

금융산업 외주화와 콜센터 노동의 변화 : 손해보험사와 카드사를 중심으로

2022년 12월

전국불안정노동철폐연대
노동권연구소

 전국사무금융서비스노동조합

[공동연구자]

김혜진(연구책임)	전국불안정노동철폐연대 상임집행위원 노동권연구소 연구위원
김예진	사무금융노조 우분투 비정규센터 조직부장
윤지영	공익인권법재단 공감 변호사 노동권연구소 연구위원
제갈현숙	한신대학교 비정규교수(사회학 박사) 노동권연구소 연구위원

이 연구는 <사무금융우분투재단>의 지원으로 수행되었습니다.

목 차

제1장. 서론	1
1. 연구의 배경과 목표	2
1) 연구의 배경과 주요 문제 제기	2
2) 연구 목표	5
2. 연구의 내용과 방법	6
1) 연구의 대상과 내용	6
2) 연구 방법	8
제2장. 이론적 배경: 콜센터 외주화와 금융 부문 외주화의 특징	13
1. 콜센터 산업 개요	14
1) 외주화의 관점에서 산업의 특징	14
2) 기술변화, 콜센터의 발전과 구조	16
2. 금융산업에서 콜센터 확대 배경	19
1) 1997년 경제위기 이후 금융산업의 구조조정	19
2) 노동의 분할과 간접고용 증대	21
3. 금융산업 콜센터의 외주화 특징	24
1) 외주화(Outsourcing)의 일반 개념	24
2) 금융 부문 업무 외주화의 특징과 정책	26
(1) 2000년 초기 콜센터 업무 특징	26
(2) 금융업무 외주화 관련 규제 정책	29
4. 요약	31
제3장. 금융기관 법령을 통해 살펴본 콜센터 외주화의 문제점	35
1. 개요	36
2. 금융 관련 법령의 변화	38
1) 2000년 업무위탁규정 제정	38
2) 2005년 업무위탁규정 개정	39
3) 2007년 자본시장법의 제정	40
4) 2009년 금융지주회사법 개정	41
5) 2017년 업무위탁규정 재개정	41

6) 현재	44
7) 소결	44
3. 외주화와 금융 관련 법령의 문제점	45
1) 과도한 외주화	45
2) 자의적이고 모호한 기준	48
3) 고객의 정보 침해 우려	53
4) 위험에 대한 매우 느슨한 감독	55
5) 외주화에 대한 금융기관의 책임 미비	57
4. 현행 법령상 콜센터 업무 외주화 유무	59
1) 후선업무로서 외주화 허용 여부	59
2) 본질적 업무로서 외주화 금지 여부	60
3) 본질적 업무 이외, 외주화 금지 여부	65
5. 콜센터 업무 외주화의 문제점	66

제4장. 콜센터 노동자의 노동과정: 손해보험사와 카드사를 중심으로 ... 69

1. 금융 부문 콜센터 노동 개요	70
1) 금융 부문 콜센터 규모와 고용구조	70
2) 하청구조와 저임금	75
2. 콜센터 노동의 핵심 업무 성격	75
1) 손해보험과 카드사 상당 부분 업무 담당	76
(1) 콜센터 업무영역: 보험업과 카드업의 핵심 업무	76
(2) 안내를 넘어선 직접 업무처리	77
(3) 본사 결재 없이 가능한 민원 전결 처리	79
(4) 본사 업무 조정과 이전되는 업무들	80
(5) 고난이·높은 업무 이해도	83
2) 금융소비자 개인 정보 취급	84
(1) 구체적인 고객 정보 확인	84
(2) 용역업체에서 다루지는 개인 정보	86
3) ‘핵심 업무’에 대한 콜센터 노동자 인식	90
3. 본사와 콜센터 업무 연결구조	91
1) 본사 고객사업부서와 콜센터	91
(1) 콜센터 실적 관리 및 인력 배치에 개입	92
(2) 콜센터에서 사용하는 전산 제작 및 관리	94
(3) 민원 관련 최종 결재	95

2) 본사와 콜센터의 업무 연결성	96
(1) 콜센터 서류 정리와 본사의 결재	96
(2) 본사 개발 이벤트 관리	97
(3) 본사와 협업하는 컨시어지팀	99
3) 기타	100
(1) 손해보험 지점과 콜센터 연결구조	100
(2) 업무 연관성의 무제한성	101
4. 콜센터 업무 외주화의 문제	102
1) 업무 분리에 따른 문제들	102
2) 노동자 전문성 수취하는 아웃소싱업체	104
(1) 본사 인력 운용 권한	104
(2) 업체 교체 이후 남는 노동자	106
(3) 본사의 모든 핵심 설비제공	107
3) 고객 응대 유일한 창구로서 콜센터	109
5. 소결	110
제5장. 결론	113
1. 연구 결과 요약	114
2. 노동조합의 과제	119
1) 콜센터 노동 가치에 대한 인정과 노동조건 개선	119
(1) 임금과 노동조건 개선	119
(2) 대고객업무에 대한 가치 인정	120
(3) 콜센터 고용구조 개선	121
2) 산별노조 차원의 원청교섭 시도	123
(1) 용역업체를 포괄하는 통합교섭	123
(2) 공동사용자 책임	124
(3) 원청과의 교섭 구조 마련	125
3) 외주화에 대한 산별노조의 공동 대응	126
참고문헌	129

표·그림 목차

<표 차례>

<표 1> 질적연구 일시/형태/피면접자 구성	8
<표 2> 심층면접 피면접자(Interviewee) 주요 사항	9
<표 3> 외주화 관련 금융 법령 제개정 연혁	37
<표 4> 위탁 허용업무 범위 변화	42
<표 5> 외주화의 위험 요인	47
<표 6> 외주화에 대한 이사회와 최고경영진의 책임	58
<표 7> 업무위탁규정상 본질적 업무	60
<표 8> 콜센터 매출과 인원	70
<표 9> 카드사와 손해보험사 콜센터 운영구조	71
<표 10> 금융권에서 콜센터 업체의 운영	73
<표 11> 대고객창구 효율화를 위한 개선방안(2004)	80
<표 12> 고객 콜센터 기능 강화	81
<표 13> A손해보험사 콜센터 관리체계	92

[그림 차례]

[그림 1] 2002년 당시 은행 콜센터 운영 체계도	27
[그림 2] 금융당국의 본질적 요소에 대한 설명	50
[그림 3] 금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정 업무해설서	64
[그림 4] 보험사에서의 위탁 가능 업무 안내	64
[그림 5] B손해보험 콜센터 부서 체계	74
[그림 6] B손해보험 콜센터 노동자 2021년 임금명세표	75
[그림 7] 고객의 보상요청에 대한 업무 흐름	97
[그림 8] 민원 처리 과정에서 콜센터와 본사 연결 흐름도	99



제1장. 서론

1. 연구의 배경과 목표
2. 연구의 내용과 방법

1. 연구의 배경과 목표

1) 연구의 배경과 주요 문제 제기

“카드사 업무가 100이라고 하면, 그중에 콜센터 업무가 비중이 100이라고 생각해요. 그니까 예를 들어서 (본사에서) 상품을 개발해요, 상품을 개발하는 건 당연히 상담원이 할 수 없죠. 그니까 이런 업무 자체는 당연히 본사에서 하지만, 고객과의 응대하는 내용 자체는 100%가 다 상담원이 해요. ‘이 상품에 왜 이 혜택이 있어? 어떤 혜택이 있어? 내가 이 혜택을 받고 싶으면 어떤 카드를 발급해야 해?’라고 물어왔을 때, 모든 걸 상담하는 거는 담당 부서 거치지 않고, 상담원이 업무를 다 하죠. 그러니까 뒤에서 만들어진 서버나 만들어진 카드 또는 개발. 이거는 당연히 본사에서 하는 거고. 이거 외에 고객과의 접촉은 100%가 다 외주화가 된 거죠 (콜센터 노동자 h 인터뷰 중)”

2001년 1월 「금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정(이하, 규정)」이 제정된 이후, 한국의 금융기관들은 금융업무를 ‘본질적, 비본질적 업무’로 나누고, 소위 ‘비본질적 업무’에 대한 외주화¹⁾를 시작했다. 그러나 외주화의 기준으로 제시된 본질적 업무와 비본질적 업무는 지속해서 변해왔고, 비본질적 업무의 범위는 계속 확장됐다.

1) 본 연구에서 ‘외주화’와 ‘아웃소싱’은 같은 개념으로 사용하였다.

〈콜센터 노동자 h〉의 인터뷰 내용처럼, 규정 도입 20년이 지난 현재, 콜센터 업무의 영역과 성격을 보면, 이에 대해 ‘비본질적인 업무’라고 이해하기 어렵다. 콜센터 노동자는 이미 전면에서 금융 고객을 응대하며, 민원 등 고객 고충 사항을 해결할 뿐만 아니라, 그 이상의 업무를 담당하고 있기 때문이다. 특히 코로나 팬데믹 이후 비대면 서비스가 증대되면서, 금융산업 비대면 서비스의 중심에는 콜센터가 자리하게 되었다.

2005년 「업무위탁에 대한 규정」은 ‘원칙적 금지, 예외적 허용’의 포지티브 규제 방식에서 ‘원칙적 허용, 예외적 금지’라는 네거티브 규제방식으로 개정되었다. 포지티브 규제방식에서 원칙적으로 금융기관은 인가 등을 받은 업무를 제3자에게 위탁할 수 없었다. 그러나 네거티브 규제방식에서는 소위 본질적 업무를 먼저 한정한 뒤, 그 이외의 모든 업무에 대해 외주화가 가능하도록 허용했다. 이러한 변화로 노동자에게 고용과 사용의 분리를 정당화하는 간접고용이 확대되었고, 금융 소비자에게는 금융 자본의 비용 논리와 금융의 공공성을 맞바꾼 결과로 다가오게 되었다. 금융기관은 그들이 직접 수행했던 업무의 상당 부분을 차츰 외주화하면서, 업무에 대한 부담과 비용을 간접고용 노동자와 소비자에게 전가해 왔다.

콜센터에 관한 기존 연구는 콜센터 고용 지위에 주목했던 노동의 불안정성과 노동인권 실태(조돈문 등, 2021; 이승윤·조혁진, 2019; 조규준, 2021), 직무 특성과 관련된 감성노동과 전자감시체계(신정아, 2009; 이병훈·김종성 2004), 그리고 젠더의 관점에서 여성 지배적 고용구조의 불평등(우새롬·최인이, 2022; 김성희 등, 2008)을 중심으로 분석되었다. 주된 연구의 결과로 탈산업화와 정보화 시대에 새로운 작업장 형태로 등장한 콜센터는 고용상 지위 및 형태, 임금 및 노동환경, 노동의 여성화에 따른 차별 등에서 매우 취약하고 불안정하며, 노동권과 인권 모두에서 노동자의 권리가 보호되기 어려운 것으로 진단되었다.

이 연구는 콜센터 노동의 취약성을 금융산업 외주화 과정과 함께 분석했다. 금융산업은 핵심 업무와 비핵심 업무를 인위적으로 구분하고, 비핵심 업무를 외주화

하며 간접고용 노동자에게 차별적인 보상, 노동환경을 정당화했다. 특히 금융 부문의 외주화는 산업적 특성을 고려해 강력하게 규제받아야 하지만, 끊임없는 기술 변화와 경쟁력 강화 등의 논리로 발전되어 왔다. 이에 업무위탁의 범위가 급격하게 확대되었고, 금융업무의 본질과 비본질 사이의 경계를 사실상 금융산업 스스로가 모호하게 했다. 그 결과 금융산업의 본질적 업무는 비용 절감과 효율성의 측면에서 콜센터로 외주화되었다.

이에 본 연구는 **비핵심 업무의 외주화를** 정당한 산업적 논리로 내세웠던 **금융 부문의 외주화에 대한 근본적인 재고**와 더불어 이러한 외주화로 **차별적 지위에서 본질적 업무까지 떠맡게 된 금융 부문 콜센터 노동자의 업무 적절성과 확대되는 업무 범위**에 대해 근본적인 문제를 제기한다.

금융 부문에서 외주화에 대한 일반적인 논리는 낮은 기술 수준과 반복적인 업무에 대해 비정규직 고용을 선호하는 경향이 두드러진다. 특히, 이러한 노동력이 장기적으로 필요할 경우, 전문적으로 인력을 공급하는 외부 기관을 통해 파견노동자를 활용하거나 업무 자체를 외부화(김성훈, 2008: 74)한다는 것이다. 이러한 관점에서 콜센터 업무는 금융산업의 '비본질적 업무'로 취급되어 왔다고 볼 수 있다.

콜센터의 업무의 내용과 범주가 도입 초기부터 현재까지 별다른 변화 없이 비슷한 경향에서 유지되었다면, 이러한 관점이 일견 유의미해 보일 수 있다. 그러나 정보기술 및 디지털 발전에 따른 산업환경의 변화, 비대면 업무의 급성장 등과 같은 기술적이고 사회적인 변화에 가장 민감하게 반응한 산업은 금융산업이었다. 그리고 콜센터 업무는 더 이상 단순한 고객상담 창구를 넘어선 신규고객 확보 및 상품 판매, 고객 유지와 관리, 계약 해지에 이르는 다양한 영역의 업무가 추가되면서 확대되어왔다. 이러한 변화를 볼 때, 콜센터 업무를 결코 비본질적 업무로 평가하기 어렵다. 그러므로 지난 20년간 금융 부문의 위탁업무 변화와 콜센터 노동과정 분석을 통해서 금융산업에서 내세웠던 외주화를 위한 산업 논리에 대한 모순과 문제점을 파악할 필요가 있다.

2) 연구 목표

금융산업의 콜센터 업무는 분리된 공간에서 수행되지만, 업무를 위탁한 사업장의 전체 업무에 편입되어 있다. 특히 금융 부문의 콜센터 노동은 대고객업무의 많은 부분을 담당하고 있고, 이에 많은 고객의 정보를 다룰 수밖에 없으며, 고도의 숙련도가 요구된다.

그러므로 콜센터 노동을 파악하기 위해서는 사업장의 전체 업무와 연결된 노동 과정을 검토함으로써, 콜센터 노동이 원청의 전체 사업에서 어떠한 비중을 차지하면서, 어떤 역할을 하는지 분석할 수 있다. 이를 통해 **콜센터 노동이 단순 안내나 비핵심 업무가 아니라, 금융 부문에서 핵심 업무로서 노동이 제공되고 있다는 점**을 밝히는 것이, 본 연구의 핵심 목적이다. 더불어 콜센터 업무의 외주화로 빚어진 문제점을 파악함으로써 만연한 외주화된 산업환경에 대한 재고를 목적으로 한다.

이를 달성하기 위해 두 가지 연구 목표를 설정한다. 첫째, 본사(원청)의 업무와 콜센터 업무가 노동 과정상에 서로 연결되어 있다는 것을 증명하고, 둘째, 이를 통해 콜센터 노동이 분리된 비핵심 또는 부수적 업무가 아니라, 본질적 업무라는 점을 증명하여 이에 따라 콜센터 노동자에 대한 보상과 권리의 문제점을 제시한다.

이 연구는 두 가지 측면에서 시사점을 가진다. 첫째, 금융산업에서 확대되고 있는 외주화의 문제점을 밝히고 간접 고용되어 일하고 있는 콜센터 노동자의 처우개선을 위한 근거를 제시한다. 금융산업의 외주화는 단순히 콜센터에서 그치지 않고 산업 전반적으로 진행되고 있다. 콜센터 업체는 콜센터 노동자의 전문성을 증간착취하며 성장했다. 본 연구는 금융산업 외주화 과정과 콜센터 노동 과정, 업체의 역할을 살펴보고 현재의 외주화 체계를 재고하게 할 것이다.

둘째, 산별노조의 역할을 제기한다. 사무금융노조는 전략조직사업의 하나로 콜센터 노동자를 조직해 콜센터 지부를 설립했다. 하지만 현재 콜센터 지부의 활동

은 각각 개별 사업장 교섭을 통해 노동환경을 개선하는 수준에 그치고 있다. 원청이 실질적인 책임을 지고 있음에도 불구하고 원청 노조와의 공동 교섭이나 공동행동을 추진하지 못했다. 이렇게 분리된 현장에서는 구조적 한계가 존재한다. 이때 현장을 연결할 실마리를 제공하는 것은 산별노조다. 산별노조는 분리된 현장 조직을 연결하고, 산별노조 내·외부의 연결과 연대를 강화할 수 있다. 본 연구는 외주화 간접고용 노동자의 권리를 재고하고, 보장할 것을 목표로 둔 광범위한 교섭을 할 때 산별노조의 의미가 강조된다는 점을 시사한다.

2. 연구의 내용과 방법

1) 연구의 대상과 내용

이 연구는 금융 부문 외주화에 따른 콜센터 노동 성격 변화를 통해 금융 부문 외주화가 갖는 특징과 문제점을 분석하기 위해 세 가지 차원의 연구를 수행한다. 세 차원의 연구는 이론적 배경, 법제도 차원에서 콜센터 외주화의 변화, 손해보험사와 카드사 중심의 콜센터 노동자의 노동과정에 대한 분석으로 진행되었다.

이론적 배경과 법제도 차원의 연구분석은 현장 연구에 앞서, 이론적, 법률적 분석으로 금융 부문의 외주화가 갖는 산업적, 정책적, 법·제도적 특징과 변화양상을 파악하기 위함이다. 이 분석들은 ‘핵심 업무와 비핵심 업무’라는 인위적인 구분이 어떠한 배경과 정책으로 형성되어 발전되었는지에 대해 탐색한다. 산업정책이 구체적 법규정 제정에 이르기까지 정책 과정에 대한 분석이자, 제4장 현장 분석에서 현장으로 이관된 핵심 업무에 대한 분석의 준거를 제시한다.

첫 번째 연구 대상으로 콜센터 외주화와 금융 부문 외주화의 특징을 파악한다. 이를 위한 주요 분석 대상으로 콜센터 산업의 특징과 구조, 금융산업에서 콜센터 확대의 배경과 외주화의 특징을 살펴보았다.

두 번째 연구 대상으로 금융기관 관련 법령을 통해 법령의 변화 내용(2000년, 2005년, 2007년, 2009년, 2017년, 현재), 현행 법령상 콜센터 업무 외주화 유무, 콜센터로 업무가 외주화되는 것의 문제점을 분석하였다.

세 번째 연구 대상으로 손해보험사와 카드사 콜센터 중 인바운드 비판매 영역으로서 고객 응대와 상담 업무를 하는 노동자들의 노동과정을 분석하였다. 이 연구는 질적연구를 통해 콜센터 노동자들이 담당하는 업무의 영역과 내용, 업무에 대한 노동자들의 인식, 원청인 본사와 하청인 콜센터의 업무 연결 체계, 업무 외주화에 따른 다양한 문제점을 조사하였다. 이를 통해 콜센터 업무를 비핵심 업무로 보기 어려운 요인들을 파악하였다.

이상 세 가지 차원의 연구내용을 통해 금융 부문에서 콜센터로 외주화된 업무의 실제적 성격과 외주화에 따른 문제점을 정리하였다. 특히 콜센터 업무 외주화는 업무 분리에 따른 문제, 노동자의 전문성을 노동자가 보상받지 못하고 외주화 업체가 수취하는 구조의 문제점 그리고 고객 응대의 유일한 창구가 돼버린 콜센터의 위상과 콜센터 노동자에 대한 보상의 격차에 대해 의문을 제기한다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 연구팀은 노동조합의 과제를 크게 세 가지, 구체적으로 일곱 가지로 제안하였다. 노동조합은 콜센터 노동에 대한 가치를 인정하고 노동조건 개선을 위해 계획과 프로그램을 제시해야 한다. 그리고 산별노조 차원의 원청교섭을 시도해서 분절된 사업장을 연결하고, 사회적으로도 간접고용 노동자 전체를 대변하는 교섭을 이끌어가야 한다. 또한 외주화 자체에 대해 산별노조와 민주노조 전체의 공동 대응을 위한 기획도 필요하다.

2) 연구 방법

세 차원의 연구는 문헌 고찰과 질적연구의 두 가지 방법론으로 수행되었다. 우선 제2장의 이론적 배경과 제3장의 금융 관련 법령은 관련 문헌과 법 규정을 중심으로 분석하였다. 특히 금융 관련 법령은 2000년, 2005년, 2007년, 2009년, 2017년, 그리고 현재의 업무위탁규정의 제·개정 내용을 중심으로 분석하였다.

제4장의 손해보험사와 카드사 중심의 콜센터 노동자의 노동과정 분석은 질적연구방법으로 수행되었다. 7차례 콜센터 인바운드 비판매 부문 관련 노동자를 대상으로 한 개별심층 면접, 2차례 콜센터 노동자를 통한 자문, 그리고 현장 노동자와 노동조합 간부와의 한 차례 간담회를 통해 콜센터 노동에 대한 업무 전반 내용을 조사하였고, 보충적으로 검증과정을 거쳤다.

〈표 1〉 질적연구 일시/형태/피면접자 구성

회차	일시	형태	피면접자 구성(피면접자 분류 기호)
1	2022-09-15	면접조사	A손해보험 노동자 a
2	2022-09-15	면접조사	A손해보험 콜센터 노동자 c
3	2022-09-28	면접조사	B손해보험 콜센터 노동자 e
4	2022-10-05	면접조사	C카드 노동자 f, g
5	2022-10-11	면접조사	A손해보험 노동자 b
6	2022-10-25	면접조사	C카드 콜센터 노동자 h, i
7	2022-12-02	자문	A손해보험 콜센터 노동자 d B손해보험 콜센터 노동자 e
8	2022-12-07	면접조사	사무금융노조 간부(증권사)
9	2022-12-13	간담회	A손해보험 콜센터 노동자 d B손해보험 콜센터 노동자 e 사무금융연맹 수석부위원장 이기철
10	2022-12-15	자문	A손해보험 콜센터 노동자 c

〈표 2〉 심층면접 피면접자(Interviewee) 주요 사항

분류	사업장	연령	성별	주요 업무	근속 기간	근무 지역	고용 형태	조사 일정*	노조활동
a	A손보	40대	여성	콜센터 센터장	28년	대전	정규직	2022.09.15	
b	A손보	40대	남성	콜센터 관리	20년 이상	서울	정규직	2022.10.11	노조간부
c	A손보 콜센터	40대	여성	인바운드 상담	10년	대전	자회사 정규직	2022.09.15 2022.12.15**	노조 간부
d	A손보 콜센터	40대	남성	인바운드 상담	13년	서울	자회사 정규직	2022.12.02** 2022.12.13***	노조 간부
e	B손보 콜센터	40대	남성	민원 담당	6년	서울	비정규직	2022.09.28 2022.12.02* 2022.12.13***	노조 간부
f	C카드	40대	여성	CRM 영업	20년	서울	정규직	2022.10.05	노조 간부
g	C카드	40대	남성	인바운드 고객센터	16년	대전·세종	정규직	2022.10.05	노조 간부
h	C카드 콜센터	30대	여성	인바운드 상담	6년	대전	비정규직	2022.10.25	
i	C카드 콜센터	20대	여성	인바운드 상담	4년	대전	비정규직	2022.10.25	
j	D은행	30대	여성	인바운드 상담	1년	대전	비정규직	2022.10.25	

*: **자문, ***간담회, 표시가 없는 것은 면접 일정

질적연구를 위해 조사된 주요 사업장은 손해보험사 2개 사(A손해보험, B손해보

협), 카드 1개 사(C카드), 비교군 은행 1개 사(D은행)로 총 4개 사 사업장을 조사하였고, 그리고 노조 간부 면접을 통해서 자료와 내용을 보완하였다.

심층 면접 조사에 응한 피면접자는 손해보험 5 사례, 카드사 4 사례, 은행 1 사례로 총 10명의 피면접자로부터 수행되었다. <표 2>는 피면접자에 대한 주요 특징으로 해당 사업장, 연령, 주요 업무, 근무기간, 근무 지역, 고용 형태, 노조 활동 유무에 대해 정리한 내용이다.

개별심층 면접의 주요 내용은 크게 다섯 가지로 주제로 구조화해서 조사하였고, 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 직장 관련 기초사항: 본사의 주력 상품과 전략, 본사의 업무와 직무 구성, 자회사 혹은 외주화 상태, 고용 형태와 노동조건

둘째, 콜센터와 본사와의 관계성: 원·하청 관계-용역, 파견, 도급- 유형, 콜센터 건물과 각종 비품 소유주, 본사 콜센터 담당 부서와 해당 부서와의 업무체계, 본사 직원의 콜센터 상주 유무, 콜센터와 연결된 본사 직원의 업무 내용, 스크립트나 전산의 제작 주체, 본사에서 콜센터까지 업무 지침 하달 과정

셋째, 콜센터 업무 관련: 콜센터에서 하는 업무에 대한 본사의 인지 정도, 콜센터에서 하는 업무의 범위나 내용, 업무수행을 위해 다루게 되는 고객 개인 정보 수준, 가장 비중이 큰 것부터 낮은 것까지 업무 순위, 처리하지 못하는 업무의 처리 과정

넷째, 콜센터와 지점과의 관계: 콜센터와 지점의 업무 차이, 처리하지 못한 업무를 지점으로 이관 유무와 절차, 지점에서 상담사의 업무와 연결된 주체와 역할

다섯째. 본사와 콜센터 비교: 직무교육의 내용과 내용을 구성하는 주체, 새롭게 바뀌는 내용이 있을 때 기존 직원들에 대한 직무교육 과정, 본사와 콜센터의 직급체계 비교, 스크립트대로만 해야 하는지와 상담의 자율성, 모니터링의 정도, 상담 품질관리, 악성 민원 처리 절차와 긴급상황 처리 방식, 업체가 바뀔 때 고용승계 유무, 콜센터 직원 중 본사 직원이나 정규직으로 채용한 사례 유무

피면접자는 모두 조사에 자발적으로 동의하였고, 조사 내용과 개인적인 사항은

무기명으로 처리하였으며, 개인 정보에 관한 모든 사항은 통계법 제33조에 따라서 엄격하게 보장하였음을 밝힌다.

개인 정보보호를 위해 조사된 내용 중 직접 인용을 통해 유추할 수 있는 사업장이나 피면접자에 대한 보호를 위해, 피면접자의 진술 내용을 간접 서술 방식으로 전환해서 기술하였다. 이에 제4장의 조사 결과는 면접조사 결과에 대한 직접 인용 방식보다는 간접인용 방식의 빈도가 다소 높다.



제2장. 이론적 배경

: 콜센터 외주화와 금융 부문
외주화의 특징

1. 콜센터 산업 개요
2. 금융산업에서 콜센터 확대 배경
3. 금융산업 콜센터의 외주화 특징
4. 요약

제2장.

이론적 배경

: 콜센터 외주화와 금융 부문 외주화의 특징

1. 콜센터 산업 개요

1) 외주화의 관점에서 산업의 특징

콜센터 산업(the call center industry)은 매우 다양하지만, 눈에 잘 보이지 않고, 열악한 근무환경과 형편없는 임금에 힘입어 성장해 왔다. 특히, 콜센터 노동은 좁은 작업장, 감시와 소음 그리고 일일이 셀 수 없는 감정노동을 턴으로 하게 한다. 이 산업만큼 영구적인 스트레스를 특징으로 하는 산업은 거의 없다.

독일의 콜센터 노동자들은 병가 사용의 주된 원인이 스트레스가 될 정도로 고강도 스트레스에 노출되어 있고, 지속적인 모니터링과 저임금 그리고 종사자의 대부분이 여성이라는 특징으로 여성문제로 가시화되기도 한다.²⁾ 콜센터 노동이 가진 이러한 특징은 외주화와 관련된다. 미국의 경우, 노동력의 3%를 차지하는 산업으로 콜센터 산업의 위상은 높아졌지만, 아웃소싱과 정리해고가 동시에 진행되면서 노동자에게뿐만 아니라, 소비자들에게도 부정적인 영향을 미쳤다. 특히, 지역 콜센터(local call center)가 구축되면서 수백만 달러에 이르는 세금을 챙긴 기업들은

2) Zeit Online. *Arbeiten in der Grossraumhölle*. 2017.02.02.
(<https://www.zeit.de/karriere/2017-01/callcenter-mitarbeiter-arbeitsbedingungen-lohn/komplettansicht>. 검색일: 2022.11.01.).

일자리를 외주화하였다. 그 결과, 소비자의 개인 정보가 사기나 신분 도용 범죄에 노출되는 부작용이 증가했다.³⁾ 특히 주민등록번호에 해당하는 사회보장번호 (social security numbers)를 다루면서 보안규정을 위반하거나, 암시장에서 거래 하기도 한다. 이처럼 콜센터 산업은 단기간에 성장했지만, 외주화 형태를 띠면서 다양한 문제점을 가지게 되었다.

콜센터 산업은 한국에서도 비약적으로 성장해왔다.⁴⁾ 통계청 서비스업 조사에서 파악하는 콜센터 산업 종사자 수는 2007년도 37,824명에서 2019년 81,826명 (조규준, 2021: 57)으로 조사되었다. 반면 한국컨택센터산업협회는 콜센터 종사자를 40만 명⁵⁾으로 추산한다. 이러한 격차는 조사 대상에 대한 차이에서 비롯되는데, 통계청의 조사는 전화 중심 콜센터만 대상으로 했다는 점과 직업분류와 산업 분류의 불일치로 인해 과소 집계된다.

AI 기술을 접목한 챗봇 상담, 음성봇, RPA(Robotic Process Automatio, 업무 자동화), STT(Speech to Text, 음성인식), 클라우드 등에 대한 사용이 금융기관, 대기업부터 공공기관, 소상공 기업에서도 확대되는 추세이다. 이와 같은 기술은 최근 급부상되어 향후 해당 기술을 이용한 산업은 성장할 전망이다. 그러므로 산업 현황을 정확하게 파악할 수 있는 공적 인프라와 조사가 필요하다. 특히 콜센터 산업에 대한 국가적 차원의 정확한 조사가 필요하다. 2008년 이후 대표적인 취약 노동으로 주목된 콜센터 노동자에 대한 실태조사는 몇 차례 수행되었지만, 국가 차원의 해당 산업에 대한 조사가 없으므로, 조사 결과가 일반화되어 공식적인 자료로 활용되는 데 한계가 있다. 이는 콜센터 노동자에 대한 노동조건과 처우 개선에 대해 국가가 소극적이라는 비판을 받기에, 충분한 근거를 제공한다.

3) 미국통신노동자노조(CWA: Communications worker of America). The Call Center Outsourcing Problem(https://cwa-union.org/pages/the_outsourcing_problem. 검색일: 2022.11.01.).

4) 한국의 콜센터 산업의 규모는 2010년 9월 당시 지식경제부 산하 정보통신산업진흥원에서 ‘콜센터 산업실태조사 및 정책연구’ 보고서가 처음이자 마지막으로 조사되었다. 그 후 부처가 사라지면서 정부 차원의 공식적인 통계가 마련되지 못한 채, 민간 차원인 한국컨택센터산업협회가 해마다 산업통계를 제출하고 있다.

5) 프라임경제. “콜센터 규모 제각각...왜?”. 2021.07.29.

(<http://www.newsprime.co.kr/news/article/?no=549694> 검색일: 2022.11.01.).

2021년 기준 서비스산업 종사자 규모는 총 1,363만 명(통계청, 2022), 콜센터 종사자가 40만 명일 때, 서비스산업의 3%에 이르는 고용 규모로 성장하였다. 『2022 컨택센터산업총람』에 의하면 2020년 콜센터의 사용기업 인력은 12만 6,110명으로 집계하는데, 이 중 금융권은 3만 5,922명⁶⁾으로 전체 콜센터 인력의 30%에 가까운 수준을 차지한다. 특이점은 전체 콜센터 사용업체의 45%가 직영이고, 이보다 높은 47%가 아웃소싱업체이다. 그러나 자회사를 직영에 포함했다는 점을 고려하면, 실제 업무의 외주화 규모는 더 크다고 볼 수 있다. 즉 콜센터 산업에서 원청업체가 직접 해당 업무를 수행하기보다는 자회사의 형태나 외주화 형태로 산업이 구조화됐다는 특징을 띤다.

2) 기술변화, 콜센터의 발전과 구조

정보통신사업진흥원에 따르면, 콜센터는 전화 매체를 통해 고객 불만, 요청사항을 접수 처리, 상품과 서비스 홍보, 주문접수 등 지식서비스를 제공하는 산업활동이다. 또한 콜센터는 다양한 이름으로 사용되고 있는데 고객센터, 고객센터, 고객상담실, 소비자보호실, 텔레마케팅센터, 컨택센터, 고객관리센터(CRM: Customer Relations Management) 등이 대표적이다.

콜센터는 전통적으로는 전화 서비스로 시작해서, 기술의 발전과 함께 컴퓨터를 활용한 디지털 다채널화 시기를 거쳐서 현재는 IT를 기반으로 통합적인 역할로 발전되었다. 정보통신 기술이 발전되기 시작한 1990년대 이후, 금융과 통신서비스를 필두로 제조, 유통, 관광 등 전 산업에 걸쳐 콜센터는 급속하게 확산하였다.⁷⁾ 정보통신 기술은 지역적 제약에 구애받지 않기 때문에, 다국적기업의 콜센터

6) 제4장에서 구체적인 금융 영역별 종사자 규모가 제시되어 있다.

7) 조돈문 등(2021: 18) 연구에서 콜센터의 기술적 변화과정을 3단계로 설명한다. <1단계>는 교환기 기반으로 ARS에 의한 단순 안내와 자동호분배시스템 기능으로 콜을 분배하고, 인바운드 고객상담 중심으로 고비용과 저효율로 평가된다. <2단계>는 컴퓨터/전화 통합 기반으로 고객상담 대표번호 일원화, 고객의 소리 접수 및 처리, CRM 마케팅, 후선업무 부서와의 연계가 시작되었고 웹, 이메일, 폰 등으로 다채널화되면서, CRM 아웃바운드가 구축되었다. <3단계>는 인터넷 프로토콜 기반으로 주도적인 세일즈 수행과 독립적 수익 창출

는 ‘글로벌 아웃소싱 전략’의 일환이 되었다. 글로벌 아웃소싱에서 중요한 것은 사용하는 언어였고, 이에 저임금 영어권 국가들에 주로 자리 잡게 되었다. 이러한 특징은 민족국가 단위 내에서도 비슷하게 발생하는데, 본사나 생산시설의 위치와 관계없이 운영비용을 효율화할 수 있는 곳에 콜센터가 설치되었다(박상언, 2015: 25). 이에 대전지역에 많은 콜센터가 설치된 배경은 여기서 찾을 수 있다.

IT 기반 기술의 발전으로 저비용·고효율 가치를 실현할 수 있는 기반이 콜센터 산업에서 형성되었고, 이러한 기술의 발전은 지구적 차원의 업무 외주화를 전략적으로 실행하도록 뒷받침해 주었다. 특히 최근 AI 기술이 발전하면서 인공지능 챗봇이 상당 부분의 콜센터 업무를 대신하는 단계까지 발전되었다. 인공지능 기술의 발달은 초기에는 문자 상담을 통해 간단한 상담 수요를 소화하고, 상담원이 실시간 참조할 수 있는 상담자료를 지원하는 단계를 거쳐서, 간단한 음성상담은 챗봇이 담당하면서 복잡한 상담을 상담원에게 연결해주는 기능까지 담당하고 있다(조돈문 등, 2021: 20).

