

國·公立公共圖書館司書職의 士氣에 관한 研究

朴 寅 雄*

< 目 次 >

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| I. 序 論 | IV. 司書職의 士氣沮害要因 |
| II. 士氣의 影響要因 | V. 結 論 |
| III. 司書職의 士氣에 관한 諸要因의 分析 | |

I. 序 論

오늘날 모든 圖書館이 당면하고 있는 어려운 問題中의 하나는 圖書館의 奉仕使命을 수행하기 위하여 人的資源을 어떻게 調整活用하느냐 하는 것이다.¹⁾

經營活動에 있어서 人力活用의 여하는 經營目標의 달성에 매우 중요한 要素로서, 合理的 經營은 個人의 行動을 組織의 經營目標에 합치시키는데 그 核心이 있다. 한편 組織의 目標와 個人의 행동을 합치시키기 위하여서는 무엇보다 從業員의 人間的 滿足이 前提되어야 한다. 「쇼필드」(J. L. Sc - hofield)도 “公共·學術 및 特殊圖書館을 막론하고, 圖書館奉仕은 労動集約的인 성질의 業務이고 또한 人件費가 圖書館의 予算中에서 가장 높은 比重을 차지하기 때문에 職務滿足이나 心理的 慾求의 充足이란 圖書館 經營

* 成均館大常校大學院 博士課程在學

1) Elizabeth W. Stone, "Introduction," *Library Trends*, 20 (July, 1971) p. 3.

에서 가장 중요한 要素이다²⁾"라고 人間的 滿足의 重要性을 지적하고 있다. 이러한 從業員의 人間的 滿足이란 곧 그들의 士氣와 직결된다.

從業員의 士氣가 높다고 할때에는 組織體의 構成員사이에 協同의 意思가 있고, 各 構成員이 組織體의 目的을 적극적으로 지지하고, 組織體의 目的을 달성할 수 있는 어떤 活動의 수행에 저마다 自發的으로 參與하게 되고,³⁾ 이러한 自發的 參與는 곧 經營能率을 向上시키고 生產性을 높이는 要因이 되는 것이다.

「서어비스」적 公共性을 지닌 國·公立公共圖書館 司書職의 士氣는 圖書館 利用者에 대한 奉仕의 質과 量에 직접적인 영향을 미치게 됨으로 司書職士氣의 昂揚이 없이는 余他의 圖書館要素가 아무리 훌륭해도 合理的 奉仕能率을 기대하기 어려운 것이다.

昨今 15년을 단위로 倍增現狀을 보이는 情報量의 增加,⁴⁾ 科學과 技術의 발달에 따른 科學技術文獻의 增加와 情報要求의 增大, 產業技術開發을 위한 各 企業體에서의 圖書館 내지는 情報센터에의 関心의 增大, 積極的 學習을 내용으로 하는 教育改革思潮에 따른 圖書館活用의 必然性등으로 새로운 圖書館의 설립이나 既存圖書館의 大型化가 추진되어 圖書館業務를 담당할 많은 專門職 司書가 요구됨에도 불구하고 오랫동안 누적되어 온 司書의 離職現狀이나 圖書館教育을 받은 高級人力들이 余他産業社會에 流出되고 있음은 司書職의 人力需給뿐 아니라 現職司書의 士氣에도 지대한 영향을 미치고 있다. 따라서 司書職의 士氣는 매우 低下되어 있으며 이러한 士氣를 昂揚시키기 위한 적극적인 誘因策이 크게 요청되고 있다. 그러나 國·公立公共圖書館은 行政府의 統制를 받기 때문에 司書職의 이러한 士氣 低下에 대한 対應措置를 취할 自律性이 제한되어 있어 士氣低下가 그대로 방치되어 圖書館經營의 커다란 問題點으로 대두되고 있다.

2) J. L. Schofield, "Job evaluation, Job analysis, Job satisfaction and resistance to change," *Library Association Record*, 77 : 10 (October, 1975). p. 242.

3) 金元鉉著, 經營學原論 서울, 經文社, 1978. p. 593.

4) 崔成眞, "圖書館奉仕의 變化를 決定하는 要因에 대한 考察" 圖書館學, 第3輯 (1973), p. 937.

따라서 本 研究에서는 司書職의 士氣昂揚을 위한 実証的 調査를 통하여 그 影響要因別로 実態를 分析하여 問題点을 파악하고 그 改善方案을 모색함으로써 士氣昂揚指向의in 司書職管理의 方向設定에 도움이 되고자 하는 것이다.

本 研究는 다음과 같은 方法으로 진행되었다.

- ① 각종 先行研究를 참조하여 國·公立公共圖書館 司書職의 士氣要因으로 적합한 것을 골라 잠정적 士氣要因으로 채택하여 그것을 8개의 重要項目과 13개의 背景項目으로 区分하여 각 項目的 設問을 限定式 質問書로 작성하였다.
- ② 작성된 質問書를 서울市内 6개 國·公立公共圖書館의 155名의 專門職 回書에게 배부하여 5段階答中 한가지를 선택하게 하였다. 質問書 回收率은 91%로서 총 141名이였고 男子가 59명 女子가 82名이였다.
- ③ 회수된 質問書를 분석하여 우리나라 國·公立公共圖書館 司書職의 士氣低下要因을 밝혀서 問題点으로 제시하였다.

本 研究는 다음과 같은 制限点을 가진다.

- ① 本 研究를 위하여 선정된 6개의 標本圖書館은 비교적 충실히 公共圖書館 奉仕地域이라 생각되는 서울市内에 한정하였으므로 研究 結果가 전국적으로 응용될수 있는 一般性이 결여될 우려가 있다.
- ② 本 研究의 調査実施現場事情이나 質問書分配 및 回收過程이 被調査者가 솔직한 意思를 표현하는데 적합하지 못하여 그들에게 心理的 壓迫感을 줄 가능성성이 있었다.

II. 士氣의 影響要因

組織에 있어서 個人 또는 集團으로서의 士氣는 근본적으로 經營管理 全般의 樣態에 대한 反射作用에 의해 좌우되는데, 특히 經營目的과 經營方針이 個人과 構成員들의 目的追求와 慾求를 充足할 수 있는가에 따라 職場士氣度는 달라진다.⁵⁾

5) 吳秉秀 著, 最新人事管理, 서울, 博英社, 1973, p. 343.

