

편목업무 아웃소싱의 성과에 대한 논의*

- 공공도서관을 사례로 하여 -

A Study on the Effectiveness of Cataloging Outsourcing in Public Libraries

노 지 현(Jee-Hyun Rho)**

< 목 차 >

- | | |
|--------------------|-------------------|
| I. 서론 | 2. 목록의 품질 개선 |
| II. 논의를 위한 이론적 틀 | 3. 이용자서비스 업무의 확대 |
| III. 편목업무 아웃소싱의 성과 | IV. 편목업무 아웃소싱의 실제 |
| 1. 업무의 효율성 | V. 결 론 |

초 록

이 연구는 편목업무 아웃소싱의 득과 실을 공공도서관의 사례를 통해 직접 검증해 보는데 목적을 두고 있다. 이번 연구에서 필자가 밝혀내고자 시도한 내용은 다음과 같다: 첫째, 편목업무에 아웃소싱을 도입함으로써 실질적으로 업무의 효율성이 증대되었는가? 둘째, 편목업무의 아웃소싱이 목록의 품질에 어떠한 영향력을 미쳤는가? 셋째, 편목업무의 아웃소싱은 이용자서비스 업무를 강화하는데 과연 도움이 되었는가? 이 연구에서는 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있는 공공도서관의 사례를 분석하되, 상대적 비교를 위해 편목업무의 아웃소싱을 시행하지 않고 있는 공공도서관 중에서 비슷한 예산과 인력, 장서규모를 가진 도서관의 사례를 동시에 분석하였다. 표본으로 선정한 도서관은 대규모, 중규모, 소규모에 해당하는 공공도서관 각각 3곳씩 총 6곳이었다.

키워드: 편목업무, 목록, 아웃소싱, 외주, 외부위탁, 아웃소싱 효과, 아웃소싱 성과, 아웃소싱 전략, 아웃소싱 평가

ABSTRACT

The purpose of this study is to verify the gain and loss of cataloging outsourcing in Korea public libraries. To this end, the following specific research questions are investigated: (1) How much has cataloging outsourcing enhanced the efficiency of cataloging operations? (2) What is an influence of cataloging outsourcing on the quality of catalogs? and finally, (3) Is there any evidence to strengthen core library service by outsourcing cataloging? The data needed for this study were collected from a survey with 3 public libraries which have experienced outsourcing. To make a comparative study, a survey with 3 public libraries against outsourcing are also included.

Keywords: Cataloging, Library Catalog, Cataloging Outsourcing, Outsourcing of Cataloging, Contracting out, Subcontracting, Effectiveness of Cataloging Outsourcing

* 이 논문은 2006년 정부(교육인적자원부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2006-332-H00011).

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

• 접수일: 2009년 5월 21일 • 최초심사일: 2009년 5월 28일 • 최종심사일: 2009년 6월 22일

I. 서론

편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 논쟁은 여전히 뜨겁다. 한 쪽에서는 부족한 인력과 비생산적인 업무를 개선하는데 편목업무의 아웃소싱이 절대적으로 필요하다는 입장을 거듭 강조하고 있고, 다른 한 쪽에서는 이는 전문직의 기반을 뒤흔드는 행위이자 직무유기라고 강력하게 비판하고 있다. 이에 대해 학계의 연구진들은 “데이터의 질이나 비용-효과에 대한 검증과정이 전무한 상황에서 편목업무의 아웃소싱을 무비판적으로 도입하는 시행착오를 범해서는 안 될 것”이며,¹⁾ 특히 “적절한 서지유틸리티나 공동목록이 없고 우수한 품질과 전문성을 갖춘 아웃소싱 업체가 전무한 국내의 상황에서 어떠한 경우에도 편목업무의 전면적 외주는 타당한 선택이 아니라고” 조언하고 있다.²⁾ 뿐만 아니라 “도서관의 핵심 업무인 편목업무에 자관의 전문 인력을 활용하지 않고 외부 업체의 서지 데이터를 받아들이는 현실에 대해 도서관 내부에서도 비판적 시각을 표출하는 사례가 많음”³⁾을 전하면서 편목업무 아웃소싱의 확산에 깊은 우려를 표하고 있다. 그러나 전문가들의 조언에도 불구하고, 시간이 경과할수록 편목업무의 아웃소싱은 우리 도서관계에서 대세로 굳어져 가면서 새로운 업무 형태로 고착화되고 있다.

편목업무의 아웃소싱과 관련한 필자의 연구는 지금 세 번째 결과물로 이어지고 있다. 편목업무 아웃소싱의 대열에 뛰어들고자 하는 도서관들이 하나둘씩 늘어가는 현실을 목도하면서 문헌연구를 통해 편목업무의 아웃소싱을 옹호하는 도서관사람들의 논리가 어디 있는지를 찾고자 하는 것이 첫 번째 시도였다면,⁴⁾ 두 번째 연구에서는 실제 우리 도서관에서 편목업무를 담당하고 있는 사서들과 도서관경영진의 ‘경험’에 근거하여 우리 도서관계에서 편목업무의 아웃소싱을 고려하게 된 배경과 목적, 그리고 성과와 한계 등을 생생하게 파헤쳐 보고자 하였다.⁵⁾ 두 차례에 걸친 연구를 통해 밝혀진 사실은 편목업무 아웃소싱의 정당성을 설득력 있게 보여주는 객관적인 근거를 좀처럼 찾아보기 어려웠음에도 불구하고, 편목업무의 아웃소싱을 경험한 우리 공공도서관 사서들의 절대 다수는 아웃소싱에 대해 대체로 ‘긍정적’으로 평가하고 있다는 점이었다.

이러한 두 차례의 연구 끝에, 필자는 우리 도서관사서들이 막연하게 생각하고 있는 편목업무 아웃소싱의 실질적인 효과를 객관적인 데이터에 근거하여 체계적으로 검증하는 작업이 반드시 필요하다는 생각에 이르렀다. 편목업무의 아웃소싱을 통해 우리가 얻는 것과 잃는 것이 무엇인지를 객관적으로 분석하는 작업이 선행될 때 우리 도서관계에서 편목업무의 아웃소싱에 어떻게 대처해야

1) 윤희윤, “도서관의 아웃소싱에 대한 비판적 연구,” 한국도서관·정보학회지, 제31권, 제3호(2000. 9), p.14.
2) 윤정옥, “도서관 자료조직업무 외주에 따른 문제점과 개선 방향,” (한국교육학술정보원, 2004), p.36.
3) 노문자, “국립중앙도서관 정리업무의 아웃소싱에 관한 고찰,” 한국비블리아학회지, 제16권, 제1호(2005. 3), p.219.
4) 노지현, “편목업무 아웃소싱의 이론적 근거에 대한 의문,” 한국도서관·정보학회지, 제37권, 제2호(2006. 6), pp.231-253.
5) 노지현, “편목업무 아웃소싱의 득과 실: 공공도서관을 사례로 하여,” 한국도서관·정보학회지, 제37권, 제4호(2006. 12), p.400.

하는지, 나아가 아웃소싱을 어떻게 전략적으로 운영해 나가야 하는지에 대한 구체적인 방안을 모색할 수 있을 것이라 생각되었기 때문이다. 이러한 판단 하에 이번 연구에서는 앞서 두 편의 연구에서 파악한 편목업무 아웃소싱의 득과 실을 공공도서관의 사례를 통해 직접 검증해 보는데 중점을 두었다. 이번 작업을 통해 필자가 밝혀내고자 시도한 내용을 정리하면 다음과 같다: 첫째, 편목업무에 아웃소싱을 도입함으로써 실질적으로 업무의 효율성이 증대되었는가? 둘째, 편목업무의 아웃소싱이 목록의 품질에 어떠한 영향력을 미쳤는가? 셋째, 편목업무의 아웃소싱은 이용자서비스 업무를 강화하는데 과연 도움이 되었는가? 등이었다.

이번 논의를 위해 필자는 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있는 공공도서관의 사례를 분석하되, 상대적 비교를 위해 편목업무의 아웃소싱을 시행하지 않고 있는 공공도서관 중에서 비슷한 예산과 인력, 장서규모를 가진 도서관의 사례를 동시에 분석하였다. 표본으로 선정한 도서관은 대규모, 중규모, 소규모에 해당하는 공공도서관 각각 3곳씩 총 6곳(아웃소싱을 시행하고 있는 도서관 3곳과 그렇지 않은 도서관 3곳)이었다.⁶⁾ 사례로 선정한 도서관이 가질 수 있는 편파적 오차를 가능한 줄이기 위해 최종 선정에 앞서 유사한 규모나 성격을 지닌 도서관들의 경향을 먼저 파악하여 표본 도서관의 내용적 타당도를 검증하는 과정을 거쳤다.⁷⁾ 연구에 필요한 데이터는 필자가 해당 도서관을 직접 방문하여 수집한 내부 문서(업무계획서, 실행예산서, 업무추진실적 등)와 방문 당시 도서관 관리자와 실무자를 대상으로 실시한 면담자료 등을 활용하였다. 구체적으로, 업무의 효율성에 대해서는 주로 도서관사서들과 면담한 내용을, 그리고 목록의 품질에 대해서는 각 도서관에서 추출한 목록레코드를 토대로 하여 분석하였다. 목록의 품질은 동일한 자료에 대한 6개 도서관의 목록레코드를 비교하고자 하는 의도에서, 대한출판문화협회와 한국출판문화진흥재단에서 선정한 『2008 청소년 권장도서 120선』 중에서 문학예술분야 자료 53책에 대한 목록레코드(MARC 레코드)를 수집한 후 분석하였다. 마지막으로, 이용자서비스 업무와 관련한 내용은 주로 이들 도서관에서 공식적으로 집계한 통계자료를 수집하여 분석하였다.

6) 표본 도서관의 구체적인 현황은 다음과 같다.

