

# 서울시립 공공도서관 운영 기본계획 수립 연구

2020. 01.

# 서울시립 공공도서관 운영 기본계획 수립 연구

2020. 01.

# 제 출 문

서울도서관 관장 귀하

본 연구보고서를 「서울시립 공공도서관 운영 기본계획 수립 연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2020. 01.

- 
- 책임연구원 : 임 승 빈 (명지대학교, 교수)
  - 연구원 : 권 나 현 (명지대학교, 교수)  
김 기 영 (연세대학교, 교수)  
안 영 찬 (한양대학교, 겸임교수)  
주 윤 창 (인하대학교, 겸임교수)
  - 보조연구원 : 김 혜 영 (연세대학교, 박사과정)  
김 초 해 (연세대학교, 석사과정)  
문 혜 리 (명지대학교, 석사과정)  
문 설 아 (명지대학교, 석사과정)
-

# 요약문

- ◆ 연구기간: 2019년 07월 ~ 2019년 12월
- ◆ 핵심단어: 비전, 서비스체계, 조직·예산
- ◆ 연구과제명: 서울시립 공공도서관 운영 기본계획 수립 연구

## 1. 연구의 의의

- 2019년 서울도서관의 권역별 시립도서관 건립 대상지 선정 및 건립 추진에 따라 2022년부터 2025년까지 순차적으로 5개 권역별 시립도서관이 준공될 예정으로 서울도서관의 권역별 시립도서관의 서비스 제공이 예상됨.
- 서울도서관의 지역균형 발전을 위한 도서관 권역별 시립도서관에 대한 비전체계 수립 및 대표도서관과의 연계성을 확립
- 서울도서관의 서비스계획 수립으로 대표도서관과 권역별 시립도서관 각각의 역할을 정립하고 서로 간의 네트워크 구축 계획 및 권역별 시립도서관 개관에 소요되는 예산안을 제시
- 서울도서관의 시스템 운영조직 및 인력 현황에 따른 기능분석 및 조직 재설계로 서울시 대표도서관으로써 컨트롤타워역할을 수행하게 될 서울도서관 현 조직을 진단하고 역할 수행을 위한 인력 계획을 수립함.

## 2. 비전 및 전략체계 수립

### 1) SWOT 분석을 통한 전략방향 수립

- 내·외부 환경분석, 내·외부 전문가 인터뷰, 국·내외 사례분석 등의 종합 분석을 실시하고, 그 결과를 바탕으로 SWOT 분석을 실시함.
- 그 결과, 핵심 전략방향 4가지인, ① 참여·소통 강화, ②전문화된 고객서비스, ③ 통합적 연계성 강화, ④ 지식 공간 혁신을 도출함.

## 2) 미션 및 비전 수립

- 서울도서관 미션 및 비전을 근거자료 및 환경분석 등을 통해 최종적으로 다음과 같이 수립함.
- 미션: 시민이 자유롭고 평등하게 향유하는 도서관 구축
- 비전: 모든 시민을 위한 미래지식정보 플랫폼

## 3) 실행계획 수립

- 4대 전략방향에 맞춰, 다음과 같이 총 8개의 전략과제를 수립함.
- 전략과제 ① 시민 참여 거버넌스 활성화
- 전략과제 ② 도서관 조직 역량 강화
- 전략과제 ③ 서비스 적시성 강화
- 전략과제 ④ 서비스 고객화 강화
- 전략과제 ⑤ 지역 내 유관기관 연계 협력
- 전략과제 ⑥ 기술 기반 공유 체계 구축
- 전략과제 ⑦ 유기적 공간 구축
- 전략과제 ⑧ 자료와 공간 서비스의 통합

## 3. 서비스체계 수립

### 1) 이행과제 수립

- 이행과제 1. 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영
- 이행과제 2. 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화
- 이행과제 3. 기능 간 통합을 통한 솔루션 스테이션 설치

- 이행과제 4. 권역별 시립도서관 간 네트워크 체계 구축
- 이행과제 5. 타 기관과의 협력체계 강화
- 이행과제 6. 공간의 통합화 구현
- 이행과제 7. 장서 정책 수립

이행과제별 추진일정(안)

- 단기(2020~2021): 권역별 시립도서관 건립 준비 단계로, 직원 내부 역량을 강화함으로써 서비스 전문성을 제고 하고, 외부 전문가 및 시민 참여를 통한 소통 강화를 통해 유연하고 혁신적인 도서관을 구축할 수 있는 역량을 기르는 단계임.
- 중기(2022~2023): 권역별 시립도서관 건립 실행 단계로, 서비스 혁신을 위한 조직 개발(과제 3)과 공간의 통합화 구현(과제 9)을 집중 수행하며, 서비스 혁신을 위한 내부 조직 개발과 이에 부합하는 공간 구현이 이루어져야 함.
- 장기(2024~2025): 권역별 시립도서관 건립 완료 단계로, 지속적으로 단기부터 도서관운영위원회 운영(과제 1)을 고도화하여 실행함으로써, 보다 풍성하고 긴밀한 내·외부 네트워크 구축하고, 적시적이고 고객화된 서비스를 고도화하여 확고한 틀을 잡는 단계임.

**2) 서울도서관과 권역별 시립도서관의 역할**

- 서울도서관의 역할
  - 서울도서관 거버넌스의 전반적 운영
  - 서울도서관 정책개발 및 시행
  - 서울도서관 역량 유지 및 강화 활동
  - 정보자료의 통합
  - 도서관 서비스 연구 및 개발
  - 업무 실행계획의 통합 개발

- 권역별 시립도서관의 공통 방향
  - 도서관이 위치한 지역 활용 필요
  - 메이커스페이스의 구축과 운영
  - 교양강좌 및 전문강좌 운영

**3) 권역별 시립도서관의 차별화 서비스**

- 디지털·미디어 도서관
  - 이용대상자: 서울시민 중 콘텐츠 산업 유입 희망자 및 종사자, 서북부 권역 시민
  - 디지털미디어센터, 인근의 대학교와의 연계 필요
  - 기술적 부분 및 콘텐츠 관련 장서 구축
  - 도서관 공간 전체의 디지털화 필요
- 창업·비즈니스 도서관
  - 이용대상자: 스타트업 준비과정부터 창업 후 초기 스타트업
  - 스타트업 전·후의 서비스 구분 필요
  - 전문 영역 서비스 스테이션 운영
  - 지역 및 전문가, 타 기관과의 협력체계 구축 필요
  - 스타트업 대상 전문교육 및 강좌 운영
  - 스타트업 커뮤니티 형성 및 활동 지원
  - 스타트업 제품의 마케팅 지원
  - 참고자료, 마케팅관련자료, 고가의 통계자료 및 데이터베이스 등 구축

□ 인문·사회과학 도서관

○ 이용대상자별 서비스

- 인문·사회과학 연구자, 예비연구자, 학문후속세대 및 학습자: 다양한 언어의 자료 제공, 개인 프로파일 기반 Customized 서비스, 연구자 간 커뮤니티 형성 및 관리 지원, 연구자 커뮤니티를 위한 공간 제공
- 인문학에 관심이 있는 서울 시민 및 지역 시민: 관련 분야 교양 장서 구축, 교양 문화프로그램 개발 및 제공, 시민 커뮤니티 형성 및 관리 지원, 문화행사 적극 개발 및 시민·연구자와의 협업을 통한 시행, 다양한 규모의 가변적 열린 공간 제공
- 인문학 및 사회과학 기반의 콘텐츠 관련 사업 종사자 및 희망자: 콘텐츠 기반 산업 기초 자료 개발, 타 권역별 시립도서관과의 서비스 및 공간 연계 제공

□ 공연·예술 도서관

○ 이용대상자별 서비스

- 공연·예술 관련 종사자, 연구자 및 예비 종사자: 심도 깊은 장서 구축, 다양한 미디어 이용 기기 및 공간 제공, 다목적 공연 장소 제공, 공연 관련 준비 가능한 메이커스페이스, 전문 강좌 프로그램 제공, 개인 프로파일 기반 Customized 서비스, 타 권역별 시립도서관과의 연계
- 공연·예술에 관심이 있는 서울 시민 및 지역 시민: 일반 교양서 및 이론서 중심 장서개발, 시민 소양 프로그램 제공, 일반 시민 중 공연·예술 분야로 진출 희망하는 시민예술가 활동을 위한 공간 제공, 서울 및 권역의 관련 단체와의 교류 및 협업

□ 과학·환경 도서관

○ 이용대상자별 서비스

- 과학·환경 분야 연구자, 종사자, 예비연구자: 심도 깊은 장서 개발, 미디어 자료 수집 및 제공, 커뮤니티 활동·실험·제작 위한 메이커스페이스, 분야 진입 프로그램, 개인 프로파일 기반 Customized 서비스
- 과학·환경 분야에 진출하고자 하는 청소년: 진로 정보 제공, 연구자 및 종사자와 함께 하는 커뮤니티 활동 지원, 진로 위한 다양한 프로그램

- 어린이: 어린이 대상 장서 구축(특히 영어자료 함께 수집), 연구자 및 종사자와의 협업에 기반한 흥미 유발할 수 있는 프로그램 개발, 제공
- 과학·환경 분야에 관심이 있는 서울 시민 및 지역 시민: 교양 장서 개발, 교양 프로그램 개발 및 제공, 서울식물원 및 지역의 관련 기관·대학 학과와의 협업

#### 4. 조직 및 예산

##### 1) 도서관 역량 구현을 위한 조직구조

- 일상적 변화에 순응하는 조직 및 서비스체계
- 목표 제시 및 공유를 통한 조직 전체의 목표달성 정렬
- 기능적으로 중첩되는 납작한(flat) 조직구조
- 기존 도서관 조직의 기능주의적, 관료주의적 성격 탈피

□ 조직의 단계별 추진

- 1단계 혁신 기반화에 따른 단계별 조직 구성은 기존 대표도서관의 형태를 유지하고 권역별 시립도서관을 운영하는 방식임.
- 2단계 혁신 구체화는 대표도서관이 문화본부 내 조직에서 도서관국의 형태로 전환되어 독립적인 예산편성과 함께 권역별 시립도서관 운영권한을 보유하는 단계임.

##### 2) 인력계획안

- 도서관 단계별 조직구성 추진(안)에 따라 인원을 배분함
- 권역별 시립도서관의 조직 구성은 도서관 관리과(행정, 시설 포함), 정보서비스과, 권역별 시립도서관 특성에 맞는 특성과를 포함, 총 3과로 구성함.
- 조직의 인원 배치 시 다양한 변수가 포함될 경우 더 정확한 산출이 가능하나, 각 도서관에 배치될 도서 수와 도서관 이용자의 경우 현시점에서 파악하기 어렵기 때문에 도서관의 크기와 부서의 수만을 고려함

여 필요 인원을 산출하였음.

- 조직인원의 배분에 활용된 도서관은 지역대표도서관, 지자체도서관, 교육청도서관에서 표본을 각각 선정하였으며, 총 27개 도서관의 크기(면적)과 부서별 조직 인원의 평균을 활용하였음.

□ 기간별 인력계획안

- 단기: 기존조직인 문화본부 내에 대표도서관과 도서관정보서비스위원회를 두고 권역별 시립도서관을 구성
- 중·장기: 도서관정보서비스위원회 내에 대표도서관을 두고 권역별 시립도서관 내에 지역도서관과 지역운영위원회(학교, NGO, 전문가 등)를 구성

3) 예산계획안

- 도서관 개관에 따른 예산계획(안)은 서비스체계 수립에서 제시된 7개의 이행과제를 기본 기능으로 가정하여 작성하였음.
- 도서관 서비스체계의 7개 구분은 도서관 일반정책에 해당하고, 대부분 대표도서관과 권역별 시립도서관의 공통서비스이기에, 일반 도서관의 업무를 수행하는 도서관관리과와 정보서비스과의 업무에 해당함.
- 권역별 시립도서관의 총예산을 계획하기 위해서는 권역별 시립도서관 특화과에서 수행하는 서비스(기능)와 세부사업을 예측하고, 사업에 따른 예산액 또한 예측해야 함.
- 조직인력 구성에 따르면, 도서관관리과 및 정보서비스과의 인력배분과 권역별 시립도서관 특화과의 인력배분은 총원 31명 중 17명:14명, 총원 34명 중 19명:15명의 비율임.
- 권역별 시립도서관 1개관의 1년 예산계획(안)은 총 19억 원 수준으로 예측할 수 있음.

# 목 차

I. 연구의 의의 및 방법	1
1. 연구의 의의	1
2. 연구의 범위	2
3. 연구의 방법	3
II. 현황 및 사례분석	5
1. 외부 환경분석: PEST 분석	5
1) 정책 환경	5
2) 경제 환경	21
3) 사회 환경	24
4) 기술 환경	27
2. 내부 환경분석	29
1) 서울도서관 현황	29
2) 서울도서관 예산 현황	34
3) 서울도서관 정책추진 방향	39
4) 서울시 대표도서관 및 권역별 시립도서관 운영계획	41
III. 국내·외 사례분석	45
1. 국외사례	45
1) 미국: 뉴욕공공도서관	45
2) 핀란드: 헬싱키 중앙도서관 오디	56
3) 싱가포르: 국립도서관	60
2. 국내사례	69
1) 서울특별시 교육청 정독도서관	69
2) 국회도서관	78
IV. 종합 분석	87
1. 현황 분석	87
1) PEST 분석결과	87
2) PEST 종합 시사점	91

2. 전문가인터뷰.....	93
1) 전문가인터뷰 결과.....	93
2) 전문가인터뷰 시사점.....	97
3. 국내·외 사례분석.....	100
1) 사례분석 주요 내용.....	100
2) 사례분석 종합 시사점.....	102
<b>V. 비전 및 전략체계 수립.....</b>	<b>103</b>
1. SWOT 분석.....	103
1) SWOT 분석 개념.....	103
2) SWOT 분석 기준.....	103
3) SWOT 분석 결과.....	104
2. 전략방향 수립.....	105
1) 전략방향 도출.....	105
2) 핵심전략 도출.....	105
3. 비전체계 수립.....	107
1) 근거자료 분석.....	107
2) 미션 및 비전 수립.....	109
4. 실행계획 수립.....	110
1) 전략방향: 참여·소통 강화.....	111
2) 전략방향: 전문화된 고객서비스.....	112
3) 전략방향: 지역공동체 협력체계 구축.....	113
4) 전략방향: 지식공간 혁신.....	115
<b>VI. 서비스계획 체계 수립.....</b>	<b>117</b>
1. 이행과제별 세부 실행계획.....	117
1) 이행과제: 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영.....	117
2) 이행과제: 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화.....	120
3) 이행과제: 기능 간 통합을 위한 솔루션 스테이션 설치.....	121
4) 이행과제: 권역별 시립도서관 간 네트워크 체계 구축.....	123
5) 이행과제: 타 기관과의 협력체계 강화.....	124
6) 이행과제: 공간의 통합화 구현.....	125

7) 이행과제: 장서 정책 수립.....	127
8) 실행계획 추진 일정(안).....	130
2. 서울도서관과 권역별 시립도서관의 역할.....	132
1) 서울도서관.....	132
2) 권역별 시립도서관의 공통 방향.....	135
3. 권역별 시립도서관의 차별화 서비스.....	139
1) 디지털·미디어 도서관.....	139
2) 창업·비즈니스 도서관(스타트업 도서관).....	141
3) 인문·사회과학 도서관.....	145
4) 공연·예술 도서관.....	147
5) 과학·환경 도서관.....	148

<b>VII. 기능분석을 통한 조직 및 인적자원관리 방안.....</b>	<b>151</b>
1. AHP분석.....	151
1) AHP분석 개요.....	151
2) AHP분석 결과.....	152
3) AHP분석 시사점.....	165

<b>VIII. 효율적인 관리운영을 고려한 기능·조직 재설계 및 예산계획안.....</b>	<b>167</b>
1. 도서관 역량구현을 위한 조직구조.....	167
1) 일상적 변화에 순응하는 조직 및 서비스체계.....	167
2) 목표 제시 및 공유를 통한 조직 전체의 목표달성 정렬.....	167
3) 기능적으로 중첩되는 납작한(flat) 조직구조.....	168
4) 기존 도서관 조직의 기능주의적, 관료주의적 성격 탈피.....	171
2. 각 단계별 추진(안).....	173
1) 단계별 조직도.....	173
2) 단계별 추진(안) 장·단점 분석.....	176

<b>IX. 인력 계획.....</b>	<b>177</b>
1. 단기.....	181
2. 중·장기.....	182

X. 단계별 개관에 따른 예산계획안.....	184
XI. 기대효과.....	187
참고문헌.....	188
부록.....	191

## 표목차

<표 2-1> 서울도서관 정책과제로 연결할 수 있는 100대 국정 과제 .....	6
<표 2-2> 서울시정 4개년 계획 내 도서관 추진계획 .....	13
<표 2-3> 서울도서관 정책과제로 연결할 수 있는 25개 서울시 핵심과제 .....	14
<표 2-4> 서울도서관 정책 지향 .....	20
<표 2-5> 서울도서관 운영보조금 지원현황 .....	21
<표 2-6> 설립주체별 공공도서관 결산현황 .....	21
<표 2-7> 2013~2017년 서울시 세출 예산추이 .....	22
<표 2-8> 2015~2019년 서울시 예산(순계기준) 및 문화관광 예산 비중 .....	22
<표 2-9> 서울도서관 전체 인력현황 .....	30
<표 2-10> 지식문화과 인력현황 .....	31
<표 2-11> 도서관정책과 인력현황 .....	32
<표 2-12> 정보서비스과 인력현황 .....	32
<표 2-13> 지식문화과 예산현황 .....	36
<표 2-14> 도서관정책과 예산현황 .....	37
<표 2-15> 정보서비스과 예산현황 .....	38
<표 2-16> 도서관 혁신체계 구성 .....	39
<표 3-1> 뉴욕시 자치구 현황 .....	45
<표 3-2> 뉴욕공공도서관 서비스별 세부전략, 기대효과, 성과평가 .....	49
<표 3-3> 뉴욕공공도서관 부서(division)에 따른 조직구성 .....	52
<표 3-4> 뉴욕공공도서관 이사회 구성 .....	53
<표 3-5> 뉴욕공공도서관 운영위원회 종류 .....	55
<표 3-7> 정독도서관 정·현원 .....	71
<표 3-8> 정독도서관 시설현황 .....	72
<표 3-9> 정독도서관 자료현황 .....	73
<표 3-10> 정독도서관 이용자 현황 .....	73
<표 3-11> 정독도서관 이용자료 현황 .....	73
<표 3-12> 도서관 네트워크 활성화 사업 주요내용 .....	77
<표 3-13> 기획관리관 조직구성 .....	80
<표 3-14> 의회정보실 조직구성 .....	80
<표 3-15> 법률정보실 조직구성 .....	81

<표 3-16> 정보관리국 조직구성.....	81
<표 3-17> 정보봉사국 조직구성.....	82
<표 3-18> 국회기록보존소 조직구성.....	82
<표 4-1> 인터뷰 대상 목록.....	94
<표 4-2> 인터뷰 주요 답변 내용.....	94
<표 5-1> 비전체계 수립 참고자료.....	107
<표 6-1> 6개 대학도서관의 자료구입비 및 도서관 건물 연면적.....	128
<표 6-2> 6개 대학도서관의 최근 3년간 자료구입비 증가율(결산).....	129
<표 6-3> 예산 및 프로그램별 메이커스페이스 장비.....	136
<표 7-1> 설문응답자 특성.....	154
<표 7-2> 기본전략의 상대적 중요도(전체 응답자).....	155
<표 7-3> 기본전략의 상대적 중요도(전문가).....	156
<표 7-4> 기본전략의 상대적 중요도(도서관 공무원).....	157
<표 7-5> 기본전략의 가중치.....	157
<표 7-6> 인적·기능적 전문화에 대한 중요도 인식.....	158
<표 7-7> 실현 공간화에 대한 중요도 인식.....	159
<표 7-8> 참여 거버넌스에 대한 중요도 인식.....	160
<표 7-9> 참여거버넌스에 대한 중요도 인식.....	161
<표 7-10> 기본전략과 세부 활동 내용의 우선순위점수.....	162
<표 7-11> 도서관 직원구성에 대한 인식.....	164
<표 9-1> 도서관별 시설규모, 장서량, 방문자수, 기구/정원.....	177
<표 10-1> 도서관 서비스(기능)별 예산(안).....	184
<표 10-2> 도서관 서비스(기능)별 예산계획(안) 및 예산총액(안).....	185

## 그림목차

<그림 2-1> 문재인정부의 100대 국정과제.....	7
<그림 2-2> 제3차 도서관발전종합계획 비전 체계도.....	9
<그림 2-3> 제3차 도서관발전종합계획 핵심과제 및 추진과제.....	10
<그림 2-4> 서울시 5대 시정 목표(2019~2022).....	12
<그림 2-5> 서울시 시정 목표별 25개 핵심과제.....	13
<그림 2-6> 서울시도서관발전종합계획(2018~2022) 비전 및 추진방향.....	15
<그림 2-7> 베이비붐 세대별 교육정도 분포(2010).....	25
<그림 2-8> 향후 공공도서관의 디지털화 개념도.....	28
<그림 2-9> 서울도서관 조직 및 주요업무.....	29
<그림 2-10> 서울도서관 과별 직급 구성 현황.....	33
<그림 2-11> 2018년 서울도서관 단위사업별 예산.....	34
<그림 2-12> 2019년 서울도서관 단위사업별 예산.....	35
<그림 2-13> 권역별 시립도서관 특화서비스.....	42
<그림 2-14> 권역별 시립도서관 건립대상지 위치도.....	43
<그림 2-15> 권역별 시립도서관 건립 취지 및 운영.....	43
<그림 3-1> 뉴욕공공도서관 비전문.....	48
<그림 3-2> 헬싱키 중앙도서관 오디 1층 구성도.....	56
<그림 3-3> 헬싱키 중앙도서관 오디 2층 구성도.....	57
<그림 3-4> 헬싱키 중앙도서관 오디 3층 구성도.....	57
<그림 3-5> 싱가포르 국립도서관위원회 미션 및 비전.....	62
<그림 3-6> 싱가포르 국립도서관위원회 전문가 트랙.....	64
<그림 3-7> 싱가포르 국립도서관위원회 소통 채널.....	67
<그림 3-8> 정독도서관 조직도.....	70
<그림 3-9> 도서관 네트워크 활성화사업 추진주체.....	76
<그림 3-10> 국회도서관 자료보존관의 중장기 전략.....	85
<그림 4-1> 종합 분석 프로세스.....	87
<그림 4-2> PEST 시사점 도출 프로세스.....	91
<그림 4-3> 전문가 인터뷰 시사점 도출.....	97
<그림 5-1> 비전체계 및 실행계획 수립 프로세스.....	103
<그림 5-2> SWOT 분석 결과.....	104

<그림 5-3> SWOT 기반 전략방향 수립.....	105
<그림 5-4> PEST 분석결과 및 전략방향 연계도.....	106
<그림 5-5> 핵심 전략방향 도출 도식도.....	107
<그림 5-6> 비전체계.....	109
<그림 5-7> 전략체계도.....	110
<그림 6-1> 도서관 운영위원회의 성격 및 구성.....	118
<그림 6-2> 이행과제별 추진일정(안).....	130
<그림 7-1> AHP분석 전략수립구조.....	152
<그림 8-1> 직제 구분 조직구조 예시.....	168
<그림 8-2> 일반적인 Matrix 구조.....	170
<그림 8-3> 1단계 혁신 기반화(2020).....	173
<그림 8-4> 2단계 혁신 구체화(2021~2025).....	174
<그림 8-5> 단계별 조직 전환.....	175
<그림 9-1> 서북권 시립도서관(디지털 미디어) 조직도 및 인원구성(안).....	180
<그림 9-2> 조직계획(단기).....	181
<그림 9-3> 조직계획(중·장기).....	182

## 부록

<부록 1> 2018년 서울도서관 예산현황.....	192
<부록 2> 2019년 서울도서관 예산현황.....	194
<부록 3> 서비스(기능)에 따른 기관사업별 세부예산(2018-2019).....	196
<부록 4> AHP분석 설문지.....	204
<부록 5> 내부 전문가인터뷰 질문 문항.....	212
<부록 6> 조직이론(네트워크 거버넌스, 조직구조론).....	213

# I. 연구의 의의 및 방법

## 1. 연구의 의의

- 2019년 서울도서관의 권역별 시립도서관 건립대상지 선정 및 건립 추진에 따라 2022년부터 2025년까지 순차적으로 5개 권역별 시립도서관이 준공될 예정이다.
- 시민들이 지식문화를 향유 할 수 있도록 서울도서관 권역별 시립도서관 운영체계 기본계획수립의 필요성이 대두됨.
- 특히, 서울도서관과 권역별 시립도서관의 역할, 운영 주체, 조직·인력 등에 대한 기본방향을 마련하여 서울도서관 권역별 시립도서관 운영의 차질 없는 준비와 중장기계획을 반영한 서울도서관과 권역별 시립도서관과의 역할제정이 필요함.
- 지역균형 발전을 위한 권역별 시립도서관 건립에 따라 새로운 비전체계 수립 및 대표도서관과의 연계성을 확립이 필요함.
- 서울도서관의 서비스계획 수립으로 대표도서관과 권역별 시립도서관 각각의 역할을 정립하고 네트워크 구축 계획 및 권역별 시립도서관 개관에 소요되는 예산안을 제시함.
- 서울도서관의 시스템 운영조직 및 인력 현황에 따른 기능분석 및 조직 재설계로 서울시 대표도서관으로 컨트롤타워 역할을 수행하게 될 서울도서관의 현 조직을 진단하고 전문가 설문조사 등을 통해 권역별 시립도서관의 인력구성 방향 수립

## 2. 연구의 범위

### □ 공간적 범위

- 서울특별시 대표도서관 및 향후 건립되는 권역별 시립도서관을 대상으로 함.

### □ 내용적 범위

- 서울도서관의 비전체계 수립

### □ 현 서울도서관의 비전과 추가되어야 할 정책방향을 제시

- 비전과 미션, 전략에 따른 세부과제 도출

- 서울도서관 운영을 위한 서비스계획 수립

- 서울도서관과 권역별 시립도서관의 역할 분담안 제시
- 서울도서관과 권역별 시립도서관의 네트워크 계획안 마련
- 서울도서관 권역별 시립도서관의 단계별 개관에 따른 예산계획안 제시

- 서울시 광역 공공도서관 시스템 운영 조직 및 인력 계획 수립

- 서울도서관 내·외부 환경 분석 및 국내·외 사례 분석
- 서울도서관 기능 및 직무분석을 통한 조직 및 인적자원관리 개선방안 제시
- 서울도서관의 효율적인 관리·운영을 고려한 조직 재설계 등

## 3. 연구의 방법

- 서울도서관 비전체계 수립

- 서울시민들의 지식과 문화 욕구 충족을 위한 각 권역별 시립도서관의 역할 재정립
- 서울도서관(본관 및 권역별 시립도서관)의 특징을 반영한 맞춤형 비전체계 확립
- 비전을 설정하는 단계는 ① 외부환경분석, ② 내부환경분석, ③ SWOT 분석, ④ 비전설정 순으로 진행됨

- 서울도서관 공공서비스계획 수립

- 서울도서관 본관과 새로 건립될 예정인 권역별 시립도서관 각각의 역할 제시
- 서울도서관 본관과 권역별 시립도서관의 네트워크를 위한 계획안 마련
- 서울도서관 단계별 개관에 따른 예산 계획안을 점검하고 권역별 시립도서관의 새로운 비전 및 기능에 따른 예산안 제시

- 서울도서관 시스템 운영조직 및 인력계획 수립

- 서울도서관의 내·외부 환경 분석 및 국내외 사례 분석
- 서울도서관의 기능 분석을 통한 조직 및 인력자원 관리 방안 제시
- 지식문화과, 도서관정책과, 정보서비스과가 현재 수행하는 기능을 우선적으로 파악
- 심층면접조사 방법, AHP분석 등의 질적연구방법 활용

## II. 현황 및 사례 분석

### 1. 외부 환경분석: PEST 분석

- 서울도서관이 직면한 외부환경 변화를 다양하고 입체적으로 진단하기 위해 정책 환경(P), 경제 환경(E), 사회 환경(S), 기술 환경(T) 분석을 실시함.

#### 1) 정책 환경(Policy Circumstances)

- 정책 환경의 주요 변화

- 국가 및 사회 가치 변화, '사람' 중심 정책을 통한 지속가능한 미래 모색

**국가/서울시 도서관/독서 부문 종합계획, 국가/서울시 정책 비전 및 가치 키워드**

국민주권, 정의로운 나라, 더불어 잘사는 사회, 내 삶을 책임지는 국가, 고르게 발전하는 지역 사람이 중심인 서울, 시민의 행복한 서울, 포용성, 혁신성, 민주성, 지속가능성

- 양적 성장·성과 기반에서, 질적 성장·개인 혜택·향유 기반으로 변화
- 4차 산업혁명 등 사회전환기, 사회문제 복잡화 및 다수 해결 과제 존재

**10년 내 주목해야 할 글로벌 트렌드 <The Global Risks Reports 2018>**

고령화, 글로벌 거버넌스 변화, 기후변화, 환경오염, 신흥국 중산층 성장, 국가주의, 사회 양극화, 만성질환 증가, 사이버존도 증가, 지리적 이동성 증가, 부의 양극화, 권력이동, 도시화 급증

**한국사회 15대 메가트렌드 <한국정보화진흥원>**

인구구조 변화, 양극화, 네트워크 사회, 가상지능공간, 기술 융복합화, 로봇기반, 웰빙/감성/복지/경제, 지식기반경제, 글로벌 인재 부상, 기후변화/환경오염, 에너지 위기, 기술발전 부작용, 글로벌화, 안전 위협성 증대, 남북통합

□ 국가 정책 방향 및 공공도서관 서비스

○ 정부의 100대 국정 과제

- 2017년 초 출범한 문재인 정부는 “국민의 나라, 정의로운 대한민국” 이라는 비전 아래 (1) 국민이 주인인 정부, (2) 더불어 잘사는 경제, (3) 내 삶을 책임지는 국가, (4) 고르게 발전하는 지역, (5) 평화와 번영의 한반도 등 5대 국정 목표를 수립하고 그 아래 정부 각 관련 부처에서 개발한 과제들로 100대 국정과제 발표
- 도서관과 관련하여 그 주무부서인 문화체육관광부는 도서관 관련 실천과제를 포함하지 않아 도서관이 직접적으로 언급된 국정과제는 없음. 그러나 발표된 국정과제와 그 이하 실천과제 내용의 면면을 살펴보면 광역 및 기초자치단체 차원의 공공도서관이 독립적으로 또는 지역사회 타 기관과 협력하여 참여할 때 효과를 높일 수 있는 과제들이 적지 않음. 100대 국정과제중 도서관 서비스와 직접적으로 연계할 수 있는 내용들을 국정과제 번호순대로 <표 2-1>에 열거하였음.

<표 2-1> 서울도서관 정책과제로 연결할 수 있는 100대 국정 과제

핵심과제	주요 추진과제
국민이 주인인 정부	8. 열린 혁신 정부, 서비스하는 행정 (행안부)
더불어 잘 사는 경제	17. 사회서비스 공공인프라 구축과 일자리 확충 (복지부) 22. 성별, 연령별 맞춤형 일자리 지원 강화 (고용부); 27. 실적과 은퇴에 대비하는 일자리 안전망 강화 (고용부) 28. 소상공인, 자영업자 역량강화 (중기청)
내 삶을 책임지는 국가	43. 고령사회 대비 건강하고 품위 있는 노후생활 보장 (복지부) 49. 유아에서 대학까지 교육의 공공성 강화 (교육부) 52. 고등교육의 질 제고 및 평생, 직업교육 혁신 (교육부) 53. 아동, 청소년의 안전하고 건강한 성장 지원 (여가부)
고르게 발전하는 지역	79. 도시경쟁력 강화 및 삶의 질 개선을 위한 도시재생뉴딜 추진 (국토부)

출처: 청와대 (2017). 정책브리핑 <자료출처=정책브리핑 www.korea.kr>

<그림 2-1> 문재인정부의 100대 국정과제

국가비전	국민의 나라 정의로운 대한민국				
5대 국정목표	국민이 주인인 정부	더불어 잘사는 경제	내 삶을 책임지는 국가	고르게 발전하는 지역	평화와 번영의 한반도
20대 국정전략	1. 국민주권의 촘촘 민주주의 실현 2. 소통으로 통합하는 광화문 대통령 3. 투명하고 유능한 정부 4. 권력기관의 민주적 개혁	1. 소득 주도 성장을 위한 일자리경제 2. 활력이 넘치는 공정경제 3. 서민과 중산층을 위한 민생경제 4. 과학기술 발전이 선도하는 4차 산업혁명 5. 중소벤처가 주도하는 창업과 혁신성장	1. 모두가 누리는 포용적 복지국가 2. 국가가 책임지는 보육과 교육 3. 국민 안전과 생명을 지키는 안심사회 4. 노동존중·성평등을 포함한 차별 없는 공정사회 5. 자유와 창의를 넘치는 문화국가	1. 풀뿌리 민주주의를 실현하는 자치분권 2. 골고루 잘사는 균형발전 3. 사람이 돌아오는 농산어촌	1. 강한 안보와 책임국방 2. 남북 간 화해협력과 한반도 비핵화 3. 국제협력을 주도하는 당당한 외교

○ 대통령 소속 도서관정보정책위원회 출범(2007. 6.)

- 대통령 소속으로 도서관 관련 정부 부처에서 수행하는 도서관 정책을 수립, 심의·조정, 협의하기 위해 각 정부 부처의 장과 민간 전문가를 위원으로 구성하는 범정부 차원의 정책 입안·기구 설치
- 단순 자문기구를 넘어 지식기반사회의 핵심 거점으로서 도서관을 육성·지원하려는 정부의 의지 반영
- 2007년 1기 출범 이후 2018년 6기가 출범하여 현재 신기남 위원장을 포함한 30명이 활동

○ 도서관정보정책위원회의 업무 분석

- 도서관정보정책위원회는 「도서관법」 제12조(도서관정보정책위원회의 설

지) 제2항에 따라 다음의 사항을 수립·심의·조정

- 제14조의 종합계획의 수립에 관한 사항
- 도서관 관련 제도에 관한 사항
- 국가와 지방의 도서관 운영체계에 관한 사항
- 도서관 운영평가에 관한 사항
- 도서관 및 도서관 자료의 접근·이용격차의 해소에 관한 사항
- 도서관 전문인력 양성에 관한 사항
- 그 밖에 도서관 정책을 위하여 대통령령으로 정하는 사항

- 또한 동법 동조 제3항에서는 “도서관위원회의 사무를 지원하기 위하여 위원회에 사무기구를 두고, 제2항에 따른 기능을 수행하기 위하여 문화체육관광부에 기획단을 둔다.” 라고 규정함.

○ 제3차 도서관발전종합계획(문화체육관광부, 2019. 1.) 수립

- 도서관법 제14조에 의거, 법정 국가계획인 ‘도서관발전종합계획’을 수립하여 2019년부터 2023년까지 도서관정책의 체계적이고 일관된 추진 도모
- 향후 5년간 도서관이 지향하는 정책적 방향성을 제시함으로써 도서관 활동의 일관성을 확보하고, 개인, 공동체, 사회의 현안에 능동적으로 대응할 수 있는 도서관체계 구축을 목표
- 법에 준하는 제도적·규범적 효력을 담보하며, 각 부처 및 지방자치단체의 연도별 시행계획과 지원계획 등의 준거가 되는 계획으로, 모든 관중을 아우르고 범부처가 참여하는 도서관 분야의 최상위계획
- ‘우리 삶을 바꾸는 도서관’이라는 비전과 ‘사람에 대한 포용성’, ‘공간의 혁신성’, ‘정보의 민주성’이라는 핵심가치 아래에 4대 전략방향과 이에 대한 13개 핵심과제 및 36개의 추진과제를 제시 (<그림 2-2> 참고)

<그림 2-2> 제3차 도서관발전종합계획 비전 체계도



○ 4가지 전략방향에 따라 13대 핵심과제를 중심으로 추진과제를 제시(<그림 2-3> 참고)

<그림 2-3> 제3차 도서관발전종합계획 핵심과제 및 추진과제

전략방향	핵심과제	추진과제
01 개인의 가능성을 발견하는 도서관	시민의 힘을 키우는 문화서비스 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>인문·문화·예술·체험 등 문화서비스 확대</li> <li>소통·토론행 사회적 독서 프로그램 확대</li> </ul>
	이용자 정보접근의 편의성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>디지털 정보서비스의 확대</li> <li>도서관 정보서비스 연계 확대</li> </ul>
	생애주기 맞춤형 도서관서비스 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>도서관 이용자 조사·연구 강화</li> <li>이용자 맞춤형 큐레이션 정보서비스 강화</li> <li>온라인 개방형 학습플랫폼 구축 및 서비스 확산</li> <li>생애초기 독서운동 시행 확대</li> <li>자기주도, 교과연계 학습서비스 강화</li> <li>학술·연구지원 서비스 강화</li> <li>생활 밀착형 전문정보 서비스 강화</li> <li>국가도서관 정보서비스 강화</li> </ul>
02 공동체의 역량을 키우는 도서관	분권형 도서관 운영체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역대표도서관의 역할 재정립</li> <li>지역 자료의 납본·보존체계 구축</li> </ul>
	공동체 기억의 보존·공유·확산	<ul style="list-style-type: none"> <li>공동체 자료의 아카이빙 및 활용 강화</li> </ul>
	교류협력의 플랫폼 기능 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>공공도서관 지역공동체에서 역할 강화</li> <li>학교도서관 교육공동체에서 역할 강화</li> <li>대학도서관 지식공동체에서 역할 강화</li> </ul>
03 사회적 포용을 실현하는 도서관	적극적 정보복지 실현	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보불평등 지수 개발 및 활용</li> <li>정보 및 매체이용 교육 강화</li> <li>특수환경 도서관 이용자를 위한 정보서비스 확대</li> <li>도서관 아웃리치의 지속적 확대</li> </ul>
	공간의 개방성 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>모두의 접근이 가능한 포용적 개방공간 확대</li> <li>유니버설 디자인 적용 확대</li> </ul>
	경계를 넘는 서비스의 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회서비스와 연계 도서관서비스 개발 및 확대</li> <li>문화정보서비스의 확대</li> </ul>
04 미래를 여는 도서관 혁신	도서관 운영체계의 질적 제고	<ul style="list-style-type: none"> <li>도서관 사서 인력의 지속적 확대</li> <li>사서 재교육 및 조직역량 강화</li> <li>도서관 법·제도·평가의 현실적 개정 추진</li> </ul>
	도서관 협력체계의 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>도서관정보정책위원회의 역할 제고</li> <li>도서관계 대내외 협력체계 강화</li> <li>도서관 국제교류의 강화</li> </ul>
	도서관 자원의 공유기반 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>오픈액세스(open access) 체계 구축 및 확대</li> <li>디지털 자료의 확대 지속</li> </ul>
	도서관 인프라 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>도서관 시설·장서 지속적 확충 및 리모델링 확대</li> <li>스마트도서관 모델 구축 및 시범사업</li> </ul>

- 전략 1. 개인의 가능성 발견

- 시민의 힘을 키우는 문화서비스 확대: 4차 산업혁명 시대의 시민역량 강화를 위한 인문·문화·예술·체험 등 문화서비스 확대 및 소통·토론행 사회적 독서 프로그램 확대
- 이용자 정보접근의 편의성 확대: 물리적 접근성의 한계를 극복하기 위한 디지털 정보서비스의 확대 및 도서관 정보서비스 연계 확대
- 생애주기 맞춤형 도서관서비스 강화: 생애주기를 고려한 이용자 중심의 정보서비스를 위한 도서관 이용자 조사·연구 강화, 이용자 맞춤형 큐레이션 정보서비스 강화, 온라인 개방형 학습플랫폼 구축 및 서비스 확산, 생애초기 독서운동 시행 확대, 자기주도 및 교과연계 학습서비스 강화, 학술·연구지원 서비스 강화, 생활 밀착형 전문정보 서비스 강화, 국가도서관 정보서비스 강화

- 전략 2. 공동체의 역량을 키우는 도서관

- 분권형 도서관 운영체계 구축: 공공 자원의 효율적 활용과 지역 내 균형적 도서관 서비스 제공을 위한 지역대표도서관의 역할 재정립, 지역의 정체성을 확인하고 지역사 교류 및 성장을 위한 지역 자료 납본·보존 체계 구축
- 공동체 기억의 보존·공유·확산을 통한 분권형 도서관 운영체계 구축, 지역의 유지 및 강화를 위한 공동체 자료의 아카이빙 및 활용 강화
- 교류협력의 플랫폼 기능 강화: 소통 중심의 복합문화공간으로서의 역할 강화와 창의·협업의 학습활동 공간 확대를 위한 공공도서관 지역공동체에서의 역할 강화, 학교도서관 교육공동체에서 역할 강화, 대학도서관 지식공동체에서 역할 강화

- 전략 3. 사회적 포용을 실현하는 도서관

- 적극적 정보복지 실현: 정보격차 해소를 위한 정보불평등 지수 개발, 활용과 정보 및 매체 이용 교육 강화, 특수환경 도서관 이용자를 위한 정보서비스 확대, 도서관 아웃리치의 지속적 확대
- 공간의 개방성 확대: 공공 공간의 한계(기능적 폐쇄성, 개인의 점유 등) 및 개별적 특수성에 제한되지 않고 모두의 접근이 가능한 포용적 개방공간 확대, 유니버설 디자인 적용 확대
- 경계를 넘는 서비스의 연계: 도서관 서비스 접근이 어려운 계층에게 서비스를 제공하고 이용자의 다양한 중복 욕구를 충족하기 위한 사회서비스 연계 도서관서비스 개발 및 확대, 국내 다문화 현상에 대응하기 위한 문화정보서비스 확대

- 전략 4. 미래를 여는 도서관 혁신

- 도서관 운영체계의 질적 제고: 도서관 직원 및 전문인력의 부족 심화에 대

응하기 위한 도서관 사서 인력의 지속적 확대, 4차 산업혁명에 따라 변화하는 이용자 요구에 대응하기 위한 사서 재교육 및 조직역량 강화, 도서관 인력 기준을 충족하고 도서관 평가의 문제를 해결하기 위한 도서관 법·제도·평가의 현실적 개정 추진

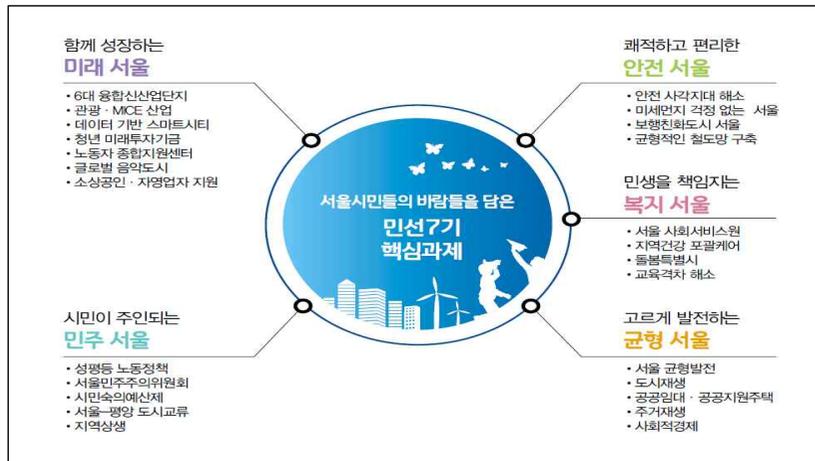
- 도서관 협력체계의 강화: 도서관이 이용자를 비롯한 관계자와 협력하기 위한 도서관정보정책위원회의 역할 제고, 도서관계 대내외 협력체계 강화, 도서관 국제교류의 강화
- 도서관 자원의 공유기반 구축: 학술자료 접근성 확대를 위한 오픈액세스 체계 구축 및 확대, 4차 산업혁명 시대에 기술 기반 디지털 서비스 제공을 위한 디지털 자료의 확대 지속
- 도서관 인프라 확대: 국제적 수준의 도서관 환경 구축을 위한 도서관 시설·장서의 지속적 확충 및 리모델링 확대, 4차 산업혁명 시대에 따른 스마트도서관 모델 구축 및 시범사업

□ 서울시 정책방향과 공공도서관 서비스

○ 서울시정 4개년 계획(2019~2022)

- 시정운영을 위한 중기(2019년) 및 장기(2022년) 마스터플랜으로서, 시정운영의 기본철학과 방향을 제시하는 최상위 계획
- ‘내 삶이 행복한 서울, 시민이 주인인 서울’ 이라는 시정 비전을 달성하기 위한 미래, 안전, 복지, 균형, 민주 5대 시정목표 제시

<그림 2-4> 서울시 5대 시정 목표(2019~2022)



- 5대 시정목표 중심으로, 25개 핵심과제 및 176개 세부 추진 과제를 도출하고, 각 시정목표 분야별로 정책환경, 정책방향, 시민체감지표를 제시

<그림 2-5> 서울시 시정 목표별 25개 핵심과제

시정목표	분야	과제명
함께 성장하는 미래 서울 [7개]	산업경제	1. 4차 산업혁명의 메카, 6대 융합 신산업거점 조성
		2. 관광·MICE 산업 경쟁력 강화 및 클러스터 조성
	스마트도시	3. 데이터 기반 스마트시티 서울 구현
	청년	4. 청년자취장부 추진 및 청년 미래투자기금 조성
	노동	5. 노동자 종합지원센터 설치를 통한 취약노동자 지원
	문화	6. 「글로벌 음악도시 서울」 조성
	경제민주화	7. 제로페이 등 소상공인·자영업자 지원 강화
쾌적하고 편리한 안전 서울 [4개]	안전	8. 안전 사각지대 해소 및 취약계층 안전관리 강화
	환경	9. 시민과 함께 만드는 미세먼지 걱정 없는 서울
	교통	10. 보행친화도시 서울 본격 추진
		11. 지역간 조화롭고 균형적인 철도망 구축
민생을 책임지는 복지 서울 [4개]	복지	12. 좋은 돌봄·좋은 일자리, 서울 사회서비스원 설치
	건강	13. 지역 건강 포괄케어를 위한 보건의료체계 강화
	돌봄	14. 돌봄특별시, 「돌봄 SOS센터」 설치
	교육	15. 지역간 교육격차 해소를 위한 학교 지원 강화
고르게 발전하는 균형 서울 [5개]	도시계획·도시재생	16. 지역특성 기반 서울 균형발전 종합정책 추진
		17. 정부협력을 통한 혁신성장 기반 도시재생 확대
	주택·주거재생	18. 공공임대·공공지원주택 24만호 공급
		19. 주거재생사업을 통한 주택개량 및 주택공급
사회적경제	20. 상생과 균형발전을 위한 사회적경제 공동체자산 조성	
시민이 주인되는 민주 서울 [5개]	성평등	21. 성별임금격차 해소를 위한 성평등 노동정책 구현
	협치	22. 선도적 민관 거버넌스 '서울민주주의위원회' 설치
	자치	23. 시예산 5% 시민속의예산제 추진
	남북교류	24. 서울-평양 간 도시교류 활성화로 한반도 평화 정착 견인
	지역상생	25. 지방과 서울이 함께 성장하는 지역 상생

○ 서울시정 4개년 계획 내 도서관 추진과제

- ‘미래 서울’ 시정목표 하에 문화 분야 내 과제6 ‘지식문화로 시민의 삶을 바꾸는 도서관 혁신’을 통해 시정운영 계획 제시

<표 2-2> 서울시정 4개년 계획 내 도서관 추진계획

과제명	지식문화로 시민의 삶을 바꾸는 도서관 혁신
추진방향	· 지식균형발전을 위한 도서관 확충 · 시민전문가 양성을 지원할 생애주기별 서비스 확대 · 시민의 삶의질 개선에 지원할 서비스 기준 개발·보급
추진계획	· 서울도서관 권역별 시립도서관 건립 및 공공도서관 공간개선 - 서울시 5개 권역별 각 1개관씩 권역별 시립도서관 건립 - 공공도서관의 노후화된 공간을 새로운 시민공간으로 개선 · 전생애에 걸친 지식정보 커뮤니티 활동과 함께하는 시민 전문가 양성

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단계별 전문교육과 지식정보 커뮤니티 활동으로 시민의 전문성 개발</li> <li>- 차별 없는 서비스를 위한 공공도서관 이용환경 개선</li> <li>- 서울시민 누구나 누리는 보편적 도서관 서비스 지표 및 가이드라인 개발</li> <li>- 신체적, 언어문화적, 경제적, 사회적, 생애과정상 취약성을 해소하는 서비스 지원</li> </ul>
--	--

- 서울도서관은 서울시정 4개년 계획 내 도서관 추진과제를 제안했음. 나아가 서울도서관은 서울시가 추진하는 각종 세부 추진과제들을 지원하거나 협력하는 방향으로 정책을 수립할 수 있음.

