

# 경찰서비스의 불만고객에 대한 대응 방안

치안정책연구소  
POLICE SCIENCE INSTITUTE

# 경찰서비스의 불만고객에 대한 대응 방안

치안정책연구소 정책기획연구실

연구관 백 병 성

# 목 차

<b>제1장 : 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구배경 및 목적 .....	1
제2절 연구범위 및 방법 .....	3
1. 연구범위 .....	3
2. 연구방법 .....	4
<b>제2장 불평행동 관련 이론 고찰</b> .....	<b>6</b>
제1절 불평행동의 개념과 유형 .....	6
1. 불평행동의 개념	
2. 불평행동의 요인과 유형	
제2절 고객의 문제행동 .....	13
1. 고객의 문제행동 선행 연구	
2. 문제행동의 개념 정의	
3. 연구 설계	
<b>제3장 고객의 불평행동 대응 및 사례</b> .....	<b>23</b>
제1절 공공기관의 대응 .....	23
1. 국세청	
2. 서울시 다산 콜센터	
3. 국민권익위원회	
제2절 민간기업의 대응 사례 .....	31
1. A 제과 : 언론 대응사례	
2. B 사 : 인터넷 대응사례	
제3절 경찰관서의 대응 및 사례 .....	35
1. 182 콜센터	

- 2. 민원실 및 청문감사관실
- 3. 지구대·파출소
- 4. 고객의 문제행동 대응 현실
- 5. 경찰이 경험한 고객의 문제행동 사례

**제4장 불평행동 현황과 인식조사 ..... 45**

- 제1절 연구문제 및 설문구성 ..... 45
  - 1. 연구문제
  - 2. 설문구성 및 분석
- 제2절 조사 개요 ..... 49
- 제3절 조사 내용 ..... 52
  - 1. 전체 응답개요
  - 2. 응답 집단별 비교
- 제4절 시사점 ..... 67
  - 1. 강성고객의 일반화 및 주취자가 다수
  - 2. 단계별 가이드라인
  - 3. 임기응변적 대응과 직무스트레스
  - 4. 고객의 문제행동에 대한 대응방안

**제5장 결론(정책제언) ..... 71**

- 제1절 연구내용 요약 ..... 72
  - 1. 고객의 문제행동 규정
  - 2. 대외기관(회사)의 대응
  - 3. 경찰의 운영실태
  - 4. 설문조사 요약
- 제2절 정책제언(대응방안) ..... 78

1. 정책 차원의 해결방안
2. 기술·관리적인 대응방안

**참고문헌** ..... 87

**부록(설문지)** ..... 94

## 표 목차

<표 1> 연구방법 요약 ..... 4

<표 2> 고객의 문제행동에 관한 용어 정리 ..... 19

<표 3> 국세청에의 이의제기 절차 ..... 25

<표 4> 법적 조치 후 악성전화 추이 ..... 26

<표 5> 고객의 문제행동 관련 범죄 통계 ..... 36

<표 6> 대응사례 요약 ..... 45

<표 7> 연구변수의 정의 및 측정항목 ..... 49

<표 8> 고객을 대응하는 시간 및 대민 관련 업무부서 근무시간 ..... 50

<표 9> 응답자의 계급 및 소속기관 ..... 51

<표 10> 소속청 및 근무 부서 ..... 51

<표 11> 문제행동을 하는 고객 중 주취상태인 경우 ..... 53

<표 12> 문제행동 유형(2개까지 응답) ..... 53

<표 13> 유형별로 느끼는 심적부담 수준 ..... 54

<표 14> 고객의 문제행동 원인 ..... 56

<표 15> 근무경험을 통해 본 스트레스 정도 수준 ..... 57

<표 16> 조직차원의 문제행동 고객 대응방안 ..... 59

<표 17> 집단별 경험비율 ..... 60

<표 18> 주요 부서별 문제행동 경험 및 스트레스 정도 ..... 62

<표 19> 직무스트레스 정도 .....	64
<표 20> 부서별 대응방안 선호도 .....	66
<표 21> 정책제언 요약 .....	86

## 그림 목차

<그림 1> 연구 추진체계도 .....	21
<그림 2> 다산콜센터 악성전화 대응 매뉴얼 .....	27
<그림 3> 고충민원의 특별민원 전환 절차 .....	30

## 제1장 서론

### 제1절 연구배경 및 목적

1960년대 이후 소비자운동이 활발하게 전개되면서 소비자의 권리의식은 점진적으로 성장하였다. 경제가 발전하고 시장 규모가 확대됨에 따라 소비자는 경제의 당당한 한 주체로서 권리를 주장하기 시작하였고, 소비자의 요구나 희망사항을 외면한 사업자는 시장에서 퇴출되기에 이르렀다.

민간부문에서의 소비자주의 또는 고객 중심의 경영은, 2000년대 들어 정부를 비롯한 공공부문에서도 고객만족을 중시하는 정책적 패러다임으로 전환하게 되었다. 국민주권국가에서 공공서비스를 이용하는 국민의 기대에 부응하는 것은 공공서비스를 제공하는 정부와 공공부문에서의 당연한 의무이다. 고객만족이 정부운영에 도입되고 조직의 중요한 평가요소로 작용하면서 공공서비스의 질은 개선되고 고객인 국민의 상대적 만족수준도 향상되었다. 한편으로는 기관간의 고객만족도 제고경쟁에 따라 국민의 기대치도 높아지게 되었다.

정부(경찰)가 제공하는 서비스에 대해 적절한 고객의 불평·불만행동은 여러 가지 장점이 있다. 고객의 불평행동의 결과, 정부(경찰)은 스스로의 문제점을 개선하고 제공하는 서비스의 개선을 통해 국민으로부터 신뢰와 지지를 확보할 수 있다.

정부의 이와 같은 고객지향적인 정부정책의 추진은 일부 민원인의 불평행동이 과도하게 요구하거나 무례한 민원인의 문제행동으로까지 나타나고 있다. 예를 들면, 술에 취한 시민(고객)이 지구대를 수시로 방문하여 소란을 피우거나, 112에 전화하여 ‘막내아들(강아지)에게 밥(떡이)을 줘’라, 교통신호위반에 대해 범칙금을 부과한 경찰관을 모함하는 글을 국민신문고에 올리거나, 여러 건의 민·형사상 고소를 통해 경찰관을 괴롭히는 사례들이 그것이다.

현장에서는 이와 같은 강성고객<sup>1)</sup>의 행태에 대해 보다 단호하게 대응하지 못하고 있는 것이 현실이다. 정부가 운영하는 국민신문고에 민원인이 작성하는 민원처리 결과만족도 평가에 의해 소속기관과 구성원의 평가 결정요소로 작용하기 때문이다.

이와 같은 문제에 대해 공공부문은 물론 민간영역에서도 고객의 문제행동에 관한 연구를 발견하기는 쉽지 않다. 고객의 문제행동이 사회 문제로 부각된 것이 최근이고 학계에서 접근하기 쉽지 않은 영역이기 때문으로 추측할 수 있다.

공공재인 치안서비스에 대해 허위신고, 불필요한 소란, 난동과 폭언 등은 경찰관 등 업무담당자 개인에 대한 인격모독을 넘어, 더 시급한 치안활동에 적절한 대응할 기회를 잃어 사회 안전에 관한 인적 재산적 손실과 공권력에 대한 위상의 추락으로 인해 불안한 사회가 조성될 수 있다. 실제 최근 이와 관련 있는 범죄도 증가하고 있다.

이 연구는 경찰서비스에 대해 고객의 과도한 불평행동으로 인해 발생하는 문제에 관한 대응방안을 모색하는 것이다. 현장에서 고객의 문제행동의 발생 정도와 경찰의 대응실태를 점검할 필요가 있다. 더불어 고객의 문제행동에 대해 경찰관이 느끼는 부담정도를 확인하고 적절한 예방

1) 본 보고서에서 강성고객이란 ‘경찰서비스를 이용하는 사람으로서 문제행동을 하는 고객’을 지칭하고자 한다.

대책과 대응방안에 대해 고민할 시점이라고 본다.

본 연구를 통해 강성고객의 현황과 그 대응방안을 모색함으로써 이와 같은 실태를 국민에게 알리고, 내부적으로는 일부 정책적, 운영상의 개선을 통해 성숙한 시민의식의 제고와 더불어 만족스런 대민 서비스를 제공하는 계기가 되길 기대해 본다.

## 제2절 연구범위 및 방법

### 1. 연구범위

최근 1-3년 동안 경찰관서에서 경찰관(경찰관 및 경찰관서에 근무하는 해당 업무담당자)<sup>2)</sup>과 민원인간의 대면·대응 과정에서 발생하는 고객의 과도한 문제행동(불평행동)을 연구범위로 한다.

### 2. 연구방법

본 연구는 ① 선행연구와 ② 공공부문과 민간영역의 사례조사 및 ③ 경찰공무원의 인식조사방법을 택했다.

선행연구는 마케팅 및 소비자학 분야의 연구와 공공행정학에서 민원인의 대응에 관한 선행연구를 검토함으로써 본 연구에 참고하였다.

공공부문과 민간기업에 대해 고객의 문제행동에 관한 대응사례를 검토했다. 공공부문은 국민권익위원회, 국세청, 서울시 다산콜센터의 운영사

---

2) 경찰관서에서 대민서비스를 담당하는 직원은 경찰관 뿐 만 아니라 일반직 공무원이 상당부분 포함되어 있다. 그러나 여기서는 경찰관 및 경찰관서 근무 일반 공무원 등에 대해 별도의 구별할 필요가 없는 경우에는 이들을 약칭하여 '경찰관'으로 사용하고자 한다.

례를 참고했으며, 민간 기업은 기업소비자전문가 협회에 소속된 회원사의 자료를 참고하였다.

<표 1> 연구방법 요약

연구방법 및 영역		대상(방법)	조사내용
문헌연구		경영·마케팅 부문, 소비자학 부문, 공공행정학 민원 부문	민간영역에서의 고객의 문제행동 유형 및 대응, 공공부문에서의 연구경향파악 등
사례조사	공공부분	국민권익위원회, 국세청, 서울시 다산콜센터 (담당자 면담)	공공부문에서의 대응 방안(조직운영, 대응시스템, 매뉴얼 운영 등)
	민간부분	A 제과, B 사	블랙컨슈머 대응 현황 파악
인식조사	경찰관서의 민원인 대응 공무원	총 응답자 8,526명 (설문조사, 2014.5.17.-5.23) 및 관련 통계	고객의 문제행동 현황 및 대응, 관련 직무스트레스정도, 적절한 대응방안
연구협의 및 자문		- 경찰관·연구관 (지구대·파출소, 민 원실, 청문감사관 실, 콜센터 협의) - 자문위원(2인)	- 연구의 방향, 문제현황, 설문구성 등 -논리적 연계성 및 정책반영을 위한 방안제시

고객의 문제행동에 대한 실태와 대응현황 그리고 경찰관의 대응에 따른 심적 부담정도를 확인하기 위해 질문지를 통한 인식조사를 시행하였다. 경찰관 인식조사는 사전 민원현장을 방문하여 문제 사항을 발굴하여 설문문항을 구성한 후, 182콜센터, 경찰서 민원실, 청문감사관, 지구대·파출소의 사전조사를 통해 완성한 질문지를 전국의 경찰관에게 전자메일을 통해 응답을 받는 절차로 진행하였다.

경찰관 대상 인식조사는 전 경찰구성원을 대상으로 하되, 민원인과 접촉이 있거나 응대하는 직원으로 한정하여 응답하도록 하였으며, 총 응답수는 8,526명이고 이중 최근 1년 내 고객의 문제행동을 직접 경험한 6,889명의 응답지를 분석하였다. 그리고 경찰청 고객만족 담당자 및 경찰현장의 담당자와의 간담회 개최를 통해 연구방향 및 연구내용에 관한 연구협의를<sup>3)</sup> 실시하여 반영하였다.

또 연구진행 과정에 치안정책연구소 내 동료 연구관과의 연구 설계 및 질문지 구성 등의 연구협의를 거쳤다. 경찰서, 지구대·파출소, 콜센터 등 방문을 통해 현장 확인 및 의견을 청취했으며, 경찰청 담당자와의 간담회 개최를 통해 연구방향 및 연구내용에 관한 연구협의를 실시하여 반영하였다.

보고서 초안완성 후 자문위원 2인으로부터 보고서의 논리적 연계성과 정책반영도 제고를 위한 방안제시의 현실성 등에 대해 자문을 참고하였다.

---

3) 경찰청 연구담당자와는 연구목적, 추진방안 등에 관한 연구협의를 시행하였고, 현장 즉 지구대·파출소, 민원실 및 청문감사관실 등에는 설문내용에 대한 사전의견 수렴 등을 실시하였다.

## 제2장 불평행동 관련 이론 고찰

고객이 서비스나 제품을 이용하면서 불만을 갖게 되는 경우, 많은 소비자 또는 고객은 불만의 정도가 크지 않으면, 그 불만내용을 직접 표현하기 보다는 조용히 거래처를 바꾸거나 아니면 침묵으로 일관하는 경우가 많다고 한다. 그러나 그 불만이 본인이 인내할 수 있는 임계치를 넘게 되면 어떠한 방식이든 표현하게 되는데, 그것은 해당기관에 직접 불평행동을 하거나 아니면 상급기관이나 언론 또는 인터넷 등을 통해 본인의 불만을 하소연하고 물적 또는 심리적인 보상을 요구하게 된다.

소비자 또는 고객의 이와 같은 불만표현 행동은 경영학에서는 소비자의 불평행동으로 정의되고 연구되어 왔다. 고객의 문제행동 역시 불평행동의 한 유형으로 나타나는 것으로 이하에서 민간영역에서 사용되어 온 불평행동 개념과 그 유형 그리고 고객의 비윤리행동의 일종인 고객의 문제행동에 관한 선행 연구를 살펴보고자 한다.

### 제1절 불평행동의 개념과 유형

#### 1. 불평행동의 개념

불평행동은 학자에 따라서 다양하게 정의되어 왔다. Jacoby와 Jaccard(1981)<sup>4)</sup>은 “제품이나 서비스에 대한 부정적인 내용을 제조업자,

4) J. Jacoby, and J. J. Jaccard, "The Sources, Meaning, and Validity of Consumer Complaint Behavior: A Psychological analysis," *Journal of Retailing*, 57(Fall), 1981,

판매업자 혹은 제3자에게 커뮤니케이션하는 개인 고객 차원의 행동”이라고 구체화 하였다. Richins(1983)<sup>5)</sup>는 불평행동을 “불만족에 대한 고객의 반응”으로 설명하고 있다. 소비자의 불평행동은 상품이나 서비스를 구입하는 소비자 경험의 한 과정으로 간주할 수 있다(Bearden & Mason, 1984)<sup>6)</sup>. 또 Rogers 등(1992)<sup>7)</sup>은 불평행동을 “고객 불만족에서 기인하는 행동이나 행동의 조합”이라고 정의한다. 서창적·안월주(2001)<sup>8)</sup>는 “불만족의 표현”을 전달하는 고객행동과 관련 되는 것으로, 예종석(2003)<sup>9)</sup>은 “소비자의 불평행동은 제품 또는 서비스에 대한 만족/불만족 경험 이후에 나타나는 반응으로 소비자가 처한 상황에 따라 다양하고 복합적으로 나타난다”고 한다. 전현배(2003)<sup>10)</sup>는 “불만족스러운 구매경험에 대한 고객의 반응”으로 정의하고 있다.

소비자불평행동을 설명해 주는 두 가지 개념에 관해 Bearden과 Teel(1983)<sup>11)</sup>은 소비자 불평행동이 불만족의 감정에서 직접적으로 비롯된 것으로 보고, Day, Grabicke, Schaetzle, Staubach(1981)<sup>12)</sup> 역시 소비자 불평행동은 본질적으로 불만족에서 기인하나, 불만족의 강도와는 관계없는 것처럼 보이는 상황적, 개인적 동인에 의해서 영향을 받는 일

pp.4~24.

- 5) M. L. Richins. Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied consumers: A Holistic Approach. *Journal of Marketing*, 47(Winter), 1983, pp.68~78.
- 6) W. O. Bearden., & Mason, J. An Investigation of Influences on Consumer Complaint Reports. *Advances in Consumer Issues Research*, 11, 1984, pp.490~495.
- 7) J. C. Rogers, S. C. Ross, and T. G. Williams, "Personal Values and Purchase Dissatisfaction Response," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 1992, pp.81~92.
- 8) 서창적·안월주 “인터넷 서비스품질 보증행동 유발요인의 만족도가 불평 및 구전에 미치는 영향,” *서비스경영학회지*, 제2권 2호, 2001, 131~149쪽.
- 9) 예종석, 인터넷 쇼핑물 이용자의 불평행동, 아산재단 연구총서, 제129집 2003.
- 10) 전현배, 소비자 불평처리과정에서 공정성차원의 지각차이에 관한 연구, *산업경영연구*, 청주대학교 산업경영연구소, 제26권 2호, 제38집, 2003, pp.121~138.
- 11) W. O. Bearden., & Teel, J. E, “Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports,” *Journal of marketing Research*, 20, 1983, pp.21~28.
- 12) R. L. Day., Grabicke, K., Schaetzle, T., & Staubach, F. “The Hidden Agenda of Consumer Complaining,” *Journal of Retailing*, 57(Fall), 1981, 86~106.

련의 행동으로 보고 있다. 이 개념에 근거하여 이희숙(1999)<sup>13)</sup>은 소비자불만을 해결하고, 사업자로 하여금 제품이나 서비스의 품질을 개선할 수 있는 기회를 제공하며, 수집된 불평행동 자료는 정부 등 소비자보호기관에서 소비자보호정책 수립 및 소비자교육 프로그램의 기초자료로 활용할 수 있기 때문에 소비자불평행동이 중요하다고 한다. 이유재(2000)<sup>14)</sup>는 “불평행동은 기업의 이익에 미치는 영향이 지대한 소비자행동으로, 고객의 불평에 적절히 대응하지 못한 기업들은 브랜드 이미지 실추, 고객이탈 등을 치러야 한다”고 하였다.

## 2. 불평행동의 요인과 유형

소비자불평행동에 관한 연구들은 크게 세 가지로 나누어 검토할 수 있다(이성수·김완석·김정식, 2005)<sup>15)</sup>. 즉, 만족/불만족의 연구 흐름 속에서 소비자가 왜 불평행동을 하는가에 관한 것들로써, 불평행동의 원인을 밝히고자 한 연구들이다(조광행, 2000; Clopton, Stoddard, & Clay 2001). 이것은 소비자가 왜 불평행동을 하게 되는지 원인을 밝히고자 한 연구로서 소비자의 심리적 원인을 분석하는데 설명력은 있으나 그 후 어떤 행동으로 이어지는지에 관한 설명력이 부족한 한계가 있다. 두 번째, 소비자 불평이후 과정에 대한 연구로서, 소비자의 불평이후 해당 기업의 반응은 어떻게 되는가 또는 불평을 처리하는 기업의 반응에 대한 소비자의 만족/ 불만족은 어떻게 되는가 등을 파악하고자 한 연구들이다(유소이, 2002; Fornell & Westbrook, 1984; Tax, Brown, & Chandrashekar 1998). 불평행동 이후에 기업의 반응은 어떻게 이에

13) 이희숙, “청소년 소비자의 불평행동”, 충북대학교 논문집, 1999, 91~109쪽.

14) 이유재, ‘고객만족 연구에 관한 종합적 고찰’, 소비자학연구, 제11권 제2호, 한국소비자학회, 2000.

15) 이성수·김완석·김정식, 앞의 논문, 2005.

대한 소비자의 만족수준을 살펴보는 방식으로 기업의 경영전략에 적합한 연구방법이라고 할 수 있다. 마지막으로 소비자는 어떻게 불평행동을 하며, 그러한 불평행동 반응양식에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가를 밝힘으로서 소비자프로파일을 파악하고자 한 연구 등이다(이훈미, 유대순, 1997; Au, Hui, & Leung, 2001; Bearden, 1983; day). 불평행동은 어떻게 나타나고 이와 같은 불평행동에 영향을 미치는 요인을 검토하는 방식으로 본 논문의 접근 방법도 이에 따른다.

불평행동의 요인 변수에 대해서는 소비자가 왜 불평행동을 하는지에 관한 검토가 선행되어야 한다. 초기의 연구에서는 인구 통계적인 변수를 주로 고려하였다. Robinson(1979)<sup>16)</sup>은 젊고 교육수준이 높으며 사무직과 전문직에 종사하는 사람들이 불평행동을 많이 하고, Granbois, Summers, & Frazier(1977)<sup>17)</sup>는 인구통계학적 변수가 소비자불평행동을 충분히 설명하기 어렵다고 한다. 인구통계학적 요인들은 시장활동을 증가시키는 대신 불만족의 기회를 보다 더 많이 제공하게 되며 따라서 보다 많은 불평행동을 하게 된다는 상이한 해석을 하고 있다(Gronhaug and Zaltman 1981)<sup>18)</sup>.

그 후의 연구에서는 인구통계적 변수와 함께 상황변수에 초점을 두고 있다. 불만족의 심각성(Richins 1983, 1987)<sup>19)</sup>, 불평을 표출하는데 있

16) L. M. Robinson., "Consumer Complaint Behavior: A Review with Implications for Further Research," in R. L. Day and H. K. Hunt(eds.), *New Dimensions of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington, IN : Indiana University Press, 1979, pp.41~50.

17) D. Granbois, Summers, J. O., & Frazier, G. L. "Correlates of Consumer Expectation and Complaining Behavior", in R. L. Day(ed.), *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington, IN : Indiana University Press, 1977, pp.18~25.

18) K. Gronhaug, & Zaltman., G., "Complainers and Noncomplainers Revisited: Another Look at the Data", in Kent Monroe(ed.), *Advances in Consumer Research*, 8 Ann Arbor, MI: *Association for Consumer Research*, 1981, pp.83~87.

19) M. L. Richins., Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied consumers: A Holistic Approach. *Journal of Marketing*, 47(Winter), 1983, pp.68~78.: Richins, M. L. "A

어 불평의 비용(Richins 1983, 1985, 1987), 불평처리의 지각된 성공가능성(Richins 1983, 1985<sup>20</sup>), 1987; Singh 1990<sup>21</sup>), 불평의 가치(Singh 1990), 제품의 중요도(Richins 1985) 등과 같은 몇 가지의 상황변수들이 불평행동의 중요한 결정요인으로 확인되었다(배병렬, 1998, 재인용)<sup>22</sup>.

사회문화적 요인에 따라 불평행동에 차이가 나타날 수도 있다. 소비자교육 정도가 소비자불평행동에 어느 정도 영향을 미친다는 연구 결과가 있다(박진영·문숙재, 1990)<sup>23</sup>. 즉 소비자교육을 많이 받았다고 인지하는 소비자일수록 불평행동을 많이 보인다는 것이다. 유소이(2002)<sup>24</sup>의 연구에서도 유년기의 소비자교육을 충분히 받은 소비자일수록 불평행동을 취할 확률이 증가하는 것으로 밝혀졌다. 소비자지식이나 소비자정보의 정도에 따라서도 소비자불평 수준이 달라질 것으로 생각된다. 즉, 소비자가 제품의 표시나 광고 또는 관련 약관이나 소비자보호관련 법규 등을 어느 정도 인지하고 있는가에 따라 소비자의 불평행동이 달리 나타날 것으로 보인다.

다음 불평행동의 유형에 관한 논의를 살펴본다.

