

중소벤처기업부 상담업무 관리시스템 변화에 따른 그림자 노동 분석*, **

안수진*** · 고준****

요약

본 연구는 중소기업부의 상담업무 관리시스템 도입과 함께 코로나-19 이후 디지털 전환으로 비대면 상담(화상 상담)의 증가에 따라 광주·전남 비즈니스지원단 상담위원들에게 발생하는 그림자 노동을 현상학적으로 설명하였다. 상담위원들의 새로운 시스템 사용 경험을 통해 사용기간, 사용 경험, 나이, 인식 등이 디지털 그림자 노동의 강도에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 디지털 그림자 노동이 선택할 수 없는 업무 영역에서 발생할 경우, 오랜 기간 지속적으로 사용하면 이들은 그림자 노동으로 인식하기보다는 기본 업무로서 당연한 일로 받아들였다. 반면에 새롭게 확장되는 화상상담시스템의 경우 부담감·불편함을 토로하는 상담위원들이 종종 있었으며 시간과 비용을 절약할 수 있음에도 불구하고 대면을 선택하는 경향을 보였다. 디지털 시스템의 성공적인 정착을 위해서는 그림자 노동을 최소화하기 위한 시스템 준비와 불편함, 부담감을 줄이는 방안과 적응 기간 등이 고려되어야 함을 실무적으로 제한할 수 있다.

주제어 : 디지털 시스템 도입, 디지털 그림자 노동, 근거이론, 화상 상담, 업무관리시스템

Analysis of Shadow Work by Changes in Ministry of SMEs and Startups Consulting Work Management Systems*, **

Sujin An*** · Joon Koh****

Abstract

This study attempts to explain phenomenologically the shadow work that occurs among Kwangju-Jeonnam business support counselors as video consultation increases due to the counseling management systems used in business consulting for SMEs and digital transformation since COVID-19. Since digital shadow work is widespread, it has been considered basic and mandatory work, not recognized as shadow work itself, assuming that it is continuously used for a long time. We found that, in the case of the newly expanded video consulting systems, most of the users complain of burden and inconvenience and tend to choose face-to-face despite the time and cost savings associated with the former. These study results practically suggest that, in order to implement such digital systems successfully, a well-prepared system, an elaborate way of reducing the burden and inconvenience, and an adaptation period are considered critical as they can minimize the shadow work of users.

Keywords : digital system, digital shadow work, rationale theory, video consultation, work management systems

Received Mar 7, 2023; Revised Apr 11, 2023; Accepted May 12, 2023

* This research is revised and updated based on the Chonnam National University's Master degree thesis of the first author.

** This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2021S1A3A2 A02089809).

*** Public official, Ministry of SMEs and Startups Gwangju-Jeonnam regional office(forjau@korea.kr)

**** Corresponding Author, Professor, School of Business Administration at Chonnam National University(kjoon@chonnam.ac.kr)

I. 서론

인류는 현재 사회 전반에 걸쳐 디지털 세상으로 가는 새로운 패러다임의 전환기에 놓여 있다. AI와 같은 디지털 기반의 스마트 기술들은 산업뿐만 아니라 AI 비서를 시작으로 쇼핑, 농업, 이제는 예술 분야까지 우리 생활에 친근하게 활용되고 있다. 코로나19 팬데믹 상황은 비대면 상황을 삶의 필수 조건으로 만들었고, 비대면 문화의 확산은 우리를 둘러싼 모든 환경에 디지털화를 가속시켰다. 정부 정책도 대부분의 영역에 디지털화를 꾀하며, 많은 영역에서 비대면 서비스를 시행하고 있다. 코로나 감염 위험을 감소시키기 위해 대면 중심의 오프라인 경제·소비 활동은 위축되었고 온라인을 기반으로 하는 활동이 급격하게 증가하며 모든 분야에서 디지털 플랫폼에 기반한 비대면 방식의 활동이 급증해 왔다(Shim, et al., 2022).

비대면 서비스에 대한 비판적 관점의 출발점 중 하나는 Illich(1981)의 그림자 노동(Shadow Work)으로, 최근에는 디지털 전환으로 표현되는 디지털 환경 확대로 그림자 노동의 범위가 다시 확장되었다(Lee, 2021). Gaspareniene, et al.(2016)은 디지털 또는 비대면 서비스 확대로 디지털 그림자 노동이 다양하고 치밀하게 확산되며 이에 따라 노동자나 소비자의 권한이 제한되는 등 부정적 현상이 발생한다고 주장한 바 있다. 코로나19 팬데믹 이후 사회적 거리두기(Social Distancing)와 함께 일상 속 트렌드로 자리 잡은 '비대면'과 '언택트'는 대면(Face-to-Face) 방식으로 이루어졌던 우리의 수많은 일상에 많은 변화를 가져왔다. 즉, 사람들의 소통이나 관계 맺기는 물론, 근무와 소비, 여행과 같은 일상의 모든 부분이 '비대면' 방식으로 변화하고 있다(Lee, 2022). 특히, 대면 방식으로 이루어졌던 모든 사회생활과 경제활동이 비대면 상황으로 전환되면서, 화상회의 서비스가 적극적으로 활용되기 시작했으며, 재택근무를 하게 된 사람들은 물론, 학교에서 시행하는 원격 수업의 증가로 화상 서비스 이용량이 국내외적으로 급격하게 증가하고 있다(Kim, 2021).

이와 같이 최근 비대면 서비스가 확대되는 상황에서 대면으로 하던 중소기업 비즈니스 전문가 상담업무도 비대면 시스템으로 전환되고 있다. 그동안 당연히 대면으로 하던 전문가 상담은 줄어드는 반면, 챗봇 상담부터 카카오톡 상담, 인터넷 상담까지 비대면 상담의 비중은 점점 높아지고 있다. 본 연구는 인터넷 상담부터 화상 상담까지 디지털 시스템 사용이 확대되는 상황에서 상담위원들에게 발생하는 그림자 노동의 현상에 대하여 알아보려 한다. 오랫동안 사용 중이던 일종의 레거시(Legacy) 시스템인 비즈니스지원단 상담업무 관리시스템과 함께, 새롭게 확대되고 있는 디지털 전환 및 화상상담시스템 사용으로 상담위원에게 발생하는 디지털 그림자 노동의 시간·경험에 따른 변화와 어려움, 심리적 부담감을 규명하는 본 연구는 상담위원의 그림자 노동 감소와 중소기업 애로 요인 해소를 위한 상담업무의 디지털 전환 방향을 제시함에 기여할 것이다.

II. 이론적 배경

1. 디지털 그림자 노동

디지털 기술의 발달은 대가가 주어지지 않는 일, 즉 디지털 그림자 노동(Digital Shadow Work)을 야기해 왔다(Park, et al., 2020). 그림자 노동의 개념은 Illich(1981)에 의해 제시된 이후로 가사 노동, 교육, 보육, 통근 등에서 적용되었고, 디지털 기술이 빠르게 보편화된 최근에는 디지털 환경에서의 그림자 노동이 주목받고 있다. 디지털 그림자 노동이 발생하는 가장 근본적 이유는 셀프서비스로의 전환이며, 디지털 환경에서 가장 커다란 변화는 서비스 전 과정에서 수행되어야 할 활동의 부분을 사용자가 해야 한다는 것이다(Park, et al., 2020). 현재까지 디지털 기술 환경에서 사용자에게 대한 행동 규명 연구는 정보기술 사용자들이 어떠한 요인에 의해 행동하고, 왜 그러한 행동을 하며, 어떠한 상황에서 그 행동의 강도가 달라지는지 등에 중점을 두고, 경영학을 비롯해 심리학, 의사결정학 등 다양한 연

구영역에서 다양한 맥락, 이론, 방법으로 이루어져 왔다 (Park, et al., 2020). 그러나 인간과 시스템 간의 상호작용이 빈번한 디지털 기술 환경에서 특정 디지털 기술을 인간이 수용할지에 대한 논의는 현실적으로 한계가 있으며, 사용 과정에서 이것을 어떻게 인식하는가를 살펴볼 필요가 있다(Park, et al., 2020).

그림자 노동의 본질을 이해하는 가장 기본적이면서 핵심적인 일은 그림자 노동 작동을 위한 심리적 기제 (Mechanism)를 규명하는 것으로 최근의 연구 역시 심리적 기제 파악에 주로 목적을 두고 있다(Park, et al., 2020). 선행연구에 따른 그림자 노동의 특징을 정리하면 다음의 <표 1>과 같다.

2. 화상회의에 따른 그림자 노동

1) 화상회의의 보급과 확산

코로나19 팬데믹의 영향으로 보건복지부는 주요 방역 조치의 하나로 일상 및 사회경제적 활동기준에서 각 단계 기준에 따른 재택근무의 규모를 제시하였고

(Ministry of Health and Welfare, 2020), 교육부는 대면 형식에서 벗어나 원격 수업 형태로 정규수업을 대체하는 온라인 개학을 단계적으로 실시한다고 발표하며 있다(Ministry of Education, 2020). 방역을 위해 혼잡한 장소들을 피해야 했고, 직접적인 대면 상호작용보다 디지털 기술을 활용한 비대면 상호작용으로 변화되었으며, 사회적, 경제적 활동 대부분이 비대면으로 전환되며, 화상회의 서비스도 적극 활용되기 시작하였다 (Lee, 2022).

세계 각국 나라에서 사회적 거리두기, 이동 제한 등을 의무화하는 상황에서 화상회의 소프트웨어의 활용은 사회·경제 활동을 지원함에 많은 도움을 주며 원격 수업 지원을 통해 학생들의 학습 결손을 막는 도구가 되었다(Kim & Ahn, 2022). 줌(Zoom)은 대표적인 화상회의 플랫폼으로 세계에서 가장 널리 사용되고 있는 소프트웨어이다. 국내에서도 2019년 11월 2만 명이던 월간 이용자 수가 2020년 11월, 1년 만에 283만 명으로 100배 넘게 증가하였다(Choi, 2020). 본 연구의 인터뷰 참여자들도 대부분 화상상담시스템인 줌을 통한 상

<표 1> 선행연구에서의 그림자 노동의 특징
(Table 1) Characteristics of Shadow Work by Previous Studies

Topic	Characteristics of Shadow Work	Authors(Year)
Shadow Work in Digital Environment	▶ Possibility of positive inducement → The repetition of shadow work itself can increase fatigue, but it is possible to derive results in the process by generating know-how.	Park and Lee (2019)
Identifying Shadow Work Mechanism in Digital Technology Environments	▶ Changes in psychological mechanisms → The user's psychological change is a realization of the perception of shadow work. ▶ Can be changed.	Park, et al. (2020)
Classification, Dynamics, and Research Direction in Digital Shadow Work	▶ Dynamics → The repetitive nature of shadow work can change perceptions of shadow work over time	Lee (2021)
	▶ Low level of awareness → The level of recognition of shadow work by users is relatively low.	

답서비스 제공 경험을 가지고 있었다.

