는 안 된다고 봄. 또한 조직이 감정노동 종사자에게 과하게 친절한 행동을 할 것을 종용해서도 안 된다고 봄. 시민/고객 편에서도 감정노동 종사자에게 요구할 수 있는 것이 무엇이고, 그들을 어떻게 대우해야 하는지에 대한 교육을 받을 필요가 있다고 봄.

서비스, 친절이라는 개념도 병원이나 공공기관에서, 공급자가 소비자한테 어떤 서비스를 제공하는 데 있어서 소비자 입장에서 조금 조심해서 판단할 부분이, 뭐든지 다 줘야 하고, 안 되는 것도 되게 하고, 인사도 한 번이 아니라 세 번을 하라거나 이런 거는 정말 과도한 거죠. 과도한 정도는 할 필요가 없다고 생각을 하고, 그래서 그런 부분은 서비스 공급자인 직원에 대한 교육이 필요하다면, 반대적으로 소비자 입장에서 소비자의 의식도 바뀌어야 한다는 거죠. 그런 게 필요하다고 생각해요. (G)

심층면접 대상 기관 중 면접 참여자 J와 K가 속한 기관의 경우, 서울시 산하기관으로 공연 관람을 하는 관객을 늘 상대해야 함에도 불구하고 고객지원만을 담당하는 부서가 별도로 없으며, 이들은 각각 공연관람객 응대와 티켓구매 관련 고객응대를 각자 담당하고 있음. 또한 면접 참여자 J의 경우 팀원이 전혀 없는 상황에서 관리자로서 자리를 비울 수 없어, 관객이 ‘생수를 부으며 욕설을 한 상황’에서도 자리를 떠나 감정을 수습할 수 없었음.

이 기관의 경우, 관람객이 큰소리를 치는 상황에서도 청원경찰도 도움을 주지 않는 등, 민원업무에 대한 조직적인 체계가 잡혀 있지 않고, 개인에게 떠맡겨진 상황이었음. 당연히 시민/고객응대 매뉴얼도 없는 상황이며, 동료들 및 상사 등으로부터의 지원체계 역시 부재한 상황이었음. 이들은 무엇보다도 인원충원이 가장 시급한 문제라고 꼽음. 조직의 공식적인 지지, 동료 및 상사들의 비공식적인 지지, 휴게시간 등의 보장은 우선적으로 인원충원이 없을 경우 불가능할 수 있음.

○ 서비스 중단 권리의 결여

면접과정에서 민원 업무를 처리하는 대다수 면접 참여자들은 악성 민원에 대해 더 적극적으로 대처할 권리를 요구하기도 함. 대부분의 서울시 기관들에서는 오직 서비스업 종사자들이 시민/고객에게 친절할 것을 종용하기 때문에 시민/고객들은 무리한 요구들 심지어는 적법하지 않은 요구들을 종사자들에게 하는 경우들이 빈번하다고 함.

대부분 서울시 기관들은 서비스업 종사자들이 시민/고객의 요구를 거절할 권리를 인정하지 않기 때문에 그들은 시민/고객의 극심한 인격적 모독마저도 감내하지 않을 수 없다고 함. 이에 따라 종사자들은 시민/고객이 욕설을 하거나 종사자들이 처리할 수 없는 요구를 하는 경우에 이를 경고하거나 또는 거절할 권한이 주어져야 한다고 주장함. 또는 블랙컨슈머 명단을 작성하여 이에 대해 사전에 숙지함으로써 자주 모욕을 가하는 것으로 알려진 시민/고객에 더 잘 대처할 수 있을 것으로 내다보고 있음.

저희한테 힘을 좀 실어 줬으면 좋겠죠. 아예 환자를 막는 것까지는 아니더라도 우리한테 이런 악성 민원, 블랙컨슈머 많잖아요. 그런 사람들에게 대해서 뭐 좀 공개를 하든지 해서, 근데 안 받을 수는 없거든요. 그럼 맨날 와요. 맨날 똑같은 일로 또 싸우고, 또 난리치고. 그러면 저희한테 좀 힘을 실어주면은. 근데 그 사람들이 서울시에 민원을 내면, 저희가 또 경위서 쓰고 다 해야 해요. 저희만 약자예요. 그 사람들 그거 믿고 계속 하는 거예요. (D)

정말 악성인 사람들은 그런 차단을 해서 뭐 못하게 하거나 이렇게 해서, 딱 규정화가 되어 있으면 좋겠다는 생각은 가끔 해요. 너무 말 같지도 않은 것 같다가 전화를 끊임없이 하면서 물어보는 걸 보면, 참 이런 거를 참... 그래서 그런 게 제도적으로 되어 있으면 좋겠다는 생각은 해요. (I)

공연장 내에서 벌어지는 일들에 대한 민원들도 있고, 그 민원들에 대한 조치를 할 수 있는, 그 이후에 조치단계가 전혀 되어 있지 않기 때문에. 제가 그분이 억지를 피운다고 해서 '선생님 이러시면 제가 신고를 하거나 아니면 선생님이 더 이상 공연장에 오실 수 없게 제재를 취하겠습니다' 라고 말할 수 있는 매뉴얼 같은 것도 없거니와 아직까지 공연장의 입장이 저희보다 관객을 더 보호하는 입장에 있기 때문에. 그래서 그런 액션을 취할 수 있는 방법이 없습니다. (J)

3_소결

1) 노동과정 요약

설문조사 결과, 서울시 공공부문 기관들은 대부분 시민/고객응대 매뉴얼을 마련하고 이를 종사자들에게 주기적으로 교육시킴으로써 시민/고객과 종사자들 간의 상호작용을 통제하는 모습을 보임. 시민/고객응대 매뉴얼을 수집하여 분석한 결과, 공공부문의 기관들은 시민이 서비스를 요구할 권리를 인정하는 한편 종사자들에게는 오직 친절하게 시민/고객의 요구를 무조건적으로 수용할 것을 요구하고 있는 것으로 보임. 이는 시민들이 무리한 요구, 인격적 모독, 심지어 신체적·성적 폭력까지 종사자들에게 가하는 상황을 부분적으로 조장하고 있는 것으로 보임. 실제 설문조사 및 면접조사 결과 시민/고객들에게 폭언 및 폭행을 당하는 빈도가 상당히 높은 것으로 나타남.

면접조사 결과, 시민/고객응대 매뉴얼의 내용은 일반론적이어서, 불확실하며 유동적인 시민/고객응대 상황에 대처하는 데에는 유효하지 않을 수 있는 것으로 나타남. 시민/고객들의 악성민원, 인격적 모독 및 폭력을 어떻게 효율적으로 대처하고 종사자들에게 가해질 수 있는 상처를 최소화할 수 있는지에 대한 고민이 매뉴얼에 담겨져 있지 않은 것으로 보임. 면접 참여자들은 현재 불만시민/고객에 대해서 개인적인 차원에서 대처하고 있었으며, 조직의 지원체계 미비에 대해서 불만을 표하고 있었음.

설문조사와 면접조사 결과 모두에서, 시민/고객응대 이후 발생할 수 있는 종사자들의 심리적 피해를 사후적으로 회복 가능케 하는 조직 차원의 프로그램이 미비한 것으로 나타

남. 면접조사 결과에 따르면, 감정소진 또는 탈진, 극심한 스트레스, 우울증 등의 심리적 증상들을 면접 참여자들은 동료들과의 인간관계 및 취미생활, 또는 음주 등을 통해서 개인적으로 해결하고 있는 것으로 나타남.

이상과 같이 서울시 공공부문의 감정노동 종사자들이 처한 근로조건은 다소 열악한 것으로 보이며, 면접조사 결과 이것이 다시 감정노동의 부정적 영향을 더욱 악화시키는 것으로 나타남. 예컨대 휴게시간이 부족한 경우 면접 참여자들은 악성시민/고객에 의해 심리적 피해를 입은 직후 심신을 회복할 여유 없이 곧바로 다시 시민/고객을 상대해야 하기 때문에 정신적 고통이 더 심화된다고 함. 또한 응대해야 할 시민/고객의 수에 비해 종사자들의 인원이 부족한 경우, 시민/고객 한 사람 한 사람에 대한 질 높은 응대가 불가능하여 다시 악성민원이 제기되면서 감정노동과정 또한 더 악화되는 것으로 나타남. 따라서 조직의 성과를 위해서도 감정노동 종사자들의 근로조건을 향상시키고 감정노동의 부정적 피해를 완화할 제도적 장치를 마련할 필요가 있음.

2) 정책 제언

(1) 시민/고객응대 매뉴얼 개선 - 역할에 충실한 매뉴얼의 작성 및 배포

매뉴얼과 사례집, 지침 등의 유형에 대한 구분이 필요함. 현재 매뉴얼은 시민/고객응대 과정 등을 담고 있는 등 매뉴얼의 역할을 하면서도 그 안에 사례, 공무원/종사자의 태도 등에 대한 교육/지침의 내용도 포함되어 있음.

특히, 매뉴얼에 종사자의 감정노동을 내면화하는 학습 내용 등의 포함은 적절치 않을 수 있음. 이는 매뉴얼과 분리되어야 하는 별도의 내용임. 따라서 업무의 흐름을 보다 원활히 하기 위한 매뉴얼과 종사자들이 자신의 노동의 성질을 이해할 수 있는 자료는 구분될 필요가 있음.

면접 결과, 민원업무 초반에 도움을 주는 것으로 나타나, 잘 만들어진 민원업무관련 매뉴얼이 민원업무 종사자에게 큰 도움을 줄 수 있을 것으로 보임. 그러나 실제 일선에서의 경험과 많이 다르기도 한다는 점에서 볼 때, 현실적인 매뉴얼 작성을 위한 현장조사 등이 지속적으로 요구됨.

(2) 교육훈련의 개선 - 친절교육에서 종사자에 대한 이해를 포함한 교육으로

면접 결과, 대부분의 면접 참여자들은 시민/고객응대 요령이나 친절교육 등을 주기적으로 받는 것으로 보임. 그러나 실제 시민/고객응대 시에는 매뉴얼이나 교육 내용에 기반해 행동하기보다는 현장에서 습득한 노하우에 의존하는 것으로 보임. 이는 서비스 노동과정의 비예측성과 복잡성 때문인데, 감정노동 종사자가 대면하는 시민/고객들은 한 사람 한 사람이 독특한 특성을 가질 뿐 아니라 또한 서로 다른 특이한 요구를 하는 경향이 있음. 그러므로 감정노동 종사자는 개별 시민/고객의 특성을 파악하여 행동을 하는 것이 일반적임.

또한 교육 자체가 친절교육 중심으로 이루어져, 감정노동 종사자가 시민/고객응대 과정에서 받은 스트레스 등으로부터 자신을 보호하기 위해 수행할 수 있는 전략들에 대해서는 충분한 교육이 이루어지고 있지 않는 것으로 보임. 시민/고객응대 매뉴얼 분석 결과, 시민/고객의 불만을 경청하고 긍정적으로 대하라는 요구가 강조되고, 감정노동 종사자의 입장에서 시민/고객의 인격적 모독으로부터 스스로를 방어하기 위해 취할 수 있는 전략은 거의 소개되지 않음.

인격적 모욕을 가하거나 피로도가 심한 요구를 하는 시민/고객을 대면하고 난 뒤, 감정노동 종사자가 자신의 감정적, 심리적 자원을 다시 보충할 수 있는 방법들에 대한 교육이 불충분함. 따라서 친절교육 중심의 민원업무자에 대한 교육을, 친절함을 강조하는 교육에서, 종사자들이 자신의 노동에 대하여 온전히 이해하고 감정노동의 부정적인 결과로부터 자신을 보호하는 방법에 대한 교육이 시행될 필요가 있음.

(3) 조직 내 업무의 보상과 처벌 개선사항

서울시 본청이나 서울시 의료원 종사자들의 경우, 본인들의 자발적인 의사와는 관계없이 감정노동이 강도 높게 요구되는 직무(민원업무)로 배치되었음에도 불구하고 그에 상응하는 보상이 주어지지 않음.

기존의 감정노동 연구들에서는 감정노동을 일종의 숙련(skill)으로 취급해야 한다고 주장하면서, 종사자들이 가지고 있는 숙련도에 상응하는 물질적인 보상이 조직에 의해서 주어져야 한다고 주장하고 있음(예: Bolton & Boyd, 2003). 실제로 응답자들 중 다수가 시

민/고객의 요구를 처리하는 데 있어 현장에서 습득하는 숙련도가 중요하다고 주장하고 있음. 단순히 조직에 의해 주어지는 매뉴얼대로 행동하는 것이 아니라, 개별 시민/고객의 특성을 파악하고 그에 맞는 행동양식을 보일 필요가 있는데, 여기에는 상당한 직무경험과 숙련이 동반된다고 함.

또한 감정노동은 다른 노동형태들과는 독립적으로 종사자들의 심리적 건강에 부정적인 영향을 끼침. 이 연구에서는 면접 참여자들 중 다수가 감정노동이 다른 직무, 예컨대 문서 작업 등과는 다르게 감정노동 종사자의 심리적 자원을 급격하게 소모함으로써 퇴근 후에 지친 느낌(직무소진)을 유발한다고 함.

감정노동에 대하여 인센티브를 제공하는 조직도 있지만 인센티브 자체가 너무 낮으며, 별도의 수당이 있는 경우는 거의 없으므로, 민원업무는 그 중요성에도 불구하고 기피부서가 됨. 그럼에도 불구하고, 민원업무에 배치되었을 때 추가적인 수당을 지급하자는 데에는 대체로 반대 의견을 보인다는 면접 참여자들의 구술에 근거해 볼 때, 이는 민원업무의 주요 내용인 감정노동에 대한 저평가에 기반하고 있다고 할 수 있음. 그러나 이런 문제를 해결하지 않는다면, 민원업무에 종사하는 사람들의 직무 만족도를 낮추고, 직무 스트레스나 소진을 높일 가능성이 있음.

다수의 기존 연구들은 근로조건 및 임금조건이 감정노동자들의 일 만족에도 영향을 준다는 것을 밝힌 바 있음. 이러한 논의에 근거할 때, 감정노동이 요구되는 직무(민원업무 등)에 배치되는 감정노동 종사자에게 별도 수당지급 등의 방법으로 업무에 대하여 보상할 수 있는 체계가 필요함.

(4) 감정노동으로 인한 소진 및 스트레스에 대한 조치

① 휴게 시간 및 공간의 보장

면접 분석 결과, 면접 참여자가 시민/고객을 접대한 이후에 잠시라도 휴식시간을 가지거나 또는 사람과 단절된 휴게 공간을 이용하는 것이 감정노동의 부정적 결과를 완화하는데 도움이 되는 것으로 나타남.

몇몇 면접 참여자들은 지나치게 인격적 모독을 가하는 시민/고객을 대한 이후에 관리자의

목안하에 휴게시간을 잠시 갖는 경우가 있었음. 그러나 모든 감정노동 종사자에게 이러한 휴게시간 및 휴게시설이 주어지는 것은 아님. 서울시 본청의 악성민원 대응방법에 대한 팁에서 폭언, 폭행을 당한 이후에 자신을 위해 쉴 필요가 있음을 지적하고 있으나, 면접 결과에 따르면, 쉴 공간이 없거나, 탈의실 등의 공간으로 잠시 피할 뿐이었음.

감정노동 종사자가 적정 휴게시간을 보장받지 못하는 것은 업무 수행에 필요한 한도보다 더 적은 종사자들이 고용되기 때문인 것으로 보임.

면접 내용에 따르면 악성민원(자해)의 경험이 있던 사례자의 경우도, 적당히 쉴 공간이 없어 마당을 걸었으며, 민원인이 밀려, 몇 분 쉬지 못하고 다시 일터로 돌아가는 일이 일반적이라고 함. 적절한 수의 종사자를 고용함으로써, 개별 종사자들에게 적정 휴게시간을 보장하고, 독립적인 휴게공간을 마련해야 함. 특히, 민원업무로 인해 쉴 필요가 있다고 판단될 때, 민원업무를 중단하고 현장으로부터 떨어져 쉴 수 있는 권리가 보장되어야 함.

② 감정노동 종사자 예방 및 치유 프로그램

시민/고객응대로 인해 심리적 위기에 처한 감정노동 종사자에게는 조직에서 심리치료나 정신과 의사 면담 등의 조치를 취할 필요가 있음. 또한 감정노동 종사자가 시민/고객의 무리한 요구를 들어줄 수 없을 때, 그들의 요구를 거절할 수 있는 구체적인 상황을 명시하거나, 또는 시민/고객의 인격적 모독행위에 주의를 줄 수 있는 권한을 명기할 필요가 있음.

(5) 시민의식 고양 및 교육홍보 사업

시민의 정체성이 ‘소비자’를 중심으로 형성되는 현대 사회에서, 소비자중심주의는 공공영역으로 침투하는 특성을 보임. 공공기관은 시민에게 적절한 서비스를 제공할 의무가 있으나, 공공기관의 종사자는 하나의 시민이자 노동자라는 점을 인지할 필요가 있음. ‘시민만족’이라는 행정기관의 목표 속에는 공공기관에 종사하는 시민들이 포함될 필요가 있음. 한편 감정노동에 대한 시민의 인식 향상을 위한 홍보와 시민교육 등이 필요함.

(6) 공공부문 및 종사자 특성 반영 정책 개발

기관유형별 특성을 고려해야 함. 『서울시 공공부문 감정노동 관련 실태 및 현황조사』

(2015) 결과에 의하면, 본청 종사자 응답 결과 통계적으로 유의미하게 감정노동의 정도가 더 강하고 그로 인한 감정부조화와 손상에서 더 높은 점수를 나타냄. 또한 감정노동관련 지지체계 등은 본청이 더 잘 이루어져 있는 것으로 보임. 이는 본청 종사자의 감정노동을 완화할 필요와 함께 이후 감정노동 해소에 있어 다른 유형의 기관에 대한 대응 역시 필요함을 의미함.

성별 특성을 고려해야 함. 위와 같은 조사의 몇몇 항목에서 유의미하게 여성에게서 감정노동의 정도가 더 세거나 감정노동으로 인한 부조화 및 손상을 더 경험한다는 것이 나타남. 이는 감정노동의 젠더화된 특징을 보여주는 것으로, 여성 감정노동 종사자들이 경험하는 성차별적 행위들이 일터에서 업무 수행에 부정적인 영향을 준다는 것을 의미함.

따라서, 공공기관을 중심으로 감정노동 종사자를 보호하기 위한 정책을 개발할 때, 기관별 특성, 성별 특성 등을 고려하여, 가이드라인 및 매뉴얼 등을 제작하고, 이를 기반으로 감정노동 종사자는 물론 시민들에 대한 교육 및 홍보 등이 요구됨. 또한, 종사자들의 특성을 고려한 프로그램 설계가 요구됨.

05

서울시 공공부문 감정노동의 건강수준 분석

- 1_연구개요
- 2_건강영향 분석
- 3_서울시 공공부문 종사자 건강영향
- 4_소결

05 | 서울시 공공부문 감정노동의 건강수준 분석

1_연구개요

1) 연구 필요성

감정노동이 노동자에 미치는 건강영향에 관한 보고에 의하면, 감정노동이 소진(burnout)(Brotheridge & Grandy, 2002), 감정 고갈(emotional exhaustion)과 이직 의사(Grandy, 2003), 직무 불만족(Pugliesi, 1999) 등의 부정적인 결과와 관련이 있을 뿐 아니라 우울증상(김수연 외, 2002)과 같은 정신건강 문제와도 관련 있음. 감정노동을 수행하는 과정에서 요구되는 감정이 작업자의 실제 감정과 다른 경우 스트레스와 불편함(discomfort)이 발생하게 되며, 직무 불만족(job dissatisfaction), 소진(burnout), 이직 의사로 이어질 수 있음.

최근 산업구조의 변화로 고객 접점 및 고객 관계 업무를 담당하는 서비스 직업이 급격하게 증가하였고, 이에 따라 이 업무를 수행하고 있는 직업군의 비율이 급속도로 확대됨에 따라 감정노동에 대한 사회적 관심이 증가하고 있으며, 이로 인한 노동자들의 건강 악화에 대한 우려가 증가하고 있음.

특히 한국의 경우는 감정노동의 강도가 과도하다는 것이 일반적인 견해임. 한국 사회의 승자 독식, 성과와 경쟁 등 치열한 삶의 특징이 반영되어 자신이 돈을 지불하고 받는 서비스에 대하여 지불한 가치 이상의 과도한 서비스를 요구함.

또한 감정노동과 함께 문제가 되고 있는 것은 폭언과 폭력임. Grandey(2007)의 연구에 따르면 일반 노동자의 경우 외부 소비자의 폭력이 내부보다 빈번히 발생하고 있고, 외부인의 언어폭력은 감정노동의 수행여부와 별도로 감정적 탈진에 영향을 미치는 것으로 알려져 있음. 상사·동료·고객의 언어폭력은 모두 각각 감정적 소진에 영향을 줌. 더 나아가 감정적 요구가 높은 일을 하면서 일에 대한 요구가 높은 경우 탈진에 미치는 영향은 더욱 크기 때문에 폭언, 폭력의 문제와 다른 노동조건과의 연계 속에서 그 해결방안이 마련되어야 함.

감정노동에 따른 건강과 삶의 질 문제는 국내외에서 많은 연구가 진행되었음. 직업환경의학 분야에서 직무스트레스가 근로자의 건강에 미치는 영향을 연구하는 것으로, 감정노동 종사자를 대상으로 직무스트레스나 우울증상을 연구함(김수현 외, 2002; 추상효 외, 2010; 유상곤 외 2011). 종사자의 업무와 관련해서 정신적·육체적 건강 이상을 다룬 연구로는 김준호, 장세진(2012)의 연구가 있음.

이에 따라 서울시 차원에서 서울시 공공부문 감정노동 종사자의 감정노동과 폭력으로 인한 건강과의 관련성을 살펴보고 앞으로의 정책 개선방안에 적용 가능한 제도적 개선방안 및 정책방향을 제시하고자 함.

2) 분석대상 및 방법

분석대상은 서울시 공공부문 감정노동 종사자 1,105명을 대상으로 시행된 설문조사의 원 자료를 사용하였음. 이 자료는 이번 연구자가 설문지 및 연구방법의 설계에 참여하지 못하여 건강과의 관련성을 해석하는 데 있어 한계가 있음.

서울시 공공부문 감정노동 종사자의 사회인구학적 특성 등에 대한 빈도를 분석하고 설문에서 사용된 ‘한국형 감정노동 평가도구’의 범주를 유형화하여 감정노동 실태를 분석하고, 감정노동과 작업장 폭력 여부가 건강문제에 미치는 영향을 분석하고자 함. 분석을 위해 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 등의 교란변수들을 보정한 다중 로지스틱 회귀분석을 실시하였음.

2_건강영향 분석

1) 일반 현황

서울시 공공부문 감정노동 설문 응답자는 남성이 45.3%, 여성이 52.2%로 감정노동 부문 여성이 더 많이 종사하고 있음. 기관별로 살펴보면 본청 59.5%, 사업소 57.6%로 남성이 높지만 산하기관에서는 여성(56.2%)이 높음. 소속기관으로는 본청 13.8%, 사업소/직속기관 13.0%, 산하기관 73.1%로 산하기관이 대부분 차지함. 연령의 전체적 분포로는 40대(31.3%)가 가장 높고, 그다음 30대(24.2)의 순임. 기관별로 40대가 사업소/직속기관(34.0%), 산하기관(30.6%)에서 가장 많이 분포하고, 본청의 경우는 30대(34.0%)가 가장 높음.

교육수준 전체 분포는 전문대졸 이상(67.3%)이 가장 높으며, 고졸 이하(23.0%), 중졸 이하(9.6%)의 순서임. 본청의 경우는 중졸 이하가 존재하지 않으며 전문대졸 이상(91.8%)이 대부분으로 본청의 교육수준이 가장 높음. 사업소/직속기관의 경우 전문대졸 이상(67.4%), 고졸 이하(26.2%), 중졸 이하(6.4%)의 순이고, 산하기관의 경우 전문대졸 이상(62.7%), 고졸 이하(25.3%), 중졸 이하(12.0%)로 산하기관의 교육수준이 세 기관과 비교하였을 때 가장 낮음.

