

# 綜合大學 圖書館 運營의 效率化 方案

—職員·職制·藏書開發의 基準을 中心으로—

孫 正 彪

(慶北大 圖書館學科)

## 1. 序 言

모든 교육적 진보란 그 資料에 의존하고 있어 질적으로 훌륭한 도서관이 없이는 질적으로 높은 教育이란 불가능하며, 질적으로 우수한 教授陣도 확보할 수 없다고 한 버크(Paul Buck)의 주장<sup>1)</sup>처럼 大學教育의 質的 向上을 도모하기 위하여는 무엇보다도 大學圖書館의 질적 향상이 선행되어야 함은 再論할 필요도 없을 것이다. 더구나 오늘날의 大學教育이란 고도의 知的 文化의 계승·전달과 창조·발전 및 국가사회의 지도자 양성이라는 전통적인 目的 이외에, 產學 協同體制의 強化를 통한 현실 사회의 개조라는 새로운 목적까지도 수행하지 않으면 안 되기 때문에, 微視的 情報의 요구도의 증가에 대한 대처와 도서관 자료를 통한 教授·學習, 研究·調查의 보다 밀착된 상호유기적인 관계의 定立을 위한 奉仕構造體制 強化의 필요성이 보다 절실히 요망되고 있는 현실에서는 더욱 그러하다 하겠다.

그러나 우리나라 大學圖書館들의 현황을 보면 대학교육의 內質化를 도모하기에는 도서관 경영의 三大要素인 施設·資料·人的 構成面에서 아직도 상당히 부족한 상태에 놓여 있을 뿐 아니라, 기획과 예산 및 조정에 관계하고 있는 학교

당국자는 물론 교수와 학생에게 중요한 價値指標라 할 수 있는 法的 基準도 대학교육의 목적을 효율적으로 달성하기에는 아직도 미흡한 점이 많다 하겠다.

따라서 이 論稿는 종합대학 教育의 內質化를 도모할 수 있는 효율적인 대학 도서관 운영이 되기 위하여는 어느 정도의 수준이 되어야 할 것인가 하는 價値指標 設定에 기여하여 보고자 하는 의도에서 도서관 운영에 가장 기간이 되는 기본 요소 중 직원, 직제, 장서 개발 범위와 예산을 중심으로 현행 기준상의 문제점과 관련하여 그 적정 범위를 제시하고자 한다.

## 2. 職員의 適正範圍와 資格

### 1) 職員數

대학 도서관 직원수는 1965년에 공포된 圖書館法施行令 6조 1항 3호에 명시된 “...대학교의 대학은 제외한다)과 대학교에는 學生數가 500인 이하인 때에는 2인 이상의 사서직원을 두며, 그 學生數가 500인을 초과한 때에는 그 초과하는 800인마다 1인의 司書職員을 增置한다”는 규정에 근거하여 책정하도록 되어 있다.

이 基準을 기초로 종합대학 도서관의 현황을 살펴보면, 國立大學校의 경우는 1985년 1월 현

1) Paul Buck, *Libraries and Universities, Addresses and Reports*, ed. by Edwin E. William (Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1964), pp. 9~10.

제 준사서를 포함한 사서직원 법정 정원 총수 251명에 대하여 현인원이 291명으로 16% 초과한 것으로 나타나고 있는 반면,<sup>2)</sup> 私立大學校의 경우는 1984년 6월 현재 법정 정원 총수 495명에 대하여 현인원이 479명으로 3.2% 未達한 것으로 나타나고 있다.<sup>3)</sup> 그러나 사서직원 1인당 봉사 대상 학생수를 보면, 國立大學校는 서울대(348명)를 제외하고는 평균 786명, 한국적 실정을 고려한 전문사서의 최저 직급이라 할 수 있는 7급 이상의 사서직원 1인당의 경우는 서울대(871명)를 제외하고는 평균 1,441명으로 나타나고 있고,<sup>4)</sup> 私立大學校는 준사서를 포함한 사서직원 1인당 학생수가 평균 766명, 한국적 실정을 고려한 전문사서라 할 수 있는 正司書 1인당의 경우는 1,311명으로 나타나,<sup>5)</sup> 美國의 240명,<sup>6)</sup> 캐나다의 300명<sup>7)</sup>에 비하여 너무 과중한 봉사부담량을 안고 있다.

이로 인하여 업무능률의 저조는 물론 질적 봉사도 원활하지 못한 실정에 놓여 있을 뿐 아니라, 規定 自體도 극단적으로는 행정이나 기획 당국에서 上記한 직원수만 가지고도 효율적인 운영이 가능한 것으로 판단할 우려성이 많은 基準設定이라 하겠다. 이러한 우려성은 특히 국립대학에서 두드러지게 나타나고 있는 바, 도서관 당국에서는 法定司書職員數만으로는 운영이 어렵기 때문에 어쩔 수 없이 1985년 1월 현재 사서직원수의 58.8% (사서직 : 임시직 평균=29.1 : 17.1명)<sup>8)</sup>에 해당하는 임시 직원을 고용함으로써, 많은 配定額도 아닌 도서관에 산 중 일부가 임시 직원에 대한 인건비로 지출되고 있음을 보더라도 알 수 있을 것이다. 더구나 우리나라 기준에 제시된 司書職員數란 準

司書까지를 포함한 기준인 반면, 外國의 기준들에 나타난 專門職者數는 碩士學位 이상의 소지자를 의미하고 있음을 볼 때 그 差란 더욱 현저하다 하겠다.

따라서 대학교육의 內質化가 이루어질 수 있도록 대학 도서관 봉사의 질을 높이기 위하여는 後述한 藏書開發水準의 도달과 함께 職員規模에 대한 기준을 上向調整하는 것이 바람직하다 하겠다.

그러면 우리나라의 실정을 고려하여 볼 때 綜合大學 圖書館의 직원 규모는 어느 정도로 책정하는 것이 합리적일 것인가.

이미 前述한 바와 같이 현행 기준을 보면 학생수만에 의한 기준을 제시하고 있어 다른 구성 요소에 관계 없이 學生數만 많으면 많은 職員을 확보하도록 한 법적 모순을 드러내고 있는가 하면, 司書職員配置基準만을 제시하고 있을 뿐 아니라, 職員數도 너무 낮게 策定되어 있다.

