

# 일본의 대학도서관 업무의 아웃소싱에 관한 연구

## A Study on the Outsourcing of the Academic Library Working in Japan

김 영 귀 (Young-kuy Kim)\*

### <목 차>

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| I. 서론                         | IV. 일본대학도서관의 아웃소싱 실태 분석     |
| II. 일본에 있어서 도서관업무의 아웃소싱과 외부위탁 | 1. 정리업무의 아웃소싱에 관한 사항        |
| III. 일본의 대학도서관이 당면한 문제        | 2. 도서관업무전반에 있어서 아웃소싱에 관한 사항 |
| 1. 대학독립법인화                    | 3. 아웃소싱 도입에 관한 사항           |
| 2. 대학도서관과 대학독립법인화             | V. 결론                       |

### 초 록

본 연구는 일본의 대학도서관에서 시행하고 있는 아웃소싱의 현황 및 실태를 조사하여 대학독립법인화로 인해 파급되는 대학도서관의 변화를 파악하여 그 대비책을 마련하고자 하는 것이 목적이다. 대학독립법인화의 핵심은 경쟁원리로 교육·연구를 통한 대학간의 경쟁을 유도하고, 국가재정 위기와 학생수 감소에 따라 경쟁원리에 입각한 효율적 경영을 하겠다는 것이다. 이에 따라 대학의 자율권은 확대되는 대신 정부지원은 축소되므로 아웃소싱을 통해 경비절감을 추구할 것이고, 이는 인원삭감으로 이어질 가능성이 매우 높다. 따라서 이러한 환경변화에 대처하기 위하여, 아웃소싱 현황을 분석하여 대학이 요구하는 교육·연구기능의 강화와 효율적 경영에 도서관이 고려해야 할 사항과 방향을 제시하였다.

주제어 : 아웃소싱, 외부위탁, 정리업무, 대학도서관, 일본대학도서관아웃소싱, 대학독립법인화

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the present status of outsourcing of the academic library working in Japan and to suggest the alternatives of the problems facing with conversing the National University to the Corporation(named the government authority Corporation). The Corporation is implemented because of government financial crisis and decreasing of student candidates. As the result, the university autonomy will be enlarged, but the government financial assistance will be decreased. So outsourcing will be increased in the reason of the cutting of working expenses. For facing to the that environmental change, academic library should make preparations of their future.

Key Words : outsourcing, contracting out, technical processing, academic library outsourcing, academic library in Japan, conversion national university to corporation

\* 신라대학교 문헌정보학과 교수(ykkim@silla.ac.kr)

· 접수일 : 2004. 5. 14 · 최종심사일 : 2004. 5. 30 · 최종심사일 : 2004. 6. 7

## I. 서론

아웃소싱(Outsourcing)의 활용기법은 원래 미국의 경영학자 프라하라드(C. K. Prahalad)교수가 주창한 「경쟁이론」에서 유래한 용어이다. 말 그대로 외부(out)의 자원(sourcing)을 효과적으로 활용하는 것이다. 따라서 진정한 의미의 아웃소싱이란 외부의 전문적인 지식을 효율성 있게 활용함으로써 자사가 목적으로 하는 업무에 경영능력을 집중하는 경영기법인 것이다. 즉, ‘자신이 수행하는 다양한 활동 중 전략적으로 중요하면서도 가장 잘할 수 있는 분야나 핵심역량에 모든 자원을 집중시키고, 나머지 활동들은 기획에서부터 운영까지 일체를 해당분야에서 세계적으로 가장 뛰어난 전문기업에게 아웃소싱함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 전략’<sup>1)</sup>이라고 말할 수 있다. 우리말로로는 외부화, 외주위탁, 외부위탁, 외부용역, 외부조달, 외부대행, 외주 및 하청 등 여러 가지로 해석되고 있다<sup>2)</sup>.

일본의 경우, 1980년대부터 도서관의 관리나 운영을 민간에 위탁하기 시작했지만, 그 뿌리는 1970년대로 거슬러 올라간다. 1970년대 후반이후 지방재정의 위기를 겪으면서 「행·재정 합리화」 「행정개혁」 정책을 배경으로 해서 교육, 문화시설의 재단화가 진행되었으나, 도서관이 그 대상이 된 것은 1981년 京都市가 전국에서 처음이며, 京都市社會教育振興財團에 위탁되었다.<sup>3)</sup> 그 이후 지금까지 공공도서관의 위탁문제는 끊임없이 제기되고 있고 도서관을 위기로 몰아가고 있다.

실제로 감량경영, 경영효율화의 기치아래 인건비의 삭감이 요구되고, 위탁과 함께 경비절감 목적으로 아르바이트, 자원봉사자를 이용함으로써 우수인력확보가 어렵게 되고, 이용자서비스의 직접창구에도 사서가 없는 경우가 많았다. 이는 당연히 서비스의 질 저하를 초래하였고, 질의 저하는 이용자의 정보요구를 만족시켜주지 못하는 악순환을 되풀이하였다.

한편 대학도서관은 2004년 4월 1일 지금까지 없었던 대학(국립)독립법인화(이하 ‘법인화’)가 시행되어 조직 전체의 구조를 바꾸는 소용돌이 속에 서 있다. 법인화의 목적은 대학의 구조개혁에 있고, 국립대학의 교육·연구에 경쟁원리를 도입하자는 것이다. 특히 국가재정이 위기상태이고, 한국의 대학처럼 학생수가 점점 줄고 있는 것이 그 배경이 되었다. 법인화함으로써 규제를 완화하고, 자율을 확대하는 대신, 대학운영에 경영학을 도입, 제3자에 의한 평가를 통해 효율적 경영을 하겠다는 것이다. 따라서 대학도서관도 예외가 될 수 없다. 공공도서관의 민간위탁도 처음엔 효율적 경영을 기치로 내걸었지만 예산절감을 위해 결국엔 인원삭감으로 이어졌고, 또 예산절감을 위해 아르바이트생이나 비정규직을 많이 고용하여 결

1) <http://www.kimsconsulting.co.kr/newsletter/academy/4.html>

2) 홍성도, 아웃소싱의 전략과 사례(서울: 학문사, 1998), p.11.

3) 芝田正夫, “京都市立圖書館の財團「委託」をめぐる,” みんなの圖書館, 43號(1980, 12), pp. 2-11.

국엔 사서직 자체가 폐지되는 지역도 생겨나게 되었기 때문에 우려하는 것이다. 특히 대학도서관은 모기관과 공동운명체로 법인화를 통한 효율적 경영이라는 이름아래 예산절감을 위한 업무의 아웃소싱 증가가 예상된다. 따라서 이러한 변화에 대처하기 위해서 대학도서관의 아웃소싱의 현황 및 실태파악이 필요하다고 하겠다.

따라서 일본에 있어서 도서관 업무의 아웃소싱과 외부위탁, 일본 대학도서관이 당면한 문제인 법인화, 대학도서관과 법인화의 관계 그리고 대학도서관의 아웃소싱의 현황 및 실태를 조사, 분석해 봄으로써 앞으로를 대비하자는 것이 이 연구의 목적이다. 아울러 이 연구의 결과가 학생수 감소로 인해 존폐위기에 놓인 대학도 생겨나고, 국립대학의 통합이나 연합논의가 활발한 한국의 대학도서관에도 하나의 참고사항이 될 수 있기를 기대한다.

## II. 일본에 있어서 도서관업무의 아웃소싱과 외부위탁

일반적으로 아웃소싱이란 기업경영에 있어서 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에 위탁하여 조달하는 업무처리 방식<sup>4)</sup>을 말한다. 즉, 기업의 핵심업무 이외의 보조적인 주변업무를 외부의 전문업체가 대행하게 함으로써 기업의 비용을 절감시키고, 생산성도 향상시킬 수 있는 방법이라는 의미로 주로 사용되고 있다.

보스(R. W. Boss)는 아웃소싱을 “내부직원을 이용하지 않고 외부의 개인이나 조직에 활동들을 위탁하는 것”<sup>5)</sup>이라 하였다. 또 “아웃소싱은 정보시스템 기능의 일부 또는 전부를 외부업자에게 양도하는(transferring) 과정이다”<sup>6)</sup> 라고 정의하기도 한다. 정의에서 알 수 있듯이 아웃소싱은 개인이나 기관(기업체, 정보시스템, 또는 도서관이든지간에) 내부의 기능의 일부 또는 전부를 외부에 맡기는 것(Contracting Out)이라 할 수 있겠다.

우리말로는 외부화, 외부위탁, 외부조달, 외부용역, 외주, 외주위탁 및 하청 등 여러 가지로 해석되며 실제로도 혼용하여 사용하고 있다. 일본의 경우는 어떠한가

위탁의 사전적 의미<sup>7)</sup>는 첫째, 위탁(依託)과 동일 둘째, 법률용어로 어떤 행위 사무들을 타인, 또는 타 기관에 의뢰하는 것(민법, 제 643조). 셋째, 상거래시, 손님이 상품중

4) 홍성도, 전게서, p.11.

5) R. W. Boss, "Guide to Outsourcing in Libraries", *Library Technology Reports*, Vol. 34, No.5(Sep.-Oct. 1998), p.563.

6) K. Ketler and J. Walstrom, "The Outsourcing Decision," *International Journal of Information Management*, Vol.13, No.6(Dec. 1993), pp.449-59.

7) 日本國語大辭典, 1卷, 第2版(東京:小學館, 2000), p.1019.

개인이나 증권업자에게 주문을 내는 것으로 세가지이다. 따라서 도서관에서의 위탁이라 함은 법률용어에 해당되며, 도서관의 어떤 행위, 사무 등을 타인, 또는 다른 기관에 의뢰하는 일이라 하겠다. 위탁자체가 외부라는 말을 함축하고 있다고 볼 수 있다.

