

## 행정정보 공동이용 조사과정에서의 콜센터 운영사례 연구\*

기정훈\*\*  
최영석\*\*\*  
정윤수\*\*\*\*  
김종태\*\*\*\*\*  
김태진\*\*\*\*\*

### 국문요약

콜 센터 서비스(Call Center Service)는 첨단정보통신기술에 기반한 업종으로 지난 10여 년간 민간기업, 정부와 학계의 주목을 받아왔다 (권현지, 2007). 우리나라에서 콜 센터 개념이 처음 도입되고 그것이 정착되기 시작한 때는 1990년대 중반이고, 초창기의 콜센터의 운영주체는 대기업이며, 주로 제조업이나 통신사업 분야에서 활용되기 시작하였다. 공공분야에서의 콜센터 운영은 매우 제한적이었으나 최근 행정정보공유나 국가DB 및 다양한 정보시스템 개설 및 운영과정에서 상당히 활발하게 응용되고 있다 (정윤수 외, 2010). 본 연구는 행정정보 공동이용 모수산정을 위한 행정정보공동이용 기관 및 잠재수요 기관의 기관/사무/정보 조사 및 기관선정·평가 지표의 타당성·신뢰성 검증 조사과정에서의 콜센터 운영 사례에 대한 연구이다. 본 연구의 결과가 앞으로 공공분야의 콜센터 운영 시에 가이드라인으로써 활용된다면 보다 효율적이고 효과적인 운영이 될 것이다.

**주제어:** 행정정보공유, 모수산정, 콜센터, 조사표, 커뮤니케이션

---

\* 본 논문은 2010년도 행정안전부 지원으로 시행한 “행정정보공동이용 활성화를 위한 모수 산정 및 관리방안”의 내용을 수정 및 보완한 논문임을 밝혀둔다.  
\*\* 주저자, 명지대학교 행정학과 부교수  
\*\*\* 교신저자, 한국산업인력공단 대리  
\*\*\*\* 명지대학교 행정학과 교수  
\*\*\*\*\* 솔리데오시스템즈 본부장  
\*\*\*\*\* 한국교통대학교 행정학과 교수

## I. 서론

콜 센터 서비스(Call Center Service)는 첨단정보통신기술에 기반한 업종으로 지난 10여 년간 민간기업, 정부와 학계의 주목을 받아왔다 (권현지, 2007). 우리나라에서 콜 센터 개념이 처음 도입되고 그것이 정착되기 시작한 때는 1990년대 중반이다. 초창기의 콜센터의 운영주체는 대기업이며, 주로 제조업이나 통신사업 분야에서 활용되기 시작하였다. 콜 센터의 업무자체는 매우 단순한 것처럼 보이지만, 고객과의 소통창구라는 중요한 기능을 하고 있고, 현재에는 공공부문에 콜센터가 활발하게 활용되고 있다 (김영중, 2005). 공공부문에서 민원인은 공공서비스의 소비자로서 콜센터를 통하여 필요로 하는 정보들을 간편하고 빠르게 얻을 수 있다. 특히 요즘에는 정부 고객만족도평가 까지 개발되어 활용되고 있을 정도로 공공부문과 민원인간의 원활한 관계 및 의사소통이 중요시 대두되고 있다. 정부부처에서는 보건복지부, 교육자원부, 노동부, 외교통상부, 국세청, 특허청 등 각 부처의 업무 특성에 맞는 분야에서 콜센터 활용중이고 서울시는 120 다산 콜센터를 만들어 서울시 민원 업무 전반에 대응하는 콜센터를 만들었다 (김영중, 2005; 정윤수 외, 2010). 콜센터 운영에 대한 실증적인 연구는 많지 않으나 그 운영의 국제 동향과 국가별 차이점에 대한 연구 (권현지, 2007)가 있고, 콜센터 상담원의 감정소진이 직무만족과 고객에 대한 서비스의 질에 영향을 준다는 최근의 연구가 있다 (조상은, 양해술, 2010).

본 연구는 행정정보 공동이용 모수산정을 위한 행정정보공동이용 기관 및 잠재수요 기관의 기관/사무/정보 조사 및 기관선정·평가 지표의 타당성·신뢰성 검증 조사과정에서의 콜센터 운영 사례에 대한 연구이다.

행정정보 공동이용이란 각 행정기관이 보유하고 있는 행정정보 및 국민이 직접 제출하는 구비서류를 행정·공공 및 금융기관에서 공동이용 함으로써, 국민이 관공서를 직접 방문해서 서류를 제출·발급받는 불편 해소하고 종이서류 유통의 원천적(paperless) 감축시키며 내부 업무효율성을 제고시키는 시스템이다 (김경섭 외, 1997; 김동욱, 1996; 김현성, 2002, 송희준, 2008). 모수산정은 행정, 공공, 금융, 교육기관이 생성·보유관리하고 있는 사무 및 정보에 대한 조사 및 분석을 통하여 전 국가기관 사무의 모수를 산정하여 행정정보 공

동이용의 성과관리 및 중장기적인 종합계획(Master plan) 마련을 위한 기초자료 확보를 위해 실시된 과제이다 (박헌수, 2001, 김태진, 2006; 최현철, 2008).

본 조사는 769개 국가기관을 대상으로 조사되었으며, 조사대상으로는 중앙부처 및 자치단체, 공공기관, 금융기관, 교육기관은 물론 민간 위임위탁기관까지 일부 포함된 광범위한 조사였다. 조사범위가 광범위하고 조사내용이 해당기관의 구체적인 사무 및 생성정보를 조사하는 어려운 내용이었으므로 이 조사에 대한 질의가 많을 것으로 예상되어 콜센터를 운영하기로 결정했다 (정윤수 외, 2010).

본 연구의 대상이 되는 콜센터는 상시적으로 개설된 조직이 아닌 단기간에만 운영된 임시조직이며, 민원인 역시 일반 국민이 아니라 조사의 대상이 되는 정부부처 및 지방정부의 공무원, 공기업, 정부산하기관 직원 및 특정 민간기업 직원들로 구성되어 있었고, 문의 내용은 매우 구체적이고 한정적이면서도 조사 자체에 대해 전문적이고 기술적인 내용을 물어보는 콜 상담이 많았다.

본 논문은 콜 센터를 실제 운영을 한 연구자 입장에서 추후 이러한 조사가 진행되었을 때, 미리 고려해야 할 점들을 제시해 줌으로써 보다 효율적이고 효과적인 콜 센터 운영을 돕고자 하는데 목적을 둔다.

