

# 大學圖書館의 效率的인 運營을 위한 構造調整 方案

- 木浦大學 圖書館을 中心으로 -

목포대학교 도서관  
김 일 호

## < 목 차 >

I. 緒言	4. 內部組織
II. 大學圖書館의 效率的 構造調整을 위한 概觀	1) 收書課
III. 大學圖書館 組織構造의 現況과 問題點	2) 整理課
1. 組織構造의 形態	3) 閱覽課
2. 組織規模	5. 電算業務
3. 委員會組織	IV. 組織構造의 問題點 및 調整方案
	V. 結言

## I. 緒 言

大學圖書館이 急增하는 多樣한 類型의 學術情報를 適時에 適者에게 適切한 形態로 提供함으로써 大學의 教育 및 研究活動을 活性化하는데 一翼을 擔當하기 위해서는 既存 시스템의 變革을 통한 役割의 增大가 不可避하며, 이는 組織構造의 持續的인 改編으로부터 始作된다고 생각된다.

그러나 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 20여년간 法的障碍과 組織環境의 限界, 그리고 圖書館人들의 努力不足으로 거의 變化가 이루어지지 않았기 때문에 直接的으로는 大學社會의 中樞的인

學術情報시스템으로서의 機能을 제대로 遂行하지 못하고 있을 뿐만 아니라 間接적으로는 電算化를 背景으로 하는 高度情報化社會에 伸縮으로 對處하지 못하고 있는 實情이었다.

더구나 IMF라는 初有의 國家的 危機狀態에서 危機를 脫出하기 위하여 大企業間의 빅딜(Big Deal)이나 減量經營이니 하면서 실로 지금까지 먼 나라 일처럼 생각했던 일들이 現實로 惹起되고 있으며, IMF를 脫出하려는 國家的 次元에서 모든 公共機關도 構造調整이라는 큰 물줄기에서 例外일 수 없으며 그 중 國立大學은 물론 그 下部組織인 大學圖書館도 構造調整의 壓力이 內的·外的要因에 의하여 要求되고 있다.

여기서 論하고자 하는 것은 大學全般의 構造調整에 대하여는 且置하더라도 附屬機關인 圖書館의 構造調整은 業務의 機能을 調整하거나 圖書館의 發展方向을 새롭게 設定하는 등 지금까지 提起되었던 圖書館의 問題點들을 하나 하나 살펴보면 現在의 圖書館의 危機狀況을 發展의 繼起로 삼는 低費用高效率組織構造를 摸索해 보고자 하는 데 있다 하겠다.

따라서 이 研究는 木浦大學 圖書館의 組織構造上에 나타나고 있는 問題點들을 摘示해보면서 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 構造調整의 方向에 대한 바람을 提示해 보고자한다.

## II. 大學圖書館의 效率的 構造調整을 위한 概觀

高度情報社會에서는 圖書館의 基本的 性格이 '閱覽圖書館'에서 '知的公共施設'로 轉換되는 등 一帶變革이 일어나고 있으며, 特히 大學과 地域社會의 綜合學術情報센터로서 莫重한 役割을 賦與받고 있는 大學圖書館은 從來의 資料中心機關에서 知的인 調查·研究活動과 情報奉仕業務에 注力하는 奉仕指向機關으로의 變身이 두드러질 것이며, 또한 그렇게 될 때 電子情報環境下에서 그 存在價値를 認定받을 수 있을 것이다. 이처럼 情報社會의 到來에 따른 大學圖書館의 性格이나 役割의 變化가 不可避하다면, 각 大學圖書館은 이에 對處하기 위하여 高性能컴퓨터를 비롯한 各種 新情報技術을 導入하여 業務를 改善하고 情報要求의 量的增加와 質的 深化 및 多樣化에 따른 積極

의인 奉仕方案을 摸索하여야 할 것이며, 그 先行段階로 組織의 改編 즉 構造調整에 대하여 顧慮해 보지 않을 수 없다. 特히 네트워크環境에서 디지털圖書館을 效率的으로 管理하기 위해서는 새로운 組織構造가 必要한데 이는 現在보다도 더 變化에 敏感하고 融通性을 갖추며 改革을 可能하게 할 수 있는 構造가 되어야 하기 때문이다.

傳統의인 圖書館의 組織構造는 機能的인 階層構造에 基盤을 두고 있는데, 이러한 組織構造는 職員間의 커뮤니케이션을 圓滑하지 못하게 하며 意思決定을 遲延시키고, 職員의 個性과 創造性을 發揮하지 못하게 한다. 特히 이러한 階層構造는 變化에 敏感하지 못하므로 現在의 圖書館이 運營되고 있는 動的인 環境에는 不適合한 것이 되었다. 네트워크 環境에서의 組織構造는 脫中央集中的인 水平構造로 轉換되어야만 하며 이러한 水平의 組織構造는 意思決定 過程에 있어 大多數의 參與와 팀(team)體制的 業務處理를 可能하게 할 수 있으며, 融通性和 個人的 創意力 및 變革을 促進시킬 수 있기 때문이다. 美國의 몇몇 大學圖書館들은 이미 數年前에 情報技術의 發展에 따른 學術情報體系에 對應하기 위해 組織의 再編成을 斷行하였는데 이는 벌써 業務의 統合 및 再調整을 通하여 利用者들에게 效率的인 情報를 提供하는 서비스(service) 뿐만 아니라 部署間의 커뮤니케이션(communication)의 向上에도 크게 貢獻하였음을 보여주고 있다. 特히 藏書의 集中化和 利用者 및 서비스의 分散化 現狀을 나타내고, 傳統의 組織인 階層構造가 水平의 構造로의 轉換이 顯著하게 나타나고 있는 것이다.