木内 公一郎<sup>8)</sup>은 「아웃소싱」과 「외부위탁」을 구분하여 정의하였다. 이 두말은 동의어 같지만 동의어는 아니며, 뉘앙스에 상당한 차이가 난다고 보았기 때문이다. 경영학에서의 아웃소싱은 “기업이나 정부, 지방자치단체의 정보시스템의 사용자가 정보시스템의 개발·운용·관리활동의 전부 또는 일부를 외주화하는 것”으로 계약이 장기간에 걸치는 것이 특징이며, 고객서비스나 정보기술의 고도화나 변화의 속도에 대응하기 위해 자사만으로 감당할 수 없는 경우 외부의 자원(인원, 지식, 기능)으로 대응해나가는 것이므로 아웃소싱이 정보시스템을 중심으로 한 개념인 반면, 「외부위탁」은 경비, 청소, 인원파견(예: 야간, 휴일개관을 위한 창구업무), 자료정리, 소급입력 등 세분화된 업무를 위탁하는 것으로 구분하였다. 그러나 대학도서관계에서 아웃소싱형태로 운영되는 경우는 아직 많지 않고, 단지 현상을 설명할 때는 편의상 아웃소싱을 사용한다고 하여 용어사용이 보편화되지 않았음을 지적하였다.

그리고 遠藤 玄聲<sup>9)</sup>은 아웃소싱을 다양한 외부위탁 형태의 하나로 보았다. 하청, 청부, 인재파견, 아웃소싱, FM(Facility Management) 모두를 외부위탁의 범주로 보았다. 그러나 같은 외부위탁이라 하더라도, 아웃소싱은 위탁하는 의도나 방법 내용이 완전히 다르다는 점을 강조하였다. 예를 들면, 하청이나 청부, 인재파견의 경우는 위탁하는 기업은 업무의 일부를 외부자원에 의존하는 것이므로, 그 업무의 수행책임은 어디까지나 위탁하는 기업에 있는 반면 아웃소싱은 업무의 장기간에 걸친 포괄적인 외부위탁으로서, 그 수행 및 결과의 책임은 업무를 수탁하는 외부의 전문기업인 아웃소싱업체(Outsourcer, 이하 「업체」)에 있으므로 위탁기업은 위탁결과만을 업자에게서 받을 뿐이라는 것이다.

또 花田 光世<sup>10)</sup>는 「업무의 설계·계획」과 「업무의 운영」에 의해 분류하였다. 업무의 설계·계획뿐만 아니라 운영도 하는 것이 아웃소싱이라 하였다. 그러나 업무를 운영은 하되 설계·계획은 하지 않는 것이 대행(외주)이고, 인재파견은 이 양쪽을 하지 않고 위탁기업의 지시만을 따르는 것이라 하였다. 업무의 설계·계획만을 하는 외부위탁으로는 컨설팅이 있지만 아웃소싱은 업무의 설계·계획부터 운영까지 어떤 부분을 일괄해서 외부화하는 것이므로 처음부터 명확한 전략적 관점에 기초하여 실시하여야 한다고 하여 단지 업무의 일부를 다른 곳에 맡기는 외부위탁과는 분명히 다르다고 하였다.

위의 여러 견해를 종합해 보면, 업무의 성격(정보시스템과 세분화된 업무), 범위(일부와 포괄), 계약기간(단기와 장기), 그리고 수행책임(위탁업체와 서비스제공업체)에 의해서 아웃소싱

8) 木内公一郎, “大學圖書館のアウトソーシング, 情報の科學と技術, 48卷, 1號(1998, 1), p.9.

9) 遠藤玄聲, わかる! IT アウトソーシング(東京: ダイヤモン社, 2002), pp.28-30.

10) 遠藤玄聲, 上掲書, pp.30-31에서 재인용.

과 외부위탁을 구별하고 있지만, 위의 요소와 관계없이 업무를 내부자원이 아닌 외부자원에 맡긴다는 공통점 때문에 아웃소싱도 외부위탁의 일부로 보고 있음을 알 수 있다.

그렇다면 일본의 도서관계에서는 도서관업무 및 관리·운영의 아웃소싱을 어떻게 표현했으며, 실제로 언제부터 아웃소싱이란 용어를 쓰기 시작했는가를 알아보기 위해 1970년도부터 2002년 도까지의 문헌을 조사했다. 조사방법은 2책으로 된 「圖書館情報學研究文獻要覽, 1970-1990」(日本圖書館協會 刊, 이하 「日圖協」)과 「日本圖書館年鑑, 1991-2002」(日圖協 刊)에 수록된 문헌정보학 분야 논문 및 단행본을 대상으로 하였다. 조사에 의하면, 1980년 아웃소싱의 개념이라 할 수 있는 「위탁」을 사용한 논문<sup>11)</sup>이 나타났으며, 실제로 도서관운영이 민간에 위탁된 것은 1981년 문을 연 京都市 공공도서관이 처음이었다.<sup>12)13)</sup> 특히 공공도서관의 관리, 운영이 財團이나 公社, 또는 민간기업에 위탁되기 시작하면서 그 이후 발표된 논문에서는 「위탁」 또는 「민간위탁」<sup>14)</sup>이 집중적으로 사용되기 시작했다.<sup>15)</sup> 이런 용어의 사용은 도서관의 관리나 운영을 외부에 맡기기 시작하면서 등장했음을 알 수 있다.

한편, 단행본 중에서 분류표<sup>16)</sup>나 주제명표목표<sup>17)18)</sup>의 항목에는 「외주관리」를 사용하였다. 그리고 매년 文部科學省(이하 「文科省」) 연구진흥국정보과에서 발행하는 「大學圖書館實態調査結果報告」는 「외부위탁(business consignment)」을 사용하고 있다. 논문이나 보고서에서는 민간위탁 또는 외부위탁이라 쓰고 있고, 통제어휘집인 분류표나 주제명표목표엔 외주관리로 사용하고 있음을 알 수 있다. 논문에서 「아웃소싱」이란 용어를 사용하기 시작한 것은 90년대 후반부터이다. 즉, 기업도서관의 아웃소싱<sup>19)</sup>, 분야별 대학도서관의 아웃소싱<sup>20)21)</sup> 그리고 도서관경영의 과제<sup>22)</sup>등의 논제를 다루면서 「아웃소싱」을 사용했다.

대학도서관은 1990년대 후반부터 정보시스템이나 세부적인 업무의 외부위탁을 아웃소싱으로 표현하고 있으며, 그 사용이 증가하고 있음을 알 수 있었다. 아마 대학도서관은 자료의 전산

11) 桑原満紀, “圖書館運營委託化の動きに抗して,” みんなの圖書館 38號(1980, 6), pp.33-36.

12) 芝田正夫, “京都市立圖書館の財團「委託」をめぐる,” みんなの圖書館, 43號(1980, 12), pp. 2-11.

13) “公共圖書館の民間委託問題,” 圖書館雜誌, 75卷, 7號(1981, 7), pp.376-390.

14) 민간위탁이란 지방자치체(이하 「자치체」)가 직영하는 것이 아니고 일본도서관법상 자치체가 직영하게 되어 있다) 자치체가 설립한 공사나 재단이 관리운영하는 것을 말한다.

15) 김영귀, “일본 공공도서관의 민간위탁과 사서직의 위기,” 한국도서관·정보학회지, 34권, 2호(2003, 6), pp.119-141. 참조

16) 日圖協, 日本十進分類法, 新訂9版(同協會, 1995).

17) 國立國會圖書館, 國立國會圖書館件名標目表, 第4版(東京: 同圖書館, 1986)

18) 日圖協件名標目委員會 編, 基本件名標目表:分類體系標目・階層構造標目表, 第4版(同協會, 1999)

19) 佐々木克彦, “企業圖書館とアウトソーシング,” 情報の科學と技術, 47卷, 5號(1997, 5), pp.238-244.

20) “特集: アウトソーシング,” 大學の圖書館, 28號(1997, 12), pp.242-248.에서 분야별 아웃소싱을 다루고 있다. 즉, 목록아웃소싱-立命館大學의 시도; 잡지업무아웃소싱; 도서관정보시스템아웃소싱, 그리고 아웃소싱은 자기점검·평가의 지표에 적합한가 등이다.

21) 木内公一郎, “大學圖書館のアウトソーシング,” 情報の科學と技術 48卷 1號(1998, 1), pp.9-16.

22) “特集: 圖書館經營論の課題,” 現代の圖書館, Vol. 36, No.4(1998, 12), pp.247-273.

화를 계기로 정보시스템을 도입하면서 아웃소싱이란 용어를 사용하기 시작한 것 같다.

### Ⅲ. 일본의 대학도서관이 당면한 문제

#### 1. 대학독립법인화

법인화라는 것은 지금까지 나라의 행정기관의 일부로 된 국립대학을 행정기관에서 떼 내어, 그것을 독립된 법인자격을 부여하는 것이다.<sup>23)</sup> 다시 말하면, 법인화는 국가재정이 위기상태이고, 학생 수가 점점 줄고 있는 것이 배경이 되었고, 그 목적은 국립대학의 교육·연구에 경쟁원리를 도입하자는 것이다. 법인화는 1971년이래 검토과제였으나 당시는 분위기가 무르익지 않았고, 현행제도에 아래 최대한의 개선조치를 강구하는 방향에서 대학개혁이 추진되고 있었으므로, 그 나름의 큰 성과를 거두고 있다고 보았다.

