

# 대학 내 도서관과 전자계산소의 조직통합에 관한 사례연구

## A Case Study on the Organizational Integration of Library and Computing Center in University

윤 혜 영(Hye-Young Yoon)\*

### 〈 목 차 〉

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| I. 서론          | III. 사례대학도서관의 조직통합 |
| 1. 연구의 배경과 필요성 | 1. 사례대학도서관의 프로파일   |
| 2. 연구방법        | 2. 조직통합과 분리의 과정    |
| II. 이론적 배경     | 3. 사례대학도서관 분석      |
| 1. 연구경향        | IV. 결론 및 제언        |
| 2. 조직통합 개념     |                    |

### 초 록

한국의 경우 대학 내 도서관과 전자계산소 등의 조직통합의 발전방향은 미국의 선례에 자극을 받아 그 통합이 추진되는 경향을 보여 왔다. 1990년대 중반 이 후 일부 대학들이 도서관과 전자계산소를 통합하였으며 점차 확대되어나갈 것으로 추측된다. 그러나 최근 미국의 추세를 보면 과거 도서관과 전자계산소가 통합되어 운영되고 있던 대학도서관들이 통합 이전으로 다시 분리되고 있는 현상이 일어나고 있다. 이에 본 연구에서는 2006년 통합이전으로 분리된 미국의 명문사학인 사례대학의 도서관을 대상으로 그들이 경험한 도서관과 전자계산소의 통합운영에 대한 부분을 조직통합의 목적과 배경, CIO의 역할과 리더쉽, 자원에 대한 갈등의 세 가지 측면에서 조사하여 분석하고자 하였다.

키워드: 대학도서관, 대학도서관 경영, 조직통합, 대학 조직, 도서관 조직

### ABSTRACT

The purpose of this study is to explore organizational integration of library and computing center in university. In order to analyze the organizational integration and separation, the study employed case method. In this research I concentrated on three areas: the goal and background of organizational integration, the leadership of CIO and the conflict in resources and cultural differences between the library and the computing staff.

Keywords: Academic Library, Library Management, Organizational Integration, CIO, Library Organization, Chief Information Officer

\* 중부대학교 사회과학대학 문헌정보학과 부교수(hyoon@joongbu.ac.kr)  
• 접수일: 2008년 5월 20일 • 최초심사일: 2008년 5월 26일 • 최종심사일: 2008년 6월 21일

## I. 서론

### 1. 연구의 배경과 필요성

최근 대학은 재학생 수와 입학지원자 수의 감소추세, 교육시장개방, 재정적인 어려움 등의 요인으로 말미암아 행정 및 재정부문의 구조조정 등의 노력을 해왔다. 특히 대학이 안고 있는 고비용저효율 문제를 개선하기 위한 방안으로 많은 대학에서 조직의 축소를 바탕으로 하는 행정부문의 구조조정 내지 조직개편 등을 통한 경영개혁을 실시하고 있다.

이러한 대학의 경영개혁은 대학의 주요 교육기본시설인 대학도서관에도 또한 예외 없이 적용되고 있다. 대학도서관과 관련된 대표적인 개혁사례는 리엔지니어링 또는 다운사이징의 차원에서 추진하는 정보 관련 조직들의 통합, 팀제 조직의 도입, 내부기능의 아웃소싱이라 할 수 있다.

그 중 정보 관련 조직들의 통합은 1995년부터 일부 대학에서 추진되어온 대학 내 도서관, 전자계산소, 통신기관, 교육매체관련기관, 시청각관련기관 등에 대한 조직통합을 의미한다. 미국의 경우 1980년대 중반부터 도서관과 전자계산소의 행정적인 통합에 초점을 맞춘 논문들이 나타나기 시작하였으며 1990년대에는 도서관과 전자계산소는 정보기술의 발전으로 전통적인 업무협조차원에서 한 단계 더 나아가 두 기관 통합의 필요성이 제기되었다. Waters<sup>1)</sup>는 통합의 문제점을 제기하며, 두 기관간의 긴밀한 상호협조체제를 유지하는 것이 보다 좋은 방안으로 제시하였으나, 대학을 운영하는 관리의 측면에서는 새로운 업무의 개발에 예산의 중복 및 인력의 낭비를 절감하기 위해서는 조직통합이 오히려 바람직하다는 관점이 우세하게 되었다. 그러나 2000년 이후로 접어들게 되면서 그동안 도서관과 전자계산소 등이 통합되었던 대학에서 이 두 부서가 분리되는 경향을 보이게 된다. 예를 들면 게티스버그대학(Gettysburg College), 켄터키대학(Kentucky University), 유타주립대학교(Utah State University), 오레건주립대학교(Oregon State University), 남가주대학(University of Southern California) 등이 있다.

우리나라의 경우 도서관과 전자계산소 등의 조직통합에 관한 발전방향은 미국의 선례에 자극을 받아 미국과 같은 맥락에서 그 통합이 추진되는 경향을 보여 왔다. 1990년대 중반에 접어들면서 국내의 대학들은 조직통합에 대한 문헌정보학계의 구체적인 연구도 이루어지기 전에 도서관과 전자계산소 등을 통합하는 상황에 접어들게 되었으며 최근까지도 일부 대학도서관이 전자계산소 등과 통합되고 있는 실정이다. 도서관과 전자계산소의 통합현황 조사보고<sup>2)</sup>에 의하면 사전준비 없는 수동적 부서 통합으로 대학 내 도서관 위상격하를 초래하였으며, 도서관 업무과정 변화는 거의 없

1) Donalds J. Waters, "We Have a Computer: Administrative Issues in the Relations Between Libraries and Campus Computing Organizations," *Journal of Library Administration*, Vol.13, No.1/2(1990), p.117.

2) 한국사립대학교 도서관협의회, 도서관과 전자계산소의 통합현황 조사보고, 사대도협 연구보고서 1(서울 : 한국사립대학교 도서관협의회, 2000).

고 통합으로 인한 시너지 효과도 거의 없다고 평가하고 있다. 이와 같은 이유로 조직통합은 도서관과 전자계산소 등이 물리적으로만 합쳐졌지 화학적으로는 통합되지 못했다는 평가가 있으나, 통합 결과 및 그 원인에 대한 합리적이고 체계적인 설명은 결여되어 있다고 볼 수 있다.

그러므로 한국의 대학이 도입하고 있는 정보 관련 조직 통합의 실효성을 파악해나가는 노력이 필요하다. 또한 선진국에서 통합하여 운영되다가 다시 분리된 대학을 대상으로 조직통합 운영에 대하여 내부문서와 직원들의 인터뷰를 통해 구체적 문제점을 지적하고 스스로 발견한 개선책들을 체계적으로 정리 분석하려는 시도는 전혀 없는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 미국의 대학도서관 사례를 통해 그들이 경험한 통합운영의 현황을 조사하고 분석함으로써 대학도서관 조직 연구에 도움이 되고자 한다. 이러한 연구의 기대효과 및 활용방안을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직통합에 대한 기존의 국내 연구들이 대부분 영리를 목적으로 하는 일반기업을 대상으로 이루어지고 있으나 본 연구에서는 대학도서관 조직을 대상으로 하였다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 대학도서관과 관련된 연구결과는 학술지를 통해 많이 발표되고 있지만 최근 대학이 경영개혁의 일환으로서 도입하고 있는 정보 관련 조직 통합에 대한 연구는 매우 미흡한 수준이라 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 통합의 실효성을 선진 도서관의 사례를 통해 조사하고 분석하고자 한다는 점에서 그 의의가 있다. 셋째, 본 연구는 대학의 정보 관련 조직 통합운영에 있어 긍정적인 변화가 있으면 계속 추진하고 부정적이거나 변화가 있으면 그 원인을 파악하여 추후 대안을 제시하는데 하나의 자료로 활용할 수 있다. 넷째, 본 연구에서는 미국 대학도서관의 조직개편 실태를 살펴봄으로써 한국 대학의 상황과 비교 분석할 수 있어 앞으로 대학도서관 조직 연구에 시사점을 제시할 수 있으리라 사료된다.

## 2. 연구방법

### 가. 연구의 설계

본 연구는 대학도서관 조직개편에 대한 사례 분석이다. 일반적으로 사례연구는 독특한 특성을 가진 개인, 집단, 프로그램, 정책결정 등 소수사례에 대한 심층적 연구를 말한다. 즉 사례연구란 연구하려는 대상의 독특한 성격을 밝히기 위해 관계 자료를 조직화하는 연구 방법으로서 개인, 가족, 사회집단, 사회적 관계와 과정 또는 문화 등 특정 사회적 단위를 하나의 전체로서 파악하는 연구방법이다.

본 연구에서는 주로 질적 분석을 활용하여 연구를 진행하였다. 이러한 질적 분석의 대상이 되는 기본 자료는 사례대학도서관<sup>3)</sup>의 방문과 웹사이트를 통해 입수하였다. 그러므로 연구 자료는 선행

3) 이 후부터 본 연구에서 선정한 사례를 대학의 경우는 사례대학, 도서관의 경우는 사례대학도서관으로 지칭하고자 한다.

