

# 國立大學圖書館 組織構造의 改善模型

慶北大學校 圖書館

尹熙潤

## 〈目次〉

I. 緒論	2. 組織規模
1. 研究目的	3. 委員會組織
2. 研究方法 및 限界	4. 副館長制
II. 大學圖書館 組織構造의 模型	5. 內部組織
提示를 위한 理論的 根據	6. 電算業務組織
1. 司書職員數	7. 分館組織
2. 專門職者와 非專門職者의 構成比率	IV. 國立大學圖書館 組織構造의 改善模型
3. 統率範圍	1. 改善模型의 基本方向
III. 國立大學圖書館 組織構造의 現況과 問題點	2. 組織構造의 改善模型
1. 組織構造의 形態	V. 要約 및 結論
	參考文獻

## I. 緒論

### 1. 研究目的

高度情報社會에서는 圖書館의 대다수 업무가 自動化되고, 컴퓨터와 通信技術을 결합하는 광역의 네트워크이 형성될 것이며, 圖書館의

## 2 國立大學圖書館報 第10輯

기본적 성격이 ‘閱覽圖書館’에서 ‘知的公共施設’로 전환되는 등의 일대 변혁이 불가피할 것으로 예상된다.<sup>1)</sup> 특히 대학과 지역사회의 綜合學術情報센터로서 막중한 역할을 부여받은 대학도서관이 대학의 교육 및 연구활동에 필요한 정보자료를 수집·정리하여 大學構成員에게 제공하던 종래의 資料中心機關(collection-centered institution)에서 지적인 조사·연구활동과 정보봉사업무에 주력하는 奉仕指向機關(service-oriented institution)으로의 변신이 두드러질 것이며, 또한 그렇게 될 때 電子情報環境下에서 그 존재 가치를 인정받을 수 있을 것이다.

이처럼 정보화사회의 도래에 따른 대학도서관의 性格이나 役割의 변화가 불가피하다면, 각 대학도서관은 이에 대처하기 위하여 고성능 컴퓨터를 비롯한 각종 新情報技術을 도입하여 업무를 개선하고 情報要求의 量的增加와 質的深化 및 多樣化에 따른 積極的인 奉仕方案을 모색하여야 하며, 그先行段階로 組織의 改編問題를 우선적으로 고려하지 않으면 안 될 것이다. 왜냐하면 조직은 도서관의 목표를 달성하기 위하여 형성된 職員, 業務, 技術, 構造 등의 相互作用시스템으로서 도서관의 有效性을 提高시키는 要素인 동시에 經營의 成敗를 좌우하는 要諦이기 때문이다.

그러나 우리나라 대학도서관의 組織現況을 보면 조직구조의 변화에 적지 않은 영향을 미치는 많은 상황요인들이 발생하여 구조의 변화가 불가피한 데도 불구하고 法的, 制度的, 組織環境的 限界와 努力의 不足으로 변화환경에 능동적이고 대처할 수 있는 有機的인 조직구조를 갖추지 못하고 있는 실정이라 하겠다.

---

1) 荒岡 興太郎, “高度情報化社會と圖書館：教育－研究部會報告,” 圖書館界, Vol. 38, No. 5(Jan. 1987), pp. 313~314.

따라서 이 연구는 대학도서관이 정보화사회의 知的下部構造(intellectual infrastructure)로서 중요한 일의를 담당하는데 일조할 목적으로 국립대학교 도서관을 대상으로 組織構造의 現況을 調査·分析하여 問題點을 摘出하고 狀況適合의 改善模型을 提示하고자 한다.

## 2. 研究方法 및 限界

이 연구의 방법은 다음과 같다.

- ① 조직구조에 관한 基礎理論은 국내외 문헌을 수집하여 검토하였다.
- ② 각 대학도서관의 조직구조에 관한 현황자료중에서 組織圖와 規定은 郵便方式을 이용하여 직접 수집하였으며 各種 統計와 其他 關聯資料는 文獻調查를 통하여 수집하였다.
- ③ 각종 통계자료의 비교·분석은 1990년 12월 31일 현재를 기준으로 하였다.

이 연구의 한계는 다음과 같다.

- ① 調査 및 分析對象은 1990년 12월 31일 현재 국립종합대학인 총 13개 국립대학교 도서관으로 국한하였다.
- ② 調査對象의 範圍를 국립대학으로 한정한 이유는 國立大學의 경우, 서울大學校設置令과 國立學校設置令 그리고 韓國教員大學校設置令에 근거하여 도서관조직을 구성하는 데 비하여 私立大學은 學校法人定款(準則)에 근거하므로 一律的으로 상호 비교하기가 곤란하기 때문이다.
- ③ 국립대학중에서 종합대학만으로 국한시킨 이유는 종합대학은 國立學校設置令 등에 圖書館職制의 編成基準이 明文化되어 있으나 단과대학은 없으며, 또한 양자간에는 組織規模, 奉仕對象者數, 藏書의

規模 및 構成範圍 등이 상이하므로 一元化된 개선모형을 제시하기 어렵기 때문이다.

## II. 大學圖書館 組織構造의 模型提示를 위한 理論的 根據

### 1. 司書職員數

1991년 4월 8일 大統領令 제13342호로 제정·공포된 圖書館振興法施行令 제4조는 「대학도서관 및 학교도서관에 두어야 할 사서직원·사서교사 또는 실기교사(사서)의 배치기준은 따로 대통령령으로 정한다」고 규정하였으나 아직 이에 대한 대통령령이 제정되지 않고 있으므로 「... 별표 2중 대학도서관과 학교도서관에 관한 사항은 다른 대통령령에서 이에 관하여 정할 때까지 그 효력을 갖는다」는 부칙 제2조에 근거하여 구법을 적용하여야 한다. 따라서 1988년 8월 16일 대통령령 제12506호로 개정·공포된 도서관법시행령 제4조를 보면, 「당해 대학의 학생수가 1천인 이하인 경우에는 사서직원 4인을 두되, 그 학생수가 1천인 이상인 경우에는 그 초과하는 학생수 1천인마다 사서직원 1인을 더 두며, 장서가 1만권 이상인 경우에는 그 초과하는 2만권마다 사서직원 1인을 더 둔다」라고 함으로써 學生數와 더불어 藏書規模도 基準設定要素로 삼아 司書職員 配置基準을 提示하였다.

이 기준을 大學設置令 第 12 條 1項 3號에서 명시한 資料基準인 「총 학생정원 1인당 30권」과 관련시켜 사서직원수를 산출하면 〈표 1〉과 같이 학생수가 5천명일 경우에는 장서가 15만권이 되어야 하므로 사서직원 15명이, 학생수가 2만명일 때는 장서 60만권과 사서직

원 52명이, 학생수가 2만 5천명일 때는 장서 75만권과 사서직원 65명이 요구된다.

〈表 1〉學生數에 따른 藏書數 및 司書職員數 基準

학생수(명)	장서수(30권 기준)	사서직원수(명)
3천	9만	8
5천	15만	15
1만	30만	27
1만 5천	45만	40
2만	60만	52
2만 5천	75만	65

반면에 선진 외국의 사서직원수 기준을 보면 〈표 2)<sup>2)</sup>에 제시된 바와 같이 美國과 日本의 경우는 學生數·藏書數·年次增加量을, 英國은 學生數나 教授數를, 그리고 캐나다와 대만은 學生數를 기준설정요소로 삼아 우리나라보다 훨씬 높게 제시하였다.

이처럼 우리나라 기준은 외국의 기준들에 비하여 현격히 낮게 책정되어 있을 뿐만 아니라 기준에 제시된 사서직원수도 준사서까지를 포함한 기준인 반면에 외국의 기준들에 나타난 專門職者數는 碩士學位以上의 所持者를 의미하고 있어, 외국의 자격기준에는 못미친다고 하더라도 4년제 大學卒業者로서 2급 정사서자격증을 소지한 자 까지

2) 미국도서관협회 대학 및 연구도서관부회, “美國 大學圖書館을 위한 基準, 1986,” 李炳穆 譯, 國會圖書館報, 第27卷, 第5號(1990. 9·10), p. 79 : K. W. Humphreys, “Standards for Libraries in Great Britain,” *Library Trends*, Vol. 21, No. 2(Oct. 1972), p. 34 : Library Association, *College Libraries : Guidelines for Professional Service and Resource Provision*(London : LA, 1982), p. 31 : 日本圖書館協會, 「圖書館關係法規基準集」, 1983年版(東京 : 同協會, 1983), p. 76 : 中國圖書館學會, “中國 大學校 및 大學圖書館基準,” 李炳穆 譯, 文獻情報學研究(韓國圖書館學會), 第2卷, 第2號(1982, 10), p. 7.

## 6 國立大學圖書館報 第10輯

〈表 2〉 外國의 司書職員數 基準

구 분	기 준 내 용
美國大學圖書館基準	학생 500명당 1명(정규학생수 10,000명까지) + 학생 1,000명당 1명(정규학생수 10,000명 초과시) + 장서 10만권당 1명 + 연차증가량 5,000권당 1명
英國工科 大學圖書館 單科大學圖書館	교수 20명당 1명 학생수 80명당 1명~학생수 120명당 1명
日本國立大學圖書館 改善要項解說	학생 1,000명과 장서 5만권에 직원 10명+증가학생수 1,000명당 2명+증가장서량 2만권당 1명+연차증가량 5천 권당 1명
臺灣大學圖書館	최소한 4명+학생 150명당 1명

전문직자로 간주하여 비교하면 그 차이는 더욱 더 현저하다.<sup>3)</sup> 따라서 學部學生數와 藏書規模외에도 大學院生數와 教授數, 年次增加量, 奉仕프로그램과 教育프로그램, 分館數 등을 기준설정요소로 삼아 현행 사서직원수에 대한 기준을 上向·調整하는 것이 바람직할 것으로 사료된다.