**<표 2-3> 서울도서관 정책과제로 연결할 수 있는 25개 서울시 핵심 과제**

시정목표	핵심 과제
1. 함께 성장하는 미래 서울	3. 데이터 기반 스마트시티 서울 구현 4. 청년 자치정보 추진 및 청년 미래투자기금 조성 5. 노동자 종합지원 센터 설치를 통한 취약노동자 지원 7. 제로페이 등 소상공인, 자영업자 지원 강화
2. 쾌적하고 편리한 안전 서울	8. 안전 사각지대 해소 및 취약계층 안전관리 강화 9. 시민과 함께 만드는 미세먼지 걱정 없는 서울
3. 민생을 책임지는 복지 서울	12. 좋은 돌봄, 좋은 일자리, 서울사회서비스원 설치 13. 지역 건강 포괄케어를 위한 보건의료체계 강화 15. 지역간 교육격차 해소를 위한 학교 지원 강화
4. 고르게 발전하는 균형 서울	16. 지역특성 기반 서울 균형발전 종합정책 추진 17. 정부협력을 통한 혁신성장 기반 도시재생 확대
5. 시민이 주인되는 민주 서울	22. 선도적 민관 거버넌스 ‘서울민주주의위원회’ 설치 23. 시예산 5% 시민숙의예산제 추진 24. 서울-평양 간 도시교류 활성화로 한반도 평화 정착 견인 25. 지방과 서울이 함께 성장하는 지역 상행

출처: 서울시

○ 제2차 서울시도서관발전종합계획(2018~2022)

- 서울도서관은 서울시정 4개년 계획 및 제3차 도서관발전종합계획(2019~2023)에 앞서 서울시 도서관발전종합계획(2018~2022)을 제안하였음.
- 서울도서관은 도서관법 제4장(지역대표도서관), 독서문화진흥법 제3조(국가 및 지방자치단체의 책무), 서울특별시 도서관 및 독서문화진흥조례 제5조(시 종합계획 및 도서관 발전시행계획의 수립)에 의거하여 종합계획을 수립. 현재는 제2차 종합계획 하에 사업 추진 중임.

- 제2차 종합계획은 서울시의 문화, 교육, 복지와의 연계 하에 발굴된 도서관의 정책 비전, 목표, 세부과제를 반영.
- 시민의 도서관 향유권을 보장하고, 시민이 원하는 정보를 얻고 문화를 즐기는 도시, 서울에서 스스로 성장하는 시민을 돕는 일상적 공간이 되고자 하는 정책 목표 하에, 3개 분야 8개 과제 도출

**<그림 2-6> 서울시도서관발전종합계획(2018~2022) 비전 및 추진방향**



- 추진방향 1. 시민이 책과 문화를 즐기는 도서관

- 공공도서관의 질적 확충: 공공도서관 인프라가 취약한 권역에 전문·특수도서관으로서 권역별 시립공공도서관(서울도서관 권역별 시립도서관) 5개관 건립, 도서관 접근성 및 이용 편의 제고를 위한 생활밀착형 구립·작은도서관의 건립 및 공간개선 지원, 신천유수지 내 유희 건물 재생을 통한 새로운 책 문화공간 『책 보물섬』 조성·운영
- 공공도서관 이용환경 개선: 서울시 자치구의 공공도서관 정책추진체계의 다원화에 따른 공공도서관의 정체성 약화를 극복하기 위해 서울도서관 향유 지표 개발 및 서비스 기준 수립, 다원화된 위탁 운영으로 인한 서비스 격차 심화를 해소하기 위한 자치구 공공도서관 운영 가이드라이니 개발, 다양한

계층의 시민에게 서비스를 제공할 수 있도록 도서관 직원 역량 강화를 위한 교육프로그램 운영

- 도서관 관련 제도 정비: 자치구 공공도서관의 운영 기반 조성을 위한 서울 도서관 보조금 지원제도 개선, 서울시 장서개발정책 수립

- 추진 방향 2. 누구나 배우고 나누어 성장하는 도서관

- 독서소외인 서비스 강화: 독서소외인과 정보소외계층을 위한 시립장애인도서관 조성 및 매체제작센터 운영, 정보취약계층지원센터(가칭) 운영
- 공공도서관 장서 확충: 이용자 장서 관련 요구 반영과 만족도 향상을 위한 도서관 자료구입비 증액, 전자책 이용 편의를 위한 플랫폼 구축
- 독서·문화 프로그램 확대: 전 연령의 정보·평생학습·문화생활에 대한 증가하는 수요를 위한 북스타트 프로그램 시행, 성인/노인 프로그램 운영

- 추진 방향 3. 더불어 협력하여 상생하는 도서관

- 독서동아리 활동 지원: 정책수립의 주체자로서 시민을 인식하고 독서동아리 및 생활 문화동아리의 활성화, 시민의 문화활동 수요 및 참여 확대에 따른 인문·독서동아리 활동 체계 구축, 공공도서관 자원활동가 양성
- 시민 협력 네트워크 구축: 건강한 독서생태계를 위한 출판-서점-도서관 협력 프로그램 운영, 시민 일상 지원을 위한 도서관 협력 네트워크 활성화, 시민참여 거버넌스 활성화를 통한 시민참여 주도의 정책 실현

○ 시민참여 거버넌스 활성화를 통한 시민참여 기회 확대

- 서울시는 “시민주도의 지속 가능한 협치, 시민이 행복한 서울”을 민선 7기 협치 시정의 비전으로 확정
- 이러한 비전 달성을 위해 ① 시정 차원에서 협치제도기반을 안정적으로 구축 ② 25개 자치구와 지역에서의 협치 모델 완성 ③ 서울 시민의 협치 역량 강화를 위한 지원체계 확립 총 세 가지의 기본계획과 이에 대한 세부 전략 및 과제를 도출
- 서울시 협치 관련 시정 주요 제도: 시정 평가제도(BSC 기반 성과평가 항목에 협업 및 협치 성과를 평가하여 그 결과를 기관 성과급에 반영), 예산제도(사업예산제 기반의 공공 주도 예산 편성, 시민참여예산제 시행), 정보공개제도(「열린시정을 위한 행정정보공개 조례」 제정, 정보소통광장 개설을 통한 행정정보 공개)

- 서울시 협치 선도 제도: 시민참여제도(온라인 기반의 전자투표 플랫폼 ‘엠보팅’, 민원과 제안시스템 ‘응답소’, 온라인 청원 채널 ‘서울천만인소’ 운영, 오프라인 기반의 ‘현장시장실’ 운영 및 ‘정책토론회’, ‘정책박람회’ 개최), 위원회 제도(2017년 12월 기준 법률 및 조례 기반 위원회는 총 194개였으며 자문·심의 수준의 권한이 대부분이나 위원 규모 및 일반시민의 비율 증가), 민간위탁제도(전체 민간위탁사무 중 약 92%를 예산지원형 사업으로 운영하고 있으며, 관리를 위한 지도점검 및 종합성과평가 실시)

○ 도서관 협력 네트워크 구축을 통한 시민 혜택 증대 노력

- 「서울특별시 도서관 및 독서문화 진흥조례」는 제17조(설립 등) 제5항에서 “서울도서관의 운영 등에 필요한 자문을 위하여 도서관 관련 단체 및 전문가로 구성된 ‘서울도서관 네트워크’를 운영할 수 있다.”라고 규정
- 민관협력을 통한 도서관 정책계획의 수립과 추진, 시민과 도서관의 상호 이해를 위한 연결 통로로서의 기능 수행, 전문가 좌담회 혹은 대시민 정책포럼과 같은 시민 참여형 연구 학술 활동 유도 등의 사업 필요성을 지님.

□ 공공도서관의 효율적 운영을 위한 운영조직 개선

○ 공공도서관의 현장성을 강화하기 위한 조직 개선

- 중앙 및 지방 공공도서관의 데이터 관리·수집·서비스 개선에 중점
- 국립중앙도서관은 온라인 자료를 포함하여 국제표준자료번호를 부여받은 도서관자료를 디지털 파일 형태와 함께 발행일 혹은 제작일 30일 이내에 국립중앙도서관에 납본하도록 하고 있음.(「도서관법」 제20조(도서관자료의 납본) 근거)
- 또한 「도서관법」 제20조의2(온라인 자료의 수집) 제1항에 따라 국내에서 서비스되는 온라인 자료 중 보존가치가 높은 온라인 자료를 선정하여 수집·보존해야 함.
- 지역 대표도서관의 경우, 지방자치단체가 자료를 발행 혹은 제작한 경우 발행일 또는 제작일로부터 30일 이내에 해당 도서관 자료를 관할지역 안에 있는 지역 대표도서관에 제출하도록 규정(「도서관법」 제26조(도서관자료의 제출) 근거)

□ 효율적인 운영을 위한 일반도서관 및 특화도서관 분산 관리 체계

- 일반도서관은 지역거점의 중심도서관으로, 특화도서관은 지역 및 외부환경 분야에 따른 유형화로 특성화된 도서관으로 재구조화하여 운영
- 「도서관법」 제22조(설치 등)에서는 지역 도서관정책의 수립과 시행, 관련 서비스 지원을 위한 지역대표도서관의 지정 및 설립을 의무화함.

“특별시·광역시·특별자치시·도·특별자치도는 해당지역의 도서관정책을 수립하여 시행하고 이와 관련된 서비스를 체계적으로 지원하기 위하여 지역대표도서관을 지정 또는 설립하여 운영하여야 한다.”

- 동법 제27조(설치 등)에서는 공립 공공도서관의 설치를 의무화함.

“국가 또는 지방자치단체는 대통령령이 정하는 바에 따라 공립 공공도서관을 설립·육성하여야 한다.”

- 동법 제40조(등록 및 폐관)에서는 “국가, 지방자치단체, 법인, 단체 또는 개인은 특화도서관을 설립할 수 있다.” 라고 규정하였으며, 특화도서관은 같은 법 제41조(업무)에 따라 다음의 업무를 수행함.

1. 전문적인 학술 및 연구 활동에 필요한 도서관자료의 수집·정리·보존 및 이용서비스 제공
2. 학술 및 연구 활동에 대한 신속하고 효율적인 지원
3. 다른 도서관과의 도서관자료공유를 비롯한 다양한 협력활동
4. 그 밖에 특화도서관으로서의 기능수행에 필요한 업무

□ 지역대표도서관으로서의 서울도서관의 역할과 기능

- 서울도서관은 광역자치단체인 서울특별시의 지역대표도서관으로, 일반적인 공공도서관의 역할은 물론 지역대표도서관의 역할과 기능을 수행하여야 함.
- 법에 명시된 바, “지역대표도서관” 이라 함은 해당 지역의 도서관을 지원·협력하여 지역 내 도서관의 균형발전에 기여함을 목적으로 특별시·광역시·특별자치시·도·특별자치도에 의하여 지정 또는 설립된 도서관

을 말함. (도서관법 제2조(정의) 3)

- 지역대표도서관은 다음의 업무를 수행함 (도서관법 제23조(업무))
  - 시·도 단위의 종합적인 도서관자료의 수집·정리·보존 및 제공
  - 지역의 각종 도서관 지원 및 협력사업 수행
  - 도서관 업무에 관한 조사·연구
  - 지역의 도서관자료수집 지원 및 다른 도서관으로부터 이관받은 도서관자료의 보존
  - 국립중앙도서관의 도서관자료 수집활동 및 도서관 협력사업 등 지원
  - 그 밖에 지역대표도서관으로서 필요한 업무
- 지역대표도서관의 장은 매월 11월 말까지 다음의 사항을 종합하여 시·도지사에게 보고하여야 함. (도서관법 시행령 제15조)
  - 차년도 지역도서관 운영계획
  - 지역 내 도서관협력 및 국립중앙도서관과의 협력 현황
  - 지역 내 공공도서관 건립 및 공동 보존서고의 운영 현황
  - 지역 내 공공도서관 지원과 지역격차 해소 추진 실적
  - 지역 내 도서관활동의 평가 및 실태조사 분석결과
- 지방도서관정보서비스위원회를 통해 시·도는 관할지역 내에 있는 도서관의 균형 있는 발전과 지식정보격차 해소를 위한 다음의 주요사항을 심의함. (도서관법 제24조)
  - 지방도서관의 균형발전에 관한 사항
  - 지방도서관의 지식정보격차 해소에 관한 사항
  - 그 밖에 지방도서관정책을 위하여 지방도서관위원회에서 필요하다고 인정하는 사항

□ 공공도서관으로서의 서울도서관의 역할과 기능

- “공공도서관”은 공중의 생활권역에서 지식정보 및 독서문화 서비스의 제공을 주된 목적으로 하는 도서관으로, 공중의 정보이용·독서활동·문화활동 및 평생교육을 위하여 국가 또는 지방자치단체 및 교육감이 설립·운영하는 도서관 또는 법인, 단체 및 개인이 설립 운영하는 도서관을 말함. (도서관법 제2조(정의))
- 공공도서관 역할 및 기능
  - 공공도서관은 정보 및 문화, 교육센터로서 수행하여야 할 기능을 발휘할 수 있도록 다음의 업무를 수행함. (도서관법 제28조(업무))

- 도서관자료의 수집·정리·보존 및 공중에 이용 제공
- 공중에 필요한 정보의 제공 및 지방행정에 필요한 정보의 제공
- 독서의 생활화를 위한 계획의 수립 및 실시
- 강연회, 전시회, 독서회, 문화행사 및 평생교육 관련행사의 주최 또는 장려
- 다른 도서관과의 긴밀한 협력 및 도서관자료의 상호대차
- 지역 특성에 따른 권역별 시립도서관 등의 설립 및 육성
- 그 밖에 공공도서관으로서의 기능수행에 필요한 업무

- 공립 공공도서관은 해당 도서관의 효율적인 운영을 도모하고 각종 문화시설과 긴밀히 협조하기 위해 도서관운영위원회를 구성 및 운영하여야 함. (도서관법 제30조)

- 사립 공공도서관의 균형 있는 발전을 위해 국가 및 지방자치단체는 운영비나 그 밖에 필요한 사항을 지원할 수 있음. (도서관법 제32조)

□ 서울시 도서관정책 패러다임 변화

○ 권역별 시립도서관 건립, 원스톱 서비스 등 혁신적 도서관서비스 추진<sup>1)</sup>

- 개방·소통·연계·협력
  - 25개 자치구. 작은 도서관 연계
  - 공유가능한 (Digital)데이터화 ⇨ 사회적 자본 증진의 도구로 활용
  - 개방과 소통을 위해 중계자 역할 강화
  - 일상적 정보서비스의 전문성

□ 지속가능한 혁신, 지식문화도시 서울도서관의 정책 지향<sup>2)</sup>

〈표 2-4〉 서울도서관 정책 지향

비전	개인의 삶과 사회 변화의 기반, 도서관 사회서비스 역할구현
가치	새로운 사회에 개인의 삶을 지원하는 공공 공간(public space), 사회서비스의 코어로 혁신(Innovation), 기술(Technology), 민주성(Democracy), 대안적 삶(Alternative)의 플랫폼 도서관 ⇨ I.T.D.A. Library Project
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부로부터의 혁신체계 구축 ⇨ 전문가 중심, 거버넌스 조직 구축·강화</li> <li>• 거버넌스 구조를 통한 도서관 공공서비스 가치 창출 프로세스 개선 및 지역 사회 혜택/옹호 증대</li> <li>• 정보 기반 공공서비스 조직모델 개발 운영</li> </ul>

1) 서울특별시 (2019. 8. 13). 서울시 '25년 5개 권역별 '시립도서관'...정보 문화 균형발전 앞당긴다 [기자설명회]  
 2) 서울특별시 (2019). 2019 서울지식이음포럼 [소개문]

## 2) 경제 환경(Economic Circumstances)

□ 공공도서관 재정운영

○ 시도·시군구 공공도서관 업무 분장에 따른 예산 및 보조금 분석

- 서울도서관의 공공도서관 운영보조금 지원 현황

〈표 2-5〉 서울도서관 운영보조금 지원 현황

단위: 백만원

구분	계	2014	2015	2016	2017
합 계	32,787	6,513	7,843	8,504	9,927
공공도서관	23,016	4,992	5,432	5,723	6,869
작은도서관	5,710	750	1,390	1,711	1,859
교육청도서관	17,208	4,177	4,177	4,677	4,177
장애인도서관	2,963	721	721	721	800
책 읽는 서울 독서프로그램	310	50	50	80	130
한 책 읽기 사업	788	-	250	269	269

출처: 서울특별시(2018). 『지식문화도시, 서울』을 위한 도서관 발전종합계획.

- 시도·시군구 도서관 예산 및 보조금 구성

〈표 2-6〉 설립주체별 공공도서관 결산 현황

단위 : 백만원, %

구분	2014	2015		2016		2017		2018		연평균
	결산액	결산액	증감률	결산액	증감률	결산액	증감률	결산액	증감률	
전체	732,512	825,093	12.6	908,448	10.1	995,584	9.6	1,065,849	7.1	9.8
지자체	477,734	555,506	16.3	626,970	12.9	698,915	11.5	750,148	7.3	11.9
교육청	251,532	266,239	5.8	277,927	4.4	293,423	5.6	312,022	6.3	5.5
사립	3,247	3,348	3.1	3,550	6.0	3,244	-8.6	3,680	13.4	3.2

출처: 문화체육관광부(2019). 2019년도( '18년 실적) 공공도서관 통계조사 결과 요약보고서.

- 예산 및 보조금의 전달체계 분석: 「도서관법」 제29조(공립 공공도서관의 운영 및 지원 등) 제1항에서는 공립 공공도서관에 대해 국가 및 지방자치단체가 경비를 보조할 수 있다고 규정하였으며, 제2항 및 제3항에 따라 지방자치단체 혹은 교육감이 설립·운영하는 공립 공공도서관에 대해 당해 지방자치단체의 일반회계에서 그 운영비를 부담해야 함.

□ 서울시 재정 건전성을 기반으로 한 미래 산업 투자 확대

○ 도서관 건립을 통한 미래 산업 투자 필요성 증대

- 서울시의 2013년 이후 5년간 세출 예산은 매년 증가하였으며, 구체적인 수치는 <표 2-7>과 같음.

<표 2-7> 2013~2017년 서울시 세출 예산 추이

단위 : 백만 원

연도	2013	2014	2015	2016	2017
세출 예산	25,414,724	226,484,084	27,677,856	30,997,190	33,813,647

출처: 서울재정포털(<http://openfinance.seoul.go.kr/index>).

- 서울시의 2019년 예산은 31조 8,811억 원(순계기준)이며, 이 중 문화관광 예산은 7,944억 원으로 전체 예산의 2.5%를 차지함.
- 최근 5년간 서울시 예산(순계기준) 중 문화관광 예산은 2019년 전체 예산의 2.5%, 2018년 2.4%, 2017년 2.4%, 2016년 2.6%, 2015년 2.2%로, 2%의 비슷한 수준임. (<표 2-8> 참고)

<표 2-8> 2015~2019년 서울시 예산(순계기준) 및 문화관광 예산 비중

단위 : 억

구분	2015	2016	2017	2018	2019
예산(순계 기준)	228,427	242,350	263,017	280,179	318,811
문화관광 예산	5,021	6,319	6,291	6,713	7,944
문화관광 예산 비중	2.2%	2.6%	2.4%	2.4%	2.5%

출처: 서울재정포털(<http://openfinance.seoul.go.kr/index>).

□ 4차 산업혁명 시대 산업 구조의 변화

○ 저성장 시대 산업 구조의 변화로 인한 일자리, 소득의 양극화

- 4차 산업혁명은 초연결성과 초지능화 확산에 따른 제품 및 서비스의 스마트화, 시스템화, 그리고 하드웨어와 소프트웨어의 융합화 진전으로 인한 제조업과 서비스업의 융합화를 야기(장석인, 2017)
- 노동시간 의존형 산업의 정체, 고용 상황의 어려움
- 4차 산업혁명은 ‘기술-일자리-교육’의 삼각형에 근본적인 변화를 가져다 줄 것으로 예상됨.
  - 세계경제 포럼 보고서(2016)에 따르면 현재 일자리 중 710만개가 사라지고 210만개의 일자리가 새로 만들어질 것으로 예상됨.
- 그러나 기술과 보완관계가 있는 업무의 생산성의 증가는 곧 해당 일자리 생산성의 증가를 야기하여 노동 수요 및 일자리의 수요를 증가시킬 수 있음(허재준, 2017).

○ 노동시간 단축으로 인한 여가 시간의 증대

- 주 52시간 근무 상한제 실시로 인해 여가시간이 증대되면서 소비 활동의 변화가 이루어짐.
- 근로시간 단축에 따른 ‘실제 변화’ 및 ‘예상되는 변화’로 많이 꼽은 응답은 ① 휴식을 통한 정서적, 신체적 안정 ② 가족과 함께하는 시간 증대 ③ 여가활동을 통한 개인적 즐거움 및 자기만족 증대(지역문화진흥원, 2018)
- 지역문화진흥원(2018)에 따르면, 근로시간 단축으로 인해 이동 거리가 짧은 여가활동보다, 상대적으로 자유롭게 이동하며 즐기는 여가활동 증가
- 주 52시간 단축 근무의 영향으로, 개인이 직접 참여하는 활동과 움직임이 적은 여가활동에 대한 지출 비용이 증가한 반면, 관람 및 비용이 많이 드는 여가활동에 대한 소비는 감소(지역문화진흥원, 2018)

□ 압축적 경제 성장으로 인한 세대 간 갈등 심화

○ 일자리와 빈곤 문제 등으로 인한 세대 간 갈등 증대

- 압축적 경제성장과 교육수준의 급격한 상승, 민주화, 정보화 등의 급박한 사회변동이 세대 갈등의 심화 야기
- 급속한 고령화와 극심한 저출산으로 인한 경제활동인구 감소, 노인부양비율 급등은 미래세대에 큰 부담으로 작용 가능(김희삼, 2016)

운영 효율화를 제시

- 생활문화센터, 박물관·미술관, 도서관, 체육시설 등 생활 속 기본 문화시설을 대폭 확충 계획
- 도서관과 관련하여, 공공도서관 123개소, 작은도서관 243개, 10개 내의 지역권역별 시립도서관 육성 지원 계획

□ 베이비붐 자녀세대의 문화적 수요 증대

○ 서울시민 기준 베이비붐 자녀세대(79~92년생)는 대학교 이상이 77.2%로 교육수준이 높음. (서울시 e-서울통계 80호)

- 베이비붐세대(55~63년생)는 한국전쟁 후 교육기회가 확대되던 시기에 학교를 다닌 세대로, 초·중·고등학교시설 확대, 고등학교 평준화, 대학졸업 정원제 등 다양한 교육제도 변화에 따라 부모세대(70세 이상)보다 더 높은 교육적 성취를 경험 (한국노동연구원, 2011)
- 베이비붐세대의 교육적 경험은 자녀에 대한 교육 열의를 가져오고, 그에 따라 교육적 투자가 높아짐에 따라 베이비붐 자녀세대는 부모세대보다 교육수준이 높은 상황
- 2000년대 베이비붐세대가 50대가 되고 그들의 자녀가 대학에 진학하거나 사회적으로 독립하는 시기로서, 가정주부들을 중심으로 여가문화활동에 대한 요구가 급격하게 생성되고, 베이비세대 은퇴가 시작됨에 따라 여가형 문화활동에 대한 수요 증폭 (한국문화관광연구원, 2007)

### 3) 사회 환경(Social Circumstances)

□ 정부의 주요시책은 생활 SOC 구축으로 전환

○ 도서관은 지역 문화의 중심지가 되고 있음.

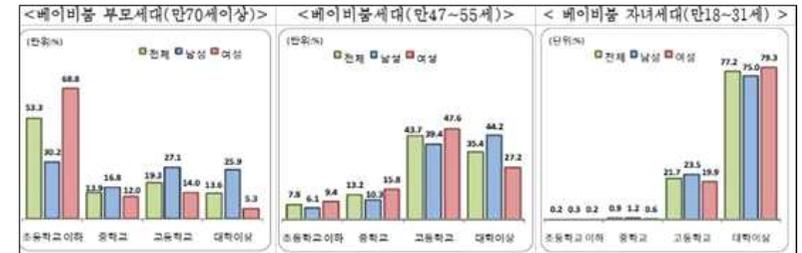
○ 생활SOC 3개년 계획(안) (2020~2022) 발표

- ‘국민 누구나 어디에서나 품격 있는 삶을 사는 대한민국’이라는 비전 및 ‘2022년까지 국가 최소수준 이상의 핵심 생활인프라 구축’이라는 목표와, 이를 달성하기 위한 3대 분야와 8대 핵심과제를 제시
  - 여가 활력(활기차고 품격 있는 삶터): 공공체육인프라 확충, 문화시설 확충, 취약지역 기반시설 확충
  - 생애 돌봄(따뜻하고 건강한 삶터): 어린이 돌봄 시설 확충, 취약계층 돌봄 시설 확충, 공공의료 시설 확충
  - 안전·안심(안전하고 깨끗한 삶터): 안전한 삶터 구축 (교통, 지하매설물, 화재 및 재난 안전), 깨끗한 생활환경 조성 (미세먼지저감숲, 휴양림, 야영장)
- 2022년까지 총 30조원을 투자해 체육관, 도서관, 보육시설과 같은 생활 SOC를 확충할 계획

□ 생활SOC 확대 및 운영 효율화에 따른 생활 속 문화시설 확충

○ 문화체육관광부는 2019년 업무계획에서 주요 업무 과제 ‘모두가 함께 누리는 문화’를 달성하기 위해 세부 과제 생활문화 기반시설 확대 및

<그림 2-7> 베이비붐 세대별 교육정도 분포(2010)



□ 새로운 콘텐츠 중심의 도시계획 수립 환경

○ 도시재생 및 공공디자인 개념에 기반한 도시

- 서울시는 ‘지속가능 동력을 장착한 체감가능 도시재생’이라는 목표를 바탕으로 ‘시민이 행복하고 지역이 활력있는 도시재생특별시, 서울’이라는 비전을 달성 목표로 함.
- 이러한 비전은 다음의 네 가지 추진 전략으로 구성: ① 국가와의 분권과 협력, ② 일자리 창출 및 지역경제 활성화, ③ 삶의 질 향상 및 쾌적하고 안전한 정주환경 조성, ④ 공동체 회복과 사회통합(‘지속가능한 미래’)

○ 스마트시티(smart city) 개념에 기반한 도시

- 서울시는 ‘스마트시티 서울 추진 계획’을 통해 행정, 교통, 안전, 환경, 복지, 경제 6개 분야에 2022년까지 총 1조 4725억 원을 스마트시티 조성에 투입 계획
- 이를 위해 인공지능, 빅데이터, 사물인터넷 등 4차산업과 관련된 첨단 기술과 관련된 58개의 사업 시행 계획
- 서울 전역 5만 개의 IoT 센서 설치를 통한 도시 데이터 수집, 이를 통한 IoT 공유 주차 시스템 구축, AI 기술을 이용하여 기사와 승객을 연결하는 AI 택시 서비스, 무인셔틀버스 운행, 블록체인 기반 교통결제 시스템 도입 등의 사업 계획

#### 4) 기술 환경(Technological Circumstances)

□ 공공도서관 자원의 디지털화 및 DB구축을 기반으로 공공도서관 관련 기관 간 연계성 강화를 위한 플랫폼 구축

○ 자료의 디지털화(& AD)는 지속해서 추진되는 사업 중 하나

○ 공공도서관 업무와 관련된 정부부처 및 유관기관들의 통합관리사무와 특정 사무를 구분하여 기관 간 유기적인 업무가 가능하도록 네트워킹 연계 시스템 구축

- 국가 상호대차서비스 ‘책바다 서비스’ 분석

- 이용자가 원하는 자료가 해당 도서관에 없을 경우 다른 도서관의 자료를 이용할 수 있도록 하는 전국 도서관 자료 공동 활용 서비스
- 2019년 9월 기준, 총 1,071개의 도서관 참여

- 대출증 공유시스템 ‘책이음 서비스’ 분석

- 이용자가 하나 이상의 공공도서관에서 서비스를 이용하기 원하는 경우 별도의 회원가입 절차 없이 이용할 수 있는 서비스
- 책이음 서비스에 참여하고 있는 1,925개의 모든 공공도서관에서의 도서 대출과 반납은 물론 책이음 서비스 홈페이지에서 이용자가 가입한 도서관 현황과 이용한 자료를 통합적으로 조회 가능

- 도서관 관련 빅데이터 공유센터 ‘도서관 정보나루’ 분석

- 전국 공공도서관에서 수집된 데이터의 개방·공유·확산을 지원하는 공공도서관 빅데이터 분석 플랫폼
- 수집데이터 통계, 기간별/지역별/성별/연령별 베스트 대출 장서 등 전국 공공도서관 주요 현황, 전국 서지 데이터, 대출 데이터, 대출도서 순위 등의 데이터 제공

○ 네트워크 기반 공공도서관 업무 및 자원(DB) 관리가 가능한 플랫폼 구축은 4차 산업혁명 핵심인 ‘공공도서관의 인공지능화(AI)’업무의 현실화를 가속화

- 2019 부산도서관 통합 웹서비스 플랫폼 구축사업 사례 분석

- 부산광역시시는 공립 공공도서관 42개와 작은도서관 80개가 통합된 웹서비스 플랫폼을 구축
- 부산시 도서관 웹사이트를 이용해 자료 및 문화행사 등을 통합 검색 가능

- 하나의 회원증으로 모든 공립도서관을 이용 가능한 상호대차서비스 제공

□ 사물 지능화를 통한 사물 중심의 새로운 시공간 경험

○ 인간 소외의 문제 심화

- 사물끼리의 소통(IoT), 빅데이터(Big data) 등 인간보다 높은 수준의 합리적 지능(AI), 새로운 시공간의 경험(VR, AR)으로 인해 인간이 소외되는 문제 발생

○ 개인정보 및 기술 윤리 문제

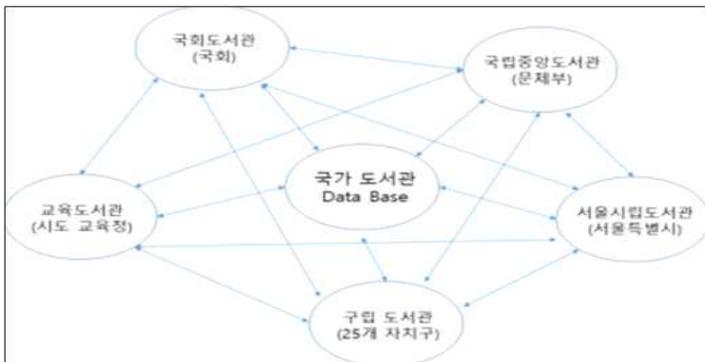
- 빅데이터 시대 개인정보 유출문제, 기술의 윤리성과 책임문제 대두

□ 온라인 플랫폼 시대 기술의 변화

○ 온라인 플랫폼 및 디지털 미디어 시장 구조 변화

- 디지털 디바이스 기반의 온라인 플랫폼의 영향력 확대로 인해 콘텐츠의 제작과 배급 구조에 변화 발생
- 전통적인 영상 콘텐츠 사업이 지상파, 케이블TV, PP(Program Provider), IPTV의 구조였으며, 각 사업단위는 별개로 생산, 소비, 유통 가능
- 그러나 온라인 플랫폼의 확대로 콘텐츠 생산이 자유로워졌으며, 자체 제작 콘텐츠를 통해 많은 구독자를 보유하고 브랜드 마케팅까지 확대 가능

〈그림 2-8〉 향후 공공도서관의 디지털화 개념도



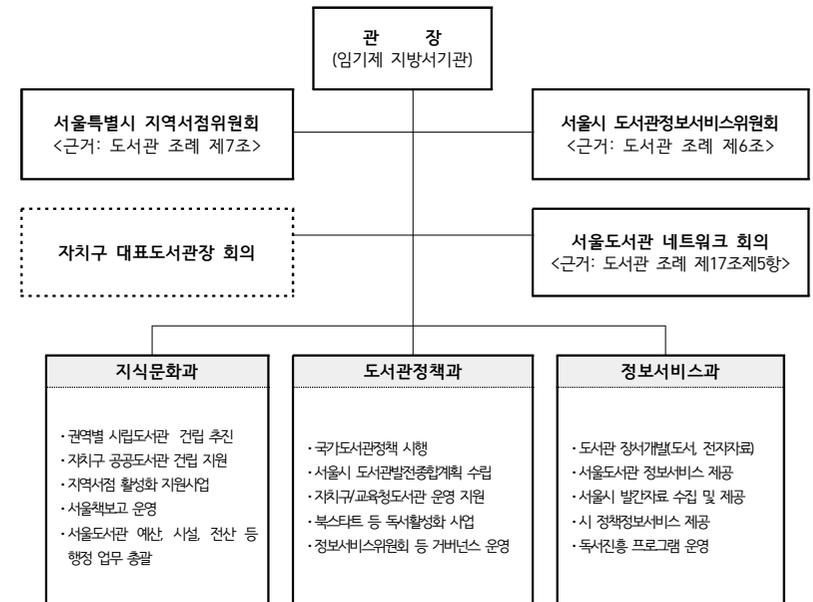
## 2. 내부 환경분석

### 1) 서울도서관 현황

□ 조직현황

○ 서울도서관 조직현황

〈그림 2-9〉 서울도서관 조직 및 주요업무



※ 조례: 서울특별시 도서관 및 독서문화 진흥 조례 (제6851호, 2018.3.22. 타법개정)

※ 조례: 서울특별시 지역서점 활성화에 관한 조례 (제6499호, 2017.5.18. 일부개정)

○ 정원 40명 / 현원 42명(시간선택제 2명)

- 정원 외 시간선택제 임기제 16명, 공무원 3명

- 현재 서울도서관 구성은 행정직13명, 기술직6명, 사서직 23명, 전문계약직 10명임.

□ 인력현황

○ 서울도서관 전체 인력현황

<표 2-9> 서울도서관 전체 인력현황

구분	계	일반직																		
		행정					전산			사서					통신	건축	건축	사무운영		
		소계	4급	5급	6급	7급	소계	6급	7급	소계	5급	6급	7급	8급	9급	(6급)	(6급)	(7급)	(7급)	
합계	정원	40	8	1	1	3	3	3	1	2	25	2	7	7	3	6	1	1	1	1
	현원	42	7	1	1	3	2	3	2	1	28	2	8	9	2	7	1	1	1	1
	과부족	+2	△1	0	0	0	△1	0	1	△1	+3	0	+1	+2	△1	+1	0	0	0	0
관장	정원	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	현원	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	과부족	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
지식문화과	정원	15	6	0	1	3	2	2	2	0	3	0	1	2	0	0	1	1	1	1
	현원	15	6	0	1	3	2	2	2	0	3	0	1	2	0	0	1	1	1	1
도서관정책과	정원	11	0	0	0	0	0	0	0	0	11	1	3	2	2	3	0	0	0	0
	현원	11	0	0	0	0	0	0	0	0	11	1	3	2	2	3	0	0	0	0
정보서비스과	정원	15	0	0	0	0	0	1	0	1	14	1	4	5	0	4	0	0	0	0
	현원	15	0	0	0	0	0	1	0	1	14	1	4	5	0	4	0	0	0	0

\* 2019년 6월 17일 기준(서울도서관 내부자료 참조)

○ 서울도서관의 인력은 정원 40명, 현원 42명임.

- 조직단위의 경우 지식문화과의 현원은 15명, 도서관정책과는 11명, 정보서비스과는 15명임.
- 직급별로 지식문화과는 행정 6명, 전산 2명, 사서 3명, 통신 1명, 건축 2명, 사무운영 1명, 도서관정책과는 사서직 11명, 정보서비스과는 전산 1, 사서 14명으로 구성됨.

□ 과별 인력현황

<표 2-10> 지식문화과 인력 현황

지식문화과	인원	남	여	비고
개발형 4급	1	0	1	
행정5급	1	1	0	
행정6급	4	2	2	
행정7급	2	0	2	
전산6급	3	0	3	1명 파견
통신6급	1	1	0	
건축6급	1	1	0	
건축7급	1	1	0	
사무운영7	1	0	1	
사서6급	1	0	1	
사서7급	3	0	3	
사서9급	1	0	1	
<b>소계</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	

○ 지식문화과는 현원 20명으로 구성됨.

- 세부적으로 행정 8명, 기능(전산, 통신, 건축) 6명, 사무운영 1명, 사서 5명이 현원으로 과의 업무를 진행하고 있음.
- 도서관정책과 정보서비스과는 다르게 지식문화과에는 행정직급을 구성하고 있으며, 서울도서관의 전체적인 운영을 관리하고 있음.

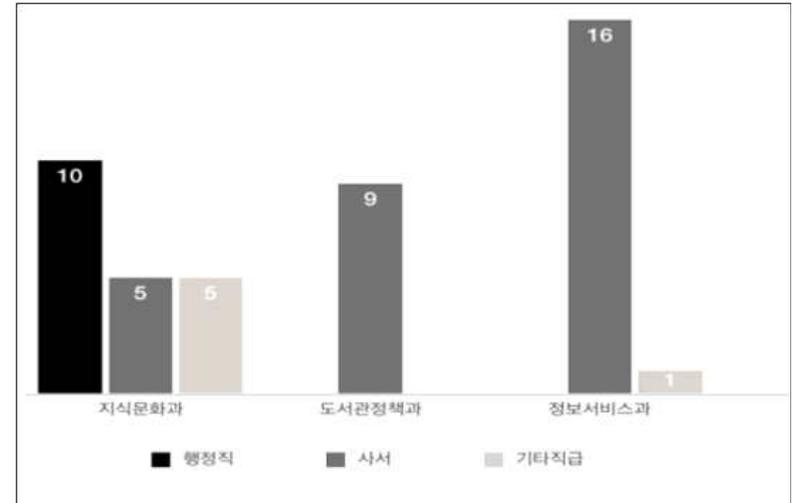
〈표 2-13〉 도서관정책과 인력현황

도서관정책과	인원	남	여	비고
사서5급	1	0	1	
사서6급	2	0	2	1명 시간선택제
사서7급	1	0	1	
사서8급	2	0	2	
사서9급	3	0	3	
<b>소계</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	

〈표 2-14〉 정보서비스과 인력현황

정보서비스과	인원	남	여	비고
사서5급	1	0	1	
사서6급	5	1	4	
사서7급	6	2	4	1명 휴직
사서8급	1	0	1	1명 휴직
사서9급	3	0	3	1명 시간선택제
전산7급	1	0	1	
<b>소계</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	

〈그림 2-10〉 서울도서관 과별 직급 구성 현황



○ 직급 구성 현황의 차이를 살펴보면 도서관정책과는 자치구 등 서울시 도서관 전체의 도서관 정책과 관련된 업무를 하고, 정보서비스과는 주로 서울도서관 운영, 지식문화과는 행정업무를 담당하는 것을 알 수 있음.

○ 도서관정책과와 정보서비스과는 대부분 사서직이 담당하고 있음.

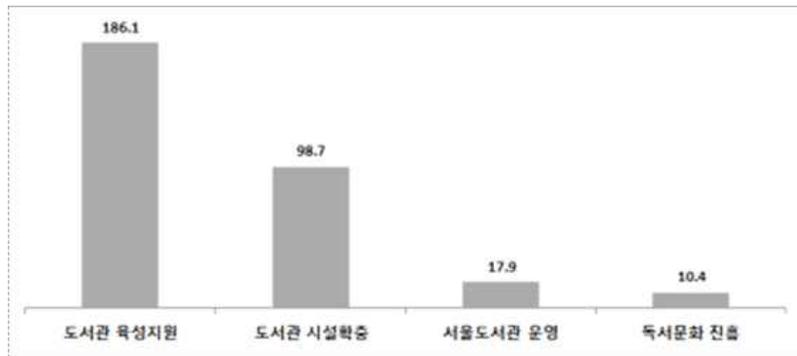
- 정보서비스과의 전산 7급 1명을 제외한 총 26명 중 25명은 사서직으로 5급에서 9급까지 구성됨.
- 도서관정책과는 사서 9명이며, 정보서비스과는 사서직 16명, 전산 1명으로 더 많은 인원을 편성하고 있음.

## 2) 서울도서관 예산 현황

### □ 서울특별시 문화본부 예산 현황

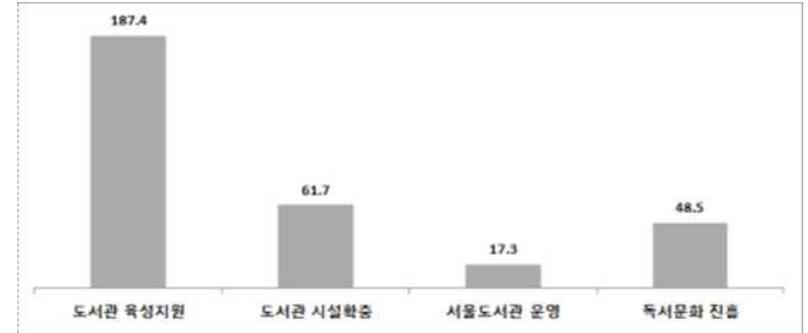
- 서울도서관은 별도의 조직이 아니라, 서울시 문화본부의 사업소로 운영되고 있음.
- 서울시 문화본부에서는 도서관 관련 사업을 총괄하고 있으며, 별도의 서울도서관 사업 예산을 편성하여 운영 중임.
  - 문화본부 내 서울도서관의 2018년 도서관 및 독서문화진흥 정책 예산은 총 313억 원 정도임.

<그림 2-11> 2018년 서울도서관 단위사업별 예산



- 서울도서관 예산의 경우 17억 정도의 별도 예산을 편성하고 있으며, 그 밖에 서울도서관과 연관성이 있는 예산은 공공도서관 개관시간 연장, 사서 등의 워크숍 및 실태 조사 등이 있으며 서울도서관 운영은 공공도서관으로서 시민 대상 서비스 예산 등으로 활용됨.

<그림 2-12> 2019년 서울도서관 단위사업별 예산



- 서울시 문화본부의 서울도서관 단위사업별 예산은 2019년도와 2018년도가 유사하게 편성되어 있음.
  - 2019년도에는 서울도서관 정보화전략계획 수립 예산이 추가적으로 편성되어 있으며, 이는 곧 권역별 시립도서관 개관을 앞두고 도서관의 자료관리 네트워크 강화를 위한 사업을 구성하기 위한 방안으로 보임.
  - 서울도서관 운영 사업 외에도 2018년과 동일하게 사서의 교육 및 도서관 거버넌스 강화 등의 사업도 2019년에도 추진할 예정임.

□ 서울도서관 과별 예산 현황

○ 지식문화과

<표 2-13> 지식문화과 예산 현황

구 분*	2018년(단위: 천 원)	2019년(단위: 천 원)
사업비용(외부)	2,247,000	4,156,740
민간위탁금		864,740
사무관리비	10,000	
자치단체 경상보조금	2,237,000	3,292,000
유지비용(내부)	1,291,484	47,604
공공운영비	20,000	
기간제근로자 등 보수	25,000	
사무관리비	90,000	
시설비	761,000	47,604
자산 및 물품취득비	200,000	
전산개발비	195,484	
<b>총계</b>	<b>3,538,484</b>	<b>4,204,344</b>

\*사업비용(외부)과 유지비용(내부)은 예산 상세과목에 따라 연구자가 개별 분류하였음

- 지식문화과의 예산과목 구분별 예산액은 2018년 35억 원, 2019년은 42억 원으로 2018년 대비 2019년은 20% 증가하였음.
  - 2018년에는 사업비용으로 22억, 공공도서관 유지비용으로 13억 정도 지출하였고, 2019년은 사업비용으로 41억, 유지비용으로 4억원 정도를 편성하였음.
  - 2019년에는 도서관 건립지원 관련 자치단체 경상보조금이 증가하였기 때문임.

○ 도서관정책과

<표 2-14> 도서관정책과 예산 현황

구 분*	2018년(단위: 천 원)	2019년(단위: 천 원)
사업비용(외부)	16,922,741	19,577,807
사무관리비	121,803	758,027
연구운영비		27,542
자치단체 경상보조금	12,252,938	14,331,738
자치단체 자본보조	120,000	55,000
행사운영비	251,000	228,500
교육기관에 대한 보조	4,177,000	4,177,000
유지비용(내부)	60,600	71,400
공공운영비	10,800	12,600
사무관리비	16,400	25,400
특정업무경비	23,400	23,400
행사운영비	10,000	10,000
<b>총계</b>	<b>16,983,341</b>	<b>19,649,207</b>

\* 사업비용(외부)과 유지비용(내부)은 예산 상세과목에 따라 연구자가 개별 분류하였음

- 도서관정책과는 2019년 예산이 2018년보다 16% 정도 증가한 196억 원임.
  - 주로 축제를 제외하고 국비와 시비를 매칭하여 주로 외부구립, 교육청도서관, 작은도서관의 운영을 지원하는 예산으로 도서관 내·외부의 교육 프로그램 및 육성 지원사업을 진행하고 있고, 자치단체로부터 받는 보조금을 직접적으로 사용하는 파이기에 금액이 큰 것으로 보임.
  - 비용의 성질을 살펴보면 외부사업보다 주로 구립도서관 및 교육청 도서관 운영지원금으로 활용하고 있음.

○ 정보서비스과

〈표 2-15〉 정보서비스과 예산 현황

구 분*	2018년(단위: 천 원)	2019년(단위: 천 원)
사업비용(외부)	25,920	62,580
사무관리비	25,920	62,580
유지비용(내부)	1,100,255	994,620
기타보상비	14,400	14,520
도서구입비	430,000	438,600
사무관리비	631,975	518,200
자산 및 물품 취득비	23,880	23,300
<b>총계</b>	<b>1,126,175</b>	<b>1,057,200</b>

\* 사업비용(외부)과 유지비용(내부)은 예산 상세과목에 따라 연구자가 개별 분류하였음.

- 정보서비스과는 서울도서관 내부 조직 중 가장 예산활용이 적은 과로 2019년도에는 6천만원의 예산을 편성하였음.
- 예산의 대부분을 도서구입 또는 사무관리비로 활용하고 있음.
- 서울도서관의 내부사업을 주로 진행하는 과이며, 주로 간행물, 정보자료 관리 및 자원봉사자 관리 위주의 사업을 하고 있음.

### 3) 서울도서관 정책추진 방향

- 서울 대표도서관의 Digital 플랫폼화
  - 사회 및 정책환경 주요 변화 속에서 사회문제 해결의 기반으로써 도서관 역할구현을 위한 체제 혁신
    - 독서문화시설에서 사회문제 해결 플랫폼으로 도서관 패러다임의 혁신적 전환이 필요
  - 서울시 정책 기조하에 시립도서관(대표/권역별 시립도서관) 건립을 계기로 서울시 도서관 시스템 및 혁신 기반 구현
- 도서관 혁신 주요전략
  - 네트워크형 혁신체계를 중심축으로 한 단계별 혁신 추진
    - 관료형 조직구조(구성원 및 성과체제, 조직문화, 정보전달 및 의사결정체제 등)와 혁신 패러다임의 갭을 해결하기 위한 외부 전문가 조직과 시민·협력기관 네트워크 조직 등 거버넌스 체계를 통한 혁신 추진

〈표 2-16〉 도서관 혁신체제 구성

혁신전략과	조직혁신/관리, 전략적 경영/조직기획, IT/데이터, 마케팅/소비자분석, HRD, 건축, 도서관서비스 디자인 전문가로 구성
혁신네트워크위원회	서울시, 공공기관, 민간, 시민사회, 전문가단체, 협력조직 등 구성 시립도서관 서비스 및 혁신과제별 분과위원회 구성 추진
시민참여혁신단	시민공모 및 혁신 소파제 프로젝트 중심 시민참여단 구성

- 기존 도서관 조직 및 서비스 리모델링·테스트베드 구축
  - 외부 혁신체제 중심의 추진기조 하에, 기존 도서관 조직 및 서비스 분석·진단 후, 재구축 과제 도출하여 이에 따른 조직 재구성·교육 및 공감대

형성으로 역량·문화 제고

- 시립(대표/권역별 시립도서관) 도서관 건립 및 시스템 구축 전단계로, 서울도서관 공간·서비스·역할 재구축·시범서비스를 통한 도서관혁신문화에 대한 대시민 경험과 공감대 형성

○ 서비스 및 정책연구개발 전문 조직으로 단계적 전환

- 다원화된 사회·복잡한 문제·개인맞춤형 흐름에 부응할 수 있는 대시민 정보 전문서비스 및 이에 기반을 둔 평생교육·문화서비스를 위한 전문 조직화로 혁신

#### 4) 서울시 대표도서관 및 권역별 시립도서관 운영계획

□ 서울시 대표도서관과 권역별 시립도서관의 운영방향

- 서울도서관 현황에 관한 정확한 진단을 바탕으로, 향후 수행가능한 여러 대안을 고려하여 대표도서관과 권역별 시립도서관의 역할과 운영방향을 설정

○ 대표도서관

- 서울의 시립 및 구립 공공도서관의 서비스 기반 플랫폼을 개선하고 서비스 품질 향상을 위해 조사, 지표, 교육, 정책개발을 지원함. (예; 공공도서관 서비스 성과지표 개발을 통해 평가와 개선의 환류체계 마련, 자치구 거버넌스 모델 개발)
- 시와 자치구 정책개발을 위한 지원제도를 개선하고 협력 파트너십을 구축하여 서비스 향상을 위해 노력함
- 서울시립 및 자치구 공공도서관에 대한 총괄적 정책, 연구, 교육 기능을 수행.

