

A Study on the Reorganization of R.O.K. Armed Forces Libraries

<圖書館學 碩士學位 論文 시리즈 1>

韓國 軍圖書館의 再組織에 관한 小考

洪 福 一  
國民大圖書館司書

編輯者 註: 本稿는 1972年度 延世大學校 教育大學院 司書教育專攻(第1回) 碩士學位 論文의 要約이다.

目 次

1. 序 論
2. 理論의 背景
  - 가. 軍圖書館의 定義
  - 나. 軍圖書館의 機能
  - 다. 軍圖書館의 方向
  - 라. 組織의 原則
3. 再組織의 檢討
  - 가. 再組織의 必要性
  - 나. 再組織의 計劃
  - 다. 再組織의 基本要素
4. 再組織案
  - 가. 統合體制
  - 나. 3軍體制

1. 序 論

한 國家의 國防政策은 軍事를 비롯한 政治, 經濟, 社會, 文化 등 거의 모든 領域에 걸친 科學的이고 專門的인 知識의 土臺위에 樹立되어야 하며, 또한 戰爭에서 勝利하느냐 못하느냐 하는 것은 그 國家의 軍 指揮官 및 參謀들의 訓練, 經驗, 人格, 知力 그리고 技術의 程度如何에 크게 左右되는 것이므로 이에 對한 對備策도 講究되어야 한다. 또한 效率的인 軍隊를 만들기 위해서는 勇氣, 忍耐, 法意, 信念 등과 같은 心理的 特質의 總和인 高度의 士氣維持가 必須的이다.

그리고 모든 意思決定(Decision-making)은 이러한 要素들의 바탕위에서 어디까지나 信賴할만한 資料로부터 推論된 事實에 立脚하여 이루어지지 않으면 안되는 것이고, 더욱이 앞으로는 情報科學이 軍戰力에 크게 기여하게 될 것이므로 軍에서의 圖書館의 役割은 매우

重要하게 될 것이다. 諸 要素가 合理的이고 組織的으로 綜合化되어 있는 軍隊는 圖書館이라고 하는 知的資料源을 통해 軍이 必要로 하는 情報를 迅速하고 正確하게 提供받았을 때 비로소 軍의 모든 業務는 能率的이고 組織的으로 行動될 수 있겠다.

이러한 軍의 要求를 充足시키기 위해서는 쓰여진 資料(Written materials)로부터 찾아낸 有益하고 價値 있는 情報를 效果的으로 利用하는 方法밖에 없다.

더구나 앞으로 世界各國의 人口는 每 50年마다, 科學者의 數는 每 10年마다 倍가 된다고 할 때 이들이 쏟아 놓은 莫大한 量의 情報資料를 體系的으로 處理하는 데는 많은 時間과 努力이 所要될 것이다. 이와 같은 事情은 特別히 現在에도 科學技術分野에 從事하는 사람들의 경우 그들의 研究時間中 25%以上을 記錄된 情報를 檢索하는데 消費하고 있는데, 앞으로는 이들의 더욱더 많은 時間이 이와 같은 單純한 情報檢索에 빼앗기게 될 것이다. 따라서 앞으로의 軍圖書館도 이러한 時代의 要求에 對해 健全하고 合理的인 組織體를 形成함으로써 軍戰力向上에 必要한 情報資料를 多量確保하여 軍의 業務活動이 보다 迅速正確化되도록 해 주어야 할 것이다.

또한 健全한 組織은 組織體의 維持와 成功에 크게 寄與하는 要素가 되는 것인데 機能의 成長 및 擴大, 業務管理의 改善 그리고 知的 活動의 強調 등과 같은 自然發生的인 理由에서 組織의 停滯를 막기 위한 繼續的인 組織改革의 必要性이 높아지게 된다.

軍圖書館은 지금까지의 單純한 리크리에이션 및 센터로서의 機能을 벗어나 軍의 知的 情報센터로서의 役割을 다해야 함에도 不拘하고 制度上의 矛盾運營上의 缺陷등이 겹쳐 軍社會에서 차지해야 할 比重이 過去보다 오히려 強化되고 있다고 밖에 볼 수 없다.

따라서 軍圖書館은 以上과 같은 外的인 壓迫要因과 內的인 發展阻害要素를 是正하기 위해서 그리고 軍全體의 組織衡平上 第一 먼저 組織의 改編부터 着手되어야 하겠다.

## 2. 理論的 背景

### 가. 軍圖書館의 定義

軍圖書館은 一般의 特殊圖書館에 包含시키는데 이것은 軍의 業務性格 및 利用集團이 特殊하다는 데서 나온 分類라고 보는 것이 妥當하겠다. 軍圖書館을 說明하려면 먼저 特殊圖書館의 概念把握이 確實해진 뒤에 그 定義를 내리는 것이 論理的이라고 보겠다.