문헌, 인터뷰, 사례대학의 보고서, 사례대학의 내부 자료 등이며, 2007년 한 해 동안 사례대학도서관 방문연구자로서 가지게 된 연구자 개인의 관찰 및 경험을 통한 질적 판단이 분석에 반영되었다.

#### 나. 사례대학도서관의 선정

Marshall과 Rossman<sup>4)</sup>은 질적 연구의 사례를 선정하는 주요기준으로 우선 다양한 소집단 사이의 상호작용을 발견할 수 있는 곳, 연구허가를 받을 수 있는 곳, 연구자가 그 조직의 구성원과 신뢰감 있는 인간관계를 형성할 가능성이 큰 곳, 그리고 마지막으로 수집될 데이터의 질과 신빙성이 확보될 수 있을만한 곳을 들고 있다. 사례대학도서관은 이런 기준에 가장 잘 부합하는 도서관으로 선정의 주된 이유는 다음과 같다. 첫째, 사례대학도서관은 미국 연구도서관협회(ARL: Association of Research Libraries)의 대학도서관 평가결과 미국과 캐나다의 111개 주요 연구도서관중 사립 연구도서관으로 12위에 랭크될 정도로 장서량, 예산과 직원 수에 있어 대규모 선도적인 연구도서관이다. 둘째, 사례대학은 1997년 조직개편을 통해 대학 내 도서관, 전자계산소, 통신소를 통합하여 정보서비스센터(Information Services Division)를 새로이 출범시켰다. 그러나 2006년에는 기존의 정보서비스센터를 정보기술센터(Information Technology Services)와 도서관(University Libraries)으로 분리시켰다. 그러므로 이러한 조직개편의 배경을 분석함으로써 본 연구의 목적을 달성할 수 있을 것으로 생각된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 연구경향

미국의 경우 1970년대 말경 대학도서관과 전자계산소가 어떤 형태로든 협력하여야 한다는 주장들이 도서관문헌에서 발견되기 시작한다. 이들 중 Matthews, Battin, Neff 등이 자주 인용이 되는데, 컬럼비아대학의 도서관장인 Battin<sup>5)</sup>은 학술정보센터를 포함한 전자도서관으로 1990년대의 비전을 제시했다. 그녀는 정보자원을 제공하는 사서들의 역할을 조사했다. Matthews<sup>6)</sup>의 연구는 이 주제의 문헌에서 많이 인용되는데 그는 특히 정보기술에 대한 도서관의 이용이 증가하는 가운데 전자계산소와의 잠재적인 관계를 고려하는 논문들을 발표하였다. Neff<sup>7)</sup>는 도서관과 전자계산소의

4) C. Marshall and G. B. Rossman, *Designing Qualitative Research*, 3rd ed.(Thousand Oaks : Sage, 1999), p.69.

5) Patricia Battin, "The Electronic Library: a Vision of the Future," *Educom Bulletin*, Vol.19(1984), pp.12-17.

6) William D. Matthews, "The Library and the Computer Center," *Journal of Library Automation*, Vol.12, No.4 (1979), pp.361-378.

7) Raymond K. Neff, "Merging Libraries and Computer Centers: Manifest Destiny or Manifestly Deranged?"

통합에 대한 최초의 행정적인 청사진을 제시했다. 이 연구들은 1980년대의 전통적인 도서관과 전자계산소와의 통합에 관한 것이다. 이 때 도서관은 자동화로부터 발전하고 있었고 메인프레임 컴퓨터는 고등교육에 더 많이 활용되는 마이크로컴퓨터로 대체되고 있는 중이었다.

1980년대에도 통합에 대한 논쟁은 유사한 논조로 계속되었다. Seiden and Kathman<sup>8)</sup>은 1984년~1987년과 1992년~2000년의 토론을 이끌어낸 “두 촉진제”(two catalysts)를 언급하고 있다. 1980년대의 촉진제는 사서들의 비전이었고, 1990년대는 행정적인 압력이었다. 사서들의 비전은 1990년 초반에 기술적인 발전에서 기회를 보았던 Martin, Creth, Young과 같은 저자들에 의해 지속적으로 언급되고 있다고 하였다. 1990년대의 행정적인 압력의 주요 이유 중 하나는 학술 전산(academic computing)의 증가였다. 1960년대 설치되었던 전자계산소는 급료와 같은 행정적인 이용과 주로 과학 분야의 일부 연구 응용을 담당하여 왔으나, PC 컴퓨터의 확산과 인터넷의 발전으로 정보기술에 대한 요구는 보편적인 것이 되었다. 대학 행정가들은 도서관이 학술과 기술적인 문제 둘 다를 해결할 수 있다고 보았다. 도서관과 전자계산소 등의 조직통합에 압력을 가하는 또 하나의 이유는 다가오는 전자도서관의 부정확한 견해였다. 일부 행정가들은 도서관은 더 이상 물리적인 장소 또는 심지어는 조직이 필요하지 않게 될 것이라고 확신했다. 그들은 모든 정보는 무료로 이용가능하고 인터넷상에서의 중재나 관리는 필요하지 않다고 생각했다. White<sup>9)</sup>는 그의 연구에서 디지털도서관의 ‘위험한 환상’(dangerous myths)을 지적하였다. 그는 도서관이 컴퓨터와 데이터베이스뿐만 아니라 인적 자원들을 필요로 하고 있다는 것을 행정가에게 보여 주는 것이 필요하다고 언급하였다.

문헌에서 자주 발견되는 도서관과 전자계산소의 조직문화에 대한 연구자는 Breaks, Allen, Garten and Williams와 Wagner 등이 있다. Breaks<sup>10)</sup>는 도서관과 전자계산소 간의 문화충돌을 언급하면서 이는 학술정보서비스의 관리를 손상시킨다고 지적하였다. Allen<sup>11)</sup>도 도서관, 학생, 전자계산소, 대학출판사 간의 연합이 가지는 장애중 하나로 조직문화의 충돌을 지적하면서 도서관과 전자계산소의 조직문화 차이는 정보자원의 소유권과 통제에서 나타난다고 하였다. Garten and Williams<sup>12)</sup>은 역사적 관점에서의 도서관과 전자계산소의 문화적 차이를 보고하였다. 그들은 전자

An Academic Services Perspective.” *Educom Bulletin*, Vol.20, No.4(1985), pp.8-12.

- 8) Peggy Seiden and Michael D. Kathman, “A History of the Rhetoric and Reality of Library and Computing Relationship.” In *Books, Bytes, and Bridges: Libraries and Computer Centers in Academic Institutions*, Edited by Larry Hardesty(Chicago : American Library Association, 2000), pp.1-12.
- 9) Herbert S. White, “Dangerous Misconceptions about Organizational Development of Virtual Libraries,” In *Restructuring Academic Libraries: Organizational Development in the Wake of Technological Change*, Edited by Charles A. McClure(Chicago : Association of College and Research Libraries, 2000), pp.54-66.
- 10) M. Breaks, “Problems in Managing the Campus Information Utility,” *IATUL Quarterly*, Vol.5(1991), pp.142-149.
- 11) B. Allen, “Academic Information Services: A Library Management Perspective,” *Library Trends*, Vol.43(1985), pp.645-662.
- 12) Edward D. Garten and Delmus Williams, “Clashing Cultures: Cohabitation of Libraries and Computing Centers in Information Abundance,” In *Books, Bytes and Bridges: Libraries and Computer Centers in*

계산소와 전산학은 2차 세계대전 즈음에서 시작된 비교적 짧은 역사를 가지고 있는 반면 도서관은 19세기 후반 즈음부터 미국 대학의 일부분으로서 함께 발전해 온 것으로 보았다. 다른 연구자와 마찬가지로 그들은 사서들의 전문성, 그들이 유지해왔던 가치와 공유된 기준, 이 외에도 많은 대학의 사서들에 의해 유지되어온 교수직 신분제 그리고 네트워크와 컨소시엄의 전통을 서술하고 있다. 이러한 것들은 전자계산소 직원들의 다양한 배경, 사서들의 전통적이며 보수적인 경향과 대조되는 임시적인 조직체제, 전자계산소 남자직원의 더 높은 급여 및 주도권 대 도서관은 비교적 낮은 급여와 대부분의 여자 직원이 바로 그것이다. 그들은 사서들이 전자계산소 직원보다 대학과 대학 내의 다양한 역할을 더 잘 이해하고 있으므로, 일부 대학의 도서관과 전자계산소의 조직통합은 결혼이 아니라 아마 일종의 룸메이트와 같은 동거가 될 것이라고 주장했다. 또한 Wagner<sup>13)</sup>는 그가 재직했던 게티스버그대학의 경험을 보고하면서, 도서관과 전자계산소의 통합이 많은 노력에도 불구하고 왜 실패했는가를 계획수립과정, 조직구조와 조직문화 차이의 세 분야로 나누어 설명하였다.