## 2. 專門職者와 非專門職者의 構成比率

도서관의 업무는 그 性格이나 難易度에 따라 專門職 業務와 非專門職 業務로 양분할 수 있으며, 각 업무의 項目數와 構成比率은 美國, 英國, 日本의 圖書館協會가 제시한 職務分析表를 비교·분석한 〈표 3〉<sup>4)</sup>과 같이 국가에 따라 조금씩 다르게 나타나고 있다. 즉 미국도서

3) 孫正彪, “國立大學校 圖書館關係 基準模型에 관한 考察,” 문현정보학보(전남대학교 문현정보학연구회), 제2집(1986), pp. 11~12.

4) Amercian Library Association, *Descriptive List of Professional and Non-professional Duties in Libraries*(Chicago : ALA, 1984), pp. 2~8 ; Library Assoication, *Professional and Non-professional Duties in Libraries*, 2nd ed. (London : LA, 1974) ; 日本圖書館協會, 「大學圖書館の業務分析」(東京 : 同協會, 1968), pp. 8~14를 비교·분석한 것임.

관협회는 전문직 업무와 비전문직 업무의 구성비율을 60% : 40%, 영국도서관협회는 65% : 35%, 일본도서관협회는 66% : 34%로 제시하고 있어 대체로 전문직 업무의 비율은 60~66%정도인 반면에 비전문직 업무의 비율은 34~40%정도임을 알 수 있다.

〈表 3〉 專門職 業務와 非專門職 業務의 項目構成比

업무내용	업무성격	미 국		영 국		일 본	
		전문직	비전문직	전문직	비전문직	전문직	비전문직
수서 업무	자료선택(제작)	18	0	15	2	11	0
	자료구입(수집)	15	8	9	8	6	9
정리 업무	분류와 편목	15	11	24	10	15	6
	기타 정리업무	1	9				
열람 업무	열람 및 대출	7	15	6	13	5	6
	참고업무	23	5	14	2	18	4
	문현정보관리 (서지·조사업무)					14	4
기타 관리 업무	자료관리(배가· 서고관리)	9	16	14	21	9	9
	일반경영	24	17	27	16	14	5
	인사관리	26	7	27	6	8	2
홍보활동	16	6	15	5	5	4	
	계 (구성비)	154 (60%)	104 (40%)	151 (65%)	83 (35%)	106 (66%)	54 (34%)

그럼에도 불구하고 專門職者數와 非專門職者數의 構成比率에 대한 제견해를 보면 맥널(A. L. McNeal)과 다비슨(G. H. Davison)은 1:2 를<sup>5)</sup>, 버지니아기준은 2:3을<sup>6)</sup>, 벤우열은 1:1을<sup>7)</sup> 제시하였으며, 영국

5) A. L. McNeal, "Financial Problems of University Libraries," *College and Research Libraries*, Vol. 15, No. 5(Oct. 1954), pp. 4~7; G. H. Davison, "Desirable Ratio of Professional and Non-Professional Library Staff," *Aslib proceedings*, Vol. 14, No. 1(Nov. 1962), p. 377.

도서관협회와 중국도서관협회는 전문직원을 50% 이상을<sup>8)</sup>, 미국도서관협회의 대학 및 연구도서관부회는 보조직원을 65% 이상<sup>9)</sup> 배치하도록 제시하였다. 그리고 손정표는 전문직자와 비전문직자의 비율을 1:1.5(40%:60%)로 제시한 후, 비전문직자를 다시 준사서와 자격증 비소지자(행정직 포함)로 구분하여 정사서(전문직):준사서:비사서직원의 최소 구성비율을 40%:25%:35%로 세분하였으며,<sup>10)</sup> 마틴(L. A. Martin)도 專門職:準專門職:書記職의 비율을 1/4:1/4:1/2(25%:25%:50%)로 제시하였다.<sup>11)</sup>

전술한 바와 같이 전문직 업무와 비전문직 업무의 구성비율이 대체로 3:2로 나타나 전문직 업무가 더 많은 데도 불구하고, 專門職者數對非專門職者數의 구성비율은 역으로 최고 1:3까지 비전문직자를 더 많이 배치하도록 제시하고 있는 것은 논리적으로 모순인 것처럼 보일 수도 있다. 그러나 〈표 3〉은 주로 專門職業務를 중심으로 항목이 구성되어 있기 때문에 전문직 업무의 비율이 비전문직보다 더 높은 것으로 나타났으나 독립된 항목으로 설정되지 않은 準專門職, 技術職, 書記職 反復業務들이 많다는 점을 고려하면 실제로는 비전문직 업무의 비율이 더 높을 뿐만 아니라, 우리나라 대학도서관의 경우 아직까지 業務自動化率이 매우 낮고, 相互協力體制를 構築하거나 서지유틸리티(bibliographic utility)에 가입하지 않은 채 각 도서관

6) P. Metz and E. A. Scott, "A Proposed Staffing Formular for Virginia's Academic Libraries," *College and Research Libraries*, Vol. 42, No. 2(March 1981), p. 128.

7) 邊宇烈, “大學圖書館 司書의 專門職業務 對 非專門職業務,” 未刊本 碩士學位論文, 경북대학교 대학원, 도서관·정보학과, 1983, p. 126.

8) Humphreys, *loc. cit.*; 中國圖書館學會, *loc. cit.*

9) 미국도서관협회 대학 및 연구도서관부회, *op. cit.*, p. 78.

10) 孫正彪, *op. cit.*, p. 15.

11) Lowell A. Martin, *Organizational Structure of Libraries*(Metuchen : Scarecrow Press, 1984), pp. 215~216.

이 개별적으로 업무를 수행하는 勞動集約的인(labor-intensive) 환경 하에서 비전문직자가 전문직 업무를 수행하는 비율이 55% 정도로<sup>12)</sup> 로 나타나고 있는 점을 감안한다면 전문직원보다는 비전문직원의 수가 상대적으로 더 많아야 한다.

따라서 전문직 업무 못지 않게 비전문직 업무도 상세하게 규정한 標準職務分析表를 마련하고, 專門職者數 對 非專門職者數의 構成比率 은 2:3정도로 설정하여 명문화 하되, 비전문직자 중 준사서와 비사서직원의 비율을 1:2 정도로 책정함으로써 전체직원중 사서직원과 비사서직원의 구성비율을 3:2정도로 유지하는 것이 바람직할 것이다.

### 3. 統率範圍

통솔범위(span of control)란 監督(supervision)의 범위 혹은 管理責任(managerial responsibility)의 범위로도 지칭되는 것으로 한 사람의 상급자가 直接的으로 지휘·감독할 수 있는 부하의 수를 말한다. 이러한 통솔의 범위가 너무 넓으면 조직상의 계층수가 줄어 들고 커뮤니케이션경로는 단축되지만 철저한 감독을 할 수 없게 된다. 반면에 그 범위가 너무 좁으면 엄격한 감독은 가능하지만 계층수가 많아져 내적 커뮤니케이션이 곤란해지고 조직의 능률이 저하되며, 결국에는 관리의 실패를 초래하기 쉬우므로 最適의 範圍와 限界를 결정하여야 한다.

하지만 조직에 따라 政策의 明確性, 스텝專門家의 利用可能性, 部下의 能力, 客觀的 標準(評價基準)의 適用可能性, 管理對象業務의 性

---

12) 邊宇烈, *op. cit.*, p. 126.

格 등 통솔범위에 영향을 주는 요인들<sup>13)</sup>이 다르기 때문에 아직까지 합의된 適正基準은 제시되지 않고 있다.

다만 조직일반론의 경우, 쿤츠(H. Koontz)등은 上位管理段階에서는 4~8명을, 下位管理段階에서는 8~15명을 최적의 관리한계로 보았고<sup>14)</sup>, 데이비스(R. Davis)는 行政監督(조직상부의 계획·조직 등의 정신적 업무)의 경우 3~8명을, 一線監督(조직최하부의 육체적, 반사적 업무)은 18~26명<sup>15)</sup>, 스튜어트(R. D. Stueart)와 이스트릭(J. T. Eastlick)은 5~9명을<sup>16)</sup> 일반적인 적정범위로 제시하였다. 한편, 도서관분야에서는 草野正名이 企劃·調查業務는 2~3명 정도를, 복잡한 사무는 6~8명 정도를, 단순한 작업은 15~30명 정도를 적정기준으로 제시하였으며<sup>17)</sup>, 모란(R. F. Moran)은 컴퓨터에 의한 정보흐름의改善 및 迅速化·보다 복잡한 經營技法의 導入·유능한 中間管理者의 登場 등과 같은 도서관계의 최근 발전을 감안할 때 도서관장에게 직접 보고할 수 있는 부하직원의 수는 8~10명 정도가 적당하다고 하였다.<sup>18)</sup>

이상에서 살펴 본 바와 같이 단순한 업무일수록 통솔범위가 넓어지고 복잡한 업무일수록 그 범위가 좁아지므로 도서관의 경우도 非專門職 業務보다는 專門職 業務가, 專門職 業務중에서는 肉體的 反復業務보다는 精神的 業務의 통솔범위가 더 좁아야 한다고 하겠다. 따

13) T. Haimann, W. G. Scott and P. E. Connor, *Managing the Modern Organization*, 3rd ed.(Boston : Houghton Mifflin Co., 1978), pp. 135~136.

14) H. Koontz and C. J. O'Donnell, *Principles of Management* (New York : McGraw-Hill, 1968), p. 88 ; H. Koontz and H. Weihrich, *Management*, 9th ed.(New York : McGraw-Hill, 1988), p. 164

15) J. M. Pfiffner and F. P. Sherword, *Administrative Organization*(Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1960), p.156~157(金昌杰, 「教育行政學」(서울 : 博文閣, 1985), p. 193에서 再引用)

16) R. D. Stueart and John Taylor Eastlick, *Library Management*, 2nd ed.(Littleton : Libraries Unlimited, 1981), p. 63.

17) 草野正名, 「圖書館の經營管理」(東京 : 内田老鶴圃新社, 1968), p. 47.

18) Robert F. Moran, "Improving the Organization Design of Academic Libraries," *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 6, No. 3(July 1980), p. 143.