이러한 변화는 향후 콜센터 노동자들의 일자리와 직결되는데, 한편에서는 복잡한 상담에 대응하는 상담원 일부를 제외하고 대부분 일자리가 축소될 것으로 전망⁸⁾한다. 다른 한편에서는 콜센터 고객의 디지털채널 적응을 효과적으로 지원할 수 있도록 콜센터의 역할과 기능이 재수립돼야 한다고 본다(이휘정, 2015). 후자는 디지털 이용 빈도가 높은 고객일수록 콜센터 이용 비율도 증가한다는 측면에서 콜센터 인력이 여전히 필요하다고 보았다. 본 연구의 조사 결과, 현재까지 드러난 현황은 IT 기술의 발전과 콜센터 인력의 필요도는 양의 증가세를 보인다. 이휘정의 전망대로, 디지털 시대에 대면 서비스의 감소로 고객을 응대하는 많은 업무가 콜센터로 전환되면서 고객 문의도 함께 급증하였다. 이를 응대할 수 있는 단위는 대다수 인바운드 콜센터이다. 특히 정보 유출, 금융사기 등 보안 사고에 대비해서 정보 보안 수준의 강화와 사고가 발생할 경우, 고객 문의에 긴밀하게 대응할 수 있는 창구 역시 인바운드 콜센터가 유일하다는 측면에서 상당 기간 콜센터 인력

비즈니스 모델이 확보되면서, IP 기반 통합 콜센터와 고객포탈이 실현되었다고 평가한다.

8) 뉴스핌. “인공지능의 미래, 콜센터의 미래”. 2017.10.19.

(<https://www.newspim.com/news/view/20171018000226>. 검색일: 2022.12.05.).

규모는 오히려 증대할 가능성이 크다.

콜센터의 구조는 크게 인바운드 콜센터(In-bound Call center, 착신)와 아웃바운드 콜센터(Out-bound Call center, 발신)로 구분된다. 인바운드 콜센터는 상품 및 서비스에 대한 고객의 궁금증 해결, 고객의 다양한 욕구를 접수해서 불만을 처리하는 등이 주된 업무가 되므로 높은 숙련도를 요구한다. 본 연구의 주요 대상인 손해보험사와 카드사의 경우, 인바운드 콜센터는 접수되는 고객의 요구는 단순한 질문부터 복잡한 문제해결까지 다양하고, 상당한 전문성이 필요해 보였다.

아웃바운드 콜센터는 발신콜을 통해서 상품 판매, 고객관리 등 인바운드에 비해서 상대적으로 업무의 난도가 낮다고 평가한다(박상언: 2015). 그러나 현장에선 상품 판매 등에서 오는 고충, 엄격한 성과관리 등으로 인해 업무 난이도가 상당하다고 이야기한다. 보수가 인바운드 콜센터보다 높아도, 노동자들이 선호하지 않기도 한다.

이러한 점을 고려한다면, 콜센터 업무의 난이도나 숙련도에 대한 기업의 판단은 실제 업무의 성격보다는 아웃소싱을 위한 기업의 논리로 이해될 수 있다. 즉 기업은 아웃바운드가 업무의 난이도가 낮다는 이유를 들어서 대다수 아웃소싱으로 운영한다. 그러나 실상 아웃바운드 뿐만 아니라, 기업의 기준에서 숙련도가 상당하다는 인바운드 콜센터도 대부분 외주화해서 운영되는 경우가 상당하다. 본 연구에서 조사한 다섯 업체도 모두 외주화로 운영하였다.

콜센터를 연구한 대부분의 연구에서 콜센터는 간접고용, 외주화 형태 띠는 작업장이 다수였고, 외주화된 콜센터는 직영 콜센터에 비해 높은 경쟁, 비용압박, 불안정성, 낮은 작업 재량권이 특징으로 나타났다(김성희 등, 2008: 51, 이승윤·조혁진, 2019: 8). 이처럼 콜센터가 ‘외주화-용역’ 형태로 확대된 이유는 기업의 비용 감소 전략이다. 초기 투자 비용을 제외하면, 콜센터를 운영하는 데 드는 비용은 크게 통신비용과 노동자 인건비로 구성된다. 이에 기업들은 비용을 낮추기 위해 콜센터 노동자들의 고용 지위가 최대한 낮게 유지될 수 있도록 ‘외주-용역’ 형태를 고수하거나 확대해왔다.

이러한 조건을 고려할 때, 콜센터 업무의 숙련도는 중요한 쟁점이 된다. 콜센터 업무를 외주화해 온 자본의 입장에서 콜센터 업무가 숙련업무가 아니라는 관점에서 간접고용과 하청구조를 유지해왔다(정흥준, 2016: 21). 그러나 적어도 인바운드 콜센터에 대한 숙련도를 인정했던 기업의 논리를 고려한다면, 외주화의 필요성은 비용에 있다고 볼 수 있다. 그러나 금융 부문 외주화는 ‘핵심’, ‘비핵심’이란 인위적 기준으로 업무의 외주화를 확대해 왔다. 이에 금융산업에서 콜센터가 확대된 배경과 특징을 파악해 보자.

2. 금융산업에서 콜센터 확대 배경

1) 1997년 경제위기 이후 금융산업의 구조조정

한국 사회 금융산업은 1997년 외환위기 이후 대대적인 구조조정을 겪었다. 1997년 이전까지 절대 망하지 않는다는 신화를 가졌던 은행 산업은 26개였던 일반은행의 퇴출, 합병 등으로 2001년 3월 기준 12개로 정리되었다. 그리고 1997년 기준 2천여 개에 달했던 금융기관 중 약 25%가 퇴출당하면서, 소위 금융산업 합리화 과정을 겪었다.⁹⁾ 과거 금융산업은 다수의 소형 금융기관이 유사한 형태의 금융상품 판매를 통해 시중자금을 흡수한 뒤 주요 산업에 자금을 공급하는 구조였다. 그러나 금융구조조정을 거치면서 대형금융기관과 소형금융기관의 분화를 통한 계층적인 형태의 산업구조를 형성하기 시작했다.

금융산업 재편의 특징으로 과당 경쟁 해소¹⁰⁾, 대형화 추구¹¹⁾, 겸업화가 진전되

9) 2006년 작성된 재정경제부의 「공적자금백서」에 따르면, 1997년 말 은행, 제2금융권으로 구분할 때, 은행은 33개소, 제2금융권은 2,070개소로 은행의 경우 인가취소 5개소, 합병 11개소, 신설 1개소로 2006년 6월 기준 18개 기관으로 정리되었고, 제2금융권은 인가취소 164개소, 합병 171개소, 해산/파산/영업이전 등 533개소, 신설 106개소로 1,308개소로 정리되었다(금융연구원, 2001: 360).

10) 1997년 말 2,102개에서 554개 퇴출당하고 52개가 신설되었다. 2001년 3월 말 기준으로 1,615개로 약 3년의 동안 전체 금융기관의 1/4이 퇴출당하였다. 금융권별 변화로 은행,

었다. 특히 대형화를 통해 규모의 경제효과 측면에서 수익성, 효율성, 경쟁력 제고의 측면에서 추진되었다. 겸업화는 대형화의 수단인 동시에 수요자에게 종합금융 서비스를 제공한다는 취지로 이중 업종이 상호 연계하여 중복기능을 통합하고, 같은 정보와 영업망을 활용하는 시스템 구축, 시장지배력 확충, 비용 절감 효과, 자산부채 위험 분산 효과 등을 목표로 했다.

대형화와 겸업화가 동시에 추진되면서 비은행 금융회사도 소수의 대형사를 중심으로 종합금융그룹화가 진행되면서 일부 생보사는 자산규모를 늘리면서 대형화 추세를 선도하기도 했지만, 대형화를 진전시키지 못한 증권사나 손보사는 인수·합병의 위기를 겪게 되었다. 또한 은행, 증권, 보험 등 각 금융권의 겸업화와 경쟁을 통해 부수·겸업 업무를 확대함에 따라 사실상 권역별 고유 업무의 특성과 차별성이 약화되었다(김동환, 2007:8). 이러한 산업 구조적 환경변화는 금융업 권역의 내적·외적 경쟁을 더욱 가속하였고, 비용 절감을 위한 경영효율화 전략은 급속하게 진전되었다.

금융기관의 구조적 변화의 특징은 여섯 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 인력, 점포, 경비의 축소를 위해 대대적인 구조조정 과정을 거치면서 상당수의 인력과 점포를 축소¹²⁾하였다. 둘째, 외국계 지분 참여 확대로 은행의 1대 대주주를 통한 여수신 점유율 증가, 증권사의 시장점유율, 외국계 생명보험사의 시장점유율 등에 거대하게 증가하였다. 셋째, 지배구조의 선진화란 명목하에 금융기관 이사회에 경영진에 대한 감시 및 견제를 통한 주주가치 극대화를 꾀하도록 지배구조를 변화시켰다. 넷째, 여신 관행에 대한 혁신을 위해 여신심사기법 도입, 등급별 신용위험 관리기법, RM(Relationship Manager)과 CO(Credit Officer) 역할 분담 등 도

리스사, 보험사, 투신사 전체 1/3, 종금사 90%, 상호신용금고 45%, 신탁 1/5가량이 퇴출당하였다(금융연구원, 2001: 53).

11) 금융권별 합병 건수로 은행 4건, 종금 3건, 리스 9건, 증권 1건, 보험 1건, 상호신용금고 25건, 신탁 101건 등이다.

12) 1997년과 2000년을 비교하면, 인력과 점포 수에 대해 각각 은행 -38%, -21%, 종금 -40%, -38%, 리스 -49%, -4%, 증권 -31%, +43%, 보험 -32%, -40%, 금고 -39%, -19%, 신탁 -13%, -13%로 증권사의 점포 수를 제외한 모든 부분에서 대규모 감축이 진행되었다.

입하였다. 다섯째, 수익성 극대화를 목표로 사업본부제와 성과주의 문화(인사, 조직, 보상시스템)를 도입하였고, 여섯째로 금융기관들의 수익성 인식 부족과 위험관리 경시를 개선하기 위해서 위험관리 조직을 별도의 독립된 부서로 분리하여 영업 부서를 견제하도록 하면서, 신용/시장/금리/유동성 위험에 대해서는 종합적으로 관리하는 시스템을 구축하는 등 위험관리에 대한 선진화를 추진하였다.

구조조정과 함께 금융산업은 전자금융 발전의 시기를 맞게 된다. IT 기술의 발달로 어음, 수표 등 장표 방식 결제나 창구텔러 비중이 감소하고, 인터넷과 모바일을 통한 비대면 채널의 비중이 큰 폭으로 증가하였다. 앞서 살펴본 것처럼 한국에서도 전자금융의 발달은 통신사업자의 금융업 진출과 전략적 제휴 등 금융업과 통신업의 융합도를 높이는 데 이바지했다. 특히 2004년 제정된 전자금융거래법으로 이제는 일상적으로 통신회사를 통한 지급결제시스템의 길이 열리게 되었다. 이러한 변화는 금융업무 환경에 직접적인 영향을 미치면서, 금융업 직무와 노동을 관리하는 방식을 급변하게 하였다.

2) 노동의 분할과 간접고용 증대

금융산업의 구조조정은 정규직 인력감축과 비정규직 증대로 대표된다. 금융감독원의 『은행경영통계』에 따르면, 2000년 18,306명 비정규직 행원은 2000년 18,136명에서 2006년 28,132명으로 53% 증가했고, 같은 기간 정규직 행원은 33,356명에서 21,771명으로 35% 감소했다.¹³⁾

대규모 인력감축을 수반했던 구조조정 이후 금융산업 전반의 효율성이 높아진 2001년 이후에도 비정규직의 규모는 오히려 확대 지속됐다는 점에서, 1997년 경제위기 이후 금융산업 비정규직의 급속한 확대는 일시적인 경영정상화를 위한 목적에서 그치지 않았다(홍성태, 2017: 81). 오히려 노동시장 유연화를 위해 합법화된 정리해고와 파견근로자제도는 21세기 간접고용의 다변화와 이를 통한 노동비용 절감 및 자본의 노동에 대한 사업주로서 책임을 약화하는 데 이바지했다.

13) 금융감독원, 2005/2010, 『은행경영통계』.

금융산업은 산업구조조정의 우선 대상이었고, 동시에 효율성과 선진화를 내세운 산업구조전략에서 인력구조 유연화를 전면적으로 수용하고 활용한 산업이기도 하다. 이러한 측면에서 내부 노동시장의 분절화뿐만 아니라, 다양한 간접고용의 형태가 적용되기 시작했다. 이에 금융서비스 및 서비스 지원인력의 간접 고용된 노동자들은 세 가지 작업조직에서 발견된다(권현지 외, 2008: 91~92).

첫째, 가장 다수의 기간제가 일하고 있는 영업점 제일선의 대고객 서비스 창구로써, 정규직과 기간제 고객 접점 서비스 인력 사이의 임금 및 근로 조건상 차별 소지를 없애기 위해 2000년대 초반까지 많은 은행에서 두 그룹 간 업무 및 배치의 분리를 강화하는 방향으로 노동자들을 분할하였다.

둘째, 후선업무 집중센터로써 유무선의 채널을 통해 고객과 직접 만나는 공간이 영업점 창구와 콜센터라면, 서비스 일관작업공정의 연장선에 위치하여 기간제가 널리 활용되는 또 다른 유형의 새로운 작업장이다. 이 후선업무(back-office)에서는 정형화된 사무업무가 집중된다. 사업상의 무게 중심이 고객 서비스로부터 세일즈로 이동하면서 고객을 직접 응대하는 영업점·지점 등은 세일즈의 전초 기지로서 중요성이 증가했다. 주요 업무 내용은 고객상담 후 발생하는 서류작업 및 정리나 각종 고지서 업무, 채권 회수 업무 등을 영업점으로부터 분리해서 한꺼번에 처리하는 중앙의 후선업무 집중센터의 설립이 리엔지니어링의 하나로 확산되었다.

셋째, 2000년을 전후로 급성장한 콜센터이다. 경제위기 이후 저비용 신 채널로써, 이미 고객 서비스 업무에 기간제 계약직 고용 배치가 일반화되고 확산되어, 관리직을 제외한 상담원은 거의 예외 없이 기간제 계약직으로 충원되었다. 이렇게 시작된 콜센터는 2000년 「업무위탁규정」의 제정과 2005년 개정 이후, 외주화에 의한 간접고용 형태로 전환되기에 이른다. 2000년 초반까지 콜센터 작업장은 기존 영업점과 작업 및 모니터링 방식의 차이로, 기존 기간제 인력관리정책을 그대로 따르지 않고, 오히려 통신 및 유통산업 등의 콜센터에서 이미 활용되어 온 성과 평가, 성과급제 및 비공식적 내부 승진체계 등을 모방하여 별도 인사시스템을 적용하는 경우가 많았다고 한다. 그러나 권현지 등(2008: 92)은 콜센터 서비스 인력의 경우 작업의 내용이나 숙련의 정도에 있어서는 영업점 서비스 인력과 특별한 차이를 발견하기 어렵다고 보았다. 오히려 신속하고 정확한 서비스를 위해 보다

포괄적인 업무 지식이 요구되는 경향을 강조하였다.

금융산업의 구조조정 이후 고객 접점에서 서비스를 담당했던 비관리직 정규 서비스 인력을 비정규 인력으로 대체되었다. 은행들은 중장년 텔러와 슈퍼바이저 등 여성 직원들을 다운사이징의 주요 대상으로 했고, 이들의 자리를 여성 기간제 노동력으로 대체함으로써 비정규 고용관계를 하나의 고용관계 하위시스템으로 정착시켰다. 이로써 여행원제 폐지 이후 서서히 보조 인력으로 수를 더했던 비정규 텔러들은 더는 정규 텔러의 보조로서가 아니라, 고객 접점 서비스의 주력으로 등장하게 되었다. 기간제 계약은 단기적, 한시적 목적에 활용되는 고용 형태이지만, 한국의 금융권에서는 고객 서비스의 중추 업무를 맡던 정규직의 위치를 대체하면서 확산되었기 때문에 비정규 계약은 반복적 갱신을 거듭하면서 장기화적으로 상시화되었다(권현지 외, 2008: 94).

노동력에 대한 자본의 이러한 사용과 이를 가능하게 했던 법 제도로 금융기관 내에서 취급되어야 할 업무들은 서서히 외주화 형태로 이관되기 시작하였고, 외주화를 통해 더 싼 임금 비용으로 더 고품질의 노동력을 받을 수 있게 되었다.

그러나 금융산업의 특성을 고려할 때, 노동유연화를 위한 업무의 외주화에 대한 적정성에 대해서는 보다 면밀한 주의가 필요하다. 금융산업은 기타 산업과 규제와 통제 측면에서 특성을 가진다. 제조업의 경우 손해가 발생하면 그 손실에 대한 책임은 제조사에 귀속되는 반면, 금융업은 손실이 발생할 경우, 고객들에게 손해가 돌아간다. 또한 고객이 신뢰를 바탕으로 맡긴 자본에 대한 유혹 역시 존재한다. 이러한 금융업의 특징 때문에 청렴성, 도덕성, 신뢰, 책임성, 책무성, 전문성 등이 요구된다. 그리고 1997년 경제위기에서 경험했던 바와 같이 금융사가 망하게 되면 직접적으로 고객뿐만 아니라, 경제 전체에 미치는 타격이 큰 외부효과와 체제 위협을 띤 산업이다(김석진, 2014: 9-10).

이에 금융업에 대한 규제와 통제는 산업적 특성에서 기인한 필수요인이다. 특히 규제는 소비자 보호를 목적으로 한다는 점에서 소비자 보호를 목적으로 한 업무영

역에 대한 금융산업의 책임은 직접적이고 본질적이어야 한다. 그러나 소비자 보호와 관리와 관련된 주요 업무는 주로 외주화된 콜센터에서 담당하고 있고, 외주화의 논리가 비핵심 업무라고 볼 때, 금융사에서는 소비자 보호 업무에 대해 산업의 핵심 업무로 인식하지 않는 것으로 볼 수 있다.

3. 금융산업 콜센터의 외주화 특징

1) 외주화(Outsourcing)의 일반 개념

외주화에 대한 개념은 다양하지만 가장 대표적으로는 한 기업에서 내부적으로 할 수 없는 활동을 외부에서 조달받는 것으로 이해된다(Rodríguez & Padrón, 2006). 이때 외부로부터 받는 것은 단순한 제품뿐만 아니라, 기업 내부에서 수행 하던 업무를 기업 외부의 제3자와 계약을 통해 얻는 것까지 포함한다. 그러므로 외주화는 **기업활동의 외부화와 과거 내부적이었던 업무가 외부로 이전되는 동태적인 변화까지 포함한다**. 또한 고도의 경영전략 측면에서 기업의 특별한 수요에 맞는 상품과 서비스를 생산할 수 있는 전략적 파트너를 찾는 적극적인 활동으로도 본다. **지구적 차원의 글로벌 가치사슬은 고도화된 경영전략 측면 외주화의 결과로 볼 수 있다.**

아웃소싱은 인건비 절감, 수요변화에 대한 탄력적 대응, 규모의 경제 실현을 위해 활용된다(Abraham & Taylor, 1996). 이에 자본의 측면에서 아웃소싱의 장점은 비용 절감과 협력업체를 활용해 생산을 빠르게 전환할 수 있는 반면, 혁신의 저해와 경제적 성과를 예측하기 어렵다는 단점이 존재한다(이병희, 2011). 또한 서비스의 아웃소싱은 노동수요를 감소시켜서 1% 증가할 때 저숙련 노동과 숙련노동 모두에서 각각 0.014%, 0.024% 감소한다(최종일, 홍필기, 서환주, 2009). 즉 외주화는 저숙련 노동뿐만 아니라 숙련 노동수요 감소에도 크게 영향을 미치는 것으로, 숙련과 비숙련, 업무의 핵심과 비핵심과 같은 구분은 존재하는 사실이라기

보다는 외주화를 정당화하기 위한 자본의 인위적인 구분으로도 볼 수 있다.

아웃소싱은 노동자의 안전에 취약한 구조를 가지는데, 경제적 요인과 조직적 요인으로 구분해서 볼 수 있다. 경제적 측면에서 경쟁적인 입찰방식, 혹독한 노동과 결과 의존적 보상, 장시간 노동으로 위험을 가중한다고 본다. 조직적 측면에서는 애매모호한 역할, 업무 관행 및 절차, 동료 간 의사소통 부족, 매니저의 복잡한 라인 관리 등으로 노동자가 자신을 스스로 보호하기 어려운 요인이 조직적 측면에서 발견된다(Quinlan & Mayhaw, 1999: 87). 그러므로 콜센터 노동의 취약성 증실적압박과 노동 통제에 기인한 문제들은 외주화의 구조적인 취약성과 맞닿아 있다고 볼 수 있다.

아웃소싱은 1980년대 후반 미국의 제조업 중심으로 시작되었고, 한국 사회에서는 1995년 WTO 가입, 1997년 IMF 외환위기, 2004년 FTA 발효를 배경으로 지구화, 개방화, 무한경쟁체제의 가속화로 기업의 비용 절감 전략으로 적극적으로 수용되어 확대되었다. 사내하청 제조업, 청소, 경비와 같은 노무 도급형 외주화로 아웃소싱 사업체 변경에 따른 노동자들의 노동조건 저하, 고용불안정, 탈법적인 부당노동행위 등과 같은 문제들은 계속 심화되었다.

아웃소싱은 간접고용¹⁴⁾의 대표적인 한 형태로, 거래의 대상이 상품이 아닌 서비스(용역)인 계약으로서 용역업체에 일정한 업무를 맡겨 수행하도록 하는 형태이다. 위탁계약의 내용에 따라 도급, 위임 등이 있다.

콜센터는 금융사 내부에서 직접 담당해 왔던 대고객 서비스의 일부에서 시작되었지만, 20여 년 만에 위탁업무의 범위는 넓어졌고, 업무의 전문성도 내밀화되고 깊어졌다. 이에 금융 부문의 아웃소싱은 기업활동의 외부화와 과거 내부적이었던 업무가 외부로 이전되는 동태적인 변화까지 모두 발견된다.

14) 간접고용은 노동력을 필요로 하는 사업체가 노동자를 직접 채용하거나 고용하는 것이 아니라 타 사업체에 고용된 노동력을 이용·사용하는 고용 형태를 의미한다. 대표적인 간접고용의 형태는 노동자 공급(파견, 위장 도급), 도급(사내하청), 파견, 용역(아웃소싱), 소사장제 등이다.

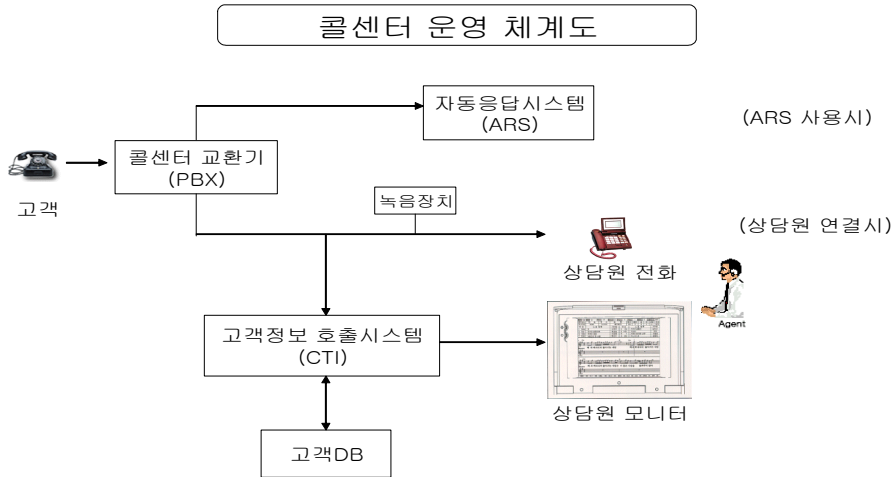
2) 금융 부문 업무 외주화의 특징과 정책

(1) 2000년 초기 콜센터 업무 특징

한국은행 금융결제국 전자금융팀이 제출한 “은행의 콜센터 운용현황 및 시사점 (2002년)”을 통해 금융 부문 외주화 초기, 금융 부문 콜센터에 대한 현황을 가늠할 수 있다.

해당 보고서에서 콜센터는 전화로 각종 금융서비스의 제공 및 고객관계관리(CRM) 기능을 수행하는 조직으로 파악했다. 즉 콜센터 기술 발전 단계상 1단계 중심에서 2단계로 진입되는 초기로 볼 수 있다(각주 7을 보라). 이 시기 콜센터의 기능은 금융서비스 제공 및 고객관계관리로서 새롭게 등장한 업무기능이자 형태로 보고 있다. 그리고 콜센터는 CD/ATM기기나 인터넷뱅킹과 같이 창구 외 금융서비스 전달 채널의 하나로서 고객이 이용하는 데 장소·시간·장비의 제약이 거의 없고, 고객과의 직접 대화가 가능한 양방향성 수단으로 고객에 관한 정보의 수집 및 제공이 쉽다고 보았다.

[그림 1] 2002년 당시 은행 콜센터 운영 체계도



자료: 한국은행, 2002: 1

2002년 9월 기준으로 수출입은행을 제외한 19개 국내은행이 콜센터를 운영 중이고, 전년 동월 대비(90명) 평균 근무 인원은 206명으로 두 배 이상 증가하였다. 이중 인바운드 비율이 75.7%, 아웃바운드 비율이 24.3%로 인바운드의 주요 업무는 각종 조회, 자금 이체, 사고 신고 등의 수준이고, 2001년 20.9% 수준의 아웃바운드는 점차 증가하는 추세에 있었다. 당시 금융서비스 전달 채널별(창구텔러, CD/ATM, 텔레뱅킹, 인터넷뱅킹) 중 텔레뱅킹의 비중은 14.4%로 나타났다. 이 시기까지 콜센터에서 담당하는 업무는 현재와 비교하면 비중이나 중요도 측면에서 주요하다고 보기 어렵다. 2000년 초반까지는 아직 콜센터로 핵심 업무를 이관하기에 기술력이 발전하고 있는 단계였다.

10년이 지난 2012년 한국은행의 보고에 따르면(한국은행, 2012), 콜센터 산업 전반의 비약적인 발전이 두드러진다. 콜센터의 지방 이전이 본격화되면서 지자체 별로 적극적인 유치 활동이 펼쳐졌고, 2006년 이후 급격히 성장하게 되었다. 콜센터 산업에 관한 규정에서도 전화뿐만 아니라, 컴퓨터 등의 매체를 통해 고객 불

만과 요청사항 접수, 상품 및 서비스 홍보 등을 담당하는 산업으로 성장하였다. 특히 고용유발계수가 20.7명으로 제조업 7.2명과 건설업 12.4명보다 크게 상회하고, 서비스업 내에서도 가장 높은 수준이었다. 고용유발계수가 높은 것은 고용에 대한 자본의 부담이 상대적으로 낮다는 의미이기도 하다. 특히 홈쇼핑 등 전자상거래 활성화와 IT 기술 발달로 2008년 경제위기의 여파를 제외하면 연평균 8%대의 성장세를 지속했다. 이러한 점에서 콜센터 기술 발달의 단계는 10년 만에 2단계를 달성했다고 볼 수 있다.

이 중 금융 및 보험업의 콜센터 성장 규모가 압도적으로 높았다. 2009년 기준 금융 부문 시장 규모는 307.9억 원으로 2위인 통신업의 129.5억 원보다 두 배 이상 큰 시장 규모로 발달하였다. 종사자 규모에서도 금융 부문이 45.2%로 전체 18만 명 중 58,953명으로 성장하였다. 그러나 업체 유형을 보면 아웃소싱(도급) 87%, 인력파견 13%로 피고용자 전체가 간접고용 형태를 띠고 있다. 이 보고는 콜센터산업 전반에 관한 내용으로 금융 부문에 대한 구체적 업무까지 확인할 수 없었지만, 다른 업종과 구분될 정도로 금융 부문의 발전이 두드러졌다는 점은 기술 발전과 함께 금융산업에서 적극적으로 업무의 외주화를 추진했다는 점을 알 수 있다.

금융산업에서 아웃소싱은 중요한 경영전략으로 해외 금융사의 경우, 아웃소싱이 가장 활발하게 이루어지고 있는 업무영역은 인프라 및 후선(post-trade pro-cessing)업무로써, 인프라에 해당하는 IT 및 데이터관리 부문에서 아웃소싱이 가장 많이 이루어지고 있으며, 대사(reconciliation), 결제, 승인 등의 후선업무 부문이 그 뒤를 따르고 있다(조성훈, 2020:5). 반면 전선(front-office) 업무는 대부분 금융사는 자신의 핵심 업무로 인식하고 있다.

금융소비자 보호와 금융시스템 안정을 도모해야 하는 금융산업은 외주화에 있어 고객의 정보 누출과 같은 보안 사고나 기타 시스템 오류나 인간의 실수 등으로 인한 위험성을 포함하고 있다. 대표적으로 '2014년 신용카드 개인 정보 유출사건'은 2012년 12월부터 2013년 12월까지 1년여에 걸쳐 3개 신용카드회사로부터 고개

개인 정보 약 1억 건이 외부로 유출된 사건으로 유명했다. 유출된 정보는 성명, 주민등록번호, 주소, 휴대전화번호, 직장명과 같은 개인의 신상정보와 기타 결제계좌와 연 소득과 같은 신용정보였다. 사건은 외주화 공급업체의 작업 과정에서 외부 파견직원이 고객의 개인 정보를 불법으로 수집하여 유출한 것이었다. 이 사건의 핵심 원인은 원청인 카드회사와 하청인 공급업체가 기본적인 보안 절차를 제대로 준수하지 않았던 것으로 수사 결과 밝혀졌다(ibid, 6). 이 사건을 계기로 고객 정보 유출 방지를 위한 금융회사에 대한 내부통제 절차를 강화하고 외주업체에 대한 관리 조치를 강화하도록 했지만, 근본적인 구조인 금융사가 직접 책임져야 할 고객의 개인 정보가 외주화된 업체에 의해 관리되는 것은 그대로 유지되고 있다. 오히려 금융 부문의 외주화는 더욱 성장하였다.

(2) 금융업무 외주화 관련 규제 정책

금융업에서의 업무위탁에 대한 국내의 규제 정책은 금융투자업에 적용되는 「자본시장법」과 금융투자업을 제외한 여타 금융업에 적용되는 「업무위탁규정」으로 이원화되어 있다.

금융감독위원회 및 금융감독원은 2000년 1월 제정된 「금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정」을 제정한 이후, 이를 개정하여 2005년 7월 22일 “경영합리화를 위해 아웃소싱을 적극적으로 활용할 수 있도록 업무위탁 제도를 전면 개편, 시행”을 발표하였다.

2000년 1월, 규정안이 제정된 이후부터 금융업 영역에선 아웃소싱을 시행해왔다. 규정안의 핵심은 우선 금융업무를 본질적/비본질적 업무로 나누고, ‘본질적인 것’ 이외 업무의 아웃소싱에 대해 “원칙적 금지, 예외적 허용”이라는 ‘포지티브 규제방식’을 유지했다. 규정안의 원칙은 “금융기관이 인가 등을 받은 업무를 제3자에게 위탁할 수 없다”는 것이다.

그러나 2005년 개정안은 금융업무와 관련해서 이른바 본질적 업무만 한정적으

로 열거한 뒤, 그 이외의 모든 업무에 대해 감독 당국이 재량에 의한 판단과 상관 없이 아웃소싱이 가능하도록 네거티브 규제방식으로 허용하게 되었다(이종태¹⁵, 2005: 7). 이는 사실상 세 가지 경우를 제외하고 전면 허용하는 방식을 의미했다. 예외가 되는 세 가지 경우는 △ 금융업의 본질적 요소를 포함하는 업무를 위탁하는 경우, △ 관련 법령에서 금융기관이 수행하도록 의무를 부여하고 있는 경우, △ 금융기관의 건전성·신인도를 크게 저하하거나 금융질서의 문란 및 금융 이용자의 피해 발생이 심히 우려되는 경우이다.

이러한 네거티브 규제방식에 따른 ‘본질적 요소’만 열거하고 ‘비본질적 요소’를 삭제해서, 사실상 금융기관이 다양한 형태의 외주화를 시도할 수 있도록 물꼬를 터준 격이다. 특히 금융감독 당국의 ‘본질적 업무’와 ‘비본질적 업무’는 정해진 기준이 없다.

본 연구의 제3장에서 규정의 변화를 두고 분석되지만, 본질적 업무와 비본질적 업무는 위탁업무의 범위가 확대되는 과정에서 계속 변화했다. 이러한 특징 때문에 업무에 대한 본질과 비본질의 기준은 매우 인위적이고, 자의적이라고 평가할 수 있다. 이종태(ibid, 8)는 은행 등 금융산업에서 핵심(core)과 비핵심 업무, 전선(front office)과 후선·지원 업무(back office) 사이의 분류에 대해서 국민경제에서 금융산업이 차지하는 역할과 시장 상황에 따라 유동적인 측면이 크다고 지적한 바 있다. 이러한 사실은 지난 20년간 변화를 통해 확인할 수 있다.

보험회사 업무위탁 관련 제도의 문제점으로 보험회사의 업무위탁을 직접적으로 관장하고 있는 하위 업무위탁 규정에 대한 보험업법과 같은 상위법의 위임 근거가 명확하지 않고, 업무위탁 규정에 업무위탁이 제한되는 보험회사의 본질적 업무가 지나치게 포괄적이며, 본질적 업무에 대한 업무위탁의 제한으로 단순하고 반복적인 소규모 업무까지도 본질적 업무라는 이유로 업무위탁이 대상에서 제외되는 요인으로 보았다(이승준, 정인영, 2017: 3). 이러한 문제점은 사측 입장을 고려한 내용으로 이종태의 주장과는 반대로 본질적 업무에 대한 포괄성과 업무위탁에 대

15) 이종태, 2005, “금융기관 아웃소싱 확대의 문제점과 금융공공성 회복”.

한 규제가 매우 제한적이라고 본 것이다. 사측의 노력은 탈규제의 성과로 가시화되어 왔다.

자본시장법 시행 전까지 모든 금융업의 업무위탁은 여러 차례 규정을 변경하면서 업무위탁 허용 범위를 넓혀왔다. 2010년 자본시장법이 마련되면서, 금융투자업의 업무위탁에 대한 허용 범위 자체를 대폭 넓히고, 투자자 보호 등을 위한 절차를 강화하는 방향으로 규정하는 방식으로 전환되었고, 금융투자업은 자본시장법의 규율을 받게 되었다. 네거티브 규제방안에 근거해서 위탁이 금지되는 업무는 본래 ‘본질적 업무 중 핵심 업무’로서 동법 시행령 제45, 47조에 열거되어 있었으나, 2020년 4월의 자본시장법 개정에 따라 ‘시행령으로 정하는 내부 통제업무로서 의사결정 권한까지 위탁하는 경우’로 탈규제화했다. 즉 업무위탁의 범위가 대폭 확대되었고, 본질적인 업무를 위탁하는 때도 해당 업무수행에 필요한 인가를 받거나, 등록된 자에게 가능하다. 또한 재하청은 원칙적으로 금지했지만, 이 개정안에 따라 ‘위탁자가 동의하는 경우’까지도 허용되는 쪽으로 전면 자유화되었다고 볼 수 있다.

