

우리나라 공공도서관 민간위탁의 성과 분석에 관한 연구

A Study on the Analysis of Results on 'Contracting Out' of Public Library Services in Korea

곽 동 철(Dong-Chul Kwack)*

목 차

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 1. 서 론 | 5. 공공도서관 민간위탁의 성과 분석 |
| 2. 공공도서관 민간위탁에 대한 찬·반 양론 | 6. 공공도서관 민간위탁의 문제점 및 개선방안 |
| 3. 우리나라 공공도서관 민간위탁의 배경 | 7. 결 론 |
| 4. 공공도서관 민간위탁의 유형 및 현황 | |

초 록

본 연구의 목적은 공공도서관의 운영 활성화에 기여하기 위하여 현행 공공도서관의 민간 위탁의 성과를 분석하는 것이다. 성과의 분석 대상으로는 민간 위탁을 실시하고 있는 3개 공공도서관을 선정하여, 문헌연구, 설문 및 방문조사를 수행하였다. 주요한 고찰사항은 첫째, 공공도서관 민간위탁의 필요성과 배경 및 현황의 검토, 둘째, 민간위탁의 찬·반 양론 및 쟁점의 정리, 셋째, 민간위탁의 현행 성과 분석을 포함하였고, 마지막으로 분석에 근거하여 향후 바람직한 공공도서관 민간 위탁 제도 도입과 운영 전략을 제시하고 있다.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the performance of contracting out public libraries, in order to contribute to the promotion of their effective operation in Korea. Three public libraries which are currently operated by 'contracting out' are selected to be reviewed for this study. Their performance are analyzed by means of literature search, questionnaires, and on-the-spot-survey. Investigated in detail are the following issues: First, the need for and background of 'contracting out' public library services, and their present state in Korea; Second, the pros and cons of 'contracting out' public library services; Third, the outcomes of public library services which have been currently contracted out. Finally, based on the aforementioned findings, a future model of 'contracting out' public library services is proposed. Also suggested are the strategies for furthering the effective management of public libraries.

키워드: 공공도서관, 민간위탁, 아웃소싱, 민영화
Public Library, Contracting-out, Outsourcing, Privatization

* 청주대학교 인문대학 문헌정보학과 부교수(kwackdc@chongju.ac.kr)
논문접수일자 2004년 2월 4일
게재확정일자 2004년 3월 16일

1. 서론

최근 우리나라 정부와 자치단체가 추진하고 있는 공공서비스 부문의 민영화 또는 민간위탁에서 성공적인 사례들도 있지만, 공공도서관, 박물관, 미술관 등과 같은 비영리적인 성격의 지닌 문화시설의 경우에는 세부 분야별로 여러 가지 문제점들을 노정하고 있다. 그럼에도 불구하고, 우리나라 문화시설의 운영은 정부 및 자치단체에서 공공서비스로 분류되고 있으므로, 이에 대한 민간위탁 사례들이 점차 늘어날 것으로 예상되고 있다. 이러한 우리나라 문화시설의 민간위탁 환경은 법적·제도적 여건 미비와 인식 부족, 시장의 경쟁여건 조성 결여, 문화예술에 대한 특수성 및 민간위탁 목표설정 불명확성, 민간위탁 후 운영관리 및 평가제도의 미흡 등으로 제대로 성숙되지 못한 상태에 있다.

지난 20여 년간 일부 선진 국가들의 추세를 보면, 정부개혁의 핵은 정부부문을 축소하고, 정부운영의 효율을 높이는데 초점을 맞추고 있다. 가장 주된 요인은 1980년대 이후의 세계적인 경기침체와 세계경제의 단일화 구조이다. 각 국가들은 이러한 여건의 탈출구로서 경제위기의 극복 및 작은 정부 구현을 위한 행정개혁의 움직임이 본격화되면서 주요 정책수단들 중의 하나로 민간위탁을 추진하고 있다(박세정 2002). 그 주된 내용은 '정부 내부관리의 효율화'와 함께 '공공서비스의 민영화(privatization) 또는 민간위탁(contacting out)'이다. 지금까지 정부의 고유영역이라고 당연시 여긴 교도소 운영마저 민간위탁을 실시하는 경우도 있다(신준호 2000). 일반적으

로 민간위탁은 공공재인 공공서비스도 공급과 생산의 분리를 통하여 지역주민들의 최적 선택을 반영하고 효율성을 제고할 수 있다는 공공선택론(public choice theory)이나, 규제를 최소화하고 시장과 민간의 자율적 메커니즘을 극대화하여 효율성을 제고하여야 한다는 정부실패에 근거한 신공공관리론(NPM)의 관점에 근거하고 있다. 이러한 민간위탁은 이론적으로 분명한 장점을 지니고 있지만, 이에 대한 반론 역시 상당한 설득력을 갖고 있다.

따라서 본 연구에서는 핵심적인 문화기반시설인 공공도서관의 운영 활성화에 기여하는데 목적을 두고, 이를 위하여 민간위탁과 관련된 문헌조사와 설문조사 및 방문조사를 병행하고자 한다. 문헌조사 방법으로는 국내·외 문헌을 통해 공공도서관 민간위탁에 대한 이론적 근거를 도출하고, 이와 함께 우리나라 정부나 자치단체의 정책 등을 살펴보면, 공공도서관의 민간위탁 현황과 외국의 공공도서관 민간위탁 사례를 조사·분석한다. 그리고 설문조사 및 방문조사 방법으로는 민간위탁중인 대상 공공도서관별로 설문지를 통한 이용자의 서면조사와 이를 보완하기 위해 현지 방문을 통한 사서와의 면접조사를 실시한다. 이를 통해 본 연구에서는 다음과 같은 사항들을 세부적으로 고찰하고자 한다. 첫째, 공공도서관 민간위탁의 필요성과 배경 및 현황에 대해 살펴보면, 둘째, 공공도서관 민간위탁의 찬·반 양론 및 쟁점을 정리하고, 셋째, 공공도서관 민간위탁의 성과 분석을 실시하며, 넷째, 이를 통하여 향후 바람직한 공공도서관 민간위탁의 제도 도입과 운영 전략을 제시하고자 한다.

2. 공공도서관의 민간위탁에 대한 찬·반 양론

국내·외 도서관계 학술지 기사를 살펴보면, 최근에 이르러 공공도서관의 민간위탁에 관한 찬·반 양론이 부단히 제기되면서 여러 가지 도서관의 문제들 가운데 쟁점으로 부상하고 있다. 그동안 게재 또는 발표된 학술지 기사 등을 중심으로 도서관의 민간위탁에 대한 찬·반 양론을 살펴보면 대체적으로 부정적인 견해가 강한 것으로 나타나고 있다. 이 가운데 일부 논자들은 민간위탁을 광의의 아웃소싱(외주, outsourcing) 개념으로 포함하여 서로 구분하지 않고 혼용하여 기술하고 있다. 특히 외부자원을 활용하는 아웃소싱은 공공기관이나 민간기업이 핵심부문을 제외한 내부기능을 외부업체에 맡기는 방식이다. 그 반면에 위탁은 공공기관이나 민간기업이 핵심기능은 물론 관리 및 운영권까지도 수탁자에게 일임하는 방식이다 이러한 연유로 후자의 위탁 방식이 지닐 수 있는 위험성이 여러 논문에서 지적되고 있다.

우리나라의 경우에 선진국들과 마찬가지로 정부나 자치단체의 행정 관료들이 재정운영여건의 악화를 타개하고 봉사의 질적 향상과 경영효율화를 내세워 공공도서관의 민간위탁을 찬성하고 있다. 하지만, 절대 다수의 도서관계 및 문화계 인사들과 실무자들은 도서관의 위탁관리에 대하여 강력하게 반발하고 있다. 즉, 문헌정보학계와 도서관계 및 한국도서관협회에서는 민주시민의 기본권 보장 장치로서 공공도서관의 위상을 강조하면서 도서관의 민간위탁 추진은 불가함을 주창하고 있다. 왜

냐하면, 비영리 봉사기관인 공공도서관에 대해 경제논리를 적용하는 것은 부적절하며, 향후 도서관 운영의 부실화 등에 직결될 수 있으므로, 이는 국가 도서관정책의 포기이고, 아울러 국가 및 자치단체의 국민에 대한 기본적인 책무의 유기이기 때문이다. 이러한 공공도서관의 민간위탁에 대한 다양한 견해들은 다음의 국내·외 도서관계 학술지 기사를 중심으로 살펴볼 수 있다.

우선, 국내에서 도서관의 민간위탁과 관련된 논의들은 개략적으로 아래와 같이 정리할 수 있다. 노옥순은 미국도서관협회의 기술봉사토론그룹에서 논의된 주제 중 정리기능의 변화요인을 소개하면서, 전문회사(vendor)가 제공하는 목록서비스와 이러한 계약에 따라 목록을 담당하는 사서의 미래가 위기를 맞을 수 있다는 점을 지적하고 있다(노옥순 1995). 이처럼 노옥순은 외주 또는 민간위탁이라는 용어를 사용하고 있지는 않지만, 이는 일종의 부분 민간위탁으로서 광의의 외주로 볼 수도 있다. 그리고 윤희윤은 국내·외 도서관 위탁 운영의 현황과 사례를 제시하고, 위탁논리의 쟁점 분석과 대응방안에 관해 다루고 있다(윤희윤 1998). 그의 또 다른 논문에서 아웃소싱의 실체를 밝히고, 아웃소싱은 과연 보편적 현상이며, 대학도서관은 이에 대해 어떤 입장을 견지할 것인지를 다루고 있다(윤희윤 2000).

윤정기는 도서관의 민간위탁과 아웃소싱의 개념에 대한 혼동이 있다고 적시하면서, 위탁의 대상을 정책/기획 부문과 시설/설비 부문과 도서관의 고유 업무 부문으로 나누어 고찰하고 있다. 이와 함께 국내에서 시행되고 있는 도서관의 민간위탁 문제에 대한 현황과 문제

점을 제시하고, 이에 대한 사서 및 도서관계차원에서 대책 마련의 필요성을 제기하고 있다(윤정기 1998). 또한 김영귀는 1990년대 도서관에서의 아웃소싱이 새로운 현상이기 보다는 도서관도 기업처럼 아웃소싱을 할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 나아가 도서관이 향후 한정된 자원으로 경쟁해야 하는 상황에서 아웃소싱이 계속 중요한 역할을 할 수 밖에 없다면 지금까지 수용한 경험을 토대로 그 장·단점을 파악하여, 단순한 비용절감이 아닌 진정한 의미에서 서비스의 질을 높이는 방안을 찾을 것을 강조하고 있다(김영귀 2001). 이어서 김영귀는 또 다른 논문에서 일본의 도서관 민간위탁에 관한 찬·반 양론과 특징 및 움직임 등을 연대별로 자세하게 비교·분석하여 설명하고 있다(김영귀 2003). 그리고 민난희는 자신의 논문에서 도서관 업무의 아웃소싱과 관련하여 공공서비스 관련 집단의 성과인식에 관한 조사·분석 결과를 발표하고 있다(민난희 2002). 이와 함께 배순자는 자치단체가 실시하는 행정서비스의 민간위탁 사업평가를 통해 본 공공도서관의 민간위탁과 관련된 문제점들과 대책을 지적하고 있다(배순자 2003).

우리보다 먼저 도서관의 민간위탁을 시행하고 있는 미국, 영국, 일본 등 선진국에서도 그와 관련된 찬·반 양론에 대한 많은 연구 결과들을 살펴볼 수 있다. 일본의 경우는 전술한 김영귀의 논문에서 자세히 언급한 내용을 참조할 수 있으므로, 여기에서는 미국을 중심으로 일부 국가들에서 게재 또는 발표된 주요 연구 결과를 정리하고 있는 논문들을 중심으로 고찰하고자 한다.

하켄(S. E. Harken)은 급속히 전개되는 아

아웃소싱은 사서 쪽이든 사서가 아닌 다른 쪽이든 논란을 불러일으킬 수 있으므로 성공적인 아웃소싱에 필요한 것과 피해야 할 것을 알아야 한다고 지적하고 있다(S. E. Harken 1996). 또한 홉킨스(H. Hopkins)는 아웃소싱을 추진하면서 기존의 서비스를 폐지하거나 기구를 축소하는 경향에 대처해서 사서들을 보호할 수 있는 방안을 조언하고 있다(H. Hopkins 1996). 그리고 베이커(B. B. Baker)는 도서관은 주변 환경의 변화가 가속화되면서, 새로운 경영기법으로서 구조조정과 아웃소싱을 적용하고자 고려한다고 말하고 있다(B. B. Baker 1998).

