

# 정리업무 아웃소싱의 문제점 분석과 개선방안

## A Study on Analysis and Suggestions of Library Technical Services Outsourcing

이 유 정(You-Jeong Lee)\*

### < 목 차 >

- |                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| I. 서론                      | 2. 사례기관 분석            |
| II. 정리업무 아웃소싱 방법론에 대한 논의   | IV. 정리업무 아웃소싱의 문제점 분석 |
| 1. 아웃소싱 방향 설정              | 1. 예산 절감              |
| 2. 품질관리 방안                 | 2. 인력 부족              |
| 3. 계약 및 협상                 | 3. 품질 관리              |
| III. 국내 대학도서관 정리업무 아웃소싱 사례 | 4. 업무처리속도             |
| 1. 대학도서관 정리업무 아웃소싱 개관      | V. 결론 및 제언            |

### 초 록

이 연구는 국내 대학도서관에서 정리업무 아웃소싱을 시행하고 있는 기관을 조사하여 현황을 분석하고 성공적인 아웃소싱을 시행하기 위한 방안에 대해 논의하였다. 선행연구에서 제시하는 아웃소싱 방법론에 대한 연구 분석을 기초로 하여 실제 아웃소싱을 시행하고 있는 기관에서 발견되는 아웃소싱의 문제점을 분석하였다. 제언을 포함한 결론에서는 아웃소싱을 시행하는 과정에서 인식해야 할 과제를 제안하였다. 아웃소싱의 모든 과정을 도서관에서 제어해야 하며 품질관리를 위한 정규직원이 배치되어야 한다는 점과 목록데이터의 품질유지를 위해 노력해야 한다는 점 등을 제안하였다. 이 연구는 정리업무 아웃소싱을 계획 혹은 시행하고 있는 대학도서관에서 실질적인 참고자료로 활용될 수 있을 것이다.

주제어: 정리업무, 정리, 편목, 아웃소싱, 외주, 정리업무 아웃소싱, 품질관리

### ABSTRACT

This study aims to investigate and analyse the present of state and matters of technical services outsourcing in academic libraries. For the purpose summarized methods for outsourcing from reports and papers, suggested principal outline of outsourcing and developed quality control program of catalog. This study also surveyed several academic libraries in outsourcing and analyzed features and related issues of the operation of outsourcing. The results of this study can be referred to the plan and implementation of technical services outsourcing in the future.

Key Words: Technical Services, Cataloging Services, Technical Services Outsourcing, Cataloging Outsourcing, Quality Control, Outsourcing Contracting

\* 영남대학교 도서관 사서(yjlee@yu.ac.kr)

• 접수일: 2007년 11월 24일 • 최초심사일: 2007년 11월 26일 • 최종심사일: 2007년 12월 24일

## I. 서론

아웃소싱은 '경제적이고, 정책적이며, 관념적 결합체'라는 견해<sup>1)</sup>가 있다. 이를 해석하면 규모의 경제를 기대하는 측면이 있지만 다소 정책적일 수 있고 또한 하나의 이데올로기일 수도 있다는 것으로 이해된다. 정리업무가 그동안 경제성을 고려하지 않은 채 노동집약적이고 단순 반복적인 업무임에도 기존의 인력으로 어떻게든 처리해보려는 노력을 지속해 왔다는 점을 경고하는 메시지로 보인다. 또한 아웃소싱은 전체 도서관 조직 및 인력의 운용이 경영자의 판단에 따라 좌우되는 다분히 정책적인 요소가 작용한다. 아울러 아웃소싱은 전통적으로 유지되어 오던 도서관에 대한 사고방식이나 인식을 일시에 바꾸어 놓는 힘을 발휘하기도 한다.

국내에서 정리업무 아웃소싱의 역사는 그리 길지 않다. 대학도서관에서 정리업무 아웃소싱을 실시하는 기관은 그렇지 않은 기관에 비해 적은 것으로 나타나며 오히려 공공도서관에서 아웃소싱이 더 많이 실시되고 있는 현실이다.<sup>2)</sup> 아웃소싱에 대한 일반적인 견해를 정리하면, 아웃소싱을 옹호하는 입장에서는 '비용 절감'이 아웃소싱을 실행하는 주된 동기가 된다. 부족한 내부 인력을 보충하고 외부의 전문적인 기술을 활용하여 목록을 생산함으로써 업무생산성을 향상시킬 수 있다는 것이다. 이외에도 비정규직과 같은 고용의 문제를 해결하고 누적된 미정리 자료를 해결하기 위한 방안으로 아웃소싱을 활용하는 것이 유익하다는 견해이다.

한편 아웃소싱에 부정적인 입장을 표하고 있는 부류에서는 분류와 목록은 도서관을 수호하는 가장 기본적인 기능이므로 정리업무를 아웃소싱할 경우 정리부서는 물론이고 정리담당 사서가 없어질 것이라는 우려를 표명하고 있다. 직원들의 사기가 저하될 수 있고 사서직의 정체성에 혼란이 생겨 고용 불안으로 이어질 수 있다는 점을 지적하고 있다. 무엇보다 개별 도서관들의 협력에 의해 운영되고 있는 분담편목에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 분담편목을 유지하려는 노력이 약화될 것이며 데이터베이스의 품질 저하도 우려된다.

아울러 아웃소싱의 방법에 있어서도 전면적 시행과 부분적 시행에 있어 의견을 달리한다. 한두 명의 직원이 자료실 전체를 관리해야 하는 소규모 도서관의 경우는 전면적 아웃소싱의 시행을 환

1) Claire-Lise Bénaud & Sever Bordeianu, *Outsourcing library operations in academic libraries: an overview of issues and outcomes*(Englewood, CO : Libraries Unlimited, 1998), p.4.

2) 공식적으로 대학도서관과 공공도서관의 정리업무 아웃소싱 실시현황에 대한 통계데이터는 없으나 각 기관을 대상으로 한 조사를 참조하였다. 대학도서관의 경우 2003년 9월말 조사대상 238명 가운데 21%(50명: 기관별 복수 응답)가 아웃소싱을 시행하고 있다고 응답하였다.(김포옥, 노옥림, "목록 업무의 아웃소싱에 대한 인식도 연구," 정보관리학회지, 제21권, 제1호(2004. 3), p.152.) 그 다음해 공공도서관 조사에 따르면 전국 216개 공공도서관을 대상으로 한 설문조사에서 오리지널 편목(29.6%)과 카피 편목(18.5%)에 비해 외주 즉, 도서 구입시 MARC 데이터를 반입하는 기관이 41.2%(89개 기관: 기관별 1명의 응답자)로 가장 높았다.(이수상 등, 국가자료종합목록 발전 및 운영모델 개발에 관한 연구, 서울: 국립중앙도서관, 2005, p.40) 비율로 보면 대학도서관 조사대상의 21%가 아웃소싱을 시행하고 있다고 응답한데 비해 공공도서관은 조사대상 41.2%가 아웃소싱을 시행하고 있다고 응답하여 공공도서관이 약 2배정도 많은 것으로 분석된다.

영하는 입장이지만 그렇지 않은 대부분의 경우 전면적인 실시는 그다지 바람직하지 않다는 입장이다. 도서관 내부적으로도 정리업무 처리과정이 전체 업무의 흐름에서 단절될 것이라는 의견이 있다. 그래서 기관에 따라 부분적으로 아웃소싱을 선택하는 기관이 많은 것으로 나타난다.

