

연구총서·2002 - 16

서비스부문의 노동과정 연구

조 은 주

한국노총 중앙연구원

• • •
책머리에

최근 들어 한국의 노동조합운동은 여러 가지 새로운 변화의 징후와 필요성에 직면하고 있습니다. 다양한 과제들이 노동조합운동에 제기되고 있지만, 특히 한국의 산업구조가 변화함에 따라 점점 더 확대되어 가고 있는 서비스부문 노동자들의 규모는 노동조합운동이 현재 고민해야 할 지점과 앞으로 나아가야 할 방향에 대해 적지 않은 시사점을 제공하는 것이기도 합니다. 몇 해 전부터 서비스부문 노동자들이 노동조합운동의 전면에 등장하기 시작하면서 노동조합 내에서 비정규직과 여성노동자들의 문제가 부각되기 시작한 것 또한 대단히 주목해야 할 부분일 것입니다.

이 연구는 호텔의 식음료업장 및 패밀리 레스토랑, 패스트푸드점 등 외식업에 종사하고 있는 노동자들을 대상으로 광범위한 설문조사와 심층적인 면접조사를 통해 서비스부문의 노동과정을 분석한 최초의 시도입니다. 지금까지 국내에서 진행된 노동과정 관련 연구들은 대부분 제조업의 노동과정에 국한하여 이루어져왔습니다. 서비스부문의 노동자들이 그 규모의 차원에서나 노동조합운동에서의 비중에서 있어 대단히 중요하게 부각되고 있는 현실에 비추어볼 때, 서비스부문 노동자들에 대한 본격적이고 심층적인 연구는 대단히 부진했던 것이 사실입니다. 이 연구는 서비스부문 노동자들의 노동과정이 어떻게 나타나고 있는가를 감정노동의 차원에서 접근함으로써, 서비스 노동의 특수성을 적절히 부각시키는 한편 실제 서비스부문의 작업장에서 이루어지는 노동통제 전략과 그 효과를 구체적으로 드러내주고 있습니다.

본 연구에서 시도된 서비스부문의 노동과정에 대한 분석은 지금까지도 꾸준히 축적되어 오고 있는 제조업부문 노동과정 연구들과 마찬가지로 현장에서의 노동조합활동 및 조직사업과 서로 영향을 주고받으며 앞으로 더욱 발전해가야 할 것입니다. 특히 서비스부문은 대단히 다양하고 이질적인 하위부문들을 포함하고 있기 때문에, 연구의 영역 또한 공공서비스부문이나 생산관련 서비스부문 등으로 점점 더 확장되어 가야 할 것으로 기대합니다.

본 연구를 진행하는 과정에서 설문조사와 면접조사라는 번거로운 작업에 적극적으로 협조해주었던 관광노련과 연합노련 산하 해당 노동조합들에 모두 깊은 감사를 드리며, 연구조교를 맡아 수고한 정은주씨의 노고에도 감사를 전합니다. 끝으로, 본 연구의 내용은 연구자의 개인적인 견해일 뿐, 한국노총의 공식적 견해와 다를 수 있음을 밝혀 둡니다.

2002년 12월

한국노동조합총연맹
위원장 이 남 순

목 차

I. 서 론	1
1. 문제제기	1
2. 연구 대상 및 연구 방법	4
II. 서비스부문의 노동통제	9
1. 서비스 노동의 기본적 특징	9
2. 인격적 통제	15
3. 위계적 통제	24
III. 서비스노동에서의 동의의 산출	36
1. 상품화된 감정노동의 이중적 성격	37
2. 정체성의 관리	48
IV. 결 론	54
참 고 문 헌	57
부 록	61

표 목 차

<표 1> 서비스산업의 분류	4
<표 2> 설문지 배포 및 회수 결과	6
<표 3> 설문응답자의 인구학적 특성	6
<표 4> 설문응답자의 고용형태·근무기간·평균임금	7
<표 5> 육체노동 응답지수에 관한 회귀분석 결과	14
<표 6> 감정노동 응답지수에 관한 회귀분석 결과	14
<표 7> A호텔의 용모 및 복장 체크리스트(여성편)	17
<표 8> A호텔의 용모 및 복장 체크리스트(남성편)	19
<표 9> A호텔 서비스 기본예절 중 전화·인사·약수	21
<표 10> 서비스 기본예절 중 대화예절	22
<표 11> 인사고과의 공정성에 대한 회귀분석 결과	30
<표 12> 판매원에 대한 ‘배려’ 체크 포인트	44
<표 13> 일의 만족도에 대한 성별 회귀분석 결과	52
<표 14> 일의 발전가능성에 대한 성별 회귀분석 결과	53

그림목차

<그림 1> 1차2차3차 산업별 취업자 규모 1993~2000	2
<그림 2> 서비스산업의 각 부문별 취업자 규모 1993~2000	3
<그림 3> A호텔 업장별 직위체계	25

I. 서론

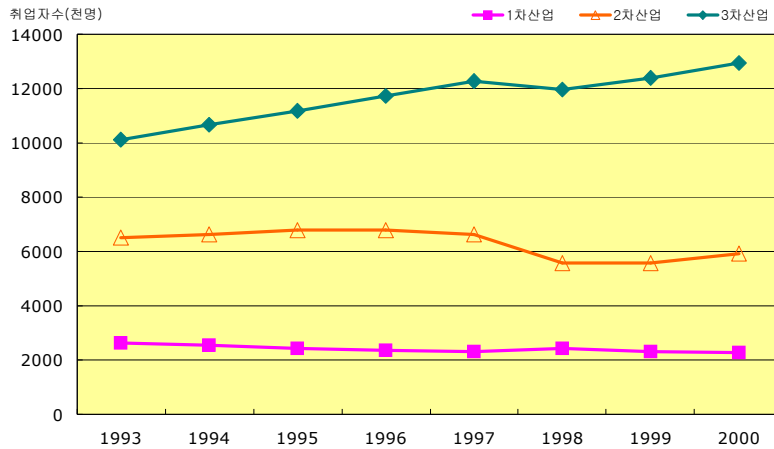
1. 문제제기

20세기 후반부터 본격화되기 시작한 서비스부문의 팽창과 지속적인 확대는 전 세계적으로 중요한 경제적·사회적·문화적 변화의 근거이자 징표로 여겨져 왔다. 더욱이 이러한 변화는 산업구조의 변동이나 소비양식의 변화에 머무는 것이 아니라 사회 구성원들의 전반적인 일상 및 생활패턴의 변화, 나아가 노동과 여가, 생산과 소비 영역 전체가 재구성되는 것을 의미하는 것이기도 했다. 따라서 이러한 변화와 재구성에 대한 관심이 증가하면서 노동의 영역보다는 여가의 영역이, 생산의 영역보다 소비의 영역이 중요한 연구영역으로 부각되기 시작했다.

그러나 다른 한편, 서비스부문의 성장은 곧 서비스부문에 취업하고 있는 인구의 양적 증가를 의미하는 것이기도 하다. 한국의 경우 전체취업인구 중 서비스산업의 비중은 1970년에서 1989년까지의 기간동안 이미 29.0%에서 42.9%로 증가하여 거의 절반에 육박하게 되었다. 반면 같은 시기 제조업의 취업인구는 각각 14.3%와 25.2%를 나타내었으며, 농림수산업의 취업인구는 50.8%에서 24.4%로 격감하였다(김기환 1993: 274).

더욱이 1990년대 이후에는 본격적인 서비스부문의 팽창이 이루어져, 3차산업에 속하는 서비스부문의 취업인구는 제조업(2차산업) 취업인구의 2배를 넘어서게 되었다(<그림 1> 참고). 제공하는 서비스의 성격 면에서도 의료 및 교육, 사회복지와 공공행정 등의 공적 부문과 관광, 외식, 각종 여가 및 문화산업 등의 최종소비 부문, 기업의 생산활동과 관련된 부문에 이르기까지 서비스부문의 전 영역에

<그림 1> 1차2차3차 산업별 취업자 규모 1993~2000



출처: 통계청, 각년도, <경제활동인구조사>에서 재구성

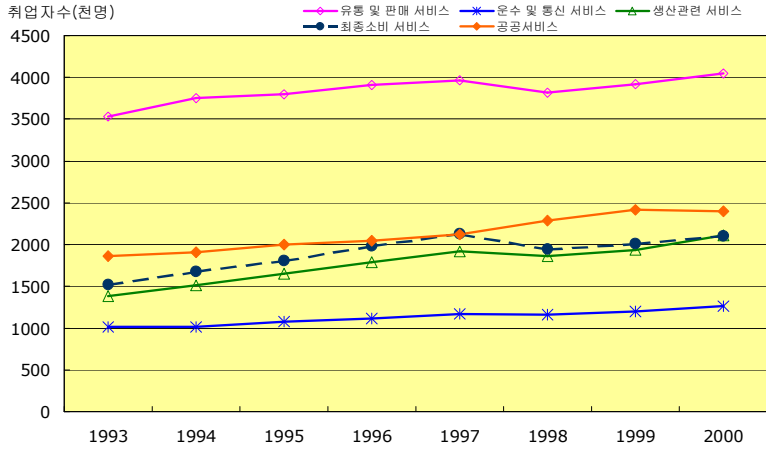
걸쳐 지속적인 성장이 이루어졌다(<그림 2> 참고)¹⁾. 노동운동 역시 전통적인 제조업 정규직 남성노동자 중심의 노동조합운동은 서비스 부문과 비정규직, 여성노동자들의 양적 증가와 함께 서서히 변모의 과정을 밟고 있다.

그러나 이러한 변화에도 불구하고 서비스노동에 대한 구체적인 경험연구들이 이루어지기 시작한 것은 비교적 최근의 일이며²⁾, 특히 노동과정이론이 전통적으로 접근해왔던 제조업의 노동과정과 비교하여 서비스부문의 노동과정이 어떠한 특징을 갖는가를 밝히기 위한 이론적·경험적 연구들은 거의 이루어지지 못했다고 할 수 있다³⁾.

1) 서비스부문을 세분화한 서비스부문의 각 영역별 분류에 관해서는 2절의 <표 1>을 참고할 것.
 2) 서비스산업 및 서비스산업화에 관한 연구로 김기환(1993)과 류승호(1996)을 참고. 서비스부문 감정노동에 관한 실증연구로는 김은민(1995), 박홍주(1995), 윤세준·김상표·김은민(2000)의 연구를 참고.

2 서비스부문의 노동과정 연구

<그림 2> 서비스산업의 각 부문별 취업자 규모 1993~2000



출처: 통계청, 각년도, <경제활동인구조사>에서 재구성

이 연구는 서비스부문의 노동과정에 관한 구체적인 경험연구로, 노동력을 노동으로 전환시키는 각축장(contested terrain)으로서의 노동과정(Edwards 1979)이 서비스 노동의 경우 어떠한 구체적 형태와 메커니즘으로 구성되는가를 크게 자본에 의한 노동의 통제와 차원과 이에 대한 동의의 차원으로 나누어 밝히고자 하는 시도이다. 이를 위하여 먼저 I장에서는 연구의 대상 및 연구방법이 구체적으로 제시된다. II장에서는 서비스노동의 핵심적 특징인 감정노동의 성격에 관해 살펴본 후, 이러한 감정노동의 특성에 기반한 서비스부문의 노동통제전략을 인격적 통제와 위계적 통제라는 두 통제양식을 통하여 밝힐 것이다. 다음으로 III장에서는 서비스부문의 노동과정에 대한 노동자들의 '동의'가 산출되는 메커니즘을 상품화된 감정노동이 가지는 양면적 성격과 노동자들의 자기정체성 관리라는 두

3) 예외적으로 백화점 판매사원들을 중심으로 대기업 서비스부문의 작업장 체제를 연구한 김영미(1998)의 논문이 있음.

차원으로 나누어 살펴본다. 마지막으로 IV장에서는 서비스부문 노동 과정 연구의 결과 및 의의를 간략히 제시할 것이다.

2. 연구 대상 및 연구 방법

이 연구는 특급호텔 식음료업장(Food & Restaurant, F&B)의 서비스노동자들을 중심으로 한 심층 면접 및 설문조사에 의한 통계분석, 패밀리 레스토랑 직원 및 패스트푸드 업체 정규직 직원과 아르바이트생을 대상으로 한 면접조사 등을 병행하여 이루어졌다. 연구의 대상을 이와 같이 선정한 이유는 다음과 같다.

서비스부문 및 서비스노동은 내부적으로 상당히 다양한 변이를 포함하는 것으로, 일관되고 단일한 형태와 성격을 규정하기 어렵다

<표 1> 서비스산업의 분류

하위부문	주된 제공자	주된 수요자	제공되는 서비스의 성격	해 당 업 종
유통 및 판매 서비스	기업	기업, 개인	물자의 소유권 이동	도매업, 소매업
운수 및 통신 서비스	기업	기업, 개인	물자, 사람, 정보의 공간적, 시간적 이동	운수업, 보관업, 통신업
생산관련 서비스	기업	기업	사회적 생산과정을 보완	금융업, 보험업, 부동산업, 사업서비스업
최종소비 서비스	기업, 개인	개인	개인에 의해서 최종적으로 소비됨	음식업, 숙박업, 오락 및 문화서비스업, 개인 및 가사 서비스업
공공서비스	공공기관, 공익단체, 기업	개인	광범위한 사회적, 파생적 요구를 충족시킴	공공행정 및 국방, 위생, 교육 및 연구, 의료 및 사회복지

출처: 김기환(1993: 269)

4 서비스부문의 노동과정 연구

(<표 1> 참고). 이러한 다양한 변이는 기본적으로 서비스부문에 생산 및 판매되는 상품이 순수한 서비스의 형태로 존재하는 경우가 드물고, 많은 경우 물질적 재화와 결합되어 존재하기 때문이다. 호텔 식음료업장 노동자들의 경우 노동의 유효한 효과가 물질적 재화와 결합되는 정도가 가장 낮은 편에 속한다고 할 수 있는데, 조리업무를 전담하는 노동자들에 의해 만들어진 식음료를 고객에게 제공하는 접객서비스(대인서비스, interactive service)가 호텔 식음료업장 노동자들의 작업과정의 핵심을 구성하고 있기 때문이다. 단, 이러한 접객서비스 관련 직종 내에서 특급호텔의 식음료업장이 가지는 안정적 지위로 인해 생길 수 있는 편향(bias)을 고려하기 위해 패밀리 레스토랑과 패스트푸드점의 접객서비스 종사자들에 대한 인터뷰를 함께 진행하였으며, 소규모 외식업의 경우에는 조리와 접객서비스의 구분이 모호하기 때문에 연구 대상에서 제외시켰다. 따라서 본 연구에서 시도된 서비스부문의 노동과정에 대한 연구는 서비스노동의 순수한 형태를 초점에 두고 진행된 것으로, 서비스노동이 물질적 재화와 결합되는 정도, 방식, 형태의 차이에 따라 다양한 변이를 낳을 수 있음을 전제한 것이다.

구체적인 연구대상 및 연구방법은 다음과 같다. 먼저 한국노총 소속 2개 특급호텔 노동조합 및 패스트푸드 기업 노동조합 간부와와의 사전 인터뷰를 진행하였다. 이어 인터뷰 내용과 수집된 문헌자료의 조사를 통한 사전지식을 기초로 설문문항을 작성한 후, 한국노총 소속 서울 시내 7개 특급호텔 노동조합의 협조를 얻어 각 호텔 식음료업장 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 각 호텔의 식음료업장 전체 조합원 수를 노동조합을 통해 파악한 후 비조합원 수를 감안하여 조합원 수에서 20-30부를 추가하여 설문지를 배포하였으며, 전체 배포부수와 회수된 부수, 회수율 및 전체 응답자 중 각 호텔의 응답자 비율은 <표 2>에 나타난 것과 같다.

<표 2> 설문지 배포 및 회수 결과

호텔	배포(부)	회수(부)	회수율(%)	응답자 비율(%)
A	100	95	95.0	17.2
B	70	43	61.4	7.8
C	140	127	90.7	23.0
D	100	96	96.0	17.4
E	150	94	62.7	17.0
F	40	38	95.0	6.9
G	70	59	84.3	10.7
전체	670	552	82.4	100.0

<표 3> 설문응답자의 인구학적 특성

		명	%
성별	남	320	59.9
	여	214	40.1
	계	534	100.0
연령	10-19세	2	.4
	20-29세	287	54.0
	30-39세	194	36.5
	40-49세	44	8.3
	50-59세	4	.8
	계	531	100.0
혼인상태	미혼	312	59.1
	기혼	211	40.0
	별거	1	.2
	이혼	3	.6
	사별	1	.2
	계	528	100.0
학력	고졸미만	4	.8
	고등학교 졸업	50	9.4
	전문대 중퇴	7	1.3
	전문대 졸업 또는 4년제 중퇴, 재학중	370	69.7
	4년제 대학 졸업	82	15.4
	석박사 교육 수료 또는 졸업	18	3.4
	계	531	100.0

* 각 경우의 결측치는 각각 18, 21, 24, 21임

6 서비스부문의 노동과정 연구

<표 4> 설문응답자의 고용형태·근무기간·평균임금

		남	여	계
고용형태	상용직	251	145	396
	계약직	45	51	96
	임시직	7	6	13
	일용직	6	8	14
평균 근무기간(개월)		91.3778	55.7630	77.0913
월평균 임금(만원)		200.2833	132.0859	172.7821

설문응답자는 전체 552명으로 회수율은 82.4%로 나타났으며, 성별 및 연령, 혼인상태, 학력에 따른 인구학적 분포는 <표 3>에 나타난 바와 같다. <표 4>는 설문응답자의 고용형태, 평균 근무기간, 평균 임금을 제시한 것이다.

설문조사를 통한 양적 접근은 변수의 유의성 판정이나 변수들간의 설명력 비교 등에 있어 뛰어난 방법이지만, 구체적인 노동과정의 질적 측면을 포착하는 데 있어서는 일정한 한계점을 갖는다. 따라서 이 연구는 설문조사를 통한 통계분석을 활용하되 설문조사 대상 호텔 중 2개 특급호텔의 식음료업장 종사자와의 면접조사를 중심으로 패밀리 레스토랑 직원, 패스트푸드 업체 직원 및 아르바이트생과의 면접조사를 병행한 질적 접근에 초점을 두고 이루어졌다.

면접방식은 반구조화된 면접(semi-structured interview)의 방식을 채택하였는데, 이러한 면접의 방식은 구조화된 질문지(또는 질문의 목록)를 통한 면접 방식과는 달리 상대적으로 비공식적인 형태, 즉 공식적인 질문과 답변의 형태보다는 대화의 형태를 취하여 이루어진다. 이는 면접을 통한 연구의 자료가 상호작용을 통해 창출된다는 인식론적 가정 위에서 이루어지는 면접방식으로, 질문 및 질문방법

의 표준화를 통해 ‘편견’을 최소화하도록 디자인되는 설문조사나 구조화된 면접(structured interview)의 경우와 달리, 상호작용을 통해 발생하는 효과들이 통제의 대상이 되는 것이 아니라 오히려 그러한 상호작용에 민감하고 효과적으로 대처하는 것이 중요하다는 입장에서 있는 연구방법이다. 따라서 사전에 정해진 표준화된 질문의 목록을 통해 면접이 이루어지는 것이 아니라 무엇을 물을 것인가에 관한 단서를 연구참여자⁴⁾ 자신으로부터 이끌어내며, 연구자가 미리 예상하지 못한 답변이나 맥락을 통해 새로운 사실과 설명, 해석의 발견 및 접근을 가능하도록 만든다(Mason 1996).