한편, 구미제국에서는 국립대학·주립대학을 포함하여 대학에 법인격을 부여하고 있는데 반하여, 일본은 여전히 국가의 행정조직의 일부로서 독립된 법인격이 아니므로 개혁에는 한계가 있었다. 즉, 文科省장관의 광범위한 지휘감독아래에서 대학스스로의 권한과 책임으로 운영을 맡는 데는 한계가 있었고, 또 예산, 조직, 인사 등의 면에서 국가 행정조직의 여러 규제가 남아있으므로 교육·연구의 유연한 전개에도 제약이 있었다고 한다. 그러나 오늘날 학술연구의 추진이나 고도의 인재육성, 또는 사회경제의 활성화 등 각 방면에서 국립대학에 거는 기대와 관심은 놀랄 정도로 커지고 있는 상황에서 대학운영상의 자율성을 확대하고, 각기 창의성을 발휘하여 「개성이 풍부한 대학」을 만들거나 세계 최고수준의 교육·연구를 전개하려면 각 국립대학이 독립한 법인격을 가지는 것은 큰 의의가 있으므로 독립행정법인제도의 발족을 호기로 삼아 국립대학에 맞는 제도설계의 검토를 추진하고자 한 것이다.

법인화의 기본전제<sup>24)</sup>는 1)대학개혁의 추진 2)국립대학의 사명 3)자주성·자율성이고, 검토의 관점은 1)개성이 풍부한 대학 만들기와 국제경쟁력 있는 교육연구의 전개 2)국민이나 사회에 대한 책임의 중시와 경쟁원리의 도입 3)경영책임의 명확화에 의한 기동적·전략적인 대학운영의 실현이었다.

따라서 법인화는 대학에 자주성, 자율성을 부여하는 대신, 경쟁원리를 도입한 대학경영으

23) 坂本幸一, “國立大學の 法人化,” 레ファレン스, 622號(2002, 11), p.1.

24) 國立大學等の獨立行政法人化に關する調査檢討會議, 新しい「國立大學法人」像について(2002年3月26日), 217 p.

로 교육·연구에 국제경쟁력을 기르자는 것이다. 따라서 단지 법인자격 부여에 그치는 소극적인 발상이 아닌 예산, 조직, 인사 등 여러 면에서 규제를 대폭 완화시켜 대학의 재량을 확대하는 법인화의 장점을 대학개혁에 최대한 활용한다는 적극적 발상으로, 새로운 대학의 모습을 모색하고자 하는 것이다. 더욱이, 법인화가 국립대학만의 개혁에 그치지 않고 일본대학 전체의 활성화와 교육·연구의 고도화를 이루기 위한 전제로서, 국·공·사립대학을 통해 제3자 평가에 기초한 경쟁원리의 도입이나 효율적 운영을 도모하면서, 고등교육이나 과학기술·학술연구에 대한 공적 지원을 확대한다는 「채찍과 당근」의 정책이라 하겠다.

이를 긍정적으로 보는 측면은, 국립대학의 인기는 지금 상승기류를 타고 있으므로 법인화가 오히려 장점이 될 수도 있다<sup>25)</sup>는 점 때문이다. 그리고 국가권력을 배경으로 한가하고 편하게 있는 국립대학이 자치권의 확대와 병행해서 독립채산방식을 하여, 종합적인 경영수단을 발휘하게 되면 사립대학과 경쟁이 활발하게 될 것이고, 그 중에서 완전히 바뀌는 국립대학이 나오는 한편, 경쟁에 저서 타 학과와 합병 또는 재편되는 대학도 나올 것이라는 점이다.

그러나 이러한 국가정책에 대한 우려의 목소리도 있다. 왜냐하면 거품경제이후 학생들이 지방의 국립대학에 입학하는 경우가 많아졌고, 경쟁력 기반이 약한 지방국립대학을 없애는 것으로 이어지지 않을까 하는 위기감을 갖는 대학도 있기 때문이다. 또 단기적인 성과가 나타나기 어렵든지, 혹은 바로 실용화에 이어지기 어려운 기초연구는 법인화가 되면 쇠퇴하는 것은 아닌가<sup>26)</sup>하고 염려하는 의견도 있어 일본과학자회의에서는 새로운 「국립대학법인」像에 대해 이의를 제기한 책자를 발간<sup>27)</sup>하기도 했다.

한편, 국가는 國公私를 통한 경쟁적인 환경하에서, 국제경쟁력이 있는 대학을 지원하기 위해 2002년도부터 「세계 최고수준의 대학만들기 프로그램」(소위 「國公私 top30」)을 실시하고 있다.<sup>28)</sup> 그리고 文科省은 2002년도부터 세계수준의 연구교육거점을 목표로 하는 대학을 선정해서 예산을 중점 배분하는 「21세기 COE(Center of Excellence) Program」을 시작했다. 이 21세기 COE사업은 한국의 BK21사업과 유사한 것으로 대학의 경쟁력 제고를 위해 교육·연구분야에서 조성금을 통해 대학의 질을 높인다는 정책이다. 또, 文科省은 2003년도부터 경쟁을 통해 대학교육의 질을 향상시키기 위해 전국의 國公私·單科대학 중에서 특히 교육에 힘을 쏟는 대학을 100개교 정도 선정, 중점적으로 조성금을 배분하는 방침을 결정했다.<sup>29)</sup> 이는 연구분야에서 우수대학을 선정하는 「top30」의 교육판이라 할 수 있다.

드디어 2003년 7월 9일 국립대학법인법(안)이 국회에서 통과되었고,<sup>30)</sup> 2004년 4월 1일부터는

25) 未來問題研究會, 大豫測10年後の大學日本の大學はここまで變わる(東京: 東洋經濟新聞社, 2001), p.38.

26) 坂本幸一, 前掲論文, p.2.

27) 日本科學者會議「編」, 異議あり新しい「國立大學法人」像(東京: 青木書店, 2002), 133 p.

28) 자료: 大學(國立大學)の構造改革の方針について 平成 13年 11月, 日本圖書館年鑑 2002年度, p.461.

29) 朝日新聞(2002. 8. 19), 1面.

30) 교수신문, 280호(2003년 7월 21일), 3면.

국가행정조직의 형태를 벗고 독립법인형태로 출범하게 되었다. 대학본부가 권한과 동시에 책임을 지는 법인이 된다는 점에서 민영화와는 차이가 있다.<sup>31)</sup> 따라서 대학의 명칭도 예를 들면 京都大學은 「國立大學法人京都大學」<sup>32)</sup>이 된다. 지역공동으로 실시하는 대학도서관직원 채용시험공고<sup>33)</sup>에서도 법인이라는 용어를 사용하고 있으며, 특히 4월1일 신학기부터 등록금 납부방북도 지금까지 국고에 수납되던 것이 일반금융기관으로 바뀌었으며, 은행의 선정도 경제성, 편리성, 건전성, 효율성 등을 심사기준으로 하여 새로 결정하는 등 실제적인 변화를 보이고 있다.

그리고 2005년 4월부터는 전 국립대학을 대상으로 법인화를 진행할 예정이며, 아울러 정부의 개입이나 규제가 점점 줄어드는 대신, 그 동안 정부로부터 받던 예산이 점차 삭감될 것이다. 이처럼 법인화는 국립대학의 교육·연구에 경쟁원리를 도입하고 지금까지 내부에서 전적으로 담당해온 대학경영을 외부전문가와 공동으로 운영하자는 것이다. 따라서 민간기업처럼 경비절감을 위해 조직의 구조조정과 이에 따른 인원삭감이 시행될 가능성이 있으며, 아울러 경영효율을 위한 업무의 아웃소싱도입이 증가할 것이 예상된다. 여기엔 대학도서관도 예외일 수가 없게 되었다.

## 2. 대학도서관과 대학독립법인화

법인화라는 대학에 대한 국가정책의 변화는 필연적으로 대학도서관의 변화도 요구하고 있다. 따라서 시대별로 대학도서관의 변화와 그에 대처했던 노력들을 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 1980년대

1980년대의 대학도서관의 정책은 온라인공동목록의 가동에 따른 국립대학도서관의 시스템화, 국립대학 도서관의 전문직 배치, 그리고 대학도서관의 지역사회 개방<sup>34)</sup>에 집중되었다.

1978년 학술심의회는 「학술정보시스템」의 일환으로서 대학도서관을 터미널로 한 네트워크형 시스템구축을 그 방향으로 잡았고 문부성(현 文科省)은 1986년 학술정보센터를 발족시켰다. 1987년에 학술정보네트워크가 가동되어 NACSIS(일본학술정보센터, 현 NII)의 목록, 소재정보 DB를 이용한 온라인공동분담목록으로서의 질적 전환을 이루었다. 국립대학도서관협의회도 「국립대학도서관의 시스템화」로 방향을 잡았다. 아울러 1983년 문부성은 「국립대학의 도서관전문직원의 배치」에서 과장보좌 대우의 전문직원 배치를 인정했다.

31) 교수신문, 제308호(2004년 4월 12일), 8면.

32) <http://www.kyoto-u.ac.jp/image-2002/hojin/buhin/031202.htm>[cited 2004. 4]

33) 平成16年度近畿地區國立大學法人等採用事務系(圖書業務)二次專門試驗案内, <http://www.kulib.kyoto-u.ac.jp/examine/kinki.html>[cited 2004. 4]

34) 竹村心, "學術政策と大學圖書館" 現代の圖書館 Vol.32, No.2(2000, 6), pp.79-85.



## 2) 1990년대

1990년대의 정책은 학술정보기반에 따른 대학도서관의 정비, 학술정보유통의 확대, 그리고 대학도서관의 인재육성·확보였다. 구체적으로 1993년 학술심의회는 학술정보시스템의 종합적인 정비의 바람직한 자세 중 대학도서관 기능의 강화, 고도화를 추진하기 위해서 1) 학술정보시스템으로서 대학도서관의 역할 2) 학술연구정보네트워크를 활용한 대학도서관 기능의 충실과 대학간 협력 등의 촉진 3) 도서관자료의 계획적, 중점적 수집 4) 도서관자료의 효과적 보존과 이용 5) 학습활동의 장으로서 도서관기능의 강화 6) 대학도서관원의 육성·확보 7) 대학도서관의 자기점검·평가와 종합적인 대학도서관정책을 제언했다.