이처럼 아웃소싱에 대한 찬반양론과 더불어 방법적 측면에서 여러 가지 논란에도 불구하고 이미 많은 도서관에서 정리업무 아웃소싱을 시행하고 있는 것이 현실이다. 그럼에도 불구하고 아웃소싱을 시행하고 있는 기관의 활용 사례는 잘 알려지지 않은 상황이며 후발주자로 하여금 시행착오를 범하지 않도록 하는 것이 필요할 것으로 보인다. 이에 이 연구에서는 지금까지 논의된 정리업무 아웃소싱의 방법론에 대해 검토해 보고, 그 방법론에 의거하여 아웃소싱을 시행하고 있는지를 확인하기 위해 국내 주요 아웃소싱 시행 대학도서관을 방문하여 조사하였다. 시행과정상의 문제점을 분석하였으며 그 결과를 토대로 현행 정리업무 아웃소싱을 위해 어떤 점을 고려해야 하며 성공적인 아웃소싱을 위해 어떤 준비를 해야 할 것인지에 대해 제언을 하였다.

## II. 정리업무 아웃소싱 방법론에 대한 논의

지금까지 선행연구에서 논의된 정리업무 아웃소싱의 방법론에 대해 살펴보았다. 학자 개인 견해와 아울러 선진 도서관의 아웃소싱 사례를 중심으로 실제 아웃소싱을 시행한 결과를 정리하였다. 아웃소싱을 계획하고 실행과정에서 도서관 내부자원을 최대한 활용하는 것이 바람직하며 이를 위해 태스크포스를 구성하여 진행하는 것이 권장되고 있다. 구체적인 방법에 있어서 전체적인 방향을 설정하고 특히 품질관리를 위한 프로그램을 세운 것으로 파악된다.

### 1. 아웃소싱 방향 설정

#### 가. 아웃소싱의 목적

아웃소싱을 위해 가장 먼저 해야 할 일이 아웃소싱의 목적을 명확히 하는 것이다. 우리보다 먼저 아웃소싱의 필요성을 인식하고 체계적으로 실시해온 선진 사례들<sup>3)</sup>을 살펴보면 내부자원으로 해결

3) 가령, 미국의 Emory 대학도서관의 경우 LC 인명 및 주제명 전거통제 처리를 위해 아웃소싱을 시행하였으며 그 결과 목록의 전거통제 처리가 상당히 향상되었다는 보고가 있다. 또한 Florida Atlantic 대학도서관은 악보, 회귀본자료, 외국어 자료 등의 미정리 자료들을 목록작성하기 위해 부분적으로 아웃소싱을 활용하기도 하였다. 한편 Mantoba 대학도서관에서는 직원들의 이동배치와 편목비용의 감축, 기존 편목표준의 유지를 목적으로 아웃소싱을 실시하여 성공적으로 수행하였다는 결과가 있다.(Karen A. Wilson & Marylou Colver, *Outsourcing Library Technical Services Operations*(Chicago, Ill : American Library Association, 1997).) 이러한 결과보고를 통해 얻을 수 있는 것은 각 기관마다 아웃소싱의 목적이 명확하고 그런 목적을 달성하기 위해 아웃소싱을 하나의 도서관 정책으로 활용하였다는 점이다.

할 수 없는 문제를 외부자원을 활용하여 기존의 서비스를 확대 운영하려는 목적이 명확하다. 그들의 경우 아웃소싱의 목적을 명확하게 설정하여 전체적인 방향을 결정하고 구체적인 세부 단계로 나아간다. 목적의 설정은 그것으로 끝나는 것이 아니라 결과의 분석에 영향을 끼치므로 목적과 결과는 밀접하게 관련된다.

이처럼 아웃소싱을 계획하는 단계에서는 아웃소싱의 목적을 명확히 하고 목적에 맞게 구체적인 계획을 설정한다. 아웃소싱을 하는 목적은 기관의 형편에 따라 다양할 수 있다. 기존 정리업무를 담당하는 비정규직원 문제를 해결하기 위해서라든지, 예산절감 혹은 정리인원 감축에 따른 대체방안으로 선택할 수 있다. 때로는 도서관 서비스 강화와 같은 업무 재편성이나 직원 재배치를 목적으로 정리업무 아웃소싱을 활용할 수도 있다. 목적을 어디에 두느냐에 따라 전반적인 계획과 실천방안은 달라질 수 있다.

만일 조직개편에 따른 서비스 강화와 직원 재배치를 목적으로 한다면 현행 정리업무를 담당하는 직원을 서비스부서로 이동시키는 인사이동이 병행되어야 하며 정리업무 담당 직원을 최소 몇 명을 배치할 것인지에 대해서도 결정해야 한다. 이 경우 기존 업무의 틀은 크게 변함이 없을 것이나 정리업무 전체를 아웃소싱할 수 있으므로 업무지침을 명확하게 제시하여 일관성을 유지하는 것이 필요하다.

또한 예산절감을 위해 아웃소싱이 시행된다면 정규직원에게 비해 아웃소싱비용은 다소 적을 수 있으므로 일시적 예산절감 효과를 기대할 수 있다. 그러나 기존에 비정규직원들이 정리업무를 담당해왔다면 기존 계약직원에게 비해 아웃소싱업체 직원들의 인건비는 약간 상향조정되어야 할 것이다. 혹은 아웃소싱의 목적이 정리인원 감축에 따른 대체방안으로 계획된 것이라면 최소인원으로 기존 정리업무를 유지하기 위한 아웃소싱의 범위를 설정해야 할 것이다. 이처럼 아웃소싱의 목적은 전체 아웃소싱의 계획을 수립하는데 중요한 기준이 되므로 자관의 형편에 맞게 설정하는 것이 중요하다.

#### 나. 아웃소싱의 범위

아웃소싱의 목적이 명확히 설정되었다면 그에 따른 아웃소싱의 범위를 결정한다. 아웃소싱의 범위는 현행 정리업무를 단위업무를 나열하여 각각의 업무를 도서관 직원이 처리할 것인지 혹은 아웃소싱업체에 맡길 것인지를 결정한다. 현행 정리업무를 중요도나 인력 운용 계획에 따라 구분하여 아웃소싱의 범위를 결정할 수 있다. 아웃소싱의 범위는 업체를 선정하거나 계약조건을 명시할 때 필요한 사항이 되므로 명확하게 결정한다. 기본적으로 분류 및 목록업무만 아웃소싱을 할 수도 있고 분류, 목록, 장비, 인계업무를 모두 아웃소싱의 범위에 포함시킬 수 있다.

이렇게 아웃소싱의 범위를 결정하는데 작용하는 요인으로는 도서관 내부인력의 활용여부와 전체 아웃소싱 예산 등이 있다. 대개 장비업무는 교내 근로장학생이 담당하는 경우가 많으므로 기존 방식대로 근로장학생을 활용한다면 장비업무는 아웃소싱의 범위에서 제외할 수 있다. 그러나 장비업무를 포함하여 모든 정리업무를 아웃소싱 업체에 일임한다면 아웃소싱의 범위는 더 넓어질 것이

다. 만일 전체 아웃소싱 예산한도 내에서 계획을 추진해야 한다면 각 단위업무에 소요되는 비용과 업무량을 산정하여 아웃소싱 대상 업무를 결정할 수 있다.