4) 연구참여자는 기존의 ‘연구대상자’, ‘피면접자’ 등의 용어를 대체하는 것으로, 연구자와 연구참여자 사이의 관계를 주체/대상의 구도로 파악하는 것이 아니라 상호작용을 통해 대등한 주체로 연구에 참여하는 적극적 관계로 바라본다는 관점에서 최근 질적 연구에서 사용되고 있는 개념이다(조은주 2001a: 23).

II. 서비스부문의 노동통제

1. 서비스 노동의 기본적 특징

임노동의 한 형태로서의 서비스노동은 노동의 결과, 즉 생산 및 판매되는 상품이 물질적 재화의 형태로 존재하지 않는 노동을 의미한다. 그러므로 상품으로서의 서비스가 가지는 재화와의 차별성은 기본적으로 상품의 유형성/무형성, 보존성/비보존성 등의 기준을 통해 파악될 수 있다. 그러나 다양한 부문에서 재화와 서비스 사이의 상호침투 및 변환이 확산되고 있는 최근의 추세에서 이러한 기준에 따라 대부분의 산업 부문에서 생산·판매되고 있는 상품의 형태를 구분하는 것은 현실적으로 불가능하다는 점이 제기되기도 한다. 가령 음식점의 경우 서비스(접객행위)와 재화(음식)가 동시에 제공되며, 제조업 제품의 경우에도 상품의 판매와 함께 일정 기간의 사후 서비스(post production service)가 제공되고 있는 것이다(류승호 1996).

그러나 이와 같이 서비스와 재화 사이의 경계가 점차 무너져가고 있음에도 불구하고, 상품으로서의 서비스를 생산하는 ‘노동’의 측면에서 볼 때 서비스노동, 특히 대인서비스(interactive service) 노동이 가지는 특유한 성격은 전형적으로 물질적 재화를 생산하는 제조업의 생산직 노동을 비롯한 여타의 부문과 비교하여 다음과 같은 기본적 특징을 가진다.

첫째, 노동의 유용한 효과가 판매 가능한 대상으로서의 상품 생산으로 나타나는 것이 아니라, 노동의 유용한 효과 자체(서비스)가 상품화된(Braverman 1974). 따라서 노동자와 노동의 생산물이 분리되지 않으며, 노동의 결과로서의 상품인 서비스 역시 재고의 조절이나 저장 및 운송, 수요와 공급을 매개하는 별도의 유통과정이 존재

할 수 없다(김기환 1993).

둘째, 서비스는 물질적인 속성을 지니지 않은 ‘소비자에 대한 생산자의 활동’이며, 서비스의 생산은 생산자의 노동과 소비자의 참여가 결합되어 이루어지는 생산자와 소비자의 상호작용 과정이다. 즉 생산과 판매, 소비가 동시적 현상으로 존재한다(Braverman 1974). 따라서 서비스와 서비스의 생산자 및 소비자는 동시적으로 존재하며 이 중 어느 하나가 분리되어 독립적으로 존재할 수 없다(김기환 1993: 266). 즉 고객은 서비스의 소비자이면서 동시에 서비스의 생산이 이루어지는 노동과정의 중요한 한 주체가 된다.

셋째, 생산자와 소비자의 상호작용을 통해 서비스의 생산이 이루어지기 때문에 생산된 서비스의 질은 매순간 가변적·유동적이며 이를 측정하기 힘들고, 보존 및 저장이 불가능하기 때문에 서비스의 품질에 대한 객관적인 비교나 평가가 어렵다(김기환 1992). 따라서 제조업 등에서는와 같이 생산성의 향상을 위한 기술 도입 및 자동화, 상품생산의 규격화·표준화·단순화가 불가능하다.

이상에서 살펴본 서비스노동의 특징을 보다 구체적으로 이해하기 위해서는 무엇보다 서비스노동, 특히 대인서비스(interactive service) 부문의 노동이 가지는 감정노동의 성격을 명확히 인식하는 것이 필요하다. 감정노동은 호칠드(Arlie R. Hochschild)에 의해 개념화된 것으로, 호칠드는 서비스 노동에 종사하는 노동자들이 육체노동 및 정신노동과 차별화될 수 있는 또 하나의 노동을 수행하고 있다는 것에 주목하여 이를 감정노동으로 정의하였다(Hochschild 1983).

감정노동은 ‘외부적으로 관찰 가능한 표정과 몸짓을 표현하기 위해 감정을 조절하고 관리하는 노동’을 의미하는데, 호칠드에 의하면 서비스 거래에 참여하는 개인들의 적절한 감정적 반응이 어떠한 것이어야 하는가에 관해 노동자와 고객 모두에게는 일종의 보편적인 기대가 존재하며, 이러한 기대는 서비스 노동자들의 감정의 범위, 강도, 지속성, 대상 등을 규정하는 감정규칙(feeling rule)을 출현시

키게 된다. 특히 이러한 감정규칙은 스텐디스나 웨이터, 웨이트리스 등과 같이 친절함, 미소, 유쾌함, 공손함 등의 긍정적 감정의 표현이 요구되는 서비스노동자들의 경우 뿐 아니라 불쾌감, 긴장감, 분노, 절박감 등의 부정적 감정을 표출하도록 요구되는 연체금 수급 회사의 노동자들, 그리고 권위에 대한 도전을 차단하기 위해 초연하고 중립적인 감정을 유지하도록 요구되는 의사의 경우 등에서 보듯이 감정노동이 수행되는 맥락에 따라 다양한 형태로 나타난다(Hochschild 1983; Sutton 1991; 윤세준·김상표·김은민 2000).

물론 넓은 의미에서의 감정노동의 수행은 자본주의를 포함하여 어느 시대에도 이루어져왔으며, 특정한 감정규칙을 따라야 하는 상황이라면 공적 영역과 사적 영역 어디에서나 요구되는 것이기도 하다⁵⁾. 그러나 자본주의에 특유한 감정관리(emotion management)의 속성은 이러한 감정노동 및 감정관리의 활동이 사적 영역을 벗어나 공적 영역에서 교환가치(exchange value)의 형태로 임금과 교환됨으로써 상품화된 노동력의 일부분을 구성하게 된다는 점에 있다. 특히 고객과의 대면 접촉을 필요로 하는 대인서비스(interactive service)의 경우 감정노동은 그 자체가 상품화(commercialization of human feeling)의 대상이 되며, 이러한 감정노동의 특성은 수행되는 노동의 성격과 작업과정, 노동통제 방식에 핵심적인 영향을 미치게 된다. 또한 감정노동에서의 감정표현의 규칙 및 규범은 해당 (기업)조직에 의해 그 조직의 구성원들에게 부과되는 감정에 관한 '표현 규칙(display rule)⁶⁾'의 형태로 구체화되며, 나아가 조직 내부의 규칙 및 규범을 구성하는 주된 기제로 작용하게 된다.

이와 같이 서비스노동의 고유한 특징을 감정노동이라는 노동의

5) 가족 내에서 여성들이 어머니 혹은 아내로서 수행하는 감정노동이 대표적 예이다(조은주 2001a: 35).

6) '감정의 규칙'과 '표현규칙'의 차이에 대해서는 윤세준·김상표·김은민(2000: 218) 참고.

특징적인 유형을 통해 접근하는 것은 매우 중요한 것이지만, 다른 한편 이는 자칫 서비스노동의 성격을 일면적으로 파악하게 되는 위험성을 초래하기도 한다⁷⁾. 감정노동은 육체노동 및 정신노동에 대응하는 제3의 노동의 유형을 지칭하는 것이 아니며, 각 산업과 직종, 해당 기업조직과 작업장의 특성에 따라 육체노동 및 정신노동과 결합되어 수행된다(김영미 1998; 조은주 2001a). 또한 이러한 결합의 형태와 범위, 정도는 다양한 변이를 나타낸다. 가령 금융서비스업 또는 공공서비스부문의 경우 감정노동은 대개 정신노동과 결합되며, 판매서비스업이나 본 연구에서 살펴보고 있는 최종소비 서비스업에서의 경우 감정노동은 육체노동과 결합되어 수행되는 것이다.

육체적으로는 당연히 힘들죠. 일단은 이게 아무래도 저희는 노동이라고 얘기를 하거든요. 그야말로 노동이요. 그러니까 저희는 막노동에 비유를 하거든요. ... 무거운 것도 굉장히 많이 들고 접시 같은 것도 되게 많이 들고, 밖에서 손님들한테 이렇게 간단하게 접시 이렇게 드리고 빼고 아니면 그냥 서비스, 그게 다가 아니니까. 그 이외의 것들이, 준비하는 과정들 같은 게 굉장히 막 그러다 보니까 일단은. 그리고 하루종일 서서 열심히 돌아다니니까. 쉬지 않고, 설 새없이 빨빨거리고 왔다갔다 해야되니까. 그래서 이제 몸이 힘들죠, 일단은. 발도 아프고, 다리고 아프고. 그래서 여기서 뭐 발맞사지 기계 그런 거 판다 그러면 그런 게 막 불티나게 팔리고 그럴 정도로. (A호텔 인터뷰)

몸이 워낙 힘들니까, 팔도 아프고, 다리도 아프고. 서비스 오래 한

7) 가령 김기환(1993)은 “서비스부문에 종사하고 있는 노동자들은 노동력의 질이나 취업의 상황, 노동의 과정, 잉여노동의 형태, 그리고 의식에 있어서 제조업 부문의 노동자들과는 크게 다르다. ... 무엇보다도 서비스산업은 직접 물질적인 재화를 생산해 내지 않으므로 서비스노동은 대개 육체적인 힘을 요구하지 않는 경우가 많다. 따라서 서비스산업의 발달은 여성과 고령자 등의 취업을 쉽게 해주며 경제활동 참여율을 높이는 데 기여한다(김기환 1993: 283)”고 주장한다. 그러나 이러한 시각은 서비스노동의 특수성을 일면적으로 강조하여 실제 노동의 성격을 이해하는 데 있어 제약을 가져다준다.

사람들은 한쪽 어깨가 이렇게 많이 처져있어요. 많이 처져있고 그러니까 대부분 트레이를 무거운 거를 한 손으로 이렇게(손 올리는 동작) 들기 때문에, 이게 이렇게 되 있기 때문에 딱 있으면은, 이게 이렇게 딱 서있으면은, 한쪽이 거의 대부분 사람들이 특히 웨이터, 웨이트리스, 트레이 드는 사람들은 한쪽 어깨가 이렇게 내려가 있어요. 이게 좀 나중에 이제 막 발이 아프고 무릎 막 아프고 허리 아프고 막 그런 거, 그런 거 때문에 조금 걱정이 되기는 해요.(A호텔 인터뷰)

일 끝나고 나면은 이제 막 어깨 결리고 막 허리 아프고 막 그런 거. ... 아픈 건 아픈 건데, 아픔에 또 익숙해져 있는 거죠. 아픈데, 아픈 거에 익숙해있는 좀 그런 거고요. 몸이 좀 곤, 저희가 ‘몸이 곤다’라고 표현을 하거든요, ... 몸이 골병이 든다. (A호텔 인터뷰)

실제로 자신이 수행하는 노동이 육체노동의 성격을 가지고 있는가를 묻는 육체노동 응답지수에 대한 회귀분석 결과는, 성별로 볼 때 여성의 경우, 그리고 작업장 내에서 통제권을 가진 경우에 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타나고 있다(<표 5> 참고)⁸⁾. 즉, 여성일수록 자신의 노동이 육체적인 노동을 요구한다고 생각하고 있으며, 작업과정에서의 통제권을 가질수록 이러한 육체노동의 비중은 줄어드는 것이다. 반면 근무기간은 육체노동의 정도에 대해 유의미한 영향을 가지고 있지 않았다. 또한 <표 6>에 나타난 분석 결과는

8) ‘육체노동 응답지수’는 “내가 하는 일은 육체적인 노동이다”, “내가 하는 일은 상당한 체력을 필요로 한다”의 질문에 대한 5점 척도 문항의 응답 결과를 합한 것이다. 회귀분석 과정에서 투입한 독립변수들 중 ‘여성’은 성별을 나타내는 더미변수이며, ‘통제권’은 “업무상 다른 직원들의 일을 관리, 감독하십니까?”, “업무상 관리, 감독하는 사람들의 봉급인상이나 승진에 영향을 미칠 수 있습니까?”, “관리, 감독하는 사람들이 잘못했을 때, 업무상 문제를 할 수 있습니까?”, “직원 채용이나 해고 등의 결정에 참여하십니까?”, “회사나 사업장의 정책 등을 결정하는 과정에 참여하십니까?” 등 5개 문항에 대한 답변(예/아니오)을 각각 1점과 0점으로 계산하여 합산한 것이다.

<표 5> 육체노동 응답지수에 관한 회귀분석 결과

	B	Std. Error	Beta	T	Sig T
(Constant)	15.778	.688		22.949	.000
여성**	1.675	.587	.205	2.852	.005
통제권**	-.715	.231	-.221	-3.096	.002
근무기간	-2.215E-04	.005	-.003	-.046	.963

R Square 0.104

주: **p<0.01 (이후 모든 표에 통일)

<표 6> 감정노동 응답지수에 관한 회귀분석 결과

	B	Std. Error	Beta	T	Sig T
(Constant)	14.385	.771		18.660	.000
여성*	1.324	.654	.150	2.025	.044
통제권	-.413	.256	-.118	-1.609	.109
근무기간*	1.314E-02	.005	.187	2.455	.015

R Square 0.046

주: *p<0.05 (이후 모든 표에 통일)

자신이 수행하는 노동이 “감정이 소모되는 노동”이라고 생각하는 데 있어 성별과 근무기간이 모두 정의 상관관계를 가진 것으로 나타나고 있다. 역시 여성일수록⁹⁾, 그리고 근무기간이 길수록 감정노동을 요구받고 있다고 느끼고 있는 것이다. 반면 통제권의 정도는 감정노동에 대해 유의미한 차이를 가져오지 않았다.

9) <표 5>와 <표 6>의 결과는 여성의 경우 육체노동과 감정노동의 정도를 모두 남성의 경우보다 강하게 느끼고 있음을 나타낸다.

2. 인격적 통제

지금까지 살펴본 서비스노동의 특징으로 인해 서비스노동을 수행하는 노동자들에 대한 통제전략은 다른 경우와 구별되는 독특한 통제의 형태를 띠게 된다. 제조업에서 전통적으로 발달해 온 노동통제 전략은 서비스노동의 경우 비효과적일 뿐 아니라 실질적으로 적용하기도 어렵다. 서비스노동의 특성상 기술도입에 의해 생산성을 증대시키는 것이 불가능하며 노동의 생산성 자체를 계량화하여 측정하기 어렵고, 작업조직에 의해 고도로 세분화되는 분업체계 및 구상과 실행의 분리, 이를 통한 탈숙련화 등을 통해 작업과정을 통제하는 것 역시 불가능하다(조은주 2001b: 102).

우리가 앞에서 살펴보았던 서비스노동의 특성 중 가장 특징적인 점은 노동과 노동의 생산물인 서비스가 노동자 자신과 분리될 수 없다는 데에 있다. 서비스노동은 노동자 자신의 외모나 태도, 표정 등을 통해 수행될 뿐 아니라 노동자 자신의 감정이나 성격 등의 인격적 특성과 결합되어 수행된다. 그러므로 서비스노동에 대한 통제 전략을 기본적으로 노동자의 외모와 신체, 감정, 성격 등에 대한 인격적 통제(personal control)의 양상을 띠게 된다¹⁰⁾.

이러한 인격적 통제의 방식은 일차적으로 서비스노동을 수행하는 노동자의 외모와 신체에 대한 규율(discipline)의 형태로 이루어진다. 가령 <표 7>과 <표 8>에 나타난 A호텔의 용모 및 복장에 관한 체크리스트에서 보듯 머리카락과 립스틱, 언더웨어, 스타킹과 양말의 색상, 손톱의 길이, 악세사리의 허용수준 등이 구체적으로 명시되며, 이와 같은 신체 통제는 A호텔 외에도 호텔업계 전반에 걸쳐 나타날

10) 호칠드는 지위에 의한 통제(positional control)와 인격적 통제(personal control)를 비교하면서, 전자의 경우 통제의 표적(aim)이 노동자의 행동이라면 인격적 통제의 경우에는 노동자의 감정, 사고, 태도 등이 된다고 보고 있다(Hochschild 1983: 242).

뿐 아니라(조은주 2001a: 37-38), 패밀리 레스토랑이나 패스트푸드점의 직원 및 아르바이트생의 경우에도 거의 동일하게 이루어지고 있다¹¹⁾.

그러나 이와 같은 노동자의 외모와 신체에 대한 통제는 그 자체가 목적이 되는 것이 아니라 수행되는 서비스의 질적 측면인 노동자 자신의 성격이나 감정 등의 ‘진달매체’로서의 외모 및 신체에 대한 규율에 해당하는 것이다. 다시 말해 서비스노동에서 이루어지는 통제전략의 핵심은 서비스노동을 수행하는 노동자 자신의 성격과 감정 등의 인격적 특성을 효과적으로 통제하고 관리, 감독하는 것이라고 할 수 있다.

그런데 바로 이 지점에서 서비스노동에서의 통제가 부딪히는 기본적인 난점이 발생한다. 우리는 앞에서 호칠드의 논의를 통해 서비스 거래에 참여하는 개인들의 적절한 감정적 반응이 어떠한 것이어야 하는가에 관해 노동자와 고객 모두에게 일종의 보편적인 기대가 존재하며, 이러한 기대는 서비스 노동자들의 감정의 범위, 강도, 지속성, 대상 등을 규정하는 감정규칙(feeling rule)을 출현시킨다는 것을 언급한 바 있다. 호칠드에 의하면 이러한 감정규칙이란 다시 말해 일종의 ‘느껴야 하는 감정(what I should feel)’에 해당한다. 그러

11) “머리를 다 붙여놔요. 베레모를 쓰고. 열은 화장 항상 해줘야 되는데, 립스틱은 항상 빨간 걸 발라야 돼요. 옷은 항상 깨끗해야 되고. 손톱 깎고. 구두는 까만 거.” (A패밀리레스토랑 인터뷰).
“그게 딱 본사에서 얘기를 해줘요. ... 대학 때 다니면서 염색을 했는데 뒷머리는 조금 노래요. 그때는 파마도 안 했거든요. 그래서 망을 해 가지고 가린다고 최대한 가렸는데, ... ‘야 너 머리 뭐야’, 다 티 난다고. 교육 때 다 얘기 해줘요. 매니큐어 안되고 되도록 머리는 검은 색에 가까운 두발을 해라. ... 구두가, 원래 정해진 걸 따로 줘요. 옷(유니폼)을 줄 때 같이 주거든요. ... 검은 두발, 하얀색 양말, 그리고 검정색 스타킹에 머리는 꼭 묶어야되고. (질문: 그거는 비디오에서? 아니면 자체 교육 할 때?) 비디오에도 나오구요, 메이트 교육받을 때도, 니들이 아르바이트를 하려면은 여기에 맞춰야 한다.” (A패스트푸드점 인터뷰)

<표 7> A호텔의 용모 및 복장 체크리스트(여성편)

항목	용모 및 복장
머리	샴푸를 하였는가? 빠치거나 흘러내리지 않도록 단정하게 붙여 깨끗이 손질하였는가? 비듬은 없는가? 냄새는 안 나는가? 음식을 다루는 직원(식음료서비스 및 조리부서)의 경우, 긴 머리는 위로 치켜올려서 묶거나 머리망을 사용하여 뒷머리에 고정시켰는가? 유니폼 또는 정장(자켓, 블라우스, 스커트, 정장바지)에 어울리는가? 업무에 어울리는가? 머리핀이나 망은 머리색과 같은 색상인가? 앞머리가 눈을 가리지 않는가?
얼굴	청결하고 건강한 느낌을 주고 있는가? 눈이 충혈되거나 안경은 더럽지 않는가? 귀속, 콧속은 깨끗한가? 치아는 깨끗한가? 입냄새는 안 나는가? 피부화장 및 부분화장이 흐트러지지 않는가? 립스틱 색깔은 분홍색 또는 붉은색인가? 향수는 은은한가?
복장	유니폼 또는 정장은 깨끗한가? 얼룩은 없는가? 다림질은 잘 되어 있는가? 뜯어진 곳은 없는가? 단추는 느슨하지 않은가? 소매, 칼라부분이 더럽지 않은가? 흰색 겉옷에 색깔있는 속옷을 입고있지 않은가? 스커트의 단 처리는 깔끔한가? 속옷이 밖으로 보이지 않은가? 어깨에 비듬이나 머리카락이 붙어있지 않은가?

