

# 편목업무 아웃소싱의 이론적 근거에 대한 의문\*

## A Question on Theoretical Justification of Cataloging Outsourcing

노 지 현(Jee-Hyun Rho)\*\*

### < 목 차 >

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| I. 서론                   | V. 아웃소싱 옹호 논리의 방법론적 한계  |
| II. 편목업무 아웃소싱의 배경       | VI. 효과분석을 위한 합리적 방법의 모색 |
| III. 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 논쟁 | VII. 결론                 |
| IV. 아웃소싱 옹호 논리의 이론적 근거  |                         |

### 초 록

이 연구는 편목업무 아웃소싱의 효과 분석을 위한 이론적 근거를 확보하는데 궁극적인 목적을 두고 있다. 이러한 목적을 위해, 이 연구에서는 (1) 편목업무에 아웃소싱이 도입되게 된 배경을 살펴보고, (2) 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 찬반 논쟁을 소개하였으며, (3) 아웃소싱을 옹호하는 도서관 사람들의 논리를 이론적 관점에서 검토하였으며, (4) 그러한 옹호 논리에서 발견되는 방법론적 한계를 드러내 보이고자 하였다. 끝으로, (5) 아웃소싱의 효과를 과학적으로 분석해 내기 위한 새로운 방법론을 모색해 봄으로써 후속 연구를 통해 개발하고자 하는 평가도구의 이론적 토대를 마련하고자 하였다.

주제어: 편목업무, 목록, 아웃소싱, 외주, 외부위탁, 편목업무의 효율과 효과

### ABSTRACT

This study intends to make a comprehensive inquiry about the theoretical foundations of cataloging outsourcing. To the end, this study examined (1) backgrounds of cataloging outsourcing, (2) the pros and cons of cataloging outsourcing, (3) theoretical justification suggested by guardians of cataloging outsourcing, and (4) methodological limitations found in literatures on the subject. On the basis of it, finally suggested are methodologies for evaluating 'effectiveness' of cataloging outsourcing.

Key Words: Cataloging, Library Catalog, Cataloging Outsourcing, Outsourcing of Cataloging, Contracting Out, Subcontracting, Effectiveness of Cataloging Outsourcing

\* 이 논문은 부산대학교 자유과제 학술연구비(2년)에 의하여 연구되었음.

\*\* 부산대학교 문헌정보학과 조교수(jrho@pusan.ac.kr)

• 접수일: 2006년 5월 30일 • 최초심사일: 2006년 6월 1일 • 최종심사일: 2006년 6월 22일

## I. 서론

편목업무를 아웃소싱(outsourcing; contracting out)하려는 도서관이 급속히 늘고 있다.<sup>1)</sup> 물론 과거에도 편목업무를 일부분을 외부 업체에 위탁하는 도서관들이 있었지만 근자에 유행하는 '외부 위탁'은 그 성격과 규모에 있어 과거와는 비교가 되지 않는다. 가령, 도서관자동화가 한창이던 1990년대 초반의 외부 위탁이 카드목록을 DB로 변환하는 작업에 외부 인력을 임시로 고용하는 형태로 진행되었다면, 근자의 외부 위탁은 도서관장서의 구입과 동시에 MARC 데이터까지 도입함으로써 편목업무를 핵심을 외부 업체에 전적으로 의존하는 형태로 바뀌고 있다. 문제는 이러한 아웃소싱이 무비판적으로 급속히 확산되면서 그동안 도서관의 핵심 기능으로 간주되어온 편목업무가 주변으로 밀려나고 편목담당사서의 위상과 입지도 약화되는 등 도서관 고유의 업무와 사서의 전문성에 대해서까지 근본적인 의문이 제기되고 있다는데 있다.

일반적으로 아웃소싱은 조직 내부의 서비스 기능을 외부의 전문 업체에 위탁하는 행위로 알려져 있다.<sup>2)</sup> 이러한 아웃소싱의 궁극적인 목적은 조직의 비핵심적이고 비본질적인 업무를 외부 업체에 의뢰하여 처리하도록 함으로써 비용절감을 도모하고, 내부의 가용자원을 보다 조직의 핵심 업무에 집중하게 함으로써 조직 전체의 생산성을 제고하는데 있다.<sup>3)</sup> 이처럼 조직의 생산효과를 극대화하기 위한 경영전략의 일환으로 제조업 분야에서부터 도입되어 활용되기 시작한 아웃소싱은 사기업 나아가 공공부문에 이르기까지 빠른 속도로 확산되고 있다. 특히, 최근에는 단순한 비용절감의 차원을 넘어서 조직 전체의 체질을 근본적으로 강화하기 위한 고도의 경영전략으로서의 가치를 높여가고 있다. 그러나 순기능 못지않게 역기능도 만만치 않아 조직과 조직을 둘러싼 환경에 대한 충분한 조사도 없이 경쟁적으로 아웃소싱을 시행하였다가 조직의 몰락을 자초하는 사례도 심심치 않게 보고되면서, 무비판적인 도입에 대한 경계심 또한 점차 확산되고 있는 실정이다.

이러한 아웃소싱의 기본 철학과 목적을 돌아보고 더불어 국내 도서관계의 척박한 현실을 복합적으로 고려해 보면, 과연 현재 유행처럼 번지고 있는 편목업무를 아웃소싱이 우리 도서관계의 실정

---

1) 편목 혹은 편목업무는 원목(original cataloging), 카피편목(copy cataloging), 분담편목(shared cataloging), 전거통제, 소급입력 작업, 분류작업 등을 포괄하는 의미로서 도서관에서 목록을 생산하기 위한 일련의 과정을 일컫는다. 아웃소싱은 '목록'(catalog) 그 자체가 아닌, 목록을 생산하기 위한 '과정'(cataloging)을 대상으로 하고 있고, 이러한 일련의 과정 중에서 일부 혹은 전체를 아웃소싱의 범위로 제한할 수 있으므로 <목록 아웃소싱> 보다는 <편목업무를 아웃소싱>이 보다 적절한 표현이라 생각된다.

2) 아웃소싱과 유사한 의미로 외주, 위탁, 외부관리, 위탁관리, 외부조달, 민영화, 하청 등이 있는데, 이들 용어는 실제로 뚜렷한 구분 없이 사용되고 있다. 관련문헌을 살펴보면, 도서관계에 이 용어가 처음 등장하였을 때에는 위탁관리나 하청을 의미하는 'contracting out'이나 'subcontracting'이라는 용어가 널리 사용되다가 점차 단순한 위탁관리를 넘어 조직의 restructuring과 reengineering을 위한 경영전략으로 확대되면서 'outsourcing'이라는 용어를 선호하고 있는 것으로 나타난다.

3) Claire-Lise Bénéaud, Sever Bordeianu, *Outsourcing Library Operations in Academic Libraries: an Overview of Issues and Outcomes*. Englewood, CO : Libraries Unlimited, 1998, pp.6-7.

에 적절한 것이며 우리 도서관의 발전을 위한 최선의 방책인지에 대해 근본적인 의문을 갖게 된다. 이러한 의문은 다시 (1) 편목업무가 아웃소싱의 대상이 될 정도로 우리의 도서관에서 비핵심적이고 비본질적인 업무이었던가 하는 점에 대한 자조 섞인 푸념과 (2) 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관들이 도서관의 서비스를 강화할 새로운 핵심 업무를 개발하거나 추진하는데 여력을 집중하고 있느냐 하는 점에 대한 호기심으로 이어진다. 무엇보다도 편목업무의 아웃소싱을 의뢰할 만한 도서관의 외적 여건과 인프라조차 제대로 구축되어 있지 않은 우리의 척박한 현장과 아웃소싱의 정당성을 객관적으로 입증할 만한 연구결과조차 축적하지 못한 우리 학계의 이론적 빈곤을 고려할 때, 지금 들불처럼 번지고 있는 편목업무의 아웃소싱이 가까운 장래에 불러올 재앙에 대한 우려를 씻어 버릴 수 없다.

우리보다 앞서 1990년대 중반부터 이미 편목업무의 아웃소싱을 놓고 논쟁을 벌여온 미국도서관계의 경우, 편목업무 아웃소싱의 타당성과 효과를 이론적으로 규명하는 일련의 작업을 통해 아웃소싱을 고려하는 일선의 도서관들이 참고할 수 있는 가이드라인을 제시하고자 노력해 왔다. 가령, 미국도서관협회에서는 1997년에 Outsourcing Task Force(OTS)를 구성하여 국가적 차원에서 일선도서관을 위한 아웃소싱 전략을 마련하는데 앞장선 바 있다. 이 특별기획팀에서는 아웃소싱을 계획할 때 반드시 점검해야 할 사항은 물론이고, 아웃소싱을 어떻게 전략적 기회로 이용할 것인지, 나아가 아웃소싱을 통해 어떠한 경영 효과를 얻을 것인지 등에 대해 일련의 작업을 진행해 왔다. 이러한 도서관협회 차원의 노력에 더해 문헌정보학계에서도 편목업무 아웃소싱의 타당성에 대한 실증적 연구를 다양하게 수행해 왔으며, 특히 아웃소싱의 위험 요인을 미연에 방지하고 효과적으로 아웃소싱을 전개할 수 있도록 단계별 추진 모형을 제시하는 등 도서관 현장에 도움이 될만한 활발한 연구를 수행해 왔다.

이에 비해 우리의 실정은 너무도 빈곤하고 참담하다. 이론적인 타당성에 대한 검증조차 제대로 이루어지지 않은 상태에서 국가도서관이라고 자부하는 국립중앙도서관에서조차 편목업무를 아웃소싱 하겠다고 나서고 있는 것이 우리의 실정이다. 그러다보니 서로 눈치를 보며 주저하고 있던 공공도서관들은 물론이고 심지어 중소규모의 대학도서관들까지도 이 대열에 참여하고 있다. 현장의 실정이 이러한에도 불구하고 학계의 관심은 차라리 냉랭하다. 개인적 관심과 우려를 피력한 오피니언 페이퍼 형태의 글은 간혹 발표되지만 객관적 데이터에 근거한 이론적 연구의 결과는 좀처럼 눈에 띄이지 않는다. 학술적 관점에서 접근한 연구물이 간혹 눈에 띄이지만 논점이 단편적이고 미시적이다 보니 도서관 현장에서 아웃소싱에 대한 의사결정을 위해 참조할만한 자료로서의 가치는 그다지 커 보이지 않는다. 이렇듯 이론적 근거가 미비하다보니 편목업무의 의미는 물론이고 아웃소싱의 가치조차 제대로 이해하지 못하는 상태에서 '비용절감'과 '인력부족'을 전가의 보도처럼 내세우며 아웃소싱의 대열에 합류하려는 행태가 우리 도서관계에 보편화되고 있는 것이다.