Seiden and Kathman<sup>14)</sup>은 대학에서 도서관과 전자계산소의 통합을 초래했던 변화를 통합과 인수이론(merger and acquisition theory)을 활용하여 산업(고등교육), 기업(도서관과 전자계산소), 그리고 기관(대학 또는 종합대학)의 세 가지 수준으로 분석하고 있다. 산업수준(industry level)의 요인들은 강의의 향상시키려는 바램과 1990년대의 성적책임운동(accountability: 학교의 예산과 교사의 급여배분이 학생의 성적으로 좌우됨)을 포함하며 그것은 학생들의 정보이용교육을 시킬 필요성을 확인시켰다. 기업수준(enterprise level)의 요인들은 전자계산소의 서비스에 대한 도서관의 필요성과 도서관 참고데스크 및 전자계산소 help데스크 서비스 간의 업무 중복을 포함하고 있다. 기관수준(institutional level)의 요인들은 비용을 절감할 필요성과 인력의 활용, 캠퍼스의 유선과 기술계획 그리고 구조 조정 과정에 대한 행정적인 헌신을 포함하고 있다.

한편 Mech<sup>15)</sup>는 미국 고등교육기관에 있어서의 Chief Information Officer(이후 CIO로 줄임)직의 출현과 발전을 역사적으로 고찰하였다. CIO는 도서관과 전자계산소 또는 행정전산과 학술전산과 같은 양 쪽의 책임감을 가지는 사람으로 다양하게 정의된다. 그는 CIO를 비즈니스모델의 영향으로 고등교육기관에 생긴 역할로 정의하며 여러 유형의 CIO 역할을 제시하였다.

1990년대에는 도서관과 전자계산소의 밀접한 조직적 관계를 기정사실로 받아들이는 연구들이 많

---

*Academic Institutions*, Edited by Larry Hardesty(Chicago : American Library Association, 2000), pp. 61-72.

13) Robin Wagner, "The Gettysburg Experience," In *Books, Bytes and Bridges: Libraries and Computer Centers in Academic Institutions*, Edited by Larry Hardesty(Chicago : American Library Association, 2000), pp. 164-177.

14) Peggy Seiden and Michael D. Kathman, *op. cit.*, pp.1-12.

15) Terrence F. Mech, "The Organizational and Historical Context of the Chief Information Officer's Position," In *Books, Bytes, and Bridges: Libraries and Computer Centers in Academic Institutions*, Edited by Larry Hardesty(Chicago : American Library Association, 2000), pp.26-37.

이 발표되었다. 이러한 연구들은 도서관의 조직적 변화를 기술하고 조직의 사례연구 또는 계획수립 지침들을 수록하고 있다. Hirshon<sup>16)</sup>의 연구는 어떤 형식이든 도서관과 전자계산소가 관계를 가지는 대학들을 조사했다. 그는 CIO를 두고 있는 것으로 확인된 90개 대학을 연구했으며, CIO를 “전자계산소와 도서관 두 기관으로부터 운영을 보고받는 개인”으로 정의하고 있다. 그의 연구는 74개 대학이 참여했고, 최종 연구는 47개 기관이 대상이었다. 그는 CIO 모델이 규모가 아주 작은 4년제와 인문과학대학에서 압도적이지만 모든 유형과 규모의 조직에서도 발견된다고 주장했다. 즉 그의 연구에 의하면 연구대학의 22%, 박사학위과정을 두고 있는 대학의 12%, 석사학위과정을 두고 있는 대학의 47%, 학사학위과정을 두고 있는 대학의 19%가 CIO를 가지고 있었고, CIO라는 직급은 점점 더 일반적이 되는 경향이며, 주로 많이 사용되는 의미는 “전자계산소 행정가”라고 주장하였다.

Meachen<sup>17)</sup>은 위스콘신대학(University of Wisconsin)의 여러 캠퍼스들을 연구하였는데, 가장 규모가 큰 Madison 과 Milwaukee 캠퍼스를 제외하고는 모든 도서관과 전자계산소 간에 어느 정도의 통합이 있었다고 보고하였다. Meachen은 부총장급인 CIO와 CIO를 두고 있는 11개 캠퍼스의 도서관과 전자계산소 직원을 대상으로 전화 서베이를 했다. 그는 또한 교수와 학생을 대상으로 만족도조사도 실시했다. 그는 통합에 관한 실증적인 연구가 부족하다고 지적하면서, 도서관의 관장이 CIO로 지명되는 것이 적합하다고 주장하였다. 최근 통합을 이행했던 9개 중 3개 캠퍼스는 통합이전 조직으로 되돌아갔다.

일부 연구들은 직무 분류를 연구하기도 했는데, Woodsworth and Maylone<sup>18)</sup>는 직무내용의 유사 정도를 분석하기 위해 3개의 기관에서 전자계산소와 도서관의 63개 직무를 조사했다. 그들은 작은 수의 직무는 기본적으로 동일했고, 많은 수의 직무는 부분적으로 유사한 지식, 기술, 능력을 위한 요건들을 가지고 있었고 나머지 작은 수의 직무는 유사성이 없다는 것을 발견했다. 그들은 도서관과 전자계산소를 위한 공통의 언어와 단일의 직무군이 필요하다고 주장하였으나 전체 고등 교육환경을 광범위하게 일반화할 시에는 더 많은 표본과 더욱 정교한 분석 척도가 요구될 것이라고 지적하였다.

Ferguson 등<sup>19)</sup>은 행정가의 관점에서 합병 또는 통합된 도서관과 전자계산소를 위한 사례를 만

16) Arnold Hirshon, *Integrating Computing and Library Services: an Administrative Planning and Implementation Guide for Information Resources*, CAUSE Professional Paper Series 18, Published in Cooperation with the Coalition for Networked Information(Boulder : EDUCAUSE, 1998).

17) Edward Meachen, "Merged and Unmerged Services: Libraries and Computing in the University of Wisconsin System." In *Books, Bytes, and Bridges: Libraries and Computer Centers in Academic Institutions*, edited by Larry Hardesty.(Chicago: American Library Association, 2000), pp.83-96.

18) Anne Woodsworth and T. Maylone, *Reinvesting in the Information Job Family: Context, Changes, New Jobs, and Models for Evaluation and Compensation*, CAUSE Professional Paper Series 14, Published in Cooperation with the Coalition for Networked Information(Boulder : CAUSE, 1993).

19) Chris Ferguson, Gene Spencer and Terry Metz, "Greater than the Sum of Its Parts: the Integrated IT/Library Organization," *Educause*(May/June 2004), pp.39-46.

들었다. 연구자 중 Ferguson과 Mets는 사서인 반면 Spencer는 컴퓨터전문가이다. 그들은 통합의 네 측면 즉 행정적, 물리적, 협력적 그리고 문화적 측면을 설명하였으며, 도서관과 IT 운영을 하나의 서비스조직으로 통합하기 위해서는 이용자와 행정이 양 쪽으로부터 이해를 받아야 한다고 주장하였다.

한편 국내에서는 1997년 이상복<sup>20)</sup>이 정보기술 환경 변화에 따라 우리나라의 대학 정보관리조직 구조가 CIO 조직체제로 변모해 온 과정과 새로운 CIO 조직구조 속에서 대학도서관과 컴퓨터센터의 상호협력관계를 규명하여 우리나라 대학에 적용시킬 수 있는 방안을 제시하였다.

1997년부터 우리나라 대학중 도서관과 전자계산소를 통합하여 운영하는 대학이 여러 곳에서 등장함에 따라 1997년 김성수와 김윤실<sup>21)</sup>, 이종민<sup>22)</sup> 등이 외국의 통합운영 대학 사례를 중심으로 향후 우리나라에서 정보관리기구들의 조직을 통합하고자 설계할 때에 고려하여야 할 사항들을 집약하여 제시하였다.

2000년에는 윤희운<sup>23)</sup>이 “대학도서관 경영개혁의 동향과 반추”라는 논문에서 대학도서관은 학술정보센터로서 뿐만 아니라 학술커뮤니케이션의 중심체가 되어야 한다는 전제 하에 도서관과 전자계산소의 조직 통합과 팀제운동을 중심으로 경영개혁의 동향을 개관하고, 조직통합과 팀제 도입의 양면성을 반추한 다음 지향성을 제시하였다.

한국사립대학교 도서관협의회<sup>24)</sup>에서는 「도서관과 전자계산소의 통합현황조사보고」라는 연구보고서를 통해 도서관과 전자계산소의 외형적 통합보다는 각각의 적절한 협력 체제를 구축하여 발전 방안을 모색하는 것이 바람직하다고 지적하고 있다.

2001년 김경대<sup>25)</sup>는 “구조조정 그 이후의 문제점에 대하여”라는 논문에서 H대학의 도서관과 전자계산소의 통합 운영이후 나타난 문제점들을 지적하고 발전방향을 모색, 제시하였다.

