

편목업무 아웃소싱의 득과 실*

- 공공도서관을 사례로 하여 -

Gains and Losses of Cataloging Outsourcing in Public Libraries

노 지 현(Jee-Hyun Rho)**

< 목 차 >

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| I. 서론 | 2. 아웃소싱의 목적 |
| 1. 조사 배경과 목적 | IV. 아웃소싱 추진과정의 속내와 실태 |
| 2. 조사 대상과 방법 | 1. 아웃소싱 준비 단계 |
| II. 편목업무 아웃소싱의 도입과 확산 | 2. 업체의 선정과 계약 |
| 1. 초기의 아웃소싱 | 3. 업체의 관리와 평가 |
| 2. 아웃소싱의 확산 | V. 아웃소싱의 효과에 대한 사서들의 평가 |
| III. 편목업무 아웃소싱의 계기와 목적 | VI. 결 론 |
| 1. 아웃소싱의 계기 | |

초 록

근자에 들어 편목업무의 일부 혹은 전체를 외부의 업체에 위탁하는 행태가 관중을 막론하고 도서관계 전체에 폭넓게 확산되고 있는 현상에 주목하면서, 이 연구는 편목업무의 아웃소싱을 통해 우리가 얻는 것과 잃는 것이 무엇인지를 체계적으로 분석하는데 목적을 두고 있다. 연구에 필요한 데이터는 공공도서관에서 편목업무를 담당하고 있는 실무사서들과 도서관경영진을 대상으로 한 설문조사와 면담조사를 통해 수집하였으며, 연구의 결과는 실무 사서의 육성을 통해 그들의 시각에서 본 편목업무 아웃소싱의 득과 실을 있는 그대로 제시하고자 하였다.

주제어: 편목업무, 목록, 아웃소싱, 외주, 외부위탁, 아웃소싱 효과, 아웃소싱 전략, 아웃소싱 평가

ABSTRACT

This study intends to make a comprehensive inquiry about practices of cataloging outsourcing implemented in Korea libraries. To the end, this study examined (1) how many libraries is carrying out the cataloging outsourcing, (2) why libraries consider cataloging outsourcing, (3) methods and procedures of cataloging outsourcing and (4) advantages and disadvantages of cataloging outsourcing from catalogers' perspectives. The data needed for discussion were collected by two methods: a survey with 138 public libraries and an in-depth interviews with 10 catalogers drawn from the survey participants.

Key Words: Cataloging, Library Catalog, Cataloging Outsourcing, Outsourcing of Cataloging, Contracting Out, Subcontracting, Effectiveness of Cataloging Outsourcing, Cataloging Outsourcing from Catalogers' Perspectives

* 본 연구는 2004년도 부산대학교 교내 학술연구비(신임교수연구정착금)에 의한 연구임.

** 부산대학교 문헌정보학과 조교수(jhrho@pusan.ac.kr)

• 접수일: 2006년 11월 30일 • 최초심사일: 2006년 12월 11일 • 최종심사일: 2006년 12월 21일

I. 서론

1. 조사 배경과 목적

필자는 두 차례에 걸쳐 우리나라의 대표적인 종합목록 DB의 품질을 검증하는 작업에 참여하면서,¹⁾ 국가적 사업으로 구축한 종합목록 DB의 품질이 얼마나 부실한지를 실질적으로 체험한 바 있다. 이들 종합목록 DB를 구성하고 있는 서지레코드의 품질은 매우 조악하여, 상당수의 레코드가 데이터의 표기 오류와 같은 기본적인 부실함뿐만 아니라 데이터의 내용적인 오류까지 안고 있어서 문헌자료의 대체물(surrogates) 혹은 검색도구로서 기능하기엔 근본적인 결함을 안고 있었다. 이후 이들 종합목록 DB가 그토록 부실하게 구축된 원인을 추적해 가는 과정에서, 필자는 부실의 원인 중의 하나가 종합목록 DB의 구축에 참여한 단위 도서관들의 목록 DB에 있음을 확인하였다. 종합목록 DB의 구축에 참여하고 있는 단위 도서관들의 목록 DB들이 부실하다보니 아무리 기계적으로 훌륭한 시스템을 개발하여 활용하여도 종합목록 DB의 품질이 우수할 수가 없었던 것이었다.

그렇다면 단위 도서관들의 목록 DB는 왜 그토록 심각한 품질 상의 결함을 안고 있었던 것일까? 다시 그 원인을 추적하는 과정에서 필자가 주목한 것은 단위 도서관들이 목록 DB를 구축할 때 활용해온 방식이었다. 필자는 먼저 대부분의 도서관들이 카드목록을 MARC 형태로 전환하는 초기 단계의 작업에서부터 편목담당사서에 의해서가 아니라 일용직을 고용하거나 외부에 용역을 주는 방식으로 '목록전환' 작업을 추진해 온 사실에 주목하였다.²⁾ 나아가, 근자에 들어서 예산 절감의 이유 등으로 편목업무를 아예 외부 업체에 위탁하는 방식을 선호하는 도서관들이 늘어나고 있는 현상에도 주목하였다. 그리고 단위 도서관의 이러한 업무행태가 작게는 자신의 도서관목록에, 크게는 국가 종합목록 DB의 품질에 부정적인 영향을 미치고 있다는 확신을 갖게 되었다.

이러한 과정을 거치면서, 필자는 편목업무의 일부 혹은 전체를 외부의 업체에 위탁하는(이하 아웃소싱) 행태가 관중을 막론하고 도서관계 전체에 폭넓게 확산되고 있는 이러한 현실이 과연 우리 도서관계의 발전을 위해 적실한 것이며, 나아가 도서관 현장에서의 이러한 업무행태가 우리 문헌정보학의 학문과 교육의 발전을 위해 과연 바람직한 것인지에 대해 근본적인 의문을 갖게 되었다. 특히 2006년 현재, 사서의 채용을 위해 '자료조직' 분야를 필수 시험 과목으로 지정하고 있는 대부분의 도서관들이 편목업무의 아웃소싱에 대해서는 긍정적인 시각을 유지하고 있는 지극히 모순된 현실을 직시하면서, 편목업무의 아웃소싱을 통해 우리가 얻는 것과 잃는 것이 무엇인지를 체계적이

1) 필자는 2001년의 '한국교육학술정보원의 종합목록 DB 품질평가'와 2005년의 '국립중앙도서관의 국가자료종합목록 DB의 품질평가'에 공동연구원으로 참여하였다.

2) 당시 용역을 통해 전환한 목록 데이터에 대한 품질검증마저 소홀히 한 대가로, 대다수의 도서관들은 자신들이 구축한 목록 DB의 품질을 개선하기 위한 작업에 또다시 엄청난 노력과 예산을 투입해야만 하였다. 이계환, "대학도서관 자동화시스템의 품질평가," 한국도서관·정보학회지, 제30권, 1호(1999. 3), pp.10-11.

고 구체적으로 검증해 보아야겠다는 하는 생각을 하게 되었다.

‘편목업무 아웃소싱의 득과 실’을 다룬 이번 논의는 필자의 이러한 생각을 실행하는 과정에서 생산한 결과물이다. 이번 연구에 착수하면서 필자는 먼저 “도대체 어떠한 근거에서 많은 도서관들이 앞 다투어 아웃소싱의 대열에 참여하고자 하는 것인지” 궁금하였다. 그래서 그 근거를 찾고자 편목업무 아웃소싱의 ‘타당성’을 객관적으로 연구한 자료들을 찾아보기 시작하였다. 그러나 노력의 결과는 참담하였다. 국내에서는 우리 도서관들이 취하고 있는 편목업무의 아웃소싱에 대해 이론적으로나 경험적인 관점에서 타당성을 입증하고자 시도한 연구물들을 좀처럼 찾아볼 수가 없었다. 국외의 경우에는 편목업무 아웃소싱의 득과 실을 논리적으로 검증한 연구결과가 그런대로 축적되어 있었으나, 그들이 다루고 있는 사례의 대부분이 우리의 현실과는 동떨어진 내용이었어서 우리 도서관관계에서 확산되고 있는 아웃소싱의 타당성에 대한 이론적 지지대로 활용하기에는 무리가 있었다.³⁾

이처럼 편목업무 아웃소싱과 관련된 우리 도서관관계의 행태가 적실하다는 것을 입증할만한 연구 자료를 찾는데 실패하면서, 편목업무의 아웃소싱이 초래할 득과 실을 과학적이고 실증적으로 조사하여 그 영향을 이론적으로 밝혀내는 작업은 우리 도서관 현장은 물론이고 사서직과 학문의 건강한 발전을 위해 매우 중요하고도 시급한 작업이라고 판단하였다. 특히, 객관적인 데이터와 이론적인 검증을 통해 편목업무에 있어 보다 긍정적인 효과를 이끌어낼 수 있는 아웃소싱의 유형과 방법을 찾아낼 수 있다면, 이미 조직경영에 있어 효율성 추구를 위한 필수 전략으로 자리 잡은 아웃소싱을 우리 도서관관계가 보다 적합하게 수용할 수 있는 계기를 마련할 수도 있을 것이라 생각하였다. 그리고 그렇게 될 경우, 아웃소싱을 이미 시행하고 있는 도서관들뿐만 아니라 아웃소싱을 고려하고 있는 도서관들에게도 실질적인 가이드라인을 제공할 수 있으리라고 판단하였다.

이러한 판단 하에 이번 작업에 착수하면서 필자가 가장 주목하였던 것은 ‘편목업무를 담당하고 있는 사서들과 도서관경영진의 관점’이었다. ‘현상’을 이해하려면 현장에서 실제 업무를 담당하고 있는 도서관사서들의 생각을 먼저 읽어내야 한다는 판단에서였다. 만약에 편목업무를 담당하는 실무사서들조차 현재 진행되고 있는 아웃소싱에 대해 긍정적인 생각을 갖고 있다면, 아무리 이론적으로 현재의 아웃소싱이 잘못되었음을 입증하더라도 그러한 연구결과가 갖는 의미는 제한적일 수밖에 없을 것이기 때문이었다. 따라서 편목업무를 담당하고 실무 사서들은 자신들의 업무가 아웃소싱

3) 이번 연구에 앞서, 필자는 국내·외에서 발표된 편목업무의 아웃소싱에 관한 선행연구를 분석한 바 있다. 구체적으로, 편목업무에 아웃소싱이 도입된 배경을 국내·외의 사례를 통해 살펴보고, 이러한 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 도서관경영진과 실무사서진, 그리고 연구자들 사이의 찬반 논쟁을 정리하였다. 특히, 편목업무의 아웃소싱을 ‘옹호’하는 사람들의 논리를 검증해 보고자 노력하였는데, 기존에 발표된 연구들이 편목업무의 아웃소싱이 도서관 예산을 절감하는데 혹은 업무의 생산성을 향상하는데 효과가 있음을 강조하고 있으나 대부분이 글쓴이의 주장에 불과할 뿐 아웃소싱의 비용과 업무 생산성을 체계적으로 조사하고 측정하여 자신의 주장을 이론적으로 입증하고 있는 연구는 미미하였다. 몇몇 연구에서 계량적인 조사와 분석을 시도하고 있기는 하였지만, 그러한 연구들도 비용과 시간 그리고 노력 등에 관련된 변수들을 모두 고려하지 못하고 있어 아웃소싱의 효과를 이론적으로 입증하는 데는 한계를 지니고 있었다. 이러한 선행연구에 관한 분석은 필자의 다음 글에 제시되어 있다: 노지현, “편목업무 아웃소싱의 이론적 근거에 대한 의문,” 한국도서관·정보학회지, 제37권, 2호(2006. 6), pp.231-253.

의 대상이 되어가는 현실에 대해 과연 어떻게 생각하고 있는지 그리고 아웃소싱이 추진되는 과정에서 실무 사서들은 어떠한 역할을 하였으며, 아웃소싱이 도서관과 자신들의 미래에 미칠 영향에 대해 그들은 어떻게 판단하고 있는지 등에 대해 중점적으로 밝혀내고자 하였다.