이러한 현실에 대한 안타까움이 이 연구의 시초가 되었다. 무엇보다도 편목업무의 아웃소싱을

이론적으로 검증해보고자 하는 학문적 욕구가 컸다. 편목업무의 의미를 되새겨보고 편목업무의 아웃소싱이 우리 도서관 현장에 초래할 수 있는 긍정적·부정적 효과를 거시적이며 동시에 과학적으로 검증해 보고 싶었다. 그러기 위해서는 아웃소싱의 효과를 객관적으로 평가할 수 있는 이론적 도구가 필요했으며, 특히 우리 도서관의 실정에 적합한 이론적 도구를 개발하여 우리 도서관들을 대상으로 편목업무의 아웃소싱이 갖는 실증적 효과를 측정해 내는 작업이 필요했다. 이러한 목적을 위해, 이 글에서는 우선 평가도구의 개발을 위한 이론적 근거를 확보하는 작업에 중점을 두었다. 구체적으로, (1) 편목업무에 아웃소싱이 도입되게 된 배경을 살펴보고, (2) 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 찬반 논쟁을 소개하였으며, (3) 아웃소싱을 옹호하는 도서관 사람들의 논리를 이론적 관점에서 검토하였으며, (4) 그러한 옹호 논리에서 발견되는 방법론적 한계를 드러내 보이고자 하였다. 끝으로, (5) 아웃소싱의 효과를 과학적으로 분석해 내기 위한 새로운 방법론을 모색해 봄으로써 후속 연구를 통해 개발하고자 하는 평가도구의 이론적 토대를 마련하고자 하였다.

## II. 편목업무 아웃소싱의 배경

우리보다 앞서 편목업무의 아웃소싱을 도입한 미국 도서관계의 경우, 편목업무의 아웃소싱이 본격적으로 진행된 것은 1993년 9월에 라이트 주립대학(Wright State University) 도서관에서 편목부서를 완전히 폐쇄하고 편목업무를 일괄 아웃소싱 하기 시작하면서 부터라고 할 수 있다. 이 도서관의 사서들은 이듬해인 1994년 겨울에 그들이 경험한 아웃소싱이 얼마나 '성공적'인지를 미국 전역에서 모인 사서들에게 발표하였고,<sup>4)</sup> 이때부터 편목업무의 아웃소싱은 도서관계와 학계로부터 동시에 주목을 받기 시작하였다. 도서관계에서 이미 오래 전부터 활용해 온 경영전략이었음에도 불구하고 아웃소싱이 이처럼 갑작스레 주목받게 된 까닭은 과거에는 비교적 '비핵심' 업무를 대상으로 '선택적' 아웃소싱(selective outsourcing)이 이루어진 반면, 이때부터는 오랫동안 도서관의 '핵심' 기능으로 여겨졌던 편목업무를 대상으로 '전면적' 아웃소싱(total outsourcing)이 진행되었다는 데 있었다.<sup>5)</sup> 따라서 비핵심 업무의 아웃소싱에 대해 거부감이나 큰 이견을 보이지 않았던

---

4) Arnold Hirshon, "The Lobster Quadrille: the Future of Technical Services in a Reengineering World," in: *The Changing Face of Technical Services*. Proceedings of the OCLC Symposium, ALA Midwinter Conference(Dublin: OCLC, 1994).

5) 아웃소싱이 도서관계에 처음 등장한 시기는 LC에서 목록카드를 배포하기 시작한 1901년과 H.W. Wilson사에서 잡지의 기사색인을 발행하여 도서관에 납품한 1930년대로 거슬러 올라간다. 이후 1960년대와 1970년대에 OCLC를 비롯한 서지유틸리티의 성장으로 아웃소싱이 다시 관심을 받기도 하였지만 이때까지만 해도 도서관계의 큰 관심거리가 되지는 못했다. 그러다가 1993년 라이트 주립대학 도서관에서 편목업무의 전면적 아웃소싱을 결정하면서 본격적으로 아웃소싱 문제가 도서관계의 주요 이슈로 등장하였고, 이때부터 편목업무의 아웃소싱에 많은 관심이 쏟아지기 시작하였다.

대부분의 도서관인들이 편목업무의 아웃소싱을 접하면서 당혹스러움을 금치 못하였다.

라이트 주립대학의 사례는 많은 도서관의 경영진들이 아웃소싱으로 눈을 돌리게 하는 계기가 되었다. 엄격한 편목규칙으로 인한 낮은 업무효율, 편목에 투입되는 높은 단위비용, 그리고 이용자 요구를 충족시키기에는 빈약한 목록의 내용 등으로 인해 고심하던 경영자들에게 아웃소싱은 비효율적인 편목업무를 획기적으로 개선하기 위한 전략적 도구로 인식되었다. 그 중에서도 가장 관심을 끌었던 것은 아웃소싱이 편목사서의 채용 및 교육훈련에 투자되는 '비용'의 절감은 물론이고, 업무 수행을 위한 공간이나 시설의 절약을 통한 부가적 이득을 가져올 수 있다는 점이었다.<sup>6)</sup> 이외에도, 그들이 생각하기에 비효율적이고 비경제적인 편목업무가 아웃소싱을 통해 보다 '경쟁력'을 확보하고 조직에 새로운 활력을 불어넣을 것이라는 '기대'<sup>7)</sup>와 특정 언어나 주제의 자료를 처리할 전문가 사서의 부재로 인해 업무의 공백이 생긴 경우 새로운 인력을 보충하는 것보다 아웃소싱이 효과적일 것이라는 '예측'이 편목업무의 아웃소싱을 도입하고자 하는 주된 이유가 되었다.<sup>8)</sup>

이렇듯 다양한 동기에서 편목업무의 아웃소싱을 도입하고자 하였지만, 문제는 아웃소싱의 도입에 대한 의사결정이 편목업무를 수행하고 있는 편목사서들에 의해 자발적으로 이루어진 것이 아니라 도서관경영진에 의해 경영전략의 일환으로 전격적으로 도입되었다는 데 있었다. 그러다보니 편목사서들은 아웃소싱으로 인해 자신들의 업무가 비전문적인 업무로 전락(deprofessionalization)하거나 편목부서가 완전히 폐쇄(disappearance)될 지도 모른다는 불안감에 사로잡혀 아웃소싱에 대해 반대의 입장을 취하였다.<sup>9)</sup> 그럼에도 불구하고 도서관경영진은 '업무의 리스크 감소'와 '경영 효율화 추구'라는 명목으로 편목업무의 아웃소싱을 추진하는 사례가 빈번하게 나타났다. 이러한 도

6) 편목업무의 아웃소싱에 대한 초기 관심은 주로 비용절감과 업무 속도와 같은 경제적 이득에 초점이 맞추어져 있었다. 관련 연구로는 다음과 같은 것이 있다: Joyce L. Ogburn, "An Introduction to Outsourcing," *Library Acquisitions: Practice and Theory* Vol.18, No.4(Winter 1994), pp.363-366.; Carlen Ruschoff, "Cataloging's Prospects: Responding to Austerity with Innovation," *Journal of Academic Librarianship*, Vol.21, No.1(1995); Katherine A. Libby & Dana M. Caudle, "A Survey on the Outsourcing of Cataloging in Academic Libraries," *College and research libraries*, Vol.58, No.6(1997), pp.550-560.; Magda El-Sherbini, "Outsourcing of Slavic Cataloguing at the Ohio State University Libraries: Evaluation and Cost Analysis," *Library Management*, Vol.23, No.6/7(2002), pp.325-329 등.

7) 이러한 인식의 저변에는 편목업무가 도서관의 비핵심적인 업무이면서 가장 비효율적이고 성가신 부서라는 이유가 있었다. 따라서 최근의 정보환경에서 도서관이 보다 유연성을 확보하는데 아웃소싱이 도움이 될 것이라는 기대가 있었다. 관련된 연구로는 다음과 같은 것이 있다: Clare B. Dunkle, "Outsourcing the Catalog Department: a Meditation Inspired by the Business and Library Literature," *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.22, No.1(Jan. 1996), pp.33-44 ; Herbert S. White, "Why Outsourcing Happens, and What to Do about it," *American libraries* Vol.31, No.1(2000), pp.66-71 등.

8) J.S. Chervinko, "Cooperative and Contract Cataloging of Foreign Language Materials in Academic and Research Libraries," *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.21, No.1(1995), pp.29-65.; Magda El-Sherbini, "Contract Cataloging: a Pilot Project for Outsourcing Slavic Books," *Cataloging & Classification Quarterly* Vol.30, No.3(1995), pp.57-73 등

9) Michael Gorman, "The Corruption of Cataloging: Outsourcing Erodes the 'Bedrock' of Library Service," *Library Journal*, Vol.120, No.15(Sept. 1995), pp.32-35.

서관경영진과 실무사서들 사이의 갈등으로 인해 편목업무의 아웃소싱은 비용절감이나 업무의 생산성 향상과 같은 실무적 문제로부터 출발하였으나, 시간이 경과할수록 편목업무의 전반적 위기와 사서직의 전문성, 그리고 도서관서비스의 품질 제고와 같은 보다 본질적인 문제로 옮겨가는 경향을 보이고 있다.<sup>10)</sup>

반면, 국내의 경우는 사례보고조차 제대로 되지 않아 정확한 추적이 어렵지만, 지난 2000년에 조사한 결과를 보면 당시만 하더라도 편목업무의 아웃소싱을 도입한 도서관은 극히 일부에 지나지 않고 있음을 알 수 있다.<sup>11)</sup> 그러나 불과 몇 년이 지난 2003년의 연구에서는 서울지역 35개 대학서관 중에서 20개 대학도서관이,<sup>12)</sup> 그리고 2005년에 이루어진 또 다른 연구에서는 전국의 216개 공공도서관 중에서 절반에 이르는 108개 공공도서관이 편목업무의 아웃소싱을 도입한 것으로 나타나 최근 몇 년간 편목업무의 아웃소싱이 급속히 확산되고 있음을 보여주고 있다.<sup>13)</sup> 뿐만 아니라, 아직까지 편목업무의 아웃소싱을 도입하지 않은 도서관들 중에서도 편목업무의 아웃소싱을 긍정적으로 고려하고 있거나 필요성을 절실히 느끼고 있는 경우가 많아 편목업무의 아웃소싱은 향후 더욱 확산될 가능성을 가지고 있다.<sup>14)</sup>

이들 도서관에서 편목업무의 아웃소싱을 도입하고자 하는 이유는 주로 편목담당사서의 부족과 구입자료의 증가, 그리고 미정리자료의 누적 때문인 것으로 나타난다.<sup>15)</sup> 그러나 한편으로는 편목업무의 아웃소싱을 먼저 도입한 도서관들이 아웃소싱에 대해 과도하게 '긍정적'으로 평가하면서, 후발주자들 가운데는 막연한 기대감으로 이러한 時流에 영합하고자 하는 경우도 적지 않게 나타나고 있다. 상황이 이러한데도, 국외의 사례와는 달리 편목업무의 아웃소싱을 도입하는데 대한 도서관경영진과 실무사서들, 그리고 전문가들의 입장과 견해를 반영한 자료는 좀처럼 찾아보기 어렵다.

10) 이와 관련하여 “편목업무의 아웃소싱은 도서관의 궁극적인 목적이나 도서관의 위상에 대해 근본적인 도전이며, 동시에 사서의 정체성에 대한 정면 공격”이라는 비판과, “이전의 아웃소싱 형태가 미세한 외과수술이었다면, 지금은 뇌 이식과도 같은 위험하고도 아슬아슬한 행위이다”는 우려를 동시에 불러일으키고 있다. Ellen Duranceau, “Vendors and Librarians Speak on Outsourcing Cataloging and Acquisitions,” *Serials Review*, Vol.20(Fall 1994), p.69; Clare B. Dunkle, *op.cit.*, p.34.