## II. 연구배경

### 1. 행정정보 공동이용의 개념

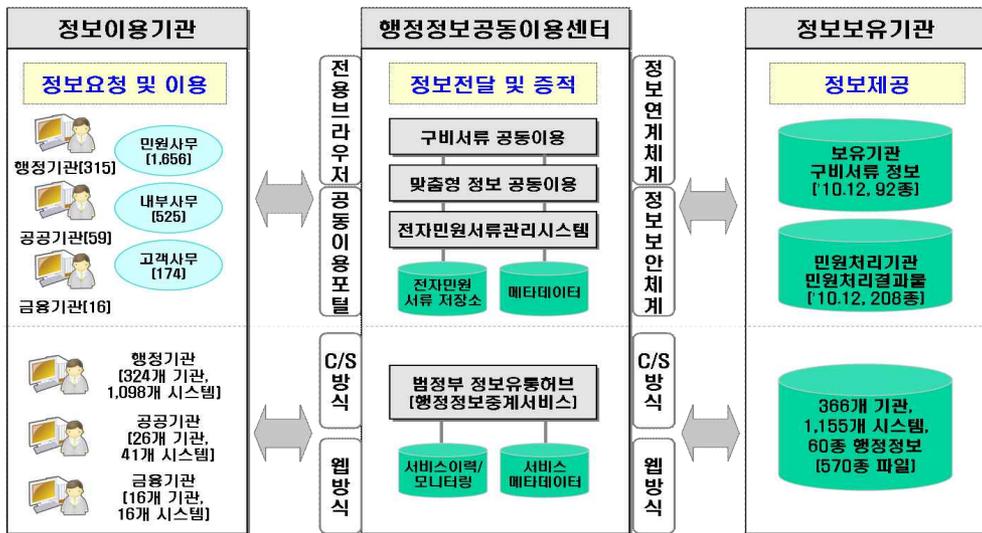
행정정보 공동이용이란, 국민들이 인·허가 등 각종 민원 신청시에 필요한 구비서류를 제출하지 않아도 민원담당자가 전산망을 확인하여 민원을 처리하는 전자정부 서비스이다 (김경섭 외, 1997; 정윤수 외, 2010). 정보보유기관으로부터 구비서류정보 등의 행정정보를 제공받아, 행정·공공·금융 등 정보이용기관에게 전달하여 민원사무, 내부사무, 고객사무 등을 처리할 수 있도록 지원한

다. 본 서비스를 통하여 국민이 관공서를 직접 방문해서 서류를 제출·발급받는 불편을 해소하며, 종이서류 유통의 원천적 감축(paperless)을 이룰 수 있고, 내부 업무효율성을 제고시킬 수 있다.

2002년 11월 행정정보공동이용 서비스를 처음 개시하여 주민등록등(초)본 등 17종의 행정정보를 행정기관 내에서 공동이용을 시작하였다. 2005년 12월 행정정보 공유 종합추진계획을 수립하여 본격적인 서비스를 추진하였다. 2008년 8월까지 3차에 걸쳐 행정정보공동이용시스템을 구축하였으며, 2010년 5월 전자정부법 개정을 통해 행정정보공동이용에 대한 법·제도적 정비의 근간을 만들었다. 향후 공동이용 대상 구비서류, 이용사무 및 이용기관 확대와 공공기관 발급 정보를 포함하고, 대상정보를 350여종까지 확대하는 행정정보공동이용 고도화 작업을 2012년까지 추진하고 있다.

최근 5년간 행정정보공동이용을 통해 총 1억3천만 건(연평균 26백만 건)의 구비서류를 공동이용 하였으며, 약 26만 톤(연평균 5만2천톤)의 탄소배출량 저감효과를 이루어 냈다. 마지막으로 5,143억 원(연평균 1척억 원)의 사회적 비용을 절감한 것으로 평가되고 있다. 아래의 그림 1과 그림 2는 행정정보공동이용 시스템과 공동이용 건수 그리고 탄소배출량 저감효과를 보여주고 있다.

〈그림 1〉 행정정보공동이용시스템 개념도



〈그림 2〉 행정정보공동이용의 건수와 탄소배출량 저감효과



5년간 공공이용 건수

5년간 탄소배출량 저감 효과

## 2. 행정정보공동이용 조사과정

### 1) 조사목적

행정, 공공, 금융, 교육기관이 생성·보유·관리하고 있는 사무 및 정보에 대한 조사·분석을 통하여 모수를 산정하여 행정정보 공동이용의 성과관리 및 중·장기적인 종합계획(Master plan) 마련을 위한 기초자료 확보를 위한 조사이다. 또한 행정정보 공동이용 확대를 위한 타당성 있는 기관선정 지표를 개발하고 기관선정의 비효율성을 배제하여 공공이용 확대정책을 체계적이고 객관적으로 설계하기 위한 기초자료 확보하기 위한 조사였다.

### 2) 조사대상

조사 대상기관은 아래의 표 1에서 보여주는 것과 같이 행정, 공공, 금융, 교육, 위임·위탁기관을 포함한 총769개 기관이다. 기관의 선정은 이전 연구를 배경으로 하여 필요로 하는 기관을 추가하는 형식으로 하였다 (행정안전부, 2008; 행정정보공유추진단, 2009; 정윤수 외, 2010)

〈표 1〉 행정정보공동이용 조사대상 기관

행정기관 (317개)	중앙행정기관 (53개)
	광역자치단체 (16개)
	기초자치단체 (232개)
	교육청 (16개)
공공기관 (340개)	중앙공공기관 (287개)
	국립병원 (20개)
	지방공사 및 공단 (33개)
금융기관 (51개)	은행권 (16개)
	비은행권 (35개)
교육기관 (31개)	국·공립대학 (16개)
	사립대학 (15개)
위임·위탁기관(30개)	법률에 행정권한의 위임·위탁이 명시된 30개 기관

### 3) 조사내용

조사내용은 조사대상 기관의 모든 사무와 정보의 수와 내용이 하나의 축을 이루고, 다른 한 축은 기관평가(선정 등) 지표 타당성 및 신뢰성 검증 조사이다. 그 구체적인 설문내용은 아래와 같다.