구분	운영주체	소장자료 (도서)	연간증가자료	직원수 ()는 사서수	자료구입비 (단위 : 천원)	규모	편목업무 방식
A도서관	교육청	530,288	25,566	61 (23)	341,143	대	아웃소싱
B도서관	교육청	430,424	23,365	50 (24)	246,100	대	자관
C도서관	교육청	202,334	16,924	30 (15)	191,500	중	아웃소싱
D도서관	교육청	249,392	19,621	36 (16)	196,000	중	자관
E도서관	지자체	125,843	6,702	21 (11)	87,256	소	아웃소싱
F도서관	지자체	100,997	13,929	19 (6)	145,280	소	자관

7) 이전의 연구에서는 공공도서관 전체를 대상으로 하여 편목업무 아웃소싱의 일반적인 경향과 우리 도서관사서들의 의견을 포괄적으로 조사하는데 중점을 두었다면, 이번 연구에서는 소수의 표본 도서관을 통해 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 복잡다단한 현상을 생생하게 파헤쳐 보고자 하였다. 그러나 편목업무와 관련한 구체적인 상황은 도서관마다 상이할 수 있으므로, 이 연구의 결과를 일반화하는 데에는 한계가 있을 수 있음을 미리 밝혀둔다.

II. 논의를 위한 이론적 틀

편목업무 아웃소싱의 성과를 조사해 보고자 하는 이번 연구의 목표를 달성하기 위해서는 먼저 '성과'에 대한 개념 정립이 필요하다. 관련 연구들을 종합해 보면, 편목업무의 아웃소싱에 관한 지금까지의 논의는 주로 업무의 생산성을 향상하는데 혹은 아웃소싱이 예산을 절감하는데 얼마나 효과적인지를 입증하는데 집중되어 있음을 알 수 있다.⁸⁾ 그러나 이들 연구에서 강조하고 있는 성과는 '편목업무의 효율성'이나 '투입된 인적·물적 자원에 대한 경제적 이득'과 같이 주로 정량적이고 경제적인 것에만 치중되어 있어, 아웃소싱의 성과를 포괄적이고 종합적으로 드러내지는 못하고 있다. 앞서의 연구에서, 필자는 편목업무의 아웃소싱에 대한 도서관경영진이나 실무진들의 기대가 단순히 편목업무의 효율이나 비용절감에 국한되어 있지 않고, 편목업무의 아웃소싱을 도입함으로써 한정된 인력을 효율적으로 활용하고, 나아가 이용자서비스를 확대함으로써 도서관의 전반적인 경쟁력을 확대하고자 하는데 있음을 확인한 바 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 편목업무 아웃소싱의 성과는 편목업무에만 국한하여 업무의 효율성이나 생산성으로 판단할 것이 아니라 조직 전체의 관점에서 다각도로 검증될 필요가 있다.

아웃소싱의 성과를 장기적인 관점에서 조직의 비전이나 목표와 연계하여 종합적으로 평가하기 위한 도구로 최근 많이 활용되고 있는 것이 균형성과모형(BSC: Balanced Score Card)이다.⁹⁾ BSC에서는 조직의 성과를 여러 관점에서 균형 있게 측정하고 분석하기 위해 4가지 관점, 즉 재무적 관점(financial perspective), 고객 만족의 관점(customer perspective), 내부 업무의 관점(internal business perspective), 조직 성장의 관점(learning & growth perspective)을 제시하는 한편, 각 관점별로 성과를 입증하는데 필요한 측정지표의 사례를 제공하고 있다.¹⁰⁾ 이번 연구에서는 BSC

8) 노지현, "편목업무 아웃소싱의 이론적 근거에 대한 의문," 한국도서관·정보학회지, 제37권, 제2호(2006. 6), p.240.

9) 한국전산원, IT 아웃소싱 효과 평가에 관한 연구(한국전산원, 2003), pp.42-43.

10) BSC는 1992년 하버드대학의 Kaplan과 Norton이 개발한 일종의 '성과관리시스템'이다. 이들은 기존의 성과관리가 경제적, 재무적 관점에 치중하였음을 지적하고, 이를 보완하기 위한 관점으로 비재무적인 관점을 포함하는 균형된(balanced) 성과관리 지표를 제안하고 있다. BSC에서 제시한 4가지 관점, 관점별 측정목표 및 성과지표의 예는 다음과 같다(김희경, 성은숙, BSC 실천매뉴얼(시그마인사이트컴, 2002)).

BSC 관점	목표	성과지표
① 재무적 관점	비용절감, 이익실현 등 재무제표상의 유형적, 현재적, 직접적, 단기적 이익을 산출	총자산 대비 이익율, 순자산 수익율, 직원당 이익률, 투자수익율, 경제적 부가가치 등
② 고객 만족 관점	서비스의 양적 확대 및 질적 고도화의 정도를 산출	내부고객(이해당사자)/외부고객(최종이용자)의 만족도, 반응, 편의성, 기능성, 불만민원건수 등
③ 내부 업무 관점	조직 내의 업무혁신과 조직문화 개선에 미치는 영향력을 산출	업무처리건수/투입인력, 거래(transaction)당 평균비용, 사이클시간, 고객요구에 대한 반응시간, 불량률, 재고정리, 신기술 도입 등
④ 조직 성장 관점	직원의 심리적 압박을 극복하고 동기부여와 기술학습을 통하여 조직이 지속적으로 발전해 나가는 정도를 산출	직원만족도, 직원당 부가가치, 작업환경의 질, 직원 생산성, 훈련시간, 개인목표 달성율 등

를 참고로 하되, 다음과 같은 기본 방향을 가지고 평가기준과 지표를 선정하였다:

첫째, 편목업무의 아웃소싱을 통해 성취하고자 하는 것, 즉 편목업무 아웃소싱의 목적과 기대를 충분히 반영하여 평가기준과 측정지표를 도출하고자 하였다.¹¹⁾ 둘째, BSC의 네 가지 관점을 골고루 반영하되, 이 중 '재무적 관점'과 '내부 업무의 관점'을 통합하여 '업무 효율'이라는 기준으로 재구성하였다. 아웃소싱으로 인해 발생한 비용의 절감과 업무처리의 변화 내용을 별도로 살펴보는 것보다는 '투입된 인력과 비용에 대비하여 나타난 업무 처리의 효율성'으로 통합하여 살펴보는 것이 보다 적절하다고 생각되었기 때문이다. 셋째, 편목업무의 아웃소싱에 대한 사서(내부 이해관계자)와 이용자(외부 이해관계자)의 서비스 만족도는 궁극적으로 '목록의 품질'에 대한 만족도라 할 수 있다. 따라서 고객 만족의 관점을 반영하는 평가기준을 '목록의 품질'로 선정하고, 문헌조사와 현장조사의 결과를 토대로 하여 세부 측정지표를 도출하였다. 마지막으로, 아웃소싱이 조직의 전반적인 경쟁력을 강화하는데 얼마나 도움이 되었는지에 대한 항목을 반영하였다. 이와 관련하여서는, 편목업무의 아웃소싱을 시행하는 궁극적인 목적 중에는 간접서비스(technical services)인 편목업무에 투입되는 인력과 비용을 줄임으로써 직접적인 이용자서비스(public services)를 보다 강화하고자 하는데 있음이 여러 연구를 통해 입증된 바 있으므로, 이에 근거하여 편목업무의 아웃소싱으로 인해 과연 '이용자서비스' 업무가 얼마나 강화되었는지를 집중적으로 살펴보고자 하였다. 이러한 과정을 거쳐 최종적으로 도출한 측정기준 및 지표는 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 편목업무 아웃소싱의 효과에 대한 측정기준 및 지표

BSC 관점	측정기준	측정치표	설 명
업무 효율	편목업무의 효율성	(1) 비용	편목업무에 투입된 비용
		(2) 인력	편목업무를 수행하는 도서관 내부 인력
		(3) 1책당 처리 시간	자료구입 후 배가까지의 평균 처리 시간
		(4) 미정리자료의 수	월평균 미정리자료의 수
		(5) 1인당 업무 처리건수	편목사서 1인당 월 평균 처리 건수
고객 만족	목록의 품질	(6) 정확성	목록레코드에 수록된 데이터의 정확성
		(7) 완전성	목록레코드에 수록된 데이터의 비누락성
		(8) 상세성	목록레코드에 수록된 데이터의 상세성
		(9) 일관성	목록레코드에 수록된 데이터 표기의 일관성
조직 성장	이용자서비스 업무의 확대 ¹²⁾	(10) 자관요구의 충족도	자관에서 제시한 규정의 충족성
		(11) 이용자서비스 전담 사서의 비율	전체 사서 중 이용자서비스 업무에 투입된 사서의 비율
		(12) 자료의 이용율	소장자료 대비 대출자료의 비율

11) 편목업무의 아웃소싱을 통해 성취하고자 하는 것이 무엇인지에 대한 세밀한 분석은 이전의 연구에서 충분히 논의한 바 있다. 그 결과를 간략히 옮겨보면, 편목업무에 투입된 인력과 비용을 절감하고 업무생산성을 증대하는 것 등과 같이 편목업무와 직접적으로 관련되는 것에서부터, 조직 전체의 관점에서 기존 인력의 전문성을 강화하는데 혹은 편목업무에 투입된 인력을 핵심 업무에 재배치함으로써 편목업무 외에 보다 중요한 업무를 개발하거나 수행하기 위한 능력을 이끌어내고자 하는데 궁극적인 목적이 있다.

