OPEN ACCESS

국립세종도서관 직무개발 및 조직개편 전략 연구*

A Study on the Job Development and Reorganization Strategy of the National Library of Korea, Sejong

윤 희 윤 (Hee-Yoon Yoon)**
오 선 경 (Seon-Kyung Oh)***

초 록

2013년 12월 출범한 국립세종도서관은 한국 정책정보 특화도서관과 세종시 복합문화시설로 각광받아 왔다. 그럼에도 본질적 정체성, 조직적 위상, 사무분장과 핵심역량, 정책자료 수집과 서비스 등은 여전히 취약하고 부실하다. 이에 본 연구는 정체성 정립 및 고품질 정책정보서비스의 전국적 제공을 위한 직무모형을 개발하고, 전략적 조직개편 방안을 제시하였다. 직무모형은 기존 72개에 38개를 추가하여 총 110개로 제안하였다. 이를 기반으로 단기 조직개편 모형(2023-2024)은 관장 직급을 현재 4급(서기관)에서 고위공무원단(직무등급은 나급)으로, 과장을 5급(사무관)에서 4급으로 상향 조정하였다. 하부조직은 현재 3과(기획관리과, 정책자료과, 서비스이용과)를 4과(기획행정과, 자료수집개발과, 정책정보서비스과, 대중서비스문화과)로 개칭・확대하고 인력은 총 51명으로 구성하였다. 중장기 모형(2025-2032)은 하부조직을 4과 1실(기획행정과, 자료수집개발과, 정책정보서비스과, 대중서비스문화과, 정책정보연구실)로 확대하고, 소요인력을 총 61명으로 제시하였다. 이를 위해서는 거시적・전략적 목표인 '한국 정책정보센터'를 표방한다는 논지로 이해집단을 설득시키고, 전략적 조직개편 및 직제개정에 모든 역량을 집중해야 한다.

ABSTRACT

The National Library of Korea (Sejong), which was launched in December 2013, has been in the spotlight as a specialized library for Korean policy information and as a Sejong city complex cultural facility. Nevertheless, the essential identity, organizational status, division of affairs and core competencies, policy information collection, and services of the NLK (Sejong) are weak and inadequate. Therefore, this study developed a job model for establishing an essential identity and providing high-quality policy information services nationwide and suggested a strategic organizational reorganization plan. The job model was proposed as a total of 110 by adding 38 to the existing 72. Based on this job model, the short-term reorganization model (2023-2024) changed the grade of the library director from the current grade 4 (administrative officer) to Senior Executive, and the grade of the director by division from grade 5 (secretary) to grade 4. The sub-organization has expanded the current 3 divisions (planning management, policy information, and service use) to 4 divisions (planning administration, library collection and development, policy information service, and public service and culture, with a total of 51 personnel. In the mid-to-long-term model (2025-2032), the sub-organization was expanded to 4 divisions and 1 office (planning administration, library collection and development, policy information service, public service and culture, and policy information research), and presented a total of 61 personnel. To this end, it is necessary to persuade stakeholders with the argument of advocating the Korean policy information center, which is a macro-strategic goal, and focus all capabilities on strategic reorganization and revision of 「Decree on the Organization of the Ministry of Culture, Sports and Tourism」.

키워드: 국립세종도서관, 정책정보, 직무모형, 전략적 조직개편
National Library of Korea(Sejong), Policy Information, Job Model, Strategic Reorganization Model

* 본 연구는 2020년 문화체육관광부 국립세종도서관의 지원에 의해 수행된 '(정책정보서비스 강화를 위한) 국립세종도서관 조직발전 방안 연구' 연구보고서의 일부를 수정・보완한 것임.
** 대구대학교 문헌정보학과 교수(yhy@daegu.ac.kr) (제1저자)
*** 중부대학교 문화콘텐츠학부 문헌정보학전공 조교수(oskpro@joongbu.ac.kr) (교신저자)
논문접수일자 : 2023년 5월 15일 논문심사일자 : 2023년 5월 21일 게재확정일자 : 2023년 6월 13일
한국비블리아학회지, 34(2): 159-182, 2023. http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2023.34.2.159

※ Copyright © 2023 Korean Biblia Society for Library and Information Science
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

www.kci.go.kr

1. 서 론

1.1 연구의 목적

지난 9년간(2014-2022) 국립세종도서관은 세종시 소재의 중앙행정기관(22개), 공공기관(19개), 정부출연 연구기관(15개) 등의 정책수립 및 집행기능을 지원하는 정책정보 특화도서관을 표방하여 왔다. 또한 세종시 소재 각종 기관의 직원 및 가족, 시민을 위한 지식문화와 평생학습 욕구를 충족시키는 공공도서관 역할을 병행하고 있다.

이러한 국립세종도서관의 이중적 역할, 즉 '정책정보서비스'와 '대중서비스'에 대해서는 호불호가 혼재하며, 정체성 정립 및 핵심역량 강화에 부담으로 작용하여 왔다. 더욱 주목해야 할 대목은 세종시의 공공도서관 확충 추이 및 2021년 광역대표도서관인 세종시립도서관 개관에 따른 역할 축소의 불가피성, 글로벌 메가트렌드에 부합하는 정책정보 수집・서비스 역량 제고의 시급성, 중장기 발전방안 및 정책정보서비스 강화 등 연구결과의 현실화, 현주소 진단을 통한 본질적 정체성 및 핵심역량 강화의 중요성, 미래지향적 측면에서 정책정보의 외연 확장 필요성 등이다. 국립세종도서관이 본질적 정체성, 조직적 위상, 사무분장과 핵심역량, 정책자료 수집과 서비스 등에서 취약한 구조를 방치한 채 이중적 역할을 계속해야 하는 것으로 인식하거나 '대한민국 정책정보 특화도서관'을 주장하는 것은 설득력이 약할 뿐만 아니라 정체성 및 존재이유에 대한 반문도 계속될 수밖에 없기 때문이다.

그렇다면 국립세종도서관은 어떤 노선을 표방하고 전략을 준비해야 하는가. 냉정한 성찰과 치열한 고민을 전제로 조직적 위상 및 핵심역량을 제고시키는 전략에 우선순위를 두어야 한다. 아무리 정책정보 수집기능 강화를 주장하더라도, 정책정보서비스 다양화를 추진하려고 해도, 서비스 표적집단을 전국 정책수립자 및 정책정보 이용자로 확대하려고 해도 조직과 인력이 뒷받침되지 않으면 불가능하다. 새로운 직무를 발굴・추가하고, 이를 조직확대 및 인력충원의 논거로 삼을 때 정책정보 수집 및 서비스 역량이 제고될 수 있다.

이에 본 연구는 현 단계 국립세종도서관이 수행하는 '정책정보서비스와 대중서비스'의 등가성 무게중심을 행정・문화정보를 아우르는 정책정보 수집력 및 서비스 극대화로 이동시키기 위한 조직개편 전략을 연구하고자 한다. 부언하면 본질적 정체성인 정책정보 특화도서관으로서의 국가적 책무와 고품질 정책정보서비스 역량을 전국으로 확대하기 위한 직무분석 및 조직진단을 전제로 직무모형을 개발하고, 이를 논거로 전략적 조직개편 방안(부서 설정, 소요인력 산출, 관장 및 중간관리자 직급 상향 등)을 제시하는데 목적이 있다.

1.2 연구의 방법 및 한계

본 연구는 문헌조사, 이해집단 인식도 조사, 현주소 진단을 위한 SWOT 기법, 직무모형 개발을 위한 정부기능분류(Business Reference Model) 등을 적용한다.

첫째, 문헌조사는 국립중앙도서관 연차보고서, 국립세종도서관 연구보고서, 국립중앙도서관 및 국립세종도서관 내부 자료, 학술자료, 관

www.kci.go.kr

계 법령 및 지침 등을 수집하여 현주소 진단, 직무분석 및 조직개편 모형을 제시할 때 논거로 활용한다.

둘째, 이해집단 인식도는 여러 관련 연구(정체성과 역할, 중장기 발전방안, 장서개발정책 수립, 정책정보서비스 강화, 정책정보 포털 및 시스템 구축 등)에서 반복적으로 조사된 바 있다. 그 가운데 조사의 중복성 및 데이터 최신성 여부를 판단한 결과, 가장 최근 조사결과(윤희윤, 오선경, 2023)를 활용한다.

셋째, SWOT 분석은 국립세종도서관의 현주소 진단과 미래지향적 전략을 모색하는데 적용한다. 이를 위해 국립중앙도서관 및 국립세종도서관 발간자료, 홈페이지 분석, 학술논문, 연구보고서, 수행해야 할 역할에 대한 인식도 조사 등을 종합하여 외적 기회와 위협, 내적 강점과 약점을 조합한 후 전략적 선택지를 도출한다.

넷째, 정부기능분류(BRM)는 상시 수행하는 업무를 기능수준에 따라 정책분야・정책영역・대기능・중기능・소기능・단위과제로 분류한 시스템인데, 국립세종도서관의 소기능 및 단위과제를 설정하는데 적용한다. 따라서 수행의 원인 및 시기가 다른 업무라도 처리절차가 동일하거나 유사한 경우, 성격이 상이한 업무라도 동일한 최종 산출물을 획득하기 위한 경우는 단위과제로 간주한다.

그럼에도 본 연구는 한계를 내포하고 있다. 주요 선진국을 예비 조사하였으나 정책정보로 특화한 국가도서관이 없기 때문에 사례분석을 제외하였다. 또한 국립세종도서관이 정책정보 특화도서관을 표방하는 이상, 설립목적과 존재이유를 정당화하려면 정책정보 수집력 강화 및 서비스 역량을 극대화하는 방향으로 직무를 개발하고 조직을 운영해야 한다는 당위성에도 불구하고 국립중앙도서관 소속기관이므로 전략적 조직개편을 추진할 때는 문화체육관광부 및 국립중앙도서관 조직관리 차원에서 접근해야 한다는 점이다.

1.3 선행연구 개관

국립세종도서관의 직무분석 및 조직개편에 치중한 학술논문은 없다. 그럼에도 국립중앙도서관 조직발전 및 정책정보서비스 활성화 차원에서 국립세종도서관 조직개편 내지 재설계 방안을 부분적으로 제시한 선행연구 및 관련 자료는 다수 있다. 이들을 개관하면 다음과 같다.

먼저 한국행정학회(2018, 94-103)는 국립중앙도서관의 3단계 조직개편 방안을 제시하였다. 단기안(2019-2022)은 기존 조직체제를 유지하되 대과 분리, 현안 추진을 위한 임시조직을 신설하여 현재 3부 10과 1팀 1센터 3분관을 3부 12과(분관 2과 신설) 1팀 1센터 3분관으로 개편하는 방안이다. 중기안(2023-2027)은 관장 직급을 차관급으로 상향하고 부관장제를 도입하며, 단기안에 1부 4과 2분관을 추가하여 4부 16과 1센터 5분관으로 확대하는 방안이다. 그리고 장기안(2027-)은 내실화하는 방안으로, 중기안에 2과 1팀을 추가하여 4부 18과 1팀 1센터 5분관으로 확대하는 방안이다. 그러나 2019년 국립장애인도서관이 문화체육관광부 소속기관으로 전환된 점, 범국가적 도서관 조사연구를 정보자원관리부 아래 '디지털미디어연구과'로 한정한 점, 자료조직 및 서지표준에 방점을 둔 상위 부서명에 정보자원관리부를

www.kci.go.kr

부여한 점, 본관 중심 조직개편에 치중하여 소속도서관(국립어린이청소년도서관, 국립세종도서관)의 하부조직 모형이 배제되었다는 점에서 국립세종도서관 조직 재설계에 도움이 되지 않는다.

