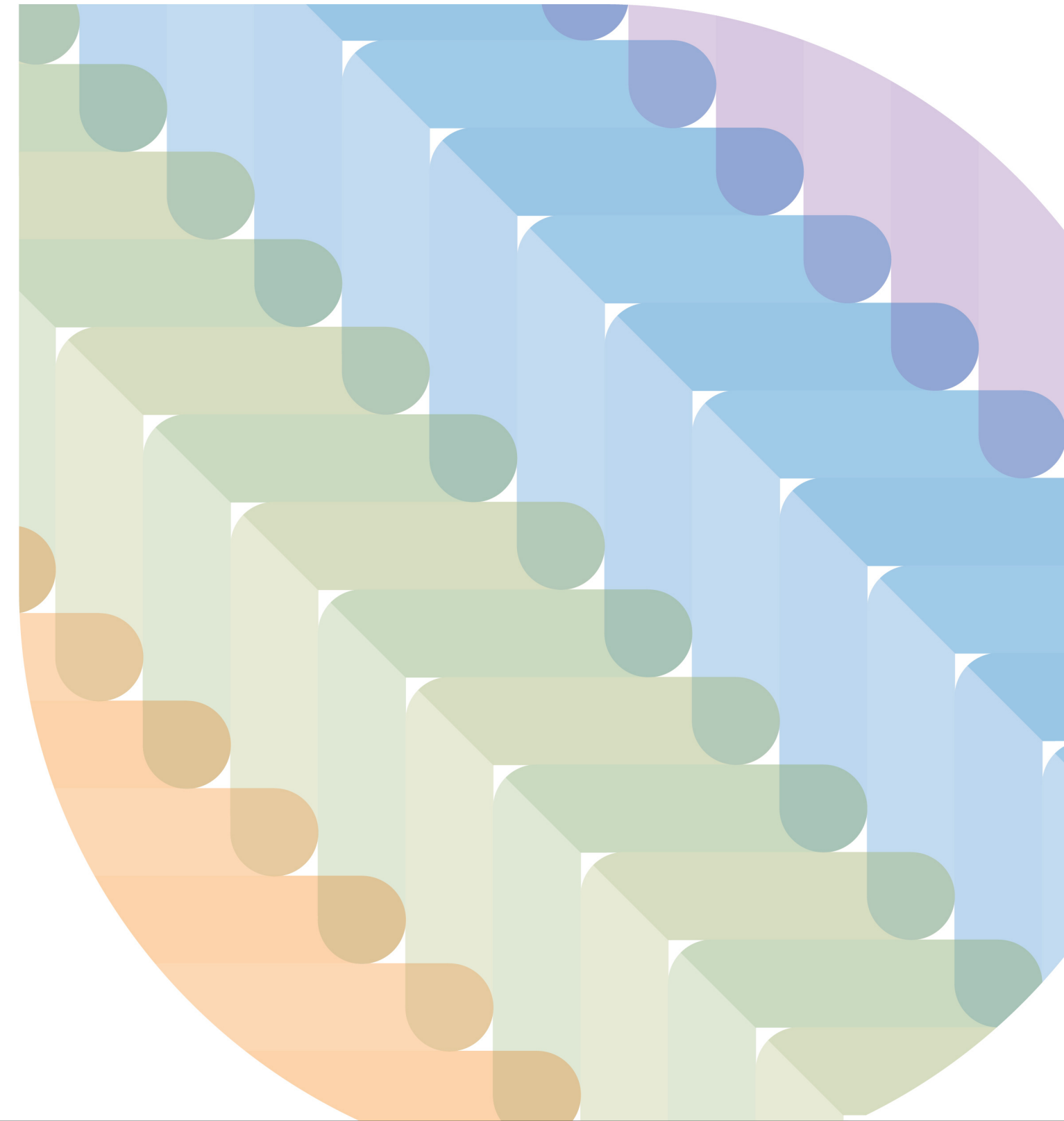


이슈분석

감정노동 해법, 이대로 충분한가?



서울노동권익센터

감정노동 해법, 이대로 충분한가?

목 차

1. 들어가며.....	02
2. 감정노동에 접근하는 다양한 움직임.....	02
3. 공·사 구분없는 악성고객, 취약한 고용과 허술한 보호의 늪.....	03
4. 정부의 대책과 평가.....	06
5. 서울시 가이드라인의 실효성 확보 방안.....	07
6. 과연 이대로 충분한가?.....	07
7. 맺으며.....	10

감정노동 해법, 이대로 충분한가?

