

서울시 새마을 이동도서관의 조직구조 개선을 위한 연구

이 용 남

〈한성대학 문헌정보학과〉

〈목 차〉

I. 서론	3.2 도서정리 업무
1. 연구의 목적	3.3 문제점에 대한 분석
2. 연구의 방법 및 한계	4. 이동도서관 조직의 만족성
II. 이동도서관 조직의 유효성 분석	4.1 만족성 조사방법
1. 이동도서관의 조직구조	4.2 조사결과
1.1 창설경위	4.3 만족성 저하요인 및 문제점 분석
1.2 조직구조 현황	III. 이동도서관 조직구조의 개선방안
2. 「조직의 유효성」이론	1. 공공도서관의 흡수운영 방안
3. 이동도서관 조직의 효율성	2. 통합운영 방안
3.1 장서구성 업무	IV. 결론

I. 서 론

1. 연구의 목적

공공도서관 봉사의 총아로서 80여년간 전세계적으로 각광을 받아오던 이동도서관이 우리나라에 선을 뚫지 20년 가까이 되나, 그 발전속도는 양과 질에 있어서 매우 지지부진하였다. 그러던중 지난 1986년, 공공도서관 조직과는 별도로 서울시내에 17개 새마을 이동도서관이 일시에 발족되어 각 구단위로 봉사를 전개하므로써 주위의 관심을 집중시켜 왔다.

그러나 그동안 총 21억여원의 예산(88년말 현재)과 70여명의 직원이 투입된 새마을 이동도서관은 새마을운동의 허부구조로 추진되어오는 과정에서 조직

안팎에 개재된 여러 요인으로 인해 큰 어려움에 봉착하게 되었으며, 이를 계기로 이동도서관 조직은 보다 근본적이고 합리적인 방향전환이 필요한 시점을 맞게 되었다고 판단된다.

이에 본 연구는 새마을 이동도서관 조직의 유효성(有効性)을 검토하므로써 현 조직의 문제점을 분석하고, 이를 해결할 수 있는 바람직한 조직구조 개선 방안을 모색하고자 한다.

2. 연구의 방법 및 한계

본 연구는 현 새마을 이동도서관 조직의 유효성을 분석하여 조직상의 문제점과 개선방안을 도출하였는데 조직의 유효성 분석을 위해서는 「효율성」(경제시

시스템)과 「만족성」(사회시스템)의 두 요소만을 대상으로 하였다.

본 연구가 도서관운영평가 연구에서 보편적으로 사용되는 「도서관의 효과성」(Library effectiveness) 평가기준을 사용하지 않고, 「조직의 유효성」(OE; Organizational effectiveness)이론에 입각한 평가요소를 대상으로 한 것은 새마을 이동도서관 「조직구조」의 문제점을 분석하고 그 개선점을 모색하기 위해서이다. 즉, 본 연구는 이동도서관의 출력(output)과 이용자 요구와의 결합에 관련된 연구가 아니라, 공공도서관 하부구조가 아닌 특수 조직구조로 되어있는 새마을 이동도서관 조직상의 문제점에만 초점을 맞추고자 하였다. 이러한 연유에서 본 연구는 조직의 「효율성」(efficiency) 검증에 있어서도, 입력과 출력을 비교하거나, 독자봉사(public service)영역의 문제점 등을 분석하지 못하고, 지원봉사(support service)영역의 비효율성만을 분석하는 한계점을 지니고 있다.

이상과 같은 연구의 수행을 위해 본 연구는 「문헌연구」와 「조사연구」를 병행하였다. 문헌연구는 관련 선행연구 결과와 관계기관의 자료에 주로 의존하였다. 조사연구는 새마을 이동도서관 조직의 만족성 분석을 위해 새마을 이동도서관과 전국 공공도서관의 이동도서관에 근무하는 모든 사서직원을 대상으로 직무만족도 설문지 조사를 실시하였다.

II. 이동도서관 조직의 유효성 분석

1. 이동도서관의 조직구조

1.1 창설경위

서울특별시 새마을 이동도서관의 조직구조는 창설과정의 특수사정으로 인해, 세계적으로 보편화되어 있는 「공공도서관의 서비스 포인트」로서의 조직이 아니라 새마을운동 조직의 하부구조로 되어 있다. 상기 이동도서관은 1986년 5월 20일, 서울시내 각 구단위로 1개씩, 총 17개 이동도서관 차량으로 창설되었다.

서울특별시 재원으로 이동도서관을 운영코자 하는

아이디어는 당초 1985년부터 서울시 당국에 의해 태동되었는데, 어느 기관에 그 운영을 맡길 것인가의 문제를 검토한 끝에, 결국 시당국은 「새마을운동중앙본부 서울특별시지부」에서 이를 운영토록하고 필요한 재원일체를 보조하는 방법을 택하였다.

새마을운동중앙본부 서울특별시지부는 1986년 3월에 각 구당 정사서 1명, 준사서 1명, 그리고 운전기사 1명 씩을 공개채용하고, 이동도서관 창설을 준비하였다. 이동도서관 차량은 아시아자동차주식회사에서 2.5톤 콤팩트를 개량하여 개발한 특장차량(약 2,500원 적재가능)을 구입·사용하였으며, 장서는 서울특별시지부에서 일괄구입하여 각 구에 일률적으로 배정한 도서를 중심으로 하여 출발하였다.

이동도서관은 각 구단위 새마을지회(支會)에 배치되어 운영해오던 중 인력의 부족을 느껴, 1987년 4월에 사서직(여자) 17명을 추가로 채용, 각 구에 1명씩 배치하여 1988년 말까지 이르게 되었다. 그리고 1989년 봄부터는 행정개편으로 늘어난 5개구에 각기 이동도서관을 증설하여 총 22개 이동도서관으로 확장시킬 계획이다.

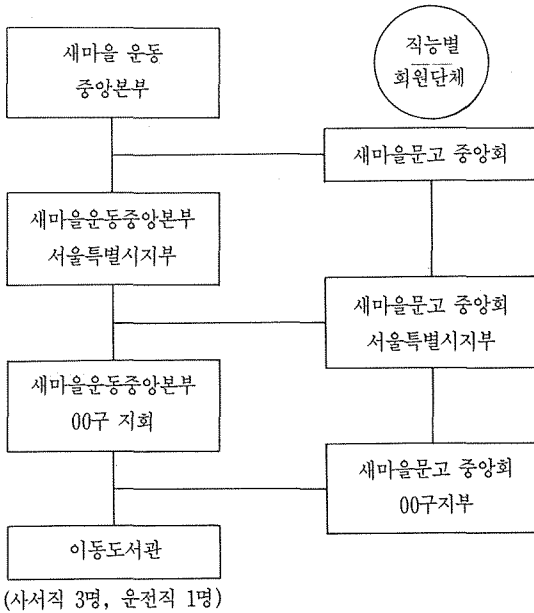
1.2 조직구조 현황

새마을운동중앙본부는 산하에 여러 직능별 회원단체를 두고 이들 업무를 조정·통괄하여 왔다. 직능별 회원단체는 중앙단위에는 별도의 사무국을 두고 있으나, 시·도 및 시·군·구 단위에서는 모든 회원단체의 업무가 새마을운동중앙본부 시·도지부(支部) 및 시·군·구지회(支會) 사무국으로 흡수되어 추진되고 있다.

독서운동 단체인 「새마을문고중앙회」역시 새마을운동중앙본부의 직능별 회원단체로서, 서울시 및 각 구단위에 하부조직을 두고 있으나, 상근 사무직원은 별도로 없기 때문에 업무는 새마을운동중앙본부 서울특별시지부와 각 구의 지회 사무국에서 담당하고 있다.