構成員들의 慾求充足이란 「마슬로우」(A. H. Maslow)의 慾求段階説⁶⁾이나 또는 “職務滿足이란 從業員이 그의 紙料, 業務, 升進機會, 同僚, 上司에 대하여 가지고 있는 感情이다”⁷⁾라는 「보우간」(William J. Vaughn)과 「둔」(J. D. Dunn)의 說明에서 보듯이, 여러 가지의 複合的 要因에서 비롯된다. 따라서 構成員의 士氣를 測定하기 위하여서는 士氣의 影響要因을 어떻게 선정할 것인가를 解決하는 것이 우선돼야 한다.

이것을 위하여 먼저 일반적으로 연구된 士氣要素를 살펴본다.

「데일 요더」(Dale yoder)는 일반적인 士氣要因으로 다음의 6 가지를 들고 있다⁸⁾

- ① 直上位者의 監督의 適切性
- ② 職務自體에 대한 滿足感
- ③ 同僚와의 融合性
- ④ 恰足한 組織目的과 制度로서의 效率性
- ⑤ 經濟的 및 기타 報償에 대한 滿足度
- ⑥ 肉體的 精神的 健康度

다음으로 図書館을 비롯해 社會科學分野에서 人間의 行為를 이해하기 위하여 많이 응용되는 動機理論으로 「마슬로우」(A. H. Maslow)의 慾求理論과 「허즈버그」(F. Herzberg)의 動機衛生理論을 들 수 있다.

먼저 「마슬로우」(A. H. Maslow)는 人間의 慾求를 다음과 같이 설명한다⁹⁾ 人間은 가장 급박한 始發的 慕求에서 시작하여 自己成就의 絶頂을 향하는 段階에 이르기 까지 5段階의 慕求를 지니고 있다. 身體的 慕求에서 시작하여 安全의 慕求, 所屬과 사랑에 대한 慕求, 尊敬에 대한 慕求, 自己 實現에 대한 慕求가 그것이다.

가장 강하게 작용하여 始發點이 되는 慕求는 身體的 慕求이다. 身體的 慕

6) A. H. Maslow, "A theory of human motivation," *Psychological Review*, 40 (1943), p. 372.

7) William J. Vaughn and J. D. Dunn, "A study of Job Satisfaction in Six University Libraries," *College and Research Libraries* 35 (May, 1974) p. 163

8) Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc., 1965, p. 530.

9) A. H. Maslow, *op. cit.*, pp. 370-376.

求가 비교적 만족되었을 때 다음段階로 나타나는 慾求는 安全에 대한 慾求이다. 이 慎求는 危險이나 傷害 혹은 恐怖로부터 보호되려는 慎求로 해석한다.

다음段階는 所屬과 사랑에 대한 慎求로 社會的 慎求라고 표현하기도 하며 사랑, 愛情, 他人과 親交를 갖고자 하는 慎求를 말한다.

所屬 및 사랑에 대한 욕구가 어느 정도 滿足되면 尊敬에 대한 慎求를 갖게 된다. 이 慎求는 自身을 尊敬하고자 하는 慎求와 他人으로 부터 尊敬을 받고자 하는 名聲에 관련된 慎求이다.

이상의 4段階의 慎求에 해방되어 自己實現의段階에 이르는 사람은 그의 能力 혹은 可能性을 行動化하는 데서 큰 滿足을 얻게 된다.

이러한 「마슬로우」의 慎求理論을 근거로 하여 司書職의 七氣 혹은 職務態度에 관한 研究를 시도한 몇편의 論文을 소개하면 다음과 같다.

① 손정표가 서울市內 4年制 大學圖書館 司書職의 誘因體制現況을 조사한 결과 司書職 誘因體制要因 거의가 不滿足狀態로 나타났다. 이러한 침체요인의 改善策으로 司書職員數의 增加, 司書職手當支給을 요구하고 있다.¹⁰⁾

② 全在倅이 司書의 職務態度의 研究를 위하여 全國의 4年制 大學圖書館 司書職의 職務意識에 영향을 미치는 諸要因中, 「마슬로우」의 慎求說을 中心으로 하여, 중요하게 영향을 미친다고 생각되는 9 가지 要人을 선정한 후 被調查者 226명의 反應을 분석하여 奉給, 司書職에 대한 社會的認定, 專門職의 社會的參與, 弇進의 네가지 要因에 대하여는 否定的反應을 얻고, 創意力造成 및 意思決定過程에의 參與에 대하여서는 대체로 肯定的인 結果를 얻었다. 이 結果에서 다음과 같은 提言을 유도하고 있다.

- 1) 大學圖書館의 司書職에게 教授職과 동등한 待優를 해주어야 한다.
- 2) 여러가지 社會的活動에 참여하여 專門職司書의 自負心을 길러야 한다.¹¹⁾

10) 손정표, “대학도서관 사서직 유인체제에 관한 실증적 고찰, -서울시내 4년제 대학을 중심으로-,” 도서관, 27:3(1972), pp. 22~34.

11) 田在倅, “司書의 職務態度에 대한 分析的 研究” 한국비블리아, 第3輯(1978), pp. 313~35.

③ 유소영은 「마슬로우」의 慾求理論을 기초로 하여 「포-터」(L. W. Porter)가 창안한 「포터」質問紙¹²⁾를 사용하여 우리나라의 大学 및 特殊図書館司書職의 職務滿足度 및 慾求 充足度를 조사하여 이를 階層別 職能別로 비교검토한 결과는 다음과 같다.

- 1) 직접봉사직 간부사서는 간접봉사직 간부사서보다 직무만족도가 낮다. 그러나 직접봉사직 일반사서는 간접봉사직 일반사서보다 직무만족도가 높다.
- 2) 間接奉仕職 幹部司書는 一般司書보다 職務滿足度가 높다. 그러나 直接奉仕職 幹部司書는 一般司書보다 약간 높은 職務滿足度를 보인다.¹³⁾

④ 「와바」(S. P. Whaba)는 職務滿足은 人間의 慾求滿足에서 비롯되는 것으로 보고, 「마슬로우」의 慥求說을 반영한 「포-터」(Porter)의 慥求滿足質問紙(Need Satisfaction Questionnaire)를 응용하여 男女司書의 職務滿足에 관한 研究를 위하여 23개의 學術図書館에 근무하는 202名의 男女司書를 대상으로 조사한 결과 自律 및 自己實現의 慥求에서는 女司書가 男司書보다 낮은 滿足度를 보이나, 社会的 慥求와 安定 및 自尊의 慥求에서는 男女가 비슷한 滿足度를 보였다.¹⁴⁾

「허즈버그」(F. Herzberg)는 人間은 독립된 두 종류의 慥求를 소유하여 滿足을 주는 要因을 動機誘發要因, 不滿을 주는 要因을 衛生要因이라 하였으며, 그 要因別 内容을 다음과 같이 설명하였다.¹⁵⁾

動機誘發要因四

- | | |
|-------|-------------|
| ① 成 就 | ② 成就에 대한 認識 |
| ③ 業 務 | ④ 責 任 |

12) L. W. Porter, "A study of perceived need satisfaction on bottom and middle management jobs," *Journal of Applied psychology*, 45(1961). pp. 1~10.