- 연이어 발생하고 있는 ‘갑(甲)의 횡포’와 ‘감정노동’은 여전히 우리 사회가 해결하지 못한 대표적인 문제로 인식되고 있음
- 그러나, 최근 감정노동과 관련한 논의가 다양한 영역에서 구체적으로 논의됨
 - 서울시의 공공부문 감정노동 가이드라인, 시의회(권미경의원실)의 조례제정안
 - 노동조합과 단체(감정노동전국네트워크 등)를 통한 단체협약과 입법촉구 활동
 - 일부 기업에서 마련되고 있는 감정노동 보호 프로그램들
 - 지역의 사회단체가 주도하는 감정노동자 보호를 위한 민-관 연대활동 등
- 그럼에도 불구하고 여전히 악성고객은 공·사를 구분하지 않고 발생하고 있으며, 취약한 고용관계와 허술한 보호방침으로 인해 감정노동 피해 사례가 속출함
- 고용노동부가 발표한 산업재해보상보험법의 개정안으로 ‘적응장애’와 ‘우울증’이 감정노동으로 인한 산재범위에 포함되었으나, 산업안전보건법 상 사업주의 고객 응대 매뉴얼 의무적 시행, 감정노동 예방교육 의무화와 피해 직원 직무전환 등 예방과 관련한 주요내용은 이번 개정안에서 빠져 있음
- 감정노동자에 대해 어떤 권한과 역할을 부여할지, 고객에 대한 정책을 어떻게 가져갈 수 있는지 등 해결할 수 있는 열쇠는 결국 사용자가 가지고 있음
- 해외의 연구와 사례 등을 살펴보면, ‘자발적이고 진심이 담긴’ 감정노동의 긍정적 효과를 강조하고 있으며, 이러한 표현은 자신이 수행하는 역할에 정체성을 가질 때 가능하다고 함. 개인의 직무적합성(Person-job fit)이나 개인의 심리적 경향성(trait)도 중요하게 고려해야 할 변수임
- 정부와 지자체는 감정노동에 대한 접근방식의 전환을 위해 사회적 합의를 모색하고 기업과 소비자가 제대로 된 역할을 할 수 있도록 환경과 분위기를 선도해야 함. 기업은 현재의 시스템에 안주하기보다는 현 상황을 대체할 수 있는 새로운 시스템(권한과 자율성 부여, 정체성 확보를 위한 직무재설계 등)을 구상해야만 감정노동의 근본적 원인을 해결 할 수 있을 것임

“감정노동 해법, 이대로 충분한가?”

이정훈(서울노동권익센터 연구위원)

1. 들어가며



출처 : 연합뉴스 보도자료

2013년의 ‘라면상무’에서부터 2014년의 ‘땅콩회항’과 ‘압구정 경비원 자살’, 2015년의 ‘무릎사과’에 이르기까지, 이상 열거한 단어들은 고유명사가 아니다. 그럼에도 불구하고 많은 사람들은 위의 단어만으로도 쉽게 한 가지 주제를 떠올릴 수 있게 되었다. 바로 ‘갑(甲)의 횡포’이다. 그리고 이 사건의 피해자는 ‘감정노동’을 하는 대표적인 노동자다¹⁾. 여전히 우리 사회에는 이런 유명한 사건 외에도 알려지지 않은, 또는 알려지지 못한 셀 수 없이 많은 감정노동과 관련한 일들이 벌어지고 있다.

1) 감정노동은 노동과정에서 조직이 요구하는 일정한 감정을 직무상 나타내는 노동을 의미한다. 따라서 ‘감정노동을 (수행)하는 노동자’라고 표현하는 것이 정확하지만, 일반적인 이해를 높이고 간편한 표현을 위해 ‘감정노동자’라고도 사용되고 있다.

서울노동권익센터가 2015년 2월에 개소하면서 상반기 정책연구과제의 주제 중 하나로 감정노동을 선택하였다. 이미 많은 연구기관과 단체 등에서 제법 다른 주제라는 점에서 참신성이나 주목도가 떨어질 수 있다는 우려도 있었지만, 사안의 중요도와 해결의 시급성이 우선 고려된 이유였다. 그리고 다시 이슈페이퍼로서 감정노동에 대한 최근의 대책들에 대해 독자와 내용을 공유하고자 한다. 이하에서는 감정노동 문제에 접근하는 다양한 움직임을 살펴보고, 공공부문과 민간부문에서 일어나는 감정노동의 원인과 사례, 정부와 지자체의 대처에 대한 평가, 그리고 추가적으로 고려되어야 할 대책에 관해 살펴보기로 한다²⁾.

2. 감정노동에 접근하는 다양한 움직임

서두에 언급했던 반향이 컸던 사건들이 기폭제 역할을 하였는지는 명확하지 않지만, 최근 들어 감정노동과 관련한 논의가 다양한 영역에서 구체화되어 가고 있다는 점은 분명해 보인다.

지자체 최초로 감정노동에 대한 가이드라인과 조례를 제정하고 있는 서울시와 서울시의회(권미경의원실)는 공공부문 감정노동에 대한 사례와 실태를 바탕으로 구체적인 대응매뉴얼과 기관장의 역할, 예방조치를 권고하고(가이드라인), 피해상황에서의 분리, 휴식권보장, 업무담당자 교체 등 보호조치와 악성민원인 명단공개, 과태료 부과(조례안) 등의 내용을 담은 결과물을 준비하였다.

