

# 大學圖書館組織의 變化要因考

尹熙潤\*

## 〈目 次〉

I. 序 論	1. 圖書館規模의 變化
II. 大學圖書館組織의 變遷過程	2. 프로그램의 變化
III. 大學圖書館組織變化의 現代的傾向	3. 圖書館自動化
1. 人力構造의 變化	4. 情報技術의 導入
2. 組織構造의 變化	5. 利用者要求의 變化
3. 職務構造의 變化	6. 其他 組織環境的 要因
IV. 大學圖書館組織의 變化要因	V. 結 論

## I. 序 論

高度情報化社會는 여태까지의 產業社會와는 매우 異質的인 環境을 創出함으로써 향후 圖書館시스템에도 적지 않은 變化를 초래할 것으로 예상된다. 즉, 도서관에 있어서 대다수 業務가 自動化되고, 컴퓨터와 결합된 通信技術을 수단으로 한 廣域의 네트워크 형성될 것이며, 도서관의 基本的 性格이 ‘閱覽圖書館’에서 ‘知的公共施設’로 轉換되는 等<sup>1)</sup>의 一大 變革이 불가피하게 될 것이다.

특히 대학과 지역사회를 위한 綜合學術情報센타로서의 莫重한 任務를 부여 받은 대학도서관은 資料中心機關(collection-centered institutions)에서 奉仕志向機關(service-oriented institutions)으로의 變身이 두드러지게

\* 大邱大 圖書館學科 講師

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.

이루어 질 것이며, 이미 그러한 조짐이 엿보이고 있다. 다만 그 徵候가 미묘하면서도 항상 분명하게 나타나는 것은 아니기 때문에 베커(J. Becker)는 이를 조용한 革命(quiet revolution)<sup>2)</sup>으로 지칭하고 있는 것이다.

이와 같이 情報化社會의 도래에 따른 大學圖書館의 性格이나 役割의 변화가 불가피한 현상이라면 각 대학도서관은 이에 對處하기 위한 組織改編을 우선적으로 고려하지 않으면 안 될 것이다. 왜냐하면 조직은 도서관의 目標를 成就하기 위하여 形成된 職員·業務·技術·構造面의 相互作用시스템으로, 도서관의 有効性을 提高시키는 중요한 要所인 동시에 經營의 成敗를 좌우하는 要諦이기 때문이다.

그러나 大學圖書館經營에 있어서 組織의 重要性이 아득히 강조되고, 또한 改編이 요구된다 하더라도 조직변화에 영향을 미치는 圖書館內外의 要因에 대한 徹底한 分析이 선행되지 않고서는 바람직한 조직을 設計할 수가 없다. 다시 말해서 대학도서관조직이 변화하는 환경에 能動的으로 대처할 수 있는 方向으로 成長·發展하기 위해서는 그들의 内部構造 및 外部環境의 變化에 민감하여야 한다.

따라서 本 研究는 대학도서관이 情報化社會의 知的下部構造(intellectual infrastructure)로서 중요한 一翼을 擔當하기 위해서는 狀況適合論의 組織模型이 開發되어야 한다는 觀點에서 그先行段階로 대학도서관조직의 變遷過程과 現代的 變化傾向을 살펴 보고 組織變化를 誘導하는 諸要因을 具體的으로 檢討·分析하고자 한다.

## II. 大學圖書館組織의 變遷過程

대학도서관의 發展過程은 組織의 變遷過程을 통하여 瞩眞히 이해할 수 있으며, 大學圖書館經營의 合理化는 건전한 組織構成에서부터 出發한다

2) Joseph Becker, "Libraries, Society and Technological Change," *Library Trends*, Vol. 27, No. 3,(Winter 1978), pp.412~413.

고 할 만큼 組織問題는 圖書館經營의 중요한 측면중의 하나이다. 이러한 도서관조직의 과거 變化象을 파악하고 미래의 進行方向을 예측하기 위해서는 지난 1世紀 동안의 흐름을 검토할 필요가 있다. 따라서 美國을 중심으로 한 大學圖書館組織의 大體的인 發展過程을 3段階로 나누어 살펴 보면 다음과 같다.

第1段階은 1930年代까지로 주로 機能에 基礎한 傳統的 組織構造이다. 당시의 大學圖書館 事情을 보면, 1875년 로웰(J. C. Rowell)이 최초로 캘리포니아대학의 正規職 司書로 任用된 以後<sup>3)</sup>, 약간의 사서들이 대학도서관에 勤務하였으나 그 숫자가 絶對的으로 부족하였고, 藏書數 또한 매우 貧弱한 데다가 주요 대학도서관으로 集中되는 傾向이 있었기 때문에 소수의 대학도서관을 제외하고는 이렇다 할 만한 組織體系를 갖추지 못하였다.

그러나 도서관의 藏書와 職員數가 漸增함에 따라 이미 1차 세계대전 이전에 注文·目錄·貸出 等 傳統的인 組織部署가 등장하기 시작하였고, 1920~40年에 參考 및 利用者部署가 誕生하였는 바<sup>4)</sup>, 메트카프(K. D. Metcalf)는 圖書選擇과 審集, 利用을 위한 準備, 貸出·參考奉仕, 經營, 財政, P.R., 建物管理 등이 당시 대다수 大學圖書館 部署別 組織의 基準으로 사용된 主要機能이라고 하였다.<sup>5)</sup>

이러한 趨勢는 계속되었으며, 1930年代末에는 거의 모든 대학도서관이 각 부서의 장으로 하여금 館長에게 직접 報告하도록 하는 部署別 라인에 따른 고도의 集權化된 組織形態를 갖추게 되었다. 다만 學部圖書館(departmental library)이나 分館(branch library)에 대해서는 中央館에서 직접 統制를 가하지 않는 完全分散制를 채택하였다.<sup>6)</sup>

3) Kenneth G. Peterson, "Trends in Library Organization : A Look at the Past, Present, and Future," in *Emerging Trends in Library Organization : What Influences Change*, ed. by Sul H. Lee (Ann Arbor : The Pierian Press, 1978), p.1.

4) *Ibid.*, p. 2.

5) Keyes D. Metcalf, "Departmental Organization in Libraries," *Current Issues in Library Administration*, ed. by C. B. Joeckel (Chicago : Univ. of Chicago Press, 1939), pp. 90~110.

6) W. W. Wicker, "The Growth and Department of the Organizational Structure of University Libraries," *Unpublished Ph. D. Dissertation*, The Florida State University, 1977, p. 42.

第2段階은 1950年代를 전후로 하여 圖書館內外의 要因과 圖書館界에서 일어난 一連의 움직임, 그리고 科學的 經營方式이 도서관조직에 多角度로 影響을 미친 시기로, 과거의 集權的 組織形態가 間接奉仕部門과 直接奉仕部門으로 再編됨으로써 兩分論的 組織形態(bifurcated organizational pattern)가 일반화되었다.

즉, 맥어넬리(A. M. McAnally)가 제시한 藏書增加, 大學人口의 增加 및 構成上의 變化, 費用上昇과 財政壓迫, 出版物의 比率 및 形態의 變化, 技術進步, 機關間의 協力增進, 專門知識成長 등의 要因<sup>7)</sup>과 1930年代의 시카코大學院 圖書館學科 開設, 「Library Quarterly」發刊, 研究圖書館協會(ARL)의 組織, 그리고 1940~60년에 걸쳐 일어났던 學部圖書館과 分館 및 資料센타의 發展 等이 도서관 조직관리에 深大한 영향을 미침으로써 조직차트의 개발에 拍車를 가하게 되었다. 또한 1950年代 中半에는 科學的 經營原理가 도서관에 導入됨으로써 도서관조직에서도 人間關係를 보다 重視하게 되었다.<sup>8)</sup>

그리하여 기존의 조직형태의 修正을 가하게 되었고, 그 결과 1940年代와 1950年代初에는 規模가 큰 대다수의 대학도서관이 整理業務(technical service)와 閱覽奉仕(public service)로 양분되는 조직형태를 취하게 되어 兩部署의 長이 實質的인 運營權을 가지게 되었다.<sup>9)</sup> 그리고 이러한 형태의 조직은 그동안 일부의 대학도서관에 의하여 變形된 형태로 적용되기도 하였으나 아직까지도 대규모 도서관의 가장 일반적인 組職構造로 받아들여지고 있다.<sup>10)</sup>

7) Arthur M. McAnally, "Organization of College and University Libraries," *Library Trends*, Vol. 1, No. 1(July 1952), p. 20.

8) Peterson, *op. cit.*, pp.3~4.

9) Edward G. Holley, "Organization and Administration of Urban University Libraries," *College & Research Libraries*, Vol. 33, No. 3(May 1972), p.177 ; McAnally, *op. cit.*, pp.22~23.