(계속)

(계속)

항목	용모 및 복장
스타킹	유니폼 또는 정장에 어울리는 색상인가? (유니폼에는 피부색) 스타킹에 줄이 가지 않았는가? 예비 스타킹을 가지고 있는가?
구두	뒤축이 벗겨지거나 닳아 있지 않은가? 색상은 유니폼 또는 정장과 어울리는가? 너무 높아서 안전사고의 위험은 없는가? 모양이 찌그러져 있지 않은가? 구겨 신지는 않았는가? 발가락이 보이지 않는가? 깨끗이 닦여져 있고 반짝이는가?
손	손은 항상 자주 닦아 깨끗한가? 손톱의 길이는 손끝을 지나 1mm를 넘지 않는가? 메니큐어의 색깔은 분홍색 또는 옅은 살색인가? ※ 길은 밤색, 파란색, 검은색 계열은 사용할 수 없습니다.
악세서리	유니폼 또는 정장에 어울리는가? 귀걸이는 귀에 고정되어 달랑이지 않는가? 목걸이는 옷 밖으로 늘어져 업무에 방해가 되지 않는가? 팔찌가 늘어져 업무에 방해가 되지 않는가? 반지는 너무 화려하지 않는가? ※ 결혼반지만을 착용한다. ※ 음식을 다루는 직원(식음료 서비스 및 조리부서)은 위생상의 이유로 반지를 착용할 수 없습니다.

출처: A호텔 사내자료

나 이러한 감정규칙은 통제의 측면에서 볼 때 대단히 접근하기 어려운 차원의 것이다. 즉, 서비스노동에 대한 관리와 감독은 ‘무엇을 표현하는가’에 대해서만 이루어질 수 있을 뿐 노동자들이 실제로 ‘무엇을 느끼는가’에는 결코 도달할 수 없는 것이다. 결국 인간의 내면에 대한 일종의 기대와 요구에 해당하는 감정규칙은 포착해내기 어려울 뿐 아니라 이것이 실제로 노동자들에 의해 준수되는가의 여부를 확인할 수 없기 때문에, 서비스노동에 대한 통제는 ‘사람들 앞에서 어떠한 감정이 표현되어야 하는가(what emotions ought to be publicly expressed)’에 초점을 두고 이루어지게 된다.

<표 8> A호텔의 용모 및 복장 체크리스트(남성편)

항목	용모 및 복장
머리	샴푸를 하였는가? 앞머리는 7:3(또는 8:2)비율로 가리마를 타서 신사머리로 손질하였는가? 빠치거나 흘러내리지는 않았는가? 앞머리는 눈을 가리지 않았는가? 옆머리가 귀를 덮지 않았는가? ※ 구렛나루는 귀의 반 이상 내려가면 안됩니다. 뒷머리는 짧게 깎아 올려 셔츠의 칼라부분이 보이는가? 비듬은 없는가? 냄새는 안나는가? 머릿기름 냄새가 너무 강하지 않은가?
얼굴	청결하고 건강한 느낌을 주고 있는가? 눈이 충혈되거나 안경은 더럽지 않은가? 콧속은 깨끗한가? 수염, 콧털이 길지 않은가? 치아는 깨끗한가? 입냄새는 안 나는가?
손	손은 항상 자주 닦아 깨끗한가? 손톱의 길이는 손끝을 지나 1mm를 넘지 않는가?
복장	유니폼 또는 정장은 깨끗한가? 얼룩은 없는가? 다림질은 잘 되어 있는가? 옷이 뜯어진 곳은 없는가? 단추는 느슨하지 않은가? 소매, 칼라부분이 더럽지 않은가? 흰색 겉옷에 색깔있는 속옷을 입고있지 않은가? 속옷이 밖으로 보이지 않는가? 색상 무늬는 안정감이 있고 전체적으로 조화를 이루고 있는가? 주머니가 볼록할 정도로 많은 물건이 들어있지는 않은가?
넥타이	비뚤어져 있지 않은가? 풀어져 있지 않은가? 때, 얼룩, 구겨짐은 없는가? 양복과 어울리는가? 길이는 적당한가?

(계속)

(계속)

항목	용모 및 복장
바지	너무 짧거나 길지 않은가? ※ 바지 길이는 구두 뒤축 위 또는 뒤축 중간까지 오는 길이가 적당하다. 무릎이 나와있지 않은가? 다림질은 잘 되어 있는가?
벨트	구두와 어울리는 색인가? ※ 구두와 같은 색이 가장 이상적이다.
양말	바지와 같은 계통의 색인가? 화려한 색상이나 무늬는 아닌가? 백색 스포츠형 면양말을 신고 있지는 않은가?
구두	잘 닳여져 있는가? 구두끈은 단정하게 매어져 있는가? 굽이 닳아있지 않은가? 색상이나 형태는 보수적이며 업무에 적당한가?
악세서리	유니폼 또는 정장에 어울리는가? 폼위있고, 고상해 보이는가? ※ 목걸이 팔찌 귀걸이는 근무중 착용할 수 없습니다. 음식을 다루는 직원(식음료서비스 및 조리부서)의 경우 위생상의 이유로 반지를 착용할 수 없습니다.

출처: A호텔 사내자료

<표 9>과 <표 10>은 A호텔 교육 교재에 포함되어 있는 내용 중 일부로, A호텔의 교육 교재에서는 호텔의 노동자들이 준수해야 할 서비스의 기본 예절을 전화, 안내 및接客, 인사, 악수, 소개, 명함교환, 호칭과 언어, 대화예절, 직무예절 등의 항목별로 자세히 기술하고 있으며, 각각의 항목에서는 기본수칙과 자세, 방법, 체크리스트, 상황 예 등을 항목에 따라 그림까지 포함하여 구체적으로 제시하고 있다. 이는 서비스의 각 단계별로 요구되는 동작과 표정, 목소리, 억양과 태도 등을 상세하게 지시하는 표현규칙들로, 이러한 표현규칙들은 표에서 보듯이 실제로 노동자들이 느껴야 하는 감정과 마음가짐을 이끌어내기 위해 '무엇을 표현하는가'에 관한 규정을 적시함으

로써 ‘무엇을 느끼는가’에 대한 일종의 규범을 창출하고 내면화시키기 위한 것이다.

<표 9> A호텔 서비스 기본예절 중 전화인사약수

전화	<p>전화응대 기본예절</p> <ul style="list-style-type: none"> ·고객을 맞이하는 마음으로 전화기를 든다. ·발음은 정확하고 밝게 한다. ·용건이 끝났음을 확인하고 통화내용을 복창한다. ·내용은 간단하고 명료하게 한다. ·마무리 인사말을 잊지 않는다. (전화주셔서 감사합니다) ·대화에 집중한다. ·통화중 타인과 대화하지 않는다. ·전문용어를 사용하지 않는다. 	
	<p>전화예절 체크리스트</p> <ul style="list-style-type: none"> ·밝고 분명한 발음으로 응대했습니까? ·경어 또는 겸양어는 적절했습니까? ·상대의 말에 공감을 가지고 경청했습니까? 	
인사	<ul style="list-style-type: none"> ·인사는 진실한 마음으로 합니다. ·차려 자세로 바로 서서 바지 재봉선 상의 중앙에 살며시 댄다. (남자) ·차려 자세에서 오른손의 엄지를 왼손의 엄지와 인지 사이에 끼워 하복부에 가볍게 댄다. (여자) ·“안녕하십니까?” 인사를 먼저 하여 상대방과 눈을 마주친 후 몸을 숙인다. 	
	표정	<ul style="list-style-type: none"> ·가벼운 미소
	눈	<ul style="list-style-type: none"> ·상대방의 눈을 본다.
	머리	<ul style="list-style-type: none"> ·머리를 숙일 때는 조금 빨리, 들 때는 천천히 한다.
	허리	<ul style="list-style-type: none"> ·등을 펴서 머리, 허리, 힙을 일직선으로 유지한다.
	다리	<ul style="list-style-type: none"> ·곧게 펴서 무릎을 붙인다.
약수	<ul style="list-style-type: none"> ·한국인의 경우 약수는 윗 사람이 먼저 청한다. (아래 사람이 손을 먼저 내밀어서는 안된다) ·상대의 얼굴을 주시하면서 웃는 얼굴로 손을 내민다. ·손은 알맞게 힘있게 잡고 한다. (손을 너무 세게 쥐거나 손끝만 내밀고 해서는 안된다) ·장갑 낀 손으로 약수해서는 안된다. 	

출처: A호텔 사내자료에서 발췌 및 재구성

<표 10> 서비스 기본예절 중 대화예절

기본	<ul style="list-style-type: none"> · 상황에 맞추어 존칭어와 겸양어를 사용한다. · 서술형은 “~입니다(습니다)”를 사용한다. (~어요, 예요 등은 낮춤말은 아니지만 격식을 갖춘 언어는 아니다.) · 의문형은 “~입니까?(습니까?)”를 사용한다. · 정치, 종교, 스포츠 등 편을 서게 되는 내용은 바람직하지 않다. 	
듣기	<ul style="list-style-type: none"> · 호의적인 태도로 듣는다. · 상대방 외에는 다른 사람들에게 관심음을 두지 않는다. · 의미를 정확하게 이해하기 위해 자신의 말로 고쳐 물어가며 듣는다. · 이미 알고 있는 내용이라도 때에 따라서 모른체 들어준다. · 주의: 말을 중간에 끊지 않는다. 	
말하기	<ul style="list-style-type: none"> · 무엇을 어떻게 말할 것인지 생각(계획)한다. · 상대방에 좋은 느낌을 갖고 말한다. · 자신감을 갖고 말한다. · 분명한 발음으로 말한다. · 맑은 목소리로 말한다. · 필요한 말만 간결하고 정확하게 말한다. 	
끼어들기	<ul style="list-style-type: none"> · 분위기와 상황파악을 잘 한 후 주문 의뢰한다. · 고객응대시 너무 가까이 밀착하여 대화하는 것은 삼가한다. 	
듣기의 기본자세	눈	<ul style="list-style-type: none"> · 상대를 정면으로 보고 경청한다. · 시선을 자주 마주친다.
	몸	<ul style="list-style-type: none"> · 손이나 다리를 꼬지 않는다. · 끄떡끄떡하거나 메모하는 적극적 경청태도를 보인다.
	입	<ul style="list-style-type: none"> · 맞장구를 친다. · 질문을 섞어가면서 모르면 물어본다. · 복창해 준다.
	마음	<ul style="list-style-type: none"> · 흥미와 성의를 가진다. · 말하고자 하는 의도가 느껴질 때까지 인내한다. · 상대의 마음을 편안하게 해준다.
말하기의 기본자세	눈	<ul style="list-style-type: none"> · 듣는 사람을 정면으로 보면서 말한다. · 상대의 눈을 부드럽게 주시한다.
	몸	<ul style="list-style-type: none"> · 표정: 밝게, 눈과 표정으로 말한다. · 자세: 등을 펴고 똑바른 자세를 보인다. · 동작: चेस्चु어를 사용한다.
	입	<ul style="list-style-type: none"> · 어조: 입은 똑바로, 정확한 발음, 자연스럽게, 그리고 상냥하게 말한다. · 말씨: 알기 쉽게 친절한 말씨와 경어를 사용한다. · 목소리: 한톤 올려서, 적당한 속도, 맑은 목소리, 적당한 크기로 상대를 대한다.
	마음	<ul style="list-style-type: none"> · 성의와 신의를 가진다.

(계속)

(계속)

체크리스트	듣기	<ul style="list-style-type: none"> ·상대가 얘기꺼내기 쉽도록 당신의 분위기가 몸에 배어 있습니까? ·남의 얘기를 들을 때, 상대의 눈을 보고 진지한 자세로 듣습니까? ·남의 얘기를 편견이나 선입관에 사로잡히지 않고 들을 수 있습니까? ·상대의 얘기를 중간에 끊지 않고, 끝까지 들을 수 있습니까? ·사실과 의견을 바라게 구별해 듣고 있습니까? ·5W2H를 잘 파악하면서 듣습니까? ·일의 지시를 받았을 때 복창합니까? ·당신과 얘기한 사람이 자신감을 갖고 안심을 할 수 있게끔 적절히 대답하고 아낌없이 칭찬하며 듣습니까?
	말하기	<ul style="list-style-type: none"> ·“안녕하십니까?”, “어서오십시오”, “기다리고 있었습시다” 등의 인사를 항상 스스로 먼저 합니까? ·“감사합니다”, “수고하셨습니다” 하고 감사와 위로의 말을 진심으로 아낌없이 합니까? ·순수하게 “정말 죄송합니다” 하는 사과의 말을 할 수 있습니까? ·밝게, 친절하게, 즐겁게 얘기합니까? ·경어를 바르게 사용합니까? ·거절할 수 없을 경우, 상대가 상처받지 않도록 말을 돌려서 합니까? ·말은 사람의 됬됨이입니다. 항상 스스로의 인간성, 감성을 연마하는 노력을 합니까?

출처: A호텔 사내자료에서 발췌 및 재구성

그 구체적 예로, <표 10>에 나타난 대화예절 중 ‘말하기’의 규칙들을 살펴보자. 대화예절의 기본으로 서술형과 의문형의 어미가 정해지고, 대화의 주제들이 한정된다. 어법과 주제에 대한 규정과 더불어, 눈과 몸, 입 등 신체의 각 부분이 ‘말하기’의 과정에서 어떠한 배열과 각도, 표정, 동작으로 이루어져야 하는가를 지시하고, 바람직한 목소리와 말씨, 억양, 크기와 속도가 제시된다. 그리고 이처럼 상세한 표현의 규칙들을 통해 이끌어내고자 하는 감정과 마음의 상태가 표현규칙들과 결합되어 “상대방에 좋은 느낌을 갖고 말한다”, “성의와 신의를 가진다”, “감사와 위로의 말을 진심으로 아낌없이

합니까?”, “스스로의 인간성, 감성을 연마하는 노력을 합니까?” 등의 문장으로 나타나고 있다.

이와 같이 노동자들의 신체와 외모, 태도나 감정 등을 통해 수행되는 서비스노동의 특성상 서비스노동에서의 노동통제전략은 기본적으로 서비스노동의 각 단계에서 요구되는 이러한 감정표현의 규범과 규칙들을 지시하고 이를 통해 노동자 자신의 인격적 특성과 결합되는 감정과 표현을 관리, 감독하고 지시하는 인격적 통제의 양상을 띠게 된다. 특히 이러한 통제전략에서 구체적으로 요구되는 표현규칙들은 각 기업의 서비스전략과 결합되어 호텔의 경우 정중함·품격·우아함, 패밀리레스토랑의 경우 친근감·홍겨움, 패스트푸드점의 경우 활기참·신속함 등의 표현규범을 바탕으로 이루어지는 것이기도 하다¹²⁾.

그러나 다른 한편 이러한 표현규칙 및 규범은 그 자체만으로 서비스노동자들의 성공적인 감정노동 수행을 보장하는 것이 아니다. 따라서 기업 차원에서 입사선발 및 사회화, 상벌체계 등 다양한 차원에서 해당 기업조직에서 요구하는 감정표현의 규칙 및 규범들을 노동자들로 하여금 체화시킬 수 있도록 하는 전략을 구사하게 된다.

3. 위계적 통제

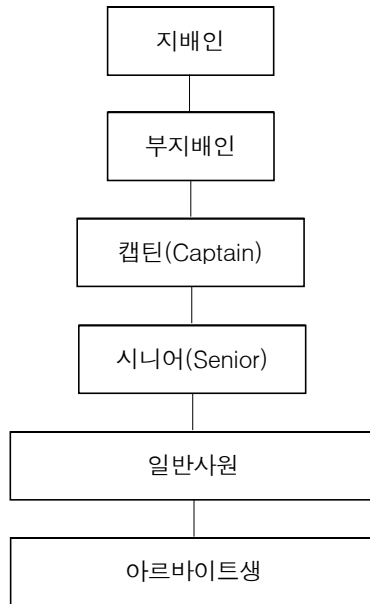
서비스노동이 가지는 인격적 특성으로 인해 서비스노동에 대한 통제전략은 앞에서 살펴본 것과 같이 감정표현의 규칙과 규범을 통한 ‘인격에 대한’ 통제의 양상을 띠는 동시에 ‘인격에 의한’ 통제의 양상을 띠게 된다. ‘인격에 의한’ 통제란 작업장 내에서의 위계를 통

12) 이러한 감정표현 규범에 관한 실증연구로 김은민(1995), 윤세준·김상표·김은민(2000) 참고.

하여 노동자 개개인이 수행하는 서비스노동의 과정을 학습시키고 관리, 감독하는 것을 의미하는데, 이러한 위계가 인격적 특성을 가진다는 것은 일반적으로 제조업 등의 경우에서 나타나는 관료적 위계에서와 같이 위계의 성격과 효과가 규정된 절차와 규칙들에 의해 특징지어지는 것이 아니라 축적된 지식과 경험, 숙련을 바탕으로 한 차등적 권위에 의해 특징지어진다는 점을 나타내는 것이다.

이러한 위계의 양상이 구체적으로 어떻게 나타나는지를 밝히기 위해 먼저 A호텔의 업장별 직위체계를 살펴보기로 하자(<그림 3> 참조). 지배인의 업무는 주로 웨이터와 웨이트리스의 작업과정에 대한 지시 및 감독, 업장 전체의 매출 관리와 경쟁업체 동향 파악, 시장조사 및 메뉴 구성 등이다. 웨이터와 웨이트리스의 경우 근무년수

<그림 3> A호텔 업장별 직위체계



등에 따라 캡틴과 시니어, 일반사원 등의 순서로 직위체계가 구성되며, 아르바이트생은 주로 호텔 관련학과 의 학생들이 산학실습생의 형태로 근무하거나 각 업장이나 부서별로 필요한 인력을 단기계약의 형태로 채용하는 경우이다.

이러한 위계는 호텔의 경우 “지배인은 소대장, 부지배인은 선임하사, 캡틴은 분대장, 고참 웨이터 웨이터리스는 병장, 실습생은 2등병”으로 묘사될 정도로 대단히 서열화되어 있으며(조은주 2001b: 103), 이처럼 군대조직과 비교될 정도로 강한 위계의 양상은 흥미롭게도 패스트푸드점의 파트타임 아르바이트생들 사이에서도 나타나고 있다¹³⁾.