소비자불평행동에 관한 몇몇 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

- 
- Multivariate Analysis of Responses to Dissatisfaction,” *Journal of Marketing Science*, 15(Fall), 1987, pp.24~31.
- 20) M. L. Richins, “The Role of Product Importance in Complaining Intention,” in R. L. Day and H. K. Hunt(eds.), *Proceedings of the Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington, IN : Indiana University Press, 1985, pp.50~53.
- 21) J. Singh., A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles. *Journal of Retailing*, 66(1), 1990, 57~99.
- 22) 배병렬, “소비자의 불평행동 의도: 유형별 결정요인을 중심으로“, *대한경영학회지*, 17, 1998, 25~60쪽.
- 23) 박진영·문숙재, “소비자불평행동에 관한 연구 -불만족의 귀인을 중심으로-“, *한국가정관리학회지*, 제8권, 제1호, 1990, 15~30쪽.
- 24) 유소이, “휴대폰서비스에 대한 소비자의 불평행동유형과 불평행동 후 만족에 관한 연구”, *소비자학연구*, 제13권 제3호, 2002, 151~168쪽.

Richins(1983)는 상이한 불평행동의 유형에 대한 가능성 있는 몇 가지 결정요인들의 영향력을 최초로 비교하였다. 그는 문제의 심각성 요인, 불평처리의 성공 가능성 요인, 그리고 불평을 하는데 있어서의 어려움 등의 요인이 부정적 구전행동 및 보상추구 행동에 어떠한 영향을 주는가를 조사하였다. 그러나 Richins의 연구는 확고한 인과관계의 모형이 아닌 상관관계의 연구였다. 또 Singh(1990)는 보상추구(voice), 부정적 구전행동(negative word-of mouth), 그리고 이탈(exit) 등의 3가지의 불평행동을 동시에 모델화함으로써 어떤 변수들이 어떠한 불평행동을 이끌어 내는지를 연구하였다. Singh는 소비자불평행동을 설명하는 연구 모형을 제시했으나 소비자행동을 정적인 현상으로 다룸으로써, 소비자의 불평행동은 역동적인 과정이고, 불평행동은 불평을 처리하는 사업자의 반응에 대하여 소비자가 느끼는 만족수준, 즉 반응태도에 따라 결정된다는 사실을 인식하지 못하였다.

전현배(2003)<sup>25)</sup>는 불평처리과정에서 공정성 차원의 지각차이에 관한 연구에서 불평행동 차원에서 절차적 공정성이 배분적 공정성과 대등한 혹은 더 중요한 예측변수가 될 수 있다고 하였다. 문승제·정한경(2007)은 인터넷 쇼핑몰에서 제공하는 서비스 품질에 대한 지각이 고객 만족도에 미치는 영향과 이러한 만족도가 차기 구매시 만족·불만족에 따른 구매이후 행동에 미치는 영향을 검증한 결과 이용만족도가 높을 경우 차기 구매시 불만족한 상황이 발생하더라도 불평행동을 보다 소극적으로 할 것으로 나타났다. 하영원·이영일(2007)은 소비자가 불평행동을 통해 나타내는 행동에 대한 기업의 보상 행위가 소비자의 재구매에 대한 거부감과 주위에 대한 구전의도의 변화 등에 초점을 두고 그 영향 관계를 규명하였다.

소비자의 불만족에 대해 그 반응이 어떻게 나타날지를 몇몇 연구에서

---

25) 전현배, 앞의 논문, 2003.

제시하고 있는데, Day와 Landon(1977)<sup>26)</sup>은 불평행동을 먼저, 불만족을 경험한다 해도 외형적인 행동을 보이느냐 유무에 따라 불평행동하기와 불평행동 없음으로 구분하고 다음은 불평행동을 표현할 때 제품의 본질과 중요성을 기준으로 공적불평행동과 사적불평행동으로 구분했는데, 공적불평행동은 직접 보상청구, 법적행동, 회사나 정부기관 또는 사적 기관에 불평하는 것을 의미하고, 사적불평행동으로는 재구매 중단, 판매자에 대한 경고 등으로 구분하였다.

Richins(1983)<sup>27)</sup>는 소비자의 불평행동 유형을 상표전환이나 구매상점에서 반복구매중지를 결정하는 ‘반복구매’, 판매상에 대해 직접적으로 불평하여 보상을 받으려는 ‘불평행동’, 그리고 불만제품에 대해 타인들에게 부정적으로 이야기하는 ‘구전’의 세 가지 유형으로 분류하였다. Singh(1988)는 불평행동분류를 위한 실증적 연구를 통해 불평행동의 지향대상이 누구냐에 따라 소비자불평행동을 세 가지 범주로 구분하였다. 하나는 불만에 대한 직접 토로(voice response)로서 기업이나 점포에 불만을 표시하는 것처럼, 소비자의 사회적 관계망의 외부에 있으면서 불만족스런 거래관계와 직접 관련된 대상에 대한 불만 표현양식이다. 다음은 사적 반응(private response)으로서 친구나 가족에게 불만을 표시하거나 제3자이용 반응(third-party)으로서 법률기관이나 한국소비자원에 소비자의 불만족스런 거래와 직접 관련되지 않은 대상에 대한 반응 양식이다.

이성수·김완석·김정식(2005)<sup>28)</sup>은 소비자불평행동의 유형을 직접토로(불만을 유발한 거래 상대를 대상으로 직접 불만을 감소시키고자하는 행

26) R. L. Day., & Landon, E L. Jr. Towards a Theory of Consumer Complaint Behavior, In A Woodside, J. sheth, & P. Bennet(Ed.), *Consumer and Industrial Buying Behavior*, (425-437). Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1977.

27) M. L. Richins., Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied consumers: *A Holistic Approach. Journal of Marketing*, 47(Winter), 1983, pp.68~78.

28) 이성수·김완석·김정식, 앞의 논문, 2005, 19~42쪽.

동), 사적행동(개인적 관계망에 있지만 거래 관계에 있지 않은 타인에게 자신의 불편한 경험을 전달), 공적-넷행동(개인적 관계망 속에 포함되지 않은 사회의 불특정 다수를 대상으로 인터넷을 이용한 불평행동) 제3자 이용(제3자를 이용하는 불평행동), 무반응(불만족에 따른 반응을 보이지 않는 행동), 관계종결(나중에 재구매시 브랜드나 점포를 전환)을 분류한 바 있다. 예종석(2003)<sup>29)</sup>은 불평행동을 사적행동 유형, 사법적 대응 유형, 조치추구 유형, 비불평행동 등 네 가지로 유형화하고 하였다. 이장로·박지훈(2007)은 한국과 미국소비자를 대상으로 e-소비자불평행동 방법들이 기업에게 직접항의, 친지 등 주위사람에게 불만사항 표현, 불특정다수인에게 불만사항 표현 및 제3의 단체에 불만사항 표현 등 4가지 형태로 구조화 되는 것을 확인하였다.

## 제2절 고객의 문제행동

### 1. 고객의 문제행동에 관한 선행 연구

소비자의 문제행동에 대한 선행 연구는 많지 않다. 소비자의 문제행동 역시 비교적 최근에 나타나는 현상이기 때문인 것으로 이해된다. 지금까지 관련 연구 내용은 구매단계에서의 소비자의 비윤리행동, 소비자와 판매자와의 상호작용에 관한 내용이 대부분이다(서주희, 2006)<sup>30)</sup>.

소비자의 문제행동에 관한 선행연구를 종합해 보면, 송인숙(2005)<sup>31)</sup>은 소비자의 문제행동은 윤리적인 차원에서 타인이나 사업자에게 소극적

29) 예종석, 앞의 책, 2003.

30) 서주희, “소비자의 공적 불만대응행동에서 나타나는 문제행동”, 가톨릭대학교 석사학위논문, 2006.

31) 송인숙, “소비윤리의 내용과 차원정립을 위한 연구”, 소비자학연구, 제16권 제2호, 한국소비자학회, 2005.

혹은 적극적으로 손해를 입히는 행위로서 낮은 수준의 윤리의식에 해당한다고 보았다. 소비자윤리 또는 비윤리에 관해서는 상대적으로 연구가 활발한데, 소비자 윤리와 관련된 선행연구들에 의하면, 소비자 윤리를 측정하기 위해서 비윤리적인 상황을 설정한 후 그에 동의하는 정도에 따라 소비자 비윤리의 영역을 구분하고 연구에 따라 그 하위영역에는 차이를 보이고 있다. Chan 등(1998)<sup>32)</sup>, Al-Khatib 등(1997)<sup>33)</sup>, 김정훈(2004)<sup>34)</sup>, 제미경 등(2004)<sup>35)</sup>의 연구에서는 소비자 비윤리 의식을 소비자 스스로 불법적인 행동을 함으로써 적극적으로 이익을 얻는 경우, 불법적인 행동은 아니지만 비윤리적인 행동을 함으로써 적극적으로 이익을 얻는 경우, 판매자의 실수로 인해 소비자가 이익을 얻는 등 다른 사람의 비용지출로부터 이익을 얻는 경우, 그리고 소비자가 자신의 행동으로 인해 다른 사람이 피해를 보지 않는다고 판단하고 이익을 받아들이는 경우와 같이 4개의 하위영역으로 구분하고 있다. 한편 청년층의 소비자 윤리도를 조사한 신상현(2000)<sup>36)</sup>의 연구에서는 소비자 윤리의 하위영역을 불법, 손상, 오용, 속임 등으로 구분하였고, 소비자 비윤리 행동과 판매자들과의 상호작용을 살펴본 김정훈·이은희(2003)<sup>37)</sup>의 연구에서는 비양심성, 불법성, 기만성의 3개 하위영역으로 소비자 비윤리 행동을 유형화하였다.

소비자와 판매자와의 상호작용 가운데 불만을 호소하는 대상에게 취하

32) A. Wong, Chan, S. & Leung, P., Ethical beliefs of chinese consumer in Hong Kong, 17, 1998, pp.1163~1170.

33) J. A., Al-Khatib, Vitell, S.J., & Rawwas, M.Y.A, Consumer ethics: a cross-cultural investigation, *European Journal of Marketing*, 31(11/12), 1997, pp.750~767

34) 김정훈, “소비자특성에 따른 소비자 비윤리 행동, 한국생활과학회지, 제13권 제3호, 한국생활과학회, 2004, pp. 417~424.

35) 제미경·서정희·김영옥, “대학생의 소비자윤리 지각과 행동 및 관련변수”, 한국생활과학회지, 제13권 제6호, 한국생활과학회, 2004.

36) 신상현, ‘청년층 소비자들의 상거래 윤리에 관한 연구’, 소비자학연구, 한국소비자학회, 제11권 제3호, 2000.

37) 김정훈·이은희, ‘소비자 비윤리 유형과 판매자와의 상호작용 유형의 관계’, 대한가정학회지, 제41권 제5호, 대한가정학회, 2003.

는 바람직하지 못한 소비자의 행동 역시 소비자의 문제행동으로 볼 수 있다. 관련 연구에서는 소비자의 판매자에 대한 상호작용 유형을 주장형, 공격형, 주권형, 포기형으로 분류한 뒤, 전 연령층을 대상으로 조사한 결과 소비자의 판매자에 대한 상호작용은 공격형-주장형-포기형-주권형 순으로 빈발한다고 결론짓는다(김정훈, 1999)<sup>38</sup>. 이는 소비자가 소비자불만 발생시 전반적으로 자신의 욕구를 우선으로 하여 행동하거나, 그것이 안되면 포기해버리려는 극단적 상호작용을 보이는 것을 의미한다.

서주희·송인숙(2006)<sup>39</sup>은 소비자상담기관의 상담업무 담당자를 대상으로 조사한 결과, 소비자의 문제행동은 비윤리적 상거래행동과 지나친 감정을 표출하는 행동 모두를 포함한다고 보고, 소비자의 문제행동유형을 억지주장, 무례한 행동, 거짓말, 부당한 금전적 보상요구 등 네 가지로 분류하였다. 그리고 소비자의 문제행동의 특성 네 가지를 추출했다. 먼저, 그릇된 정보의 범람과 소비자의 권리만을 강조하는 소비자교육 등으로 인해 소비자의 기대수준이 상승해 과도한 요구가 발생한다는 점, 소비자가 자신의 요구사항을 처음에는 잘 드러내지 않기 때문에 소비자의 문제행동을 즉각적으로 파악하기 쉽지 않다는 점, 소비자의 문제행동은 해당 기업이 외부에 알리기를 피하기 때문에 언론을 통해 알려지는 단편적인 사례 외에는 쉽게 파악하기 어렵다는 점, 그리고 기업이 자사의 이미지를 고려하여 소비자가 원하는 대로 해주려하고 있어 이러한 점을 악용하는 소비자도 있다는 것이다.

송인숙·양덕순(2008)<sup>40</sup>은 일반소비자를 대상으로 한 조사에서, 국내

38) 김정훈, “구매과정에서의 판매자에 대한 소비자들의 태도와 유형”, 『대한가정학회지』, 대한가정학회, 제37권 제9호, 1999.

39) 서주희·송인숙, “공적 불만대응행동에서 나타나는 소비자의 문제행동”, 『소비자정책연구』, 한국소비자정책교육학회, 제2권 2호, 2006.

40) 송인숙·양덕순, “가전제품에 대한 불만대응행동에서 나타나는 소비자의 문제행동 연구”, 소비문화연구, 제11권 제2호, 2008, 175~195.

가전제품 업체를 이용한 소비자가 사업자에 대한 불만대응과정에서 어떠한 문제행동을 하는지 유형을 분류하고, 일반소비자들이 이러한 문제행동에 대해 어떻게 판단하는지를 파악하였다. 소비자의 문제행동을 행동양태와 문제 요구내용으로 구분하고 행동양태로는 ‘업무방해와 담당자에 대한 과격한 행동’, ‘다양한 대응위협행동’, ‘비양심적 행동’의 요인으로 구성되고, 문제 요구내용으로는 ‘확대손해배상요구’, ‘교환·환불관련 요구’, ‘무상 수리관련 요구’ 그리고 ‘기타 과도한 추가적 요구’의 네 요인으로 나누었다.

백병성·박현주(2009)<sup>41)</sup>은 소비자불평행동 과정에서 나타나는 소비자의 문제행동에 관한 탐색적 연구에서 기업, 한국소비자보호원 등 소비자상담기구에 종사하는 자를 대상으로 소비자의 문제행동 원인과 유형, 소비자의 문제행동으로 인한 처리담당자의 부담감 그리고 상담현장에서 소비자의 문제행동에 대해 대응하는 방식에 대해 분석하였다. 연구내용은 소비자의 문제행동은 양적으로도 점차 확대되는 추세이고, 소비자의 문제행동은 어느 일방의 문제라기보다는 소비자문제를 직면하여 처리하는 소비자와 기업 그리고 제3의 기관 등 관련자 모두가 일정한 원인을 제공하고 있고 또 그에 대한 책임이 있다고 하고, 한국소비자원 및 소비자단체 등 제3의 기관은 소비자의 문제행동에 대한 대응은 민간기업과 비교하면 상대적으로 소극적으로 대응한다고 한다.

허경옥(2012)<sup>42)</sup>은 소비자의 악성 불평행동 분석 및 기업의 대처 행동 조사 연구를 통해 악성소비자의 태도로 가장 많은 것이 반말, 폭언, 협박형태, 다음은 인식공격, 고위층신문과시로 나타났음을 확인했고, 이들의 행동유형으로는 반복적인 전화, 타 기관에 고발이나 공개하겠다는 협

41) 백병성·박현주, “소비자불평행동과정에서 나타나는 소비자의 문제행동에 관한 탐색적 연구”, 소비자문제연구, 제36호, 한국소비자원, 2009.10, 1-24쪽.

42) 허경옥, “소비자의 악성 불평행동 분석 및 기업의 대처 행동 조사 연구”, 한국가정관리학회지, 제30권 제6호, 2012. 167-181.

박, 상승적 반품, 사장면담 요청 순임을 확인했다. 그리고 악성소비자의 요구내용으로는 제품에 하자가 없음에도 환불, 교환, 수리 요구, 지나친 보상요구액수, 정신치료 등 병원비 요구, 무조건 사과요구 순서로 나타났다. 비윤리적인 소비자불만행동을 억제되어야 하지만, 정당한 소비자 불만행동마저 억제하는 수단이 되는 것을 우려하고 악성소비자행동에 대해 기업과 정부 및 소비자단체에서는 처리지침(대응 매뉴얼), 전담인력(부서) 등을 마련할 필요가 있다고 했다.

정주원·박홍식(2012)<sup>43)</sup>는 민원인 비윤리 행동과 직무만족이 민원서비스 근무자의 EVLN 반응에 미치는 영향이라는 연구를 통해 EVLN(Exit, Voice, Loyalty and Neglect)모형을 이용하여 민원인 비윤리 행동의 경험이 근무자의 EVLN 반응을 예측할 수 있는 변수인가를 확인한 결과 민원서비스 근무자들에게서는 충성(Loyalty), 다음은 발언(Voice) 반응의 강도가 높게 나타났다. 근무자 ‘발언’은 불만이 있을 때 어떻게 개선할지에 대한 대안제 등의 반응이라는 점에서 연구자는 민원서비스 근무자의 민원인 비윤리 행동에 대한 반응은 ‘건설적 그러나 수동적’인 것임을 보여준다고 한다.

배순영(2013)<sup>44)</sup>은 2006년부터 2012년까지 국내 언론기사검색을 통해 불량 불평행동의 동향이 최근 급증하고 있음을 확인하고 소비자 불량 불평행동에 대한 인식 제고가 필요하다고 한다. 즉, 최근에 증가하고 있는 것은 소비자보호제도의 변화나 기업의 제품에 문제 발생시에 상승작용을 일으킨다고 진단한 후 ‘과도한 경제적 보상 요구’에 대해서 적절한 사회적 합의 마련이 요구되고 더불어 이문제의 공론화 과정에서 언론의 공정한 보도가 필요하다고 한다. 한편 소비자를 대상으로 올바른 소비자

43) 정주원·박홍식, “민원인 비윤리 행동과 직무만족이 민원서비스 근무자의 EVLN 반응에 미치는 영향”, 행정논총, 제50권 제2호, 2012, 349-373쪽.

44) 배순영, “소비자자의 불량 불평행동 동향 및 시사점”, 소비자정책동향, 한국소비자원, 2013.2.28.

참여활동에 대한 교육이 필요하다는 것을 지적한다.

최근 고객의 문제행동에 관한 다른 차원의 접근도 시도되고 있는데, 고객의 문제행동으로 인해 정신적 피해를 입는 상담 등 서비스에 종사하는 근로자의 인권보호 차원의 접근이다<sup>45)</sup>.

## 2. 고객의 문제행동의 개념정의

고객의 문제행동에 관한 개념은 ‘사업자 또는 소비자상담을 담당하는 기관의 과실이나 책임의 범위를 넘어’의 의미는 상담기관이나 사업자가 하자 있는 제품이나 서비스를 제공함으로써 소비자가 입은 피해를 보상해야 하는 범위는 초과하는 요구를 의미한다(백병성·박현주)<sup>46)</sup>.

본 연구에서 고객의 문제행동을 다음과 같이 규정하고자 한다. 즉, 고객의 문제행동이란 “고객(시민)이 경찰로부터 경찰서비스를 제공받는 중에 발생한 불만이나 불평행동을 제기하는 과정에서 경찰관 또는 경찰관서에 일반적으로 용인될 수 있는 범위를 넘어 무리한 불평행동을 함으로써 경찰관(직원)에게 과도한 비용(시간, 노력, 경비)을 요구하는 것”으로 정의하고자 한다.

즉, 여기서 ‘고객’이라 함은 수사·형사, 교통, 112신고, 민원실이용 과정에서 증명, 질의, 이의신청, 진정, 수사, 신고, 고소·고발, 인허가 등의 서비스를 이용하는 모든 국민을 의미한다. 단 형사피의자는 제외한다.

45) 정진주, “감정노동자 보호와 사회적 과제”, 임상혁, “한국의 감정노동실태와 외국의 정신건강 증진사례, 감정노동에 대한 사회적 인식제고와 감정노동자 보호 입법 마련을 위한 공청회, 한명숙 의원실, 2013.6.21. ; 김왕배·이경용·이가람, “감정노동자의 직무환경과 스트레스”, 한국사회학, 제46집 2호, 2012, 123-149쪽.

46) 백병성·박현주, 앞의 논문, 2009.10, 6-7쪽.

<표 2> 고객의 문제행동에 관한 용어 정리

사용부분	용어	의미 또는 사용례
민간 영역	악덕소비자, 강성 고객, 불량고객, 진상 <sup>47)</sup> 고객 Black Consumer <sup>48)</sup> ,	- 문제행동을 하는 사람을 지칭 고객(소비자)의 비합리적인 요구나 부당한 행태를 기업의 입장에서 표현
공공 부문	고질민원, 특이민원, 악성민원, 강성민원	- 민원의 특징을 지칭하고, 용어에 따라 다소 차이가 있으나 혼용하여 사용하고 있음, 고질(痼疾)민원: 치유하기 어려운 민원 (국민권익위원회) 강성민원: 위법한 상태는 아니나 자기 주장반복, 장시간 통화를 요구하는 경우(다산콜센터)
학계	고객의 문제행동, 비윤리적 행동, 불량 불평행동 <sup>49)</sup> , 악성 불평행동	- 문제행동 자체를 의미함 송인숙·양덕순(2008), 백병성·박현주(2009) 송인숙·서인주(2006), 정주원·박홍식(2012) 배순영(2013) 허경옥(2012)

47) 국어사전에 없는 신조어로, ‘진짜 상놈’, ‘진짜 상태가 안 좋다’의 약어, 밈상 또는 꼴볼견이라는 중부지방의 방언이라는 설 등이 있다.

48) ‘The Black Consumers’라는 표현은 ‘흑인 소비자’라는 뜻한다. 대한민국에서는 영미권과는 다른 뜻으로 사용되고 있다. 대한민국에서 사용하는 의미를 굳이 영어식으로 표현한다면 ‘Bad Consumers’가 적절할 것이고, 영미권에서는 ‘Consumers Fraud’라고 지칭한다(이승훈, 블랙컨슈머, 북스페이스, 2011, 57쪽.)

49) 이 외에도 소비자의 비정상행동, 이상행동, 특이행동으로 규정하고 있음(배순영, 앞의 자료, 2013, 1쪽.)

‘불만과 불평행동’의 제기는 앞에서 살펴본 불평행동유형 중 공격행동의 포괄하는 의미로 사용한다. 고객이 경찰관서에 문의, 항의를 포함 경찰관서 외에 국민권익위원회, 국가인권위원회 등에 이의, 민원제기 및 언론이나 인터넷을 통해 불만을 표출하는 행동을 포함한다.

다음 ‘일반적으로 용인될 수 있는 범위를 넘은 과도한 비용(시간, 노력, 경비)’의 의미는 현재 우리 사회의 윤리적·상식적 수준에서 정당하게 수용될 수 있는 범위를 초과하는 공식적 불평행동으로 과도한 경찰관서의 인력과 장비의 투입을 요구하거나 필요로 하는 경우를 의미하는 것으로 여기에는 고개의 욕설, 폭언, 위협 또는 폭력행사, 소란, 허위신고 등이 해당된다.

본 보고서에서는 이들을 경찰서비스에 대해 문제행동을 하는 고객을 통칭하여 ‘강성고객’으로 표현하고자 한다.