2022년 11월 14일 금융규제혁신회의에서는 금산분리 완화와 업무위탁 제도개선을 위해 금융회사의 업무위탁 규율체계를 정비하고, 위탁이 가능한 업무 범위를 확대하기로 했다. 종합적으로 보면, 지난 20년간 금융 부문의 업무위탁과 관련된 일관된 방향은 탈규제와 위탁범위 확대에 귀결된다고 볼 수 있다.

4. 요약

이 연구는 콜센터 노동의 취약성에 대한 근원으로 금융업무 외주화 과정에서 업무의 본질/비본질, 중심/주변과 같은 인위적 구분에 따른 차별을 콜센터 간접노동자에게 전가한 것으로 본다. 이에 본 장은 금융 분야의 업무 외주화에 대한 거시적, 미시적 변화를 이론적으로 접근해서 업무에 대한 인위적 구분이 어떻게 외주

화를 확대해왔는지를 고찰했다.

이를 위해 우선 콜센터 산업에 대해 외주화의 관점에서 특징을 파악하였다. 주요한 특징은 첫째 콜센터 노동의 취약성은 직무 자체에서 발생하는 특징과 외주화로 인해 형성되는 노동조건 및 보상에 대한 취약성이 존재한다. 둘째, 한국은 비약적으로 콜센터 산업이 발전해 왔지만, 국가 차원의 기초 통계조차 수립되지 않을 정도로 실질적 관심이 부족하다. 특히 산업통계는 민간협회를 통해 발표되고 있지만, 노동 현실에 대한 기초 통계는 없다는 점에서 콜센터 노동 실태를 위한 공적 인프라가 절실하다. 셋째, 콜센터 산업은 기술변화와 함께 성장하는데, 한국은 2000년대 초반 1단계에서 10년 만에 콜센터 기술적 변화의 2단계를 달성할 만큼 비약적으로 성장하였다. 그 이면에는 세계적 수준의 IT 기술의 급성장과 구조조정에 따른 사용자의 노동비용 절감이 가능해졌기 때문이다. 넷째 산업 구조적 측면에서 외주화의 주요 대상은 아웃바운드 콜센터여야 하지만, 실제 인바운드 콜센터까지 외주화된 점을 볼 때, 업무의 숙련도나 핵심 업무의 기준은 외주화에 직접적인 요인으로 보기 어렵다.

금융산업에서 콜센터가 확대된 배경으로 우선 구조적 차원에서 1997년 경제위기 이후 금융산업은 우선적인 구조조정 대상이 되었고, 그 결과 대대적인 통폐합과 금융산업 환경의 전면적인 혁신이 진행되었다. 그 결과, 금융산업은 합리화 과정을 거쳤고, 노동은 해고와 노동유연화를 강제적으로 적용받았다. 이후 금융 노동시장은 내부적으로 심각하게 분할되었고, 2000년 이후부터는 적극적인 업무 외주화를 통한 인력의 간접고용이 일상화되기 시작했다. 이러한 구조적인 변화로 본사인 원청 금융기관 업무의 상당 부분을 콜센터로 이전하는 데 별다른 어려움이 일사천리로 진행되는 환경을 제공하였다.

금융산업 콜센터의 외주화 특징을 포착하기 위해서 우선 외주화에 대한 일반 개념을 분석하였다. 특히, 한국 금융산업의 콜센터 외주화는 기업활동의 외부화와 과거 내부적이었던 업무가 외부로 이전되는 동태적인 변화까지 모두 발견된다.

2000년 초기 금융 부문 콜센터의 기능은 아직 초보적 수준이었다. 그러나 10년 만에 콜센터 산업이 급성장하였고, 이 성장을 주도한 것은 금융산업이었다. 금융 외주화는 소비자 보호와 시스템 안정을 도모하며 추진되어야 하는데, 외주화 과정에서 고객 정보가 유출되는 사건이 발생 되는 등 외주화 문제는 제기되었지만, 그 성장세를 막지 못했다.

금융업의 외주화 규제 정책은 크게 업무위탁규정과 자본시장법으로 대표되는데, 전자는 2000년 1월 제정된 이후 포지티브 규제방식에서 2005년 네거티브 규제방식으로 전환된 이후 꾸준히 업무위탁의 범위를 확대해 왔다. 자본시장법은 업무위탁규정보다 탈규제의 범위가 넓고, 자유화되었다고 평가된다.

결론적으로 금융 부문의 콜센터 외주화는 비용효과성과 간접고용의 이점에 따른 경영전략이지 업무의 핵심, 비핵심 여부는 중요 요인으로 파악되지 않는다.



제3장. 금융기관 법령을 통해 살펴본 콜센터 외주화의 문제점

1. 개요
2. 금융 관련 법령의 변화
3. 외주화와 금융 관련 법령의 문제점
4. 현행 법령상 콜센터 업무 외주화 유무
5. 콜센터 업무 외주화의 문제점

제3장.

금융기관 법령을 통해 살펴본 콜센터 외주화의 문제점

1. 개요

금융 관련 법령에는 외주화를 다룬 조항들이 있다. 이는 다른 법령에서는 찾아볼 수 없는 독특한 규율 방식이다. 금융 관련 법령은 이 외주화를 ‘업무위탁’이라는 용어로 설명한다. 법에서 명시한 정의를 보면, ‘업무위탁’은 금융회사가 업무를 영위하기 위해 제3자의 용역 또는 시설 등을 계속해서 활용하는 행위를 말한다(금융기관의 업무위탁에 관한 규정 제2조 제2항). 쉽게 말하면, 금융기관이 금융기관의 업무를 제3자에게 맡기는 것이다.

외주화를 다루는 대표적인 법령으로 「금융지주회사법」, 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」(「자본시장법」), 「금융기관의 업무위탁에 관한 규정」(「업무위탁규정」)이 있다. 금융지주회사법은 금융지주회사가 자회사나 손자회사에 업무를 맡기는 것을, 자본시장법은 증권회사와 같은 금융투자회사가 제3자에게 업무를 맡기는 것을 다룬다. 나머지 모든 금융기관의 업무위탁은 금융위원회고시인 업무위탁규정이 다룬다. 이와 별도로 「금융혁신지원특별법」, 「금융회사의 정보처리 업무위탁에 관한 규정」도 금융기관의 특정 업무를 제3자에게 맡기는 것을 다룬다.

금융 관련 법령에서 외주화를 본격적으로 다룬 건 2000년이다. 그전까지 금융감독원 규정에 외주화 관련 내용이 일부 있었으나, 2000년 금융위원회가 업무위탁규정을 새롭게 만들면서 외주화가 본격적으로 광범위하게 허용되었다. 업무위탁규정이 있기 전까지 금융기관의 외주화 사례는 찾아보기 힘들었다. 업무위탁규정은 금융기관의 외주화를 허용하되 외주화의 범위, 신고 등의 방식으로 외주화를 규제했다. 이후 2007. 8. 3. 자본시장법이 제정되면서 증권회사 등 금융투자업자의 외주화가 전면 허용되었고, 2009년에는 금융지주회사법에 자회사 및 손자회사에 대한 업무위탁 규정이 신설되어 지주회사가 자회사나 손자회사에 업무를 외주화하는 것이 전면 허용되었다. 2013. 6월에는 「금융회사의 정보처리 업무 위탁에 관한 규정」이 제정되어 금융기관의 정보처리 업무 외주화가 전면 허용되었다. 2018. 12. 31.에는 「금융혁신지원 특별법」이 제정되어 혁신금융서비스(예컨대 카카오뱅크)의 경우 금융기관이 아닌 자도 금융 업무를 할 수 있게 되었고, 금융기관도 혁신금융서비스는 전면 외주화할 수 있게 되었다. 이를 도표로 설명하면 다음과 같다.

〈표 3〉 외주화 관련 금융 법령 제개정 연혁

시행일시	법령명	주요 내용
'00.1월	업무위탁규정	▶제정 ▶'원칙적 금지, 예외적 허용'
'05.7월	업무위탁규정	▶'원칙적 허용, 예외적 금지'로 전환
'09.2월	자본시장법	▶금융투자업자의 외주화 전면 허용
'10.2월	금융지주회사법	▶지주체계 내 외주화 전면 허용
'17.11월	업무위탁규정	▶외주화 허용 범위 확대, 후선업무의 자유로운 외주화, 외주화 보고 절차 간소화
'19.4월	금융혁신지원특별법	▶혁신금융서비스의 외주화 전면 허용

위 표에서 알 수 있듯이 금융 관련 법령의 제·개정은 외주화의 확대 과정이다. 합법화를 통해 법령이 외주화를 견인하는 역할을 해 왔다. 그런데 외주화를 널리

허용하는 현행 법령에 따르더라도 콜센터 업무의 외주화가 가능한지는 여전히 의문이다. 아래에서는 외주화에 관해 금융 관련 법령이 어떻게 변천되었는지 살펴보고 그 문제점을 짚어본다. 동시에 현행 법령에 따를 때 콜센터 외주화가 가능한지 살펴본다.

2. 금융 관련 법령의 변화

1) 2000년 업무위탁규정 제정

IMF 전후 전(全)산업에 걸쳐 외주화가 붐을 일으키고, 금융기관도 IT 부문에서부터 외주화를 검토하기 시작했다. 그러나 금융산업은 국민경제의 공적 시스템이기 때문에 공공성과 안전성을 생명으로 한다. 외주화가 공공성과 안전성을 해칠 것이라는 우려 때문에 금융산업에서는 원칙적으로 외주화가 금지되어 있었다.

다만 은행감독규정과 여신전문금융회사등감독업무시행세칙이 일부 외주화를 규율했는데, “금융기관은 은행 업무를 제3자에게 위임하거나 대행시킬 수 없다. 다만 은행 업무의 본질적 요소가 아니면서 금융기관이 결정한 의사를 단순히 집행하는 부수적 업무는 그러하지 아니하다.”, “신용카드업자는 신용카드업을 영위하지 않는 자와 현금서비스 대행 등 자금 이체가 수반되는 업무를 제휴하는 경우 감독원장에게 사전에 보고하여야 한다”는 것이었다.

그러던 2000년 1월 금융감독위원회와 금융감독원은 금융산업에서 외주화를 활성화하기 위해 업무위탁규정을 새로 만들었다. 금융위원회는 금융기관의 영업 양수도에 관한 인허가 권한을 가지는데(「금융위원회의 설치 등에 관한 법률」 제17조 제3호), 이를 근거로 업무위탁규정을 만든 것이다. 이는 금융개혁이라는 여론몰이와 외주화 붐 속에서 이루어진 조치였다. 업무위탁규정은 금융 업무를 본질적 업무와 비본질적 업무로 나누고 비본질적 업무 일부를 외주화할 수 있도록 했다. 다

만 외주화의 위험성을 고려하여 ‘원칙적 금지, 예외적 허용’(포지티브 규제방식)을 채택했다.

〈2000년 업무위탁규정〉

제3조(업무위탁) ① 금융기관은 인가등을 받은 업무를 제3자에게 위탁할 수 없다. 다만, 인가등을 받은 업무의 수행방법 또는 절차상 본질적 요소가 아니면서 중대한 의사결정을 요하지 않는 업무 등의 경우에는 그러하지 아니하다.

업무위탁규정이 제정된 후 은행, 증권회사, 보험회사 등 금융기관의 외주화는 1999년 말 987건에서 2005년 1/4분기에는 2,679건으로 2.7배 정도 증가했다¹⁶⁾.

2) 2005년 업무위탁규정 개정

2005. 7월 외주화를 확대해서 허용하는 내용으로 업무위탁규정이 개정되었다. 개정 취지에 대해 금융감독위원회와 금융감독원은 “경영합리화를 위해 아웃소싱을 적극 활용할 수 있도록 업무위탁 제도를 전면 개편, 시행한다”고 발표했다.

개정된 업무위탁규정은 기존의 “원칙적 금지, 예외적 허용”을 폐기하고 “원칙적 허용, 예외적 금지”(네거티브 규제 방식)를 채택했다. 소위 본질적 업무를 한정적으로 열거한 뒤 여기에 해당하지 않으면 외주화가 가능하도록 한 것이다.

〈2005년 개정 업무위탁규정〉

제3조(업무위탁 등) ① 금융기관은 인가등을 받은 업무를 영위함에 있어 제3자에게 업무를 위탁하거나 제3자의 업무를 수탁할 수 있다. 다만, 다음 각호의 1에 해당하는 사항은 그러하지 아니하다.

1. 인가 등을 받은 금융업의 본질적 요소를 포함하는 업무를 위탁하는 경우

16) 이종태, ‘금융기관 아웃소싱 확대의 문제점과 금융공공성 회복’, 2005.

- 2. 관련 법령에서 금융기관이 수행하도록 의무를 부여하고 있는 경우
 - 3. 업무의 위탁 또는 수탁으로 인하여 당해 금융기관의 건전성 또는 신인도를 크게 저해하거나 금융질서의 문란 또는 금융이용자의 피해 발생이 심히 우려되는 경우
- ② 제1항 제1호의 본질적 요소에 해당하는 사항은 <별표 1>과 같다

여기에 더해서 2005년 개정된 업무위탁규정은 외주화에 대한 감독도 완화했다. 외주화할 경우 금융기관은 무엇을 어떻게 외주화하는지 금융감독원에 보고해야 한다. 다만 과거 감독원에 신고가 된 외주화 업무의 경우 ‘업종이 동일한’ 다른 금융기관이 똑같이 외주화할 경우 보고를 할 필요가 없었는데, 2005년 업무위탁규정을 개정하면서 ‘주된 업종이 동일한’ 금융기관도 보고할 필요가 없는 것으로 보고생략 대상을 넓힌 것이다.

3) 2007년 자본시장법의 제정

2007. 8. 3. 자본시장법이 제정되었다(2009. 2. 4. 시행). 기존의 「증권거래법」, 「선물거래법」 등 금융투자에 관한 법률을 통합하고, 금융투자회사의 규제와 장벽을 완화함으로써 “금융투자회사가 대형화·전문화를 통하여 경쟁력을 갖출 수 있도록” 하기 위함이다. 이러한 맥락에서 자본시장법은 금융투자업자의 겸업을 허용하되 금융투자업 그 자체를 포함한 본질적 업무도 외부에 맡길 수 있도록 규정하였다.

<자본시장법>

제42조 (금융투자업자의 업무위탁) ① 금융투자업자는 금융투자업, 제40조 각 호의 업무 및 제41조제1항의 부수업무와 관련하여 그 금융투자업자가 영위하는 업무의 일부를 제삼자에게 위탁할 수 있다. 다만, 투자자 보호 또는 건전한 거래질서를 해할 우려가 있는 것으로서 대통령령(17)으로 정하는 업무를 제삼자에게 위탁하여서는 아니 된다.

4) 2009년 금융지주회사법 개정

금융지주회사법이 개정되기 전까지 금융지주회사에도 업무위탁규정이 적용되었다. 즉 금융지주회사는 본질적 업무를 외부에 맡길 수 없었고, 금융지주회사가 본질적 업무를 직접 맡아서 처리해야 했다. 그런데 2009. 7월 금산분리 및 비은행지주회사에 대한 규제를 완화하는 내용으로 금융지주회사법이 개정되었다. 이는 규제 완화를 통해 금융지주회사의 설립을 촉진하기 위한 것이었다. 이에 따라 금융지주회사의 외주화에 관한 규제도 대폭 완화되었다(업무위탁에 관한 개정 사항은 2010. 2. 1.부터 시행). 금융지주회사 체계 내에서는 본질적 업무라도 외주화가 가능하게 되었다.

〈금융지주회사법〉

제47조(자회사등 사이의 업무위탁) ① 금융지주회사의 자회사등은 금융업 또는 금융업의 영위와 밀접한 관련이 있는 업무에 관하여 그 자회사등이 영위하는 업무의 일부를 다른 자회사등¹⁸⁾에게 위탁할 수 있다. 다만, 자회사등 사이의 위험의 전이, 고객과의 이해상충 또는 건전한 거래질서를 해할 우려가 있는 것으로서 대통령령으로 정하는 업무를 위탁하여서는 아니 된다.

5) 2017년 업무위탁규정 재개정

2017. 11월 업무위탁규정이 다시 한번 개정되었는데, 금융당국은 “금융회사의 영업 자율성 확대 및 경쟁력 제고”¹⁹⁾를 위해 업무위탁규정을 개정한다고 밝혔다. 이에 따라 외주화 규제가 대폭 완화되었다.

첫째, 업무위탁규정에 후선업무를 신설하고 후선업무에는 업무위탁규정을 적용

17) 준법감시인의 업무, 내부감사업무, 위험관리업무, 신용위험의 분석·평가 업무 등.

18) 자회사, 손자회사 및 증손회사(제19조의2, 제32조에 따라 금융지주회사에 편입된 다른 회사를 포함).

19) 금융위원회 2017. 5. 5.자 보도자료.

하지 않도록 했다(후선업무의 개념 및 범위는 4-1)에 소개). 업무위탁규정은 금융기관이 업무를 외부에 맡기는 경우 금융감독원에 보고하도록 했는데, 후선업무에는 업무위탁규정을 적용하지 않고 감독 대상에서 제외함으로써 후선업무에 대한 제한을 없앤 것이다. 즉 금융기관은 어떠한 제한 없이 자유롭게 후선업무를 외부에 맡길 수 있게 되었다.

둘째, 외주화가 금지되는 본질적 업무의 범위가 축소되었다. 본질적 업무가 축소되었다는 말은 외주화가 가능한 업무가 늘었다는 말이다. 업무위탁규정 개정으로 본질적 업무에서 제외되고 외주화가 가능해진 업무는 다음과 같다.

〈표 4〉 위탁 허용업무 범위 변화

업종	기존 17종 업무 중 해당 업종에 속하는 본질적 업무	본질적 업무에서 제외된 업무
은행업	① 예금 ② 대출 ③ 환거래 ④ 채무보증/어음인수 ⑪ 어음의 발행/할인/인수/보증	“예금·부채잔액 증명서 발급행위”
보험업	② 대출 ④ 채무보증 (CDS인수, 자회사 보증 한정) ⑨ 보험업 - 보험모집 및 계약체결 - 보험인수 심사/결정 - 보험계약 유지/관리 - 보험금지급 심사/결정 - 재보험 출수제	-보험계약 체결업무 중 청약서 작성, 고지사항 수령 -보험계약관리 중 실효 처리, 심사 없는 단순 부활 처리, 보험료 영수증 관리 -재보험 정산 업무 중 입·송금을 제외한 업무 -보험회사의 공시
여전	공통 ② 대출 ④ 채무보증	-부채잔액 증명서 발급행위
	카드 ⑬ 신용카드업 - 회원자격심사 및 발급 승인 - 이용한도 부여 및 변경 -신용카드 이용 대금결제	- 기존과 동일

	-거래의 승인	
개 피 탈	⑮ 할부금융업 -할부금융계약의 체결 -할부금융심사 및 승인	- 기존과 동일
리 스	⑭ 시설대여업 -리스심사 및 승인 -리스계약 및 변경리스계약 체결	- 기존과 동일
신 기 술	⑩ 신기술사업 - 투융자대상 물권에 대한 심사·승인 - 투융자 계약 체결 - 이익 환수(상장 및 지분매각) -신기술조합 설립 및 자금 관리·운용	- 신기술조합 자금의 운용 업무
저축은행	① 예금 ② 대출 ③ 환거래	-“예금·부채잔액 증명서 발급행위”
상호금융	① 예금 ② 대출 ③ 환거래 中 내국환 추가 : 공제/재공제	-“예금·부채잔액 증명서 발급행위”

셋째, 외주화가 이루어진 업무의 재위탁도 허용했다. 그런데 재위탁이 허용되는 경우 원 위탁자인 금융기관의 책임은 모호해진다. 이런 이유로 업무위탁규정은 재위탁 시 보고를 해야 할 자를 원청인 금융기관으로 정하였다. 그러나 보고는 사후적이고 보고를 하는 것이 외주화에 책임을 지는 것, 그 자체는 아니기 때문에 재위탁에 따른 위험 확대를 막는 데에는 역부족이다. 금융기관은 재위탁을 통해 책임에서 벗어나고 아래로, 아래로 책임을 전가할 수 있게 되었다.

넷째, 외주화 시 보고 절차를 간소화했다. 기존에는 사전 보고를 원칙으로 위탁 계약 체결 전 7영업일 전까지 보고를 완료해야 하며, 사후 보고 대상이 제한적이였다. 그러나 개정을 통해 사전 보고 대상이 축소되었으며(사후 보고 대상 확대), 사전 보고는 위탁받은 업무의 수행을 개시하려는 날의 7영업일 전까지로 연장했다. 즉 위탁 계약 체결 후에도 업무 수행 전이라면 사전 보고가 가능해졌다. “업무위탁 사전 보고에 따른 행정적 부담을 완화하여 금융회사의 업무위탁 활용을 보다 용이하게 하겠다”는 것이 그 취지다.

다섯째, 혁신적 금융서비스의 도입을 위하여 금융위원회가 지정하는 제3자에 대해서는 본질적 업무라도 위탁을 허용했다. 예컨대 인공지능에 기반한 대출 심사 서비스를 개발한 업체는 금융기관이 아니더라도 은행으로부터 대출 심사 업무를 위탁받아 대출 심사를 할 수 있게 되었다. 참고로 혁신적 금융서비스에 대한 본질적 업무위탁은 2018년 12월 금융혁신지원특별법 제정(2019. 4월 시행)으로 전면 허용되었다. 혁신금융서비스는 금융위원회가 지정하는데 대체로 빅데이터·인공지능(AI)을 활용한 대출 심사 및 시세·담보가치 산정, 온라인플랫폼 운영, 바이오 정보를 활용한 인증·본인 확인, 자산관리·금융상품 추천, 보험 접수·심사·지급·환급·변경 일괄 서비스 등이 여기에 해당한다. 당해 업무의 경우 본질적 업무라고 하더라도 위탁할 수 있다.

6) 현재

자본시장법, 금융지주회사법은 본질적 업무도 외주화가 가능하도록 정하고 있지만 아직 업무위탁규정은 본질적 업무의 외주화를 금지하고 있다. 금융권에서는 이러한 법령상 차이를 끊임없이 지적하였고 외주화 확대를 요구했다. 이런 이유로 2022. 11. 14. 금융위원회는 금융규제혁신회의를 개최하고 업무위탁 제도개선 방향을 논의했다. 즉 “금융업권에 따라 업무위탁 근거 규정이 상이하고 본질적 업무에 대한 위탁 여부도 달리 적용되고 있어, 업무위탁에 대한 개선이 필요”하다는 것이다. 그런데 이 자리에 참석한 김주현 금융위원장을 보면, 결국 자본시장법처럼 업무위탁규정도 본질적 업무의 외주화가 가능하도록 바꿀 것으로 보인다. 왜냐하면 금융위원장은 “다양하고 전문화된 분야에 특화된 금융서비스가 출시될 수 있도록 금융회사 인허가 정책 개선과 업무위탁 범위 확대 등을 지속 검토·추진해 나가겠다”고 언급하였기 때문이다.

7) 소결

금융 관련 법령은 계속해서 외주화를 확대하고 외주화에 대한 규제를 완화하는

방향으로 제·개정되어 왔다. 금융산업의 공공성, 위험성, 특수성을 이유로 외주화가 엄격히 금지되었다가 현재는 모든 업종에서 본질적 업무도 외주화가 가능하도록 진행되고 있다. 규제를 완화해 달라는 금융기관들의 요구에 법령이 제·개정되고, 제·개정된 법령이 외주화를 이끌고 확산시키는 형세다. 이러한 흐름은 금융회사에 대한 규제를 완화하여 이들의 수익과 효율성을 극대화하기 위함이다. 금융회사는 비용 및 인력 절감을 위해 본질적 업무도 외부에 맡기고 수익을 창출한다. 즉 금융업의 고유 업무보다 수익이 우선되고 있음을 의미한다.

3. 외주화와 금융 관련 법령의 문제점

1) 과도한 외주화

국민경제의 공적 시스템인 금융산업은 공공성과 안전성을 생명으로 한다. 금융산업이 위험에 빠지면 국가 경제가 휘청하고 국민 개개인에게 미치는 파장이 매우 크다. 그러므로 금융 시스템의 안정성·건전성 및 소비자 보호를 위해 그 어느 산업보다 금융산업은 감독이 강조됐다. 외주화도 엄격히 금지됐다. 이는 금융감독원의 입장에도 그대로 드러난다.

업무위탁규정이 제정되기 전인 1999년 금융감독원은 ‘금융기관 IT 부문 아웃소싱 관련 지도 방향’을 마련한 바 있다. 당시 국내 금융기관 중 IT 부문을 포함한 전(全) 영역에서 전면 외주화한 사례는 없었으나 비용 투자 및 운영비용 절감 기대, 금융기관 조직의 슬림화, 노사문제 회피 등을 이유로 IT 부문 전면 도입을 검토하는 금융기관들이 생기는 상황이었다. 관련하여 금융감독원은 “금융기관 전산 관련 업무의 아웃소싱은 관계 당국의 보안성 검토 대상이므로 보안성 검토 결과, 관계 당국의 정책 방향을 확인 후 금융감독원의 지도 방향을 수립”하겠다고 하면서도 “관계 당국이 아웃소싱을 허용하는 경우에도 금융기관의 핵심 업무가 외부업체에 종속되지 않도록 감독 당국이 엄격한 필요 최소 조건을 마련, 금융기관에 지

도·홍보함으로써 금융기관 IT 부문의 건전성과 안전성을 보장”하겠다고 했다.

업무위탁규정이 제정된 이후인 2003년에도 금융감독원은 IT 부문의 외주화에 관하여 “최근 금융회사가 효율성 증대, 위험 감소, 경비 절감 등을 목적으로 일부 업무를 외부에 위탁하여 경쟁력 강화를 도모하고 있으나 아웃소싱 업체들은 일반 금융회사에 비하여 법규 준수 소홀과 내부 통제장치가 상대적으로 미흡하여 업무에 대한 통제기능 약화와 고객 정보가 유출될 우려가 있다”고 지적했다. 당시 금융감독원은 다음과 같이 외주화의 문제점을 지적했다.²⁰⁾

〈외주화의 문제점〉

1. 금융회사 및 감독 당국의 IT 부문에 대한 통제기능 약화
 - 금융회사의 아웃소싱 업체에 대한 의존도가 높아짐에 따라 IT 부문에 대한 원활한 통제가 이루어지지 못할 위험
2. 도산, 파업, 재해 등으로 인한 IT 부문의 기능 마비 우려
 - 아웃소싱 업체의 도산, 파업, 재해 등 비상사태로 인한 IT 부문의 기능 마비로 금융회사의 영업 지속 곤란 위험
3. 내부통제 미흡 등으로 인한 고객 및 금융정보 유출 우려
 - 아웃소싱 업체가 금융회사의 중요한 정보를 별다른 내부통제 절차 없이 경쟁기업이나 외부에 유출할 위험
4. 아웃소싱의 전문성 확보 및 비용 절감 효과 불확실
 - 아웃소싱 업체의 금융업무에 대한 전문성 결여 등으로 안정적인 서비스를 제공받기 곤란함과 서비스의 의존도가 커질수록 가격결정 주도권을 행사할 가능성이 커서 비용 절감 효과 손상위험
5. IT 부문 환경변화에 적기 대응할 수 있는 유연성 미흡
 - 아웃소싱 계약은 대부분 장기간(5~10년) 체결하는 것이 일반적이므로 IT 부문 기술

20) 금융감독원, “IT 및 전자금융부문의 아웃소싱에 대한 감독강화방안”, 2003.

변화에 적기 대처 곤란 위험

6. 금융회사 종업원의 사기 저하 및 전문인력 상실 우려

- 고용승계 문제 등으로 인한 전산 인력들의 사기 저하와 직원들의 이직 또는 전출로 인한 IT 전문인력 상실 위험

금융감독원이 지적한 외주화의 문제점은 비단 IT 부문에만 해당하는 것은 아니다. 은행 감독을 위한 바젤위원회도 다음과 같이 외주화의 위험 요인을 평가했다.²¹⁾

〈표 5〉 외주화의 위험 요인

위험 요소	주요 고려 사항
전략적 위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 아웃소싱 제공자(제3자)는 자신의 이익을 위해 대상기업의 전반적인 전략목표와는 일치되지 않은 활동을 수행할 수 있다. ◆ 아웃소싱 제공자에 대한 적절한 감시 실패 ◆ 아웃소싱 제공업자를 감시할 수 있는 전문가 능력 부족/미숙
평판 위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 제공업자의 서비스 미숙 ◆ 고객의 반응은 아웃소싱기업의 전반적인 기준과 일치되지 않음. ◆ 제공업자의 관행이 대상기업의 공식적인 관행(윤리적인 것이든 다른 것이든)과 맞지 않음.
적용 위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 사법(개인적 법률)은 적용되지 않음. ◆ 소비자법과 상거래법이 적절하게 적용되지 않음. ◆ 제공업자가 부적절한 응용시스템 및 통제 수단 구비
운영 위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 기술적인 실패 ◆ 불충분한 재정 상태로 말미암아, 의무 달성 및 혹은 배상 불가능 ◆ 사기 위험 혹은 실수위험 ◆ 기업이 감시 의무와 비용을 감당하기 어려운 위험
철수전략 상의 위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 적당한 철수전략이 적절하지 않을 위험. 이 위험은 한 기업에 대한 과잉 의존, 그 사업을 다시 자국으로 철수하는데, 방해 요소가 되는 기업 자체의 관련 기술의 상실, 그리고 신속한 철수에 대해 엄청난 비용을 감당해야 하는 계약 등으로 인하여 일어날 수 있음

21) '은행감독을 위한 바젤위원회 합동포럼', Bank for International Settlements (BIS), 2004. 8.

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 직원 부족이나 진행 과정에 대한 자료의 손실로 인하여 서비스를 자국으로 다시 가져올 수 없는 불가능한 위험
당사자 위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 인수 또는 신용평가의 부적절성 ◆ 수취어음의 신용이 떨어질 수 있음
국가위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 정치적, 사회적 그리고 법적인 환경으로 인한 추가위험 발생 가능성 ◆ 사업의 영속성에 대한 계획은 더욱 복잡함
계약상의 위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 계약 실행 능력에 대한 위험 ◆ 해외외주 계약을 위해서는 어떤 근거법을 사용하느냐가 중요함
접근 상의 위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 아웃소싱 계획으로 말미암아 대상기업이 제때 관련 자료와 정보를 감독 당국에 제공할 수 없게끔 방해함. ◆ 감독당국자가 아웃소싱 제공업자의 활동 사업을 이해하는 데 추가적인 어려움을 겪음.
집중과 시스템상의 위험	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 산업 전반적으로 아웃소싱 제공업자에게 심각하게 노출되어 있다. 이러한 집중위험은 다음과 같이 몇몇 국면을 갖고 있음. <ol style="list-style-type: none"> 1. 개인 기업들이 서비스 제공업체를 통제 불가능 2. 산업 전체에 대한 시스템적 위험

이처럼 금융업무를 금융기관이 아닌 제3자에게 맡기게 되면 여러 면에서 위험이 커지고 소비자에게 예상치 못한 불이익이 발생한다. 그런데 앞서 본 것처럼 엄격히 금지되었던 외주화가 20년 동안 계속해서 확대되었고, 업무위탁규정은 인사관리, 경영지원·총무 등은 말할 것도 없고 통상적으로는 후선·지원으로 간주하지 않는 업무들(상품 개발, 신탁재산 평가 및 운용 등)까지 사실상 ‘비본질적 요소’로 규정, 외주화가 가능한 것으로 분류하였다. 여기에 더해서 자본시장법과 금융지주법은 본질적 업무마저도 외주화가 가능하도록 허용했고, 현재는 전 업종에 걸쳐 본질적 업무의 외주화가 가능하도록 추진 중이다.

2) 자의적이고 모호한 기준

법령마다 조금씩 차이는 있으나 대체로 ① 금융업의 본질적 업무(자본시장법, 금융지주회사법 적용 대상은 제외), ② 준법 감시, 리스크관리 등 금융회사가 직접 수행하도록 기타 법령에서 정한 업무, ③ 금융회사의 건전성, 신인도를 저해하거나 금융질서 문란, 금융 이용자의 피해 발생이 우려되는 경우에는 외주화가 금지

되어 있다고 할 수 있다.

그렇다면 본질적 업무는 무엇일까?

법령은 금융업무를 본질적 업무와 비본질적 업무로 구분하고 있다. 그런데 어떤 기준으로 본질/비본질을 구분한 것인지 매우 불명확하다. 원칙을 정하고 그에 맞춰 본질적 업무와 비본질적 업무를 구분하였다기보다는 자의적이고 편의적으로 본질적 업무를 정하였다고 보는 것이 맞다.

구체적으로 설명하면, 제정 당시 업무위탁규정은 본질적 요소를 “1. 인가등을 받은 업무의 주요 부분으로서 이를 제3자에게 위탁하는 경우 제3자가 당해 업무의 인가등을 받은 것으로 보여질 수 있는 경우 2. 위탁으로 인하여 당해 금융기관 또는 다른 금융기관의 건전성 또는 신인도에 중대한 영향을 미칠 수 있는 경우, 3. 업무수행상 발생하는 책임 또는 위험을 제3자에게 부담시키기 곤란한 경우, 4. 기타 감독정책 및 금융거래질서 등을 고려하여 금융감독위원회 또는 감독원장이 위탁을 금지하는 경우”로 정의했다. 그런데 2005년 업무위탁규정이 개정되면서 본질적 요소는 예금계약 체결행위, 채무부담 증명행위, 대출심사 및 승인행위, 대출실행 등의 구체적인 업무로 열거되었고, 제정 당시의 본질적 요소였던 “2. 위탁으로 인하여 당해 금융기관 또는 다른 금융기관의 건전성 또는 신인도에 중대한 영향을 미칠 수 있는 경우, 3. 업무수행상 발생하는 책임 또는 위험을 제3자에게 부담시키기 곤란한 경우, 4. 기타 감독정책 및 금융거래질서 등을 고려하여 금융감독위원회 또는 감독원장이 위탁을 금지하는 경우”는 본질적 요소에서 삭제되었다. 이처럼 금융당국은 본질적 요소를 자의적·편의적으로 바꾸었다.

이러한 사실은 아래의 금융감독원이 발간한 <금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정 업무해설서>에서도 확인된다.