13) 유소영, "우리나라 사서의 직무태도에 관한 연구 -대학 및 특수도서관을 중심으로-", (석사 학위논문, 이화여자대학교, 1976).

14) Susanne P. Whaba, "Job satisfaction of Librarians: A Comparison between men and Women," *College and Research Libraries*, 36(January, 1975). pp. 45~51.

15) F. Herzberg *Work and Nature of management*, (Cleveland, the World publishing Co., 1966), pp. 75~77.

⑤ 昇 進

⑥ 成 長

衛生要因

- | | |
|----------|--------|
| ① 政策과 管理 | ② 監 督 |
| ③ 作業條件 | ④ 對人關係 |
| ⑤ 賃 金 | ⑥ 個人生活 |
| ⑦ 安 定 | ⑧ 職 位 |

이러한 「허즈버그」의 動機衛生說을 근거로, 「프레이트」(K. H. Plate)와 「스톤」(E. W. Stone)은 미국인 司書 162명과 카나다 司書 75명을 대상으로 司書職의 職務滿足에 영향을 주는 要因들을 찾아 보기위한 研究를 시도하였다. 그 결과 「허즈버그」의 動機衛生說의 주장과 일치되는 것을 발견하였다. 즉 ① 職業에서 滿足을 얻게 하는데 관련되는 要素는 不滿으로 인도하는 要素와 다르다. ② 滿足을 얻게 하는 要素는 우선적으로 실제적인 일의 내용에 관계된다는 것이다. 반면에 不滿에 대한 이유는 일차적으로 일을 하는 狀況 즉 作業環境에 관련된다는 것이다.¹⁶⁾

「맥그리거」(D. McGregor)는 「X理論」 즉 人間은 일하기 싫어하고 責任지기 싫어하므로 處罰 強制 危脅등의 管理手段을 사용하는 「리더」를 필요로 한다는 伝統的 理論과 「Y理論」 즉 人間은 일을 통하여 만족을 찾을 수 있고, 自制 自我認識 自己実現의 慾求를 가지며 고도의 想像力과 創造性을 발휘할 능력이 있으므로 參加的 機회를 부여하여 自己実現에 의한 人間의 滿足을 얻도록 하여야 한다는 두가지의 상반된 理論을 전개하였다.¹⁷⁾

「보우건」과 「둔」(W. J. Vaughn and J. D. Dunn)은 大學圖書館 司書들의 職務滿足調査에서 그 影響要因으로 業務, 監督, 對人關係, 賃金, 昇進 등 다섯가지로 区分하였다.¹⁸⁾

이상에서 살펴본 士氣影響要因들은 어느 組織에서나 적용될 수 있는 標

16) Kenneth H. plate und Elizabeth W. Stone, "Factors affecting Librarians' job Satisfaction: A report of two studies," *the Library Quarterly*, 44:2(April, 1974). pp. 97~110.

17) 鄭守永著, 新人事管理論(서울·博英社, 1973) p.54

18) W. J. Vaughn and J. D. Dunn, *op. cit.*, p. 167

準化된普遍的인 것일 수는 없고 각組織에서는自己組織에 알맞는要因을 선정하여構成員의 士氣測定에 이용해야 할 것이다.

本研究의 잠정적 士氣影響要因을 위해서 밝힌 여러가지 士氣 要因들을 기초로 하고 標本圖書館의 사정을 고려하여 다음과 같이 설정하였다.

1. 組織의 効率性

1.1 權限과 責任

2. 監督의 適切性

3. 歸屬意識

3.1 適性

3.2 所属感

3.3 認定感

4. 意思疎通과 影響力

4.1 人間關係

4.2 意思疎通

4.2.1 面談時 雰囲氣

4.2.2 部下의 意見採択 与否

5. 賃金 및 昇進管理制度

5.1 賃金

5.2 昇進機會

6. 能力伸張을 위한 制度

6.1 教育訓練

7. 社会的 認定

8. 保健管理

8.1 健康度

8.2 福利厚生施設

III 司書職의 士氣에 관한 諸要因의 分析

1. 組織의 効率性

1.1 権限과 責任

上部經營層의 権限과 責任이 下部經營層으로 委譲함으로써 經營組織을 効果적으로 管理할 수 있다. ¹⁹⁾

사실상 經營者는 모든 일과 이와 관련되는意思決定을 혼자서 할 수는 없으므로 일정한 범위내의 일을 下位者에게 分擔시키려면 이와 관련된決定權限도 委譲하여야 한다.

經營者가 権限과 責任을 委譲함으로써

- ① 經營者는 중요한 기본적인 事項에만 全念할 수 있다.
- ② 部下는 보다 次元이 높은 문제해결을 위한 經驗을 얻어 判斷力を 쌓을 수 있다.
- ③ 部下의 潛在能力이 발휘될 수 있다.
- ④ 部下의 士氣가 韶揚된다 등의 利點이 있다. ²⁰⁾

아래 〈表-1〉은 権限과 責任의 委譲에 대한 国·公立公共圖書館司書職

〈表-1〉 権限과 責任의 委譲에 대한 反応

문 항	선 택 지	인원수(명)	백분율(%)
귀하는 귀하가 맡은 업무에 대하여 어느 정도의 권한과 책임이 있다라고 생각하십니까?	충분히 가지고 있다. 비교적 가지고 있는 편이다. 보통이다. 적게 가지고 있는 편이다. 전혀 가지고 있지 않다.	5 25 44 40 27	4 18 31 28 19

19) 任 勝淳 著, 經營學原論 (서울·博英社, 1969) p. 91

20) 金 元鉉 著, 前揭書 p. 547

의反應을 조사한 것으로 「충분히 가지고 있다」와 「비교적 가지고 있는 편이다」의肯定的反應의 比率이 22%이고, 「적게 가지고 있는 편이다」와 「거의 가지고 있지 않다」의否定的反應의 比率이 47%이다.