다음으로 최재황 외(2020, 83-84)는 정책정보서비스 개선을 위한 조직전략에서 2가지 대안을 제시하였다. 대안 1(통합・일원화)은 국립중앙도서관의 국가정책정보협의회 및 정책자료 수집기능을 세종으로 이관하는 방안으로 현재의 3과에서 4과로 확대하고 관장 직급은 4급(서기관)에서 고위공무원단(나등급)으로, 과장 직급은 5급(사무관)에서 4급으로 상향하였다. 대안 2(절충・조정)는 국가정책정보협의회 업무를 국립세종도서관으로 이관하고 정책자료 수집은 현재처럼 본관(자료수집과)이 담당하되, 정책자료 인력을 강화하여 정책정보서비스를 지원하는 방안으로 현행 3과를 유지하되 관장을 3급(부이사관), 과장을 4급으로 상향 조정하였다. 그러나 추천한 대안 1(통합・일원화)은 직무분석 및 개발이 전제되지 않아 정책정보 특화도서관으로서의 수집・서비스 역량을 강화하는 조직개편안으로 간주하는데 한계가 있다.

마지막으로 「국립중앙도서관 전략기획전담팀 활동보고서(안)」(국립중앙도서관, 2020)는 기존 사업중심 업무추진으로 신규 기능에 대한 수용여력이 부족하고, 온라인 및 오프라인 자료서비스 이원화에 따른 서비스 정책의 일관성 및 이용자 편의성이 부족하며, 부서 간 일부 유사・중복업무 수행으로 효율성이 떨어진다는 입장에서 2단계 조직개편안을 제시하였다. 국립세종도서관의 1단계 개편안은 현행 조직단위(3과)를 유지하되 정책자료과와 서비스이용과를 강화하는 방안이고, 2단계 개편안도 3과 체제를 유지하되 관장 및 과장 직급을 상향하는 것이다. 그럼에도 개관한 지 9년이 경과한 국립세종도서관의 정책정보 특화도서관으로서의 정체성 및 핵심역량 강화에 대한 고민은 매우 부족하다. 직급 상향조정을 제외하면 정책정보 총괄기능 및 리더십 발휘, 외국 고품질 정책정보 수집력 강화, 정책정보 디지털 아카이빙 확대, 디지털 전환 및 비접촉 시대를 선도할 정책정보서비스 발굴과 제공, 정책정보서비스 전국화 등을 위한 전략적 직무가 조직개편안에 전혀 반영되지 않았다.

2. 국립세종도서관 직무 및 조직・인력 분석

2.1 법정 직무 및 분장업무 분석

국립세종도서관 직무에 대한 법적 근거는 「문화체육관광부와 그 소속기관 직제 시행규칙」이다. 이 규칙 제33의2 제3항 내지 제5항에 규정된 법정 직무와 2022년 실제 분장업무를 비교하면 〈표 1〉과 같다. 이들을 중심으로 주요 특징 및 한계를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 업무는 개인에게 분장된 과업(task)이다. 기능적 측면에서는 세분된 동작을 연결하여 수행하는 업무로 직무(job)를 구성하는 최소 단위다. 개인이 수행하는 복수 업무를 군집하고 책임을 부여한 것이 직위(position)며, 다시 내용적 수준이 유사한 복수 직위를 구분이 가능한 최소 단위로 군집한 것이 직무다. 따라서 법정 직무를 세분하면 분장업무가 된다.

www.kci.go.kr

〈표 1〉 국립세종도서관 법정 직무와 분장업무 비교

구분	법정 직무	실제 분장업무
관장(1)	• 사무통할과 지휘・감독	• 도서관 업무 총괄
기획관리과 (공무원 8명, 공무직 47명)	1. 주요 업무계획 수립・조정 및 심사・분석 2. 홍보 종합계획 수립・시행 3. 국회 및 규정 관련 업무 4. 예산, 회계 및 결산 5. 국유재산 및 물품관리 6. 보안 및 관인 관리 7. 문서의 수발・통제・발간 및 보존 8. 공무원 임용・복무・교육・훈련 등 인사 9. 청사와 시설 관리 및 방호 10. 그 밖에 관내 다른 과의 주관에 속하지 아니하는 사항	• 주요 업무계획 수립, 국정과제 관리 • 인사・조직・복무・공무직 관리, 감사 및 상훈・징계 • 예결산 관리, 물품관리, 재정성과 계획수립 및 평가 • 직원교육(직장교육, 경력개발 관리 등) • 각종 규정 제정・개정, 민원・정보공개 청구 • 관내 행사계획 수립・추진, 당직, 주간・확대 간부회의 • 관장실 지원, 문서 배부・접수 등 일반 사무보조 • 관인 및 기록물 관리, 공고번호 관리, 동호회 관리 • 문서 사송 및 업무용 차량 수행 • 홍보 소식지 발간・배포, 홍보기념품 제작 및 관리 • 언론홍보 및 취재 지원 • 국유재산 관리, 시설관리(전기, 기계, 소방, 영선 등) 및 도서관 운영 지원 • 시설(안전・하자)・조경・미화관리 총괄 • 편의시설, 주차장・로비・관사 운영, 시설물 유지보수 • 방호(경비, 순찰, 안내, 질서유지 등) 및 도서관 운영 지원 • 미화(청소, 제설, 조경지원 등) 및 도서관 운영 지원
정책자료과 (공무원 14명, 공무직 11명)	1. 장서개발계획 수립・시행 2. 국내외 정책자료와 일반・어린이・장애인 자료의 수집, 구입, 기증, 등록 등 3. 등록원부 및 통계관리 4. 자료 분류・목록・제적 등 5. 정책정보 종합목록의 데이터베이스 구축 및 운영 6. 정책자료의 수탁 및 이용에 관한 사항 7. 정책자료 서비스 개발 8. 홈페이지 및 정책정보포털 운영 9. 도서관 정보시스템 및 네트워크 운영 10. 그 밖에 도서관 정보화에 관한 사항	• 과 서무, 자료수집 총괄, 장서개발 및 확충계획 수립, (국정과제) 인문문화예술 장서확충 추진, 도서관자료선정위원회 구성・운영 • 국내외 인쇄자료 선정 및 희망도서 구입, 국내외 비도서・온라인자료 선정・구입(독), 웹DB 구독 및 서비스 관리, 자료수집시스템 개선 • 자료수증, 장서관리 통계(수집), 자료등록 및 원부 관리, 재정리・등록자료 인수인계・장비, 자료폐기 및 제적 • 비치희망신청자료 접수・처리, 표지・목차데이터 구축, 수집자료 검수 • 일반도서・비도서・아동도서・정책자료 정리 및 재정리, 파오손 자료 등 정비・정리, 자료정리시스템 개선, 자료조직 연구・매뉴얼 관리 • 국외 학술전자책 ONE-STOP 서비스 운영, 온라인자료 서비스 모니터링・활용성 강화 관련 업무 • 정책정보서비스 기획 및 개발, 인문문화예술 허브화 추진, 주요 업무계획 및 성과관리, 정책정보 협력기관 관리 및 서비스 기획・운영, 국가정책정보협의회 관련 업무, 법령・규정 개정, 정책정보도우미 운영 • 정책정보 포털(POINT) 기획・운영・홍보, 정책정보 콘텐츠 구축・품질관리・활용, POINT 서비스 제공, 정책기관 발간물 전시서가 운영 및 관리 • 학술지목차메일링서비스, 맞춤형 및 찾아가는 정책정보서비스, 선제적 정책정보서비스 개발, 정책기관 순회대출서비스, 국외 콘텐츠 영문번역・감수 및 운영, 정책정보 전문성 강화 교육 • 정책정보포털 통계 업무, 정책정보서비스 이용자 관리・협력기관 지원, 지존(G-ZONE) 관리 및 운영・홍보 • 공무원 대상 독서 문화프로그램 기획・운영, 공직자 세종아카데미 〈움〉 프로그램 기획・운영, 정책기관 및 공직자 대상 문화프로그램 운영 • 정보화 및 시스템 구축・운영 총괄, 정보화 운영계획 수립 및 예산 편성, 정책정보포털시스템, 통합정보시스템, 종합목록시스템, 행정기관자료관리시스템 구축・운영, 응용 SW 유지보수 업체 관리 • 홈페이지 및 모바일 시스템 구축・운영, 정보보안 및 개인정보보호, RFID・서버・네트워크 관리, 전산장비 도입・유지, 전산시스템 보수업체 관리, 이용자 무선 인터넷 관리, 개인정보보호 • 멀티비전 운영, 이용자시스템 운영 및 일일 점검, 자료교환, 웹하드, 통합관제, 전원관리시스템 운영, 홈페이지 게시판, 전산시스템 통계관리 • 정책정보서비스 연차보고서 제작

www.kci.go.kr

구분	법정 직무	실제 분장업무
서비스 이용과 (공무원 12명, 계약직 31명)	1. 자료실 운영 및 관리 2. 소장 자료 이용에 관한 사항 3. 서고 운영 및 관리 4. 도서관 견학에 관한 사항 5. 독서 및 문화프로그램 개발 및 운영 6. 문화시설, 학교 및 어린이집의 도서관 프로그램 지원	• 과 서무, 공무직 채용 및 계약, 복무 관리, 예결산업무 • 법령 개정, 국회 업무, 민원처리, 개관시간 연장사업 관리 • 주요 업무계획 수립, 국정과제 추진 관리, 기관 교류・협력 • 인문문화예술서비스 기획・운영, 인문문화예술・과학강의 프로그램 개발 • 일반자료실 및 서고 운영, 열람 및 대출서비스, 상호대차・책이음서비스・우편복사서비스, 무인예약도서 대출반납, 복사・출력서비스 • 멀티미디어 코터 운영, 영화상영 프로그램 운영 • 정책자료실 및 정책연구실 운영, 정책정보도우미 운영 • 인문・예술자료실・서고 운영관리, 민원관리, 전시 및 문화행사 기획 • 어린이자료실 및 서고 운영, 어린이자료 테마 전시, 체험형 동화구연, 여름・겨울독서교실 운영, 마중물 부모강좌 운영, 자유학년제 및 학교 연계 프로그램 운영 • 특별프로그램 운영, 독서・문화프로그램 총괄 기획・관리 • 자원봉사자 운영, 위탁사업 계획 수립 및 운영, 커뮤니티 연계 프로그램, 자원봉사 및 재능기부 연계 프로그램 등 운영 • 홈페이지 서비스, 통합정보시스템 서비스개선 업무 • 이용통계 작성 및 관리, 이용자만족도 제고를 위한 조사・연구 • 이용자문위원회 구성・운영

둘째, 그럼에도 법정 직무는 직무단위를 이탈할 정도로 포괄적이고 복합적이다. 입법상 불가피한 측면이 있음에도 일부는 이질성이 높은 복수 직무를 군집하였기 때문에 국립세종도서관 직무모형을 개발하기 위해서는 세분하거나 분리할 필요가 있다.