10) Barbara B. Moran, "The Unintended Revolution in Academic Libraries : 1939 to 1989 and Beyond," *College & Research Libraries*, Vol. 50, No. 1(Jan, 1989), p. 31.

第3段階는 1970年以後 현재까지 高性能 컴퓨터를 비롯한 各種 情報技術이 대학도서관에 擴大·普及됨으로 인하여 도서관의 外部組織은 물론 内部組織構造上의 많은 변화가 야기되고 있는 시기로, 參加經營制度의導入, 圖書館協力시스템의 發展, 學部圖書館設立에 관한 關心의 低下, 階層組織構造의 崩壞 및 分散化指向, 利用者 中心의 小規模 業務組織 및 매트릭스(matrix)組織<sup>11)</sup>의 擡頭 등을 들 수 있겠다.

다시 말해서 종래의 階層組織構造에서 나타나는 問題點을 극복하고자 參加經營制度(participative management)가 도입되고 있으며<sup>12)</sup>, 各種 親情報技術을 活用하여 圖書館相互間 혹은 中央館과 分館間, 單位圖書館內의 部署間에 각종 업무에 대한 協力시스템이 강화되고 있다. 또한 1960~70年代初까지 學科增設 및 學際的研究의 增加와 더불어 利用 및 接近의 便宜性을 도모하고자 급격히 늘어났던 학부도서관은 그 이후 豫算削減, 登錄學生數의 固定, 書誌教育上의 問題point 때문에 설치의 菲요성이 줄어들기 시작한 반면에<sup>13)</sup> 中央館의 규모는 더욱 커지고 複雜해짐에 따라 기존의 兩分論의 組織構造는 改編이 불가피한 것으로 받아 들여지고 있다.

이에 대해서는 골만(M. Gorman)도 兩分論的 組織이야말로 도서관 업무의 有機的인 흐름과 신속한 커뮤니케이션을妨害하는 조직구조이므로 사서의 專門職 業務遂行과 利用者奉仕에 효과적이지 못할 뿐만 아니라 自動化에도 부응하지 못하는 것으로 평가하고 있으며<sup>14)</sup>, 아트킨슨(H. C. Atkinson)도 “도서관업무를 임의로 參考業務, 貸出, 編目 혹은 收書로 구분하는 것은 이용자의 情報要求 혹은 圖書나 雜誌의 要求에 부응하지 못

11) 매트릭스조직이란 傳統的 機能別 組織과 自律的 프로젝트조직은 綜合한 2次元的經營組織形態로, 프로젝트조직이 기능별조직의 上位에 침가되어 있을 때의 형태를 말한다. 따라서 개인의 입장에서 보면 公式的 組織의 일원인 동시에 프로젝트팀, 위원회 혹은 특별임무팀(task force)의 멤버로 활동하게 된다.

12) 岩猿敏生, “大學圖書館組織論,” 圖書館界, Vol.25, No. 4(Dec. 1973), pp. 129~130.

13) Moran, *op. cit.*, p.31.

14) Michael Gorman, “The Organization of Academic Libraries in the Light of Automation,” in *Advances in Library Automation and Networking*, Vol. 1 (Greenwich : JAI Press, 1987), p. 156.

하는 것”<sup>15)</sup>으로 간주하고 있어 향후 圖書館自動化와 더불어 縱的인 階層構造는 崩壞되고 橫的인 組織體系로 分散化될 것으로 예상된다.

그런가 하면 마텔(C. R. Martell)은 도서관의 機能別組織을 利用者中心의 小規模 業務그룹으로 再組織하여 각 그룹으로 하여금 똑같이 모든 기능을 수행하도록 提案하고 있으며<sup>16)</sup>, 클라인(H. F. Cline)과 시노트(L. T. Sinnott)는 自動化의 영향으로 미래의 대학도서관은 매트릭스組織形態를 취하되 현재와 같이 機能別로 分化하는 것이 아니라 學間領域別로 再編될 것으로豫見하고 있다.<sup>17)</sup>

### III. 大學圖書館組織變化의 現代的 傾向

휴스(E. F. Huse)에 의하면 現代組織은 組織內部에 촉점을 두는 것에서 環境을 重視하는 것으로, 過程에 촉점을 맞추는 것에서 構造와 過程을 함께 중시하는 것으로, 領域別 管理方式으로부터 조직의 모든 水準으로, 知識基盤이 좁은 狹窄狀態에서 넓은 관점으로, 特殊專門家로부터 教養人과 팀체제로, 變動介入者의 諮問役 center에서 管理—行政家界線役割의 강화로, 參與와 民主方式에서 狀況의 接近方式으로 변화하고 있다고 한다.<sup>18)</sup>

대학도서관의 경우도 巨大한 社會構造의 서브시스템으로서 혹은 대학의 學術情報센타로서 다른 조직체처럼 사회환경내에 존재하면서 內的 秩序를 確保하여 조직으로서 統一을 유지해야 할 뿐만 아니라 조직의 存續

15) Hugh C. Atkinson, “The Impact of New Technology on Library Organization,” *The Bowker Annual of Library and Book Trade Information*, 29th ed. (New York : R. R. Bowker, 1984), p.112.

16) Charles R. Martell, *The Client-Centered Academic Library : An Organizational Model* (Westport : Greenwood Press, 1983), p. 67.

17) Hugh F. Cline and Loraine T. Sinnott, *The Electronic Library : The Impact of Automation on Academic Libraries* (Lexington : Lexington Books, 1983), pp. 174~175.

18) Edgar F. Huse, *Organization Development and Change* (New York : West Publishing Company, 1980), pp.461~467.

을 위하여 外部環境과 밀접한 相互關係를 유지해야 하기 때문에 이러한 일반적인 變化隊列에서 예외적일 수는 없을 것이다. 더구나 1980년대의 대학도서관은 實質豫算의 減少·業務量의 增加·專門職과 非專門職의 葛藤現象·人的資源의 開發과 管理·組織設計·職務設計나 滿足等 조직과 관련된 多大한 問題에 직면하고 있으며, 특히 1960년대 이후 도서관에서는 컴퓨터를 위시한 各種 情報技術과 그에 따른 시스템의 도입으로 인하여 組織上 많은 特定的 問題와 變化가 일어나고 있다.

이러한 조직변화의 예로 에스터(J. R. Euster)는 圖書館施設의 變化, 自動化프로젝트 導入, 內部組織의 變化, 캠퍼스의 다른 實體와의 關係變化, 財源確保方案의 마련 등 5가지의 범주를 제시하고 있다.<sup>19)</sup> 또한 클라인과 시노트는 閱覽業務와 整理業務間의 區分弱化·圖書館內에서 새로운 次元의 커뮤니케이션受容·專門職에 대한 새로운 要求를<sup>20)</sup>, 아트킨슨은 主題別 혹은 資料形態別 專門化·圖書館記錄維持와 節次의 온라인시스템화·圖書館組織單位의 小規模化 및 分散化·中央集權의 經營管理를 들고 있는데<sup>21)</sup>, 좀더 具體的인 變化樣相을 人力과 組織 그리고 職務構造의 側面에서 살펴 보면 다음과 같다.

### 1. 人力構造의 變化

情報化社會가 도래함으로서 대학도서관조직에 있어서 가장 직접적으로 많은 변화가 超來되는 분야는 人力構造的 側面이라 할 수 있겠다. 즉, 도서관에 따라 程度의 差異는 있을지언정 情報資料를 蒐集·組織·處理하는 間接奉仕部門의 人力과 實제로 이용자와 對面하면서 貸出·參考奉仕·情報檢索 등 서비스를 제공하는 直接奉仕部門의 人力 그리고 經營人力間에는 다음과 같은 많은 變化가 일어나고 있다.

19) Joanne R. Euster, *The Academic Library Director: Management Activities and Effectiveness*(New York : Greenwood Press, 1987), pp. 77~78.

20) Cline and Sinnott, *op. cit.*, p. 172.

21) Atkinson, *op. cit.*, pp. 112~114.

첫째, 間接奉仕部門의 司書職 및 그와 관련된 事務職人力(clerical manpower)이 감소하는 동시에 直接奉仕部門에로의 移動·再配置된다. 다시 말해서 도서관이 書誌네트워크에 加擔하거나 手作業으로 행하여 오던 資料處理業務를 自動化함으로서 오리지날 目錄을 작성하는 職員과 其他 書記業務를 담당하는 補助職員의 수가 줄어드는 동시에 利用者奉仕業務를 담당하는 직원이 늘어나게 된다. 이러한 예는 OCLC를 이용하는 도서관의 91%가 오리지날 編目業務를 줄였고<sup>22)</sup>, UCLA 法律圖書館은 지난 7년 동안 專門編目職員을 4명에서 2명 以下로 감소시켰으며<sup>23)</sup>, 또한 Arizona 州立大學圖書館은 編目職員을 22%, Ohio 州立大學圖書館은 3년 동안 編目職員 23명 중에서 專門職司書를 7명 줄인 것에서도 잘 나타나고 있다.<sup>24)</sup>

물론 도서관시스템을 手作業에서 電算化로 轉換하는 과정중에는 일시적인 人力增加現象이 있을 수도 있으며, 圖書館藏書가 계속 增加하기 때문에 全體職員數도 增加할 것이다. 그러나 오늘날 整理業務와 閱覽奉仕間의 불분명한 라인관계가 深化되고, 專門職과 準專門職 그리고 書記職間의 役割變化가 불가피하게 됨에 따라<sup>25)</sup> 간접봉사부문에서 줄어드는 인력이 직접 봉사영역으로 投入되는 소위 部署間의 人力移動 및 再配置現象이 일어나고 있다.