特殊圖書館(Special Library)의 뜻에 對해서는 이미 많은 學者들의 言及이 있었으므로 여기에서는 다시 列擧하지 않고 다만 지금까지 나온 諸定義에 덧붙여 筆者로서의 새로운 概念을 定立해 볼까 한다. 卽, 特殊한 主題의 資料를 蒐集, 整理, 保存해서 特殊한 利用對象者들에게 奉仕를 提供하는 公共圖書館, 學校圖書館(大學圖書館 包含)을 除外한 其他의 特殊한 圖書館을 總稱하는 것이라고 할 수 있겠다. 그러나 이러한 定義는 韓國의 圖書館見解로서 便宜上 分類한 것이지 결코 合理的인 것이라고는 할 수 없겠다. 그러므로 圖書館을 獨逸에서와 같이 크게 一般民衆圖書館과 이에 相對되는 學術圖書館으로 나누는 것이 보다 낫지 않을까 여겨진다. 여기서 말하는 學術圖書館은 廣義의 特殊圖書館을 뜻한다.

軍圖書館은 母體機關의 特殊性이나 利用者의 性格 등으로 因해 一般의 特殊圖書館이라는 概念이 强하다. 그러나 이에 對한 反論으로서, '現 韓國軍의 各圖書館은 任務, 特性, 規模가 相異해서 한가지의 形態, 卽 特殊圖書館으로만 볼 수 없다'는 見解는 主로 各軍의 中央圖書館을 두고 한 말로써 現在의 軍圖書館이 確固한 座標도없이 바람직스럽지 못한 方向으로 나아가고 있다는 것을 端的으로 指摘한 말이라고 보겠다. 다시 말하면 各軍의 中央圖書館은 公共圖書館의 性格이 强하고 예하의 圖書館은 特殊圖書館의 性格이 强하다고 하겠다.

軍圖書館이라 함은 角度를 달리하는 두가지 圖書館을 同時에 指稱하는 말이 된다. 卽 軍圖書館(Military Library: 普通은 軍事圖書館이라고 함)이란 軍事에 關한 資料를 蒐集, 保管, 組織化하여 이 分野의 利用者들에게 奉仕하는 圖書館으로서 많은 軍關係學校 및 機關들에 附設되어 있다. 이것이 軍圖書館의 하나인데 本小考에서 다루고자 하는 軍圖書館(Armed Forces Library 또는 Military Forces Library)과는 設立主體 利用者 그리고 業務性格이 判異하여 除外키로 했다. 다만 廣義의 軍圖書館으로는 包含시킬 수 있겠는데 軍關係圖書館이라고 呼稱하는 것이 좋겠다. 軍圖書館의 나머지 하나 卽, 本 論題에서 다루고자 하는 軍圖書館

은 '軍에 附設되어 軍의 作戰遂行 및 戰鬪力培養 그리고 業務處理를 위해 必要한 諸情報資料를 蒐集整理하여 奉仕하는 센터로서 資料 및 利用者 그리고 業務의 內容이 特殊한 圖書館이다'라고 하겠다.

### 나. 軍圖書館의 機能

特殊圖書館은 一般의 設立主體의 活動에 必要한 情報를 組織의 方式로 蒐集, 整備, 所藏하며 때에 따라서는 書類化된 情報도 提供하는 機能을 가진다. 또 蒐集된 情報資料의 內容을 短時日內에 消化함은 물론 內外에 그 情報를 積極의 方式로 傳達하는 情報奉仕機能도 갖고 있다. 따라서 母體機關이 開發해야 할 것으로 豫想되어지는 情報源의 貯藏所인 一種의 "調査 記憶"의 業務를 遂行함으로써 그 組織의 活動을 보다 強力하게 할 수 있는 어떤 知識이나 經驗이 보다 効率的으로 利用이 되도록 奉仕하는 것이다. 結局 特殊圖書館의 機能은 한마디로 말해서 研究 및 調査를 위한 奉仕活動을 展開하는 것이라고 하겠다.

軍圖書館은 大略 다음과 같은 다섯가지 機能을 遂行하는 것이 現在의 實情이다. 卽 ①軍의 運營作戰을 위한 情報센터로서의 機能 ②將兵의 質의 向上을 위한 資料室로서의 機能 ③將兵의 思想善導 및 精神武裝을 위해 各種 參考資料를 蒐集 運營하는 機關으로서의 機能 ④將兵의 一般의 教養을 함양시키기 위한 資料를 支援하는 部署로서의 機能 ⑤將兵의 娛樂을 위한 리크리에이션 센터로서의 機能 등이다. 따라서 앞으로의 軍圖書館을 보다 健全하고 特色있게 發展시키기 위해서는 圖書館이 軍의 核心 情報센터가 되어야 할 것이다. 軍이라는 特殊社會에서 生産의 이어야 할 圖書館의 役割이 자칫하면 非生産의인 形式的 機構로 轉落될 危險性이 높아짐으로 軍圖書館은 마땅히 特殊圖書館의 情報奉仕機關이 되어야 할 것이다.

### 다. 軍圖書館의 方向

軍圖書館은 軍의 業務性格上 資料의 量이 그렇게 重要視되지는 않는다. 單純히 크다고 해서 반드시 第一층은 圖書館이라고 할 수 없는 것이 特殊圖書館中의 하나인 軍圖書館의 特徵이다. 極히 限定된 分野에서 보다 小規模로 特性化, 專門化된 集書(Collection)를 갖춘 圖書館들이 때로는 가장 잘 運營될 때도 있다.