2. 監督의 適切性

監督이란 能率的인 作業集団을 형성하고 当核集団의 個個構成員을 자극하여 각자로 하여금 最高의 成果를 올리게 하는 것을 말한다.²¹⁾

이러한 監督의 類型에는 民主型, 權威型, 放任型의 세가지가 있으며, 이들 세가지 監督 類型下의 組織構成員의 反應을 조사한 결과 權威的 監督下에서는 상당한 低抗과 공격행동이 보였고, 放任的 監督下에서는 慾求不滿, 目的意識 缺如, 優柔不斷한 태도등을 보인 반면 民主的 監督이 행사된 組織의 構成員들이 가장 好意的인 反應을 보여 보다 높은 士氣와 보다 큰 成就를 이루하였다.²²⁾

本研究에서는 다음 〈表-2〉와 같은 네 가지의 리더쉽 類型²³⁾을 응용하여

〈表-2〉 리더쉽 類型

溫情型	民主型
인정이 많고 부하직원들과 원만한 관계를 유지하기 위하여 노력한다. 되도록 부하직원들에게 부담을 주지 않으려고 한다.	업무에 관한 결정을 혼자서 내리지 않고 되도록 관계된 직원들을 참여시켜 함께 결정하고 스스로 과제와 책임을 분담하도록 한다.
放任型	權威型
원리원칙을 그대로 지키려고 노력하여 별로 말이 없고 대부분의 일은 문서로 처리한다.	항상 자기가 직접 부하 직원들에게 업무와 책임을 정해준다. 부하직원들에게 매우 엄한 편이어서 잘잘못을 철저하게 가리려고 한다. 비교적 의사결정이 빠르고 태도가 분명하다.

21) 李準範著, 現代經營管理論 -韓國公企業을 主로 한 行態科學的 接近法-, (서울·博英社, 1969) p. 202.

22) 黃義錄, 朴鍾洙, “企業組織에서의 効果的인 리더쉽에 관한 研究,” 行動科學研究 10:11 (1977. 12) p. 8.

23) 上揭書 p. 10

〈表-3〉 監督類型에 대한 反応

문 항	선 택 지	인원수	백분율
귀하의 상사는 어떤 한 類型의 지도자라 고 생각하십니까?	온정형 민주형 방임형 권위형	17 35 49 40	12 25 35 28

上의 指導·監督類型에 관한 書職의 反応을 조사하였다. 그 結果는 위의 〈表-3〉과 같다.

〈表-3〉에서 보는 바와 같이 放任型에 대한 反応이 가장 높고(35%) 다음이 權威型(28%), 民主型(25%), 溫情型(12%)의 順이다.

3. 帰屬意識

3.1 適性

經營에 있어서 適材를 適所에 配置하는 것은 能率增進의 면에서나 各構成員의 人間的 滿足의 面에서 根本的인 要件이며, 그것을 위하여서는 수행되어야 할 職務와 그 職務를 맡을 사람에 대하여 충분하고 확실한 知識을 파악하여야 한다. 즉 특정의 個人이 가지는 性能의 特徵을 보아 그 사람에게 적당한 職務를 選定 配當하여야 한다.

각자가 가진 性能에 상응한 職務를 맡을 경우와 그렇지 못한 경우에 職務를 수행하는 量에는 3.5倍의 差異가 있다²⁴⁾.

〈表-4〉는 国·公立公共圖書館司書職의 圖書館業務에 관한 適性을 조사한 것으로 40%가 適性에 맞는 職業觀을 가지고 있으며, 35%가 그렇지 않다는 反応을 보이고 있어서 全體의 比率에서는 대체로 肯定的인 反応을 보이고 있다. 그러나 이것을 男女別로 살펴보면 男子의 경우, 適性에 맞는다는 肯定的 反応이 14%인데 비하여 女子의 경우에는 62%로 남자보다 훨

24) D. C. Adkins and others, Construction and analysis of Achievement Test, (U. S., Civil Service Commission, 1947) p.1을 인용한 朴暉植, “士氣의 影響要因에 관한 考證的研究” (석사학위논문, 고려대학교 경영대학원, 1975) p. 11에서 쌓아 인용.

〈表-4〉 適性에 대한 反應

문 항	선 택 지	남 여 계					
		명	%	명	%	명	%
사서직이 귀하의 적 성에 맞다고 생각하 십니까?	아주 잘 맞는다. 비교적 맞는 편이다. 보통이다. 맞지 않는 편이다. 전혀 맞지 않는다.	2 6 14 25 12	3 11 24 42 20	11 40 18 10 3	13 49 22 12 4	13 46 32 35 15	7 33 23 25 10
계		59	100	82	100	141	100

선 높은 比率을 보이고 있다. 이것은 司書職이 비교적 女性에게 알맞는 職種이라는 재래의 通念을 뒷받침하고 있으며 동시에 男子司書職의 未來에의 離職의 可能性을 보여주는 反應이다.

3.2 所屬感

所屬感이란 사랑, 愛情, 他人과의 親交를 가지고 組織에 融和되고 同化됨으로써 얻을 수 있는 感情이고, 集團의 凝集力を 강력하게 하여 보다 높은 次元의 組織風土를 조성시킴으로써 職場土氣를 도모할 수 있다.

〈表-5〉는 図書館에 대한 国·公立公共図書館 司書職의 所屬感을 조사한 결과이다.

〈表-5〉 自負와 稈持에 대한 反應

문 항	선 택 지	남 여 계					
		명	%	명	%	명	%
귀하는 현재의 직장 에 대하여 자부와 긍지를 느끼십니까?	크게 느낀다. 비교적 느끼는 편 이다. 그저 그렇다. 비교적 느끼지 않 는 편이다. 전혀느끼지 않는다.	4 8 27 12 8	7 14 46 20 13	12 28 16 17 9	15 34 19 21 11	16 36 43 29 17	11 26 30 21 12
계		59	100	82	100	141	100

〈表-5〉에서 보는 바와 같이 「크게 느낀다」와 「비교적 느끼는 편이다」의 肯定的 反應의 比率이 37%이고 「비교적 느끼지 않는 편이다」와 「전혀 느끼지 않는다」의 否定的 反應이 33%로서 類似한 期待值을 보이고 있으나, 중요한 것은 男子司書의 경우 否定的 反應(33%)이 肯定的 反應(21%)에 비하여 크게 높다는 것이다.