11) 2000년 5월부터 7월까지 국립 및 사립대학협의회 회원도서관과 7대 광역시에 소속된 공공도서관을 대상으로 아웃소싱 현황을 조사한 윤희윤의 연구에 의하면, 당시 편목업무의 아웃소싱을 도입한 도서관은 분석대상 도서관 중에서 대학도서관이 4.1%, 공공도서관이 2.3%에 불과하였다. 그러나 이 연구에서는 분석대상 도서관이 총 몇 개관이었는지를 밝히고 있지 않아, 2000년 당시 편목업무의 아웃소싱을 도입한 도서관이 정확히 어느 정도인지는 알 수가 없다.(윤희윤, “도서관의 아웃소싱에 대한 비판적 연구,” 한국도서관·정보학회지, 제31권, 제3호(2000. 9), p.10)

12) 이선영, 대학도서관 서지데이터생성 아웃소싱에 관한 연구: 서울지역 대학도서관을 중심으로, 석사학위논문(중앙대학교), 2004.

13) 국립중앙도서관, “국가자료종합목록 발전 및 운영모델 개발에 관한 연구,” 국립중앙도서관, 2005, p.40.

14) 김포옥, 노옥림, “목록 업무의 아웃소싱에 대한 인식도 연구,” 정보관리학회지, 제21권, 제1호(2004. 3), p.156; 윤정옥, “도서관 자료조직업무 외주에 따른 문제점과 개선 방향”(한국교육학술정보원, 2004), p.22.

15) 김포옥, 노옥림, 위의 글, p.153.

### Ⅲ. 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 논쟁

이처럼 편목업무의 아웃소싱을 도입하고자 하는 도서관이 급속히 늘어나면서, 편목업무의 아웃소싱에 대한 이해집단들의 견해는 극명하게 대립되고 있다. 가령, 앞서 살펴본 라이트 주립대학 내에서도 도서관경영진과 관리자들은 편목업무의 아웃소싱이 도서관의 예산을 절감하고 편목업무의 생산성을 향상시키는데 효과적이었다고 '긍정적'으로 평가하는 반면, 실무진들은 편목업무의 아웃소싱 이전과 이후에 대한 객관적인 비용 측정이 없었고 특히 도서관경영진이 '비생산적이고 무능력하다'는 이유로 편목부서를 폐쇄하려는 의도가 잠재되어 있었다고 반박하고 있다. 또한, 도서관 관리자 사이에서도 편목업무의 아웃소싱이 '무능력한' 편목사서와 '비생산적인' 편목업무를 개선하는데 효과적이지만, 편목사서들이 다른 부서로 옮겨가면서 조직 내에서 또 다른 심각한 문제를 야기하고 있다는 점에서 결코 성공적이라 할 수 없다는 의견이 엇갈리고 있다.<sup>16)</sup> 이같이 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 논쟁은 편목업무의 아웃소싱을 경험한 도서관 내에서 혹은 학계의 연구자들 사이에서 계속해서 나타나고 있다.

관련연구를 조사해 보면, 편목업무의 아웃소싱에 대한 이러한 견해의 차이는 근본적으로 편목업무가 도서관의 '핵심 업무'인지에 대한 논란에서 비롯되고 있음을 알 수 있다. 가령, "편목업무는 도서관의 근간을 이루는 핵심 업무로서 결코 아웃소싱할 수 없다"<sup>17)</sup>는 의견과, "편목업무는 도서관의 핵심 업무가 아니기 때문에 아웃소싱할 수 있다"<sup>18)</sup>는 의견이 팽팽히 맞서고 있다. 이들 의견 중에서 전자는 그동안 아웃소싱의 대상이 비핵심적이고 비본질적인 업무에 국한되어 왔으며, 이러한 관점에서 볼 때 편목업무는 전통적으로 도서관이 정보유통기관으로서의 역할을 수행하는데 있어서 가장 기초적인 작업으로 간주되어 왔으므로 아웃소싱의 대상으로 적합하지 않다고

16) Karen Wilhoit, "Outsourcing Cataloging at Wright State University," *Serial Review*(fall 1994), pp.70-73 ; Barbara A. Winter, "Catalog Outsourcing at Wright State University: Implications for Acquisitions Managers," *Library Acquisitions: Practice & Theory*, Vol.18(Winter 1994), pp.367-373.

17) 이러한 입장을 취하고 있는 내용의 일부를 옮겨보면 다음과 같다:

"한때 핵심 업무로 간주되던 기능이 어떻게 비핵심 업무로 전락했는지를 설명할 근거가 없다. 핵심에서 비핵심으로의 전락은 도서관 외부의 문외인들로부터 나온 상상력에 불과하다."(Paul Strassman, "Obedience to the Unenforceable: the Ethics of Outsourcing," *Searcher*(April 1996), p.13.

"편목업무는 이용자들에게 직접적인 영향을 미치는 속성을 가지고 있고, 상당 수준의 전문성을 요구하는 업무라 할 수 있다... 문헌정보학 교육과정에서도 cataloging이 도서관의 기능 중에서 중심에 있음을 당연하게 인정하고 있다."(Judy MacLeod & Daren Callahn, "Educators and Practitioners Reply: and Assessment of Cataloging Education," *Library Resources & Technical Services*, Vol.39(April 1995), p.154)

18) 마찬가지로, 이러한 입장을 주장하는 논문의 일부를 소개해 보면 다음과 같다:

"편목부서의 활동은 도서관의 핵심적인 기능이 아니다. 편목업무에 의해 생산된 최종적인 산출물(output)은 핵심 서비스일 수 있다. 그러나 업무 그 자체는 핵심적이지 않다. 따라서 그 업무를 어떻게 하는가 하는 것은 조직이 추구하는 핵심에서 벗어난다. 가령, 음식점에서 음식을 만들기 위한 재료 준비과정은 모두 아웃소싱할 수 있다. 재료를 준비하는 것은 비핵심적 활동이기 때문이다. 도서관도 마찬가지로 이용자들에게 제공되는 서비스 자체는 핵심 업무이지만, 이용자들이 원하는 정보를 쉽고 빠르게 찾도록 지원해 주는 편목업무는 비핵심 영역에 해당된다. 따라서 필요하다면 얼마든지 아웃소싱할 수 있다."(Arnold Hirshon, *op. cit.*, p.16)

주장하고 있다. 반면, 후자의 경우 편목업무는 이용자 서비스를 지원해 주는 업무로서 반드시 도서관의 핵심 업무라 할 수 없으며, 특히 최근의 아웃소싱 동향을 살펴보면 비핵심적 업무에서 핵심적 업무로 '공격적' 아웃소싱이 진행되고 있으므로 당연히 아웃소싱의 대상이 될 수 있다는 점을 강조하고 있다.

다음으로, 편목업무의 아웃소싱이 추구하는 궁극적인 목적이 무엇인지에 대해서도 견해가 엇갈리고 있다. 즉, 편목업무는 전통적으로 인력과 비용이 많이 들면서 업무 효율성이 극히 낮은 만큼 아웃소싱을 통해 '비용절감'과 '효율성 향상'이라는 두 가지 이득을 한꺼번에 얻을 수 있다는 주장과,<sup>19)</sup> 도서관과 같은 '서비스' 중심 기관에서는 비용절감이나 효율성 향상 보다는 이용자들에게 제공되는 정보서비스의 품질이 더욱 중요하다고 반박하는 의견이 대립되고 있다.<sup>20)</sup> 특히, 후자의 입장을 취하고 있는 도서관인 중에는 편목업무의 아웃소싱은 곧 도서관 서비스의 기반을 뒤흔드는 행위이며,<sup>21)</sup> 나아가 사서직의 영혼을 위협하는 것<sup>22)</sup>이라고 강력하게 비판하는 경우도 있다.

이러한 논쟁은 도서관경영진들이 도서관의 전체적인 경쟁력을 보다 강화하여 도서관의 존립을 지켜내려면 편목업무의 아웃소싱은 절대적으로 필요하다는 입장을 거듭 강조하면서 일단락되고 있는 것으로 보인다. 그러나 도서관경영진의 이러한 입장에 대해, 도서관경영진이 기대하는 것처럼 편목업무의 아웃소싱이 업무 생산량을 증가하거나 비용을 절감하는데 효과가 있다는 주장은 잘못된 것이라는 반박도 점차 커지고 있다. 즉, 아직까지 아웃소싱이 저렴하다거나 조직의 목적을 달성하는데 효과적인 수단임을 입증할 수 있는 객관적인 '근거'는 없으며, 오히려 아웃소싱 업체의 미숙한 관리와 내부 구성원의 직무 혼동, 특히 품질이 저조한 목록을 수정하는데 추가로 소요되는 업무 부담 등으로 인해 더 큰 위협과 비효율을 초래할 수 있다는 것이다. 나아가, 사서들은 편목업무의 아웃소싱으로 인해 전문직으로서의 위상에 심각한 타격을 입을 것이며, 이용자들은 목록의 품질 저하로 많은 불편을 겪게 될 것임을 경고하면서 편목업무의 아웃소싱을 전면적으로 반대하는 목소리가 점차 커지고 있다.<sup>23)</sup>

한편, 국내 도서관계의 경우 편목업무의 아웃소싱에 대한 논쟁은 그다지 표면적으로 드러나

19) Ronald A. Dubberly "Why Outsourcing is Our Friend," *American libraries*, Vol.29, No.1(Jab. 1998), pp.72-74.

20) John N. Berry. "The Measure of Outsourcing," *Library Journal*, Vol.123, No.2(Feb. 1998), p.6.

21) Michael Gorman, *Our Singular Strengths: Meditations for Librarian*(Chicago: American Library Association, 1998), p.74.

22) Patricia G. Schuman, "The Selling of the Public Library: It's not just "Outsourcing," It's Privatization", *Library Journal*, Vol.123, No.13(Aug. 1998), pp.50-52.

23) 도서관경영진의 이러한 경영전략에 반대하는 편목사서들의 경우, 자신들의 업무가 아웃소싱의 대상이 된 보다 직접적인 원인이 업무의 특성에서 기인하였다고 주장하고 있다. 즉, 다른 업무와 달리 편목업무는 업무의 생산량을 계량화하기가 가장 용이하며, 특히 아웃소싱할 때 외부업체로부터 충족되어야 할 업무의 범위를 레코드의 수를 기준으로 명확히 제시할 수 있기 때문에 도서관의 다른 업무보다 계약조건으로 제시하기가 가장 용이하다는 것이다. 뿐만 아니라 경영진의 입장에서도 직원에 대한 책무에서 벗어날 수 있으며, 무엇보다 업무에 투입되는 처리비용을 정확히 산출할 수 있어 추가비용 없이 예산을 집행할 수 있다는 이유로 편목업무의 아웃소싱을 선호하고 있다고 주장한다.(Claire-Lise Bénaud, Sever Bordeianu, *op. cit.*, p.99)



있지 않다. 다만, 미국 도서관계의 사례를 제시하면서 “데이터의 질이나 비용-효과에 대한 검증 과정이 전무한 상황에서 편목업무의 아웃소싱을 무비판적으로 도입하여 시행착오를 범해서는 안 될 것”이며,<sup>24)</sup> 특히 “적절한 서지유틸리티나 공동목록이 없고 우수한 품질과 전문성을 갖춘 아웃소싱 업체가 전무한 국내의 상황에서 어떠한 경우에도 편목업무의 전면적 외주는 타당한 선택이 아님”을 강조하는 주장<sup>25)</sup>이 제기되고 있다. 또한, “도서관의 핵심 업무인 편목업무를 자관의 전문 인력을 활용하지 않고 외부 업체의 서지데이터를 받아들이는 현실에 대해 도서관 내부에서도 ‘비판적’ 시각을 표출하는 사례가 많음”을 간접적으로 전하고 있는 연구도 있다.<sup>26)</sup> 그러나 도서관현장에서 편목업무 아웃소싱의 필요성에 대한 인식을 조사한 연구에서는 많은 사서들이 편목업무의 아웃소싱을 ‘긍정적’으로 생각하고 있는 것으로 나타나<sup>27)</sup> 앞서의 연구들과는 상이한 입장을 취하고 있음을 알 수 있다.