[그림 2] 금융당국의 본질적 요소에 대한 설명

2	본질적 요소
<p>□ 본질적 요소는 원칙적으로 관련 금융업법에서 명시한 해당 금융업의 고유 업무임(규정§3②, <별표2>)</p> <p>○ 단순집행* 성격의 업무는 법상 해당 금융업의 구성요소에 해당하더라도 원칙적으로 본질적 업무에서 제외함</p> <p>* (예) 예금잔액증명서 발급, 보험계약 <u>실효처리</u>, 재보험 정산업무 등</p>	

금융업의 고유 업무·구성요소에 해당하더라도 단순 집행 성격의 업무는 본질적 업무에서 제외하겠다는 것인데, 단순 집행 성격 여부는 금융업의 본질을 나누는 기준이 될 수 없다. 단순 집행 업무라는 것은 행위의 유형에 불과하며, 업무의 속성을 뜻하는 것이 아니기 때문이다. 따라서 금융업의 고유 업무·구성요소라면 심사·결정이든, 단순 집행이든 모두 본질적 업무로 보는 것이 적절하다. 단순 집행 성격이라는 것도 모호한 개념이어서 보기에 따라서는 한없이 확대될 가능성이 있다.

그리고 금융감독원의 해석대로라면 단순 집행이 아닌 심사·결정은 본질적 업무라는 것인데, 같은 논리가 손해사정사에게는 적용되지 않는다. 손해사정사는 심사·결정 업무를 하지만, 손해사정사가 하는 심사·결정 업무는 본질적 업무가 아니라는 것이다. 왜 손해사정사에 대해서만 다른 잣대를 들이미는 것인지, 심사·결정 업무도 누가 하느냐에 따라 차이가 있는 것인지 합리적인 설명은 없다. 그러면서도 금융감독원은 “손해사정사에 보험금 지급 여부에 대한 심사·결정 위탁이 전면적으로 허용되는 것은 아니”라고 했다. 손해사정사가 하는 심사·결정 업무 중 일부는 본질적 업무라는 것인데, 어느 정도의 심사·결정 업무가 본질적 업무인지 알 수 없다.

이렇듯 기준이 명확하지 않다 보니, 법령과 금융감독원은 본질적 업무가 무엇인

지 정확히 설명하는 대신 본질적 업무의 예시를 열거하는 방식을 취하고 있다. 추측하건대 이 예시는 은행법, 보험업법 등의 금융 관련 법령에서 금융기관이 인가 등을 받아 처리하는 업무를 열거한 것으로 보인다. 그러나 은행법, 보험업법 등의 금융 관련 법령에서 열거한 인가 대상 업무와 업무위탁규정 등에서 본질적 업무로 예시를 든 것이 일치하는 것도 아니다. 예컨대 은행법은 은행 업무의 범위로 “1. 예금·적금의 수입 또는 유가증권, 그 밖의 채무증서 발행, 2. 자금의 대출 또는 어음의 할인, 3. 내국환·외국환”을 열거하고 있는데(제27조), 이 중 “채무증서의 발행은 업무위탁규정상 본질적 업무에서 배제되어 있다. 반면 은행법 제27조에 열거되지 않은 업무가 업무위탁규정에는 본질적 업무로 열거되기도 한다. 이러한 사실을 고려하면, 본질적 업무는 금융당국이 임의로 선택한 것이고, 본질적 업무로 열거한 업무는 말 그대로 예시에 불과하므로 예시에 열거되지 않은 업무에 대해서는 본질적 업무인지 판단하기 어렵다는 결론에 이른다. 또한 본질적 업무와 비본질적 업무가 복합적으로 이루어질 때는 어디에 속하는지 판단하기 어렵다.

한편으로는 고객 입장에서 중요한 업무(보험계약의 유지, 해지, 변경, 부활 등의 접수, 원리금 수납, 정보제공), 고객과 접점을 가지는 업무가 본질적 업무에 포함되어 있지 않기도 한다(과거에는 본질적 업무에 포함). 또한 전체 프로세스 중 일부는 본질적 업무이고 일부는 비본질적 업무로 구분되어 있다. 그러나 왜 이렇게 구분한 것인지 논리적인 근거를 찾기 힘들다. 예컨대 보험 해지는 보험 해지 접수 → 전산 입력 → 해지 완료의 과정을 거치는데 업무위탁규정은 해지 접수와 전산 입력은 비본질적 업무이고 해지는 본질적 업무라며 인위적으로 업무를 쪼개고 본질/비본질 업무를 나누고 있다. 금융위원회도 다음과 같이 무리한 해석을 내리고 있다.

고객이 대출 신청을 위해 콜센터에 연락한다고 가정해보자. 그러면 콜센터 노동자는 고객에게서 들은 개인 정보를 전산에 입력하고, 금융기관의 리스크 부서에서 사전에 만든 한도 산출 로직에 따라 산출된 대출한도 결과를 고객에게 안내한다. 한편 콜센터 노동자가 고객에게 대출상품을 설명하고, 거래 조건 등을 안내한 뒤

고객이 대출을 신청하면 콜센터 노동자는 그 내용을 확인하고 필요한 서류 등을 챙겨서 금융기관의 심사부서에 전달하게 된다. 그리고 나서 대출 여부가 확정된다. 관련하여 금융위원회는 일련의 대출 업무, 즉 “1) 고객의 대출 신청, 2) 대출 한도 전산 조회 안내(고객정보(개인식별정보, 대출금액, 기간 등 기본정보)를 전산에 입력하고, 리스크 부서에서 사전 정의된 한도 산출 로직에 따라 전산상 자동 산출된 한도 결과를 고객에게 안내), 3) 대출 조건 안내(고객이 신청한 대출상품의 설명 및 주요 거래 조건(대출금액, 금리, 월할부금, 청구지 등)을 전화 통화를 통해 확인하고, 추가 문의 안내), 4) 심사/확정(신청서류, 통화 내역 등 확인 후 심사 확정)” 중 “대출한도 전산 조회 안내 및 대출 조건 안내는 대출의 본질적 요소인 ① 대출 심사 및 승인행위, ② 대출실행에 해당하지 아니하고, 금융회사의 건전성을 저해하거나 금융 이용자 피해가 발생할 여지가 적으므로, 위탁이 허용되는 업무로 봄이 타당”하다고 판단했다.

연속해서 진행되는 업무를 본질적/비본질적 업무로 나누는 것도 인위적이지만 더 의아한 것은 본질적 업무의 범위도 계속 바뀌고 있다는 것이다. 본질적 업무는 개념으로서의 성격을 가지기 때문에 변하는 것을 상상하기 어렵다. 그런데도 본질적 업무의 범위가 바뀐다는 것은, 결국 금융당국이 외주화 허용 범위를 임의로 정하면서 여기에 본질적 업무를 꿰맞춘 것이라고 볼 수 있다. 이는 결국 본질적 업무가 실상은 본질적 업무가 아님을 의미한다.

또한 업무위탁규정은 본질적 업무라도 예외적으로 위탁할 수 있다고 정하고 있는데, 이 예외적 위탁 가능 기준 역시도 난해하다. 즉 본질적 업무라고 하더라도 위탁하고자 하는 업무가 해당 금융업의 본질적 요소가 아니라 다른 금융업의 본질적 요소일 때, 위탁이 가능하다는 것인데 해당 금융업과 다른 금융업을 구분하기가 쉽지 않기 때문이다. 마찬가지로 인가 등을 받은 업무를 위탁하더라도 금융기관의 건전성 또는 신인도를 저해하거나 금융질서의 문란 또는 금융 이용자 피해를 발생시킬 우려가 낮은 것으로 금융위원회가 인정할 때는 본질적 업무라도 위탁이 가능하다는 것인데 ‘건전성 또는 신인도 저해’, ‘금융질서 문란’, ‘금융이용자 피해

발생 우려' 역시도 모호하다.

기준이 모호하면 기준을 적용받는 처지에서는 어떻게 해야 할지 난감해진다. 금융기관이 감독 당국에 업무위탁이 가능한지 질의하는 일이 많다는 것은 이를 방증한다. 동시에 기준이 모호하면 금융기관이 업무위탁을 무분별하게 확대할 가능성이 커진다. 실제로 업무위탁규정 제정 이후로 금융업의 본질적 요소를 포함하는 업무의 외주화를 금지하는 업무위탁규정은 이미 시장에서 무력화된 상황이다. 이런 추세라면 금융지주회사 및 금융기관의 핵심 본부부서 일부를 제외하고는 모두 외주화될 것이다.

3) 고객의 정보 침해 우려

외주화의 문제점으로 가장 많이 지적되는 것은 고객의 개인정보 및 금융정보의 유출 우려다. 금융기관은 고객의 인적 사항부터 재산 현황 등 금융정보까지 굉장히 민감한 정보를 수집·보유하고 있다. 그러므로 정보가 유출되거나 외부에 공유되지 않도록 보안에 특별히 신경 써야 한다. 이런 이유로 「금융실명거래 및 비밀보장에 관한 법률」도 금융회사 등에 종사하는 자는 “명의인의 서면상의 요구나 동의받지 아니하고는 그 금융거래의 내용에 대한 정보 또는 자료를 타인에게 제공하거나 누설하여서는 안 된다”고 정하고 있다.

그런데 이러한 정보 보안은 외주화된 업무, 그중에서도 콜센터 업무와 충돌할 수밖에 없다. 고객을 응대하는 콜센터는 필수적으로 고객 정보를 확인해야 하는데, 콜센터가 외주화되어 있으면 금융기관이 가진 고객 정보가 콜센터와 공유되어야 하기 때문이다. 이는 금융기관은 금융거래의 내용에 대한 정보 또는 자료를 타인에게 제공하거나 누설하여서는 안 된다는 「금융실명거래 및 비밀보장에 관한 법률」 규정에 배치된다.

이런 이유로 「금융실명거래 및 비밀보장에 관한 법률」은 “동일한 금융회사 등의

내부 또는 금융회사 등 상호 간에 업무상 필요한 거래정보등을 제공하는 때에는 그 사용 목적에 필요한 최소한의 범위에서 명의인의 요구나 동의가 없어도 거래정보등 제공이 가능하다”고 단서를 붙였다(동법 제4조 제1항 제5호). 그리고 여기에 “동일한 금융회사 등의 내부에서 업무상 필요한 거래정보 등을 제공하는 경우에는 금융회사등의 위탁을 받거나 그 밖의 계약에 의하여 그 금융회사등의 업무의 일부를 처리하는 자간에 업무상 필요한 거래정보 등을 제공하는 경우”도 포함되도록 하였다(동법 시행령 제9조 제1항). 쉽게 말하면, 금융기관이 업무를 외주화하는 경우 금융기관이 가진 고객 정보를 고객의 동의 없이도 아웃소싱업체에 공유할 수 있다는 것이다. 자본시장법도 마찬가지다. 자본시장법도 “업무를 위탁한 자는 위탁한 업무의 범위에서 위탁받은 자에게 투자자의 금융투자상품의 매매, 그 밖의 거래에 관한 정보 및 투자자가 맡긴 금전, 그 밖의 재산에 관한 정보를 제공할 수 있다”고 명시하고 있다.

「신용정보의 이용 및 보호에 관한 법률」(이하 ‘신용정보법’)도 금융기관을 포함한 신용정보회사 등은 고객의 동의가 없어도 제3자에게 신용정보의 처리(신용정보의 수집, 조사, 생성, 연계, 연동, 기록, 저장, 보유, 가공, 편집, 검색, 출력, 정정(訂正), 복구, 이용, 결합, 제공, 공개, 파기(破棄), 그 밖에 이와 유사한 행위)를 위탁할 수 있다고 정하고 있다(제17조). 원래는 “업무 범위에서 의뢰인의 동의를 받아”야 신용정보 처리를 외부에 맡길 수 있고, 외주화가 가능한 업무도 신용정보의 수집·조사에 한정되며, 신용정보 처리 업무를 맡은 아웃소싱업체도 다른 신용정보회사로 제한되었으나, 규제 혁신을 이유로 2000. 2월 신용정보법이 개정되었고 이에 따라 업무 범위를 고려할 필요 없이, 의뢰인의 동의가 없더라도 신용정보 처리 업무를 외주화할 수 있도록 하였다. 더 나아가 수집·조사뿐만 아니라 생성, 보유, 가공, 편집, 검색 등의 전반적인 처리를 외주화할 수 있도록 하였고, 아웃소싱업체도 신용정보회사로 제한하지 않았다.

이처럼 금융기관이 수집·보유한 고객 정보가 외주화라는 이름 하에 제3자에게 광범위하게 공유, 활용될 수 있도록 법을 정비한 것이다. 그러나 정보를 맡긴 고

객 입장에서는 내가 연락하는 금융기관 콜센터를 제3자라고 생각하기 어렵다. 금융기관에 제공한 정보를 제3자가 마음대로 처리할 것이라고 상상하지 않기 때문이다. 정보 주체의 동의 없이 중요한 정보를 공유하는 것은 설사 업무 목적이라고 하더라도 문제가 많다.

4) 위험에 대한 매우 느슨한 감독

외주화에 대한 금융당국의 감독 방식에는 ① 금융기관의 자체적인 업무위수탁기준 마련, ② 금융감독원장에게 사전 보고, ③ 금융감독원장에게 사후 보고, ④ 금융감독원장의 변경 권고가 있다.

먼저 금융기관의 업무위수탁기준 마련에 관해서 살펴보면, 금융당국은 외주화를 대폭 허용하면서 금융기관이 스스로 내부통제를 하는 방식을 택했다. 금융기관은 외주화에 따른 비용·편익 분석, 금융 이용자 피해 발생 및 금융질서 문란 여부, 제3자가 업무를 적절히 수행할 수 있는지 등을 고려하여 ‘자율적으로’ 외주화를 결정할 수 있다. 대신 외주화 기준을 마련해야 한다. 금융 관계 법령은 외주화에 따른 위험을 체계적으로 관리하도록 하겠다며 금융기관 스스로 자체 업무 운영기준을 마련하고 준수하도록 했다. 그러나 이를 지키지 않아도 아무런 문제가 없다. 금융기관이 안 지키면 그만이다. 또한 금융기관의 자율적 내부통제를 강화한다고 해서 외주화에 따른 위험이 줄어드는 것도 아니다. 금융당국은 금융기관에 자율 규제를 맡기는 방식으로, 감독기관으로서의 금융당국의 업무를 줄이고 책임을 회피하고 있다.

두 번째는 보고다. 보고에는 사전 보고와 사후 보고가 있는데 감독으로서 보고가 힘을 발휘하려면 사전 보고가 원칙이어야 한다. 또한 사전 보고에 대한 감독이 힘을 발휘하려면 외주화 계약 전에 사전 보고를 하도록 해야 한다. 계약 내용을 심사하여 부적정한 경우 금융당국이 개입할 수 있어야 하기 때문이다. 그런데 현재의 사전 보고는 위탁받은 업무의 실제 수행하는 날의 7영업일 전까지만 업무위

수탁 계약서 사본 등을 서면으로 보고하면 되는 방식이다. 과거에는 계약 체결 7영업일 전까지 사전 보고하도록 하였는데, 현재는 계약체결 후 실제 업무수행일 전에만 보고하면 된다. 이렇게 되면 금융당국의 감독 권한은 힘을 잃는다. 금융당국이 보고 받는 것 이상의 역할을 할 수 없게 된다. 그뿐만 아니라 사전 보고보다 사후 보고가 더 광범위하다. 현재는 “위탁의 내용이 해당 금융회사 또는 동종업종의 다른 금융회사가 이미 보고한 내용과 동일한 경우 수탁자의 업종이 동일하지 않더라도 사후 보고를 인정”하고 있다. 예컨대 “A은행이 B카드사에게 위탁할 업무 내용이 이미 C은행이 보고한 D보험사와의 위탁업무 내용과 동일한 경우에 A은행은 사후 보고”만 하면 된다. 이런 식이면 한 번 외주화가 이루어진 업무에 대해서는 다른 금융기관들도 모두 사후 보고만 하면 된다. 그러나 사후 보고는 6개월마다 현황 자료를 제출하는 것에 불과하므로 위험에 대한 감독 기능이 전혀 없다.

끝으로 변경 권고다. 금융감독원장은 금융회사의 업무위탁이 적합하지 않다고 판단하였을 때, 그 내용의 변경을 권고할 수 있다. 그러나 변경 권고는 말 그대로 권고에 불과하여 강제력이 없다. 금융기관이 변경 권고를 미이행하더라도 금융기관이 직권으로 외주화를 취소하는 등의 행정조치를 취할 수 없다.

이처럼 외주화에 대한 금융당국의 감독은 실효성이 많이 떨어진다. 외국과 비교하면 우리의 외주화 감독이 얼마나 허술한지 알 수 있다. 미국, EU, 영국, 싱가포르의 외주화 관리를 위한 지침 또는 가이드를 만들어 두고 있다. 이들 나라의 지침은 한국의 외주화 관련 법령보다 구체적이고 전문적이며, 실제 필요한 기술적 내용을 담고 있다. 외국의 지침들은 우리 법령에는 없는 외주화 시 리스크 평가 기준, 아웃소싱업체 실사 및 선정, 외주화계약의 설계·체결·아웃소싱업체 모니터링으로 이어지는 관리 프로세스를 제시하고 있다. 또한 우리 법령이 정한 외주화 계약에 포함되어야 하는 사항은 외국의 지침이 제시하는 것과 큰 차이가 없으나, 우리 법령이 항목만 제시하는 데 반해 외국의 지침들은 이 항목을 구체적으로 어떻게 계약에 구현하여 담을 것인지까지 언급하고 있다. 우리 법령은 금융회사가 준수해야 하는 최소한의 사항만 제시하고 있지만, 외국의 지침들은 실제 현실을

반영하여 실용적이고 효과적인 내용을 담고 있다.²²⁾ 금융기관의 외주화를 실질적으로 감독하기 위해서는 현재의 법령 수준보다 구체적이고 전문적인 감독 내용이 법령에 담겨야 한다.

5) 외주화에 대한 금융기관의 책임 미비

미국은 FRB, FDIC, OCC, FFIEC의 공적 기관들이 금융회사의 외주화 리스크 관리 지침을 마련하여 제시하고 있는데, 이 4개 기관의 지침들은 공통으로 외주화 리스크 관리에 있어서 금융기관 이사회와 최고경영진의 역할과 책임을 명시적으로 강조한다. 즉, “금융기관의 이사회와 최고경영진은 아웃소싱 활동이 안정적이고 건전하게 이루어질 수 있도록 적절한 정책을 시행할 책임을 지며, 구체적으로 아웃소싱과 관련된 정책은 이사회에 의해 승인되어야 하고, 최고경영진은 이사회가 승인한 정책을 적절하게 실행하는 책임을 진다.” 또한 FRB(2013), FDIC(2008)의 지침은 지침의 목적 자체가 이사회·최고경영진을 위한 것임을 명시하고 있고, 특히 OCC(2013)는 외주화 관리에 있어서 이사회와 최고경영진 각각의 책임을 상세하게 나열하고 있다. 그 내용은 다음 <표 6>과 같다.²³⁾

이사회는 최소 1년에 1회 중요한 외주화 계약을 승인·감독·검토하고, 외주화 프로그램에 중요한 변화가 있는 경우 서면 합의 내용을 검토해야 하며, 최고경영진은 아웃소싱업체의 운영이 계약대로 이루어지고 있는지 검증해야 한다(FDIC, 2008).

싱가포르에서도 금융감독기관은 MAS(Monetary Authority of Singapore) 지침을 통해 이사회와 최고경영진의 책임을 강조한다. 지침은 금융회사의 외주화 계약에 대한 효과적인 감독, 리스크 관리, 이를 위한 적절한 관리체계 구축 책임은 금융회사 이사회 및 최고경영진이 지며, 제3자에게 위임할 수 없다고 정하고 있다.

22) ‘금융투자회사 아웃소싱 관리 해외사례’, 조성훈, 자본시장연구원, 2020. 1.

23) ‘금융투자회사 아웃소싱 관리 해외사례’, 조성훈, 자본시장연구원, 2020. 1.

〈표 6〉 외주화에 대한 이사회와 최고경영진의 책임

이사회	최고경영진
<ul style="list-style-type: none"> - 제3자 공급업체 관계 및 리스크 관리 전체 프로세스와 은행의 전략적 목표, 리스크 감내 정도와의 일관성 확보 - 제3자 공급업체 리스크 관리 프로세스를 통할하는 은행의 리스크 정책 승인 - 핵심적 활동을 아웃소싱 할 때 관리 계획의 검토 및 승인 - 핵심적 활동을 수행할 제3자 공급업체에 대한 실사 및 경영진의 권고 검토 - 핵심적 활동이 포함된 아웃소싱 계약의 승인 - 경영진의 상시 모니터링 결과의 검토 - 심각한 성과 저하에 대하여 경영진의 적절한 처방 조치 확보 - 정기적으로 이루어지는 독립적 검토 보고의 검토 	<ul style="list-style-type: none"> - 은행의 제3자 공급업체 리스크관리 프로세스 개발 및 실행 - 제3자 공급업체 리스크관리 프로세스를 통할하는 은행의 리스크 정책 수립 - 아웃소싱 계획 수립, 핵심적 활동의 포함 여부 파악, 포함된 경우 이사회에 보고 - 적절한 실사 확보 - 계약의 검토 및 승인, 핵심적 업무가 포함된 경우 이사회 승인 - 제3자 공급업체에 대한 상시 모니터링 확보 - 전체 생애주기에 걸친 적절한 문서화 확보 - 정기적으로 독립적 검토가 이루어지도록 담보, 검토 결과의 분석, 적절한 조치 시행, 그 결과를 이사회에 보고 - 제3자 공급업체 관리 담당 직원의 책임성 확보 - 기대수준에 못미치거나, 은행의 전략적 목표와 일피하지 않는 제3자 공급업체 관계의 종료 - 전사적 리스크 관리 감독

자료: OCC(2013)

이사회와 최고경영진이 외주화에 대한 역할과 책임을 질 경우, 외주화는 더욱 엄격하게 결정될 것이다. 왜냐하면 이사회와 최고경영진이 사실상 실세로서 외주화를 결정하기 때문이다. 그런데 대한민국의 금융 관련 법령은 외주화에 대한 이사회·최고경영진의 역할 및 책임을 정하고 있지 않다. 불분명한 책임 소재는 외주화에 대해 그 누구도 책임지지 않도록 만든다.

4. 현행 법령상 콜센터 업무 외주화 유무

1) 후선업무로서 외주화 허용 여부

업무위탁규정은 후선업무 및 후선업무에 관련된 단순 집행업무 등 금융업 영위와 직접적으로 관계되지 아니하는 업무에는 적용되지 않는다. 즉 이들 업무는 외주화하는 데에 아무런 제한이 없다(업무위탁규정 제2조 제2항). 따라서 콜센터 업무가 후선업무라면 외주화에 제한이 없다고 할 것이다.

그렇다면 후선업무는 무엇일까. 후선업무(back office, Operating Center)는 거래 체결과 직접적인 관련 없이 그 이후의 과정이나 기타 지원 따위를 맡아 후방에서 도와주는 업무를 뜻한다. 이는 고객 접점 창구 업무(front office)와 대조되는 업무로서 서류 심사 등이 여기에 속한다. 콜센터 업무는 고객 접점 창구업무로서의 성격이 강하다. 기존의 창구업무가 상당 부분 콜센터 업무로 전환되었고, 콜센터 노동자는 직접 고객을 응대하고 서비스를 제공한다. 따라서 콜센터 업무는 후선업무가 아니다. 그럼에도 불구하고 콜센터 업무를 후선업무로 간주하는 금융기관들을 종종 볼 수 있는데, 그것은 콜센터 업무가 눈에 보이지 않는 곳에 이루어지기 때문으로 보인다. 혹은 콜센터 업무를 그림자 노동으로 만듦으로써 그 가치를 반감시키려는 의도도 있을 것이다. 그러나 눈에 보이는지는 중요하지 않다. 중요한 것은 콜센터 업무는 모든 업무의 시작이고 고객이 금융 업무를 하려면 우선 콜센터 노동자와 유선으로 만나야 한다는 것이다.

업무위탁규정이 정한 후선업무²⁴⁾에도 콜센터 업무는 포함되어 있지 않다. 업무위탁규정이 열거한 후선업무에는 인사관리, 경영지원·총무, 법률·회계·세무 업무, 정보처리업무위탁규정 사항을 제외한 IT 업무 등이 있다. 고객정보 변경 확인, 콜센터 통화원 통화품질 평가 업무에는 업무위탁규정을 적용하도록 명시되어 있다는

24) 별표1 <제2조 제2항의 후선업무와 관련한 업무위탁규정 적용배제의 범위>

점에서도 콜센터 업무는 후선업무가 아니라 할 것이다.

2) 본질적 업무로서 외주화 금지 여부

본질적 업무는 업무위탁규정, 금융지주회사법, 자본시장법 등에서 각각 규정하고 있다. 금융지주회사법과 자본시장법은 본질적 업무라고 하더라도 외주화를 허용하지만, 업무위탁규정은 아직 본질적 업무의 외주화를 원칙적으로 금지하고 있다. 따라서 콜센터 업무가 업무위탁규정상 본질적 업무에 해당하는지 살필 필요가 있다. 만약 콜센터 업무가 업무위탁규정이 정한 본질적 업무라면 콜센터 외주화는 불법이기 때문이다. 업무위탁규정과 금융지주회사법의 본질적 업무 내용은 대동소이한데, 업무위탁규정을 중심으로 본질적 업무를 소개하면 다음과 같다.

〈표 7〉 업무위탁규정상 본질적 업무

업종	본질적 업무 (위탁 금지)	비본질적 업무 (위탁 허용)
은행업	① 예적금의 수입 또는 유가증권, 그 밖의 채무증권 발행과 그에 따른 계좌의 개설/해지/입금/지급 ② 대출 또는 어음할인의 심사/승인/체결/해지/실행 ③ 환거래 심사/승인/체결/해지 ④ 채무보증 또는 어음인수의 심사/승인/체결/해지	- 예금잔액증명서 발급 - ATM기를 통한 입금지급계좌이체 등 - 은행(지방은행 제외), 우체국을 통한 입금지급 - 대출잔액증명서 발급, 금융기관에 의한 원리금 수납 업무
저축은행업	① 예적금의 수입 또는 유가증권, 그 밖의 채무증권 발행과 그에 따른 계좌의 개설/해지/입금/지급 ② 대출 또는 어음할인의 심사/승인/체결/해지/실행 ③ 환거래 심사/승인/체결/해지	- 예금잔액증명서 발급 - ATM기를 통한 입금지급계좌이체 등 - 은행(지방은행 제외), 우체국을 통한 입금지급 - 대출잔액증명서 발급, 금융기관에 의한 원리금 수납 업무
보험업	① 보험 인수 심사/결정	- 보험계약 심사를 위한 조사업무

		② 보험계약 체결 ③ 보험계약 변경/해지/부활 ④ 보험금 지급 심사/ 결정 ⑤ 재보험(재공제 포함) 계약 체결/ 정 산업무 중 입금/송금 ⑥ 대출 심사/승인 ⑦ 채무보증 심사/승인/체결/해지	(시행령 §10②) - 보험계약 모집(법§83①1~3) - 보험계약의 유지·해지·변경·부활 등 을 관리하는 자회사에 위탁 - 심사 없는 단순 부활처리 - 보험사고 조사/손해사정(시행령 §10②) - 손해사정업무를 위탁받은 손해사정 사의 보험금 지급 심사결정 업무 (법§185) - 대출잔액증명서 발급, 금융기관에 의한 원리금 수납 업무
여 전 업	공 통	① 대출 또는 어음할인의 심사/승인/ 체결/해지/실행 ② 지급보증 심사/승인/체결/해지	- 대출잔액증명서 발급, 금융기관에 의한 원리금 수납 업무
	신 용 카 드	① 회원자격심사 및 발급승인 ② 이용한도 부여 및 변경 ③ 신용카드 이용 대금결제 ④ 거래의 승인	- 신용위험을 수반하지 않는 단순업무 (모집, 기재사항 확인 등) - 승인의 경우 전산장애, 해외거래 승인 등 기술적으로 불가피한 경우
	시설 대여 업	① 시설대여 및 연불판매 심사/승인 ② 시설대여 및 연불판매 계약(변경계 약 포함) 체결/해지	
	할부 금융	① 할부금융 심사/승인 ② 할부금융이용자 및 매도인과의 할 부금융 계약 체결/해지	
	신기 술 사업	① 투자 용자대상 심사/승인 ② 투자 용자 계약 체결/해지 ③ 이익 환수(주식상장 및 지분매각) ④ 신기술조합 설립 및 자금의 관리	
상호금 융업	① 예·적금의 수입 또는 유가증권, 그 밖의 채무증권 발행과 그에 따른 계	- 예금잔액증명서 발급 - ATM기를 통한 입금·지급·계좌이체	

	<p>좌의 개설/해지/입금/지급</p> <p>② 대출 또는 어음할인의 심사/승인/체결/해지/실행</p> <p>③ 환거래 심사/승인/체결/해지</p> <p>④ 공제 및 재공제</p> <ul style="list-style-type: none"> - 공제의 인수 심사/결정 - 공제계약 체결 - 공제계약 해지/부활 - 공제 지급 심사/결정 - 재공제 계약 체결 - 재공제 정산업무 중 입송금 	<p>등</p> <ul style="list-style-type: none"> - 은행(지방은행 제외), 우체국을 통한 입금지급 - 대출잔액증명서 발급, 금융기관에 의한 원리금 수납 업무 - 금융위의 인가를 받은 공제규정에서 위탁을 허용하고 있는 업무 (신협법§97①) - 공제 해지 및 부활처리를 위한 신청접수, 전산입력 등 - 심사 없는 단순 부활처리 - 공제규정에 따라 손해사정업무를 위탁받은 손해사정사의 보험금 지급 심사결정 업무(신협법§97①)
--	--	---

그런데 ‘제4장 콜센터 노동자의 직무’와 연결해 보면, 위 표에 열거된 ‘본질적 업무’의 상당수를 콜센터에서 수행하는 것을 알 수 있다. A손해보험 콜센터는 보험 해지와 대출업무를 담당하고 있는데, 이러한 업무는 때에 따라서는 보험계약 해지, 대출 심사/승인으로 본질적 업무에 포함된다고 볼 수 있다. 예를 들면 콜센터에서 담당하는 보험계약 해지를 위한 신청접수 업무, 전산 입력 업무는 본사가 담당하는 최종 검토 업무와 연결되어 하나의 보험계약 해지 업무로서 본질적 업무에 해당한다고 볼 수 있다. 카드사도, 콜센터가 개인들의 신용을 조회하고 카드 발급의 조건을 확인하여 카드 발급을 하는데 이 역시도 본질적 업무에 해당할 수 있다. 보상을 조정하거나 예외를 처리하는 때도 있는데, 이들 업무는 본질적 업무에 명시되어 있지 않으나, 이용 한도 부여 및 변경, 거래의 승인에 따르는 것으로서 본질적 업무에 해당한다고 해석할 수 있다.

관련하여 금융위원회는 “ARS 서비스 과정에서 상담직원을 통한 대고객 안내 및 상담 업무 등 고객의 ARS를 통한 금융거래 지원업무²⁵⁾를 외부 업체에 위탁이 가

25) 고객이 은행의 ARS를 이용하여 대출금 상환, 계좌이체, CMS 이체 및 지로 등 납부, 자동 이체 등록/해제의 금융거래 업무를 진행하는 과정에서 외부업체의 상담직원이 고객과 통화

능한지” 질의한 사안에서, “사실상 외부 상담직원이 유선으로 대출금 상환, 계좌이체, CMS 이체 및 지로 등 납부, 자동이체 등록/해제 관련 업무를 모두 처리하므로 단순한 안내·상담업무라고 보기 어렵고, 외부 상담직원에 대한 업무 관리·감독 및 외부 상담직원의 잘못으로 소비자 피해가 발생하는 경우에 대한 대응책 등이 마련되어 있지 않은 것으로 보이며, 함께 제출한 준법감시인의 의견에 서술된 것처럼 외부 상담직원의 고객 정보 유출 가능성도 있다”는 이유로 “외부 상담직원에 대한 관련 업무위탁은 일견 타당치 못하다”고 회신했다²⁶⁾ 즉 콜센터 상담사가 하는 업무가 본질적 업무라는 것이다.

다만 앞서 언급한 것처럼 본질적 업무의 기준이 모호하다 보니 콜센터 업무 내용만으로 곧바로 본질적 업무 해당 여부를 결정하기가 쉽지 않다. 또한 콜센터 업무는 본사 업무와 매우 밀접하게 연결되어 있고, 전체 업무 프로세스 중 콜센터 업무만 따로 떼어 판단하는 것도 쉽지 않다. 본질적 업무 중 일부를 해체하여 비본질적 업무라고 규정하는 현행 법제 하에서는 더더욱 본질적 업무 여부를 판단하기가 쉽지 않다.

이런 이유로 금융감독원이 발간한 <금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정 업무해설서>도 다음과 같이 콜센터 업무가 금융업의 본질적 요소를 포함할 수 있다고 정하고 있다. 그러면서 전반적인 콜센터 운영 방침, 상담원에 대한 통화품질 평가, 고객정보 확인 변경 업무 등에 대해서만 제한적으로 외주화를 허용하되 보고하도록 했다.

하면서 고객의 요청이 있으면, ① 고객으로부터 고객 정보 또는 금융거래 관련 정보 청취 ② 청취한 고객 정보 또는 금융거래 관련 정보 단말기 입력 ③ 단말기를 통한 관련 정보 조회 ④ 고객 상담 및 안내, ⑤ 고객 의사 최종 확인 후 금융거래 처리 등의 순서로 업무를 진행하는, 소위 고객의 ARS를 통한 금융거래를 지원하는 업무임.

26) ‘금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정 업무해설서’, 금융감독원, 2018.3.

[그림 3] 금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정 업무해설서

- ② 콜센터를 통한 업무위탁(금융상품 안내, 예금·대출 등 각종 계약 조회, 고객정보 변경, 상담 등)은 경우에 따라 금융업의 본질적 요소를 포함할 수 있어
 - 전반적인 콜센터 운영 방침(기준), 상담원에 대한 통화품질 평가, 고객정보 확인 변경 업무 등은 제한적으로 위탁을 허용함 ⇨ **보고 필요**

참고로 <금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정 업무해설서>는 콜센터의 여러 업무 중 비본질적 업무를 일일이 열거하여 안내하고 있다. 이는 콜센터에서 본질적 업무를 다룰 수 있다는 것을 염두하고 이를 규제하려는 조치로 보인다.

[그림 4] 보험사에서의 위탁 가능 업무 안내

사례 2

콜센터 운영업무 등

1. 위탁회사 : C보험회사
2. 수탁회사 : D
3. 위탁업무
 - 은행 등 방기슈랑스 판매채널을 통해 보험 가입한 계약자에 대하여 전화를 통하여 계약 내용을 다시 확인하는 업무, 보험모집자 교육 업무 등 콜센터 운영업무
 - 기존고객의 보험계약 관련 전화 문의에 대한 안내 업무, 전화로 신청하는 보험계약의 변경 사항에 대한 접수 및 처리업무, 보험료 미납 고객에 대한 보험료 납입 안내 업무 등
 - 콜센터 및 상담원에 대한 업무위탁계약 관리에 참고하고자 콜센터 상담원 통화품질을 평가하고 보고하게 하는 업무 등

3) 본질적 업무 이외, 외주화 금지 여부

콜센터 업무가 법령상 본질적 업무에 해당하지 않더라도, 경우에 따라서는 외주화가 부적절할 수 있다. 금융기관은 1. 금융업의 본질적 요소를 포함하는 업무 외에도 2. 관련 법령에서 금융기관이 시행하도록 의무를 부여하고 있는 경우, 3. 업무의 위·수탁으로 인하여 금융기관의 건전성 또는 신인도를 크게 저해하거나 금융질서의 문란 또는 금융 이용자의 피해 발생이 심히 우려되는 경우에는 외주화를 할 수 없기 때문이다(업무위탁규정 제3조 제1항).