3.3 認定感

組織社會에서 構成員이 자기의 職務를 통하여 成就感을 느끼는 것은 士氣昂揚의 重要要因이다. 이것은 원래 人間의 慾求에 기반을 두는 것이고, 人間의 慥求는 個人으로 하여금 行動을 일으켜 어떤 目標를 달성할려고 노력하게 되는 根幹이 된다. 앞에서 설명된 바와 같이 「마슬로우」의 慥求 5段階中 第4段階의 自尊의 慥求는 자기자신을 尊敬하고자 하는 慥求와 他人으로부터 尊敬을 받고자 하는 慥求를 포함하고, 他人으로부터 尊敬을 받고자하는 慥求는 名譽과 權威 혹은 地位를 확보하여 認定을 받으려는 慥求이다. 즉 認定의 慥求는 組織으로부터 充足되는 것이고, 認定感은 構成員이 자기에게 부과된 職務를 성취하였을 때 또는 上司로 부터 칭찬을 받았을 때 얻어지는 感情이다. 그러므로 認定感은 組織의 目標를 위해 目標指向의인 自己開発을 자극시킬 뿐 아니라 他構成員을 자극시키는데도 도움을 주는 것이다.

〈表-6〉 認定感에 대한 反應

문 항	선택지	남		여		계	
		명	%	명	%	명	%
귀하는 앞으로 성실하게 근무하면 그 공적을 인정받을 수 있다.	충분히 인정받을 수 있다.	14	24	10	12	24	17
	대체로 인정받을 수 있다.	19	33	12	15	31	22
다고 생각하십니까?	그저 그렇다.	10	17	23	28	33	23
	대체로 인정받기 어렵다.	12	20	29	33	39	28
	전혀 인정받을 수 없다.	4	6	10	12	14	10
계		59	100	82	100	141	100

〈表-6〉은 認定感에 대한 国·公立公共図書館 司書職의 反応을 조사한 것으로, 「충분히 인정받을 수 있다」와 「비교적 인정받을 수 있다」가 39%이고, 그렇지 않다는 反応이 38%로서 全体比率에서는 비슷하게 나타나고 있으나, 男女別分析에서는, 男子의 경우에는 인정받을 수 있다는 肯定的 反応이 57%인 반면, 女子의 경우에는 27%로서 男子가 女子보다 30%의 높은 比率을 보이고 있다. 이것은 男子司書는 切半以上이 認定感을 기대하고 있으며 또 그렇게 된다는 信念을 가지고 있다는 것을 말해주고 있다.

4. 意思疎通과 影響力

4.1 人間關係

「호오손實驗」(Hawthorne research)의 결과로 作業能率을 좌우하는 것은勤勞条件이나 作業環境등의 物的条件만이 아니고 도리어 從業員의 心理的要素가 더 중요하며 이러한 心理的要素는 그 소속하는 非公式集團의 힘에 좌우된다는 사실을 알게 되었다. 따라서 從業員의 創意와 能率이 발휘되어 그들이 自發的 協同体制를 형성 유지하도록 하기 위하여서는 그들의 人間의 不滿이나 苦情을 해소하여 줌으로써 人間的 滿足을 주고 그들의 勤勞意慾이 높아지게끔 經營者와 從業員 또는 從業員相互間의 協同의 人間關係가 형성되어야 한다.

〈表-7〉은 司書職相互間의 人間關係를 조사한 것으로, 相互友好의 比率이 50%, 非友好의 比率이 17%로서 同僚司書相互間에 꽤 友好的인 人間關係를 이루고 있음을 알 수 있다.

〈表-7〉 同僚間의 友好度에 대한 反応

문 향	선택지	인원수	백분율
귀하는 함께 일하는 동료와 의 우호관계가 어떠하다고 생각하십니까?	대단히 우호적이다. 비교적 우호적이다. 보통이다. 비교적 비우호적이다. 대단히 비우호적이다.	23 48 46 14 10	16 34 33 10 7

이와 같은 同僚間의 友好的인 人間關係는 橫的「코뮤니케이션」이 밀받침이 된 것으로, 橫的「코뮤니케이션」은 上向式, 下向式「코뮤니케이션」보다比重이 弱한 것으로 생각되지만 組織에 寄与하고 職場士氣를 높이는데는 오히려 상당한 간접적 効果를 발휘하는 것이다.

4.2 意思疎通

4.1 面談時 雾團氣

經營組織內에서 情報나 意思는 水平的 垂直的으로 끊임없이 흐르고 있고 이들의 대부분은 命令, 報告, 通報등으로 標準化되어 公式的「코뮤니케이션」經路를 통하여 전달되고 있다. 여기서 특히 韓國에서는 下位에서 上位로 전달되는 上向式「코뮤니케이션」이 부족하다.²⁵⁾ 이러한 事情이 國·公立公共圖書館에서는 어떠한 가를 알아 보기 위하여 员員들이 上司와의 面談時 어떠한 心理的 狀態를 갖는가를 조사하였다.

다음 表에서 보는 바와 같이 業務上 不滿이 있을 때 上司와 「자유롭게 이야기할 수 있다」와 「비교적 자유롭게 말할 수 있다」가 28%의 反應을 보이는 한편 「비교적 말하기 곤란하다」와 「전혀 말할 수 없다」가 44%로서 비교적 많은 数의 员員들은 上司와 자유스런 意思疎通을 하고 있지 못한 실정이다.

이것은 相互間에 존재할 수 있는 敵意, 恐怖, 不信 등과 같은 心理的 態度이다.

〈表-8〉 上司와의 面談分團氣에 대한 反應

문 항	선 택택 지 지	인원수	백분율
업무상 불만이 있을 때 귀하는 상사에게 솔직하게 이야기할 수 있습니까?	매우 자유스럽게 말할 수 있다.	11	7
	비교적 자유스럽게 말할 수 있다.	30	21
	보통이다.	39	28
	비교적 말하기 어렵다.	41	29
	전혀 말할 수 없다.	21	15

25) 李文永, 韓國의 후엔·릴레이션의 反省," 企業經營 77号 (1964. 9) PP. 18-19

度를 제거하지 못한 상태로서²⁶⁾ 上下間의 相互理解와 相互信賴의 雾團氣를 조성하지 못하고 있음을 말해준다.