위토프(R. Wittorf)는 노트담(Notre Dame)대학도서관의 복사업무 아웃소싱 연구에서, 신중하게 시행하면 귀중한 자원을 절약할 수 있다는 결과를 도출하고 있다(R. Wittorf 1998). 또한, 슈타인하겐과 모이나한(Steinhagen and Moynahan)은 직업으로서 편모자들은 도서관자동화에서 살아남았지만, 최근 들어 여러 업무에서의 아웃소싱으로 새로운 위협을 받고 있으므로, 이에 대처하여 업무를 혁신하려는 노력이 필요하다고 기술하고 있다(Steinhagen and Moynahan 1998). 그리고 제트와 디슨(Jette & Dixon)은 아웃소싱 회사 직원이나 임시 노동력이 도서관에 미치는 영향력을 조사·분석하여 기술하고 있다(Jette & Dixon 1998).

힐러(E. Hiller)는 대학도서관에서 관련 회사의 서가배가시스템(shelf ready book system)을 이용하여 도서관의 수서 기능을 어떻게 아웃소싱 할 것인가를 기술하고 있다(E. Hiller 1999). 또한 쉘스치(V. M. Sche-

schy 1999)는 도서관에서의 아웃소싱은 잘하면 도서관이 서적상, 서지회사, 정보시스템회사 등과 주도적으로 전략적 상호협력 관계를 가질 수 있다고 여기고 있다(V. M. Schemschy 1999). 그리고 스위트랜드(J. H. Sweetland)는 도서관업무의 아웃소싱은 만병통치약이 아니며, 실제로 비용을 절감하지도 않을 뿐만 아니라 오히려 봉사의 질을 저하시키는 경우도 있으므로 아웃소싱을 하려면 성취 목표가 분명해야 한다고 주장하고 있다(J. H. Sweetland 2001).

이상에서 살펴보았듯이 외국에서 도서관의 아웃소싱에 대한 연구나 적용 사례는 광범위하고, 일반화되어 있음을 알 수 있다. 즉, 도서관에서의 아웃소싱은 환경의 변화, 조직의 구조조정, 기구축소, 서비스의 폐지 등 다양한 요인들에 의해 도입되고 있다. 그 대상업무로는 목록, 수서, 복사, 제본 등 다양한 부문을 포함하고 있다. 이러한 움직임에 조직적인 대응을 위해 미국도서관협회에서는 도서관의 아웃소싱 및 민간위탁 문제와 관련하여 그 산하에 전문연구팀을 구성하여 다양한 양상과 현황 등에 대해 면밀하게 조사·분석을 실시하여 대응방안을 발표하고 있다(<http://www.ala.org/org/outsourcing>).

3. 우리나라 공공도서관 민간위탁의 배경

우리나라 민간위탁 제도의 도입 배경은 1997년 IMF 이후 경제위기 극복과정에서 작은 정부, 정부혁신 및 민간위탁 활성화 정책

등이 직접 또는 간접적인 계기로 작용하였다. 그러나 우리나라는 민간위탁을 실시하면서 계획적으로 민간위탁의 성과를 목적으로 하기 보다는 작은 정부의 지침에 따라 새로운 공공 서비스를 제공할 신규 공무원 인력 확보의 난항, 기존 인력의 축소 등을 벗어나고자 많은 경우에 비계획적으로 추진되어 왔다. 이러한 민간위탁의 추세는 문민정부, 국민정부에 이어 참여정부에서도 크게 달라지지 않고 정부 기능을 과감하게 민간에게 위탁한다는 정책기조를 유지하고 있다. 그럼에도 역대 정부에서는 공공도서관의 위탁문제를 본격적으로 거론하지 않고 있으나, 국민의 정부가 제기한 국립중앙도서관의 위탁관리 논의는 자치단체들로 하여금 공공도서관의 민간위탁 구상을 본격적으로 추진하는 계기를 제공한 것이다.

이러한 국립중앙도서관의 민간위탁 문제는 도서관의 실무자와 관련단체의 반발로 인해 논의가 중단된 바 있다. 그 후 참여정부가 들어서면서 또다시 국립중앙도서관의 목록업무 아웃소싱 문제가 재론되기 시작하고 있다. 이와 더불어 자치단체들은 이러한 움직임을 자의적으로 수용하여 공공도서관의 민간 또는 공단 위탁을 강행하고 있다. 물론 청주시와 같이 일부 자치단체는 민간위탁의 폐해를 막고자 직영하고 있으며, 목포시의 경우에는 공공도서관 민간위탁의 성과가 기대에 미치지 못하거나, 그 대상기관을 찾지 못하여 다시 직접 운영 체제로 회귀하는 작업을 추진하고 있다. 공공도서관의 민간위탁 논의는 전술한 바와 같이 기본적으로 종전의 행정부의 역할이 국민들의 요구를 충족시켜 주지 못한 데에서 기인하고 있다. 이처럼 정부의 공공서비스 제공

의 비효율성, 주변 환경변화에 대한 신속하지 못한 대처 등은 정부기능을 민간으로 이양해야 하는 근거로 작용하고 있다. 우리나라 정부나 자치단체가 공공도서관의 민간 또는 공단 위탁을 실시하는 배경은 다음과 같이 몇 가지 관점에서 살펴볼 수 있다(윤희운 1998).

첫째, 행정기능의 민영화라는 시대적 조류에서 비롯된다. 오늘날 국가 및 자치단체의 복잡 다양한 책무와 역할은 증가하는 반면에 그 내용은 민간에 대한 규제 및 지도중심의 행정에서 민간의 전문성과 역동성을 인정하여 조정 및 보완중심의 행정으로 전환하고 있다. 이러한 변화는 시장경제의 경쟁원리와 새로운 경영기법의 도입 및 행정과 민간의 경계 완화를 가져오고 있다. 그리하여 민영화의 가장 대표적인 방법으로 평가되는 민간위탁이 행정부문에 도입되고, 마침내 공공도서관의 관리·운영도 위탁대상으로 거론되고 있다.

둘째, 행정기능의 비대화 및 저효율성에 대한 사성적 비판을 들 수 있다. 1960~70년대의 정부주도형 성장정책과 1980년대에 경제개발 및 사회복지정책을 추진하는 과정에서 사회전반에 대한 행정관여의 심화로 정부조직이 확장되고, 재정규모도 급격히 팽창하고 있다. 그러나 행정기능의 비대화와 방만성은 관료제의 심화 등 많은 역기능을 초래하고 있다. 이에 대한 반성으로 행정기능의 생산성과 효율성을 제고시키는 조치들을 강구하는 과정에서 민간위탁이 직접적인 효과를 나타내는 대안으로 등장하고 있다. 정부 및 자치단체가 공공도서관을 재단법인이나 민간에게 위탁하려는 발상도 공공부문의 축소와 민간부문의 확대라는 정책기조에서 연유한다.

셋째, 자치단체의 재정적 취약성을 들 수 있다. 정부와 자치단체는 1995년 자치시대의 개막과 더불어 적은 세금부담으로 많은 행정 서비스를 요구하는 주민의 기대심리에 적극적으로 대처해야 하는 상황에 직면하고 있다. 2003년도 자치단체의 재정자립도는 전국평균 56.2%(서울이 95.1%, 광역시가 70.20%, 시·도가 39.4%, 시가 46.8%, 군이 18.8%, 자치구가 43.2%)에 불과하고 그 편차도 극심하다. 이를테면, 경기도 과천시와 재정자립도는 95.8%이며, 전남 신안군의 경우는 7.2%에 불과한 것으로 나타나고 있다(행정자치부 재정과, http://lofin.mogaha.go.kr/B_2_3/list2_1_1.jsp). 이처럼 일부 자치단체를 제외하고 대부분은 재원의 확보가 어려운 상황에 처해 있다. 더욱이 최근 들어 자치단체별로 주민들의 요구가 다양화되면서 납세저항, 세율동결, 행정기능의 축소를 주장하는 시민운동도 함께 전개되고 있는 실정이다. 이러한 재정부족에 대한 현실적 대처방안으로서 고려되고 있는 행정기능의 민영화 추세에 편승하여 민간위탁 제도가 구체화되면서, 공공도서관에 대해서도 조례 개정을 통하여 위탁계획을 추진하고 있다.

이처럼 공공도서관의 민간 또는 공단 위탁을 실시하려는 정부나 자치단체는 그 근거법령으로 위탁의 일반적 기준을 제시하고 있는 '정부조직법', '지방자치법', '지방교육자치에 관한 법률', 기타 특정사무의 위탁을 규정한 법규 등을 준용하고 있다. 이 외에도 공공도서관의 위탁은 지방자치단체에서 각기 제정 또는 개정된 조례에 의해 실시되고 있다.

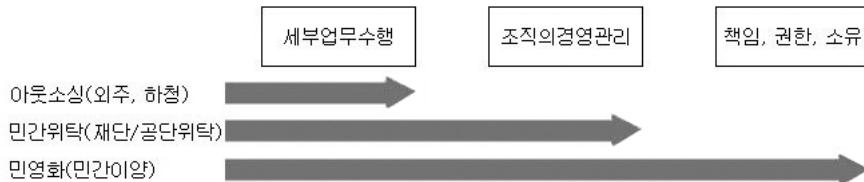
4. 공공도서관 민간위탁의 유형 및 현황

공공도서관의 민간위탁 유형은 외주(하청, 아웃소싱), 민간위탁(재단 또는 공단위탁), 민영화(민간이양)의 개념을 어떻게 정의하고 수용하느냐에 따라 서로 달리 구분할 수 있다. 과연 어디까지 공공도서관을 민간 위탁할 수 있는 것인가? 이는 논자에 따라 서로 다른 관점에서 볼 수 있는 개연성을 지니고 있다. 이를테면, 우리보다 오랜 공공도서관 민간위탁의 경험을 지니고, 상호 관련정보의 공유를 시도하고 있는 미국도서관협회(ALA 1999)나 그 지원과제로 '도서관의 서비스 및 경영에 있어서 외주와 민영화에 관한 영향'이란 보고서를 작성한 텍사스대학교 문헌정보학과 마틴(Robert S. Martin)교수 등은 도서관의 민간위탁 유형을 크게 외주와 민영화로 나누어 설명하고 있다(Robert S. Martin 2000). 일반적으로 공공도서관의 민간화는 그 정도나 수준에 따라 다음의 <그림 1>과 같이 아웃소싱과 민간위탁 및 민영화로 나뉘볼 수 있다.

도서관의 아웃소싱은 도서관에서 일상적으로 추진해오고 있는 것으로서 도서관의 세부 업무 수행의 권한을 외부 업체에 맡기는 외주 또는 하청의 개념이다. 그 반면에 민간 또는 공단 위탁은 도서관의 핵심기능 뿐만 아니라

조직의 경영관리권까지도 수탁자에게 일임하는 형태이다. 그리고 민영화는 궁극적으로 도서관의 모든 재화와 서비스에 대한 책임과 권한 및 소유까지도 민간에 이양하는 것을 의미한다. 일반적인 민영화는 정부가 제공하던 공공서비스를 민간부문의 영리적·비영리적 조직을 이용해서 제공하는 것이다. 우리나라에서 추진하고 있는 넓은 의미의 '공공서비스의 민간위탁'도 크게 민영화의 범주로 볼 수도 있다. 여기서 민간위탁은 공공서비스의 소유·생산·공급 전체를 민간에 이전하는 협의의 민영화와는 다른 개념이지만, 요즈음에는 광의의 민영화에 포함시켜 사용되고 있다. 즉, 엄밀히 구분하자면, 민간위탁은 서비스의 공급에 대한 최종적인 책임은 정부가 지니면서 서비스의 생산과 제공은 계약을 통해 개인·단체·기업 등 민간부문에 이전하는 것이라는 점에서 민영화와는 다르다고 할 수 있다.

이처럼 민간위탁이라는 개념은 아웃소싱에 비해서 해당 업무에 대한 경영관리권이 위탁된다는 점에서 민간부문의 권한이 증대되지만, 마지막 책임 및 감독권은 위탁의 주체에게 유보되어 있다는 점을 간과하지 말아야 한다. 이 점은 도서관의 이상 및 사명, 즉 도서관이라는 영조물을 통한 행정목표와도 깊은 관련이 있는 것이다. 이는 도서관 업무를 민간에 위탁한다고 하더라도, 도서관의 이상과 사명을 유지



<그림 1> 도서관의 아웃소싱, 민간위탁, 민영화의 범주

하기 위해서는 공공서비스에 대한 책임을 지고 있는 정부 혹은 자치단체의 권한이 유지되어야 하기 때문이다. 이를 가능하게 하는 마지막 보루가 정부나 자치단체의 감독책임에 따른 감독권과 업체 선정권이다. 즉 서비스의 공급결정과 대가지불의 역할은 정부 혹은 자치단체에서 담당하고 서비스의 생산과 공급은 민간부문이 담당하는 것이다. 국내·외에서 실시되고 있는 공공도서관의 민간위탁은 정부나 자치단체가 시설을 소유하고 운영비를 단독 또는 민간과 공동으로 부담하면서 그 운영과 봉사를 민간에게 위탁하는 방식이다.

현재 우리나라 자치단체는 정부의 민영화

계획이나 민간위탁에 대한 강력한 의지를 수용하는 동시에 재정부족을 보전하고 민간의 행정참여를 확대할 목적으로 <표 1>에서와 같이 공공도서관의 공단위탁 또는 민간위탁을 추진해오고 있다. 이 가운데 양주군립도서관과 광양시립도서관은 사업소를 각각 자치단체 공무원이 직접 운영하고 있다. 또한 평창진부도서관은 24시부터 새벽 2시까지 문화원에서 운영하며, 나머지 시간에는 자치단체 공무원이 직접 운영하고 있다. 따라서 전기한 3개 도서관은 민간위탁 범주에서 제외할 수 있다.

이는 우리나라 정부나 자치단체가 열악하기 짝이 없는 공공도서관의 실상을 도외시키고

<표 1> 국내 공공도서관의 민간위탁 현황

지역	도서관명	수탁기관	일시	비고
서울시	중랑구립정보도서관	중랑문화원 ->중랑구시설관리공단(2003.12)	1999	2002제계약
	광진구립정보도서관	광진문화원	2001	
	은평구립도서관	사회복지법인 인덕원	2001	
	강북문화정보센터	강북구시설관리공단	2001	
	강북청소년문화정보센터	강북구시설관리공단	2001	강북문화정보센터 부속기관
	성동문화정보센터	성동문화원	2001	
	성북구립정보도서관	성북구시설관리공단	2002	
	노원어린이도서관	서울여자대학교	2003	
광주시	서구공공도서관	광주YMCA	2000	서구문화센터에 부속된 도서관
	의정부시립도서관	의정부시설관리공단	1995	
경기도	화성태안도서관	화성시시설관리공단	2001	
	화성남양도서관	화성시시설관리공단	2001	
	연천군립도서관	연천군시설관리공단	2000	
	양주군립도서관*	양주문화관광광사업소		사업소를 직영
	중원정보문화센터	성남시시설관리공단	2001	
	수정정보문화센터	성남시시설관리공단	2001	
강원도	평창진부도서관**	평창문화원	2003	거의 직영
	정선사북공공도서관	정선자율후견기관	2001	
충북	옥산도서관	옥산적십자봉사회	2001	
전남	목포시립도서관	새마을문고중앙회 목포시지회	2001	문화시설사업소
	광양시립도서관***	문화체육관리사업소	1996	사업소를 직영
경남	거제시립도서관	거제시시설관리공단	2001	

그저 이웃나라인 일본이나 미국 등의 흉내를 내는데 급급한 것으로 여겨진다. 물론 그 결과는 부분적으로 긍정적인 면도 있으나, 아직은 국내 민간위탁 환경의 필요충분조건이 조성되지 못해 상대적으로 부정적인 부분이 크게 부각되면서 그 운영주체를 변경하거나 다시 직영체제로 회귀하는 도서관이 나타나고 있는 실정이다. 이를테면, J도서관은 1999년 J문화원에 민간위탁을 주어 운영하다가 2002년에 재계약을 체결하여 운영하던 중에 2003년 12월 J시설관리공단으로 운영주체를 변경한 바 있다. 또한 M도서관의 경우에도 직영으로 운영하다가 2001년에 민간위탁으로 운영주체를 변경하였으나, 2003년 11월 다시 직영체제로 전환하기로 결정한 바 있으나 2004년 3월 현재 정원조정 등의 문제로 어려움을 겪고 있다.

마찬가지로 우리나라보다 모든 면에서 공공도서관의 주변 환경이 우수한 일본의 경우에도 민간위탁을 먼저 실시하면서 지속적인 주

민 및 전문직단체의 반대에 부딪치고 있다. 일본은 1970년대 후반 지방재정의 위기와 행정개혁이 도서관을 민간위탁으로 몰아간 배경으로 작용한 것이다. 그 당시 일본에서는 종래부터 실시해오던 청소, 경비 등의 시설 유지관리 부문, 또는 도서관 정리부문 등에 한정되어 실제 민간위탁이 이루어져 왔다. 그러나 1980년대 들어서면서 교토시가 처음으로 도서관의 운영에 대해 위탁을 실시하면서, 그 움직임이 1990년대를 거쳐 최근까지 계속되고 있다는 점이다. 물론, 그 내용과 방식은 조금씩 다르지만, 그 문제점은 정부나 자치단체가 공공도서관의 관리운영을 직영한다는 개념이 점차 희박해져 가고 있다는 점이다. 1980년대를 시작으로, 공사나 재단 그리고 민간사업자에 이르기까지 공공도서관 민간위탁의 변천과정과 그 특징을 수탁처, 민간위탁 이유, 법적 근거, 위탁형태, 사서직의 변화 등을 중심으로 살펴보면 <표 2>와 같다(김영귀 2003). 여기서

<표 2> 일본 공공도서관 민간위탁의 연대별 특징

연대	수탁처	위탁이유	법적 근거	위탁형태	사서직 변화
1980년대	①지방공사 ②재단	①지방재정 위기 ②행·재정 개혁의 일환 ③효율적 운영	①도서관법 무시 ②지방자치법 적용 ③도서관조례	연중무휴개관과 야간개관	①개관 일수·시간 연장 ②인건비 삭감 ③비정규직원 채용
1990년대	①지방공사 ②재단	민간의 활력 이용(민간사업자의 능력을 활용)	생애학습진흥법	①복합시설 속에 도서관 건립(관리운영의 일체화 아래 타시설과 통합운영) ②수익자 부담 원칙 요구(대출만 무료, 타 시설이용 유료화 추진)	①비정규직원의 증가(고용신분의 다양화) ②시파견 직원과 공사채용 직원간의 갈등 ③비정규직 노조결성
2000년대	민간사업자	민간자금 등의 활용	①NPO법 ②PFI법	카운터-창구업무(정리업무 제외한 모든 이용자서비스업무)	①사서직종 폐지(도쿄23구) ②비정규직 증가 ③사서직 감소 현상
공 통	① 주민반대 운동 ② 도서관협회, 도서관연구회, 관련 잡지 등 도서관계의 활약				

NPO (Non-Profit Organization)법은 특정비영리활동촉진법이고, PFI(Private Finance Initiative)법은 민간자금의 활용에 의한 공공시설 정비 등의 촉진에 관한 법률을 지칭하는 것이다.

이처럼 일본의 도서관 위탁과 관련된 1990년대 이후의 움직임은 2002년 군마현에서 개최된 전국도서관대회에서 발표한 산구 원치랑(山口 源治郎)의 기초보고에서도 상기 내용들이 다음과 같이 적시되고 있다(山口 源治郎 2002). 첫째, 최근 일본의 위탁 계획의 배경에는 구조개혁이라고 하는 국가정책이 있는데, 그 기초는 공공부문의 축소와 시장화이다. 즉, 복지, 교육, 생활관련 행정의 집행부분이 시장화 대상으로 분류되고 있다. 그 가운데 도서관의 유료제와 민간위탁이 포함되어 있다. 둘째, 일본의 전후 세 번째 재정위기 문제로, 특히 도시의 재정자립도가 떨어지면서 운영경비 삭감과 인원 삭감이 태연하게 이루어지고 있다. 셋째, 1990년대 중반 문부성이 도서관의 위탁에 대해 크게 자세를 전환하여, 이를 용인하는 방향으로 검토하고 있고, 게다가 위탁처가 NPO법에 의해 민간사업자로 바뀌고, 또한 PFI법에 따라 민간의 자원을 이용한 위탁 방법도 추진되고 있다. 넷째, 법적 환경을 정비하면서 노동자파견법 등 노동관계법규가 제정 또는 개정되면서 파견노동을 거의 자유롭게 실시할 수 있는 일련의 조치가 이루어지고 있다. 또한 그는 도서관의 위탁 문제에 대해서 좋은 위탁이 있을 수 없다는 것은 일본의 20년 위탁의 역사에서 확인되고 있다고 강조하면서, 이에 대한 대응 항목들을 제시하고 도서관계의 지속적인 노력을 강조하고 있다.

5. 공공도서관 민간위탁의 성과 분석

오늘날 공공도서관은 지역 문화 인프라의 핵심적인 역할을 수행하고 있으며, 공공성과 함께 경제성을 모두 요구받고 있다. 그럼에도 불구하고 최근 들어 자치단체들은 여러 가지 사유를 내세워 신설되는 공공도서관들을 대상으로 민간위탁을 실시하고 있다. 이러한 사례들이 점점 확대되고 있는 상황에서 민간위탁의 성과에 대한 분석과 개선방안을 도출하는 것은 시의적절하며 중요한 문제라고 할 수 있다. 여기서는 일반적으로 자치단체와 사서의 인식이 첨예하게 대립되는 상태에 있으므로, 도서관이용자들의 민간위탁에 대한 견해를 분석하여 사서의 입장에서 대처방안을 마련하는데 중점을 두고자 한다.

이러한 목적을 위해 표본도서관으로는 공공도서관들 가운데 민간위탁의 주체를 서로 달리하고 있는 3개 도서관, 즉 S도서관, J도서관, E도서관을 선정하고자 한다. 물론 국내 모든 민간위탁중인 도서관을 대상으로 분석하면 보다 나은 결과를 기대할 수 있지만 편의상 이같이 한정하고자 한다. 이는 현재 우리나라 공공도서관의 민간위탁이 대부분 재단, 공단, 민간기관(복지법인)과 같이 3개 유형의 주체로 대별되고 있기 때문이다. 이를테면, 이 공공도서관들 가운데 J도서관은 J문화원에서, S도서관은 S시설관리공단에서, E도서관은 사회복지법인에서 운영하고 있다. 여기서 J도서관은 2003년 12월부터 J구청에 의해 그 위탁주체를 J문화원에서 J시설관리공단으로 변경하여 운영되고 있다.

본 연구에서는 이러한 제한된 환경을 감안하여 연구목적의 달성을 위해 2003년 11월 1일~2003년 11월 16일 사이에 표본도서관을 방문하여 각각 도서관을 이용중인 50명씩의 이용자에 대한 설문조사를 실시하였고, 이를 보완하고자 사서직원들과의 운영 전반에 대한 면담 조사를 병행하여 통계 분석을 실시하였다. 즉, 설문응답 중 응답자들의 ① 거주지, ② 민간위탁에 대한 인식, ③ 공공도서관이 공공성과 경제성 중 지향해야 하는 우선순위를 원인변수로 설정하여 응답자들의 선호양태를 파악하기 위해 교차분석(Cross-tabulation)을 실시하였다(정광렬, 광동철, 양지연 2003). 이러한 통계분

석의 결과 각각의 설문 문항별 분석 대상 집단의 응답결과는 다음과 같이 나타나고 있다.

첫째, “공공도서관이 외부 민간시설(복지법인이나 공단 등)에 위탁하여 운영 중인 사실을 아는지” 여부에 대한 설문 결과는 다음과 같다. 응답자들은 상기 3개 공공도서관들의 민간위탁에 대해 전반적으로 잘 알지 못하고 있는 것을 나타내며, 거의 모든 시설들에 대해 응답자들은 10~20% 정도 인지하는 것으로 나타나고 있다. 이는 응답자들이 전반적으로 공공도서관의 위탁여부에 별다른 관심을 가지고 있지 않다는 사실을 의미하는 것이다.

〈표 3〉에서와 같이 E도서관을 제외한 두

〈표 3〉 공공도서관의 민간위탁 인지도

S/J/E도서관	공공도서관이 외부 민간시설에 위탁 운영되는 사실을 인지하는지 여부			전체
	인지하고 있음	들어본 적 있음	모름	
거주지 주거자	47/11/77* (29.4/7.1/43.8%)**	40/20/68 (25/12.8/38.6%)	73/125/31 (45.6/80.1/17.6%)	160/156/176 (100%)
타지역 주거자	12/5/5 (27.9/10.4/20.8%)	7/6/10 (16.3/12.5/41.7%)	24/37/9 (55.8/77.1/37.5%)	43/48/24 (100%)
전 체	59/16/82 (29.1/7.8/41%)	47/26/78 (23.2/12.7/39%)	97/162/40 (47.8/79.4/20%)	203/204/200 (100%)
민간위탁 찬성	27/9/37 (35.1/10.5/52.9%)	17/10/20 (22.1/11.6/28.6%)	33/67/13 (42.9/77.9/18.6%)	77/86/70 (100%)
중립 (뚜렷한 선호없음)	9/5/36 (21.4/12.8/43.9%)	6/4/38 (14.3/10.3/46.3%)	27/30/8 (64.3/76.9/9.8%)	42/39/82 (100%)
민간위탁 반대	23/2/9 (27.4/2.6/18.8%)	24/12/20 (28.6/15.8/41.7%)	37/62/19 (44/81.6/39.6%)	84/76/48 (100%)
전 체	59/16/82 (29.1/8/41%)	47/26/78 (23.2/12.9/39%)	97/159/40 (47.8/79.1/20%)	203/201/200 (100%)
공공성 중시	29/10/50 (30.5/8.4/49%)	17/14/32 (17.9/11.8/31.4%)	49/95/20 (51.6/79.8/19.6%)	95/119/102 (100%)
경제성 중시	9/1/10 (25/5.3/26.3%)	8/5/16 (22.2/26.3/42.1%)	19/13/12 (52.8/68.4/31.6%)	36/19/38 (100%)
양자 균형추구	21/4/22 (30/6.3/36.7%)	20/7/30 (28.6/10.9/50%)	29/53/8 (41.4/82.8/13.3%)	70/64/60 (100%)
전 체	59/15/82 (29.4/7.4/41%)	45/26/78 (22.4/12.9/39%)	97/161/40 (48.3/79.7/20%)	201/202/200 (100%)

* : 응답빈도를 의미 ** : 응답비율을 의미

도서관에 있어서 응답자들은 위탁여부를 모른다고 대답한 비율이 50~80%에 이르고 있다. 그러나 응답자들이 민간위탁 운영사실을 가장 잘 인식하고 있는 곳은 E도서관(41%)으로 나타나고 있다. 이는 E도서관의 경우에 설문 방법상의 편견이 직원들에 설문을 맡긴 경우 설문들의 편향된 결과를 제거하지 못한 상황에서 나온 결과 때문으로 볼 수 있다. 이와 같은 결과와 편견을 제거하고 수행한 설문의 분석결과는 제6장에서 재론하고자 한다. 이를 중심으로 '거주지'를 원인변수로 분석한 결과, J도서관을 제외하고 공공도서관이 위치한 지역에 거주하는 응답자들이 타 지역에 거주하는 응답자들보다 위탁사실에 대한 인지정도가 전반적으로 높게 나타나고 있다. 또한 '분석대상 공공도서관의 민간위탁 여부'를 원인변수로 분석한 결과, 민간위탁에 찬성하는 입장을 견지하는 응답자들이 반대하는 응답자들보다 공공도서관의 위탁사실을 더욱 잘 인지하고 있다. 그러나 민간위탁에 대해 뚜렷한 선호를 나타내지 않은 응답자('그저 그렇다'에 답한 응답자)들의 경우 공공도서관의 위탁운영 사실 인지여부에 대해 일관된 인식을 가지고 있지 않은 것으로 나타나고 있다. 그리고 '공공도서관이 추구해야 하는 사명(공공성 또는 경제성)'을 원인변수로 분석한 결과, '공공성'을 우선적으로 지향하는 응답자들이 공공도서관의 위탁여부를 가장 잘 인지하고, 그 다음은 '공공성과 경제성의 균형적인 추구'로 대답한 응답자, 마지막으로 '경제성'을 우선 추구해야 한다는 응답자의 순으로 나타나고 있다.

둘째, "공공도서관이 민간에 위탁 운영되고 있다는 사실을 알고 있다고 응답한 사람들 중

도서관이 과거와 비교하여 전반적으로 운영여건이 개선되었는지"에 대해 질문한 결과는 <표 4>와 같다.

공공도서관이 위탁 운영 중인 것을 알고 있는 응답자들 가운데 80% 이상은 그 운영 상황들이 이전보다 개선되었다는 응답비율을 보여 주고 있다. 모든 응답자들은 위탁 운영되는 공공도서관이 이전보다 운영여건 등에 있어 개선되고 있다고 인식하고 있는 것으로 나타나는데, 이는 각 도서관별 응답자들의 운영여건 개선과 관련된 응답비율이 최소 50%를 상회하고 있는 것에서 알 수 있다.

셋째, "민간위탁 공공도서관에 근무하는 직원들의 서비스 수준"에 대한 응답자들의 평가는 다음의 <표 5>와 같다.

이 표에서와 같이 응답자들은 전반적으로 위탁도서관 직원들의 서비스 수준에 만족하는 것으로 나타나고 있다. 즉, 각 도서관의 만족도가 50%를 상회하고 있으며, 전체적으로 공공도서관의 서비스 수준에 불만족하다는 입장은 상대적으로 10%내외의 미약한 수준이다. 그리고 '민간위탁에 대한 응답자들의 반응'별로 분석하면 전반적으로 공공도서관의 민간위탁에 찬성하는 응답자들이 이를 반대하는 응답자들보다 더욱 당해시설 직원들의 서비스 수준에 만족하고 있는 것으로 나타나고 있지만, J도서관의 경우에는 반대의 양상을 보여 주고 있다. 공공도서관이 우선시 하는 '조직사명'별로 분석하면, S도서관과 J도서관은 공공성 > 양자의 균형적인 추구 > 경제성 순으로, E도서관은 양자의 균형적인 추구 > 공공성 > 경제성 순으로 양극화된 결과를 나타내고 있다. 공공도서관 직원들의 서비스 수준에 불만

〈표 4〉 민간위탁 공공도서관의 운영개선에 대한 인식도

S/J/E도서관	위탁운영을 인지하는 경우, 기타시설 등과 비교할 때 운영상황이 개선되었는지에 대한 응답자들의 인식정도					전체
	매우 개선	약간 개선	보통 (뚜렷한 선호×)	약간 퇴보	매우 퇴보	
거주지 주거자	18/7/51 (24/33.3/36.4%)	37/8/44 (49.3/38.1/31.4%)	17/4/39 (22.7/19/27.9%)	2/0/5 (2.7/0/3.6%)	1/2/1 (1.3/9.5/0.7%)	75/21/140 (100%)
타지역 주거자	5/1/3 (29.4/16.7/18.8%)	10/4/6 (58.8/66.7/37.5%)	2/1/6 (11.8/16.7/37.5%)	0/0/1 (0/0/6.3%)	0/0/0 (0/0/0%)	17/6/16 (100%)
전체	23/8/54 (25/29.6/34.6%)	47/12/50 (51.1/44.4/32.1%)	19/5/45 (20.7/18.5/28.8%)	2/0/6 (2.2/0/3.8%)	1/2/1 (1.1/7.4/0.6%)	92/27/156 (100%)
민간위탁 찬성	13/6/26 (36.1/40/49.1%)	19/7/22 (52.8/46.7/41.5%)	4/1/5 (11.1/6.7/9.4%)	0/0/0 (0/0/0%)	0/1/0 (0/6.7/0%)	36/15/53 (100%)
중립 (뚜렷한 선호없음)	0/1/24 (0/16.7/33.8%)	10/3/20 (62.5/50/28.2%)	6/1/24 (37.5/16.7/33.8%)	0/0/3 (0/0/4.2%)	0/1/0 (0/16.7/0%)	16/6/71 (100%)
민간위탁 반대	10/1/4 (25/16.7/12.5%)	18/2/8 (45/33.3/25%)	9/3/16 (22.5/50/50%)	2/0/3 (5/0/9.4%)	1/0/1 (2.5/0/3.1%)	40/6/32 (100%)
전체	23/8/54 (25/29.6/34.6%)	47/12/50 (51.1/44.4/32.1%)	19/5/45 (20.7/18.5/28.8%)	2/0/6 (2.2/0/3.8%)	1/2/1 (1.1/7.4/0.6%)	92/27/156 (100%)
공공성 중시	13/5/38 (28.9/29.4/48.1%)	25/7/27 (55.6/41.2/34.2%)	7/3/11 (15.6/17.6/13.9%)	0/0/3 (0/0/3.8%)	0/2/0 (0/11.8/0%)	45/17/79 (100%)
경제성 중시	2/0/3 (13.3/0/10.7%)	6/1/5 (40/33.3/17.9%)	4/2/18 (26.7/66.7/64.3%)	2/0/1 (13.3/0/3.6%)	1/0/1 (6.7/0/3.6%)	15/3/28 (100%)
양자 균형추구	7/3/13 (22.6/50/26.5%)	16/3/18 (51.6/50/36.7%)	8/0/16 (25.8/0/32.7%)	0/0/2 (0/0/4.1%)	0/0/0 (0/0/0%)	31/6/49 (100%)
전체	22/8/54 (24.2/30.8/34.6%)	47/11/50 (51.6/42.3/32.1%)	19/5/45 (20.9/19.2/28.8%)	2/0/6 (2.2/0/3.8%)	1/2/1 (1.1/7.7/0.6%)	91/26/156 (100%)

〈표 5〉 민간위탁 공공도서관의 직원 서비스 수준

S/J/E도서관	민간위탁 공공도서관 직원들의 서비스 수준에 대한 평가					전체
	매우 만족	약간 만족	보통 (뚜렷한 선호×)	약간 불만족	매우 불만족	
거주지 주거자	48/44/71 (30/28.2/40.3%)	64/54/67 (40/34.6/38.1%)	36/47/25 (22.5/30.1/14.2%)	12/9/12 (7.5/5.8/6.8%)	0/2/1 (0/1.3/0.6%)	160/156/176 (100%)
타지역 주거자	11/13/4 (25.6/27.1/16.7%)	18/19/9 (41.9/39.6/37.5%)	12/12/10 (27.9/25/41.7%)	2/4/0 (4.7/8.3/0%)	0/0/1 (0/0/4.2%)	43/48/24 (100%)
전체	59/57/75 (29.127.9/37.5%)	82/73/76 (40.4/35.8/38%)	48/59/35 (23.6/28.9/17.5%)	14/13/12 (6.9/6.4/6%)	0/2/2 (0/1/1%)	203/204/200 (100%)
민간위탁 찬성	29/30/37 (37.7/34.9/52.9%)	33/20/25 (42.9/23.3/35.7%)	11/29/4 (14.3/33.7/5.7%)	4/5/4 (5.2/5.8/5.7%)	0/2/0 (0/2.3/0%)	77/86/70 (100%)
중립 (뚜렷한 선호없음)	11/9/25 (26.2/23.1/30.5%)	15/18/31 (35.7/46.2/37.8%)	12/10/20 (28.6/25.6/24.4%)	4/2/6 (9.5/5.1/7.3%)	0/0/0 (0/0/0%)	42/39/82 (100%)
민간위탁 반대	19/17/13 (22.6/22.4/27.1%)	34/34/20 (40.5/44.7/41.7%)	25/19/11 (29.8/25/22.9%)	6/6/2 (7.1/7.9/4.2%)	0/0/2 (0/0/4.2%)	84/76/48 (100%)
전체	59/59/75 (29.1/27.9/37.5%)	82/72/76 (40.4/35.8/38%)	48/58/35 (23.6/28.9/17.5%)	14/13/12 (6.9/6.5/6%)	0/2/2 (0/1/2%)	203/201/200 (100%)
공공성 중시	30/35/49 (31.6/29.4/48%)	38/47/34 (40/39.5/33.3%)	23/25/14 (24.2/21/13.7%)	4/11/4 (4.2/9.2/3.9%)	0/1/1 (0/0.8/1%)	95/119/102 (100%)
경제성 중시	8/3/4 (22.2/15.8/10.5%)	14/5/14 (38.9/26.3/36.8%)	10/10/11 (27.8/52.6/28.9%)	4/1/8 (11.1/5.3/21.1%)	0/0/1 (0/0/2.6%)	36/19/38 (100%)
양자 균형추구	20/19/22 (28.6/29.7/36.7%)	29/20/28 (41.4/31.3/46.7%)	15/23/10 (21.4/35.9/16.7%)	6/1/0 (8.6/1.6/0%)	0/1/0 (0/1.6/0%)	70/64/60 (100%)
전체	58/57/75 (28.9/28.2/37.5%)	81/72/76 (40.3/35.6/38%)	48/58/35 (23.9/28.7/17.5%)	14/13/12 (7/6.4/6%)	0/2/2 (0/1/1%)	201/202/200 (100%)

족하는 응답자들은 대개 조직사명 중 '경제성'을 가장 중시하는 응답집단에서 일반적으로 강하게 나타나고 있다. 즉, 서비스 불만족 수준은 E도서관(23.7%)에서 가장 강하게 나타나며, 반면에 J도서관에서는 공공성을 가장 중시하는 응답자들(10%)이 당해시설 직원들의 서비스 수준에 강한 불만족을 드러내고 있다.

넷째, "민간위탁 공공도서관이 운영하는 프로그램에 대한 응답자들의 반응"은 다음의 <표 6>과 같은 양상을 보이고 있다. 전반적으로 모든 응답집단들은 위탁시설이 운영하는 프로그램들에 만족한다는 경향이 불만족하는 경향보다 강하게 나타나고 있다.

또한 '민간위탁에 대한 응답자들의 반응' 별로 분석하면, 각 도서관별 민간위탁에 찬성하는 응답자들이 반대하는 응답자보다 당해시설

들이 운영하는 프로그램에 강한 만족정도를 보여주고 있다. 이는 민간위탁에 반대하는 사람들이 찬성하는 사람보다 당해시설의 운영 프로그램에 대한 불만 정도가 강하다는 사실과 일맥상통하는 것이다. 공공도서관이 우선시 하는 '조직사명' 별로 분석하면, 양자의 균형적인 추구나 공공성을 가장 중시하는 응답자들이 당해시설들이 운영하는 프로그램에 대한 상대적으로 높은 만족정도를 보이고 있다. 전체적으로 공공도서관이 수행하는 프로그램에 대한 불만정도는 상대적으로 미약한 편이며, E도서관(15.8%)이 응답집단들 중 다소 높은 불만 정도를 보이는데, 이는 일반적으로 모든 분석대상들에서 '경제성'을 가장 중요한 조직 사명으로 응답한 사람들일수록 당해시설이 운영하는 프로그램에 대한 만족하지 못하

<표 6> 민간위탁 공공도서관의 운영프로그램 수준

S/J/E도서관	민간위탁 공공도서관이 운영하는 프로그램에 대한 평가					전체
	매우 만족	약간 만족	보통 (뚜렷한 선호×)	약간 불만족	매우 불만족	
거주지 주거자	46/26/42 (28.8/16.8/23.9%)	70/77/72 (43.8/49.7/40.9%)	41/46/55 (25.6/29.7/31.3%)	3/5/5 (1.9/3.2/2.8%)	0/1/2 (0/0.6/1.1%)	160/176/ (100%)
타지역 주거자	7/10/3 (16.3/20.8/12.5%)	26/24/7 (60.5/50/29.2%)	9/13/12 (20.9/27.1/50%)	1/1/1 (2.3/2.1/4.2%)	0/0/1 (0/0/4.2%)	43/24/ (100%)
전체	53/36/45 (26.1/17.7/22.5%)	96/101/79 (47.3/49.8/39.5%)	50/59/67 (24.6/29.1/33.5%)	4/6/6 (2/3/3%)	0/1/3 (0/0.5/1.5%)	203/200/ (100%)
민간위탁 찬성	24/19/26 (31.2/22.4/37.1%)	41/37/28 (53.2/43.5/40%)	10/26/15 (13/30.6/21.4%)	2/2/1 (2.6/2.4/1.4%)	0/1/0 (0/1.2/0%)	77/85/70 (100%)
중립 (뚜렷한 선호없음)	9/7/11 (21.4/17.9/13.4%)	20/22/40 (47.6/56.4/48.8%)	12/9/28 (28.6/23.1/34.1%)	1/1/2 (2.4/2.6/2.4%)	0/0/1 (0/0/1.2%)	42/39/82 (100%)
민간위탁 반대	20/10/8 (23.8/13.2/16.7%)	35/40/11 (41.7/52.6/22.9%)	28/23/24 (33.3/30.3/50%)	1/3/3 (1.2/3.9/6.3%)	0/0/2 (0/0/4.2%)	84/70/48 (100%)
전체	53/36/45 (26.1/18/22.5%)	96/99/79 (47.3/49.5/39.5%)	50/58/67 (24.6/29/33.5%)	4/6/6 (2/3/3%)	0/1/3 (0/0.5/1.5%)	203/200/200 (100%)
공공성 중시	26/18/26 (27.4/15.1/25.5%)	46/63/44 (48.4/52.9/43.1%)	23/33/30 (24.2/27.7/29.4%)	0/5/1 (0/4.2/1%)	0/0/1 (0/0/1%)	95/119/102 (100%)
경제성 중시	5/1/3 (13.9/5.3/7.9%)	17/5/11 (47.2/26.3/28.9%)	12/12/18 (33.3/63.2/47.4%)	2/1/4 (5.6/5.3/10.5%)	0/0/2 (0/0/5.3%)	36/19/38 (100%)
양자 균형추구	21/17/16 (30/27/26.7%)	33/32/24 (47.1/50.8/40%)	14/13/19 (20/20.6/31.7%)	2/0/1 (2.9/0/1.7%)	0/1/0 (0/1.6/0%)	70/63/60 (100%)
전체	52/36/45 (25.9/17.9/22.5%)	96/100/79 (47.8/49.8/39.5%)	49/58/67 (24.4/28.9/33.5%)	4/6/6 (2/3/3%)	0/1/3 (0/0.5/1.5%)	201/201/200 (100%)

는 것으로 나타나고 있다.

다섯째, “민간위탁 공공도서관이 지역주민의 문화욕구를 얼마나 충족시키고 있는지” 여부를 질문한 결과, 대부분의 응답자들은 긍정적인 답변이 부정적인 답변보다 강하게 나타나고 있다. 각 도서관들은 60% 이상의 만족 정도를 보이고 있다.

이를 ‘민간위탁에 대한 응답자들의 반응’ 별로 분석하면, 각 도서관별 민간위탁에 찬성하는 응답자들이 반대하는 응답자보다 당해시설들이 운영하는 프로그램에 강한 만족 정도를 보이고 있다. 반면에, 민간위탁에 반대하는 사람들은 찬성하는 사람들보다 분석대상 공공도서관이 지역주민들의 문화욕구를 제대로 수행하지 못한다는 입장을 나타내고 있다. 이러한 분석 결과는 또한 당해시설들이 지역주민들의

문화욕구를 제대로 수행하지 못한다는 부정적인 결과와도 이어진다고 할 수 있다. 공공도서관이 우선시 하는 ‘업무 사명’ 별로 분석하면, 양자의 균형적인 추구나 공공성을 가장 중시하는 응답자들이 당해시설들이 지역주민의 문화욕구를 더욱 잘 충족시킨다는 입장을 보이고 있다.

여섯째, “민간위탁 공공도서관의 설비 및 환경이 이용자에게 편리하도록 개선되고 있는지” 여부를 응답자들에게 물어본 결과, 전반적으로 도서관의 설비 및 환경 등이 개선되고 있다는 견해를 나타내고 있다. 도서관의 환경 및 설비들이 향상되었다는 응답은 S도서관(71%) 및 E도서관(71%)에서 상대적으로 강하게 나타나고 있다. 이를 ‘민간위탁에 대한 응답자들의 반응’ 별로 분석하면, 당해시설 및 환경이 이용자

〈표 7〉 민간위탁 공공도서관의 지역주민 문화욕구 충족도

S/J/E도서관	민간위탁 공공도서관이 지역주민의 문화욕구를 얼마나 충족시키고 있는가					전체
	매우 충족	약간 충족	보통 (뚜렷한 선호×)	약간 불충족	매우 불충족	
거주지 주거자	44/26/57 (27.5/16.7/32.6%)	86/96/81 (53.8/61.5/46.3%)	18/18/31 (11.3/11.5/17.7%)	12/11/5 (7.5/7.1/2.9%)	0/5/1 (0/3.2/0.6%)	160/156/175 (100%)
타지역 주거자	11/10/3 (25.6/20.8/12.5%)	25/32/8 (58.1/66.7/33.3%)	7/5/11 (16.3/10.4/45.8%)	0/1/0 (0/2.1/0%)	0/0/2 (0/0/8.3%)	43/48/24 (100%)
전체	55/36/60 (27.1/17.6/30.2%)	111/128/89 (54.7/62.7/44.7%)	25/23/42 (12.3/11.3/21.1%)	12/12/5 (5.9/5.9/2.5%)	0/5/3 (0/2.5/1.5%)	203/204/199 (100%)
민간위탁 찬성	25/20/30 (32.5/23.3/42.9%)	43/50/28 (55.8/58.1/40%)	6/10/9 (7.8/11.6/12.9%)	3/4/3 (3.9/4.7/4.3%)	0/2/0 (0/2.3/0%)	77/86/70 (100%)
중립 (뚜렷한 선호없음)	16/6/18 (38.1/15.4/22%)	19/27/43 (45.2/69.2/52.4%)	5/4/20 (11.9/10.3/24.4%)	2/1/1 (4.8/2.6/1.2%)	0/1/0 (0/2.6/0%)	42/39/82 (100%)
민간위탁 반대	14/9/12 (16.7/11.8/25.5%)	49/50/18 (58.3/65.8/38.3%)	14/8/13 (16.7/10.5/27.7%)	7/7/1 (8.3/9.2/2.1%)	0/2/3 (0/2.6/6.4%)	84/76/47 (100%)
전체	55/95/60 (27.1/17.4/30.2%)	111/127/89 (54.7/63.2/44.7%)	25/22/42 (12.3/10.9/21.1%)	12/12/5 (5.9/6/2.5%)	0/5/3 (0/2.5/1.5%)	203/201/199 (100%)
공공성 중시	30/18/34 (31.6/15.1/33.7%)	49/77/48 (51.6/64.7/47.5%)	11/12/16 (11.6/10.1/15.8%)	5/8/2 (5.3/6.7/2%)	0/4/1 (0/3.4/1%)	95/119/101 (100%)
경제성 중시	4/1/5 (11.1/5.3/13.2%)	20/11/14 (55.6/57.9/36.8%)	9/5/16 (25/26.3/42.1%)	3/2/1 (8.3/10.5/2.6%)	0/0/2 (0/0/5.3%)	36/19/38 (100%)
양자 균형추구	21/17/21 (30/26.6/35%)	40/39/27 (57.1/60.9/45%)	5/5/10 (7.1/7.8/16.7%)	4/2/2 (5.7/3.1/3.3%)	0/1/0 (0/1.6/0%)	70/64/60 (100%)
전체	55/36/60 (27.4/17.8/30.2%)	109/127/89 (54.2/62.9/44.7%)	25/22/42 (12.4/10.9/21.1%)	12/12/5 (6/5.9/2.5%)	0/5/3 (0/2.5/1.5%)	201/202/199 (100%)

에게 편리하도록 개선되고 있는지 여부에 대해 도서관별로 다양한 선호양태를 보이고 있다. 전반적으로 민간위탁에 찬성하는 응답자들이 반대하는 응답자들보다 개선되고 있다는 입장을 피력하고 있다. 그러나 J도서관의 경우 중립적인 입장(그저 그렇다)을 취한 응답자들이 개선되고 있다는 입장을 취하고 있다. 그 반면에 당해시설의 설비 및 환경이 전반적으로 개선되지 못하고 있다는 부정적인 견해는 민간위탁을 반대하는 응답자들에서 일반적으로 강하게 나타나는 경향을 보이고 있다.

나아가 <표 8>에서처럼 공공도서관이 우선시 하는 '조직사명' 별로 분석하면, 양자의 균형적인 추구 및 공공성을 중시하는 응답자들일수록 공공도서관의 환경 등이 이용자에게 편리하도록 개선되고 있다고 느끼는 있다. 그

러나 분석대상 도서관의 환경 등이 이용자에게 편리하도록 개선되지 못하다는 견해를 피력한 응답자들은 모두 경제성을 가장 중요한 조직사명으로 인식하는 경향을 나타내고 있다.

일곱째, "민간위탁 공공도서관이 소외계층을 위한 프로그램 개발의 노력 여부"에 대한 응답자들의 인식을 물어본 결과, 전체적으로 응답자들의 견해는 특정 선호에 뚜렷한 반응을 보이지 않고 있으며, 긍정적 혹은 부정적, 그리고 보통(그저 그렇다)하는 답변들이 거의 동일한 비율로 나타나고 있다.

세부적으로 <표 9>의 J도서관과 E도서관의 경우 소외계층을 위한 프로그램 개발 노력을 한다는 견해를, S도서관의 경우 특정 선호를 제시하지 않은 '보통(그저 그렇다)'의 견해가 주를 이루고 있다. 이를 '민간위탁에 대한 응

<표 8> 민간위탁 공공도서관의 설비·환경 개선도

S/J/E도서관	이용자를 위한 민간위탁 공공도서관의 설비 및 환경의 개선 여부					전체
	매우 개선	약간 개선	보통	약간 미개선	매우 미개선	
거주지 주거자	47/34/51 (29.421.8/29%)	65/75/78 (40.6/48.1/44.3%)	39/30/30 (24.4/19.2/17%)	7/15/16 (4.4/9.6/9.1%)	2/2/1 (1.3/1.3/0.6%)	160/156/176 (100%)
타지역 주거자	12/11/3 (27.9/22.9/12.5%)	20/24/10 (46.5/50/41.7%)	6/8/6 (14/16.7/25%)	4/5/3 (9.3/10.4/12.5%)	1/0/2 (2.3/0/8.3%)	43/48/24 (100%)
전체	59/45/54 (29.1/22.1/27%)	85/99/88 (41.9/48.5/44%)	45/38/36 (22.2/18.6/18%)	11/20/19 (5.4/9.8/9.5%)	3/2/3 (1.5/1/1.5%)	203/204/200 (100%)
민간위탁 찬성	28/25/28 (36.4/29.1/40%)	34/39/29 (44.2/45.3/41.4%)	14/17/6 (18.2/19.8/8.6%)	1/5/6 (1.3/5.8/8.6%)	0/0/1 (0/0/1.4%)	77/86/70 (100%)
중립 (뚜렷한 선호없음)	9/7/18 (21.4/17.9/22%)	20/23/41 (47.6/59/50%)	9/5/17 (21.4/12.8/20.7%)	3/3/6 (7.1/7.7/7.3%)	1/1/0 (2.4/2.6/0%)	42/39/82 (100%)
민간위탁 반대	22/13/8 (26.2/17.1/16.7%)	31/36/18 (36.9/47.4/37.5%)	22/14/13 (26.2/18.4/27.1%)	7/12/7 (8.3/15.8/14.6%)	2/1/2 (2.4/1.3/4.2%)	84/76/48 (100%)
전체	59/45/54 (29.1/22.4/27%)	85/98/88 (41.9/48.8/44%)	45/36/36 (22.2/17.9/18%)	11/20/19 (5.4/10/9.5%)	3/2/3 (1.5/1/1.5%)	203/201/200 (100%)
공공성 중시	28/26/35 (29.5/21.8/34.3%)	39/55/39 (41.1/46.2/38.2%)	22/25/18 (23.2/21/17.6%)	5/12/9 (5.3/10.1/8.8%)	1/1/1 (1.1/0.8/1%)	95/119/102 (100%)
경제성 중시	3/1/2 (8.3/5.3/5.3%)	18/10/22 (50/52.6/57.9%)	10/3/6 (27.8/15.8/15.8%)	3/5/7 (8.3/26.3/18.4%)	2/0/1 (5.6/0/2.6%)	36/19/38 (100%)
양자 균형추구	27/18/17 (38.6/28.1/28.3%)	27/33/27 (38.6/51.6/45%)	13/9/12 (18.6/14.1/20%)	3/3/3 (4.3/4.7/5%)	0/1/1 (0/1.6/1.7%)	70/64/60 (100%)
전체	58/45/54 (28.9/22.3/27%)	84/98/88 (41.8/48.5/44%)	45/37/36 (22.4/18.3/18%)	11/20/19 (5.5/9.9/9.5%)	3/2/3 (1.5/1/1.5%)	201/202/200 (100%)

〈표 9〉 민간위탁 공공도서관의 소외계층 프로그램 개발 노력

S/J/E도서관	민간위탁 공공도서관이 소외계층을 위한 프로그램 개발에 얼마나 노력하는가					전체
	매우 노력	약간 노력	보통	약간 미흡	매우 미흡	
거주지 주거자	24/12/35 (15.7/7.7/19.9%)	39/41/60 (24.4/26.3/34.1%)	62/49/51 (38.8/31.4/29%)	26/39/20 (16.3/25/11.4%)	9/15/10 (5.6/9.6/5.7%)	160/156/176 (100%)
타지역 주거자	3/6/0 (7/12.5/0%)	8/15/6 (18.6/31.3/25%)	19/17/11 (44.2/35.4/45.8%)	9/8/5 (20.9/16.7/20.8%)	4/2/2 (9.3/4.2/8.3%)	43/48/24 (100%)
전체	27/18/35 (13.3/8.8/17.5%)	47/56/66 (23.2/27.5/33%)	81/66/62 (39.9/32.4/31%)	35/47/25 (17.2/23/12.5%)	13/17/12 (6.4/8.3/6%)	203/204/200 (100%)
민간위탁 찬성	16/10/22 (20.8/11.6/31.4%)	17/25/23 (22.1/29.1/32.9%)	32/26/18 (41.6/30.2/25.7%)	11/16/4/ (14.3/18.6/5.7%)	1/9/3 (1.3/10.5/4.3%)	77/86/70 (100%)
중립 (뚜렷한 선호없음)	6/10/10 (14.3/11.6/12.2%)	13/13/35 (31/33.3/42.7%)	15/14/25 (35.7/35.9/30.5%)	8/8/8 (19/20.5/9.8%)	0/1/4 (0/2.6/4.9%)	42/39/82 (100%)
민간위탁 반대	5/3/3 (6/7.7/6.3%)	17/16/8 (20.2/21.1/16.7%)	34/26/19 (40.5/34.2/39.6%)	16/22/13 (19/28.9/27.1%)	12/7/5 (14.3/9.2/10.4%)	84/76/48 (100%)
전체	27/18/35 (13.3/9/17.5%)	47/54/66 (23.2/26.9/33%)	81/66/62 (39.9/32.8/31%)	35/46/25 (17.2/22.9/12.5%)	13/17/12 (6.4/8.5/6%)	203/201/200 (100%)
공공성 중시	14/10/23 (14.7/8.4/22.5%)	25/32/38 (26.3/26.9/37.3%)	33/37/29 (34.7/31.1/28.4%)	18/25/8 (18.9/21/7.8%)	5/15/4 (5.3/12.6/3.9%)	95/119/102 (100%)
경제성 중시	2/0/2 (5.6/0/5.3%)	2/2/13 (5.6/10.5/34.2%)	19/7/10 (52.8/36.8/26.3%)	7/9/7 (19.4/47.4/18.4%)	6/1/6 (16.7/5.3/15.8%)	36/19/38 (100%)
양자 균형추구	10/8/10 (14.3/12.5/16.7%)	20/22/15 (28.6/34.4/25%)	28/21/23 (40/32.8/38.3%)	10/12/10 (14.3/18.8/16.7%)	2/1/2 (2.9/1.6/3.3%)	70/64/60 (100%)
전체	26/18/35 (12.9/8.9/17.5%)	47/56/66 (23.4/27.7/33%)	80/65/62 (39.8/32.2/31%)	35/46/25 (17.4/22.8/12.5%)	13/17/12 (6.5/8.4/6%)	201/202/200 (100%)

답자별 반응'을 변수로 할 경우, 민간위탁에 찬성하는 응답자들은 반대하는 응답자들보다 도서관이 소외계층을 위한 프로그램 개발에 노력을 기울이고 있다는 응답 경향을 보이고 있다. 그러나 S도서관과 J도서관의 경우에는 특정선호를 표현하지 않는 보통이라는 응답을 제시한 응답자들이 도서관의 소외계층을 위한 프로그램 개발 노력을 인정하는 양상을 보여 주고 있다. 그 반면, 당해시설들이 소외계층을 위한 프로그램 개발노력이 미흡하다는 견해들은 공통적으로 민간위탁에 반대하는 응답자들에서 강하게 나타나고 있다. 도서관이 중시하는 조직사명에 따른 분석결과, 조직사명을 '공공성'이나 '양자의 균형적인 추구'라고 인식하는 응답자들일수록 도서관이 소외계층을 위한 프로그램 개발노력을 기울이고 있다는 견해를 제시하고 있다.

여덟째, “민간위탁 공공도서관들이 공공성과 경제성 가운데 어느 것을 우선순위로 두고 있는지”에 대한 설문결과 거의 모든 도서관들은 공공성을 가장 중요한 조직사명으로 인식하고 있는 것으로 〈표 10〉과 같이 나타나고 있으며, 다음으로 양자의 균형적인 추구를 지향하고 있다.

이를 〈표 10〉에서와 같이 '거주지별', 그리고 '민간위탁에 대한 응답자들의 선호양상'을 중심으로 분석하면 일정한 패턴을 발견할 수 없을 만큼 다양하게 나타나고 있다.

아홉째, “공공도서관의 민간위탁에 대한 응답자들의 인식”을 물어본 결과, 응답자들은 일반적으로 도서관의 민간위탁을 그리 찬성하는 경향을 나타내지 않고 있다. S도서관의 경우는 민간위탁에 대한 반대견해(41.2%)가, E도서관에서는 뚜렷한 선호를 나타내지 않는

〈표 10〉 민간위탁 공공도서관의 조직사명

S/J/E도서관	민간위탁 공공도서관이 공공성과 경제성 중 무엇을 우선시 하는가			전체
	공공성 우선추구	경제성 우선추구	양자의 균형추구	
거주지 주거자	79/94/91 (50/60.6/51.7%)	27/15/32 (17.1/9.7/18.2%)	52/46/53 (32.9/29.7/30.1%)	158/155/176 (100%)
타지역 주거자	16/25/11 (37.2/53.2/45.8%)	9/4/6 (20.9/8.5/25%)	18/18/7 (41.9/38.3/29.2%)	43/47/24 (100%)
전 체	95/119/102 (47.3/58.9/51%)	36/19/38 (17.9/9.4/19%)	70/64/60 (34.8/31.7/30%)	201/202/200 (100%)
민간위탁 찬성	41/52/40 (53.2/60.5/57.1%)	10/6/7 (13/7/10%)	26/28/23 (33.8/32.6/32.9%)	77/86/70 (100%)
중립 (뚜렷한 선호없음)	16/18/38 (38.1/47.4/46.3%)	5/4/21 (11.9/10.5/25.6%)	21/16/23 (50/42.1/28%)	42/38/82 (100%)
민간위탁 반대	38/48/24 (46.3/63.2/50%)	21/8/10 (25.6/10.5/20.8%)	23/20/14 (28/26.3/29.2%)	82/76/48 (100%)
전 체	95/118/102 (47.3/59/51%)	36/18/38 (17.9/9/19%)	70/64/60 (34.8/32/30%)	201/200/200 (100%)

‘그저 그렇다(41%)’가 가장 강하게 나타나고 있다. 이를 ‘거주지’ 별로 응답자들의 선호를 조사한 결과, J도서관과 E도서관에서는 당해 시설 지역에 거주하는 응답자들이 타 지역 응답자들에 비해 도서관의 민간위탁에 대해 긍정적인 견해를 나타내고 있다. 그 반면에 S도서관의 경우에는 두 도서관과 반대의 견해를 보이고 있다. 또한 도서관의 민간위탁에 반대하는 견해 역시 다양한 양상을 보이고 있다. S도서관에서는 당해시설 지역에 거주하는 응답자들이 타 지역 응답자들에 비해 도서관의 민간위탁에 대해 부정적인 견해를 나타내며, E도서관에서는 반대로 타 지역에 거주하는 응답자들이 부정적인 견해를 보이고 있다. 그리고 도서관이 가장 중시하는 조직사명에 따른 분석에서는 일반적으로 공공성을 가장 중요한 조직사명으로 인식할 때, 도서관의 민간위탁을 찬성하는 경향이 조금 높게 나타나고 있다. 거의 모든 집단들이 공공성 > 양자의 균형적인 추구 > 경제성의 선호를 보이고 있다. 그 반면에 상당수의 집단들은 경제성을 중시할

때 도서관의 민간위탁에 대한 반대성향이 조금 높게 나타나고 있다. 그러나 그 차이는 그리 크지 않는 것으로 나타나고 있다.

6. 공공도서관 민간위탁의 문제점 및 개선방안

우리나라 공공도서관 민간위탁의 문제점은 자치단체와 사서 및 이용자 집단이 서로 다른 선호 양태를 보이고 있다는 점이다. 이용자들이 민간위탁에 대해 갖고 있는 인식은 제5장에서와 같이 도서관의 사서들이나 자치단체 관련자들이 주장하는 것과는 사뭇 다른 결과를 보여주고 있다. 물론 전기한 3개 공공도서관은 서울에 소재한 도서관으로서 어느 정도 규모면에서도 양호하고, 지속적인 예산을 지원받고 있는 점에서 국내 전체 민간위탁 중인 공공도서관의 결과와 일치하리라 기대하지는 않는다. 또한 여기서는 공공도서관의 경영을 위한 예산의 증감 문제는 논외로 하였다. 따라

〈표 11〉 공공도서관의 민간위탁 선호도

S/J/E도서관	공공도서관의 민간위탁에 대한 응답자들의 선호					전체
	매우 찬성	약간 찬성	보통 (뚜렷한 선호×)	약간 반대	매우 반대	
거주지 주거자	21/29/18 (13.1/18.8/10.2%)	35/39/46 (21.9/25.3/26.1%)	33/29/76 (20.6/18.8/43.2%)	33/31/24 (20.6/20.1/13.6%)	38/26/12 (23.8/16.9/6.8%)	160/154/176 (100%)
타지역 주거자	7/5/3 (16.3/10.6/12.5%)	14/13/3 (32.6/27.7/12.5%)	9/10/6 (20.9/21.3/25%)	6/10/3 (14/21.3/12.5%)	7/9/9 (16.3/19.1/37.5%)	43/47/24 (100%)
전체	28/34/21 (13.8/16.9/10.5%)	49/52/49 (24.1/25.9/24.5%)	42/39/82 (20.7/19.4/41%)	39/41/27 (19.2/20.4/13.5%)	45/35/21 (22.2/17.4/10.5%)	203/201/200 (100%)
공공성 중시	17/23/16 (17.9/19.5/15.7%)	24/29/24 (25.3/24.6/23.5%)	16/18/38 (16.8/15.3/37.3%)	18/27/13 (18.9/22.9/12.7%)	20/21/11 (21.1/17.8/10.8%)	95/118/102 (100%)
경제성 중시	5/1/3 (13.9/5.6/7.9%)	5/5/4 (13.9/27.8/10.5%)	5/4/21 (13.9/22.2/55.3%)	9/3/5 (25/16.7/13.2%)	12/5/5 (33.3/27.8/13.2%)	36/18/38 (100%)
양자 균형추구	6/10/2 (8.6/15.6/3.3%)	20/18/21 (28.6/28.1/35%)	21/16/23 (30/25/38.3%)	11/11/9 (15.7/17.2/15%)	12/9/5 (17.1/14.1/8.3%)	70/64/60 (100%)
전체	28/34/21 (13.9/17/10.5%)	49/52/49 (24.4/26/24.5%)	42/38/82 (20.9/19/41%)	38/41/27 (18.9/20.5/13.5%)	44/35/21 (21.9/17.5/10.5%)	201/200/200 (100%)

서 이와 관련된 세부적인 비교·분석은 다음 기회로 미루고 이용자의 인식을 중심으로 그 성과 분석의 내용 및 문제점을 도서관 사서들의 면접 내용과 대비하여 해석하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 공공도서관의 이용자들은 〈표 3〉에서와 같이 응답자의 10-20% 정도 인지할 정도로 전반적으로 민간위탁 여부에 대해 잘 알지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 이용자들이 전반적으로 도서관의 민간위탁 여부에 별다른 관심을 갖고 있지 않다는 것을 의미한다. 또한 공공도서관의 민간위탁에 찬성하는 입장을 가지거나 공공성을 경제성보다 우선적으로 추구해야 할 조직사명으로 여기는 이용자들이 그렇지 않는 사람보다 위탁사실을 더욱 잘 인지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이처럼 공공도서관 이용자는 사서의 입장과 마찬가지로 공공성을 중시하고는 있지만, 민간위탁의 찬·반 양론에 대한 뚜렷한 견해를 갖고 있지 않는 점에 주목해야 한다. 이는 국내 이용자들이 다양한 공공도서관이나 제대로

된 공공도서관의 서비스를 받은 경험이 일천하기 때문에 나타날 수 있는 양상일 수도 있다. 따라서 이러한 분석 결과는 사서들이 이용자를 끌어들이 정부나 자치단체가 추구하는 민간위탁에 대해 반대 논리를 펴는 데에는 한계가 있음을 보여주는 것이다.

둘째, 사서들은 공공도서관 민간위탁의 단점들 가운데 하나로 이용자에게 대한 서비스의 질적 수준 저하를 지적하고 있다. 하지만, 공공도서관의 민간위탁을 인지하고 있는 이용자들 가운데 대부분은 사서들의 인식과는 달리 자치단체의 주장과 비슷한 결과로 나타나고 있다. 이를테면, 응답자의 80% 이상이 〈표 4〉에서처럼 그 운영 상황들이 민간위탁 이전보다 개선되었다고 생각하고 있고, 전반적으로 〈표 5〉와 같이 민간위탁 중인 공공도서관 직원들의 서비스 수준에 만족하는 것으로 나타나고 있다. 또한 설문 응답집단들은 〈표 6〉과 같이 민간위탁 중인 공공도서관의 운영 프로그램에 만족하는 경향이 불만족하는 경향보다 강하게 나타나고, 지역주민의 문화욕구에 대

해 약 60% 이상이 <표 7>에서와 같이 충족시켜주는 것을 보여주고 있다. 이는 응답자들의 거의 70%가 <표 8>에서와 같이 민간위탁 공공도서관의 설비·환경 등이 개선되고 있다고 느끼는 것과 일맥상통하는 것으로 볼 수 있다. 이처럼 이용자들이 대체로 민간위탁 중인 공공도서관의 제반 서비스에 만족하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 이러한 결과는 사서의 입장에서 민간위탁에 대한 반대논리로 제시하고 있는 서비스의 질적 저하를 입증할 수 있는 계량적인 성과 측정 및 평가 지표 개발의 필요성을 강조하는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 사서들은 일반적으로 공공도서관이 민간위탁으로 운영되면 소외계층에 대한 지원의 약화 및 공공성의 훼손을 우려하고 있다. 이와 관련된 분석 결과를 살펴보면, 전체적으로 이용자들은 <표 9>와 <표 10>에서와 같이 민간위탁 공공도서관은 소외계층을 위한 프로그램 개발의 노력 여부에 대해 뚜렷한 반응을 보이지 않고 있으며, 긍정적 혹은 부정적, 그리고 보통인 답변들이 거의 동일한 비율로 나타나고 있다. 그렇지만, 3개 도서관 이용자 모두 공통적으로 민간위탁에 반대하는 응답자들에서 당해 도서관들의 소외계층을 위한 지원 노력이 미흡하다는 견해를 강하게 나타내고 있다. 또한 거의 모든 도서관 이용자들은 도서관들이 경제성보다는 공공성을 가장 중요한 조직사명으로 인식하고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 이는 사서들의 우려가 부분적으로 현실로 나타난 것이지만, 도서관들마다 공공성의 훼손 부분을 막고자 나름대로 노력하고 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 사서들은 공공도서관의 경영에서 소외계층에 대한 지원

및 공공성 추구를 지금보다 더욱 강화하여 이용자의 인정을 얻는 방법을 모색하면서, 아울러 다양한 프로그램 개발 노력을 기울여 나가야 할 것이다.

넷째, 도서관 이용자들은 공공도서관의 민간위탁에 대해 일반적으로 <표 11>에서처럼 민간위탁을 그리 찬성하는 경향을 나타내지 않고 있다. 그리고 공공도서관이 가장 중시하는 조직사명에 따른 분석에서는 일반적으로 공공성을 가장 중요한 조직사명으로 인식할 때, 도서관의 민간위탁을 찬성하는 경향이 조금 높게 나타나고 있다. 거의 모든 집단들이 공공성 > 양자의 균형적인 추구 > 경제성의 선호를 보이고 있다. 그 반면에 상당수의 집단들은 경제성을 중시할 때 도서관의 민간위탁에 대한 반대성향이 조금 높게 나타나고 있다. 여기서 이용자들이 공공도서관의 민간위탁을 바라보는 이중적인 시각을 찾을 수 있다. 즉, 이용자들은 일반적으로 민간위탁을 그리 선호하지 않지만, 민간위탁을 찬성하는 경우에는 공공성을, 반대하는 경우에는 경제성을 조직사명으로 중시해야한다고 여기고 있다. 이는 이용자들이 기존의 공공도서관 서비스를 누리면서, 자치단체가 공공도서관에 요구하는 수익창출을 위한 유료의 제반 서비스에 부정적인 생각을 갖고 있기 때문일 것이다. 이와 같은 사실은 사서들에게도 마찬가지이다. 사서들과의 면담과정에서 이들은 공공도서관의 고유 역할을 수행하기보다는 수익창출을 위한 각종 부대사업을 추진해야 함에 부담을 느끼고 있다.

다섯째, 지금까지 조사·분석한 민간위탁 공공도서관들 가운데 S도서관 및 J도서관을 제외한, E도서관은 다른 곳과 달리, 세부 응

답집단을 다시 이원화하여 그 차이를 비교 실시한 결과는 다음과 같다. E도서관의 경우에 초기 설문당시 일부 설문지를 사서들에게 일괄적으로 배부한 후 설문을 받으려다가, 그 결과가 지나치게 도서관 운영자 측의 입장을 대변하는 방향으로 일부 설문결과가 편향될 수 있으므로 설문방식을 이원화하여 시행한 것이다. 즉 일부 설문은 처음에 시행한 것처럼 E도서관 측에 일괄적으로 배부하여 설문지를 회수하고, 나머지 설문들은 설문자가 당해 도서관을 이용하는 응답자들에게 양해를 구해 설문을 작성하도록 하여 결과를 도출하는 방식을 취한 것이다. 이러한 두 가지 방법으로 수행하여 도출된 결과간의 차이를 비교한 후, 전술한 도서관들과 동일한 방법으로 분석을 시도하였다. 그 결과를 비교하면, 무엇보다도 도서관의 운영 및 서비스, 그리고 민간위탁에 대한 응답자들의 만족도 향상이란 측면에서 사서들에게 맡긴 설문들에서 더욱 강한 만족의 결과가 나타나고 있다. 이처럼 사서들이 일괄적으로 수행한 설문 분석 결과에서 E도서관 사서들은 상당히 공공도서관의 민간위탁 자체에 대해 방어적, 저항적인 반응을 보이는 것으로 볼 수 있다. 이러한 사서들의 반응은 면접 과정에서 이들이 제시하고 있는 공공도서관의 민간위탁에 대한 부정적 요인들인 신분 지속의 불안정, 무리한 수익 창출 요구로 공공도서관의 본질을 벗어난 사업의 추진 및 부담, 낮은 직급을 지닌 비전문직 구청 직원의 관리 감독으로 인한 갈등 등에 기인하는 것으로 해석할 수 있다.

지금까지 고찰한 공공도서관의 민간위탁에 대한 성과 분석의 결과를 종합하면, 도서관 이

용자들은 대체로 당해 도서관에서 제공되는 서비스에 만족하지만, 기존에 사서나 자치단체가 각각 주장하는 양측의 상반된 모든 논리에 반드시 긍정적이지는 않은 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과를 바탕으로 정부나 자치단체가 공공도서관의 민간위탁을 실시하고자 한다면, 기존의 공공도서관이 제공하는 서비스보다 더욱더 효율적이기 위해서 정부나 자치단체, 사서직원, 이용자의 입장을 고려하면서 몇 가지 사항을 전제조건으로 삼아야 한다. 그렇지 않은 공공도서관의 민간위탁은 이제 막 뿌리를 내리려는 도서관의 발전에 저해요인으로 작용할 수도 있음을 인지해야 한다. 그러한 전제조건들은 다음과 같다.

첫째, 민간부문이 정부부문보다 정보, 자원, 문제해결 능력이 우월해야 한다. 즉, 민간위탁 결정 후, 정부의 지원을 받게 될 것을 포함하여 민간위탁을 담당하게 될 민간부문이 정부부문보다 정보, 자원, 문제해결 능력이 우수해야 한다.

둘째, 시장경쟁에 의한 인적·물적 자원을 신속적으로 활용해야 한다. 민간위탁이 정부나 자치단체의 직접 공급방식보다 더 효율적이기 위해서는 민간시장이 독점체제가 아닌 경쟁에 기초한 인적, 물적 자원의 유동성, 탄력적 활용이 가능해야 한다. 우리나라와 같이 도서관 관련 시장이 형성되지 못한 경우에는, 경쟁을 유도하여 보다 저렴한 가격에 질 좋은 공공서비스를 제공받기 전에 전문직 사서의 양성 및 관련 시장의 조성이 선결되어야 한다.

셋째, 민간위탁 결과에 대한 성과 측정, 평가 지표의 개발과 함께 이를 적극적으로 활용해야 한다. 이를 위해 구체적이고 객관적인 성

과 측정 지표를 개발하여 정기적으로 측정하고, 나아가 신분보장 및 정실인사 배제를 위해 재계약시 적극적으로 반영할 수 있는 제도적 장치를 강구해야 한다. 물론 공공도서관의 특성상 성과 측정이 곤란한 경우도 있겠으나 결코 불가능한 것은 아니며, 민간위탁이 고려되는 업무는 성과측정이 보다 용이한 분야이므로 이를 소홀히 하지 말아야 한다.

넷째, 공공도서관에 대한 분권화된 관리환경을 조성해야 한다. 즉, 중앙집권적 관리 하에서는 효율적인 자원 활용이 어렵기 때문에 권한을 부여하고, 그에 따른 책임을 묻는 분권적 관리환경을 조성해야 한다. 그러면, 민간위탁자가 국민에 대한 공공서비스의 대응성을 확보하고, 위임자인 국민, 정부의 이익에 반하는 도덕적 해이(moral hazard)를 방지할 수 있다.

이러한 전제조건이 충족되면 공공도서관의 민간위탁은 공공성에 초점을 맞추면서 경제성을 동시에 확보할 수 있도록 고려해야 한다. 즉, 정부나 자치단체가 공공도서관의 민간위탁을 실시한다고 해서 그 역할이 방기되어서는 아니 된다. 따라서 필자가 상기 3개관의 공공도서관을 방문하여 살펴보고, 당해 도서관의 사서들과 면담을 통해 인지한 사항을 중심으로 정부나 자치단체가 공공도서관의 민간위탁을 실시할 경우에 수립해야 할 구체적인 전략을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 합리적인 민간위탁의 기준 및 범위를 설정해야 한다. 그렇지 않으면, 공공성이 강하면서 정부나 자치단체가 반드시 수행해야 할 업무에 대해 민간위탁을 실시함으로써 공공성을 저해하는 경우가 발생할 수 있다.

둘째, 다양한 민간위탁 방식을 활용하여 최적의 서비스 방식을 선택해야 한다. 일반적인 민간위탁은 자산의 매각, 허가, 재정지원, 시장공급 등 다양한 방식으로 실시되고 있다. 일단 정부나 자치단체가 합리적 기준에 의해 공공도서관의 민간위탁을 결정하였다면, 다양한 방식을 구체적 분야에 따라 적절하게 선택하여 최적의 서비스 제공 방식이 되도록 해야 한다.

셋째, 정부나 자치단체는 서비스 제공기관의 선정과 관리에 있어서 경쟁성 및 책임성을 확보해야 한다. 즉, 정부나 자치단체가 공공성을 확보하기 위해 서비스 제공기관에 대한 지속적인 감독과 통제를 수행해야 한다. 이 때의 감독과 통제란 종래의 권력적이며 강압적인 것이 아니라, 공정하고도 전문적인 정책역량에 기초한 것이어야 한다. 이를 위해 경쟁적 민간시장에서 주기적으로 그 성과를 측정하여 환류할 수 있는 제도적 장치가 필요하다.

넷째, 사회적 약자인 소외계층을 위한 보완장치를 마련해야 한다. 정부나 자치단체는 공공도서관의 민간위탁을 실시하더라도 사회적 형평성을 확보하기 위해 사회적 소외계층에게도 공공서비스를 충분히 제공할 수 있도록 주기적인 설문조사의 실시 및 결과 반영 등과 같은 보완장치를 마련해야 한다.

다섯째, 정부나 자치단체는 공공도서관의 민간위탁을 실시할 때 충분한 전문직 사서의 확충과 함께 적정한 신분상 대우나 신분 유지의 안정성을 보장할 수 있는 제도적 장치를 마련해야 한다. 그렇지 않으면, 일반 공공도서관보다 사서직의 높은 이직률을 막기 어려우며, 장기적으로 민간위탁의 장점이 사라지고,

이용자들의 불만이 정부나 자치단체로 영향을 미칠 수 있다.

7. 결 론

우리나라에서 실시중인 공공도서관의 민간위탁은 과연 정책적으로 올바른 선택인지. 계속 실시될 것인지. 지금과 같은 민간위탁 방식이 좋을지. 비핵심기능을 대상으로 소위 아웃소싱으로 볼 수 있는 부분 민간위탁이 좋을지. 아니면 공공도서관의 민간위탁을 전면 백지화할 것인지. 이에 대한 대답은 불분명할 수밖에 없는 것이 현실이다. 지금까지 고찰한 제한된 공공도서관을 중심으로 민간위탁에 대한 이용자들의 반응은 대체로 긍정적인 것으로 나타나고 있지만, 정부나 자치단체, 그리고 사서들이 갖고 있거나 제기하고 있는 논리에 반드시 긍정적이지는 않다는 사실에 주목해야 한다. 즉, 이용자들은 공공도서관의 민간위탁에 대한 긍정적 효과와 부정적인 결과를 동시에 표출하고 있다. 이처럼 공공도서관 민간위탁의 뚜렷한 장점이 도출되지 않은 상태에서 일부 자치단체를 제외하고 대부분 자치단체의 경우에 공공도서관의 민간위탁은 실시할 것이냐 또는 실시하지 않을 것이냐의 문제가 아닌 피할 수 없는 대세인 것처럼 분위기를 몰아가고 있는 것은 문제가 있다고 여겨진다.

일반적으로 정부나 자치단체의 공공서비스의 민간위탁은 암묵적으로 민간시장이 정부부문 보다 더 우월한 정책결정자이며, 자원 배분자라는 것을 전제하고 있다. 과연 공공도서관 부문도 그러할 것인가에 대한 문제는 계속 지

적되고 있으며, 또한 사회적 약자에 대한 서비스 제공 소홀 등의 비판이나 우려도 사실로 나타나고 있다. 이는 정부나 자치단체가 그 기능을 민간에 위탁하더라도 직무를 유기하지 말아야 하며, 여전히 감독자나 사회적 약자의 보호자로서의 역할을 강요받고 있기 때문이다. 현재 많은 자치단체의 경우에 표준정원제를 근간으로 하는 작은 정부의 구현이라는 지침에 따라 신규 공공도서관의 서비스를 담당할 인력에 대한 신규채용의 어려움을 덜고, 기존 인력을 축소하려는 내부적 목적 등을 위해 민간위탁을 실시하고 있다. 이처럼 정부나 자치단체가 철저한 사전준비 없이 실시하는 공공도서관의 민간위탁은 일시적인 효과는 있을지언정 궁극적으로 오히려 열악한 도서관 환경을 더욱 악화시킬 여지가 있다.

따라서 정부와 자치단체가 공공도서관의 민간위탁 실시를 전제로 한다면, 그 이전에 스스로 담당해야 하는 임무와 역할에 대해 최소한의 의무감과 책임감을 가져야 한다. 이를테면, 정부나 자치단체는 공공도서관이 이윤 극대화를 위한 영리 조직이 아니므로 비용 문제가 대상 선정의 절대적인 기준이 될 수 없고, 비용의 측면에서는 민간위탁이 절대 유리하더라도 도서관의 중요한 업무는 직접 수행하는 것이 최선책이고, 민간위탁은 차선책으로서 실시한다는 자세에서 출발해야 한다. 이와 함께 정부나 자치단체는 전술한 공공도서관 민간위탁의 성과 분석에서 나타난 결과들 가운데 부정적인 부분을 개선할 수 있는 합리적인 제도적 장치를 마련해야 한다. 이를 위해 정부나 자치단체는 공공도서관의 민간위탁과 관련된 국내·외 사례의 조사·분석 작업과 함께 제

도·과정·인력·시장·환경 등에 대한 충분한 고려와 여건을 조성해야 한다. 아울러 한국도서관협회에서도 도서관의 발전과 함께 사서의 권익 보호를 위하여 민간위탁이 도서관에

미칠 영향을 세밀히 조사·분석하여 그 대응책을 제시하는 전문직 단체로서의 역할을 수행해야 한다.

참 고 문 헌

- 김영귀. 2003. 일본 공공도서관의 민간위탁과 사서직의 위기. 『한국도서관·정보학회지』, 34(2): 119-141.
- 김영귀. 2001. 정리업무와 대학도서관의 아웃소싱에 관한 연구: 부산, 경남지역을 중심으로. 『한국도서관·정보학회지』, 32(4): 361-394.
- 노옥순. 1995. 정리사서의 역할변화와 업무재편에 관한 연구. 『정보관리학회지』, 12(2): 63-83.
- 민난희. 2000. 『公共서비스 관련집단의 成果 認識에 관한 研究』. 석사학위논문, 경상대학교 경영행정대학원, 2000.
- 박세정. 2002. 지방자치단체의 민간위탁 경험 - 대구광역시의 환경기초시설의 사례를 중심으로 『지방정부연구』, 6(1): 9-28.
- 배순자. 2003. 행정서비스의 민간위탁 사업평가를 통해 본 공공도서관 민간위탁의 함의. 『한국도서관·정보학회지』, 34(2): 79-94.
- 신준호. 2000. 공공서비스 민간위탁의 전제조건, 고려요인, 가능분야. 『고시계』, 338-341.
- 윤정기. 1998. “국내 공공도서관 민간위탁에 관한 고찰”, 『정보관리학회지』, 15(1); 8-17.
- 윤희윤. 1998. 공공도서관 위탁구상의 쟁점분석과 대응방안. 『도서관』, 53(3): 3-46.
- 윤희윤. 2000. 대학도서관의 아웃소싱: 구원의 손길인가, 질식의 올무인가. 『제38회 전국도서관대회주제발표논문집』, 117-132.
- 이광현. 1998. 『아웃소싱』. 서울: 한국능률협회.
- 정광렬·곽동철·양지연. 2003. 『공립문화시설 민간위탁 평가 및 개선방안 연구 (중간보고서 및 자문회의 자료)』. 서울: 한국문화관광정책연구원.
- 행정자치부 재정과. 『재정자립도』. http://lofin.mogaha.go.kr/B_2_3/list2_1_1.jsp
- 高橋 伸幸. 2002. “民間委託で公共圖書館の未來はあるか”, 『第88回 全國圖書館大會記錄』. 群馬: 日本圖書館協會, 38-39.
- 國立大學圖書館協議會 圖書館組織·機構特別委員會. 1999. 『大學圖書館の組織·機構及び業務の改善にするアンケート調査: 集計結果のまとめ』. 東京: 同協議會.

- 大橋直人. 2003. “東京23區立圖書館の窓口業務委託”, 『圖書館雜誌』, 97(3); 156-158.
- 山口 源治郎. 2002. “公共圖書館の管理委託問題の論点”, 『第88回 全國圖書館大會記錄. 群馬: 日本圖書館協會』, 39-42.
- 藥袋秀樹. 2003. “公共圖書館における貸出カウンター業務の委託をどうとらえるか”, 『圖書館雜誌』, 97(3); 150-153.
- 長谷川 豊祐, 2000. “アウトソーシングの現状と將來”, 『日本圖書館協會短期大學圖書館部會ワークショップ』, 東京: 日本圖書館協會.
- American Library Association (1999), Outsourcing and privatization in American libraries: Report of the ALA Outsourcing Task Force, 1998~99 Council Document #24.
- Baker, Barry B. 1998. “Resource sharing: outsourcing and technical services”. *Technical Services Quarterly*, 16(2): 35-45.
- Harken, Shelby E. 1996. “Outsourcing: Ready, Set, Go? A Cataloger's”, *Cataloging & Classification Quarterly*, 32(2): 67-87.
- Hiller, Eileen. 1998. “Scatter and Save! an Evaluation of the Adoption of Centralized Classification and Outsourcing”, *Against the Grain*, p.18.
- Hopkins, H. 1996. “The Closing/Downsizing/Outsourcing Scenario”, *Bulletin of the Special Libraries Association, Florida and Caribbean Chapter Review Issue*, 53-54.
- Jette, Karen D. and Dixon, Clay-Edward. 1998. “The outsourced/contingent workforce: abuse, threat, or blessing?”. *Library Administration & Management*, 12(4): 220-225.
- Martin, Robert S. et. al. The Impact of Outsourcing and Privatization on Library Services and Management (Texas ; Texas Woman's University, 2000), <http://www.ala.org/org/outsourcing>
- Scheschy, Virginia M. 1999. “Outsourcing: a Strategic Partnership”, *Technical Services Quarterly*, 16(3): 31-41.
- Steinhagen, E. N., Moynahan, S. A. 1998. “Catalogers Must Change! Surviving Between the Rock and Hard Place”, *Cataloging & Classification Quarterly*, 26(3): 3-20.
- Sweetland, James H. 2001. “Outsourcing library technical services: what we think we know, and don't know”. *The Bottom Line: managing library finances*, 14(3): 164-175.
- Wittorf, Robert. 1998. “Outsourcing Photocopying in a Library: One Experience”, *The Bottom Line*, 11(3): 101-104.