

# 大學圖書館의 機構에 關한 考察

— 建國大學校 圖書館을 中心으로 —

孫 成 祐

(建國大學校圖書館 司書課長)

## 序 論

내가 勤務하는 圖書館을 中心으로 쓰라니 좀 異常하다. 大學圖書館의 目標은 他種 圖書館에 比해 多樣的인 것으로 본다. 大學圖書館은 어디까지나 大學自體의 教育目的을 돕는 것이므로 그 大學의 目標에 依하여 左右되는 것이다. 各大學마다 가르치고 있는 科目 內容이 다르고 校是(建國大學校는 誠·信·義)가 다르고 또한 그 規模가 다르므로 圖書館의 目標 또한 제각기 相當한 差異가 생기게 되나 그러한 中에서도 서로 共通되는 것을 얼마든지 볼 수 있다.

여기서는 大學圖書館 機構에 關하여 考察해 볼까 한다. 어떤 企業體나 官廳을 莫論하고 그 目的達成上 必要한 各種活動이 規定 分析 組合되어야 할 것이고 適材를 골라 機構를 編成하며 最善의 效果를 爲하여 權限이 正確히 委任되고 그 有機的 作用이 保障되어야 할 것은 勿論이다. 그러므로 大學圖書館도 大小를 莫論하고 어떤 機構가 必要不可缺하게 되므로 여기서는 大學圖書館 特히 綜合大學圖書館의 機構에 對하여 살펴 보려 한다.

## 部署의 設定

綜合大學圖書館의 機構는 大概 課係(部室) 등으로 區分을 하며 흔히 쓰고 있는 方法은 同種의 業務를 組合하는 機能別 部署設定으로 본다. 그렇다하여 이것이 絶對的이라는 것은 勿論 아니다. 그러므로 圖書館의 管理와 奉仕上 主題別 資料種類別 讀者種別에 依하여 部署設定이 달라질 것이다.

## 機構組織과 能率

資本主義 經濟下에 있어서는 民間企業을 支配하는 第一原理가 利潤追求의 原則일 것이다. 民間企業에 있어서는 必然的으로 能率의 原則을 重要視하게 되어 있다. 이에 反하여 行政組織은 政治의 手段으로서 行政目的을 遂行하는 것을 第一主義의 目標로 하고 있어서 여기서는 能率의 原則은 지금까지는 그렇게 重要하게

여기지 않고 部分的으로 能率의 原則이라는 것은 行政執行上 어찌 할 수 없다는 程度였다. 이와 같이 從來 民間의 經營組織과 行政組織은 組織形態에 있어서 共通性和 類似性을 가지고 組織의 存立 및 目的의 相異한 點에 있어 能率의 共通理念을 發見하는데까지는 到達하지 못했으리라 한다.

그러나 民主의 政治體制는 當然히 民主의 行政組織을 必要로 하는 것이다. 民主의 行政組織에 있어 適當 行政機構組織이 必要한 것으로서 이와 같은 民主的 行政組織에 있어서는 能率의 原則은 도외시될 수는 없다. 特히 權力行政에서 Service 行政으로의 轉換하는 이 마당에 더 複雜多樣해지며 많은 民間企業과 類似한 業務의 發生을 가져왔다. 이와 같이 行政組織에 있어서도 行政目的 遂行이라는 立場에만 급급하지 말고 可能한 限 能率의 原則을 考慮에 두어야 하겠고 이것이 原則일 것이다.