資料의 專門化·特性化는 限定된 主題分野에서 蒐集된 情報資料를 中央으로 集中시킴으로써 必要없는 複本을 피할 수 있고, 보다 効率的인 豫算의 執行을 可能케 하며, 資料의 蒐集과 資料의 利用度를 크게 増大시킨다. 그리고 經營管理上의 長點으로서는 圖書館職員이 主題資料에 보다 精通할 수 있어 적은 數의 人員으로도 圖書館運營이 可能하다는 것을 들 수 있다.

圖書館資料의 本質이 漸次 바뀌어 짐에 따라 圖書館의 職員도 多樣化, 專門化, 個別化의 傾向을 띠게 되었는데, 特別 軍과 같은 特殊한 機關의 專門職司書는 個別的인 研究 및 計劃과 같은 特別한 것에 興味를 갖는 사람들에게 奉仕하기 때문에 大規模의 一般圖書館에서 하는 것 以上으로 그들의 利用者들에게 積極의인 도움을 주어야 할 位置에 있다. 그러므로 軍圖書館의 司書는 現在의 利用者뿐만 아니라 未來의 利用者까지 그리고 自己圖書館의 資料는 물론 他圖書館의 모든 軍關係資料에 對해서도 研究하고 調查하지 않으면 안된다.

軍圖書館들은 앞으로 急激한 機械化의 影響을 받을 것이 豫想된다. 情報의 蓄積과 檢索을 위한 電子通信 및 컴퓨터에 基礎를 둔 시스템(System)들이 採擇되어 業務의 統一과 計劃의 容易한 轉換 등을 가져오게 될 것이다. 情報의 爆發에 對備하여 單位語(Uniterm), 多面的分類法語(Faceted Classification), 檢索(Descriptor; Subject Headings) 등이 高速度機械 시스템(High-Speed Machine System)에 依해 採用될 것이다. 그리고 資料의 自動抄錄(Auto-Abstraction of Documents), 資料의 自動코드化(Auto-Encoding of Documents), 自動最新維持法(Automatic Creation and Updating of Action-Point Profiles) 등과 같은 것이 이루어질 것이다.

이러한 機械化의 影響으로는 첫째 全國的인 圖書館 시스템이 強化될 것이고, 둘째 奉仕가 보다 擴大될 것이며, 셋째 情報索出이 보다 迅速 正確해질 것이다. 그리고 넷째로는 書庫運營方式은 漸次 開架制에서 閉架制로 轉換케 될 것이다. 그렇므로 이러한 機械化 시스템의 採用은 軍關係圖書館 相互貸借制度의 實施를 促進시킬 것이며 圖書館運營面에서 參考奉仕業務가 보다 強化될 것이다.

라. 組織의 原則

#### 1) 軍隊組織

軍 組織에 關한 原則으로는 지금까지 많은 主張들이 提示되었으나 뚜렷하고 만족할만 한 決定的 原則은 나타나고 있지 않다. 組織의 原則이란 있을 수가 없다는 學者가 있는가 하면, 96가지를 列擧하는 學者도 있듯이 劃一的으로 하나의 原則만을 내세울 수는 없다고 하겠다. 그러므로 軍隊組織에 關해 지금까지 나온 諸原則들을 10개의 範疇로 묶어 類聚시켰는데, 그것은 ①組織의 編成이나 運營에는 明確한 目標이 있어야 한다는 目標의 原則, ②모든 사람은 1인의 上官에게 報告하며, 또 1인의 上官으로부터 命令이나 指示를 받아야 한다는 指揮統一의 原則, ③軍의 行政이나 用兵이 一元的으로 行使되어야 한다는 兵政一元化의 原則, ④責任이 賦與되었을 때는 그 責任에 相應하는 權限이 委任되어야 한다는 權限委任의 原則, ⑤비슷한 機能은

한 個人 또는 1個 部署에 一任되어야 한다는 同質的配屬(또는 機能的 集團構成: Functional Grouping)의 原則, ⑥1인의 監督者가 効果的으로 調整指示할 수 있는 部下의 數에는 限界가 있다는 統率의 幅 原則, ⑦最小의 費用으로 最大의 效果를 가져와야 한다는 經濟의 原則(또는 費用對 效果의 原則), ⑧政治가 軍事를 支配해야 한다는 데 根據를 둔 軍令權은 民間人이 行使해야 한다는 文民(官) 優位의 原則(Principle of Civilian Superiority), ⑨長의 命令이 組織末端에까지 浸透할 수 있는 命令 服從體制가 確立되어야 한다는 階層制의 原則, ⑩共通目的의 遂行에 있어 行動의 統一을 期할 수 있도록 集團의 努力이 順序있게 配列되어야 한다는 調整의 原則(Principle of Coordination) 등이다. 이밖에 迅速한 意思決定 및 軍의 精銳化는 軍特有의 業務性格 때문에 別途로 強調되어야 할 原則이라 하겠다.