또한 오늘날의 컴퓨터와 情報通信技術의 發達は 圖書館에서 機能別, 地域別, 혹은 主題別로 分散되어 있는 資料處理 및 奉仕部署들을 統合하여 中央集中的인 시스템을 形成하게 되는데 이는 水平의 統合을 통한 組織의 再編成을 可能하게 한다. 情報技術에서의 變化, 機關 또는 社會의 要求에 따라, 利用者 期待의 變化등은 圖書館管理者들로 하여금 圖書館의 基本서비스 뿐만 아니라 이러한 서비스를 支援해 줄 수 있는 組織內的 構造를 再照明하게 하였다. 圖書館內的 組織은 傳統의 세 개의 部署(收書業務·閱覽業務·整理業務)밑에 業務單位로 細分되어 課別로 階層的인 構造를 이루고 있었다. 하지만 最近에 圖書館自動化와 統合시스템의 出現으로 인하여 壁이 없는 圖書館 즉 業務單位에 의한 明確한 區分이 必要 없는 圖書館으로 變化되어야 한다는 認識이 늘고 있는 것이다.

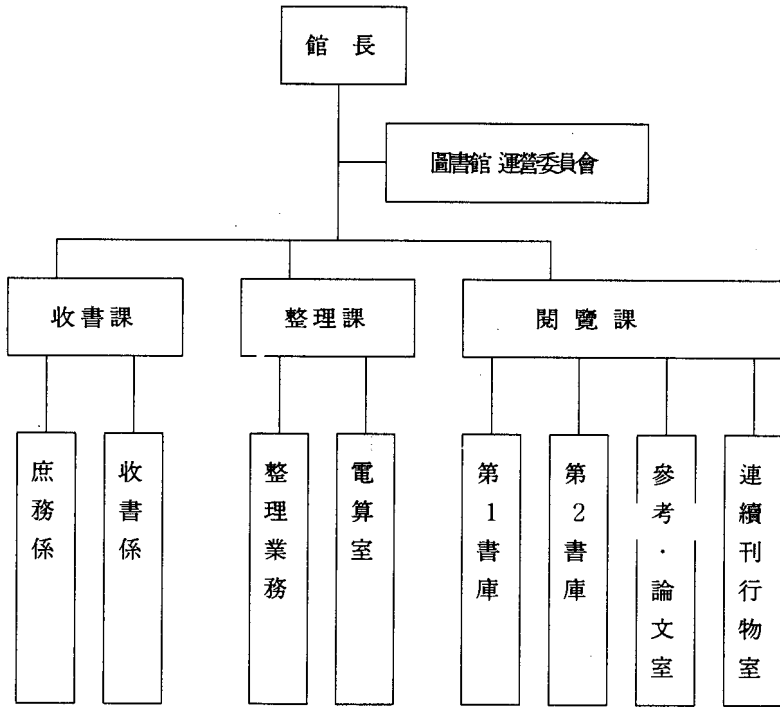
이는 現在の 圖書館 階層構造를 迅速하게 水平構造로 變化시켜야 함을 示唆하고 있는 것이다. 以前の 模型이 藏書中心의 構造였다면 새로운 模型은 利用者 中心構造로 移動해야만 한다는 것이다. 즉 資料處理過程에 얽매어 階層的 統制機能으로서 管理되고 構造化되고 있던 以前の 模型인 傳統的 分課別組織은 現時點에서 매우 脆弱함을 보이고 있는 것이다. 따라서 새로운 模型은 利用者の 情報欲求를 隨時로 評價할 수 있는 情報利用者와의 相互作用을 重要時하고 있는 것이다.

### Ⅲ. 大學圖書館 組織構造의 現況과 問題點

#### 1. 組織構造의 形態

國立大學圖書館 組織構造의 基本形態는 全的으로 關係法令에 根據하여 形成되는 바, 서울대는 1991년 2월 1일 大統領令 第13282號로 改定公布된 서울대학교 設置令 第17組 1項에 根據하여 組織이 構成 되었으며, 韓國敎員大와 기타 國立大는 各各 同年 大統領令 第 13282號와 第13322號로 改定公布된 韓國敎員大學校設置令과 國立學校設置令에 "圖書館에 收書課· 整理課 및 閱覽課"를 두도록 規程 하고 있는 根據에 의하여 組織을 構成하였다.