물론 도서관의 人的 및 物的 規模란 봉사대상자수에 의하여 절대적인 영향을 받는다고 하겠다. 그러나 직원의 규모와 성격이란 단순히 학생수에 의하여만 결정되는 것이 아니라 교수수, 장서량과 연차증가량, 분관유무, 물리적 시설 등에 의하여도 영향을 받을 뿐 아니라, 業務도 專門的인 업무만으로 이루어져 있는 것이 아니라 非專門的인 업무도 큰 비중을 차지하고 있기 때문에 직원수 산출에는 이들도 충분히 고려되어야 할 것이다.

이러한 基本要素들을 기저로 하여 필자가 한 논문에서 重多回歸分析(multiple regression analysis)에 의해 직원수 산출공식을 수립한 미국의 버지니아주 대학자문위원회 소위원회 공식<sup>9)</sup>을 우리의 실정에 맞게 수정하여 제시한 바와 같이

2) 國立大學圖書館報(國立大學圖書館協議會), 3輯(1985), pp. 63~65에 수록된 통계자료를 분석한 것임.  
 3) 全國私立大學校 圖書館現況, 1984. 6 現在(慶山邑, 慶北: 全國私立大學校 圖書館協議會, 1984), pp. 2~71에 수록된 통계자료를 분석한 것임.  
 4) 國立大學圖書館報, 同面에 수록된 통계자료를 분석한 것임.  
 5) 全國私立大學校 圖書館現況, 同面에 수록된 통계자료를 분석한 것임.  
 6) ARL Statistics, 1982~83 (Washington, D.C.: Association of Research Libraries, 1984), pp. 23~25와 p. 38에 수록된 104개 종합대학의 실태를 분석한 것임.  
 7) Florence B. Murray, "Canadian Library Standards," *Library Trends*, vol. 21, no. 2 (Oct., 1972), p. 307.  
 8) 國立大學圖書館報, p. 64.  
 9) 버지니아주 대학자문위원회 소위원회는 "학부학생 1,000명당 1명+대학원생 100명당 1명+교수 33명당 1명+연차 증가량 5,000책당 1명+장서수 22,000책당 1명+분관수"를 제시하고 있다(Paul Metz and

종합대학 도서관이 효율적으로 운영되려던 적어도, 도서관직원수=학부학생 1,000명당 1명+대학원생 200명당 1명+교수 50명당 1명+연차증가량 3,500책당 1명+장서수 22,000책당 1명은 되어야 할 것이다.<sup>10)</sup> 여기서 <註 9>에 제시된 버지니아 기준보다 직원 1명당 대학원생수와 교수수를 늘린 것은 우리나라는 아직 미국과 같은 대학원중심 교육이 원만히 이루어지지 않고 있는 데다 무제한 대출이 아닌 5책 내외의 制限貸出을 하고 있고, 교수의 강의부담량(책임시간 10시간)도 미국에 비해 훨씬 많기 때문이라 하겠다. 그리고 직원 1인당 연차증가량을 3,500책으로 한 것은 필자가 한 논문에서 밝힌 바처럼 國內齎의 경우는 평균 복본수가 약 3책으로 나타나고 있으나,<sup>11)</sup> 약 60%의 장서 구성비율을 차지하고 있는 洋齎와 日本齎의 경우<sup>12)</sup>는 복본비율이 극히 낮기 때문에 전체 장서에 대한 실제 복본량은 1/3 정도가 되지 않을까 여겨져 미국의 대학 도서관들보다는 복본비율이 낮으므로, 年平均 240일 동안의 1인당 정리량의 최적치를 신간도서 2,400여 책(種數임), 복본 1,100여 책, 計 3,500책으로 하는 것이 타당하지 않을까 여겨지기 때문이다.<sup>13)</sup>

아래든 上記한 公式를 이용 하여 교수 700명, 대학원생 2,000명, 학부학생 20,000명, 장서 300,000권, 연차증가 25,000권인 대학 도서관을 例로 들어 전체 직원수를 산출하여 보면 65명

이 필요하다 하겠다.

## 2) 專門職者의 資格과 構成比率

다운스와 휴스만(R.B. Downs and J.W. Heussman)은 대학 도서관의 量的 基準設定에 대하여 “행정 당국자나 조정 당국이 최소의 기준을 최대의 기준처럼 고려하게 됨으로써 도서관의 성장을 저해할 수 있는 요인이 될 우려성이 있다”<sup>14)</sup>고 지적한 바 있다. 그러한 우려성은 바로 현행 도서관법 시행령에서도 찾아 볼 수 있는 바, 동 시행령에 단지 司職員數에 대한 基準만을 제시해 놓음으로써 특히 國立大學 圖書館의 경우에는 앞서 지적한 바와 같이 법정 사서 직원수만으로는 운영이 어렵기 때문에 상당수의 임시 직원을 고용할 수밖에 없게 되어 도서관 재정 운영상 어려움을 겪고 있는 실정이라 하겠다.

그러나 도서관 업무란 專門的인 業務만으로 이루어져 있는 것이 아니라, 미국 도서관협회가 專門職業務와 非專門職業務의 내용 구성비율을 60 : 40,<sup>15)</sup> 영국도서관협회가 65 : 35,<sup>16)</sup> 일본도서관협회가 66 : 34<sup>17)</sup>를 제시하고 있는 것처럼 非專門職業務도 큰 비중을 차지하기 때문에 非專門職者에 대한 구성비율도 기준에 명문화하는 것이 바람직하다 하겠다.

그러면 우리나라 대학 도서관의 현 실정을 고려하여 볼 때 운영의 효율화를 꾀할 수 있는 專門職者 對 非專門職者의 구성비율과 專門職者의

Elizabeth A. Scott, "A Proposed Staffing Formula for Virginia's Academic Libraries," *College & Research Libraries*, vol. 42, no. 2 (Mar., 1981), pp. 128~132.

10) 孫正彪, “國立大學校 圖書館關係 基準模型에 관한 考察”, *문헌정보학보*, 제 2집 (1986), p. 13.

11) 손정표, “대학 도서관 기본장서 구성기준에 관한 연구”, *미간본서사학위논문*(연세대학교 교육대학원, 1972), p. 77.

12) 國立大學圖書館報, p. 67과 全國私立大學校 圖書館現況, 同面に 수록된 통계를 분석한 것임.