○ 권역별 시립도서관

- 서울도서관의 권역별 시립도서관인 권역별 시립도서관은 크게 (1) 주제분야별 특화도서관으로서 지식정보 구축 및 연구조사서비스 제공, (2) 권역별 자치구 공공도서관 중간 지원, (3) 서울시 도서관 정책의 테스트베드 역할을 수행.

<그림 2-13> 권역별 시립도서관 특화서비스

1. **동북권. 인문, 사회과학 도서관** - 평생학습의 중심. 도시와 관련된 인문사회과학 허브.
  - 특화 장서 : 문학, 역사, 철학, 사회과학 관련 출판물.
  - 특화서비스: 중장기 인문독서교육, 서울학연구 지원, 전문 정보자료실 운영
  - 특화 공간: 평생학습센터, 시민의 열린 토론 공간
2. **서북권. 디지털 미디어 도서관** - 디지털 콘텐츠의 포털, 디지털 콘텐츠를 제작, 공유할 수 있는 플랫폼 구축.
  - 특화 장서: 다양한 멀티미디어와 전자 자료
  - 특화서비스: 미디어 리터러시 교육, 디지털 콘텐츠 제작 지원.
  - 특화 공간: 영상, 미디어 창작 공간, 메이커 스페이스
3. **서남권①. 과학, 환경 도서관** - 과학정보의 메카, 체험하고 실험하는 과학, 환경 연구 지원의 중심
  - 특화장서 : 생태, 환경, 과학 분야
  - 특화서비스: 과학, 환경 연구자 지원, 청소년 AI와 로봇 체험 및 교육
  - 특화 공간: 시민공작소, 실험실 등
4. **서남권②. 창업, 비즈니스 도서관** - 창업, 비즈니스 정보와 교류의 거점.
  - 특화장서 :창업, 일자리, 노동, 특허, 법률 분야 중심
  - 특화 서비스: 창업-비즈니스 무료 상담, 전자 정보 제공, 비즈니스 전문강좌.
  - 특화 공간: 창업정보, 교육, 네트워크의 장, 창업, 비즈니스 컨설팅
5. **동남권. 공연, 예술 도서관** - 한류문화의 보고, 서울의 공연, 예술을 지원하는 창작 인큐베이터.
  - 특화 장서 : 공연, 시각예술 중심
  - 특화 서비스: 디지털 아카이브, 창작 지원과 교육, 예술 전문 정보자료 제공
  - 특화 공간: 문화예술 주제별 창작,창조 공간 (시민예술가 활동 공간)

<그림 2-14> 권역별 시립도서관 건립대상지 위치도



출처: <http://www.ntoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=67986>

<그림 2-15> 권역별 시립도서관 건립취지 및 운영



출처: 도서관도시서울 기자설명회PPT

### III. 국내·외 사례 분석

#### 1. 국외사례

##### 1) 미국: 뉴욕공공도서관

□ 뉴욕공공도서관 현황

○ 뉴욕공공도서관 개요

- 1849년 독일계 이민자 애스터(Astor)가 세운 미국 최초 무료 열람도서관과 부동산왕인 레녹스(Lenox)의 장서에 기초한 도서관, 그리고 추후 정치가 틸든(Tilden)이 남긴 뉴욕 무료도서관과 독서실 건설을 위한 유산 기금을 합쳐 탄생한 비영리민간단체(NPO)가 운영하는 시민을 위한 도서관으로 1895년 설립
- 브롱스, 맨해튼, 스테튼 아일랜드에 있는 88개의 권역별 시립도서관 및 4개의 학술 연구 센터 등 총 92개 권역별 시립도서관을 지닌 미국 최대 공공도서관임.
- 뉴욕시는 미국 북동부, 뉴욕주의 남쪽 끝에 있는 도시로, 1896년 뉴욕에 합병되었으며, 5개 Borough와 County로 구성되어 있음.

<표 3-1> 뉴욕시 자치구 현황

Borough	County	인구 (명) <sup>3)</sup>	면적 (km <sup>2</sup> )
맨해튼(Manhattan)	뉴욕(New York)	1,653,877	59
브루클린(Brooklyn)	킹스(Kings)	2,635,121	183
퀸스(Queens)	퀸스(Queens)	2,339,280	283
브롱스(The Bronx)	브롱스(Bronx)	1,455,846	109
스테튼 아일랜드 (Staten Island)	리치먼드(Richmond)	479,458	151
뉴욕시 합계		8,560,072	786

출처: 미연방 인구조사국 웹사이트 참조(<https://www.census.gov>).

3)United States Census Bureau(2017) [2019-07-28 검색]

□ 뉴욕공공도서관 4개 학술연구센터(전문 권역별 시립도서관)

○ 스테판 A. 슈바르츠만 빌딩 (Stephen A. Schwarzman Building)

- 맨해튼, 미드타운에 위치한 본관으로 1895년에 개관
- 인문사회과학 분야 뛰어난 컬렉션과 아동 컬렉션을 보유
- 인류학과 고고학에서부터 종교, 스포츠, 세계사, 문학에 이르기까지 인간 사상, 행동, 경험 관련 연구를 위한 1500만 점의 귀중한 중세 원고, 고대 일본 두루마리, 현대 소설과 시, 야구 카드, 소설, 만화책 등 세계 유수의 공공 자원이 소장되어 있음.
- 슈바르츠만 빌딩을 본래 도서관 서비스 목적인 “모든 국민의 자유로운 이용”을 목표로 따라 재건 중임.

○ 과학산업비즈니스 도서관 (Science, Industry and Business Library)

- 맨해튼, 188 Madison Avenue에 있는 전문 권역별 시립도서관으로, 1996년에 설립된 전자자원, 창업 및 사업 확장을 시도하는 기존 기업을 위한 전반적인 인쇄 자료 및 서비스를 제공하며, 입사부터 임원급까지 구직자를 위한 서비스를 갖춘 최고의 공공 비즈니스 도서관
- 도서관 직원이 연구 컨설팅을 제공하며, 경험 있는 사업주, 경력 코치, 공인 재무 기획자 및 재무 피트니스 코치가 현장에서 자문 서비스 제공
- SIBL 컬렉션은 비즈니스, 중소기업, 금융 및 투자, 산업 및 기술 중심이며, 사업 및 재무 데이터를 찾도록 지원
- 특허 및 상표, 인구조사 및 무역 자료, 상원 청문회나 입법 정보 같은 역사적 보고서를 포함한 정부 정보 검색 지원

○ 뉴욕 공연예술 공공도서관 (The New York Public Library for the Performing Arts)

- 맨해튼, 40 Lincoln Center Plaza에 있으며, 1965년 독립, 2001년 3년간 공사 후 재개관 (3,700만 달러 투입)
- 세계에서 가장 광범위한 희귀 자료를 소장하고 있으며, 이를 전시회, 세미나, 공연 등 다양한 특별 프로그램과 함께 무료 이용 가능

- 전문가든 아마추어든 예술에 관심이 있는 모든 사람을 위한 역사 녹음자료, 비디오 테이프, 수집 원고, 서신, 서신, 악보, 무대 디자인, 언론 조각, 프로그램, 포스터, 사진 등과 같은 방대한 비도서 자료 컬렉션을 보유

○ 숄버그 흑인문화 연구센터(Schomburg Center for Research in Black Culture)

- 맨해튼, 뉴욕 할렘에 있으며, 1905년 개관
- 뉴욕 공공도서관의 연구 부서로서, 아프리카계 미국인, 아프리카인 디아스포라, 아프리카인 경험에 중점을 둔 자료의 연구, 보존, 전시 등을 전담하는 세계 최대의 문화기관 중 하나
- 세계 흑인 역사, 예술, 문화를 폭넓게 조망하는 1,100만 개 이상의 자료를 기반으로 하는 프로그램과 컬렉션을 보유

□ 뉴욕공공도서관 미션 및 비전

○ 미션: 평생교육, 지식발전, 커뮤니티 강화 증진

- 뉴욕공공도서관 프로그램과 서비스 전략 우선순위에 대한 리뷰를 실시하고, 접근, 독서, 배움, 생성(access, reading, learning, and creating), 4가지 핵심 축에 따른 새로운 전략적 우선순위 설정
- 특히, 스테판 A. 슈바르츠만 빌딩(뉴욕 공공도서관 본관) 미드타운 캠퍼스 재건축 계획을 시민 대상 설문조사 및 피드백, 외부 전문가 심층면담, 이사회 및 경영진 의견 등을 반영하여 수립함으로써 이용자 접근을 강화하려는 노력 증진

○ 뉴욕공공도서관 비전문

- 비전문을 통해 뉴욕공공도서관이 추구하는 가치 및 지향점 수립
- 뉴욕공공도서관 비전문의 내용은 <그림 3-1>와 같음.

〈그림 3-1〉 뉴욕공공도서관 비전문

뉴욕 공공도서관 비전문	
<p>뉴욕공공도서관의 사명은 시민의 평생학습을 고무하고, 지식을 증진시키고, 지역사회 공동체를 강화하는 것이다.</p>	
1. 도서관은 더욱 유능한 학습자와 연구자를 창출하기 위하여 평생학습을 고무한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teach learning and information-navigation skills</li> <li>- Provide tools, resources, and great places to work</li> <li>- Engage in great exploratory conversations</li> <li>- Ask and answer questions that encourage patrons to challenge their assumptions</li> <li>- Support creativity, research, and problem-solving</li> <li>- Bring people together to spark creative synergies and learn from each other</li> </ul>
2. 우리는 뉴욕의 범세계적 시각을 반영하는 자료와 정보에 자유롭고 개방된 접근을 제공함으로써 지식을 증진시킨다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identify, acquire, and preserve items that enhance our unique areas of expertise</li> <li>- Connect with other organizations whose materials complement our own</li> <li>- Inspire interest, expand horizons, and enrich perspectives</li> <li>- Build tools that allow us to connect with the world in our areas of expertise</li> </ul>
3. 우리는 시민의 온전한 시민의식과 사회참여를 고취함으로써 지역사회 공동체를 강화한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promote the development of key skills and capabilities</li> <li>- Provide dynamic resources to help patrons understand and engage in society</li> <li>- Create safe and reliable places where we and our patrons can enjoy, honor, celebrate, and engage with our communities</li> <li>- Offer unique and authoritative materials of historical importance</li> <li>- Bring our diverse communities together</li> </ul>

출처: 뉴욕 공공도서관 웹사이트 참조(<https://www.nysl.org/>).

□ 뉴욕공공도서관 서비스 체계

○ 5개년 서비스 계획(Plan of Service): 2017~2021

- 도서관 미션에 부합하는 각 서비스 별 세부전략 수립

〈표 3-2〉 뉴욕공공도서관 서비스별 세부전략, 기대효과, 성과평가

구성요소 (Element)	세부 전략	기대효과	성과평가
1. 자원 공유	- 협력적 컬렉션 개발	- 이용자는 현장과 원거리에서 보다 정보에 접근 가능 - 도서관이 높은 수요 요구가 있는 영역을 지원	- 디지털 검색성(전자 자료로 전환된 컬렉션 지출 비율) - 전자이용 통계조사
	- 상호대차	- 이용자는 콘텐츠와 컬렉션 접근 강화 - 상호대차 권소사업 협력 강화 및 지속	- 상호대차 이용이 많은 것을 보여주는 컬렉션 및 통계 분석
2. 특별 고객 그룹	- 협력적 아웃리치	- 뉴욕시의 다양한 인구를 위한 교육, 정보, 다문화 프로그램 세팅 - 강력한 세계 언어 및 윤리 컬렉션	- 권역별 시립도서관별 제공 프로그램 수치 통계 데이터, 직원 및 이용자로부터 얻는 피드백, 세계 언어 컬렉션 사이즈 등
	- 어린이청소년 서비스(18세 미만)	- 어린이 및 청소년이 높은 수준의 연령별 숙제지원 및 그들의 관심사를 반영한 프로그램 옵션 제공	- 연속적인 직원 및 이용자 보고서 - 프로그램 통계
3. 전문성 개발 및 훈련	- 직원 교육 및 수요 개발	- 직원들을 위한 강의를 위한 지속적이고 일관성 있는 프로그램 및 서비스 개발	- 지속적인 강의 및 프로그램 개정 및 평가 - 연속적 보고서 및 직원 훈련 설문조사
4. 컨설팅 및 개발 서비스	- 직원 채용, 배치, 혜택, 임금 및 복지 관리, 궁극적 행동, 노사관계, 안전 관리	- 만족하는, 다양하고, 수준 높은 인력	- 연속적인 직원 피드백채용 및 근무 기록

구성요소 (Element)	세부 전략	기대효과	성과평가
5. 멤버 대상 서비스 조정	- 가상 참고질의 서비스	- “Ask NYPL” 이메일 및 채팅 참고질의서비스로 도서관 자원에 대한 정보 요청에 대해 즉각적이고 정확한 대응	- “ASK NYPL” 서비스 통계 - 고객 만족 비율 증가 - 채질의 비율 - 해결률 소요 평균시간 감소
6. 인식과 지지	- 시, 주, 연방 정부로부터 자금 지원 확대 활동	- 공무원 및 이용자 커뮤니티 간 관계 증진을 통한 도서관 서비스와 자원 인식 강화	- 예산활동
7. 멤버 도서관 및 권역별 시립도서관 간 커뮤니케이션	- 도서관 시스템 전반에 거친 효과적이고 효율적인 커뮤니케이션 사례	- 직원이 시의적절하게 관련 정보 받을 수 있고, 도서관 시스템 전반에서 공공서비스 일치	- 정량적 통계(미팅 등) - 특정 커뮤니케이션 채널을 통한 직원 간 정보 공유 등
8. 다른 도서관 시스템과의 협력 노력	- 뉴욕시 공공도서관 서비스 질 향상을 위한 브루클린 및 퀸스 공공도서관 파트너십 강화	- 3개 도서관 시스템을 위한 시 재정 및 지원 증가 - 5개 자치구 전반에서의 도서관 서비스 일관성 및 수준 향상 - 파일럿 프로그램 협력적 개발	- 연계 프로젝트 및 이니셔티브 통계 분석 등
9. 기타(선택)	- 위의 구성요소에 해당하지 않을 경우 생성	-	-
10. 건축	- 성공적인 미드타운 캠퍼스 프로젝트 첫 번째 단계 수행	- 스테판 A. 슈바르츠만 빌딩 재건축	- 프로젝트 벤차마크의 시의적절하고 성공적인 수행 부합

출처: 뉴욕 공공도서관 웹사이트 참조(<https://www.nypl.org/>).

## □ 뉴욕공공도서관 주요 서비스

### ○ 교육 서비스 (Educational Initiatives)

- 초기 리터러시 (Early Literacy) 교육: 5세 미만 어린이를 대상으로 스토리 타임, 주간 수업 방문 등 31,000개의 프로그램을 운영하며, 현재까지 788,000명 이상 프로그램 참가
- 교육 지원 (Educational Enrichment & Support): 1,200개가 넘는 강의석을 지닌 워크샵을 78개 장소에서 개최하며, 현재까지 14,000명 이상 참가
- 언어 교육 (English for Speakers of Other Languages): 41개의 권역별 시립도서관 도서관에서 15,500개가 넘는 강의석을 보유하고 있으며, 20개 권역별 시립도서관에서 영어교육 그룹 운영
- 기술 컴퓨터 훈련 (TechConnect Computer Training): 89개의 장소에서 모든 실력 수준에 맞는 100개에 가까운 기술 수업을 운영하며, 현재까지 118,000명 이상 참가

### ○ 연구 서비스 (Research Services)

- 연구 부서별 컨설팅 서비스: 4개 연구도서관 내 세부 부서(Division)별로 미팅 약속을 잡고, 전문 자료에 대해 컨설팅을 받을 수 있음.
- 학자, 작가, 학생 등 모든 사람을 대상으로 하는 서비스로 각 부서별 운영 시간과 미팅 신청 절차를 안내하고 있음
- 연구 장학금 제공 (NYPL Research Fellowships and Grants): 60개에 가까운 연구 장학금과 지원금을 매해 제공. 학자 레지던스 프로그램(the Schomburg Center Scholars-in-Residence Program)이나 단기 연구 장학금 등을 제공

### ○ 디지털 서비스 (Digital Services)

- 온라인 컬렉션 접근 확대
  - 무료 컴퓨터 접속, 기술 훈련, 학생 대상으로 무료 집 인터넷 접속 제공
  - 700,000건 이상의 디지털화 자원, 180,000건 이상의 공공 이미지 제공
  - 전자리더기 앱 등을 통한 30,000권의 전자책 무료 이용 제공

- 뉴욕 지역 도서관은 특히 가정에서 인터넷에 접속할 수 없는 수백만 명의 뉴욕주민에게 디지털 격차 해소에 핵심적인 역할을 함.
- 뉴욕시의 이민자 커뮤니티는 NYPL의 영어 및 문맹 퇴치 수업을 받고 있으며, 구직자는 포괄적인 구직 지원을 받고 있음.
- 뉴욕 도서관은 매년 10만 3천 건의 무료 프로그램을 제공하고 있으며, 이를 통하여 유아부터 청소년까지 모든 사람에게 서비스를 제공하고 있음
- 디지털 영역에서 The New York Public Library는 전 세계의 고객에게 광범위한 온라인 리소스를 제공하여 광범위한 리소스와 서비스를 발견하도록 지원하고 있음.

□ 뉴욕공공도서관 조직도

○ 부서(Division)로 구분되어 분야별 자료에 대한 전문 컨설팅 제공

- 4개 학술연구센터별로 소장한 컬렉션 성격에 따라 부서로 구분하여 조직을 구성하고, 주제 담당 사서와의 심층 컨설팅을 통해 이용자 요구를 해결

〈표 3-3〉 뉴욕공공도서관 부서(Division)에 따른 조직구성

학술연구센터	부서(Division)
스테판 A. 슈바르츠만 빌딩	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General Research Division</li> <li>• Dorot Jewish Division</li> <li>• Henry W. and Albert A. Berg Collection of English and American Literature</li> <li>• Manuscripts and Archives Division</li> <li>• Lionel Pincus and Princess Firyal Map Division</li> <li>• Irma and Paul Milstein Division of United States History, Local History and Genealogy</li> <li>• Carl H. Pforzheimer Collection of Shelley and His Circle</li> <li>• Rare Book Division</li> <li>• The Miriam and Ira D. Wallach Division</li> </ul>
뉴욕 공연예술 공공도서관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theatre on Film and Tape Archive</li> <li>• Billy Rose Theatre Division</li> <li>• Jerome Robbins Dance Division</li> <li>• Music Division</li> <li>• The Rodgers and Hammerstein Archives of Recorded Sound</li> </ul>

숨버그 흑인문화 연구센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art and Artifacts Division</li> <li>• Jean Blackwell Hutson Research and Reference Division</li> <li>• Manuscripts, Archives and Rare Books Division</li> <li>• Moving Image and Recorded Sound Division</li> <li>• Photographs and Prints Division</li> </ul>
과학산업비즈니스 도서관	Division 없으며, 1:1 질의를 통해 해당 주제 분야 사서와의 컨설팅 서비스 제공  주제 분야(선택) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business</li> <li>• Business Plan Research</li> <li>• Economics</li> <li>• Finance or Financial History</li> <li>• Government</li> <li>• Industry or Market Research</li> <li>• Newspapers</li> <li>• Patents &amp; Trademarks</li> <li>• Political Science</li> <li>• Other</li> </ul>

출처: 뉴욕 공공도서관 웹사이트 참조(<https://www.nypl.org/>).

○ 도서관 이사회(Board of Trustees)를 통한 의사결정 구조

- 이사회에 뉴욕시장, 대변인 등 7인이 포함되어있으며, 사무관(officer)은 법률 및 예산, 자본 투자, 재무관리, 인사 등의 각 분야 최고 전문가 14인으로 구성되어 있음.

〈표 3-4〉 뉴욕공공도서관 이사회 구성

구분	인원	구성
Chairman of the Board	1	-
Vice Chairman of the Board	1	-
Trustees	56	-
Ex Officio Trustees	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• President</li> <li>• Mayor of the City of New York</li> <li>• Mayor's Representative</li> <li>• Speaker of the City Council of New York</li> <li>• Speaker's Representative</li> <li>• Comptroller of the City of New York</li> <li>• Comptroller's Representative</li> </ul>
Honorary Trustees	16	-
Presidents Emeriti	2	-

구분	인원	구성
Chairman of the Board Emeriti	4	-
Officer	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사장 겸 CEO (President &amp; CEO)</li> <li>• 최고 디지털 책임자 (Chief Digital Officer)</li> <li>• Andrew W. Mellon 연구 도서관 책임자 (Andrew W. Mellon Director of the Research Libraries)</li> <li>• 부사장, 법률 고문 및 비서 (Vice President, General Counsel &amp; Secretary)</li> <li>• 임시 최고 권역별 시립도서관 도서관 직원 (Interim Chief Branch Library Officer)</li> <li>• 최고운영책임자 및 재무담당자 (Chief Operating Officer &amp; Treasurer)</li> <li>• 외부 관계 최고 책임자 (Chief External Relations Officer)</li> <li>• 최고투자책임자 (Chief Investment Officer)</li> <li>• 부사장, 자본기획건설 (Vice President, Capital Planning &amp; Construction)</li> <li>• 부사장, 정부/지역 부서 (Vice President, Government &amp; Community Affairs)</li> <li>• 부사장, 인사부서 (Vice President, Human Resources)</li> <li>• 부사장, 공공 프로그램 (Vice President, Public Programs)</li> <li>• 재무 담당 최고 책임자 및 재무 담당 차관 (Chief Financial Officer and Assistant Treasurer)</li> <li>• 부사장, 개발부 (Vice President, Development)</li> </ul>

출처: 뉴욕 공공도서관 2018 결산보고서

○ 도서관 위원회(Board of Committee)을 통한 실무 집행 결정 구조

- 각 전문분야별 운영위원회 9개를 실질적으로 활발히 운영함으로써 도서관의 실무 집행을 결정
- 도서관 이사회 및 위원회 회의는 일반에게 공개됨. 대중은 회의를 참관할 목적으로 참석할 수 있음. 추가 회의는 사전 공지되며, 특정 부분을 다루는 회의는 법에 의해 대중에게 비공개될 수 있음.

<표 3-5> 뉴욕공공도서관 운영위원회 종류

순번	운영위원회 종류	인원
1	집행 위원회 (Executive Committee)	17명
2	감사 위원회 (Audit Committee)	8명
3	자본계획 및 시설위원회 (Capital Planning & Facilities Committee)	9명
4	보상 및 인재육성위원회 (Compensation & Talent Development Committee)	5명
5	개발 위원회 (Development Committee)	11명
6	재정 위원회 (Finance Committee)	7명
7	투자 위원회 (Investment Committee)	7명
8	지명위원회 (Nominating Committee)	8명
9	프로그램 및 정책 위원회 (Program & Policy Committee)	19명

출처: 뉴욕 공공도서관 2018 결산보고서

□ 뉴욕공공도서관 예산집행 구조

- 4개 학술연구센터(전문 권역별 시립도서관)은 88개 권역별 시립도서관과는 달리 시나 주, 연방정부로부터 받는 예산 비중이 상대적으로 낮으며, 공통적으로 도서관 서비스 지출 비율이 높음.
  - 88개 권역별 시립도서관의 경우, 뉴욕시로부터 75.9%의 예산을 조달 받으나, 학술연구센터를 포함한 전체 도서관 예산 비율에서 뉴욕시로부터 받는 예산 비율은 21.4%이며, 더 많은 35.8%의 예산을 다른 투자 수입으로부터 조달 받음.
  - 4개 학술연구센터 및 88개 권역별 시립도서관 모두 도서관 서비스 부분에 예산 지출을 많이 하며, 그 외 자료 구입, 예산 기금 활동에 지출함.

## 2) 핀란드: 헬싱키 중앙도서관 오디

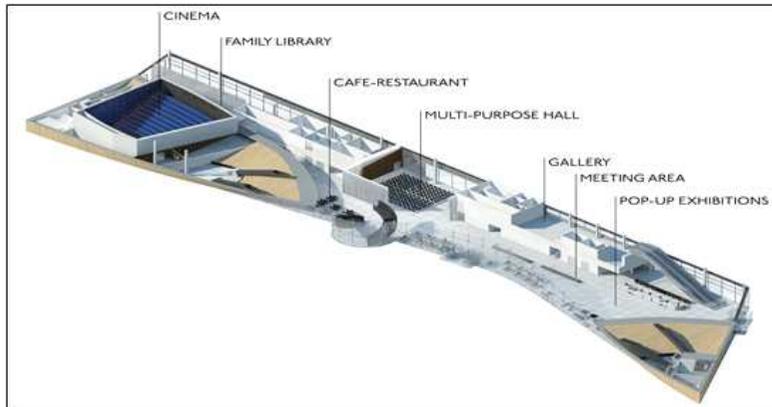
### □ 기관 소개

- 헬싱키 독립기념일 101주년을 기념하여 2018년에 개관
- 핀란드에서 730번째, 헬싱키에서 37번째 공공도서관
- 약 1억 유로의 예산을 투입하여 핀란드 의회 맞은편에 건립
- 2013년 공모로 선정된 핀란드 건축사무소 ALA(ALA 아키텍츠)가 설계
- 총 3층 건물로, 층마다 다양한 공간과 서비스를 제공하여 휴식과 취미, 자기계발, 모임 장소 등으로 기능

### □ 층별 소개

- 1층: 카페, 영화관, 극장, 다용도 홀 등(그림 3-2) 참고)

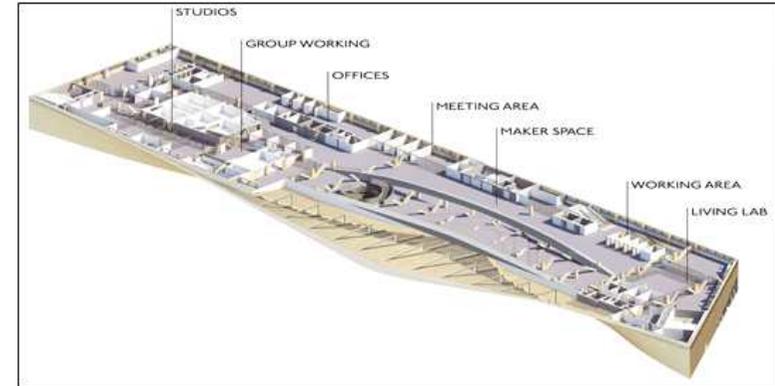
<그림 3-2> 헬싱키 중앙도서관 오디 1층 구성도



출처: <https://www.detail-online.com/>

- 2층: 최신기술 장비실, 음악·영상 제작 스튜디오, 가상현실(VR) 방, 비디오 게임방, 연주실, 소규모 그룹 회의실, 조리실, 재봉틀방 등(그림 3-3) 참고)

<그림 3-3> 헬싱키 중앙도서관 오디 2층 구성도



출처: <https://www.detail-online.com/>

- 3층: 책 10만 권 보유(‘책의 천국’), 아이들을 위한 공간, 카페 등(그림 3-4) 참고)

<그림 3-4> 헬싱키 중앙도서관 오디 3층 구성도



출처: <https://www.detail-online.com/>

□ 특징적인 서비스

○ 자료 서비스

- 3층 책의 천국에서 사람 키보다 높이가 낮은 서가에서 자료이용 가능
- 로봇 사서: 자율주행 기능이 탑재된 수레가 반납된 책을 책장까지 나르면 사람 사서가 서가에 책을 꽂음
- 상호대차 서비스 제공: 핀란드 도서관 네트워크 HelMet(the Helsinki Metropolitan Area)에 소속된 모든 도서관의 약 340만 개의 자료 이용 가능
  - MelMet에는 헬싱키, 에스포(Espoo), 카우니아이엔(Kauniainen), 반타(Vantaa)의 도서관이 소속되어 있음.
  - 하나의 도서관 카드로 소속된 전체 도서관 이용 가능

○ Urban Workshop

- 비닐커터, 스티커 프린터, 레이저 커터, 3D 프린터 등의 전문 도구를 통해 수공예 작업, 낱땀 작업부터 다양한 수준의 창작활동 가능
- 다양한 워크샵과 행사 조직 가능

○ 공부, 업무 및 회의 시설 제공

- 원격 근무, 공부, 회의 및 강의를 위한 장소 제공
- 다양한 규모의 그룹이 이용할 수 있는 시설 보유
- 컴퓨터, 프린터, 복사기, 스캐너, Wi-Fi 등 구비
- 이용자 스스로 회의 및 강연 조직 가능

○ 음악 서비스

- 음악 제작과 리허설 및 공연 가능
- 스튜디오 및 놀이방(playing room): 음악 믹싱, 드럼 연주 등 가능
- 작업장소, 앰프, 기타 음악 장비 구비
- 기타, 베이스, 신시사이저 등 악기 대여 가능

- 음악 주제의 강의, 워크숍, 콘서트를 사서와 기획 가능

- 청취 및 시청실 운영: 다른 사람들과 녹음 가능

○ 게임 서비스

- 게임룸 운영: 혼자 혹은 여러 명과 가상현실 게임 가능
- 게임을 위한 고성능 PC 구비
- 놀이 공간 제공: 보드게임, 카드 게임, 롤플레이밍 게임 등 가능

○ 아동 및 가족 대상 서비스

- 도서관 건물 내 유모차 및 카트 출입 가능
- 운동장(playground) Loru: 노래, 연주, 동요, 체육 활동 등을 아이들과 경험 가능
- Children's World(3층): 도서, 영화, 보드게임 등 제공, 스토리룸, 이벤트룸 운영
- 관련 분야 및 전문가와 행사 기획

○ 영화, 정보, 광장 서비스

- 영화관 Kino Regina: 고전영화, 현대영화, 예술영화, 대안영화 등을 일주일 중 6일, 하루 평균 3번을 상영함. 영화관은 250개의 좌석과 2개의 휠체어 공간으로 이루어짐.
- 정보서비스 Helsinki-info: 오프라인, 온라인 및 전화를 통해 헬싱키시에서 제공하는 서비스, 이민 문제, 디지털 서비스 등에 대한 정보서비스 제공
- EU@Oodi 운영: 유럽연합에 대한 정보를 찾을 수 있는 공용 공간으로, 다양한 미디어 스테이션 운영

### 3) 싱가포르: 국립도서관

#### □ 싱가포르 국립도서관 현황

##### ○ 개요

- 국립도서관위원회(The National Library Board; NLB, 이하 위원회)는 1995년 설립된 법정 위원회로, 정보 및 커뮤니케이션, 그리고 예술 부처(The Ministry of Information, Communications and the Arts; MICA, 이하 정부 부처)의 일부로, 해당 부처의 주요 성과지표와 기업 성과가 연계되어 있음.
- 2012년 국립도서관위원회법(The National Library Board Act)을 통해 국립아카이브(The National Archives of Singapore; NAS)를 국립도서관위원회 산하에 함께 두게 됨.
- 이 두 기관은 동 위원회 산하에서 커뮤니티의 지식과 정보 관리를 목표로, 각기 다른 공공서비스를 제공함.
  - 국립도서관은 참고서비스 및 연구 지원 서비스를 위한 폭넓은 컬렉션을 구축하고 보존하는 역할을 수행함.
  - 국립아카이브는 정부 문서, 사적 회고록, 지도, 사진, 구술기록 인터뷰, 오디오 시각 자료를 포함한 공공 및 사립 아카이브의 기록 수집, 보존, 관리를 관장하는 역할을 수행함.
- 위원회는 국립도서관과 국립아카이브, 3개 지역도서관을 포함한 26개의 공공도서관을 관리함.<sup>4)</sup>
  - 공공도서관은 국립도서관 및 폭넓은 공공도서관 네트워크를 활용하여, 단순한 물리적 공간을 넘어서 시민들의 독서, 배움, 정보 리터러시를 위한 도서관 및 정보서비스를 제공함.
  - 2019년 1월까지, 시민들의 요구를 청취 및 반영하여, 6개 도서관을 접근성이 높은 지하철역이나 쇼핑몰 근처에 공간을 재구성하거나 재건축하여 개관함.

#### □ 조직 운영

##### ○ 미션 및 비전

- 위원회와 정부 부처는 위원회의 미션, 비전, 조직 가치를 정기적으로 검토하여 외부 환경 변화에 적합하고 효율적인 상태로 유지하도록 함.
- 도서관 2020 전략 기획 운영 위원회는 관련 임원과 다음의 4개의 프로젝트 팀으로 구성하여 주요 영역별로 분석함.
  - 독서, 배움, 정보 리터러시
  - 디지털 도서관
  - 싱가포르 콘텐츠
  - 미래 세대 도서관
- 싱가포르 국립도서관위원회의 미션 및 비전은 <그림 3-4>와 다음과 같음.
  - 미션은 도서관을 통해 지식이 활기를 띠게 하고, 상상력을 촉발하고, 가능성을 창조한다는 것임.
  - 비전은 삶을 위한 독자, 배움 커뮤니티, 지식가능한 사회임.
  - 전략적 목표는 ① 독서, 배움, 정보 리터러시, ② 미래 세대 공공도서관, ③ 싱가포르와 지역 콘텐츠의 우수함, ④ 언제 어디서든, 디지털 도서관의 총 4가지임.

4) 싱가포르 국립도서관 및 지역도서관 층별 공간 설계도 참고.

<싱가포르 국립도서관 웹사이트 <https://www.nlb.gov.sg/VisitUs.aspx>>

〈그림 3-5〉 싱가포르 국립도서관위원회 미션 및 비전



○ 조직 전략

- 1990년대 들어, 정보화 시대 공공도서관 시스템의 역할에 대한 논의가 활발히 이루어지고, 도서관 2000 리뷰 위원회(The Library 2000 Review committee)의 연구 결과, 국립도서관위원회(NLB)가 1995년 구성됨.
- 위원회는 공공도서관시스템을 도서관 간 네트워크가 대중으로 효율적으로 연결될 수 있도록 하고, 다양한 요구를 만족하기 위해 맞춤형(customized) 작업을 수행함.
- 당시 커뮤니케이션 및 정보 부처(The Ministry and Communications and Information; MCI) 산하에서, “신뢰할만한 인프라구조와 기술을 통해 사람을 커뮤니티, 정부, 기회에 연결하기 위한” 부처의 전략에 따라 역할을 수행함.

- “사람을 커뮤니티로 연결” 한다는 위원회의 전략은 “삶을 위한 독자, 배움 커뮤니티, 지식가능한 국가” 라는 비전으로 연결됨.

○ 조직 구조

- 위원회는 923명의 직원이 조직되어 있으며, 다음과 같은 그룹이 존재함.
  - 최고 관리팀 (고위 경영 위원회, 이사 및 컨설턴트)
  - 일선 관리팀 (관리자, 고위 관리자, 부이사 및 대리인 이사)
  - 전문가팀 (부관리자, 사서, 동료(associates) 및 고위 동료)
  - 준전문가 및 지원 직원팀 (준전문가, 부경영진, 사무직 및 기타 지원직원)
- 위원회 1/3은 노조원이며, 노조원의 고용 조건 및 항목에 합의함.

□ 고객 관리

○ 내·외부 고객 관리

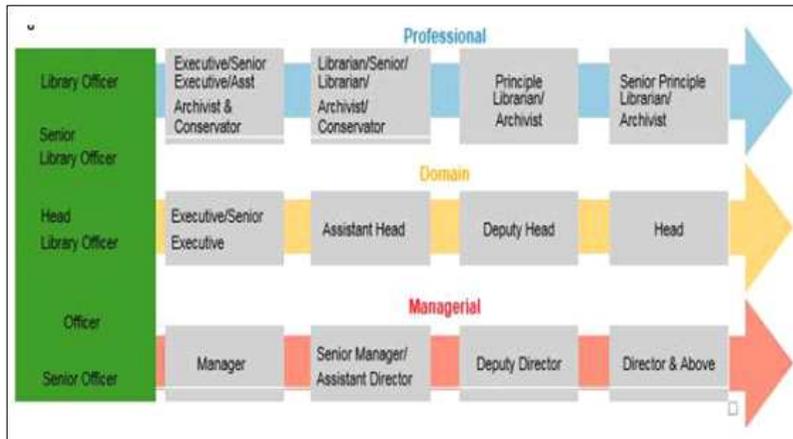
- 위원회 고위 임직원은 다양한 커뮤니케이션 채널을 통해 직원, 고객, 파트너, 공급자, 주주의 참여를 활발하게 이끌어냄으로써 위원회의 미션, 비전, 가치를 강화함.

○ 내부 고객 관리

- 위원회의 조직개발팀(The Organizational Development Team)은 직원과 위원회의 조직적 결과물을 강하게 연결시키기 위한 활동을 수행함.
- 특히, 위원회는 전략적 결과물(strategic outcomes)과 인적자원 전략, 인적자원 목표를 대응하여 일치시킴.
- 위원회의 인적자원 미션은 직원의 선택에 따른 배치를 위해, 커리어와 개인적 성장 기회, 일과 삶의 균형 있는 환경을 제공함으로써 가장 적합한 자질을 유치(attract), 모집(recruit), 보상(reward), 고용(retain)하고자 한다는 것임.
- 위원회는 조직 리더와 직원 간의 신뢰 환경을 조성하는 데 중점을 둬으로써 리더를 효율적으로 적합한 능력을 가진 헌신적인 직원과 연결하게 하고, 궁극적으로 전략적 목표를 달성하도록 함.
- 위원회의 직원 참여 전략은 직 수준, 실행 수준, 개인 수준에서 참여하도록 하며, 다음의 3가지 영역에서의 조직 목표와 목적을 달성하는 데 기여

- 혁신
  - 팀워크 및 팀 배움
  - 공유 및 커뮤니케이션
- 위원회는 시스템 상으로 배움 지표(평균 배움 시간, 배움 계획 실행도, 평균 배움 장소 및 배움 투자 등)를 추적하고, 직원 만족도 점수와 조직 문화 설문 등을 통해 직원의 배움과 발전을 관리함.
  - 위원회의 자질 관리 프레임워크는 더 많은 기여를 위한 잠재적인 자질을 식별하고, 발전시키고, 유지시키는 것으로, 고위 임원진은 직원과의 대화를 통해 개인적 관리 계획(The Individual Development Plan; IDP)에 참여
  - 각 인적 관리 계획은 개인의 발전과 조직의 요구에 부합하도록 개인화되고, 이를 배움 프로그램과 직무 공고 및 프로젝트에 참고함.
  - 위원회 전문가 트랙은 표준화된 디자인을 가지며, 각 직원은 그들의 전문성에 맞는 트랙에 따라 체계적으로 전문성을 개발함.

〈그림 3-6〉 싱가포르 국립도서관위원회 전문가 트랙



○ 외부 고객 관리

- 위원회는 고객 참여와 협력을 통해 최근 새로운 혁신을 일궈냄. 조직의 비전, 미션, 공유된 가치에 부응하여 전략적 서비스를 개발함. 이에 따라 고객을 세분화하여 그들의 다른, 증가하는 요구에 대응하여 컬렉션 구축, 서비스, 프로그램을 개발함.

- 고객은 “어린이, 청소년, 성인, 노인, 그리고 연구자, 장애인, 기타” 로 세분화하고, 세분화된 고객 그룹별 프로젝트를 위원회의 6가지 전략적 결과물(S01~S06) 해당여부를 체크함. 이를 통해 향후 필요사항(future requirements)을 도출함.
- 이러한 고객 세분화는 위원회의 장기 전략과 지역도서관 개념으로 커뮤니티의 배움과 지식 생성을 지원하고 유도하는 새로운 미래 도서관 건립과 같은 전략과 연계됨.
- 고객 관계는 “적절성, 쉬운 접근, 정확성 및 응답성, 우리 고객의 기쁨” 과 같은 READ(Relevance, Easy access, Accurate and responsive, Delighting our customers) 특성에 중점을 둔 고객 중점 관리 프레임워크에 따라 서비스를 개발함.
- 각 그룹별로 고객만족도를 알 수 있는 방법을 개발하여, 개선점을 도출하며, 새로운, 또는 수정된 서비스를 계획하고 개발하기 전에 고객의 기대와 요구를 조사하는 것을 우선시함.
- 미래 새로운 고객의 요구를 분석하기 위해 다양한 도구를 활용하며, 전통적인 고객 피드백 채널과 함께 사전 투표나 브레인스토밍을 통해 고객이 가진 새롭거나 변화하는 배움 요구에 대한 생각과 기대를 촉진함.

□ 조직계획 및 혁신 프로세스

○ 조직계획

- 전략적 결과물과 프로젝트 실행계획을 비교 분석함으로써 성과를 분석함으로써 위원회의 미션, 비전에 부합하도록 분기별로 점검함.
- 주요성과지표(Key Performance Indicators; KPI)는 개인, 부서, 그룹, 통합 수준으로 나누어 평가함으로써 직원 전문지식과 전문직업정신(professionalism)을 강화하는 데 중점을 둠.
- 전략 수준에서 계획 과정은 고위 임원진 위원회(Senior Management Committee)나 외부 자료, 설문 벤치마킹을 통해 얻는 피드백을 통해 검토되고 개선됨.

○ The Board Retreat

- 위원회는 해당 부처의 최상위 결과물과 위원회의 가이드라인에 따라 연간 실행계획 주기를 통해 주요 결과물을 확인함. 이 주기는 매년 1월에 열리는 The Board Retreat로 시작됨.
- The Board Retreat는 지난 해 성취내용과 주요 혁신, 지속가능한 실행계획, 인력 최적화, 전반적인 자원 필요사항과 내년도 변화를 검토하고 식별함. 이를 통해 변화하는 환경에 빠르게 적응하고 미래의 동향과 변화를 예측하여 미리 행동할 수 있음.

○ 실행계획 자원 평가 위원회

- 실행계획 자원 평가 위원회(Workplan Resource Evaluation Committee; WREC)는 각 분야 고위 임원진, 내부 및 외부 주주 참여가 이루어진 가운데, 각 부서에서 프로그램 실행 지원을 위한 개발한 구체적인 내년 예산 및 인력계획에 관해 다룸.
- 외부 주주는 다른 정부 기관, 고객, 자원봉사자, 공급자, 벤더가 포함되며, 내부 주주는 위원회 임원진, 고위 관리직 및 모든 직급 직원이 해당함.
- 위원회는 대중의 참여를 이끌어냄으로써 주인 의식을 불러일으키고, 그들의 관점이 반영된 목소리를 허용하여 그들의 기술, 시간, 전문지식을 도서관에 기여할 수 있도록 하는 데 중요한 역할을 수행함.

○ 혁신 프로세스

- 위원회는 혁신(innovation)에 매우 중점을 두고 있으며, 신중하고, 혼란되고, 체계적인 관점에서 혁신을 위한 목표를 달성하고자 함.
- 혁신 관리 시스템은 아이디어를 생성하고, 모으고, 평가하고, 실행하고, 효율성을 평가하는 혁신과 관련된 다양한 활동을 촉진하고 안내함.
- 위원회는 내부 직원과 외부 고객, 공급자, 파트너로부터 아이디어를 형성하는 과정에 집중하는 혁신 과정을 가짐.
- 혁신 과정 검토는 ① 전략적 수준에서의 검토, ②프로젝트 수준에서의 검토, ③ 조직적 수준에서의 검토와 같이 3가지 수준에서 이루어지며, 검토 목표를 설정하고, 프로세스, 시스템, 관점 등에서 향상된 내용을 검토함.

□ 조직 문화

○ 직원 및 이해관계자와의 소통 채널

- 고위 경영진은 조직의 목표, 비전과 가치를 소통하고 보여주고 강화하기 위해 직원 및 이해관계자를 대상으로, <그림 3-6>와 같은 공식 및 비공식 소통 채널을 운영함.
  - 직원 대상으로, 위원회, 블로그, 특별 이벤트(가족의 날 등) 등의 소통 채널이 있음.
  - 외부 고객, 파트너, 공급자, 기부자, 도서관 친구 대상으로, 위원회, 포커스 그룹 등의 소통 채널이 있음.

<그림 3-7> 싱가포르 국립도서관위원회 소통 채널

	Stakeholders	Communication Channels (Formal and Informal)	
Internal	Employees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual Staff Forum</li> <li>• Board Retreat</li> <li>• Communication Sessions</li> <li>• Management and Staff Meetings</li> <li>• Focus Groups</li> <li>• Committees</li> <li>• Corporate Announcements</li> <li>• Company Newsletters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CE Walkabouts</li> <li>• CE Express-so sessions</li> <li>• CE Connect blog</li> <li>• Divisional Blogs</li> <li>• Induction Programme</li> <li>• Special Events (Family Day, D&amp;D)</li> <li>• Publicity Posters</li> <li>• NLB Intranet</li> </ul>
External	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customers</li> <li>• Partners</li> <li>• Suppliers</li> <li>• Donors</li> <li>• Friends of the Library</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meetings</li> <li>• Dialogue Sessions</li> <li>• Committees</li> <li>• Appreciation Events</li> <li>• Volunteers Website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus Groups</li> <li>• Corporate Websites</li> <li>• Newsletters</li> <li>• Annual Reports</li> <li>• Media Coverage</li> </ul>

○ 시민 요구 기반으로 한 도서관 혁신

- 위원회는 도서관의 혁신과 진전을 위해, 새로운 도서관에 대한 시민의 요구를 파악할 수 있는 접근점(touch points)을 구축함. 새로운 도서관 건립 및 재건축 당시에, 시민들이 원하는 도서관 공간을 디자인함. (Orchard 도서관, Chinatown 도서관 사례)

## ○ 지식정보 관리

- 위원회는 매일 실행 효율성과 성과를 관리하는 조직 계획 및 검토(The Corporate Planning & Review; CPR) 과정을 통해 정보를 선택하여 수집함.
- 이 정보는 고객과 이해관계자의 요구(needs)를 더 잘 이해할 수 있도록 하여, 조직 배움을 홍보하고, 서비스 질을 지속적으로 향상시키는 것을 촉진함.
- 위원회는 정보 관리 프레임워크를 통해, 위원회의 조직 전략과 관련된 정보와 지식을 선택, 수집, 획득, 조직, 이용, 유지하며, 다음의 4가지 정보 관점으로 정보와 지식을 분류함.
  - 계획, 전략 및 성과
  - 혁신 및 지속적인 향상
  - 공중, 이용자, 동료 및 파트너 관계
  - 배움 및 성장
- 위원회의 지식관리 프레임워크는 위원회의 지식관리 핵심 역할에 관해 소통하기 위해 개발되었으며, 지식관리를 위원회의 핵심 사업과 연계하는 동시에, 효율적인 지식관리 시스템이 적합한 곳에 정착되도록 함.

## 2. 국내사례

### 1) 서울특별시 교육청 정독도서관

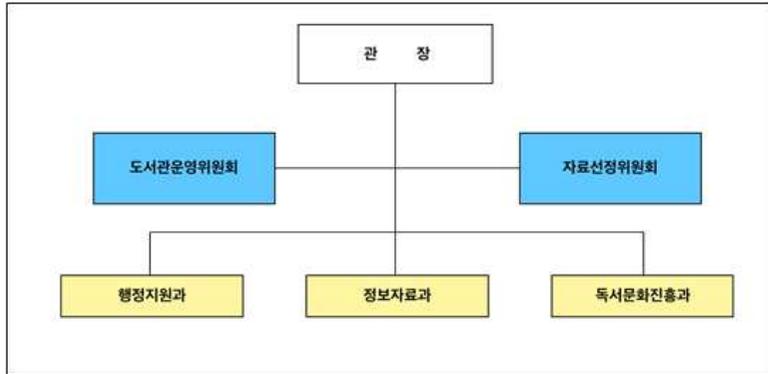
#### 가. 연혁

- 서울특별시 교육청 정독도서관은 1977년 개관한 이후 발전하고 있으며, 교육청 산하 22개 도서관 중 대표도서관의 역할을 수행하고 있음.
  - 1977년 01월 04일, 정독도서관 개관
  - 1995년 06월 15일, 서울교육사료관 개관
  - 2001년 01월 02일, 직제개편(3개과→3개과 1지원팀: 학교도서관지원팀 신설)
  - 2002년 02월 28일, 도서관 건물 문화재 등록(1·2동, 휴게실동, 교육사료관)
  - 2004년 01월 01일, 직제개편(3개과 1지원팀→4개과)
  - 2011년 02월 01일, 서울교육사료관 명칭 변경(서울교육박물관)
  - 2015년 01월 01일, 직제개편(4개과→3개과)
  - 2015년 10월 01일, 청소년관 개관

#### 나. 조직 및 정·현원

- 서울특별시 교육청 정독도서관은 관장의 관리 아래 2개의 위원회와 3개 과를 운영하고 있음.
  - 도서관운영위원회, 자료선정위원회
  - 행정지원과, 정보자료과, 독서문화진흥과

<그림 3-8> 정독도서관 조직도



출처 : 서울특별시 교육청 정독도서관 홈페이지

<표 3-7> 정독도서관 정·현원

단위 : 명

구분	교육 행정	사서	평 생 교육사	시설관리	사무운영	열관리 운영	기타	계
정원	6	37		4	3	1	1	52
현원	5	37		4	3	1	1	51

구 분	계	교육행정직	사서직	사무운영직	시설관리직	연구직
행정지원과	13(12)	6(5)		2(2)	5(5)	
정보자료과	24(24)		24(24)			
독서문화진흥과	15(15)		13(13)	1(1)		1(1)
<b>계</b>	<b>52(51)</b>	<b>6(5)</b>	<b>37(37)</b>	<b>3(3)</b>	<b>5(5)</b>	<b>1(1)</b>

※ ( ) 현원

출처 : 서울특별시교육청 정독도서관 주요업무보고

□ 서울특별시 교육청 정독도서관의 정원은 52명이며, 현원은 51명으로 구성되어 있음.