이러한 法的 根據에 따라 거의 모든 國立大學들은 收書· 整理· 閱覽을 中心機能으로 하는 典型的인 機能別 組織形態를 取하고 있었으나, 昨年인 1998년도에 "高等教育法施行令 第5條(學校組織의 構成運營의 原則) 學校의 組織은 學校의 自律性を 保障하고 學校의 責任과 義務를 效率的으로 履行할 수 있도록 構成 運營되어야 한다." 라고 大學의 自律性이 擴大된 內容으로 改定되었다. 그러나 各 大學이 自律的으로 學則에 의하여 組織構造를 定할 수 있도록 하였으나 아직까지 實際로 運用하고 있는 組織構造의 類型은 收書課· 整理課· 閱覽課만을 設置하고 있는 가장 단순한 組織構造의 模型으로서 木浦大學校 圖書館組織도 이러한 모습을 아래 <圖1>와 같이 보여주고 있다.



< 圖 1 木浦大學 圖書館 組織圖 >

이와 같이 大學圖書館의 組織構造上 共通的인 現狀은 모두가 職能構造的 側面에서는 機能別 組織形態를 取하고 있고, 統制構造的 側面에서는 單純히 官僚制의 模型에 根據한 集權의 形態의 階層構造로 形成되어 있다는 점이다. 그렇기 때문에 우리나라 國立大學圖書館 組織構造의 形態는 官僚制 模型으로서 機能中心의 階層의 構造를 基本 特徵으로 하고 있는 것이다.

그러나 이러한 機能中心의 官僚制의 階層組織은 從來의 手作業 環境에 맞도록 設計된 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 問題點들을 露出시켜 왔으므로 急變하는 環境속에서 多樣한 情報要求를 迅速하게 充足시켜 利用者 奉仕를 極大化하는 데는 不適切한 模型이라 하겠다.

따라서 閉鎖的이고 機械的 組織模型인 官僚制가 지닌 限界를 克復하고 環境變化에 能動的으로 對處하기 위해서는 組織構造를 開放的이고 有機的인

시스템으로 改編하는 것이 바람직하다.

## 2. 組織規模

國立大學圖書館의 組織規模는 前記한 바 있는 大學別 設置令에 따라 그 大體의인 骨格이 갖추어지고 기타 自館에 必要한 係(室)水準 以下의 下部組織은 內規를 마련하여 補完하고 있는데 一部 大學을 除外하고는 學生數나 藏書數 혹은 職員數의 大小에 관계없이 各各 3課인 收書·整理·閱覽課로 나누고 있다.

이러한 劃一的인 國立大學의 組織規模에 관한 法的 基準과 現況을 살펴보면 몇 가지 問題點을 發見할 수 있다.

첫째, 資料基準과 司書職員 配置基準을 보면, 學生 數에 따라 藏書 數가 決定되고 學生 數와 藏書數에 의해 司書職員數가 決定되도록 明文化되어 있으나 大多數 大學이 基準에 到達하지 못하고 있는데 이는 美國과 캐나다의 大學圖書館 司書職員 1人當 奉仕對象者數가 各各 240名과 300名이고 日本의 國立大學圖書館은 이보다 더 낮은 227名인데 比하여 13個 國立大의 平均이 500名 程度이며 木浦大學圖書館의 경우 <表1>와 같이 克明하게 基準에 未達하는 것을 보여주고 있다.

구분 연도	학생수 (명)	장서수 (권)	직원수(명)		사서직원1인 당 봉사 대상학생수	조직규모 (실수) [인원수]					예산 (천원)
			사서직	비사서직		수서과	정리과	열람과	위원 회수	시설면적 (㎡)	
1990년	5,282	79,749	7	8	755	(1)[3]	(1)[4]	(6)[9]	2	5,172	175,618
1991년	5,054	98,688	10	8	505	(1)[4]	(1)[5]	(7)[10]	2	5,172	255,288
1992년	5,627	111,609	11	9	511	(1)[5]	(1)[5]	(7)[10]	1	5,172	246,870
1993년	5,247	117,459	12	8	437	(1)[5]	(1)[5]	(6)[10]	1	5,172	237,906
1994년	7,019	127,060	11	11	638	(1)[5]	(1)[6]	(6)[9]	1	5,172	216,927
1995년	7,351	135,858	11	8	668	(2)[6]	(1)[4]	(6)[9]	1	5,172	338,938
1996년	7,773	177,367	11	8	706	(2)[6]	(1)[4]	(6)[8]	1	5,172	420,821
1997년	8,415	210,074	11	8	765	(1)[6]	(2)[5]	(6)[7]	1	7,111	426,001
1998년	9,159	215,103	11	5	832	(1)[5]	(2)[5]	(6)[7]	1	7,111	455,472

< 表 1 >

둘째, 圖書館組織에 관한 法條文에는 組織規模를 決定할 때 必須的으로 顧慮해야 하는 基準設定要素에 대한 言及이 없을 뿐만 아니라, 서울대를 除

外한 기타 國立大의 경우는 利用對象者와 藏書 및 職員의 規模에 따라 部署數의 基準도 多樣化 할 必要가 있는 데도 不拘하고 一律的으로 3個課를 두도록 規程하고 있어 圖書館의 效率的인 運營을 阻害하는 要因이라 看做할 수 있다.