2) 이 글에 포함된 내용 중 일부는 우리 센터가 발행한 연구보고서 ‘서울시 공공부문 감정노동 보호방안’과 ‘유통산업 감정노동 연구’에서 발췌하여 정리한 것임을 밝혀둔다.

민주노총 서비스연맹을 중심으로 한 유통분야의 노동조합들은 노사 간 교섭을 통해 감정노동을 일으키는 요인들을 개선해 줄 것(ex. 문제행동을 일으킨 고객으로부터 피할 권리, 과도한 영업목표 지양)을 요구하고 있다. 그러나 동종업체와의 경쟁이 치열한 상황에서 사측이 쉽게 받아들이지 않고 있다. 이런 상황을 고려하여 노조는 감정노동에 대하여 감정수당 지급과 감정휴가 부여 등 감정노동자들에 대한 보상에 초점을 맞춘 교섭에 집중하였다. 그 결과 단체협약에 감정노동업무에 대한 특수성 인정, 감정노동수당, 감정노동휴가, EAP(Employee Assistant Program)의 시행, 악성민원 '원스트라이크아웃제도' 등을 도입하게 되었다.

일부 기업에서도 감정노동 보호를 위한 제도 마련의 움직임을 보였다. NS홈쇼핑의 화이트 시스템(성희롱이나 폭언을 하는 소비자의 발신 번호를 원천 차단, 상습 전화 괴롭힘 악성고객 ARS 멘트 통화불가 안내), 애경산업의 강성 클레임 상담휴식제도(폭언, 성희롱 등 강성 클레임 상담 시 1시간 썩 휴식시간 부여), CJ제일제당의 자기보호프로그램(심한욕설, 폭언, 성희롱, 협박 고객의 분류, 업무와 무관한 통화 강제 종료, 업무 관련 시 전담부서 즉시 이관), 이마트 E-care 프로그램(고객 부당행위에 대한 증거확보 강화, 피해 사원에 대한 배려, 스트레스 해소 프로그램, 전문 상담 프로그램 운영) 등이 대표적이다³⁾.

서울시와 녹색소비자연대는 2014년에 9개, 2015년에 5개의 기업과 함께 감정노동자 인권보호를 위한 MOU를 체결하였다. 여기에

3) 김종진, 2015 '감정노동 제도화 논의 의미와 시사점'. 「감정노동종사자의 보호 등에 관한 법률 입법공청회」 자료를 참고함

는 기업소비자전문가협회, 한국산업간호협회가 동참하여 감정노동자 관련 프로그램을 체계적으로 기획하고 운영할 수 있는 토대를 구성할 것을 약속하였다. 그러나 MOU의 체결 이후 서울시와 시민단체가 해당 기업의 감정노동 보호활동에 대해 적극적인 모니터링을 해야된다는 지적이 나오고 있다.

노동복지와 관련한 지역단체의 활동도 눈에 띈다. 성동구근로자복지센터(성동구청 위탁)에서는 성동구 지역에 증가한 콜센터 업체의 상담사를 대상으로 준비한 각종 힐링프로그램에 상담사를 직접 초대하여 큰 호응을 얻었다. 힐링프로그램은 직무스트레스 관리와 명상치유, 쿠킹클래스, 숲속 목공체험, 지역의 레스토랑과 함께 마련한 만찬과 토크콘서트 등으로 구성되어 지역 상담사들의 다양한 기호를 만족시켰다. 성동구근로자복지센터의 사례는 지역단위에서 만들어지는 민관협력모델이나 기업-노동자-지역단체의 협력모델을 제시하였다는 점에서 시사하는 바가 크다.

3. 공·사 구분없는 악성고객,

취약한 고용과 허술한 보호의 늪

감정노동 보호에 대한 다양한 주체의 시도에도 불구하고, 많게는 800만명까지 추산되는 감정노동자는 악성고객(블랙컨슈머)과 악성민원인으로 불리는 사람들로부터, 그리고 취약한 고용구조와 미흡한 보호장치로 인해 더욱 가중된 고통을 받고 있다.

악성고객이나 민원인은 공공영역과 민간영역을 가리지 않고 존재한다. 전문가들은 기업과 소비자, 사회/문화의 영역으로 나누어 그 원인을 찾고 있다. 기업은 감정을 상품화하