둘째, 도서관조직의 擴大와 새로운 시스템의導入으로 副館長 등의 經營人力이 증가할 뿐만 아니라 專門人力이 새로 起用됨에 따라 도서관전체의 人力水準이 向上되고 司書의 役割이 增大되지만 中間管理層은 줄어들

- 
- 22) Joe A. Hewitt, "The Impact of OCLC," *American Libraries*, Vol. 7, No. 5(May 1976), p. 272.
  - 23) A. Adan, "Organization Change in Law Libraries : The Impact of Automation on Traditional Library Structure," *Law Library Journal*, Vol. 81, No. 1(Winter 1989), p. 98.
  - 24) I. T. Morita and D. K. Gopen, "A Cost Analysis of the Ohio College Library Center On-line Shared Cataloging System in the Ohio State University Libraries," *Library Resources & Technical Services*, Vol. 21, No. 3(Summer 1977), p. 300.
  - 25) Ann de Klerk and Joanne R. Euster, "Technology and Organizational Metamorphoses," *Library Trends*, Vol. 37, No. 4(Spring 1989), pp. 462~467.

수도 있다.

일반적으로 어떤 조직체이든 간에 經營層에서의 人力變化는 情報技術의 活用程度와 組織體의 狀況的 條件에 따라 달라진다. 그러나 圖書館情報시스템의 人力構成은 시스템이 擴大될수록 그 規模도 증가하는 동시에 시스템의 技術水準이 高度화되기 때문에 마이크로컴퓨터專門家, 시스템擔當司書, 데이타베이스探索業務調整者, 시스템分析家, 프로그래머, 主題專門家, 書誌作成者 등 管理 및 專門技術分野의 人的 比率이 점점 높아지게 되고 役割도 증대된다. 다만 中間管理層은 職務內容의 變化에 어떻게 適應해 나아 가느냐에 따라 달라질 수도 있으나 日常的 業務나 意思決定이 컴퓨터시스템에 統合되어 프로그램화되기 때문에 이들의 職務는 더욱 構造化되고 職務의 需要나 地位는 減少할 수도 있다.

## 2. 組織構造의 變化

圖書館規模의 變化, 새로운 情報시스템이나 技術의 導入 그리고 業務內容의 變化는 반드시 人力構造의 變化와 組織의 改編을 超來할 정도로 組織構造上 중요한 影響要因이라 할 수 있는데, 오늘날 대학도서관들이 이들로 인하여 겪고 있는 조작구조의 變化樣相을 要約하면 다음과 같다.

첫째, 圖書館組織部署間의 水平的, 垂直的 統廕合이 가능해진다. 圖書館經營情報시스템은 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 통합하여 中央集權의 시스템을 형성하게 된다. 따라서 各 部署의 資料蒐集과 處理에 영향을 주게 되어 水平的 統合을 통한 조작의 再編成이 일어나며<sup>26)</sup>, 構造的인 業務가 自動化되거나 簡素化됨에 따라 階層의 垂直的 統合이 이루어지고 管理層의 수가 줄어든다.<sup>27)</sup>

이러한 부서 혹은 단위의 統廕合에 관하여 콘(J. M. Cohn)은 온라인 目

26) C. House William, *The Impact of Information Technology on Management Operation* (New York : Auerbach Publishers Inc., 1971), p. 150.

27) Pat-Anthony Federico, *Management Information System and Organizational Behavior* (New York : CBS Educational and Professional Pub., 1985), p. 173.

錄과 自動化 그리고 네트워크 整理業務部署와 閱覽奉仕部署間의 統合을 더욱 쟁취한다고 지적하였다.<sup>28)</sup> 그리고 그 실례로는 Illinois大學圖書館이 전통적인 機能中心의 조직으로부터 정리업무와 열람봉사를 통합하여 主題司書로 하여금 모든 專門職業務를 감당하도록 하고 기타 書記業務와 自動化에 의한 奉仕, 日常的 維持業務는 一般奉仕部署에 집중화시켰다.<sup>29)</sup> 또한 UCLA法律圖書館은 자동화의 영향으로 單行本과 雜誌의 收書를 통합하는 한편, OCLC와 RLIN을 이용한 目錄과 相互貸借, 收書와 貸出, 그리고 製本業務와 書庫管理를 결합하였다.<sup>30)</sup>

둘째, 도서관의 既存部署名稱이 變更되거나 새로운 부서가 등장하게 된다. 오늘날 많은 대학도서관이 多樣한 形態의 자료를 蒐集·處理하고 奉仕機能을 強化하거나 多樣化하며, 電子圖書館시스템화하는 과정에서 人的 및 物的 資源을 보다 경제적으로 활용하기 위하여 기존의 부서명을 時代感覺에 맞게 修正하거나 新設하는例가 非一非再하다. 즉, 前者의 예로는 日本의 國立大學圖書館들이 1988년 4월8일에 整理課를 情報管理課로, 閱覽課를 情報서비스課로, 學術情報課를 情報시스템課로 일제히 변경한 경우를 들 수 있으며<sup>31)</sup>, 또한 收書課를 收書課와 庶務課로 分離시키거나 藏書開發課로 改稱하는 경우와 閱覽課에서 參考書誌課를 分離·新設하는方案을 생각할 수 있다. 後者の 경우는 圖書館自動化를 전담할 電算業務部署, 雜誌와 마이크로形態資料를 統合한 部署(combined periodicals/microforms department), 온라인 書誌探索을 담당할 情報檢索서비스部署 혹은 컴퓨터支援研究部署(computer-assisted research department), 대출

28) John M. Cohn, "Integrating Public and Technical Services : Management Issues for Academic Libraries," in *The Smaller Academic Librarians : A Management Handbook*, ed. by Gerald B. McCabe(New York : Greenwood Press, 1988), p. 310.

29) M. Gorman, "Reorganization at University of Illinois-Urbana/Champaign Library : A Case Study," *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 9, No. 4(Sept. 1983), p. 224.

30) Adan, *op. cit.*, pp.99~100.

31) 熊谷 俊夫, 宮坂 寛, 吉田 昭, "圖書館サービスと 事務組織 : 國立大學圖書館の課名變更をめぐって," *現代の圖書館*, Vol. 26, No. 3(1988), p. 131.

· 상호대차·잡지 및 마이크로形態資料·複寫業務를 담당할 액세스서비스부서(access service department) 등이 새로운 조직부서로 부각되고 있으며<sup>32)</sup>,企劃 및 調整業務를 담당할 部署의 新設도 제시되고 있다.<sup>33)</sup>

셋째, 도서관의 傳統的 組織構造인 階層組織이 有機的 組織(organic organization)으로 바뀌고 있다. 과거 수십년간 도서관 조직형태의 全型으로 存續하여 왔던 官僚的 組織構造가 현대의 도서관은 물론 기타 서비스조직에 있어서도 目標의 轉置(goal displacement), 保守主義 指向, 上向式·水平式 커뮤니케이션의 制限, 非人間化 등의 逆機能(dysfunctions)을 놓게 됨에 따라<sup>34)</sup> 이를 解消하고 급변하는 환경에 신속히 대처하기 위하여 새로운 조직구조가 필요하게 된 것이다. 뿐만 아니라 社會學者나 經營理論家들이 大規模 學術圖書館을 재조직하기 위하여 提案한 다양한 模型에서도 階層的 組織과 커뮤니케이션패턴보다는 側面的 構造를 강조하는 동시에, 보다 伸縮性있고 公式化되지 않은 統制매카니즘을 이용하는 조직구조의 필요성이 공통적으로 제시되었다.<sup>35)</sup>

그리하여 有機的 模型이 등장하고 있는데 統率과 權限 그리고 커뮤니케이션이 네트워크構造를 이루는 이 모형은 조직의 公式化(formalization)와 集權化(centralization)을 낮추며<sup>36)</sup>, 技術의 급변하는 逆動的 環境에 보다 効果的인 것으로 看做되고 있다.<sup>37)</sup>

32) Klerk and Euster, *op. cit.*, p. 466.

33) 姜鍾伯, “大學圖書館의 發展策：組織問題을 中心으로,” 圖書館·情報學論集(忠南大), 第2輯(1984), p. 28.