13) 미국의 경우 1책당 정리 소요시간은 신간도서가 45.4분, 복본이 20분이고(金京一, 圖書館統計 및 評價(서울: 韓國圖書館協會, 1971), p. 33), 東洋齎의 경우는 권자의 비공식 집계에 의하면 신간도서 1책당 40분으로 나타나, 이들을 기초로 1일 8시간, 연평균 240일 동안의 1인당 정리량을 산출하여 본 결과 평균 2,717책(種數)으로 나타나고 있다. 그러나 복본에 대한 정리 소요시간도 감안한다면 신간도서 2,400여 책, 복본 1,100여 책을 직원수 산출을 위한 최적치로 하는 것이 좋지 않을까 여겨진다.

14) R.B. Downs and J.W. Heussman, "Standards for University Libraries," *College & Research Libraries*, vol. 31, no. 1 (Jan., 1970), p. 28.

15) American Library Association, *Descriptive List of Professional and Non-professional Duties in Libraries* (Chicago: ALA, 1948).

16) Library Association, *Professional and Non-professional Duties in Libraries*, 2nd ed. (London: LA, 1974).

17) 日本圖書館協會, 大學圖書館의 業務分析(東京: 同協會, 1968).

자격 기준을 어느 정도로 하는 것이 합리적인 것인가.

대학 도서관의 경우 전문직자와 비전문직자의 구성비율에 대한 여러 학자들의 견해를 보면 대체로 1:2<sup>18)</sup>와 2:3<sup>19)</sup>을 가장 많이 주장하고 있다.

그러나 우리나라의 경우는 아직까지 도서관 업무의 전산화가 거의 이루어지지 않고 있을 뿐 아니라, 외국 도서의 수집률도 높고, 한 실패조사에서도 나타난 바와 같이 전문직자가 비전문직적 업무를 수행하고 있는 비율이 38%인 반면 비전문직자의 전문적 업무 수행 비율은 55%로 나타나고 있음<sup>20)</sup>을 감안하여 본다면, 사립대의 경우 1984년 6월 현재 1:2.1,<sup>21)</sup> 국립대의 경우 1985년 1월 현재 1:4.1<sup>22)</sup>로 나타나고 있는 專門職者 對 非專門職者數를 1:1.5의 비율로 하되 도서관 전산화가 이루어질 경우에는 1:2의 비율로 나가는 것이 합리적이라 하겠다. 더불어 非專門職者中 準司書와 非資格證所持者(행정직 포함)의 구성비율은 필자가 한 논문에서 제시한 바와 같이 2:3<sup>23)</sup>으로 하는 것이 현실적이라 하겠다.

그리고 도서관의 질적 봉사를 기대하기 위한 專門職者의 資格은 아직까지는 도서관학 석사학위 이상 소지자로 규정하고 있는 歐美의 수준에는 못 미친다 하더라도 적어도 4년제 대학 졸업 이상의 학력 소지자로 正司書資格을 취득한 자로 하되 國立大學의 경우에는 7급 이상으로 하여야 할 것이다. 그러나 두뇌집약산업 개발에 소요될 고급인력 양성을 위한 대학원중심 교육의 지향, 산학협동체제의 강화를 통한 본격적인 연

구직 기능의 수행 및 데이터 뱅크로서의 역할 등과 같은 목표가 효율적으로 달성될 수 있도록 하기 위하여는 석사학위 이상의 자격을 갖춘 主題專門司書制(subject specialist)를 점진적으로 도입하도록 하여야 할 것이다.

### 3. 職 制

#### 1) 組織構造

“組織이란 단순한 차트가 아니고 경영자가 그것을 통하여 기업을 지휘하며, 조정하고, 통제하는 기구”<sup>24)</sup>라고 한 피시(Fish)의 주장처럼 경영관리에 있어서 조직의 良否는 그 기업의 성패에 대한 관건이 될 만큼 중요한 의미를 지니고 있다. 이러한 조직은 업무 종류와 직원 규모, 직무 내용의 복잡 정도와 책임 규모, 즉 통솔범위에 따라 그 규모가 달라지게 된다 하겠다.

도서관 조직의 경우도 역시 마찬가지인 바, 이에 적합한 통솔 범위를 살펴보면, 통솔의 적정 범위에 대한 여러 학자들의 견해와 專門職的 業務 對 非專門職的 業務의 구성비율로부터 추정하여 본 결과 필자가 한 논문에서 제시한 바와 같이 수서업무 4~5명 정도, 정리업무 5~6명 정도, 참고·서지업무 3~4명 정도, 서무·관리업무 4~5명 정도(단 건물관리 부문은 15~30명), 홍보업무 3~4명 정도<sup>25)</sup>가 적정 인원으로 대체로 1課가 3~4係, 18~24명으로 나타나고 있다.

이러한 이론을 기초로 하여 우리나라 綜合大學 圖書館의 組織構造 現況을 살펴보면, 國

- 18) 이 견해는 데이비슨(G.H. Davison), 맥크널(A.L. McNeal), 미국의 대학 및 연구도서관협회 통계에 나타난 中位值를 들 수 있다 (G. H. Davison, "Desirable Ratio of Professional and Non-professional Library Staff," *Aslib Proceedings*, vol. 14, no. 11 (Nov., 1962), p. 377; A.L. McNeal, "Financial Problems of University Libraries," *College & Research Libraries*, vol. 15, no. 5 (Oct., 1954), pp. 407~410; Kenden Stubbs, "University Libraries: Standards and Statistics," *College & Research Libraries*, vol. 42, no. 6 (Nov., 1981), p. 528; *ARL Statistics*, 1982~83, p. 22.
- 19) 이 견해는 영국 및 버지니아주 기준을 들 수 있다 (K.W. Humphreys, "Standards for Libraries in Great Britain," *Library Trends*, vol. 21, no. 2 (Oct., 1972), p. 321; Metz and Scott, *op. cit.*, p. 128.
- 20) 邊宇烈, "大學圖書館 司書의 專門職的 業務와 非專門職的 業務," 未刊本碩士學位論文(慶北大學校 大學院, 圖書館·情報學科, 1983), p. 125.
- 21) 全國私立大學校 圖書館現況, 同面に 수록된 통계를 분석한 것임.
- 22) 國立大學圖書館報, p. 64에 수록된 통계를 분석한 것임.
- 23) 孫正彪, "公共圖書館 職制模型에 관한 理論的 考察," 圖書館報(大邱市立圖書館), 5號(1980), p. 48.
- 24) 李喆珪, 圖書館의 組織과 管理(서울:韓國圖書館協會, 1968), p. 11.
- 25) 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, 5輯(1978), p. 45.