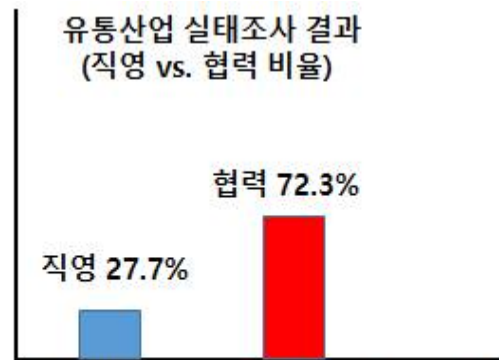
는 경영전략과 노동자에게 과도한 친절을 요구하는 서비스지침으로 소비자의 지나친 권리의식을 유발하고 있다고 지적한다. 사회/문화적 차원에서는 가부장적 유교문화, 여성의 희생과 봉사가 요구되는 가사노동과의 연관성에서 그 원인을 찾는 경우도 있다⁴⁾. 한국과 미국의 호텔종업원의 감정노동 수준과 직무스트레스의 관계를 비교한 연구⁵⁾에 따르면, “개인주의 문화권보다는 공동체적인 문화, 위계를 중시하는 집단주의 문화권에서 정서의 표현을 통제해야 하는 경우가 많다”고 분석하고 있다. 집단적인 문화권일수록 상호작용 내에서 지위와 체면을 중시하는 경향이 강하기 때문에 고객을 상대하는 거래적 관계에서 더 큰 감정부조화를 가져오게 된다는 것이다.

콜센터, 유통산업, 공공부문 등에 만연해 있는 취약한 고용구조 역시 감정노동을 심화시키는 원인이 되고 있다. 현재 민간기업과 공공기업의 콜센터는 거의 모두가 아웃소싱으로 운영되고 있다. 따라서 상담사의 복리후생이나 임금수준, 악성고객과의 통화로 인한 피해 처리 등은 원청기업의 소관이 아니라 아웃소싱 업체가 해결해야 할 문제로 전이되어 있다. 서울시 다산콜센터의 경우에도 노동조합이 결성된 이후 지속적인 요구를 통해 서울시가 적극적인 보호조치에 나섰으며, 고용계약도 아웃소싱에서 직접 고용으로 전환할 것을 요구하여 논의가 이어지고 있으나 이는 매우 드문 사례이다.

2015년도 서울노동권익센터가 실시한 유통

4) 이성종, 2015 ‘사회적 보호가 필요한 감정노동’ 감정노동종사자의 보호 등에 관한 법률 입법공청회 토론문.
5) 김민주, 2006. “감정노동의 결과에 대한 한국과 미국 간의 비교연구”. 『호텔경영학연구』, 15(1): 35-57.

산업 감정노동 조사결과에 의하면, 백화점과 면세점에서는 대부분이 협력사 소속의 직원이거나 입점업체와 고용계약을 한 노동자들이 일하고 있었으며 대형마트에서는 입점업체나 제품생산업체와 계약을 한 노동자들이 고객과의 최접점에서 일하고 있는 경우가 많았다. 이처럼 직영과 협력으로 구분할 때, 협력직원이 72% 이상을 차지하고 있었다.



조사기간:2015.4.21~5.8, 유효표본 1,248부
95%신뢰수준에서 표준오차(+/-) 2.77

공공부문이라고 해서 다를 바 없었다. 오히려 일부 민원인들은 ‘내가 내는 세금으로 너희들이 먹고 산다’라는 인식 하에 당연하다는 듯이 인간적 모멸감을 안겨주고 있다. 공공기관의 민원실에는 10년 이상, 많게는 20년 넘게 공직업무에서 일한 경력자들이 배치되어 근무하고 있었다. 하지만 해당 관청의 업무나 행정처리에 문제 삼거나 불만, 또는 의문이 있는 민원인들을 상대하는 업무는 고도의 감정 통제가 필요한 업무이다. 그럼에도 불구하고 민원실에 배치된 담당자들은 기존 부서의 업무를 수행하다가 발령을 통해 민원실로 배정되기 때문에 민원을 상대하는 기술이나 타부서 민원업무를 파악하는데 한계가 있다. 이러한 상황들은 고스란히 민원인과의 마찰로 연결되며, 악성민원인에게 강경하게 대응하지 못하는 상황 속에

서 민원인을 안정시키기에 급급해 하고 있었다.

“실갱이 하는 도중에 민원인으로부터 나직한 목소리로 죽이겠다는 협박을 받았을 때에는 온 몸이 얼어서 움직이지도 말을 할 수도 없었어요... 신체적으로 폭행을 당한 직원도 개인적으로 소송을 걸어야 한는데, 누가 나서겠어요...”(공공기관 민원담당 공무원 인터뷰 중)

울면서 표를 파는 사람들도 존재한다. 바로 공원 매표소에 근무하는 노동자들이다. 이들은 입장객을 대상으로 입장권을 파는 업무를 담당하고 있다. 매표소 내에서 입장객의 연령과 인원 수에 따라 표를 팔면 되는, 언뜻 생각하기에는 어렵지 않은 일이다. 그러나 이들은 뜻하지 않은 복병을 만난다. 바로 무료입장 대상자들이다. 일정한 연령이나 특정한 자격이 되는 대상자들은 무료로 표를 받아서 입장할 수 있지만, 반드시 자격을 증명할 수 있는 신분증을 제시해야 한다. 그럼에도 불구하고 매표직원이 나약하고 어린 여성이라는 이유로 욕설과 무시, 심지어 폭행까지 이어지고 있었다.