34) Ken Jones, *Conflict and Change in Library Organizations : People, Power and Services* (London : Clive Bingley, 1984), pp. 29~33.

35) Martha J. Dragich, “Organizational Structure in Law Libraries : A Critique and Models for Change,” *Law Library Journal*, Vol. 81, No. 1(Winter 1989), p. 70.

36) Hage, “An Axiomatic Theory of Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6(1965), pp. 304~305.

37) J. McDonald, “Organization Structure and the Effectiveness of Information Organizations,” *Drexel Library Quarterly*, Vol. 17, No. 2(Spring 1981), p. 46, 57 ; Martell, *op. cit.*, p. 21 ; Thomas W. Shaughnessy, “Technology and Job Design in Libraries : A Sociotechnical Systems Approach,” *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 3, No. 5,(Nov. 1977), p. 270.

### 3. 職務構造의 變化

도서관의 人力 및 組織構造의 變化가 職務構造에 直接적인 影響을 미친다는 것은 너무나 자명한 사실이다. 따라서 이들 要因과 其他 狀況變數들 때문에 도서관에서 일어나는 職務의 量的, 質的, 環境的 變化를 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 圖書館專門司書의 職務內容이 量的으로 증가하는 동시에 利用者奉仕領域으로 集中되고 있다. 전체적으로 볼 때 情報技術의 활용으로 間接奉仕業務가 줄어들 뿐만 아니라 과거보다 신속하게 처리되기 때문에 많은 專門司書의 勞動力이 直接奉仕部門에 投入되어 利用者奉仕의 量의 增加와 質의 改善이 이루어 진다. 실제로 電算화가 推進되고 書誌네트워크에 가담하게 되면 온라인터미널을 통하여 필요한 자료를 選定·注文·編目處理할 수 있어 收書 및 오리지날編目業務를 매우 減少시킬 수 있다. 그러므로 司書들은 殘餘時間을 自己部署의 다른 업무나 直接奉仕部門의 參考데스크業務, 利用者教育, データ베이스探索과 같은 機能에 割愛할 수 있어, 결국 한 사람이 多機能을 運行하게 되고 境界領域의業務(boundary-spanning services)가 증가한다.

1984년 研究圖書館協會의 實態調查에 따르면 Illinois大學圖書館과 Pennsylvania州立大學圖書館은 오리지날編目業務를 閱覽奉仕部門으로 分散시키면서, 前者は 모든 사서로 하여금 모든 專門職業務를 수행하도록 하기 위하여 編目과 主題別書誌를 담당하는 專門職員을 主題別圖書館으로 이동시켰으며, 後자는 專門編目職員 12名중 8명을 閱覽奉仕部門으로 옮겼다.<sup>38)</sup> 그리고 Washington大學圖書館에서는 전통적으로 整理業務部署에 編在되어 있던 資料選定, 注文, 編目 등의 藏書管理業務와 利用業務가

38) B. J. Busch, "Integration of Public and Technical Services, Functions : A Study of Organizational Change in Six Member Libraries of the Association of Research Libraries," University of Alberta, Edmonton, 1985, pp.5~6 (Altman, *op. cit.*, p. 149에서 再引用)

이제는 書誌統整業務의 일부로 되었다.<sup>39)</sup>

둘째, 전자기술의 도입으로 圖書館構成員의 職務內容이 向上된다. 컴퓨터의 활용은 情報資料處理에 있어서 肉體的 労動을 줄이는 반면에 정보자료를 활용하기 위한 分析業務가 증가하므로 圖書管理者와 專門職司書의 직무내용을 향상시킨다. 또한 下部書記職의 경우는 資料蒐集과 集計 그리고 蕩積 등의 수작업이 대폭 줄어드는 데도 불구하고 컴퓨터입력과 관련된 機械的이고 反復的인 업무가 증가되고, 보다 正確性이 요구된다. 이처럼 도서관자료에 대한 分析·判斷力·새로운 시스템에 대한 職務知識·職務內容의 변화에 따른 詳細한 業務計劃 등 精神勞動이 크게 증가하는 傾向과 經營管理 및 責任이 漸增하는 趨勢, 그리고 職務內容이 高級化하는 傾向은 도서관정보시스템의 情報資源水準이 높아질수록 더욱 강하게 나타난다.

그러나 情報技術水準이 이용자중심의 情報支援體制로 발전하고 도서관의 토탈시스템이 構築되면 직무환경의 構造化倾向은 점차 줄어들고, 오히려 情報探索, 所藏事項確認, 索引·抄錄·原文의 提供 등 情報奉仕業務는 이용자의 정보욕구에 따라 自律的으로 運行된다.

#### IV. 大學圖書館組織의 變化要因

현대사회의 급속한 환경변화는 조직으로 하여금 融通性을 요구하고, 조직구조 자체의 革新을 통하여 經營效果를 提高하도록 원하고 있기 때문에 사회변화에 어떻게 適應할 것인가 하는 問題는 모든 조직이 당면하는 주요한 課題中의 하나이다. 그러므로 이에 대처하기 위해서는 조직변화를 誘道하는 要因에 대한 分析이 선행되어야 하는데, 히트(M. A. Hitt)등은 그 影響要因으로 技術的 環境(지식폭증, 높은 교육수준의 노동력, 생산 및

39) Cline & Sinnott, *op. cit.*, p. 174.

커뮤니케이션기술의 발달, 제품고급화), 社會的 環境(업무가치관의 변화, 인구증가, 기업관 변화, 법제도의 변경), 經濟的 環境(시장국제화, 고객기호 변화, 다국적기업의 성장, 자원획득 문제, 경쟁의 심화), 組職環境(참가경영요구, 기계화·거대화에 따른 소외감, 노동조합의 발달, 구성원의 가치관 및 기능의 변화) 등 4가지를 들고 있다.<sup>40)</sup>

이러한 조직변화의 包括的인 壓力手段 내지 促進要因은 도서관조직에도 그대로 적용된다고 볼 수 있다. 다만 圖書館環境的側面에서 세밀하게 분석한 요인들을 살펴 보면, 스튜어트(R. D. Stueart)와 이스트릭(J. T. Eastlick)은 物理的 施設의 變化·프로그램의 變化·財政支援의 變化를 提示하고 있으며<sup>41)</sup>, 카길(J. Cargill)과 웨브(G. M. Webb)는 거대한 환경이 도서관으로 하여금 새로운 要求를 하고 束縛을 가한다는 점·도서관의 任務와 目的이 擴大된다는 점·新技術이 새로운 데이타나 行爲를 요구한다는 점·多樣한 教育文化的 背景과 期待感 그리고 態度를 지닌 사람들이 도서관직원으로 採用되고 있다는 점·財政的 壓迫感·圖書館經營과 專門職에 관한 새로운 哲學 등을 들고 있다.<sup>42)</sup>

또한 위커(W. W. Wicker)는 圖書館職員規模와 圖書館內에서의 職員壓力·藏書規模·經濟的 理由·效率性改善·體系的 經營評價, 主題領域間의 關聯性增加 및 進化·大學行政으로부터의 壓力·利用者에 대한 서비스改善 등을<sup>43)</sup>, 姜鎮伯 教授는 財政問題·專門職의 教授職 地位賦與問題·技術發展·컴퓨터登場과 圖書館自動化를 도서관 조직변화에 영향을 미치는 요인<sup>44)</sup>으로 제시하고 있다.

40) Michael A. Hitt, et al., *Effective Management*(St. Paul : West Publishing Co., 1979), p. 452.

41) Robert D. Stueart and John Taylor Eastlick, *Library Management*, 2nd ed. (Littleton : Libraries Unlimited, 1981), p.70.

42) Jennifer Cargill and Gisela M. Webb, *Managing Libraries in Transition* (Phoenix : Oryx Press, 1988), p. 19, 23.

43) Wicker, *op. cit.*, pp. 170~171.

44) 姜鎮伯, *op. cit.*, pp.12~21.

그러나 上述한 要因들이 前述한 大學圖書館組織의 變化를 초래하는 網羅的인 要因으로 看做되기에에는 다소 未洽하다 할 수 있겠다. 따라서 대학도서관의 組織構造에 영향을 미치는 要因들을 크게 圖書館規模의 變化, 프로그램의 變化, 圖書館自動化, 情報技術의 導入, 利用者要求의 變化, 其他 組織環境的 要因으로 나누어 綜合的으로 檢討·分析하여 보면 다음과 같다.

