

정리업무와 대학도서관의 아웃소싱에 관한 연구*

-부산, 경남지역을 중심으로-

A Study on the Application of Outsourcing of the Technical Services in the Academic Libraries

-With Special Regard to Busan and Kyung-nam Area-

김 영 귀(Kim Young-Kuy)**

<목 차>

- | | |
|---------------------|---------------------------------|
| I. 서론 | IV. 정리업무의 아웃소싱 적용에 관한 조사결과 및 분석 |
| II. 선행연구 개관 | 1. 자료수집 |
| III. 대학도서관 업무와 아웃소싱 | 2. 설문지 구성 |
| 1. 아웃소싱의 개념 및 역사 | 3. 조사결과 및 분석 |
| 2. 아웃소싱의 장점과 문제점 | V. 결론 및 제언 |
| 3. 대학도서관과 아웃소싱의 적용 | |

초 록

이 연구는 대학도서관(전문대학 포함)의 정리업무의 아웃소싱 적용현황을 조사, 분석하여 앞으로 도서관에서 아웃소싱을 적용할 때 고려해야 할 사항과 정책수립에 필요한 방향을 제시하고자 시도되었다. 연구방법은 문헌연구와 설문지 기법을 병행하였다. 분석 결과 아웃소싱을 시행한 도서관은 대개 그 결과에 만족했으며, 대상 업무는 아직까지 목록에 집중되고 있었다. 아웃소싱에 도서관 직원이 참여하는 것이 효율이 높았으며, 아웃소싱 업체의 전문성 부족을 문제점으로 지적했다. 앞으로도 아웃소싱을 고려할 수 없는 업무로는 참고업무를 첫째로 꼽았다.

주제어 : 아웃소싱, 대학도서관, 기술봉사, 대학도서관 아웃소싱, 기술봉사 아웃소싱

Abstract

The purpose this study is tend to consider the direction and policy making when the libraries make a decision of outsourcing with the analysis of the application experiences of outsourcing in the academic libraries(including junior college libraries). The research method of this study is questionnaire technique with the theoretical search. The results of the study are as follows: Libraries which experienced outsourcing are satisfied with the results. The subject of the outsourcing are most focused on the cataloging. The efficiency rate was high when the library staffs was participated in the implementation of outsourcing. And respondents answered that the lack of professionalism of vendors which made the outsourcing difficult and reference work is impossible to outsource in the near future.

Key Words : Outsourcing, Academic Libraries, Technical Services,
Academic Library Outsourcing; Technical Services Outsourcing

* 본 연구는 2000년도 신라대학교 학술연구비 지원으로 이루어졌음.

** 신라대학교 문헌정보학과 부교수(ykkim@silla.ac.kr)

· 접수일 : 2001. 11. 16 · 최초심사일 : 2001. 11. 30 · 최종심사일 : 2001. 12. 12

I. 서 론

아웃소싱(outsourcing)이란 ‘업무의 일부를 외부에 위탁하는 것’으로서, “기업의 핵심업무 이외의 보조적인 주변업무를 외부의 전문업체가 대행하게 함으로써 기업의 비용을 삭감하고, 생산성도 향상시킬 수 있는 방법”¹⁾이라는 의미로 주로 사용되고 있다. 그러나 이것은 “하청을 통해 비용을 줄인다”라는 의미가 더 강하다.

아웃소싱의 활용기법은 원래 미국의 경영학자 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. 따라서 간단하게 자사 업무의 일부를 외주로 쉽게 해결하도록 하는 발상으로는 좋은 결과를 낼 수 없는 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 아웃소싱을 함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 전략’²⁾이라고 말할 수 있다. 우리말로는 외부화, 외주위탁, 외부위탁, 외부용역, 외부조달, 외부대행, 외주 및 하청 등 여러 가지로 해석되고 있다³⁾.

우리 나라에서도 1980년대 들어 각 기업이 정보시스템(IS)을 구축하면서 정보체계를 외부에 의존할 수밖에 없었던 것이다. 그러나 요즘 아웃소싱이 주목받게 된 것은 아웃소싱이 활성화되고 있고, 기업환경이 급변하게 되는데도 원인이 있다고 하겠다. 따라서 이러한 급격한 환경변화에 신속하게 대응하기 위한 조직을 구축하려는 시도가 확산되면서 아웃소싱에 대한 관심이 증폭되고 있다. 비효율을 최소화하고 불필요한 기능을 축소함으로써 몸집을 가볍게 하여, 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 방안으로 아웃소싱을 적극 활용하는 사례가 늘고 있으며, 최근에는 전통적인 인소싱(Insourcing) 분야로 인식되던 영업이나 관리기능들도 아웃소싱의 대상이 되면서 인소싱과 아웃소싱의 영역구분이 사라지고 있다고 한다.

도서관도 기업의 정보시스템 구축처럼 1980년대부터 전산화가 시작되면서 이미 아웃소싱의 개념이 도입되었다고 볼 수 있다. 초창기엔 대개 자체적으로 구축하려고 애썼으며, 그 결과 많은 시행착오를 거치게 되었다. 때문에 전산화에 쏟은 노력과 비용은 엄청났으며, 자연 전산화 자체를 부담스럽게 생각했다.

지금은 대부분 목록입력이나 DB구축 등 일부 업무에 아웃소싱을 하고 있지만 앞으로는 다

1) 조준모, 고석준, 『아웃소싱 매뉴얼』. 서울 : 삼영사, 1999. p. 16.
2) <http://www.kimsconsulting.co.kr/newsletter/academy/4.html>
3) 홍성도, 『아웃소싱의 전략과 사례』. 서울: 학문사, 1998. p. 11.

른 업무분야에도 확대될 가능성이 있다고 하겠다. 또 이미 잘 하고 있는 업무라도 장기적이고 지속적인 관점에서 효율적이지 못하다고 판단될 경우 아웃소싱을 할 수도 있다. 그러므로 아웃소싱은 업무의 손실이 아닌 핵심역량의 축적을 위해 내부자원을 더 집중하는 방향으로 나가야 할 것이다. 때문에 아웃소싱을 도입한다면 도서관에서는 어떤 계획과 준비를 해야 만 도서관의 본질을 훼손시키지 않으면서 그 기능을 강화시키는가가 중요하다. 따라서 도서관 업무에 있어서 아웃소싱 적용의 현황을 연구해 볼 필요가 있다고 하겠다.

본 연구의 목적은 앞으로 도서관도 다른 분야와 마찬가지로 아웃소싱이 피할 수 없는 현실이라는 인식에서 현재 업무 성격상 아웃소싱의 가능성이 높은 정리업무의 적용에 대한 현황을 파악, 분석하여 그 결과를 토대로 효율적인 아웃소싱을 하기 위한 방법, 사전준비는 무엇이 필요한지, 그리고 적용했을 때의 문제점 등을 통해 도서관에서의 아웃소싱 적용의 전망과 정책수립 방향을 모색하고자 하는 것이다.

연구범위는 부산, 경남지역 대학도서관(전문대학 포함)을 대상으로 하였다. 대학도서관을 연구대상으로 삼은 것은, 다른 관종별 도서관보다 첫째, 시대의 흐름을 흡수하는 면이나 새로운 운용기법의 도입 면에서 빠르며, 둘째, 비교적 시스템이 체계적이고 안정되어 있어 아웃소싱의 사례가 많으며, 셋째 대학도서관의 아웃소싱 경험사례는 앞으로 다른 관종별 도서관에 미칠 파급효과와 영향력이 크다고 보아서 선정하였다.

연구방법은 부산 경남지역 대학도서관을 대상으로 하여 문헌연구와 함께 설문지 기법을 사용하였으며, 설문결과는 통계(비율)처리하였다.

그리고 연구의 제한점은 연구대상이 부산 경남지역 대학도서관에 국한되었고 정리업무만을 다루었다는 점이다. 앞으로 전국적인 그리고 정리업무 외 다른 업무분야에 관한 연구도 병행해서 이루어진다면 도서관의 아웃소싱 적용에 관한 보다 일반화된 정책을 수립할 수 있을 것이다.

설문지 내용은 부록으로 첨부하였다.

II. 선행연구 개관

아웃소싱의 개념이나 활용기법의 시작이 기업에서 시작된 만큼 국내에도 기업이나 기업경영에 있어서 아웃소싱에 관한 연구나 사례는 많은 편이나 도서관의 아웃소싱 적용에 관한 연구는 아직 활발하지 못한 것 같다. 그러나 도서관이 정리업무를 아웃소싱하기 시작한 것은 새로운 것이 아니고 그 기원은 19세기로 거슬러 올라간다.⁴⁾ 앞으로 도서관은 제한된 자

4 한국도서관·정보학회지(제32권 제4호)

원과 경쟁해야 하므로 아웃소싱은 계속 중요한 역할을 할 것이라고 전망되기도 한다.

국내 연구를 보면 노옥순⁵⁾은 1994년 미국도서관협회의 기술봉사토론품에서 논의되었던 주제 중 정리기능의 변화요인의 하나를 소개했다. 즉 전문업체(Vendor)가 제공하는 목록서비스와 이들과의 계약상황에 대한 것으로 목록사서의 미래가 위기를 맞는다는 점이다. 이를테면 벤더가 이미 완전하게 정리와 처리를 미친 자료가 모든 유형의 도서관의 주문에 따라 도착하는 시대를 아주 가까운 장래에 맞게 된다는 점을 간략하게 언급하고 있다.

윤희윤⁶⁾은 아웃소싱의 실체를 밝히고, 아웃소싱은 과연 보편적 현상이며, 대학도서관은 어떤 입장을 견지할 것인지를 다루었다. 특히 대학도서관에서 아웃소싱이 제시하는 '운영비용의 절감과 봉사기능의 제고'라는 명분과 논리로 현실적 여건이 미흡한 상황에서 무리하게 적용할 경우 정체성의 훼손 내지 와해로 귀착될 수 있으므로 경계해야 한다고 강조했다. 그리고 도서관계가 아웃소싱의 적실성과 기대효과를 냉정하게 분석하지 않으면 경제논리나 행정논리에 대항할 수 없으며⁷⁾, 아울러 도서관의 성격이나 지향성은 경제논리에 집착하는 민간부문의 그것과 다르므로 아웃소싱에 대해 비판적 접근이 필요하다고 하였다. 따라서 도서관은 '중도의 객관적 입장'을 견지하는 즉, 아웃소싱은 비 핵심적 업무에 대한 부담을 경감시키는 대신에 핵심기능을 강화하는 전략적 수단으로 간주될 때 사서직의 전문성과 정체성이 훼손되지 않을 것⁸⁾이라 하였다.

국외연구로서 Baker⁹⁾는 도서관은 환경 변화의 폭이 가속화됨에 따라, 경영기법인 구조조정과 아웃소싱을 고려하고 있다고 하였고, Hopkins¹⁰⁾는 아웃소싱과 함께 서비스의 폐지와 기구축소 경향에 대처해서 사서들을 보호할 수 있는 방법과 조언을 말했다.

