

# 大學圖書館 組織構造의 改善模型研究

尹 熙 潤\*

## 目 次

### I. 序 論

1. 研究目的
2. 研究方法 및 限界

### II. 大學圖書館 組織構造의 基礎理論

1. 組織의 概念
2. 組織構造의 變化要因
3. 組織構造의 變化傾向

### III. 大學圖書館 組織構造의 問題點과 改善模型(案)

1. 模型提示를 위한 理論的 根據
2. 組織構造의 現況과 問題點
3. 組織構造의 改善模型(案)

### IV. 要約 및 結論

### ABSTRACT

## I. 序 論

### 1. 研究目的

高度 情報化社會에는 도서관의 기본적 성격이 “閱覽圖書館”에서 “知的 公共施設”로 전환되어야 하듯이 대학과 지역사회의 綜合 學術情報센터로서 막중한 역할을 부여받은 대학도서관도 대학의 敎育 및 研究活動에 필요한 情報資料를 蒐集整理하여 대학구성원에게 제공하던 종래의 資料中心機關 (collection-centered institution)에서 知的인 調査 研究活動과 情報奉仕業務에 주력하는 奉仕志向機關(service-oriented institution)으로의 변신이 불가피할 것이며, 또한 그렇게 될때 電子情報環境下에서 그 存在價値를 인정 받을 수 있을 것이다.

\* 부산대학교 문헌정보학과 강사

이처럼 정보화사회의 到來에 따른 대학도서관의 性格이나 役割의 變化가 불가피하다면, 각 대학도서관은 이에 대처하기 위하여 高性能 컴퓨터를 비롯한 각종 新情報技術을 도입하여 業務를 改善하고 정보요구의 量的 增加와 質的 深化 및 多樣化에 따른 積極적인 奉仕方案을 模索하여야 하며, 그 선행단계로 組織의 改編問題를 우선적으로 고려하지 않으면 안 될 것이다. 왜냐하면 조직은 도서관의 목표를 달성하기 위하여 형성된 職員, 業務, 技術, 構造등의 相互作用시스템으로서 도서관의 有效性을 提高시키는 要素인 동시에 經營의 成敗를 좌우하는 要諦이기 때문이다.

그러나 우리나라 대학도서관의 조직현황을 보면 그 동안 圖書館規模의 增大, 業務內容의 變化, 情報技術의 導入, 利用者要求의 變化 등 조직구조의 변화에 적지 않은 영향을 미치는 狀況要因들로 인하여 構造의 變化가 불가피한 데도 불구하고 法的, 制度的, 組織環境의인 限界와 努力의 不足으로 변화 환경에 능동적으로 대처할 수 있는 有機的인 조직구조를 갖추지 못하고 있는 실정이라 하겠다.

따라서 이 연구는 大學圖書館이 情報化社會의 知的下部構造(intellectual infrastructure)로서 중요한 一翼을 담당하는 데 일조할 목적으로 國立大學校 圖書館을 대상으로 組織構造의 現況을 調査·分析하여 問題點을 摘出하고 狀況適合的인 改善模型을 提示하고자 한다.

## 2. 研究方法 및 限界

이 연구의 방법은 다음과 같다.

①組織構造에 관한 基礎理論은 國內의 文獻을 수집하여 검토하였다.

②각 대학도서관의 조직구조에 관한 現況資料중에서 組織圖와 規定은 郵便 方式을 이용하여 직접 수집하였으며, 各種 統計와 기타 關聯資料는 文獻調査를 통하여 수집하였다.

③각종 통계자료의 比較 分析은 1990년 12월 31일 현재를 기준으로 하였다.

이 연구의 한계는 다음과 같다.

①調査 및 分析對象은 1990년 12월 31일 현재 國立 綜合大學인 총 13개 국립대학교 도서관으로 局限하였다.

②조사대상의 범위를 국립대학으로 한정한 이유는 국립대학의 경우, 서울大學校 設置令과 國立學校 設置令 그리고 韓國敎員大學校 設置令에 근거하여 도서관조직을 구성하는데 비하여 私立大學은 學校法人定款(準則)에 근거하므로 一律적으로 상호 비교하기가 곤란하기 때문이다.

③국립대학중에서는 종합대학만으로 국한시킨 이유는 종합대학은 국립학교 설치령 등에 圖書館職制의 編成基準이 名文化되어 있으나 단과대학은 없으며, 또한 양자간에는 組織規模, 奉仕對象者數, 藏書規模 및 構成範圍 등이 상이하므로 一元화된 改善模型을 제시하기 어렵기 때문이다.

## II. 大學圖書館 組織構造의 基礎理論

### 1. 組織의 概念

조직의 개념은 학자들의 觀點과 接近方法에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 먼저 일반 조직의 개념을 보면, 근대조직론의 원조(元祖)인 바나드(C. I. Barnard)는 조직이란 “공동의 목적을 달성하기 위하여 둘 이상의 인간에 의해 의도적으로 조정된 行動시스템 (behavior system)”<sup>1)</sup>을 의미한다고 하였고, 월터 (S.B. Walter)는 “특정 목적을 달성하는 데 필요한 時間, 人力, 施設, 資金과 같은 可用資源을 관리·운영하는 裝置 (vehicle)”<sup>2)</sup>라고 하였으며, 스튜어트(R.D. Stueart)와 모란(B.B.Moran)은 “구성원들이 조직의 目的, 目標, 프로그램에 도움이 되는 課業을 수행할 수 있도록 시스템을 제공해 주는 構造(structure)”<sup>3)</sup>라고 정의하였다.

1) C.I.Barnard, The Function of the Executive(Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1956). p.116.

2) Stephen B. Walter, “Organizational Theory and Research : Implications for Libraries and Learning Centers,” in A Library Science Research and Bibliographic Guide, by ed. C.H.Busha(Littleton : Libraries Unlimited, 1981). p.112

3) Robert D.Stueart and Barbara B.Moran, Library Management, 3rd ed. (Littleton : Libraries Unlimite, 1987). p.56.

다음으로 도서관조직의 개념을 살펴보면, 윌슨(L.R. Wilson)과 토버(M. F. Tauber)는 “도서관조직이란 특정 목적을 달성하고자 세심하게 限定되고 調整된 權限의 構造設定<sup>4)</sup>” 이라 하였고, 草野正名은 직원으로 하여금 도서관 활동의 목적을 달성할 수 있도록 도서관의 規模 種類 機能 方針 등에 따라 업무를 세분화하고, 각 업무에 대한 직무와 권한을 명확하게 하고 위양하여 제 관계를 종합적으로 확립해 놓은 체계를 의미한다고 하였다<sup>5)</sup>. 그리고 金明玉은 대학도서관 조직이란 “대학의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 각 구성원의 職務를 割當하고 그에 따른 권한과 책임을 規定하며 각 직무의 相互關係를 정한 후, 각 구성원의 활동을 조정하는 것”<sup>6)</sup>으로 정의하였다.

이처럼 학자들에 따라 그 見解와 表現方式은 약간씩 다르지만 일반조직의 개념과 도서관조직에 관한 정의로부터 共同目的(common purpose), 職務의 分化 및 調整(division and coordination of labor), 權限과 責任 (authority and responsibility), 그리고 人間行動시스템 (human behavior system) 등과 같은 조직의 중요한 成立條件들을 추출해 낼 수가 있다.

따라서 이러한 조건들을 염두에 두고 정의를 내려보면, 大學圖書館 組織이란 도서관의 目的을 효율적으로 달성하기 위하여 일정한 基準에 따라 직원들의 직무를 細分化하고, 그에 따른 權限과 責任을 명확하게 規定·委讓하여 각 직무의 諸關係를 종합적으로 확립한 人間行動시스템이라 할 수 있다.

## 2. 組織構造의 變化要因

현대 사회의 급속한 環境變化는 도서관조직으로 하여금 柔軟性を 具備하도록 요구하고 있을 뿐만 아니라 조직구조의 革新을 통하여 經營效果를 提高하도록 원하고 있다. 그러므로 이에 대처하기 위하여 조직구조의 變化를 誘導하는 요인에 대한 철저한 분석이 선행되어야 하는데, 위커(W.W. Wicker)는 그 요인으로 도서관의 職員規模와 관내

4) L.R. Wilson and M.F. Tauber, University, Library, 2nd ed. (New York : Columbia University Press, 1956). p.116.

5) 草野 正名, 圖書館の經營管理(東京 : 內田老鶴園新社, 1968). pp.31 32.

6) 김명옥, “우리나라 대학도서관 조직의 일 연구,” 未刊本 碩士學位論文 (연세대학교 대학원 도서관학과, 1975). pp.7 8.

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·主題分野間의 聯關性 增加 및 進化·大學行政으로부터의 壓力·利用者에 대한 奉仕改善 등을 제시 하였고<sup>7)</sup>, 스투어트와 이스트릭(J.T. Eastlick)은 物理的 施設의 變化·프로그램의 變化·財政支援의 變化를<sup>8)</sup>, 또한 姜鎭伯은 財政問題·專門職의 教授職 地位附與問題·技術發展·컴퓨터登場과 圖書館自動化를<sup>9)</sup> 조직변화요인으로 제시 하고 있다.

그러나 대학도서관에서는 상술한 요인들 외에도 독특한 狀況要因들이 있으므로, 그러한 점을 감안한 조직구조의 변화요인들을 크게 圖書館規模의 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의 要因으로 나누어 검토·분석하면 다음과 같다<sup>10)</sup>.

#### (1) 圖書館規模의 變化

현대 경영조직에 있어서 규모가 조직구조에 가장 중요한 영향을 미치는 상황요소로 인식되고 있는 것처럼<sup>11)</sup> 대학도서관의 규모를 구성하는 物理的 施設, 職員, 藏書, 豫算의 變化는 대학도서관 조직구조를 변화시키는 요인이라 할 수 있다.

왜냐하면 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 등의 建築計劃的 側面과 각종업무 및 공간에 소요되는 設備·機械 등의 配置計劃的 側面이 있는데 이들의 변화는 필연적으로 인력 및 직무구조의 변화를 수반하고, 장서의 증가 및 다양화와 관리문제는 기존조직의 확대와 더불어 새로운 부서의出現을 가능하게 하며 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

7) W.W.Wicker, "The Growth and Department of the Organizational Structure of University Libraries," Unpublished Ph.D.Dissertation(The Florida State University, 1977). pp.170 171.

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

9) 姜鎭伯, "大學圖書館의 發展策: 組織問題를 中心으로," 圖書館 情報學論集(忠南大), 第2輯(1984). pp.12 21.

10) 尹熙潤, "大學圖書館組織의 變化要因考," 圖書館學論集(韓國圖書館 情報學會), 第16輯(1989). pp.235 247.

11) Eremont E. Kast and James E. Roserzweig, Organization and Management(New York : Tosha Printion Co,1979). p.218.

位附與 館長의 經營方式, 그리고 규모계획에 결정적인 영향을 미치는 財政支援의 變化 등은 결국 조직구조의 변화까지도 초래할 것으로 예상되기 때문이다.

### (2) 프로그램의 變化

대학도서관이 情報資料의 價値를 極大化하여 대학사회에서 존재가치를 제대로 인정받기 위해서는 目標와 目的의 再定立, 機能擴張, 奉仕프로그램의 多樣化 등과 같은 노력을 지속적으로 강화하는 일이 무엇보다도 필요하기 때문에 오늘날 대학도서관들은 貸出, 閱覽, 參考奉仕, 情報檢索, 利用指導, 相互貸借, 複寫서비스 등과 같은 기본적인 봉사 프로그램 외에도 最新情報周知奉仕·溯及探索奉仕·書誌調查業務, 文獻傳達奉仕 등을 부가적으로 제공하고 있으며, 장래에는 專門的 蒐集管理와 參考業務, 知的 情報시스템業務, 專門家시스템業務, 電子出版業務, 通信/네트워크시스템, 컴퓨터지원시스템이 도서관의 새로운 奉仕 및 業務形態로 출현할 것이다<sup>12)</sup>.

따라서 대학도서관이 프로그램의 내용변화에 따른 經營管理 및 利用者 奉仕의 효과를 極大化하기 위해서는 기존 조직구조를 재검토하여 사서들에게 권한과 책임에 걸맞는 自律性이 최대한 보장되는 방향으로의 조직구조 개편이 불가피할 것이다.

### (3) 圖書館 自動化

자동화나 신정보시스템이 경영조직에 실질적이고도 급격한 변화를 가져올 것인가에 대해서는 조직연구자들 간에도 상반된 견해가 제시되고 있으나, 자동화시스템은 反復業務의 신속한 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 奉仕改善 등의 효과를 기대할 수 있다는 판단하에 이미 많은 대학도서관에서 個別시스템으로나 統合시스템의 형태로 개발, 도입하고 있다. 그러므로 시스템개발을 專擔할 조직이 별도로 구성되거나 기존 조직내에 설치되어야 할 뿐만 아니라 業務負擔面에서나 處理面에서 많은 새로운 상황이 발생하기 때문에 조직구조를 변화시키지 않는다고는 할 수 없을 것이다.