이처럼 편목업무의 아웃소싱을 둘러싸고 도서관경영진과 현장 사서들 그리고 문헌정보학 연구자들은 다양한 입장을 취하고 있으며, 이러한 입장의 차이는 도서관현장에 그대로 반영되어 극심한 혼돈과 갈등을 야기하고 있다. 혼돈과 갈등의 원인은 무엇보다도 객관적인 데이터를 토대로 아웃소싱의 효과를 입증할 수 있는 근거가 아직까지 없다는 데서 비롯되고 있다. 그러나 다행히 최근에는 구체적인 조사결과에 의거하여 이러한 논의에 대한 객관적인 근거를 확보하고자 하는 노력이 다각도로 전개되고 있다. 이에 지금부터는 편목업무의 아웃소싱을 주장하거나 비판하는 ‘근거’가 무엇인지를 집중적으로 살펴보고, 그 중에서 특히 편목업무의 아웃소싱을 옹호하는 ‘이론적 근거’를 찾아 논의해 보고자 한다.

#### IV. 아웃소싱 옹호 논리의 이론적 근거

편목업무의 아웃소싱에 관한 연구 중에서 양적으로 가장 많은 부분을 차지하고 있는 것은 아웃소싱이 예산을 절감하는데 혹은 업무의 생산성을 향상하는데 실질적인 효과가 있음을 강조하는 연구라고 할 수 있다. 이러한 연구에서 강조하고 있는 ‘경제적 효과’는 많은 도서관들이 편목업무의 아웃소싱을 도입하고자 할 때 결정적인 근거가 되고 있다.

먼저, 편목업무에 대해 전면적 아웃소싱을 실시함으로써 미국 도서관계에 큰 반향을 불러일으켰던 라이트 주립대학 도서관에서는 편목업무를 일괄 아웃소싱함으로써 적체된 인력을 줄이고, 더불어 5,000건의 미정리자료에 대한 목록을 짧은 기간 내에 완성하여 결과적으로 상당한 비용을 절감

24) 윤희윤, 앞의 글, p.14.

25) 윤정옥, 앞의 글, p.36.

26) 노문자, “국립중앙도서관 정리업무의 아웃소싱에 관한 고찰,” 한국비블리아학회지, 제16권, 제1호(2005. 3), p.219.

27) 김포옥, 노옥림, 앞의 글, p.152.

하였다고 보고하고 있다.<sup>28)</sup> 로프만(Kathryn Loafman)의 연구에서도 라이트 주립대학의 경우 아웃소싱 비용(\$4.39)이 자체 편목비용(\$17)보다 훨씬 저렴한 것으로 나타나 연간 25만 달러 이상의 예산을 절감하였음을 입증하고 있다.<sup>29)</sup> 마찬가지로 오하이오 주립대학(Ohio State University)에서도 도서관 내에서 처리하기 어려운 슬라브어 자료에 대한 아웃소싱을 검토한 결과 새로운 인력을 고용하여 자체적으로 목록을 생산하는 것(\$56.32)보다 아웃소싱(\$34.71)을 활용하는 것이 훨씬 효과적임을 제시하고 있다.<sup>30)</sup> 이외에도 구체적인 데이터를 제시하고 있지는 않지만, 많은 연구들이 아웃소싱을 통해 이루어진 비용의 절감액이 전체의 25-35%에 이르는 것으로 추정하고 있다.

아웃소싱의 긍정적 효과는 투입된 비용뿐만 아니라 목록을 생산하는데 소요된 시간이나 직원 1인당 처리한 자료의 수를 기준으로 분석되기도 한다. 가령, 가몬(Julia A. Gammon)은 자료입수 후 목록을 생산하고 자료를 서가에 배열하는데 소요된 시간이 아웃소싱 이전에는 4-7주 소요되었던 것이 아웃소싱 이후에는 7일 이내로 상당히 단축되었다고 분석하고 있으며,<sup>31)</sup> 스위트랭(James M. Sweetlang)은 도서관에서 시간당 처리하는 자료의 수가 평균 3.5책에서 12책으로 크게 증가하여 결과적으로 미정리자료의 수가 대폭 줄어들었다고 전하고 있다.<sup>32)</sup> 또한, 던클(Clare B. Dunkle)은 3.5명의 인력을 감축하였음에도 불구하고 이전과 비교하여 생산성이 108%로 증가한 사례를 지적하면서, 이외에도 아웃소싱이 편목업무를 수행하는데 효율적이고 획기적인 방안이라는 것을 입증해 줄 데이터들이 많이 있다고 말하고 있다.<sup>33)</sup>

편목업무의 아웃소싱을 옹호하는 입장에서 부딪히게 되는 가장 큰 도전은 아웃소싱을 통해 생산된 목록레코드가 과연 기존의 '품질'을 유지하느냐 하는 점이다. 특히, 편목사서들은 아웃소싱이 비용절감이나 생산성 향상에 효과적인 방법으로 입증된다 하더라도 목록레코드의 품질을 담보로 해서 안 된다는 입장을 견지하고 있다. 이러한 이유로 여러 연구들이 아웃소싱에서 중요하게 고려해야 할 사항 중 하나로 목록레코드의 품질문제를 지적하고 있으며, 아웃소싱으로 생산된 목록레코드의 품질이 어느 정도인지에 대해 상당히 많은 관심을 보이고 있다. 가령, 램(Vinh-The Lam)은 미국과 캐나다 지역의 대학도서관을 대상으로 하여 아웃소싱을 통해 생산된 목록레코드의 품질을 직접 측정된 후 아웃소싱이 목록레코드의 품질에 미치는 영향을 분석하였다.<sup>34)</sup> 분석결과, 편목업

28) Karen Wilhoit, "Outsourcing Cataloging at Wright State University," *Serial Review*(fall 1994), pp.70-73.

29) Kathryn Loafman, "Vendor-supplied Cataloging: the Pros and Cons," *Library Acquisitions: Practice and Theory*, Vol.21, No.4(1997), pp.528-533.

30) Magda El-Sherbini, "Contract Cataloging: a Pilot Project for Outsourcing Slavic Books," *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.20, No.3(1995), pp.66-67.

31) Julia A. Gammon, "Partnering with Vendors for Increased Productivity in Technical Services, or Bleeding Edge Technology," *Library Acquisitions: Practice and Theory*, Vol.21, No.2(1997), pp.229-235.

32) James M. Sweetlang, "Outsourcing Library Technical Services: What We Think We Know and Don't Know," *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol.14, No.3(2001), p.170.

33) Clare B. Dunkle, *op. cit.*

무의 아웃소싱을 도입한 53개 대학도서관 중에서 27개관에서는 아웃소싱 이전과 비교하여 목록레코드의 품질에 변화가 거의 없었으며, 11개관에서는 내부에서 생산한 것보다 오히려 품질이 향상되었고, 나머지 5개관에서는 정확성이나 일관성의 문제로 인해 품질이 저하된 것으로 나타났다. 이러한 조사결과에 근거하여, 이 연구에서는 목록레코드의 품질이 아웃소싱에 의해 크게 영향을 받지 않고 있으며, 따라서 편목업무의 아웃소싱을 도입한 도서관들도 아웃소싱의 결과에 대부분 '만족'하고 있다고 분석하였다.<sup>35)</sup>

그러나 이 연구를 제외한 대부분의 연구에서는 편목업무의 아웃소싱으로 인해 목록레코드의 품질이 근본적으로 저하되고 있다는 주장이 공통적으로 제기되고 있다. 목록레코드의 품질문제를 구체적으로 지적하고 있는 연구들 중 일부를 옮겨보면, 90% 이상의 완벽성을 추구하던 캘리포니아 대학(버클리) 도서관(University of California, Berkeley)의 경우 아웃소싱 이후 에러율이 갑자기 13%로 증가하였다는 보고가 있다. 또한, 알라바마대학(University of Alabama) 도서관에서는 아웃소싱 업체에 의해 생산된 목록레코드를 검증한 결과 '모든' 레코드에서 적어도 하나 이상의 오류가 발견되었으며,<sup>36)</sup> 스탠포드대학(Stanford University) 도서관에서는 아웃소싱으로 생산된 레코드 중 30%가 불완전하거나 오류가 있는 레코드였다고 보고하였다.<sup>37)</sup> 이외에도 다수의 연구들이 아웃소싱은 목록레코드의 질적 저하를 초래하고 있으며, 이로 인해 편목업무의 아웃소싱은 결코 성공적이라 할 수 없다는 의견을 제시하고 있다.

마지막으로 주목해 볼 것은 거시적 관점에서 편목업무의 아웃소싱이 도서관이 추구하는 궁극적인 목표를 달성하는데 효과적인 수단이 되고 있으며, 특히 아웃소싱으로 인해 기존의 역량을 '핵심' 업무에 보다 집중하도록 함으로써 한정된 자원을 효율적으로 활용하는데 이득이 되고 있느냐와 관련된 문제이다. 편목업무의 아웃소싱에 대해 긍정적인 견해를 갖고 있는 사람들은 편목업무를 아웃소싱하게 되면 도서관의 한정된 인력과 예산을 다른 핵심적인 업무에 집중하거나 편목업무 중에서도 보다 전문적인 업무에 투자함으로써 궁극적으로는 도서관에서 제공하는 서비스의 증대에 이바지할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 그러나 관련연구들 중에서 아웃소싱이 도서관의 핵심 업무를

34) Vinh-The Lam, "Quality Control Issues in Outsourcing Cataloging in United States and Canadian Academic Libraries," *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.40, No.1(2005), pp.101-122. 이 연구에서는 목록레코드의 품질에 대한 기준을 다음과 같이 4가지로 설정하였다: 정확성, 일관성, 적절한 접근점의 제공여부, 시의성.

35) 램의 연구는 편목업무의 아웃소싱에 대한 가장 큰 문제로 목록레코드의 품질저하 문제를 우려하고 있는 기존의 연구와는 사뭇 다른 결과를 보이고 있다. 그 이유를 추정해 보면, 첫째 분석대상 도서관들이 아웃소싱 계약 체결 시 레코드의 품질과 관련하여 도서관의 요구를 기록한 상세한 지침을 전달하고 있었으며, 둘째 아웃소싱 업체에서 LC나 OCLC에서 생산한 레코드를 활용하는 비율이 상당히 높아 부정확하거나 불완전한 레코드의 비율이 상대적으로 낮았고, 마지막으로 아웃소싱 업체가 생산한 레코드에 대한 철저한 검증작업을 실시한 후에 품질이 낮은 레코드에 대해서는 일일이 수정작업을 하고 있었다는 점 등이었다.

