

대학도서관 운영에 있어서 전략적 아웃소싱에 관한 연구

A Study on Strategic Outsourcing for Library Management

배금표, 중앙대학교 대학원 박사과정
Bae Keum-pyo, Dept. of Library and Information Science,
The Graduate School, Chung-Ang University

도서관 경영에 있어서 외부의 경영자원이나 기능을 이용하려는 아웃소싱은 최근 전 세계적으로 나타나는 새로운 현상이며 조직의 리스트럭처링, 업무활동의 리엔지니어링, 정보시스템의 다운사이징 등 일련의 혁신적인 문제영역 등과 함께 앞으로 연구되어야 할 부분이다.

이러한 도서관 아웃소싱 문제는 앞으로 전개될 경영혁신과 구조조정은 물론 서비스의 질적 향상과 향후 도서관의 조직변화에 영향을 미칠 주변 환경에 대한 적절한 대응을 위해 그 연구의 의미가 있다.

아웃소싱은 단순히 비용절감, 정보시스템의 다운사이징, 경영조직의 리스트럭처링, 리엔지니어링에 따른 감량경영과 경영의 합리성 뿐만 아니라 본래 업무의 경쟁우위를 획득하기 위한 능동적 전략기법으로 그 범위를 넓혀가고 있다.

1. 서론

1990년대에 들어 도서관 업무에 기술 서비스 기능의 아웃소싱이 폭넓게 시도되고 논의 되었다. 아웃소싱은 수십년 동안 기술서비스 활동의 한 부분으로 사서들에게 새로운 개념이 아니지만 분명한 것은 근년에 와서 부쩍 아웃소싱에 대해 관심이 확대되고 있다는 것이다.

도서관 경영에 있어서 외부의 경영자원이나 기능을 이용하려는 것은 최근 세계적으로 나타나는 새로운 현상이며 조직의 리스트럭처링, 업무활동의 리엔지니어링, 정보시스템의 다운사이징 등 일련의 혁신적인 문제영역 등과 함께 앞으로 연구대상으로 검토해야 할 부분이다.

더군다나 국내 경제의 IMF 관리체제에 있어서 각 기업 및 기관들이 구조조정이라는 새로운 국면에 접어들면서 조직의 일대 혁신을 기하고 어려운 환경을 극복, 살아남으려는 현실 속에서 우리들의 관심을 충분히 끌고 있다.

도서관에서의 아웃소싱 문제는 앞으로 전개될 경영혁신과 구조조정은 물론 서비스의 질적 향상과 향후 도서관의 조직변화에 영향을 미칠 주변 환경에 대한 적절한 대응을 위해 그 연구의 필요성이 있다 하겠다.

2. 의의

2.1 아웃소싱의 개념

아웃소싱이란 1980년대 후반부터 미국을 중심으로 리스트럭처링의 일환으로 자사의 사업내용을 재검토하여 핵심사업에 경영자원을 집중 투입시키기 위해 주변업무로서의 정보시스템을 외부에 위탁하는 기업이 급속도로 늘어나면서 아웃소싱이라는 용어를 많이 사용하게 되었다.

아웃소싱 기법은 원래 미국의 경영학자 프리할라드 교수가 주창한 '경쟁이론'에서 유래한 용어이다. 즉 "각 기업은 인력, 자본, 시설에서

한계성을 지니고 있기 때문에 건물관리나 식당 운영 등 일부 업무를 외부 전문기관에 의뢰하는 것”이라고 하고 있다. 아웃소싱은 이러한 경쟁이론을 발전시킨 기업 경영전략의 하나라고 할 수 있다.(전자신문,1995.9.25)

세계 권위의 정보서비스 제공사인 IDC (International Data Corporation)가 1993년 3월 펴낸 보고서에 의하면 아웃소싱의 근원은 제조업체가 완제품을 만들기 위해 관련 제품을 외부로부터 조달받는 분업의 형태에 그 뿌리를 두고 있다고 밝히고 있다.(IDC, 1993)

결국 아웃소싱이란 회사 내부 인력·설비로 수행하던 업무를 외부 용역으로 대체하는 것으로서 핵심 부문을 제외한 주변 업무를 전문화된 외부업체에 맡김으로써 비용부담은 줄이면서 업무 효율성을 높히는 것이라 할 수 있다.