이러한 관점을 유지하면서 이번 초기 단계의 작업을 통해 필자가 밝혀내고자 시도한 내용을 정리하면 다음과 같다: 첫째, 우리 도서관계에 편목업무의 아웃소싱이 어느 정도 확산되어 있을까? 둘째, 우리 도서관들이 편목업무의 아웃소싱을 추진하게 된 계기와 목적은 무엇일까? 셋째, 편목업무의 아웃소싱은 현재 어떠한 절차와 방식에 따라 진행되고 있으며 문제점은 무엇일까? 마지막으로, 편목업무의 아웃소싱이 가져온 성과와 한계에 대해 실무를 담당하고 있는 사서들은 어떻게 평가하고 있을까? 등이었다. 이처럼 이 연구는 편목업무의 아웃소싱이 갖는 실질적인 효과를 이론적으로 검증하고자 하는 본격적인 작업에 앞서, 실무 사서의 육성을 통해 그들의 시각에서 우리 도서관계에서 현재 진행되고 있는 편목업무 아웃소싱의 현황과 실태를 '있는 그대로' 드러내 보이는 것을 궁극적인 목적으로 하고 있다.

2. 조사 대상과 방법

필자의 사전 조사에 의하면, 우리 도서관계에서 편목업무의 아웃소싱은 인력과 예산의 부족으로 인해 심각한 위기감을 느끼고 있는 '공공도서관'에서 특히 빠르게 확산되고 있는 것으로 파악된다. 따라서 이 연구가 목적하는 대로 우리 도서관계에서 현재 진행되고 있는 편목업무 아웃소싱의 추세와 경향 그리고 성과와 한계를 '제대로' 파악하기 위해, 필자는 공공도서관을 1차적인 조사를 위한 모집단으로 선정하였다. 논의를 위해 필요한 데이터는 이들 공공도서관에서 편목업무를 담당하는 실무진을 대상으로 한 설문조사와 면담조사를 통해 수집하였는데, 설문조사에는 138개의 공공도서관이, 면담조사에는 10개 공공도서관의 사서가 참여하였다.

구체적으로, 설문조사의 대상이 되는 모집단은 「한국도서관연감 2005」에 등록된 487개의 공공도서관 중에서 분관과 사립도서관을 제외한 435개 도서관이었다. 그러나 이들 중에는 사전 접촉과정에서 "아웃소싱이 도서관 내의 민감한 문제라는 이유"를 들거나 "담당자의 부재"를 이유로 들어 참여를 공식적으로 거부한 도서관들이 있었다. 따라서 이들을 제외하고 최종적으로 297개의 공공도서관을 대상으로 설문조사를 시행하였다. 설문조사는 2006년 9월 11일부터 30일까지 3주에 걸쳐 이메일을 통해 진행하였는데 사전조사에서의 참여의사와는 달리 절반이 넘는 도서관들이 답변을 하지 않아 응답률은 46.5%(138개관)에 머물렀다.⁴⁾

4) 응답률이 기대했던 수준에는 미치지 못하였지만 국내의 모든 공공도서관을 대상으로 한 전수조사였다는 점을 감안한다면 연구의 결과를 일반화하는 데에는 크게 무리가 없을 것으로 판단된다. 한편, 회수한 설문지를 검토하여 추가적인 조사가 필요하다고 판단한 경우에는 전화를 이용하여 응답 내용을 보충하였다.

한편, 면담조사는 설문조사를 통해 면담조사에 응할 의사가 있는 도서관과, 설문조사의 내용을 분석한 결과 필자가 추가 면담이 필요하다고 판단되는 도서관을 대상으로 진행하였다. 면담에 참여한 도서관은 서울, 부산, 울산, 경남 등지에 위치한 10개관이었으며, 이들 도서관의 유형은 지방자치단체 소관 도서관과 교육청 소관 도서관, 그리고 규모가 큰 도서관과 상대적으로 적은 도서관이 고루 포함되어 있다. 면담조사는 앞서의 설문조사에서 드러나지 않은 상세한 내용과 설문조사의 결과를 보다 정확히 해석하기 위한 근거를 수집하는데 중점을 두었으며, 반구조화한 면담지를 활용하여 1시간~1시간 30분 정도 진행하였다.⁵⁾

II. 편목업무 아웃소싱의 도입과 확산

1. 초기의 아웃소싱

국내 도서관계에서 업무를 위해 도서관 외부의 인력을 본격적으로 활용하기 시작한 것은 1990년대 초반이었다. 1990년대로 접어들면서 국내에서도 도서관 업무의 자동화를 위한 시스템들이 개발되기 시작하였고, 이 때 자동화시스템의 개발이나 도입에 앞장섰던 주요 도서관들이 가장 먼저 착수한 작업은 기존의 카드목록을 기계가독목록으로 전환하는 작업이었다. 그러나 방대한 양의 목록 데이터를 서둘러 기계화하고자 하는 욕심이 앞섰던 많은 도서관들은 편목 사서가 중심이 되어 체계적인 계획을 수립한 후 '소급전환' 작업을 추진하지 않고 외부의 용역 업체를 통하거나 일용직을 고용하여 경쟁적으로 작업을 추진하였다.⁶⁾ 이러한 방식으로 진행된 외부 인력의 활용은 소급자료에 대한 목록 DB의 구축이 지속되던 1990년대 중반까지 이어졌다.

그러다가 1990년대 후반 IMF 금융 위기가 닥치자 중앙정부가 나서서 구조조정과 더불어 공공부문의 아웃소싱을 강력하게 추진하게 되었다. 이러한 중앙정부의 정책에 따라 공공도서관계도 구조조정에 더해 도서관운영과 업무의 일단을 아웃소싱의 형태로 바꾸도록 강요받는 처지에 놓이게 되었다. 이때 주로 논의된 것이 공공도서관의 운영을 위탁하거나 민영화하고자 하는 방안과 고학력 실업자 구제책으로 추진되던 '정보화근로사업'을 적절히 활용하여 도서관의 단순 업무를 처리해 보자는 방안이었다. 전자의 방안이 도서관계의 반발에 부딪혀 주춤하는 사이에 후자의 방안은 별다른

-
- 5) 면담조사의 결과는 대부분의 피면담자들이 익명을 요구해 왔기 때문에 본문의 내용에는 소속 기관명을 기재하지 않았다. 다만 필요할 경우 '교육청소관 도서관'이나 '지자체소관 도서관' 등으로 기재하거나, 피면담자의 직책 정도만 부기하였다.
 - 6) 물론 당시의 아웃소싱이 편목업무의 본질적인 부분에 적용된 것은 아니었지만, 이러한 방식의 데이터 소급전환 작업이 궁극적으로는 목록 DB의 품질에 부정적인 영향을 미치게 되고 후일 목록 DB를 비롯한 다양한 형태의 문헌 DB의 소급 구축에 있어 전형적인 방식으로 고착되었음을 고려하면 당시의 아웃소싱 또한 거시적인 관점에서 편목업무의 아웃소싱과 관련된 것이라 볼 수 있다.

저항 없이 채택되어, 이때부터 국립중앙도서관을 비롯한 전국의 도서관들은 목차 DB, 원문 DB, 연속간행물 권호 DB 구축에 외부 인력을 대거 활용하기 시작하였다. 그러나 이때만 하더라도 외부 인력의 활용은 편목업무 중에서도 단순반복적이고 비전문적인 업무에 국한되어 있었다.

2. 아웃소싱의 확산

이처럼 1990년대 말까지만 하더라도 공공도서관에서 편목업무의 핵심(특히, 신간자료의 original cataloging)은 여전히 편목 담당 사서의 몫으로 남아 있었다. 그러나 21세기로 접어들면서 편목업무의 아웃소싱은 급속히 새로운 국면에 처하게 되었다. 한편에선 저렴한 비용으로 목록서비스를 제공하는 전문적인 아웃소싱 업체가 등장하고 다른 한편에선 도서를 납품하던 서적상들이 도서의 납품과 동시에 MARC 데이터를 제공하는 서비스를 시작하면서, 편목업무의 아웃소싱을 적극적으로 모색하는 공공도서관들이 등장하기 시작한 것이었다. 특히, IMF를 겪으면서 인력과 예산의 부족으로 인해 도서관 운영에 어려움을 겪던 지역 소재 공공도서관들이 편목업무의 아웃소싱을 도서관 운영을 정상화하고 체질을 강화하기 위한 방안으로 적극적으로 추진하기 시작하면서, 편목업무의 주체가 반드시 도서관이어야 한다는 기존의 인식이 변화가 오고 급기야는 서로의 눈치를 보며 주저하고 있던 공공도서관들이 대대적으로 아웃소싱의 대열에 합류하기 시작하였다.

이러한 상황을 맞이하면서 일부 도서관인들 사이에서 ‘사서직의 미래’에 대한 우려와 당혹감 그리고 안타까움이 산발적으로 터져 나왔지만, 편목업무를 외부 업체에 ‘전적으로’ 맡기려는 추세는 공공도서관을 중심으로 빠르게 확산되어 갔다. 관련 통계에 따르면 2000년부터 2005년까지 5년 동안 국립중앙도서관을 비롯하여 전국의 절반에 가까운 공공도서관들과 적지 않은 수의 대학도서관들이 외부의 업체에 아웃소싱하는 방식으로 편목업무의 형태를 변경한 것으로 보인다. 이러한 경향은 필자가 공공도서관을 상대로 실시한 설문조사의 결과에서도 그대로 나타나, 2006년 현재 편목업무를 아웃소싱 하고 있는 공공도서관의 거의 대부분이 2000년 이후에 아웃소싱의 대열에 참여한 것으로 조사되었다.

이에 대해 구체적으로 살펴보면, 설문조사의 결과에서 2006년 현재 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있는 것으로 파악된 공공도서관들 중에서 오직 2개관만이 1997년에 처음으로 아웃소싱을 시작하였고 이후 1999년까지 단 2개의 공공도서관만이 편목업무의 아웃소싱에 추가로 참여한 것으로 나타난다. 이처럼 이때까지만 하더라도 편목업무의 아웃소싱은 극히 일부 공공도서관에만 국한되어 있던 국지적인 현상임을 짐작할 수 있다. 그러나 2000년에 접어들면서 상황은 급변하여 2000년에 11개관이 그리고 2003년에만 무려 16개의 공공도서관이 편목업무를 아웃소싱하기 시작한 것으로 드러나, 편목업무의 아웃소싱이 2000년 이후에 공공도서관 사이에서 급속히 확산되고 있음을 보여주고 있다(표 1 참조).

〈표 1〉 공공도서관에서 편목업무의 아웃소싱을 시작한 시기

시작년도	도서관 수(%)	시작년도	도서관 수
1997	2(2.9%)	2003	16(23.5%)
1998	1(1.5%)	2004	6(8.8%)
1999	1(1.5%)	2005	11(16.2%)
2000	11(16.2%)	2006	6(8.8%)
2001	7(10.3%)	미정	1(1.5%)
2002	6(8.8%)	계	68(100%)

여기서 잠시, 설문조사에 참가한 138개의 공공도서관의 제반 특성을 살펴보는 것을 통해 2006년 현재 공공도서관 사이에 편목업무의 아웃소싱이 어느 정도 확산되어 있는지를 가늠해 보고, 더불어 아웃소싱을 시행하고 있는 공공도서관과 그렇지 않은 공공도서관 사이에는 어떠한 차이가 있는지에 대해 살펴보고자 한다. 다음의 〈표 2〉에 정리해 놓은 것과 같이, 설문조사에 참여한 공공도서관은 지방자치단체 소관 도서관이 62개관, 교육청 소관 도서관이 72개관, 기타 민간위탁도서관 등이 4개관이었다. 이들 중에서 2006년 9월 현재 편목업무의 아웃소싱을 실시하고 있는 곳과 그렇지 않은 곳은 각각 68개관(49.3%)과 70개관(50.3%)으로 약 절반에 가까운 공공도서관에서 편목업무를 아웃소싱 하고 있는 것으로 파악되었다.