4.2.2 部下의 意見採択 与否

参与制度(Participation)는 目的設定과 目的追求를 위한 職務遂行에서의 經營者와 従業員間의 積極的인 協力이다.²⁷⁾ 이러한 参与制度의 成功与否는 全 参与者로 하여금 組織目的을 향하여 各自의 積極性과 創意力を 발휘시키는 것에 달려 있고, 이것의 値値은 上司의 「아이디어」를 部下들에게 강요하는 것이 아니라 部下의 「아이디어」와 創意力を 開發하고 活用하는 것에 있는 것이다.²⁸⁾

이러한 参与制度는 ① 生產量의 增大 ② 品質의 改善 ③ 不平과 葛藤의 解消 ④ 辞職 및 缺勤의 減少 등과 같은 長點이 지적되고 있다.²⁹⁾

〈表-9〉는 国·公立公共圖書館에서 司書職의 「아이디어」가 어느 정도까지 上部에 반영되고 있는가를 조사한 결과이다.

〈表-9〉를 보면 자신이 어떤한 提議를 하면 채택되는 것인지 안되는 것

〈表-9〉 部下의 意見採択 与否

문 항	선 택 지	남		여		제	
		명	%	명	%	명	%
귀하가 하시는 일에 대	대단히 존중시 된다.	3	6	2	3	5	4
하여 무슨 제의를 하면	비교적 존중시 되는 편이다	14	24	14	17	28	20
그 제의는 존중 시 되리	그저 그렇다.	22	37	36	43	58	41
라고 생각하십니까?	무시되는 편이다.	18	29	26	32	44	31
	전혀 무시된다.	2	4	4	5	6	4
계		59	100	82	100	141	100

26) 李準範 著, 前揭書 P. 192

27) B. G. Dutton, "Staff management and Staff Participation," *Aslib Proceedings*, 25 : 3 (1973) P. 115

28) 李準範 著, 前揭書 PP. 199 - 120

29) 上揭書 P. 199

인자의 与否에 대하여 예측할 수 없다고 응답한者が 41%나 되고, 「대단히 존중시 된다」와 「비교적 존중시 되는 편이다」의肯定的反應이 24%이고, 否定的反應이 35%나 된다. 이것을 다시 男女別로 살펴보면 男子의 경우 肯定的反應이 30%이고 否定的反應이 32%로서 비슷한 比率을 보이고 있으나 女子의 경우는 否定的反應(35%)이 肯定的反應(24%)보다 높은 比率을 보이고 있다.

5. 貨金 및 昇進管理制度

5.1 貨 金

「마슬로우」(A. H. Maslow)의 慾求段階說에 의하면 自己實現과 尊敬, 社會的 滿足이 慾求로서 優位이므로 이것이 充足되기 위해서는 그보다 下位의 慾求인 物理的 慕求나 安全慾求가 먼저 充足되어야 할 것인데도 불구하고, 우리나라 製造業 從事者들의 一部 標本에 의하면 重要順序가 전도되어 上位의 慕求인 自己實現 및 自尊의 慕求에 대한 滿足度가 그보다 下位인 社會的 慕求에 대한 滿足度보다 높을 뿐 아니라 最下位인 物質的 慕求가 우리나라에서는 最上位로 되어 있다. 게다가 資本主義의 經濟体制와 價値觀의 영향을 강하게 받고 있는 現代 韓國社會에서 物質的 補償의 重要性을 강조하지 않을 수 없다.³⁰⁾

貨金은 이와같이 人間의 第 1 次의 慕求를 充足시키는 手段으로서 從業員 士氣昂揚을 위한 根本的인 手段이다.

〈表-10〉은 貨金水準에 대한 司書職의 反應을 조사한 것으로 「극히 불만스럽다」가 39%, 「비교적 불만이다」가 32%로 全體的으로 71%가 불만을 표시하고 있다.

이것을 다시 男女別로 살펴보면 男子의 경우 더욱 問題는 심각하다. 즉 「극히 불만스럽다」가 60%, 「다소 불만스럽다」가 25%로서, 物質的 慕求의 重要性이 높은 만큼 그 滿足度는 가장 낮은 것으로 나타났다.

30) 金璟東, “從業員의 職場滿足度 測定을 위한 2個의 尺度,” 行動科學, 2卷 1号

(1969. 5) P. 54

〈表-10〉 賃金의 滿足度

문 항	선택지	남		여		제	
		명	%	명	%	명	%
귀하는 귀하가 하는 일에 대하여 지금 받고 있는 보수가 만족스럽다고 생각하십니까?	아주 만족 스럽다. 비교적 만족스런 편이다. 보통이다. 비교적 불만이다. 극히 불만스럽다.	3 11 18 30 20	4 13 22 37 24	3 13 25 45 55	4 8 17 32 39	3 13 25 45 55	4 8 17 32 39
계		59	100	82	100	141	100

5.2 昇進機會

昇進은 個人의 威信과 經濟的 地位, 좋은 作業條件 및 將來性과 직결되는 것으로 모든 構成員의 関心事이며, 昇進의 上限線이나 公正한 昇進機會는 士氣昂揚의 重要要因이다.

〈表-11〉은 昇進機會에 대한 国·公立公共圖書館 司書職의 反應을 조사한 것으로, 肯定的 反應이 32%이고, 否定的 反應이 40%로서 비교적 비슷한 比率을 보인다. 이것을 勤務年數別로 살펴보면 勤務年數가 낮은 職의 反應比率이 높고 勤務年數가 오랜 職의 反應比率이 심히 낮아지고 있

〈表-11〉 昇進機會에 대한 反應

문 항	선택지	-5년		6-10년		11-20년		21년-		제	
		명	%	명	%	명	%	명	%	명	%
귀하가 지금 맡고 있는 직책은 앞으로 승진할 기회가 많음니까?	아주 많다. 비교적 많은 편이다. 보통이다. 비교적 적은 편이다. 전혀 없다.	3 25 21 16 7	4 35 29 22 10	2 12 15 13 7	4 24 30 26 16	3 17 28 30 25	1 40 40 34 21	25 40 40 34 21	5 28 28 25 15	4 28 28 25 15	
계		72	100	49	100	16	100	4	100	141	100

다. 前者는 높은 離職率에 따른 逆現狀이고, 後者は 司書職의 最高職級이 3級乙의 司書官에 머무르고 있는 矛盾된 規定때문인 것으로 해석된다.