Steinhagen 과 Moynahan¹¹⁾은 직업으로서 목록자들은 자동화에서 살아남았으나, 지금은 바로 그 생존에 또는 적어도 여러 업무에서 아웃소싱이 새로운 위협이 되었으므로 그들은 경각심을 가지고 업무를 혁신하려는 노력이 필요하다고 역설했으며, Jette와 Dixon¹²⁾은 아웃

4) Barry B. Baker, "Resource Sharing: Outsourcing and Technical Services", *Technical Services Quarterly*, Vol. 16, No. 2(1998), p. 35.

5) 노옥순, "정리사서의 역할변화와 업무재편에 관한 연구", 《정보관리학회지》 Vol. 12, No. 2(1995. 12), pp. 63-83.

6) 윤희윤, "대학도서관의 아웃소싱: 구원의 손길인가, 질식의 올무인가", 『제 38회 전국도서관대회주제발표논문집』(2000 9), pp. 117-132.

7) 윤희윤, "도서관의 아웃소싱에 대한 비판적 연구", 《한국도서관·정보학회지》 제31권, 3호(2000. 9), pp. 1-21.

8) 윤희윤, "도서관의 아웃소싱 : 빛과 그림자", 《경기도사서연구회지》 제5권, 1호(2000, 6), pp. 1-18.

9) Barry B. Baker, "Resource Sharing: Outsourcing and Technical Services", *Technical Services Quarterly*, Vol. 16, No. 2(1998), pp. 35-45.

10) H. Hopkins, "The Closing/Downsizing/Outsourcing Scenario", *Bulletin of the Special Libraries Association, Florida and Caribbean Chapter Review Issue*, (1996), pp. 53-4.

11) E. N. Steinhagen and S. A. Moynahan, "Catalogers Must Change! Surviving Between the Rock and Hard Place", *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol. 26, No. 3(1998), pp. 3-20.

소싱 업체 직원이나 임시 노동력이 도서관에 미치는 영향력에 대해서 기술했다.

Agada¹³⁾는 아웃소싱 업자들의 관심이 기업체도서관이 쉽사리 “아웃소싱 할 수 없는” 정보서비스의 도전 쪽으로 가고 있으므로, 도서관도 이런 업체와 경쟁하려면 기업체 사서는 다 기능 프로젝트팀에 대한 정보고문으로서 활동할 것을 제안했다.

구체적인 업무인 수서나 목록기능에 대한 연구를 보면, Hiller¹⁴⁾는 영국의 Huddersfield 대학에서 도서관업체의 shelf ready book system을 이용하기 위해 도서관의 수서 기능을 어떻게 아웃소싱 했는가를 기술했으며, Tafuri¹⁵⁾는 특수장서의 아웃소싱에서 가장 중요한 교훈은 수서 직원이 매 단계마다 레코드 선정, 다운로드, 그리고 기타 절차를 감독하는 것이라 했다.

Jiang¹⁶⁾ 그리고 Libby와 Caudle¹⁷⁾는 대학도서관의 목록에서 아웃소싱의 실제적인 면, 즉 왜 아웃소싱이 고려되었고, 어떤 요인이 아웃소싱 결정에 영향을 미쳤고, 무엇이 아웃소싱 되었으며, 업자는 어떻게 선정했는가 그리고 도서관 아웃소싱의 장단점을 기술했다. Walker¹⁸⁾와 Anyomi¹⁹⁾는 공공도서관 목록기능의 아웃소싱 서비스를 설명하면서 아웃소싱을 고려하는 도서관에 실제적인 방안을 제시하였다.

Wittorf²⁰⁾는 Notre Dame 대학도서관의 복사업무 아웃소싱 연구에서, 신중하게 시행하면 귀중한 자원을 절약할 수 있다고 했다. 즉 도서관은 복사기 구입 및 지원업무에서 해방되고, 도서관자원을 전환하지 않고도 최고로 잘 할 수 있는 것에 집중케 하고, 아웃소싱이 아니면 이용자에게 제공할 수 없었던 장비이용이 가능하며, 고객의 특별요구에 신속성 있게 응할 수 있다는 점이다.

Harken²¹⁾은 빠르게 발전하는 아웃소싱은 어차피 사서 쪽이든 다른 쪽이든 논란을 불러일

-
- 12) Karen D. Jette and Clay-Edward Dixon, "The Outsourced/Contingent Workforce: Abuse, Threat, or Blessing", *Library Administration & Management*, Vol. 12, No. 4(Fall 1998), pp. 220-5.
 - 13) John Agada, "Information Counseling and the Outsourcing Challenge to Corporate Librarianship", *College & Research Libraries*, (July 1997), pp. 338-347.
 - 14) Eileen Hiller, "Scatter and Save! an Evaluation of the Adoption of Centralized Classification and Outsourcing", *Against the Grain*, (Apr. 1999), p. 18.
 - 15) N. Tafuri, "Creative Outsourcing", *Against the Grain*, Vol. 10, No. 3(June 1998), pp. 71-2, 74.
 - 16) D. Jiang, "A Feasibility Study of the Outsourcing of Cataloging in the Academic Libraries", *Journal of Educational Media and Library Sciences*, Vol. 35, No. 4(June 1998), pp. 283-93.
 - 17) Katherine A. Libby and Dana M. Caudle, "A Survey on the Outsourcing of Cataloging in Academic Libraries", *College & Research Libraries*, (Nov. 1997), pp. 550-560.
 - 18) T. M. Walker, "Outsourcing: a Customer's Perspective on the Process and the Potential", *Bottom Line*, Vol. 9, No. 2(1996), pp. 14-17.
 - 19) M. E. Anyomi, "Outsourcing Cataloging Functions in South Carolina Public Libraries", *Bottom Line*, Vol. 12, No. 1(1999), pp. 29-33.
 - 20) Robert Wittorf, "Outsourcing Photocopying in a Library: One Experience", *The Bottom Line*, Vol. 11, No. 3(1998).
 - 21) Shelby E. Harken, "Outsourcing: Ready, Set, Go? A Cataloger's Perspective", *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol. 32, No.2(1996), pp. 67-87.

으키므로 성공적인 아웃소싱에 필요한 것과 피해야 할 것을 알아야 한다고 했으며, Scheschy²²⁾는 아웃소싱은 잘하면 도서관은 물론 자료업자, 서지 기업, 지역시스템업자와 전략적 제휴관계가 될 수 있으므로, 도서관은 협력관계를 만들고 그들이 합의한 조건에 모든 당사자의 동의를 보장하는데 책임을 짐으로써 주도적 역할을 할 수 있는 공동승리(Win-Win)전략으로 보았다.

전체적으로 외국에서의 도서관의 아웃소싱 적용사례는 폭 넓으며, 상당히 일반화되었다는 것을 알 수 있다. 아웃소싱을 도입하게 된 요인으로는 환경의 변화, 조직의 구조조정, 기구축소, 서비스의 폐지 등 다양했으나 업무내용은 목록, 수서가 주류를 이루고 복사, 제본 등 넓은 의미의 정리업무에 집중되고 있었다. 특히 환경변화에 따른 아웃소싱의 도전에 대비한 사서의 노력과 새로운 업무의 창출이라는 자기혁신을 강조하고 있다.

Ⅲ. 대학도서관 업무와 아웃소싱

1. 아웃소싱의 개념 및 역사

일반적으로 아웃소싱(Outsourcing)이란²³⁾ 기업경영에 있어서 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에 위탁하여 조달하는 업무처리 방식을 말한다. 즉, 기업의 핵심업무 이외의 보조적인 주변업무를 외부의 전문업체가 대행하게 함으로써 기업의 비용을 삭감하게 하고, 생산성도 향상시킬 수 있는 방법이라는 의미로 주로 사용되고 있다.

Boss는 아웃소싱을 “내부직원을 이용하지 않고 외부의 개인이나 조직에 활동들을 위탁하는 것”²⁴⁾이라 하였다. 또 “아웃소싱은 정보시스템 기능의 일부 또는 전부를 외부 업자에게 양도하는(Transferring) 과정이다”²⁵⁾ 라고 정의하기도 한다. 정의에서 알 수 있듯이 아웃소싱은 개인이나 기관(그 기관이 기업체, 정보시스템, 또는 도서관이든지 간에) 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

22) Virginia M. Scheschy, " Outsourcing: a Strategic Partnership", *Technical Services Quarterly*, Vol. 16, No. 3(1999), pp. 31-41.

23) 홍성도, 전계서, 1998, p. 11

24) R. W. Boss, *op. cit.*, p. 563.

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

해석되며 실제로도 혼용하여 사용하고 있다. 아웃소싱의 관련개념으로는 민영화(Privatization), 구조조정(Reengineering 또는 Restructuring), 합병(Mergers), 정리통합(Consolidations), 기구 축소(Downsizing)가 있고, 하위개념으로는 독점 판매권 방식(Franchized courses), 하청(Farming out)²⁶⁾ 등이 있다.

특히 기업체에서 아웃소싱이 주목받고 있는 가장 큰 이유는 보조적인 업무를 외부에 위탁하는 것이 효율적임을 깨닫고 기업경쟁력 강화차원에서 검토하기 시작했다는 점이다. 따라서 초기에 강조했던 비용삭감에서 경쟁력 강화로, 대상분야를 확대하고 전략적 부문을 강화하며, 그리고 경쟁력 강화를 위한 전략적 의도로 그 개념이 바뀌고 있다.

문헌정보학 분야의 정기 색인인 Library Literature는 1993년까지 “도서관 서비스의 위탁”에 대한 표목으로 “Outsourcing”을 상호참조로 사용하지 않았다²⁷⁾ 그런 점에서 보면 특히 도서관 업무 적용에 있어서 “아웃소싱”이란 비교적 새로운 용어이다.

그리고 문헌정보학 초록지 Library and Information Science Abstracts(LISA)를 조사해 본 결과, 1991년도 주제색인에 Contracts(계약)가 나온다. 이는 출판계약, 고용계약 중 근로조건 등을 다룬 것이며, 1993년 2월호에 Contract services(계약 서비스)가 등장한다. Contract services see also Freelancer staff (자유계약직)처럼 Contract services는 주로 고용계약에 사용되고 있었다.

1993년 11/12월호에 Contracting out(위탁)이 표목으로 채택되었고, 논문 제목은 Outsourcing을 사용했지만 표목은 Contract services인 경우도 있었다. 1994년 5월호에 처음으로 Outsourcing이 색인표목으로 채택되었다. 그러나 9월호부터 “Outsourcing see Contracting out”로 나온다. 그 이후 현재까지 Contracting out은 주제색인 표목으로, Outsourcing은 상호참조로 사용되고 있다.

