

2009-25 | 책임연구보고서

경찰청 『콜-센터 (Call Center)』 도입방안 연구

치안정책연구소
POLICE SCIENCE INSTITUTE

2009-25 | 책임연구보고서

경찰청 『콜-센터 (Call Center)』 도입방안 연구

치안정책연구소 정책기획연구실

경찰연구관 임 현 규

목 차

I . 서 론	1
1. 연구의 배경 및 목적	1
2. 연구범위 및 방법	4
II . 우리나라 경찰의 민원처리시스템 검토	6
1. 우리나라 경찰의 민원처리시스템 현황	6
2. 경찰 민원처리시스템의 문제점	10
III . 콜센터에 대한 이론적 고찰	14
1. 콜센터의 의의	14
2. 콜센터의 도입유형	16
3. 콜센터의 발전추세	20
4. 콜센터 시스템의 요소기술	22
IV . 공공기관 콜센터 도입의 필요성 및 운영사례	25
1. 공공부문 콜센터 도입의 필요성 및 기능	25
2. 국내 공공기관의 콜센터 운용사례	28
3. 해외 공공기관의 콜센터 운용사례 및 성공요인	29
V . 경찰조직에서의 콜센터 도입방안	31
1. 경찰청 콜센터 도입 필요성 및 절차	31
2. 경찰청 콜센터 도입시 유의사항	33
VI . 결론	41

<표 차례>

표 1. 한국생산성 본부, 경찰행정에 대한 고객만족도 조사결과	2
표 2. 경찰청 자체조사, 경찰행정 국민만족도 조사결과	3
표 3. 전국 지방경찰청 민원정보안내센터 근무현황	13
표 4. 공공기관 대규모 콜센터 운영 현황	29
표 5. 112 신고 접수현황	36
표 6. 콜센터 성과지표	39

<그림 차례>

그림 1. 경찰청 고객만족 모니터 센터	2
그림 2. 2007년 연말 전후 경찰의 민원전화처리시스템 개요	7
그림 3. 경찰청 민원정보안내시스템	8
그림 4. CYBER 112 메인화면	9
그림 5. 사이버경찰청 자유게시판	10
그림 6. 콜센터를 구성하는 기본적 장비들의 시스템 구성	23
그림 7. 서울시 120 다산콜센터 홍보 포스터	40

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

지식·정보사회의 도래와 시민·소비자 의식의 성장, 세계화·지방화의 확산 등으로 인해 국민들의 권리의식 및 참여 욕구가 급속히 증대되고 있는 가운데, 국민들은 더 이상 공공기관이나 공무원의 행정 업무에 대해 소극적인 공급의 객체로 머물러 있는 것이 아니라 적극적으로 보다 질 높은 행정서비스를 공급하여 줄 것을 요구하고 있다.

기업 서비스의 경우 생존전략의 차원에서 이미 오래전에 고객만족이나 고객감동의 수준을 넘어 소위 고객기질의 수준까지를 목표로 하고 있는데, 이는 행정 서비스도 마찬가지로 되고 있는 것이다.

우리나라 경찰은 이러한 시대적 흐름과 국민적 요구를 받아들여 국민이 만족하는 치안서비스를 생산하고, 국민들의 사랑과 지지를 받는 경찰조직을 만들고자 많은 노력을 기울이고 있다. 경찰청에서는 치안서비스에 대한 국민만족도를 높이는 것이 일한만큼 정당한 평가를 받지 못하고 있는 경찰조직을 살리고, 나아가 국가와 국민을 위한 길임을 절감하여, 2006년 6월 ‘고객만족도 제고 종합대책’을 수립하고, 7월에 경찰청 혁신기획단 내에 ‘고객만족계’를 설치하여 그동안 기능별로 자체 추진되어 오던 고객만족 업무를 전문적이고 체계적으로 총괄 추진하도록 하였으며, 2007년 6월에는 고객의 소리 (VOC, Voice of Customer)를 적시에 정확하게 분석하여 치안정책에 환류·반영하기 위해 전문모니터링 시스템인 CATIS¹⁾를 갖춘 ‘고객만족 모니터 센터’를 구축하여 치안행정 전반에 관한 정책모니터링을 실시하고 있다.²⁾

< 그림 1. 경찰청 고객만족 모니터 센터 >



또한 2009~2010 치안액션플랜의 5대 정책분야 중 4번째 분야를 ‘감동 치안 실천’으로 설정하고, ‘감동을 주는 치안서비스 제공’ 등 4대 추진 전략과 ‘민원서비스 품질향상’ 등 19개 실천과제를 선정하여 중점 추진하고 있다.³⁾

이와 같은 변화의 가장 큰 의의는 경찰조직이 국민을 고객으로 섬기고, 고객만족을 치안행정의 최대 목표와 나아갈 방향으로 설정했다는 데에 있을 것이며, 최근 10여년 간의 이러한 노력들로 인해 아래 표에서 보는 바와 같이 경찰 내외부에서 실시한 각종 조사결과 치안행정에 대한 국민만족도가 과거에 비해 상당부분 개선된 것으로 나타나고 있다⁴⁾.

< 표 1. 한국생산성 본부, 경찰행정에 대한 고객만족도(NCSI) 조사결과⁵⁾ >

연도	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09
만족도	37	37	48	59	55	54	54	57	64	67	65	62
상승폭		0	11	11	-4	-1	0	3	7	3	-2	-3

1) CATIS(Computer Assisted Telephone Interview System)란 표본추출, 다이얼링, 설문과정 녹취 등에 컴퓨터를 활용하여 조사의 정확도를 제고하는 시스템이다.
 2) 2008년 경찰백서, 경찰청, 2008년, pp.3-6.
 3) 2009~2010 치안액션플랜, 경찰청, 2009, pp.87~110.
 4) <표. 1>에서 보는바와 같이 경찰행정 서비스는 한국생산성본부에서 고객만족도를 조사하기 시작한 1998년부터 2007년까지 10년간 81.1%(30점)가 향상되어 조사대상 237개 기관 가운데 최고의 상승률을 기록하여 2008년에 공공부분 혁신상을 수상하였다. (조선일보 2009. 4. 1자 E1면)
 5) 한국생산성본부의 국가고객만족지수(NCSI;National Customer Satisfaction Index) 홈페이지 (<http://www.ncsi.or.kr>) 자료. (2009. 8. 18 검색)

< 표 2. 경찰청 자체조사, 경찰행정 국민만족도 조사결과⁶⁾ >

연도	'03	'04	'05	'06	'07	'08
만족도	67.6	65.7	66.1	68.9	71.5	65.8
상승폭		-1.9	0.4	2.8	2.6	-5.7

하지만 아쉽게도 위 표에서 나타난 결과의 경우와, 언론 또는 국민들의 여론에서 확인되는 경찰조직과 경찰행정에 대한 사회적 평가는 아직도 만족할 만한 수준은 아닌 것이 엄연한 사실이다.⁷⁾

열심히 일하고 고생하는 만큼 정당한 평가를 받지 못하고 있는 것은 소수의 물의를 일으키는 경찰관의 사례로 인해 매번 전체가 매도를 당하기 때문이라는 경찰 내부의 불만과, 또 규제와 단속을 주 임무로 하는 경찰업무의 특성상 국민만족보다는 불만을 사기가 쉬워 사기업이나 일반행정기관과 같은 잣대로 만족도를 비교하는 것 자체가 무리라는 지적도 그 이유가 될 수 있겠지만, 여전히 경찰과 국민간에는 인식과 이해의 차이가 있기 때문임을 더욱 겸허히 받아들여야 할 것이며, 경찰조직이 국가와 국민을 위해 존재하고 국민의 지지를 받을 때 비로소 경찰권의 정당성이 확보된다는 점에서 국민을 통제 대상이 아닌 섬김의 대상으로 보고 국민(고객)만족 감동치안을 실현하기 위해 더욱 더 노력을 해야 할 것이다.

이런 측면에서 본 연구에서는 경찰과 국민과의 간격을 좁히고, 경찰행정에 대한 국민만족도를 높이기 위한 방안으로써 도입이 절실하다고 판단되는 ‘경찰청 콜센터(Call Center)’ 도입방안에 관해 살펴보고자 한다.

6) 경찰청에서 (주)리서치 R&A 등 전문조사기관에 의뢰하여 연 2만여명을 상대로 만족도를 조사한 결과이다. (경찰청 내부자료)

7) 국가고객만족지수의 경우 지난 10여년 간 큰 폭으로 상승되었음에도 불구하고, 2007년 기준으로 볼 때 경찰행정서비스의 만족지수가 67점으로 공공기관 평균인 73점에 비해 미흡한 수준이며(2008~2009년 치안정책 실행계획, 경찰청, 2008, p.6), 2008년의 경우 광우병 관련 촛불시위 등으로 인한 국민여론 악화로 인해 국가고객만족지수와 경찰청 자체 국민만족도 조사결과가 전년도에 비해 모두 나빠지는 결과가 나타났다.

콜센터란 ‘기업이 고객을 대상으로 정보안내, 고객문의, 불만접수·처리 등 고객과의 커뮤니케이션 활용을 하기 위해 마련된 기업의 on-off 상의 채널을 말하는데,⁸⁾ 오늘날 많은 기업 및 공공기관에서는 고객의 불만신고 센터 수준의 콜센터를 넘어서 개별 고객의 정보의 수집 및 분석을 중요시하는 CRM(Customer Relationship Management)적인 사고에서 고객만족을 향상시키고 고객유지율을 증가시키는 고객접점으로서의 Profit Center로서 콜센터를 운영하고 있다.⁹⁾

우리나라 경찰청에서도 2007년 연말에 지방경찰청 단위의 ‘민원정보안내센터’를 설치하여 전국 경찰관서의 민원전화를 지방청으로 통합하고, 단순반복 상담내용을 데이터베이스로 구축하여 컴퓨터를 보면서 안내할 수 있도록 시스템을 구축하여 기초적인 단계의 콜센터를 설치·운영하고 있으나,¹⁰⁾ 장비 및 인력 문제로 콜센터로서의 기능을 완전하게 수행하고 있지 못하고 있는 실정이다. 또한 민원정보안내센터에서는 전화민원만을 처리하고 있고, 방문민원이나 인터넷 민원은 각급 경찰관서의 민원실과 사이버경찰청 등 홈페이지 담당부서에서 별도로 처리하고 있어 이들의 기능과 업무를 통합하는 경찰청 콜센터를 설치할 필요성이 있다.

따라서 이 글에서는 경찰청 콜센터 도입 방안에 대해서 고찰해보고자 하며, 이를 위해 경찰의 민원처리시스템을 점검하고, 콜센터에 대한 이론과 국내외 운용사례를 검토하고, 경찰조직에서의 콜센터 도입시 유의사항에 대해서 살펴보고자 한다.

2. 연구범위 및 방법

경찰에 대한 국민의 민원은 수사·사법기관으로서의 경찰기관에 대한

8) 한국전산원, 공공부문 콜센터 도입전략 연구, 2004. 7, p.2.

9) 한국전산원, 앞의 책, pp. 5-6.

10) 2008년 경찰백서, 경찰청, 2008, p.15.

사건이나 범죄신고 민원과 기타 행정기관으로서의 경찰기관에 대한 일반 민원으로 크게 나뉘 볼 수 있는데, 사건이나 범죄신고는 ‘112’로 대표되는 전국공통의 인지도 높은 신고전화는 별도 운용되고 있고 또 각급 경찰기관의 수사·형사부서에서 온-오프 라인상으로 피해신고를 접수받아 처리하고 있으므로 논외로 하고, 본 연구에서는 일반민원에 관한 내용만을 연구대상으로 하고자 한다.

본 연구에서는 우선 현재 우리나라 경찰의 민원처리시스템을 전화민원, 방문민원, 인터넷 민원으로 구분하여 현황과 문제점을 살펴보고, 콜센터 시스템에 대한 개념, 구분, 발전추세, 요소기술 등의 기본이론을 정리한 후, 공공기관 콜센터 도입의 필요성 및 국내외 공공기관 콜센터 운용사례를 소개하고, 마지막으로 우리나라 경찰조직에서의 콜센터 도입의 필요성과 절차 그리고 콜센터를 도입할 경우 어떤 점에 유의하여야 하는지 등 도입방안을 제시하고자 한다.