라서 이러한 통솔범위의 논리를 도서관의 각 업무에 적용시켜 보면 대체로 수서업무는 4~5명 정도가, 整理業務는 5~6명 정도가, 管理業務는 4~5명 정도(단, 건물管理部門은 15~30명 정도)가, 弘報業務는 3~4명 정도가 적정인원이라 하겠으며, 1과의 下部組織 單位數와構成人員은 3~4계, 18~24명이 적절하다고 하겠다.<sup>19)</sup>

### III. 國立大學圖書館 組織構造의 現況과 問題點

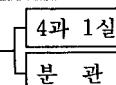
#### 1. 組織構造의 形態

국립대학도서관 조직구조의 기본형태는 전적으로 관계법령에 근거하여 형성되는 바, 서울대는 1991년 2월 1일 대통령령 제13282호로 개정공포된 서울大學校設置令 제17조 1항에 「도서관에 수서과, 정리과, 열람과, 참고서지과 및 규장각 도서관리실」을 두며, 한국교원대와 기타 국립대는 각각 동년 대통령령 제13282호와 제13322호로 개정공포된 韓國敎員大學校設置令 제15조 1항과 國立學校設置令 제13조 1항에 「도서관에 수서과, 정리과 및 열람과」를 두도록 규정하고 있다.

이러한 법적근거에 따라 모든 국립대학은 수서, 정리, 열람을 중심 기능으로 하는 典型的인 機能別 組織形態를 취하고 있으며, 각 대학이 내부적으로 규정하고 있거나 실제로 운용하고 있는 부서나 단위를 포함할 경우, 조직구조의 유형은 〈圖 1〉와 같이 5가지로 세분할 수 있다.

19) 孫正彪, “公共圖書館 組織構造에 관한 理論的 考察,” 圖書館學論集(韓國圖書館·情報學會), 第5輯(1978), pp. 45~46.

〈圖 1〉組織構造의 類型

유형	대학명	계
I 형 : 관장 	서울대	1
II 형 : 관장 ————— 부관장 	부산대	1
III 형 : 관장 	경북대, 전남대	2
IV 형 : 관장	경상대, 전북대, 충남대	3
V 형 : 관장	강원대, 목포대, 부산수산대, 제주대, 충북대, 한국교원대	6

〈도 1〉에서 I 형은 서울대의 조직구조로 관장아래에 수서과·정리과·열람과·참고서지과·규장각도서관리실과 분관을 두고 있는 조직형태이며, II 형은 부산대의 조직형태로 관장아래에 부관장제를 마련하고 수서과·정리과·열람과 및 분관을 두고 있는 경우이다. 또한 III 형은 수서과·정리과·열람과·분관 외에 전산실을 독립적으로 설치한 경북대와 전남대의 조직구조이고, IV 형은 수서과·정리과·열람과와 분관을 둔 충남대 등 3개 대학의 조직형태이고, V 형은 분관조직이 없이 수서과·정리과·열람과만을 설치하고 있는 가장 단순한 조직구조로서 강원대 등 6개 대학에서 채택하고 있다.

이들 조직구조의 제유형에서 나타난 공통적인 현상은 모두가 職能構造的側面에서는 機能別 組織形態를 취하고 있고, 統制構造的 側面에서는 단순히 官僚制的 模型에 근거한 集權的 形態의 階層構造로

형성되어 있다는 점이다. 그렇기 때문에 우리나라 국립대학도서관 조직구조의 형태는 관료제모형으로서 기능중심의 계층적 구조를 기본 특징으로 하고 있다.

그러나 이러한 기능중심의 관료제적 계층조직은 종래의 手作業 環境에 맞도록 설계된 靜態的 組織構造로서 지나친 階層化, 部署間의 圓滑하지 못한 커뮤니케이션, 創意力의 抑制, 狀況變化에 대한 對應力의 不足 등과 같은 문제점들을 노출시켜 윗으로 급변하는 환경 속에서 다양한 정보요구를 신속하게 충족시켜 利用者奉仕를 極大화 하는 데는 不適切한 模型이라 하겠다. 따라서 閉鎖的이고 機械的 組織模型인 관료제가 지닌 한계를 극복하고 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 조직구조를 開放的이고 有機的인 시스템으로 개편하는 것이 바람직하다.

## 2. 組織規模

국립대학도서관의 조직규모는 전기한 바 있는 大學別 設置令에 따라 그 대체적인 骨格이 갖추어지고 기타 자관에 필요한 係(室)水準以下の 下部組織은 內規를 마련하여 보완하고 있는데, 장서 및 직원 규모에 따른 조직규모의 현황은 <표 4><sup>20)</sup>와 같이 학생수가 27,576명이고 장서수와 직원수가 각각 1,466,752권과 141명인 서울대는 4과 1실 24계(실) 3분관에다가 3개 위원회를 두고 있으며, 기타 국립대는 학생수나 장서수 혹은 직원수의 대소에 관계없이 각각 3과와 평균 0.8개 분관 및 1.8개의 위원회를 두고 그 산하에 평균 9.9계(실)

20) 國立大學圖書館報, 第9輯(1990), pp.138~147, 195~218의 통계자료와 업무분장내용, 그리고 우편으로 직접 수집한 도서관 조직도를 이용하여 분석하였음.

을 설치해 놓고 있다. 그러므로 현재의 직원수와 〈II-3〉의 적정통솔 범위를 이용하여 조직규모를 산출하면 서울대만이 1~2개과 정도 ( $141\text{명} \div 21\text{명} = 6.7\text{과}$ )의 증설이 요구될 뿐, 기타 국립대는 평균 직원 수가 42.4명 정도로 3개과로도 충분할 뿐만 아니라 평균 직원수에도 훨씬 미치지 못하는 일부 대학(한국교원대, 목포대, 부산수산대)의 경우는 현재 조직규모가 오히려 과대한 것으로 생각될 수도 있다.

그러나 상기한 조직규모에 관한 法的基準과 現況으로부터 대략 3 가지의 問題點을 摘出해 낼 수가 있다.

첫째, 資料基準과 司書職員 配置基準을 보면, 학생수에 따라 장서 수가 결정되고 학생수와 장서수에 의해 사서직원수가 결정되도록 명문화되어 있으나 〈표 4〉의 현황에서는 대다수 대학이 전술한 〈표 1〉의 기준에 도달하지 못하고 있는데 이는 미국과 캐나다의 대학도서관 사서직원 1인당 봉사대상자수가 각각 240명<sup>21)</sup>과 300명<sup>22)</sup>이고, 일본의 국립대학도서관은 이보다 더 낮은 227명<sup>23)</sup>인데 비하여 13개 국립대의 평균이 537명인 데서도 극명하게 드러나고 있다.

둘째, 圖書館組織에 관한 法條文에는 조직규모를 결정할 때 필수적으로 고려해야 하는 基準設定要素에 대한 언급이 없을 뿐만 아니라, 서울대를 제외한 기타 국립대의 경우는 이용대상자와 장서 및 직원의 규모에 따라 부서수의 기준도 다양화할 필요가 있는 데도 불구하고 일률적으로 3개과를 두도록 규정하고 있어 圖書館의 효율적인 운영을 저해하는 요인으로 간주할 수 있다.

21) Association of Research Libraries, *ARL Statistics, 1982~83*(Washington, D.C.: ARL, 1984), pp. 23~25, 38의 통계를 분석한 것임.

22) F. B. Murray, "Canadian Library Standards," *Library Trends*, Vol. 21, No. 2 (Oct. 1972), p. 307.

23) 日本圖書館協會, 「圖書館年鑑 1990」(東京: 同協會, 1990), p. 287, 290의 통계를 분석한 것임.

〈表 4〉 藏書 및 職員規模에 따른 組織規模現況

대학명	학생수 (명)	장서수 (권)	직원수(명)	조직 규모				인원수
				교직원 1 대	교직원 1 대	교직원 1 대	교직원 1 대	
서울대	27,576	1,466,752	98	43	281	5	4	24
강원대	12,253	311,985	23	24	532	2	2	11
경북대	20,291	542,755	36	24	719	2	2	9
경상대	12,668	249,518	20	19	633	2	2	7
부산대	19,482	562,669	40	19	487	2	2	11
전남대	18,841	375,407	32	20	588	2	3	10
전북대	17,139	346,418	30	27	571	3	2	12
경주대	6,852	198,667	15	21	457	2	2	1
충남대	17,401	345,034	31	21	561	2	2	9
충북대	16,945	263,529	23	24	737	2	2	12
한국교원대	3,476	149,791	8	16	435	2	4	9
목포대	5,054	98,688	10	9	505	2	2	10
부산수산대	4,740	90,728	10	9	474	1	1	10
계	188,318	5,001,941	650	6,980	29	30	76	143
평균 (서울대제외)	14,486 (13,395)	384,765 (294,600)	50 (42.4)	537 (558)	2.2 (2.0)	2.3 (2.2)	8.9 (5.8)	13 (9.9) (1.8)

셋째, 圖書館은 계속적으로 성장하는 組織體이므로 藏書의 年次增加量을 감당할 수 있는 직원을 확보하는 한편, 주기적으로 組織體系를 점검하고, 規模를 擴大改編해야 하는데도 불구하고 현행 도서관 하부조직에 관한 법적 근거가 서울대의 경우는 1975년에, 기타 국립 대와 한국교원대는 각각 1982년과 1984년에 마련된 이래로 여태까지 개정되지 않고 있다.

그렇기 때문에 前記한 藏書의 法的基準(표 1 참조)에 미달된 11개 대학(서울대, 한국교원대 제외)과 사서직원 배치기준에 미치지 못하는 모든 대학의 현재 직원수만을 가지고 산출한 조직규모와 현행 조직규모를 비교하여 별 문제가 없다는 식으로 단정하는 것은 바람직하지 못하므로 法的 藏書確保量과 司書職員 配置基準에 근거한 組織構造의 改編이 절실히 요구된다.