이상에서 알 수 있듯이 기업이나 산업분야에서는 대개 Outsourcing으로 통용되고 있으나 문헌정보학분야의 전문색인지나 초록지에서는 Outsourcing과 Contracting out 두 용어를 동일개념으로 보나 Contracting out을 표목으로 채택하고 있다.

역사적으로 보면 아웃소싱은 1980년대 후반 조직이 전에는 내부적으로 처리했던 제품의 과정이나 보급을 제3자와 계약함으로써(Contracting out) 유행하게 되었다. 일찍이 자동차 산업에서 뛰어나게 구축된 아웃소싱은 Ford사와 Chrysler사가 그들의 재고점검과 비용삭감이 되도록 했고 General Motors사가 로봇공학에 엄청난 자원을 투자할 전략을 채택할 수 있도록 해 이익을 가져다주었다. 그들의 성공은 회사가 어떤 과정을 전문화하면 더 경제적으로

26) A. J. Anderson, "How Do You Manage?", *Library Journal*, Vol. 123, No. 14(Sept. 1, 1998), pp. 153-55.

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

보급할 수 있다는 믿음을 촉진시켰고, 비용삭감을 강하게 요구하는 분위기에서 아웃소싱은 유행이 되었고 빠르게 전파되었다.

미국에서의 아웃소싱사업의 선구자적인 역할은 1962년에 설립된 EDS(Electronic Data System)의 정보처리서비스가 주도하였다.²⁸⁾ 당시 정보처리분야의 중요성이 증대하고 있었지만, 기업은 컴퓨터에 대한 설비투자나 운영비에 큰 부담을 느끼고 있었으므로 EDS는 거기에 주목하여 계산업무의 대행이나 그에 따른 소프트웨어의 개발업무를 떠맡기 시작했다. 그 당시 여건에서 EDS는 단순한 데이터처리뿐만 아니라, 시스템설계나 프로그램 개발 등 상대기업의 중추업무를 일괄수주 하였다는 점에서 아웃소싱의 원형이라고 할 수 있다.

아웃소싱을 경영에 처음 도입한 기업은 이스트만 코닥(Eastman Kodak)이다. 1989년 경영 위기를 맞이하면서 코닥사는 시스템 개발에서 유지, 보수에 관한 업무를 외부에 위탁했다²⁹⁾. 정보처리부문을 IBM에 일괄위탁하고 종업원 2천명을 이적시켰다.

1980년대 후반 아웃소싱에 관한 논문은 일년에 평균 3편이었으나 오늘날은 매년 600편이 넘는다³⁰⁾고 한다. 이제 정보시스템 뿐 아니라 인적자원 서비스를 아웃소싱 하는 것도 흔한 일이 되었기 때문이다. 1990년대에 아웃소싱의 실시는 폭발적이었고 그 과정에 관심을 가진 시기였다.

1990년대 동안에 아웃소싱의 깊이와 폭은 사서직 내에 예상치 못할 정도로 관심을 불러 일으켰지만 새로운 현상은 아니다. 도서관도 기업처럼 아웃소싱을 할 수 있음을 증명하는 시기였다. 도서관은 항상 아웃소싱을 해왔다. 아웃소싱을 하지 않으면 도서관에서 제공하지 못했던 서비스를 구입해 왔다는 의미에서다. 실제로, 의회도서관의 목록카드, Approval plan, 소급변환, 자동화시스템의 컴퓨터센터 유지 등은 처음 채택했을 때 비록 “아웃소싱”이라고 부르지는 않았지만 업무를 정착시킨 역사를 가지고 있다. 이를 통상절차로서 우리가 수용함으로써 오랫동안 경험을 쌓아왔다.

도서관은 제한된 자원으로 경쟁하게 됨에 따라 아웃소싱이 계속 중요한 역할을 할 수밖에 없다면 지금까지 통상절차로서 수용해 왔던 경험을 토대로 그 장단점을 파악하여, 단순한 비용절감이 아닌 진정한 의미의 서비스의 질을 높이는 방안을 찾아야 할 것이다.

28) 조준모, 고석준, 전게서, pp. 22-23.

29) 홍성도, 전게서, p. 174.

30) James W. Marcum, "Outsourcing in Libraries: Tactic, Strategy, or "Meta-Strategy?", *Library Administration and Management*, Vol. 12, No. 1(Winter 1998), p. 15.

2. 아웃소싱의 장점과 문제점

아웃소싱은 당초 정보시스템 부문을 외부 전문서비스회사에 위탁하는 것으로 시작되었지만, 그 결과가 좋아 타 부문으로 확산되었다. 초기에는 단지 비용삭감의 수단이던 것이, 경쟁 우위 획득을 위한 조직의 핵심역량(Core competence) 강화와 새로운 사업의 창출이라는 차원에서 아웃소싱을 하고 있다. 즉 자사에 없는 능력이나 기능을 아웃소싱 함으로써 경쟁력을 강화해 나가는 “전략적 아웃소싱”으로 그 의미가 확대되고 있다.

아웃소싱의 성장은 예견되었지만 그 양은 전문가들을 놀라게 했으며, 1990년에 Dataquest는 연 15%의 성장률을 내다봤는데, 1994년에 연간 25%의 성장률을 기록했다³¹⁾고 한다.

지금까지 도서관은 보통 그들이 제공하는 서비스에 거의 또는 전혀 경쟁이 없었고 이익을 내야 하는 압력이 없었다. 많은 도서관은 서비스를 더 효율적으로 하게 하는 자극이 없었다. 그러나 그런 상황은 변했으며, 많은 도서관은 어떻게 하면 그들 조직을 더 “고객 중심”으로 할 것인가를 숙고하고, 전통적인 해결법이 일을 “더 많이, 더 빠르게, 더 싸게”(Better, faster, cheaper)하는데 적합하지 않다는 것을 알고 있으므로³²⁾ 아웃소싱을 대안으로 고려하게 되었다.

그렇다면 아웃소싱의 문제점은 무엇인가? 하와이 주립공공도서관 사서 Bart Kane이 거의 단독으로 이룬(Hawaii Plan으로 알려진) 장서개발을 Baker & Talor사에 아웃소싱하기로 한 결정³³⁾은 많은 논쟁을 불러일으켰다. 정말 장서프로파일이 주제전문가의 일을 완전히 대체할 수 있는가 하는 점에 있어서이다. 이는 하와이 사서들의 도서 선정권의 상실이며, 논쟁의 초점은 아웃소싱을 한 목록 및 아웃소싱 프로젝트의 질과 가치에 두었다. 아웃소싱서비스를 이용하는 도서관들은 비용절감, 재고업무의 감소, 고객의 자료접근성의 용이함, 그리고 대중서비스에 무보수 직원을 그 장점으로 기술한다. 그러나 잠재적인 단점은 서지레코드 업무에서 질의 희생과 내부의 정리직원 중 실직의 위협이 될 수 있다는 점이다.

또 아웃소싱의 근본적인 문제점³⁴⁾은 공통적으로 제 3의 집단(전문업체)이 필요한 지식을 원래의 조직(도서관)에 전달하는데 실패함으로써, 그 조직이 학습기회를 상실한다는 점이다. 전문업체에 의존하게 되어 장기간 업무를 허약하게 하고 게다가 아웃소싱은 기대한 비용절감을 낳지 않을 수도 있다는 것이다.

31) Wendell Jones, "Outsourcing Basics", *Information Systems Management*, Vol. 14, No. 1(Winter 1997), p. 66.

32) Barry B. Baker, *op. cit.*, p. 38.

33) "The Outsourcing Dilemma: polar opposites Bart Kane and Patricia Wallace debate the merits of the Hawaii model", *American Libraries*, Vol. 28, No. 5(May 1997), p. 54-6.

34) James W. Marcu, "Outsourcing in Libraries: Tactic, Strategy, or "Meta-Strategy?", *Library Administration and Management*, Vol. 12, No. 1(1998), p. 18.

그러므로 이러한 장단점을 가지고 있는 아웃소싱이 성공하기 위해서는 다음과 같은 요소³⁵⁾가 고려되어야 할 것이다. 먼저 아웃소싱 추진에 대한 타당성 검토가 있어야 하고, 목적이 분명해야 한다. 또 단순한 비용절감이 아니라 핵심역량의 강화, 시스템의 수준향상, 새로운 기술도입 등 분명한 전략적 목적을 가져야 한다. 그리고 전문업체를 잘 선정해야 한다. 상호신뢰를 바탕으로 하는 '공동승리' 전략을 공유해야 성공할 수 있기 때문이다. 그래서 만약, 타당성이 증명되고, 그 목적이 경비절감이라면, 도서관은 자체 비용을 계산해야 한다. 아울러 직원의 참여를 고려해야 한다. 빠른 결정이 필요한 경우를 제외하고는 아웃소싱 결정에 직원을 참여시키면 그 업무에 대해 조언을 해 줄 사람들의 저항을 최소화하고, 그들도 적절한 사업계획서(request for proposal, RFP)에 필요한 전문지식을 제안할 수 있기 때문이다.

도서관의 환경변화에 따라 아웃소싱은 업무의 새로운 대안임과 동시에 위협이 되고 있음을 알 수 있다. 그러나 어느 시대나 변화는 있어 왔으므로 사서들도 변화에 적극적으로 대처하고 자신을 보호할 수 있는 방안을 강구해야 하며, 생존은 물론이고 지금까지 없었던 새로운 역할을 할 수 있는 자기개발이 필요한 시점에 왔다고 보겠다.

3. 대학도서관과 아웃소싱의 적용

1990년대에 정보기술의 빠른 진보는 역사적으로 변화의 수용이 느린 대학도서관과 거기서 일하는 사람들에게 새로운 압력을 가해 왔다. 따라서 대학도서관은 그 역사상 처음으로 진짜 경쟁에 직면하게 되었다. 도서관 내, 외부에서 지금까지 도서관이 제공하는 서비스와 중복되거나 대체하는 서비스를 하기 시작했기 때문이다.

대학도서관 사서들은 높은 "진입장벽(barriers to entry)"의 보호를 받아왔으므로 그들은 점점 경쟁적으로 되어 가는 환경변화에 대한 인식이 늦고, 그렇게 오랫동안 "독점(monopoly)"을 즐기면, 사서들은 변화를 느끼는 것이 느낄 수밖에 없다.³⁶⁾ 경쟁력의 포기वाद 같은 아웃소싱 협정은 문제해결이나 새로운 서비스를 개발하는데 이용할 수 있는 인적자원을 감소시키는 원인이 되며 이것은 위험신호이므로 경계해야 한다는 목소리도 높다.