호텔에선 서비스가 최고의 부가가치를 지닌 상품입니다. 손님 앞에서 실수한다는 건 엉터리 상품을 판매하는 것과 같은 행위지요. 서비스는 생방송과 같아서 만회하기가 불가능하고, 그로 인해 업장에 나쁜 이미지를 갖게 된 고객은 그곳을 다시 찾지 않습니다. 또 여기 일은 개인 플레이가 불가능해요. 일반 직장의 경우 사람마다 자기 업무 영역이 있고 어느 정도 독립된 권한과 책임이 있는 반면, 이곳에선 요리 하나 나오는 것부터 매출 목표 달성까지 손발 척척 맞는 팀워크 없이는 일이 되질 않거든요. 군대처럼 뚜렷한 위계질서 속에서 일사불란하게 움직여야 하는 이유가 거기 있습니다¹⁴⁾.

13) A패스트푸드점의 경우, 각 점포별로 점장과 부점장에 해당하는 매니저들만이 본사에서 채용한 정규직원이며(직영점에 한함), 실질적인 작업과정은 시급 파트타임들이 담당한다. 따라서 작업조직의 위계는 파트타임 내부에도 존재하게 되는데, T-메이트(T-Mate)부터 C, B, A, 리더(Leader)를 거쳐 바이스매니저(Vice Manager)에 이르는 파트타임 내부의 랭크는 근속기간과 숙련에 따라 정해지는 것으로, 평균적으로 2-3개월이 지나야 상위 랭크로의 이동이 가능하다. 특히 리더(Leader)에서 바이스매니저로 승진하기 위해서는 일반적으로 6개월 이상의 리더 근무경력이 있어야 하며, 시험과 면접을 통해 바이스매니저로의 선발이 이루어진다. 바이스매니저는 정규 직원(매니저)과 동일한 유니폼을 착용하며, 본사 교육을 받아야 하는 것은 물론 점포의 전체적인 상황을 체크하고 고객의 컴플레인(complain)에 대처하는 역할도 맡는다. 바이스는 일종의 준 정규직 직원의 성격을 띠는 파트타임 직원이라 할 수 있다.

여기서의 위치는 그거 하나가, 그러니까 윗사람이 뭘 하라 그러면 해야죠. 완전히 군대예요. 군대식이예요. 정말 나이 상관없이, 먼저 들어 온 사람이. ... 랭크(rank) 높은 사람이 랭크 낮은 사람을 '부린다'고 말하잖아요. 너 해, 이거 해. (A패스트푸드점 인터뷰)

물론 이러한 위계의 강도는 기업별·업장별 변이를 가지고 있다¹⁵⁾. 그러나 서비스노동에서 이루어지는 위계의 중요성은 그 업격 성과 강도에 있는 것이 아니라, 위계의 성격 자체가 서비스노동의 노동통제전략에서 중요한 측면이라는 점에 있다. 작업조직 내에서의 위계는 '관료적 통제'의 필요조건이기도 하지만 '단순통제'와 결합될 수도 있는데(Edwards 1979), 단순통제의 경우 중간관리자들은 노동자들에 대한 자의적 통제를 행사하는 반면 관료제적 통제에서는 중간관리자가 위임받은 통제권을 정해진 관료적 규칙에 따라 행사하게 된다.

앞에서 살펴보았던 서비스노동의 특성으로 인해 서비스노동에서의 위계는 제조업에서와 달리 탈숙련화를 야기하는 분업체계에 근거하는 것이 아니라 오히려 경험과 숙련에 근거한 협업체계로 구성되며, 특히 위계의 성격이 관료적 규칙보다 인격적 양상을 띠는 것이 핵심적인 특징이다. 관료적 통제는 위계적 권력을 제도화하고 '규칙의 지배(rule of law)'에 의해 통제의 과정을 수행함으로써, 중간관리자들이 정해진 관료적 규칙을 적용하고 정해진 기준에 따라 통제권을 행사하는 '객관성'을 통해 판단의 정당성을 부여받는다. 그러나 서비스노동의 경우, 서비스의 질과 감정노동의 수행을 객관적이고 관료적인 규칙에 따라 평가하기 어렵고 매 순간 수행되는 서

14) <신동아> 2000년 9월호, ○○호텔 지배인과의 인터뷰.

15) "고참이라고 하지만 다 똑같이 서브(serve)하고 그런 입장이기 때문에. 그렇게 막 혹독하게 하고 그런 건 아니예요. ... 딴 호텔은 [위계가] 더 심한 것 같아요. 우리 호텔 같은 경우는 우리 업장 같은 경우는 그렇게 선후배 관계를 따지는 건 아니예요". (B호텔 인터뷰)

비스노동의 질적 측면을 포착하여 평가하고 판단해야 하기 때문에 이러한 관료적 규칙의 적용은 근본적으로 한계를 갖는다. 작업의 지시 역시 매 순간 주어지는 가변적인 상황에 대한 대처 과정에서 이루어지기 때문에 중간관리자의 역할은 미리 정해진 관료적 규칙에 의해 이루어지기 어렵다. 따라서 서비스노동에서의 위계는 관료적 통제와 결합되어 나타나기보다는 축적된 경험과 숙련에 기반을 둔 차등적 권위와 위계를 통해 작업의 지시 및 감시와 평가, 상벌체계 등 노동통제의 구체적 요소들(Edwards 1979: 16-19)을 행사하는 것에 목적이 두어지게 된다.

그러나 이러한 위계적 통제는 주관적이고 자의적인 요소들에 의해 지배받게 되며 이러한 측면은 서비스노동이 수행하는 감정노동의 측면에서 부정적으로 작용함으로써 서비스의 질을 낮추게 될 위험성을 가지고 있으므로 불완전한 통제전략이라고 할 수 있다. 실제로 작업의 지시와 감시 및 평가, 상벌체계 등에 있어 중간관리자에게 부여되어 있는 상당한 수준의 권한은 서비스노동자들에게 잠재적이거나 명시적인 형태의 불만을 가져오게 된다¹⁶⁾. 아래의 인터뷰 내용에서 보듯이 이러한 불만은 때로 중간관리자에 의한 과도한 작업량과 노동강도에 대한 것이기도 하고, 승진이나 인사고과에 대한 것이기도 한데, 이러한 현상은 작업과정에서의 통제의 권한을 중간관리자의 재량에 위임하고 있는 통제의 특성으로 인해 작업과정에서 경험하는 노동통제에 대한 불만이 중간관리자에 대한 불만으로 전이되어 나타나는 현상인 것이다¹⁷⁾.

16) 2000년에 이루어진 민주노총 소속 호텔3사 파업의 과정에서도 조합원들이 가장 폭발적으로 제기한 문제 중 하나가 중간관리자들에 대한 불만이었다(조은주 2001a: 80-83).

17) 패스트푸드점의 경우 중간관리자들의 권한과 재량이 보다 높기 때문에 불만의 강도는 더욱 높아질 수 있다.

“그러니까 저희 점장님이요, 잘 웃는 애들 있잖아요. 면접 볼 때 잘 웃는 애들 그냥 상관없이 뽑아요. 뽑은 다음에 조금 가르쳤다가, 애가 진

바쁘게도 불구하고, 테이블도 없는데도 막 붙여 가지고 계속 손님들 계속 받고 받고 할 때. 저희는 이 테이블[방] 말고 또 바(bar)쪽에 테이블 방 하나를 구조를 바꿔 가지고 따로 만들었어요. ... 과장님이 매출을 올리기 위해서, 무조건 과장님 입장에서는 매출을 올리는 것만 최우선이잖아요. 자기한테는. 윗사람들한테도 좋게 평가를 받고. 그렇기 때문에 사람들 많을 때는. 그쪽은 한참 떨어져 있거든요. 거기서 한 사람이 매달려 있기 때문에 그 쪽을 왔다갔다하려면 한 사람만 해야 되기 때문에 딱 나머지는, 만약에 세 명이면 두 명이 거기를 다 때워야 돼요. 그 한 테이블만을 위해서 한 사람이, 그 쪽에만 신경을 써야하기 때문에 여기는 신경을 쓸 수가 없죠. 그만큼 일 할 때 바쁘죠. 그런데도 불구하고 계속 손님을 받고. 막 그럴 때. 짜증나죠. 스트레스 받고. ... 솔직히 하는 일이 몸으로 직접 움직이는 일이잖아요. 그리고 직접 손님들하고 여러 손님하고 대면하고 그러다 보니까 바쁘고 그러는 날은 육체적으로도 힘들고 정신적으로도 까지도 그러면은. 직장 상사나 스트레스 받으면 더 힘든 거죠. (B호텔 인터뷰)

짜 잘 할 것 같다 그러면, 원래 차례가 있거든요. 라운드(round)라고 그래요. 라운드를 손님들 먹는 데라고 그러는데 라운드 다음에 백(back) 다음에 캐셔(cashier)예요. 이 순서대로 가는데, 캐셔에 사람이 모자르거나 좀 잘 웃는 애가 들어왔으면은 곧장 캐셔로 가는 거예요. ... 만약에 그 사람이 6월 달에 들어왔고 제가 8월 달에 들어 왔어요. 이 사람은 잘 안 웃고 나는 잘 웃으니까 이 사람은 라운드를 도는데 나는 어느 순간 캐셔에 가 있어요. 그 사람은 당연히 여기[라운드] 갔다 여기[캐셔] 가는 게 정상인데 애는 어떻게 된 게 갑자기 한 칸 뛰어 넘어 거기로 간 거잖아요. 당연히 열이 받죠. 그것 때문에 한번 싸운 적이 있었어요. 직원들하고 부점장이랑 아르바이트끼리”. (B패스트푸드점 인터뷰)

“(질문: 좀 더 잘하면 좀 더 빨라요? 올라가는 게?) 예, 빨라요. ... 그것도 능력별이니까요 티는 안내고 속으로는 그렇겠죠. ‘내가 먼저 들어왔는데 재가 벌써.’ 오더(order)를 내는 게 있어요. ... 애가 근무가 들어간다는 걸 알려야 되잖아요, 재가 필요할 때, 사람을 써야 되니까요. ... 필요할 때 써달라고. 그렇게 오더를 내요. 상위 랭크한테. ... “○○○ 근무 들어가도 되겠습니까?”, 나 근무 들어간다고 알리는 거예요. 그리고 거기서 큰소리를 쳐야 해요. ... 그런 경우에는 속으로 그러잖아요, ‘내가 왜 애한테 인사를 해야돼’. ... 자존심 같은 거 상하죠. 내가 재보다 일을 더 많이 했는데. 재가 더 나중에 들어와 가지고 나한테 오더를 받는 경우“. (A패스트푸드점 인터뷰)

고과를 안 좋게 받은 직원들은 꼭 그렇게 불만이 많아요. 객관적이지가 못하다 뭐 그런 것들. ... 거의 대부분 사람들이 그 고과에 대해서 그렇게 불평을 해요, 불평. ... [특히] 계약직, 특히 연봉직들은 고과에 의해서 정직[정규직]이 되기도 하고 더 그 계약직을 더 오랫동안 머물기도 하고 막 그런 거 때문에 더 예민할 수밖에 없을 거예요, 제가 듣기로. ... 아무래도 그 사람들은 그래서 예민하고 그래서 좀 더 높은 점수를 받지 못한 직원들은 아무래도 이거는 객관적이지가 못하다라고 인제 이의를 제기할 수가 있는 거고. 그래서 불만이 있는 것 같아요. 고과평가에 불만이 거의 대부분 많아요 (A호텔 인터뷰)

승진 같은 경우는 몇 년 차 몇 년 차 만 그런 규정은 없는 거 같아요. 아무래도 잘 보이는 사람들은 오래 있는 것 같고 그런 거 있잖아요, 소위말해서 찍혔다고 하는 게 있는데. 그러면 나이 들어도 트랜스퍼가 안 되는 경우도 있고요. (B호텔 인터뷰)

<표 11>은 인사고과의 공정성에 관한 설문응답 결과가 작업과정에서의 통제권에 따라 어떻게 다르게 나타나고 있는가를 보여주는 것으로, 중간관리자들에게 부여되어 있는 작업과정 및 평가과정에서의 권한에 대해 노동자들이 가지는 불만과 불신을 간접적으로 드러내주고 있다. 즉, 작업과정에서의 통제권을 가지지 못한 노동자들일수록 인사고과가 불공정하게 이루어지고 있다고 생각하고 있는 것이다.

<표 11> 인사고과의 공정성에 대한 회귀분석 결과

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.790	.117		32.339	.000
통제권**	-.234	.053	-.294	-4.442	.000

R Square 0.087

그러나 이러한 불만은 앞서도 언급한 것처럼 서비스노동자들의 감정을 손상시킴으로써 감정노동을 통해 수행되는 서비스의 질을 저하시킬 수 있기 때문에, 위계에 근거한 이러한 통제전략은 불안정하고 위험성을 가지는 것이다. 따라서 기업별로 객관적이고 명시적인 규정들과 관료적 규칙들을 부분적으로 도입하는 양상이 나타나기도 하는데¹⁸⁾, 서비스노동에서 관료적 규칙의 도입은 한계를 가지므로 통제의 불안정성을 만회하기 위한 전략은 위계에 의한 통제를 정당화하는 방식으로 나타나게 된다.

이러한 정당화 기제는 기본적으로 서비스노동에서의 위계가 경험과 숙련에 근거하여 이루어졌다는 점에 기초하고 있다. 일반적으로 서비스노동은 숙련도가 낮은 노동으로 인식되어 왔다고 볼 수 있는데, 구체적인 경험연구들은 서비스부문의 노동이 내부적으로 대단히 높은 숙련의 정도를 필요로 한다는 것을 밝히고 있다(김영미 1998; 박홍주 2000). 그럼에도 불구하고 이러한 숙련의 요소들은 간과되거나 평가절하되어 왔다고 할 수 있는데, 이와 관련하여 조순경(1996)은 숙련의 개념이 많은 경우 일종의 사회적 구성물임을 지적한다¹⁹⁾. 숙련에 대한 평가가 과학적, 객관적 숙련의 구성요소인 기술적 구성에 의해 이루어지기보다는 사회적 구성에 의해 이루어지는 경우가 많다는 것이다(조순경 1996: 17-22). 기술적 구성물로서의 숙련 개념은 따라서 사회적 구성물로서의 숙련 개념과 충돌하게 된다. 다시

18) 그러나 이러한 관료적 통제의 부분적 도입은 주로 호텔의 경우에서 나타나게 되는데, 이는 호텔에서 패밀리레스토랑, 패스트푸드점으로 갈수록 고용관계를 장기적으로 유지하는 것에 대한 고용주의 의사가 낮아지기 때문이라고 할 수 있다. 즉, 서비스부문에서 나타나는 관료적 통제와 단순통제 사이의 결합 및 진동은 서비스부문에 형성된 노동시장의 특성을 반영하는 것이라고 하겠다.

19) 사회적 구성으로서의 숙련은 진입장벽을 통한 공급 통제 능력을 가지는 강한 형태와 자신들이 수행하는 직무의 숙련도를 정의할 수 있는 노동자의 능력에 의해 이루어지는 약한 형태로 나누어볼 수 있다(Littler 1982).

말해 내부적으로 기술적인 숙련의 요소가 존재한다고 하더라도 사회적으로는 비숙련 노동으로 인식되는 경우가 존재하게 된다. 그 대표적 예가 여성 노동의 경우이며(김미주 1989; 박홍주 1995; 조순경 1996), 서비스 노동의 경우도 마찬가지이다(김영미 1998).

중간관리자나 ‘고참’들은 축적된 경험과 숙련을 바탕으로 구체적이고 실질적인 작업과정에 대한 공식적·비공식적 교육을 담당하게 되는데, 특히 위계에 의해 이루어지는 비공식적 교육들은 공식적 교육보다 효과적일 뿐 아니라 보다 실질적인 권위를 가진다.

[서비스 교육 등을] 입사할 때 모르니까 당연히 받아야죠. 안 그러면 실수하니까. 다같이 모여서. ... [그런데] 특별히 그런 거 보다는 거의 개인 교습. 지배인한테 따로 이렇게 하고, 트레이(tray) 드는 것도 다 인제 방법이 있고, 뭐 그런 것들. 아주 기초적인 것들로부터 시작을 해서. 나머지 막 베이직 서비스(basic service)라고 해서 하는 거 있어요. 뭐 오른쪽 서비스를 해야되고, 뭐는 어떻게 해야 되고 뭐는 어떻게 해야 되고, 교본 막 이따시만큼 거 있어요. 또 그런 게 있어요. 말로 하면서 자주, 특별히 자주 여러 번 하면서 한번 가르쳐 주고 여러 번 하면서 틀린 거를 계속 교정해나가는 그런 거 있죠. 그렇게 해서 오래 걸리는 것 같아요, 일 배우는 것들이. 홀(hall) 안에서도. 제가 백사이드(backside) 일년, 홀 안에 와서도 한 일년 정도. 그 얘기를 하는 게, 책으로 아무리 봐도 '이거는 45도 각도로 이렇게 놓고', 말로 하는 게 오히려 더 힘들어요. [교본 분량이] 이만큼 된다니까요. 근데 그거를 계속 이렇게 몸으로 계속 하면은, 몸에 이렇게 완전히 배일 때까지 하는 게, 어느 정도 뽕 때까지 하는 게 [훨씬 효과적이죠]. 그렇게 생각을 해요. 저 나름대로. 집단으로 특별히 교육을 하는 건 없어요. 회사에 대한 교육은 있죠. 회사에서 앞으로 인제 자세한 이렇게 이렇게, 자세한 자질구래한 거 말고 앞으로 우리 회사의 나아갈 방향, 여러분들이 해야할 이념적인 것들, 개념적인 것들이 많이 교육이 들어가죠. 집단교육. 한마디로 그런 것들. 근데 거의 대부분은 직원들 오면은 각 업장에서는 선배들이 후배를 그냥 이렇게 몸으로, 몸으로 보여줘 가면서, 실습시켜 가면서. 몸으로 이렇게 배우는 거죠. (A호텔 인터뷰)

중간관리자 및 ‘고참’에 의한 이러한 교육과정은 특히 처음 업무를 시작하는 ‘신참’들에게 있어 관료적이기보다는 관행적으로 이루어지는 훈련의 각 단계에서 일종의 도제적 과정과 유사한 형태를 띠며 엄격하게 이루어진다²⁰. 호텔의 경우 백사이드(backside)에서의 각종 뒷정리, 식사가 끝난 후의 테이블 정돈 등의 단계를 1년 이상 거치고 나야 홀(hall)에서의 서브(serve) 업무를 시작할 수 있게 된다. 패스트푸드점 역시 초반에는 라운드(round)에서 청소 등을 전담하고, 그 이후에 백사이드, 캐셔 업무가 순서대로 진행된다.