### 3. 委員會組織

에반스(G. E. Evans)는 圖書館委員會를 두어 활용할 경우, “最高經營者는 특별한 문제나 기능수행상 라인간에 일어나는 문제를 해결하는데 도움이 되며, 中間管理者는 기존업무를 조정하고 새로운 프로그램과 봉사를 계획하고 업무를 평가할 때 활용할 수 있으며, 下位管理者는 업무상의 특별한 문제와 부서의 의사결정 그리고 업무절차의 변화에 대하여 견의할 때 유용할 수 있다”<sup>24)</sup>라고 하였다. 이처럼 위 원회제도는 圖書館運營의 主體인 館長의 諮問機構로서 혹은 업무를 원활하게 처리하기 위한 支援機構로서 대학도서관에 많이 도입되는

24) G. Edward Evans, *Management Techniques for Librarians*, 2nd ed.(New York : Academic Press, 1983), p. 89.

데, 13개 국립대에 常設 혹은 非常設機構로 설치된 委員會組織의 현황은 〈표 5〉와 같다.

〈表 5〉 委員會組織의 設置現況

위원회 명칭	대학명	부산수산대												계
		강원	경북	경남	부산	서울	전주	전남	제주	충북	충남	한국교원	목포	
도서관(운영)위원회	× × × × × × × × × × × ×	13												
도서관발전위원회	×	1												
도서선정(장서개발)위원회	×	×	×	×	×	×	5							
전산화추진위원회	×	1												
사서업무추진위원회	×	1												
고서위원회	×	2												
본관운영위원회	×	1												
규장각위원회	×	1												
계	1 3 2 2 3 3 1 1 3 1 2 2 1	25												

먼저 圖書館運營委員會(혹은 圖書館委員會나 中央圖書館委員會)는 圖書館運營에 대한 諮問, 主要業務의 計劃 및 審議, 規定의 制定 및 改正, 豫算 및 決算의 審議, 分館·分室의 設置 및 廢止, 圖書館發展에 관한 建議 및 意見 收斂, 圖書館事業이나 計劃에 대한 支持·協力·弘報 등과 같은 기능을 수행하는 대표적인 자문기구로서 모든 대학에 상설·운영되고 있는 것은 매우 바람직한 현상이라 하겠다. 다만 한국 도서관협회의 대학도서관기준에도 명시되어 있듯이 이 위원회가 대학도서관운영에 관한 政策決定과 活性化에 필요한 사항을 審議·調整하기 위해서는 委員會의 構成, 任期, 役割, 會議 등에 관한 事項이 規定되어야 함은 물론이거니와 委員會의 活動結果에 대한 評價過程을 통하여 問題點을 補完하는 작업도 수반되어야 한다.

다음으로 圖書選定委員會(또는 資料選定委員會나 藏書開發委員會)는 藏書開發政策의 立案, 資料選定方針 및 計劃의 樹立, 資料選定, 寄贈이나 交換資料의 檢討 및 登錄與否 決定, 資料除籍 및 廢棄에 관한 助言 등 장서개발업무에 따른 전반적인 사항을 다루는 필수불가결한 기구인데도 불구하고 〈표 5〉에서와 같이 무려 8개 대학이 설치하지 않고 있는 것은 藏書構成 및 開發에 관한 管理·運營의 效率性과 專門性이라는 측면에서 심각한 문제점으로 지적될 수 있다. 따라서 합리적인 장서구성을 위하여 收書擔當司書들이 주축이 되고 他部署의 專門司書가 가담하는 實務委員會를 조직하되, 教授도 적극적으로 협력할 수 있는 制度的 裝置를 강구하여야 할 것이다.

기타 위원회조직중에서 圖書館發展委員會는 경북대가, 電算化推進委員會는 경상대가, 司書業務委員會는 부산대가, 古書委員會(혹은 고서선정위원회)는 전남대와 충남대가 그리고 分館委員會와 奎章閣委員會는 서울대가 설치·운영하고 있는데 규모가 큰 대학일수록 특히 업무의 효율적인 관리를 촉진하고 이용자봉사의 질을 제고시키기 위하여 圖書館電算化委員會와 司書委員會, 그리고 고서의 선정과 구입 및 폐기에 관한 전문적인 사항을 취급하는 古書委員會와 같은 專門 혹은 實務委員會의 설치가 필요하다 하겠다.

#### 4. 副館長制

대학도서관은 대학의 교육이념을 실현하기 위한 중핵기관으로서 직원이나 예산, 조직의 규모로 볼 때 專任經營者에 의해 운영되는 것이 바람직하다. 그렇기 때문에 한국도서관협회의 大學圖書館基準(조문 2.2.1)에도 「圖書館運營에 專門的인 知識과 經營能力을 지닌 者」를 관장으로 보임하도록 제시하였다.

그럼에도 불구하고 서울대학교설치령 제10조 2항과 한국교원대학 교설치령 제5조 2항, 그리고 국립학교설치령 제11조 4항에 교수 및 부교수가 도서관장직을 겸하도록 되어 있어 사서직원은 관장이 될 수 없을 뿐만 아니라, 실제로 文獻情報學科 혹은 圖書館學科가 설치되어 있는 국립대학에서 조차도 도서관업무에 경험이 없는 타전공분야의 교수에 의해 도서관이 운영되고 있는 실정이다.

이러한 教授兼任制下의 관장은 圖書館運營과 教授職務를 동시에 수행해야 하는 二重的 負擔을 안고 있는 반면에 도서관에 관한 專門知識의 不足과 時間的 制約때문에 統率의 範圍가 좁아지기 마련이며, 결국에는 운영상 많은 문제점을 노출시키게 된다. 그리하여 일부 사립대에서는 수 년전부터 부관장 혹은 그 직위에 상당하는 관장보나 司書長制度를 도입하여 왔고, 국립대 중에서는 부산대가 1988년에 최초로 부관장제를 신설하였다. 또한 서울대, 전남대의 圖書館發展計劃報告書에서도 부관장제가 설치되어야 한다는 주장이 제기되었으며,<sup>25)</sup> 1991년 3월 8일에 제정공표된 圖書館振興法 제14조 1항에서는 公共圖書館長을 司書職으로 보하도록 규정하였다.

물론 대학에서는 대학의 직·부속기관장을 임명하는 법적 근거에 따라 관장이 선임되기 때문에 전임관장제는 현실적으로 불가능할지라도 日本의 大學圖書館基準과 私立大學圖書館運營要項이 겸임제 관장하에서는 반드시 사서로 보임되는 부관장제도를 두도록 주장한 것처럼<sup>26)</sup> 규모가 큰 서울대, 경북대, 부산대, 전남대, 충남대 등은 관계법령을 개정하거나 내규를 마련하여 관장을 보좌하여 專門職 業務를統括할 수 있는 司書職 副館長制를 두는 것이 바람직할 것이다.

25) 서울大學校圖書館, 「서울大學校圖書館 長期開發計劃에 관한 研究 : 1990—2001」(서울 : 同圖書館, 1990), p. 94 ; 한상완, “전남대학교 도서관 장단기 발전계획,” 문헌정보학보(전남대학교 문헌정보학연구회), 제4집(1990), p. 238.

26) 日本圖書館協會, 「圖書館關係法規基準集」, p. 57, 87.

## 5. 内部組織

도서관 내부조직을 부서화(departmentation)하는 일반적 기준으로 화이트(E. A. Wight)는 機能·活動·利用者·地理·主題·資料形態의 6가지를 제시하였고,<sup>27)</sup> 스튜어트와 이스트릭은 人員數·機能·地域·製品·利用者·設備나 處理·主題·資料形態의 8가지를,<sup>28)</sup> 澤本 孝久는 職能·資料形態·言語·利用者의 4가지를<sup>29)</sup> 들고 있으나 대학도서관의 경우는 주로 機能別, 資料類型別, 主題別, 言語別 基準에 의하여 부서화가 이루어지며, 이를 중에서도 특히 圖書館의 機能은 부서화의 최대요인이라 할 수 있을 정도로 많은 대학도서관들이 機能別 部署設定方法을 우선적으로 채택하고 있다.

이러한 현상은 13개 국립대학도서관에서도 마찬가지이다. 즉, 각 대학은 대학별 설치령에 근거하여 圖書館業務를 收書, 整理, 閲覽의 3대 기능으로 대별하는 課水準의 組織形態를 기본형으로 하고, 각 과내의 下部單位는 機能別이나 資料類型別 혹은 言語別 등에 따라 구성하는 방식을 병용하고 있는 바, 내부조직구조의 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 收書課

수서과는 각 조직단위의 직무수행을 지원하기 위하여 廉務·人事·會計 등의 行政的 業務와 資料選擇·蒐集·登錄 등의 收書業務를 담당하는 부서로, 그 하부조직의 유형은 <표 6>과 같이 나타나고 있다.

27) Edward A. Wight, "Research in Organization and Administration," *Library Trends*, Vol. 6, No. 2(Oct. 1957), p. 142.

28) Stueart and Eastlick, *op. cit.*, pp. 58~61.

29) 澤本孝久, "わが國の 大學圖書館組織の 比較研究," *Library and Information Science*, No. 6(1968), p. 182.

〈表 6〉 收書課의 下部組織

부서화기준	조 직 유 형	대 학 명	소 계	계 (%)
기 능 별	서무·수서 서무·수서·제2도서관관리 계	강원대, 경북대, 경상대, 부 산대, 목포대, 전남대 등 전북대	11 1	12 (92.3)
기능/자료 유형별	서무·수서·연속간행물·교 환·전산	서 울 대	1	1 (7.7)

〈표 6〉을 보면 기능을 중심으로 편성한 곳이 12개 대학(92.3%)으로 절대 다수를 차지하고 있으며, 이들 중에서 강원대 등 11개 대학은 서무와 수서의 2개계로, 전북대는 서무·수서·제2도서관관리계의 3개계로 편성하였다. 그런가 하면 서울대는 기능을 중심으로 하되 자료유형도 고려하여 서무·수서·연속간행물·교환·전산의 5개 부문으로 조직하고 있어 결국 13개 대학 모두가 서무와 수서의 2대 機能을 收書課 下部構造의 基本構成要素로 채택하고 있음을 알 수 있다.