○ 정원: 교육행정 6명, 사서 37명, 시설관리 4명, 사무운영 3명, 열관리운영 1명, 기타 1명

○ 현원: 교육행정 5명, 사서 37명, 시설관리 4명, 사무운영 3명, 열관리운영 1명, 기타 1명

□ 서울특별시 교육청 정독도서관의 과별 인원은 다음과 같음.

○ 행정지원과: 13명 정원에 현원이 12명

- 교육행정직 6명, 사무운영직 2명, 시설관리직 5명의 정원 중 교육행정직이 5명 근무하고 있음.

○ 정보자료과: 24명 정원에 현원이 24명

- 사서직 24명이 근무하고 있음.

○ 독서문화진흥과: 15명 정원에 현원이 15명

- 사서직 13명, 사무운영직 1명, 연구직 1명이 근무하고 있음.

**다. 시설현황**

- 서울특별시 교육청 정독도서관은 대지 36,470㎡, 도서관 건물 1·2·3동과 서울교육박물관 등을 포함한 건물 13,266㎡, 좌석 수 1,869석의 시설을 운영하고 있음.

**<표 3-8> 정독도서관 시설현황**

구분	자료(열람)실	자율학습실	기타 (부대시설)	계
실 수	6	3	20	29
좌석 수	436	644	789	1,869

출처 : 서울특별시교육청 정독도서관 주요업무보고

**라. 자료현황 및 이용현황**

- 서울특별시 교육청 정독도서관은 2018년 12월 31일 기준으로, 자료는 523,405권, 이용자 현황은 1,584,679명, 이용자료 현황은 2,133,506권을 이용하고 있음.

- 자료 현황은 도서 494,318권, 비도서 28,269점, 연속간행물 818종이 있음.  
- 도서는 국내서 473,220권, 동양서 11,715권, 서양서 9,383권

- 이용자 현황을 살펴보면, 전체 이용자 현황은 1,584,679명이며, 자료(열람)실, 어린이실, 자율학습실, 평생교육 프로그램, 기타의 유형으로 살펴볼 수 있음.

- 이용자가 가장 많은 곳은 자료(열람)실로 737,460명이 이용하였음.
- 이용자가 가장 적은 곳은 평생교육 프로그램으로 20,519명이 이용하였음.

- 이용자료 현황을 살펴보면, 전체 이용자료 현황은 2,133,506권이며, 자료(열람)실과 어린이실을 통하여 이용하고 있음.

- 자료(열람)실은 1,650,683권, 어린이실은 475,531권을 이용함.

**<표 3-9> 정독도서관 자료현황**

(단위 : 권, 점, 종)

도서				비도서	연속간행물	총 계
국내서	동양서	서양서	소계			
473,220	11,715	9,383	494,318	28,269	818	523,405

출처 : 서울특별시교육청 정독도서관 주요업무보고

**<표 3-10> 정독도서관 이용자 현황**

(단위 : 명)

자료(열람)실	어린이실	자율학습실	평생교육 프로그램	기타(행사 등)	계
737,460	160,686	198,619	20,519	326,599	1,584,679 (4,891)

\* ( ) 일평균, 개관일수 324일(2018.12.31. 기준)

출처 : 서울특별시교육청 정독도서관 주요업무보고

**<표 3-11> 정독도서관 이용자료 현황**

(단위 : 권)

구분	자료(열람)실	어린이실	계
열람	1,429,182	407,598	2,133,506 (6,585)
대출	221,501	67,933	
계	1,650,683	475,531	

\* ( ) 일평균, 개관일수 324일(2018.12.31. 기준)

출처 : 서울특별시교육청 정독도서관 주요업무보고

## 마. 정독도서관 중점과제

□ 서울특별시 교육청 정독도서관은 2019년 중점과제를 ‘책으로 함께하는 도서관 운영’, ‘꿈을 키우는 독서문화 진흥’, ‘마을과 함께하는 평생학습 활성화’의 3가지를 선정하여 운영하고 있으며, 서울교육박물관과 청소년관 운영에 따른 특색사업을 수행하고 있음.

### ○ 책으로 함께하는 도서관 운영

- 지식정보자원 확충·제공
- 독서활동 지원 및 정보서비스 강화
- 스마트 라이브러리
- 고객지향의 서비스 구현
- 미래지향적 도서관 역량 강화
- 도서관 홍보 마케팅

### ○ 꿈을 키우는 독서문화 진흥

- 함께 참여하는 독서운동
- 행복독서문화 확산
- 대상별 독서프로그램 운영
- 학교·교육지원청 연계 독서교육 활성화
- 자유학년제 독서문화 프로그램
- 창의·인성 독서 프로그램

### ○ 마을과 함께하는 평생학습 활성화

- 생애주기별 평생학습 프로그램
- 행복한 학부모교육 지원
- 글로컬 다문화 교육
- 소외계층 맞춤형 프로그램 제공
- 북촌마을공동체 사업 확대

### ○ 특색사업

- 서울교육박물관 운영
- 청소년관 운영

## □ 도서관 네트워크 활성화 사업

### ○ 추진목적

- 서울시교육청 도서관 및 평생학습관과 학교도서관, 자치구도서관, 작은도서관, 지역 문화기관 간 네트워크 활성화로 인적·물적 자원 공유
- 네트워크 구축을 통하여 도서관간의 정보공유, 프로그램 연계·협력사업, 도서관 공간의 공동 활용 추진

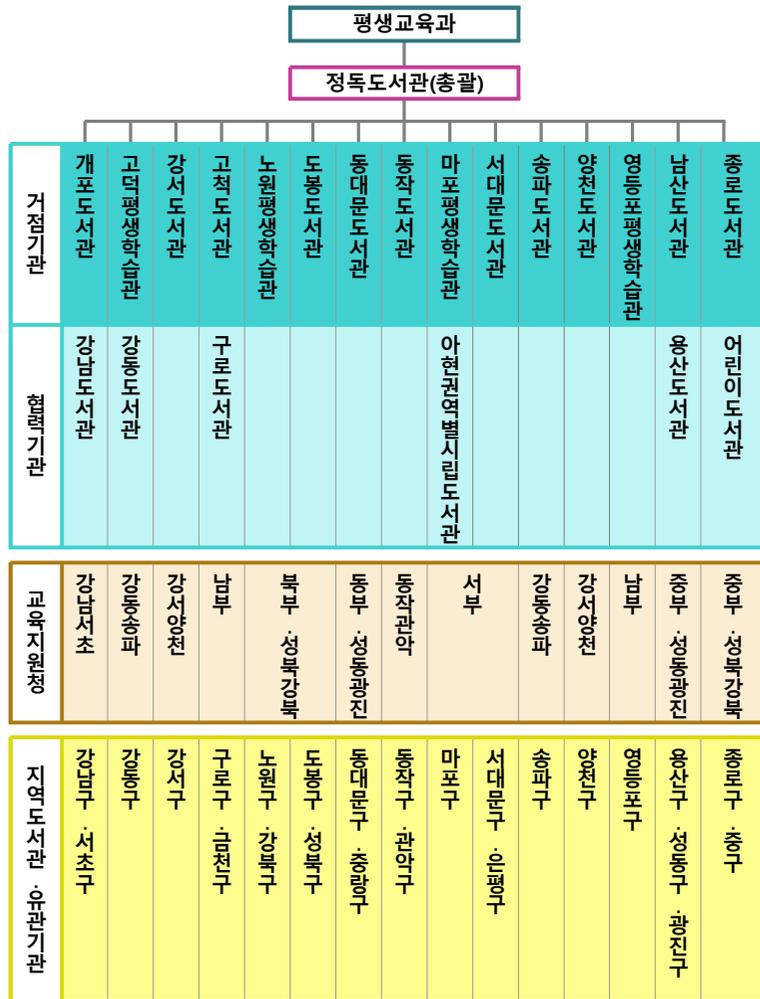
### ○ 추진근거

- 「도서관법」 제28조(공공도서관 업무), 제43조(도서관의 책무)
- 「제3차 도서관발전종합계획(2019~2023)」 정책과제 2-3-1. 공공도서관 지역공동체에서 역할 강화
- 「주요업무계획 2019」 5-3-3 지역사회 연계 협력사업 확대
- 서울시교육청 도서관 및 평생학습관 도서관종합발전계획(2019~2023)

### ○ 추진내용

- 총괄기관: 정독도서관(거점도서관 간의 협력·지원, 네트워크 사업 총괄)
- 거점도서관: 15개관(자체 사업 추진 및 협력기관과의 협의 주도)
- 협력도서관: 6개관(자체 사업 및 협력사업 추진)

<그림 3-9>도서관 네트워크 활성화사업 추진주체



※ 교육지원청·지역도서관·유관기관과의 네트워크·협력 사업은 거리와 사업에 따라 탄력적으로 운영  
출처: 서울특별시교육청 2019년 도서관 네트워크 활성화 사업 추진계획

○ 중점 추진 사업 내용

- 정독도서관을 교육청 대표도서관으로 하여 도서관의 네트워크 사업 강화
- 지역 내 공공도서관, 학교도서관지원센터, 학교도서관, 작은도서관 등 네트워크 협력 체계화를 위하여 분기별 협력기관 현황, 사업 현황 통계 수집
- 학교도서관지원센터, 학교도서관 등 학교 연계·지원사업 확대로 교육청 도서관으로서의 입지 강화
- ‘공공도서관 혁신운영 사업’ 중 협의회비 지원이 없는 네트워크 사업인 ‘마을 결합형도서관’ 시행 기관을 위한 네트워크 협의회비 추가 지원
- 담당자 간 소통과 협력을 위하여 사업별 협의회 및 연수(교육) 강화
- 연합독서문화프로그램, 공동협력사업 개발·운영·홍보 강화

<표 3-12> 도서관 네트워크 활성화 사업 주요내용

사업 분야별	주요사업내용	비고
독서·문화프로그램 공동·연합 운영	은가족 책잔치, 마을결합형도서관, 도서관 동네책방 네트워크, 고인돌(고전인문아카데미), 도서관Day, 사서와 함께하는 독서여행, 여럿이함께, 복세통 독서디베이트, 한 도서관 한 책읽기, 연합독서토론, 독서토론대회 등	
정보자료 제공	도서기증, 어린이 권장도서목록 발간, 추천도서목록제공, 소식지 제공 등	
각종 협의회 운영	지역별 네트워크 협의회, 공공도서관 사서 협의회, 협력망 협의회, 책축제 협의회, 과장 협의회, 공공도서관 협력워크숍 등	
기타 운영 협력	공동 홍보자료 제작, 사서역량강화, 사서연수, 진로·직업체험, 도서선정위원회 참석, 자원대여 등	

출처: 서울특별시교육청 2019년 도서관 네트워크 활성화 사업 추진계획

## 2) 국회도서관

### 가. 국회도서관 설립취지

- 국회도서관은 ‘지식과 정보가 나비처럼 자유로운 세상’이라는 슬로건과 함께 다음과 같은 미션과 비전을 설정함.
- 국회도서관의 비전: 국회와 국민에게 최상의 서비스를 제공하는 세계 일류의 의회도서관
- 국회도서관의 미션
  - 세계의 지식정보를 수집하여 국회와 국민에게 제공
  - 의회민주주의 발전과 국민 삶의 질 향상에 기여
  - 인류의 지적문화유산 보존과 후세 전승

### 나. 국회도서관의 조직전략

- 전문 정보관리 센터화, 온·오프라인을 연결하는 열린공간화 전략
- 국회의원에 대한 무한봉사로 지식 입법부 실현에 기여
- 최상의 법률도서관 서비스로 입법 활동의 전문성을 제고
- 국가 지식정보를 수집하고 글로벌 정보 네트워크를 확장
- 언제 어디서나 접근 가능한 전자도서관 구축으로 국가 지식역량 향상
- 국민 속에서 국민과 함께 성장하는 열린 도서관 환경 구축

### 국회도서관의 최근 활동

- 4차 산업혁명 선도 국가 중심도서관 비전 선포식
- 연구데이터센터 설치(국회도서관과 통계청의 마이크로데이터 활용 및 분석)
- 도서관 내 각 자료실에 개인도서 반입 허용
  - 활동에 대한 평가: 기존의 장서 관리에 치중하는 것이 아니라 연구 활동을 지원하는 열린 공간으로 탈바꿈해나가고 있음.

### 다. 국회도서관의 조직

#### 국회도서관 조직의 기능과 사업

- 국회의 입법활동과 국정심의에 필요한 각종 정보를 수집·정리·분석하여 제공
- 각종 국가서지의 작성업무(정기간행물 기사색인, 한국 박사 및 석사학위 논문 총 목록)
- 외국도서관과의 자료교환을 통한 각국과의 문화교류사업

#### 국회도서관의 조직구성

- 도서관장 산하 6개 기능조직을 운영: 기획관리관, 의회정보실, 법률정보실, 정보관리국, 정보봉사국, 국회기록보존소
- 6개 기능조직 산하 2개실, 17과 운영, 총인원 도서관장 포함 244명

□ 국회도서관 6개 조직별 조직구성

○ 기획관리관: 기획담당관실, 총무담당관실

〈표 3-13〉 기획관리관 조직구성

조직	업무	인력
기획담당관실	· 기획업무 및 예산업무 · 조직 및 정원 관리, 소관 법규 및 내규 등 제개정 업무 · 자체감사업무 및 민원처리 · 홍보업무, 직원교육훈련 및 국내외 연수, 국내외 협력 업무	32명
총무담당관실	· 인사업무, 경리업무, 서무업무, 청사관리업무 등	15명

○ 의회정보실: 정치행정정보과, 경제사회정보과, 국외정보과, 공공정책정보과

〈표 3-14〉 의회정보실 조직구성

조직	업무	인력
정치행정정보과	· 의회정보지원 업무 기획 및 홍보 · 정치행정분야 의회정보질의에 대한 사실정보 검색제공 및 관련자료 발간 · 지방의회 지식정보 공유 · 독도자료 조사, 발굴 및 자문	9명
경제사회정보과	· 경제사회분야 의회정보질의에 대한 사실정보 검색제공 및 관련자료 발간	4명
국외정보과	· 외국제도 및 정책사례에 대한 정보조사 및 제공 · 주요국의 정책보고서를 요약하여 메일링 서비스 및 관련 자료발간 · 외국 자료의 번역 서비스	15명
공공정책정보과	· 공공정책정보 및 의회정보의 수집 및 가공 · 국회휴먼네트워크와 입법지식서비스 운영	13명

○ 법률정보실: 법률정보총괄과, 법률번역관리과, 외국법률정보과, 국내법률정보과

〈표 3-15〉 법률정보실 조직구성

조직	업무	인력
법률정보총괄과	· 법률정보서비스 기획 및 운영, 장서개발 · 기획협력 업무 · 법률정보센터 및 의원열람실의 열람업무	12명
법률번역관리과	· 외국 법률을 한글로 번역하여 제공 · 외국법률번역 DB 구축 및 제공	9명
외국법률정보과	· 외국의 입법사례 등을 조사, 번역하여 제공	12명
국내법률정보과	· 법률쟁점DB, 법률문헌색인DB 구축업무	5명

○ 정보관리국: 전자정보정책과, 데이터융합분석과, 전자정보제작과, 정보기술개발과

〈표 3-16〉 정보관리국 조직구성

조직	업무	인력
전자정보정책과	· 국회도서관 정보화정책 수립 · 유관기관 간의 지식공유 환경 조성 · 시소러스 등을 활용한 데이터 관리업무개선 및 검색효율 증진	12명
데이터융합분석과	· 국회 내·외부 데이터를 활용한 분석서비스(빅데이터, 기초데이터 활용 인포그래픽 등) · 학술데이터의 국가적 공유·활용을 통한 융합서비스(국가학술정보 클라우드 사업, 학술연구자정보 공유사업)	10명
전자정보제작과	· 국회전자도서관 원문DB의 제작·구축 · 정기간행물 기사색인과 한국박사 및 석사학위논문 총목록 DB 구축 및 제공	9명
정보기술개발과	· 지식정보서비스 및 도서관자료관리 등을 위한 정보시스템 개발관리업무 · 전산장비 및 정보통신망 운영, 보안시스템 강화 등	11명

○ 정보봉사국: 자료수집과, 자료조직과, 열람봉사과

〈표 3-17〉 정보봉사국 조직구성

조직	업무	인력
자료수집과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 장서개발정책 수립</li> <li>· 국내의 정보자료의 수집</li> <li>· 외국의 도서관 및 연구기관 등과 교환관계 유지</li> <li>· 국제기구의 기탁도서관으로서 국제기구 간행자료 수집</li> </ul>	19명
자료조직과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자료조직 정책 수립</li> <li>· 단행본 이외의 비도서자료(마이크로폼, 비디오, 오디오, 전자자료 등)의 자료조직기준 수립 및 정리</li> </ul>	9명
열람봉사과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국회 관련 직접적인 정보서비스와 도서관자료 제공</li> <li>· 일반인 대상 소장자료와 정보 제공</li> <li>· 서고관리 및 자료보존에 관한 정책 수립</li> <li>· 기록문화유산 전승업무</li> </ul>	21명

○ 국회기록보존소: 기록정책과, 기록관리과

〈표 3-18〉 국회기록보존소 조직구성

조직	업무	인력
기록정책과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국회기록관리 주요 정책 기획</li> <li>· 국회기록정보 서비스 및 국회기록관리 관련 법규 총괄</li> <li>· 국회 소속기관의 기록관리 현황의 평가 및 지도점검</li> <li>· 보존기록물의 정리 및 기술</li> <li>· 기록물 공개여부 분류 및 열람 서비스 업무</li> </ul>	11명
기록관리과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국회 소속기관에서 생산되는 모든 기록물을 이관 및 수집</li> <li>· 준영구 이상 중요기록물의 DB화</li> <li>· 보존매체 제작관리</li> <li>· 도서관 자료의 제본 및 과'오손 도서처리 업무</li> <li>· 역대 국회의장단 및 주요 인사에 대한 구술채록 업무</li> </ul>	15명

□ 국회도서관 조직의 특징

- 기획관리기능 담당 직원이 가장 많아 일반적인 공조직의 모습과 유사함
  - 관리지원부서가 비대한 형태
- 국회와 관련된 주요 자료의 수집, 열람, 가공 역할을 수행하고 있어 연구 기능이 부여되어 있음.
- 정책개발, 법률개발 관련 국내외의 각종 전문자료 수집기능이 강함.
- 전자화, 정보화를 상위기능조직 수준으로 끌어올려 전자정보체계의 구축과 정보가공 및 제공에 많은 노력이 투입됨.
- 각종 자료의 DB구축으로 체계화된 자료관리 및 제공을 시도
- 타 도서관 및 연구기관과의 네트워킹을 중시하지만, 전자정보시스템을 통해 여러 도서관을 연계해주는 허브도서관이기보다는 자체적으로 집중화 된 자료관리를 추구
  - 국회도서관의 첫 번째 수요자는 국회, 두 번째 수요자가 일반 국민임.
  - 국회의 입법업무를 실질적으로 지원하는 기능으로 인해 집중화된 자료 관리가 나타나는 것으로 보임.

## 라. 국회도서관 발전계획

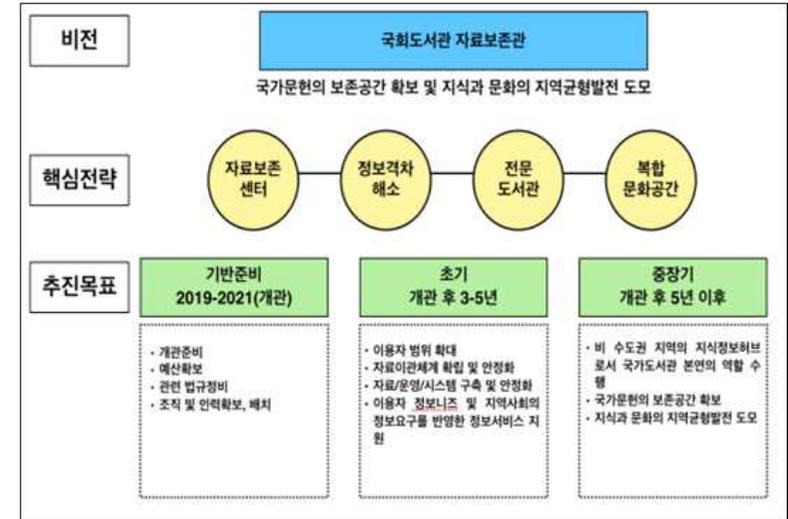
### □ 제3차 도서관발전종합계획(2019-2023)

- 핵심가치: 사람에 대한 포용성, 공간의 혁신성, 정보의 민주성
- 핵심과제
  - 국회도서관과의 관련성: 입법부를 지원하는 도서관이지만, 국가도서관 중의 하나로써 제3차 종합계획의 과제들을 국회도서관의 서비스에 적용할 것
    - 전자정보시스템을 통한 온라인 자료열람이 이미 가능하고, 문헌의 전문정보를 제공하고 있어 국가도서관 계획에서 정보복지, 경계를 넘는 서비스, 자원의 공유기반, 협력체계 등은 이미 일정수준 갖춰져 있음
    - 입법부를 지원하는 역할이 핵심 업무인 특성이 있어, 분권적 도서관 운영체제와는 성격이 맞지 않으나, 행정수도에 세종도서관을 권역별 시립도서관을 두고 있어 국가의 기조에는 맞춰나가는 것으로 보임
    - 일반 국민 대상으로 연령별 특성을 반영하는 도서관 서비스의 개발이 있을 것으로 예상됨
    - 도서관의 물리적 공간은 열린 공간으로서 방문사용자의 연구업무를 지원하는 서비스 공간으로 변모할 것(현재 조직의 운영방향임)

### □ 국회도서관 자료보존관 운영(부산광역시 소재, 2021년 개관 예정)

- 세종도서관처럼 지식과 문화의 지역균형발전을 추구함.
  - 핵심 업무는 자료보존이지만, 도서관의 역할도 동시에 수행
- 특화도서관으로서 자료보존센터를 운영하고 정보격차의 해소와 복합 문화공간 제공의 역할을 수행
  - 이용자 범위를 확대하고 이용자의 정보니즈와 지역사회 정보요구를 반영한 정보서비스를 구축
  - 서고와 열람실 중심의 도서관에서 복합공간으로 변모가능성 높음.

〈그림 3-10〉 국회도서관 자료보존관의 중장기 전략

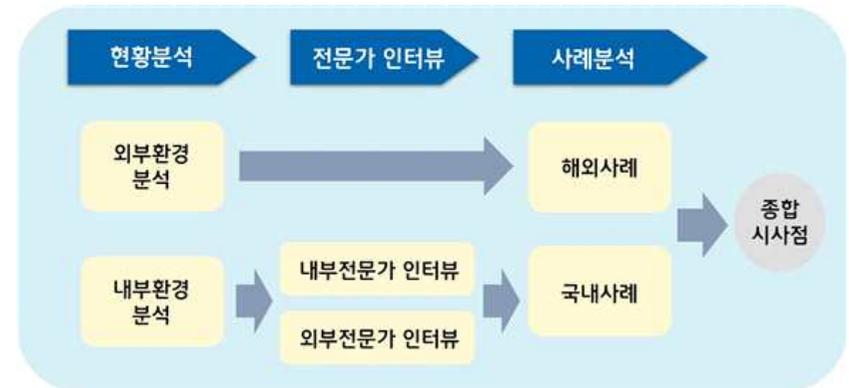


## IV. 종합 분석

### □ 종합 분석 프로세스

- 현황 분석, 전문가 인터뷰, 사례분석을 통해 비전체계 및 전략 수립을 위한 종합 시사점을 도출함.

<그림 4-1> 종합 분석 프로세스



### 1. 현황 분석

#### 1) PEST 분석 결과

##### □ 정책 환경 (Policy Circumstances)

- 정부 국정과제와 국가 도서관발전종합계획을 살펴봄으로써 국가 정책의 틀 속에서 도서관 정책 방향을 분석함. 그 결과, 사람 중심 정책으로 지속가능한 미래를 위해 도서관의 질적 성장, 개인 혜택 증대, 향유 기반을 구축하기 위한 노력을 기울이고 있음.
- 정부 국정과제에서 “국민이 주인, 더불어 잘사는, 내 삶을 책임, 고르게 발전하는 지역” 등을 주요 키워드로 추출함.

- 국가 도서관발전종합계획에서 “우리 삶을 바꾸는, 사람 포용성, 공간 혁신성, 정보 민주성” 등을 주요 키워드로 추출함.
- 서울시정 4개년 계획과 서울도서관 추진계획을 살펴봄으로써 서울시 지역대표도서관으로서 서울도서관이 나아가고 있는 정책방향을 분석함. 그 결과, 시민의 일상적 삶에서 혁신적이고 민주적인 서비스를 통해 지역 균형적 기회 속에서 개인의 발전적인 미래를 이뤄나가도록 지원하는 역할을 강조함.
- 서울시정 4개년 계획에서 “내 삶이 행복, 시민이 주인, 함께 성장하는 미래, 쾌적하고 편리한 안전, 민생을 책임지는 복지, 고르게 발전하는 균형, 시민이 주인되는 민주, 현장, 혁신, 형평” 등을 주요 키워드로 추출함.
- 서울시정 계획 내 서울도서관 추진계획 및 서울시도서관발전종합계획에서 “도서관 향유권, 시민이 원하는 정보, 스스로 성장하는 시민, 내 삶을 바꾸는, 민주성, 외부로부터의 혁신체계, 지식문화도시, 지식문화발전소, 시민공간, 삶의 질, 윈스톱 서비스, 중개자 역할, 지역 사회 혜택, 지식균형발전” 등을 주요 키워드로 추출함.
- 지역대표도서관과 공공도서관 법 체계 상에서 요구하는 서울도서관의 역할을 살펴보고, 서울시 및 서울도서관의 시민 참여 정책을 조사함.
- 지역대표도서관은 균형 있는 발전과 지식정보격차 해소에 노력을 기울이는 것을 주요한 역할로 부여받고 있으며, 공공도서관은 공중에 필요한 정보와 지방행정에 필요한 정보를 제공하고, 독서의 생활화, 지역 특성 반영, 도서관과 각종 문화시설과의 긴밀한 협력을 요구받고 있음.
- 서울시는 시민주도의 지속 가능한 협치를 통해 시민이 행복한 도시를 만들기 위한 시민참여 거버넌스 구축 노력을 중점적으로 기울이고 있음.
- 서울도서관은 민관 협력 네트워크를 구축하여, 시민 참여형 활동을 증진함으로써 시민과 도서관의 상호 이해를 돕고 도서관이 연결통로로서의 역할을 수행하고자 함.

□ 경제 환경 (Economic Circumstances)

- 서울도서관의 공공도서관 운영보조금 현황 조사를 통해 서울시의 재정건전성을 확인함으로써 공공도서관에 대한 투자를 점차 확대해나가고 있는 현황임을 파악함.
- 특히, 2025년까지 추진할 서울도서관 5개 권역 시립도서관 건립 사업은 서울시 미래 산업 투자로서 본격적으로 진행되고 있음.
- 산업 구조 변화로 저성장 시대, 일자리와 소득이 양극화되고, 제조업과 서비스업의 융합과 노동시간 의존형 산업의 고용 상황이 어려워지고 있는 환경을 파악함. 이로 인한 ‘기술-일자리-교육’ 구조의 변화는 여러 사회 문제를 낳고 있는 상황임.
- 압축적 경제성장으로 인해 세대갈등이 심화되고, 급속한 노령화와 극심한 저출산으로 인한 경제활동인구가 감소함에 따라 노인부양비 급등으로 미래세대 큰 부담으로 이어지고 있는 경제 환경임.

□ 사회 환경 (Social Circumstances)

- 노동시간 단축으로 인한 여가시간이 증대됨에 따라, ‘휴식을 통한 정서적, 신체적 안정’, ‘가족과 함께하는 시간 증대’, ‘여가 활동을 통한 개인적 즐거움 및 자기 만족 증대’, ‘자유롭게 이동하며 즐기는 여가 활동 증가’, ‘개인이 직접 참여하는 활동 요구 증대’, ‘움직임이 적은 여가활동 지출 비용 증가’ 환경을 확인함.
- 정부와 지방자치단체에서 실행하고 있는 생활 SOC 구축 사업을 살펴봄으로써 “지역 문화의 중심지, 국민 누구나 어디에서나 품격 있는 삶, 핵심 생활인프라, 여가 활력(활기차고 품격있는 삶터), 생애 돌봄(따뜻하고 건강한 삶터), 안전,안심(안전하고 깨끗한 삶터), 모두가 함께 누리는 문화, 생활 속 기본 문화시설, 지역권역별 시립도서관 확충” 등을 키워드로 추출함.
- 베이비붐 자녀세대의 여가형 문화활동 수요와 높은 교육수준을 확인함.

- 새로운 콘텐츠 중심의 서울시 도시계획을 살펴봄으로써 “지속가능 동력을 장착한 체감가능 도시재생, 시민이 행복, 지역이 활력, 분권과 협력, 지역경제 활성화, 삶의 질 향상, 쾌적하고 안전한 정주환경, 공동체 회복, 사회통합” 등의 키워드를 추출함.
- 서울시 스마트시티 건립 계획과 관련하여, “첨단 기술, 도시 데이터 수집, 공유 시스템 구축, 연결, 무인, 블록체인” 등의 키워드를 추출함.
- 이를 통해 서울시는 “생활밀착형 서비스”를 우선시하면서, “실제 생활에서 체감할 수 있는 서비스 개선을 위한 도시 시스템”을 계획하고 있음을 분석할 수 있음.

□ 기술 환경 (Technological Circumstances)

- 디지털 기술 환경 도래로 인해, 연계성이 강화되고 통합관리사무나 기관 간 유기적인 업무가 중시됨. 이를 위한 네트워킹 연계시스템이나 상호대차서비스, 공유시스템, 빅데이터공유센터, 네트워크 기반 인공지능화 서비스 현실화, 웹서비스 플랫폼 구축이 중점 과제로 수립됨.
- 사물 지능화로 인해 인간 소외 문제가 발생하고, 새로운 산업구조 변화로 인해 교육 기회 확대 필요성이 증대됨.
- 인공지능으로 대표되는 빠른 기술적 환경 변화 및 고도화되는 네트워킹 시스템과 데이터 분석 서비스 고도화가 가속화됨에 따라 사서의 전문직 계속교육을 강화하여 사서업무와 일상적, 반복적 업무와 차별되는 지식 전문 서비스의 개발 필요성이 증대됨.

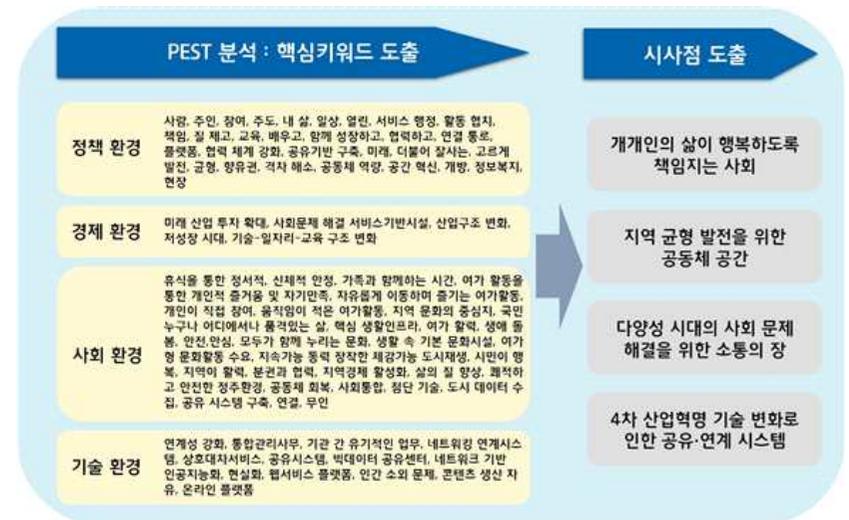
## 2) PEST 종합 시사점

□ PEST 시사점 도출

○ PEST 시사점 도출 프로세스

- PEST 분석을 통해 4개 환경에서의 핵심키워드를 <그림 4-2>과 같이 도출하고, 4가지 시사점을 정리함.

<그림 4-2> PEST 시사점 도출 프로세스



○ 시사점 1: 개개인의 삶이 행복하도록 책임지는 사회

- “사람 중심”의 시민이 주인이 되는 “내 삶”을 행복하게 만드는 책임 있는 활동이 주요한 국가 및 서울시의 정책임.
- 특히, 열린 서비스 행정으로 시민이 일상적으로 직접 참여하고, 주도하는 협치를 강조하는 거버넌스 환경 구축을 위한 노력이 활발함.
- 개인적 즐거움과 자기만족 등 개인의 요구를 중시하며, 개인의 요구 충족을 통해 개개인의 삶이 증진되고, 모두 평등하게 혜택을 누릴 수 있도록 하는 향유권을 중시함.

- 시사점 2: 지역 균형 발전을 위한 공동체 공간
  - 지역 공동체와 공유 개념의 확산으로 함께 “더불어 잘 사는” 사회에 대한 요구가 강함.
  - 국민 누구나 어디에서나 품격있는 삶을 누릴 수 있도록 생활SoC 구축과 함께 지역이 고르게 균형있게 발전하도록 하는 노력이 활발함.
  - 공동체 공간 혁신을 통해 지역이 활력을 띠고 공동체가 회복되도록 함.
- 시사점 3: 다양성 시대의 사회 문제 해결을 위한 소통의 장
  - 다문화 시대 다양한 형태의 지역 갈등과 사회 문제를 해결하는 소통의 장이 중시됨.
  - 시민이 체감할 수 있는 쾌적하고 안전한 정주 환경과 품격있는 여가형 문화활동을 모두가 누릴 수 있도록 서로 간 다른 이념을 확인하고 문제를 해결해나갈 수 있는 사회 통합의 공간이 중요시 됨.
- 시사점 4: 4차 산업혁명 기술 변화로 인한 공유·연계 시스템
  - 사회 변화와 새로운 기술의 도입으로 다른 산업구조를 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 요구되는 상황임.
  - 기술 발달로 연계성이 강화된 유기적이고 통합적인 업무 시스템을 구축하고자 하는 노력이 활발함.
  - 한정된 자원을 극복하고 공유를 통해 발생하는 가치를 확산하고자 네트워크 기반 온라인 공유 플랫폼을 구축하여 연계되는 환경임.

## 2. 전문가 인터뷰

### 1) 전문가 인터뷰 결과

#### □ 인터뷰 개요

- 도서관 내·외부 전문가 10인과의 인터뷰를 통해 서울도서관 내부환경 분석을 실시하고, 전략체계, 사업구조 및 핵심역량, 재무 및 인적 자원, 조직 등을 파악하고자 함.

#### □ 인터뷰 일정 및 대상

##### ○ 서울도서관 직원 인터뷰 일정

- 일시: 2019. 10. 31.(목), 2019. 11. 1.(금), 총 2회에 걸쳐 진행
- 장소: 서울시청, 서울도서관 노조사무실
- 인터뷰대상자: 6명(서울시 공무원)
- 인터뷰담당자: 안영찬 박사, 주윤창 박사, 문설아 석사과정

##### ○ 외부 전문가 인터뷰 일정

- 일시: 2019. 8. 20.(화) ~ 9. 6.(금), 개별 방문을 통해 진행
- 인터뷰대상자: 4명(문헌정보학과 교수 2명, 지자체 실무자 관장/부장 2명)
- 인터뷰담당자: 김혜영 박사과정, 김초혜 석사과정

○ 인터뷰 대상

〈표 4-1〉 인터뷰 대상 목록

순번	구분	날짜	시간	소속
1	내부 전문가	10. 31.(목)		서울시 공무원 6명
2				
3				
4		11. 01.(금)		
5				
6				
7	외부 전문가	8. 20.(화)	16:00-17:30	(현) 문헌정보학과 교수
8		8. 21.(수)	11:00-12:00	(현) 문헌정보학과 교수
9		9. 06.(금)	10:00-12:00	(현) 경기도 OO시 중앙도서관장
10		9. 06.(금)	16:00-18:00	(현) 서울시 자치구 도서관 본부장

□ 인터뷰 주요 답변내용

〈표 4-2〉 인터뷰 주요 답변 내용

구분	내부 전문가	외부 전문가
서울도서관 과 권역별 시립도서관 의 역할 및 방향성	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울도서관이 도서관법에 맞게끔 컨트롤타워 역할을 제대로 해줘야 하고, 도서관과의 차이가 크므로 권역별 시립도서관들이 역할을 통해 시민들이 이러한 체계에 녹아날 수 있게끔 정책이 되어야 함.</li> <li>서울도서관은 대표도서관으로서, 시민에게 알권리를 피부감 있게 한다는 목적을 가지고 역할 재정립 필요함.</li> <li>대표도서관은 컨트롤 타워역할을 해야 함. 거점도서관 지역도서관이든 작은도서관이든 운영될 수 있도록 지원해주는 등의 방향성을 제시가 필요함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울도서관은 국가 및 서울시 도서관 정책에 부합한 도서관 방향 수립하고, 각 권역별 시립도서관이 같은 방향으로 갈 수 있도록 관리</li> <li>각 권역별 시립도서관은 25개 자치구 공공도서관이 같은 도서관 정책의 연속선상에서 함께 도서관 서비스를 수행해 나갈 수 있도록 관리</li> <li>서울시 정책방향을 활발히 소통할 수 있는 연결 체계로서 정책을 공유하고 확산하는 주요 거점으로서의 기능 수행</li> </ul>
서비스 정책 지향성	<ul style="list-style-type: none"> <li>향후에 가고자 하는 방향은 통합인데, 물리적인 통합 혹은 소프트웨어적으로 연계 시 허브역할을 해야 함.</li> <li>서비스가 통합된 공동서비스, 특화서비스가 있는데 권역별 시립도서관을 구축하면 시스템을 새로 구축하겠지만 (표준적으로 제공되는 시스템과 특화된 서비스가 있는데) 권역별 시립도서관이 자치구 등 지역</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사람과 정보자료를 연결하고, 사람간 소통을 증진하는 장</li> <li>전 부서의 이용자 대면 접촉 강화를 통한 서비스 혜택 증대</li> <li>전 부서 직원들이 내부 업무에 매몰되지 않고 이용자가 실질적으로 원하는 요구를 파악하고 서비스를 기획할 수 있도록 이용자 대면 접촉 기회 확대</li> <li>이용자와의 끊임없는 소통을 통해</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>도서관을 모두 얻을 수 있어야 함.</li> <li>도서관에서 시민의 요구가 많은 게 자료에 관한 것임.</li> <li>전문적인 자료에 대한 것을 수집할 때, 전문가 풀이 필요함.</li> <li>장서에 대해 체계적으로 될 것 같음. 처음에 모든 장서가 기초부터 보여져야 하며, 활용하는 방안까지 안가도록 처음부터 체계적으로 잡는 것이 중요</li> <li>권역별 시립도서관의 특성을 잘 살리기 위해서는 장서가 중요할텐데 장서수집과 장서관리에 전문가들의 의견수렴이 필요하다고 봄.</li> </ul>	<p>실질적으로 필요로 하는 요구를 파악하고, 특정 요구 해결을 위한 정보자료를 연결하는 역할 수행</p>
조직 체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울도서관은 지식문화과가 '조직-인사-정책 일부' 를 다루는 부서임</li> <li>현재 도서관장은 4급, 과개념으로 높지않음 그러므로 권역별 시립도서관이 늘어나기 때문에 직급상향은 필요함.</li> <li>사람이 늘어나고, 조직에게 역할과 책임이 늘어나고 하면 거기에 맞는 베네핏이 있어야 하고 동기부여가 되어야 하므로 급수가 올라야 함.</li> <li>(사서직과 행정직간의 미흡한 협업 구조) 현업이 사서직 중심으로 되어 있는데 사서직이 할 수 있는 행정적인 부분에서의 결전에 경험이 낮고, 행정직이 백업해주는데 백업해주는 사람들은 사서직의 전문성이 낮음.</li> <li>권역별 시립도서관 5개는 부산처럼 물리적 통합된 시스템으로 진행하고 자치구, 작은도서관은 연계되는 시스템으로 가야 함. 연계하는 것은 기술적으로 큰 문제가 없음.</li> <li>서울시의 규모가 크고 25개 자치구 프로그램이 상이하고, 교육청 규모는 크지만 시스템을 하나로 쓰기 때문에 좋지않 조직적 문제가 생김. 즉 기관이 다르기 때문에 발생하는 문제 해결이 어려움.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자율성과 전문성을 높일 수 있는 조직 운영 구조 필요</li> <li>지속적인 업무 경험을 쌓아가면서 본인 업무에서의 자율성을 최대한 부과</li> <li>기존 도서관에서의 '수서-목록/정리-서비스'와 같은 단절된 업무 프로세스에 따른 조직 구성이 아닌 시민 혜택을 최대로 증진할 수 있는 직무를 구성하고 최대한 모든 직원 대상 이용자와의 대면 제공</li> <li>보다 유연한 업무 수행 조직 구조를 통해 주제 또는 사업별로 관련된 직원이 한시적으로 함께 업무를 연계 기획할 수 있는 팀 구조 개발</li> <li>본인의 업무 뿐만 아니라 다른 직원의 업무를 이해하고 함께 서비스 기획·수행함으로써 도서관 비전 및 미션 달성 가능</li> <li>시설운영이 아닌 정책/서비스 수립 위주의 인력 구성</li> </ul>
조직 문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>사서는 소수직의 역할이므로 뚜렷한 사람도 있지만 개인으로 흩어지며, 일반행정직군에 사서직이 있다는 것을 잃어버리게 됨.</li> <li>일반행정직이 실적에 따라 근평을 상당히 주장가능한 반면, 사서직은 근평에 상당히 주장이 어려움.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 전체의 비전을 공유하고 각인시키는 기회를 제공함으로써 전체 방향 속에서 본인 업무 인식</li> <li>본인의 업무 뿐만 아니라 다른 직원의 업무와 연결고리를 찾아 함께 연계할 수 있는 유연성 필요</li> </ul>

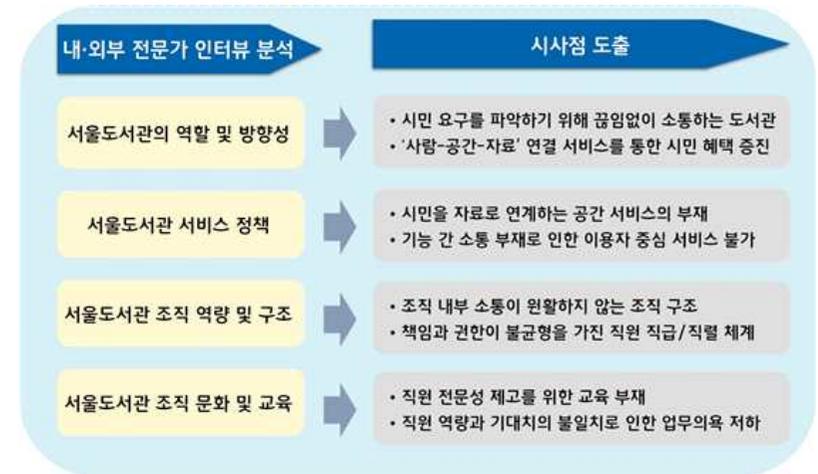
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사서적이 일할 수 있는 존재감, 환경이 많이 갖춰져야 하며 그들의 책임의무가 따라야 한다고 생각함.</li> <li>• 사서적이 조금 더 정책방향과 시책에 깊숙이 관여되어야 하며, 일반행정직과 나뉘어지면 안 됨.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부(문체부, 서울도서관, 주변 권역별 시립도서관 등)에서 획득한 정보의 내부 공유 중요</li> <li>• 관장/관리자 위주로 되어있는 협의 구조가 아닌, 직무에 따른 전 직원의 외부 접점 기회 제공</li> <li>• 내부 뿐만 아니라 외부와의 활발한 소통을 통해 본인 업무를 전체 정책 기조 속에서 수행할 수 있도록 하는 조직 구조 제공</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>인사 시스템</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 급수에 맞지 않는 인력의 불균형 문제가 심각하다고 봄.</li> <li>• 사서직은 순환보직이 안됨. 여기서 다른 타기관으로 가기가 쉽지 않음.</li> <li>• 특히 인력충원의 경우 신규채용보다도 순환보직이 안 되는 것 같음.</li> <li>• 시험으로 들어온 신분보장이 되는 공무원에 비해 시간선택제 혹은 임기제는 신분 불안정함.</li> <li>• 서울도서관에도 시험을 보는 시간선택제 공무원이 있는데 이런 형태로 권역별 시립도서관에서도 뽑을 수 있을 거라고 생각함.. 이러한 취지는 '육아로 인한 경력단절' 등임.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신진 사서의 성장을 지원하기 위해서는 최소 3년 이상의 시간이 필요하며 잦은 보직 순환과 역량을 고려하지 않은 직무 배치는 사서의 전문성을 약화시키는 주요한 원인</li> <li>• 본인의 업무를 적극적으로 개발하고 다른 직원과의 활발한 소통을 통해 협업하는 경우 적절한 인센티브를 제공함으로써 조직 내 자긍심, 업무 의지 고취</li> <li>• 직무에 따라 인력을 배치함으로써 각 업무담당자가 최대한 자율성을 가지고 업무를 수행할 수 있도록 중간관리자(팀장급)의 전문성 강화</li> <li>• 특히 중간관리자를 업무 경험 많고 전문성이 높은 개방적으로 하여 직원 관리/지원 기능 강화</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>교육 시스템</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사서적이 도서관의 행정업무를 하게 되는 경우가 있는데, 이 때 체계적인 교육이 없음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관장은 조직의 비전에 맞게 직원이 업무를 수행해 나갈 수 있도록 하고 직원의 역량을 고려하여 적재적소에 배치하여 업무 교육 훈련</li> </ul>

## 2) 전문가 인터뷰 시사점

### □ 전문가 인터뷰 분석 및 시사점 도출

- 내부 및 외부 전문가 인터뷰 분석을 통해 4가지 부분에서의 시사점을 <그림 4-3>과 같이 도출함.

**<그림 4-3> 전문가 인터뷰 시사점 도출**



### □ 서울도서관의 역할 및 방향성

- 시민 요구를 파악하기 위해 끊임없이 소통하는 도서관
  - 내·외부 전문가 모두 서울도서관의 주요 역할로 시민의 혜택 증진을 위해 활발히 소통함으로써 시민 요구를 파악하는 것이 중요함.
- ‘사람-공간-자료’ 연결 서비스를 통한 시민 혜택 증진
  - 서울도서관의 미션으로, 도서관이라는 공간을 통해 사람을 자료로 연결함으로써 시민 혜택을 증진하는 것을 이야기함.

□ 서울도서관 서비스 정책

- 시민을 자료로 연계하는 공간 서비스의 부재
  - 서울도서관 서비스 정책과 관련하여, 시민을 자료로 연결하는 공간 서비스 정책이 부재하다는 의견이 주를 이룸.
- 기능 간 소통 부재로 인한 이용자 중심 서비스 불가
  - 내부 전문가 인터뷰를 통해 도서관 내부 구성원들이 기능적으로 분리되어 있어 서로의 업무를 파악하기 어려우며 내부 공식적 소통이 어려운 구조임.
  - 업무 기능이 분절됨에 따라 이용자가 요구하는 서비스를 즉각적으로 해결하기 위한 기능 간 연계가 원활하게 이루어지지 못함.

□ 서울도서관 조직 역량 및 구조

- 조직 내부 소통이 원활하지 않은 조직 구조
  - 조직 내부에서 공식적인 소통이 활발히 이루어지기 어려운 구조임.
  - 본인의 업무의 목표와 우선순위가 명확하지 않아 업무 수행이 수월하지 않은 상황임.
- 책임과 권한의 불균형을 가진 직원 직급/직렬 체계
  - 더 높은 수준의 직무 역량이 낮은 직급의 직원에게 배정됨에 따라 구성원에게 요구되는 책임과 권한의 불균형을 가져옴.
  - 책임과 권한의 불균형으로 인해, 시민 혜택을 증진하는 서비스 개발 및 수행이 원활하지 않음.

□ 서울도서관 조직 문화 및 교육

- 직원 전문성 제고를 위한 교육 부재
  - 전문성이 강하게 요구되는 직무임에도, 직무 교육이 부재하여 해당 업무의 전문성을 높이는 데 한계가 존재함.

- 본인 업무 외에 다른 업무에 대해 알 수 있는 소통의 기회 부재로 인해 통합적인 업무 수행 기능이 저하되는 상황임.