### 3. 연구 설계

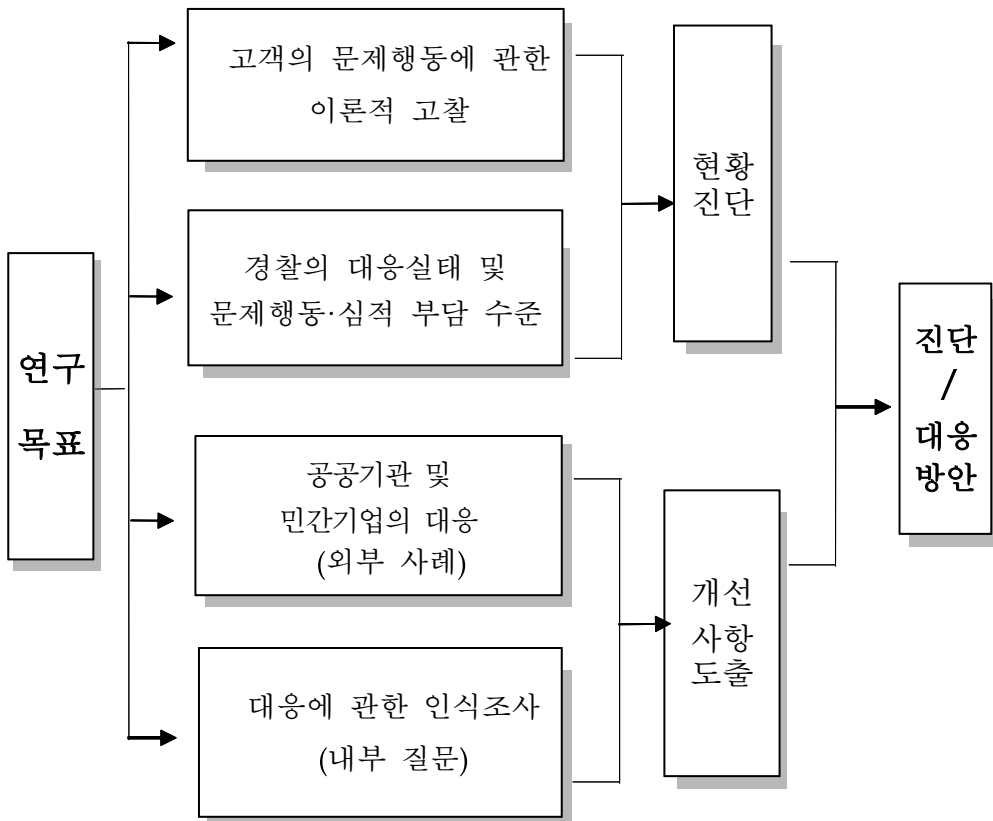
본 연구는 치안서비스를 이용하는 고객의 문제행동을 하는 강성고객을 대상으로 이들의 행태 현황을 살펴보고 이에 대한 대응방안을 검토하는 것이다.

선행연구는 대부분 민간영역에서 소비자와 기업간 사적 거래 과정에 발생하는 소비자의 문제행동이다. 이를 본 연구의 대상인 공공서비스인 치안영역에 직접 대입하여 설명하는 것은 일정한 한계가 있을 수밖에 없을 것이다. 그러나 소비자-사업자 관계와 시민-정부관계의 본질에서 차이가 있더라도 소비자 또는 시민이 사업자나 정부의 서비스제공에 나타내는 문제행동은 전혀 다르다고 보기 어렵다. 따라서 이하에서 민간영역에서 사용하고 있는 개념이나 관련 이론을 일부 활용하고자 한다.

강성고객의 문제행동 범위는 고객이 경찰관서에 문의, 항의를 포함 경찰관서 외에 국민권익위원회, 국가인권위원회 등에 이의, 민원제기 및 언론이나 인터넷을 통해 불만을 표출하는 행동을 포함한다.

연구 설계는 <그림 1> 연구추진체계도와 같다.

<그림 1> 연구 추진체계도



강성고객의 문제행동의 실태 파악은, 설문에 제시된 개념을 범위 든 행태를 나타내는 고객의 행동을 기준으로 고객을 대응하는 경찰관의 응답내용을 분석했다. 분석내용은 문제행동의 현황, 추이, 대응, 직무스트레스 정도 그리고 향후 대응방안에 관한 응답을 분석했다. 또 현장에서 발생하고 있는 강성고객의 행태 사례를 파악하기 위해 설문을 통해 강성고객의 사례소개를 요청함으로써 현장감을 더하고자 했다.

적정한 대응방안을 모색하기 위해 국가기관 중 민원처리기관인 국민권익위원회, 다산콜센터와 특히 규제기관인 국세청의 강성고객 대응사례를 참고하고 민간기업의 대응사례를 검토했다.

## 제3장 고객의 불평행동 관한 대응 및 사례

### 제1절 공공기관의 대응

#### 1. 국세청

국세청은 납세자의 불만·고충·건의 등 다양한 고객의 소리(VOC : Voice Of Customer)를 체계적으로 관리하여 세정서비스 개선에 활용하기 위해 「고객의 소리 통합관리시스템」을 구축하여 2008년 7월부터 운영하고 있다. 이것은 「고객만족센터」에서 담당하고 있다. 국세청은 민간기업과 달리, 민원업무 중 발급 및 일반상담을 제외한 내용(건의, 불평 등)만 고객의 소리로 분류하여 처리함으로써 고객의 소리를 관리하고 있다.

국세청은 과거 홈페이지 및 납세자보호담당관 등을 통해 납세자의 불만, 고충 등을 청취해왔으나 통합적으로 관리할 수 있는 시스템이 없어 일선 현장 직원들이 개별적으로 대응하고 묻혀버리는 경우가 많았다면서 납세자의 의견을 빠짐없이 듣고 추적·관리하면서 세정 개선의 소중한 자산으로 활용하기 위해 「VOC 통합관리 시스템」을 가동하게 됐다.

다양한 채널로 수집된 VOC는 고객만족센터에서 각급 관서로 배분하여 처리 및 회신되고 전 직원이 공유하면서 VOC를 분석, 업무개선에 활용한다. VOC 수집은 납세자가 「고객만족센터」(대표전화 1588-0060), 인터넷 홈페이지 또는 각급 세무관서 직원에게 불만·건의·고충 등 제기하

면 제기된 VOC는 VOC시스템에 전산 입력되어 고객만족센터를 통해 해당관서 처리담당자에게 즉각 전달된다.

국세청은 민원인의 불평과 불만에 대해 법·제도적으로 거의 완전한 체제를 구축하고 있다. 민원인의 불평에 대해 1999년부터 납세자보호관(국장)을 두고 3개과(납세자보호담당관, 심사 1담당관, 심사 2담당관)를 배속하고 납세자권익보호 및 고충민원 처리, 납세자권익보호를 위한 정책개발, 납세자 고충민원 등 보호업무, 성실납세자 및 신규사업자 운영, 민원봉사실 운영 및 민원제도개선 업무 등을 수행하고 있다. 이는 각 지방국세청과 각 세무서도 유사한 조직이 구축되어 대응하고 있다.

또 국세청 고객만족센터에 8개 팀을 두고 운영(국번 없이 126-서울이 아닌 납세자도 시내요금이 적용됨)하는데 국세 관련 상담업무를 방문, 인터넷, 전화 등으로 처리한다. 총 120명의 정규직 공무원이 응대하고 납세자의 복합상담을 One-Call Service(한 번의 통화로 두 분야 이상의 상담원 연결 및 상담)를 통해 해결하는 등의 노력을 기울이고 있다.

만약, 국세행정에 불만이나 불평이 있는 고객에 대해서는 제도적으로 이의제기, 심사청구, 심판청구 등의 불복시스템을 갖추고 있다.

국세에 관한 불복절차는 고지된 세금이 위법·부당한 경우 구제청구 방법을 이용하는 데, 국세기본법에 의해 이의신청(임의), 심사청구 또는 심판청구 그리고 마지막 단계로 행정소송을 할 수 있다. 그 외 감사원법에 의한 불복절차로서 감사원에 심사청구를 하는 방법이 있다.

고객의 이의신청내용은 이의신청과정에서 폭넓게 수용하고 있다.

<표 3> 국세 행정의 이의제기 절차

구분	이의신청	심사청구	심판청구	
청구기관	세무서장/지방청장	국세청장	조세심판원장	
불복청구서 제출	소관세무서장(지방청장)	소관 세무서장을 거쳐 국세청장에게 제출	소관 세무서장을 거쳐 조세심판원장에게 제출	
청구기간	90일 이내	90일 이내	90일 이내	
결정	기간	30일 이내	90일 이내	90일 이내
	방법	국세심사위원회 심의 →세무서장 또는 지방청장이 결정	국세심사위원회의 심의 후 국세청장이 결정	조세심판관회의가 심리를 거쳐 결정

출처: <http://call.nts.go.kr/JFAQ>

## 2. 서울시 다산콜센터

다산콜센터<sup>50)</sup>는 서울시에서 운영하는 전화민원상담기구로서 월평균 약 3~4만 건의 전화 상담을 수용하고 있다.

서울시 다산콜센터는 상담인력이 총 448명(스텝 20명, 상담팀장 27명, 상담사 401명)으로 365일 24시간 상담하는 시스템으로 운영하고 있다. 일반상담 외에 청각장애인 문자 및 수화상담(일평균 122건(평일)), 휴대폰 문자상담(일평균 1,740건), 외국어상담(일평균 156건(평일))도 병행하고 있다.

다산콜센터는 감정노동자인 상담사를 보호하고 시민들에게 더 나은 상담서비스를 제공하기 위하여, 위법적인 악성민원에 대해 법적조치 등 적극 대응하고 있다<sup>51)</sup>.

50) 서울 다산콜센터는 2007. 9. 12. 개소하여 3개 전문 운영업체 민간위탁 운영(효성ITX, ktcs, 엠피씨)하는 방식을 취하고 있다.

51) 다산콜센터, 내부자료, 2014.5.

이처럼 악성전화에 대한 대응을 하게 된 경위는 고객으로부터의 욕설, 음담패설로 인한 상담사의 정신적 고충을 해결하기 위함이다. 2012년 6월 ‘다산콜센터 악성민원 대응 계획’을 수립하고 동년 9월부터 악성민원 고소 등 법적조치를 시행하고 있다. 이를 위해 다산콜센터는 악성민원 전담조직(민원관리반)을 운영하는데 여기에는 팀장급 상담사 6명(주간 4, 야간 2)을 배치하고 있다.

2012년 고질·상습적 악성민원인 7명을 서울북부지검에 고소하여, 그 중 4명이 벌금형(400만원 1명, 100만원 2명, 10만원 1명)처벌을 받은바 있고, 2013년에는 악성민원인 3명을 고소(통신매체이용음란죄 1명, 공포·불안 유발죄 2명)하여 법원계류 또는 검찰수사가 진행 중에 있다. 이들에게 적용된 법률은 정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률(5명), 경범죄처벌법(1명) 및 성폭력범죄의 처벌 등에 관한 특례법(1명) 등이다. 2014년부터는 성희롱 1회 인입시 또 폭언·욕설 3회 인입시에는 법적 조치를 하는 등 법적 조치를 강화하고 있는데, 2014년 5월 현재 악성민원 강화대책에 따라 악성민원 7건에 대한 고소조치(성희롱 6건, 폭언·욕설 1건)가 진행 중에 있다.

<표 4> 법적조치 후 악성전화 추이

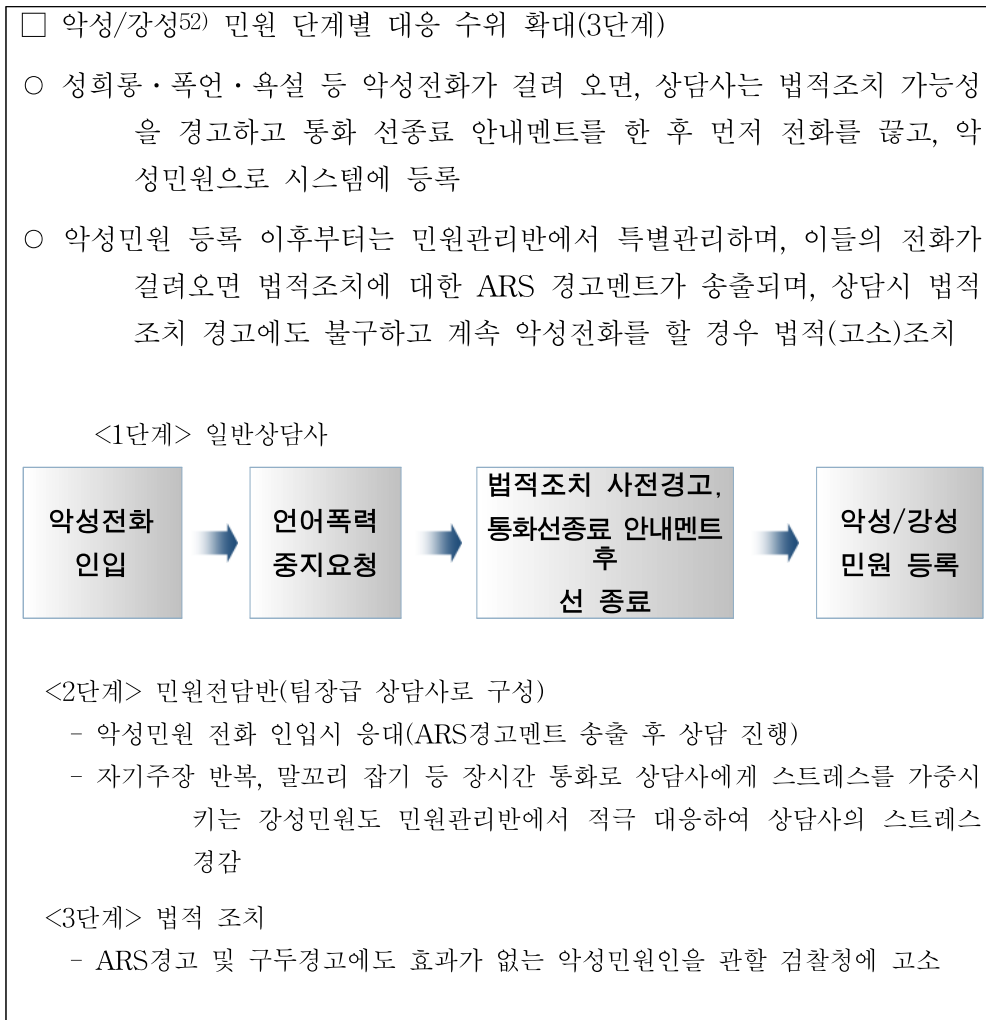
(단위: 일평균)

2012. 상반기 (대응계획 추진이전)	2012. 9월 (1차 법적조치)	2013. 6월 (2차 법적조치)	2014.2.11~3. 31 (고강도 악성민원 대책 발표 이후)	2014. 3. 11~3. 31 (3차 법적조치 보도 자료 발표 이후)
76.2건	39.5건	32건	18건	16건

출처: 다산콜센터, 내부자료, 2014.5.

다산콜센터의 이와 같은 법적조치로 과거와 비교하여 악성민원은 다소 감소하고 있으나 완전히 근절되지는 못하고 있다.

<그림 2> 다산콜센터 악성전화 대응 매뉴얼



출처: 다산콜센터, 내부자료, 2014.5.

<1단계> 악성민원이 접수되면 상담사는 언어폭력의 중지요청, 법적

52) 다산콜센터에서는 강성민원에 대해 악성민원과 달리 위법사항은 아니나, 자기주장 반복, 말꼬리 잡기 등 장시간 통화로 상담사에게 스트레스를 가중시키는 민원

조치에 대한 사전경고를 하고, 통화선 종료 안내멘트 후, 민원 등록한 뒤 소속팀장에게 보고한다. 상담사가 악성/강성민원으로 등록하면 이후 부터는 민원관리반으로 자동 연결되고, <2단계> 민원관리반은 악성민원 전화 인입시 응대(ARS경고멘트 송출 후 상담 진행)한다<sup>53)</sup>.

### 3. 국민권익위원회

국민권익위원회는 공공부문에서는 최초로 2011년 7월부터 ‘고충민원 특별조사팀’(4명)을 설치하고 장기간 지속적으로 비이성적인 행태를 보이는 민원인에 대해 관심을 갖고 해결하고 있다.

국민권익위원회는 이러한 민원을 ‘고질민원’으로 명명하고 대응하고 있는데 고질민원은 불필요한 과도한 행정력과 예산낭비가 발생하고, 조사관의 직무 스트레스 가중으로 업무에 대한 몰입도가 낮아져 고충민원 서비스 품질과 만족도에 영향을 주고 있는 문제를 해결하기 위해 적극 대응하고 있다. 고질민원으로 인해 신뢰성과 정체성 문제로 확산 될 수 있을 뿐만 아니라 제한된 자원배분의 왜곡으로 선량한 다수의 민원인들에게 제공될 양질의 민원서비스 기회가 사라지는 문제점의 악순환을 제거하기 위함이다.

#### 가. 특별민원전담처리팀(Total Management)

고충민원 해결에 열정과 전문지식을 갖춘 직원을 선발하여 특별민원전

53) 다산콜센터, 120 다산콜센터 악성민원 대응강화 계획, 2014.5.

담처리를 위해 구성된 팀으로, 최소의 인력으로 최대의 효과를 창출할 수 있도록 관리시스템을 구축했다.

전담처리팀의 역할과 임무는 특별민원 선정·조사·처리 방안 등의 강구, 특별민원인 설득요령과 조사과정의 노하우 등 우수사례를 발굴·축적하여 공공부문 전파, 불합리한 제도개선과제 발굴 제공, 공공부문에서 발생하는 고질민원을 효과적으로 대응할 수 있도록 하는 범정부차원의 정책개발협력체제 구축과 사회적 파급효과가 큰 다수인 관련 민원 등에 대한 특별조사를 실시하고 해결방안을 마련하는 것이다<sup>54)</sup>.

이들에게는 다양한 지원방안을 마련했다. 전담처리팀은 특별민원 처리과정에서 인격무시, 징계요구, 형사고발, 폭언 등 과중한 스트레스에 시달리는 한계민원이라는 점을 고려하여 인사상 우대 뿐 아니라, 민원업무에만 전념할 수 있도록 민원만족도 및 친절도 평가에서 제외하고 있다. 또 성실하게 처리하는 과정에서 발생하는 경과실에 대해서는 적극적 면책규정<sup>55)</sup>을 적용하고 특별민원인으로부터 고소·고발 등을 당할 경우 법률 및 예산지원을 하고 있다.

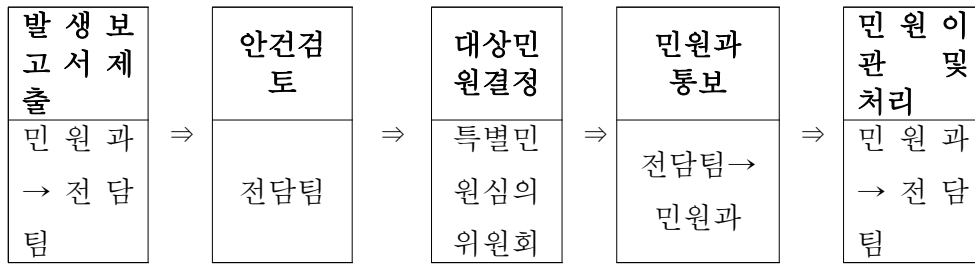
## 나. 고충민원의 특별민원 전환절차

전담팀에서 처리하는 특별민원이 고충민원 처리과정에서 발생하는 경우 일반적으로 아래와 같이 처리하고 있다. 일반적인 고충민원 담당부서에서 특별민원으로 처리해 주기를 요청하는 경우, 민원의 성격 등을 종합적으로 고려하여 사전 토론과 심의과정을 통하여 선정하도록 함으로써 고충민원이 무분별하게 특별민원으로 전환되는 것을 방지하는 장치를 마련하였다.

54) 국민권익위원회, 공공부문 고질민원 대응 매뉴얼, 2012, 10-14쪽.

55) 적극행정 면책 및 공무원 경고 등 처분에 관한 규정(행정안전부 훈령 제140호, 2009.2.2)

〈그림 3〉 고충민원의 특별민원 전환절차



#### 다. 특별민원의 지정기준<sup>56)</sup>

- ① 동일·유사민원을 5회 이상 반복적으로 제기하면서 동시에 의도적인 업무방해, 조사관 괴롭힘 등이 수반되는 고충민원
- ② 정당한 처리결과에 대하여 고충민원 업무담당자 등의 징계요구와 민·형사상 고발을 했거나 하겠다고 협박하는 고충민원
- ③ 정당한 처리결과에 불복하여 자신의 요구를 관철하기 위해 상습적으로 시위, 협박, 폭언, 폭행 등을 하는 고충민원
- ④ 국민권익위원회위원장·부위원장·국장급 이상 등과 반복적으로 면담 또는 전화통화 등을 요구하는 고충민원
- ⑤ 50인 이상의 다수인 관련 민원으로서 조사관의 정당한 처리결과에 반발하거나, 이의를 제기하는 고충민원
- ⑥ 국민권익위원회 위원장 또는 부위원장이 특별조사를 지시하거나, 특별민원심의위원회에서 ‘특별민원’으로 처리하도록 결정한 고충민원

56) 국민권익위원회, 『공공부문 고질민원 대응 매뉴얼』, 2011, 15쪽.

## 라. 특별민원팀의 운영

전담팀에서는 특별민원 처리과정에서 전문가의 도움이 필요하다고 판단되는 경우 전문가 풀에서 선정한 특별민원 자문위원회의 의사결정그룹의 의견을 수렴할 수 있다.

특별민원인의 입회하에 현장 재조사, 피신청관계기관과 이해당사자 등이 참석하는 ‘최후의 끝장토론’, 이해당사자들이 수용할 수 있는 중재안 제시, 특별민원 관련 전문가 등 활용가능한 모든 해결방법을 모색하여 특별민원인 입장에서 해결할 수 있도록 노력한다. 현행규정이나 제도로서는 해결이 어려운 경우에도 특별민원인이 만족할 때까지 집중방문 및 지속적인 면담 등을 통하여 끝까지 설득하고 해결방안을 모색하여 합의서를 작성한다.

반복적인 특별민원인의 폭언, 명예훼손, 폭행이나 사무실 기물파손 그리고 업무수행 방해 등에 대하여는 증거자료를 채증하고 지속되는 경우 청원경찰을 통해 제지하고 특별민원인에 대한 고소 및 고발 등 법률적 제재는 최후 단계에서 활용한다.

## 제2절 민간기업의 대응 사례

인터넷의 발달로 정보의 과급 속도가 빨라지고, 상품평이나 후기의 온라인 정보가 구매에 큰 영향을 미치게 되면서 소비자가 기업, 소비자 상담기관·단체 등을 상대로 무리한 요구를 하는 사례가 자주 발생하고 있다<sup>57)</sup>. 한국소비자원에 접수된 전체 피해구제<sup>58)</sup> 건수 가운데 ‘정보제공·

57) 백병성·박현주, 앞의 논문, 2009, 2쪽.

상당 기타' 항목이 차지하는 비중은 2005년 21.1%에서 2006년 29.3%, 2007년 31.1%로 점차 늘어나는 추세이다. 이것은 소비자가 피해구제를 청구했으나 소비자의 권리주장이 타당하지 않거나 한국소비자원에서 접수하여 처리하기가 마땅하지 않은 경우를 의미한다.