2.2 용어의 정의

아웃소싱(Outsourcing)이란 “Out(외부) + Sourcing(자원)”이 결합된 말로써 어떤 기능을 외부기관(Vender)에 위탁하는 것이라 말할 수 있다. 혹은 “고객의 정보기술 기능 중에서 부분적 또는 전부를 지속적으로 위탁관리하는 것”이라고 정의하고 있다.(Picardi, 1994) 이 정의에서 보면 아웃소싱이란 업무의 일부 또는 전부를 외부기업에 맡기는 ‘외부위탁’이나 ‘외주’, ‘외부조달’을 의미하고 있다.

따라서 아웃소싱이란 기업이 스스로 조달할 수 없거나 있더라도 스스로 조달할 필요가 없다고 판단하는 인적, 물적 자원과 서비스를 외부 공급자에게 위탁하여 조달하는 활동을 말한다.

아웃소싱의 유형으로는 인적자원과 기술적 자원 모두, 즉 업무 전체를 맡기는 토탈아웃소싱, 업무 중 일부를 아웃소싱하는 부분 아웃소싱으로 구분할 수 있다.

2.3 용어의 한정

이 글에서는 도서관의 주변업무, 즉 기능적

인 업무에 대한 외부위탁을 통하여 도서관에서 정보서비스라는 전문적인 업무에 보다 효율화를 기하자는 의미에서 ‘기능업무의 외부조달’로 그 의미를 한정하기로 한다.

2.3 아웃소싱의 배경과 목적

아웃소싱의 배경을 보면 대개의 기업들이 기술의 급격한 발전을 자체적으로 수용하는 데 있어서 기술적 한계가 있다거나, 혹은 시스템 투자비용 및 인력의 증가, 시스템의 투자 효율성 검증의 어려움이 있다거나 할 때이다.

이러한 배경을 통한 아웃소싱의 목적은 경영자원을 핵심업무에 집중시키는데 있으며, 그 특징으로는 경제성 및 전문성, 고품질 서비스, 여유인력의 활용과 직원들의 사기진작, 유연성, 예측 가능성 등을 들 수 있다.

다시말해 벤더에게 일부업무를 위탁함으로써 비용절감으로 인한 재무이득, 서비스 질적 수준 향상을 가능하게 하여, 본래 업무의 향상을 시도할 수 있다는 것이다. 또한 대개의 경우 벤더에 일임하는 쪽이 자사 종업원이 하기 보다는 서비스 질이 높다는 것이며, 인적자원의 유효활용이 가능하다는 것이다.

2.4 아웃소싱의 범위

당초 아웃소싱이라 하면 처음에 정보처리시스템 중에서 사무처리부터 시작해 차츰 기획, 개발, 설계, 운용, 데이터 처리방법의 부분적인 정보시스템의 아웃소싱에 대한 것을 가리키고 있었다. 그러나 현재는 단순히 정보시스템에만 국한되지 않고 비즈니스 프로세스의 모든 국면에까지 미치고 있다. 단순히 보조적, 정형적인 업무 등의 주변업무 뿐만 아니라 기본적, 비정형적인 기간(base)업무에까지 그 범위가 확대되고 있다. 또한 아웃소싱은 비용절감에서 출발했으나 아웃소싱의 진전과 보급에 수반해 그의 목적도 데이터업무처리에서 관리나 경영의 전략목적으로 변화하여 경쟁전략의 유효한 무기로서 활용되기에 이르렀다.

따라서 아웃소싱은 목적도 단순히 비용절감, 정보시스템의 다운사이징, 경영조직의 리스트럭처 및 업무의 리엔지니어링에 따른 감량경영과 경영의 합리성 등의 방어형 뿐만 아니라 **경쟁우위**를 획득하기 위한 공격적, 능동적 전략기법으로 그 범위를 넓혀가고 있다.

3. 도서관의 아웃소싱 현황

1990년대 초기 도서관에서 아웃소싱이라는 말이 상업적 도서관의 기술서비스를 이용하는 전문도서관에서 쓰기 시작했는데 1992년에서 1993년에 이르기까지 이 용어는 기술서비스 운용에 있어서 온라인 도서관 토론 포럼 등의 모임에서 자주 사용되기 시작했다. '90년대 중반에 아웃소싱 개념의 기술서비스는 전문도서관에서 최고의 관심 주제로 떠올랐다.

1992년 스텐포드 경영대학원에서 블랙웰사와 단행본의 copy cataloguing과 physical processing 처리를 하는 계약을 맺었다. 이 대학 책은 도서관은 대학도서관으로서 첫 번째 아웃소싱 서비스 도서관이었다.

