

심층분석보고서

삼성카드고객서비스-인사

2026.05.10

심층분석보고서: 삼성카드고객서비스 인사 직무

1장: 산업(섹터) 분석

1-1. 컨택센터/BPO 산업의 정의와 시장 구조

컨택센터 산업은 전화·이메일·채팅·SNS 등 멀티채널을 통해 기업과 고객 사이의 접점을 운영·관리하는 BPO(Business Process Outsourcing) 영역입니다. 사업 형태는 크게 사용기업 직영(In-house), 자회사형 캡티브(Captive subsidiary), 일반 BPO 도급, 파견업체 인력공급의 네 가지 모델로 구분됩니다. 사용기업 직영은 본사가 정규직 상담사를 직접 고용해 운영하는 모델이며, 자회사형 캡티브는 본사가 100% 지분의 자회사를 두고 그 자회사가 정규직 상담사를 운영하는 방식입니다. 일반 BPO 도급은 효성ITX·메타엠·KTcs와 같은 외부 BPO 전문기업이 도급 계약 형태로 운영을 위탁받는 구조이며, 파견업체 인력공급은 파견법상 합법적 파견 영역에 한해 인력만 공급받는 가장 가벼운 형태입니다.

한국컨택센터산업협회와 프라임경제 산업총람의 집계 자료를 살펴보면, 2024년 국내 컨택센터 시장 규모는 매출 9조 8,811억 원, 종사자 19만 4,203명이었으며, 2025년에는 처음으로 운영업체 매출이 8조 2,382억 원(전년 대비 9.75% 증가)을 돌파해 전체 시장이 약 10조 6,026억 원(직영과 아웃소싱 합산) 규모로 확대되었습니다. 외형은 9.75% 성장했으나 운영기업 종사자 증가율은 1.44%에 그쳤고, 사용기업 직접 종사자는 11만 3,595명에서 10만 6,725명으로 6.05% 감소(2024년에서 2025년으로 넘어가는 시점)하여, "외형 성장과 인력 둔화"라는 구조 변화가 본격화되었습니다. 매출 성장률과 인력 성장률 사이의 격차가 약 8.31%포인트 벌어진 것은, 같은 콜 인입량을 더 적은 인력으로 처리하는 생산성 압력이 산업 전반에 작용하고 있다는 신호입니다.

이러한 가위형(scissors) 변화는 향후 5년 동안 더 가팔라질 전망입니다. AI 솔루션 도입과 셀프서비스 채널 확산이 동시에 진행되면서, 사용기업이 직접 운영하는 인하우스 인력은 줄어들고, 운영업체는 매출은 늘지만 인력 성장은 정체되는 구조로 재편되고 있습니다. 이는 컨택센터형 자회사의 인사 담당자에게 "고용 안정 유지 vs 생산성 압박 대응"이라는 본질적인 긴장 관계를 만들어 냅니다.

1-2. 카드사 CS·여신금융 BPO의 특수성

카드사 CS는 일반 통신·유통 컨택센터와 본질적으로 다른 업무 스펙트럼을 갖습니다. 카드 발급·심사 지원, 카드론·현금서비스 상담, 채권관리(연체관리), 부가서비스 가입, VOC·민원 대응, 부정사용 모니터링까지 폭넓은 업무를 수행하며, 각 업무는 여신전문금융업법, 신용정보법, 개인정보보호법, 전자금융거래법 등 강한 규제 환경 아래에서만 정당하게 수행됩니다. 특히 PCI-DSS(카드결제산업 데이터보안 표준), ISMS-P(정보보호 및 개인정보보호 관리체계 인증) 등 카드결제·정보보호 인증 의무가 일상 운영에 결합되어 있어, 시스템 접근통제, 통화녹취 보관, 보안교육 이수가 평상시 업무 흐름에 녹아 있습니다.

또한 금융감독원 민원평가와 소비자보호 평가의 영향을 동시에 받기 때문에, 단일 민원의 처리 결과가 회사 평판과 그룹 차원의 평가에 영향을 줍니다. 삼성카드고객서비스 역시 홈페이지와 IR 자료에서 "정보보호/개인정보 관리체계 인증"과 "카드결제산업 데이터보안표준 인증" 보유를 명시하고 있으며, 이는 자회사가 모회사로부터 위탁받은 개인정보를 처리할 자격을 객관적으로 입증하기 위한 필수 자

산입니다.

여기에 더해 2014년에 발생한 카드 3사 개인정보 유출 사건의 학습효과가 산업 전반에 깊게 새겨져 있습니다. 이 사건 이후 개인정보보호법 제26조의 위탁업무 수행 외 처리 금지와 재위탁 제한 조항이 사실상 카드사 위탁업체 관리·감독의 기본 잣대가 되었습니다. 자회사 형태로 운영하던 외부 BPO에 위탁하던, 모회사가 위탁업체의 보안·교육·접근통제를 정기적으로 점검할 의무가 부여되었고, 이 점에서 자회사형 캡티브 모델은 통제 강도와 책임 소재가 명확하다는 장점을 갖게 되었습니다.

1-3. AICC 전환과 생성형 AI 도입의 메가트렌드

산업의 첫 번째 메가트렌드는 AICC(AI Contact Center) 전환입니다. 얼라이드마켓리서치(Allied Market Research)에 따르면 국내 AICC 시장은 2020년 약 4,214만 달러(약 542~583억 원)에서 2030년 약 3억 5,008만 달러(약 4,500~4,850억 원)로 연평균 23.7% 성장이 예상되며, 글로벌 AICC 시장은 리서치앤드마켓 기준 2025년 약 361억 달러(약 46.8조 원) 수준으로 평가됩니다. 국내 통신3사 중 KT는 2024년 AICC 부문 수주 2,500억 원 이상을 거두며 2025년 매출 3,000억 원 목표를 설정하였고, 대형 AICC 계약(150석 이상) 영역의 약 69%를 점유했습니다. LG유플러스는 익시젠과 익시 기반의 U+AICC 온프레미스 솔루션을 KB국민카드·신한카드·우리카드 등에 도입했으며, SKT 역시 AI CCaaS(Contact Center as a Service)를 강화하고 있습니다.

두 번째 메가트렌드는 생성형 AI와 에이전틱 AI 적용입니다. Gartner는 2025년 3월 "2029년까지 에이전틱 AI가 일반 고객서비스 이슈의 80%를 자율 해결하고 운영비용을 30% 줄일 것"이라고 전망했으며, 2025년 4~5월 글로벌 서비스리더 265명을 대상으로 한 조사에서는 77%가 AI 도입 압박을, 75%가 AI 예산 증액을 보고했습니다. 다만 같은 해 9~10월 Gartner의 후속 조사(321명)에서는 AI로 인한 인력 감원이 광범위하지 않다는 흥미로운 결과가 도출되었습니다. 응답 기업의 63%는 자연감소(attrition)를 통한 점진적 축소를, 31%만 정리해고를 계획·실행했으며, 85%는 인력 역량을 고부가 업무로 재배치하고 있다고 응답했습니다.

이 데이터는 인사 담당자에게 매우 중요한 시사점을 줍니다. AI 전환이 일자리를 한꺼번에 없애는 형태가 아니라, 채용 속도 조절과 자연감소를 통한 점진적 인력 포트폴리오 재설계로 이루어진다는 의미이기 때문입니다. 즉 인사 담당자는 "감원 집행자"가 아니라 "전환 설계자"로서 콜봇·챗봇 자동처리 비율 변화에 맞춰 단순 응대 인력을 복합 상담·VIP·외국어·QA·데이터 라벨링 등 신직무로 옮기는 흐름을 설계해야 합니다.

세 번째 메가트렌드는 옴니채널화입니다. 인바운드 음성 콜 의존도가 점차 낮아지고, 챗봇 특상담, 디지털 ARS, 보이는 ARS, 수화상담(영상 See-Talk·imo) 등 비음성 채널이 늘면서, 상담사의 직무 정의 자체가 "전화로 이야기하는 사람"에서 "다채널에서 고객 문제를 해결하는 사람"으로 바뀌고 있습니다. 이는 인사 담당자가 직무기술서, 평가지표, 교육과정을 모두 다채널 기준으로 다시 설계해야 한다는 압박으로 이어집니다.