셋째, 圖書館은 繼續的으로 成長하는 組織體이므로 藏書의 年次增加量을 堪當할 수 있는 職員을 確保하는 한편, 週期的으로 組織體系를 點檢하고, 規模를 擴大改編 또는 縮小했어야 했는데도 不拘하고 現行 圖書館 下部組織에 關한 法的根據가 거의 20餘年 前에 마련된 以來로 昨年에야 改定되었다. 따라서 藏書 確保量과 司書職員 配置基準에 根據한 組織構造의 改編이 切實히 要求된다 하겠다.

### 3. 委員會組織

에반스(G. E. Evans)는 圖書館委員會를 두어 活用할 경우, “最高經營者는 特別한 問題나 機能遂行上 人間에 일어나는 問題를 解決하는데 도움이 되며, 中間管理者는 既存業務를 調整하고 새로운 프로그램과 奉仕를 計劃하고 業務를 評價할 때 活用할 수 있으며, 下位管理者는 業務上의 特別한 問題와 部署의 意思決定 그리고 業務節次의 變化에 대하여 建議할 때 有用할 수 있다”라고 하였다. 이처럼 委員會制度는 圖書館運營의 主體인 館長의 諮問機構로서 혹은 業務를 圓滑하게 처리하기 위한 支援機構로서 大學圖書館에 많이 도입되고 있다.

먼저 圖書館運營委員會는 圖書館運營에 대한 諮問, 主要業務의 計劃 및 審議, 規程의 制定 및 改定, 豫算 및 決算의 審議, 圖書館發展에 關한 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 機能을 遂行하는 代表的인 諮問機構로서 모든 大學에 常設·運營되고 있는 것은 매우 바람직한 現狀이라 하겠다.

다음으로 圖書選定委員會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 關한 助言 등 藏書開發業務에 따른 全般的인 事項을 다루는 必須 不可缺한 機構인데도 不拘하고 設置하지 못하고 있다는 것은 藏書構成 및 開發에 關한 管理·運營의 效率性과 專門性이라는 側面에서 深刻한 問題點

으로指摘될 수 있다. 따라서 合理的인 藏書構成을 위하여 收書擔當 司書들이 主軸이 되고 他部署의 專門司書가 加擔하는 實務委員會를 組織하되, 教授들도 積極的으로 協力할 수 있는 制度的 裝置를 講究하여야 할 것이다.

#### 4. 內部組織

圖書館 內部組織을 部署化하는 一般的 基準으로 화이트(E. Wight)는 機能, 活動, 利用者, 地理, 主題, 資料形態의 6가지를 提示하였고, 스투어트와 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, 澤本孝久는 職能, 資料形態, 言語, 利用者の 4가지를 들고 있으나 大學圖書館의 경우는 主로 機能別, 資料類型別, 主題別, 言語別 基準에 의하여 部署化가 이루어지며, 이들 중에서도 대부분의 大學圖書館들이 機能別 部署設定方法을 優先的으로 採擇하고 있다. 즉 大學設置令에 根據하여 圖書館業務를 收書, 整理, 閱覽의 3대 機能으로 大別하는 課水準의 組織形態를 基本型으로 하고, 各 課內의 下部單位는 機能別이나 資料類型別 혹은 言語別 등에 따라 構成하는 方式을 並用하고 있는바, 內部組織構造의 具體的인 內容을 살펴보면 다음과 같다.

##### 1) 收書課

收書課는 各 組織單位의 職務遂行을 支援하기 위하여 庶務·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 擔當하는 部署로, 그 下部組織의 類型은 機能을 中心으로 編成하였다. 木浦大學의 경우 從前과 다른 점은 機能別, 資料別 즉 單行本은 예전대로 收書課에서 業務가 이루어지고 있으나 連續刊行物은 資料類型을 顧慮하여 閱覽課 連續刊行物室에서 處理하는 方式으로 分離되었다.

그러나 收書課는 그 名稱에서도 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 專門知識을 지니고 藏書를 合理的으로 構築해야 한다. 다만 收書固有의 業務가 라인中心으로 이루어져야 하는데 庶務中心의 스텝業務 즉, 他部署에 대하여 助言하고 指示하는 業務



가 포함되어 他部署 및 職員相互間에 葛藤이 일어날 可能性이 있다 하겠다.

따라서 收書課는 庶務中心의 스태프業務와 收書中心의 라인業務를 分離시켜 機能을 中心으로 再編成할 必要性이 提起된다 하겠다.