새마을 이동도서관 사업은 당초부터 서울시 당국의 발상으로 이루어진 서울시만의 특수사업으로, 새마을 서울특별시지부의 사무국에서 총괄하되, 그 운영은 산하 17개 구지회(88년말 현재)의 사무국에서 각기 분산·관리하고 있다. (그림1 참조)

<그림 1> 이동도서관 관련 조직체계
(1988년말 현재)



새마을 이동도서관은 업무 성격상 직능별 회원단체 중에서는 새마을문고 중앙회 소관사업으로 되어 있으나, 재원의 출처와 실무행정 조직구조의 특성으로 인해 새마을문고 중앙회와는 비교적 약한 연계를 유지하고 있는 편이다.

2. 「조직의 유효성」이란

조직이 하나의 시스템으로서 구실을 하기 위하여는 반드시 목표지향적인 행동이 필요하며, 조직의

목표는 바로 「조직의 유효성」(Organizational effectiveness)을 높이는데 있다고 할 수 있다. 조직의 유효성(有効性)에 대해서는 학자에 따라 기준이 달라서 어떠한 조작적 정의(operational definition)는 없는 것이 현실이지만,¹⁾ 대체적으로는 「목적과 수단을 연결한 상태에서 현실적인 산출이 당초의 목적을 어느 정도 충족시켰는가 하는 목적의 달성도」²⁾를 의미하여 오고 있다.

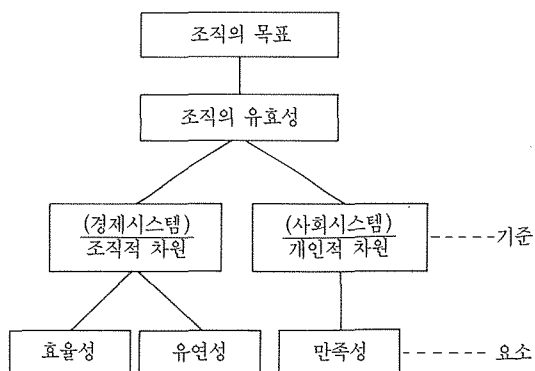
그러나 조직의 유효성을 설정하는 기준과 변수는 학자에 따라 상이하다. 캠벨(J.P. Campbell)³⁾은 유효성 측정을 위해 30개나 되는 기준을 제시하고 있는가 하면, 깁슨(J.L. Gibson)⁴⁾은 단기적으로 「생산성」, 「효율성」, 「만족성」을, 중기적으로 「적응성」, 「발전성」을, 장기적으로는 「존속성」을 들고 있으며, 프라이스(J. Price)⁵⁾는 「생산성」 「동조성」(conformity) 「사기」 「적응성」 「제도화」 등의 변수를 제시하고 있다. 그리고 샤인(E. Schein)⁶⁾은 「존속능력」 「적응능력」 「자기 유지능력」 「성장능력」 등을 제시하고 있으며, 조르저폴러스와 탄넨바움(Georgopoulous and Tannenbaum)⁷⁾은 「조직의 생산성」, 「조직의 유연성」, 「긴장·갈등의 해소」 등을 거론하고 있다.

한편 샨츠(G. Schanz)⁸⁾는 조직의 유효성을 경제적 기준과 사회적 기준에 따라 조직적 차원과 개인적 차원으로 구분하여 다음과 같이 설명하고 있다.

즉, 전자의 경제적 기준은 조직적 차원에서 요청되는 기준으로서 이에 속하는 중심요소는 「효율성」(efficiency)과 「유연성」(flexibility)이며, 후자의

1) J. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness," in P. Goodman & J. Pennings ed. *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (San Francisco; Jossey Bass Publishers, 1981) p.15.
 2) J.L. Price, *Organizational Effectiveness* (Homewood, Ill; Irwin, 1968) pp.2-3을 인용한 劉鍾海, 現代組織管理(서울; 博英社, 1986) p.451.
 3) J. Campbell, op.cit., pp.36-41.
 4) J. Jackson & C.P. Morgan, *Organization Theory*, 2nd, ed. (Englewood Cliffs; Prentice Hall, 1982) pp.334-335.
 5) Ibid., p.339.
 6) Ibid., p.341.
 7) Ibid., p.346.
 8) G. Schanz, *Organisationsgestaltung-Struktur und Verhalten*, (München; Verlag Franz Vahlen, 1981) pp.49-50 인용한 崔鍾泰, 現代組織論. (서울; 經世院, 1985) pp.37-40.

<그림 2>



사회적 기준은 개인적(인간적)차원에서 요청되는 기준으로서 이에 속하는 요소는 조직 구성원의 「욕구 만족성」이다. (그림2 참조)

따라서 조직의 유효성을 높이기 위해서는 조직적 차원의 성과지향 요소로서 「효율성」과 「유연성」, 그리고 개인적 차원의 성과지향 요소로서 「만족성」 등 세가지 요소를 기본요소로 설정하고 있다.

첫째로 「효율성」은 창출가치와 투입가치와의 비교에서 도출되는 개념이다. 창출가치가 투입가치보다 크면 클수록 효율성이 높다 할 수 있다. 효율성의 목표는 조직에 투입되는 생산요소를 가장 적절히 결합시킴으로써 에너지 손실을 최소화하고 창출효과를 최대화 하는 것이다. 즉 효율성 제고를 위한 구체적인 대담으로서는 효과적이고 생산적인 직무수행의 조직적 행동조치가 필요하다.⁹⁾

둘째로, 「유연성」은 환경변화에 신속하게 적응하고 도전할 수 있는 능력이다. 조직의 장기적 존속을 위해 필요한 유연성은 조직이 환경변화를 예측하고, 여기에 신속·정확하게 대처해 나가는 적응능력뿐 아니라 조직자체가 전략적 기동력을 발휘하는 혁신

능력도 함께 내포한다.

셋째로, 「만족성」은 조직 구성원의 인간적 욕구 충족의 개념이다. 인간은 조직을 형성시키는 자인 동시에, 자기가 형성시킨 조직에 구속을 받는다. 그러므로 조직의 효율성 제고의 노력은 종종 조직 구성원의 만족성을 구속하는 경우를 야기한다. 직무에 대한 만족성이 높은 생산성의 지표가 된다는데에 이의를 제기하는 학자도 있지만¹⁰⁾ 근본적으로는 만족성을 통한 사기의 제고가 결근율과 이직율을 낮추고¹¹⁾ 높은 생산성을 실현할 수 있다는데에 보다 일반화된 견해를 보이고 있기때문에¹²⁾ 조직의 개인욕구 충족능력을 제고시키는 조치는 조직의 유효성을 높이는데 매우 중요한 요소이다.

지금까지 설명한 조직의 유효성을 제고시키기 위한 산츠(G. Schanz)의 세가지 기본요소 중, 본 연구에서는 새마을 이동도서관 조직의 「효율성」과 「만족성」의 두 요소와 관련된 문제점을 살피고, 그 개선방안을 강구기로 하였다.

「효율성」 판단의 선택기준으로서는 수익성, 경제성, 생산성의 세가지를 들기도 하며, 때로는 양(量), 질(質), 시간, 비용 등을 들기도 하는데¹³⁾ 본고에서는 편의상 도서관업무의 지원봉사(support service, indirect service)영역 중 장서구성과 도서정리 업무만을 기준으로 설정하였다.

그리고 「만족성」 판단의 선택기준으로서는 매슬로우(A.H. Maslow)가 제시한 인간의 5단계 욕구구조를 기본으로 한 이동도서관 사서직원의 직무만족도를 기준으로 설정하여 분석하였다.