#### 2) 軍圖書館의 組織

特殊圖書館은 母體機關의 目的達成을 위한 業務遂行이 效果的으로 發揮되도록 한 情報資料를 한 調查研究과 情報센터로서의 役割을 해야 하는 것이므로 圖書館의 組織計劃도 이러한 바탕위에 樹立되어야 한다. 그리고 情報資料의 蓄積量 및 그 活用方法, 그리고 人的要素, 施設, 豫算 등에 의해서도 組織이 크게 영향을 받는다는 것은 組織時 考慮되어야 할 主된 要素들이다. 軍 社會의 規模 및 構造, 節次 그리고 將兵의 數 및 教育水準, 興味 또는 關心度, 所藏資料의 複雜性 등의 要素가 軍圖書館 組織編成의 基準이 된다. 그러나 軍圖書館은 軍의 指揮權單一化原則에 따라 獨立된 機構로는 存在할 수 없고, 指揮官 또는 參謀에 예측된 編制로서 組織되기 때문에 組織構造에 變化가 심하다. 이에 따라 軍의 圖書館은 作戰 및 業務의 遂行, 教育支援, 그리고 將兵에게 心的 敎化를 줄 수 있는 適切한 情報資料들이 가장 效果的으로 利用될 수 있도록 組織되어야 한다. 結局 軍圖書館은 여러 가지 複合要素가 結合된 軍이라는 特殊社會속에 存在하기 때문에 軍隊組織의 影響을 가장 크게 받고 있다. 따라서 軍隊組織의 原則을 바탕으로 해서 一般組織과 圖書館組織을 適切하게 和合調整하여 編成되는 것이 軍圖書館의 組織管理上 가장 現實的이며 實現可能性있는 方法이라고 하겠다.

### 3. 再組織의 檢討

가. 再組織의 必要性

再組織(Reorganization)이라 함은 어떤 組織內의 目的(Purpose), 機能(Functions), 節次(Procedures), 業務割當(Assignments) 그리고 關係(Relations)등의 行

政의 體系를 意圖의이고 積極的으로 變革시켜 現在보다 改善된 狀態로 組織體制를 維持하려는 人間의 複合的인 努力이라고 할 수 있다.

韓國 軍圖書館의 再組織에 對한 必要性이 대두하게 된 것은 어느 組織構造에 있어서나 自然發生的으로 나타나는 一般的인 要因과 現在의 軍圖書館이 處해 있는 여러 가지 特殊한 狀況에 依해 影響을 받는 直接的인 要因의 두가지로 要約할 수 있겠다.

一般的인 再組織의 要因으로서, ①組織規模의 擴大, ②業務의 複雜性 및 이에 따른 技術의 專門化, ③보다 廣範한 業務活動領域, ④變化하는 環境에 適應하기 위한 長期的인 判斷의 必要性, ⑤技術工學의 繼續的인 進歩 등을 들 수 있으며, 보다 直接的인 原因으로서 는 現存組織에 機能上 重大한 缺陷이 發見되었거나 豫見될 때로서 大部分의 경우 人的, 物的인 理由에서 再組織이 試圖된다. 以上の 要因은 本 論文에서 다루고자 하는 內容과 關聯된 것만을 간추린 것으로서 여기에 든 것 以外에도 많은 原因들이 指摘될 수 있겠다.

直接的인 再組織의 要因으로서, ①變遷하는 軍社會의 要求에 對處하기 위해서, ②圖書館機能의 擴大를 위해서, ③圖書館奉仕活動의 平準化를 위해서, ④合理的인 圖書館을 編成하기 위해서, ⑤圖書館業務를 專擔할 部署의 設置를 위해서, ⑥強力한 圖書館體制를 構築하기 위해서, ⑦利用者들의 變化하는 興味에 따르기 위해서 등을 들 수 있겠다.

따라서 이와 같은 것들을 綜合한다면, ①組織은 流動的인이다. ②組織은 世俗的인이다. ③組織은 未來指向的인이다. ④組織은 그 構成員에 對한 制限의 要求로 이루어진다는 리피트(G.L. Lippitt)의 말로 代身할 수 있겠다.

圖書館組織이 恒常 갖추어야 할 몇가지 重要한 要素들이 있는데 이것은 또한 再組織의 中극적 目標라고도 할 수 있겠다. ①圖書館의 組織構造, 規模, 位置, 圖書館資料, 技術 등은 利用者들의 變遷하는 要求 및 興味, 그리고 추세 등에 淸사리 對應할 수 있도록 融通性(Flexibility)이 있어야 한다. ②圖書館의 基本的인 目的 또는 目標, 그리고 基準 등은 圖書館奉仕業務가 效果的으로 遂行될 수 있도록 高度로 效率的이거나 이에 一致하는 것이어야 한다. ③圖書館組織은 組織的인 効用性(Organizational Effectiveness)이 重視되는데, 여기에는 生産性, 效率性, 그리고 安全性 등이 包含된다. ④어떤 組織에서나 마찬가지로 組織은 언제나 新鮮한 彈力性을 지니고 있어야 한다 ⑤現代社會는 合理性(Rationality)이 強調되는데 圖書館이라고 해서 여기에서 例外는 아니다. ⑥圖書館은 他 어느 組織보다 地域的인 性格이 強하기 때문에 位置하고 있는 地域社會의 條件에 잘 適應하지 않으면 안된다.