“신분증을 확인할 때 폭언하는 경우가 수시로 발생하죠. 강도의 차이가 있을 뿐 거의

매일 일어나고 있어요. 무시하고 막무가내로 들어가거나, 표 내어놓으라고 창구 속으로 등산지팡이를 넣어서 가슴을 찌르기도 해요. ‘얼굴 보면 모르냐’, ‘얼른 표나 내나라 이년아’, ‘니가 이러니 여기서 표나 팔고 앉았지’ 등등.. 말로 다 하기 어려워요. 하루 이틀 다니다가 안나오는 직원이 거의 절반이었어요. 그만큼 힘들어요. 그 다음에는 1~2개월 하다가 그만 두고, 다시 채용해서 투입하는 식이었죠..”(공원매표소 노동자 인터뷰 중)

공공부문에서는 악성·강성 민원에 대해 노동자들이 적극적으로 대처할 수 있는 방안(전화를 먼저 끊거나 응대를 거절하는 행위)이 마련되지 못한 곳이 대부분이었다. 그리고, 기관차원에서 악성민원인에 대한 고발조치 등 적극적인 대응을 하고 있는 곳은 찾아보기 어려웠다. 일부기관에서는 사후조치라고 할 수 있는 스트레스 해소를 위한 프로그램 도입을 시도하고 있다는 점에서는 긍정적이나, 여전히 예방차원의 프로그램은 많이 미흡한 것으로 나타났다.

“가이드라인이 있지만 아주 오래되고, 정보가 틀려 참고를 할 수가 없어요.. 심리치료 관련해서 비슷한 프로그램을 마련했는데 익명성 보장이 안되니 이용하는 직원이 거의 없었어요”(공공기관 문화시설 노동자 인터뷰 중)

“스트레스완화 프로그램이요? 그런걸 생각하는 것 자체가 힘든 상황입니다. 그냥 대체적으로 민원인을 진정시키는 쪽으로 사과하고 이해시키려고 하고 있어요.”(수도검침원 인터뷰 중)

앞에서 소개한 감정노동자 보호 프로그램을

도입한 기업들의 경우에도 노동자가 적극적으로 제도를 활용하는 것이 쉬운 일은 아니라고 하였다. 어떤 경우에는 그 제도가 있는지도 모르고 있는 노동자도 있었다. 한 기업의 관리자는 외부 기관을 활용한 심리상담 제도를 만들었으나 이용률이 저조하다고 토로하였다. 이렇게 되는 가장 큰 이유는 감정노동자 보호프로그램이 전체적인 경영방침과 조화를 이루지 못하고 있기 때문인 것으로 풀이된다. 여전히 고객에게는 높은 수준의 친절을 유지하며 응대해야하고, 매출달성을 위해 몸과 마음이 힘들어도 일을 해야 하는데, 어떻게 악성고객⁶⁾에게 단호하게 대응하고 언제 힐링 프로그램을 이용할 수 있단 말인가?

4. 정부의 대책과 평가

2015년 11월 2일, 고용노동부는 보도자료를 통해 「산업재해보상보험법(이하 ‘산재법’) 시행령·시행규칙」 등의 개정안을 입법예고했다. 산재보험 업무상 질병 인정기준에 “적응장애”와 “우울병”이 추가되어 감정노동자가 고객에게 폭언, 폭력 등을 당해 우울병이 발생하면 산재로 인정받을 수 있게 된다. 기존에는 업무상 질병 인정기준에 ‘외상 후 스트레스장애’만 규정되어 있었기 때문에 그 이외의 산재 인정은 불가능하였다. ‘땅콩회항’ 사건으로 유명세를 탔던 객실승무원 사무장이 2015년에 산재로 승인받은 질병이 ‘외상 후 스트레스장애’였다.

이번 산재법 개정의 취지는 법원의 판례에 의해 정신질환으로 산재인정을 받은 감정노동자들이 일부 있는데 이를 법률에 명확하

게 규정하자는 것이다. 이번 개정을 통해 감정노동으로 인한 적응장애와 우울증이 산업재해로 인정받을 수 있게 된 점에서는 진일보한 측면이 있다고 평가할 수 있다. 그러나 노동계에서는 공황장애와 같은 포괄적인 정신질환을 업무상 질병 인정기준에 포함시키지 않은 결정에 대해 아쉬움을 표했다. 감정노동과 관련한 법률의 개정을 자주 하지 못하는 현실을 감안할 때, 이번 개정에서 다양한 의견을 수렴하고 면밀한 검토가 되어야 한다.

산재법 개정이 감정노동을 수행하다가 입은 피해나 질병에 대한 사후적인 처방에 관한 것이라면, 사용자에게 예방조치에 대한 의무를 부여하는 것은 사전적인 조치라고 할 수 있으며 이는 산업안전보건법에 의해 규율이 가능하다.