#### (1) 사무 및 정보의 모수산정 조사

- 아래와 같은 내용의 행정 및 공공기관 사무·정보를 조사하였다.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조사대상 기관의 모든 사무(내부 및 민원사무) 조사</li> <li>- 사무별 정보의 생성여부 및 생성되는 정보에 대하여 조사</li> <li>- 정보가 생성되는 사무의 정보는 세부 조사항목에 의하여 조사</li> </ul>
--

- 범위를 확대하여 금융, 교육, 위임·위탁기관 사무·정보를 조사하였다.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조사대상 기관의 민원사무(고객사무) 조사</li> <li>- 사무별 정보의 생성 여부 및 생성되는 정보에 대하여 조사</li> <li>- 정보가 생성되는 사무의 정보를 대상으로 세부 조사항목에 대해 조사</li> </ul>
---

• 세부 조사항목의 내용은 아래와 같다.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- (사무관점) 1.기관유형, 2.기관명, 3.실국명, 4.부서명, 5.단위사무명, 6.사무유형, 7.연간사무횟수, 8.조회/확인/열람 서류</li> <li>- (정보관점) 9.생성정보, 10. 저장매체, 11.보유기관, 12.시스템명, 13.서비스URL, 14.보유근거, 15.주요내용, 16.주요속성, 17.생성년도, 18.보유량, 19.공개수준, 20.기관URL, 21.담당부서, 22.비고</li> </ul> |
|---|

(2) 기관평가(선정 등) 지표 타당성·신뢰성 검증 조사

• 4개 영역에 대한 설문조사를 아래와 같이 실시하였다.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 행정정보 공동이용 기관의 지표타당성 분석</li> <li>- 행정정보 공동이용 대상정보 선정을 위한 지표개발</li> <li>- 행정정보 공동이용의 중요도의 인식 분석(공동이용의 중요성, 필요성, 공동이용 수준에 대한 사용자의 인지도 분석)</li> <li>- 행정정보 공동이용 장애요인 분석</li> </ul> |
|---|

(3) 조사방법 및 기간

전자결재 및 우편송달을 이용하여 조사표 배포 및 취합하였다. 전자문서를 다운로드하거나 전자공문을 접수받는 기관의 경우는 전자문서를 작성하여 제출하도록 하였다. 기관·정보 선정지표를 위한 설문 조사 시 우편송부를 받은 기관은 동봉된 봉투를 통해 회신하도록 하였다. 조사기간은 2010년 8월 2일(월)부터 9월 30일(목)까지로 하였다.

(4) 조사방법상의 문제점

조사과정에서 방법상의 몇 가지 문제점이 발견되었다. 첫째, 전자공문과 일반우편 모두 조사업무를 담당해야 하는 부서 및 담당자를 명확히 지정할 수 없고 결국 공문을 받은 기관 내에서도 내부 직원들 끼리 서로 떠넘기기를 일삼아 조사가 매우 지연되었다. 둘째, 일반우편으로 보낸 기관의 조사표 송달 확인이 불가능하고 실제 배송이 제대로 안 된 기관도 많아 공문을 다시 보내는 조치가 필요 했다. 셋째, 난해한 조사 내용에 비해 공문의 설명은 매우 전

형적인 경우만 다루고 있어서 실제 조사할 때의 다양한 상황에 대한 유연한 대처가 어려워 결과적으로 많은 기관이 비협조적으로 조사에 임하도록 만들었다. 따라서 이를 대처하기 위한 콜센터의 개설 및 운용이 불가피 하게 되었다 (정윤수 외, 2010).

### 3. 행정정보공통이용 조사과정에서 콜센터 운영의 필요성

#### 1) 기관의 유형에 따라 적절히 조사할 수 있는 안내가 필요

본 조사는 똑같은 조사표 양식에 행정, 공공, 금융, 교육, 위임·위탁기관 모두 작성하도록 설계되었다. 이중 공공기관의 각종 연구소나 병원, 금융기관, 민간기관 등은 행정기관에 맞게 작성된 조사표에 해당 기관의 사무정보를 조사해서 작성해 넣기에 적당하지 않은 측면도 있었다. 따라서 해당 기관의 질 의에 적절히 응대할 필요가 있었다.

#### 2) 조사 규모의 방대성과 난해성

본 조사는 전 행정기관 및 공공기관 뿐만 아니라, 일부 민간 기관까지도 조사대상에 포함되는 광범위한 조사였다. 또한, 조사 내용이 단순 설문조사가 아닌 각 기관의 사무와 정보의 총체에 대한 조사로 어떤 내용을 어떻게 적는지에 대한 이해가 필요한 조사로, 업무 담당자들은 각 기관의 상황에 대한 고려 없이 획일적으로 설명이 작성된 공문의 내용만 가지고는 조사에 대한 전반적인 이해 및 방법에 한계가 있었다. 따라서 공문을 받은 담당자들이 자연스럽게 생길 수밖에 없는 의문사항을 해결하며, 조사에 대한 조사 대상 기관의 일률적인 이해를 위해 콜센터가 필요하였다.

#### 3) 조사대상 기관과의 소통창구 역할

본 조사는 행정정보공유시스템의 기초자료로 매우 중요한 의미를 함축하는 조사지만, 실제 조사를 진행해야하는 업무 담당자들은 과중한 조사량에 많은

불만을 가지고 있었고 따라서 이들의 의견을 들어주고 조사의 방향 및 내용을 수정하기 위한 소통창구가 필요했다. 실제 조사기간 및 조사표 작성의 방법 등에 대한 클레임이 많이 생겨서 조사 담당자들의 의견을 반영하여 여러 사항을 수정할 수 있게 되었다.

### Ⅲ. 콜센터 운영 사례 연구

#### 1. 콜센터 개요

본 조사를 위해 동원된 콜센터 상담인원은 5명이다. 모두 이전에 콜 상담 경험이 없는 대학생 5명이 맡았다. 처음에는 남, 녀 각 한명씩 두 명이었으나 전화문의가 폭주하여 추가인력을 동원하였다. 콜 센터 설치 장소는 서울특별시 종로구 삼공빌딩 행정정보공유추진사업단 8층 사무실이었다. 정규 콜센터 운영 기간은 2010년 8월4일부터 8월 31일까지였으며, 조사가 늦어져 추가로 9월까지 하루 한명씩 돌아가며 콜 상담을 받았다. 정규 콜센터 운영기간인 약 20일 동안에 걸쳐, 1200 통을 상회하는 콜 상담을 하였다. 상담내용은 조사 이유의 설명, 조사표의 각 조사 항목에 대한 설명, 설명회 안내, 설문조사 작성법 안내, 조사기간 안내 및 조사독촉 등이었다.