이와 관련하여 무엇보다도 흥미로웠던 것은 이들 공공도서관들 사이에는 여러 면에서 뚜렷한 차이가 존재한다는 점이었다. 가령, 교육청 소관 도서관(45.6%)에 비해 지방자치단체 소관 도서관(52.9%)이 편목업무의 아웃소싱에 좀 더 적극성을 보여주었으며, 편목업무를 담당하고 있는 직원의 규모에 있어서 아웃소싱을 실시하지 않는 도서관(평균 2.29명)이 아웃소싱을 실시하고 있는 도서관(평균 2명)보다 약간 많은 것으로 나타났다. 또한 도서관의 규모를 짐작케 하는 연간 구입 자료의 수와 예산에 있어서의 편차는 더욱 두드러져서 편목업무의 아웃소싱을 실시하고 있는 도서관은 2005년 한 해 동안 평균 11,867책의 자료를 구입한 반면에 아웃소싱을 실시하지 않는 도서관에서는 평균 4,134책의 자료를 구입하는데 그치고 있었다. 자료 구입비에서도 평균 8천6백여만 원과 6천1백여만 원으로 이들 양 집단 사이에는 고려할만한 차이가 있었다.

〈표 2〉 설문조사에 참여한 공공도서관의 특성

구분	빈도(퍼센트)	아웃소싱 시행 도서관	아웃소싱未시행 도서관	
도서관 소속	지방자치단체 소관 도서관	62(44.9%)	36(52.9%)	26(37.1%)
	시·도 교육청 소관 도서관	72(52.2%)	31(45.6%)	41(58.6%)
	기타	4(2.9%)	1(1.5%)	3(4.3%)
편목업무를 담당하는 직원의 수	1명	45(32.6%)	27(39.7%)	18(25.7%)
	2명	44(31.9%)	22(32.4%)	22(31.4%)
	3명	27(19.6%)	12(17.6%)	15(21.4%)
	4명	9(6.5%)	2(2.9%)	7(10.0%)
	5명	5(3.6%)	1(1.5%)	4(5.7%)

8 한국도서관·정보학회지(제37권 제4호)

	6명 무응답	3(2.2%) 5(3.6%)	2(2.9%) 2(2.9%)	1(1.4%) 3(4.3%)
2005년 구입자료의 수	5,000책 미만	46(33.3%)	18(26.5%)	28(40.0%)
	5,000책 이상-10,000책 미만	35(25.4%)	24(35.3%)	11(15.7%)
	10,000책 이상-15,000책 미만	18(13.0%)	8(11.7%)	10(14.3%)
	15,000책 이상-20,000책 미만	8(5.8%)	6(8.8%)	2(2.9%)
	20,000책 이상-25,000책 미만	7(5.1%)	2(2.9%)	5(7.1%)
	25,000책 이상-30,000책 미만	1(0.7%)	0(0%)	1(1.4%)
	30,000책 이상-40,000책 미만	1(0.7%)	1(1.5%)	0(0%)
	40,000책 이상-50,000책 미만	3(2.2%)	1(1.5%)	2(2.9%)
	50,000책 이상 무응답	1(0.7%) 18(13.0%)	1(1.5%) 7(10.3%)	0(0%) 11(15.7%)
2005년 자료구입 예산 (단위: 천원)	50,000 미만	49(35.5%)	21(30.9%)	28(40.0%)
	50,000 이상-100,000 미만	41(29.7%)	22(32.3%)	19(27.1%)
	100,000 이상-150,000 미만	23(16.7%)	11(16.2%)	12(17.1%)
	150,000 이상-200,000 미만	7(5.1%)	5(7.3%)	2(2.9%)
	200,000 이상-250,000 미만	2(1.4%)	1(1.5%)	1(1.4%)
	250,000 이상-300,000 미만	1(0.7%)	1(1.5%)	0(0%)
	300,000 이상-400,000 미만	1(0.7%)	1(1.5%)	0(0%)
	400,000 이상 무응답	1(0.7%) 13(9.4%)	1(1.5%) 5(7.3%)	0(0%) 8(11.4%)
계		138	68	70

Ⅲ. 편목업무 아웃소싱의 계기와 목적

1. 아웃소싱의 계기

앞서 살펴보았듯이 설문조사의 결과는 절반에 가까운 공공도서관들이 이미 편목업무를 아웃소싱 하고 있으며, 시간이 흘러갈수록 아웃소싱 방식이 편목업무의 수행에 있어 대세가 되어가고 있음을 보여주고 있다.⁷⁾ 이러한 현상과 관련하여 먼저 다음의 인용문에 주목해보자.

“MARC 작업이요? 그거 우리 도서관에서는 이제 안하는데... 자료를 구입하면 서점에서 알아서 다 해주는데 뭣 하러 일일이 우리가 작업을 해요? 일이 많아 작업할 사람도 없고 그래서 우리가 다 할 수가 없어요 다들 그렇게 하고 있는 거 아닌가요? 아웃소싱에 대해서는 별로 할 말이 없어요 그런데 (연구결과를) 우리한테 절대 불리하게 쓰면 안 됩니다.”

7) 설문조사에 응한 138개 공공도서관 중에서 어떠한 이유에 의해서든지 편목업무의 아웃소싱을 한 번이라도 고려해 본 도서관이 98개관(71%)에 달하며, 아웃소싱을 한 번도 고려해 본 적이 없는 도서관은 40개관(29%)에 불과하였다. 문제는 아웃소싱을 고려해 본 적이 없다고 답변한 후자의 그룹 중에서도 앞으로 아웃소싱을 긍정적으로 검토해 볼 예정이라고 답변한 경우가 다수 있어 앞으로 우리 도서관계에서 편목업무의 아웃소싱은 더욱 확산될 가능성을 가지고 있음을 알 수 있다.

필자가 이 연구의 기획 단계에서 만나본 공공도서관 사서들의 공통된 첫마디였다. 어떠한 계기가 있어 도서관 내부에서 오래 동안 수행하던 사서의 고유 업무를 외부 업체에 위탁하게 되었는지 그 배경을 알아보기 위한 필자의 질문이 채 끝나기도 전에, 그들은 마치 오래 전부터 그렇게 해왔는데 이제 와서 새삼 무엇이 문제가 되냐는 듯이 필자를 의아한 표정으로 바라보였다. 그러면 서도 그들은 대화의 말미에 편목업무의 아웃소싱을 너무 비난의 대상으로 삼지 말아달라는 당부도 잊지 않았다. 이러한 반응을 몇 번이고 반복해서 접하면서, 필자는 현장 사서들이 편목업무의 아웃소싱을 당연하다고 여기는 이면에는 과연 무엇이 작용하고 있는지, 더불어 그렇듯 당연하게 생각하고 있으면서도 그들은 왜 비난을 지레 우려하고 있는지에 대한 궁금증을 떨쳐 버릴 수 없었다.

그렇다면 공공도서관들로 하여금 편목업무의 아웃소싱을 처음으로 고려하게 만든 계기는 과연 무엇이였을까? <표 3>의 데이터에 따르면, '아웃소싱에 대해 한번이라도 고려해본 적이 있는' 98개의 공공도서관 중에서 "도서관 실무진의 건의"에 의해 아웃소싱을 처음으로 고려하게 된 도서관이 67%에 이를 정도로 압도적인 것으로 나타난다. 이러한 조사결과는 앞서의 면담 내용을 계량적으로 뒷받침하는 것이었다. 그러나 현재 아웃소싱을 시행하고 있는 68개의 공공도서관 중에서 2/3에 해당하는 46개의 공공도서관이 "도서관 실무진의 건의"에 따라 편목업무를 아웃소싱 하는 문제에 대해 진지하게 고려하기 시작했다는 조사결과는 너무도 뜻밖이었다. "도서관 관리자의 판단"에 의해서(19.4%)도, 상부기관의 지시에 의해서(3.1%)도 아닌 "도서관 실무진의 건의"에 의해 '자발적으로' 편목업무의 아웃소싱을 고려하기 시작하였다는 사실은 편목업무의 아웃소싱을 둘러싸고 도서관 경영진과 편목사서 사이에 심각한 갈등을 빚고 있는 외국의 사례와는 너무나도 다른 우리만의 독특한 양상이었기 때문이었다.⁸⁾

<표 3> 편목업무의 아웃소싱을 고려하게 된 계기

고려의 계기	도서관 수(%)	아웃소싱 시행 도서관(%)
상부기관의 지시나 권유	3(3.1%)	2(2.9%)
도서관 관리자의 판단	19(19.4%)	14(20.6%)
도서관 실무진의 건의	66(67.3%)	46(67.6%)
기타	9(6.5%)	5(7.4%)
무응답	1(1.0%)	1(1.5%)
계	98(100.0%)	68(100.0%)

2. 아웃소싱의 목적

그렇다면 도대체 어떤 상황이 우리 공공도서관의 실무 사서들로 하여금 자신들의 고유 업무를

8) 노지현, 앞의 글, p.235.

외부의 업체에 위탁하는 문제를 자발적으로 건의하도록 만들었을까? 앞서 언급하였듯이 도서관선진국에서는 사서의 전문성을 침해하는 경영정책으로 인지되면서 편목사서들뿐만 아니라 사서직군 전체의 강력한 반발을 불러일으켰던 ‘뜨거운 감자’였는데 어떻게 우리 도서관계에서는 정반대의 양상을 띠고 전개되었을까? 이에 대한 공공도서관 실무진의 변을 먼저 들어보자.

“우리 도서관의 경우 사서의 총 인원이 6-7명밖에 안 되는데 주5일제 근무에, 교육청에서 학교도서관 방과 후 프로그램까지 지원하라고 해요. 또, 최근에는 사서과(수서·정리)와 열람과(이용자봉사)를 통합해서 축소하고, 평생교육과를 신설하여 공공도서관의 평생교육 역할을 강조하고 있어요. 형편이 이렇다보니 가장 영향을 많이 받는 쪽이 정리 업무죠. 그래서 사서들 사이에서 시간을 가장 많이 잡아먹는 편목업무를 외주하자는 의견이 자연스럽게 제기되었고 바로 실행에 들어갔죠.”

도서관 관리자들(관장이나 과장)의 입장 또한 실무 사서의 그것과 크게 다르지 않았다.

“적지 않은 인력이 편목업무에 투입되어 있음에도 불구하고 계속해서 증가하는 미정리자료의 문제와 더불어, 평생교육 업무나 이용자 서비스 업무에 인력을 보강해야만 하는 二重苦를 안고 있었어요. 그런데 마침 편목업무를 위탁할 수 있는 아웃소싱 업체에 대한 정보를 얻게 되고 자료의 구입과 동시에 저렴한 비용으로 MARC 데이터를 제공하겠다는 서점들이 접근을 해오는데 이를 마다할 관리자가 벗어나 되겠어요. 게다가 실무자들도 적극적으로 찬성하는 분위기고...”

기존의 업무 구조와 인력으로는 업무를 정상적으로 수행하는데 한계를 느끼고 ‘탈출구’를 모색하던 차에 외부에서 거의 공짜나 다름없이 기존의 업무를 대행해 주겠다고 나서고, 게다가 내부에서 업무를 담당하는 실무 사서들도 아웃소싱에 반대하지 않는데 도서관 경영자의 입장에서 마다할 이유가 없지 않느냐는 이야기였다. 다음의 <표 4>는 편목업무의 아웃소싱에 대한 현장 사서들의 반응을 정리해 놓은 것이다. 표에 나타나듯이, 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관들뿐만 아니라 아웃소싱을 추진하지 않고 있는 도서관들에서조차도 사서들의 반응은 편목업무의 아웃소싱을 압도적으로 ‘찬성’하는 분위기였다. 이어진 전화인터뷰와 면담을 통해 일선 사서들이 늘어나는 업무를 감당해내지 못하다보니 아웃소싱에 대한 과도한 기대를 가지게 되면서 ‘자조적인’ 상황에서 찬성하는 분위기로 기울고 있음을 확인할 수 있었다.