2) 화상회의 피로감

온라인 화상회의 시스템이 사회 전반에서 일상적으로 많이 이용되면서 이에 대한 정신적, 신체적 피로를 호소하는 이들이 급증하였고, ‘줌 피로감(Zoom Fatigue)’, ‘줌 번아웃’과 같은 신조어들이 만들어졌다. 특히, ‘줌 피로감’은 2020년 3월 이후 코로나 팬데믹으로 본격적인 재택근무의 시작과 함께 생긴 신조어로, 화상회의 참석자들이 화상회의 프로그램을 통해 업무를 본 뒤에 과도하게 진이 빠지는 느낌을 의미한다(Lee, 2022). Lee(2022)는 국내 화상회의는 각기 다른 목적으로 다양한 분야에서 사용되기 때문에 화상회의 피로감의 유발 요인도 다르며, 사용자 연령 차이에 따라 서비스 활용에 대한 어려움이 다를 수 있다고 주장한 바 있다.

III. 연구방법

1. 연구 내용

본 연구의 주요한 목적은 중소벤처기업부에서 운영 중인 광주·전남 비즈니스 지원단이 중소기업 기술 및 경영 애로를 상담하는 과정에서 시스템 사용 및 화상상담 확대 등으로 사용자가 경험하는 디지털 그림자 노동에 대한 인식을 규명하는 것이다. 중소기업 비즈니스 지원단은 중소기업 기술 및 경영 애로를 해결하기 위해 13개 지방중소벤처기업청 및 5개 사무소에 배치된 변호사, 노무사, 세무사, 회계사, 관세사, 경영(기술)지도사 등 12개 분야의 전문가 집단으로 매년 모집 공고 및 협약(변호사 협회, 세무사 협회 등)을 통해 구성한다. 여기서 12개 분야란 창업, 경영전략, 마케팅, 법무, 금융, 인사(노무), 회계(세무), 수출입, 기술, 특허, 정보화, 생산관리 등이다. 13개 지방중소벤처기업청 중에서 본 연구는 광주·전남 비즈니스 지원단을 연구대상으로 삼았다.

비즈니스 지원단으로 등록되면 분야별로 매월 정해진 상시 상담 근무일정에 따라 고객지원실에서 전문 분

야에 맞춰 기업의 경영 애로를 전화, 인터넷 방문을 통해 무료로 종합상담(전문상담)을 진행하거나, 중소기업 애로현장을 직접 방문해서 해결해 주는 현장클리닉(사업명)을 수행한다. 전문상담은 주로 1357(대표 상담전화) 전문가 전화 상담과 기업마당(중소기업 지원포털), 민간포털 인터넷 상담, 고객지원센터 방문 상담 등으로 이루어진다. 현장클리닉은 기업에서 상담업무관리시스템을 통하여 신청하면, 담당자가 접수 및 승인하고, 비즈니스 지원단을 배정하게 된다. 그 후 비즈니스지원단이 현장을 방문하여 애로 해결까지 진행 전 과정을 상담업무 관리시스템을 통하여 처리한다. 중소기업에서 전문상담을 받거나 현장클리닉을 받은 경우에도 해결방안 실행을 위하여 다른 지원사업 연계나 애로 분야 컨설팅을 진행하며 지속적으로 상담위원이 계속 수행하는 경우도 있다. 고객지원실에서 근무하는 상시 상담 및 현장을 방문해 상담하는 현장 클리닉 모두 1회당 20-30만원의 수당을 지급한다.

본 연구에서는 다음과 같은 세 가지 인터뷰 질문을 통하여 상담위원이 겪는 디지털 그림자 노동에 대한 이해를 파악하고자 하였다.

첫째. 중소기업 기술·경영 애로 상담에서 가장 많은 비중을 차지하는 상담 채널과 채널별 상담업무를 시스템으로 입력·처리하는 과정에서의 상담업무관리시스템에 대한 경험과 의견

둘째. 향후 카카오톡이나 상담포털 등 인터넷 활용 시스템을 통한 비대면 상담 확대 전망에 따른, 디지털 플랫폼을 통한 상담 형태에 대한 경험과 입장

셋째. 코로나-19에 의해 확대된 디지털 플랫폼 기반의 화상상담시스템 사용에 대한 경험, 느낀 점, 상담 방법 선택 및 선택 사유, 정책적 보완점

본 연구에서 화상상담시스템을 인터뷰 초점으로 선정한 이유는 중소벤처기업부에서 현재 대면상담은 물론 카카오톡이나 인터넷 비대면 상담들도 다양하게 진행 중이나, 비즈니스지원단의 경우 분야별 전문가로서 전문상담 목적으로 화상상담시스템을 주로 활용하고 있기 때문이다. 최근에 화상상담시스템이 점차 확대되

고 있으며, 특히 인터뷰에서도 화상상담에 대한 경험과 의견이 가장 많이 개진되었기 때문에 이러한 대표성을 감안하여 화상상담시스템을 본 연구의 주요 대상 시스템으로 삼았다. 이와 관련한 구체적인 인터뷰 구성과 질문지는 부록에 제시되어 있다.

2. 연구대상과 자료수집

자료수집은 2022년 7월 12일부터 8월 18일까지 총 7명의 응답자로부터 각각 개별적 인터뷰를 진행하여 자료를 수집하였다. 인터뷰 응답자는 중소기업 애로 해결 상담을 하는 상담위원(광주·전남 지방청 등록 중소기업 비즈니스지원단)을 대상으로 선정하였다. 이들은 일정 기간 이상 상담 경험과 함께 화상상담시스템을 사용해 본 적이 있는 컨설턴트로서, 인터뷰 질문사항에 대한 응답이 가능한 지식을 보유하고 있다고 판단되었으며 본 연구의 목적에 적합한 응답자들로 구성되도록 신중을 기하였다. 또한 응답자들에게 그림자 노동의 개념은 설명하지 않고, 현재 의무적으로 사용 중인 상담업무 관리 시스템(중소벤처기업부 비즈니스지원단 시스템)과 디지털 전환 및 확대에 따른 상담 방법의 변화(화상상담, 인터넷 상담 등)에 대한 의견을 청취하였다. 1차 인터뷰(5명을 대상으로 진행)에서는 상담업무 관리시스템에 관

한 질문을 중점적으로 하고, 부가적으로 상담 방법의 변화, 디지털 방법(비대면)이 확대되는 이슈를 논의하였다. 하지만 응답자 대부분이 5년 이상의 경력을 가지고 있어 시스템 사용에 익숙하고 어려움이 없었으며 당연한 것으로 받아들이고 있었다. 반면에, 화상상담 등 상담 방법의 변화 및 화상상담시스템 사용에 대해서는 다양한 의견과 많은 심리적 부담이 있었다. 따라서 2차 인터뷰(2명을 대상으로 진행)에서는 상담업무 관리시스템 부분은 생략하고 상담 방법의 변화와 화상상담시스템 사용을 중심으로 인터뷰를 진행하였다. 1차와 2차에 걸친 인터뷰 대상자를 총 7명으로 진행한 이유는 인터뷰를 추가로 더 진행하여도 새롭고 의미 있는 결과가 나오지 않는 이론적 포화(Theoretical Saturation)에 도달한 것으로 판단하였기 때문이다(Strauss & Corbin, 1990).

본 연구에서 선택된 인터뷰 참여자는 광주·전남지방 중소벤처기업청 중소기업 현장 애로 신속 지원 비즈니스지원단으로 활동하며, 월 1~2회 고객지원실에서 근무 중인 컨설턴트들이다. 연구 참여자의 특징을 살펴보면, 나이는 49세부터 67세까지이며, 중소기업 컨설팅 경력은 6년부터 20년 이상으로 다수의 경력을 가진 중소기업 컨설팅 분야 전문가로 구성되었으며, 연구 참여자의 개인 특성과 화상상담 경험 관련 특징은 다음의 <표 2> 및 <표 3>에 각각 제시되어 있다. 이들 본 연구

<표 2> 연구 참여자의 일반적 특징

<Table 2> General Characteristics of Research Participants

No.	Gender	Age	Education level	Consulting experience	Fields of consulting/counseling
1	Male	67	Master	6	finance/management/start-up
2	Male	51	Doctor	10	start-up/accounting/finance
3	Male	59	Doctor	25	technology/start-up/management strategy
4	Male	49	Doctor	12	start-up/tax/accounting
5	Male	50	Doctor	10	start-up/tax/accounting
6	Male	63	Bachelor	20	start-up/accounting/management strategy
7	Male	67	Master	20	finance/management/start-up

〈표 3〉 연구 참여자의 화상 상담 경험 관련 특징
 (Table 3) Characteristics of Participants Regarding Video Counseling Experiences

No	Video counseling experiences	Face-to-face counseling or Video counseling	Percentage of online counseling
1	Yes	Face-to-face counseling	50%
2	Yes	Video counseling	50%
3	Yes	Face-to-face counseling	scarcely
4	Yes	Video counseling	80% ~ 90%
5	Yes	Face-to-face counseling	80%
6	Yes	Face-to-face counseling	10%
7	Yes	Face-to-face counseling	10%

의 인터뷰 참여자로 선정된 총 7명은 한 달에 한번 이상 상담서비스를 제공하고 있으며, 상담 경력이나 경험이 다양하고 충분하여 광주·전남지방중소벤처기업청 비즈니스지원단이라는 모집단을 대표할 수 있을 것으로 판단되었다. 또한 인터뷰 참여자의 평균 나이가 58세로 파악되었는데, 2022년에 등록된 비즈니스지원단 상담위원들(총 42명)의 평균 나이가 57세임을 감안할 때 모집단에 대한 대표성이 있다고 볼 수 있다.

3. 연구 방법

본 연구는 업무 절차와 방법에 디지털 시스템이 도입되면서 발생하는 그림자 노동의 현상을 규명하기 위해 근거이론 방법론(Grounded Theory Methodology, 이하 GTM)을 활용하였다. Strauss and Corbin(1990)에 따르면, GTM은 자료에 근거하여 이론을 구성하고 자 질적 자료 수집과 분석에 활용되는 연구 방법으로 자료 분석은 '개방 코딩', '축 코딩', '선택 코딩'의 3단계 과정을 거친다. 이 방법론은 자료에 기반한 이론을 구성할 목적으로 활용되며, 질적 자료 수집과 분석에 필요한 체계적인 방법의 하나로(Lee, 2015), 어떠한 현상에 부합하는 개념적 틀이 명확하게 발견되지 않고, 개념 간의 관계에 대한 이해가 부족하거나, 특정 문제에 관한 연구

수행이 반복적이지 않아 특정 변수를 결정하기 어려울 때 사용한다(Park & Lee, 2017).

'개방 코딩'은 개념을 밝히고 그 속성과 차원을 자료 안에서 발견해 나가는 분석 과정으로 자료에서 개념을 찾은 후 발견된 여러 개념 가운데 유사하거나 의미상 관련이 있는 것들을 묶어 하위범주로 구성하고, 구성된 하위범주를 묶어 범주로 구성하는 작업을 말한다. '축 코딩'은 범주들 사이에 연합관계를 만들어 가면서 개방 코딩 후에 새로운 방식으로 자료를 다시 조합하는 단계를 의미한다. '선택 코딩'은 범주를 통합하고 중심 범주를 기술하는 단계로, 이 단계에서는 범주들의 연결을 체계화하여 스토리 라인을 명확히 하고, 개념화하여 이론의 근거를 완성하는 단계이다(Strauss & Corbin, 1990).

IV. 연구 결과

본 연구는 참여자 인터뷰를 공통적 범주로 분류하여 개념화하는 개방 코딩, 개념화된 범주사이에 연관성을 만들어 재구성하는 축 코딩, 전체적인 윤곽에 대한 이론을 정리하는 선택 코딩의 과정을 거쳐 다음과 같은 결과를 도출하였다. 모든 참여자들은 상담업무 관리시스템을 오랫동안 지속적으로 사용해 왔기 때문에 별다른 어려움 없이 당연한 일로 받아들이고 있었으며, 화

상상담시스템의 경우에는 참여자별로 많은 경험의 차이를 보이며 다양한 심리 기제와 반응을 보였다. 인터뷰 대상자를 총 7명으로 한 것은 인터뷰를 더 진행하여도 새롭거나 의미 있는 결과가 나오지 않는 이론적 포화(theoretical saturation)를 고려하였기 때문이다 (Strauss & Corbin, 1990). 즉, 연구 목적에 가깝도록 연구의 초점이 명확하게 되고 이론적으로 포화가 될 때까지 인터뷰를 진행하였다.

1. 개방 코딩

총 7명의 연구 참여자에 대한 반구조화된 인터뷰를 통하여 수집된 자료에서 단어 또는 문장, 문단 단위의 코딩 작업을 거치면서 공통적 의미를 갖는 개념적 범주로 분류한 개방 코딩을 바탕으로 정리한 결과는 다음과 같다.

1) 인과적 조건

(1) 상담업무 관리시스템 사용 동기

상담위원은 상담업무 관리시스템 사용을 업무의 하나로 여기며 이 정도 일은 해야 하는 최소한의 일로 생각하고, 하지 못하면 업무에서 밀리고 힘들어지며, 시스템에 적응하지 못하면 능력에 문제가 있다고 생각하였다(인터뷰 1). 기본적으로 해당 근무지에 와서 일한니까, 시스템적인 처리 능력은 업무능력의 하나라고 여겼다(인터뷰 7). 또한 시대적으로 시스템으로 일을 처리하는 것이 맞으며(인터뷰 1), 오히려 시스템으로 처리하는 것이 더 편하기도 하고(인터뷰 1), 비즈니스지원단이라는 그룹에 속해 있다는 소속감을 느끼기도 하였다(인터뷰 1). 관리시스템 사용은 일하기 위해서 선택할 수 있는 부분이 아닌 따르지 않을 수 없는 강제적 상황의 일로 받아들였다.

“그러니까 그런 점은 좀 없지는 않지만, 어차피 이제는 사회가 아까 처음 말했다시피 이렇게 적응해 가야 되니까 그런 것들이 부족하면 이제는 문제겠지요...” (인터뷰 1)

“기본적으로 내가 여기 와서 앉아있기 때문에 내가 한 일을 시스템상으로 처리하는 것이 필요해요. 뭔가 일을 하는 근거를 만들어 놔야 하니까...” (인터뷰 7)

“저는 이제는 어떻게 보면 앞으로 사회가 이런 종이 가 없어지는 페이퍼리스 사회로 가는데 사실은 적응하기 힘든 사람도 계시지만 사회가 가는 방향은 맞다고 보거든요. 문제점이 있기 때문에 더 이상 진행되면 안 된다는 것은 시대의 조류가 아니잖아요.” (인터뷰 1)

“우리 같은 사람들은 어차피 이제는 종이를 한다 하더라도 똑같지 않습니까? 컴퓨터에서 이제 한글로 치든가 워드 쳐가지고 뽑아내야 되니까. 이제 그런 것은 오히려 시스템이 더 편할 수도 있겠죠.” (인터뷰 1)

“그렇죠. 결과적으로 비즈니스 사업단에서 활동하는 정도 사람이면 현재 우리 시스템 정도에 적응하는 것은 커다란 문제점이 없는 사람들로 구성되어 있다고 이렇게 볼 수가 있겠죠.” (인터뷰 1)

2) 맥락적 조건

(1) 업무의 디지털 전환 수용 태도

인터뷰 대상자들은 비즈니스 지원단 상담업무를 시스템으로 관리하고 상담업무에 각종 시스템이 도입되는 현상에 대하여 모두 수용하는 태도를 보였다. 수용하는 태도에서는 업무방식이 디지털로 전환되는 것은 시대 흐름에 따르는 당연한 것이고 그 정도는 문제 없이 할 수 있다는 자기과시형 태도부터(인터뷰 2, 4), 시대의 변화에 상담 환경도 바뀌었기 때문에 적응해야 한다는 태도(인터뷰 1, 4, 6)와 우리에게 결정권이 없으니 무조건 따라야 한다는 태도(인터뷰 4) 등 다양하였다.

“제 생각은 굳이 방문하든 어찌든 구체적인 수요는 주변에 있는 것 같기는 하고 그 접근방법이 대면이 됐든

온라인이 됐든 그렇게 차이가 있다고는 못 느꼈어요.” (인터뷰 2)

“반대하면 안 되지요. 노인네도 아니고, 반대하면 안 되죠.” (인터뷰 4)

“그렇게 변하고 있으니깐. 따라갈 수밖에 없죠.” (인터뷰 1)

“전화 상담 또는 방문 상담, 인터넷 상담 세 가지 정도로 나뉘지거든요. 방문 상담은 거의 횟수가 줄었고, 전화 상담도 많지 않은데 그 다음에 이제 인터넷 상담을 저는 주로 많이 하는 편인데 제가 그거하고 상담한 내용을 우리 시스템에 다 올리잖아요.” (인터뷰 4)

“앞으로는 온라인 상담으로 가야 해요. 이렇게 면담 하는 것은 거의 없을 정도예요. 모든 정책을 서류로 집어넣고(시스템에) 검토하고 앞으로는 제 생각으로는 온라인 상담 모든 것이 그렇게 진행이 될 것 같아요. 일대일 대면은 앞으로는 없어요. 자동차도 무인으로 가고 있는데 뭐 대면이 어디가 있겠습니까...” (인터뷰 6)

“카톡 상담이든 뭐든 하라고 하면 하는 거지. 우리가 사실은 어떤 방식을 의견을 내서 한 게 아니잖아요. 정책을 정해놓고 하는 상황에서 실행자에 불과한 거니까... 그거는 따르지 않을 수 없어요.” (인터뷰 6)

3) 중심현상

(1) 상담업무 관리시스템 사용에 대한 긍정적 반응

중소기업 비즈니스지원단 상담업무 관리시스템에서 발생하는 그림자 노동에 대하여 인터뷰를 진행한 결과, 시스템이 도입된 지 15년 이상이 되었고 또 사용경력이 5년 이상 되거나, 처음부터 당연하게 사용하면서 대부분 어려움 없이 사용 중인 것으로 분석되었다(인터뷰 1, 4, 7). 또한 급격히 변한 것이 아니고, 매년 조금씩 변화하여 지금의 시스템이 되었기 때문에 사용자들은

새로운 일거리로 인식하지 않았다. 연구 참여자들은 대부분 현재 시스템 사용에서 또 다른 일이라기보다는 기본 업무의 하나로 어떠한 부담감이나 어려움 없이 사용하는 것으로 나타났다.

“크게 어려움은 없어요.” (인터뷰 1)

“시스템에 대한 불편함이나 그런 거는 아니 딱히 시스템상에 문제점은 없는 것 같고요. 불편함은 못 느꼈고 저도 2014년부터 참여해서(시작할 때부터 있어서), 큰 변화는 없었어요. 시스템이 간단해요.” (인터뷰 4)

“기본적으로 내가 여기 와서 앉아 있기 때문에 내가 한 일을 시스템상 처리하는 것이 필요해요. 뭔가 일을 하는 근거를 만들어 놔야 하니까요.” (인터뷰 7)

“전에 본 사람은 떠들떠들 해가면서 오류 나오고 또 몇 번 시행착오를 해서 또 이제는 해당 주무 팀에서 그것을 볼 거 아니겠습니까? 이거 잘못됐으니까 다시 좀 해달라 이렇게 왔다, 갔다, 이렇게 해 가지고 한 번 이렇게 하는 것을 거치고 나면은 이것은 이렇게 되는구나. 그때 아는 거거든요.” (인터뷰 1)

(2) 상담업무 관리시스템 사용에 대한 부정적 반응

상담업무 관리시스템 사용자들은 대체로 긍정적인 반응을 보였으나, 소수의 사용자들은 부정적 반응을 보이기도 하였다. 부정적 반응의 내용으로는 시스템적인 어려움이나 불편함이 아닌 절차상 시간이 걸리는 불편함(인터뷰 5)과 말로 상담한 내용을 시스템에 글로 작성하는 부담감(인터뷰 7)을 일부 토로하였다. 이러한 부정적 반응의 강도는 높지는 않았으며 중간 이하 수준이었다.

“접근할 때는 이게 온라인상에서 움직이긴 하는데 누군가가 눌러줘야만, 승인권자가 눌러줘야만 이게 넘어가는 부분이고 하다 보니까 시간적인 부분이 굉장히 지체되는 부분들도 있어요.” (인터뷰 5)

“그런데 이것이 또 좀 약간 문제죠. 사실은 그러니까 우리 이 앞에 일반적으로 재해 보상 부분이라든가 소상공인 관련 자금이 나갈 때는 전화가 많이 오죠. 그때는 전화를 많이 받아요. 근데 번호를 보았다가 일일이 전화 상담인데 시스템에 입력하려면 제가 각색을 할 수밖에 없어요. 저 같은 경우는 그러더라고요.” (인터뷰 7)

(3) 화상상담시스템 사용에 대한 긍정적 반응

화상상담시스템 사용에 대한 긍정적 반응으로는 불편함·부담감 없음(인터뷰 2, 4), 디지털 적응능력을 업무역량으로 여김(인터뷰 1), 기본적 시간이 흘러감(인터뷰 4), 경험에 따른 학습효과(인터뷰 2), 경험 축적으로 익숙해짐(인터뷰 2, 4), 대면상담과 별다른 차이가 없음(인터뷰 2, 4), 다른 비대면 상담에 비해 괜찮음(인터뷰 4) 등이었다. 다수의 응답자가 화상상담시스템에 대하여 긍정적 반응을 보인 것으로 파악되었다.

“그쪽에서 그렇게 저한테 화상상담 요구를 하네요. 내가 전화상으로 하려고 그랬는데 나한테 돈 주는 것도 아니고. 한 20~30분 할 것 같은데, 부담은 없어요.” (인터뷰 2)

“비대면 상담이 어렵다고 느끼거나 그런 건 없어요.” (인터뷰 4)

“당연히 이제는 그런 쪽에 일을 하려면 또 그만큼 본인도 스스로 역량을 키워 가지고 적응을 해야 됩니다.” (인터뷰 1)

“화상상담으로 지금은 안 가는데, 옛날에 직접 갈 때는 상담 시간으로 딱 정해지지는 않았는데 보통 한 30분 이상을 했던 것 같아요.” (인터뷰 4)

“온라인 상담에 대한 거부가 처음에는 좀 있었는데, 어느 정도 하나까. 처음에는 좀 낯설죠. 낯설긴 했는데 이제 상관은 없어요.” (인터뷰 2)

“처음에는 어색했는데 지금 상당히 익숙해져서 교통수단이 불편하잖아요. 1시간 이상을 전남 지역에 가야 되니까 지금은 좋은데요.” (인터뷰 2)

“10회 내외 정도 했어요. 10회는 더했던 것 같은데 이제 하도 우리가 지금 코로나 상황이어서 교육도 이걸로 하고 질문도 이제 옆에 이걸로 올리죠. 교육받을 때도 그런 시스템에 익숙해져 있기 때문에 더 좋은 것 같아요.” (인터뷰 4)

“제 생각은 그렇습니다. 제 생각은 굳이 방문하든 여쭙든지 구체적인 수요가 조금은 주변에 있는 것 같기는 하고, 그 접근 방식이 대면이 됐든 온라인이 됐든 그렇게 차이가 있는 것은 못 느꼈어요.” (인터뷰 2)

“(부담감이나 어려움) 그런 거에 대해서 전혀 못 느껴요.” (인터뷰 4)

“일단은 전화나 인터넷보다는 훨씬 현장감 있고, 그러니까 이제 화상상담은 훨씬 낫죠. 물론 대면상담이 제일 낫고요. 그러니까 만약에 상담의 질을 따지면 사람이 대화를 해보면 낱앗스라는 것도 있고 분위기라는 것도 있고 정보 전달이라는 것이 꼭 그렇게만 되는게 아니잖아요. 표정, 몸 움직임 이런거 다 나오잖아요. 그러니까 그래도 화상으로 하면 볼 사람도 있잖아요. 전화하는 것하고는 또 다르고 그러니까 질을 따지면 사실은 전화 상담보다 화상상담이 더 나올 수도 있죠. 지금은.” (인터뷰 4)

(4) 화상상담시스템 사용에 대한 부정적 반응

오랫동안 사용해 온 상담업무 관리시스템과 달리, 코로나-19의 영향으로 확대된 화상상담시스템에 대해서는 참여자마다 의견이 다양하였으며, 시스템 사용에서 많은 어려움과 부담감이 존재하고 있었다. 이 사항들은 낮은 사회적 실재감(인터뷰 5), 관성·기존방식 선호(인터뷰 1), 상대방의 실재를 모르는 부담감(인터뷰 5), 서비스 실패에 대한 부담감(인터뷰 6), 화상상담시스템 사

용시 답답함(인터뷰 1), 화상상담시스템에 대한 낮은 신뢰도(인터뷰 3), 혼자 이야기하는 느낌(인터뷰 5), 다른 사람이 보고 듣는 것에 대한 부담감(인터뷰 2), 시간적 부담감(인터뷰 5), 불확실성으로 인한 서비스 실패 부담(인터뷰 7), 상대방 시스템 미숙에 따른 불쾌감(인터뷰 7) 등이다. 이는 그동안 해오던 대면상담 방식에서는 발생하지 않았던 내용들로, 상담방식이 디지털 시스템으로 바뀐에 따라 발생한 심리적 노동의 일종이며, 피로감과 부담감의 호소가 그 예시가 된다. 특히 인터뷰 대상자의 시스템 활용 역량이나 수준에 따라 부정적 반응의 강도가 달랐으며, 이러한 부정적 반응은 사용자 저항과도 관련성이 있으며, 이들의 정보 격차(Kim, 2021)에 기인한 것으로도 해석될 수 있다.

“사람들이 어떻게 보면 행동이라는 것이 좀 느껴지긴 하는데. 근데 비대면은 일단은 거리가 좀 멀게 느껴지잖아요.” (인터뷰 5)

“솔직히 말씀드리면 별로예요. 저는 이제는 온라인에 적응하는 세대가 아니고, 그러니까 그래도 자꾸 옛날 방식을 좀 이렇게 약간 낫다고 생각하는 사람 중 한 사람 이잖아요.” (인터뷰 1)

“세대가 그런 세대니까 그러니까 지금 현상이 이게 변하면서 이제는 거기에 적응하고 쫓아가서 이렇게 따름이지, 나 스스로가 아는 것이 아까처럼 대면 컨설팅할 수 있는 기회와 비대면 컨설팅이 똑같이 있다면 나는 온라인 상담은 안 하는 거죠. 똑같은 가격을 준다고 하더라도, 대면방식이 만족도가 더 좋고 그렇죠. 고객도 좋아할 거니까.” (인터뷰 1)

“그러니까 뭔가를 설명하더라도 좀 더 깊게 얘기가 되어야 하는데, 아무래도 그런 것들 있잖아요. 혹시 저 쪽에서 내가 얘기한 부분들에 대해서 녹취를 하고 있는 거 아닌가 하는 부분들도 있어요. 그래서 말을 할 때 너무 조심스럽고 그런 것이 있어요.” (인터뷰 5)

“객관적인 내용만 하게 되며 내 주관을 내세울 수는 없는 사항이 있죠. 자칫 큰 문제가 생길 수도 있어요. 온라인 상담은 불안해요. 저희들도 항상 그래서 세무 분야는 돈과 연결되고 이 법에 맞춰서, 법 표준안에서만 해줘야 하니까, 우리가 어떻게 할 수가 없어요.” (인터뷰 6)

“생활 같은 것들을 하는데 코로나 때문에 이제는 강의를 비대면으로 많이 했지 않습니까. 근데 참 답답하더라고요 이게 그 반응들이 내가 이게 볼 수 있는 것도 아니고, 그래 가지고 그런데 젊은 사람들도 이제는 잘 시스템을 다루고 하니까...” (인터뷰 1)

“저 같은 경우에는 화상 상담을 하지 말자. 차라리 전화로 하자. 화상상담에는 약간의 갭이 생기기도 하고, 아직까지는 화상상담을 하면 상세하게 보이니까 신뢰도가 있긴 하지만 또 엄청 어색해요.” (인터뷰 3)

“아무래도 화상이라는 부분은 그냥 혼자 떠들어야 된다는 그런 점에 좀 불편함이 있어요.” (인터뷰 5)

“만약에 비즈니스 지원단 위원들이 정말 온라인을 활성화하길 원한다면...분야별로 세 분야가 있어요. 분야별로 전문가 세 사람이 모두 들어오고 한 명 한 명 들어오고 그렇게는 안 해봤어요. 지금까지 그렇게는 안 해봤는데, 좋을 것 같긴 한데. 이제 그런 경우도 금방 말씀해서서 생각이 나는 건데, 실은 이제 위원들 입장에서는 어떤 사람이 멘토 이렇게 상담하는 걸 또 듣게 되잖아요. 그러면 또 약간 부담일 수도 있거든요.” (인터뷰 2)

“화상으로 하든 아니면 그냥 전화로 하든 한 시간 하는 것이 쉽지 않거든요. 내가 질문하면 상대방이 이야기하죠. 그런데 그냥 화상이라든가 이런 데서 이렇게 하게 되면은 그렇지가 않거든요. 하는 사람이 주도적으로 끌고 가고 한 시간 내에 두 시간 채워야 하니까 굉장히 부담스럽고, 그래서 저도 이제 컨설팅에서 비대면이 있습니다만 잘 이용 안 하죠. 저희들이 상담을 하더라도 기본 진

짜 1시간에서 1시간 반 정도가 딱 적당해요. 근데 화상으로 하게 되면 이거 1시간은 엄청 긴 거예요.”(인터뷰 5)

“그렇죠. 불안한 건 사실이죠. 그냥 내가 다 모르니까 그 자료를 법조문이라든가 공고하는 사항이라든가, 기관을 창에 띄워놓고 물어보면 얼른 내가 막상 저도 대답 못 할 수가 있잖아요. 그럼 얼른 이번에 공고된 사항이 이런 일입니다, 얼른 답해 주고 준비도 해야 해요. 화상 그것은 돌발 질문이 있으니까. 준비되지 않은 화상상담은 그것이 오히려 부담이 커요. 오히려 마이너스죠. 큰 일 날 수도 있어요. 준비를 해야 해요.”(인터뷰 7)

“화상상담은 아주머니 할머니들이 막 사투리 써가면서 이 말 저 말 물어보고, 이 말 했다 저 말 했다 하면, 그 목소리 소리로 잘 안 들리고 주변 소음이 있고 막 소리가 안 들리고 그러니까 막 악을 쓰면서 하면서 또 그러고 있다 보면 다 끊어버리거든요. 어떻게 연락을 해서 연결하고. 그러니까 그게 익숙지 않은 사람에게는 어떤 한계가 있어요.”(인터뷰 7)

4) 중재적 조건

(1) 화상상담시스템 사용 만족

인터뷰 분석 결과에 따르면, 화상상담시스템은 직접 가지 않고 본인의 사무실에서 하는 것(인터뷰 2), 화면으로 직접 제품을 보여주는 것(인터뷰 3), 시간과 비용이 절약되는 것(인터뷰 2) 등 시스템 효율 측면에 대한 만족도가 높았다. 특히 상대방의 니즈 파악이나 주제를 유연하게 다룰 수 있는 능력이 있다고 답한 참여자(인터뷰 2)의 경우는 대면상담과 만족도가 비슷하다고 언급하였다. 전반적으로 화상상담시스템 사용에 대한 만족도는 높은 편이었다.

“목포 지원센터는 좀 이상하지만 직접 가서 화상상담을 해요. 그래서 제가 한두 번 인가는 제가 이렇게 말했어요. 아니 굳이 내가 화상으로 할 건데 왜 거기 가서 화상으로 해요. 여기서 해도 같잖아요. 그래서 그냥 제 사

무실에서 한 적도 있어요.”(인터뷰 2)

“화상시스템이 하는 역할은 이렇게 우리가 얼굴 보고 하는 것처럼 약간 비슷하게 할 수 있다는 그런 부분이죠. 전화하는 것하고 이제 조금 그렇게 하고 어느 경우에는 이제 이런 걸 막 이렇게 제품을 보여주는 거 같이 화상을 하면서 후련함이 좀 있어요. 과거에는 그런 걸 하려면 신청서에다가 기술을 쓰거나 제품 사진을 보여줘서 했잖아요. 근데 그거를 그 상태에서 이제 모니터 앞에서 그런 걸 보여주면 되니까, 드문 케이스이긴 하지만 그런 부분들이 지금 좀 같은 경우에는 상당히 효율적이잖아요.”(인터뷰 3)

“만족감이 떨어지는 그런 거 없었어요. 왜냐하면 저는 안 움직이잖아요. 저는 무슨 생각이 들었냐 하면 일단 가게 되잖아요, 그럼 그 시간 뺏기고 경비도 더 들고 그런데도 굳이 왜 그런 곳을 가요. 그런 경우가 좀 있었죠.”(인터뷰 2)

“그러니까 이제 상담한다는 것은 상대방이 뭘 원하는가를 그때그때 알아야 하거든요. 그러려면 일대일 상담 하면서도 상대방이랑 내가 이 말 했는데 저 사람이 이 말을 굳이 멋대로 듣나. 아니면 이걸 이 사람이 중요하게 여기나 이걸 캐치를 해야 하는데 그래서 이제 그걸 캐치하는 게 사람에 따라서 다를 수도 있을 것 같아요. 저 같은 경우는 창업하고 금융하고 이런 거잖아요. 제가 지금 여기 와서 하는 건 창업 분야인데 예전에는 금융기관 금융 창업인데 제가 다른 분야들 생산이나 이런 쪽도 좀 접근을 하거든요. 그러면 이쪽으로 말문 막히면 이분이 또 뭘 원하는지 주제를 좀 들어요. ESG가 창업에 꼭 국한되지는 않잖아요. 이런 것도 하고 그러니까...”(인터뷰 2)

(2) 화상상담시스템 사용 불만족

화상상담시스템 사용에 대한 불만족 요인으로는 주로 형식적 상담에 그침(인터뷰 3, 6), 상대방 수준 문제·커뮤니케이션 환경문제(인터뷰 3), 참여자 수준이 낮음

(인터뷰 3), 낮은 친밀감(인터뷰 3), 낮은 사회적 실재감(인터뷰 4), 상호 형식적 정보 전달 한계(인터뷰 4, 5), 상호 형식적 상담 진행 한계(인터뷰 7) 등으로 분석되었다. 이러한 화상시스템 사용 관련 불만족의 수준은 전체적으로 중간 정도인 것으로 파악되었다.

“대학생들이 줌으로 수업하듯이, 파일 올리고 발표하고 의견 교환하고 그런 건 좋은데 우리 상담에서는 과연 그게 적용될 수 있겠느냐, 상당히 어렵죠. 상담을 지금까지 그리 효율적으로 해본 적은 없어요.” (인터뷰 3)

“상담에서 일대일 대면을 한다고 하면 내 지식도 갖다가 플러스해 주고, 그것도 그분들한테 도움이 되고, 고객도 도움이 되고, 나도 도움이 되고, 내 지식을 풀어주니까. 근데 온라인 상담은 그저 딱 그 수평선에서만 답변이 되니까 그것은 상담의 질은 떨어진다고 봐요.” (인터뷰 6)

“왜 그러냐면 상대편 쪽이 그렇게 커뮤니케이션을 원활하게 할 수 있는 정도의 수준이 안되니까. 장비도 안 되고 테크닉 같은 것도 안 되고. 그런 환경에 익숙하지 않으니까 그게 어려운 거죠. 그러니까 참여자가 어떤 그런 기구나 오픈레이팅 시스템이나 이런 것에 그런 수준이 됐을 때 상호 간에 가능한데, 이게 투웨이잖아요. 과거에는 원웨이만 했는데 투웨이가 되어야 하는데 지금 상담에서는 거의 원웨이이고 질문을 하는 거 이런 것들은 가능한데 그게 전화하고 크게 차이가 없어요.” (인터뷰 3)

“대면으로 다섯 군데 신청을 받아서 그분들이 원하는 걸 꼭 적어가지고 다섯 분을 상담하니까 뿌듯하죠. 근데 이제 만약에 그분들을 화상으로 했을 때 그 정도로 친밀감이나 뭔가 시원하게 풀어주는 그런 것들이 되기는 약간 더 어렵지 않을까 싶어요.” (인터뷰 3)

“전화 상담이나 적어도 방문 상담하신 분들은 도움이 많이 됐다고 고맙다고 이렇게 인사하는 분들이 꽤 있어요. 비대면 상담은 상담에 대한 보람이 낮아지죠. 대면

보다는 상당히 낮죠.” (인터뷰 4)

“솔직하고 진실한 마음이 나온다거나 이런 것들은 인포멀(informal)에서 나오거든요. 근데 그런 거는 다 생략이 되는 거예요. 화상으로 한다거나 이런 것들을 하면 포멀(formal) 미팅에서 나올 수 있는 자료 외에는 자료 취합이나 정보가 들어오는데 한계가 있는 거죠. 사실은 다 그렇죠. 문서로 이야기하는 거하고 동일한 거예요. 사실은 필담 나누는 거하고 동일한 거죠.” (인터뷰 4)

“상담자 입장에서 봤을 때는 일단은 좀 무언가 필요하니까 이제 상담 신청을 한 거고, 그러면 뭔가를 더 이제 알려드리긴 해야 하는데 아무래도 화상은 한계가 있어요. 제 생각은 그래요, 알려드리는 입장에서 한계가 있는 거고 받아들인 사람도 그렇죠... 업종마다 그러니까 분야에 따라서 다른 것 같아요. 저 같은 경우는 일단은 세무 분야로 일단 접근해서 가는데 뭔가 서류를 봐야 짚어주면서 또 얘기할 부분들이 있고 또 그런 부분들이 좀 있는데 전체적으로 다 볼 수 있고 할 수 있는 상황이 아니니까 이런 부분들도 좀 단점인 것 같고요. 온라인 상담을 하고 나서 또 한 번 미팅을 원하는 경우가 좀 있어요.” (인터뷰 5)

“도움을 주고 따뜻한 말 한마디가 분위기 컨설팅이라고 그러잖아요. 분위기 조성이잖아요. 공감도 형성되어야 하고 이것이 콘셉트이고 이것이 멘토링인데, 온라인 상에는 이게 다 기록이 되고 영상 녹화가 된다는 생각이 있을 수도 있잖아요. 어떤 형식적인 절차를 이끌 수밖에 없어요. 우리가 이거 해서 실적 남겨야 하고, 내가 멘토링하면 의무적으로 해야 하니까, 우리 간단히 정해진 상태에서 오고 말고가 있겠어요? 결국 이걸 형식적이지 그냥 하는 경우도 있어요.” (인터뷰 7)

5) 작용/상호작용 전략

화상상담의 성공적인 정착을 위한 화상상담 운영에

보완이 필요한 부분에 대해서는 정책적 지원(인터뷰 2), 화상상담시스템 환경개선(인터뷰 3), 서비스 실패 예방 절차 마련(인터뷰 3) 등이 언급되었다. 이는 전체 인터뷰 내용들을 종합해 볼 때, 앞서의 화상상담시스템 사용에 대한 부정적 반응이나 불만족에 대한 보완이 요구되는 사항들과 관련성이 높으며, 어느 정도 부분적 해소는 가능할 것으로 파악이 되었다. 그러나 여기서 언급된 사항만으로는 화상상담시스템이 가진 한계점(부정적 반응, 사용 불만)을 모두 극복하기에는 어려움이 따르며, 정보 격차에 대한 이해와 함께 사용자들의 인터페이스 편의성 증대와 교육 등 실제적이고도 근본적인 해결책이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

“저도 시스템상으로 보면 다른 데에서도 멘토링 가라 아니면 멘토링 1회에 온라인 2회에 이렇게 인정을 해주요. 시스템을 조금 활성화할 수 있는 것은 내가 어쨌든 간에 무료로 할 수 있는 그런 게 좀 있었으면 좋겠어요. 그런 걸 좀 느꼈어요.”(인터뷰 2)

“화상이 이제 줌으로 하거나 또 웹엑스인가 그런 게 있고, 또 틀이 무슨 교육 관련된 틀로 약 세 가지 정도를 활용하는데 온라인 상태가 그렇게 썩 좋지는 않더라고요.”(인터뷰 3)

“사전에 서로가 어떤 준비된 그런 것들을 가지고 온라인 상담을 하면 효과가 높고 그 다음에 비공식적인 그런 것들을 배제하면 돼요.”(인터뷰 3)

6) 결과

(1) 회피

인터뷰 결과, 응답자들은 비대면은 되도록 이용하지 않으며(인터뷰 대상 7명 중 2명만 화상상담 선택), 직접 대면이 더 효과적이라는 믿음(인터뷰1) 등을 가지고 있었다. 이러한 응답은 화상상담시스템 사용 회피에 해당된다.

“솔직히 말씀드리면 별로예요. 저는 이제는 온라인에 적응하는 세대가 아니고 그러니까 그래도 자꾸 옛날 방식을 좀 이렇게 약간 낫다고 이렇게 생각하는 사람 중에 한 사람이잖아요. 세대가 그런 세대니까 그러니까 지금 현상이 이게 변하면서 이제는 거기에 적응하고 쫓아가서 이렇게 따름이지, 내 스스로가 아는 것이 아까처럼 비대면 컨설팅할 수 있는 기회하고 비대면 컨설팅하고 똑같이 있다면 나는 온라인 상담 안하죠. 똑같은 보수를 준다 하더라도. 내가 더 나은 만족도도 좋고 그렇죠 고객도 좋아할 거니까. 자동차 타고 1시간 이동해 갖고 가서 얼굴 대고 이렇게 맞대고 하는 것이 훨씬 더 효과적이고, 전달이 더 빠르고 또한 그 사람들의 만족도도 좋고 하니까요.”(인터뷰 1)

(2) 조건부 수용

인터뷰 응답자들은 중심현상에서 나타났던 여러 가지 불편·불안·불만 요인이 개선된다면 화상시스템을 수용하여 사용하겠다는 여지를 피력하기도 하였다.

“처음에는 좀 부담이 가겠지만 이제 시간이 흐르면 좀 괜찮아질 것 같아요. 처음에는 화상상담은 저는 좀 어려울지 몰라요. 모든 분들이 일단 가서 화상상담 할분을 멘토링하고, 그렇게 연결된 고객이라 하면 그 고객하고 어떤 상담을 할 것인가를 사전에 조율한 다음에 미팅한 다음에 그 다음부터 이렇게 이제 상담내용을 가지고 화상상담을 하면 가능할 겁니다.”(인터뷰 6)

“담당자가 사전에 이 사람의 인적 사항을 알려 주죠. 이 사람이 뭘 물어보는데 뭘 준비하십시오. 그러면 그 사항을 상대방이 상담하기 전에 먼저 질의할 내용에 대해서 미리 썩 준비를 해야 하잖아요. 그러니까 꼭 그것을 사전에 자료를 내가 확보를 해 놓고 준비를 해야 됩니다.”(인터뷰 7)

(3) 적극 사용

일부 인터뷰 응답자들은 화상시스템을 사용하면서

느끼는 시간과 비용을 절약해 주는 혜택과 시스템이 제공하는 편안함 등 상담시스템에 대한 높은 만족을 통하여 적극 사용을 언급하였다.

“저는 가는 것보다는 화상을 하는 게 더 편하죠. 처음에는 이제 그게 익숙지 않으니깐 우리가 다 불편했던 거 같아요. 그렇죠. 그런데 지금은 아니에요. 지금은 그냥 줌으로 해버리면 서로 편하니까.” (인터뷰 4)

상기와 같이 연구 참여자로부터 수집된 인터뷰 자료들을 가지고 개방 코딩에 의해 도출된 범주를 정리하면 다음의 <표 4>와 같다.

2. 축 코딩

축 코딩은 개방 코딩 과정에서 개념화된 범주 사이에 연관 관계를 만들면서 새로운 자료를 다시 재구성하는 단계이다. 첫째, 인과적 조건은 어떤 현상에 원인이 되는, 여기서는 중심현상에 영향을 미치는 선행요인으로 본 연구에서는 인터뷰 당시 연구 목적이었던 상담업무 관리시스템 사용 동기를 의미한다. 인과적 조건으로 나타난 시스템 사용 동기는 당연한 업무의 하나, 시대적으로 시스템으로 처리하는 것이 맞음, 시스템으로 처리하는 것이 더 편함, 어떤 그룹에 속해 있으면 당연히 해야 하는 일, 하라고 하면 해야 하는 것 등으로 조사되었으며 인과적 조건을 요약한 개념은 오랫동안 사용하여 온 상담업무 관리시스템 사용은 당연한 업무의 일부분으로 받아들이는 것으로 나타났다.

둘째, 맥락적 조건은 어떤 현상에 영향을 미치는 내·외부적 환경요인을 의미하는데, 여기서는 전반적인 업무가 일반적으로 디지털 시스템으로 전환되어 바뀌는 것을 의미한다. 인터뷰 분석 결과, 이러한 환경적인 변화를 대부분 인지하고 있었으며, 능력을 갖춰 적극적으로 활용하고자 하는 경우, 사회적 상황이 변하였으니 변화된 상담 환경에 따르는 경우, 정책기관이 지시하면 따를 수밖에 없는 경우로 표출된 심리적 기제는 조금씩 달

랐지만 모두 수용의 태도를 보였다.

셋째, 중심현상은 본 연구의 기본이 되는 디지털 그림자 노동으로, 상담업무 관리시스템 및 화상상담시스템 사용에 어떠한 실제적, 심리적 경험을 하였는지를 살펴보는 것이다. 그동안 사용해 온 상담업무 관리시스템에 대해서는 모두 오랜 기간 충분한 경험 축적으로 큰 어려움 없이 사용하고 있었기에 부가적인 일로 인식하지 않았으며, 시스템 처리 절차 시간이 걸리는 것과 말로 한 상담내용을 시스템에 글로 써야 하는 부담감 정도가 불편한 사항으로 분석되었다. 화상상담시스템 사용에 대해서는 긍정적 반응과 부정적 반응이 모두 나타났다. 인터뷰 참여자 중 상대적으로 젊은 그룹에 속하는 50대 전후 연구 참여자는 효율성 측면에서 긍정적 반응을 보였고, 그 외 참여자는 화상상담시스템 확산에 대해 전반적으로 부정적 반응이었다. 이들은 대면으로 하던 상담을 디지털 화상 시스템을 통해서 수행하는 것에 대한 어려움, 부담감, 불편함, 시스템에 대한 낮은 신뢰도 등 다양한 부정적 반응을 보였다.

넷째, 중재적 조건은 중심현상의 강도를 완화하거나 변화를 주는 조건으로 광주·전남 비즈니스지원단 내에서 화상상담시스템 사용 반응에 영향을 주는 시스템 사용 만족도로 보았으며, 다섯째, 작용/상호작용 전략은 상담위원들의 화상상담시스템에 대한 만족도와 중심현상에 영향을 주는 화상상담시스템 운영의 보완을 제시하였다.

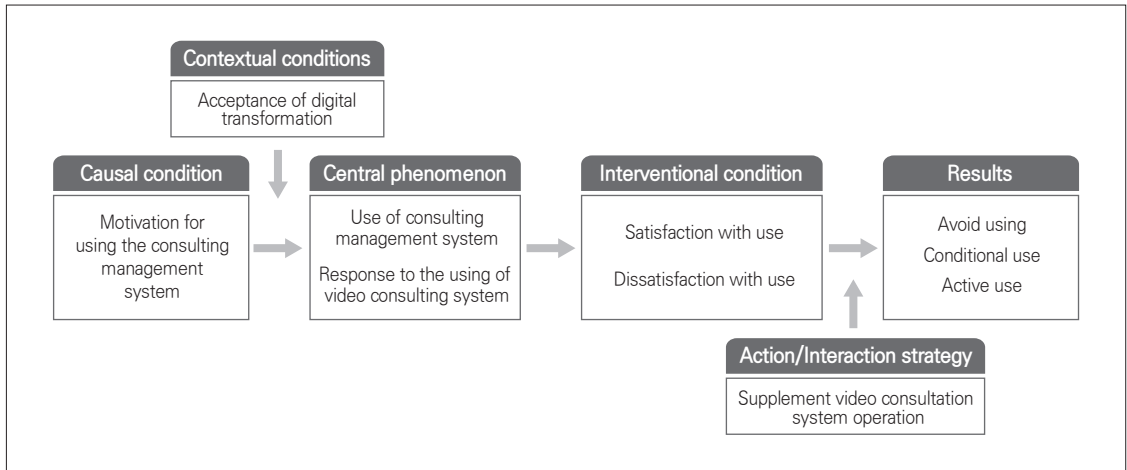
마지막으로 결과는 디지털 화상상담시스템 확산에 따른 디지털 그림자 노동 현상을 이해한 최종 결과로서, 본 연구에서는 화상상담시스템 사용 회피, 조건부 수용, 적극 사용 등으로 나타났다. 이상의 내용을 패러다임 모형으로 정리하면 다음의 <그림 1>과 같다.

3. 선택 코딩

선택 코딩 과정은 패러다임에 대한 이해를 바탕으로, 전체 이야기 윤곽을 그리고 이론적 정리를 하는 과정으로, 이 연구에서는 상담위원 중심으로 중소기업 상담 시스템의 환경 변화에 따른 그림자 노동을 확인하고자 하였다.

〈표 4〉 개방 코딩에 의해 도출된 범주
 〈Table 4〉 Categories Derived by Open Coding

Paradigm	Upper-Category	Sub-Category
Causal conditions	Motivation for using the consulting management system	The use of the system as a basic and obvious task is mandatory.
		It's right to deal with the system in the times.
		It's easier to handle with the system.
		Sense of belonging to a certain group
Contextual condition	Acceptance of digital transformation	Compulsory use
		No problem for me with digital transformation
		Inevitable due to the changes in work environments
Central phenomenon	Positive response to the use of consulting management systems	Cannot be selected (forced compliance)
		Comfortable and familiar due to long-term use
	Negative response to the use of consulting management systems	Comfort from the accumulated experiences
		Take a long time due to the required procedures.
	Positive response to the use of video consulting systems	Burden of writing instead of speaking
		No discomfort, no pressure
		Digital adaptability is considered work competence
		Learning effects based on experiences
		Getting used to it by accumulating experiences
		No difference from face-to-face consultations
		Better than other online consultations
		Negative response to the use of video consulting systems
	Inertia (preferring conventional methods)	
	Burden of not knowing the other person's existence	
	Pressure of service failure	
	Frustration when using the system	
	Low confidence in the system	
	I feel like I'm talking to myself.	
	Burden of being seen and heard by others	
	Burden of time	
Uncertainty causes service failure		
Interventional condition	Satisfaction with using video consulting systems	Displeasure with the other party's immaturity in using the system
		Satisfaction with ubiquity
		Satisfaction with time and cost savings
		Importance of identifying the needs of the other party
	Dissatisfaction with using video consulting systems	Subject flexibility
		Dissatisfied with formal counseling
		Dissatisfied with the level of the other party, bad communication environment
		Low level of participants
		Low intimacy
		Limitations on mutual formal information transfer
Action/ Interaction strategy	Supplement the operation of video consulting	Limitations on proceeding with formal counseling with each other
		Policy support
		Systematic supplementation
Results	Avoiding video consulting systems	Establish procedures for preventing service failures
		Face-to-face use is preferred, but not video consulting system.
	Conditional acceptance of video consulting systems	Belief that face-to-face is effective
		Accept well after system adaptation
	Active use of video consulting systems	Accept only if it is essential for business operation
		Use with satisfaction



〈그림 1〉 도출된 범주의 패러다임 모형
(Fig. 1) Paradigm Model of Derived Categories

연구 참여자들의 인터뷰 결과, 5년 이상 오랫동안 사용하여 온 시스템인 상담업무 관리시스템에 대해 사용 동기와 상관없이 사용에 별다른 어려움이나 번거로움이 발생하지 않았으며, 추가적인 일로 인식하기보다는 상담업무의 일부분으로 생각하는 경향을 보였다. 즉 이들은 당연한 업무의 하나로서, 어떠한 만족이나 불만족에 대한 반응조차 없을 정도로 지금은 그림자 노동 성격의 추가적인 일이 아닌, 기본적인 업무로 인식하고 있었다. 이는 디지털 그림자 노동이 업무 영역에서 발생하였을 경우, 오랜 기간 사용으로 적응이 완료되면 그림자 노동으로 인식하기보다는 조금 불편하더라도 기본적으로 당연한 일로 받아들이고 있음을 알 수 있었다.

한편, 코로나-19의 확산에 따라 비대면 상담의 하나인 화상상담시스템을 이용한 상담은 많은 부담감과 어려움, 편후 등 다양한 증식현상이 발생하였으며 그 증식현상에 따라 만족하는 경우와 불만족하는 경우를 보였다. 사용을 위해서는 불만족 개선을 위한 화상상담시스템 운영 보안을 요구하기도 하였다. 최종적으로는 사용을 회피하고자 하는 경우, 불안함, 불만족 사항을 개선하면 사용하겠다는 경우, 적극적으로 사용하겠다는 경우 등의 결과를 나타냈다. 대면으로 진행했던 상담을 디

지털 시스템을 활용하여 화상상담으로 하는 상황 속에서 사용자들은 자신의 성향이나 경험에 따라 다양한 심리적 기제가 발생하고 그에 따라 결과도 다르게 나타나는 것을 확인할 수 있었다.

V. 토의와 시사점

1. 토의

본 연구는 업무에 디지털 기술이 도입·확대됨에 따라 그 업무에 고용된 사람들에게 필수적으로 발생하는 디지털 그림자 노동을 분석하였다. 이를 위해 중소기업 비즈니스 지원단 상담위원 사례를 통하여 디지털 시스템 도입에 따라 발생하는 그림자 노동 현상을 설명하고자 하였다. 이는 선행연구에서 언급된 그림자 노동의 심리적 기제 변화, 동태성, 긍정 유도 가능성 등의 특징을 확인하는 개별 사례로서 다루어질 수 있다.

1) 업무 관련 그림자 노동의 수용

기업(정부)과 고객 사이에 연결 파트너로서 고용된 상담위원의 경우, 디지털 시스템 도입을 거부하거나 디

지텔 시스템 도입을 반대하는 부정적인 태도는 거의 없었다. 빠른 속도로 변화하고 있는 4차 산업혁명의 흐름 속에서 업무의 디지털 시스템 도입은 불가피하다는 걸 모두 인식하고 있었으며, 시대변화나 상담 환경 변화를 수용하지 못하면 상담위원으로서 본인 능력의 문제라고 생각하기도 하였다. 코로나 팬데믹 상황 속에서 디지털 기술을 인간이 수용할지 여부에 대한 논의는 한계가 있으며(Park, et al., 2020), 디지털 시스템으로 일을 처리하는 것을 당연히 받아들여야 한다는 것으로 모두가 인지하고 있었다.

2) 업무 관련 디지털 그림자 노동의 동태성

본 연구는 오랫동안 사용하던 시스템(상담업무 관리 시스템)을 어떻게 인식하는가, 그리고 새롭게 확산 중인 시스템(화상상담시스템)을 어떻게 인식하는가에 중점을 두고, 그림자 노동 작동에서 발생하는 심리적 기제를 확인하였다. 상담업무 관리시스템은 도입된 지 10년이 넘었고 연구 참여자 모두 5년 이상 오랫동안 사용하였기 때문에 기술적 어려움이나 불편함이 없었으며, 당연한 기본 업무처리의 하나로 여김에 따라 그림자 노동에 대한 인식은 거의 없었다. 반면 새롭게 확산하고 있는 화상상담시스템의 경우 시스템 사용의 어려움이나 불편함과 함께 다양한 심리적 기제가 발생하였고, 그 심리적 기제의 변화에 따라 그림자 노동 인식 정도가 달랐다.

이는 사용자들이 지각하는 그림자 노동에 대해 시간의 흐름에 따라 바뀔 수 있는 그림자 노동의 동태성(Lee, 2021)으로 이해할 수 있다. 상담업무관리시스템의 경우 충분한 사용 경험과 함께 당연히 해야 하는 기본적인 업무로 인지하고 있으며, 귀찮고 성가신 그림자 노동이라는 인식을 하고 있지는 않았다. 이 결과는 상담업무 관리시스템 도입 초기 사용자들의 반응이 확인되지 못한 한계가 있으며, 시스템을 처음 사용하는 경험이 없는 상담위원을 대상으로 하는 추가적 연구를 필요로 한다. 새롭게 확산하는 화상상담시스템의 경우도 대부분 어려움이나 불편함에 따른 부정적 반응을 보였으나, 경험이 많은 연구 참여자는 화상상담시스템에 대한 그

림자 노동의 부정적 태도보다는 긍정적 반응을 보였다. 일반적으로 직장생활에서 처음 도입되는 시스템은 불편함이나 새롭게 배워야 하는 부담감, 설치의 번거로움 등 그림자 노동의 심리적 기제가 발생한다. 그러나 오랜 기간 사용으로 경험이 축적되면 불편함, 부담감, 어려움 등은 사라지고 추가적인 노동으로 인지하지 않고 당연한 업무로 생각하는 경향을 보이는 것으로 해석할 수 있다. 즉 추가적인 그림자 노동으로 인식하기보다는 당연한 업무의 하나로 여기고 시스템을 사용하고 있음을 확인할 수 있었다.

3) 업무 관련 그림자 노동의 심리기제 변화, 긍정 유도 가능성

본 연구에서는 스스로 시스템을 관리해야 하는 조작적인 부분에 그치지 않고, 디지털 시스템 도입에 따른 기술적 스트레스 이외에 그림자 노동의 심리적 기제 변화로 인한 반응을 규명하고자 하였다. 연구 참여자 모두가 디지털 시스템 사용에 기술적 문제가 없다는 태도를 보였고, 실제로도 시스템 사용의 기술적 어려움이나 불편함을 느끼지는 않았다. 특히 업무에서 스스로 시스템을 관리해야 하는 조작적 어려움과 불편함은 반복적 경험을 통해 감소되고 익숙해질 수 있음을 확인하였다.

디지털 시스템 그림자 노동의 반복은 익숙해짐에 따라 기본적인 업무로 스스로 조작하는 부분을 당연한 업무로 받아들이는 현상을 보였고, 심리적 기제 또한 반복을 통해 시간에 따라 변화함을 알 수 있었다. 이러한 그림자 노동의 동태성을 고려해 볼 때, 부정적 심리기제는 경험 축적, 사용 환경 개선, 부담 요인 완화 등 여건이 개선된다면 사용자들에게 긍정적 방향으로 유도가 가능할 것이다.

2. 시사점

Kim and Kwon(2022)에 따르면, 디지털 정보화는 일상생활 만족도에 긍정적인 영향을 미치고, 디지털 기기 이용능력이 뛰어날수록, 다양한 서비스를 많이 이용

할수록 많은 성과를 얻으며, 이용성과가 많을수록 일상 생활에 대한 만족 또한 증가한다고 하였다. 그러나 디지털 시스템의 긍정적인 측면도 중요하지만, 회원가입, 비밀번호 관리 등 어쩔 수 없이 해야 하는 그동안 하지 않았던 노동이 유발되기도 한다.

인간과 시스템 간의 상호작용이 일상화된 디지털 환경에서 비자발적 그림자 노동에 참여하는 과정에서 어떤 심리적 기제가 작동하고 그 심리 기제는 어떤 형태로 전개되는가를 규명하는 것이 중요한 시점(Park, et al., 2020)에서 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구결과는 그동안 대면으로만 이루어지던 중소기업 상담업무가 디지털 방식(화상상담 방식)으로 전환되면서 화상회의 피로감과 다양한 부정적 심리 기제가 작동하고, 그 심리 기제는 그림자 노동에 어떠한 형태로 전개되는지를 파악할 수 있는 사례로서 의의가 있다.

둘째, 업무와 관련된 영역에서 디지털 시스템 도입으로 발생하는 그림자 노동은 대부분이 Lee(2021)가 제시한 디지털 그림자 노동 유형 중 슈드(Should)형에 해당한다. 어쩔 수 없이 해야 하는 업무 영역에서 발생하는 슈드형 그림자 노동이 오랫동안 사용된 시스템일 경우와 새롭게 확대되는 시스템일 경우 등 두 가지 다른 형태의 디지털 시스템 도입에 대하여 동일한 연구참여자를 대상으로 조사하였다. 그 결과, 오랫동안 사용하여 온 상담업무 관리시스템의 경우 지금은 모두 당연한 일의 일부분으로 생각하고 있으며, 반복과 경험을 통해 별다른 어려움이나 부담감 없이 사용 중이었다. 반면에, 새롭게 확산 중인 화상상담시스템의 경우 불편함, 부담감, 불쾌감 등 다양한 그림자 노동의 심리적 기제가 존재한다는 점을 확인하였다.

셋째, 본 연구는 그동안 그림자 노동에서 주로 연구되었던 기업과 소비자(고객)의 관계에서 벗어나 기업에 고용된 파트너(컨설턴트)를 대상으로 발생하는 그림자 노동에 대한 고찰로써, 기업과 파트너(컨설턴트), 고객 사이에서 시스템 도입에 따라 발생하는 중간매개자(파트너)의 그림자 노동을 규명하였다. 즉, 기업이 업무를 직

접 수행하지 않고 또 다른 기업이나, 외부 파트너가 수행하고 있는 상황에서 시스템 도입이 중간매개자에게 그림자 노동을 발생시킬 수 있음을 제시하였다. 특히 정부 정책의 디지털 시스템 도입은 업무 처리 과정에 있는 중간매개자(파트너)에게 당연하게 보이지 않는 노력을 요구하기도 한다. 시스템 설치, 회원가입, 사용자 등록은 기본이며, 그 외에 시스템에 적응하기까지 다양한 부정적 심리적 기제가 발생함에도 불구하고 그동안의 연구들은 중간매개자(파트너)에게 발생하는 그림자 노동을 연구나 고려의 대상으로 삼지 않아 왔다. 본 연구는 소비자 또는 고객이 아닌 기업의 업무를 수행하는 중간매개자(파트너)의 관점에서 그림자 노동을 다루었다는 점에서 연구적 의의와 가치가 있다.

넷째, 다양한 분야에서 빠르게 디지털 전환이 이루어지고 있으며 정부도 많은 영역에 디지털 시스템을 도입하고 있다. 이러한 정책적 변화는 업무를 수행하는 중간매개자(파트너)에게 새로운 그림자 노동을 발생시켰다. 부정적 심리적 기제가 심하게 나타날 경우, 시스템 회피 현상이 나타날 수 있음을 확인하였다. 이는 디지털 시스템의 성공적인 정착을 위해서는 그림자 노동을 최소화하기 위한 시스템 준비와 불편함, 부담감을 줄일 수 있는 선행 조치와 적응 기간 등이 고려되어야 함을 실무적으로 제안할 수 있다. 아울러서 본 연구는 실무에서 디지털 시스템 도입시 고객의 관점뿐만 아니라, 업무 중간매개자(파트너)의 관점까지 확대하여 검토되어야 함을 시사하므로 향후 공공기관의 정보화 정책 수립에 참고가 될 것이다.

3. 연구 한계점과 향후 연구 방향

본 연구는 중소기업 지원 상담업무에서 발생하는 그림자 노동 형성 과정을 설명하였으나, 다음과 같은 몇 가지 연구적 한계점을 가지며 향후 연구에서 이를 극복하기 위한 시도가 필요하다.

첫째, 인터뷰 대상으로 선정된 광주·전남 비즈니스지원단 소속 7명의 응답자들이 얼마나 모집단을 대표할

수 있을지의 문제가 있고, 이론적 포화를 고려하였으나 총 7명으로 충분한지에 대한 이슈가 있기 때문에 대상자들의 모집단 대표성 면에서 한계점이 존재한다. 둘째, 본 연구는 연구자의 직장에서 비즈니스지원단으로 상담업무를 하는 상담위원을 대상으로 하였기 때문에, 연구자와 연구 참여자의 관계 특성상 강한 부정이나 어려움을 솔직하게 응답하기에 한계가 있을 수 있다. 또한 인터뷰 참여자의 인터뷰 발언 해석에 대한 연구자의 주관성 개입의 한계도 존재한다. 셋째, 비즈니스지원단 상담위원으로서 활동 이외의 컨설팅, 멘토링, 수업, 교육 등 서로 다른 업무 경험에 따라 발생하는 차이점이나 기술숙련도 차이를 고려하지 않았다. 이러한 차이점들은 결과에 다른 영향을 미칠 수 있으므로 인터뷰 결과 해석에서 주의가 필요하다. 예를 들어 일정기간 이상 시스템을 사용한 경험자들은 그림자노동에 대해 편향된 응답을 했을 수 있다. 넷째, 연구 참여자 인터뷰 질문이 정책적 방향을 포함하고 있고, 일반적이고 포괄적으로 이루어져 있어, 사례별로 개별적이고 구체적 내용을 도출함에 한계가 있었다. 마지막으로 본 연구는 근거이론 방법론과 같은 질적인 연구가 가지는 한계를 지닌다. 인터뷰 응답자의 성향에 의해서 특정한 한두명의 상담위원 인터뷰 내용이 과다하게 반복적으로 포함되어 응답 내용이 편중된 측면도 있었다. 따라서 향후 연구방향으로서 통계 분석을 활용한 양적 연구 또는 혼합방법론 접근 등을 제안하고자 한다. 또한 본 연구의 참여자가 40대 후반 1명, 50대 3명, 60대 3명으로 평균 연령이 58세임을 감안하면 모집단에 대한 대표성은 있으나 사용자 연령 측면에서의 한계가 있었다.

향후에는 비슷한 조건의 30~40대를 중심으로 한 연구 참여자를 대상으로 연구가 필요하며, 집단간 비교를 통해 연령에 따른 디지털 시스템 사용 그림자 노동에 대한 검토가 필요하다. 아울러서 연구자와 연구 참여자 관계의 특수성이 배제되고, 오랜 시간 경험이 많지 않으며, 새롭게 일을 수행하는 참여자에 대한 연구도 필요하다. 새롭게 업무를 시작하는 비경력자일 경우 상담업무와 별개로 수행하게 될 상담업무 관리시스

템과 화상상담시스템 사용에 따른 그림자 노동을 개별 사례로 분석할 수 있을 것이며, 경력자와 비경력자 사이의 그림자 노동 발생 현상을 비교하는 연구도 의미가 있을 것이다.

References

- Choi, M. (2020). "Like smartphones... Collaboration tool functions such as video conferencing and document sharing will also be integrated into one." *Hankyoreh*, December 28.
- {최민영 (2020). "스마트폰처럼...화상회의, 문서공유 등 협업 툴 기능도 하나로 통합될 것." <한겨레>, 12월 28일.}
- Gasparyniene, L., Remeikiene, R. & Navickas, V. (2016). "The concept of digital shadow economy: Consumer's attitude." *Procedia Economics and Finance*, 39, 502-509.
- Illich, I. (1981). *Shadow Work*. Salem, New Hampshire and London: Marion Boyars.
- Kim, H. (2021). "A study of academic achievement based on University remote video lecture type during the COVID-19 pandemic." *The Journal of the Convergence on Culture Technology(JCCT)*, 7(3), 397-404.
- {김혜정 (2021). COVID-19로 인한 대학교 원격 화상강의 유형에 따른 학업 성취도에 대한 연구. <The Journal of the Convergence on Culture Technology(JCCT)>, 7권 3호, 397-404.}
- Kim, H. & Ahn, H. (2022). "Study on the intention of continuous use of video conferencing software: Focusing on the late use model." KMIS International Conference, September 6.
- {김현준·안현철 (2022). 화상회의 소프트웨어의 지속 사용 의도에 관한 연구: 후기 사용 모델을 중심으로. 2022 한국경영

- 정보학회 춘계통합학술대회 발표논문.)
- Kim, B. & Kwon, J. (2022). "The mediating effect of the outcome of digital device use between digital informatization & life satisfaction." *Informatization Policy*, 29(2), 91-105.
- {김반야·권종실 (2022). 디지털 정보화와 일상생활만족도의 관계. <정보화정책>, 29권 2호, 91-105.}
- Kim, M. (2021). "A critical review of 'digital divide' research: Trend, shortcomings and future directions." *Informatization Policy*, 28(4), 3-18.
- {김문조 (2021). 정보격차 연구에 대한 검토와 미래 연구 방향. <정보화정책>, 28권 4호, 3-18.}
- Lee, E. (2022). "Video-conference fatigue of college students." *The Journal of the Convergence on Culture Technology(JCCT)*, 8(3), 589 - 594.
- {이은지 (2022). MZ세대의 화상회의 피로감. <The Journal of the Convergence on Culture Technology(JCCT)>, 8권 3호, 589-594.}
- Lee, W. (2015). "The research issues and methodologies in non-use." *The Journal of Information Systems*, 24(3), 155-169.
- {이웅규 (2015). '튜토리얼' 비사용의 연구주제와 연구방법론. <정보시스템연구>, 24권 3호, 155-169.}
- Lee, W. (2021). "Classification, dynamics, and research direction in digital shadow work." *The Journal of Information Systems*, 30(1), 105-121.
- {이웅규 (2021). 디지털 그림자 노동의 분류와 동태성 및 연구 방향. <정보시스템연구>, 30권 1호, 105-121.}
- Ministry of Education. (2020). "Online school opening for the first time in elementary, middle and high school special semester (COVID-19)." <https://www.moe.go.kr/boardCnts/viewRenew.do?boardID=294&boardSeq=80160&lev=0&searchType=null&statusYN=W&page=1&s=moe&m=020402&opType=N.html>, (Retrieved on March 31).
- {교육부 (2020). 처음으로 초중고특 신학기 온라인 개학 실시(코로나19). 교육부 홈페이지 보도자료, (검색일: 2020.03.31.)}
- Ministry of Health and Welfare. (2020). "Standards and quarantine measures for each stage of social distancing." <https://post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=29861447&memberNo=31572221&vType=VERTICAL.html> (Retrieved on November 2).
- {보건복지부 (2020). 사회적 거리 두기 단계별 기준 및 방역 조치. 보건복지부 블로그, (검색일: 2020.11.02.)}
- Park, S. & Lee, W. (2017). "Using a grounded theory approach for understanding multichannel users' crossover shopping behavior." *Information Systems Review*, 19(3), 179-199.
- {박상철·이웅규 (2017). 근거이론을 활용한 멀티채널 사용자의 크로스오버 쇼핑 행동 이해. <Information Systems Review>, 19권 3호, 179-199.}
- Park, S. & Lee, W. (2019). "Using grounded theory techniques for reviewing literature: Shadow work in digital environment." *Knowledge Management Research*, 20(2), 183-195.
- {박상철·이웅규 (2019). 문헌 고찰을 위한 근거이론방법의 활용: 디지털 환경에 그림자 노동 개념 도출. <지식경영연구>, 20권 2호, 183-195.}
- Park, S., Lee, W., Koh, J. & Ryou, S. (2020). "Identifying shadow work mechanism in digital technology environments." *Korean Management Review*, 49(1), 31-50.
- {박상철·이웅규·고준·류성열 (2020). 디지털 기술 환경에서의 그림자 노동 메커니즘 규명 연구. <경영학연구>, 49권 1호, 31-50.}
- Shim, W., Won, S. & Lee, J. (2022). "An exploratory study on contactless digital economy: The characteristics, regulatory issues and resolutions." *Informatization Policy*, 29(2), 66-90.
- {심우현·원소연·이종한 (2022). 비대면 디지털 경제에 대한

탐색적 연구: 특성, 규제쟁점 및 개선방안을 중심으로.
{정보화정책}, 29권 2호, 66-90.}

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory Procedures and Techniques*. Beverly Hills, CA, SAGE Publications.

[Appendix]

[인터뷰 질문지]

1 연구 참여자 일반 정보

1. 성별 2. 나이 3. 학력 4. 비즈니스 지원단(컨설팅) 참여경력

2 인터뷰 질문지(Open Question):

중소기업 비즈니스지원단 운영 등 중소기업 지원 부분이 대부분 시스템을 통하여 관리되고 있습니다. 비즈니스지원단 운영 시스템 및 디지털 전환에 따른 온라인 상담 확대에 대한 의견을 여쭙고자 합니다.

Q1. 현재 비즈니스지원단 상담 신청은 방문, 인터넷(온라인), 전화로 모두 가능합니다. 일반적으로 가장 많이 접하게 되는 채널은 무엇인가요?

Q1-1. 상담내용을 어떻게 시스템으로 처리하시나요?

Q1-2. 각 채널별 상담한 내용을 시스템으로 처리하는 과정에 대한 의견 부탁드립니다.

Q1-3. 이 과정에서 비즈니스지원단 컨설턴트로서 상담업무를 시스템으로 처리하는 것에 대해서는 어떻게 생각하시는지요?

Q2. 앞으로 카카오톡이나 온라인 등 인터넷 활용 시스템 채널을 통한 비대면 상담이 확대될 것으로 예상되는데 귀하의 입장은 어떠신지요?

Q2-1. 중소기업 온라인 상담 확대를 반대하신다면, 반대하는 이유는?

Q2-2. 찬성하신다면 그 이유는?

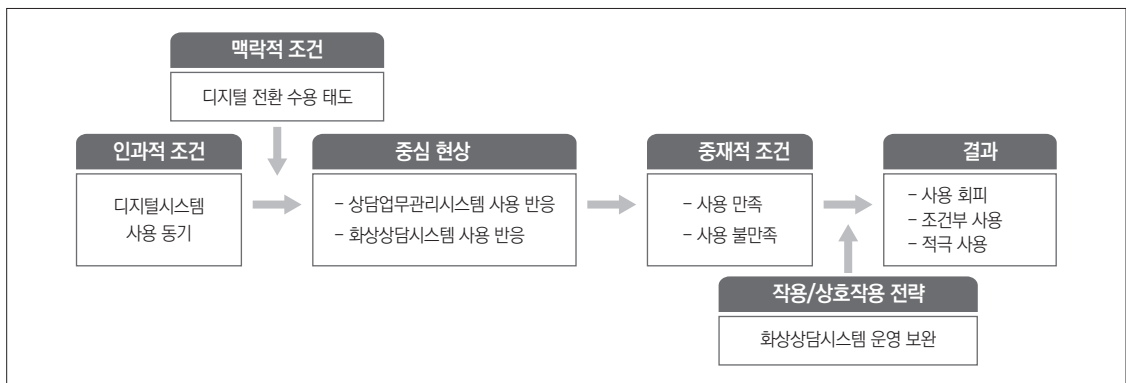
Q2-3. 온라인 상담으로 좋았던 사례는? 나빴던 사례는?

Q3. 디지털 플랫폼 기반의 화상상담시스템에 대한 경험과 의견은 어떠신가요? 정책적 보완점도 말씀해 주십시오.

Q3-1. OO지원센터 등에서 현재 화상상담을 운영 중에 있습니다. 화상상담은 어떠셨나요? 화상상담을 하면서 상담자로서 느끼신 점을 말씀해 주십시오.

Q3-2. 비대면 상담 안정화를 위해서 필요한 것은 무엇이라고 생각하나요?

비즈니스지원단 운영 정책상 보완해야 할 점은 무엇이라고 생각하시는지요? (예시: 교육, 보상, 상담 환경 등)



〈그림 1〉도출된 범주의 패러다임 모형
 〈Fig. 1〉Paradigm Model of Derived Categories

〈표 4〉 개방 코딩에 의해 도출된 범주
 〈Table 4〉 Categories Derived by Open Coding

패러다임	상위범주	하위범주	
인과적 조건	상담업무 관리시스템 사용 동기	시스템 사용을 기본적인 당연한 업무로 여김	
		시대적으로 시스템으로 처리하는 게 맞음	
		시스템으로 처리하는 것이 더 편함	
		어떤 그룹에 속하고 있다는 소속감	
맥락적 조건	디지털전환 수용 태도	강제적 사용	
		디지털 전환에 문제없음	
		업무환경 변화로 어쩔 수 없음	
중심현상	상담업무 관리시스템 사용 긍정적 반응	선택할 수 없음 (강제적 순응)	
	상담업무 관리시스템 사용 부정적 반응	오랜 시간 사용으로 당연하고 편안하고 익숙함	
		경험 축적으로 인한 편안함	
	화상상담시스템 사용 긍정적 반응	절차상 시간이 오래 걸리는 건 불편함	
		말로 하는 것을 글로 보고한다는 것에 대한 부담감	
		불편함, 부담감 없음	
		디지털 적응 능력을 업무역량으로 여김	
	화상상담시스템 사용 부정적 반응	화상상담시스템 사용 부정적 반응	경험에 따른 학습효과
			경험 축적으로 익숙해짐
			대면상담과 별다른 차이 없음
			다른 비대면 상담에 비해 괜찮음
			낮은 사회적 실재감
관성 (기존방식 선호)			
상대방의 실재를 모른다는 부담감			
서비스 실패에 대한 부담감			
시스템 사용 시 답답함			
시스템에 대한 낮은 신뢰도			
혼자 얘기하는 느낌			
중재적 조건	화상상담시스템 사용 만족	다른 사람이 보고 듣는 것에 대한 부담	
		시간적 부담감	
		서비스 실패에 대한 부담	
		상대방 시스템 미숙에 따른 불쾌감	
	화상상담시스템 사용 불만족	유비쿼터스에 따른 만족	
		시간과 비용 절약에 따른 만족	
		상대방 니즈 파악의 중요성	
		주제 유연성	
작용/상호작용 전략	화상상담시스템 운영 보완	형식적 상담에 그치는 불만족	
		상대방 수준, 커뮤니케이션 환경 불만족	
결과	화상상담시스템 회피	참여자 수준 낮음	
		낮은 친밀감	
	화상상담시스템 조건부 수용	상호 형식적 정보 전달 한계	
		상호 형식적 상담 진행 한계	
	화상상담시스템 적극 사용	정책적 지원	
		시스템적 보완	
결과	화상상담시스템 회피	서비스 실패 예방 절차 마련	
		대면을 선호하고 비대면은 되도록 이용하지 않음	
		직접 대면이 효과적이라는 믿음	
결과	화상상담시스템 조건부 수용	시스템 적응 후 수용	
		사업 운영을 위한 필수 조치가 된다면 수용	
결과	화상상담시스템 적극 사용	만족에 따른 사용	