#### 2. 운영과정 및 문제점

콜센터의 개설 및 운영과정에서 다음의 다섯 가지의 문제점이 발견되었고 이에 따른 전략이 요구되었다.

##### 1) 이전 조사기록의 부재

본 조사는 조사 해당기관의 사무 전반에 대한 조사로 매우 광범위 할 뿐 만 아니라, 각 기관의 업무내용 및 특성에 따라 다양한 변수가 나올 수 있는 조사였다. 따라서 이전 조사 경험이 있고, 그것이 정리된 자료를 구할 수 있었다

면 사전준비를 철저히 할 수 있었을 것이다. 그러나 본 조사에 대한 이전 조사 기록이 없어 조사와 관련된 사전 정보를 구할 수 없고 결과적으로 본 조사로 인해 콜센터가 받게 될 질의에 대해서도 예측하기 힘들었다.

## 2) 상담원에게 적절한 콜 상담 매뉴얼 및 사전 교육 부족

본 조사와 같은 대규모 사무·정보 조사에 대한 이전 기록이 없어 콜 상담 매뉴얼이 부족한 점이 있었고, 교육·훈련 역시 부족할 수밖에 없었다. 콜 센터에 어떤 질의가 올지 미리 준비를 하였지만, 수많은 예외성 질문에 의해 무의미 하게 되었다. 콜 상담 매뉴얼은 직접 콜 센터를 운영한 다음에 그 질의를 가지고 준비를 하여야 그나마 결과가 좋다는 것을 알았다. 사전교육 역시 조사 내용 자체에 대해 상담원에게 충분한 교육시간을 주지 못했다는 점도 간과할 수 없다. 따라서 조사 내용을 상담원조차도 완전히 이해하지 못한 채 실무에 투입될 수밖에 없어 모르는 내용이 너무 많고 결국 조사 내용을 잘 아는 상급자에게 질의를 하고 답변을 해주느라 제때에 답변을 못해주는 경우가 많았다. 또한 상담원간에 같은 질문에 대해 서로 다른 답변을 하는 경우도 종종 있어 여러 번 문의한 사람의 경우 상담원들이 같은 질문에 대해 서로 다른 대답을 한다고 불만을 제기 하였다.

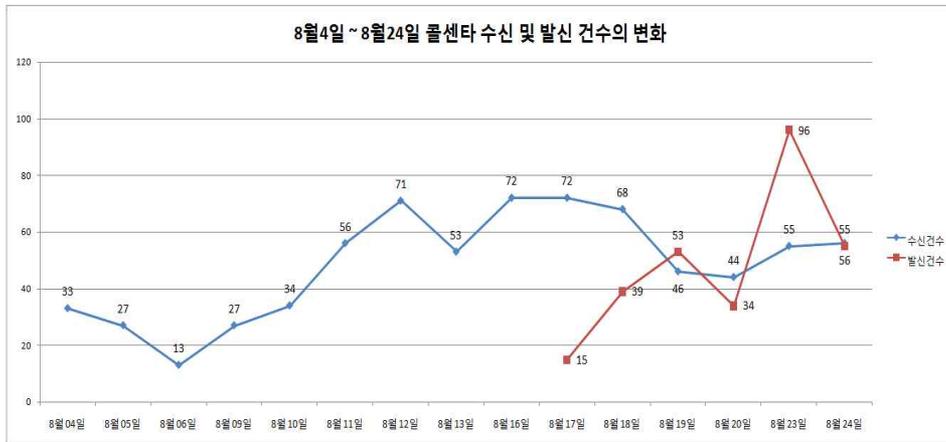
## 3) 통화량 대비 적정인원을 미확보

맨 처음 콜센터를 개설 할 때만 해도 하루 몇 통의 전화가 올지 몰라 두 대의 전화만 개설하였으나, 콜센터를 운영한지 일주일도 안 되어서 하루 70 여 통이 넘는 전화가 걸려오고, 8월 18일 즈음부터는 하루 100~150통이 넘는 전화가 걸려 와서 콜 상담을 원활히 할 수 없었다.

〈표 2〉 콜 대응 수신 및 발신 통계

구분	행정기관		공공기관	금융기관	교육기관	위임위탁기관	계
	수신	발신	수신	수신	수신	수신	
8월 04일	23		6		4		33
8월 05일	15		12				27
8월 06일	7		6				13
8월 09일	14		13				27
8월 10일	29		4		1		34
8월 11일	37		13	3	3		56
8월 12일	40		20	6	3	2	71
8월 13일	25		16	5	1	6	53
8월 16일	44		19	6	1	2	72
8월 17일	34	15	21	4	7	6	87
8월 18일	31	39	28	2	4	3	107
8월 19일	26	53	10	5	5		99
8월 20일	29	34	11	2	1	1	78
8월 23일	50	96	2	1	1	1	151
8월 24일	46	55	8	1	1		111
총 계	450	292	189	35	32	21	1,019

〈그림 3〉 콜대응 수신 및 발신 도표



#### 4) 전화량의 편중

처음 콜 센터에 대한 수요예측이 잘못되어 전화번호를 두 개밖에 공지를 안 했으며, 그 번호마저도 앞쪽 번호로 전화가 많이 걸려오는 상황이었다. 5명의 상담원이 서로 전화를 연결하여 나누어 받아도 앞쪽 전화번호를 맡은 상담원의 업무가 훨씬 힘들게 되었다.

#### 5) 독립공간 미확보

콜센터가 설치된 행정정보공유추진사업단 사무실은 본래 시스템 개발을 맡은 직원들이 사용하는 사무실로, 콜센터를 한쪽 자리에 개설하였으나 계속 울리는 전화벨과 목소리로 인해 다른 업무를 봐야하는 사무실 직원에게는 스트레스가 될 수밖에 없었다. 결국 일부 직원은 이러한 점을 항의하기도 하였고 상담원들도 불편한 마음으로 상담할 수밖에 없었다.

### 3. 대응전략

콜센터의 운영과정에서 발견된 문제점에 대해서 다음의 세 가지 대응전략을 통해서 해결해 나갔으며, 이러한 전략들은 차후 유사한 콜센터 운영에 지침이 될 것이다.

#### 1) 순번제로 전화 받는 시스템

우선 전화 상담량이 상대적으로 많은 전화에 대한 순번제를 도입하였다. 공지된 전화번호가 두 개밖에 없어 앞쪽으로 전화가 훨씬 많이 오기 때문에 결국 상담원들이 돌아가면서 앞 번호를 맡아 콜 상담을 하였다. 이는 효과적이어서 상담원들의 불만을 상당 부분 해결해 주었다.