이에 국립대학도서관협의회는 1996년 대학도서관원의 육성·확보를 위한 조사연구에서, 대학도서관은 사서자격과는 별도로 대학도서관의 전문직원으로서 필요한 고도의 지식·기술을 습득하는 시스템 정비가 필요하다고 보고, 이를 위해 1) 연수기회의 충실 2) 전문직원의 교류와 활용 3) 대학도서관의 연구개발 기능의 정비를 제언하여, 대학도서관의 내실을 기하기 위한 인적, 물적 자원의 강화에 중점을 두었다.

## 3) 2000년대

2000년대에 들어서 대학도서관에 영향을 미친 큰 사건은 아마 文科省의 발족과 대학의 구조개혁, 그리고 법인화일 것이다. 2001년 교육계의 가장 큰 변화는 1월에 文部省과 科學技術廳이 통합되어 文部科學省(文科省)이 발족<sup>35)</sup>된 것이라 하겠다. 아마도 1871년(明治 4) 창설 이래 130년의 역사를 가진 문부성이라는 명칭의 변경은 교육·학술·문화·과학기술 등에 관련한 행정개혁의 본격적인 시작이라는 의미에서도 상징적인 사건이라 할 수 있다.

이 재편에 의해, 대학도서관은 문과성 연구진흥국학술기관과가, 국립정보학연구소(NII)는 연구진흥국정보과가 소관하게 되었으나 7월에 대학도서관 사무도 정보과에서 담당하게 되었다. 따라서 대학도서관은 자료수집의 전자화 등 첨단적인 정보기반의 정비가 과제라는 인식과 함께 대학의 정보자원의 효과적인 활용에 대한 통일된 정책을 전개한다는 취지에 따라 연구진흥국정보과가 담당하게 되었다.

2001년 11월 문과성고등교육국은 「대학(국립대학)의 구조개혁방침」을 내놓았다.<sup>36)</sup> 그 내용은 ①국립대학의 재편·통합을 과감하게 추진하여 해체조립(scrap and build)으로 활성화를 도모하고(법인화 이후 국립대학의 통합이 지속적으로 추진되고 있고, 1999년까지 국립대학은 99개교였으나 2003년까지 10건의 통합이 이루어져 87개교가 되었다<sup>37)</sup>, ②국립대학에 민

35) 日本圖書館年鑑 2002年度(日圖協, 2003), p.68.

36) 자료: “大學(國立大學)의 구조개혁の方針について”, 日本圖書館年鑑 2002年度(日圖協, 2003), pp. 459-461.

37) 교수신문, 제 308호(2004년 4월 12일), 8면

간 경영기법을 도입, 새로운 「국립대학법인」을 조기에 이행하며, ③제3자평가에 의한 경쟁 원리를 도입, 國公私 「top30」를 세계최고의 수준으로 육성한다는 것이다. 이처럼 중점적인 예산배분을 동반하는 「top30」구상이나 「국립대학법인」으로의 조기이행과 함께 대학의 구조개혁은 개개 대학도서관에 미치는 영향은 매우 클 것이므로, 대학도서관으로서도 환경변화에 따른 적절한 대비책이 요구된다고 하겠다.

이처럼 80년대와 90년대를 거쳐 대학도서관은 학술정보시스템의 구축, 학술정보유통의 확대, 그리고 전문직원의 배치 및 인재육성·확보에 정책을 집중하는 등 도서관의 내실을 기할 수 있었다. 그러나 2000년대에 들어와서 대학의 구조개혁과 통·폐합 그리고 2004년 4월 법 인화의 시행으로 국립대학뿐 아니라 일본의 쉰 대학이 경쟁체제로 돌입하게 되었다.

과거 국립대학은 정부의 예산지원을 받는 대신 교육과정·인사의 독립권이 없었다. 그러나 법인화되면서 국립대학은 교육과정·인사 등을 자율 운영하는 반면 매년 외부기관의 평가결과에 따라 정부예산을 차등지원 받는다. 따라서 인사자율권이 보장됨에 따라 민간기업처럼 구조조정이 이루어질 것이고 예산절감을 위한 인원삭감과 업무의 아웃소싱 증가가 예상된다. 이는 직원의 신분불안을 야기할 뿐만 아니라 예산이 수반되는 도서관 자료수집의 전자화 등 첨단적인 정보기반의 정비, 정보자원의 효과적인 활용을 어렵게 할 것이다.

법인화의 또 다른 면은 대학간 경쟁이다. 즉, 교육·연구를 통한 대학간의 경쟁으로 일본의 대학을 국제적인 대학으로 만들겠다는 것이다. 이처럼 國公私의 치열한 경쟁에서 낙오되면 「손님없는 대학」으로 전락되는 것은 물론 구조조정의 대상이 된다. 따라서 교육과정의 독립권을 행사할 수 있는 환경에서 교육·연구를 지원하기 위한 대학도서관의 역할과 기능 강화가 요구되고 이를 실현하기 위한 사서의 전문성이 요구되는 중요한 시기이다. 이러한 때에 예산절감을 위한 아웃소싱으로 전문인력이 삭감된다면 대학정책에 역행하게 될 것이다. 대학이 요구하는 교육·연구기능의 강화를 위한 지원과 효율적 경영을 위한 경비절감에 따른 아웃소싱이라는 문제를 어떻게 조화시킬 것인가가 중요한 과제라 하겠다.

## IV. 일본대학도서관의 아웃소싱 실태 분석

### 1. 자료수집

본 연구의 자료수집은 대학도서관실태조사결과보고서<sup>38)</sup>에 수록된 대학을 기준으로 346개

38) 文部科學省研究振興局情報課, 大學圖書館實態調査結果報告(平成14年[2002년] 3月), pp.72-73.

대학(전문대학포함)을 선정하였다. 국·공립대학은 173개교(국립99, 공립74) 전부를, 그리고 사립대학도 총 497개대학 중 국·공립대학과 동일하게 173개교를 선정하였다. 즉 5개 학부 이상인 53개대학 전부와 2-4개 학부인 47개대학과 전문대 120대학은 무작위로 선정하였다.

선정배경은 앞서 언급한 바와 같이 지금까지 없었던 국립대학의 법인화라는 모기관의 엄청난 변화는 대학도서관의 환경에 커다란 변화를 불러일으킬 것이고, 이는 곧 사립대학에도 파급될 것이다. 또 계속되는 공공도서관의 민간위탁과 사서직의 폐지에까지 이른 위기상황을 볼 때 국가나 자치체가 운영하는 국·공립도서관의 영향은 매우 크다고 하겠다. 따라서 국·공립대학 전부와 사립은 규모가 큰 대학(5개학부 이상인 대학)을 우선 선정하였고, 또 그런 대학들이 설문지응답률이 높다는 일본 대학도서관 사서의 조언도 고려하였다.

설문지는 346부를 발송하여 243부를 회수하여 70%의 회수율을 보였으나, 4개 대학은 “해당사항 없음”이라 회신하여 실제로는 239부가 분석대상이 되었다. 설문지는 2003년 1월에 발송하였으나 5월까지 회수되었다. 그리고 설문지는 일본도서관 환경 및 문화에 적합한 어휘선택이나 문구 등을 현지 대학도서관 사서의 도움을 받아 일본어로 작성하여 발송했으나 본 연구에서는 한국어로 번역하여 통계처리하였다.

## 2. 설문지구성

설문지는 전체 23문항으로, 정리업무 아웃소싱에 관한 질문(8문항), 도서관업무 전반의 아웃소싱에 관한 질문(2문항), 아웃소싱 전반에 관한 질문(12문항), 자유의사개진(1문항)으로 구성하였다. 설문지 통계는 국·공립대학과 사립대학그룹, 4년제 대학과 2년제 대학그룹으로 분석하였으나, 두 그룹간의 응답통계를 비교한 결과, 차별성이 부족하여 전자(國公私)만을 대상으로 하였다. 전자의 경우도 國公私간에 차별성이 부족한 경우는 전체비율만 언급하였다.

## 3. 조사결과 및 분석

### 1) 정리업무의 아웃소싱 경험

분석대상 239개교 중 149개교(62.3%)가 정리업무를 아웃소싱한 경험이 ‘있다’고 하였다. 경험이 ‘없다’도 36.4%여서 아웃소싱이 정착되었다고는 할 수는 없으나 점차 정리업무의 한 형태로 자리잡아가고 있음을 보여주었다.

## 2) 정리업무의 아웃소싱 경험분야

‘소급입력’이 97개교(22.3%)로 가장 높아 아직도 대학들이 기존자료의 입력에 주력하고 있음을 알 수 있다(<표 1>참조). 그러나 목록(신규입력)도 21.0%로 소급입력과 비슷하여, 두 업무를 동시에 진행하였거나 소급입력이 끝난 도서관이 신규입력으로 연장해서 시행했을 가능성도 있다 하겠다. 한편, ‘정기간행물업무(2.7%)’는 응답률이 가장 낮아 아웃소싱을 주저하는 것으로 보여지며, 아마 이 업무가 복잡하고 전문성을 요하기 때문이 아닌가 한다.