한 언론에서는 노동부가 이미 산업안전보건법 개정과 관련된 안을 국회 환노위에 제출한 상태라고 보도하였다. 산안법 개정안에는 사업주들이 감정노동자를 위해 ‘고객응대 매뉴얼’을 반드시 갖추게 하거나, 고객 응대 직무를 수행하는 노동자를 위해 스트레스 예방 교육을 의무화하는 내용과 정신적 충격이나 건강에 문제가 생긴 경우의 직무전환도 들어있다고 하였다. 그러나 노동부는 다시 설명자료를 발표하면서 산안법 개정과 관련해서는 아직 세부사항이 정해진 바 없다고 한 발 뒤로 물러났다.

사전예방의무는 감정노동 보호를 위해 반드시 필요한 조치이니만큼 노동부와 국회는 사업주의 의무조치를 법률에 명시하고 철저한 관리감독을 해야 한다.

6) 때로는 이러한 고객들이 매출을 많이 올려주는 당사자이기도 하다(2015.8.5., 감정노동좌담회 면담내용).

5. 서울시 가이드라인 실효성 확보방안

앞서 살펴본 서울시 공공부문 감정노동 가이드라인이 실효성을 가지려면 서울시가 확고한 의지를 가져야 한다. 먼저 감정노동자의 업무강도를 줄이기 위해 인력과 예산을 늘려야 한다. 사전 면담조사 결과, 일을 하다가 정신적인 충격을 입었음에도 불구하고 그 상황에서 격리되거나 휴식을 취할 수 없다는 의견이 많이 있었다. 인원이 충분해야 동료의 눈치를 보지 않고 휴식을 취할 수 있다.

다음으로는 민원서비스 평가체계와 교육내용을 점검해야 한다. 시민에 대한 정확하고 신속한 행정서비스는 공공부문이 반드시 갖추어야 할 요소임에는 이론의 여지가 없다. 그러나 민원 점점 서비스에 대한 품질을 평가하기 위해 ‘미스터리 쇼퍼’를 투입하여 직원을 감시하는 방식은 바뀌어야 한다. 그리고 대시민 친절교육을 실시하는 횟수에 비해 감정노동을 예방하는 교육이 부족한 상황도 개선해야 한다.

세 번째로는 산하기관과 위탁업체 등이 감정노동 보호에 관한 시스템을 가질 수 있도록 관리해야 한다. 위탁을 맡주할 때 과업지시서에 감정노동 업무가 있는 경우 반드시 보호방안을 마련하고 재계약 시 이를 준수하였는지 여부를 평가에 반영하여 실질적인 보호가 이루어지게 해야 한다.

마지막으로 서울시는 시민에 대한 일관된 메시지를 전달할 수 있어야 한다. 서울시는 다산콜센터에 걸려오는 고질적인 악성민원인에 대한 강경한 대응(고소/고발)을 통해 악성민원 건수가 월평균 31건에서 3건 이하로

감소하는 가시적인 효과를 보였다. 이와 같이 고질적인 악성민원은 지자체가 보호할 수 없다는 신호를 계속 주어야 하며, 시민의 인식이 변화될 수 있도록 꾸준한 홍보도 병행해야 한다. 정부에서 실시하는 ‘민원서비스 우수기관’ 재인증도 중요하지만, 함께 일하고 있는 노동자들에게도 인정받는 사용자가 되어야 하지 않을까?

6. 과연 이대로 충분한가?

지금까지 감정노동을 둘러싼 다양한 영역에서의 활동, 감정노동이 힘들 수 밖에 없는 원인과 사례, 그리고 정부와 지자체의 대책에 대해서 서술하였다. 그러나 여전히 가야 할 길이 더 남았다고 생각한다. 그렇다면 어떤 대안을 만들 수 있을까?

핵심적인 열쇠는 사용자가 쥐고 있다. 즉 감정노동과 감정노동자에 대해 어떤 전략을 가져갈지, 어떤 권한과 역할을 부여할지에 따라 감정노동에 대한 결과가 달라질 수 있기 때문이다. 따라서 이번 장에서는 기업이 할 수 있는 대안을 마련하기 위해 해외의 연구와 사례, 그리고 서울노동권익센터가 실시한 공공부문 감정노동 가이드라인 연구를 바탕으로 검토해 보기로 한다.

최근 해외 학계에서는 감정노동의 긍정적 측면을 발견하기 위한 연구가 진행되는 경향을 보이고 있다. 지금까지는 감정노동을 분석하는 대표적인 방식으로 표면행위(surface acting)와 심층행위(deep acting)를 구분하고, 두 행위에 대한 차이나 부조화를 실증하였다.

표면행위는 실제 내면의 감정상태를 변화시

키지 않고 조직의 감정규칙을 겉으로만 표현하는 것이다. 심층행위는 내면의 감정상태를 조직에서 요구하는 감정규칙으로 변화시켜 두 감정(내면의 감정과 표현되는 감정)의 상태를 일치시키는 것을 말한다.