## 2) 콜 상담인원 추가 확보

두 번째는 상담인원을 증원한 것이다. 콜 상담 평균 상담시간이 5분에서 7분 정도였으므로 도저히 두 명만 가지고는 계속 걸려오는 전화를 감당할 수 없었다. 결국 8월 9일 두 명을, 13일 날 한명을 추가하여 총 5명의 상담원을 두었다. 이 역시 상담원의 피로와 감정소진 등을 줄여주어서 직무만족도를 높여서 고객에 대한 상담의 질을 향상시키는 효과를 가져왔다 (조상은, 양해술, 2010:388-390).

## 3) 설명회 개최

조사내용이 광범위 하고 콜 상담원들도 아주 전문적인 내용 및 사례적용은 상담 시 어려움이 있어, 각 조사 기관의 조사 실무 담당자들에게 설명회를 개최하기로 결정하였다 (정운수 외, 2010). 설명회는 조사대상기관의 분류별 특성에 따라 총 5회가 개최 되었고 그 내용은 아래의 표 3과 같다. 본 설명회는 기관들의 조사 참여도를 높이는데 효과적이었다.

〈표 3〉 설명회의 일시 및 대상기관

구분	일시(회)		대상기관
1차 설명회	2010.8.10(화)	1회(10:00~12:00)	교육기관, 공공기관
		2회(14:00~16:00)	중앙행정 및 광역시도
2차 설명회	2010.8.13(금)	3회(14:00~16:00)	중앙행정 소속기관 및 자치단체
3차 설명회	2010.8.16(월)	4회(10:00~12:00)	금융기관
		5회(14:00~16:00)	위임위탁 및 (대학)병원

## 4. 상담원 개인 면접

다음은 상담원들에 대한 개인면접을 통해서 콜센터 운영에 대한 전반적인 문제점과 해결방안에 대한 방향을 잡아보고자 한다.

## 1) 상담 시 어려웠던 점

• A 상담원 : 우선 조사내용에 대한 이해를 숙지하기엔 너무 짧은 시간이었기 때문에 제대로 된 안내를 해줄 수가 없었던 것이 가장 어려웠다. 공무원들은 실무를 접하고 있기 때문에 조사에 대한 전문적이고 각 실무에 맞는 세부적인 내용을 요구하였지만 현실적으로 각 실무에 맞는 세부적인 사항까지 알려줄 수 없었기 때문에 조사 당사자들은 상담하면서 답답함을 느끼고 상담해주는 상담원으로써도 설명해 줄 수 없는 부분에서 답답함을 느낄 수밖에 없었던 것 같습니다. 또한 어려웠던 점으로 가이드라인이 명확하게 제시되지 않은 부분도 상담하는데 있어서 어려웠던 부분으로 작용하였다. 공문으로 제대로 된 가이드라인을 제시하고, 그 부분에 있어서 세부적인 내용을 집중적으로 상담원들에게 교육을 시켰었다더라면 좀 더 나은 상담을 할 수 있지 않았을까 하는 생각한다. 특히 설명회에서 공무원들의 반응을 살펴보면, 조사에 대한 거부감이 상당히 큰 것 같고 또한 이러한 사업에 대한 거부감과 많은 조사량에 대한 반발심리가 상담원들에게 작용하여 상담을 하는데 상당히 네거티브한 반응을 불러오지 않았나라고 생각한다. 이러한 반응은 가장 말단에 있는 상담원에게 하소연하거나 반발심리를 드러낼 수 밖에 없는 것이고, 이러한 분위기로 인해 일에 대한 하소연이나 때론 욕설, 화를 고스란히 상담원이 받아야 한다는 측면에서 서로에게 악영향을 미치는 원인이 되었다고 본다.

또한 부족한 인원으로 인한 업무의 부담감이 상담에 있어서 양질의 상담을 제공할 수 없는 환경을 만들지 못하지 않았다고 생각 한다. 상담원이 해야 할 일이 중간에 전화를 받는 일 뿐만이 아니라 전화를 직접 거는 일까지 해야 했는데, 모든 기관의 부서와 담당자를 상담원이 직접 찾아서 전화를 걸어야 했기 때문에 시간이 많이 소요 되었고, 전화를 걸어야 할 일이 있을 때는 2사람이 전화를 번갈아 가며 받았기 때문에 업무의 과중적인 측면에서도 어려웠다고 볼 수 있다.

• B 상담원: 질문에 대답할 가이드라인이 없었던 점이 아쉽다. 상담원으로

서 대답할 수 없는 부분이 많았고, 책임자와 통화하고 싶다고 언성을 높이는 경우가 많았다. 너무 많이 데이터를 입력해야하는데 이것을 왜 해야 하느냐에 대해 질문하는 경우, 설득의 과정이 어려웠다.

- C 상담원: 공무원들의 하소연과 불만이 어려웠던 점이라 생각한다. 화를 내시기도 하소연을 하는 공무원분들도 계셔서 이 부분이 어려운 점이라 생각한다. 상담일이 그렇지만 단순 업무의 연속이었고 한사람에게 부과되는 일의양이 좀 많았다는 생각이 든다. 전화기가 3대만 비치되어 있어서 문의 전화에 비해 사용할 수 있는 전화기가 3대 뿐이라 전화연결에 어려움이 있었다. 중간에 업무에 투입이 되어서 나중에 업무를 배워 해서 상담역할을 하는데 더디어 어려움이 있었다.

## 2) 콜 상담 만족도에 대한 평가

- A 상담원: 중간정도의 점수를 줄 수 있다고 생각한다. 보통 상담이라 함은 모르는 사람이 아는 사람에게 물어보는 것이 기본원칙인데, 애초에 가이드라인이 확실히 제시되지 않았기 때문에 실무자들에 어떻게 어떤 방향으로 조사에 적용해야 하는지 모르는 상황에서 상담원이 그들의 모든 업무의 특성을 고려한 가이드라인을 제시하는 것은 현실적으로 불가능했기 때문에 제대로 된 상담이 이루어지기 힘들었고 설명회에서 조차도 담당자가 답변하기 힘들어할 정도의 내용이니 굳이 추가적으로 논하지 않아도 될 부분 같다.
- B 상담원: 나름대로 한 통 한 통 최선을 다해 임했고, 작성해보시고 모르겠을 경우 다시 연락주시기를 청했다. 즐거운 마음으로 하지는 못했지만, 책임감 있게 일했다.
- C 상담원: 처음에 업무를 맡았을 때는 차트에 대한 이해가 부족하였으나 점점 교육받으면서 차트에 대한 상담은 잘 이루어 내었다고 생각한다.