## 機構組織의 原則

行政組織의 民主的 統制로서 우리 나라에는 官廳이나 地方公共團體는 機構組織이 法에 依해 定해진 것으로 보고 있다. 그러나 우리들이 處해 있는 大學圖書館 特히 一部 私立大學圖書館의 경우 組織의 原則이라는 것은 거의 무시되어 있다하여도 과언이 아닌 것 같다. 적어도 그 團體의 活動을 科學的 機能的으로 分類하고 그 分類에 따라 機構組織이 形成되어야 하지 않는가? 왜냐 하면 大學運營者나 大學當局者도 그 大學圖書館 機構組織의 原則은 인정하면서도 一部 大學에서는 圖書館 活動의 科學的 技能的 技術 問題等은 全然 考慮치 않고 機構編成을 하여 거의 圖書館 業務에 白紙에 가까운 人物이 그 大學 감투 안배원칙에 따라 圖書館의 重要幹部의 一員으로 있는 것은 막한 일이다. 機構編成은 그럴 저력 되었으나 다음 問題는 問題中的 問題다. 적어도 行政組織의 機構組織 原理는 技能主義에 따라 方向을 決定한다는 것은 부인 할 수 없는 事實일 것이다.

### Line 과 Staff

機構組織 編成에 있어서 Line 과 Staff 은 반드시 있어야 되지 않겠는가? Line 과 Staff 이라는 말은 管理上의 用語로서 使用하고 있는 것이기는 하나 從來 軍隊 用語로 많이 使用하기도 하였다. Line 은 戰線을 말하며 戰鬪部隊라는 말도 될 것이고 Staff 이라면 後方의 뜻도 되겠으며 戰鬪를 支援하는 補給部隊라는 말도 되겠고 後方에서 戰鬪作戰을 指揮하는 參謀들이라고도 할 수 있다.

一般 行政組織의 Line 이라면 業務部門이나 執行部門을 뜻하며 Staff 은 助言 勸告 機關이나 計劃 統制 部門等を 意味하는 것이다. 다른 말로 表現하자면 Line 은 組織體의 目的達成을 위해 職務의 權限을 가지며 그것을 遂行하는 責任 있는 職位가 될 것이다. Staff 은 Line 에 對해 그 目的達成을 爲해 助言과 Service 를 提供하는 職責과 權限을 가지는 것이라 하겠다.

이와같이 Line 은 組織體에서 움직이는 사람들 相互間的 關係를 明確히 하며 그 組織體 사람들 結合하는 關係가 되나 여기에는 命令系統 相互連絡을 보게 된다. 組織體에 있어서 Line 權限이 있는 곳에는 上司와 部下間에 指揮命令의 關係가 存在하여 있다. 여기에서 말한 指揮命令이라는 것도 一部 圖書館 組織體뿐 아니라 우리 社會 어느 곳에서든 왕왕 發生하는 背景에 억눌려 指揮命令이 잘 履行되지 않는 것도 큰 問題中の 問題라 하겠다.

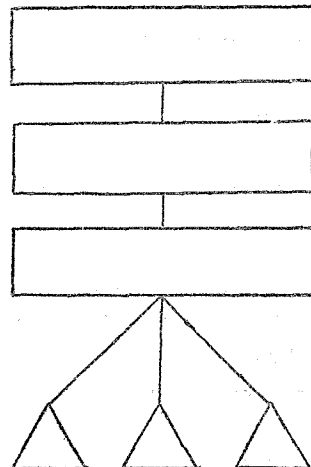
이와 같이 Line 이라면 階層의 分化가 되는 것이고 그 權限 關係는 組織에 있어서 階層의 原則이라 불리워지며 組織의 頂點에서 末端에 이르기까지 階層의 一連의 權限 關係가 存在하고 있는 것이라 하겠다. 이것이 命令系統으로서의 Line 關係다. 또 Line 은 組織의 各構成員間에 連結 手段이라고도 할 수 있다. 組織에 있어서 管理의 全過程은 連結에 存在한다고 하며 Line 關係를 確立한다는 것은 連結이 잘 짜여져서 傳達의 經路가 確立된 것이라 하겠다. Line 은 이와 같은 性格을 가지는 것이나 여기에 對해 Staff 의 性格은 助言과 補助的인 것이다. Line 과 Staff 의 關係에 對해서 보면 Line 은 Staff 으로부터 命令에 服從할 必要는 없으나 Staff 의 助言을 充分히 參酌하여야 할 義務가 있는 것이다. 또 Staff 은 Line 으로부터 命令을 받는 것은 아닌 것과 같이 Line 에 對해서 命令할 權限을 가지는 것은 아니다. 그렇다하여 Line 과 Staff 이라는 表現에서 組織構造가 두개의 並行軌道로 생각해서는 안될 것이다. 좋은 組織機構를 만들려면 Staff 機能과 Line 機能을 될 수 있는 限 區別하여 別個의 部門을 擔當케 하는 것이 要望되나 그 區別을 明確히 한다

는 것은 嚴密이 말하면 困難한 問題가 될 것이다.