1-4. 고객응대근로자 보호법과 감정노동 규제

산업의 또 다른 핵심 트렌드는 감정노동 규제 강화입니다. 산업안전보건법 제41조에 근거한 "고객응대근로자 보호" 제도는 2018년 10월 시행되었습니다. 사업주는 폭언 등 금지 안내, 매뉴얼 마련과 교육, 건강장해 예방조치 의무를 부담하며, 위반 시 1,000만 원 이하의 과태료가 부과됩니다. 또한 폭언 등

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

으로 인해 근로자에게 건강장해가 발생하거나 발생할 우려가 있는 경우 일시적 업무중단, 근무장소 변경, 휴게시간 연장, 치료·상담 지원, 증거자료 제출 시 법적 지원의 5대 조치가 의무화됩니다. 사업주가 근로자의 보호조치 요구를 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 한 경우에는 1년 이하의 징역 또는 1,000만 원 이하의 벌금이 부과될 수 있습니다.

법 시행 7년이 지난 시점에도 현장의 고통은 줄어들지 않고 있다는 점이 데이터로 확인됩니다. 2024년 민주노총 공공운수노조가 실시한 조사에서는 고객응대 노동자의 77.9%가 폭언, 12.8%가 성희롱을 경험했다고 응답했으며, 정신질병으로 산업재해를 인정받는 사례가 과거 대비 약 2배 늘었다는 보도도 있었습니다. 즉 법 조항은 갖춰졌으나 현장 운영 수준이 그 기대치를 따라가지 못하는 격차가 존재하며, 이는 인사 담당자가 EAP(Employee Assistance Program), 외부 심리상담 위탁, 폭언 대응 시뮬레이션 교육, 산재 신청 매뉴얼 등의 운영 인프라를 더 정교하게 갖춰야 한다는 의미입니다.

1-5. 가치사슬 구조와 핵심 수익 지점

카드사 CS 가치사슬은 본사 카드사(CCO·디지털혁신실)와 캡티브 CS 자회사 또는 BPO 도급사, 그리고 파견업체, 통신·AICC 솔루션 공급사의 4단 구조로 구성됩니다. 삼성카드의 경우 삼성카드 디지털혁신실에서 CS 운영 전략과 KPI를 결정하고, 삼성카드고객서비스(주)가 그 운영을 책임지는 핵심 사업자로 자리합니다. 일부 비핵심 영역에는 외부 BPO가 보조적으로 참여하고, KT·LG유플러스·SKT의 AICC와 통신 인프라가 결합되며, 삼성SDS의 STT(Speech-to-Text)·NLU(Natural Language Understanding) 솔루션이 음성 데이터의 자동화 처리를 담당하는 그림이 그려집니다.

수익 측면에서 카드사 자회사형 CS는 모회사의 CS 위탁수수료가 절대 비중을 차지하므로, 매출 변동성은 낮은 대신 단일 고객 의존이 높습니다. 외부 BPO는 카드·보험·통신·유통 등 다양한 산업 고객을 동시에 보유해 매출 변동성은 있지만, 단가 협상력이 낮고 영업이익률이 1~3% 수준에 머무는 경우가 많습니다. 메타넷애플랫폼(현 메타엠)이 영업이익률 약 5.3%로 경쟁사 대비 우수했던 사례가 BPO 업계 내에서도 예외에 가깝습니다. 캡티브 자회사는 모회사 위탁수수료라는 안정적 수익 기반 위에서 운영되므로, 영업이익률 자체보다 인건비율과 운영 효율 지표가 더 중요한 관리 대상이 됩니다.

1-6. 주요 플레이어와 경쟁 구도

국내 컨택센터·BPO 산업의 플레이어는 카드사 캡티브형, 상장 BPO 전문기업, PE 보유 BPO, AICC 솔루션·통신사라는 네 군집으로 정리됩니다. 카드사 캡티브형에서는 삼성카드고객서비스가 사실상 단독 위치를 차지합니다. 매출 약 1,038억 원, 인력 1,094~1,105명, 자회사 직고용 559명이라는 규모는 그 자체로 카드업계 캡티브 모델의 표준 사례가 됩니다. 신한카드·KB국민카드·현대카드·하나카드·NH농협카드·롯데카드는 자회사형 캡티브가 부재하거나 도급 의존도가 높아, 이 군집에서 삼성카드고객서비스가 차지하는 의미는 양적으로도 질적으로도 두드러집니다.

상장 BPO 전문기업 군에서는 효성ITX가 대표 주자입니다. 컨택센터 매출은 2021년 약 3,458.9억 원, 2022년 3분기 누적 약 3,853억 원이었고, 자체센터 1만 석 규모와 180여 고객사를 보유하고 있습니다. KTcs(KT 고객센터서비스)와 KTis는 KT 그룹의 컨택센터 자회사로 시장점유율을 합산하면 약 10% 수준으로 추정되며, 한솔인티큐브, 월앤비전, KS한국고용정보, 한국코퍼레이션 등이 이 군집을 함께 형성합니다. PE 보유 BPO 군에서는 메타넷애플랫폼(현 메타엠)이 2019년 매출 약 3,600억 원, 영업이익 236억 원, 영업이익률 약 5.3%로 경쟁사 대비 우수한 성과를 보였으며, 카드·보험 등 금융권 비중이

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

약 60%에 달했습니다.

AICC 솔루션·통신 군에서는 KT(에이센·믿음 LLM), LG유플러스(익시젠/익시·U+AICC 온프레미스), SKT(SKT AI CCaaS), 삼성SDS(STT·NLU 1위), 솔트룩스, 페르소나AI, 카카오엔터프라이즈가 주요 플레이어입니다. 이 군집은 운영을 직접 하지는 않지만, 운영 자회사가 어떤 솔루션을 채택하느냐에 따라 인력 구조와 KPI가 달라지므로 인사 담당자가 반드시 파악해야 하는 영역입니다.

1-7. 지원 전략 관점의 시사점

산업 구조상 고객센터 외형은 커지지만 인력은 정체하는 가위형 변동이 본격화되어, 카드사 자회사의 HR 담당자는 총원 관리자가 아니라 AI 전환기 인력 포트폴리오 설계자로 역할이 재정의를 하고 있습니다. 면접 활용 포인트로는 첫째, AICC 도입에 따른 상담사 직무 재설계 능력, 둘째, 감정노동자 보호 매뉴얼과 휴게권 운영 능력, 셋째, 자회사 정규직 모델의 ESG·고용안정 가치를 본인의 직무 관점과 연결할 수 있는 포지셔닝이 효과적입니다. 추가로, 산업 평균 외주 비율 89.6%라는 수치는 자회사형 캡티브의 사회적 가치(고용안정, 정보보안, ESG)를 객관적으로 설명할 때 가장 강력한 기준점이 됩니다.

2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

2-1. 카드사 CS 운영 모델의 4가지 유형

카드사 CS 운영 모델은 자회사 직고용형, 자회사·외주 혼합형, 100% 외주형, 직영 인하우스형의 네 가지로 분류할 수 있습니다. 자회사 직고용형은 모회사가 100% 자회사를 두고 정규직 상담사를 직접 고용하는 모델로, 삼성카드의 사례가 사실상 유일합니다. 자회사·외주 혼합형은 일부 자회사를 보유하면서도 핵심 콜센터 인력의 다수를 외주에 의존하는 모델로, 신한카드(97.9% 간접고용)와 우리카드(94.4% 간접고용)가 이 범주에 가깝습니다. 100% 외주형은 콜센터 인력 전원을 외부 BPO와 파견업체에 위탁하는 모델로, 하나카드, 현대카드, KB국민카드, NH농협카드, 롯데카드 5개사가 해당합니다. 직영 인하우스형은 본사가 정규직 상담사를 직고용하는 형태이지만 카드업계에서는 거의 사라진 모델입니다.

이 네 가지 모델이 가지는 의미는 단지 고용 형태의 차이에 그치지 않습니다. 모회사의 정보보안 통제력, 위기 발생 시 책임 소재의 명확성, ESG 평가에서의 사회 점수, 노사관계의 안정성, 그리고 디지털 전환 속도까지 모두 영향을 받습니다. 자회사 직고용형은 통제력과 책임성이 가장 높은 대신 인건비 구조가 무거우며, 100% 외주형은 인건비 유연성이 높은 대신 위탁업체 관리·감독 부담과 평판 리스크가 큼니다.