제3조(업무위탁 등) ① 금융기관은 인가등을 받은 업무를 영위함에 있어 제3자에게 업무를 위탁하거나 제3자의 업무를 수탁할 수 있다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사항은 그러하지 아니하다.

1. 인가 등을 받은 금융업 또는 다른 금융업의 본질적 요소를 포함하는 업무를 위탁하는 경우. 다만, 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 업무의 경우에는 위탁할 수 있다.

가. 위탁하고자 하는 업무가 해당 금융업의 본질적 요소가 아니라 다른 금융업의 본질적 요소인 경우로서 법령에서 해당 업무수행을 허용하고 있는 자에 대하여 위탁하는 경우

나. 인가등을 받은 업무를 효율적으로 수행하는 데 필요한 경우로서 해당 업무를 위탁하더라도 금융기관의 건전성 또는 신인도를 저해하거나 금융질서의 문란 또는 금융 이용자 피해를 발생시킬 우려가 낮은 것으로 금융위원회가 인정하는 경우

2. 관련 법령에서 금융기관이 수행하도록 의무를 부여하고 있는 경우

3. 업무의 위탁 또는 수탁으로 인하여 당해 금융기관의 건전성 또는 신인도를 크게 저해하거나 금융질서의 문란 또는 금융이용자의 피해 발생이 심히 우려되는 경우

그런데 앞서 본 것처럼, 콜센터는 금융기관이 수집·보유한 고객의 민감한 중요 정보를 활용할 수 있으므로, 때에 따라서 금융 이용자의 피해가 대규모로 발생할 수 있다. 실제로 카드사들로부터 용역을 받아 보안시스템을 개발하던 신용평가회사 직원이 대규모로 카드사들의 고객 정보를 빼돌려 넘긴 사고가 발생하기도 했다. 이러한 위험이 늘 존재하는 상황에서 콜센터 업무를 외주화하는 것이 적정한지 재검토가 필요하다.

5. 콜센터 업무 외주화의 문제점

연속적으로 이루어지는 업무 중 일부만 떼어서 외부에 맡기는 것이 적정한지에 대하여 대법원은 제조업, 방송 제작 등 분야에서 유기적으로 연속적으로 이루어지는 업무는 그 특성상 원청의 지휘, 감독이 이루어질 수밖에 없다는 점을 여러 차례 언급하였다.

대법원은 컨베이어벨트에서 하청노동자들과 원청의 직원이 혼재하여 일한 사건에서, 하청노동자들은 협력업체에 고용된 후 원청의 사업장에 파견되어 원청으로부터 직접 노무 지휘를 받는 근로자파견 관계에 있다고 판단하면서 그 근거로 “원고들(하청노동자들)은 컨베이어벨트 좌우에 참가인(원청)의 정규직 근로자들과 혼재하여 배치되어 참가인(원청) 소유의 생산 관련 시설 및 부품, 소모품 등을 사용하여 참가인(원청)이 미리 작성하여 교부한 것으로 근로자들에게 부품의 식별 방법과 작업방식 등을 지시하는 각종 작업지시서 등에 의하여 단순, 반복적인 업무를 수행하였다. 이 사건 사내협력업체의 고유 기술이나 자본 등이 업무에 투입된 바는 없었다.”, “참가인(원청)은 원고들(하청노동자들)을 직접 지휘하거나 이 사건 사내협력업체 소속 현장관리인 등을 통하여 원고들(하청노동자들)에게 구체적인 작업지시를 하였는데, 이는 원고들(하청노동자들)의 잘못된 업무수행이 발견되어 그 수정을 요하는 경우에도 동일한 방식의 작업지시가 이루어졌다. 원고들(하청노동자들)이 수행하는 업무의 특성 등을 고려하면, 사내협력업체의 현장관리인 등이 원고들에게 구체적인 지휘명령권을 행사하였다 하더라도, 이는 도급인(원청)이 결정한 사항을 전달한 것에 불과하거나, 그러한 지휘명령이 도급인 등에 의해 통제되는 것에 불과하였다”는 점 등을 들었다.

법원은 "SK넥실리스가 MES나 카카오톡, 구두로 슬리팅 작업을 수행할 원박을 지정하면 협력업체 근로자들이 지시에 따라 원박들을 슬리팅 기계로 옮겨 고객의 주문에 따라 맞춰 자르고 포장하고 출하될 수 있도록 이동시켰다"며 "슬리팅 공정은 SK넥실리스의 필수적이고 상시적인 업무로 다른 공정과 유기적으로 연결

때 있다"거나 "생산공정이 연속되는 특성상, 작업량·작업방법·작업시간 등에서 공정별로 완전히 독립적인 업무가 이루어질 수 없다"고 판단하였고, (광주고등법원 2022. 2. 9. 선고 2019니21025 판결)

방송 제작 스텝의 근로자성에 관해 "참가인들이 수행한 업무는 프로그램 제작이라는 공동의 목표를 위하여 정규직 근로자들과 함께 유기적으로 결합하여 수행하는 것으로서 그중 일부분만 따로 떼어서 이를 독립된 사업자에게 업무위탁을 할 만한 성격으로 보이지 않는 점, 위 프로그램들은 사회적으로 민감한 시사 프로그램으로서 단순히 몇 차례의 작업만으로 완성되는 것이 아니라 여러 단계의 제작과정과 협업 과정을 거쳐야 하는 것이고 단계마다 원고의 기획 의도에 맞도록 수정·보완의 과정을 거쳐야 하므로, 그 과정에서의 원고의 개입과 관여 및 그 정도는 업무위탁의 결과물에 대한 사전적 요구 및 사후적 평가나 건의의 수준을 넘어 일상적이고 지속적인 개입으로서 곧바로 참가인들의 업무를 구속하는 점을 고려하면, 참가인들의 업무수행과정에서 원고의 상당한 지휘·감독이 있었다고 평가하기에 충분하다"고 판결했다(서울고등법원 2011. 6. 30. 선고 2010누37973 판결).

고용노동부도 「근로자 파견의 판단 기준에 관한 지침」에서 원청과 아웃소싱업체 소속 노동자들이 하나의 작업 집단으로 공동작업을 하는 경우, 아웃소싱업체 소속 노동자는 도급인 등의 사업에 실질적으로 편입된 것이고, 따라서 도급이 아니라 근로자 파견에 해당할 가능성이 크다고 설명했다.

연속적 업무인 콜센터 업무의 경우 금융기관 직원과 콜센터 상담사가 직접적으로 협업하며 일해야 하고, 금융기관이 정한 방침에 콜센터 상담사들도 모두 맞추어야 한다. 사실상 하나의 작업 집단으로 공동작업을 하는 셈이다. 장소적으로도 콜센터 상담사들은 금융기관 직원들과 같은 공간에서 근무하고 있다고 보아야 한다. 물리적인 장소 개념으로만 본다면 금융기관과 콜센터는 분리된 것이 맞다. 그러나 엄밀히 따지면 콜센터 상담사들의 실질적인 근무 장소는 금융기관의 사내망(VPN)이다. 컴퓨터에 접속하여 금융기관의 사내망에 접속하고 그 안에서 고객 정

보들을 검토하고 인터넷 메신저를 이용하여 본사 직원과 직접 소통하는 것이다. 금융기관 콜센터 업무에 있어서 사내망이 중요하다는 것은 콜센터 업무가 재택근무로도 가능하다는 점에서도 알 수 있다. 온라인상 같은 공간에서 근무하고 연결되어 있다면 물리적인 장소는 중요하지 않다. 콜센터 상담사들의 실질적인 근무장소가 온라인이라는 점을 금융위원회도 인정한 바 있다. 2021. 3. 25. 금융소비자보호법의 시행을 앞두고 금융기관과 금융기관을 대신해 금융상품을 판매하게 될 대리·중개업자(아웃소싱기업)간의 '1社 전속 규제'를 정리하는 과정에서, 금융위원회는 콜센터를 '온라인' 업자로 보고 '1社 전속 규제'에서 제외했다.

무엇보다 금융기관의 외주화에 있어서는 고객 및 금융정보의 유출을 막고 사고를 예방 등을 위해 금융기관이 용역업체를 감독하는 것이 매우 중요하다. 금융 관련 법령은 용역업체에 대한 금융기관의 통제와 관리·감독을 강조하고 있다. 이는 금융기관의 '업무위탁'이 적법한 도급·용역으로 수행될 수 없다는 사실을 방증한다. 적법한 도급·용역이라면 과정에 개입함이 불필요한데 금융기관의 콜센터 업무는 때 과정에 끊임없는 개입과 통제가 필요하기 때문이다.



제4장. 콜센터 노동자의 노동과정

: 손해보험사와 카드사를 중심으로

1. 금융 부문 콜센터 노동 개요
2. 콜센터 노동의 핵심 업무 성격
3. 본사와 콜센터 업무 연결구조
4. 콜센터 업무 외주화의 문제
5. 소결

제4장.

콜센터 노동자의 노동과정 : 손해보험사와 카드사를 중심으로

1. 금융 부문 콜센터 노동 개요

1) 금융 부문 콜센터 규모와 고용구조

『2022 컨택센터산업총람』에 따르면, 2020년 콜센터의 매출과 인원은 다음과 같다. 2020년 들어 콜센터는 코로나19가 불러온 비대면 시대에서 전반적으로 매출과 인원 모두 상승세를 보인다.

〈표 8〉 콜센터 매출과 인원

	운영	파견	구축
매출	5조9,326억	2조9,070억	2조8,358억
매출 증감률(전년 대비)	22.56%	2.70%	6.81%
인원	13만 4,080명	10만 9,687명	1만 1,678명
인원 증감률(전년 대비)	13.80%	1.52%	1.81%

『2022 컨택센터산업총람』에 의하면 2020년 콜센터의 사용기업 인력을 12만 6,110명으로 집계하는데, 금융권으로 보면 카드사 1만 712명, 손해보험 9,275명,

은행 6,959명, 생명보험 4,115명, 외국계보험 2,476명 자동차보험 1,262명, 증권사 1,123명을 기록해서 금융권이 매우 많은 수를 차지하고 있다. 전체적으로 금융권 콜센터가 대규모 콜센터 인력을 운영하고 있으며, 전체 콜센터 인력의 1/3 정도를 차지하고 있다.

『2022 컨택센터산업총람』에서 원청이 어떻게 콜센터를 운영하는가를 중심으로 살펴보면, 2020년 자회사를 포함하여 직영으로 운영하는 기업은 45%인데 이는 2019년보다 1%로 줄어든 것이다. 아웃소싱의 경우 47%로 추산하는데 2019년 45%에서 2% 상승한 추세이다. 직영과 아웃소싱을 함께 운영하는 업체는 많지 않은데 8% 정도로 추산하고 있다. 공공기관의 경우 직영과 아웃소싱은 각각 56%와 41%로 2019년의 64%와 36%와 비교하면 아웃소싱 비율이 늘었다. 대규모 공공기관인 한국전력공사 971명, 한국자산관리공사 131명 등이 운영형태를 아웃소싱에서 직영으로 전환했지만, 여전히 아웃소싱의 비율이 늘어난 셈이다.

마찬가지로 금융업도 아웃소싱의 비중이 높다. 아래는 『2022 컨택센터 산업총람』의 내용을 재구성한 것인데, 금융업에서의 콜센터 운영구조에서 확인할 수 있듯이, 10개 카드사와 12개 보험사에서 직영으로 운영하는 경우는 5곳이며, 아웃소싱은 12개 사업장으로 50%를 넘는다. 직영과 아웃소싱을 함께 운영하는 경우는 5곳이다.

〈표 9〉 카드사와 손해보험사 콜센터 운영구조

분류	회사	인원	운영구조	업무
카드사	롯데카드	1,060명	직영+아웃소싱	예금상담, 카드 민원 신청, 채권심사
	BC카드	2,248명	아웃소싱	예금상담, 고객상담, 카드 상담
	삼성카드	1,948명	직영	인바운드, 아웃바운드, 해피콜
	신한카드	1,950명	아웃소싱	예금상담, 카드등록·분실·취소신청, 채권심사
	NH농협카드	960명	아웃소싱	카드 신청, 대출 관련 안내
	우리카드	593명	직영+아웃소싱	카드 신청, 대출 관련 안내
	이비카드	50명	아웃소싱	교통카드 충전, 분실, 반송 상담 등
	KB국민카드	2,087명	직영+아웃소싱	신용·체크카드 발급, 인바운드, 아웃바운드

				드
	하나카드	1,200명	아웃소싱	예금상담, 카드 민원 신청, 채권심사
	현대카드	1,400명	직영+아웃소싱	카드 상담, 마케팅, 단기채권심사
손 해 보 험 사	DB손해보험	1,200명	직영	보험 관련 상품문의, 민원 접수, 보험계약대출 문의, 사고접수
	롯데손해보험	250명	아웃소싱	연금 저축보험 문의, 여행 레저보험 문의, 통합보험 문의, 담보대출 문의
	삼성화재해상보험	2,019명	아웃소싱	상품상담, 사고접수, 긴급출동
	AXA손해보험	22명	아웃소싱	보험사
	에이스손해보험	965명	아웃소싱	손해보험 기업
	AIG손해보험	255명	아웃소싱	다이렉트 가입 절차, 보험금 청구 및 지급 절차, 고객 문의, 세일즈
	NH농협손해보험	228명	아웃소싱	계약조회, 사고접수 및 보험문의
	MG손해보험	50명	직영	보험 관련 문의, 보상 문의, 보험계약대출 문의
	KB손해보험	921명	자회사+아웃소싱	보험 대출 문의, 보험 보상 문의, 카드사 제휴상품문의, 고객상담
	한화손해보험	400명	직영	보험 관련 문의, 투자 영업 상담, 민원 상담
	현대해상	1,250명	직영+아웃소싱	보험상품, 대출상품, 펀드 상품 문의, 보험서비스 상담, 사고접수
	흥국화재해상보험	비공개	직영	고객센터, 보험상품, 대출상품 문의

위에서 보는 것처럼 콜센터는 대체로 아웃소싱(용역)으로 운영된다. 그런데 한 금융사와 콜센터 업체가 지속해서 용역계약을 체결하는 경우는 드물며, 콜센터 업체는 종종 바뀐다. 물론 완전히 새로운 아웃소싱 업체가 들어오기보다는 금융권에서 콜센터 업무를 해왔던 업체들이 돌아가면서 계약하는 형식이기는 하지만, 금융권 콜센터를 운영하기 위한 업체 간 경쟁도 치열한 편이다. 규모가 큰 콜센터 업체 중 하나인 메타넷애플랫폼(현재는 메타엠으로 사명 변경)의 경우 KB국민은행, 메트라이프생명, 롯데카드, 현대카드, 오렌지라이프 등 여러 곳과 계약을 체결하지만, 계약이 무기한 연속되지는 않는다.

노동자들이 일하다가 쉬기 위해서 그만두고 다른 업체로 옮기는 경우는 많다. 하지만 노동자들이 일을 계속하고자 한다면 업체가 교체되는 것과 무관하게 같은 금융사에서 일하면서 소속 업체만 달라지는 경우가 대부분이다.

〈표 10〉 금융권에서 콜센터 업체의 운영

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

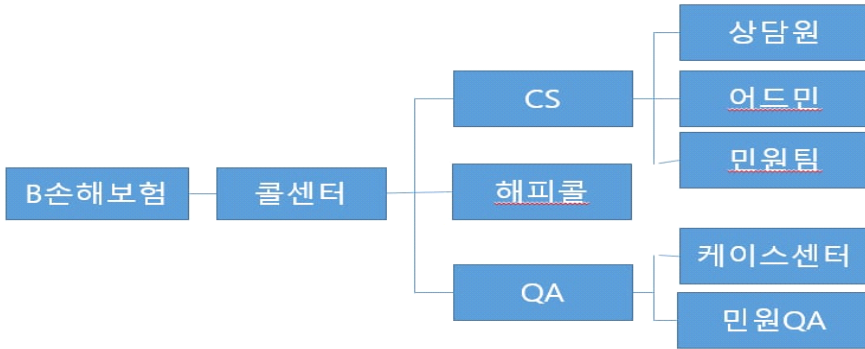
* 2020년 사무금융노조 자료

위 자료에서 볼 수 있는 것처럼 한 회사가 하나의 용역업체와 계약을 체결하지는 않는다. 카드사나 손해보험사의 경우 콜센터 인원이 매우 많아서 센터별로 여러 개의 업체로 나누어서 계약한다. 그리고 같은 센터 안에 용역업체를 여러 개 두기도 한다. 용역업체들의 성과를 평가하고 경쟁시켜서 성과가 낮은 업체를 다음 용역경쟁에서 탈락시키기 때문에 용역업체들은 더욱 양적인 성과에 매달리게 된다.

콜센터를 운영하는 용역업체들은 자신들이 전문적인 콜센터 업체라고 주장하고,

자체적인 관리시스템과 승진체계 등을 갖고 있다고 이야기한다. 콜센터의 체계를 보면 독립적인 구조를 갖고 운영을 하는 것으로 보인다.

[그림 5] B손해보험 콜센터 부서 체계



- CS 상담원 : 일반 상담 진행
- 민원팀 : 팀장급의 권한
- 어드민 : 경리부서와 같은 역할
- 해피콜 : 상품계약을 한 고객에서 계약 확인하고 납입보험료 확인
- QA : 상품 판매 검수
- 케이스센터 : TM 센터에서 계약되었던 것을 검토
- 민원 QA : 민원팀 요청 청약이 정상 청약 여부 확인

이 콜센터의 부서 체계를 보면, 그 용역업체 전체의 부서 체계가 아니라, B손해보험사와 계약을 체결한 용역 내부의 체계이다. 노동자들은 일반상담원에서 팀장이나 매니저 등 관리직으로 승진하지만, 한 콜센터 내부에서만 승진할 뿐, 이곳을 넘어 용역회사의 다른 관리직으로 승진해가는 경로를 밟지는 못한다. 다시 말해 용역업체가 독립적인 체계를 가진 것으로 보이지만, 실상은 한 회사와 계약을 체결하면 그 용역 인원 내부에서의 체계만 갖추고 있다.

2) 하청구조와 저임금

콜센터의 아웃소싱은 비용 절감을 목적으로 진행된다. 그러므로 노동자들의 임금수준은 매우 낮을 수밖에 없다. 아래는 B손해보험사 콜센터 노동자의 2021년 임금명세표이다. 이 노동자들의 월평균 임금은 210만 원이 조금 넘는데, 이는 기본급이 최저임금을 조금 넘는 수준이기 때문이다. 2021년 최저임금의 월 환산 금액은 1,822,480원이었다.

아래 임금명세표에서 확인할 수 있듯이 이 노동자의 임금은 기본급과 업무 수당으로 이루어진다. 업무 수당에 일부 숙련이 반영된 것으로 보이지만, 노동자들의 숙련이 온전하게 반영되지는 않는다. 근속도 제대로 반영되지 않는다. 노동자들이 한 사업장에서 오래 일해서 숙련도 높고, 근속 연수가 오래되면 팀장 등으로 승진할 수는 있겠지만 임금은 제대로 오르지 않는다.

[그림 6] B손해보험 콜센터 노동자 2021년 임금명세표

지급금액		1,918,200	
지급내역		공제내역	
기본급	1,856,000	소득세	23,700
전월소급분	66,000	주민세	2,370
업무수당	180,000	건강보험	73,120
기타(비급여)	30,000	장기요양보험	8,420
합계	2,132,000	국민연금	89,140
		고용보험	17,050
		합계	213,800

2. 콜센터 노동의 핵심 업무 성격

콜센터는 안내 업무만 한다고 생각하는 이들이 많다. 대표 전화번호를 통해서 고객들이 문의하면 간단한 안내를 해주거나 담당자를 연결해주는 일이라고 생각하

기 쉽다. 그런데 2000년 이후에 급격하게 확대된 금융권의 콜센터는 초기부터 금융회사가 직접 수행해야 하는 업무처리를 목표로 구축되었다. 그리고 그 업무는 점차로 늘어났다. 2000년대 중반 이후에는 전산망이 발달하면서부터는 고객을 직접 대면해서 처리해야 하는 서비스의 많은 부분이 콜센터로 이월되었다.

1) 손해보험과 카드사 상당 부분 업무 담당

(1) 콜센터 업무영역: 보험업과 카드업의 핵심 업무

보험업법 제2조의 2에서 보험업은, 보험상품의 취급과 관련하여 발생하는 보험의 인수, 보험료 수수 및 보험금 지급 등을 영업으로 하는 것을 말한다. 즉 이것이 손해보험사의 핵심 업무라는 뜻이다. A손해보험 콜센터의 경우 다음의 업무를 담당하고 있다.

장기보험	보험료 수납, 증명서 발급, 자동이체 수금 방법 변경, 계약 상담, 환급금 안내, 갱신 안내, 제지급업무, 청약철회 업무 등
자동차보험	자동차 사고가 발생하거나 차량이 고장이 발생했을 때 접수를 받고 긴급 출동을 연결하는 업무

현재 콜센터는 손해보험사의 핵심 업무 중에서 보험의 인수, 즉 가입과 인수심사, 계약체결과 관련한 업무를 제외하고, 보험료 수수 및 지급과 관련한 업무를 담당하고 있다.

보험 해지 업무의 경우, 지점에서 보험 해지 접수가 가능한 손해보험사는 롯데손해보험, 현대해상, DB손해보험 등이다. 다른 손해보험사에서는 보험 해지 접수하려면 콜센터를 통해야 한다. 보험업계 관계자는 "통상 지점의 경우 설계사들이 보험 판매 및 영업을 위해 주로 근무하며 고객센터는 전문 직원들이 보험 해지를 비롯한 계약 변경 등의 실질적인 고객 업무를 담당한다"면서 "다만 고객센터가 따로 없거나 있더라도 지점이 고객센터 업무를 함께 처리하는 경우는 다를 수 있다"

고 설명했다고 한다(소비자가 만드는 신문, 2022년 12월 14일). 이미 보험 해지와 계약 변경 등 실질적인 고객 업무를 콜센터가 하고 있다는 점을 밝히고 있다.

카드사도 마찬가지이다. 카드사 콜센터 노동자들은 카드 이용을 기반으로 하는 다양한 업무를 수행하는데 『2022년 컨택센터산업총람』에서 각 카드사 콜센터들은 다음과 같이 자신의 업무를 설명하고 있다.

롯데카드	예금상담, 카드 민원 신청, 채권심사
BC카드	예금상담, 고객상담, 카드 상담
삼성카드	인바운드, 아웃바운드, 해피콜
신한카드	예금상담, 카드등록·분실·취소신청, 채권심사
NH농협카드	카드 신청, 대출 관련 안내
우리카드	카드 신청, 대출 관련 안내
이비카드	교통카드 충전, 분실, 반송 상담 등
KB국민카드	신용·체크카드 발급, 인바운드, 아웃바운드
하나카드	예금상담, 카드 민원 신청, 채권심사

카드사는 카드를 매개로 개인과 법인에 일정 신용한도 내에서 물품 및 용역 구입 대금을 지불하는 신용판매와 긴급히 필요한 현금을 대여하는 현금서비스를 주요 업무로 한다. 그리고 할부금융, 카드대출 등 대출상품도 운영하고 있다. 카드사 콜센터 중에 카드 발급과 서류발급 업무, 대출업무를 담당하고 있다.

(2) 안내를 넘어선 직접 업무처리

콜센터가 핵심 업무 영역을 담당한다고 하더라도, 그 업무에 대해 안내만 하는 것으로 생각하기 쉽다. 그런데 손해보험사와 카드사의 경우 콜센터 노동자들이 고객에게 직접 서류를 제출받고 빠진 것이 있는지를 검토하여 본사 직원이 결재를 할 수 있도록 넘기는 역할을 하고 있다. 즉 실질적으로 업무를 처리하고 있다. 업

무 과정을 보면 본사 직원은 결재하는 관리자로서 역할을 하고, 콜센터 직원은 일반업무를 하는 것처럼 역할 분담이 되어 있다.

예를 들어 손해보험사 고객이 다쳐서 콜센터에 보험금 청구를 한다고 해보자. 그러면 콜센터 노동자는 어떻게 보험 청구하면 되는지 알려주거나, 보험 청구를 담당하는 직원 연락처를 알려주는 대신 다음과 같이 직접 업무를 처리한다.

<고객이 보험금을 청구할 때 콜센터 노동자의 업무>

- ① 언제 어디에서 다쳤는지, 이것이 질병인지 상해인지를 확인
- ② 고객이 작성해야 할 서류를 고객에게 발송
- ③ 서류가 들어온 이후 미진한 부분이 있는지 추가로 확인
- ④ 들어온 모든 서류를 전산으로 등록

고객이 콜센터에 보험금을 청구하면, 콜센터 노동자들은 서류를 발송하고 확인하고 그 서류를 전산으로 등록하는 등 업무를 실질적으로 처리한다. 콜센터 노동자가 작업을 마쳐서 전산에 등록하면 본사 직원은 이 서류를 최종 검토하고 결재하여 보험금을 지급하도록 한다.

금융감독원에서는, 보험의 보상업무는 본질적 업무에 해당하므로 본사에서 직접 처리하도록 강제하고 있다. 즉 외주가 불가능한 업무이다. 그런데 위에서 보는 것처럼 보상을 위한 각종 서류안내와 서류작업을 콜센터 노동자들이 담당하고 있고, 결재만 본사 직원이 한다. 겉으로는 금융감독원의 절차를 지키고 있지만 실제로는 노동자들이 보상업무를 하는 것이다. 서류를 갖추고 보상을 하는 모든 업무는 연결되어 있다.

카드사에서 카드를 발급하는 업무도 마찬가지이다. 카드 발급을 위해서 노동자들은 직접 개인들의 신용을 조회하고 카드 발급의 조건을 확인하여 카드 발급이 이루어지도록 한다.

〈모바일이나 설계사를 통해 카드 발급 신청서가 들어온 이후의 업무〉

- ① 전산상 직군 입력
- ② 전화해서 본인 확인
- ③ 집 주소와 결제계좌, 수령 방법 확인
- ④ 심사팀으로 전달

(3) 본사 결재 없이 가능한 민원 전결 처리

고객 민원을 콜센터가 직접 처리하는 경우가 있다. 고객의 민원 처리는 그 회사의 평판에 영향을 미치는 중요한 업무이기 때문에 일반적으로 민원 처리는 본사에서 담당한다. 그런데 콜센터에서 직접 처리하는 경우가 있다.

B손해보험의 경우, 콜센터에 민원이 오면, 상담사는 콜센터의 민원 QA 부서로 이관한다. QA 부서에서는 고객이 이의제기하는 내용을 확인하여, 안내 과정에서 과실이 있는지 아닌지를 확인한다. 그리고 고객이 보상으로 무엇을 요구하는지 확인한다. 콜센터에서 검수하여 불완전판매가 확인될 경우, 보상금액이 30만 원 미만이면 담당자가 직권으로 처리하고, 50만 원까지 민원팀장이 직권으로 처리한다.

물론 회사의 과실이 없는 경우에는 원청에 보고해야 하고 원청의 결정에 따라 업무를 진행해야 한다. 하지만 불완전판매 여부도 콜센터가 판단하고 그에 따라 독자적으로 민원을 처리할 권한이 있다.

카드사에서도 콜센터가 보상을 조정하거나 예외를 처리할 권한을 갖고 있기도 하다.

카드사는 이벤트가 중요하다. C카드사의 경우, 고객이 이벤트 대상자가 아니어도, 그 고객이 강력하게 민원을 제기하면 일회성으로 5천 원을 적용해줄 수 있는 권한이 콜센

터 팀장에게 있다. 또한 할인 적용이 되지 않는데 상담원의 실수로 고객에게 할인이 적용된다는 정보가 전달될 수 있다. 그때 고객이 '안내받아서 할인되는 줄 알고 사용한 것'이라고 항변하면 팀장이 그 민원을 받아서 카드사와 협의하여 할인을 적용해주기도 한다.

물론 이런 전결 처리도 원청이 권한을 일부 이양해주었기 때문에 가능한 것이고, 회사의 과실이 없을 때, 혹은 비용이 클 때는 원청의 허가가 있어야 한다. 그러므로 전결 처리할 수 있는 권한이 일부 있다고 해서 콜센터가 독립적인 도급업무라고 간주해서는 안 된다. 이러한 전결 처리는 콜센터가 원청인 손해보험사나 카드사의 업무처리를 하는 부서라는 사실을 알려준다.

(4) 본사 업무 조정과 이전되는 업무들

콜센터 업무는 고정된 것이 아니다. 기업의 구조조정이나 본사의 업무 조정에 따라 업무가 콜센터로 넘어오는 경우도 많이 있다.

A손해보험의 경우 2004년부터 경영효율화라는 명목으로 콜센터에 많은 업무를 넘겨 왔다(경영효율 추진안, 2004). 방카슈랑스와 온라인중심의 보험사 약진으로 경쟁이 심화할 것을 예상하여 업무를 효율화한 것인데, 결국 인원을 줄여서 비용을 절감하는 것이었다. 이때 효율화를 추진한다고 한 부분은 지점 창구의 업무였다. 이 당시 대 고객 창구는 전국에 41개가 배치되어 있었는데 콜센터 업무의 증가로 인해 창구업무가 경감되므로 인력을 효율화하겠다고 한 것이다. 다시 말해 지점 창구에서 직접 담당했던 대고객업무가 콜센터로 이월된 것이다.

〈표 11〉 대고객창구 효율화를 위한 개선방안(2004)

대고객창구업무의 효율화	
공통	<ul style="list-style-type: none"> - 자동차 배서 업무 콜센터로 완전 이관 - 약관 대출업무 콜센터로 집중 유도 · 콜센터 집행 가능 건 확대 - 약관대출 사후 관리업무 이관(용자팀)

	· 정식직원 및 아르바이트 등 2~3명으로 전담
지원센터	- 내부 콜센터 업무 폐지 - 대고객 창구업무(환급, 대출) 집중
지점	- 기타 대출 고객 지원센터로 이관 - 장기보험 환급업무 서류접수 후 송급처리



대고객창구 재배치	
- 8개 본부 창구는 현행 유지(인력 T/O 재설정)	
- 지점 창구는 단계별로 철수하여 연락처를 유도함	

여기에서 확인할 수 있는 것처럼 지점 창구에서 담당했던 자동차 배서 업무와 약관 대출업무가 콜센터로 넘어왔다. 이 손해보험사는 지점을 점진적으로 폐쇄하면서 지점의 업무를 콜센터로 넘겼다. 그리고 콜센터의 서비스 권한을 확대하고 전사적 영업조직 전담 지원 채널로 역할을 하게 하도록 콜센터의 업무 확대를 추진해왔다.

〈표13〉을 보면, “운영/관리 기능 위주에서 탈피하여 전사적 관점에서 콜센터 기능 강화 추진”이라는 문구는 콜센터가 전체 회사의 한 부분으로서 기능한다는 점을 보여준다. 해당 사업장 콜센터의 업무는 계속 늘어났다. 상담사 인터뷰에 의하면, 처음에는 제 지급, 해약, 중도 인출, 만기 업무만 담당했다고 한다. 그러다가 계약 상담과 증명서 발급 업무가 추가되었고, 다시 시간이 흐르면서 보험료 수납 업무도 추가되었다고 한다. 본사에서 하던 업무가 콜센터로 넘어올 때는 전담 부서를 만들어서 시범적으로 업무를 진행한 후, 일반상담사에게도 업무가 넘어오는 방식이었다고 한다.

〈표 12〉 고객 콜센터 기능 강화

제한적 서비스 제공		⇒	과거 운영/관리 기능 위주에서 탈피하여 전사적 관점에서 콜센터 기능 강화 추진
배서 업무	양도/말소 해지 등 환급업무 위주 주5일 근무 실시 확대에 따른 차량 대체 등의 업무 공백 발생 우려		
대출	- 약관대출 판매 위주		

업무	원리금, 수납, 기타대출 상담 못 함 현장으로의 Call-back 증가	▲ 업무 범위 확대 One-stop서비스 -자동차 전 배서 업무 취급 -대출 원리금 수납 및 상담 -장기 손사 보상 상담 ▲ 업무 파트 신설 영업조직 지원 -정식직원을 배치하여 인수관련 문의, 보험료 산출 등 영업조직 지원
방카 슈랑스	-계약체결 관련 은행직원 상담 위주 판매 증가에 따른 향후 발생업무(해지/배서)에 대한 대책 미흡	
영업조직 전담 지원 채널 부재		분산된 CS의 통합 운영을 통한 CS의 표준화 및 일관성 유지
영업 조직	업무 종류에 따라 본사, SVC, 지점 총무 등에게 문의	
내근 지원	영업조직에 대한 반복적 문의 응대로 내근직원의 업무효율 저하	

최근에도 콜센터에 업무가 계속 이월되고 있다.

“저희가 태아보험이라는 보험도 가입시켜요. 그러니까 어린이 보험이죠. 그런데 그런 보험들이 태아가 잘못되거나 하면 해지 처리를 하거나 해야 하는데 그런 업무들이 원래 지점에서만 했어요. 태아가 잘못된 거잖아요. 그러면 업무처리를 해야 하는데, 그것을 변경 업무 처리도 전담하는 콜센터에서 해당 부서 한 팀을 만들어서 그 팀이 전담하고 있는 거야. 그리고 그와 관련된 서류라든지 이런 거를 다 지점에서 안내하게끔 되어 있었는데 그거를 이제 일반 상담사가 안내하게끔 넘어왔죠.”

- 콜센터 노동자 c 인터뷰

“(고객이) 해지했다가 취소를 할 수 있어요. ‘나 해지 잘못했어. 이거 빨리 복원해줘’라는 업무가 원래 콜센터에 없었어요. 예전에는 무조건 지점으로 전달이었어요. 그런데 우리한테 왔죠.”

- 콜센터 노동자 c 인터뷰

이렇게 업무 자체가 넘어오는 때도 있지만, 콜센터에서 처리할 수 있는 한도가 높아지는 때도 있다. A손해보험의 경우 제지급업무(환급금)는 본사 승인이 필요하다. 원래 고액 환급금을 처리할 때는 고객이 무조건 내방하게 되어 있는데, 5천만 원 한도 안에서 본사의 승인을 얻어 콜센터에서 처리할 수 있게 되어 있었다. 그런데 이후 콜센터에서 처리할 수 있는 한도가 1억 원으로 증액되어 업무가 늘어나기도 했다.

(5) 고난이·높은 업무 이해도

이렇게 손해보험사나 카드사 전체의 업무를 담당하기 때문에 콜센터 노동자들은 업무 전체에 대한 포괄적 이해가 있어야 한다.