따라서 1990년대이래 아웃소싱은 사서직 분야에 뜨거운 논쟁의 하나가 되었다. 예를 들면, 도서관 아웃소싱의 이정표적인 사건은 1993년 Wright 썬립대학교에서 전 목록과정을 OCLC TechPro를 사용하기로 한 결정이었다.³⁷⁾ 그 결정에 대해 상당한 논의가 뒤따랐지만, 직업이 거의 없어지지 않고, 엄청난 재고목록이 처리되었고, 質이 적절하게 유지되었으므로, 상당히

35) "정보시스템 아웃소싱 방법론", 《정보화저널》 제6권, 제4호(1999), pp. 14-15.

36) James W. Marcum, *op. cit.*, p. 20

37) James W. Marcum, *op. cit.*, p. 19.

간 비판은 없었으나 아직도 전체 목록부서를 아웃소싱 한 결정은 비판을 받고 있다.

실제로 아웃소싱을 실행한 도서관을 살펴보면, 뉴욕 시립대학교 도서관들은 19개 대학도서관의 정리업무 부서가 하나의 사무실로 통합하라는 대학의 요구에 직면하게 되었을 때, 그 목적을 실현하는 한 단계로서 목록과 수서업무를 아웃소싱으로 전환하였다.³⁸⁾ 그 결과 목록 비용을 절감할 수 있고 직원을 전환 배치할 수 있었다. 직업을 잃을지 모르는 두려움, 통제 상실에 대한 분노가 있는 반면에 도서관에 중요한 장기적인 이점도 있을 수 있으므로 두 집단의 지속적인 의사소통이라는 안전장치가 있어야 한다는 사실도 경험하였다.

Scranton 대학교의 Weinberg 기념도서관은 수서업무를 아웃소싱 했다³⁹⁾. 이 계획이 주목 받은 세 가지는 (1) 구체적인 목표를 달성하기 위해서 면밀하게 짜여졌고 (2) 정규직원을 줄이지 않았으며 (3) 정규직원은 전문업체가 역점을 둘 수 없었던 품질관리를 제공하고 문제해결에 없어서는 안 될 사람이 증명되어 실제적이고 성공적인 아웃소싱으로 꼽고 있다.

Adelphi 대학교도서관은 1995년 카피목록과 대부분의 신간도서처리를 아웃소싱 했다.⁴⁰⁾ Blackwell's Book Services가 제공하는 the MARC with Books(MARC 딸린 신간도서) 프로그램을 선택했다. 이로 인해 적시에 목록, 비용 대 효과적인 목록, 노동집약적인 자료장비에 서 해방, 향상된 목록레코드, 종이주문 중지, 시간여유를 참고서비스와 장서개발에 집중, 지적이고 정보통인 전문사서와 새로운 동반자 관계 형성 등 개선된 점이 있는 반면, 예상치 못한 프로젝트의 지연과 예상치 못한 비용, 직원의 사기에 영향을 끼쳤고, 1995년의 직원감축은 1996/97년도에 미정리자료를 낳았다. 그리고 남아있는 직원은 새로운 업무를 훈련받아야 했고, 직원이동은 인건비를 낳았으며, 프로젝트에 대한 압박감 등이 있었다.

Notre Dame 대학 도서관은 복사업무를 아웃소싱 했다.⁴¹⁾ 이는 도서관이 복사기를 구입하고 지원하는 업무에서 해방되고 이용자에게 제공할 수 없었던 장비를 이용할 수 있게 했다. 도서관 자원을 전환하지 않고도 최고로 잘 할 수 있는 것에 집중케 하고 고객의 특별한 요구에 신속성 있게 대응할 수 있도록 했다.

영국의 Huddersfield 대학⁴²⁾은 공예대학에서 종합대학으로 되면서 갑자기 학생수가 늘어났지만, 도서관 직원의 증원은 억제되었으므로 기술봉사보다 서비스의 최전선에 시간이 더 필요하게 되었다. 그 결과 도서관은 정리 및 배가완료시스템(shelf ready book system)을 아웃

38) Douglas Duchin, Douglas Duchin, "Outsourcing: Newman Library, Baruch College/ CUNY", *The Bottom Line*, Vol. 11, No. 3(1998)

39) Narda Tafuri, "Biz of Acq-Creative Outsourcing", *Against the Grain*, Vol. 10, No. 3(1998), pp. 71-74.

40) Bonnie Horenstein, "Outsourcing Copy Cataloging at Adelphi University Libraries", *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol. 24, No. 4(1999), pp. 106-116.

41) Robert Wittorf, Robert Wittorf, "Outsourcing Photocopying in a Library: One Experience", *The Bottom Line*, Vol. 11, No. 3(1998)

42) Eileen Hiller, "Scatter and Save!: an Evaluation of...", pp. 18-22.

소싱 했다. 이를 통한 목록레코드 입수 히트율은 100 %이고, 전문 목록직원을 전자저널에 투입할 수 있었다. 그러나 새로운 업무와 품질관리에 직원의 훈련을 필요로 했다.

Ohio 주립대학교 도서관은 1993년 슬라브언어 자료의 목록을 위탁하는 계획을 세웠다.⁴³⁾ 두개의 범위가 조사되었다. (1) 전문업체가 만든 서지레코드의 질 그리고 (2) 아웃소싱 목록과 자체 목록의 비용 비교이다. 먼저, 목록의 질은 예외가 있지만 수용할 수 있었고, 비용분석에서 아웃소싱 비용이 슬라브언어 목록자의 고용보다 적게 들었다. 결론은 슬라브언어와 같은 특정자료는 아웃소싱이 목록레코드를 입수하는 중요한 수단이 된다는 점이다.

캐나다의 Alberta 대학도서관은 대학당국이 예산을 15 % 깎자 비용을 더 낮추고 적절한 자원과 서비스의 수준을 유지하는 방법을 찾아 나섰다.⁴⁴⁾ 그 해답은 교수진과 이용자요구에 우선순위를 둔 도서관의 전략적 계획과도 일치해야 했다. 대안은 아웃소싱이었다. 선택영역은 목록과 장비였다. 그래서 Alberta 대학은 서비스를 희생하지 않고 또 직원도 해고하지 않으면서 예산삭감에 대응할 수 있었다. 따라서 이 방법은 목록의 죽음도 아니고 목록자의 소멸도 아닌 오히려 자원을 더 합리적으로 사용하는 방법을 찾은 경우라 하겠다.

Bowling Green 주립대학교 도서관은 재분류에 아웃소싱 실험을 했다⁴⁵⁾. 1995년에 DDC 분류의 20만권의 장서를 LC로 재분류했는데 불행히도 실패했다. 아웃소싱을 고려하기 전에 도서관의 요구, 강점, 시스템 능력, 물리적인 한계, 또는 전문지식(기술)을 충분히 점검하지 않았기 때문인 것으로 드러났다.

1996년 Alabama 대학도서관 단행본 목록부서는 거의 6000권의 미정리 단행본을 목록하기 위해 OCLC의 TechPro를 사용하는 실험계획에 참가했다.⁴⁶⁾ TechPro가 아주 중요한 첫 번째 선택처럼 보였으나, 궁극적으로 내부에서 목록하기로 결정했다. 실험 결과 그것이 가장 경제적이고 효율적인 방법이었기 때문이다. 첫째, 두 기관 사이의 비용격차가 매우 컸고, 또 추가 처리 업무에 시간이 소요됨으로써 실제로 직원의 업무시간을 줄어들지 않았다.

대학도서관들이 아웃소싱을 하게 된 이유를 보면, 조직의 구조조정, 학생수의 증가, 특수자료의 정리, 예산의 삭감 등 다양했으나 그 결과는 비교적 성공적이었다. 아웃소싱 대상업무는 목록이 압도적으로 많은 이유⁴⁷⁾는 목록의 아웃소싱이 주는 장점(특히 관리자의 마음에

43) Magda El-Sherbini, "Contract Cataloging: A Pilot Project for Outsourcing Slavic Books", *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol. 20, No. 3(1995), pp. 57-73.

44) Murray S. Martin and Ernie Ingles, "Outsourcing in Alberta", *The Bottom Line*, Vol. 8, No. 4(1995), pp. 32-34.

45) Linda S. Dobb, "Bringing It All Back Home: Insourcing You Do Well", *The Bottom Line*, Vol. 11, No. 3(1998)

46) Debra W. Hill, "To Outsource or Not: University of Alabama Libraries Engage in Pilot Project with OCLC's TechPro", *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol. 26, No. 1(1998), pp. 63-73.

47) Janis L. Johnston, "Outsourcing: New Name for an Old Practice", *Law Library Journal*, Vol. 88, No. 1(Winter 1996), pp. 130-32.

드는)에 있다고 하겠다. 무엇보다도 목록은 노동집약적이고 비용이 많이 드는 업무이고, 인적 비용이 꾸준히 상승한다는 점이며, 이용자는 도서관이 다양한 서비스를 제공하기를 기대하며, 또 경쟁을 걱정하지 않는 사치를 오랫동안 누려왔다는 점일 것이다.

이처럼 대학도서관의 목록 아웃소싱은 대체로 결과에 만족했으나 강력한 경향은 아니라는 점이다. 장, 단점을 잘 파악하여 명확한 목표를 가지고 결정해야 할 것이다. 따라서 아웃소싱이 경영도구로서 절대적인 대안이 아닐 수도 있으나, 이제 사서들은 구조조정이나 예산삭감 등 환경변화에 대한 두려움을 해소하고, 도서관 역할의 가치를 이해하며, 경쟁적인 서비스를 찾아야 할 시점이 되었다고 하겠다.

IV. 정리업무의 아웃소싱 적용에 관한 조사결과 및 분석

1. 자료수집

본 연구의 자료수집은 부산, 경남지역의 대학도서관(전문대학 포함) 48개관(4년제 대학교 26개관, 전문대학 22개관)(한국도서관협회 간행, 한국도서관통계, 2000)을 대상으로 설문지를 이용했다. 설문지는 정리업무 담당자에게 124부를 배부하여 104부를 회수하여 84%의 회수율을 보였다. 설문지 배부 및 회수 현황은 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문지 배부 및 회수 현황

구 분	배부수(매)	회수수(매)	회수율(%)
4년제 대학	88	77	88
전문대학	36	27	75
계	124	104	84

2. 설문지 구성

설문지 구성은 두 부분으로 나누었다. 첫 부분은 응답자 배경을, 두 번째 부분은 정리업무의 아웃소싱 적용에 관한 24개 문항과 자유의사 개진 1문항으로 하여 25개 문항이다.

설문지 통계는 전체, 4년제 대학과 전문대학, 실무자와 관리자로 분석했으나, 4년제와 전문대학 그리고 실무자와 관리자의 통계는 유의성이 부족하여 전체통계만 대상으로 했다. 단 채택하지 않은 그룹의 통계는 특이사항이 있을 경우에만 언급하였다. 여기서 유의성이 부족하다는 것은 두 그룹의 응답통계를 비교한 결과, 전체 분포비율과 거의 비슷하게 나와 차별성을 발견하지 못하였기 때문이다. 따라서 응답결과 통계가 그룹간 뚜렷이 차별화되는 부분만 다루기로 하였다.