그러나 수서과는 그 명칭에서도 알 수 있듯이 藏書開發政策 및 資料選擇方針의 樹立, 各種 書誌道具의 蒐集, 學術資料의 選定 및 購入, 主題別 出版動向의 調查·分析, 大學構成員의 要求把握, 複本量 決定, 特殊資料의 蒐集, 資料交換計劃樹立, 寄贈資料의 評價 등에 관한 전문지식을 지니고 장서를 합리적으로 구축해야 하므로 라인부문의 업무를 중심으로 부서가 이루어져야 한다. 그럼에도 불구하고 타부서에 조언·조력하고 지시하는 권한을 가지고 있는 스텝부문의 업무가 포함되어 있기 때문에 상호간에는 갈등이 일어날 가능성이 높을 뿐만 아니라, 실제로 많이 발생하고 있다.

따라서 수서과는 庶務中心의 스텝業務와 收書center의 라인業務를 분리시켜 각각 독립된 부서로 하는 組織擴大方案을 模索하고, 그 下部構造도 機能을 中心으로 再編成하여야 할 것이다.

## 2) 整理課

정리과는 資料의 分類, 編目 등에 관한 전문지식과 기술을 이용하여 選擇·蒐集·登錄된 資料를 有機的으로 組織하는 部署로, 그 하부 조직의 유형은 <표 7>에 나타난 바와 같이 13개 대학중 언어를 기준으로 편성한 곳은 강원대 등 7개 대학(53.8%)으로 모두 동양서와 서양서로 양분하였으며, 언어를 중심으로 하되 기능도 고려한 2개 대학(15.4%)중 전남대는 동양서와 서양서외에 調整業務를 추가하였고, 서울대는 동양서를 국내서와 동양서로 세분하고 여기에 서양서와 조정업무를 포함시켜 4개 분야로 편성하였다. 반면에 기능별 기준을 도입한 4개 대학(30.8%)을 보면 목포대와 충남대는 분류와 목록으로, 부산대는 분류목록과 자료출판으로 양분하였고, 한국교원대는 분류·목록·서지발간·전산업무의 4개 분야로 구분하였다.

<表 7> 整理課의 下部組織

부서화기준	조 직 유 형	대 학 명	소계	계(%)
언 어 별	동양서·서양서	강원대, 경북대, 경상대, 전북대, 제주대, 충북대, 부산수산대	7	7 (53.8)
언 어 / 기 능 별	동양서·서양서·조정· 국내서·동양서·서양서·조정	전남대 서울대	1 1	2 (15.4)
기 능 별	분류·목록 분류목록·자료출판 분류·목록·서지발간·전 산업무	목포대, 충남대 부산대 한국교원대	2 1 1	4 (30.8)

이처럼 정리과의 업무조직은 주로 言語別 基準에 근거하여 동양서와 서양서의 2대 기본구성요소를 중심으로 편성하고 기능요소인 調整業務를 포함시키는 경우와 기능별 기준에 따라 분류와 편목을 주축으로 구조화 하되 資料出版이나 書誌發刊 등을 포함시키는 경우로 요약할 수 있다.

그러나 과거 수작업에 의하여 順次的으로 이루어져 왔던 분류, 편목, 장비작업 등의 資料組織過程에 컴퓨터, 워드프로세서, 카드프린터 (혹은 카드복제기), CD-ROM 등과 같은 資料處理技術 및 編目支援 시스템이 도입되어 일련의 업무과정이 부분적으로 통합되거나 상호 간의 한계가 불명확해지고 있다. 그런가 하면 편목의 경우는 동양서와 서양서에 기록되어 있는 書誌情報의 言語나 表現方式이 상이하기 때문에 특정 목록규칙과 편목지원프로그램을 공통적으로 사용하는 것보다는 각기 독립적으로 적용하는 것이 업무수행상 보다 능률적이고 일관성이 유지된다는 판단하에 많은 도서관들이 目錄作成 및 配列體系를 이원화하고 있다.<sup>30)</sup>

따라서 정리과는 그 名稱을 時代狀況에 맞도록 改稱하는 한편, 下部組織은 言語를 中心으로 하되 其他 基準도 並用하여 編成하여야 할 것이다.

### 3) 閱覽課

열람과는 정리된 자료를 維持·管理하고 이용자에게 제공하거나 이용할 수 있도록 원조하는 直接奉仕部署로, 그 하부조직의 편성내용은 <표 8>과 같다.

먼저 조직구성요소로 채택된 22개계(실)을 部署設定基準別로 구분하면, 資料類型別에는 정기간행물실·참고자료실 등 7개실이, 機能別에는 대출실·장서실 등 5개실이, 언어별에는 국내자료실 등 4개실이,

30) 東洋書에 韓國目錄規則과 英美目錄規則을 적용하는 대학이 각각 75%와 15.63%이고, 西洋書에 韓國目錄規則과 英美目錄規則을 적용하는 대학이 각각 42.9%와 44.9%이므로 東洋書에는 韓國目錄規則을, 西洋書에는 英美目錄規則을 많이 적용하고 있다.(崔云實, 崔昌燮, 「圖書館體制確立 및 運營活性化 方案研究」(서울:韓國教育研究院, 1987), p. 63)

그리고 구분이 애매한 기타에는 정보자료실 등 6개실이 포함되어 있어 자료유형 아래에 가장 많은 실이 편성되어 있다.

그리고 13개 대학에 설치된 총 74개실(계)의 부서설정기준별 분포수는 자료유형별이 41개(55.4%)로 가장 많고, 그 다음이 기능별로 17개(23.0%), 기타 10개(13.5%), 언어별 6개(8.1%)의 순으로 나타나고 있다. 하지만 이들 기준중 자료유형별은 모든 대학이 채택한 반면에 언어별은 경북대, 목포대, 부산대만이 적용하며, 기능별은 경북대·한국교원대가 적용하지 않는 등 대학에 따라 그 기준이 상이하다.

다음으로 각 실의 대학별 설치현황을 보면 정기간행물실과 참고자료실은 대학설치기준령 제12조 1항에 근거하여 13개 대학 모두가 설치하였고, 대출실은 9개 대학이, 論文資料室은 5개 대학이, 視聽覺資料室은 4개 대학이 설치하였으며, 藏書室 등은 3개 대학이 學位論文室은 2개 대학이, 그리고 제본실 등은 1개 대학이 각각 설치한 것으로 나타났다.

이처럼 열람과의 하부조직은 자료유형별, 기능별, 언어별 등의 기준을 선택적으로 병용하여 편성하고 있지만, 그 중에서도 정기간행물실·참고자료실 등이 가장 많은 것으로 보아 資料類型이 閱覽課 下部構造設定의 가장 보편적인 기준으로 도입되었으며, 13개 대학의 평균실(계)수는 5.7개 정도이다.

그러나 이러한 조직형태가 資料의 保存的, 管理的 側面에서는 그 正當性을 인정받을 수 있을 지라도同一主題의 資料가 그 형태에 따라 실별로 분산되기 때문에 직접봉사를 담당하는 사서나 특정 주제의 모든 자료를 檢索하고자 하는 이용자의 입장에서는 매우 불편할 수 밖에 없으며, 게다가 실(계)수도 통솔의 일반적인 범위를 넘어선 방대한 규모이므로 경영을 합리화하고 봉사기능을 극대화하는 데는 부적절한 조직구조라 할 수 있겠다.

(表)

부서화 기준	실(계)명	대 학 명	강 원 대
자 료 유 형 별	정기간행물실(정간실, 연속 간행물실, 외국학술잡지실, 정간자료실) 참고자료실(참고열람실, 참 고도서실, 참고서지실, 참고 실) 논문자료실(논문실, 학술논 문실) 학위논문실 시청각자료실(음영실, 음영 자료실, 마이크로자료실) 향토자료실 고서실(고한적자료실)		×
기 능 별	대출실(대출 및 반납, 국외도 서대출실) 장서실(계) 서지조사실 제본실 전산실		×
언 어 별	국내자료실 동양자료실 국외(교수)자료실 서양자료실		
기 타	정보자료실 과제(지정)도서실 기본도서실 개가자료(도서)실 기증자료실 분관		×
계		7	
1관당 평균 실(계)수			

\* 서울대 도서관의 참고자료실과 시청각자료

따라서 오늘날과 같이 온라인 探索, 컴퓨터화된 データベース의 發達, 研究에 대한 關心의 急增, 出刊物의 暴增 등으로 인하여 이용자 향적인 봉사요구가 급증하는 상황에서는 열람과의 역할이 매우 중요하므로 課名稱의 變更과 더불어 奉仕機能을 강화할 수 있는 방향으로 下部組織을 改編하여야 할 것이다.

## 6. 電算業務組織

많은 대학도서관들이 電算化 初期段階에는 별도의 擔當組織을 두지 않은 채, 주로 間接奉仕部門의 反復的, 技術的 業務에 전산화 시스템을 부분적으로 도입하지만 점차 直接奉仕部門과 經營管理部門에 이르기까지 적용영역이 확대되면 이들 업무를 전담할 電算室을 도서관 조직내에 별도로 설치하게 되는데 13개 국립대학에 있어서 전산업무조직의 설치현황을 보면 (표 9)와 같다.

〈表 9〉 電算業務組織의 設置現況

전산실의 유무 구분	전 산 실 이 있 는 경 우				전산실이 없는 경우
	관광직속	수서과소속	정리과소속	열람과소속	
대학명	경북대 전남대	서울대	한국 교원대	경상대 부산대	강원대, 목포대, 전북대, 제주대, 충남대, 충북대, 부산수산대
소 계	2	1	1	2	7
계(%)			6(46.2)		7(53.8)

〈표 9〉에 나타난 바와 같이 전체의 과반수에 가까운 6개 대학(46.2%)에는 전산실이 설치되어 있지만, 강원대를 포함한 나머지 7개 대학(53.8%)에는 전산조직이 없을 뿐만 아니라 업무를 담당하는 직원조차도 없다. 또한 전산실이 마련되어 있는 6개 대학에 있어서 이들

의 조직상 위치를 보면 경북대와 전남대가 비록 형식적이긴 하지만 과소속이 아닌 관장직속의 독립조직으로 편성되어 있을 뿐 서울대는 수서과에, 한국교원대는 정리과에, 경상대와 부산대는 열람과에 소속되어 있는 등 대학에 있는 전산실의 관할 부서가 다르다.