아웃소싱의 범위를 결정함에 있어 또 한 가지 중요한 사항은 아웃소싱 대상 자료를 결정하는 것이다. 국내도서와 외국도서, 비도서자료, 고서를 포함한 특수도서 등 어떤 자료를 대상으로 할 것인지를 선택한다. 외국도서중에서도 제2외국어(프랑스어, 독일어, 중국어 등)도서 전부를 아웃소싱에서 제외할 수도 있고 외국도서 전부를 아웃소싱에 포함시킬 수도 있다. 때로는 자료유형이나 언어에 관계없이 모든 자료를 대상으로 아웃소싱한다면 별도의 구분이 필요 없을 것이다. 이에 반해 일부 자료에 한하여 아웃소싱한다면 도서관 정규직원의 배치 가능성을 우선 고려해야 할 것이다.

#### 다. 예상물량 산출

아웃소싱 대상 자료가 결정되면 각 자료별로 예상물량을 산출한다. 자료를 유형별 및 언어별로 구분하여 아웃소싱할 경우 각각의 입력수량을 파악해야 한다. 예상물량 산출을 위해 적어도 지난 3년간 정리량을 집계하여 평균량을 산출한다. 정리량가운데 종수와 권수를 산출하며 신규입력과 복본입력도 구분해서 파악한다. 예상물량을 산출함에 있어 신규입수분에 대한 물량은 정리량을 기준으로하면 되지만 미정리자료를 대상으로 할 경우 직접 책권수를 집계하는 것이 가장 좋으나 불가능할 경우 예상되는 권수에 가장 근접하게 산정하는 것이 필요하다.

예상물량은 아웃소싱 업체에 의뢰할 자료 정리량이 되며, 동시에 입찰업체 선정 시 입찰가격을 결정하는 기준이 되므로 가능한 정확하게 파악하는 것이 필요하다. 입찰가격은 예상물량과 입찰단가로 결정된다. 입찰단가는 몇 가지 유형으로 구분할 수 있다. 분류 및 목록작업과 같이 업무공정별로 단가를 책정할 수 있고, 도서 및 비도서의 자료유형별로 혹은 국내서 및 외국서의 언어별로 단가를 책정할 수 있다.<sup>4)</sup> 업무공정, 자료유형 그리고 언어별로 단가를 책정할 경우 각 단위별 예상물량과 단가를 곱한 금액이 총 아웃소싱 예상금액이 된다. 이 비용은 업체에서 제시하는 응찰금액이 되므로 예상물량을 정확하게 제시하고 예상단가를 추정해두어야 한다.

## 2. 품질관리 방안

### 가. 품질관리의 중요성

아웃소싱을 시행하기에 앞서 품질관리는 매우 중요하며 품질에 대한 명확한 정의가 필요하다. 아

4) 국립중앙도서관 기준 목록건당비용은 학위논문과 마이크로펫쉬가 534원, 동양서 및 서양서는 건당 634원으로 책정하고 있으며 분류건당비용은 학위논문 2,351원, 학습서 2,129원, 교과서 1,925원, 아동도서 1,892원, 비도서 1,668원, 교환자료와 구입자료 1,612원, 만화 1,433원으로 책정하고 있다.(노문자, "국립중앙도서관 정리업무의 아웃소싱에 관한 고찰," 한국비블리아학회지, 제16권, 제1호(2005. 6), p.222.) 국립중앙도서관의 경우 각 도서에 대해 KDC 및 DDC 분류기호 둘 다를 요구하므로 분류건당비용이 높게 책정된 것일 수 있다.

아웃소싱 업체직원들이 낮은 비용으로 고품질의 목록데이터를 제공할 것이라는 생각은 교과서적인 발상이라는 견해가 있다.<sup>5)</sup> 그래서 도서관에서는 질 높은 데이터베이스를 유지하기 위해 어떻게 품질을 관리할 것인지에 대한 방법을 고려해야 한다. 품질관리는 모든 자료를 대상으로 해야 하며 이를 위해 필요한 인력이 배치되어야 한다. 특히 교열작업은 중단되지 않고 업무가 순조롭게 진행되어야 하며 어느 특정 부분에 업무가 지체되어 전체 작업 일정이 지연되지 않도록 하는 것이 필요하다.

품질관리와 관련하여 2004년부터 정리업무 아웃소싱을 시행하고 있는 국립중앙도서관에서는 교열 및 수정작업, 점검작업, 최종확인의 3단계에 걸친 검증작업을 실시하고 있다. 아웃소싱업체 직원들이 돌아가면서 2차 교열까지 한 후 도서관과 교열지를 도서관에게 인계한 후 도서관 정리담당 직원이 최종 3차 교열을 한다. 마지막 교열에서는 분류 및 목록데이터를 점검하는 동시에 주제명과 전거데이터를 입력하여 목록을 완성하고 있다. 업체직원들이 2차에 걸쳐 교열을 함에도 불구하고 오류데이터가 발생되면 오류내용별 상당금액을 대금 지불시 공제하고 있다. 이 과정은 품질관리가 단계별로 명확하고 철저해지는 반면 한건이 정리 완료되기까지 상당한 시일이 소요되는 것으로 확인된다. 이처럼 품질관리는 철저하게 하되 정리기간이 늘어나지 않도록 하는 것도 함께 고려해야 한다.

품질관리는 입력된 목록데이터가 정확성과 일관성을 갖추어야 하는 것은 물론이고 더불어 업무의 신속성도 갖추고 있는지를 점검한다. 신속성은 도서관에 입수되는 모든 자료가 동일하게 긴급성이 요구되는 것은 아니다. 신청자에 따라 혹은 자료 유형에 따라, 때로는 구입 및 기증과 같이 입수 유형에 따라 요구되는 정리기간이 달라질 수 있다. 따라서 신속하게 정리하되 각 자료의 성격에 맞게 정리기간 내에 완료할 수 있도록 명시해야 한다. 가령, 학생 희망도서 및 교수 연구도서를 가장 우선으로 할 수 있고 학과비치도서를 그 다음의 우선정리 순위에 둘 수 있다. 그 외 도서관 선정 신간도서와 제본잡지, 학위논문, 비도서자료의 순으로 정리 우선순위를 둘 수 있다.

#### 나. 품질관리 항목의 개발

품질관리는 아무리 강조하여도 지나치지 않다. 이를 위해 필요한 것은 자관의 분류업무 지침과 목록데이터 입력 지침을 개발하여 그 기준에 맞게 작업이 진행되었는지 점검하는 것이다. 아웃소싱 업체에 자관의 분류 및 목록데이터 입력지침을 제시하여 그 지침에 따라 업무가 진행될 수 있도록 요구한다. 분류 및 목록 교열 시 그 기준을 충족시키는지 점검하는 것이 품질관리의 과정이 된다.

구체적으로 분류 품질관리 방법은 주제 분석을 정확하게 하여 자관에서 사용하는 분류표에 맞게 적합한 분류기호를 부여했는지를 점검한다. 대규모 도서관의 경우에는 상세한 전개가 필요하므로 조기표 등을 적용하여 상세한 분류가 이루어졌는지 확인한다. 분류기호와 더불어 도서기호도 적절히 부여되었는지 점검한다. 분류기호의 경우 자관에서 적용하고 있는 임의규정이 일관성 있게 유지

5) Clare B. Dunkle, "Outsourcing the catalog department: a meditation inspired by the business and library literature," *Journal of Academic Librarianship*, Vol.22(1996), p.37.