〈표 4〉 편목업무 아웃소싱에 대한 실무 사서들의 반응

아웃소싱 시행 도서관		아웃소싱 未시행 도서관	
반응	도서관 수(%)	반응	도서관 수(%)
찬성하는 분위기	54(79.4%)	찬성하는 분위기	42(60.0%)
반대하는 분위기	4(5.9%)	반대하는 분위기	24(34.3%)
무관심	5(7.4%)	무관심	4(5.7%)
기타	4(5.9%)	기타	0(0%)
무응답	1(1.5%)	무응답	0(0%)
계	68(100%)	계	70(100%)

이러한 반응이 결코 지나친 것이 아니라는 사실은 다음의 설문조사 결과에서도 그대로 나타났다. “편목업무의 아웃소싱을 통해 도서관이 얻을 수 있는 것이 무엇이라고 생각하느냐”는 질문에 대해 현재 아웃소싱을 시행하고 있는 공공도서관의 대부분은 “인력을 효과적으로 운영하는데 도움이 될 것”이라는 답변을 하였다(표 5 참조). 뿐만 아니라 면담조사에 참여한 사서들 중에서도 아웃소싱을 찬성하는 사서들은 이구동성으로 “도서관 내에서 업무생산성이 가장 낮은 편목업무를 아웃소싱하게 되면 인력수급에 유연성을 확보할 수 있게 되고, 그렇게 해서 확보한 가용 인력을 이용자서비스와 같은 다른 업무로 전환할 수 있을 것”이라고 기대하고 있었다. 이러한 반응은 편목업무의 아웃소싱에 적극적으로 참여하고 있는 공공도서관들에서 보다 강력하게 나타났는데, 흥미롭게도 이들 도서관의 대부분은 ‘구조조정’ 시기에 인력을 많이 감축하여야만 하였거나 도서관 운영에 필요한 기본 인력조차 확보하지 못한 채 개관을 서둘러야 했다는 공통점을 지니고 있었다.⁹⁾

〈표 5〉 편목업무의 아웃소싱을 시행하는 목적

이유	도서관 수	유효 퍼센트(%)
예산의 효율적 사용	1	1.5%
인력의 효율적 운영	56	82.4%
목록의 질적인 향상	1	1.5%
사서의 전문성 강화	2	2.9%
이용자 봉사의 확대	4	5.9%
기타	3	4.4%
무응답	1	1.5%
계	68	100%

9) 면담조사의 결과에서도 이러한 사실을 확인할 수 있었다. 면담 내용의 일부를 여기에 옮겨보면 다음과 같다: “2001년 개관을 준비하고 있었습니다. 그런데 사서직이 2명밖에 없었어요. 급하게 준비하려다보니가 일손이 턱 없이 부족했어요. 그때 생각한 것이 외주였어요. 목록을 외주하니가 일이 훨씬 줄어든거죠. 물론 우리 시에서는 처음 시도한 거라 시행착오도 많았어요. 그래도 인력이 없었으니가 어쩔 수가 없었죠. 그때부터 지금까지 외주를 하고 있는데, 인력이 부족한 건 그때나 지금이나 마찬가지예요. 특히 교육청 도서관들과 비교해 보면 구립 도서관들은 상황이 상당히 열악해요.”(부산 구립도서관 편목담당사서와의 면담)

여기서 잠시 ‘현재 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있지 않는 공공도서관들은 어떠한 입장을 견지하고 있는지에 주목해 보자. 편목업무의 아웃소싱을 시행하지 않는 공공도서관들이 이야기하는 가장 커다란 이유는 ‘목록의 질적인 저하에 대한 우려’였다. 이어, ‘비용에 대한 부담’과 ‘사서의 전문성 약화’를 우려하여 편목업무의 아웃소싱에 참여하지 않고 있는 것으로 파악되었다. 그들의 논리는 정연하였다. 그들은 아웃소싱의 여건이 제대로 구축되지 않은 상태에서 선불리 아웃소싱을 하게 되면, 품질이 저조한 목록을 받아들이게 되고 그렇게 되면 목록을 수정하는데 추가로 투입되는 업무 부담과 비용으로 인해 오히려 비효율을 초래할 수 있으며, 나아가 사서직의 위상을 스스로 떨어뜨려 인력 감축의 빌미를 제공할 수도 있다고 보고 있었다.¹⁰⁾

〈표 6〉 편목업무의 아웃소싱을 시행하지 않는 이유

이유	도서관 수(%)	유효 퍼센트(%)
비용에 대한 부담	15	21.4%
인력의 비효율적 운영	0	0%
목록의 질적인 저하	34	48.6%
사서의 전문성 약화	12	17.1%
이용자 봉사의 저하	0	0%
기타	8	11.4%
무응답	1	1.4%
계	70	100%

편목업무의 아웃소싱이 무서운 속도로 확산되고 있는 상황에서도 ‘목록의 품질’과 ‘사서의 전문성’의 저하를 우려하는 목소리가 사서들 가운데 군데군데 남아있음을 확인한 것은 어느 정도 긍정적으로 받아들여졌다. 그러면서도 한편으론 “얼마나 상황이 어렵고 업무가 과중했으면 자신의 직업적 정체성의 근간이 되는 고유 업무를 외부 업체에 위탁하자는 건의를 자발적으로 해야만 했을까”하는 생각이 들어 안타까움을 떨쳐버릴 수가 없었다. 상식적으로 생각해 보아도 사서들만이 할 수 있고 또한 해야 하는 업무를 다른 사람에게 위탁한다는 것은 “내가 하는 일은 더 이상 나만이 할 수 있는 전문적인 일이 아니라 누구나 할 수 있는 단순한 일임을 스스로 인정하는 것”이고, 좀 과장해서 이야기하면 “내 자리는 언제든지 다른 사람으로 대체해도 전혀 문제가 되지 않음을 스스로 공표하는 것”에 다름없지 아니한가? 그럼에도 불구하고 그 길을 스스로 선택해야만 했다던 거

10) 이처럼 아웃소싱으로 인해 목록의 품질이 저하되거나 사서의 전문성이 크게 약화될 것을 우려하는 도서관들도 있었다. 이들의 입장은 다음과 같다:

“아웃소싱으로 인해 얻을 수 있는 효율성보다 오히려 더 많은 부분에 손이 갈 것이라 생각했습니다. 실제로 외부 업체에서 만든 목록 데이터틀 살펴보았는데, 자관의 실정에 맞는 업체가 하나도 없었어요. 아웃소싱한 레코드를 일일이 검수할 추가 인력이 없는 상태에서 아웃소싱은 무모하다고 판단했습니다. 그렇게 만들어진 목록의 질은 뻔하니까요.”(경기도 시립도서관 편목담당사서와의 면담)

기에는 일시적인 처방이 아닌 근본적인 수술을 필요로 하는 심각한 '질환'이 분명히 있는 것이었다.

그 질환이 무엇인지 아직 모르지만 그 질환으로 인한 증상에 대해 아웃소싱을 선택한 사서들은 '과도한 업무'와 '부족한 예산'으로 표현하고 있었다. "일할 사람은 부족한데 업무는 갈수록 늘어만 가니 어쩔 수가 없다"고 호소하고 있었다. 상황이 그럼에도 불구하고 "예산을 증액하거나 인력을 증원하기는 거의 불가능하니 결국 자신이 해야 할 일의 일부를 누군가에게 떼어주는 수밖에 없지 않느냐"고 항변하고 있었다. 그래서 "자신이 해야 하는 일" 중에서 "시간은 많이 들지만 생색은 나지 않는" 그리고 "솔직히 번거롭고 재미도 없는" 일을 외부의 누군가에게 떼어주기로 결정했다는 것이었다. 명색이 편목담당사서임에도 불구하고 그들에겐 '편목업무'가 가장 마땅치 않았던 것일까? 그러면서 그들은 이러한 '희생'으로 조직 전체가 '인력의 효율적 운영', '이용자서비스의 강화', 나아가 '조직의 생산성 증대'라는 긍정적 방향으로 나아갈 것이라고 기대하고 있었다. 그리고 그것이 편목업무의 아웃소싱을 선택한 그들의 '목적'이라고 밝히고 있었다.

IV. 아웃소싱 추진과정의 속내와 실태

그렇다면 과연 그들의 말대로 '상황'은 호전되고 '서비스'는 강화되고 있는 것일까? 그렇게 되고 있기에 서로 눈치를 보며 주저하던 도서관들이 너도나도 편목업무의 아웃소싱 대열에 참여하고 있는 것일까? 그러나 안타깝게도 아웃소싱을 앞장서서 시행했던 도서관들의 '상황'은 분명히 호전되어 '업무 과중'은 어느 정도 해소된 것 같은데, 그들이 목적인 바대로 인력이 효율적으로 운영되고 이용자서비스가 강화되고 조직의 생산성이 증대되었다는 객관적인 증거는 아직 찾아보기 힘들다. 앞서 언급하였듯이, 이론적 혹은 실증적 측면에서 그러한 증거를 제시하는 보고서나 연구물을 우리 주변에서 찾아보기 어렵기 때문이다. 이에 필자는 객관적인 '증거'가 아직 없다면 일의 '추진 과정'을 들여다봄으로써 일이 그들이 목적인대로 제대로 되어가고 있는지 그 속내와 실태를 점검해 보고자 하였다. 즉, 공공도서관에서 아웃소싱을 추진하고 실행하는 '과정'을 세밀히 관찰하고 분석함으로써 비록 우회적이거나 그들이 기대하고 있는 아웃소싱의 목적을 성취해 가고 있는지를 검증해 보고자 하였다.

주지하다시피 공공도서관이라는 조직이 무언가를 성취하겠다는 목적을 가지고 편목업무의 아웃소싱이라는 새로운 경영전략 혹은 방법을 선택하였다면 (1) 그러한 전략이나 방법을 실행에 옮기기 전에 추진 여부를 최종적으로 확정짓기 위한 타당성을 조사하고, (2) 타당성 조사의 결과에 따라 전반적인 추진 계획을 수립하고, (3) 계획에 따라 아웃소싱의 대상과 영역 그리고 방식을 결정하고, 마지막으로 (4) 아웃소싱의 이행 사항을 점검하고 그 결과를 평가하여 다음 단계의 전략을 수립하는 단계별 과정을 거쳐야 한다. 이러한 절차와 과정을 당연히 따르는 것은 조직경영의 기초

이기 때문이다. 이에 지금부터 필자는 우리의 공공도서관들이 과연 이러한 절차와 단계에 따라 편목업무의 아웃소싱을 추진하고 실행해 왔으며 또한 계획하고 있는지에 대해 하나하나 논의해 보고자 한다.

1. 아웃소싱 준비 단계

편목업무의 아웃소싱을 추진하면서 우리의 공공도서관들은 과연 어떠한 준비 단계를 거쳤는가? 필자는 먼저, 현재 편목업무를 아웃소싱하고 있는 것으로 파악된 68개의 공공도서관을 대상으로 “편목업무의 아웃소싱을 추진하기로 결정하기 전에 아웃소싱의 타당성에 대해 객관적으로 분석하고 그에 적합한 전략을 수립하는 절차가 있었는지”의 여부에 대해 질문하였다. 결론부터 이야기하자면 답변 결과는 매우 실망스러웠다. 68개 도서관 중에서 아웃소싱을 최종적으로 결정하기 이전에 담당자 혹은 담당팀을 구성하여 아웃소싱에 대한 기초적인 타당성 조사를 실시한 도서관은 단 한 곳도 없었다.¹¹⁾ 그들은 아웃소싱의 타당성을 객관적으로 판단하는데 필요한 최소한의 조사 과정도 없이 ‘담당사서들 사이의 협의만으로’(53개관/77.9%) 또는 ‘관리자의 독자적 판단으로’(9개관/13.2%) 아웃소싱을 최종적으로 결정하였다. 이러한 설문 결과에 대한 안타까움과 아쉬움을 그나마 줄일 수 있었던 것은 아직 아웃소싱을 시행하지 않고 있는 70개의 공공도서관 중에서 비록 적은 수이기는 하지만(4개관) 자체적인 ‘타당성 조사’를 실시하고 그 결과에 따라 아웃소싱을 추진하지 않기로 최종적인 결정을 하였다는 사실을 확인하였기 때문이었다.¹²⁾