다만 단편 연구보고서의 분량적 한계로 인해 각각의 소주제들에 대해 간략한 소개 정도에 그칠 수 밖에 없으며, 시스템 등 기술적인 문제나 세부적인 운용 방안 등에 대해서는 콜센터 도입 단계에서 실무적인 검토가 추가로 필요하다는 점을 미리 밝혀 둔다.

본 연구는 경찰청 각급 민원담당 부서 담당자들과의 인터뷰 및 제출자료 검토, 콜센터 시스템에 대한 기존 연구자료 검토, 각급 기관의 콜센터 관리 직원과의 전화 상담, 각종 인터넷 자료 및 언론보도 자료를 검토하는 방법으로 진행하였다.

II. 우리나라 경찰의 민원처리시스템 검토

1. 우리나라 경찰의 민원처리시스템 현황

2009년 9월 현재 우리나라 경찰은 일반 민원에 대해 전화민원, 방문민원, 인터넷민원으로 구분하여 각기 다른 세 부서에서 담당하고 있다.¹¹⁾

즉 전화민원의 경우는 종래 각급 경찰관서의 대표전화로 접수받아 안내원이 직접안내 또는 해당 기능으로 이관하여 처리하던 것을 2007년말 경찰청과 지방경찰청에 민원정보안내센터를 설치하여 통합 처리함을 원칙으로 하고 있고, 방문민원의 경우는 경찰서급 이상의 경찰기관에 설치된 민원실에서 접수받아 처리하고 있으며, 인터넷 민원의 경우는 홈페이지 운용부서에서 담당하고 있다.

가. 전화민원 처리 ; 민원정보안내센터

2007년 5월 기준으로 경찰서급 이상의 경찰기관의 민원대표전화로 접수되는 전화민원은 크게 4가지 형태로 처리가 되었다.¹²⁾

경찰청과 지방경찰청의 경우 우선 경찰청과 인천지방청 등 민원정보안내센터가 설치된 4개 지방경찰청의 경우는 민원정보안내센터에서 간단한 민원은 직접 응대를 하고, 필요시 해당부서로 연결하여 민원업무를 처리하게 하였고, 기타 10개 지방경찰청에서는 교환실에서 전화를 받아 곧바

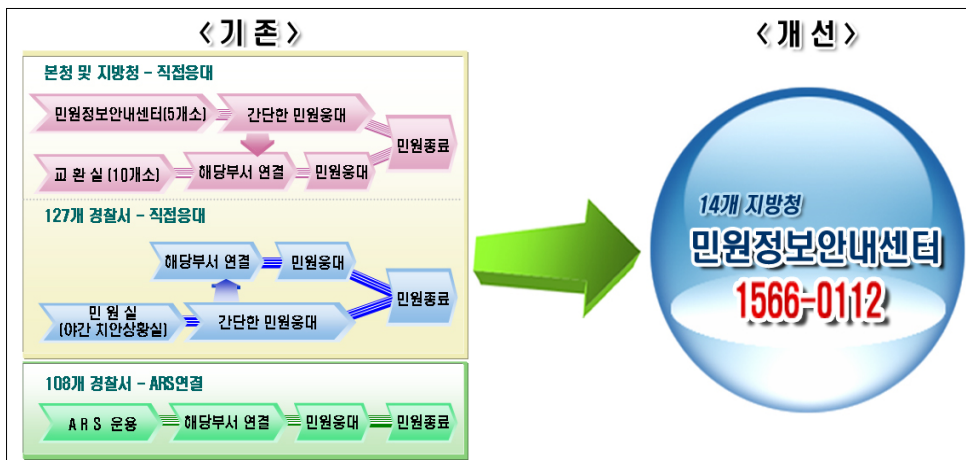
11) 전술한 바와 같이 범죄신고 관련 민원은 일반민원과 구분되어 112 신고전화와 온-오프라인을 통해 각급 경찰관서의 수사·형사부서 등 해당 부서에서 접수받아 처리하고 있으므로, 이 글에서는 논외로 한다.

12) 경찰 교환원 민원업무 전환 추진계획, 경찰청 정보통신관리관실 내부공문, 2007. 5, 경찰청.

로 해당부서로 연결하여 민원을 응대하게 하였고, 경찰서의 경우 음성자동응답시스템인 ARS를 운영하는 108개 경찰서는 ARS 안내에 따라 민원인이 해당부서로 전화를 연결하여 민원을 처리하였으며, 기타 127개 경찰서의 경우 주간에는 민원실에서 야간에는 치안상황실에서 전화를 받아 간단한 내용은 직접 응대하고 필요시 해당부서로 연결하여 민원에 응대하도록 하였다.

그러던 중 2007년 5월경 경찰청 정보통신관리관실 주관으로 전국 지방경찰청에 민원정보안내센터를 설치하기로 결정하고, 같은 해 연말경 ‘1566-0112번’ 이라는 전국 단일 민원전화번호를 사용하는 ‘민원정보안내센터’를 경찰청과 각 지방경찰청에 설치하고, 전국 경찰관서 민원전화를 지방경찰청별로 통합 접수하여 처리하기에 이르렀다.

< 그림 2. 2007년 연말 전후 경찰의 민원전화처리시스템 개요¹³⁾ >



또한 안내원들에게 주요한 반복 상담내용을 데이터베이스화한 ‘민원정보안내시스템’을 구축·지원하여 단순한 반복민원 사항은 직접 안내하도록 하였고, 전문적인 안내가 필요할 경우 해당부서로 연결하여 처리하도록 함으로써 기초적인 형태의 콜센터를 설치·운영하게 된 것이다.

13) 경찰청 내부자료.

< 그림 3. 경찰청 민원정보안내 시스템14) >



나. 방문민원 처리 ; 민원실

경찰기관의 가장 전통적인 민원처리 부서로 경찰서급 이상의 관서에 설치된 민원실이 있다. 민원실에서는 민원사무의 접수 및 처리 후 결과 회시와 민원상담 및 안내는 물론 각 기능의 민원사무처리에 대한 지도감독 및 확인 업무를 담당하고 있는데, 경찰관서에 방문하는 민원인에 대한 민원업무는 1차적으로 민원실에서 처리하고 있다.

또한 민원정보안내센터 구축이 완전하지 못한 지방경찰청의 일부 경찰서 민원실에서는 아직도 경찰서 민원대표전화로 접수되는 전화민원을 처리하고 있으며, 경찰청 민원실에서는 국민권익위에서 운영하는 인터넷 민원사이트인 국민신문고에 접수되는 경찰관련 민원과 경찰청의 공식홈페이지인 사이버경찰청(<http://police.go.kr>)에 링크된 CYBER 112(<http://cyber112.police.go.kr>)로 접수되는 일반 민원업무도 처리하고 있다.

14) 경찰청 내부자료.

< 그림4. CYBER 112 메인화면 >



다. 인터넷 민원 처리 ; 홈페이지 관리부서

경찰기관에서 운용하는 홈페이지에는 자유게시판 등의 코너를 설치하여 일반 국민들이 해당 경찰기관에 대한 의견을 제시하고 일반 민원을 게시할 수 있도록 하고 있다.¹⁵⁾ 인터넷 홈페이지를 통해 접수되는 일반 민원은 각급 경찰기관의 홈페이지를 관리하는 부서에서 담당하여 처리를 하고 있는데, 경찰청의 경우 경무기획국 소속의 지식관리계에서, 지방경찰청의 경우 경무과 소속의 기획예산계에서, 경찰서의 경우 통상 경무계에서 업무를 담당하고 있다.¹⁶⁾

15) 전술한 바와 같이 각종 홈페이지에는 범죄피해 신고 코너가 별도로 마련되어 있으나, 이는 수사부서 등 전담부서에서 직접 처리하고 있어 여기서는 논외로 한다.

16) 전술한 바와 같이 국민권익위에서 운영하는 인터넷 민원사이트인 국민신문고에 접수되는 경찰관련 민원과 경찰청의 공식홈페이지인 사이버경찰청(<http://police.go.kr>)에 링크되어 있는 CYBER 112 (<http://cyber112.police.go.kr>)로도 일반민원이 접수되는데, 이것은 홈페이지 관리부서가 아닌 민원실에서 담당하고 있다.

< 그림 5. 사이버경찰청 자유게시판 >



2. 경찰 민원처리시스템의 문제점

가. 민원처리업무의 분산

2009년 9월 현재 우리나라 경찰의 일반민원처리의 가장 큰 문제점은 위에서 설명한 바와 같이 전화민원, 방문민원, 인터넷민원을 각기 다른 세 부서에서 담당하고 있어 통합 관리가 되지 않고 있으며, 그마저도 업무분장이나 시스템 구축이 완전하지 않아 기관마다 조금씩 운영시스템이 다르다는 점이다.

세 종류의 민원이 각각 다른 경로로 처리되는데다가, 민원정보안내센터는 경찰청 정보통신관리관실(지방경찰청 정보통신담당관실) 소속이며, 민원실은 경찰청 감사관실(지방경찰청 및 경찰서 청문감사담당관실) 소속이며, 홈페이지 운용은 경찰청 경무기획국(지방경찰청 및 경찰서 경무과) 소속으로 담당부서들의 소속마저 달라 통일되고 체계적인 민원관리가 더욱 어려운 실정이다.¹⁷⁾

오늘날 기업은 물론이고 공공조직에서도 민원업무를 통합관리하여 수준 높으면서도 균질하고 통일된 민원서비스와 정보를 제공하고, 나아가 민원내용을 통해 확인되는 고객의 생각을 경영과 행정업무에 적극 반영하여 고객만족도를 높이는 귀중한 자료로 활용하는 노력을 하는 것이 추세이고 또 바람직한 것임에 비추어보면 개선의 필요성이 크다고 할 수 있다. 따라서 가급적 각종 민원을 한 부서에서 통합하여 처리 및 관리할 수 있도록 조직과 업무를 조정하는 것이 바람직할 것이다.

나. 민원정보안내센터 운영상의 문제점 및 개선방안

위에서 설명한 3종류의 민원업무 중 콜센터와 관련하여 가장 문제되는 곳이 전화민원을 담당하는 민원정보안내센터 분야이다.

첫째, 기존에 민원업무를 담당하는 부서가 있음에도 전화민원업무를 정보통신부서에서 담당하도록 하는 것은 바람직하지 않다. 우리나라 경찰의 정보통신부서는 경찰조직내의 유무선 통신 기기 및 시스템을 유지·관리하는 기술적 성격이 강하여 민원업무와는 성격이 잘 맞지 않기 때문에 더욱 그렇다.

둘째, 민원정보안내센터를 설치하면서 종전 교환실에 배치되어 단순한 전화교환업무를 담당하는 직원들에게 민원처리요령이나 경찰업무에 관한 전문적인 교육을 충분하게 하지 못한 상태에서 민원안내를 하도록 하고 있으며, 2007년 경찰청에서 민원정보안내시스템을 구축하여 전 지방청의 안내직원들이 활용토록 한 후 D/B에 대한 일괄적이고 체계적인 업데이트를 하지 않고 해당 지방청별로 자체적으로 업데이트하도록 하고 있어 민원정보안내센터 근무자 및 관리자들이 어려움을 호소하고 있고, 그 결과

17) 현재 세부서 간에 민원처리 업무에 대한 정보교환은 공식적으로 이루어지지 않고 있다.

2009년 7월 한달동안 전국 지방경찰청 민원정보안내센터에 접수된 전화 민원 485,426건 중 40.3%에 해당하는 195,399건을 직접 상담종결하지 못하고 다른 부서로 연결¹⁸⁾하여 전문상담하도록 하는 결과가 초래되어 상담만족도를 저하시키는 원인이 되고 있다.