### 1. 圖書館規模의 變化

김버리(J. R. Kimberly)는 조직의 物理的 能力·職員數·組織의 投入一產出物·利用可能한 任意의 資源(discretionary resources)을 조직규모의 4가지 構成要素로 보았으며<sup>45)</sup>, 마틴(E. W. Martin)이 이를 實證한 바 있다.<sup>46)</sup> 하지만 規模가 構造形態를 결정하는 중요한 요인인 지에 대해서는 그간 많은 論難이 있어 왔는 바, 오늘날에 와서야 조직구조에 가장 중요한 영향을 미치는 狀況要素로 認識되어지고 있는 것이다.<sup>47)</sup>

이러한 규모의 구성요소를 대학도서관의 입장에서 살펴 보면, 도서관의 物理的 施設, 職員, 藏書, 豫算 등이 바로 그것이다.

첫째, 대학도서관의 物理的 施設에는 新築과 增·改築, 學部圖書館·分館·分室의 設置와 存廢 등 建築計劃의 側面과 各種業務 및 空間에 所要되는 設備·機械 등 配置計劃의 側面이 있다. 이들의 변화는 서비스戰略·戰術의 變化에 따른 建物機能의 轉換, 藏書增加에 따른 新設或 改變室間의 增設 및 再配置, 利用者增加에 따른 空間 및 家具의 增加, 視聽覺資料·뉴미디아 등 新型資料와 그 利用器機의 設置, 新種서비스를 위한 職員配置 및 家具·設備의 設置, 資料센타·컴퓨터센타·處理센타 등 特定機能

45) Richard H. Hall, *Organizations : Structure and Process*(Englewood : Prentice-Hall, 1982), p. 56.

46) *Ibid.*, p. 57.

47) Eremont E. Kast and James E. Roserzweig, *Organization and Management*(New York : Toshia Printing Co., 1979), p. 218.

의 集約·合理化, 建物의 老朽化·陳腐化에 따른 改善, 設計失手 또는 당초 계획이 實際運用과 잘 맞지 않을 시의 修正 등<sup>48)</sup>의 變更要因들 때문에 초래되며, 결국에는 조직구조의 變화까지도 隨伴한다고 할 수 있겠다.

다만 조직구조가 어떤 형태로 變화될 것인가 하는 문제는 既存시스템의 形態, 圖書館長의 管理方針, 情報技術의 導入, 組織風土 등 다른 많은 變數들과의 관계를 고려해서 판단해야 할 性質의 것이므로 단언하기는 어렵지만 規模가 큰 圖書館이 新築되면 조직구조의 集權化와 公式化가 높아질 가능성이 있으며, 반면에 主題別 圖書館이나 分館의 設置가 확대된다면 分權化가 促進될 것으로 예상된다.

둘째, 藏書의 增加와 多樣化, 그리고 藏書의 管理問題는 既存組織의 擴大와 더불어 새로운 部署를 출현하게끔 한다.

대학도서관은 대체로 4~6%씩<sup>49)</sup> 年次增加하는 資料를 體系的으로 蒐集·整理하여 保管하고 利用시키기 위하여 매년 그만한 收藏空間과 人力을 확보하여야 하며, 자료의 形태도 印刷資料에서 마이크로 形態資料와 데이타베이스로까지 발전하고 있어 이들을 判讀할 特殊裝備와 人力이 요구되므로 施設變化와 더불어 職員의 再配置가 불가피하다. 또한 資料選擇의 概念이 藏書開發로 擴大解釋됨으로 인하여 오늘날 대학도서관직원의 核心的 責任業務로 받아들여지게 되었고<sup>50)</sup>, 이를 集中化시킬 것인가 아니면 分散化시킬 것인가 하는 問題는 全體組織構造의 形態를 좌우할 만큼 중요하다. 실례로 위커의 연구에서 장서규모의 持續的인 增加가 再組織의 중요한 要因으로 지적되었고<sup>51)</sup>, ARL의 實態조사에서도 대부분의 會員圖

48) 日本圖書館協会, 施設委員會編, 増築と改築: 圖書館の成長變化と施設計劃(東京: 同協會, 1986), p. 11.

49) Melvin J. Voigt, "Acquisition Rates in University Libraries," *College & Research Libraries*, Vol. 36, No. 4(July 1975), p. 265.

50) James A. Cogswell, "The Organization of Collection Management Functions in Academic Research Libraries," *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 13, No. 5 (Nov. 1987), p. 268.

51) Wicker, *op. cit.*, p. 170.

書館이 公式的으로 藏書開發部署를 설치한 것으로 나타났다.<sup>52)</sup>

셋째, 圖書館職員數 및 構成形態의 變化, 司書의 役割強化 및 教授職 地位 賦與, 館長의 經營方式이 조직구조에 상당한 영향을 미친다.

먼저 장서수가 증가하면 이를 管理·奉仕해야 할 직원수도 늘어나야 하며<sup>53)</sup>, 따라서 직원들 간에 각자와의 權限과 責任 그리고 業務의 限界를 분명하게 정해야 하기 때문에 조직을 改編하지 않으면 안된다. 또한 직원의 構成形態 및 地位面에서도 情報技術과 書誌네트워크의 發達, 그리고 司書職의 役割強化로 인하여 編目職員·書記職員·相互貸借職員의 數가 減少하는 대신에 전문사서직의 相對的 比率이 증가하고 그들에게 教授職 地位를 賦與하는 도서관이 漸增하고 있기 때문에<sup>54)</sup> 그에 相應하는 權限과 責任을 맡기는 동시에 自律性도 보장해 주는 有機的 組織構造가 요구된다. 뿐만 아니라 도서관의 最高責任者는 圖書館長이기 때문에 그가 어떤 經營方式을 취할 것인가 하는 문제는 組織構造의 形態를 결정짓는 중요한 要因이라 하겠다.

넷째, 財政支援의 變화는 圖書館規模計劃에 決定的인 影響을 미치게 되므로 결국에는 도서관 조직구조의 變화까지도 초래한다.

대학도서관은 대체로 全體豫算의 60%를 人件費로, 30%는 資料購入費로, 그리고 10%는 其他 經費로 配定할 정도로<sup>55)</sup> 勞動集約的 組織(labor-intensive organization)이다. 따라서 情報量의 爆增, 人件費 및 資料購入費

52) Association of Research Libraries, *Collection Development in ARL Libraries, SPEC Kit # 11*(Washington, D.C. : ARL, 1974)(Cogswell, *op. cit.*, p.268에서 再引用)

53) 圖書館法施行令 第4條 別表2(사서직원등의 배치기준)를 보면 “……장서가 2만권 이상인 경우에는 초과하는 2만권마다 사서직원 1인을 둔다”라고 규정하고 있어, 장서수가 직원증가의 절대적인 기준이 되고 있다.

54) 美國의 경우 1981년 현재 대학도서관사서의 78.8% 정도가 교수직자위를 갖고 있는 것으로 나타나고 있다.(John N. Depew, "The ACRL Standards for Faculty Status : Panacea or Placebo," *College & Research Libraries*, Vol. 44, No. 6(Nov. 1983), p. 407.

55) B. B. Moran, *Academic Libraries : The Changing Knowledge Centers of Colleges and Universities*(Washington, D. C. ; ASHE, 1984), p. 37

의 上昇, 인플레션에 따른 購買力의 低下,豫算增加幅의 鈍化, 寄附金의 退潮 등 圖書館內外與件의 惡化로 財政危機에 처하면 우선적으로 職員數나 資料購入量을 줄이고 圖書館費用을 억제하는 선에서 組織의 統・廢合과 같은 經營合理化方案을 模索하게 될 것이며, 반대로 재정形편이 好轉되면 많은 자료를 구입하고 새로운 프로젝트를 計劃하며, 組織擴大方案도 講究할 것이다.

以上으로 圖書館의 規模와 組織變化間의 관계를 살펴 보았는 바, 랑가나단(S. R. Ranganathan)이 圖書館學의 第五原則에서 ‘圖書館은 成長하는 組織體’라고 主唱한 것처럼 도서관의 규모는 갈수록 커질 것이고, 그에 따른 조직의 複雜性과 公式化的 程度는 더욱 높아지는 반면에 集權化의 程度는 낮아져 階層 및 意思決定의 分權화가 促進될 것으로 예상되므로 圖書館組織變化를 誘導하는 결정적인 要因으로 看做될 수가 있는 것이다.

## 2. 프로그램의 變化

대학도서관은 高等教育을 위하여 他機關과 가장 밀접하게 연결되어 있는 研究支援센타로서 대학의 學術的 優秀性을 가늠하는 열쇠이며, 問題解決의 要所라고 한 오닐(R. M. O'Neil)의 주장처럼<sup>56)</sup> 대학사회에 있어서 정보자료의 가치를 創出하는 必要不可缺한 機關이다. 이러한 대학도서관이 과거에는 단순히 印刷資料를 蒐集・整理・提供하는 데主力하여 왔으나 오늘날 情報處理 및 傳達技術의 發達, 學問의 專門化趨勢와 學際的 領域의 增加, 情報의 重要性 增大, 情報資料의 急增과 壽命短縮現象, 利用者要求의 多樣化와 深化 등의 要因이 도서관으로 하여금 보다 많은 役割을遂行하도록 강요하고 있으므로 高度情報化社會의 중요한 知的下部構造로서의 存在價值를 제대로 認定받기 위한 目標와 目的의 再定立, 機能強化, 奉

56) Robert M. O'Neil, "The University Administrator's View of the University Libraries," in *Priorities for Academic Libraries*, eds. by T.T. Galvin and B. P. Lynch(San Francisco : Jossey-Bass, 1982), p. 5.