1) 응답자의 배경

응답자의 배경에서 현재의 직책(직위)에서 관리자는 26.9 %, 실무자가 73.1% 였다. 업무담당기간은 1년 미만-3년이 38.5 %, 3년 이상이 50.9 %, 6년 이상도 24.0 % 였다. 이는 정리업무가 비교적 인사이동이 적다는 것을 보여주고, 업무를 일관성 있게, 전문성을 가지고 한다고 볼 수 있다. 한편 관리자는 6년 이상이 35.7 %로 실무자의 23.7 %보다 경력이 12 % 높았다. 이것은 관리자들이 자기업무를 보다 더 잘 파악하고 있다는 것을 보여 준다.

2) 정리업무의 아웃소싱 적용

설문지 구성의 두 번째 부분인 정리업무의 아웃소싱에 관한 설문내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> 정리업무의 아웃소싱에 관한 설문내용 구성

설문내용	설문번호
정리업무 아웃소싱 경험	4~7 (4문항)
아웃소싱 결과가 도서관에 끼친 영향	8~13(6문항)
아웃소싱 업체에 관한 사항	14~16(3문항)
앞으로 적용 가능한 아웃소싱 형태	17~21(5문항)
아웃소싱에 적합한 업무	22~24(3문항)
효과적인 아웃소싱을 위한 준비	25~28(4문항)

3. 조사결과 및 분석

1) 정리업무 아웃소싱 경험

(1) 아웃소싱 경험여부에 대한 응답결과

63.4 %가 아웃소싱을 경험하였다고 응답하였다. 이는 대학도서관의 약 2/3에 해당하며 아웃소싱이 도서관에서 전연 새로운 개념이 아니라는 것을 보여준다고 하겠다. 그리고 실무자는 60.5 %인 반면, 관리자는 71.4 %로 관리자들이 더 경험이 많은 것으로 나타났다. 또 4년제 대학도서관은 66.2 %이고 전문대도서관은 55.6 %로 전문대학이 상대적으로 경험이 적었다.

(2) 아웃소싱 실행에 필요한 예산

74.0 %가 자체예산에서 지출하였다. 아웃소싱 비용을 정규 예산의 한 항목으로 편입하고 있음을 알 수 있다. 기타는 구체적인 항목을 명기하지 않았다. 비율은 <표 3>과 같다.

<표 3> 아웃소싱에 필요한 예산(복수응답)

항 목	응답수	비율(%)
국고에서 지원	23	22.1
자체 예산에서 책정	77	74.0
기 타	5	4.8
무응답	5	4.8

(3) 정리업무 가운데 아웃소싱을 한 분야

아웃소싱 대상업무중 소급입력이 57.7 %로 가장 높고, 다음이 신규단행본 목록으로 32.7 % 였다. 아직까지 목록업무에 집중됨을 알 수 있고, 원문 DB 작업은 19.2 %이나 앞으로는 증가할 것으로 추측된다. 기타에는 ‘기증도서’, ‘외국학술지 구독’, ‘서양서 분류를 KDC에서 DDC로 변환작업’, ‘논문 색인’ 등이 있었다.

(4) 아웃소싱의 인적 구성원

순수외부 인력(28.9 %)보다 외부인력과 내부인력과의 혼합형태(41.4 %)가 비율이 높다. 도서관 직원이 참여하는 경우는 64.5 %(41.4%+ 23.1%)로, 어떤 형태로든지 직원의 참여가 아웃소싱의 효율을 높여 준다는 것을 알 수 있다. 그러나 도서관 내,외부 인력만으로 시행한 경우도 순수 외부인력의 사례와 비슷하고, 또 전문대학(44.4 %)도 이 경우가 제일 높았다. 따라서 자체에서 해결하는 것도 한 방법이 될 수 있음을 보여 준다. 실제 아웃소싱을 했을 때 인적구성원을 보면 <표 4>와 같다.

<표 4> 정리업무 아웃소싱의 인적 구성원 (복수응답)

항 목	전체(%)	4년제(%)	전문대(%)
순수 외부인력	30(28.9)	24(31.2)	6(22.2)
외부인력+도서관 내부인력(도서관직원)	43(41.4)	37(48.1)	6(22.2)
도서관 내부인력+도서관 외부인력 (아르바이트학생, 근로장학생)	24(23.1)	12(15.6)	12(44.4)
기 타	5(4.8)	4(5.2)	1(3.7)
무응답	5(4.8)	3(3.9)	2(7.4)

2) 아웃소싱 결과가 도서관에 끼친 영향

(1) 아웃소싱을 한 결과에 대한 반응

아웃소싱을 시행한 결과, 효과적이었다고 한 응답자가 83.7 %로 결과에 대한 만족도가 꽤 높게 나타났음을 알 수 있다. 아웃소싱을 한 분야가 목록업무에 집중된 점에 미루어 볼 때 목록의 아웃소싱에 만족도가 높음을 알 수 있다. 이는 앞으로 아웃소싱을 할 업무를 선정할 때 참고가 될 수 있을 것이다.

(2) 아웃소싱 결과가 효과적이었다면 그 이유

아웃소싱이 효과적인 것은, 시간이 많이 걸리는 업무(58.6 %)와, '단순 반복적인 업무'(41.4 %)에, 그리고 '비용절감'(16.1 %)을 들었다. 이는 사서들이 업무수행에 시간의 부족을 느끼고 있으며, 경비절감이 아웃소싱의 절대적인 이유가 아니라는 것을 알 수 있다.

그러나 실무자가 '비용절감'을 이유로 든 것이 9.5 %인 반면, 관리자는 33.9 %를 들었다. 관리자가 실무자보다 경제적인 문제를 더 중요시한다는 것을 알 수 있다.

(3) 아웃소싱이 비효율적이었던 이유.

아웃소싱이 비효율적이라고 이유에 대해서 13개관 중 11개관이 핵심업무 능력을 상실했다고 했고 2개관은 '무응답'이었다. 이는 정리업무 중에서도 목록을 핵심이라 생각하고 있으며, 아웃소싱으로 인해 상실할 수도 있다는 우려를 나타낸 것이다. 그 외 '조직이 축소되었다'거나 '인원 감축이 있었다'거나 '조직구성원이 신분불안을 느꼈다'거나 하지는 않았다.

(4) 정리업무에서 아웃소싱이 필요한 이유.

아웃소싱의 필요성으로 44.2 %가 직원의 부족을 첫째로 들었다. 이는 자연히 미정리 목록의 누적(43.3 %)을 불러오고, 목록은 또한 반복적인 업무(34.6 %)이므로 서로 영향을 주고받는 사항이라 할 수 있다. 따라서 직원이 부족한 도서관에서는 아웃소싱이 대안이 될 수 있음을 알 수 있다. (<표 5>를 참조)

그리고 실무자도 '직원의 부족'(46.1 %)을 첫째로 들었는데 관리자는 '미정리 목록의 누적'(53.6 %)이 제일 높았다. 실무자는 그것이 바로 자기가 해야 할 일인 반면, 관리자는 그 일을 처리해야 할 하나의 사안으로 보는 견해차이를 알 수 있다.

<표 5> 정리업무에서 아웃소싱이 필요한 이유(복수응답)

항 목	전체(%)	관리자(%)	실무자(%)
경비 절감	9(8.7)	6(21.4)	3(4.0)
미정리 목록 누적	45(43.3)	15(53.6)	30(39.5)
신규목록 장서의 증가	11(10.6)	0(0.0)	11(14.5)
직원의 부족	46(44.2)	11(39.3)	35(46.1)
반복적인 업무에 효율적이다	36(34.6)	7(25.0)	29(38.2)
무응답	3(2.9)	1(3.6)	2(2.6)

(5) 정리업무에 아웃소싱이 부적합하다고 생각하는 이유

<표 6>에서 보는 바와 같이 '아웃소싱 전문업체가 부족하다'(50.0 %)는 것을 가장 큰 이유로 들었다. 또 그들 '데이터가 불충분한 것'(16.3 %)도 지적했다. 그리고 '도서관서비스의 질 저하'(37.5 %)를 우려하고 있다. 또 4년제 대학은 '전문업체의 부족'(53.2 %)이 첫째였으나, 전문대학은 '서비스의 질 저하'(51.9 %)가 가장 높았다.

전문대학은 앞서 아웃소싱의 인적구성에서도 자체 해결의 비율이 높았던 것처럼 순수 외부 아웃소싱은 서비스의 질이 저하될 것이라는 우려를 가지고 있음을 알 수 있다. 아웃소싱이 자체 목록보다 경제적인 것은 틀림없지만, 아직까지 도서관이 신뢰할만한 업체와 데이터가 부족하고 중요한 서비스의 질 저하에 대한 불안감을 갖고 있는 것은, 전문업체의 부족과 함께 그 역사가 짧으며, 전문성을 갖춘 우수인력을 확보하지 못한데 대해서 사서들이 불신을 나타낸 것이라 하겠다.

<표 6> 정리업무의 아웃소싱이 어렵다면 그 이유(복수응답)

항 목	전체(%)	4년제(%)	전문대(%)
전문성이 있는 아웃소싱 업체가 부족	52(50.0)	41(53.2)	11(40.7)
상업적인 데이터는 충분하지 못하다	17(16.3)	12(15.6)	5(18.5)
도서관 서비스의 질 저하가 우려된다	39(37.5)	25(32.5)	14(51.9)
자체목록(original cataloging)이 더 경제적이다	3(2.9)	3(3.9)	0(0.0)
무응답	4(3.9)	3(3.9)	1(3.7)

(6) 정리업무의 아웃소싱이 타 업무에 적용가능성 여부

응답자의 65.4 %는 '도서관의 업무 성격에 따라 선택적 아웃소싱을 해야' 한다고 했으며, 모델이 될 수 없다고 한 경우도 19.2 % 이었다. 한 업무가 성공했다고 해서 다른 업무에 그대로 적용하기에는 도서관의 업무성격이 다양하므로, 아웃소싱의 장점을 가장 잘 살릴 수 있는 업무에 적용해야 한다는 인식을 가지고 있음을 보여 준다고 하겠다.

3) 아웃소싱 업체에 관한 사항

(1) 아웃소싱 업체에 느낀 불편한 점

업체의 '업무에 대한 전문성 부족'(45.2 %)을 가장 큰 불편으로 여겼다. 그 다음 '유지, 보수'(34.6 %)와 '애프터서비스가 불충분하다'(18.3 %)고 지적했다. 의외로 '인력마찰'(8.7 %)은 크지 않은 것으로 나타났다. <표 7>에서 보여주는 '업체의 전문성 부족'은 <표 6>의 정리업무 아웃소싱이 어려운 이유 중 '전문성 있는 업체의 부족'(50.0 %)과 맥을 같이 한다. 그리고 후속업무라 할 수 있는 유지, 보수 및 애프터서비스가 부족한 것은 그대로 직원이 떠맡게 되므로 오히려 업무를 가중시키는 결과를 초래할 수 있기 때문이다. 따라서 업체의 인력채용에 관한 문제로 전문성을 갖춘 직원이 부족한 것이 한 원인이 아닌가 한다.