셋째, 하부 조직단위 및 개인별로 분장한 업무는 현실을 반영한 것임에도 불구하고 특정 업무를 2인 또는 그 이상이 수행하거나, 어떤 업무는 직무로 간주할 수 없을 정도로 세분된 최소 단위로 구성되어 있다. 따라서 직무모형을 개발하려면 전면 재검토가 필요하다.

넷째, 기획관리과 명칭은 기획과 관리의 조합이다. 기획은 계획과 전략을 함축하며, 관리는 주어진 실체를 유지・운영・평가・개선하는 행위다. 그런데 주요 업무계획 수립을 제외하면 전략적 계획, 중장기 발전계획 등 미래지향적 계획기능이 취약하다.

다섯째, 정책자료과는 국내외 정책자료를 개발・보존・서비스하는 조직이다. 그럼에도 일반도서・비도서・아동도서・정책자료의 정리 및 재정리, 파오손 자료 등 정비・정리, 자료정리시스템 개선, 자료조직 연구・매뉴얼 관리 등이 포함되어 있고, 도서관 정보시스템 및 네트워크 운영(홈페이지 및 모바일 시스템 구축・운영, 정보보안 및 개인정보보호, RFID・서버・네트워크 운영 관리, 전산장비 도입・유지, 전산시스템 보수업체 관리, 전산물품 유지 운영 및 구매 관리, 이용자 무선 인터넷 관리, 개인정보보호 등)이 포함되어 있다. 하부조직 명칭과 분장사무 간에 괴리가 심하다.

여섯째, 서비스이용과는 각종 자료실의 운영・관리 및 서비스, 프로그램 제공 등을 주관하는 조직이다. 그런데 맞춤형 및 찾아가는 정책정보서비스, 선제적 정책정보서비스 개발, 정책기관 순회대출서비스, 국외 콘텐츠 영문번역・감수・운영, 정책정보 전문성 강화 교육, 정책정보포털 통계 업무, 정책정보서비스 이용자 관리・협력기관 지원, G-ZONE 관리・운영・홍보 등이 분장되어 있다. 모두 정책정보과가 수행해

www.kci.go.kr

야 할 업무라는 점에서 개선할 여지가 많다.

2.2 조직 및 인력 분석

2.2.1 문화체육관광부 소속기관 조직·인력 분석

소속기관은 「행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙」 제2조 제5호에서 '중앙행정기관에 소속된 기관으로서, 특별지방행정기관과 부속기관'으로 규정하고 있다. 문화체육관광부장관 소속기관은 「문화체육관광부와 그 소속기관 직제」 제2조(소속기관) 제1항에서 5개 학교(한국예술종합·국립국악고등·국립국악중학·국립전통예술고등·국립전통예술중학), 4개 박물관(국립중앙·국립민속·대한민국역사·국립한글), 2개 도서관(국립중앙, 국립장애인), 국립국악원, 국립국어원, 해외문화홍보원을 규정하고 있다. 그 가운데 학교 외 기관장 직급, 조직단위, 인력을 비교한 〈표 2〉를 보면 국립세종도서관의 관장 직급, 조직 및 인력이 가장 취약하다.

2.2.2 국립중앙도서관 및 국립세종도서관 조직·인력 분석

2022년 말을 기준으로 국립중앙도서관 하부조직은 「문화체육관광부와 그 소속기관 직제」 제44조, 제47-48조 및 제49조의2에 근거하여 3

〈표 2〉 문화체육관광부 소속기관 및 책임운영기관 조직·인력 비교(2022년 말)

구분			관(원)장 직급	조직 단위	현원(명)	소속기관		책임운영기관
						1차	2차	
도서관	국립중앙도서관		고공단 가등급(일반직)	3부 2관 1센터 17개과(팀)	309*	■		
	국립세종도서관		4급	3과	28		■	
	국립어린이청소년도서관		고공단 나등급(일반직)	3과	41		■	
	자료보존연구센터		4급 또는 연구관	-	14		■	
	국립장애인도서관		3급 또는 4급	2과	21	■		
박물관	국립중앙박물관		정무직	3단(실), 15과(담당관·부·팀)	216	■		
	국립지방박물관(13개)	경주·광주·전주·대구(4개)	고공단 나등급(연구직)	27과	345		■	
		부여·공주·진주·청주·김해·제주·춘천·나주·익산(9개)	연구관					
	국립민속박물관		고공단 나등급(연구직)	6과	89	■		
	대한민국역사박물관		〃	6과	51	■		
	국립한글박물관		고공단 나등급(일반직 또는 연구직)	3과	40	■		
국립국어원			고공단 가등급(일반직 또는 연구직)	2부 7과	52			■
국립국악원			고공단 나등급(연구직)	1단 1실, 지방국악원	155			■
국립아시아문화전당			전문임기제 가급	4과	120			■
해외문화홍보원			고공단 가등급(일반직)	4과	56			■

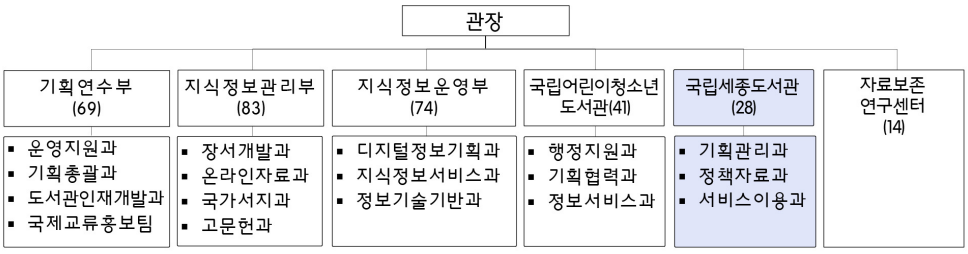
* 국립중앙도서관 현원에는 소속기관(국립세종도서관, 국립어린이청소년도서관, 자료보존연구센터) 현원이 포함됨

www.kci.go.kr

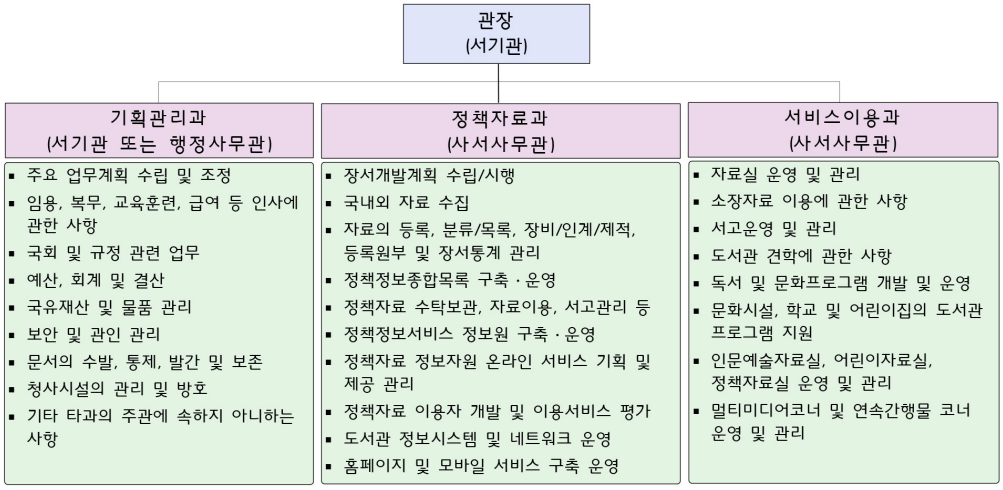
부 10과 1팀 2관 1센터로 구성되어 있으며, 조직단위 및 현원은 〈그림 1〉과 같다.

그리고 국립세종도서관은 2013년 9월 3일 개정된 「문화체육관광부와 그 소속기관 직제」 및 동년 9월 12일 개정된 직제 시행규칙 제33조의2 제2항(국립세종도서관에 기획관리과, 정책자료과, 서비스이용과를 둔다)에 근거하여 2013년 12월 12일 개관하였다. 문화체육관광부 2차 소속기관인 동시에 국립어린이청소년도서관과 함께 국립중앙도서관 소속이다. 2022년 말을 기준으로 하부조직은 〈그림 2〉처럼 3개과(기획관리과, 정책자료과, 서비스이용과)를 두고 있으며, 인력의 직급별 현황은 〈표 3〉과 같다.

그런가 하면 국립세종도서관 관장 및 조직단위별 과장의 직급은 「문화체육관광부와 그 소속기관 직제」 제49조의2 제2항(세종도서관에 관장 1명을 두되, 관장은 4급으로 보한다)과 동 시행규칙」 제33조의2 제1항(국립세종도서관장은 서기관으로 보한다) 및 제2항(국립세종도서관에 기획관리과, 정책자료과, 서비스이용과를 두되, 기획관리과장은 서기관 또는 행정사무관으로, 정책자료과장 및 서비스이용과장은 사서사무관으로 보한다)에서 규정하고 있다. 직제 및 시행규칙, 홈페이지 '조직 · 기구'에서 제시한 하



〈그림 1〉 국립중앙도서관 조직 및 인력(2022. 12 기준, 공무직 · 청원경찰 제외)



〈그림 2〉 국립세종도서관 조직도(2022. 12 기준)

www.kci.go.kr

〈표 3〉 국립세종도서관 직급별 인력 현황(2022. 12 기준)

구분	직급							계	국립중앙도서관 정원(314명) 대비 비율(%)
	4급	4·5급	5급	6급	7급	8급	9급		
현원	1	1	3	10	11	2	-	28	8.9
사서	1		2	6	7	3	-	19	
행정/전산 등		1	1	5	1	1	-	9	

부조직 분장업무와 연계하면 기획관리과는 일반행정(청사관리, 행정, 운영 등), 정책자료과는 장서개발·DB 구축·정보시스템 운영·정책정보서비스, 서비스이용과는 각종 자료실 관리와 프로그램서비스를 주관하고 있다.

2.3 이해집단 인식도 분석

국립세종도서관에 대한 이해집단의 인식도 조사는 최근 선행연구(윤희윤, 오선경, 2023, 211-239)에서 조사·분석한 바 있다. 정책정보서비스와 관련된 이해집단(국가정책정보협의회 회원 143명, 국립세종도서관 전·현직 직원 29명)을 설문 조사하였는데, 국립세종도서관의 직무 및 조직개편 모형과 관련된 인식도 결과를 요약·재인용 하면 다음과 같다.

먼저 국립세종도서관의 설립목적과 기본적 정체성에 대한 이해집단의 인식조사 결과, 공무원·연구원은 전국 행정기관 담당자와 정책연구자를 위한 정책정보도서관, 국립중앙도서관 지역분관, 세종시를 대표하는 지식문화기반시설, 세종시 행정부처·공공 및 연구기관을 위한 정책정보도서관, 세종시민 및 세종시 거주 공무원을 위한 공공도서관 순으로 높게 인식한 반면, 세종도서관 직원은 세종시 행정부처·공공 및 연구기관을 위한 정책정보도서관, 전국 행정기관 담당자와 정책연구자를 위한 정책정보도서관, 국립중앙도서관 지역분관, 세종시를 대표하는 지식문화기반시설 순으로 높았다.