2006년 제정된 기술표준원의 콜센터 서비스 교육훈련 국가표준(규격번호 KS 0976-2)에 따르면 신입 상담원은 배치전 160시간 이상, 기존 상담원은 연간 120시간 이상의 이론 및 실습교육 등을 하도록 규정하고 있으며, 콜센터 서비스 국가표준(규격번호 KS 0976-1)에 따르면 최초 통화 해결율을 70% 이상 유지하도록 규정하고 있는데, 민원정보안내센터의 경우 국가표준을 충족시키지 못하고 있는 것이다.¹⁹⁾

셋째, 경찰청 차원에서 응대율 또는 전화포기율²⁰⁾을 공식적으로 통계 관리하지 않고 있어 전국적인 통계는 확인할 수 없었으나, 경기청의 경우 2009년 7월 기준으로 민원전화 총 114,864건 중 102,840건만 상담원과 연결되고, 나머지 12,024건은 연결되기 전 포기되어 포기율이 10.5%나 되었다. 이는 국가표준에서 정한 상담포기율 5% 이하에 못 미치는 결과인데, 회선수와 상담인원의 부족 때문으로 판단된다. 참고로 2009년 9월 현재 전국 민원정보안내센터에는 196명이 근무하고 있으며, 지방경찰청별 근무인원과 근무형태는 아래 표와 같다.

18) 경찰청 내부자료에 의하면 2009년 7월에 전국 지방청 민원정보안내센터에 총 485,426건이 접수되어 그 중 26.6%에 해당하는 128,995건만 직접 상담종결하고, 40.3%인 195,399건은 해당 부서로 연결하여 처리토록 하고, 나머지 33.2%인 161,032건은 단순 경찰관서 전화번호를 안내한 것으로 확인되었다.

19) 서울시에서 운영하는 120 다산콜센터의 경우 서비스를 제공하기 시작한 2007년 9월 12일부터 2009년 2월 28일까지 접수된 4,752,827건 중 94.2%를 1차 상담에서 종료한 것보다 차이가 난다.(서울시, 120 콘서트 - 120 다산콜센터 시작부터 오늘까지, 2009년 3월, p.55.)

20) 민원인이 전화를 걸었을 때 상담원과 연결되는 비율을 응대율이라 하고, 연결되기 전 포기하는 비율을 포기율이라 한다.

< 표 3. 전국 지방경찰청 민원정보안내센터 근무현황²¹⁾>

지방청	인원	근무형태	상시일근	일근자수	야근자수	월휴무일수
계	196		49	103	41	
분 청	12	주-야-비-휴	4	6	2	8
서 울	36	주-야-비	18	21	6	4
부 산	10	주-야-비	4	6	2	0
대 구	9	주-야-비	1	5	2	3
인 천	10	주-주-야-비	2	6	2	2
광 주	6	주주주-야비아비아비	0	2	2	0
대 전	10	주-야-비-휴	2	4	2	8
울 산	7	주주주-야비아비아비	1	3	2	3~4
경 기	25	주-주-야-비	9	17	4	0
강 원	9	주-주-야-비	1	5	2	5
충 북	8	주주주-야비아비아비	2	4	2	0
충 남	13	주-야-비	1	5	4	2
전 북	9	주-주-야-비	1	5	2	2
전 남	10	주-주-야-비	2	4	2	1~2
경 북	11	주-야-비	2	5	3	2
경 남	9	주-주-야-비	1	5	2	2
제 주	2	주간만	2			

기타의 문제로는 청각과 언어 장애인을 위한 화상(수화)·문자 상담이 서비스 되지 않고 있으며,²²⁾ 전화민원 결과에 대한 민원인 만족도 조사가 이루어지지 않고 있어 현재 운용하고 있는 민원정보센터의 효과성 및 적절성에 대한 정확한 판단과 평가가 어렵다는 점이 있다.

이상에서 살펴 본 우리나라 경찰의 일반민원처리시스템의 문제점을 해결할 수 있는 방안으로는 여러 가지를 생각해 볼 수 있으나, 가장 근원적이고 종합적인 개선방안은 경찰청 콜 센터를 도입하여 전화 및 인터넷 민원을 통합처리하게 하고, 방문민원을 담당하는 민원실과 콜센터를 같은 부서 소속으로 배치하여 각종 민원업무를 통합하여 처리하도록 하고, 이를 체계적으로 관리해 나가는 것이라 생각한다.

21) 경찰청 내부자료이며, 근무형태에서 ‘주, 야, 비, 휴’ 는 각각 주간근무, 야간근무, 비번, 휴무를 의미한다.

22) 서울시 120 다산콜센터의 경우 2008년 6월 23일부터 화상(수화) 및 문자 상담 서비스를 제공 하고 있으며, 2008년 12월 상담을 이용한 청각·언어 장애인 100명을 대상으로 만족도를 조사한 결과 서비스 만족도가 91.7%에 달하였다. (서울시, 앞의 책, pp.65~70.)

Ⅲ. 콜센터에 대한 이론적 고찰

1. 콜센터의 의의

가. 콜센터의 개념정의

콜센터란, ‘기업이 고객을 대상으로 정보안내, 고객문의, 불만접수·처리 등 고객과의 커뮤니케이션 활동을 하기 위해 마련된 기업의 on-off 상의 채널’을 말하며, 고객(지원)센터, 민원상담실, 소비자보호실 등 각기 다양한 형태로 존재한다.²³⁾

콜센터는 ‘전통적인 전화서비스에 VRU(Voice Response Unit), 이메일, 팩스, 인터넷, 채팅 같은 부가적인 멀티미디어 고객접촉채널이 강화된 CRM의 핵심 센터’로 정의되기도 하며, 활용주체에 따라 텔레마케팅센터, 고객상담센터, 고객서비스센터, 고객주문센터로 불리기도 한다.²⁴⁾

콜센터는 1940년경 미국에서 시작된 텔레마케팅에서 그 근원을 찾을 수 있는데, 우리나라에 단순한 전화응대나 텔레마케팅이 아닌 현대적 의미의 콜센터가 본격적으로 도입된 것은 1990년대 초중반이라 할 수 있다. 한국이동통신(현 SK텔레콤)을 비롯한 서울, 나래, 부일 등 지역별 제2 이동통신사업자들이 고객 유치를 위해 앞 다투어 고객상담센터를 설립하면서 초반기 콜센터 구축이 시작되었다. 또한 1990년대 초중반 은행권에서

23) 한국전산원, 앞의 책, p.2

24) 이철호, 공공기관 고객접점 서비스 만족도 향상방안에 관한 연구, 2008. 2, 한국기술교육대학원 경영학 석사학위논문, p.5.

폰뱅킹 서비스를 도입하면서 인바운드 기능을 중심으로 콜센터를 도입하였다가 CRM을 기반으로 아웃바운드 텔레마케팅 분야로 발전하였으며, 은행을 시작으로 증권사, 카드사, 보험사 등으로 콜센터가 활발히 구축되기 시작하여 홈쇼핑이나 제조업체에서도 콜센터를 활발히 구축하고 있다.

공공부문에 있어서도 IT 기술이 빠르게 도입되고 전자정부 구현이 현실화됨에 따라 국민의 요구에 가까이 다가갈 수 있는 방향으로 서비스전략이 변화되고 있으며, 이러한 변화의 물결속에 국세청, 철도청, 병무청, 조달청, 관세청 등 특정 업무를 수행하는 청단위에서 콜센터 구축이 활발하게 이루어지고 있으며, 일반 민원 전반을 다루는 지자체에서도 큰 관심을 보이고 있다.²⁵⁾

나. 콜센터의 구분

콜센터는 크게 인바운드(Inbound, 착신) 콜센터와 아웃바운드(Outbound, 발신) 콜센터로 구분할 수 있는데, 이 두가지를 합친 혼합형 콜센터도 있다.

인바운드 콜센터는 상품·서비스에 대한 고객의 궁금증을 해결하고, 고객의 다양한 욕구를 접수하며, 고객 불만을 처리하는 기업의 접점 창구를 말한다. 고객상담, 자료청구 접수, 상품 수주, 상품·서비스 상담, 시간외 문의 상담, 각종 유지보수 관련 업무를 수행한다.

아웃바운드 콜센터는 상품·서비스를 이용할만한 집단을 추출하고, 사전에 고객의 욕구와 불만을 파악한 후 고객 구매를 유도하는 통합 영업·고객관리 창구로, 판매·영업활동, 고객관리, 고객만족도 조사, 고객센터 업무진단, 상담, 품질평가, 모니터링 평가 등의 업무를 수행한다. ²⁶⁾

25) 한국전산원, 앞의 책, pp.2~4.

26) 한국전산원, 앞의 책, p.2.

2. 콜센터의 도입유형

가. 분산형 · 중앙집중형 콜센터²⁷⁾

콜센터는 시스템 형태에 따라 크게 중앙집중형 콜센터와 분산형 콜센터로 나뉘어진다. 현재 민간에서 이용되고 있는 콜센터는 시스템적으로 대부분 통합되어 있으며, 공공부분의 콜센터도 통합된 시스템이 기본이나, 콜센터 구축시 분산형과 중앙집중형의 장단점을 고려하여 결정해야 한다.

1) 분산형 콜센터

콜센터는 단일화되고 대형화 될수록 효율이 높아지는 것이 일반적이지만 분산형 콜센터는 다음과 같은 이유에서 의미를 가진다.

첫째, 장거리 전화요금의 문제이다. 통상 콜센터 운영비용 중에서 통신비가 차지하는 비율은 약 7~10% 정도인데, 중앙집중형 콜센터의 경우 통신비의 부담이 증가할 수 밖에 없으며, 통신비용을 고객에게 전가할 수 없는 현실을 감안할 때 통신비용을 줄이는 것이 바람직하다. 따라서 단위 콜센터의 규모와 시내요금으로 커버할 수 있는 지역의 범위를 잘 분석하여 최적화하여야 한다.

둘째, 고객과의 긴밀한 밀착을 위해서는 지역문화를 잘 이해해야 한다는 점이다. 지역적 정서, 사투리, 기후, 정책 등은 고객과 상담원이 동질감을 느끼게 해주는 중요한 요소들이다. 고객과 긴밀한 관계가 필요한 분야일수록 이부분은 중요해진다. 따라서 지역별 분산센터를 구성하게 되면 고객과의 관계측면에서 도움이 될 수 있다. 실례로 CJ 홈쇼핑의 경

27) 한국전산원, 앞의 책, pp.30~31의 내용을 재정리함.

우 이런 정책을 구사하고 있다.²⁸⁾

셋째, 상담원 수급의 문제이다. 한 곳에 수천석의 콜센터를 만들면 그 인근지역에서 필요한 상담원을 고용하기가 어려워진다.

이상과 같은 이유로 콜센터를 분산하더라도 규모의 경제를 위해서는 단위 콜센터에 대한 일정 수준 이상의 규모를 유지해야 한다. 일반적으로 볼 때 교환기 등 콜센터 인프라 투자와 교육장, 휴게실 등의 부대시설 및 운영조직의 효율성을 감안할 때 콜센터의 규모가 약 200석 이상은 되어야 생산성이 있다. 200석 이상부터는 규모의 증가가 단위 좌석당 비용감소에 미치는 영향이 작아지기 때문이다. 또한 분산형 콜센터는 물리적·지리적으로는 분리되었을지라도 각각의 콜센터가 허브를 두고 네트워크와 전용선을 통하여 완전 통합형으로 운영되어야 효율적이라는 점을 명심해야 한다.

2) 중앙집중형 콜센터

중앙집중형 콜센터는 한 곳에 시스템 장비와 상담원을 집중 구축·운영·관리하는 방법을 말하는 것으로서, 기존의 대부분의 콜센터가 이 형태를 취하고 있다.

중앙집중형 콜센터의 장점으로서는 첫째, 고객센터 통합 및 상담환경 개선을 통해 고객만족도가 향상된다는 점을 들 수 있다. 집중화된 콜센터에서는 물리적 공간의 접근 용이성으로 인하여 고객과 상담원, 관리자, 기업의 커뮤니케이션 능력이 향상되며 직접적인 코칭 등으로 인한 교육 훈련 효과가 배가된다.