근무경력으로는 5년 미만(46.6%)의 전체적 분포가 가장 높으며 산하기관(48.8%), 사업소/직속기관(46.5%), 본청(35.3%) 모두 5년 미만의 근무 경력 비율이 가장 높음. 한편 교대근무의 경우 전체적으로는 주간근무(67.2%)가 그 외의 근무(32.8%)와 비교했을 때 높은 비율임. 주간근무가 본청(95.4%), 사업소/직속기관(81.3%)에서는 대부분을 차지하지만 산하기관의 경우는 그 외의 근무(40.6%) 형태가 세 기관에서 가장 높게 분포함.

고용형태로는 산하기관 정규직(37.4%), 공무원(16.5%), 자회사 정규직(14.1%)의 순이었음. 본청의 경우 공무원(73.9%), 위탁기관 비정규직(8.5%)의 순이고, 사업소/직속기관의 경우 공무원(47.9%), 공무직(31.3%)의 순이었음. 산하기관의 경우 공무직(51.1%), 자회사 정규직(17.3%)의 순임. 산하기관의 비정규직 비율은 산하기관 비정규직(6.2%), 위탁기관 비정규직(8.7%)으로 전체의 14.9%로 가장 높았음.

[표 5-1] 서울시 공공부문 조사표본의 일반적 현황

		전체 N (%)	본청 N (%)	사업소/직속기관 N (%)	산하기관 N (%)
Total		1,105 (100)	153 (13.8)	144 (13.0)	808 (73.1)
연령	20대	134 (12.1)	15 (9.8)	26 (18.1)	93 (11.5)
	30대	267 (24.2)	52 (34.0)	34 (23.6)	181 (22.4)
	40대	346 (31.3)	50 (32.7)	49 (34.0)	247 (30.6)
	50대	184 (16.7)	22 (14.4)	17 (11.8)	145 (17.9)
	60대	108 (9.8)	6 (3.9)	12 (8.3)	90 (11.1)
교육수준	중졸 이하	102 (9.6)	-	9 (6.4)	93 (12.0)
	고졸 이하	244 (23.0)	12 (8.2)	37 (26.2)	195 (25.3)
	전문대졸 이상	713 (67.3)	134 (91.8)	95 (67.4)	484 (62.7)
근무경력	5년 미만	515 (46.6)	54 (35.3)	67 (46.5)	394 (48.8)
	5~10년	209 (18.9)	37 (24.2)	20 (13.9)	152 (18.8)
	11~20년	209 (18.9)	28 (18.3)	26 (18.1)	155 (19.2)
	21~30년	144 (13.0)	31 (20.3)	25 (17.4)	88 (10.9)
	31~40년	28 (2.5)	3 (2.0)	6 (4.2)	19 (2.4)
고대근무	주간	743 (67.2)	146 (95.4)	117 (81.3)	480 (59.4)
	그외	362 (32.8)	7 (4.6)	27 (18.8)	328 (40.6)
고용형태	공무원	182 (16.5)	113 (73.9)	69 (47.9)	-
	공무직	103 (9.3)	11 (7.2)	45 (31.3)	47 (5.8)
	산하기관 정규직	413 (37.4)	-	-	413 (51.1)
	산하기관 무기계약직	50 (4.5)	-	2 (1.4)	48 (5.9)
	산하기관 비정규직	60 (5.4)	-	10 (6.9)	50 (6.2)
	자회사 정규직	156 (14.1)	11 (7.2)	5 (3.5)	140 (17.3)
	위탁기관 비정규직	83 (7.5)	13 (8.5)	-	70 (8.7)
	무응답	58 (5.2)	5 (3.3)	13 (9.0)	40 (5.0)

2) 한국형 감정노동 및 작업장 폭력 평가 도구

이 설문에서 사용된 ‘한국형 감정노동 및 작업장 폭력 평가도구’는 2013년 안전보건공단에서 위탁 개발한 평가 도구로 한국의 조직문화와 서비스 산업의 특수성을 반영하여 감정노동을 수행하는 노동자들의 감정노동 수준과 강도, 부정적인 정서반응 등을 평가하기 위해 개발됨.

우리나라 감정 노동군의 감정노동 강도와 수준을 객관적으로 평가하고, 감정노동과 다양한 건강영향의 관련성 규명에 기여하며 산업 현장에서는 감정노동 및 작업장 폭력에 대한 정량적 평가와 관리 프로그램 개발에 기초자료로 활용하고자 하였음. 평가방법으로는 성별에 따른 4분위수를 이용하여 1-2사분위(정상군), 3사분위(잠재적위험군) 4사분위(고위험군)로 판단함.

[표 5-2] 서울시 공공부문 성별 하부요인 사분위수

	성별	Q1	Q2	Q3	Q4
감정관리 및 조절	남	~13	14~15	16~17	18~
	여	~14	15~16	17~19	19~
조직의 모니터링	남	~6	7~8	9~10	11~
	여	~7	8~9	10~11	12~
강요된 고객응대	남	~8	9~11	12~13	14~
	여	~10	11~12	13	14~
감정손상	남	~11	12~15	16~17	18~
	여	~14	15~17	18~20	21~
조직보호체계	남	~16	17~19	20~22	23~
	여	~15	16~18	19~20	21~

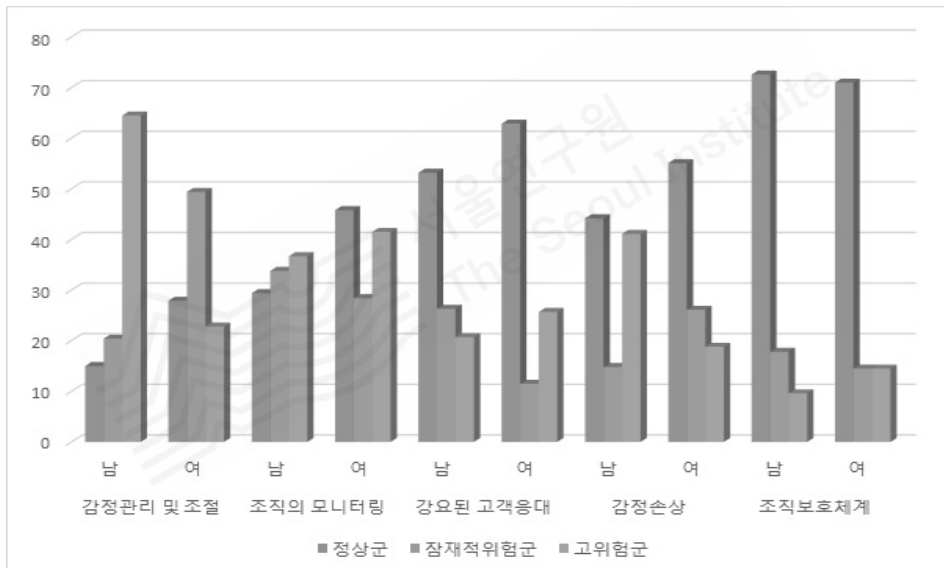
[표 5-3] 서울시 공공부문 성별 작업장 폭력 하부요인 사분위수

	성별	Q1	Q2	Q3	Q4
고객 상대 폭력	남	~6	7~8	9~11	12~
	여	~5	6~8	9~11	12~
직장 내 폭력	남	~4	5	6~8	9~
	여	~4	5	6~9	10~
조직 내 관리지침	남	~9	10~11	12~14	15~
	여	~7	8~10	11~13	14~
조직 내 지지체계	남	~8	9~11	12~13	14~
	여	~7	8~10	11	12~

앞의 한국형 감정노동 평가도구 기준에 따르면 서울시 공공부문 감정노동 종사자는 감정 관리 및 조절 영역에서 남성은 고위험군(64.5%)이 가장 많으며 여성의 경우 잠재적 위험군(49.4%)이 많음. 조직의 모니터링 및 관리체계에서는 남성은 고위험군(36.7%)이 가장 많으며 여성의 경우 정상군(45.8%)이 가장 많고 그다음으로 고위험군(41.5%)의 순임. 강요된 고객응대, 감정 손상, 조직보호체계 영역에서는 남녀 모두 정상군의 분포가 가장 높음.

[표 5-4] 서울시 공공부문 감정노동 하부요인 사분위수

	성별	Q1	Q2	Q3	Q4
감정관리 및 조절	남	23 (4.6)	52 (10.4)	102 (20.4)	321 (64.5)
	여	42 (7.4)	116 (20.5)	280 (49.4)	129 (22.8)
조직의 모니터링	남	21 (4.2)	125 (25.2)	168 (33.8)	182 (36.7)
	여	107 (19.2)	148 (26.6)	158 (28.4)	231 (41.5)
강요된 고객응대	남	139 (28.1)	124 (25.1)	130 (26.3)	102 (20.7)
	여	206 (36.5)	149 (26.4)	65 (11.5)	145 (25.7)
감정손상	남	101 (20.4)	117 (23.8)	73 (14.8)	203 (41.1)
	여	183 (32.2)	130 (22.9)	148 (26.1)	107 (18.8)
조직보호체계	남	245 (50.1)	110 (22.5)	87 (17.8)	47 (9.6)
	여	266 (47.7)	130 (23.3)	81(14.5)	81 (14.5)

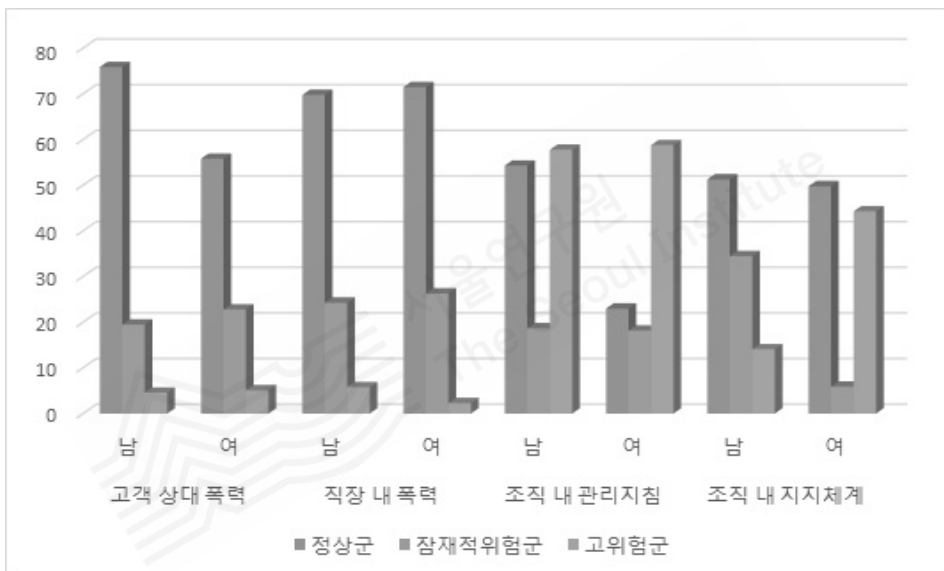


[그림 5-1] 서울시 공공부문 감정노동 종사자의 감정노동 하부요인 분포(1)

서울시 공공부문 감정노동 종사자의 성별 작업장 폭력 하부요인을 살펴보면 고객 상대의 폭력, 직장 내 폭력의 경우 남녀 모두 정상군의 분포가 가장 높고 조직 내 관리지침에서 남성(57.8%), 여성(58.8%) 모두 고위험군의 분포가 가장 높음. 조직 내 지지체계의 경우 남녀 모두 정상군의 분포가 가장 높으나 여성의 경우 고위험군(44.3%)의 분포도 그다음으로 높음.

[표 5-5] 서울시 공공부문 성별 작업장 폭력의 하부요인 사분위수

	성별	Q1	Q2	Q3	Q4
고객 상대 폭력	남	235 (47.2)	143 (28.7)	97 (19.5)	23 (4.6)
	여	129 (22.8)	187 (33.0)	129 (22.8)	29 (5.1)
직장 내 폭력	남	-	347 (69.8)	121 (24.3)	29 (5.8)
	여	-	408 (71.5)	150 (26.3)	13 (2.3)
조직 내 관리지침	남	51 (10.6)	62 (43.7)	90 (18.7)	278 (57.8)
	여	47 (8.8)	76 (14.2)	98 (18.2)	316 (58.8)
조직 내 지지체계	남	169 (35.1)	78 (16.2)	166 (34.5)	68 (14.1)
	여	100 (18.3)	172 (31.5)	32 (5.9)	242 (44.3)



[그림 5-2] 서울시 공공부문 감정노동 종사자 감정노동 하부요인 분포(2)

3_서울시 공공부문 종사자 건강영향

1) 주관적 건강

(1) 분석내용

질문 3-1. “귀하의 건강은 대체로 어떠하다고 생각하십니까?”라는 질문에 대하여 “매우 좋다” 또는 “좋은 편이다”라고 응답한 경우를 ‘ 좋음 ’으로, “보통이다”를 ‘ 보통 ’으로, “나쁜 편이다”, “매우 나쁘다”를 ‘ 나쁨 ’으로 분류하여 분석하였음.

(2) 분석결과

질문에 대해 “보통이다”라고 응답한 비율이 46.9%로 가장 높았음. 세 기관 모두 “보통이다”의 비율이 가장 높았고 본청의 주관적 건강 수준이 가장 낮음.

[표 5-6] 서울시 공공부문 기관별 주관적 건강 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
좋다	466 (42.4)	51 (33.3)	62 (43.4)	353 (44.0)
보통이다	515 (46.9)	79 (51.6)	64 (44.8)	372 (46.4)
나쁨	117 (10.7)	23 (15.0)	17 (11.9)	77 (9.6)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

감정노동에 따른 주관적 건강수준을 살펴볼 때 주관적 건강의 “나쁨” 위험이 조직의 모니터링 및 관리체계가 증가할수록 2.3배(95%CI=1.57-3.32), 강요된 고객응대의 증가 2.1배(95%CI=1.57-2.82), 감정손상 증가 2.5배(95%CI=1.81-3.38), 조직보호체계의 감소 2.2배(95%CI=1.53-3.05)로 유의하게 증가하였고, 감정관리 및 조절의 경우 오히려 주관적 건강 “나쁨”의 위험이 0.1배(95%CI=0.27-0.60) 유의하게 감소하는 것으로 나타남.

서울시 기관별로 살펴볼 때 가장 높은 위험도를 나타내는 영역으로 본청과 산하기관은 감정손상이 증가할수록 위험이 4.4배(95%CI=1.68-11.67), 2.6배(95%CI=1.73-3.81) 증가하고 사업소/직속기관에서는 조직의 모니터링 및 관리체계가 나빠질수록 주관적 건강 수준 위험이 6.0배(95%CI=1.73-20.42) 유의하게 증가하는 것으로 나타남.

폭력의 경우 고객 상대 폭력 경험이 증가할수록 2.4배(95%CI=1.62-3.60), 직장 내 폭력

경험 증가 1.7배(95%CI=1.00-2.72), 조직 내 폭력관리 및 지침이 부족 1.4배(95%CI=1.09-1.89), 조직 내 지지체계 부족 1.5배(95%CI=1.17-1.98) 주관적 건강 위험도가 증가하였음.

[표 5-7] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 주관적 건강수준

	전체 OR (95%CI)	본청 OR (95%CI)	사업소/직속기관 OR (95%CI)	산하기관 OR (95%CI)
감정관리 및 조절	0.14 (0.27-0.60)	0.83 (0.19-3.47)	0.37 (0.11-1.24)	0.36 (0.23-0.57)
조직의 모니터링	2.28 (1.57-3.32)	1.26 (0.49-3.25)	5.95 (1.73-20.42)	2.47 (1.56-3.92)
강요된 고객응대	2.10 (1.57-2.82)	2.32 (0.98-5.50)	3.59 (1.39-9.24)	2.08 (1.45-2.99)
감정손상	2.47 (1.81-3.38)	4.43 (1.68-11.67)	1.98 (0.88-4.43)	2.57 (1.73-3.81)
조직보호체계	2.16 (1.53-3.05)	2.32 (0.93-5.80)	2.51 (0.90-6.97)	2.14 (1.39-3.29)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

[표 5-8] 서울시 공공부문 폭력에 따른 주관적 건강수준

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
고객 상대 폭력	2.44 (1.62-3.60)	1.20 (0.28-5.02)	2.63 (0.80-8.69)	2.72 (1.73-4.28)
직장 내 폭력	1.65 (1.00-2.72)	0.77 (0.15-3.95)	0.87 (0.16-4.76)	2.27 (1.28-4.01)
조직 내 관리지침	1.43 (1.09-1.89)	1.82 (0.89-3.73)	1.59 (0.60-4.18)	1.39 (0.99-1.95)
조직 내 지지체계	1.52 (1.17-1.98)	2.20 (1.04-4.65)	0.93 (0.46-1.89)	1.69 (1.21-2.36)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

2) 질병결근

(1) 분석 내용

질문 3-2.1. “지난 6개월 동안 건강문제로 출근하지 못한 날이 있습니까?”라는 질문에 대하여 “있다”, “없다”로 응답한 결과로 분석하였음.

(2) 분석 결과

질문에 대해 “없다”라고 응답한 비율이 86.5%로 결근이 없는 비율이 높았음. “있다”의 경우 해당 일을 살펴볼 때 극단 값이 존재하여 해당 평균값보다는 최빈값이 의미가 있음. 세 기관 모두 최빈값은 1로 결근일은 1일이 가장 많았음.

[표 5-9] 서울시 공공부문 기관별 질병결근 빈도

	Total	본청	사업소	산하기관
있다	149 (13.5)	31 (20.3)	26 (18.1)	92 (11.4)
없다	956 (86.5)	122 (79.7)	118 (81.9)	716 (88.6)
(해당일)	4.7 (± 9.72)	2.65 (± 2.55)	8.38 (± 18.47)	4.35 (± 7.24)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

감정노동에 따른 질병결근 영향을 살펴볼 때 조직의 모니터링 및 관리체계가 증가할수록 1.9배(95%CI=1.35-2.64), 강요된 고객응대가 증가할수록 1.7배(95%CI=1.32-2.14), 감정손상이 증가할수록 1.5배(95%CI=1.13-1.89), 조직보호체계가 약화될수록 1.7배(95%CI 1.24-2.31) 질병으로 인한 결근이 유의하게 증가함. 감정관리 및 조절의 경우는 감정관리 및 조절이 증가할수록 오히려 질병 결근이 0.4배(95%CI =0.30-0.66) 유의하게 감소함.

서울시 공공부문 각 기관별로 살펴봤을 때 본청의 경우 조직의 모니터링이 증가할수록 질병결근이 3.7배(95%CI=1.24-10.75) 증가하였고 사업소 및 직속기관은 강요된 고객응대 영역이 증가할 때 질병결근이 2.6배(95%CI= 1.26-5.32) 증가하였음.

폭력의 경우 고객 상대 폭력 경험이 증가할수록 2.2배(95%CI=1.51-3.28), 조직 내 폭력 관리 및 지침이 부족할수록 1.4배(95%CI=1.13-1.83), 조직 내 지지체계가 부족할수록 1.4배(95%CI=1.08-1.69) 질병결근이 증가하였음. 기관별로 살펴봤을 때 본청과 사업소/직속기관에서 유의한 결과가 나타난 영역은 없었음.

[표 5-10] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 질병결근 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
감정관리 및 조절	0.44(0.30-0.66)	0.38(0.82-1.84)	0.40(0.12-1.35)	0.44(0.28-0.70)
조직의 모니터링	1.89(1.35-2.64)	3.66(1.24-10.75)	2.17(0.73-6.47)	1.87(1.22-2.85)
강요된 고객응대	1.66(1.32-2.14)	1.31(0.58-2.99)	2.59(1.26-5.32)	1.76(1.27-2.44)
감정손상	1.46(1.13-1.89)	1.17(0.50-2.73)	1.78(0.88-3.58)	1.51(1.09-2.11)
조직보호체계	1.69(1.24-2.31)	1.40(0.49-3.98)	1.31(0.59-2.94)	2.00(1.33-3.01)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

[표 5-11] 서울시 공공부문 폭력에 따른 질병결근 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
고객 상대 폭력	2.23(1.51-3.28)	2.57(0.54-12.24)	2.45(0.74-8.15)	2.22(1.40-3.52)
직장 내 폭력	1.28(0.47-2.19)	2.31(0.54-9.86)	3.03(0.79-11.56)	1.11(0.54-2.28)
조직 내 관리지침	1.44(1.13-1.83)	1.69(0.76-3.77)	1.82(0.83-4.00)	1.46(1.07-1.99)
조직 내 지지체계	1.35(1.08-1.69)	1.09(0.54-2.21)	1.08(0.60-1.97)	1.54(1.51-2.06)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 조정

3) 프리젠티즘

(1) 분석 내용

질문 3-2.2. “지난 6개월 동안 몸이 아픈데도 나와서 일한 날이 있습니까?”라는 질문에 대하여 “있다”, “없다”로 응답한 결과로 분석하였음.

(2) 분석 결과

질문에 대해 “없다”라고 응답한 비율이 70.7%로 프리젠티즘이 없는 비율이 높았음. “있다”의 경우 해당 일을 살펴볼 때 극단값이 존재하여 해당 평균값보다는 최빈값이 의미가 있음. 전체의 최빈값은 2로 프리젠티즘의 해당일은 2일이 가장 많았음.

[표 5-12] 서울시 공공부문 기관별 프리젠티즘 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
있다	324 (29.3)	66 (43.1)	55 (38.9)	202 (25.0)
없다	781 (70.7)	87 (56.9)	88 (61.1)	606 (75.0)
(해당일)	4.77 (±5.65)	4.45 (±4.55)	5.50 (±7.42)	4.66 (±5.42)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

감정노동에 따른 프리젠티즘의 영향을 살펴볼 때 조직의 모니터링 및 관리체계가 증가할수록 2.0배(95%CI=1.53-2.60), 강요된 고객응대가 증가할수록 1.6배(95%CI=1.32-1.92), 감정손상이 증가할수록 2.0배(95%CI=1.60-2.41), 조직보호체계가 약화될수록 1.6배(95%CI 1.29-2.08) 프리젠티즘이 증가하였음. 감정관리 및 조절의 경우는 감정관리 및 조절이 증가할수록 오히려 프리젠티즘은 0.5배(95%CI=0.35-0.65) 유의하게 감소하였음.

서울시 기관별로 살펴봤을 때 기관별 위험도가 가장 큰 영역으로 감정손상이 증가할수록 본청 4.2배(95%CI=2.09-8.39), 산하기관 1.9배(95%CI=1.45-2.40) 증가하였고 사업소/직속기관의 경우 강요된 고객응대가 증가할수록 2.5배(95%CI=1.41-4.36) 프리젠테이션이 증가하였음.

폭력의 경우 고객 상대 폭력 경험이 증가할수록 2.0배(95%CI=1.51-2.81), 직장 내 폭력 경험이 증가할수록 1.7배(95%CI=1.13-2.62), 조직 내 폭력관리 및 지침이 부족할수록 1.6배(95%CI=1.32-1.91), 조직 내 지지체계가 부족할수록 1.4배(95%CI=1.16-1.63) 프리젠테이션이 유의하게 증가하였음. 기관별로 살펴봤을 때 사업소 및 직속기관의 경우는 유의한 영역이 없었음.