### 3) 콜 상담 기간 중 본인의 심리 및 감정상태

- A 상담원: 불안정, 전화공포증, 좋은 방향의 전화가 아니라, 항의성 짙은 전화들이 많았기 때문에 전화벨이 두려웠다. 되도록 전화가 안 오는 시간이 길었으면 했고 그런 시간들이 편했다. 행여 조사내용에 대해서 하소연하거나 화를 내는 사람 어떻게 이런 조사를 할 수 있냐고 다그치는 사람, 그런 사람들의 전화를 받는다면 긍정적인 마인드를 가진 사람도 자연스럽게 부정적으로 변할 수밖에 없다. 만만하고, 다그쳐봤자 아무것도 안 나올 것을 알고 있지만 자기들의 스트레스를 해소할 창구쯤으로 생각했으니 자연스럽게 상담원의 심리상태도 좋을 리 없다. 또한 상담원이 지식이 해박해서 지식에 대한 무장이 완벽히 이루어졌다면, 최소한 상담의 자신감이 라도 있었을 텐데 그런 것조차 결여되어 있으니 심리상태가 불안할 수밖에 없었던 것 같다.
- B 상담원: 스트레스가 많았다. 언성을 높이거나 거친 언어를 쓰는 질문자들이 많았다. 전화벨 소리가 반갑지 않았다.
- C 상담원: 주로 오는 전화들이 문의전화도 있었지만 못하겠다 라든지 이런걸 왜하는지 모르겠다 전화가 상당수를 이루었고 그로인해 전화를 받을 때 불안정한 심리 상태로 일하게 되었다.

### 4) 업무충성도를 높이기 위해 필요한 점

- A 상담원: 업무충성도를 높이기 위해서는 우선 지식적으로 완벽한 무장이 필요하다. 자신이 이 분야에 대해서 잘 알고 있어야 어떻게 하라고 알려줄 수 있기 때문이다. 상담업무라는 상담자에게 지식적인 부분에서 충분히 채워줄 수 있어야 하기 때문이다. 그렇지 못하면 상담에 있어서 자신감이 떨어지게 되고 상담원의 마음은 알려주고자 하는 것 보다는 순간을 모면하자는 생각이 강해지게 되기 때문이다. 또한 그에 상응하는 대우가 필요하다고 생각한다. 둘째는 업무에 대한 부분이다. 정해진 업무의 가

이드라인 없이 수시로 변하는 근무조건, 아래에서의 피드백이 되지 않는 부분은 상담원 스스로 낮은 자존감을 느끼게 해주었던 부분이었다. 특히 업무양의 불확실성 부분(업무의 양과, 내용의 변화)은 상담원의 업무의 지속성과 일관성을 해치는 부분이었고 업무충성도의 하락을 가져왔다고 생각한다.

- B 상담원: 근무시간 내내 콜 응대를 한다는 것은 불가능하니, 정확한 쉬는 시간 제도가 운영되었으면 한다. 상담원들의 복지 부분에 관심이 필요하다.
- C 상담원: 처음에 일을 하였을 때는 시급이 기본시급이라서 업무에 대한 충성도가 떨어 졌다고 생각한다. 시급향상이 필요했다고 생각한다.

### 5) 콜센터 운영 시스템 상 개선해야 할 점

- A 상담원: 첫째, 전문화된 인력 안정적인 인력확보가 필요하다. 이 사업이 계속 진행되려면 이러한 조사에 대해 전문적인 기술을 가진 안정적인 인력확보가 필수적이다. 이 내용자체가 사업이 얼마나 지속될 것인지, 얼마나 운영될 것인지 에 따라 갈리기 때문에 그것은 어느 정도 검토가 필요할 부분이기도 하겠다. 둘째는 상담원의 업무적 위치 확보이다. 상담원들은 대부분 상담자들의 이야기를 듣고 받아주어야 하는 입장이기 때문에 아랫사람이라고 생각하는 경우가 적지 않다. 이런 것들은 상담자가 상담원에게 하대할 수 있는 부분이기도 하다. 조사의 상담원이기 때문에 상담과정에서 일어날 수 있는 불미스러운 일들을 제어할 최소한의 보호 장치가 필요하다(예를 들면, 부분적 녹취를 통하여 상부보고 방식으로 관련 대상자에게 구두경고 등). 조사에 있어서 궁금한 부분을 채워주는 상담원이 되어야 하지, 조사에 대한 분풀이를 받아주는 상담원이 되면 안 되겠다는 생각이다. 셋째, 확실한 가이드라인이 필요하다. 사실 상담은 되도록 안 받으면 안 받을수록 좋은 것이다. 그만큼 조사의 내용이 조사자들에게 충

분히 스며들었다는 의미이기도 하다. 그러므로 모든 직무의 특성을 아우를 수 있는 가이드라인이 필요하다. 이번 조사에서 가장 어려웠던 부분도 확실하게 제시되지 못한 가이드라인의 영향이 가장 크다. 이러한 확실한 가이드라인을 세우려면 많은 노력과 현장에 있는 사람들과의 커뮤니케이션이 필요하다. 상담은 추가적으로 궁금한 것에 대해서 물어보는 것이지, 사업의 개요부터 조사내용까지 일일이 설명해주는 것이 상담이 아니다.

- B 상담원: 질문에 답할 수 있는 정확한 가이드라인이 필요하다. 일반 직원들이 콜 상담원들의 업무에 관여할 수 없어야 한다.
- C 상담원: 처음에 일을 하게 되면 일에 적응되기까지의 시간이 걸리게 되기에 숙련된 사람들이 하면 일이 더 효율적일 것이라 생각한다. 나중에야 일의 업무가 줄어들지만 처음에 일이 많을 때는 일의 양에 비례하여 일하는 사람의 수도 비례해야 할 것이라 생각한다. 공문을 못 받았다는 사람들이 굉장히 많았는데 어느 부서에 누구에게 공문이 전달되는지를 안다며 일이 더 수월했을 것이라 생각한다.