타당성 조사를 실시하는 또 다른 목적 중의 하나는 아웃소싱의 추진을 결정했을 경우, 아웃소싱의 실행을 위해 필요한 다양한 기초 데이터를 미리 확보하고자 하는데 있다. 준비 단계에서는 특히, 아웃소싱을 하고자 하는 편목업무의 범위(업무 범위)와 방식을 결정하고 대상 업체의 선정에 위한 제안요청서(RFP) 등을 마련하여야 하는데, 이를 위해서는 현행 시스템과 내부 구성원들의 요구를 사전에 조사해 놓아야 하기 때문이다. 예를 들어, 편목업무는 분류작업, MARC 입력작업, 소급 입력작업, 제장비작업, 배가작업 등으로 세분할 수 있는데, 도서관의 사정에 따라 이들 모두를 일괄 아웃소싱하거나 이 중에서 일부만을 선택하여 아웃소싱 할 수도 있다. 뿐만 아니라 방식에 있어서

11) 타당성 조사(feasibility study)는 현 업무를 개선하고 새로운 업무나 시스템을 개발 또는 도입하고자 할 때 그 실행가능성 여부를 확인하고 예상비용을 산출하기 위한 목적에서 이루어진다. 즉, 대규모 투자나 장기적인 계획, 또는 새로운 변화를 결정하기 이전에 ‘위험부담’을 최소화하고 ‘결과’를 미리 예측해 보기 위해 수행되는 것이다. 이러한 타당성 조사는 업무개선이나 새로운 시스템의 도입 후에 발생할 수 있는 사소한 실수들을 사전에 예방하고 이에 대한 대처방안을 수립하고자 하는데 목적이 있다.(남기찬·이재남, 정보시스템 아웃소싱: 방법론과 사례(아진, 1999), pp.102-117 ; Ferry FitzGerald, Ardra F. FitzGerald. *Fundamentals of systems analysis: using structured analysis and design techniques*, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1987, pp.32-42)

12) 설문조사에 이은 전화인터뷰와 심층면담을 통해 구체적인 결과를 확인할 수 있었는데, 이들 공공도서관에서는 아웃소싱에 대한 조직구성원들의 요구사항과 아웃소싱의 비용, 그리고 타도서관의 아웃소싱에 대한 만족도 등에 대해 자체적으로 분석한 후, 그 결과에 근거하여 편목업무의 아웃소싱을 추진하지 않기로 결정한 것으로 밝혀졌다.

도 아웃소싱 업체에 일임하여 작업을 완료한 후에 목록 데이터를 반입할 수도 있고, 업체의 직원이 도서관에 상주하면서 편목작업을 수행할 수도 있다.

비록 타당성 조사에 의거하여 아웃소싱의 범위와 방식을 결정한 것은 아니지만 설문조사에서 현재 편목업무를 아웃소싱하고 있다고 답변한 68개의 공공도서관들도 일관적인 유형을 따르기 보다는 자신의 도서관의 실정을 고려하여 나름대로 아웃소싱의 범위와 방식을 결정해 놓고 있었다. 다음의 <표 7>은 아웃소싱의 '범위와 방식'에 대한 조사 결과를 정리한 것인데, 장비작업이나 배가 작업까지 포함하여 편목업무의 일체를 아웃소싱 하는 경우는 2개 도서관에 불과하였으며, 거의 대부분의 도서관이 구입 자료와 함께 MARC 데이터를 제공받거나(40개관/58.8%) 혹은 그에 더해 장비작업까지 제공받는(22개관/32.4%) 범위에서 편목업무를 아웃소싱 하고 있는 것으로 나타났다. 이처럼 거의 모든 도서관들이 아웃소싱 업체에서 생산한 MARC 레코드를 도서관 DB에 일괄 반입하는 방식을 취하고 있었으며, 아웃소싱 업체의 직원이 도서관에 상주하면서 업무를 수행하는 방식을 취하는 도서관은 3개관에 불과하였다.

<표 7> 편목업무 아웃소싱의 범위

아웃소싱의 대상 범위	빈도	퍼센트	비고
MARC 레코드만 주문 생산	1	1.5%	외주 업체에서 생산한 MARC 레코드를 도서관 DB에 일괄 반입
자료구입+MARC 레코드 반입	40	58.8%	
자료구입+MARC 레코드 반입+장비작업	22	32.4%	
자료구입+MARC 레코드 반입+장비작업+배가	2	2.9%	
업체직원이 도서관에 상주하며 편목업무 수행	3	4.4%	
계	68	100%	

이러한 방식과 관련하여 특히 눈여겨 볼만한 대목은 68개 공공도서관 중에서 64개관이 편목업무의 아웃소싱을 전적으로 '자료구입'과 연계하여 실행하고 있다는 사실이다. 이러한 현상은 편목업무만을 위한 전문적이고 독립적인 아웃소싱 환경이 조성되어 있는 것이 아니라 도서관 자료의 판매를 위한 목적에서 서적상이 제공하는 부가적인 서비스 시장이 활성화되어 있는 국내의 특수한 상황을 적절히 대변하고 있다. 이러한 현상은 또한 우리의 공공도서관들이 편목업무의 의미를 자료구입의 종속적 개념으로 폄하하고 있음을 간접적으로 보여주는 증거라 할 수 있다. 편목업무의 아웃소싱이라는 용어를 사용하고는 있지만 진정한 목적은 '거의 무료로' 목록데이터를 반입하는데 있으며 따라서 '아웃소싱'이라는 개념은 허울에 불과한 것이다. 이렇듯 아웃소싱의 핵심이 외부 자원을 활용한 '편목업무의 연장 수행'에 있지 않고 '덤으로 목록데이터 얻기'에 주어지고 있는 것이 우리 공공도서관에서 이루어지고 있는 소위 '편목업무 아웃소싱'의 실체인 것이다. 필자의 면담조사의 녹취록에 남아 있는 다음의 내용에는 그들의 이러한 생각이 그대로 담겨있다.

“지금 자료구입비는 정가의 20% 정도 할인된 가격에 들어오거든요. 근데 MARC 데이터를 추가로 받는다 해도 가격 차이는 별로 없어요. 안 받을 이유가 없는 거죠. 사실 이 일도 사람이 하는 거니까 완전하게 정확하지는 않아요. 그래도 사서들이 아침부터 저녁까지 계속 컴퓨터만 들여다보면서 작업하는 것보다는 훨씬 나아요. 서점에서 입력해 온 걸 확인만 하면 되니까요.”(부산 교육청소관 도서관 관장과의 면담)

그러나 이쯤에서의 실망과 낙담은 다소 조급하다. 우리의 주변에는, 비록 그 수는 적을지라도 “어쩔 수 없이 아웃소싱을 해야 하는 상황이지만 이왕 하려면 제대로 해보고자” 노력하는 공공도서관들이 그래도 남아 있기 때문이다. 이번에는 다음의 이야기에 귀를 기울여 보자.

“저희 도서관에서는 자료 구입과 동시에 MARC 레코드가 들어오는 것을 절대 반대하고 있습니다. 서점을 통해서 MARC를 들여온다는 사실은, 기존에 사서들이 해왔던 편목업무를 스스로 부정하는 것에 다름없다고 생각합니다. 자료구입을 위해 시방서를 내는 것은 우리가 이리이러한 물품을 사겠다고 하는 겁니다. 거기에 목록 레코드를 함께 사겠다고 하는 건 목록을 물품 그 이상으로 간주하지 않는 거예요. 그럼 지금까지 사서들이 한 건 뭐니까? 그리고 외부에서 보기에 뭐라고 생각할 것 같습니까? 목록은 물건이 아니라 서비스를 위한 철학과 우리 이용자에 대한 배려가 담겨 있는 겁니다... 도서관에 사람이 부족하고 할 일은 너무나도 많으니까 현실적으로 외부의 힘을 빌리지 않을 수는 없어요. 그래도 우리는 절대 만들어진 목록을 가져오지는 않아요. 그래서 생각해 낸 대안이 업체 직원을 우리 도서관에 보내 달라, 여기서 일을 같이 하도록 해 달라 하는 것이었습니다.”(서울 지자체소관 도서관 사서과장과 의 면담)

위에서 인용한 두 도서관의 사례에는 ‘편목업무의 아웃소싱’을 바라보는 현장 사서들의 의식 차이가 극명하게 드러나 있다. 첫 번째 도서관의 사례는 설문조사와 면담조사의 과정에서 필자가 접해본 거의 ‘대부분’의 도서관이 취하고 있는 입장인 반면, 두 번째 도서관의 사례는 아웃소싱에 대해 특별히 하고 싶은 말이 있다며 연락해 온 어느 공공도서관의 관리자가 밝힌 아주 ‘특별한’ 입장이었다. 외향적으로 볼 때 우리의 공공도서관에서 편목업무의 아웃소싱이 시행되고 있는 것은 분명하였지만, 그 이면을 들여다보니 우리의 공공도서관에서 편목업무는 ‘사라지고’ 있다고 해도 과언이 아니었다.

2. 업체의 선정과 계약

우리의 공공도서관에서 시행하고 있는 ‘편목업무의 아웃소싱’이 허울에 불과하다는 사실은 공공

도서관에서 아웃소싱 업체를 선정하고 계약을 체결하는 과정을 살펴보아도 그대로 드러난다. 가령, 아웃소싱을 하고자 하는 기관에서는 최적의 업체를 선정하기 위해 제안요청서(Request for Proposal)를 작성하여 공고하는 것은 당연한 절차이다. RFP에는 아웃소싱을 통해 얻고자 하는 목표, 대상 업무, 아웃소싱 업체에 대한 요구사항, 접수방법, 제안서 평가기준 등이 상세히 기술되어 있어야 하고, 각 항목을 작성할 때에는 실무자의 의견을 반영하여 요구수준을 명확하게 제시하여야 한다.¹³⁾ 그러나 필자의 조사에 의하면 우리 공공도서관들이 제시하는 RFP에는 이러한 항목들이 거의 포함되어 있지 않았다.¹⁴⁾

앞서 언급한대로 편목업무의 아웃소싱이 실제로는 '자료구입 과정에서의 부수적 조건' 정도로 여겨지다 보니 도서관마다 상황이 조금씩 다르긴 하였지만, 대부분의 도서관에서는 "자료납품시 구입자료와 동일한 MARC 데이터를 입력하여 제출하여야 한다"거나 "MARC 데이터는 KORMARC에 준하여 입력시킴과 자관 프로그램에 반입을 해야 납품이 완료된다" 등과 같은 간단한 내용만을 제시하고 있었다.¹⁵⁾ 이들 가운데에는 심지어 RFP에 '일정 수준 이상의 공간 제공'을 요구하는 경우도 있었는데, 이는 우리 공공도서관에 일반화되어 있는 '현장수서'를 위한 조건을 제시한 것으로 보이며 RFP가 편목업무보다는 자료구입에 초점이 맞추어져 있음을 직접적으로 보여주고 있다. 이러한 경향은 대부분의 공공도서관에서 RFP를 주도적으로 작성하는 주체가 편목담당 사서가 아니라 자료구입 담당자(총무과 직원 혹은 수서담당 사서)라는 사실과도 결코 무관하지 않은 것으로 보인다.

RFP가 이렇게 부실하다면 우리의 공공도서관에서는 도대체 어떤 기준에 의거하여 대상 업체를 선정하고 어떤 방식에 따라 계약을 체결하는 것일까? 이에 대한 궁금증을 해결하고자 필자는 "아웃소싱 업체를 선정할 때 가장 중요하게 고려하는 요소가 무엇인지를 중요한 순서대로 2가지를 선택해 달라"고 설문조사에 참여한 공공도서관들에 부탁하였다. 다음의 <표 8>은 이에 대한 답변을 분석해 놓은 것인데, 공공도서관의 실무 사서들은 아웃소싱 업체를 선정함에 있어 '실무자의 자질과 능력'을 제1순위로, 그리고 '아웃소싱 업체에서 제공하는 서비스의 범위'를 제2순위로 중요하게 여기고 있었다. 답변 중에는 또한 '제공하는 서비스의 가격'을 가장 중요한 기준으로 꼽은 사서들의

13) RFP의 내용이 모호하면 아웃소싱 업체를 선정하는 객관적인 기준이 결여되고, 향후 책임의 문제가 발생할 소지가 생길 수도 있으므로 반드시 아웃소싱 대상 업무에 대한 개괄적인 설명과 함께 수용 가능한 서비스 요구수준(SLA: Service Level Agreement) 및 평가기준을 명시해야 한다. 다음 자료는 편목업무의 아웃소싱을 위한 RFP의 예시를 보여주고 있다: "Model RFP for Outsourcing Cataloging and Processing," *Library technology reports*, vol.34, no.5(1998), pp.605-608.