○ 직원 역량과 기대치의 불일치로 인한 업무의욕 저하

- 적절한 직무 개발 및 업무 배정이 되지 않음에 따라 업무 수행 시 개개인 직원이 느끼는 역량과 기대치의 불일치로 인해 업무 의욕이 저하됨.
- 기관의 전체 미션과 목표와 업무 간 연계가 이루어지지 않음에 따라 조직 구성원 개인의 동기부여가 적절하게 이루어지지 못하는 상황임.

### 3. 국내·외 사례 분석

#### 1) 사례분석 주요 내용

##### □ 국외사례 분석결과

###### ○ 뉴욕공공도서관 사례

- 뉴욕공공도서관은 시민의 평생학습을 고무하고, 지식을 증진시키고, 지역 사회 공동체를 강화하는 것을 미션으로 수립하고, “접근, 독서, 배움, 성장”이라는 4가지 전략적 우선순위를 설정함.
- 또한 뉴욕공공도서관의 5개년 서비스 계획(2017~2021)은 도서관 미션에 부합하는 각 서비스 별 세부 전략을 수립하고, 기대효과와 성과평가 방법을 상세히 제시하고 있음.

###### ○ 싱가포르 국립도서관위원회 사례

- 싱가포르 국립도서관위원회는 국립도서관과 국립아카이브, 3개 지역도서관을 포함한 26개의 공공도서관을 관리하며, 2020 전략 기획 운영위원회는 사람을 커뮤니티로 연결한다는 전략을 토대로, “삶을 위한 독자, 배움 커뮤니티, 지식가능한 사회”를 비전으로 제시함.
- 또한 도서관을 통해 지식이 활기를 띠게 하고, 상상력을 촉발하고, 가능성을 창조한다는 미션을 달성하기 위한 전략적 목표로 “① 독서, 배움, 정보 리터러시, ② 미래 세대 공공도서관, ③ 싱가포르와 지역 콘텐츠의 우수함, ④ 언제 어디서든, 디지털 도서관” 4가지를 제시함.
- 다양한 조직 관리 프로그램과 제도를 마련함으로써 내부의 의사소통구조를 혁신하여 모든 구성원이 자유롭게 참여하는 합리적인 동시에 인간적인 조직 관리에 리더십의 우선순위를 두고 조직을 운영하여, 조직 구성원 전체가 높은 충성도와 전문성을 발휘할 수 있는 직장 환경을 조성함.

###### ○ 헬싱키 도서관 사례

- 헬싱키 도서관은 자료나 프로그램을 넘어 모든 시민의 광범위한 욕구를 충족할 수 있도록 시민을 위한 공간과 서비스를 제공하고 있음. 자료 기반

의 지적 활동, 카페, 영화관, 극장 등의 문화생활, 다양한 수준 및 분야의 창작 활동과 취미활동 등을 지원함으로써 도서관이 시민 개개인의 요구를 충족함.

- 또한, 도서관에서 다양한 활동에 참여하는 사람들이 모여 커뮤니티를 형성하며 도서관이 지역 커뮤니티의 중심으로 자리 잡음. 지적 활동과 창작 활동, 취미활동 등 모든 활동에서 시민이 원한다면 시민 스스로, 혹은 사서의 도움을 통해 다른 사람 혹은 커뮤니티와 연결될 수 있음.

##### □ 국내사례 분석결과

###### ○ 서울특별시 교육청 정독도서관 사례

- 서울특별시 교육청 정독도서관은 1977년 개관한 이후 발전하고 있으며, 교육청 산하 22개 도서관 중 대표도서관의 역할을 수행하고 있음.
- 또한 2019년 중점과제를 ‘책으로 함께하는 도서관 운영’, ‘꿈을 키우는 독서문화 진흥’, ‘마을과 함께하는 평생학습 활성화’의 3가지를 선정하여 운영하고 있으며, 서울교육박물관과 청소년관 운영에 따른 특색사업을 수행하고 있음.
- 특히 도서관 네트워크 활성화 사업은 서울시교육청 도서관 및 평생학습관과 학교도서관, 자치구도서관, 작은도서관, 지역 문화기관 간 네트워크 활성화로 인적·물적 자원 공유를 가능케 함.
- 이러한 네트워크 구축을 통하여 도서관간의 정보공유, 프로그램 연계·협력사업, 도서관 공간의 공동 활용을 추진하고 있음.

###### ○ 국회도서관 사례

- 국회도서관은 ‘지식과 정보가 나비처럼 자유로운 세상’이라는 슬로건과 함께 국회도서관의 비전: 국회와 국민에게 최상의 서비스를 제공하는 세계 일류의 의회도서관이라는 비전을 설정함.
- 비전에 따라 세계의 지식정보를 수집하여 국회와 국민에게 제공, 의회민주주의 발전과 국민 삶의 질 향상에 기여, 인류의 지적문화유산 보존과 후세 전승이라는 미션을 추진하고 있음.
- 최근 활동을 살펴 보면 4차 산업혁명 선도 국가 중심도서관 비전 선포식,

연구데이터센터 설치(국회도서관과 통계청의 마이크로데이터 활용 및 분석), 도서관 내 각 자료실에 개인도서 반입 허용 등으로 기존의 장서 관리에 치중하는 것이 아니라 연구 활동을 지원하는 열린 공간으로 탈바꿈해 나가고 있음.

- 국회도서관의 전문 정보관리 센터화, 온·오프라인을 연결하는 열린공간화 전략에 따라 국회의원에 대한 무한 봉사도 지식 입법부 실현에 기여하고, 최상의 법률도서관 서비스로 입법 활동의 전문성을 제고하며 국가 지식정보를 수집하고 글로벌 정보 네트워크를 확장하는 등 언제 어디서나 접근 가능한 전자도서관 구축으로 국가 지식역량을 향상하고 국민 속에서 국민과 함께 성장하는 열린 도서관 환경을 구축하고자 함.

## 2) 사례분석 종합 시사점

### □ 도서관 역할 및 지향점

#### ○ 시민의 삶 속 새로운 지식 배움 증진 역할

- 도서관은 시민의 삶 속에서 새로운 지식을 배우고 생성하는 것을 증진하고 지원하는 역할을 중점적으로 수행함.

#### ○ 사람을 지역 커뮤니티로 연결하는 역할

- 사람을 커뮤니티로 연결시킴으로써 지역과 사회 발전에 기여하는 역할을 수행하는 것을 목표로 하고 있음.

### □ 도서관 조직 구조 및 환경

#### ○ 유연한 조직 구조를 통한 긴밀한 커뮤니케이션 환경

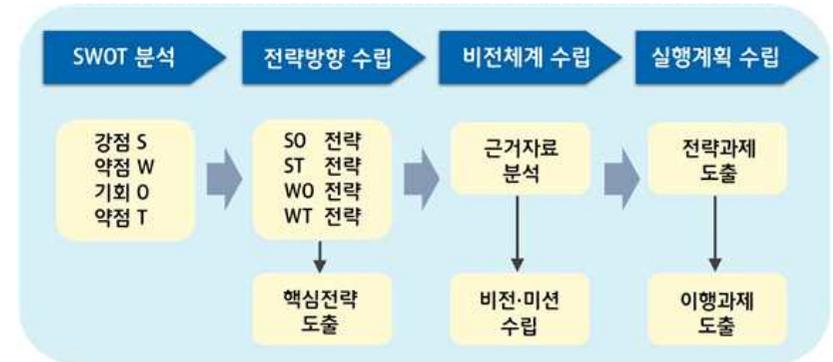
- 도서관 조직 구조 혁신을 통해 모든 구성원이 자유롭게 참여하고 논의하는 소통 문화를 만들어감.
- 내부 직원들 간의 소통은 물론, 외부 고객과 다양한 소통 채널을 개발하여 소통하고 참여하도록 이끌 수 있도록 하는 커뮤니케이션 및 정보공유 관리 전략이 매우 중요시됨.

## V. 비전 및 전략체계 수립

### □ 서울도서관의 비전 및 전략체계 수립 프로세스

- 서울도서관의 2025 비전 및 전략체계 수립하기 위해 <그림 5-1>와 같은 프로세스를 거침.

<그림 5-1> 비전체계 및 실행계획 수립 프로세스



## 1. SWOT 분석

### 1) SWOT 분석 개념

- 서울도서관 및 5개의 권역별 시립도서관의 2025년까지의 비전체계 및 실행계획 수립을 위해 앞서, 환경분석, 전문가 인터뷰, 사례분석 등의 종합 분석을 실시함.

- SWOT 분석은 서울도서관을 둘러싼 외부환경에서 오는 다양한 기회-위협(Opportunity-Threat) 요소를 도출하고, 서울도서관 내부환경의 강점-약점(Strength-Weakness) 요소를 분석, 평가하여 서울도서관의 주요 목적을 달성하기 위한 전략과제를 도출하는 과정임.

## 2) SWOT 분석 기준

### □ 긍정적·부정적 구분 기준

○ 긍정적 요소와 부정적 요소를 나누는 기준은 환경분석 및 내·외부 전문가 인터뷰를 통해 도출한 서울도서관의 주요 목적 2가지임.

- 주요 목적 1 : 시민 요구 대응을 통한 **개인의 행복 증진**

- 주요 목적 2 : 공동체 및 공유 공간을 통한 **사회의 지역 발전**

○ 위의 2가지 주요 목적을 기준으로, 긍정적 요소와 부정적 요소를 나눔.

### □ 내·외부 구분 기준

○ 서울도서관 조직을 기준으로, 내부와 외부로 나누어 분석함.

## 3) SWOT 분석 결과

### □ SWOT 분석 결과는 다음과 같음

〈그림 5-2〉 SWOT 분석 결과

STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> <li>지역대표도서관으로서의 법적 지위</li> <li>대시민 서비스 경험을 통한 시민요구 지식 축적</li> <li>적영 구조로 인한 도서관 정책 지식 축적</li> <li>서울시 도서관 전체 통계 등의 자료 보유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기능이 독립되어 있어 기능 간 협업 어려움</li> <li>개별 직원에게 부과된 책임과 권한의 불균형</li> <li>시민 요구에 즉각적 반응하여 서비스 제공 불가</li> <li>업무 우선순위가 불분명하여 즉시적 업무에 집중</li> <li>업무/직렬 전문성 제고 교육 부재</li> <li>공식적 소통 기회 적어 서로 간 업무 이해도 낮음</li> <li>내부 직원 간 정보 공유 잘 안 됨</li> </ul>
OPPORTUNITY	THREAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>국정과제의 국민 개인 복지와 지역균형발전 목표</li> <li>국가도서관발전계획의 포용성, 혁신성, 민주성 강조</li> <li>서울시의 도서관 발전계획 의지 강함</li> <li>서울시 및 자치구의 활발한 거버넌스 활동</li> <li>4차 산업혁명으로 인한 창의·협업 정책 확대</li> <li>사회 공유 인식 확산으로 공동체 공간 필요성 확산</li> <li>다문화 환경으로 사회 통합 및 소통의 장 요구 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>점차 다양한 시민의 요구 대응 전문성 부족</li> <li>자료 기반이 아닌 단순 공간에 대한 요구 집중</li> <li>한정된 자원과 예산으로 새로운 문제 해결 필요</li> <li>개인과 공동체를 모두 고려한 서비스 요구 증대</li> <li>복잡한 문제를 함께 수행할 기관 간 협업의 어려움</li> </ul>

## 2. 전략방향 수립

### 1) 전략방향 도출

#### □ SWOT 분석 기반 전략방향 도출

○ SO 전략, ST 전략, WO 전략, WT 전략의 4가지 전략을 〈그림 5-3〉과 같이 수립함.

〈그림 5-3〉 SWOT 기반 전략방향 수립

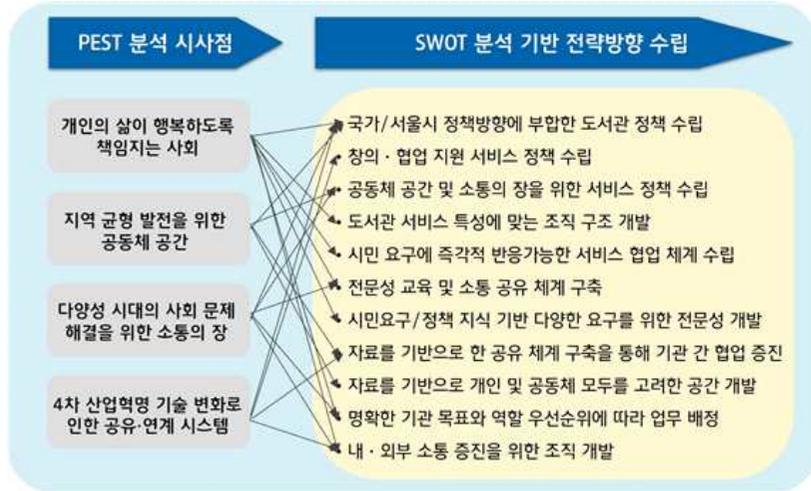
내적요인 외적요인		강점 (S)	약점 (W)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>서울도서관 내부에 존재하는, 서울도서관의 목적 달성에 긍정적인 요인들</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울도서관 내부에 존재하는, 서울도서관의 목적 달성에 부정적인 요인들</li> </ul>
기회 (O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울도서관 외부에 존재하는, 서울도서관의 목적 달성에 긍정적인 요인들</li> </ul>	<b>SO :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>국가 및 서울시 정책방향에 부합한 도서관 정책 수립</li> <li>창의·협업 지원 서비스 정책 수립</li> <li>공동체 공간 및 소통의 장을 기반으로 한 서비스 정책 수립</li> </ul>	<b>WO :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>도서관 서비스 특성에 맞는 조직 구조 개발</li> <li>시민 요구에 즉각적 반응가능한 서비스 협업 체계 수립</li> <li>전문성 교육 및 소통 공유 체계 구축</li> </ul>
위협 (T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울도서관 외부에 존재하는, 서울도서관의 목적 달성에 부정적인 요인들</li> </ul>	<b>ST :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>시민요구 및 도서관 정책 지식을 토대로 다양한 요구 대응을 위한 전문성 개발</li> <li>자료를 기반으로 한 공유 체계 구축을 통해 기관 간 협업 증진</li> </ul>	<b>WT :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>자료를 기반으로 개인 및 공동체 모두를 고려한 공간 개발</li> <li>명확한 기관 목표와 역할 우선순위에 따라 업무 배정</li> <li>내·외부 소통 증진을 위한 조직 개발</li> </ul>

□ S = Strength, W = Weakness, O = Opportunity, T = Threat

□ 외부환경 분석 기반 전략방향 연계

○ 외부환경 분석결과에 기반하여 <그림 5-4>와 같이 전략방향을 도출함.

<그림 5-4> PEST 분석결과 및 전략방향 연계도

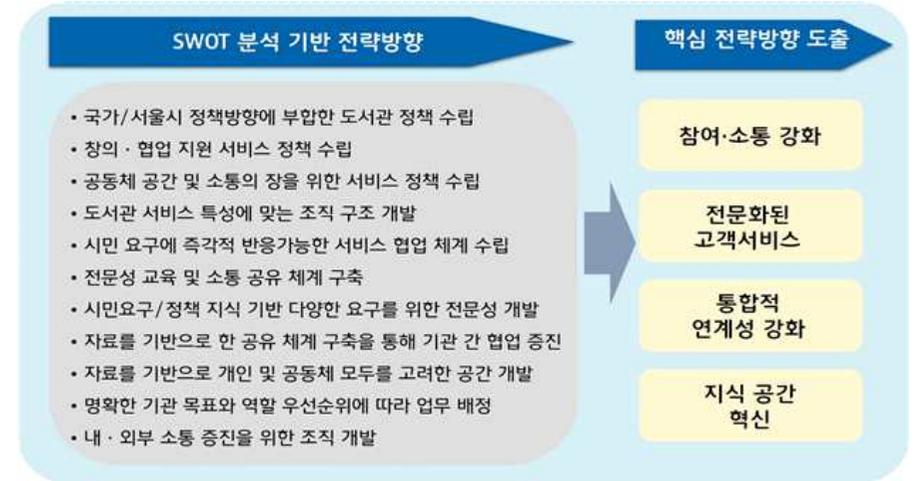


## 2) 핵심전략 도출

□ 핵심전략방향 도출

○ SWOT 분석에 기반하여 도출한 전략방향을 토대로, 핵심 전략방향 4가지를 <그림 5-5>와 같이 도출함.

<그림 5-5> 핵심 전략방향 도출 도식도



## 3. 비전체계 수립

### 1) 근거자료 분석

□ 서울도서관 비전체계 수립 참고자료 분석

○ 서울도서관의 2025 비전체계 수립에 앞서, 주요 관련 비전체계를 <표 5-1>와 같이 분석함.

<표 5-1> 비전체계 수립 참고 자료

구분	비전 및 미션	핵심가치/기초	전략방향
정부 100대 국정과제	• 국민의 나라, 정의로운 대한민국		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국민이 주인</li> <li>• 더불어 잘사는</li> <li>• 내 삶을 책임지는</li> <li>• 고르게 발전하는 지역</li> <li>• 평화와 번영</li> </ul>
국가	• 우리 삶을 바꾸는	• 사람에 대한	• 개인의 가능성의 발견

도서관발전 종합계획	도서관	포용성, 공간의 혁신성, 정보의 민주성	<ul style="list-style-type: none"> <li>공동체의 역할을 키우는</li> <li>사회적 포용을 실천하는</li> <li>미래를 여는 혁신</li> </ul>
서울시정 4개년계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>내 삶이 행복한 서울, 시민이 주인인 서울</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장, 혁신, 형평</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>미래</li> <li>안전</li> <li>복지</li> <li>균형</li> <li>민주</li> </ul>
서울시도서 관발전종합 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>내 삶을 바꾸는 지식문화도시, 서울</li> <li>오늘을 누리고 내일을 꿈꾸는 시민의 지식문화발전소</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>시민이 책과 문화를 즐기는</li> <li>누구나 배우고 나누어 성장하는</li> <li>더불어 협력하여 상상하는</li> </ul>
서울시 민선7기 협치시정	<ul style="list-style-type: none"> <li>시민주도의 지속 가능한 협치, 시민이 행복한 서울</li> </ul>		
서울도서관 정책지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인의 삶과 사회 변화의 기반, 도서관 사회서비스 역할 구현</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>새로운 사회에 개인의 삶을 지원하는 공공공간, 사회서비스의 코어, 혁신, 기술, 민주성, 대안적 삶의 플랫폼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>외부로부터의 혁신체계 구축</li> <li>거버넌스 구조를 통한 공공서비스 가치창출프로세스 개선</li> <li>지역사회 혜택/응용 증대</li> <li>정보 기반 공공서비스 조직모델 개발 운영</li> </ul>
국가 생활SOC 3개년계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>국민 누구나 어디에서나 품격 있는 삶을 사는 대한민국</li> <li>2022년까지 국가 최소 수준 이상의 핵심 생활인프라 구축</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>여가 활력(활기차고 품격있는 삶터)</li> <li>생애 돌봄(따뜻하고 건강한 삶터)</li> <li>안전 안심(안전하고 깨끗한 삶터)</li> </ul>

## 2) 미션 및 비전 수립

### □ 서울도서관 2025 미션 및 비전 수립

- 서울도서관 미션 및 비전을 근거자료 및 환경 분석 등을 통하여 최종적으로 <그림 5-6>과 같이 수립함.

<그림 5-6> 비전체계



- 미션 : 시민이 자유롭게 평등하게 향유하는 도서관 구축

- 근거: 서울특별시 도서관 및 독서문화 진흥조례 제4조(책무)

“서울특별시장은 시민이 자유롭게 평등하게 지식정보에 접근할 수 있도록 관내 도서관 서비스 확대와 독서문화진흥을 위해 노력하고, 이에 필요한 시책을 강구하여야 한다”

- 비전 : 모든 서울 시민을 위한 미래지식정보 플랫폼

- 근거: 서울시정 4개년 계획(2019~2022)은 미래, 균형 등을 5대 시정목표 중 하나로 제시하며 ‘현장에서의 혁신적이고 형평성 있는’ 시정기조로 나아가고자 함.

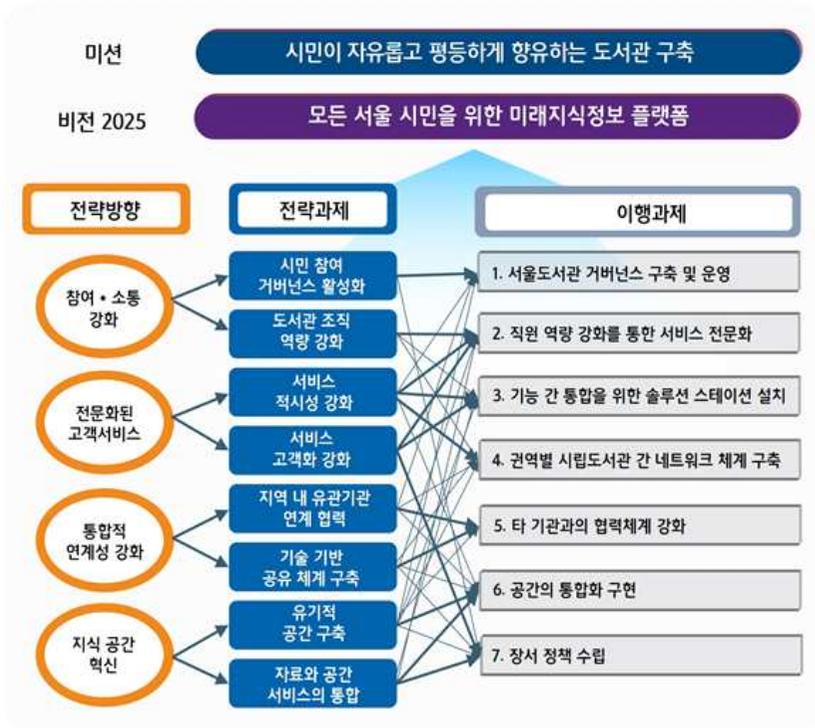
- 이에, 모든 서울 시민을 대상으로 한 미래 혁신적이고 지역 균형적인 지식 정보 서비스를 제공하는 플랫폼으로서의 도서관은 시정목표와 기조에 맞는 비전에 해당함.

## 4. 실행계획 수립

□ 서울도서관 2025 전략체계도 수립

- 4대 전략방향에 맞춰 <그림 5-7>과 같이 총 8개의 전략과제를 수립하고, 이를 실행하기 위한 7개의 이행과제를 수립함.

<그림 5-7> 전략체계도



### 1) 전략방향: 참여·소통 강화

□ 전략과제 ① 시민 참여 거버넌스 활성화

- 시민 참여와 거버넌스를 통해 서울도서관 및 권역별 시립도서관은 시민이 요구하는 자료와 공간, 서비스를 파악하고 구현할 수 있음.
- 시민이 원하는 구체적 서비스의 형식을 개발하는 것이 아닌, 시민이 가진 요구를 파악하고 요구에 기반한 수요를 개발하는 것이 중요함.
- 특히, 각 권역별 시립도서관은 특화 분야에 따라 사람들이 가진 목표달성에 도움이 되는 요구를 광범위하게 파악하고, 이를 서비스화해야 함.
  - 예를 들어, 디지털·미디어 특화 도서관은 생산자, 유통자, 사업가 등의 목표를 구체화하고, 이를 통해 요구를 파악하여 서비스를 구현할 수 있음.
- 요구 파악은 크게 일상적 활동과 프로젝트 활동, 2가지로 나누어 수행 가능함.
  - 일상적 활동은 고객화와 사서 프로파일 분석 역량 강화를 기반으로, 고객 프로파일 유지 및 분석을 통해 요구를 파악하는 활동임.
  - 프로젝트 활동은 한시적으로 필요에 따라 외부 전문가를 영입하여 진행하는 한시적 요구 파악 활동임.
- 위의 전략과제 실행을 위한 이행과제 7개 중에서, 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영(과제 1)과 주요하게 연관됨.

□ 전략과제 ② 도서관 조직 역량 강화

- 도서관 조직 문제 해결을 위해 일상적 조직 개발이 필요함.
  - 조직개발이 일상적으로 일어나는 환경에서, 변화하는 요구를 파악하고 이를 통한 수요 개발, 서비스의 신규 창출이 가능
- 조직 개발의 목표는 다음과 같이 5가지로 제시할 수 있음.
  - 공유와 소통 강화

- 권한과 책임의 적절한 활용
  - 기능과 서비스의 균형 감각 향상
  - 커리어에 대한 기대 강화
  - 서비스(해결로서의 서비스, 고객 중심 태도, 문제해결 위주) 이해 강화
- 서비스를 구현하기 위해 도서관의 역량을 개발할 필요가 있으며, 도서관의 역량은 개별 사서의 역량과 도서관 조직의 역량으로 구분 가능함.
- 개별 사서의 역량은 교육과 서비스 경험의 조합으로, 능력은 경험을 통해 계속하여 발전 가능
  - 도서관 조직의 역량은 개별 사서가 지닌 기능적 역량을 상호작용하는 능력을 의미하며, 이를 위한 조직 및 서비스체계 필요
- 위의 전략과제 실행을 위한 이행과제 7개 중에서, 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화(과제 4)와 주요하게 연관됨.

## 2) 전략방향: 전문화된 고객서비스

### □ 전략과제 ③ 서비스 적시성 강화

- 도서관 서비스 전반에 걸쳐 고도화를 통해 현재의 서비스 수준과 질을 높이기 위한 노력이 요구됨.
- 제3차 도서관발전종합계획은 도서관을 개인의 가능성을 발견하는 공간으로 보고, 시민의 힘을 키우는 문화서비스, 생애주기 맞춤형 도서관서비스 강화 등을 주요 전략으로 제시함.
- 적시성은 도서관 서비스 품질의 가장 중요한 요소 중 하나로, 개인의 문제 해결이 느려질수록 이용자는 다른 대안을 마련할 가능성이 커짐.
  - 정보의 적시성은 정확성의 문제와 밀접하게 관련됨(Miller, 1996).
- 위의 전략과제 실행을 위한 이행과제 7개 중에서, 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화(과제 2), 기능 간 통합을 위한 솔루션 스테이션 설치(과제

3), 권역별 시립도서관 간 네트워크 체계 구축(과제 5)이 주요하게 연관됨.

### □ 전략과제 ④ 서비스 고객화 강화

- 고객화를 위해 개개인의 상황과 문제에 맞춘 개인화된 서비스 필요함.
  - 서비스는 어떤 문제에 대한 해결책임(Wirtz & Lovelock, 2016).
  - 서비스는 재화와 달리 이용자의 요구에 맞게 서비스를 조정할 수 있음(Looy, Gemmel, & Dierdonck, 2003).
  - 일반적인 요구 충족으로는 개인의 문제 해결을 지원하는 데 한계가 존재함.
- 외부 환경 분석 결과, 점차 서울시민의 정보 요구가 전문화되고 있는 상황에서, 주제별 전문 서비스를 통해 보다 심층적이고 실질적인 주제 전문서비스 제공의 필요성이 증대되고 있음.
- 시민들의 일상적 정보요구 뿐만 아니라 다양한 전문주제지식에 접근하고 향유할 수 있도록 양질의 온라인 및 오프라인 정보자원과 전문인력 배치를 필요로 하는 도서관 역할이 요구됨.
- 위의 전략과제 실행을 위한 이행과제 7개 중에서, 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화(과제 2), 기능 간 통합을 위한 솔루션 스테이션 설치(과제 3), 장서 정책 수립(과제 7)과 주요하게 연관됨.

## 3) 전략방향: 지역공동체 협력체계 구축

### □ 전략과제 ⑤ 지역 내 유관기관 연계 협력

- 도서관 협력체계를 강화하여 도서관 자원의 공유기반을 구축하고, 변화하는 내·외부 환경에 맞춰 서비스를 고도화할 수 있는 방안이 필요함.
- 특히, 권역별 시립도서관 5개가 건립됨에 따라, 시립도서관과의 끊임없는 협력 체계 구축을 통해, 자료, 서비스, 커뮤니티 등을 공유하고 발전시켜 나가야 함.

○ 또한 서울시 지역 내 관련 공동체 및 유관기관을 파악하여, 이들이 가진 자원을 함께 공유하고 문제를 해결해 나가는 협력체를 구축함으로써 도서관과 관련된 이해관계자의 범위를 확장해나아가야 함.

○ 위의 전략과제 실행을 위한 이행과제 7개 중에서, 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영(과제 1), 권역별 시립도서관 간 네트워크 체계 구축(과제 4), 타 기관과의 협력체계 강화(과제 5)가 주요하게 연관됨.

#### □ 전략과제 ⑥ 기술 기반 공유 체계 구축

○ 4차 산업혁명 시대, 기술을 기반으로 자원을 연계함으로써 공유 체계를 구축하고 서비스를 확산해나가는 노력이 요구됨.

○ 자료와 공간, 서비스 모든 부분에서 기술을 활용한 물리적 접근성의 한계를 극복한 통합적이고 유기적인 사고가 필요하며, 이는 지속적인 소통과 협력 과정에서 실현 가능함.

○ 특히 외부환경 분석 결과, 4차 산업혁명 기술 변화로 공유 및 연계 시스템이 다방면의 사회 분야에서 강조되는 모습을 확인할 수 있음. 따라서 사회 변화와 새로운 기술의 도입으로 달라진 산업구조를 이해하고 활용할 수 있는 전문성이 요구되는 상황임.

○ 도서관은 한정된 자원을 극복하고 공유를 통해 발생하는 가치를 확산시키기 위해 네트워크 기반의 온라인 공유 플랫폼을 개발하고, 각 유관기관과의 연계성을 강화하기 위한 유기적이고 통합적인 업무 시스템 구축이 필요함.

○ 위의 전략과제는 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화(과제 2), 기능 간 통합을 위한 솔루션 스테이션 설치(과제 3), 권역별 시립도서관 간 네트워크 체계 구축(과제 4), 타 기관과의 협력체계 강화(과제 5)와 함께 공간의 통합화 구현(과제 6), 장서 정책 수립(과제 7) 등과 주요하게 관련됨.

## 4) 전략방향: 지식공간 혁신

### □ 전략과제 ⑦ 유기적 공간 구축

○ 도서관은 단순한 물리적인 공간이 아니라, 공동체의 역량을 키우는 공간으로 서울시 전체 공동체 기억의 보존·공유·확산 플랫폼이기도 함.

○ 창의·협업 학습활동을 증진할 수 있는 공간을 늘려나감으로써 지역 주민의 교류·협력을 강화하는 소통 중심의 복합문화공간으로 나아가야 할 필요성이 제기됨.

○ 공공 공간의 한계(기능적 폐쇄성, 개인의 점유 등)의 개별적 특수성에 제한되지 않는 서울 시민 모두의 접근이 가능한 포용적 개방공간을 제공하기 위한 하나의 전략 마련이 시급함.

○ 따라서 도서관 전체가 하나의 실행 공간이자 활동 공간으로서 여러 공간들이 서로 중첩되고 통합이 되는 유기적 공간이 되어야 함.

○ 위의 전략과제 실행을 위한 이행과제 7개 중에서, 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영(과제 1)과 공간의 통합화 구현(과제 6), 장서 정책 구축(과제 7)이 주요하게 연관됨.

### □ 전략과제 ⑧ 자료와 공간서비스의 통합

○ 도서관은 자료를 가진 공간을 기반으로, 전문적이고 적시적인 서비스를 제공할 수 있는 역량을 지님.

○ 자료에서부터 전문성이 나오며, 자료가 서비스의 품질을 결정하는 중대한 부분이므로 장서의 선정과 구축은 매우 중요한 부분임.

○ 특히, 디지털 자료, 온라인 자료 등의 다양한 형태의 자료가 생산되는 환경에서, 도서관 이용자가 필요로 하는 지식정보를 끊임없이 수집하고 구비함으로써 문제해결형 서비스의 기반을 마련하는 것은 매우 중요함.

○ 자료를 기반으로, 공간이 유기적으로 설계됨으로써 도서관은 통합적이고 유기적인 서비스를 제공할 수 있음.

- 또한 자료의 선정과 구축에 있어, 서울 지역 도서관 및 유관기관, 시민 등이 포함된 위원회를 통해 민주적이고 소통이 강화된 정책이 개발되어야 함.
- 위의 전략과제 실행을 위한 이행과제 7개 중에서, 공간의 통합화 구현(과제 6)와 장서 정책 수립(과제 7)이 주요하게 연관됨.

## VI. 서비스계획체계 수립

- 서울도서관 및 5개 권역별 시립도서관의 4대 전략을 실행하기 위해 다음의 세부 이행과제를 제시
- 이행과제 1. 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영
- 이행과제 2. 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화
- 이행과제 3. 기능 간 통합을 위한 솔루션 스테이션(Solution Station) 설치
- 이행과제 4. 권역별 시립도서관 간 네트워크 체계 구축
- 이행과제 5. 타 기관과의 협력체계 강화
- 이행과제 6. 공간의 통합화 구현
- 이행과제 7. 장서 정책 수립

### 1. 이행과제 세부 실행계획

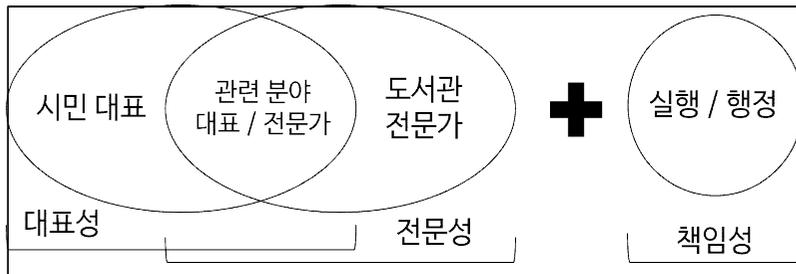
#### 1) 이행과제: 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영

- 서울도서관의 도서관운영위원회(가칭, 이하 위원회) 1개와 권역별 시립도서관의 소위원회(가칭) 5개의 구조 제안
- 위원회는 「도서관법」 제24조(지방도서관정보서비스위원회의 설치 등)에 따라 시·도 단위에 설치되어야 하는 지방도서관정보서비스위원회로 대체할 수 있음.

“①시·도는 관할지역 내에 있는 도서관의 균형 있는 발전과 지식정보격차의 해소에 관한 주요사항을 심의하기 위하여 지방도서관정보서비스위원회(이하 “지방도서관위원회”라 한다)를 둔다.”

- 위원회는 거버넌스 전문가 중심 위원회와 시민 중심 위원회의 중간적 성격으로 운영되어야 함.
- 위원회의 위원은 대표성, 책임성, 전문성을 고려하여 구성해야 함 (<그림 6-1> 참고).
- 도서관 관련 분야의 권위 있는 인사와 시민 대표가 참여함으로써 대표성 확보
  - 시민은 전문가에 비해 도서관 영역에 대한 사전 지식이 부족해 위원회에서 참여와 영향력 정도가 제한될 수 있음.
  - 또한, 시민의 다양한 특성 고려 필요
  - 따라서 시민의 의견이 충분히 반영되도록 다수의 시민이 참여해야 함.
- 다양한 관련 분야의 전문가 참여를 통해 전문성 확보
  - 관련 분야는 기존의 도서관 및 독서·출판계를 넘어, 지역의 경제, 산업, 과학, 공동체 등 분야로 확대되어야 함.
- 위원회 논의의 현실성과 논의 결과 실행의 책임성을 강화하기 위해 실행 혹은 행정 분야 참여 필요

<그림 6-1> 도서관 운영위원회의 성격 및 구성



- 서울도서관의 운영위원회는 15인 내외가 적절할 것으로 보이며, 구체적인 구성인 다음과 같음.
  - 5개 권역별 시립도서관의 대표 2인(10명)
    - 시립도서관이 담당하는 전문분야 전문가 1인(전문성 확보)
    - 권역별 시립도서관의 시민 대표 1인(대표성 확보)
  - 서울도서관장과 서울시의 담당 부시장(총 2인, 책임성 확보)
  - 도서관 분야 전문가 1인(전문성 확보)
  - 시민 대표 2인(대표성 확보)
  - 권역별 시립도서관장 배석
  - 서울도서관 과장(4급)을 간사로 선임
- 권역별 시립도서관의 소위원회는 9인 이내를 제안하며, 구체적인 구성은 다음과 같음.
  - 시립도서관장(책임성 확보)
  - 분야 전문가 4인 내외(전문성 확보)
    - 권역별 시립도서관의 소위원회는 전문성을 강조하는 방향으로 나아가는 것이 바람직
    - 지역주민에게도 서비스를 제공하지만, 구립도서관과 비교하여 지역 대표성이 강하지 않기 때문
    - 서울도서관 위원회 위원 1인 포함
  - 시민 대표 3인 내외(대표성 확보)
    - 서울도서관 위원회 위원 1인 포함
  - 권역별 시립도서관의 과장(5급)을 간사로 선임

- 위원회의 논의 결과를 단일화하기 위해 위원회는 의결을 필수 역할로 포함해야 함.
  - 논의 결과를 단일화함으로써 정책에서의 영향력을 강화할 수 있을 것
- 시민참여와 거버넌스를 구축, 발전시키기 위해 지역 및 전문가와의 네트워크를 형성할 필요가 있음.
  - 지역 및 전문가와의 네트워크 체계를 구축은 다음 사항을 위해 필요
    - 지역사회와 시민 요구 파악
    - 특화도서관으로서 자료와 서비스 질 향상
    - 시민의 요구에 선제적 대응
    - 지역사회와 시민의 도서관에 대한 인식 강화
  - 포럼형식의 영역 관련자모임이나 상시 온라인모임 등의 형태 가능
  - 권역별 시립도서관 소위원회의 분과로 조직 가능

## 2) 이행과제: 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화

- 직원(사서)의 역량 강화는 조직 개발의 일환으로, 서비스 전문화를 위한 필수 조건
  - 특정 서비스를 제공하거나 특정 서비스에 필요한 능력을 정의하는 것보다, 이용자에게 필요한 어떠한 서비스도 개발할 수 있는 사서의 역량 필요
  - 특히 대출·반납과 같은 개별 기능 담당 직원이 아닌, 이러한 기능을 하나로 묶어 서비스를 제공하는 직원의 역량 필요
  - 개별 사서의 역량은 서비스 제공 경험을 통해 강화될 수 있음

- 직급에 맞는 직무 개발 필요
  - 직급 및 직책에 맞는 직무를 수행하기 위해 직원의 전문성 향상 필요
  - 이를 위한 조직적 차원의 직원 교육이 제공될 필요가 있음
- 내부 직원 간의 소통 강화 필요
  - 업무와 관련된 소통이 일상적으로 진행될 필요가 있음
  - 업무적 소통을 통해 조직 내 각 부서가 연결되며 조직 내 정보공유를 활성화
  - 내부 직원 간의 업무적 소통은 결국 도서관이 서비스를 제공하는 시민에 대한 소통으로 이어지며, 이는 시민에게 필요한 서비스를 논의하는 방향으로 나아갈 수 있음.

## 3) 이행과제: 기능 간 통합을 위한 솔루션 스테이션(Solution Station) 설치

- 서비스는 이용자의 문제를 해결해주는 것으로, 단편적인 기능별 서비스라도 이용자의 문제를 해결하기 어려움.
  - 도서관이 제공하는 기능별 서비스의 대표적 예시로 자료의 대출·반납이 있음.
  - 상호대차 서비스 역시 여러 기능의 조합으로 이루어진 단편적인 서비스
- 여러 기능을 조합하여 이용자의 상황에 필요한 종합적인 솔루션을 제공할 수 있음.
- 이를 위해 솔루션 스테이션 설치 필요
  - 모든 서비스 창구는 하나의 기능만 담당하는 것이 아니라, 이용자의 어떤 문제도 해결할 수 있는 원스톱 서비스 창구가 되어야 함.

- 이용자를 대면하는 서비스 창구에서 대출·반납, 혹은 질의·응답만 하는 것은 매우 제한적인 응대 서비스
  - 이용자와의 대화를 통해 이용자의 정보요구를 파악하는 것부터, 이용자가 대출·반납 이외에 모든 요구를 해결하도록 노력해야 함.
  - 해당 직원 혹은 부서의 업무 영역을 구분하여 이용자가 대출·반납, 수서, 보존 등의 개별 기능 부서를 찾는 것이 아닌, 이용자를 응대하고 있는 솔루션 스테이션에서 이러한 개별 기능 부서의 연결을 통해 직접 해결해주는 노력 필요
- 솔루션 스테이션과 전문 서비스 스테이션을 구분하여 설치 필요
- 솔루션 스테이션에서는 사서가 직접 이용자를 응대하며 문제를 해결
    - 솔루션 스테이션은 이용자 개개인에 대한 맞춤형 서비스를 제공해야 하므로 적은 수가 설치되어서는 안 됨.
    - 이용자의 접근이 용이한 곳에 설치해야 함.
    - 솔루션 스테이션의 사서는 스테이션 내에서만 업무를 보는 것이 아닌, 도서관을 돌아다니며 이용자와 소통도 할 수 있을 것
      - 다만 이 경우 이용자의 방문을 알 수 있는 대안 마련 필요
  - 전문 서비스 스테이션에서는 권역별 시립도서관의 특화 전문 영역과 관련된 전문가가 전문 영역에 대한 통합 서비스 제공
  - 전문 서비스 스테이션은 전문 영역 관련 이용자가 많이 이용하는 공간과 밀접하게 설치되는 것이 바람직
- 솔루션 스테이션 설치를 위한 조직 개발 필요
- 이를 위해 서비스 담당 직원이 기능 담당 직원보다 더 높은 직책, 더 많은 책임과 권한을 지닐 필요가 있음.
  - 기능 담당 직원은 서비스 담당 직원을 뒤에서 지원(backup)해줘야 함.

#### 4) 이행과제: 권역별 시립도서관 간 네트워크 체계 구축

- 다섯 가지 특화 영역은 서로 중복되는 부분 존재
- 예를 들어, 디지털·미디어 도서관과 창업·비즈니스 도서관은 서로 공유되는 부분 존재
    - 디지털·미디어가 창업·비즈니스 쪽으로 나아갈 수 있고, 창업·비즈니스 쪽에서 디지털·미디어를 제품으로 삼을 수도 있음
  - 일러스트레이팅(illustrating)과 같은 특정 주제는 모든 권역별 시립도서관 영역에 속할 수 있음
- 따라서 특정 도서관에 어떠한 분야의 자료가 더 많을 수는 있지만, 서비스는 비슷한 양상으로 나타날 것
- 권역별 시립도서관 간의 협력을 통해 자료, 서비스, 커뮤니티 등을 공유하고 발전시킴으로써 이용자에게 더 많은 가능성 제공
- 이를 통해 권역별 시립도서관 간의 벤치마킹이 가능하며, 권역별 시립도서관 간의 경쟁심을 바탕으로 서비스 품질 향상을 기대할 수 있음.
- 권역별 시립도서관 간 협력체계 구축을 통해 도서관의 환경과 활동을 이용자가 상호 모니터링 할 수 있는 장치와 네트워크 구축 필요
- 모니터링 체계 구축을 통해 이용자가 아이디어를 얻고 자신에게 더 적절한 공간을 찾을 수 있도록 함.
    - 다른 도서관의 활동을 실제로 볼 수 있는 CCTV와 같은 장치
  - 다른 도서관의 활동 내용을 목록화
    - Customizing을 기반으로 각 활동에 대한 프로파일 관리 필요
    - 도서관이 기획한 활동은 물론, 직접 활동하는 사람(이용자)이 자발적으로 작성할 수 있는 활동 목록과 게시판을 온라인 및 오프라인에서 가시성이 높은 곳에 보여줄 필요가 있음.

- 목록화된 내용을 이용자가 직접 확인하며 본인이 필요한 활동을 여러 권역별 시립도서관에서 탐색할 수 있음.

## 5) 이행과제: 타 기관과의 협력체계 강화

- 도서관이 필요한 자료 및 서비스를 입수, 제공하기 위해 특화 분야와 관련된 기관과의 협력은 매우 중요
- 관련된 대학의 학과 혹은 관련 업체, 지자체 등과의 협력을 통해 이들을 관련 행위자(이해관계자)로 발전시켜야 함.
- 협력 관계를 통해 요구되는 공간과 장비, 자료, 전문가를 준비하는 방향으로 나아가야 함.
- 또한, 관련 기관을 지원하며 협력체계를 공고히 할 수 있으며, 이를 통해 도서관의 존재 이유를 강화할 수 있음.
  - 관련 기관이 필요한 정보를 연결해주거나,
  - 관련 기관을 홍보해주고,
  - 시민들을 관련 기관에 유도하고,
  - 해당 기관이 해결하지 못하는 부분을 다시 도서관이 지원하는 방식의 역할 분담과 협력체계 필요
- 타 기관과의 협력을 통해 도서관의 관계망을 넓힘으로써 추후 도서관이 활용할 수 있는 정보자원의 범위를 확장 가능
- 공공 영역과 민간 영역에서 국가 수준의 협력 범위를 넓혀가야 함.

## 6) 이행과제: 공간의 통합화 구현

- 조직 및 서비스체계와 마찬가지로, 서비스를 구현하는 장소 역시 통합성과 유연성, 이로 인한 customizing이 구현되어야 함.
- 기능 공간을 위한 모든 공간은 고정된 독립 공간으로 분리되는 것보다 통합될수록 바람직
- 도서관 공간은 이용자 및 활동의 특성에 따라 다음과 같은 경향이 나타남.
  - 개인적 + 지적 활동: 열람실(조용한 공간)
  - 열람실 + 집단 활동: Information Commons(소음 증가)
    - Information Commons: 디지털 정보환경에서 비롯된 이용자의 다양한 정보 요구를 이행하기 위한 협력적 서비스의 제공, 인적 자원의 제휴, 물리적인 공간 및 시설의 재정의가 수반된 통합적 서비스 모델(정미경, 남태우, 2007)
  - Information Commons + 물리적 활동: 메이커스페이스(백색소음공간)
- 이러한 공간적 흐름을 따라가는 것이 필요하다는 점에서 도서관 공간은 결국 메이커스페이스화 필요
  - 즉 Informatio Commons와 메이커스페이스에서 일어나는 집단적이며 물리적 활동을 용인할 필요가 있음.
- 기존 도서관 공간과는 다른 분위기 및 활동을 용인하기 위해 시립도서관 소위원회의 대표성을 강화해야 함.
  - 대표성을 지닌 소위원회에서 도서관 공간에 대한 방향성과 가치를 공유하고 결정해 나갈 필요가 있음.
- 이를 위해 메이커스페이스는 실행 및 구현 공간으로, 도서관의 한 공간을 넘어 도서관 전체가 메이커스페이스화(化) 되는 것이 바람직
- 메이커스페이스화 된 도서관 공간은 기본적으로 자료 공간과 이용 공간의 통합 필요

- 이용 시 자료를 바로 이용할 수 있도록 다양한 정보원과 이용공간이 혼재되어야 함.
- 메이커스페이스는 실행 공간, 활동 공간으로서 도서관의 다른 공간과 중첩될 필요가 있음.
  - 특히 움직이기 어려운 장비나 특정 공간(스튜디오, 편집실 등)의 경우, 작업 동선을 최소화하는 공간 배치 필요
  - 이러한 활동 공간은 정보(자료) 공간 및 이용공간과 멀리 떨어진 것이 아닌 겹쳐져야 함.
    - 예를 들면, 자료가 특정 층이 아닌 건물 전체에 돌아다닐 수 있도록 배치 필요
  - 이를 통해 도서관 전체가 하나로 통합될 수 있으며, 이는 도서관의 궁극적 지향점
  - 공간의 중첩으로 인해 관리 비용이 증가할 수 있지만, 이용자가 목표를 달성하도록 지원한다는 차원에서 더 큰 성과 달성 가능
  - 헬싱키 중앙도서관 오디의 경우, 2층 전체가 회의실과 같은 지적 공간과 메이커스페이스, 리빙 랩과 같은 실행 공간으로 이루어져 있음.
    - 이러한 공간구성을 통해 이용자는 다양한 활동을 적은 움직임으로 가능.
    - 다만, 헬싱키 중앙도서관 오디의 경우 자료 공간은 3층에 별도로 있는데, 메이커스페이스와 같은 실행 공간과 자료 공간도 함께 배치함으로써 이용자가 새로운 아이디어 및 정보가 필요할 때 즉각적으로 참고할 수 있도록 해야 함.
- 전체적으로 통합적 공간을 지향하되, 분리가 필요한 공간도 존재
  - 공간 작업이 외부 환경과 차단되어야 하는 다음의 공간이 해당될 것
    - Studio(소음이 없어야 하는 공간)
    - 고소음 작업실

- 회의실 혹은 이벤트실(이 경우는 고려할 수 있지만 가급적 통합하는 것이 바람직)
  - 통합 공간 내에서 회의가 다른 이용자를 방해하지 않게 하는 이어폰(혹은 헤드셋)과 같은 장비 구비 가능

□ 도시에 건립되는 도서관으로서 수직적 통합 공간 고려 필요

- 권역별 시립도서관은 도시에 건립되어 대지면적 및 한 층의 면적이 충분히 넓지 않은 상태에서 수직적인 통합 공간도 고려하는 것이 바람직
- 이를 위해 실내 중앙에 에스컬레이터 설치를 검토할 수 있음.