立 綜合大學 중 서울대는 서울대학교설치령 제17조에 따라 수서과, 정리과, 열람과, 참고서지과 및 규장각도서관실의 4과 1실을, 기타 국립대학교는 國立學校設置令 제13조에 따라 수서과, 정리과, 열람과의 3과를 두고 있고, 私立 綜合大學은 대체로 국립 대학교에 준하고 있는데 1984년 6월 현재 29개 대학 중 2과를 두고 있는 대학이 18개교(62%), 3과를 두고 있는 대학이 9개교(31%), 기타가 2개교로 나타나고 있다.<sup>26)</sup>

한편 이들의 직원 규모를 보면 서울대가 148명, 기타 국립대가 평균 45명, 2과를 둔 사립대가 평균 31명, 3과를 둔 사립대가 평균 34명으로 나타나고 있어<sup>27)</sup> 현재의 직원 규모로 보았을 때는 3과를 둔 사립대학은 통솔 범위의 폭이 좁은 면이 있지만 전체적으로 본다면 대체로 國·私立 공히 별 문제가 없는 조직 형태를 갖추고 있다 하겠다. 그러나 앞 장에서 제시한 직원수 산출공식에 의하여 산출하여 볼 때 학생 1인당 평균 장서량 15권, 연차증가량 1.5권<sup>28)</sup>인 현 실정 하에서도 대학 도서관 기능을 정상화하기에는 직원수가 부족한 실정에 놓여 있을 뿐 아니라, 大學設置基準令 제12조 3호에 명시된 학생정원 1인당 30권, 연차증가 1인당 3권을 기준으로 하여 볼 때는 더욱 현저한 부족현상을 드러내고 있어 이러한 점들을 고려하여 본다면 조직 규모의 확대가 불가피하다 하겠다.

따라서 대학교육의 내실화가 이루어질 수 있도록 도서관을 효율적으로 운영하러던 上記한 法的 基準만을 유지한다 하더라도 전술한 공식에 의하여 산출하여 보면 학생수 10,000명인 대학 도서관의 경우는 대체로 45~50명 정도의 직원 규모를, 15,000명인 경우는 60~65명 정도의 직원 규모를 갖추어야 하므로 공히 3과 정도, 학생수 20,000명인 경우는 85~90명 정도의 직원 규모를 갖추어야 하므로 4과 정도, 학생수 25,000명인 경우는 100~105명 정도의 직원 규모를 갖추어야 하므로 5과 정도로

조직을 편성하는 것이 바람직하다 하겠다.

## 2) 職 級

직급의 문제는 국립대학 도서관들이 오랜동안 논란의 대상으로 삼고 있는 문제로, 이들의 현황을 보면 公務員任用令 제3조에 行政職群 아래 司書職列로 편성하여 4급 사서관, 5급 사서관, 사서(6급), 사서보(7급), 사서서기(8급), 사서서기보(9급)의 6등급으로 나누고, 서울대는 서울大學校設置令 제17조에서 도서관의 과장은 서기관 또는 4급 사서관으로 補하도록 한 반면, 기타 국립대는 國立學校設置令 제13조에서 수서과장은 행정사무관(5급), 정리·열람과장은 5급 사서관으로 補하도록 하고 있어 전문적으로서의 職級限界가 현실적으로는 5급까지로 한정지어진 느낌을 주고 있을 뿐 아니라, 이는 곧 國·公立圖書館 발전의 저해 요인의 하나로 지적되고 있다.

승진이란 動機誘發의 요인이며 사회적 지위를 얻는 수단으로 보수와 더불어 士氣形成에 결정적으로 작용하는 중요한 士氣要因이라 함은 이미 여러 학자들에 의하여 밝혀진 바 있다.

대학 도서관의 업무란 책이나 대출하는 단순 업무가 아니라 10년마다 3배의 비율로 증가하고 있는 막대한 情報源을 조사·수집하여 분석·정리하고, 미시적 정보에 이르기까지 각종 연구지원을 위한 정보의 분석 및 제공, 번역 및 加工, 정보검색의 신속화를 위한 각종 서지의 작성, 도서관 및 자료 이용 지도 등과 같은 전통적인 업무뿐만이 아니라, 특히 요즈음에는 정보의 대량 전달을 위한 도서관 업무의 전산화가 활발히 추진되어 감에 따라 시스템분석 및 설계, 주제분석, 각종 프로그램의 개발 등의 업무에 이르기까지 고도의 전문적인 지식과 기술 및 계속적인 연구와 많은 경험을 필요로 하는 복잡업무인 것이다. 따라서 그러한 업무들이 효율적으로 추진될 수 있도록 하고, 나아가 정확한 政策 및計

26) 全國私立大學校 圖書館現況, 同面.

27) 國立大學圖書館報, p. 64와 全國私立大學校 圖書館現況, 同面에 수록된 통계를 분석한 것임.

28) 國立大學圖書館報, pp. 67~68과 한국도서관통계, 1984년도(서울:韓國圖書館協會, 1984), pp. 34~47에 수록된 통계를 분석한 것임.

樹立과 경제적인 의사결정을 통한 經營管理의 효율화를 도모하며, 대학 도서관 情報奉仕의 질적 향상을 가져오기 위하여는 무엇보다도 유능한 사서들을 대학 도서관에 유치할 수 있도록 誘引體制를 강화하는 것이 바람직하다 하겠다.

上記한 유인체계 강화 방안으로는 다음과 같은 두 가지 방안을 고려하여 볼 수 있다.

첫째는 현실적인 방안으로 서울대뿐만이 아니라 기타 국립대들도 과장의 職級을 상향 조정하여 4급 사서관으로 補하도록 하고, 전체 직원의  $\frac{2}{5}$ 에 해당하는 전문직자(4년제 대학 졸업 이상의 정사서)는 7급 이상에 배치하도록 하여야 할 것이다. 그리고 수서과장을 行政事務官으로 補하도록 규정하고 있는데 이는 총무적인 적능수행에 비중을 크게 둔 데서 기인한 것이 아닌가 사료된다. 그러나 收書業務란 한정된 예산 범위내에서 균형 있는 장서 개발을 통하여 봉사대상자의 욕구를 충족시켜 주어야 하기 때문에 長短期藏書開發計劃 및 資料選擇方針의 수립, 국내외 각종 서평지에 의한 신간 자료 선정 및 구입, 각 주제 분야의 출판동향 조사, 봉사대상자 요구도 분석, 복본량 결정, 전문도서·특수도서·古文獻 등의 선정 및 감정, 자료교환 계획 수립, 受贈資料의 가치유무 평가 등 고도의 전문적 지식이 요구되는 라인부서인 것이다. 뿐만 아니라 서무·관리 등과 같은 스텝의 職能을 독립시킬 만한 업무량이 많지 않아 라인 직무와 병존시켜 部門編成을 하였다던 이때의 부서장은 라인 직무에 대한 전문적 지식을 소유한 사람이 선임되는 것이 타당하다 하겠다. 따라서 수서과장도 역시 4급 사서관으로 補하도록 하여야 할 것이다.