처음엔 백사이드에만 있어요. 홀에는 거의 안 들어오고. 그런 걸 한 거의 일년 넘게 해요. 그러다가 일년 넘게 하다가 이제 홀에 들어 오면은 또 홀 안에서 일 배우는데 또 오래 걸려요. 그러면서 손님 대하면서 손님 대하면 또 스트레스도 많이 받고. 그렇게 해서 제대로 갖춰지는 게 3년 정도 걸린다고 보거든요. 3년 지나면은 그 친구, 그 어떤 친구가 됐건 남자가 됐건 여자가 됐건 상관없이 3년 정도가 되면 그 다음부터 그 직원을 맡기 시작을 해요. 그 전 직원은 그러지를 못한다고 보거든요. (A호텔 인터뷰)

백사이드라고 하잖아요. 뒷정리. 뒤쪽을 컵을 치우고 닦아서 정리하고, 젓가락 그런 거 닦아서 정리하고, 컵 정리하고, ... 우리 크로스 타임(cross time, 점심과 저녁 사이 쉬는 시간) 시간에 마실 거 준비하고. 그런 거 막내 때는 그런 거 많이 하죠. 그리고 식사 다 먹었으면 식탁에 손님들 다 드셨잖아요, 그러면 치워야 되잖아요. 음식 나오면 날라야 되고. 음식 치우고 나르는 일은 막내가 많이 한다고 봐요. 고참들이 주문 받고 손님들하고 대화를 하고, 서브하고 그런 건 이제 고참들이 많이 하죠. 아무래도 막내들은 서브하는 법도 잘 모르고 속도도 좀 약간 느리고 어딘가 모르게 편안하지가 안

20) “처음 1년 정도가 제일 힘들어요, 처음 시작. 그래서, 제가 아까 초반에 말씀드렸듯이 들어와서 일단 몸, 몸이 너무 힘들고, 그 다음에 너무 바빠요. 바빠요. 선배들 많고 선배들이 막 이거 시켜 저거 켜 하는데 막 그런 것도 못 견디고. 그 와중에 또 못한다고 혼내고, 갈귀요, 막. 예, 그런 거 못 견디면 관두는 거예요. ... 처음에 왔을 때는 하루해가 너무 힘들어요. ... 많이 울었어요.” (A호텔 인터뷰)

아요. 실수도 좀 할 수 있고, 그러니까 이제 서브 같은 경우는 안 시키는 경향이 있죠. (B호텔 인터뷰)

이러한 훈련과정을 통해 중간관리자 및 고참의 권위가 형성되며, 중간관리자와 고참에게 형성된 권위는 자연스럽게 위계에 정당성을 부여하게 된다. 위계의 정당성은 또한 앞에서 언급한 작업과정에서의 중간관리자의 재량권과 자의적 통제가 가지는 정당성을 뒷받침한다.

VIP 손님이 왔을 때는 갓 들어온 사람은 서브를 할 수가 없잖아요. 그럴 때는 고참이 서브를 해주고. 급한 일이 생겼을 때, 일 처리하는 속도나 생각하는 것도 고참이 능수 능란하게 처리를 할 수 있으니까, [그러니까] 그만큼 대우를 해주는 거죠. (B호텔 인터뷰)

저도 막 저보다 어린데 제가 T일 때 B인 애가 두 살이 어렸어요. 개한테도 막 혼나고 그랬죠. 처음에는 자존심이 무지 상해요. 이제 랭크 체계를 알고 그러다 보니까 애가 나보다 일에서는 만큼은 더 경력이 있기 때문에 일을 해줘야 겠구나 그런 걸 배워가는 거죠. (A패스트푸드점 인터뷰)

미움 사서 힘들게 일한 애가 있었어요. 매니저 님이 이상하게 개만 너무 예뻐해서 가지고, 매니저님이 어떤 한 친구를 너무 이뻐해서 가지고. ... 개는 일하는 방식이 마음에 든 거죠. 싹싹하고, 믿을 만하다, 그러니까 남들보다 더 신용을 준거죠. 다른 아르바이트생들이 보기에는 재만 이뻐한다, 이렇게 보일 거 아니에요. 메이트들 사이에서는 좀 그렇게 되는 거고, 매니저님한테는 이쁨 받고. (A패스트푸드점 인터뷰)

지금까지 서비스부문에서 이루어지는 노동통제의 양식을 인격적 통제와 위계적 통제라는 두 차원을 통하여 살펴보았다. 서비스노동의 핵심적 특징인 감정노동의 성격은 서비스노동의 작업과정과 서비스부문에서 이루어지는 노동통제의 전략들에 매우 중요한 영향을

미치고 있었다. 이제, 이러한 노동통제에 대한 노동자들 자신의 동의가 어떻게 생성되는지, 동의의 산출 메커니즘을 구성하는 요소들에 대해 살펴보기로 하자.

Ⅲ. 서비스노동에서의 동의를 산출

노동과정은 기본적으로 자본이 노동자로부터 구매한 ‘노동력’을 이윤을 산출해내는 ‘노동’으로 전환시키는 과정이라고 할 수 있다. 노동력이 가지는 가변적 성격으로 인해 자본가가 노동력을 구매하는 고용계약은 불완전한 것이며, 노동자들의 실제적인 노력 투여는 이러한 고용계약에 의해서 보증되지 않는다. 따라서 자본은 구체적인 작업과정에 대한 지속적인 감시와 개입, 통제와 포섭을 통해 노동자들의 실제적인 노력 투여를 이끌어내고자 하게 되며, 바로 이 지점에서 작업장에서의 통제와 저항, 포섭과 동의의 문제들이 발생하게 된다.

뷰러웨이(M. Burawoy)는 브레이버만(H. Braverman)의 노동과정 논의에 대한 비판을 통해 노동과정에 대한 연구들이 노동자들이 어떻게, 그리고 왜, “스스로를 위해 더욱 근대적이고, 더욱 과학적이며, 더욱 비인간화된 노동 감옥들을 건설하는 것”을 목인하는가, 그리고 “인간들의 복지와 행복을 그토록 명백히 파괴하는 제도의 지속을 기꺼이 감내하려고” 하는가를 밝혀야 한다고 주장하였다(Burawoy 1985). 실제로 노동자들은 작업과정을 통해 단지 상품만을 생산하는 것이 아니라(경제적 차원), 자본주의의 사회적 관계를 재생산하며(정치적 차원), 아울러 이러한 관계에 대한 경험을 생산하고 있는 것이다(이데올로기적 차원).

그러므로 주목할 것은, 노동통제의 형태와 제도들에 의해 구성되는 ‘통제의 구조’가 통제의 구조 내부에서 그것을 끊임없이 재구조화하는 노동자들 자신의 ‘동의의 구조’와 한 쌍을 이룬다는 점이라고 할 수 있다. 이러한 관점을 바탕으로 이제 III장에서는, 앞에서 살펴본 서비스부문의 노동통제 전략들이 노동자들 자신에 의해 어떻게 수용되며 어떠한 방식으로 동의가 산출되고 재생산되는가를

살펴보기로 하겠다.

1. 상품화된 감정노동의 이중적 성격

서비스노동에서 '동의'가 산출되는 메커니즘을 이해하기 위해서는 먼저 감정노동의 성격을 정확히 이해하는 것이 필요하다. 앞에서 살펴본 것처럼 서비스노동의 핵심적 특징인 감정노동의 속성은 기업으로 하여금 일정한 감정표현규칙들을 만들어 이를 노동자들에게 학습시키고 내면화시키도록 이끈다. 이러한 내면화의 방식은 모집 및 선발, 사회화, 보상과 처벌 등 다양한 단계를 통해 노동자가 일정한 감정규칙을 체화시켜 내적인 감정을 자연스럽게 표현하는 '심층적 행위(deep acting)'를 유도하도록 이루어지는 것인데, 실제로 이러한 심층적 행위가 일관되게 수행되는 것은 불가능하기 때문에 내적인 감정과 무관하거나 상반되는 표정과 몸짓, 어조 등을 겉으로만 수행하는 '표면적 행위(surface acting)'의 형태로 감정노동이 수행되는 경우가 빈번하게 발생한다.

이처럼 감정노동이 표면적 행위로 수행되거나 혹은 작업과정에서 여러 기제들에 의해 심층적 행위가 강요되는 경우, 감정노동을 수행하는 노동자들은 표현되는 감정과 실질적으로 느끼는 감정 사이의 '감정적 부조화(emotive dissonance)'를 경험하게 된다. 이러한 감정적 부조화를 경험하는 경우 노동자들은 감정적 부조화를 감소시키기 위한 시도들을 다양하게 모색하지만, 감정의 표현 자체가 자신들이 수행하는 노동의 핵심적 과정이기 때문에 자신의 감정표현을 바꾸는 것은 불가능하므로 감정 자체를 바꾸기 위해 노력하게 되며, 그 결과 자신의 감정으로부터의 소외를 경험하게 된다²¹⁾.

21) 호칠드는 이를 육체노동자들이 자신의 생산물로부터 소외되는 것과 마찬가지로 상품화된 자신의 감정으로부터 소외되는, 후기 산업사회에서

그게 굉장히 어려운 거예요, 그쵸, 네, 굉장히 어려워요. 저도 100%, 막 화나고 힘든데, 그걸 100% 내가 극복을 하고 막 아무렇지도 않게 그렇게 한다고, 저도 그럴려고 노력은 하죠. 누구든지 그렇게 노력은 해요. 그래도 자기도 모르게 표정이 죽어버리죠, 아무래도. 그래서 이렇게 입다물고 가만있어요. 가만히만 있어도 스트레스 받는 날이나, 그러면은 사람들이 보기에는 화나 보이거나 그런 거 있잖아요. 그래서 굉장히, 그거는 워사람이건 밑에 있는 사람들은 더 관리, 표정관리는 더 못하고 뭐. 지배인들도 억지로 눌러가면서 막 스트레스를 굉장히 많이 받아요. 아무렇지도 않아야 하는 그, 그, 이게 정말 저도 그거는 아직 조절을 잘 못한다고 봐요. 안 그럴려고 굉장히 노력은, 사람들이 다 노력은 하죠. [그렇지만] 자기도 모르게 막 신경질적이고, 막, 밑에 애들이 평소에 실수했으면 ‘괜찮아, 그럴 수도 있지’ [그러는데], 그렇게 못하고 ‘야, 너 또 실수했어?’ 그렇게, 막 괜히 막 그렇게 되는 거고. (A호텔 인터뷰)

특히 기쁠 때는 뭐 더할 나위 없이 좋고, 나도 모르게 아무 때나 [웃게 되고]. 그런데 스트레스 받고 정말 안 좋은 일 있는데 손님 앞에서 웃어야 될 때. 웃어야 될 때. 끊임없이 웃어야 될 때. 그러면 난 웃어야만 해, 웃어야만 해, 그러면서 자기 스스로 계속 생각하면서 그러니까 오히려 그게 또 그런 거 스트레스 받고. (A호텔 인터뷰)

이것도 일종의 직업병일수 있겠는데요, 사람 많은데 안가요. 사람 많은데 절대 안가요. 이게 제 성격일수도 있는데, 이 직업을 오래하면서 사람 많은 게 정말 징글징글 싫어요. 많은 사람을 대하는 그런 데라서 그런지 몰라도 사람 많은데 절대로 가기 싫어하고 좀 그런 게 많이 생겼어요. 제가 애들을 통제를, 남의 애들을 딱 한 대 때려주고 싶은데 그런 걸 못하니까 밖에 나와서 애들이 싫어졌어요. 일종의 직업병일수도 있어요. (A호텔 인터뷰)

실제로 감정노동이 수행되는 과정에서 감정의 표현에 영향을 미치는 요인들은 매우 다양하며, 이러한 요인들의 영향으로 인해 감정 표현의 변이(variation)들이 다양하게 나타나게 된다. 앞에서 살펴본 대로 감정노동은 그것을 수행하는 노동자 개인의 인격과 결합되어

일어나는 새로운 형태의 노동소외라고 주장한다(Hochschild 1983).

있는 것이기 때문에, 작업조직 내에서 중간관리자나 고참에 대해 가지게 되는 불만이나 스트레스, 서비스를 제공하는 과정에서 고객에 대해 느끼는 감정, 계절이나 요일, 시간대에 따라 달라지는 노동강도는 물론이고 지극히 개인적인 감정상태나 날씨 등에 의해서도 감정표현의 변이들이 발생한다.

이 중에서도 특히 가장 중요한 것은 고객과 관련된 것으로, 서비스노동의 중요한 특징, 즉 제조업 등에서와 달리 생산되는 상품(서비스)의 구매자(고객)가 상품의 생산자와 시간적·공간적으로 분리되어 있지 않으며, 생산자와 구매자의 상호작용이 상품 생산의 주요 과정을 이루고, 이러한 상호작용이 생산되는 상품의 질 자체를 결정된다는 점에서 고객의 역할이 대단히 중요하게 부각된다. 더욱이 이러한 고객과의 상호작용은 서비스노동자들의 노동과정에서 핵심적인 것으로, 고객은 서비스의 구매자인 동시에 작업의 지시, 감시와 평가, 상벌체계 등 노동통제의 주요 요소에 중요한 영향을 미칠 뿐 아니라 통제의 실질적인 권한을 가진다는 점에서 서비스노동의 작업과정에서 주요 주체로 등장한다.

서비스노동에서의 고객의 중요성은 특히 고객의 태도 자체가 노동자들의 감정표현의 변이들을 가져오게 된다는 점에 있는데²²⁾, 서비스노동에서 노동자와 고객 사이의 상호작용은 일종의 감정거래(emotional transaction), 즉 노동자(sender)와 고객(receiver) 사이에서 이루어지는 의사소통의 형태를 띠게 되며, 그 과정에서 노동

22) 라파엘리와 쉘튼(Rafaeli&Sutton 1989)은 고객과의 상호작용 과정에서 감정표현에 변이를 불러오는 신호(cue)의 종류로 첫째, 노동자에게 부여된 역할의 차이, 둘째, 성별이나 연령, 외양 등 고객의 특성이나 시간이나 날씨, 고객 수에 따른 작업량의 정도 등 조건의 특성, 셋째, 상호작용 과정에서 고객이 보이는 반응인 고객으로부터의 피드백(feedback) 등 세 가지를 제시한다. 이 중 첫 번째의 경우는 노동자가 수행하는 역할 자체의 차이로부터 나타나는 감정표현의 변이에 해당하는 것이며, 나머지의 경우는 동일한 역할(within role)을 수행하는 과정에서 나타나는 변이(between/within transaction variation)이다.

자들은 고객으로부터 감정표현의 언어적·비언어적 신호들(cues)을 접하게 되므로, 고객의 태도는 노동자들이 수행하는 감정노동의 형태와 양식에 다양한 차원에서 영향을 미치게 되는 것이다 (Rafaeli&Sutton 1987)²³⁾.

손님들 중에 좀 약간 그런 거 있어요. 뭐, 야 그런 사람들이라든지, 야 뭐 좀, 좀 된다 하는 거들먹거리는 그런 손님들 과시하고 싶어 하는 과시욕이 세신 그런 분들이 있어요. 그런 분들 대하기가 속으로 썩죠. ... 귀찮게 막 사람을 좀 이렇게 화나게 하는 사람들이 또 있어요. 예, 유난히 과시욕, 과시욕 센 사람들은 오히려 그 과시욕만 잘 맞춰주면은 되거든요. 오히려 그런 사람들은 또 단순해요. 썩는 속을 참고 앞에서 “아, 예”, 막 그러면서. ... 또 유난히 정말 까탈스러우신 분들이 있어요. 그러면은 또 인제 스트레스 굉장히 많이 받죠, 그럴 때는. 까다로운 손님들. 막 어떤 손님들은 오래된 직원이 아니면은 아예 자기 곁에 못 오게 하는 손님들 있죠. ... 오래된 직원이 아니라 좀 이제 한 중간정도 된 그런 직원이 가도 약간 막 싫어하고, 그러면은 싫어하고. 갓 들어온 얼마 안된 직원들은 굉장히 무시를 하세요. 그 직원들은 굉장히 막 굉장히 스트레스 받고 상처받고 막 그래요. 그것 때문에 막 울면서 관둔 직원도 있고, 그래요. ... 그럴 때 제일 스트레스 받아해요. ... 굉장히 여러 가지 손님들이 많아요. (A호텔 인터뷰)

어떤 분들은 성격이 대개 급하잖아요. 그냥 진짜 편하게 여유롭게 호텔 이런 곳에서 밥을 먹는 거니까. 돈이 있고 여유가 있는 그런 분들이잖아요. 그런데 대부분 성격이 급한 것 같아요, 사람들이. 오자마자 막 메뉴를 달라하고, 그리고 반말하는 손님들이 꽤있어요. 그런 경우도 있고, 그렇지 않은 손님들도 많지만 반말하는 손님들이 굉장히 많아요. ‘이거 좀 하나 갖고 와’, ‘물 좀 줘’, ‘메뉴 줘’,

23) 이러한 양상은 고객에 대한 접객서비스의 정도가 낮은 패스트푸드점의 경우에도 거의 동일하게 나타나고 있다. “사람 상대하는 게, 손님이 와서, 말도 안 되는 땡깡 부리는 손님이 정말 많아요. 진짜 황당할 정도로. 근데 손님이니까, 저는 직원이고 그러니까. 손님이 우선 최고잖아요. 그러니까 ‘손님이[손님만] 아니면은, 와, 진짜’, 그런 생각이 들 때가 많아요. ... 내가 잘못된 것도 없는데 나한테 저럴까. ... 그런 식으로 하면은 서비스 할 맘이 안 생기죠. 서비스 할 맘이 막 생겼다가도.” (A 패스트푸드점 인터뷰)

그런 식으로 반말하는 손님들. 빨리빨리 가져오라고 하는 손님들. 별로 급한 것 같지도 않은데, 괜히 막, 오자마자 앉자마자, ‘메뉴 쥐’ 그러고. (B호텔 인터뷰)

이러한 불만과 스트레스는 서비스노동자들의 감정에 손상을 입히고, 따라서 수행되는 서비스의 질을 저하시킬 수 있다. 따라서 이러한 감정의 손상을 해소시키기 위한 방법들이 개인적 차원에서뿐만 아니라 기업 차원에서도 도입되게 되는데, 가장 특징적인 것 중 하나가 일종의 무대 분리로, 서비스노동이 수행되는 무대의 앞면(frontstage)과 뒷면(backstage)을 분리시켜 고객의 시선이 미치지 못하는 무대의 뒷면에서 동료들끼리 고객에 대한 비난이나 정보를 공유함으로써 고객으로부터 야기된 불만이나 스트레스를 해소하고 감정의 손상을 회복시키는 것이다(Sutton 1991; 윤세준·김상표·김은민 2000)²⁴⁾.

24) 이러한 무대의 분리는 서비스노동이 수행되는 작업장에서 일반적으로 나타나는 현상으로, 패밀리레스토랑의 경우에도 동일하게 확인된다(윤세준·김상표·김은민 2000). “저희가 인사를 하잖아요 그러면 ‘네’, 그러고 대답을 해줘요. 그러면 솔직히 기분이 좋아요. 딴 사람은 씹고서는 딱 가요. 딴 사람들 같은 경우는, 어떤 사람이 있냐면은, ‘손님 이쪽으로 오실래요?’, 그러면은 딱 얼굴 한번 쳐다보고 딱 딴 데로 가요. 딴 데로 가서 자기가 좋은 자리 탁 앉아요. 주문하면, ‘잠시 후에 주문하러 올게요’, 그러면 그 여자들이 이려고 가만히 있다가, 저쪽자리가 좋은가보다 그러면 또 옮겨요. 또 옮기는데, 옮기는 것까지는 좋은데, 메뉴판 안 들고 가요. 따라가서 메뉴판을 또 갖다 바쳐야 돼요. 그러고 하니깐 메뉴판 받아놓고 오면 주문을 한다는 뜻이에요. 딱 그래서 ‘주문하시겠어요?’, 그러면 자기 주문할 걸 말해요. 빨리. 그러면 솔직히 처음 들어가는 애들은 다 못 받아 적는단 말이에요. ‘죄송한데 못 받아 적었는데 다시 한번 말씀해 주시겠어요?’, 그러면 ‘이딴 애가 다 있어’, 하는 식으로 쳐다보면서 또 말을 해요. 그렇게 하면서, 저희는 주문을 받을 때 말하는 순서가 있거든요, 순서가 있는데, 그 말을 저희가 한단 말이에요. 그러면 귀찮은 듯이 한 번 쳐다보고 네, 네, 계속 하다가 쳐다도 안보고 가만히 자기들끼리 떠들고. 그때부터 기분이 나빠지기 시작하는 거예요. 그런 사람들이 오면 애들이 주로 하는 일이 [손님이 안 보이는 백사이드에 가서] ‘그 쪽에 재수 없으니까 가지마’. ... 그러니까

솔직히 하는 일이 몸으로 직접 움직이는 일이잖아요. 그리고 직접 손님들하고 여러 손님하고 대면하고 그러다 보니까, 바쁘고 그런 날은 육체적으로도 힘들고, 정신적으로도 까지도 그러면은, 직장 상사나 스트레스 받으면 더 힘든 거죠. [그래도 손님에게 서브할 때] 내색하진 못하죠. 그냥 뒤[백사이드]에 가서 막 그러고[욕하고] 앞에 서는 “네에”, 그러고. (B호텔 인터뷰)

이러한 무대 분리는 동료들과 스트레스를 해소하는 방법이면서 동시에 기업 차원에서 의도적으로 도입하는 장치의 성격을 가진다 (Ashforth&Humphrey 1993). 즉, 서비스노동자들의 감정은 그 자신에 의해 관리되는 것만이 아니라, 이윤창출의 핵심인 서비스의 질을 유지하거나 상승시키기 위해 고용주의 입장에서 노동자 개인의 감정을 관리해야 할 필요성이 제기되는 것이다. 따라서 서비스노동의 경우 앞에서 살펴본 것처럼 무대의 분리가 고안되는 것뿐 아니라 중간관리자의 중요한 역할 중 하나가 바로 노동자들의 감정을 유지하고 관리하기 위한 내부적인(노동자에 대한 중간관리자의) 감정노동의 측면에 있다.