## 7) 이행과제: 장서 정책 수립

- 장서정책은 권역별 시립도서관 내에 위원회(장서실무위원회, 장서정책위원회)를 설치, 운영하는 구조를 통해 수립할 것을 제안
  - 장서의 선정(구입 및 폐기)은 실무자로 이루어진 장서실무위원회를 통해 진행
  - 선정 결과의 검토는 거버넌스 기반의 장서정책위원회로, 소위원회의 분과 형식으로 운영
  - 즉 장서 관련 실무와 결정을 각기 다른 위원회에서 논의하는 것이 바람직
- 장서는 Reference, 온라인 자료, 전문자료를 중심으로 구축하는 방향으로 나아가야 함.
  - 개인이 구매하기 어려운 고가의 Data 및 참고자료 등의 Reference 구비 필요
  - 온라인 자료 중심 자료 구축을 통해 도서관 정보서비스의 편의성 증대
  - 전문자료의 경우, 서양서와 같은 다양한 국외자료를 구비할 필요가 있으며, 종합대학도서관 수준의 장서를 구축해야 함.

○ 또한, 시민대학과 같은 시민개발활동을 지원할 수 있음.

□ 개관 초기 자료 규모는 일반 공공도서관의 2~3배 필요

○ 초기 장서는 7~8만 권 소요 예상

○ 최대 50만~70만 권의 장서가 필요할 것

○ 다양한 참고자료, 데이터베이스(서지 및 관련 DB), 전자자료 구축 필요

○ 개별 자료의 개발을 위해 전문 영역의 관련 행위자와 협력할 필요가 있음.

○ Ulrich's Periodicals Directory, SCI, SCIE, SSCI, A&HCI 등 참고 가능

□ 장서 예산은 주요 대학 6개의 도서관 자료구입비를 참고할 수 있음.

○ 2018년 기준, 주요 대학 6개(고려대학교, 서강대학교, 서울대학교, 성균관대학교, 연세대학교, 한양대학교)의 자료구입비, 도서관건물연면적, 면적 100㎡ 당 자료구입비는 <표 6-1>과 같음.

<표 6-1> 6개 대학도서관의 자료구입비 및 도서관건물연면적

단위 : 원, ㎡

대학명	자료구입비계	도서관건물연면적	면적 100㎡ 당 자료구입비
고려대학교	7,251,203,000	49,144	14,755,011
서강대학교	2,361,249,000	16,051	14,710,915
서울대학교	10,259,907,000	78,585	13,055,808
성균관대학교	5,071,866,131	39,062	12,984,143
연세대학교	7,790,000,000	68,830	11,317,739
한양대학교	4,531,000,000	26,082	17,372,134
평균	6,210,870,855	46.292	13,416,629

출처: 학술정보통계사이트(<http://www.rinfo.kr/>)

○ 2018년 기준 6개 대학도서관의 최근 3년간 자료구입비 증가율(결산 기준)은 약 5.8%(<표 6-2> 참고)

<표 6-2> 6개 대학도서관의 최근 3년간 자료구입비 증가율(결산)

단위: 원, %

대학명	자료구입비(결산)			최근 3년간 자료구입비 증가율(결산)(C-A/A)*100
	2016년(A)	2017년(B)	2018년(C)	
고려대학교	7,251,203,000	49,144	14,755,011	0.75
서강대학교	2,361,249,000	16,051	14,710,915	11.50
서울대학교	10,259,907,000	78,585	13,055,808	4.58
성균관대학교	5,071,866,131	39,062	12,984,143	8.16
연세대학교	7,790,000,000	68,830	11,317,739	1.12
한양대학교	4,531,000,000	26,082	17,372,134	19.40
평균	6,210,870,855	46.292	13,416,629	5.79

출처: 학술정보통계사이트(<http://www.rinfo.kr/>)

## 8) 실행계획 추진 일정(안)

- 실행계획 추진 일정(안)은 단기(2020~2021), 중기(2022~2023), 장기(2024~2025)로 나누어 이행과제별로 <그림 6-2>과 같이 제시할 수 있음.

<그림 6-2> 이행과제별 추진일정(안)

이행과제	단기		중기		장기	
	'20	'21	'22	'23	'24	'25
과제 1. 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영	[Progress bar from '20 to '25]					
과제 2. 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화	[Progress bar from '20 to '23]					
과제 3. 기능 간 통합을 통한 솔루션 스테이션 설치	[Progress bar from '22 to '25]					
과제 4. 권역별 시립도서관 간 네트워크 구축	[Progress bar from '22 to '25]					
과제 5. 타 기관과의 협력체계 강화	[Progress bar from '22 to '25]					
과제 6. 공간의 통합화 구현	[Progress bar from '22 to '23]					
과제 7. 장서 정책 수립	[Progress bar from '20 to '23]					

- 단기(2020~2021): 권역별 시립도서관 건립 준비 단계
  - 단기 단계에는, 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영(과제 1), 직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화(과제 2), 장서 정책 수립(과제 7), 3가지를 중점으로 추진함으로써 도서관 건립 기반을 확고히 마련하는 것이 중요함.
  - 직원 내부 역량을 강화함으로써 서비스 전문성을 제고하고, 외부 전문가 및 시민참여를 통한 소통 강화를 통해 유연하고 혁신적인 도서관을 구축할 수 있는 역량을 기르는 단계임.
- 중기(2022~2023): 권역별 시립도서관 건립 실행 단계
  - 중기는, 기능 간 통합을 통한 솔루션 스테이션 설치(과제 3), 권역별 시립도서관 간 네트워크 구축(과제 4), 타 기관과의 협력체계 강화(과제 5)의 3가지 과제를 본격 시행하는 단계임.
  - 주요하게 실제 건립 단계이므로, 서비스 혁신을 위한 내부 조직 개발과 이에 부합하는 공간 구현인 공간의 통합화 구현(과제 6)이 이루어져야 함.

- 장기(2024~2025): 권역별 시립도서관 건립 완료 단계
  - 장기 단계에는, 단기부터 지속해온 서울도서관 거버넌스 구축 및 운영(과제 1)을 고도화하여 실행함으로써 보다 풍성하고 긴밀한 서울도서관 내·외부 네트워크 구축이 필요함.
  - 권역별 시립도서관 간 네트워크 체계 구축(과제 4)과 타 기관과의 협력체계 강화(과제 5)를 통해 유기적으로 연계된 서울도서관의 모습을 구현하는 단계임.
  - 또한 적시적이고 고객화된 서비스 제공을 위해, 중기 단계부터 시작한 기능 간 통합을 위한 솔루션 스테이션 설치(과제 3)을 고도화하여 확고한 틀을 잡는 단계이기도 함.

## 2. 서울도서관과 권역별 시립도서관의 역할

### 1) 서울도서관

#### □ 서울도서관 거버넌스의 전반적 운영

- 서울도서관의 도서관운영위원회와 권역별 시립도서관의 각 5개 소위원회는 서로 독립적으로 운영하되, 전체 위원회를 통합하여 관리할 수 있도록 소통체계 구축 필요.
- 위원회 간 소통을 통해 개별 도서관의 정책운영 방향을 파악할 수 있으며, 이는 타 도서관에서도 참고할 수 있을 것.
- 지역 및 다양한 전문가와의 네트워크 체계 역시 전반적으로 관리할 수 있을 것이며, 이를 통해 도서관의 정보자원을 넓히는 효과도 얻을 수 있음.

#### □ 서울도서관 정책개발 및 시행

- 서울도서관 및 권역별 시립도서관에 전반적으로 적용되는 정책을 개발, 시행, 지원할 필요가 있음.
- 크게 권역별 시립도서관 대상의 정책 개발과, 서울도서관 및 권역별 시립도서관이 서비스를 제공하는 시민 대상의 정책개발로 구분할 수 있음.
- 정책의 개발은 조직이 나아가야 할 방향부터 수행해야 하는 과제까지 넓은 범위에서 이루어질 수 있음.

#### □ 서울도서관 역량 유지 및 강화 활동

- 서울도서관과 권역별 시립도서관이 갖추어야 할 기본적인 필수적 역량을 제시, 개발할 필요가 있음.
- 역량 개발 활동은 조직 차원과 직원 차원으로 이루어질 수 있으며, 일상적이고 지속적으로 이루어져야 함.

#### □ 정보자료의 통합

- 서울도서관과 권역별 시립도서관의 물리적 자료(도서 및 비도서 자료)와 전자자원의 디지털화 기반의 목록 통합 필요.
- 물리적 자료의 경우 상호대차 서비스를 통해 시민에게 직접 제공 가능
  - 이때 상호대차 서비스에 의존하지 않는 장서개발 필요.
  - 상호대차 서비스에 의존하는 경우, 자관의 장서만으로 시민의 요구를 충족하기 어려울 수 있음.
  - 또한, 상호대차 서비스를 통해 자료를 제공할 경우, 서비스의 적시성이 감소하기 때문에 이용자 요구를 즉각적으로 충족하기 어려움.
- 통합 웹사이트 구축을 통해 시민이 하나의 웹사이트에서 서울도서관 및 권역별 시립도서관의 자료를 한 번에 검색할 수 있도록 해야 함.
- 전자자원 통합 시, 이용자 수에 따라 가격이나 포함되는 저널 혹은 아티클의 범위가 달라질 수 있으므로 이를 고려할 필요가 있음.

#### □ 도서관 서비스 연구 및 개발

- 시민 요구 파악을 통한 도서관 서비스 연구, 개발 필요.
- 기존의 서비스를 보완, 발전시키는 것을 넘어, 기존에 없던 새로운 서비스를 개발하고 실험해 보아야 함.

#### □ 업무 실행계획의 통합 개발

- 서울도서관과 권역별 시립도서관의 업무 실행계획을 통합적으로 개발하며, 이때 사업의 수를 최소화하여 개별 사업의 자원 효과를 확대해야 함.
  - 필요한 사업은 계획, 진행하되 서로 다른 사업임에도 진행 내용은 비슷한 경우 사업을 하나로 축소할 필요가 있음.
  - 비슷한 내용의 서로 다른 사업을 진행할 경우, 조직의 자원이 낭비될 가능성이 큼.

- 또한, 각각의 사업을 담당하는 직원 간의 자원 등을 둘러싼 갈등의 소재가 있을 수 있음.
  - 따라서 조직이 실행할 수 있는 업무를 최소화하여 조직 전체가 효율적으로 해당 사업을 진행할 수 있도록 해야 함.
- 업무 실행계획을 결정할 때 도서관운영위원회의 참여 필요
- 도서관 업무는 궁극적으로 시민을 대상으로 한다는 점에서 그 계획부터 거버넌스를 통해 도서관 외부와 함께할 필요가 있음.
  - 조직 외부의 관점에서 도서관에 더욱 필요한 사업 혹은 중복되는 사업을 면밀히 관찰하거나 제안할 수 있을 것.
  - 또한, 조직이 실행하고자 하는 업무를 시민과 함께 계획함으로써 시민이 도서관의 조직 내부를 이해하는 기회 제공.

## 2) 권역별 시립도서관의 공통 방향

- 권역별 시립도서관의 서비스체계는 기본적으로 10가지 이행과제 달성을 지향해야 함.
- 다음은 10가지 이행과제 이외에 권역별 시립도서관이 서비스 향상을 위해 나아가야 할 방향을 제시

### 가. 도서관이 위치한 지역 활용 필요

- 권역별 시립도서관 모두 해당 분야에 대해 서울 인구 전체를 대상으로 서비스 제공
- 도서관이 위치한 지역을 최대한 활용할 필요가 있음.
  - 환경 강화를 위한 교통 개선 필요
  - 이를 위해 도로 건설, 버스 운행 노선 변경 등을 제안할 수 있음.
    - 이러한 제안을 통해 단지 도서관만을 위한 것이 아닌, 지역 전체의 교통 편의성을 증가시킬 수 있음.

### 나. 메이커스페이스 구축과 운영

- 메이커스페이스에는 5~6개의 필수 장비 존재(문화체육관광부, 2018)
  - 무엇이든 만들 수 있는 범용 장비(3D 프린팅 등), 일반적으로 쓰일 수 있는 장비(레이저 커터 등) 등
  - 3D 프린터(기본형, 중급형)
  - 3D 스캐너
  - 3D 핸드스캐너

- 레이저 커터
- CNC 조각기
- 그러나 너무 큰 장비 혹은 특수한 환경을 요구하는 공간을 마련하는 것은 한계가 존재
- 너무 큰 장비는 도서관이 지원할 수 있는 분야가 감소하기 때문에 비효율적
- 실험실(생물학 실험실, 원자력 실험실, 오랜 시간 혹은 밤새 관찰해야 하는 실험실 등)과 같은 공간은 직업적인 공간으로, 추후 지원을 고려할 수는 있지만, 초기부터 당장 구축하는 것은 어려움.
- 이러한 한계 속에서 개별 시민이 실행 가능한 장비를 갖추 수 있음.
- 예산 및 프로그램별 메이커스페이스 장비는 다음을 참고할 수 있음 (<표 6-3> 참고).

<표 6-3> 예산 및 프로그램별 메이커스페이스 장비

저예산 스타터 키트 ( \$500-\$1,000)	테크놀로지 기반 스타터 키트 (\$3,300)	미디어-비디오 제작 기반 스타터 키트 (\$7,200)	미디어-음향 제작 기반 스타터 키트 (\$7,500)	고예산 테크놀로지 기반 스타터 키트 (\$21,000)
Sewing supplies(needles, thread, scissors, fabric) Ribbon, yarn, string Legos, K'NEX, building blocks all types of paper(wrapping paper, card stock, construction paper, printer paper, scrapbook) Post-it Notes markers, pens, crayons, etc. cardboard of any kind, from food packaging to	Makey Makey Squishy Circuits Minecraft EDU LEDs LED batteries copper tape Scratch(free) Tackk(Free documentation website) paper/vinyl cutter 3D printer Arduino Adventures parts kit Raspberry Pi kit Legos Snap Circuits kit 등	Hardware Canon PowerShot A2300 digital camera Canon Eos Rebel T3i digital camera Sonny Bloggie camcorder Panasonic camcorder Kodak Play Touch video camera flash drives, SD cards, and readers HP Photosmart 5510 color scanner/printer Digital Concepts tripod	ProTools Sibelius Audacity(free) Garage Band  Video Final Cut Pro Adobe Creative Suite iMovie.  Audio iMac with software and 27-inch monitor Eleven Rack guitar rack Scarlett 2i4 USB audio interface Novation	OWI Robotic Arm Edge robot arm LEGO MINDTROMS Education NXT Base Set GCC Expert 24 Vinyl Cutting Plotter with stand and heat transfer vinyl pack 3Doodler pen Anthrotab 20SSPW multi-charging unit Zontac ZBOX-ID90-P Intel Core i7 3770T, 4GB RAM, 500G HDD, Intel HD4000 Graphics

large appliances(free; flattened please) cardboard tubes from(wrapping paper, toilet paper, paper towel, etc.(free) Play-Doh circuitry kits(can be purchased online) craft supplies(cotton balls, popsicle sticks, paint, tape, low temperature hot glue gun, glue gun sticks, glue and glue sticks, toothpicks) canvas, art supplies cameras, photography equipment 등	85-watt photo light 10x9-foot green screen wall two Shure SM28 microphones with stands HP Compaq 6200 Pro SFF computer HP Compaq 4000 Pro SFF computer 27-inch iMac computer  Software Adobe CS 6 Production Premum-Photoshop, Illustrator, Premier Pro, and more iLife Suite-Garage Band, iMovie, and iPhoto Audacity(for audio recording) Cyberlink Power Director8(movie-making software) Microsoft Office 등	LaunchKey 49 MIDI board with drum pads Shure SM57 dynamic microphone condenser shotgun microphone Sennheiser headphones handheld boom poles  Video/Film Canon XA10 HD camcorder camera tripod with revolving head three stand-up lights with softbox/diffuser kits green room(green walls/floor) portable green screen Canon Rebel T5i 등	intergrated by CPU, Mini PC, and 55-inch GVision large format touch screen display(for presentation) Logitech MK550 Black USB RF Wireless Ergonomic Wave Combo Erector Set Architect Lego set FlipBookKit Moto EL-Wire starter kit, 25 feet Starter Pack for Arduino(includes Arduino Uno R3) Parallax BOEBot Robot for Arduino Kit Ultimaker PLA filament spools Microsoft Surface 2, 64 GB Microsoft Surface Power Cover Wakom Intuos Pro Pen & Touch Special Edition Accucut Original Mark IV Super Starter Set-Early Childhood Xyron 2500 Machine 등
--	--	--	--

Kroski, 2017; 문화체육관광부, 2018 재인용

#### 다. 교양강좌 및 전문강좌 운영

- 특정 분야에 대한 교양 및 전문 수준의 강좌를 운영, 확대할 필요가 있음.
- 이를 위해 지역 및 타 기관과의 네트워크를 이용할 수 있음.
- 또한, 시민대학 등과의 연계를 모색하여 일반 시민의 지적 욕구를 충족할 수 있음.

□ 권역별 시립도서관은 다음 주제와 관련된 강좌를 운영할 수 있을 것

- 디지털·미디어: 스튜디오 사용, 미디어 편집·촬영, VR·AR 관련 교육, IT 혹은 AI관련 교육 등
- 창업·비즈니스: 세무, 창업 절차, 법률 등
- 인문·사회: 교양 교육, 인문—융합 교육
- 과학·환경: 기초 과학, 환경, 융합교육 등
- 문화·예술: 공연기술, Directing, 연기, 예술 관련 교양 등

### 3. 권역별 시립도서관의 차별화 서비스

#### 1) 디지털·미디어 도서관

□ 서비스 제공 이용대상자의 파악: 서울시민 중 콘텐츠 산업 유입 희망자 및 종사자, 서북부권역 시민

□ 상암의 디지털미디어센터, 근처 학교(연세대학교, 명지대학교, 이화여자대학교 등)와의 연계

○ 이들 기관과의 교통이 원활해야 함.

○ 특히 디지털미디어센터와의 교통환경을 원활히 하기 위해 고가도로를 제안할 수 있음.

- 미디어센터-가재울, 가좌지역 연결하는 고가도로를 제안할 수 있으며, 이러한 시설은 비단 도서관뿐만 아니라 지역 자체에 큰 편의를 줄 것

□ 관련 협력기관

○ 한국콘텐츠진흥원과 같은 콘텐츠 관련 단체 및 협회

○ 각종 엑스포와 같은 행사 주최 및 참가 기관을 참고할 수 있음.

- 예시로, 2019 대한민국 ICT융합 엑스포 (ICT Convergence Expo Korea 2019) 참고 가능

□ 장서의 기초 방향

○ 기술적 부분에 대한 자료

- ICT, 소프트웨어, 미디어 생산 관련(포토샵, 일러스트레이터 등) 자료

○ 콘텐츠에 대한 자료

- 특히 콘텐츠와 관련해 상당히 다양한 자료 필요

- 일반 공공도서관보다 다양하고 수준 높은 자료 필요

- 문학류 제외 나머지 부분에서 심도 있는 자료를 균형을 맞춰 구축해야 함.

다음과 같은 디지털 장서 구축 가능

○ 데이터베이스

- Art Museum Image Gallery: 아시아, 유럽, 북남미, 아프리카 지역의 약 16만 개의 고품질 예술 이미지 및 멀티미디어 자료 제공
- Communication & Mass Media Complete: 커뮤니케이션 및 매스미디어 분야 학술지 색인, 초록, 원문 제공

○ 전자저널

- New Media & Society
- Media Psychology
- Journal of Communication
- Human Communication Research(출처: Ulrich's Periodicals Directory)
- 방송과 커뮤니케이션
- 소프트웨어 미디어연구
- 문화·미디어·엔터테인먼트 법(구 문화산업과 법)
- 미디어 경제와 문화
- 미디어, 젠더 & 문화
- 예술과 미디어

○ DB 및 전자저널 이용자격 검토 필요

- 전자자료는 이용자 수가 가격에 영향을 미치기 때문에 도서관 회원 관리를 철저히 할 필요가 있음.
- 회원제로 운영하며 회원 유지 요건을 강화해야 함.
- 일정 자격 기간이 지나면 회원 목록에서 삭제 조치 필요

도서관 공간 전체의 디지털화 필요

- 4차 산업혁명 및 5G 환경에 맞는 미래형 디지털 도서관을 위해 도서관 시스템의 디지털화는 물론, 도서관의 공간 전체가 디지털 기반으로 이루어질 필요가 있음.
- 디지털·미디어 콘텐츠 혹은 제품을 만드는 공간부터, 만들어진 제품을 체험하는 공간이 다양한 방향으로 구축되는 것이 바람직
  - Studio, VR·AR 실험실 등
  - 이들 공간은 메이커스페이스와 통합되거나 가까운 공간에서 운영될 수 있을 것
  - 경험을 위한 장소로 국한되는 것이 아닌, 경험과 함께 교육이나 실제 창작(구현) 활동이 가능한 장소로 운영할 필요가 있음.

## 2) 창업·비즈니스 도서관(스타트업 도서관)

서비스 제공 이용대상자: 스타트업 준비과정부터 창업 후 초기 스타트업

- 플랫폼 비즈니스, 아이디어 상품 개발, 문화콘텐츠 생산 등 모든 종류의 스타트업을 지원할 수 있어야 하며 이를 위한 자료와 장비 구비 필요
- 스타트업 도서관으로 도서관명 변경 고려 필요

스타트업 전·후의 서비스 구분 필요

- 스타트업 전: 개발 관련 정보서비스, 레퍼럴 서비스, 창업 제도, 창업지원 제도 관련 서비스 제공
- 스타트업 후: 우편 및 주소지 서비스(유료화 고려), 마케팅 관련 정보지원(통계자료 등)

□ 전문 영역 서비스 스테이션 운영

- 관련 영역의 전문 서비스를 제공하기 위한 서비스 스테이션 운영
- 서비스 스테이션에서는 플랫폼 비즈니스, 아이디어 상품개발, 콘텐츠 제작 분야 등 관련 모든 전문 분야에 대한 문제를 해결할 수 있어야 함.
- 이러한 문제 해결을 통해 실제 도서관을 이용하는 스타트업을 넘어 이용 대상의 스타트업에게까지 도서관을 문제해결기관으로 인식하게 할 수 있음.
- 전문 영역의 서비스 스테이션은 관내의 스타트업 활동 기관과 가까워야 하며, 관련 자료와도 가까울 필요가 있음.

□ 지역 및 전문가와의 협력체계 구축 필요

- 가산디지털단지의 관련 업체 혹은 서울대학교의 관련 학과 및 센터와 협력체계 구축 필요
- 관악구 및 금천구 등 각 자치구의 스타트업 혹은 중소기업 지원 사업과 적극적 연계 필요

□ 타 기관과의 협력체계 구축 필요

- 자료 구축을 위해 무역협회, 산업동향연구소, 민간경제연구소, 대한상공회의소, 과학기술정책연구원 등과의 협력 가능
  - 이들 기관에서 유지하고 있는 자료를 협력하여 공유할 수 있음.
  - 동시에 무역협회에서 구비하고 있는 자료를 도서관에서 구비하는 것 역시 필요
- 중소벤처기업부의 K-Startup이나 다양한 메이커스페이스와의 협력 고려 필요
- 이들 기관을 도서관이 지원할 수 있도록 해야 하고, 이들 기관의 성과 향상이 도서관의 성공이라는 인식 필요

- 이 과정에서 협력체계를 공고화할 필요

□ 스타트업 대상 전문교육 및 강좌 운영

- 스타트업 준비과정 및 스타트업 단계별로 전문교육 및 강좌 운영 가능
- 전문교육과정 제공 시 지역 및 전문가, 타 기관과의 네트워크를 활용할 수 있음.
- 교육 및 강좌는 온라인과 오프라인 두 채널로 이루어질 수 있음.
  - 온라인 교육의 경우, 통합 웹사이트에서 서울도서관 및 권역별 시립도서관의 모든 교육을 탐색, 이용할 수 있도록 하는 것이 바람직
  - 오프라인 교육의 경우, 교육에 참여하는 스타트업 관련자 간의 네트워크를 형성할 수 있도록 도울 수 있음.
  - Customizing 기반의 이용자 프로파일을 바탕으로(전략과제 ① 참고), 개별 이용자에게 필요한 교육을 선제적으로 제공할 수 있을 것.

□ 스타트업 커뮤니티 형성 및 활동 지원

- 스타트업을 위해 커뮤니티를 만들거나 확장하고 싶은 시민을 대상으로 사서 주도로 커뮤니티를 형성할 수 있음.
  - 이를 위해 고객 프로파일과 도서관의 활동 프로파일 관리 필요
- 나아가 시민이 직접 커뮤니티를 만들어갈 수 있는 환경을 만들 수 있음.
  - 시민이 직접 만들고 싶은 커뮤니티의 성격과 목적 등을 설명하는 웹사이트 운영 가능
- 또한, 커뮤니티 활동을 지원하기 위해 회의실, 메이커스페이스 등의 도서관 내 단체 공간을 충분히 확보할 필요가 있음.
  - 이들 공간은 자료 공간과 멀리 떨어져거나 분리되어서는 안됨.
- 도서관 차원에서 커뮤니티 간의 네트워크를 형성을 지원하여 각 커뮤니티가 필요한 경우 서로의 아이디어와 자원을 허용되는 수준에서 공유할 수 있도록 해야 함.

스타트업 제품의 마케팅 지원

- 스타트업 제품이 시장을 형성하고 시장 내에서 실제 교환이 이루어질 수 있도록 지원 가능
- 도서관이 구축한 지역, 전문가, 타 기관과의 네트워크 체계 활용 가능
- 또한, 도서관 인근 지역의 시민들 역시 스타트업 제품을 이용, 평가하고 나아가 투자유치까지 할 수 있는 채널을 제공할 수 있음.

장서의 기초 방향

- 참고자료 위주 구축 필요
- 시장성 조사 혹은 시장에 맞는 제품 개발을 위한 마케팅 관련 자료가 상당히 많이 필요할 것
- 이들 자료는 고가의 통계자료를 포함한 다양한 참고자료 및 데이터베이스 필요

서울대학교와 가산디지털단지의 중간 지점에 있다는 점에서, 두 기관과 연계해 서울시 남부의 스타트업 벨트 구축이라는 목표 설정이 가능

- 이를 위해 서울대학교 관련 분야 및 가산디지털단지의 관련 업체들과의 연결, 협력체계 마련해야 함.

다음과 같은 디지털 장서 구축 가능

- 데이터베이스
  - Business Source Complete: 경영, 경제 관련 약 3,800여 개의 저널 원문 및 산업·국가경제 시장보고서(Country Watch, EIU, Insight, OECD 등) 제공
  - KisLine: 한국신용평가정보가 제공하는 국내 상장·외국 기업의 재무제표 및 신용정보, 기업·산업 분석보고서, 국내 금융시장 정보·뉴스 제공
  - Passport(Euromonitor): 산업별, 국가별, 소비자별, 기업별 통계와 분석을

제공하는 글로벌 마켓 리서치 데이터베이스

- WRDs: 금융, 회계, 은행, 경영 등에 관한 DB를 통합적으로 이용 가능
- Eikon: 톰슨로이터사의 글로벌 기업·금융 데이터베이스. 전 세계 기업 재무제표 및 주가, 전세계 주식 및 채권시장 데이터 및 뉴스, 파생 상품, 원자재, 환율 등 다양한 금융경제데이터의 검색 및 추출 가능
- Regional Business News: 미국과 캐나다 지역의 약 108여 개 비즈니스 출판물 원문 제공 데이터베이스. 프랜차이즈 사업, 소매 산업, 사업계획, 정치참여 이슈 등에 관한 정보 검색 가능

○ 전자저널

- Academy of Management Journal
- Academy of Management Review
- Administrative Science Quarterly
- Family Business Review
- Journal of Business Venturing
- Journal of Management Studies
- Journal of Small Business Management
- Management Science
- E-비즈니스연구
- 비즈니스연구(출처: UlrichsWeb.com)

### 3) 인문·사회과학 도서관

이용대상자 및 요구 서비스

- 인문·사회과학 연구자, 예비연구자, 학문후속세대 및 학습자
  - 인문·사회과학 분야의 다양한 장서: 한국어는 물론 영어, 중국어, 프랑스

어, 스페인어 등 다양한 언어의 단행본 및 학술지 (구독 및 Open Access)

- 개인 프로파일에 기반한 연구자 및 학습자 개개인에 최적화된 Customized Service
- 연구자 및 학습자 간 커뮤니티 형성 및 관리 지원 서비스
- 연구자 커뮤니티를 위한 공간: 개방공간 내의 규모와 성격에 최적화된 가변 모임 공간, 자료의 접근 등 서비스 포인트 제공
- 서울시 내 및 서울 동북 권역 내 다양한 대학 연구자 집단 및 대학도서관과의 협력 및 협업

○ 인문학에 관심이 있는 서울 시민 및 지역 시민

- 인문·사회과학 교양 장서: 연구자 및 학문후속세대와의 협업을 통한 장서 개발
- 인문·사회과학 기반 소양 교육, 평생 교육 등 교양 문화프로그램 개발 제공: 연구자 및 학문후속세대와의 협업
- 인문·사회과학적 이슈 및 주제를 기반으로 한 다양한 시민 커뮤니티 형성 및 관리 지원
- 인문·사회과학 기반 문화행사의 적극 개발 및 시민, 연구자와의 협업을 통한 시행
- 커뮤니티 활동 및 행사가 가능한 다양한 규모의 가변적 열린 공간 제공

○ 인문학 및 사회과학 기반의 콘텐츠 관련 사업 종사자 및 희망자

- 한국 및 세계의 문학, 민속학, 역사학, 지리학 등 콘텐츠 기반 산업의 기초 자료에 대한 충실한 개발
- 서울도서관의 다른 특화도서관과의 연계. 특히 디지털미디어 및 창업 비즈니스 도서관과의 이용자 프로파일 공유 및 공동 관리 등 개개인에 대한 연계 서비스 체계 제공
- 비즈니스를 위한 공간은 가능한 다른 특화도서관과 연계하여 제공하며, 인문·사회과학 도서관에서는 최소한으로 제공

#### 4) 공연·예술 도서관

□ 이용대상자 및 요구 서비스

○ 공연·예술 관련 종사자, 연구자 및 예비 종사자

- 공연·예술 관련 심도 깊은 장서의 구축: 미학 및 예술 관련 이론서, 확보집 등 대형도서, 공연 영상 등 다양한 미디어 포괄, 국내 도서 뿐 아니라 영문 등의 국외 도서에 대한 망라적 수집 및 관리
- 다양한 미디어의 이용 기기 및 공간 제공: 1인용 및 다인용 공간
- 다양한 규모의 공연, 시민 대상 행사 등이 가능한 다목적 공연 장소
- 공연 관련 준비가 가능한 메이커 스페이스
- 공연·예술에 관심이 깊은 시민 및 공연·예술 예비종사자를 위한 전문 강좌 프로그램 제공
- 이용자 프로파일 기반 공연·예술 관련 종사자 개개인에 대한 Customized 서비스
- 서울도서관의 다른 특화도서관과의 연계. 특히 디지털미디어, 창업·비즈니스 및 콘텐츠 개발을 위한 인문·사회과학 도서관과의 이용자 프로파일 공유 및 공동 관리 등 개개인에 대한 연계 서비스 체계 제공

○ 공연·예술에 관심이 있는 서울 시민 및 지역 시민

- 공연·예술 관련 일반 교양서 및 이론서를 중심으로 한 장서의 수집 및 관리
- 일반 시민을 대상으로 한 공연·예술 관련 시민 소양 프로그램 제공: 공연·예술 관련 종사자 및 예비종사자와의 협업 체계 기반
- 일반 시민 중 공연·예술 분야로의 진출을 희망하는 시민예술가의 활동 공간: 공연·예술 종사자의 공간과 통합하여 커뮤니티 활동 및 교류를 유도
- 서울 및 권역의 다양한 공연·예술 관련 단체와의 교류 및 협업

## 5) 과학·환경 도서관

### □ 이용대상자 및 요구 서비스

#### ○ 과학·환경 분야 연구자, 종사자, 예비연구자

- 과학·환경 분야의 심도 깊은 장서 개발: 국내 및 해외 자료를 망라하며, 최신 자료 확보를 위해 온라인 및 인쇄 학술지와 다양한 보고서의 망라적이고 심도깊은 수집 및 관리
- 과학·환경 관련 다양한 미디어 자료 수집 및 제공: 미디어 이용 기기 및 공간
- 연구자 및 종사자간 커뮤니티 활동, 실험, 제작 등을 위한 메이커 스페이스
- 예비연구자 및 종사자를 위한 심도 깊은 분야 진입 프로그램 제공
- 이용자 프로파일 기반 과학·환경 관련 종사자 개개인에 대한 Customized 서비스
- 서울도서관의 다른 특화도서관과의 연계. 특히 창업·비즈니스 도서관과의 이용자 프로파일 공유 및 공동 관리 등 개개인에 대한 연계 서비스 체계 제공

#### ○ 과학·환경 분야에 진출하고자 하는 청소년

- 과학·환경 분야 진로 정보 자료의 수집 및 제공
- 연구자, 종사자 및 예비 종사자와 함께 하는 커뮤니티 활동 지원
- 과학·환경 분야 진로를 위한 다양한 프로그램 제공: 연구자, 종사자 및 예비 종사자와의 협업 기반

#### ○ 어린이

- 과학·환경 관련 어린이 대상 장서 구축: 특히 영어자료를 함께 수집·제공하여 과학·환경 콘텐츠와 영어학습 동시 제공
- 어린이의 흥미를 유발할 수 있는 다양한 과학·환경 관련 프로그램의 개

발 및 제공: 연구자, 종사자 및 예비 종사자와의 협업 기반

#### ○ 과학·환경 분야에 관심이 있는 서울 시민 및 지역 시민

- 과학·환경 분야의 교양을 위한 장서 개발: 연구자 및 종사자와의 협력에 기반한 장서 개발
- 과학·환경 분야의 교양 프로그램 개발 및 제공
- 서울식물원을 비롯한 서울 및 권역의 다양한 과학·환경 기관 단체, 그리고 대학의 관련 학과들과의 협업

## VII. 기능분석을 통한 조직 및 인적자원관리 방안

### 1. AHP분석

#### 1) AHP분석 개요

##### AHP분석 목적

- 의사결정 문제를 상호 관련된 의사결정 사항들의 레벨로 분류하여 의사결정계층(Decision Hierarchy)을 설정하고 계층구조를 구성하고 있는 요소 간의 쌍대비교에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착함.
- 주로 상충되는 복수의 기준이 존재하는 상황에서의 의사결정에 대하여 평가자가 선택할 수 있는 여러 대안을 체계적으로 순화시키고 그 가중치를 비율척도로 도출하는 방법으로 진행함.
- 서울시립공공도서관 기본계획수립연구의 내부환경분석을 통한 조직진단 모색에 활용함.

##### AHP분석 일정

- 일시: 2019. 11. 04(월) ~ 2019. 11. 11(월)
- 장소: 각 관계기관
- 설문대상자: 40명(서울도서관 내부관계자 및 실무자, 도서관 관련 외부자 문위원 및 문헌정보학과 교수 등 박사과정 이상의 대상자)
- 인터뷰담당자: 임승빈 교수, 문설아 석사과정

□ AHP분석 전략수립구조

<그림 7-1> AHP분석 전략수립구조

<p><b>전문화</b></p> <p>(1) 인력의 전문화 (2) 기능의 전문화</p>	<p><b>Maker-space전략</b></p> <p>(1) 가변성 공간 창조 (2) 직원-volunteer-menti-mentor (유기성장조)</p>
<p><b>참여와 Governance</b></p> <p>(1) 지역거버넌스 구축 (2) 전문가 참여추진</p>	<p><b>IoT와 관련된 서비스고도화</b></p> <p>(1) 정보소의 및 격차해소 (2) 국가 Big-data와 연계, 민간시장 활성화</p>

2) AHP분석의 결과

가. 의견조사방법

- 도서관 운영계획 수립에 관한 인식을 물어보는 질문을 개발 후 설문조사 방식으로 의견을 조사함.
- 설문은 폐쇄형 자기 응답식 문항으로 구성되며, 도서관 운영계획 수립 시 고려해야 할 기본전략과 기본전략의 세부 활동 중요도, 인력구성안, 인구특성에 관한 내용으로 구성(부록3. 참조)
- 도서관 운영계획 수립 시 고려해야 할 기본전략: 인적기능적 전문화, 실현공간화(maker-space), 참여 거버넌스, IoT 서비스 고도화의 네 가지

전략에 대해서 위계적 선호를 확인하는 문항으로 구성(AHP, 쌍대비교척도)

- 기본전략의 세부 활동 중요도: 각 전략의 세부 활동 두 가지에 대해서 중요수준을 확인하는 문항으로 구성(리커트척도)
- 인력구성안: 일반적인 도서관과 복합지식 문화공간으로 변화된 도서관 각각에 대하여 일반직과 계약직의 인력비율설정 문항으로 구성(명목척도)
- 인구특성: 전문성 확인을 위한 집단구분, 전공여부, 학력, 도서관 관련 업무 담당 여부, 도서관 관련 업무 담당 기간에 대한 문항으로 구성(명목척도)
  - 설문은 ① 서울시에 소재하는 대학 중 두 곳을 무작위 추출하여 선정 후 해당 대학의 전문가와 ② 서울시에서 도서관 관련 업무를 하는 공무원을 대상으로 실시함.
  - 배포된 50부의 설문 중 44부 수거 후 검수를 거쳐 최종 39부의 설문을 분석함.

나. 설문응답자 특성

- 설문응답자 대부분이 도서관에 대한 기본적인 지식과 분야 전문성을 가지고 있는 것으로 확인됨.
  - 집단구분은 도서관 공무원 59%, 도서관 관련 전문가 38.5%로 조사됨.
  - 도서관 관련 전공자는 87.2%에 이룸.
  - 학력에서 1명을 제외하고 전원 대학교 이상의 학력을 소유, 집단구분에서 일반인이라고 응답한 1명이 대학교 재학으로 응답한 1명과 동일한 인원
  - 도서관 관련 업무 담당을 하는 인원이 89.7%임.
  - 도서관 관련 업무 담당 기간이 있는 인원이 37명으로 전체 응답자 39명 중 2명만이 도서관 업무 경력이 없음.

〈표 7-1〉 설문응답자 특성

구분	빈도	비율(%)	
전문성 집단구분	공무원	23	59.0
	전문가	15	38.5
	일반인	1	2.6
	합계	39	100
도서관 관련 전공 여부	전공자	34	87.2
	비전공자	5	12.8
	합계	39	100
학력	대학교 재학	1	2.6
	대학교 졸업	15	38.5
	대학원 재학	3	7.7
	대학원 졸업	20	51.3
	합계	39	100
도서관 관련 업무 담당 여부	일함	35	89.7
	아님	4	10.3
	합계	39	100
도서관 관련 업무 담당 기간	1년 미만	5	13.5
	1~3년	2	5.4
	4~10년 미만	10	27.0
	10년 이상	20	54.1
	합계	37	100

○ 전략 우선순위 인식, 세부 활동 선호도, 인력구성안의 응답에 대해서 전체 응답자, 도서관 전공 전문가, 도서관 공무원으로 구분하여 각각 분석 시행함.

- 비전공자 5명은 공무원 3명, 전문가 1명, 일반인 1명
- 전체 응답자 39명 중 도서관 전공 전문가가 14명, 도서관 관련 공무원이 20명으로 설문응답자는 이 두 집단으로 구분된다고 볼 수 있음.

다. 기본전략에 대한 우선순위 인식

□ 인적·기능적 전문화, 실현공간화(maker-space), 참여 거버넌스, IoT 서비스 고도화의 네 가지 전략에 대해서 설문응답자 전원, 도서관 전공 전문가, 도서관 공무원의 우선순위 인식을 확인함.

○ 우선순위 인식 값을 가중치로 활용하여 네 가지 전략의 세부 활동 선호도에 반영함.

○ 기본전략은 다음 네 가지임.

인적·기능적 전문화	실현공간화	참여 거버넌스	IoT 서비스 고도화
------------	-------	---------	-------------

□ 전체 응답자를 대상으로 한 조사결과는 다음과 같음.

〈표 7-2〉 기본전략의 상대적 중요도(전체 응답자)

	인적·기능적 전문화	실현 공간화	참여 거버넌스	IoT 서비스 고도화	Geomean	Eigen Vector	Eigen Value
인적·기능적 전문화	1.00	0.63	0.66	0.54	0.69	<b>0.17</b>	0.67
실현 공간화	1.59	1.00	0.90	0.57	0.95	<b>0.23</b>	0.92
참여 거버넌스	1.51	1.12	1.00	0.66	1.03	<b>0.25</b>	0.99
IoT 서비스 고도화	1.86	1.75	1.52	1.00	1.49	<b>0.36</b>	1.44
λ max	4.01			<b>C.I.</b>	0.00	<b>C.R.</b>	0.55%

\* 가로 속성값 = 항목별 응답값의 기하평균

\* Eigen Vector = Geomean/∑ Geomean

\* Eigen Value = 가로 속성값과 Eigen Vector의 행렬값

\* 최대고유치(λ max) = ∑(Eigen Value/Eigen Vector)/n(요소의 수)

\* 일관성지수(C.I.) = (λ max - n)/(n - 1)

\* 일치비율(C.R.) = (C.I./R.I.) x 100 (C.R. ≤ 10%)

○ 전체 응답자를 대상으로 한 조사결과에서 응답의 일치비율이 0.55%로 나타나 전체 응답자의 판단 일관성은 매우 양호

○ 도서관 운영계획 수립 시 고려해야 할 기본전략의 우선순위는 Eigen Vector를 통해 확인

- 우선순위: IoT 서비스 고도화-참여거버넌스-실현 공간화-인적'기능적 전문화

□ 도서관 관련 전문가를 대상으로 한 조사결과는 다음과 같음

〈표 7-3〉 기본전략의 상대적 중요도(전문가)

	인적'기능적 전문화	실현 공간화	참여 거버넌스	IoT 서비스 고도화	Geomean	Eigen Vactor	Eigen Value
인적'기능적 전문화	1.00	0.49	0.78	0.36	0.61	<b>0.14</b>	0.56
실현 공간화	2.05	1.00	1.25	0.47	1.05	<b>0.24</b>	0.96
참여 거버넌스	1.27	0.80	1.00	0.46	0.83	<b>0.19</b>	0.76
IoT 서비스 고도화	2.79	2.13	2.16	1.00	1.89	<b>0.43</b>	1.74
$\lambda \max$	4.02		<b>C.I.</b>	0.01		<b>C.R.</b>	0.71%

○ 전문가를 대상으로 한 조사결과에서 응답의 일치비율이 0.71%로 나타나 전체 응답자의 판단 일관성은 매우 양호

○ 도서관 운영계획 수립 시 고려해야 할 기본전략의 우선순위는 Eigen Vector를 통해 확인

- 우선순위: IoT 서비스 고도화-실현 공간화-참여거버넌스-인적'기능적 전문화

□ 도서관 공무원을 대상으로 한 조사결과는 다음과 같음

〈표 7-4〉 기본전략의 상대적 중요도(도서관 공무원)

	인적'기능적 전문화	실현 공간화	참여 거버넌스	IoT 서비스 고도화	Geomean	Eigen Vactor	Eigen Value
인적'기능적 전문화	1.00	0.65	0.55	0.61	0.69	<b>0.17</b>	0.67
실현 공간화	1.53	1.00	0.74	0.69	0.94	<b>0.23</b>	0.92
참여 거버넌스	1.81	1.35	1.00	0.77	1.17	<b>0.28</b>	1.14
IoT 서비스 고도화	1.63	1.44	1.30	1.00	1.32	<b>0.32</b>	1.29
$\lambda \max$	4.02		<b>C.I.</b>	0.01		<b>C.R.</b>	0.66%

○ 도서관 공무원을 대상으로 한 조사결과에서 응답의 일치비율이 0.66%로 나타나 전체 응답자의 판단 일관성은 매우 양호

○ 도서관 운영계획 수립 시 고려해야 할 기본전략의 우선순위는 Eigen Vector를 통해 확인

- 우선순위: IoT 서비스 고도화-참여거버넌스-실현 공간화-인적'기능적 전문화

□ 각 전략의 가중치를 정리하면 다음과 같음.

〈표 7-5〉 기본전략의 가중치

전략	전체	전문가	공무원
인적'기능적 전문화	0.17	0.14	0.17
실현 공간화	0.23	0.24	0.23
참여 거버넌스	0.25	0.19	0.28
IoT 서비스 고도화	0.36	0.43	0.32

**라. 기본전략의 세부 활동에 대한 중요도 인식**

- 기본전략별 세부 활동은 다음과 같이 구성됨.
  - 인적·기능적 전문화: 인적 전문화, 기능적 전문화
  - 실현 공간화: 가변성 공간창조, 직원 간 유기적 활동
  - 참여 거버넌스: 지역거버넌스 구축, 전문가 참여 활성화
  - IoT 서비스 고도화: 지역주민 정보격차 해소, 민간기술 수용
    - 평균값이 클수록 중요하다는 의미
    - 9점 척도를 활용하여 5점보다 더 높은 점수면 점수가 높아질수록 중요도가 커짐.

인적·기능적 전문화

- 인적 전문화에 대해서 전문가집단이 공무원집단보다 중요하다고 인식
- 기능적 전문화는 두 집단 간 차이 없음.
- 전반적으로 기능적 전문화보다 인적 전문화를 더 중요하게 인식
  - 4차 산업혁명 기술이 강조되는 상황에서 기존까지의 도서관 방법론으로는 이에 대응할 수 없음.
  - 새로운 기능을 도입하고 이 기능을 운용할 전문적 지식과 기술을 가진 인력이 필요
  - 특히 제대로 일할 인력이 갖춰지지 않으면 기능적으로 전문화 수준을 높이더라도 실제에서는 효과적인 운영을 기대하기 어려움.

**<표 7-6> 인적·기능적 전문화에 대한 중요도 인식**

항목	공무원			전문가			전체 응답자		
	응답수	평균	표준편차	응답수	평균	표준편차	응답수	평균	표준편차
인적 전문화	20	6.80	1.24	14	7.86	1.61	34	7.24	1.48
기능적 전문화	20	7.05	1.05	14	7.07	1.94	34	7.06	1.46

실현 공간화(Maker-Space)

- 가변성 공간창조, 직원 간 유기적 활동 모두에 대해서 전문가집단이 공무원집단보다 중요하다고 인식
- 전반적으로 가변성 공간창조보다 직원 간 유기적 활동을 더 중요하게 인식
  - 인적 전문화가 강조된다는 것과는 연계됨.
  - 가변성 공간을 창조하는 것이 기능적 전문화라면, 직원 간 유기성을 높이는 것은 인적 전문화라고 볼 수 있음.
  - 소통하는 도서관, 사람과 공간, 자료를 연결하는 높은 유기성을 가진 도서관이 되기 위해선 내부 업무 담당자 간 높은 유기성이 담보되어야 함.

**<표 7-7> 실현 공간화에 대한 중요도 인식**

항목	공무원			전문가			전체 응답자		
	응답수	평균	표준편차	응답수	평균	표준편차	응답수	평균	표준편차
가변성 공간창조	20	6.85	1.50	14	7.07	1.00	34	6.94	1.30
직원 간 유기적 활동	20	6.90	1.21	14	7.14	0.95	34	7.00	1.10

참여 거버넌스

- 지역거버넌스 구축, 전문가 참여 활성화 모두에 대해서 전문가집단이 공무원집단보다 중요하다고 인식
- 전반적으로 지역거버넌스 구축보다 전문가 참여 활성화를 더 중요하게 인식
  - 어떤 우선순위를 놓을 것인가를 고려해야 함.
  - 거버넌스 구축 시, 공공업무자, 전문가, 이해관계자, 유관심자 등의 협력적 관계 형성이 우선된다는 점을 고려하면, 전문가 참여 활성화는 거버넌스 구축과정의 일환이 됨.

- 다만, 현재의 도서관을 완전히 새로운 도서관으로 전환하기 위해서는 거버넌스 구축과정에서 우선 전문가의 참여를 통해 공공업무자와 전문가 간의 의사소통 과정을 통해 기본적인 형태를 구성하고 후에 이해관계자와 유관심자와의 협력을 통해 기본 형태의 미세조정 및 세부 활동 구체화, 실행화가 이루어져야 할 것임.
- 이는 이해관계자나 유관심자가 가진 전문성의 한계 때문으로 일정한 수준의 준비가 없는 상태에서 협력하자고 하는 것은 실익이 없음.