둘째는 國立 및 私立大學校에 공히 해당되는 미래지향적인 방안으로, 카사타(M.B. Cassata)

가 1970년에 미국의 57개 대학을 대상으로 조사하여 본 결과 70% 이상의 대학이 專門司職에게 연구직 또는 교수직 지위를 부여하고 있는 것처럼<sup>29)</sup> 대학 도서관 봉사의 질적 향상을 위하여 碩士學位 이상의 전문직자에게는 研究職 또는 教授職地位를 부여하는 제도적 장치를 마련하도록 하여야 할 것이다.<sup>30)</sup>

#### 4. 藏書開發範圍와 豫算

##### 1) 藏書開發水準에 따른 藏書規模

대학 도서관의 기본 장서량과 연차증가량 및 정기간행물의 양적 규모는 1983년 6월 25일 개정 공포된 大學設置基準令 제12조 3호의 “학생정원 1인당 30권 또는 학과당 5,000권 중 많은 수 이상의 도서와 매년 학생정원 1인당 3권 이상을 추가한다”는 규정과 4호의 “학과별로 10종 이상(자연계는 15종 이상)의 전문 분야 정기간행물”이라고 한 규정에 근거하여 갖추도록 되어 있다.

이 기준을 기초로 하여 國立 및 私立 綜合大學의 현황을 살펴보면, 국립대는 1985년 1월 현재 기준을 초과한 서울대(확보율 123.3%)를 제외하고는 학생 1인당 기본 장서량 평균이 11.1권(확보율 37%, 서울대를 포함할 경우는 15.6권, 확보율 52%), 연차증가량이 학생 1인당 평균 1.2권(기준도달률 40%, 서울대 포함 시도 같음)<sup>31)</sup>, 사립대는 1984년 6월 현재 학생 1인당 기본 장서량 평균이 18권(확보율 60%), 연차증가량이 학생 1인당 평균 1.8권(기준도달률 60%)<sup>32)</sup>으로 공히 법적 기준에도 훨씬 미달된 상태에 놓여 있을 뿐 아니라, 日本의 1984년 현재 국립대학 학생 1인당 장서량 평균 131.3권, 1인당 연차증가량 평균 5.1권,<sup>33)</sup> 미국

29) Mary B. Cassata, "Teach-in: the Academic Librarian's Key to Status," *College & Research Libraries*, vol. 31, no. 1 (Jan., 1970), pp. 22~27.

30) 미국은 이미 1971년에 대학 도서관 사서의 교수지위를 위한 기준을 마련하고 있다 (Association of College and Research Libraries, "Standards for Faculty Status for College and University Librarians," *CRL News*, 8 (1972), pp. 210~212.

31) 國立大學圖書館報, pp. 67~68에 수록된 통계를 분석한 것임.

32) 한국도서관통계, 1984년도, 同面에 수록된 통계를 분석한 것임.

33) 日本の圖書館, 1984年度(東京: 日本圖書館協會, 1984), pp. 125~128에 수록된 통계를 분석한 것임.

의 1983년 현재 50개 종합대학 학생 1인당 평균 163권 및 연차증가량 1인당 평균 5.2권<sup>34)</sup>과 비교하여 볼 때 너무나 큰 차이를 드러내고 있다. 또한 정기간행물도 국립대가 1985년 1월 현재 서울대(5,914종)를 제외하고 1개교당 평균 1,486종(서울대 포함시 2,017종), 학생 1인당 평균 0.09종(서울대 포함시 0.11종)<sup>35)</sup>, 사립대가 1984년 6월 현재 1개교당 평균 1,145종, 학생 1인당 평균 0.096종<sup>36)</sup>으로, 모두 法定基準을 약 73% 초과 달성하고 있는 것으로 나타나고 있으나, 1983년 현재 미국의 50개 종합대학 1개교당 평균 38,823종, 학생 1인당 1.85종<sup>37)</sup>과 비교하여 본다면 역시 너무나 현저한 차이를 드러내고 있다.

우리나라 종합대학들의 역사가 거의 대부분 30년 이상이 되었으면서도 이처럼 낙후되어 있는 실정 속에서 과연 大學教育의 內實化가 어느 정도로 성취될 수 있을 것이며, 第5次 經濟社會發展 5個年計劃에서 밝힌 두뇌집약 산업 개발을 위한 고급인력 양성 및 대학원중심 교육의 추진 등의 목표가 어느 정도로 달성될 수 있을 것인지 의문시된다 하겠다.

아름든 우리나라건 선진국이건간에 대학 구성원들이 교수·학습 과정이나 연구 과정에 필요로 하는 知識의 總量에는 이처럼 큰 격차가 內在하여 있지는 않을 것이다. 따라서 대학 도서관이 研究圖書館으로서의 사명을 충분히 완수해 나가기 위하여는 무엇보다도 藏書開發範圍의 확장이 시급한 실정에 놓여 있다 하겠다.