대한상공회의소는 2008년 3월과 2007년 3월 300개 기업을 대상으로 '우리 기업의 소비자관련 애로실태와 개선과제'를 조사하였다. 이 조사에 의하면 소비자의 무리한 요구 때문에 어려움을 겪은 적이 있는가 하는 질문에 2008년에는 87.1%가 경험한 적이 있다고 응답하고 있다. 이는 2007년의 61.1%에 비하면 26%p가 증가한 수치이다<sup>59)</sup>.

식품의약품안전청에 접수된 식품이물질 신고 중 절반 이상은 근거가 없는 내용이고, 한국소비자원에 접수된 피해사례 역시 40%정도는 사실관계를 증명하지 못한다. 일부는 허위의 사실을 제시하고 수차례 협박 및 갈취로 인해 형사처벌을 받는 이도 있다<sup>60)</sup>.

소비자의 막말과 인식공격은 서비스업에 종사하는 직원의 투신 소동<sup>61)</sup>까지 이어지기도 하고, 콜센터 상담원이 전국에 약 40만 명에 달하지만 근속기간이 4년을 넘지 못하고 있다<sup>62)</sup>.

민간부문을 대상으로 최근 소비자상담사가 지적하는 소비자의 악성불평행동 특성을 분석한 연구결과<sup>63)</sup>, 불평행동의 태도로는 반말, 폭언, 협박 등 무례한 언행(84%)이 가장 많고, 인신공격(6%), 고위층신분과시(4%)의 순이다. 악성소비자행동유형으로는 반복적인 전화(35%), 타 기

58) 한국소비자원, 소비자피해구제연보 및 사례집, 2005~2007.

59) 대한상공회의소, '우리 기업의 소비자관련 애로실태와 개선과제', 대한상공회의소 홈페이지 (www.korcham.net) 보도자료, 2008.

60) 악성 민원 블랙컨슈머에 벌금 1500만원, 동아일보, 2013.1.8., "바뀌줘!" 유통업계 '정여사와의 전쟁', 매일신문, 2014.5.23. 식품회사 108곳 협박해 1600만원 뜯은 블랙컨슈머, 이코노미스트, 2011.6.6.

61) '고객이 막말' 압구정 현대백화점서 판매사원 투신소동, naver 뉴스, 2014.4.16.

62) "독사 같은 ... 막말 전화에 진이 다 빠져요", 중앙일보, 2014.6.9.

63) 허경욱, 앞의 논문, 2012, 10-11쪽.

관에 고발이나 공개하겠다는 협박(25%), 상승적인 반품요구(23%), 사장 면담(16%) 순서로 밝혀졌다. 악성소비자의 요구내용 1순위로는 상담사들의 제품에 하자가 없음에도 환불, 교환, 수리요구(56%), 다음은 지나친 보상요구액수, 정신치료 등 병원비 요구, 무조건 사과요구 순서라고 한다.

아래에서는 기업에서 상대적으로 언론이나 인터넷을 통한 잘못된 정보에 대해 대응하는 사례를 소개한다.

## 1. A 제과 : 언론 대응 사례

A제과는 수신자 부담전화 및 A 제과 홈페이지, A Facebook, 우편물, 판매처 접수를 통해 고객의 소리를 접수하고 접수 즉시 고객상담시스템에 등록한다. 그리고 피드백을 통한 원인 규명 및 조치를 하는 절차를 거치게 된다. 접수된 정보는 유관부서에 공유하고 차후에 동일한 문제가 재발하지 않도록 한다.

A제과는 과자 등 식품회사로서 식품에서 이물질이 든 제품으로 인한 소비자불만이 접수되고, 소비자와 원만한 합의가 되지 않는 경우 소비자가 언론에 제보하여 언론사에서 취재를 오는 경우가 있는데, 이때 언론과의 창구를 일원화한다. 고객부서 또는 마케팅 부서에서 대응함으로써 불필요한 오해를 사전에 예방하고, 언론사의 진의를 파악할 수 있으며, 신속한 대응을 할 수 있다<sup>64)</sup>. 즉, 언론과 관련된 사항은 홍보팀으로 일원화하여 홍보팀에서 전담하도록 하고 있다.

64) 권○○, 문제행동 소비자 기업 대응사례, A제과, 소비자와 기업의 상생협력 강화, (사)한국 소비자정책교육학회, (사)한국소비자교육지원센터, 여름학술대회 및 정기심포지엄, 2014. 5. 30, 43쪽.

고객이 언론에 보도를 하여 경영상 문제를 유발하는 경우, 고객의 맘이 상하지 않도록 관련 수사기관에 의뢰할 것을 고객에게 제안하기도 하고, 아주 드물게는 고객을 고소하는 경우도 있다.

## 2. B 사 : 인터넷 대응 사례

B사는 가스 및 전기렌지, 비데 및 정수기(렌탈)사업을 주 업종으로 고객을 대상으로 서비스를 제공하기 때문에 정기적인 서비스제공과정에서 가끔 고객의 문제행동을 경험하게 된다.

언론이 공개하는 경우는 아주 드물고 상대적으로 많은 것이 인터넷에 부정적인 글을 올리는 예이다. 인터넷에 글을 올리는 경우에는 사전에 회사의 고객팀과 협의를 거쳐서 만족하지 못하면 올리는 경우도 있지만, 고객팀과 사전에 아무런 협의단계 없이 고객이 일방적으로 인터넷에 올리는 경우도 있어 고객팀에서 일일 검색을 통해 부정적인 글을 발견하고 있다.

인터넷상에 부정적인 글을 발견하면, 답변을 올리거나 쪽지를 발송한다. 동시에 상담실에 사례내용 고객조회를 요청하여 글을 올린 고객을 수소문한다.

게시자의 답변을 듣고 불만 및 과실여부를 판단하여 고객팀에서 대응한다. 고객의 불만해결과 동시에 게시자의 부정적인 글을 삭제 요청한다<sup>65)</sup>. 그러나 진행 중에 중요 이슈가 발견되면, 해당 팀에 내용을 전달하고 위기관리 매뉴얼에 따라 긴급 사고에 대해 현장출동(고객팀), 언론

65) 유○○, 문제행동 소비자 사례연구, B사, 소비자와 기업의 상생협력 강화, (사)한국소비자정책교육학회, (사)한국소비자교육지원센터, 여름학술대회 및 정기심포지엄, 2014. 5. 30, 25쪽.

대응(홍보팀)하게 된다.

비방이 여러 사이트에 확대되거나 게시자가 대화를 거부하는 의도적인 악성 글을 발견하면, 포털사이트 고객센터에 게시중단을 요청한다. 포털사이트 고객센터에서 게시자에게 게시중단 사유 메일을 발송하고 일시 게시 중단을 진행한다. 30일내 재게시(再揭示) 요청이 없으면 마무리하지만 ‘재게시’가 발생하면 관련 중재위원회에 접수하여 도움을 청한다<sup>66)</sup>.

고객의 문제행동을 유발하는 문제에 대해 기업의 고객담당자 모임인 ‘기업소비자전문가협회’모임을 통해 관련 정보를 공유하고 대응방안을 모색하고 있다.

### 제3절 경찰관서의 대응 및 사례

경찰의 업무에 대해 불평·불만을 제기 하는 고객에 대해서는 각 경찰관서 청문감사관실에서 대응하고 있다. 대응방법은 고객의 소리를 경청하고 사실을 확인하여 경찰관이나 경찰소속 직원의 잘못이 있는 경우 적정한 조치(사과 및 징계 등) 후 민원인의 청을 해결하는 것이다.

그러나 이 과정에서 간과할 수 없는 것이 정부차원에서 통합 민원시스템으로 운영하고 있는 국민신문고에 민원인이 민원처리결과에 대해 ‘만족도’를 표시하도록 운영하고 있는데, 경찰청과 해당 경찰서는 이 만족수준 지표가 기관운영 성과의 지표로 작용한다는 점이다. 그렇기 때문에 현장에서는 가능하면 민원인으로부터 ‘만족한’ 평가를 얻기 위해 노력하는데, 그 중 하나가 불평고객의 요청을 가능한 들어주고 이해하도록 노력하는 것이다.

66) 유○○, 위의 자료, 26쪽.

경찰청에 접수된 고객의 문제행동과 관련한 범죄 통계를 통해서도 최근 이와 관련한 문제의 심각성을 인식할 수 있다.

<표 5> 고객의 문제행동 관련 범죄 통계

(단위: 건수)

죄종	2011년	2012년	2013년	증감률 (2013/2012)
공무방해에 관한 죄	13,191	14,075	13,877	98.8
무고의 죄	2,464	2,734	3,007	110.0
명예에 관한 죄	15,006	18,571	20,137	108.4

출처: 경찰범죄통계(<http://www.police.go.kr>, 2014.7.)

## 1. 182콜센터

경찰청의 강력대응(민사소송)에도 불구하고 강성고객은 뚜렷하게 줄지 않고 있어, 강성고객에 대해 1차로 상담행정관이 대응하되 안되면 전화를 팀장에 돌려서 팀장이 대응하도록 하고 있다. 만약 담당팀장 선에서도 해결되지 못하면 운영팀에서 별도로 전화를 하거나 경우에 따라서는 방문하여 민원인의 불편(만)사항을 해결하고 있다.

상담행정관에게는 전문강사가 관련 교육을 주기적으로 실시하고 있다. 민원인의 특성에 따른 대응방안을 교육하는 데, 예를 들면, 민원응대 교육의 경우 큰 소리로 항의하는 사람, 쉽게 흥분하는 저돌적인 사람, 무조건 따지거나 불평하는 사람, 무리한 요구를 하는 사람, 빈정거리거나 무엇이든 반대하는 사람, 말이 많고 되풀이 하는 사람, 간간한 사람, 전

문가처럼 말하는 사람 등에 대응방안을 교육 한다<sup>67)</sup>. 각 상황별로 모의 대응 훈련을 하고, 상담행정관과 전문강사와의 질문과 토론을 통해 대응방안에 대해 고민하고 합리적인 방안을 모색하고 있다.

## 2. 민원실 및 청문감사관실

경찰관서는 문제행동을 하는 고객에 대해 대응하는 별도의 매뉴얼이 있거나 문제행동을 관리하는 시스템의 부재 등 대응체제를 갖추지 못하고 있다. 민원실에 방문한 민원인의 고충을 넘어 과도한 주장이나 행동에 대해 제재를 하기 보다는 들어주고 이해시켜서 귀가 조치를 하는 선에서 마무리하고 있다.

민원실에서 해결이 되지 않는 경우 청문감사관실로 민원인을 이첩하는데 청문감사관은 민원인의 고충을 듣고 담당경찰관이나 직원의 잘못에 대해 사실을 조사 확인하고 직원의 과실이 발견되는 경우 관계직원 대상으로 주의나 징계 등의 조치를 하기도 한다.

그러나 대다수는 강성민원인 본인의 민·형사상 유리한 상황을 전개하거나 권력기관에서 큰 소리로 본인의 존재감을 확인하기 위한 경우가 많아 들어주고 이해시켜서 귀가 하도록 하고 있다.

## 3. 지구대·파출소

문제행동고객 또는 주취자의 경우 그들의 말을 듣고 사고가 발생하지 않도록 안전조치를 하고 있다. 특히, 술만 마시면 지구대·파출소를 방문

67) 경찰청, 콜센터 내부자료. 3014.5.

하여 소리 지르고, 본인을 과시하거나 불필요한 행동을 하는 막무가내 고객 때문에 여러 가지 어려운 경우가 많다.

지구대·파출소의 특성상 24시간 개방되어 있고, 누구라도 쉽게 방문할 수 있는 공공기관이기 때문에 이들을 막을 수 있는 방법 또한 없으며, 강성 또는 주취자의 경우 경찰관을 국가 공권력의 상징으로 인식하기보다는 부하나 손아래 사람 대하듯 하는 경우가 많아 현장에서는 많은 어려움을 호소하고 있다.

#### 4. 고객의 문제행동 대응 현실

전국의 경찰관서에서 반복 민원제기 또는 상습주취로 인한 행패를 부리거나 허위신고 등의 업무방해를 하는 민원인에 대해 목록을 작성하거나 관리하는 시스템을 운영하고 있지는 않는다.

민원현장 리더(지구대·파출소장, 민원실장, 담당과장 등)는 어떻게 해서든 민원인으로부터 시끄러운 소리가 나오지 않도록 하기 위해 가능하면 소속직원들에게 관련 민원인의 감정을 상하지 않도록 할 것을 요구하는 경우가 많아 현장에서 민원을 취급하는 경찰관 및 직원과 의견의 차이를 나타내고 있고, 일부 현장직원은 이에 관한 조치를 기대하고 있다.

#### 5. 경찰이 경험한 고객의 문제행동 사례

다음 사례는 경찰관서에 근무하는 경찰관이 현장에서 체험한 내용의 일부를 요약한 내용이다.

사례 순서는 ① 억지주장·부당한 요구, ② 무례한 언행(욕설, 음담패

설), ③ 거짓말(허위신고), ④ 물리적인 업무방해, ⑤ 협박·위협, ⑥ 소란·난동, ⑦ 동일민원의 반복(상급기관 포함) 제기, ⑧ 신문방송 등 언론보도 업포 및 인터넷, 국민신문고, SNS에 올리겠다고 업포, ⑨ 기타 순으로 3-4건씩을 배치했다.

### 가. 억지주장·부당한 요구

① 주민이 술에 취한 상태로 지구대로 찾아와서 커피를 달라, 물을 달라면서 시비를 걸면서 "내가 잘못해도 청문이나 청와대에 민원을 넣으면 너희(경찰을 지칭)가 나한테 잘못했다고 사과해야 하더구만"이라고 큰소리 칩.

② 자기집 '막내아들(강아지)이 집에 혼자 있는데 밥 줘라'는 112신고를 받고 그런 일은 할 수 없다고 응대하자 민원을 신문고에 올림

③ 폭행 등으로 현행범으로 체포된 피의자가 대기실 내에서 잘 걸어 다니면서 폭언과 욕설을 한참동안 하다가 사건 현장에서 발을 밟았는데, 밟힌 발이 아프다며 병원 진료 요청. 119에서도 별다른 이상이 없다고 하였으나 계속하여 병원 진료를 요구하므로 민원제기가 우려되어 2명의 형사가 병원진료에 동행. X-RAY 영상을 본 의사의 진료 결과도 '별 이상이 없다'고 하였으나, 계속된 검사 요구로 정밀 촬영을 하였고 의사는 수년 전에 해당 부위에 금속 핀을 박았던 것이 이상이 있다는 소견을 내놓았음. 피의자는 그때부터 '니들 ○됐어, 봐마 아픈거 맞지' 라며 비아냥 거렸고, 수년 전부터 걸어오면서 이상이 생긴 금속핀 때문에 피의자의 부친에게 신원보증서를 받고 병원 진료를 하라며 조사도 못 받고 병원 진료를 보낸 사례.

## 나. 무례한 언행

① 베트남 전 참전 출신으로 술만 마시면 지구대로 찾아와 “야, ○○끼들아, 나는 월남 가서 목숨을 담보로 국가를 위해 헌신을 했는데 너희들은 나를 위해 무엇을 해 줄 꺼야?, 이 씨○놈들아” 라며 아무리 달래도 듣지 않고 장시간 행패를 부리거나, 112신고를 하루에도 7~8회 씩 하는 유○○이란 사람은 “나 유○○이야, 이 ○○끼들아, 너희들 오늘 다 죽여 버린다. 빨리 와서 나를 병원으로 옮겨라, 나 지금 자살 하려고 칼을 옆에 놓고 있어, 1분 내로 오지 않으면 자살을 하겠다, 그 책임은 전적으로 경찰에 있다”는 등 폭언을 일삼는 사람이 3명 있는데 몹시 근무하기가 힘들.

② 7세 아들을 데리고 아파트 모델하우스 관람 중 어떤 사고로 인하여 아들의 눈 주변을 다쳐서 당일 15:00시경 119를 이용하여 병원으로 가서 치료를 한 후 집으로 귀가하였으나, 23:00경 112신고를 하여 현장에 출동하니 “119신고하면 자동으로 112에 연계가 되어 아들 다친 것에 대하여 수사를 해야지 공무원이 뭇들을 하고 있냐”고 항변(세월호 사건을 여러 차례 운운하며 공무원들이 모두 썩었다는 언행).

③ 피해사실을 확인하고 급하게 증거채취가 필요한지 여부를 확인해야하는 업무부서임에도 ‘피해 사실을 왜 물어보냐’고 오히려 화를 내며, 술을 먹고 와서인지 욕설과 거친 행동으로 여성경찰관을 당황하게 함. “창자를 꺼내서 씹어서 애기를 못 낳게 해버리겠다”는 등 모욕적인말도 서슴없이 하는 등, 이유 없이 욕설을 듣고 참아야함.

## 다. 거짓말(허위신고)

① 민원인은 전세 사는 사람이 매일 저녁 망치로 벽을 두드려 건물이 무너질 것 같아 잠을 잘 수 없다고 지속적으로 지구대를 찾아옴

② 개인적 이익을 위해 허위 신고한 후, 불기소 송치되자 사건담당자가 자신의 말을 믿지 않았다며 매일같이 찾아와 욕설을 하고 소란, 난동한 후, 퇴근 후 찢러죽이겠다고 하면서 경찰서 정문에서 집에 가지 않고 기다리고 있었음

③ 상습반복민원 제기자(1년에 약 200여건의 고소, 고발, 진정, 국민신문고 등)가 그 사건을 취급한 수사관 및 결재과정상의 상급자들인 팀장, 과장, 서장에게까지 민원 제기 후 손해배상 민사소송 제기, 법원에서 수사관들 승소 판결, 소송비용은 원고인 악성 민원인이 지급 판결

## 라. 물리적인 업무방해

① 오락실 강력단속에 따른 반발로 업주가 검찰에 뇌물제공 등 허위사실 진술 후 구속되어 303일간 구치소생활 후 무죄로 밝혀졌으나, 검찰은 별건수사로 직무유기죄로 또 다시 기소하였으나 이 또한 무죄 확정.

② 신고 중 중국집에서 짬뽕에 오징어가 없다는 신고, 술집에서 전에 마셨던 맥주 맛이 아니라는 신고, 신고자가 신고를 했으면 해결 해주어야지 이를 묵살한다고 불만토로.

③ 남편이 폭언을 한다는 신고를 받고 출동, 원래 출동한 경찰관이 권리고지서를 발부 하고 처리하고 나왔으나, 112재신고에 따라 경찰이 다시 출동하여 인력낭비와 치안공백이 발생함.

④ 도심지 대로변 파출소(을지로3가 파출소의 경우)의 경우 22:00~02:00 사이 술 취한 시민들이 택시를 잡다가 택시를 잡기 힘들면, 파출소에 들어와 택시를 잡아달라고, 공연히 시비를 거는 경우가 많으며, 특히 금요일에는 그런 사람들로 업무를 볼 수 없는 경우도 있음.

## 마. 협박·위협

① 게임장 단속 중 불상자가 갑자기 배전반에서 전원스위치를 작동(스위치 작동시 불법게임기에서 정상게임기로 변경됨)시켜서 게임장 업주와 공범여부 및 배전반에서 제지시키려 손목을 잡고 뿌리친 것을 ‘손을 꺾었다’는 등 ‘진정하겠다’는 등 사무실 등으로 항의전화가 와서 단속활동을 위축시킨 사례.

② 청소년 성매매 사건 취급 및 송치 후, 성매매 남(男)의 모(母)가 성매매 청소년을 상대로 회유 설득 등 문제로 전화번호 등을 요구하였으나, 이를 거절한다는 이유로 사무실에 찾아와 큰소리로 행패를 부리고 전화 협박 등을 수회하여 심적 고통을 받았음(이후 사건 관련 부당한 수사를 했다 등으로 진정 등을 함)

## 바. 소란·난동

① 이혼할 목적으로 집을 나간 남편을 가출인으로 신고하여 소송을 위한 서류를 갖추려고 하는 민원인에게 그러한 목적으로 서류 발급을 불가능하다는 상위부서(경찰서 실종팀)의 견해에 따른 미발급을 안내한 결과 2차례나 가족들을 대동하고 핸드폰 녹음을 준비한 채 지구대를 방문하여 장시간 대기하며 절차에 따른 고지에도 불구하고 난리를 피움.

② 뺑소니관련 차량 운전자에게 전화(뺑소니팀 발신자 표시됨)해서 출석 요구한 것과 관련 뺑소니도 아닌데 뺑소니팀이라고 발신자가 표시되는 전화로 출석 요구하여 시민을 불안에 떨게 하고 위압감을 주어 권한이 없음에도 권한을 남용했기 때문에 직권남용에 해당한다며 사건 담당 경찰, 상급자(계장, 과장, 서장)를 상대로 고소

③ 행패부림에 대처시 다쳤다는 언동으로 치료비를 요구. 행패를 부린 자의 자체 사고임에도 이를 입증키 어려워 경찰관이 부담하여 처리함,

그동안 받은 스트레스는 말로 형용키 어려움.

## 사. 동일민원 반복제기

① 법적 범위 내에서 하자가 없는 업무처리를 하였음에도 자신의 맘에 들지 않는다는 이유로 7회에 걸쳐 청문 민원(경찰서, 경찰청), 고소, 진정함

② 사건과 관련 수년간 수개 경찰서 서장을 비롯한 수 십 여명의 직원을 상대로 민사소송 제기, 본인 건은 종결되었으나, 수 십 여명의 직원들이 여전히 송사에 휘말리고 있음

③ 체포당하며 손톱 끝이 깨졌고 손목이 아프다며 경찰관에게 폭행을 당하였다고 경찰서, 지방청, 경찰청, 검찰청, 국민신문고등에 지속적으로 진정을 한 사실이 있었음. 결과는 무혐의가 되었으나, 약 1년 가까이 정신적인 스트레스를 받았음

## 아. 인터넷 등 언론보도 업포

① 호흡기 장애 2급자가 교통위반에 따른 범칙금의 50%를 감면 받기 위해 경찰서를 내방하여 청사 앞 주차 중 일방적으로 불친절하다며 소리치고 국민신문고에 게재하겠다고 퇴청 후 바로 국민신문고에 허위의 내용으로 불친절하다는 글을 게재함

② 순찰차 앞쪽에서 신호위반 유턴을 하는 것을 단속했는데, 기분이 나빠서 국민신문고에 글을 올렸다고 지구대에 방문하여 난동을 부리는 것을 사과하여 글을 내리게 함. 정당한 업무를 하고도 사과를 해야 하는 상황임.

③ 층간 소음문제로 사건을 처리하게 되었는바, 한쪽에서 사건을 없는 것으로 하여 달라고 하였으나, 반대쪽에서 사건처리를 원하여 입건조치

하였는데, 이에 불만으로 경찰관의 언행을 문제 삼아 일방적으로 신문고에 올려 감찰조서를 받게 된 경우로, 정말로 민원의 대상도 아닌 것을 가지고 국민신문고에 올렸다는 것으로 감찰조서를 받는다는 것에 일할 맛이 나지 않음

④ ‘시비를 거는 사람이 있다’는 112신고를 받고 현장에 출동한 바, 행패자는 이미 현장을 이탈한 상황으로 신고자로부터 피해 진술 청취 중 행패자가 다시 나타나 행패자를 잡아와 신고자에게 사과를 시킴. 신고자는 더 이상 문제 삼지 않겠다고 하여 행패자를 귀가시켰으나, 그 순간 신고자의 가족이 "왜 행패자를 그냥 보내느냐? 왜 처벌하지 않느냐?" 며 경찰관에게 끈질기게 시비를 걸기 시작함. 신고자의 가족에게 자존심을 버리고 사과를 했음에도 불구하고 오히려 억울하다며 국민신문고에 재차 글을 올림.