14) 개별 공공도서관에서 제시한 RFP는 G2B(국가종합전자조달) 전자입찰 시스템에 등록된 내용을 참조로 하여 파악하였다.

15) 필자가 확인한 어떤 도서관의 RFP에는 편목업무를 위한 기준이나 지침에 대한 자신들의 요구사항을 기술하기도 하였는데, 가령, "제출한 MARC 데이터의 오류율이 일정 기준(1% 미만 혹은 5% 미만 등) 이상을 충족시켜야 한다"는 내용을 명시하거나 혹은 자관의 세부 분류방식과 자관정보의 입력방식 그리고 자관의 업무를 위해 참고로 할 만한 내용을 제시하기도 하였다. 이에 더해 또 다른 도서관의 RFP에는 납품을 희망하는 업체에 사서자격증을 가진 직원의 제직증명서를 요구하거나 업체의 규모와 실적(납품실적증명서) 등을 요구하는 내용이 포함되어 있기도 하였다. 그러나 이러한 사례는 몇몇 불과할 뿐 전체적으로 RFP의 내용은 매우 부실하였다.

비율이 만만치 않아, '가격' 또한 아웃소싱 업체의 선정에 있어 중요한 변수로 작용하고 있음을 짐작하게 하였다.

〈표 8〉 아웃소싱 업체의 선정 과정에서 고려하는 요소

구분	1순위		2순위		가중치에 따른 비중
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	
제공하는 서비스의 범위	13	19.1%	19	27.9%	22.1%
제공하는 서비스의 가격	14	20.6%	18	26.5%	22.5%
경영자(사장)의 자질과 능력	2	2.9%	5	7.4%	4.4%
실무자의 자질과 능력	23	33.8%	6	8.8%	25.5%
사업체의 위치(지역)	4	5.9%	0	0%	3.9%
주변(다른 도서관)의 평가	2	2.9%	10	14.7%	6.9%
기타	6	8.8%	2	2.9%	6.9%
무응답	4	5.9%	8	11.8%	7.8%
계	68	100%	68	100%	100%

그렇다면 현장 사서들의 이러한 '바램'은 아웃소싱 업체의 선정에 실질적으로 얼마나 반영되고 있을까? 주지하다시피 아웃소싱 업체를 선정하는 방식은 크게 '수의계약' 방식과 '경쟁입찰' 방식으로 나누어지는데, 설문조사에서는 현재 아웃소싱을 시행하고 있는 것으로 파악된 68개의 공공도서관의 경우에 43개 도서관(63.2%)에서는 경쟁입찰 방식을, 18개 도서관(26.5%)에서는 수의계약 방식을 통해 아웃소싱 업체를 선정하고 있는 것으로 파악되었다.¹⁶⁾ 일반적으로, 가격이 소액이거나 입찰이 불가능하다고 판단되는 경우에는(가령, 입찰에 응한 업체가 전무한 경우이거나 기간이 촉박하여 입찰을 진행할 여유가 없을 때)에는 수의계약을, 그 외의 경우에는 다수의 희망자를 대상으로 한 경쟁입찰 방식이 보편화되어 있는 것으로 나타났다.

이와 관련하여 필자가 특히 관심을 가진 부분은 초기에는 공공도서관에서 아웃소싱 업체를 임의로 지정하는 수의계약 방식이 월등히 많았으나, 최근 2-3년간은 계약의 공정성과 투명성을 요구하는 정부방침에 따라 공정한 경쟁을 통해 사업자를 선정하는 경쟁입찰 방식이 크게 증가하고 있다는 점이었다. 그러나 그 내부의 실태를 자세히 들여다보니 이러한 경쟁입찰은 실질적으로는 '가격'을 기준으로 하는 최저가입찰제가 고착화되어 있었다. 실정이 이렇다보니 아웃소싱 업체의 선정 기준을 '가격'에만 절대적으로 의존하게 만들어 '가격'보다는 업체의 '자질과 능력'을 중시하고자 하는 현장 사서들의 바램을 오히려 실현 불가능하게 만들어 놓는 폐단이 있었다. 또한 업체 간에 지나친 가격경쟁을 조장함으로써 궁극적으로는 납품하는 목록의 질적 저하는 물론이고 납품업체의 영세성과 비전문성을 조장하는 부작용을 낳고 있었다.

16) 이밖에 자료납품 업체에서 임의로 '지정'하거나 제3자에게 의뢰하는 도서관(4개관/5.9%)도 있었고, 상황에 따라 이러한 방법들을 혼용하는 도서관(3개관/4.4%)도 있었다.

이러한 상황에서, 비록 아직은 소수에 불과하지만 일부 공공도서관들 사이에서는 “영세하고 전문성조차 겸비하지 못한 아웃소싱 업체의 무분별한 난립으로 인해 편목업무의 효율은 물론이고 목록의 품질에 심각한 문제가 발생하고 있다”는 점에 대한 자각과 위기의식이 조금씩 번져가고 있는 것으로 보인다. 그러한 의식과 우려를 반영하듯, 최근에는 앞서 언급한 것처럼 아웃소싱 대상 업체에 보내는 RFP에 실무자의 사서자격증 소지여부나 전년도 실적, 그리고 사업체의 위치와 규모 등을 엄격히 명시함으로써 자격이 불충분한 업체의 입찰을 ‘사전’에 제한하고자 하는 공공도서관들이 하나둘씩 늘고 있는 추세이다.

3. 업체의 관리와 평가

아웃소싱 업체와 계약을 체결하고 나면 아웃소싱 업체가 수행하는 업무에 대한 공공도서관의 관리와 평가가 시작되어야 한다. 이 단계에서는 특히, 계약서에 명시된 ‘업무의 수준’이 지속적으로 유지되는지를 검증하고 아웃소싱의 최종 결과물인 목록의 품질을 평가하는 작업이 핵심을 이루게 된다. 그러나 앞서 언급한 것처럼 우리 공공도서관의 경우 ‘최저가격입찰제’ 방식에 의해 아웃소싱 업체를 선정하는 것이 보편화되어 가면서 아웃소싱 업체에 대한 관리와 평가는 실질적으로 유명무실한 상태에 놓여 있다.¹⁷⁾ 자료를 구입하면서 ‘덤’으로 목록데이터를 제공받다 보니 납품받은 목록의 품질이 도서관의 형식이나 수준에 맞지 않아도 수정을 요구할 입장이 못 되는 것이다.¹⁸⁾ 그러다 보니 아웃소싱 업체에서 작성한 목록을 일단 반입한 후 나중에 자관의 기준에 맞추어 수정하는 방식으로 실제 편목업무를 수행하는 경우가 대부분이다. 문제는 업체에서 제공받은 목록에 심각한 품질 문제가 발생할 경우이다. 물론 흔하지는 않지만 심지어 이런 경우에도 법적 근거가 미비하기 때문에 해당 업체에 대해 어떠한 제재를 가하지도 못하고, 차후의 계약에 이를 반영하지 못하는 것이 일반적이다. 이에 관련된 실무자의 고충을 여기에 옮겨보자.

“MARC 작업은 우리 도서관의 샘플을 보여주고 그대로 해오라고 해요. 그렇게 하면 큰 하자 없이 잘 해서 오는 것 같아요. 물론 계약 당시나 계약 직후에 들어오는 목록에 비해, 시간이 지날수록 레코드 품질이 부실해 지는 점은 분명히 있어요. 그렇다고 해서 어떤 제재조치를 취할 수는 없어요. 심각한 결격사유도 아니고... 다음 계약 때 이러한 내용을 반영하려고 하는 경우도 있지만 막상 입찰이 시작되면 반영할 수 있는 제도적 장치도 없어요. 특히, 계약은 목록이 아니라 자료구입이 우선이기 때문에

17) 이러한 입찰제 방식으로 아웃소싱 업체를 선정할 경우, 일반적으로 계약서를 교환한 후 15일 이내에 주문 자료와 목록을 도서관에 납품하고 이에 대한 검수를 완료해야 한다고 명시하고 있기 때문에 구조적으로 제대로 된 관리와 평가를 기대하기 어려운 실정이다.

18) 이러한 이유로 해서 일부 공공도서관에서는 계약을 체결할 때 자관의 목록 레코드 샘플을 아웃소싱 업체에 전달하여 ‘유사한’ 방식으로 편목작업을 수행하도록 요구하기도 한다.

파본자료나 자료 입수율이 극히 낮은 경우를 제외하고는 공식적으로 문제제기를 할 수가 없습니다.”(울산 교육청서관 도서관 사서과장과의 면담)

흥미롭게도 현재 아웃소싱을 하고 있는 것으로 파악된 공공도서관의 대부분에서는 아직까지 납품받은 목록의 품질 부실로 인한 심각한 어려움을 겪지는 않은 모양이었다. 설문에 응한 거의 대부분의 도서관들이 ‘큰 문제가 없다’는 반응을 보였다. 그렇다면 그들은 아웃소싱 업체에서 제공받은 목록에 대한 실질적인 검수작업을 수행하고 그 결과에 대해 실제로 만족하고 있는 것인가? 그러나 이에 대한 조사 결과는 그다지 긍정적이 아니었다. 아웃소싱 업체에서 납품한 목록 레코드를 어떻게 검수하고 있는지에 대해 질문한 결과, 검수작업을 나름대로 수행하고 있는 공공도서관은 겨우 절반에 불과하였다(표 9 참조). 약 15%에 이르는 도서관에서는 “무작위로 선정한 일부 레코드나 일부 데이터(분류기호 등)만을 검수”하고 있었고, “모든 레코드를 대상으로 하지만 특정 데이터만을 검수”하고 있는 도서관이 17.6%에 이르렀다. 심지어 “별도의 검수과정 없이 자관의 DB에 바로 저장”하고 있는 도서관도 17.6%나 되었다. 실정이 이러한데도 납품받은 목록의 품질에 대해 ‘긍정적인’ 평가를 내리고 있는 사서들이 거의 대부분인 상황을 도대체 어떻게 해석하여야 하는 것일까?

〈표 9〉 목록 레코드의 검수 방법

검수 방법	빈도	퍼센트
모든 레코드를 대상으로 모든 데이터를 검수한다.	34	50.0%
모든 레코드를 대상으로 특정 데이터만 검수한다.	12	17.6%
일부 레코드를 무작위로 선정해 모든 데이터를 검수한다.	2	2.9%
일부 레코드를 무작위와 선정해 일부 데이터를 검수한다.	8	11.8%
별도의 검수 없이 바로 자관 DB에 저장한다.	12	17.6%
계	68	100%

검수과정이 완료되면 아웃소싱의 계약 만기를 통보하고 계약을 만료하거나 재계약을 위해 교섭하는 단계로 들어선다.¹⁹⁾ 그렇다면 아웃소싱을 하고 있는 공공도서관에서는 이 문제를 어떻게 처리하고 있을까? 필자의 조사 결과, 현재 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있는 공공도서관 중에서 계약만료 기간 이전에 계약을 파기한 경우는 단 한 곳도 없는 것으로 나타났다. 계약을 중도에 파기할 정도로 ‘크게’ 문제되는 것이 없었거나, 아니면 철저한 검수과정을 결여하다보니 납품한 목록

19) 일반적으로 계약이 만료되는 경우는 ① 계약 만료 이전이지만 서비스의 수준이 만족스럽지 못하여 계약을 파기하는 경우, ② 계약 만료 이전이지만 불가피한 이유에 의해서 계약을 종료하는 경우, ③ 계약이 만료되어 현재의 조건으로 재협상하는 경우, ④ 계약이 만료되어 새로운 업체로 바꾸어야 하는 경우, ⑤ 계약이 만료되어 아웃소싱을 중단하고 내부에서 업무를 수행하기로 결정하는 경우 등이 있다.(남기찬·이재남 공저, 정보시스템 아웃소싱: 방법론과 사례(아진, 1999), p.91.)

