

도서관의 아웃소싱에 대한 비판적 연구

A Critical Study of Library Outsourcing in Korea

윤 희 윤(Hee-Yoon Yoon)*

〈 목 차 〉

I. 서론	1. 공공부문의 정책과 현황
II. 아웃소싱의 실체와 전제조건	2. 도서관의 현황과 최근 동향
1. 아웃소싱의 개념과 유형	IV 아웃소싱의 양면성과 비판적 접근
2. 아웃소싱의 역사와 발전	1. 아웃소싱의 양면성 분석
3. 아웃소싱의 전제조건	2. 아웃소싱의 비판적 접근
III. 아웃소싱의 현황과 최근 동향	V. 요약 및 결론

초 록

본 연구의 목적은 도서관계의 새로운 경영기법으로 주목받고 있는 아웃소싱을 비판적 시각으로 고찰하는 데 있다. 도서관계가 아웃소싱의 적실성과 기대효과를 냉정하게 분석하지 않으면 무차별적으로 적용되는 경제논리와 정보문화를 천대하는 행정논리에 대항할 수 없을 뿐만 아니라, 중국에는 위탁관리나 명칭변경에 버금가는 밀레니엄 버그로 둔갑할 수 있다. 이에 정부의 아웃소싱 정책, 공공부문 및 도서관의 도입현황을 개관한 다음, 그 본질과 변종, 제반여건, 명분과 기대효과, 대상과 영역, 사서직의 전문성과 정체성에 미치는 영향 등을 논급하였다. 아웃소싱이 불가피할 경우에는 대상업무를 비핵심영역으로 제한해야 하며, 장서관발 및 정보봉사력의 저하, 사서직의 전문성 및 정체성의 훼손 등을 초래할 개연성이 많은 영역에 대해서는 비판적 입장을 고수해야 할 것이다.

Abstract

Outsourcing has been around a long time in libraries. Card catalogs of LC, and approval plans, subscription agents and binding of journal are all forms of outsourcing that libraries have come to accept as normal procedures. Nevertheless, outsourcing is one of the most controversial topics discussed in library management today. It carries meanings ranging from traditionally outsourced activities to more recent outsourcing of entire functions and departments. This study will provide background and context for the issue of outsourcing, suggest several useful guidelines for the entities of library outsourcing in Korea. One of the common rationales for outsourcing is that the activity being outsourced is a "noncore" functions to the mission of the libraries. The best approach to outsourcing is probably a 'middle-ground' objective approach.

* 대구대학교 문헌정보학과 부교수 (<http://biho.taegu.ac.kr/~yhy/>)

I. 서론

국내 도서관계는 ‘인간의 정신적 양식과 지적 결정체의 보고, 정보이용의 광장, 평생학습의 산실’로서의 위상이 위축되고 심지어 훼손되는 상황에 직면하고 있다. 이를 반증하는 사례로는 단행본 구입량 및 학술지 구독종수의 축소를 통한 자료예산의 절감, 신규채용의 중단과 결원의 미충원, 다운사이징에 기저한 관장직급의 하향조정과 조직규모의 축소지향적 개편, 유사기관과의 통합화 및 명칭변경, 공단(민간)위탁과 아웃소싱 등을 들 수 있다.

그 중에서 민간부문에 연착륙하여 공공부문으로 확산되고 있는 아웃소싱은 재정의 취약성, 조직의 비대화 및 저효율성에 대한 자성적 비판, 행정기능의 민영화라는 시대적 조류, 그리고 신세기의 패러다임으로 회자되는 정보화와 디지털화가 의기상투하여 도서관의 새로운 경영기법으로 부상하고 있다. 다시 말해서 정부 및 자치단체의 책무와 역할의 증대는 조직의 비대화·관료화·재정악화를 초래하였고, 그 자성책으로 행정기능의 생산성과 효율성을 제고시키는 방안을 모색하는 과정에서 아웃소싱이 유력한 대안으로 등장하고 있으며, 행정의 민영화 및 정보화에 편승하여 도서관계로 잠입하고 있다.

그렇다면 현 단계의 대학 및 공공도서관은 아웃소싱에 대하여 어떤 입장을 견지해야 하는가. 결코 단발성이나 일과성 현상이 아닌데다가, 특히 다운사이징과 불가분의 관계가 있다는 측면에서 특정집단의 이기주의 및 몰이해에서 발원한 명칭변경과 위탁관리에 못지 않게 중시해야 할 사안이다. 왜냐하면 아웃소싱의 명분으로 자주 운영비용의 절감과 봉사수준의 제고가 거론되고 있으나, 현실적 제약조건들이 해소되지 않은 상태에서 핵심기능에 적용되면 도서관 및 사서직의 정체성을 훼손할 개연성이 충분하기 때문이다. 만약 도서관의 운영주체가 경영관리의 비효율성, 시설위주의 정태적 분위기, 비체계적이고 부실한 장서구성, 빈약한 봉사수준, 현상유지에 집착하는 관행을 매도하면서 아웃소싱을 강제적으로 대입하거나 도서관이 무비판적으로 수용할 경우에 그 후유증은 실로 심각할 것이다.

따라서 본 연구는 어떤 경우에도 도서관이 정보자료를 수집·보존·이용하는 구심체로서의 정체성을 유지해야 한다는 입장에서, 국내외 도서관계의 새로운 경영기법으로 주목받고 있는 아웃소싱의 실체를 해부하고 비판적 시각으로 논급하고자 한다. 환언하면 ‘아웃소싱은 도서관계의 정언적 명령인가, 가언적 명제에 불과한 것인가’를 해명하는데 그 목적이 있다. 아웃소싱의 적실성과 기대효과를 냉정하게 분석하지 않은 상황에서는 무차별적으로 적용되는 경제논리와 정보문화를 천대하는 행정논리에 대항할 수 없을 뿐만 아니라, 중국에는 위탁관리나 명칭변경에 버금가는 밀레니엄 버그로 둔갑할 것이다.

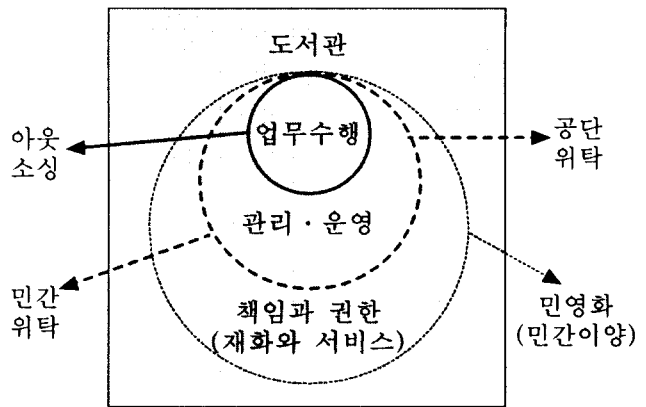
II. 아웃소싱의 실체와 전제조건

1. 아웃소싱의 개념과 유형

모든 도서관의 존재이유는 체계적 장서구성과 최대의 적극적 정보봉사를 중축으로 삼아 정보 자료의 보존가치와 이용가치를 극대화할 때 정당화될 수 있다. 이를 위한 전략적 수단에는 경영 관리의 효율성 제고, 조직패러다임의 유연성 확보, 가용자원의 극대화, 시스템과 정보기술의 통합화, 경영규모의 경제성 추구, 직무과정의 재설계, 외부 자원의 선별적 활용 등이 있으며, 그 새로운 경영도구의 하나가 바로 아웃소싱(outsourcing)이다.

국내에서 외주와 하청¹⁾, 외주, 외부화, 외부 조달, 위탁 등으로도 지칭되는 아웃소싱은 ‘out(외부)’과 ‘sourcing(자원활용)’의 합성어이다. 와그너(J.L. Wagner)는 아웃소싱을 “내부의 서비스기능을 외부의 벤더에게 이전하는 것”²⁾으로, 보스(R.W. Boss)는 “내부의 직원을 이용하는 것이 아니라 외부의 개인이나 조직체에 활동을 위탁하는 것”³⁾으로 정의하고 있다. 이를 종합하면 도서관의 아웃소싱은 ‘부차적인 업무의 처리기능을 외부 업체에 의존하는 대신에 내부의 가용자원을 핵심기능에 집중적으로 투입하는 경영전략’을 말한다.

그렇다면 아웃소싱은 민영화(privatization) 및 위탁(contracting out)과 어떤 차이가 있는가. (그림 1)에 도시한 것처럼 아웃소싱은 단순히 업무수행의 권한을 외부 업체에 맡기는 외주의 개념인데 비하여 위탁은 도서관의 핵심기능 뿐만 아니라 관리·운영권까지도 수탁자에게 일임하는 형태이다. 그리고 민영화는 궁극적



(그림 1) 도서관의 아웃소싱·위탁·민영화의 개념

- 1) 외주는 외부자원의 활용이라는 측면에서 아웃소싱에 속하며, 하청과 업무대행을 포함한다. 하청은 일부 업무를 외부에 위임 또는 발주하는 것을 포함하는 광의의 아웃소싱이다.
- 2) J.L. Wagner, "Issues in Outsourcing," In *Emerging Information Technologies for Comparative Advantage and Economic Development*, edited by M. Khosrowpour (Harrisburg, PA : Idea Group, 1992), p. 214.
- 3) Richard W. Boss, "Guide to Outsourcing in Libraries," *Library Technology Reports*, Vol.34, No.5 (Sept.-Oct. 1998), p. 563.