다음으로 국립세종도서관이 향후 주력해야 할 표적집단은 공무원·연구원의 경우, 세종시 정부부처·공공기관·연구기관 근무자, 전국 정책정보 수요자, 세종시민(일반시민) 순으로, 국립세종도서관 직원은 전국 정책정보 수요자, 세종시 정부부처·공공기관·연구기관 근무자, 세종시민(일반시민) 순으로 높게 인식하였다. 따라서 국립세종도서관은 세종시 정부부처·공공기관·연구기관 근무자와 전국의 정책정보 수요자를 주요 표적집단으로 삼아야 한다.

마지막으로 국립세종도서관이 미래에 수행해야 할 정책도서관 대 공공도서관의 역할 비중은 공무원·연구원이 70 대 30, 60 대 40, 80 대 20, 50 대 50 순으로, 국립세종도서관 직원도 80 대 20, 70 대 30, 60 대 40 순으로 나타나 정책도서관으로써의 역할을 중요하게 인식하고 있었다. 따라서 향후 국립세종도서관은 정책도서관 역할을 강화하기 위한 자료수집과 서비스에 치중해야 한다.

2.4 현주소 SWOT 분석

2013년 출범한 국립세종도서관이 표방한 정체성, 현재 조직·인력규모, 역할과 업무, 국가정책정보협의회 운영, 정책정보서비스 실적, 세

www.kci.go.kr

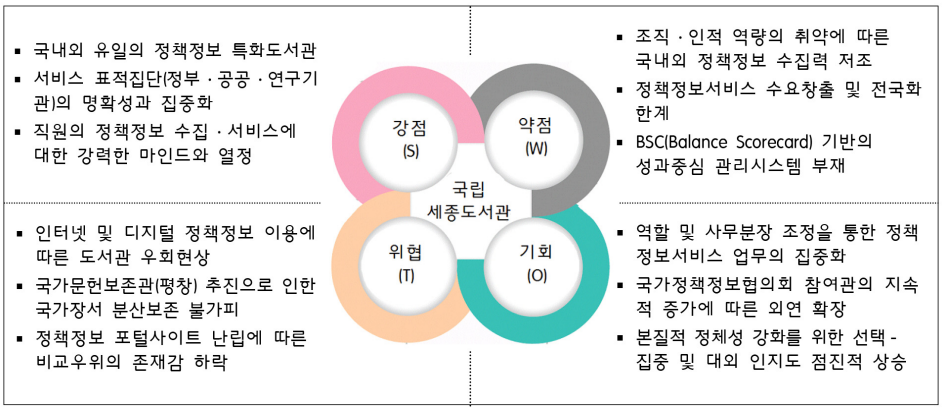
종시 인구증가 추이, 정부기관·공공기관·연구기관 등 이전에 따른 정책정보의 잠재적 수요 추계, 오픈 액세스 기반의 정책정보 환경과 동향, 정책도서관으로서 수행해야 할 업무에 대한 이해집단 인식도 등을 종합하여 SWOT 분석하면 〈그림 3〉과 같다. 이를 전제로 직무, 조직 및 인력의 문제점을 도출하고 전략적 선택지를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 지난 9년간 직급 및 하부조직의 불변내지 정체는 2가지 논점을 함축한다. 하나는 출범 당시 조직체계가 여전히 유효한지의 문제이고, 다른 하나는 정책정보 특화도서관 역량을 강화하기 위한 제도적 보완이 미비하다는 점이다. 전자에 동의한다면 현재 조직체계를 개편해야 할 이유가 없고, 후자에 수긍한다면 다양한 정책사업 추진, 연도별 업무량 및 장서 급증, 서비스 및 프로그램 확대, 연도별 이용실적의 지속적 증가 등을 감안하면 심각한 문제다.

둘째, 최대 문제점은 관장 직급(4급)이 유사기관보다 낮은 점이다. 이들을 비교한 〈표 4〉에서 국립세종도서관의 인쇄형 장서는 국립어린이청소년도서관보다 약간 많고 대통령기록관보다 훨씬 많으며, 연간 방문자수는 각각의 5배 이상임에도 관장 직급이 4급인 반면에 다른 두 기관은 고위공무원단(나등급)이다(문화체육관광부 국립세종도서관, 2020, 197). 게다가 관장은 향후 설립될 것으로 예상되는 국회 분원, 정부부처 및 공공기관의 추가 이전, 디지털 전환과 포스트 COVID-19 시대를 대비하기 위한 전략 개발을 선도해야 한다. 특히 온라인 서비스, 디지털 포털 서비스, 비대면·비접촉 서비스, 가상현실·증강현실 프로그램 개발과 제공, 주문·맞춤형 정책정보서비스를 주도하려면 직급 상향이 시급하다.

셋째, 하부조직 및 인력의 경우, 현재 3과 28명인 반면에 국립어린이청소년도서관은 3과 43명, 해외문화홍보원은 4과 56명이므로 가장 취약하다. 이러한 상황에서는 정책정보 수집력을 강화하고 다양한 정책정보서비스 메뉴를 개발하여 적시에 제공하기란 어렵다. 조직 및 인력구성이 핵심역량을 좌우하는 요체이기 때문이다.

넷째, 국립어린이청소년도서관과 비교한 국립세종도서관의 조직 및 인력은 매우 취약하다. 전자는 특화자료 및 서비스 대상이 어린이청소년에 한정되고 직접 서비스보다 정책기능, 관련



〈그림 3〉 국립세종도서관 현주소의 SWOT 분석

www.kci.go.kr

〈표 4〉 중앙부처 유관기관의 관장 직급 및 기구·정원

구분	명칭 (개관연도)	관장 직급	조직단위/ 정원	시설	장서 (권)	연간 방문자 (명)
도서관	국립세종도서관 (2013)	서기관 (4급)	3과/ 28명	연면적 21,000㎡ 지하 2/ 지상4층	586,024	808,000
	국립어린이청소년도서관 (2006)	고공단 나등급	3과/ 43명	연면적 8,241㎡ 지하 2/ 지상4층	566,224	96,000
기록관	대통령기록관 (2015)	고공단 나등급 (일반직·연구직 또는 임기제)	5과/ 70명	연면적 31,219㎡ 지하 2/ 지상4층	34,107 (기록 31,270,623점)	150,000
박물관	대한민국역사박물관 (2012)	고공단 나등급 (연구직)	1실 6과/ 53명	11,117㎡ (3,363평)	100,267	1,058,886
	국립한글박물관 (2014)	고공단 나등급 (일반직 또는 연구직)	3과 3팀 (임시)/40명	11,767㎡ (3,565평)	-	-

자료 수집, 전국 어린이 연구자서비스, 어린이 도서관 및 공공도서관 지원사업에 무게중심을 두는 반면에 후자는 전국적 정책정보서비스를 지향해야 하는 동시에 세종시를 대표하는 국립 복합문화시설로서의 역할도 병행해야 한다. 요컨대 수집자료 범위, 서비스 대상, 복합적 정체성 측면에서 후자의 조직 및 인력 규모는 전자보다 충실해야 함에도 그렇지 못하다.

다섯째, 하부조직 명칭도 정책정보 개발 및 서비스 확대를 감안하면 개편해야 할 여지가 많다. 핵심 논점은 정책정보 특화도서관을 표방하는 이상, 자료개발 및 서비스 역량을 극대화하는 방향으로 조직단위를 재구성하고 신설해야 한다. 특히 외국 정책정보 수집력 강화, 주문형 정책정보 분석·가공서비스, 정책정보서비스 전국화, 온라인 및 비대면 서비스 개발, 서비스 수요 발굴, 정책정보 위탁관리 역량 제고 등을 위해서는 조직단위 재설계가 시급하다.

요컨대 관장 직급 상향, 사서직 보강, 정책정보 및 서비스를 연구를 위한 전문경력관 도입 등 전향적인 조직개편 및 인력강화 방안을 강구하는데 모든 수단과 역량을 집중해야 한다. 이를 위한 중장기 조직발전 방안 모색에 적용할 전략적 선택지는 WO 전략(역할 및 사무분장 조정, 정책정보 업무 집중화에 따른 조직확대 및 인적 역량 강화)이 바람직하다. 현재의 취약한 조직역량을 개선하지 않으면 국내외 정책정보 수집력 및 서비스 역량을 제고시킬 수 없어 정책정보 특화도서관이라는 정체성도 약화가 불가피하며, 정책정보서비스의 외연 확장을 통한 전국적 수요창출 및 게이트웨이 기능은 더욱 기대하기 어렵다.

3. 국립세종도서관 직무모형 및 전략적 조직개편

3.1 BRM 기반 직무모형

먼저 국립세종도서관의 법정 직무 및 분장업무를 바탕으로 향후 수행해야 할 직무모형 개발에 적용한 전제조건은 다음과 같다.

첫째, 「직제 시행규칙」 제33의2 제3항 이하에 규정된 법정 직무는 개인이 수행할 직무량을

www.kci.go.kr

초과하거나 많은 직무가 내재되어 있어 세분할 필요가 있다.

둘째, 실제 〈표 1〉에서 개인별 분장업무, 가령 정책자료과 직원 1명이 수행해야 하는 업무는 매우 방대할 뿐만 아니라 이질적 내용이 군집되어 있고, 서비스이용과 업무 중 '인문・예술자료실 및 서고 운영'은 직원 3명에게 동시에 분장되어 있어 한계업무량 범위를 이탈하고 공동 책임이 불가피하므로 재구성할 필요가 있다.

셋째, 직무모형 개발을 위한 준거는 현재 공공기관이 적용하는 「정부기능의 분류 및 관리에 관한 규정」 제2조 제2호에 규정된 기능별 분류체계(행정기관이 상시적으로 수행하는 업무를 정책분야・정책영역・대기능・중기능・소기능 및 단위과제 등 그 기능의 수준에 따라 분류한 체계)에 따른 단위과제를 직무단위로 간주하면 무리가 없다.

넷째, 2020년 7월 국립중앙도서관 전략기획 전담팀 활동보고서에서 제시된 바와 같이 유사・중복업무의 조정 결과인 디지털기획과에서 이관된 '국가정책정보협의회 협력사업(회원기관 공동전시)과 정책정보서비스 기본계획 수립 및 조정'을 추가할 필요가 있다.

다섯째, 더욱 중요한 대목은 정책정보 특화도서관으로서의 정체성을 확립하고 정책정보서비스 역량을 제고시키려면 현재 적용되는 법정 직무 및 실제 분장업무에 정책기능, 정책정보 수집 및 서비스를 강화하기 위한 직무를 대거 추가하여 조직개편에 반영해야 한다.

다음으로 정부기능분류(BRM)를 적용하되 직무단위를 결정할 때 보편적으로 준용하는 동종 유사성, 동질 유사성, 한계업무량 원칙을 적용하여 현재 분장사무를 군집・조정해야 한다. 그리고 정체성 및 핵심역량을 강화하기 위한 직무를 대거 추가한 직무개발 모형은 정책분야(문화체육관광)-정책영역(문화예술)-대기능(국립중앙도서관 운영)-중기능(국립세종도서관 운영)으로 구분해야 한다. 그 아래의 소기능 및 단위과제는 〈표 5〉와 같이 제안하며, 주요 특징은 다음과 같다.