미국도서관협회 장서개발위원회는 그러한 藏書開發範圍를 다음과 같이 5단계로 나누어 놓고 있다.<sup>38)</sup>

- ① 망라적 수준—가능한 한 특정 분야를 위한 모든 기록화된 중요 자료, 즉 特殊集書를 포함하려고 노력하는 集書段階
- ② 연구 수준—학위논문과 독자적인 연구를 위하여 요청되는 주요 原典, 즉 연구보고서,

신자료, 과학실험 결과, 망라적인 중요 참고 자료, 광범위한 전문도서 선택, 학술지의 광범위한 集書, 전문서인 및 초록지 등을 포함하는 集書段階

### ③ 학습 지원 수준

① 상급 학습 지원 수준—학부 및 석사학위 상급과정, 지속적인 학습 지원을 위한 集書段階로, 신간 및 구간의 광범위한 기본 도서, 중요 작가 작품의 완전한 수집, 대표적인 학술지, 전문 참고자료, 기본적인 전문 서지를 포함함

② 입문 학습 지원 수준—학부과정 지원을 위한 集書段階로, 일정 기준 리스트에 의한 표준적인 구간도서와 신중히 선택한 신간 기본 도서, 중요 작가 작품의 광범위한 선택, 주요 서명지, 대표적인 전문 참고자료와 전문서지의 최신판을 포함함

④ 기본 수준—주요 사전 및 백과사전, 주요 작품의 選定版, 역사적 조사, 소수의 전문 학술지를 포함하는 選定集書段階

⑤ 최저 수준—아주 기본적인 자료 이외에는 거의 선택이 이루어지지 않는 主題分野 이와 같이 나누고, 藏書開發의 최소 범위를 최저 수준에서 학습 지원 수준까지로 하고 있다.

한편 단톤(P.J. Danton)도 藏書開發範圍를,

- ① 최저 집서 단계—가장 기본적이고 초보적인 정보만을 선택하는 단계
- ② 석·박사과정 교수·학습 지원 집서 단계—적어도 대학원생이나 교수의 예비적인 조사를 지원하기 위한 단계
- ③ 본격적인 연구용 집서 단계—수집 단계에서부터 본격적인 연구 지원을 위하여 자료를 수집하는 단계
- ④ 망라적 집서 단계—많은 연구를 지원하기 위한 단계
- ⑤ 완전 집서 단계—연구적 가치가 있는 것이라

34) ARL Statistics, 1982~83, pp. 34~35에 수록된 통계를 분석한 것임.

35) 國立大學圖書館報, p. 67에 수록된 통계를 분석한 것임.

36) 한국도서관통계, 1984년도, 同面에 수록된 통계를 분석한 것임.

37) ARL Statistics, 1982~83, p. 34를 분석한 것임.

38) CLIP Notes: Collection Development Policies (Chicago: Association of College and Research Libraries, ALA, 1981), pp. 3~4.

면 종전 나쁘진 모두 수집하는 단계로, 특히 아주 소수의 분야에 관한 완전한 집서 단계의 5 단계로 나누고 博士課程을 가진 분야에 대하여는 적어도 2 단계의 수준(대학원생·교수 예비적 조사 지원 단계)을 유지하고 그 중 많은 분야에 대하여는 4 단계(망라적인 집서 단계)를 지향하여야 할 것이라고 주장하고 있다.<sup>39)</sup>

이러한 理論들을 기저로 하여 8개국 19개 기준을 비교 분석하여 본 결과, 필자가 한 논문에서 밝힌 바와 같이 최저 장서 범위는 학생 1인당 20~30권 정도(14개 기준), 연차증가량 1.4~2권 정도(4개 기준)로 나타나고 있고, 2 단계인 대학원과정 교수·학습 지원 단계, 즉 대학원생·교수 예비적 조사 지원 단계는 학생 1인당 70~80권(6개 기준), 연차증가량 3권 정도(1개 기준), 3 단계인 본격적인 연구 지원 단계는 학생 1인당 최저 100권 이상(2개 기준), 연차증가량 4~5권 정도(3개 기준)로 나타나고 있다.<sup>40)</sup> 이로 미루어 볼 때 우리나라 大學設置基準令의 연차증가량 기준은 2 단계 수준이라 하더라도 基本藏書量 1인당 30권은 우리나라 현실정에 비추어 약간 높기는 하지만 학부학생들의 교수·학습 지원을 위한 最低基準을 제시하여 놓은 것이라는 점을 재인식하지 않으면 안 될 것이다.

따라서 學部中心教育을 지향하는 대학이라면 上記한 최저 기본 장서량만으로서도 어느 정도 욕구를 충족시킬 수 있다 하겠으나, 대부분의 학과에 碩·博士課程이 개설되어 있는 대학의 경우에는 대학교육의 내실화가 이루어지려면 적어도 2 단계 수준인 학생 1인당 70~80권, 연차증가량 1인당 3권의 수준이 되어야 하며, 박사과정 학생수와 연구소 수가 많은 대학의 경우에는 3 단계 수준인 적극적인 연구활동 지원 단계가 될 수 있도록 학생 1인당 기본 장서량 100여 권, 연차증가량 1인당 4~5 권 정도의 수준으로 끝

어 올리도록 하여야 할 것이다.

그리고 정기간행물의 量的 基準도 미국, 영국, 캐나다, 독일, 멕시코, 일본, 대만 등에서 제시하고 있는 10개 기준<sup>41)</sup>을 비교 분석하여 본 결과 미체로 2,000~3,000여 종을 최저 기준으로 제시하고 있는데 비하여 우리나라의 현행 기준은 너무 낮게 규정되어 있으므로, 대학교육의 질적 향상과 연구활동 지원을 위하여는 上記한 외국의 기준들에 비추어 보았을 때 最低基準을 李炳稷氏의 권장 기준처럼 학생 10명당 2종 이상<sup>42)</sup>이나, 혹은 國立大學圖書館協議會의 文教部 建議案처럼 인문계 학과당 30종 이상, 사회·자연계 50종 이상, 가정·예체능계 20종 이상, 의치외계 200종 이상<sup>43)</sup>으로 하고, 보다 적극적인 연구활동 지원을 위한 集書水準을 유지하려면 적어도 학생 1인당 0.5종 이상을 갖추도록 하여야 할 것이다.

## 2) 資料購入 豫算範圍

조직이 효율적으로 운영되려면 인적 자원과 더불어 충분한 예산의 뒷받침이 없어서는 안 되는 것과 마찬가지로 도서관의 質的 奉仕를 기대하기 위하여는 유능한 司書의 확보와 더불어 충분한 資料購入豫算의 뒷받침이 없어서는 안 될 것이다. 그러나 우리나라 大學設置基準令을 보면 이에 관한 조항이 명시되어 있지 않고, 그 대신 國立大學圖書館은 매년초에 시달되는 國庫에 대한 歲出豫算 各目明細書와 國立大學(校) 期成會運營管理指針에 근거하여 예산을 책정하도록 하고 있으며, 사립대학 도서관은 1981년도에 문교부가 내놓은 「大學圖書館運營改善方案」에 제시된 권장비율을 근거로 하여 책정하도록 하고 있다.