<표 7> 아웃소싱 업체에 느낀 불편사항(복수응답)

항 목	응답수	비율(%)
애프터서비스가 부족하다	19	18.3
유지, 보수가 불충분하다	36	34.6
내부인력과의 마찰이 있다	9	8.7
업무 전문성이 떨어진다	47	45.2
무응답	4	3.9

다음의 (2)(3) 항목은 서술형 응답인데 응답결과가 매우 저조하였다. 따라서 기술한 내용중심으로 정리하였다.

(2) 아웃소싱 계약 만료 후 자체 관리하는 업무는:

데이터 수정과 확인, 자료분류, MARC 데이터 오류 수정, 대출과 반납, DB, 시스템 관리, 목록업무 등이었다. 대체적으로 데이터의 오류수정 및 확인작업이 많았다. 이는 앞 항에서 지적된 바와 같이 업체가 전문성을 갖춘 직원을 확보함과 동시에 계약 후의 성실한 관리가 요구되는 점이며 도서관에 신뢰감을 줄 수 있는 중요한 요인이 되기도 한다.

(3) 아웃소싱 업체가 도서관에 바라는 사항은:

반대로 아웃소싱 전문업체 쪽에서 도서관에 바라는 사항으로는 대우 개선; 임금문제; 비용인상; 지속성 등이었다. 이윤을 목적으로 하는 기업인만큼 경제적인 문제를 최우선으로 꼽았다. 즉 비용인상을 통한 대우개선을 가장 강하게 바라는 것으로 나타났다. 그러나 그렇게 되려면 업체는 도서관의 불편을 해소할 수 있도록 자질이 있는 사서를 채용하여 전문성을 갖추고, 동시에 계약의 성실한 이행 등으로 신뢰를 쌓으면서 도서관 서비스의 질 저하 우려를 불식시켜야만 지속성 있는 아웃소싱이 될 것이다.

4) 앞으로 적용가능한 아웃소싱 형태

(1) 타 기관으로부터의 MARC 데이터의 다운로드여부

62.5 %라는 2/3 정도의 대학도서관이 국립중앙도서관이나 KERIS의 MARC 데이터를 활용하는 것으로 나타났다. <표 8>을 통해서 알 수 있듯이 두 기관의 데이터를 신뢰하고 있음을 보여 준다.

<표 8> 국립중앙도서관 또는 KERIS의 MARC 데이터의 다운로드의 활용 여부

항 목	응답수	비율(%)
한 다	65	62.5
안 한다	34	32.7
무응답	5	4.8
계	104	100.0

(2) 신간자료 구입시 출판사나 서점의 MARC 데이터를 받는지 여부

72.1 %가 서점이나 출판사의 MARC 데이터를 받지 않는 것으로 나타났다.<표 9> 참조) 전문대학은 81.5 %가 받지 않는다고 했다. 이는 국립중앙도서관이나 KERIS의 MARC 데이터 다운로드를 받는 경우(62.5%)와 비교할 때, 대학도서관이 국가기관이나 학술기관을 더 신뢰한다는 것을 알 수 있다. 이는 앞으로 상업기관이 데이터의 정확성이나 신뢰성에 대해 고려해야 할 사항이라 하겠다.

<표 9> 자료구입 시 출판사 또는 서점의 MARC 데이터를 받는지

항 목	전체(%)	4년제(%)	전문대(%)
받는다	25(24.0)	20(26.0)	5(18.5)
받지 않는다	75(72.1)	53(68.8)	22(81.5)
무응답	4(3.9)	4(5.2)	0(0.0)
계	104(100.0)	77(100.0)	27(100.0)

(3) One-stop service(자료정리에서 서가배열까지)의 도입의사는

<표 10>에서 보는 바와 같이 도입하겠다는 도서관이 58.7 %이다. 약 2/3가 기회가 된다면 도입할 의사가 있는 것이며, 이는 역시 사서들이 정리업무에 부담을 많이 느끼고 있음을 알 수 있다. 이것은 또 아웃소싱이 효과적이었던 이유로 “반복적인 업무”와 “시간이 많이 걸리는 업무”를 지적한 것과 같은 이유라 하겠다. 4년제 대학이 절반 정도가 의사가 있는 반면, 전문대학은 70.4 %가 도입의사를 밝혔다. 앞서 문항에서 ‘서비스의 질 저하 우려’ 때문에 정리업무의 아웃소싱이 어렵다고 한 응답이 높았던 전문대학의 경우를 볼 때 의외의 응답결과이나, 오히려 만약 서비스의 질이 보장된다면 적극적으로 도입할 의사가 있는 것으로 볼 수 있다. 이는 아웃소싱 전문업체로서는 앞으로의 전망을 보여주는 단서가 될 수 있을 것이다.

<표 10> 만약 one-stop service(정리에서 서가배열까지)가 있다면 도입할 의사는

항 목	전체(%)	4년제(%)	전문대(%)
있 다	61(58.7)	42(54.5)	19(70.4)
없 다	41(39.4)	34(44.2)	7(25.9)
무응답	2(1.9)	1(1.3)	1(3.7)
계	104(100.0)	77(100.0)	27(100.0)

(4) One-stop service(수서에서 서가배열까지)의 도입의사는

절반인 50.0 %의 도서관이 수서에서 서가배열까지의 서비스에 의사가 있음을 밝혔다. 특히 4년제 대학은 45.4 %인 반면, 전문대학은 63.0 %가 의사가 있다고 했다. <표 10>처럼 전문대학이 one-stop 서비스에 더 적극적임을 알 수 있다. <표 11>은 전체적으로 One-stop service를 긍정적으로 보나, 아직 수서업무를 포함한 도입까지는 주저한다는 것을 보여 준다.

<표 11> 만약 one-stop service(수서에서 서가배열까지)가 있다면 도입할 의사는

항 목	전체(%)	4년제(%)	전문대(%)
있 다	52(50.0)	35(45.4)	17(63.0)
없 다	49(47.1)	40(52.0)	9(33.3)
무응답	3(2.9)	2(2.6)	1(3.7)
계	104(100.0)	77(100.0)	27(100.0)

(5) One-stop service 도입시 사서들의 위치

비록 one-stop service를 도입하더라도 84.6 %가 최소 인원은 남겨두어야 한다고 했다. 즉 아웃소싱이 사서를 완전히 대신할 수 없다는 인식을 가지고 있음을 알 수 있다.

<표 12>는 one-stop service를 도입했을 때 기존 사서들의 배치에 대한 응답결과이다.

<표 12> 만약 one-stop service를 도입했을 때 정리업무 사서들의 위치는

항 목	응답수	비율(%)
최소 인원은 남겨 두어야 한다	88	84.6
타 부서에 통합 재배치한다	13	12.5
무응답	3	2.9
계	104	100.0

5) 아웃소싱에 적합한 업무

(1) 현재 아웃소싱을 하고 있는 분야

'목록업무'가 34.0 %, '소급입력' 25.0 %로 목록관련 업무가 59.0 %를 차지하고 있다. 그 다음이 '시스템관리'(homepage관리 포함)가 27.0 %, 그리고 '건물관리 및 청소'가 24.0 % 이다. 목록업무가 아웃소싱의 주요 대상임을 알 수 있다. '시스템관리'(19.0 %)나 'homepage 관리'(8.0 %)도 앞으로 증가할 가능성을 예상할 때 능력을 갖춘 사서(system librarian)를 도서관 자체에서 배출할 수 있다면, 사서의 전문성을 제고하는 기회가 될과 동시에 아웃소싱에 드

는 경제적 비용을 절감할 수 있을 것이다.

(2) 아웃소싱에 가장 적합한 업무

‘警備업무’가 60.6 %로 가장 높고, ‘관내청소’가 57.7 %이다. ‘문헌복사’가 43.3 %, ‘정리’ 40.4 %, ‘제본’ 39.4 % 순이다. 비전문적인 업무의 비율이 높음을 알 수 있다. 이는 사서들이 아웃소싱의 우선순위를 비핵심 업무부터 시작하기를 바란다는 것을 알 수 있다. 전문적인 업무중엔 ‘수서’(1.9 %)가 가장 낮는데 이는 앞의 one-stop service 도입시 수서를 포함한 아웃소싱을 주저했던 점을 상기할 필요가 있다. 현재 아웃소싱을 하고 있는 업무와 하기를 바라는 업무가 다르다는 것을 알 수 있다.

(3) 미래에도 아웃소싱을 고려할 수 없는 업무

‘참고업무’(64.4 %)를 1순위로 꼽았다. 뒤이어 ‘장서개발’, ‘기획업무’, ‘수서’, ‘예산 및 인사를 포함한 회계’, 그리고 ‘이용봉사업무’이며, ‘복사’가 가장 낮다. (비율은 <표 13> 참조)

누구보다도 사서가 가장 잘 할 수 있고 업체가 하기 어려운 업무는 참고업무, 장서개발, 수서, 그리고 이용봉사로 지적하고, 이들을 도서관의 핵심업무로 인식하고 있다는 것을 보여 준다. 그리고 행정업무는 기획과 예산, 회계 및 인사업무를 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다.

<표 13> 앞으로도 아웃소싱을 고려할 수 없는 업무가 있다면(복수응답)

항 목	응답수	비율(%)
참고업무	67	64.4
장서개발	58	55.8
수서	50	48.1
자료수입(발주)	33	31.7
분류	30	28.9
목록(오리지널입력)	16	15.4
서무회계(서무, 회계 예산, 인사, 섭외)	50	48.1
열람(열람업무, 카운터업무, 이용안내)	24	23.1
이용봉사	43	41.4
상호대차	26	25.0
기획업무	53	51.0
관리운영	40	38.5
문헌복사	4	3.9
무응답	3	2.9

6) 효과적인 아웃소싱을 위한 준비

(1) 아웃소싱을 도입하기 전에 도서관이 해야 할 일

과연 ‘아웃소싱이 필요한가에 충분한 검토’가 먼저 이루어져야 한다가 70.2 %로 가장 높았다. 둘째, ‘명확한 목표가 설정되어야’(51.0 %)하고, 셋째, ‘비용 대 효과’(39.4 %)이다.

비용절감도 중요하지만 아웃소싱을 해야 하는 이유에 대한 충분한 검토와 명확한 목표설정이 전제조건이 되어야 함을 보여주고 있다. 그래야만 조직구성원의 합의(19.2 %)를 이끌어 낼 수 있을 것이다. 정책적으로 결정될 사항이 아님을 분명히 하고 있다.

이 내용은 <표 14>와 같다.