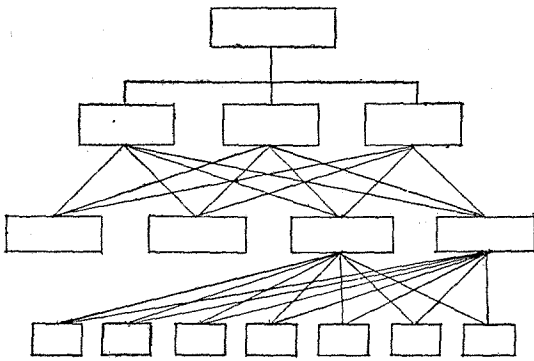
一般的으로 Staff 과 Line 을 區別 할 수는 있으나 特殊한 條件下든가 그때의 役割에 當했을 때는 우리가 普通 이것은 Staff 이 取扱해야 한다 하는 職能일 때에 따라서는 Line 과 分類될 수도 있는 것이다. 가령 例를 들어 人事課 등에서 取扱하는 것은 組織全體를 볼 때 Staff 에 해당되는 것이 많으나 人事課 職員이 하는 일은 Staff 에 해당되는 일만은 아닌 것이다. 이와 같이 생각해 보면 純粹한 Line 組織이라든가 Staff 組織은 別로 없고 大概의 組織은 Line 과 Staff 의 雙方을 取하고 있다고 생각된다. 그러나 어떤 것이든 좋은 組織을 만들려면 Line 과 Staff 을 明確히 하는 것이 必要的인 것으로서 前述한 바와 같이 組織의 目的達成을 爲해 職務와 權限을 가지고 最終決定을 行하는 者는 누구냐? 또 最終決定을 行하는데 助言과 Service 를 提供하는 사람은 누구인가를 檢討해서 Line 과 Staff 의 關係를 明確히 하는 것이 絕對 必要할 것이다.

### Line 組織

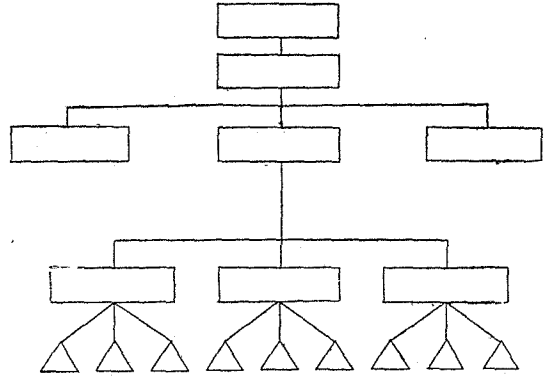
Line 組織은 다른 말로 直系組織이라고도 불리워진다. 이 組織은 原始的인 組織型態로서 軍隊組織이라고도 한다. 上部에서 下部에 垂直命令 組織型이며 各職員과 同一의 命令系統下에 같은 職責을 分擔하고 있으며 다른 系統에 屬한 階層에서의 命令支配를 받는 것은 없다. 그러나 이 純粹 Line 組織은 少數이며 目的別 對象別 地域別 등으로 區分된 部門別 Line 組織이 많은 것이다. 이 組織은 어떤 部門에서 많이 利用되는가 하면 小規模 組織體 即 大學에 附屬된 圖書館機構 등도 여기에 해당되지 않을가 한다.