## 자. 기타

① 다른 사람의 사소한 경범죄위반(불법광고물, 공원 내 흡연행위 등)을 단속해 달라고 수시로 신고하고 단속에 만족하지 못할시 상급기관에 수시민원제기와 파출소 항의방문으로 장시간 업무방해. 특히, 중요 112 사건 처리시 민원인으로 인해 지역경찰 장비와 인원이 허비되고 있음.

② 고객이 노래방 등에서 불법인 것을 알면서도 술과 도우미를 불러놓고 술값 등의 면피목적으로 고의로 신고를 하고 업주와 폭력이 발생, 이에 업주가 신고하기를 꺼리다가 부득이 처벌을 감수하고 신고를 함.

공공기관과 민간회사 그리고 경찰관서의 강성고객에 대한 대응 시스템을 요약하면 <표 6>과 같다.

&lt;표 6&gt; 대응사례 요약

구분	기관 (회사)명	대응팀 운영	대응 관련 법규 또는 매뉴얼	기타
공공기관	국세청	-	국세기본법	납세자보호관계 (국장)
	다산콜센터	민원관리반 6명(24시간 대응)	매뉴얼 운영	매년 형사고소
	국민권익위 원회	특별민원전담처리 팀 4명	매뉴얼 운영	민원인 설득 위 주 운영
민간기업	B사	대응팀 운영	위기관리 매뉴얼	인터넷 상 비방 글에 적극 대응
경찰관서		-	-	경찰관별 대응

## 제4장 불평행동 현황과 인식조사

### 제1절 연구문제 및 설문구성

#### 1. 연구문제

연구문제는 현장에서의 고객의 과도한 불평행동수준이 어떠한지, 여기에 어떻게 대응하고 있으며, 이로 인한 직무스트레스 수준과 향후 적절한 대응방안을 모색하는 것이다.

첫째, 현재 경찰의 서비스로 인해 과도한 불평행동으로 생각되는 ‘고객의 문제행동’수준은 어떠한가?

둘째, 고객의 문제행동은 어떤 유형이 있고, 유형별로 담당 경찰관에게 심적 부담을 주는 정도는 어떠한가?

셋째, 이와 같은 문제행동의 원인은 무엇이라고 인식하는가?

넷째, 고객의 문제행동에 대해 어떻게 대처하고 있는가?

다섯째, 경찰관 업무 중 고객의 문제행동으로 인한 스트레스 정도는 타 업무와 비교했을 때 어떠한가?

여섯째, 고객의 문제행동에 대해 대응방안은 무엇이 있는가?

## 2. 설문구성 및 분석

설문구성은 위 연구문제에 의거하여 설정하였다. 설문 문항에 있어 고객의 문제행동별 스트레스 정도 및 타 직무와의 비교는 5점 리커트 척도를 이용하였다. 대응방안 등 문제행동의 대처 등에 개방형 질문을 혼용함으로써 폭넓은 정책적 아이디어를 구하고자 하였다. 그 외 통계처리를 위해 응답자의 고객과 직접 대응하는 시간, 민원관련부서에서의 근무기간, 근무지역 및 근무부서에 대해 질문하였다.

### 가. 고객의 ‘문제행동’ 수준

먼저, 본 연구에서 의미하는 고객의 문제행동에 관해 조작적 정의를 한 후, 이와 같은 문제행동에 대해 최근 1년간 한 달 평균 어느 정도 접하고 있는지를 없음부터 20건 이상까지 총 6단계로 질문했다.

그리고 경찰에 문제행동을 유발하는 고객 중에는 주취(酒醉)<sup>68</sup>상태인 경우는 어느 정도이고, 고객의 문제행동은 과거 1-2년 전과 비교했을 때 그 추이는 어느 정도인지를 확인하고자 했다. 또 담당자가 단순히 상담이나 민원처리로 완결되지 못하고 민·형사상 다툼까지 진행된 정도는 어느 정도인지 확인하였다.

## 나. 고객의 문제행동 유형

고객의 문제행동으로 9가지를 제시하고 어떠한 유형을 자주 경험하는지를 2가지 선택하도록 하였다. 문제행동 유형은 연구자가 당초 제시한 8가지 유형에 파일럿 테스트 과정에서 발견된 내용(경찰서 및 지구대 의견)을 반영하여 9가지로 수정하여 제시했고, 그 외 개방형 질문란을 두어 총 10가지의 유형을 선택하도록 하였다. 그리고 제시한 9가지 유형 별로 각각 담당자가 느끼는 심적 부담(스트레스)의 정도를 표시하도록 하였다.

## 다. 고객의 문제행동 원인

고객이 문제행동을 일으키는 주된 원인이 무엇인지 10가지의 선택지를 제공하고 2개를 선택하도록 하였다. 이는 경찰에 대한 높은 기대, 고객의 왜곡된 권리의식, 경찰의 실수 또는 미숙한 대응, 국가 정책, 법·규정 미비 및 매스 미디어의 발달, 개인적인 경제사정의 곤란, 정부나 사회에 대한 불신 등의 선택지를 제공했다.

68) 주취(酒醉)라는 말은 국어사전에는 없는 용어이나, 최근 ‘술에 취한 상태’를 일컫는 말로 쓰이고 있어 본 연구에서도 술에 취한 사람을 주취 또는 주취자로 사용하기로 한다.

## 라. 고객의 문제행동에 대한 현재 대처방법

현장에서 고객이 문제행동에 대해 어떻게 대응하고 있는지를 질문했다. 그와는 별도로 자주 문제행동을 하는 고객에 대해 어떻게 관리하는지를 질문했다. 이부분은 일부 사기업이나 국민권익위원회 등은 문제를 계속 유발하는 고질민원인을 별도로 관리하고 있음에 착안하여 질문하였다.

## 마. 유사 직무와 스트레스 정도 비교

고객의 문제행동 외에 경찰현장에서 직면할 수 있는 7가지의 상황을 제시하고 상대적인 직무스트레스 정도를 표기하도록 하였다. 경찰 직무는 상대적으로 강력범죄의 추적이나 범죄피해현장의 목격 등 힘들고 위험한 직무를 수행하게 되는데, 이와 같은 직무와의 비교를 통해 스트레스 정도를 파악할 수 있도록 하였다.

## 바. 고객의 문제행동에 대한 대응방안

고객의 문제행동에 대해 거시적인 대응방안으로 6개를 제시한 후 1개를 선택하고, 조직 내에서의 대응방안으로 8개의 선택지를 제시하고 최대 2개를 선택하도록 하였다. 그리고 각각 1개씩 개방형 응답을 할 수 있도록 하였다.

그 외 고객의 문제행동에 대한 경찰의 대응방안으로 응답자의 자유로운 의견을 제시할 수 있도록 하였고, 기억에 남는 고객의 문제행동에 관한 사례를 소개하는 것으로 개방형 질문을 제시했다.

위와 같은 설문내용에 대해 변수별 빈도분석을 통해 현황을 보고, 집단간 평균비교, 교차분석을 통해 집단별 차이 및 특징을 도출했다.

<표 6> 연구변수의 정의 및 측정항목

변수	측정항목	문항수
고객의 문제행동 현황	월 평균 접하는 정도, 1-2년 전과 비교했을 때 추이	2
	문제 행동시 고객의 주취비율	1
	민형사상 등 법적 조치(원·피고)까지 간 경우	2
문제행동유형 및 원인	자주 접하는 고객의 문제행동 유형	1
	문제행동 유형별 심적 부담정도	9
	고객이 문제행동을 유발하는 원인	1
문제행동에 대한 대응	대응방법, 관리방법	3
직무별 심적 부담	경찰관이 수행하는 직무별 심적 부담정도	8
대응방안	거시적인 방안, 조직차원의 방안, 개인의 견	3
응답자 특성	일과 중 고객과 대응하는 시간, 대민부서 근무기간, 소속기관 및 근무부서 등	10

## 제2절 조사 개요

경찰공무원(경찰공무원 및 일반직 공무원)을 대상으로 한 조사의 개요

는 다음과 같다.

경찰관서에 근무하는 경찰관 및 일반직원을 대상으로 ‘강성고객의 불평 행동’에 관한 실태 및 인식을 조사했다. 설문은 직무상 고객(국민)과의 접촉이 있는 직원들을 대상으로 하는 것으로 명기함으로써 고객과 직접 대응하는 직원으로 한정했다. 조사방법은 경찰청 내부망의 전자메일 방식으로 지난 2014년 5월 17일~5월 23일까지 7일간 전체 소속 공무원 약 10만 명에게 보내졌고, 이 중 총 응답자는 8,526명이고 최근 1년간 고객의 문제행동을 1건 이상 경험한 응답자 6,889명의 응답지를 분석했다<sup>69)</sup>.

<표 8> 고객을 대응하는 시간 및 대민 관련 업무부서 근무기간

일과 중 직접 대응하는 시간		대민 관련 업무부서 근무기간	
대응 시간	응답자(%)	근무 기간	응답자(%)
①없음	99(1.4)	1년 미만	352(5.1)
②1시간 미만	958(13.9)	1년 이상~5년 미만	952(13.9)
③1시간 이상~2시간 미만	1,377(20.0)	5년 이상~10년 미만	1,066(15.5)
④2시간 이상~3시간 미만	1,096(15.9)	10년 이상~15년 미만	1,157(16.8)
⑤3시간 이상~4시간 미만	741(10.8)	15년 이상 20년 미만	1,060(15.4)
⑥4시간 이상~5시간 미만	446(6.5)	20년 이상	2,302(33.4)
⑦ 5시간 이상	2,172(31.5)		
계	6,889(100.0)	계	6,889(100.0)

응답자 중 남성 6,227명(90.4%), 여성 662명(9.6%)으로 나타나 업무

69) 최근 1년간 고객의 문제행동을 경험하지 않은 응답 1,637건은 분석에서 제외했다.

특성상 남성 응답자가 높게 나타났다. 또 응답자 중 경찰관이 6,797명(98.7%), 일반직 또는 계약직 공무원이 92명(0.3%)으로 나타났다. 응답자의 경찰서 규모별로는 1급지는 4,523명(65.7%), 2급지 931명(13.5%), 3급지 866명(12.6%)로 나타났다.

<표 9> 응답자 계급 및 소속기관

응답자 계급	응답자(%)	근무부서	응답자(%)
순경	321(4.7)	지구대/파출소	3,721(54.0)
경장	413(6.0)	경찰서	2,599(37.7)
경사	1,527(22.2)	지방청	388(5.6)
경위	3,754(54.5)	경찰청	112(1.6)
경감	671(9.7)	부속기관	16(0.2)
경정	100(1.5)	기동대	45(0.7)
총경 이상	11(0.2)	기타	8(0.1)
계	6,889(100.0)	계	6,889(100.0)

<표 10> 소속청 및 근무부서

소속청	응답자(%)	근무부서	응답자(%)
서울청	1,163(16.9)	① 민원실(청문소속)	111(1.6)
부산청	631(9.2)	② 민원실(교통소속)	114(1.7)
대구청	276(4.0)	③ 청문·감사	184(2.7)
인천청	400(5.8)	④ 112상황실	195(2.8)
광주청	248(3.6)	⑤ 182전화상담	162(2.4)
대전청	152(2.2)	⑥ 지구대·파출소	3,263(47.4)
울산청	107(1.6)	⑦ 경무기획	197(2.9)
경기청	1,104(16.0)	⑧ 생활안전	907(13.2)
강원청	295(4.3)	⑨ 수사	515(7.5)

충북청	273(4.0)	⑩ 형사	507(7.4)
충남청	347(5.0)	⑪ 정보	112(1.6)
전북청	340(4.9)	⑫ 보안	45(0.7)
전남청	397(5.8)	⑬ 외사	30(0.4)
경북청	389(5.6)	⑭ 경비	93(1.3)
경남청	509(7.4)	⑮ 교통	511(7.4)
제주청	130(1.9)	⑯ 정보통신	7(0.1)
		⑰ 기타	96(1.4)
계	6,889(100.0)	계	6,889(100.0)

## 제3절 조사 내용

### 1. 전체 응답개요

#### 가. 고객의 '문제행동' 수준

최근 1년간 고객의 문제행동을 한 달 평균 얼마나 자주 접하는지에 대해 ① 53.2%의 응답자는 1건 이상~5건 미만, ② 23.2%는 5건 이상~10건 미만 ③ 월 평균 20건 이상이라는 응답자가 10.4%, 그리고 9.8%는 10건 이상~15건 미만 순으로 나타났다.

고객의 문제행동 추이는 최근 1-2년 전과 비교했을 때, 다소 증가했다는 응답의 비율이 가장 높았고(34.8%)이고 비슷한 수준이라는 응답이 30.6%으로 나타나 고객의 문제행동이 증가하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 문제행동을 하는 고객 중에는 많은 경우가 주취 상태인 것으로 나타났다. 즉, 주취자의 비율은 10명 중 8명 이상(22.5%), 10명 중 2~

3명(19.7%), 10명 중 6~7명(18.0%), 10명 중 1명(16.1%) 순으로 나타났고, 음주상태의 고객은 없다는 응답은 (9.5%)에 불과했다.

‘최근 1년간 상담이나 민원처리로 종결되지 않고, 민·형사상 법적 조치(다툼)까지 간 경우가 있는가’는 질문에 응답자의 13.7%(946명)에 이르고 있다. 이 중에는 최근 1년간 형·민사사건으로 제소를 당하거나 제소한 경우, 1건(38.8%) 2건(26.5%), 3건(13.0%) ④ 4건(4.0%)이고 5건 이상(17.7%)로 나타났다.

<표 11> 문제 행동을 하는 고객 중 주취상태인 경우

주취정도	응답수	비율(%)
없다	653	9.5
10명중 1명	1,111	16.1
10명중 2-3명	1,359	19.7
10명중 4-5명	980	14.2
10명중 6-7명	1,239	18.0
10명중 8명 이상	1,547	22.5
계	6889	100.0

## 나. 고객의 문제행동 유형

고객의 문제행동은 억지주장·부당한 요구와 무례한 언행(욕설, 음담패설)이 절대적으로 많은 것으로 나타났고, 다음은 인터넷, 국민신문고, SNS에 올리겠다고 엄포, 소란·난동, 동일 민원의 반복제기 순으로 나타났다.

<표 12> 문제행동 유형(2개까지 응답)

문제행동 유형	응답수	(%)
① 억지주장·부당한 요구	3,713	29.5
② 무례한 언행(욕설, 음담패설)	2,873	22.8
③ 거짓말(허위신고)	196	1.6
④ 물리적인 업무방해	159	1.3
⑤ 협박·위협	253	2.0
⑥ 소란·난동	1,658	13.2
⑦ 동일민원의 반복(상급기관 포함) 제기	1,177	9.4
⑧ 신문방송 등 언론보도 업포	386	3.1
⑨ 인터넷, 국민신문고, SNS에 올리겠다고 업포	2,088	16.6
⑩ 기 타	80	0.6
	12,583	100.0

고객의 문제행동에 대해 느끼는 담당자의 심적 부담은 제시한 9가지 유형 모두 보통이상인 것으로 나타났다. 심적 부담이 상대적으로 큰 유형은 무례한 언행(욕설, 음담패설)이 가장 크고, 다음은 억지주장·부당한 요구, 소란·난동, 인터넷·SNS에 올리겠다고 업포 순으로 나타났다.

기타 의견으로는 ① 민사문제를 제기하면서 경찰이 해결 못해준다면서 편잔을 주는 사례 ② 해피콜<sup>70)</sup>점수를 주지 않겠다, ③ 청문감사관실, 인권위원회·검찰에 고소, ④ 이름이 뭐냐, 서장실에 찾아가야겠다, 청문감사관실에 가겠다 등이 있다.

<표 13> 유형별로 느끼는 심적 부담(스트레스)수준(%)

순위	문제행동 별 스트레스	매우 적다(1)	적은 편이다	보통이다(3)	약간 크다(4)	매우 크다(5)	평균
----	-------------	----------	--------	---------	----------	----------	----

70) 서비스를 제공받은 뒤, 그 서비스에 대한 평가를 고객으로부터 듣는 전화

	받는 수준		(2)				
2	억지주장·부당한 요구	1.4	4.2	18.3	34.7	41.7	4.11
1	무례한 언행(욕설, 음담패설)	1.7	4.0	16.1	31.6	46.6	4.17
9	거짓말(허위신고)	3.5	10.6	32.3	31.4	21.9	3.57
8	물리적인 업무방해	3.8	8.3	22.5	30.8	34.1	3.82
7	협박·위협	3.4	8.5	22.5	29.4	53.6	3.84
3	소란·난동	2.3	5.4	17.9	32.5	41.6	4.05
5	동일민원의 상급기관에 제기	3.0	6.4	19.2	30.8	40.1	3.97
6	신문방송 등 언론보도 업포	3.9	6.5	20.2	29.8	39.1	3.92
4	인터넷·SNS에 올리겠다고 업포	3.1	5.8	18.6	29.7	42.4	4.01

#### 다. 고객의 문제행동 원인

고객이 문제행동을 일으키는 주된 원인 2개를 선택하도록 한 결과, ‘고객의 왜곡된 권리의식(무지, 개인성향)’가 가장 높은 순위였고 (39.4%), 다음은 ‘사회(정부)에 대한 불신·불만’(26.2%), ‘국가 정책, 법·규정 미비’(20.7%), ‘정보통신의 발달에 따른 매스미디어의 영향’, ‘기업 등 사회분위기의 고객만족 풍토에 따른 기대감 고조’ 순으로 응답하였다. 반면 ‘경찰의 실수(오류, 잘못) 또는 미숙한 대응’은 (2.5%)에 불과했다.

경찰관은 고객의 문제행동원인으로 왜곡된 권리의식과 정부나 사회에 대한 불만의 표현방식으로 해석하는 경향이 높았다.

이외 기타 의견으로 ① 무조건 떼쓰고 억지 부리고 민원제기하고 고압적인 자세로 일관하면 무슨 일이든 관철된다는 뼈뚫어진 사고방식 팽배, ② 과도한 인권의식, ③ 무력한 공권력(버릇없는 아이들 응석 받아주는 형태의 정책 때문), ④ 사회질서 경시, ⑤ 기본적 예절교육 미비, ⑥ 조

직내부의 무원칙한 대응, ⑦ 상급기관의 과도한 고객 응대 요구 등의 의견이 있다.

<표 14> 고객의 문제행동 원인

문제행동 원인	응답수	(%)
① 고객의 경찰에 대한 높은 기대수준	644	5.0
② 고객의 왜곡된 권리의식(무지, 개인성향)	5,022	39.4
③ 경찰의 실수(오류, 잘못) 또는 미숙한 대응	173	2.5
④ 국가 정책, 법·규정 미비	1,429	11.2
⑤ 기업 등 사회분위기의 고객만족 풍토에 따른 기대감 고조	750	5.9
⑥ 정보통신의 발달에 따른 매스미디어의 영향	820	6.4
⑦ 개인적인 경제사정 등의 곤란	371	2.9
⑧ 사회(정부)에 대한 불신·불만	3,345	26.2
⑨ 기타	195	1.5
계	12,756	100.0

## 라. 고객의 문제행동에 대한 현재 대처방법

고객의 문제행동이 발생했을 때, 대응하는 방법은 주로 ‘본인이 알아서 처리(대응)한다’(55.2%), 다음은 ‘선례나 지식(매뉴얼)을 참고하여 대응한다’(25.0%), ‘주위 동료에게 도움을 청한다’(7.4%), ‘상사에게 보고하고 도움을 청한다’는 순으로 나타났다. 다음으로 자주 문제행동을 하는 고객에 대해 어떻게 관리하는지에 관해서는 ‘기관·부서에서 관리하지 않지만 주위 동료와 정보를 공유한다’(43.0%), ‘별도로 관리하지 않는다’(26.7%), ‘지구대·파출소 또는 경찰서 등 기관·부서차원에서 관리한다’(21.3%), ‘개인적으로 관리하는 편이다’(9.0%)로 나타났다. 그리고 관

리방법으로는 리스트 및 내용기재, 리스트만 작성, 기타, 녹취록 작성 순으로 응답하고 있다.

대부분 경찰관 개인이 자신의 지식이나 노하우를 통해 대응하는 것으로 응답하고 있다.

그 외 동료와 합심해서 처리한다. 규칙대로 처리한다. 잘못이 없음에도 사과한다. 성과관리 때문에 알아서 참는다. 계속 대화를 노력한다. 등의 의견이 있다. 또한 대응책이 없다는 답변도 있다.

### **마. 유사 직무와 스트레스 정도 비교**

고객의 문제행동 외에 경찰현장에서 직면할 수 있는 7가지의 직무상황을 제시하고, 상대적인 직무스트레스 정도를 표기하도록 한 결과, 직무스트레스가 가장 큰 부분이 고객의 문제행동이었다. 다음은 징계·승진

<표 15> 근무경험을 통해 본 직무별 스트레스 정도 수준(%)

순위	직무	매우 적다(1)	적은 편이다(2)	보통이다(3)	약간 크다(4)	매우 크다(5)	평균
1	고객의 문제행동	1.0	3.3	17.4	35.4	42.8	4.16
6	강력범과의 대처	5.0	9.1	29.7	29.7	25.6	3.62
2	징계·승진 등 인사문제	3.0	6.0	26.9	31.1	32.8	3.85
7	까다로운 업무 처리	2.7	8.5	34.6	33.9	20.2	3.60
8	범죄피해현장 목격	6.0	13.2	40.7	24.4	15.1	3.30
5	범죄(사고)현장 추격시 사고 발생 우려	4.6	8.9	27.6	32.6	25.6	3.66
4	동료나 상관으로부터의 직무스트레스	3.6	9.3	27.5	32.1	27.2	3.70
3	근무환경·여건의 문제	2.8	7.3	31.2	33.9	24.7	3.71

등 인사문제 그리고 근무환경·여건의 문제, 동료나 상관으로부터의 직무스트레스 순으로 나타나 범죄를 추적하거나 목격함으로써 발생하는 직무스트레스 보다는 고객, 인사, 직무환경 등 주위에서 발생하는 직무스트레스가 더 큰 것으로 응답하고 있다.

현장에서 경찰관이 가장 힘든 일이 고객의 문제행동에 대응하는 것임을 알 수 있다.

## 바. 고객의 문제행동에 대한 대응방안

고객의 문제행동에 대해 거시적인 방법과 조직 내에서의 대응방안에 응답하도록 하였다. 즉, 정책적 또는 법적인 거시적인 대응방안으로 6개를 제시한 후 1개를 선택하고, 조직 내에서 대응방안으로 8개의 선택지를 제시하고 최대 2개를 선택하도록 하였다.

고객의 문제행동을 예방하기 위한 거시적인 방안으로 ‘고객의 권리와

책임에 관한 국민적 공감대 필요'(27.2%), '국민신문고의 고객 평가시스템 개선'(21.3%), '민·형사상 법적용 확대'(21.2%), '강성고객에 관한 사회적 분위기의 일신'(19.2%), '상급기관(외부)의 객관적인 처리'(9.9%) 순으로 응답하였다.

