

대학도서관 경영개혁의 동향과 반추

- 조직의 통합과 팀제를 중심으로 -

윤 희 윤(대구대학교 문헌정보학과 교수)

I. 서 언

도처에서 세계화, 정보화, 디지털화가 회자되고 있다. 이러한 패러다임의 구체적인 수단과 기법으로 간주되는 전략적 계획, 총체적 품질관리, 리엔지니어링, 다운사이징, 아웃소싱, 지식경영 등은 최근에 담론의 차원을 넘어 모든 조직체의 경영방식과 조직 문화를 변혁시키고 있다.

그래서 지금까지 경쟁이나 개혁을 외면하여 왔던 대학들도 새로운 경영패러다임에 기저하여 캠퍼스 종합정보시스템을 구축하고, 학제 및 행정조직을 개편하며, 교육 및 연구기능을 강화하는데 진력하고 있다. 그 중에서 도서관과 연계되는 대표적인 사례가 리엔지니어링 또는 다운사이징의 차원에서 추진하는 전자계산소와의 통합, 팀제조직의 도입, 내부기능의 아웃소싱이라 할 수 있다. 어떤 경우에도 도서관이 부속기관으로 존재하는 한 캠퍼스의 전방위적 개혁대상에서 제외될 수 없다. 그렇다 하더라도 대학당국이 경쟁력 강화와 비용절감이라는 명분 하에 추진하는 변혁의 부작용과 후유증을 좌시하거나 답습하는 것은 결코 바람직하지 않다. 더욱이 일부 도서관에서 다운사이징을 선도하는 행위는 그 강제성이나 당위성을 불문하고 자제되어야 한다. 그 이유는 각 대학의 상황변수가 다른데도 불구하고 무비판적으로 답습할 경우, 퇴행이 불가피할 것이기 때문이다.

이에 대학도서관은 다양한 학술정보를 수집·통정·제공하는 학술정보센터로서 뿐만 아니라 미소장 원문정보도 신속하게 추적·봉사하는 학술커뮤니케이션의 구심체가 되어야 한다는 전제하에 경영개혁의 동향을 개관하고, 특히 조직통합과 팀제도입의 양면성을 반추한 다음, 지향성을 모색하고자 한다.

해고, 재취업 알선, 그리고 결원을 보충하지 않는 자연감소(소모를 통한 감원) 등의 기법을 사용한다. 국내의 대학과 도서관은 가장 소극적인 방식인 자연감소를 통한 감원에 치중하고 있다. 둘째, 업무의 재설계이다. 대개 조직내의 불필요한 기능, 계층, 부서, 작업집단 등을 제거하거나 작업과정의 재설계, 조직단위의 통합, 업무시간의 감축 등의 방식으로 추진된다. 대학에서 도서관과 전자계산소의 통합, 수서과와 정리과의 통합, 비전문직 업무의 아웃소싱 등이 대표적인 사례에 속한다. 셋째, 인력 및 업무도 변화시키지만 조직문화의 개선(조직의 분위기, 구성원의 태도와 가치 등)을 더 중시하는 체계적인 접근법이다. 따라서 일과성의 다운사이징이 아니라 장기적이고 지속적인 개선을 추구하는 개념이다. 도서관에서는 친절교육, 봉사마인드의 강화, 정보기술의 수용성과 활용성의 제고 등을 들 수 있다.

(2) 리엔지니어링

다운사이징이 감원과 비용절감을 통하여 최적의 업무환경을 조성하는 경영이론이라면, 리엔지니어링(reengineering)은 비용·품질·서비스·속도 등을 획기적으로 개선하기 위하여 조직체의 활동과 과정을 근본적으로 재검토하고 원천적으로 재설계하는 것을 말한다. 경영관리의 복음으로 지칭되는 리엔지니어링의 핵심내용은 분업의 부정, 피라미드식 계층구조의 축소 내지 횡적 조직화, 서비스와 품질의 개선, 조직내의 커뮤니케이션 촉진과 정보공유, 순차적 처리과정이나 작업공정의 동시 또는 병렬처리, 고객만족중심의 경영, 의사결정권의 하부이양 등이다.