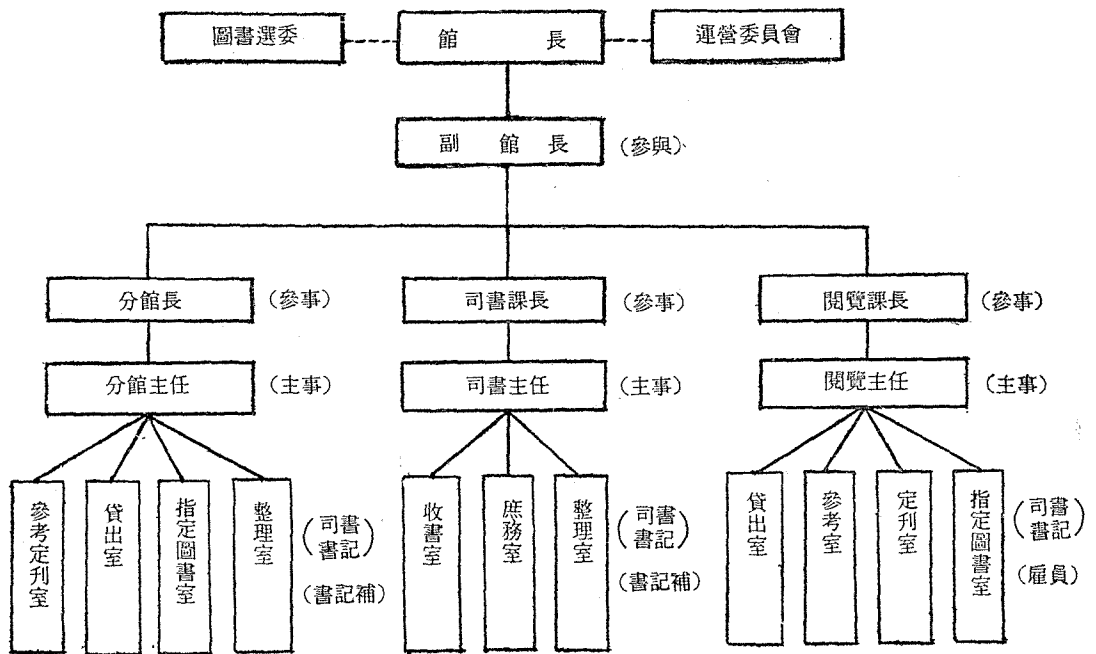
(純粹 Line 組織圖)



(部分別 Line 조직圖)



(機能式 조직圖)



(現行 建國大學校 機構組織表)

Line 조직의 長短點

長 點

- ㄱ. 命令이 한곳에서 下達되므로 統一을 期할 수 있다.
- ㄴ. 組織이 極히 간단하다.
- ㄷ. 監督 規律을 確立할 수 있다.
- ㄹ. 職責이 明確해서 業務範圍에 差誤가 적고 委任도 確立해진다.
- ㅁ. 業務가 신속하게 된다.

短 點

- ㄱ. 各部의 業務가 重複되기 쉽다.
- ㄴ. 한 사람이 廣範圍한 業務를 遂行하지 않으면 안되는 關係로 專門職이 될 수 없고 業務가 低下되

기 쉽다.

- ㄷ. 各部가 獨立되어 있어 全體의 調和가 잘 되지 않으며 協力點이 결핍된다.

機能式 組織(Functional Organization)

Line 기능과 Staff 기능을 분리시켜 部門別로 擔當케 하고 各部門은 그 專門기능에 따라 各部를 指揮 命令할 수 있는 組織이다. 따라서 이 組織에 있어서는 專門기능에 依한 重複命令을 받아 複合管理를 하게 된다. 이 組織도 大學에 附屬된 圖書館으로서는 利用하기 困難하나 專門의 面을 主로 다루는 圖書館으로서는 Line 組織體 보다는 더 능률을 낼수 있는 組織體가 아닌가 한다.

ㄷ. 職員의 適正 配置가 된다  
ㄹ. 最善의 事務方法을 研究해서 實施할 수 있다.