표면행위와 심층행위는 감정노동을 수행하는 노동자 내면의 감정(본심)이 조직의 감정규칙과 일치하는지 여부에서는 차이가 있으나, 심층행위 또한 ‘조정된 본심’이기에 진정한 감정이 아니라는 측면에서는 유사하다고 볼 수 있다.

최근 연구(Humphery et al., 2015)에 의하면, 감정노동에서 표면행위보다는 심층행위가 긍정적인 성과를 가져온다고 설명한다. 즉, 심층행위에 의해 감정노동이 수행될 때 직무만족이나 조직몰입, 직무성과, 그리고 소비자 만족에도 긍정적인 영향을 준다는 것이다.

그러나 이 연구가 주목받는 이유는 새로운 유형의 감정노동 요소를 소개한다는 점이다. 연구자들은 노동자와 소비자 모두에게 긍정적인 영향을 미치는 “인위적이지 않고 진심 어린 감정노동(natural and genuine emotional labor)”에 대해 설명하고 있다. ‘자발적이고 진심이 담긴’ 감정노동은 자신이 수행하는 역할에 정체성을 가질 때 가능하다고 한다. 조직에서는 노동자에게 더 많은 자율성을 부여하고, 긍정적인 표현규칙을 적용하는 전략을 수립할수록 성과는 더 높아진다는 것이다.

감정노동을 수행할 때 개인의 직무적합성(Person-job fit)이나 개인의 심리적 경향성(trait)도 중요하게 고려해야 할 변수라는 연구들(Diefendorff et al. 2014, Wang et al., 2011)도 살펴볼 필요가 있다. 직무적합성은

모든 종류의 일에서 직무스트레스에 영향을 주는 광범위한 결정요인이지만 감정노동과 관련해서는 더욱 중요하다고 설명한다. 결국, 감정노동을 잘 수행할 수 있는 심리적 경향성(이 연구에서는 외향적인 성격, 긍정적인 관점 등을 제시하고 있음)을 가진 인력을 채용하고, 직무에 자율성을 부여하는 것이 감정노동자와 소비자의 만족도를 높이는 방법이 될 수 있다. 이들은 또한, 효과적인 감정노동을 원한다면 올바른 감정노동의 규칙을 수립하는 것이 필요하다고 조언하고 있다.

위에서 소개한 최근 감정노동의 연구경향을 보면 몇 가지 공통된 점을 발견할 수 있다. 먼저 진심으로 친절을 표현해야 한다는 점이다. 틀에 박힌 규칙이나 평가표에 정해진 대사보다는 고객과 시민을 진심으로 대할 수 있는 상황을 만들어야 한다.

또 다른 한 가지는 감정노동자가 정체성을 가질 수 있도록 해야 한다는 점이다. 지금은 감정노동자가 고객과의 최접점에 있음에도 불구하고 열악한 지위에 처한 경우가 대부분이다. 정체성은 임금을 갓자기 두 배로 올린다고 만들어지지 않는다. 조직이 자신을 얼마나 소중하게 대하는지, 자신이 중요한 역할을 하는 사람으로 인정받는지가 더욱 중요하다. 40년이 넘도록 계속해서 흑자를 유지하며, ‘일하기 좋은 기업’에 매년 이름을 올리는 <사우스웨스트항공>에서의 사례를 소개한다. 이 항공사에서 일하는 한 담당자에게 고질적이고 상습적으로 불만 메일을 보내는 고객이 있었는데, 너무 힘들었던 담당자는 회장에게 그 간의 메일을 전달하게 된다. 그러자 회장은 그 고객에게 직접 메일을 보내 ‘이제 우리는 당신이 그리울 겁니

다. '안녕히 가세요' 라고 하며 고객을 포기하고 직원을 보호하였다. 이런 일이 우리 사회에서 일어날 수는 없을까?

다음으로는 살펴볼 내용은 권한의 확장과 자율성 부여에 관한 것이다. 미국 노드스트롬 백화점은 "어떠한 상황에서도 자신의 현명한 판단에 따라 주십시오."라는 규정을 가지고 있다. 이 간결한 규정에는 고객서비스에 대한 리더의 탁월한 식견과 노동자의 능력에 대한 깊은 신뢰가 들어 있다. 이러한 신뢰는 4세대를 이어 온 노드스트롬 기업문화의 핵심으로 고객 접점에 있는 직원에게 권한을 부여한다. 직원은 스스로의 판단으로 고객에게 무엇이든 교환·환불을 해 줄 수 있다. 한 달 200달러 한도 내에서 자유롭게 고객에게 서비스하게 했더니 "다들 사업가처럼 일하더라"라고 CEO가 진술한 바 있다. 리츠칼튼 호텔은 고객의 불만 해소를 위해 서라면 상사의 사전 승인 없이도 연간 2,000달러까지 지출이 가능하다. 동료가 불만 해소나 욕구충족을 위해 도움을 청하면 자신의 업무 영역이 아니더라도 무엇이든지 협조하도록 조직문화를 형성하고 있다. 이는 업무에 대한 재량권을 확대하면서 가능해졌다.