대부분 선행 연구는 도서관의 입장에서 조직통합과 관련된 이론적 배경을 제시하거나 통합운영하고 있는 몇몇 대학들의 사례를 조사, 분석하여 앞으로의 발전방향을 제시하고 있다고 볼 수 있다.

## 2. 조직통합 개념

‘통합’은 학문분야별로 그리고 학자마다 다양하게 정의되고 있으며 사회심리학자들에 따르면 모

20) 이상복, “대학 CIO 조직모형을 통한 도서관과 컴퓨터센터의 협력관계 구축에 관한 연구,” 한국문헌정보학회지, 제31권, 제1호(1997, 3), pp.185-213.

21) 김성수, 김윤실, “대학의 도서관과 전자계산소 및 관련기구의 조직 통합에 관한 연구,” 정보관리학회지, 제14권, 제1호(1997, 3), pp.125-159.

22) 이종민, “도서관과 전자계산소의 통합에 대한 사례연구,” 경영학연구, 제10권(1997, 12), pp.335-344.

23) 윤희운, “대학도서관 경영개혁의 동향과 반추,” 한국도서관·정보학회지, 제32권, 제1호(2001, 3), pp.33-51.

24) 한국사립대학교 도서관협의회, 전게서, p.35.

25) 김경대, “구조조정 그 이후의 문제점에 대하여,” 사대도협지, 제2집(2001, 2), pp.111-132.



든 조직은 질서정연한 발전적 변화 과정을 겪기 위해서 적절한 정도의 통합을 달성하고 유지해야만 한다고 한다. 이들은 조직의 하위 단위들이 협동하는 상태를 조직통합으로 보고 있다.

Lawrence와 Lorch<sup>26)</sup>에 의하면 통합이란 조직의 과업을 수행할 때 여러 다른 하위체계 사이의 노력을 통일시키는 과정으로서, 상호의존관계에 있는 부서들 간의 협동의 질을 의미한다. Moorhead와 Griffin<sup>27)</sup>에 의하면 통합이란 사회적 체제가 그러한 체제를 구성하는 여러 하위 요소들을 하나로 묶는 것을 의미하며, 체제 내의 각 하위 요소들은 서로 관계를 가져야 하고, 상호의존성이 파악되어 조직화되어야 하며, 각 요소들의 행동이 조정되어야 한다. Katz와 Kahn<sup>28)</sup>에 따르면 조직통합은 구성원들의 역할, 규범, 가치에 기초를 두며, 조직은 이러한 통합 메커니즘을 통해서 목적달성을 추구하면서 자신을 유지해 나간다. 그러므로 사회심리학의 조직통합 개념은 '조직의 하위단위들이 협동하는 상태'로 정의할 수 있다.

조직통합에 대한 경영학 분야의 연구들을 검토해 보면 '조직 내에서 하위 부서 간 갈등이 사라지고 단일한 문화가 등장한 상태'를 조직통합의 정의로 보고 있음을 알 수 있다. 신창근<sup>29)</sup>은 국내 H자동차사와 K자동차사의 기업합병에 대한 사례연구에서 외국의 인수·합병 사례를 보면 인수·합병의 목적이 단순히 재무적, 생산적, 기술적 측면만을 강조함으로써 인수·합병이후 조직통합을 이루지 못하여 실패하는 확률이 절반을 넘고 있다는 점을 지적하면서 인수·합병이 소기의 목적을 달성하기 위해서는 통합되는 기업들 간의 다양한 관리기능은 물론 서로 다른 인적자원과 조직문화까지도 융화되어야 한다고 하였다. 이 경우 이질적 문화를 통합하기 위해서는 공유목표 및 공유문화 창출이 사전 및 사후 인수합병 단계에서 이루어지고 동시에 수용능력과 업무방식의 개선을 통해 변화를 수용해 나가도록 인적자원의 핵심역량을 개발하는 조치가 필요하다고 주장하고 있다. 박경문과 최명범<sup>30)</sup>은 조직문화유형과 문화통합관리 변수를 확인하고 그것이 조직유효성에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였다. 그 결과 합병기업에 있어 조직문화의 통합유형과 기업합병 후 조직문화 통합관리 노력이 조직유효성 또는 노사관계의 안정성에 밀접한 영향을 미친다는 결론을 내리고 있다.

도서관과 전자계산소의 관계에 관한 문헌정보학 분야의 연구들에 의하면 도서관과 전자계산소의 이질적인 조직문화를 지적하고 있다.<sup>31)</sup> 상이한 문화를 보유하고 있는 두 조직을 효율성 논리에

26) P. Lawrence and W. Lorch, "Differentiation and Integration in Complex Organization," *Administrative Science Quarterly* Vol.2, No.1(1967, June), p.4.

27) G. Moorhead and R. Griffin, *Organizational Behavior*(Boston : Houghton Mifflin, 1992), pp.634-639.

28) D. Katz and R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*(Indianapolis : John Wiley and Sons, 1966), pp.37-39.

29) 신창근, "효율적 인적자원관리의 통합이 성공적인 인수합병에 미치는 영향," *산업관계연구*, 제12권, 제1호(2002), pp.123-154.

30) 박경문, 최명범, "합병기업의 조직문화가 조직유효성 및 노사관계에 미치는 영향," *인적자원관리연구*, 제4집(2002), pp.215-243.

31) 도서관과 전자계산소간의 조직문화의 차이는 앞에서 인용한 윤희윤(2001), 김경대(2001)의 논문에 상세히 설명

의해 타협적 형태로 통합하면 결국 문화충돌을 극복하지 못하고 실패로 이어질 가능성이 크다는 것이다. 즉 통합 조직 내 문화충돌이 심화될 경우 조직 내에 범조직적으로 공유된 사명감이 형성되지 않아 환경변화에 대한 대응능력이 감소되어 결과적으로 실패를 초래할 수 있다. 결국 도서관과 전자계산소의 조직통합 성공이나 그에 따른 시너지 효과 달성은 궁극적으로 통합이전의 부서 간 갈등이 사라지고 단일한 문화가 존재하는지 여부에 달려있다고 볼 수 있다.

### Ⅲ. 사례대학도서관의 조직통합

#### 1. 사례대학도서관의 프로파일

사례대학은 미 서부를 대표하는 명문사립대학 중 하나로 14개 단과대학에 22개 학부와 대학원으로 구성되어 있으며, 33,500여명의 학생과 3,200여 명의 교수가 재직하고 있는 대규모의 대학이다. 소속도서관으로서는 2개의 중앙도서관을 비롯하여 29개의 Libraries & Collections로 이루어져 있다. 대학도서관홈페이지에 수록된 장서현황은 다음과 같다.<sup>32)</sup>

〈표 1〉 사례대학도서관의 장서현황

자 료	단 위
전체 장서(도서, 체본잡지와 정부간행물포함)	3,968,549권
연속간행물 구독(인쇄본과 전자형태)	58,739종
시청각 자료	3,337,431점
마이크로필름	5,639,884롤
필사본과 아카이브	46,906권
전자책과 참고자료	202,394권
전자잡지	36,968종
시청각 데이터베이스	27종
디지털 아카이브	223,487종
도서관 대출 봉사건수	494,470건
도서관 교육건수	1,030회
도서관 교육 참가자	12,722명
상호대차 건수(loan)	23,318건
상호대차 건수(borrow)	15,765건
전체 참고봉사 건수	67,077건
전자참고봉사 건수(이메일과 온라인상담)	8,303건

되어 있으므로 본고에서는 생략하기로 한다.

32) USC Home page, <<http://www.usc.edu/libraries/about/donor/factsfigures.php>> [cited 2007. 8. 20].

## 2. 조직통합과 분리의 과정

1997년 사례대학은 도서관, 전자계산소, 통신소를 정보서비스센터라는 새로운 조직으로 통합함으로써 비용을 통제하는 방안을 선택했다. 신설된 정보서비스센터는 대학의 주요 정보와 기술관련 운영 조직들의 재조직을 위한 마스터플랜을 제시했고, 특히 기술과 관련된 고객지원을 제공하는 과정에 “일관성과 명확성(coherence and clarity)”을 제안하였다.

1998년에는 정보서비스센터에 대한 자문기구로서 정보서비스위원회(Committee on Information Services)가 설치되었다. 정보서비스위원회는 대학교수와 정보서비스센터의 직원으로 구성되어 있으며, 그 역할은 대학의 교수회와 정보서비스센터의 CIO에게 학술적 커뮤니케이션, 연구, 강의, 학습과 관련된 정책뿐만 아니라 정보자원 및 기술과 관련된 모든 문제들에 대해 자문하는 것이다. 정보서비스위원회는 정기적으로 보고서를 생산하여 그 활동을 교수회와 부총장에게 보고하고 있다.