특히 1980년대 후반부터 대부분의 조직체는 정보의 전달구조에 따라 조직을 재설계하는 방식으로 리엔지니어링에 주력해 왔으며, 도서관도 예외가 아니다. 그 이유는 정보가 전달구조가 왜곡되거나 우회할수록 진부한 정보로 전락한다는 사실을 인식하였기 때문이다. 그래서 정보의 수평적 이동이나 흐름을 원활하게 하는 조직체계, 즉 팀제조직이 등장하였다. 게다가 전통적인 정보인프라(전파, 우편, 전신, 문서 등)를 기반으로 하는 조직구조가 새로운 정보인프라(팩스, 복사기, 컴퓨터, PC통신, 데이터베이스, 전자우편 등) 시대에는 부적합하다는 사실도 리엔지니어링에 기반한 조직개편을 촉진하고 있다.

(3) 전략적 계획

종래의 계획과 전략은 경영관리의 일반론에 근거하였다. 이에 따라 경영자는 내부활동에 더 치중하여 조직의 목적과 목표를 달성하는데 투입될 경영자원을 계획, 조직, 충원, 지휘, 통제하는 문제에 관심을 집중하였다. 그러나 오늘날에는 변화무쌍하고 복잡다기한 외부환경에 민감하게 대응하지 못하면 조직의 성장과 발전은 고사하고 도태되기 마련이다.

이러한 배경하에 등장한 전략적 계획(strategic planning)은 조직체의 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)을 기존의 능력 및 가용자원과 결합하여 미래지향적 행동방향을 채택하는 것을 말한다. 그리고 조직의 전반을 포괄하는 미래계획이라는 측면에서 장기발전과 생존전략의 속성을 지닌다. 이러한 속성들은 도서관이 직면하는 난제들과 밀접한 관계가 있다. 정보기술의 급속한 발전과 사회경제적 불확실성은 대학 및 도서관에 많은 변화를 재촉하는 동시에 과제를 부과하고 있다. 특히 대학도서관은 예산압박이 극심한 가운데도 정보기술을 활용한 전산화를 거의 완료하고 가상공간에 부유하는 디지털정보를 제공하지만, 정보매체의 다양성과 요구행태의 다변화에 대처해야 하는 새로운 난관에 봉착하고 있다. 그래서 전략적 계획은 도서관계가 직면하는 도전과 기회를 분석하여 미래를 설계하는 중요한 요소가 되었다. 또한 조직형성의 기본 방식, 조직단위의 유기적 결합, 역할재고의 도구로 인정되고 있다.

Ⅲ. 대학도서관 경영개혁의 반추와 지향성

최근에 국내 대학도서관에서 단행되고 있는 경영개혁의 내용은 매우 다양하다. 예컨대 일반관리에서는 전자(디지털)도서관의 구축, 건물의 인텔리전트화, 내부기능의 아웃소싱 등을, 인사관리에서는 연봉제(또는 성과급제)의 도입, 연공서열의 파괴, 주제전담 사서제 등을, 조직관리에서는 전자계산소와의 통합 및 명칭변경, 내부조직의 개편 등을, 장서관리에서는 주제별 도서관의 설치와 주제별 자료실화 등을 들 수 있다. 이러한 개혁내용 중에서 초미의 관심사가 관련기관의 조직적 통합, 도서관의 명칭변경, 그리고 내부조직의 혁신적 개편이다. 이들은 거시적 또는 미시적 관점에서의 조직개편을 의미한다. 그렇다면 국내에서는 도서관의 정체성을 다지고 핵심역량을 강화하는 방향으로

개편되고 있는가. 국립 및 사립대학도서관협의회 회원도서관(국립대 33개관, 사립대 87개관)의 업무분장과 웹사이트의 정보를 중심으로 분석하면 다음과 같다.

(1) 조직적 통합과 명칭변경

국내외에서 캠퍼스내의 유관기관, 즉 도서관, 전자계산소, 시청각자료실, 출판부 등을 선택적으로 통합하는 경영개혁이 추진되고 있으며, 그 중에서도 특히 도서관과 전자계산소의 통합문제가 주목의 대상으로 부상하고 있다. 최근에 국내에서도 통합의 당위성을 주장한 논문과 신중한 접근을 강조하는 보고서가 발표된 바 있다.