그러나 現在의 軍圖書館들은 여러 가지 面으로 微弱하기만 하다. 때문에 韓國軍圖書館의 組織을 改編코자 함은 이와 같이 強化된 圖書館業務 및 行政을 體系化 組織化하는데 있다. 現在의 주어진 諸條件들을 結合하고 綜合했을 때 비로소 하나의 強力한 機構가 될 것은 當然하다고 하겠다. 軍圖書館은 軍이라고 하는 母體機關의 圓滑한 業務遂行과 迅速正確한 作戰의 遂行을 위한 資料 및 情報의 提供이 主任務이기 때문에 이와 같은 方向으로의 再組織이 必要하게 되는 것이다. 結局 再組織의 必要性은 常存하는 것이지만 그렇다고 지나치게 자주 組織에 變化를 가져와서는 안된다. 時期適切하게 다른 關聯部署들과 步調를 같이 할 수 있도록 水平的으로 變革되어야 한다.

#### 나. 再組織計劃

軍은 첫째 最小의 資源으로 주어진 役割과 任務를 完遂할 수 있도록 모든 指揮體制를 維持해야 한다. 둘째 效率的이고 效果的인 任務遂行을 위해 持續的으로 組織構造를 標準化해야 한다.

세계 技術工學的인 進歩, 變化하는 任務 및 作戰概念과 步調를 같이 하도록 組織構造를 維持하는 것 등이 組織管理上 重要한 基本要素인므로 軍圖書館도 이와 같은 原則과 一致해야 함은 물론이다.

軍圖書館은 軍事的인 再組織原則에 土臺를 두고 再組織을 試圖해야 한다. ①軍圖書館의 基本機能에 一致시켜라. ②利用者의 必要性에 의해 特殊하게 組織하라. ③部門化가 必要하면 試圖하라. ④職務를 再分配하라. ⑤權限을 再割當하라. ⑥責任을 再確定하라. ⑦職位를 再分類하라. ⑧圖書館이 單一部署아래 位置하도록 그리고, 그 組織構造上 가장 重要한 資料源의 中心이 되도록 再組織하라.

그리고 圖書館組織은 一貫性있게 지켜져야 할 몇가지 原則들이 있는데, 첫째 健全한 敎理를 가져야한다. 둘째 知的인 訓練을 위한 機關이어야 한다. 세계 士氣 및 信念을 북돋우고 強化하는 組織體이어야 한다. 비록 單純性을 維持하면서 最小限의 部署를 管理하는 것이 理想的이다. 다섯째 含蓄性을 갖고 있어야 한다. 여섯째 參與意識을 높일도록 해야 한다는 것 등이다.

再組織計劃을 效果的으로 樹立하기 위해서는 ①圖書館內部로부터의 案內와 情報의 獲得, ②專門的인 識見을 가진 圖書館 外部人事로부터의 諮問의 獲得, ③制限된 地域이나 圖書館內의 特定部署에서의 豫備實驗, ④圖書館職員의 再組織에 따른 抵抗을 없애기 위한 變化에 對한 說明, ⑤變化의 速度를 決定, ⑥實驗的인 態度의 堅持 등의 節次를 거쳐야 할 것이다.

그리하여 再組織計劃은 圖書館과 關聯部署員과의 密接한 모임을 必要로 하게 하며, 또 組織編成을 위해 이

미 機能을 發揮하고 있는 類似機關을 訪問하는 것이 重要하다. 이와 같은 訪問은 보다 나은 形態의 組織構造를 構築하는데 現實적으로 많은 長點이 있기 때문이다.

組織 및 再組織時 留意해야 할 點으로서의 改編期間(過度期)에 業務上으로 機能의 弱화를 가져오는 諸條件들을 最小로 줄이는 것이 軍에 屬해 있는 圖書館으로서는 무엇보다 重要한 것이며 언제나 生動하는 精神力이 組織속에 흐르도록 組織을 健全하게 하는 것이 健全한 組織을 維持하는 最善의 方法이다.

以上の 여러 가지 要素들이 結合된 再組織計劃도 軍의 特性, 即 機動性(Mobility), 融通性(Flexibility), 自足性(Self-Sufficiency) 그리고 標準化(Standardization) 등과 一致하는지 比較해 보아야 한다.

다. 再組織의 基本要素

1) 系線 및 參謀組織

系線組織과 參謀組織이 各其 分離된 組織體制로 오늘 날과 같은 情報化, 多機能化 時代에 對處하는 데는 合理的이지 못하다. 따라서 本 研究의 理論的 背景에서 밝힌 國防組織의 諸原則에 가장 適合하다고 할 수 있는 系線 및 參謀組織(Line & Staff Organization)을 軍圖書館에 採擇 適用하는 것이 組織平衡上 理想的이다.

系線機關은 오직 指揮命令(Command)의 機能 뿐이며, 또 參謀의 機能은 但只 相談(Counsel)하는 것이다. 系線組織은 그것이 아무리 部門系線組織(Departmental Line Organization)의 形態를 取했다 하더라도 責任과 權限은 包括적으로 行使되기 때문에, 經營規模가 보다 커지고 이에 따른 管理도 漸次 複雜해지면 經營管理者는 一切의 問題를 單獨으로 處理하는 것이 不可能해짐으로써 專門의 事項에 對한 助言과 助力을 얻기 위해 別途로 參謀를 必要로 하게 된다.