1999년에 생산된 중간보고서에 의하면 정보서비스위원회는 대학의 교수들을 위원장으로 하는 4개의 태스크포스(전산 하부구조 태스크포스, 정보기술과 관련된 강의와 학습 태스크포스, 디지털 이미지장서 태스크포스, 도서관서비스와 자원 태스크포스)를 구성하여 정보서비스센터의 역할에 대해 조사하고 분석하였다.<sup>33)</sup> 2000년에 생산된 정보서비스위원회 보고서에 의하면 예산의 문제를 지적하고 있다.<sup>34)</sup> 즉 전산 운영비용이 급격하게 증가함으로써 도서와 잡지의 구입예산을 삭감하도록 요구하고 있으며, 도서관용으로 기부된 기부금의 대부분도 지출하지 않도록 강요하고 있다는 것이다. 결과적으로 도서관은 내년도 수서예산에서 필요한 비용의 40%정도만 확보하고 있으며 기부금 유입차단으로 인해 거의 25만불에 이르는 연속간행물 구독취소하기에 이르렀다는 것이다.

이에 정보서비스위원회는 2000년에 발간된 위원회의 보고서에서 제기된 문제에 대해 회의를 통해 CIO와 논의하였고, 문제해결을 위해 CIO는 정보서비스센터 내에 태스크포스를 설치하기로 약속하였다. 태스크포스는 교수들이 연구와 강의 등 본연의 역할을 잘 수행할 수 있도록 하기 위해 그들이 원하는 서비스에 대한 정보를 수집하고자 교수를 대상으로 서베이를 하기로 하였다. 2001년에 생산된 보고서에는 서비스 질의 향상, 전산 서비스, 도서관 공간의 이용, 정보와 형태와 비용 등에 관한 내용이 수록되어 있다.<sup>35)</sup>

정보서비스위원회는 대학의 교수를 위원장으로 하는 전략적 계획수립자문위원회(Strategic Plan-

33) USC Home page, Mid-Term Report from Committee on Information Services, 1999, [http://www.usc.edu/academe/acsen/documents\\_reports.shtml](http://www.usc.edu/academe/acsen/documents_reports.shtml) [cited 2007. 8. 10].

34) Peter Starr, "CIS Year-End Report," *The Newsletter of the USC Academic Senate*, Vol.2, No.2(2000/2001) <http://www.usc.edu/academe/acsen/resources/newsletter/0001v2n2/0001vol2num2article07.shtml> [cited 2007. 7. 20].

35) USC Home page, Year-End Report from the Committee on Information Services, 2001, [http://www.usc.edu/academe/acsen/documents/reports/annualreport0102\\_informationservices.pdf](http://www.usc.edu/academe/acsen/documents/reports/annualreport0102_informationservices.pdf) [cited 2007. 7. 10].

ning Steering Committee)를 구성하여 대학의 정보서비스에 있어 중요한 이슈가 무엇인지에 대해 상세히 규명하고자 하였으며 많은 교수, 학생, 직원과 외부 전문가들의 의견이 반영되었다. 그 결과 대학의 부총장은 정보서비스를 향상시키기 위한 전략적 계획수립과정에서 제기한 신규 프로젝트를 지원하기 위해 2003년도에 4백만 달러 이상을 제공하기로 하였다.<sup>36)</sup>

2005년 9월 사례대학은 교수, 직원과 학생들을 위해 정보서비스의 이용을 최대화하기 위해 조사가 필요하다고 판단하고 두 개의 위원회를 설치하였다. 하나는 정보서비스조사위원회(Committee to Examine Information Services)이고, 나머지는 도서관조사위원회(Committee to Examine the USC Libraries)였다. 이 두 위원회는 보고서를 준비하고 그 해 12월말까지 부총장에게 제출하도록 되어 있었다. 대학당국은 이 보고서를 검토한 후 2006년 3월에는 도서관과 전자계산소(Information Services)의 분리를 선언하였다. 2006년 6월에는 실제로 도서관과 전자계산소를 분리하고, 내부 인력으로 하여금 각각의 조직을 맡는 임시체제를 가동하는 동시에 전자계산소의 CIO와 도서관장의 초빙을 외부에 공고하였다. 그 후 2007년 2월 신입 CIO를, 8월에는 신입 도서관장을 임명하게 되었다.

〈표 2〉 사례대학도서관의 조직통합과 분리 연혁

일 시	내 용
1997	정보서비스센터 출범
1998	정보서비스위원회 설치
1999	정보서비스위원회 내 4개의 태스크포스 구성
2001	전략적 계획수립자문위원회 설치
2005. 9	정보서비스조사위원회와 도서관조사위원회 설치
2005. 12	정보서비스조사위원회와 도서관조사위원회의 최종보고서 제출
2006. 3	정보서비스센터를 정보기술과 도서관으로 분리 선언
2006. 6	정보서비스센터의 CIO 타대학으로 이직
2006. 6	정보기술과 도서관 분리, 임시체제 가동
2007. 2	정보기술의 신입 CIO 임명-외부 인력 충원
2007. 8	신입 도서관장 임명-외부 인력 충원

### 3. 사례대학도서관 분석

#### 가. 통합의 배경과 목적

최근 각 대학은 정보기술을 통한 변화와 혁신이라는 시대적 필요성을 인식하고 대학의 정보화를

36) USC Home page, Committee on Information Services, 2003, <[http://www.usc.edu/academe/acsen/documents/reports/annualreport0203\\_informationservices.pdf](http://www.usc.edu/academe/acsen/documents/reports/annualreport0203_informationservices.pdf)> [cited 2007. 7. 10].

추진하여왔다. 대학의 정보화는 정보기술을 기반으로 교수와 학생이 편리한 시간과 장소에서 강의와 연구 및 학습활동에 필요한 정보를 습득하고 활용하는 것을 의미한다. 최근 대학정보화의 범위는 학사관리를 포함한 일반 행정업무, 전자도서관, 멀티미디어 강의시스템, 연구개발시스템, 원격교육시스템 등으로 확대되고 있으며 그 필요성 또한 더욱 강조되고 있다. 이러한 대학의 정보화를 위해 대학 내 분산되어 있는 정보시스템에 대한 효과적인 계획과 조정 및 지원을 관리할 수 있는 총괄조직이 필요하다는 인식에서 대학 내 정보를 담당하는 부서들이 통합되었다고 볼 수 있다.

통합의 배경은 크게 두 가지 즉 조직관점과 기술관점으로 나눌 수 있다.<sup>37)</sup> 조직관점에서 본 통합의 배경은 한정된 예산을 효율적으로 운용하기 위하여 중복투자의 방지, HW/SW구입의 일원화 등 정보자원 공유를 통한 조직의 생산성 향상에 있다. 또한 기술관점에서 본다면 전자화 기술발달로 인한 전자도서관의 발전, 정보통신기술의 발달로 인한 음성통신과 자료통신의 통합화 그리고 네트워크 기술의 발전추세를 통합의 배경으로 들 수 있다.

사례대학도서관의 조직통합의 배경과 목적에 대해 도서관 실무위원회(Library Executive Council)의 위원장인 사서는 다음과 같이 설명하고 있다.<sup>38)</sup>

세계의 모든 대학은 정보환경을 발전시키기 위해 도서관장서의 구축과 최신 컴퓨터 기술의 투자 사이에서 한정된 자원을 어떻게 배분할 것인가에 대한 질문에 직면하고 있다. 도서관과 전산서비스는 각각 다른 발전과정을 갖기 때문에 대학 예산단계에서 도서관과 전산서비스간의 경쟁문제를 해결하기 위한 접근방식이 과거에도 늘 있어왔다. 정보서비스센터의 신설은 대학의 정보환경에 효율성을 가져오기 위한 시도이다. 초기에는 중복된 행정기능이 통합되어 질 것이므로 하드웨어와 소프트웨어의 구입에 좀 더 합리적인 접근방식을 기대할 수 있다. 이러한 간단한 변화 외에도 대학 내에 인쇄자원과 디지털자원의 균형을 유지하는 결정이 내려질 수 있고, 중요한 선택이 대학행정당국의 최소한의 개입으로 내려질 수 있다는 가능성과 희망이 있다. 이러한 조직 통합의 성공은 모든 종류의 정보가 대학 내에 어떻게 이용되는 가에 대한 문제를 해결하는 데에 달려 있다.

또한 사례대학의 부총장 겸 교무처장이 교수와 직원에게 보낸 내부 문서에 나타난 정보서비스센터의 목적은 다음과 같다.<sup>39)</sup> 첫째 경영기능을 통합하여 중복 업무를 감소시키고, 생산성을 극대화함으로써 비용 효과성을 향상시킨다. 둘째, 갈등과 경쟁을 감소시키고 업무를 조정함으로써 고객서

37) 이종민, 전제논문, pp.336-337.

38) Ken Klein, "The Library and the Information Environment at USC," *The Academic Senate Forum*(December/January 1998),  
 <<http://www.usc.edu/academe/acsen/resources/newsletter/9801/newsletter/9801/news9801Library.html>>  
 [cited 2007. 7. 10].