과연 도서관과 전자계산소는 조직적으로 통합하는 것이 바람직한가. 이를 해명하려면 양대 기관의 기능적 상관관계를 정확하게 이해할 필요가 있다. <그림 2>에서 도서관이 각종 정보자료를 수집하는 게이트웨이로서의 역할과 이용자에게 제공하는 중개기능을 중시하는 반면에 전자계산소는 정보기술을 학내에 보급하는 게이트웨이로서의 역할과 기술(시설)을 제공하는 기능을 강조한다. 그리고 양자는 정보기술이나 정보시스템을 공유하면서도 서로 다른 방식으로 이용자의 정보해득력을 강화하고 있다. 정보기술의 측면에서는 도서관이 전자계산소에 종속되는 관계이지만, 정보자료의 측면에서는 도서관이 독점적 지위를 확보하고 있다.

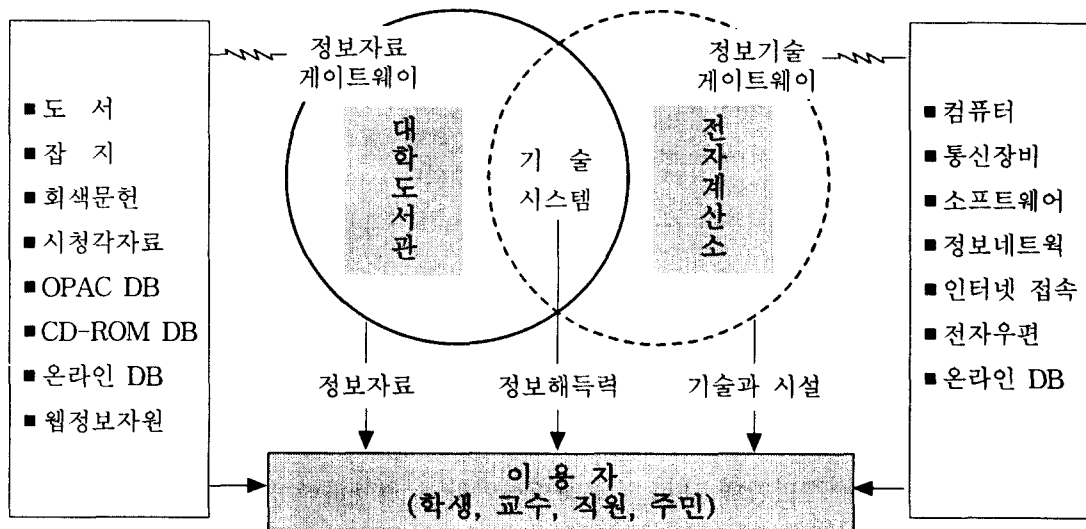


그림 2. 대학도서관 및 전자계산소의 기능적 상관관계

구체적으로 언급하면 도서관과 전자계산소의 유사성은 정보기술에 절대적으로 의존하여 대학의 학술적 기능을 지원한다는 점이다. 그러나 양자의 조직문화적 속성(주요 목적과 기능, 인력의 구성과 특성, 정보기술에 대한 시각, 조직의 특성 등)에서는 유사성보다 차이점이 더 많다. 이를 집약하면 <표 1>과 같다.