國立大學 圖書館의 경우 國庫 및 期成會運營管理指針에 명시된 1984년도 예산 책정 기준을 보

39) Periam J. Danton, *Book Selection and Collections: A Comparison of German and American University Libraries* (New York: Columbia Univ. Press, 1963), pp. 112~115.

40) 孫正彪, "國立大學校 圖書館關係 基準模型에 관한 考察", pp. 24~25.

41) 이들 기준의 실태는 李炳稷, 大學圖書館基準의 理論과 實際(서울: 九美貿易出版部, 1985), pp. 118~124 참조.

42) *Ibid.*, p. 131.

43) 國立大學圖書館協議會, 國立大學圖書館運營改善方案, 1984. 6. 1 (未定稿版), p. 3.



던 國庫는 학과수×45원×6,000원, 학생수×0.5원×6,000원으로 되어 있고,<sup>44)</sup> 기성회비는 학생 1인당 10,000원 이상<sup>45)</sup>을 計上하도록 되어 있으며, 사립대학 도서관의 경우 1981년도에 제시된 文敎部의 권장비율을 보면 大學經常費의 3% 이상<sup>46)</sup>을 배정하도록 되어 있다.

이들을 근거로 國立 및 私立 綜合大學의 자료 구입 예산 실비를 살펴보면 다음과 같다.

國立大의 경우 1개교당 평균 자료 구입비는 1985년 1월 현재 약 3억 원으로 1개교당 평균 대학 총예산액 194억 2천만 원에 대한 구성비가 1.5%로 나타나고 있고,<sup>47)</sup> 私立大의 경우 1개교당 평균 자료 구입비는 1984년 6월 현재 약 2억 2천만 원<sup>48)</sup>으로 1개교당 평균 대학 총예산액 2백억 3천만 원<sup>49)</sup>에 대한 구성비가 1.1%로 나타나, 이들의 전체 평균은 1.3%를 이루고 있으며, 전술한 바와 같이 이때의 학생 1인당 수입도서수의 전체 평균은 1.5권, 1개교당 학술잡지 전체 평균은 1,581종으로 나타나고 있다. 그러나 1984년 현재 국내의 학술잡지 1종당 평균 연간구독료 약 70,000원<sup>50)</sup>을 除하면 실제 도서 구입비는 1개교당 평균 1억 9천만 원으로 대학 총예산액에 대한 구성비가 약 1.0%밖에 되지 않는 것으로 나타나고 있다. 따라서 예산 기준을 상향 조정하여 이를 大學設置基準令 제12조에 大學經常費(시설비, 병원경비 제외)에 대한 비율로 명문화하는 것이 바람직하다 하겠다. 그 이유는 1960년대에도 양적 기준 도달을 위하여 “이용가치가 없는 영가의 책들을 …등록하여 그 장서수만을 높인”<sup>51)</sup> 사례

가 있는가 하면, 국립대의 國庫 및 期成會運營管理指針을 보면 1983년에는 國庫의 경우 1학과당 및 학생 1인당 배정액이 7,000원, 기성회비의 경우 학생 1인당 20,000원 이상<sup>52)</sup>이던 것이 1984년에는 國庫의 경우 6,000원, 기성회비의 경우 10,000원 이상으로 하향 조정된 데서도 볼 수 있는 바와 같이 우리나라 예산제도가 品目豫算制度이기 때문에 정치적 흥정의 영향을 받을 우려성이 많을 뿐만 아니라, 指針書 자체도 행정적인 구속력은 있다고는 하지만 사실상 권장사항으로 받아들일 가능성도 많기 때문이라 하겠다.

그렇다면 현실적으로 볼 때 그 기준은 어느 정도로 책정하는 것이 합리적일 것인가.

이에 대한 외국의 기준을 보면 필자가 각국 기준을 비교 분석하여 한 논문에서 밝힌 바와 같이 學校總經常費의 1.5~2% 정도<sup>53)</sup>로 나타나고 있다. 그러나 우리나라의 경우는 전술한 바 처럼 外國資料의 구성비율이 약 60%를 차지하고 있는 데다 환율 관계를 고려하지 않을 수 없을 뿐 아니라, 특히 사립대의 경우는 학교운영비의 등록금 의존도가 79.55% (국립대는 56.22%)<sup>54)</sup>에 달하고 있어 외국의 기준에 비하여 대학 총경상비에 대한 자료구입비의 비율을 보다 높게 책정하지 않으면 안 된다 하겠다. 이러한 관점에서 학생 1인당 연차증가량 현황과 법적 기준, 학교 총예산액에 대한 도서 구입비 현황 및 앞서 제시한 정기간행물 기준 학생 10명당 2종을 기초로 1984년말을 기준으로 하여 자료 구입비에 대한 비율을 산출하여 보면 다음과 같

44) 1984年度 歲出豫算 各目明細書(서울: 文敎部, 1984), p. 227.

45) '84年度 國立大學(技) 期成會運營管理指針(未定稿版)(서울: 文敎部, 1984), p. 9.

46) 文敎部 大學敎育局, 敎育正當化에 따른 大學圖書館運營改善方案(未定稿版)(서울: 同局, 1981), p. 15.

47) 國立大學圖書館報, p. 66.

48) 한국도서관통계, 1984년도, 同面에 수록된 통계문 분석한 것임.

49) 朴乃會, “大學財政運營上の 問題와 改善案,” 大學敎育, 제21호 (1986. 5), p. 38, 表 2에 수록된 1984년도 전산 기준에 의한 통계에 근거하여 산출한 것임.

50) 1983년도를 기준으로 필자가 조사한 바에 의하면 1종당 구입비가 인문계 평균 36,084원, 사회계 40,286원, 자연계 118,436원, 전체 평균 약 64,940원(孫正彪, “國立大學校 圖書館關係 基準模型에 관한 考察,” p. 29, 각주 80번)으로 나타나, 이에 물가상승률을 감안한다면 1984년도에는 약 70,000원이 될 것으로 추정된다.

51) 李春熙, “大學圖書館篇,” 전국 도서관 실태조사, 상(서울: 한국도서관협회, 1971), p. 149.

52) 國立大學圖書館協會, op. cit., p. 7.

53) 李正彪, “各國 大學圖書館 藏書構成基準의 比較考察,” 圖書館學論集, 2輯 (1975), p. 18.

54) 朴乃會, loc. cit.

다.