	(13) 참고서비스 건수	면대면이나 전화, 이메일, 홈페이지 게시판을 통한 이용자질의에 대한 응답 건수
	(14) 이용자교육 건수	이용자를 대상으로 한 도서관교육 시행 건수
	(15) 프로그램의 개발 건수	도서관 정제성에 적합한 문화프로그램의 개설 건수(독서 관련 프로그램 등)

Ⅲ. 편목업무 아웃소싱의 성과

1. 업무의 효율성

아웃소싱을 통한 업무 효율성을 산출하는 가장 일반적인 방법은 ‘아웃소싱에 투입된 비용’과 ‘목록을 생산하는데 소요된 시간’, ‘1인당 업무처리 건수’ 등을 아웃소싱 이전 또는 자관에서 편목업무를 수행하는 경우와 직접 비교하는 것이다. 아웃소싱을 시행함으로써 지출한 비용이나 업무 처리시간¹³⁾ 등을 도서관 내부에서 직접 편목업무를 수행하고자 할 때 필요한 비용이나 처리시간 등과 비교하여¹⁴⁾ 전자가 후자에 비해 상대적으로 낮을 경우 아웃소싱이 업무 효율성을 증대하는데 성과가 있다고 판단하는 것이다. 그러나 이와 관련한 선행연구들을 자세히 살펴보면, 비용이나 처리시간을 산출하는 과정에 문제가 있거나 편목업무를 도서관사서들이 직접 수행하는 경우에 대해 산출한 비용이나 업무처리 시간이 과다 책정되어 있는 경우가 더러 있음을 확인할 수 있다.¹⁵⁾ 가령, 편목사서가 일상적으로 수행하는 업무에는 편목업무와 직접적으로 관련 없는 부분이 포함되어 있음에도 불구하고 편목사서의 인건비나 업무시간을 온전히 편목 비용이나 편목 업무로 계산하고 있

12) BSC에서는 ‘인력의 전문지식 강화를 위한 조직의 지원’ 역시 조직의 성장 여부를 파악하는데 중요한 지표로 활용하고 있다. 이를 반영할 경우, 이 연구의 측정지표에는 ‘사서의 업무개발과 관련한 교육의 참여 정도’나 ‘대학원 등 고급 교육 과정의 이수 정도’ 등이 포함될 수 있다. 그러나 이와 관련된 데이터의 수집이 현실적으로 불가능하여 이 연구에서는 부득이하게 ‘인력개발’과 관련된 내용을 제외하였다.

13) 아웃소싱 비용에는 목록레코드 구축비용으로 아웃소싱 업체에 지불한 금액뿐만 아니라 아웃소싱을 준비하거나 아웃소싱이 완료된 후 이루어지는 검증작업에 필요한 모든 제반 경비가 포함된다. 선행연구에서는 이를 아웃소싱 준비비, 아웃소싱 수행비, 품질검증비, 장비작업비 등으로 구분하여 비용을 산출하고 있으며, 업무처리 시간에 대해서도 동일한 기준을 적용하고 있다.

14) 아웃소싱을 위해 투입된 비용과의 비교를 위해 도서관에서 편목업무를 직접 수행할 경우에 필요한 비용에는 편목업무에 투입된 직원의 인건비뿐만 아니라 그들을 위한 교육훈련비와 편목업무를 수행하는데 필요한 공간 유지비, 공동목록을 위한 서지유틸리티 이용료, 장비작업비 등이 포괄적으로 포함되어 있다.

15) Kathryn Loafman, "Vendor-supplied Cataloging: the Pros and Cons," *Library Acquisitions: Practice and Theory*, Vol.21, No.4(1997), pp.528-533 ; Magda El-Sherbini, "Contract Cataloging: a Pilot Project for Outsourcing Slavic Books," *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.20, No.3(1995), pp.66-67 ; 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. Hume Jackson Library at Stanford University," *Library Resources & Technical Services*, Vol.39(Oct. 1995), p.378.

다거나, 반드시 편목 업무를 위한 교육훈련비나 공간유지비가 아닌 경우도 일괄적으로 편목 비용으로 계산하는 오류를 범하고 있는 연구들을 종종 발견할 수 있다.¹⁶⁾

이처럼 편목업무와 관련한 비용이나 처리시간 등은 정확히 산출하는 것이 쉽지 않을 뿐더러 비용이나 시간을 산출하는데 있어 변수가 상당히 많아 어떠한 요소가 고려되었는지에 따라 결과가 상당히 달라질 수 있다는 한계를 가지고 있다. 이러한 이유로, 이번 연구에서도 편목업무의 아웃소싱을 시행하는 도서관과 그렇지 않은 도서관들이 편목업무를 위해 각각 투자하고 있는 비용을 어떻게 객관적으로 측정하여 비교할 것인가에 대해 신중하게 고민하여만 했다. 그러나 편목업무의 아웃소싱을 시행하는 도서관들과 그렇지 않은 도서관들의 사례를 비교해 본 결과, 아웃소싱을 시행하지 않는 도서관들이 아웃소싱을 시행하는 도서관들에 비해 외부 인력을 고용하거나 추가적인 비용을 더 들이고 있는 사례는 거의 없는 것으로 파악되었다.¹⁷⁾ 반면, 아웃소싱을 시행하는 도서관들은 아웃소싱을 시행하지 않는 도서관들에 비해 목록구축비나 장비작업비 등과 같은 비용을 추가로 지출하고 있었다. 이러한 조사결과에 근거하여, 이번 연구에서는 ‘아웃소싱을 시행함으로써 아웃소싱 업체에 편목 비용으로 지불하는 추가 비용’이 얼마인지에 대해서만 조사하기로 하였다. 이렇게 하여 (1) 편목을 위한 추가 비용, (2) 편목업무에 투입된 내부 인력, (3) 1인당 월평균 처리 건수, (4) 1책당 처리시간, (5) 월평균 미정리자료(backlog)의 수를 지표로 삼아 편목업무의 효율성을 분석한 결과는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 편목업무의 효율성에 대한 분석 결과

측정지표	대규모		중규모		소규모	
	A도서관	B도서관	C도서관	D도서관	E도서관	F도서관
	아웃소싱	자관	아웃소싱	자관	아웃소싱	자관
편목 추가 비용	권당 330원 (MARC 구축비)	추가비용 없음	권당 420원 (MARC 구축비+장비처리비)	추가비용 없음	자료구입비에 포함됨	추가비용 없음
편목 인력	사서 2명 / 기능직 1명	사서 2명	사서 1명	사서 1명 / 기능직 1명	사서 1명	사서 2명
처리시간	평균 20일	평균 20일	15일-20일	15일-20일	2-3주	15일-20일
미정리자료	없음	없음	없음	없음	없음	없음
업무처리건수 (1인/월평균)	777.4책	746.2책	1410책	660.4책	834.2책	541.7책

16) 이러한 이유에서, 편목사서가 수행하는 일상적인 업무 중 ‘편목’과 직접적으로 관련있는 업무만을 분석한 후 이를 근거로 비용과 시간을 산출한 연구들도 일부 있다. 가령, 편목사서의 업무를 분석한 후 ‘편목’ 업무를 수행한 시간이 전체 업무 중 65%에 해당된 경우 편목사서의 인건비를 인건비의 65%로 계산하는 것이다.

17) 가령, 편목업무의 아웃소싱을 시행하지 않는 미국의 도서관들은 편목업무를 전담하기 위한 인력을 추가로 고용하고, copy cataloging을 위한 공동목록 사용료를 지불하고 있다. 이러한 비용은 ‘아웃소싱’을 시행하게 되면 발생하지 않는 인소싱(insourcing) 비용이라 할 수 있는데, 일반적으로 아웃소싱으로 인한 비용절감의 효과는 이러한 인소싱의 절감분과 아웃소싱 비용을 대조하여 측정하게 된다.

먼저, 아웃소싱을 시행하는 도서관들이 지출한 비용을 분석한 결과, <표 2>에 제시된 바와 같이 표본으로 선정한 세 곳(A, C, E도서관)의 산출 방식이 상이한 것으로 나타났다. 특히, E도서관과 같은 소규모 공공도서관의 경우, 편목업무를 아웃소싱에 전적으로 의존하고 있으면서 가시적으로 드러나는 '편목 비용' 자체가 없는 경우도 있었다. 참고로, 불과 1, 2년 전만 하더라도 자료 구입과 함께 외부에서 생산한 목록레코드(MARC 레코드)를 제공받는 경우에 우리 공공도서관들 중에서 이와 관련된 비용을 별도로 지불하는 사례가 거의 없었다. 그러나 이러한 업무 관행에 대한 도서관 정보정책기획단의 '시정' 권유가 있었던 지난 2007년 10월 이후부터, 편목업무의 아웃소싱을 시행하는 공공도서관들은 A도서관이나 C도서관과 같이 편목업무와 관련된 아웃소싱 비용을 자료구입비와 별도로 산정하여 아웃소싱 업체에 지불하고 있다.¹⁸⁾

편목 비용을 구체적으로 살펴보면, <표 2>에 제시된 것처럼 A도서관에서는 2009년 현재 MARC 레코드 구축비용으로 '권당 330원', 그리고 C도서관에서는 MARC 레코드에 더해 일체의 장비작업까지 아웃소싱 업체에 일임하면서 그 비용으로 '권당 420원'을 아웃소싱 비용으로 지불하고 있다. 이들은 현재 『중소기업협동조합중앙회의 제조부문 직종별 임금 단가』 중 '자료입력원'에 근거한 비용을 적용하고 있는데, A도서관의 경우 2006년 임금단가(44,988원)와 1일 편목자료의 수(150권)를 기준으로 하여 '권당 330원'을, 그리고 C도서관에서는 2008년 임금단가(46,789원)와 1일 MARC레코드 작업량(200건) 및 1일 장비작업량(400권)을 기준으로 하여 '권당 420원'(MARC 구축 250원; 장비작업 권당 170원)을 편목업무의 아웃소싱 비용으로 책정하고 있다.

이처럼 아웃소싱의 방식이나 범위, 그리고 비용을 산출하는 기준에 따라 우리 도서관에서 지불하는 편목업무의 아웃소싱 비용은 도서관마다 상이한 상황이다.¹⁹⁾ 이러한 편목 비용의 산출과 관련하여, 공공도서관에서는 비용 산출의 근거인 '임금단가'에 대한 명확한 근거를 찾을 수가 없어 비용 산정에 애를 먹고 있는 것으로 나타났다. 대부분은 중소기업협동조합중앙회에서 제시하는 '일용직근로자' 단가를 적용하고 있지만, 일부 도서관들은 이미 폐지된 '정보통신 소프트웨어 사업단가'(64,982

18) 이와 관련하여 도서관정보정책기획단에서는 『공공도서관 도서입찰에 관한 참고사항 통보』(2007년 10월 8일자)라는 제목의 문서를 전국의 공공도서관에 발송한 바 있다. 이 문서에는 “공공도서관의 도서구매(비과세) 입찰시 MARC구축 및 도서장비 비용(과세항목)을 구분 없이 도서금액에 포함하여 입찰을 시행하는 것에 오류가 있으므로,” “부가가치세법 제12조 제1항 제7호에 의해 부가가치세가 면제되는 도서금액과 과세항목인 MARC구축용역비, 도서장비용품 및 장비용역비를 명확히 구분하여 명기해야 한다”는 내용이 명시되어 있다. 뿐만 아니라, 아웃소싱 비용에 대해서도 “MARC 구축은 문헌정보학을 전공한 사서전문가에 의해 이루어지는 업무로... 단순입력요원 인건비에 준하는 대가를 산출하는 일반적인 관례”가 부당하므로 “최소한 소프트웨어 사업단가에 준하는 전문인력의 인건비로 산정”할 것을 권고하고 있다. 이러한 권고에 따라 이때부터 공공도서관에서는 MARC 구축비와 장비작업비 등을 도서구입비와 별도로 산정하고, 각각의 비용에 대한 명확한 산출근거를 제시해 오고 있다.