39) USC Home page, Memorandum. Announcements from the Provost, 2005,  
 <<http://www.usc.edu/admin/provost/announcement2005.html>> [cited 2007. 7. 10].

비스를 향상시킨다.

이상의 내용을 보면 통합의 목적은 첫째, 중복된 행정기능의 통합으로 경영비용을 절감하고 둘째, 기존 정보 관련 조직들을 통합시킴으로서 대학의 정보서비스에 대한 종합적이고 체계적인 관리가 이루어져 결국에는 고객을 만족시키는 것으로 볼 수 있다. 그러나 사례대학의 경우 실제로는 이러한 두 가지의 목적 중 어느 하나도 달성되지 못했다고 볼 수 있다. 통합된 조직이 분리되던 해전인 2005년 가을 이 대학의 부총장 겸 교무처장이 도서관과 전자계산소를 각각 조사하기 위한 위원회를 설치공고하면서 그 배경을 다음과 같이 설명하고 있다.<sup>40)</sup>

현재 정보서비스센터는 그 서비스를 중앙집중화 하여, 유사기능을 통합하고 있으며, 조직문제를 강조하며 한계를 정하고 통제를 가하고 있다. 이러한 구조는 비효율성을 감소시키지만 비용이 많이 들고 잠재적으로 고객서비스를 희생시키고 있어서 결국 정보서비스와 기술의 영역에서 대학이 그 비용을 감당하게 할 수 있다. 이것은 대학이 21세기 대학의 성공에 중요한 영역인 훌륭하고 다양한 학습과 발견의 환경을 창출하는 데에 있어 다른 대학에 뒤처지기 시작할 것이라는 것을 의미한다.

조직통합으로 인해 조직의 규모는 커지고 비인간적이며 운영이 어려운 조직으로 변모하고 있다. 모두에게 공정한 일관성이 있고 객관적인 서비스를 창출하기 위해 노력함으로써 정보서비스센터는 궁극적으로 고객보다는 일관성과 객관성의 원리를 더 중요하게 여기고 있다.

이상의 내용에 의하면 통합된 조직인 정보서비스센터는 원래의 목적을 달성하지 못하고 대학 내의 거대조직이 되어 비용은 증가하고 교수, 학생, 직원 등의 고객서비스도 만족스럽게 제공하지 못한다는 것을 알 수 있다. 이는 결국 대학의 경쟁력 약화로 이어질 것이라고 사례대학 부총장은 조심스럽게 평가하고 있다. 그러므로 도서관과 전자계산소의 조직통합의 문제는 더욱 신중하게 준비하고 대처해야 할 것이다. 특히 조직통합은 일반적으로 규모가 작은 대학의 현상이라는 Mech<sup>41)</sup>의 주장을 상기할 때 사례대학과 같이 규모가 큰 대학의 경우 도서관과 전자계산소 조직통합은 신중하게 결정되어야 한다고 볼 수 있다. 또한 규모가 큰 대학은 도서관과 전자계산소와의 통합에서 아주 낮은 비중을 차지하고 있다는 Hirshon의 연구결과<sup>42)</sup>와 규모가 큰 대학들로 이루어진 Land Grant 대학들<sup>43)</sup>의 경우 대부분의 대학이 도서관과 전자계산소가 별도의 조직으로 이루어져 있었다는 Bolin의 연구결과<sup>44)</sup>를 주목할 필요성이 있다.

40) *Ibid.*

41) Terrence F. Mech, *op. cit.*, pp.26-37.

42) Arnold Hirshon, *op. cit.*

43) 1800년대 후반기에 미국 연방정부로부터 농학(Agriculture)과 공학(The Mechanical Arts)을 가르칠 것을 조건으로 소위 Land Grants라고 불리는 보조를 받고 시작된 대학들로 현재는 각 주에서 이 대학들을 지원하고 있다. Michigan State University, Iowa State University, Texas A & M University들은 이 같은 Land Grants College로 시작된 주립대학들이다.

### 나. CIO의 역할

대학의 교육, 연구, 행정업무 전반에 정보기술의 영향력이 증가함에 따라 대학은 정보기술에 대한 투자가 지속적으로 필요하게 되었다. 이에 한정된 예산을 가진 대학은 투자에 대한 효율성과 생산성을 보장할 수 있는 정보기술에 대한 종합적이고 체계적인 관리가 필요하게 되었다. 또한 정보와 관련된 부서들이 늘어남에 따라 각 부서별로 전산화 계획이 추진되어 예산의 낭비, 호환성 결여 등의 문제점이 발생하자 정보와 관련된 부서들을 대학 차원에서 통합적으로 관리할 필요성을 인식하게 되었다. 이에 미국의 대학에서는 개별적인 정보와 관련된 부서들을 한 곳으로 집중시켜 유기적인 상호관련성을 갖게 하는 새로운 종류의 관리직 즉 CIO가 출현하게 되었다.

CIO는 원래 정보자원관리(Information Resources Management) 개념에서 조직의 정보자원을 관리하는 책임자로부터 유래된 것으로 정보자원을 기존의 기술적, 운영 차원이 아닌 전략적 차원에서 조직의 목표를 달성할 수 있도록 계획하고 통제하는 관리자를 의미한다. 대학조직에서는 1980년대 초부터 CIO가 나타났다고 할 수 있으며, 1986년 연구도서관협회의 회원교 91개 중 32개 대학이 CIO직위를 가졌으며 Penrod, Dolence and Douglas<sup>45)</sup>는 대부분이 규모가 큰 연구대학에서 139명의 CIO를 발견하였다. 이들 CIO의 평균재직연수는 3.6년이었다. Cain<sup>46)</sup>은 규모가 작은 대학에서도 CIO를 발견하였는데 그의 연구에 따르면 CIO의 35%는 박사학위수여기관에서, 30%는 종합대학에서, 23%는 학사학위수여기관에서 그리고 8%는 2년제에서 나타났으며 이중 25%의 CIO만이 도서관과 전자계산소 양쪽에 책임감을 가지고 있는 것을 발견하였다.

1990년대 이후에는 도서관과 전자계산소를 통합하는 4년제 대학이 증가함에 따라 CIO직위도 늘어났다. Hishon<sup>47)</sup>의 연구에 의하면 90개 대학 중 82%가 1993년 이후에 통합하였으며, CIO의 60%는 내부인사로 선발되었는데 그 중 61%는 사서였고, 32%는 전산배경 그리고 7%는 교수 또는 다른 행정가였다. 나머지 40%의 CIO는 대학외부에서 충원이 되었는데 53%는 전산배경을 47%는 도서관 배경을 가지고 있었다. 그의 연구는 사서가 이러한 새로운 지도자적인 위치와 역할에 성공적이었음을 지적하고 있다. Mech<sup>48)</sup>는 많은 대학에서 조직통합시 CIO에 도서관장의 임명을 선호하는 이유로 첫째, 대학이 기술자를 CIO로 임명할 때, 기술이 대학의 사명과 교과과정에 기여하는 것 이상으로 기술에 더 관심을 갖는다는 바람직하지 못한 메시지를 교수들에게 줄 수 있다는 것, 둘째, 교수와 행정가로서의 도서관장의 과거 성과나 명성이 CIO의 선발에 영향을 준다는 것, 셋째, 대학 외부에서 충원시 새로운 행정 직위에 대한 정치적이고 경제적인 비용부담을 피하기

44) Mary K. Bolin, "Library and the Computer Center: Organizational Patterns at Land Grant Universities," *Journal of Academic Librarianship*, Vol.3, No.1(2005), pp.3-11.

45) James I. Penrod, Michael G. Dolence and Judith V. Douglas, *The Chief Information Officer in Higher Education*(Boulder : CAUSE, 1990), p.13.

46) Terrence F. Mech, *op. cit.*, p.32에서 재인용.

47) Arnold Hirshon, *op. cit.*

48) Terrence F. Mech, *op. cit.*, pp.33-34.

위해서라고 지적하고 있다.