28) 후술하는 바와 같이 이러한 관점에서 볼 때 경찰청 콜센터의 경우도 지방청별로 운영하거나 최소한 권역별 콜센터를 만드는 것이 효과적이라 생각한다.

둘째, 표준화된 상담서비스 제공을 통해 상담품질이 향상되고, 상담품질을 측정하기 용이하며, 이를 개선시키고 개선된 업무를 즉시 적용할 수 있는 PDCA(Plan-Do-Check-Action)의 적용이 용이하다.

셋째, 시스템 통합, IT 고도화 및 센터 운영 안정성이 확보된다. 시스템이 통합됨에 따라 효과적인 시스템 지원이 가능하며 즉각적인 유지보수도 용이하다.

넷째, 다수의 콜센터 통합으로 자원의 효율적 관리 및 제비용 감소가 가능하며, 콜센터 서비스 변동 및 돌발상황에 체계적이고 유연한 대처가 가능하여 전체적인 고객만족도 향상과 업무 생산성이 증대된다.

중앙집중형 콜센터의 단점으로는 분산형에 비해 통신요금, 인력수급의 문제점, 고객과의 밀접성 저하 등의 단점도 있으므로, 규모의 경제와 운영의 효율성과 지역적 특성을 적절히 고려하여야 한다.

나. 자체운영 · 아웃소싱 · ASP형 콜센터²⁹⁾

콜센터는 수행주체에 따라 자체운영(In-House), 아웃소싱(Out Sourcing), ASP로 나뉘어진다.

1) 자체운영 콜센터 (In-House Call Center)

콜센터의 운영주체가 자신의 비용과 인력으로 콜센터를 설치하여 기업의 모든 마케팅 활동을 계획·실행·통제하는 콜센터를 의미한다. 기업의 입장에서 고객의 반응을 여과 없이 바로 파악하여 융통성을 갖고 대응할 수 있다는 것이 최대의 장점이나 비용 측면에서 막대한 고정 투자비가 소요되므로 이를 감당할 수 있어야 하고 콜센터에 할당되는 작업량

29) 한국전산원, 앞의 책, pp.23-27의 내용을 재정리함.

이 충분하고 안정적으로 공급되어야 한다. 이는 단기적인 관점에서는 비용부담이 크나 장기적인 면에서는 이익을 가져다주는 장점이 있다. 이러한 인하우스 콜센터를 운영하기 유리한 기업은 우선 비용을 감당할 수 있고 전문지식을 요구하는 경우이다. 또한 조직 내의 커뮤니케이션이 원활하고 다수의 의사결정자가 존재할 경우에 이 방법이 바람직하다.

2) 아웃소싱 콜센터 (Out-Sourcing Call Center)

아웃소싱(Out Sourcing) 콜센터는 콜센터의 운영을 전문용역업체에 위탁하는 것으로 아웃소싱 기업의 전문성을 최대한 이용할 수 있다는 것이 가장 큰 장점이다. 비용 측면에서는 기 구축되어 있는 시스템 및 인프라를 사용함으로써 초기 투자비가 상대적으로 적게 들고, 구축기간이 단축되고 초기에 안정화가 가능하므로 작업량이 안정적이지 않고 예측할 수 없는 경우에 사용하는 것이 바람직하다. 기업 내에 운영 전문가가 존재하지 않는 경우와 짧은 기간동안 많은 고객을 접촉해야 하는 기업과 판매 후 지원 시스템을 운용해야 하는 기업도 이 방법을 채택하는 것이 바람직하다.

전문적인 인력에 의한 효율적인 운영·관리가 가능하고, 상황변화에 따른 탄력적인 인력 운영과 시스템 및 각종 인프라의 유연한 대처, 다양한 경험을 바탕으로 안정적인 운영가능, 최신 기술의 빠른 도입 등의 장점이 있어 아웃소싱의 비율이 점차 증가하고 있는 추세이다.

3) ASP형 콜센터

ASP형 콜센터는 기술의 발전으로 IPCC³⁰⁾가 대두됨에 따라 멀티 컨

30) IPCC란 Internet Protocol Contact Center의 약자로 인터넷 기반에서 운영되는 컨택센터를 말한다. 콜센터 대신 컨택센터라는 단어를 쓰는 이유는 단순히 고객의 전화를 받는 것에서

택센터 개념이 확산되어 상담원을 시스템이 위치한 곳에 종속시키지 않고 인력 운용이나 기타 구축 기관의 목적에 따라 해외, 지방, 재택근무 등 자유롭게 위치시킬 수 있는 형태이다.³¹⁾ Application 및 전산자원 임대방식인 Hosted Service (ASP)는 TCO (총 소유비용)를 최소화하는 전산환경이 가능하도록 하며, 최신 기술을 이용하여 비즈니스 환경변화에 유기적으로 대응할 수 있으며 별도의 IT 관리가 불필요하여 핵심 업무에만 역량을 집중할 수 있도록 하는 서비스와 부동산, 시스템을 완비하고 좌석을 일정기간 단위로 임대하여 사용하는 방식이다.

3. 콜센터의 발전추세³²⁾

가. 콜센터에 대한 인식의 변화

우리가 일반적으로 생각하는 콜센터는 전화와 컴퓨터의 기능을 통합해 상담원이 고객 전화로부터 받은 상품의 수주 및 질문 등을 받는 창구, 혹은 고객의 불만사항을 접수받고 이에 대응하는 ‘고객의 불만신고 센터’ 정도로만 생각되어져 왔다. 따라서 기업 내에서의 위치는 매상에는 공헌하지 못하고 비용만 드는 ‘코스트 센터(Cost Center)’로 여겨져 왔다.

그러나 개별 고객정보 수집 및 분석을 중요시하는 CRM적인 사고에서는 고객과 기업의 접점에서 얼마나 정보를 수집하느냐가 중요해지고, 접점에서의 고객과 기업간의 업무처리가 고객만족도(CS)에 큰 영향을 주게 되며, 고객만족도가 실질적인 기업의 매출에 큰 영향을 미침에 따라 고

끝나는 것이 아니라 고객에게 다양하게 접근할 수 있는 멀티 채널의 개념이 포함되기 때문인데, 이전에는 단순히 고객들의 전화를 통해 상담원들의 업무만 처리했다면 IPCC는 음성과 데이터망을 통합하여 이를 다양한 채널(e-mail, 채팅 등)로 고객들에게 서비스를 제공할 수 있게 된다.

31) 한국전산원, 앞의 책, p.4.

32) 한국전산원, 앞의 책, pp.5-8.

객과의 관계 확립과 마케팅 전략이 기업의 생존필수전략으로 대두되게 되었다. 이러한 여건변화를 바탕으로 콜센터에 대한 시각이 실질적이고 적극적인 고객만족을 위한 전략적 ‘이익 센터(Profit Center)’로 인식되기에 이르렀다. 고객정보 및 접촉이력의 분석을 통해 고객의 요구사항을 사전에 파악하고 데이터웨어하우스³³⁾나 영업지원시스템, 기간계 시스템 등과 연계하여 전사적인 CRM센터로 변모하고 있는 것이다.

나. 기술적 발전에 따른 변화

콜센터의 기술적 발전에 따라 단계적으로 구분해 보면 크게 3단계의 변화를 통해 발전해 오고 있음을 알 수 있다. 우선 단순한 전화응대를 중심으로 한 인바운드 고객상담을 수행해 온 교환기 기반의 콜센터가 1단계라고 할 수 있으며, 컴퓨터와 전화간의 고도의 기능적 통합 기술인 CTI³⁴⁾를 기반으로 한 콜센터 도입이 2단계라고 할 수 있으며, 마지막 3단계는 인터넷의 발전에 따라 네트워크를 기반으로 한 IP 통합 컨택센터이다.

콜센터와 CRM의 결합은 세가지 통합에 의해 진화한다.(서진화, 2004) 즉 커뮤니케이션 미디어, 고객 데이터베이스, 프로세스 통합이 이루어져야만 진정한 의미에서의 CRM 센터로의 발전이 가능하다.

우선 기존의 전화위주의 콜센터에서 인터넷 콜센터, e-Mail, Volp³⁵⁾, Mobile, Fax 등의 채널을 다양화 하고, 고객 상호작용 관리를 위한 커뮤니케이션 미디어의 통합이 이루어져야 한다. 또한 다양한 컨택 경로를 통해 들어오는 고객응대 이력 및 고객정보에 대한 데이터베이스의 통합이 필요하다. 전화나 인터넷 계통의 콜 트래킹, 후방 스텝 부분이 존재

33) 사용자의 의사 결정에 도움을 주기 위하여, 다양한 운영 시스템에서 추출, 변환, 통합되고 요약된 데이터베이스를 말한다. 1980년대 중반 IBM이 자사 하드웨어를 판매하기 위해 처음으로 도입하였다. 원시 데이터 계층, 데이터 웨어하우스 계층, 클라이언트 계층으로 구성되며 데이터의 추출, 저장, 조회 등의 활동을 한다.(Naver 백과사전, 2009. 9.1 검색)

34) 컴퓨터 전화 통합 (Computer Telephony Integration).

35) 인터넷 전화.

하는 고객 응대이력 등 각각의 고객응대 정보가 하나의 데이터베이스로 통합되어 운영되지 않으면 적시에 정확한 고객응대가 불가능하기 때문이다. 마지막으로 프로세스가 통합되어야 하는데, 고객의 라이프사이클을 고려한 프로세스, 마케팅 부문, 영업부문 등 개별 고객응대 프로세스의 시스템화가 아닌 잠재고객 발굴에서부터 우량 고객화하기까지의 모든 프로세스를 통합적으로 커버할 수 있는 시스템을 구축해야 한다.

콜센터 변화의 또다른 큰 축은 IP Contact Center로의 발전인데, IP Contact Center는 IP Network를 기반으로 하는 멀티 미디어, 멀티 컨택 센터 솔루션으로 기존에 PBX기반의 콜센터가 단순 음성전화만을 지원하는데 반하여 IP Contact Center는 기존 콜센터가 가진 모든 기능을 지원하는 동시에 멀티미디어, 멀티채널 양방향 센터로서 음성 뿐만 아니라 인터넷을 통한 멀티미디어(음성, 화상, 채팅, E-Mail, Fax) 통신을 가능하게 한다.

4. 콜센터 시스템의 요소기술³⁶⁾

콜센터 시스템의 기술 표준모형은 기반 요소기술, 표준 상담기능, 표준 운영기능, 인터넷 상담기능으로 구성되는데, ³⁷⁾ 그 모든 내용을 설명하기는 어려우므로 여기서는 기반 요소기술에 해당하는 내용만 일부 소개하고자 한다.

가. CTI 콜센터 시스템

‘CTI (Computer Telephony Integration)’란 컴퓨터의 기능과 전화기의 기능을 결합하여 기존의 분리된 전화업무와 컴퓨터 업무를 하나로 처

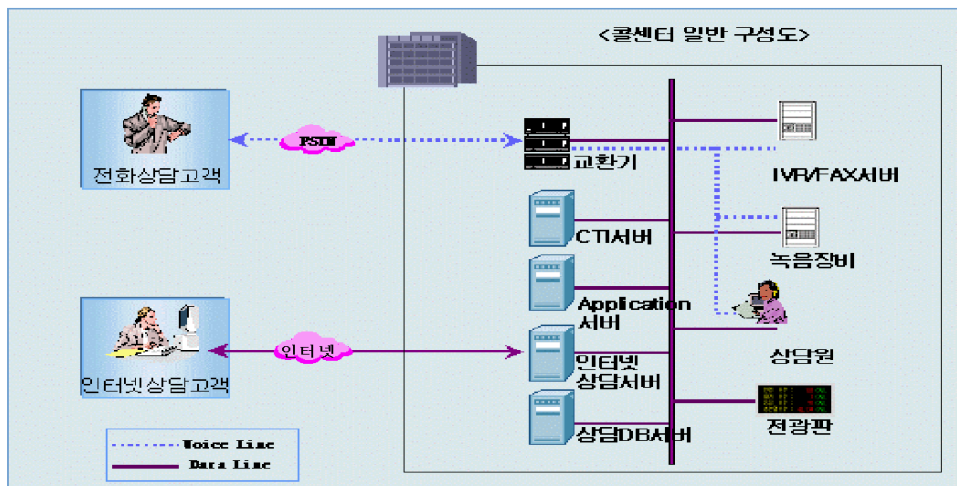
36) 한국전산원, 앞의 책, pp.10~16의 내용을 재정리 함.