표 1. 도서관과 전자계산소의 조직문화적 속성의 비교

구 분	도 서 관	전 자 계 산 소
목적과기능	<ul style="list-style-type: none"> · 교육 및 연구기능의 지원 · 정보자료의 수집, 보존, 제공 	<ul style="list-style-type: none"> · 행정업무 및 학술기능의 지원 · 정보인프라의 구축, 유지, 갱신
인력의 구성과특성	<ul style="list-style-type: none"> · 여성이 지배적이다 · 사서자격증 소지자 · 사서는 위기수용력이 약하지만 협력의 의지가 강하다 · 사서의 활동은 이용자의 즉각적 요구와 결부되어 있다 · 사서는 정보요구를 해석하고 접근방법을 개념화하는 능력을 가지고 있다 	<ul style="list-style-type: none"> · 인적 구성이 남성 위주이다 · 컴퓨터(통신) 자격증 소지자 · 전산전문가는 위기수용자, 혁신자이지만 배타적 성향이 강하다 · 전산전문가는 공식일정에 따라 명확하게 규정된 프로젝트의 이행에 많은 시간을 소비한다 · 기술자는 접근시스템을 설계, 구축하는 기술을 가지고 있다
정보기술	<ul style="list-style-type: none"> · 업무수행의 보조수단(도구)이다 · 정보업체로부터 입수하여 그대로 사용한다 	<ul style="list-style-type: none"> · 업무수행의 절대적인 동력이다 · 정보업체로부터 입수하되, 자체에서 보완하거나 혁신시킨다
조직의특성	<ul style="list-style-type: none"> · 계층지향적 관료조직이다 · 이용자와의 인간적 접촉을 강조하는 개방형 조직이다 · 집단적이며, 정태적인 분위기를 유지한다 · 업무분장이 명확하며 순차성을 강조한다 · 이직율이 매우 낮다 	<ul style="list-style-type: none"> · 팀지향적 평면조직이다 · 정보시스템과의 기술적 접촉을 중시하는 폐쇄형 조직이다 · 개별적이며, 동태적인 분위기를 강조한다 · 프로젝트 관리기법의 이용이 일반화되어 있다. · 이직율이 비교적 높다

이처럼 양자는 각각 특수한 일련의 기술, 개성, 훈련을 요구한다. 또한 서로 다른 인프라, 철학, 문화를 가지고 있다. 도서관의 경우, 과거와 현재는 물론 예측 가능한 미래에도 오직 정보자료를 제공할 목적으로 존재한다. 반면에 전자계산소가 제공하는 컴퓨터 자원과 프로그래밍 등은 시대에 따라 그 내용이나 성격이 달라진다. 그럼에도 불구하고 대학행정의 리엔지니어링 내지 다운사이징이라는 명분하에 단행되는 조직개편에서 도서관과 전자계산소를 전격적으로 통합하여 '학술정보관' 등으로 개칭하고 있다.

국내의 경우, <표 2>를 보면 국립대학에서는 그 사례가 없지만 전체 대학도서관(12

0개관)의 15%(18개관), 사립대학도서관(87개관)의 20.7%가 새로운 명칭을 사용하고 있다. 대부분의 경우는 전자계산소 등과의 통합으로 인한 사례들이다. 일본의 경우도 사립대학도서관을 중심으로 '정보센터'로 개칭하고 있으나, 그 비율은 전체의 2% 내외에 불과하다. 반면에 미국의 대규모 대학도서관에서는 명칭을 변경한 사례가 거의 없다고 해도 과언이 아니다. 그것은 대학도서관시스템의 하부조직인 주제별 도서관을 개칭한

표 2. '대학도서관'이라는 명칭의 변경현황

설립주체	국립	사립	소계(%)
개칭여부			
현재 명칭의 고수	33	69	102(85.0)
다른 명칭으로 변경			
학술정보관		6	18(15.0)
학술정보처		5	
학술정보원		4	
학술정보센터		1	
학술정보지원센터		1	
종합정보센터		1	
소계	33	87	120(100.0)

것에 불과하기 때문이다.

단적인 예로 미국의 드 몬 포트대학(De Montfort University) 등에서 전자계산소와 통합하여 새로운 명칭을 부여하고 있으나 대개는 하부기관으로서의 '도서관'이라는 명칭은 그대로 사용한다. 와세다대학도 중앙도서관과 국제회의센터를 통

합하여 학술정보센터(Center for Scholarly Information)로 명명하였으나 도서관의 조직형태는 변화가 없다. 이것은 관련기관을 기능적으로 통합하되, 도서관의 위상은 그대로 유지한다는 의미이다. 그런데 국내에서



그림 3. 일본의 대학도서관과 전자계산소의 협력실태

는 도서관을 심지어 과수준으로 격하시키는 형태도 나타나고 있다. 결코 바람직한 방향이 아니다. 그 이유는 도서관 중심으로 조직을 통합하더라도 보직축소나 비용절감의 효과보다 위상격하에 따른 장서개발과 정보봉사의 부실이 더 우려되기 때문이다.