한편 Woodsworth<sup>49)</sup>는 미국 대학의 CIO 28명을 대상으로 CIO가 가지는 공식적인 업무영역을 조사하였는데 그 결과에 의하면 CIO가 가지는 공식적인 업무책임은 학술전산 89.3%, 행정전산 71.4%를 가지며 도서관은 14.3%에 불과한 것으로 나타났다. 따라서 미국대학에서의 CIO는 주로 학술전산과 행정전산에서 대부분의 업무책임을 가지고 있다고 볼 수 있다. 그리고 도서관에 있어서는 조직통합 여부에 따라 업무책임을 가지는 것으로 파악된다. 그러므로 전산부문 배경과 경험을 가지고 CIO로 임명이 된다고 하더라도 전자계산소에서 이루어지는 업무에 대해서는 총괄할 수 있겠지만 도서관에서 이루어지는 업무를 모두 파악하고 의사결정을 내리기란 쉽지 않다고 볼 수 있다. 반면 문헌정보학 교육과 도서관 경험을 가지고 CIO로 임명이 되는 경우는 도서관에 대한 업무 파악은 잘 할 수 있겠지만 대학 전체의 정보기술 및 정보 관련 업무를 훌륭하게 잘 수행해 나가기 힘들다고 볼 수 있다. 더욱이 사례도서관과 같이 33,500여명의 학생, 3,200여명의 교수와 9,000여명의 직원에 봉사하는 대규모의 대학에서 업무의 내용도 다르고 조직문화도 상이한 도서관과 전자계산소를 통합한 환경에 훌륭하게 경영하고 관리할 수 있는 책임자를 찾아내기도 어렵고 실제로 책임자라고 판단되는 사람을 임명된다하더라도 전략적이고 운영적인 리더쉽을 발휘하기 쉽지 않다고 볼 수 있다. <표 3>는 사례대학의 전임과 신임 CIO의 프로필을 보여주고 있다. <sup>50)51)</sup>

<표 3> 사례대학 전임과 신임 CIO 프로필

항 목	전임 CIO	신임 CIO
교육배경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신학 학사</li> <li>• 신학 석사</li> <li>• 문헌정보학 석사</li> <li>• 신학 박사</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문헌정보학이 아닌 다른 분야에서의 학사</li> <li>• 경영학 석사</li> </ul>
경력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1997-2006 사례대학 CIO</li> <li>• 1996-1997 대학도서관장</li> <li>• 1985-1995 대학도서관장</li> <li>• 1980-1985 대학도서관 분관장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000-2007 대학 CIO</li> <li>• 25년 이상 대학에서 기술부서장과 CIO로 재직</li> </ul>

사례대학에서는 1997년 도서관, 전자계산소와 통신소가 통합하고 그 책임자인 CIO에 도서관장을 외부에서 선발 임명하였으며 2006년 분리를 선언한 후에도 CIO를 대학 외부에서 선발, 임용하였다. <표 3>에서 나타난 바와 같이 전임 CIO는 문헌정보학과 신학의 교육배경을 가지고 있고 대부분 도서관장으로서의 경험을 가지고 있다. 새로 임용된 CIO는 이전 대학에서 CIO로 6년간 재직

49) Anne Woodsworth and T. Maylone, *op cit*.

50) CST Home page, <[http://www.cst.edu/about.claremont/campbell\\_release.php](http://www.cst.edu/about.claremont/campbell_release.php)> [cited 2008. 2. 20].

51) USC Home page, Memorandum, Announcements from the Provost 2006,

<<http://www.usc.edu/admin/provost/annoucement2006.html>> [cited 2007. 8. 10].



하면서 강의, 학습, 연구와 행정을 지원하는 정보기술을 담당하였다. 그리고 거의 35년간 공공부문과 민간부문에서 정보기술과 회계분야 경험을 가지고 있다. 이로서 사례대학에서는 도서관과 전자계산소가 분리된 뒤에도 CIO직위를 전자계산소장직에 그대로 두고 있었음을 알 수 있고 이때 CIO는 전산배경을 가진 인물로 충원했다는 점에서 CIO의 일반적인 의미는 '전자계산소 행정가'라는 Hishon의 주장<sup>52)</sup>을 뒷받침한다고 볼 수 있다. 사례대학의 CIO는 대학의 행정조직의 장인 부총장 겸 교무처장에게 보고하며 직급은 부처장급이다. 반면 분리된 도서관의 경우는 도서관장의 직급은 대학의 학장급이며 대학의 교육학술조직에 속하며 부처장급에 보고한다. 그러므로 분리된 뒤 이 두 조직의 업무보고대상은 행정조직 대 교육학술조직으로 업무보고체계는 이원화되어 있다고 볼 수 있다. 이것은 도서관과 전자계산소가 완전히 분리되었음을 의미하고 있다고 볼 수 있다.

#### 다. 자원에 대한 갈등

일반적으로 조직 내 갈등이란 희소자원이나 업무의 불균형 배분 또는 처치, 목표, 가치, 인지 등의 차이가 존재할 때 조직 내의 둘 또는 그 이상의 개인적이나 집단 내에 일어나는 대립적인 또는 적대적인 상호작용으로 정의된다. 이러한 갈등의 원인과 관련하여 오석홍<sup>53)</sup>은 여러 연구자들이 제시하고 있는 갈등상황의 종류를 종합해 1) 상충되는 목표추구로 인한 승패의 상황, 2) 제한된 자원의 획득과 사용에 대한 경쟁, 3) 직무설계상의 갈등요인, 4) 의사전달의 장애, 5) 지위부조화 및 6) 행동자들의 문제 등 여섯 가지 범주로 정리하였다.

이상과 같이 갈등의 원인은 다양하게 존재할 수 있으나 갈등을 가져오는 대표적인 독립변수들로는 1) 희소한 자원을 두고 경쟁하는 경우, 2) 업무로 인한 경우, 3) 의사소통에 문제가 있는 경우, 4) 이질적인 문화행태로 인한 문화충돌의 경우로 정리할 수 있다. 사례대학 정보서비스센터의 경우 갈등이 내재하고 있다고 볼 수 있으며 사례대학의 프랑스 비교문학과 교수는 연구도서관의 발전이라는 제하의 기사에서 다음과 같이 밝히고 있다.<sup>54)</sup>

몇 년 전 정보서비스센터를 창설한 이후 이 새로운 조직은 도서관의 이전 조직들을 관료제 구조대로 흡수하였다. 이 거대한 조직은 도서관에 건강하지 않은 영향을 끼쳐왔다. 교수로서 우리는 사서직의 많은 문제들이 사서로서 훈련받지 않은 정보서비스센터의 직원에 의해 결정되고 있다는 것을 알 때 걱정이 되고 또한 걱정해야 한다. 우리가 인쇄와 전자 자료의 비용은 증가하지만 수서예산은 감소하는 것을 지켜보는 매년, 우리는 정보서비스센터가 도서관에 의존하는 교수와 학생들의 연구 관심들을 어떻

52) Arnold Hirshon, *op. cit.*, p.24.

53) 오석홍, *조직이론*(서울 : 박영사, 1999).

54) Peggy Kamuf, "Improving the Research Libraries," *Faculty Forum* 2000-2001, Vol.2, No.2, <http://www.usc.edu/academe/acsen/resources/newsletter/0001v2n2/0001vol2num2article08.shtml> [cited 2006. 11. 15].

게 보호할 것인가를 봐야 하는 괴로운 입장에 있다. 결론으로 약간의 권고를 하자면 정보서비스센터를 해체하자 또는 적어도 상층부가 비대한 조직으로부터 도서관을 분리하자.

다음은 통합된 환경에서 사서들의 역할을 지적한 사례대학도서관 사서의 경험을 나타내고 있다.<sup>55)</sup>

도서관 직원들은 기술위주의 조직이라는 새로운 세계에서 그 역할이 가지는 가치들에 대한 잠재적으로 내재된 걱정과 상실감을 가지고 있다. 이러한 불안은 실제로 거대한 조직이 접근과 서비스를 어떻게 향상시키는 가를 평가함으로써 특히 분명하게 드러난다. 정보서비스센터의 발전을 토대로 하는 일관성 있는 전략적 계획수립의 부재로 많은 사서들은 새로운 관료제에서의 그들의 위치를 의문시하였다. 이러한 상황의 가장 정확한 지적은 대학이 5년에 걸쳐 최신의 전자자원과 온라인 데이터베이스들을 수집하는데 중요한 재정적인 기여를 했음에도 불구하고 사서들은 중단된 타이틀을 대체하거나 한 타이틀을 다른 타이틀로 교체하는 경우를 제외하고는 어떤 새로운 잡지들을 구입하는 것이 거의 불가능하였다는 사실이다.

이상의 내용을 분석하여 보면 사례대학의 교수와 사서는 통합을 도서관의 예산감소, 비전문직에 의한 도서관 주요 의사결정, 사서의 역할에 대한 의문 등으로 인해 통합 운영을 부정적으로 보고 있으며 심지어는 현실적으로 어렵겠지만 다시 분리하는 것이 사실상 바람직하다는 생각까지 가지고 있는 것으로 나타나고 있다. 이러한 통합에 대한 부정적인 내부 분위기는 통합 이전 조직들이 용화되지 못하고 눈에 보이지 않은 경계선을 가져 상호간 갈등의 여지가 나타나고 있다는 점을 보여주고 있다. 즉 한정된 자원, 의사소통의 문제, 업무에 관한 문제를 둘러싸고 갈등이 존재했던 것으로 분석된다.

#### IV. 결론 및 제언

한국의 경우에 있어 도서관과 전자계산소 등의 조직통합에 관한 추세는 지난 10여 년 동안 일부 대학이 도서관과 전자계산소 등을 통합 운영했으며 앞으로 통합운영현상은 국립학교설치령 개정으로 인해 국공립대학에서 점차 확대되어 갈 것이며 사립대학의 추세는 국공립대학과 비교할 때 더

55) Robert V. Labaree, "Librarianship and the Public Purpose," *Faculty Forum* 2000-2001, Vol.2, No.2, <<http://www.usc.edu/academe/acsen/resources/newsletter/0001v2n2/0001vol2num2article08.shtml>> [cited 2006. 11. 15].