현재 우리나라 대형 마트에 판매직으로 입사를 한 30대 여성 노동자는 근속이 5년이 지나도, 10년이 지나도 대부분은 그 자리에서 판매업무만 하게 되어 있다. 일부는 승진을 하지만 극소수에 불과하고, 그냥 판매업무만을 계속 하게 된다. 이런 상태에서는 일의 가치를 발견하거나 자신의 정체성을 가지기 어려울 것이다. 한편, 캐논코리아비즈니스솔루션이라는 회사(복사기와 복합기를 제조)는 생산부서의 생산방식을 기존의 컨베

이어벨트 방식에서 셀생산방식⁷⁾으로 전환하였다. 그리고 해당 제품에 소요되는 부품사 선정과 구매수량, 금액에 대한 결정권한을 현장의 셀조직에게 부여하였다. 본사나 사무직들이 해오던 업무의 권한을 현장에 준 것이고, 생산담당 노동자의 숙련과 기술을 믿었기에 가능한 조치였다. 매일 공장에 출근하여 흘러가는 벨트 앞에서 반복적인 공정에 맞춰 조립만 했던 과거와 비교했을 때, 각 셀 소속의 노동자들은 '작은 사업자'가 되어 각자의 일에 대해 가치를 보다 분명히 가지게 되었으며 책임과 정체성을 인식하고 있었다⁸⁾. 이 두 기업의 차이는 극명하다. 자신에게 주어진 권한과 자율성에는 책임이 따르지만, 일의 가치도 그만큼 높아지고 자신의 정체성도 명확해 진다는 점이다. 분야가 다르지만 이제는 서비스 산업에서도 직무재설계를 통한 패러다임의 전환을 가져야 한다. 기업들은 노동의 가치와 정체성의 확보를 어떤 방법으로 만들어 낼 것인지에 대한 고민을 시작해야 한다.

서울노동권익센터에서 실시한 감정노동 연구는 공공부문 가이드라인 연구에서는 모범사용자로서의 서울시의 역할을 규정하고 있다. 서울시가 감정노동에 대한 심각성을 인정하고 직속 공무원 뿐만 아니라 산하기관과 위탁업체에 이르는 광범위한 공공영역에 대하여 감정노동 보호 방안을 갖출 것을 제시한 것이다. 연구진은 가이드라인이 제대로 적용·준수될 수 있도록 실무위원회를 구성할

7) 컨베이어벨트 앞에서 단순공정으로 조립하는 것이 아니라 한 개의 셀(cell)에 있는 작업대에서 6~8명의 생산자가 한꺼번에 여러 공정을 수행하면서 제품을 생산하는 방식을 말함.

8) 보다 자세한 내용은 김윤호·이정훈·김동원(2014), "캐논코리아비즈니스솔루션의 고성능 작업시스템 진화사례", Korea Business Review, Vol.18(2):69-112.를 참고하기 바람

것을 제안하고 있다. 현재 서울시가 산하기관과 위탁업체, 그리고 시민에 대한 홍보를 시작으로 가이드라인의 적용을 확산하기 위해 노력하고 있으나 보다 실질적인 적용을 위해서는 반드시 실무위원회를 구성하여 가이드라인이 연착륙될 수 있도록 해야 한다. 서울시의 공공부문 감정노동 가이드라인이 성공적인 성과를 거두는 것은 향후 다른 지자체와 공공영역, 나아가서는 민간영역으로의 확산에 있어서 중요한 기준으로 작용할 수 있기 때문에 이를 간과해서는 안 될 것이다.

6. 맺으며

감정노동은 노동자가 피해상황을 얼마나 버티고 견디느냐의 문제가 아니라 어떻게 제도적으로 보호할 것인지, 어떻게 배려해야 하는지에 관한 문제라는 점을 각 주체가 인식해야 한다.

아울러 정부와 자치단체, 입법기관 등은 감정노동으로 인해 유발되는 다양한 피해를 파악하고 개선하기 위한 활동을 해야 한다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 적극적인 예방조치에 초점을 두고 정책과 제도를 마련하는 것이다. 또한, 감정노동에 대한 접근방식의 전환을 위해 사회적 합의를 모색하고 기업과 소비자가 제대로 된 역할을 할 수 있도록 환경과 분위기를 가꾸는 일도 소홀히 해서는 안된다.

기업은 현재의 시스템에 안주하기보다는 현 상황을 대체할 수 있는 새로운 시스템을 만들어야 한다. 저임금에 권한은 없고, 매출은 늘려야 하는 가슴 아픈 노동자를 만들 것이 아니라, 하는 일에 가치를 부여하고, 노동자는 일을 통해 정체성을 가진 전문인력이 될 수 있도록 새로운 전환을 시도해야 한다. 이

러한 노력이 모여져 ‘진정한 웃음’과 ‘정당한 서비스’를 주고받을 수 있는 사회로 나아가야 할 것이다.