37) 국민고충처리위원회, 공공기관 콜센터 구축 가이드, 2006. 6, pp.84~123 참조.

리할 수 있도록 구성된 지능형 통합기술을 말한다. CTI는 컴퓨터와 텔레포니 장비(교환기, 키폰, IVR/FAX, 전화기 및 관련 소프트웨어)가 서로 연결·통합되도록 하는 정보기술과 이를 통해 데이터와 콜을 동시에 업무적인 측면에서 활용하여 업무 효율화를 극대화하며, 자동·재다이얼 기능을 비롯해 영상회의 기능, 자료전송 및 음성사서함 기능, 송신호에 대한 자동 정보제공기능 등을 구현할 수 있다. CTI의 응용분야는 음성 및 콜센터와 같은 전통적인 분야에서부터 통합 메시지 및 네트워크 Fax 분야에 이르기까지 전 분야에 걸쳐 다양하게 활용되고 있다.

CTI 콜센터는 교환기, Fax, CTI 미들웨어, 상담D/B 솔루션 등으로 구성된다. 아래 그림에서 보듯이 상담원의 전화기와 컴퓨터 간에는 아무런 물리적인 연결이 없으나 양자는 CTI 서버를 통하여 마치 연결되어 있는 듯이 통합되어 운영되게 된다. 즉 상담원은 컴퓨터를 통해 전화를 걸거나 보류(Hold), 호전환(Transfer), 당겨받기(Pick up), 끊기 등과 같은 작업을 수행할 수 있다. 또한 CTI 서버를 통해 교환기에 연결되는 모든 콜, 전화기 등에 대해 모니터링하거나 통제작업을 수행할 수 있다.

< 그림 6. 콜센터를 구성하는 기본적 장비들의 시스템 구성³⁸⁾ >



38) 한국전산원, 앞의 책, p.11.

나. ITI 콜센터 시스템

‘ITI 서버’란 인터넷에 접속되는 음성, 이메일, 채팅 등을 일반전화 처리와 동일하게 제어하여 호분배를 하는 통합기능을 수행하는 서버를 말한다. ITI 콜센터 시스템은 기존 어플리케이션에 Volp, Chat 등 인터넷 환경의 상담내용을 한 곳에서 볼 수 있고 상담원의 통화 종류 및 상태를 분석할 수 있고, 기존 PSTN의 기능에 인터넷 접속채널을 관리할 수 있는 기능이 추가되었다. 또한 인터넷 콜센터의 고유기능은 음성통화, 화상통화, 채팅서비스, 웹콜백, 전화요청 서비스, 에스코트 브라우징, Push Page, Push HTML, E-Mail 응답 기능 등을 수행할 수 있다.

다. 기타 콜센터 시스템 기술

콜센터에서 적용되는 시스템 중 콜센터 운영의 활성화를 위해 부가적으로 구축하는 시스템들에는 다음과 같은 것들이 있다.

1) 음성인식 솔루션 (ASR)

DTMF톤 인식없이 사람의 음성을 이해하고 인식하여 시스템을 움직이는 기술로써 이 기술을 이용하면 평상시에 사용하는 음성으로 컴퓨터나 전화 시스템에 데이터를 입력할 수 있다. 흔한 예가 음성을 통해 전화번호를 말하면 전화가 걸리는 휴대폰을 들 수 있는데 콜센터에서는 복잡하거나 다양한 메뉴 인식 또는 다양한 D/B 검색시 활용이 가능하다.

2) 음성합성 솔루션 (Text-to-Speech)

컴퓨터 데이터베이스에서 얻은 Text 정보를 음성 정보로 바꾸는 시스템이다. 성우의 녹음 없이 기존의 음성데이터를 조합하여 발음을 낸다.

기상정보와 같이 수시로 바뀌는 데이터에 대한 안내가 필요할 경우 실시간으로 음성으로 변환하여 읽어 줄 수 있다.

3) 문자전송 관리 솔루션 (SMS)

간단한 정보를 문자 메시지 서비스를 이용하여 서비스하는 것으로, 접수·처리확인·정보안내·해피콜 서비스 등을 단순 메시지로 전송하여 실시간으로 서비스 할 수 있다.

IV. 공공기관 콜센터 도입의 필요성 및 운영사례

앞에서 설명한 것 처럼 1940년경 미국의 텔레마케팅에서 출발한 콜센터는 1990년대 초 이동통신사업체들에 의해 국내에 도입된 후 현재는 일반 기업은 물론이고 공공부분으로도 폭 넓게 확산되어 운영되고 있다. 본 장에서는 공공부분에서의 콜센터 도입의 필요성을 살펴보고, 국내 공공기관 중 100석 규모 이상의 대규모 콜센터의 사례와 외국 주요 공공기관의 콜센터 운영 사례를 살펴보고자 한다.

1. 공공부문 콜센터 도입의 필요성 및 기능

수준 높은 공공서비스를 제공받고자 하는 국민의 권리의식은 향상되고 정부의 고객만족도(CS)에 대한 관심이 고조되고 있으나, 여전히 많은 민원들이 분산적으로 처리되어 일관성이 부족하고 공무원의 관료적인 대응, 느린 응답 속도 등으로 불만이 제기되고 있는 현실이다. 또한 현업

부서 입장에서는 쇄도하는 민원상담 요청으로 인하여 본연의 업무에 지장이 생기는 등 이중고의 문제에 시달리고 있다. 이러한 문제들을 해결하기 위한 수단으로 콜센터에 대한 기대가 커지고 있다.

공공부문에 콜센터가 도입되면 국민이 수많은 민원에 대해 적정한 창구를 검색하는데 드는 불편함이 해소되고, 여러번에 걸친 전화돌림 및 부정확한 답으로 인한 정부 서비스에 대한 불신과 불만을 감소시킬 수 있다. 또한 민원전화 응대에 30% 이상의 시간을 소비하는 행정 담당자들의 업무 효율성 증진에 크게 기여할 것으로 기대된다. 현재 공공기관의 독보적인 지적 자산인 상담 D/B의 잠재적 가치는 매우 높은 편임에도 불구하고 수집 데이터에 있어 핵심인 원형 정보의 증발·소실은 물론 저장 데이터의 진실성·정확성 등의 측면에서는 문제가 많은 상황이다. 그러나 콜센터를 통해 공공기관의 D/B들이 체계적으로 관리되고 지속적으로 업데이트가 되면 공공부문의 지식관리도 효율화되고 D/B분석을 통해 공공서비스 개선 및 마케팅에도 활용할 수 있다.³⁹⁾

대국민서비스 측면에서 민원업무 온라인화로 민원인의 편의성이 높아지며, 민원인의 전자정부 활용률 증대에 기여하게 된다. 공공부문 콜센터를 통해서 민원상담 채널이 일원화되고, 전화, 인터넷 등 민원인들의 접근채널이 다양해지므로 민원인의 접근과 사용이 편리해진다. 전문상담원의 상담으로 고객서비스가 향상되며, 손쉽게 한번의 전화로 민원에 대한 안내 및 상담 그리고 처리결과를 제공받을 수 있는 One-stop 상담서비스를 받을 수 있어 신속한 처리를 기대할 수 있다. 이에 따라 민원인들의 만족도는 향상⁴⁰⁾될 것이며 이에 따른 이용률도 증가할 것이다.

39) 한국전산원, 앞의 책, p.82.

40) 한국생산성본부의 국가고객만족지수(NCSI) 조사 결과 택배서비스분야에서 2007년(72점)과 2008년(73점) 연속 1위를 차지한 우체국택배의 경우 ‘고객이 만족할 때까지’를 구호로 내건 우체국 콜센터 시스템의 운영이 고객만족도 상승의 주요 원인으로 분석되었으며, (NCSI특집, 조선일보 2008년 3월 25일자 D5면) 서울시의 경우 120 다산콜센터를 운용하기 전인 2006년 11월의 민원전화 만족도가 41%에 불과하였으나 콜센터 운용 후 2008년말에는 91.2%가 서

또한 행정효율성 측면에서 내부행정처리의 전산화에 기여하며, 분산된 정보자원의 통합관리를 지향하고, 행정정보의 공유 및 연계에 기여하게 된다. 상담사례의 분석, 가공, 분류를 통하여 표준상담모델을 개발하여 기관이나 개인이 표준화된 절차에 따라 상담업무를 수행하고 유사·동일한 사례에 대한 분석결과를 미리 D/B로 구축하고 이용자에게 필요한 답변을 제시하여 자율적인 대응방안을 마련함으로써 무분별한 상담신청 지양 및 상담업무 효율성을 증대할 수 있을 것이다.

더불어 콜센터를 도입하는 기관에서는 민원 서비스 경쟁력 확보를 통한 선진민원행정의 체제를 확립할 수 있다. 민원인의 불편을 최소화하여 국민을 위한 민원행정을 구현할 수 있으며, 다양한 상담유형의 정보수집이 가능해짐으로써 민원행정에 있어서의 국민의견 수렴이 용이할 것이다. 이러한 의견을 분석하여 서비스 개선 및 마케팅에 활용하며, 정책에 반영하여 열린 민원행정을 실현하는데 기여할 것이다.⁴¹⁾

공공부문 콜센터는 크게 4가지 기능을 수행할 수 있다. 첫 번째로는 대표번호 및 ARS를 통해 전화상담서비스를 통합하고, 웹, 이메일 등 다 채널 상담서비스의 통합 등 분산된 민원채널을 일원화 할 수 있다. 두 번째로는 각종 상담업무에 참조할 수 있는 상담 D/B구축, 자료 성격에 적합한 검색기능 구현 및 지속적인 정보축적·갱신을 위한 관리 기능 등 지식화된 민원응대 상담 정보관리 기능을 들 수 있다. 또한 반복적이고 단순한 민원에 대한 전화/인터넷 셀프서비스, 콜백, 피드백 기능 구현, 체계화된 민원 상담 프로세스 및 연계구현 등 효율적 민원 응대를 위한 셀프서비스 구현이 있다. 마지막으로 행정업무 법령 D/B 등 유관시스템과의 연계, 유관기관 또는 산하기관과의 원활한 협조를 위한 콜 이관 기능 등 유관기관 및 시스템과의 유기적인 연계구현을 할 수 있게 한다.⁴²⁾

비스에 만족하는 것으로 조사되었다. (서울시, 앞의 책, p.82)

41) 한국전산원, 앞의 책, p.44~45.

42) 한국전산원, 앞의 책, p.82.

2. 국내 공공기관의 콜센터 운용사례

우리나라 정부는 고품질의 국민 체감형 행정서비스를 언제나 (Anytime), 어디서나 (Anywhere), 누구나 (Anybody), 쉽고 편리하게 이용하게 하고 국민 참여기회 확대 및 국민과 정부가 상호작용할 수 있도록 하기 위해 2007년 5월 국민고충처리위원회 (현 국민권익위원회)에 ‘정부민원안내콜센터’를 설치하고, ‘110’이라는 대표번호를 통해 전 정부부처에 해당하는 민원전화를 접수하여 직접 상담하거나 331개 중앙행정기관 및 지자체 등 정부기관으로 연결하여 처리토록 하고 있다. 43), 또한 국민고충처리위원회 (현 국민권익위원회) 주관으로 2004년에 한국전산원을 통해 ‘공공부문 콜센터 도입전략 연구’를 수행케 하여 그 결과를 발간하고, 2006년 6월에는 직접 ‘공공기관 콜센터 구축 가이드’를 발간하여 중앙정부기관, 공기업, 지방자치단체의 콜센터 도입을 장려하고 있다.