2-2. 삼성카드의 캡티브 정규직 모델이 가지는 의미

2025년 신장식 의원실 자료에 따르면 주요 카드사 10개사의 콜센터 인력 8,324명 중 7,462명(89.6%)이 간접고용이었고, 삼성카드는 559명 전원을 자회사 소속으로 두는 단일 사례를 만들어 왔습니다. 이 차이는 카드업계 내 ESG 평가, 노동존중 평가, 그리고 정보보안 신뢰도에서 삼성카드를 차별화하는 핵심 요소입니다. 동일 업계 다수 회사가 외주에 의존하는 가운데 삼성카드가 직고용 모델을 유지한 배경은, 1) 모회사가 자회사를 통해 직접 인력을 통제할 수 있다는 정보보안·컴플라이언스

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

측면의 이점, 2) 삼성그룹 차원의 인재제일 가치와 정합성, 3) 1,000만 명 이상의 회원 데이터를 다루는 카드사 특성상 사고 발생 시 책임 소재 명확화의 필요성으로 해석할 수 있습니다.

이러한 모델은 인사 직무에 직접적인 영향을 줍니다. 외주형 카드사의 경우 인사 부서는 위탁업체 관리·감독에 자원을 집중하지만, 삼성카드고객서비스의 경우 자회사 자체 인사 담당자가 1,094~1,105명의 채용·교육·평가·노무·복리후생을 모두 관장합니다. 즉 인사 담당자의 업무 범위가 본질적으로 더 넓고, 운영 책임도 더 무겁습니다.

2-3. 사업 포트폴리오와 인력 규모 비교

삼성카드고객서비스는 직원 1,094~1,105명, 매출 약 1,038억 원, 모회사 의존도 100%에 가까운 구조 위에서 24×365 인바운드·아웃바운드·창구·해피콜·외국어·VIP 컨시어지 업무를 수행하며, 약 60개 삼성 관계사 임직원 복리후생 BPO를 함께 운영합니다. 이는 카드사 CS의 일반 영역을 넘어 그룹 공유서비스 허브로의 확장을 의미합니다.

이에 비해 신한카드 외주 협력사 군은 약 10여 개 BPO에 분산되어 있고, 시장점유율 1위라는 위상에도 불구하고 2025년 상반기 순익 2,466억 원으로 전년 대비 35% 감소했습니다. KB국민카드·현대카드·하나카드 등 100% 외주형 카드사들은 효성ITX, 메타엠, 한국코퍼레이션, KS한국고용정보 등 BPO 컨소시엄에 위탁하여 단가 경쟁이 강하고 상담사 이직률이 높은 환경을 갖습니다. 롯데카드는 사모펀드(MBK파트너스) 매각 이슈와 맞물려 BPO 비용 효율화 압박이 강해진 상황입니다. 외부 비교군인 효성ITX는 2021년 컨택센터 매출 3,458억 원, 연결매출 4,759억 원, 자체센터 1만 석 규모, 180여 고객사를 보유하며 BPO 전문기업의 대표 사례로 자주 인용됩니다.

이 비교가 보여주는 핵심은 규모 자체보다 "운영 모델의 일관성"입니다. 외주형 카드사의 BPO 협력사들은 다수 산업 고객을 동시에 운영하기 때문에 카드사 특화 KPI(컴플라이언스, 보안, 민원 평가)에 100% 집중하기 어렵습니다. 반면 삼성카드고객서비스는 모회사 카드사 외에 그룹 관계사 복리후생까지 카드사 그룹 내부 고객만 상대하므로, 운영 일관성과 보안 표준이 매우 높은 수준으로 유지될 수 있습니다.

2-4. 삼성카드고객서비스의 차별적 포지셔닝

본사의 핵심 포지셔닝은 "프리미엄 캡티브 CS, 정규직 직고용, 그룹 공유서비스 허브"의 결합입니다. 첫째, 외부 평가 자산이 풍부합니다. 한국능률협회컨설팅(KMAC)의 KSQI 한국의 우수 콜센터 12년 연속 수상, KCSI(고객만족도) 신용카드 부문 5~8년 연속 1위, 한국생산성본부 NCSI 7년 연속 1위 등 외부 인증이 누적되어 있습니다. 이 인증들은 회사가 조직적으로 표준화된 교육·QA·코칭 시스템을 운영해 왔음을 입증하는 객관적 자산입니다.

둘째, 컴플라이언스 자산이 두텁습니다. 카드결제산업 데이터보안표준(PCI-DSS)과 정보보호 및 개인 정보보호 관리체계(ISMS-P) 인증을 보유하고 있어, 모회사가 자회사에 대규모 회원 정보를 위탁 처리할 정당성이 객관적으로 확보됩니다. 셋째, 그룹 공유서비스 역할입니다. 1,000만 명 이상 삼성카드 회원의 발급·재발급·금융·리볼빙·세이브·제로할부·대명연계·화물복지·리텐션 업무를 수행하면서, 삼성그룹 60여 관계사 임직원 복리후생 BPO도 병행해 그룹 공유서비스 허브 역할을 수행합니다.

2-5. 모회사 동향과 자회사로의 영향

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

삼성카드는 2025년 상반기 당기순이익 3,356억 원(전년 대비 7.5% 감소)을 기록해 신한카드(35% 감소) 대비 선방했으나, 2024년 연간 6,646억 원에서 2025년 연간 6,459억 원으로 순이익 감소세가 이어지고 있습니다(2025년 3월 김이태 대표 취임 후). 2025년 10월 기준 삼성카드의 디지털혁신실(황성원 부사장)은 모니모 플랫폼 확장, 데이터 시너지, AI 활용(2024년 생성형 AI 운영체계 구축, 모집인용 챗봇·AI 카피라이터·연체상담 분석 모델), 디지털 결제 편의성의 4대 전략을 추진 중이며, 8개 전업 카드사 중 유일하게 AI/빅데이터 전담 조직을 보유하고 있습니다.

이 같은 모회사 전략은 자회사에 세 가지 형태로 영향을 줍니다. 첫째, AICC와 콜봇 도입에 따른 상담직 직무 재설계 압력입니다. 둘째, 정규직 캡티브의 가치 재증명(ESG와 고용안정) 요구입니다. 셋째, 그룹 공유서비스 확장(60여 관계사) 압력입니다. 모회사 실적 둔화기에는 자회사 비용 효율과 인건비 관리 압박이 강해지므로, HR 담당자에게 인건비율, 이직률, 1인당 생산성 관리가 더 강하게 요구됩니다.

2-6. 최근 1~6개월 카드업계 이슈와 함의

최근 카드업계는 1) 가맹점 수수료 추가 인하 압박, 2) 카드론·리볼빙 규제 강화, 3) 디지털 전환 가속, 4) AI 도입 경쟁이 동시에 진행되며 "수익성 압박과 디지털 투자 동시 진행"이라는 이중 압력에 놓여 있습니다. 2025년 상반기 카드사 8개사 평균 순이익이 두 자릿수 감소를 보인 가운데, 삼성카드의 7.5% 감소는 상대적으로 양호한 성과로 평가됩니다. 다만 모회사 실적 둔화는 위탁수수료 협상에 영향을 주고, 자회사 인건비율 관리 요구로 이어집니다. 이는 인사 담당자에게 신규 채용 속도 조절, 자연감소를 통한 점진적 인력 효율화, 정규직 전환 페이스 재조정이라는 정책 변수의 검토를 요구합니다.

2-7. 지원 전략 관점의 시사점

본 회사는 카드업계 89.6% 외주 환경에서 직고용 캡티브 모델을 유지해 ESG와 고용안정 차별화 자산을 구축한 사례입니다. 모회사가 AI 전담 조직 보유 1위인 만큼, 자회사는 AI 적용을 가장 빠르게 흡수하는 운영 자회사라는 위상을 가져갑니다. 면접 활용 포인트는 첫째, 자회사형 모델이 가지는 ESG·정보보안·운영 일관성의 의미를 산업 데이터로 설명할 수 있는 능력, 둘째, 모회사 디지털혁신실의 4대 전략과 자회사 운영 KPI의 연결고리를 그려낼 수 있는 사고력, 셋째, 모회사 실적 둔화기에 자회사 인건비율을 어떻게 관리할지를 정량적으로 설명할 수 있는 정책 감각으로 정리됩니다.

3장: 대상 회사 심층 분석

3-1. 회사 개요와 법적 지위

본 회사의 정식 사명은 삼성카드고객서비스 주식회사이며 영문명은 SAMsungCARD CUSTOMER SERVICE CO., LTD.입니다. 설립일은 2013년 12월 13일로, 삼성카드 CRM센터가 분사되어 별도 법인으로 출범했습니다. 사업자등록번호는 113-86-78735, 법인등록번호는 110111-5291656이며, 본사 주소는 서울특별시 구로구 새말로 97 센터포인트웨스트 40층입니다. 운영 거점으로는 서울 CRM(센터포인트웨스트 39층), 대전 CRM(중구 계룡로 800 동아생명빌딩 14층), 부산 CRM(동구 중앙대로 184 삼성금융프라자 12층)을 두고 있으며, 신세계강남 등 객장형 고객센터를 함께 운영합니다.

임직원 수는 NICE평가정보와 잡코리아 기준 약 1,094~1,105명이며, 자회사 콜센터 직고용 인력은

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

2025년 신장식 의원실 자료 기준 559명입니다. 표준산업분류상으로는 콜센터 및 텔레마케팅 서비스 업으로 분류되며, 업태상 금융 및 보험업과 기타 사업 지원 서비스업이 혼재합니다. 주주 구성은 삼성카드 100% 자회사이며(공식 회사소개에 명시), 대표이사는 나용대(국세청·등기 정보 기준)입니다.

이 같은 법적 구조는 인사 직무에 다음과 같은 의미를 가집니다. 모회사가 100% 지분을 보유하므로 자회사의 인사 정책은 모회사 그룹 표준의 영향을 강하게 받지만, 동시에 컨택센터형 조직의 특수성에 맞춰 별도 규정이 필요합니다. 외부감사 대상 법인이므로 감사보고서를 통해 매출, 인건비, 영업이익 등이 공시되며, 이는 인사 KPI(인건비율, 1인당 생산성)의 객관적 검증 자료로 활용됩니다.

3-2. 사업 구조와 채널 포트폴리오

핵심 사업은 6대 영역으로 구성됩니다. 첫째, 카드 발급·재발급 상담입니다. 신용·체크카드의 24×365 발급, 분실/파손 재발급이 포함되며, 분실/승인 1588-8900은 24시간 가동되는 핵심 회선입니다. 둘째, 금융상품 상담입니다. 단기카드대출(현금서비스), 장기카드대출(카드론), 신용대출, 리볼빙, 신차·중고차·리스 상품 등 여신 영역을 포함합니다. 셋째, 카드 이용·서비스 상담입니다. 사용내역, 결제대금, 한도, 개인정보 변경, 사용정지/해지/재발급, 부가서비스 가입을 다룹니다. 넷째, 프리미엄·VIP 영역입니다. 우수고객 컨시어지, 부정사용 모니터링이 핵심입니다. 다섯째, 창구·객장 서비스입니다. 신세계 백화점 등 객장 상담직이 포함됩니다. 여섯째, 그룹 공유서비스입니다. 삼성그룹 60여 관계사 임직원 복리후생 BPO를 운영합니다.

서비스 채널은 인바운드 음성, 아웃바운드 해피콜·캠페인, 챗봇 특상담, 디지털 ARS, 보이는 ARS, 수화상담(영상 See-Talk-imo) 등 옴니채널화되어 있습니다. 이 채널 다양성은 인사 측면에서 직무기술서, 평가지표, 교육과정의 다층 구조를 요구합니다. 인바운드 음성 상담사와 챗봇 특상담 상담사는 같은 직군이라도 평가 KPI와 보상 체계가 다르며, 외국어 상담직(영어·중국어)과 객장 상담직은 별도의 채용 풀과 교육 과정이 필요합니다.

3-3. 매출과 재무 추이

NICE평가정보와 잡코리아 데이터 기반 2023년 매출은 약 1,038억 원으로 추정되며, "그 외 기타 금융 지원 서비스업" 분류 내 13위로 평가됩니다. 외부감사 대상 법인이며, 매출 구조는 모회사(삼성카드)에 대한 CS 위탁수수료가 절대 비중을 차지하는 단일 고객 의존 구조입니다. 처우 측면에서는 캐치 평가 기준 초봉 약 3,631만 원, 평균 연봉 약 4,908만 원이며, 잡코리아 잡플래닛 138건 평균은 약 3,423만 원으로 직군별 편차가 큼니다. 재무평가 상위 24%, 현직자 리뷰 상위 32% 수준으로 BPO 업계 내에서 처우는 상위권에 속합니다.

매출 1,038억 원 규모에서 인력 1,094~1,105명을 운영한다는 것은 1인당 매출 약 9,400만 원~9,500만 원 수준임을 의미합니다. 이는 BPO 업계 평균(인당 6,000만~8,000만 원 수준)을 상회하는 수치로, 카드사 캡티브 모델의 단가 안정성과 그룹 공유서비스 부가매출이 결합된 결과로 해석됩니다. 인사 직무 관점에서 이 수치는 신규 채용 시 인건비 의사결정의 출발점이 되며, 인건비율 관리의 베이스라인이 됩니다.

3-4. 모회사 전략과 자회사로의 파급

삼성카드는 2024년 생성형 AI 운영체계를 구축해 모집인 챗봇, AI 카피라이터, 연체 상담 분석 모델

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

을 가동 중이며, 2020년 9월 카드업계 최초 'AI 큐레이션' 서비스(딥러닝 기반 실시간 데이터)를 출시했습니다. 챗봇 '샘'(2019년 출시)은 PC·앱·모바일·콜센터 연계로 카드추천, 이용내역, 즉시결제, 결제 정보 변경, 금융상품 신청, 가맹점 조회 전 영역을 커버합니다.

이는 자회사 측 인입콜 구성에 직접 영향을 주어 다음과 같은 흐름이 자회사 KPI에 반영됩니다. 첫째, 일반 문의의 셀프서비스화·자동화 비율 상승입니다. 둘째, 복합·민감 상담의 인간 상담사 집중 강화입니다. 셋째, 야간·주말 인력의 챗봇 우선 라우팅입니다. 넷째, 상담사 1인당 멀티채널 처리량과 고난이도 처리량 증가입니다.

이 흐름은 인사 직무에 다음과 같은 과제를 제기합니다. 단계적으로 단순 응대 인력의 비중을 줄이고, 복합 상담·외국어·VIP 영역의 인력을 강화해야 하며, 동시에 상담사의 직무 폭을 멀티채널 기준으로 확장하는 재교육이 필요합니다. 또한 챗봇·콜봇이 자동 처리한 상담 데이터를 평가하고 시나리오를 개선하는 신직무(QA, 데이터 라벨링, 콜봇 시나리오 디자이너)를 창출해야 합니다.

3-5. 차별화 포인트와 무형 자산

본 회사의 첫 번째 차별화 포인트는 삼성그룹 임직원 지위입니다. 자회사 정규직은 삼성그룹 임직원에게 준하는 신분과 복리후생을 받으며, 60여 관계사 복리후생 업무를 관장하면서 그룹 내 위상이 명확합니다. 이는 BPO 업계 일반 상담사와 구분되는 매우 강력한 가치 제안이며, 채용 시장에서 본 회사가 우수 인재를 끌어올 수 있는 가장 강력한 차별 요소입니다.

두 번째 차별화 포인트는 컴플라이언스와 보안 자산입니다. 카드결제산업 데이터보안표준(PCI-DSS)과 정보보호 및 개인정보보호 관리체계(ISMS-P) 인증을 보유하고 있어 외부 위탁업체 대비 객관적 신뢰도가 높습니다. 세 번째 차별화 포인트는 교육과 QA 시스템입니다. KMAC KSQI 12년 연속 우수 콜센터 인증은 표준화된 교육, QA, 코칭 체계의 결과로, HR 측면에서는 신입 상담사 대상 약 4~6주 전문 입문교육과 정기 보수교육, 코치(SV)·QA·상담사 트라이앵글 운영의 노하우가 축적되어 있다는 의미입니다.

네 번째 차별화 포인트는 여성·가족친화 인증입니다. 여성가족부 가족친화 우수기업, 한국서비스대상 명예의 전당 등 다수 외부 인증을 누적하고 있으며, 컨택센터형 조직에서 여성 상담사 비중이 높다는 산업 특성(국내 콜센터 상담사 약 90.6%가 여성)을 감안할 때 매우 의미 있는 자산입니다.

3-6. 리스크 요인의 다층적 검토

본 회사의 리스크 요인은 다음과 같이 정리됩니다. 첫째, AICC 인력 수요 변화입니다. 가트너 전망(2029년 80% 자율 해결, 운영비 30% 축소)대로 진행될 경우, 자회사의 1,000명대 상담직 정원에 구조적 압력이 발생할 수 있습니다. 다만 같은 가트너 조사에서 응답 기업의 63%가 자연감소 방식, 31%만 정리하고 방식을 선택했다는 데이터는, 자회사 역시 점진적 자연감소 모델을 선택할 가능성이 높음을 시사합니다.

둘째, 감정노동 규제 강화입니다. 산업안전보건법 제41조 위반 시 1,000만 원 이하의 과태료 또는 불리한 처우 시 1년 이하의 징역이 부과되며, 정신질병 산재 인정 사례가 약 2배 증가했다는 보도(2023년)도 있습니다. 셋째, 모회사 의존 리스크입니다. 매출 100% 가까이가 삼성카드 위탁수수료에 연동되어, 모회사 실적 악화·마케팅 축소·채널 통합 시 영향을 받습니다. 넷째, 처우 격차 리스크입니다.

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

다. 동일 업무 외주 BPO 대비 처우는 우수하나, 본사 삼성카드 정규직 대비 격차는 존재해 인재 유출과 내부 형평성 이슈가 잠재합니다. 다섯째, 2014년 카드 3사 개인정보 유출 사건의 학습효과로 카드사 위탁업체 관리·감독 책임이 강화되었으며(개인정보보호법 제26조), 자회사 형태로 운영하는 삼성카드 모델의 정당성을 지속 입증해야 한다는 압박이 있습니다.

3-7. 지원 전략 관점의 시사점

자회사의 전략적 정체성은 "삼성그룹 임직원 신분, 캡티브 정규직, AI 전환기 운영 자회사"의 결합입니다. 면접 활용 포인트로는 첫째, AICC가 도입되도 복합·민감 상담은 인간 상담사가 핵심 자산이라는 가트너 데이터 인용 능력, 둘째, 모회사의 AI/빅데이터 전담 조직과 자회사 운영 현장의 연결고리(콜봇 시나리오·QA 데이터)를 구체적으로 그릴 수 있는 사고력, 셋째, 1,094~1,105명 인력 포트폴리오의 멀티사이트(서울·대전·부산·신세계 등) 운영 복잡도를 본인의 강점과 연계해 설명할 수 있는 정량 감각이 필요합니다.

4장: 인재상/조직문화

4-1. 삼성그룹 인재상 키워드와 자회사 적용

삼성엔 경영이념 "인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출해 인류사회에 공헌"을 핵심으로 하며, 5대 핵심가치(Samsung Value)인 인재제일·최고지향·변화선도·정도경영·상생추구, 그리고 인재상으로 "창의·열정·소통의 가치창조인"(또는 Passion·Creativity·Integrity)을 제시합니다. 이 다섯 가치는 자회사 차원에서 다음과 같이 매핑됩니다. 인재제일은 1,094~1,105명 정규직 직고용 모델로, 정도경영은 카드결제·개인정보 보안 인증과 컴플라이언스로, 상생추구는 감정노동자 보호·여성친화 인증으로, 최고지향은 KMAC KSQI 12년 연속, NCSI 7년 연속 1위 같은 외부 평가 자산으로, 변화선도는 모회사 AI 전담 조직과의 연계로 자연스럽게 연결됩니다.

이러한 매핑은 인사 직무에 매우 실용적인 시사점을 줍니다. 자회사 인사 정책의 정당성은 항상 그룹 5대 핵심가치와 정합성을 갖춰야 하며, 채용·평가·보상 의사결정의 기준선을 설정할 때 그룹 가치체계가 1차 기준이 됩니다. 가령 채용 시 인성 기준은 정도경영, 역량 기준은 최고지향, 잠재력 기준은 변화선도와 창의·열정·소통의 가치창조인 인재상에 따라 정렬되는 구조가 자연스럽습니다.

4-2. 고객센터 운영사 조직 문화의 5가지 특성

컨택센터형 조직은 다섯 가지 본질적 특성을 갖습니다. 첫째, 교대제와 24×365 운영입니다. 인바운드 야간·새벽 라우팅이 필요하며, 분실과 승인 회선 1588-8900은 24시간 가동됩니다. 이는 야간 가산수당, 휴게시간, 연장근로 운영의 일상화를 의미합니다.

둘째, KPI 지향 문화입니다. 콜수, 평균처리시간(AHT), 후처리(ACW), 첫통화해결(FCR), QA 점수, 인입율, 응대율, 만족도(NPS·KSQI) 등 정량 지표가 개인과 팀의 성과를 결정합니다. 인사 담당자는 이 지표들이 보상·승진과 어떻게 연동되는지를 설계하고, 동시에 지표 압박이 감정노동 부담으로 전이되지 않도록 균형을 잡아야 합니다.

셋째, 코칭과 QA의 일상화입니다. 첫인사·공감호응·끝인사 표준 멘트, 상담녹취, 평가가 일상 업무 흐

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

름의 일부입니다. QA와 코치(SV)가 상담사를 매일 평가·피드백하는 구조이므로, 인사 담당자는 QA·코치 직군의 채용·교육·평가 체계를 별도로 설계해야 합니다.

넷째, 감정노동 케어의 일상입니다. 블랙컨슈머 매뉴얼, 일시적 업무중단 권리 행사 절차, EAP 연계가 운영의 기본 구성요소입니다. 다섯째, 여성 다수 사업장입니다. 국내 콜센터 상담사 약 90.6%가 여성이며, 본 회사 역시 여성가족부 가족친화 우수기업 인증을 보유한 만큼 여성친화 정책이 인사 운영의 중요한 축이 됩니다.

이 다섯 특성은 일반 사무직군 인사 담당자와 구분되는 본 회사 인사 직무의 본질적 작업 환경을 정의합니다.

4-3. 카드사 자회사 특유의 컴플라이언스와 보안 문화

카드사 자회사는 다층 규제 환경에 놓입니다. 산업안전보건법(고객응대근로자 보호), 개인정보보호법(위탁업무 수행 외 처리 금지·재위탁 제한), 신용정보법, 전자금융거래법, 여신전문금융업법, 그리고 PCI-DSS와 ISMS-P 등의 인증이 함께 작동합니다. 위탁업체 관리·감독 의무가 모회사에 귀속되므로 자회사 자체적으로도 보안 사고 제로(Zero Incident) 운영, 통화녹음과 접근통제, 정기 보안교육이 일상 업무 흐름의 일부가 됩니다.

이러한 환경은 인사 인재상에 "정직, 규정준수, 꼼꼼함"이라는 세 가지 요건을 다른 어떤 산업보다 강하게 요구합니다. 정직은 사고 발생 시 은폐 없는 보고와 신속한 조치를, 규정준수는 일상 업무에서 개인정보·접근통제 규정을 빈틈없이 지키는 태도를, 꼼꼼함은 1,000명 이상의 인력을 다루면서도 한 명의 권한 부여·해지나 한 건의 노무 처리에서도 실수를 만들지 않는 작업 정확성을 의미합니다.

4-4. 인사 직무에서 선호되는 6가지 인재 특성

본 회사 인사 직무에서 선호되는 핵심 역량은 6가지로 정리됩니다.

첫째, 노무·근로기준법 이해입니다. 교대근무, 야간근로, 휴게시간, 연장근로, 임금산정 등 근로기준법 실무, 단체협약 운영 경험, 산업안전보건법 제41조 감정노동자 보호 의무 이행이 일상이 됩니다. 콜센터형 조직은 야간조와 휴일조가 일상이므로 근로기준법 시간 규정을 정확히 이해하지 못하면 임금 계산이나 근태 처리에서 즉시 분쟁이 생깁니다.

둘째, 데이터 기반 인력 운영(HR Analytics)입니다. 콜 인입량과 인력투입을 매칭하는 WFM(Workforce Management) 사고가 필요합니다. 시간대별·요일별·시즌별 인입 패턴을 데이터로 분석하고, 그에 맞춰 상담사 스케줄과 채용 시점을 결정하는 능력이 필수입니다.