따라서 재조직의 3가지 유형, 즉 보고체계 및 예산라인의 행정적 재편성(administra-

tive realignment), 정보기술의 공유 및 연계성을 강조하는 협력적 재편성(collaborative realignment), 그리고 단위기관의 조직적 통합을 의미하는 혼합형 재편성(blending realignment) 중에서 조직적 통합보다 유기적 협력이 더 바람직하다. 어차피 전자계산소는 실물장서를 수집·제공하는 주체가 아니고 도서관은 웹정보자원에 대한 관문으로서의 지위를 확보하지 못하는 이상, 전략적 제휴를 통한 경계영역의 확장이 불가피하다. 이러한 사실은 일본 국립대학도서관협의회의 도서관조직·기구특별위원회가 조사한 <그림 3>에서도 잘 나타나고 있다. 그렇다면 어느 부서가 전자계산소 등과의 유기적 협력을 주도할 것인가. 종래의 도서관 전산기능을 담당하던 직원이나 계수준의 조직을 '정보기술팀'으로 확대·개편하여 협력의 창구로 활용하는 방안이 적절하다. 어떤 경우에도 학술커뮤니케이션 구심체로서의 정체성을 훼손하거나 위상을 격하시키는 방향으로 조직을 통합하거나 명칭을 변경해서는 곤란하다.

(2) 내부조직의 팀제로의 개편

국내 도서관의 조직개편에서 나타나는 또 하나의 특징은 팀제조직(team-based organization)의 도입이다. 팀이란 소수의 인력이 공동의 목표를 달성할 목적으로 구성된 협의의 조직단위를 말한다. 그리고 팀제조직은 복수의 팀 또는 팀원의 기능과 역할, 권한과 책임, 지시-보고체계를 규정하고 수직적 및 수평적 관계를 확립한 시스템이다. 그 설계 및 운영의 유형은 단순히 특수한 업무를 수행하는 '태스크 포스'나 '위원회조직'에서 명실상부한 팀제조직에 이르기까지 다양하지만, 대개 다음의 3가지로 분류할 수 있다. 그 중에서도 평면형과 대과형을 절충한 팀제가 주로 적용되고 있다.

① 平面(文鎮)型 構造 : 기존의 계층조직에서 관장을 제외한 과(계)단위의 하부조직을 통합하여 단일 또는 복수의 팀제로 운영하는 형태이다. 조직의 수직적 계층수를 단축(보직 축소)할 때 자주 사용하는 유형으로서, 라인조직보다는 스태프조직에 적용가치가 높다.

② 大課(大部)型 構造 : 기존의 조직도에 존재하는 여러 개의 과(계)조직을 소수로 재편하여 팀명을 부여한 형태이다. 즉, 라인중심의 조직구조를 그대로 유지하면서 팀제의 장점을 가미한 방식이다. 따라서 과조직이 팀제로 개편될 경우에는 계장(주임)이, 계조직에 팀제가 도입될 때는 과장이 존재하기도 한다. 이 유형은 조직의 수평적 기능단위를 통합하여 슬림화를 지향할 때 유용하다.

③ 折衷(混合)型 構造 : 이 구조는 조직의 통일성보다 업무의 특수성을 강조하여 팀제를 탄력적으로 적용하는 형태를 말한다. 예컨대 기존의 계층구조 및 과(계)조직의 명칭을 유지하면서 특수 목적을 수행하는 프로젝트팀(project team)이나 특정 팀에서 복수의 기능을 수행하는 혼합기능팀(cross-functional team)을 별도로 운영하는 경우이다. 또한 각 부서의 특성에 따라 여러 유형의 팀제를 도입하기도 한다.

이러한 팀제는 1990년대 중반까지만 해도 조직전체에 도입한 사례가 없었다. 그런데 2000년 현재 조직편성의 현황을 보면 <표 3>처럼 과조직이 65.8%(79개관), 팀제조직이 20.8%(25개관), 그리고 계 또는 실수준의 조직이 13.3%(16개관)이다. 과조직 중에서는 2~3개과로 편성된 경우가, 팀조직에서는 1~2개팀으로 구성된 구조가 각각 75%로 그 전형을 차지하고 있다. 그러나 국립대의 경우는 대학설치령을 준수하여 모두 과조직을 두고 있는데 비하여 사립대는 87개관 중에서 28.7%(25개관)가 팀제를 적용하고 있다. 반면에 미국의 경우, 1998년 현재 연구도서관협회의 회원도서관을 대상으로 조사한 결과를 보면 조직전체를 완전한 팀제로 개편한 경우는 5개관에 불과하다.

표 3. 대학도서관 조직구조의 기본형태

유형 주체	과조직(과수)				팀조직(팀수)				기타 조직 (계, 실단위 수준)	소계(%)
	1	2	3	4	1	2	3	4		
국립	2	0	19	1					11	33(27.5)
사립	14	30	10	3	10	8	3	4	5	87(72.5)
소계(%)	79(65.8)				25(20.8)				16(13.3)	120(100.0)

그렇다면 국내 사립대학도서관을 중심으로 팀제가 일종의 유행병처럼 확산되는 이유는 무엇인가. 그 구체적인 명분은 다운사이징 위주의 행정개편, 정보사회에 대비한 조직의 대응력 강화, 고객중심의 적극적인 봉사체제 구축, 조직의 상황적합성과 유연성 확보, 조직의 비대화 지양, 계층단축을 통한 의사결정의 신속화, 부서 이기주의의 타파, 중간관리직의 최소화에 따른 비용절감, 인적자원의 역량 및 역할의 극대화, 능력위주의 인사이동과 직무분장, 승진적체의 해소, 직책과 직급의 분리운영, 인력 재배치에 따른 기능강화 등으로 집약할 수 있다.

이러한 명분하에 많은 대학도서관이 기존의 조직을 팀제로 개편하였고 또한 증가할 것으로 예상되는데, 과연 바람직한 방향인가에 대해서는 신중하게 검토할 필요가 있다. 왜냐하면 LG 경제연구소가 팀제로 개편한 기업체를 대상으로 실패요인의 비율을 조사·분석한 바에 의하면 사전준비의 미흡, 구성원의 수용의지 부족, 계층조직의 관행 등이 상당히 높게 나타났는데, 이들은 도서관에도 해당될 것이기 때문이다. 실제로 팀제를 도입한 대학도서관을 대상으로 편람의 업무분장과 웹사이트의 조직도를 대조해보면 몇 가지의 문제점이 드러나고 있다.

① 사전준비가 매우 소홀한 흔적이 역력하다. 왜냐하면 과거의 계층구조를 고수하면서 과조직의 명칭을 단순히 팀명으로 개칭하거나 직급과 직책을 분리하지 않은 사례가 적지 않기 때문이다. 이것은 팀제의 본질 및 도입목적에 대한 몰이해, 개인 및 부서의 이기주의가 작용한 결과이다.

② 일부 대학도서관의 조직구조는 과도한 슬림화(수평적 통합)로 기형적인 공룡의 모습이다. 과연 대과형 팀장이 많은 팀원을 통괄하여 조직의 효율성을 제고시킬 수 있을 것인지 의심스럽다. 아마 대학본부의 주도로 추진된 다운사이징의 부작용으로 판단된다.

③ 종래의 계층조직에서 보직을 수행했던 중간관리자가 다시 팀장에 보임된 사례가 많다. 물론 그 중에서는 팀장으로서의 자질을 구비한 경우도 적지 않지만, 연공서열을 중시하는 관행이 잔재하고 있다. 이것은 팀장의 자격요건이나 대상기준에 대한 명확한 근거가 없다는 사실에서 추론할 수 있다.

④ 팀제조직의 전제조건은 업무프로세스의 재편이다. 그런데 종래의 다단계 계층조직과 팀제조직의 업무분장을 비교해 보면 별로 달라진 것이 없다. 내용물은 그대로 두고 포장지를 바꾼 형상이다. 업무프로세스를 개혁하지 않은 팀제에서는 종래의 폐쇄인 특정 부서나 개인의 정보독점을 해소할 수 없다.

⑤ 팀제의 핵심요소는 권한의 위임이며, 그 성패는 팀장의 역할에 달려 있다. 관장(부관장)은 조직전체와 관련된 통제권을 제외한 대부분의 권한을 팀장에게 위임하고, 팀장은 유연한 리더십과 해박한 업무지식을 바탕으로 팀을 주도해야 한다. 그 동안의 조직문화나 관행을 감안할 때, 매우 회의적이다. 이에 대해서는 검증과 평가과정이 필요하다.