4 한국도서관·정보학회지(제 31권 제 3호)

으로 도서관의 모든 재화와 서비스에 대한 책임 및 권한까지도 민간에 이양하는 것을 의미하며, 그 전략적 수단 중의 하나가 위탁이다. 따라서 위탁은 민영화의 하위개념이며, 일반적으로 사무의 처리책임은 수탁자가, 감독책임은 위탁자가 유보한다.⁴⁾ 물론 위탁계약에서 관리·운영권이 제외되면 아웃소싱의 형태에 불과하며, 반대로 아웃소싱에 관리·운영권이 포함되면 위탁의 성격을 지닌다. 그래서 미국에서는 아웃소싱이, 영국에서 위탁이라는 용어가 더 범용되고 있다.

한편 아웃소싱의 유형은 어떤 기준을 적용하느냐에 따라 다양하게 구분할 수 있다. 그러나 대개는 대상업무를 외주하는 업체의 수에 따라 구분하며, 그 외에도 약간의 변종이 있다.

① 전면적 아웃소싱(total outsourcing) : 도서관의 특정 업무나 기능을 일괄해서 단일 업체에 외주하는 것을 말한다. 가령 정보시스템의 구축(소프트웨어 개발, 하드웨어의 유지·보수, 네트워크 관리 등)을 특정 업체에 일임하는 형태가 여기에 속한다.

② 선택적 아웃소싱(selective outsourcing) : 아웃소싱의 대상이 되는 업무나 기능을 다수의 전문업체에 분할·외주하는 형태이다. 즉, 외국자료의 구입업무에서 단행본은 국내 서점, 학술지는 국내의 중개상, 학위논문은 외국의 대행사에 각각 외주하는 방식을 말한다.

③ 전환적 아웃소싱(transformational outsourcing) : 어떤 업무를 전면적 또는 선택적으로 아웃소싱하되, 그 계약이 종료되면 내부관리로 전환하는 형태를 말한다. 대표적인 사례로는 도서관 전산시스템의 개발, 데이터베이스 구축, 홈페이지의 제작 등이 있다.

④ 한시적 아웃소싱(temporary outsourcing) : 아웃소싱의 통상적 계약기간인 1~2년보다 더 짧은 경우를 말한다.

2. 아웃소싱의 역사와 발전

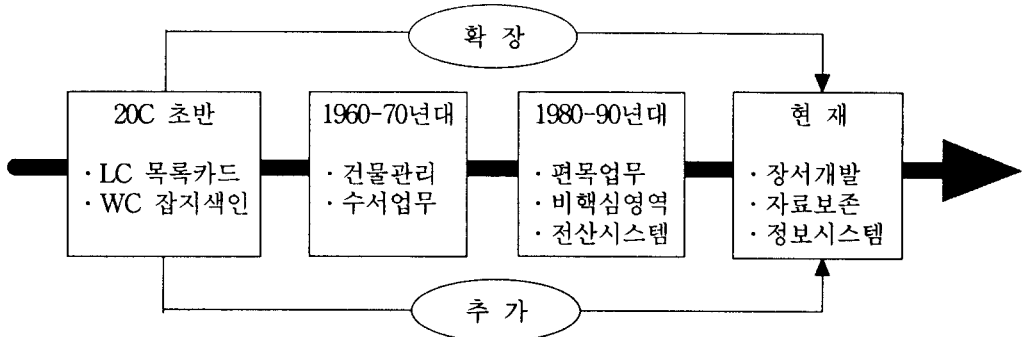
아웃소싱의 역사는 100년이 훨씬 넘는다. 다만 1984년 미국의 제너럴 모터(General Motor)가 정보시스템의 시설 및 인력을 EDS(Electronic Data Systems)에 전면 이관하면서 새로운 경영관리의 기법으로 주목받고 있을 따름이다. 당초에는 대부분의 아웃소싱이 정보시스템의 경비절감에 치중하였기 때문에 주로 구조조정(restructuring)의 방편으로 사용되었다. 그런데 1980년대 후반부터 대상영역이 정보시스템에서 경영관리로 확대되었고, 현재는 경비절감이나 구조조정의 차원을 넘어 상대적 경쟁력을 강화하는 전략적 수단으로 활용되고 있다.

이러한 발전과정은 도서관에도 유사하게 적용되어 왔다. 즉, (그림 2)에 도시한 바와 같이 20세기 초에 미국의 윌슨사(H.W. Wilson Company)가 발행한 잡지의 기사색인집과 의회도서관의 목록카드를 구입하여 활용하면서 도서관의 아웃소싱 역사는 시작되었다.⁵⁾ 그 이후의 적용과정

4) 윤희윤, "공공도서관 위탁구상의 쟁점분석과 대응방안," 도서관, 제53권, 제3호(1998 가을), p. 6.

5) William Miller, "Outsourcing : Academic Libraries Pioneer Contracting Out Services," *Library Issues*, Vol.16, No.2(Nov. 1995), p. [1].

을 살펴보면, 1960~70년대에는 건물 및 시설관리(야간경비, 전기시설, 관내청소 등)를 비롯하여 수서분야의 조건부 일괄주문(approval plan)이 아웃소싱의 대표적인 사례로 등장하였다. 물론 지금도 미국에서는 단행본의 조건부 일괄주문이, 국내에서는 외국 학술지의 대행사 구독이 가장 보편적인 수서방식이며, 대개 아웃소싱하고 있다. 1980~90년대는 데이터베이스 구축을 위한 소급입력과 전거통제, 신착자료의 편목기능, 비핵심적 업무영역(제본, 마이크로화, 복사서비스, 배달서비스 등), 그리고 도서관 전산화로 확대되었다. 최근에는 장서개발(데이터베이스, 전자잡지), 자료보존(디지털화, 대량탈산), 정보시스템(웹페이지 제작, 웹호스팅, 하드웨어 및 소프트웨어의 유지·관리·업그레이드 등)의 관리 등으로 확장되고 있다.



(그림 2) 도서관 아웃소싱의 역사와 발전과정

요컨대 도서관의 아웃소싱은 초기의 전통적인 수서 및 편목업무에서 건물 및 시설관리 등의 주변기능과 비핵심적 영역으로, 다시 핵심분야로 확장되고 있다. 거시적으로 보면 적용영역이 제한적인 기능에서 포괄적인 기능으로 확대되고 있으며, 심지어 완전히 대체되는 양상으로 발전하고 있다.⁶⁾ 특히 최근에는 관중을 불문하고 전통적인 전문직 업무로 인식되어 왔던 목록데이터의 소급입력과 신착자료의 오리지널 편목기능이 비전문직 업무로 전략하면서 아웃소싱의 주요 대상으로 부상하였다. 또한 미래에는 정보기술을 기반으로 하는 디지털 도서관의 정보시스템(컴퓨터 시스템, 정보네트워크, 웹호스팅, 디지털화, 데이터베이스 접근 등)에 적용될 가능성이 매우 높을 것으로 예상된다.

3. 아웃소싱의 전제조건

오늘날 대부분의 조직체는 아웃소싱을 보편적인 경영도구로 인식하고 있다. 도서관의 경우도

6) Claire-Lise Bénaud and Sever Bordeianu, *Outsourcing Library Operations in Academic Libraries : A n Overview of Issues and Outcomes*(Libraries Unlimited, 1998), p. xvii.

내재된 가용자원을 핵심기능에 집중할 때, 경영관리가 개선되고 봉사수준도 향상되므로 부차적인 업무나 활동에 대해서는 어느 정도의 외부화가 불가피하다. 그러나 아웃소싱의 지향성과 근원적인 한계, 적용과정에서 나타난 역기능을 감안하면 일정한 전제조건이 충족여부가 그 성과를 좌우한다고 할 수 있다. 따라서 도서관에 아웃소싱이 적용되려면 다음에 적시한 내외적 조건들이 갖추어져야 한다.

① 아웃소싱은 다운사이징의 도구가 아니라 도서관의 핵심역량(core competence)을 강화하는 전략으로 인식해야 한다. 일반적으로 핵심역량은 고객에게 가치를 높이거나 그 가치를 더 효율적으로 전달할 수 있는 특정한 능력⁷⁾을 의미하지만, 도서관에서는 기술·지식·노하우·문화 등에서 비교우위를 점유하는 총체적 능력을 말한다. 어떤 경우에도 기존의 업무과정을 근본적으로 재설계하려는 강력한 의지가 전제되지 않으면 성공할 수 없다. 특히 정보시스템의 구축과 관리에는 운영주체나 도서관장의 확고한 의지와 지원이 필요하다.