1993년 미국 오하이오의 Wright 주립대학은 OCLC와 계약을 맺어 편목부서를 없애고 아웃소싱을 시작하여 미국에서 편목부서를 완전히 아웃소싱 해버리는 첫 번째 대학도서관이 되었다.

1994년에는 캐나다에 있는 알베르타 대학도서관과 메니토바 대학도서관이 편목과 물리적 처리부분을 Information Systems Management /Library Technical Services사와 아웃소싱을 계약하였다.

1995년 스텐포드 대학도서관은 YBP와 아웃소싱 프로그램을 이행하였고, 법률회사인 Baker and McKenzie가 아웃소싱을 통해 도서관을 운영하였다.

1996년에는 하와이 주립 공공도서관 시스템(HSPLS)이 Baker & Taylor 회사와 도서선정 및 편목, 물리적 처리 등의 아웃소싱 계약을 맺었을 때 공공도서관 내에서는 서적상에게

장서개발과 수서활동의 전면적인 아웃소싱이 일어나기 시작했다.

이렇듯 도서관의 아웃소싱 도입 목적이 초창기에는 편목을 위주로 비용절감에 있었다. 그러나 최근에 와서는 편목의 질적 향상, 전문적인 편목자 제공, 편목직원들의 다른 서비스로 재할당, 도서관 서비스의 리스트럭처, 인하우스에서 가능하지 않는 전문적인 접근, 작업시 일어나는 불필요한 데미지들의 감소, 자원의 특별한 증가없이 도서관 서비스를 확장시킬 수 있는 장점 때문에 도입하고 있다.

4. 아웃소싱의 장단점

4.1 아웃소싱의 장점

1) 경제성 및 전문화 - 전문화와 규모있는 경제를 통해서 공급자는 동일한 서비스나 가치를 내부조직에서 사용하는 비용보다 적은 비용으로 제공할 수 있다.

2) 서비스 개선 - 사용자는 공급자로부터 내부조직 보다 적은 비용 또는 같은 비용으로 보다 높은 고품질의 서비스를 제공 받을 수 있다.

3) 예측성 - 계약이 고정가격인 경우 사용자는 앞으로 발생할 비용에 대한 예측을 통해서 미래의 불확실성을 줄일 수 있다.

4) 재정 인적자원의 재할당 - 일상적 업무의 아웃소싱으로 생긴 재정 인적 여유 부분을 재할당하여 전략적 업무에 투입할 수 있다.

4.2 단점

조직적인 문제

1) 통제 상실 - 전략적으로 컨트롤 하는 것을 상실할 수 있다.

2) 의존성 - 벤더에 지나치게 의존하게 됨으로써 재무구조가 취약하거나 낮은 질의 서비스를 제공하는 공급업체는 고객에게 장기적으로 심각한 문제를 야기시킬 수 있다.

3) 절감효과 예측미흡 - 장래에 대한 정확한 예측 없이 외부위탁을 실시할 경우 새로운 기술의 등장과 계속적인 환경의 변화에 따라 비용의 정확한 절감효과를 기대할 수 없다.

4) 계속적인 환경변화 - 환경의 계속적인 변화에 따라 외주업체의 상황변화나 사업전략이 변경되면 당사자 일방이 대응할 수 없는 경우가 발생할 수도 있다.

인적문제

1) 인적 최적성 - 인적 최적의 적합성을 계속시킬 수 있는가 하는 문제

2) 직원들의 저항 - 직원들의 저항과 아웃소싱에 따른 직원들의 생산성이나 모럴의 저하문제 발생 소지

3) 인원감축 - 인원 삭감문제 등이 있다.

5. 도서관의 전략적 아웃소싱

도서관에서 아웃소싱을 실시할 경우 어느 업무를 아웃소싱하며, 어떤 업무를 인소싱 할 것인가 하는 문제는 그렇게 간단하지가 않다. 그러므로 중요한 것은 철저한 업무분석을 통한 대비기준을 갖추는 것이다. 도서관에서 보다 효과적이고 질 높은 이용자 서비스를 위해 사서의 전문적인 코어능력부분을 식별하여 코어능력은 인소싱하고 비코어능력을 아웃소싱 함으로써 비용, 시간 및 서비스 향상을 꾀하도록 하는 것이다. 논자는 도서관의 업무구분을 주변업무와 고유업무로 대별하였으며, 주변업무는 현재 아웃소싱되고 있는 부분으로써 논외로 하고, 고유업무를 다시 전문업무와 기능업무로 구분하여 전문업무는 인소싱, 기능업무는 아웃소싱하는 것으로 하였다.