36) James H. Sweetland, *op. cit.*, p.171.

37) Karen A. Wilson, "Outsourcing Copy Cataloging and Physical Processing: a Review of Blackwell's Outsourcing Services for the J. Hoge Jackson Library at Stanford University," *Library Resources & Technical Services* Vol.39, No.4(Oct. 1995), pp.359-383.

강화하는데 기여하고 있음을 보여주는 구체적인 사례는 아직까지 찾아보기 어렵다.

오히려 일부 연구자들은 편목사서들이 다른 부서로 옮겨졌을 경우 거기서 발생하는 적응과 융화의 문제를 우려하거나 관련 부서의 재편성 및 새로운 업무에 익숙해지기까지의 시간과 노력으로 인해 더 큰 문제를 유발하고 있음을 지적하고 있다.<sup>38)</sup> 이들 중에는 아웃소싱을 인력 감축과 조직슬림화의 계기로 삼고자 하는 도서관경영진들로 인해 서비스와 목록의 품질을 고급화할 수 있는 기반조차 형성되지 않고 있다는 의혹을 강하게 제기하는 사람도 있다.<sup>39)</sup> 더불어 아웃소싱으로 인해 조직 내부의 전문성이 약화되거나 분담편목과 같은 도서관들의 협조 노력에 대한 참여가 저조하여 국가나 지역 단위에서 구축하고자 하는 종합목록의 품질마저 저하되고 있다는 구체적인 단서를 접할 수 있다.<sup>40)</sup> 이처럼 편목업무의 아웃소싱이 도서관 업무를 효율적으로 재편성하는데 혹은 도서관에서 제공하는 서비스와 사서의 전문 영역을 고급화하는데 도움이 되는지를 거시적인 관점에서 분석하고자 하는 시도는 아직 제대로 이루어지지 못하고 있음을 알 수 있다.

한편, 국내 도서관을 대상으로 편목업무의 아웃소싱에 대한 인식을 조사한 김포옥·노옥림의 연구에서는 편목업무의 아웃소싱이 정리업무에 소요되는 시간을 단축하고 업무를 신속히 처리하는데 특히 효과적이었다고 분석하고 있다. 그러나 데이터의 입력수준이 너무 낮고 오류가 많아 아웃소싱 업체에서 생산한 목록레코드에 대한 신뢰감이 상당히 떨어진다고 평가하고 있다.<sup>41)</sup> 또한, 편목업무의 아웃소싱을 통한 비용절감액을 산출하여 아웃소싱의 '경제성'에 대한 분석을 시도한 정혜경의 연구에서는 대학도서관 8개관과 공공도서관 2개관 중에서 단지 4개 도서관에서만 비용절감의 효과가 있었음을 보여주면서, 국내 도서관의 경우 편목업무의 아웃소싱이 반드시 비용절감으로 이어지는 것은 아님을 입증하고 있다. 아웃소싱의 경제성이 낮게 측정된 이유에 대해 이 연구에서는 목록과 분류, 장비작업에 투입된 '순수' 비용보다 아웃소싱으로 제공된 레코드를 '교열'하는데 투입된 비용이 과다하기 때문으로 밝히고 있다. 뿐만 아니라 비용절감의 효과가 있는 것으로 분석된 4개 도서관에서조차 목록레코드의 품질에 심각한 문제가 있는 것으로 나타나 전체적으로 편목업무의 아웃소싱에 대한 타당성은 입증되지 않았다고 제시하고 있다.<sup>42)</sup> 이에 더해, 윤정옥의 연구도 편목업무의 아웃소싱을 도입한 대학도서관들이 일시적으로 급증한 자료나 누적된 미정리자료의 단기적 처리에 있어서는 긍정적으로 평가하고 있으나, 목록레코드의 질이 매우 떨어진다는 사실로 인해 심각한 문제를 경험하고 있음을 밝히고 있다.<sup>43)</sup> 이처럼 국내 연구들은 편목업무의 아웃소싱이 생산성을 증대하는 데에는 효율적이지만, 목록레코드의 품질에는 부정적 영향을 미치고 있음을 공통적으로 지적

38) 윤정옥, 앞의 글, p.24.

39) Claire-Lise Bénaud, Sever Bordeianu, *op.cit.*, p.102.

40) Kathryn Loafman, "Vendor-Supplied Cataloging: the Pros and Cons," *Library Acquisitions: Practice and Theory*, Vol.21, No.4(1997), pp.528-533.

41) 김포옥, 노옥림, 앞의 글, p.169.

42) 정혜경, 앞의 글, p.50.

43) 윤정옥, 앞의 글, p.22.

하고 있다.

이상에서 살펴보았듯이, 편목업무의 아웃소싱을 옹호하는 이론적 근거는 대부분 비용절감이나 생산성 향상과 같이 '업무효율'을 강조한 연구에서 비롯되고 있음을 알 수 있다. 목록레코드의 '품질' 문제를 제기하는 연구도 일부 있으나, 오히려 아웃소싱으로 생산된 목록레코드의 품질이 저하된 구체적인 사례를 제시하는 연구들이 상대적으로 더 많아 목록레코드의 품질은 편목업무의 아웃소싱 문제에서 정당성을 확보하기 어려워 보인다. 더구나, 편목업무의 아웃소싱이 도서관의 핵심 업무를 강화하고 조직의 경쟁력을 확보하는데 기여하고 있다는 흔적은 좀처럼 찾아보기 힘들다. 이러한 사실로 미루어볼 때, 편목업무의 아웃소싱은 이용자들에게 제공하는 목록레코드의 품질이나 도서관의 서비스를 개선하는 측면보다는 비용절감을 통해 편목업무의 경제적 효율성을 증대하는데 도움이 된다는 논리에 치우쳐 아웃소싱의 당위성을 강조해 왔음을 알 수 있다.

## V. 아웃소싱 옹호 논리의 방법론적 한계

지금까지 살펴본 것처럼, 편목업무의 아웃소싱을 옹호하는 연구들이 아웃소싱이 비용을 절감하고 업무생산성을 증대하는데 효과가 있다고 주장하고 있지만, 이들 연구에서 편목업무에 투입된 비용과 업무의 생산성을 산출하는 방법이 과연 적절한지, 나아가 그러한 방법에 근거한 데이터가 편목업무 아웃소싱의 타당성을 입증하는데 적당한 근거가 될 수 있는지에 대해서는 여전히 의문으로 남아있다. 이에 이들 연구의 방법론적 특성을 구체적으로 살펴보고, 그 과정에서 발견되는 문제점 및 한계에 대해 논의하고자 한다. 먼저, 많은 연구들이 참조하고 있고 대부분의 연구에서 공통적으로 사용하는 방법인 오하이오 주립대학 도서관의 사례를 자세히 살펴보자.<sup>44)</sup>

오하이오 주립대학 도서관에서는 슬라브어 자료에 대한 편목업무 아웃소싱을 고려하면서 아웃소싱의 효과에 대한 조사를 실시하였다.<sup>45)</sup> 조사의 목적은 아웃소싱 업체로부터 제공된 목록레코드의 품질을 검증하고, 인소싱 비용과 아웃소싱의 비용을 비교하는 것이었다. 이를 위해 오하이오 주립대학에서는 OCLC TechPro를 아웃소싱 업체로 선정한 후 아웃소싱의 효과를 다음과 같은 절차에 따라 분석하였다. 그들은 먼저 목록레코드의 품질을 평가하기 위한 '기준'을 선정하였는데, 이들이 최종적으로 선정한 목록레코드의 품질을 위한 기준은 ① 목록레코드에 포함된 정보의 범위(extent)와 ② 제공되는 정보의 정확성(accuracy)이었다. 이 두 가지 기준은 모두 국가 표준에

44) 이들 연구는 방법상의 차이보다는 내용 면에서 약간의 차이가 있는 것으로 보인다. 가령, 비용을 산출하는데 있어서 고려되는 요소가 상이하든지 혹은 목록레코드의 품질에 대한 기준이 약간씩 다르다는 것이 그것이다. 그렇지만 투입된 비용을 산출하여 비교하거나 목록레코드의 품질을 측정하는 방법에서는 큰 차이점이 발견되지 않는다.

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

적합해야 하며, 동시에 이 도서관의 이용자 요구를 고려한 자관 규정에도 적절한 것이어야 한다는 단서가 붙었다. 이러한 기준에 의거하여 그들은 목록레코드의 품질을 다음과 같이 여섯 등급(quality scale)으로 측정하였다:

90% 미만	90-92%	92-94%	94-96%	96-98%	98-100%
수용 불가능	보통보다 아주 못함	보통보다 못함	보통	보통보다 우수	보통보다 아주 우수

품질평가에는 도서관사서와 해당 분야 전문가(슬라브어 전공자) 등 8명이 참여하였는데, 이들은 각자의 전문 영역에 따라 ① 주제분석(subject analysis)의 결과로 제시된 데이터와 ② 기술편목(descriptive cataloging)에 해당되는 데이터, 그리고 ③ 접근점과 전자 데이터 중에서 하나를 평가하고, 그 결과를 가장 빈번히 나타나는 오류의 유형과 빈도수로 분석한 후 위에서 제시한 등급에 따라 평가하였다. 그들의 평가결과는 아웃소싱으로 생산된 레코드에서 적지 않은 오류가 발견되었으나, 전체적으로 볼 때 수용가능 범위(90% 이상)를 초과하여 아웃소싱을 긍정적으로 받아들일 수 있다고 결론내리고 있다.

다음으로, 인소싱 비용과 아웃소싱 비용을 분석하기 위한 방법을 개발하였다. 먼저, OCLC TechPro를 통한 아웃소싱 비용을 산출하기 위해서는 ① 아웃소싱 업체에 지불한 비용, ② 아웃소싱을 준비하거나 진행하기 위해 부가적으로 투입된 비용,<sup>46)</sup> ③ 총 투입된 비용(①+②), ④ 타이틀 당 아웃소싱 비용(③÷타이틀수) 등을, 그리고 신규 편목사서를 채용하여 편목업무를 수행하는 인소싱 비용을 산출하기 위해서는 ① 편목사서가 수행하는 연간 original cataloging의 수, ② 편목사서의 인건비,<sup>47)</sup> ③ 서지유틸리티에 original cataloging을 기여함으로써 얻게 되는 추가 비용, ④ 총 투입 비용(②-③), ⑤ 순수 original cataloging 비용,<sup>48)</sup> ⑥ original cataloging을 지원하기 위해 보조적으로 투입되는 인건비나 검색비용, ⑦ 총 투입비용(⑤+⑥), ⑧ 타이틀 당 편목 비용(⑦÷①)을 계산하였다. 이렇게 하여 산출된 결과는 아웃소싱 비용과 인소싱 비용이 레코드당 각각 \$34.71과 \$56.32로 나타나 아웃소싱이 비용을 절감하는 데에도 긍정적인 효과가 있음을 입증하고 있다(〈표 1〉 참조).

46) 부가적으로 투입된 비용에는 보조인력의 인건비나 검색비용 등이 포함되었다.