[표 5-13] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 프리젠테이션 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
감정관리 및 조절	0.48(0.35-0.65)	0.41(0.14-1.22)	0.46(0.18-1.16)	0.50(0.35-0.72)
조직의 모니터링	1.99(1.53-2.60)	3.41(1.59-7.33)	1.88(0.77-4.60)	1.85(1.35-2.54)
강요된 고객응대	1.59(1.32-1.92)	2.07(1.16-3.70)	2.48(1.41-4.36)	1.42(1.13-1.78)
감정손상	1.96(1.60-2.41)	4.19(2.09-8.39)	1.70(0.98-2.94)	1.86(1.45-2.40)
조직보호체계	1.64(1.29-2.08)	2.19(1.11-4.33)	1.53(0.79-2.98)	1.52(1.13-2.03)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

[표 5-14] 서울시 공공부문 폭력에 따른 프리젠테이션 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
고객 상대 폭력	2.06(1.51-2.81)	2.41(0.81-7.11)	2.13(0.85-5.30)	1.97(1.38-2.81)
직장 내 폭력	1.72(1.13-2.62)	1.19(0.42-3.38)	1.50(0.44-5.16)	2.03(1.22-3.37)
조직 내 관리지침	1.59(1.32-1.91)	2.92(1.67-5.12)	1.30(0.71-2.36)	1.43(1.14-1.78)
조직 내 지지체계	1.38(1.16-1.63)	1.91(1.15-3.16)	0.84(0.52-1.35)	1.39(1.13-1.72)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

4) 업무상 재해

(1) 분석 내용

질문 3-3. “지난 3년 사이 현재 업무로 재해나 질병을 경험한 적이 있습니까?”라는 설문에 대하여 “없다”, “있다(육체적 질병/재해)”, “있다(정신적 질병/재해)”, “육체적, 정신적 모두 있다.”로 응답한 결과로 분석함.

질문 3-4 “업무상 질병이나 재해는 어떤 상황과 치료였습니까?”라는 설문에 대하여 “병원에 입원할 정도의 질병, 재해”, “지속적인 병원 내방 등의 치료가 필요한 질병, 재해”, “간단한 치료가 필요한 질병, 재해”로 응답한 결과로 분석함.

(2) 분석 결과

질문에 대해 “없다”라고 응답한 비율은 72.6%임. 기관별로는 산하기관(74.0%)이 가장 높았음. 육체적 질병은 사업소/직속기관(20.8%)에서 가장 높고 정신적 질병과 신체적, 정신적 질병의 경우는 본청(7.2%, 10.5%)이 가장 높았음.

질병이나 재해로 인한 치료 상황에서 간단한 치료(60.7%)가 가장 높았음. 병원 입원의 경우 본청(13.0%)이 가장 높았으며 지속적인 병원 내방에서는 사업소/직속기관(31.9%)의 비율이 가장 높았음.

[표 5-15] 서울시 공공부문 기관별 업무상 재해 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
없다	802 (72.6)	107 (69.9)	97 (67.4)	598 (74.0)
육체적 질병/재해	173 (15.7)	19 (12.4)	30 (20.8)	124 (15.3)
정신적 질병/재해	62 (5.6)	11 (7.2)	10 (6.9)	41 (5.1)
신체적+정신적 질병/재해	68 (6.2)	16 (10.5)	7 (4.9)	45 (5.6)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

[표 5-16] 서울시 공공부문 기관별 치료기관 업무상 재해 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
병원 입원	31 (10.2)	6 (13.0)	5 (10.6)	20 (9.5)
지속적인 병원 내방	88 (29.0)	14 (30.4)	15 (31.9)	59 (28.1)
간단한 치료	184 (60.7)	26 (56.5)	27 (57.4)	131 (62.4)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

감정노동에 따른 업무상 질병 경험을 살펴볼 때 업무상 질병 경험의 “있음” 위험이 조직의 모니터링 및 관리체계가 증가할수록 2.3배(95% CI=1.76-3.00), 강요된 고객응대가 증가할수록 1.5배(95%CI=1.29-1.84), 감정손상이 증가할수록 2.0배(95%CI=1.59-2.35), 조직보호체계가 감소할수록 2.0배(95%CI=1.66-2.67) 유의하게 증가하였고, 감정관리 및 조절의 경우 오히려 업무상 질병위험이 0.4배(95%CI=0.32-0.58) 유의하게 감소하는 것으로 나타남.

서울시 공공부문 기관별로 살펴볼 때 가장 높은 위험도를 나타내는 영역으로 본청과 산하기관은 조직의 모니터링이 증가할수록 위험이 3.1배(95%CI=1.46-6.46), 2.6배(95%CI=1.08-3.42) 증가하고 사업소/직속기관에서는 강요된 고객응대가 증가할수록 업무상 질병 위험이 1.9배(95%CI=1.18-3.20) 유의하게 증가하는 것으로 나타남.

폭력의 경우 고객 상대 폭력 경험이 증가할수록 2.3배(95%CI=1.71-3.12), 직장 내 폭력 경험이 증가할수록 4.1배(95%CI=2.93-6.50), 조직 내 폭력관리 및 지침이 부족할수록 1.6배(95%CI=1.35-1.97), 조직 내 지지체계가 부족할수록 1.9배(95%CI=1.55-2.23) 유의하게 증가하였음. 기관별로 살펴봤을 때 사업소/직속기관의 경우 직장 내 폭력에 따른 업무상 재해가 10.1배(95%CI=1.92-52.92) 증가하는 것으로 나타났음.

[표 5-17] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 업무상 재해 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
감정관리 및 조절	0.43 (0.32-0.58)	0.42 (0.15-1.17)	0.34 (0.15-0.87)	0.41 (0.29-0.58)
조직의 모니터링	2.30 (1.76-3.00)	3.07 (1.46-6.46)	1.56 (0.71-3.45)	2.48 (1.80-3.42)
강요된 고객응대	1.54 (1.29-1.84)	2.04 (1.11-3.75)	1.94 (1.18-3.20)	1.57 (1.27-1.94)
감정손상	1.93 (1.59-2.35)	1.93 (1.06-3.52)	1.54 (0.93-2.55)	2.22 (1.74-2.83)
조직보호체계	2.10 (1.66-2.67)	1.43 (0.72-2.82)	1.69 (0.89-3.20)	2.32 (1.74-3.10)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

[표 5-18] 서울시 공공부문 폭력에 따른 업무상 재해 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
고객 상대 폭력	2.31 (1.71-3.12)	2.33 (0.85-6.41)	2.77 (1.15-6.68)	2.40 (1.69-3.39)
직장 내 폭력	4.10 (2.93-6.50)	3.14 (1.04-9.42)	10.09 (1.92-52.92)	4.01 (2.33-6.88)
조직 내 관리지침	1.63 (1.35-1.97)	1.38 (0.83-2.29)	2.18 (1.15-4.11)	1.57 (1.26-1.96)
조직 내 지지체계	1.86 (1.55-2.23)	1.52 (0.91-2.53)	1.47 (0.90-2.38)	2.02 (1.62-2.51)

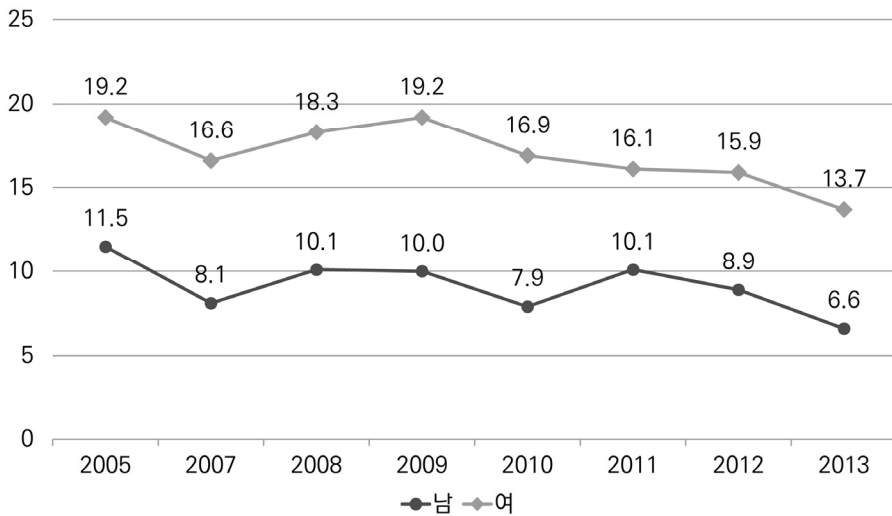
주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

5) 우울 증상

(1) 분석 내용_1

질문 3-5. “지난 1년 동안 연속적으로 2주 이상 일상생활이 어려울 정도로 슬프거나 절망감을 느낀 적이 있습니까?”라는 설문에 대하여 “그런 적이 없다”라고 응답한 경우를 ‘없음’으로, “가끔 그런 적 있다”, “종종 경험했다”, “자주 경험했다”라고 응답한 경우를 ‘있음’으로 분류하여 분석하였음.

이 설문 항목은 국민건강영양조사에서 인용된 질문으로 국민건강영양조사는 보건복지부 질병관리본부 주관으로 전국 규모의 건강 및 영양조사이며 대표성과 신뢰성을 갖춘. 국민건강영양조사에서는 우울증상 설문 항목에 대하여 “있음” 또는 “없음”으로 응답하고 있음. 수치를 비교하는 데는 어려움이 있으나 국민의 우울증상 수준과 서울시 공공부문 감정근로자의 우울증상 정도를 참고하여 볼 수 있음. 우리나라 국민 우울증상 분포는 남성은 약 9% 수준, 여성은 약 17% 수준임.



[그림 5-3] 국민건강영양조사 우울증상 분포

(2) 분석 결과_1

서울시 공공부문 감정노동 종사자의 경우 “없음”이라고 응답한 비율이 69.7%로 높았으며 세 기관 모두 같은 결과를 나타내었음. 기관별로 살펴볼 때 본청이 “있음”(42.8%)이 가장 높았음.

[표 5-19] 서울시 공공부문 기관별 우울증상 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
없음	765 (69.7)	87 (57.2)	105 (72.9)	573 (71.5)
있음	332 (30.3)	65 (42.8)	39 (27.1)	228 (28.5)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

감정노동에 따른 슬픔 및 절망감 경험의 영향을 살펴볼 때 조직의 모니터링 및 관리체계가 증가할수록 2.1배(95%CI=1.59-2.69), 강요된 고객응대가 증가할수록 1.8배(95%CI=1.50-2.69), 감정손상이 증가할수록 2.4배(95%CI=1.93-2.93), 조직 보호체계가 약화될수록 2.1배(95%CI=1.67-2.69) 유의하게 증가하였음. 감정관리 및 조절의 경우는 오히려 감정관리 및 조절이 증가할수록 0.3배(95%CI=0.24-0.46) 유의하게 감소하였음.

서울시 기관별로 가장 영향을 많이 받는 영역을 살펴볼 때 본청에서는 조직보호체계의

약화가 3.8배(95CI=1.82-8.09), 사업소/직속기관과 산하기관은 감정손상이 증가할수록 각각 2.5배(95CI=1.29-4.74), 2.3배(95CI=1.79-8.92) 슬픔 및 절망감 경험이 증가함.

폭력에 따른 슬픔 및 절망감 경험의 영향으로는 고객 상대 폭력 경험이 증가할수록 3.0배(95%CI=2.16-4.05), 직장 내 폭력 경험이 증가할수록 2.8배(95%CI=1.81-4.39), 조직 내 폭력관리 및 지침이 부족할수록 1.4배(95%CI=1.20-1.72), 조직 내 지지체계가 부족할수록 1.5배(95%CI 1.25-1.75)로 유의하게 증가하였음. 기관별로 살펴볼 때 직장 내 폭력 경험이 본청과 사업소/직속기관의 경우 각각 7.3배(95%CI=1.69-31.79), 5.7배(95%CI=1.22-26.59) 유의한 증가를 나타내었음. 두 기관에서 직장 내 폭력 노출이 슬픔 및 절망감 경험 증가에 주요하게 작용하고 있음.

[표 5-20] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 슬픔, 절망감 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
감정관리 및 조절	0.33(0.24-0.46)	0.25(0.07-0.79)	0.20(0.76-0.56)	0.37(0.25-0.53)
조직의 모니터링	2.07(1.59-2.69)	2.18(1.06-4.47)	0.53(0.63-3.71)	1.96(1.44-2.67)
강요된 고객응대	1.81(1.50-2.17)	1.30(0.75-2.24)	1.77(0.99-3.17)	1.80(1.44-2.24)
감정손상	2.38(1.93-2.93)	2.26(1.24-4.10)	2.48(1.29-4.74)	2.29(1.79-2.92)
조직보호체계	2.12(1.67-2.69)	3.84(1.82-8.09)	1.69(0.81-3.52)	2.02(1.52-2.69)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

[표 5-21] 서울시 공공부문 폭력에 따른 슬픔, 절망감 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
고객 상대 폭력	2.96(2.16-4.05)	3.99(1.26-12.64)	4.85(1.77-13.22)	2.69(1.88-3.85)
직장 내 폭력	2.82(1.81-4.39)	7.34(1.69-31.79)	5.70(1.22-26.59)	2.22(1.35-3.66)
조직 내 관리지침	1.44(1.20-1.72)	1.80(1.07-3.05)	3.94(1.69-9.15)	1.33(1.08-1.64)
조직 내 지지체계	1.48(1.25-1.75)	2.48(1.44-4.25)	1.30(0.57-2.94)	1.43(1.17-1.74)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

(3) 분석 내용_2

질문 3-6. “지난 1주일간 얼마나 자주 다음과 같은 느낌이 있었습니까?”라는 설문문의 10가지 우울증상 하위 질문에 대하여 “극히 드물다(일주일에 1일 이하)”, “가끔 있었다(일주일

에 2-3일간”, “종종 있었다(일주일에 4-5일간)” 또는 “대부분 그랬다(일주일에 6일 이상)”를 ‘4일 이상’으로 분류하여 분석함. 이 설문문항은 한국판 역학연구센터 우울척도 CES-D에서 10가지 문항을 인용한 것으로 보이나 기존의 CES-10과도 일치하지 않는 문항이 있어 CES-D 평가기준에 따라 평가는 어려울 것이라 판단되어 질문 항목에 따른 빈도분석만 시행하였음.

(4) 분석 결과_2

“상당히 우울했다.”의 경우 1일 이하의 경험이 72.8%로 가장 높았으며 본청의 경우 다른 기관과 비교했을 때 2-3일(22.7%), 4일 이상(4.5%)이 높았음.

“무슨 일을 하든 정신을 집중하기가 힘들었다.”의 경우 1일 이하의 경험이 65.2%로 가장 높았으며 본청의 경우 다른 기관과 비교했을 때 2-3일(39.2%), 4일 이상(9.8%)이 높았음.

“잠을 설쳤다”의 경우 1일 이하의 경험이 49.1%로 가장 높았으며 다른 기관과 비교했을 때 2-3일 경험은 산하기관(38.2%)이 높았고, 4일 이상의 경우는 본청(19.6%)이 높았음.

“행복했다”의 경우 4일 이상이 40.7%로 가장 높았으며 다른 기관과 비교했을 때 2-3일은 사업소/직속기관(43.1%)이, 1일 이하는 본청(26.8%)이 높았음.

“세상에 홀로 있는 듯한 외로움을 느꼈다.”의 경우 1일 이하의 경험이 63.6%로 가장 높았으며 본청의 경우 다른 기관과 비교했을 때 2-3일(34.9%), 4일 이상(13.2%)이 높았음.

“사람들이 나에게 차갑게 대하는 것 같았다.”의 경우 1일 이하의 경험이 73.0%로 가장 높았으며 본청의 경우 다른 기관과 비교했을 때 2-3일(24.8%), 4일 이상(7.2%)의 비율이 높았음.

“즐겁게 생활했다.”의 경우 4일 이상의 경험이 50.6%로 가장 높았으며 본청의 경우 다른 기관과 비교했을 때 2-3일(45.1%), 1일 이하(19.0%)가 높았음.

“마음이 슬펐다.”의 경우 1일 이하의 경험이 61.2%로 가장 높았으며 본청의 경우 다른 기관과 비교했을 때 2-3일(37.9%), 4일 이상(11.1%)이 높았음.

“사람들이 나를 싫어하는 것 같았다.”의 경우 1일 이하의 경험이 79.4%로 가장 높았으며 다른 기관과 비교했을 때 2-3일에서 산하기관(17.4%), 4일 이상에서 본청(6.5%)이 높았음.

“도무지 뭘 해 나갈 엄두가 나지 않았다.”의 경우 1일 이하의 경험이 72.5%로 가장 높았으며 본청의 경우 다른 기관과 비교했을 때 2-3일(26.1%), 4일 이상(13.1%)이 높았음.



[표 5-22] 서울시 공공부문 기관별 우울증상 빈도

항목	범주	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
상당히 우울했다	1일 이하	800 (72.8)	93 (60.8)	99 (68.8)	608 (75.8)
	2-3일	250 (22.7)	46 (30.1)	40 (27.8)	164 (20.4)
	4일 이상	49 (4.5)	14 (9.2)	5 (3.5)	30 (3.7)
무슨 일을 하든 정신을 집중하기가 힘들었다	1일 이하	720 (65.2)	78 (51.0)	93 (64.6)	549 (68.4)
	2-3일	324 (29.5)	60 (39.2)	46 (31.9)	218 (27.1)
	4일 이상	56 (5.1)	15 (9.8)	5 (3.5)	36 (4.5)
잠을 설쳤다	1일 이하	540 (49.1)	73 (47.7)	80 (55.6)	387 (48.2)
	2-3일	410 (37.3)	50 (32.7)	53 (36.8)	307 (38.2)
	4일 이상	150 (13.6)	30 (19.6)	11 (7.6)	109 (13.6)
행복했다	1일 이하	228 (20.8)	41 (26.8)	24 (16.7)	163 (20.4)
	2-3일	423 (38.6)	65 (42.5)	62 (43.1)	296 (37.0)
	4일 이상	446 (40.7)	47 (30.7)	58 (40.3)	341 (42.6)
세상에 홀로 있는 듯한 외로움을 느꼈다	1일 이하	700 (63.6)	79 (52.0)	105 (72.9)	516 (64.2)
	2-3일	301 (27.4)	53 (34.9)	34 (23.6)	214 (26.6)
	4일 이상	99 (9.0)	20 (13.2)	5 (3.5)	74 (9.2)
사람들이 나에게 차갑게 대하는 것 같았다	1일 이하	802 (73.0)	104 (68.0)	115 (80.4)	583 (72.7)
	2-3일	226 (20.6)	38 (24.8)	22 (15.4)	166 (20.7)
	4일 이상	70 (6.4)	11 (7.2)	6 (4.2)	53 (6.6)
즐겁게 생활했다	1일 이하	184 (16.7)	29 (19.0)	22 (15.4)	133 (16.5)
	2-3일	359 (32.6)	69 (45.1)	47 (32.9)	243 (30.2)
	4일 이상	557 (50.6)	55 (35.9)	74 (51.7)	428 (53.2)
마음이 슬펐다	1일 이하	673 (61.2)	78 (51.0)	91 (63.6)	504 (62.7)
	2-3일	341 (31.0)	58 (37.9)	43 (30.1)	240 (29.9)
	4일 이상	86 (7.8)	17 (11.1)	9 (6.3)	60 (7.5)
사람들이 나를 싫어하는 것 같았다	1일 이하	872 (79.4)	117 (76.5)	122 (84.7)	633 (79.0)
	2-3일	185 (16.8)	26 (17.0)	20 (13.9)	139 (17.4)
	4일 이상	41 (3.7)	10 (6.5)	2 (1.4)	29 (3.6)
도무지 뭘 해 나갈 엄두가 나지 않았다	1일 이하	797 (72.5)	93 (60.8)	112 (78.3)	592 (73.6)
	2-3일	233 (21.2)	40 (26.1)	26 (18.2)	167 (20.8)
	4일 이상	70 (6.4)	20 (13.1)	5 (3.5)	45 (5.6)
Total		1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

6) 수면의 질

(1) 분석 내용

질문 3-7. “지난 1주일 동안 수면의 질을 평가한다면 어디에 해당됩니까?”라는 설문에 대하여 “매우 좋음” 또는 “좋음”이라고 응답한 경우를 ‘ 좋음’, ‘보통’, “나쁨” 또는 “매우 나쁨”을 ‘나쁨’으로 분류

질문 3-8. “지난 1주간 잠에서 깨어 일어났을 때, 충분히 숙면을 취한 것 같은 기분이 드는 경우는 얼마나 있었습니까?”라는 설문에 “전혀 그런 적 없다”라고 응답한 경우를 ‘전혀 없음’, “드물게 그런 적 있다.” 또는 “종종 경험했다.”를 ‘보통’으로, “자주 경험했다.” 또는 “항상 그렇다.”를 ‘자주’로 분류

질문 3-9. “지난 1주간 숙면을 취하지 못해 일에 지장을 받은 적이 있습니까?”라는 설문에 “전혀 그런 적이 없다” 또는 “1주일에 1회 미만”을 ‘전혀 없음’으로, “1주일에 1-2회”, “1주일에 3회 이상”으로 분류

질문 3-7. ‘나쁨’, 3-8. ‘자주’, 3-9. ‘1주일에 1-2회 이상’ 중 2가지 이상 해당하는 경우를 수면 고위험군으로 분류

(2) 분석 결과

질문 3-7. 수면의 질 관련 질문에 대하여 “보통”(71.8%)이라고 응답한 경우가 가장 높았음. 기관별로 살펴봤을 때 “좋음”이 사업소(10.7%)가 가장 높았고 “나쁨”은 본청(27.0%)이 가장 높았음.

질문 3-8. 숙면경험 질문에 대하여 “보통”(73.9%)의 응답이 가장 높았고 기관별로 살펴봤을 때 “자주”는 산하기관(17.5%)이 가장 높았으며 “전혀 없음”에서는 본청(17.9%)이 가장 높았음.

질문 3-9. 숙면 부족으로 인한 업무 지장에 관하여 “전혀 없음”(70.8%)이 가장 높았고 기관별로 살펴봤을 때 본청이 1-2회(38.8%), 3회 이상(8.6%)에서 가장 높았음. 본청이 가장 부족한 숙면으로 인한 업무에 지장을 많이 받는 것으로 나타남.

상기 세 가지 증상 중 두 가지 이상에 해당하는 경우로 정의한 수면 증상에서의 고위험 군은 서울시 공공부문 노동자의 15.7%에 해당됨. 사업소 및 직속기관이 18.8%로 가장 높으며 그다음으로 산하기관(17.0%), 본청(6.5%)의 순임.

[표 5-23] 서울시 공공부문 기관별 수면의 질 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
좋음	87 (8.1)	6 (4.3)	15 (10.7)	66 (8.4)
보통	767 (71.8)	97 (68.8)	97 (69.3)	573 (72.8)
나쁨	214 (20.0)	38 (27.0)	28 (20.0)	148 (18.8)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

[표 5-24] 서울시 공공부문 기관별 숙면 경험 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
전혀 없음	110 (10.5)	27 (17.9)	18 (13.2)	65 (8.6)
보통	771 (73.9)	109 (72.2)	103 (75.7)	559 (73.9)
자주	162 (15.5)	15 (9.9)	15 (11.0)	132 (17.5)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

[표 5-25] 서울시 공공부문 기관별 부족한 숙면으로 인한 업무 지장 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
전혀 없음	778 (70.8)	80 (52.6)	109 (76.2)	589 (73.3)
1-2회	261 (23.7)	59 (38.8)	29 (20.3)	173 (21.5)
3회 이상	60 (5.5)	13 (8.6)	5 (3.5)	42 (5.2)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

[표 5-26] 서울시 공공부문 수면 고위험군 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
수면 고위험군	174 (15.7)	10 (6.5)	27 (18.8)	137 (17.0)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

감정노동에 따른 수면의 질 영향을 살펴볼 때 “나쁨”일 위험이 조직의 모니터링 및 관리체계가 증가할수록 2.2배(95%CI=1.65-2.90), 강요된 고객응대가 증가할수록 1.6배(95%CI=1.29-1.93), 감정손상이 증가할수록 1.9배(95%CI=1.52-2.34), 조직보호체계가 약화할수록 1.6배(95%CI=1.21-2.02) 유의한 증가를 나타내었음. 감정관리 및 조절의 경우는 오히려

려 감정관리 및 조절이 증가할수록 0.5배(95%CI=0.37-0.69) 유의하게 감소하였음.