## 2) 整理課

整理課는 資料의 分類, 編目 等に 關한 專門知識과 技術을 利用하여 選擇·蒐集·登錄된 資料를 有機的으로 組織하는 部署로, 그 下部組織의 類型을 보면 言語(東洋書/西洋書)를 基準으로 編成한 大學과 機能(分類/編目)을 基準으로 編成한 大學이 있다. 電算프로그램이 導入되기 前까지는 機能을 基準으로 編成하여 分類와 目錄部署 또는 言語(東洋書 /西洋書)區分하였으나 현재의 木浦大學圖書館의 경우D/B의 檢索 프로그램의 擴張으로 因하여 分類·目錄을 統合하여 言語에 關係없이 分類·目錄을 하므로 一連의 業務過程이 部分的으로 統合되어 分類·目錄 業務 相互間의 限界가 不明確해지고 있다. 따라서 整理課는 그 名稱을 時代狀況에 맞도록 改稱할 必要性이 提起되는 한편, 收書課의 收書프로그램이 正常的으로 運營된다면 收書파트와 整理파트를 굳이 區分할 必要性이 있을까 의문시 된다.

## 3) 閱覽課

閱覽課는 整理된 資料를 維持·管理하고 利用者에게 提供하거나 利用할 수 있도록 援助하는 直接奉仕部署로, 木浦大學圖書館의 경우 閱覽課 下部組織의 編成內容은 資料類型別(定期刊行物室·參考資料室·論文資料室·政府刊行物), 機能別(貸出室·閱覽室), 言語別(國內資料室·國外資料室)로 되어 있다.

이처럼 閱覽課 下部組織의 경우 國立大學圖書館 대부분이 資料類型別, 機能別, 言語別 等の 基準을 選擇的으로 並用하여 編成하고 있는데, 그 중에서도 定期刊行物室·參考資料室·論文室 等이 가장 많이 設置되어 있어 資料類型이 閱覽課 下部構造 設定의 가장 普遍的인 基準으로 되어 있다. 그러나 이러한 組織形態가 資料의 保存的·管理的 側面에서는 그 正當性을 認定받을 수 있을지라도 同一主題의 資料가 그 形態에 따라 室別로 分散되기 때문에 直接奉仕를 擔當하는 司書나 特定主題의 모든 資料를 檢索하고자 하는 利用者 立場에서는 매우 不便할 수 밖에 없으며, 게다가 人員數에 比하여 室數도 統率의 範圍를 넘어선 尠大한 規模이므로 經營을 合理化하고 奉仕機能

을 極大化하는 데는 不適切한 組織構造라 할 수 있다.

따라서 오늘날과 같이 온라인 檢索, 電算化된 데이터베이스의 發達 등으로 인하여 利用者 指向的인 奉仕要求가 急增하는 狀況에서는 閱覽課의 役割이 매우 重要하므로 奉仕機能을 強化할 수 있는 方向으로 下部組織을 하루속히 改編하여야 할 것이다.

## 5. 電算業務

圖書館業務를 電算化하기 위해서는 우선 諸業務에 正統하여야 하고 部署間에 重複되거나 境界領域에 놓인 많은 業務를 相互調整해야 하는 것은 물론 새로운 시스템을 開發하고 運營管理해야 하는데 이러한 일들이 特定部署의 業務라고 보기 어렵기 때문에 現在와 같이 特定部署에 所屬되어 있는 組織體系化에서는 電算業務가 完璧하게 推進되기에는 隘路가 있다 하겠다.

따라서 圖書館이 入手된 資料를 迅速하게 處理하고 利用者 奉仕를 改善하며, 窮極의으로 經營效果를 極大化할 目的으로 各種 情報技術을 道具로 하는 電算化시스템을 導入하고 있는 이상, 資料處理過程에 대한 認識을 새롭게 해야 할 뿐만 아니라 新情報技術의 潛在力을 充分히 活用할 수 있는 情報奉仕體制가 되도록 電算業務組織을 改善하여 業務의 力量을 強化하여야 할 것이다.

## IV. 組織構造의 問題點 및 調整方案

### 1) 組織構造調整의 基本方向

木浦大學圖書館의 組織構造의 調整 模型에 대한 基本方向을 提示하려면 먼저 어떤 組織模型이 大學圖書館에 適合한가를 알기 위해 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 聯關分析的으로 把握하여야 한다. 이러한 側面에서 보면 一般的으로 大學圖書館은 大學의 教育 및 研

究活動을 支援하는 施設이므로 組織의 目標가 明確하며, 官僚制의 階層構造를 形成하고 있어 集權的이다. 또한 業務內容이 職能別로 明確히 構成되어 있어 專門化와 複雜性이 높은 데 반해, 여러 組織에 비하여 經營規模가 작고 環境이 덜 不確實하므로 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 採擇하면서도 利用者에 대한 奉仕機能을 強化하기위한 主題別部門化의 原理를 加味하면서 一部分統合으로 相互關聯性이 있는 問題를 解決하도록 함으로써 狀況에 따라 有機的으로 適應할 수 있는 組織形態가 바람직하다 할 것이다.