이에 따라 系線의 長은 參謀의 專門의 知識을 바탕으로 해서 그의 責任과 權限을 有效하게 行使할 수 있다. 이와 같이 系線組織에 參謀組織을 덧붙인 形態의 組織을 系線 및 參謀組織(Line and Staff Organization)이라 한다. 따라서 系線機關의 包括的, 命令的 關係에 대해서 參謀의 助言, 助力의 關係를 合理的으로 編成한 것을 말한다.

이 組織은 統制를 그 水準에 따라 行하며 各 階層은 最終的인 權限을 갖는다. 即 部署의 長은 最高經營者에 대해 直接的인 責任을 지는 管理者가 되고, 各 部署는 그들 集團內에서 完全한 責任과 權限을 갖는다. 그리하여 이 組織은 모든 部署를 管理統制하면서 各 部署의 運營은 自由를 保障받는다.

그리고 이 組織은 指揮의 統一性이 確保되고, 指揮

官이 보다 任務中心으로 힘을 集中시킬 수 있도록 해준다. 그리고 또 計劃 및 實踐에서 比較的 正確性을 期할 수 있는 長點 등으로 인해 軍事組織에서는 이와 같은 系線 및 參謀組織의 形態가 가장 널리 適用되고 있다.

巨大組織이나 大規模組織이 언제나 다 좋은 것은 아니며, 그렇다고 組織의 極端的인 細分化, 專門化도 어느 때나 다 좋다고 할 수 없다. 이것은 모든 組織은 組織이 處해 있는 環境의 要素에 의해 크게 左右되는 것이기 때문이다.

軍과 같은 特殊社會를 奉仕對象集團으로 하는 軍圖書館은 高度의 效率性 維持, 即 經濟的 價値가 重要視된다. 그러므로 軍의 中央圖書館(Central Library)以上은 系線 및 參謀組織으로, 그 以下는 規模에 따라 系線 및 參謀組織 또는 系線組織만으로 編成되는 것이 좋겠다.

2) 分權的 集中組織

大概의 特殊圖書館들은 그 機能을 遂行하기 위하여 集中管理形態의 分散管理形態, 即 分權 및 集權組織이 두가지로 組織된다. 集權(Centralization)과 分權(Decentralization)의 意味는 簡單하게, 또는 正確하게 定義내릴 수 없는 相對的 概念으로서 어디까지나 權限의 程度에 따라 決定된다고 하겠다.

分權(散) 組織은 政策決定 등과 같은 職組의 中央部만이 行使할 수 있는 主要權限을 除外하고, 그 나머지는 組織階層의 比較的下部에 委讓 또는 分散하려는 組織의 努力이다.

分權組織은 地域적으로 흩어져 있는 組織構造를 뜻하는 것이 普通인데, 一般적으로 地域的分散은 分權化를 促進한다고 할 수 있다. 그러나 地域적으로 分散된 그 自體만을 가지고서 分權組織이라고는 할 수 없다.

分權組織은 오늘 날 圖書館運營에서 現代의 動向으로 나타나고 있는데, 이것은 現代社會가 漸次 特殊化, 普遍化되어 갈 뿐더러 大規模(Large-Scale)의인 組織으로 나아가고 있기 때문이다. 大組織化의 傾向은 生活水準向上을 위한 人間의 欲求와 科學技術의 發達 등에 起因한다. 그리하여 軍은 보다 龐大한 組織을 갖게 되었으며, 狀況도 아울러 複雜해짐에 따라 機能의 專門化(Functional Specialization)가 招來되고 있는데, 이와 같은 機能의 差異는 業務의 專門化와 細分化를 가져왔다. 大組織이 될수록 分權化가 더욱더 要望되는 것이므로 앞으로는 繼續 組織의 大規模化가 이루어지는 限 이에 따른 組織의 分權化傾向도 보다 두드러질 것이다.

集權(中)組織은 意思決定(Decision-Making)의 權限을 組織階層의 比較的上層 또는 上級組織(또는 組織

의 中央部)에 組織的으로 或은 一貫해서 集中하는 努力이라 하겠다. 集權化 傾向은 現代國家組織에서 자주 나타나는 特徵 가운데 하나로서 産業化, 都市化 및 社會活動化가 活發히 進行됨에 따라 最大限의 可能的 集中的, 積極的 行政이 이루어져야 할 必要性 때문에 생겨났다고 할 수 있다. 이것은 위로 부터의 直接的인 人力의 單一形態를 取하고 있음으로, 人間本能인 自己 集中化傾向과 一致한다.

오늘 날의 先進各國은 出版된 科學技術情報를 集中的이고 協同的으로 處理하는데 重點을 두고 있는데, 이것은 특히 電子計算機에 의한 情報의 集中處理시스템이나 O.R. (Operations Research)과 같은 意思決定技術이 極도로 發達됨에 따라 組織의 中央集中傾向을 보다 加速시키는 結果를 낳았다.

以上에 考察해 본 바와 같이 兩組織은 各其 特性을 갖고 있어 簡單히 優劣을 論할 수 없다. 知識構造의 決定은 어디까지나 그 圖書館의 規模 特性 등에 의해 問題삼는 것이 좋다고 하겠다. 完全한 集權組織이나 分權組織은 存在할 수 없고, 實用的인 組織은 이 兩組織이 中間에 位置해서 相互補完的인 要素들을 잘 調和시켰을 때 비로소 健全한 組織으로서 維持 運營된다.