되면서 전체 도서관 분류체계에 맞게 분류기호를 부여하였는지를 점검하는 것이 중요하다.

다음으로 목록 품질관리 방법은 자관 DB의 중복점검을 통해 복본과 신규입력으로 구분하여 동일 도서가 이중으로 레코드가 생성되지 않았는지 점검한다. 목록데이터의 입력 포맷은 KORMARC 혹은 MARC21에 준하며, 목록규칙은 KCR4판 혹은 AACR2R을 준수하되 자관에서 적용하고 있는 데이터 입력지침을 준수하였는지, 그리고 자관의 목록규칙 적용 변경 시 이를 적절히 수용하고 있는지를 점검한다. 원자료의 목록기술 대상 채기 여부를 점검하고 태그누락 여부, 철자, 구두점 등 기본적인 사항을 점검한다.

분류 및 목록 품질관리에 더하여 장비업무도 품질관리 대상으로 할 수 있다. 장비업무 품질관리는 감응테이프와 청구기호라벨, 라벨키퍼의 부착 상태를 점검한다. 장비작업 역시 사전에 명확한 작업지침을 제시하여 작업과정이 표준화되도록 하며 그 이행상태를 점검한다. 이상에서 논의한 내용을 중심으로 품질관리 항목 및 내용을 <표 1>에 예시하였다. 표에서 제시한 품질관리 항목 및 내용은 국립중앙도서관 『자료정리사업 제안요청서 2006』<sup>6)</sup>를 참조하였으며 항목을 추가 및 수정하였다.

<표 1> 품질관리 항목 및 내용 예

항 목	품질 관리 내용
분 류	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 주제분석의 정확성</li> <li>· 분류기호(KDC 혹은 DDC) 부여의 정확성</li> <li>· 분류기호 상세전개(조기표 적용 포함) 점검</li> <li>· 저자기호 부여의 정확성</li> <li>· 도서관 제시 분류업무지침 준수 점검</li> </ul>
편 목	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 복본조회의 정확성</li> <li>· 목록규칙(KCR4 및 AACR2R) 적용 점검</li> <li>· 목록 기술의 정확성 점검</li> <li>· 입력 오류 점검</li> <li>· 목록규칙 적용 변경 시 변경사항 수용 점검</li> <li>· 도서관 제시 MARC 데이터 입력포맷 적용 점검</li> </ul>
장 비	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 감응테이프 부착 상태 점검</li> <li>· 청구기호 라벨 출력 및 부착 상태 점검</li> <li>· 라벨키퍼 부착 상태 점검</li> <li>· 도서관 제시 장비작업지침 이행 점검</li> </ul>

#### 다. 교열작업

품질관리는 모든 자료를 대상으로 목록의 품질을 일정하게 유지 및 향상시키기 위해 원자료와 입력된 데이터를 대조하여 확인하면서 교열하는 것이 원칙이다. 도서관 교열담당자는 틀린 부분을

6) 국립중앙도서관 홈페이지 공지사항 게시물 “국립중앙도서관 자료정리용역 긴급 입찰공고 및 사업설명회 개최 안내(2006-12-01)” <<http://www.nl.go.kr/>> [cited 2007.10.28]

체크하여 입력자에게 수정 입력하도록 지시한다. 이러한 모든 과정에서 분류 및 목록데이터를 입력한 담당자의 실명을 명시하여 직접 수정하도록 하며 집중적으로 틀리는 부분은 재교육을 받을 수 있도록 한다.

만일 교열결과에 따라 도서가 반송되는 경우 그에 따른 비용발생을 아웃소싱업체가 배상하는 것으로 계약하였다면 교열과정은 매우 신중하고 객관적으로 이루어져야 할 것이다. 또한 교열결과에 따른 수정작업은 당일 혹은 즉시 처리하여 교열로 인해 전체 작업이 지연되지 않도록 한다. 이를 위해 아웃소싱업체의 데이터입력자와 도서관 교열담당자의 의사소통이 원활하게 이루어지도록 한다. 모든 작업 과정 중 의문사항이 있으면 수시로 문의하게 하도록 하여 독자적인 판단이나 이행이 일어나지 않도록 한다.

### 3. 계약 및 협상

정리업무 아웃소싱은 도서관과 아웃소싱업체가 제품 즉, 목록데이터를 중심으로 상호 연결된 구조를 형성한다. 이러한 관계는 대부분 계약에 의해 성립되며 도서관측에서는 전문성 있는 업체가 선정될 수 있도록 계획해야 한다. 국내 아웃소싱업체는 2005년 기준 15내지 20개에 이르는 것으로 조사되었으며 도서관관련 제품을 주로 판매하면서 용역을 부가적으로 대행하는 기관이 대부분이다.<sup>7)</sup> 그렇다보니 정리업무 아웃소싱 참여 실적이 높지 않고 경험이 부족하다는 점이 지적되고 있다. 따라서 도서관에서는 우수한 업체를 선정하여 질 높은 서비스를 제공받는 것이 매우 중요한 문제로 대두된다.

아웃소싱업체를 선정하는 단계는 RFP(요구사항제안서) 처리, 입찰, 계약의 과정을 거친다. 요구사항제안서를 받아 심사기준에 의해 최종 업체를 선정하거나 간단하게는 견적 비교하여 최저가를 제시한 업체를 선정하기도 한다. 제안서는 업체의 업무수행 능력을 검증하기 위한 것으로 도서관에서 업체를 평가할 항목을 제시한다. 업체의 현황이나 사업실적, 구체적인 납품 전략을 원하는 양식에 맞추어 기술하도록 한다. 특히 목록데이터 납품을 위한 인력투입과 DB구축에 대한 방안을 제시하도록 한다. 제안서 심사에 의한 업체 선정이 어려운 경우 계약 단가에 의해 업체를 선정할 수도 있다. 입찰 참가업체 가운데 입찰단가를 가장 낮게 제시한 업체를 선정하는 방법이나 가격입찰만으로는 위험요소가 있으므로 제안서 평가와 가격 평가를 병행할 수 있다.

계약기간은 대개 1년 단위로 하며, 단기간으로 할 경우 계약일로부터 특정일까지 지정한다. 단기간 아웃소싱을 할 경우 업체에서는 기간 내에 언제라도 작업이 완료되면 계약이 종료될 수 있으므로 유연성을 지닌다. 계약기간 내 몇 명의 인원을 투입하여 언제까지 완료할 것인지의 문제는 업체의 형편에 따라 달라진다. 특히 도서관에서 보유하고 있는 자료에 대한 DB를 구축하는 단기간 아

7) 노문자, 전개논문, p.225.

아웃소싱의 경우 실제 입력기간은 계약기간보다 짧아질 수 있다.

최종 업체가 결정되면 계약을 체결하고 구체적인 아웃소싱의 방법에 대해 논의한다. 계약서에 포함되어야 할 내용을 미리 작성하고 실제적인 방법론에 대해 상호 협의한다. 앞서 논의한 아웃소싱의 방법 가운데 도서관의 형편이나 자료의 특성에 따라 선택할 수 있다. 아웃소싱업체에서 도서관에 직원을 파견하여 작업을 수행할 경우 도서관에서 작업공간과 장비를 제공하거나 외주업체에서 필요한 장비를 제공할 수 있다. 이때 근무방법은 도서관에서 지정하는 장소에서 합동 근무하도록 계약에 명시할 수 있으며 업체 파견 직원의 자격요건을 명시할 수도 있다.