② 도서관의 핵심업무는 무엇이며, 그 업무의 경쟁력을 강화하는데 요구되는 조직의 핵심역량에 대한 정확한 인식과 이해가 필요하다. 또한 핵심업무를 결정할 때는 구성원들의 토론과 합의가 전제되어야 한다. 그렇지 않으면 예산낭비는 물론이거니와 내부의 불협화음과 직원들의 사기저하를 자초할 것이다.

③ 외주업체의 선정 및 계약은 아웃소싱의 성패에 가장 큰 영향을 미치는 요소이다. 따라서 아웃소싱을 추진할 수 있는 내부능력, 즉 도서관의 제반업무에 대한 비용-편익의 분석, 대행업체에 대한 평가·교섭·계약의 능력과 기술, 외주결과에 대한 평가능력 등이 배양·축적되고 분위기도 조성되어야 한다.

④ 아웃소싱은 시장거래의 완전성을 전제로 한다. 도서관의 요구조건을 충족시키는 복수의 전문업체가 지식과 기술, 인력과 조직, 숙련과 경험 등에서 충분히 경쟁할 수 있는 시장이 형성되지 않으면 독과점에 따른 업무처리의 지연과 부실, 계약비용의 상승, 통제력의 상실 등이 불가피할 것이다.

⑤ 사서직 취업시장의 유연성도 아웃소싱의 중요한 조건이다. 고용조정이 자유롭지 못하거나, 전직 또는 재취업의 기회가 적으면 아웃소싱을 활용하는데 한계가 있다.

이러한 전제조건들 중에서 특히 아웃소싱의 본질과 목적에 대한 명확한 이해와 합의가 존재할 때, 도서관의 내부역량을 강화하는 전략적 수단으로 활용될 수 있다. 일반적으로 도서관의 운영주체는 아웃소싱을 인력 및 비용절감의 도구로 간주하는데 반면에 사서직은 다운사이징(조직축소 및 역할상실)의 무기로 인식하고 있다. 더욱 심각한 것은 도서관 내부의 수용자세보다

7) C.K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competences of the Corporation," Harvard Business Review, Vol.68(May-June), pp. 79-91.

외부의 시장여건이 거의 전무하다는 점이다. 가령 공공도서관이 연간 수집하는 자료 중에서 90% 내외가 국내서이며, 대학도서관은 50% 내외의 동양서를 수집하고 있다. 이러한 연차증가량의 오리지널 편목기능을 아웃소싱하려면 출판과 동시에 MARC Record 또는 CIP Data를 제공하고 입수와 동시에 다운받는 환경이 조성되어야 하는데 그렇지 못하다. 또한 경쟁시장이 형성되어 있지 않기 때문에 아웃소싱을 계획하는 단계에서 대상업체에 대한 비교·평가가 원천적으로 불가능하다.

Ⅲ. 아웃소싱의 현황과 최근 동향

1. 공공부문의 정책과 현황

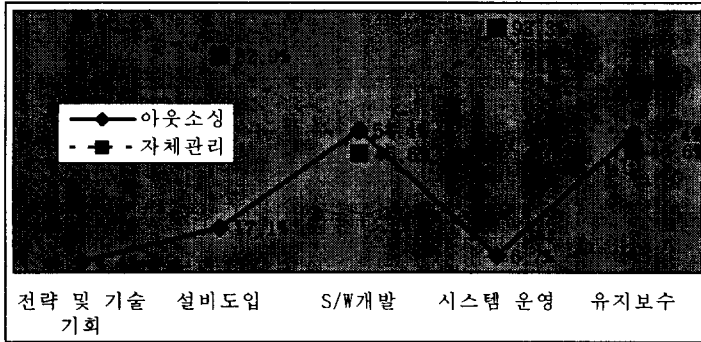
국민의 정부는 아웃소싱을 공공개혁의 중요한 수단으로 인식하여 왔다. 1998년 당시의 기획예산위원회는 민간자원의 활용방안을 정부개혁의 기본방향 가운데 하나로 설정하여 행정기능의 효율성을 제고하고 행정서비스를 개선하는 구체적인 방안들을 추진하여 왔다. 그 대표적인 정책이 국가의 재정사업 중에서 96개를 선정하여 1999년도의 민간위탁 또는 민간이양의 검토대상 사업으로 발표하였다. 그리고 2000년도 정부예산안 편성지침에서는 정부사업 중 민간위탁 대상 사업의 경우, 위탁사업비목(206-02목)을 신설하여 관련예산을 요구할 것을 명시함으로써 공공부문의 아웃소싱을 실질적으로 지원하는 근거를 마련하였다.

또한 행정자치부는 1999년 1월에 각 시도의 행정기관에 시달한 「自治團體事務의 民間委託推進指針」에서 '지방자치단체의 사무를 과감히 민간에 위탁하여 생산성을 높이고 경영·시장원리를 도입하는 등 조직혁신을 기한다'는 명분하에 도서관을 시설관리분야에 편재하여 2001-2002년에 청소·수련시설, 공영도매시장, 도로관리 등과 함께 위탁대상으로 예시하였다.⁸⁾

그 외에도 정보통신부는 매년 초에 발표하는 '정보화촉진시행계획작성지침'에 근거하여 각 부처의 정보화 사업을 지원하고 있다. 1999년초에 발표된 "2000년도 정보화촉진시행계획작성지침"에서는 처음으로 정보시스템의 개발 및 운영을 위한 아웃소싱의 활성화를 언급하였다. 이 지침의 구체적인 내용을 보면 민간의 우수인력 및 기술을 적극적으로 활용하여 정보시스템을 개발하고, 민간에서 상용화한 시스템 및 소프트웨어의 중복개발을 지양하도록 권고하고 있다. 또한 정보시스템의 개발을 위한 전산요원의 증원이나 조직신설을 지양하고 운영에 있어서도 아웃소싱을 적극 고려하도록 명시하고 있다.

8) 행정자치부, 自治團體事務의 民間委託推進指針, 문서번호 자제12200-411, p. 13.

이처럼 공공부문의 아웃소싱이 정부개혁의 기본방향의 하나로 설정된 이후, 중앙기관 및 자치단체에서는 특히 전문성과 관련기술이 부족하고 시간소모적인 정보시스템의 구축업무를 아웃소싱하는데 치중하여 왔다. 1998년 9월 현재 공공부문에서 정보시스템을 아웃소싱하고 있는 비율은 평균 38.3%(중앙기관 30.2%, 광역자치단체 29.9%, 기초자치단체 42.8%)이다. 유형별로는



(그림 3) 공공부문의 정보시스템 아웃소싱 현황

(그림 3)에 도시한 바와 같이 전략 및 기술기획이 4.4%, 설비도입이 17.1%, 소프트웨어의 개발이 54.4%, 시스템운영이 6.7%, 유지보수가 53.4%이다.⁹⁾ 정부의 2000년도 정보화사업 중에서 국회의 전자도서관 구축사업, 공공도서관의 데이터베이스 및 웹환경 구

축업무를 아웃소싱한 것도 동일한 맥락으로 볼 수 있다.

2. 도서관의 현황과 최근 동향

먼저 미국의 경우, 1996년 현재 30~90만권의 장서를 소장하고 있는 ARL 회원도서관(69개관) 및 비회원도서관(70개관)을 대상으로 조사한 아웃소싱의 현황은 (그림 4)¹⁰⁾와 같다. 연구도서관에서는 장서개발, 보존, 편목, 자료수집, 전거통제의 순으로, 비연구도서관은 보존, 편목, 장서개발, 시스템기능과 자료수집, 전거통제의 순으로 아웃소싱을 많이 하고 있다. 지금까지 도서관의 핵심영역으로 간주되어 왔던 수서·정리업무(technical services)의 아웃소싱 비율이 50%를 상회하는 반면에 참고봉사, 상호대차, 문헌제공 등의 봉사업무(public service)에서는 그 비율이 10% 이하이다. 장서개발의 아웃소싱 비율이 예상외로 높은 것은 대부분의 도서관에서 조건부 일괄주문을 포함시켰기 때문인 것으로 생각된다.

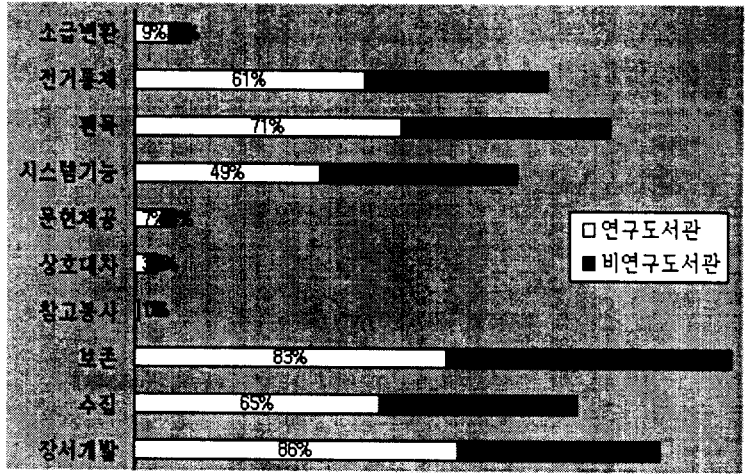
다음으로 일본의 경우, 국립대학도서관협의회의 도서관조직·기구특별위원회가 1999년 5월에 조사한 아웃소싱의 현황은 (그림 5)와 같다.¹¹⁾ 그 비율은 제본업무가 19개관, 소급입력이 17개

9) 한국전산원, 공공부문 정보시스템 아웃소싱 동향 및 추진방안(서울: 한국전산원, 1999), pp. 35-36.