① 중장기적으로 수행하는 것이 바람직한 직무는 총 110개로 구성하였다. 이를 위해 기존 분장업무는 72개 직무단위(65.5%)로 조정・통합・재구성하고, 핵심역량과 직결되는 정책・운영계획 수립, 자료개발・DB 구축, 자료이용 및 프로그램서비스를 중심으로 38개 직무(34.5%)를 개발하여 추가하였다.

② BRM 소기능을 중심으로 구성한 직무단위는 〈표 6〉과 같이 청사・시설 유지 및 관리가 7.3%(8개), 일반관리(행정・서무)가 14.5%(16개), 정책기획・운영계획 15개(13.6%), 자료개발・DB구축이 16.4%(18개), 자료실 운영관리가 10.9%(12개), 자료이용서비스가 24.5%(27개), 프로그램서비스가 13.6%(15개)다.

③ 이러한 직무모형의 최대 특징은 모든 조직체의 경영관리 사이클인 '계획-실행-평가'와 '투입-과정-산출-성과'를 연계・결합한 것이다.

3.2 전략적 조직개편 모형

3.2.1 조직개편의 주안점과 전략적 골자

그동안 국립세종도서관의 역대 관장 및 직원은 정책정보 수집 및 서비스에 전력하여 왔다.

www.kci.go.kr

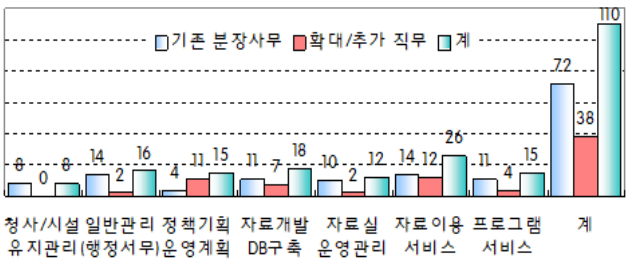
〈표 5〉 정부기능분류(BRM)를 적용한 국립세종도서관 직무모형

소기능	단위과제 (직무단위)	기존 사무	확대 신설
청사시설 유지·관리 (8)	• 청사 및 조경 관리, 시설물 안전·하자 관리, 부대시설·출입구·주차장 관리, 실내 에너지·조명·소음·공기질 관리, 청사 방호·경비 관리, 청사·시설물 방화·방역 관리, 청사 내외부 청소 용역, 청사 위기(재난, 재해 등) 관리	■	
일반관리 (행정서무) (16)	• 문서수발과 보존, 인사·조직·회계 관리, 공무직·계약직 채용과 관리, 자원봉사자 모집·관리, 복무감사·포상 및 징계, 국정과제·국회 관련 업무, 관계법령 제개정, 전산물품 구매·유지·관리, 홈페이지·도서관시스템·네트워크 구축·관리, 전산장비·전산시스템 유지·보수업체 관리, 전산통계 작성·관리, 정보보안 및 개인정보보호 업무, 민원접수 및 해결, 정보공개청구 업무	■	
	• 용역(학술연구 등) 관리와 조사분석 업무 등, 외부 요청 설문조사 주관 및 처리		■
정책기획 운영계획 (16)	• 연차계획 수립과 연보 수록자료 관리, 장서개발정책 및 보존계획 수립, 정보시스템 구축 및 업그레이드 계획, 각종 기준 제정과 개정	■	
	• 중장기 발전계획 수립·성문화·업그레이드, 정책정보서비스 촉진·전국적 확대, 계층별 특화 프로그램 계획과 발굴, 장애인 정책정보 접근성 제고, 외국 정책정보 수집·서비스 전략 및 협력, 국가정책정보협의회 확대 및 활성화, 정책정보 유관협의회 거버넌스 구축, 도서관 홍보, 지식문화 관광명소 마케팅 전략, 성과평가 관리시스템 구축, 도서관 정책정보서비스 직원 역량 강화, 자문위원회 구성·운영 지원, 지역대표도서관 정책정보 디지털화 지원 및 공유		■
자료개발 DB구축 (18)	• 납본 수집, 비납본 자료 구입·수증, 라이선스자료 구독, 회색문헌 수집, 국내외 최신 정책정보 수집, 자료 검수·등록 및 원부관리, 자료정리 및 재정리, 신착목차 및 서지DB 구축과 관리, 원문DB 및 디지털 서고 구축, 종합목록시스템 구축, 서지정보검색시스템 전거통제	■	
	• 국내외 소급 정책정보 발굴·확보, OECD 국가, 국제기구, 중국·일본, 북한 정책자료 개발, 귀중·희귀 정책자료 디지털화, 디지털 정책정보 다운로드 및 아카이빙, 개인·문중·유관 정책기관 자료수증과 위탁보존, 정책자료 개인문고 조성, 정책정보 분류시스템 개발과 적용		■
자료실 운영관리 (12)	• 실별 자료 인수인계, 정책자료실 운영 및 보존서고 관리, 일반자료실 운영·관리, 인문예술자료실 관리, 어린이자료실 관리, 신문·연속간행물실 관리, 멀티미디어 코너 운영, 정책(정보)연구실 운영·관리, 개관시간 관리 및 개관 연장사업 운영, 장서점검, 자료 제적·폐기	■	
	• 파오손 정책자료 복원 및 디지털 아카이빙, 정책정보(장서) 평가 및 보고서 발간		■
자료이용 서비스 (25)	• 정책정보 열람·대출서비스, 정책정보 ILL/DDS, 찾아가는 정책정보서비스, G-Zone 정부간행물 원문제공서비스, 학술지목차메일링서비스, 정책자료 복사·참고서비스, 인터넷·모바일 예약도서 대출반납서비스, 자료출력 및 복사서비스, 대출자료 반납·독촉 알리미 서비스, 일반자료 전국 ILL/DDS, 책이음서비스, 오프라인·온라인 참고질의 응답서비스, 정책정보 이용자 민원처리 서비스, 이용자문위원회 구성·운영, 정책정보 이용행태, 만족도 조사분석 서비스 개발	■	
	• 주문·맞춤형 정책정보서비스, 정책연구자 지원서비스, 외국 정책정보 번역지원서비스, 장애인 정책정보 접근·이용서비스, 정책정보 국제교류·협력서비스, 정책정보 원스톱 링크서비스, 회색 정책정보 속보서비스, 정책개발·정책정보 큐레이팅 서비스, 정책·계획 법령정보 속보서비스, 빅데이터 분석·제공서비스, 정보데스크 운영, 이용지도 및 DB 검색 교육·지원, 우수 정책정보서비스 사례 발굴 및 세미나 개최, 정책 담당자·연구자·수요자 프로그램 운영		■
프로그램 서비스 (15)	• 세종아카데미 〈움〉 프로그램 운영, 대중 문화프로그램 개발·제공, 아동 동화구연, 스토리텔링 등 운영, 학부모 인문강좌 프로그램 운영, 특화형 공연행사 주관 및 지원, 견학·탐방·체험 프로그램 운영·관리, 영상영화 프로그램 운영, 독서교실 운영, 자원봉사 및 재능기부 프로그램 개발·운영, 프로그램 위탁발주 및 사업 관리, 지역 문화시설 및 교육기관과의 연계·협력	■	
	• 가칭 '세종정책정보아카데미' 프로그램 운영(수료증 발급형, 2개월 24시간 기준), 테마별 기획전시 확대 및 전국 순회전시, IT 기반 가상현실·복합문화 체험관 운영		■
계	110	72	38

www.kci.go.kr

〈표 6〉 국립세종도서관 직무모형 요약

구분	기존 사무	확대 추가	소계	비고
청사·시설 유지 및 관리	8	0	8	
일반관리(행정·서무)	14	2	16	
정책기획·운영계획	4	11	15	
자료개발·DB구축	11	7	18	
자료실 운영관리	10	2	12	
자료이용서비스	14	12	26	
프로그램서비스	11	4	15	
계	72	38	110	



그럼에도 '정책정보 특화도서관인가'는 반문은 계속되고 있고, 세종시 정부기관·공공기관·연구기관의 의존도 또한 높지 않은 실정이다. 이러한 회의적 인식과 낮은 의존도는 문화체육관광부 및 국립중앙도서관의 의지 부족, 후발주자로 인한 조직적 위상의 취약, 자료예산·조직단위·인적 역량 제약으로 인한 정책정보 수집 및 서비스의 한계 등이 복합적으로 작용한 결과로 추측된다. 그 중 조직적 위상과 인력 부족이 결정적 요인이다. 이를 해결하지 않으면 아무리 좋은 정책과 전략을 개발·제시하더라고 정체성과 핵심역량을 강화하기 어렵고, 세종시는 물론 전국 정책정보 수요자 및 연구자를 위한 정책정보센터 및 서비스 구심체로서의 역할을 기대할 수 없다. 따라서 SWOT 분석에서 제시한 선택지인 WO 전략을 적용하여 국내외 정책정보 수집력 및 서비스 역량을 제고시켜야 한다. 이를 위한 조직개편의 기본방향과 주안점을 구체화하면 〈표 7〉과 같다.

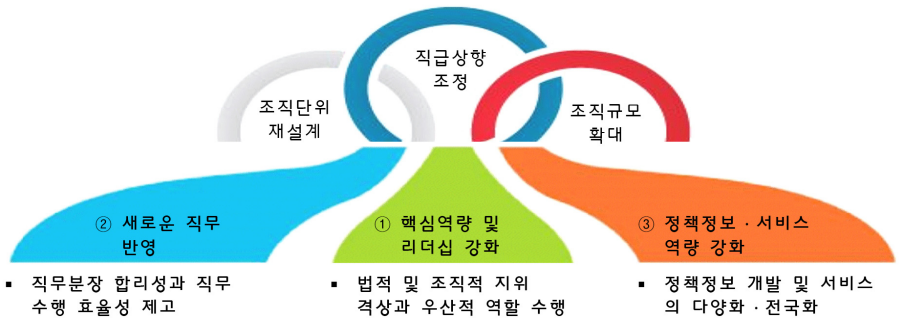
조직개편 목적은 '정책정보 수집·서비스 역량'의 극대화에 있으며, 궁극적으로는 '대한민국 정책정보센터'로 자리매김할 수 있는 조직체계를 갖추는데 있다. 이를 위해서는 조직개편의 기본방향 및 주안점을 논거로 삼아 현행 분장업무 중 어떤 것이 실적이나 성과가 미미하고 왜 그런지, 추가하는 직무는 어느 부서에서 수행할 것인지 아니면 부서를 신설할 것인지, 관장 리더십은 어떻게 해야 강화되는지, 어떤 직무역량을 높이는데 방점을 둘 것인지, 기능중심 조직체계를 고수할 것인지 또는 정책정보서비스 중심으로 개편할 것인지, 글로벌 메가트렌드에 대비한 다양한 디지털 및 비접촉 서비스는 어느 부서에서 수행하게 할 것인지 등을 고민해야 한다. 이들을 감안한 조직개편의 전략적 골자는 〈그림 4〉처럼 '정책정보 특화도서관 리더십 강화, 새로운 직무수행 위한 조직단위 재설계, 정책정보 개발 및 서비스 역량 강화를 위한 조직규모 확대'로 설정하는 것이 바람직하다.