6. 能力伸張을 위한 制度

6.1 教育訓練

教育訓練은 첫째로 職務가 요구하는 能力を 완전히 구비하고 있는 人材의 발전을 매우 어려운 일이며 둘째로 適材를 채용할 수 있었다고 하드래도 職場에의 適應, 組織風土에의 順應이 필요하다. 세 번째로 최근의 급격한 技術革新은 모든 職種에 걸친 職務內容의 變革을 가져오고 従業員에게 지금까지보다 더 이상의 能力과 責任範圍의 확대를 요구하고 있는 일련의 사정등으로 그 必要性이 강조되고 있다.³¹⁾

継続教育(Continuing education)이란 個人이 自己스스로를 유능한 構成員으로 지속시키고, 變化에 현명하게 대처할 수 있도록 스스로를 發展시키기 위하여 마땅히 거쳐야 하는 過程이다.³²⁾

〈表-12〉는 継續教育의 必要性에 대한 国・公立公共圖書館 司書職의 反應을 조사한 것으로 「절대로 필요하다」가 18%, 「비교적 필요한 편이다」가 30%로서 합하여 48%가 교육의 필요성을 주장하고 있고, 그 反對의 反

〈表-12〉 教育訓練의 必要性

문 항	선택지	인원수	백분율
귀하는 계속 교육 이 어느 정도로 필요하다고 생각 하십니까?	절대로 필요하다. 비교적 필요한 편이다. 보통이다. 별로 필요하지 않다. 공연한 시간 낭비다.	25 42 37 27 10	18 30 26 19 7

31) 鄭守永 著, 新經營學原論(서울, 博英社, 1974) p. 251

32) Subcommittee of the staff Development Committee, A.L.A. "Guidelines to the Development of Human Resources in Libraries: Rationale, Policies, Programs and Recommendations," Library Trends, 20: 1 (July, 1971) P 98

應比率이 26%로서, 우리나라 국·公立公共図書館의 많은 司書들이 繼續 教育을 요구하고 있다.

7. 社会的 認定

構成員의 職務満足感은 주로 組織의 内的 要因에 의하여 左右되는 것이지만, 때로는 外的 要因에 의하여 影響을 받기도 하는 것으로 특히 自己가 생활하는 地域社會住民으로 부터의 認定與否도 하나의 中요한 士氣影響要因이다.

〈表-13〉은 社会的 認定에 대한 司書職의 反應을 조사한 것으로, 肯定的 反應이 32%이고, 否定的 反應이 42%로서 약간의 差異가 있을 뿐이지만, 男女別 比率에서는 현저한 差異를 보인다. 즉 男子의 경우 肯定的 反應이 5%, 否定的 反應이 65%로서 大部分의 男子司書들은 社会的 認定을 받지 못하는 것으로 생각하고 있다. 그러나 女子의 경우에는 否定的 反應이 26%인 반면 肯定的 反應이 무려 51%로서, 社会的 認定의 要因에서 크게 滿足하고 있는 것으로 나타났다.

司書職의 社会的 認定의 問題는 곧 司書職의 專門性認定問題로서 「버틀러」(Pierce Butler)의 말대로 司書職이 專門職이라는데 異議를 말할 사

〈表-13〉 司書職의 專門性에 대한 社会的 認定與否

문 항	선택지	남		여		계	
		명	%	명	%	명	%
귀하는 도서관에 근무하기 때문에 귀하가 살고 있는 지역사회 사람들로 부터 사회적인 인정을 받고 있다고 생각하십니까?	매우 존경을 받는다			8	10	8	6
	비교적 존경을 받는 편이다.	3	5	34	41	37	26
	보통이다.	18	30	19	23	37	26
	비교적 존경을 받지 못한다.	31	53	15	18	46	33
	전혀 존경을 받지 못한다.	7	12	6	8	13	9
계		59	100	82	100	141	100

람은 없을 것이다.³³⁾ 그러나 專門職司書와 非專門職司書의 外形的 識別이 어렵고, 圖書館專門教育의 歷史가 짧고, 專門職으로서의 司書職概念의導入이 日淺하여 많은 사람에게 생소한 概念이고, 現在 圖書館專門教育이 주로 大學學部水準에서 행해지고 있고, 우리나라 圖書館이 現代的 管理概念을 도입한지 얼마되지 않아 아직도 弘報活動이 부진하다는 등의 이유로 해서 그 認定의 程度가 낮은 것만은 분명하다.³⁴⁾

8. 保健管理

8.1 健康度

司書職의 肉體的、精神的 健康은 職場人으로서 갖추어져야할 第1要件임은 물론이고, 圖書館 利用者들과 직접 접해야 하는 一線司書들이 건강하지 못한 경우에는 그들이 갖추어야 할 明朗, 快活, 親切등의 資質을 결여하게 되어 圖書館의 奉仕霧潤氣를 그려치게 된다. 따라서 圖書館 經營者は 司書들의 心身의 健康을 보호하고 증진하기 위하여 疾病 또는 그 原因에 대하여 予放措置를 강구하거나 疾病을 최소로 막아낼 수 있는 対策을 강구해야 하는 것이다.

〈表-14〉는 司書職의 健康狀態를 조사한 것이다.

〈表-14〉 健康度에 관한 反應

문 험	선택지	인원수	백분율
귀하는 현재의 직장근무로 얼마나 자주 신체적 또는 정신적으로 어떤 증상이 일어났거나 일어나고 있다고 생각하십니까?	자주 이상이 일어난다.	24	17
	가끔 이상이 일어난다.	48	34
	그저 그렇다.	30	21
	비교적 건강한 편이다.	23	16
	아주 건강하다.	16	12

33) Pierce Butler, "Librarianship as a Profession," *Library Journal*, XXI (October, 1951)

P. 238

34) 崔成眞, "司書職의 專門性 考察," *도협월보*, 15卷, 10号, (19) P. 246 .

「자주 또는 가끔 異状이 일어난다」는 肯定的 反応이 51%이고, 「비교적 또는 아주 健康하다」는 否定的 反応이 28%로서 각종의 疾病으로 可書들이 자주 앓고 있음을 알 수 있고 이러한 事實은 다음의 調査로서 더욱 그 確率의 개연성을 뒷받침해 주고 있다.

8.2 福利厚生施設

福利厚生이란 労動力維持培養 内지 労動力再生産確保에 有利한 모든 施設을 말한다.³⁵⁾

이러한 福利厚生施設은 從業員에게도 使用者에게도 利益이 되는 것인데, 從業員에 대한 利益으로는 ①勤勞意慾 내지 滿足이 向上된다. ②安定感이 向上된다. ③不滿의 原因이 減小된다… 등이 있고 使用者에 대한 利益으로는 ①生產性이 向上되고 單價가 低下된다. ②팀·워의 精神이 旺盛해 진다. ③人間關係가 改善된다… 등의 利益이 있다³⁶⁾

이러한 福利厚生施設의 내용으로는 住宅關係施設, 生活援助關係施設, 文化·體育·娛樂施設등으로 되어 있다.