10) BÉnaud and Bordeianu, *op. cit.*, pp. 169-174.

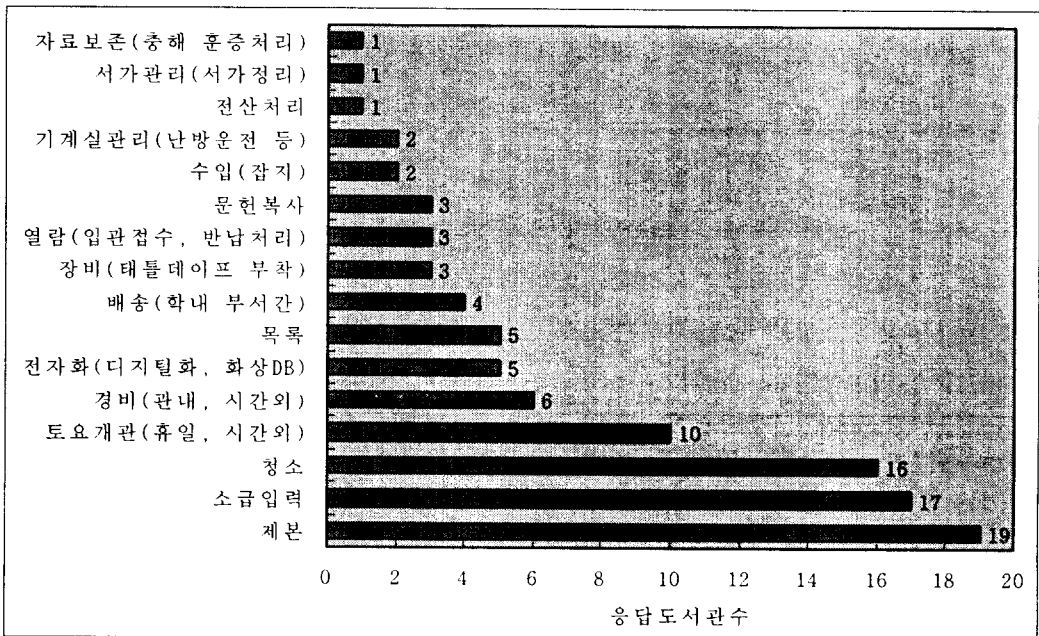
11) 國立大學圖書館協議會 圖書館組織·機構特別委員會, 大學圖書館의 組織·機構及業務의 改善에 關する アンケート調査: 集計結果のまとめ(東京: 同協議會, 1999)

관, 관내청소가 16개관, 토요개관(휴일 및 시간외 개관을 포함)이 10개관, 관내경비가 6개관, 자료의 전자화(디지털화 및 화상 데이터베이스) 및 목록업무가 각각 5개관의 순으로 높게 나타나고 있다. 그리고 향후에도 외주를 고려하지 않는 업무로는 참고업무가 33개관, 자료개발(선정, 장서구성, 폐기)이



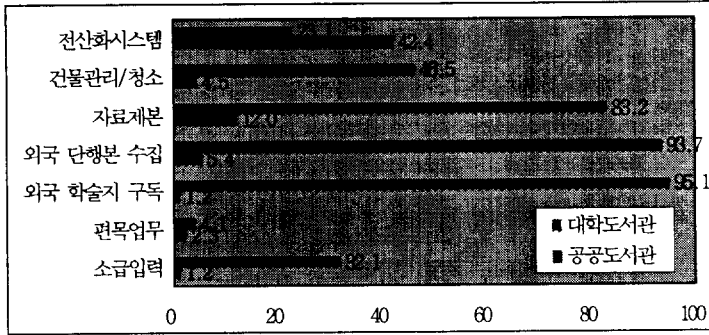
(그림 4) 미국 연구(비연구)도서관의 아웃소싱 현황

15개관, 수입(자료수입, 발주)이 11개관, 목록(목록, 오리지널 입력 등)이 11개관, 서무회계(서무, 회계, 예산, 인사, 섭외)가 10개관, 열람(열람업무, 카운터 업무, 이용안내)이 7개관, 계약(도서, 잡지의 구입계약)이 6개관, 이용봉사가 5개관, 상호대차가 4개관, 기획업무가 3개관, 관리운영·분류·문헌복사 등이 각각 2개관으로 나타났다.



(그림 5) 일본 국립대학도서관의 아웃소싱 현황

그리고 국내의 국립 및 사립대학교 회원도서관과 7대 광역자치시에 소속된 공공도서관 중에서 표본을 추출하여 아웃소싱 현황을 조사한 결과는 (그림 6)과 같다.¹²⁾ 대학도서관은 외국 학



(그림 6) 국내 대학 및 공공도서관의 아웃소싱 현황

학도서관에서 외국 학술지 및 단행본의 수집기능을 아웃소싱하는 비율이 절대적으로 높은 것은 대부분이 벤더(중개상)와 계약하여 입수하는 방식을 채택하고 있기 때문이다. 다만 지금까지는 그것을 아웃소싱으로 지칭하지 않았을 따름이다. 반대로 공공도서관의 경우는 외국 학술지나 단행본을 극히 일부만 수집하기 때문에 아웃소싱 비율이 매우 낮은 것으로 판단된다.

한편, 보스는 최근에 아웃소싱의 대상으로 부상하고 있는 업무, 명분(이유), 그리고 대표적인 벤더를 상세하게 제시하고 있는데, 주요 내용을 집약하면 <표 1>과 같다.¹³⁾

IV. 아웃소싱의 양면성과 비판적 접근

1. 아웃소싱의 양면성 분석

아웃소싱의 본질은 민간위탁이나 다운사이징과 달리 규모의 경제를 달성하면서도 조직체의 핵심역량을 강화하는 경영기법이다. 다만 도서관의 경우, 건물과 설비는 공적 시설이고, 장서는 자산인 동시에 공공재이며, 직원은 공무원 내지 그에 준하는 신분을 유지한다. 게다가 비용을 중시하는 기업체와 달리 장서와 봉사의 질을 강조한다. 이처럼 도서관의 성격이나 지향성은 경

12) 이 데이터는 2000년 5월부터 7월까지 대상도서관의 표본을 추출하여 인터뷰한 결과를 집계한 것이다.

13) Boss, *op. cit.*, pp. 575-675.

제논리에 집착하는 민간부문의 그것과 상당히 다른데도 불구하고 <그림 3~6>의 적용실태에서 알 수 있듯이 확대되는 추세이다.

<표 1> 최근의 아웃소싱 대상업무와 명분(이유)

대상업무	아웃소싱의 명분(이유)	대표적인 벤더
컴퓨터 시스템의 관리	<ul style="list-style-type: none"> · 시스템을 관리하는 현지직원을 신뢰할 수 있다 · 워크스테이션의 확장이 용이하다 	American Library Services, CARL Corporation, TLC 등
정보네트워크의 관리	<ul style="list-style-type: none"> · 내부에 자격을 소지한 기술직원이 부족하다 · 복잡한 특수장비가 부족하다 · 소요비용을 예측할 수 있다 	American Library Services, Pivot Technologies 등
데이터의 소급변환과 복구	<ul style="list-style-type: none"> · DB의 신속한 구축이 가능하다 · 공간 및 장비의 부족이 해소된다 · 비용이 절감된다 · 전문기술이 부족하다 · 데이터 복구용 소프트웨어가 부족하다 	AMIGOS Bibliographic Council, Auto Graphic, Brodart, Library Technologies, Eco Data Recovery, LSSI 등
편목 및 처리	<ul style="list-style-type: none"> · 단순반복적 업무가 감소한다 · 비용이 절감된다 · 처리-대출까지의 기간이 단축된다 · 유휴인력을 봉사에 집중할 수 있다 	American Book Center, Baker & Taylor, Brodart, OCLC 등
자료보존 (디지털화, 탈산화)	<ul style="list-style-type: none"> · 데이터의 질적 통제가 어렵다 · 장비가 비싸다 · 전문기술이 부족하다 	North Micrographics, Preservation Technologies
웹페이지 디자인, 웹호스팅	<ul style="list-style-type: none"> · 전문지식이 부족하다 · 아웃소싱 비용을 사전에 확인할 수 있다 · 도서관에서 서버를 확보할 때보다 저렴하다 	Comstor network Services, Northern Micrographic 등
DB 접근	<ul style="list-style-type: none"> · 로컬 마운팅 및 이미지화가 어렵다 · 로컬 마운트가 비용-효과적이지 못하다 	Dialog Corp, EBSCO Inf. Services, UMI 등