먼저 학교 총경상비에 대한 자료 구입비 1.3% 중 정기간행물비를 除한 도서비를 산출하여 보면, 학생 1인당 연차증가량 평균 1.5권 중 정기간행물 제본분과 受贈圖書를 除한 1.1권의 경우, 1.3%—(1종당 평균 70,000원×1,000종(1개교당 평균 1,581종 중 受贈本을 除한 것임)÷1개교당 총경상비 평균 197억 2천만 원×100)≐ 1.0%

로 나타나고 있다. 이를 근거로 大學設置基準令에 명시된 학생 1인당 연차증가량 3권과 앞서 索으로 제시한 정기간행물 기준 학생 1인당 0.2종에 대한 자료 구입비 대 학교 총경상비를 산출하여 보면, 연차증가량 3권의 경우는 도서비 대 학교 총경상비가 2.73%가 되므로 여기에 정기간행물비를 가산하면,

$2.73\% \div (\text{학생 1인당 } 0.2\text{종} \times 1\text{종당 평균 } 70,000\text{원} \times 1\text{개교당 학생수 평균 } 15,992\text{명} \div 1\text{개교당 총경상비 평균 } 197\text{억 } 2\text{천만 원} \times 100) \div 3.9\%$

로 나타나고 있다.

따라서 대부분의 학과에 碩·博士課程이 개설되어 있는 대학의 경우에는 대학교육의 질적 향상을 도모하려면 적어도 자료 구입비를 학교 총경상비(시설비, 병원경비 제외)의 4% 이상 책정하도록 하여야 할 것이며, 더불어 장서량 기준에서도 언급한 바와 같이 적극적인 연구활동 지원을 위한 필요량인 학생 1인당 연차증가량 4~5권, 정기간행물 1인당 0.5종의 수준이 되기 위하여는 자료 구입비를 학교 총경상비의 5~6% 정도로 끌어 올리도록 하여야 할 것이다.

## 5. 結 論

대학교육의 질적 향상이란 대학 도서관의 질적 향상이 뒷받침되지 않으면 이루어지기 어렵다 함은 再論할 필요도 없을 것이다. 그러나 우리나라 대학 도서관들의 현황을 보면 거의 대부분 30년 이상의 역사를 가졌으면서도 대학교육의 內質化를 도모하기에는 인적 및 자료구성 면에서 아직도 상당히 부족한 상태에 놓여 있을 뿐 아니라, 대학 도서관의 질적 평가를 위한 價値

指標라 할 수 있는 法的 基準도 대학교육의 목적을 효율적으로 달성하기에는 미흡한 점이 많다 하겠다.

따라서 우리나라 종합대학 도서관들의 현황과 관계 기준들의 문제점을 분석하여 불 때 대학교육의 질적 향상에 기여할 수 있는 효율적인 대학 도서관 운영이 되기 위하여는 직원, 직제, 장서 개발 범위와 예산을 적어도 다음과 같은 수준으로 끌어 올리도록 하여야 할 것이다.

① 전체 직원수는,

학부학생 1,000명당 1명+대학원생 200명당 1명+교수 50명당 1명+연차증가량 3,500책당 1명+장서수 22,000책당 1명  
으로 하는 것이 바람직하다 하겠다.

② 전문직자의 자격은 4년제 대학 졸업 이상의 학력 소지자로 正司書資格을 취득한 자로 하되, 국립대학은 7급 이상으로 하고, 점진적으로 석사학위 이상의 자격을 갖춘 主題專門司書制를 도입하도록 하여야 할 것이다. 그리고 전체 직원 중 專門職者:非專門職者數는 1:1.5로 하되 正司書:準司書:非資格證所持者의 비율은 1:0.6:0.9로 하는 것이 바람직하다 하겠다.

③ 조직 구조는 法的 基準(학생 1인당 장서량 30권, 연차증가 3권)을 근거로 산출하여 불 때 학생수 10,000명(직원수 45~50명 정도)에서 15,000명(직원수 60~65명 정도)까지는 3개과, 20,000명(직원수 85~90명 정도)인 경우는 4개과, 25,000명(직원수 100~105명 정도)인 경우는 5개과 정도로 편성하는 것이 바람직하다 하겠다.

④ 국립대학 도서관의 각 과장의 職級은 4급 사서관으로 補하도록 하고, 전체 직원의  $\frac{2}{5}$ 에 해당하는 전문직자는 7급 이상에 배치하도록 하며, 현재 行政事務官으로 補하도록 되어 있는 收書課長도 업무의 성격으로 보아 4급 사서관으로 補하는 것이 바람직하다 하겠다. 그리고 미래지향적으로는 대학 도서관 봉사의 질적 향상을 위하여 석사학위 이상의 전문직자에게는 研究職 또는 敎授職 地位를 부여하는 제도적 장치를 마련하도록 하여야 할 것이다.

⑤ 대부분의 학과에 碩·博士課程이 개설되어 있는 대학의 경우는 장서량의 규모를 학생 1인당 70~80권, 연차증가량 1인당 3권, 정기간행물 학생 1인당 0.2종 이상을, 박사과정 학생수와 연구소 수가 많은 대학의 경우는 적극적인 연구활동 지원 단계가 될 수 있도록 학생 1인당 장서량 100여 권, 연차증가량 1인당 4~5권, 정기간행물 1인당 0.5종 이상을 갖추도록 하여야 할 것이

다.  
⑥ 대부분의 학과에 碩·博士課程이 개설되어 있는 대학은 자료 구입비를 학교 총경상비(시설비, 병원경비 제외)의 4% 이상을, 박사과정 학생수와 연구소 수가 많은 대학은 적극적인 연구활동 지원 단계가 될 수 있도록 학교 총경상비의 5~6% 정도를 책정하도록 하여야 할 것이다. \*

〈教育箴言〉

孔子의 三計圖에 이렇게 쓰여 있다.

“일생의 계획은 어릴 때에 있고, 1년의 계획은 봄철에 있고, 하루의 계획은 새벽에 있다. 어릴 때 배우지 아니하면 늙어서 아는 것이 없고, 봄철에 만일 밭갈지 아니하면 가을철에 바랄 것이 없고, 새벽에 만일 일어나지 아니하면 그날에 할 일이 없다.”

“孔子三計圖에云하되 一生之計는 在於幼하고 一年之計는 在於春하고 一日之計는 在於寅이니 幼而不學이면 老無所知하고 春若不耕이면 秋無所望하고 寅若不起면 日無所辦이니라.”

〈明心寶鑑, 立教篇〉