仕프로그램의 擴張 등과 같은 努력을 계속하고 있으며, 앞으로 더욱 加速化될 것이다.

이러한 관점에서 드 제나로(R. De Gennaro)는 향후 대학도서관은 傳統的 集書와 奉仕를 持續的으로 강화하고 이용자에게 필요한 物理的 施設을 제공하는 동시에 컴퓨터나 커뮤니케이션技術을 活用하여 이를 기능을 보강할 수 있는 包括的인 프로그램을 計劃하고 履行하는 데 目標를 두고, 네트워 인터페이스를 통한 統合시스템과 온라인 目錄體制의 構築, 圖書館 目錄레코드의 機械可讀型化, 圖書 및 學術雜誌의 蒐集強化·新技術을 활용한 他圖書館資料의 接近能力提高·電子形態의 情報量擴充, 持續的 藏書成長과 利用者·職員의 要求變化에 대처하기 위한 物理的 施設의 提供 등 4가지의 目的을 遂行하도록 제시하고 있다.<sup>57)</sup>

그런가 하면 아트킨슨(R. Atkinson)은 대학도서관이 기본적으로 수행하는 教育 및 研究機能을 확장하여 학자들에게 研究結果를 常時로 알려주는 周知機能(notification function), 중요한 原資料(raw data)를 소장하는 도큐멘테이션機能, 文化記錄을 保全하는 歷史的 機能, 學習場으로서의 教育的 機能, 정보원의 접근을 容易하게 하고 促進시키는 書誌的 機能 등 5가지로 제시하고 있으며<sup>58)</sup>, 李祐範 教授에 의하면 정보화사회에 있어서 대학도서관은 特殊主題分野의 정보를 蒐集·整理하는 專門情報센타, 統計데이터를 처리하는 데이터센타, 연구테마에 관한 정보나 연구 중인 정보를 蒐集하고 配布하는 클리어링하우스, 정보의 所在案内를 중점적으로 수행하는 리퍼럴센타로서의 역할을 다하는 中央調整機構이어야 한다.<sup>59)</sup>

한편, 오늘날 대학도서관에 있어서 貸出·閱覽·參考奉仕·情報檢索·利用指導·相互貸借·複寫서비스 등 기본적 서비스 프로그램은 內容의 으

57) Richard De Gennaro, "Shifting Gears : Information Technology and the Academic Library," *Library Journal*, Vol. 109, No. 11(June 15, 1984), pp. 1206~1208.

58) Ross Atkinson, "Old Forms, New Forms : The Challenge of Collection Department," *College & Research Libraries*, Vol. 50, No. 5(Sept. 1989), p. 508.

59) 李祐範, "情報化社會에서의 大學圖書館의 發展策," 國會圖書館報, 第22卷, 第3號(1985, 5·6), p. 11.

로나 質的으로 확장되고, 最新情報周知서비스·邇及探索서비스·書誌調査業務·文獻傳達서비스 등이 附加的으로 제공되고 있으며, 장래에는 專門蒐集管理와 레퍼런스·知的 情報시스템서비스·專門家시스템서비스·電子出版서비스·通信/네트워크시스템·컴퓨터支援시스템이 도서관의 새로운 서비스로 出現할 것이다.<sup>60)</sup>

이와 같이 대학도서관은 同時的, 通時的情報資料를 維持하고 이를 자료에 자유롭게 접근하도록 하는 기본적인 役割에는 변화가 없겠다. 그러나 “現代圖書館이 利用者奉仕의 중요성을 강조하고 있는 以上, 일종의 主題別 專門化는 약간의 問題點을 내재하고 있음에도 불구하고 가장 바람직한 方案이 될 것이다”<sup>61)</sup>라고 한 하버드-윌리암스(P. Havard-Williams) 등의 주장처럼 도서관의 目的이나 役割, 서비스內容이 변화하고, 奉仕優先主義 方向으로 나아가고 있으므로 傳統的인 機能別 階層組織은 學問領域別이나 主題別 혹은 資料形態別로 分散되는 有機的 組織으로의 修正이 불가피하게 될 것이다. 왜냐하면 經營管理 및 利用者奉仕의 效果를 極大化하기 위해서는 主題專門家로서의 다양한 역할이 강조되는 사서들에게 權限과 責任에 절맞는 自律性이 최대한으로 保障되는 組織構造가 요구되기 때문이다.

### 3. 圖書館自動化

일반적으로 自動化나 新情報시스템이 경영조직에 실질적이고도 급격한 변화를 가져올 것인가에 대해서는 조직연구자들 간에도 相反된 見解가 제시되고 있다. 즉, 레비트(H. J. Leavitt)·휘슬러(T. L. Whisler)·후스(I. R. Hoos) 등 變化肯定論者들은 部署間의 統合 및 業務移動·階層數 및 事務職員의 減少·資料의 集中處理·意思決定의 上位集中·監督範圍增加·經營技術의 再集權化·커뮤니케이션의 公式化·部署間 커뮤니케이션의

60) 吉田 玲子 抄譯, “將來の圖書館の役割,” 專門圖書館, No. 124(1989-II), p. 10.

61) Marie Angela Bastampillai and Peter Havard-Williams, “Subject Specialization Re-Examined,” *Libri*, Vol. 37, No. 3(Sept, 1987), p. 208.

增加·中間管理層의 役割減少→統計分析의 增加 등과 같은 변화가 일어나는 것으로 보고 있는 반면에, 아코프(R. E. Ackoff)·알렉산더(H. E. Alexander)·리레이(J. A. Riley)등 變化否定論者들은 經營組織의 대폭적인 변화가 없고 관리자의 기능이 강화되지 않기 때문에 最高經營層이나 中間管理層의 組織構造는 불변이며, 管理者의 數도 감소하지 않는 것으로 생각하고 있다.<sup>62)</sup>

그러나 自動化시스템은 反復業務의 迅速한 處理·手作業시스템의 限界性克服·運營經費의 節減·經營情報蒐集·利用者 서비스改善 등의 効果를 기대할 수 있다는 판단 하에 이미 많은 대학도서관에서 個別시스템이나 統合시스템의 형태로 開發·導入하고 있으므로 시스템개발을 전담할 조직이 별도로 구성되거나 기존 조직내에 설치되어야 할 뿐만 아니라 業務負擔面에서나 處理面에서 많은 새로운 狀況이 발생하기 때문에 조직구조를 变화시키지 않는다고는 할 수 없을 것이다.

圖書館自動化와 組織과의 관계에 대하여 포드(K. E. Ford)는 “圖書館業務自動化는 도서관의 变化를 刺戟하는 原動力(primary force)으로써 整理業務의 職員構成形態를 漸進的이고도 徹底하게 变化시키는 것”<sup>63)</sup>으로 평가하였으며, 웨브(T. D. Webb)도 “아마 自動化는 財政의 不安定狀態를 제외한 다른 어떤 要因보다도 도서관에서의 奉仕多樣化와 組織變化를 刺戟하는 要因”<sup>64)</sup>인 것으로 간주하였다. 또한 아단(A. Adan)은 “自動化는 도서관의 過程 뿐만 아니라 結果도 变化시키며…… 업무패턴과 작업스타일이 變形되는 단계에서는 조직의 变化가 불가피하게 일어난다”<sup>65)</sup>고 하였으

62) 車大連, “經營情報시스템의 導入이 組織構造에 미치는 影響에 관한 研究,” 未刊本 博士學位論文, 東亞大學校 大學院, 1989, pp. 41~47.

63) Karin E. Ford, “Interaction of Public and Technical Services : Collection Development as Common Ground,” *Journal of Library Administration*, Vol. 9, No. 1 (Spring 1988), p. 42.

64) Terry D. Webb, “Diversity and Divergence in Public Library Reorganization : Implications for the Profession,” *Library Administration & Management*, Vol. 1, No. 2 (March 1987), p. 52.

65) Adan, *op. cit.*, p. 102.

며, 美鐵伯 教授는 “아직까지는 변화가 表面的인 것에 지나지 않지만 編目作業이 터미널에서 손쉽게 처리되거나 컴퓨터가 參考司書와 目錄擔當者의 기능을 합칠 정도로 自動化가 발전된다면 조직구조에 미칠 영향은 실로 대단할 것”<sup>66)</sup>으로豫測하고 있다.