#### IV. 결론 및 정책적 시사점

본 연구는 행정정보 공동이용 모수산정을 위한 행정정보공동이용 기관 및 잠재수요 기관의 기관/사무/정보 조사 및 기관선정·평가 지표의 타당성·신뢰성 검증 조사과정에서의 콜센터 운영 사례에 대한 연구이다. 정규 콜센터 운영 기간은 2010년 8월4일부터 8월 31일까지였으며, 조사가 늦어져 추가로 9월까지 하루 한명씩 돌아가며 콜 상담을 받았다. 정규 콜센터 운영기간인 약 20일 동안에 걸쳐, 1200 통을 상회하는 콜 상담을 하였다. 상담내용은 조사 이유의 설명, 조사표의 각 조사 항목에 대한 설명, 설명회 안내, 설문조사 작성법 안내, 조사기간 안내 및 조사독촉 등이었다. 이러한 콜 센터 운영경험을 통해서 보았을 때 다음과 같은 연구결론을 도출 할 수 있다. 첫째, 콜센터 운영을 위한 보다 상세한 매뉴얼의 작성 및 평가가 필요하다는 것이다. 특별히 행정정

보공동이용과 같은 다양한 기관과 조직에서 필요로 하는 사업의 콜센터의 경우는 기관의 종류와 부서의 성격에 따른 맞춤형 상담을 해 줄 수 있는 매뉴얼의 작성이 필수적이라는 사실을 확인할 수 있었다. 둘째, 콜센터 운영에 있어서 상담원의 교육이 중요하다는 점이다. 조사대상 기관의 담당자어나 관계자들은 조사 기관에서 예상하지 못했던 질문이나 요구를 할 수 있기 때문에 이에 대해서 미리 교육을 시킬 필요가 있다. 상담원들은 이에 대해서 매뉴얼이 부족하다고 생각했지만 여기에서 필요 하는 것은 매뉴얼의 보완이라기보다는 다양한 상황에서 인내심을 가지고 대응해 나가는 것이라고 본다. 이러한 점들에 대해서 철저히 예측하기는 어려웠는데, 이는 이번 조사의 규모가 기존의 조사들에 비해서 훨씬 큰 것이었고 이에 비해서 기간이 상대적으로 짧았기 때문이다. 셋째, 콜센터 상담원의 직무만족이 고객서비스의 질의 향상에 직접적 영향을 준다는 사실을 인식하고 상담원의 감정소진 및 스트레스를 파악하고 이를 개선해 주는 것도 상당히 중요하다(조상은, 양해술, 2010). 콜센터 운영 과정에서 일부 상담원에게 상담이 집중되거나 하는 일을 실제로 발생할 수 있으며 본 조사과정에서도 발생하여 이에 대한 해결방안을 제시한 바 있듯이 콜센터 상담의 실제와 관련된 다양한 전략들도 마련되어야 한다.

이러한 결론을 통해서 다음과 같은 정책적 시사점들을 제시하고자 한다. 첫째, 중앙정부 차원에서의 다양한 조사들이 매년 반복적으로 혹은 여러 기관에서 중복적으로 발생하고 있으며 이는 지방정부나 하위 행정 및 공공기관에 부담으로 작용하는 경우가 있다. 따라서 이러한 조사들에서 콜센터를 운영한다면 조사기관이나 피-조사기관 모두에게 부담을 덜어 줄 수 있으며 효율적인 조사를 만들 수 있다. 둘째, 콜센터의 개설 및 운영 시에는 유사한 과거의 연구 등을 활용하여 매뉴얼을 만들되 매뉴얼 자체 보다는 상담원에 대한 교육이 더욱 중요하다고 할 수 있다. 잘 교육된 상담원은 매뉴얼을 넘어서는 서비스를 제공할 수 있다. 이러한 과정에서 상담원의 인내, 상담원들 간의 팀워크 등이 매우 중요하다. 셋째, 상담원들의 감정적 및 심리적 요인을 파악해서 이들이 쾌적한 환경에서 서비스를 제공할 수 있게 해 주는 것은 직무만족을 통한 고객지향적 서비스, 맞춤형 서비스를 해 나가기위한 선결조건임을 잊어서는 안된다.

## 참고문헌

- 금융감독원. (2010). 금융통계정보시스템 (<http://fisis.fss.or.kr/>). 금융감독원.
- 권현지. (2007). 콜센터 서비스업의 국제 동향. 해외연구동향. 「국제노동브리프」. 한국노동연구원. pp.129-138.
- 기획예산처. (2009). 공공기관의 운영에 관한 법률. 기획예산처.
- 김구. (2001). 행정에 있어서 정보통신기술의 활용성 제고에 영향을 미치는 요인. 「한국행정학보」 35(4).
- 김경섭 외. (1997). 정보공동이용의 활성화 전략. 한국정보사회진흥원.
- 김동욱. (1996). 전자정부 구현을 위한 행정정보화의 효율적인 추진방안. 「행정논총」. 서울대학교 행정대학원.
- 김동욱. (1996). 행정정보 공동이용의 효율적인 추진. 「정보화저널」 3(2).
- 김성근 외. (2004). 행정정보자원관리 혁신방안 수립에 관한 연구. 2004년 7월 행정자치부.
- 김성태. (1998). 전자정부 조기구현을 위한 행정정보공동활용 활성화 전략요인 분석. 「한국행정학보」 32(4).
- 김영종. (2005). 보건복지 콜센터의 의미와 구상. 「보건복지포럼」. pp.23-39.
- 김태진. (2006). 행정계량분석의 이론과 활용. 대영문화사.
- 김태진·정운수·기정훈·김종태. (2011). 행정정보공동이용 장애요인에 대한 연구. 「지역정보학회지」 제14권 제2호. pp.85-103.
- 김현성. (2002). 행정정보공동활용의 한계와 활성화 방안: 대리인이론적 분석. 한국 「국정관리학회보」 12(1).
- 대학교육협의회. (2010). 고등교육통계 (<http://stat.kcue.or.kr/>). 대학교육협의회.
- 문신용. (1996). 전자정부 구현을 위한 행정정보서비스 발전방향. 한국행정연구원.
- 박경원 외. (1998). 조직이론강의. 서울. 대영문화사. 53-54.
- 박순애 외. (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. 「한국행정학회」 제40권 제4호.
- 박헌수. (2001). 주택가격에 대한 모수추정. 「대한국토도시계획학회지」.
- 서진완. (1997). 행정정보의 공동활용제도에 관한 연구. 한국행정연구원.
- 성도경 외. (2002). AHP기법을 이용한 전자정부 구현전략의 우선순위 결정에 관한 연구. 「한국행정논집」 14(2): 357.