서울시 기관별로 가장 영향을 많이 받는 영역을 살펴볼 때 감정 손상의 증가가 본청 3.2배(95%CI=1.69-6.20), 사업소/직속기관 3.2배(95%CI=1.69-6.20) 유의하게 증가하였고 산하기관은 조직의 모니터링 증가에서 2.1배(95%CI=1.48-2.94) 유의한 증가를 나타냄.

폭력에 따른 수면의 질 영향으로는 고객 상대 폭력 경험이 증가할수록 2.0배(95%CI=1.43-2.69), 조직 내 폭력관리 및 지침이 부족할수록 1.6배(95%CI=1.29-1.95), 조직 내 지지체계가 부족할수록 1.4배(95%CI=1.19-1.73)로 유의하게 증가하였음.

[표 5-27] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 수면의 질 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
감정관리 및 조절	0.50 (0.37-0.69)	0.42 (0.15-1.16)	0.27 (0.09-0.74)	0.56 (0.39-0.81)
조직의 모니터링	2.19 (1.65-2.90)	2.51 (1.21-5.22)	2.66 (1.04-6.76)	2.09 (1.48-2.94)
강요된 고객응대	1.58 (1.29-1.93)	1.66 (0.94-2.94)	3.17 (1.66-6.05)	1.42 (1.11-1.80)
감정손상	1.88 (1.52-2.34)	3.24 (1.69-6.20)	4.13 (2.00-8.55)	1.59 (1.22-2.07)
조직보호체계	1.57 (1.21-2.02)	2.56 (1.25-5.20)	0.90 (0.43-1.91)	1.54 (1.12-2.10)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

[표 5-28] 서울시 공공부문 폭력에 따른 수면의 질 결과

	전체 OR(95%CI)	본청 OR(95%CI)	사업소/직속기관 OR(95%CI)	산하기관 OR(95%CI)
고객 상대 폭력	1.96 (1.43-2.69)	2.33 (0.86-6.31)	3.68 (1.34-10.08)	1.78 (1.23-2.57)
직장 내 폭력	1.23 (0.79-1.91)	2.66 (0.91-7.81)	1.99 (0.56-7.03)	0.96 (0.54-1.71)
조직 내 관리지침	1.59 (1.29-1.95)	2.33 (1.33-4.07)	1.30 (0.67-2.49)	1.53 (1.20-1.96)
조직 내 지지체계	1.43 (1.19-1.73)	2.35 (1.35-4.10)	0.96 (0.57-1.62)	1.42 (1.14-1.78)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

7) 자살 생각 및 시도

(1) 분석 내용

질문 3-10. “지난 1년 동안 자살과 관련하여 생각한 적이 있습니까?”, “자살을 시도한 적이 있습니까?”라는 설문에 대하여 “있다”, “없다”로 응답한 결과로 분석하였음.

(2) 분석 결과

자살 생각에 대해 “있다”라고 응답한 비율은 7.6%, 자살 시도 경험이 “있다”는 1.0%였음. 자살 관련 문항에서도 본청의 비율이 가장 높음. 그러나 자살 시도 경험이 있다는 응답이 1%로 매우 낮으므로 분석 시 자료의 안정성과 해석에 문제가 발생할 수 있음.

[표 5-29] 서울시 공공부문 기관별 자살 생각 빈도

	Total	본청	사업소/직속기관	산하기관
자살 생각 (있다)	84 (7.6)	20 (13.1)	11 (7.6)	53 (6.6)
자살 시도 (있다)	11 (1.0)	2 (1.3)	1 (0.7)	8 (1.0)
Total	1,105 (100)	153 (100)	144 (100)	808 (100)

8) 감정노동과 폭력의 수준에 따른 건강영향

감정노동과 폭력의 수준에 따른 건강영향을 살펴보기 위하여 장제진 등이 제안한 정상군, 잠재적 위험군, 고위험군 구분을 사용하여 정상군에 비하여 잠재적 위험군과 고위험군에서 각각의 건강 관련 결과들이 어떤 관련성을 보이는지 살펴보았음.

연령, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태를 보정하고 살펴본 결과, 감정관리 및 조절은 정상군에 비해서 잠재군이나 고위험군의 주관적 건강, 질병 결근, 프리젠티즘, 업무상 재해, 우울증상, 수면의 질이 모두 좋은 것으로 나타남. 이는 통계적으로 유의하게 남녀 모두에서 감정관리 및 조절에 대한 노력을 많이 할수록 다양한 건강을 예방할 수 있을 가능성이 있음을 의미함.

반면에 조직의 모니터링 및 관리체계는 정상군에 비해 잠재군에서의 건강에의 부정적 영향은 남성에서는 명확하지 않으나 고위험군은 모두 통계적으로 유의하게 위험이 증가하였으며 정상군에 비해서 고위험군에서 프리젠티즘이 2.24배, 업무상 재해가 2.40배 증가하였음. 여성에서 조직의 모니터링 및 관리체계와 건강의 관련성이 더 명확하게 나타나서 정상군에 비해 고위험군의 주관적 건강이 6.24배, 질병 결근이 3.74배, 프리젠티즘이 2.13배, 업무상 재해가 3.13배, 우울증상이 2.66배, 수면의 질의 악화가 4.00배 높았음.

한편 강요된 고객 응대 영역에서는 정상군에 비해서 고위험군 남성의 경우 3.74배, 여성의 경우 1.62배 우울증상이 많았고, 수면의 질은 남성이 1.96배, 여성이 1.78배 많았음. 감정

손상과 조직보호체계는 남성과 여성에서 관련성의 크기에 차이가 별로 없어 유사한 효과를 가지고 있는 것으로 판단되었으며 주관적 건강, 질병 결근, 프리젠테즘, 업무상 재해, 우울증상, 수면의 질 악화 모두에서 약 1.2배에서 2.5배 정도 잠재군이나 고위험군이 높았음.

그러나 일부 지표에서는 고위험군의 수가 적어 신뢰구간의 범위가 매우 넓게 나타나 자료의 안정성에 문제가 있으므로 해당 자료의 활용에 주의를 기울여야 함. 다른 한편 폭력의 경우는 경험 자체와 이로 인한 스트레스, 충격의 정도가 중요하기 때문에 감정노동의 하부 요인에 비해 일관된 결과가 나오지는 않음. 다만 우울증상과 수면의 질의 관련성은 일관되게 확인이 됨.



[표 5-30] 감정노동에 따른 건강영향

건강수준	범위	감정관리 및 조절		조직의 모니터링 및 관리체계		강요된 고객응대		김영순상		조직보호체계	
		남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)	남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)	남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)	남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)	남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)
주관적 건강	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	0.85 (0.34-2.14)	0.53 (0.28-1.00)	2.03 (0.94-4.34)	1.63 (0.67-3.91)	1.67 (0.82-3.41)	1.73 (0.64-4.69)	2.04 (0.87-4.79)	1.32 (0.56-3.09)	2.48 (1.26-4.90)	1.52 (0.68-3.38)
	고위험군	0.92 (0.41-2.04)	0.00 (0.00-)	1.43 (0.64-3.17)	6.24 (2.82-13.79)	3.04 (1.45-6.36)	3.25 (1.65-6.38)	2.30 (1.17-4.50)	5.49 (2.62-11.48)	3.70 (1.71-7.99)	1.52 (0.67-3.46)
직접경험	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	1.95 (0.76-4.95)	0.31 (0.16-0.60)	0.99 (0.48-2.01)	2.47 (1.23-4.95)	3.86 (2.00-7.45)	1.96 (0.83-4.63)	2.57 (1.20-5.49)	1.75 (0.89-3.44)	1.37 (0.72-2.69)	1.95 (0.97-3.93)
	고위험군	1.32 (0.56-3.09)	0.21 (0.08-0.53)	1.67 (0.84-3.30)	3.74 (1.86-7.50)	1.78 (0.80-3.97)	1.50 (0.80-2.82)	1.34 (0.71-2.54)	4.73 (2.34-9.54)	0.66 (0.24-1.82)	1.95 (0.90-4.23)
프리젠템	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	1.37 (0.70-2.66)	0.64 (0.39-1.03)	1.41 (0.83-2.40)	1.53 (0.94-2.49)	2.13 (1.32-3.44)	1.75 (0.90-3.39)	1.82 (0.99-3.34)	1.62 (1.00-2.63)	1.57 (0.94-2.61)	2.00 (1.15-3.48)
	고위험군	0.84 (0.47-1.51)	3.08 (0.15-0.60)	2.24 (1.32-3.82)	2.13 (1.27-3.57)	1.61 (0.93-2.79)	1.53 (0.94-2.51)	1.87 (1.18-2.96)	2.30 (1.32-3.98)	1.55 (0.81-2.97)	1.25 (0.68-2.28)
업무상처해	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	0.65 (0.33-1.27)	0.61 (0.38-0.97)	1.66 (0.92-2.99)	1.75 (1.08-2.81)	1.64 (0.95-2.83)	2.33 (1.28-4.25)	3.33 (1.69-6.57)	2.05 (1.28-3.30)	2.24 (1.30-3.88)	2.15 (1.25-3.70)
	고위험군	0.39 (0.21-0.70)	0.68 (0.37-1.21)	2.40 (1.33-4.34)	3.13 (1.88-5.23)	2.45 (1.36-4.41)	1.67 (1.05-2.67)	2.90 (1.69-4.97)	4.50 (2.65-7.62)	2.62 (1.33-5.15)	2.63 (1.53-4.51)
우울증상	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	0.33 (0.17-0.64)	0.47 (0.30-0.75)	1.24 (0.73-2.11)	1.67 (1.05-2.64)	2.36 (1.42-3.90)	0.91 (0.47-1.76)	2.03 (1.07-3.87)	2.07 (1.30-3.28)	1.32 (0.78-2.22)	2.51 (1.48-4.27)
	고위험군	0.25 (0.14-0.44)	0.39 (0.21-0.71)	1.66 (0.95-2.82)	2.66 (1.60-4.39)	3.74 (2.16-6.48)	1.62 (1.03-2.57)	3.85 (2.36-6.28)	3.05 (1.81-5.14)	2.35 (1.22-4.50)	3.43 (1.99-5.88)
수 면	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	0.70 (0.36-1.38)	0.42 (0.24-0.75)	1.44 (0.84-2.47)	2.89 (1.55-5.37)	1.86 (1.13-3.07)	1.59 (0.70-3.58)	1.89 (1.01-3.56)	2.46 (1.37-4.43)	2.03 (1.22-3.39)	0.77 (0.35-1.56)
	고위험군	0.59 (0.33-1.05)	0.33 (0.15-0.74)	1.53 (0.88-2.65)	4.00 (2.12-7.55)	1.96 (1.12-3.43)	1.78 (1.01-3.14)	2.05 (1.27-3.32)	3.13 (1.64-5.95)	0.96 (0.46-2.00)	1.80 (0.91-3.54)

주: 연령, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 조정

[표 5-31] 직업장 폭력에 의한 건강영향

고객 상대 폭력			직장 내 폭력			조직 내 폭력관리 및 지침			조직 내 지지체계		
건강수준	범위	남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)	남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)	남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)	남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)	남자 OR(95%CI)	여자 OR(95%CI)
주관적 건강	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	2.04 (1.05-3.94)	1.98 (0.97-4.00)	1.25 (0.65-2.41)	1.42 (0.72-2.80)	2.68 (0.84-8.59)	0.35 (0.95-1.11)	2.76 (1.44-5.27)	3.62 (1.25-10.49)	2.76 (1.44-5.27)	3.62 (1.25-10.49)
	고위험군	1.25 (0.33-4.64)	7.41 (2.71-20.28)	2.51 (0.94-6.66)	3.51 (0.85-14.51)	3.71 (1.39-9.88)	1.07 (0.50-2.29)	2.71 (1.17-6.28)	1.45 (0.73-2.87)	2.71 (1.17-6.28)	1.45 (0.73-2.87)
질병 결과	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	0.85 (0.42-1.73)	2.74 (1.40-5.37)	1.66 (0.93-2.97)	2.17 (1.18-3.97)	3.12 (1.20-8.07)	0.69 (0.26-1.83)	1.72 (0.96-3.09)	1.01 (0.30-3.43)	1.72 (0.96-3.09)	1.01 (0.30-3.43)
	고위험군	1.70 (0.51-5.59)	9.69 (3.13-30.02)	1.61 (0.55-4.71)	0.92 (0.10-8.14)	2.88 (1.26-6.60)	1.28 (0.65-2.53)	1.60 (0.72-3.56)	1.55 (0.86-2.79)	1.60 (0.72-3.56)	1.55 (0.86-2.79)
프라이빗/직무	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	1.14 (0.68-1.92)	1.65 (1.00-2.71)	2.85 (1.81-4.48)	2.98 (1.87-4.76)	2.19 (1.07-4.48)	0.94 (0.44-2.01)	1.63 (1.05-2.53)	2.52 (1.05-5.99)	1.63 (1.05-2.53)	2.52 (1.05-5.99)
	고위험군	1.60 (0.64-4.01)	2.73 (1.13-6.57)	1.66 (0.70-3.92)	1.74 (0.47-6.42)	3.71 (2.07-6.63)	2.21 (1.27-3.83)	1.56 (0.85-2.88)	1.43 (0.92-2.22)	1.56 (0.85-2.88)	1.43 (0.92-2.22)
업무상 재해	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	2.17 (1.27-3.70)	1.37 (0.86-2.20)	3.49 (2.13-5.73)	1.69 (1.09-2.61)	2.20 (0.95-5.09)	0.78 (0.39-1.54)	3.21 (1.94-5.30)	3.97 (1.75-9.01)	3.21 (1.94-5.30)	3.97 (1.75-9.01)
	고위험군	3.99 (1.59-10.03)	3.14 (1.34-7.35)	4.00 (1.70-9.43)	8.95 (2.53-31.65)	4.23 (2.12-8.44)	1.61 (0.96-2.67)	3.65 (1.89-7.05)	2.91 (1.87-4.51)	3.65 (1.89-7.05)	2.91 (1.87-4.51)
우울/중상	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	2.99 (1.79-5.01)	1.79 (1.12-2.87)	1.71 (1.08-2.71)	1.64 (1.06-2.54)	1.38 (0.71-2.68)	0.81 (0.40-1.63)	1.93 (1.24-3.00)	2.11 (0.92-4.80)	1.93 (1.24-3.00)	2.11 (0.92-4.80)
	고위험군	5.71 (2.25-14.45)	6.54 (2.64-16.22)	3.23 (1.41-7.37)	5.71 (1.65-19.72)	1.75 (1.03-2.97)	2.12 (1.27-3.53)	1.33 (0.70-2.51)	1.84 (1.21-2.79)	1.33 (0.70-2.51)	1.84 (1.21-2.79)
수 면	정상군	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	잠재군	1.55 (0.92-2.61)	2.20 (1.22-3.97)	1.31 (0.81-2.11)	1.30 (0.74-2.27)	2.13 (1.05-4.32)	3.57 (1.35-9.42)	1.62 (1.03-2.56)	1.33 (0.43-4.07)	1.62 (1.03-2.56)	1.33 (0.43-4.07)
	고위험군	3.53 (1.42-8.81)	3.90 (1.50-10.16)	1.56 (0.67-3.66)	1.24 (0.23-6.48)	2.23 (1.25-4.00)	5.37 (2.41-11.98)	1.25 (0.65-2.40)	2.20 (1.30-3.73)	1.25 (0.65-2.40)	2.20 (1.30-3.73)

주: 연령, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 조정

4_소결

1) 감정노동 요약

서울시 공공부문에서 감정노동을 수행하고 있는 노동자의 감정노동과 관련한 요소에 따른 건강영향을 살펴본 결과 조직모니터링 및 관리체계, 강요된 고객응대, 감정 손상, 조직 보호 체계의 약화가 건강과 관련한 위험요인이라 할 수 있었음. 감정관리 및 조절의 경우는 감정관리 및 조절이 증가할수록 오히려 건강위험도가 유의하게 감소하고 있음. 폭력의 경우 고객 상대의 폭력 경험의 경우 우울증상이 가장 높게 증가하고 직장 내 폭력 경험, 조직 내 관리 지침과 조직 내 지지체계의 부족에서는 업무상 재해 경험 위험도가 가장 크게 증가함.

[표 5-32] 서울시 공공부문 감정노동에 따른 건강영향

	주관적 건강	질병결근	프리젠테즘	업무상 재해	우울증상	수면의 질
감정관리 및 조절	0.14 (0.27-0.60)	0.44 (0.30-0.66)	0.48 (0.35-0.65)	0.43 (0.32-0.58)	0.33 (0.24-0.46)	0.50 (0.37-0.69)
조직의 모니터링	2.28 (1.57-3.32)	1.89 (1.35-2.64)	1.99 (1.53-2.60)	2.30 (1.76-3.00)	2.07 (1.59-2.69)	2.19 (1.65-2.90)
강요된 고객응대	2.10 (1.57-2.82)	1.66 (1.32-2.14)	1.59 (1.32-1.92)	1.54 (1.29-1.84)	1.81 (1.50-2.17)	1.58 (1.29-1.93)
감정손상	2.47 (1.81-3.38)	1.46 (1.13-1.89)	1.96 (1.60-2.41)	1.93 (1.59-2.35)	2.38 (1.93-2.93)	1.88 (1.52-2.34)
조직보호체계	2.16 (1.53-3.05)	1.69 (1.24-2.31)	1.64 (1.29-2.08)	2.10 (1.66-2.67)	2.12 (1.67-2.69)	1.57 (1.21-2.02)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

[표 5-33] 서울시 공공부문 폭력에 따른 건강영향

	주관적 건강	질병결근	프리젠테즘	업무상 재해	우울증상	수면의 질
고객 상대 폭력	2.44 (1.62-3.60)	2.23 (1.51-3.28)	2.06 (1.51-2.81)	2.31 (1.71-3.12)	2.96 (2.16-4.05)	1.96 (1.43-2.69)
직장 내 폭력	1.65 (1.00-2.72)	1.28 (0.47-2.19)	1.72 (1.13-2.62)	4.10 (2.93-6.50)	2.82 (1.81-4.39)	1.23 (0.79-1.91)
조직 내 관리지침	1.43 (1.09-1.89)	1.44 (1.13-1.83)	1.59 (1.32-1.91)	1.63 (1.35-1.97)	1.44 (1.20-1.72)	1.59 (1.29-1.95)
조직 내 지지체계	1.52 (1.17-1.98)	1.35 (1.08-1.69)	1.38 (1.16-1.63)	1.86 (1.55-2.23)	1.48 (1.25-1.75)	1.43 (1.19-1.73)

주: 연령, 성별, 교육수준, 근무경력, 교대근무, 고용형태 보정

2) 감정노동과 건강분석 결과

서울시 공공부문 감정노동 설문조사를 활용하여 감정노동과 폭력 노출의 건강 수준 관련성을 비교한 결과 주관적 건강, 질병결근, 프리젠테즘, 업무상 재해, 슬픔 및 절망감 경험, 수면의 질에서 통계적으로 유의하게 건강 위험이 증가하는 것으로 나타났다. 우울증상과 자살 생각 및 시도에서는 자료 분석 시 해석에 문제가 발생할 수 있기 때문에 건강 수준과의 관련성 분석은 시행하지 않고 빈도 분석만 진행하였음.

감정노동에 따른 건강 수준 관련성을 살펴볼 때 조직의 모니터링 관리체계, 강요된 고객 응대, 감정 손상, 조직보호체계의 부족이 증가할수록 건강 위험도가 증가했지만 감정관리 및 조절 영역에서는 오히려 유의하게 감소하는 결과를 확인할 수 있었음. 이는 감정노동으로 인한 건강영향이 감정노동 자체의 특성보다는 감정노동 종사자가 속한 조직의 과도한 요구와 조직의 특성에 영향을 받는다는 점을 시사함. 이번 분석은 감정노동과 관련된 조직적 특성이 불건강과의 관련성을 시사한다고는 할 수 있으나 이번 결과를 바탕으로 감정노동 자체와 건강 간의 관련성에 대한 결론을 내리기엔 어려움.

다만, 감정노동을 수행하는 노동자의 건강을 보호하기 위해서는 노동자가 느끼는 감정적 부조화를 감소시키기 위한 대책이나 부조화를 느끼는 경우에 조기에 개입하는 것이 효과적일 수 있음을 이번 연구결과에서 확인하였음. 또한 개인적 접근 이외에 감정노동을 수행하고 있는 노동자에 대한 모니터링과 노동과정에 대한 관리체계를 점검하여 노동자의 스트레스를 가중시키는 요인은 없는지 확인할 필요가 있으며 고객 응대 과정에서 과도한 친절을 강요하는 등은 건강에 악영향을 줄 수 있음을 확인하였음. 또한 감정노동을 수행하는 노동자를 보호하기 위한 조직적 노력과 체계를 갖추는 것이 노동자의 건강보호에 중요한 요인이 될 수 있음을 확인함.

감정관리와 조절은 감정노동을 수행하는 과정에서 개인의 감정을 관리하거나 조절을 하기 위한 노력을 의미하는 것으로 감정노동의 고유한 특성이라 할 수 있음. 이러한 감정관리와 조절이 건강에 오히려 긍정적 영향을 주는 것으로 결과가 나온 이유는 감정관리와 조절을 위한 기본적 노력에 어려움을 겪는 노동자의 경우에는 이미 감정노동을 수행하는 것이 불가능하므로 연구대상에서 탈락되었을 가능성이 있기 때문임. 이는 흔히 건강근로자 효과

라고 하는 것인데, 해당 노동과정을 어느 정도 견딜 수 있는 노동자들만이 설문에 응답을 했기 때문에 나타나는 현상임. 반면, 앞서 다양한 문헌 고찰 결과에서 확인한 비와 같이 노동자의 건강에 영향을 주는 요인이 실제 감정 관리나 조절과 같은 감정노동 고유의 과정 자체보다 이로 인한 감정부조화이기 때문에 이러한 결과가 나왔을 가능성도 있음.

폭력에 따른 건강 수준 관련성 결과에서 업무상 재해를 제외한 나머지 건강 수준에서 모두 고객 상대의 폭력 경험이 건강 수준에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타남. 업무상 재해에서는 직장 내 폭력 경험이 건강 수준에 가장 큰 영향을 나타냄. 폭력과 관련하여 고객 상대의 폭력, 직장 내 폭력 모두 중요하게 생각해야 할 요인임.

그러나 이 연구는 특정집단인 서울시 공공부문 감정노동 근로자를 대상으로 시행한 연구로 일반 인구 비교는 어려움. 또한 조사 대상이 신하기관(73.1%)에 집중되어 있고 본청(13.8%), 사업소/직속기관(13.0%) 순이므로 기관 비교 시 주의해야 함. 더불어 불건강한 근로자의 경우 감정노동과 폭력에 있어 더욱 민감하게 응답할 가능성이 있다는 점을 감안하면 시간의 선후관계에 따른 원인적 연관성 역시 증명하기 어려운 부분임.

3) 감정노동을 수행하는 노동자 보호를 위한 방안

감정노동을 수행하는 노동자들의 건강과 관련이 있는 요인들을 분석한 결과, 개인적인 접근보다는 조직적인 접근과 관리가 중요함을 확인할 수 있었음. 즉, 감정노동을 수행하는 노동자들에게 감정노동 자체보다 스트레스와 노동강도를 가중시킬 수 있는 다양한 노동 조건과 관리체계, 모니터링 등 다양한 조직적 요인을 평가하여 이에 대한 개입을 할 수 있는 방안이 필요함.

다만, 감정노동을 수행하는 노동자의 건강을 보호하기 위해서는 노동자가 느끼는 감정적 부조화를 감소시키기 위한 대책은 필요함. 개인의 감정이 손상된 것은 정체성 등에 영향을 주어 건강에 부정적 영향을 줄 수 있으므로 이러한 상황을 조기에 찾아내어 개입할 수 있는 건강관리 방안을 마련할 필요가 있음. 이러한 건강관리 방안은 비단 정신건강에 대한 접근뿐만이 아니라 노동에 대한 존중과 전반적 건강에 대한 보호를 포함하는 것이라 할 수 있음.