① 정책정보 특화도서관으로서의 리더십 강화: 관장 직급은 유관 부처 소속의 기관장과 비교한 〈표 8〉을 보면 가장 낮다. 현재 직급은 국립 정책정보도서관 및 세종시를 대표하는 복합문화시설로서의 정책개발과 집행, 리더십 발휘, 외연 확장을 저해하는 결정적 요인으로 간주해야 한다. 특히 정책정보 수집·서비스를 총괄하는 가운데

www.kci.go.kr

〈표 7〉 국립세종도서관 조직개편의 기본방향, 주안점, 고려사항

기본방향	주안점	조직개편 시 고려사항
• 대한민국 정책정보센터로서의 위상 정립	• 정책정보 특화도서관으로 자리매김하기 위한 국내외 정책정보 수집력 강화 • 다양한 방법(납본, 구입, 수증, 교환, 다운로드, 디지털 아카이빙 등)을 적용한 정책정보 개발과 보존 • 디지털 전환, 4차 산업혁명, 포스트 코로나19 시대를 선도하기 위한 디지털 마이그레이션 확대	① 관장 직급 격상(고위공무원단)을 통한 정책정보 특화도서관으로서의 리더십 강화 ② 정책자료과 수집역량 강화를 위한 직무내용, 부서명칭, 인력배치의 전면적 검토 ③ 외국 정책정보 수집기능 강화를 위한 전문인력 확보 및 계속교육 보장 ④ 유사·중복기능의 통합·조정을 통한 효율성과 전문성 제고
• 하이브리드 정책정보서비스 구심체 기능 극대화	• 현 단계 서비스 무게중심을 대중서비스에서 정책정보서비스로 이동 • 기존 정책정보서비스 종류와 내용의 재검토를 통한 선택-집중 전략 구사 • 새로운 정책정보서비스 메뉴(맞춤형 분석·가공서비스, 비대면 디지털 서비스, 가상현실 서비스 등)의 대거 개발과 적용 • 정책정보서비스 외연 확장을 위한 서비스 대상의 전국화	① 이용서비스과 사무분장의 전면 재편을 통한 대중서비스와 정책정보서비스의 분리 ② 정책자료 및 정책정보서비스 연구, 맞춤형 및 특화형 정책정보서비스 개발을 위한 전담조직 신설 ③ 자료실을 관리업무 및 기능 중심에서 서비스 조직으로 전환 ④ 온라인(디지털, 모바일, 비대면) 서비스 발굴과 서비스 확대
• 국내외 정책정보 게이트웨이로서의 기능 수행	• 정책정보 포털(POINT)의 충실화, 직관력·가시성 제고 • 정책정보 분류체계 개발과 정책자료실 특화 • 국내외 정책정보 사이트 연계서비스 강화 및 확대	① 정책정보 및 서비스 통계의 체계적 관리 및 신뢰성 확보 ② 정책정보 가상서고 구축을 위한 직무 반영 ③ 국내외 정책정보 사이트 추적관리 인력 확보를 통한 모니터링 및 지속적 업그레이드
• 국내 지식문화 관광명소로서의 입지 강화	• 공공도서관과 차별화되는 특화프로그램(문화, 인문학, 평생학습) 확대 • 주요 정책정보(희귀·고서, 역대 정부, OECD 주요 국가, 중국·일본, 북한) 주기적 전시 • 홍보·마케팅 전략 개발	① 특화프로그램 전담인력 확보 및 팀조직 구성 ② 본관, 국기기록원, 국가정책정보협의회 등과의 연계·협업을 통한 정책정보 노출력 강화 ③ 이용자 조사분석, 서비스 평가, 마케팅 강화를 위한 인력과 직무 반영



〈그림 4〉 국립세종도서관 조직개편의 전략적 골자

정부기관·공공기관·연구기관을 대상으로 전국적 사업을 추진하기 위한 내외부 관계기관과의 업무조정 등을 주도하는데 역부족이다. 따라서 관장 직급을 상향 조정하여 특화도서관으로서의 법적 지위를 높이고 리더십을 강화하는 것이 바람직하다.

② 새로 개발한 직무를 반영하기 위한 하부조직 재설계: 기존 분장업무에 38개를 추

www.kci.go.kr

〈표 8〉 유관 부처별 소속기관장 직급

부처명	유형		기관명	기관장 직급
행정 안전부	부속	기타 행정	국가기록원	고공단
	〃	〃	국가기록원대통령기록관	고공단
	〃	〃	국가기록원부산기록관	4급
문화체육 관광부	부속	문화	국립국악원, 국립민속박물관, 국립중앙극장	고공단
	〃	〃	국립중앙도서관	고공단
	〃	〃	국립중앙도서관국립어린이청소년도서관	〃
	〃	〃	국립중앙도서관국립장애인도서관	3급 또는 4급
	〃	〃	국립중앙도서관자료보존연구센터	4급
	〃	〃	국립중앙도서관세종도서관	〃
	〃	〃	국립중앙박물관	차관급
	〃	〃	국립중앙박물관지방박물관(경주, 광주, 전주)	고공단(연)
	〃	〃	국립한글박물관, 국립현대미술관	고공단
	〃	〃	국립아시아문화전당, 대한민국역사박물관	임기제(가급)
문화재청	부속	문화	국립고궁박물관, 국립무형유산원	〃
미래창조과학부	〃	〃	국립중앙과학관	〃

가한 총 110개를 〈표 5〉에서 BRM에 따라 소기능별로 구분하여 확대・신설한 직무 단위는 관련 하부조직과 연계하여 명칭을 변경하고 부서를 신설해야 한다.

③ 정책정보 개발・서비스 역량을 강화하기 위한 조직규모 확대: 하이브리드 정책정보 개발과 서비스는 국립세종도서관을 견인하는 양대 수레바퀴다. 개발이 부실하면 서비스가 취약할 수밖에 없고, 개발하더라도 서비스로 발현되지 않으면 존속성에 의문이 제기된다. 따라서 국내외 주요 아날로그 및 디지털 정책자료의 수집・보존기능을 강화하는 방향으로 조직을 확대하는 한편, 서비스의 무게중심을 정책정보로 이동시키고, 표적집단을 전국 수요자 및 연구자로 확장해야 하며, 글로벌 메가트렌드를 선도하기 위한 게이트웨이 기능을 강화하는 방향으로 하부조직 개편 및 명칭을 재구성하는 것이 바람직하다.

3.2.2 전략적 조직개편 모형

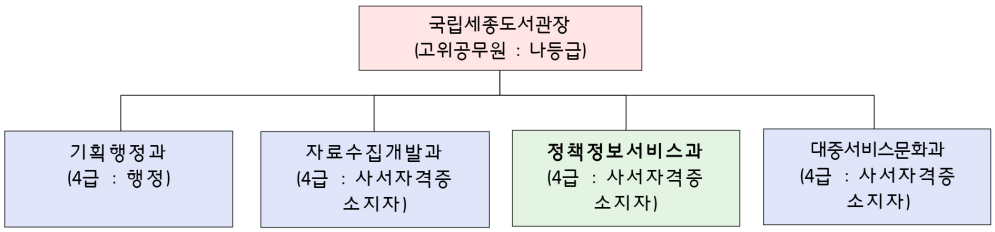
조직개편은 현재 조직・인력 분석에서 도출된 문제점을 개선하고, 새로 개발된 직무를 수용하며, 기본방향 및 전략적 골자를 충족시키는 방향으로 이루어져야 한다. 또한 하부조직은 「2022년도 정부조직관리지침」에서 발췌한 〈표 9〉의 4가지 요건(의미상 부서명칭 완결성, 다른 부처의 기능・조직과 중복성 회피, 부서장 직급에 비례하는 명칭 사용, 10명 이상 원칙의 과단위 설치기준)을 준수해야 한다. 이들을 감안하여 단기적으로는 '정책정보 특화도서관'으로 자리매김할 수 있도록 지원해야 하며, 중장기적으로는 '한국 정책정보센터'로서의 위상을 정립하는데 초석으로 작용해야 한다. 이에 단기와 중장기로 구분한 단계적 및 전략적 모형을 제안하면 다음과 같다.

먼저 1단계인 단기 모형의 시간적 범위는 향후 2년간(2023-2024)으로 설정하여 전략적 조직개편 모형을 제안하면 〈그림 5〉와 같다. 이

www.kci.go.kr

〈표 9〉「2022년도 정부조직관리지침」의 하부조직 신설 및 운영 기준

구분		기준
신설	과	• 10명 이상 원칙(업무성격에 따라 최소 7명 이상)
명칭		• 직제(대통령령)로 정하는 사항은 각 부처와 협의하여 행정안전부가 정하고, 직제 시행규칙(총리령·부령)으로 정하는 사항은 각 부처가 자율적으로 정하되, 다음을 준수해야 한다.
		① 국민이 이해하기 쉬운 용어를 활용해 의미상 완결하고, 소관 업무내용이 명확하게 드러나야 한다.
		② 다른 부처의 기능·조직과 중복되지 않는 명칭, 부서장 직급에 비례하는 명칭을 사용해야 한다.
운영	벤처형 조직	• 각 부처는 혁신성·도전성이 요구되는 과제를 정부기능으로 구체화하기 위해 필요한 경우, 임시조직 또는 총액인건비를 활용한 한시적 보조·보좌기관으로 벤처형조직을 운영할 수 있다.
	하부 조직	• 기존 기구·정원 내에서 실·국 업무 특성에 맞게 조정하되, 과의 정원은 5명 이상, 실 밑에 두는 정책관 소관 및 국 밑에 두는 과의 수는 2개 이상을 유지해야 한다.



〈그림 5〉 국립세종도서관 단기 조직개편 모형(2023-2024)

모형의 논거와 특징은 다음과 같다.

① 관장 및 과장 직급: 관장은 현재 4급(서기관)을 고위공무원단에 속하는 일반직 공무원(직무등급은 나급)으로, 과장 직급은 5급(사무관)에서 4급으로 격상해야 한다.

② 하부조직: 현재 3과(기획관리과, 정책자료과, 서비스이용과)를 4과(기획행정과, 자료수집개발과, 정책정보서비스과, 대중서비스문화과)로 확대해야 한다. 기획관리과는 기획정책, 서무행정, 대외업무를 아우르는 '기획행정과'로 개칭하는 것이 바람직하다. 정책자료과는 정책자료 뿐만 아니라 일반자료 수집·등록업무도 수행하고 있어 명칭 불일치를 해소하려면 '자료수집과' 또는 '자료개발과'로 개칭해야 하는데, 전자는 국립중앙도서관 자료관리부가, 후자는 국립장애인도서관이 하부조직 명칭으로 사용하고 있어 중복 회피 차원에서 '자료수집개발과'로 제안한다. 다만, 수집·개발할 자료 의 무게중심은 정책정보에 두어야 한다. 세종시의 공무원 및 연구자를 위한 정책정보서비스에 주력할 때 설립취지 및 정체성에 부합하므로 '정책정보서비스과'를 신설하여 현재 정책자료과와 서비스이용과에 분산되어 있는 정책자료 및 관련 서비스를 통합하는 것이 역량 제고에 유리할 뿐만 아니라 업무의 집중도, 전문성, 효율성을 높일 수 있다. 정책정보서비스과에 정책정보전략팀(중장기적으로는 정책정보연구실로 개편)을 신설하여 LC 의회연구서비스(CRS)와 같은 공공정책의 종합적 조사와 전문적 연구·

www.kci.go.kr

분석·제공기능을 수행하게 하고, 책임자는 정책 연구경력이 있는 박사급 연구원을 두어 국내외 정책정보 및 서비스 연구를 전담하도록 해야 한다. 서비스이용과는 '서비스와 이용'의 합성어로 간주하면 서비스는 제공주체인 국립세종도서관 입장에서, 이용은 수혜대상인 세종시민 등 수요자 입장을 반영한 것으로 볼 수 있고, '서비스 이용'으로 해석하면 수요자에 방점을 둘 수도 있어 애매하다. 다른 과 명칭과 마찬가지로 행위주체인 국립세종도서관이 대중자료서비스, 문화·평생학습서비스, 교육훈련과 세미나 등을 담당하여 세종시 지식문화 랜드마크 및 관광명소로 정착하는 것이 바람직하므로 '대중서비스문화과'로 개칭할 필요가 있다.