일주일에 한번씩 화장실에서 울어요. ... 우리들이 볼 때는 아닌데 꼭 이래야 되나, 화장실 가서 울고. ... 그러면서 울고 또 다시 일하고. ... [한번은] 저 일 한지 한 달인가 그렇게 됐었거든요. 매니저님이 와서, 막 울었어요. 매니저님이 뭐 그럴 수도 있다고 달랬어요. 처음에는 그런데요 좀 일하다 보면 저런 사람도 있구나 뭐 그

말을, ‘짜가지 만땅이야’, 그런 식으로 말을 해요. 짜가지 만땅이다 그러면 주문 받는 애가 말을 해요, 이렇게 이렇게 했는데 이렇게 이렇게 했다. 그러면 좀 ‘짜가지가 없구나’ 그러고, 부르지 않으면 잘 안 가려고 해요. ... 직장인들 단체로 나이 지긋한 40-50 되는 분들이, [주문 받으러] 가면은 애들이 모자를 쓰면은 애들이 다 어려 보여요, 얼굴 형체가 요만큼만 나타나고 그러니까. 가서, ‘아무거나 줘’, 이런 식으로 말을 해요. ‘어떤 걸로 드릴까요?’ 찾아주면은, ‘에이 빨리 가져오거나 해’, 이런 식으로 말하는 사람도 있어요. 그러면 또 [백사이드에] 가 가지고 재네 나한테 반말한다고, 다, 애들한테 얘기를 해요.” (A패밀리레스토랑 인터뷰)

러려니 하고. (A패스트푸드점 인터뷰)

이러한 중간관리자들의 역할을 구체적으로 확인하기 위해 백화점 지도사원의 예를 살펴보기로 하자. <표 12>는 파견직 판매사원을 관리하는 백화점의 정규직 지도사원²⁵⁾을 대상으로 한 B백화점의 교육교재 내용을 발췌한 것으로, 서비스노동이 원활히 수행되기 위해 노동자들의 감정을 효과적으로 관리해야 하는 기업차원의 요구를 직접적으로 드러내는 것이다. 지도사원은 판매사원의 친구관계 및 이성관계, 식습관, 여가의 패턴, 가족문제, 심지어 생리주기까지 파악하도록 요구되는데, 이러한 요구는 우리가 앞에서 살펴보았던 것처럼 서비스노동을 수행하는 노동자들의 감정과 내면을 관리하기 위해 인격적 통제와 위계적 통제를 결합한 통제전략이 기업 차원에서 채택된다는 점을 단적으로 드러내는 것이다. 중간관리자의 인격을 통해 이루어지는 이러한 침투적 통제(intrusive control)는 감정노동의 특성으로 인해 노동자의 사적 영역, 즉 지극히 개인적인 삶의 영역에까지 개입해 들어가고자 하는 서비스부문 노동통제의 경향을 보여주고 있다.

이와 같이 인격적 위계에 의한 침투적 통제의 경향은 그것이 가지는 통제의 기능을 전면에 내세우는 것이 아니라 자상함과 관심, 친근함, 배려 등 온정적인 방식으로 노동자의 감정 상태와 감정표현을 관리하는 방식이기 때문에, 이러한 감정 관리 자체가 노동자들의 동의를 이끌어내는 주요한 수단이 된다. 즉, 기업 차원에서 노동자들의 감정표현을 관리함으로써 노동자들의 감정과 작업과정에서의 태도를 긍정적 형태로 이끌어내고 고객과의 감정적 충돌을 피할 수 있도록 만들기 때문에, 고객에 대해서뿐만 아니라 기업에 대한, 직무에 대한 노동자들의 긍정적 감정을 실제로 강화시키게 되는 것이

25) 백화점의 고용형태에 대한 구체적 논의로 김영미(1998)와 윤정향·조은주 외(2002)를 참고.

<표 12> 판매원에 대한 '배려' 체크 포인트

분류	체크해야 할 사항
일	<ul style="list-style-type: none"> ·매장에서 계속 서 있음으로 해서 생긴 피곤을 풀 수 있는 20cm 정도 높이의 나무나 빈 상자 등이 있는가 확인한다. ·잔업은 귀가시간을 고려해서 너무 늦어지지 않도록 한다. ·반쯤작업이 많을 때 엉거주춤한 자세가 많아서 요통이 생기기 쉽다. ·일을 함에 있어서 업무가 편중되어 있지 않은가 확인한다. ·일을 하면서 불만이 있는지 확인한다.
원만	<ul style="list-style-type: none"> ·피곤한지 고민이 있는지 빨리 카운셀링을 한다. ·생리일이 언제인지 파악한다.
친구	<ul style="list-style-type: none"> ·친구에 대해서도 어느 정도 알고 있자. 친구가 있는지(동성/이성), 어떤 친구인지 등에 대해 파악한다. ·친구 사이에 갈등은 없는지 파악한다. ·이성친구 때문에 행동에 변화를 가져오는지 파악한다. ·지각, 조퇴, 결근이나 돈 씹씀이 등에 대해 파악한다.
수면	<ul style="list-style-type: none"> ·친구와 휴일이 다르기 때문에 밤에 만나는 일이 많아 컨디션에 무리가 간다. ·밤에 노는 것은 1주일에 한번이라는 식으로 정한다. ·수면을 충분히 취하는지 확인한다. ·퇴근 후 어떤 일을 하는지 파악한다.
결근 및 지각	<ul style="list-style-type: none"> ·결근이 계속될 때는 집에 찾아가 보도록 한다(이유를 확인한다). ·지각이 잦지는 않는지, 무슨 이유가 있는지 확인한다. ·하숙/자취생의 경우 주거환경이 불결하지 않은가 확인한다.
식사	<ul style="list-style-type: none"> ·아침을 먹지 않고 오는 사람은 없는지 확인한다(자취/하숙). ·외식만 하고 있지는 않은지 확인한다(자취/하숙). ·평소의 식사 편식에 대해서 체크한다.
놀이	<ul style="list-style-type: none"> ·노는 것이 중심이 되지 않도록 한다. ·심야의 술, 디스코는 다음날에 피곤을 남긴다(술, 담배 확인). ·퇴근 후 되도록 빨리 끝내고 집으로 가도록 한다.
집안	<ul style="list-style-type: none"> ·가족구성원들에 대한 사항을 파악한다. ·사원이 생계를 꾸려나가는지 확인한다. ·집안에 불화 혹은 문제가 있는지 확인한다(돈문제).
대인관계	<ul style="list-style-type: none"> ·같이 일하는 사람들과 문제가 있는지 확인한다. ·담당이나 샵마스터에 대한 불신감이라든지 불만이 있는가 확인한다. ·서로 대화하거나 어울리기를 싫어하지 않은가 확인한다.

*출처: B백화점 『세일즈리더양성과정』, 김영미(1998: 54)에서 재인용

다(Sutton 1991).

이와 같이 무대의 분리나 중간관리자에 의한 침투적 통제를 통해 고객에 대한 감정노동을 수행하는 노동자들의 불만감을 해소하고 긍정적 감정을 강화시키는 것은, 감정노동이 가져오는 소외감이나 감정적 부조화 등의 부정적 측면과 관련된 것이라고 할 수 있다. 그런데 중요한 것은 감정노동이 가지고 있는 양면적 성격, 즉 감정노동의 이러한 부정적 측면만을 가지고 있는 것이 아니라 감정노동 자체가 노동자들의 긍정적 감정을 실질적으로 강화시키는 방향으로 작용할 수 있다는 점에 있다.

(질문: 일하면서 가장 보람을 느끼고 기쁠 때는?) 당연히 인제 손님들이 나의 서비스에 굉장히 만족해하실 때죠. 그때가 제일 보람 있죠. 제일 보람 있고, 뿌듯하고. [손님들이] 괜히 막 고마워하고 막 그럴 때. (A호텔 인터뷰)

사람을 대할 수 있잖아요. 모르는 사람인데도 말을 막 시키고 말하고 그런 게 있잖아요. 그런 게 좋아요. (질문: 그런데 좀 전에 힘든 거에 들어갔잖아요. 그런데 좋은 거에도 들어가요?) 왜냐면 그 사람이 나쁜 사람도 있고 좋은 사람들도 있잖아요. 나쁜 사람들은 나쁜 사람들 쪽에 속하고 좋은 사람도 있으니까. (질문: 어떤 때 사람 대하는 게 좋다고 느껴요?) [주문 받을 때] 대부분이 사람들 무릎을 꿇고 받아요. ... 무릎을 꿇고 받기로 되어있는데, 가면은 어떤 손님이 막 그래요. ‘아, 다리 아플 텐데 왜 무릎 꿇고 받으세요? 그냥 서서 받으세요’. 그런 사소한 말 한마디도 고마울 때가 있어요. (A패밀리레스토랑 인터뷰)

흥미롭게도, 인터뷰에 참여한 서비스노동자들 모두가 거의 동일하게, 자신들이 일하는 과정에서 받는 가장 큰 스트레스로 고객의 존재를 이야기했을 뿐만 아니라 동시에 자신들의 일에서 보람을 느끼거나 즐거움을 주는 요인으로 역시 고객과의 관계에 관한 측면을 언급하였다. 그러므로 감정노동은 그 자체로 노동자들에게 감정적 부조화를 야기함으로써 노동자들이 자신의 감정으로부터 소외당하

도록 만든다는 입장(Hochschild 1983; 윤세준·김상표·김은민 2000)이나 감정노동이 그것을 수행하는 노동자들의 심리적 상태에 좋은 영향을 미친다는 입장(Rafaeli&Sutton 1989; Leidner 1999 외)은 감정노동이 가지는 양면적 효과를 일면적으로만 접근하고 있는 것이라고 할 수 있다²⁶⁾. 감정노동은 실제로 그것의 수행과정에서 이러한 이중의 효과를 동시에 가져오게 되는데, 이는 기본적으로 감정노동이 어떤 타인을 대상으로 상호작용의 과정을 통해 수행되는 것이므로, 당연한 결과라고 하겠다.

중요한 것은, 상품화된 감정노동이 가지는 양면적 성격이 서비스노동에서 ‘동의’를 형성하는 주요한 기제로 작용하게 된다는 점이다. 기존의 노동과정이론들이 전통적으로 주목해 왔던 제조업부문의 노동과 달리 서비스노동은 기본적으로 고객과 노동자의 상호작용이 작업과정의 핵심이자 주를 이룬다. 이 작업과정에서 노동의 내용은 고객에 대한 감정노동(접객서비스)으로 이루어지며, 고객에 대한 감정노동은 노동의 내용과 과정, 결과 및 효과를 동시에 의미하는 것이기도 하다. 다시 말해, 서비스노동에서 수행되는 감정노동은 그 자체가 임금노동으로 상품화된 것일 뿐 아니라 고객에게 판매되는 서비스로서 상품화되는 것으로, 이러한 이중의 상품화과정은 상품화된 감정노동을 수행하는 서비스노동자들에게 또한 이중적인 효과를 가져온다.

감정노동이 임금노동으로 상품화된 이상, 노동자들은 자신들의 내면에서 생겨나는 여러 가지 감정의 변이에도 불구하고 이미 정해져 있는 감정표현의 규칙 및 규범들을 준수해야 한다. 작업과정에서 발생하는 여러 가지 감정의 손상과 불만감, 스트레스에도 불구하고 감

26) 감정노동을 부정적으로 바라보는 입장에서 감정노동의 긍정적 측면은 그 자체가 노동자 자신의 진정한 자아와 감정으로부터의 소외를 드러내는 것으로 해석되며, 반대로 긍정적 입장에서는 감정노동의 부정적 측면을 감정표현규범이 노동자 자신에게 내면화되지 못한 결과로 해석한다. Hochschild(1983), Rafaeli&Sutton(1989), 윤세준 외(2000) 등을 참고.

정표현의 규칙 및 규범들을 준수해야 한다는 당위는 임금노동으로 상품화된 감정노동을 수행하는 과정에서 노동자들에게 좌절감이나 저항감을 안겨다준다. 이로 인해 감정의 일탈²⁷⁾이 발생하기도 하지만, 이러한 감정의 일탈은 작업장에서 강한 제재 및 처벌의 대상이 된다. 다른 한편, 고객에게 판매되는 상품으로서의 감정노동은, 상품의 질에 대한 고객의 만족을 상품의 생산자가 현장에서 직접 확인할 수 있다는 사실, 그리고 그에 대한 정서적 보상이 즉각적이고 직접적인 방식으로 이루어진다는 점에서 대단히 특징적이다.

이를 종합하면, 첫째, 고객에게 판매되는 상품으로서의 감정노동의 측면은 노동자 자신의 긍정적인 감정표현이 고객의 만족을 가져오게 되고, 고객의 만족은 다시 노동자 자신에게 만족감을 가져다준다는 점에서 노동자들의 동의를 재생산하는 기제가 된다. 둘째, 임금노동으로 상품화된 감정노동의 측면은 고객의 만족이 작업과정에 대한 평가에 있어 높은 성과와 그것에 따르는 여러 차원의 보상을 가져온다는 점에서 노동자들의 동의를 재생산한다. 결국, 고객의 만족은 자신의 작업과정의 성과를 의미할 뿐 아니라 기업이나 업장 및 점포 차원의 성과를 향상시킨다는 점에서 노동자 자신의 이해와 기업의 이해를 일치시키게 만드는 핵심적인 기제가 된다.

더욱이 감정노동이 그것을 수행하는 노동자의 인격과 분리될 수 없다는 특징은, 감정노동의 성공적인 수행이 노동자 개인의 인격에 대한 긍정적 평가를 통해 정서적 만족을 가져다주는 결과를 낳기도 한다. 결국 서비스노동에서의 이러한 특징들은 노동자들로 하여금 고객의 만족을 이끌어내는 감정노동의 성공적 수행에 대한 동의를 산출하는 기본적인 메커니즘을 형성하며, 이를 위해 스스로의 감정을 관리하는 자기규율의 메커니즘을 내면화하도록 만들게 되는 것

27) 감정의 일탈(emotional deviance)은 노동자들이 조직의 감정규범 및 표현규칙과 상반되는 감정을 고객에게 그대로 표현하는 경우를 뜻한다 (Rafaeli&Sutton 1987).

이다.

2. 정체성의 관리

앞에서 살펴본 것처럼 서비스노동은 노동자들의 감정을 상품화하여 고객에게 판매하는 것으로, 서비스노동자들이 수행하는 감정노동의 기본적 내용은 자신의 지위를 상대적으로 낮추어 고객의 지위를 높이고 고객들에게 친절하고 세심하며 상냥한 감정을 나타내는 것이다. 이러한 감정노동의 특징은 노동자들의 인격과 결합되는 것이기 때문에 서비스노동자들로 하여금 자존감의 손상을 경험하도록 만든다. 더욱이 서비스노동의 작업과정은 생산과 판매, 소비가 동시에 이루어지는 과정이며 따라서 작업장 자체가 생산의 영역인 동시에 소비의 영역에 속하는 것이기 때문에, 노동자가 수행하는 노동(서비스)을 노동자 개인의 인격 및 감정과 결합시켜 구매하고 소비하는 고객들의 태도 및 행동²⁸⁾은 때로 이러한 자존감의 손상을

28) “진짜, ‘야’, 막 그럴 때, ‘아 왜 이렇게 말이 짧아’ 그래가면서 ‘야’ 그럴 때. 그런 손님, 그런 소리 들을 때도 아유 확 막 그러고 싶고, 또 어린 손님들 까다롭게 굴 때도 속 뒤집어지죠. ‘아, 네’ 그러면서 해줘야 되고.”(A호텔 인터뷰)

“나이어린 애들이 와 가지고 이런 거 시키면서, 딱 봤을 때 보면 나이가 어려 보이잖아요. 머리도 짧고, 중학생 정도 되는 애가, 딱 알아봐서 존댓말까지 써가면서 대게 친절하게 굴면은, 개는 되게 싸가지 없게 해요. 개들도 똑같아요. 안쳐다봐요. 둘이 계속 떠들면서 사람이 왔는데 떠들고 있고 쳐다보지도 않고 둘이 말을 막 하다가 그제서야 딱 주문 다하고서는 우리가 끝날 때 ‘맛있게 드세요’, 그러는 거예요. 그러면 그런 말 다 씹어요. 한마디도 안 해요.”(A패밀리레스토랑 인터뷰)

“어려 보여서 그런지 모르겠는데, 막 반말하는, 젊은데도 반말하는 사람. ‘이것 갖고 와’, 이런 식으로. 원래 셀프서비스잖아요, 셀프로. 근데 저희는 서비스 차원에서, 늦게 나오는 음식 같은 거 가져다 주는 게, ... 근데 한 번 하고 와서[왔는데 또] ‘야, 물 좀 떠와.’”(A페스트푸드점 인

더욱 심화시킨다.

자기 직업에 자부심을 갖고 일을 해야겠지만, 어쨌건 내 나이 또래 비슷한 애들이 와 가지고 밥 먹을 때거나, 나보다 더 좋아 보인다 던가, 그럴 때 있잖아요. 저런 애들은 저렇게 와 가지고 그러는데 나는 여기서 서빙하고 있고, 특히 바쁠 때 제 자신에 대해서 낮아 보일 때도 있잖아요, 아무래도. 어떨 때는 자부심 가지고 일하면서 제가 하는 일을 제가 좋아하고 그러지만. (B호텔 인터뷰)

가끔씩 자존심이 상해요. 어떤 사람들은 좀 부잣집 애들 있잖아요. 잘 산다는 애들 약간 무시하는 경향이 있어요. ... 자기는 풍족하게 살고 있으니까. (A패밀리레스토랑 인터뷰)

이와 같이 자존감의 손상을 경험하는 상황에 처해있는 경우 취하게 되는 자아정체성 전략은 특히 직업과 자아정체성과의 연관에서 볼 때 크게 두 가지 양상으로 나타나게 된다(김영미 1998). 첫째는 일종의 거리 두기 전략으로, '나는 이런 일을 할 사람이 아니다'라는 방식으로 스스로의 자존감을 보호하려 하는 형태이다. 반면 두 번째의 경우는 '이 일은 아무나 할 수 있는 일이 아니다'의 형태로, 자신들의 직업 정체성에 새로운 의미를 부여함으로써 자존감을 높이려 하는 전략이다.