그러나 資料蒐集에서 利用者奉仕에 이르기까지 모든 作業過程이 유기적으로 연결되어 있는 圖書館業務를 電算化하기 위해서는 우선 諸業務에 정통하여야 하고 部署間에 重複되거나 境界領域에 놓인 많은 업무를 相互調整해야 하는 것은 물론이거니와 새로운 시스템을 開發하고 運營·管理해야 하는데 이러한 일들이 특정 부서의 업무라고는 보기 어렵기 때문에 현재와 같이 전산실이 없거나, 있어도 특정 부서에 소속되어 있는 조직체계하에서는 전산업무가 제대로 추진될 수 없다.

따라서 圖書館이 입수된 資料를 迅速하게 處理하고 利用者奉仕를 改善하며, 궁극적으로 經營效果를 極大化할 목적으로 各種 情報技術을 도구로 하는 전산화시스템을 도입하고 있는 이상, 資料處理過程에 대한 인식을 새롭게 해야 할 뿐만 아니라 新情報技術의 潛在力を 충분히 활용할 수 있는 情報奉仕體制가 되도록 電算業務組織을 改善하여야 할 것이다.

## 7. 分관조직

대학도서관에 있어서 분관조직이란 캠퍼스의 地理的 狀況(大學別配置狀況, 分校 等), 學問水準의 差異, 主題專門分野의 相違, 母體機關의 發達過程, 大學機構의 分散化政策, 利用者の 要求와 期待 등과 같은 요인들 때문에 도서관 단위가 복수로 존재하게 될 때 중앙관의 통제하에 운영되는 단위도서관들의 봉사조직을 의미하는데 13개 국립대학의 분관조직 설치현황은 <표 10>과 같다.

〈表 10〉 分館組織의 設置現況

구분	분관이 있는 경우		분관이 없는 경우
	독립조직(분관명)	열람과소속(분관명)	
대학명	경북대(의학, 과학관) 경상대(의학) 부산대(의학, 과학) 서울대(의학, 농학, 법학) 전남대(의학) 전북대(의학) 충남대(의학, 과학)	목포대(목포분관)	강원대 부산수산대 제주대 충북대 한국교원대
대학수 (분관수)	7 (의학 7, 과학 3, 농학 1, 법학 1)	1(1)	5
계(%)		8 (61.5)	5(38.5)

〈표 10〉에 나타난 바와 같이 경북대 등 비교적 규모가 큰 8개 대학(61.5%)에는 분관조직이 있는 반면에 강원대 등 5개 대학(38.5%)에는 분관조직이 없으며, 분관이 설치되어 있는 대학에 있어서 그들의 조직구조상 위치는 목포분관만이 열람과에 소속되어 있을 뿐 나머지 대학들의 분관은 특정부서의 통제를 받지 않는 독립조직으로 되어 있다. 그러나 분관 직원들의 業務分掌內容을 분석하여 보면, 총 13개관 중 서울대의 醫學 및 農學分館, 경북대·부산대의 醫學分館만이 자료수집에서 봉사에 이르는 제업무를 독자적으로 수행하고 있을 뿐, 기타 10개관은 봉사기능만을 담당하고 있다.

한편 이들 분관의 대학별 설치현황은 서울대가 3개관으로 가장 많고, 경북대·부산대·충남대가 2개관, 기타 대학들이 각각 1개관씩이다. 그리고 이들의 주제별 분포는 의학이 7개관으로 가장 많고, 과학이 3개관이며, 농학·법학·기타(목포분관)가 각각 1개관씩인데 이처럼 의학분관이 절대적으로 많은 이유는 地理的으로 大學當國과는 떨어져

있는 醫科大學과 病院이 이용자 가까이에 奉仕據點을 마련하여 자료 접근을 편리하도록 하기 위하여 분관을 설치하였기 때문으로 사료된다.

그러나 도서관 조직구조상 독립조직으로 되어 있는 12개 분관중 지리적으로 멀리 위치하는 4개의 醫學分館이 奉仕機能만을 수행한다는 점과 동일 캠퍼스내에 있는 科學 및 法學分館들이 독립조직으로 되어 있는 점은 再考되어야 할 문제라 하겠다.

따라서 분관조직을 효율적으로 운영하기 위해서는 職員管理 및 資料組織業務가 中央館과는 별개로 이루어지는 典型的 分散制와 中央館의 指揮命令을 받지만 資料는 獨自의으로 菲集·整理하는 部分分散制 그리고 中央館의 直接的인 統制하에 모든 업무가 진행되는 完全集中制의 3가지 운영방식중에서 自館에 적합한 방식을 선택하되, 동일 캠퍼스 내에 있는 분관들은 가능한 한 集中化시키는 방향으로 나아가는 것이 바람직하다.

#### IV. 國立大學圖書館 組織構造의 改善模型

##### 1. 改善模型의 基本方向

〈Ⅱ〉에서 살펴본 理論的 根據와 〈Ⅲ〉의 現況分析에서 적출된 問題點을 기초로 하여 국립대학도서관 조직구조의 改善模型에 대한 基本方向을 제시하면 다음과 같다.

### 1) 組織構造形態의 改編

어떤 조직모형이 大學圖書館에 適合한 가를 알기 위해서는 組織模型과 組織目標와의 適合關係뿐만 아니라, 組織模型과 基本變數(複雜性, 集權化, 公式化) 및 狀況變數(規模, 技術, 環境)의 適合關係를 연관분석적으로 파악하여야 한다. 이러한 측면에서 보면 일반적으로 대학도서관은 대학의 교육 및 연구활동을 지원하는 시설이므로 組織의 目標가 明確하며, 官僚制的 階層構造를 형성하고 있어 集權的이다. 또한 업무내용이 직능별로 명확히 구성되어 있어 專門化와 複雜性이 높은 데 반해, 營利組織에 비하여 經營規模가 작고 환경이 덜 불확실하므로 機能別 組織形態가 適合한 模型이라 할 수 있겠다.

따라서 機能別 組織을 全體組織構造의 基本模型으로 채택하되 이미 <III-1>에서 언급된 問題点을 解消하고 奉仕機能을 強化하기 위해서는 主題別 部門化의 原理를 加味하여 分權化를 誘導하며, 필요할 때마다 프로젝트팀이나 태스크포스<sup>31)</sup>를 형성하여 부서간에 상호관련성이 있는 업무나 문제를 해결하도록 함으로써 주어진 상황에 잘 적응해 나갈 수 있는 有機的 組織形態가 바람직하다.

---

31) 태스크포스(task force)란 서로 다른 機能單位와(혹은) 目的中心單位의 個人们로 구성되어 報告書를 제출한 후에는 해산되는企劃集團(planning group)을 의미하며, 성격상 유사한 단위의 대표들로 구성된 교차단위그룹(cross-unit group)이 常設機構로 존속하는 조직에서는 이 그룹이 “팀(team),” “調整委員會(coordinating committee)” 혹은 “프로젝트그룹(project group)”으로 指稱되기도 한다(Peggy Johnson, “Matrix Management : An Organizational Alternative for Libraries,” *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 16, No.4(Sept. 1990, p. 225.)

## 2) 組織規模의 擴大

大學設置基準令 經過措置에 1988년말까지 확보하도록 되어 있는 '總學生定員 1인당 기본장서량 30권과 年次增加量 3권 以上'을 기준으로 한 藏書數와 그에 따른 法的 司書職員數, 그리고 〈II-2〉의 專門職者數와 非專門職者數의 構成比率을 근거로 한 全體職員數와 組織規模는 〈表 11〉과 같이 나타나므로 5개 대학(강원대, 제주대, 한국교원대, 목포대, 부산수산대)을 제외한 8개 대학은 組織規模의 擴大가 불가피하다.

그러므로 現行 大學別設置令中 圖書館 部署數에 대한 基準을 上向調整하여야 하며, 奉仕對象者數·藏書數·職員數 등 대학의 규모에 따라 組織規模에 대한 基準도 다양하게 제시되어야 한다.

〈表 11〉 藏書數 및 職員數의 法的基準值에 따른 組織規模(課)

구분 대학명	학생수 (명)	장서수 (권)	직원수(명)			조직규모 (과)
			사서직	비사서직	계	
서울대	27,576	1,466,752*	98*	66	164	7-8
강원대	12,253	367,590	32	21	53	3
경북대	20,291	608,730	53	36	89	4-5
경상대	12,668	380,040	33	22	55	3
부산대	19,482	584,460	50	34	84	4-5
전남대	18,841	565,230	48	32	80	4
전북대	17,139	514,170	44	29	73	3-4
제주대	6,852	205,560	18	12	30	2
충남대	17,401	522,030	45	30	75	4
충북대	16,945	508,350	43	29	72	3-4
한국교원대	3,476	104,280	10	7	17	1
목포대	5,054	151,620	14	9	23	1
부산수산대	4,740	142,200	13	9	22	1

\* 서울대의 경우는 실제 장서수가 법적기준치보다 더 많기 때문에 1990. 12.

31 현재 장서수를 이용하여 직원수와 그에 따른 조직규모로 산출하였음.

### 3) 委員會組織의 設置強化

도서관의 運營主體인 館長의 諮問機構로서 常設·運營되고 있는 圖書館運營委員會외에, 集書의 偏向性을 最小화하고 藏書를 體系的으로 構成하는데 있어서 필요 불가결한 기구로 간주되는 資料選定(혹은 藏書開發)委員會가 의무적으로 설치되어야 하며, 기타 자관의 상황에 따라 요구되는 專門委員會나 實務委員會의 설치도 적극적으로 검토되어야 한다.

### 4) 副館長制의 導入

도서관의 규모가 확대됨에 따라 내부조직에 있어서 部署數에 대한 基準이 上向調整되면 그만큼 관장의 統率範圍가 넓어지게 되므로 4개과 이상이 필요한 대학은 兼任制 관장을 보좌하며, 專門職 司書들을 指揮·監督할 수 있도록 司書職 專任副館長制를 도입하는 것이 바람직하다.