本小考에서는 이 兩者의 長點을 最大로 살려 軍圖書館이 必要로 하는 理想的인 組織體制, 即 分權的 集權組織을 形成키로 한다. 이것은 1, 2次世界大戰을 통해 發展되어온 軍의 集權化統制와 分權化作戰(Centralized Control and Decentralization Operations), 即 指揮의 中央集中과 執行의 分權(The Centralization of Command and the Decentralization of Execution)과 一致하는 組織이라고 하겠다. 그리고 圖書館의 業務는 整理集中的 分化, 整理分散의 分化, 總務的 分化, 管理的 分化 등 複合的으로 構成된 機能을 遂行하는 것이므로 多機能의 性格을 띠는 組織構造가 適切하다고 여겨 진다.

그러므로 軍圖書館은 分權的 集中組織을 取하면서 集中管理形態의 運營制度를 導入採擇하여 集中的이며 調整的인 情報의 奉仕 및 對外活動을 強化하고, 綜合目錄을 作成 備置하여 據으로써 資料와 職員의 二重의 消耗를 最少로 줄이는 것 등으로 이 組織體制의 脆弱點을 補完하지 않으면 所期의 長點을 十分 살릴 수 없다.

### 3) 圖書館網(Library Network)

圖書館 네트워크는 會員(加盟)圖書館들의 行政的 效率性 및 經濟性을 效果的으로 達成할 수 있게 하기 위해서 그 所屬社會에서 가장 發展된 圖書館을 中央圖書館으로 해야 한다. 中央圖書館은 強力한 本部組織에 의해 그 地域內에 있는 모든 圖書館들을 總括해서 相互

連結지워 주는데, 특히 施設設備가 增大되고 膨脹되면 中央圖書館은 그 地域社會의 技術圖書館들과의 紐帶가 더욱 強化된다. 또 一線業務를 勸告하고 監視하며 어떤 非行이나 拙劣한 管理 등을 報告케 하는 調査事務를 持續하는 것이 重要하다.

軍에 있어서의 圖書館網은 情報交換을 目的으로 해서 自動化되고, 大規模의 시스템네트워크(System Network)의 一部分으로서 組織된다. 軍事情報시스템(Military Information System)은 다른 軍制度 또는 軍機關들의 統制下에서 일어나는 事件 및 行動들에 관한 情報入手의 必要性이 切實하기 때문에, 圖書館 네트워크를 통한 情報資料의 獲得이 重要한 位置를 차지한다. 그리하여 效果的인 情報文獻資料의 蒐集을 위해 中央圖書館制에 대한 強力한 要求가 일어나게 된 것이다.

軍圖書館의 指揮統制制度(Command-and-Control System), 센서 시스템(Sensor System), 컴퓨터 프로그램 시스템(Computer Program System) 등과 相互密接한 關係를 維持함으로써 비로소 生産的인 情報支援이 可能해 진다. 그리고 軍圖書館網의 中樞役割을 擔當하는 中央圖書館 및 本部圖書館은 모든 活動과 職員 그리고 資料들을 中央集中化시켜 經濟的이고 效率的인 圖書館을 遂行해야 한다.

軍의 特性인 強力한 組織力을 土台로한 一絲不亂한 團結力을 發揮하여 奉仕機關에 對해 가장 效果的으로 情報를 提供할 수 있는 곳은 우리의 實情으로 軍을 배 놓고서는 試圖하기조차 어려울 것이다. 이러한 體系的, 組織的, 能率的인 情報提供은 經館의 價値를 充分히 지닌 圖書館網에 의해서만 達成될 수 있다.

### 4) 圖書館委員會(Library Committee)

圖書館組織에서의 委員會는 但只 圖書館에 대한 運營指導 및 行政의 支援 그리고 專門的 事項에 관한 諮問的 役割을 遂行하는 것으로 그 機能이 限定되어야 만 自主的인 圖書館의 發展이 이루어진 것이다. 效率的인 圖書館委員會를 運營하기 위해서는 다음과 같은 事項이 充足되어야 할 것이다. ①目的, 性格 그리고 權限 등이 明確하게 限定지워져야 한다. ②組織委員의 任期 및 任命 등에 대한 仔細한 論及이 있어야 한다. ③顧問的 機能이 특히 強調되어야 한다. ④基本的 教育計劃 및 圖書館政策과 一致해야 한다. ⑤關係參謀의 支援이 뒤따라야 한다. ⑥適切한 委員의 任命 및 訓練이 重要하다. ⑦有能한 議長의 選出이 重要하다. 그리고 委員會와 圖書館長과의 軋轢을 막기 위해 이 兩者의 關係 및 館長의 任命에 대한 뚜렷한 論及이 있어야 한다. 그러나 委員會組織은 결코 單獨으로 그 機能을 遂行할 수 없는 組織으로 前章에 밝힌 分權的 集中組織의 脆弱點을 補完하는 한편 圖書館網을 組織하고 또 效果的

으로 運營管理하는데 必要한 圖書館組織의 一個 構成部分으로서 存在해야 하는 것이지 오히려 圖書館運營과 發展을 阻害하는 障礙物이 되어서는 안될 것이다.