그 결과 중앙부처로는 중앙선관위, 감사원, 교육인적자원부, 노동부, 정보통신부, 외교통상부, 철도청, 특허청, 병무청, 조달청, 관세청, 국세청, 국가보훈처, 농촌진흥청, 대검찰청, 식품의약품 안전청, 중소기업청 등에서, 기타 공기업 등 공공분야에서도 한국산업인력공단, 국민연금관리공단, 한국마사회, 자산관리공사 등에서 콜센터를 운용하고 있다. 또한 지방자치단체에서도 콜센터 도입이 활발한데 대표적인 것이 서울시에서 운용하는 120 다산 콜센터와 부천시청 고객상담 콜센터 등이 있다.

공공기관에서 운용하고 있는 콜센터 중 100석 이상 규모의 대규모 콜센터를 정리하면 다음 표와 같다.

43) 정부민원안내콜센터에서는 평일 08~21시, 토요일 09~13시까지 안내를 하며, 한국어는 물론이고 영어, 일어 등 20개 언어 상담이 가능하고, 60만건의 상담 D/B를 구축하여 93%의 민원을 직접 안내하고 있다.(국민권익위 정부민원안내센터 홈페이지 ; <http://www.110.go.kr>)

< 표 4. 공공기관 대규모 콜센터 운영 현황⁴⁴⁾ >

기관명	콜센터명 (대표번호)	센터 규모	운영시간	주요 서비스내용	수행주체 운영형태
국민 권익위	정부민원안내 콜센터(110)	100석	평일 08~21시 토 09~13시	정부 관련 민원 전반	자체운영 통합운영
노동부	종합상담센터 (1 3 5 0 , 1544-1350)	100석	평일 09~18시	임금체불, 고용 보험, 직업훈련	자체운영 통합운영
정보 통신부	우체국콜센터 (1588-1300)	210석	평일 08~18시 토 09~13시	우편서비스 상담 택배/쇼핑 주문	아웃소싱 통합운영
국세청	국세청 고객 만족센터 (1588-0060)	125석	평일 09~18시	국세관련 세무 및 세법 상담	자체운영 통합운영
철도청	철도고객센터 (1588-7788)	385석	연중, 24시간	철도조회 및 예약·상담	자체운영 통합운영
병무청	병무민원상담소 (1588-9090)	100석	평일 09~18시	입영일자, 군 지원, 징병검사 안내	자체운영 통합운영
국민연금 관리공단	국민연금상담 센터 (1355)	408석	평일 08~18시 토 09~17시	제도 및 업무상담	아웃소싱 전국 6개 센터
서울시청	다산콜센터 (120)	130석	연중, 24시간	주택, 건축, 세무, 교통 등 서울생활과 관련된 모든 사항 문의 및 상담	자체운영 통합운영

3. 해외 공공기관의 콜센터 운용사례 및 성공요인

해외 공공기관의 콜센터 중 우리나라 경찰이 참고할 만한 콜센터에는 뉴욕시 311센터, 호주의 센터링크 등이 있다.

44) 각 기관 홈페이지 소개 자료 및 해당 콜센터 전화 문의 결과를 정리한 것임.

뉴욕시 311서비스는 911서비스에 신고되는 ‘긴급하지 않은 전화’를 줄여 범죄, 방재 등에 신속 대응하고, 뉴욕시의 행정정보, 비긴급 상황에 대한 서비스를 제공하기 위해 1997년 설립되었으며, 24시간 연중 무휴로 365일 운영하고 있으며, 약 170개 언어 통역을 제공하고 있다. 뉴욕시에서는 기존 개별 기관에 흩어져 있던 콜센터 인력을 통합하고, 1일 동시에 250~300명이 서비스를 제공하고 있고, 상담원은 정규직 300명, 파트타임 200명으로 구성되어 있으며, 콜이 폭주할 경우 외부 아웃소싱 업체가 운영하는 오버플로우 센터가 처리하고 있는 것이 특징이다.⁴⁵⁾

호주 정부는 1997년 연방서비스전달기관(Commonwealth Services Delivery Agency)를 설립하고, 관련법(Commonwealth Services Delivery Agency Act)을 제정함으로써 센터링크(Centerlink)를 설립하였다. 센터링크는 정부 25개 부서가 제공하는 140여개 서비스 및 복지관련 급여를 통합하여 서비스 전달의 효율성과 효율성을 극대화하고자 만든 것으로 연방정부의 서비스 제공의 one-stop 기관으로 설립된 것이다. 센터링크는 2006년 현재 25개소에 설치되어 25,000명이 근무하고 있는데 이 중 1/6인 4,600명이 콜센터 직원이다. 센터링크는 일련의 사회복지서비스를 단일 창구로 통합하여 대민행정업무의 효율성을 개선한 결과 2,600만 불의 비용 절감 효과를 거둘 수 있었다.⁴⁶⁾

이 밖에 콜센터를 운영하고 있는 해외 공공기관으로서는 미국의 국세청, 노인의료보험 및 저소득자 의료보장서비스센터(CMS), 연방채신청, 사회보장청,⁴⁷⁾ 해군 인사국, 영국 Hull시·Hertfordshire 주 및 지방의회, 캐나다 우정국 등이 있다.⁴⁸⁾

해외 사례의 분석을 통한 성공요인은 크게 3가지로 분류할 수 있다.⁴⁹⁾

45) 김미숙 외, 보건복지콜센터 활성화 방안 연구(요약), 2007, 보건복지부. pp.34~37.

46) 김미숙 외, 앞의 글, pp.37~40.

47) 김미숙 외, 앞의 글, p.40.

48) 한국전산원, 앞의 책, pp.59~70.

첫 번째 성공요인은 명확한 비전 제시이다. 전자정부 구현의 명확한 비전을 제시함으로써 이를 기반으로 비전 달성을 위한 업무프로세스를 재정립하고 이를 지원할 수 있는 시스템을 구현하였다.

두 번째 성공요인은 지속적인 개선노력이다. Hertfordshire 지방의회는 프로젝트 완료 이후 시스템 운영단계에서 그들이 제공하는 서비스에 대하여 지역주민들로부터 지속적인 피드백을 받도록 하였다. 이를 통하여 현재 지방의회가 제공하고 있는 서비스가 실제 수혜자들에게 어떤 영향을 미치는지를 확인할 수 있었으며 새로운 서비스 창출 및 서비스 품질에 대한 지속적인 질적 향상을 유도할 수 있었다.

세 번째 성공요인은 단순히 콜센터 시스템만을 통하여 서비스 품질제고를 달성한 것이 아니라 콜센터 상담원과 내부 직원들간의 업무 프로세스의 정립, 내부 정보의 체계적 관리를 통한 콜센터 상담원 또는 지역주민들의 정확하고 최신 정보에 대한 접근 허용, 전화 외에 이메일, 팩스, 일반 우편과 인터넷을 통한 서비스 제공을 통하여 전자정부 구현 노력을 체계화하였다는 점이다.

V. 경찰조직에서의 콜센터 도입방안

1. 경찰청 콜센터 도입 필요성 및 절차

앞에서 살펴 본 공공부문 콜센터 도입의 필요성은 경찰청 콜센터의 경우에도 동일하게 적용될 수 있다. 국민의 편익 면에서, 경찰관들의 업무

49) 한국전산원, 앞의 책, pp.79-81.

효율성 증진 면에서, 경찰의 지식관리 면에서, 치안서비스의 향상 등의 측면에서 경찰청 콜센터는 도입이 절실하다.

특히 앞에서 설명 한 바와 같이 현재 우리나라 경찰의 민원업무는 여러 개의 부서에서 분산 처리되고 있어 통일되고 체계적인 민원행정이 이루어지지 않고 있음으로 해서 발생하는 여러 문제들을 해결하고, 다른 공공부문 보다 낮은 경찰서비스에 대한 국민만족도를 제고하기 위해서 콜센터의 설치 및 체계적인 운용은 더욱 필요하다

그런데 민간의 콜센터와는 달리 공공부문의 민원서비스는 불특정 다수의 국민이 대상이 되며, 민원내용도 단순한 안내 및 신고에서 구체적인 사업, 업무에 관한 내용까지 광범위하다.⁵⁰⁾ 특히 국민들의 입장에서 볼 때 경찰의 업무와 다른 국가기관의 업무는 그 경계를 구분하기 어려워 소관 업무를 불문하고 경찰측에 민원을 제기하는 경우가 많고, 단순 경찰행정 관련 문의에서부터 사건·사고 신고 및 해결요구까지 경찰고유의 민원대상 업무 또한 다양하므로 경찰조직에 적절한 콜센터 시스템을 설계하는 일은 쉬운 일이 아니다. 그럼에도 불구하고 현재 운용 중인 민원 정보안내센터 운영상의 문제점을 잘 살피고 관련 노하우를 잘 활용하면서 외부 기관의 운영사례를 검토하고, 벤치마킹하여 경찰조직에 적합한 콜센터를 구축해야 할 것이다.

국민고충처리위원회 (현 국민권익위원회)에서 제시한 공공기관 콜센터 구축을 위해 진행되는 주요단계는 다음과 같으며,⁵¹⁾ 경찰청에서 콜센터를 도입할 경우도 이런 절차를 거쳐야 할 것이다.

첫째, 도입 준비단계에서는 콜센터 추진을 위한 기관 내 조직을 구성하고, 콜센터 관련 스터디 등 기획을 위한 준비작업을 진행한다.

둘째, 기획단계에서는 운영목표 수립, 콜센터 내부 프로세스 수립, 상

50) 한국전산원, 앞의 책, p. 83.

51) 국민고충처리위원회 (현 국민권익위원회), 공공기관 콜센터 구축 가이드, 2006, pp.1~2.

담원 채용·교육방안, 시스템 구축 방안, 운영 규칙 등 콜센터 구축 이전에 기본적인 방안 및 설계작업을 진행한다.

셋째, 구축단계에서는 기획단계에 도출된 각 영역의 기획안을 바탕으로 시스템 구축, 운영을 위한 조직구성, 상담원 채용, 교육 등의 작업을 진행한다.

넷째, 운영단계에서는 성과지표, 내부 프로세스, 상담원 관리, IT 시스템 등 앞 단계에서 기획되고 구축된 항목들의 모니터링 및 피드백 작업을 통해 콜센터를 안정화시키고 발전시키기 위한 작업들을 진행한다.

그런데 다행히도 현재 우리나라 경찰청의 경우 각 지방경찰청별로 민원정보안내센터를 운영하고 있고, 경찰서급 이상의 경찰관서에 설치된 민원실에서 각종 경찰관련 민원업무를 총괄하고 있는 등 나름대로 체계적으로 민원업무를 처리하고 있으므로, 기존의 시스템을 정비·보완한다면 다른 어떤 기관보다도 비교적 수월하게 콜센터를 구축할 수 있을 것이다.

다음 항에서는 위에서 설명한 모든 단계에 대해서 일일이 설명하는 것보다는 현재 운용되고 있는 경찰의 민원정보안내센터의 문제점을 참고하여 경찰청에서 정식 콜센터를 구축할 경우 특히 유의해야 할 부분을 살펴 보고자 한다.

2. 경찰청 콜센터 도입시 유의사항

가. 경찰청 콜설치 및 일반민원업무 통합

앞에서 살펴 본 바대로 현재 우리나라 경찰의 일반민원은 전화민원, 방문민원, 인터넷 민원을 각각 다른 부서에서 다른 경로로 처리되고 있으며, 서로간의 정보교환이 이루어 지지 않고 있어 표준화된 체계적 관리가 어려운 실정이다. 국내외 공공기관의 콜센터 운영현황에서도 살펴

본 바와 같이 공급자 위주가 아닌 수요자 위주의 고객만족 관점에서 모든 민원업무는 통합 처리하는 것이 효율적이며, 위 세가지 민원이 동일 성격임에 비추어 경찰조직에서도 한 부서에서 통합하여 처리하는 것이 바람직할 것이다.