그 이유에 대하여 한국전산원이 조사한 결과는 기술과 전문성의 부족(75.4%), 업무수행상의 객관성과 공신력의 확보(8.5%), 비용절감(4.2%), 시간압박(3.3%)의 순으로 나타났다.¹⁴⁾ 보스는 비용절감, 재고물량의 축소, 정규직원으로부터 활용할 수 없는 전문지식의 획득, 도서관에 없는 특수장비의 활용, 핵심업무에의 집중화 등을 제시하였다.¹⁵⁾ 그런가 하면 잉글레스(E. Ingles)는 미국 도서관계의 적용사례에서 나타난 명분과 불가피성을 종합하여 아웃소싱의 부산물 또는 그 결과로 달성되는 목표를 14가지(오리지널 편목에 소요되는 시간의 단축, 편목의 질적 개선, 목록 전문가의 업무시간을 열람봉사에 할애, 편목직원의 봉사영역 재배치, 봉사의 재구성, 희귀자료의 안전한 서지통정, 누적된 재고자료의 처리, 관내에서 활용이 불가능한 지식과 기술의 접근, 부족한 작업공간의 해소, 전자잡지에 대한 접근의 제고, 장서와 기존 봉사의 목표달성을 위한 수단적 가치로의 전환, 신착도서의 처리시간(입수-배가) 개선, 인명 및 주제명 전거파일의 창출, 직

14) 한국전산원, **전계서**, p. 36.

15) Boss, *op. cit.*, p. 566.

무상 재해의 경감, 자원증가와 무관한 봉사영역의 확장)로 적시하였다.¹⁶⁾

그럼에도 불구하고 도서관의 아웃소싱에 대한 이해집단들의 시각은 매우 대립적이다. 특히 1993년에 모든 목록업무의 외주를 결정한 라이트주립대학도서관(Wright State University Library)의 아웃소싱 사례¹⁷⁾와 1996년부터 장서개발 및 목록업무의 처리기능을 Baker & Taylor에 일임한 하와이주립 공공도서관시스템의 민간위탁 사례¹⁸⁾는 아웃소싱에 대한 공개적인 논쟁의 도화선이 되었다. 마침내 미국도서관협회가 주선한 갑론을박의 장에서는 그 양면성에 대한 명암이 다양하게 표출되었는데, 찬반양론의 골자를 집약하면 <표 2>와 같다.¹⁹⁾

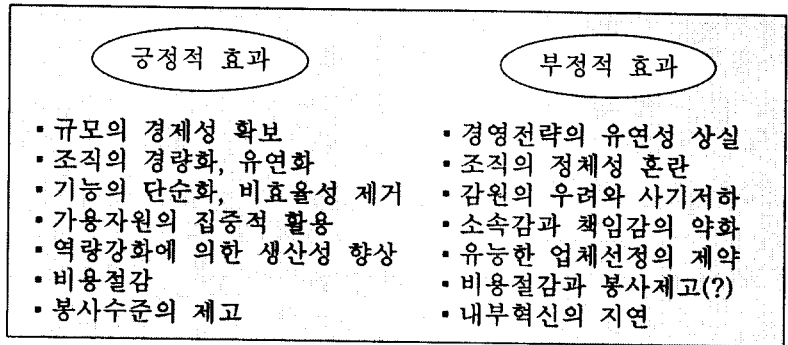
<표 2> 도서관 아웃소싱의 찬반양론

찬 성 론	반 대 론
① 내부에서 활용이 불가능한 전문기술을 획득할 수 있다.	① 관내의 전문기술을 감소시키며, 어떤 상황에서는 완전히 사라진다.
② 인력감축으로 채용, 훈련, 감독, 평가와 같은 관리부담이 줄어든다.	② 기존 업무의 소멸과 새로운 업무의 발생에 따른 정책과 절차의 수정, 직원의 재평가와 훈련방안이 모색되어야 한다.
③ 장비와 비품의 간접비용, 직원·업무부담·소요공간이 감소한다.	③ 초기의 계획 및 이행단계에도 착수비용이 필요하다.
④ 전체의 비용검토를 전제로 하기 때문에 편익측정을 위한 훌륭한 수단이다.	④ 아웃소싱은 중요한 계획에서 제품화까지의 시간배정을 어렵게 한다.
⑤ 계획·이행단계에서 발생하는 평가는 매우 유용할 수 있다.	⑤ 비용변화에 따른 가치를 계속해서 평가할 필요가 있다.
⑥ 직원들은 도서관의 주요한 목적을 인식한다.	⑥ 관장과 직원들은 전체 또는 일부의 업무를 벤더에 의존하므로 위축되기 쉽다.
⑦ 직원의 업무량이 현저하게 감소한다.	⑦ 업무량 감소로 정리해고가 불가피하다.
⑧ 유휴의 노동력과 여유시간을 활용하여 새로운 봉사계획을 이행할 수 있다.	⑧ 모든 아웃소싱 환경에서는 직원의 해고와 무관하게 사기문제가 발생한다.
⑨ 인력의 재배치로 새로운 업무를 수행할 수 있는 기회가 제공된다.	⑨ 직원들은 아웃소싱된 일부 과정에 대한 통제를 포기해야 한다.
⑩ 직원들이 핵심기능에 집중함으로써 적시적인 자료제공과 양질의 봉사가 가능하다.	⑩ 새로운 품질관리의 방식과 문제해결의 절차를 개발해야 한다.
⑪ 반복동작 증후군으로 초래되는 작업상의 재해를 줄일 수 있다.	⑪ 아웃소싱의 기간에도 관리와 감독을 필요로 하는 과정이 발생한다.
⑫ 타도서관의 직원과 이용자에게도 양질의 제품과 서비스를 제공할 수 있다.	⑫ 종종 비용감소나 다른 이점의 반작용으로 업무처리의 시간이 증가된다.

이처럼 아웃소싱에 대한 입장이 상반되는 것은, 또한 도서관계가 이성적으로 그리고 공개적으로 논의하는데 주저하는 이유 중의 하나는 조직체나 사람에 따라 아웃소싱이라는 단어 자체

16) Karen A. Wilson and Martlou Colver, *Outsourcing Library Technical Services Operations : Practices in Academic, Public, and Special Libraries*(Chicago : ALA, 1997), p. x
 17) James W. Marcum, "Outsourcing in Libraries : Tactic, Strategy, or "Meta-Strategy," *Library Administration & Management*, Vol.12, No.1(Winter 1998), p. 19.
 18) 윤희운, *전개논문*, p. 19.
 19) <http://www.ala.org/alcts/now/outsourcingpros.html> ; <http://www.ala.org/alcts/now/outsourcingcons.html>.

를 다르게 이해하기 때문이다. 이에 따른 기대효과의 양면성, 즉 빛과 그림자는 (그림 7)과 같이 집약할 수 있다. 그러나 일반적으로 아웃소싱이 적용되면 조직의 슬림화, 인력의 감축 및



(그림 7) 도서관 아웃소싱의 양면

재배치가 불가피하고, 경영관리의 무게중심도 통제와 감독에서 기획과 조정으로 이동한다. 중국에는 도서관과 사서직의 정체성에 변화가 일어날 수밖에 없다.

2. 아웃소싱의 비판적 접근

지난 세기의 후반부터 도서관계에 새로운 경영기법들이 대거 유입되고 있다. 이른바 전략적 계획, 총체적 품질관리, 직무 재설계, 리엔지니어링, 다운사이징, 그리고 최근의 지식경영에 이르는 경영패러다임이 민간부문에 연착륙하여 공공부문으로 확산되고 있다. 이 과정에서 아웃소싱은 다운사이징에 의한 비용절감과 총체적 품질관리를 통한 고객만족을 동시에 추구하는 가장 유력한 경영도로 부상하고 있다. 그러나 도서관계는 그 동안 “문화치매의 중세가 심각한 일부의 자치단체와 관료집단이 . . . 위탁구상, 명칭변경, 구조조정 등의 방식으로 해체기도에 몰입하여 왔다”²⁰⁾는 사실에 주목할 필요가 있다. 따라서 아웃소싱의 실체는 무엇이며, 어떻게 감상해야 하는가에 대하여 신세기 벽두부터 고민하고 비판적으로 접근하지 않으면 민간(공단)위탁이나 명칭변경에 못지 않게 난타당하고 정체성이 훼손되는 상황을 목도하게 될 것이다.

(1) 아웃소싱의 본질과 변종

아웃소싱의 요체는 도서관의 장서충실화와 봉사기능의 강화이다. 다시 말해서 부차적 업무는 외부 자원을 활용하여 처리하는 한편, 내부의 가용자원을 핵심적 업무에 집중함으로써 본질적 기능을 강화하는 전략적 도구이다. 그러므로 본질에 충실하는 아웃소싱이라면 백안시할 명분이거나 반론의 여지가 없다. 더구나 대부분의 도서관은 어떤 형태로든 외부 자원을 활용하여 왔으며, 지금도 당연한 것으로 인식하고 있다.