또한 大學設置基準令에 根據하여 볼 때 確保되도록 되어 있는 總 學生定員 1人當 基本藏書量 30卷과 年次增價量 3卷 以上을 基準으로 한 藏書數와 그에 따른 法的 司書職員數 그리고 專門職과 比專門職者數의 構成比率를 根據로 한 全體職員數와 組織規模는 앞 表에서 보듯이 組織規模의 擴大必要性이 要求되고 있다. 하지만 現在의 狀況은 이러한 最小限의 法的으로 保障된 組織 및 職員을 確保 및 要求하기에는 너무나 어려운 時代的 狀況에 놓여 있으며 低費用 高效率이라는 經營目標에 附合하게 組織의 生産性 提高次元에서 圖書館 組織의 形態에 觀心을 기울여 組織員의 動機誘發에 觀心을 돌리도록 하여야 할 것이다.

## 2) 委員會組織의 設置強化

圖書館 運營主體인 館長의 諮問機構로서 常設·運營되고 있는 圖書館運營委員會外에, 集書의 偏向性을 最小化하고 藏書를 體系的으로 構成하는데 있어서 必要 不可缺한 機構로 看做되는 資料選定(혹은 藏書開發)委員會가 義務的으로 設置되어야 할 것이며 本格的으로 推進될 第2 圖書館 建築을 위한 委員會를 設置하여 計劃的이고 持續的인 諮問·調查·分析 等 委員會의 活動을 加一層 強化시켜야 할 것이다.

## 3) 副館長制의 導入

圖書館行政의 一貫性和 連續性을 維持하기 위해 司書職 專任副館長制를

導入할 必要性이 있다 하겠다. 通常 兼任制 館長은 任期가 1년이며 連任하면 2年인데 全般的으로 圖書館에 대한 業務把握을 하고 어떤 目標을 設定하여 業務를 正常的으로 推進하려 하면 任期가 끝나 버려 行政의 連續性이 없이 一回性行政으로 끝나버리기가 허다하다. 더욱 어렵게 하는 것은 圖書館行政은 一般部署의 靜態的 行政과는 다른 動態的 行政이며 또한 서비스 行政이다 보니 最善의 서비스를 提供한다 하여도 利用者 모두를 滿足시킬 수는 없는 것이다.

따라서 專門織인 司書들을 指揮·監督할 수 있으며 動的인 圖書館行政의 一貫성과 連續性을 極大化하기 위하여도 司書職 專任副館長制를 導入할 必要性이 있다 하겠다.

#### 4) 組織의 構造調整 方案

##### (1) 收書課

小規模大學인 木浦大學은 收書課에서 庶務係를 分離시켜 館長直屬으로 編成하고, 收書中心의 라인 部門은 藏書開發課 또는 收書整理課로 統廢合 및 改編하는 方案을 들 수 있다. 물론 規模 더 커지면 藏書開發課 또는 收書整理課 下部構造를 機能을 中心으로 編成하면서 資料類型別 基準을 並用하여 業務의 機能을 細分化시킬 수 도 있다 하겠다.

##### (2) 整理課

整理課는 優先 그 名稱을 收書整理課 또는 情報處理課로 改稱하는 方案을 생각할 수 있다 하겠다.

木浦大學같이 小規模 大學인 경우 資料의 言語를 中心으로 區分한 東洋書係와 西洋書係로 兩分할 必要性이 없으며 또한 檢索프로그램의 活用으로 機能別 分類인 分類係 目錄係로 分離할 必要性 또한 더더욱 없다 하겠다. 收書시스템과 整理시스템이 統合되어 運營된다면 兩시스템간의 시너지效果는 充分히 發揮되리라 본다.

##### (3) 閱覽課

大學의 教育 및 研究가 學問領域別로 均衡을 維持하고 있고 圖書館의 空

間計劃上 別 問題가 없다면, 主題專門化는 大學圖書館을 運營하는 理想的인 方式은 아닐지라도 最善의 方式인 同時에 매우 效果的인 戰略으로 看做될 수 있으므로 閱覽의 名稱을 情報奉仕課 또는 情報運營課로 바꾸면서 人文科學. 社會科學. 自然科學 等 3-4個 領域으로 群集化하는 主題別 組織形態를 導入하는 것이 바람직하다. 現행 木浦大學 圖書館에서는 空間의 狹小 및 有用性 不足으로 因하여 年度別 및 言語別로 區分하여 1990年度를 基準으로 4層 開架資料室과 地下保存書庫로 區分 4層 開架資料室은 1991年 以後의 國內書만 所藏되어 있으며 保存書庫인 1層 및 地下層은 外國書 및 1990年 以前의 藏書가 所藏되어 있다.

또한 參考資料室과 學術論文室 政府刊行物室이 統合되어 管理運營되고 있으며, 連續刊行物室이 室을 달리하여 運營되고 있는 形便이다. 換言하면 空間上의 制約 때문에 資料의 管理形態가 主題別 專門化와는 전혀 거리가 먼 形態別과 年度別 基準으로 所藏되어 利用者들에게 資料의 接近性에 대한 隘路와 迅速性を 沮害하는 가장 非效率的인 形態로 管理運營되고 있다. 이러한 現實은 第2 圖書館이 建築되기 前까지는 空間活用의 제약이 따를 수밖에 없다 하겠다.