다만 방문민원과 비방문민원(전화 및 인터넷 민원)은 한 곳에서 처리하기가 힘들며 별도의 시설과 시스템이 필요하므로, 방문민원은 현재와 같이 경찰서급 이상의 경찰관서에 설치된 민원실에서 처리하도록 하고, 비방문민원 즉 전화 및 인터넷 민원은 새로 설치하는 콜센터에서 통합하여 처리하도록 하되⁵²⁾, 콜센터와 민원실을 동일 부서 소속으로 편제하여, 각종 민원안내 및 상담 시스템 구축, 민원통계 관리, 민원부서직원 교육 등 민원관련 업무를 동일 부서에서 통합하여 수행할 수 있도록 해야 할 것이다.⁵³⁾

그런 의미에서 전통적인 민원업무 부서이면서 관련 노하우를 가장 폭넓게 축적하고 있는 민원실에서 모든 민원업무를 총괄하도록 하는 것이 바람직하다고 생각한다⁵⁴⁾. 물론 홈페이지 관리부서와 전산·통신 시설 및 장비를 설치·운영하는 정보통신부서에서 기술적·운영적인 면에서 협조하도록 업무명과 및 사무분장을 명확히 해야 할 것이다.

나. 경찰청 콜센터의 운영형태

콜센터를 경찰청에서 통합운영할 것인지, 아니면 지방경찰청별로 분산하여 운영할 것인지에 대해서는 여러 가지 의견이 있을 수 있으며, 각각

52) 현재 경찰서 민원실에서도 전화민원을 처리하는 곳이 많은데, 경찰청 콜센터가 설치될 경우 전화민원은 원칙적으로 콜센터에서 처리하도록 해야 할 것이다.

53) 경찰청 혁신기획단 고객만족계 소속의 '고객만족모니터센터'의 기능(1~2 페이지 참조)도 콜센터로 통합하는 것이 바람직하다.

54) 경찰관서의 민원실은 종래 경무기능에 속해 있다가 현재 청문감사(감찰) 기능으로 이관되었는바, 새로이 민원업무를 통합할 경우 민원실을 어느 기능으로 편제할 것인가에 대해서는 다시 한 번 논의를 해야 할 것으로 생각된다. 생각건대 경찰청 혁신기획단 고객만족계를 확대 개편하고 이를 중심으로 한 별도의 고객만족 및 민원전담 부서를 만들어 관련 업무를 총괄하도록 하는 것이 좋을 것으로 판단된다.

의 장단점에 대해서는 이미 살펴보았다.

경찰청 콜센터의 경우도 인원, 장비, 시설의 지원이 충분하다면 경찰청 직속의 전국단위 통합콜센터를 구축하는 것이 바람직하겠지만, 현실적으로 어려움이 크며, 또한 경찰업무의 특성상 지역적 밀착성을 무시할 수 없으므로 현재의 112지령실과 같이 지방경찰청별로 콜센터를 설치하되, 민원안내 D/B 등 시스템 구축, 교육, 통계관리 등의 업무를 경찰청에서 통합하여 관리·지원하도록 설계하는 것이 더욱 좋을 것이다.

또한 국민연금관리공단의 경우와 같이 전국을 몇 개 영역으로 나누어 콜센터를 구축하는 것도 검토해 볼 필요가 있을 것이다. 즉 수도권(경찰청 및 서울·인천·경기청), 충청권(대전·충남·충북청), 호남권(광주·전남·전북청), 경북권(대구·경북청), 경남권(부산·울산·경남청), 강원권(강원청) 및 제주권(제주청)으로 나누어 통합콜센터를 설치하는 것도 바람직할 것이다.

콜센터를 경찰청에서 자체 운영 할 지 아웃소싱 해야 할지에 대해서는 이미 경찰 자체적으로 상당수의 인력과 장비와 시설과 운영 노하우를 갖추고 있으며, 복잡 다양한 경찰업무의 특성상 외부 인력에 의한 상담보다는 전문지식을 갖춘 자체 인력에 의한 상담이 더 적합하다는 점 등에서 경찰 자체적으로 운영하는 것이 바람직하다. 다만 외부 전문업체에 의한 기술적 지원을 받을 수 있도록 할 필요성은 인정된다.

지방경찰청별로 또는 권역별로 콜센터를 설치하더라도 전국에서 공통번호를 사용하도록 해야 하며, 그 번호는 현재 사용하는 1566-0112번호로 사용하면 될 것이다.

다. 경찰청 콜센터의 서비스 종류 확대

경찰청 콜센터의 경우 기존의 전화나 인터넷 민원외에 SMS 문자, Fax,

E-mail, 인터넷 채팅에 의한 민원상담과 청각장애인을 위한 화상 수화 상담, 그리고 외국인을 위한 외국어 상담을 반드시 추가해야 한다. 다만 이러한 특수민원의 경우 그 수요와 경제성 등을 잘 따져서 경찰청 한 곳에 집중하여 서비스를 제공할 지, 아니면 모든 콜센터에서 접수·처리할 수 있도록 시스템을 구축해야 할지를 결정해야 할 것이다.⁵⁵⁾

라. 112 신고전화와 연계

아래 표에서 보는 바와 같이 범죄신고 전화인 112 신고전화로 접수되는 민원관련 전화는 매년 40%를 넘는다.⁵⁶⁾ 현재에도 전화의 내용에 따라 112 지령실과 민원정보안내센터간에 일부 전화 전환이 이루어지고 있지만 경찰청 콜센터가 설치될 경우 112 신고전화와 민원콜센터 전화간의 전환을 체계적이고 신속하게 이루어지도록 할 경우 긴급전화인 112 신고전화의 업무부담을 줄여 범죄와 사고에 신속대응할 수 있음은 물론이고 경찰 민원업무도 보다 신속하고 정확하고 친절하게 처리할 수 있을 것이다.

< 표 5. 112 신고 접수현황⁵⁷⁾ >

연도	계	형사범	교통사범	경범	민원기타	비율
2006	5,408,884	1,007,334	997,364	1,071,086	2,330,100	43%
2007	6,227,664	1,247,468	1,120,045	1,264,663	2,595,488	42%
2008	7,007,990	1,341,305	1,194,866	1,367,230	3,104,589	44%

55) 권역별 콜센터를 설치할 경우에는 권역별 콜센터에 각각의 시스템을 갖추는 것이 가장 적절할 것으로 판단된다.

56) 표에서 '민원기타'로 분류된 것을 더욱 세분하면 콜센터에서 처리해야 하는 순수 민원업무로 분류해야 하는 전화는 대폭 줄어 들 것으로 보이는데, 전국적인 통계를 확보하지 못하여 정확하게 파악할 수는 없었지만, 서울지방경찰청 자료에 의하면 2008년 1년간 서울청 112지령실에 접수된 2,326,920건의 112 신고전화 중 순수 일반민원전화는 123,036건으로 전체 5.3%를 차지한다. 112지령실 근무자와 경찰민원정보안내센터 근무자들과의 인터뷰 결과 일반 국민들은 112 신고전화와 경찰민원전화를 정확히 구분하지 못하는 경우가 많아 두 전화 모두 행정력이 낭비되고 있는 것이 사실이라고 한다.

57) 사이버경찰청 (<http://www.police.go.kr>) 정보마당 통계자료실 자료.

미국 뉴욕시의 311센터의 경우 911서비스에 신고되는 ‘긴급하지 않은 전화’를 줄여 범죄나 사고에 신속대응하기 위해 신설되었다는 점은 시사 하는 바가 크다 하겠다.

마. 상담직원 관리 및 체계적인 교육 필요

콜센터 운영의 핵심은 수요에 맞는 시스템 구축과 함께 충분한 상담원의 확보 및 상담원의 자질과 태도에 달려 있다. 앞서 설명했듯이 경찰청의 경우 민원정보안내센터를 설치하면서 종전 교환실에 배치되어 단순한 전화교환업무를 담당하던 직원들에게 민원처리요령이나 경찰업무에 관한 전문적인 교육을 충분하게 하지 못한 상태에서 민원안내를 하도록 하여 상담직원들이 상담업무를 수행하는데 어려움을 호소하고 있다.⁵⁸⁾

2006년 제정된 기술표준원의 콜센터 서비스 교육훈련 국가표준(규격번호 KS 0976-2)에 따르면 신입 상담원은 배치전 160시간 이상, 기존 상담원은 연간 120시간 이상의 이론 및 실습교육 등을 하도록 규정하고 있는데, 정식 콜센터가 개소할 경우 체계적인 교육을 실시해야 할 것이다.

또한 전직경찰관 중 경찰 업무에 밝고 친절 마인드가 확보된 사람을 상담원으로 채용하여 활용하는 것도 좋은 방법 중 하나라고 생각한다.

아울러 전화상담 업무의 스트레스를 해소하여 더욱 친절하고 적극적인 응대를 할 수 있도록 하기 위해 상담원들을 위한 휴게실, 정신과 상담, 스트레스 해소 시설 등 복지시설을 확보해 주어야 할 것이다.

바. 민원관련 체계적인 통계관리 및 피드백

오늘날 민간기업과 공공기관을 불문하고 민원인들의 의견은 단순한

58) 서울지방청과 경기지방청 민원정보안내센터에 확인한 결과 2007년말 개소 이후 연간 1~2회 친절교육을 받은 것 외에 전문적인 상담교육이 이루어지지 못하고 있었다.

불만해소 차원에 그치지 않고 그 조직의 경영과 행정의 방향과 내용을 정하는데 중요한 자료로 활용하고 있으며, 고객만족과 연관되는 중요한 척도로서 평가받고 있다. 그런면에서 각종 민원의 내용과 그 처리결과 그리고 결과에 대한 민원인의 만족도에 대한 자료는 체계적으로 관리되어 업무에 실시간으로 피드백 되어야 한다.

경찰청 콜센터가 설치되고, 각종 민원업무를 한 부서에서 총괄할 경우 위와 같은 각종 민원관련 자료를 체계적으로 통계관리하여 국민의 마음을 분석하고, 이를 정책수립 및 집행부서에 실시간으로 제공하여 고객인 국민이 원하는 치안행정을 전개해 나갈 수 있도록 해야 할 것이다.

사. 콜센터 운영에 관한 성과관리

콜센터 운영에 관련한 성과관리가 체계적으로 이루어지고, 그 결과에 대한 분석 및 적절한 대응이 수반되어야 만이 고객만족도를 높이고, 고객의 의견을 정책에 반영한다는 콜센터의 원래 목적을 달성할 수 있을 것이다. 콜센터를 설치하여 민원인이 민원을 제기하도록 유도해 놓고 콜센터의 접근이나 안내자체가 만족스럽지 못할 경우 콜센터를 설치하지 않은 것만 못한 결과가 초래되기 때문이다.

콜센터의 성과관리가 이루어져야 하는 이유는 첫째, 콜센터의 전략이나 목표가 제대로 수행되고 있는지 확인해야 하며, 둘째, 콜센터에서 발생하는 여러 가지 현상에 대한 개선 및 보완을 하기 위해서이며, 셋째, 상담원들에 대한 금전적 또는 비금전적 보상책을 마련하기 위한 평가자료로 활용하기 위함이며, 넷째, 성과관리를 통한 최적의 예측 및 그에 따른 효율적인 전략적 의사결정이 가능하기 때문이다.⁵⁹⁾

콜센터의 성과지표와 관련하여 미국 퍼듀(Purdue) 대학교의 콜센터 전

59) 박종태, 콜센터 성과관리 및 이직관리에 대한 Essay, 경희대 석사학위논문, 2007, pp.7-9.