그 외 답변으로는 ① 부당한 요구는 거부할 수 있도록 법령 규정 마련, ② 국민신문고 폐지, ③ 입법적인 대처(공무집행방해시 벌금 규정 삭제), ④ 국민신문고 등 이런 부분에 대해 성과평가를 안했으면 좋겠다, ⑤ 악성민원인 처리에 대한 공권력강화 등, ⑥ 욕설, 모욕 등에 대한 처벌 등의 답변이 있다.

다음 고객의 문제행동에 대응하기 위한 조직(경찰청)차원의 방안으로 '민원인과 대립시 구성원 보호장치 필요(분위기 등)'(36.3%), '강성(상습) 민원제기고객 별도 관리'(22.6%), '문제고객의 대응매뉴얼 개발보급'(11.4%), '강성고객은 담당자 외 상급자가 접촉·처리'(10.7%), '고객유형별 대응요령 전문교육 필요'(9.4%) 순으로 나타났다.

그 외 의견으로 ① 각종 사안에 대한 민원사무처리에 대한 법적근거 및 사례예시를 수집하여 법령과 규정에 의하여 처리유도, ② 전담부서 설치하여 법적대응, ③ 문제행동을 당한 직원에 대한 보호제도 및 보호 전담관 신설 또는 민원이 발생했다고 정황을 알아보지도 않고 무조건 직원에게 책임을 전가하는 풍토 개선, ④ 경험 등 전문성을 갖춘 퇴직 경찰관 활용 민원상담관 확대 운용, ⑤ 민원인 중심의 국민신문고, 청장님과의 대화방 등 개선, ⑥ 법적 처벌 및 민원 평가 제외, ⑦ 담당자에게만 책임을 전가하는 지휘부의 사고전환 필요, ⑧ 민원관련 상급기관의 의연한 대처필요, ⑨ 청문기관의 과민 대응자제, ⑩ 악성민원에 대해 민·형사상 책임을 물어야 한다는 응답이 있다.

<표 16> 조직차원의 문제행동 고객 대응방안(%)

대응 방안	응답수	(%)
① 고객유형별 대응요령 전문교육 필요	1,031	9.4
② 문제고객의 대응매뉴얼 개발보급	1,255	11.4
③ 민원인 접촉이 체질적으로 맞지 않은 직원의 재 배치	323	2.9
④ 민원 담당자에 대해 주기적인 심리치료	502	4.6
⑤ 강성고객은 담당자 외 상관이 접촉·처리	1,174	10.7
⑥ 민원인과 대립시 구성원 보호장치 필요(분위기 등)	3,986	36.3
⑦ 강성(상습) 민원제기고객 별도 관리	2,482	22.6
⑧ 기타	224	2.0
	10,997	100.0

## 2. 응답 집단별 비교

### 가. 고객의 '문제행동' 경험

고객의 문제행동을 가장 많이 경험하는 집단은 고객과 대면하는 시간이 많은 직원일수록, 대민업무 부서 총근무기간이 1년 이상 5년 이하 집

<표 17> 집단별 경험비율

소속청	평균*	표준편차	근무부서	평균*	표준편차
서울청	2.99	1.31	① 민원실(청문소속)	3.57	1.53
부산청	2.98	1.31	② 민원실(교통소속)	3.69	1.57
대구청	2.70	1.09	③ 청문·감사	3.16	1.36
인천청	3.10	1.44	④ 112상황실	3.33	1.63
광주청	3.08	1.36	⑤ 182전화상담	3.16	1.12
대전청	3.20	1.46	⑥ 지구대·파출소	3.08	1.35
울산청	2.98	1.27	⑦ 경무기획	2.43	.94
경기청	3.12	1.37	⑧ 생활안전	2.86	1.22
강원청	2.74	1.14	⑨ 수사	2.69	1.16
충북청	2.88	1.28	⑩ 형사	2.69	1.14
충남청	2.85	1.22	⑪ 정보	2.32	.73
전북청	2.79	1.24	⑫ 보안	2.38	.81
전남청	2.76	1.21	⑬ 외사	2.40	.89
경북청	2.82	1.25	⑭ 경비	2.64	1.20
경남청	2.84	1.24	⑮ 교통	2.77	1.15
제주청	3.00	1.36	⑯ 정보통신	2.43	.53
			⑰ 기타	2.65	1.15
평균	2.95	1.30		2.95	1.30

\* 위의 '평균'항목의 산출방법은 다음과 같다. 1건 이상~5건 미만은 1점, 5건 이상~10건 미만은 2점, 10건 이상~15건 미만은 3점, 15건 이상~20건 미만은 4점, 20건 이상은 5점을 부여하여 평균을 구한 값이다.

단에서, 남자직원보다는 여자직원이, 계급은 순경, 경장, 경사 순으로, 소속기관은 경찰청, 지구대·파출소 순으로, 경찰서별 급지는 1급지, 2급지 3급지 순으로 자주 경험하는 것으로 나타났다.

소속지방청별로는 대전청, 경기청, 인천청, 광주청, 제주청, 서울청, 부산청 순으로 경험빈도가 높게 나타났다. 근무부서별로는 민원실(교통소속), 민원실(청문소속), 112상황실, 182 콜센터 및 청문·감사관실 및

182전화상담센터, 지구대·파출소 순으로 나타났다. 그리고 경찰의 근무 경력은 5년 미만의 경우에 많이 경험하는 것으로 나타났다.

## 나. 주취 중 문제행동 경험이 높은 부서

주취 중 문제행동을 하는 강성고객이 가장 많은 부서는 지구대·파출소, 112상황실, 생활안전 부서 순이다.

지방청별로는 울산청이 가장 높고, 다음은 대전청, 경기청, 부산청, 서울청, 광주청 순으로 나타났다.

## 다. 민·형사상 다툼이 많은 부서

민형사상 다툼이 많은 소속기관은 지구대·파출소이고, 지방청별로는 대전청, 강원청, 경남청, 경북청, 경기청, 전북청 순이다.

## 라. 부서별 고객문제행동의 경험 및 스트레스 순위

문제행동의 경험정도는 민원실(청문소속)이 억지주장> 인터넷> 무례언행 순으로, 민원실(교통소속)은 억지주장> 무례언행> 인터넷 순으로, 청문·감사관실은 억지주장> 반복민원> 인터넷 순으로 112상황실은 무례언행> 억지주장> 인터넷 순, 182전화상담은 억지주장> 무례언행> 반복민원 순으로 나타났고, 지구대·파출소는 무례언행> 억지주장> 소란 순으로, 생활안전부서는 억지주장> 무례언행> 인터넷 순으로 나타났다. 수사부서는 억지주장> 무례언행> 인터넷 순이고 형사부서는 억지주장> 인터넷> 무례언행 순이다.

<표 18> 주요 부서별 문제행동 경험 및 스트레스 정도

응답부서		1순위	2순위	3순위	4순위	5순위
민원실 (청문소속)	경험 정도	억지주장	인터넷	무례언행	반복민원	소란
	스트레스 강도	억지주장 4.31	무례언행 4.29	소란 4.18	반복제기 4.17	인터넷 4.14
민원실 (교통소속)	경험 정도	억지주장	무례언행	인터넷	소란, 반복민원	
	스트레스 강도	억지주장 4.33	무례언행 4.29	인터넷 4.21	반복민원 4.16	언론 4.13
청문·감 사	경험 정도	억지주장	반복민원	인터넷	무례언행	소란
	스트레스 강도	억지주장 4.41	언론보도 4.21	반복제기 4.15	무례언행 4.13	소란 4.02
112상황실	경험 정도	무례언행	억지주장	인터넷	반복민원	소란
	스트레스 강도	무례언행 4.34	인터넷 4.20	억지주장 4.18	언론 4.17	반복제기 4.12
182전화상 담	경험 정도	억지주장	무례언행	반복민원	인터넷	언론보도
	스트레스 강도	무례언행 4.51	억지주장 4.48	인터넷 4.04	반복제기 3.98	위협 3.71
지구대· 파출소	경험 정도	무례언행	억지주장	소란	인터넷	반복민원
	스트레스 강도	무례언행 4.24	소란 4.16	억지주장 4.07	인터넷 4.01	반복제기 3.94
생활안전	경험 정도	억지주장	무례언행	인터넷	소란	반복민원
	스트레스 강도	무례언행 4.15	소란 4.07	억지주장 4.04	인터넷 4.01	반복제기 3.94
수사	경험 정도	억지주장	반복민원	인터넷	무례언행	소란
	스트레스 강도	억지주장 4.31	반복민원 4.24	인터넷 4.22	무례언행 4.15	언론 4.14
형사	경험 정도	억지주장	인터넷	무례언행	반복민원	소란
	스트레스 강도	억지주장 4.12	반복민원 4.11	인터넷 4.09	언론 4.02	무례언행 3.98

문제행동에 대한 스트레스 정도는 민원실(청문소속)이 억지주장> 무례언행> 소란 순으로, 민원실(교통소속)은 억지주장> 무례언행> 인터넷 순으로, 청문·감사관실은 억지주장> 언론보도> 민원의 반복제기 순이며 112상황실은 무례언행> 인터넷> 억지주장 순으로 스트레스를 받는 것으로 나타났다. 182전화상담은 무례언행> 억지주장> 인터넷 순이고, 지

구대·파출소는 무례언행> 소란> 억지주장 순으로 직원이 심적 부담을 갖는 것으로 나타났고, 생활안전부서는 무례언행> 소란> 억지주장 순이다. 수사부서는 억지주장> 반복민원> 인터넷 순이고 형사부서는 억지주장> 반복민원> 인터넷 순으로 스트레스를 크게 받는 것으로 나타났다.

경험빈도는 억지주장이 많으나, 상대적으로 무례한 언행으로 인한 스트레스가 심한 것으로 나타났다.

### 마. 고객의 문제행동으로 인한 심적 부담정도

다음은 강성고객의 문제행동과 다른 경찰직무내용과의 심적부담정도를 비교하였다. 그 결과, 강성고객 문제행동이 강력범과의 대처, 승진 등 인사문제 및 동료나 상관으로부터의 직무스트레스 중 경찰관서에서 일하고 있는 경찰관은 민원인을 상대하는 직원은 고객의 문제행동으로 인한 심적 부담이 가장 큰 것으로 조사되었다.

고객의 문제행동에 대해 심적 부담이 큰 부서 순으로는 수사부서(4.35)가 가장 높고, 다음은 민원실(교통)(4.34), 콜센터(4.32), 민원(청문)과 청문감사(4.30)순으로 높고, 정보통신, 112상황실, 교통, 형사 순으로 나타났다. 경찰관련 부서 중 외사, 보안, 정보 부서를 제외한 전 부서의 심적 부담 정도가 4점을 상회하고 있어 스스로 심각하게 생각하는 것으로 확인되었다. 상대적으로 심적 부담이 적은 부서(안보, 정보)조차 3.8 또는 3.9점으로 높은 심적 부담을 확인할 수 있다.

모든 부서에서 고객의 문제행동에 대해 가장 직무상 스트레스를 심하게 느끼는 것으로 나타났고, 수사 분야에 근무하는 직원들이 전반적으로 타 부서보다 제시한 부분의 직무스트레스가 크다고 인식하는 것으로 나타났다.

〈표 19〉 직무별 스트레스 정도

직무	민원실 (청문)	민원실 (교통)	청문 감사	112상 황실	182 상담	지구대	생활 안전	수사	형사
고객의 문제행동	4.29	4.34	4.30	4.25	4.30	4.14	4.08	4.35	4.15
강력범과의 대처	3.23	3.35	3.62	3.75	2.71	3.72	3.62	3.61	3.51
징계·승진 등 인 사문제	3.75	3.75	3.82	4.07	3.29	3.86	3.76	4.01	3.90
까다로운 업무 처 리	3.51	3.74	3.71	3.66	3.41	3.58	3.61	3.81	3.55
범죄피해현장 목 격	3.26	3.05	3.22	3.33	3.20	3.36	3.33	3.33	3.22
범죄(사고)현장 추 격시 사고발생 우 려	3.53	3.25	3.45	3.73	2.57	3.77	3.71	3.62	3.50
동료나 상관으로 부터의 직무스트 레스	3.59	3.73	3.66	3.76	2.64	3.67	3.71	3.84	3.79
근무환경·여건의 문제	3.45	3.78	3.55	3.70	3.32	3.73	3.70	3.80	3.77

고객과 상담이나 상부의 중재로 해결되지 않아 극단적으로 민·형사상 분쟁으로 비화된 경우가 946명(총 응답자의 13.7%)에 이르고 있는데, 소송으로 악화된 사건은 지구대·파출소(511명)가 가장 많고, 다음은 생활안전(131명), 수사(81명), 형사(68명), 교통(39명), 청문·감사(32명)순으로 나타났다.

한편 민·형사 분쟁사건이 많은 부서는 ‘기타 부서’가 가장 많고, 다음은 외사부서로 이 두 부서는 응답자의 평균이 지난 1년간 3건 이상이라고 응답하고 있다.

## 바. 고객의 문제행동에 대한 대응방안

고객의 문제행동에 대한 거시적인 적정한 방안으로는 앞에서 본바와

같이 전체적으로는 ① 고객의 권리와 책임에 관한 국민적 공감대 필요, ② 국민신문고의 고객 평가시스템 개선, ③ 민·형사상 법적용 확대, ④ 강성 고객에 관한 사회적 분위기의 일신, ⑤ 상급기관(외부)의 객관적인 처리 순으로 응답하였다.

조직적인 대응방안은 ① 민원인과 대립시 구성원 보호장치 필요(분위기 등), ② 강성(상습) 민원제기고객 별도 관리, ③ 문제고객의 대응매뉴얼 개발보급, ④ 강성고객은 담당자 외 상관이 접촉·처리, ⑤ 고객유형별 대응요령 전문교육 필요, ⑥ 민원담당자에 대해 주기적인 심리치료, ⑦ 민원인 접촉이 체질적으로 맞지 않은 직원의 재배치, ⑧ 기타의 순으로 나타났다.

그러나 이와 같은 거시적 또는 조직적 대응방안에 대해 소속부서별로 대응방안에 <표 19>와 같이 차이를 나타내고 있다.

거시적인 차원의 대응방안으로 부서별로 신문고운영의 개선과 고객의 권리와 책임에 대한 국민적 공감대가 선행되어야 한다는 주장이 많았다.

조직적 대응방안으로는 17개부서 중 15개 부서에서 1순위로 든 것이 ‘민원인과 대립시 구성원을 보호 장치가 필요하다’는 의견이 다수를 차지하고, ‘문제행동을 일으키는 고객을 별도로 관리할 필요’가 있으며, 부서에 따라 ‘상관이 문제의 고객을 대응할 것’, ‘매뉴얼을 만들어 배포할 것’과 ‘전문적인 교육이 필요하다’는 의견 순이다.

<표 20> 부서별 대응방안 선호도

거시적 대응 방안			조직적 대응 방안		
소속부서	1순위	2순위	1순위	2순위	3순위
① 민원실(청문소속)	신문고개선	사회분위기	구성원보호	별도관리	매뉴얼
② 민원실(교통소속)	신문고개선	국민공감대	구성원보호	별도관리	상관대응
③ 청문·감사	신문고개선	국민공감대	구성원보호	별도관리	전문교육
④ 112상황실	국민공감대	민형사적용	구성원보호	별도관리	매뉴얼
⑤ 182전화상담	민형사적용	사회분위기	별도관리	상관대응	전문교육
⑥ 지구대·파출소	국민공감대	민형사적용	구성원보호	별도관리	매뉴얼
⑦ 경무기획	국민공감대	신문고개선	구성원보호	별도관리	전문교육
⑧ 생활안전	국민공감대	민형사적용	구성원보호	별도관리	매뉴얼
⑨ 수사	신문고개선	국민공감대	구성원보호	별도관리	상관대응
⑩ 형사	신문고개선	국민공감대	구성원보호	별도관리	상관대응
⑪ 정보	국민공감대	사회분위기	구성원보호	별도관리	전문교육
⑫ 보안	국민공감대	민형사적용	구성원보호	매뉴얼	별도관리
⑬ 외사	국민공감대	민형사적용	구성원보호	매뉴얼·상관대응· 전문교육	
⑭ 경비	국민공감대	사회분위기	구성원보호	별도관리	매뉴얼
⑮ 교통	신문고개선	국민공감대	구성원보호	별도관리	매뉴얼
⑯ 정보통신	국민공감대	사회분위기	별도관리	구성원보 호	매뉴얼
⑰ 기타	국민공감대	민형사적용	구성원보호	별도관리	상관대응

한편, 2012년 치안정책연구소에서 실시한 민원인 대상 설문조사 결과(백병성, 2012)는 경찰기관을 이용하는 민원인의 불평사항에 대해 시사점을 발견 할 수 있다. 즉 경찰 민원업무 이용시 가장 불편(불만)했던

점이 무엇인가에 관한 질문에서 절차가 복잡하다(8.8%), 신속하지 않았다(8.8%), 공정하지 않았다(7.8%), 업무처리가 전문적이지 않았다(7.2%), 친절하지 않았다(7.2%), 기타(36명: 7.2%) 순으로 응답했다. 그리고 불편한 점을 느끼지 못했다는 응답자는 53.8%로 나타났다.

## 제4절 시사점

### 1. 강성 고객의 일반화 및 주취자가 다수

민간부문에서의 소비자보호제도의 활성화와 대기업의 고객만족 경영으로 소비자의 기대치가 상승하면서 일부 소비자의 무리한 요구를 하는 사례가 자주 발생하고 있다. 이것은 공공부문도 예외는 아니다. 사례에서 본 바와 같이 경찰관에게 사소한 심부름을 시키는 것부터 막말은 물론, 때쓰기, 막무가내 그리고 본인의 억울함을 강변하면서 동일한 내용의 유사민원을 수없이 반복적으로 제기하는 민원 등을 들 수 있다. 이로 인해 현장에서 근무하는 경찰관은 힘든 것은 말할 것도 없고 이로 인해 정작 급히 치안서비스가 필요한 경우 이를 소홀하게 되는 경우까지 발생할 우려가 있다.

응답한 경찰관 중 절반이 넘는 53.2%가 최근 1년간 고객의 문제행동을 경험한 1건-4건을 경험하고 있고, 10.4%는 20건 이상이라고 응답하고 있다. 또 고객의 문제행동의 추이는 '다소 증가'했다는 비율이 가장 높았으며, 다음은 비슷한 수준이라는 응답 순이다. 따라서 경찰관을 대상으로 한 '한풀이식 민원제기'가 일반화되고 있다고 볼 수 있다. 강성고객을 접할 기회가 가장 많은 부서는 민원실(교통), 민원실(청문), 112상황실, 182콜센터 순으로 응답한다.

고객의 문제행동을 일으키는 원인에 대해서는 경찰에 대한 직접적인 서비스의 오류나 잘못에 기인하기 보다는 사회와 정부에 대한 불신·불만이 48.6%로 가장 높았고, 다음, 고객의 왜곡된 권리의식(39.4%), 국가 정책 법 규정 미비(11.2%)순으로 나타났다.

또 문제행동을 하는 사람 중에는 상당수가 주취상태에 있다고 응답하고 있다. 응답자 중 22.5%는 고객의 문제행동을 하는 사람 중 80%가 주취자라는 응답을 통해 확인할 수 있다. 이것은 우리의 관대한 음주문화와 경찰관서는 24시간 개방되어 있어 누구라도 출입할 수 있다는 점이 '주취자의 술주정을 받아주는 곳'으로 인식하는 경향이 있다고 할 수 있다. 주취 중 문제행동을 하는 고객이 많은 부서는 지구대·파출소, 112 상황실을 임에서 확인된다.

한국적 음주문화와 경찰관서의 개방성 그리고 권력기관의 하부기구라는 특성으로 인해 경찰관(서)을 '만만하게' 생각하는 잘못된 고객의 인식을 개선할 필요가 있다.

고객의 문제행동과 관련된 공무방해에 관한 범죄 등 행위가 증가하는 것을 통해서도 고객의 문제행동이 일반화되고 있는 현상을 확인할 수 있다.

## 2. 단계별 가이드라인

고객의 문제행동 유형은 억지주장·부당한 요구가 가장 많았고, 다음은 무례한 언행, 소란·난동 순으로 나타났다. 그리고 이러한 문제행동에 대해 직원이 심적 부담을 크게 느끼는 것은 무례한 언행, 억지주장, 소란·난동 순으로 응답하고 있다. 그리고 직무스트레스 역시 이 부분이 가장 큰 것으로 나타났다.

문제행동에 관한 부서별 스트레스 수준은 민원실(청문소속), 청문감사관실, 민원실(교통소속), 수형사부서는 억지주장에 대해, 112상황실, 182콜센터, 생활안전부서 및 지구대·파출소는 무례한 언행에 대해 스트레스를 가장 크게 받는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과를 볼 때, 고객의 억지주장·부당한 요구 및 욕설 등 무례한 언행에 대해 적극 대응할 것이 요구된다. 욕설이나 무례한 언행은 일반적인 상식과 관례에 따라 무례한 언행여부를 판단할 수 있다. 반면, 억지주장이나 부당한 요구 또는 반복된 민원제기는 일정한 기준이나 가이드라인이 존재하지 않는다. 고객은 문제행동을 하면서도 이것이 정당한 권리인 것으로 ‘오해’를 할 수 있다. 고객의 요구나 행동수준이 어디부터 억지주장이나 부당한 요구로 볼 수 있는지, 어떤 종류의 민원을 어디에 몇회 이상 제기하면 중복민원인지, 일정한 가이드라인을 만들어 국민에게 알리고 실제 치안현장에서도 이를 기준으로 적용하는 것도 검토가 필요하다.

일반적으로 수용될 수 있는 민원제기내용이나 방법의 수준과, 명백한 법위반은 아니지만 좀 과도한 행동을 하는 경우, 그리고 명백하게 폭언이나 무리한 행동으로 인해 업무 방해 등 법을 위반하는 경우로 분류하여 대응할 것이 필요하다. 법위반의 경우는 술에 취했다는 이유로 관대하게 대응할 필요는 없을 것이다.

### 3. 임기응변적 대응과 직무 스트레스

현장에서의 강성고객에 대한 대응방법은 ‘주로 본인이 알아서 해결한다’. 다음 ‘선례나 지식(매뉴얼)을 참고하여 대응 한다’. ‘주위 동료에게 도움을 청한다’는 순으로 나타났다. 그리고 자주 문제행동을 하는 고객

에 대해서는 기관이나 부서차원에서 관리도 하지 않는 것으로 나타났다.

강성고객의 불만표출 현장에서는 적극적이고 전문적인 대응을 하지 못하고 있다. 즉, 본인이나 선배가 하던 것을 참고하여 대응하고 있고, 이들에 대한 데이터 관리도 이루어지지 않고, 그때마다 임기응변적으로 대응하고 있어, 같은 문제가 다른 장소나 다른 기관에서 직면하게 될 때 역시 똑 같은 시간과 노력을 들여야 한다.

경찰현장에서 현장에서 직면할 수 있는 7가지의 직무 상황 중 ‘고객의 문제행동으로 인한 심적 부담이 가장 크다’고 응답이고, 다음은 징계·승진 등 인사문제를 지적하고 있다. 응답자 중 13.7%(946명)는 최근 1년 동안 민원인과 민·형사상 분쟁을 경험했다고 응답한 결과에서도 유추할 수 있다. 모든 부서의 응답자는 직무유형 중 고객의 문제행동에 관한 직무스트레스가 가장 심하다고 응답하고 있다. 고객의 문제행동에 대해 심적 부담이 큰 부서 순으로는 수사부서이고, 다음 민원실(교통), 청문감사 및 182, 민원(청문), 정보통신, 112상황실, 교통, 형사 순으로 나타났다. 경찰관련 부서 중 외사, 보안, 정보 부서를 제외한 전 부서의 심적 부담 정도가 4점을 상회하고 있어 심각성을 확인할 수 있다.