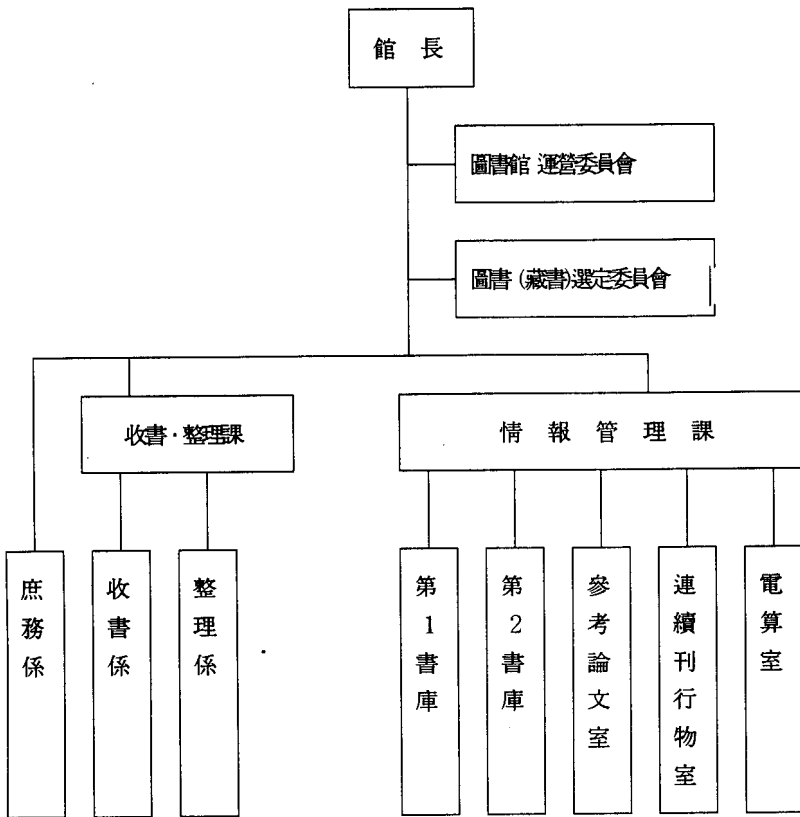
#### (4) 效率的인 構造調整方向

圖書館 組織構造는 組織道具의 하나이므로 自館의 特別한 目的이나 目標을 成就하는데 必要한 具體的인 戰略用 프레임워크가 될 수 있도록 柔軟性 있게 形成되고 再構成되어야 한다는 데 대해서는 再論의 여지가 없지만 “모든 組織에 適合한 理想的인 組織構造는 있을 수 없다”고 한 다니엘(E. Daniel)의 主張처럼 大學圖書館들은 各自의 組織目標과 基本變數 및 狀況變數가 다를 수 있으므로 完全한 模型을 提示한다는 것은 거의 不可能하다 하겠다.

다만 現圖書館의 現況을 顧慮하여 奉仕對象者數나 藏書 및 職員의 規模에 따라 準用할 수 있는 代表的인 方案을 살펴보면 다음같다.

現行 組織規模인 3課 體制에서 2課 體制로 業務의 性格上 統合調整하는 것이 不可避하다 하겠다. 그러면서 從來의 固定的인 圖書館觀念에서 脫皮하여 多樣하고 急增하는 學術情報媒體를 蒐集하여 積極的으로 提供할 수 있도록 業務分掌의 再調整이 急先務라 하겠다. 따라서 現 收書課를 收書整理課

(또는 情報處理課)로 調整한 후 庶務中心의 스태프 職能을 分離시키고 整理課 業務를 收書業務와 統合하여 收書業務와 整理業務를 一貫性있게 主題別로 再編成하여야 할 것이다. 또한 庶務파트는 庶務係로하며 閱覽課는 資料運營課 또는 情報管理課로 改稱하고 電算室의 企劃機能을 強化시켜 資料運營課 또는 情報管理課와 統合하여 擴大改編하는 方案을 <圖 2>와 같은 模型으로 나타내 볼 수 있다 하겠다.



< 圖2 木浦大學 圖書館 構造調整(案) >

## V. 結 言

未來의 情報社會를 이끌어 나갈 司書와 情報 專門家에게는 變化와 適應이라는 概念은 매우 重要하다. 컴퓨터가 出現한 以後로 圖書館에는 끊임없는 變化가 있어 왔으며, 오늘날의 圖書館人은 그들의 職責을 拋棄하던지 아니면 急速히 變化하는 情報技術環境에 適應해야 한다. 더구나 모든 機關들이 어려운 經濟的 狀況을 脫出하기 위하여 몸부림치고 있으며 生産性 提高를 위해 類型 無型的의 壓力이 드높아 지고 있다.