19) 이번 연구의 대상에 포함되지 않았지만 몇몇 도서관의 사례를 조사해 보니, 권당 495원, 672원, 750원 등으로 매우 다양하였다. 이처럼 지금 우리 공공도서관들이 편목 비용으로 책정하고 있는 금액은 업무의 내용이나 품질에 상관없이 비용 산출에 적용한 '기준단가'가 상이하다는 이유로 도서관들마다 상이한 목록레코드 구축비용을 적용하고 있는 실정이다.

원)에 물가 상승률을 더해 산정하고 있다. 여기서는 이에 대한 논의는 접어두고,²⁰⁾ 두 도서관에서 산정한 비용을 기준으로 아웃소싱 업체에 지불하고 있는 편목 비용만 따져본다면 A도서관은 연간 1,000만원을, 그리고 C도서관은 연간 800만원 내외를 지출하고 있는 것으로 추산된다. 사서 1인의 인건비에도 못 미치는 ‘저렴한’ 비용이다. 이 수치만 놓고 본다면, 아웃소싱을 시행하는 도서관의 관리자들이 얘기해 온 것처럼 “저렴하게 편목업무를 처리하는 대신 기존의 투입 인력을 줄여 다른 업무에 활용함으로써 인력 운영의 효율성을 높일 수 있음”이 가능해진다. 그렇다면, 과연 편목업무의 아웃소싱은 편목업무에 투입하는 인력을 줄이는데 있어 실질적인 효과를 거두고 있는 것일까?

〈표 2〉에서 비슷한 규모를 가진 A도서관과 B도서관을 비교해 보면, 2009년 현재 편목업무를 담당하고 있는 인력은 거의 차이가 나지 않음을 알 수 있다. 오히려 편목업무의 아웃소싱을 시행하는 A도서관이 기능직 1명을 편목업무에 더 투입하고 있는 실정이다. 이들이 담당하고 있는 업무의 내용을 구체적으로 살펴보면, A도서관에서 편목업무를 담당하는 사서 2명은 아웃소싱 업체에서 제공받은 MARC 레코드를 검수하고 수정하는 일을, 그리고 기능직 1명은 전적으로 장비작업을 담당하고 있다. 반면, B도서관에서는 일체의 편목업무를 사서 2명이 담당하면서 장비작업은 도서관의 자원봉사자들을 활용하고 있다. 이처럼 A도서관과 B도서관은 장비작업을 도서관 직원이 직접 수행하고 있는지 혹은 자원봉사자를 활용하고 있는지에 따라 차이가 있을 뿐, 실질적으로 편목업무를 위해 투입된 ‘사서’의 수에서는 전혀 차이가 없음을 알 수 있다.

중규모 도서관에 해당하는 C도서관과 D도서관의 상황을 비교한 결과도 거의 동일하다. C도서관과 D도서관의 편목 인력은 각각 ‘사서 1명’과 ‘사서 1명+기능직 1명’으로써 겉으로 드러나는 차이는 D도서관에서 장비작업을 위해 기능직 1명을 더 투입하고 있다는 사실 뿐이다. 장비작업을 제외하면, 편목업무에 똑같이 사서 1명을 배정하고 있는데, 이 중 C도서관의 사서는 아웃소싱 업체에서 생산한 목록레코드를 ‘검수’하거나 아웃소싱을 위한 제반 업무를 ‘관리’하는데, 그리고 D도서관의 사서는 목록레코드를 직접 ‘구축’하는데 대부분의 업무 시간을 할애하고 있다.²¹⁾ 이렇듯 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있는 A도서관과 C도서관에서 편목업무에 투입한 사서의 수가 아웃소싱을 시행하지 않는 B도서관과 D도서관과 동일하다는 사실은 이들이 맡고 있는 업무의 내용, 즉 아웃소싱 업체로부터 제공받은 목록레코드를 검수하고 수정하는데 소요되는 업무 부담이 편목업무를 도서관 내에서 직접 수행하는 것과 비교하여 결코 줄어들지 않았음을 의미한다고 볼 수 있다.

다만, 세 번째 비교대상인 소규모 도서관의 경우 대규모 도서관이나 중규모 도서관의 상황과 사

20) 이와 관련하여, 목록레코드 구축 작업을 단순히 타이피스트(typist)의 일로 간주하여 중소기업중앙회에서 제시한 ‘자료입력원’ 수준으로 대우할 수 있는 것인지, 나아가 1일 작업 수량을 시간당 20원 또는 하루 150원, 심지어 200원 이상으로 책정하는 것이 과연 바람직한 것인지는 우리 도서관계 전체적으로 논쟁의 대상이 되고 있다.

21) 만일 그렇지 않다면, 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관 측에서 아웃소싱 업체에서 제공한 목록을 바탕으로 품질을 개선하기 위해 많은 시간을 투자하고 있거나, 아니면 아웃소싱을 시행하고 있지 않은 도서관들의 업무 처리 속도가 놀라울 정도로 빨라졌기 때문이라고 볼 수 있다. 이에 대한 결과는 다음의 「목록의 품질 개선」에서 자세히 살펴볼 것이다.

못 달랐다. E도서관의 경우 11명의 사서 중에서 단지 1명만이 편목업무를 담당하고 있는데 비해, F도서관에서는 6명의 사서 중에서 무려 2명이 편목업무를 담당하고 있어 아웃소싱을 시행하지 않는 F도서관의 경우 편목업무에 투입되는 인력으로 인해 인력 운용에 부담을 느끼고 있었기 때문이다. 이처럼 편목업무에 투입된 사서의 비중이 높음에도 불구하고 F도서관에서는 아웃소싱을 시행할 계획이 전혀 없어 보였다. 그들의 그러한 입장은 아웃소싱을 시행하지 않고 있는 B도서관의 사례에서 나름대로 근거를 찾을 수 있었다. B도서관에서는 현재 2명의 인력으로 연간 25,000권에 이르는 편목업무를 수행하고 있다. 2명의 인력으로 업무를 수행하기에 벅찬 상황인데도 불구하고 아웃소싱을 고려하지 않고 있는 이유에 대해, B도서관의 사서과장은 현행 편목업무의 방식과 아웃소싱 업체의 전문성을 지적하고 있다.

“지금 우리가 편목업무를 수행하는 방식을 보면, 거의 80% 이상은 CIP나 KOLIS-NET으로부터 목 록레코드를 다운받는다. 20% 정도만 original cataloging 하는 셈이다. 이러한 상황에서 아웃소싱을 시행하더라도 업무의 양이 크게 줄어들지는 않는다는 사실을 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관들로부터 알게 되었다. 검수와 관리에 투입되는 시간도 만만치 않기 때문이다. 그래서 사서의 의무를 충실하기로 직원들과 합의하고, 그 이후부터 지금까지 아웃소싱에 대해 전혀 고려하지 않고 있다.”(B도서관 사서과 장과의 면담: 2009년 4월 3일)

편목업무에 투입된 인력뿐만 아니라, 편목업무를 수행하는 시간이나 미정리자료(backlog)의 수를 비교한 결과에서도 아웃소싱이 가져오는 차이는 발견하기 어려웠다. ‘목록을 생산하는데 소요된 시간’을 정확히 파악하는 것은 불가능하였지만, 자료입수 후 서가에 배열하기까지 소요되는 시간을 조사한 결과에서, 6개 도서관 모두 “평균 20일 이내” 또는 “2-3주 이내”라고 답변함으로써 두 집단 사이에 주목할 만한 차이가 발견되지 않았다. 나아가, 편목업무의 아웃소싱이 미정리자료의 수를 줄이는데 효과가 있음을 입증할 만한 객관적인 근거도 확보할 수 없었다. 6개 도서관 모두 구입 자료에 대해서는 차후의 자료 입수 시기 이전까지 배가를 완료함으로써 정리되지 않은 채 쌓여있는 미정리자료는 거의 없는 것으로 나타났기 때문이다. 다만, 기증자료의 경우에는 기한 내에 처리해야 하는 시급성이 없고, 더구나 이들 자료의 입수를 예측하여 이에 대한 업무시간을 별도로 할애하고 있는 것이 아니기 때문에 이들 자료에 대한 업무처리는 다소 지연되는 경우가 있었다.

한편, 편목대상 자료의 수를 기준으로 하여 1인당 월평균 처리 건수를 산출한 결과에서는 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관과 그렇지 않은 도서관 간의 명확한 차이를 발견할 수 있었다. 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관들이 그렇지 않은 도서관들에 비해 모두 월평균 처리 건수가 높게 나타나 편목업무의 생산성 면에서 아웃소싱은 분명 효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중규모 도서관인 C도서관과 D도서관, 그리고 소규모 도서관인 E도서관과 F도서관을 비교한 결과에서 더

육 두드러지게 나타났다. <표 2>의 통계는 편목업무의 아웃소싱을 시행하는 C도서관과 E도서관의 경우 1인당 월평균 목록레코드의 처리 건수가 아웃소싱을 시행하지 않는 D, F도서관에 비해 각각 2배와 1.5배에 이르고 있음을 보여주고 있다.