3. 이동도서관 조직의 효율성

3.1 장서구성 업무

각 구별 이동도서관 장서는 서울특별시지부에서

9) 崔鍾泰, Ibid., p.42.

10) 慎侑根, 組織論(서울; 釜山出版社, 1981)p.373.

11) 金宗才, 組織行為論(서울; 博英社, 1985)pp.272-278.

12) R. Likert, *The Human Organization* (New York; McGraw-Hill Book Co., 1967) Chap. 2를 引用한 柳基鉉, 人間關係論(서울; 貿易經營社, 1982)p.265.

13) 崔宗泰, op. cit., p.42.

〈표 1〉

각 구단위 이동도서관 장서 내역

구분 연도	서울시지부에서 구입·배정한 도서			구단위에서 자체수집한도서 ¹⁷⁾
	도서의 종수	총 권 수	종당 평균 동일본수	
'86	1,286	5,130	3.99	3,669 ¹⁸⁾
'87	765	2,738 ¹⁶⁾	3.58	435
'88	870	2,739	3.15	260
계	2,921	10,607	3.63	4,364

일괄구입하여 배정하는 도서와 각 구단위로 자체에서 수집(주로 기증도서)하는 도서로 구성된다. 서울특별시 지부에서 일괄구입하는 방법은 일차로 시지부의 이동도서관 담당 사서가 이동도서관용으로 적합하다고 판단되는 도서를 고르되, 각 구단위 이동도서관으로부터 요청되어 오는 구입희망도서를 참작하여 선정대상도서 목록을 작성한 후, 분야별로 구성된 도서선정위원회의 심의를 거쳐 구입대상도서를 확정, 분기별로 구입·배정한다.

구입도서의 복본문제에 있어서는 86 및 87년도에는 1개 구에 매 종(種)¹⁴⁾당 거의 4권씩의 「동일본」(同一本)¹⁵⁾을 구입하였으며, 88년도에는 대체로 4권씩의 「동일본」을 구입하되 전집물을 비롯한 일부 분야의 도서는 2-3권씩의 「동일본」만을 구입하였다.

88년말 현재 각 구단위 이동도서관 장서내역은 〈표 1〉과 같다.

이러한 방법의 장서구성에 있어 가장 큰 문제점은

각 구별 장서는 해당 구에서만 이용토록 하면서, 동일본의 수량을 각 구단위로 획일적으로 책정한다는 점이다.

특정도서에 대한 각 구단위의 이용빈도 차이를 조사하기 위해, 임의로 20종의 도서(각기 4권씩의 동일본이 배부된 도서)를 선정한 후, 역시 5개구의 이동도서관을 임의선정하여, 각 이동도서관에서 도서등록 이후 88년 말까지의 대출횟수를 복카드 기록에 의해 조사하여 보았다. 그 결과는 〈표 2〉와 같이 특정도서에 대한 「최다 이용지역」과 「최저 이용지역」의 대출횟수의 차이는 평균 7.5배(최고 19.7배)의 격차를 보이고 있다. 즉, 각 구마다 배정되는 같은 수량의 동일본이 어느 지역은 이용빈도가 높아 원하는 독자가 이용치 못하는 사례가 있는가 하면, 어느 지역은 이용빈도가 낮아 도서가 사장되고 있는 사례가 많은 등, 장서구성과 활용에 있어서 구조적인 비능률성의 문제점이 제기되고 있다.

14) 본고에서는 특별한 이유로 해서 「종」(種)의 범위에 총서·전집 등의 날권은 물론 같은 서명의 계속된 날권 등도 포함시켜 사용하였음. (예, 같은 서명의 上, 中, 下는 3종으로)

15) 본래 동일한 도서가 2권 이상 있을때, 그중 1권은 원본(原本)이라 하고 다른 것(부분)을 복본(複本, added copy, duplicate)이라고 표현하기 때문에, 원본과 복본을 합친 숫자의 개념으로 「동일본」(同一本)이란 용어를 사용하였음.

16) 87년도의 경우 1분기만은 300만원씩을 각 구단위에 배정해주고 자체적으로 도서를 구입토록 했는데, 이를 포함한 수치임.

17) 구단위 이동도서관에서 자체 수집한 도서는 각기 다른 수치이나 이를 평균 산출한 수치임.

18) 첫째는 이동도서관 창설 이전부터 장서부족을 염려하여 각 구단위에서 적극적인 도서수집 운동을 전개하여 양적으로는 많았음.

<표 2>

각 구단위 도서 대출 횟수

서 명	등록시기 (년, 월)	각 구단위 대출 횟수					최다 이용지역과 최저 이용지역의 대출 횟수 차이(倍數)
		A	B	C	D	E	
인간의 소리, 소리, 소리(1권)	88. 2	50	52	123	28	16	7.7倍
토 지(1권)	88. 2	89	92	160	50	23	7.0
태백산맥(1권)	87. 9	61	44	138	42	32	4.3
성 체	86. 5	70	81	132	76	33	4.0
지리산(1권)	87. 9	29	102	85	18	52	5.7
모 래 성	87. 4	93	63	76	186	14	13.2
서울 무지개	87. 4	159	37	30	14	50	11.4
겨울 골짜기(1권)	88. 2	33	30	44	28	53	1.9
접시꽃 당신(1권)	88. 2	13	36	50	26	4	12.5
사랑굿(1권)	88. 2	10	19	45	77	10	7.7
사랑받는 당신을 위하여	87. 9	59	33	28	51	3	19.7
미래를 위한 자녀교육	87. 4	33	37	28	88	·	3.1
인물 한국사	88. 2	36	18	·	20	10	3.6
까르마 조프의 형제(1권)	87.12	14	26	36	42	18	3.0
제3의 물결	87.12	7	35	45	17	5	9.0
남태평양	87.12	7	16	26	20	12	3.7
중공 대륙에 사랑을 심고	88. 3	5	19	20	24	·	4.8
한국 현대 인물론(1권)	88. 1	2	13	5	16	1	16.0
백두산(1권)	88. 2	5	24	10	6	4	6.0
수용소 군도(1권)	87.12	13	38	28	7	12	5.4
<평 균>							7.5

3.2 도서정리 업무

현재 각 구단위 이동도서관은 서울특별시지부에서 일괄구입하여 배정해 주는 도서를 인수하여 각 구단위에서 사서직원이 정리를 하고 있다. 도서 구입은 중앙단위에서 하면서도 같은 종류의 책을 17개 지역에서 각기 다른 직원이 같은 절차와 방법으로 정리

하는 일은 상당한 능률의 낭비를 초래하고 있다. 실제로 사서직원들이 이용자에게 대한 직접봉사에 할애하고 남은 시간에 도서정리를 하는 관계로 인력부족 현상을 타개하기 위해 도서정리를 위한 시간제 아르바이트 직원을 활용해 왔는데, 1개 구당 평균 아르바이트 직원 채용일수를 보면, 86년도에 313일, 87

년도에 81일, 88년도에는 106일에 달하고 있다.

오늘날 도서관 시스템에서 이용자 가까이에서 서비스 포인트(Service point)를 분산시키고는 있으나, 도서주문이나 도서정리 등의 간접봉사 업무는 업무의 능률성 제고와 기계화 추진을 위해 집중관리되어야 한다.¹⁹⁾

최근 국내의 한 연구에 의하면,²⁰⁾ 동양서의 경우 1책(복본이 아닌 경우)의 정리업무(수서가 끝난 후, 배가업무 이전까지)에 소용되는 시간은 <표 3>과 같이 34분 40초로 산출되었다. 만일 이동도서관용 구입도서의 정리업무가 지금까지처럼 각 구단위로 분산관리되지 않고 한 곳에서 집중관리되어 수행되어 졌다면, <표 3>의 정리업무 항목 중 ☆표 항목의 소

<표 3> 도서1책당 정리시간(동양서)

정 리 업 무 항 목	정리시간
책과도서정리표확인및인수	16초
Date Due 및 북 포 캐치 부 spine 먹 칠	21초
☆복 본 조 사	17초
☆分 類	2분
☆저 자 기 호 배 정	7분 53초
☆내용목차좌상각에 청구기호기재	35초
북 카 드 작 성	7초
☆원지에目錄(공타및타이핑)	1분 30초
원지뒷면에등록번호기입	10분48초
카 드 북 사	8초
☆기본카드에등록번호및부출지시	1분 25초
서가카드에등록번호기입	1분 10초
열람용카드부출	25초
☆기본사무용카드배열	2분 12초
열람용카드배열	1분 20초
배서및낙카칠	2분
도서정리표기재	1분39초
장서계로인계	10초
	24초
계	34분40초

<표 4> 각 구별 도서정리 절약가능 시간

연도별	도서1종당 절약가능시간	연간 구입 도서의 종수	연간 절약 가능시간
'86	} 23분 53초	1,286종	512시간
'87		765종	305시간
'88		870종	346시간
계	23분 53초	2,921종	1,163시간

요시간은 절약이 가능할 수 있었을 것이다. 복본의 경우에는 집중관리로서 절약되는 시간이 미미하여 무시한다 치더라도, 도서 1종당 절약시간은 총 23분 53초에 달하므로써, 각 구단위의 절약 가능시간은 <표 4>와 같이 1개 구당 1,163시간, 17개 이동도서관을 합하면 총 19,771시간에 이르고 있으므로 상당한 인력의 낭비를 초래하고 있다고 볼 수 있다.

3.3 문제점에 대한 분석

지금까지 살펴본 바와 같이 이동도서관 업무의 지원봉사 영역인 장서구성과 도서정리 업무에 있어 조직의 효율성을 저하시키고 있는 요인을 분석하면 다음과 같다.

첫째로, 같은 종류와 복본수로 구성되는 이동도서관의 장서가 각 구단위 범위에서만 이용됨에 따라, 주민의 도서선택 범위가 극히 제한될 뿐 아니라, 특정도서에 대한 이용빈도도 각 구단위로 심한 격차가 생기는 등 장서구성상의 비효율성을 지적할 수 있는바, 이는 장서활용이 개개 이동도서관에만 국한되는 「전용장서제」(專用藏書制)이기때문에 야기되는 문제점이다.

본래 공공도서관의 대외봉사 활동의 일환으로 운영되는 이동도서관의 장서구성의 경우에는, 이동도서관만을 위한 「전용장서제」의 방법과 공공도서관의 일반장서를 공동으로 이용하는 방법이 있다. 아직도 일본 등 일부 국가에서는 이동도서관만을 위한 전용장서제를 채택하고 있는 경우가 상당수 있지만, 미

19) C. Rochell, *Wheeler and Goldhor's Practical Administration of Public Libraries* (New York; Harper & Row, 1981) p.249.

20) 李慶浩·沈宜順, “大學圖書館 資料處理 原價計算에 관한 研究” 圖書館學論集, 第10輯(1983) pp.157-192.

국·유림지역을 비롯한 선진국의 경우는 대체로 공공도서관의 폭넓은 장서를 공동 이용하여, 이용자의 선택범위를 넓히고 소장도서의 이용빈도를 높이고 있는 경향이다.

이동도서관 전용장서제의 경우, 이동도서관에 적재되지 않은 도서는 이용되지 않는 채로 서가에 방치되는 한편, 일정 범위의 전용장서 범위만으로는 광범위하고 다양한 이용자의 독서욕구를 만족시켜주기 어렵다. 즉, 이용자가 특별히 원하는 도서를 신청받아 다음 방문시에 제공해주는 희망도서제의 봉사는 전용장서제로서는 불가능하기에 이동도서관은 가능한대로 공공도서관의 방대한 기본장서를 바탕으로 하여 활용하는 것이 필요하다.²¹⁾

그리하여 전용장서제로 운영하고 있는 일부 이동도서관의 경우도, 그 비효율성 때문에 점차 공공도서관의 장서활용 방향으로 개선이 강조되고 있는 실정이다.^{22),23)} 한 예로, 이동도서관 운영을 기반으로 하여 일본 최고 수준의 공공도서관 봉사를 실현하고 있는 히노(日野)시립도서관의 경우를 보면, 이동도서관에는 이용자의 독서욕구를 이끌어내는 샘플 구실을 할 수 있는 책을 위주로 적재하고 있는데, 만약 전집의 경우라면 1권과 7권을 적재하고 다른 권수의 책은 이용자의 예약에 의해 다음 방문시에 본관의 장서를 제공토록 하므로서²⁴⁾ 이용자의 선택기회를 넓히고 장서활용의 효율성을 높이고 있다.

이러한 입장에서 볼때 현재의 새마을 이동도서관 조직체제는 이동도서관이 공공도서관의 장서를 이용할 수 있는 공공도서관 시스템의 하부구조 조직체제도 아니며, 또한 각 구단위 이동도서관이 장서를 공동으로 활용하는 집중관리 조직체제도 아니기때문

에, 장서구성 및 활용의 효율성이 상당히 떨어질 수밖에 없음을 자명한 일이다.

두번째, 각 구단위로 수행되는 도서정리 업무의 비능률성 문제 역시 새마을 이동도서관이 각 구단위로 분산관리되므로서 야기되는 효율성 저하요인이다.

조직유형으로서 볼때, 집중화(集中化)조직과 분산화(分散化)조직은 하위계층에 얼마나 많은 권한이 위양되어 있는냐의 기준에 따라 구분하는데, 카벨(F.J. Carvell)은 집중화조직의 장점으로서 조직단위간의 표준과 방침의 일관성 보장, 일관된 의사결정, 노력·활동·비용 중복의 경감 등을 들고 있으며, 단점으로는 상위직급에 권한과 책임의 집중, 의사소통의 장애 등을 제시하고 있다.²⁵⁾ 대체로 집중화조직은 기능의 전문화, 경제적 효과, 효율적인 통제 등 합리성과 능률로서 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 반면, 분산화조직은 구성원의 출선력과 자율적 의사결정 및 적극적인 참여와 이에따른 만족감을 통하여 조직의 성과를 향상시키기 때문에, 행동과학적인 관점에서는 분산화조직이 바람직한 유형이라 할 수 있으나, 실제적인 적합성의 여부는 조직의 상황적 조건에 따라 각기 상이할 수 밖에 없다.²⁶⁾

도서관의 입장에서, 도서관 장서와 서비스를 집중관리(集中管理)하느냐 혹은 분산관리(分散管理)하느냐의 논쟁은 오래 전부터 있어왔다. 대체로 분산관리를 주장하는 측은, 이용자가 자료에 접근하는데 있어서의 편리성, 봉사대상 집단의 특수성을 감안한 창조적 봉사 등을 강조하며,^{27)~31)} 집중관리를 주장하는 측은 장서의 분산(복본수요)과 이의 정리에 따르는 예산낭비를 들어 분산관리를 반대하고 있

21) 石塚正成, "自動車文庫の全國的傾向分析についで, 圖書館雜誌, 第69卷 12號(1975. 12)p.543.

22) Ibid.

23) I.O. Sexton, "Bookmobile Operations and Library System," *Library Trends*, vol.9, no.3(Jan, 1961)pp.306-321.

24) 圖書館問題研究會, みんなの圖書館入門-全域奉仕篇-(東京;圖書新聞, 1982)p.110.

25) F.J. Carvell, *Human Relations in Business*(New York; Macmillan Pub., 1975)p.356을 인용한 李昇宗, 經營學原論(서울;石井, 1987)p.501.

26) 李昇宗, op. cit., p.503.

다.^{32),33)}

장서를 집중관리하여야 하는 이유로서 지식간의 상호의존성 증대, 이용자의 불편 방지, 분관간의 커뮤니케이션 문제, 경비의 문제 등을 거론하고 있는 와츠(T.Watts)의 주장을 반박하고 있는 하이바드(M. Hibbard)도, 다른 문제에 대해서는 자료접근의 편리성이란 장점보다 우위에 설 수 없다는 입장에서 반론을 제기하고 있지만, 장서의 분산관리로 인한 예산낭비 즉, 효율성이 떨어진다는 문제에 있어서만은 와츠(T.Watts)의 주장을 인정하고 있다.³⁴⁾

오늘날 도서관계의 전체적인 흐름을 볼때, 분산관리의 약점은 최소화하고 장점은 적극적으로 살리면서 분산관리의 방향으로 나아가고 있는 것이 사실이다. 그러나 이러한 장단점의 문제는 본 연구에서 살피고자 하는 이동도서관 조직에 있어서는 전혀 상황이 다르다. 왜냐하면, 도서관 장서와 서비스를 분산관리하는 가장 큰 장점은 이용자의 편리한 접근을 위해 서비스 포인트를 이용자 가까이 위치하도록 한다던가, 또는 특수 지역사회에 적절한 봉사를 신속히 제공토록 하기 위한 것인데, 이러한 장점은 새마을 이동도서관의 경우는 거의 무의미하다는 점이다. 즉 이동도서관은 고정된 분관(分館)과는 달라서 그 자체가 기동성을 지니고 지역사회 이용자 가까이 찾아가 자료접근을 편리하게 하는 것인만큼, 이동도서관을 구단위로 분산관리하던, 혹은 시단위로

서 집중관리하던, 이용자측면에서는 별 차이가 없는 셈이다. 그렇지만 도서관정리 등 지원봉사 부문에 있어서는 집중관리가 상당한 능력의 향상을 제공하고 있는 것이다.

4. 이동도서관 조직의 만족성

4.1 만족성 조사방법

조직의 목적달성은 경제적 차원에서는 조직의 효율성을, 그리고 사회적 차원에서는 조직 구성원의 만족성을 충족시킴으로서 이룩할 수 있음을 전술한 바와 같다. 따라서 조직의 목적달성을 위해서는 조직의 만족성, 즉 조직 구성원 개인욕구의 충족목표를 반드시 설정하여야 하며, 조직의 유효성을 제고시키기 위해서는 필연적으로 조직의 개인욕구 충족능력을 제고시키는 조치가 있어야 한다.³⁵⁾

인간의 욕구구조와 관련해서는 톨만(E.C. Tolman), 맥클리랜드(D.C. McClelland), 매슬로우(A.H. Maslow) 등 여러 형태의 모델이 있으나 본고에서는 매슬로우가 제시한 욕구구조 모델은 기본으로 하여 이동도서관 조직 구성원의 직무에 대한 만족도를 측정하였다.

매슬로우가 제시한 인간의 다섯단계 욕구, 즉 생리적 욕구(physiological needs), 안전욕구(Security needs), 사회적 욕구(social needs), 존경욕구(Esteem needs), 자아실현 욕구(Self-actualization needs)는 일정한 계층을 이루며 형성된다는

27) A. Woodsworth, "Decentralization is the Best Principle of Organization Design where it Fits," *Journal of Academic Librarianship*, vol.9, no. 4(Sept. 1983) pp.198-199.

28) M. Hibbard, "Centralized Collections? Well, Maybe: A Response" *ibid.*, pp.199-200.

29) H. Atkinson, "A Brief for the Other Side," *ibid.*, pp.200-201.

30) E. Holley, "Reaction to A Brief.....," *ibid.*, pp.201-202.

31) S. Shoham, "A Cost-Performance Study of the Decentralization of Academic Library Services," *Library Research*, 4(1982) pp.175-194.

32) M. Bruno, "Decentralization in Academic Libraries," *Library Trends*, vol.19, no.3(Jan. 1971) pp.311-317.

33) T. Watts, "A Brief for Centralized Library Collections," *Journal of Academic Librarianship*, vol.9, no.4(Sept. 1983) pp. 196-197.

34) M. Hibbard, *op. cit.*, p.199.

35) 崔鍾泰, *op. cit.*, pp. 56-57.

것이다.³⁶⁾ 실제 인간행동에 있어서는 이러한 단계적 연결에 대한 실증적 입증을 찾기 어렵다는 비판을 받고 있기도 하지만, 메슬로우의 욕구단계 이론은 인간행동의 결정변수인 욕구의 다양성을 잘 설명해 주고 있다.

이동도서관 직원의 만족도를 조사하기 위한 설문지는 포-터(L.W. Porter)가 1961년, 산업기관의 경영자들의 욕구만족도를 조사하기 위해 메슬로우의 다섯단계 욕구영역을 약간 다른 형태의 욕구영역으로 변형시켜 개발한 설문내용(Need Satisfaction Questionnaire)을 다시 필자가 약간 수정하여 작성하였다.

즉, 포-터는 메슬로우의 생리적 욕구와 안전욕구를, 「안정욕구」란 하나의 영역으로 합치고, 존경욕구를 두 영역으로 나누어, 「존경욕구」(Esteem needs)와 「자주성 욕구」(Autonomy needs)로 분리하여 질문항목은 13개 항목으로 하였다.³⁷⁾ 그런데 필자는 포-터가 만든 안정욕구 영역의 1개 질문항목³⁸⁾은 부족하다고 느껴 이를 3개 질문항목으로 세분하여 총 15개 항목으로 수정한 것이다.(표 5 참조)

사서집단의 직무만족도를 조사한 선행연구는 린취와 버딘(B.P. Lynch and J.A. Verdin)의 두차례(1983년과 1987년)에 걸친 연구^{39),40)}를 비롯하여 씨·선더스와 알·선더스(C.S. Saunders and R. Saunders)의 연구(1985)⁴¹⁾, 디엘리아(G.P. D'

〈표 5〉 욕구영역과 그 해당 질문항목

욕 구 영 역	질 문 항 목
안 정 욕 구	직무에서 받는 보수 신분보장 승진기회
사 회 적 욕 구	타인을 도울 기회 타인과 친밀한 교우관계를 맺을수 있는 기회
존 경 욕 구	직무에 대한 자신의 자부심 직장내에서 타인으로부터 받는 존경심 직장의부로 부터 받는 신망
자 주 성 욕 구	직무위치에서의 권한 독자적 사고방식과 그것을 행동화 할 수 있는 기회 목표설정예 참가할 수 있는 기회 제반과정과 지침을 결정하는데 참가할 수 있는 기회
자기실현의욕구	개인적인 성장발전의 기회 자기실현 충족감(자기 특유의 능력 발휘 혹은 가능성 실현) 보람된 가치에 대한 느낌

Elia)의 연구(1979)⁴²⁾, 그리고 플레이트와 스톤(K. H. Plate & E.W. Stone)⁴³⁾, 보우건과 둔(W.J.

36) G.E. Evans, *Management Techniques for Librarians*, 2nd ed., (New York; Academic Pr., 1983) pp.177-179.

37) L.W. Porter, "A Study of Perceived Need Satisfaction on Bottom and Middle Management Jobs," *Journal of Applied Psychology*, vol.45(1961) pp.1-10.

38) Porter는 안정욕구에 대한 질문으로서 「현 직무위치에서의 안정감」을 묻는 한가지 질문항목을 사용하였다.

39) B.Lynch & J. Verdin "Job Satisfaction in Libraries," *Library Quarterly*, vol.3, no.4(1983) pp.434-447.

40) B.Lynch & J. Verdin "Job Satisfaction in Libraries: A Replication," *Library Quarterly*, vol.57, no.2(1987) pp.190-202.

41) C.S. Saunders & R.Saunders, "Effects of Flexitime on Sick Leave, Vacation Leave, Anxiety, Performance, and Satisfaction in a Library Setting," *Library Quarterly*, vol.55, no.1(1985) pp.71-88.

42) G.P. D'Elia, "The Determinants of Job Satisfaction among Beginning Librarians," *Library Quarterly*, vol.49, no.3(1979) pp.283-302.

43) K.Plate & E.Stone, "Factors Affecting Librarians' Job Satisfaction," *Library Quarterly*, vol.44, no.2(1974) pp.97-110.

Vaughn & J.D. Dunn)⁴⁴⁾, 와바(S.P. Whaba)⁴⁵⁾의 연구 등이 있으며, 국내에서도 정춘화⁴⁶⁾, 전재봉⁴⁷⁾, 박인웅^{48),49)}, 유소영⁵⁰⁾ 등의 연구가 있으나 대부분의 연구가 각기 다른 측정도구를 사용하고 있는데 반해, 와바(S.P. Whaba), 유소영, 정춘화 등의 연구는 포-터의 설문지(NSQ)를 사용하였다. 이에 본 연구는 포-터의 설문지를 사용한 타 사서집단의 직무만족도 연구결과와 이동도서관 사서들에 대한 조사결과를 비교·참고할 수 있으리라는 생각에서 포-터의 설문지를 기본 측정도구로 사용하였다. 역시 같은 이유에서 새마을 이동도서관 사서뿐 아니라 같은 성격의 업무종사자인 공공도서관의 이동도서관 사서직도 조사대상으로 하였다.

조사대상 사서수는 새마을 이동도서관에 근무하는 사서직 전원(47명)과 국내 공공도서관의 이동도서관 담당 사서직 전원(45명)을 합해 총 92명이었다. 회수된 설문지는 총 67매로서 68%의 회수율을 보였다.

질문항목과 응답형식을 한예로 들면 다음과 같다. 귀하의 직무위치에서의 권한은?

- ① 현재 어느정도 권한이 있습니까?
(최저) 1 2 3 4 5(최고)
- ② 원래는 어느정도 있어야 한다고 생각합니까?
(최저) 1 2 3 4 5(최고)

직무에 대한 여러가지 특징과 성질을 질문하는 각각의 질문항목에 대해 ①항은 현재 얼마나 만족하고 있는가를 측정하기 위한 것이고, ②항은 만족기대치

를 측정하기 위한 것이다. 그러므로 직무만족도는 각 질문항목의 ①항의 응답수치이며, 직무불만도는 ②항의 응답수치에서 ①항의 응답수치를 제한 값이다. 따라서 직무에 대한 불만도가 높으면 직무만족도가 낮아지는 관계가 성립되지만, 같은 직무만족도를 보인 두 사람이라도 만족기대치(②항)의 차이가 있으므로 불만도는 꼭 같지 않을 수도 있다.

4.2 조사결과

본 조사에서 나타난 새마을 이동도서관, 공공도서관의 이동도서관 사서와 선행연구에 나타난 대학도서관 사서의 「직무만족도」를 보면 <표 6>과 같다.

즉, 새마을 이동도서관 사서는 안정욕구에서 만족도가 가장 낮으며, 사회적 욕구에서 가장 높게 나타난 반면, 공공도서관의 이동도서관 사서들은 안정욕구에서 만족도가 가장 낮고, 존경욕구에서 가장 높게 나타났다. 그러나 새마을 이동도서관 사서는 사회적 욕구를 제외한 전체 욕구영역에서 공공도서관

<표 6> 사서의 직무 만족도

욕 구 영 역	새 마을 이동도서관 사 서	공공도서관의 이동도서관 사 서	대학도서관 사 서 (남자) ⁵¹⁾
안 정 욕 구	1.32	2.50	2.85
사 회 적 욕 구	2.73	2.78	2.84
존 경 욕 구	2.03	3.06	3.24
자 주 성 의 욕 구	2.02	2.62	2.83
자 아 실 현 의 욕 구	2.09	3.04	3.12

44) W.Vaughn & J.Dunn, "A Study of Job Satisfaction in Six University Libraries," *College & Research Libraries*, vol.35, no.3(May 1974)pp.163-177.

45) S.P. Wahba, "Job Satisfaction of Librarians: A Comparison between Men and Women," *College & Research Libraries*, vol.36, no.1 (Jan. 1975)pp.45-51.

46) 정춘화, "남녀사서의 직무만족도 비교연구," *東義論集*, 第13輯(1986)pp.223-245.

47) 田在俸, "司書의 職務態度에 대한 分析의 研究," *한국 비블리아*, 第3輯(1978)p.313-335.

48) 朴寅雄, "國·公立 公共圖書館 司書職의 士氣에 관한 研究," *圖書館學*, 第5輯(1978)pp.125-151.

49) _____, "우리나라 공공도서관의 발전을 저해하는 요인에 관한 연구-사서와 이용자의 의식을 중심으로-", 박사학위논문, 성균대학교 대학원, 1987.

50) 유소영, "우리나라 사서의 직무태도에 관한 연구," 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 1975.

51) 1986년에 부산시내 7개 대학도서관에 근무하는 사서를 대상으로 한 조사결과 중 남자사서 수치 인용. (정춘화, op. cit.,p.234)

<표 7>

사서의 직무 불만도

구분영역	새마을 이동도서관 사서	공공도서관의 이동도서관 사서	대학도서관의 ⁵²⁾ 사서(남자)	대학 및 특수도서관 ⁵³⁾ 의 사서(직접봉사직)
안정욕구	2.98	1.74	1.32	1.89
사회적욕구	1.38	1.34	1.0	0.93
존경욕구	2.25	1.40	1.19	1.40
자주성의욕구	2.45	1.68	1.18	1.21
자아실현의욕구	2.60	1.58	1.22	1.43

의 이동도서관 사서들이나 대학도서관 사서들보다 현격히 낮은 만족도를 보이고 있음이 문제점으로 지적될 수 있다.

한편 이동도서관 사서와 선행연구에 나타난 사서 집단의 「직무불만도」를 비교하면 <표 7>과 같다.

<표 7>을 통해서 볼때 새마을 이동도서관 사서는 안정욕구에서 불만도가 가장 높고, 사회적 욕구에서 불만도가 가장 낮은 것으로 나타남으로서 직무만족도 결과와 상통하고 있다. 이러한 결과는 공공도서관의 이동도서관 사서집단이나 두편의 선행연구 결과와도 일치하므로써 우리나라 사서들의 욕구영역별 불만도 순위가 비교적 일정한 틀을 형성하고 있음을 보여주고 있다.

그러나 본 조사결과에서 주목할만한 사실은 새마을 이동도서관 사서들의 각 욕구영역별 불만도가 다른 사서집단보다 현저히 높을뿐 아니라, 같은 성격의 업무인 공공도서관의 이동도서관 사서들보다도 그 차이가 매우 크다는 점이다.

특히 최고의 불만도를 보이고 있는 안정욕구를 질문항목별로 세분하여 보면 <표 8>과 같이 「신분보장」에 대한 불만도와 「승진기회」에 대한 불만도가 가장 높게 표출되고 있는바(설문지 구성상 최고의 불만도는 4.0임), 이들 항목에 대한 불만도는 새마을 이동도서관 사서들이 공공도서관의 이동도서관

<표 8> 안정욕구 영역 항목별 불만도

질문항목	새마을 이동도서관	공공도서관의 이동도서관
보수	2.08	2.03
신분보장	3.48	1.51
승진기회	3.37	1.69

사서들보다 약 2배이상의 강도를 나타내고 있다.

4.3 만족성 저하요인 및 문제점 분석

이와같이 직무만족도가 다른 사서집단에 비해 현저히 낮고, 또한 직무불만도는 다른 사서집단에 비해 현저히 높게 나타나는 사실은 이동도서관 조직의 만족성이 매우 낮음을 보여주고 있는 바, 그 요인을 분석해보면 다음과 같다.

첫째는, 이동도서관 조직이 수평적 분화 위주의 조직구조이고, 승진 및 직무 순환(job rotation)의 기회가 어렵다는 점이다. 조직에 있어 분화는 두가지 방향에서 일어난다. 하나는 조직의 계층으로 대표되는 조직활동의 수직적 분화이고, 다른 하나는 활동의 수평적 분화인데⁵⁴⁾ 수직적 분화는 바로 수평적 분화의 결과로서 나타나는 다양한 직능등을 통합하는 기능을 수행하기 위하여 이루어지는 것이다.⁵⁵⁾

52) 정춘화, op. cit., p.235.

53) 1975년도에 대학 및 특수도서관 사서를 대상으로 조사한 결과 중 직접봉사직 사서의 수치 인용. (유소영, op. cit., p.41)

54) 尹禹坤, 組織原論(서울; 法文社, 1977) p.395.

55) 崔鍾泰, op. cit., p.108.

그런데 새마을 이동도서관 조직의 경우 각 구단위로 수평적 분화만 되어있을 뿐, 그 결과로서 나타나는 직능을 통합하여야 할 수직적 분화가 미약하여 각 구단위 이동도서관 사서들은 장래 상위직책으로의 승진기회를 갖기 어려운 실정이다.

또한 계층화되지 못한 조직의 특성에 따라 직무순환도 극히 제한적일 수 밖에 없다. 직무순환은 한 직무를 고정적으로 담당하는데서 오는 단조로움과 권태감을 제거시켜 줌으로써 잠재력과 창의성을 개발하는데 도움을 주는 등, 동기부여의 주요기법으로 활용되고 있다. 그러나 직무순환이란 기능이나 작업조건, 책임 및 권한 등이 현재까지 담당했던 직무와는 성격상 다른 직무로의 이동을 의미하고 있는 바⁵⁶⁾, 이동도서관 조직에서는 봉사지역을 바꾸는 인사이동만 존재할 뿐, 작업조건·책임·권한 등이 상이한 폭넓은 직무순환이 불가능하다는 점이다.

둘째로는, 이동도서관 담당직원의 신분보장에 대한 제도적 장치가 미약하다는 점이다. 이동도서관 이외의 새마을관계 직원은 대다수가 새마을운동중앙본부 회장의 임명인데 반해 이동도서관 직원은 서울특별시지부 회장의 임명으로서 본부 임명직만큼의 신분보장을 받지 못하고 있을 뿐 아니라 새마을조직의 장래에 대한 불안감을 크게 느끼고 있는 실정이다. 더구나 이동도서관 사업은 서울시 당국의 재정보조로 운영되는 사업인데, 서울시의 조례(條例) 등에 규정되어 있지도 않아, 본 사업에 대한 재정보조가 언제 중단될지 모르는 불안감을 높일 수 밖에 없다.

셋째로는, 이동도서관이 새마을운동의 산하조직으로 운영되므로서 야기되는 불만족성이다. 포-터의 설문지 모델이외에 특별히 추가한 「이동도서관이 새마을운동의 일환으로 운영되고 있는데 대한 만족도」의 응답결과는 극도로 낮았는데 (1.24), 이러한 저변의 의식이 앞에서 설명한 제 욕구영역의 만족성을 저하시키는 요인의 하나로 설명될 수 있다. 한편, 새마을 이동도서관이 새마을운동의 일환으로 운영되는데 대해 만족치 못할 경우, 그 가장 큰 이유로 지

적한 사항은, 이동도서관이 공공도서관 조직의 일환으로 운영될 수 없기때문(46%)이란 응답과 새마을운동과 이동도서관과의 업무의 이질성때문(37%)이란 응답이 거의 절대다수를 차지하고 있다.

III. 이동도서관 조직구조의 개선방안

1. 공공도서관의 흡수운영 방안

1.1 개요

새마을 이동도서관 조직의 유효성을 제고시키기 위한 획기적인 개선방안의 하나로 제기할 수 있는 것은 서울시내 공공도서관에 새마을 이동도서관을 흡수시켜 운영하는 방안이다. 본래 이동도서관(Bookmobile)은 공공도서관의 대외봉사(Extension service)활동의 일환으로 1905년 미국에서 시작되어 전세계적으로 보급된 제도이다. 공공도서관 대외봉사활동의 근간으로서 화려한 각광을 받아오던 이동도서관 봉사가 일부 선진국의 경우, 최근 십수년 동안은 도서관의 내적·외적 요인으로 인해 얼마간 관심이 줄어들기는 하였으나, 아직도 대다수 국가의 공공도서관에서는 이의 중요성이 강조되고 있는 실정이다.

우리나라의 경우, 전국적으로 19개 공공도서관에서 이동도서관 봉사를 실시할 뿐, 많은 공공도서관에서는 이에 대한 가치는 인식하고 있으면서도 처음 시작할 때의 경비(차량구입비 등)와 운영비(인건비, 차량운행비, 도서구입비 등) 마련이 어려워 이를 추진하지 못하고 있는 실정이다.

공공도서관 입장에서는 소요경비의 부족으로 공공도서관 봉사를 더욱 완성시킬 수 있는 이동도서관 활동을 전개하지 못하며, 새마을 이동도서관 입장에서 운영상의 많은 문제점이 바로 공공도서관의 하부 시스템으로 운영되지 못하기 때문인 것으로 분석되고 있는만큼, 가장 바람직한 조직구조 개선방안은 새마을 이동도서관을 서울시내 시립도서관에 흡수시켜 운영하는 방안이라 생각한다.

56) 慎侑根, 人事管理(서울; 經文社, 1982)p.358.

1.2 타당성

상기 방안이 바람직하다는 타당성으로는 다음과 같은 점을 들 수 있다.

첫째, 이동도서관 봉사의 전문성을 살릴 수 있는 조직구조로 개편된다는 점이다. 현재는 이동도서관 조직의 지휘·감독 체계가 새마을조직으로 되어 있어 도서관봉사의 전문성을 기대하기가 어렵기 때문이다.

둘째, 이동도서관이 공공도서관의 방대한 기본장서를 공동으로 활용할 수 있다는 점이다. 이동도서관이 공공도서관의 하부 시스템으로 운영되면 설사 「전용장서제」를 유지한다 하더라도, 필요한 경우는 모관(母館)의 장서를 이용할 수 있는 길이 열려있으므로 복본의 수량을 효율적으로 하향 조정하여 장서의 이용빈도를 상당히 높일 수 있다.

셋째, 도서정리 업무에 있어서도, 이를 공공도서관 본관에서 집중처리한다면, 기계화의 가능성을 포함하여 보다 능률적으로 수행될 수 있으며, 이동도서관 부서에서는 독자봉사에 주력할 수 있다는 점이다.