에 ‘하자가 있음’을 미처 파악하지 못했을지도 모른다. 그것도 아니면 ‘하자가 있음’을 이미 파악하였지만 제재를 가할 입장이나 처지가 못 되어 질근 눈을 감아버렸을지도 모른다. 어떤 경우가 되었든 공공도서관에서 느끼기에 이러한 계약과정 자체가 몹시도 번거롭고 부담스러웠던 모양이다. 최근 들어 한 업체와 계약기간을 길게 설정하여 재계약의 번거로움을 덜고자 하는 공공도서관이 하나둘씩 등장하고 있다.²⁰⁾

V. 아웃소싱의 효과에 대한 사서들의 평가

지금까지 논의해왔듯이, 우리 공공도서관계에서 편목업무의 아웃소싱이 확산된 것은 불과 5년 남짓한 기간의 일이다. 이 기간 동안에 절반에 이르는 공공도서관이 그들의 편목업무의 전부 혹은 일부를 외부 업체에 위탁하였고, 나머지 절반의 도서관 중에서도 상당수가 곧 편목업무의 아웃소싱 대열에 참여할 것으로 보인다. 이처럼 편목업무의 아웃소싱은 적어도 공공도서관계에서는 대세로 굳어져 가면서 새로운 업무 형태로 구조화 하고 있는 추세이다. 이는 편목업무의 아웃소싱을 경험한 공공도서관 사서들의 절대 다수가 아웃소싱의 효과를 ‘긍정적’으로 보고 있으며,²¹⁾ 더욱이 아직 아웃소싱을 추진하지 않고 있는 공공도서관에서 근무하는 사서의 57%조차도 편목업무의 아웃소싱이 확산되고 있는 현재의 상황을 긍정적으로 보고 있다는 설문조사의 결과에서도 그대로 나타난다. 이러한 경향은 이어진 면담조사를 통해서도 분명히 확인할 수 있었다. 편목업무를 아웃소싱 하고 있는 공공도서관에서 근무하고 있는 실무 사서의 다음 이야기에 주목해 보자.

“장비작업까지 모든 업무를 사서 한명이 하고 있는 공공도서관이 많은 것으로 아는데, 일단 아웃소싱 이후로 도서관 업무를 더욱 여유 있게 살필 수 있는 계기가 된 것 같습니다. 사서의 자리나 역할을 위협하는 요소가 될 수 있다고 생각할 수도 있겠으나, 나는 오히려 이를 계기로 단순반복 업무를 줄여서 사서 본연의 업무, 즉 자료개발이나 독서행사, 이용자 서비스 확대 등을 더욱 심도 있게 해 나가는 계기가 되었다고 봅니다. 그것이 진정한 사서의 길이라고 생각하구요. 능력 있는 아웃소싱 업체만 있다면 아웃소싱에 찬성합니다.”(경남 지자체소관 도서관 실무자와의 면담조사)

20) 아웃소싱 초기에는 자료구매 요구가 있을 때마다(월별 혹은 분기별) 아웃소싱 업체를 선정하고 계약을 체결하는 것이 일반적이었으나 최근에는 1년 자료구입비 전체를 기준으로 ‘연간계약’을 체결하는 공공도서관이 점차 늘어나고 있다.

21) 설문조사에서 “편목업무 아웃소싱의 시행이후 업무의 효율성을 비롯한 도서관의 전반적인 경쟁력이 실제로 어떻게 변화하고 있다고 생각하십니까?”라고 질문하였을 때, 거의 80%에 이르는 사서들이 ‘긍정적으로 변화하고 있다’는 답변을 하였다.

혼자서 근무하면서 이것저것 모두 담당해야 할 때는 어느 것 하나 제대로 할 수가 없었는데 편목 업무를 아웃소싱하고 나니까 다른 업무에 노력과 시간을 더욱 많이 투자하게 되어 업무의 전반적인 생산성이 올라가고 있다는 이야기이다. 그렇다면 이런 반응을 보인 사서들은 구체적으로 어떤 면에서 아웃소싱의 효과가 긍정적이라고 평가하고 있는 것일까? 이에 대해서는 다음의 <표 10>에 정리한 데이터를 참조해 보자. 표에 나타나듯이, '인력 운영의 유연성', '업무의 생산성 증대', '예산 사용의 효율성', '이용자서비스 확대', 그리고 심지어는 '목록의 질적인 향상'과 '사서의 전문성 강화'라는 면에서까지 편목업무의 아웃소싱이 미친 영향이 '긍정적'이라는 평가를 내리는 경우가 적지 않았다.

<표 10> 편목업무 아웃소싱의 효과: 아웃소싱 시행 도서관들의 의견

	매우 긍정적		긍정적		無영향		부정적		매우부정적		5점척도
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	
예산 사용의 효율성	1	1.5	45	66.2	15	22.1	5	7.4	1	1.5	3.54
인력 운영의 유연성	16	23.5	48	70.6	3	4.4	1	1.5	0	0	4.16
업무의 생산성 증대	9	13.2	47	69.1	8	11.8	3	4.4	1	1.5	3.88
사서의 전문성 강화	1	1.5	18	26.5	23	33.8	20	29.4	6	8.8	2.82
목록의 질적인 향상	0	0	22	32.4	25	36.8	20	29.4	1	1.5	3.00
이용자 서비스 확대	6	8.8	38	27.9	19	27.9	4	5.9	1	1.5	3.65

그렇다면 어떤 이유에서 이러한 반응이 나타나는 것일까? 필자의 이러한 의문은 '긍정적' 평가를 내리고 있는 사서들이 근무하고 있는 공공도서관의 특성과 업무환경을 면밀히 분석하는 과정에서 어느 정도 답을 얻을 수 있었다. 즉, '긍정적' 반응은 사서의 절대 수는 물론이고 규모나 예산이 적은 지방의 작은 공공도서관에서 두드러졌다. 특히, 설문조사에 참여한 공공도서관들 중에서 편목을 담당하는 사서가 1-2명에 불과한 '작은' 도서관이 전체의 64.5%이었던 점(특히, 아웃소싱 시행 도서관 중에서는 무려 72.1%)을 감안해 보면(앞의 표 2 참조) 설문조사에서 나타난 이러한 '긍정적' 반응은 이해할 만한 것이 된다. 즉, 인력난에 시달리던 절대 다수의 '작은' 공공도서관들은 '아웃소싱의 효과'를 만끽하고 있는 것이었다.

그러나 앞서도 언급하였지만, 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있는 모든 도서관이 아웃소싱의 효과에 대해 '긍정적'인 견해를 보이고 있는 것은 아니었다.²²⁾ 현재의 열악한 공공도서관 상황에서 '아웃소싱'을 받아들이지 않을 수 없지만, 아웃소싱의 효과를 '부정적'으로 보는 목소리도 적지 않았다. 그러한 부정적 목소리는 주로 편목업무의 아웃소싱을 여러 차례에 걸쳐 경험한 도서관들로부터

22) 편목업무의 아웃소싱이 확산되는 현실을 '부정적'으로 보고 있는 도서관은 모두 40개관(34.5%)으로 조사되었다. 아웃소싱을 시행하고 있는 68개의 도서관 중에서는 15개관(22.0%)이, 그리고 아직 아웃소싱을 시행하지 않고 있는 70개의 도서관 중에서는 25개관(35.7%)이 이처럼 부정적 견해를 피력하였다.

제기되었는데, 이유에 대한 객관적인 분석에 앞서 먼저 그들의 주장에 귀 기울여 보자.

“처음에는 외주를 하면 인력을 효율적으로 활용하면서 서비스를 강화할 수 있을 거라고 생각했어요. 업체에서 MARC 레코드에 들어가는 기본적인 정보는 입력해 오니까, 사서들은 목차 정보를 제공한다든지 기존에 못해 왔던 상세한 데이터를 추가로 넣어준다든지 하는... 그런데 실질적으로는 그렇게 못했어요. 최소한의 인력만으로 유지하다 보니까 초기의 이런 생각이 헛된 바래 같은 것이 되었죠. 지금은 업체에서 입력한 데이터를 검수하는 것조차 버거워요. 분명 도서관 전체로 보서는 긍정적인 것 같은데 목록이나 편목업무만 보서는 과연 그럴까 하는 생각도 드네요.”(울산 교육청소관 도서관 편목담당사서와의 면담)

“아웃소싱 이후에 절반 이상의 업무가 줄어들었어요. 도서관 전반적인 상황에서는 자료정리에 들이는 시간을 단축하고 인력도 탄력적으로 운영할 수 있는 성과가 있었죠. 그런데 업체에서 해온 목록을 보면 대개 아주 기본적인 내용만 들어 있어요. 잘못된 부분도 많구요. 목록의 상세성... 이런 건 요구도 못해요. 업체 직원의 교체도 잦고 업체의 업무가 과다하다는 것도 잘 알고 있으니까요. 당연히 기대치가 낮아질 수밖에 없어요.”(부산 교육청소관 도서관 사서과장과의 면담)

편목업무의 아웃소싱이 도서관의 전반적인 운영 측면에서 나름대로 성과가 있는 것은 분명하나, 편목과 관련한 도서관업무의 수준을 낮추고 목록의 품질을 떨어뜨리는 등의 부정적 영향을 동시에 미치고 있다는 견해이다. 이처럼 “성과가 있긴 하지만 부작용과 한계도 무시할 수 없다”는 평가는 인력이나 예산 면에서 상대적으로 규모가 큰 공공도서관에서 특히 두드러졌다. 이들 공공도서관에서는 특히, 편목업무의 아웃소싱을 결정 할 때는 그동안 뜻은 있었지만 시도하기에 버거웠던 세부적인 편목작업을 외부 업체에서 나름대로 해주리라 기대했었는데 막상 뚜껑을 열어보니 자신들이 했던 것보다도 수준이 낮은 목록을 제공받아서 검수하고 수정하는데 오히려 시간과 노력을 더 많이 들여야 하는 상황에 대해 불만이 컸다.

흥미롭게도 아웃소싱에 참여하지 않고 있는 공공도서관들이 시행을 주저하고 있는 이유도 바로 여기에 있었다. 면담에 참여한 이들 도서관의 사서들은 “아웃소싱으로 인해 사서의 자질 문제가 자주 거론되고 있기 때문에”, “편목업무는 당연히 사서로서 해야 할 전문적인 일인데 아웃소싱을 할 경우 사서의 전문성이 약화되므로”, 더불어 “편리하긴 하겠지만 목록의 품질이 전반적으로 떨어질 것을 우려해서” 등과 같은 이유로 편목업무의 아웃소싱에 반대하고 있었다. 이러한 견해는 설문조사의 결과에서도 동일하게 나타났는데, 다음의 <표 11>은 절반에 이르는 공공도서관들이 편목업무의 아웃소싱 대열에 참여하지 않고 있는 이유를 명확하게 보여준다.²³⁾

23) 현재 근무하는 도서관으로 전출발령을 받기 전의 도서관에서 편목업무의 아웃소싱을 직접 경험해 본 한 사서는

〈표 11〉 편목업무 아웃소싱의 효과: 아웃소싱未시행 도서관들의 의견

	매우 긍정적		긍정적		無영향		부정적		매우부정적		5점척도
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트	
예산 사용의 효율성	0	0	28	40.0	15	21.4	24	34.3	2	2.9	3.00
인력 운영의 유연성	10	14.3	48	68.6	3	4.3	6	8.6	2	2.9	3.84
업무의 생산성 증대	6	8.6	43	61.4	9	12.9	9	12.9	2	2.9	3.61
사서의 전문성 강화	2	2.9	12	17.1	8	11.4	32	45.7	15	21.4	2.33
목록의 질적인 향상	0	0	11	15.7	9	12.9	35	50.0	14	20.0	2.25
이용자 서비스 확대	6	8.6	39	55.7	16	22.9	6	8.6	3	4.3	3.56

요약하자면, 현 시점에서 볼 때 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관들이나 아웃소싱을 시행하지 않고 있는 도서관들 모두 편목업무의 아웃소싱은 가용인력을 보다 유연하게 운영하는데 효과가 있으며, 궁극적으로 도서관업무의 생산성을 제고하는데 ‘긍정적’ 결과를 가져올 것으로 판단하고 있음을 알 수 있다. 그런 가운데 인력부족으로 고통을 겪고 있는 대부분의 작은 공공도서관들의 입장에서는 이 자체만으로도 편목업무의 아웃소싱에 찬성하는 충분한 사유가 되는 것이다.²⁴⁾ 그런 가운데서도 ‘편목업무를 아웃소싱하게 되면 목록의 품질이 떨어지는 것은 물론이고 사서의 전문성을 더욱 약화시키는 결정적인 계기가 될 수 있으며, 그로 인해 장기적으로 볼 때 도서관에서 사서 인력을 오히려 감축하는 빌미를 제공할 지도 모른다’고 우려하는 목소리가 섞여 있는 것이 2006년 현재 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 공공도서관 사서들의 입장인 것인 것인 것인 것이다.