2. 목록의 품질 개선

목록의 품질을 검증하기 위한 지표는 문헌조사와 설문조사, 그리고 사서들과의 면담을 통해 도출한 ① 정확성, ② 완전성, ③ 상세성, ④ 일관성, ⑤ 자관요구의 충족도 등 5가지였다(앞의 <표 1> 참조).²²⁾ 이 중에서 ‘정확성’, ‘완전성’, ‘일관성’, ‘자관요구의 충족도’ 등에 대해서는 목록레코드에 기술된 데이터 중에서 명백하게 ‘오류’로 판명되는 사례를 밝혀내는데, 그리고 ‘상세성’은 자료의 내용을 파악하는데 도움이 되는 정보를 얼마나 상세하게 제시하고 있는지를 파악하는데 중점을 두었다. 다음으로, 동일한 자료에 대한 목록레코드를 대상으로 품질을 측정하기 위해 대한출판문화협회와 한국출판문화진흥재단에서 선정한 『2008 청소년 권장도서 120선』 중에서 문학예술분야 자료 53책을 기준으로 표본 레코드를 추출하였다. 표본 레코드를 추출한 결과, A도서관만이 모든 자료를 소장하고 있는 것으로 나타났으며, 나머지 도서관들이 소장하고 있는 자료는 일정 정도 차이가 있었다. 목록의 품질은 각 도서관이 소장하고 있는 자료에 대한 목록레코드(MARC 레코드)를 대상으로 검증하였으며, 필요한 경우 실물 자료를 직접 확인하는 과정을 거쳤다. 이렇게 하여 편목업무의 아웃소싱을 시행하는 도서관과 그렇지 않은 도서관에서 생산한 목록의 품질을 비교한 결과는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 목록의 품질에 대한 분석 결과

측정지표	대규모		중규모		소규모	
	A도서관 (53)	B도서관 (48)	C도서관 (35)	D도서관 (37)	E도서관 (35)	F도서관 (37)
	아웃소싱	자관	아웃소싱	자관	아웃소싱	자관
정확성	내용오류 7건 표기오류 6건	내용오류 3건 표기오류 3건	내용오류 3건 표기오류 3건	내용오류 5건 표기오류 5건	내용오류 5건 표기오류 2건	내용오류 2건 표기오류 5건
완전성	데이터누락 2건	데이터누락 4건 불완전표기 1건	데이터누락 1건	데이터누락 3건	데이터누락 2건	데이터누락 1건
상세성	내용주기 2건	내용주기 3건	내용주기 3건 주제명 7건	주제명 2건	내용주기 2건 주제명 1건	-
일관성	데이터 표기의 비일관성	데이터 표기의 비일관성	기본표목 적용의 비일관성 데이터 표기의 비일관성	데이터 표기의 비일관성	데이터 표기의 비일관성	-
자관요구의 충족도	-	-	목록규칙의 적용이 다른 사례 13건	-	목록규칙의 적용이 다른 사례 3건	-

* 표본 레코드의 수는 도서관명 뒤에 ()에 표기하였음.

22) 공공도서관에서 아웃소싱 업체와 체결한 계약조건에는 목록의 품질에 대한 이러한 도서관측의 요구가 ‘사업수행 방침’ 또는 ‘자료정리 요구사항’이라는 항목에 반영되어 있다. 여기에는 목록레코드 생성시 준수해야 할 도서관 자체 규정이나 데이터 입력방법 뿐만 아니라 납품한 MARC 레코드에 대한 오류율의 인정 범위와 문제 발생시 처리조건 등을 포함하고 있다. 이번 연구에서 목록의 품질을 검증하기 위해 선정한 측정지표에도 도서관에서 작성한 이러한 요구사항을 반영하고 있다.

〈표 3〉에 나타나듯이, 조사대상 도서관들의 목록의 품질은 아웃소싱의 여부와 상관없이 모두에서 근본적인 결함이 발견되었다. 데이터의 내용이 부정확하거나 표기가 잘못되어 있는 경우는 물론이고, 일부 데이터가 누락되어 있거나 불완전하게 기술되어 있는 경우가 빈번하였다. 이 가운데, 특히 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관들이 생산한 목록레코드에서는 아웃소싱을 시행하지 않는 도서관들에서는 볼 수 없었던, 기본표목의 적용에 일관성이 없거나 심지어 도서관에서 규정하고 있는 것과는 다른 목록규칙을 적용한 사례들도 발견할 수 있었다. 이에 더해, 기본적인 서지정보 외에 자관 이용자들의 요구를 충족시키기 위해 중요한 단서가 되는 정보를 목록레코드에 얼마나 상세히 제공하고 있는지를 살펴본 결과에서도, 6개 도서관들에서 제공하고 있는 목록레코드의 내용이 거의 동일하여 아웃소싱으로 인한 차이를 거의 찾아볼 수 없었다. 한 저자의 여러 저작을 모아놓았거나 여러 저자의 저작을 모아놓은 합집의 경우 ‘내용’에 대한 정보를 제공하고 있거나, 자료의 내용을 파악하는데 단서가 되는 ‘주제명(통제어)’을 차별적으로 제공하고 있는 정도였는데, 이마저도 이러한 레코드의 비율이 지극히 낮았다.

이번에는 오류 레코드의 비율을 구체적으로 비교하여 보았다. 오류 레코드를 조사함에 있어서는 목록레코드에 수록된 데이터의 내용이 명백하게 잘못 기술되어 있는 사례를 조사하여, 데이터 오류가 단 1건이라도 발견되는 레코드들의 비율을 조사하였다. 오류 레코드에 대한 분석 결과는 다음 〈표 4〉에 정리하였다.

〈표 4〉 오류 레코드의 비율

	아웃소싱 시행 도서관			아웃소싱 미시행 도서관		
	A도서관	C도서관	E도서관	B도서관	D도서관	F도서관
오류레코드 빈도	15 / 53	7 / 35	8 / 35	9 / 48	7 / 37	6 / 37
오류레코드 비율	28.3%	20.0%	22.9%	18.8%	18.9%	16.2%
비고	평균 23.7%			평균 18.0%		

〈표 4〉의 통계는 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관(A, C, E도서관)에서 발견된 오류 레코드의 비율이 아웃소싱을 시행하지 않고 있는 도서관(B, D, F도서관)에 비해 전반적으로 높음을 보여주고 있다. 이러한 경향은 비교대상인 두 집단의 평균 오류 비율에서 더욱 확연히 드러나는데, 아웃소싱을 시행하지 않는 도서관들의 오류 비율이 18.0%인데 반해, 아웃소싱을 시행하는 도서관들의 오류 비율은 23.7%였다. 이러한 수준은 ‘아웃소싱 계약서’에 명기하고 있는 ‘오류레코드의 허용 범위’²³⁾조차 크게 넘어서는 수준으로서 “아웃소싱 업체에서 제공받은 목록에 대해 철저한 검수작업

23) 도서관들은 아웃소싱 업체와 계약할 때, 아웃소싱 업체에서 제공하는 목록레코드의 품질이 일정 수준 이상을 유지하도록 “MARC 레코드의 오류율이 5%를 초과하는 경우 발주자는 계약을 해지할 수 있다”는 ‘오류레코드의 인정범위’와 관련된 조항을 계약서에 명시하고 있다. 도서관에 따라 이러한 오류레코드의 인정범위를 1%로 명시하고 있는 경우도 있다.

을 하고 있기 때문에 별 문제가 없다”는 아웃소싱 시행 도서관들의 주장에 문제가 있음을 보여주고 있었다. 최소한의 검증이나 수정 작업이 이루어졌더라면 목록레코드에서 발견되지 않을 오류들(가령, 명백히 드러나는 저자명이나 ISBN의 오류 또는 목록규칙의 적용 오류 등등) 또한 그대로 남아 있기 때문이다.

그렇다고 해서 아웃소싱을 시행하지 않고 있는 도서관의 주장이 입증된 것도 아니었다. 주지하다시피, 편목업무의 아웃소싱을 반대해 온 도서관사서들의 논리는 “아웃소싱을 하게 되면 목록의 품질이 저하될 것”이며, 더구나 “품질이 저조한 목록을 생산함으로써 사서의 전문성에도 심각한 타격을 입게 될 것”이라는 점이었다. 그러나 품질 검증의 결과는 이러한 주장을 무색하게 만들고 있었다. ‘전문’ 사서에 의해 만들어진 목록에서조차 20%에 가까운 오류율이 발견되었고, 그들의 ‘전문성’을 드러내는 내용적 증거를 적어도 표본 레코드를 통해서도 찾아볼 수 없었다. 이러한 결과는 “편목업무를 지켜내고자 하는 그들의 자존심”이 과연 무엇인지, 그리고 “비용절감보다는 이용자들에게 제공되는 (목록)서비스의 품질을 중시해야 한다”는 그들의 주장이 무엇에 근거하고 있는 것인지 의구심을 갖게 하는 대목이었다.

그렇다면 아웃소싱의 시행 여부와 관계없이 목록의 품질에 전반적으로 문제가 있는 까닭은 무엇일까? 6개 도서관에서 생산한 목록의 품질을 비교 조사하는 과정에서 흥미로운 점을 발견할 수 있었다. 그것은 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관과 그렇지 않은 도서관들의 목록레코드에 기술된 내용이 거의 유사하다는 점이었다. 물론 이는 표준이나 규칙에 근거하여 편목업무를 수행하고 있기 때문에 나타나는 당연한 결과라고 볼 수 있다. 그러나 똑같은 오류가 공통적으로 발견되고, 심지어 납득하기 어려운 주제가 각기 다른 도서관에서 생산한 목록레코드에 공통적으로 적용되어 있다는 사실은 단순히 동일한 규정에 근거하고 있기 때문에 나타나는 결과로 보기 어려운 것이었다. 이러한 현상은 앞서 B도서관의 사례와 관련하여 언급하였듯이, 자관에서 편목업무를 직접 수행하는 도서관들이나 아웃소싱 업체 모두 KOLIS-NET으로부터 MARC 레코드를 반입하거나 타 도서관의 목록을 참조하는 관행에서 비롯되고 있었다.²⁴⁾ 품질 검증이 되지 않은 상태에서 서로가 서로의 목록을 참조하고 복사하면서 부실 레코드가 대거 양산되고 있었던 것이다.