경찰공무원의 경우, 일반직 공무원과 비교하여 승진단계가 2단계가 많고, 상위직으로 승진하기 위한 기회가 적어 상대적으로 승진에 대한 경쟁과 스트레스가 심한 것을 고려할 때, 이보다 고객의 문제행동으로 인한 스트레스가 더 강하다는 의견은 심각하게 검토해야 할 사항이다.

#### 4. 고객의 문제행동에 대한 대응방안

이와 같은 고객의 문제행동에 대한 거시적인 대응방안으로 응답자들은, 고객의 권리와 책임에 관한 국민 공감대가 필요(27.2%)가 가장 높

고, 다음은 국민신문고의 고객평가시스템 개선(21.3%)과 민·형사상 법적용확대(21.2%)순이고 강성 고객에 관한 사회적 분위기의 일신(19.2%)하는 것이 필요하다는 의견이다. 응답분포를 보면 약간의 차이는 있으나 전반적으로 연구자가 제시한 대안이 모두 거의 동시에 필요함을 확인할 수 있다.

다음, 조직적 대응방안으로는 17 개부서 중 15 개부서가 1순위로 든 것이 ‘민원인과 대립시 구성원을 보호 장치가 필요하다’는 의견이 다수를 차지하고, 문제행동을 일으키는 고객을 ‘별도로 관리’할 필요가 있으며, 부서에 따라 상관이 문제의 고객을 대응’할 것, ‘매뉴얼을 만들어 배포할 것’과 ‘전문적인 교육’이 필요하다는 의견이다.

고객의 문제행동에 대해 대국민 홍보와 더불어 민·형사상 법집행의 강화 그리고 국민신문고의 고객평가 시스템의 개선이 필요한 것을 확인할 수 있다. 조직 내에서는 현장 민원접촉 경찰관을 보호하기 위한 제도적, 조직문화적인 개선과 배려를 요구하고 있음을 확인할 수 있다. 또 강성 고객에 대응하기 위해 매뉴얼의 제작과 관련 전문교육의 필요성에 대해서도 긍정하고 있다.

## 제5장 결론(정책제언)

이 연구는 경찰서비스에 대해 과도한 불평행동으로 인해 발생하는 강성고객의 문제에 관한 대응방안을 모색하는 것이다.

이를 위해 공공부문의 문제행동에 관한 연구가 상대적으로 많이 진행되지 못했음을 고려하여 민간부문에서 진행된 연구를 참조했다. 민간부

문에서 소비자의 문제행동에 대해 많은 어려움을 호소하고 있으나, 기업의 이미지 훼손을 우려하여 공개적으로 ‘관리’를 하거나 적극적인 법적 대응은 매우 제한적으로 이루어지는 것으로 판단된다.

다음, 국내 공공기관과 민간기업에서의 대응사례를 검토했다. 정부 민원을 총괄관리하고 있는 국민권익위원회는 고객의 문제행동을 유발하는 민원인을 ‘고질민원’으로 규정하여 이들에 대해 별도의 팀을 구성하여 체계적으로 대응하고 있다. 또는 일부 기업에서는 소비자의 문제행동에 대해 허위정보 유포 등에 대해 단호하게 대응하는 사례를 발견할 수 있다.

민원인을 접촉하는 경찰관을 대상으로 설문조사를 시행했는데, 여기서 조사하고자 한 내용은 여섯 가지이다. ① 과도한 불평행동으로 생각되는 ‘고객의 문제행동’ 수준은 어떠한지, ② 고객의 문제행동에는 어떤 유형이 있고, 유형별로 담당 경찰관에게 심적 부담을 주는 정도는 어떠한가?, ③ 문제행동의 원인은 무엇이라고 인식하는지, ④ 고객의 문제행동에 대해 어떻게 대처하고 있는지, ⑤ 경찰관 업무 중 고객의 문제행동으로 인한 스트레스 정도는 타 업무와 비교했을 때 어떠한가?, 마지막으로 ⑥ 고객의 문제행동에 대해 대응방안은 무엇이 있는가?

이 연구의 주요내용을 요약하고 연구내용을 토대로 정책을 제언하면 다음과 같다.

## 제1절 연구내용 요약

### 1. 고객의 문제행동 규정

본 연구에서 고객의 문제행동을 다음과 같이 규정한다. 즉, 고객의 문

제행동이란 “고객(시민)이 경찰로부터 경찰서비스를 제공받는 중에 발생한 불만이나 불평행동을 제기하는 과정에서 경찰관 또는 경찰관서에 일반적으로 용인될 수 있는 범위를 넘어 무리한 불평행동을 함으로써 경찰관(직원)에게 과도한 비용(시간, 노력, 경비)을 요구하는 것”으로 정의한다.

## 2. 대외기관(회사)의 대응

공공기관의 대응사례는 국세청, 다산콜센터 그리고 국민권익위원회의 사례를 검토했다.

국세청은 납세자보호관(국장)에 3개과(납세자보호담당관, 심사 1담당관, 심사2담당관)를 배속하고 납세자권익보호 및 고충민원 처리, 납세자권익보호를 위한 정책개발, 납세자 고충민원 등 보호업무, 성실납세자 및 신규사업자 운영, 민원봉사실 운영 및 민원제도개선 업무 등을 수행하고 있다. 지방국세청 역시 유사한 조직체계로 고객과 민원에 대응하고 있다. 국세청은 접수된 VOC를 고객유형별·발생원인별·세정분야별로 DB화해서 세정개선의 자산으로 활용하고 있다. 그리고 국세민원에 대해 납세자는 제도적으로 이의신청(세무서장/지방청장), 심사청구(국세청장) 및 심판청구(조세심판원장)를 할 수 있도록 제도화되어 있다.

서울특별시 다산콜센터는 감정노동자인 상담사를 보호하고 선량한 시민들에게 더 나은 상담서비스를 제공하기 위하여, 위법적인 악성민원에 대해 법적조치 등 적극 대응하고 있다. ‘다산콜센터 악성민원 대응 계획’ 수립(2012.6) 및 악성민원 고소 등 법적조치 시행하고 있다. 이미 고질·상습적 악성민원인 7명 서울북부지검 고소한바 있다. 악성민원 전담조직(민원관리반) 운영하고 여기에는 팀장급 상담사 6명(주간 4, 야간 2)을 배치하여 운영하고 있다.

국민권익위원회는 공공부문에서는 최초로 2011년 7월부터 ‘고충민원 특별조사팀’(4명)을 설치하고 정기간 지속적으로 비이성적인 행태를 보이는 민원인에 대해 적극적인 관심을 가지고 해결해 주고 있다. 특별민원의 지정기준으로는 동일·유사민원을 5회 이상 반복적으로 제기, 업무담당자 등의 징계요구와 민·형사상 고발을 했거나 하겠다고 협박, 자신의 요구를 관철하기 위해 상습적으로 시위, 협박, 폭언, 폭행 등을 하는 고충민원 등을 고질민원으로 규정하여 운영하고 있다.

한편 민간 기업에서도 소비자의 문제행동에 적극 대응하고 있다. 식품회사의 경우 식품이물질로 인한 문제가 종종 발생하는데 소비자의 과도하거나 언론을 통해 문제를 제기하는 경우 고객부서 또는 마케팅 부서에서 대응함으로써 인해 불필요한 오해를 사전에 예방하고, 언론사의 진의를 파악할 수 있으며, 신속한 대응을 할 수 있다. 즉, 언론과 관련된 사항은 홍보팀으로 일원화 하여 홍보팀에서 전담하도록 하고 있다.

소비자를 대상으로 주기적인 서비스를 제공하는 기업의 경우 인터넷에 부정적인 글을 올리는 사례에서 해당 소비자를 찾아 개별적인 대응을 하다가 원만하게 해결되지 않으면 포털사이트 고객센터에 게시중단을 요청하고, 포털사이트 고객센터에서 게시자에게 게시중단 사유 메일을 발송하고 일시 게시 중단을 진행한다. 30일내 다시 게시 요청이 없으면 마무리하지만, 만약 ‘재게시’가 발생하면 관련 중재위원회에 접수하여 도움을 청한다. 그리고 경우에 따라서는 고소 등 법적인 조치까지 준비하고 있다.

### 3. 경찰의 운영 실태

경찰의 업무처리나 서비스에 대해 불평(만)을 제기 하는 고객에 대해서는 청문감사관실에서 대응하고 있다. 대응방법은 고객의 소리를 경청

하고 사실을 확인하여 경찰관이나 경찰소속 직원의 잘못이 있는 경우 적정한 조치(사과 및 징계 등)후 민원인의 청을 해결하는 방식이다.

그러나 이 과정에서 간과할 수 없는 것이 국민신문고에 민원인이 민원처리결과에 대해 ‘만족도’를 표시하도록 운영하고 있는데, 경찰청과 해당 경찰서는 이 만족수준 지표가 기관운영 성과의 지표로 작용한다는 점이다. 그렇기 때문에 현장에서는 가능하면 민원인으로부터 ‘만족’한 평가를 얻기 위해 노력하는데, 그 중 하나가 불평고객의 청을 가능한 듣고 이해하도록 노력하는 것이다.

민원현장 리더(지구대·파출소장, 민원실장, 담당과장 등)은 어떻게 해서든 민원인으로부터 불평의 소리가 나오지 않도록 하기 위해 가능하면 소속직원들에게 관련 민원인의 감정을 상하지 않도록 할 것을 요구하는 경우가 있어 현장에서 민원을 취급하는 경찰관 및 직원과 의견의 차이를 나타내는 경우가 있다.

전국의 경찰관서에서 강성 고객이 행패를 부리거나 허위신고 등의 업무방해를 하는 민원인에 대해 목록을 작성하거나 관리하는 시스템은 운영하고 있지는 않는다.

#### 4. 설문조사 요약

경찰서비스를 제공하는 경찰관을 대상으로 ‘강성 고객의 불평행동’에 관한 실태 및 인식을 조사했다. 설문에 ‘직무상 고객(국민)과의 접촉이 있는 직원들을 대상으로 하는 것’임을 명기하였다. 조사방법은 경찰청 내부망의 전자메일 방식으로 2014년 5월, 7일간 전체 소속 공무원 약 10만 명에게 발송하였고, 회수 결과 총 응답자는 8,526명이고 최근 1년간 고객의 문제행동을 1건 이상 경험한 응답자 6,889명의 응답지를 분

석했다.

### 가. 문제행동을 자주 경험하고, 주취자 비율이 높음

최근 1년간 월평균 고객의 문제행동을 경험 직원 중 응답자의 절반이상(53.2%)가 1건-5건 미만을 경험했다고 응답하고 있고, 고객의 문제행동의 추이는 다소 증가했다는 비율이 가장 높았다. 또 문제행동을 일으키는 고객 중에는 주취상태인 경우가 많은 것이 확인되었다.

응답자중 13.7%(946명)는 최근 1년 동안 고객과 민원문제로 민·형사상으로 잘잘못을 가리고 있다고 답하고 있고, 1년 동안 다툼 사건 수는 1건이 가장 많고, 2건, 5건 이상 순으로 나타나 현장에서는 강성고객으로 인해 많은 어려움을 겪고 있는 것을 확인할 수 있다.

강성고객을 접할 기회가 가장 많은 부서는 민원실(교통), 민원실(청문), 112상황실, 182콜센터 순이라고 응답한다. 주취 중 문제행동을 하는 고객이 많은 부서는 지구대·파출소, 112상황실을 들 수 있다.

### 나. 억지주장, 무례한 언행의 문제행동이 많음

고객의 문제행동 유형으로는 억지주장·부당한 요구, 무례한 언행, 소란·난동 순으로 나타났다.

이러한 문제행동에 대해 직원이 심적 부담을 크게 느끼는 것은 무례한 언행, 억지주장, 소란·난동 순으로 응답하고 있다. 문제행동별 스트레스 수준은 민원실(청문소속), 청문감사관실, 민원실(교통소속), 수형사부서는 억지주장, 112상황실, 182콜센터, 생활안전부서 및 지구대·파출소는 무례언행 수사부서는 억지주장, 반복민원, 인터넷 순이고 형사부서는 억지

주장, 반복민원, 인터넷 순으로 스트레스를 크게 받는 것으로 나타났다.

응답자 들은 고객의 문제행동을 일으키는 원인에 대해서는 ① 사회(정부)에 대한 불신·불만이라고 응답한 경우가 가장 많고, 다음은 ② 고객의 왜곡된 권리의식(39.4%), ③ 국가 정책 법 규정 미비(11.2%)순으로 응답하고 있다.

### **다. 고객의 문제행동에 대한 현재 대처방법은 ‘자신이 알아서 대응’**

이에 대한 대응방법으로는 ① 주로 본인이 알아서 해결한다. ② 선례나 지식(매뉴얼)을 참고하여 대응한다. ③ 주위 동료에게 도움을 청한다는 순으로 나타났다. 그리고 자주 문제행동을 하는 고객에 대해서는 기관이나 부서차원에서 관리하지는 않지만 주위 동료와 정보를 공유한다(43.0%), 관리하지 않는다(26.7%)로 대부분 이들을 별도로 관리하지 않는 것으로 나타났다.

### **라. 범죄추적이나 사고발생 우려 보다 ‘고객의 문제행동’에 관한 심적 부담이 가장 심함(모든 부서)**

고객의 문제행동 포함 경찰현장에서 직면할 수 있는 8가지의 상황 중 전부서 모두에서 ① 고객의 문제행동으로 인한 심적 부담이 가장 크다 응답이고, ② 징계·승진 등 인사문제를 지적하고 있다.

고객의 문제행동에 대해 심적 부담이 큰 부서 순으로는 ①수사부서이

고, ②민원실(교통), ③ 청문감사 및 182콜센터, ④민원(청문), ⑤정보통신, ⑥112상황실, ⑦교통, ⑧형사 순으로 나타났다. 경찰관련 부서 중 외사, 보안, 정보 부서를 제외한 전 부서의 심적 부담 정도가 4점을 상회하고 있어 심각성을 확인할 수 있다.

### 마. 고객의 문제행동에 대한 대응방안은 ‘고객의 책임의식’과 ‘조직내 보호장치 마련’필요

고객의 문제행동에 대해서 거시적인 방안은 ① 고객의 권리와 책임에 관한 국민 공감대가 필요, ② 국민신문고의 고객평가시스템 개선, ③ 민·형사상 법적용확대, ④ 강성 고객에 관한 사회적 분위기의 일신으로 나타났다.

조직차원의 대응방안으로는 ① 민원인과 대립시 구성원 보호장치 필요, ② 강성 민원제기 고객의 별도 관리, ③ 문제고객의 대응 매뉴얼 개발 보급, ④강성고객은 담당자 외 상관이 접촉·처리, ⑤ 전문교육 순이다.

## 제2절 정책제언(대응방안)

본 연구를 통해 경찰구성원은 고객의 문제행동으로 인해 받는 심적 고통이 그 어떤 업무로 인한 스트레스보다 심각함을 확인했다<sup>71)</sup>. 또 조직

71) 동아일보(2014.2.7.), “세금먹는 짬새가 감히…” 밥마다 덩드는 민중의 지팡이라는 제목으로 소개된 현장 경찰관이 현장에서 느끼는 막말, 욕설 등 행패는 이번 조사를 통해 사실임을 확인 할 수 있다.

내 상하간 신뢰관계를 손상하고, 국민으로부터 경찰이 나약한 모습으로 비춰지고 있어, 이제는 대응방안 검토를 미룰 수가 없다.

여기서는 유관기관에서의 강성고객에 대한 대응사례와 경찰관 대상 설문조사 결과 및 관계전문가로부터의 자문 등을 바탕으로 하여 아래와 같이 대응방안을 제안한다.

즉, 경찰서비스에 대해 불만을 과도하게 표시하는 고객에 대해 정책적 대응방안으로 법·제도적인 개선, 조직운영차원의 대응 그리고 대 국민 홍보전략 등으로 나누어 검토할 수 있다. 강성고객의 행동이 문제의 심각성과 일반화 정도 그리고 현행법규로 대응할 수 있는 수준임 등을 고려할 때, 현재 관련 법을 제·개정해야 할 정도는 아니라고 판단하고, 조직운영차원의 대응방안과 대국민을 대상으로 이해와 협조를 구하는 방안이 필요하다고 본다.

정책적 차원에서 경찰지휘부가 해결해야 할 대응방안과 현장에서 해결하여야 할 기술적이고 관리차원의 대응방안으로 나누어 서술하고자 한다.

## 1. 정책 차원의 해결방안

### 가. 전담대응팀 구성 운영

강성고객 또는 고질민원에 전문적으로 대응할 수 있는 전담팀 운영이 요구된다.

정부민원을 다루고 있는 국민권익위원회와 서울시 다산콜센터에서는 고질민원 전담대응팀을 두고 전담하고 있다. 경찰구성원의 조사에서도

구성원의 보호차원의 특별조치(대응팀)를 요구하고 있다.

‘전담대응팀’은 운영초기임을 고려하여 경찰청과 각 지방청별로 두고 소관 강성고객에 대해 대응 하도록 하는 방안이 있다. 청문·민원, 수·형사 등 기능별로 대응팀을 운영하는 것도 하나의 방안이 될 수 있을 것이다. 대응팀은 3-5명 정도 정예직원을 선발하고 이들에게는 업무의 곤란성, 민원에 관한 전문지식 및 대인관계의 원활함 등을 고려하여 직무면책 및 인사상 특전을 부여하여야 할 것이다.

전담대응팀에서 처리할 특별민원은 ① 동일한 민원을 수회이상 반복(여러 부처)민원, ② 직원을 대상으로 민·형사소송을 제기하는 민원, ③ 민원을 전문적으로 제기하는 민원인의 민원사무를 전담하는 업무를 담당한다. 동시에 ‘전담대응팀’에서 고객의 문제행동에 대응요령 등 매뉴얼개발 및 대응 전문교육을 실시하는 것도 방안이다.

또 고객의 문제행동에 대해 일정한 기준을 설정하는 작업도 병행하여야 할 것이다. 즉, 일반적인 민원과 범위반은 아니지만 다소 과도한 요구(행동)민원, 그리고 분명 범위반(폭언, 업무방해)행위에 대해 구체적인 기준과 가이드라인을 설정하는 것이다.

## 나. 대응방안의 일신

경찰에 대한 민원대응 방식을 개선하여야 한다. 현재와 같이 민원인의 국민신문고에 민원제기 등을 고려한 나머지 ‘담당직원 몰아 붙이기식’은 재고되어야 한다.

직근 상급자 및 차상급자는 강성고객 또는 고객의 문제행동에 대해 본인(상급자)이 적극 나서서 해결하도록 개선되어야 한다. 경찰청 수사국에서 2014.2월부터 시행하고 있는 『더 듣고 더 설명하는』 친절수사방침

에 따라 중요 민원사건은 수사 간부를 ‘수사주책임관’으로 운영함으로써 수사간부의 적극적 민원해결 역할을 강조하는 것은 좋은 예이다. 단순히 현장의 담당직원을 보호하는 기능 외에 문제행동을 하는 고객입장에서도 업무를 상급자와 해결했다는 점에서 불평의 정도를 완화하고 만족도는 높이는 효과가 있는 것이 선행연구에서 확인된 바 있다.

경찰민원을 담당하는 청문감사관실에서의 민원인과 담당자의 조사 시에 담당직원의 애로사항을 충분히 헤아리고 일방적으로 담당자에게 사과를 요구하기보다는 관련 문제를 여러 직원(3-5명)이 참여하여 같이 토론하고 결론을 내거나 해결방안을 모색하도록 이를 시스템화 할 필요가 있다. 이렇게 하면 담당자가 일방적으로 억울하게 생각할 필요도 없고 해당 민원인도 경찰조직에 대해 쉽게 생각하지 않을 것이다.

또 일반적으로 민원인들이 가진 불만사항인 ‘절차가 복잡하다’, ‘신속하지 않았다’, ‘공정하지 않았다’, ‘업무처리가 전문적이지 않았다’, ‘친절하지 않았다’는 목소리를 반영한 치안정책추진이 요구된다.

## 다. 대국민 홍보

현장에서 경찰관의 고충과 이해할 수 없는 고객의 문제행동(특히 주취자의 욕설·소란, 막말 및 허위신고)에 대해 단호한 조치를 취할 것임을 국민에게 적극 알려야 한다.

고객의 문제행동의 실상을 공개하고 국민의 이해를 구한 뒤, 이에 대해서는 고객의 만족도와는 다른 차원의 공권력의 엄중함을 국민에게 각인하도록 하여야 한다. 공권력의 대표자인 경찰관이 취객으로 부터 희롱을 당하고 난동을 부려도 적극적인 조치를 하지 못하는 경찰관을 보면, 국민은 불안할 수 있기 때문이다.

정당한 고객의 주장과 요구에 대해서는 신속하고 정확하게 서비스를 제공할 것이지만, 민원제기 중에 주취난동, 부당한 중복민원제기 및 허위신고로 인한 공권력을 방해하는 경우 관련 민형사상 조치를 취할 것, 그리고 경찰관을 대상으로 한 폭언이나 욕설 및 인격모독적인 행위에 대해서는 경찰차원에서 명예훼손 등 법적인 조치를 취할 것임을 선언하고 집행하는 것이 요구된다.

## **라. 민원인으로부터 억울하게 피해 입는 직원구제**

설문결과, 민원인의 잘못된 행동과 문제제기로 감찰기관으로부터 수회의 조사를 받거나 여러 건의 민·형사사건에 연루되어 개인적으로 고충을 겪는 직원이 상당하다는 것이 확인되었다.

이와 같이 민원인으로부터 억울하게 피해를 입은 직원에 대해 적절한 심적·물적 보상이 이루어지도록 구제책을 마련하여야 할 것이다. 직무로 인해 강성 민원인이 담당직원을 대상으로 고소·고발이 있는 경우 조직차원에서 지원하도록 한다. 즉, 상급자가 관심을 갖고 심적으로 지원하고 필요에 따라서는 조직에서 지원하는 방안까지 검토할 필요가 있다. 또 피해를 입은 직원에게는 적절한 위로 등 보호와 함께 고객을 대응하는 부서로부터 보직을 옮기도록 하는 등 조직적인 보호책이 필요한 시점이다.

## **2. 기술·관리적인 대응방안**

### **가. 매뉴얼작성 및 전문교육**

민원의 현장인 민원실과 112상황실, 182콜센터 등 매일 민원인을 응대하는 현장에서 강성고객 또는 고객의 문제행동에 대처할 수 있는 ‘대응매뉴얼’이 없다. 외부 민원기관인 국민권익위원회 및 서울시 콜센터는 관련 매뉴얼을 두고 직원들에게 숙지하도록 하고 있다.

설문조사결과, 대응방안으로 매뉴얼이 필요하다는 요구가 상위로 나타나고 있어 현장의 의견이 반영된 부서별로 고객 유형별로 대응매뉴얼을 개발하여 활용하여야 할 것이다<sup>72)</sup>. 매뉴얼의 목차를 들 수 있는 것은 강성고객 이해하기, 고객 행태별 특성(유형진단 요령), 상담 대응 매뉴얼, 공통 대응, 특이 심리 유형별 대응, 발생상황별 대응, 복합유형 대응 방안을 들 수 있다. 이와 같은 매뉴얼은 현장직원을 물론 상급자와 관서장도 숙지하고 필요시 대응할 수 있도록 하여야 한다.