넷째, 이동도서관 봉사의 궁극적인 목적의 하나는 모체 공공도서관과 멀리 떨어진 지역사회와의 연계 활동인 바, 그 본연의 기능을 수행할 수 있다는 점이다. 브라운(E. Brown)이 제시하고 있는 이동도서관의 많은 장점 중에서 공공도서관(母館)에 대한 지속적인 홍보와 이용촉진, 공공도서관 중앙관과 분관의 연결봉사, 항구적인 도서관 설치를 위한 분위기 조성 등의 장점은⁵⁷⁾ 모두 이동도서관이 공공도서관 봉사의 일환으로 추진될 때 가능한 것이다.

다섯째, 직원 인사관리면에서 커다란 효과를 제공할 수 있다는 점이다. 사서직이 이동도서관 업무에 만 국한되어 폭넓은 직무순환의 기회를 갖지 못하는 약점을 극복할 수 있으며, 전문직으로서 상위직급에 승진할 수 있는 기회를 제공하여 사기향상에 도움을 주며, 신분보장에 대한 불안감을 해소시킬 수 있다

는 장점은 결정적인 것으로 판단된다.

여섯째, 앞으로 공공도서관의 운영비와 새마을 이동도서관의 운영비가 동일한 재원에서 충당될 수 밖에 없기때문에 이 방안은 더욱 가능하다는 점이다. 현재까지 서울시내 공공도서관 운영비는 서울특별시 교육위원회의 「교육비 특별회계」에서 충당되어왔고⁵⁸⁾, 새마을 이동도서관의 운영비는 서울특별시 「일반회계」에서 충당되어 왔다. 그러나 개정도서관법(제22조 1항)에 의해 앞으로는 모든 공공도서관의 운영비가 지방자치단체 일반회계 전입금으로 충당토록 됨으로써, 시립도서관이나 새마을 이동도서관 운영비가 동일한 재원에서 충당케 되었다. 동일한 재원으로 유지되는 동일지역의 이동도서관이 일부는 시립도서관의 하부시스템으로, 또 일부는 새마을조직의 하부시스템으로 운영된다는 것은 국가적 차원에서 비합리적이다.

2. 통합운영 방안

2.1 개요

새마을 이동도서관이 시립도서관에 흡수운영되는 방안이 현실적으로 불가능할 경우, 대안으로 제시할 수 있는 방안은 각 구단위 이동도서관을 집중관리 형식으로 통합운영하는 방안이다. 즉 모든 이동도서관의 직원, 장서, 차량 등을 통합하여 시단위로 운영하는 방안인데 구체적인 방법은 다음과 같다.

첫째, 「이동도서관 본부」를 창설하고, 본부에 모든 인적, 물적 자원을 통합한 후, 각 차량은 지정된 지역(구단위)을 순회하면서 봉사하되 그 이외의 모든 업무는 기능별로 본부에서 처리한다.

둘째, 통합된 장서는 각 봉사지역별 대출경향 및 요구도를 감안하여 차량별로 수시 교체, 적재한다.

셋째, 이동도서관의 제반업무는 크게 「지원봉사」(support service)부서와 「독자봉사」(User service)부서로 나누되, 지원봉사부서는 기획 및 분석, 수서, 정리, 장서관리, 서무(인사·회계·차량관

57) Eleanor F. Brown, *Bookmobiles and Bookmobile Service*. (Metuchen; The Scarecrow Pr., 1967) pp.57-58.

58) 서울시내 시립도서관은 과거 1972년 까지는 전액 시비 전입금으로 운영되었으나 그후부터는 중단되고, 학생수업료가 대부분인 교육비 특별회계에서 충당되어 왔었음.

리)등의 업무로 부문화(部門化)하며, 독자봉사부서는 이동도서관 차량의 지역순회 업무만을 관장토록 한다.

넷째, 이동도서관 업무에 대한 행정적인 총괄감독은 재정부담기관에서 담당토록 하되, 이동도서관 책임자는 물론 간접봉사 부서와 독자봉사 부서의 단위는 합당한 수준의 상위직급으로 부여한다.

다섯째, 「독자봉사」부서의 지역순회 업무는 차량당 2~3명(사서직 1명, 기사 1명을 기본으로 하며 대출량이 많은 지역순회시에는 보조원 1명 추가 배치)으로서 이용자에 대한 대출·반납·독서지도·간단한 참고봉사 등의 업무만을 수행하며, 「지원봉사」부서의 업무를 위해서는 10명 미만의 소수 인원을 투입하므로써 인력관리를 효율화 한다.

2.2 타당성

통합운영의 방안에 대해 제시할 수 있는 타당성으로는 다음과 같은 점을 들 수 있다.

첫째, 장서구성에 있어 동일한 도서구입예산으로 서도 보다 큰 효과를 거둘 수 있다. 즉, 장서를 통합, 활용할 경우에는 불확실한 수요를 예측하여 책정하는 복본수를 줄이는 대신 도서의 종수(種數)를 확대하여, 이용자의 독서욕구 충족도를 높이고 아울러 매 도서이 이용빈도를 제고시킬 수 있다.

둘째, 도서정리에 있어 상당한 시간절약이 가능하다.

셋째, 이동도서관의 조직구조를 보다 계층화하여 직원의 직무순환 및 승진기회를 폭넓게 제공하며 업

무를 전문화 하여 인력낭비를 제거할 수 있다.

넷째, 현재 각 구단위로 분산되어 있는 이동도서관 차량기지를 한곳에 통합할 경우, 서울시 번두리 순회봉사지역까지는 주행거리와 소요시간이 약간 늘어나는 단점이 있을 수 있으나, 다른 이점에 비해 미미하다.

다섯째, 현 행정체계의 최소한의 조정으로서 개선이 가능하다.

IV. 결 론

지금까지 조직의 「효율성」과 「만족성」의 두 요소를 중심으로 하여 서울특별시 새마을 이동도서관 조직의 「유효성」을 분석하였다. 그리고 분석과정에서 나타나는 문제점을 검토하여 조직구조 개선방안을 모색하여 보았다.

효율성에 있어서 현 이동도서관의 업무는 비능률적인 요소가 매우 크며, 만족성에 있어서 사서직원의 직무만족도는 극히 낮은 실정이다.

조직구조 개선방안으로서는 새마을 이동도서관을 공공도서관에 흡수운영시키는 방안과 모든 새마을 이동도서관을 통합하여 집중관리 하는 방안을 제시하였다. 전자의 방안이 근본적이며 항구적인 해결방안이며, 후자의 방안은 전자의 방안이 불가능할 경우 차선책으로 모색할 수 있는 방안인 바, 관계기관의 적극적인 검토를 기대한다.

회원 입회절차

회원에 입회코자 하실 때에는 회원입회 신청서에 소정사항을 기재 날인하여 제출하고 소정회비를 납부하시면 회원증을 교부받게 됩니다.

- * 1. 전화신청가능
- 2. 회원가입시특전은 평생 회원란 참조
- 3. 연락처 : 한국도서관협회
 - 전화 : 535-4868·5616

회원의 구분

회원구분	회비(연)	입 회 기 준
단체회원 1	180,000원	특별시·직할시·도청소재지의 국공 사립 공공도서관/대학(교)도서관/연구기관 부설도서관/금융기관 및 기업체 부설도서관/중앙부처 부설도서관/군기관 부설중앙도서관/기타 주요도서관
단체회원 2	120,000원	시소재지의 공사립 공공도서관/전문대학 도서관/관공서 및 사회단체 부설도서관/군기관 부설도서관/기타 주요도서관
단체회원 3	40,000원	초중고등학교도서관(실)/군읍면소재 공사립 공공도서관(부회비 2,000원 포함)
개인회원	10,000원	도서관 기타 도서관시설의 직원 및 도서관학을 18학점 이상 이수한 자