47) 편목사서의 인건비에는 편목사서를 채용하는 과정에서 투입된 비용(가령, 면접 비용이나 교육훈련비 등)은 포함되지 않았다.

48) 이를 산출하기 위해 편목사서의 일과 중에서 original cataloging에만 전념하는 시간을 계산하였다. 이 연구에서는 편목사서의 일과 중에서 회의참석이나 기타 서류작업 등을 제외하고 original cataloging에만 전념하는 시간이 총 업무량의 65%에 이른다고 추정한 후 이를 순수비용으로 산정하였다.

〈표 1〉 아웃소싱과 인소싱의 비용 분석 사례

아웃소싱 비용		신규 편목사서를 채용하였을 경우 편목 비용	
① 아웃소싱 업체에 지불한 비용	\$ 2,785	① 편목사서가 수행하는 연간 original cataloging의 수	382책
② 아웃소싱을 준비하거나 진행하기 위해 부가적으로 투입된 비용	\$ 442	② 편목사서의 인건비(연간)	\$ 33,609
③ 총 투입된 비용(①+②)	\$ 3,227	③ 서지유틸리티에 original cataloging을 기여함으로써 얻게 되는 추가 비용	\$ 1,337
④ 타이틀 당 아웃소싱 비용 (③÷타이틀수)	\$ 34.71	④ 총 투입 비용(②-③)	\$ 32,272
		⑤ 순수 original cataloging 비용(④×0.65)	\$ 20,977
		⑥ original cataloging을 지원하기 위해 보조적으로 투입된 비용	\$ 535
		⑦ 총 투입비용(⑤+⑥)	\$ 21,512
		⑧ 타이틀 당 편목 비용(⑦÷①)	\$ 56.32

지금까지 논의한 것처럼 편목업무 아웃소싱의 효과를 입증하고자 하는 대부분의 연구들은 아웃소싱이 구체적으로 얼마나 비용을 절감하는지, 그리고 아웃소싱으로 생산된 목록레코드의 품질이 기존의 품질에 비해 열악하지 않은지의 관점에서 접근하고 있으며, 그 결과를 바탕으로 편목업무 아웃소싱의 '긍정적' 효과를 결론짓고 있다. 그러나 과연 이러한 접근방법이 아웃소싱의 효과를 규명하는데 적절한지에 대해서는 여전히 의문이 남는다. 편목업무의 경우 업무의 효과를 정량적으로 분석할 수 없는 부분이 많고, 더구나 조직구조적이고 업무연계적인 측면에서 도서관 업무 전체 혹은 사서의 직업적 기반에 미치는 영향 또한 지지 않기 때문이다. 이러한 점에서 볼 때 기존의 연구들은 방법론적으로 다음과 같이 두 가지 근본적인 한계에서 벗어나지 못하고 있음을 알 수 있다.

먼저, 목록레코드의 품질은 많은 연구에서 아웃소싱의 성과를 가늠하는데 주요한 요인 중 하나로 간주하고 있으나, 이러한 품질문제를 체계적이고 논리적으로 다룬 연구는 실제로 찾아보기 힘들다. 뿐만 아니라 그들이 제시하는 목록레코드의 품질에 대한 '기준'(criteria)도 실제 목록을 이용하는 이용자의 관점을 가능한 포괄적으로 수용하여 논의하기 보다는 레코드에 수록된 데이터의 특성(정확성이나 일관성, 규칙의 준수 여부와 같은 '일부' 형식적 완전성 등)만을 강조하고 있어 아웃소싱이 근본적으로 목록레코드의 품질을 향상하고 도서관이용자에 대한 서비스의 품질을 증대하는데 효과가 있는지를 판단할 근거를 제시하지 못하는 한계를 보이고 있다.<sup>49)</sup> 특히, 아웃소싱으로 생산된 목록레코드가 발주 도서관의 특성과 요구조건을 적절히 수용하지 못하는 경우가 많아<sup>50)</sup> 목록레코드의 내용적 '무결성'만으로 편목업무의 아웃소싱이 정당하다는 판단을 내릴 수 있는지에 대해서도 의문이 제기된다.

49) 서지레코드의 품질문제와 관련하여 Waite는 현재의 이용자 요구에 견주어볼 때 결코 바람직하지 않은 '표준'을 엄격히 준수하는데 많은 에너지를 집중하고 있음을 비판하고 있다. 즉, Waite는 생산된 레코드를 엄격한 기준과 규칙에 따라 평가하고 이를 수정하는데 많은 시간과 에너지를 낭비할 것이 아니라, 서지레코드를 보다 효과적으로 이용할 수 있도록 재디자인하거나 새로운 안내도구와 웹페이지를 개발하는데 집중해야 한다고 주장하고 있다.(Ellen J. Waite, "Reinvent Catalogers!," *Library Journal*, Vol.120, No.18(Nov. 1995), pp.36-37)

50) Carlen Ruschoff, *op. cit.*, pp.51-57.

다음으로, 편목업무의 아웃소싱에 대한 비용과 생산성을 산출한 기존의 연구를 살펴보면, 자체적으로 목록을 생산하는데(in-house cataloging) 투입된 순수비용(직원의 인건비나 교육훈련비용, 목록의 품질제어비용, 서지유틸리티 이용비용, 기타 장비비 등)과 아웃소싱에 지출된 비용을 산출한 후 단순 비교하거나, 업무를 처리하는데 소요된 절대적인 시간과 업무량만을 기준으로 그 결과를 정량적으로 분석하고 있다는 특징을 발견할 수 있다. 그러나 실제로 연구내용을 상세히 분석해보면, 편목업무에 투입된 '모든' 비용과 시간을 정확하게 산출하는 것이 어려워 객관적인 데이터를 제시하지 못하는 경우가 많고,<sup>51)</sup> 무엇보다도 아웃소싱을 준비하고 계획하는 과정이나 아웃소싱의 후속작업에 투입된 노력은 거의 고려되지 않고 있음을 확인할 수 있다. 이렇듯 외형적으로 드러난 가시적인 비용과 시간, 그리고 자료의 양에 의존한 방법이 과연 아웃소싱의 효과를 검증하기 위한 객관적인 데이터가 될 수 있느냐 하는 문제가 제기된다. 뿐만 아니라, 편목업무를 단순히 기술 데이터(descriptive data)의 입력 작업 정도로 폄하하면서 입력에 소요되는 시간과 비용의 절감만으로 아웃소싱의 효과를 분석할 수 있다는 논리에 대해서도 근본적인 의문이 제기된다.<sup>52)</sup>

이러한 주장이 설득력이 있음을 보여주는 전형적인 사례는 앞서 살펴본 오하이오 주립대학에서 5년 후에 시행한 연구결과이다. 오하이오 주립대학 도서관에서는 편목업무의 아웃소싱 이후에도 지속적으로 비용절감의 효과가 있는지를 확인하기 위해 5년 후에 똑같은 방법으로 아웃소싱과 인소싱의 비용을 산출하였다.<sup>53)</sup> 비용을 산출한 결과는 흥미롭게도 각각 \$36.67과 \$17.03로 나타나 아웃소싱 비용은 5년 전과 비교할 때 큰 차이가 없으나 인소싱 비용이 대폭 줄어든 것으로 나타났다. 이처럼 동일한 기관을 대상으로 동일한 방법으로 비용을 분석했음에도 불구하고 결과가 상이하게 나타난 이유를 오하이오 주립대학 도서관에서는 다음과 같이 분석하고 있다. 첫째 편목사서들이 편목업무 이외의 다른 업무관련 활동(위원회 참가, 학술활동 등)에 투자하는 시간을 현격히 축소하였고, 둘째 업무의 중복을 제거함으로써 업무 능률을 크게 향상하였으며, 셋째 도서관 내의 모든 편목업무를 한 곳에 집중하고 편목 작업을 위한 팀을 구성하여 복잡하고 불필요한 작업을 제거함

51) Scheschy는 편목업무의 비용은 카피편목이나 오리지널 편목에 얼마의 비용이 드는지 정확히 산출할 수 없기 때문에 과연 도서관 내부에서 처리하는 것보다 아웃소싱의 비용이 덜 드는지는 좀 더 고려해 보아야 할 문제라고 지적하고 있으며, Wilson은 비용을 산출하는데 변수가 상당히 많기 때문에 실제로 아웃소싱이 얼마의 비용을 절감하였는지 알려진 바는 거의 없고, 있다하더라도 대개 아웃소싱으로 인해 감축된 직원의 인건비를 기준으로 비교하는데 불과하다고 말하고 있다.(Virginia M. Scheschy, "Outsourcing: a Strategic Partnership," *Technical Services Quarterly* Vol.16, No.3(1999), pp.31-42; Karen A. Wilson, "Outsourcing Copy Cataloging and Physical Processing: a Review of Blackwell's Outsourcing Services for the J. Huge Jackson Library at Stanford University," *Library Resources & Technical Services*, Vol.39(Oct, 1995), p.378)

52) 이러한 이유에서 일부 학자들은 편목업무의 아웃소싱이 비용을 절감하고 생산성을 증대하는데 효과적인 수단이라는 함리적인 근거는 없으며, 지금까지 밝혀진 기존의 연구결과 또한 아웃소싱의 효과를 제시하는데 결정적인 증거가 될 수 없다고 주장하고 있다.(윤정옥, 앞의 글, p.18; Brenda G. Turner, "Outsourcing: the "In" thing," *Journal of Library Administration*, Vol.31, No.1(2000), p.62)

53) Magda El-Sherbini, "Outsourcing of Slavic Cataloguing at the Ohio State University Libraries: Evaluation and Cost Analysis," *Library Management*, Vol.23, No.6/7(2002), pp.325-329.



으로써 인소싱에 투입되는 비용을 대폭 줄일 수 있었던 것이다. 이러한 결과를 토대로, 오하이오 주립대학에서는 아웃소싱만이 아니라 조직 내의 업무 혁신을 통해서도 편목 비용과 생산성은 충분히 향상될 수 있으며, 장기적인 관점에서 볼 때 비용절감을 목적으로 도입하는 아웃소싱이 반드시 효과적인 것은 아니라고 결론내리고 있다.

## VI. 효과분석을 위한 합리적 방법의 모색

앞서 살펴본 선행연구들은 정량적이고 획일적인 방법으로 분석결과를 지나치게 단순화하고 있어, 그 자체로는 편목업무의 아웃소싱이 도서관의 경쟁력을 강화하는데 효과적인 방법이 될 수 있는지를 객관적으로 판단하기가 쉽지 않다. 따라서 좀 더 거시적인 관점에서 접근하여 도서관현장의 의사결정에 도움을 줄 수 있는 새로운 '틀'을 마련하고, 이에 근거하여 아웃소싱의 효과를 체계적으로 분석해 보는 것은 그 자체로 상당히 의미 있는 일이라 할 수 있다.