③ 조직단위별 직무분장 및 인력구성은 「정부조직관리지침」에서 규정한 '1과 10명 이상'의 원칙을 적용하면 〈표 10〉과 같이 '총 51명(관장 1명, 기획행정과 10명, 자료수집개발과 15명, 정책정보서비스과 15명, 대중서비스문화과 10명)'으로 확충해야 한다. 현재 관장을 포함한 직원 28명이 72개 직무를 담당하지만, 새로 개발한 직무 38개를 더 세분한 총 131개를 수행하려면 증원이 불가피하다. 이를 위해 현재 담당하는 직무수에 무리가 없는 것으로 상정할 경우, 직무 추가에 따른 비례법칙을 적용하면 적정 인력은 관장을 포함하여 51명 정도다. 정부의 과단위 설치기준을 적용한 하부 조직단위별 인력은 정책자료 개발·서비스 강화가 시급하므로 자료수집개발과 및 정책정보서비스과에 각각 15명을 배정하는 것이 바람직하다.

〈표 10〉 국립세종도서관 단기 조직개편 모형에 따른 인력확충 논거

현행(2022 기준)			조직개편 모형				인력확충 근거
부서	직무수	정원	부서	직무수		정원	
				기존	추가		
-	-	-	관장 (분리)	1	-	1	• 현재 기획관리과에 편재된 관장 직급을 고공단으로 격상·분리
기획 관리과	21	8 (관장포함)	기획행정과 (명칭 변경)	20	5	10	• 기존 21개 직무(1인당 2.6개)에 추가된 5개(1인당 2.5개)를 수행할 2명을 증원, 총 10명으로 책정
정책 자료과	45	13	자료수집개발과 (분리, 변경)	24	8	15	• 정책자료과의 자료개발과 정책서비스를 분리하여 정책자료 개발 강화 • 기존 24개(1인당 1.8개) 직무에 추가된 8개(1인당 2.5개)를 수행할 2명을 증원한 총 15명으로 책정
			정책정보서비스과 (분리, 신설)	21	18	15	• 정책자료과의 정책정보전략 및 정책정보서비스를 분리하여 신설 정책정보서비스과에 배정하고 기존 직무 21개에 18개를 추가한 39개 직무를 수행할 15명(1인당 2.6개)을 정원으로 신설·책정
서비스 이용과	26	7	대중서비스문화과 (명칭 변경)	26	8	10	• 서비스이용과를 대중서비스문화과로 개칭하고 기존 26개 직무(1인당 3.7개)에 추가된 8개(1인당 4.8개)를 수행할 3명을 증원해 총 10명으로 책정
계	92	28	-	92	39	51	-
				131			

www.kci.go.kr

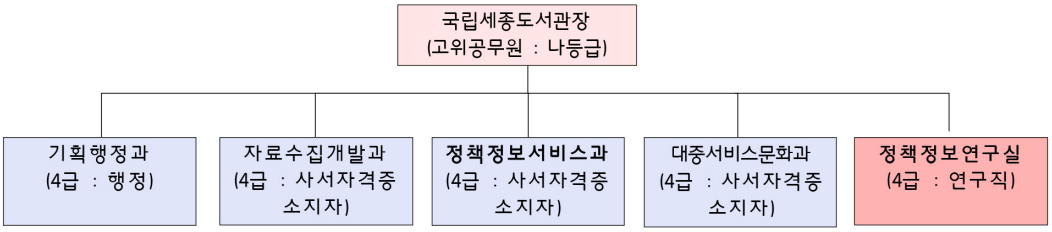
다음으로 2단계 중장기 모형의 시간적 범위는 단기 모형이 충족된다는 전제 하에 그 다음 해부터 13년간(2025-2032)으로 설정하여 〈그림 6〉처럼 4과를 5과(4과 1실 또는 1센터)로 확대하는 것이 바람직하다. 이에 대한 논거와 주요 특징은 다음과 같다.

① 관장 및 과장 직급: 단기 모형에서 제안한 관장은 고위공무원단(직무등급은 나급), 과장 직급은 4급을 유지해야 한다.

② 하부조직: 단기 모형의 4과를 4과 1실(기획행정과, 자료수집개발과, 정책정보서비스과, 대중서비스문화과, 정책정보연구실)로 확대할 필요가 있다. 추가되는 '정책정보연구실'은 국내외 정책정보의 생산·유통 동향, 디지털 정책정보 포털서비스, 정책정보 수집·개발 전략, 다양한 정책정보서비스 발굴, 정책정보 이용행태 분석 등을 전담해야 한다. 이를 위해 3과(기획행정과, 자료수집개발과, 정책정보서비스과)에서 분산 수행하던 정책정보 수집·서비스와 관련된 각종 계획 수립, 정책정보서비스 개발, 정책정보 이용자 조사·분석 및 평가, 수요자 발굴 및 서비스 마케팅 등과 디지털 전환, 4차 산업혁명, 포스트 COVID-19 시대를 대비한 디지털 및 비접촉 정책정보서비스 등은 신설하는 '정책정보연구실'에 집중하는 것이 바람직하다. 다만, 과 조직 설치가 어려우면 차선책으로 관장 직속의 태스크 포스를 잠정 설치·운영하는 방안도 고려할 필요가 있다. 「정부조직관리지침」에 따르면 각 부처는 혁신성·도전성이 요구되는 과제를 위해 임시조직 또는 총액인건비를 활용한 벤처형조직을 운영할 수 있고, 4급 또는 4급 상당의 부서장을 보할 수 있기 때문이다.

③ 조직단위별 수행직무 및 소요인력은 '1과 12명'을 기준으로 〈표 11〉처럼 총 61명(관장 1명, 기획행정과 10명, 자료수집개발과 17명, 정책정보서비스과 15명, 대중서비스문화과 10명, 정책정보연구실 8명)으로 확충해야 한다.

④ 단기 모형의 기획행정과(10명) 및 정책정보서비스과(15명) 인력은 중장기 모형에도 그대로 반영하되, 자료수집개발과의 정책자료 개발을 강화하기 위해 2명을 추가하여 총 17명으로 구성하고, 정원 10명의 정책정보연구실(센터)을 신설하여 정책정보 개발·서비스를 지원하기 위한 조사연구를 강화하는 것이 바람직하다.



〈그림 6〉 국립세종도서관 중장기 조직개편 모형(2025-2032)

www.kci.go.kr

〈표 11〉 국립세종도서관 중장기 조직개편 모형의 직무분장 및 인력구성(안)

구분	(팀)*	직무분장	인력구성(명)		비고
총괄	-	• 국립세종도서관 총괄	1	1	관장
기획 행정과	기획 관리	• 중장기 발전계획 수립 · 성문화 · 업그레이드**, 주요 계획 수립 · 시행, 「연보」 자료 관리, 관계 법령 · 각종 규정 · 지침 · 기준 제정 · 개정, 홍보자료 발간, 매스컴 업무, 자문위원회(정책, 발전, 운영) 구성 · 운영 지원**, 홍보 및 마케팅 강화 계획**, 정보시스템 구축 및 업그레이드 계획, 성과평가 관리시스템 구축 계획**, 용역(학술연구, 조사분석 등) 발주 · 계약**, 외부 설문조사 주관 및 처리**, 직원 및 자원봉사자 교육 · 연수, 학술대회 · 실무세미나 등 주관 · 지원, 대학생 실무실습 지도 · 관리	5	10	• 과장: 서기관(행정) • 기획관리팀장: 사서사무관 • 서무행정팀장: 행정사무관
	서무 행정	• 청사 · 조경 · 물품 관리, 예결산 · 회계 · 감사, 조직 · 인사 · 교육훈련 등, 문서수발, 보안 및 관인관수, 각종 통계작성 · 발간 및 보존, 홈페이지, 전산시스템, 네트워크 유지 · 관리, 각종 장비, 전산시스템 등 보수업체 업무, 정보공개청구, 정보보안 및 개인정보보호, 자원봉사자 모집 · 관리, 도서관 민원접수 및 해결, 기타 다른 과에 속하지 않은 사항	5		
자료수집 개발과	일반자료 개발	• 장서개발정책 수립 · 시행 · 개정, 자료수집 지침 · 기준 제정과 보완, 도서, 잡지 등 납본 수집, 비납본 자료, 시청각자료, 희망도서 구입 · 수증, 회색문헌(보고서, 통계집, 회의자료 등) 수집, 라이선스자료 구입 · 구독, 디지털 다운로드 및 아카이빙, 개인문고 설치 · 운영, 장서통계 작성 · 관리, 자문위원회(장서개발, 자료심의 등) 구성 · 운영	4	17	• 과장: 서기관(사서자격증 소지자) • 팀장: 사서사무관(또는 6급)
	정책자료 개발	• 국내외 최신 정책자료 수집, 소급자료 발굴 · 확보**, OECD · 국제기구 · 중국 · 일본 · 북한자료 개발**, 외부기관 자료 수탁관리 · 보존, 저명인사 자료 수증, 개인 · 문중 · 유관기관 자료 수증 및 위탁보존**, 정책자료 개인문고 조성**, 귀중 · 희귀 정책자료 디지털화**, 정책정보 디지털 다운로드 및 아카이빙**, 디지털 마이그레이션, 지역대표도서관 정책정보 디지털화 지원 및 공유**, 자문위원회(자료개발, 심의, 보존 등) 구성 · 운영	8		
	자료 정리	• 자료 검수 · 등록 및 원부 관리, 자료정리(분류, 목록, 장비작업 등) 및 재정리, 서지DB 구축 및 품질관리, 신착자료(일반, 정책) 목차DB 구축, 종합목록시스템 구축 · 관리, 원문DB 및 디지털 서고 구축, 정책정보 분류시스템 개발과 적용**, 홈페이지 및 통합정보시스템 구축 · 운영, 행정기관 자료관리프로그램 제공 및 관리, 서지정보검색시스템 전거통제	5		
정책정보 서비스과	정책자료 관리	• 정책자료실 운영 · 관리, 디지털 정책정보 가상서고 운영 · 관리, 정책자료 대출 · 열람 · 복사 · 참고서비스, 정책정보 검색지도 · 지원 및 이용교육, 정책자료 보존과 평가, 제적 · 폐기, 고품격 정책정보 특화프로그램 개발 · 제공, 정책 담당자 · 연구자 · 수요자 프로그램 운영**, 가칭 '세종정책정보아카데미' 프로그램 운영**, 자문위원회(정책정보서비스) 구성 · 운영	5	15	• 과장: 서기관(사서자격증 소지자) • 팀장: 사서사무관(또는 6급)
	정책정보 서비스	• 학술지목차메일링서비스, 회색정보 속보서비스(CAS), G-Zone 정부간행물 원문제공서비스, 정부 · 공공기관 정책정보 상호대차 · 원문제공서비스, 주문 · 맞춤형 정책정보 조사 · 분석 · 가공서비스**, 정책연구자 지원서비스**, 외국 정책정보 번역지원서비스**, 정책정보 아웃리치서비스, 장애인 정책정보 접근 · 이용서비스**, 정책정보 국제교류 · 협력서비스**, 정책정보포털 원스톱 링크(게이트웨이)서비스**, 국외 공공 · 연구기관 정책정보포털서비스**, 정책개발 · 정책정보 큐레이팅 서비스**	10		