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

그러한 근거는 “도서관 업무의 자동화는 도서관의 변화를 刺戟하는 原動力(primary force)으로서 整理業務의 職員構成形態를 漸進의이고도 徹底하게 변화시킨다”<sup>13)</sup>고 한 포드(K.E.Ford)의 評價와 “자동화는 재정의 불안정 상태를 제외한 다른 어떤 요인보다도 圖書館奉仕의 多樣化와 組織變化를 束縛하는 要因”<sup>14)</sup> 이라고 한 웨브(T.D.Webb)의 見解, 그리고 “자동화는 도서관의 過程뿐만 아니라 結果도 변화시키며 업무패턴과 작업 스타일이 變形되는 단계에서는 조직의 변화가 불가피하게 일어난다”<sup>15)</sup>고 한 아단(A. Adan)의 主張에서도 찾을 수 있다.

그러므로 자동화는 대학도서관의 전통적인 라인부서 職員들간에 혹은 機能 들간에 활 발하지 못했던 커뮤니케이션이나 協力 혹은 調整의 필요성을 증가 시킬 뿐만 아니라 각 기능을 연결하고, 統合·再配置하도록 유도하는 要因인 동시에 變化의 觸媒劑라 할 수 있겠다.

#### (4) 情報技術의 導入

일반적으로 “컴퓨터, 텔레커뮤니케이션 그리고 정보시스템의 結合이나 統合”<sup>16)</sup> 또는 “컴퓨터 기술과 커뮤니케이션 기술의 收斂”<sup>17)</sup>으로 정의되는 정보기술(information technology)은 情報의 蒐集, 處理, 蓄積, 傳達, 再生에 관련된 一體의 技術을 의미하며, 이제 거의 모든 도서관에 도입되어 시스템운영에 一助를 하고있다. 이러한 정보기술에 대하여 英國圖書館協會는 “기계를 활용하는 모든 활동, 정보시스템, 전자문헌전달, 도서관 자동화는 도서관의 시설 및 조직구조를 재검토 하도록 요구한다”<sup>18)</sup>고 하였고, 모란

13) 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.

14) 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.

15) 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. 102.

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

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

18) Library Association, The Impact of Now Technology on Libraries and Information Centres(London : La, 1982). p.43.

(B.B.Moran)도 “신기술이야말로 미래의 도서관 조직구조를 결정하는 推進力(driving force)이 되는 동시에 도서관을 一變시키는 데 가장 큰 역할을 할 것”<sup>19)</sup>으로 판단하고 있는 바와 같이 정보기술은 도서관 조직구조내에서와 조직간의 情報傳達과 職員의 態度 및 行爲에 영향을 미치며, 業務構造를 결정하는 要因인 동시에 生産性을 증가시키는 資源으로 간주되기 때문에 도서관 조직연구에 있어서 매우 중요시 되는 요소 중의 하나이다.

다만 정보기술이 경영조직에 미치는 衝擊의 內容과 方向, 즉 조직내의 권한을 集中시킬 것인지 아니면 分散시킬 것인지, 中間管理者의 기능을 擴大시킬 것인지 혹은 縮小시킬 것인지, 직원의 經營參與機會와 職務滿足을 增加시킬 것인지 아니면 制限할 것인지, 기존의 조직구조를 變化시킬 것인지 혹은 固着시킬 것인지에 대해서는 아직까지 명확한 合意點(consensus)을 導出해내지 못하고 있는 만큼 대학도서관의 조직구조를 어떤 형태로 변화시킬 것인지에 대해서는 분명하지가 않다.

#### (5) 利用者要求의 變化

이용자요구는 크게 표현되는 요구(demand)와 표현되지 않는 요구(need)로 구분하기도 하고, 다양한 형태로 현존하는 現實의 要求와 可能態要求로 양분한 후 현실적 요구를 다시 顯示要求和 潛在要求로 세분하기도 한다. 또한 요구정보의 내용에 따라 溯及的 要求, 最新情報周知要求, 그리고 日常業務 遂行을 위한 要求로 나누기도 한다.

이와 같이 表現與否와 內容에 따라 몇가지로 유형화되는 이용자요구는 그 주체인 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, 學問의 細分化 및 深化, 大學生活 및 教育文化環境의 變化, 高度情報社會로의 進展 등에 기인하여 과거보다 훨씬 다양하고 구체적이며, 적극적 형태로 나타나는 한편, 도서관의 제 측면중에서도 특히 藏書 構成과 空間計劃 그리고 各種 奉仕提供業務에 대한 요구가 두드러지기 때문에 이들 요구에 대한 철저한 분석과 이해를 근거로 업무내용에 대한 재검토가 이루어져야 한다.

19) 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 37.



그러므로 대학도서관은 교수나 학생의 現在的 要求는 물론 潛在的 要求까지도 고려하여 資料組織過程보다는 요구결과로 제공되는 奉仕에 置重하는 조직으로 개편되어야 하며, 항상 要求의 變化에 伸縮性있게 대처할수 있는 조직구조를 갖추어야 할 것이다.

#### (6) 其他 組織環境要因

환경은 조직의 境界에 존재하면서 조직전체에 영향을 미치는 次要인을 의미하며, 그 성격에 따라 確實性的 環境과 不確實性的 環境으로 양분할 수가 있는데 특히 후자는 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 영향을 미칠 뿐만 아니라 職務를 規定하고 分掌할 때 초래될 수 있는 예기치 못한 변화에 신속하게 대처할 수 있는 조직구조를 갖추도록 요구하기 때문에 현대조직의 중요한 變數로 간주되고 있다.

이러한 영역에 속하는 대학도서관의 狀況變數로는 전술한 요인 외에도 情報知識의 指數函數的 增加, 學際的 領域의 增加 및 進化, 情報시스템의 擴張傾向, 圖書館·情報產業分野의 專門人力 訓練方法 및 內容의 變化, 新經營方式 및 組織構造的 實驗·導入, 大學의 組織改編, 大學當局 및 教授와의 關係, 各種關聯法規, 現在의 圖書館 組織構造 및 風土 등을 들 수 있겠으며, 이들의 불확실성 정도가 낮으면 複雜性和 公式化 및 集權化를 높혀 고도의 管理統制를 가능케 하는 조직구조를 유지하면 된다.

그러나 정보화사회에서는 환경요인에 대한 불확실성이 점점 높아가고 있기 때문에 圖書館長이나 組織管理 擔當者들은 항상 이들 불확실성을 最小化하는데 腐心하고 있으며, 그러한 노력의 결과는 조직개편으로 나타나기 마련이다. 따라서 대학도서관을 둘러싼 환경은 조직구조에 영향을 미치는 요인이라 하겠으며, 대학도서관은 변화하는 환경에 능동적으로 대처할 수 있을 때 생존할 수 있고 제기능도 발휘할 수가 있을 것이다.

### 3. 組織構造的 變化傾向

대학도서관이 거대한 社會構造的 서브시스템으로서 혹은 大學의 學術情報 센터로서, 다른 조직체처럼 사회환경내에 존재하면서 內的 秩序를 確保하여 조직적으로 統一을 維持하고 外部環境과 밀접한 관계를 堅持해 나가는 과정속에서 전술한 바 있는 조직변화 요인들로 인하여 조직상 많은 특정적 문제와 변화에 직면하게 된다.

이러한 조직변화의 예로 유스터(J.R. Euster)는 圖書館施設의 變化, 自動化프로젝트 導入, 内部組織의 變化, 캠퍼스의 다른 實體와의 關係變化, 財源確保方案의 마련 등 5가지의 範疇를 제시하였고<sup>20)</sup>, 클라인과 시노트는 閱覽業務와 整理業務와의 區分弱化·도서관내에서 새로운 次元의 커뮤니케이션受容·專門職에 대한 새로운 요구를<sup>21)</sup>, 아트킨슨(R. Atkinson)은 主題別 혹은 資料 形態別 專門化·圖書館 記錄維持와 節次의 온라인 시스템화·圖書館 組織單位의 小規模化 및 分散化·中央集中的 經營管理를 들고 있는데<sup>22)</sup> 이들 중에서도 특히 人力構造와 職務構造의 變化를 불가피하게 하는 組織構造의 變化樣相을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다<sup>23)</sup>.

### (1) 組織單位의 統合

高性能 컴퓨터와 텔레커뮤니케이션이 대학도서관에 도입됨으로서 도서관 經營情報시스템은 機能別, 地域別 혹은 主題別로 분산되어 있는 資料處理 및 奉仕部署들을 통합하여 中央集中的 시스템을 형성하게 된다. 따라서 각 부서의 자료수집과 처리에 영향을 주게 되어 水平的 統合을 통한 組織의 再編成이 일어나며<sup>24)</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 數가 줄어든다<sup>25)</sup>.

이러한 부서 혹은 단위의 통합에 관하여 코타-센베르크 (M.V. Cotta-schonberg)는 “오늘날 많은 도서관들이 資格證을 소지한 직원으로 하여금 업무를 수행하도록 했던 編目部署와 收書部署를 구조적으로 統合할 것을 고려하고 있거나 심지어는 實行에 옮기기까지 하고 있다”<sup>26)</sup>고 主張하였으며, 콘 (J. M. Cohn)은 온라인 目錄自動化와 네트

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

21) Hugh F. Cline and Loraine T. Sinnott, *The Electronic Library : The Impact of Automation on Academic Libraries* (Lexington : Lexington Books 1983). p.172.

22) 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). pp.112 114.

23) 尹熙潤, op.cit. pp.227 233.

24) C.House William, *The Impact of Information Technology on Management Operation* (New York : Auerbach Publishers Inc., 1971). p.50.

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

26) Michael von Cotta-Schonberg, “Automation and Academic Library Structure,” 尹熙潤 譯, *圖書館文化*, 제31권, 제4호(1990. 7. 8). p.16.

익이 整理業務部署와 閱覽奉仕部署間의 統合을 더욱 재촉한다고 지적하였다<sup>27)</sup>.

그런가 하면 실제로 덴마크의 工科大学圖書館(Technological University Library)은 1987년 에 收書와 編目 및 定期刊行物部署를 하나로 통합하였고<sup>28)</sup>, 노스웨스턴(Northwestern) 대학도서관도 自動化시스템의 도입으로 調査擔當, 注文, 連續刊行物, 編目, 製本 및 마케팅 등 5개 부서로 구성되었던 정리업무조직을 1985년에는 調査 및 注文部署로 병합한 收書部署와 連續刊行物部署 그리고 目錄部署로 재편하였다<sup>29)</sup>. 또한 일리노이(Illinois)대학도서관은 전통적인 기능중심의 조직으로부터 정리업무와 열람업무를 통합하여 主題司書로 하여금 모든 전문직 업무를 담당하도록 하고 기타 서기업무와 자동화에 의한 봉사 그리고 일상적 유지업무는 一般奉仕部署에 집중화시켰으며<sup>30)</sup>, UCLA 법학도서관은 자동화의 영향으로 單行本과 雜誌의 收書を 통합하는 한편, OCLC(Online Computer Library Center)와 RLIN(Research Libraries Information Network)을 이용한 目錄과 相互貸借, 收書와 貸出, 그리고 製本業務와 書庫管理를 각각 통합하였다<sup>31)</sup>.

## (2) 部署의 名稱變更 및 新設

오늘날 많은 대학도서관이 다양한 형태의 자료를 蒐集 處理하고 奉仕機能을 강화하거나 다양화하며, 電子시스템화하는 과정에서 人的 및 物的 資源을 보다 경제적으로 활용하기 위하여 기존의 部署名을 時代感覺에 맞게 變更하거나 新設하는 경우가 非一非再하다.

부서명칭을 변경한 사례로는 日本의 文部省이 國立大學圖書館을 活性化하거나 새로운 기능을 부여할 목적으로 그 조직을 더욱 강화하고자 1988년 4월 7일 [國立大學 및

27) John M. Cohn, "Integration Pubic and Technical Services : Management Issue for Academic Libraries," in *The Smaller Academic Libraries : A Management Handbook*, ed. by Gerald B. McCabe(New York : Greenwood Oress, 1988). p.310.

28) Cotta-Sohonberg, op.cit., p.16.

29) Karen L. Horny, "Fifteen Years of Automation : Evolution of Technical Services Staffing," *Library Resources & Technical Services*, Vol.31, No.1(Jan./March, 1987). pp.69 76.

30) 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.

31) Adan, op.cit., pp.99 100.

國立短期大學의 事務局 등의 部 및 課에 관한 訓令]의 일부를 개정하여 翌日인 4월 8일을 기해 26개 국립대학 附屬圖書館의 整理課와 管理課를 “情報管理課” 로, 閱覽課와 運用課를 “情報서비스課” 로, 學術情報課를 “情報시스템課” 로 일제히 변경하였으며<sup>32)</sup>, 또한 1986년 美國 研究圖書館協會(Association of Research Libraries)의 조직구조에 관한 실태조사에서도 61개 기관의 86개 조직도 중 71개에 “藏書開發部” 라는 명칭이 공식적으로 등장하였다<sup>33)</sup>.