편목업무 아웃소싱의 효과를 분석하기 위해서는 먼저 '효과'란 무엇을 의미하는지에 대한 개념을 도출할 필요가 있다. 일반적으로 효과는 '설정해놓은 목표를 실제로 성취한 정도'로서 투입된 인적·물적·기술적 자원에 대비하여 나타난 경제적 또는 비경제적 가치라고 정의할 수 있다. 기존의 연구들이 동일한 효과를 가정한 상태에서 투입(비용)과 산출(생산량)의 관계를 계량화하는 '효율성'(efficiency)을 강조하였다면, '효과'(effectiveness)는 이들 개념을 포함하는 보다 광의의 개념으로서 정해진 목적을 얼마나 달성했느냐 하는 성취도와 그 과정에서의 만족도까지를 포괄하는 개념이라 할 수 있다.<sup>54)</sup> 그러나 기존의 연구들은 이들 개념을 구분하지 않은 채 사용하거나, 효율만을 지나치게 강조함으로써 아웃소싱의 효과를 체계적이고 종합적으로 드러내는데 한계를 보이고 있다. 그러나 앞서 분석한 많은 연구에서 지적하고 있듯이 편목업무 아웃소싱의 궁극적인 목적이 비용절감 뿐만 아니라 조직의 경쟁력을 확보하고 핵심 업무를 강화하는데 있다고 할 때, 편목업무 아웃소싱의 결과는 '효율' 보다는 이러한 '효과'의 측면에서 접근하고, 나아가 편목업무에 국한된 문제로서가 아니라 조직 전체의 거시적인 관점에서 접근하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

이러한 점을 종합해 볼 때, 편목업무 아웃소싱의 효과를 분석하는데 있어 핵심적인 내용은 결국 편목업무의 아웃소싱을 통해 성취하고자 하는 것이 무엇이나 그리고 성취의 정도를 어떻게 '지표화'하여 측정할 것인지 하는 문제라고 할 수 있다. 그런데 편목업무의 아웃소싱을 도입하는 목적은 운영 주체에 따라 혹은 조직의 상황에 따라 다양하게 제시될 수 있고, 더구나 편목업무가 추구하는

54) '효과'와 '효율'의 개념적 차이는 경영학, 행정학, 교육학 분야의 논문에서도 자주 발견된다. 관련논문들을 살펴보면, 효과 측정에서는 목표치에 대한 달성 정도를, 그리고 효율 측정에서는 투입물(input)에 대한 산출물(output)의 비율을 표시하고 있음을 알 수 있다.

무형의 효용가치를 분석하는 것이어서 목적이나 접근방법에 따라 그 결과도 상당히 주관적일 수 있다. 따라서 기존의 연구들이 제시하고 있는 내용을 참고로 하여 아웃소싱을 통해 추구하고자 하는 목적이 무엇인지를 가능한 포괄적으로 조사하고, 이로부터 아웃소싱의 효과를 평가하기 위한 기준을 선정하고자 하였다. 먼저, 선행연구에서 제시하고 있는 편목업무 아웃소싱의 목적과 그로부터 기대되는 효과를 조사하여 이를 유형별로 구분해 보면, 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 선행연구에서 제시하는 편목업무 아웃소싱의 목적과 기대효과

아웃소싱의 목적	기대효과
(1) 편목업무에 투입된 비용을 절감하는가?	편목업무의 효율 증대
(2) 부족한 인력을 보완하는데 도움이 되는가?	편목업무의 효율 증대
(3) 미정리자료를 짧은 기간 내에 처리하는데 도움이 되는가?	편목업무의 효율 증대
(4) 1인당 혹은 시간당 업무 생산성을 향상하는가?	편목업무의 효율 증대
(5) 자료를 서가에 배열하는데 소요되는 시간을 단축하는가?	편목업무의 효율 증대
(6) 목록레코드의 품질이 기존의 수준을 유지하는가?	편목업무의 효율 증대
(7) 목록레코드의 품질이 기존보다 개선되는가?	목록의 품질 제고
(8) 목록이용자의 만족도가 증가하는가?	목록의 품질 제고
(9) 비효율적인 업무절차를 개선하는데 도움이 되는가?	조직의 효과 증대
(10) 현재 인력(편목사서)의 전문성을 강화하는데 도움이 되는가?	조직의 효과 증대
(11) 편목업무에 투입된 인력을 핵심 업무에 재배치하는데 도움이 되는가?	조직의 효과 증대
(12) 도서관 조직구조를 재편성하는데 도움이 되는가?	조직의 효과 증대
(13) 기존의 인력으로는 불가능했던 새로운 업무나 기술을 개발하는가?	조직의 효과 증대
(14) 도서관이용자의 만족도를 증대하는데 도움이 되는가?	조직의 효과 증대
(15) 도서관의 대외적 경쟁력 강화에 도움이 되는가?	조직의 효과 증대

<표 2>와 같이 선행연구에서 제시하고 있는 아웃소싱의 목적을 살펴보면, 경제적 측면에서의 효율 증대와 같이 대부분의 연구에서 공통적으로 제시하고 있는 목적이 있는가 하면, 편목사서의 전문성 강화나 조직의 경쟁력 제고와 같이 아웃소싱의 목적을 거시적인 관점에서 제시하고 있는 것이 있다. 특히, 편목업무의 아웃소싱을 편목업무 혹은 편목부서의 문제로만 국한하여 편목업무를 수행하는 절차와 방법을 개선하거나 편목부서의 부족한 인력을 보완하는데 도움이 되는지 등과 같은 요소는 대부분의 연구에서 강조하고 있으나, 편목업무 아웃소싱이 도서관의 경쟁력을 확보하거나 이용자서비스를 강화하는데 있어 얼마나 효과적인지와 같은 문제는 일부 연구에서만 다루고 있다는 특징이 발견된다. 이러한 조사결과를 바탕으로 아웃소싱의 목적에 대비한 기대효과를 유사한 항목끼리 묶어 다음과 같이 3가지 관점으로 제시해 보았다.<sup>55)</sup>

첫째로는 편목업무의 아웃소싱이 비용을 절감하고 부족한 인력을 보완하는데, 그리고 편목부서

55) 이러한 구분은 해석하기에 따라서 중복되는 경우도 발생하기 때문에 다소 임의성을 띠고 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 구분을 시도한 것은 최종적으로 편목업무 아웃소싱의 효과를 실증적으로 입증하고 그 결과를 논의할 때 보다 유용하게 활용할 수 있을 것이라 판단되었기 때문이다.

의 생산성을 증대하는데 실제로 효과가 있는가 하는 점이다. '편목업무의 효율 증대'로 표현될 수 있는 이 개념은 편목업무의 아웃소싱을 계획하거나 실시하고 있는 많은 도서관관리자들이 특히 관심을 가지는 요인으로서 도서관에서 도입하고자 하는 편목업무의 아웃소싱이 '경제적'인 측면에서 효과가 있는지를 객관적으로 검증해 주는데 유용한 기준이 된다. 특히, 이 관점에서는 목록레코드의 품질이 '기존의 수준'을 유지하는가 하는 점도 중요한 평가항목이 된다.

둘째로는 편목업무의 아웃소싱이 업무효율 뿐만 아니라 기존에 제공하던 것보다 훨씬 높은 수준의 서비스를 제공하는데 효과적이냐 하는 점이다. 지금까지 편목업무는 시간과 인력이 많이 드는 노동집약적인 업무로 간주되어 왔으며, 이러한 제약으로 인해 목록레코드의 품질을 근본적으로 향상시키는데 한계를 가지고 있었다. 따라서 편목업무의 아웃소싱이 이러한 한계를 극복하고 목록레코드의 품질을 질적으로 개선하고, 나아가 목록이용자의 만족도를 증가하는데 실질적으로 효과가 있는지에 대해 주목해 볼 필요가 있다. <표 2>에서는 이러한 내용을 '목록의 품질 제고'로 간주하였다.

마지막으로는 편목업무의 아웃소싱이 조직 전체의 관점에서 기존 인력의 전문성을 강화하는데 혹은 편목업무에 투입된 인력을 핵심 업무에 재배치함으로써 편목업무 외에 보다 중요한 업무를 개발하거나 수행하기 위한 능력을 이끌어내는데 과연 효과적인가 하는 점이다. 앞서 살펴보았듯이 편목업무 아웃소싱의 궁극적인 목적 중 하나는 한정된 자원을 보다 핵심적인 업무에 집중함으로써 조직의 경쟁력을 강화하기 위함에 있었다. 이러한 측면에서 볼 때, 편목업무의 아웃소싱으로 인해 도서관의 조직구조를 재편성하거나 도서관이용자의 만족도를 제고하는데 실제로 도움이 되는지 살펴볼 필요가 있다. 연구자는 이를 '조직의 효과 증대'라고 보았다.

이처럼 선행연구에서 제시하고 있는 편목업무의 아웃소싱이 추구하는 목적을 바탕으로 기대되는 효과를 종합해 보면, ① 편목업무의 효율 증대와 ② 목록의 품질 제고, 그리고 ③ 조직의 효과 증대로 집약할 수 있다. 그러나 지금까지 발표된 대부분의 연구들은 편목업무의 아웃소싱을 도입하는 궁극적인 목적이 이러한 점에 있음을 포괄적으로 제시하고 있으면서도, 실제 아웃소싱의 효과와 타당성을 분석하는 접근방법에 있어서는 비용절감이나 업무생산성 향상과 같은 편목업무의 '효율'이 얼마나 증대되었는지에만 초점을 맞추어 왔다. 아웃소싱으로 생산된 목록레코드의 품질을 분석하고자 시도한 연구도 일부 있었으나, 이들의 접근방법이 목록레코드의 품질이 '기존'의 수준을 유지하고 있는지를 분석하는 데에만 치우쳐 있어 편목업무의 아웃소싱을 통해 추구하고자 했던 궁극적인 목적을 반영하지 못하는 한계를 보여 왔다. 따라서 이 세 가지 관점을 통합하여 편목업무의 아웃소싱에 대한 효과를 '제대로' 제시한다면, 편목업무의 아웃소싱을 고려하고 있거나 무분별한 도입으로 어려움을 겪고 있는 우리 도서관현장에서 참조할 수 있는 중요한 근거가 될 것이라 판단된다.

보다 상세한 기준(criteria)과 지표(indicator)에 대한 내용은 후속연구에서 언급하겠지만,<sup>56)</sup> 가

56) 이 연구에서 제시한 내용을 바탕으로 후속연구에서는 구체적인 기준을 선정하되, 기준의 선정에 있어서는 도서관현장의 편목담당사서와 문헌정보학계의 전문가들로 패널을 구성한 후 델파이 방법(Delphi method)에 의해 최종

령 '목록레코드의 품질 제고'를 위해서는 인력이나 비용의 제한으로 인해 기존에 제대로 수행하지 못했던 기능(국내의 경우 '전거통제'나 상세한 '주제분석' 작업 등이 이에 해당될 것이다)이 아웃소싱 이후에 적절히 이루어지고 있는지 그리고 이용자들이 목록을 통해 얻고자 하는 구체적이고 전문적인 정보를 제공하고자 하는 노력이 이루어지고 있는지 등을 중요한 요인으로 고려할 수 있을 것이다. 또한, '조직의 효율 증대'를 위해서는 편목업무 아웃소싱 이후 새로운 업무나 기술을 개발하고자 하는 의지와 노력이 구체적으로 나타나고 있는지 그리고 핵심 업무를 강화하기 위해 기존의 인력과 조직구조를 재편성하는데 근거가 되었는지 등의 요인이 고려될 수 있을 것이다. 이러한 관점에서의 접근은 기존의 시스템 중심적이고 관리중심적인 편목업무 아웃소싱의 효과를 보다 거시적 관점에서 제고해 보는데 분명히 도움이 되리라 판단된다.