아웃소싱을 시행하고 있지 않은 도서관들이 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관들과 거의 동일한

24) 이에 대해서는 자관에서 편목업무를 직접 수행하고 있는 사서들과 아웃소싱 업체를 통해 직접 확인하였다. 즉, 도서관사서들이나 아웃소싱 업체의 직원들은 original cataloging 보다는 주로 공동목록이나 다른 도서관의 목록 레코드를 참조하여 편목업무를 수행하고 있었다. 이러한 업무방식은 업무의 효율성을 높이는 데에는 분명 효과가 있지만, 만일 품질검증이 제대로 이루어지지 않아 오류 레코드를 서로 참조하게 될 경우 결과적으로 품질이 낮은 목록이 공공도서관계 전체에 대거 유통되는 결과로 이어질 수도 있다는 문제를 내포하고 있다. 이러한 예측이 실제 우리 도서관계에서 벌어지고 있는 사실임을 드러내는 증거를 위의 사례를 통해서 직접 확인할 수 있었다. 기본표목의 적용유무나 KORMARC 통합서지용의 적용유무, 나아가 기술규칙의 적용 등과 관련하여 각 도서관의 규정이 상이함에도 불구하고, 자관의 규정과 상이한 방식에 따라 생산된 레코드들이 포함되어 있는 경우를 위의 표본레코드에서도 적지 않게 발견할 수 있었기 때문이다. 이러한 사실은 최소한의 검증작업도 없이, 타 기관의 목록레코드를 무분별하게 가져와 사용하고 있음을 여실히 보여주고 있다.

인력을 투입하고도 유사한 양의 업무를 처리할 수 있는 비결 또한 여기에 있었다. 편목업무에 투입된 인력이 줄어들고 처리해야 할 업무의 양이 과도하게 늘어나는 현실에도 불구하고, 그들의 목록생산량에 큰 변화가 없었던 것은 이처럼 copy cataloging에 대한 절대적인 의존 때문이었다. 게다가 반입한 데이터에 대한 제대로 된 검증작업도 없이 관행적으로 업무를 처리하다보니 편목사서가 만들어 놓은 목록에서조차 적지 않은 오류가 발견되었던 것이다. 이러한 사실은 아웃소싱을 반대해 온 도서관들에서 비록 외형적으로는 사서에 의해 편목업무가 이루어지고 있는 것처럼 보이지만, 실질적인 편목업무는 이미 오래 전부터 축소되어 왔음을 여실히 보여주고 있다.

3. 이용자서비스 업무의 확대

편목업무의 아웃소싱을 옹호하는 사람들은 아웃소싱을 통해 편목업무의 비효율적인 절차와 과정을 개선하고 이용자를 위한 직접 서비스를 확대함으로써 조직의 경쟁력을 제고할 수 있다고 주장한다. 그들의 주장이 도서관현장에서 어느 정도 실현되고 있는지 검증하기 위하여, 여기서는 편목업무의 아웃소싱 이후 이용자를 위한 서비스가 업무 측면에서 얼마나 강화되었는지에 대해 조사하였다. 조사는 표본으로 선정한 도서관들이 제공한 관련 데이터에 근거하였는데, 그들이 제공한 데이터를 5개의 지표 값으로 산출해 본 결과는 다음의 <표 5>와 같다.

<표 5> 이용자서비스 업무에 대한 분석 결과

측정지표	대규모		중규모		소규모	
	A도서관	B도서관	C도서관	D도서관	E도서관	F도서관
	아웃소싱	자관	아웃소싱	자관	아웃소싱	자관
이용자서비스 전담 사서의 비율	56.5% (13/23)	50.0% (12/24)	26.7% (4/15)	50.0% (8/16)	63.6% (7/11)	50.0% (3/6)
소장자료 대비 대출자료의 비율	115.6%	84.1%	259.2%	156.3%	231.3%	531.2%
이용자 질의에 대한 응답 건수	16,099회	27,714회	156회	312회	5,500회	알 수 없음
이용자교육의 시행 건수	101회	20회	80회	289회	94회	0회
독서 프로그램의 시행 건수	222회	601회	342회	520회	56회	10회

※ 데이터는 2007년 1월 1일부터 12월 31일까지의 실적에 근거하여 산출한 결과임.

먼저, 첫 번째 지표인 이용자서비스 전담 '사서의 비율'에 있어서는 두 그룹 사이에 일관성 있는 차이를 발견할 수 없었다. 구체적으로, 아웃소싱을 시행하고 있는 A도서관과 E도서관의 경우 아웃소싱을 시행하지 않고 있는 B도서관과 F도서관에 비해 이용자서비스 업무에 투입하는 사서의 구성 비율이 약간 높았지만, 아웃소싱을 시행하고 있는 C도서관의 경우에는 비교대상인 D도서관뿐 아니라 다른 도서관들과 비교해 보아도 이용자서비스 업무를 담당하고 있는 사서의 비율이 현저하

게 낮았다.²⁵⁾ 이러한 결과는 두 번째 지표인 '소장자료 대비 대출자료의 비율'에 대한 조사에서도 동일하게 나타났다. 구체적으로, 아웃소싱을 시행하고 있는 A도서관과 C도서관의 대출 실적은 아웃소싱을 시행하지 않는 B도서관과 D도서관에 비해 높은 것으로 나타났으나, E도서관과 F도서관을 비교한 결과에서는 아웃소싱을 시행하지 않는 F도서관의 대출실적이 오히려 뛰어나 앞의 사례와는 상반된 결과를 보였다.²⁶⁾

한편, 세 번째 지표인 '이용자 질의/응답 건수'에 있어서는 객관적인 데이터의 확보가 어려워 분석에 어려움이 있었다. 조사대상 도서관들에서 제공한 데이터에 의하면 대규모와 중규모 도서관의 경우 아웃소싱을 시행하지 않는 B, D도서관의 실적이 A, C도서관보다 각각 2배가량 높은 것으로 나타났지만, 그들이 제공한 데이터 자체에 근본적인 문제가 있었다. <표 5>에 제시되어 있는 것처럼, 연간 질의/응답건수가 많게는 27,714회에서 적게는 156회에 불과한 것으로 파악되는 등 무엇보다도 데이터의 차이가 너무도 컸다. 이 지표는 면대면이나 전화, 이메일, 도서관 홈페이지의 게시판 등 다양한 방법을 통해 '이용자 질의'에 응답한 실적을 비교하기 위해 개발되었지만, 조사대상 도서관마다 관련 통계를 산출하는 방식이 달라 실제적인 지표 값에 있어서 비교가 불가능할 정도로 차이를 드러낸 것이었다. 이러한 상황에서 일관성이 결여된 통계에 근거하여 편목업무의 아웃소싱과 이용자 질의/응답 건수 사이의 관계를 파악하는 것은 의미가 없다는 판단이 섰다.

이어 네 번째 지표인 '이용자교육 시행 건수'와 다섯 번째 지표인 '독서 프로그램의 시행 건수'에 있어서는, 앞서 전담사서의 비율과 대출자료의 비율에 대한 조사결과와 마찬가지로, 아웃소싱을 시행하는 도서관과 그렇지 않은 도서관들 간에 뚜렷하게 대비되는 일관성 있는 차이를 발견할 수 없었다. 구체적으로, '독서 프로그램의 실시'와 관련하여서는 아웃소싱을 시행하지 않는 B도서관과 D도서관의 실적이 A, C도서관에 비해 상대적으로 높았으나, 소규모 도서관인 E도서관과 F도서관에 대한 조사결과는 정반대로 나타나 영향의 일관성을 찾는데 문제가 있었다. 특히, '이용자교육의 실시'와 관련하여서는 조사대상 6개 도서관의 실적이 너무나도 제각기여서 아웃소싱과의 관련성을 전혀 유추할 수조차 없었다.

지금까지 살펴본 바와 같이 편목업무의 아웃소싱이 이용자서비스 업무를 확대하는데 실질적으로 도움을 주고 있는지에 대한 조사 결과는 부정적이었다. 무엇보다 동일한 기준과 방식에 근거하여 산출된 객관적인 데이터를 확보하는 것이 불가능하기도 하였지만, 조사대상 도서관에서 제공한 주관성이 농후한 데이터에 근거하여 비교해 보아도 두 그룹의 도서관들 사이에서 일관성 있는 차

25) C도서관의 이러한 상황은 다소 예외적인 것임을 면담을 통해 확인할 수 있었다. C도서관에서는 기획 업무(1명)와 지역내 학교도서관 지원 업무(2명)에 3명의 전담 사서를 배정하고 있었으며, 이에 더해 평생교육 업무를 담당하는 사서 인력도 늘려놓은 상황이었다.

26) F도서관의 소장자료 대비 대출자료의 비율이 531.2%라는 점은 쉽게 신뢰하기 힘든 결과였지만, 도서관을 통해 재확인한 결과 이는 F도서관이 위치한 지리적인 여건에 기인한 결과임을 알 수 있었다. 즉, 1990년대 말 대규모 택지개발을 통해 조성된 신도시에 위치한 F도서관은 지난 10년간 인구가 매년 20% 이상씩 지속적으로 증가하면서, 이용자나 대출자료가 유사한 규모의 타 도서관에 비해 급격히 늘어난 상태에 있었다.

이를 도출할 수는 없었다. 그럼에도 불구하고, 이러한 비교분석은 그 자체만으로도 의미를 지닌다. 비교분석의 결과는 아웃소싱 옹호자들이 주장하는 것처럼 “편목업무의 아웃소싱이 이용자서비스를 강화하는데 도움이 됨”을 입증하는 객관적인 근거를 제공해 주지 못하고 있기 때문이다.

IV. 편목업무 아웃소싱의 실체

지금까지 편목업무의 아웃소싱을 시행해온 도서관들이 타당성의 근거로 내세워 온 것은 “업무의 효율성이 증대됨으로써 그로 인한 여력을 이용자서비스에 집중할 수 있게 되었다”는 것과 “외부에서 생각하는 것만큼 목록의 품질에 문제가 있는 것은 아니다”는 두 가지였다. 그러나 이번 검증에서 밝혀진 결과는 그들의 주장과는 여러 면에서 상치된다. 비용 절감이나 인력 축소에 있어 아웃소싱이 효과가 있었음을 입증해 주는 객관적인 데이터를 찾아낼 수 없었으며, 아웃소싱의 결과물인 목록의 품질에 있어서는 치명적인 결함이 노출되었다. 뿐만 아니라 이용자서비스를 강화할 수 있다는 주장 또한 객관성이 담보되지 못하는 한계를 안고 있었다. 이처럼 이번 검증을 통해 필자는 편목업무의 아웃소싱으로 인한 실질적인 변화를 입증할만한 객관적이고 일관성 있는 증거를 확보하는데 실패하였다.