### Ⅲ. 국내 대학도서관 정리업무 아웃소싱 사례

#### 1. 대학도서관 정리업무 아웃소싱 개관

국내 대학도서관에서 외부 인력을 활용하여 정리업무를 담당한 것은 1980년대부터 시작되었다. 1980년대 말 여러 도서관에서 업무전산화를 시작할 때, 외부 인력을 대거 동원하여 MARC 데이터를 소급 입력한바 있다. 이러한 형태는 도서관에서 자체적으로 인력을 수급하고 대학에서 외부 인력을 고용한 형태이므로 엄밀한 아웃소싱이라 보기 어렵다. 아웃소싱은 인력 운용형태가 자체 인력에서 외부 인력으로 변환된 형태이므로 아웃소싱업체에서 고용한 외부 인력이 분류 및 목록데이터를 생산하는 방식을 의미한다. 다만 근무지가 도서관에 파견하는 형태일 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다.

문헌에 따르면 1990년대 중반부터 목록서비스업체들이 등장하여 도서관에 목록정보를 제공한 것으로 보고 있다.<sup>8)</sup> 당시에는 일부 도서에 한하거나 일시적인 필요에 의해 목록서비스를 제공받은 정도였다. 2001년만 하더라도 신규도서 정리(32.7%)보다 소급입력(57.7%)을 위해 정리업무 아웃소싱을 시행한 기관이 훨씬 더 많았으며<sup>9)</sup> 정구 인원과 업무량으로는 감당할 수 없는 일시적으로 급증된 자료나 누적된 미처리분의 단기간 처리를 위하여 외주하였다는 보고를 살펴볼 수 있다.<sup>10)</sup> 2003년만 해도 정리업무 아웃소싱의 필요성에 대해 ‘부분적으로 필요하다’는 견해(55.7%)가 가장 많았으나 ‘필요 없다’는 견해(34.4%)가 ‘절대적으로 필요하다’는 견해(18.8%)에 비해 두 배 가량 많은 것으로 조사<sup>11)</sup>되어 적어도 4~5년 전에는 4년제 대학도서관이 기존인력으로 충분히 업무를

8) 노문자, 전계논문, p.213.

9) 김영귀, “정리업무와 대학도서관의 아웃소싱에 관한 연구: 부산, 경남지역을 중심으로,” 한국도서관·정보학회지, 제32권, 제4호(2001. 12), pp.361-394.

10) 윤정옥, 도서관 자료조직 업무 외주에 따른 문제점과 개선 방향(서울 : 한국교육학술정보원, 2004).

11) 김포옥, 노옥림, 전계논문, p.157.

처리해낼 수 있고 시급함이 적은 것으로 분석된다.

그러나 최근 들어서는 일시적 혹은 단기간 필요에 의해 아웃소싱을 시행하기보다 정규적인 정리업무로 아웃소싱을 하는 기관이 늘어나고 있는 것에 주목된다. 이는 대학도서관의 정원동결과 인원감축으로 정리업무 아웃소싱이 정리업무 환경변화에 중요한 이슈가 되기 시작하면서 정리업무 전반에 걸쳐 외부 인력을 활용하는 기관이 급격하게 늘어나고 있는 현상을 말해준다. 도서관에서 반드시 해야 할 일과 과감히 포기하는 일로 양분되면서 정리업무는 후자에 포함된 결과로 보인다.

국내에서 선도적으로 아웃소싱을 실시한 도서관에서는 지난 몇 년간 기술적 지식이 축적되었고 볼 수 있으며 실험적인 단계는 지났다고 보인다. 다만 겉으로 드러난 결과는 업무 효율 면에서 비교적 양호한 것으로 조사되어 단기적 효과는 만족스러울지 모르나 품질 면에서는 그렇지 못하여 장기적으로 부적합한 영향을 끼칠지도 모른다. 따라서 그 결과가 앞으로 언제 어떤 형태로 나타날지에 대해서는 관심을 가지고 지켜봐야 할 것이다.

## 2. 사례기관 분석

최근 아웃소싱을 실시하고 있는 국내 대학도서관들은 부득이하게 아웃소싱을 시행하고 있으면서 아웃소싱에 대해 긍정적 혹은 부정적 견해가 엇갈리고 있다. 도서관 자발적 필요에 의해 아웃소싱을 선택한 기관이 있는가하면 대학 전체의 정책변화에 따라 강요된 기관도 발견된다. 국내 대학도서관가운데 정리업무 아웃소싱을 실시하고 있는 기관에서는 어떤 형태로 운영하고 있는지 직접 방문하여 조사하였다. 이 연구에서는 적어도 1년의 계약기간을 두고 신규로 입수되는 자료를 중심으로 정규적 정리업무를 아웃소싱한 기관을 대상으로 조사하였다. 조사대상으로 삼은 3개 기관은 다른 대학도서관들의 벤치마킹 대상이 되고 있는 곳으로 정리업무 아웃소싱을 하고 있는 대표적인 도서관으로 생각되어 선정하게 되었다. 아웃소싱 사례조사 기관들의 정리업무 현황은 <표 2>에 정리하였다. 표에서 인력배치는 실제로 정리업무를 담당하고 있는 인원수를 포함한다.

<표 2> 아웃소싱 사례조사 기관 정리업무 현황

도서관명	아웃소싱 시작시기	인력배치 현황	아웃소싱 범위	품질관리 방법
A도서관	2005. 7.	정규직원 3명	분류, 편목, 장비	원자료와 교열지를 대조하여 교열
		파견직원 9명		
B도서관	2007. 3.	정규직원 2명	분류, 편목	원자료와 교열지를 대조하여 교열
		파견직원 4명		
C도서관	2006. 8.	파견직원 7명	정리업무 전체	품질관리를 위한 목록데이터 교열하지 않음

A대학도서관의 경우 도서관 건물을 신축하면서 새로운 부서에 필요한 직원을 신규 채용하지 않고 기존 정리팀 직원을 이동시켰으므로 아웃소싱의 목적이 직원의 재배치에 있다고 보인다. 2005년 7월부터 정리업무 아웃소싱을 시행하고 있는 A도서관은 연간 수의계약에 의해 업체가 선정되어 함께 작업을 해 오고 있다. 업체와는 입력건당 가격을 책정하여 대금지불을 하고 있으며 2006년 기준 약 8만권을 정리하였다고 한다. 정리업무 담당인원은 정규직원 3명이 동양서, 서양서, 비도서 자료로 나누어 교열작업을 하고 있으며 업체에서 파견한 직원 9명 가운데 7명은 분류 및 목록업무를 담당하며 2명은 장비업무를 담당하는 것으로 구분하고 있다. 정규직원은 중국어, 불어, 독어 등의 외국도서를 정리하면서 업체직원들이 입력한 분류 및 목록데이터의 품질관리를 하고 있다.

A도서관의 품질관리는 납품되는 데이터를 100%를 검수하는 것으로 하여 원자료와 교열지를 대조하여 교열하고 있다. 교열 결과 오류 건수가 많은 파견 직원은 업체에 교체를 요청할 수 있다고 한다. A도서관은 품질관리를 위해 업체 신규직원이 파견되었을 때 15일 정도 분류 및 편목교육을 실시하고 있으며 업체와 계약할 때 파견직원의 자격을 명시하여 목록데이터의 품질을 유지하기 위한 방안을 마련하고 있다.