서비스노동자들의 경우, 이러한 자아정체성 전략은 일반적으로 후자의 양상을 띠게 되는데, 그 과정에서 일종의 구별짓기 방식이 등장하게 된다. 가령 패스트푸드점 아르바이트생의 경우 이러한 구별짓기의 방식은 같은 서비스직종 중에서도 서비스의 수준이나 사회적 인식 등에 있어 술집이나 커피숍 등에서의 아르바이트와 비교하고 구별짓는 형태로 나타나는데, 이러한 구별짓기는 패스트푸드점의 저임금을 감수하도록 만드는 요인이 되기도 한다²⁹⁾. 이러한 직종 내

터뷰)

29) "○○○[패스트푸드점]에서 항상 서있고, 하는 일이 서빙이니까, ... 호

에서의 구별짓기는 10-20대가 취업할 수 있는 아르바이트 직종이 비교적 제한되어 있기 때문에 발생하는 것으로³⁰⁾, 이와 달리 장기적 직업으로 서비스 직종을 선택한 호텔 노동자들의 경우 구별짓기의 양상은 서비스노동을 사무직과 비교함으로써 ‘이 일은 활기찬 일이다’라는 의미를 직종에 부여하는 방식으로 나타난다.

저 같은 경우는 또 사무실에 가만히 앉아서 있고 그런 거 절대 못하거든요. 그러니까 활동적인 그런 성격이라면 정말 팬찮은 직업 같거든요, 제가 보기에는. 그래서 많이 권해주요, [산학실습 나온] 애들한테. 만약에 생각이 있다면 정말 열심히 하고 나중에 우리 같이 일할 수 있기를 바란다 까지. 굉장히 키워나갈 수, 밀고 나가도 팬찮은 직업이라고 얘기를 해요, 제가 그랬으니까. (A호텔 인터뷰)

저 같은 경우는 일반 사무직 보다 성격이 맞는 것 같아요. 일을 하는 게 다른 것도 있지만 아무리 싫은 말을 해도 쉽게 넘어갈 수가 있고. 재미있을 때도 있어요. 좀 활동적이잖아요, 아무래도. 그런 거. (B호텔 인터뷰)

위의 인터뷰 내용에서 알 수 있는 것처럼, ‘이 일은 활기찬 일이다’라는 직업 정체성의 규정은 ‘나는 활기찬 성격의 사람이다’라는

프집 같은 거는 술집 가보면 알지만 서비스 같은 게 없어요. ‘소주 한 병 주세요’, 그러면 탁 놓고 가고. ‘맛있게 드세요’ 라든가, ‘뭔가 불편한 거 있으세요?’, 이런 거 없거든요. 그냥 말하면 그냥 씹고 지나가도 되고 그런 게 있어요. ... [호프집이] 돈을 더 주잖아요. 일하기는 호프집이 편한데요, ... 엄마가 보기에도 호프집보다는 롯데리아가 훨씬 더 건전하게 보이잖아요.” (A패스트푸드점 인터뷰)

“우선은 대기업이잖아요. ... 어디 가서, 내가 서비스직으로 일한 건데, 내가 어디 소주방에서 일했어요 그러면, 그거 좀 웃기죠. ○○○[패스트푸드업체]에서 일했어요, 몇 년 일했어요, 그러면 인정을 해주죠.” (B패스트푸드점 인터뷰)

30) “저희 또래 할 수 있는 일은요, 명문대 다니는 거 아니고는요, 서빙을 하죠. 명문대는 과외 하죠. 거기 빼고는 다 서빙이에요.” (A패스트푸드점 인터뷰)

자기 정체성과 연관되어 나타나며, 특히 이러한 자기 정체성은 감정노동의 특징과 결합되어 자기 감정을 관리하고 통제해야 하는 서비스노동에서 동의를 산출해내는 중요한 기제가 된다. 서비스노동자들이 자신의 노동과 자신의 성격을 연관시키는 것은 대단히 일반적으로 나타나는 양상이며, 서비스노동에 종사한 이후 자신의 성격 자체가 변화했다는 진술이나 그러한 변화에 대한 긍정적 의미부여 역시 어렵지 않게 접할 수 있다³¹⁾.

특히 여성의 경우 직종 및 자기 정체성에 대한 이러한 의미부여는 이중의 의미를 가지는데, 이것은 첫째, 서비스직종의 감정노동이 가지는 성별성, 즉 상품화된 감정노동 이전에 여성들이 남성들보다 사회화 과정에서 감정노동을 더욱 요구받아왔으며 따라서 감정노동 자체에 훨씬 익숙해 있다는 점, 그리고 고객 역시 감정노동을 남성보다 여성에 대해 기대한다는 점에서의 감정노동의 성별성에 연관된 것이며, 둘째, 이러한 감정노동의 성별성으로 인해 서비스직종에서 여성노동에 대한 요구가 존재하고 따라서 보상의 성적 차별성 역시 다른 직종에 비해 낮은 편이라는 것이다.

손님들이 아무래도 여자직원 더 좋아하죠. 아니, 그러니까 여자직원, 아무래도 서비스 같은 경우는. ... 오히려 남자가 서비스하기에 요즘이 아무리 시대가 바뀌고 그런 게 좋아졌다고 하지만 여자들은 그렇다고 치지만 남자들은 호텔 보이 그렇게 부르잖아요. 대부분, 그러니까 체면 안서는 직업. 아직까지도 그런 게 좀 있는 거 같애

31) “이 직업을 하다 보니까 웃긴 게, 옛날에는 혼자 어디 가지도 못했고 혼자 밥 먹는 거 있을 수도 없고, 여자애들 대부분 그렇잖아요. 그런 식으로 하고 혼자 어디 뭘 한다는 건 상상도 못할 일이었어요. ... 근데 혼자 이제는 뭐든지 너무너무 잘 하고 낯선 사람들 이렇게 봐도 이런 얘기 같은 거 막 하고. 나서서 얘기해도 좀 부끄러움 같은 거 없이, 좀 그런 게 많이 생겼어요. ... 예, 긍정적인 면이에요.” (A호텔 인터뷰)
 “아무래도 이런 서비스 직종이 성격에 맞으니까 하는 거구요, 앞으로 다른 일을 하더라도 이런 서비스 계통의 일을 하고 싶어요. 꼭 호텔 아니더라도 외식 쪽도 많고.” (B호텔 인터뷰)

요. ... 특히 거의 대부분 남자 고객일 경우에 사회적으로 좀, 어느 정도 위치가 있는 사람들이, 특히 그리고 점심시간 때 저녁시간 때, 그러니까 비즈니스를 한다고 그러죠, 아침, 점심 고객에 호텔 그 이용 고객 그 비율을 봤을 때 남자들이 훨씬 커요. 남자들은 아무래도 '안녕하십니까(남자 목소리 흉내내며)' 그런 거 보다는 '안녕하십니까(상냥한 여자 목소리로)' 그게 좀 더 부드럽고 아무래도 좀 그런 게 있잖아요? 그런 것 같아요. 그게 좋은 거 같아요. (A호텔 인터뷰)

전 제가 저한테 굉장히 잘 맞다라고 생각을 하고 있고, 또 오랫동안 해왔고, 제가 느껴도 괜찮은 직업 같거든요. 그래서 그런 나름대로의 자부심이 있죠. 여자가, 여자는 좀 굉장히 할만한 직업 같고. (A호텔 인터뷰)

<표 13>과 <표 14>는 각각 현재 하고 있는 일에 대한 만족도와 앞으로의 발전가능성을 묻는 설문 문항에 대한 응답을 성별로 회귀 분석한 결과이다. 표에 나타나있는 것과 같이, 일의 만족도와 일의 발전가능성 모두에 있어 성별로 유의미한 차이가 나타나고 있다. 즉, 특급호텔 식음료업장에서 일하고 있는 여성의 경우 남성보다 현재 자신의 일에 대해 더 만족감을 느끼고 있으며, 앞으로의 발전가능성에 대해서도 더욱 낙관적으로 여기고 있다는 것이다.

<표 13> 일의 만족도에 대한 성별 회귀분석 결과

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.892	.041		69.720	.000
여성*	.141	.065	.094	2.156	.032

R Square 0.009

<표 14> 일의 발전가능성에 대한 성별 회귀분석 결과

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.082	.050		62.185	.000
여성*	.181	.078	.100	2.314	.021

R Square 0.010

이러한 통계분석의 결과는, 단순히 서비스부문의 노동이 남성보다 여성에게 더 ‘좋은’ 일자리라는 것을 의미하는 것이 아니다. 이미 앞에서 살펴보았던 것과 같이 동일한 설문에서 여성의 경우 남성보다 육체노동의 강도와 감정노동의 강도를 보다 심하게 느끼고 있는 것으로 나타났다(<표 5>와 <표 6>을 참고). 그럼에도 불구하고 현재의 일에 대해 만족감이나 발전가능성 모두에 있어 여성들이 보다 긍정적인 답변을 하고 있다는 사실은, 지금까지 살펴본 서비스노동의 특수한 성격이 남성의 경우보다 여성의 경우에 있어 보다 적극적인 동의를 만들어내는 기제가 되고 있음을 간접적으로 드러내는 것이라고 할 수 있다.

IV. 결 론

지금까지 우리는 특급호텔 식음료업장과 패밀리레스토랑, 패스트푸드점 등 외식업에 종사하고 있는 노동자들에 대한 설문조사 및 심층면접을 통해 서비스부문의 노동과정을 ‘통제의 구조’와 ‘동의의 구조’라는 두 차원에서 살펴보았다. 그 결과를 간략히 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서비스노동이 제조업을 비롯한 다른 부문에서의 노동과 가지는 핵심적인 차별성은 서비스노동이 가지는 감정노동의 성격에서 기인한다. 상품화된 감정노동은 그것을 수행하는 노동자 개인의 인격과 분리될 수 없으며, 임노동관계 및 상품의 생산·판매·소비의 과정을 통해 노동자 개인의 인격과 감정을 상품화하는 것이라는 점에서 제조업 및 여타의 부문에서 이루어지는 노동과정과 명백한 차이를 가지게 된다.

둘째, 감정노동의 이러한 인격적 특성으로 인해 서비스노동에 대한 노동통제 역시 인격적 양상을 보이게 된다. 신체에 대한 통제, 노동자의 감정 및 감정표현에 대한 관리와 감시, 고객을 통한 통제, 이데올로기적 통제 등은 모두 노동자의 신체나 표정, 성격, 감정 등 노동자 자신의 인격적 속성과 분리될 수 없는 감정노동의 특성상 노동자 개인의 인격에 대한 통제의 양상을 보인다. 이러한 특성으로 인해 작업조직 내의 위계에 의한 통제 역시 중간관리자에 의한 인격적(인격에 의한) 통제의 성격을 가지게 된다.

셋째, 서비스노동의 핵심적 속성인 감정노동은 ①임금노동으로의 상품화, ②판매 및 소비되는 서비스로서의 상품화라는 이중의 상품화 과정을 거치게 되는데, 이는 고객의 만족이 작업과정에서의 높은 성과를 의미하며 따라서 그것에 대한 높은 보상을 가져오게 된다는 점, 그리고 노동자 자신의 성공적인 감정노동의 수행이 고객의 만족

을 가져오고, 고객의 만족은 다시 노동자 자신의 만족감을 가져온다는 점에서 노동자 자신의 이해를 기업의 이해와 일치시키는 동의를 산출 메커니즘을 형성하게 된다. 특히 서비스노동자들은 스스로가 수행하는 노동의 성격에 대한 의미부여와 이를 통한 자기정체성 규정을 통해 스스로 동意的 메커니즘을 재생산한다.

서비스부문의 노동과정이 가지는 이러한 특징들에 주목함으로써 서비스노동의 특수한 성격을 파악하는 동시에 실제 서비스부문에서 이루어지는 노동통제의 전략과 그 효과를 구체적으로 이해하는 것은 최근 급증하고 있는 서비스부문 취업규모의 양적 팽창에 비추어 볼 때 대단히 중요한 일이라 할 것이다. 특히 이 연구에서 시도된 접근은 대인서비스노동이 지닌 감정노동의 측면에 초점을 두고 이루어진 것으로, 육체노동이나 정신노동과 결합되어 다양한 변이를 가지게 되는 서비스부문 내부의 여러 업종 및 직종에 적용가능한 것이다. 다양하고 이질적인 하위부문들을 포함하고 있는 서비스부문의 특성상 공공서비스부문이나 생산관련 서비스부문 등에서 나타나는 노동과정의 성격은 이 연구에서 이루어진 접근과 함께 각 부문의 특징적인 요소들을 종합적으로 고려함으로써 구체적으로 파악될 수 있을 것이다.

서비스부문의 중요성은 단순히 전체 산업구조 내에서 서비스부문이 차지하고 있는 양적 규모에만 기인하는 것이 아니다. 최근 중요한 문제로 부각되고 있는 비정규 노동의 문제나 여성노동자들의 문제 역시 서비스산업 및 서비스직종의 팽창과 함께 고려되는 것이 필요하다. 한국에서 나타나고 있는 취업구조의 변화와 그것이 가져오는 여러 효과들을 면밀히 분석하고 이를 전체 산업구조의 특성과 연관시켜 파악하는 일은 노동조합운동의 발전을 위해서도 시급히 요구되는 과제라고 할 수 있다. 서비스부문의 노동자들이 그 규모에 있어 전체 임금노동자들의 과반수를 차지하고, 또한 노동조합운동의 전면에서 부각되기 시작한지 몇 해가 지난 지금까지도, 서비스부문

에 대한 연구들이 제대로 축적되지 않았다는 사실은 매우 역설적인 현상이기도 하다.

이러한 문제의식하에서 이루어진 이 연구는, 앞으로 더 많은 연구의 주제들이 본격적으로 다루어져야 한다는 것을 보여주고 있기도 하다. 앞에서 언급한 것처럼 서비스부문의 다양한 하위부문에 관한 보다 구체적인 연구들이 진행되는 것은 물론, 비정규직과 여성노동, 산업구조 변화와 노동조합운동의 전망 등 서비스부문에 관한 연구들이 보다 광범위하게 이루어져야 할 것이다. 전체 취업인구의 절반에 육박하는 규모의 노동자들을 노동조합운동 및 노동관련 연구의 사각지대에 남겨두지 않기 위해서는, 서비스부문 노동자들에 대한 보다 심층적인 연구와 접근이 필요한 것이다.

참 고 문 헌

자 료

- 노동부. 각년도. 『경제활동인구조사』.
A호텔. 신입사원용 교육자료.

국내문헌

- 김기환. 1992. “한국 서비스산업의 성장과 구조변화: 산업 및 취업구조를 중심으로.” 서울대학교 사회학과 박사학위논문.
_____. 1993. “서비스산업의 성장과 취업구조의 변화.” 『경제와사회』 통권 제17호.
김미주. 1989. “노동과정을 통해 본 성별 임금격차 요인에 관한 연구.” 이화여자대학교 여성학과 석사학위논문.
김영미. 1998. “한국 대기업 서비스부문의 작업장체제에 관한 연구.” 연세대학교 사회학과 석사학위논문.
김은민. 1995. “감정노동: 조직의 감정표현 규범에 관한 질적 연구.” 연세대학교 경영학과 석사학위논문.
류승호. 1996. 『후기산업사회와 서비스산업』. 녹두.
박홍주. 1995. “판매여직원의 감정노동에 관한 일 연구: 서울시내 백화점 사례를 중심으로.” 이화여자대학교 여성학과 석사학위논문.
_____. 2000. “판매직 감정 노동의 재평가.” 조순경 엮음. 『노동과 페미니즘』. 이화여자대학교 출판부.
윤세준·김상표·김은민. 2000. “감정노동: 조직의 감정표현 규범에 관한 질적 연구.” 『산업노동연구』 제6권 제1호.
조순경. 1996. “신인력 정책과 여성 노동.” 『산업노동연구』 제2권 제2호.

- 조은주. 2001a. “계급형성의 미시적 과정에 관한 연구—호텔노동자들의 파업을 중심으로.” 연세대학교 사회학과 석사학위논문
- _____. 2001b. “파업과 계급형성—노동자들의 경험과 계급의식의 형성과정.” 『산업노동연구』 제7권 제2호.

국외문헌

- Burawoy, M. 1985. *Politics of Production*, London : Verso.
(정범진 옮김. 1999. 『생산의 정치』. 박종철출판사.)
- _____. 1989. “Marxism without micro-foundation,” *Socialist Review* No. 19.
- Braverman, H. 1974. *Labor and Monopoly Capital : the degradation of work in the twentieth century*, New York : Monthly Review Press.
(이한주·강남훈 옮김. 1987. 『노동과 독점자본: 20세기에서의 노동의 쇠퇴』. 까치)
- Collinson, D. L. 1992. *Managing the Shopfloor*, New York : de Gruyter.
- Edwards, R. 1979. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books.
- Hochschild, A. R. 1983. *The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling*, Berkeley : University of California Press.
- Leidner, R. 1999. “Emotional Labor in Service Work.” *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, January.
- Littler, C. R. 1982. *The Development of the Labour Process on Capitalist Societies*, London : Heinemann.
- Mason, J. 1996. *Qualitative Researching*, London : Sage.
(김두섭 옮김. 1999. 『질적방법론』. 나남)
- MacDonald, C. L. & C. Sirianni. 1996. *Working in the Service*

- Society*, Temple University Press.
- Offe, C. 1976. *Industry and Inequality*, New York : St. Martin's Press.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. 1987. "The Expression of Emotion as Part of the Work Role." *Academy of Management Review*, vol. 12.
- _____. 1989. "The Expression of Emotion in Organizational Life." *Research in Organizational Behavior*, vol. 11.
- Sutton, R. I. 1991. "Maintaining Norms about Expressed Emotions." *Administrative Science Quarterly*, vol. 36.

< 부 록 >

No.		
-----	--	--

서비스부문의 노동과정 연구를 위한 설문조사

안녕하십니까.

한국노총 중앙연구원 2002년도 연구과제의 하나인 <서비스부문의 노동과정 연구>를 위해 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다. 이 연구는 호텔 식음료업장을 대상으로 수행하는 것으로, 이번 설문조사의 결과는 향후 호텔업은 물론 서비스업에 종사하시는 노동자들을 위한 정책 개발에 유용하게 활용될 것입니다.

귀하께서 본 설문조사에 응답해주시는 내용은 익명으로 처리되어 철저히 비밀이 지켜질 것이며, 오직 연구수행을 위한 통계처리용으로만 사용될 것입니다.

바쁘신 시간을 내주셔서 다시 한번 감사드리며, 기타 문의사항이 있으시면 언제든지 아래의 담당자에게 문의해주시기 바랍니다.

한국노총 중앙연구원

조 은 주 연구원

전화 : 02-715-3143

팩스 : 02-715-2091

이메일: echo@baubau.com

가. 고용계약에 관한 질문입니다.

- 가1** 현재의 일자리(직장)에서 얼마 동안이나 일하셨습니다?
(개월로 환산하여 답해주십시오. 가령, 근무기간이 2년인 경우 24개월로 답하시면 됩니다.)

■ _____개월

- 가2** 일하기로 약속한 기간(계약기간) 혹은 일을 계속할 수 있는 기간이 정해져 있습니까?

- (1) 정해져 있다
(2) 정해져 있지 않다
(3) 모른다
- **가 3.으로 가십시오.**

- 가2-1** 정해져 있다면, 일하기로 약속한 기간은 얼마나 됩니까?
(개월로 환산하여 답해주십시오. 가령, 계약기간이 2년인 경우 24개월로 답하시면 됩니다.)

■ 계약기간 : _____개월

- 가2-2** 일하기로 약속한 기간 이후에도 귀하께서 원하신다면 계약을 갱신 또는 연장할 수 있습니까?