감정노동을 수행하고 있는 노동자에 대한 모니터링과 노동과정에 대한 관리체계를 점검하여 노동자의 스트레스를 가중시키는 요인은 없는지 확인할 필요가 있으며 이를 개선하기 위한 조직적 노력을 기울일 필요가 있음. 고객 응대 과정에서 과도한 친절을 강요하는 것은 건강에 악영향을 줄 수 있으므로 직접적 또는 간접적 강요가 이루어지지 않도록 업무 매뉴얼을 마련하고 업무 범위 등을 결정할 필요가 있음.

작업장 폭력과 관련해서는 고객에 의한 폭력에 대한 대책이 필요함. 고객에 의한 폭력 발생을 예측할 수 없는 것이라면 발생 후 적절한 휴식과 환기를 통해 급성 스트레스 반응을 완화시키기 위한 노력이 필요함. 또한 고객에 의한 폭력 이외에 상사나 동료 등에 의한 폭력도 중요한 문제임을 확인하였음. 직장 내 폭력에 대해서도 적극적으로 개입하고 관리할 수 있는 조직적 노력이 필요함.



06

서울시 공공부문의 감정노동 정책방향

- 1_서울시 감정노동 정책방향
- 2_정책방향 제시와 입법방향 제안
- 3_서울시 감정노동 조례 제정 근거 현행 법률
- 4_조례 조문별 쟁점
- 5_조례안

06 | 서울시 공공부문의 감정노동 정책방향

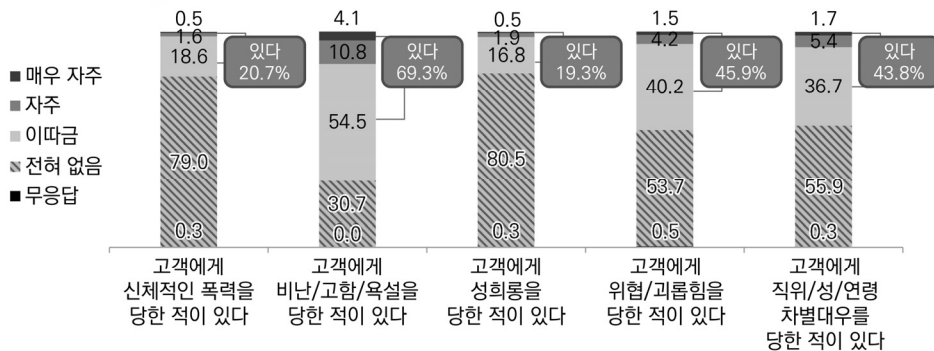
1_서울시 감정노동 정책방향

1) 서울시 감정노동 해결 논의방향¹⁴⁾

현재 공공부문의 감정노동 해결 방향으로는 제도(조례)나 규칙·규정(경영인사정책)들을 통한 정책들이 제시되고 있음. 따라서 서울시와 의회, 그리고 서울시 이해당사자들은 현재의 감정노동 해결 방안을 위한 논의와 제도적 모색방향을 강구하는 것이 필요함. 무엇보다 서울시(시, 의회, 기관)는 서울시민과 공공부문 구성원 모두에게 감정노동의 문제점을 알려야 할 필요성이 있음. 또한 서울시 각 조직과 당사자에게 감정노동 가이드라인을 제시함과 동시에 실효적인 제도적 해결 방안을 제시할 필요가 있음.

현재 서울시 공공부문 종사자의 노동상황을 보면 심각할 정도의 위험스러운 환경에 노출되어 있는 것이 확인됨. 2015년 설문조사 결과 시민 혹은 고객에 의한 불쾌한 언행 유형별 비율이 높았으며, 대표적으로 시민이나 고객으로부터의 ① 언어적 폭언(69.3%) > ② 위협이나 괴롭힘(45.9%) > ③ 성/지위/연령적 차별 대우(43.8%) > ④ 신체적 폭력(20.7%) > ⑤ 성희롱(19.3%)을 당한 경험이 있다고 응답했음.

[참조] 서울시 공공부문 종사자의 시민/고객에 의한 불쾌한 언행 경험(단위: %)



자료: 서울시의회, 2015, 『서울시 공공부문 감정노동 관련 실태 및 현황조사』, 서울시의회.

14) 감정노동의 제도적, 정책적 개선방향은 김종진(2014, 2015)의 내용을 수정 보완하여 재구성

특히 서울시 공공부문 감정노동 설문조사를 활용하여 감정노동과 폭력 노출의 건강 수준 관련성을 비교한 결과 주관적 건강, 질병결근, 프리젠테즘, 업무상 재해, 슬픔 및 절망감 경험, 수면의 질에서 통계적으로 유의하게 건강 위험이 증가하는 것으로 나타났다. 감정노동에 따른 건강영향을 살펴본 결과 조직모니터링 및 관리체계, 강요된 고객응대, 감정손상, 조직 보호 체계의 악화 영역이 증가할수록 건강영역의 위험도에 유의미한 증가를 보임.

서울시 공공부문 종사자 중 시민과 고객으로부터의 폭력 유경험자의 경우 우울 증상이 가장 높게 증가했고, 직장 내 폭력 유경험, 조직 내 관리 지침과 조직 내 지지체계의 부족은 업무상 재해 경험 위험도가 가장 크게 증가한 것으로 나타남. 이는 감정노동의 건강영향이 감정노동 자체의 특성보다는 감정노동 종사자가 속한 조직의 과도한 요구와 조직의 특성을 반영하는 결과로 감정노동 종사자에 대한 조직의 정책 개선이 요구됨.

이렇게 서울시 공공부문 종사자의 노동조건과 상황이 작업장의 안전과 건강에 위대한 상황임에도 불구하고 조직적 지거나 보호 등은 거의 부재한 실정이라는 것이 가장 큰 문제임. 먼저, 현재 서울시 공공부문 감정노동 종사자들은 부정적인 감정을 표현하지 않으려고 의식적으로 노력(95.7%)할 뿐만 아니라, 조직의 요구대로 감정을 표현(81%)하고 있으며, 또한 자신의 실제 기분을 숨기려 하고(90.5%), 일상적인 업무 수행 과정에서 감정조절을 필요로 하며(92.4%), 실제 감정과 겉으로 표현하는 감정과 다른 상태(81.4%)의 일을 수행하고 있음.

게다가 서울시 공공부문 감정노동 종사자들은 업무 제공이나 서비스 과정에서 감시당하는 편은 아니냐(감시 의견 38.2%), 고객응대과정에서 본인 잘못이 아님에도 부당한 처우(부당처우 의견: 45%)와 업무성과평가나 인사고과 영향(59.6%)을 주고 있음에도, 고객의 부당한 행위 대응 관리(관리 의견: 45%)는 상대적으로 낮은 편이었음. 이는 서울시 공공부문 감정노동 종사자들은 공격적이거나 까다로운 고객을 상대해야 하며(70%), 자신의 권한 밖의 일을 요구하는 고객을 상대해야 하고(60.8%), 부당하고 무리한 요구로 업무 수행에 어려움이 있는 상황이나(63%), 조직은 고객/시민의 입장만을 고려하도록 강요하고 있다(58.3%)는 의견이 다수였음.

특히, 서울시 공공부문 감정노동 종사자들은 고객응대과정에서의 문제점이 적절한 조치로 이루어지지 못하고 있고(57.2%), 직장 내 공식적인 제도와 절차가 미흡(50.6%)한 의견을 제시하고 있었음. 이를 반영하듯 고객응대과정에서 마음의 상처를 위로 받았거나(41.1%), 일에 대한 권한이나 자율성(43%)은 상대적으로 미약한 상황이었음. 반면에 현재 고객응대과정에서 발생한 문제를 해결하기 위한 상사(75.9%)나 동료(81.1%)로부터의 지원은 물론 조직의 행동지침이나 매뉴얼(73.2%)은 거의 대부분 없는 것으로 나타났다.

2015년 서울시의회의 설문조사 결과, 서울시민과 종사자 거의 대부분 ‘서울시 공공부문의 감정노동에 대한 제도적 개선’에 대한 찬성/동의 의견이 높게 나타났다. 특히 서울시민(76.9점)과 공공부문 종사자(79.8점) 모두 감정노동 관련 조례 제정에 찬성/동의 의견이 높았으며, 과도하고 무리한 업무의 제공 중지 의견 또한 서울시민(77.9점)과 공공부문 종사자(78.5점) 모두 높게 나타났다. 더불어 일부 만형사상 문제가 될 소지가 있는 업무와 관련해서는 행정적/법적인 조치에 서울시민(78.6점)과 공공부문 종사자(83.5점) 모두 높게 나타났다([표 6-1]).

[표 6-1] 서울시 공공부문 감정노동 제도개선 의견 - 종사자, 시민(단위: 0점~100점)

	서비스 제공 중지 (작업중지)	행정적, 제도적 조치	조례 제정 지원	해소 프로 그램 제공	휴식 휴가 제공	감정 노동 홍보물 고지	서비스 재검토	감정 노동 인지도
서울시민 설문조사	77.9	78.6	76.9	79.9	77.4			67.5
서울시종사자 설문조사	78.5	83.5	79.8	72.5	79.5	68.9	74.1	
의견 격차	1.6	4.9	2.9	7.4	2.1			

주: 1) 서울시 공공부문 감정노동 종사자 설문조사(2015.5, N=1,105)

2) 서울시민 감정노동 여론조사(2015.6.19-22, N=1,000)

결국 이와 같은 서울시 감정노동의 제도적, 정책적 해결방안은 ‘사전적’, ‘사후적’ 관리 방안들이 제시될 수 있음. 먼저, 서울시 감정노동의 사전적 관리와 예방은 △ 제도적 규정(조례, 정책 규제, 처벌, 가이드라인: 고지, 홍보, 대응 매뉴얼), △ 직무 재설계(업무의 기능적 배치, 로테이션, 직무/시간 할당 조정) 등을 통해 가능함. 다음으로, 감정노동의 사후적 관리와 평가는 △ 감정노동의 업무상 재해나 질병 인정(산재 인정, 보상), △ 업무 공간/시

간 재조정(불쾌한 언행 당사자 재배치, 휴식, 작업 및 서비스 제공 중지), △ 해소 프로그램(교육, 휴식, 상담 제공 등)을 통해서 가능함.

이를 위해서는 서울시와 의회가 감정노동 제도개선을 위한 조례제정(rule setting)과 논의 기구(위원회)를 마련하는 것부터 필요함. 만약, 서울시가 감정노동 종사자 보호를 위한 ‘조례’가 제정될 경우 다뤄야 할 세부 과제는 감정노동 논의/판단 기구(**위원회), 감정노동 예방과 관리 담당 조직(**센터), 공공정책(가이드라인, 매뉴얼, 교육 등)을 민간으로 확산하는 노력(협약/선언) 등으로 볼 수 있음.

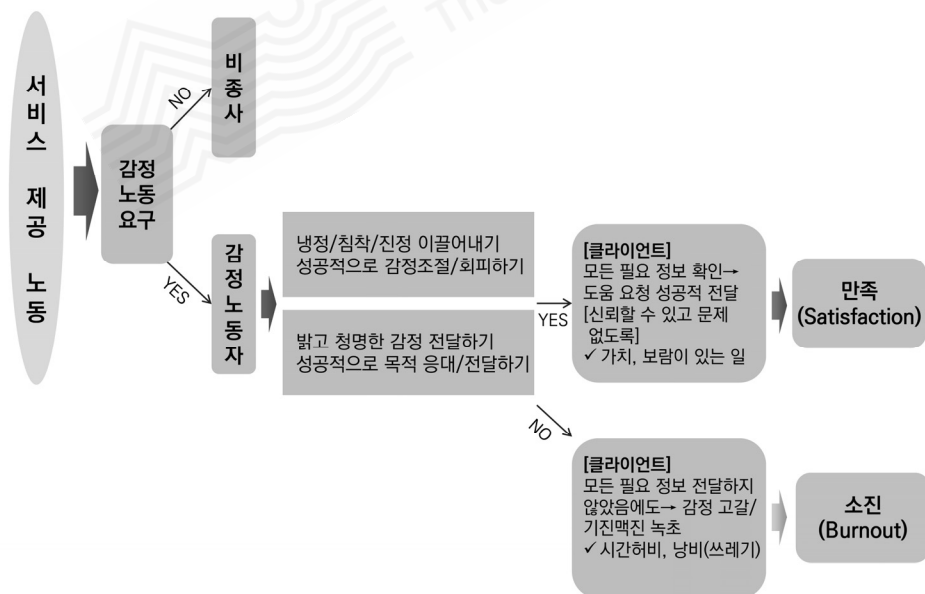


[표 6-2] 서울시 공공부문 감정노동 종사자 실태와 개선방향 종합

영역	정책과제	실태	세부과제
1	노동의 재구성	작업과정의 자율성 제공 관련 자율성 43% 감정노동 81%~92% 모니터링 38.2%	직무 재설계/배치 민원 응대 방식 변화(전화/방문) 업무 개인 권한 대폭 확대 불필요한 모니터링 재고(再考)
	노동조건 및 업무시설 환경 개선	장시간 노동 12.5% 연차휴가 사용률 43.2% (휴가제공 시민 의견 83.4%) 업무시설 환경 개선 인력 부족률 16% 업무 중 잠나는 시간 16.6%	감정노동 휴가, 감정해소 시간 제공 휴게공간 및 독립적 공간 설치 전담 부서/인력 충원 확보 업무 재배치, 로테이션
2	감정노동 가치 인정	지원 체계와 보상 적절 조치 42.8% 업무상 정신적 질병 5.6% 업무상 입원 정도 질병 10.2% 우울증 30.3%(고위험 4.5%) 프리젠테즘 29.3%(2일)	고충처리 제도 강화 업무상 보상 강화 감정노동 종사자 건강수준 체크
3	감정노동 규제	과도한/무리한 서비스 재고(再考) “무조건 죄송합니다” 민원업무 평가방식 재검토 불필요한 서비스 재고(再考) 78% 경영평가, 인사평가 재검토 고객 부당행위 평가 인사 반영 59.6%	CS 교육 재검토 업무 및 민원서비스 재검토 칭찬 & 불평불만 처리 비등가성 등 인사평가 재고(再考), 암행어사(미스터리 쇼퍼) 재고(再考)
4	시민고객 책무 강화	홍보/고지 감정노동 모름 21.2% (홍보 고지 필요 68.1%) 시민의식 제고 시민/고객 의식 중요 시민/고객 의견만 반영 58.3%	안내/홍보(버스, 지하철, 방송 등) 시민청 교육프로그램 감정노동 포함 문제 발생 사전/사후 판단 모니터링
5	종사자 보호/구제 조치	조직 자원체계 제도적 조치 86.4% 서비스 중단 83.5% 조례 필요성 83.6% 상담프로그램 88.1% 행동지침, 매뉴얼 26.8%	서비스 제공 중지(원스트라이크 아웃), 재배치, 대응 매뉴얼 배포/대응 교육 의무화 회복 프로그램(상담/치유/힐링) 대응부서(팀), 상급자 개입, 매뉴얼 보급(특수성 반영)
6	서울시 역할기능 확대	제도화 방향 해결 기구 부재 48.3% 간접적 조직대상 포괄 산하 민간위탁 기관 (353개, 16,164명) 계약 및 간접고용 소속 노동자 개입력 확대 공공행정 정책 수단 활용	조직(위원회, 센터), 이행 관리에 대한 정기적 실태조사와 평가 감정노동 조례, 정책 직간접적으로 기관으로 확산 미이행 시 정책 수단 강화 개입 (공공계약, 조달 정책 반영)

서울시는 공공부문 감정노동 종사자들이 ① 시민/고객/클라이언트의 무리한 요구나 폭언에 대하여 감정노동자들을 보호할 수 있는 방안을 적극적으로 마련해야 하고, ② 발생사안에 대하여 적극적으로 대처할 수 있는 지침을 제공하도록 하고, ③ 관리감독자로서 개입하여 중재역할을 다하여야 하고, ④ 사실관계를 따지지 않고 무조건적으로 지시함으로써 감정노동 종사자의 인격적인 모멸감을 주어서는 안 되며, ⑤ 작업과정에서 기본적인 생활상의 욕구를 만족시켜야 하고 심리적인 휴식이 필요할 때 가능하도록 자율성을 보장해야 하며, ⑥ 과도한 업무량을 대해서는 적정선의 규제가 필요하다는 원칙이 기본 전제 조건임.

더불어 단순히 서울시 공공부문 감정노동 해결방향은 우리 사회 노동의 재구성이라는 측면에서 접근될 필요성이 있음. 감정노동 업무를 ‘가치 있고, 보람 있는 직무’ 일자리로 인식하고, 서울시 공공부문 일자리의 정책방향 수립이 진행될 필요성이 있음. 현재의 서울시 감정노동 업무와 직무가 ‘욕먹는 낭비적인 일’(waste)이 아니라, ‘보람 있는 직무’(good job)와 ‘가치 있는 일’(worthwhile)로 전환되는 것은 사실 감정노동이 상품화된 노동이 아닌, 탈상품화된 노동으로의 전환이라는 노동의 재구성을 의미하는 것임.



자료: 김종진(2013) 재인용

[그림 6-1] 서울시 공공부문 감정노동자의 보람 있는 직무 전환 모형

2) 서울시 감정노동의 구체적인 해결 방향: 조례, 가이드라인, 매뉴얼, 실천규칙

구체적으로 서울시 감정노동 수행자들이 어떤 일을 어떻게 하고 있고, 상호과정을 어떤 맥락에서 수행하고 있는지 검토를 하는 과정에서 가이드라인 제공이 필요함. 서울시 공공 부문 각 기관·부서·직종별로 특징과 내용을 포착하여, 서울형 감정노동 가이드라인을 제시할 필요성이 있음. 좀 더 발전된 ‘매뉴얼 핸들링’(체크리스트)과 ‘실천 규칙’(Codes of Practice)으로 제시될 수 있도록 서울시 이해관계자들이 참여하여, 서울시의 정책 실행의지와 제도화(조례, 정책, 집행, 모니터링) 속에서 녹아들어갈 수 있도록 해야 함.

(1) 노동인권 침해적 요소 제거

- ① 서울시 공공부문 각 조직 운영 및 인사규정 개편(평가, 매뉴얼 등)
- ② 감정노동 개선 및 가이드라인 지침 제공 및 교육(경영/인사평가 반영)

(2) 향후 이행 및 관리 제도화

- ① 각 이해관계 당사자 및 기관의 정기적 협의 틀 구성
- ② 감정노동자의 목소리를 반영하는 정기적인 참여구조 형성 및 정례화

(3) 서울시 및 각 산하기관의 역할

- ① 감정노동 제도화 이행 및 정책적 개선 활동
 - ①-1. 감정노동 논의/판단 **위원회 구성
 - ①-2. 감정노동 실태 파악과 제도적, 정책적 해결 방안 모색
 - ①-3. 시민/고객/클라이언트로부터 언어/신체적 폭력, 심리적 불안 및 스트레스 등 위험 노출 발생 직무의 서울시 및 경영진의 방지 최소화 절차 모색
 - ①-4. 대면 접촉, 전화 통화 등 불편한 언행 해소 방안 - 직무 재설계와 작업 방식
[기존 및 신규 일자리의 가치 있고 보람 있는 직무 전환 제시]
- ② 감정노동 예방과 관리 공동 선언과 감정노동의 세부 프로그램 진행
 - ②-1. 시민/고객과의 상호작용 과정에서 업무상 과도한 감정노동 예방과 관리
 - ②-2. 서울시 공공부문 감정노동 예방 지침과 가이드(Guideline) 마련

②-3. 서울형 감정노동 '매뉴얼 핸들링'(체크리스트)과 '실천 규칙'(Codes of Practice)
마련 제시(아래 단계별 진행 예시)

[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 폭언, 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 예방책의 실효성 검토(실태조사, 점검)

②-4. 서울시 공공부문 감정노동 종사자 보호방안의 세부 매뉴얼 제시

- 감정노동자를 위협하는 모든 업무 기록 시스템 모색
[예: 전화통화 대기 음성 녹음 고지/멘트]
- 사전 예방과 위협, 위해 대응 계획 준비
- 업무 기록과 위협, 위해 대응에 관한 지침 제공
- 감정노동 위협, 위해 대응 교육과 트레이닝 수행
- 예방 및 대응팀, 위협 발생 시 지원팀의 자원과 발전

2_정책방향 제시와 입법방향 제안

1) 조례 제정의 필요성

(1) 서울시 조례 제정의 필요성

2015년 서울시의회(권미경 의원) 감정노동 관련 조례 제정을 위한 실태조사(종사자 설문 조사: 2015.5, 시민 여론조사: 2015.6), 서울노동권익센터(이정훈·신경아·정진주, 2015) 등에서 법령을 통한 강제성을 가진 감정노동자 보호책 마련이 시급함을 알 수 있음.

우리나라 법상으로 감정노동, 성희롱 예방에 대한 내용이 ‘남녀고용평등법’에 명시되었고 폭력방지나 직무스트레스 방지에 대한 내용은 산업안전보건법·근로기준법·형법·헌법·민법 등에 규정되어 있음. 이와 같이 이미 현행법만으로도 해석상 감정노동자 보호에 관한 법적 근거를 다수 찾을 수 있음.

다만 직접적인 감정노동으로 인한 산재방지책이나 제3자인 고객에 의한 폭력 예방, 산재 방지를 위해 일상적으로 해야 할 의무 등을 체계적으로 명시한 법은 아직 없음. 이로 인해 현장에서 아직 인식이 부족한 면이 있다고 할 수 있음. 이에 조례를 통해 서울시-사업주-소비자 고객의 의무를 각각 규정하여 감정 노동종사자를 보호하고 산업재해를 예방할 수 있는 방안을 종합적으로 규정할 필요성이 큼.

(2) 감정노동 관련 국회 제출 법안 현황

2015년 8월 현재 국회에도 감정노동 보호를 위한 국회의원 법안이 다수 발의되어 있는 상황임. 주로 산업안전보건법, 산업재해보상보험법, 근로기준법, 남녀고용평등법 등임. 현재 정부(고용노동부)에서도 산업안전보건법에 고객응대 업무 종사자의 감정노동 문제와 관련한 고용주의 사전적 예방조치 관련 내용을 포함시킬 예정임.

국회에 발의된 감정노동 관련 법률안은 심상정 의원(의안번호 1902346), 한명숙 의원(의안번호 1905118, 1909780), 윤재옥 의원(의안번호 1911345, 1911334), 이인영 의원(의안번호 1912665), 황주홍 의원(의안번호 1915155), 김기식 의원(의안번호 1915975, 1915974, 1915973, 1915972, 1915971, 1915970) 등 총 6명의 의원 대표 발의 법안들이

복수로 상정된 상황임. 구체적 내용은 다음 표와 같음.

[표 6-3] 국내 감정노동 관련 유관 법률 제출 현황(2015년 8월 기준)

대표 발의자	법안	주요 내용
심상정	산업재해보상보호법	감정노동(직무 스트레스) 산재 인정
한명숙	산업안전보건법	감정노동 완화 업무 매뉴얼 작성 및 교육 심리상담 서비스 제공(사업주), 고객의 자제 공지 고객의 무리한 요구, 폭언 성희롱에 대해 사업주가 적극 대응
	남녀고용평등법	고객 성희롱 발생 시 수사기관에 고발 직장 내 성희롱과 같이 고객에 의한 성희롱 예방과 교육 시행
윤재옥	근로기준법	근로의 정의(근로기준법 2조) 육체노동, 정신노동, 감정노동
	산업안전보건법	감정노동의 정의, 감정노동의 정부 책무와 사업주의 보건조치 강화
	산업재해보상보호법	감정노동의 정의와 보상
이인영	산업안전보건법	업무장소의 위험요인 및 고객으로 인한 산업재해 발생이 우려될 경우 업무 중지, 대피
황주홍	감정 노동종사자의 보호 등에 관한 법률	근로의 정의(근로기준법 2조) 감정노동 종사자 정의 규정, 국가와 사업주 책무, 근로환경 개선계획 수립, 실태조사, 보호센터 설치, 고충처리 전담부서 설치·운영, 금지행위
김기식	근로기준법	사업주의 고객응대근로자에 대한 분리·상담·기구 신설·법적 조치 등 보호조치 의무화(근로기준법 76조의 2) 및 위반 시 과태료 부과, 사업장에 근로자 보호에 관한 안내문 부착 지도를 의무화(근로기준법 76조의 3)

현재 국내 감정노동 문제 해결의 제도적 쟁점은 약 4가지 정도로 구분되며, 주요 내용은 아래와 같음.