短 點

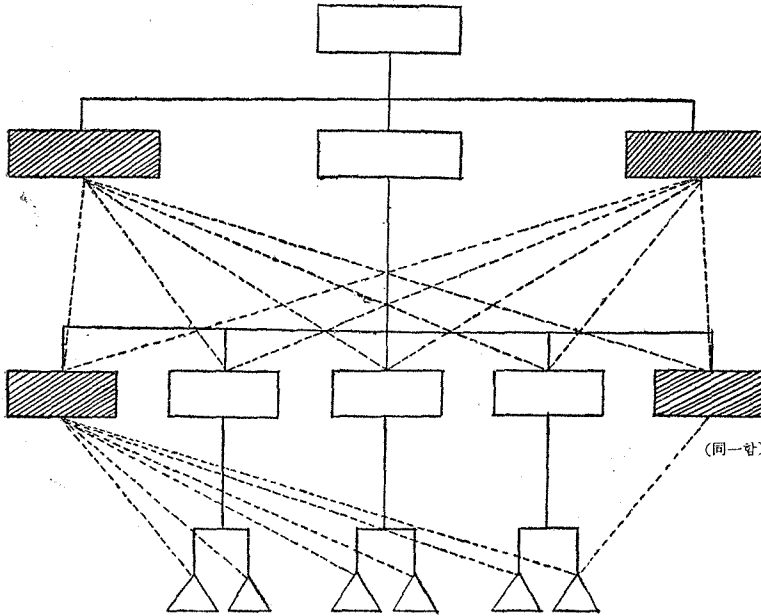
ㄱ. 指揮命令 系統이 弱화된 다.

ㄴ. 獨立技能의 調和統一이 어려워 진다.

ㄷ. 職員은 그 職務에 專門家는 될 수 있으나 融通性 團結性이 희박해질 염려가 있다.

ㄹ. 複合管理 때문에 受命者는 命令의 選擇에 혼돈을 가져 오기 쉽다.

其他 Line 과 Staff 組織制와 委員會 制度等이 있으나 大學圖書館으로서는 利用하기 莫然한 組織體로 생각되어 여기서는 省略코자 한다.



(Line, Staff 組織圖)……助言, 計劃, 統制等임

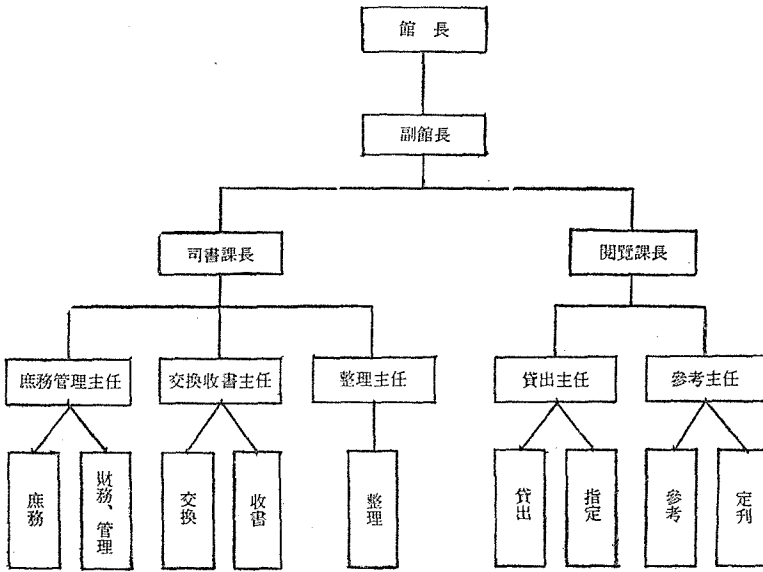
組織의 階層

一般的으로 組織에 있어서 職位에 부과된 職責은 그 職位負擔 限度를 넘었을 때는 그 넘은 部分은 下部의 職位에 委任되는 것이 普通이다. 이와 같이 職責은 上部에서 下部까지 順次로 委任되어 한사람 分의 職責이 되기까지 細分化되는 것이다. 組織分化는 반드시 階層의 構造를 取하는 것으로서 이같이 展開되는 것을 組織의 階層制라 한다. 이 組織階層은 經營層 管理層 監督層 實施層의 四階層으로 區分되는 것이 普通이다.