<표 14> 아웃소싱을 도입하기 전에 필요한 준비는(복수응답)

항 목	응답수	비율(%)
아웃소싱의 필요성에 대한 충분한 검토	73	70.2
비용 대 효과를 조사해야 하다	41	39.4
도서관의 핵심업무를 선정해야 한다	18	17.3
조직 구성원의 합의가 있어야 한다	20	19.2
정책적으로 결정되어야 한다	12	11.5
아웃소싱의 명확한 목표가 설정되어야 한다	53	51.0
무응답	2	1.9

(2) 효과적으로 아웃소싱을 실시하기 위한 대비

아웃소싱을 도입하게 되면, 75.0 %가 ‘사전에 계획을 철저히 세워야’ 하고, 그 다음 ‘전문성 있는 업체를 선정’(51.0 %)해야 효과적으로 실시할 수 있다고 했다. 무엇보다도 즉흥적인 아웃소싱의 도입을 경계해야 한다고 믿고 있으며, 계약과 관련된 3개의 항목이 50.0 %로 업체의 선정 못지 않게 계약의 성실한 이행 여부를 중요시하고 있다. 이렇게 하는 것은 또 업체가 도서관에 바라는 ‘지속성’을 유지하는 길이기도 하다.

(3) 바람직한 아웃소싱의 형태

57.7 %는 ‘아웃소싱이 더 효과적이라 판단된 업무는 계속 유지’하는 것이 바람직하다고 응답했으며, ‘필요할 때 선택적으로 또 한시적으로 도입한다’가 48.1 %이다. 이는 아웃소싱을 도입할 때 신중히 해야 하고, 필요한 업무에 선택적 또는 한시적으로 도입해야 하며, 효과적

이라 판단되면 일관성을 유지하는 것이 바람직하다는 인식을 갖고 있음을 알 수 있다. 구체적인 비율은 <표 15>와 같다.

<표 15> 바람직한 아웃소싱의 형태란(복수응답)

항 목	응답수	비율(%)
아웃소싱이 더 효과적인 업무는 계속 유지한다	60	57.7
계약기간이 끝나면 자체적으로 해결한다	1	1.0
필요한 때 선택적으로 또는 한시적으로 도입한다	50	48.1
계약 만료 후 아웃소싱의 연장여부를 결정해야 한다	5	4.8
무응답	4	3.9

(4) 정리업무 담당자는 아웃소싱을 어떻게 인식하고 있는가

55.8 %가 '선별적인 아웃소싱'을 가장 중요시했고, 그 다음 '도서관 구성원의 합의'가 필요하다(24.0 %)는 견해이다. 관장의 의지는 2.9 %로 가장 낮다.

전체 업무를 아웃소싱하기 보다는 필요한 업무에 선별적으로 해야 한다는 것은 무분별한 도입을 경계하는 것이며, 그렇게 하기 위해 관장의 의지보다 구성원의 합의를 더 중요하게 생각하고 있는 것으로 드러났다.

그리고 '앞으로 확대할 필요가 있다'에 실무자는 14.5 %인 반면, 관리자는 21.4 %가 응답했다. 관리자가 확대할 필요성을 더 강하게 느끼고 있는 것을 알 수 있다. 아마 관리자는 도서관 전체를 보고 실무자는 자신의 업무에 관한 관심이 높은 데 기인한 것이 아닌가 한다.

아울러 전문대학도 '선별적으로 해야 한다'(63.0 %)에는 이의가 없었으나, '예산문제'(33.3 %)를 '구성원의 합의'(11.1 %)보다 더 중요한 사항으로 지적했다. 이는 전문대학 도서관이 예산부족으로 운영에 어려움을 겪고 있음을 추측할 수 있다.

<표 16>이 구체적인 비율을 보여준다.

<표 16> 당신이 관리자 또는 실무자라면 아웃소싱은(복수응답)

항 목	전체(%)	관리자(%)	실무자(%)
필요악이다	12(11.5)	4(14.3)	8(10.5)
예산의 문제다	18(17.3)	4(14.3)	14(18.4)
도서관구성원의 합의가 있어야 한다	25(24.0)	8(28.6)	17(22.4)
도서관 정책으로 결정될 사안이다	18(17.3)	5(17.9)	13(17.1)
관장의 의지가 문제다	3(2.9)	0(0.0)	3(4.0)
선별적으로 해야 한다	58(55.8)	18(64.3)	40(52.6)
앞으로 확대할 필요가 있다	17(16.4)	6(21.4)	11(14.5)
비용 대 효과적이다	13(12.5)	2(7.1)	11(14.5)
무응답	3(2.9)	1(3.6)	2(2.6)

7) 문항에 관계없이 개진한 자유의견을 두 견해로 나누어 보면 다음과 같다:

1) 긍정적인 견해:

- (1) 관리자의 분명한 정책이 직원에게 이해되면 적은 예산으로 인력수급계획에 도움이 될 것.
- (2) 장서개발도 가능하다
- (3) 국립대학교 아웃소싱에 긍정적이다.
- (4) 아웃소싱은 조직구성원의 효율적 활용 및 비용 대 효과가 크나 팀 구성시 전문사서의 주도하에 이루어져야 서비스의 질적 저하를 막을 수 있다.
- (5) 사서의 업무부담을 경감시켜 준다.
- (6) 신간도서의 신속한 입수도 장점.
- (7) 예산과 인력부족으로 적절한 업무분장이 어려운 대학의 경우, 특정업무를 아웃소싱을 통한 업무효율성 제고도 바람직하다.
- (8) 변밀한 계획과 충분한 검토를 거친다면 도서관의 전 업무분야의 아웃소싱도 가능하다.

2) 부정적인 견해:

- (1) 비용 대 효과라는 명분아래 사서 스스로 자승자박이 되어서는 안된다.
- (2) 도서관 직원이 부족한 경우에는 필요하나, 무분별한 아웃소싱의 도입은 경영자에게 '사서가 필요 없다'는 인식을 주어 인적 구성에 악영향을 끼칠 수 있다
- (3) 힘들고 어려운 일을 아웃소싱에 의존하기 보다 직원의 질적 수준을 높이는

교육과 채용이 있어야 한다.

(4) 어디까지나 사서의 비핵심 영역으로 제한해야 한다

(5) 아웃소싱 업체 또한 전문직 종사자로 인식, 그에 맞는 대우를 해 주어야 한다.
자유의견을 종합해 보면 아웃소싱의 장점을 살리면 '직원 부족'이라는 인력수급에 도움을 줄 수 있으나, 부정적인 부분을 해소하지 못한다면 자칫 '사서무용론'이 나올 수 있으므로 경계해야 한다는 점을 지적하고 있다.

V. 결론 및 제언

대학도서관(전문대학 포함)을 대상으로 한 정리업무의 아웃소싱 적용현황을 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

- 1) 대학도서관의 60.5 %가 아웃소싱 경험이 있는 것으로 나타났다.
- 2) 아웃소싱에 필요한 예산은 대체로 자체예산에서 책정하는 것으로 드러났다.
- 3) 아웃소싱 대상업무 중 소급입력과 신규단행본 목록이 비율이 높아, 아직까지 목록업무에 집중되고 있음을 알 수 있었다.
- 3) 아웃소싱을 할 때 도서관 직원의 참여가 효율을 높인다는 것을 알 수 있었다.
- 4) 아웃소싱을 시행한 도서관은 효과적이었다고 답한 비율이 높아 대체로 그 결과에 만족한 것으로 나타났다.
- 5) 정리업무에서 아웃소싱이 필요한 첫째 이유는 '직원의 부족'인 것으로 나타났다.
- 6) 아웃소싱은 시간이 많이 소요되고, 단순 반복적인 업무에 효과적인 것으로 나타났다.
- 7) 정리업무의 아웃소싱 결과가 성격이 다른 타 업무의 모델로 그대로 적용하기는 어렵다고 하였다.
- 8) 전문업체(vendor)의 부족을 정리업무가 아웃소싱을 하기 어려운 첫째 원인으로 보았다.
- 9) 실제 시행에 있어서 업체에 느낀 가장 큰 불편은 '업무의 전문성 부족'을 들었다. 이는 정리업무의 아웃소싱이 어렵다고 응답한 이유와 그 맥을 같이하고 있다.
- 10) MARC 데이터는 국립중앙도서관이나 KERIS의 것을 출판사나 서점보다 더 선호하는 것으로 나타났다.
- 11) One-stop service(정리에서 서가배열까지)의 도입여부에 대해, 60.5 %가 의사가 있었으며, 특히 전문대학은 70.4 %가 도입의사를 밝혔다.

- 12) One-stop service(수서에서 정리까지)의 도입은 절반 정도가 응답하여 수서업무를 포함하는 것을 주저했다.
- 13) 만약 one-stop service를 도입하더라도 최소인원의 사서는 남겨두어야 한다고 했다. 이는 아웃소싱이 사서를 완전히 대체할 수 없다는 인식을 보여 주는 것이다.
- 14) 경비, 관내청소, 복사, 그리고 정리업무를 아웃소싱이 가장 적합한 것으로 보았다. 현재 아웃소싱을 하고 있는 업무는 정리업무가 제일 높았던 점과 비교가 되었다.
- 15) 참고업무를 앞으로도 아웃소싱을 고려할 수 없는 업무중에서 첫째로 들었다. 사서들은 참고업무를 가장 전문성이 강한 업무로 여기고 있음을 알 수 있었다.
- 16) 아웃소싱을 도입하기 전에 과연 아웃소싱의 도입이 필요한가하는 타당도 검사를 거치고, 그 목표가 명확해야 한다고 했다.
- 17) 효과적인 아웃소싱이 되려면 도서관은 사전계획을 철저히 세워야 한다고 했다.
- 18) 아웃소싱이 더 효과적인 업무로 판명되면 계속 유지하는 것이 바람직하다고 함으로써 도서관 업무의 일관성을 바라고 있었다.
- 19) 전체적으로 대학도서관 사서들이 아웃소싱을 '선별적으로 해야 한다'고 보고 있으나, 이는 무분별한 아웃소싱의 도입을 경계해야 함을 지적한 것이라 하겠다.

이런 연구결과를 토대로 지금 앞으로 아웃소싱 도입을 준비하거나 계획하고 있는 도서관에서는 다음과 같은 사항을 참고할 필요가 있을 것이다.