1. 감정노동의 정의
2. 감정노동자를 해하는 행위에 대한 대응과 예방(작업중지권, 교육, 안내문, 기구, 센터 설치)
3. 산업재해의 원인으로 명시
4. 성희롱 대응

(3) 국내 감정노동 개념 인정 및 손해의무 인정 판례

민법에 의한 계약은 주된 이행 의무뿐 아니라 부수적 의무 이행을 포함함. 근로계약에서 사용자의 의무는 임금지급의무뿐 아니라 안전배려의무를 포함함.

최근 2013년 하급심 법원은 ‘서울남부지방법원 2013.6.21. 선고 2012가단25092’ 사건에서 ‘감정노동’이라는 단어를 사용하고, 근로자가 사용자에게 정신적 손해에 대한 민사손해배상을 청구한 사건에서 손해배상의무를 인정함. 구체적으로 A텔레콤 고객센터에서 방문 고객 상담 업무를 담당해온 원고가 휴대전화를 분실하여 임시폰을 제공받기 위하여 방문한 고객으로부터 폭언을 들었음에도 회사가 오히려 원고가 고객에게 사과할 것을 요구한 사안에서 법원은 ‘감정노동’에 대해 “배우가 연기를 하듯 타인의 감정을 맞추기 위하여 자신의 감정을 억누르고 통제하는 일을 일상으로 수행하는 노동”이라고 정의하고 “이른바 ‘감정노동(Emotional labor)’을 수행하는 근로자의 경우 고객에게 즐거움 같은 감정 반응을 주도록 요구받는 동시에 사용자로부터 감정 활동의 통제, 지속적인 압력을 받고 있어 이로 인한 우울증, 대인 기피증 등 직무 스트레스성 직업병에 심각하게 노출되어 있다”고 하여 최초로 사회학 용어인 감정노동의 개념을 판결이유에 제시하면서 사용자의 손해배상책임을 인정함.

2) 감정노동 관련 외국 법례¹⁵⁾

(1) 감정노동 관련 외국의 관련 법령과 제도

① 감정노동 자체를 독립적으로 입법한 예는 없음

- 직무 스트레스 관리에 대한 예방 관련 입법
- 유럽의 경우 위험성 평가에 관련 내용 포함

- 영국

주요 고위험 업종별 스트레스 관리 매뉴얼 형태로 보급함. 산업안전보건법의 일반적 의무 조항과 하부의 리스크 관리 실시를 벌칙과 함께 의무화하는 안전보건관리규칙에 근거하

15) 김인아 외 9인, 2013. 11. 29, 감정노동 근로자의 건강관리방안 연구, 한국산업안전보건공단

여 MS(Management Standards: 스트레스 관리 기준)로 불리는 가이드를 이용함.

- 독일

안전보건조치법(ArbSchG)의 4조(일반원칙)와 5조(근로조건의 평가)에 정신건강의 예방을 위한 조항이 2013년 개정됨. 유럽의 전반적 경향을 반영하여 위험성 평가와 연계되는 제도를 구축함.

4조(일반 원칙)에 사업주의 일반 의무로서 정신건강을 보호하고 관련 위험을 피하거나 최소화할 수 있도록 작업장을 설계하도록 되어 있음.

5조(근로조건의 평가)에 사업주가 평가를 수행해야 하는 내용에 작업에서의 정신적 스트레스를 포함하였음.

이에 따라 위험성 평가에서 제시하고 있는 사회심리적 요인 중 감정적 요구도와 관련해서는 “예를 들어 보건의료, 요양, 사회복지 업무 등 감정 요구도가 높은 직무인 경우 문제 상황 발생에 대한 적절한 지원을 받고 있는가?”를 예로 제시하고 있으며, 작업장 폭력에 대해서는 별도의 문항으로 구성하고 있음.

이와 관련하여 독일 정부는 “psyGA - ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit”(http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/handlungshilfen/)라는 프로그램을 통해 감정노동(Emotions arbeit)을 비롯한 근로자의 정신건강에 관련된 각종 점검과 평가 기준을 제시하고 있음.

○ 일본의 경우 정신건강 프로그램으로 접근

- 일본

“스트레스 검사와 면접 지도 실시 방법 등에 관한 검토회”와 “스트레스 체크 제도에 관련된 정보 관리 및 불이익 취급 등에 관한 검토회” 결과를 바탕으로 2014년 6월 25일 노동 안전위생법 일부 개정에 따라 스트레스 검사 및 면접지도가 사업장 크기에 따라 일부 의무화 됨. 2015년 12월 1일 시행

- 스트레스 검사 실시에 대해
 - 스트레스 체크 실시자로 만드는 사람은 의사, 보건사 외에 일정한 연수를 받은 간호사, 정신 보건 복지사(매년 1회)
 - 스트레스 체크 조사표는 “일의 스트레스 요인”, “심신의 스트레스 반응” 및 “주위의 서포트”의 3영역을 모두 포함한다. 구체적인 항목 수나 내용은 사업자 스스로 선정 가능하지만 국가가 권장하는 조사표는 “직업성 스트레스 간이조사표(57항목)”로 한다.
- 집단 분석의 노력 의무화
 - 직장의 일정 규모의 집단(부, 과 등)별 스트레스 상황을 분석하고 그 결과를 토대로 직장 환경을 개선하는 것의 노력 의무
- 근로자에 대한 불이익 취급의 방지에 대해서
 - 스트레스 검사를 받지 아니한 자, 사업자에게 결과를 제공하는 것에 동의하지 않는 사람, 면접 지도를 신청하지 않는 사람에 대하여 불이익 취급과 면접 지도 결과를 이유로 해고하거나 고용하고 퇴직 권장, 부당한 직위 변경 등을 금지한다.

직무스트레스 요인, 스트레스 반응, 사회적 지지를 포함하고 있으나 감정노동 관련 내용이 특정되어 있지는 않음. 현재 정신건강을 중심으로 제도가 설계되어 있으며, 일반건강검진 및 보건관리제도를 활용하도록 되어 있음.

○ 작업장 폭력에 대한 것은 별도 법령으로 규정

(2) 폭언 및 폭력 관련 외국의 관련 법령과 제도

대부분의 유럽 국가에서 사업장 내 성희롱, 폭언, 따돌림 등에 대한 별도의 법을 가지고 있음. 다음 표는 벨기에, 캐나다, 핀란드, 네덜란드, 노르웨이, 스웨덴 6개국의 주요 법률 현황을 정리한 것임.

[표 6-4] 유럽 주요 국가의 폭언, 따돌림, 성희롱 관련 법률 현황

	법령 위치	고객과의 관계 내용	구체적인 사업주의 의무	의무/강제사항 여부
벨 기 에	“Act on Well-being”이라는 별도의 법령에서 사회심리적 안녕에 대한 보장을 광범위하게 지적	고객대응 업무에서 발생하는 폭력의 경우도 명시	위험에 대한 평가 예방 의무 사례 보고 교육, 정보 제공 특정사례 보상규정 등	
	국왕령으로 자세히 규정			
캐 나 다	노동법/산업안전보건규칙	명시 안 함 폭력의 주체를 사람(person)으로만 정의	위험에 대한 평가, 예방, 관리, 정보 제공 교육훈련 등	사업주 의무사항 (Duties)
핀 란 드	산업안전보건법	명시 안 함	※ 폭력(section 27) - 폭력 사건 예방을 위한 적절한 안전 조치 및 장비의 제공 및 기능 점검 - 폭력 예방을 위한 적절한 안전 조치 및 장비 제공에 대한 절차적 지침 작성. 지침에는 폭력 상황 및 직원에 미칠 영향을 사전에 고려하여 작성 - 폭력의 명백한 위협이 존재하는 다른 직종에 대한 자세한 규정은 정부령에 의거함 ※ 괴롭힘(section 28) - 직원의 괴롭힘 등을 인식 시 상황 수습을 위한 조치	세부규정(further provision)으로 제시 http://www.finlex.fi/en
	산업보건관리법	명시 안 함	폭력 발생 위험의 평가 업무와 관련된 신체적, 정신적 폭력의 예방	사업주 의무사항
네 덜 란 드	근무조건법(Working conditions act)	고객 명시	※ Chapter 2: 근무환경정책 - 사업주는 성희롱과 폭력으로부터 직원을 보호하기 위한 정책 수행을 해야 함.	사업주 의무사항 (Chapter2, article 4에 명시)
노 르 웨 이	근무환경법(Working Environment Act)	명시 안 함	※ ‘Chapter 4. 근무환경의 요건’의 ‘section 4-3. 정신적 근무환경의 요건’의 4번째 조항으로 명시 - 직원은 가능한 한 다른 사람(other persons)과의 접촉의 결과로 폭력, 위협 및 원치 않는 긴장에 대해 보호되어야함	고용주와 고용인의 의무(Chapter 2)와는 다른 chapter 4에 명시됨.

	법령 위치	고객과의 관계 내용	구체적인 사업주의 의무	의무/강제사항 여부
스웨덴	1인 혹은 가족이 운영하는 사업장에서의 폭력만을 근무환경법에 명시	명시 안 함		http://www.av.se/inenglish/lawandjustice/workact/ 의 chapter 3. 일반적 의무

(3) 작업중지권 관련 외국의 법령과 제도

① 캐나다¹⁶⁾

노동법전 제2권(Part II of the Canada Labour Code)은 연방 차원에서 작업장에서 발생하는 사고와 질병을 예방하기 위한 목적으로 산업안전보건에 관한 법률을 규율하고 있고, 이는 통신 등 사업장뿐만 아니라 연방공무원 및 연방정부에 고용된 근로자, 약 40개 공공기관에 적용됨.

노동법전 제2권은 근로자들에게 ① 알 권리(작업장에서 예상되는 위험을 공지받고 안전과 보건을 위해서 필요한 정보, 지시, 훈련 및 감독을 제공받을 권리), ② 참여권(보건안전대표, 보건안전위원회 위원, 또는 근로자들이 작업장의 산업안전보건을 확인하고 개선하는 데 참여할 권리와 책임), ③ 작업중지권(위험한 일을 거부할 수 있는 권리)을 보장하고 있음.

캐나다 노동법전은 작업중지권(Right to refuse dangerous work)을 행사할 수 있는 위험이란 “상황이 개선되거나 활동이 변화되기 전에 노출되었을 경우 개인의 생명이나 건강에 즉각적이거나 심각한(imminent or serious) 위협을 야기할 것으로 타당하게 예상되는 모든 피하기 힘든 위험(hazard), 상황, 또는 행위”라고 정의하고 있음. 이에 따라 근로자는 위험작업이라는 타당한 근거가 있다면 작업중지권을 행사할 수 있음.

사용절차는 근로자는 보고해야 하고 근로자가 작업중지권을 행사했다는 통보를 받으면, 고용주는 즉시 근로자의 입회하에 상황을 조사해야 함. 고용주의 조사가 종결되면, 고용

16) 캐나다 고용 및 사회개발부(Employment and Social Development Canada), 국제노동브리프, 2015년 7월호, pp.23~30, 한국노동연구원

주는 조사결과를 정리한 서면 보고를 작업장 내 보건안전위원회나 보건안전 대표에게 제출하고 고용주는 위험 인정 시 근로자를 그 위험으로부터 보호할 즉각적인 조치를 취해야 함. 보호조치가 이루어진 후에 근로자가 동의하면 업무에 복귀함. 근로자가 고용주의 결정에 동의하지 않는다면, 근로자는 계속해서 작업을 중지하겠다는 의사를 고용주에게 통보하고 고용주는 즉시 노동부장관에게 통보하고, 위원회 또는 대표는 기존 2건의 조사보고서를 장관에게 제출하여 노동부장관이 조사함. 장관의 조사결과에 근로자가 이의가 있는 경우, 근로자는 결정을 통보받은 30일 이내에 연방법원에 법적 검토를 요청할 수 있음.

② 프랑스¹⁷⁾

프랑스에서는 1980년대 초부터 노동자들이 안전보건상의 이유로 업무를 거부할 수 있는 작업중지권이 인정되고 있음. 프랑스 노동법의 적용을 받는 모든 근로자는 “자신의 생명 또는 건강에 심각하고 즉각적인 위험을 초래한다고 믿을 만한 이유가 있는 경우 작업 상황으로부터 철수”할 수 있는 권리가 있음(노동법전 제4131-1조). 이러한 프랑스 노동법전의 규정은 민간부문의 모든 근로자에게 적용되고 공공부문의 근로자는 1982년 5월 28일에 발표된 정부령에 명시된 바에 따라 그에 상응하는 보호를 받음.

작업중지권에는 명백한 한계가 설정되어 있어서 작업중지권을 남용하는 것은 정당한 해고의 사유가 될 수 있음.

위험작업의 정의는 해당 상황이 해당 근로자에게 즉각적인 위험을 초래할 가능성이 있을 때 충족되고 심각한 위험은 해당 상황이 관련 근로자의 사망 또는 영구적이거나 장기적인 장해를 초래할 가능성이 있는 사고나 질병을 야기할 것으로 예상할 수 있는 경우를 의미함. 이러한 위험은 기계, 생산 공정, 업무 분위기(스트레스, 신체적·언어적 공격(aggression), 위협, 괴롭힘 등)뿐만 아니라, 알레르기, 비위생적인 업무 환경, 산업보건 당국이 정한 안전보건 규칙에 위배되는 작업장 등과 같이 근로자의 건강에 유해할 수 있는 기타 요인들로부터 유래할 수 있음.

위험작업을 중지하고자 하는 근로자는 사용자에게 이를 즉시 통보하여야 하고 작업이 중지되면, 사용자는 상황 개선을 위해 필요한 조치를 취해야 함. 작업중지가 보고된 후에도

17) Sebastian Schulze-Marmeling, 프랑스의 작업중지권: 규제와 현황, 국제노동브리브, 2015년 7월호, pp.4~11, 한국노동연구원

사용자가 아무런 조치를 취하지 않으면, 향후 이러한 위험과 관련하여 발생한 모든 사고는 ‘변명의 여지가 없는 사고(inexcusable accident)’로 간주되어 피해 근로자에게 더 높은 금액의 보상금이 지급됨. 위험작업 수행을 거부한 근로자가 작업중지권을 행사하였다는 이유로 근로자를 처벌할 수 없고 또한 작업중지의 이유가 된 위험이 시정되기 전에는 그 작업을 재개해야 할 의무도 없음.

③ 독일¹⁸⁾

독일의 경우에도 근로계약에 기초한 채권법적 권리로 근로자에 대한 사용자의 보호의무(안전배려의무)를 명문(明文)으로 규정하고 있어 사용자의 안전배려의무 불이행에 대해 그 이행을 청구하는 것보다도 우선적으로 급부를 거절하는 것, 즉 작업을 중지할 수 있는 권리를 인정함.

독일 민법(BGB) 제618조 안전배려의무 규정은 “① 노무청구권자는, 그가 노무의 실행을 위해 제공해야 할 장소, 장비나 기구를 설치 및 유지하고 자신의 지시 또는 지휘하에 행해지는 노무제공을 규율함에 있어서, 노무제공의 성질이 허용하는 한도 내에서, 노무제공자의 생명 및 건강이 위험으로부터 보호되도록 하여야 한다. ② 노무제공의무자가 노무청구권자와 가정 공동체 내에 있는 경우에, 노무청구권자는 거실과 침실, 식사, 근로시간 및 휴식시간과 관련하여 노무제공자의 건강, 풍습 및 종교를 고려할 때 이에 필요한 시설 마련 및 조치를 취하여야 한다. ③ 노무청구권자가 노무제공의무자의 생명 및 건강과 관련하여 부담하는 의무를 이행하지 않는 경우에, 노무청구권자의 손해배상 의무에 대하여는 불법행위에 대해 적용되는 제842조 내지 제846조의 규정이 준용된다”고 규정함.

독일의 산업안전법(ArbSchG) 제9조 특수한 위험 규정은 “② 사용자는 직접적이고 중대한 위험에 노출되어 있거나 노출될 수 있는 모든 근로자가 가능한 한 빨리 그 위험 및 이와 관련해 취해졌거나 취해져야 할 보호조치에 관해 통지받는 데 필요한 대비책을 마련하여야 한다. 본인 또는 다른 자의 안전에 대한 직접적이고 중대한 위험이 있고 이를 해당 상관에게 보고할 수 없는 경우에, 근로자는 본인 스스로가 위험을 막거나 일정 규모 이상의 손해가 발생하지 않도록 하는 데 적합한 조치를 취할 수 있다. 그 경우 근로자의 지식

18) 이승현, 독일의 산업안전 규율체계와 작업중지권, 국제노동브리프, 2015년 7월호, pp.12~22, 한국노동연구원

및 현장의 기술적 수단이 참작되어야 한다. 이러한 행위를 이유로 근로자에게 어떠한 불이익이 발생하여서는 아니 되고, 다만 근로자가 고의 또는 중대한 과실로 부적절한 조치를 취한 경우에는 그러하지 아니하다. ③ 사용자는 직접적이고 중대한 위험이 있는 경우에 근로자가 작업장을 즉시 이탈함으로써 안전을 확보할 수 있도록 조치를 취하여야 한다. 이로 인해 근로자에게 어떠한 불이익이 발생하여서는 아니 된다. 직접적이고 중대한 위험이 지속되는 경우에, 사용자는 특별한 사유가 있는 예외적인 경우에 한해 근로자에게 업무의 재개를 요구할 수 있다”고 규정함.

3_서울시 감정노동 조례 제정 근거 현행 법률

1) 자치조례 부분

감정노동자 보호 등에 관한 조례의 내용 중 그 내용이 일반 행정 사항에 해당하는 경우에는 자치조례에 해당하고 헌법상 자치권에 근거하여 제정이 가능함. 그러므로 별도의 개별법 제정이 불필요함.¹⁹⁾ 우리 헌법은 법령의 범위 안에서 조례를 제정할 수 있도록 규정함. 구체적으로 이에 따른 법률인 지방자치법에서는 지방자치단체는 법령의 범위 안에서 그 사무에 관하여 조례를 제정할 수 있다고 규정함.

다만, 주민의 권리 제한 또는 의무 부과에 관한 사항이나 벌칙을 정할 때에는 아래와 같이 법률의 위임이 있어야 하도록 규정하고 있음.²⁰⁾ 따라서 주민의 재산권, 신체 등에 제한을 하거나 주민과 공무원에 대한 의무 부과, 형벌과태료 등을 정할 때 외에는 자유로이 조례를 정할 수 있음.

19) 헌법 제117조

① 지방자치단체는 주민의 복리에 관한 사무를 처리하고 재산을 관리하며, 법령의 범위 안에서 자치에 관한 규정을 제정할 수 있다.

20) 지방자치법 제22조(조례)

지방자치단체는 법령의 범위 안에서 그 사무에 관하여 조례를 제정할 수 있다. 다만, 주민의 권리 제한 또는 의무 부과에 관한 사항이나 벌칙을 정할 때에는 법률의 위임이 있어야 한다.

2) 권리의무 제한 내용의 조례 부분

감정조례 중 기관장에게 징계의무를 부과하거나, 시설 설치 의무를 부과하는 등의 의무 부과 내용의 조례는 별도의 제정 근거가 되는 법률을 필요로 함. 그러나 이미 국내법 중 근거가 되는 법률로 근로기준법, 고용평등법, 산업안전법, 산업재해법, 형법 등이 있음. 그러므로 그 법률의 내용 안에서 조례를 제정한다면 별도의 감정노동자 보호 법률 제정이 없어도 서울시가 조례를 제정할 수 있음.

이때 조례 위반에 대해서는 지방자치법 제27조에 따라 과태료 1천만 원 이하를 부과할 수 있음.²¹⁾

3) 현행법과 감정노동 보호 근거

아래와 같이 현행법을 해석하면 감정노동 종사자 보호에 관한 서울시 조례는 이미 근거가 있으므로 별도 감정노동법 제정 없이도 제정할 법적 근거를 가짐.

(1) 헌법

헌법은 제34조 제1항에서는 “모든 국민은 인간다운 생활을 할 권리를 가진다”고 규정하고 제6항은 “국가는 재해를 예방하고 그 위험으로부터 국민을 보호하기 하여 노력하여야 한다”고 규정하고 있는데, 이때의 재해에 관한 보호는 천재지변과 전쟁 등에 의한 위험 외에도 일상생활로부터 발생하는 사고와 위험 일터의 위험을 포함하는 개념으로 보아야 한다는 것이 학설임. 헌법 제32조 제3항은 특별히 근로조건은 인간의 존엄성을 보장하도록 법률로 정하도록 함.

(2) 근로기준법

근로기준법 제8조는 사용자는 사고의 발생이나 그 밖의 어떠한 이유로도 근로자에게 폭행을 하지 못한다고 규정.

21) 지방자치법 제27조(조례위반에 대한 과태료)

- ① 지방자치단체는 조례를 위반한 행위에 대하여 조례로써 1천만 원 이하의 과태료를 정할 수 있다.
- ② 제1항에 따른 과태료는 해당 지방자치단체의 장이나 그 관할 구역 안의 지방자치단체의 장이 부과·징수한다

(3) 산업안전보건법

제4조는 정부의 책무에 대해 산업안전·보건정책의 수립·집행·조정 및 통제, 사업장에 대한 재해 예방 지원 및 지도, 사업의 자율적인 안전·보건 경영체제 확립을 위한 지원, 안전·보건의를 복돋우기 위한 홍보·교육 및 무재해운동 등 안전문화 추진, 안전·보건을 위한 기술의 연구·개발 및 시설의 설치·운영, 산업재해에 관한 조사 및 통계의 유지·관리, 안전·보건 관련 단체 등에 대한 지원 및 지도·감독의무를 규정함.

제5조는 사업주 등의 의무로 근로자의 신체적 피로와 정신적 스트레스 등을 줄일 수 있는 쾌적한 작업환경을 조성하고 근로조건을 개선할 것, 해당 사업장의 안전·보건에 관한 정보를 근로자에게 제공할 것을 규정함.

제23조는 안전조치로 사업주는 사업을 할 때 위험을 예방하기 위하여 필요한 조치를 하여야 한다는 의무를 규정함.

제24조는 보건조치로 사업주는 사업을 할 때 단순반복작업 또는 인체에 과도한 부담을 주는 작업에 의한 건강장해를 예방하기 위하여 필요한 조치를 하여야 하며 사업주가 하여야 할 보건상의 조치 사항은 고용노동부령으로 정한다고 규정함.

제26조는 작업중지 등에 대해 사업주는 산업재해가 발생할 급박한 위험이 있을 때 또는 중대재해가 발생하였을 때에는 즉시 작업을 중지시키고 근로자를 작업장소로부터 대피시키는 등 필요한 안전·보건상의 조치를 한 후 작업을 다시 시작하여야 한다고 규정하고 근로자는 산업재해가 발생할 급박한 위험으로 인하여 작업을 중지하고 대피하였을 때에는 지체 없이 그 사실을 바로 위 상급자에게 보고하고, 바로 위 상급자는 이에 대한 적절한 조치를 하여야 하며 사업주는 산업재해가 발생할 급박한 위험이 있다고 믿을 만한 합리적인 근거가 있을 때에는 작업을 중지하고 대피한 근로자에 대하여 이를 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 하여서는 아니 된다고 규정함. 고용노동부장관은 중대재해가 발생하였을 때에는 그 원인 규명 또는 예방대책 수립을 위하여 중대재해 발생원인을 조사하고, 근로감독관과 관계 전문가로 하여금 고용노동부령으로 정하는 바에 따라 안전·보건 진단이나 그 밖에 필요한 조치를 하도록 할 수 있다고 규정함.