일반적으로 팀제에 적합한 조직환경은 어떤 것인가. 도서관의 경우를 조직, 인적 자

원, 업무(기능)적 특성으로 구분하여 적시하면 <표 4>와 같다. 이것은 어떤 도서관이 일부의 특성에 해당한다고 해서 조직전체를 팀제로 개편하거나 모든 특성에 부합하지 않는다고 판단하여 팀제로의 개편이 불가능하다는 의미가 아니다. 더구나 도서관이 조직구조를 재설계하거나 조직을 개편할 때, 반드시 팀제를 우선적으로 고려해야 한다는 정언적 명제도 아니다. 분명한 사실은 전통적 관료조직이 장기관이라면 팀제조직은 바둑판에 비유할 수 있다. 장기관의 선택지점은 90개(9×10)인 반면에 바둑판은 361개(19×19)이다. 장기관의 개체들은 신분과 서열이 명확한 수직적 계층구조를 형성하는데 비해 바둑판의 모든 개체들은 수평적 네트워크 구조를 이룬다. 이것은 바둑판으로 비유되는 팀제조직의 경우, 구성원들의 개체성과 능력을 중시한다는 것을 시사한다.

표 4. 팀제가 적합한 대학도서관의 환경

특 성	적합한 환경(업무)
조직 환경	<ul style="list-style-type: none"> · 신설 도서관(부서) · 혁신 지향성이 강한 도서관 · 조직이 방만한 도서관
인적 자원	<ul style="list-style-type: none"> · 직무능력의 편차가 적은 부서 · 직급, 연령 등이 대등한 수준 · 직무지향적인 부서 · 중심인물의 육성이 필요한 부서
업무(기능)	<ul style="list-style-type: none"> · 중핵기능을 수행하는 부서 · 현장성이 강한 부서나 업무 · 직원간의 상호작용과 피드백이 강조되는 부서나 업무

따라서 도서관의 조직구조를 개편할 때는 사고와 전략의 측면에서 유연한 자세를 가져야 한다. 그리고 가장 중요한 사실은 어떤 조직대안이 현재 및 미래의 상황에 적합할 것인가를 숙고해야 한다. 국내의 대다수 도서관은 수동적으로 전산원을 비롯한 다른 부서에 통합당하지 않을 수 없는 입장에서 마지못해 팀제로의 전환을 수용하는 경우가 많다. 이처럼 팀제의 본질을 왜곡하거나 유행을 추수하는 입장에서 피동적으로 조직개편에 임하는 것은 결코 바람직하지 않다. 또한 ‘전부가 아니면 전무다’라는 식의 사고방식에 매몰되어 전체에 획일적으로 적용할 것이 아니라 특정 부서(기능)를 대상으로 선별적으로 도입하는 전략도 구사할 필요가 있다.

IV. 결론 및 제언

과거에는 도서관이 캠퍼스의 교육 및 학술정보를 독점하였으나, 최근에는 그 위상이 심하게 요동치고 있다. 그것은 업무의 전산화와 디지털정보의 배포에 대한 주도권의

이전 내지 상실에서 비롯된 것이다. 많은 도서관의 경우, 전자계산소의 주도하에 업무의 전산화가 진행되었고 데이터베이스도 관리되고 있는 실정이다. 또한 전자계산소가 학내의 웹환경을 구축하고 인터넷 접속, 전자우편, 디지털정보(전자잡지, CD-ROM 데이터베이스 등)를 유통시키는 관문(서버)으로서의 역할을 수행하고 있다.

이러한 상황에서 추진된 도서관 경영개혁의 대표적인 파행이 조직적 통합과 명칭변경이다. 그리고 내부적으로는 조직형성의 원칙, 구성원의 역량, 문화적 속성을 무시한 팀제의 추수현상이다. 그렇다면 도서관에 적합한 조직모형은 어떤 것인가. 결론적으로 말하면 조직의 기본변수와 상황변수를 고려하여 준용할 수 있는 모형을 제시하더라도, 도서관의 역사와 문화를 비롯한 상황변수가 제각기 다르기 때문에 모든 도서관에 적합한 이상적인 조직구조는 있을 수 없다.