#### 4. 再組織案

##### 가. 統合體制

統合體制라 함은 3軍이 機能的으로 統合되는 것을 前提로 하여 이에 따라 軍圖書館도 單一機構의 形態를 取하는 것으로서 ①國防部內에 研究開發局을 新設하는 것, ②圖書館資料의 選定, 機械的인 資料整理 및 配布, 그리고 不用資料의 保管業務 등을 專擔할 圖書館本部를 國防部內에 新設하는 것. 여기에는 資料의 選定 및 廢棄 등을 審議 決定하는 諮問의 性格을 띤 圖書館資料選定委員會가 併設된다. ③新設되는 研究開發局의 指示 監督을 받으며 예하 圖書館에 대한 運營 및 技術指導, 相互貸借 등의 業務를 맡을 새로운 中央圖書館을 設置하는 것. 여기에는 圖書館業務의 效率의 進行者 側面 支援해 주는 機能을 띤 圖書館運營委員會가 併設된다. ④全國을 7大區域으로 分割하여 各地域

의 圖書館을 管掌하며 上下間의 仲介役割을 하는 地域本部圖書館을 設置하는 것. 이 경우 그 地域에서 가장 發展된 圖書館에 地域本部圖書館의 機能을 덧붙이는 것이 效果의이다. ⑤各 單位部隊마다 그 部隊의 規模 및 業務性格, 地域의 特性을 考慮하여 組織되는 것으로서 利用對象者만을 基準으로 했을 때는 中規模圖書館(利用對象者 2,000名 以上, 職員數 10名 內外), 小規模圖書館(利用對象者 1,000名 以上 2,000名 未滿, 職員數 5~8名) 그리고 配本所(利用對象者 1,000名 未滿, 職員數 3名 內外)등으로 編成되는 部隊圖書館이다. (機構圖는 紙面 關係上 省略)

##### 나. 3軍體制

3軍體制라 함은 現在의 國防組織을 그대로 固守하면서 圖書館組織의 上部만을 새로이 編成하는 것으로 ①國防部 政訓局에 中央圖書館을 新設하는 것. ②圖書館本部를 新設하는 것. ③現在의 各軍 中央圖書館을 擴充強化한 새로운 軍別 中央圖書館을 設立하는 것. ④各軍의 單位部隊數以上에 部隊圖書館을 設置하는 것 등이다. (機構圖는 紙面 關係上 省略)

### 「외로운 文化」

秦始皇는 思想의 統一, 治安유지의 명목으로 醫藥, 占, 栽培외의 冊을 모두 불태웠고 數百名의 儒生을 生埋藏 해버린 유명한 「焚書坑儒」를 저질렀었다. Barbaric age로 불리우는 1930年代 나치(Nazis)에 의해 유대系 作家나 反戰作家(프로이트, 토마스·만, 헤밍웨이, 레마르크 등)들의 서적들을 수단권 불태워 버리기도 했다. 이들은 단지 카리스마의 政治體制의 유지를 위해 自由意識을 탄압하며 수천년 繼承된 知的文化遺産을 파괴한 것이 다.

20세기에 들어 오면서 글자 미디어는 Dictatorship 以外 보다 큰 怪物에 시달리게 되었다. 急速度로 발전하는 技術學的 文明, 이들이 만들어 낸 기계의 自動化, 企業화된 産業社會, 黃金萬能의 物量主義가 그것이다. 이러한 非情의 組織社會는 剝製된 Homo Faber만을 要求하게 된다. 創造의 人文主義 철학은 이제 不毛의 땅으로 유배되었다. 人間不在의 反文化的 毒素가 길고 넓게 그 뿌리를 내린 것이다. 우리 나라도 祖國近代化의 햄머소리를 수년간 울려 요즈음은 中進國 隊列에 올라서게 되었다 한다. 그 많은 惡條件을 무릅쓰

고 工業立國의 기틀을 잡아가고 있다. GNP가 얼마로 올라섰고 수많은 공장은 연기를 뿜고, 그리하여 80年代의 풍요로 向하는 꿈에 설레이고 있다. 그러나 GNP의 成長速度만큼 우리의 意識은 정신문화는 成長하고 있는가. 우리들은 貴重한 그 무엇이 漸次 사라지고 있음을 到處에서 감지하고 있다. 우리의 傳統, 우리의 哲學, 우리의 宗教가, '슈바이처'의 말을 빌리면 "한 文化의 形成은 物理的인 것과 精神的인 것의 進歩가 力學的 交互作用을 이룰 때 可能하며 그 核心은 倫理的 完成을 잠재 하고 있어야 한다"고 했다.

누군가 우리나라 大衆의 意識水準을 평가하면서 "專門分野의 知識을 習得한 健全인 知識人은 많으나 社會現象을 綜合的이고 깊이있게 다룰 폭넓은 지식인의 집단이 形成되지 않고 있다"고 말한 것을 記憶한다.

"健康한 動物로서가 아니라 아름다운 人間"으로서 살아가기 위해서 다시 한번 Renaissance는 꽃피어야 한다. 오늘의 도서관 주변을 돌아보면서 무엇이 근원적으로, 우리를 슬프고 외롭게 만들고 있는가, 그것을 생각해 보며.

(한강성심병원 도서실장 유 광남)