### 5) 內部組織의 擴大改編

#### (1) 收書課

소규모 대학은 내규를 마련하여 收書課에서 庶務係를 분리시켜 館長直屬으로 편성하고, 규모가 큰 서울대·부산대·경북대 등은 關係法令을 改正하여 수서과에 속해 있는 庶務中心의 스텝職能을 分離시켜 庶務課로 格上시키는 한편, 收書中心의 라인부문은 藏書開發課로 개칭하는 組織擴大方案을 모색하여야 할 것이다. 물론 이 경우에 장서개발과의 下部構造는 機能을 중심으로 편성하되 資料類型別 基準을 병용하여 單行本收書係, 雜誌 및 視聽覺資料係, 寄贈·交換係, 登錄係

(혹은 東洋書收書係, 西洋書收書係, 寄贈·交換係, 登錄係) 등 3~4개 정도의 계를 갖추도록 한다.

### (2) 整理課

정리과는 우선 그 명칭을 情報處理課로 개칭한다. 그리고 소규모 대학의 하부조직은 資料의 言語를 중심으로 東洋書係와 西洋書係로 양분하고, 경북대·부산대 등 비교적 규모가 큰 대학은 동양서계와 서양서계 외에 非圖書資料의 整理業務와 分類表 및 目錄規則의 變更에 따른 既存資料의 修正業務를 擔當할 再整理係를 설치하며, 서울대는 동양서계·서양서계·비도서자료계·재정리계로 편성하도록 한다.

### (3) 閱覽課

대학의 교육 및 연구가 學問領域別로 균형을 유지하고 있고 도서관의 空間計劃上 별 문제가 없다면, 主題專門化(subject specialization)는 대학도서관을 운영하는 理想的인 方式은 아닐지라도 最善의 方式인 동시에 매우 效果的인 戰略으로 간주될 수 있으므로 閱覽課의 명칭을 情報奉仕課로 바꾸고 비도서자료와 고서 등의 特殊資料를 제외한 一般印刷資料는 人文科學·社會科學·自然科學 등 3~4개 영역으로 群集化하는 主題別 組織形態를 도입하는 것이 바람직하다. 그러나 建物構造上 主題別 專門化가 불가능할 경우에는 閱覽課에서 參考書誌中心의 機能을 分離·獨立시켜 學術情報課로 하고 그 산하에 參考資料室, 書誌調查室, 利用指導 및 教育係를 두며, 기존의 閱覽課는 情報奉仕課로 개칭하고, 貸出室, 定期刊行物室, 學位論文室, 視聽覺資料室, 古漢籍室 등의 하부조직을 두는 방향으로 組織을 擴大改編하여야 할 것이다.

### 6) 電算室의 獨立設置

도서관 업무의 전산화를 적극적으로 추진하고 통합시스템화하려면 독립된 컴퓨터기기실과 시스템개발 및 운영을 전담할 전산요원과 전문사서가 필요하므로 小規模大學은 內規를 마련하여 館長直屬으로 係水準의 電算室을 新設하고, 규모가 큰 대학은 關係法令을 改正하여 課水準의 電算室(혹은 電算·企劃室)을 설치하는 것이 바람직하다. 물론 이때의 전산실에는 專門研究人力이 투입되어 도서관 전산업무의 에도 部署間의 役割調整業務·長短期發展計劃·合理的인 人事方針 및 職制의 確立·藏書開發計劃 等의 企劃業務, 其他 特別한 프로젝트를 수행하는 태스크포스의 성격이 부여되어야 한다.

### 7) 分館運營方式의 改善

分관형성에 많은 영향을 미치는 요인들 중에서 캠퍼스의 地理的與件을 우선적으로 고려하여 멀리 떨어져 있는 醫學分館 등은 자료를 신속하게 제공할 수 있도록 部分分散制를 채택하고, 기타 동일 캠퍼스내에 위치하는 科學分館등은 가능한 한 中央館에 吸水시켜 直接奉仕部署內에 主題別 혹은 學問領域別 閱覽室體制를 構築하되, 대학의 특수한 사정으로 分離設置나 存屬이 불가피할 경우에는 完全集中制를 도입하여 經營管理의 統一性과 資料整理 및 奉仕業務의 一貫性을 確保하도록 하는 것이 바람직하다.

## 2. 組織構造의 改善模型

圖書館 組織構造는 組織道具의 하나이므로 자관의 特別한 목적이나 목표를 성취하는데 필요한 구체적인 전략용 프레임워크가 될 수

있도록 유연성있게 형성되고 재구성되어야 한다는 데 대해서는 再論의 여지가 없지만 “모든 조직에 적합한 理想的인 組織構造는 있을 수 없다”<sup>32)</sup>고 한 다니엘(E. Daniel)의 주장처럼 대학도서관들은 각자의 組織目標와 基本變數 및 狀況變數가 다를 수 있으므로 모든 도서관에 공통적으로 적용할 수 있는 완전한 모형을 제시한다는 것은 거의 불가능하다. 다만 國立大學圖書館의 現狀을 고려하여 奉仕對象者數나 藏書 및 職員의 規模에 따라 準用할 수 있는 대표적인 모형을 제시하면 다음과 같다.

### 1) 小規模 大學圖書館 組織圖

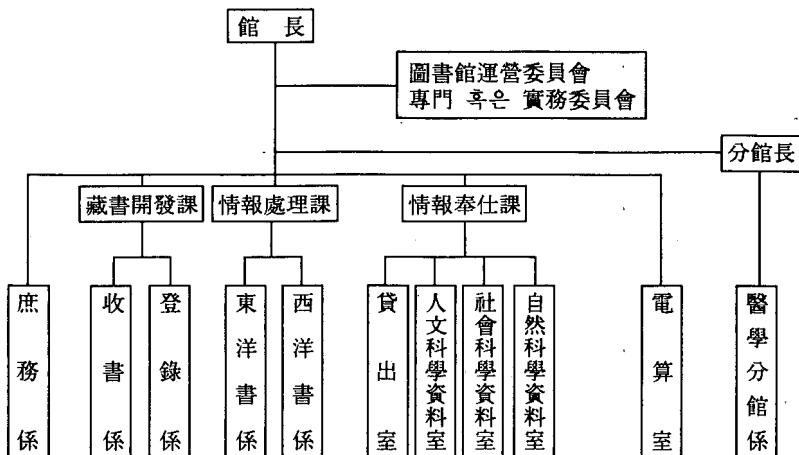
국립대학교도서관 중에서 강원대, 경상대 등과 같이 50萬卷 以下の 藏書를 가지고 1萬 5千名 以下の 學生과 教授들에게 奉仕하는 小規模 大學圖書館의 組織圖는 〈圖 2〉에 제시된 바와 같이 館長아래 中央館에는 3課, 9~12係를 두고 分館에는 1係를 두는 등 總 3課, 10~13係로 편성하고 이에 필요한 職員數를 50~60名 程度로 구성하는 것이 바람직하다 하겠다.

그리고 이 조직도의 주요한 特徵은 현행 조직규모와 같이 3과체제를 유지하되, 종래의 固定的인 圖書館觀念에서 탈피하지 않고서는 작금의 급증하는 다양한 學術情報媒體를 體系的으로 蒐集하여 積極的으로 提共할 수 없다는 견지에서 課名稱을 시대에 맞게 全面的으로 變更하였고, 藏書開發課에서 庶務中心의 스텝職能을 분리시킨 庶務係와 電算業務를 효율적으로 추진하기 위한 係水準의 電算室을 館長直屬으로 設置하였으며, 또한 情報奉仕課의 下部組織을 主題別로 再編

32) Evelyn Daniel, "Information Resource and Organizational Structure," *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 34, No. 3(May 1983), pp. 222~228.

成함으로써 특정 주제분야의 모든 자료를 한 곳에서 이용할 수 있게 하였다는 점이다.

〈圖 2〉 小規模 大學圖書館 組織圖



## 2) 中規模 大學圖書館 組織圖

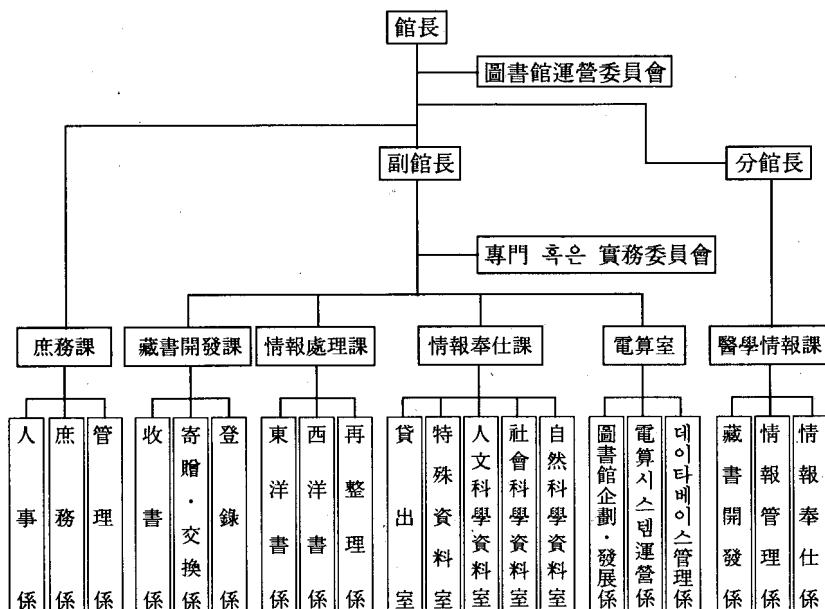
國립대학교도서관 중에서 경북대, 부산대 등과 같이 50~100萬卷의 藏書와 1萬 5千~2萬 5千名의 奉仕對象者를 가진 典型的인 規模의 大學圖書館은 〈圖 3〉에 제시된 조직도와 같이 館長 아래에 專門職業務에 대한 實體적인 指導·監督機能을 강화할 수 있도록 司書書記官으로 보하는 司書職 專任副館長을 두는 한편, 과단위 이하의 하부조직은 中央館에 4課 1室, 15~18係를 두고 分館에 1課, 3係를 두는 등 총 5~6課, 18~21係로 편성하고 이에 필요한 職員數는 80~120名 程度로 구성하는 것이 合理的이라 하겠다.