〈표 7-8〉 참여 거버넌스에 대한 중요도 인식

항목	공무원			전문가			전체 응답자		
	응답수	평균	표준편차	응답수	평균	표준편차	응답수	평균	표준편차
지역거버넌스 구축	20	6.20	1.47	14	6.93	1.14	34	6.50	1.38
전문가 참여 활성화	20	6.65	1.18	14	7.29	0.91	34	6.91	1.11

□ IoT 서비스 고도화

- 민간기술 수용에 대해서 도서관 공무원집단이 전문가집단보다 중요하다고 인식
- 지역주민 정보격차 해소는 두 집단 간 차이 없음.
- 전반적으로 민간기술 수용보다 지역주민 정보격차 해소를 더 중요하게 인식
  - 지역주민 정보격차를 해소하는 것이 더 시급하게 인식하고 있다는 점에서 도서관을 이용하는 인원이 한정적이고 도서관 자료에 접근하는 방법이 한정적이라는 점을 알 수 있음.
  - 다만, IoT 서비스로 대변되는 4차 산업혁명 기술은 더 많은 인원에게 더 좋은 접근성을 제공한다는 점에서 기술적으로 앞선 민간기술을 수용하는 것이 지역 주민 간 정보격차를 해소할 수 있는 도구적 측면의 가능성을 높인다는 점도 함께 고려되어야 할 것

〈표 7-9〉 IoT 서비스 고도화에 대한 중요도 인식

항목	공무원			전문가			전체 응답자		
	응답수	평균	표준편차	응답수	평균	표준편차	응답수	평균	표준편차
지역주민 정보격차 해소	20	7.25	1.07	14	7.21	1.58	34	7.24	1.28
민간기술 수용	20	6.85	1.23	14	6.36	1.34	34	6.65	1.28

- 앞선 분석에서 산출된 가중치를 적용하여 기본전략과 세부 활동 내용의 우선순위를 설정
  - 기본전략의 우선순위는 도서관 공무원과 전문가 간에 차이가 있음.
  - 각 기본전략 내 세부 활동 내용의 우선순위 자체는 인적·기능적 전문화를 제외하고 공무원과 전문가 간에 차이가 없었음.
  - 인적·기능적 전문화는 공무원의 기능적 전문화를 우선시켰지만, 전문가는 인적 전문화를 우선시하였음.
  - IoT 서비스를 고도화하는 것, 그중에서도 지역 주민의 정보격차를 해소하는 전략이 가장 우선시 되고 있었음.
  - 즉, 도서관 공무원과 전문가들은 지역도서관이 해야 할 가장 기본적인 역할에 집중하는 가치적 판단을 함.
  - 이는 도서관체계의 변혁을 가져오더라도 지역의 도서관으로서 기본적인 역할인 지역 주민 간 정보격차를 해소하고 지역 주민들이 손쉽게 정보를 다룰 수 있는 환경을 제공하는 것을 유지하는 활동이 되어야 함을 의미.
  - 특히 정보화 사회로 진행됨에 따라 정보독점과 정보 자원화로 인해 정보화 진행이 오히려 정보 빈곤에 빠지게 한다는 정보화의 역설을 경계하고 있는 것으로 보임.
  - 지역 주민 간 정보격차를 해소하기 위해 온라인 도서관 서비스 등의 IoT 서비스를 고도화하는 것이 가장 손쉬운 방법일 수 있는데, 결국 이를 운용하기 위해서는 나머지 전략들이 복합적으로 적용될 필요가 있음.

○ 즉, 지역주민 정보격차 해소는 가치적 측면이라면, 나머지는 이 가치를 살려낼 수 있는 기술적 측면이 강함

<표 7-10> 기본전략과 세부 활동 내용의 우선순위점수

항목		공무원			전문가			전체 응답자		
		평균	가중치	최종 점수	평균	가중치	최종 점수	평균	가중치	최종 점수
인적·기능적 전문화	인적 전문화	6.80	0.17	1.16	7.86	0.14	1.10	7.24	0.17	1.23
	기능적 전문화	7.05	0.17	1.20	7.07	0.14	0.99	7.06	0.17	1.20
실현 공간화	가변성 공간창조	6.85	0.23	1.58	7.07	0.24	1.70	6.94	0.23	1.60
	직원 간 유기적 활동	6.90	0.23	1.59	7.14	0.24	1.71	7.00	0.23	1.61
참여 거버넌스	지역거버넌스 구축	6.20	0.28	1.74	6.93	0.19	1.32	6.50	0.25	1.63
	전문가 참여 활성화	6.65	0.28	1.86	7.29	0.19	1.39	6.91	0.25	1.73
IoT 서비스 고도화	지역주민 정보격차 해소	7.25	0.32	<b>2.32</b>	7.21	0.43	<b>3.10</b>	7.24	0.36	<b>2.61</b>
	민간기술 수용	6.85	0.32	2.19	6.36	0.43	2.73	6.65	0.36	2.39

마. 직원구성에 대한 인식

일반적인 국공립 도서관에 대해서는 일반 공무원의 비율이 높아야 한다는 인식이 강했음.

○ 전체 응답자를 기준으로 공무원의 비율이 70% 이상이 되어야 한다는 응답이 70.6%

○ 도서관 공무원을 기준으로 공무원의 비율이 70% 이상이 되어야 한다는 응답이 75%

○ 도서관 전문가를 기준으로 공무원의 비율이 70% 이상이 되어야 한다는 응답이 64.2%

복합지식 문화공간으로서 도서관에 대해서는 전문계약직의 비율이 높아야 한다는 인식이 강했음.

○ 전체 응답자를 기준으로 전문직의 비율이 70% 이상이 되어야 한다는 응답이 79.4%

○ 도서관 공무원을 기준으로 전문직의 비율이 70% 이상이 되어야 한다는 응답이 80%

○ 도서관 전문가를 기준으로 전문직의 비율이 70% 이상이 되어야 한다는 응답이 78.6%

□ 일반도서관에서 복합지식 문화공간으로서의 도서관 기능이 추가될 수록 일반 공무원의 비중을 줄이고, 전문직의 비중을 늘려나갈 필요가 있음.

○ 앞서 분석된 우선순위와 함께 고려해본다면, 고도의 기술도입이나 인적 전문화, 전문가 참여 활성화 등의 여러 전략적 활동을 운용하기 위해서는 결국 일반 행정관리 임무를 수행하는 인원보다는 전문적이면서 동시에 유기적으로 움직일 수 있는 전문인력의 역할을 늘려나가기 때문임.

<표 7-11> 도서관 직원구성에 대한 인식

구분		공무원		전문가		전체 응답자	
		빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
일반적 도서관	전원 공무원	9	45.0	5	35.7	14	41.2
	공무원 8 계약직 2	5	25.0	3	21.4	8	23.5
	공무원 7 계약직 3	1	5.0	1	7.1	2	5.9
	공무원 6 계약직 4	0	0.0	2	14.3	2	5.9
	공무원 5 계약직 5	4	20.0	2	14.3	6	17.6
	전원 계약직	1	5.0	1	7.1	2	5.9
복합지식 문화공간 도서관	전문 8 일반 2	11	55.0	4	28.6	15	44.1
	전문 7.5 일반 2.5	4	20.0	4	28.6	8	23.5
	전문 7 일반 3	1	5.0	3	21.4	4	11.8
	전문 6.5 일반 3.5	3	15.0	3	21.4	6	17.6
	전문 6 일반 4	1	5.0	0	0.0	1	2.9

### 3) AHP분석 시사점

□ IoT 서비스 고도화에 중점을 두는 기본전략 수립 필요

○ 특히, 공적으로 운영되는 도서관이라는 점을 고려하여, 지역주민 간의 정보격차를 해소하기 위한 적극적 계획안이 요구됨.

□ 인적·기능적 전문화는 우선순위가 낮으나 실현 공간화 전략이나 IoT 서비스 고도화 전략을 실현하는 과정에서 자연스럽게 따라오는 기본적인 조직 전략

○ 특히, 인적 전문화가 이에 해당됨.

○ 기능적 전문화는 참여 거버넌스를 확대하는 과정에서 나오는 여러 의견과 제안에 따라 다소 변모할 가능성이 있음.

○ IoT 서비스를 고도화하는 전략은 전문운영인력과 기술적 진보가 필요하기에 당연히 민간기술을 수용하는 과정이 발생하고, 기본전략에서 가장 낮은 순위인 인적·기능적 전문화가 요구됨.

□ 실현 공간화와 참여 거버넌스에 대한 우선순위가 공무원집단과 전문가집단 간에 차이가 있으나, 운영자 입장인 공무원집단에서 참여 거버넌스에 대한 관심이 더 많을 수 밖에 없음.

○ 실현 공간화를 추진하는 것에 대해서는 새로운 기능과 새로운 방법론을 익혀야 하기에 도서관 공무원 입장에서는 다소 부담스러울 수 있음.

○ 반면, 전문가 입장에서는 다양한 사회실험의 장으로서 활용될 수 있어 선호가 발생할 수 있음.

□ 광역 단위의 도서관 운영에서 실현 공간화를 이루기 위해서는 지역의 참여적 역할이 필요하다는 점과 실현 공간화를 위한 각종 콘텐츠의 전문가집단이 참여할 수밖에 없다는 점을 고려하여 이 두 가지 전략의 추진은 두 전략의 관련성을 고려해가며 차례로 접근해나갈 필요가 있음.

- 지역도서관의 기본적인 임무를 다하는 변혁이 필요
- 기존까지의 도서관이 지역 주민 간 정보격차를 해소하는 것에 효과적이지 못했다는 인식이 존재
- 지역도서관은 먼저 지역주민 간 정보격차를 해소하는 역할이 있다는 점에서 새로운 도서관의 체계 및 운영 설계 과정에서 기본적인 존재 이유를 지속적으로 고려해야 함.
- 혁신을 담당하는 관리자는 변혁과정에서 이 부분을 지속하여 업무처리자에게 주지시켜야 할 것임.

## VIII. 효율적인 관리운영을 고려한 조직재설계 및 예산계획안

### 1. 도서관 역량구현을 위한 조직구조

#### 1) 일상적 변화에 순응하는 조직 및 서비스체계

- 미래에는 변화가 일상적인 환경이 될 것
  - 현대사회에서 신기술과 기술적 혁신이 등장하는 주기는 점점 짧아지고 있음.
  - 기술의 파급속도 역시 급격히 빨라졌으며 그 영향력 역시 매우 확대되고 있음(김진하, 2016).
- 미래에 도서관이 지원하고자 하는 사람들의 목표달성을 지원하기 위해서는 변화에 순응적인 도서관 조직 및 서비스체계 필요
- 변화에 적응하고, 나아가 변화를 선도 및 지원해야 하는 도서관 조직은 평평하고, 통합적인 동시에 유연할 필요가 있음.

#### 2) 목표 제시 및 공유를 통한 조직 전체의 목표달성 정렬

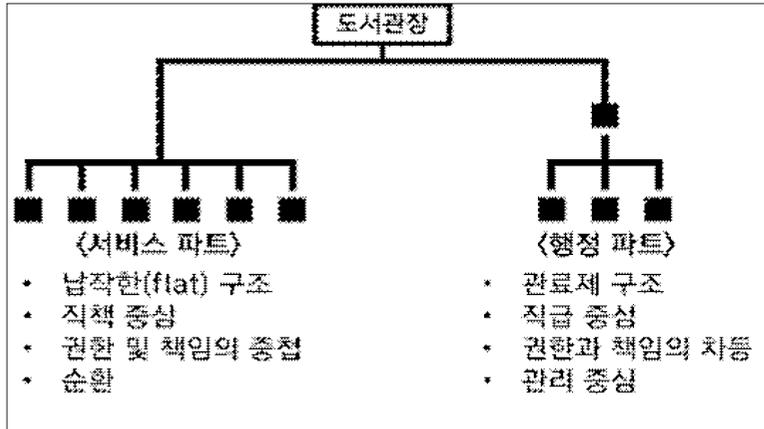
- 도서관의 목표 제시와 공유를 통해 도서관의 모든 부분이 하나의 목표를 달성하도록 해야 함.
- 도서관의 모든 하부 조직은 자기 하부 조직의 활동을 인식하고, 하부 조직의 목표가 아닌 도서관 조직의 목표를 궁극적으로 달성하기 위해 노력해야 함.

### 3) 기능적으로 중첩되는 납작한(flat) 조직구조

□ 공무원 조직 속에서 행정 파트와 서비스 파트의 직제구분 필요(그림 8-1)참고).

- 행정 파트는 기존의 직급 중심의 관료제 구조로,
- 서비스 파트는 직책 중심의 납작한 구조로 조직되는 것이 바람직.
- 국·공립대의 사례를 차용할 수 있음.

<그림 8-1> 직제 구분 조직구조 예시



□ 중첩된 권한 및 책임 필요

- 업무의 권한과 이에 따른 책임은 원칙적으로 분명히 존재해야 함.
  - 권한과 책임이 불분명한 조직의 구성원은 자신의 역할을 알기 어렵고, 이는 원활한 조직 운영을 방해
- 나아가 개인이 맡은 업무가 중첩되고, 함께 얘기할 수 있는 환경 필요
  - 권한과 책임이 분화되면 서비스의 질은 저하
  - 서비스 질 향상을 위해 중첩된 권한 및 책임이 필요

- 예를 들면, 어떤 기록이나 자료를 유지하는 책임과 이용하는 권한이 구분되어야 함.
- 이용 로그가 남기 때문에 이용자가 권한에 따라 이용 책임을 져야 하지만, 관리는 별도로 책임자 존재

- 권한과 책임을 일정 수준 이상 동시에 지닐 필요 있음.
- 권한에 따른 책임은 항상 원칙으로 있어야 하지만, 권한은 많이 중복되어야 함.

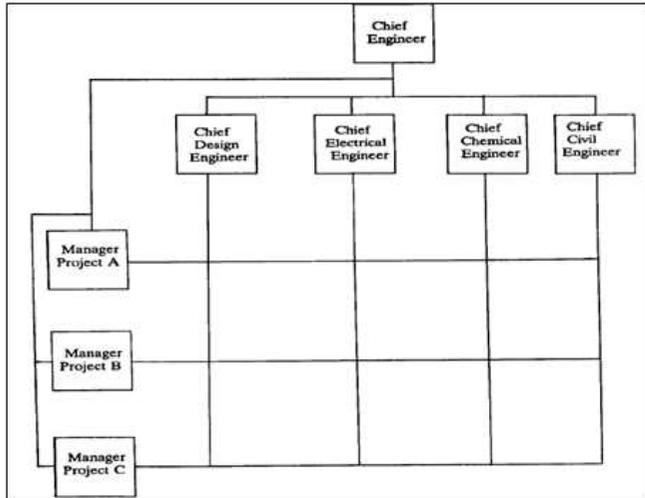
□ 직급과 직책의 상호독립적 운영 필요

- 직급과 직책을 구분하여, 직급은 낮아도 직책은 높을 수 있는 환경 필요
- 예를 들어, 직급은 서울시 공무원 체계, 직책은 서울도서관 내에서 인사권을 행사할 수 있도록 해야 함.
- 서비스직이 기능직보다 더 높은 직책이어야 함.
  - 서비스직에 더 많은 권한이 있어야 품질이 향상되기 때문
- 사서의 커리어 패스(Career Path) 개발 필요
  - 기능 담당 → 서비스 및 기능 담당 → 서비스 담당/관리직 순으로 직책이 상향되는 Career Path 확립 필요
  - 기능을 흡수, 통합하는 역량을 지닌 사서를 개발해 나가야 함.
  - 서비스 담당직은 모든 기능을 연결할 수 있어야 하고, 기능을 이용하는 권한 및 그에 따른 책임이 필요
  - 서비스 담당직은 관리직과 상호 순환할 수 있어야 함.
  - 도서관장은 최종 관리직으로, 외부 인사를 영입할 수 있을 것.

□ Matrix 조직이 대표적인 예시가 될 수 있음.

- Matrix 조직구조란 전통적인 명령일원화의 원칙을 따르지 않고, 두 명 이상의 책임자에게서 명령을 받는 이중 지휘(two boss), 이중 권한의 조직 구조(Galbraith, 2009; 안성익, 2015 재인용)
- 전통적인 수직적 조직구조에 수평적인 권한이 겹쳐 있는 다층구조가 특징(Ford & Randolph, 1992)
- 일반적인 Matrix 구조의 예시는 <그림 8-2>과 같음.

<그림 8-2> 일반적인 Matrix 구조



Ford & Randolph, 1992

#### 4) 기존 도서관 조직의 기능주의적, 관료주의적 성격 탈피

- 관료제는 베버(Weber)의 이념형(ideal type)에서 그 원형이 유래한 고전적 조직이론(김택, 2013)
- 베버(Weber)의 이념형 관료제는 조직구조와 조직의 운영절차를 공식화, 표준화하여 조직이 개인과 상관없이 효율적으로 작동할 수 있게 하는 특징을 지님. 구체적 특징은 다음과 같음(박천오, 2005).
  - 과업을 조직화시키는 법규 존재
  - 전문화를 지향하는 분업 발생
  - 조직 상호 간 혹은 조직 내부의 직위 간에 엄격한 명령 복종의 계층 관계 확립
  - 의사결정이 기술적이고 합법적인 규칙(technical and legal rules)에 따라 이루어짐.
  - 임무 수행은 문서에 의해 이루어짐.
  - 직무수행에 필요한 전문적 훈련을 받은 사람들을 구성원으로 채용하고, 일생 종사할 수 있는 직업이 되게 함.
- 그러나 관료제의 특징은 다음과 같은 역기능이 존재함(김택, 2013)
  - 동조 과잉(over conformity): 기존에 수단으로 여겨졌던 규칙의 준수가 형식주의를 야기해 그 자체가 목적이 되는 현상
  - 서면주의와 형식주의: 모든 업무 처리를 규칙에 따른 절차나 서면으로 처리
  - 인간성 상실: 조직 내 대인관계의 과도한 몰인정성(impersonality)은 냉담, 무관심, 불안 의식 등을 야기
  - 무사안일주의: 적극적으로 새로운 일을 기획 혹은 결정하지 않고 선택 혹은 상관의 지시에 따르는 소극적 행동을 보임.

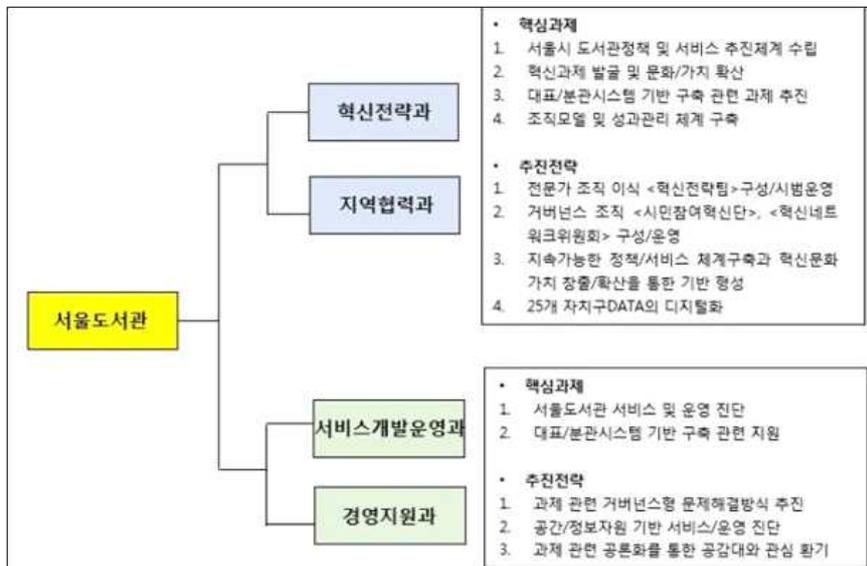
- 전문화로 인한 무능: 지나치게 고도화된 전문가는 좁은 분야의 전문성으로 인해 타 분야에 대한 이해 부족 및 아집화와 같은 병리 현상을 보임.
- 변동에 대한 저항: 변동하는 환경에 빠르게 적응할 수 있는 능력이 부족하여 변화, 발전, 쇄신에 근본적으로 저항. 이는 자기보존에 대한 위협과 불안감에서 초래되는 현상이며, 관료제에서 가장 주목하는 것은 현상 유지

## 2. 각 단계별 추진(안)

### 1) 단계별 조직도

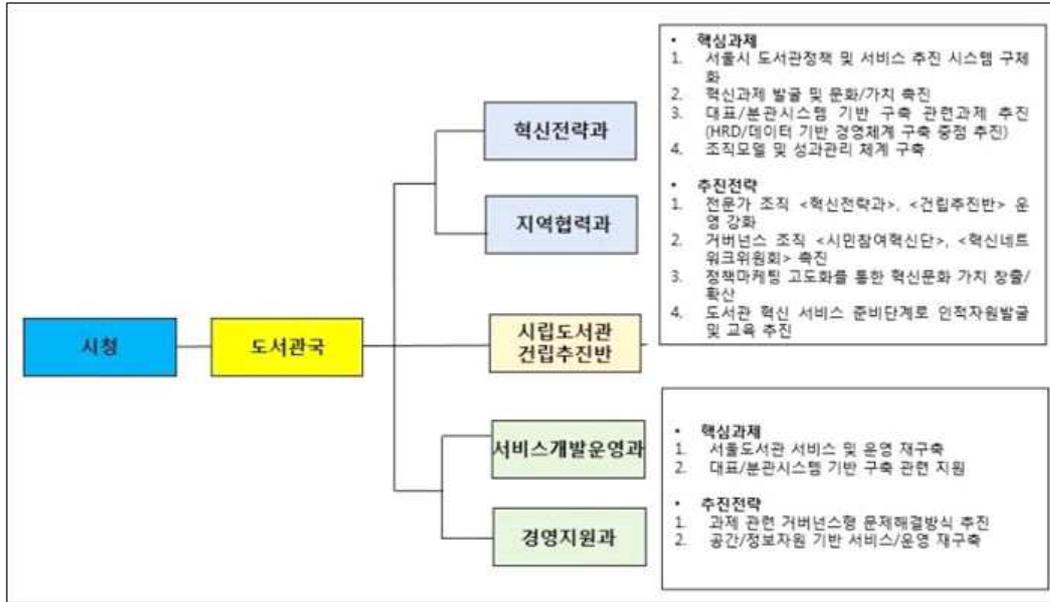
- 1단계 혁신 기반화(2020) <혁신 체계조성>

<그림 8-3> 1단계 혁신 기반화(2020)



○ 2단계 혁신 구체화(2021~2025) <혁신 촉진>

<그림 8-4> 2단계 혁신 구체화(2021~2025)



□ 단계별 조직 전환

- 혁신주도팀 중심, 과제중심으로 단계별 인적자원 역량강화, 혁신문화 확산으로 시립도서관 운영기반 확보

<그림 8-5> 단계별 조직 전환

단계	1단계 기반화	2단계 구체화
조직편제	혁신주도팀, 지원팀 이분화	과제중심별 팀구조 재편
	<혁신주도팀> 혁신전략과 지역협력과 서비스개발과  <지원팀> 서비스운영과 경영지원과	<혁신전략개발> 혁신전략과 지역협력과  <시립도서관 건립추진> 시립도서관 건립추진반  <서울도서관 서비스재구축> 서비스개발운영과 경영지원과
핵심과업	혁신추진체계 구성 서울도서관 재구축(안) 수립	혁신과제 구체화 시립도서관 건립/운영 체계 구체화 서울도서관 서비스/운영 재구축 혁신전략과+시립도서관 건립추진반 통한 추진인력양성

## 2) 단계별 추진(안) 장·단점 분석

### □ 1단계 혁신 기반화

- 1단계 혁신 기반화에 따른 단계별 조직 구성은 기존 대표도서관의 형태를 유지하고 권역별 시립도서관을 운영하는 방식임.
- 혁신주도팀과 지원팀의 이분화에 따른 비교적 적은 조직편제가 예상되며, 권역별 시립도서관 개관에도 불구하고 조직편제가 용이하다는 편의성을 장점으로 볼 수 있음.
- 반면, 서울시를 대표하는 도서관으로서 독자적인 조직이 아닌 문화본부의 하위사업 형태를 유지하기에 대표도서관과 권역별 시립도서관이 도서관의 대표성을 갖기에는 조직들의 한계성을 가짐.

### □ 2단계 혁신 구체화

- 혁신 구체화는 대표도서관이 문화본부 내 조직에서 도서관국의 형태로 전환되어 독립적인 예산편성과 함께 권역별 시립도서관 운영권한을 보유하는 단계임.
- 예산편성을 포함하여 대표도서관 및 권역별 시립도서관에 대한 운영, 조직에 대한 권한을 갖기에 현 대표도서관보다 도서관으로서의 지위를 확립할 수 있는 장점을 가짐.
- 반면, 기존 조직에 비교하여 단기간에 별도의 조직형태를 구성해야 하기에 조직 내 도서관 담당자의 전문성 부족문제가 발생 할 수 있으며, 순환보직이 갖는 직무회피(예산에 따른 책임을 피하려는 행위)로 인해 예산의 경직성이 커질 수 있음.

## IX. 인력 계획

### □ 단계별 조직 인원 배분

- 도서관 단계별 조직구성 추진(안)에 따라 인원을 배분해야 함.
  - 권역별 시립도서관의 조직 구성은 도서관 관리과(행정, 시설 포함), 정보서비스과, 권역별 시립도서관 특성에 맞는 특성과를 포함, 총 3과로 구성함.
  - 부서에 따른 인원 배치 시 고려해야 할 변수로 도서관의 크기(면적), 도서관에 배치될 도서의 수, 도서관 이용자 수, 조직 수(과 또는 팀) 등이 있음.
  - 조직의 인원 배치 시 다양한 변수가 포함될 경우 더 정확한 산출이 가능하나, 각 도서관에 배치될 도서 수와 도서관 이용자의 경우 현시점에서 파악하기 어려우므로 도서관의 크기와 부서의 수만을 고려하여 필요 인원을 산출하였음.

〈표 9-1〉 도서관별 시설규모, 장서량, 방문자수, 기구/정원

도서관명		시설 규모	장서량 (책)	방문자 수 (명/연간)	기구/정원
지역대표 도서관	부산시립시민도서관	연면적 12,558㎡ 지하 1/지상5층	870,439	566,380	1부 4과/ 47명
	대전한밭도서관	연면적 22,429㎡ 지하 2/지상4층	932,687	1,310,900	3과/ 60명
	울산도서관	연면적 32,594㎡ 지하 1/지상3층	164,575	866,770	3과/ 37명
	충남도서관	연면적 29,817㎡ 지하 1/지상4층	107,118	252,841	3팀/ 21명
지자체	천안중앙도서관	연면적 4,824㎡ 지하 1/지상4층	231,697	279,100	3팀/ 17명
	마포중앙도서관	연면적 20,229㎡ 지하 2/지상6층	203,122	70,000	4팀/ 37명
교육청	정독도서관	연면적 13,800㎡ 지하 1/지상3층	601,651	1,500,000	3과/ 52명
	남산도서관	연면적 9,329㎡ 지하 2/지상5층	666,083	1,230,900	3과/ 42명
	용산도서관	연면적 6,946㎡ 지하 2/지상5층	363,306	960,100	3과/ 29명
	송파도서관	연면적 8,259.7㎡ 지하 1/지상 4층	320,878	1,518,457	3과/ 32명

양천도서관	연면적 6,864㎡ 지하 1/지상 5층	367,485	1,718,468	3과/ 31명
부산시립중앙도서관	연면적 6,172㎡ 지하 1/지상 4층	330,145	566,389	3과/ 27명
부산시립 해운대도서관	연면적 8,555㎡ 지하 2/지상 4층	272,783	730,000	3과/ 24명
부산시립구포도서관	연면적 7,402㎡ 지하 1/지상 4층	391,900	1,000,504	3과/ 25명
대구시립중앙도서관	연면적 10,181㎡ 지하 1/지상 4층	692,971	1,670,017	4과/ 40명
대구시립동부도서관	연면적 7,395.6㎡ 지하 1/지상 4층	346,189	854,561	3과/ 21명
대구시립남부도서관	연면적 7,533㎡ 지상 4층	382,609	840,968	3과/ 21명
인천시북구도서관	연면적 8,098.3㎡ 지하 1/지상 4층	342,089	872,045	4과/ 31명
인천시중앙도서관	연면적 5,506㎡ 지하 1/지상 4층	355,444	871,377	4과/ 29명
울산남부도서관	연면적 4,479㎡ 지하 1/지상 3층	355,272	742,248	3과/ 30명
과천교육도서관	연면적 5,586㎡ 지상 3층	334,732	673,677	2부 3과/ 43명
성남교육도서관	연면적 3,897㎡ 본관 지상 5층	364,322	578,643	3과/ 38명
충청북도교육도서관	연면적 8,495㎡ 지하 1/지상 5층	411,113	622,482	4과/ 54명
나주공공도서관	연면적 6,225㎡ 지하 1/지상 5층	381,381	625,771	2부 5팀/ 33명
목포공공도서관	연면적 6,065㎡ 본관 지하1,지상 4층	401,774	1,184,402	3부 4팀/ 38명
창원도서관	연면적 7,271.95㎡ 본관 지상 2층	421,542	611,370	3과/ 31명
김해도서관	연면적 6,679㎡ 지상 3층	417,726	1,298,659	3과/ 28명

- 다음 고려변수는 부서(과 또는 팀)별 인원수로, 1과 또는 1팀에 속한 평균 인원수임.
- 표본으로 선정된 27개 도서관은 평균 3.3개 과 또는 팀이며, 1과 또는 1팀에 10명의 인원이 근무하고 있는 것으로 나타남.

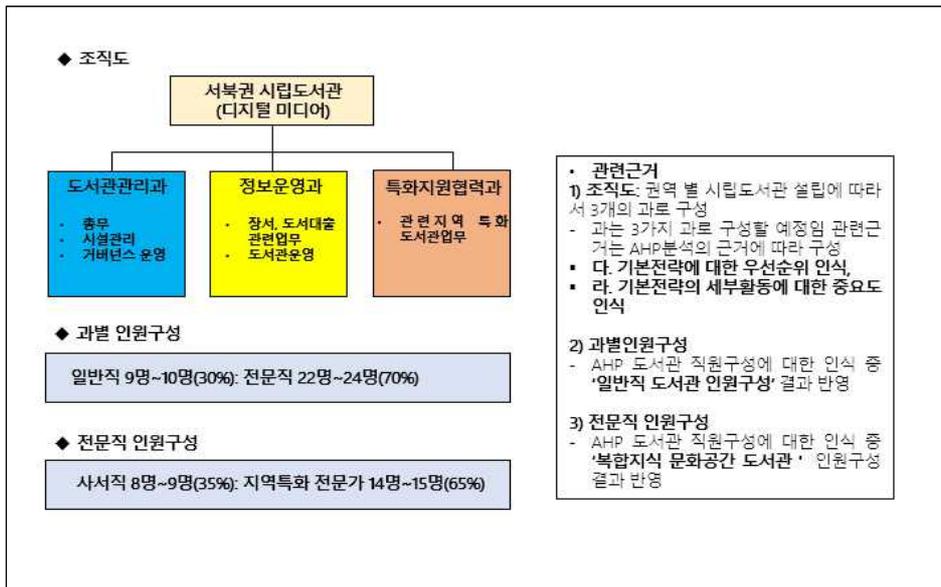
○ 권역별 시립도서관 조직 구성(안)에서 제시한 3과로 조직이 구성될 경우, 표본기관의 인원을 적용하여 평균 31명의 인원을 배치해야 함.

○ 조직인원의 배분에 활용된 도서관은 지역대표도서관, 지자체도서관, 교육청도서관에서 표본을 각각 선정하였으며, 총 27개 도서관의 크기(면적)과 부서별 조직 인원의 평균을 활용하였음.

- 27개 도서관의 면적 합계는 277,191㎡이며 총 918명의 인원으로 구성되어 있음.
- 도서관의 평균과 인원은 10,266㎡, 34명임.
- 현재 계획 중인 5개 도서관의 예상면적은 10,200㎡(9,000㎡ 2개관, 11,000㎡ 3개관)이며, 평균 10,200㎡로 27개 도서관의 면적 대비 인원을 적용하면 34명의 인원을 배치하는 것이 적절함.

□ 서북권 시립도서관(디지털 미디어) 조직도 및 인원구성(안)

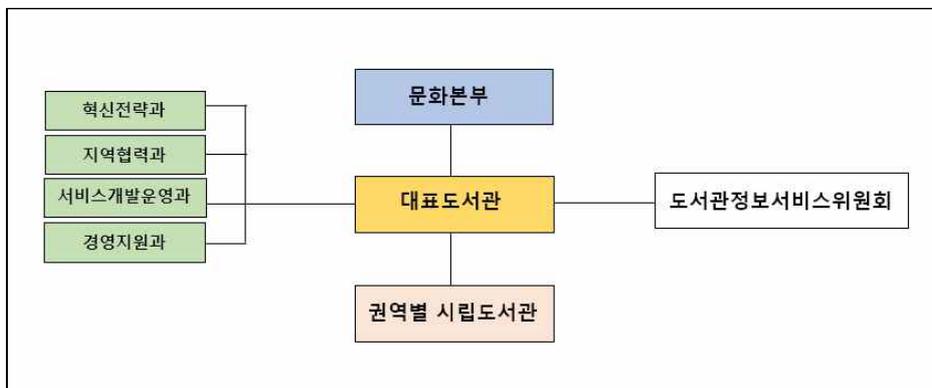
<그림 9-1> 서북권 시립도서관(디지털 미디어) 조직도 및 인원구성(안)



## 1. 단기

□ 기존조직인 문화본부 내에 대표도서관과 도서관정보서비스위원회를 두고 권역별 시립도서관을 구성함.

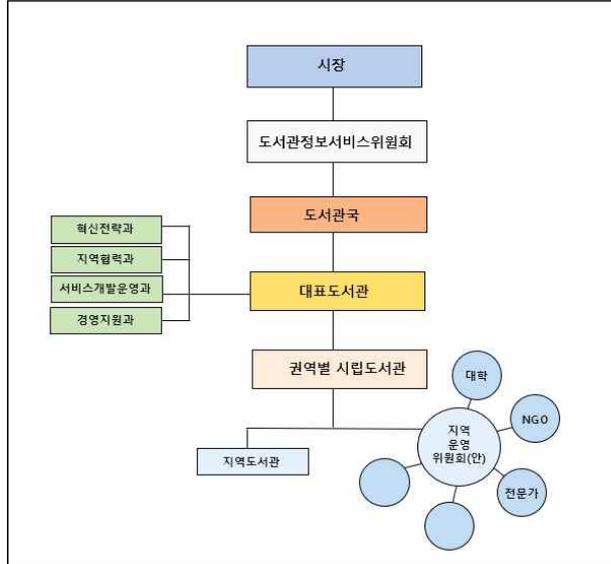
<그림 9-2> 조직계획(단기)



## 2. 중 · 장기

- 도서관정보서비스위원회 내에 도서관국을 신설하고 대표도서관과 권역별 시립도서관을 구성하며, 권역별 시립도서관 내에는 지역도서관과 지역운영위원회(학교, NGO, 전문가 등)를 구성함.

<그림 9-3> 조직계획(중·장기)



- 182 -

- 단기의 대표도서관 조직(안)은 기존의 문화본부 내에서 대표도서관과 권역별 시립도서관이 운영되는 방식임.
  - 대표도서관의 조직구성 및 지휘는 유지하며, 권역별 시립도서관의 허브역할을 수행하는 형태임.
  - 현 조직구성의 변화가 없기에 사업구성 및 인원배치의 혼란이 없다는 장점을 가짐.
- 대표도서관이 도서관으로서의 독립적인 정책사업을 수행하기 위해서는 중기적으로 도서관 거버넌스를 강화해야함.
  - 도서관 거버넌스를 강화하는 방안 중 한가지는 도서관정보위원회 내에 도서관국을 신설하는 것임.
  - 이 경우, 도서관국 조직형태로 상향되기에 도서관 정책사업을 독자적으로 수립할 수 있음
- 그리고 중·장기단계로는 도서관국 내에 대표도서관과 권역별 시립도서관을 넣어, 지역도서관과 지역운영위원회(안) 구성을 통한 거버넌스 구축 단계임.
  - 대표도서관이 권역별 시립도서관과 지역도서관 및 학교, NGO, 전문가 등 다양한 분야의 전문가를 연계하고 관리하는 형태임.
  - 기존의 도서관 정책 한계를 넘어서 지역 내 모든 도서관과 전문가의 네트워크 관리 및 거버넌스의 중심역할을 하는 형태임.

## X. 단계별 개관에 따른 예산계획안

- 도서관 개관에 따른 예산계획(안)은 서비스체계 수립에서 제시된 7개의 이행과제를 기본 기능으로 가정하여 작성하였음.
- 각각의 서비스에 해당되는 사업은 국회도서관, 서울도서관, 문화체육관광부, 정독도서관에서 2018년과 2019년 수행하는 사업예산을 각각 매칭(matching)하여 계상하였음.

〈표 10-1〉 도서관 서비스(기능)별 예산(안)

(단위: 천원)

구분	서비스(기능) <sup>5)</sup>	2018년도 예산	2019년도 예산	2년 평균
1	서울도서관 거버넌스 구축 및 운영	39,178	37,601	38,390
2	직원 역량 강화를 통한 서비스 전문화	26,400	40,967	33,684
3	기능 간 통합을 위한 솔루션 스테이션 설치	303,871	311,417	307,644
4	교양 및 전문강좌 운영	217,022	234,877	225,950
5	권역별 시립도서관 간 네트워크 체계 구축	25	1,342	684
6	타 기관과의 협력체계 강화	630	0	315
7	공간의 통합화 구현	32,925	32,110	32,518
<b>합계(장서구입 제외)</b>		<b>620,051</b>	<b>658,314</b>	<b>639,185</b>
<b>합계(장서구입 포함)</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,516,385</b>

- 서비스체계별 2018년과 2019년 예산의 평균은 6억 4천만원 정도임.
- 서비스체계 별 예산외에 장서 구입에 따른 비용이 예상됨.
- 서울도서관의 2019년 장서구입 예산은 438,600,000원이며, 신규 도서관은 이보다 더 큰 비용이 예상(2배)되기에, 서비스체계 별 예산외에 장서구입 예산액 추정비용은 약 8억7천만원 정도임.
- 권역별 시립도서관의 조직구성(안)은 크게 도서관관리과, 정보서비스과, 권역별 시립도서관 특화과 총 3과로 구성하였음.

5) 구체적인 서비스별 예산세부내역은 부록으로 첨부하였음

- 도서관 서비스체계의 7개 구분은 도서관 일반정책에 해당하고, 대부분 대표도서관과 권역별 시립도서관의 공통서비스이기에, 일반 도서관의 업무를 수행하는 도서관관리과와 정보서비스과의 업무에 해당함.
- 권역별 시립도서관의 총예산을 계획하기 위해서는 권역별 시립도서관 특화과에서 수행하는 서비스(기능)와 세부사업을 예측하고, 사업에 따른 예산액 또한 예측해야 함.
- 서북권 시립도서관(가칭)의 경우 디지털 미디어 특화도서관인데 디지털 미디어 관련 정책과 세부사업별 예산을 예측하기에는 오차의 범위가 큼.
- 때문에, 권역별 시립도서관의 특화서비스에 해당하는 예산은 인원의 배분에 맞춰서 예산을 구성하였음.
- 조직인력 구성에 따르면, 도서관관리과와 정보서비스과의 인력배분과 권역별 시립도서관 특화과의 인력배분은 총원 31명 중 17명:14명, 총원 34명 중 19명:15명의 비율임.
- 도서관 1인이 한해 동일한 사업비를 구성한다는 가정하에 정책사업비를 구성하면 권역별 시립도서관 특화과는 권역별 시립도서관 전체 사업비의 약 40% 수준임.
- 도서관관리과와 정보서비스과가 7개의 서비스를 담당하고, 총 6억 5천만원(60%)의 사업비를 계상한다면, 권역별 시립도서관 특화과는 4억 3천만원(40%)의 사업비를 예상할 수 있음.

〈표 10-2〉 도서관 서비스(기능)별 예산계획(안) 및 예산총액(안)

구분	도서관관리과 + 정보서비스과(60%)	권역별 시립도서관 특화과(40%)
<b>예산계획(안)</b>	639,185천원	426,123천원
<b>예산 총액(장서구입 제외)</b>	1,077,320천원	
<b>예산 총액(장서구입 포함)</b>	1,942,508천원	

- 권역별 시립도서관 1개관의 1년 예산계획(안)은 총 19억 원 수준으로 예측할 수 있음.

## XI. 기대효과

- 도서관은 지역사회의 주민들에게 생활SOC로서 가장 핵심적인 공간임과 동시에 4차 산업혁명 시기의 우리의 일상생활의 필수적인 공간으로 점차 그 중요성이 커져가고 있음.
- 이러한 관점에서 서울의 강남·북 균형발전이라는 관점에서도 지역의 시립공공도서관의 역할은 중추적인 공간으로써 자리 잡아야 하며 기존의 도서관의 역할에서 창작과 창업 및 디지털정보사회의 중심지로서의 역할도 기대되고 있음.
- 이러한 시점에서 본 보고서는 새롭게 태어나는 지역의 시립공공도서관의 비전체계 및 서비스체계 수립과 대표도서관의 역할, 나아가 서울시의 공공도서관 정책을 추진하기 위한 조직과 인력 규모를 제시하였음.
- 따라서 본 보고서의 기대효과는 향후 서울시의 공공도서관 정책을 추진하는 과정에서 미션과 비전 및 서비스체계 수립, 조직의 미래 모습을 어느 정도 상정하면서 구체적인 실행계획 수립에 기여하리라 기대됨.

## 참고문헌

- 관계부처 합동. 2017. 참여형 혁신창업 기반 구축을 위한 한국형 메이커 스페이스 확산방안. 경제관계장관 회의.
- 국무조정실 생활SOC추진단. 2019. 생활SOC 3개년계획(안)(2020~2022).
- 권기정. 부산 공공도서관 통합 웹서비스 플랫폼 구축. 2019. 『경향신문』. 4월 18일. [online] [cited on 2019-09-10] <[http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?art\\_id=201904181415001](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?art_id=201904181415001)>
- 김명환. 2006. 효과적인 네트워크 구조의 탐색: 국제수준의 IF를 대상으로, 한국행정연구, 15(2), 323-338.
- 김상현. 부산 122개 도서관을 하나로? 통합 웹서비스 플랫폼 구축. 2018. 『연합뉴스』. 8월 2일. [online] [cited on 2019-09-10] <<https://www.yna.co.kr/view/AKR20180802018500051>>
- 김진하. 2016. 제4차 산업혁명 시대, 미래사회 변화에 대한 전략적 대응 방안 모색. KISTEP Inl, 15. 45-58.
- 남정호. 2019. "서울시, 2025년까지 권역별 시립도서관 5곳 건립...3100억원 투입" [sited on 2019-09-20] <<http://www.ntoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=67986>>
- 김택. 2013. 관료제도론. 한국학술정보.
- 김희상 편. 2015. 세대 간 갈등의 분석과 상생 방안의 모색. 한국개발연구원. 대한민국 ICT융합 엑스포. [cited on 2019-10-01.] <<http://www.itce.kr/kor/>>
- 도서관정보나루 <<https://www.data4library.kr/>>
- 도서관정보정책위원회. 2019. 제3차 도서관발전종합계획 2019-2023.
- 문화체육관광부. 2018. 공공도서관 메이커스페이스 조성 및 운영 가이드라인.
- 문화체육관광부. 2019. 2019년도('18년 실적) 공공도서관 통계조사 결과 요약보고서.
- 문화체육관광부·한국문화관광연구원. 2019. 2019년도('18년 실적) 공공도서관 통계조사 결과 요약.
- 박천오. 2005. 정부관료제 연구의 두 관점: 특성과 과제. 행정논총, 43(1). 1-31.
- 방은주. 서울시 "스마트시티 사업에 1조4725억 투입". 2019. 『ZDNet Korea』. 3월 13일. [online] [cited on 2019-09-10.] <<https://www.zdnet.co.kr/view/?no=20190313144320>>
- 서울재정포털(<http://openfinance.seoul.go.kr/index>).
- 서울특별시. 2014. 베이비붐세대의 삶을 통해서 본 교육통계 주요 변화. e-서울통계 80호.
- 서울특별시. 2018. 『지식문화도시, 서울』을 위한 도서관 발전종합계획.
- 서울특별시. 2018. 2018 예산(안) 사업별 설명서. 서울도서관 문화본부.
- 서울특별시. 2019. 도서관발전종합계획(2019년도 시행계획).
- 서울도서관. 2019. 서울도서관운영규정.
- 서울특별시. 2019. 서울시정 4개년 계획 2019-2022.
- 서울특별시. 2019. 시민의 삶을 바꾸는 스마트시티 서울 추진 계획.
- 서울특별시. 2019. 제3차 도서관발전 종합계획(2019-2023). 도서관정책과.
- 서울특별시. 2019. 2019 예산(안) 사업별 설명서.
- 서울도서관 문화본부. 서울특별시 교육청. 2018. 2019년 도서관 네트워크 활성화 사업 추진계획.
- 서울특별시 교육청 정독도서관 <<https://jdlib.sen.go.kr/>>
- 자치법규정보시스템. [cited on 2019-10-01.] <[elis.go.kr](http://elis.go.kr)>
- 장석인. 2017. 제4차 산업혁명 시대의 산업구조 변화 방향과 정책과제. 국토, 424, 22-30.
- 정미경, 남태우. 2007. 도서관 통합서비스 모델로서의 Information Commons에 관한 연구. 한국문헌정보학회지, 41(4), 347-363.
- 지역문화진흥원. 2018. 근로시간 단축에 따른 문화생활 변화 실태조사. 책바다 <<http://www.nl.go.kr/nill/>>
- 책이음서비스 <<https://book.nl.go.kr/iplls/Index.do>>
- 청와대. 2017. 정책브리핑. [cited on 2019-10-01.] <<http://www.korea.kr>>
- 학술정보통계사이트 [cited on 2019-12-07..] <<http://www.rinfo.kr>>
- 한국노동연구원. 2011. 월간 노동리뷰. 2011년 2월호. 38-49.
- 한국문화관광연구원. 2007. 인구구조 변화에 따른 미래 문화수요 분석 및 대응 방안. 연구보고서. 허재준. 2017. 4차 산업혁명이 일자리에 미치는 변화와 대응. 노동리뷰, 62-71.

- Dowding. 1995. Model or Metaphor? A Critical Review of the Policy Network Approach, Political Studies, 136-158
- Fallows, D. "The Library Card". Atlantic. March 11, 2016. [cited on 2019-10-25] <<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/03/the-library-card/426888/>>
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. 1992. Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. Journal of Management, 18(2), 267-294.
- Galbraith, J.R. 2009. Designing Matrix Organizations that Actually Work, San Francisco, CA: Jossey-Bass.; 안성익. 2015. 매트릭스 조직은 구시대적 유물로 전략한 것인가?. 기업과혁신연구, 8(2), 33-59.에서 재인용
- Kaldis, Koukoravas & Tjortjis. 2007. Reengineering Academic Teams Toward a Network Organizational Structure.
- Kroski, E. 2017. The Makerspace Librarian's Sourcebook. Chicago: American Library Association.; 문화체육관광부. 2018. 공공도서관 메이커스페이스 조성 및 운영 가이드라인에서 재인용
- Looy, B., Gemmel, P., & Dierdonck, R. 2003. Services management (2nd ed.). Harlow: FT Prentice Hall. Miller, H. 1996. The multiple dimensions of information quality. Information Systems Management, 13(2), 79-82.
- National Library Board Singapore. [cited on 2019-10-01.] <<https://www.nlb.gov.sg/>>
- National Library Board Singapore. 2010. People excellence award 2010: Excutive summary. NLB. National Library Board Singapore. 2016. NLB innovation award 2017" Excutive summary. NLB.
- National Library Board Singapore. 2018. Overview of the national library board NLB. New York Public Library. [cited on 2019-10-01.] <<https://www.nypl.org/>>
- New York Public Library. 2018. Annual Report 2018: Libraries make us stronger.
- New York Public Library. New York Public Library. Five Year Library System Plan of Service (Public Library Systems) 2017-2021.
- Oodi Helsinki Central Library. [cited on 2019-10-01.] <<https://www.oodihelsinki.fi/en/>>
- United States Census Bureau(미연방 인구조사국) 웹사이트 [cited 2019-07-28] <<https://www.census.gov>>
- Ulrich's Periodicals Directory [cited on 2019-12-07.] <<https://ulrichsweb.serialssolutions.com/>>
- Willingham, T. 2019. 도서관 메이커스페이스. 이종욱, 오영욱(번역). 대구: 태일사.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. 2016. Services marketing: people, technology, strategy. eighth edition. New Jersey.