기타엔 ‘자료배가’, ‘사진컬렉션 정리’, ‘도서관 운영방침을 제외한 모든 업무’가 있었다

&lt;표 1&gt; 정리업무의 아웃소싱 경험분야(복수응답)

항 목	전체(%)	국·공립대(%)	사립대(%)
목 록(신규입력)	92(21.0)	34(19.3)	58(22.0)
자료의 전산화	38(8.7)	21(11.9)	17(6.5)
정기간행물의 발주, 체크인, 계약	12(2.7)	4(2.3)	8(3.1)
분 류	61(13.9)	21(11.9)	40(15.3)
도서장비	94(21.4)	39(22.2)	55(21.0)
소급입력	97(22.3)	44(25.0)	53(20.2)
도서입수전반	30(6.8)	7(4.0)	23(8.8)
기 타	14(3.2)	6(3.4)	8(3.1)

## 3) 정리업무 아웃소싱시 인적구성

아웃소싱시 인적구성은 ‘정규직원’ 참여도서관(41.7%)이 업체 직원참여도서관(20.8%)의 2배이고, ‘아르바이트 및 비정규직원’ 참여도서관(34.9%)까지 합치면 76.6%의 도서관이 도서관소속 직원으로 구성되었음을 <표 2>가 보여주고 있다. 이는 도서관의 인적구성원의 비중이 크다는 것을 알 수 있고, 이용 도서관 업무의 성격상 업체 직원만으론 원활히 수행되기 어렵다는 점과 업체의 전문성에 대한 신뢰도 문제가 반영된 것이 아닌가 한다. 기타엔 ‘파견직원’(4개대학)이 있었다.

&lt;표 2&gt; 정리업무 아웃소싱시 인적구성(복수응답)

항 목	전체(%)	국·공립 (%)	사립 (%)
아웃소싱 업체	64(20.8)	30(21.0)	34(21.0)
정규직원	127(41.7)	59(41.2)	68(42.0)
아르바이트 또는 비정규 직원	106(34.9)	51(35.7)	55(34.0)
기 타	8(2.6)	3(2.1)	5(3.0)

## 4) 정리업무의 아웃소싱 평가

정리업무를 아웃소싱한 평가결과 100개교(67.1%)가 '효과가 있다'고 응답하였다. '효과가 없다'는 5.4%였으나, '어느쪽이라 말할 수 없다'가 27.5%여서 객관적인 효과를 검증하기 어려운 부분도 있는 것으로 나타났다. 그리고 사립대학(72.5%)이 국·공립대학(60.8%) 보다 11.7%나 높아 사립대학이 더 효율적으로 실시하였음을 알 수 있었으며, '특수자료목록에 효과가 있다'고 응답한 도서관도 있었다.

## 5) 아웃소싱을 한 결과

아웃소싱을 한 구체적인 결과는 '단순 반복적인 업무에 효과적이었다'가 62개교(18.9%)이고, '사람이 중심이 되는 업무에 집중할 수 있었다'가 역시 62개교(18.9%)로 가장 높아 전자가 후자에 미치는 두 업무의 상호관련성을 알 수 있었다.(<표 3> 참조) 그러나 사립대학은 '인건비 절감'이 첫째여서 경제적인 면을 우선시하였다. 그러나 아웃소싱으로 인해 부서가 축소되거나 직원수가 삭감된 경우는 있었지만 부서가 폐지된 곳은 없었고, 실업에 대한 불안감(0.3%)과 전문성 상실감(4.3%)도 미약하여 안정적으로 업무를 수행할 수 있었던 것으로 나타났다.

기타엔 '경험자의 인사이드에 따라 아웃소싱에 의존', '작업시간 단축, 인원부족 해소', '업체와의 전략적 토론에 의해서 선진적인 도서관상 수립', '분류의 경우, 업체의 작업이 정밀하지 못하여 재검토해야 한다', '사진자료는 아웃소싱 없이는 불가능하다' 등 다양하였다.

&lt;표 3&gt; 아웃소싱을 한 결과(복수응답)

항 목	전체(%)	국·공립(%)	사립(%)
인건비가 절감되었다	59(18.0)	22(16.7)	37(18.8)
인건비 이외의 경비가 절감되었다	11(3.4)	7(5.3)	4(2.1)
단순 반복업무에 효과적이었다	62(18.9)	32(24.2)	30(15.2)
업무를 위탁하는 과정에서 업무분석을 할 수 있었다	26(8.0)	9(6.8)	17(8.7)
생산성, 품질이 향상되었다	22(6.7)	8(6.1)	14(7.8)
사람이 중심이 되는 업무에 집중 할 수 있었다	62(18.9)	29(22.0)	33(16.7)
아웃소싱을 도입한 부서가 축소되었다	12(3.7)	3(2.3)	9(4.6)
아웃소싱을 도입한 부서가 폐지되었다	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
직원수가 삭감되었다	27(8.3)	6(4.5)	21(10.7)
정규직원이 실업위기를 느꼈다	1(0.3)	1(0.8)	0(0.0)
도서관 업무의 전문성에 상실감을 느꼈다	14(4.3)	4(3.0)	10(5.1)
기 타	31(9.5)	11(8.3)	20(10.3)

## 6) 정리업무에 아웃소싱이 필요한 이유

‘직원부족’이 22.9%로 첫째였고, ‘인건비 절감’이 된 경우가 16.5%였으며, 14.8%는 ‘사람이 중심이 되는 업무에 집중하기 위해서’라고 했다(<표 4>참조) 무엇보다도 대학도서관이 업무량에 비해 직원부족에 시달리고 있으며, 따라서 단순 반복적인 업무를 아웃소싱하여 인건비를 절감하면 직원은 ‘사람이 중심이 되는 업무’에 집중할 수 있다는 인식을 보여 주었다. 그러나 인력이 부족해서 아웃소싱을 했는데 그 결과가 <표 3>에서 보듯이 직원수 삭감(4위)으로 이어질 수 있으므로 단순한 인건비절감만을 목표로 한다면 오히려 더욱 인력부족을 가중시키는 악순환이 되므로 아웃소싱은 신중히 결정하여야 할 것이다. 아울러 ‘사람이 중심이 되는 업무’를 ‘정보서비스’(6), ‘도서관 전문업무’(5), ‘참고업무’(4), ‘정책입안업무’(2), ‘기획개발’(2), ‘상호대차’, ‘도서관경영’등으로 기술하였다.(괄호안은 응답도서관수)

기타 의견은 ‘인원삭감을 요구받고 있으므로’, ‘장래 인원삭감에 대응하기 위해’, ‘자관에서 기술, 설비가 없으므로’, ‘인사이동에 좌우되지 않고 안정적 공급태세가 확보가능 했다’ 등으로 앞으로의 인원삭감을 예상하고 있었다.

&lt;표 4&gt; 정리업무에 아웃소싱이 필요한 이유(복수응답)

항 목	전체(%)	국·공립(%)	사립(%)
인건비가 절감되므로	58(16.5)	21(14.4)	37(18.0)
인건비 이외의 경비가 절감되므로	8(2.3)	3(2.1)	5(2.4)
단속 반복업무를 피하기 위해	49(13.9)	25(17.1)	24(11.7)
생산성, 품질을 향상시키기 위해	24(6.8)	8(5.5)	16(7.8)
사람이 중심이 되는 업무에 집중하기 위해	52(14.8)	19(13.0)	33(16.0)
목록등록이 필요한 자료가 누적되어 있으므로	37(10.5)	18(12.3)	19(9.2)
입수하는 책수가 증가하고 있으므로	22(6.3)	6(4.1)	16(7.8)
직원이 부족하므로	81(22.9)	37(25.3)	44(21.3)
정리업무에 아웃소싱은 필요하지 않다	6(1.7)	1(0.7)	5(2.4)
기 타	15(4.3)	8(5.5)	7(3.4)

## 7) 정리업무의 아웃소싱이 어려운 이유

<표 5>을 보면, 아웃소싱하기 제일 어려운 이유를 응답대학 모두 ‘전문성 있는 업체의 부족’(32.9%)을 들었다. 그 다음 국·공립대학은 ‘도서관서비스의 질 저하’를 지적했다. 그리고 10.5%는 ‘비용 대 효과를 기대할 수 없다’고 했으나 내부정보 유출은 염려하지는 않았다(5.8%). 따라서 아직까지 경제적이고, 서비스의 질이 저하되지 않으면서도 업무수준을 만족시키는 업체가 부족함을 알 수 있었고 이는 업체가 유념해야 할 부분이다.

기타 의견엔, ‘업무계승 및 노하우 축적이 어렵다’(4), ‘정규직원의 인재육성이 안된다’(3),

‘분류는 도서관의 독자성 등 구체적인 사항지시 등 준비에 시간이 걸린다’(3), ‘목록에 독자적인 정보를 반영시킬 수 없다’(3), ‘업체 파견직원의 자질과 잦은 직원교체가 문제다’(2), ‘사서의 자질 저하’, ‘소수언어자료의 경우, 사서가 업무내용 점검에 필요한 어학지식의 부족으로 업체에 맡길 수밖에 없다’, ‘일본어, 영어 외 자료는 위탁료가 높다’, ‘목록의 질이 저하되었다’ 등이었다. 도서관과 업체 모두 인적자원의 자질과 육성문제가 심각하고, 특히 사서의 어학실력과 아웃소싱과의 상관관계는 주목해야 할 부분이라고 생각된다.