## Ⅷ. 결 론

최종이용자들이 도서관을 이용하는 궁극적인 목적은 원하는 자료를 탐색하고 탐색된 결과 중에서 필요한 자료를 식별하여 직접 획득하는데 있다. 이러한 과정에서, 목록은 사서의 개입 없이 이용자와 정보자료를 연계하는 중요한 연결고리가 된다. 그러나 연결고리가 제대로 된 역할을 하지 못하면, 이용자들은 그만큼 원하는 자료에 쉽고 편리하게 접근할 수 없으며, 사서는 고급단계의 중개 역할이 아니라 목록을 통해서도 충분히 제공될 수 있는 기본적인 기초적인 정보를 제공하는데 많은 시간과 에너지를 빼앗길 수밖에 없게 된다. 도서관계와 문헌정보학계에서 오랫동안 목록을 도서관에서 제공하는 서비스의 가치를 전문화하고 사서의 전문성을 확립하기 위한 기본도구로 인지하고, 그 품질을 향상시키고자 무던히 애를 써 온 까닭이 바로 여기에 있다.

그러나 기초적이고 실무적인 연구조차 없이 단순히 '비용절감'의 목적에서 성급하게 편목업무의 아웃소싱이 진행되다보니 목록의 본질적인 가치는 평가절하되고, 심지어 지금까지의 노력을 역행시키는 빌미를 제공하는 결과를 초래하고 있다. 편목업무의 아웃소싱을 통해 새로운 핵심 업무를 개발해 나가기보다는 부실한 목록을 수정하는데 아까운 시간과 인력을 낭비하고 있고, 보다 다양하고 전문적인 정보를 갈망하는 이용자의 요구에 적합한 형태로 목록레코드의 품질을 향상하기 보다는 오히려 사서의 고유 업무와 위상을 포기하는 행태가 나타나고 있기 때문이다. 이러한 상황을 직시하면서, 이 연구에서는 편목업무 아웃소싱의 효과를 객관적이고 합리적인 방법에 의거하여 분

---

적으로 추출하고, 이렇게 선정된 기준에 근거하여 측정 지표와 분석 모형을 개발하고자 한다. 기준별 지표는 편목업무 아웃소싱의 업무효율과 효과를 객관적으로 검증할 수 있는 내용으로 구성할 것이며, 분석 모형은 기준의 속성에 따라 분석결과를 정량적 혹은 정성적으로 제시할 수 있는 방법을 모색할 예정이다. 이러한 내용은 이어질 후속연구에서 집중적으로 논의될 것이며, 더불어 선정된 기준과 지표에 따라 편목업무 아웃소싱의 효과를 실증적으로 평가해 보는 작업도 후속연구에서 병행하고자 한다.

석하기 위한 이론적 근거를 확보해 보고자 하였다.

이 연구에서는 먼저, 편목업무의 아웃소싱이 도입된 배경을 국내와 국외 도서관의 사례를 통해 살펴보고, 이러한 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 도서관경영진과 실무사서들, 그리고 연구자들 사이의 찬반 논쟁을 소개하였다. 이어, 편목업무의 아웃소싱을 옹호하는 도서관 사람들의 논리가 어디에 있는지 기존의 연구를 바탕으로 검토하였으며, 그러한 옹호 논리에서 발견되는 방법론적 한계를 논의하였다. 이 연구에서 발견한 중요한 점은 기존에 발표된 많은 연구들이 편목업무의 아웃소싱이 예산을 절감하는데 혹은 업무의 생산성을 향상하는데 실질적인 효과가 있음을 지나치게 강조해 왔고 이러한 논리에 따라 많은 도서관경영진들이 편목업무의 아웃소싱을 도입하고자 하였으나, 실제로 비용과 생산성을 체계적으로 측정할 연구는 극히 소수에 불과할 뿐만 아니라 이들 연구에서조차 투입된 모든 비용과 시간, 노력을 고려하지 못하고 있어 편목업무 아웃소싱의 효과를 객관적으로 드러내는데 한계를 보이고 있다는 점이었다. 더구나, 아웃소싱으로 생산된 목록레코드의 품질이 근본적으로 저하되고 있다는 주장이 여러 연구에서 공통적으로 제기되면서 편목업무 아웃소싱의 타당성을 입증할 객관적인 근거는 부족한 상태에 있었다.

이러한 사실을 통해 이 연구에서는 편목업무 아웃소싱의 효과를 보다 거시적인 관점에서 체계적으로 논의하기 위한 방법을 도출해 보고자 하였다. 방법을 모색하기에 앞서, 기존의 연구들에서 나타난 방법론적 한계를 살펴보았다. 즉, 기존의 연구들은 대부분 편목업무 아웃소싱에 대한 효과를 ① 목록레코드의 품질이 기존의 수준을 유지하고 있는가 하는 점과 ② 실제로 얼마의 비용을 절감하였는지 혹은 동일한 비용으로 생산량을 얼마나 증대하였는지를 입증하는데 중점을 두고 정량적이고 획일적인 방법으로 분석결과를 지나치게 단순화하고 있었다. 나아가, 편목업무의 아웃소싱이 조직 전체나 사서직의 전문성 그리고 도서관서비스의 품질 제고에 미치는 긍정적·부정적 효과를 논의한 연구들은 거의 발견할 수 없었다. 이러한 상황에서, 이 연구는 편목업무 아웃소싱의 효과를 분석하기 위한 새로운 '틀'을 제시해 보고자 하였다. 이를 위해, 먼저 아웃소싱의 '효과'(effectiveness)란 무엇을 의미하는지에 대한 개념을 종합적으로 도출하였다. 그리고 이에 근거하여 편목업무 아웃소싱의 효과를 검증하는데 반드시 고려되어야 할 요인으로 ① 편목업무의 효율 증대, ② 목록의 품질 제고, ③ 조직의 효과 증대라는 세 가지 관점을 제시하였다.

이제 이 연구에 이어 진행될 후속연구에서는 이러한 세 가지 관점을 바탕으로 편목업무 아웃소싱의 효과를 분석하기 위한 구체적인 '기준'과 '지표'를 제시하고, 이에 근거하여 실제 편목업무 아웃소싱의 효과를 객관적으로 '측정'해 볼 것이다. 이러한 접근방법을 통해 향후 제시될 결과는 단순히 편목업무의 '경제적' 효율성뿐만 아니라 편목업무의 전문성과 조직의 경쟁력을 확보하는데 편목업무의 아웃소싱이 실제로 얼마나 도움이 되고 있는지를 거시적인 관점에서 조망해 줄 것으로 생각한다. 이러한 연구결과에 근거할 때, 아직까지 제반 여건이 미흡하고 이에 대한 이론적 기초와 편목업무의 가치에 대한 인식이 취약한 우리 도서관계에서는 편목업무의 아웃소싱에 어떻게 대처

해야 하는지, 그리고 아웃소싱을 어떻게 전략적으로 운영해 나가야 하는지에 대한 구체적인 방안을 모색해 볼 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김영귀. "정리업무와 대학도서관의 아웃소싱에 관한 연구: 부산, 경남지역을 중심으로." 한국도서관·정보학회지, 제32권, 제4호(2001. 12), pp.361-394.
- 김포옥, 노옥림. "목록 업무의 아웃소싱에 대한 인식도 연구." 정보관리학회지, 제21권, 제1호(2004. 3), pp.145-172.
- 노문자. "국립중앙도서관 정리업무의 아웃소싱에 관한 고찰." 한국비블리아학회지, 제16권, 제1호(2005. 6), pp.203-231.
- 윤정옥. "도서관 자료조직업무 외주에 따른 문제점과 개선 방향." 서울: 한국교육학술정보원, 2004.
- 윤희윤. "도서관의 아웃소싱에 대한 비판적 연구." 한국도서관·정보학회지, 제31권, 제3호(2000. 9), pp.1-21.
- 이선영. "대학도서관 서지데이터생성 아웃소싱에 관한 연구: 서울지역 대학도서관을 중심으로." 석사학위논문(중앙대학교), 2004.
- 정혜경. "목록 아웃소싱의 타당성 분석에 관한 연구." 한국문헌정보학회지, 제39권, 제2호(2005. 6), pp.35-55.
- Barbara A. Winter. "Catalog Outsourcing at Wright State University: Implications for Acquisitions Managers." *Library Acquisitions: Practice & Theory*, Vol.18(Winter 1994), pp.367-373.
- Cheryl McCain & Jay Shorten. "Cataloging Efficiency and Effectiveness." *Library Resources & Technical Services*, Vol.46, No.1(2002), pp.23-31.
- Claire-Lise Bénaud & Sever Bordeianu. *Outsourcing Library Operations in Academic Libraries: an Overview of Issues and Outcomes*. Englewood, CO : Libraries unlimited, 1998.
- Clare B. Dunkle. "Outsourcing the Catalog Department: a Meditation Inspired by the Business and Library Literature." *The Journal of Academic Librarianship* Vol.22, No.1(Jan. 1996), pp.33-44.
- Herbert S. White. "Why Outsourcing Happens, and What to Do about It." *American libraries* Vol.31, No.1(2000), pp.66-71.

- James M. Sweetlang. "Outsourcing Library Technical Services: What We Think We Know, and Don't Know." *The Bottom Line: Managing Library Finances* Vol.14, No.3(2001), pp.164-176.
- Karen A. Wilson. "Outsourcing Copy Cataloging and Physical Processing: a Review of Blackwell's Outsourcing Services for the J. Hume Jackson Library at Stanford University." *Library Resources & Technical Services* Vol.39(Oct. 1995), p.
- Karen Wilhoit. "Outsourcing Cataloging at Wright State University." *Serial Review*(fall 1994), pp.70-73.
- Katherine A. Libby & Dana M. Caudle. "A Survey on the Outsourcing of Cataloging in Academic Libraries." *College and research libraries*, Vol.58, No.6(1997), pp.550-560.
- Kathryn Loafman. "Vendor-supplied Cataloging: the Pros and Cons." *Library Acquisitions: Practice and Theory*, Vol.21, no.4(1997), pp.528-533.
- Kyle Banerjee. "Taking Advantage of Outsourcing Options: Using Purchased Record Sets to Maximize Cataloging Effectiveness." *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.32, No.1(2001), pp.55-64.
- Magda El-Sherbini. "Contract Cataloging: a Pilot Project for Outsourcing Slavic Books." *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.30, No.3(1995), pp.57-73.
- Magda El-Sherbini. "Outsourcing of Slavic Cataloging at the Ohio State University Libraries: Evaluation and Cost Analysis." *Library Management*, Vol.23, No.6/7 (2002), pp.325-329.
- Michael Gorman. "The Corruption of Cataloging: Outsourcing Erodes the 'Bedrock' of Library Service." *Library Journal* Vol.120, No.15(Sept. 1995), pp.32-35.
- Shelby E. Harken. "Outsourcing: Ready, Set, Go? A Cataloger's Perspective." *Cataloging & Classification Quarterly* Vol.23, No.2(1996), pp.67-98.
- Vinh-The Lam. "Quality Control Issues in Outsourcing Cataloging in United States and Canadian Academic Libraries." *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.40, No.1 (2005), pp.101-122.
- Virginia M. Scheschy. "Outsourcing: a Strategic Partnership." *Technical Services Quarterly*, Vol.16, No.3(1999), pp.31-42.