## 부록

[부록1] 2018년 서울도서관 예산현황

[부록2] 2019년 서울도서관 예산현황

[부록3] 서비스(기능)에 따른 기관사업별 세부예산(2018~2019)

[부록4] AHP분석 설문지

[부록5] 내부 전문가인터뷰 질문 문항

[부록6] 조직이론(네트워크 거버넌스, 조직구조론)

**[부록1] 2018년 서울도서관 예산현황**

〈표〉 2018년 문화본부 예산현황

구분	사업	2018년 예산 (단위:천 원)
	도서관 및 독서문화진흥 정책	31,312,733
도서관 육성지원	도서관 육성지원	18,609,258
	공공도서관 운영지원	6,876,500
	장애인도서관 육성지원	700,000
	작은도서관 육성지원	1,992,000
	<b>공공도서관 개관시간 연장</b>	<b>3,500,238</b>
	교육청도서관 운영비 지원	4,177,000
	도서관 책이음서비스 시스템 구축지원	552,000
	<b>서울시 사서교육 및 워크숍</b>	<b>26,400</b>
	<b>서울시 도서관정보서비스위원회 운영</b>	<b>25,120</b>
	동대문구립도서관 상호대차시스템 구축	500,000
	사립 작은도서관 운영 실태조사	80,000
	송파구 소나무언덕2호 작은도서관 시설개선	70,000
	송파2동 새마을문고 작은문화공간 조성	30,000
	강서 구립도서관 책 소독기 설치	40,000
	노원구 작은 도서관 내 책 소독기 설치	40,000
	도서관 시설확충	도서관 시설확충
개봉초 학교복합화 정부지원금		47,000
신도림고 학교복합화 정부지원금		111,000
현책 보물섬 조성		1,301,484
자양유수지 내 공공도서관 건립 지원		2,448,000
길음동 문화복합미디어센터 내 공공도서관 건립 지원		2,304,000
상봉2동 도서관 건립 지원		879,000
장위동 뉴타운 해제구역 도서관 건립 지원		455,000
신길특성화도서관 건립 지원		600,000
염리도서관 건립 지원		600,000
배봉산 숲속도서관 건립 지원		235,000

구분	사업	2018년 예산 (단위:천 원)
	쌍문동 도서관 건립 지원	892,000
서울도서관 운영	서울도서관 운영	1,787,061
	서울도서관 도서확충	432,000
	정보자료 관리 및 자료일 운영관리	250,655
	전자자료 및 연속간행물 운영관리	334,000
	서울시 발간자료 원문DB구축	64,000
	서울도서관 독서문화 프로그램 운영	25,920
	서울도서관 정보시스템 및 운영자원 유지 관리	410,886
	서울도서관 자원봉사자 운영관리	19,600
	서울도서관 홍보	110,000
	만인의 방 운영	140,000
독서문화 진흥	독서문화 진흥	1,043,930
	책읽은 서울	195,230
	서울 북 페스티벌	235,000
	한 도서관 한 책 읽기 독서토론 활성화	349,000
	책방 활성화	209,700
	<b>서울시민 도서관 및 독서문화실태조사</b>	<b>25,000</b>
	마포 트렁크 책방 축제	30,000

**[부록2] 2019년 서울도서관 예산현황**

〈표〉 2019년 문화본부 예산현황

구분	사업	2019년 예산 (단위:천 원)
도서관 및 독서문화진흥 정책		31,485,779
도서관 육성지원	도서관 육성지원	18,741,880
	공공도서관 운영지원	7,878,300
	장애인도서관 육성지원	800,000
	작은도서관 육성지원	729,500
	<b>공공도서관 개관시간 연장</b>	<b>3,500,238</b>
	교육청도서관 운영비 지원	4,177,000
	<b>도서관 직원 역량강화 교육프로그램 운영</b>	<b>40,400</b>
	<b>도서관 거버넌스 운영</b>	<b>42,000</b>
	지식정보취약계층 도서관 서비스 개선	155,000
	서울시 장서관발정책 수립	91,658
	<b>서울도서관 위탁 및 고용 실태조사</b>	<b>60,000</b>
	<b>서울도서관 서비스 실태조사</b>	<b>55,440</b>
	자치구 도서관 활동 활성화 지원사업	200,000
	도서관 시설확충	도서관 시설확충
개봉초 학교복합화 정부지원금		47,000
신도림고 학교복합화 정부지원금		111,000
책보물섬 운영(도서관 육성지원 -> 도서관 시설확충)		1,012,344
상봉2동 도서관 건립 지원		1,151,000
신길특성화도서관 건립 지원		1,321,000
염리도서관 건립 지원		1,472,000
구립공공도서관 공간개선 지원		500,000
권역별 시립도서관 조성운영		265,000
항동 푸른숲도서관 건립 지원		765,000
서울도서관 운영	<b>서울도서관 운영</b>	<b>1,726,754</b>
	<b>서울도서관 도서확충</b>	<b>440,600</b>
	<b>정보자료 관리 및 자료일 운영관리</b>	<b>140,300</b>

구분	사업	2019년 예산 (단위:천 원)
	전자자료 및 연속간행물 운영관리	334,000
	서울시 발간자료 원문DB구축	60,000
	서울도서관 독서문화 프로그램 운영	62,580
	서울도서관 정보시스템 및 운영자원 유지 관리	463,260
	서울도서관 자원봉사자 운영관리	19,720
	서울도서관 홍보	71,000
	서울도서관 자료관리시스템 고도화를 위한 정보화전략계획 수립	135,294
	독서문화 진흥	4,850,145
독서문화 진흥	책읽은 서울	212,900
	서울 북 페스티벌	235,000
	한 도서관 한 책 읽기 독서토론 활성화	321,000
	책방 활성화	194,859
	서울국제도서전 공공도서관존 운영	145,000
	서울형 북 스타트 독서사업	1,416,090
	인문 독서동아리 육성 지원	37,150
	서울형 책방 운영	238,000
	경의선 책거리 북플로우 축제	30,000
	스마트도서관 설치	1,300,000
	느린학습자의 독서문화 확산을 위한 시끄러운 도서관	419,700
	공유플랫폼을 위한 서울인독서동아리 실태 및 수요조사	150,446
	사람이 책이다 휴먼 라이브러리 행사	150,000

**[부록3] 서비스(기능)에 따른 기관사업별 세부예산(2018~2019)**

〈표〉 서비스(기능)에 따른 기관사업별 세부예산(2018~2019)

구분	서비스(기능)	기관	사업명	세부내역	2018예산	2019예산
1	도서관운영위원회 운영	국회도서관	도서관운영관리	도서관운영관리	1,100	1,056
		서울도서관_행정지원과	도서관 및 독서문화 진흥	도서관육성지원	20,138	18,741
		서울도서관_행정지원과	공공도서관운영지원	상호대차택배비지원, 공공도서관운영지원	6,876	7,878
		서울도서관_행정지원과	공공도서관개관시간연장	개관시간연장사업	3,505	3,500
		서울도서관_행정지원과	교육청도서관운영비지원	교육청도서관운영비지원	4,177	4,177
		서울도서관_행정지원과	행정운영경비	기본사무용종이류, 소규모수선비, 도서구입비, 주요업무추진급량비, 기타소모품구입비, 국내여비, 통신요금등	130	120
<b>합계</b>					<b>35,926</b>	<b>35,472</b>
2	지역 및 전문가 네트워크 구축(특화)	서울도서관_행정지원과	장애인도서관육성지원	장애인도서관운영지원, 이동도서관사업지원	700	800
		서울도서관_행정지원과	작은도서관육성지원	작은도서관관리메뉴얼제작, 작은도서관운영비지원	1,992	729
		정독도서관	지역사회와 협력을 통한 마을공동체 사업 확대	평생학습협력기관과의 교류 · 협력 프로그램	560	600
<b>합계</b>					<b>3,252</b>	<b>2,129</b>
3	조직혁신 및 조직 개발	국회도서관	도서관 인건비	인건비	25,431	26,718
		국회도서관	기관운영 기본경비	기관운영 기본경비	1,371	1,375
		국회도서관	의회정보실 기본경비	의회정보실 기본경비	57	58
		국회도서관	정보관리국 기본경비	정보관리국 기본경비	43	44
		국회도서관	정보봉사국 기본경비	정보봉사국 기본경비	44	45
		국회도서관	국회기록보존소 기본경비	국회기록보존소 기본경비	29	30
		국회도서관	전산운영경비	전산운영경비	46	47
		서울도서관_행정지원과	서울도서관위탁및고용실태조	실태조사및분석	0	60

			사			
		서울도서관_행정지원과	서울도서관서비스실태조사	서비스실태조사운영비	0	55
		정독도서관	미래지향적 도서관 역량 강화	도서관역활강화	16,158	17,790
		정독도서관	미래지향적 도서관 역량 강화	국내외 도서관협력 활성화	10,289	22,680
		정독도서관	미래지향적 도서관 역량 강화	소통하고 공감하는 도서관환경조성	124,500	121,721
<b>합계</b>					<b>177,968</b>	<b>190,623</b>
4	직원 역량 강화	문체부_예술정책관	한국문학번역원 지원	도서관-정보화시스템 및 출판부 운영	0	567
		문체부_예술정책관	도서관직원역량강화교육프로 그램운영	교육프로그램개발기획, 사서교육모델시범운영, 도서관장및사서역량강화공동연수운영경비, 전국도서관대회프로그램운영	26,400	40,400
<b>합계</b>					<b>26,400</b>	<b>40,967</b>
	요구 파악 기반 솔루션 제공	국회도서관	입법자료지원	입법자료지원	468	553
		국회도서관	법률정보지원	법률정보지원	668	668
		서울도서관_행정지원과	지식정보취약계층도서관서비스개선	서비스개발을위한자문회의, 도서관서비스개선사업비	0	155
		서울도서관_행정지원과	서울시장서개발정책수립	시민정보요구조사용역비	0	91
		정독도서관	지식정보자원확충-제공	다양한 유형의 지식정보자원 확충	285,273	281,480
		정독도서관	지식정보자원확충-제공	고객 지향의 자료 이용 서비스 제공	3,462	3,000
		정독도서관	고객 지향 서비스 구현	이용자 커뮤니티 활성화	2,000	2,000
		정독도서관	고객 지향 서비스 구현	참여하는 열린 도서관	2,000	4,470
		정독도서관	다양한 마케팅을 통한 도서관 홍보 활성화	자료발간	2,000	18,000
		정독도서관	다양한 마케팅을 통한 도서관 홍보 활성화	온라인홍보	2,000	비예산
		정독도서관	다양한 마케팅을 통한 도서관 홍보 활성화	언론홍보	2,000	비예산
		정독도서관	다양한 마케팅을 통한 도서관	알리미 정독	2,000	비예산

			홍보 활성화			
		정독도서관	다양한 마케팅을 통한 도서관 홍보 활성화	그밖의 홍보활동(견학, 서울특별시 교육청 홍보매체 등)	2,000	1,000
		<b>합계</b>			<b>303,871</b>	<b>311,417</b>
6	기능 간 통합을 통한 원스톱 서비스 제공	서울도서관_행정지원과	공유플랫폼을위한서울시독서 동아리실태및수요조	독서동아리실태조사용역,운영교육등	0	150
		<b>합계</b>			<b>0</b>	<b>150</b>
7	교양 및 전문강좌 운영	문체부_문화정책관	인문정신문화 사회적 확산 지원	길 위의 인문학	11,722	10,499
		문체부_문화정책관	인문정신문화 사회적 확산 지원	인문정신문화 온라인서비스 제공	1,000	1,000
		문체부_문화정책관	인문정신문화 사회적 확산 지원	인생나눔교실 운영	3,300	3,300
		문체부_문화정책관	인문정신문화 사회적 확산 지원	인문정신문화 실태조사	50	50
		문체부_문화정책관	인문정신문화 사회적 확산 지원	21세기 인문가치 포럼 개최	300	300
		문체부_문화정책관	인문정신문화 사회적 확산 지원	세계평화대회 개최	500	0
		서울도서관_행정지원과	서울형북스타트독서사업	북스타트사업홍보비등,서울형북스타트독서 사업비지원	0	1,416
		서울도서관_행정지원과	인문·독서동아리육성지원	독서동아리운영매뉴얼기획,운영매뉴얼제작, 독서동아리활동공유워크숍개최,독서동아리 전문교육지원	0	37
		서울도서관_행정지원과	서울형책방운영	평생교육서점 운영, 문화예술서점 운영, 서울서점주간 운영, 서울형 책방 홍보	0	238
		서울도서관_행정지원과	경의선책거리북플로우축제(시	축제행사개최	0	30

			민참여)			
		서울도서관_행정지원과	느린학습자의독서문화확산을 위한시끄러운도서관	읽기쉬운매거진제작(보조자료),독서교실멘 토단활동매뉴얼제작,느린학습자를위한독서 교실운영등	0	419
		서울도서관_행정지원과	사람이책이다휴먼라이브러리 행사	휴먼라이브러리사업지원	0	150
		정독도서관	독서활동 지원 및 정보서비스 강화	책 읽는 도서관	480	500
		정독도서관	독서활동 지원 및 정보서비스 강화	독서동아리 운영	9,700	11,290
		정독도서관	독서활동 지원 및 정보서비스 강화	지식정보자원 제공(족보, 향토자료)	2,000	2,000
		정독도서관	디지털 라이브러리 서비스 확대	전자저널(DB-Pia) 구독 제공	3,500	3,500
		정독도서관	디지털 라이브러리 서비스 확대	토익, 토플 모의고사 응시 제공	2,000	2,000
		정독도서관	디지털 라이브러리 서비스 확대	낙소스(Naxos) 클래식 음악 제공	2,530	2,530
		정독도서관	함께 참여하는 독서운동 활성화	도서관 주간	2,000	2,400
		정독도서관	함께 참여하는 독서운동 활성화	가정의 달	2,000	500
		정독도서관	함께 참여하는 독서운동 활성화	독서의 달	2,000	1,400
		정독도서관	함께 참여하는 독서운동 활성화	책의 날	2,000	500
		정독도서관	행복 독서문화 확산	온 가족 책 잔치(제7회)	31,665	32,000
		정독도서관	행복 독서문화 확산	책 읽는 종로, 도서관 축제(제4회)	0	1,000

정독도서관	행복 독서문화 확산	청소년 진로직업체험 진로도서관	2,168	2,000
정독도서관	대상별 독서 프로그램 운영	도서관 DAY	1,000	1,200
정독도서관	대상별 독서 프로그램 운영	유아 「북스타트」	2,700	2,000
정독도서관	대상별 독서 프로그램 운영	청소년 「북스타트」	1,400	2,000
정독도서관	대상별 독서 프로그램 운영	도서관 1박 2일 캠프	700	650
정독도서관	대상별 독서 프로그램 운영	죽보교실	610	610
정독도서관	대상별 독서 프로그램 운영	초록 한마음 희망 만들기	1,280	1,300
정독도서관	학교·교육지원청 연계 독서교육 활성화	청소년 진로 프로그램	1,760	1,500
정독도서관	학교·교육지원청 연계 독서교육 활성화	독서동아리 지원 「꿈! 책 꾸러미」	2,136	1,200
정독도서관	학교·교육지원청 연계 독서교육 활성화	독서토론 「여럿이 함께」 개발·보급	1,296	1,300
정독도서관	학교·교육지원청 연계 독서교육 활성화	서울시교육청 공공도서관 연합 독서 프로그램	400	500
정독도서관	학교·교육지원청 연계 독서교육 활성화	도서관 활용 독서교육	1,840	1,840
정독도서관	학교·교육지원청 연계 독서교육 활성화	학교·교육지원청 연계 독서교육	1,000	1,000
정독도서관	자유학년제 독서문화 프로그램 운영	Book村 청소년 로고스	6,370	6,500
정독도서관	자유학년제 독서문화 프로그램 운영	정독도서관 산책	1,150	1,500
정독도서관	자유학년제 독서문화 프로그램 운영	「고인돌」(고전 인문학이 돌아오다)	3,800	재배정
정독도서관	자유학년제 독서문화 프로그램 운영	빛깔 있는 만남, 느낌 있는 만남	1,750	1,760

	프로그램 운영			
정독도서관	창의·인성 함양 독서 프로그램 운영	도서관 대학	8,200	재배정
정독도서관	창의·인성 함양 독서 프로그램 운영	직장인을 위한 야간 프로그램	1,430	재배정
정독도서관	창의·인성 함양 독서 프로그램 운영	마을결합형 도서관[신규]	0	재배정
정독도서관	생애주기별 맞춤형 평생학습 프로그램 운영	평생교육을 위한 문화교실	76,266	67,338
정독도서관	생애주기별 맞춤형 평생학습 프로그램 운영	지정평생학습관 프로그램	8,000	재배정
정독도서관	행복한 가정을 위한 학부모교육 지원	학부모대학 캠퍼스	4,600	5,220
정독도서관	다문화 정보 및 프로그램 제공	다문화 공감 프로그램 활성화	3,000	2,760
정독도서관	다문화 정보 및 프로그램 제공	다문화 언어교육 프로그램 운영	850	840
정독도서관	다문화 정보 및 프로그램 제공	「정독도서관 다문화 축제」 개최	2,650	2,600
정독도서관	지식정보소외계층을 위한 프로그램 제공	장애인 대상 프로그램	469	500
정독도서관	지식정보소외계층을 위한 프로그램 제공	어린이·청소년 대상 프로그램	1,940	750
정독도서관	지식정보소외계층을 위한 프로그램 제공	고령자 대상 프로그램	1,510	750
정독도서관	서울교육박물관 운영	유물 DB 구축, 전시물 확충 및 전시물	0	50,200

				관람등 문화예술교육 프로그램		
<b>합계</b>					<b>217,022</b>	<b>234,877</b>
8	권역별 시립도서관 간 네트워크 구축(특화)	서울도서관_행정지원과	도서관거버넌스운영	도서관시민참여위원회구성운영, 공공도서관 혁신위원회구성운영, 도서관정보서비스위원 회, 서울도서관네트워크, 자치구대표도서관장 회의운영, 광역대표도서관등네트워크구성운 영	25	42
		서울도서관_행정지원과	스마트도서관(무인도서대출반 납기)설치(시민참여)	스마트도서관설치(10개소)	0	1,300
<b>합계</b>					<b>25</b>	<b>1,342</b>
9	타 기관과의 협력체계 구축·강화(특 화)	문체부_예술정책관	도서관정책 개발 및 서비스환경 개선	2018년 해의 작은도서관 조성 사업 운영	630	0
<b>합계</b>					<b>630</b>	<b>0</b>
10	공간의 통합화 구현	국회도서관	전자도서관운영	전자도서관운영	10,023	16,090
		문체부_예술정책관	도서관정책 개발 및 서비스환경 개선	도서관정보정책위원회 운영	334	0
		문체부_예술정책관	도서관정책 개발 및 서비스환경 개선	도서관 서비스 개선	1,656	0
		문체부_예술정책관	도서관정책 개발 및 서비스환경 개선	도서관 기반 조성	4,033	0
		문체부_예술정책관	도서관정책 개발 및 서비스환경 개선	메이커스페이스조성및운영	50	0
		문체부_예술정책관	도서관정책 개발 및 서비스환경 개선	도서관 빅데이터 분석 활용 체계 구축	809	0
		정독도서관	디지털 라이브러리 서비스 확대	정보화기기 및 네트워크 점검	14,520	14,520

- 202 -

		정독도서관	디지털 라이브러리 서비스 확대	도서관자동화시스템 서비스	1,500	1,500
<b>합계</b>					<b>32,925</b>	<b>32,110</b>
11	장서 정책 수립(도서구입 *2,3배)	국회도서관	도서관자료확충	도서관자료확충	4,757	5,144
		국회도서관	도서관자료보존및열람	도서관자료보존및열람	1,588	1,665
		국회도서관	국회기록물관리	국회기록물관리	497	763
<b>합계</b>					<b>6,842</b>	<b>7,572</b>
<b>총계</b>					<b>804,861</b>	<b>856,659</b>

- 203 -

[부록4] AHP분석 설문지

ID:

### 공공도서관의 운영계획수립을 위한 기초조사

안녕하십니까? 한국행정학회는 서울특별시와 함께 공공도서관의 운영 기본계획에 관한 연구를 진행하고 있습니다.

서울특별시는 4차 산업혁명 시대에 대응하기 위해 공공도서관을 혁신적으로 발전시키려는 전략을 마련하고 있습니다. 이를 위해 도서관 운영계획을 수립하기 위한 기초 조사가 필요합니다.

설문은 쌍대비교를 통한 상대적 가중치를 발견하는 방식과 일반적인 5점 점수형 방식으로 이루어져 있으며, 기본전략의 중요도 확인과 세부 활동의 중요도로 구성되어 있습니다.

본 설문지의 응답 내용은 통계법 제8조에 따라 본 연구의 연구목적 외로 사용되지 않습니다. 귀하의 의견을 모두 귀중한 연구자료로 활용될 것입니다. 감사합니다.

2019년 11월

연구책임자 임승빈(명지대학교)  
설문담당자 문설아(명지대학교 대학원)

### <작성요령>

본 설문 내용 중 쌍대비교를 통해 제시되는 항목 간 상대적 중요도를 평가하는 방법을 설명해 드립니다. 질문 문항에서 제시되는 두 항목을 상대적으로 평가하여 더 중요하다고 생각하시는 쪽에 점수를 부여하시면 됩니다. 예를 들어 A와 B를 비교할 때 A가 B보다 중요하다고 생각하시면 A가 있는 왼쪽에, B가 A보다 중요하다고 생각하시면 B가 있는 오른쪽에 표시하시면 됩니다. 동등하다면 가운데에 표시하시면 됩니다.

아래 표시 요령을 참고하여 신중히 응답해주시십시오. 감사합니다.

### <AHP 평가 예시>

\* A가 B보다 '매우 중요' 하다고 판단하는 경우 : 왼쪽 4에 표시

번호	항목	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	동등	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요	항목
1	A	5	4	3	2	1	2	3	4	5	B

## □ 도서관 운영계획 수립 시 고려해야 할 기본전략

다음 제시된 4가지 요인 중 공공도서관의 운영계획 수립과 관련하여 중요도가 큰 것을 평가해주시시오. (○ 표시해주시시오)

### <기본전략>

인적·기능적 전문화	실현 공간화 (Make-Space)	참여 거버넌스	IoT 서비스 고도화
<p><b>※ 기본전략 설명</b></p> <p><b>(1) 인적·기능적 전문화</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•인적 전문화: 인적 전문화란 각 사람의 자질과 특성을 고려한 인적 자원의 배치로써 권역별 시립도서관의 전문성이 강화된다면 일반적인 도서관사서 뿐만 아니라 디지털 미디어 전문가, 창업·비즈니스 전문가 등 인력의 다양성과 전문성을 의미한다.</li> <li>•기능적 전문화: 권역별 시립도서관의 기능이 5개 권역으로 구분된 상태에서 일반도서관과 대비되는 권역별 시립도서관의 기능적 작용으로써의 전문성을 의미한다.</li> </ul> <p><b>(2) 실현공간화(maker-space)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•가변적 환경 공간 창조: 책을 소장하고 도서와 정보의 트랜잭션(Transaction)이 일어나는 장소를 넘어서서 사람과 미디어의 변화 등을 모두 포용하고자 하는 가변적 환경을 의미한다. 즉, 도서관은 이용자의 연령 또는 직업에 관계없이 사람과 문화를 이어주는 지역공동체 공간으로써 이용자들의 협력과 네트워킹으로 새로운 시민문화를 창조하는 무한한 가능성의 공간으로 본다.</li> <li>•직원 간 유기적인 활동(Volunteer-Menti-Mentor): 전문성 있는 5개 권역별 시립도서관으로 구분된 상태에서 조직원은 다양한 전문성과 문화 및 배경을 가진 직원들로 구성된다. 이에 따라 전문성 혼란과 문화적 혼란 그리고 소통의 혼선을 피할 수 있는 효율적인 커뮤니케이션과 직원 간의 건강한 유기적인 활동이다.</li> </ul> <p><b>(3) 참여와 거버넌스(Governance)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역거버넌스 구축: 거버넌스란 사회의 다원화와 경제수준의 향상, 시민의식의 고장으로 도시정책에 대한 시민 참여의 욕구가 크게 증가함에 따라 시민과 기업 등 민간분야의 창의성과 아이디어를 정책에 반영할 수 있도록 정책에 의해 영향을 주고 받는 다양한 주체의 의사결정과정을 의미한다. 즉 시민을 포함한 다양한 이해관계자의 이해관계를 상호이해하고, 자신들의 권리를 행사하는 동시에 자신들의 의무를 다하며, 이해관계자 상호간의 견해 차이를 조정하는 다양한 체계와 과정 및 제도이다.</li> </ul>			

•전문가 참여추진: 거버넌스(Governance)는 과거처럼 하향식의 일방적인 관주도가 아닌 관련 주체들의 협업체계를 필요로 하며, 특히 시민, 전문가내지 시민단체 그리고 행정의 3개의 섹터의 협력관계가 매우 중요한데 그 중 전문가의 참여는 시민참여에 대한 연구와 다양한 정보수집 그리고 자문의 역할을 하는 활동 등을 수행한다.

#### (4) IoT(사물인터넷) 서비스 고도화

- 정보의 및 격차해소: IoT시대를 맞아 누구나 보편타당하게 정보에 접근할 수 있는 원동력을 가지게 됨에 따라 이러한 기술을 이용하여 지역주민이 정보에서 소외되지 않게 하는 것과 지역주민 간 정보격차를 해소할 수 있다는 의미이다. 즉, 새로운 통신 기술들을 통해 네트워크의 접점마다 직접 서비스를 제공함은 정보격차를 크게 줄일 수 있는 단초가 된다.
- 국가 Big-data와 연계 및 민간시장 활성화: 고도화된 IoT서비스를 이용하여 국가가 관리하는 Big-data시스템과 공공도서관의 네트워크를 연결하고, 민간의 기술을 적극적으로 수용함으로써 민간시장의 활성화를 요하는 것을 의미한다.

### <상대적 중요도 응답>

번호	항목	극히 중요	매우 중요	중요	약간 중요	중등	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요	항목
1	인적·기능적 전문화	5	4	3	2	1	2	3	4	5	실현 공간화
2	인적·기능적 전문화	5	4	3	2	1	2	3	4	5	참여 거버넌스
3	인적·기능적 전문화	5	4	3	2	1	2	3	4	5	IoT 서비스 고도화
4	실현 공간화	5	4	3	2	1	2	3	4	5	참여 거버넌스
5	실현 공간화	5	4	3	2	1	2	3	4	5	IoT 서비스 고도화
6	참여 거버넌스	5	4	3	2	1	2	3	4	5	IoT 서비스 고도화



## □ 인력구성

도서관의 직원은 전문업무 담당자와 일반업무 담당자로 구분할 수 있습니다. 전문업무 담당자는 전문사서나 IoT기술자 등을 의미하고 일반업무 담당자는 행정, 기술, 총무, 시설관리 등을 의미합니다. 다음 제시된 질문에 답해주시오. (○ 표시해주십시오)

1. 일반적인 도서관의 직원구성 시 전문 계약직 업무 담당자와 일반업무 담당자들의 고용비율은 어느 것이 적당합니까?  
① 전원 공무원으로 구성    ② 계약직 20% 공무원 80%    ③ 계약직 30% 공무원 70%    ④ 계약직 40% 공무원 60%    ⑤ 계약직 50% 공무원 50%  
⑥ 전원 계약직
2. 도서관이 지식(사서직)과 문화·예술·과학·기술(전문직 가~라급)이 접목된 복합 지식 문화공간으로 변화된다면 직원구성시 일반직종(행정·기술)과 전문직종(사서·전문직)과 업무 담당자의 비율을 어느 수준으로 정하는 것이 적절합니까?  
① 일반 20% 전문직종 80%    ② 일반 25% 전문직종 75%    ③ 일반 30% 전문직종 65%    ④ 일반 35% 전문직종 65%    ⑤ 일반 40% 전문직종 60%  
⑥ 일반 45% 전문직종 55%

## □ 인구통계

1. 제시된 항목 중 귀하가 해당하는 것을 선택해주시오.  
① 학생    ② 도서관 공무원    ③ 전문가    ④ 일반인
2. 귀하는 도서관과 관련된 전공을 하셨습니까?  
① 그렇다    ② 아니다
3. 귀하의 학력을 선택해주시오  
① 고등학교 졸업    ② 대학교 재학    ③ 대학교 졸업  
④ 대학원 재학    ⑤ 대학원 졸업
4. 귀하는 도서관에서 일하시거나 관련된 분야의 업무를 보십니까?  
① 그렇다(4-1에도 답해주시오)    ② 아니다
- 4-1. 도서관에서 일하시거나 관련된 분야의 업무를 보신 지 얼마나 되셨습니까?  
① 1년 미만    ② 1년~3년    ③ 4년~10년 미만    ④ 10년 이상

설문에 응답해주셔서 대단히 감사합니다.

## [부록5] 내부 전문가인터뷰 질문 문항

### <표> 내부 전문가인터뷰 질문 문항

#### 1. 서비스 정책

- 1) 현 부서에서는 시행하는 도서관 관련 서비스 정책은 무엇인가?
- 2) 현 부서에서 시행하는 도서관 관련 서비스 정책에서 응답자의 역할은 무엇인가?
- 3) 현 부서에서 시행하는 도서관 관련 서비스 정책의 장점은?
- 4) 현 부서에서 시행하는 도서관 관련 서비스 정책의 단점은?
- 5) 현 부서에서 시행하는 도서관 관련 서비스 정책이 타부서의 정책과 차별점은?

#### 2. 인사 및 조직

- 1) 응답자가 생각하는 서울도서관의 일반직, 사서직, 건축직의 역할은?
- 2) 현 부서에서 응답자의 역할은?
- 3) 서울도서관에서 일반직, 사서직, 건축직 역할의 장·단점은?
- 4) 현 부서에서 응답자가 생각하는 역할의 장·단점은?

#### 3. 권역별 시립도서관 개관을 앞두고 응답자가 생각하는 권역별 시립도서관의 역할은?

#### 4. 현재 서울도서관이 당면하고 있는 가장 큰 이슈와 문제점은?

- 1) 상기 문제를 해결하기 위한 방안이나 견해는?

#### 5. 서울도서관의 미래 발전 방향에 대한 견해는?

#### 6. 상기 내용에서 언급하지 못한 의견은?

#### 7. 기타

## [부록6] 조직이론(네트워크거버넌스, 조직구조론)

### 1) 네트워크 거버넌스

#### □ 네트워크 거버넌스 개념

- 네트워크는 주어진 정책 영역에서 넓고 다양한 참여자로 구성되어 있어 공익과 사익 간의 조정을 용이하게 함으로써, 공공정책 집행과정에서 효율성을 적대시킴.

#### ○ 행정학에서의 거버넌스

- 특정 정책과 관련하여 이해관계를 같이하는 집단과 개인들로 구성된 정책공동체를 연계해 필요한 자원을 공유하거나 나눔으로써 정책공동체의 이해관계를 극대화 시키기 위하여 정부 차원에서 제도화하거나 구조화하여 운영하는 것

#### ○ 정책학에서의 거버넌스

- 정책 네트워크는 행위자인 정치가, 관료, 이익집단의 상호의존성에 토대를 둔 연결패턴
  - 정부는 정책영역에서 정책지원, 정당성, 정보, 동맹 파트너를 필요로 함
  - 이익집단은 정책영역에서 그들의 이익추구 방향으로 정부에 접근하려고 함
  - 이러한 정부와 이익집단의 상호의존성은 교환을 동기화하고 성립시킴
- 공적인 부문과 사적인 부문 사이의 교환이 반복될 때, 네트워크 구조가 제도화될 수 있음.
- 따라서 정책과정에 참여하는 다양한 행위자 간의 상호작용을 수평적인 네트워크 관점에서 이해함.
- Borgatt(1997)는 “환경의 불확실성에 적응하고 자원교환을 안정화하기 위하여 자율적인 행위주체들에 의해 암묵적이고 개방적인 사회적 예약 관계를 바탕으로 산출물 또는 서비스를 생산하기 위한 일련의 선택적이고 지속적이며 구조적인 결합”

#### ○ 네트워크 거버넌스는 정부모형과 시장모형의 대안임.

- 수직적 계층화에 기반을 둔 계층제 정부모형과 자유경쟁에 기반을 둔 시

장의 경쟁적 규제모형이 더는 현재의 복잡한 사회문제를 해결하지 못한다고 지적되고 있음.

- Agranoff & McGuire(2001)는 “단일 조직이 홀로 해결하기 어려운 공공문제를 해결하기 위해 관련 있는 조직들 간에 발생하는 조정”
- Goldsmith & Eggers(2004)는 “단일 조직이 홀로 해결하기 어려운 공공문제를 해결하기 위해 관련 있는 조직들 간에 발생하는 조정”
- Sorensen & Torfing(2005)은 “네트워크를 통한 협치의 형태”
- Provan & Kenis(2008)는 “세 개 이상의 조직들이 자신의 목적이나 집단적 목적을 달성하기 위해 서로 협력하는 것”

○ 네트워크 거버넌스의 관리는 전통적인 명령과 통제보다는 구성원의 설득과 합의에 따라 작용하는 체제특성을 가짐.

- 신뢰와 상호주의, 배려, 외교정신 등이 주요 조정수단으로 작용하고, 신뢰관계의 폭넓은 형성이 네트워크 작동의 효율성을 높임.

#### □ 네트워크 거버넌스 구성요소

- 거버넌스를 구성하는 요소는 연구자에 따라 다양하게 나타남.
- 그 중에서 대표적인 요소를 살펴보면 행위자, 상호작용, 구조가 있음.

#### ○ 행위자

- 네트워크에서 행위자는 특정 정책과 관련하여 이해관계를 가지고 정책과정에 자신의 주장이나 이익을 반영하고자 하는 정책참여자를 의미함.
  - 참여자 수준: 개인, 그룹, 조직, 정부, 비정부, 민간부문 등
  - 유인 구조: 참여 동기, 지불해야 하는 비용과 기대편익 등
  - 참여자 시점: 누가 어떤 목적으로, 언제 참여하며, 그 역할은 무엇인가에 대한 역할 분석

#### ○ 상호작용

- 상호작용은 행위자들이 자신들의 목표달성을 위해 신념, 자원, 욕구 및 전략을 교환하는 실제적 과정
  - 상호작용에 따라 네트워크가 형성, 유지, 변화됨.
  - 조직 간 상호작용은 개별조직이 가지고 있는 자원부족을 극복하기 위해 협조적인 교환행위를 통해 상호이익을 추구하기 위한 과정임.
- 상호작용은 네트워크의 복잡성을 고려할 때 단순히 관계구조만을 살펴보는

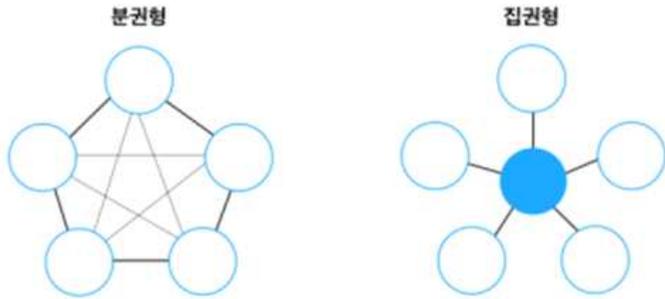
는 것으로는 부족함.

- 누구와 왜, 어떤 자원을 교환하는지, 상호작용 때문에 얻어지는 비용이나 편익은 무엇인지를 살펴봐야 함.
- 상호작용의 분석내용은 상호작용의 성격이 협력적인지 갈등적인지, 연계 행위가 공식적인지 비공식적인지, 구체적으로 무엇이 얼마나 자주 거래되는지에 대한 내용임.
- 네트워크를 통한 상호작용 즉, 정보의 교환이나 자원교환 행위는 단순히 공식적 관계만을 통해 이루어지지 않음.
  - 학연이나 지연과 같은 비공식적 관계망을 통해 이루어질 수도 있음.
- 교환자제보다는 교환의 대상이 되는 자원이 무엇인지 살펴보는 것이 중요함.
  - 교환의 대상은 각 네트워크의 특성에 따라 정보, 접촉, 자금지원, 협력 등 다양하게 나타날 수 있음.

#### ○ 구조

- 네트워크의 구조는 행위자 간 특성을 파악할 수 있는 틀이며, 이는 밀도, 집중도 등의 개념에 기초하여 파악함.
  - 네트워크 구조는 행위자 간 관계의 유형으로서, 네트워크 구조가 어떠한 형태로 이루어져 있는가를 보여줌.
  - 연계구조의 내용으로 주변부와 중심부의 조직, 수평적 또는 수직적 구조, 상호 협력적 또는 배타적, 하부 네트워크 간의 구조, 중심성, 지속성 등을 파악함.
- 네트워크 구조의 유지 및 조성을 담당하는 중핵기관의 존재 여부에 따라 분권형과 집권형 네트워크로 구분됨.
  - 분권형 네트워크는 중핵기관이 없고, 네트워크 참여자들 간 계층적 서열관계나 독점적 지위가 없는 수평적 관계로 구성되며 네트워크 내 참여자들은 근본적으로 동등하고 평등한 연계에 입각함.
  - 집권형 네트워크는 참여자들의 행위수준이 동일하지 않음을 의미하는 수직적 네트워크와 유의성을 보이거나 중심조정자의 핵심역할 외 하부 참여자의 주권과 역할이 보장됨.

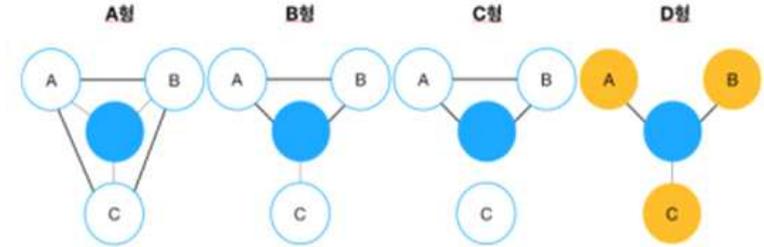
<그림> 분권형과 집권형 네트워크구조



자료: 김명환(2006), 효과적인 네트워크 구조의 탐색: 국제수준의 IR을 대상으로, 『한국행정연구』, 15(2), 323-338

- Dowding(1995)은 네트워크에 참여하는 객체 수, 상호교류의 빈도, 지속성, 합의, 네트워크 내 자원분배 방법, 네트워크 내 권력분배 등에 따라 차이가 난다고 주장함.
- A유형 네트워크는 정책공동체의 구성을 적극적으로 수행하는 기관이 특정 분야에 이미 존재하는 형태로 연계 협력을 구체화하여 해당 분야의 이해관계를 안정적으로 극대화할 수 있는 유형임.
- B유형 네트워크는 중핵기관의 연계 협력이 부분적으로 형성된 상태에서, 새로운 동반자인 C를 포함시켜 기존의 네트워크를 확대하는 유형임.
- C유형 네트워크는 특정 분야에 제한적 연계 협력만 구성되어 있으며 이 유형은 대립되는 이해관계와 경쟁 등 때문에 해당 분야의 총체적 네트워크 구축은 실효성이 없거나 기대할 수 없는 경우를 나타냄.
- D유형 네트워크는 중핵기관이 특정 분야의 중심이 되어 상호 연계보다 핵심기관에 자원과 정보 등을 집중시키는 유형임.

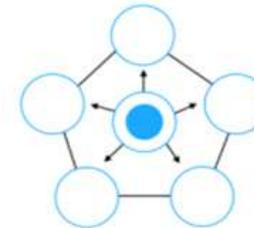
<그림> K. Dowding의 네트워크 구조유형



자료: Dowding(1995), Model or Metaphor? A Critical Review of the Policy Network Approach, 『Political Studies』, 136-158

- 이상적인 네트워크 형태는 분권형과 집권형이 결합하여 있는 형태임.
  - 각 주체는 동등하게 연계되어 있으며, 그에 따른 책임과 권한도 평등하게 배분되어 있으며 중앙에 특정 주체가 존재하면서도, 각 주체에게 직접 통제나 영향을 주는 것이 아니라 안정적인 협력과 조정, 관계 유지를 위한 기능을 충실하게 함.
  - Dowding(1995)이 제시한 A유형 네트워크와 비슷한 형태임.
- 이 형태에서는 네트워크에 참여하는 객체 수와 상호교류의 빈도수가 클수록 효과적이며, 네트워크를 구성하는 요소 모두가 공유 문제 해결에 함께 참여하기 때문에 네트워크의 본질적 취지에 가장 합당함.

<그림> 이상적인 네트워크 구조



자료: Kalds, Koukoravas & Tjortjis (2007), Reengineering Academic Teams Toward a Network Organizational Structure.

## 2) 조직구조론

□ 신구조론적 관점을 표방하는 Mintzberg의 조직구조론의 핵심은 조직의 상황적 변수에 따라 각기 다른 5개의 조직구조가 설계된다는 점임.

○ 조정장치·설계변수 및 상황요인에 따라 조직을 구성하는 5개의 기본적인 구성부분들 중에서 어느 부분이 중요한가를 기준으로 하여 조직구조 형상을 5개로 구별하고 있음.

○ Mintzberg는 하나의 조직체를 유지시키는 구조의 기본적인 요소는 조정장치임을 강조하며, 이러한 조정장치로서 직접감독·상호조절 및 표준화를 들고 있음.

- 직접감독은 다른 사람들의 과업에 책임감을 갖는 어느 한 사람이 그들의 행위를 감독하고 지시함으로써 조정을 성취할 수 있는 것임.

- 상호조절은 둘 또는 그 이상의 사람들이 비공식적 의사소통의 단순한 과정을 통해 조정이 이루어지는 것임.

- 표준화는 작업과정의 표준화·산출의 표준화·기술의 표준화 등으로 분류되는데, 각각은 작업의 실제적 과정, 작업의 결과, 작업을 수행하기 위해 요구되는 훈련의 형태가 특정화될 때의 조정장치를 의미함.

□ 조직을 구성하는 다섯 가지 구성부분

○ 작업층·전략적 최고관리층·중간계선관리층·기술구조·지원막료

<그림> 조직의 5개 구성부분



○ 작업층은 재화와 서비스의 산출에 직접 관련된 기초적인 업무를 수행하는 작업자들(operators)로 구성됨.

- 조직생존을 위해 필수적인 산출을 생산할 뿐만 아니라 산출의 분배, 투입이나 산출 및 변환과정에 대한 직접지원을 제공하는 기능을 수행함.

○ 조직의 정상에 위치한 전략적 최고관리층은 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 하고, 조직 내외에서 조직을 통제하거나 권력을 행사하는 사람들의 요구에 조직이 기여하도록 지원하는 책임을 맡음.

- 이 밖에 장기적 안목과 보다 많은 재량권을 가지고 환경과 조직의 관계에 대한 권리와 조직전략을 개발함.

○ 중간계선관리층은 조직의 전략적 최고관리층과 작업층을 연결하는 공식적인 권위의 계통임.

- 소관 부서에 대한 직접감독 이외에 정보의 상향적 전달을 포함한 피드백(feedback), 소관 부서들과 관련된 환경적 제약조건들의 통제, 연결장치(liaison device)나 자원의 할당 등에 의한 특정 부서의 감독과 같은 별도의 관리적 임무를 수행함.

- 통제분석가들로 구성되는 기술구조는 조직활동의 표준화에 기여함.
  - 상호조절에 의해 그들의 업무를 조정하는 통제분석가들은 작업흐름을 설계하거나 변화시킴.
  - 어떤 업무에 종사하는 사람들을 훈련시킴으로써 다른 사람의 업무에 영향을 미침.
  - 그러나 통제분석가는 지원기능만 수행할 뿐 조직존립에 필요한 산출은 직접적으로 생산하지 않음.
- 지원막료는 정상적인 작업흐름 밖에서 다양한 조직단위들에 지원을 제공함.
  - 지원막료는 기술구조와 같이 직접 산출이나 서비스는 생산하지 않고 다른 단위들이 산출을 쉽게 하도록 지원해 줌.
  - 그러나 지원막료는 표준화에 집착하지도 않고 본질적으로 조언자가 아니라서 점에서 기술구조와는 다름.

□ 조직구조 분석의 4가지 범주

- 개인의 지위·상부구조·수평적 연계·의사결정체제
- 개인적 지위는 직무전문화·행동의 공식화·훈련 및 교화를 통해 형성됨.
  - 직무전문화는 할당된 과업에 대한 작업자의 통제나 노동의 분화를 반영함.
  - 업무내용의 표준화에 의한 행동의 공식화는 직무나 작업흐름의 공식화, 규칙 및 규율에 의해 규제됨.
  - 훈련은 직무와 관련된 기술과 지식을 가르칠 때 나타남.
  - 교화 또는 사회화는 조직의 규범이 습득되어질 때 나타남.
- 상부구조의 설계에는 단위집단과 단위규모에 대한 결정이 포함됨.
  - 단위집단은 업무를 조정하기 위해 지위를 집단화하는 기본적 수단으로서 지위와 단위들 간의 공통적인 감독체계를 설정해 줌.

- 단위규모는 단일 단위에 포함되는 지위의 수를 말함.
  - 일반적으로 단위규모가 크면 클수록 조정을 위한 표준화의 활용이 더욱 많아짐.
  - 반대로, 조정장치로서 상호조절에 대한 의존이 크면 클수록 업무단위의 규모는 더욱 작아짐.
- 수평적 연계에 관한 설계는 계획과 통제체제 및 연결장치로 구성되어 있음.
    - 계획과 통제체제의 목적은 산출을 표준화하는 데 있음.
    - 공식적 구조에서 발견되는 연결장치는 비공식적이고 유기적인 구조의 성장을 촉진시키기 때문에 업무 자체가 수평적으로 전문화되어 있고 복잡하며 고도로 상호의존적일 때 더욱 필요함.
  - 의사결정체제는 수직적·수평적 분권화임.
    - 의사결정권한이 조직의 최고관리층 주위에 있는 한 사람이나 소수에게 부여되는 집권화에 반해 분권화는 보다 낮은 위치의 조직성원들에게 의사결정권한을 분산시킴.
    - 집권화는 모든 의사결정권한을 한 사람이나 한 단위에 집중시킴으로써 고도의 능률성을 확보할 수 있지만 분권화는 관련된 환경조건에 신속하게 대응할 수 있음.

□ 구조에 영향을 미치는 주요 상황요인

- 조직의 연령과 규모, 기술적인 생산체제, 외부 환경
- 조직의 연령과 규모는 특히 행동의 공식화나 중간계선관리층의 관리구조에 영향을 미침.
  - 일반적으로 오래된 조직일수록 행동의 공식화가 심화되며, 조직의 규모가 커짐에 따라 중간계선관리층의 비중은 감소되는 반면 전문막료의 비중은 증대됨.
- 조직의 기술체제는 작업자들이 자신의 과업을 완성하기 위하여 사용하는

총체적인 수단들로 구성됨.

- 기술체계에 의한 규제는 작업자의 과업이 그가 사용하는 수단이나 기술에 의해 통제되는 정도를 말함.
- 일반적으로 이러한 기술체제가 고도로 규제된다면 작업과정은 보다 공식화되고 작업층의 구조는 보다 관료적이 됨.
- 외부환경은 전략과 정책이 만들어지는 전략적 최고관리층에서 더욱 중요시됨.
- 환경이 안정적이면 구조는 기계적이 됨.
- 환경에 대한 극도의 적개심은 관리를 일시적으로 집권화된 통제로 이끔.
- 반면에 환경이 다양하고 복잡할수록 분권화의 필요성은 더욱 커짐.

□ 5가지 조직구조 형상

- 단순구조(simple structure)
- 기계적 관료제(marchine bureaucracy)
- 전문적 관료제(professional bureaucracy)
- 분점화 형태(divisionalized form)
- 애드호크라시(adhocracy)

〈표〉 5개 조직구조 형상의 제 변수

	단순구조	기계적 관료제	전문적 관료제	분점화형태	애드호크라시
<b>[주요조정체계]</b>	직접감독	작업의 표준화	기술의 표준화	산출의 표준화	상호조절
<b>[조직의중요부분]</b>	최고관리층	기술구조	활동층	중간관리층	지원참모
<b>[설계매개변수] 직무의 전문화</b>	거의 없음	많은 수평적·수직적 전문화	많은 수평적·수직적 전문화	약간의 수평적·수직적 전문화 (분점과 본부사이)	많은 수평적 전문화
<b>훈련과 교화</b>	거의없음	거의 없음	많음	약간 (분점관리자에게)	많음
<b>행동의 공식화</b>	거의없음	많음	거의 없음	많음 (분점 내에서)	거의 없음
<b>단위집단의 규모</b>	소규모	일부분이 넓고 다른 부분은 좁음	일부분이 넓고 다른 부분은 좁음	넓음(일부분)	전체적으로 좁음
<b>기획·통제체계</b>	거의 없음	활동기획	거의 없음	높은 직접 통제	제한된 활동 기획
<b>의사결정체계</b>	집권화	제한된 수평적 분권화	수평적·수직적 분권화	제한된 수직적 분권화	선별적 분권화
<b>[상황요인] 연령과 규모</b>	젊고 소규모적	오래되고 대규모	다양함	오래되고 대규모적	젊음
<b>[상황요인] 기술체계</b>	단순하고 비규제적	규제적이지만 복잡하지는 않음	규제적이거나 복잡하지 않음	분할될 수 있거나 기계적 관료제와 유사	매우 복잡하고 자동화
<b>[외부환경]</b>	단순하고 동태적임 때로 적대적	단순하고 안정적임	복잡하고 안정적	상대적으로 단순하고 안정적 다양한 수요	복잡하고 동태적

※ 본 연구보고서의 내용은 서울도서관의 공식적인 견해와 다를 수 있음을 알려드립니다.

**서울도서관 장**

## **서울시립 공공도서관 운영 기본계획 수립 연구**

---

발행처 : 서울도서관  
발행인 : 서울도서관 관장  
주관부서 : 서울도서관 지식문화과  
주소 : 서울특별시 중구 세종대로 110  
연락처 : (02)2133-0208(지식문화과)  
홈페이지 : <https://lib.seoul.go.kr/>  
연구기관 : (사) 한국행정학회  
책임연구 : 명지대학교 행정학과 교수 임승빈  
연락처 : 02-300-0667

발간등록번호:

---