도서관에서 아웃소싱 부분은 대개 서지통정이라든가, 도서선정, 장서개발, 컴퓨터 지원, 데이터베이스 관리유지, 문헌배포, 외국자료 및 희귀자료 편목, HTML 편집, 레코드 생성, 기타 편목업무 등을 들 수 있다.

5.1 수서

수서는 각 조직단위의 직무수행을 지원하기 위하여 서무, 인사, 회계 등의 행정적 업무와 자료선택, 발주, 수집, 등록 등의 수서업무를 담당하는 부서이다. 수서업무는 자료의 선택을 제외하고는 대개의 업무를 외부위탁할 수 있다.(윤정기, 1998) 그러나 윌슨과 콜버는 도서선정은 물론 장서개발까지 아웃소싱 부분으로 보고 있다.(Wilson & Colver, 1997)

좀더 구체적인 예를 보면 Book approval, Blank and Standing order, 장서개발, 장서분석, 절판도서 서비스, 희귀도서 구입, 정기간행물 구독예약, 체킹, 클레임, 재정회계, 신간 도서구입 신청 등을 들 수 있다. 그러나 장서개발과 분석은 전문성과 그 기관의 특수성을 고려 아웃소싱에 배제되어야 한다.

5.2 정리

정리업무는 분류, 편목, 장비 등을 하는 업무로서 대체적으로 외부위탁이 용이하다고 볼 수 있다. 분류와 편목에 있어서 고도의 기술이 필요하다고도 볼 수 있지만 컴퓨터 시스템 도입으로 MARC를 활용한 서지데이터베이스 구축이 가능하고, 공동목록의 일반화로 분류, 편목의 업무가 간단하게 이루어지는데 있다.

물리적 처리부분-도서관의 정리부서가 자료의 이용에 앞서 필요한 업무를 수행하는 과정- , 데이터베이스 관리유지, 전거통제, original cataloguing & copy cataloguing, 레코드 갱신, 목차의 하이퍼텍스트 마크 작업, 내용목차 레코드의 보완, 외국언어 및 팜플렛 목록 정리, 보존서비스, 그리고 전산관련업무 등 기술적인 서비스 업무로서 외부위탁이 가능하다.

5.3 열람

열람과는 정리된 자료를 유지, 관리하고 이용자에게 제공하거나 이용할 수 있도록 원조하는 직접봉사부서로 정보화시대에 있어서 그 중요성이 더욱 강조되는 부서라 할 수 있다.

열람업무는 대출, 참고 및 간행물 업무의 정보제공 업무로서 이들 업무는 이용자의 직접적인 접촉과 자료라는 물리적 수단을 가지고 서비스하는 부분이기 때문에 위탁관리에 신중을 기하여야 할 부분이다.

먼저 대출업무는 두가지로 구분해 볼 수 있는데 그 하나는 대출데스크에서 단순히 대출반납을 체크, 배열하는 업무와 또다른 하나는 대출실 관리를 통한 자료관리와 대출열람안내 업무이다. 여기서 전자는 단순 기능적인 업무로서 외부위탁이 가능하나 후자는 전문적인 자료체계와 지식을 요하는 업무로서 외부조달에서 배제되어야 한다.

참고 및 간행물 업무는 순수 정보제공 업무로서 전문가 집단인 사서가 중점적으로 서비스해야 할 업무로 목차서비스나 복사서비스와 같은 단순한 업무를 제외하고는 외부위탁이 곤란하며, 다른 기능의 외부위탁으로 생기는 잉여 전문인력을 일선에 집중 배치하여 정보서비스를 강화할 필요가 있다. 여기서 참고 및 간행물 업무란 참고정보서비스, 인터뷰 및 이용자 서비스, 온라인 오프라인 정보검색서비스, 자료안내, 프로젝트 지원서비스, 학습지원 서비스, 저널 서비스, 원문신청서비스, 도서관 이용안내 서비스 등을 포함한다.

6. 아웃소싱 고려사항

6.1 고려사항

1) 업무의 공공성과 본질적인 업무의 구체적 검토-이용자와 직접 대면하는 정보제공업무, 도서관 이용지도 등의 업무와 자료선택 등 본질적인 업무는 외부위탁을 배제한다.

2) 철저한 업무분석을 통한 위탁업무 부분의 명확화-아웃소싱 부분과 인소싱부분을 철저히 분석하여 아웃소싱 업무를 명확히 하고, 행정책임의 소재가 불분명하여 오히려 통제가 어려울 수 있으므로 위탁계약에 명확성을 기한다.

3) 비용절감 효과의 의문-벤더는 자신의 전체 비용에 이윤을 더하여 가격을 설정하기 때문에

소요되는 비용을 초과할 가능성이 있다. 현재 비용분석을 철저히 하여 핵심비용을 추정한다.

4) 보안 및 도덕 수준-아웃소싱에서 사용자들이 일반적으로 가장 우려하는 부분이다. 도서관에서는 보안문제에 있어서 그렇게 크게 우려할 사항은 아니지만 도덕적 수준은 간과할 수 없다.

이 문제는 이용자에 대한 책임의식과 제도적, 시스템적인 측면에서 신뢰할만한 대책이 강구되어야 할 것이다.

6.2 효과

- 1) 전문적인 업무확대로 전문직으로서의 지위향상
- 2) 사서의 고유업무에 전념, 보다 향상된 서비스 제공
- 3) 경비절감
- 4) 직원상호간의 역할분담을 통한 업무의 순수성 확장
- 5) 직원 상호간의 갈등 배제

6.3 문제점

- 1) 이용자 서비스의 효과
- 2) 직원들의 도덕적 수준
- 3) 조직문화의 갈등
- 4) 직원들의 저항
- 5) 선임자들에 대한 충동

7. 결론

아웃소싱은 비용절감과 경쟁우위를 위한 시대적인 흐름이며 국제화에 따른 고용구조의 변화를 더욱 촉진시키는 결과를 가져온다는 사실을 누구도 부인할 수는 없다. 그러므로 이러한 경향은 세계 어느 국가에서나 어느 조직에서든지 그 적용과 발전이 나타날것으로 보고 있으며, 도서관 역시 예외가 될 수 없다고 보고 있다.

도서관들이 보다 향상된 이용자서비스를 위

해서는 자체 전문적인 서비스 개발의 고도화와 더불어 여러 가지 기능적인 요소에 대한 기술 외적인 도입, 즉 전문가 집단으로서 그 기능과 역할을 다하기 위해 전략적 아웃소싱이 필요하다고 하겠다.

또한 앞서 논의한 정보사회가 요구하는 도서관 구조를 만들기 위해서는 여느 전문가 집단들 처럼 검증받은 사서, 즉 고급사서들을 채용하고 현 인원들은 경영평가를 통해 재배치 내지는 적극적인 서비스 체제에 활용토록 할 수 있어야 한다.

그러나 또한 아웃소싱이 만능이 아니라는 사실에 유의할 필요가 있다. 아웃소싱과 대칭을 이루는 인소싱이 부가가치를 향상시키는 경우가 얼마든지 있기 때문이다. 이는 아웃소싱이 경영자원의 한계가 있는 조직에서 경쟁력을 높이기 위해 지극히 유용한 수단으로 될 수 있지만 조건에 따라서는 인소싱이 더욱더 유효한 경우도 많다는 사실을 인식해야 한다.

8) Benaud, Claire-Lise. "Outsourcing library operations in academic libraries: an overview of issues and outcomes" Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 1998.

9) Claremont, James. "Privatisation and outsourcing : an annotated bibliography" Canberra : Lionel Murphy Library, Attorney-General's Dept., 1997.

10) Hirshon, Arnold, 1950- "Outsourcing library technical services : a how-to-do-it manual for librarians" New York : Neal-Schumer Publishers, 1996.

11) Wilson, K.A., Colver, M. "Outsourcing library technical services operations : practices in academic, public, and special libraries" Chicago : American Library Association, 1997

<참고문헌>

- 1) 김광식(1996). "정보시스템의 전략적 아웃소싱(Outsourcing)에 있어서 외주결정전략에 관한 연구", 서울대 대학원 석사학위논문. pp. 28-35
- 2) 안중호(1994). "정보시스템의 통합화에 따른 Outsourcing에 관하여" 한국통신 경영과 기술. 1994년 8월호, 16-17
- 3) 윤정기(1998). "국내 공공도서관 민간위탁에 관한 고찰" 정보관리학회지 15:1, pp. 8-17
- 4) 이천행(1995). "국내기업 아웃소싱 인식에 관한 연구" 고려대 대학원 석사학위논문, p. 6.
- 5) 전자신문(1992). "아웃소싱 '컴'업계 유망주 부상", 1992.11.9 일자
- 6) 전자신문(1995). "아웃소싱 뿌리 내린다", 1995.9.29 일자
- 7) Anthony Picardi(1994). Software Licensing Lexicon, IDC, vol. 1, p. 7