20) 윤희운, “한국 공공도서관의 해체위기와 탈출구,” 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제2호(1999, 6), p. 52

그럼에도 불구하고 아웃소싱을 새삼스럽게 비판적 입장에서 접근해야 하는 이유는 두 가지로 집약할 수 있다. 하나는 본질의 왜곡현상이다. 도서관의 설립 또는 운영주체가 다운사이징의 수단으로 악용하는 사례를 자주 목격할 수 있는데, 인력감축이나 비용절감을 목적으로 추진하는 경우에는 배타적 입장을 견지해야 한다. 다른 하나는 아웃소싱의 변종에 대한 이해와 적용상의 혼란이다. 그 성격이 주로 도서관의 정보시스템 구축, 웹호스팅, 소급변환, 선거통제 등에 적용되는 선택적 아웃소싱인지, 특정 부서의 전체업무나 모든 기능을 이전하는 전면적 아웃소싱인지, 그리고 외주가 종료되면 운영·관리가 내부로 이전되는 전환적 아웃소싱인지를 명확하게 규정해야 거부감과 부작용을 해소할 수 있다.

결국 도서관의 아웃소싱이 본질에 충실하고, 핵심영역을 제외한 부차적인 업무를 대상으로 하며, 내부에서 처리할 능력이 없거나 비용-효과적이지 못한 경우에는 현재와 마찬가지로 선택적 또는 전환적 아웃소싱을 고려해야 한다. 그러나 조직축소나 비용절감의 차원에서 추진하는 전면적 아웃소싱이라면 그 대상영역을 불분하고 단호하게 거부해야 한다. 어떤 경우에도 도서관의 핵심기능은 아웃소싱의 전략적 대상이나 단계적 실천대안이 될 수 없다.

(2) 아웃소싱을 위한 제반여건

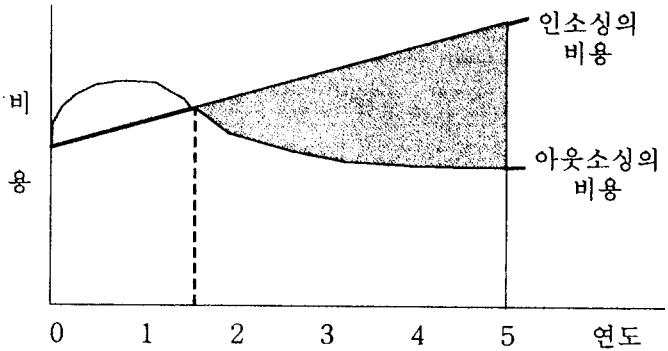
도서관의 아웃소싱은 그 본질에 충실하고, 기대효과가 분명하며, 대상을 비핵심적 영역으로 제한하는 경우에도 바로 적용될 수 없다. 그것은 내부 및 외부의 여건이 충족되어야 하기 때문이다. 내부에서 조성되어야 할 여건은 관장의 업무 재설계에 대한 의지와 지원, 실무진의 추진 능력, 핵심업무의 설정, 비용-편익분석 등이다. 다만 내부여건이 미흡하더라도 자치단체 또는 대학당국이 강요하거나 전문기술과 시설장비가 부족하면 외주할 수밖에 없다.

그러나 어떤 경우에도 대상업무를 처리할 복수의 대행업체가 존재하지 않으면 아웃소싱은 전혀 불가능하다. 왜냐하면 독과점에 따른 비용증가와 통제력의 상실이 불가피하기 때문이다. 이러한 관점에서 국내의 사정을 보면, 본연의 업무 가운데 외국 단행본의 수입, 학술지의 구독, 바코드 및 감응테이프의 부착, 학술지 및 학위논문의 제본 등은 현재처럼 외주가 가능하지만, 최근에 그 대상으로 주목받고 있는 소급변환, 편목작업, 대출업무, 대량탈산, 상호대차 등을 대행할 여건은 매우 부실하다. 비록 일부의 도서관에서 신간도서를 입수할 때 MARC 데이터도 제공받는 사례가 있지만, 데이터의 질이나 비용-효과에 대한 검증과정이 전무한 상황에서 무비판적으로 도입하여 시행착오를 범해서는 안 될 것이다.

(3) 아웃소싱의 명분과 기대효과

아웃소싱의 명분과 긍정적 기대효과는 전술한 바와 같이 무수히 많다. 그러나 대부분은 비용절감과 정보봉사의 질적 개선으로 귀결된다. 그러나 실제적인 적용효과가 분명하지 않으면 결코 정당화될 수 없다.

과연 ‘아웃소싱 = 비용절감’인가. 보통 아웃소싱은 (그림 8)에서와 같이 1~1.5년이면 채산점에 도달하므로 3년내에 투자비용이 회수되고 누적효과로 인하여 흑자로 반전되는 경우가 많다고 한다.²¹⁾ 도서관의 경우도 내부의 기술여건이 열악함에도 불구하고 정보기술을 적극적으로 활용하는 영역이나 단순반복성 업무에는 인소싱(insourcing)과 아웃소싱의 채산점이 유사할 것으로 예상된다. 그러나 대부분의 도서관은 업무별, 기능별, 부서별 단위비용을 객관적으로 분석한 자료가 없는 실정이다. 또한 도서관의 경영관리에서 비용절감이 주된 목적일 수는 없다. 설령 정부의 위탁서비스에 적용된 비용



(그림 8) 인소싱과 아웃소싱의 비용추정

절감모형(Cost Saving Model)²²⁾, 즉 $SQM = F(C, M, F, P)$ (C : 경쟁정도, M : 감독수준, F : 전문적 능력, P : 이윤)을 원용하여 분석한 결과, 비용이 절감되더라도 핵심기능에 다시 투입되어야 하므로 도서관의 총비용에는 변화가 없어야 한다.

또 하나는 ‘아웃소싱 = 봉사수준의 제고’라는 등식에 대한 쟁점이다. 복지서비스의 민간위탁에 적용한 봉사수준모형(Service Quality Model)²³⁾, 즉 $SQM = F(C, R, A, L, M, K, D, F, S, P)$ (C : 경쟁정도, R : 재계약의 제한, A : 책임한계의 불명확성, L : 법령의 미비, M : 감독수준, K : 업무지식, D : 노동력의 감축, F : 전문적 능력, S : 사명감, P : 이윤)을 원용하여 분석하더라도 아웃소싱의 대상업무가 어떤 것이냐에 따라 달라질 개연성이 충분히 있다. 가령 전문 지식과 정보기술을 확보하고 있는 민간업체에 도서관의 정보시스템을 아웃소싱할 경우에는 인소싱할 때의 인력을 봉사부문에 투입할 수 있어 그 효과가 증대될 수 있다. 그러나 정보요구, 이용행태, 커뮤니케이션에 대한 다년간의 경험과 노하우를 가지고 인간적으로 원조해야 할 봉사 업무에 적용한다면 ‘악화가 양화를 구축’하는 결과를 초래할 것이다. 실제로 코닝(M. Koenig)이 미국 정부도서관의 이용자를 대상으로 조사·분석한 결과, 위탁된 도서관과 전통적 정부도서관의 이용자 만족에는 별다른 차이가 없는 것으로 나타났다.²⁴⁾ 결국 도서관의 아웃소싱이 봉사수준을 제고시키는가의 문제는 특정 업무에 한정해서 논의하거나 전체 업무를 일괄해서 판단할

21) 앤더슨 컨설팅, **아웃소싱 경영**, 이강락 옮김(서울 : 21세기북스, 1999), pp. 42-43.

22) D. Lowery, "The Political Incentives of Government Contracting," *Social Science Quarterly*, Vol.63, No.3(1982), pp. 517-529.

23) 이정근, "民間委託의 成果와 影響要因에 관한 研究," 中央大學校 大學院 博士學位論文, 1996, p. 55.

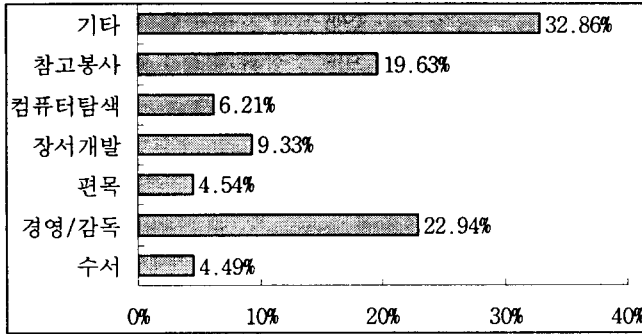
24) Koenig, Michael. "User Perceptions of the Effect of the Outsourcing of US Government Libraries," *I FLA Journal*, Vol.25, No.2(1999), p. 84.