문 연구기관인 CCDQ (Center for Customer Driven Quality)에서 연구되어진 성과지표가 전 세계적으로 사용되고 있다. CCDQ에서는 인바운드와 아웃바운드 콜센터 성과지표를 아래와 같이 구분하여 제시하였다. 60)

< 표 6. 콜센터 성과지표 >

인바운드 콜센터 성과지표	아웃바운드 콜센터 성과지표
<ul style="list-style-type: none"> · 80%의 콜에 대한 응대속도 · 평균 응대 속도 · 평균 통화 시간 · 평균 후처리 시간 · 평균 포기율 · 평균 대기시간 · 불통률 · 상담원 착석률 · 스케줄 준수율 · 평균 출근율 · 1콜당 비용 · 평균 판매가치 · 8시간 기준 상담원당 평균 인입률 	<ul style="list-style-type: none"> · 콜당 비용 · 판매건당 비용 · 시간당 판매율 · 평균 판매가치 · 아웃바운드에 의한 판매비율 · 시간당 접속횟수 · 1인당 연간 평균 매출 · 1교대당 평균 수입 · 1교대당 평균 매출

물론 위 성과지표는 민간기업에 해당하는 것이므로 공공부분에 그대로 적용할 수는 없다. 따라서 위 지표들 중 경찰의 콜센터에 의미있는 지표들을 선정하여 해당 지표들에 대한 성과는 체계적으로 관리해야 할 것이다. 콜에 대한 응대속도, 통화시간, 포기율, 불통률, 대기시간, 시간당 접속횟수 등은 경찰청 콜센터에서도 반드시 관리가 필요한 지표들이다.

아. 민원대표전화에 대한 홍보로 이용률 제고

범죄신고전화인 112번은 전 국민적 인지도가 매우 높다. 그러나 현재 경찰에서 운용하고 있는 민원대표전화인 1566-0112번의 경우 국민들의 인지도가 높지 않은 편이며, 심지어 현직 경찰관들도 모르는 경우가 많다. 정식 콜센터가 구축되지 않은 입장에서 현재의 민원전화를 처리하는

60) 박종태, 앞의 글, p.10~11.

것도 벽찬 실정에서 대대적인 홍보를 하는 것은 오히려 국민적 불만을 더욱 초래하는 일일수도 있어 민원정보안내센터를 운영하는 부서에서 홍보에 소극적인 측면이 있었던 것 같다.

하지만 정식 콜센터를 구축한 후에는 사정이 다르다. 대대적인 홍보를 통해 이용자들이 경찰 민원 전화가 있다는 것을 인지할 수 있도록 해야 하며, 특히 경찰의 입장에서는 범죄신고전화인 112번과 민원전화인 1566-0112번의 차이를 부각하여 홍보함으로써 잘못된 전화로 인해 전화 돌림 현상이 일어나는 것을 막고, 긴급성을 요하는 112 신고전화의 본래의 목적에 더욱 충실할 수 있도록 해야 할 것이다.

참고로 서울시의 120 다산 콜센터의 경우 9개월 가까운 시범운영을 마치고 2007년 9월 12일 정식 오픈을 하면서 120 번호의 인지도를 높이고 종래의 불편했던 민원전화서비스를 획기적으로 개선한 편리하고 신속한 전화라는 점을 대외적으로 알리는데 집중하였는데, 2006년 11월 기준으로 0.3%에 불과하던 인지율을 80%까지 올리는 것을 목표로 홍보영상 CF 방송, 시민참여공모전, 서울시 보유매체를 통한 홍보 등을 추진한 결과 2008년 10월에는 55.4%까지 인지도가 상승했으며, 이에 부수하여 콜량도 급격히 증가하였다.⁶¹⁾

< 그림 7. 서울시 120 다산콜센터 홍보 포스터 >



61) 서울시 다산콜센터, 120 콘서트 - 120다산콜센터 시작부터 오늘까지, 2009. 3, pp.110~130.

VI. 결론

경찰행정 및 치안서비스에 대한 국민들의 지지와 만족도를 제고하기 위한 경찰의 노력은 광범위하게 진행되고 있으며, 이에 대한 국민들과 언론의 평가가 조금씩 긍정적으로 변화하고 있다. 하지만 아직도 경찰의 노력과 국민들의 평가간에는 간격이 좁지 않는 것이 엄연한 현실이다. 경찰권의 정당성에 대한 국민적인 지지를 확보하고, 나아가 경찰이 일하는 만큼의 정당한 평가와 대접을 받기 위해서는 치안서비스에 대한 국민 만족도를 높이는 것이 무엇보다도 우선되어야 하는 우리나라 경찰이 가지고 있는 숙제이다.

치안서비스에 대한 국민만족도를 제고하는 여러 가지 노력 중 무엇보다도 가장 근본적인 것이 경찰에 제기되는 민원을 신속하고 정확하고 친절하게 처리하는 것인데, 현재 경찰의 민원처리는 방문민원과 전화민원 그리고 인터넷 민원이 각자 다른 부서에서 처리되고 있으며, 상호간에 업무연계가 원활하지 않고 체계적인 관리가 되지 않고 있으며, 특히 전화민원을 처리하는 민원정보안내센터가 충분한 역할을 하지 못하고 있는 실정이다.

그런 면에서 현재 분산처리 되고 있는 경찰에 대한 국민들의 민원을 통합하여 체계적으로 처리하기 위하여 경찰청 콜센터를 도입하는 것이 시급하다. 오늘날 민간기업은 물론이거니와 공공조직에서도 콜센터를 구축하여 고객과 소통하고 고객의 뜻에 따라 서비스를 생산·제공하여 고객만족도를 높이기 위한 노력을 하고 있는 바, 우리 경찰의 경우는 그 어떤 조직보다도 국민과 소통하고 국민의 뜻을 받드는 활동이 절실함을 감안할 때 서둘러 콜센터를 도입할 필요성이 있다.

본 연구에서는 경찰 민원처리시스템의 문제점을 분석하고, 콜센터에 대한 일반적인 이론과 국내외 공공기관의 콜센터 운용사례를 살펴 보고 마지막으로 경찰청 콜센터 구축의 필요성, 절차 및 특히 유의해야 할 사항을 정리하였다.

경찰청 콜센터의 경우 경찰청 자체에서 운용하되, 지방경찰청 또는 권역별 단위의 콜센터를 설치하여 전화 및 인터넷민원 등 비방문 민원을 통합 처리하게 하고, 방문민원을 처리하는 민원실과 같은 부서 소속으로 배치하여 경찰의 일반민원 업무가 통합관리 될 수 있도록 하여야 하며, 경찰청 차원에서 상담 관련 DB를 통합 구축·보급하고 수시로 업데이트를 해 주어야 한다.

서비스 측면에서는 기존의 전화 및 인터넷 민원 외에도 SMS 문자, Fax, E-mail, 인터넷 채팅에 의한 민원 및 청각장애인을 위한 화상수화 상담과 외국어 상담 서비스를 반드시 추가하여야 하고, 112신고 전화와 연계될 수 있도록 하여야 한다.

콜센터 관리적인 측면에서는 상담직원에 대한 체계적인 교육 등 관리를 강화하여 민원서비스 수준을 높여야 하고, 민원관련 각종 통계 및 상담결과를 체계적으로 관리함과 동시에 관련 기능에 피드백 해 주고, 콜센터 운영에 관한 성과관리를 실시하여 운영의 효율성을 제고해야 하며, 민원대표전화에 대한 홍보를 강화하여 이용률을 높여야 할 것이다.

본 연구는 단편의 보고서로서 위 모든 것들에 대해 자세히 다루기는 어려워 대강의 내용을 정리하고 대체적인 방향을 제시 하였는 바, 향후 경찰청 콜센터에 대한 본격적인 도입 논의가 있을 경우 세부적인 절차와 시스템 구축 및 운용방안에 대한 논의가 추가적으로 있어야 할 것이다. 경찰청 콜센터가 하루빨리 구축되어 경찰행정과 경찰서비스에 대한 국민 만족도가 한 단계 상승하는 계기가 되기를 기대한다.

참고문헌

【 단 행 본 】

- 2008년 경찰백서, 경찰청, 2008년.
- 2008~2009년 치안정책 실행계획, 경찰청, 2008.
- 2009~2010 치안 액션플랜, 경찰청, 2009.
- 국민고충처리위원회(현 국민권익위원회), 공공기관 콜센터 구축 가이드, 2006.
- 김정숙, 정부공공기관 콜센터 고객만족상담원 : 정부공공기관 취업역량 강화서, 백산출판사, 2008.
- 서울시 다산콜센터, 120 콘서트 - 120 다산콜센터 시작부터 오늘까지, 2009. 3.
- 정성일 외, 콜센터와 콜마케팅의 이해, 청람출판사, 2009
- 한국전산원, 공공부문 콜센터 도입전략 연구, 2004. 7.

【 논 문 】

- 김미숙 외, 보건복지콜센터 활성화 방안 연구 (요약), 보건복지부, 2007.
- 김승환, 공공부문 콜센터 도입전략 및 활용방안 연구, 충청대학 공업·자연과학편 제31집, 2006.
- 김은영, 삼성카드 CRM 운영현황과 사례연구, 성균관대 석사학위논문, 2008.
- 김종철, 컨택(콜)센터 유치 및 마케터 육성방안, 충남여성정책개발원, 2008.
- 김현욱, CRM 콜센터 운영성과지표에 관한 연구 : 균형성과지표(BSC)를 이용하여, 연세대 석사학위논문, 2005.
- 남순우, 민원상담 콜센터가 내·외부 고객만족 서비스 향상에 미치는 영향에 관한 연구 : 부천시 사례, 카톨릭대 석사학위논문, 2008.
- 박균철, 콜센터의 서비스 품질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대 박사학위논문, 2006.

- 박정수·김태호, 한국철도 콜센터 이용자 및 운영자의 만족도 비교연구, 한국철도학회논문집 제11권 제5호, 2008.
- 박종태, 콜센터 성과관리 및 이직관리에 대한 Essay, 경희대 석사학위논문, 2007. 8.
- 서창석·이세영, 서비스 표준화 측정모형의 개발 - 콜센터 서비스의 프로세스 측면을 중심으로, 한국품질경영학회 2007년 춘계학술대회, 2007.
- 이석인·이수화, 종업원의 이직의도 영향요인에 관한 실증연구 - 콜센터 상담원을 대상으로, 2008.
- 이수연·양해술, 콜센터 상담원의 감정노동과 감정소진 및 이직의도에 관한 연구, 한국컴퓨터정보학회 논문지 제13권 제5호, 2008.
- 이철호, 공공기관 고객접점 서비스 만족도 향상방안에 관한 연구, 한국기술대 석사학위논문, 2008.
- 전현숙, 윈스톱 콜센터 운영 개선방안에 관한 연구, 조선대 석사학위논문, 2007.
- 정기주 외, 콜센터 운영수준 평가모형에 관한 연구, 한국산업정보학회 2003년 추계공동학술대회, 2003.
- 조현주, 은행 콜센터의 목표지향적 혁신활동을 위한 성과지표, 한국디지털정책학회 2006년도 춘계학술대회, 2006.
- 최민석, CRM환경의 콜센터 상담원 인적특성이 상담원 성과에 미치는 영향에 대한 실증연구 : 국내신용카드사 사례를 중심으로, 한국과학기술원 석사학위논문, 2009.

【 기 타 】

- 국민권익위원회 정부민원안내센터 홈페이지 ; <http://www.110.go.kr>
- 네이버 백과사전 ; <http://www.naver.com>
- 사이버 112 (CYBER 112) ; <http://cyber112.police.go.kr>
- 사이버경찰청 ; <http://police.go.kr>
- 서울시청 다산콜센터 홈페이지 ; <http://120.seoul.go.kr>
- 한국생산성본부 고객만족지수 홈페이지 ; <http://www.ncsi.or.kr>

책임연구보고서 2009-25

경찰청 『콜-센터(Call Center)』 도입방안 연구

발행일 : 2009년 12월 24일

발행인 : 김 길 배

발행처 : **치안정책연구소**

경기도 용인시 기흥구 연동1길 29

홈페이지 : www.psi.go.kr

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며
치안정책연구소 공식견해가 아님을 밝혀드립니다.



POLICE SCIENCE INSTITUTE