- (1) 예
(2) 아니오
(3) 모른다

- 가2-3** 현재의 일자리에서 근무하기 시작한 후 현재까지 계약의 갱신 또는 연장이 이루어진 횟수는 얼마나 됩니까?

(아직 계약기간의 갱신 또는 연장이 이루어진 적이 없는 경우, 0을 기입하시면 됩니다.)

■ _____ 회

가3 현재의 일자리는 상용직·계약직·임시직·일용직 중 무엇에 해당합니까?

《용어풀이》

·일용직

- ① 근로계약기간이 1개월 미만이거나
- ② 매일매일 고용되어 일당제 급여를 받고 일하거나
- ③ 일정한 장소 없이 돌아다니면서 일한 대가를 받는 경우

·임시직

- ① 근로계약기간이 1개월 이상 1년 미만이거나
- ② 근로계약기간이 없더라도 1년 이내에 이 일이 끝날 것이라고 생각되는 경우
(한 직장에서 오래 일하였거나 앞으로도 계속 일할 것으로 예상된다 하더라도 근로계약기간이 1년 미만이면 임시직입니다)

·계약직

근로계약기간이 1년 이상인 경우
(계약의 반복갱신을 통해 고용관계가 유지된다 하더라도 계약기간이 정해져 있으면 계약직입니다.)

·상용직

정해진 계약 기간 없이 본인이 원하면 계속 일할 수 있는 경우

- (1) 상용직
- (2) 계약직
- (3) 임시직
- (4) 일용직

가4 처음 이 일자리를 시작할 당시와 현재를 비교하였을 때, 상용직·계약직·임시직·일용직 여부가 바뀌었습니까?

(1) 바뀌지 않았다

(2) 바뀌었다 → 그렇다면, 일을 시작할 당시에는 무엇이었으며, 언제 현재의 취업형태로 바뀌었습니까?

(1) 상용직 _____년 _____월

(2) 계약직 _____년 _____월

(3) 임시직 _____년 _____월

(4) 일용직 _____년 _____월

가5 현재의 취업형태가 앞으로 바뀔 가능성이 있습니까?

- (1) 예
- (2) 아니오
- (3) 알 수 없다

가5-1 바뀐다면, 현재의 취업형태가 어떻게 바뀔 것으로 기대하십니까?

(1) 상용직

(2) 계약직

(3) 임시직

(4) 일용직

가6 현재 이 일자리의 근무시간 형태는 시간제와 전일제 중 무엇에 해당합니까?

《용어풀이》

· **시간제 근무**

- ① 파트타임· 아르바이트로 일하거나
- ② 같은 업무에 종사하는 사람들보다 적은 시간동안 일하거나
- ③ 임금이 시간 단위로 지급되는 경우

· **전일제 근무** : 시간제 근무가 아닌 일반적인 경우

(1) 시간제 근무

(2) 전일제 근무

가7 처음 이 일자리를 시작할 당시와 현재를 비교하였을 때, 근무시간 형태(시간제·전일제)가 바뀌었습니까? 바뀌었다면, 일을 시작할 당시에는 무엇이었으며, 언제 바뀌었습니까?

(1) 바뀌지 않았다

(2) 바뀌었다

■ 일을 시작할 당시 : 전일제 (바뀐 시기 : _____년 _____월)

■ 일을 시작할 당시 : 시간제 (바뀐 시기 : _____년 _____월)

가8 귀하께서는 현재 용역직 혹은 파견직으로 일하고 계십니까?

《용어풀이》

· 용역직/파견직 : 고용되어 있는 회사(업체)와 실제로 일하고 있는 일자리가 서로 다른 경우

(1) 예

(2) 아니오

(3) 모름

가9 현재의 일자리에서 고용계약서를 문서로 받으셨습니까?

- (1) 받았다
- (2) 받지 않았다
- (3) 모른다

가10 특별히 경기가 나빠지거나 귀하의 업무 수행에 잘못이 없는 한, 귀하께서 원하신다면 계속 현재의 일자리에서 근무를 할 수 있습니까?

- (1) 예
- (2) 아니오
- (3) 알 수 없다

가11 현재 이 일자리에서 귀하의 근로소득세를 원천징수하고 있습니까?

- (1) 예
- (2) 아니오

가12 현재의 일자리(직장)를 통해서 다음의 사회보험에 가입되어 있습니까?

17-1. 국민연금	(1) 가입되어 있다 (2) 가입되어 있지 않다 (3) 잘 모르겠다
17-3. 직장의료보험	(1) 가입되어 있다 (2) 가입되어 있지 않다 (3) 잘 모르겠다
17-4. 고용보험	(1) 가입되어 있다 (2) 가입되어 있지 않다 (3) 잘 모르겠다
17-5. 산재보험	(1) 가입되어 있다 (2) 가입되어 있지 않다 (3) 잘 모르겠다

참여하십니까?

- (1) 예
- (2) 아니오

나4 귀하는 업무상 회사나 사업장의 정책 등을 결정하는 과정에 참여하십니까?

- (1) 예
- (2) 아니오

나5 귀하께서는 현재의 고용주와 함께 일한 이후로 상위 직급이나 직위로 승진하신 적이 있습니까?

- (1) 예
- (2) 아니오



나 5-1 그렇다면, 귀하께서는 현재 그 일자리에서 오래 일하시거나 업적이 좋다면 승진하실 수 있습니까?

- (1) 예
- (2) 아니오

나6 귀하와 비슷한 일을 하시는 사람들 중에서 승진한 사람이 있습니까?

- (1) 예
- (2) 아니오

나7 귀하께서 현재 하시는 일과 관련하여, 다음 항목들에 대한 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 답하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
(1) 내가 하는 일은 단순하고 반복적인 작업이다.	①	②	③	④	⑤
(2) 내가 하는 일은 육체적인 노동이다.	①	②	③	④	⑤
(3) 내가 하는 일은 감정이 소모되는 노동이다.	①	②	③	④	⑤
(4) 내가 하는 일은 상당한 체력을 필요로 한다.	①	②	③	④	⑤
(5) 나는 내가 하는 일에 대해 자부심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
(6) 내가 하는 일은 새로 시작하는 사람도 쉽게 할 수 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
(7) 나는 내가 하고 있는 일을 통해 성취감을 느끼곤 한다.	①	②	③	④	⑤
(8) 내가 지금 하고 있는 일은 앞으로의 발전 가능성이 충분히 높은 일이다.	①	②	③	④	⑤
(9) 내가 하는 일은 경험과 숙련을 필요로 하는 일이다.	①	②	③	④	⑤
(10) 내가 하는 일은 경력이 오래 될 수록 더 좋은 대우를 받게 되는 일이다.	①	②	③	④	⑤
(11) 내가 하는 일은 경력이 오래 될 수록 더 높은 기술을 습득할 수 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
(12) 내가 하는 일은 연공서열 규칙이 많이 적용되는 일이다.	①	②	③	④	⑤
(13) 내가 하는 일은 고객이나 상사를 통해 객관적인 평가나 비교가 가능한 일이다.	①	②	③	④	⑤
(14) 내가 하는 일은 일하는 사람 자신의 자율성이나 재량권이 비교적 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
(15) 내가 하는 일은 사소한 규칙위반이 가능한 편이다.	①	②	③	④	⑤
(16) 내가 하는 일은 개별적인 업무 수행보다는 협력이나 분업이 더 중요시된다.	①	②	③	④	⑤
(17) 내가 하는 일은 표준적이고 객관적인 품질(서비스의 질) 측정이 가능한 편이다.	①	②	③	④	⑤

다. 다음은 현재의 일자리(직장)에 대한 질문입니다.

다1 현재 주로 하는 일자리(직장)와 관련하여 아래의 항목들에 얼마나 만족하고 계십니까? (본인의 생각과 가장 가까운 곳에 표시(○)하여 주십시오.)

직무만족	매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
(1) 임금	①	②	③	④	⑤
(2) 취업의 안정성	①	②	③	④	⑤
(3) 하고있는 일의 내용	①	②	③	④	⑤
(4) 근무환경	①	②	③	④	⑤
(5) 근무시간	①	②	③	④	⑤
(6) 개인의 발전가능성	①	②	③	④	⑤
(7) 의사소통 및 인간관계	①	②	③	④	⑤
(8) 인사고과의 공정성	①	②	③	④	⑤
(9) 복지후생	①	②	③	④	⑤

다2 귀하께서는 현재 주로 하는 일자리(직장)에서 전반적으로 얼마나 만족하고 계십니까?

- (1) 매우 만족스럽다
- (2) 만족스럽다
- (3) 보통이다
- (4) 불만족스럽다
- (5) 매우 불만족스럽다

다3 현재 주로 하는 일자리에서 하고 계시는 일이 본인의 교육 수준이나 기술(숙련)수준과 어느 정도 맞는다고 생각하십니까?

현재하고 있는 일은	수준이 매우 낮다	수준이 낮은 편이다	수준이 맞는다	수준이 높은 편이다	수준이 매우 높다
나의 교육수준과 비교하여	①	②	③	④	⑤
나의 기술(숙련)수준과 비교하여	①	②	③	④	⑤

다4 귀하께서 현재의 일자리에 일하시면서 배운 지식이나 기
능, 기술은 동일 직종의 다른 일자리에 들어갈 경우 얼마나
유용합니까?

- (1) 현 직장에서와 거의 똑같이 유용하다
- (2) 부분적으로만 유용하다
- (3) 거의 쓸모가 없다
- (4) 특별한 기술이나 지식을 습득할 수 있는 일자리가 아니다

다5 현재의 직장에서 같은 일을 계속하기 원하십니까?

- (1) 현재의 직장에서 계속 일하기를 원한다
- (2) 현재 하고 있는 일은 계속 하되, 다른 일자리(직장)로 옮기고 싶다
- (3) 현재 하고 있는 일을 그만두고 완전히 다른 직종으로 바꾸고 싶다
- (4) 기타 _____

다6 귀하께서는 이 일자리에 아래의 항목들 중 혜택을 받는
것이 있습니까? (해당하는 항목에 표시(○)하여 주십시오.)

	혜택을 받는다	혜택을 받지 않는다	모른다
(1) 퇴직금(퇴직시 받는 돈)	①	②	③
(2) 정기적인 보너스, 상여금	①	②	③
(3) 부정기적인 보너스, 상여금	①	②	③
(4) 유급 연가, 월차, 휴가	①	②	③
(5) 무급 연가, 월차, 휴가	①	②	③
(6) 유급 병가	①	②	③
(7) 유급 출산 휴가	①	②	③
(8) 산전, 산후 휴가	①	②	③
(9) 주휴수당	①	②	③
(10) 생리휴가	①	②	③
(11) 육아휴직	①	②	③
(12) 아동 양육비 지원	①	②	③
(13) 교육비 지원	①	②	③
(14) 건강 검진	①	②	③
(15) 경조비 지급	①	②	③
(16) 식사비 지원	①	②	③
(17) 생활안정자금 대출	①	②	③
(18) 명절 상여금	①	②	③
(19) 명절 선물	①	②	③
(20) 교통비(또는 통근버스)	①	②	③
(22) 피복지원	①	②	③
(23) 체육시설 이용	①	②	③
(24) 휴양시설 이용	①	②	③
(25) 주택자금(전세금 포함) 지원	①	②	③
(26) 종업원 지주제	①	②	③

다7 귀하는 이 일자리에서 얼마나 오랫동안 일하리라고 생각하십니까?

(개월로 환산하여 답해주십시오. 가령 2년인 경우 24개월로

답하시면 됩니다.)

- _____개월

라. 다음은 근무시간, 임금 및 노동조합에 관한 질문입니다.

☐ 현재의 일자리에서 평균 근무시간은 식사시간을 제외하고 일주일에 대략 몇 시간입니까? 그리고 일주일에 보통 몇 일이나 일하십니까?

- 일주일에 평균 근무시간 _____시간
- 일주일에 평균 근무일 _____일

라2 정규 근무시간 이외에 초과로 근무(일)하는 경우가 있습니까? 만약 그렇다면, 일주일 평균 초과근무시간은 대략 몇 시간입니까?

- (1) 없다
- (2) 있다 → ■ 일주일 평균 초과근무 _____시간

라3 초과근무시간에 대하여 귀하의 일자리에서는 초과근무수당을 지급하고 있습니까?

- (1) 지급하지 않는다
- (2) 지급한다

라 3-1 초과근무수당은 어떻게 지급되고 귀하께서 받는 초과근
무수당은 월평균 얼마나 됩니까? ?

(1) 초과근무시간에 따라 계산하여 지급한다

■ 월평균_____만원

(2) 초과근무시간과 상관없이 일정한 금액을 지급한다

■ 월평균_____만원

(3) 일정한 기준이 없다

■ 월평균_____만원

라 4 지난주에 귀하께서 실제로 일한 근무시간을 아래의 표에 기
입하여 주십시오.

	월요일	화요일	수요일	목요일	금요일	토요일	일요일
근무시간	시간	시간	시간	시간	시간	시간	시간

라 5 귀하께서는 현재 일자리의 근무 시간에 대해 어떻게 생각하
십니까?

(1) 너무 길다고 생각한다 (2) 적절하다고 생각한다

(3) 너무 짧다고 생각한다

라 6 귀하께서는 현재 주당 44시간인 법정근로시간을 줄이는 것
에 대하여 어떻게 생각하십니까?

《용어풀이》

· 법정근로시간 : 법에 규정된 기준근로시간을 의미하며 근로기준법에 원칙적으로 1일 8시간, 1주 44시간으로 정해져있습니다.

- (1) 찬성한다 → 그렇다면 법정 근로시간을 1주일에 몇 시간으로 하는 것이 좋다고 생각하십니까?
■ 1주일에 _____ 시간
- (2) 반대한다
- (3) 모르겠다

라 7 현재의 일자리에서 귀하의 임금은 얼마에 한번씩 지급되고 있습니까?

- (1) 한 달에 한 번씩
- (2) 보름 또는 매 주마다
- (3) 매일 지급된다
- (4) 정해진 기간 없이 수시로
- (5) 기타 _____

라 8 귀하의 임금은 어떤 방식에 따라 결정됩니까? 가장 중요한 것 하나만 선택하십시오. 또 현재의 임금 수준도 말씀하여 주십시오.

임금 방식	해당 여부 표시(○)	액 수
(1) 연 봉 계 약 제		연_____만원
(2) 월 급		월평균_____만원
(3) 주급제 / 격주제		주당 평균_____원
(4) 일 당 제		일당_____원
(5) 시 간 급 제		시간당_____원
(6) 기본급없이 능력/실적에 따라 결정됨		월평균_____만원
(7) 기 타		

라9 현재의 일자리에서는 임금을 결정할 때 성과급제도를 사용하고 있습니까?

(귀하에게는 해당하지 않아도 직장에서 성과급제를 채택하고 있는 경우는 ‘(1) 그렇다’에 해당합니다)

- (1) 그렇다
- (2) 아니다
- (3) 모른다

라 9-1 그렇다면 적용되는 성과급제는 어떤 것입니까?

(해당하는 번호에 모두 표시(○)를 하십시오.)

《용어풀이 및 해설》

- 개인 성과급제 : 근로자 개인의 실적에 따라 임금이 달라지는 제도
- 집단 성과급제 : 팀 또는 부서의 실적에 따라 임금이 달라지는 제도
- 회사 성과급제 : 회사 전체의 실적에 따라 임금이 달라지는 제도

- (1) 개인 성과급제
- (2) 집단 성과급제(팀, 부서)
- (3) 회사 성과급제
- (4) 해당되지 않는다

라 10 현재의 일자리(직장)에서 귀하의 월 평균 임금은 세금을 제외하고 얼마나 됩니까?

■ 월 평균 _____ 만원 (세금 공제 후)

↓

라 11 이 일자리를 처음 시작하셨을 때 임금은 얼마나 되었습니까?
■ 월 평균 _____ 만원 (세금 공제 후)

라 12 귀하의 현재 일자리(직장)에는 노동조합이 있습니까?

- (1) 있다 → **라 13.으로 가십시오.**
- (2) 없다
- (3) 모른다

라12-1 만약 노조가 있다면 가입하실 의사가 있으십니까?

- (1) 있다
 - (2) 없다
 - (3) 모른다
- **라 14.로 가십시오.**

라 13 귀하께서는 현재 노동조합에 가입하고 계십니까?

(1) 가입하고 있다

(2) 가입하고 있지 않다



<p>라13-1 노동조합에 가입하셨다면 의무적으로 가입하신 것입니까?</p> <p>(1) 예 (2) 아니오 (3) 모른다</p>	<p>라13-2 노동조합이 있는데도 가입하지 않으셨다면 그 이유는 무엇입니까?</p> <p>(1) 가입 자격이 없어서 (2) 노조활동이 불만족스러워서 (3) 가족, 친지, 동료 등 주위의 만류로 (4) 회사측의 만류로 (5) 기타 _____</p>
--	---

라 14 노동조합 외에, 직원들의 의사를 반영하여 회사측과 공식적 또는 비공식적인 교섭을 할 수 있는 통로가 있습니까? (전체 직원이 아닌 일부 직원들의 의사를 수렴하는 경우, 가령 성별이나 직급별로 한정된 경우라도 좋습니다.)

- (1) 있다
- (2) 없다
- (3) 모른다

마. 마지막으로 통계처리를 위한 몇가지 질문을 드리겠습니다.

마1 귀하의 성별은?

- (1) 남성
- (2) 여성

마2 귀하의 나이는?

■만 _____세

마3 귀하의 최종 학력은 다음 중 어디에 해당되십니까?

- (1) 국민학교 졸업 또는 그 이하
- (2) 중학교 중퇴
- (3) 중학교 졸업
- (4) 고등학교 중퇴
- (5) 고등학교 졸업
- (6) 전문대 중퇴
- (7) 전문대 졸업 또는 4년제 대학교 중퇴·재학중
- (8) 대학교 졸업
- (9) 석박사 교육 수료 또는 졸업

마4 귀하의 현재 혼인상태는 다음 중 어디에 해당되십니까?

(사실혼의 경우도 결혼한 것에 포함됩니다)

- (1) 미혼(한번도 결혼한 적 없다)
- (2) 기혼 유배우(결혼하였으며 배우자와 함께 살고 있다)
- (3) 별거
- (4) 이혼
- (5) 사별

마5 귀하의 현재 주거형태는 다음 중 어디에 해당되십니까?

- (1) 전세 (2) 월세 (3) 자택
(4) 하숙, 기숙사 (5) 기타 (_____)

마6 현재 귀하와 함께 살고 있는 전체 가구원(가족) 수는 몇 명입니까?

■ _____명

마7 위의 가구원(가족)들 중, 경제활동에 참여하고 있는 가구원(가족)의 수는 몇 명입니까?

■ _____명

마8 근로소득과 금융소득, 부동산소득, 사회보험 수급을 합한 전체 가구소득은 월 평균 어느 정도입니까?

■ 월 평균 _____만원

본 설문조사를 위해 귀한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다.

[저자 약력]

• 조 은 주

- 연세대학교 사회학과 및 동대학원 석사 졸업
- 연세대학교 대학원 사회학 박사과정
- 현 한국노총 중앙연구원 연구원

연구총서·2002-16

서비스부문의 노동과정 연구

2002년 12월 21일 인쇄
2002년 12월 31일 발행

발행인 이 남 순

발행처 한국노동조합총연맹
주 소 서울시 용산구 청암동 168-24
(代) 02-715-0898

등 록 81. 8. 21 (13-31호)

인 쇄 (주)성문티디피
(代) 02-2268-0520

가격 : 7,000원