- 손형길. (2003). 전자정부 구현을 위한 정보시스템간 상호운용성 확보방안 「디지털행정」, 제94호. 행정자치부(정부전산정보관리소).
- 송지준. (2008). SPSS/AMOS 통계분석방법. 21세기사.
- 송희준 외. (2010). 정보공유 실천방안. 행정안전부
- 안문석. (1990). 사무자동화와 행정행태의 변화. 「한국행정학회 하계학술대회논문집」.
- 오강탁. (1999). 정보공동활용 정책의 비전과 정책사례분석: 영국과 호주를 중심으로. 한국전산원.
- 윤상오. (2002). 정보화 패러다임 변화에 따른 정보화 수준평가 발전방안. 「정책분석평가학회보」 12(2): 209-234.
- 윤상오. (2003). 공무원의 정보기술 활용 영향요인에 관한 연구. 「지방정부연구」 7(1): 199-219
- 윤상오. (2006). 정부부처간 정보공동활용 장애요인 분석. 「정보화정책」 13(4).
- 윤원영 외. (2000). 시스템의 수리효과 및 고장강도함수의 모수추정.
- 윤은신. (1988). 정보학특강. 서울:김영사.
- 이용효. (1996). 정보공동활용의 효율적 추진방안. 국가기간전산망저널. 한국전산원.
- 이윤식. (1998). 국가경쟁력 강화를 위한 전자정부의 방향. 「행정자치부 주관 하반기 정보기술 세미나 발표논문집」 21-58.
- 전자정부특별위원회. (2003). 전자정부 백서.
- 정보통신부. (2005). 한국의 정보화정책 발전사: 58-76.
- 정부혁신지방분권위원회. (2003). 참여정부 전자정부 로드맵. 2003년 8월.
- 정부혁신지방분권위원회. (2003). 참여정부 전자정부 로드맵.
- 정윤수·기정훈·김종태·김태진·최영석. (2010). 행정정보공동이용 활성화를 위한 모수산정 및 관리방안. 행정안전부.
- 정충식. (1999). 멀티미디어시대의 행정. 서울:나남출판: 102-106.
- 정충식. (2007). 전자정부론. 서울경제경영.
- 조상은·양해술. (2010). 콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향. 「한국콘텐츠학회논문지」 제10권 제6호. pp.386-403.
- 총무처. (1997). 행정정보화촉진시행계획(1996-2000).
- 최현철. (2008). 사회통계방법론. 나남.

- 최홍석 외. (1998). 정부 정보자원관리모델에 관한 연구. 「한국행정학회. 98 동계학술 발표논문집」.
- 한국전산원. (1997). 정보화시대의 행정서비스와 행정체계 개선방안 연구. 한국전산원.
- 한국전산원. (2000). 미국의 정보공동활용에 대한 과정 중심적 분석. 한국전산원.
- 한국전산원. (2005). 행정정보공동이용을 위한 법제전략 연구. 한국전산원.
- 한국정보문화사회진흥원. (2008). UN E-Government Survey 2008 결과분석. 전자정부포커스 NO.1.
- 한국정보사회진흥원 (<http://www.nia.or.kr>)
- 한국정보사회진흥원. (2008a). 국가정보화백서.
- 한국정보사회진흥원. (2008b). 정보의 공유 및 확산 촉진을 위한 정책방안. 한국정보사회진흥원.
- 한국정보화진흥원. (2010. 2010) UN 전자정부 평가. 한국정보화진흥원.
- 한상연 외. (2007). 지방정부 부서간 정보공유 활성화 방안에 관한 연구. 지방행정연구.
- 한세익. (2000). 정보사회 촉진을 위한 정책방안. 「사회정책논총」 12(1).
- 행정안전부. (2002). 법령상 사무총조사. 행정안전부
- 행정안전부. (2008). 수요자맞춤형 행정정보공동이용체계 구축을 위한 BPR/ISP. 행정안전부.
- 행정안전부. (2008). 행정정보공동이용 확대구축 사업. 행정안전부.
- 행정안전부. (2009a). 민본녹색행정 구현을 위한 행정정보공동이용 중기전략계획. 행정안전부.
- 행정안전부. (2009b). 중앙병원 및 군병원. 행정안전부.
- 행정안전부. (2009c). 지방공사/공단 현황. 행정안전부.
- 행정자치부. (1998). 전자정부의 비전과 전략.
- 행정자치부. (2005). 행정정보 공동활용 및 DB 표준화. 행정자치부.
- 행정정보공유추진단(<http://pr.share.go.kr>)
- 행정정보공유추진단. (2009). 민본·녹색행정 구현을 위한 행정정보공동이용 중기 전략계획(안). 행정안전부.
- Brockman and Turtle. (2003). 기업가치에 대한 모수추정.
- Cleveland, Harlan. (1985). The Twilight of Hierarchy: Speculations on the Global

- Information Society. *Public Administration Review* 45:1.
- Caffrey, Larrr(ed). (1998). Information sharing between and within Governments. London: Commonwealth Secretariat.
- Cresswell, Anthony M. & Jing Zhang. (2000). Effectiveness of Knowledge Sharing in Public Sector Interorganizational Networks. *한국행정학회 기획세미나 발표논문집*. 1-29. 한국행정학회
- Davis, G. B. & M. H. Olson. (1985). Management Information system: Conceptual Foundations, Structure, and Development. New York: McGraw-Hill.
- Deloitte Consulting and Deloitte & Touche. (2000). At the Dawn of e-Government : The Citizen as Customer. Deloitte Research.
- Gartner Group. (2000). Gartner's Four Phases of E-Government model. Research note.
- Landsbergen, D. & Woiken, G. (1998). Elininating Legal and Policy Barriers to Interoperable Government Systems. Paper presented at the Annual Research Conference of the Association for Public Analysis and management. New York.
- OECD. (2001). Citizens as Parners: Information, Consultation and Participation Policy-making.
- \_\_\_\_\_. (2003). The E-Government Imperative.
- Shannon, C. (1950). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*.
- Sprehe, Timothy. (1987). Developing Federal Information Resources Management Policy: Issues and Impact for Information Managers. *Information management Review* Vol. 2. Winter.
- UN & ASPA. (2002). Benchmarking E-Government: A Global Perspective.
- UN. (2008). UN E-Government Survey 2008. 2008. 1.
- Wiener, N. (1948). Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. New York: Wiley.