사안이 아니다. 그것은 대상업무에 따라 달라질 수 있기 때문이다.

(4) 아웃소싱의 대상과 영역

일반적으로 아웃소싱의 대상이나 범위는 외부시장(아웃소싱)의 거래비용과 내부조직(인소싱)에서 소요되는 비용의 상대적 크기에 따라 결정된다. 그러나 도서관은 이윤 극대화를 인소싱의 영리조직이 아니므로 비용문제를 대상선정의 유일한 또는 절대적인 기준으로 삼는 것 비용하지 않다. 비용의 측면에서는 아웃소싱이 절대 유리하더라도 도서관의 중요한 업무와 프로세스는 반드시 자체적으로 수행할 때, 핵심역량이 강화될 수 있기 때문이다.

이러한 사실은 1994년에 레이몬드(B. Raymond) 등이 캐나다의 사서 및 정보전문가 비용로 직무에 소비한 작업시간의 비율을 분석한 (그림 9)에서도 분명하게 나타났다.²⁵⁾ 즉, 도서관



(그림 9) 사서(정보전문가)의 작업시간 비율

의 핵심기능에 업무시간의 약 67.14%를 투입하였다. 그럼에도 불구하고 1997년에 리비와 코들리(K.A. Libby and D.M. Caudle)가 미국의 117개 대학도서관을 조사한 결과, 약 28%(33개관)가 편목업무를 아웃소싱하는 것으로 나타났다.²⁶⁾ 또한 제티(K.D. Jette) 등에 의하면 미국의 학술 및 공공도서관은 주로 조건부 일괄

주문과 편목업무를 아웃소싱하는 반면에 기업체나 정부도서관은 참고봉사나 전체업무를 외부에 의존하고 있다.²⁷⁾

그렇다면 국내의 도서관계는 어떤 업무를 아웃소싱의 대상으로 간주해야 하는가. 기본적으로 아웃소싱은 비핵심적 업무를 벤더에 의존하는 대신에 핵심기능을 강화하는 전략적 수단이라는 인식하에 도서관의 전략적 중요도와 외주결과로 발생하는 위험도를 평가하여 결정해야 한다. 전자는 특정 활동을 인소싱할 때 확보할 수 있는 경쟁우위의 크기를 말하며, 후자는 아웃소싱이 실패할 때 발생할 수 있는 위험의 크기를 의미한다. 전략적 위험도는 시장의 성숙도, 공급자의 수와 능력 등으로 평가하는데 해당업무에 대한 공급자가 많고 그들의 능력에 대한 정확한 정보

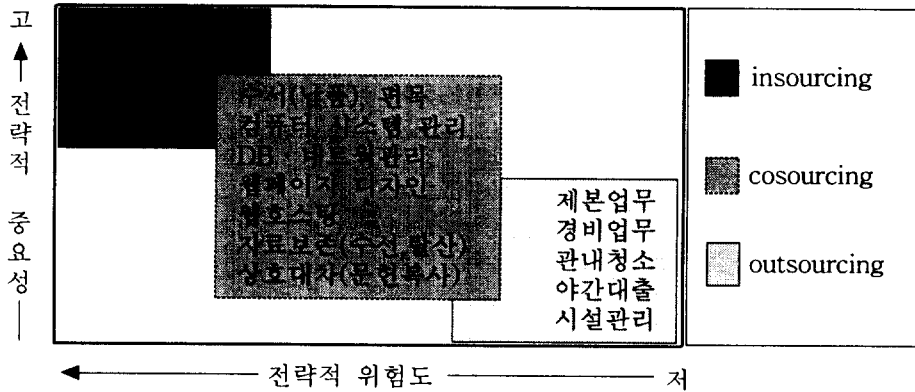
25) Boris Raymond and Richard Apostle, *Librarianship and the Information Paradigm*(Lanham, Md. : Scarecrow Press, 1997), p. 41.

26) Katherine A. Libby and Dana M. Caudle, "A Survey on the Outsourcing of Cataloging in Academic Libraries", *College & Research Libraries*, Vol.58, No.6(Nov. 1997), p. 556.

27) Karen D. Jette and Clay-Edzard Dixon, "The Outsourced/Contingent Workforce : Abuse, Threat, or Blessing?" *Library Administration & Management*, Vol.12, No.4(Fall 1998), p. 221.

를 획득할 수 있을 때 상대적으로 낮아진다.

따라서 도서관의 아웃소싱은 경쟁우위의 원천이 되는 핵심업무나 프로세스가 아닌 것에 한정되어야 한다. 이를 도시하면 (그림 10)과 같이 경영관리, 장서개발, 분류업무, 정보봉사는 아웃소싱의 대상이 될 수 없는 반면에 제본업무, 관내의 경비·관내청소·시설관리 등은 아웃소싱이 유리하다. 그러나 자료의 납품, 바코딩, 편목과 처리, 소급변환, 데이터베이스·컴퓨터 시스템·네트워크의 관리, 웹페이지 디자인, 웹호스팅, 대량탈산, 상호대차(문헌복사) 등은 자관의 사정에 따라 신중하게 결정해야 할 영역이다. 어떤 경우에도 사서직의 전문성과 도서관의 고유한 조직문화를 강화하는 업무는 아웃소싱 프로그램에 편입되지 않아야 한다. 그리고 도서관계는 아웃소싱으로 '군살이 제거되기는 커녕 오히려 근육이 파괴되는 상황'을 목도하기 전에 반박논리를 개발하고 업무성과를 제고시키는데 주력해야 한다.



(그림 10) 도서관 아웃소싱의 영역선정 매트릭스

(5) 사서직의 전문성과 정체성

아웃소싱은 도서관의 비핵심적 업무를 보완하는 수단으로 적용되어 왔으나, 오늘날에는 핵심기능으로 그 영역이 확장되고 있다. 다시 말해서 비록 도서관의 모든 업무를 아웃소싱의 대상으로 간주하는 상황은 아닐지라도, '알렉산드리아에서 인터넷II까지' 금과옥조로 믿어 왔던 핵심기능이 아웃소싱이라는 도마에 오르고 있다. 그러므로 국내 도서관계로 질주해 오고 있는 아웃소싱을 가언적 명제로 간주하더라도 그것이 배태할 퇴행적 파급효과나 암울한 그림자에 대해서는 냉정하게 반추해 볼 필요가 있다.

지금까지 아웃소싱에 대한 쟁점은 주로 비용절감과 봉사수준의 제고여부에 집중되고 있으나, 그 외에도 외주업체에 대한 평가와 검증의 부재, 부도나 계약의 불이행에 따른 피해의 가능성, 내부 인력의 불안정성에 따른 퇴직과 이직의 문제, 자체 기술력의 약화, 외주 업체에 종속될 개연성과 통제력의 상실, 내부 정보에 대한 보안유지의 어려움, 조직문화의 이질성에 따른 비효율

성과 갈등야기, 그리고 가장 중요한 사서직의 정체성 훼손을 우려하지 않을 수 없다. 외국에서 자료의 선정과 수집, 편목과 장비작업, 대출 및 상호대차(문헌제공), 보존과 매체변형 등에 아웃소싱이 적용된다고 해서 부화뇌동할 필요가 없다. 국내 도서관의 경우, 규모의 경제성을 전혀 확보하지 못한 상태²⁸⁾에서 아웃소싱을 돌파구로 삼아 핵심기능을 외부 업체에 양도하는 선봉에 선다면 사서직은 무엇으로 직업적 전문성과 정체성을 주장할 것인가. 혹여 인력의 부족을 빌미로, 또는 시설과 기술의 부재를 핑계로 아웃소싱을 찬양한다면 그들은 어디서 소일거리를 찾을 것이며, 어떻게 자리를 보전할 것인가.

아웃소싱은 미래의 계획과 전략을 구축하는 기본적 구성요소로 사용되더라도 기회를 제공하는 동시에 심각한 위험을 초래하기도 한다.²⁹⁾ 그리고 민간부문에 적용된 아웃소싱에 관한 모든 가정을 도서관에 연계시키는 것은 어리석은 것이다.³⁰⁾ 왜냐하면 정보시스템의 구축과 같은 자본 및 기술집중형 업무의 아웃소싱과 수서·편목과 같은 노동 및 지식집약적 업무의 그것은 엄청난 차이가 있기 때문이다. 따라서 도서관의 아웃소싱에 대해서는 ‘중도(middle-ground)의 객관적 입장’을 견지하는 것이 바람직하다. 즉, 아웃소싱은 비핵심적 업무에 대한 부담을 경감하는 대신에 핵심기능을 강화하는 전략적 수단이라는 입장을 견지할 때, 사서직의 전문성과 정체성이 훼손되지 않을 것이다.

V. 요약 및 결론

도서관은 정보생산의 디지털화, 연차증가량의 감소, 소장자료의 디지털화에도 불구하고 인적 및 물적 공간이 계속해서 확장되는 속성을 지니고 있다. 많은 조직체의 경우처럼 장기간 방치하면 고비용-저효율 구조를 취하게 되므로 경영관리의 합리화라는 차원에서 공공기능의 민영화 조류와 시장경제적 논리를 대입하여 감량전략을 수립할 경우에는 어떤 도서관도 다운사이징의 대상에서 자유로울 수 없다.