<표 5> 정리업무를 아웃소싱을 하기 어렵다고 생각한 점(복수응답)

항 목	전체 (%)	국·공립 (%)	사립 (%)
전문성이 있는 아웃소싱 업체가 부족하다	63(32.9)	34(40.0)	29(27.3)
도서관 서비스의 질의 저하가 우려된다	30(15.7)	14(16.4)	16(15.1)
비용대 효과를 기대할 수 없다	20(10.5)	9(10.6)	11(10.4)
내부 정보가 유출될 염려가 있다	11(5.8)	6(7.1)	5(4.7)
특별히 어렵다고 생각한 점은 없다	37(19.4)	12(14.1)	25(23.6)
기 타	30(15.7)	10(11.8)	20(18.9)

#### 8) 정리업무 외 업무에 아웃소싱의 적용가능성

부정적 응답(41.8%)이 긍정적 응답(31.8%)보다 높아, 한 업무의 성공이 그대로 타 업무로 이어질 수 있다고는 생각지 않으며, 사립대학(43.3%)이 국·공립대학(17.6%)보다 훨씬 긍정적이었음을 <표 6>이 보여주고 있다. 이는 사립대학이 정리업무에서의 아웃소싱 효과가 높았던 경험에 의해서 나온 결과가 아닌가 한다.(항목4)참조)

<표 6> 아웃소싱이 정리업무 외의 업무에 적용가능 여부

항 목	전체 (%)	국·공립 (%)	사립 (%)
매우 적용가능하다	4(2.8)	0(0.0)	4(4.9)
적용가능하다	43(29.0)	12(17.6)	31(38.4)
어느 쪽이라고 말할 수 없다	39(26.3)	18(26.5)	21(25.9)
그다지 적용되지 않는다	48(32.3)	28(41.2)	20(24.7)
적용될 수 없다	14(9.5)	10(14.7)	4(4.9)
무응답	1(0.1)	0(0.0)	1(1.2)
계	149(100.0)	68(45.5)	81(54.5)

## 9) 정리업무 외 업무의 아웃소싱 경험

타 업무적용가능성에 대한 인식(<표 6>참조)과는 달리 73.7%가 실제로 정리업무 외 업무에 아웃소싱을 경험하였다고 응답하여, 응답자들의 인식과 현실에는 차이가 있었다. 그러나 대다수의 대학도서관이 아웃소싱을 도입하는 가운데 단순업무에는 보편적으로 적용된 반면에 핵심업무는 극히 제한적으로 도입하고 있었다.

## 10) 정리업무 외 아웃소싱을 한 분야

<표 7>에서 정리업무 외 실시한 비율이 높은 순서는, 제본업무, 건물관리 및 청소, 경비업무로서 직원의 전문성을 요하지 않는 분야였다. 비율이 낮은 업무는 장서관발, 기획업무, 서무회계, 이용자교육으로, 이들 업무를 직원의 전문성이 요구되는 그래서 아웃소싱하기 어렵다고 보았다. 이는 <표 6>에서 말하는 아웃소싱이 적용될 수 없는 업무에 해당될 것이다.

기타 의견으로 경비, 청소 등은 대개 대학자체에서 위탁한다고 하였다

&lt;표 7&gt; 정리업무 외 아웃소싱을 한 분야(복수응답)

항 목	전체(%)	국·공립(%)	사립(%)
제 본	144(22.5)	74(27.1)	70(19.2)
장서관발	1(0.2)	0(0.0)	1(0.3)
휴일 및 시간외 개관	59(9.3)	25(9.2)	34(9.3)
경 비	83(13.1)	43(15.8)	40(11.0)
문헌복사	22(3.5)	9(3.3)	13(3.6)
서무회계 : 서무, 회계, 예산, 인사, 홍보	2(0.3)	0(0.0)	2(0.5)
안 내	33(5.2)	12(4.4)	21(5.8)
기획업무	1(0.2)	0(0.0)	1(0.3)
참고서비스	12(1.9)	4(1.5)	8(2.2)
대 출	43(6.8)	13(4.8)	30(8.2)
이용자 교육	6(0.9)	1(0.4)	5(1.4)
홈페이지 관리	11(1.7)	3(1.1)	8(2.2)
반 납	43(6.8)	13(4.8)	30(8.2)
시스템 관리	38(6.0)	13(4.8)	25(6.9)
상호대차	13(2.0)	3(1.1)	10(2.7)
건물관리 및 청소	125(19.6)	59(21.7)	66(18.2)

## 11) 아웃소싱 실행 시 직원의 관여정도

‘전적으로 아웃소싱업체에 위임(12.5%) 하는 것보다’ 정기적으로 진행상황을 확인하고 필요



한 지시를 한다'(73.3%)고 하여 도서관 직원의 관리감독이 필요하다고 인식하였다(<표 8> 참조). 그리고 '처음부터 업체와 공동으로 업무를 실행'하는 경우, 사립대학(14.0%)이 국·공립대학(5.6%)보다 아웃소싱에 더 적극적이었으며, 이는 업무의 계승 및 노하우 축적에 필요하고, 계약 종료 후 자관에서 실시할 때를 대비하는 자세가 아닌가 한다

<표 8> 아웃소싱을 실시할 때 직원의 관여정도

항 목	전체 (%)	국·공립 (%)	사립 (%)
아웃소싱업자에게 전부 맡기고 전혀 관여하지 않는다	22(12.5)	11(12.2)	11(12.8)
정기적으로 진행상황을 확인하고, 필요한 지시를 한다	129(73.3)	72(80.0)	57(66.2)
처음부터 아웃소싱업체와 공동으로 업무를 실행한다	17(9.7)	5(5.6)	12(14.0)
기 타	8(4.5)	2(2.2)	6(7.0)
계	176(100.0)	90(51.1)	86(48.9)

## 12) 아웃소싱 업체에 대한 불만

업체에 대해 '특별한 불만은 없었으나'(40.5%), '질적인 문제'(22.7%)가 있음을 <표 9>가 보여주고 있다. 의외로 '인간관계 마찰은 적었다'(4.7%). 아마 문항 11) '직원의 관여정도에서 보듯이 전혀 관여하지 않기보다 오히려 정기적으로 진행상황을 확인하고, 적시에 필요한 지시를 하고 공동 실행하는 과정에서 이견을 조정하고 협력함으로써 마찰을 줄일 수 있는 기회가 되지 않았을까 한다. 그리고 업체는 전문성을 높여 서비스의 질을 향상시키는 것이 과제라 하겠다.

기타 의견에는 '요구하는 data 작성 수준의 이해와 습득에 시간이 걸린다', '파견직원에게 따라 질적인 문제가 있어 안정적인 직원확보가 필요하다'(4)등 업체 측 직원의 자질향상을 요구했다. 또 '국·공립대학의 경우 계약이 일년단위이므로 매년 업체가 바뀌어 업무지도에 어려움 겪는다', '계약에 명시되지 않은 업무는 절대 하지 않는다' 등의 불만을 토로했다.

<표 9> 아웃소싱 업체에 대한 불만(복수응답)

항 목	전체 (%)	국·공립 (%)	사립 (%)
애프터서비스가 부족하다	18(8.4)	5(5.0)	13(11.3)
인간관계에 마찰이 생긴다	10(4.7)	4(4.0)	6(5.2)
위탁료가 높다	37(17.2)	18(18.0)	19(16.5)
질적인 문제가 있다	49(22.7)	22(22.0)	27(23.5)
특별한 불만은 없다	87(40.5)	42(42.0)	45(39.2)
기 타	14(6.5)	9(9.0)	5(4.3)

## 13) 아웃소싱 업체 측에서 요구한 사항

업체에서의 특별한 요구사항은 없었고(76.0%) ‘위탁료 인상’과 ‘계약유지’를 바랐으나 10% 미만으로 낮았다. 이는 양쪽의 관계가 비교적 원만하게 진행되었음을 의미하겠고, <표 9>에서 보듯이 서로가 특별한 불만이 없었던 것은 인간관계 마찰이 적은 것도 한 요인이 되었을 것이다. 그러나 업무의 질적인 수준유지와 향상을 위해서는 일부이지만 업체가 매년 바뀌는 계약제도는 개선되어야 할 것이다.

기타 의견으로 ‘작업시간의 연장, 작업용 단말기의 증설, 시스템문제시의 보상’, ‘아웃소싱 체제의 변경’등 근무환경의 개선을 바랐다.

## 14) 아웃소싱 업체의 지도·감독사항

170개교(40.4%)가 ‘아웃소싱의 효과를 검증한다’고 하여 실제적인 효과를 중시했고, 136개교(31.0%)는 ‘검증결과를 계약에 반영한다’고 응답했으며, 101개교(23.9%)는 ‘계약이행을 철저히 감독하는 것’이라 하였다.(<표 10>참조) 업체에 대해서는 결과를 중시하여, 아웃소싱의 실질적인 효과를 검증하고, 그 결과에 따라 다음 계약체결과 연계시키는 것으로 나타났다.

&lt;표 10&gt; 아웃소싱업체의 지도·감독에 필요한 것(복수응답)

항 목	전체(%)	국·공립(%)	사립(%)
계약 이행을 철저히 감독하는 일	101(23.9)	58(26.9)	43(20.9)
아웃소싱의 효과를 검증한다	170(40.4)	82(38.0)	88(42.7)
검증의 결과를 계약에 반영한다	136(32.2)	67(31.0)	69(33.5)
기 타	4(0.9)	0(0.0)	4(2.0)
무응답	11(2.6)	9(4.1)	2(0.9)

## 15) One-stop service(분류·목록에서 배가까지) 도입의사

One-stop service 도입에 55.7%가 의사가 ‘없다’고 했고, 32.6%는 ‘있다’고 응답했음을 <표 11>은 보여준다. 의사가 있거나 또 이미 도입을 한 경우, 사립대학(47.5%)이 국·공립대학(32.8%)보다 높게 나타나 사립대학이 더 적극적임을 알 수 있었다. 또 문항 1)에서 정리업무의 아웃소싱 경험이 62.3%임을 감안할 때 앞으로는 도입이 증가할 것이 예상된다.

한국 공공도서관의 경우도 서점에서 분류, 목록을 해결해 주는 사례가 늘어나고 있어 귀추가 주목되는 부분이라 하겠다.