(4) 산업안전보건기준에 관한 규칙

제669조에서 직무스트레스에 의한 건강장해 예방 조치에 대해 사업주는 근로자가 장시간 근로, 야간작업을 포함한 교대작업, 차량운전 및 정밀기계 조작작업 등 신체적 피로와 정신적 스트레스 등(이하 “직무스트레스”라 한다)이 높은 작업을 하는 경우에 산업안전보건법 제5조제1항에 따라 직무스트레스로 인한 건강장해 예방을 위하여 다음 각 호의 조치를 하여야 한다고 규정함.

- ① 작업환경·작업내용·근로시간 등 직무스트레스 요인에 대하여 평가하고 근로시간 단축, 장·단기 순환작업 등의 개선대책을 마련하여 시행할 것
- ② 작업량·작업일정 등 작업계획 수립 시 해당 근로자의 의견을 반영할 것
- ③ 작업과 휴식을 적절하게 배분하는 등 근로시간과 관련된 근로조건을 개선할 것
- ④ 근로시간 외의 근로자 활동에 대한 복지 차원의 지원에 최선을 다할 것
- ⑤ 건강진단 결과, 상담자료 등을 참고하여 적절하게 근로자를 배치하고 직무스트레스 요인, 건강문제 발생가능성 및 대비책 등에 대하여 해당 근로자에게 충분히 설명할 것
- ⑥ 뇌혈관 및 심장질환 발병위험도를 평가하여 금연, 고혈압 관리 등 건강증진 프로그램을 시행할 것

(5) 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률

제13조의2는 성희롱 예방 교육의 위탁에 대해 사업주는 성희롱 예방 교육을 고용노동부장관이 지정하는 기관에 위탁하여 실시할 수 있도록 함.

제14조에서 직장 내 성희롱 발생 시 조치에 대해 업주는 직장 내 성희롱 발생이 확인된 경우 지체 없이 행위자에 대하여 징계나 그 밖에 이에 준하는 조치를 하여야 하고 사업주는 직장 내 성희롱과 관련하여 피해를 입은 근로자 또는 성희롱 피해 발생을 주장하는 근로자에게 해고나 그 밖의 불리한 조치를 하여서는 아니 된다고 규정함.

제14조의2는 고객 등에 의한 성희롱 방지에 대해 사업주는 고객 등 업무와 밀접한 관련이 있는 자가 업무수행 과정에서 성적인 언동 등을 통하여 근로자에게 성적 굴욕감 또는 혐오감 등을 느끼게 하여 해당 근로자가 그로 인한 고충 해소를 요청할 경우 근무 장소

변경, 배치전환 등 가능한 조치를 취하도록 노력하여야 한다고 규정하고 사업주는 근로자가 고객 등에 의한 성희롱에 따른 피해를 주장하거나 고객 등으로부터의 성적 요구 등에 불응한 것을 이유로 해고나 그 밖의 불이익한 조치를 하여서는 아니 된다고 규정함.

(6) 형법

행위	현행법	형량
감정노동 종사자에 대한 폭언	형법 제311조 모욕죄	징역 1년 이하 또는 200만 원 이하 벌금
	형법 제307조 명예훼손죄	(사실적시) 징역 2년 이하 또는 500만 원 이하 벌금 (허위적시) 징역 5년 이하 또는 1,000만 원 이하 벌금
감정노동 종사자에 대한 성적 굴욕감, 수치심을 일으키는 행위	성희롱은 형벌 없음. 징계, 민사 손해대상임. 형법 제298조 강제추행죄의 경우	징역 10년 이하 또는 1,500만 원 이하 벌금
감정노동 종사자의 업무를 위계 또는 위력으로서 방해하는 행위	형법 제314조 업무방해죄	징역 5년 이하 또는 1,500만 원 이하 벌금

고객이 앞의 행위를 할 경우 각각 모욕죄, 명예훼손죄, 강제추행죄, 업무방해죄로 형사처벌 대상이 됨. 성폭력 관련 법률들에서 성추행 등이 최근 모두 비친고죄로 되어 사업주가 고발 가능해짐.

4) 소결

감정노동자 보호에 관한 조례를 신설하기 위한 별도의 법률 제정은 불필요함.

4_조례 조문별 쟁점

1) 적용범위

(1) 서울시 공공부문 조직과 유형

서울시 공공부문 조직은 법적 주체별로 서울시/공사·공단/출자·출연기관/공사·공단의 자회사/민간위탁업체 총 5개로 나누어짐. 한편, 서울시 조직 구분상 직간접적인 법적, 제도적 책임 구분은 ‘직접적 책임’과 ‘간접적 책임’으로 구분할 경우 아래 [그림 6-2]와 같이 구분 가능함.

직접책임 의무	간접책임 의무
서울시 본청 사업소 직속기관	서울시 외주위탁 도급/용역/파견의 소속 근로자
서울시 공사공단 출자출연기관 공사공단 자회사	서울시 건물 내 임대 소속 근로자
서울시 민간위탁 기관 사무/시설/수익형	서울시 조달, 납품 계약 소속 근로자

주: 서울시 민간위탁(353개, 16,164명)은 서울시 각 자치구별 위탁 시립청소년수련관, 종합사회복지관, 요양센터, 병원, 센터(여성발전센터, 기술교육원, 청년허브, 직장맘센터, 노동권익센터 등) 등의 사무/시설 위탁을 의미함.

[그림 6-2] 서울시 공공부문 조직 유형별 현황(2015.5)

(2) 서울시 공공부문 계약 관련 법인과 개인 사용자

이외에 용역, 공급, 임대 등 계약에 의해 서울시와 관련된 법인과 개인 사용자가 있음.

(3) 근로자 고용형태별 분류 필요성

근로자 고용형태에 따라 서울시와 그 출자·출연기관이 고용한 경우 및 위탁기관은 조례로 기관장에게 각종 의무를 바로 부과할 수 있는 반면, 서울시와 계약으로 관련된 민간 업체 고용인 경우 조례로 사인(私人)에게 바로 의무를 부과하기보다는 그 회사와 서울시가 각종 계약을 체결할 때 감정노동 종사자 보호조치를 준수할 것을 권고하고 그 권고 여부를

계약시 고려하도록 하여 간접 강제하는 것이 타당함. 이에 조례에서는 다음과 같이 직접 고용형과 계약형을 나누어 각각 달리 규정함.

① 직접고용형

서울시(본청, 은평병원 등 사업소와 직속기관)/공사·공단(서울메트로, 시설관리공단 등)/출자·출연기관(서울의료원, 세종문화회관 등)/공사·공단의 자회사(서울농수산시장관리 등)/민간위탁업체(각종 센터)

② 계약고용형

지하철 내 입점 편의점이 고용한 근로자, 용역업체가 고용한 근로자 등

2) 정의 규정

감정노동 종사자를 정의할 필요가 있음. 명확한 규정이 있어야 집행이 용이함. 판례에도 이미 감정노동 개념이 들어감.

감정노동의 개념을 규정하는 행위 자체가 소비자인 국민과 사업주의 경각심을 불러일으켜 어떠한 홍보나 규제보다 강한 개선효과를 가져올 수 있음. 과거 성희롱의 경우도 법에는 강간과 성추행만 규정되어 있다가 뒤에 법에 신설된 규정으로서, 법이 성희롱은 범법행위라는 문제의식을 심어주는 역할을 하였음.

3) 서울시의 의무 및 실효성 확보

(1) 서울시 의무

① 서울시는 개선계획을 세우고 이에 따라 서울시장, 산하기관, 민간계약업체가 참고할 수 있는 가이드라인, 기관별 매뉴얼·부서별 실천규칙을 만들어 공표하고 교육함.

(2) 실효성의 확보

① 이 조례의 사용자에 대한 실효성 확보를 위해 서울시는 실태조사를 하고 산하기관 경영평가, 민간계약업체와의 계약 및 재계약에 이를 반영함. 사용자는 연간 보고서를

제출해야 함.

- ② 사용자는 서울시 가이드라인 등을 사업장 내에 반영해야 함.
- ③ 폭행 등 금지행위 발생 시 근로자의 작업 중단 등 요구권리를 줌. 이를 위반하는 사용주에 대한 과태료를 부과함. 이에 대한 분쟁은 시민인권보호관이 조사할 수 있도록 함.
- ④ 관련 ‘위원회’와 ‘센터’를 두고 서울시민에 대한 실효성 확보를 위해 폭행, 성희롱 반복자의 명단공개, 법적 조치 등을 심사하도록 함. 그 외 공공보건의료기관에도 감정노동 종사자 상담 등에 예산 지원이 가능함.

(3) 교육, 휴게시설 등 근로자 보호 조치

- ① 기관 내 감정노동자의 정신적 스트레스 해소를 위한 휴게시설을 두도록 함.
- ② 사업장 내 안내문 부착
- ③ 서울시 감정노동 사업주는 감정노동 종사자가 전화를 통해 고객을 응대하는 경우 통화 내용을 녹음고지 후 녹음하도록 함(예: 통화 대기음).
- ④ 사업장 내 고충처리 전담부서의 설치·운영 등

5_조례안

1) 서울시 감정노동 조례 목적과 조례명

조례명 1안. 서울특별시 감정노동 종사자의 권리보호 등에 관한 조례, 2안. 서울특별시 감정노동 종사자의 권리보호 및 위원회 설치 등에 관한 조례

2) 서울시 감정노동 종사자의 권리보호 등에 관한 조례

서울특별시 감정노동 종사자의 권리보호 등에 관한 조례(안)

제1장 서설

제1조(목적 및 서울시민의 권리) ① 이 조례는 서울특별시(이하, 서울시라 한다) 감정노동 종사자에 대한 서울시 및 산하기관의 의무와 감정노동 종사자의 권리를 규정함으로써 감정노동 종사자의 인권을 적극적으로 보호함을 목적으로 한다.

② 서울시에 주소 또는 거소를 둔 사람, 체류하고 있는 사람, 시에 소재하는 사업장에서 근로하는 사람은 모두 감정노동으로 인한 산업재해의 위험으로부터 보호받고 인간다운 근로환경을 누릴 권리를 가진다.

제2조(정의) 이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

1. “감정노동”이란 고객 응대 등 업무수행과정에서 자신의 감정을 절제하고 자신이 실제 느끼는 감정과는 다른 특정 감정을 표현하도록 업무상, 조직상 요구되는 근로형태를 말한다.
2. “서울시 감정노동 사용자”란 시장 및 시가 출자 또는 출연한 기관, 시의 사무위탁기관 및 시의 지원을 받는 각종 시설의 장을 말한다.
3. “서울시 계약 사용자”란 서울시와 각 아래의 계약을 맺고 서울시에 공사, 용역 등을

제공하는 있는 법인 및 개인을 말한다.

가. 납품

나. 임대

다. 용역 제공

라. 기타 위와 유사한 계약

4. “서울시 감정노동 종사자”란 위 제2, 3호의 기관에서 감정노동을 수행하는 근로자를 말한다.
5. “감정노동 고위험 직군”이란 위 제4호의 감정노동 종사자 중 특별히 감정노동에 의해 건강상 위해를 입을 우려가 있어 서울특별시장이하 시장이라 한다.)이 1년마다 지정하는 직군을 말한다.

제3조(적용범위) 이 조례는 서울시 감정노동 사용자, 서울시 계약 사용자, 서울시 감정노동 종사자, 서울시 감정노동 종사자의 서비스를 이용하는 사람에게 적용한다. 다만 적용되는 각 규정의 범위는 조례에 따른다.

제2장 서울시의 의무

제4조(서울시 등 감정노동 종사자 근로환경 개선계획의 수립) ① 시장은 감정노동으로 인한 정신적 스트레스(이하 “업무 스트레스”라 한다)의 예방 및 감정노동 종사자의 근로환경 개선을 지원하기 위하여 3년마다 감정노동 종사자 근로환경 개선계획(이하 “개선계획”이라 한다)을 수립·시행하여야 한다.

② 제1항 개선계획에는 다음 각 호의 사항이 포함되어야 한다.

1. 감정노동 종사자 권리보호 정책 기본 방향, 업무 분야별 핵심 정책과제, 추진목표 및 실행계획
2. 서울시 감정노동 종사자의 고용 현황 및 전망
3. 업무 스트레스로 인하여 발생하는 건강장애 및 사고의 현황 및 그 예방에 관한 사항
4. 휴일·휴가 및 근로시간 등 서울시의 감정노동 종사자에 대한 「근로기준법」 준수에 관한 사항

5. 감정노동 고위험 직군에 대한 보호방안
 6. 개선계획의 실행을 위한 소요자원
 7. 감정노동 종사자 권리 보호와 증진을 위한 국가 및 타 지방자치단체와의 협력
 8. 그 밖에 서울시 등 감정노동 종사자의 근로환경 개선에 관한 사항
- ③ 시장은 개선계획의 이행여부를 정기적으로 점검평가하여 다음 차수 계획에 반영하여야 한다.

제5조(실태조사) 시장은 개선계획을 효율적으로 수립·추진하기 위하여 서울시 감정노동 종사자의 고용현황 및 근로환경 등에 대한 실태조사를 매년 1회 이상 실시하여야 한다.

제6조(감정노동 권리보장교육) ① 시장은 시, 출자 또는 출연한 기관, 시의 사무위탁기관 및 시의 지원을 받는 각종 시설의 장이 소속 공무원 및 직원에 대해 서울특별시 인권기본조례 제10조에 의한 인권교육을 연 1회 이상 실시할 때 감정노동 권리보장 및 보호를 위한 교육을 포함하여 시행될 수 있도록 하여야 한다.

② 감정노동 권리보장교육은 서울시 가이드라인, 모범매뉴얼, 실천규칙의 내용을 포함하여야 한다.

③ 감정노동 권리보장 교육은 인권, 노동, 여성, 직업의학 분야에 대한 전문지식이 있고 학계에서 관련 연구경험이 있는 사람 또는 동일 분야 비영리 민간단체법인, 노동조합, 감정노동 관련 국내외 기구 등에서 근무경험이 있는 사람에 의해 이루어져야 한다.

제7조(권고와 경영평가 등) ① 시장은 실태조사 결과 필요하다고 인정되는 때에는 해당 서울시 기관이나 부서에 감정노동 종사자의 근로환경 개선을 위하여 필요한 사항을 지시하고 이를 경영평가 등 기관과 부서에 대한 평가에 반영하여야 한다.

② 시장은 서울시 계약 사용자에게 감정노동 종사자의 근로환경 개선을 위하여 필요한 사항을 권고하여야 하고 서울시 계약 사용자가 권고를 이행하지 않을 경우 이를 재계약에 반영하여야 한다.

제8조(가이드라인의 공표) ① 시장은 개선계획을 효율적으로 추진하기 위하여 감정노동 종사자에 대한 권리보호규정 및 사용자와 소비자 의무 등에 관한 가이드라인을 공표하여야 한다.

② 제1항 가이드라인은 아래의 내용을 포함하여야 한다.

1. 사업장 내 모든 사람이 감정노동 근로자의 기본적 인권을 보장할 의무
2. 사용자의 감정노동 업무의 전문성 인정과 그에 맞는 처우 보장 의무
3. 사용자의 감정노동 근로자를 위한 적절한 휴게시간과 휴식공간 보장 의무
4. 사용자의 감정노동 근로자를 위한 안전한 근무환경 조성의무
5. 사용자의 감정노동 근로자를 효율적으로 보호할 수 있는 고객 응대 매뉴얼 마련 의무와 사용자의 감정노동 근로자에 대한 고객의 폭언·폭행·괴롭힘·성희롱 등 부당한 행동에 대하여 자신을 보호할 수 있는 작업 중지권 등 적절한 권한 부여 의무
6. 사용자의 감정노동 근로자의 안전을 보장하기 위한 전문인력 배치 의무
7. 사용자의 감정노동 근로자의 자기보호를 위한 정기적 교육 실시 및 감정노동 근로자의 정신적, 신체적 건강을 위한 프로그램 지원 의무
8. 감정노동 고위험직군에 대한 특별한 보호 방안

③ 시장은 서울시 기관, 출자 또는 출연한 기관, 시의 사무위탁기관 및 시의 지원을 받는 각종 시설의 장으로부터 매년 가이드라인 준수여부에 대한 보고서를 제출받아야 한다.

제9조(모범 매뉴얼 및 실천규칙의 배포) ① 서울시는 가이드라인의 준수를 위해 서울시 감정노동 사용자와 서울시 계약 사용자가 사용할 수 있는 감정노동 종사자 권리보호를 위한 기관 유형별 모범 매뉴얼을 작성하여 배포하여야 한다. 이때 모범 매뉴얼은 아래 내용을 포함한다.

1. 각 기관이 시행할 감정노동 종사자 관련 교육의 내용과 형식
2. 각 기관이 마련할 감정노동 종사자 휴게시설의 위치, 규모, 이용수칙
3. 각 기관의 조직과 조직 구성원에 적합한 감정노동 관련 매뉴얼을 작성하여 실행하되 기관에 적합한 매뉴얼을 작성하고, 조직 구성원의 의견을 반영하여 갱신하여야 하는 점

4. 각 기관 유형별로 고객 서비스를 제공하는 근로자와 서비스를 받는 고객 모두가 상호 배려할 수 있는 서비스 제공 수칙

② 서울시는 서울시 감정노동 사용자와 서울시 계약 사용자가 사용할 수 있는 부서별 모범 실천규칙을 작성하여 배포하여야 한다. 이때 모범 시행 규칙은 아래 내용을 포함한다.

1. 감정노동 종사자에 대한 금지행위의 유형
2. 금지행위 발생 시 부서 내 상급자의 개입 의무 및 개입 방식
3. 기타 필요한 사항

③ 시장은 서울시 기관, 출자 또는 출연한 기관, 시의 사무위탁기관 및 시의 지원을 받는 각종 시설의 장으로부터 매년 모범 매뉴얼 및 실천규칙 준수여부에 대한 보고서를 제출받아야 한다.

제10조(서울시 계약 사용자 계약 시의 고려사항) ① 시장은 서울시 계약 사용자와 용역, 공급, 임대 등 계약을 체결 시 아래 사항을 고려하여야 한다.

1. 감정노동 종사자의 근로환경 개선을 위한 권고 사항을 준수하는지 여부
2. 서울시 감정노동 종사자에 대한 권리보호 규정 및 가이드라인을 준수하는지 여부
3. 서울시 감정노동 종사자 권리보호를 위한 기관 유형별 모범 매뉴얼과 실천규칙에 따른 회사 매뉴얼과 부서별 실천규칙을 취업규칙 등 회사 규범에 반영하여 시행하고 있는지 여부

② 시장은 서울시 계약 사용자와 계약 또는 재계약 시 그 계약 사용자로부터 서울시 감정노동 종사자에 대한 권리보호 규정 및 가이드라인의 준수 정도 및 서울시 감정노동 종사자 권리보호 기관유형별 모범 매뉴얼과 실천규칙 준수 정도 등에 대한 보고서를 제출받고 이를 계약 여부에 반영하여야 한다.

제3장 서울시 감정노동 사용자의 의무 및 서울시민의 책임

제11조(서울시 감정노동 사용자의 매뉴얼 작성 의무) ① 서울시 감정노동 사용자는 감정노동 종사자의 근로환경을 개선하고 감정노동 종사자를 인격주체로서 배려하는 내용의 기관별 매뉴얼을 마련하여야 한다. 이때 기관별 매뉴얼에는 서울시 모범 매뉴얼을 포함하면

서 기관별 특성을 반영하여야 한다.

- ② 서울시 감정노동 사용자는 위 매뉴얼을 전체 근로자에게 공개된 장소에 비치하고 감정노동 종사자에게는 별도 배포하여야 한다.
- ③ 서울시 감정노동 사용자는 매년 시장에게 모범 매뉴얼 준수여부에 대한 보고서를 제출해야 한다.

제12조(실천규칙) ① 서울시 감정노동 사용자는 매뉴얼을 실천하기 위해 관련부서에 아래의 각 내용을 포함하는 업무 부서별 실천규칙을 마련하여야 한다.

1. 근로자가 서비스 이용자 및 고객(이하 고객이라 한다) 응대 과정에서 발생하는 문제를 해결하고 도와주는 직장 내의 공식적인 제도와 절차
 2. 감정노동 종사자의 상급자가 서울시 감정노동 가이드라인과 매뉴얼에 근거하여 현장에서 감정노동 관련한 책임을 맡을 수 있다는 점
 3. 감정노동 종사자의 상급자는 고객과의 갈등이 발생했을 때 고객과 근로자 모두의 이야기를 경청하여야 하는 점
 4. 심히 부당한 요구를 하는 고객의 경우 고객의 요구에 응하지 않을 권리 보장
 5. 부당한 대우를 당한 감정노동 종사자의 업무 중단 시간에 관한 사항
 6. 개별 근로자가 응대하기 어려운 고객의 요구에 대한 조직 차원의 대응 방안
 7. 악성민원 처리 전문가 양성, 숙련된 상급자의 악성 고객 담당, 악성고객 전담 부서 설치 등에 관한 사항
 8. 고객과의 민원문제를 인사 및 근무 평가에 과도하게 반영하여 무리한 감정노동을 하지 않도록 하는 점
 9. 직장 내 고충이나 애로사항을 전달할 수 있는 의사소통 채널에 관한 사항
 10. 기관장, 중간 관리자, 감정노동책임자, 감정노동 종사자에 대한 감정노동 관련 교육의 체계적 실시에 관한 사항
- ② 서울시 감정노동 사용자는 위 실천규칙을 업무 부서 전체 근로자에게 공개된 장소에 비치하고 감정노동 종사자에게는 별도 배포하여야 한다.
 - ③ 서울시 감정노동 사용자는 매년 시장에게 모범 실천규칙 준수여부에 대한 보고서를 제출해야 한다.

제13조(기관 내 휴게시설) 서울시 감정노동 사용자는 기관 내에 감정노동 종사자의 접근이 용이한 장소에 감정노동으로 인하여 발생하는 정신적 스트레스를 적극적으로 예방하고 감정노동 종사자가 금지행위를 당하였을 때 휴식할 수 있는 별도의 휴게시설을 마련하여야 한다.

제14조(사업장 내 안내문의 부착 등) ① 서울시 감정노동 사용자는 감정노동 종사자가 근로하는 사업장 내에 고객과 근로자가 잘 볼 수 있는 곳에 감정노동 종사자 보호에 대한 안내문 및 사고 발생 시의 대처 요령을 부착하여야 한다.

② 서울시 감정노동 사용자는 감정노동 종사자가 음성대화매체를 통해 고객을 응대하는 경우 통화 내용을 녹음하여야 한다. 이때 고객에 대해 녹음 사실을 사전 고지하여야 한다.

제15조(사업장 내 고충처리 전담부서의 설치·운영 등) 서울시 감정노동 사용자는 사업장 내 감정노동 종사자의 업무 스트레스와 이로 인한 건강장해의 예방을 위하여 감정노동 종사자의 업무상 고충을 처리하는 전담부서를 설치·운영하여야 한다.

제16조(금지행위) 서울시 감정노동 종사자가 제공하는 서비스를 이용하는 시민은 서울시 감정노동 종사자에게 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하여서는 아니 된다.

1. 폭언, 폭행, 무리하고 과도한 요구 등을 통한 괴롭힘
2. 성적 굴욕감·수치심을 일으키는 행위
3. 감정노동 종사자의 업무를 위계 또는 위력으로써 방해하는 행위

제17조(보호조치) ① 위 제16조의 금지행위 발생 시 서울시 감정노동 사용자는 즉시 아래와 같은 보호 조치를 필요와 상황에 따라 단계별로 취해야 한다.