그런 가운데 이번 연구를 수행하는 과정에서 필자의 머리에서 떠나지 않았던 한 가지 일관된 우려는 아웃소싱의 시행 여부와 상관없이 편목업무에 대한 우리 도서관 현장의 인식이 너무도 저조하고 빈약하다는 점이었다. 우리의 현장 사서들에게 있어 편목업무는 “아무리 열심히 해도 알아주지 않는 일”이며 “설령 약간의 문제가 있더라도 그다지 드러나지 않는 일”에 불과하였다. 편목업무의 철학과 의미에 대한 관심과 이해는 차치하고 편목업무가 사서의 전문성에 있어 차지하는 비중에 대한 고려에 있어서조차 폭넓은 공감대를 찾아보기 힘들었다. 실정이 그러하기에 사서집단으로부터의 별다른 저항 없이 경영진은 아웃소싱을 채택할 수 있었던 것이다.

이번 연구를 위해 필자가 만나본 도서관의 사서 중에는 편목업무의 아웃소싱 이전에 “기관 차원에서 채택 여부를 둘러싼 고민이 전혀 없었음”을 고백한 경우도 있었다.²⁷⁾ 그들에게 편목의 의미는 이용자들을 위한 도서관의 특화된 ‘서비스’가 아니라 관행적으로 처리해 온 ‘서기적’ 업무에 불과하였다. 이러한 경향은 편목업무의 아웃소싱을 채택하지 않고 있는 도서관이라고 해서 크게 다르

27) 물론, 이와는 대조적으로, 조직 차원의 논의를 통해 고민 끝에 아웃소싱을 채택하지 않은 도서관들도 있다. 가령, D지역의 경우 10년 전 쯤에 지역의 도서관사서들이 모여 편목업무의 아웃소싱에 대해 진지하게 논의한 바가 있었다. 당시 이 지역의 사서들은 아웃소싱으로 인한 이득을 다른 지역의 도서관 사례를 통해 검토한 결과, 업무 효율이 증대하는 비율이 생각보다 높지 않으며, 오히려 인력 감축의 빌미를 제공할 수도 있을 것이라는 이유로 아웃소싱을 받아들이지 않기로 결정하였다. 이후 10년이 지난 지금까지도 편목업무의 아웃소싱은 이 지역의 도서관들에서는 고려의 대상조차 되지 않고 있다(B도서관 사서과장과의 면담 자료에서).

지 않았다. 비록 아웃소싱을 채택하지는 않고 있었지만, 편목에 투입하는 인력은 가능한 최소화하려는 의도가 진하게 퍼져 있었으며, 편목업무에 잔류하고 있는 편목사서들 또한 높은 품질의 목록을 생산하는 데에는 별로 뜻이 없어 보였다. 앞서 논의하였듯이, 그들이 만든 목록의 품질 또한 지극히 조악한 현실이 이를 반증하고 있다.

이러한 우리 도서관 현장의 실태를 직접 목도하면서 필자가 도달한 결론은 편목업무의 아웃소싱과 관련한 문제의 핵심은 '아웃소싱'에 있는 게 아니라 '편목업무' 자체에 있다는 것이었다. 지금과 같은 편목업무에 대한 그릇된 인식과 행태가 우리 공공도서관 현장에 존속하는 한, 편목업무의 아웃소싱에 대해 채택여부나 성과를 놓고 왈가왈부한다는 자체가 공허하다는 판단이다. 아웃소싱은 해당 업무의 건강성 제고를 위한 '보완적 선택'이지 해당 업무를 온전히 떠넘기는 '대체적 행위'가 아니기 때문이다. 그럼에도 불구하고 아웃소싱을 바라보는 우리 도서관계의 시선에는 자신의 고유 업무를 외부에 온전히 떠넘김으로써 업무 부담을 덜고자 하는 그릇된 욕심이 담겨있다. 그러하기에 아웃소싱은 우리 도서관계에서 결코 경계의 대상이 되지 않았던 것이다.

그렇다면, 편목업무의 아웃소싱에 있어 원조라 할 수 있는 북미의 도서관들은 아웃소싱을 어떻게 바라보며 활용하고 있을까? 관련 문헌을 분석해보면,²⁸⁾ 그들의 아웃소싱에는 편목업무에 대한 그들의 인식과 태도가 그대로 반영되어 있음을 알 수 있다. 먼저, 그들의 편목업무에 있어 아웃소싱은 주로 비영어권 자료나 특수 자료 또는 오랫동안 처리하지 못해 왔던 미정리자료(backlog)에 국한하여 진행되어 왔다. 기존의 편목업무는 편목사서에 의해 수행하되, 현재의 인력만으로 처리하기 힘든 여분의 업무를 아웃소싱을 통해 해결하고 있는 것이다. 이처럼 그들에게 있어 아웃소싱은 대체가 아니라 보완의 의미로 다가서 있다.

1993년에 라이트주립대학(Wright State University) 도서관에서 시행한 편목업무의 아웃소싱

28) 북미 도서관의 사례는 다음의 자료를 검토하여 분석한 결과이다: 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 ; Jeffrey Beall, "The Impact of Vendor Records on Cataloging and Access in Academic Libraries," *Library Collections, Acquisitions & Technical Services*, Vol.24, No.2(Summer 2000), pp.229-237 ; Claire-Lise Bénéaud & 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(January 1996), pp.33-44 ; Magda El-Sherbini & George Klim, "Changes in Technical Services and Their Effect on the Role of Catalogers and Staff Education: An Overview," *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.24, No.1/2(1997), pp.23-33 ; Janet Swan Hill, "Boo! Outsourcing from the Cataloging Perspective," *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol.11, No.3(1998), pp.116-121 ; Charlene Kellsey, "Cooperative Cataloging, Vendor Records, and European Language Monographs," *Library Resources and Technical Services*, Vol.46, No.3(July 2002), pp.105-110 ; Vinh-The Lam, "Quality Control Issues in Outsourcing Cataloging in the United States and Canada," *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.40, No.1(2005), pp.101-122 ; Katherine A. Libby & Dana M. Caudle, "A Survey of Outsourcing of Cataloging in Academic Libraries," *College & Research Libraries*, Vol.58, No.6(November 1997), pp.550-560 ; Herbert S. White, "Library Outsourcing and Contracting: Cost Effectiveness or Shell Game?" *Library Journal*, Vol.123, No.11(June 15, 1998), pp.56-57 등.

이 미국의 문헌정보학과 도서관현장에 커다란 이슈가 되었던 이유는 그들이 기존에 시행되어 왔던 ‘부분적’ 아웃소싱이 아니라 모든 입수 자료를 대상으로 하는 ‘전면적’ 아웃소싱이었기 때문이었다. 그러나 라이트주립대학 도서관이 전면적인 아웃소싱을 시행하기까지는 철저한 사전 노력과 연구가 있었다.²⁹⁾ 철저한 업무 분석을 통해 그들은 자신들이 수행하는 편목업무의 5%만이 original cataloging이며, 이를 위해 전문 인력인 편목사서를 일정 규모 이상 유지하는 것은 비효율적이라는 판단을 내렸던 것이다.³⁰⁾ 여기서 우리는 라이트주립대학의 사례가 북미 도서관의 일반적인 경향이 아니라는 점을 명심해야 한다. Original cataloging의 비율이 지극히 낮은 도서관들만이 전면적인 아웃소싱을 고려하고 있을 뿐 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있는 대부분의 도서관에서는 아웃소싱을 ‘부분적’으로만 활용하고 있다.

이러한 접근 및 채택에 있어서의 진중함 못지않게 주목해야 할 부분이 아웃소싱 업체의 전문성이다. 북미 도서관들은 주로 OCLC TechPro나 PromptCat Service, Baker & Taylor 등과 같은 전문 업체에 아웃소싱을 위임하고 있는데, 이들 아웃소싱 업체의 공통점은 도서관에서 편목사서로 오랫동안 근무한 경험이 있는 베테랑 사서들을 고용하고 있다는 것이다. 편목업무에 대한 전문지식과 오랜 경험을 가진 사람들에 의해 생산된 목록을 도입함으로써 목록의 기존 품질을 유지하는 것은 물론이고, 오히려 목록의 품질이 향상되는 경우도 있는 것으로 보고되고 있다. 가령, 미국과 캐나다 지역의 대학도서관을 대상으로 하여 아웃소싱을 통해 생산된 목록레코드의 품질을 직접 측정 한 Lam의 연구를 보면, 편목업무의 아웃소싱을 도입한 53개 대학도서관 중에서 27개관에서는 아웃소싱 이전과 비교하여 목록레코드의 품질에 변화가 거의 없었으며, 11개관에서는 내부에서 생산한 것보다 오히려 품질이 향상되었고, 단지 5개 도서관에서만 정확성이나 일관성의 문제로 인해 품질이 저하된 것으로 보고하고 있다.³¹⁾ 이처럼 아웃소싱이 목록의 품질 저하에 직접적인 영향을 미친다고 볼 수 없는 이유 중 하나로, Lam은 아웃소싱 업체의 전문성이 크게 작용하였음을 밝히고 있다.

아웃소싱 업체의 전문성에 더해 아웃소싱을 추진하는 방식에 있어서도 합리성이 우선시 되는 특징을 엿볼 수 있다. 아웃소싱 업체와의 계약을 체결할 때, 아웃소싱의 대상, 목록레코드의 수준,

29) 그들은 아웃소싱을 시행하기에 앞서 편목업무의 효율성을 개선하기 위한 노력을 2~3년에 걸쳐 시도하였고, 그러한 노력으로도 업무 효율이 개선되지 않자 그때서야 아웃소싱을 고려하기 시작하였다. 그들이 아웃소싱을 고려하게 된 직접적인 계기는 업무 방식에 대한 철저한 분석을 통해서였다. 그들이 생산하는 목록레코드의 75%는 의회도서관(LC)이나 의학도서관(NLM)으로부터, 그리고 20% 정도는 라이트주립대학에서 가입한 서지유틸리티로부터 copy cataloging하고 있었다. 결국 자관에서 처리하는 original cataloging은 5% 수준이 채 되지 않았던 것이다.