理想的인 機構

내가 생각하는 大學圖書館의 理想的인 機構는 다음과 같다.

(建國大學은 視聽覺室이 別途로 있기때문에 그 關係部門은 記入않음)



(綜合大學圖書館 機構圖)

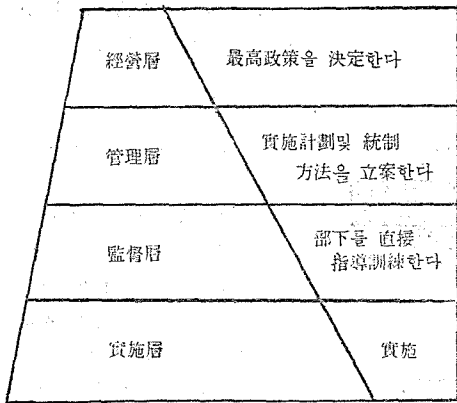
機能式 組織의 長短點

長 點

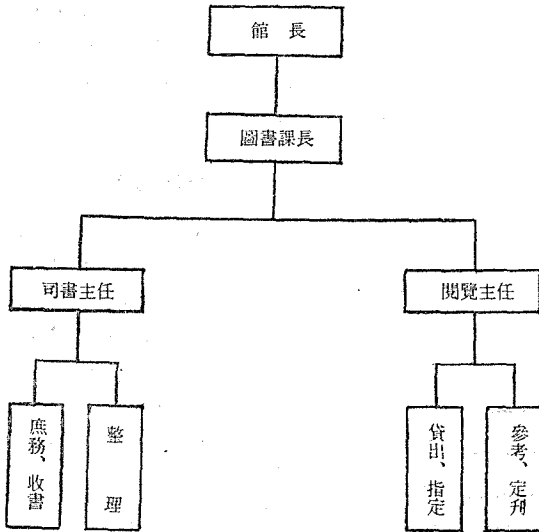
ㄱ. Line 의 各部는 그일에 專門化할 수 있어 일에 능률이 난다.

ㄴ. 專門技能이 充分히 되어 高度의 分業化가 된다.

圖示한 바와 같이 大學圖書館의 事務는 主로 奉仕를 目的으로 하는 事務이므로 圖書館 利用者들에 對하여 奉仕하는 일이 가장 重要한 業務일 것이다. 이 圖書館 業務에는 直接奉仕와 間接奉仕가 있는데 間接奉仕는



(組織의 四階層과 그 職務表示)



(單科大學圖書館 機構圖)

直接奉仕를 後援하는 部署가 될 것이다. 또 管理部署가 있으며 이는 前記한 奉仕를 圓滑히 遂行할 수 있도록 뒷받침을 하는 部署일 것이다.

### 部署의 業務

#### 1. 直接奉仕의 業務

直接奉仕 部署에서는 主要 閱覽系統이 될 것이다. 卽 圖書館의 案內, 閱覽, 貸出, 參考業務, 指定圖書, 書誌案內, 調查, 資料의 排架, 資料保管, 資料整備, 備置等일 것이다.

#### 2. 間接奉仕의 業務

여기서는 資料蒐集, 登錄, 分類, 目錄編成, 印刷가

드, 圖書館相互貸借, 圖書交換, 綜合目錄, 寫眞複寫, 索引等인데 主要 司書課에서 行하게 될 것이다.

#### 2. 管理業務

여기서는 主要 庶務關係, 人事, 財務, 用渡, 備員管理, 清掃等 前項 業務에 屬하지 않는 것을 行하게 된다.

### 圖書館의 職位

大學圖書館에는 主要 職位로서 다음과 같은 것이 있는 것으로 思料된다. 館長, 副館長, 司書長, 課長, 主任(係長)等이며 이들은 무엇을 해야되나 살펴 보자.

#### 1. 館長

그 圖書館의 目標을 向해 館全體의 調整을 하며 그 組織體의 活動을 內外로 展開하여 리드하는 사람이다.