VI. 결 론

현재 우리 공공도서관계에서 편목업무의 아웃소싱은 기존 인력을 보다 효과적으로 운영하면서 편목업무의 생산성을 증대하고, 나아가 예산을 효율적으로 사용하면서 이용자서비스를 확대할 수 있을 것이라는 ‘기대감’에서 급속히 확산되고 있음을 알 수 있다. 뿐만 아니라 앞서의 논의에서 현장 사서들이 밝힌 것처럼, 편목업무의 아웃소싱이 그들에게 ‘실질적으로’ 도움이 되고 있기에 그들의 다수가 아웃소싱의 효과를 ‘긍정적’으로 평가하고 있음을 알 수 있다. 그리고 이러한 현장의 분

아웃소싱에 대해 다음과 같은 의견을 제시하기도 하였다:

“편목업무의 아웃소싱으로 인해 도서관 업무의 효율성 면에서는 변화가 있었는지 모르지만, 사서의 자질 면에서는 분명 퇴보하는 느낌입니다. 또한, 아웃소싱으로 인해 나타난 여유시간이 얼마나 알차게 활용되고 있는지, 그리고 이용자에 대한 봉사가 정말로 강화되고 있는지에 대해서는 심각하게 고민해 볼 필요가 있습니다. 분명 사서들의 자아성찰이 필요하다고 봅니다. 편리함으로 인해 전문성을 포기하는 건 아닌지 하는 걱정도 되고요.”(경기도 지자체도서관 편목담당사서와의 전화면담)

24) 심지어 이들 중에는 “설명 사서의 전문성이나 목록의 품질 등과 관련하여 심각한 문제가 제기된다하더라도 아웃소싱을 추진하고자 하는 생각에는 근본적으로 변함이 없다”는 강력한 의지를 보이는 공공도서관들도 있었다.

위기는 향후 우리 공공도서관계 전체에 편목업무의 아웃소싱이 폭넓게 확산될 가능성이 있음을 말해 주고 있다. 그러나 문제는 아웃소싱을 실시하고 있는 공공도서관의 실무자들조차 우려하고 있듯이, 기존에 편목업무에 투입된 인력과 비용 그리고 에너지 등이 아웃소싱 이후에 어떤 부분에 어떻게 활용되고 있으며, 그를 통해 실질적으로 도서관서비스나 사서의 전문성이 얼마나 향상되고 있는지에 대해서 객관적으로 입증된 사실이 없다는 데 있다.

그러나 편목업무의 아웃소싱으로 인해 공공도서관의 경쟁력이 향상되었다는 ‘객관적인’ 증거가 앞으로 생산된다고 하더라도, 지금과 같은 유형과 방식의 아웃소싱이 우리 공공도서관계의 발전을 위해 과연 적절하기에 대해서는 여전히 의문이 남는다. 이러한 필자의 의문은 공공도서관을 사례로 하여 편목업무 아웃소싱의 속내와 실태를 자세히 들여다 본 이번 연구의 과정을 통해 더욱 커져버렸다. 허울은 아웃소싱인데 실제로는 우리의 공공도서관에서 편목업무 자체가 ‘사라지고’ 있는 실태를 여러 번 목도하였기 때문이었다. 준비 단계에서 타당성 조사조차 없이 사업은 시행되고 있었고, 업체의 선정과 계약 그리고 업무수행에 대한 관리와 평가는 그야말로 주먹구구식의 후진적 행태에서 벗어나지 못하고 있었다.²⁵⁾ 그러다보니 나름대로 직업의식을 가진 실무 사서진들 사이에서는 향후에 대한 ‘걱정’과 ‘우려’가 짙게 배어 있었다.

그러나 그러한 사서들은 일부에 불과하였고, 이번 연구를 진행하면서 필자가 접해본 대부분의 실무 사서들은 지금의 아웃소싱에 대해 대체로 만족하고 있었다. “인력은 부족하고 업무가 과중한 상태에서 조직 전체가 제대로 돌아가려면 어쩔 수가 없지 않느냐”는 그들의 입장은 일견 이해할 만한 것이었지만 아웃소싱 업무를 계획하고 진행하는 과정에서 그들이 취하고 있는 행태는 아웃소싱을 옹호하는 그들의 ‘진정한 속내’가 무엇인지를 다시금 생각하게 만들었다. 현재의 아웃소싱을 옹호하는 그들의 변과 그들이 업무에 임하고 있는 행태에서 필자는 분명한 괴리를 느꼈기 때문이었다. 이제 필자의 우려는 도서관과 사서직의 미래에 드리워진 먹구름을 넘어 우리 학문과 교육시스템을 향한 위기의식으로 치닫고 있다. 우리의 도서관계에서 편목, 나아가 자료조직 업무가 축소되고 사라지고 있는데 어떻게 우리의 학문에 편목이 남아 있고 교육과정에 자료조직 강의가 남아 있을 수 있겠는가?²⁶⁾ 이쯤에서 우리 도서관계의 사람들은 도서관선진국의 사서들, 특히 편목전문

25) 앞서 살펴보았듯이, 현재 우리 공공도서관에서 편목업무의 아웃소싱은 도서관경영진과 실무진의 압도적인 찬성 분위기 속에서 추진되고 있으며, 그러한 찬성의 분위기는 기초적인 타당성 조사도 없이 아웃소싱을 추진하는 결과를 초래하고 있었다. 상황이 이러하다보니 모든 도서관들이 똑같은 시행착오를 반복하는 오류를 범하고 있었고, 그 과정에서 예상치 못한 많은 인력과 예산을 낭비하는 경우도 허다하게 발생하고 있었다. 또한, 편목업무의 아웃소싱을 자료구입과 연계하여 진행하는 경우가 절대 다수를 차지하고 있어, 아웃소싱 업체를 선정하기 위해 작성하는 RFP에는 ‘편목업무’의 아웃소싱을 위한 기초적인 내용조차 담고 있지 않는 경우가 허다하였다. 뿐만 아니라, 업체를 선정하는 방식으로 널리 활용되고 있는 ‘최저가입찰제’는 전문성이나 자격을 갖춘 아웃소싱 업체를 선발하는데 구조적인 결함을 가지고 있으며, 특히 아웃소싱 업체에서 생산한 목록에 대해 제대로 된 검증도 하지 않는 우리 도서관계의 현실은 조악한 품질의 목록을 대량으로 생산해 내는 근본 원인이 되고 있었다.

26) 이러한 사실은 필자가 이번 연구를 위해 많은 사서들을 만나보는 과정에서 이미 어느 정도 드러났다. 대학에서 ‘자료조직’을 강의하고 있는 필자에게 그들은 더 이상 문헌정보학 교육에서 목록이나 MARC에 대한 교육이 중

사서들이 편목업무의 아웃소싱을 그토록 강력하게 반발한 이유가 어디에 있었는지에 대해 곰곰이 생각해 볼 필요가 있다.

그렇다고 해서 지금 당장 편목업무의 아웃소싱을 중지하고 과거의 업무 방식으로 돌아가라는 주장을 펴는 것은 물론 아니다. 우리의 공공도서관계에서 편목업무의 아웃소싱이 새로운 업무 형태로 굳어져가고 있다면, 이를 우리의 실정에 맞게 수용할 수 있는 새로운 방안을 적극적으로 모색해 볼 필요가 있다. 열심히 그러한 방안을 찾아보면, 허울뿐이 아닌 진정한 의미의 아웃소싱을 통하여 도서관의 서비스도 강화하고 동시에 목록의 품질도 제고할 수 있는, 나아가 도서관 자료조직 업무의 고급화를 실현할 수 있는 최적의 방안을 분명히 찾아낼 수 있을 것이라 믿기 때문이다. 그리고 그러한 방안은 결코 멀리 있는 것이 아니라 현장의 실무 사서들과 학계의 자료조직 전공자들이 머리를 맞대고 고민하는 과정에서 자연스럽게 찾아질 수 있다고 믿기 때문이다. 이번 연구를 진행하면서 만났던 현장 사서의 다음의 이야기는 비록 근본적인 처방에는 미치지 못하지만, 우리가 찾고자 하는 실천 방안의 윤곽이 이미 담겨져 있다.

“아웃소싱하는 자체를 나쁘다고 볼 수는 없어요. 다만 방식이 문제라고 생각해요. 대부분의 도서관이 업체가 만든 목록을 반입받는 방식을 취하고 있습니다. 그런데 우리 도서관의 경우는 외부 업체에서 만든 목록은 절대 받지 않아요. 어떻게 만들어 오는지 일일이 확인하는 것도 힘들고, 우리의 요구사항이 제대로 전달되지 않는 것 같기도 하구요. 그래서 업체에 직원을 한 명 보내서 우리 도서관 내에서 업무를 할 수 있게 해 달라고 요청을 했어요. 지금 1명이 파견 와서 업무를 수행하는데, 기본적으로 MARC 데이터 입력하고(목차 정보도 같이 해요) 장비나 배가작업도 해요. 여기에 2명의 정리담당사서가 있어서 파견 직원이 작업한 모든 내용을 곧바로 확인합니다. 물론 확인 작업뿐만 아니라 주제어나 분류에 관한 세밀한 작업은 사서의 몫이구요. 서비스 파트에서 요청하는 내용을 곧바로 목록에 추가하거나 수정하고, 이용자 의견을 받아들여 기존 자료를 재분류하는 일도 담당해요. 이렇게 하다보니까 이용자서비스와 편목업무가 연계되면서 전체적으로 서비스의 질이 더 높아지는 것 같아요. 그래서 일부러 모든 직원이 돌아가면서 편목업무를 담당하도록 합니다. 이러한 과정 하나하나가 얼마나 중요한데, 이를 무시하고 외부에서 만든 레코드만 그냥 들여오니까?”(서울시 지자체도서관 사서과장과의 면담)

이쯤에서 이번 작업을 정리하면서, 후속 작업을 통해 현재 우리 도서관계에서 진행되고 있는 편목업무 아웃소싱의 득과 실을 사서들의 관점에서가 아닌, 객관적인 데이터에 의거하여 이론적으로 검증하는 작업을 추진할 것을 계획해 본다. 후속 작업에서는 사서들이 육성을 통해 ‘막연하게’ 이야

요하지 않으며, 심지어 아웃소싱으로 인해 자료조직 관련 과목들이 도서관현장에서 더 이상 효용성이 없다는 의견을 피력하기도 하였다. 이들의 논리대로라면, 대학에서 편목 교육을 받은 학생들은 앞으로 도서관현장이 아니라 오히려 아웃소싱 업체에 더 필요할 지도 모른다. 그럼에도 불구하고 신규사서의 채용을 위해서 그들 스스로 자료조직을 필수 시험과목으로 지정해 놓고 있는 현실은 참으로 아이러니라 하지 않을 수 없다.

기하는 아웃소싱의 긍정적 효과는 물론이고, 필자 또한 느낌을 통해 ‘어렵듯이’ 인지하고 있는 아웃소싱의 부정적 영향을 객관적이고 과학적인 접근을 통해 면밀히 검증해 볼 것이다. 그래서 후속 작업이 완료되는 시점에, 이번 전체 연구를 기획하면서 필자가 세웠던 목표, 즉 아웃소싱을 포괄하는 우리 도서관계의 실정에 적합한 편목업무의 실천 모델을 찾아보고자 한다. 그렇게 된다면, 현재 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있거나 시행을 고려하고 있는 일선의 도서관들이 참고할 수 있는 실질적인 도움 자료로 활용할 수 있게 될 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