B대학도서관은 2006년 기증받은 비도서자료 8만여 점을 단시일 내에 정리하기 위해 아웃소싱을 맡긴 것을 시작으로 2007년 3월부터 대부분 도서를 대상으로 아웃소싱을 하고 있다. 가장 낮은 단가를 제시한 업체와 1년 계약기간으로 하고 있으며 업체관리자를 포함한 4명의 직원이 파견되어 있다. 정규직원 2명이 MARC데이터가 없는 일서, 중국서, 국내서 일부를 정리하면서 업체직원이 입력한 목록데이터를 교열하고 있다. 정리량은 월 평균 4천권 정도이며 파견직원에 대한 대금지불 방법은 매월 입력건수를 산출하여 지급하고 있다. B도서관은 도서구입 시 책 당 5%를 추가 지불하여 MARC 데이터를 구입하고 있는데 작업이 훨씬 수월하다는 의견을 보였다. 그밖에 장비업무는 교내 근로장학생을 시간제로 활용하고 있다.

B도서관의 품질관리 방법은 A도서관과 같이 원자료와 교열지를 대조하여 확인하고 있으며 오류를 체크하여 수정하도록 지시하고 있다. 파견직원에 대한 교육으로 분류 및 목록입력 지침에 대한 교육은 정규직원이 실시하고, 수시 및 추가교육은 업체관리자가 담당하고 있다. 입력한 데이터의 수준은 업체직원별로 편차가 큰 것으로 나타나며 오류 누적 시 실질적인 제재보다 경고 차원에 머무르고 있어 품질관리에 관련된 계약을 강제하지 못하고 있는 것으로 조사되었다.

한편 C대학도서관에서는 2006년 8월부터 정리업무 아웃소싱을 실시하게 되었으며 정리업무 외에도 대학 측 정책의 일환으로 도서관의 각종 업무보조 인력으로 업체 파견직원이 광범위하게 배치되어 있다. C도서관의 경우 아웃소싱을 함으로써 주체서비스 인력을 확보하고 비정규직 문제를 해결하게 되었다는 의견이다. 2006년 한 해 동안 파견직원 7명이 7만여 권을 정리하였으며 임금지불방법은 월급제로 운영하고 있다.

C도서관의 경우 업무를 제어할 정규직원이 전혀 배치되어 있지 않다보니 파견직원의 신규 채용

시 분류 및 목록업무 교육에 어려움이 있으며 분류 및 목록의 일관성과 정확성이 유지되지 않는다는 견해가 있었다. 아울러 KERIS 등 대외기관의 정책 변경 시 긴급 적용 및 관리에 어려움이 있는 것으로 지적되었다. 이처럼 아웃소싱을 시행하는 목적은 달성된 반면 품질관리가 전혀 이루어지지 않다보니 목록의 품질이 저하될 우려가 있는 것으로 분석된다.

#### IV. 정리업무 아웃소싱의 문제점 분석

정리업무 아웃소싱을 시행하고 있는 국내 주요 도서관 사례와 선행연구에서 나타난 아웃소싱의 문제점을 주요 논점을 중심으로 정리하였다.

##### 1. 예산 절감

아웃소싱을 시행하는 도서관에서는 아웃소싱이 예산의 효율적 활용에 기여하는 것으로 나름대로 성과를 제시하고 있다. 그렇다면 과연 어느 정도 예산 절감 효과가 있는지 살펴보았다. 가령, A도서관의 경우처럼 정리업무를 담당하던 정규직원 10명이 3명으로 줄어들고, 업체 파견직원 9명이 정리업무를 담당하게 될 경우 전체적인 인건비 절감 효과를 기대할 수 있다. 조사에 따라 업체 파견직원의 연간 인건비는 1인당 약 2000만 원가량으로 예상되며 이를 정규직원의 인건비와 비교할 때 약 45~50%로 추정된다. 단순 논리로 정규직원 10명 대비 정규직원 3명 및 업체직원 9명의 인건비를 추정하면 전체적으로 예산이 줄어드는 효과를 거둘 수 있다. 그러나 예산의 문제는 보다 민감하다. 일시적인 성과로 판단하기에는 다소 무리가 따른다.

가시적인 예산 절감 효과에 비해 업체의 역량부족이나 업체직원들의 자질부족 등으로 인해 돈으로 환산할 수 없는 손해를 입을 수 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 업체에 대한 불만족은 도서관과 업체와의 불협화음으로 이어질 수 있고 심지어 업체가 교체되는 상황이 될 수도 있다. 단지 비용 절감을 목적으로 아웃소싱할 경우는 절감 효과가 어느 정도 인지를 미리 예상하는 것이 필요하다. 또한 B도서관과 같이 MARC 데이터 구입비와 아웃소싱업체 직원들의 인건비가 지출되어 전체적으로 보면 이중의 예산 지출이 되는 경우도 있다.

예산 절감에 대한 가정은 업체직원들에게 계약서상에 명확히 정의된 업무만 의뢰하는 경우에 가능할 것이다. 만일 도서관에서 예측할 수 없었던 업무가 발생했을 때는 이 기준을 그대로 적용하기 어려우며, 계약에 명시되지 않은 작업을 업체에 의뢰할 때 모든 작업이 대금정산에 반영되므로 실제 예상한 금액을 초과할 수 있다. 가령, 기증 자료를 일괄 입수하였을 경우 기존 정리업무의 흐름을 깨뜨리지 않고 업무를 진행시키는 것이 필요하며, 이 때 인력이나 장비가 더 필요할 수 있

고 여기에 대한 예산이 추가될 수 있다. 따라서 아웃소싱은 일시적으로 예산 절감 효과는 있을 수 있으나 장기적으로 새로운 환경에 직면했을 때 소요예산을 정확히 추정하기 어려우며 계획된 예산이 증가할 수 있다는 점을 염두에 두어야 할 것이다.

## 2. 인력 부족

입수되는 자료량에 비해 정리인력이 부족한 경우 외부자원 활용을 적극 고려하게 되는데 아웃소싱은 인력 부족의 문제를 해결하는 방안이 되고 있다. 현장 및 문헌조사에 따르면 아웃소싱을 결정하는 요인은 기관마다 약간의 차이가 있었지만 정리업무 담당직원의 부족이나 공백을 메우기 위한 방안으로 아웃소싱을 시행하는 사례가 많았다. 조직 및 서비스 개편을 위해 필요한 인력은 새로운 정규직원을 채용하지 않고 도서관내 특정부서, 특히 정리부서에서 이동되어 재배치되고 있다. A도서관처럼 건물을 신축하면서 필요한 인력을 정리부서를 통해 확보하는 상황이 다른 도서관에서도 재연될 수 있다. 그 대신 정리부서는 아웃소싱을 하거나 MARC 데이터를 구입하는 형태로 해결책을 모색하고 있다.

이처럼 아웃소싱은 인적 및 물적 자원이 부족한 도서관에서 유용하게 활용되거나 현재 활용되고 있으며 정리인력이 부족한 도서관에서는 외부 인력이라도 동원하여 현행 업무를 유지할 수밖에 없는 상황이다. 이러한 배경에는 정리업무가 비전문적인 영역이라는 인식에서라기보다 부족한 인력을 경제적인 관점에서 해결한 결과로 보인다. 정규직원에 비해 저임금의 외부 인력을 활용할 경우 보다 경제적이고 비슷한 수준의 서비스까지 제공받을 수 있다면 더 없이 좋은 전략이 될 수 있기 때문이다. 도서관을 기업경영의 관점에서 접근한 소치이다.