前記한 바와 같이 經營者로서 各種 企劃을 그들 中心으로 立案하며 決定하고 實施한다. 또한 全體職員의 動態를 살펴 人的關係를 調整하고 館外的으로는 社會의 動向을 살펴 그 館의 活動을 마추어야 되고 行政, 財政, 管理도 重要한 것이고 가능하다면 大學圖書館 館長도 사서 자격을 가져야 되겠으며 專門의 知識을 充分히 알아야만하며 圖書館의 事情을 理解할 수 있는 사람이어야 될 것이다.

#### 2. 副館長, 司書長, 課長

前記한 바와 같이 副館長, 司書長, 課長은 모두가 middle-management 다. 우리말로는 中間幹部라고도 할 수 있는데 이 三種의 職位는 館에 따라서 多樣性을 너무 많이 내포하고 있다.

이 三種의 職位에서는 무엇을 해야 하는가? 勿論 첫째는 館長을 補佐해야 된다. 또 副館長이 있는 建國大學圖書館 같은 곳에서는 課長이 있으니 副館長은 補佐해야 될 것이다. 司書長이 있고 그 밑에 課長이 있는 곳에서도 司書長을 補佐해야 될 줄 안다.

나는 여기서 이들이 館에서 무엇을 해야 하는가 하는 問題보다 이왕 글을 쓰다보니 몇 마디 더 言及하련다. 어찌다 보니 나 自身은 기구하다할까 司書職에도 있어 보았으며 司書主任 자리에도 있어 보았고, 司書長 자리에도 있어 보았고 現在는 司書課長 자리에 있다. 여기에서도 이 司書長이라는 職位는 참 애매한 職位다.

내가 여러번 當해 보았고 경험하였거니와 먼저 大學, 公共, 學校, 特殊 어느 것을 莫論하고 職位로서의 司書長 制度는 없었으면 한다. 한 사람 있는 곳에서도 司書長, 3, 4名 있는 곳에서도 司書長, 10名이 있는 곳에서도 司書長, 20名이 있는 곳에서도 司書長, 그 사람이 圖書館에 있으니 尊稱을 해준답시고 司書長,

장사치가 책 좀 팔려고 아참하면서 專稱이라 쓰고 부르는 司書長, 勿論 이와 같이 여러 층의 司書長들이 發令權者로 부터 發令을 받고 부르게 되면 그 以上 多幸한 일이 있겠는가만은 何等의 補職發令을 받지 못한 사람에게 司書長 云云하는 것은 그가 속해있는 機關이나 同僚들이 어찌 생각하겠으며 三者의 立場에서 생각해 보아도 넌센스라 아니할 수 없다. 더 甚한 것은 職位 없는 사람에게 司書長, 司書主任 등으로 油印物에 까지 실리는 處事를 보면 또한 가소로운 것이다.

이와같이 쓰고보니 現在 몇개 大學圖書館에 勤務하고 계신 副館長級이나 課長級의 司書長에게는 失禮가 너무 많은 것 같다. 前記한 三職位는 管理層에 屬하며 그 館에서도 館長을 補佐해야 함은 勿論 職員指揮, 監督, 事務責任, 諸般計劃樹立 등의 責任을 지켰고 이 職位에 있는 사람은 司書資格이 반드시 있으며 相當한 專門知識을 가진 사람이라야 될 것이다.

#### ㉔. 司書主任

司書主任이라 하면 一線의 監督層에 屬하며 前記한 바와같이 司書資格과 圖書館 各部署에서 相當한 經驗을 가진 老鍊한 사람이라야 될 것이다. 또 實施層과 항상 호흡을 같이 하며 上司와 部下와의 人和調整을 잘 control 할 수 있는 사람이라야 될 것이다.