1. 근로자의 해당 고객으로부터의 분리, 충분한 휴식권 보장. 이때 고객의 생명신체, 중대재산과 관련된 업무의 경우 업무가 중단되지 않도록 상급자는 즉시 업무담당자를 교체하여야 한다.
2. 근로자에 대한 치료 및 상담 지원
3. 형사고발 또는 손해배상소송 등 필요한 법적 조치

4. 그 밖에 근로자의 보호를 위하여 필요한 조치

- ② 근로자는 사용자에게 대하여 제1항 각 호의 조치를 요구할 수 있다.
- ③ 사용자는 근로자가 제2항의 조치를 요구한 것을 이유로 해고, 징계 등 불이익을 줄 수 없다.
- ④ 금지행위 해당여부 · 사업주의 보호조치 존부 등 금지행위와 관련된 분쟁이 발생한 경우 서울시 감정노동 종사자나 서울시 감정노동 사용자는 서울특별시 인권 기본조례 제18조의 시민인권보호관에게 조사를 신청할 수 있다. 이때 조사절차 및 시민인권보호관의 권한 등 필요한 사항에 대하여는 서울특별시 인권 기본조례의 관련 조문을 준용한다.

제18조(보호조치내역과 상습 위반자 명단 보고 의무) ① 서울시 감정노동 사용자는 매년 제16조의 금지 행위 발생과 제17조 제2항의 근로자 요청권 행사 사유 및 처리현황을 기록하여 아래 서울시 감정노동 종사자 권리보호위원회에 보고하여야 한다.

- ② 서울시 감정노동 사용자는 특별한 이유 없이 3회 이상 제16조의 금지행위를 행한 자의 명단을 작성하여 매년 서울시 감정노동 종사자 권리보호위원회에 보고하여야 한다.

제19조(과태료) 서울시는 아래 위반자에 대하여 1천만 원 이하의 과태료를 부과할 수 있다.

- ① 사용자가 제17조 제2항의 근로자 요구를 위반하여 해당 보호 조치를 취하지 않는 경우
- ② 사용자가 제17조 제3항에 위반하여 근로자에게 불이익을 줄 경우

제4장 감정노동 종사자 권리보호위원회와 권리보호센터의 설치 등

제20조(서울시 감정노동 종사자 권리보호위원회의 설치) ① 시장은 서울시 감정노동자 권리 보호를 위해 서울시 내에 아래 구성원으로 된 감정노동 관련 사항을 기획·집행·심의·평가하는 위원회(이하, 위원회)를 둔다.

- ② 위원회는 위원장 1명과 부위원장 1명을 포함한 10명 이내로 구성하며, 위원장 및 부위원장은 위원 중에서 호선한다. 다만 아래 제3항 제1호와 제2호의 위원을 각 3분의 1 이상으로 한다.
- ③ 위원은 다음 각 호의 어느 하나에 해당되는 사람 중에서 시장이 위촉 및 임명한다.

1. 인권, 노동, 여성, 직업의학 분야에 대한 전문지식이 있고 학계에서 관련 연구경험이 있는 사람
 2. 인권, 노동, 여성, 직업의학 분야 정부기관, 비영리 민간단체·법인, 노동조합, 감정노동 관련 국내외 기구 등에서 근무경험이 있는 사람
 3. 시 노동 업무 담당 부서의 국장(당연직으로 한다)
 4. 시의회 의장이 추천하는 서울특별시의회 의원
 5. 서울시 인권위원회 위원장이 추천하는 서울시 인권위원
- ④ 위원 임기는 2년으로 하고 연임할 수 있다. 단, 보궐위원의 임기는 전임위원의 남은 기간으로 한다.
- ⑤ 시장은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우 해당 위원을 해촉할 수 있다.
1. 위원이 일신상의 사고 등의 사유로 직무를 수행하기 어려운 경우
 2. 위원이 직무상 알게 된 비밀을 누설한 경우
 3. 위원이 위원회의 회의에 자주 불참하거나 위원으로서 품위를 현저히 손상하는 등 위원의 직무를 수행하는 데 부적당하다고 판단되는 경우
- 제21조(서울시 감정노동 종사자 권리보호위원회의 업무 및 운영) ① 서울시 감정노동 종사자 권리보호위원회는 아래 업무를 수행한다.
1. 감정노동 종사자 근로환경 개선 계획 수립에 대한 심의·자문
 2. 권고, 가이드라인, 모범 매뉴얼, 실천규칙에 대한 심의·자문
 3. 감정노동 종사자에 영향을 미치는 법규, 정책에 대한 자문
 4. 감정노동 종사자 권리보호센터 운영에 대한 자문
 5. 그 밖에 시장, 위원장 또는 위원회 위원 3명 이상이 제안한 사안에 대한 심의·자문
- ② 위원장은 위원회를 대표하고, 위원회의 직무를 총괄한다.
- ③ 회의는 정기회와 임시회로 구분하며, 정기회는 연 4회 개최하고, 임시회는 위원장이 필요하다고 인정하거나 재적위원 3분의 1 이상의 회의소집 요구가 있을 때에 위원장이 소집한다.
- ④ 회의는 재적 위원 과반수의 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다. 단, 가부동수일 경우에는 위원장이 결정한다.

- ⑤ 위원회의 모든 회의는 공개하며, 회의록을 작성하여 누구나 열람할 수 있도록 비치하여야 한다. 다만, 사안의 성격상 공개하는 것이 적절하지 않거나 관련된 사람들의 인권을 보호할 필요가 있는 경우에는 위원회의 의결로써 회의를 비공개로 하거나 회의록의 열람을 제한할 수 있다.
- ⑥ 위원회에 출석한 공무원이 아닌 위원에 대하여는 예산의 범위 내에서 수당과 여비를 지급할 수 있다.
- ⑦ 위원회에 간사를 두며, 간사는 노동업무를 담당하는 과장이 된다.

제22조(금지행위 상습위반자 공표, 고발 등) 서울시 감정노동 종사자 권리보호위원회는 서울시 감정노동 사용자가 매년 보고하는 금지행위 상습위반자의 명단 중 일부 또는 전부를 공표할 수 있다. 이때 형사 고발 또는 민사 손해배상소송 등 필요한 법적 조치를 취할 것인지 여부를 검토하여야 한다.

제23조(서울시 감정노동 종사자 권리보호센터의 설치) 시장은 다음 각 호의 사업을 수행하는 서울시 감정노동 종사자 권리보호센터를 설치한다. 단, 서울시 감정노동 종사자 권리보호센터는 서울시 내부 기관으로 한다.

1. 서울시 감정노동 종사자 권리보호위원회의 결정 사항 집행
2. 감정노동 관련 실태조사
3. 감정노동 종사자 보호를 위한 프로그램 개발 및 교육, 홍보
4. 업무 스트레스 및 이로 인한 건강장해의 예방을 위한 정책 연구 및 보급
5. 감정노동 종사자 및 작업장 폭력 피해에 관한 상담과 지원
6. 제8조, 제9조, 제10조에 따라 서울시에 보고된 서울시 감정노동 사용자 및 서울시 계약 사용자 연례 보고서의 검토 및 개선사항 도출
7. 그 밖에 감정노동 종사자의 보호를 위한 사항

제24조(예산의 지원) 시장은 서울시 내 보건소 등 공공보건의료기관이나 정신보건센터가 감정노동 종사자 상담 및 작업장 내 폭력으로 인한 심리 상담 등을 시행하는 경우 이를 예산의 범위 안에서 지원할 수 있다.

부 칙

- ① (시행일) 이 조례는 공포 후 6개월 뒤부터 시행한다.



참고문헌

- Abraham, R., 1999, "The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover", *Journal of Psychology*, 133: 441-455.
- Adelmann, P. K., 1989, *Emotional Labor and Employee Well-being*, unpublished dissertation, University of Michigan, Ann arbor.
- Adelmann, P. K., "Emotional labor as a potential source of job stress", In S. L. Sauter & L. R. Murphy(Eds.), 1995, *Organizational risk factors for job stress*, pp.371-381, Washington, DC: American Psychological Association.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H., 1993, "Emotional labor in service roles: The influence of identity", *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Ashkanasy, N. M., C. E. Hartel & C.S. Daus, 2002, "Diversity and emotion: the new frontiers in organizational behavior research", *Journal of Management*, 28: 307-38.
- Bean, S. I. & G. H. Gaus, 1983, *Public and Private in Social Life*, New York(ST. Martin'S Press).
- Beal, D., J. Trougakos, H. Weiss & S. Green, 2006, "Episodic processes in emotional labor: perceptions of affective delivery and regulation strategies", *Journal of Applied Psychology*, 91(5): 1053-65.
- Bolton, S. C., & Boyd, C., 2003, Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's *Managed Heart*, *Work, Employment & Society*, 17(2), 289-308.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A., 2002, "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work", *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T., 2002, Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor, *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 57-67.
- Brotheridge, C. M. & A. A., Grandey, 2002, "Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work", *Journal of Vocational Behavior*, 60: 17-39.
- Brotheridge, C. M. & R. T. Lee, 1998, "Development and validation of the emotional labor scale", Paper presented at the first conference on emotions in organizational life, San Diego.
- _____, 2002, "Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor", *Psychology and Marketing*, 22(3): 271-86.
- Bulan H. F., R. J. Erickson & A. S. Wharton, 1997, "Doing for other on the job: the affective

- requirements of service work: gender and emotional well-being", *Social Problems*, 44(2): 235-56.
- Callaghan, G., & Thompson, P., 2002, "We recruit attitude': the selection and shaping of routine call centre labour", *Journal of Management Studies*, 39(2), 233-254.
- Cordes, C. L. & T. W. Dougherty, 1993, "A Review and an integration of research on job burnout", *The Academy of Management Review*, 18(4): 621-56.
- Cropanzano, R., D. E. Rupp & Z. S. Byrne, 2003, "The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 88: 160-9.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H., 2005, "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Duke, A. B., J. M. Goodman, D. C. Treadway & J. W. Breland, 2009, "Perceived organizational support as moderator of emotional labor/outcomes relationships", *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5): 1013-34.
- England, P. & G. Farkas, 1986, *Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View*, New York: Aldine.
- Erickson, R. J. & C. Ritter, 2001, "Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter?", *Social Psychology Quarterly*, 64(2): 146-63.
- Erickson, R. J. & A. S. Wharton, 1997, "Inauthenticity and depression: assessing the consequences of interactive service work", *Work and Occupations*, 24: 188-213.
- Grandey, A. A., 2000, "Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 59-100.
- _____. 2003, "When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management Journal*, 46: 86-96.
- Grandey, A. A. & A. Gabriel, 2015, "Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here?", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 323-49.
- Grandey, A. A., D. Rupp, & W. N. Brice, 2015, "Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules", *Journal of Organizational Behavior*, published online in Wiley Online Library, DOI:10.1002/job.2020
- Guy, M. E., M. A. Newman, S. H. Mastracci, 2008, *Emotional Labor: Putting the Service in Public Service*. M. E. Sharpe: Armonk, NY.
- Guy, M. E. & M. A. Newman, 2004, "Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional

labor”, *Public Administration Review*, 64(3): 289-98.

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), pp.16~26. 한국노동연구원.

Grandey, A. A., 2003, When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery, *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96.

Hall, E. J. 1993, “Smiling, deferring, and flirting: Doing gender by giving good service”, *Work and Occupations*, 20(4): 452-71.

Hochschild, A. R., 1983, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, Berkeley, CA: University of California Press.

Holman, D. J., C. Chissick & P. Totterdell, 2002, “The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers”, *Motivation and Emotion*, 2002: 57-81.

Hülshager, U. R. & A. F. Schewe, 2011, “On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3): 361-89.

Hochschild, A. R., Emotional work, feeling rules and social-structure, *American Journal of Sociology*, 1979: 85(3)

Hochschild, A. R., 1983, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California Press[국역: 이기람 역(2009), 『감정노동』, 이매진].

John, H. Batchelor, Gerald F. Burch and Ronald H. Humphrey, 2011, “감정노동: 고객 행복과 직원 만족의 비결”, 『국제노동브리프』, 9(5), pp.4~15, 한국노동연구원.

Lee, R. T. & B. E. Ashforth, 1993, “A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: comparisons between the Leithner and Maslach(1988) and Gloembiewski et al.(1986) models”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54: 369-398.

Leidner, R., 1991, “Selling hamburgers and selling insurance: Gender, work and identity in interactive service jobs”, *Gender & Society*, 5(2): 154-77.

_____, 1993, *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.

Leidner, R., 1993, *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*, Univ. of California Press.

- Macdonald, C. L. & C. Sirianni, 1996, *Working in the Service Society*, Philadelphia: Temple University Press.
- Macdonald, C. L., & D. Merrill, 2009, Intersectionality in the emotional proletariat: A new lens on employment discrimination in service work, In M. Korczynski & C. L. Macdonald, eds., *Service Work: Critical Perspectives*, New York: Routledge.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli, m.P. Leiter, 2001, "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Middleton, D. R., 1989, "Emotional style: the cultural ordering of emotions", *Ethos*, 17(2): 187-201.
- Morris, J. A. & D. C. Feldman, 1997, "Managing emotions in the workplace", *Journal of Managerial Issues*, 9(3): 257-74.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C., 1996, The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21: 986-1010.
- Naring, G., M. Briet & A. Brouwers, 2006, "Beyond demand-control: emotional labor and symptoms of burnout in teachers", *Work and Stress*, 20: 303-15.
- Paules, G.F., 1996, Resisting the symbolism among waitresses, In *Working in the Service Society*, ed., C. L. Macdonald and C. Sirianni, Philadelphia: Temple University Press.
- Perry, J. L & H. G Rainey, 1998, "The Public-Private Distinction in Organization Theory, A Critique and Research Strategy", in *Academy of Management Review*, 13(2).
- Pugh, S. D., 2001, "Service with smile: emotional contagion in the service encounter", *Academy of Management Journal*, 44(5): 1018-27.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I., 1987, Expression of emotion as part of the work role, *Academy of management review*, 12(1), 23-37.
- Rafaeli, A., 1989, "When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job", *Journal of Applied Psychology*, 74(3): 385-93.
- Rafaeli, A. & R. I. Sutton, 1987, "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of Management Review*, 12: 23-37.
- Rupp, d., A. S. McCance, S. Spencer & K. Sonntag, 2008, "(In)justice and emotional labor: The role of perspective taking and anger", *Journal of Management*, 34(5): 903-24.
- Schaubroeck, J. & J. R. Jones, 2000, "Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms", *Journal of Organizational Behavior*, 21(2): 163-83.
- Sebastian Schulze-Marmeling, 2015. "프랑스의 작업중지권: 규제와 현황", 「국제노동브리브」, Vol.13, No.7, 7월호, pp.4~11, 한국노동연구원.

- Stinglhamber, F. & C. Vandenberghe, 2003, "Organizations and supervisors as sources of support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes", *Journal of Management* 29: 569-88.
- Sutton, R. I., 1991, "Maintaining norms about expressed emotions: the case of bill collectors", *Administrative Science Quarterly*, 36(2): 245-68.
- Sutton, R. I. & A. Rafaeli, 1988, "Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: the case of convenience stores", *Academy of Management Journal*, 31(3): 461-87.
- Sutton, R. I., 1991, Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors, *Administrative Science Quarterly*, 245-268.
- Taylor, P., & Bain, P., 1999, 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre, *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Trougakos, J. P., D. J. Beal, S. G. Green & H. M. Weiss, 2008, "Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays", *Academy of Management Journal*, 51(1): 131-46.
- Van Dijk, P. A. & A. K. Brown, 2006, "Emotional labor and negative job outcomes: an evaluation of the mediating role of emotional dissonance", *Journal of Management & Organisation*, 12(2): 101-115.
- Warhurst, C., & Nickson, D, 2009, 'Who's Got the Look?' Emotional, Aesthetic and Sexualized Labour in Interactive Services, *Gender, Work & Organization*, 16(3), 385-404.
- Winchester, D. & S. Bach, 1995, "The State: The Public Sector", in P. Edwards ed., *Industrial Relations, Theory and Practice in Britain*(Oxford: Blackwell).
- Wharton, A. S., 1993, "The affective consequences of service work: managing emotions on the job", *Work and Occupations*, 20(2): 205-32.
- _____, 2009, "The sociology of emotional labor", *Annual Review of Sociology*, 35: 147-65.
- Wharton, A. S. & R. J. Erickson, 1993, "Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles", *Academy of Management Review*, 18(3): 457-86.
- _____, 1995, "The consequences of caring: exploring the links between women's job and family emotion work", *Sociological Quarterly*, 36: 273-96.
- Zapf, D. & M. Holz, 2006, "On the positive and negative effects of emotion work in organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15: 1-28.

- 고재욱, 2012, “보육교사의 감정노동 해소에 관한 연구”, 『유아교육·보육복지연구』, 제16권 2호, pp.271~294.
- 국가인권위원회, 2011, <여성 감정근로자 인권가이드 실천을 위한 사업주 안내서>, 국가인권위원회.
- 국가인권위원회, 2012, <여성 감정근로자 인권수첩>, 국가인권위원회.
- 강은애, 2013, 「사회복지사 노동과정 실태」, 『사회복지사 인권상황 실태조사』, 국가인권위원회.
- 김종진·이명규, 2013, 『2013년 보건의료노동자 실태조사』, 전국보건의료산업노동조합.
- 김경희, 2011, 「서비스 사회의 감정노동에 대한 이해」, 『국제노동브리프』, 9(5), 한국노동연구원, pp.27~37.
- 김상구, 2009, 「공공부문의 감정노동: 일선행정 민원공무원에 대한 실증연구」, 지방정부연구, 제13권 제1호, 51~70.
- 김수연·장세진·김형렬·노재훈, 2002, 「서비스직 근로자의 감정노동과 우울수준」, 『대한산업의학회지』, 14(3), pp.227-235.
- 김상구, 2009, 「공공부문의 감정노동: 일선행정 민원공무원에 대한 실증연구」, 『지방정부연구』, 13(1), pp.51-71.
- 김상표·이덕로, 2008, 「감정노동과 직무상황이 서비스 종업원들의 심리적 안녕에 미치는 효과」, 『인적자원관리연구』, 15(2), pp.79-102.
- 김준호·장세진, 2012, 「근로환경에 따른 직무스트레스 수준과 건강이상과의 관련성」, 『보건과 사회과학』, 31.
- 김마영·이주희, 2015, 「가사도우미, 요양보호사, 유통업체 판매직 근로관계의 특성과 노동법의 실효적인 규율방향」, 『노동법논총』, 제33호, 한국비교노동법학회, pp.77~111.
- 김인아, 2013, 『정신질환의 업무관련성 판단 및 요양방안 연구』, 고용노동부.
- 김인아 외, 2014, 『감정노동 근로자의 건강관리방안 연구』, 안전보건공단.
- 김종진, 2013, 『서울시 120다산콜센터 감정노동과 고용구조의 합리적 해결방안 모색』, 서울시 인권위원회 1주년 기념 토론회 자료집.
- 김종진, 2014, 「한국 사회 감정노동 실태와 개선방향 연구」, 경제사회발전노사정위원회.
- 김종진, 2015, 「감정노동 문제 제도화 논의 의미와 시사점」, 『감정노동 종사자의 보호 등에 관한 법률 입법공청회』, 국회 황주홍 의원실, pp.19~61.
- 박상언, 2009, 「감정부조화의 영향과 그 조절요인에 관한 실증연구: 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로」, 『경영학연구』, 38(2).
- 박홍주, 2012, 「감정노동」, 『페미니즘 사전』.
- 박찬암·김종진 외, 2013, 『서비스산업의 감정노동 연구』, 한국노동연구원.
- 보건의료노조, 『보건의료 근로자들의 감정노동 실태 분석결과』, 보건의료노조.
- 신경아 외, 2008, 『콜센터 텔레마케터 여성비정규직 인권상황실태조사』, 국가인권위원회.

- 신경아·정진주, 2015, 「공공부문 감정노동 가이드라인」, 『공공부문 감정노동, 어떻게 풀어야 하나?』, 서울노동권익센터.
- 신은경·현영섭, 2011, 「서비스 중심 평생교육 실무담당자의 감정노동과 감정노동 대처방식」, <평생교육학연구>, 제17권 제3호, 131~163.
- 신현구·이정훈, 2012, 「콜센터 근로자의 감정노동과 건강」, 『서비스산업의 감정노동연구: 판매원과 전화상담원을 중심으로』, 한국노동연구원.
- 서비스연맹, 2011, 『웃다가 병든 사람들, 우리는 감정노동자입니다』, 전국민간서비스산업노동조합연맹.
- 성영태, 2012, 「경찰관의 감정노동이 스트레스에 미치는 영향」, 《지방정부연구》, 16(4)
- 안전보건공단a, 2011, <감정노동에 따른 직무스트레스 예방 지침>, KOSAH 가이드, H-34-2011.
- 안전보건공단b, 2011, <작업장의 폭력 리스크 관리 지침>, KOSAH 가이드, X-31-2011.
- 안전보건공단c, 2011, <콜센터 근로자의 직무스트레스 관리 지침>, KOSAH 가이드, H-31-2011.
- 안전보건공단a, 2013, <한국형 감정노동 및 작업장 폭력 평가도구 개발>, 안전보건공단.
- 안전보건공단b, 2013, 『감정노동 근로자의 건강관리방안 연구』, 안전보건공단.
- 이병훈·강혜영·권현자·김종성, 2006, 콜센터의 고용관계와 노동문제, 한국노동연구원.
- 이선마·최항석, 2012, 「광주지역 사회복지종사자의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향 - 사회적지원의 조절효과 검증 -」, 《지역산업연구》, 제35권 1호, pp.127~148.
- 이성종, 2014, 「감정노동 환경개선을 위한 법개정 과제 및 필요성」, 『감정노동 문제 해결을 위한 국회 토론회』, 고용노동부·안전보건공단, pp.43~63.
- 이승현, 2015, 「독일의 산업안전 규율체계와 작업중지권」, 《국제노동브리프》, Vol.13. No.7, 7월호, 한국노동연구원, pp.12~22.
- 윤세준·김상표·김은민, 2000, 「감정노동: 조직의 감정표현 규범에 관한 질적 연구」, 산업노동연구, 6(1), 215~254.
- 이나영·김교성·오세혁, 2012, 『공공기관 성희롱 실태조사』, 여성가족부.
- 이지영, 2009, 「감정노동-소진과정에서 자기효능감의 조절효과」, 인적자원관리연구, 237~260.
- 앨리 러셀 흑실드(이기람 역, 2013), 2009, 『나를 빌려 드립니다』, 이매진.
- 장세진 외, 2009, 「직무스트레스 고위험군 특성에 대한 매뉴얼 및 지원프로그램 개발연구」, 한국산업안전보건공단 한국산업안전보건연구원.
- 장세진 외, 2012, 「취업자 근로환경 조사 심층 분석 연구-근로 환경이 근로자 건강 및 산업재해에 미치는 영향」, 한국산업안전보건공단 산업보건연구원, 2012년 연구보고서.
- 장세진 외, 2014, 『한국형 감정노동 및 작업장 폭력 평가 도구 개발』, 안전보건공단.
- 정명선, 2014, 「보육교사의 감정노동이 직무스트레스에 미치는 영향: 자율성의 완충효과」, 《한국심리학회지》,

제26권 1호, pp.147~166.

한상근, 2013, 「감정노동의 직업별 실태」, 《KRIVET Issue Brief》, 한국직업능력개발원.

한인상, 2015a, 「감정노동 어떻게 볼 것인가 토론문」, 『감정노동자들의 인권침해 실태 인권보호 방안』, 국회인권 포럼·국회입법조사처, pp.105~111.

한인상, 2015b, 「대인서비스 노동의 특성과 노동법률의 규율에 대한 토론문」, 『감정노동과 여성』, 이화여자대학교 전더법학연구소 학술대회 자료집, pp.127~130.

추상효 외, 2010, 「일부 은행업 종사자에서 감정노동과 우울증상의 관련성」, 《대한산업의학회지》, 22(4), pp.316-323.

캐나다 고용 및 사회개발부(Employment and Social Development Canada), 「캐나다의 작업중지권」, 《국제노동브리프》, Vol.13, No.7, 7월호, pp.23~30, 한국노동연구원.



서울연 2015-PR-30

서울시
공공부문 감정노동자
실태분석과 정책방향

발행인 _ 김수현

발행일 _ 2015년 11월 30일

발행처 _ 서울연구원

비매품

06756 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

본 출판물의 판권은 서울연구원에 속합니다.