그런가 하면 自動化가 超來할 圖書館 組織構造의 具體的 變化樣相에 대하여 스트리디에크(S. Striedieck)는 機能이 자동화 됨으로 인하여 整理業務와 閱覽奉仕間의 相互關聯性은 傳統的 部署別組織構造를 崩壞시키는 原因이 될 것으로 예측하였으며<sup>67)</sup>, 코타-шен버그(M. V. Cotta-Schonberg)는 모든 目錄의 統合시스템화, 收書業務와 編目業務의 結合, 職員들의 多機能的 業務遂行, 奉仕指向的 組織構造가 超來된다고 주장하였다.<sup>68)</sup>

이와 같이 도서관에 있어서 주요한 自動化프로그램은 傳統的 部署라인에 있어서 職員들 간에 또는 機能들 간에 활발하지 못했던 커뮤니케이션이나 協力 혹은 調整의 필요성을 증가시킨다. 뿐만 아니라 각 기능을 連結하고, 統合·再配置하도록 誘導하며, 도서관내외의 書誌記錄 및 所藏資料記錄에 손쉽게 접근할 수 있는 채널을 形成하도록 하기 때문에 圖書館의 組織改編을 요구하는 중요한 要因인 동시에 變化的 觸媒劑라 할 수 있겠다.

#### 4. 情報技術의 導入

일반적으로 “컴퓨터, ベル커뮤니케이션 그리고 情報시스템의 結合이나 統合”<sup>69)</sup>, 또는 “컴퓨터技術과 커뮤니케이션技術의 收斂”<sup>70)</sup>으로 정의되는

66) 美鐵伯, *op. cit.*, p. 21.

67) Suzanne Striedieck, “And the Walls Came Tumblin’ Down : Distributed Cataloging and the Public/Technical Services Perspective,” in *Proceedings of the 47th ASIS Annual Meeting*, Vol. 21 (White Plains : Knowledge Industry Publications, 1984), pp. 119~120.

68) Michael Von Cotta-Schonberg, “Automation and Academic Library Structure,” *Libri*, Vol. 39, No. 1 (March 1989), pp. 57~63.

69) Paul F. Burton, “Information Technology and Organizational Structure,” *Aslib proceedings*, Vol. 40, No. 3 (March 1988), p. 57.

70) Ian Sommerville, *Information Unlimited* (London : Addison-Wesley, 1983), p. 24.

情報技術(information technology)은 정보의 藏集·處理·蓄積·傳達·再生에 관련된 一體의 技術을 의미하며, 이제 거의 모든 조직체에 도입되어 시스템運營에 一助를 하고 있다.

이러한 정보기술은 조직내에서와 조직간의 情報傳達에는 물론 구성원의 態度와 行爲에 영향을 미치며, 職務構造를 결정하는 要因인 동시에 生產性을 증가시키는 資源으로 간주되기 때문에 組織研究에 있어서 매우 중요시되는 요소중의 하나이다. 그리하여 그동안 情報技術과 組織變化와의 相關關係에 대한 많은 연구가 이루어져 왔는 바, 특히 후버(G. P. Huber)는 後期產業組織이 고도의 컴퓨터 및 커뮤니케이션기술을 도입할 경우 公式的意思決定單位 밖에서 의사결정에 관여하는 사람의 수가 증가하고, 친숙하고 신속한 意思決定支援시스템(Decision Support Systems)에 기초한 의사결정이 가능하며, 外部專門家를 이용하여 意思決定單位의 異質化 및 規模增大를 막을 수 있고, 公式的·非公式的 情報源에 대한 접근이 개선됨으로써 의사결정과정이 더욱 公式化될 것으로豫測하고 있다.<sup>71)</sup>

그러나 정보기술이 조직에 미치는 衝擊의 內容과 方向 즉, 組織內의 權限을 集中 혹은 分散시킬 것인지, 中間管理者의 機能을 擴張 혹은 縮小시킬 것인지, 職員의 經營參與機會나 職務滿足을 增加 혹은 制限할 것인지, 既存 組織構造를 變化 혹은 固着시킬 것인지에 대해서는 아직까지 명확한 合意點(consensus)을 導出해내지 못하고 있다. 그 理由는 지금이 情報化社會로 進入하는 過渡期的 狀況일 뿐만 아니라 情報技術의 影響은 각 조직체에서 어떤 정보기술을 選擇할 것인지, 그리고 도입된 기술의 性能을 어떻게 開發하고 活用할 것인지에 대한 意思決定의 結果로 나타난다고 할 수 있기 때문이다.

이러한 현상은 전통적으로 정보기술에 대한 排他的 態度나 理解의 不足, 豫算問題 등의 理由로 별다른 관심을 가지지 않았던 圖書館 管理者나

71) George P. Huber, "The Nature and Design of Post-industrial Organizations," *Management Science*, Vol. 30, No. 8(August 1984), pp. 935~936.

司書들이 현대사회조직에 있어서 정보기술의 놀랄 만한 波及效果를 認識하고 나서야 도입을 서두르고 있는 圖書館組織에서도 類似하게 나타나고 있다. 즉, 도서관에 영향을 미치는 4大技術로 볼 수 있는 컴퓨터·텔레커뮤니케이션·マイ크로그래픽스·視聽覺미디어는 手作業 혹은 傳統的 方式의 代替段階에서 應用段階를 거쳐 作業스타일이나 行動패턴을 變形시키는 段階로 접어들고 있으므로 도서관이 蒐集하는 資料形態는 물론 處理方式에 있어서도 변화를 가져오며, 司書職業務보다 書記職業務에 더 많은 影響을 미치는 것으로 評價되고 있다.

그러한 根據는 “컴퓨터와 텔레커뮤니케이션의 結合은……도서관의 諸側面과 모든 職員에게 深大한 變화를 超來한다”<sup>72)</sup>고 한 아브람(H.D. Avram)의 주장에서도 찾아볼 수 있다. 그런가 하면 英國圖書館協會는 “機械를 활용하는 모든 活動, 情報시스템, 電子文獻傳達, 圖書館自動化는 도서관의 施設 및 組織構造를 再檢討하도록 요구한다”<sup>73)</sup>고 하였으며, 모란(B. B. Moran)도 “新技術이야말로 미래의 圖書館組織構造를 결정하는 推進力(driving force)이 되는 동시에 미래의 도서관을 一變시키는 가장 큰 役割을 할 것”<sup>74)</sup>으로 판단하고 있다.

한편, 情報技術이 圖書館組織形態를 變화시키는 具體的 方向에 대하여 마스터슨(W. Masterson)은 “새로운 커뮤니케이션의 構築力은 사서로 하여금 機能別組織方式의 한계에서 벗어나 利用者指向的 組織을 設計할 수 있도록 한다”<sup>75)</sup>고 주장하였으며, 올트만(A. E. Altmann)도 “變化하는 技術環境때문에 學術圖書館의 機能別組織은 主題別 혹은 利用者別 組織으로 轉換될 것”<sup>76)</sup>이라고 하였다. 그리고 쇼네시(T. W. Shaughnessy)는 정

72) H. D. Avram, "Overview—The Impact of Technolgy on Libraries," *IFLA Journal*, Vol. 10, No. 1(1984), p. 26.

73) Library Association, *The Impact of New Technolgy on Libraries and Information Centres*(London : LA, 1982), p. 43.

74) Moran, "The Unintended Revolution in Academic Libraries," p. 31, 37.

75) William Masterson, *Information Technology and the Role of the Librarian* London : Croom Helm, 1987), p. 65.

76) Anna E. Altmann, "The Academic Library of Tomorrow : Who will do What ?," *Canadian Library Journal*, Vol. 45, No. 3(June 1988), p. 152.

보기술이 서비스機能의 分散化와 經營責任의 集中化를 加速化시킬 것으로 예측하였다.<sup>77)</sup>

이와 같이 갈수록 小型化·高性能化·多機能化·低廉化·操作簡易화를 지향하는 컴퓨터 및 관련 소프트웨어의 發達과 普及, 뉴미디아開發, 主要業務의 自動化 및 機械化 등과 같은 情報技術을 導入하고 主題別 혹은 地域別 書誌네트워크에 가담함으로서 도서관의 全體的 側面에서는 물론 組織의 측면에서도 변화가 일어나고 있다는 데 대해서는 인식을 같이 하고 있다. 다만 정보기술이 대학도서관의 組織構造를 어떤 形態로 변화시키고 있는지, 그리고 앞으로 어떻게 변화시킬 것인지에 대해서는 共通된 意見이 제시되지 않고 있으나 傳統的 機能爲主의 組織을 主題別 혹은 奉仕中心의 組織構造로 변화시킬 것으로 예상된다.