그리고 부서를 신설하거나 기존 조직에서 분리·설치하는 경우로는 圖書館 自動化를 전담할 電算業務部署, 雜誌와 마이크로 形態資料를 통합한 部署(combined periodicals/microforms department), 온라인 書誌探索을 담당할 情報檢索奉仕部署 혹은 컴퓨터 支援研究部署(computer-assisted research department), 貸出·相互貸借·雜誌 및 마이크로 形態資料 複寫業務를 담당할 액세스서비스部署(access service department) 등이 새로운 조직부서로 부각되고 있으며<sup>34)</sup>, 企劃 및 調整業務를 담당할 부서의 신설도 제시되고 있다<sup>35)</sup>. 이와 더불어 수서과를 收書課와 庶務課로 혹은 藏書開發課와 總務課로 분리하는 방안과 閱覽課에서 參考書誌課와 書誌調查課를 분리·설치하는 방안도 대두되고 있다.

### (3) 組織構造 形態의 變化

모란이 “오늘날의 대학도서관은 規模, 機關의 種類, 成長率, 地理的 分布, 활용가능한 空間에 따라 매우 다양한 패턴으로 조직되어 있음에도 불구하고 거의 모든 대학도서관은 階層式으로 構造化 되어 있다”<sup>36)</sup>고 하였고, 또한 홀리(E.Holley)가 “美國大學圖書館의

32) 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 課名變更,” 現代の圖書館, Vol.26, No.3(1988). pp.131-134; 日本圖書館協會, 圖書館年鑑, 1989(東京: 同協會, 1989). p.75.

33) Association of Research Libraries, Organization Charts, SPE Kit 129(Washington, D.C.: ARL, 1982). pp.1-104.

34) Annde klerkand joanneR Euster, “Technology and Organizational,” Library Trends, Vol.4(Spring 1989). p.466.

35) 姜鏞伯, op.cit, p.28

36) B.B. Moran, Academic Libraries: The Changing Knowledge Centers of College and Universities(Washington, D.C.: ASHE, 1984). pp.31-32.

기본적인 조직형태는 兩分論制와 部署制 組織이다”<sup>37)</sup> 라고 주장한 것처럼 현재까지 국내외를 막론하고 대학도서관의 全型的인 조직구조형태는 專門的 官僚制(professional bureaucracy)를 기초로한 階層構造이며, 機能別 分化原則을 따르고 있다.

그러나 고전적 조직설계모형인 官僚的 組織構造는 이제 도서관 뿐만 아니라 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(disfunctions)을 초래하고 있으며<sup>38)</sup>, 정리업무와 열람업무로 양분되는 기능별 조직 구조는 도서관 업무의 有機的인 흐름과 신속한 커뮤니케이션을 방해하기 때문에 司書의 專門職 業務遂行과 利用者 奉仕에 비효율적일 뿐만 아니라 자동화에도 부응하지 못하는 결과를 초래하고 있다. 그러한 근거로는 社會學者나 經營理論家들이 대규모 學術圖書館을 再組織하기 위하여 제안한 다양한 모형에서도 階層的 組織과 커뮤니케이션패턴보다는 側面的 構造를 강조하는 동시에, 보다 柔軟性있고 公式化되지 않은 統制매카니즘을 이용하는 조직구조의 필요성이 공통적으로 제시되었고<sup>39)</sup>, 스트리디에크(S.Striedieck)는 기능이 자동화됨에 따라 整理業務와 閱覽奉仕間的 相互關聯性은 전통적인 部署別 組織構造를 崩壞시키는 원인이 될 것으로 예측하였으며<sup>40)</sup>, 마스터슨(W.Masterson)은 “새로운 커뮤니케이션의 構築力은 사서로 하여금 機能別 組織方式의 限界에서 벗어나 이용자 지향적 조직을 設計할 수 있도록 한다”<sup>41)</sup>고 주장하였다. 또한 올트만(A.E.Altmann)은 “변화하는 技術環境 때문에 학술도서관의 機能別 組織은 主題別이나 利用者別 組織으로 轉換될 것”<sup>42)</sup>이라고 하였고, 쇼네시(T.W.

37) Wicker, op. cit, p.36.

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

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

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

41) William Marsterson, Information Technology and the Role of the Librarian(London : Croom Helm, 1987). p/65.

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

Shaughnessy)는 情報技術이 奉仕機能의 分散化와 經營責任의 集中化를 加速化시킬 것으로 예측하였으며<sup>43)</sup>, 하버드-윌리엄스(P. Havard-Williams) 등은 “현대도서관이 이용자봉사의 중요성을 강조하고 있는 이상 일종의 主題別 專門化는 약간의 문제점을 내포하고 있음에도 불구하고 가장 바람직한 방안이 될 것이다”<sup>44)</sup>라고 하였다.

이와같이 圖書館의 目的이나 役割, 奉仕內容이 변화하고 있고, 무엇보다도 奉仕優先主義 方向으로 나아가고 있으므로 大學圖書館의 傳統的인 機能別 階層組織은 學問領域別이나 主題別 혹은 資料類型別로 分散되거나 이들을 적절히 加味한 混合構造가 많이 등장할 것이며, 集權의 構造도 分散化를 지향하고, 利用者 中心의 小規模 業務組織構造와 프로젝트組織 및 매트릭스組織과 같은 有機的 組織으로의 改編이 불가피하게 될 것이다.

### Ⅲ. 大學圖書館 組織構造의 問題點과 改善模型(案)

#### 1. 模型提示를 위한 理論的 根據

##### (1) 司書職員數

1991년 4월 8일 大統領令 제13342호로 제정·공포된 圖書館振興法施行令 제4조는 「대학교서관 및 학교도서관에 두어야 할 사서직원·사서교사 또는 실기교사(사서)의 배치기준은 따로 대통령령으로 정한다」고 규정하였으나 아직 이에 대한 대통령이 제정되지 않고 있으므로 「... 別表 2중 대학교서관과 학교도서관에 관한 사항은 다른 대통령령에서 이에 관하여 정할 때까지 그 효력을 갖는다」는 附則제2조에 근거하여 舊法을 적용하여야 한다. 따라서 1988년 8월 16일 대통령령 제12506호로 개정·공포된 도서관법시행령 제4조를 보면, 「당해 대학의 학생수가 1천인 이하인 경우에는 사서직원 4인을 두되, 그 학생수가 1천인 이상인 경우에는 그 초과하는 학생수 1천인마다 사서직원

43) 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.

44) Marie Angela Bastiampillai and Peter Havard-Williams, "Subject Specialization Re-Examined," *Libri*, Vol.37. No.3(Sept, 1987). p.208.

1인을 더 두며, 장서가 2만권 이상인 경우에는 그 초과하는 2만권마다 사서직원 1인을 더 둔다」라고 함으로서 學生數와 더불어 藏書規模도 基準 設定要素로 삼아 司書職員 配置基準을 제시하였다.

이 기준을 大學設置令 제12조 1항 3호에서 명시한 資料基準인 「총 학생정원 1인당 30권」과 관련시켜 사서직원수를 산출하면 <표 1>과 같이 학생수가 5천명일 경우에는 장서가 15만권이 되어야 하므로 사서직원 27명이, 학생수가 2만명일 때는 장서 60만권과 사서직원 52명이, 학생수가 2만5천명일 때는 장서 75만권과 사서직원 65명이 요구된다.

<표 1> 학생수에 따른 장서수 및 사서직원수 기준

학생수(명)	장서수(30권 기준)	사서직원수(명)
3천	9만	8
5천	15만	15
1만	30만	27
1만5천	45만	40
2만	60만	52
2만5천	75만	65

반면에 선진 외국의 사서직원수 기준을 보면 <표 2><sup>45)</sup>에 제시된 바와 같이 美國과 日本의 경우는 學生數·藏書數·年次增加量을, 英國은 學生數나 教授數를, 그리고 캐나다와 臺灣은 學生數를 기준설정요소로 삼아 우리나라보다 훨씬 높게 제시하였다.

45) 미국도서관협회 대학 및 연구도서관 부회, “美國 大學圖書館을 위한 基準, 1986.” 李炳穆 譯, 國會圖書館報, 第27卷, 第5號(1990. 9. 10). p.79; K. W. Humphreys, Standars for Libraries in Great Britain,” Libry Trends, Vol.21. No. 2(Oct. 1972). p. 34; Library Association, College Libraries : Guidelines for Professional Service and Resource Provision(London : LA, 1982). p.31; 日本圖書館協會, 圖書館關係法規基準 澤. 1983年版(東京 : 同協會, 1983). p.76; 中國圖書館學會, “中國 大學校 및 大學圖書館基準,” 李炳穆 譯, 文獻情報學研究(韓國圖書館學會), 第2卷, 第1號(1982. 10). p. 7.

〈표 2〉 외국의 사서직원수 기준

구 분	기 준 내 용
미국대학도서관기준	학생 500명당 1명(정규학생수 10,000명까지) + 학생 1,000명당 1명(정규학생수 10,000명초과시)+ 장서 10만권당 1명 + 연차증가량 5,000권당 1명
영국공과대학도서관 단과대학도서관	교수 20명당 1명 학생 80명당 1명~학생 120명당 1명
일본국립대학도서관 개선요항해설	학생 1,000명과 장서 5만권에 직원 10명+증가학생 수 1,000명당 2명 + 증가장서량 2만권당 1명+ 연차증가량 5천권당 1명
대만대학도서관기준	최소한 4명 + 학생 150명당 1명

이처럼 우리나라 기준은 外國의 基準들에 비하여 현격히 낮게 策定되어 있을 뿐만 아니라 기준에 제시된 사서직원수도 準司書까지를 포함한 기준인 반면에 外國의 기준들에 나타난 專門職者數는 碩士學位 以上の 所持者를 의미하고 있어, 外國의 자격기준에는 못 미친다고 하더라도 4년제 대학졸업자로서 2급 正司書資格證을 소지한 자까지를 전문직자로 간주하여 비교하면 그 차이는 더욱 더 현저하다<sup>46)</sup>. 따라서 學部學生數와 藏書規模 외에도 大學院生數와 教授數, 年次增加量, 奉仕프로그램과 教育프로그램, 分館數 등을 기준설정요소로 삼아 현행 사서직원수에 대한 기준을 상향 조정하는 것이 바람직할 것으로 사료된다.

## (2) 專門職者와 非專門職者의 構成比率

도서관의 業務는 그 性格이나 難易度에 따라 專門職 業務와 非專門職 業務로 양분할 수 있으며 각 업무의 項目數와 構成比率는 美國, 英國, 日本의 圖書館協會가 제시한 職務分析表를 비교·분석한 <표 3><sup>47)</sup>과 같이 국가에 따라 조금씩 다르게 나타나고 있다.

46) 孫正彪, “美國大學校 圖書館關係基準模型에 관한 考察,” 문헌정보학보(전남대학교 문헌정보학연구회), 제2집(1986). pp.11-12.

47) American Library Association, Descriptive List of Professional and Nonprofessional Duties in Libraries(Chicago : ALA, 1984). pp.2-8 ; Library Association, Professional and Non-professional Duties in Libraries, 2nd ed.(London : LA, 1974) ; 日本圖書館協會, 대학도서관의 業務分析(東京 : 同協會, 1968). pp.8-14를 비교분석한 것임.



〈표 3〉 전문직 업무와 비전문직 업무의 항목구성비

국 별 업무성격 업 무 내 용		미 국		영 국		일 본	
		전문직	비전문직	전문직	비전문직	전문직	비전문직
수서 업무 정리 업무	자료선택(제작)	18	0	15	2	11	0
	자료구입(수집)	15	8	9	8	6	9
	분류와 판독	15	11	24	10	15	6
	기타 정리업무	1	9				
열람 업무	열람 및 대출	7	15	6	13	5	6
	참고업무	23	5	14	2	18	4
	문헌정보관리(서지 조사업무)					14	4
	자료관리(배가서고관리)	9	16	14	21	9	9
기타 관리 업무	일반경영	24	17	27	16	14	5
	인사관리	26	7	27	6	8	2
	홍보활동	16	6	15	5	5	4
계 (구성비)		154 (60%)	104 (40%)	151 (65%)	83 (35%)	106 (66%)	54 (34%)

즉 미국도서관협회는 전문직 업무와 비전문직 업무의 구성비율을 60% : 40%, 영국도서관협회는 65% : 35%, 일본도서관협회는 66% : 34%로 제시하고 있어 대체로 전문직 업무의 비율은 60~66% 정도인 반면에 비전문직 업무의 비율은 34~40% 정도임을 알 수 있다.

그럼에도 불구하고 專門職者數와 非專門職者數의 構成比率에 대한 제 견해를 보면, 맥널(A.L. McNeal)과 다비슨(G.H. Davison)은 1:2를<sup>48)</sup>, 버지니아基準은 2:3<sup>49)</sup>을, 邊宇烈

48) A. L. McNeal, "Financial Problems of University Libraries," College and Research Libraries, Vol. 15, No.5(Oct. 1954). pp.4-7 ; G. H. Davidson, "Desirable Ration of Professional and Non-professional Library Staff," Aslib Proceedings, Vol.14, No. 1(Nov. 1962). p.377.

49) P. Metz and E. A. Scott, "A Proposed Staffing Formular for Virginia's Academic Libraries," College and Research Libraries, Vol.42, No.2(March 1981). p.128.

은 1:1<sup>50)</sup>을 제시하였으며, 英國圖書館協會와 中國圖書館協會는 전문직원을 50% 이상<sup>51)</sup>, 美國圖書館協會의 大學 및 研究圖書館部會는 보조직원을 65% 이상<sup>52)</sup>배치하도록 제시하였다. 그리고 孫正彪는 전문직자와 비전문직자의 비율을 1:1.5(40%:60%)로 제시한 후, 비전문직자를 다시 준사서와 자격증 비소지자(행정직 포함)로 구분하여 正司書(專門職):準司書:非司書 職員の 最小 構成比率을 40%:25%:35%로 세분하였으며<sup>53)</sup>, 마틴(L.A. Martine)도 專門職:準專門職:書記職의 비율을 1/4:1/4:1/2(25%:25%:50%)로 제시하였다.<sup>54)</sup>

이와같이 專門職 業務 對 非專門職 業務의 구성비율이 대체로 3:2로 나타나 전문직 업무가 더 많은 데도 불구하고 전문직자수 대 비전문직자수의 구성비율은 역으로 최고 1:3까지 비전문직자를 더 많이 배치하도록 제시하고 있는 것은 논리적으로 矛盾인 것처럼 보일 수도 있다. 그러나 前記한 <표 3>은 주로 전문직 업무를 중심으로 항목이 구성되어 있기 때문에 전문직 업무의 비율이 비전문직보다 더 높은 것으로 나타났으나 독립된 항목으로 설정되지 않은 準專門職, 技術職, 書記職反復業務들이 많다는 점을 고려하면 실제로는 비전문직 업무의 비율이 더 높을 뿐만 아니라, 우리나라 대학도서관의 경우 아직까지 業務自動化率이 매우 낮고, 相互協力體制를 構築하거나 書誌 유틸리티(bibliographic utility)에 가입하지 않은 채 각 도서관이 개별적으로 업무를 수행하는 勞動集約的인(labor-intensive)환경 하에서 비전문직자가 전문직 업무를 수행하는 비율이 55%정도<sup>55)</sup>로 나타나고 있는 점을 감안한다면 전문직원 못지 않게 비전문직원의 수가 늘어나야 한다.

따라서 전문직 업무와 마찬가지로 비전문직 업무도 상세하게 규정한 標準職務 分析表를 마련하고 專門職者數 對 非專門職者數의 構成比率도 2:3 程度로 설정하여 明文化하

50) 邊宇烈, “大學圖書館司書의 專門職業務 對 非專門職業務,” 未刊本 碩士學位論文(경북대학교 대학원, 도서관 정보학과, 1983). p.78.

51) Humphreys, loc.cit ; 中國圖書館學會, loc.cit.

52) 미국도서관협회 대학 및 연구도서관 부회, op.cit.

53) 孫正穆, op.cit., p.15.

54) Lowell A. Martin, Organizational Structure of Libraries(Metuchen : Scarecrow Press, 1984). pp.215-216.

55) 邊宇烈, op.cit., p.126.

되, 非專門職者 중 準司書와 非司書職員의 比率을 1:2 程度로 책정함으로써 전체직원 중 司書職員과 非司書職員의 構成比率을 3:2 정도로 유지하는 것이 바람직할 것이다.

### (3) 統率範圍

통솔범위(span of control)란 監督(supervision)의 範圍 혹은 管理責任 (managerial responsibility)의 範圍로도 지칭되는 것으로 한 사람의 上級者가 직접적으로 指揮 監督할 수 있는 部下의 數를 말한다. 이러한 통솔의 범위가 너무 넓으면 조직상의 계층수가 줄어들고 커뮤니케이션경로도 단축되지만 철저한 감독을 할 수 없게 된다. 반면에 그 범위가 너무 좁으면 엄격한 감독은 가능하나 계층수가 많아져 내적 커뮤니케이션이 곤란해지고 조직의 능률이 저하되어 결국에는 관리의 실패를 초래하기 쉬우므로 최적의 범위와 한계를 결정하여야 한다.

하지만 조직에 따라 政策의 明確性, 스텝專門家의 利用可能性, 部下의 能力, 客觀的 標準(評價基準)의 適用可能性, 管理對象業務의 性格 등 통솔범위에 영향을 주는 요인들<sup>56)</sup>이 다르기 때문에 아직까지 합의된 適正基準은 제시되지 않고 있다.

다만 조직일반론의 경우, 쿤츠(H. Koontz)등은 上位管理段階에서는 4~8명을, 下位管理段階에서는 8~15명을 最適의 管理限界로 보았고<sup>57)</sup>, 데이비스(R.Davis)는 行政監督(조직상부의 계획·조직 등의 정신적 업무)의 경우 3~8명을, 一線監督(조직 최하부의 육체적, 반사적 업무)은 18~26명을<sup>58)</sup>, 스튜어트나 이스트릭은 5~9명<sup>59)</sup>을 일반적인 적정범위로 제시하였다. 한편, 도서관분야에서는 草野正名이 企劃·調査業務는 2~3명 정도를, 복잡한 事務는 6~8명 정도를, 단순한 作業은 15~30명 정도를 적정기준으로 제시하였으며<sup>60)</sup>, 모란(R.F. Moran)은 컴퓨터에 의한 情報흐름의 改善 및

56) T. Haimann, W. G. Scott and P. E. Connor, *Managing the Modern Organization*, 3rd ed.(Boston : Houghton Mifflin Co., 1978). pp.135-136.

57) H. Koontz and C. J. O'Donnell, *Principles of Management*(New Your : McGraw-Hill, 1968). p.88 ; H. Koontz and H. Wehrich, *Management*, 9thed.(New York : McGraw-Hill, 1988). p.164.

58) J. M. Pfiffner and F. P. Sherword, *Administratie Organization*(Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1960). pp.156-157(金昌杰, 教育行政學(서울 : 博文閣, 1985). p.193에서 再引用).

59) Stueart and Eastlick, op.cit., p.63.

60) 草野正名, 圖書館の經營管理. p.47.

迅速化 · 보다 복잡한 經營技法의 導入 · 유능한 中間管理者의 登場 등과 같은 도서관계의 최근 발전을 감안할 때 圖書館長에게 직접 報告할 수 있는 部下職員의 數는 8~10명 정도가 적당하다고 하였다<sup>61)</sup>.

이상에서 살펴 본 바와 같이 단순한 업무일수록 통솔범위가 넓어지고 복잡한 업무일수록 그 범위가 좁아지므로 圖書館의 경우도 非專門職 業務보다는 專門職 業務가, 專門職 業務 중에서는 肉體의 反復業務보다는 精神的 業務의 통솔범위가 더 좁다고 하겠다. 따라서 이러한 통솔범위의 논리를 도서관의 각 업무에 적용시켜 보면 대체로 收書業務는 4~5명 정도가, 整理業務는 5~6명 정도가, 管理業務는 4~5명 정도(단, 건물관리부문은 15~30명 정도)가, 弘報業務는 3~4명 정도가 適正人員이라 하겠으며, 1課의 下部組織單位數와 構成人員은 3~4係, 18~24名이 適切하다고 하겠다<sup>62)</sup>.

## 2. 組織構造의 現況과 問題點

### (1) 組織構造의 形態

國立大學圖書館 조직구조의 기본형태는 전적으로 관계 법령에 근거하여 형성되는데, 서울대는 1991년 2월 1일 大統領令 제13282호로 개정공포된 서울大學校設置令 제17조 1항에 「도서관에 수서과, 정리과, 열람과, 참고서지과 및 규장각 도서관리실」을 두며, 韓國敎員大와 其他 國立大는 각각 동년 大統領令 제13282호와 제13322호로 개정공포된 韓國敎員大學校設置令 제15조 1항과 國立學校設置令 제13조 1항에 「도서관에 수서과, 정리과 및 열람과」를 두도록 규정하고 있다.

이러한 법적 근거에 따라 모든 국립대학은 수서, 정리, 열람업무를 중심기능으로 하는 典型的인 機能別 組織形態를 취하고 있지만 각 대학이 内部的으로 規定하고 있거나 실제로 運用하고 있는 部署나 單位를 포함할 경우 조직구조의 유형은 <도 1>과 같이 5가지로 세분할 수 있다.

61) Robert F. Moran, "Improving the Organizational Design of Academic Libraries," *Journal of Academic Librarianship*. Vol.6, No.3(July 1980). p.143.

62) 孫正穆, "公共圖書館 組織構造에 관한 理論的 考察," 圖書館學會誌(韓國 圖書館情報學會), 第5輯(1978). pp.45-46.

<도 1>에서 I 형은 서울대의 조직구조로 館長아래에 收書課·整理課·閱覽課·參考書誌課·奎章閣圖書管理室과 分館을 두고 있는 조직형태이며, II 형은 부산대의 조직형태로 館長아래에 副館長制를 마련하고 收書課·整理課·閱覽課 및 分館을 두고 있는 경우이다. 또한 III 형은 收書課·整理課·閱覽課·分館 외에 電算室을 독립적으로 설치한 경북대와 전남대의 조직구조이고, IV 형은 收書課·整理課·閱覽課와 分館을 둔 충남대 등 3개 대학의 조직형태이고, V 형은 분관조직이 없이 收書課·整理課·閱覽課만을 설치하고 있는 가장 단순한 조직구조로서 강원대 등 6개 대학에서 채택하고 있다.

이들 組織構造의 諸類型에서 나타난 공통적인 현상은 모두가 職能構造의 側面에서는 機能別 組織形態를 취하고 있고, 統制構造의 側面에서는 단순히 官僚制的 模型에 근거한 集權의 形態의 階層構造로 형성되어 있다는 점이다. 그렇기 때문에 우리나라 국립대학 도서관 조직구조의 형태는 官僚制的 模型으로서 機能中心의 階層的 構造를 기본 특징으로 하고 있다.

그러나 이러한 기능중심의 관료제적 계층조직은 종래의 手作業 環境에 맞도록 설계된 情態的 組織構造로서 지나친 階層化, 部署間의 圓滑하지 못한 커뮤니케이션, 創意力의 抑制, 狀況變化에 대한 對應力의 不足 등과 같은 문제점들을 노출시켜 왔으므로 급변하는 환경속에서 다양한 정보요구를 신속하게 충족시켜 利用者奉仕를 極大化하는 데는 부적절한 모형이라 하겠다.

## (2) 組織規模

국립대학도서관의 조직규모는 전기한 바 있는 대학별 설치령에 따라 그 대체적인 骨格이 갖추어지고 기타 자관에 필요한 계(실)수준 이하의 하부조직은 內規를 마련하여 보완하고 있는 데, 藏書 및 職員規模에 따른 組織規模의 現況은 <표 4>와 같다<sup>63)</sup>.

<표 4>에 나타난 바와 같이 학생수가 27,576명이고 장서수와 직원수가 각각 1,466,752권과 141명인 서울대는 4課 1室 24 係(室) 3分館에다가 3개 委員會를 두고 있으며, 기타 국립대는 학생수나 장서수 혹은 직원수의 大小에 관계 없이 각각 3課와 평균 0.8개 分館 및 1.8개의 委員會를 두고 그 傘下에 평균 9.9係(室)을 설치해 놓고 있

63) 國立大學圖書館報, 第9輯(1990). pp.138-147, 195-218의 통계자료와 업무분장내용, 그리고 우편으로 직접 수집한 도서관 조직도를 이용하여 분석하였음.

〈도 1〉 조직구조의 유형

유형	대학명	계	지
I형: 관장 - 4과1실 - 분관	서울대		1
II형: 관장 - 부관장 - 3과 - 분관	부산대		1
III형: 관장 - 3과 - 분관 - 전산실	경북대, 전남대		2
IV형: 관장 - 3과 - 분관	경상대, 전북대, 충남대		3
V형: 관장 - 3과	강원대, 목포대, 수산대 제주대, 충북대, 교원대		6

다. 따라서 현재의 직원수와 <Ⅲ-1-(3)>의 適正統率範圍를 이용하여 조직규모를 산출하면 서울대만이 1~2개과 정도(141명÷21명=67과)의 增設이 요구될 뿐, 기타 국립대는 평균직원수가 42.4명 정도로 3개과로도 충분할 뿐만아니라 평균직원수에도 훨씬 미치지 못하는 일부 대학(한국교원대, 목포대, 부산수산대)에게는 오히려 지금의 조직규모가 過大한 것으로 생각될 수도있다.

그러나 상기한 組織規模에 관한 法的基準과 現況으로 부터 대략 3가지의 問題點을 指摘해 낼 수가 있다.

첫째, 資料基準과 司書職員 配置基準은 學生數에 따라 藏書數가 결정되고, 학생수와 장서수에 의해 司書職員數가 결정되도록 明文化되어 있으나 <표 4>의 현황을 보면 대다수 대학이 전술한 <표 1>의 기준에 도달하지 못하고 있는 데 이는 미국과

캐나다의 대학도서관 사서직원 1인당 봉사대상자수가 각각 240명<sup>64)</sup>과 300명<sup>65)</sup>이고, 일본의 국립대학도서관은 이보다 더 낮은 227명<sup>66)</sup>인데 비하여 13개 국립대의 평균이 537명인 데서도 극명하게 드러나고 있다.

〈표 4〉 장서 및 직원규모에 따른 조직규모 현황

대 학 분 명	구 학생수 (명)	장서수 (권)	직원수 (명)		사서직 원1인 당봉사 대상자 수	조 직 규 모							
			사 서 직	비 사 서 직		과별 계(실)수		계	분 관 수	위 원 회 수			
						수	정				열	참	
서울대	27,576	1,466,752	98	43	281	5	4	7	4	4	24	3	3
강원대	12,253	311,985	23	24	532	2	2	7			11		1
경북대	20,291	542,755	36	24	719	2	2	5			9	2	3
경상대	12,668	249,518	20	19	633	2	2	7			11	1	2
부산대	19,482	562,669	40	19	487	2	2	6			10	2	2
전남대	18,841	375,407	32	20	588	2	3	7			12	1	3
전북대	17,139	346,418	30	27	571	3	2	6			11	1	1
제주대	6,852	198,667	15	21	457	2	2	8			12		1
충남대	17,401	345,034	31	21	561	2	2	5			9	2	3
충북대	16,945	263,529	23	24	737	2	2	5			9		1
교원대	3,476	149,791	8	16	435	2	4	4			10		2
목포대	5,054	98,688	10	9	505	2	2	6			10	1	2
수산대	4,740	90,728	10	9	474	1	1	3			5		1
계	188,318	5,001,941	650		6,980	29	30	76	4	4	143	13	25
평 균 (서울 대 제외)	14,486 (13,395)	384,765 (294,600)	50 (42.4)		537 (558)	2.2	2.3	8.9			11 (9.9)	1 (0.8)	1.9 (1.8)

64) Association of Research Libraries, ARL Statistics, 1982-83(Washington, D.C. : ARL. 1984). .23-25, 38의 통계를 분석한 것임.

65) F. B. Murray, "Canadian Library Standards," Library Trends, Vol.21, No.2(Oct. 1972). P.307.

66) 日本圖書館協會, 圖書館年鑑 1990(東京 : 同協會, 1990). p.287, 290의 통계를 분석한 것임.

둘째, 도서관조직에 관한 法條文에는 조직규모를 결정할 때 수적으로 고려해야 하는 基準設定要素에 대한 언급이 없을 뿐만 아니라, 서울대를 제외한 기타 국립대의 경우는 利用對象者와 藏書 및 職員의 規模에 따라 部署數에 따른 기준도 多樣化할 필요가 있는 데도 불구하고 一律적으로 3개과를 두도록 규정하고 있어 도서관의 효율적인 운영을 저해하는 요인으로 간주될수 있다.

셋째, 도서관은 계속적으로 成長하는 組織體이므로 藏書의 年次增加量을 감당할 수 있는 직원을 확보하는 한편, 週期的으로 組織體系를 點檢하고, 規模를 擴大改編해야 하는 데도 불구하고 현행 圖書館 下部組織에 관한 法的 根據가 서울대의 경우는 1975년에, 기타 국립대와 한국교원대는 각각 1982년과 1984년에 마련된 이래로 여태까지 개정되지 않고 있다.

그렇기 때문에 전기한 바와 같이 藏書의 法的基準(표 1 참조)에 미달된 11개 대학(서울대, 한국교원대 제외)과 司書職員 配置基準에 미치지 못하는 모든 대학의 현재 직원수만을 가지고 산출한 조직규모와 현행 조직규모를 비교하여 별 문제가 없다는 식으로 단정하는 것은 바람직하지 못하다 하겠다.

### (3) 委員會 組織

에반스(G.E. Evans)는 圖書館委員會를 두어 활용할 경우, “最高經營者는 특별한 問題나 機能遂行上 라인간에 일어나는 문제를 해결하는 데 도움이 되며, 中間管理者는 기존업무를 調整하고 새로운 프로그램과 奉仕를 計劃하고 業務를 評價할 때 활용할 수 있으며, 下位管理者는 업무상의 특별한 問題와 部署의 意思決定 그리고 業務節次의 變化에 대하여 建議할 때 유용할 수 있다”<sup>67)</sup> 라고 하였다. 이처럼 각종 위원회는 圖書館 運營의 主體인 館長의 諮問機構로서 혹은 業務를 圓滑하게 처리하기 위한 支援機構로서 대학도서관에 많이 도입되는데, 13개 國立大에 常設, 非常設機構로 설치된 委員會 組織의 現況은 <표 5>와 같다.

먼저 圖書館運營委員會(혹은 圖書館委員會나 中央圖書館委員會)는 도서관 운영에 대한 諮問, 주요업무의 計劃 및 審議, 規定의 制定 및 改正, 豫算 및 決算의 審議, 分館·分

67) G. Edward Evans, Management Techniques for Libraries, 2nd ed.(New York : Academic Press, 1983). p.89



〈표 5〉 위원회조직의 설치현황

위원회의 명칭	대학명											계		
	강원대	경북대	경상대	부산대	서울대	전남대	전북대	제주대	충남대	충북대	교원대		목포대	수산대
도서관(운영)위원회	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13
도서관발전위원회		x												1
도서선정(장서개발)위원회		x			x				x		x	x		5
전산화추진위원회			x											1
사서업무추진위원회				x										1
고서위원회						x			x					2
분관운영위원회						x								1
장각위원회						x								1
계	1	3	2	2	3	3	1	1	3	1	2	2	1	25

室的 設置 및 廢止, 도서관발전에 관한 建議 및 意見 收斂, 도서관사업이나 계획에 대한 支持·協力·弘報 등과 같은 기능을 수행 하는 대표적인 諮問機構로서 모든 대학에 常設 運營되고 있는 것은 매우 바람직한 현상이라 하겠다. 다만 韓國圖書館協會의 大學圖書館 基準에도 명시되어 있듯이 이 위원회가 대학도서관운영에 관한 정책결정과 활성화에 필요한 사항을 심의·조정하기 위해서는 위원회의 構成·任期·役割·會議 등에 관한 사항이 규정되어야 함은 물론이거니와 위원회의 활동결과에 대한 評價過程을 통하여 문제점을 보완하는 작업도 수반되어 한다.

다음으로 圖書選定委員會(또는 資料選定委員會나 藏書開發委員會)는 藏書 開發政策의 立案, 資料選定方針 및 計劃의 樹立, 資料選定, 寄贈이나 交換資料의 檢討 및 登錄與否 決定, 資料除籍 및 廢棄에 관한 助言 등 장서개발 업무에 따른 전반적인 사항을 다루는 필수불가결한 기구인데도 불구하고 <표 5>에서와 같이 무려8개 대학이 설치하지 않고 있는 것은 藏書構成 및 開發에 관한 管理·運營의 效率性과 專門性이라는 측면에서 심각

한 문제점으로 지적될 수 있다.

기타 위원회조직중에서 圖書館發展委員會는 경북대가, 電算化推進委員會는 경상대가, 司書業務委員會는 부산대가, 古書委員會(혹은 古書選定委員會)는 전남대와 충남대가, 그리고 分館委員會와 奎章閣委員會는 서울대가 설치·운영하고 있는데 규모가 큰 대학일 수록 특히 업무의 효율적인 관리를 촉진하고 이용자 봉사의 질을 제고시키기 위하여 도서관전산화위원회와 사서위원회, 그리고 고서의 선정과 구입 및 폐기에 관한 전문적인 사항을 취급하는 고서위원회와 같은 專門 혹은 實務委員會의 설치가 필요하다 하겠다.

#### (4) 副館長制

대학도서관은 대학의 教育理念을 실현하기 위한 中核機關으로서 직원이나 예산, 조직의 규모로 볼 때 專任經營者에 의해 운영되는 것이 바람직하다. 그럼에도 불구하고 서울大學校設置令 제10조 2항과 韓國敎員大學校設置令 제 5조 2항, 그리고 國立學校設置令 제11조 4항에 教授 및 副教授가 圖書館長職을 겸하도록 되어 있어 사서직원은 관장이 될 수 없을 뿐만 아니라, 韓國圖書館協會의 大學圖書館基準(조문 2.2.1)에도 「도서관운영에 전문적인 지식과 경영능력을 지닌자」를 관장으로 보임하도록 제시하였지만 실제로는 文獻情報學科 혹은 圖書館學科가 설치되어 있는 국립대학에서조차도 도서관업무에 경험이 없는 타전공 분야의 교수에 의해 도서관이 운영되고 있는 실정이다.

이러한 教授兼任制下的 관장은 圖書館運營과 教授職務를 동시에 수행해야 하는 이중적 부담을 안고 있는 반면에 도서관에 관한 專門知識의 不足과 時間的 制約때문에 統率의 範圍가 좁아지기 마련이며, 결국에는 운영상 많은 문제점을 노출시키게 된다. 그리하여 일부 사립대에서는 수년 전부터 副館長 혹은 그 직위에 상당하는 館長補나 司書長制度를 도입하여 왔고, 국립대 중에서는 釜山大가 1988년에 최초로 副館長制를 신설하였다. 또한 서울대, 전남대의 「圖書館發展計劃報告書」에서도 副館長制가 설치되어야 한다는 주장이 제기되었다<sup>68)</sup>.

68) 서울大學校圖書館, 서울大學校圖書館 長期發展計劃에 관한 研究: 1990-2001(서울: 同館, 1990). p.94; 한상환, “전남대학교 도서관 장단기 발전 계획,” 문헌정보학보(전남대학교 문헌정보학연구회), 제4집(1990). p.238.

물론 대학에서는 大學의 直· 附屬機關長을 임명하는 法的 根據에 따라 관이 選任 되기 때문에 專任館長制는 현실적으로 불가능할지라도 日本의 大學圖書館基準과 私立大學圖書館運營要項이 兼任制 館長下에서는 반드시 司書로 보임되는 副館長制를 두도록 주장한 것처럼<sup>69)</sup> 규모가 큰 서울大, 慶北大, 全南大, 忠南大 등은 關係法令을 改正하거나 內規를 마련하여 館長을 補佐하여 專門職 業務를 統括할 수 있는 司書職 副館長制를 두는 것이 바람직할 것이다.

#### (5) 内部組織

도서관 内部組織을 部署化(departmentation)하는 일반적 기준으로 화이트(E.A. Wight)는 機能·活動·利用者·地理·主題·資料形態의 6가지를 제시하였고<sup>70)</sup>, 스투어트와 이스트릭은 人員數·機能·地域·製品·利用者·設備나 處理·主題·資料形態의 8가지를<sup>71)</sup>, 澤本孝久는 職能·資料形態·言語·利用者の 4가지를 들고 있으나<sup>72)</sup> 대학도서관의 경우는 주로 기능별, 자료유형별, 주제별, 언어별 기준에 의하여 부서화가 이루어지며, 이들 중에서도 특히 도서관의 機能은 部署化의 最大要因이라 할 수 있을 정도로 많은 대학도서관들이 機能別 部署設定方法을 우선적으로 채택하고 있다.

이러한 현상은 13개 국립대학도서관에서도 마찬가지이다. 즉, 각 대학은 대학별설치령에 근거하여 도서관업무를 收書, 整理, 閱覽의 3대 기능으로 대별하는 課水準의 組織形態를 基本型으로 하고, 각 課內的 下部單位는 機能別이나 資料類型別 혹은 言語別 등에 따라 구성하는 방식을 併用하고 있는바, 内部組織構造의 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

69) 日本圖書館協會, 圖書館關係法規準案. p.57 87.

70) Edward A. Wight, "Teseach in Organization and Administration," Library Trends, Vol.6, No.2(Oct. 1957). p.142.

71) Stueart and Eastlick, op. cit., pp.58-61.

72) 澤本孝久, "あか'國の大學圖書館組織の比較研究," Library and Information Science, No.6(1968). p.182.

## ①收書課

수서과는 각 조직단위의 직무수행을 지원하기 위하여 庶務·人事·會計 등의 行政的業務와 資料選擇·蒐集·登錄 등의 收書業務를 담당하는 부서로, 그 하부조직의 유형은 <표 6>과 같이 나타나고 있다.

〈표 6〉수서과의 하부조직

부서화 기준	조직 유형	대학명	소계	계 (%)
기능별	서무·수서	강원대, 경북대, 경상대 부산대, 목포대, 전남대등	11	12 (92.3)
	서무·수서· 제2도서관관리계	전북대	1	
기능/자료 유형별	서무·수서·연속간행물· 교환·전산	서울대	1	12 (7.7)

<표 6>을 보면 機能을 중심으로 편성한 곳이 12개 대학(92.3%)으로 절대다수를 차지하고 있으며, 이들 중에서 강원대 등 11개 대학은 庶務와 收書의 2개 계로, 전북대는 庶務·收書·第2圖書館管理係의 3개 계로 편성하였다. 그런가 하면 서울대는 기능을 중심으로 하되 자료유형도 고려하여 庶務·收書·連續刊行物·交換·電算의 5개 부문으로 조직하고 있어 결국 13개 대학 모두가 서무와 수서의 2대 기능을 수서과 하부구조의 기본구성요소로 채택하고 있음을 알 수 있다.

그러나 수서과는 그 명칭에서도 알 수 있듯이 藏書開發政策 및 資料選擇方針의 樹立, 各種 書誌道具의 蒐集, 學術資料의 選定 및 購入, 主題別 出版動向의 調査分析, 大學構成員의 要求 把握, 複本量 決定, 特殊資料의 蒐集, 資料交換計劃樹立, 寄贈資料의 評價 등에 관한 專門知識을 지니고 藏書를 합리적으로 構築해야 하므로 라인부문의 업무를 중심으로 부서가 이루어져야 한다. 그럼에도 불구하고 他部署에 助言 助力하고 指示하는 권한을 지닌 스텝부문의 업무가 포함되어 있기 때문에 상호간에는 葛藤이 일어날 가능성이 높을 뿐만 아니라, 실제로 많이 발생하고 있다.

## ②整理課

整理課는 資料의 分類, 編目 등에 관한 專門知識과 技術을 利用하여 選擇·蒐集·登錄된 資料를 有機的으로 組織하는 部署로, 그 하부조직의 유형은 <표 7>과 같다.

〈표 7〉 정리과의 하부조직

부서화기준	조직유형	대학명	소계	계 (%)
언어별	동양서·서양서	강원대, 경북대, 경상대 전북대, 제주대, 충북대 수산대	7	7 (53.8)
언어/기능별	동양서·서양서·조정 국내서·동양서·서양서·조정	전남대 서울대	1 1	2 (15.4)
기능별	분류·목록 분류목록·자료출판 분류·목록·서지발간·전산실 운영	목포대, 충남대 부산대 교원대	2 1 1	4 (30.8)

<표 7>에 나타난 바와 같이 13개 대학중 言語를 기준으로 조직을 편성한 곳은 강원대 등 7개 대학(53.8%)으로 모두 東洋書와 西洋書로 양분하였으며, 言語를 중심으로 하되 機能도 고려한 2개 대학(15.4%)중 전남대는 東洋書와 西洋書외에 調整業務를 추가하였고, 서울대는 東洋書를 國內書와 東洋書로 세분하고 여기에 西洋書와 調整業務를 포함시켜 4개 분야로 편성하였다.

반면에 機能別 基準을 도입한 4개 대학(30.8%)을 보면 목포대와 충남대는 分類와 目錄으로, 부산대는 分類目錄과 資料出版으로 양분하였고, 한국교원대는 分類·目錄·書誌發刊·電算室 運營의 4개 분야로 구분하였다.

이처럼 정리과의 업무조직은 주로 言語別 基準에 근거하여 東洋書와 西洋書의 2대 基本構成要素를 중심으로 편성하고 機能要素인 調整業務를 포함시키는 경우와 機能別 基準에 따라 分類와 編目을 주축으로 構造化하되 資料出版이나 書誌發刊등을 포함시키는 경우로 요약할 수 있다.

그러나 과거 手作業에 의해 順次的으로 이루어져 왔던 分類, 編目, 裝備作業 등의 資

料組織過程에 컴퓨터, 워드프로세서, 카드프린터(혹은 카드복제기), CD-ROM製品 등과 같은 資料處理技術 및 編目支援시스템이 도입되어 일련의 업무과정이 부분적으로 통합되거나 상호간의 한계가 불명확해지고 있다. 그런가 하면 편목의 경우는 동양서와 서양서에 기록되어 있는 書誌情報의 言語나表現方式이 相異하기 때문에 特定 目錄規則과 編目支援프로그램을 공통적으로 사용하는 것보다는 각기 독립적으로 적용하는 것이 업무수행상 보다 능률적이고 일관성이 유지된다는 판단하에 많은 도서관들이 目錄作成 및 配列體系를 二元化하고있다.<sup>73)</sup>

### ③ 閱覽課

閱覽課는 整理된 資料를 維持·管理하고 利用者에게 제공하거나 이용할 수 있도록 豫見하는 直接奉仕部署로, 그 하부조직의 편성내용은 <표 8>과 같다.

먼저 組織構成要素로 채택된 22개계(실)을 部署設定基準別로 구분하면, 資料類型別에는 定期刊行物室 參考資料室 등 7개실이, 機能別에는 貸出室 藏書室 등 5개실이, 言語別에는 國內資料室 등 4개실이, 그리고 구분이 애매한 기타에는 情報資料室 등 6개실이 포함되어 있어 자료유형 아래에 가장 많은 실이 편성되어 있다.

그리고 13개 대학에 설치된 총 74개실(계)의 部署設定基準別 分布數는 資料類型別이 41개실(55.4%)로 가장 많고, 그 다음이 機能別로 17개실(23.0%), 기타 10개실(13.5%), 言語別 6개실(8.1%)의 순으로 나타나고 있어 자료유형이 가장 보편적인부서화기준으로 채택되고 있다. 하지만 이들 기준 중 자료 유형별은 모든 대학이 채택한 반면에 언어별은 경북대·목포대·부산대만이 적용하며, 기능별은 경북대·한국교원대가 적용하지 않는 등 대학에 따라 그 기준이 상이하다.

다음으로 각 실의 대학별 설치현황을 보면 정기간행물실과 參考資料室은 大學設置基準令 제12조 1항에 근거하여 13개 대학 모두가 설치하였고, 貸出室은 9개 대학이, 論文資料室은 5개 대학이, 視聽覺資料室은 4개 대학이 설치하였으며, 藏書室 등은 3개 대학

73) 東洋書에 韓國目錄規則과 英美目錄規則을 적용하는 대학이 각각 75%와 15.63%이고, 西洋書에 韓國目錄規則과 英美目錄規則을 적용하는 대학이 각각 42.9%와 44.9%이므로 東洋書에는 韓國目錄規則을, 西洋書에는 英美目錄規則을 많이 적용하고 있다. (崔云實, 崔昌燮, 圖書館體制確立 및 運營活性化 方案研究(서울: 韓國教育開發院, 1987). p.63).

〈표 8〉 열람과의 하부조직

기 준	대 학 명 실(계)명	강	경	목	부	서	전	전	제	충	충	교	수	소 계	계 (%)
		원 대	상 대	포 대	산 대	울 대	남 대	북 대	주 대	남 대	북 대	원 대	산 대		
자 료 유 형 별	정기간행물실(정간실, 연속간행물실, 외국 학술잡지실, 등)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13	41 (55.4)
	참고자료실(참고열람실, 참고서지실, 참고도서실, 참고논문자료실(논문실, 학술논문실))	x	x	x	x	*	x	x	x	x	x	x	x	12	
	학위논문실	x		x			x	x			x			5	
	시청각자료실(음영실, 음영자료실, 마이크로자료실)	x		x			*				x	x	x	4	
	향토자료실	x							x					2	
	고서실(고한적자료실)							x	x		x			3	
	대출실(대출 및 반납국외도서대출실)			x	x		x	x	x	x	x	x	x	9	
	장서조사실	x					x			x				3	
	계본실				x		x							2	
	전산실			x	x									2	
언어 별	국내자료실		x	x										2	
	동양자료실				x									1	
	국외(교수)자료실 서양자료실		x	x										2	
기 타	정보자료실								x					1	
	과제(지정)도서실	x					x		x					3	
	기본도서실						x							1	
	개가자료(도서)실							x	x					3	
	기중자료실									x				1	
	분관			x										1	
계		7	5	4	7	6	7	7	6	8	5	5	4	3	74
1관당 평균실(계)수		5.7실(계)											(100)		

\*서울대도서관의 참고 및 시청각자료실은 참고서지과에 소속되어 있음.

이,學位論文室은 2개 대학이, 그리고 製品 등은 1개 대학이 각각 설치한 것으로 나타났다. 또한 대학별로 설치된 실(계)수는 濟州대가 8개실로가장 많고 釜山水産대가 3개실로 가장 적으며, 기타 대부분의 대학은 5~7개실 정도를 갖추고 있다. 이처럼 열람과의 하부조직은 資料類型別, 機能別, 言語別 등의기준을 선택적으로 병용하여 편성하고 있지만, 그 중에서도 定期刊行物室 參考資料室 등이 가장 많은 것으로 보아 資料類型이

閱覽課 下部構造設定의 가장 보편적인 기준으로 도입되었으며, 13개 대학의 평균 실(계) 수는 5.7개 정도이다.

그러나 이러한 조직형태가 자료의 保存的, 管理的 側面에서는 그 正當性을 인정받을 수 있을지라도 同一 主題의 자료가 그 형태에 따라 실별로 분산되기 때문에 直接奉仕를 담당하는 司書나 특정 주제의 모든 자료를 檢索하고자 하는 利用者의 입장에서는 매우 불편할 수 밖에 없으며, 게다가 실(계)수도 統率의 일반적인범위를 넘어선 방대한 규모이므로 經營을 合理化하고 奉仕機能을 極大化하는 데는不適切한 組織構造라 할 수 있겠다.

#### (6) 電算業務組織

많은 大學圖書館들이 電算化 초기단계에는 별도의 擔當組織을 두지 않은 채, 주로 間接奉仕部門의 反復的, 技術的 業務에 전산화 시스템을 부분적으로 도입하지만 점차 直接奉仕部門과 經營管理部門에 이르기까지 적용영역이 확대되면 이들 업무를 전담할 업무 조직인 電算室을 도서관 조직내에 별도로 설치하게 되는데 13개 국립대학에 있어서 전 산업무조직의 설치현황을 보면 <표 9>와 같다.

<표 9>에 나타난 바와 같이 전체의 과반수에 가까운 6개 대학(46.2%)에는 전산실이 설치되어 있지만, 江原大를 포함한 나머지 7개 대학(53.8%)에는 電算組織이 없을 뿐만 아니라 업무를 담당하는 職員조차도 없다. 또한 전산실이 마련되어 있는 6개 대학에 있어서 이들의 조직상 위치를 보면 慶北大과 全南大가 비록 형식적이긴 하지만 課所屬이

<표 9> 전산업무조직의 설치현황

전산실 유무	전산실이 있는 경우				전산실이 없는 경우
	관장직속	수서과소속	정리과소속	열람과소속	
대학명	경북대 전남대	서울대	교원대	경상대 부산대	강원대, 목포대, 전북대 제주대, 충남대, 충북대 수산대
소계	2	1	1	2	7
계(%)	6(46.2)				7(53.8)



아닌 館長直屬의 獨立組織으로 편성되어 있을 뿐 서울대는 收書課에, 韓國敎員대는 整理課에, 慶尙대와 釜山대는 閱覽課에 소속되어 있는 등 대학에 따라 전산실의 管轄部署가 다르다.

그러나 資料蒐集에서 利用者奉仕에 이르기까지 모든 작업과정의 유기적으로 연결되어 있는 도서관업무를 전산화하기 위해서는 우선 諸業務에 精通하여야 하고 部署間에 重複되거나 境界領域에 놓인 많은 업무를 相互調整해야하는 것은 물론이거니와 새로운 시스템을 開發하고 運營·管理해야 하는데 이러한 일들이 특정 부서의 업무라고는 보기 어렵기 때문에 현재와 같이 전산실이 없거나, 있어도 특정부서에 소속되어 있는 조직체계 하에서는 전산업무가 제대로 추진될 수 없다.

(7) 分館組織

대학도서관에 있어서 分館組織이란 캠퍼스의 地理的 狀況(大學別 配置狀況,分校등), 學問水準의 差異, 主題專門分野의 相違, 母體機關의 發達過程,大學機構의 分散化政策, 利用者의 要求와 期待 등과 같은 요인들 때문에 도서관 단위가 複數로존재하게 될 때 中央館의 統制下에 運營되는 單位圖書館들의 奉仕組織을 의미하는데 13개 국립대학의 分館조직 설치현황은 <표 10>과 같다.

<표 10> 分과조직의 설치현황

분관유무 구분	분관이 있는 경우		분관이 없는 경우
	독립조직(분관명)	열람과소속(분관명)	
대 학 명	경북대(의학, 과학관) 경상대(의학, 과학) 서울대(의학, 농학, 법학) 전남대(의학) 충남대(의학, 과학)	목포대(목포분관)	강원대, 수산대, 원주대, 전북대, 교원대, 충북대
계(분관)	7(의학7, 과학3, 농학1, 법학1)	1(1)	5
계(%)	8(61.5)		5(38.5)

<표 10>에 나타난 바와 같이 慶北大 등 비교적 규모가 큰 8개 대학(61.5%)에는 분관조직이 있는 반면에 江原大 등 5개 대학(38.5%)에는 분관조직이 없으며, 분관이 설치되어 있는 대학에 있어서 그들의 組織構造上 位置는 木浦分館만이 閱覽課에 소속되어 있을 뿐 나머지 대학들의 분관은 특정부서의 통제를 받지 않는 獨立組織으로 되어 있다. 그러나 분관 직원들의 業務分掌內容을 분석하여 보면, 총 13개관 중 서울대의 醫學 및 農學分館, 慶北大·釜山大의 醫學分館만이 資料蒐集에서 奉仕에 이르는 諸業務를 독자적으로 수행하고 있을 뿐, 기타 10개관은 奉仕機能만을 담당하고 있다.

한편 이들 분관의 大學別 設置現況은 서울대가 3개관으로 가장 많고, 慶北大·釜山大·忠南대가 2개관, 기타 대학들이 각각 1개관씩이다. 그리고 이들의 主題別分布는 醫學이 7개관으로 가장 많고 科學이 3개관이며, 農學·法學 기타(목포분관)가 각각 1개관씩인데 이처럼 의학분관이 절대적으로 많은 이유는 지리적으로 大學當局과는 떨어져 있는 醫科大學과 病院이 이용자 가까이에 奉仕據點을 마련하여 資料接近을 便利하도록 하기 위하여 분관을 설치하였기 때문이 아닌가 싶다.

그러나 도서관 조직구조상 독립조직으로 되어 있는 12개 분관 중 지리적으로 멀리 위치하는 4개의 醫學分館이 봉사기능만을 수행한다는 점과 동일 캠퍼스내에 있는 科學 및 法學分館들이 독립조직으로 되어 있는 점은 再考되어야 할 문제라 하겠다.

### 3. 組織構造의 改善模型

#### (1) 改善模型의 基本方向

<Ⅲ-1>에서 살펴본 理論的 根據와 <Ⅲ-2>의 現況分析에서 摘出된 問題點을 기초로 하여 國立大學圖書館 組織構造의 改善模型에 대한 基本方向을 提示하면 다음과 같다.

#### 가. 組織構造 形態의 改編

어떤 組織模型이 대학도서관에 적합한가를 알기 위해서는 組織模型과 組織目標와의 適合關係 뿐만 아니라 組織模型과 基本變數(複雜性, 集權化, 公式化) 및 狀況變數(規模, 技術, 環境)의 相互作用과의 適合關係를 聯關分析的으로 파악하여야 한다. 이러한 측면에서 보면 일반적으로 대학도서관은 대학의 教育 및 研究活動을 지원하는 시설이므로 組織의 目標가 明確하며, 官僚制的 階層構造를 형성하고 있어 集權的이다. 또한 업무내용이

機能別로 명확히 구성되어 있어 專門化와 複雜性이 높은 데 반해, 營利組織에 비하여 經營規模가 작고 環境도 덜 不確實하므로 機能別 組織形態가 적합한 模型이라할 수 있겠다.

따라서 機能別 組織을 全體組織構造的 基本模型으로 채택하되 이미 <II-2-(1)>에서 언급된 問題點을 解消하고 奉仕機能을 強化하기 위하여 主題別部門化의 原理를 加味하여 分權化를 유도하며, 필요할 때 마다 프로젝트팀이나 데스크포스<sup>74)</sup>를 형성하여 部署間에 相互關聯性이 있는 業務나 問題를 해결하도록 함으로서 주어진 상황에 잘 적응해 나갈 수 있는 有機的 組織形態가 바람직하다.

#### 나. 組織規模의 擴大

大學設置基準令 經過措置에 1988년말까지 確保하도록 되어 있는 총 학생정원1인당 基本藏書量 30권과 年次增加量 3권 以上을 기준으로 한 藏書數와 그에 따른 法的 司書 職員數, 그리고 <III-1-(2)>의 專門職者數와 非專門職者數의 構成比率를 근거로 한 全體 職員數와 組織規模는 <표 11>과 같이 나타나므로 5개 대학(강원대, 제주대, 한국교원대, 목포대, 부산수산대)을 제외한 8개대학은 조직규모의 擴大가 불가피하다.

그러므로 現行 大學別 設置令 中 圖書館 部署數에 대한 基準을 上向調整하여야 하며, 奉仕對象者數·藏書數·職員數 등 대학의 규모에 따라 組織規模에 대한 基準도 多樣하게 제시되어야 한다.

서울대의 경우는 실제 장서수가 법적 기준치보다 더 많기 때문에 1990. 12. 31 현재 장서수를 이용하여 직원수와 그에 따른 조직규모를 산출하였음.

74) 데스크포스(task force)란 서로 다른 機能單位와 (혹은) 目的中心單位의 개인들로 구성되어 報告書를 제출한 후에는 解散되는 企劃集團(Planning group)을 의미하며, 성격상 유사한 단위의 대표들로 구성된 교차단위그룹(cross-unit group)을 의미하며, 성격상 유사한 단위의 대표들로 구성된 교차단위그룹(cross-unit group)이 常設機構로 존속하는 조직에서는 이 그룹이 “팀(team)”, “調整委員會(coordinating committee)” 혹은 “프로젝트그룹(project group)”으로 持稱되기도 한다(Peggy Johnson “Matrix Management : An Organizational Alternative for Libraries,” Journal of Academic Librarianship, Vol.16, No.4(Sept.1990). p.225)

〈표 11〉 장서수 및 직원수의 법적기준치에 따른 조직규모(과)

구분 대학명	학 생 수 (명)	장 서 수 (명)	직 원 수(명)			조직규모 (과)
			사서직	비사서직	계	
서울대	27,576	1,466,752*	98*	66	164	7~8
강원대	12,253	367,590	32	21	53	3
경북대	20,291	608,730	53	36	89	4~5
경상대	12,668	380,040	33	22	55	3
부산대	19,482	584,460	50	34	84	4~5
전남대	18,841	565,230	48	32	80	4
전북대	17,139	514,170	44	29	73	3~4
제주대	6,852	205,560	18	12	30	2
충남대	17,401	522,030	45	30	75	4
충북대	16,945	508,350	43	29	72	3~4
공주대	3,476	104,280	10	7	17	1
포항공대	5,054	151,620	14	9	23	1
수원대	4,740	142,200	13	9	22	1

\* 서울대의 경우는 실제 장서수가 법적 기준치보다 더 많기 때문에 1990. 12. 31 현재 장서수를 이용하여 직원수와 그에 따른 조직규모를 산출하였음

#### 다. 委員會 組織의 設置強化

도서관의 運營主體인 館長의 諮問機構로서 常設·運營되고 있는 圖書館運營委員會외에, 集書의 偏向性を 最小化하고 藏書를 體系的으로 構成하는데 있어서 필요불가결한 기구로 간주되는 資料選定(혹은 藏書開發)委員會가 의무적으로 설치되어야 하며, 기타 관의 상황에 따라 요구되는 專門委員會나 實務委員會의 설치도 적극적으로 검토되어야 한다.

#### 라. 부관장제의 도입

도서관의 規模가 擴大됨에 따라 内部組織에 있어서 部署數에 대한 基準이 上向調整되면 그만큼 館長의 統率範圍가 넓어지게 되므로 4개과 이상이 필요한 대학은 兼任制 館長을 補佐하며, 專門職 司書들을 指揮·監督할 수 있도록 司書職 專任副館長制를 도입하는 것이 바람직하다.

### 마. 内部組織의 擴大改編

#### ①收書課

소규모 대학은 內規를 마련하여 收書課에서 庶務係를 分離시켜 館長直屬으로 編成하고, 규모가 큰 서울대·釜山大·慶北大 등은 關係法令을 改正하여 수서과에 속해 있는 庶務中心의 스태프職能을 分離시켜 庶務課로 格上시키는 한편, 收書中心의 라인部門은 藏書開發課로 改稱하는 組織擴大方案을 模索하여야 할 것이다. 물론 이 경우에 장서관발과의 하부구조는 機能을 중심으로 편성하되 資料類型別 基準을 併用하여 單行本收書係, 雜誌 및 視聽覺資料係, 寄贈 交換係, 登錄係 (혹은 東洋書收書係, 西洋書收書係, 寄贈·交換係, 登錄계) 등 3~4개 정도의 係를 갖추도록 한다.

#### ②整理課

정리과는 우선 그 명칭을 情報處理課로 改稱한다. 그리고 소규모 대학의 하부조직은 자료의 言語를 중심으로 東洋書係와 西洋書係로 양분하고, 慶北大·釜山大등비교적 규모가 큰 대학은 東洋書係와 西洋書係 외에 非圖書資料의 整理業務와 分類表 및 目錄規則의 變更에 따른 기존자료의 修正業務를 담당할 再整理係를 설치하며, 서울대는 東洋書係·西洋書係·非圖書資料係·再整理係로 편성하도록 한다.

#### ③閱覽課

대학의 교육 및 연구가 學問領域別로 均衡을 유지하고 있고 도서관의 空間計劃上 별 문제가 없다면, 主題專門化(subject specialization)는 대학 도서관을 운영하는 理想的인 방식은 아닐지라도 最善의 방식인 동시에 매우 효과적인 戰略으로 간주될 수 있으므로 열람과의 명칭을 情報奉仕課로 바꾸고 非圖書資料와 古書 등의 特殊資料를 제외한 一般印刷資料는 人文科學·社會科學·自然科學 등 3~4개 영역으로 群集化하는 主題別 組織形態를 도입하는 것이 바람직하다. 그러나 建物構造上 주제별 전문화가 불가능할 경우에는 열람과에서 參考書誌中心의 기능을 分離 獨立시켜 學術情報課로 하고 그 산하에 參考資料室, 書誌調查室, 利用指導 및 教育係를 두며, 기존의 열람과는 情報奉仕課로 改稱하고 貸出室, 定期刊行物室, 學位論文室, 視聽覺資料室, 古漢籍室 등의 하부조직을 두는 방향으로 조직을 擴大改編하여야 할 것이다.

#### 바. 電算室의 獨立設置

도서관업무의 電算化를 적극적으로 推進하고 統合시스템화하려면 독립된 컴퓨터기기와 시스템開發 및 運營을 전담할 電算要員과 專門司書가 필요하므로 소규모 대학은 內規를 마련하여 館長直屬으로 係水準의 電算室을 신설하고, 규모가 큰 대학은 關係法수를 개정하여 課水準의 電算室 (혹은 電算·企劃室)을 설치하는 것이 바람직하다. 물론 이때의 전산실에는 專門研究人力이 투입되어 도서관 전산업무외에도 部署間的 役割調整業務·長短期發展計劃·合理的인 人事方針 및 職制의 確立藏書開發計劃 등의 企劃業務, 기타 특별한 프로젝트를 수행하는 태스크포스의 性格이 附與되어야 한다.

#### 사. 分館運營方式의 改善

분관형성에 많은 영향을 미치는 요인들 중에서 캠퍼스의 地理的 與件을 우선적으로 고려하여 멀리 떨어져 있는 醫學分館 등은 자료를 신속하게 提供할 수 있도록 部分分散制를 채택하고, 기타 동일 캠퍼스내에 위치하는 科學分館 등은 가능한한 中央館에 흡수시켜 直接奉仕部署내에 主題別 혹은 學問領域別 閱覽室體制를 構築하되, 대학의 특수한 사정으로 分離設置나 存續이 불가피할 경우에는 完全集中制를 도입하여 經營管理의 統一性和 資料整理 및 奉仕業務의 一貫性을 확보하도록 하는 것이 바람직하다.

#### (2) 組織構造의 改善模型

도서관 조직구조는 組織道具의 하나이므로 自館의 특별한 目的이나 目標를 成就하는데 필요한 구체적인 戰略用 프레임워크가 될 수 있도록 柔軟性있게 形成되고 再構成되어야 한다는 데 대해서는 再論의 여지가 없지만, “모든 組織에 적합한 理想的인 組織構造는 있을 수 없다”<sup>75)</sup>고 한 다니엘(E.Daniel)의 주장처럼 대학도서관들은 각자의 組織目標와 基本變數 및 狀況變數가 다를 수 있으므로 모든 도서관에 공통적으로 적용할 수 있는 완전한 模型을 제시 한다는 것은 거의 불가능하다. 다만 國立大學圖書館의 現狀을 고려하여 奉仕 對象者數나 藏書 및 職員의 規模에 따라 準用할 수 있는 代表的인 模型을 提示하면 다음과 같다.

75) Evelyn Daniel, "Information Resource and Organizational Structure," Journal of the American Society for Information Science, Vol.34, No.3(May 1983). pp.222-228.

①小規模 大學圖書館 組織圖

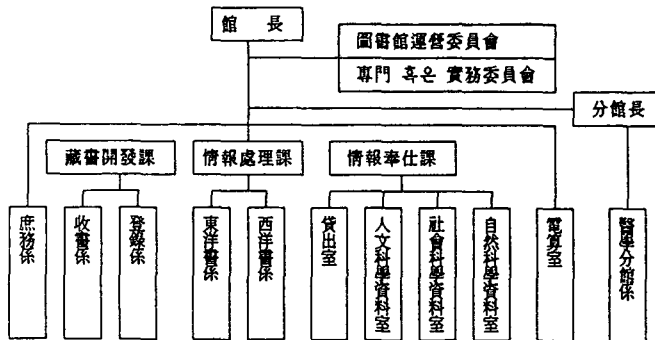
국립대학교 도서관 중에서 江原大, 慶尙大 등과 같이 50만권 이하의 藏書를 가지고 1만 5천명 이하의 학생과 교수들에게 봉사하는 소규모 대학 도서관의 조직도는 <도 2>에 제시된 바와 같이 館長아래 中央館에는 3과, 9~12계를 두고 分館에는 1계를 두는 등 總 3課, 10~13係로 편성하고 이에 필요한 職員數는 50~60名 정도로구성하는 것이 바람직하다 하겠다.

그리고 이 조직도의 주요한 特徵은 현행 조직규모와 같이 3課 體制를 유지하되, 종래의 固定的인 圖書館觀念에서 탈피하지 않고서는 昨今の 급증하는 다양한 學術情報媒體를 체계적으로 수집하여 적극적으로 제공할 수 없다는 見地에서 課名稱을 시대에 맞게 全面的으로 變更하였고, 藏書開發課에서 庶務中心의 스태프職能을 분리시킨 庶務係와 電算業務를 효율적으로 추진하기 위한 係水準의 電算室을 館長直屬으로 설치하였으며, 또한 情報奉仕課의 下部組織을 主題別로 再編成함으로써 特定主題分野의 모든 자료를 한 곳에서 이용할 수 있게 하였다는 점이다.

②中規模 大學圖書館 組織圖

국립대학교 도서관 중에서 慶北大, 釜山大 등과 같이 50~100만권의 藏書와 1만5천~2만5천명의 奉仕對象者를 가진 典型的인 규모의 대학도서관은 <도 3>에 제시된 조직도와 같이 館長아래에 專門職業務에 대한 실제적인 指導·監督機能을 강화할 수 있도록 司書書記官으로 보하는 司書職 專任副館長을 두는 한편,課單位 以下の 下部組織은 中央

(도 2) 小規模 大學圖書館 組織圖

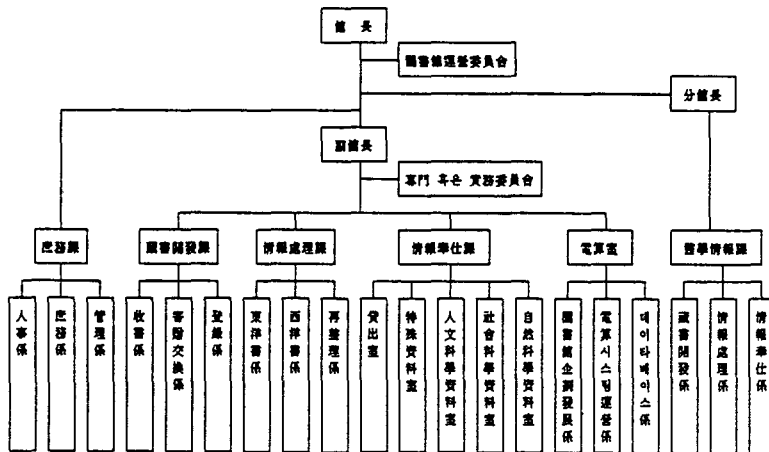


館에 4과1실, 15~18계를 두고 分館에 1과, 3계를 두는 등 總 5~6課, 18~21係로 編成하고 이에 필요한 職員數는 80~120名 정도로 구성하는 것이 合理的이라 하겠다.

그리고 이 조직도의 特徵은 課名稱의 全面的인 變更과 더불어 藏書開發課에서 庶務·會計業務를 分離시킴으로서 本然의 資料蒐集·開發機能을 강화한 점이라든가, 資料類型別로 편성되어 온 情報奉仕課의 下部單位를 主題別로 전환함으로서 學術情報의 提供機能을 강조한 점, 그리고 係水準 혹은 課水準의 電算室(혹은 電算課)을 설치하여 業務電算化를 促進시키는 동시에 도서관의 企劃 및 發展과 관련된 프로젝트를 集中的으로 처리할 수 있도록 태스크포스의 性格을 부여한 점 등이라 할 수 있는데, 이러한 編成方法은 대학도서관이 情報化社會에 伸縮的으로 대처하기 위해서라도 반드시 고려해야 할 組織形態라 할 수 있겠다.

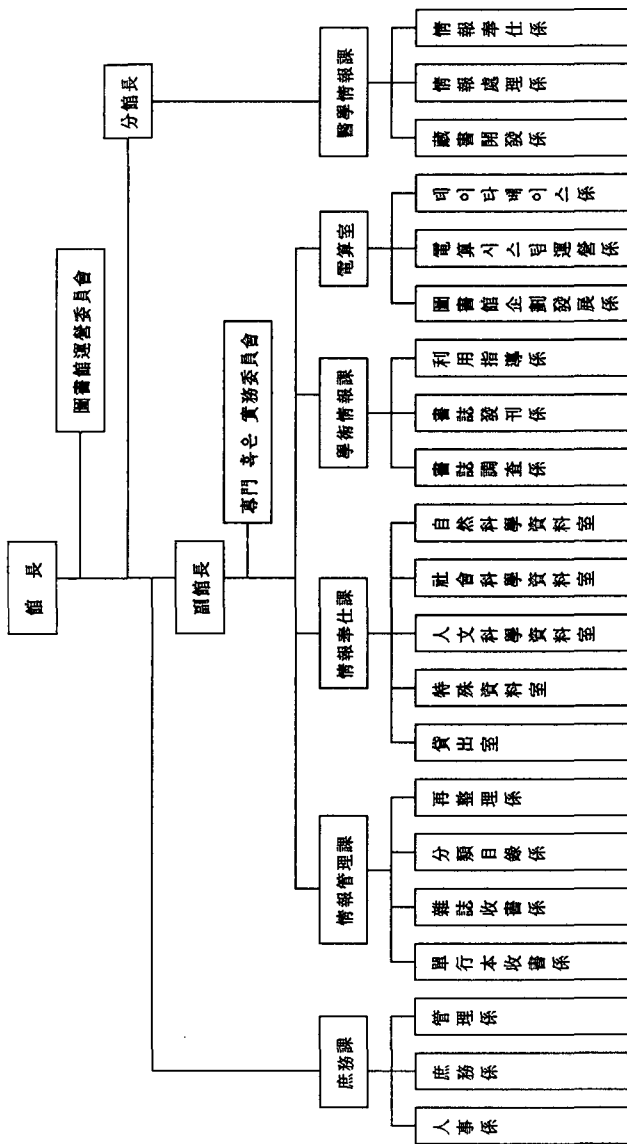
그러나 도서관의 諸業務가 전산화되어 통합시스템形態로 運營되거나 書誌유틸리티를 통하여 대다수의 間接奉仕業務를 처리하게 될 경우에는 <도 4>와 같이 藏書開發課와 情報處理課를 統合하여 情報管理課로 개편하는 대신에 學術情報課를 新設하고 間接奉仕部門의 專門司書들을 直接奉仕部門에 集中 配置하는 등보다 積極的인 奉仕中心體制로 再編成하여야 할 것이다.

(도 3) 中規模 大學圖書館 組織圖( I )





〈도 4〉 中規模 大學圖書館 組織圖(Ⅱ)



### ③大規模 大學圖書館 組織圖

서울대와 같이 100만권이 넘는 藏書와 2만5천명 이상의 奉仕對象者를 가진 대규모 대학도서관의 조직도는 <도 5>에 제시된 바와 같이 館長아래에 司書 副理事官 또는 司書書記官으로 보하는 副館長을 두는 한편, 課單位 이하의 下部組織은 中央館에 5과1실, 20~21계를 두고 分館에 2과, 6계를 두는 등 總 7~8課, 25~28係로 編成하고 이에 필요한 職員數는 140~170名 程度로 구성하는 것이 合理的이라 하겠다.

그리고 이 조직도의 주요한 特徵으로는 상술한 중규모 도서관 조직도에서 제시된 것 이외에도 課水準의 電算室(혹은 電算課)을 설치하여 도서관의 電算業務 뿐 만 아니라 企劃 및 發展과 관련된 기능을 더욱 강화하고자 한 점과 學術情報課를 신설하여 參考 및 情報奉仕機能을 活性化하고자 한 점, 그리고 分館의 組織規模를 係水準에서 課水準으로 확대조정하여 분관업무를 一貫性 있게 수행하는 동시에 중앙관과의 業務上 協力を 圓滑하게 한 점 등을 들 수 있겠다.

그러나 도서관자료에 대한 데이터베이스가 완전히 構築되고 統合시스템 形態로 운영할 경우에는 資料接近을 容易하게 하고, 情報檢索의 便利성과 效率성을 提高시킬 수 있도록 學術情報를 學問領域別로 分散處理하여 봉사하는 主題別 圖書館體制로 轉換하여야 할 것이다.



#### IV. 要約 및 結論

大學圖書館이 끊임없이 변화하는 環境속에서 급증하는 다양한 類型의 學術情報를 체계적으로 蒐集 整理하여 適時에 適者에게 適切한 形態로 提供함으로써 대학의 敎育 및 研究活動을 活性化하는 데 一翼을 담당하기 위해서는 既存시스템의 變革을 통한 役割의 增大가 불가피하며, 이는 組織構造의 持續的인 改編으로부터 시작된다고 해도 과언이 아니다. 그럼에도 불구하고 國立 大學校圖書館 組織構造의 基本的인 形態와 下部組織은 지난 10여년간 法的 障壁과 組織環境의 限界, 그리고 圖書館人들의 努力不足으로 거의 변화가 이루어지지 않았기 때문에 직접적으로는 대학사회의 中樞的인 學術情報시스템으로서의 機能을 제대로 수행하지 못하고 있을 뿐만 아니라 간접적으로는 電算化를 배경으로 하는 高度情報社會에 伸縮的으로 대처하지 못하고 있는 실정이다.

따라서 이 연구는 국립대학도서관의 不適切한 現行組織構造를 改善하는데 一助하고자 法的基準과 適正職員數 및 構成比率, 統率範圍 등에 대한 諸理論에 근거하여 조직구조상의 問題點을 摘出하고 奉仕對象者數와 藏書 및 職員의 規模에 따른 狀況適合的이고 有機的인 改善模型을 定立하였는 바, 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 藏書 50萬卷 以下를 가지고 1萬5千名 以下の 학생과 교수들에게 봉사하는 소규모 대학도서관은 50~60名 정도의 職員을 확보하고, 館長아래에 3課, 10~13係(中央館 3課, 9~12係 + 分館 1係)로 편성하는 組織構造가 合理的이라 하겠다.

2. 藏書 50~100萬卷을 가지고 1萬5千~2萬5千名의 학생과 교수들에게 봉사하는중규모 대학도서관은 80~120名 정도의 職員을 확보하고, 館長과 司書職 專任副館長아래에 4~6課, 18~21係(中央館 4課 1室, 15~18係 + 分館1課, 3係)로 편성하는 組織構造가 適切하다 하겠다.

3. 藏書 100萬卷 以上을 가지고 2萬5千名이 넘는 학생과 교수들에게 봉사하는대규모 대학도서관은 140~170名 정도의 職員을 확보하고, 館長과 司書職 專任副館長 아래에 7~8課, 25~28係(中央館 5課 1室, 20~21係 + 分館 2課 6係)로 편성하는 組織構造가 바람직하다 하겠다.

## An Improved Model of the Organizational Structure for National University Libraries in Korea

### Abstract

Yun-Hee Yun\*

This study aims to present an improved model of the organizational structure for national university libraries in Korea. The results of this study are as follows :

1. A small scale library serving to a population of less than 15,000 should be organized with a staff of 50-60 persons, 3 departments and 10-13 sections (3 departments and 9-12 sections of central library + 1 section of branch library)

2. A medium scale library serving to 15,000 -25,000 population should be organized with a staff of 80-120 persons, an associate librarian, 5-6 departments and 18-21 sections (4-5 departments and 15-18 sections of central library + 1 department and 3 sections of branch library)

3. A large scale library serving to a population of over 25,000 should be organized with a staff of 140-170 persons, an associate librarian, 7-8 departments and 25-28 sections (5-6 department and 20-21 sections of central library + 2 departments and 6 sections of branch libraries)

---

\* Instructor, Department of Library, Archives and Information Studies, Pusan National University.