&lt;표 11&gt; One-stop service(분류·목록에서 배가까지) 도입의사

항 목	전체 (%)	국·공립 (%)	사립 (%)
있 다	78(32.6)	34(28.6)	44(36.7)
없 다	133(55.7)	75(63.0)	58(48.3)
이미 도입하고 있다	18(7.5)	5(4.2)	13(10.8)
무응답	10(4.2)	5(4.2)	5(4.2)
계	239(100.0)	119(100.0)	120(100.0)

## 16) One-stop service(수서에서 배가까지) 도입의사

<표 12>에서 보듯이 수서를 포함한 one-stop service는 89.1%가 도입의사가 없음을 밝혔다. 자료조직에서 배가까지를 묻는 <표 11>의 응답(55.7%)보다 33.4%나 높았다. 이는 수서를 직원이 직접 해야하는 전문업무로 인식하고 있음을 보여주는 것이라 하겠다. 그러나 도입한 대학도 2개교 있어 전혀 새로운 형태의 아웃소싱은 아님을 알 수 있다.

&lt;표 12&gt; One-stop service(수서에서 배가까지) 도입의사

항 목	전체 (%)	국·공립 (%)	사립 (%)
있 다	14(5.9)	6(5.0)	8(6.7)
없 다	213(89.1)	108(90.8)	105(87.5)
이미 도입하고 있다	2(0.8)	0(0.0)	2(1.6)
무응답	10(4.2)	5(4.2)	5(4.2)
계	239(100.0)	119(100.0)	120(100.0)

## 17) One-stop service 도입을 가정했을 때 직원의 배치

One-stop service 도입시 그 부서 직원의 배치문제는 <표 13>에 의하면, '도서관내에 재배치'(43.4%)하기를 바랐으나, '전원 삭감을 피한다'(27.2%), '도서관 정원을 삭감한다'(22.3%)고 응답한 것으로 보아 일부 삭감(49.5%)은 피할 수 없는 상황으로 받아들이는 것으로 나타났다. 이러한 인식은 앞으로 one-stop service 도입 결정에 중요한 요인으로 작용할 것이다.

기타 의견엔 '업무의 전문성, 서비스 대응성을 높인다', '재배치할 경우 정리와 참고업무의 강화를 도모한다'고 하여 「사람이 중심이 되는 업무」에 집중할 수 있을 것으로 예상했다.

&lt;표 13&gt; One-stop service를 도입한다고 가정했을 경우, 직원의 배치(복수응답)

항 목	전체 (%)	국·공립 (%)	사립 (%)
도서관내에 재배치한다	134(43.4)	67(42.4)	67(44.4)
도서관의 정원을 삭감한다	69(22.3)	33(20.9)	36(23.8)
도입부서 직원의 전원 삭감을 피한다	84(27.2)	48(30.4)	36(23.8)
기 타	9(2.9)	3(1.9)	6(4.0)
무응답	13(4.2)	7(4.4)	6(4.0)

## 18) 아웃소싱의 적합성 수준

<표 14>에서 나타난 결과를 보면 ‘대단히 적합’ 업무는 경비, 건물관리 및 청소, 제본순위로 나타나 직원의 전문성을 요하지 않는 업무를 우선 꼽았다. ‘적합하다’는 소급입력, 문헌복사, 반납, 대출, 장비순위여서 「단순 반복적인 업무」의 아웃소싱에는 긍정적인 반응을 알 수 있다. 이는 <표 1> ‘정리업무의 아웃소싱 경험분야’의 결과와 맥을 같이 하고 있다. 그리고 ‘부적합한’ 업무는 관리운영, 기획업무, 수서, 장서개발, 서무회계, 참고서비스순위로, <표 7>의 아웃소싱 경험이 적은 업무와 거의 일치함을 보여주고 있다.

&lt;표 14&gt; 아래의 도서관 업무는 어느 정도 아웃소싱에 적합하다고 생각합니까

1. 대단히 적합하다 2. 적합하다 3. 어느 쪽이라 말할 수 없다 4. 그다지 적합하지 않다 5. 부적합

제본	1	2	3	4	5	장서개발	1	2	3	4	5	건물관리 및 청소	1	2	3	4	5
	145	68	13	3	5		3	4	37	48	139		157	65	7	1	3
경비	1	2	3	4	5	목록업무	1	2	3	4	5	휴일 및 시간외 개관	1	2	3	4	5
	158	54	11	2	3		16	95	63	36	20		31	96	74	21	8
안내	1	2	3	4	5	소급입력	1	2	3	4	5	홈페이지 관리	1	2	3	4	5
	21	82	73	36	12		59	118	41	9	5		12	58	99	40	22
수서	1	2	3	4	5	문헌복사	1	2	3	4	5	시스템 관리	1	2	3	4	5
	5	1	18	54	151		42	108	47	19	15		29	66	79	35	23
장비	1	2	3	4	5	관리운영	1	2	3	4	5	서양잡지 발주 및 입수	1	2	3	4	5
	89	101	34	3	4		3	3	22	41	160		9	54	75	66	26
분류	1	2	3	4	5	기획업무	1	2	3	4	5	일본잡지 발주 및 입수	1	2	3	4	5
	17	57	67	56	33		2	4	25	44	155		9	53	78	62	28
대출	1	2	3	4	5	이용자 교육	1	2	3	4	5	서양서 발주 및 입수	1	2	3	4	5
	47	105	47	21	11		8	19	55	68	79		9	49	76	69	28
반납	1	2	3	4	5	자료 전산화	1	2	3	4	5	일본서 발주 및 입수	1	2	3	4	5
	49	108	47	17	10		47	100	58	9	11		8	51	76	67	30
상호대차	1	2	3	4	5	참고 서비스	1	2	3	4	5	서무회계 : 서무 회계 · 예산·인사·홍보	1	2	3	4	5
	10	64	68	52	35		6	11	44	58	109		3	5	28	56	139

## 19) 아웃소싱을 도입하기 전에 필요한 사항

168개교(15.5%)가 ‘아웃소싱의 필요성’을 첫째로 꼽아, 경제성보다 왜 아웃소싱을 해야 하는가 하는 도입의 타당성 검토를 제일 중요시하여 목적이 분명해야 함을 지적했다. 그 다음 161개교(15.0%)가 ‘비용 대 효과’, 159개교(14.8%)는 ‘업무분석을 통한 전문업무의 결정’한다고 응답했다.(<표 15>참조) 그러나 사립대학은 ‘비용 대 효과’를 첫째로 꼽아 경제성을 우선하는 것으로 나타났다.

기타 의견에는 ‘직원의 의식개혁’이 있어야 한다고 했다.

<표 15> 아웃소싱을 효과적으로 도입하기 위해 사전에 필요한 것(복수응답)

항 목	전체(%)	국·공립(%)	사립(%)
아웃소싱의 필요성을 충분히 검토한다	168(15.5)	88(16.4)	80(15.0)
비용 대 효과를 먼저 조사한다	161(15.0)	80(14.9)	81(15.2)
업무분석을 해서 도서관의 전문업무를 정한다	159(14.8)	83(15.2)	76(14.2)
아웃소싱을 도서관의 운영방침으로서 정한다	62(5.8)	31(5.7)	31(5.8)
아웃소싱의 명확한 목표를 설정한다	129(12.0)	62(11.5)	67(12.5)
실시세목을 철저히 준비한다	106(9.9)	50(9.2)	56(10.5)
전문성 있는 업체를 선정하는 것	156(14.5)	77(14.2)	79(14.8)
계약 내용을 상세히 정하는 것	126(11.7)	66(12.2)	60(11.2)
기 타	1(0.1)	0(0.0)	1(0.2)
무응답	7(0.7)	4(0.7)	3(0.6)

## 20) 이상적인 아웃소싱이란

204개교(60.2%)가 ‘효과적인 업무는 계속 유지하는 것을 이상적이라 응답하여 효과가 검증된 업무는 지속하여 일관성있는 업무가 되기를 바랐고, 72개교(21.3%)는 ‘필요할 때 한시적으로 도입한다’고 하여 무분별한 아웃소싱은 경계하였음을 <표 16>에서 알 수 있다. 또 34개교(10.1%)는 ‘계약종료 후 자관 해결을 대비해 기술이전을 받아야 한다’고 하여 업체에게만 유리한 아웃소싱은 하지 않겠다는 견해를 나타냈다.

기타 의견으로는 ‘업체직원과의 유기적인 관계유지가 필요하다’, ‘업무과제와 직원체제에 따라 아웃소싱 내용이 결정되어야 한다’, ‘해당 도서관의 약점을 보완하는 체제 위에서 시행되어야 한다’, ‘자관의 업무역량이 반드시 업체보다 수준이 높아야 한다’ 등으로 역시 무분별한 도입이 되지 않도록 자관의 업무역량을 높여야 함을 강조하였다.

&lt;표 16&gt; 아웃소싱을 시행함에 있어서 이상적이라고 생각하는 것의 복수응답

항 목	전체 (%)	국·공립 (%)	사립 (%)
아웃소싱이 효과적인 업무를 계속한다	204(60.2)	102(61.0)	102(59.7)
계약 종료 후 자관에서 업무를 행할 경우에 대비해 업자로부터 노하우를 전수 받는다	34(10.1)	11(6.6)	23(13.5)
필요할 때 기간을 한정해서 단기적으로 도입한다	72(21.3)	36(21.6)	36(21.1)
아웃소싱의 계속은 일단 계약을 종료한 후에 결정한다	11(3.3)	8(4.8)	3(1.8)
기 타	5(1.5)	3(1.8)	2(1.2)
무응답	12(3.6)	7(4.2)	5(2.7)

## 21) 아웃소싱 도입여부의 결정

아웃소싱 도입의 결정방식에 대해 <표 17>을 보면, 180개교(58.4%)가 ‘도서관의 방침으로 결정해야’ 한다고 하여, ‘도서관직원의 합의(27.3%)보다 도서관의 방침이나 목표가 중요함을 나타냈다. 특히 국·공립대학(61.0%)이 사립대학(55.9%)보다 정책을 더 중요시하여 대학설립 목적에 따라 차이가 있음을 보여주었다. 그러나 ‘관장의 의지’(6.2%)는 크게 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다.