### 5. 利用者要求의 變化

대학도서관이 효율적으로 봉사하기 위해서는 이용자요구에 대한 徹底한 分析과 理解가 선행되어야 힘은 말할 필요도 없다. 이용자요구는 表現되는 要求(demands)와 表現되지 않는 要求(needs)로 구분하기도 하고<sup>78)</sup>, 多樣한 形態로 現存하는 現實的 要求(actual demand)와 可能態要求(possible demand)로 兩分한 후 現實的 要求를 다시 顯示要求(expressed demand)와 潛在要求(unexpressed demand)에 세분하기도 한다.<sup>79)</sup> 또한 요구정보의 내용에 따라 邋及的 要求(retrospective demand), 最新情報周知要求(current awareness demand), 그리고 日常業務遂行을 위한 要求로 나누기도 한다.<sup>80)</sup>

77) Thomas W. Shaughnessy, "Technology and Job Design in Libraries : A Sociotechnical Systems Approach," *Journal of Academic Librarianship*, Vol. 3, No. 5 (Nov. 1977), p. 271.

78) T. D. Wilson, "On User Studies and Information Needs," *Journal of Documentation*, Vol. 37, No. 1(March 1981), pp. 3~15.

79) Lionel Roy McColvin, *The Theory of Book Selection for Public Libraries*(London : Grafton, 1925), pp. 59~62.

80) 律田 良成 編, 圖書館·情報學概論(東京 : 劲草書房, 1983), p. 67.

이와 같이 表現與否와 內容에 따라 몇 가지로 類型化되는 이용자요구는 그 主體인 教授와 學生數의 增減, 學科의 新設, 教科課程 및 教授方法의 變化, 學間의 細分化 및 深化, 大學生活 및 教育文化環境의 變化, 高度情報化社會로의 進展 등에 起因하여 과거보다 훨씬 多樣하고 具體的이며, 積極的 形態로 나타나고 있다.

이러한 傾向은 골만이 오늘날 도서관이용자의 全型的인 要求로 제시한 音盤·비디오테이프·映畫를 포함하는 雜 저용 자료의 提供, 비디오레코더/플레이어·마이크로컴퓨터·필름프로젝터와 같은 裝備의 具備, 藝術作品의 準備, 情報의 無制限的 자유로운 接近과 常時的 參考奉仕, 안락한 現代式 ‘居室’家具를 갖춘 誌書室 및 研究空間의 確保, 質問 즉시 원하는 資料를 提供받을 수 있도록 遠隔地 書誌데이터에 대한 온라인시스템의 構築 등<sup>81)</sup>에서 단적으로 例示되고 있는데, 도서관의 諸側面中에서도 특히 藏書構成과 空間計劃 그리고 各種 서비스提供業務에 대한 요구가 두드러지고 있다는 사실은 곧 이들 業務內容과 이를 管掌하는 조직에 대한 再檢討가 있어야 한다는 것을 의미하기도 한다.

그러므로 대학도서관은 教授나 學生의 現在的 要求는 물론 潛在的 要求까지도 고려하여 資料組織過程보다는 要求結果로 제공되는 서비스에 촛점을 맞추는 組織으로 改編되어야 하며, 항상 요구의 變화에 伸縮性있게 對處할 수 있는 組織構造를 갖추어야 할 것이다.

## 6. 其他 組織環境的 要因

조직과 환경과의 관계에 대하여 후버와 맥다니엘(R. R. McDaniel)은 정보의 增加現象, 組織의 複雜化, 그리고 급속한 환경변화로 인한 混亂의 增加 등 組織環境의 特性때문에 조직구조의 변화는 必然的인 것으로 보았으며<sup>82)</sup>, 佐藤 修는 “組織環境과 經營者의 政策에 따라 組織의 分權化 혹은

81) Gorman, *op. cit.*, pp. 152~153.

82) Burton, *op. cit.*, p. 62.

集權化가 決定된다”<sup>83)</sup>고 주장한 것처럼 조직에 있어서 환경이란 조직의 境界에 존재하면서 組織全體에 영향을 미치는 諸要因을 의미하며, 그 性格에 따라 確實性의 環境과 不確實性의 環境으로 양분할 수가 있다. 이들 중에서 특히 後者는 組織의 官僚化와 公式化, 業務處理方式, 組織의 目的 등에 多大한 影響을 미칠 뿐만 아니라 職務를 規定하고 分掌할 때 超來될 수 있는豫期치 못한 변화에 신속하게 대처할 수 있는 조직구조를 갖추도록 요구하기 때문에 현대조직의 중요한 變數로 간주되고 있는 것이다.

이러한 領域에 속하는 대학도서관의 狀況變數로는前述한 일부의 要因이외에도 情報知識의 指數函數的 增加, 學際的 領域의 增加와 進化, 情報시스템의 擴張傾向, 圖書館·情報產業分野에 있어서 專門人力의 訓練方法 및 內容의 變化, 新經營方式 및 組織構造의 實驗·導入, 學術社會의 組織改編, 大學當局 및 教授들과의 關係, 各種關聯法規, 現在의 組織構造 및 風土 등을 들 수 있겠다. 이들의 不確實性 程度가 낮으면 複雜性과 公式化 및 集權화를 높여 高度의 管理的 統制를 가능케 하는 조직구조를 設計하면 되겠으나 정보화사회에서는 환경요인에 대한 불확실성이 점점 높아가고 있기 때문에 圖書館長이나 組織管理擔當者들은 항상 이들 不確實性을 最小化하는 데 腹心하고 있으며, 그러한 노력의 결과는 組織改編으로 나타나기 마련이다.

따라서 대학도서관을 둘러 쌓 環境은 組織構造에 影響을 미치는 要因이라 하겠으며, 대학도서관은 변화하는 환경에 伸縮的으로 대처할 수 있을 때 生存할 수 있고 諸機能도 발휘할 수가 있을 것이다.

以上에서 살펴 본 大學圖書館組織의 變化要因들은 個別的으로 조직구조에 영향을 미칠 수도 있으나 相互從屬的 혹은 相互依存的 關係속에서 서로 影響을 주고 받으며 組織變化를 促進시키므로 조직을 개편하고자 할 때는 이러한 要因을 總體的으로 考慮하여야 할 것이다.

83) 佐藤 修, “情報化の進展と組織の分權化、集權化,” 東京經大學會誌, 第143號(1985, 11), p. 134.

## V. 結 論

대학도서관이 高度情報化社會의 知的下部構造로서의 中요한 一翼을 擔當하기 위해서는 기존시스템의 變革을 통한 役割增大가 불가피하며, 이는 조직의 改編으로부터 시작된다고 할 수 있겠다. 그러나 도서관조직을 일부 변경하거나 새로운 조직을 計劃하기 위해서는 組織變化의 現代的 傾向에 대하여 분명하게 이해하여야 하며, 보다 중요한 것은 변화를 超來하는 圖書館內外의 要因에 대한 徹底한 分析이 先行되어야 한다는 것이다.

이러한 觀點에서 지금까지 살펴 본 大學圖書館組織의 變化要因을 要約하면 다음과 같다.

- ① 圖書館規模의 變化—物理的 施設, 藏書의 增加와 多樣化, 職員數 및 構成形態의 變化·司書의 役割強化 및 教授職 地位賦與·館長의 經營方式, 財政支援의 變化.
- ② 프로그램의 變化—圖書館目標와 目的의 再定立, 機能強化, 奉仕프로그램의 擴張.
- ③ 圖書館自動化—主要業務의 個別的 自動化시스템 혹은 토탈시스템.
- ④ 情報技術의 導入—컴퓨터 및 關聯소프트웨어의 發達과 普及, 텔레커뮤니케이션技術, 뉴미디아의 開發, 書誌네트워크의 加擴.
- ⑤ 利用者要求의 變化—藏書構成 및 空間計劃 그리고 各種서비스의 提供業務 등에 대한 要求의 多樣화와 具體化.
- ⑥ 其他 組織環境의 要因—情報知識의 指數函數의 增加, 學際的 領域의 增加와 進化, 情報시스템의 擴張傾向, 專門人力의 訓練方法 및 內容의 變化, 新經營技法 및 組織構造의 實驗·導入, 學術社會의 組織改編, 大學當局 및 教授들과의 關係, 各種關聯法規, 現在의 組織構造 및 風土 등.

〈參考文獻은 脚註로 代身함〉

## A Study on the Factors Changing the University Library Organizations

Yun, Hee Yun\*

### (Abstract)

The purpose of this study is to analyze the factors influencing on the organizational changes of the university libraries.

Results of the analysis, that is, factors that cause the library organization to change, are as follows :

1. Changes in library size : physical facilities, growth and diversity of library collections, change in personnel organization, role enrichment and faculty status for librarians, management pattern of library director, change in financial support.
2. Change in program : change in goals and objectives, expansion of service programs, enhancement of library functions.
3. Library automation : introduction and development of many library automation projects.
4. Introduction of information technology : development and distribution of computer and related software, telecommunication, and new media.
5. Changes in user needs : many-sided demands for collections, spaces, and services.
6. Many other environmental factors related to library organization.

---

\* Dept. of Library Science, Taegu University, Lecturer.