인력 부족의 문제는 정규직원의 부족과 더불어 비정규직 문제와도 관련된다. 이미 비정규직원들이 정리업무 일부를 담당하고 있는 기관에서는 아웃소싱을 통해 이들에 대한 고용문제를 해결하고 이들이 수행하던 업무를 업체직원에게 맡김으로써 부족한 인력을 보충하고 있다. 복잡한 고용형태로 인해 관리의 어려움을 겪고 있는 대학에서는 아웃소싱이 고용의 부담을 더는 효과가 있다. 그러나 이러한 해결책은 비정규직의 문제를 아웃소싱업체에 넘기는 또 다른 문제점을 야기하게 된다. 결국 도서관계 전반에 걸친 고용불안이 유발되는 악순환을 거듭하게 될 것이다.

## 3. 품질 관리

아웃소싱과 관련된 논의 가운데 가장 우려하는 것은 업무 효율은 향상되는 반면 목록데이터의 품질이 저하될 것이라는 견해였다. 신속한 목록생산에 대한 대가로서 품질저하가 불가피한 것으로 생각했다. 그런 이유로 인해 여전히 많은 도서관에서 목록데이터를 생산하는데 외부의 자원을 활용

하는 것에 대해 반대하고 있는 것으로 조사되었다. 앞서 사례조사에 살펴본 것처럼 품질관리에 정 규직원을 배치하고 모든 자료를 대상으로 관리하는 도서관이 있는 반면 품질관리가 전혀 이루어지 지 않은 기관도 있는 것으로 발견되었다.

목록데이터의 품질관리를 제대로 하지 않을 경우 초기에는 그 규모가 작아 심각한 문제를 일으 키지 않을 수 있다. 그러나 시간이 경과되고 자료의 양이 많아지면 손을 쓸 수 없는 지경에 이르기 때문에 문제의 심각성이 있다. 따라서 정리업무 아웃소싱의 성공여부는 품질을 떨어뜨리지 않고 기존의 품질 수준을 유지하는데 있다고 보인다. 품질관리는 입력된 목록데이터가 기관에서 제시한 입력지침에 준하여 정확하게 입력되었는지를 검증하기 이전에 입력표준을 명확히 만드는 것이 더 중요하다. 그러나 실제로 업체에서는 각 기관에 맞는 MARC 형식과 규칙을 준수하는 것이 가장 어렵다는 견해로 미루어보아 표준보다는 관행이 우선되고 있는 것으로 짐작된다.

또한 품질관리의 문제는 자관 이용자를 위해서뿐만 아니라 종합목록을 통해 다른 여러 도서관 이용자들에게도 영향을 끼치는 광범성을 지닌다. KERIS 종합목록에 공개되는 목록데이터의 품질 은 해당 도서관 목록에 대한 신뢰도에 직접적인 영향을 끼치므로 품질관리는 자관의 문제에 국한 되지 않는다. 각 도서관에서의 품질관리는 국가 목록품질이라는 보다 거시적인 관점에서 관리해야 한다. 단위도서관에서 품질관리가 명확하게 이루어지지 않을 경우 지금까지 정리업무에서 힘겹게 이루어온 '분담편목'이라는 도서관간의 협력이 위태롭게 될지도 모른다.

이러한 이유로 OCLC와 같은 서지유틸리티에서는 외주업체에 의해 생산된 품질이 검증되지 않 은 레코드가 네트워크 데이터베이스에 유입되는 것에 대해 우려하고 있다. 그래서 미국의 경우 NACO 및 Cooperative Subject Cataloging Project를 포함한 분담편목프로젝트에서는 상업적 외 주업체들을 동반자로 포함시키지 않는다고 한다. 그것은 협력에 의해 구축된 데이터가 상업적으로 활용되는 것에 대한 우려와 실제로 그들에 의해 구축된 데이터의 품질관리에 대한 어려움으로 해석된다.

#### 4. 업무처리속도

품질관리를 까다롭게 할수록 업무처리 속도는 늦어질 것이다. 앞서 사례로 든 국립중앙도서관의 품질관리체제는 단계적이고 투명하게 진행되는 반면 업무처리시간은 상당히 늘어나는 점이 발견되 었다. 따라서 품질관리를 철저하게 하되 지나치게 업무가 지연되지 않도록 하는 것도 염두에 두어 야한다.

과거 업무전산화를 시작할 당시 여러 도서관에서 경험한 바와 같이 입력건당 임금을 지불한 경 우 업무처리 속도는 매우 빨라졌다. 아웃소싱의 경우도 마찬가지로 건당 대금 지불 시 업무의 신속 성은 매우 높아질 것으로 예상된다. 업체직원들은 개인별 목표량을 채우기 위해 입력을 서두르게

될 것이며 그 결과 업무처리시간이 단축될 것으로 기대된다.

그러나 입력건수로 대금 지불하는 형태가 아닌 월급제로 운영할 경우는 그렇지 않을 수도 있다. 개인별 목표량이 정해지지 않은 경우 정리업무량은 일정 수준을 유지할 가능성이 높으며 비약적으로 증가하지도 않을 것이다. 이렇게 될 경우 아웃소싱을 통해 얻을 수 있는 업무의 신속성은 기대하기 어렵게 된다. 실제로 업체 대금지불형태를 월급제로 운영하고 있는 C도서관의 경우 아웃소싱 이후 업무처리속도는 크게 향상되지 않았다는 의견이 있다.

업무처리속도와 관련하여 발견되는 또 다른 문제점은 업무의 연속성이다. 도서관의 모든 작업이 정규직원들에 의해 진행되어 오던 과정에서 아웃소싱업체가 중간에 개입되면 업무의 흐름이 단절되거나 혼란스러울 수 있다. 기존의 업무가 단계적이지만 연속적으로 진행되어 온 것처럼 아웃소싱 이후에도 업무의 흐름이 단절되지 않고 연속적으로 이루어져야 하며 그 처리시간을 최대한 줄일 수 있어야 한다. 이와 관련하여 가장 문제로 지적된 것이 업체직원의 교체이다. 업무처리에 필요한 교육을 실시한다하더라도 업체직원들의 교체가 잦아지면 그 만큼 업무의 신속성과 연속성이 떨어지게 된다.

## V. 결론 및 제언

국내 대학도서관을 중심으로 정리업무 아웃소싱이 확산되고 있는 기류는 겉으로 드러난 업무 효율성이나 비용절감의 이면에 감춰진 본질적인 문제를 들여다봐야 한다. 이미 정리업무 아웃소싱을 시행하고 있는 기관들의 사례분석에서 나타난바와 같이 도서관업무의 근간이 되는 정리업무를 아웃소싱함으로써 전문성에 위협을 가하고 있다. 일부 대학에서는 도서관 인력감축과 조직의 축소를 위해 지금까지 가장 많은 인원이 배치되어 왔던 정리부서를 아웃소싱 함으로써 전체 도서관 인력을 감축해 나가고 있다. 혹은 도서관 조직개편으로 필요한 인력을 확보하기 위해 역시 정리부서 인원을 필요한 부서에 재배치하기 위한 목적에서 아웃소싱이 활용되고 있다. 이러한 형태는 새로운 인력을 충원하지 않으면서 기존의 서비스를 그대로 유지시키겠다는 대학경영진의 입장이 반영된 결과로서 필요한 정규직원을 외부업체 직원으로 대체함으로써 고용의 부담을 덜겠다는 의도로 해석된다.