### 結 論

글을 쓰다 보니 넓혀 놓고 內容은 보잘 것 없이 되었

다. 우리 나라에서도 司書職의 專門性을 인정하여 資格證을 주고 있으니 大學圖書館 뿐만 아니라 여러 圖書館에서도 機構組織의 整備를 하고 適材를 고루 配置하여 館運營에 萬全을 期한다는 것은 直接 間接奉仕에 기를 올 公고히 하는 것이 될 것이다. 機構編成에는 技能職, 事務職, 財政職, 監査職 등 여러 分野에 따라 監督範圍가 다르긴 하나 적어도 4,5名 程度면 監督層이 반드시 있어야 하며 그 人員 比例로 管理層도 생겨야 되겠고 現在 綜合大學圖書館인 경우 最少限 15名 以上の 職員이 있는 것으로 思料되며 이와 같은 경우에도 4,5名의 主任과 2名 以上の 課長, 1名의 副館長이 있어야 되겠다. 그리고 國立大學圖書館인 경우 같은 綜合大學이면서도 서울大學附屬圖書館에만 三·四課 制度를 만들지 말고 地方의 國立大學圖書館에도 적어도 二課 程度의 機構를 마련해 주면 하는 마음은 筆者만의 생각이 아닐 것이다. 왜 그런가 하니 職員은 15名 以上을 確保하고 그 機構編成은 보잘 것 없고 前記한 바와 같이 司書長이 여기에도 있으며, 이 司書長의 公認職位는 보잘 것 없으며 이와 같이 되면 그 大學의 他部處와의 業務連絡 關係等 말못할 隘路가 이만저만 아닐 것이다. 또한 一部 單科大學인 경우에도 庶務나 經理等에는 適當 課制度가 있는 반면 職員數로는 오히려 많은데 課制度가 없는 것은 消費性만 있는 곳에 무슨 課가 必要한가 하는 따위의 大學經營者들의 思考方式이 하루 바빠 없어지기를 바라는 마음 잔질하다.

(19面에서 繼續)

이 책은 本來 弘文館의 藏書였던 것이나 1592年 壬辰倭亂時에 弘文館藏書中 燒失되고 남은 一部の 書籍이(朝廷의 一時避難處인) 海州行宮에 移送된바 있는데 이는 其中의 한 책이다. 그런데 이 때에 全州史庫本도 海路를 通하여 海州에 移送되어 왔기 때문에 弘文館의 藏書는 全州史庫本에 合쳐졌다.

그리하여 宣祖 27年에는 海州史庫에, 宣祖 29年에는 江華府史庫에, 宣祖 37年에는 妙春香山史庫에 宣祖 36年에는 다시 江華府史庫에, 朝鮮王朝實錄과 함께 移轉되었다가 1910年 奎章閣藏書로 編入되었다.

當時의 史庫形止案에 보면, 「三國史節要」는 7冊完秩本인 것으로 記錄되어 있으나 現存本中 卷3~4(第2册) 卷 11~17(第6册) 2冊은 後에 筆寫 補充한 것이다.

盧思慎 1427(世宗 9)~1498(연산군 4)은 李朝 燕山

君씨의 재상이다. 字는 子胖, 號는 葆眞齋, 天隱堂, 諡號는 文匡, 本官은 坡州, 物載의 아들로서 1453년에 文科에 급제, 集賢殿博士, 知平, 文學에 이르고 世祖 때에 都承旨를 거쳐 戶曹判書로 있을 때 王命으로 <經國大典>中的 戶典을 맡아 편찬하고 拔英, 登俊 양과에 연이어 급제하였다.

睿宗 때 翊戴功臣이 되고 成宗 때 佐理功臣이 되어 吏曹判書, 右議政, 左議政 등을 역임한후 1494年(成宗 25年)에는 府院君에 봉군, 燕山君 初에 領議政에 올랐다.

앞서 成宗 即位 初에 臺諫의 고문 대학생의 유배 등을 모두 찬성하여 士林들의 원한을 샀으나 戊午史禍(1498)가 일어나 尹弼商, 柳子光, 成俊 등이 청렴한 선비를 싫어하여 이 機會에 일망타진 하려했으나 思慎이 홀로 이들을 한사코 구출하여 많은 선비들을 살렸다.

參考文獻: 燕山君日記, 海東名臣錄.