그 대안적 수단으로 각광받고 있는 경영도구가 바로 민간부문에 연착륙하여 공공부문으로 확

28) 윤희운, “대학도서관 경영규모의 경제성 연구,” 한국문헌정보학회지, 제32권, 제2호(1998, 6), pp. 143-167 ; 윤희운, “대도시 공공도서관의 경제성 평가,” 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제4호(1999, 12), pp. 207-227 ; 윤희운, “공공도서관의 진단적 평가와 대안모색 : 대구광역시를 중심으로,” 한국문헌정보학회지, 제34권, 제2호(2000, 6), pp. 47-67.

29) Marcum, *op. cit.*, p. 18.

30) Bénéaud and Bordeianu, *op. cit.*, p. 13.

산되고 있는 아웃소싱이다. 국내 도서관의 경우, 아웃소싱의 문제는 오래 전부터 실재해 왔음에도 불구하고 새로운 경영도구로 부상할 가능성이 높다. 물론 그 도입방식이나 적용영역은 과거와 다르게 나타날 것이다. 비록 아웃소싱의 직접적이고도 표면적인 이유가 비용절감과 봉사수준의 제고에 있다고 하더라도 궁극적인 목적은 전통적인 핵심기능, 즉 장서관발과 정보봉사를 중축으로 하는 존재가치와 정체성의 강화에 있어야 한다.

그렇기 때문에 열악한 환경에서 겨우 명맥을 유지하는 국내 도서관계에 아웃소싱을 무차별적으로 적용하는 것은 바람직하지 않다. 이것은 최근 정부와 자치단체가 공공부문의 구조개혁과 비용절감을 목표로 민간위탁과 아웃소싱을 정책적 과제로 설정·추진하여 왔으나, 비용절감은 고사하고 대민서비스의 질적 저하를 초래하고 있다는 사실이 반증한다. 따라서 도서관의 아웃소싱에 대해서는 그 양면성의 철저한 분석작업과 동시에 비판적인 입장을 견지해야 한다. 일각에서는 아웃소싱으로 발생한 잉여인력이 봉사기능을 강화한다는 만부당한 궤변을 토해내고 있지만, 자료선택에서 정보봉사로 연결되는 중핵기능의 순차성이 단절되는데 어떻게 적시에 적절한 정보자료를 확보하고 봉사할 수 있는가. 수집 및 정리과정에서 축적되는 전문지식과 다양한 경험을 무시한 상태에서 어떻게 봉사수준이 제고될 수 있는가. 실물장서와 인간적 봉사를 배제하는 디지털 도서관의 정체성이 전자정보의 게이트웨이에 불과하듯이 자료수집과 정리업무를 외주하면 어느 영역에서 도서관과 사서직의 정체성을 확보할 것인가. 아웃소싱에서 거론되는 화려한 환상보다는 그것이 배태하는 암담한 그림자가 무엇인지를 냉정하게 반문해야 할 것이다.

요컨대 아웃소싱은 다운사이징의 '전략적 조치'가 아니라 장기적인 경영전략을 구상하고 준비하는데 필요한 '보조적 수단'이므로 기존업무에 대한 재설계와 조직문화를 근본적으로 변화시키는 전략을 동시에 구사할 때, 그 역기능을 최소화할 수 있다. 따라서 도서관은 주체적인 입장에서 도입여부, 전략적 목표의 설정, 대상업무의 선정, 외주 업체의 평가와 선정, 계약 및 성과관리를 검토하고 준비하는 자세가 필요하다. 아웃소싱이 불가피할 경우에는 전제조건을 충분히 검토하고 대상업무를 비핵심영역으로 제한해야 한다. 어떤 경우에도 장서관발의 약화, 정보봉사력의 저하, 전문성의 퇴조, 정체성의 훼손 등을 초래할 개연성이 많은 아웃소싱에 대해서는 비판적 입장을 고수해야 할 것이다.

참 고 문 헌

國立大學圖書館協議會 圖書館組織・機構特別委員會. 大學圖書館の組織・機構及び業務の改善に關するアンケート調査：集計結果のまとめ. 東京：同協議會, 1999.

앤더슨 컨설팅. 아웃소싱 경영, 이강락 옮김. 서울：21세기북스, 1999.

윤희윤. "공공도서관 위탁구상의 쟁점분석과 대응방안." 도서관, 제53권 제3호(1998 가을), pp.

3-46.

- 윤희윤. "대도시 공공도서관의 경제성 평가". 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제4호(1999, 12), pp. 207-227.
- 윤희윤. "대학도서관 경영규모의 경제성 연구." 한국문헌정보학회지, 제32권, 제2호(1998, 6), pp. 143-167.
- 윤희윤. "공공도서관의 진단적 평가와 대안모색 : 대구광역시를 중심으로." 한국문헌정보학회지, 제34권, 제2호(2000, 6), pp. 47-67.
- 윤희윤. "한국 공공도서관의 해체위기와 탈출구." 한국도서관·정보학회지, 제30권 제2호(1999, 6), pp. 29-53.
- 이정근. "民間委託의 成果와 影響要因에 관한 研究." 博士學位論文, 中央大學校 大學院, 1996.
- 李哲雨. "서비스 提供者의 아웃소싱(outsourcing)과 서비스 品質知覺에 關한 研究." 박사학위논문, 亞洲大學校 大學院, 1999.
- 한국전산원. 공공부문 정보시스템 아웃소싱 동향 및 추진방안. 용인 : 한국전산원, 1999.
- Boss, Richard W. "Guide to Outsourcing in Libraries." *Library Technology Reports*, Vol.34, No.5(Sept.-Oct. 1998), p. 563.
- Bénaud, Claire-Lise and Sever Bordeianu, *Outsourcing Library Operations in Academic Libraries : An Overview of Issues and Outcomes*. Libraries Unlimited, 1998.
- Broadmeadow, Sheila. "Outsourcing Document Supply : the BT Experience." *Interlending & Document Supply*, Vol.25, No.3(1997), pp. 108-112.
- Brown, Lynne Branche. "Outsourcing at LSU : An Interview with Stanley Wilder." *Journal of Library Administration*, Vol.12, No.1(Winter 1998), pp. 4-6
- Davis, Susan. "Outsourcing : Changing Roles." *Serials Review*, Vol.23, No.1(Spring 1997), pp. 70-71.
- Hill, Janet Swan. "Boo! Outsourcing from the Cataloging Perspective." *The Bottom Line*, Vol.11, No.3(1998), pp. 116-121.
- <http://www.ala.org/alcts/now/outsourcingpros.html> ; <http://www.ala.org/alcts/now/outsourcingcons.html>
<http://www.booklib.com/booknotes/conserv/outsourcing/>
- Jette, Karen D. and Dixon, Clay-Edward. "The Outsourced/Contingent Workforce : Abuse, Threat, or Blessing?" *Library Administration & Management*, Vol.12, No.4(Fall 1998), pp. 220-225.
- Koenig, Michael. User Perceptions of the Effect of the Outsourcing of US Government Libraries." *IFLA Journal*, Vol.25, No.2(1999), pp. 79-86.
- Libby, Katherine and Caudle, Dana M. "A Survey on the Outsourcing of Cataloging in Academic Libraries." *College & Research Libraries*, Vol.58, No.6(Nov. 1997). pp. 550-560.

- Lowery, D. "The Political Incentives of Government Contracting." *Social Science Quarterly*, Vol.63, No.3(1982), pp. 517-529.
- Marcum, James W. "Outsourcing in Libraries : Tactic, Strategy, or Meta-Strategy." *Library Administration & Management*, Vol.12, No.1(Winter 1998), p. 15-25.
- Miller, William. "Outsourcing : Academic Libraries Pioneer Contracting Out Services." *Library Issues*, Vol.16, No.2(Nov. 1995), p. [1].
- Ogburn, Joyce L. "An Introduction to Outsourcing." *Library Acquisitions*, Vol.18, No.4(1994), pp. 363-416.
- Raymond, Boris and Richard Apostle. *Librarianship and the Information Paradigm*. Lanham, Md. : Scarecrow Press, 1997.
- Soong, Samson C. "Revitalizing Academic Libraries for the 21st Century." *International Conference on New Missions of Academic Libraries in the 21st Century*(Beijing, China, Oct. 25-28, 1998) (<http://www.lib.pku.edu.cn/98conf/paper/b/SamsonCSoong.htm>)
- Wagner, J.L. "Issues in Outsourcing." In *Emerging Information Technologies for Comparative Advantage and Economic Development*, edited by M. Khosrowpour. Harrisburg, PA : Idea Group, 1992.
- Wilson, Karen A. and Martlou Colver. *Outsourcing Library Technical Services Operations : Practices in Academic, Public, and Special Libraries*. Chicago : ALA, 1997.