그리고 이 조직도의 特徵은 課名稱의 全面的인 變更과 더불어 藏書開發課에서 庶務·會計業務를 분리시킴으로서 本然의 資料蒐集·開

發機能을 강화한 점이라든가, 資料類型別로 編成되어 온 情報奉仕課의 下部單位를 主題別로 轉換함으로써 學術情報의 提供機能을 強調한 점, 그리고 係水準 혹은 課水準의 電算室을 설치하여 業務電算化를 促進시키는 동시에 圖書館의企劃 및 發展과 관련된 프로젝트를 集中的으로 處理할 수 있도록 테스크포스의 性格을 부여한 점 등이라 할 수 있는데, 이러한 編成方法은 大學圖書館이 情報化社會에 伸縮的으로 대처하기 위해서라도 반드시 고려해야 할 組織形態라 할 수 있겠다.

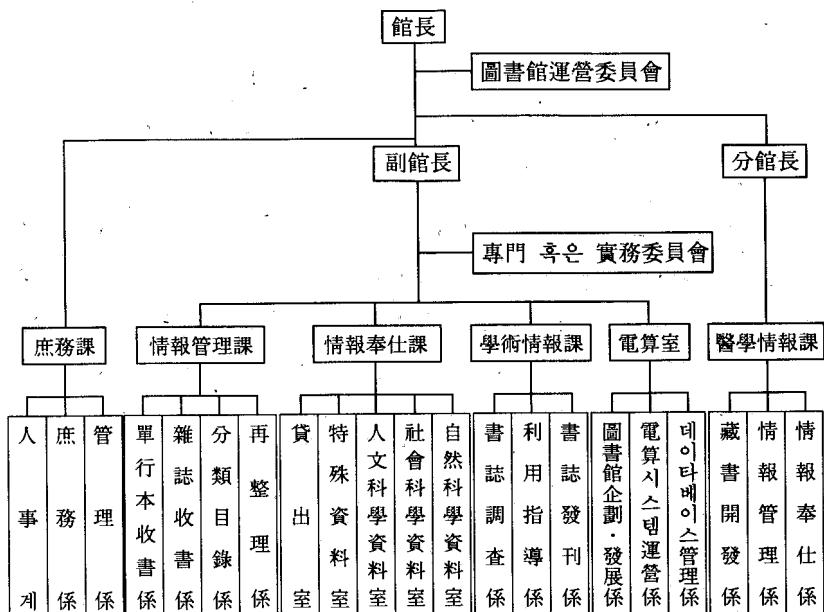
그러나 도서관의 諸業務가 電算化되어 統合시스템形態로 운영되거나 書誌유필리티를 통하여 대다수의 間接奉仕業務를 처리하게 될 경우에는 <圖 4>와 같이 藏書開發課와 情報處理課를 統合하여 情報管理課로 改編하는 대신에 學術情報課를 新設하고 間接奉仕部門의 專

<圖 3> 中規模 大學圖書館 組織圖(I)



門司書들을 直接奉仕部門에 集中配置하는 등 보다 積極的인 奉仕中  
心體制로 再編成하여야 할 것이다.

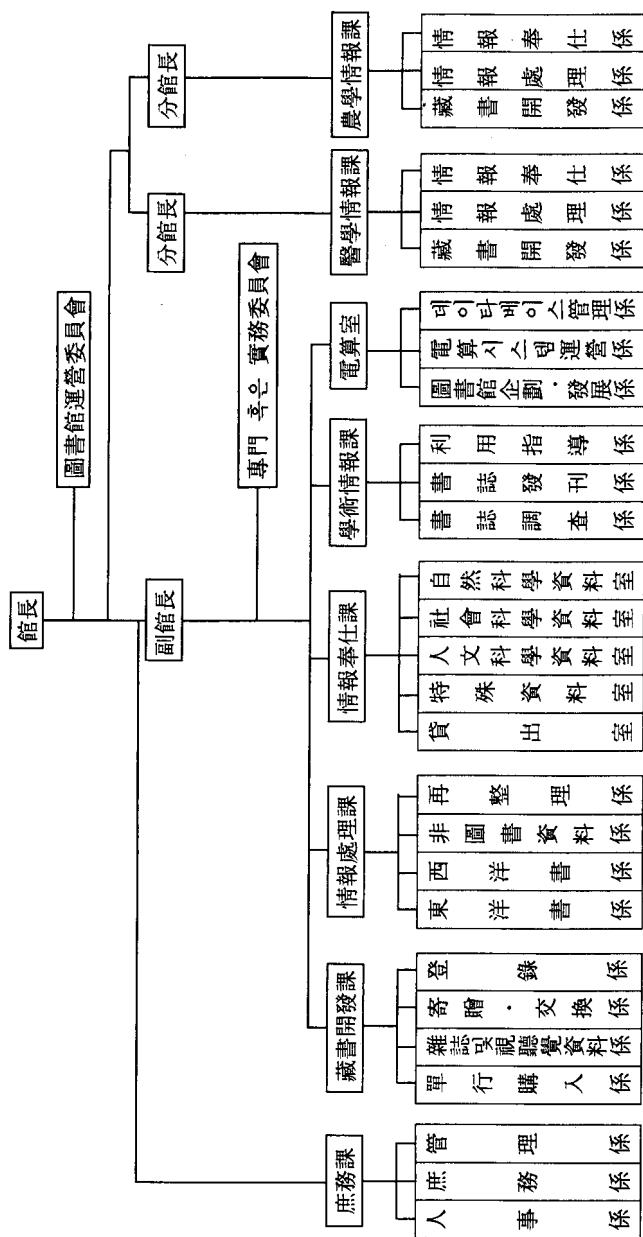
〈圖 4〉 中規模 大學圖書館 組織圖(Ⅱ)



3) 大規模 大學圖書館 組織圖

서울대와 같이 100萬卷이 넘는 藏書와 2萬 5千名 以上의 奉仕對象者를 가진 大規模 大學圖書館의 組織圖는 〈圖 5〉에 제시된 바와 같이 館長아래에 司書副理事官 또는 司書書記官으로 보하는 副館長을 두는 한편, 課單位 以下의 下部組織은 中央館에 5課 1室, 20~21係를 두고, 分館에 2課, 6係를 두는 등 총 7~8課, 25~28係로 編成하고 이에 필요한 職員數는 140名~170名 程度로 구성하는 것이 合理的이라 하겠다.

〈圖 5〉大規模 大學圖書館 組織圖



그리고 이 組織圖의 주요한 特徵으로는 上술한 中規模 圖書館 組織圖에서 제시된 것 이외에도 課水準의 電算室(혹은 電算課)을 설치하여 圖書館의 電算業務 뿐만 아니라 企劃 및 發展과 관련된 機能을 더욱 강화하고자 한 점과 學術情報課를 신설하여 參考 및 情報奉仕機能을 活性化하고자 한 점, 그리고 分館의 組織規模를 係水準에서 課水準으로 擴大調整하여 分館業務를 一貫性있게 수행하는 동시에 中央館과의 業務上 協力を 圓滑하게 한 점 등을 들 수 있다.

그러나 圖書館資料에 대한 データベース가 완전히 構築되고 統合 시스템形態로 운영할 경우에는 資料接近을 容易하게 하고, 情報検索의 便利性과 效率性을 提高시킬 수 있도록 學術情報를 學問領域別로 分散處理하여 奉仕하는 主題別 圖書館體制로 轉換하여야 할 것이다.

## V. 要約 및 結論

대학도서관이 끊임없이 변화하는 환경속에서 급증하는 多樣한 類型의 學術情報를 體系的을 菁集·整理하여 適時에 適者에게 適切한 形態로 제공함으로써 大學의 教育 및 研究活動을 活性化하는 데 일익을 담당하기 위해서는 既存시스템의 變革을 통한 役割의 增大가 불가피하며, 이는 組織構造의 持續的인 改編으로부터 시작된다고 해도 과언이 아니다. 그럼에도 불구하고 國立大學校 圖書館 組織構造의 基本的인 形態와 下部構造는 지난 10여년간 法的 障碍와 組織環境의 限界, 그리고 圖書館人們의 努力不足으로 거의 변화가 이루어지지 않았기 때문에 直接的으로는 대학사회의 中樞의인 學術情報시스템으로서의 機能을 제대로 수행하지 못하고 있을 뿐만 아니라 間接的으로

는 電算化를 배경으로 하는 高度情報化社會에 伸縮의으로 대처하지 못하고 있는 실정이다.

따라서 이 연구는 國立大學圖書館의 부적절한 현행조직구조를 개선하는 데 일조하고자 法的基準과 適正職員數 및 構成比率, 統率範圍 등에 대한 諸理論에 근거하여 組織構造上의 問題點을 摘出하고 奉仕對象者數와 藏書 및 職員의 規模에 따른 狀況適合의이고 有機的인改善模型을 定立하였는 바, 그 結果를 要約하면 다음과 같다.

1. 藏書 50萬卷 以下를 가지고 1萬 5千名 以下の 學生과 教授들에게 봉사는 小規模 大學圖書館은 50~60명 정도의 職員을 確保하고, 館長아래에 3課, 10~13係(中央館 3課, 9~12係+分館 1係)로 編成하는 組織構造가 合理의이라 하겠다.

2. 藏書 50~100萬卷을 가지고 1萬 5千~2萬 5千名의 學生과 教授들에게 봉사하는 中規模 大學圖書館은 80~120명 정도의 職員을 確保하고, 館長과 司書職 專任副館長아래에 4~6課, 18~21係(中央館 4課 1室, 15~18係+分館 1課 3係)로 편성하는 組織構造가 適切하다 하겠다.

3. 藏書 100萬卷 以上을 가지고 2萬 5千名이 넘는 學生과 教授들에게 봉사하는 大規模 大學圖書館은 140~170명 정도의 직원을 確保하고, 館長과 司書職 專任副館長 아래에 7~8課, 25~28係(中央館 5課 1室, 20~21係+分館 2課 6係)로 편성하는 組織構造가 바람직하다 하겠다.

## 參 考 文 獻

脚註로 代身함.