30) 주지하다시피 미국 도서관계에서 편목사서(cataloger)들은 주로 original cataloging을 담당하고 있으며, copy cataloging은 별도의 보조사서(technician)들에 의해 처리되고 있다. 이러한 상황에서 95%에 이르는 copy cataloging을 위해 고급 인력을 유지하기 보다는 아웃소싱 업체에 위탁하는 것이 비용-효과 면에서 타당하다고 그들은 판단하였던 것이다.

31) 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.

품질의 기준, 오류에 대한 인정범위 등에 대한 명확한 지침이나 요구사항을 성문화하고 있는데, 여기에는 아웃소싱 업체에서 참조하는 목록레코드의 우선순위도 포함되어 있다. 이는 이미 품질이 검증된 레코드를 참조하도록 함으로써 아웃소싱 업체를 통해 생산한 목록레코드가 초래할 수 있는 품질저하 문제를 미연에 방지하고자 하는 의미가 내포되어 있다.³²⁾ 비록 아웃소싱을 채택하더라도 그들은 목록의 구축 문제를 결코 아웃소싱 업체에 전적으로 위임하고 있지는 않는 것이다.

그들은 또한 국가적 차원에서 아웃소싱의 문제에 대해 접근하고 있다. 가령, 미국도서관협회에서는 1997년부터 Outsourcing Task Force(OTS)를 구성하여 국가적 차원에서 아웃소싱 전략을 마련하는데 앞장서고 있는데, 아웃소싱을 계획할 때 반드시 고려해야 할 사항은 물론이고, 아웃소싱을 어떻게 전략적 기회로 이용할 것인지, 그리고 그로 인한 효과가 무엇인지를 체계적으로 분석하고 있다. 이 가운데, 편목업무의 아웃소싱과 관련하여서는 아웃소싱 업체에 전적으로 위임하지 말고, 위의 사례처럼 LC나 OCLC를 적극 이용하도록 하는 방법을 적극 권장하고 있다. 이렇듯 북미 도서관에서의 편목업무 아웃소싱은 업무의 중심이 여전히 '도서관'과 '편목사서'에 놓여 있음을 알 수 있다. 적절히 제어하면서 아웃소싱을 보완 장치로만 활용하고 있는 것이다. 여기에, 아웃소싱이 실질적으로 가능한 인프라(국가서지, 서지유틸리티)가 구축되어 있다는 점도 아웃소싱의 효과를 높일 수 있는 배경이 되고 있다.

이에 비해 우리의 사례에서는 가벼움과 경솔함이 진하게 묻어난다. 자관의 목록 구축을 전적으로 외부의 아웃소싱 업체에 위임하고 있을 뿐 아니라 업체가 수행하는 과업을 적절히 제어하는 장치와 방법조차 갖추지 못하고 있다. 물론, 근자에 이르러 아웃소싱 계약 시에 MARC 레코드 구축이나 장비작업 등에 대한 구체적인 지침을 명시하는 공공도서관들이 점차 증가하고는 있으나, 여전히 대부분의 도서관들이 구체적인 지침도 없이 "MARC 레코드를 자관 프로그램에 반입"하도록 하는 다소 모호한 내용만을 계약서에 명시하고 있다. 뿐만 아니라 아웃소싱의 결과물에 대한 검수 작업을 철저히 하지 않다보니 계약서에 명시된 '오류 레코드의 인정 범위'를 훨씬 넘어서고 있음에도 불구하고, 이에 대한 대응 조치가 이루어진 사례가 단 한 건도 보고되지 않고 있다.

이러한 우리 도서관의 미숙함은 아웃소싱을 시행함에 있어 나타날 수 있는 잘못된 정책의 폐해를 명료하게 보여준다. 비록 소수의 사례에 불과하지만 이번 연구의 결과에서 우리는 그러한 폐해의 적나라한 모습을 어느 정도 가늠할 수 있었다. 따라서 만일 아웃소싱이 우리 도서관계가 편목업무와 관련하여 선택할 수밖에 없는 작금의 대세라면, 비록 늦었지만 지금이라도 제대로

32) 가령, 아웃소싱 계약서의 '참조 레코드 우선순위'에는 1순위로 국가기관(LC 등)의 목록레코드, 그리고 2순위로 OCLC나 RLIN 등 철저한 품질검증 작업을 수행하고 있는 서지유틸리티의 목록레코드 등과 같이 copy cataloging을 위한 대상이 명확히 기재되어 있다. 이에 더해, 참조할 목록레코드가 존재하지 않은 경우에 대한 지침도 포함하고 있는데, 가령 참조할 목록레코드가 존재하지 않을 경우 아웃소싱 업체에서는 별도의 작업을 하지 않도록 지시하거나 최소수준의 목록레코드만 작성하도록 한 후 아웃소싱을 의뢰한 도서관의 편목사서들이 이를 토대로 완전수준으로 업그레이드하는 방식을 택하고 있다.

그리고 철저히 아웃소싱 전략과 계획을 수립할 필요가 있다. 이 과정에서 앞서 살펴본 북미 도서관들의 철학과 방식은 우리에게 좋은 귀감이 될 것이다. 아웃소싱이 편목업무의 효율성 증대는 물론이고 도서관서비스의 확대와 품질 제고에 기여할 수 있음을 북미의 도서관들은 보여주고 있기 때문이다.

V. 결 론

필자는 우리 공공도서관에서 유행처럼 번지고 있는 편목업무의 아웃소싱을 지켜보면서, “도대체 어떠한 근거에서 많은 도서관들이 앞 다투어 아웃소싱의 대열에 참여하고자 하는 것인지” 몹시 궁금하였다. 그래서 그 근거를 찾고자 먼저, 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 입증해 주는 연구물들을 좀처럼 찾아볼 수가 없었다. 그나마 국외의 경우에는 편목업무 아웃소싱의 득과 실을 논리적으로 검증한 연구결과가 축적되어 있었으나, 그들이 다루고 있는 사례의 대부분이 우리의 현실과는 동떨어진 내용이었어서 우리 도서관계에서 확산되고 있는 아웃소싱의 타당성에 대한 이론적 지지대로 활용하기에는 무리가 있었다.

이처럼 편목업무 아웃소싱과 관련된 우리 도서관계의 행태가 적절하다는 것을 입증할만한 연구 자료를 찾는데 실패하면서, 필자가 두 번째로 주목하였던 것은 ‘편목업무를 담당하고 있는 사서들과 도서관경영진의 속내’이었다. 편목업무를 담당하고 사서들은 자신들의 업무가 아웃소싱의 대상이 되어가는 현실에 대해 어떻게 생각하고 있는지, 구체적으로 아웃소싱이 추진되는 과정에서 실무 사서들은 어떠한 역할을 하였으며, 아웃소싱이 도서관과 자신들의 미래에 미칠 영향에 대해 그들은 어떻게 판단하고 있는지 등에 대해 중점적으로 밝혀내고자 하였다. 이 과정을 통해 밝혀진 사실은, 현재 우리 공공도서관계에서 편목업무의 아웃소싱은 기존 인력을 보다 효과적으로 운영하면서 편목업무의 생산성을 증대하고, 예산을 효율적으로 사용하면서 이용자서비스를 확대할 수 있을 것이라고 인식되고 있었다는 점이었다. 나아가, 편목업무 아웃소싱의 효과를 이처럼 ‘긍정적’으로 평가하고 있는 사서들이 우리 도서관계에서 늘어감에 따라 향후 공공도서관 전체에서 편목업무의 아웃소싱은 더욱 확산될 가능성이 있음을 보여주고 있었다.

이러한 현실을 직시하면서, 필자는 기존의 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 주목하였다. 그리하여 사서들이 ‘막연하게’ 이야기하는 아웃소싱의 긍정적 효과는 물론이고, 필자가 ‘어림פות’

인지하고 있는 아웃소싱의 부정적 영향을 객관적이고 과학적인 접근을 통해 면밀히 검증해 볼 계획을 세웠다. 이 작업은 우리 도서관 현장은 물론이고 사서직과 학문의 건강한 발전을 위해 매우 중요하고도 시급한 작업이라고 판단하였기 때문이다. 그러나 이번 연구에서 아웃소싱의 성과는 편목업무의 효율성이나 목록의 품질, 이용자서비스 업무의 강화 등 어느 면에서도 두드러지게 나타나지 않았다. 물론 이러한 결과는 6개 도서관을 대상으로 분석한 결과로서 일반화하기는 어렵다고 볼 수 있다. 그러나 적어도 이러한 결과는 지금까지 편목업무의 아웃소싱을 옹호해 온 도서관사람들의 주장에 정면으로 배치되는 것이라는 점에 필히 주목할 필요가 있다.

이번 연구를 마무리하면서, 필자는 편목업무의 아웃소싱을 시행하고 있거나 그렇지 않은 도서관들의 편목업무 행태가 우리 도서관계의 발전과 우리 학문 및 교육의 발전을 위해 결코 바람직하지 않다는 생각을 떨쳐버릴 수가 없다. 편목업무는 외부에 온전히 떠넘기고 있으면서 사서의 채용 및 승진을 위해서는 여전히 '자료조직' 분야를 필수 시험 과목으로 지정하고 있는 지극히 모순된 현실을 직시하면서, 자료조직을 강의하는 담당교수로서 후속세대를 위한 교육에 대해서도 적지 않은 회의를 품게 되었기 때문이다. 그렇다면 이러한 상황에서 우리에게 필요한 것은 무엇일까? 그것은 보다 다양한 사례를 대상으로 하여 편목업무 아웃소싱의 功過를 체계적으로 분석하고, 그 결과에 의거하여 우리 도서관계의 실정에 적합한 편목업무 아웃소싱의 실천 모델을 찾는 일이라 할 수 있다. 만일 표본 도서관의 수를 확대하여 조사한 결과에서도 이번 연구의 결과와 동일하게 나타난다면, 그 때에는 편목업무의 방법과 절차를 대대적으로 쇄신하고 도서관서비스의 증대에 이바지하는데 혁신적인 방안이 마련되어야 할 것이다. 그렇게 될 때, 우리 도서관계에서 편목업무의 아웃소싱을 둘러싼 표면적이고 형식적인 논쟁에 종지부를 찍을 수 있을 것이며, 나아가 일선의 도서관들이 아웃소싱을 '전략적으로' 운영하면서 그 효과를 극대화할 수 있게 될 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