이처럼 정리업무 아웃소싱은 도서관 자체 필요에 의해서라기보다 대학경영진과 같은 도서관 외부의 압력에 의해 시행해야 하는 경우가 사례조사에서도 확인되었다. 도서관에서 아웃소싱을 선택할 권한이 없고 어떻게 시행할 것인지의 과제만 주어졌다면 각 도서관의 상황에 맞는 목적을 세우고 실천방안을 구체화하여 성공적인 아웃소싱을 이끌어내야 할 것이다. 이 연구는 이러한 상황에서 출발한다. 정리업무 아웃소싱이 일반화되면 신규로 목록레코드를 생성하는 주체가 도서관이 아닌

민간업체일 가능성이 높다. 도서관에서는 이러한 현실을 직시하여 보다 능동적이고 주체적으로 모든 과정을 지휘해나가야 한다. 이 연구를 정리하면서 결론을 대신하여 몇 가지 제언을 함으로써 아웃소싱을 계획 혹은 시행하고 있는 도서관에서 인지하고 있어야 할 과제를 제시하려고 한다.

첫째, 아웃소싱의 모든 과정을 도서관에서 제어하고 관리 감독해야 한다. 도서관이 주도적으로 아웃소싱의 과정을 계획하고 이행하며 분석하여 자관에 맞는 정책을 마련하는 것이 필요하며 능동적으로 대처하는 자세가 필요할 것으로 보인다. 이러한 전제조건 하에 구체적인 방안들이 모색되어야 할 것이다. 아웃소싱을 위한 일련의 작업을 위해 TFT를 구성하여 할 수 있으며 전체 아웃소싱을 책임지고 관리할 책임자를 선정하는 것이 필요하다. 아웃소싱 진행책임자는 전체 아웃소싱의 진행과정을 관리할 뿐만 아니라 서지레코드의 관리도 함께 이행해야 한다. 아웃소싱을 계약하고, 서지레코드 다운로드를 감독하며, 온라인목록을 유지하는 등의 일을 지휘 감독하게 된다. 아웃소싱으로 인하여 발생하는 여러 가지 문제점들을 적절히 조정하고 전체 도서관업무의 관점에서 아웃소싱을 시행할 수 있도록 과정을 관리하는 것이 필요하다. 이렇게 도서관이 주도가 되어 아웃소싱을 실행할 때 업체의 의존에서 벗어날 수 있으며 앞으로의 환경변화에도 적절히 대처할 수 있을 것이다.

둘째, 전체 정리업무를 제어하고 분류 및 목록교열을 위한 정규직원이 배치되어야 한다. 국내 일부 도서관과 같이 교열작업이 전혀 이루어지지 않는 '전면적' 아웃소싱의 시행은 자칫 위험한 모험일수 있다. 도서관에서 정리업무를 제어할 사람이 전혀 없다는 것은 장차 자관의 정리업무 체제를 유지하지 못하거나 표류할 가능성이 높다. 그에 따른 피해는 자료를 이용할 최종 이용자가 입게 될 것이며 그 피해는 시간이 지날수록 더욱 커질 것이다. 아울러 도서관 정규직원가운데 분류 및 목록업무를 교육할 직원이 남아있지 않게 되면 업무의 일관성을 유지하기 어려울 것이고 그렇게 된다면 우려했던 바와 같이 정리업무 담당사서의 실종이라든지 전문영역의 축소와 같은 위기가 찾아올지 모른다.

셋째, 품질관리를 위한 기준을 마련해야 한다. 아웃소싱업체가 경쟁적인 가격으로 훌륭한 목록데이터를 납품하는 것이 성공적인 아웃소싱이 되겠지만 현실적으로는 그렇지 않은 경우가 많다. 도서관에서 요구하는 목록의 품질이 업체에서 제공하는 목록의 품질에 상회할 경우 만족도는 떨어질 것이고 교열작업의 양은 늘어날 것이다. 실제로 방문조사 결과 아웃소싱업체에서 제공하는 목록품질가운데 분류의 만족도는 매우 낮은 것으로 파악되었으며 목록데이터 역시 작업자에 따라 품질에 편차가 큰 것으로 나타났다. 이처럼 목록의 품질이 만족스럽지 않고 아웃소싱으로 인해 증가된 업무효율이 업체에서 제공한 목록레코드를 체크하는데 상쇄된다면 전체적인 업무생산성은 아웃소싱 전후 별반 차이가 없을 것이다. 따라서 도서관에서는 비용보다 품질에 초점을 맞추어야 하며 품질이 우수한 목록데이터를 납품받기 위해 우수한 업체의 선정과 자질을 갖춘 업체직원을 요구해야 할 것이다.

넷째, 아웃소싱에 앞서 현행 정리업무를 분석하여 낭비되는 요소를 제거하고 업무를 단순하게

하며 업무의 흐름을 유연하게 하는 작업이 필요하다. 이를 위해 업무 문서화가 필수적이며 업체직원이 교체되더라도 현행업무체제를 유지할 수 있도록 상세하고 명확한 분류 및 목록업무지침을 제시하여 업무의 일관성을 유지하도록 한다. 업무의 문서화는 작업을 표준화하여 개인적인 판단이나 해석을 방지하게 한다. 명확한 작업지침이 제공되면 모든 작업과정이 표준화되어 품질을 높이는 데도 기여할 것이다. 아울러 업체직원들의 교육 자료로도 활용할 수 있어 구두로 전달하던 교육방식에서 탈피하여 체계적인 교육을 가능하게 할 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.
- 노지현. “편목업무 아웃소싱의 이론적 근거에 대한 의문.” 한국도서관·정보학회지, 제37권, 제2호(2006. 6), pp.231-253.
- 윤정옥. 도서관 자료조직 업무 외주에 따른 문제점과 개선 방향. 서울: 한국교육학술정보원, 2004.
- 이수상 등. 국가자료종합목록 발전 및 운영모델 개발에 관한 연구. 서울: 국립중앙도서관, 2005.
- Bénaud, Claire-Lise & Bordeianu, Sever. Outsourcing library operations in academic libraries: an overview of issues and outcomes. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1998.
- Duchin, Douglas. “Outsourcing: Newman library, Baruch College/CUNY.” *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol.11, No.3(1998), pp.111-115.
- Dunkle, Clare B. “Outsourcing the catalog department: a meditation inspired by the business and library literature.” *Journal of Academic Librarianship*, Vol.22(1996), pp.33-43.
- Hill, Janet Swan. “Boo! Outsourcing from the cataloging perspective.” *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol.11, No.3(1998), pp.116-121.
- Libby, Katherine A. & Caudle, Dana M. “A survey on the outsourcing of cataloging in academic libraries.” *College & Research Libraries*, Vol.58, No.6(1997), pp.550-560.
- Sweetland, James H. “Outsourcing library technical services: what we think we know, and don't know.” *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol.14, No.3(2001),

18 한국도서관·정보학회지(제38권 제4호)

pp.164-176.

Wilson, Karen A. & Colver, Marylou. Outsourcing Library Technical Services Operations.  
Chicago, Ill: American Library Association, 1997.