따라서 圖書館 組織도 經營合理化라는 構造調整의 도도한 물줄기에서 비켜설 수 없는 位置에 놓여있는 것이다. 그렇지 않아도 學內에서 大學 圖書館의 比能率性 및 比效率性에 대하여 많은 이야기가 膾炙되고 있으며 서비스의 改善과 效率性을 提高를 위하여 民間委託(아웃소싱)에 대한 이야기까지 심심찮게 거론되곤 한다.

이러한 大學圖書館의 危機를 가장 寸鐵殺人하게 表現하고 있는 釜山大學 이제환 教授任의 글을 한번 吟味해 보자. “現在 大學圖書館이 맞고 있는 危機는 大學圖書館과 大學圖書館 司書들이 그들에게 주어진 社會的 役割과 責務에 疎忽하고 正體性을 잃어가면서 시작되었다고 믿고 있다. 正體性을 잃어가던 狀態에서 環境의 變化에 無關心하게 受動的으로 몸을 내 맡김으로서 스스로의 危機를 더욱 深化시켜온 것이 아닌가 생각한다.” 우리는 이 글귀 속에 內包해 있는 意味에 全的으로 同意와 함께 反省하지 않을 수 없다.

지금까지의 組織構造가 情報의 圓滑한 流通을 念頭에 두고 있는 것이 아니라 情報管理의 效率에 따라 構成되었다고 볼 수 있는데, 이러한 組織構成은 情報 利用에 대한 피드백(feedback) 機能이 전혀 이루어지지 않아 情報流通에 대한 對處方案이 不足하여 情報流通의 障礙가 窮極的으로 圖書館 全體의 有用性이나 生産性에 적지 않은 影響을 미치고 있었던 것이다. 따라서 大學圖書館의 生産性을 提高할 수 있는 方法을 보면 組織은 情報流通과 一致시켜야 한다. 즉, 既存의 組織이 行政便宜 爲主로 構成된 만큼 未來의 圖書館 시스템은 情報의 흐름에 따른 形態를 取해야 한다. 다시말해 利用者의 情報諮問 要求에 대해 徹底히 서비스할 수 있는 組織을 갖추어야 한다.

現在까지 거론되고 있는 木浦大學 圖書館의 構造調整의 動向도 他大學의 경우와 별로 差異가 없다. 먼저 學內 類似機關과 統廢合하여 00情報센터 또

는 00學術센터로 만드는 調整案과 內部的 組織을 3課體制에서 2課 體制로 調整하는 案이다. 後者는 人力 및 機能의 專門性과 比效率性을 克復하자는 것인 반면, 前者의 경우는 經營의 合理化 및 人力豫算의 柔軟性을 確保하는 데는 유리하나 異質的 要所의 合併에 따른 正體性(identity) 問題點과 오히려 專門性 과 奉仕機能을 弱화시킬 수 있는 등 많은 問題點을 內包하고 있다 하겠다.

換言하면 圖書館 組織의 構造調整에서 가장 重要한 것은 構造調整의 포커스(focus)을 어디에 두느냐에 있다 하겠다. 外的要因에 의한다면 經營의 效率性에 들 것이며, 內的 要因에서 살펴 보면 從前에는 管理側面에 比重을 두었다면 이제는 利用者 즉 서비스(service) 側面에 重點을 두어야 한다. 즉 利用者에게 良質의 서비스(service)를 提供하는 機關으로서 構造調整되어야 함을 要求하고 있는 것이지 構造調整에 副次적으로 따르는 管理에 대한 主導權을 누가 갖느냐 하는 것은 且置의 問題라 생각된다.

따라서 構造調整이란 類似機能을 統廢合하여 圖書館 本來의 機能을 擴張하거나, 效率을 높이는 것이 重要하며, 그러기 위해서는 構造調整의 中心에서서 內實있는 圖書館을 만드려는 司書들의 努力이 더욱 必要하며 더불어 專門性을 提高하여 情報奉仕의 質과 量이 改善되어 利用者인 教授와 學生들의 皮膚에 와 닿을 수 있는 組織構造을 그 目標로 하여야 할 것이다.



## 參 考 文 獻 -

- 김세익. 도서관 관리 조직. 서울:경인문화사, 1989.
- 김인경. "대학도서관 자동화에 따른 도서관 조직 변화". 이화여자대학교, 1989.
- 김종은. "국공립대학 도서관리 구조조정 동향". 1998.
- 윤희윤. "국립대학도서관 조직구조의 개선모형". 국립대학도서관 협의회,  
국립대학도서관보 제 10집, 1992.
- 정준민. "대학도서관 경영의 새로운 시도". 국립대학도서관 협의회,  
국립대학도서관보 제 12집, 1994.
- 문성빈. "도서관에 있어서", "인터넷란 무엇인가", 도서관문화Vol 38.  
no1, 1997.
- 교육법전 편찬회. "교육법전". 서울:교학사, 1998.
- 목포대학교. "1998년도 통계연보". 목포:목포대학교, 1998.