욱 활발히 진행될 것으로 추측된다. 그러나 최근 미국의 추세를 보면 과거 도서관과 전자계산소가 통합되어 운영되고 있던 대학도서관들이 통합 이전으로 다시 분리되고 있다는 것을 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 2006년 분리된 미국의 명문사학인 사례대학의 도서관을 대상으로 조사 분석하였으며 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사례대학에서 도서관과 전자계산소를 통합할 때 내세웠던 통합의 시너지 효과는 별로 크지 않았다는 것을 알 수 있다. 즉 조직통합시 설정한 목표를 달성하지 못했고 이는 결국 통합이전의 분리 상태로 돌아가게 만들었다. 실제 통합부서인 정보서비스센터의 목적은 “중복업무를 감소하고 생산성을 극대화함으로써 비용효과성을 향상시키고, 갈등과 경쟁을 감소시킴으로써 고객서비스를 향상시킨다”는 것인데, 대학의 내부문서의 평가에 의하면 “통합조직은 비용이 많이 들고 잠재적으로 고객서비스를 희생시키고 있다”고 분석(Ⅲ 장 3절 참조)하고 있다.

둘째, 통합조직의 성공적인 운영을 위한 매우 중요한 요소 중 하나는 통합조직 장의 리더쉽이라고 할 수 있다. 조직문화가 상이한 두 조직의 운영을 위해서는 고유 업무에 대한 이해와 직종간 성향의 정확한 파악이 필요하다. 또한 조직 장의 전공에 따라 한 쪽으로 편향하여 운영하는 문제가 통합운영대학에서 문제점으로 지적될 수 있다. 따라서 조직 장의 운영철학이나 개혁의지 및 노력여하에 따라 통합의 성패가 갈린다고 볼 수 있다. 사례대학도서관에서는 통합부서의 장을 CIO라 지칭했는데 통합시에는 문헌정보학 출신의 도서관장이 임명되었다. 비록 도서관 입장에서는 전자계산소의 장이 CIO가 되는 것보다 도서관장이 CIO가 되는 것을 더 반길 수 있겠지만, 결국 어느 쪽에서 CIO가 되든 간에 이질적인 두 조직을 성공적으로 운영하는 것은 어렵다고 판단된다. CIO로서 사서직과 전산직 간의 상이한 문화를 융화시킬 수 있는 균형감과 시너지를 창출할 수 있는 조직관리능력, 전문지식과 기획능력, 통합조정능력 등이 필요하다. 그러므로 통합조직에 적합한 CIO를 임명하는 것도 현실적으로 어렵고 CIO로 임명되더라도 사례대학도서관의 경우처럼 성공적으로 운영하는 것은 더더욱 어렵다는 것을 알 수 있다.

셋째, 사례대학의 도서관과 전자계산소의 조직통합은 대학도서관의 기능과 역할을 위축시켰다고 볼 수 있다. 실제적인 조직통합은 조직 내에서 하위 조직간 갈등이 사라지고 단일한 문화가 등장한 상태를 말한다. 사례대학도서관의 경우 도서관의 예산감소, 비전문직에 의한 도서관 주요의사결정, 한정된 자원에 대한 갈등으로 인해 대학에서의 도서관이 제 역할과 기능을 할 수 없었으며 이는 대학교수들의 걱정과 불만으로 이어졌고 결국은 대학의 경쟁력 약화라는 우려를 불러일으켰다는 사실이다. 대학이 경쟁에서 살아남는 유일한 방법은 교육과 연구기능을 강화하여 지식추구와 연구활동의 내실을 기하는 길이다. 이를 위해 대학의 교육 및 연구활동을 지원하기 위해 대학도서관의 핵심역량을 강화하고 핵심가치를 확장하는 것이 필요하다.

결론적으로 본 연구는 상이한 조직문화를 가진 도서관과 전자계산소의 조직통합은 통합 이전에 신중하게 고려되어야 한다는 것이다. 사례대학도서관에서처럼 대규모대학의 경우 조직통합을 함으

로써 하나의 부서가 거대 조직이 되어버려 실제 달성하고자 했던 시너지효과를 얻지 못하고 또한 소속 직원들 간 갈등이 표출되어 결국 다시 분리되었다는 사실이다. 그러므로 도서관과 전자계산소의 외형적 통합보다는 각각의 적절한 협력 체제를 구축하여 발전방안을 모색하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 이상의 연구결과를 토대로 다음과 같이 제언을 하고자 한다.

첫째, 도서관과 전자계산소의 조직통합 추진은 충분히 재고되어야 한다는 것이다. 오늘날 도서관과 전자계산소는 대학에서 정보와 관련된 대표적인 조직이라 할 수 있다. 도서관은 과거 소장된 자료를 중심으로 이용자를 대상으로 하여 정보를 제공하는 기능에서 벗어나 이제는 전 세계에서 생산되는 학술정보, 전자미디어 정보를 관리하여 제공하고 있으며, 대학의 이용자뿐 아니라 지역주민으로까지 그 서비스영역을 확대하고 있다. 전자계산소 역시 과거 대학 내 중앙전산기나 PC 등을 관리하는 기능에서 벗어나 대학내외의 모든 컴퓨터망의 관리, 인트라넷 기반의 종합정보시스템 구축, 멀티미디어 강의시스템, 연구개발시스템, 원격교육시스템, 홈페이지 구축 등 그 영역을 확대하고 있다. 따라서 도서관과 전자계산소가 통합되기에는 대학 내 각각의 역할과 비중이 크다고 볼 수 있으므로, 특히 많은 수의 학생, 교수, 직원으로 이루어진 대규모의 대학에서는 신중하게 결정되어야 할 것이다. 최근 도서관과 전자계산소가 통합되었다가 다시 통합 이전으로 분리된 켄터키대학교, 유타주립대학교, 오래건주립대학교, 남가주대학교의 경우와 같이 대규모의 대학에서의 조직통합은 바람직하지 않다는 것을 알 수 있다.

둘째, 도서관 조직통합 이후 도서관 내부에서 일어나는 갈등의 양상과 원인 그리고 결과에 대한 보다 엄밀한 분석이 필요하다. 도서관과 전자계산소가 실질적으로 통합되는데 가장 중요한 지표는 단일한 문화의 등장과 통합 이전 조직 소속 직원들 간 갈등의 존재여부이다. 따라서 통합의 진정한 목적을 달성하기 위해서는 이들 지표를 중심으로 한 분석과 관리가 존재하여야 한다. 주로 표출되는 갈등을 관리하기 위해서는 조직이 통합된 이후 이들 내부 직원들 간의 어떤 자원을 둘러싸고 어떠한 양태로 갈등이 심화, 진행되는 지에 대한 분석적인 내부진단이 이루어져야 할 것이다. 이를 위해서는 대학 내부에서 위원회 또는 태스크포스를 구성하여 이들 조직 내의 갈등을 객관적으로 관찰하고 분석하도록 하는 조치가 통합 이후 필수적임을 알 수 있다. 사례대학도서관의 경우 조직통합 이후 당초에 통합을 통해 목적하였던 비용절감과 고객 서비스향상에 대해 도서관과 전자계산소를 각각 조사하기 위한 위원회를 구성하였고, 그 위원회의 보고서를 토대로 총장의 검토 후 통합조직을 통합 이전으로 분리하였던 것이다.

셋째, 대학의 도서관 조직개편에 있어 가장 중요하게 고려되어야 할 사항은 단순한 경비절감보다는 고객서비스의 향상이라 볼 수 있다. 대학도서관은 교육 및 연구를 지원하는 학술연구도서관으로서의 실질적 기능을 강화해야 한다. 대학도서관의 발전이 대학 발전의 초석이 되며 이는 대학의 경쟁력과 직결된다. 사례대학도서관에서도 통합 이후 분리를 선언한 이유 중 하나로 고객서비스의 향상을 들고 있다. 그러므로 도서관의 구조와 업무가 정보기술 위주로만 분석되고 평가되는 것을

지양하고 우리의 고객에게 만족스러운 서비스를 제공하는데 주력해야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 주로 여러 가지 내부 자료에 의존하여 분석이 이루어짐에 따라 설문에 의한 실증적 분석이 향후 더 필요하다. 또한 연구를 진행하면서 도서관의 관점에서 문제점을 지적하고 분석하였는데 향후 본 연구의 질적 수준을 높이기 위해 전자계산소의 관점도 필요하다는 점을 인정하지 않을 수 없다. 더구나 사례대학도서관의 분석에 본 연구가 국한되어 있음도 연구의 중요한 한계로 작용하고 있다. 앞으로 조직통합 후 분리를 선언한 다른 대학에 대한 보다 심도 있는 연구가 뒷받침되어야 할 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉

