

5. 365 day 24 hour, Multi-dimensional Public Contact Center, 120다산콜센터

120다산콜센터는 전화, 화상전화, 문자메시지, 인터넷, SNS 등 다양한 통신매체를 이용해 실시간으로 민원을 상담하고 처리하는 공공서비스이다. 공공기관의 콜센터는 많은 사례가 있으나 120다산콜센터는 몇 가지 점에서 다른 공공콜센터와 뚜렷이 차별되는 특성을 가지고 있다.

첫째, 서비스 제공 범위가 다르다. 서울시와 25개 자치구의 행정정보뿐 아니라 교통 및 위치안내, 문화, 정보, 심지어 상식정보까지 제공한다. 120의 트레이드마크가 된 슬로건 '무엇이든 물어 보세요'는 지난 4년간 고객(시민, 거주자, 방문객)들에게 그 진실성을 인정받고 있다.

둘째, 정보를 제공하는 것을 넘어 정서적 만족과 감동을 제공한다. '고객에게 정성을 다하고 고객의 문제를 최대한 해결한다.'는 것을 목표로 하고 있고 이 목표를 성공적으로 달성해오고 있다. 120다산콜센터 홈페이지에는 '감동을 받았다'는 고객의 의견이 꾸준히 게시되고 있다.(주요 사례 따로 붙임)

셋째, 연령.장애.언어 등에 관계없이 보편적으로 서비스를 향유할 수 있도록 다양한 채널과 서비스를 구축하여 진정한 Multi-dimensional Contact Center를 구현하였다. 일반적인 음성통화 상담에 더해 수화 상담, 문자메시지 상담, 인터넷 채팅 상담, 온라인 상담을 시행하고 있고 SNS(tweeter, me2day)를 통한 정보제공도 하고 있다. 홀몸노인을 위한 안심콜 서비스, 외국어상담 서비스를 시행하여 어떤 고객도 서비스에서 소외받는 일이 없도록 하였다.

넷째, 어떤 공공콜센터도 따라올 수 없는 탁월한 실적을 자랑한다. 4년 만에 일일 상담건수는 약 36배로 증가하였으며, 서울시민의 인지도는 79.4%에 달하는데 이는 114(미국의 411에 해당하는 전화번호 안내서비스)에 필적한다. 걸려오는 전화의 91.2%를 15초 이내에 응대하고, 90%를 상담원이 바로 해결 해 주고 있으며, 나머지 10%는 실제 담당자에게 정확히 인계한다. 고객만족도는 93.9점 수준을 보이고 있다.

120다산콜센터는 공공콜센터의 새로운 모습을 만들어 나가고 있다. 전화연결, 민원상담 및 처리에 머물던 공공콜센터의 모습이 120다산콜센터를 통해 omni-present한 문제 해결 센터이자 정서적 만족감의 원천이며, 삶의 질 향상의 주요 요소로 변화되어 가고 있다. 이미 국내외 수많은 기관의 벤치마킹 대상이 되어온 120다산콜센터는 많은 지방정부의 Role Model이 될 것이다.

1. 응시 사업 시행 전 문제점 (응시하는 사업을 도입하게 만든 근본 원인으로 작용한 문제점의 주요 사안, 경향, 상태, 영향 받은 사회계층 등을 위주로 최대 500단어로 작성하시오)

시민들이 어디에 전화할지 알기가 너무 어려웠다.

서울시에는 100여개 Department, 44개의 사업소, 16,061명의 공무원이 있으며, 25개의 자치구에도 각 30여개의 Department, 20~30개의 community center에 30,467명의 공무원이 있음

서울시에 17개, 25개 자치구도 각각 여러 개의 대표 전화번호가 있으며, 전화를 걸면 길고 복잡한 ARS를 거쳐 담당자에게 연결되었음
한 번에 정확히 담당자를 찾기 어렵고, 담당자를 찾아 전화를 연결해도

통화중이거나 부재중으로 연결되지 않는 사례가 빈번히 발생함
그 결과 시민의 전화민원 만족도가 41,6점으로 아주 낮았음(2006.11)

공무원들은 걸려오는 전화 응대에 일을 못할 지경이었다.

업무 중 수시로 오는 민원전화에 따른 업무 중단 및 정신적 스트레스에
시달림

전화응대 스킬의 부족으로 시민과의 마찰도 잦음

불편이 있는지도 알지 못했던 비어 있는 서비스 공간이 있었다,

업무시간 외 접근할 수 없는 공공기관

청각장애인, 노인 등의 민원상담 전화 이용률 극히 저조

2. 위에 언급한 문제 해결의 차원에서 응시 사업이 가져다 준 주요 혜택

(응시 사업이 가져다 준 성과와 질적/양적으로 미친 영향(수치), 최대 수혜자 등을
위주로 최대 500단어로 작성하시오)

120 One-number, One-stop 서비스에 따른 편의성(convenience)

시정 번호 17개, 구정 번호 52개를 1개의 번호(120)로 통합운영
상담건수 1,180건(2007.1)에서 약 42,097건(2010.10)으로 36배 증대

365일 24시간 서비스에 따른 omni-present service

타인의 도움을 받기 힘든 야간 및 휴일에도 상담서비스 제공
서비스만족도 41.6점(2006.11) → 93.9점(2010.9)

전문상담사와의 직접 상담(person-to-person service)

15초내 상담 개시율 59%(2007.1) → 91.2%(2010.10)

1차 처리율 55%(2007.1) → 90.0%(2010.10)

청각장애인과 수화상담 및 문자 서비스

화상전화를 이용한 수화상담(일 평균 120건) 및 인터넷 문자상담(33건)

독거노인 등 소외계층은 직접 전화하는 상담서비스

독거노인 대상 주 2-3회 안심콜(상담원이 직접 전화를 걸어 안부를 확인하는 콜),

필요시 자원봉사 연계

외국어상담 서비스

외국인도 내국인과 같이 차별화 없는 서비스를 진행하기 위해 5개언어에 대해 서비스를 실시하고 있으며, 상담품질 조사결과 88.9점으로 높은 호응도를 나타나고 있음

멀티미디어 기술을 활용한 서비스

휴대폰 문자상담, 위치안내서비스, SNS서비스, 현장민원서비스, 화상상담,

통합콜센터 운영에 따른 공공부문의 효율성 증대

분산되어 있던 민원상담기능 및 인력 집중관리로 효율성 증대

업무집중도 향상 및 내부직원 만족도 93%



3. 위 언급한 해결책을 누가 제안, 적용하였으며 이와 관련한 이해 당사자(기관)는 누구였는지 기술하십시오. (응시 사업을 기안하고 적용하는데 기여한 당사자 당사자(공무원/기관/단체/시민/민간기업 이름)에 대하여 최대 500단어로 작성하십시오)

민선4기 서울시장(오세훈)은 2006년 7월 취임식에서 『시민고객 중심의 행정』을 펼칠 것을 약속하며 과감한 개혁을 추진하였다. 이에 따라 공무원의 창의제안(상상뱅크) 및 시민의 정책 제안 참여 프로젝트(천만상상 오아시스) 등을 통해 해결방안을 모색하는 와중에서 정책위원회가 제안한 '한번에 제대로 된 서비스를 제공하는 콜센터 운영방안'이 2006년 8월 채택되었다.

이일을 제대로 하기 위해서는 모든 부서의 공무원들이 자신의 업무를 상세하고 알기 쉽게 매뉴얼로 작성하여야 하였고, 예산 등의 지원이 원활하게 이루어져야 했다. 그러나 많은 공무원들은 실현 가능성에 회의를 표하며 매뉴얼 작성에도 소극적으로 임했으며, 예산과 관련 조례를 심의하는 시의회에서도 비판적인 시각이 많았다.

공무원들과 시의회로부터 참여와 협조를 얻어내기 위해 다양한 전략이 동원되었다. 공무원들에 대해서는 시장의 적극적 지원 아래 수습 차례에 걸친 회의와 교육으로 참여를 이끌어 내었다. 시의회에서는 소관 상임위원회와 본회의, 예산심의에서 적극적이고 상세한 설명으로 지원을 유도하였다.

사업 추진 초기에는 행정1부시장의 주도로 전문가 워크숍 및 수습 차례의 내부 점검회의를 거쳐 실현가능하고 효율적인 운영방안을 도출하였으며, 이를 토대로 2007년 1월 120다산콜센터 시범운영이 시작되었다. 이후

시민고객담당관에서 실무운영과 서비스 확대를 담당하였으며, 외부전문가와 시의원이 참여하는 콜센터 운영위원회에서 운영정책을 심의하였다.

2009년 11월 25개 자치구의 대표전화 52개를 통합할 때도 각 구청 공무원의 회의적 시각에 부딪혔다. 일부 구청장과 구의회에서는 구청의 일을 시에서 통합 운영할 필요가 없다는 주장을 하였다. 그러나 시민들이 시와 구의 업무를 구분하기가 어려우며, 이미 높은 시민 만족도를 보이고 있는 120다산콜센터의 서비스를 구청 업무에서도 누리게 하자라는 서울시의 1년여에 걸친 지속적인 설득에 결국 25개 구청 모두가 공동협약을 체결하여 추진하게 되었다.

4. 언제, 어떻게 해당 사업을 적용하였는지 아래의 질문에 따라 답변하십시오.

- a. 해당 사업을 적용하는데 사용한 전략이 무엇인가?** (응시 사업의 주요 목적 및 전략, 누가 목적/전략을 세웠는지에 대하여 최대 500단어로 작성하십시오)

1단계 시범사업의 성공과 더불어, 시민고객 중심의 행정을 넘어서 시민이 감동하는 행정을 실현하겠다는 서울시의 의지가 현재의 120다산콜센터를 만든 가장 큰 원동력이다. 그간 발전과정에 적용되었던 주요 전략은 다음과 같다.

차별화된 서비스를 제공하겠다는 의지

시민이 궁금해 하는 모든 질문에 해답을 제공하겠다는 의지를 담아 '무엇이든 물어 보세요'를 마스터 슬로건으로 제시
실제로 상담원이 모든 질문에 답변을 할 수 있도록 방대한 D/B 및 정보검색 인프라 구축
상담원이 어떠한 질문에도 고객이 원하는 해답을 제공할 수 있는

능력배양을 위한 체계적인 교육 및 C/S마인드 형성

국가표준 및 선진국 모범사례를 뛰어넘는 도전적인 목표 설정

국가표준(KS), 외국 콜센터(예: 뉴욕 311콜센터 등) 보다 높은 전화응답율 95%, 1차 처리율 80%, 15초내 상담개시율 80%를 목표로 설정하고 이를 초과달성

단계적 통합범위 확대 및 신규서비스 개발

기술적 문제 및 담당자 반발을 고려한 단계적 통합(시청 → 구청)
창의적 제안 및 멀티미디어 기술을 활용한 신규서비스 개발

품질평가 및 모니터링을 통한 지속적 개선

980여명의 Mystery Shopper를 이용한 품질평가와 서비스 질 개선
Happy-call, 민원사항 내용분석 등을 통한 개선사항 발굴 및 시정

민간운영위탁의 전략적 활용

공무원 조직 확대를 방지하고, 민간 노우하우를 활용하기 위해 처음부터 경쟁형 민간운영위탁방식을 채택(2007년 2개 기관→2010년 3개 기관)
운영은 위탁했지만 상담프로그램 개발, 신규서비스 개발, 발전전략 수립 등 핵심 업무는 서울시가 직접 수행

시의회, 전문가그룹 등 외부자원의 적극적 활용

시의원, 교수, 연구원, 분야 전문가들로 구성된 콜센터운영위원회 활용
시민모니터, 퇴직공무원들로 구성된 Mystery Shopper 운영

b. 해당 사업의 주요 개발단계 및 적용절차 그리고 이런 사항들이 시간별로 어떻게 진행되었는지 500단어 이내로 기술하시오 .

120다산콜센터 구축은 2007.1월 6개 기관 ARS를 통합하여 시범운영 후
2007. 9월 총 16개 기관 17개 ARS를 통합하여 정식 출발하였으며,
2010.10월 현재 41개 기관 69개 ARS를 120 번호 1개로 통합하여 운영하고
있다.

주요 추진일정

- ▷ 2006. 9. : 고품질 민원서비스 제공을 위한 종합계획 수립
- ▷ 2006. 11. : 1단계(ARS통합 및 콜센터 기반조성) 구축시작
- ▷ 2007. 1. : 조례제정(민간위탁 근거 및 운영위원회 근거마련)
- ▷ 2007. 1. : 콜센터 시범운영 실시
- ▷ 2007. 9. : 120 다산콜센터 공식 오픈
- ▷ 2008. 1. : 365일 24시간 상담 실시
- ▷ 2008. 3. : 홀몸 노인 안심콜 서비스 실시
- ▷ 2008. 6. : 청각언어장애인을 위한 화상상담 서비스 실시
- ▷ 2008. 9. : 위치안내 서비스 실시
- ▷ 2009. 3. : 휴대폰 문자상담서비스
- ▷ 2009. 11. : 120다산콜센터 시.구 통합(25개 자치구의 52개통합)
- ▷ 2010. 2. : 외국어상담서비스 개시(5개 언어)
- ▷ 2010. 4. : 청각언어장애인 문자 및 수화(화상)상담 휴일서비스 실시

120다산콜센터의 운영을 위해 '상수도사업본부 통합관리시스템(2007.1월)',
'대중교통 통합관리시스템(2007.9월)', '위치 및 길안내 시스템(2008.6월)', '자동차

민원행정시스템(2009.10월) 등을 연계·운영하고 있으며, 앞으로 '세무종합시스템'을 도입하여 120 전화 한 통화로 모든 민원행정 처리가 가능도록 할 예정입니다.

c. 해당 사업 적용에 있어 가장 어려웠던 점은 무엇이며 어떻게 해결하였는지를 500단어 이내로 기술하십시오.

초기 단계의 어려움은 "방대하고 복잡한 서울시 업무를 공무원이 아닌 전문상담원이 제대로 답변하는 것이 불가능할 것이다"라는 시의원 및 간부, 일선 공무원들의 반대와 냉소주의(cynicism)였다. 서울시장과 간부들의 실천의지와 적극적 설득으로 추진계획이 채택될 수 있었다.

실질적인 어려움은 전문상담원들이 구체적이고 정확하게 답변하기 위해 필요한 업무상담 D/B를 구축하고, 상담 프로그램을 개발하는 것이었는데, 실무부서 및 담당자의 비협조와 방관적 분위기가 지배적이었다. 이를 극복하기 위해 부서장이 주도해 부서장 및 담당자들을 대상으로 22회에 걸친 교육훈련과 토론회의를 진행하였다. 또한 주1회 총35회에 걸쳐 표준상담 데이터베이스를 만들기 위한 실무회의를 열었다. 이와 함께 전문상담원들의 상담 성공가능성을 확인하기 위해 지난 3년간의 전화 및 온라인으로 접수된 민원을 면밀하게 분석하는 작업을 진행하기도 했다.

마지막 단계의 어려움은 25개 구청의 번호를 통합하는 일이었다. 일부 자치구는 통합에 따른 예산 및 인원 축소, 구청의 일에 대한 서울시의 간섭을 우려해 완강히 반대하기도 하였다. 그러나 다산콜센터에 대한 시민들의 긍정적 평가와 강한 지지가 이러한 우려를 불식시키는데 큰 힘이 되어 25개 구청의 대표 민원전화를 통합 할 수 있었다.

**d. 해당 사업 수립과 관련하여 어떠한 재정, 기술 및 인적 자원을
사용하였고, 이 자원들을 어떤 방식으로 활용하였는지 500단어 이내로
기술하시오.**

상담원이 쉽고 빠르게 정확한 상담을 제공하기 위해서는 상담프로그램 개발이 필수적이다. 서울시는 (주)LGCNS(한국 SI업체)와의 협력을 토대로 독자적인 상담프로그램을 개발했다(현재 이 상담프로그램의 저작권은 서울시가 보유). 이와 함께 상담에 필요한 인력과 자원을 효율적으로 관리하는 상담자원관리시스템, '위치 및 길안내 시스템' 등의 연계시스템도 개발 운영하고 있다.

120다산콜센터 운영과정에서 중시되는 핵심자원은 상담원이라는 인적자원이다. 유능한 상담원을 만들기 위해 240시간 이상의 신규교육을 시행하고 있으며, 연간 170시간 이상의 보수교육, 수시 테스트 및 현장교육 등을 실시하고 있다. 서울시 업무를 잘 알고 있는 상담원은 쉽게 육성되는 것이 아니기 때문에, 민간기관과의 위탁계약이 해지되더라도 상담원은 센터가 계속 고용하는 조건으로 관리하고 있다(retain core personnel).

120다산콜센터 구축 및 운영에 따른 소요비용은 구청 등 각 기관에서 자체적으로 전화민원 상담을 위해 투입되던 인력과 재원을 바탕으로 재정적 지출을 최소화하는 방향에서 조달되고 있다. 초기단계 장비구입, 프로그램개발 등의 투자가 필요하지만, 이에 따른 경제적 편익은 매우 크다. 서울시정개발연구원의 연구에 의하면 120다산콜센터의 경제적 편익은 2007년 127억, 2008년 224억, 2009년 567억원, 2010년 922억원에 이르는 것으로 추정된다.

5. 해당 사업은 지속가능하며 타 기관에서도 적용 가능한가? (응시 사업을 지속적으로 적용할 수 있는 방안을 재정적, 사회적, 경제적, 문화적, 환경적, 제도적, 규범적 지속가능성 측면 등에서 기술하고, 본 시책이 국내외 타 정부기관에 의해 벤치마킹 되었는지 여부와 어떤 방식으로 벤치마킹 되었는지를 500단어 이내로 작성하시오)

지속가능성

120다산콜센터는 서울시 조례(2007.1.2)에 근거해 설치·운영되고 있으며, 각종 국제기준 인증과 수상 등을 통해 대외적으로도 우수사례로 인정받았다

KS 인증(2008.9), ISO 20000 인증(2008.9), ISO 9001 인증(2008.12),

한국서비스품질 우수기관 인증(2010.12) 등

고객감동경영대상(2008.1, 2009.1), KSQI 우수콜센터(2008.3, 2009.3), 올해의 브랜드 대상(2008.9), KS인증대상(2009.10), 아웃소싱 우수기업 대상(2010.1) 등

국내 타기관 및 외국의 벤치마킹

본격적으로 운영이 시작 된 이후 국내 공공기관 및 민간기업, 개발도상국 및 선진국의 공무원 및 연구자들이 벤치마킹을 위해 방문하였다. 서울시는 필요한 정보제공은 물론 요청하는 경우 운영매뉴얼 등을 제공하고 있다.

외국 : 우루과이(09.7), 베트남(09.3), 중국(09.3), 미국(09.2), 레바논(09.2),

방글라데시(08.11), 인도네시아(08.11), 싱가포르(08.11), 이집트(08.11) 등 40개

기관 370여명 방문. 미국 조지아대 등에서 행정서비스 성공사례로 연구

중에 있으며, 2010년 4월에는 미국행정학회 초청으로 120다산콜센터

사례를 발표하였음.

국내 : 행정안전부, 부산시는 물론 삼성전자와 같은 민간 기업들을 포함해
513개 기관 2,474명 방문.

향후 계획

국내외에서의 우수사례 벤치마킹과 지식공유 등을 위해서 기초자료는 물론
운영매뉴얼들을 영문화하는 계획을 준비하고 있으며, 국제협력사업 등과
연계될 경우 개발도상국 대상 기술지원 및 컨설팅을 실시하여 국제사회의
발전에 기여하고자 한다.

6. 해당 사업이 미친 영향과 이로 인해 얻은 교훈은 무엇인가? (해당

사업이 성공을 거두는데 핵심적인 요소가 무엇이었는지 500단어 이내로 기술하시오)

120다산콜센터는 대한민국의 공공콜센터들에게 새로운 모델을 제시하였고 따라잡아야 할 도전 상대가 되었다. 국회에서 국회의원들이 다른 공공콜센터를 운영하는 정부 부처를 상대로 왜 120다산콜센터 만큼 잘 하지 못하느냐는 질문을 하고 있다. 공공 콜센터는 물론 전반적인 공공서비스의 품질에 대한 시민의 기대를 크게 높여 공공서비스 혁신을 압박하는 요인이기도 하다.

120다산콜센터의 성공은 '복잡하고 전문적인 행정업무를 민간인인 상담원이 할 수 없으며', '공공서비스는 담당공무원만이 할 수 있는 것'이라는 경직된 사고를 실제 사례를 통해 혁파하게 만들었다. 창의적 사고와 치밀한 준비를 통해 새로운 모델의 공공서비스가 얼마든지 가능하다는 것을 입증하였으며, 이를 통해 서울시는 물론 다른 공공분야의 혁신을 더욱 자극하는 존재가 되었다.

120다산콜센터가 보여준 창의와 혁신의 모델은 다른 공공분야에도 널리 확산되고 있다. 서울시의 복지부문과 고용창출부문에서는 이미 One-stop 창구인 그물망복지센터, 일자리센터가 설치되어있으며, 현재는 각각의 부서에서 처리되는 인허가 등 민원의 통합처리창구 구축을 추진하고 있다.