“카드사의 경우 고객이 카드를 분실해서 카드사에 전화할 경우 카드 분실신고를 하고 끝내지는 않아요. 혹시라도 분실한 사이에 카드를 사용한 기록이 있는지를 확인하기 위해서 거래 내역을 확인하고 카드를 재발급받아요. 그리고 카드를 재발급받을 경우 자신이 받는 카드에 어떤 이벤트가 있는지를 확인하려고 하죠. 그전에 사용했던 카드에 대해 문자를 받은 적도 있는데 그것은 어떤 내용인지 궁금하기도 하고요. 이런 것을 상담원 한 명이 모두 확인해주어야 해요. 카드 분실과 발급에 대한 전 과정, 그리고 신규 카드에 대한 이벤트 등 모든 업무에 대해 숙지 되어 있어야 상담이 가능하죠.”

- 카드사 노동자 h 인터뷰

콜센터 노동자들이 업무에 대한 이해가 높으므로 본사 직원들이 자신들이 해야 할 업무를 콜센터 노동자들에게 떠넘기는 경우도 있다.

“보험회사 또한 고객들이 민원을 제기하면서 콜센터나 본사로 하지 않고 금융감독원으로 제기하는 경우가 있습니다. 그 경우 답변서를 제출해야 하는데, 그 제출을 본사에서 하지 않고 콜센터에서 작성한 적도 있어요. 그러려면 고객과 통화하여 사실관계

를 파악하고 회사의 과실 유무를 따져서 답변서를 보내게 돼요. 최근에 와서 원청이 답변서를 만들고 고객에게 보내는 것을 콜센터가 하고 있지만 이전에는 업무 자체가 본사가 해야 하는 업무를 대리했던 것이죠.”

-콜센터 노동자 e 인터뷰

노동자들이 업무에 대한 이해도가 높다는 것은 그 회사의 본질적 업무에 대해 총체적으로 공부를 할 뿐 아니라, 경험을 통한 숙련을 형성하고 있다는 의미이다. 그리고 그 업무에 대한 총체적 이해에 근거하여 업무를 처리하고 있다는 뜻이다. 손해보험사와 카드사 콜센터 노동자들의 업무는 단순 안내 업무라고 할 수 없다.

2) 금융소비자 개인 정보 취급

콜센터 노동자들이 안내 업무만 한다면 고객의 정보를 확인해야 할 필요는 없다. 고객이 요청하는 업무 담당자에게로 연결만 해주면 되기 때문이다. 그러나 손해보험사 노동자들은 보험 계약 체결 이후 관리하고 유지하는 모든 업무를 하므로 관련 자료를 계속 볼 수밖에 없고, 카드사 노동자들도 고객의 거래 내역과 같은 중요한 정보를 보면서 업무를 할 수밖에 없다.

(1) 구체적인 고객 정보 확인

보험업무는 돈을 취급하는 업무이기 때문에 본인 확인이 매우 까다롭다. 전화번호만 확인하는 것이 아니다. 이름, 연락처, 주소, 생년월일 등 많은 고객 정보를 보게 된다. 손해보험사들은 콜센터의 ‘본인 확인 운영안’이라고 해서 콜센터 노동자들이 많은 정보를 보면서 업무를 하도록 하고 있다.

〈손해보험 본인확인 절차〉

함께하겠습니다. B상담원 ○○○입니다.

- 고객 문의 사항 확인 후

고객님의 소중한 정보보호를 위해 몇 가지 확인 후 안내하겠습니다

고객님 성함 어떻게 되십니까?

(정보 확인된 고객은 ○○○고객님 본인 맞으십니까?)

연락처 어떻게 되십니까?

주소 어떻게 되십니까? (주소는 00시 00구 00동 이하 주소 말씀해주시겠습니까?)

주소 미확인 시 결제 확인 또는 생년월일 어떻게 되십니까?

소중한 정보 확인 감사합니다.

카드사의 상담원도 본사의 사내망으로 고객의 정보를 조회한다. 주민등록번호 뒷자리 등 개인 정보는 마스킹이 되어 있지만 상담사가 확인하고자 한다면 모두 확인이 가능하다. 본인 확인을 하려면 정보가 필요하기 때문이다. 발신 번호가 이상하여 보이스피싱의 우려가 있는 경우, 목소리로 성별이 분간되지 않거나, 당사자인지 의심이 될 때 추가로 확인해야 하는 것이 있다. 주민등록번호를 확인하거나 본인 명의의 휴대폰을 확인하는 방식으로 추가인증을 하고, 자택 주소를 확인하기도 한다. 단순 안내라면 이렇게 복잡하게 본인 확인 절차를 거칠 필요가 없다.

본인 확인 절차에서도 많은 정보가 확인되지만, 손해보험사나 카드사의 업무를 직접 수행하기 때문에 콜센터 노동자들은 더 많은 정보를 보게 된다. 이름과 주민등록번호, 주소, 계좌번호, 카드번호 등은 기본이고, 계약을 해지하거나 보상하는 과정에서 개인의 직업군도 확인하고, 개인들이 가입해있는 보험상품도 확인해야 한다. 지금 납입하고 있는 보험료도 확인해야 한다. 이 모든 것이 중요한 개인 정보이다.

카드사 콜센터 노동자들은 더 중요한 개인 정보를 확인할 권한이 있는데, 바로 거래 내역조회이다. 고객이 거래 내역 확인을 원할 경우, 상담원들이 그것을 확인

하여 전달한다. 그런데 특정 가맹점을 선택해서 파일을 만들어야 하는 경우 상담원은 거래 내역을 보지 못하기 때문에 콜센터 용역업체의 팀장이 정리하는 때도 있다고 한다. 이때에도 발송은 발송 권한이 있는 매니저의 몫이다. 다시 말해 콜센터 내부의 관리직에게 발송 권한이 있는 것이다.

(2) 용역업체에서 다루지는 개인 정보

가입자들이 보험회사나 카드사에 자신의 정보를 제공하는 것은 보험사들에 대한 신뢰가 있기 때문이다. 그런데 용역업체에 고객 개인의 정보를 제공하고 확인하게 하는 것이 타당한가.

현재 「신용정보보호법」은 고객 정보를 수집하여 계약 상담을 할 수 있도록 하고 있다. 그리고 손해보험사와 카드사들은 고객들이 가입할 당시 개인 정보를 제3의 기관에 제공할 수 있다는 점을 공지하고 동의받는다. 그런데 고객들이 그에 동의하지 않는다면 계약을 진행할 수 없으므로 고객이 개인 정보 처리에 동의하지 않는 것은 불가능하다. 그런 점에서 개인의 동의를 했다는 것이 내 정보를 마음대로 사용해도 좋다는 동의는 아니다.

현재 손해보험사와 카드사는 홈페이지에 개인 정보 처리 방침을 공개하고 그 안에 '개인정보 처리의 위탁'을 명시하고 있다. 그리고 그 내용을 홈페이지에 공개하고 위탁업무의 내용이나 수탁자가 변경될 경우 인터넷 홈페이지를 통해 공개한다. 콜센터를 담당하는 용역업체도 홈페이지에 공개되어 있다.

금융사와 카드사들은 위탁계약 체결 시, 위탁업무 수행목적 외 개인 정보 처리 금지, 기술적/관리적 보호조치, 재위탁 제한, 수탁자에 대한 관리 감독, 손해배상 등 책임에 관한 사항을 계약서 등 문서에 명시하고, 수탁자가 개인 정보를 안전하게 처리하는지를 감독하고 있다고 이야기한다.

실제로도 계약서에는 개인 정보의 안전한 처리, 수탁자에 대한 관리감독이 명시되어 있다. 그리고 용역 혹은 자회사 콜센터 상담사들에게도 관련한 교육이 이루어지고 있다. 아래 계약서는 근로복지공단이 콜센터 제니엘과 맺은 <표준 개인정보 처리위탁 특수계약조건>이다. 대부분 같은 양식을 사용하므로, 금융권에서도

유사한 계약서가 사용된다고 보면 될 것이다.

제6조 (개인정보의 안전성 확보조치) 계약상대자는 「개인정보 보호법」 제23조제2항, 제24조제3항, 제29조, 같은 법 시행령 제21 및 제30조, 「개인정보의 안전성 확보조치 기준」에 따라 개인정보의 안전성 확보에 필요한 관리적·기술적 조치를 취하여야 한다.

제7조 (개인정보의 처리제한) ① 계약상대자는 계약기간은 물론 계약 종료 후에도 위탁업무 수행 목적 범위를 넘어 개인정보를 이용하거나 이를 제3자에게 제공 또는 누설하여서는 안 된다.

② 계약상대자는 계약이 해지되거나 또는 계약기간이 만료된 경우 위탁업무와 관련하여 보유하고 있는 개인정보를 「개인정보 보호법 시행령」 제16조 및 「개인정보의 안전성 확보조치 기준」에 따라 즉시 파기하거나 공단에 반납하여야 한다.

③ 제2항에 따라 계약상대자가 개인정보를 파기한 경우 지체없이 공단에게 그 결과를 통보하여야 한다.

제8조 (수탁자에 대한 관리·감독 등) ① 공단은 계약상대자에 대하여 다음 각 호의 사항을 관리하도록 요구할 수 있으며, 계약상대자는 특별한 사유가 없는 한 이에 응하여야 한다.

1. 개인정보의 처리 현황
2. 개인정보의 접근 또는 접속기록
3. 개인정보 접근 또는 접속 대상자
4. 목적 외 이용·제공 및 재위탁 금지 준수여부
5. 암호화 등 안전성 확보조치 이행여부
6. 그 밖에 개인정보의 보호를 위하여 필요한 사항

② 공단은 계약상대자에 대하여 제1항 각 호의 사항에 대한 실태를 점검하여 시정을 요구할 수 있으며, 계약상대자는 특별한 사유가 없는 한 이행하여야 한다.

③ 공단은 처리위탁으로 인하여 정보주체의 개인정보가 분실·도난·유출·변조 또는 훼손되지 아니하도록 계약상대자를 교육할 수 있으며, 계약상대자는 이에 응하여야 한다.²⁷⁾

④ 제3항에 따른 교육의 시기와 방법 등에 대해서는 근로복지공단은 계약상대자와 협의하여 시행한다.

제9조 (정보주체의 권리보장) 계약상대자는 정보주체의 개인정보 열람, 정정·삭제, 처리정지 요청 등에 대응하기 위한 연락처 등 민원 창구를 마련해야 한다.

제10조 (개인정보의 파기) 계약상대자는 제4조의 위탁업무 기간이 종료되면 특별한

사유가 없는 한 지체 없이 개인정보를 파기하고 이를 공단에게 확인받아야 한다.

그리고 업체별 준법 감시 담당자가 따로 있어서 개인 정보 유출을 막기 위해 노력하고 있다. 개인 전화번호도 고객이 불러주거나 전화가 오는 번호만 보도록 만들기도 하고, 각종 정보를 복사하거나 갖고 갈 수 없도록 만든다. 재택근무 과정에서도 사진을 찍지 못하게 하는 기술을 도입하여 정보 유출을 방지한다.

이렇게 개인의 정보를 철저히 관리하므로 문제가 없다고 생각할 수도 있다. 그러나 두 가지 점을 고려해야 한다. 우선 용역업체에서도 고객의 개인 정보를 안전하게 관리하기 위해 노력하지만, 만에 하나 개인 정보 유출 사고가 발생했을 때의 책임소재가 불분명하다는 점이다. 물론 정규직 직원들에 의한 유출 사고도 발생한다. 그런데 그 경우 손해보험사나 카드사가 수습하고 대응 방안을 마련한다. 재발 방지 대책도 마련한다. 그런데 용역업체에 의해 유출 사고가 발생하면, 책임이 분산되고 일차적인 책임은 용역업체가 지기 때문에 카드사나 손해보험사는 ‘관리감독을 강화하겠다’는 것 외에 구체적인 대응을 내놓지 않는다.

〈표준 개인정보 처리위탁 특수계약조건〉에 보면 개인 정보 유출 등의 문제가 발생했을 때 책임을 하청업체가 지게 되어 있고, 원청이 책임을 진 경우 하청업체에 구상할 수 있도록 한다. 다시 말해 원청은 문제가 발생해도 하청업체에 책임을 떠넘길 수 있으므로 개인 정보 관리의 책임이 희석될 수 있다.

제11조 (손해배상) ① 계약상대자 또는 계약상대자의 임직원, 기타 계약상대자의 수탁자가 이 계약에 의하여 위탁 또는 재위탁 받은 업무를 수행함에 있어 이 계약에 따른 의무를 위반하거나 계약상대자 또는 계약상대자의 임직원, 기타 계약상대자의 수탁자 귀책사유로 인하여 이 계약이 해지되어 공단 또는 개인정보주체, 기타 제3자에게 손해가 발생한 경우 계약상대자는 그 손해를 배상하여야 한다.

27) 「개인정보 안전성 확보조치 기준 고시」(행정안전부 고시 제2017-1호) 및 「개인정보 보호법」 제26조에 따라 개인정보처리자 및 취급자는 개인정보보호에 관한 **교육을 의무적으로 시행**하여야 한다.

② 제1항과 관련하여 개인정보주체, 기타 제3자에게 발생한 손해에 대하여 공단이 전부 또는 일부를 배상한 때에는 공단은 이를 계약상대자에게 구상할 수 있다.

개인 정보 유출 사고가 발생하면 금감원은 해당 금융회사에 행정제재를 가한다. 개인 정보를 유출한 금융회사에 대해서는 인허가 취소부터 경고까지 4단계로 나뉘고, 해당 임직원도 면직 등 5단계로 징계할 수 있게 되어 있다. 지난 2014년 1억여 건의 고객 정보 유출 사태를 일으킨 카드사들은 금감원으로부터 3개월 영업정지와 IT 관련 부서 임원들에 대한 징계, 최고경영자(CEO)에 대한 해임을 권고 받은 바 있다.

그런데 한 보험사가 코로나19 확산으로 인해 콜센터에서 재택근무를 시행하게 되자, '보안성 제고 조치에도 불구하고 개인(직원)이 개인 정보를 유출한 경우 회사에 대한 행정적 제재를 면책해줄 것'을 요청했고, 이에 대해 2020년 4월, 금감원은 "물리적 보안 및 보안 의식 조치사항을 철저히 준수하는 경우에만 회사가 통제할 수 없는 개인의 불법행위로 인한 개인 정보 유출에 대해서는 기관(콜센터 업무수탁 자회사 포함)에 대한 행정적 조치를 면할 예정"이라고 답변했다. 여기에 국가 감염병 위기 경보가 '주의' 단계 이상일 때 한해서만 적용된다는 단서를 달았지만, 콜센터에서의 개인 정보 유출에 대해 회사가 통제하기 어렵다는 점을 확인했다는 점에서 심각하다. 또한 손해보험사나 카드사가 개인 정보 업무를 하청에 이관하는 순간 고객에 대한 정보관리에 둔감해진다는 것을 보여준다.

두 번째 고려해야 할 사항은, 이렇게 개인 정보를 많이 다루는 업무를 단순 업무 혹은 비핵심 업무로 봐서는 안 된다는 점이다. 콜센터 노동자들이 고객 정보를 다수 확인한다는 것 자체가 카드사와 보험사의 중요한 업무를 콜센터 노동자들이 직접 처리하고 있다는 것을 보여주는 것이다. 단지 본인 확인을 위해서만이 아니라, 보상 등 직접적인 업무수행을 위해서 고객들의 정보를 확인하는 것이므로 고객 정보보호를 위한 여러 조치가 강제되어 있다. 결국 손해보험사와 카드사 콜센터의 업무는 본질적 업무에 해당한다고 볼 수 있다.

3) ‘핵심 업무’에 대한 콜센터 노동자 인식

콜센터 노동자들도 본인들이 하는 업무가 핵심 업무라는 것을 이해하고 있다. 그래서 업무에 부담을 느끼기도 하고, 본사의 핵심 업무를 하는데도 권한이 주어지지 않는 것에 대해서 불만을 느끼기도 한다.

“그러니까 저희는 가장 최점점에서 고객을 만나고 모든 업무들을 처리함에도 불구하고 권한이 없어요. 계속해서 새로운 업무가 들어오는 것도 문제예요. 해지 방어도 시키거나 새로운 업무가 계속 넘어와요.”

- 콜센터 노동자 d 인터뷰

“(카드사 업무가 100이다’라고 전체가 100이라고 하면, 그중에 콜센터 업무가 비중이) 전 100이라고 생각해요. 그니까 예를 들어서 상품을 개발해요, 상품을 개발하는 건 당연히 상담원이 할 수 없죠. 그니까 이런 업무 자체는 당연히 본사에서 하지만 고객과의 응대하는 내용 자체는 100%가 다 상담원이 해요. ‘이 상품에 왜 이 혜택이 있어? 어떤 혜택이 있어? 내가 이 혜택을 받고 싶으면 어떤 카드를 발급해야 돼?’ 라고 물어봤을 때, 모든 걸 상담하는 거는 담당 부서 거치지 않고 상담원이 업무를 다 하죠. 그러니까 뒤에서 만들어진 서버나 만들어진 카드 또는 개발. 이거는 당연히 본사에서 하는 거고. 이거 외에 고객과의 접촉은 100%가 다 외주화가 된 거죠.”

- 콜센터 노동자 h 인터뷰

“카드사는 결국 고객이 있어서 자기들의 수익이 있는 거잖아요. 제가 생각했을 때 이 회사에서 이 사람이 없으면 안 될 위치는 저는 직고용을 해야 한다고 생각하거든요. 그런 점에서 콜센터가 없으면 카드사가 일할 수 있을까요. 저는 그렇게 생각하지 않아요.”

- 콜센터 노동자 i 인터뷰

콜센터 노동자들의 업무가 핵심 업무라는 것은 콜센터 관리를 담당하는 본사 정

규직 노동자들도 느끼고 있다.

“본사 입장에서 보면, 콜센터 업무가 손해보험의 유지에서 갖는 비중이 엄청나게 크죠. 그런데 본사에서는 그렇게 인식을 안 합니다. 신규 가입 체결 이후의 업무는 다 콜센터에서 이뤄져요. 콜센터가 엄청 중요한 부서라고 생각해요.”

- 정규직 노동자 a 인터뷰

3. 본사와 콜센터 업무 연결구조

콜센터 노동자들이 하는 업무가 본질적 업무이다 보니 본사와 업무적으로 연결될 수밖에 없다. 본사는 자신들은 콜센터 업무에 대한 업무 지시나 연결구조가 없다고 주장하지만 실제로는 눈에 보이지 않고 직접적 지시가 없을 뿐, 다양한 형태로 업무가 연결되고 업무 지시가 이루어진다. 그런데 이런 연결구조가 매우 다차원적이다. 우선 본사의 고객사업부서와 콜센터가 직접 연결되어 있다. 고객사업부서가 콜센터를 관리하는 곳이기 때문이다. 두 번째로 본사와 콜센터가 업무적으로 연결된다. 콜센터가 기업의 본질적 업무를 담당하려면 그 업무를 담당하는 본사 직원과 연결될 수밖에 없다. 세 번째로 지점이나 다른 용역업체들과 연결되는 구조가 있다.

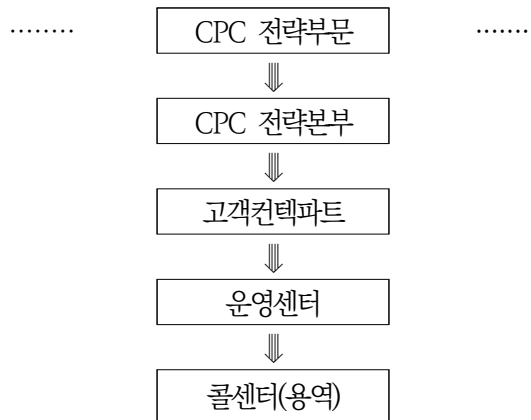
1) 본사 고객사업부서와 콜센터

원청업체에서 콜센터를 담당하는 부서는 고객컨택파트나 고객서비스팀 등 여러 이름으로 불린다. 모두가 고객과 관련한 서비스를 담당하는 업무 부서이다. 사업장별로 이 부서의 명칭이 다르므로 이 보고서에서는 편의상 ‘고객사업부서’로 부르기로 한다.

(1) 콜센터 실적 관리 및 인력 배치에 개입

손해보험사나 카드사 홈페이지를 통해 조직도를 확인해보면 콜센터 관리부서를 찾기가 무척 어렵다. 다음 손해보험사는 본사 CPC 전략 부문(고객상품 관리 본부) 고객컨택파트 중 운영센터가 있다. 본사 운영센터가 콜센터를 관리하는 부서이다.

〈표 13〉 A손해보험사 콜센터 관리체계



A 사업장의 경우 고객컨택파트의 한 부서인 운영센터에서 콜센터를 관리하기 때문에 센터장은 본사 정규직이다. 센터장 등 본사 직원들은 콜센터와 같은 현장에서 일한다. 조사 대상인 B손해보험의 경우 전산시스템&운영지원 부문 산하에 운영지원부가 있고, 그곳에 고객서비스팀이 속해있다. 고객서비스팀이 콜센터를 관리하는 부서이다. 마찬가지로 카드사도 기획, 운영, 재무, 영업, 금융, 할부 등 본사에 다양한 부서가 있는데, 그중에서 콜센터는 운영 부서의 한 파트에서 관리를 담당한다.

이렇게 보면 콜센터는 본사에서 별로 중요도가 없는 것처럼 보인다. 그런데 콜센터 노동자의 규모를 보면 본사 정규직의 노동자의 30%~90% 정도에 이른다. 운영 부서의 한 파트에서 관리를 담당하는 콜센터이지만 그 규모는 사업장의 정규직 규모에 비해서도 작지 않고, 업무도 광범위하다.

본사 고객센터 담당자들은 콜센터의 실적을 관리한다. 카드사의 경우 콜센터에서 영업도 하므로 영업 목표 달성도 관리한다. 본사의 고객 사업 부서에서 총합해서 달성해야 하는 콜수와 영업에 대한 총량을 확정하여 콜센터 업체에 내리면, 콜센터에서는 몇 콜을 해야 하는지 영업을 어느 정도 달성해야 하는지를 정리하여 인당 목표로 할당하는 방식이다. 콜센터를 관리하는 본사 직원들은 실적을 관리하면서 콜센터의 관리자들과 주기적으로 회의하고, 본사의 지침을 콜센터에 하달한다.

물론 고객관리부서는 콜센터 관리업무만 하는 것은 아니다. 콜센터의 데이터를 통해 고객들의 필요를 파악하기도 한다. 이슈화되는 내용들, 즉 요즘 고객들이 어떤 점을 많이 물어보는지 트렌드를 분석하기도 한다. 상담사들이 카테고리에 따라 축적한 데이터를 본사 직원이 추출해서 ‘고객에게 어떤 서비스를 제공할 것인지’ ‘고객에게 필요 없는 서비스는 어떤 것인지’를 분석하는 보고서를 내는 것이다. 이 업무는 본사 정규직 직원의 업무이지만 때로는 콜센터 관리자들에게 이것을 요구하기도 한다. 실질적으로 노하우를 가진 콜센터 노동자들에게 업무를 넘기는 것이다.

형식적으로만 놓고 보면 본사와 콜센터는 일반적 원하청 관계로 보인다. 그런데 고객사업부서는 콜센터의 실적을 매월 확인할 뿐 아니라, 그에 따른 인력 배치도 결정한다. 물론 용역계약의 경우 사무처리의 위탁이고 인원을 확인하여 노동자에게 지급되는 금액만큼 비용을 주기 때문에 매월 인력 배치를 결정할 수는 있다. 그렇지만 용역계약 동안 위탁업체가 독자적으로 업무를 진행하는 것이 아니라, 매월 인력 배치를 결정하고 업무 내용에 대해 상의한다는 점에서 일반적인 용역과도 다르다. 콜센터가 손해보험사나 카드사의 중요한 업무를 담당하고 있으므로, 일반 용역과 다르게 실적을 매월 점검하고 인력에 관해 결정하는 것이 필수적이다.

(2) 콜센터에서 사용하는 전산 제작 및 관리

본사 고객사업부서의 역할 중 하나는 콜센터 관련 전산을 만들고 관리하는 것이다. B손해보험은 전산이 두 개 운영되는데, 하나는 콜센터 업체에서 운영한다. 이 전산은 고객의 전화번호와 주민등록번호 이름을 입력하면 그 고객이 지금까지 상담했던 상담 이력을 보여주는 것이다. 이렇게 콜센터 업체가 독자적인 전산을 운영하므로 독립적인 업체인 것처럼 보인다. 그런데 이 경우에도 그 콜센터의 전산은 업체가 용역계약을 체결한 이후의 상담 이력이 중심이 되는 것이고, 업무와 관련하여 노동자들이 활용하는 전산은 본사의 전산망이다.

본사와 콜센터 노동자들의 업무 공간이 분리된 것처럼 보이지만, 콜센터 노동자들은 전산망 안에서, 전산망을 통해서 업무를 한다. 그리고 이 전산망은 본사 전산망이며 통합된 구조로 되어있다. 즉 하나의 전산망 안에서 일하는 것이다.

다음 신문 기사는 전산망 안에 있는 스크립트가 본사의 관리 아래에 있음을 보여주는 기사이다.

"고객님 ~하시옵고?"...현대카드 콜센터의 변신

현대카드, 1,000여 개 고객상담 스크립트 변경기로...미사여구·불필요한 존칭어 없애기로

"무슨 존칭 미사여구 컨테스트도 아니고"

지난 2일 정태영 현대카드 사장이 트위터에 남긴 글이다. 정 사장은 "작년에 콜센터의 지침서를 읽다가 한숨만 나온 적이 있다. 한줄 한줄이 길고 긴 존칭어와 수식어로만 꽉 차 있었기 때문"이라며 이같이 밝혔다. 정 사장의 문제의식은 결국 현대카드 고객상담 서비스의 개편 작업으로 이어졌다.

9일 여신금융업계에 따르면 현대카드는 총 1,000여 개에 이르는 고객상담 스크립트 대부분을 바꾸기로 했다. 그동안 관습적으로 해오던 불편한 고객상담 서비스를 손보기로 한 것. 이를 위해 카피라이터 출신의 전문 직원까지 채용했다. 개편 작업은 오는 8월까지 진행된다. 현대캐피탈도 동일하게 적용받는다.

2012년 5월 13일 머니투데이 기사

이 기사에서 볼 수 있듯이 전산 스크립트의 중요한 내용을 업데이트하고 전산의 메뉴를 변경하는 일은 모두 본사에서 담당한다. 그리고 콜센터 노동자들은 그 전산망에서 일한다. 그 전산망에는 업무 지침도 담겨있다.

(3) 민원 관련 최종 결재

본사 고객사업부서가 하는 역할은 콜센터 민원과 관련한 최종 결정을 하는 것이다. 민원이 들어올 때 잘못이 회사에 있는지 아닌지, 그것을 수용할지 판단하고, 민원이 심할 경우 어느 정도 선에서 수용할지 결정하기도 한다. 그러한 결정은 콜센터 민원 처리에 대한 실질적인 결재권을 행사하는 것이다.

B손해보험사의 경우 민원 업무는 본사 소비자보호부 직속으로 편재되어 있다가 콜센터로 이월되었다. 콜센터 민원팀의 경우 독자적으로 처리할 수 있는 권한을 넘어서는 경우 본사의 허가를 받아야 한다. 코로나19 이후에는 본사 직원의 자리가 따로 마련되어 있지 않지만, 이전에는 콜센터의 업무 공간에 본사 고객센터 담당자들의 자리가 따로 있어서 사실상 결재받아왔다.

본사 콜센터 담당자는 콜센터 운영에 문제가 있으면 센터장(A손해보험은 센터장이 본사 정규직이지만, B손해보험은 센터장이 콜센터 용업 업체 소속임)과 매니저를 호출하여 업무 지시를 하거나 야단을 치기도 하는 등 상사로서의 업무를 같은 공간에서 수행해왔다고 한다. 2020년 코로나19 이후 업무 공간이 분리되면서 직접적 관리는 많이 사라졌지만, 여전히 회의나 식사 자리를 통해 관리가 이루어지고 있다.

C카드사의 경우 본사는 콜센터가 자체적으로 처리하기 어려운 문의가 오면 상담원이 팀장에게 문의하고 팀장은 민원실장을 거쳐서 본사의 CS 매니저에게 문의하여 처리한다. 일반적으로 민원이 본사 CS 매니저에게까지 가는 경우는 많지 않지만, 강성민원의 경우 본사 CS와 협의할 수밖에 없다.

카드사와 손해보험사의 고객사업부서는 콜센터를 직접 관리한다. 포괄적인 업무

지시가 이루어지고 영업이나 콜수를 결정하여 할당하며 업무를 잘 수행하도록 하기 위한 전산시스템을 만들고 관리한다. 무엇보다 콜센터 노동자들이 받는 민원에 대해 어느 정도 수준에서 응대할지 결정하고 결재를 하는 등 콜센터 관리자로서의 역할을 수행한다. 콜센터 업체 관리자들은 하급 관리자로서 본사 고객사업팀 관리자와 회의하고 그 지시에 따라 업무를 수행하거나 상의한다. 본사 고객사업부와 콜센터는 업무상 긴밀히 연결되어 있다.

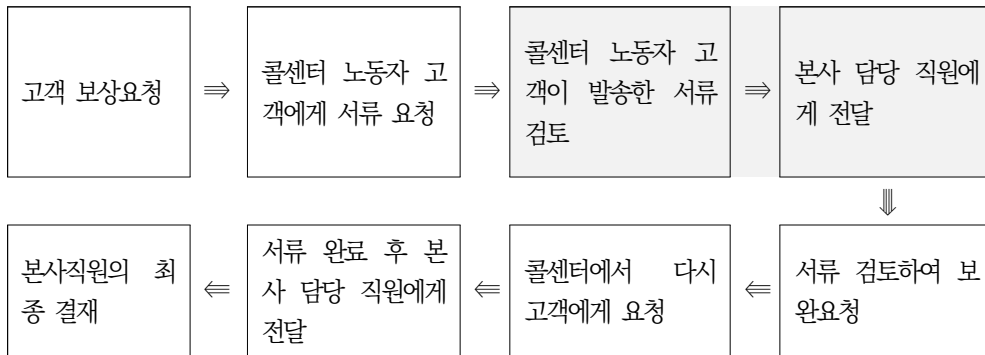
2) 본사와 콜센터의 업무 연결성

고객사업부서는 콜센터의 실적과 민원을 관리하지만, 콜센터와 업무로 연결되는 것은 고객 사업 부서보다는 본사의 여러 업무를 담당하는 이들이다. 그렇지만 콜센터 노동자들은 본사 노동자들과 직접 대면하지는 않으며 사내 메신저나 전산을 통해서 이어져 있을 뿐이다. 본사와 업무로 연결된 것처럼 보이지만, 콜센터 노동자들의 대부분 업무는 본사와 연결될 수밖에 없다.

(1) 콜센터 서류 정리와 본사의 결재

본사의 여러 업무팀은 콜센터 노동자들이 정리한 서류를 검토하여 결재하는 역할을 한다. A손해보험의 경우 콜센터 노동자들이 고객의 보상에 관한 전화를 받으면 고객에게 업무처리를 위한 서류를 요청하고, 그 서류를 모두 정비하여 보상 업무를 담당하는 본사 직원에게 넘기게 된다. 그러면 그 직원은 서류를 확인하고 서류가 잘못되었다고 판단하면 보완 내용을 적어서 상담사에게 다시 돌려보낸다.

[그림 7] 고객의 보상요청에 대한 업무 흐름



보상이나 변경 건과 관련해서, 모든 서류작업을 콜센터에서 담당하고 최종 결재를 본사에서 하므로 콜센터와 본사 직원이 연결될 수밖에 없다. 결재를 마치고 입금 업무도 콜센터에서 담당하는 경우가 있다.

물론 이 모든 일을 상담사와 본사 직원이 직접 소통하면서 하는 것은 아니다. 상담사들이 업무를 처리하더라도 본사 직원과 메시지를 주고받으면서 일 처리를 하는 것은 콜센터의 관리자들이다. B손해보험의 경우 중간 관리자들도 직접 업무 처리를 위해 본사 직원들과 메일을 주고받았지만, 지금은 총괄 매니저 위의 선에서만 본사 직원과 소통한다.

(2) 본사 개발 이벤트 관리

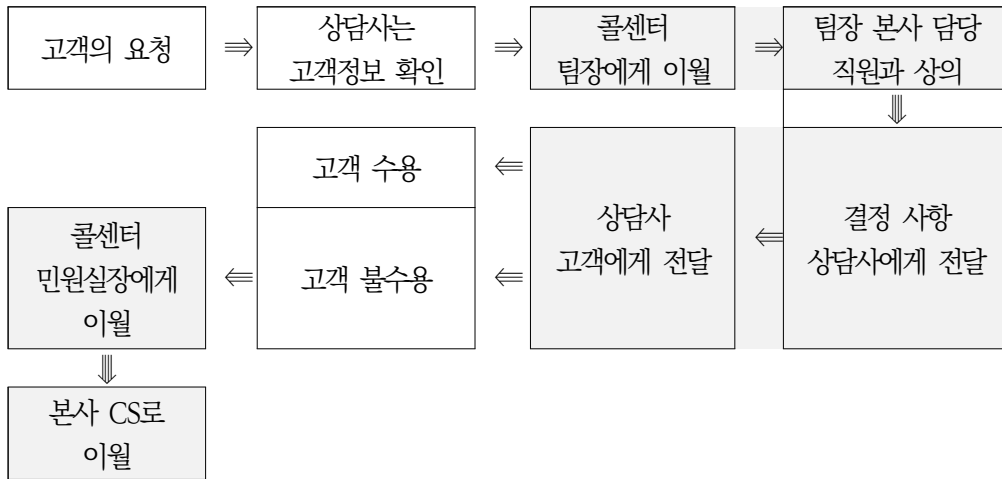
카드사는 카드를 사용하게 하도록 이벤트를 기획한다. 카드별로 다른 혜택 서비스를 주고, 달마다 새로운 이벤트를 한다. 예를 들어 신혼부부를 대상으로 ‘제휴 매장에서 얼마 이상 금액을 사용하면 캐시백’을 주는 이벤트를 하면서 카드로 상품을 구입하고 결제하도록 유도하는 것이다. 이 이벤트는 매우 다양하고 새롭게 구상된다. 그래서 고객이 이벤트에 대해 상담하면 카드를 언제 발급받았는지 확인하고, 이 이벤트를 찾아서 고객이 월마다 카드를 그 금액만큼 사용했는지, 캐시백을 제대로 받았는지를 확인해주어야 한다.