www.kci.go.kr

구분	(팀)*	직무분장	인력구성(명)		비고
대중서비스 문화과	대중자료 서비스	• 실별 자료 인수인계, 일반자료실·인문예술자료실·어린이자료실·신문연속간행물실 관리, 멀티미디어 코너 운영, 개관시간 관리 및 개관 연장사업, 열람·대출, 출력·복사서비스, 인터넷·모바일 예약 및 비대면 서비스, 자료반납·독촉 알리미 서비스**, 오프라인·온라인 참고질의서비스, 전국상호대차·원문제공서비스(ILL/DDS), 책이음서비스, 취약계층 아웃리치서비스, 정보데스크 운영, 이용지도 및 DB 검색 지원**, 파오손자료 수선·복원**, 장서점검과 제적·폐기, 이용행태 조사 및 서비스 개발, 견학·방문 주관, 자문위원회(이용자, 서비스) 운영	6	10	• 과장: 서기관(사서 자격증 소지자) • 팀장: 사서사무관 (또는 6급)
	문화학습 지원	• 대중용 문화프로그램 개발·제공, 계층별 특화프로그램 계획과 발굴**, 아동 동화구연·스토리텔링 등 프로그램 운영, 학부모 인문강좌 프로그램 운영, 공직자 세종아카데미 '움' 프로그램 운영, 테마별 기획 전시·순회 전시**, 특화형 공연행사 주관·지원, 견학·탐방 프로그램 운영, 가상현실·복합문화 체험관 운영**, 영상영화 프로그램 운영, 자원봉사 및 재능기부 프로그램 개발·운영, 프로그램 위탁발주 및 사업 관리, 지식문화 관광명소 마케팅 전략**, 지역 문화시설 및 교육기관과의 연계·협력, 포스트 COVID-19 비접촉·온라인 서비스 확대**	4		
정책정보 연구실 (센터)	정책 개발	• 정책정보연구실 운영·관리, 정책정보 개발 및 전국 서비스 계획, 서비스 직원 역량 강화 프로그램 개발**, 정보원(주제·분야·대상) 개발, 통합정보서비스 시스템 개발, 수요자 맞춤형 서비스 개발**, 온라인 및 비대면 서비스 개발**, 국가정책정보협의회 확대 및 활성화 계획**, 유관협의회 거버넌스 구축**, 전국네트워크 운영·관리, 외국 서비스기관과 교류·협력	4	8	• 실장: 연구직(박사 학위 소지자) • 팀장: 연구직(석사 학위 이상 소지자)
	정책 연구	• 정책정보서비스 국제동향 연구**, 정책정보 가상서고(포털사이트) 구축 연구, 이용행태 조사·분석 및 평가, 장애인 접근성 제고 연구**, 서비스 촉진·마케팅 연구**, 우수 서비스 사례 발굴 및 세미나 개최**, 서비스 평가 및 보고서 발간**, 정책정보 품질기준 품질관리 방안 연구**	4		
계			-	61	

* 업무 분장 및 수행 편의를 위한 구분임
** 확대 및 신설된 직무임

⑤ 단기 모형에서의 정책정보서비스과 '정책정보전략팀' 인력 5명은 신설하는 '정책정보연구실'로 이관하는 한편 3명을 추가하여 8명으로 구성하고, 정책정보 킬러 콘텐츠 개발 업무, 조사·분석·가공서비스 강화, 연구지원서비스 고도화, 정책성과 평가·환류, 잠재적 요구·수요측정 등에 대한 연구를 전담해야 한다. 그리고 '정책정보연구실' 책임자는 개방형 연구직 직위로 하고, 반드시 '관련분야 박사학위 소지자'를 보임해야 한다. 또한 정책개발 및 정책연구를 담당할 인력의 최소 요건도 문헌정보학 및 관련분야 석사학위자를 정규직으로 채용하는 것이 바람직하다.

4. 결론 및 제언

2013년 12월 '대한민국 정책정보 특화도서관'을 표방하면서 출범한 국립세종도서관은 대외

www.kci.go.kr

에 정책정보서비스 구심체로서의 존재감을 각인시키고 세종시 복합문화시설로 각광받아 왔다. 그럼에도 본질적 정체성, 조직적 위상, 사무분장과 핵심역량, 정책자료 수집과 서비스 등 모든 측면에서 취약하고 부실하다. 이에 조직개편 관련 연구 및 현주소 SWOT 분석을 전제로 직무모형을 개발하고 전략적 조직개편 방안을 제시하였다.

국립세종도서관 조직개편은 정책정보 수집력을 극대화하고, 정책정보서비스를 다양화·전국화하며, 고품격 지식문화서비스를 제공함으로써 국내외 정책정보서비스 허브와 세종시 지식문화 랜드마크가 되고, 궁극적으로 글로벌 정책정보서비스를 주도하는 구심체로 자리매김하기 위한 전략으로 인식해야 한다. 이를 위해서는 단계적 추진을 고민해야 한다. 조직개편 모형이 현주소 및 미래지향성을 최대한 반영한 것임에도 성사에는 많은 제약이 따를 것이기 때문이다. 최대 장애요소는 평창 국립문헌보존관 설립이 확정되었고, 가칭 '도서관인재개발원' 신설이 예상됨에 따라 관장 직급 상향 및 하부조직 확대를 두고 제로섬 게임을 벌여야 한다. 조직개편 모형의 시간적 범위가 향후 10년(2023-2032)인 점을 감안하면 긴 호흡이 필요하다. 지난 9년간 계속된 '정책정보 특화도서관'으로서의 정체성 논란을 어떻게 종식시킬 것인가? 최대 저해요인은 무엇인가? 국립중앙도서관 전체의 조직단위 및 인력구성을 전향적으로 재편하는 복안은 없는가? 이를 위해서는 어떤 논리와 전략이 필요한가? 키워드인 '정책정보'에 '행정·문화정보'를 추가하여 특화정보의 외연을 넓히면서 조직을 확대하는 전략은 선택할 여지가 없는 것인가? 정부가 「국가공무원총정원령」 제2조 제1항을 근거로 정원을 통제하는 상황에서 조직을 확대하려면 증원이 불가피한데, 어떻게 설득시킬 것인가? 국립중앙도서관이 국립세종도서관의 조직개편을 전략적으로 추진할 여지는 없는가? 등에 대한 고민이 필요하다. 범정부 차원에서 '국립세종도서관, 어떻게 할 것인가?'를 공론화하는 과정도 필요하다. 그런 다음에 '정책정보 특화도서관으로서의 정체성 및 역할 강화'로 의견이 집약되면 조직개편을 추진해야 한다. 이를 위해 국립세종도서관은 법리적 정당성, 논리적 설득력, 현실적 중요성, 국가적 기여도 등을 논증하고 논거로 확보할 필요가 있다.

요컨대 현 단계 분명한 사실은 '국립세종도서관, 이대로는 안 된다'는 것이다. 2021년 11월 세종시 대표도서관이 개관하였고 공공도서관이 확충이 계속될 것이므로 국립세종도서관이 수행해 왔던 '대중서비스'는 축소될 수밖에 없다. 그럼에도 국립세종도서관의 조직개편이 집단적 이기주의나 조직적 우선주의로 인식되는 한 성사되기 어려울 것이다. 본질적 정체성을 정립하는 동시에 거시적·전략적 목표인 '대한민국 정책정보센터'를 표방한다는 논지로 이해집단을 설득시키고, 전략적 조직개편 및 직제개정에 역량을 집중해야 한다.

www.kci.go.kr

참 고 문 헌

국립중앙도서관 전략기획전담팀 (2020). 전략기획전담팀 활동보고서(안). (내부 자료)

문화체육관광부 국립세종도서관 (2020). (정책정보서비스 강화를 위한) 국립세종도서관 조직발전 방안 연구. 국립세종도서관.

문화체육관광부와 그 소속기관 직제 시행규칙. 문화체육관광부령 제310호.

문화체육관광부와 그 소속기관 직제. 대통령령 제31478호.

윤희윤, 오선경 (2023). 국립세종도서관 핵심역량 및 미래 지향성에 대한 인식도 조사연구. 한국문헌정보학회지, 57(2), 221-239. http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2023.57.2.221

정부기능의 분류 및 관리에 관한 규정. 대통령훈령 제209호.

최재황, 정홍상, 박성재, 이재영, 이종욱 (2020). 국립세종도서관 정책정보서비스 개선 전략. 한국문헌정보학회지, 54(1), 71-88. http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2020.54.1.071

한국정책학회 (2018). 국립중앙도서관 조직발전방안 연구. 국립중앙도서관.

행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙. 대통령령 제32656호.

행정안전부 (2020). 정부기능분류시스템(BRM) 운영 지침.

행정안전부 (2022). 정부조직관리지침.

• 국문 참고자료의 영어 표기
(English translation / romanization of references originally written in Korean)

Choi, Jae-Hwang, Jeong, Hong-Sang, Park, Sungjae, Lee, Jae-Young, & Lee, Jongwook (2020). A study on the improvement strategies of policy information services for National Library of Korea, Sejong. Korean Society for Library and Information Science, 54(1), 71-88. http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2020.54.1.071

Decree on the Ministry of Culture, Sports and Tourism and Its Affiliated Organizations. Presidential Decree No. 31478.

Enforcement rules on the Ministry of Culture, Sports and Tourism and Its Affiliated Organizations. Ordinance of the Ministry No. 310.

Ministry of Public Administration and Security (2020). Government Organization Management Guidelines

Ministry of Public Administration and Security (2022). Operation Guidelines for Business Reference Model.

www.kci.go.kr

National Library of Korea(Sejong), Ministry of Culture, Sports and Tourism (2020). Study on Organizational Development Plans for the National Library of Korea, Sejong (to Strengthen Policy Information Service). Sejong: NLKS.

Regulations on the Classification and Administration of Government Functions. Presidential Decree No. 209.

Regulations on the Organization and Quorum of Administrative Agencies. Presidential Directive No. 32656.

The Korean Association for Policy Studies (2018). A Study on the Organizational Development Plan of the National Library of Korea. Seoul: NLK.

The National Library of Korea, Strategic Planning (2020). Strategic Planning Team Activity Report(draft). (internal document)

Yoon, Hee-Yoon & Oh, Seonkyung (2023). A study on awareness survey on core competence and future orientation of the National Library of Korea, Sejong. Journal of the Korean Society for Library and Information Science, 57(2), 221-239.
http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2023.57.2.221

www.kci.go.kr