기타 의견에 ‘대학본부의 방침으로 결정한다’(10개교), ‘대학과 도서관의 방침이 일치해야 한다’고 하여 도서관의 의사와 관계없이 아웃소싱이 시행되는 경우도 있음을 지적하였다.

&lt;표 17&gt; 아웃소싱의 도입 결정과정에 대해서(복수응답)

항 목	전체 (%)	국·공립 (%)	사립 (%)
도서관 직원 전원의 합의가 중요하다	84(27.3)	39(25.5)	45(29.2)
도서관의 방침으로 결정할 일이다	180(58.4)	94(61.0)	86(55.9)
관장의 의사가 중요하다	19(6.2)	9(5.8)	10(6.5)
기 타	15(4.9)	5(3.2)	10(6.5)
무응답	10(3.2)	7(4.5)	3(1.9)

## 22) 아웃소싱에 대한 전반적인 견해

<표 18>에서 보는 바와 같이 196개교(59.8%)가 ‘선택적으로 도입해야’ 한다고 하여 무분별한 도입을 경계했고, ‘필요약’(4.0%)이라는 응답은 가장 낮았다. 이는 <표 16>에서 ‘필요할 때 한시적으로 도입해야 한다’는 응답과 같은 맥락이라 하겠다. 두 번째로 국·공립대학은

‘확대필요성’을, 사립대학은 ‘비용 대 효과’를 꼽았다. 앞서 <표 15>에서도 사립대학은 도입 전 ‘비용 대 효과조사’를 첫째로 응답하여 경제적인 면을 중시하였다.

기타에는 ‘필요 불가결하다면 선택한다’, ‘도서관의 핵심업무는 안된다’, ‘도서관직원보다 유능하다면 필요하다’등 꼭 필요한 경우엔 하되, 핵심업무는 안된다는 점을 강조하고 있다.

<표 18> 아웃소싱에 대한 생각 복수응답

항 목	전체(%)	국·공립(%)	사립(%)
필요악이다	13(4.0)	6(3.6)	7(4.4)
예산 책정이 곤란하다	26(8.0)	16(9.5)	10(6.3)
선택적으로 도입해야 한다	196(59.8)	103(61.3)	93(58.5)
앞으로, 확대할 필요가 있다	36(11.0)	18(10.7)	18(11.3)
비용대 효과가 높다	34(10.4)	14(8.3)	20(12.6)
기 타	10(3.1)	5(3.0)	5(3.1)
무응답	12(3.7)	6(3.6)	6(3.8)

### 23) 자유의견

앞서의 문항에 관계없이 아웃소싱에 대해 개진한 자유의견을 요약해 보면 다음과 같다.

- (1) 도서관업무 전반의 컴퓨터화로 확대가능성이 높다.
- (2) 업체능력 세밀히 검토해야 하며, 반드시 업무경감으로 연결되지 않는다
- (3) 현재의 업체선정 방식은 전문성이 높은 업체를 선정하기 어렵다
- (4) 업무의 계승 및 일정수준 유지가 어렵다
- (5) 도서관의 인재육성이 어렵고 정리업무의 전문성이 손상되기 쉽다
- (6) 직원의 업무능력이 아웃소싱 수준보다 높아야 성공할 수 있다
- (7) 국립대학의 성격상 행정력의 비중이 커서 대규모 대학 외에 전문성을 갖춘 직원이 적다
- (8) 도서관의 의사결정이 법인이거나 대학본부의 영향을 많이 받는다

전반적으로 아웃소싱에 대한 부정적인 의견이 강했다. 무엇보다도 업체의 전문성에 대한 불신이 높고, 아웃소싱이 업무수준 유지 및 계승, 그리고 우수한 인재육성으로 연계되지 않음으로써 오히려 도서관 발전의 저해요인이 될 수도 있음을 지적하고 또 경계했다.

## V. 결 론

이러한 연구결과를 토대로 앞으로 아웃소싱 도입을 준비하거나 계획하고 있는 또 증가를 예상하는 대학도서관은 다음과 같은 사항을 고려하여 대응할 필요가 있을 것이다.

- 1) 처음 도입할 경우 정리업무부터 시작하는 것이 효율을 높이는 방안이 될 것이다.
- 2) 정리업무의 경우, 경력직원의 인사이동에 따른 업무차질로 인해 아웃소싱이 되지 않도록 유념해야 할 것이다.
- 3) 전문직원을 늘려야 한다. 법인화로 인해 예산절감 때문에 아웃소싱이 확대되면 인원삭감이 예상되지만 대학의 교육·연구경쟁력 제고를 위해서는 도서관의 학술적 지원이 절대적으로 필요한 만큼 대학본부와 적극적으로 교섭하여 오히려 전문직원을 늘려야 할 것이다.
- 4) 전문성 있는 업체를 선정하기 위해서는 현재 매년 업체가 바뀌는(일부이지만) 선정방식이 개선되어야 할 것이다.
- 5) 업체로부터 업무를 계승할 수 있는 노하우의 전수를 요구해야 할 것이다. 전체는 아니지만 ‘계약에 없는 일은 절대하지 않는’ 업체도 있는 만큼 계약에 명시할 필요가 있겠다.
- 6) 업체의 질적인 문제가 지적된 만큼, 업체는 전문성을 높여 경쟁력을 갖춰야 할 것이다.
- 7) 아웃소싱의 도입은 도서관의 방침으로 결정해야 할 것이다. 대학본부와 도서관의 방침이 일치될 수 있도록 의사결정에 참여할 수 있는 제도적 장치가 꼭 필요하다.
- 8) 아웃소싱이 효과적인 업무는 계속하고, 그에 따른 여유인력은 핵심업무에 집중하는 것이 바람직할 것이다.
- 9) 수서를 포함한 One-stop service를 도입한다면, 결정은 신중히 해야 하고, 인원삭감을 예상하여 직원부족의 악순환이 되지 않도록 효율적인 운용방안을 마련해야 할 것이다.
- 10) 선택적 아웃소싱을 하려면 적합한 업무선정이 필요하다. 따라서 사전준비로 철저한 업무분석을 통해 핵심업무와 비핵심업무를 규정하여야 하고, 가능한 한 비핵심업무부터 시작하는 것이 바람직할 것이다.
- 11) 유능한 인재의 육성·확보가 필요하다. 이를 위해선 직원 자신뿐 아니라 대학도서관, 도서관계 및 학계의 노력이 필요하다. 즉,

### (1) 직원 :

① 자기계발에 대한 자각이 필요하다. <표 3>에서 보았듯이 아웃소싱으로 인한 부서의 폐지나 실업위기는 거의 없었다. 이로써 안정적인 업무수행은 가능했지만, 현실에 안주하여 변화에 대한 대응능력부족을 초래할 수도 있으므로 자기계발의 필요성을 인식해야 할



것이다.

② 어학실력을 향상시켜야 한다. 앞으로 소수언어자료의 정리를 자관에서 해결하기 위해서는 영어, 일어 외 언어에 대한 실력을 쌓아야 할 것이다.

③ 특수자료에 대한 전문지식을 쌓아야 한다. 그래서 특수자료 정리의 아웃소싱을 당연시 하지 않고, 앞으로 다매체자료의 증가에 대비한 지식과 정리능력을 키워나가야 할 것이다.

④ 업무의 전문성을 높여야 한다. 직원들의 「전문성 부족」으로 아웃소싱을 해야 했던 경우도 있는 만큼, 전문성의 수준을 높여야만 아웃소싱을 하더라도 관리감독은 물론, 노하우를 제대로 습득하여 업무를 계승할 수 있고, 또 아웃소싱하지 않고 자관에서 해결함으로써 경비절감은 물론 「직원부족」에 시달리는 도서관에 인원삭감의 빌미를 주지 않을 것이다.

## (2) 대학도서관:

사서의 자기개발 함께 대학도서관은 사서자격과는 별도로 대학도서관의 전문직원으로서 필요한 고도의 지식·기술을 습득하는 시스템을 정비함으로써 대학도서관의 연구·개발기능을 높여야 한다. 따라서 직원의 재교육(연수, 강습, 특강, 세미나 등) 및 계속교육(대학원 진학 등)에 대한 제도적 뒷받침이 있어야 할 것이다. 이는 직원 자신의 전문성 제고이기도 하지만 대학도서관의 경쟁력이자 대학의 경쟁력이기도 하기 때문이다.

## (3) 도서관계 및 학계:

도서관계 및 학계는 시대의 요구에 적합한 정기적이고 일관성 있는 재교육과 계속교육의 제도적 확립을 통해 인재를 육성·확보할 수 있는 길을 연구하고 모색해야 할 것이다.

<설문지는 본문의 응답결과인 각 문항의 <표>로 대신함>

<설문지 구성과 발송 및 회수에 적극적인 협조와 후원을 아끼지 않으셨던 京都大學大學院教育學研究科 川崎良孝 교수, 일본문화에 적합한 어휘선정과 회수율을 높이는 방법 등 조언을 아끼지 않았던 京都大學圖書館 吞海沙織 선생 그리고 교정과 편집 및 발송을 도와주었던 京都大學大學院教育學研究科 博士課程 金智賢 양에게 이 지면을 통해 감사드립니다>

<참고문헌은 각주로 대신함>