이벤트 개발은 본사에서 하는데, C카드사는 본사 직원이 개발한 이벤트를 ‘이벤트 게시판 상담 공유방’에 올린다. 이곳에 올리는 권한은 본사가 갖고 있다. 즉 ‘상담공유방’은 본사가 이벤트 내용을 알리기 위한 게시판인 셈이다. 상담원들은 그 방에 들어가 있지만 읽기 권한만 있다. 이벤트가 워낙 많아서, 고객이 문의하면 고객이 언제 카드를 만들고 사용했는지 확인하여 그 게시판에서 검색해서 이벤트에 해당하는지 확인한다. 핸드폰만 보더라도 날짜에 따라 할인되는 조건이나 기종이 모두 다르고 추가적 이벤트도 있으므로 상담하려면 이벤트의 내용을 알아야 하는 것이다. 그 게시판의 하단에는 ‘000대리, 000과장’ 등 담당자가 명시되어 있다. 그래서 상의할 일이 생길 경우, 콜센터 노동자는 그 본사 직원에게 메신저를 보내서 상의하는 것이다.

자동차를 구매할 때 캐시백이 되는 카드로 구입했으나, 약정한 만큼 달마다 카드를 사용하지 않으면 캐시백이 되지 않는다. 그 때 고객들은 카드사를 만날 수 있는 창구가 콜센터밖에 없으므로 콜센터로 연락하여 캐시백을 해달라고 요구한다. 그 경우 콜센터 상담사는 고객의 개인정보를 확인하여 팀장에게 넘기고, 콜센터 팀장은 메신저로 본사 담당 직원에게 쪽지를 보낸다. 쪽지를 확인하고도 본사 직원이 답을 보내지 않으면 메신저로 대화를 요청하고 그래도 답이 없으면 직접 전화를 하기도 한다. ‘이 고객이 강성인데 방법이 없겠냐?’고 질문하면 본사에서는 ‘유예기간을 주어서 이번 달까지 실적을 채우면 다음 달에 캐시백 대상자로 넣어주겠다’는 식의 협의안을 준다. 그러면 상담사는 고객과 그 내용으로 협의를 하는 것이다.

고객의 민원에 대해 본사 직원과 업무상 연결되는 과정을 그림으로 그리면 다음과 같다. 본사 담당자가 결정 사항을 주었고, 상담사가 그 내용을 고객에게 설명했다. 고객은 수용하면 상담은 마무리되지만, 고객이 수용하지 않을 경우 상담사는 콜센터 관리직에게 다시 이월한다. 그러면 콜센터 관리직은 본사의 CS와 처리방안을 논의한다. 그 과정은 다음과 같다.

[그림 8] 민원 처리 과정에서 콜센터와 본사 연결 흐름도



(3) 본사와 협업하는 컨시어지팀

카드사 VVIP를 응대하는 컨시어지팀은 본사와 사업적으로 연결되어 있다. 예를 들어 VVIP 카드 혜택에는 ‘00호텔 이용권’이나 항공 이용권이 포함된 경우가 많은데, 고객이 호텔이용권을 사용하겠다고 콜센터로 연락하면, 콜센터 컨시어지팀에서는 본사에서 보내주는 호텔 목록을 보며 방이 있는지를 확인하여 예약 가능 여부를 상담한다. 그렇게 콜센터 노동자가 상담하고 접수하면 본사 담당자에게 배정이 되고 본사 직원이 다시 고객에게 확인하고 직접 호텔에 예약한다.

본사 직원이 콜센터 컨시어지팀에 메시지를 보내어 호텔 예약을 받아야 하는 필수 항목 중에 누락된 것이 있는지 확인해달라고 요청하기도 한다. 여러 명을 상담하다가 날짜가 겹쳐있는 경우 날짜를 결정했지만, 접수가 안 될 수도 있다. 그럴 때 본사 직원이 콜센터 노동자에게 날짜 조정을 요청하는 메시지를 보내기도 한다. 즉 본사 직원과 콜센터 노동자가 업무적으로 밀접하게 연관되어 서로 회신하며 일을 하는 것이다.

콜센터 업무와 본사의 업무는 분리될 수 없다. 보험회사 보상이나 변경 업무의 경우 서류작업과 결재가 분리될 수 없고, 카드사 이벤트와 관련한 고객들의 상담

도 이벤트를 기획하고 담당하는 사람과 상담하는 사람이 분리될 수 없다. 그런 점에서 콜센터 노동자들의 관리는 고객 사업 부서에서 하지만, 업무적으로 콜센터 노동자는 본사의 여러 부서와 연결되어 있다.

3) 기타

(1) 손해보험 지점과 콜센터 연결구조

손해보험사 중에는 지점이 없는 때도 있지만, 지점을 가진 손해보험사도 있다. 지점이 없는 B손해보험사의 경우 지점이 해야 할 모든 업무를 콜센터가 담당하고 있으므로 모든 업무가 본사와 직접 연결되어 진행되지만, 지점이 있는 A손해보험의 경우 콜센터 노동자들이 지점과 연결되어 업무를 처리하는 때도 많다.

A손해보험에서 콜센터 노동자들은 전산을 통해 장기보험 상담을 한다. 그런데 전산에 나온 것을 넘어서는 상담이 있다. 하루에 장기 상담은 13,000콜 정도인데 이 중에 10% 정도가 지점으로 넘어가는 상담이다. 그런데 콜센터에서 지점으로 넘길 때 지점에서 업무를 담당하는 정규직 매니저들이 전화를 받지 않는 경우가 많다. 전산으로 민원을 등록하지만, 지점의 매니저들이 업무 처리를 누가 할 것인가를 놓고 갈등을 겪기도 한다.

콜센터와 지점의 정규직 매니저들이 겹치는 업무가 있고 각자 할 수가 있는 업무가 있다. 해약과 제 지급 권한(해약, 중도 인출, 만기, 연금, 청약 철회, 계약취소-환급금 발생)은 매니저에게는 없고 콜센터에만 있다. 그 외의 권한은 매니저들에게 있다. 그리고 수납과 증명서, 증권발송 등의 업무는 콜센터와 지점의 매니저 업무가 겹친다. 그런데 지점의 정규직 매니저들은 겹치는 업무를 콜센터에서 감당하기를 원하고, 업무를 구별하기 어렵다는 이유로 콜센터로 넘기는 경우도 많아서 콜센터 노동자들이 이에 대한 불만을 품고 있다.

콜센터에만 권한이 있는 업무	제지급(해약, 중도 인출, 만기, 연금, 청약 철회, 계약 취소)
콜센터와 지점이 겹치는 업무	수납, 증명서, 증권발송 업무

또한 설계사에 대한 불만이 콜센터에 민원으로 접수되어 해결해야 하는 경우도 있다. 콜센터에 설계사들에 대한 불만이 접수되면 상담사들은 소속 지점이나 본사에 민원을 접수한다. 해당 지점에서는 설계사를 설득하여 ‘불만이 들어왔으니 고객하고 이야기해서 종결하자’고 제안하고, 그 제안을 설계사가 수용하면 접수된 민원은 종결처리 된다. 그런데 지점에서 어떻게 결정했는지 상담사에게 결과 통보가 되지 않기 때문에, 고객이 처리 결과에 대해 문의할 경우, 다시 지점으로 돌릴 수밖에 없다.

(2) 업무 연관성의 무제한성

카드사 콜센터 상담사는 본사 직원만이 아니라 배송회사 등과도 연락하며 업무를 처리한다. 예를 들어 한 고객이 해외 출국하는데 카드를 당장 발부받아야 한다고 하면, 콜센터 노동자는 카드 발급하는 본사 직원에게 메시지를 보내기도 하고 배송회사로 전화해서 ‘긴급 배송’ 요청한다. 성격이 까다로운 고객의 경우 ‘이런 성향이 있으므로 유의해달라’고 하거나 ‘친절하게 배송해달라’고 요구하기도 한다.

카드사 콜센터 상담사들은 업무를 처리하기 위해서 아파트 관리사무소와 연락을 하기도 한다. 최근 관리비를 카드에 연동시키는 경우가 많다. 그런데 고객이 아파트 관리비와 카드의 연동을 해지하려고 할 경우, 카드사 콜센터 상담사들은 관리사무소와 직접 연락해서 해지한다. 그리고 관리비를 카드로 등록할 때 주소를 잘못 등록하는 경우 고객이 카드사에 정정 요청을 한다. 그 경우에도 콜센터 노동자가 직접 아파트 관리사무소에 연락하고, 주소를 확인하여 정정한다. 단순 안내가 아니라 업무처리를 하는 것이다.

콜센터 노동자들의 업무를 독립적인 단순 업무로 이해하면 안 된다. 고객관리부서와는 민원과 관련하여 의논하여 결재받고, 고객들의 보상업무와 관련해서도 콜센터 노동자들이 서류를 준비하여 본사는 결재만 하기 때문이다. 콜센터 노동자들은 고객들이 요청하는 업무처리를 위해 다양한 곳과 연결하여 업무를 진행한다. 콜센터 노동자들의 업무영역을 보면 본사의 한 부서라고 볼 수밖에 없다.

4. 콜센터 업무 외주화의 문제

1) 업무 분리에 따른 문제들

콜센터 업무는 보험회사와 카드사의 본질적 업무라고 볼 수밖에 없다. 그런데 그러한 본질적 업무를 세분화하여, 그중 일부를 위탁하면 그렇게 위탁된 업무는 마치 비본질적 업무인 것처럼 인식된다. 그러나 본질적 업무를 세분화한다고 해서 비본질적 업무가 되는 것은 아니다. 연결된 업무를 분리하면 업무의 효율성을 보장하는 것 같지만, 오히려 업무 간 연결을 방해하고 유연성을 발휘하지 못하도록 한다. 예를 들어 보험사가 보상하면서 “고객의 요청→서류 준비→결재”라는 단계에서 서류 준비와 결재를 나누어서 서로 다른 업무라고 주장하는 셈인데, 보상 업무를 구성하는 서류와 결재의 전 과정 중에서 결재업무만을 떼어내서 이것이 보상 업무라고 말할 수는 없는 법이다.

콜센터와 본사의 업무가 서로 연결되어 있는데도, 콜센터 노동자들은 대다수 간접고용 방식으로 고용되어 있고 고객 서비스를 전담하는 콜센터 노동자들에게 권한이 주어지지 않으니 고객들에게 정보전달이 충분히 안 될 수 있다.

장기보험 고객들이 보상 상담을 할 때가 있는데, 진단금을 제대로 상담해주려면 고객의 서류를 검토하고 구체적으로 개인들의 상황을 확인해야 가능하다. 전산에는 ‘암 진단금은 얼마’라는 식으로 개인의 구체 상황이 전제되어 있지 않다. 콜센터 노동자들이

보상 상담을 구체적으로 하는 데에는 어려움이 많다. 약관을 찾아봐도 나오지 않는 부분도 많고 구체적인 상담을 하려면 시간이 오래 걸린다. 콜수로 평가받는 콜센터 노동자들의 입장에서 시간이 오래 걸리는 상세한 상담은 회피하고 전산에 나온 내용만 간단하게 답변하게 된다. 이런 상황에서는 고객들이 필요한 답변을 충분히 얻기 어렵다.

본사는 콜센터와 업무로 연결되어 있지만 콜센터의 성과는 생산성, 즉 콜수로만 측정된다. 그러다 보니 콜센터 업체들은 콜센터 노동자들에게, 고객들에게 더 많은 정보를 제공하기보다는 ‘할 말만 하라’고 요구하는 경향이 있다. 한편으로는 친절할 것을 요구하면서 고객들에게 제대로 된 정보를 제공하기 어려운 상태로 만드는 것이다.

또한 콜센터가 외주화되어 있어서 고용도 불안정하고 임금도 매우 낮다. 그로 인해 노동자들의 퇴사가 잦고 그로 인해 충분하고 안정적인 상담이 어려워진다. 특히 콜센터는 노동조건이 좋지 않기 때문에 전화가 폭증하는 시기가 되면 노동자들의 퇴사가 많아진다. 노동강도를 감당하기 어렵기 때문이다. 예를 들어 자동차 보험의 경우 겨울이 되면 사고가 폭증하고 그에 따라 콜센터 인원도 늘어나야 하지만 인력이 채용되는 만큼 퇴사를 하는 사람도 많다. 새로운 사람이 입사하더라도 충분히 교육이 되지 않으므로 오류가 발생하기도 하고 콜이 밀리기도 한다. 그러면 그 어려움은 콜센터 노동자들이 감당해야 한다.

노동자들이 안정적인 노동조건을 갖고 있고 인력이 충분하다면 전화가 폭증하는 시기에도 감당할 수 있겠지만, 워낙 고용이 불안정하고 노동조건도 최저선에 맞춰져 있으므로 노동자들은 그 노동조건을 감내하면서 계속 일 해야 할 유인을 갖지 못한다. 그것이 결국 업무 품질의 저하로 이어진다.

지점이 없는 카드사나 손해보험사의 경우 고객들이 문의하려면 콜센터를 거치는 수밖에 없다. 그런데 가장 먼저 고객을 만나 응대해야 하는 콜센터에서, 그리고 업무의 많은 부분을 처리하는 콜센터 노동자들이 권한을 갖고 있지 않기 때문에 고객의 문의에 대해 책임 있게 답변하기 어렵다. 특히 카드사는 콜수가 실적의 척도가 된다. 고객들이 어떤 문의를 했고 그 문의에 최대한 성실하게 답했는가가 아

나라 콜수로만 실적을 판단하면 노동자들은 충분히 설명하기보다는 최대한 짧게 답해서 전화를 끊고 다음 콜을 받으려고 하게 된다. 지금과 같은 외주화 구조에서는 콜수 외의 평가를 하기가 쉽지 않고, 그로 인해 고객들이 충분하게 답변을 들을 권리가 훼손되는 셈이다.

2) 노동자 전문성 수취하는 아웃소싱업체

콜센터가 주로 아웃소싱으로 운영되고, 금융권에서 주로 아웃소싱을 해온 업체들이 있다 보니 그 업체들의 전문성이 높은 것으로 이해되곤 한다. 보험사와 카드사들은 ‘전문성이 높은 업체에 콜센터를 아웃소싱한 것’이라고 주장하고, 콜센터 노동자들은 자신들과 관계가 없는 아웃소싱업체의 직원이라고 말한다.

금융권에서 아웃소싱을 받은 콜센터 업체들도 자신들의 전문성을 내세운다. 이들 업체는 신입 상담사에 대한 교육도 담당하고, 콜센터 노동자들에 대한 통제전략(콜수 관리를 위한 전략)도 개발하고 있고, QA도 담당하는 등 콜센터 업무 전반에 대한 장악력을 가진 것처럼 보이기도 한다. 최근에는 콜센터 업체들이 독립적인 사무실과 시설 기기들을 갖는 경우도 생기고, 독자적인 전산 개발도 한다.

그런데 노동자들은 자신이 소속되어 있는 회사의 이름만 알 뿐, 그 회사와는 접점이 없다. 그리고 콜센터 용역회사들은 업무에 대한 권한을 갖고 있지 못하다. 설령 일부 업무에 대한 권한을 갖고 있다 하더라도 그 권한은 콜센터 내부로만 주어졌다 회수되는 것이지, 용역업체에 주어지는 권한이 아니다.

(1) 본사 인력 운용 권한

콜센터는 인력 운영에 대한 자율성을 갖고 있지 못하다. 손해보험사나 카드사와 용역계약을 하는 콜센터 업체는 자유롭게 인력을 배치할 수 없다.

A손해보험의 경우 콜센터 인원을 본사 관리자가 확정해서 준다. 업무의 양을 보면서 인원을 늘리거나 줄여달라고 요청한다. 퇴사자가 몇 % 이상 넘어가면 본사가 경고한다. 업체에서는 1년이 되기 전에 그만두면 퇴직금이나 연차수당이 다 자신들의 것이 되므로 노동자들이 나가는 것을 방지하기도 하므로 인력 운영과 관련하여 퇴사자가 많이 발생하지 않도록 본사가 직접 관리하는 것이다.

콜센터와 계약을 할 때 용역비도 연 단위로 주는 것이 아니라 매달 주는 방식이 일반적이다. 계약서를 쓸 때 상담원 수와 일수를 곱하고, 여기에 전산 비용과 관리 비용, 유지비용, 이익을 책정해서 매달 용역비를 주는 방식이다. 인력 운영이 어떻게 되든 상관없이 콜수와 콜의 질만 유지하면 되는 도급계약도 아니고, 인력 관리까지 원청 본사에서 맡아서 하는 용역계약에서 전문성 운운할 수는 없다.

심지어 본사는 용역업체의 인사에까지 관여한다. 일반적 콜센터 용역계약서 샘플에 의하면 “제13조(총괄관리자의자격및의무) ② “갑”은 “을”의 총괄관리자가 관리자로서 심각한 결격 사유가 있다고 판단될 경우, “을”에게 관리자의 교체를 요구할 수 있고 “을”은 이에 응하여야 하며, 총괄 관리자는 “갑”의 업무상 요구에 최대한 협조하여야 한다.”고 되어 있다. 대부분의 용역계약이 이 샘플에 따라 구성된다. 갑이 관리자의 교체까지도 요구할 수 있는 권한을 가진 용역계약서인 셈이다. 그리고 이것은 현실에서도 벌어지는 일이다.

A손해보험의 경우 새로운 업체가 용역계약을 체결하면서 이전에 있던 업체의 실장을 인건비가 높다는 이유로 바꾸겠다고 한 적이 있다. 그런데 원청 관리자가, 업무가 잘 안 돌아가면 피해를 보기 때문에 90% 이상 고용승계 하라고 요구하고, 실장도 바꾸지 말도록 요구하여 그대로 진행이 되기도 했다.

(2) 업체 교체 이후 남는 노동자

콜센터 업체들은 센터별로 운영된다. 센터장과 매니저들이 주로 관리와 역할을 하며, 콜센터 용역업체의 본사가 업무와 관련해서 하는 역할은 없다.

교육하거나 QA도 업체에서 담당하지만, 이것은 그것을 담당하는 노동자들에게 전문성이 있다는 뜻이지 콜센터 업체 자체에 전문성이 있다는 뜻은 아니다. 그래서 용역계약이 만료되고 재계약이 되지 않을 경우, 노동자들은 원래 있던 콜센터에 남아서 이 회사(본사)를 떠날 것인지, 새로 용역계약이 된 업체로 가서 이 회사(본사)에 남아있을 것인지를 결정하게 된다. 콜센터 업체에 소속된, 매니저를 비롯한 관리자들은 대체로 같은 업무를 지속하고, 새로운 용역업체로 소속만 바꾼다. 전문성은 용역업체에 있는 것이 아니라 관리자를 포함한 콜센터 노동자들에게 있다.

노동자들의 통장에 찍히는 회사 이름은 용역업체이지만 소속감은 없다. 용역업체가 바뀌었을 때 그 업체로 고용이 승계되는 경우가 대다수이므로, 용역업체는 단지 스쳐 지나가는 곳일 뿐 자신의 회사는 아니다. 만약 노동자들이 콜센터 업체에 소속되어 있다고 간주하려면, 지금 일하고 있는 곳에서 문제가 발생하거나 업체의 계약이 해지되었을 때 그 콜센터 업체가 용역계약을 한 또 다른 회사로 가서 일하겠다고 요청할 수 있어야 할 것이다. 그런데 그런 요청의 사례도 거의 없고, 설령 그렇게 요청한다고 해서 다른 곳으로 옮겨갈 수 있는 것도 아니다. 계약서상에 용역업체와 콜센터 노동자들이 무기계약 형태로 고용된 것으로 보이지만, 내용을 들여다보면 손해보험사나 카드사와의 계약이 유지되는 만큼만 콜센터 노동자와의 계약도 유지되는 형태이다.

C카드사 노동자의 경우 X 용역업체 소속으로 일했다. 그 노동자는 X 소속으로 일하던 C카드사를 그만두었다. 그리고 바로 이어서 X가 아웃소싱을 받은 D은행으로 옮겼다. 같은 용역사에서 계속 일했지만, 원청회사가 달라졌다는 이유로 이 노동자는 6년 차가 아닌 신입의 임금을 받았다. 원청사가 바뀌면 근속을 인정하지 않는 것이다. 다시 말해 이 노동자는 X의 무기계약직인 것처럼 보였지만 그 계약은 원청이 동일할 때

만 인정되는 것이었다.

B손해보험은 Y업체와 용역계약을 체결했다. 콜센터 노동자가 Y와 맺은 고용계약서 제2조(고용계약기간)의 제1항은 '기한의 정함이 없는 근로계약을 체결한 것으로 본다'고 정의했다. 다만 해당 계약서의 제10조(계약의 종류)의 제5항은 '일이 근로를 제공하는 갑의 도급 계약처와 갑 사이에 체결한 계약이 종료해지 또는 만료 해지 되는 경우' 계약을 종료할 수 있다는 내용을 담고 있다.

용역업체가 교체되어도 노동자들은 남는다. 본사의 측면에서 보면 당연한 일이다. 노동자들이 하는 일은 단지 안내만 해주는 업무가 아니다. 카드사나 손해보험사의 상품을 충분히 이해해야 하고, 그 이해에 기반하여 고객들을 상담해야 하는 것이다. 회사의 업무에 대해 잘 이해하지 못하면 상담은 불가능하다. 그렇게 숙련된 상담사들이 용역계약이 끝났다고 해서 다 나가고 새로운 상담사들이 들어올 경우, 원청사는 업무의 연속성도 가질 수 없고 상담 자체가 불가능해진다. 몇 개월 간의 교육훈련을 통해 콜센터 업무를 시작할 수는 있지만 숙련된 상담사가 옆에서 지원해야 신규상담사도 숙련이 향상되는 것이다. 그래서 원청도 용역업체가 바뀌어도 노동자들은 계속 남으리라 기대한다.

일반상담사들만 남는 것이 아니라 팀장이나 관리업무를 하던 노동자들도 남아서 계속 일을 할 것인지를 선택한다. 그 결과 노동자들을 관리하고 교육하고 훈련하는 업무를 담당했던 이들도 새로운 용역업체에서 고용을 승계하여 일하는 경우가 많다. 결국 용역업체들은 노동자들을 중간착취하는 것 외에는 별도의 권한이나 역할이 없는 셈이다.

(3) 본사의 모든 핵심 설비제공

최근에는 콜센터 용역업체들이 건물을 갖고 책상이나 의자, 키보드 마우스, 헤드셋 등을 갖추고 별도 전산망을 가질 수가 있다. 그러나 노동자들은 건물이나 사무용품만으로 콜센터 업무를 수행할 수는 없다. 핵심 설비는 결국 전산망이며, 그

전산을 이용할 수 있는 컴퓨터와 전산시스템이다. 그리고 그 설비는 본사의 것이다.

(원청) 거라고 얘기하긴 하더라고요. 컴퓨터 본체에는 C카드사의 스티커가 붙인 테이프가 있긴 있거든요. 그리고 혹시라도 컴퓨터에 문제가 있으면은 본사에 컴퓨터 하는 담당자분이 와서 점검을 해 주시기도 해요. 뭔가 문제가 있을 때. 근데 그 이외에 파티션이라든가 아니면 다른 사무기기 이런 거는 아마 X업체일 거예요. 저희가 컴퓨터 자체에 외부가 들어가면 안 되잖아요. 그니까 그런 본체나 이런 거는 거의 본사에서 주는 것 같고. 비품들 상담을 해야 하니까. 책상이나 의자, 또는 키보드 마우스, 헤드셋, 우리가 출력해야 되는 A4 용지. 이런 거는 다 저희 회사에서 하는 거죠.

- 콜센터 노동자 h 인터뷰

교육자료도 용역업체 자체적으로 만든다고 하지만, 그것은 그 콜센터에서 일하는 노동자들이 만드는 것이다. 그 노동자들은 매번 다른 업체 소속으로 일해도, 그 카드사나 그 손해보험사의 업무를 하므로 교육자료를 수정하거나 보강하는 것이 가능하다. 그 노동자가 그 용역업체 소속이기 때문에 할 수 있는 일이 아니라, 어떤 용역회사 소속이든 그 카드사나 보험사에 오래 있었기 때문에 가능한 업무이다. 따라서 숙련과 전문성은 노동자들에게 있는 것이지 업체에 있는 것이 아니다.

근데 교육자료를 일단 본사에서 주긴 주잖아. 그러니까 교육자료를 일단 본사에서 주긴 줘야 그거를 기본으로 해서 하고 근데 자체적으로 만들기도 해요.

‘애들이 너무 이 부분에서 취약하다.’ 아니면, ‘이 부분 좀 보강이 필요하다.’ ‘너무 자료가 좀 옛날 것 같다.’ 이런 식으로 하면은 그냥 센터 자체 내에서 이거 교육자료를 만들어서 이제 ppt로 만들어서 뿌리거나 보여주거나 이런 식으로 하고.

- 콜센터 노동자 e 인터뷰

3) 고객 응대 유일한 창구로서 콜센터

고객 응대는 카드를 발급받는 업무이든, 보험에 가입한 후 유지하고 관리하는 업무이든 고객들을 직접 대면하여 서비스하는 업무이다. 그리고 이것은 당연히 금융업의 본질적 업무라고 할 수 있다. 금융업은 고객들의 돈으로 유지되므로, 고객들이 가입 후 편하게 이용할 수 있도록 하는 것은 금융권의 책무이다. 그런데 이런 고객서비스 업무를 담당하는 유일한 곳이 콜센터인 사업장이 많다. 은행권은 아직 지점이 남아있기는 하지만 지점도 점차 폐쇄되고 있고, 손해보험의 경우에도 지점은 고객 응대 기능이 사라지고 있다. 고객 응대는 콜센터만의 역할이 되었다.

지점이 없어지고 직접 고객 응대를 할 수 있는 구조가 콜센터밖에 남지 않으면 콜센터 노동자들에게 더 많은 업무와 과중한 부담이 주어진다. 그런데 아직 지점이 남아있는 은행은, 콜센터 노동자들의 역할이 훨씬 가벼워지기도 한다.

“서류 안내까지만 해줘요. 기본적으로 자격 요건이 되는지 정말 기본적인 가이드라인 상에 ‘네가 이제 연 소득이 5천만 원 이하인지 혹시라도 1주택의 경우에 고가 규제 지역 같은 데 혹시라도 집이 있는지’ 이런 식으로 문의해서 파악하고 그러면 ‘이거 안 된다.’ 아니면 되면은 될 것 같고, 될 것 같으면은 일단은 필요 서류 안 내주고, ‘정확한 거는 지점에 가서 상담받아야지 알 수 있다. 전화로는 신용조회가 불가하다.’ 하고서는 이제 지점으로 내방하도록 안내를 해주는 거죠. 아니 ‘비대면으로 직접 대출 신청하라’라던가.”

- 콜센터 노동자 j 인터뷰

지점이 없는 업체는 콜센터에서 모든 응대를 한다. 은행의 경우 아직 지점에서 처리할 수 있으므로 콜센터는 안내만 하고 지점으로 방문하도록 유도하기도 한다. 그러나 은행도 지점이 점차 폐쇄되면 콜센터가 모든 고객서비스를 담당해야 하고, 그만큼 역할이 무거워질 것이다.

카드사나 손해보험사 모두 인터넷을 통한 비대면 대출이 활성화되고 있다. 그런데 비대면 대출의 경우에도 고객 스스로가 서류를 갖추고 접수한다지만, 서류를

확인하고 재직을 확인하고 대출하는 과정은 누군가의 업무일 수밖에 없다. 그 업무가 외주화된 콜센터로 넘어오는 경우가 많다.

챗봇이나 카카오톡 서비스 등 문자 상담도 많아지고 있다. 그러나 문자 상담은 한계가 있다. 챗봇으로만 업무를 처리할 수 있으려면 엄청난 질문의 유형을 답아야 한다. 그런데 아직은 질문의 유형을 복잡하게 답기도 어렵고, 고객들이 그 질문에 따라 업무를 처리하도록 하는 데에 시간도 오래 걸리고 실패하는 경우가 많다. 결국 복잡한 질문은 콜센터에 전화하거나 AI가 아닌 상담원이 직접 접속하여 답변해야 한다.

하지만 AI 상담이 확대되면서 콜센터 노동자들이 하는 업무 중 단순 안내 업무는 많이 줄어들었다. 그로 인해서 콜센터 노동자들의 구조조정도 진행되고 있고 고용불안도 생기고 있다. 하지만 이런 구조조정의 결과로 AI 상담은 단순업무를 대체하고, 콜센터 노동자들은 더 복잡한 업무를 주로 담당하게 된다. AI 상담의 확대는 콜센터 노동자들이 하는 업무는 단순 업무가 아니며, 쉽게 없어질 수 없다는 것을 역설적으로 보여준다.

5. 소결

카드사와 손해보험사 콜센터 노동자들의 인터뷰와 자료를 통해서 노동자들의 직무에 대해 살펴보았다. 그 직무를 살펴본 결과 다음과 같은 점을 확인하였다.

첫째, 콜센터는 비본질적 업무를 하는 것처럼 인식됐으나, 직무를 살펴본 결과 카드사와 손해보험사에서 고객응대와 상담하는 콜센터 노동자들은 회사의 본질적 업무를 담당하고 있었다. 그 업무가 세분화되어 서류를 준비하는 등의 업무는 콜센터에서 하고, 결재하는 일은 본사 정규직이 담당하는 등 역할이 분할되어 있으나 이 업무는 본질적으로 연속적인 업무이고 분리될 수 없다. 이전에 지점에서 담당하던 대고객업무가 콜센터로 많이 이월되었고 이후 지점의 축소와 폐지에 따라 콜센터는 대고객업무를 대부분 수행하게 될 것이다.

둘째, 콜센터가 본질적 업무의 일부분을 담당하고 있으므로 필연적으로 본사나 지점과 연결될 수밖에 없다. 겉으로는 본사와 아무런 접점이 없어 보이지만, 같은 전산망을 사용하여 업무를 하고, 콜센터는 사내 메신저를 통해 본사 노동자들과 상의하거나 결재를 받을 수밖에 없다. 단지 직접 대면하지 않는다는 이유로, 그리고 콜센터에서도 관리직이 주로 그 업무를 담당한다는 이유로 서로의 업무가 연결되어 있지 않다고 말할 수는 없다. 심지어 콜센터 노동자들에게 전결 권한이 있는 때도 있다.

세 번째로 용역업체들이 마치 전문성을 가진 업체인 것처럼 이야기되어왔으나, 전문성은 노동자들이 가진 것이지 용역업체에 있는 것이 아니다. 용역업체는 콜센터 노동자들을 고용하고 있다는 형식만 있을 뿐, 콜센터별로 자체적인 승진구조와 자체적인 관리구조를 갖추고 있으며 본사와 용역계약이 해지됨과 동시에 노동자들은 용역업체와 계약이 해지되며, 다시 콜센터에 남아서 새로운 업체와 계약을 하고 일을 지속하게 된다. 용역업체는 인력에 대한 권한도 갖고 있지 않다.

이상의 내용은 사실상 콜센터 노동자들이 본질적 업무를 하고 있음을 보여주는 것이며, 따라서 지금과 같은 아웃소싱 구조가 콜센터 노동자들의 고용을 불안정하게 하고 임금과 노동조건을 떨어뜨릴 뿐만 아니라, 손해보험사와 카드사가 당연하게 중요하게 여겨야 할 대고객업무를 제대로 가치 있게 수행하지 않고 있음을 보여주는 것이다. 손해보험사와 카드사가 고객들의 비용을 통해 조직을 유지하고 새로운 곳에 투자해나가는 것이라고 한다면 당연히 대고객업무를 중요하게 여겨야 한다. 최일선에서 그 업무를 담당하는 노동자들에 대한 평가절하는 대고객업무에 대한 평가절하이다.

또한 앞에서 살펴본 콜센터 노동자들의 업무수행 방식에는 불법파견의 요소도 발견된다. 불법파견은 제조업에서만 주로 제기되었지만, 콜센터도 원청의 업무 지시, 포괄적인 의미의 지배개입이 이루어지고 있다는 점에서 노동자들의 고용 형태가 계속 아웃소싱으로 남아있어야 하는지, 그리고 원청이 사용자로서 책임을 지지

않고, 용역계약이 반복되어 노동자들의 고용불안과 저임금이 지속되는 것이 타당한지에 대해 질문해야 한다. 결국 본사의 본질적 업무를 하는 콜센터 노동자들에 대해 카드사와 손해보험사가 사용자로서 책임을 져야 한다.



제5장. 결론

1. 연구 결과 요약
2. 노동조합의 과제

1. 연구 결과 요약

본 연구는 금융기관 콜센터 외주화에 대해 금융산업 구조조정의 결과로서, 외주화를 통해 기업의 비본질적 업무뿐만 아니라, 본질적 업무도 이전된다는 점을 분석하였다. 외주화 과정은 단지 콜센터에서 그치지 않고, 전 영역에 걸쳐서 진행됐고, 이는 여러 법령을 통해 합법화되고, 일반화되었다.

그러나 금융기관의 외주화는 노동에 대한 차별을 심화시킬 뿐만 아니라, 금융소비자에게도 부정적인 영향을 미치게 된다. 특히 개인 정보에 대해 원청사업체에서 일상적으로 접근·관리하는 구조가 아니므로, 개인 정보 유출에 대한 위협과 이에 대한 책임 소지는 불완전하다. 또한 금융업무의 소위 핵심 업무가 시간이 흐름에 따라 비핵심 업무로 외주화되면서, 간접고용 노동자들에게 더 높은 숙련도를 요구하고, 더 복잡한 업무가 이전되고 있지만, 이에 상응한 보상은 전혀 이루어지고 있다.

한국 산업 전반으로 보편화된 간접고용에 기반을 둔 콜센터 노동은 저임금의 나쁜 일자리로 악명 높지만, 다운사이징 되어버린 노동시장에서 자본이 원하는 상품 품질이 보장되는 모순이 발견된다. 이러한 현실에서 콜센터 노동에 대한 정당한 보상과 권리를 되찾는 책임은 노동계와 시민사회의 몫이 될 수밖에 없다. 모두를 위한 차별 없는 노동과 안전한 금융 소비환경을 위해서 노동자들과 시민들의 관심과 연대는 그 어느 때보다 소중하다. 이에 본 연구는 제2장과 제3장을 통해서 금

용 부문 외주화에 대한 배경과 콜센터 산업의 특징, 금융산업의 핵심 업무와 비핵심 업무에 대한 변화 및 법·제도에 대해 분석하였다. 제4장은 손해보험사와 카드사 콜센터 노동자와 관련인의 면접조사를 통해 확보된 조사 내용으로 노동과정을 분석하였다. 제2장과 제3장의 주요 주장인 핵심 업무와 비핵심 업무의 인위적 구분과 모호성에 대해 콜센터의 노동과정과 업무 내용을 통해 확인하였다. 다음은 제2장부터 제4장까지 장별 주요 연구 결과를 요약하였다.

제2장에서는 콜센터 외주화와 금융 부문 외주화의 특징을 파악하기 위해 콜센터 산업에 대해 외주화의 관점에서 특징, 금융산업에서 콜센터 확대의 배경 및 특징을 분석하였다.

연구 결과 콜센터산업의 주요 특징은 다음과 같다. 콜센터 노동의 취약성은 직무 자체에서 발생하는 특징과 외주화로 인해 형성된다. 한국에서 콜센터 산업은 비약적으로 발전해 왔지만, 이러한 성장은 노동비용 절감을 위한 외주화 전략의 결과였다. 그러나 산업적 이해로 다운사이징 된 노동에 대한 국가 차원의 관심과 지원은 너무나 부족했다. 다른 한편에서는 정보기술의 발전과 기술의 변화는 콜센터산업의 변화에 직접적인 영향을 미치면서, 콜센터로 업무가 외주화되는 과정에서 업무의 숙련도나 핵심 업무 등과 같은 기준을 적용하지만, 현실에서 이러한 요인보다는 비용 절감을 위한 자본의 전략적 선택이었다.