- 1) 아웃소싱을 도입하기 전 필요성에 대한 타당도 조사를 반드시 하고, 목표가 명확해야 하며, 사전계획을 철저히 세워야만 자칫 인력 구조조정의 빌미를 주지 않을 것이다.
- 2) 아웃소싱을 도입할 때 구성원의 합의도출 과정을 거치는 것이 중요하다.
- 3) 아웃소싱을 도입한다면 업체의 직원뿐 아니라 도서관 직원도 참여하는 것이 효율을 높이는 방안이 될 것이다.
- 4) 사서들은 경제적인 이익보다 서비스의 질 하락에 더 중점을 두므로 도입 시 이런 점을 유념해야 할 것이다.
- 5) 전반적으로 대학도서관이 '직원 부족'에 직면하고 있다는 것을 알 수 있었다. 이는 아마 전산화 이후 더 심각해졌다고 본다. 전산화로 인한 새로운 업무의 발생으로 직원이 더필요함에도 불구하고, 관리자는 전산화를 한 이유 중의 하나로 직원감축 효과를 생각하기 때문에 서로의 견해차를 줄이는 것이 중요하다고 하겠다. 그러나 현실적으로 어렵다면 특정업무의 아웃소싱을 고려하는 것도 한 방법이 될 것이다.
- 6) 아웃소싱의 우선 순위는 비핵심 업무부터 고려하는 것이 바람직할 것이다.
- 7) 전문업무일 경우, 정리업무부터 시작하는 것이 효율을 높이는 방안이 될 것이다.
- 8) 직원과 예산이 부족할 경우 one-stop service도 고려해 볼 필요가 있을 것이다.

- 9) One-stop service를 도입하더라도 최소인원은 남겨두기를 바랬다. 사서는 업체가 역점을 둘 수 없는 품질관리(質 저하를 막는다)를 할 수 있고, 문제해결에 필요한 사람이라는 인식이 필요하다.
- 10) 국립중앙도서관이나 KERIS는 MARC 데이터에 대해 더욱 신뢰도를 높여야 할 것이다.
- 11) 아웃소싱 시행업체를 선정할 때 먼저 전문성을 갖추고 데이터가 충분한지를 파악하는 것이 필요하다.
- 12) 아웃소싱 시행과정에서 나타나는 유지, 보수나 애프터서비스의 이행에 대한 사항을 계약시 명백히 해야 하고 지속적인 관리 감독이 필요하다.
- 13) 그리고 업체는 전문성을 높이기 위하여 자격을 갖춘 전문사서를 채용해야 할 것이다. 그런 점에서 도서관은 상업적 도서관서비스 업체와는 적대적 관계가 아니라는 인식이 필요할 것 같다. 그들은 바로 우리이며 바로 전문사서이다. 업체도 전문사서로 구성되어 있고 여러 이유로 도서관이 아니라 업체에서 일하게 된 사람들이고 우리처럼 서비스의 질과 전문성을 평가하는 사람들이라 할 수 있다. 따라서 업체도 경쟁력을 가지려면 능력이 있는 전문사서를 채용해야 하고 이는 사서들의 취업진로를 확대할 수 있는 길이 되므로 相生의 관계를 유지할 필요가 있을 것이다. 즉 아웃소싱 업체 직원과 동반자 관계라는 인식이 필요하다고 하겠다.

<참고문헌은 각주로 대신함>

부록

설문지

안녕하십니까? 저는 신라대학교 문헌정보학과에서 학생들을 가르치고 있는 김 영귀 입니다.

이번에 대학도서관의 아웃소싱(외부용역)에 관한 논문을 준비하고 있습니다. 특히 대학도서관의 정리업무에 있어서 아웃소싱이 도서관의 핵심역량을 강화하고 서비스의 질을 높일 수 있는 유용한 대안의 하나인지, 또는 조직의 효율을 저해하는 한 요인이 될 수 있는지를 조사 연구하여 도서관의 아웃소싱 적용에 관한 기초자료로 삼고자 합니다.

본 연구는 대학도서관의 발전에 작은 보탬이 되고자 준비하는 것이오니 설문지 응답을 도와주시면 대단히 감사하겠습니다. 보내주신 자료는 본 연구 이외의 목적으로는 절대 사용되지 않을 것임을 약속드립니다.

귀 도서관의 발전을 기원합니다.

2001년 6월

신라대학교 문헌정보학과

김 영 귀 올림

연락처

Tel : 051-309-5246

Tel : 051-309-5276

Fax : 051-309-5177

30 한국도서관·정보학회지(제 32권 제 4호)

해당되는 항목에 V(복수V 가능) 또는 직접 기재해 주십시오

1. 도서관의 설립주체

- ① 국립 () ② 사립 ()

2. 도서관에서의 직책 및 직위는()

3. 정리업무를 담당하신 기간은(년 월)

4. 정리업무를 아웃소싱 한 경험은

- ① 있다 ()
② 없다 ()

5. 아웃소싱에 필요한 예산은

- ① 국고에서 지원한다 ()
② 자체 예산에서 책정한다 ()
③ 기타_____

6. 정리업무 중 아웃소싱을 한 분야는

- ① 신규단행본 목록 ()
② 소급입력 ()
③ 원문 DB 작업 ()
④ 정간물 작업(제본 후 정리업무) ()
⑤ 기타_____

7. 정리업무 아웃소싱의 인적 구성원은

- ① 순수 외부인력 ()
② 외부인력+도서관 내부인력(도서관 직원) ()
③ 도서관 내부인력+도서관외부인력(아르바이트학생, 근로장학생) ()
④ 기타_____

8. 정리업무를 아웃소싱한 결과는?

- ① 효과적이었다 ()
② 비효율적이었다 ()

9. 효과적이었다면 그 이유는

- ① 비용을 절감할 수 있었다 ()
- ② 단순 반복적인 업무에 효과적이었다 ()
- ③ 시간이 많이 걸리는 업무에 효과적이었다 ()
- ④ 정보봉사의 質을 개선할 수 있었다 ()
- ⑤ 도서관의 핵심역량을 강화할 수 있었다 ()

10. 비효율적이었다면 그 이유는

- ① 조직이 축소되었다 ()
- ② 인원 감축으로 이어졌다 ()
- ③ 조직 구성원이 신분불안을 느낀다 ()
- ④ 핵심 업무능력을 상실하였다 ()

11. 정리업무에서 아웃소싱이 필요한 이유는

- ① 경비절감 ()
- ② 미정리 목록 누적 ()
- ③ 신규목록 장서의 증가 ()
- ④ 직원의 부족 ()
- ⑤ 반복적인 업무에 효율적이다 ()

12. 정리업무의 아웃소싱이 어렵다면 그 이유는

- ① 전문성이 있는 아웃소싱 업체가 부족하다 ()
- ② 상업적인 데이터는 충분하지 못하다 ()
- ③ 도서관 서비스의 質 저하가 우려된다 ()
- ④ 자체목록(original cataloging)이 더 경제적이다 ()

13. 정리업무 아웃소싱의 결과가 타 업무의 적용에 모델이 될 수 있었는지

- ① 모델이 될 수 있었다 ()
- ② 모델이 될 수 없었다 ()
- ③ 업무마다 성격이 다르므로 사안에 따라 적용되어야 한다 ()

14. 아웃소싱 업체에 느낀 불편사항은

- ① 애프터서비스가 부족하다 ()
- ② 유지, 보수가 불충분하다 ()
- ③ 내부인력과의 마찰이 있다 ()
- ④ 업무 전문성이 떨어진다 ()

15. 아웃소싱 계약 만료 후 자체 관리하는 업무가 있다면

16. 아웃소싱 업체 쪽에서 도서관에 바라는 사항은

17. 국립중앙도서관 또는 KERIS의 MARC 데이터의 다운로드를 활용하는지

- ① 한다 ()
- ② 안 한다 ()

18. 자료구입 시 출판사 또는 서점의 MARC 데이터를 받는지

- ① 받는다 ()
- ② 받지 않는다 ()

19. 만약 one-stop service(정리에서 서가배열까지)가 있다면 도입할 의사는

- ① 있다 ()
- ② 없다 ()

20. 만약 one-stop service(수서에서 서가배열까지)가 있다면 도입할 의사는

- ① 있다 ()
- ② 없다 ()

21. 만약 one-stop service를 도입했을 때 정리업무 사서들의 위치는?

- ① 최소 인원은 남겨 두어야 한다 ()
- ② 타 부서에 통합 재배치한다 ()

22. 현재 아웃소싱을 하고 있는 분야가 있다면

- 목록업무() 소급입력() 시스템 관리() 도서관 Homepage 관리()
- 외국학술지 구독() 외국단행본 수집() 정간물의 제본 후 정리()
- 건물관리 및 청소() 휴일 및 시간외 개관()

23. 아웃소싱이 가장 적합하다고 생각하는 업무는
 대출() 반납() 제본() 정리() 수서() 정기간행물()
 장서개발() 시스템관리() 전거과일() 문헌복사() 관내청소()
 경비(관내, 시간외)()
24. 앞으로도 아웃소싱을 고려할 수 없는 업무가 있다면
 참고업무() 장서개발() 수서() 자료수입(발주)() 분류()
 목록(오리지널입력)() 서무회계(서무, 회계, 예산, 인사, 섭외)()
 열람(열람업무, 카운터업무, 이용안내)() 이용봉사() 상호대차()
 기획업무() 관리운영() 문헌복사()
25. 아웃소싱을 도입하기 전에 필요한 준비는
 ① 아웃소싱의 필요성에 대한 충분한 검토가 있어야 한다 ()
 ② 비용 대 효과를 조사해야 한다 ()
 ③ 도서관의 핵심업무를 선정해야 한다 ()
 ④ 조직 구성원의 합의가 있어야 한다 ()
 ⑤ 정책적으로 결정되어야 한다 ()
 ⑥ 아웃소싱의 명확한 목표가 설정되어야 한다 ()
26. 아웃소싱을 효과적으로 실시하려면
 ① 도서관이 사전 계획을 철저히 세워야 한다 ()
 ② 전문성 있는 업자를 선정해야 한다 ()
 ③ 계약이행 여부를 철저히 감독해야 한다 ()
 ④ 계약이 끝났을 때를 대비해야 한다(예: 계약 시, 노하우 전수) ()
 ⑤ 재계약 여부에 대한 검증절차를 준비해야 한다 ()
27. 바람직한 아웃소싱의 형태란
 ① 아웃소싱이 더 효과적인 업무는 계속 유지한다 ()
 ② 계약기간이 끝나면 자체적으로 해결한다 ()
 ③ 필요할 때 선택적으로 또는 한시적으로 도입한다 ()
 ④ 계약 만료 후 아웃소싱의 연장여부를 결정해야 한다 ()

34 한국도서관·정보학회지(제32권 제4호)

28. 당신이 관리자 또는 실무자라면 아웃소싱은

- ① 필요악이다 ()
- ② 예산의 문제다 ()
- ③ 도서관구성원의 합의가 있어야 한다 ()
- ④ 도서관 정책으로 결정될 사안이다 ()
- ⑤ 관장의 의지가 문제다 ()
- ⑥ 선별적으로 해야 한다 ()
- ⑦ 앞으로 확대할 필요가 있다 ()
- ⑧ 비용 대 효과적이다 ()

29. 항목에는 없지만 아웃소싱에 관한 의견이 계시면 자유롭게 전개해 주십시오

***** 본 조사에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다 *****