다음으로 관련 고객의 문제행동에 관한 전문교육도 병행되어야 한다. 경찰관은 법집행과 인권보호에 관한 교육은 상대적으로 많이 실시하고 있으나, 고객의 문제행동에 관한 체계적인 교육은 거의 이루어지지 못하고 있다. 청문감사관실, 182전화상담 등에서 특히 교육의 필요성을 강조하고 있음을 참고할 만하다.

## 나. 국민신문고 고객평가 운영방식 개선

강성 민원인의 고객평가 점수는 기관이나 부서평가 지표에서 제외하는 방안을 적극 검토하여야 한다.

강성 민원인이 국민신문고에 신고하거나 고객만족도 평가점수에 민감한 담당자와 관련 부서의 장은 진실을 확인하고 공정하게 처리하기보다는 이들이 주는 ‘만족도’ 점수에 민감하여 민원인의 기대에 만족시키기

72)경찰교육원에서 실시한 분임토의에서도 ‘악성민원 대처 방안’으로 매뉴얼 제작 및 배포’를 제안하고 있다(경찰교육원, 분임토의 ‘악성민원 대처 방안’, 디딤돌, 2013, 121쪽).

위해 잘못이 없는 담당경찰관이 민원인을 방문하여 사과하는 웃지 못 할 행태가 나타나고 있는 것이 현실이다.

기술적인 방법으로는 사전에 각 경찰관서에 만성적으로 민원을 제기하는 민원인에 대상으로 데이터를 축적하여 이들이 부여한 점수를 제외하는 방안을 고려할 수 있다. 또 민원이 제기 된 후에는 심의위원회 등을 거쳐 평가대상에서 제외하는 방안도 고려할 수 있을 것이다.

실제 국민권익위원회에서도 ‘고충민원특별조사팀’에서 처리하는 민원에 대해서는 민원평가에서 제외하고 있다.

## 다. 강성고객 관리시스템 운영

현재 민원을 반복적으로 제기하거나 상습적으로 직원을 민·형사상 고소, 술만 먹으면 경찰관서를 방문하여 행패를 부리는 사람에 대해 별도로 관리하지는 않고 있다. 그런데, 국민권익위원회와 서울시 다산콜센터의 경우 이와 같은 행태를 습관적으로 하는 시민에 대해 별도로 관리하고 있다.

이에 경찰관서에서도 이들을 시스템 상으로 관리할 필요가 있다. 해당 정보를 전국의 경찰관서에서 공유하고 참고할 수 있도록 한다. 그렇게 되면 문제의 고객이 다른 관서나 지역에서 문제를 제기하는 경우 적절하게 대응할 수 있다. 이러한 관리시스템은 담당직원의 피해와 노력을 줄이고 해당 민원인에게 체계적으로 대응함으로써 사회적 비용도 절감하여야 한다.

## 라. 담당자 주기적인 인터뷰 등 심리상담

설문결과에서 확인되었듯이 민원인을 대응하는 일은 ‘정신노동자’로 그 직무스트레스가 매우 심각함을 확인하였다. 민원인의 욕설, 인격모독적인 언행, 소란·난동, 협박 등 수 많은 민원인을 상대하는 직원은 정신적으로 위안이 필요하다. 한국직업능력개발원의 감정노동의 직업별 실태조사<sup>73)</sup>에서도 경찰관은 감정노동을 많이 수행하는 직업 30선에 들고 있다. 특히, 민원부서, 112상황실, 182콜센터 등 민원사무를 전담하는 직원들을 대상으로 정기적인 상관의 인터뷰와 직무교육시 이들을 대상으로 한 감정노동을 관리하고 통제할 수 있는 전문가의 심리 상담을 병행할 필요가 있다.

그 외 불평행동에 관한 대응매뉴얼제작 및 교재 등의 제작은 후속연구를 통해 보다 내실 있는 작업을 기대하는 것도 의미가 있을 것이다.

#### <표 21> 정책 제언 요약

73) 한상근, “감정노동의 직업별 실태”, KRIVET Issue Brief, 26호, 2013.4.30.

구분		정책적 대응	기대효과
정책 차원 대응	전담대 응팀구 성	강성고객을 전담하는 대응팀 운영, 강성고객 기준 설정 및 처리	전담팀이 대응함으로써 현장에서 안정감 회복
	대응방 안일신	직근 및 차상급자의 적극 대 응, 집단토론을 통한 해결	상하간 신뢰구축 공정감 및 소속감 형 성
	대국민 홍보	실태 홍보 및 국민적 협조 요 청	대국민 홍보 및 이해 (사회비용 절감)
	역울한 직원구 제	직원의 애로사항 경청 등 적 극 대응	조직에 대한 소속감 제고
기술· 관리 적 대응	메뉴얼· 교육	강성고객 유형별 대응매뉴얼 보급 (강성고객 대응 요령 및 대응 시 심리적 자세 등)	전문적 대응을 통한 내·외부 고객만족도 제고
	국민신 문고 운영개 선	강성(만성)민원인 고객평가 점 수 제외	구성원의 소속감, 정 의감 제고
	강성고 객관리 시스템 운영	일정기준이상 행동 고객을 시 스템상으로 관리	전문적 대응, 사회비용절감
	담당자 심리상 담	상급자 및 전문가의 정기적인 심리상담 실시	심리적 안정감 고취

## 【참고문헌】

### I. 국내문헌

#### 1. 단행본

- 경찰교육원, 분임토의 ‘악성민원 대처 방안’, 디딤돌, 2013, 121쪽.
- 백병성, 경찰민원 만족도 제고를 위한 민원사무처리 개선방안, 치안정책 연구소, 책임과제, 2012.
- 국민권익위원회, 공공부문 고질민원 대응 매뉴얼, 2012, 10-15쪽.
- 이승훈, 블랙컨슈머, 북스페이스, 2011, 57쪽.

#### 2. 논 문

- 김왕배·이경용·이가람, “감정노동자의 직무환경과 스트레스”, 한국사회학, 제46집 2호, 2012, 123-149쪽.
- 김정훈, “구매과정에서의 판매자에 대한 소비자들의 태도와 유형”, 대한가정학회지, 제37권 제9호, 대한가정학회, 1999.
- 김정훈, “소비자특성에 따른 소비자 비윤리 행동”, 한국생활과학회지, 한국생활과학회, 제13권 제3호, 2004, 417~424쪽.
- 김정훈·이은희, “소비자 비윤리 유형과 판매자와의 상호작용 유형의 관계”, 대한가정학회지, 제41권 제5호, 대한가정학회, 2003.
- 박진영·문숙재, “소비자불평행동에 관한 연구 -불만족의 귀인을 중심으로-”, 한국가정관리학회지, 제8권 제1호, 1990, 15~30쪽.
- 배병렬, “소비자의 불평행동 의도: 유형별 결정요인을 중심으로“, 대한경

- 영학회지, 제17호, 1998, 25~60쪽.
- 배순영, “소비자자의 불량 불평행동 동향 및 시사점”, 『소비자정책동향』, 한국소비자원, 2013.2.28.
- 백병성·박현주, “소비자불평행동과정에서 나타나는 소비자의 문제행동에 관한 탐색적 연구 -소비자상담주체별 인식을 중심으로-”, 소비자문제연구, 제36호, 2009.10, 6-7쪽.
- 서주희, “소비자의 공적 불만대응행동에서 나타나는 문제행동”, 가톨릭대학교 석사학위논문, 2006.
- 서주희·송인숙, “공적 불만대응행동에서 나타나는 소비자의 문제행동”, 소비자정책연구, 한국소비자정책교육학회, 제2권 2호, 2006.
- 서창적·안월주, “인터넷 서비스품질 보증행동 유발요인의 만족도가 불평 및 구전에 미치는 영향,” 서비스경영학회지, 제2권 제2호, 2001, 131~149쪽.
- 송인숙, “소비윤리의 내용과 차원정립을 위한 연구”, 소비자학연구, 제16권 제2호, 한국소비자학회, 2005.
- 송인숙·양덕순, “가전제품에 대한 불만대응행동에서 나타나는 소비자의 문제행동 연구”, 소비문화연구, 제11권 제2호, 2008, 175~195쪽.
- 신상헌, “청년층 소비자들의 상거래 윤리에 관한 연구”, 소비자학연구, 제11권 제3호, 한국소비자학회, 2000.
- 예종석, “인터넷 쇼핑몰 이용자의 불평행동”, 아산재단 연구총서, 제129집 (37). 2003.
- 유소이, “휴대폰서비스에 대한 소비자의 불평행동유형과 불평행동 후 만족에 관한 연구”, 소비자학연구, 제13권 제3호, 2002, 151~168.

- 이유재, “고객만족 연구에 관한 종합적 고찰”, 소비자학연구, 제11권 제2호, 한국소비자학회, 2000.
- 이성수·김완석·김정식, “자기해석의 관점에서 소비자불평 의도와 행동에 대한 이해”, 한국심리학회지: 소비자·광고, 제6권 제1호, 2005, 19~42.
- 이희숙, “청소년 소비자의 불평행동”, 충북대학교 논문집, 1999, 91~109.
- 임상혁, “한국의 감정노동실태와 외국의 정신건강 증진사례”, 감정노동에 대한 사회적 인식제고와 감정노동자 보호 입법 마련을 위한 공청회, 한명숙 의원실, 2013.6.21.
- 전현배, “소비자 불평처리과정에서 공정성차원의 지각차이에 관한 연구”, 산업경영연구, 청주대학교 산업경영연구소 26(2) 제38집, 2003, 121~138.
- 제미경·서정희·김영옥, “대학생의 소비자윤리 지각과 행동 및 관련변수”, 한국생활과학회지, 제13권 제6호, 2004.
- 정주원·박홍식, “민원인 비윤리 행동과 직무만족이 민원서비스 근무자의 EVLN 반응에 미치는 영향”, 행정논총, 제50권 제2호, 2012, 349-373쪽.
- 정진주, “감정노동자 보호와 사회적 과제”, 감정노동에 대한 사회적 인식제고와 감정노동자 보호 입법 마련을 위한 공청회, 한명숙 의원실, 2013.6.21.
- 허경옥, “소비자의 악성 불평행동 분석 및 기업의 대처 행동 조사 연구”, 한국가정관리학회지, 제30권 제6호, 2012. 167-181.

## 2. 기타

경찰범죄통계(<http://www.police.go.kr>(2014.7.)

대한상공회의소, “우리 기업의 소비자관련 애로실태와 개선과제”, 대한상공회의소 홈페이지([www.korcham.net](http://www.korcham.net)) 보도자료, 2008.

서울다산콜센터, 내부자료, 2014.5.

최숙희, “기업과 환불제도 그리고 블랙 컨슈머”, OCAP 2008 Annual Conference, 2008.

한국소비자원, 소비자피해구제연보 및 사례집, 2005~2007.

한상근, “감정노동의 직업별 실태”, KRIVET Issue Brief, 26호, 2013,4.30.

동아일보, 2013.1.8., 동아일보, 2014.2.7.

매일신문, 2014.5.23.

중앙일보, 2014.6.9.

naver 뉴스, 2014.4.16.

이코노미스트, 2011.6.6.

<http://call.nts.go.kr/JFAQ>

## II. 외국문헌

Al-Khatib, J. A., Vitell, S. J., & Rawwas, M.Y.A(1997), Consumer ethics: a cross-cultural investigation, *European Journal of*

*Marketing*, 31(11/12), 750~767

Bearden , W. O. & Mason, J.(1984), An Investigation of Influences on Consumer Complaint Reports. *Advances in Consumer Issues Research*, 11, 490~495.

Bearden, W. O., & Teel, J. E.(1983), "Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports," *Journal of marketing Research*, 20, 21~28.

Chan, A., Wong, S. & Leung, P.(1998), *Ethical beliefs of chinese consumer in Hong Kong*, 17, 1163~1170.

Day, R. L.(1984), Modeling choices among alternative response to dissatisfaction, *Advance in Consumer Research*, 1, 496~499.

Day, R. L. & Landon, E L. Jr.(1977).Towards a Theory of Consumer Complaint Behavior, In A Woodside, J. sheth, & P. Bennet(Ed.), *Consumer and Industrial Buying Behavior*, (425-437). Amsterdam: North-Holland Publishing Company.

Day, R. L., Grabicke, K., Schaetzle, T., & Staubach, F. (1981), "The Hidden Agenda of Consumer Complaining," *Journal of Retailing*, 57(Fall), 86~106.

Granbois, D., Summers, J. O., & Frazier, G. L. (1977), "Correlates of Consumer Expectation and Complaining Behavior," in R. L. Day(ed.), *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington, IN : Indiana University Press, 18~25.

Gronhaug, K. & Zaltman, G. (1981), "Complainers and Noncomplainers Revisited: Another Look at the Data," in

- Kent Monroe(ed.), *Advances in Consumer Research*, 8 Ann Arbor, MI: *Association for Consumer Research*, 83~87.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Jacoby, J. and J.J. Jaccard(1981), "The Sources, Meaning, and Validity of Consumer Complaint Behavior: A Psychological analysis," *Journal of Retailing*, 57(Fall), pp.4~24.
- Richins, M. L. (1981), "An investigation of consumers' attitudes toward complaining," *Advance in Consumer Research*, 9, 502~506.
- Richins, M. L.(1983), Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied consumers: A Holistic Approach. *Journal of Marketing*, 47(Winter), 68~78.
- Richins, M. L. (1985), "The Role of Product Importance in Complaining Intention," in R. L. Day and H. K. Hunt(eds.), *Proceedings of the Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington, IN : Indiana University Press, 50~53.
- Robinson, L. M.(1979), "Consumer Complaint Behavior: A Review with Implications for Further Research," in R. L Day and H. K. Hunt(eds.), *New Dimensions of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington, IN : Indiana University Press, 41~50.
- Rogers, J.C., S.C. Ross, and T.G Williams(1992), "Personal Values

and Purchase Dissatisfaction Response," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, pp.81~92.

Singh, J. (1990), A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles. *Journal of Retailing*, 66(1), 57~99.

[부록] 「**고객의 불평행동(문제행동)**」 현황 및 직무부담에 관한 조사

안녕하십니까?

치안정책연구소와 경찰청 미래발전과는 금번 경찰서비스를 이용하는 고객 중 ‘강성 고객의 불평행동(고객의 문제행동)’에 대해 그 실태를 조사하여 대응방안을 마련하기 위해 직무상 고객(국민)과의 접촉이 있는 직원들의 의견을 듣고자 합니다.

응답 내용은 비밀이 보장이 되며 통계 이외의 다른 목적으로는 사용하지 않을 것입니다. 바쁘시더라도 잠시 시간을 내어 성의껏 응답해 주시면 감사하겠습니다.

○ 문의 : 경찰대 치안정책연구소 연구관 백병성(61-2575)

**고객의 문제행동 현황**

본 설문에서 **고객의 문제행동**이란 “고객이 민원을 제기하면서 대민 서비스를 담당하는

- ① 경찰직원에게 과도한 비용(심적 부담, 시간, 노력, 비용)을 요구하거나,
- ② 경찰서비스에 대해 발생한 불만이나 불평행동을 제기하는 과정에서 경찰기관 또는 담당자에게 일반적으로 용인될 수 있는 범위를 넘어 무리한 불평행동(억지주장, 업무지장초래, 폭언·폭력, 음담패설, 허위(과장)신고, 소란, 반복민원제기 등)을 하는 행위로 정의함.(※ 형사피의자 제외)

문1. 귀하께서는 최근 1년 간 고객의 문제행동을 한 달 평균 얼마나 자주 접하고 있습니까?

- ① 없음 (→ 문17로 이동)
- ② 1건 이상 ~ 5건 미만 (→ 문2로 이동)
- ③ 5건 이상 ~ 10건 미만 (→ 문2로 이동)
- ④ 10건 이상 ~ 15건 미만 (→ 문2로 이동)
- ⑤ 15건 이상 ~ 20건 미만 (→ 문2로 이동)
- ⑥ 20건 이상 (→ 문2로 이동)

문2. 귀하께서 접한 문제행동을 하는 고객이 주취 상태인 경우는 어느 정도였습니까?

- ① 없다    ② 10명 중 1명    ③ 10명 중 2~3명    ④ 10명 중 4~5명    ⑤ 10명 중 6~7명    ⑥ 10명 중 8명 이상

문3. 귀하께서는 1~2년 전과 비교해 고객의 문제행동 추이가 어떻다고 생각하십니까?

- ① 매우 감소    ② 다소 감소    ③ 비슷한 수준    ④ 다소 증가    ⑤ 매우 증가

문4. 귀하께서는 최근 1년간 귀하의 담당 업무가 상담이나 민원처리로 종결되지 않고, 민·형사상 법적 조치(다툼)까지 간 경우가 있습니까?(원고이거나 피고가 된 경우 포함)

- ① 있음( → 문5로)    ② 없음( → 문6으로)

문5. 귀하께서 경험한 '문4'의 경우는 최근 1년간 몇 건입니까?

- ① 1건    ② 2건    ③ 3건    ④ 4건    ⑤ 5건 이상

**고객의 문제 행동 유형**

문6. 귀하께서 자주 경험하는 고객의 문제행동에는 어떤 유형이 있습니까?(최대 2개까지)

- ① 억지주장·부당한 요구 ② 무례한 언행(욕설, 음담패설) ③ 거짓말(허위신고)  
 ④ 물리적인 업무방해 ⑤ 협박·위협 ⑥ 소란·난동  
 ⑦ 동일민원의 반복(상급기관 포함) 제기 ⑧ 신문방송 등 언론보도 업포  
 ⑨ 인터넷, 국민신문고, SNS에 올리겠다고 업포 ⑩ 기타( )

문7. 귀하께서 고객의 문제행동에 대해 유형별로 느끼는 심적 부담(스트레스)은 어떠하십니까?

	문제행동 별 스트레스 받는 수준	매우 적다	적은 편이다	보통이다	약간 크다	매우 크다	잘 모름
7-1	억지주장·부당한 요구	①	②	③	④	⑤	⑥
7-2	무례한 언행(욕설, 음담패설)	①	②	③	④	⑤	⑥
7-3	거짓말(허위신고)	①	②	③	④	⑤	⑥
7-4	물리적인 업무방해	①	②	③	④	⑤	⑥
7-5	협박·위협	①	②	③	④	⑤	⑥
7-6	소란·난동	①	②	③	④	⑤	⑥
7-7	동일민원의 상급기관에 제기	①	②	③	④	⑤	⑥
7-8	신문방송 등 언론보도 업포	①	②	③	④	⑤	⑥
7-9	인터넷, SNS에 올리겠다고 업포	①	②	③	④	⑤	⑥



**문10. 자주 문제행동을 하는 고객에 대해 어떻게 관리하나요?**

- ① 별도로 관리하지 않는다. (→문12로)
- ② 지구대·파출소 또는 경찰서 등 기관·부서차원에서 관리한다. (→문11로)
- ③ 기관·부서에서 관리하지 않지만 주위 동료와 정보를 공유한다. (→문12로)
- ④ 개인적으로 관리하는 편이다. (→문11로)

**문11. 관리를 한다면 어떻게 관리하나요?**

- ① 리스트만 작성    ② 리스트 및 내용기재    ③ 녹취록 작성    ④기타(    )

**직무관련 스트레스 정도**

**문12. 귀하의 근무경험으로 볼 때, 아래의 직무별 스트레스 정도는 어떠하십니까?**

12	근무경험을 통해 본 직무별 스트레스 정도 수준	매우 적다	적은 편이 다	보통 이다	약간 크다	매우 크다	잘 모름
12-1	고객의 문제행동	①	②	③	④	⑤	⑥
12-2	강력법과의 대처	①	②	③	④	⑤	⑥
12-3	징계·승진 등 인사문제	①	②	③	④	⑤	⑥
12-4	까다로운 업무 처리	①	②	③	④	⑤	⑥
12-5	범죄피해현장 목격	①	②	③	④	⑤	⑥
12-6	범죄(사고)현장 추격시 사고발생 우려	①	②	③	④	⑤	⑥
12-7	동료나 상관으로부터의 직무스트레스	①	②	③	④	⑤	⑥
12-8	근무환경·여건의 문제	①	②	③	④	⑤	⑥



문16. 기억에 남는 고객의 문제행동에 관한 사례 소개 (무응답가능)

발단:
경과:
결과:

※ 다음은 통계처리를 위한 질문입니다.

문17. 귀하의 하루 일과 중 고객을 직접 대응하는 시간은 평균적으로 어느 정도  
입니까?

- ① 없음    ② 1시간 미만    ③ 1시간 이상~2시간 미만    ④ 2시간 이상~3시간 미만  
⑤ 3시간 이상~4시간 미만    ⑥ 4시간 이상~5시간 미만    ⑦ 5시간 이상

문18. 귀하의 대민관련 업무부서의 총 근무기간은?

- ① 1년 미만    ② 1년 이상~5년 미만    ③ 5년 이상~10년 미만  
④ 10년 이상~15년 미만    ⑤ 15년 이상 20년 미만    ⑥ 20년 이상

문19. 귀하의 성별은? ① 남자    ② 여자

문20. 귀하의 직렬은? ① 경찰관(→문21로) ② 일반직(→문22로) ③ 기타(→문22로)

문21. 귀하의 계급은?

- ① 총경 이상    ② 경정    ③ 경감    ④ 경위    ⑤ 경사    ⑥ 경장    ⑦ 순경

문22. 귀하의 소속기관은?

- ① 경찰청(→문25로) ② 부속기관(→문25로) ③ 지방청(→문24로) ④ 경찰서(→문23로)  
⑤ 지구대, 파출소(→문23로) ⑥ 기동부대(→문24로) ⑦ 기타(→문24로)

문23. 귀하의 근무 경찰서 급지는?

- ① 1급지 ② 2급지 ③ 3급지

문24. 귀하의 소속 지방청은?

- ① 서울청 ② 부산청 ③ 대구청 ④ 인천청 ⑤ 광주청 ⑥ 대전청 ⑦ 울산청 ⑧ 경기청 ⑨ 강원청 ⑩ 충북청 ⑪ 충남청 ⑫ 전북청 ⑬ 전남청 ⑭ 경북청 ⑮ 경남청 ⑯ 제주청

문25. 귀하의 근무 부서는?

- ① 민원실(청문소속) ② 민원실(교통소속) ③ 청문·감사 ④ 112상황실 ⑤ 182전화상담 ⑥ 지구대·파출소  
⑦ 경무기획 ⑧ 생활안전 ⑨ 수사 ⑩ 형사 ⑪ 정보 ⑫ 보안 ⑬ 외사 ⑭ 경비 ⑮ 교통 ⑯ 정보통신 ⑰ 기타

문26. 귀하의 경찰 총 근무경력은?

- ① 1년 미만                      ② 1년 이상~5년 미만                      ③ 5년 이상~10년 미만  
④ 10년 이상~15년 미만 ⑤ 15년 이상 20년 미만                      ⑥ 20년 이상~25년 미만  
⑦ 25년 이상

끝까지 응답해 주셔서 감사합니다

책임연구보고서 2014-01

## 경찰서비스의 불만고객에 대한 대응 방안

---

2015년 3월 31일 발행

발행인 : 치안정책연구소장

발행처 : **치안정책연구소**

경기도 용인시 기흥구 연남로 74

홈페이지 : [www.psi.go.kr](http://www.psi.go.kr)

---

**이 책의 무단 복제를 금합니다.**

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