금융산업에서 콜센터가 확대된 배경으로 우선 구조적 차원에서 1997년 경제위기 이후 금융산업에 대한 우선적인 구조조정의 결과, 금융산업은 합리화 과정을 거쳤고, 노동은 해고와 노동유연화를 강제적으로 적용받았다. 이후 금융 노동시장은 내부적으로 심각하게 분할되었고, 2005년 이후부터 업무의 외주화를 통한 간접고용이 확대되기 시작했다. 이러한 구조적인 변화는 본사인 원청 업무가 서서히 콜센터로 외주화되는 변화를 낳았고, 현재는 이러한 체계가 일반화되었다.

한국 금융산업의 콜센터 외주화는 기업활동의 외부화와 과거 내부적 성격이었던 업무가 외부로 이전되는 동태적인 변화까지 모두 발견된다. 2000년 초기 금융 부문 콜센터의 기능은 아직 초보적 수준이었다. 그러나 이후 10년 동안 콜센터산업

은 급성장하였고, 이 성장을 주도한 것은 금융산업이었다. 금융업의 외주화 규제 정책은 크게 업무위탁규정과 자본시장법으로 대표되는데, 전자는 2000년 1월 제정된 이후 포지티브 규제방식에서 2005년 네거티브 규제방식으로 전환된 이후 꾸준히 업무위탁의 범위를 확대해 왔다. 자본시장법은 업무위탁규정보다 탈규제의 범위가 넓고, 자유화되었다고 평가된다. 결론적으로 금융 부문의 콜센터 외주화는 비용효과성과 간접고용의 이점에 따른 경영전략으로, 업무의 핵심, 비핵심 여부는 외주화에서 중요 요인으로 파악되지 않았다.

제3장에서는 금융기관 법령을 통해 콜센터 외주화의 문제점에 대해 살펴보았다. 금융기관 법령을 통해 콜센터 외주화의 문제점에 대해 살펴보았다. 과거 금융기관 법령은 외주화를 금지했다. 그러나 2000년 업무위탁규정이 제정된 이래 지금까지 계속해서 금융기관 법령은 외주화를 확대하고 외주화에 대한 규제를 완화하는 방향으로 제·개정되어 왔다. 금융산업의 공공성, 위험성, 특수성을 이유로 외주화가 엄격히 금지되었다가 현재는 모든 업종에서 본질적 업무도 외주화가 가능하도록 진행되는 것이다. 금융기관들의 요구에 법령이 제·개정되고 제·개정된 법령이 외주화를 이끌고 확산시키는 형세다. 그러나 외주화를 대폭으로 허용·확대하는 법령에는 문제가 있다.

첫째, 과거 금융기관의 외주화를 금지한 이유는 금융시스템의 안정성·건전성 및 소비자 보호를 위해서였다. 그러나 금융기관의 수익 극대화가 가장 중요한 원칙이 되면서 외주화가 무분별하게 허용되었다. 둘째, 외주화의 기준도 자의적이고 모호하다. 외주화의 기준이 되는 본질적 업무는 자의적이고 편의적으로 정의되었고 계속해서 그 개념도 바뀌고 있다. 기준이 명확하지 않은 상황에서 금융기관은 무분별하게 외주화를 확대했다. 셋째, 고객의 정보 침해 우려다. 금융기관은 고객의 인적 사항부터 재산 현황까지 매우 중요하고 민감한 정보를 수집하고 있다. 그런데 합법적인 외주화를 통해 이러한 민감 정보를 하청업체에 제공, 공유하고 있다. 넷째, 위험에 대한 금융당국의 감독이 매우 느슨하다. 금융당국은 금융기관의 자정 기능에 맡기는 식으로 감독기관으로서의 본인들의 업무를 줄이고 책임을 회피하고

있다. 다섯째, 외주화에 대한 금융기관의 책임도 미비하다. 특히 결정권을 가진 이사회와 최고경영진의 책임은 어디에도 명시되지 않았다. 이처럼 금융기관 법령은 전방위적으로 외주화 규제를 완화했지만, 사실 콜센터 업무의 외주화가 가능한 것인지 의문이 든다. 콜센터 업무는 금융업의 본질적 업무에 해당할 여지가 많고, 무엇보다 금융기관의 업무와 연속적, 필연적으로 연결되어 하나의 작업으로 진행되기 때문이다. 대법원판결 등에 비추어 본다면 콜센터 업무는 도급보다는 파견(하청업체가 금융기관에 노무 공급)으로서의 성격이 짙다.

제4장에서는 콜센터 노동자들의 업무를 분석하여 이 노동이 손해보험사와 카드사 본사의 업무와 어떻게 연관을 맺고 있는지 살펴보았다. 우선, 카드사와 손해보험사 콜센터에서 고객서비스를 담당하는 노동자들은 대체로 용역업체에 소속되어 일하고 있다. 용역업체는 계속 바뀌더라도 노동자들은 소속만 바뀔 뿐 같은 장소에서 계속 같은 일을 한다. 손해보험사에서는 보험료 수납과 증명서 발급, 계약 상담, 청약 철회 등 본사의 본질적 업무를 수행하고 있으며 카드사에서 카드 발급과 대출 관련한 업무를 하고 있다. 서류를 준비하는 업무는 콜센터 노동자가 하고 결재하는 일은 본사 정규직이 담당하는 등 역할이 분담되어 있으나 이 업무는 본질적으로 연속적인 업무이다. 콜센터에 전결 처리 권한이 있기도 하고, 고객의 중요한 정보를 다루며, 기업의 업무 조정에 따라 본사에서 콜센터로 넘어오는 업무들도 있다.

콜센터 노동자들이 손해보험사나 카드사의 본질적 업무의 일부분을 담당하고 있으므로 업무를 하는 데 있어서 본사와 연결될 수밖에 없다. 고객센터를 관리하는 부서는 외적으로 보기에는 실적만을 관리하는 것으로 보이지만 콜센터의 인력 운영에 개입하고, 콜센터 노동자들이 사용하는 전산망을 관리하며 민원에 대한 결재권자로서 역할을 하기도 한다. 그 외에도 콜센터 노동자들은 고객의 요청에 따라 본사 노동자들과 연결된 업무를 하는데, 겉으로는 본사 노동자와 직접적 연결이 없어 보이지만, 같은 전산망을 사용하여 업무를 하고, 사내 메신저를 통해 본사 노동자들과 상의하거나 결재받는 구조를 갖추고 있다. 직접 대면하지 않는다고 해

서 서로의 업무가 연결되어 있지 않다고 말할 수는 없다.

그런데도 고용구조가 분리되어 있으므로 문제가 발생한다. 연결된 업무를 분리하고 고객 서비스를 전담하는 콜센터 노동자들에게 권한을 주지 않으니 고객들에게 충분한 정보전달이 되지 않는다. 본사는 콜센터와 업무로 연결되어 있으면서도 콜센터의 성과는 생산성으로만 측정하기 때문에 고객들에게 제대로 정보를 전달하기 어려운 상태로 만든다. 최근 콜센터들은 매우 전문성이 높은 것처럼 광고하고 있지만 실질적인 전문성은 용역업체가 가진 것이 아니라, 노동자들이 가진 것이다. 용역업체는 콜센터 노동자들을 고용하고 있다는 형식만 있을 뿐 본사와의 용역계약이 끝나면 노동자들과의 계약도 끝이 나고, 노동자들은 다시 남아서 새로운 업체와 일을 한다.

금융권의 구조조정이 지속되고 외주화가 확대되면서 콜센터만이 아니라 많은 영역에서 외주화가 이루어진다. 그 외주화의 근거로 콜센터 노동이 비핵심 업무이거나 단순 업무라는 점을 들었다. 그러나 이 연구의 분석에 따르면 콜센터 노동은 핵심 업무이며, 노동자들의 숙련도 매우 높다. 그러나 이 숙련에 따른 보상은 전혀 이루어지지 않고 있다. 최근 AI 기술이 발달하면서 콜센터 노동이 많이 축소될 것이라는 예측도 있다. 물론 콜센터 노동에서 단순한 안내 업무들은 AI로 많이 대체되었고 콜센터도 일부 인원 축소가 있었다. 그런데 그 말은 결국 AI가 대체할 수 있는 것은 단순 안내 업무이고, 콜센터 노동자들의 실질적인 업무는 아직 대체 불가능하다는 말이기도 하다. 손해보험사 지점의 축소와 통폐합 등 고객의 직접 접촉면이 콜센터만 남는 상황에서 콜센터 노동자들에 대한 홀대는 고객에 대한 홀대와 연결되어 있다.

2. 노동조합의 과제

1) 콜센터 노동 가치에 대한 인정과 노동조건 개선

손해보험사와 카드사의 업무를 담당하는 콜센터 노동자들에게 권한이 주어져야 하고, 노동자들에게 정당한 노동조건이 마련되어야 한다.

(1) 임금과 노동조건 개선

콜센터 노동자들은 자신이 하는 업무의 전문성과 숙련에 대해 의심하지 않는다. 손해보험사와 카드사 전반의 업무를 이해하지 못하면 상담 자체가 불가능하며 지속적인 교육과 경력을 통한 숙련으로 많은 업무를 감당하고 있기 때문이다. 그런데 노동자들의 임금에 이러한 숙련과 경력은 반영되지 않고 최저임금 수준에 머물러있는 것이 문제이다.

콜센터 노동자들이 하는 일을 제대로 분석해야 하며 그에 따른 적절한 임금이 주어져야 한다. 그것을 위해서라도 지금 콜센터 노동자들이 하는 업무의 가치를 인정해야 하고, 그 업무를 하는데 필요한 교육과 훈련을 통한 숙련을 인정해야 한다. 또한 경력에 따른 호봉승급도 인정해야 한다. 정부는 직무성과급제를 하겠다고 하면서 노동자들의 임금체계를 흔들려고 한다. 제대로 기준조차 세우기 어렵고 사회적 편견이 작동하는 직무 가치 평가를 통해 노동자들의 임금 차별을 정당화하는 방식으로 직무성과급제를 활용한다. 직무성과급제에 대한 대응도 중요하지만, 임금체계가 없는 노동자들의 임금체계를 마련하는 것에도 힘써야 한다. 사무금융 노조의 역할이 그것이다. 콜센터 노동자들의 숙련과 노동이 존중되는 임금체계를 만들어 나가고 이것을 통해서 손해보험과 카드사만이 아니라 금융업에서 일하는 콜센터 노동자들의 노동조건이 개선될 수 있도록 해야 한다.

또한 노동자들은 지점의 창구업무가 콜센터로 이월되면서 이전에 다섯 가지 업

무를 했다면 지금은 스무 가지 업무를 감당하고 있다. 그런데 업무에 관한 기준이 없고 원청기업들이 일방적으로 업무량을 정한다. 그래서 인원은 부족하고 노동자들의 노동강도는 높아지고 있다. 법에서 보호하고 있는 여유시간과 휴게시간 등을 반영하여 콜센터의 인력 산정과 적정 콜수 산정이 이루어져야 한다.

현재 손해보험사와 카드사들은 콜센터 노동자들의 업무량과 업무 수준, 그리고 업무의 종류에 대한 인식이 별로 없다. 그런 상태에서 콜 수로만 노동자들의 성과를 측정한다. 그런데 콜 수는 노동자들의 성과를 제대로 반영할 수 없다. 매우 복잡한 상담과 실무 처리를 하는데 하루에 몇 콜을 받았는가로 노동자들의 성과를 측정하면, 노동자들은 제대로 상담하기보다는 빠르게 상담을 마치는 데 주력하게 된다. 제대로 상담하는 노동자들은 오히려 성과가 떨어지고 상담을 대충 할 때 성과가 올라가는 현상이 벌어진다.

콜센터의 성과평가지표를 재구성해야 하고, 콜센터의 적정 인력 산정을 위해 콜센터 노동을 분석해야 한다.

(2) 대고객업무에 대한 가치 인정

손해보험사와 카드사에서 중요업무를 하는 콜센터 노동자들을 외주화하고 업무의 가치를 떨어뜨리는 것은 이들 회사에서 고객서비스의 비중을 축소하고 있음을 보여준다.

금융권에서 가장 먼저 외주화된 것은 전산 부문과 콜센터였다. 전산은 전문적인 영역이고 민간의 전문성이 더 높다는 이유로 외주화가 우선 추진되었다. 콜센터 외주화는 '대고객창구 업무의 효율화'와 맞물려 진행되었다. 2004년 A손해보험의 경영효율화 추진안에서 볼 수 있듯이 방카슈랑스와 온라인중심의 보험사 약진으로 경쟁이 심화하므로 업무를 효율화하겠다고 하였고, 그 대상은 바로 대고객창구 업무였다. 그로 인해 고객을 직접 대면하는 창구업무는 계속 사라지고 통폐합되었다. 그러면서 그 업무가 대부분 콜센터로 이월되었고 콜센터는 외주화되었다.

고객이 보험에 가입하거나 카드를 만드는 것만을 중요하게 여길 것이 아니다.

보험에 가입하거나 카드를 이용하는 고객이 최대한 편하게 이용할 수 있도록 하는 업무가 중요하다. 보험료를 수납하고 증명서를 발급받고, 자동이체 방법을 변경하고 계약에 대해 상담하고 환급금을 받고 청약을 철회하는 모든 업무가 외주화된 콜센터로 넘겨지면서 상담의 질보다는 양적인 측정(콜수)로만 성과를 평가하는 방식으로 전환한바, 이것은 고객의 편의를 위한다는 손해보험사와 카드사가 실질적으로는 고객 중심으로 사업을 운영하지 않고 있다는 것이다.

또한 콜센터를 외주화하면서 개인 정보 보호에 대한 본사의 역할이 관리감독 수준으로 축소되었다. 개인 정보가 이윤의 도구가 되는 상황에서 개인 정보 보호의 필요성과 그에 대한 고객의 선택권은 매우 중요하다. 외주화된 콜센터 운영이 개인정보에 대한 기업의 책임을 희석한다는 점을 사회적으로 잘 드러내고 이의 개선을 위한 노력이 필요하다.

(3) 콜센터 고용구조 개선

금융권에서 외주화가 급격하게 확대되고 있으며 이런 추세를 막는 것이 급한 상황이기 때문에 콜센터 노동자들의 고용구조 개선은 쉽지 않다. 그러나 이 보고서에서 검토된 것처럼 콜센터 노동자들의 업무는 본사의 업무와 연결되어 있으므로 업무를 분리하여 용역 구조로 두는 것은 금융권의 공공성이라는 측면에서도 옳바르지 않다. 그런 점에서 고용구조 개선에 대한 논의가 시작되어야 한다.

금속 노동자들은 고용구조 개선을 위해서 ‘불법파견’ 소송을 중요한 수단으로 삼아왔다. 대법원에서는 제조업의 흐름생산을 불법파견이라고 판단한다. 현대기아자동차 사내하청만이 아니라 현대제철 등에서도 불법파견 소송에서 하청노동자들이 승소하고 있다. 불법파견 판정을 받으면 해당 노동자들을 정규직으로 전환해야 하는데, 기업들은 법원의 판결을 전체 노동자들에게 적용하지 않고 판결받은 노동자에게 적용하고, 하청노동조합과 교섭을 거부하고 불법파견 소송을 취하하는 노동자들에게만 정규직으로 박탈 채용을 하는 등, 일방적인 조치를 해왔다. 그리고

정규직으로 전환된 노동자들을 전환배치하고 하청노동자들이 일하던 공정은 여전히 비정규직으로 남았다. 그런 점에서 ‘불법파견’ 소송은 고용구조 개선의 온전한 대안은 되지 못했다.

공공부문에서는 문재인 정부가 들어선 이후 ‘공공부문 비정규직 정규직 전환 정책’이 시행되었다. 이 정책은 많은 이들이 비정규직의 고용구조 개선을 위한 유의미한 정책이 될 것이라고 기대하기도 했다. 하지만 이 정책은 비정규직을 별도 직군의 무기계약직으로 채용하거나 자회사로 전환시켜서 낮은 임금과 나쁜 노동조건을 유지하는 것으로 귀결되었다. 특히 자회사는 노동자들이 ‘용역자회사’라고 부를 만큼 간접고용의 문제를 동일하게 갖고 있다. 자회사 정책은 최근 민간 영역에서도 많이 확산되었는데, 이것을 고용구조 개선으로 보기는 어렵다.

사무금융노조는 불법파견이나 공공부문 정규직 전환 사례의 의미와 한계를 분석하고, 외주화된 콜센터 노동자의 고용구조 개선을 위한 장기적인 전망을 마련해야 한다. 개별 사업장에서가 아니라 사무금융노조 차원에서 기획하고 실행해야 할 일이다. 우선 정규직과 비정규직의 임금과 노동조건 격차를 줄여서 비정규직 사용의 유인을 줄일 수 있도록 해야 한다. 외주화된 금융권의 콜센터 노동자들을 대거 조직하여 고용구조개선을 위한 주체를 형성해야 한다. 그리고 외주화의 문제점에 대해 지속해서 문제를 제기해야 한다.

우선 제안하고자 하는 것은 금융산업에서 비정규직의 구조, 외주화의 양상에 대한 조사·분석을 해보자는 것이다. 그럴 때 제판 분리 등 지속되는 구조조정 과정에서 노동조합이 대응력을 가질 수 있다. 또한 고용영향분석을 통해 전반적인 고용구조 개선의 방향을 설정하고 정부에도 비정규직 확산과 남용에 따른 문제를 제기하여, 사무금융업종 차원에서 정부 차원의 금융산업 고용구조개선에 대한 기본 계획 수립을 제안할 수도 있을 것이다.

2) 산별노조 차원의 원청교섭 시도

콜센터 노동자들의 노동조건 개선을 위해서는 원청이 사용자로서 책임을 지도록 해야 한다. 용역 구조에서 노동자들의 임금과 노동조건을 결정하는 것은 원청이기 때문이다. 산별노조 차원에서 원청의 사용자책임을 구체화하면서 원청과의 교섭을 시도해야 한다.

(1) 용역업체를 포괄하는 통합교섭

콜센터 노동자들의 노동조건을 결정하는 것은 원청인 손해보험사와 카드사이다. 그런데 이들이 사용자로서 책임을 지고 있지 않기 때문에 노동자들의 노동조건 개선이 어려운 상황이다. 현재 노동조합이 설립되어 교섭이 이루어지고 있으나, 하청업체와만 교섭이 이루어지고 있다. 그래서 다양한 형태로 원청과 교섭이 아닌 협의를 이어가고 있지만 이것은 공식성을 갖지 못하고, 협의 결과에 대한 이행을 담보하기도 어렵다.

원청과의 교섭은 콜센터 등 용역업체까지를 포괄한 통합교섭 형태를 고려해볼 수 있다. IT업체인 스마일게이트는 자회사를 묶어서 통합교섭을 한다. 구조 자체가 스마일게이트홀딩스를 중심으로 다른 자회사들이 수직적으로 묶여있는 구조이기 때문이다. 네이버도 업무 단위가 다 연결되어 있다. 모기업이 자회사들에 영향을 미치고 자율성도 제약되어 있기 때문이다. 그래서 통합교섭을 요구하지만 아직은 그에 이르지 못해 대각선교섭으로 자회사와 손자회사까지를 포괄하려고 한다. 이곳은 자회사라는 점에서 통합교섭의 근거가 명확하지만, 손해보험사와 카드사 콜센터의 경우 자회사도 있지만 용역회사가 대부분이라 포괄에 어려움이 있을 수 있다. 하지만 이번 보고서를 통해 업무의 연결성이 확인되었으므로 이것을 근거로 통합교섭을 추진해볼 수 있을 것이다.

그런데 통합교섭이 가능해지려면 산별노조인 사무금융노조가 그만큼의 힘을 갖고 원하청 간의 요구와 공동투쟁을 조직할 수 있어야 한다. 원청, 하청 간 회사의 위계가 노동조합 내에 반영되기도 한다. 그런 상황에서는 자칫하면 통합교섭의 시도가 콜센터 노동조합의 목소리를 축소할 수도 있다. 원청 노동자와 용역노동자의 업무가 연결되어 있지만, 아직은 노조의 교류와 연대가 일상화되어 있지 않으므로 통합교섭을 만들어가려면 노동자 전체의 요구와 투쟁을 결합하는 사무금융노조의 지도력이 필요하다.

(2) 공동사용자 책임

통합교섭이 이루어지지 못한다고 하더라도 원하청 모두를 공동사업주로 두고 교섭을 제기하는 방안도 있을 수 있다.

둘 이상의 법인이 단일한 하나의 사업 단위를 이룰 때, 공동사업주를 인정한 사례가 있는데, 사용자가 반드시 1인으로 한정되어야 하는 것은 아니고, 사업 또는 사업장 안에서 구체적인 인력 운용·관리의 실태, 해당 사업의 수행에 있어 사용자들 사이의 업무 분담 내용과 방식에 따라 여러 사용자가 공동사업주로서 책임을 져야 한다는 판결²⁸⁾이 있다. 또한 중노위 판정(중앙2015부해1228 판정) 중에는 주택관리업체와 입주자대표회의가 노동자의 관리와 급여 및 사회보험료를 나눠서 지급하거나 근로계약관계에 입주자대표자회의가 영향을 미치고 있으므로 입주자대표회의와 주택관리업체를 공동사용자로 인정한 사례도 있다.

미국연방노동관계위원회(NLRB)는 1940년대부터 ‘공동사용자(joint employer)’ 원리를 적용해왔다. 노동자의 노동조건을 고용주와 공동으로 지배하는 원청을 공동사용자로 인정해왔다. 물론 그동안 공동사용자를 인정하는 기준이 너무 협소해서, 사용자책임을 회피한 때도 많았다. 그런데 2015년부터 NLRB는 공동사용자 기준을 확

28) 서울중앙지방법원 2014.5.23.선고 2013가합521826판결(항소심에서 조정으로 종결), 인천지방법원 2015.2.17.선고 2012가단100615판결(항소심에서 조정으로 종결), 대전지방법원 2015.11.11.선고 2014가단219054판결(1심에서 소멸시효 이유로 원고 청구 기각. 상고심 계류 중)

대하면서 사용기업이 하청·용역 노동자의 노동조건을 간접적으로 통제하거나 계약서와 하청노동자에 대한 업무 지침 등으로 지배권이 있는 경우에도 원청을 공동 사용자로 보고 교섭 책임을 지도록 하고 있다.

아직 한국에서는 공동사용자성을 인정하는 경우가 많지 않고, 원청에 교섭을 요구할 때 자신이 사용자가 아니라고 거부할 것이므로 결국 법적 판단을 받아야 가능하다는 한계가 있을 수 있다. 하지만 원청과 하청의 업무는 연결되어 있고 원청의 지침에 따라, 원청의 전산망 안에서 업무를 하며, 원청의 용역계약에 따라 노동자들의 노동조건이 달라지는 콜센터 노동자들의 노동조건 개선을 위해서도, 적극적으로 원청과 하청 모두를 사용자로 간주하고, 교섭을 요청하고, 교섭을 실질화하기 위해 노력할 필요가 있다.

(3) 원청과의 교섭 구조 마련

원청의 사용자책임을 묻고 직접 교섭이 가능하다면 좋겠으나 현재의 조건에서는 쉽지 않은 일이다. 그런데 노동안전의 관점에서 보면, 원청을 상대로 하청노동자들의 안전한 노동을 위한 교섭이 가능한 영역이 있다. 지금의 산업안전보건법은 제한적으로 도급인(원청)의 책임을 인정하고 있으며, 산안법 제62조와 제66조에는 도급인의 안전조치 및 보건 조치가 포함되어 있다. 산업안전보건법 상에 있는 원청의 책임을 통해 노동안전 영역에서부터 원청교섭의 가능성을 만들어 나갈 수 있을 것이다.

특히 콜센터 노동자들은 코로나19로 인한 집단감염으로 어려움을 겪었다. 그런데 원청과 하청업체 모두 책임을 미루며 제대로 대응하지 않았고, 결국 그 피해는 콜센터 노동자들이 겪게 되었다. 콜센터 노동자들의 노동환경을 개선하기 위한 재택근무, 환기장치나 노동자 간 거리 등 노동환경개선, 유급병가 등이 필요한데 이것은 원청과의 협의를 통해 구체화해야 한다. 또한 감염병 등 특정 재난 상황에서 서비스 레벨과 응대율, 처리율의 목표치를 재조정하여 노동자들이 안심하고 일할

수 있도록 해야 한다. 이것 또한 원청과 교섭해야 할 내용들이다.

하청노동자들이 안전하게 일할 수 있도록 원청과 하청의 사업주와 노동자가 참여하는 ‘원하청안전보건협의체’와 같은 구조가 만들어져야 하며, 노동환경개선과 업무매뉴얼 등도 논의되어야 한다. 하청노동자가 안정하게 일할 권리라는 측면에서 적극적으로 원청과의 교섭 혹은 공식적인 협의 틀을 만들어 나가야 한다.

원청과의 교섭과 관련하여 현재 불법파견의 가능성을 원청교섭의 중요한 근거로 제기해볼 수 있다. 하나의 전산망 안에서 흐름생산과 마찬가지로 연결된 업무를 하고 있기 때문이다. 그런데 ‘불법파견’은 곧 정규직 전환이라는 등식 속에서 노동자들이 불법파견 소송을 정규직 전환의 도구로만 인식한다. 여기에서 벗어나, 불법파견을 근거로 원청이 사용자로서 책임을 지도록 요구하고, 노동자들의 임금과 노동조건에 대해 교섭에 임하고, 장기적으로 고용구조와 관련한 논의를 하도록 요구할 수 있다. 현대위아 하청노동자들의 경우 ‘불법파견 소송’을 하지 않는 것을 조건으로 하여 원청과 교섭을 지속해왔고, 그 결과 ‘고용구조 개선’과 관련한 협의를 통해 논의를 이어 나가고 있다.

3) 외주화에 대한 산별노조의 공동 대응

비용 절감을 위한 외주화가 금융산업 전반으로 급속히 확대되고 있다. 외주화에 대한 사무금융노조의 대응이 필요하다.

제3장에서 살펴보았듯이 금융 관련 법령은 외주화를 엄격하게 규제를 해왔다. 그런데 2000년 이후 업무위탁 규정이 제정되면서 외주화는 본격적으로 광범위하게 허용되었고 전산과 콜센터를 중심으로 광범위하게 외주화가 진행되었다. 콜센터를 직접 운영하고 있던 사업장에서도 2000년 중반 이후 외주화를 진행하면서 콜센터에서 일하던 노동자들을 직영으로 일부 남겨두거나 전환 배치한 채 업무를 외주화했다. 그러면서 많은 업무를 콜센터로 이월하였다. 2007년 자본시장법이나 2009년 금융지주회사법 개정으로 외주화는 본질적 업무에서도 가능하게 되었고 업무위탁의 범위는 점차로 늘어났다.

이처럼 외주화는 법령에 근거하여 확대되어왔으므로 이에 대한 적극 대응이 필요하다. 특히 외주화를 다루는 대표적인 법령으로서 「금융지주회사법」, 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」, 「금융기관의 업무위탁에 관한 규정」 등의 변화를 추적하고 대응할 필요가 있다. 특히 업무위탁규정의 경우 2000년에 제정되어 외주화를 촉진해왔을 뿐 아니라, 지속적인 개정을 통해 외주화의 범위를 확대했다는 점에서 적극 대응이 필요하다.

금융 관련한 법령은 결국 정부의 금융정책이 효율화, 대형화, 외주화를 촉진하는 방향으로 나아간다는 것을 보여준다. 그렇다면 법안에 대한 개별 대응만이 아니라, 정부의 금융정책 방향이 어떻게 공공성 강화로 나아갈 것인지에 대한 고민 속에서 지속해서 점검하고 대응해야 할 것이다.

금융업은 특히 기업의 사회적 책무가 강조되어야 한다. 금융업은 일반 사기업과 달리 공적인 성격이 강하며 책임감 있는 금융정책과 금융경영, 소비자 보호를 위한 철저한 감독이 필요한 영역이다. 따라서 금융 감독기관의 감독이 제대로 이루어져야 하겠지만 금융기업 내부에서 노동조합이 기업의 사회적 책무를 강조하고 투명하게 운영되도록 하는 것이 중요하다. 투명한 운영을 위해서 경영정보와 이사회 회의 공개, 사외이사 및 감사, 회계장부 열람권 보장 등을 요구해야 할 것이다. 그리고 기업이 금융소비자 보호와 기업의 사회적 책무 강화에 힘을 쏟도록 강제하고 투쟁하는 것이 필요하다.

그 과정에서 중요한 것이 ‘외주화’의 문제를 드러내는 것이다. 이 보고서에서 제출하고 있듯이 지금 금융기업은 외주화에 대한 자의적이고 모호한 기준으로 외주화를 확대하고 있다. 고객의 정보 침해에 대한 우려도 있을 뿐 아니라, 위협에 대한 감독도 매우 느슨하다. 또한 외주화에 대한 금융기관의 책임도 매우 미비하다. 금융소비자를 보호하고 기업이 노동자들의 고용을 안정시키며, 공공적 역할을 하도록 하려면 이런 외주화가 어떤 문제인지를 사회적으로 잘 드러내면서 외주화된 고용 형태를 변화시키는 데에 사회적 지지를 확보해야 한다.

참고문헌

- 금융감독원. 2021. “「금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정」 업무해설서”. 2021.01.
- 김동환. 2007. “금융산업의 변화와 향후 과제”. 『금융연구』 21권. 별책.
- 김석진. 2014. “금융에 관한 철학적 소고”. 『금융연구』 Vol. 28 No. 4.
- 김성훈. 2008. “금융산업의 비정규직 노동 이동”. 『사회과학연구논총』 vol. 19.
- 김성희, 조돈문, 신경아 등. 2008. 『콜센터 텔레마케터 여성비정규직 인권 상황 실태조사』. 국가인권위원회.
- 김현정, 이창곤 등. 2019. 『제2금융권 비정규직 노동자 실태조사』. 전국사무금융서비스노동조합.
- 김형렬, 사월, 전주희 등. 2021. 『에이스 손해보험 콜센터 코로나19 집단감염 피해실태 조사보고서』. 전국사무금융서비스노동조합.
- 김혜진, 박주영 등. 2019. 『대기업 비정규직 실태 연구』. 전국민주노동조합총연맹.
- 권현지, 김성훈, 마크 스투어트, 키겔 마르티네즈 루시오. 2008. 「금융서비스산업의 고용관계 변화-비정규 대고객 서비스직의 고용관계 변화를 중심으로」. 한국노동연구원.
- 박상언. 2015. “콜센터 상담직의 직무특성과 직무관련 정서 및 태도: 타 고객서비스 직종과의 비교를 통한 탐색적 분석과 진단”. 『연세경영연구』 제52권 제1호.
- 신정아. 2009. “감정노동의 구조적 원인과 결과의 개인화: 콜센터 여성노동자의 사례연구”. 『산업노동연구』 제15권 제2호. 한국산업노동학회.
- 우새롬, 최인이. 2022. “간접고용 여성 비정규직 노동자 조직화 과정과 전략: 콜센터 노동조합 사례를 중심으로”. 『산업노동연구』 제28권 제1호. 한국산업노동학회.

- 윤애림. 2005. “금융기관 아웃소싱 확대와 노동법적 문제점”. 〈금융기관 아웃소싱 확대의 문제점과 금융공공성〉 국회토론회. 2005.10.18. 토론문.
- 이병희. 2011. “사내하도급 활용 실태와 경제적 효과”. 『산업관계연구』 21(2).
- 이병훈, 김종성. 2004. “전자감시와 노동자 반응: A은행 콜센터의 사례연구”. 『산업노동연구』 제10권 제2호. 한국 산업노동학회.
- 이승윤, 조혁진. 2019. “콜센터 하청노동자의 불안정한 고용관계와 사회보장제 경험에 대한 질적 연구”. 『사회보장연구』 제35권 제2호. 한국사회보장학회.
- 이승준, 정인영. 2017. 「보험회사 업무위탁 관련 제도 개선방안」. 보험연구원.
- 이종태. 2005. “금융기관 아웃소싱 확대의 문제점과 금융공공성”. 〈금융기관 아웃소싱 확대의 문제점과 금융공공성〉 국회토론회. 2005.10.18. 발제문.
- 이휘정. 2015. “디지털시대 은행 콜센터의 기능 재정립”. 금융경영브리프. 하나금융경영연구소. 2015.11.30.
- 전주희. 2021. “분리된 고용과 통합적 업무의 딜레마: 건보공단과 건보고객센터의 이상한 원-하청 구조”. 〈국민건강보험고객센터 민간위탁 적절한가? 건강보험 공공성 강화를 위한 운영구조 개선방안〉 국회토론회. 2021.01.26. 발제문.
- 정명희. 2005. “해외사례를 통해서 본 아웃소싱의 문제점과 과제”. 〈금융기관 아웃소싱 확대의 문제점과 금융공공성〉 국회토론회. 2005.10.18. 발제문.
- 정흥준. 2016. “비정규 노동자 실태와 비정규직 투쟁”. 『현장과 인식』 제35(1/2)호. 한국인문사회과학회.
- 조규준. 2021. “콜센터 노동의 취약서”. 월간 「노동리뷰」 7월호.
- 조돈문, 정흥준, 남우근 등. 2021. 「콜센터 노동자 인권상황 실태조사」. 국가인권위원회.
- 조성훈. 2020. 「금융투자회사 아웃소싱 관리 해외사례」. 자본시장연구원.
- 최종일, 홍필기, 서환주. 2009. “국내외 서비스 아웃소싱이 숙련 및 저숙련 노동 수요에 미치는 영향 비교분석”. 『산업경제연구』 22(6).
- 통계청. 2022. “2021년 서비스업조사 결과(잠정)”. 보도자료. 2022.12.23.

- 프라임경제 기업부설연구소. 2021. 「2022 컨택센터 산업총람」. 프라임경제.
- 한국금융연구원. 2001. “국내 금융산업의 과거, 현재, 미래”.
- 한국은행(금융결제국 전자금융팀). 2002. “은행의 콜센터 운용현황 및 시사점”.
보도자료. 2002.12.18.
- _____ (대전충남본부 경제조사팀). 2012. “대전지역 콜센터산업의 현황과 문제점”. 보도자료. 2012.03.29.
- 홍성태. 2017. “2차정규직의 형성과 차별의 재구조화”, 『노동연구』 제35집.
- Abraham, Katharine G., and Susan K. Taylor(1996), “Firms’ use of outside contractors: Theory and evidence”. *Journal of Labor Economics* 14(3).
- Quinlan, M. and C. Mayhaw. 1999. “The effects of outsourcing on occupational health and safety: A comparative study of factory-based workers and outworkers in the Australian clothing industry,” *International Journal of Health Service* 29(1).
- Rodríguez, Espino, T. F. and Robaina V. Padrón. 2006. “A review of outsourcing from the resource-based view of the firm”. *International Journal of Management Reviews* 8(1).