다만 조직개편의 지향성은 인쇄자료를 축적한 실물공간이 디지털정보를 유통시키는 가상공간으로 확장되는 상황을 감안하여 공간대위법을 강조할 필요가 있다. 요컨대 도서관의 조직구조는 학내외의 유동적인 환경을 기반으로 하는 유기체이다. 그 형상은 암반 위의 고체가 아니라 사질토 위의 액상이다. 내부환경이 변하면 실물공간을 분석하고 외부환경이 요동치면 가상공간에 주목하여 조직개편의 진폭을 결정해야 한다. 어떤 경우에도 조직개편 또는 재조직은 어렵고, 시간 소모적이며, 직원들에게 변화에 대한 공포심을 유발하므로 급격한 개편보다는 점진적인 개선이 필요하다. 따라서 저마다 조직의 편성에서 관리에 이르는 제측면을 반추하여 직능구조 및 지배구조에서의 관료성(bureaucratism)을 완화하고 유연성(organicness)을 강화하는 방향으로 개편하되 기능의 통합성, 이용자 지향성, 정보기술의 수용성을 중시해야 할 것이다.

참 고 문 헌

國立大學圖書館協議會 圖書館組織・機構特別委員會. 大學圖書館の組織・機構及び業務の改善に関するアンケート調査：集計結果のまとめ, 1999.

김성수, 김윤실. “대학도서관과 전자계산소 및 관련기구의 조직통합에 관한 연구.” 정보관리학회지, 제14권, 제1호(1997), pp. 125-159.

오동근. “대학도서관의 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구.” 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제3호(1999, 9), pp. 345-363.

- 尹熙潤. "大學圖書館 組織構造의 改善模型研究." 圖書館學(韓國文獻情報學會), 第22輯 (1992, 6), pp. 434-439
- 한국대학교육협의회. 대학 행정조직의 개편에 관한 연구. 서울 : 동협의회, 1996.
- 한국사립대학교 도서관협의회. 도서관과 전자계산소의 통합현황 조사보고. 2000.
- Association of Research Libraries. *SPEC Kit 232 : Use of Teams in ARL Libraries*. Washington, D.C. : ARL, 1998.
- Ben-Claim, David. "The Library and the Computer Center - Friends or Foes?" (<http://educatel.lib.chalmers.se/iatul/proceedcontents/abs196/Benchaim.html>)
- Byung Mock Rhee and Hyun Jin Hong. "New Organizational Model of the University Library." In *International Conference on New Missions of Academic Libraries in the 21st Century*(Beijing, China, Oct.25-28, 1998) (<http://www.lib.pku.edu.cn/98conf/paper/b/ByungMockRhee.htm>)
- Campbell. Jerry. "Evolving Effective Organizations in an Age of Technology : Beyond University Libraries as Separate Divisions." In *International Conference on New Missions of Academic Libraries in the 21st Century*(Beijing, China, Oct.25-28, 1998) (<http://www.lib.pku.edu.cn/98conf/paper/b/JerryCampbell.htm>)
- Channing, Rhoda. "Reorganization : The Next Generation," In *ACRL Ninth National Conference : Racing Toward Tomorrow*(Detroit, Michigan, April 8-11, 1999)
- Dougherty. Richard M. and Lisa McClure. "Repositing Campus Information Units for the Era of Digital Libraries." (<http://www.ala.org/acrl/pil/dougherty.html>)
- Favini, Robert. "The Library and Academic Computing Center : Cultural Perspectives and Recommendations for Improved Interaction." (<http://www.ala.org/acrl/paperhtm/a02.html>)
- Huwe, Terence K. "Libraries and the Idea of the Organization." *Advances in Librarianship*, Vol.21(1997), pp. 1-24.
- Maozhao, Xie, Liu Xu, and Liu Bin. "On the Structure Reorganization of University Libraries in the Era of Networking." In *International Conference on New Missions of Academic Libraries in the 21st Century*(Beijing, China, Oct.25-28, 1998) (<http://www.media.osaka-cu.ac.jp/teachers.html>)
- <http://www.waseda.ac.jp/inti-ac/bulletin/libconf.html>