셋째, 대규모 채용·교육·평가 운영 경험입니다. 1,000명 이상 정규직과 시즌별 인바운드 단기 상담사를 동시에 운영할 수 있는 매스 채용 채널 관리 능력이 요구됩니다. 잡코리아·사람인·인크루트·캐치·자체 채용 페이지를 동시에 운용하면서 채용 깔때기(지원, 서류, 인적성, 면접, 입문교육, OJT) 단계별 이탈률을 관리해야 합니다.

넷째, 노사관계 감수성입니다. 콜센터형 조직은 이직률이 산업 평균을 상회하며, 감정노동·교대제·KPI 압박이 결합돼 노사 이슈 잠재가 큼니다. 인사 담당자는 노조 또는 근로자대표와의 정기 협의 채널을 운영하면서, 임금협상·근로조건 변경·전환배치 시 합리적 근거를 제시할 수 있어야 합니다.

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

다섯째, 감정노동자 케어 프로그램 운영 경험입니다. EAP(Employee Assistance Program), 심리상담, 일시적 업무중단·전환·휴게시간 연장 운영 매뉴얼, 폭언·성희롱 발생 시 법적 지원이 모두 인사의 손에 있습니다. 외부 심리상담 위탁 계약 관리, 폭언 대응 시뮬레이션 교육 운영, 산재 신청 시 법무 협업이 일상 업무가 됩니다.

여섯째, 멀티사이트 인사 운영 능력입니다. 서울 본사, 서울 CRM, 대전, 부산, 신세계강남, 기타 객장이 분산되어 있어 원격 채용·교육·평가 운영 역량이 요구됩니다. 사이트별 노동시장 특성, 통근 환경, 임금 수준이 다르므로 사이트별 채용 전략과 보상 차등을 설계할 수 있어야 합니다.

4-5. 컨택센터형 조직의 인사 담당자에게 요구되는 도메인 특수 역량

도메인 특수 역량은 7가지로 구체화됩니다. 첫째, 상담사 채용 깔때기 설계 능력입니다. 지원에서 서류, 인적성, 면접, 입문교육 결과, OJT 단계별 이탈을 관리하는 깔때기 사고가 필수입니다. 둘째, 교대 근무 스케줄링과 노동시간 단축 대응 능력입니다. 셋째, 이직률 관리 능력입니다. 첫 90일, 6개월, 1년 시점 이탈 차이를 분석하고 개입 시점을 결정합니다.

넷째, QA·코치(SV)와의 일상 협업입니다. 평가지표와 보상·승진을 연계하면서 동시에 코칭 품질이 떨어지지 않도록 관리해야 합니다. 다섯째, AICC 도입 시 인력 재배치 계획 능력입니다. 일반 응대 인력을 챗봇·콜봇으로, 복합 상담을 시니어 상담사·전문 상담사로, 데이터 라벨링과 QA를 신직무로 창출하는 설계가 필요합니다. 여섯째, 정규직 전환 운영 능력입니다. 1·2년차 정규직 전환 기회 부여 모델의 객관적 평가 기준을 만들고 운영해야 합니다. 일곱째, 삼성그룹 60여 관계사 복리후생 BPO와 연계된 그룹 차원 인사 협업 능력입니다.

4-6. 외부 인증·평가 자산이 만드는 조직 문화

본 회사가 보유한 외부 인증과 평가 자산은 단지 마케팅용 트로피가 아니라, 조직 문화를 형성하는 실체적 동력입니다. KMAC KSQI 12년 연속 우수콜센터 인증을 유지하기 위해서는 매년 표준 멘트 적용률, 응대율, 만족도, 첫통화해결률 등의 지표를 일정 수준 이상으로 유지해야 하며, 이는 일상의 코칭과 QA, 교육 시스템에 직접 반영됩니다. KCSI 5~8년 연속 1위와 NCSI 7년 연속 1위는 대고객 만족도가 일상적으로 측정되고 평가된다는 의미이며, 인사 담당자는 만족도 점수의 변화를 채용·교육·평가 체계의 효과성 지표로 활용할 수 있습니다.

가족친화 우수기업과 한국서비스대상 명예의 전당 같은 인증은 여성친화 정책, 육아휴직, 유연근무, 사내 어린이집 등 일·가정 양립 지원의 실효성이 외부 평가로 검증되고 있다는 의미입니다. 이는 인사 담당자가 단지 법적 의무를 이행하는 수준을 넘어, 적극적인 일·가정 양립 정책을 설계·운영하도록 요구합니다.

4-7. 지원 전략 관점의 시사점

본 회사 인사 인재상은 그룹 5대 핵심가치와 컨택센터형 도메인 특수성이 결합된 형태입니다. 면접 활용 포인트로는 첫째, 감정노동자 보호법 시행 7년 차에도 폭언 경험률이 77.9%(2024년)에 달하는 현실을 인지하고 케어 프로그램 운영 의지를 정량적으로 표현하는 것, 둘째, 그룹 5대 핵심가치 중 인재제일과 자회사의 직고용 모델을 자연스럽게 연결해 설명하는 것, 셋째, 멀티사이트 1,094~1,105명 운영의 복잡도를 정량적으로 이해하고 있다는 신호를 주는 것이 효과적입니다. 또한 KMAC KSQI 12

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

년 연속, KCSI 5~8년 연속 1위 같은 외부 평가 자산이 일상 운영 KPI로 어떻게 환원되는지 설명할 수 있다면 도메인 이해도가 높다는 인상을 줄 수 있습니다.

5장: 직무 분석

5-1. 컨택센터 운영사 인사 직무의 본질적 특성

본 회사 인사 담당자는 일반 사무·공통서비스 인사 담당자와 구분되는 본질적 특성을 갖습니다. 약 1,000명대 상담 직군을 단일 KPI 체계 안에서 채용·온보딩·교육·평가·이직 관리해야 하며, 채용 직군은 인바운드 상담직, 아웃바운드와 해피콜, 외국어(영어·중국어) 상담직, 창구상담직(신세계강남·천안아산 등), 야간조, 단기 인바운드(시즌 캠페인) 등으로 다층적입니다. 채용 기수도 정규 공채(예: 2025년 5월 인사·상담운영기획 3급 신입 공채)와 상시 채용이 병행됩니다.

일반 대졸 신입 인사 담당자는 입사 직후 세 가지 역할을 동시에 수행합니다. 첫째, 대량 상담사 채용 캠페인의 운영자입니다. 둘째, 그룹 공유 인사 시스템(SAP SuccessFactors 등) 사용자입니다. 셋째, 본사 삼성카드 인사 본부와의 가교 역할입니다. 이 세 역할을 동시에 다루기 위해서는 운영 감각, 디지털 도구 활용 능력, 그리고 본사·자회사 간 커뮤니케이션 능력이 균형 있게 필요합니다.

5-2. 일/월/분기/연 단위 업무 흐름

업무 흐름은 시간 단위에 따라 명확히 구분됩니다. 일 단위로는 인입콜·응대율 모니터링과 인력 배치 점검, 상담사 결근/조퇴/병가 처리, 신입 OJT 진행 점검, 노무 이슈 1차 대응이 이루어집니다. 매일 오전 응대율과 인입량 데이터를 확인하고, 인력 부족이 예상되는 시간대에는 다른 사이트의 보조 인력 투입이나 잔류 근무 요청을 결정해야 합니다.

월 단위로는 채용 캠페인 운영(잡코리아, 사람인, 인크루트, 캐치 채널, 자체 채용홈페이지), QA·코치와의 평가 미팅, 월간 이직률 보고, 임금·인센티브 정산이 이루어집니다. 신규 채용 후보자 풀의 질이 떨어지면 채널 믹스를 즉시 조정해야 하며, 월간 이직률 데이터는 이탈 원인을 분석하고 다음 달 채용 목표를 재설정하는 근거가 됩니다.

분기 단위로는 인력 총원률, 이직률, 교육시간, 만족도의 분기 리뷰와 본사 삼성카드 인사와의 운영 회의, AICC 도입 진척과 인력 재배치 계획 점검이 이루어집니다. 본사 인사와의 회의에서는 자회사 인건비율, 1인당 생산성, 정규직 전환률이 주요 의제가 됩니다.

연 단위로는 정규직 공채(상·하반기 GSAT·면접·검진·입사), 연간 인력계획·인건비 예산, 임금협상·단체협약, 평가·승진·전환배치, 가족친화·여성친화 인증 갱신, 정보보호·고객응대근로자 보호 정기교육, 그룹 공유 인사 정책 적용이 이루어집니다. 연간 사이클의 정점에는 임금협상과 인력계획 수립이 있으며, 이 두 가지는 자회사 운영의 다음 1년을 결정짓는 가장 중요한 의사결정입니다.

5-3. 내부와 외부 이해관계자 맵

내부 이해관계자는 6개 군집으로 구성됩니다. 첫째, 모회사 삼성카드 인사본부와 디지털혁신실입니다. 자회사 인사 정책의 그룹 표준 적합성과 디지털 전환 속도를 결정합니다. 둘째, 자회사 운영본부(인바운드, 아웃바운드, 창구, 외국어)입니다. 셋째, QA와 코치(SV) 조직입니다. 평가지표와 보상의 연동을

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

설계합니다. 넷째, IT/보안(개인정보, 녹취, 접근통제)입니다. 다섯째, 노조 또는 근로자대표(자회사 단위)입니다. 여섯째, 약 60개 그룹 관계사 복리후생 담당자입니다.

외부 이해관계자는 6개 군집으로 구성됩니다. 첫째, 외부 채용 채널(잡코리아, 사람인, 인크루트, 캐치, 잡플래닛, 링크리어, 자소설닷컴)입니다. 둘째, 고용노동부, 노동청, 산업안전보건공단(고객응대근로자 보호 점검)입니다. 셋째, 금융감독원(민원 평가, 위탁업체 관리·감독)입니다. 넷째, 한국컨택센터산업협회와 KMAC(KSQI 인증)입니다. 다섯째, 지역 일자리센터와 여성새로일하기센터입니다. 여섯째, AICC 솔루션 공급사(KT, LG유플러스, SKT, 삼성SDS, 솔트룩스 등)입니다.

이 12개 이해관계자 군은 인사 담당자의 일상에서 다양한 강도로 영향을 줍니다. 외부 채용 채널과 운영본부, QA·코치는 일상적으로 협업하는 대상이며, 모회사 인사본부와 노조는 정기적으로 협의하는 대상입니다. 고용노동부와 금융감독원은 점검·평가 시기에 집중적으로 대응해야 하는 대상이며, AICC 솔루션 공급사는 디지털 전환 프로젝트 단계에서 협업하는 대상입니다.

5-4. 필요 역량의 5대 카테고리

필요 역량은 5대 카테고리로 정리됩니다. HRM 카테고리에서는 채용·평가·보상 사이클 운영, 직무기반 평가, 보상 차등화(인센티브 운영, 콜당 인센, QA 점수, 실적 연동)가 핵심입니다.

HRD 카테고리에서는 신입 입문교육 4~6주, OJT, 보수교육, 코칭/QA 협업 교육 체계, 사이버교육 플랫폼 운영이 핵심입니다. 입문교육 4~6주는 카드사 상품 지식, 시스템 사용법, 표준 멘트, 컴플라이언스, 개인정보보호의 5개 모듈로 구성되며, 이수율 100%가 필수입니다.

노무 카테고리에서는 근로기준법(교대, 야간, 휴게), 산업안전보건법 제41조(고객응대근로자 보호), 단체협약, 정규직 전환 절차, 비정규직 보호가 핵심입니다.

HR Analytics 카테고리에서는 채용 총원률과 소요시간(Time-to-Fill), 이직률(전체, 90일, 1년), 인당 콜수, 인건비율, 콜당 단가, 교육 효과성, AICC 도입 후 인력 변동 정량화가 핵심입니다.

디지털 인사 시스템 카테고리에서는 삼성그룹 표준 ERP/HR(예: 그룹 공통 인사 시스템, SAP SuccessFactors, Workday 등), 자회사 자체 채용 홈페이지, WFM 솔루션, 녹취·QA 시스템과의 데이터 연동이 핵심입니다.

이 5개 카테고리는 입사 후 시간이 흐르면서 가중치가 변합니다. 입사 초기에는 HRM 운영과 디지털 시스템 사용에 시간이 많이 들지만, 경력이 쌓이면 HR Analytics와 노무 영역의 비중이 점점 커집니다.

5-5. KPI 체계의 8가지 지표

본 회사 인사 직무의 KPI는 8가지 핵심 지표로 정리됩니다. 첫째, 채용 총원률입니다. 목표 대비 95% 이상이 일반적 기준이며, 시즌 캠페인의 경우 100% 달성이 요구됩니다. 둘째, 채용 소요시간입니다. 공채는 8~10주, 상시 채용은 4주 이내가 일반적 기준입니다.

셋째, 이직률입니다. 연간 전사, 90일, 1년 시점 이직률을 별도로 관리합니다. 첫 6개월 이탈률이 컨택센터 산업 평균 대비 우월한 수준이어야 본 회사 정규직 모델의 차별성이 입증됩니다. 넷째, 1인당 교육시간입니다. 연간 60~80시간이 일반적 기준이며, 신입 입문교육 이수율은 100%가 필수입니다.

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

다섯째, 인건비율입니다. 매출 대비 인건비율과 모회사 위탁수수료 대비 인건비율을 함께 관리하며, 1인당 매출 생산성도 보조 지표로 활용됩니다. 여섯째, 노사분쟁 건수입니다. 징계, 부당해고, 임금체불, 산재 신청 0건을 지향합니다.

일곱째, 감정노동 케어 지표입니다. 폭언·성희롱 응급 대응 시간, 일시적 업무중단권 행사 건수, EAP 이용률을 추적합니다. 여덟째, 외부 평가 인증 유지입니다. KSQI 우수콜센터, KCSI, NCSI 인증 유지 여부가 인사 KPI로 환원됩니다. 외부 평가 1위가 인사 운영의 직접 KPI가 된다는 점은 본 회사가 일반 BPO와 구분되는 가장 큰 특징 중 하나입니다.

5-6. 대표 업무 시나리오 5가지

본 회사 인사 직무에서 자주 등장하는 대표 시나리오는 5가지입니다.

시나리오 A는 신입 상담사 대규모 채용 캠페인입니다. 2~3월 또는 7~8월 시즌에 인바운드 상담사 100~200명 규모를 채용한다고 가정합니다. 잡코리아, 사람인, 캐치, 자체 채용 페이지, 지자체 일자리센터(광주, 대전, 부산 인력풀)와 채용 채널 믹스를 설계하고, 직무적합성 평가, 면접, 입문교육, OJT 단계별 이탈률을 추적합니다. 합격자에게 삼성그룹 임직원 지위와 정규직 전환 기회를 정확히 안내해 컨택센터 외주 시장 대비 차별화 메시지를 강화합니다. 산업 평균 대비 첫 90일 이탈률 5%포인트 낮춤을 목표로 OJT 멘토 매칭과 코칭 시스템을 동시에 가동합니다.

시나리오 B는 야간조 인력 재설계입니다. 분실/승인 1588-8900은 24시간 가동되며 야간 인입은 변동성이 큼니다. AICC 콜봇이 야간 일반 분실 신고의 일부를 자동 접수하면 야간 인력은 본인확인 강화 단계, 부정사용 의심 케이스, VIP·해외사용에 집중되도록 재설계되어야 합니다. 인사 담당자는 야간 가산수당과 휴게시간 운영, 건강검진과 정신건강 보호 강화, 야간 근무 자원자 우선 정규직 전환의 인센티브 설계로 야간 인력 안정성을 확보해야 합니다.

시나리오 C는 AICC 도입 시 인력 재배치 계획입니다. 모회사가 2024년 생성형 AI 운영체계를 구축하고 모집인 챗봇, AI 카피라이터, 연체 분석 모델을 가동 중인 만큼, 자회사도 일반 카드 발급, 이용내역, 결제정보 조회 영역의 챗봇 처리 비중을 단계적으로 확대할 가능성이 큼니다. 인사 담당자는 일반 응대 인력의 복합 상담, VIP, 외국어로의 직무 전환, QA, 데이터 라벨링, 콜봇 시나리오 설계 등 신직무 창출, 자연감소(attrition)를 통한 점진적 축소(가트너 2025년 조사 63% 사례 모델)를 결합한 인력 포트폴리오 전환을 설계해야 합니다.

시나리오 D는 감정노동 보호 프로그램 운영입니다. 산업안전보건법 제41조에 따라 폭언 등 금지 안내 음성·문구 게시, 매뉴얼 마련과 교육, 일시적 업무중단·전환·휴게시간 연장, 치료·상담 지원, 증거자료 제출 시 법적 지원이 의무화됩니다. 인사 담당자는 사내·외부 EAP 운영, 심리상담사 정기 방문, 폭언 대응 시뮬레이션 교육, 정신질환 산재 발생 시 신속 대응 매뉴얼을 운영하며, 효성ITX-메타엠 등 경쟁사가 이미 정착한 "심리상담센터, 심리케어 프로그램, 인권보호 가이드라인" 수준 이상의 케어 시스템을 구현해야 합니다.

시나리오 E는 멀티사이트(서울, 대전, 부산, 신세계) 인력 운영입니다. 사이트별 노동시장과 인건비가 다르므로, 광주(임대료가 전국의 32% 수준, CS인력양성센터 운영, 17개 대학과 10개 특성화고에서 매년 5만 명 인력 배출) 등 신규 거점 검토, 부산-대전 인력 풀 활용, 서울 외국어·VIP 집중의 사이트별 역할 분담을 설계할 필요가 있습니다.

5-7. 지원 전략 관점의 시사점

면접 활용 포인트는 다음 세 가지로 요약됩니다. 첫째, "사람을 좋아한다"는 표현이 아니라 1,094~1,105명 멀티사이트 운영, AICC 전환기 인력 재설계, 산업안전보건법 제41조 운영의 세 가지 도메인 특수성을 정량적·법적 언어로 설명할 수 있는 능력이 필요합니다. 둘째, 모회사 삼성카드의 디지털혁신실 4대 전략(플랫폼, 데이터, AI, 결제)과 자회사 인사의 연결고리("AI 도입 시 인력 재배치를 책임지는 자회사 인사")를 명시적으로 그릴 수 있어야 합니다. 셋째, 그룹 60여 관계사 복리후생 BPO 운영은 자회사 인사의 잠재적 사업 확장 영역이므로, 그룹 공유서비스 관점에서 자회사를 바라볼 줄 아는 시야가 필요합니다.

참고 레퍼런스 (References)

1. 삼성카드고객서비스 회사소개(공식) — <https://www.samsungcardcustomerservice.com/companyintro/samsungcardcs.do>
2. 삼성카드고객서비스 찾아오시는 길(본사·CRM) — <https://www.samsungcardcustomerservice.com/companyintro/location.do>
3. 삼성카드고객서비스 채용공고 게시판(공식) — <https://www.samsungcardcustomerservice.com/recruit/list.do>
4. 삼성카드고객서비스(주) 사업자정보(Bizno) — <https://bizno.net/article/1138678735>
5. 삼성카드고객서비스 위키백과(설립연혁·주주·인증) — <https://ko.wikipedia.org/wiki/삼성카드고객서비스>
6. 삼성카드고객서비스 캐치 기업정보(연봉·재무평가) — <https://www.catch.co.kr/Comp/CompSummary/L29682>
7. 삼성카드고객서비스(주) 잡코리아 기업정보(매출·직원수) — <https://www.jobkorea.co.kr/company/1544776>
8. 삼성카드고객서비스 잡플래닛 연봉·리뷰 — <https://www.jobplanet.co.kr/companies/30096/salaries/삼성카드고객서비스>
9. 삼성카드고객서비스 인크루트 기업정보 — <https://www.incruit.com/company/102984664/>
10. 링커리어: 2025년 삼성카드고객서비스 3급 신입사원 채용(인사·상담운영기획) — <https://linkareer.com/activity/241172>
11. 삼성카드 디지털혁신실·생성형 AI(FETV) — <https://www.fetv.co.kr/news/article.html?no=196904>
12. 삼성카드 챗봇 샘 출시(전자신문, 한국경제) — <https://www.etnews.com/20190318000286>

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

13. 삼성카드 AI 전담 조직 유일(한국금융신문) — https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=202405062141419263dd55077bc2_18
14. 2025년 상반기 삼성카드 실적(매일일보) — <https://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=1264420>
15. 삼성카드 1Q 순이익(비즈한국) — <https://www.bizhankook.com/bk/article/32192>
16. 프라임경제 2026 컨택센터 산업총람(2025년 매출 8.2조) — <https://www.newsprime.co.kr/news/article/?no=727082>
17. 컨택센터 9.88조·19.4만 명(2024) 심층분석(네이트뉴스/프라임경제) — <https://news.nate.com/view/20250401n35363>
18. AICC 시장 23.7% CAGR(매일일보) — <https://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=1075562>
19. AICC 트렌드(인포뱅크 BizGo 블로그) — <https://blog.bizgo.io/trend/aicc-trend/>
20. AICC와 컨택센터 인력관리(메타페이 블로그) — <https://metapay.co.kr/blog/aicc-recruitment-hr-management/>
21. 국내 AICC 통신3사 전략(디지털데일리) — <https://m.ddaily.co.kr/page/view/2023081117490571133>
22. 고객응대근로자 보호법 정의·법령(이지로/easylaw) — <https://www.easylaw.go.kr/CSP/CnpClsMainBtr.laf?csmSeq=1407>
23. 고객응대근로자 보호 시행 안내(고용노동부 서울서부지청) — https://www.moel.go.kr/local/seoulseobu/info/dataroom/view.do?bbs_seq=20181100510
24. 감정노동 관련법(서울노동권익센터) — https://www.seoulabor.or.kr/portal/cnts/selectContents.do?cntnts_id=A1000091
25. 카드사·은행 콜센터 89.6% 간접고용·삼성카드 559명 자회사(인사이트코리아) — <https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=234461>
26. 콜센터 100% 외주 운영 카드사 5곳(더퍼블릭, 신장식 의원실) — <https://www.thepublic.kr/news/articleView.html?idxno=281632>
27. 효성ITX 컨택센터 사업·매출(NH투자증권 리포트 PDF) — <https://ssl.pstatic.net/imgstock/upload/research/company/1669851736759.pdf>
28. 효성ITX 사업개요(공식) — <https://www.hyosungitx.com/ko/business/overview.do>
29. 메타넷애플랫폼(메타엠) 매각·실적(더벨) — <https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=2020092110281043601>

심층 분석 보고서: 삼성카드고객서비스-인사

06195

30. KTcs·KTis 컨택센터 시장점유율 합산 10%(더벨) —
<https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202209290045425610107486>
31. Gartner: Agentic AI 80% 해결 전망(2025.3) —
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-predicts-agentic-ai-will-autonomously-resolve-80-percent-of-common-customer-service-issues-without-human-intervention-by-20290>
32. Gartner: AI 시대 인력 재설계(2025, CX Dive) —
<https://www.customereperiencedive.com/news/ai-proliferates-contact-centers-pursue-workforce-redesign-mass-layoffs/819257/>
33. Gartner: 컨택센터 GenAI 4대 활용(2025.10) —
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-08-gartner-says-the-most-valuable-ai-use-cases-for-customer-service-and-support-fall-into-four-areas>
34. 삼성SDS AICC 사업 확대(보안뉴스) —
<https://m.boannews.com/html/detail.html?idx=97328>
35. 삼성그룹 5대 핵심가치·인재상(서울경제) —
<https://www.sedaily.com/NewsView/1HO2VZLRW6>
36. 금융감독원 전자공시시스템(DART) — 삼성카드 종속회사·감사보고서 검색 —
<https://dart.fss.or.kr/>
37. 삼성카드 IR/공시·감사보고서 —
<https://www.samsungcard.com/company/IR/announce/informaiton/UHPPCI0139M0.jsp>
38. 한국컨택센터산업협회(KSQI·산업총람) — <http://www.contactcenter.or.kr/>
39. 삼성카드 개인정보 처리방침(위탁업체 감독) —
<https://www.samsungcard.com/personal/customer-service/privacy/UHPPCC0378M0.jsp>
40. 2014년 신용카드 3사 개인정보 유출 사건(나무위키) — <https://namu.wiki/w/2014년%20신용카드사%20개인정보%20유출사건>