〈表-15〉에서 보는 바와 같이 福利厚生施設의 適切性에 대한 肯定的 反應이 9%이고, 否定的 反應이 66%로서 아주 저조하다.

〈表-15〉 福利厚生施設에 대한 反應

문 험	선 택 치	인원수	백분율
귀하는 귀하가 근무하는 도서관의 복리후생 시설에 대해서 어떻게 생각하십니까?	아주 잘 되어 있다. 비교적 잘 되어 있는 편이다. 보통이다. 부족한 편이다. 아주 부족하다.	13 35 58 35	9 25 41 25

35) 鄭守永 著, 新勞務管理論 (서울, 博英社, 1969) P. 196

36) 上揭書 P. 214-215

IV 司書職의 士氣沮害要因

各 士氣影響要因別 設問에 대한 司書職의 反應을 分析한 結果 다음과 같은 司書職의 士氣低下要因을 찾을 수 있었다.

① 權限과 責任의 不明確

權限과 責任의 認識과 限界에 관한 否定的 反應(表-1 참조)은 現代經營組織의 權限·責任委讓의 原則에 위배되고, 權限은 위에서 가지고 下部에 責任만 있다면 그것은 部下職員의 自發的인 經營參加 및 能力發揮機會를 封鎖하는 것으로 職場士氣의 低下는 必然的인 것이다.

② 적절하지 못한 監督方法

우리나라 國·公立公共圖書館 管理者들의 監督類型은 放任型(35%), 權威型(28%), 民主型(25%), 溫情型(12%)의 順으로 나타났다. 權威型과 民主型이 비슷한 比率로 나타나고 放任型과는 다소 差異가 있다.

무릇 組職이란 靜態的으로 보면, 当該組織의 特定目的을 달성하기 위하여 결합된 人的·物的 要素의 結合體이며, 動態的으로 보면, 專門化의 程度를 결정하고, 權限과 責任을 配分하며, 또한 調整과 意思疎通의 機能을 수행하는 것을 말한다³⁷⁾

그러나 本研究에서 나타난 낮은 比率의 權限과 責任의 委讓(表-1 참조)이나, 不滿을 표시할 수 있는 上下의 自由霧廻氣缺如(表-8 참조) 및 參與制度의 缺如(表-9 참조)로 오는 上下意思疎通缺乏의 管理態度는 放任型이나 權威型(表-3 참조)下에서의 管理態度와 유사하다. 따라서 下部司書들이 慾求不滿, 目的意識缺如, 優柔不斷한 態度등을 보이는가 하면 低抗과 攻擊行動을 나타내기도 한다.

더욱이 司書職이 아닌 一般行政職 管理者들의 圖書館에 安住하지 못하는 精神姿勢에서 오는 無事安逸主義의 思想이 더욱 이러한 現狀을 부채질하는 要因으로 생각된다.

37) 李準範 著, 前揭書 P. 284

③ 圖書館 帰屬意識의 缺如

帰屬意識이란 圖書館과 自身과의 一体感을 말하는 것이고, 모든 司書가 圖書館과 一体感을 가질 때 圖書館에 근무하는 것을 자랑스럽게 생각하고, 珍持를 느끼는 것이다.

國·公立公共圖書館 司書들의 圖書館에 대한 帰屬意識을 그들의 職務에 대한 適性, 所屬感, 認定感을 통하여 알아본 結果, 男子司書들의 그들의 職務에 대한 適性의 현저한 不一致(表-4 참조), 男子司書들의 所屬感의 현저한 缺如(表-5 참조), 女子司書들의 認定感의 현저한 缺如(表-6 참조) 등으로 나타났다.

이러한 낮은 期待值는 現職에 滿足을 느끼지 못하는 原因들로서 職場에 대한 興味를 잃고 다른 職場으로 옮기려는 心的 變化를 유발시킨다.

④ 意思疎通의 缺乏

司書들로 하여금 圖書館目標를 향하여 相互協同과 創意力を 개발할 수 있게 하는 重要한 手段은 바로 円滑한 意思疎通이다. 따라서 원활한 意思疎通에 의한 相互理解야 말로 司書職의 士氣昂揚의 가장 重要한 要因이다.

그리고 이러한 意思疎通이 행하여 지기 위하여서는 公式的組職構造의 合理化에 依하는 바 될 것이나 合理化된 公式的組職構造에 따라 現실로 원활하게 意思疎通이 행하여지기 위하여는 自生的 集團 또는 組職構造내에서의 入間關係가 潤滑的 機能을 하는 것이다³⁸⁾

이러한 의미에서 司書職相互間의 氣分이나 個人事情이 잘 理解되는 원만한 人間關係가 형성되어 있는 것(表-7 참조)은 意思疎通을 위한 바람직한 雾潤氣가 조성되어 있는 것이다.

그러나 上司에게 不滿을 토로할 수 있는 自由霧潤氣의 造成與否에 대해서는 비교적 많은 数의 司書들이 否定的 反應(表-8 참조)을 보여 上下間의 相互理解와 相互信賴의 雾潤氣를 만들지 못하고 있다.

아울러 司書의 參與意識도 대체로 缺如(表-9 참조)되어 있다.

특히 女子司書의 경우에는 參與意識이 두드러지게 부족되어 있는 것이

38) 吳秉秀 著, 前揭書, P. 357

문제이나 ((表-9) 참조) 男子司書의 경우에는 切半程度의 数가 肯定의反應((表-9) 참조)을 보이고 있다. 이것은 우리나라 大學圖書館司書의 創意力 造成과 意思決定에의 參與에 대하여 대체로 肯定的인 反應을 보임 全在俸의 研究結果³⁹⁾ 와 유사하다.

⑤ 低額의 賃金

賃金은 人間의 가장 基本的인 慾求인 生理的 慾求를 充足시키는 經濟的인 意義에서 司書의 士氣에 영향을 미치는 第一次的 要因이다.

國·公立公共圖書館의 司書職은 國家 또는 地方公務員으로서 公務員報酬規定에 의하여 一定額의 紙與가 지급되고 또 每年 一定率로 引上되고 있지만 本研究의 調査에 의하면 男子司書의 경우, 「극히 不滿스럽다」가 무려 60%에 이르고 있으며 「다소 不滿스럽다」가 25%로서 全體的으로 85%가 不滿足한 反應을 보이고 있다. 이러한 不滿足에 대한 比率을 標本集團의 年令別 分布⁴⁰⁾를 감안할 때 더욱 심각한 問題임을 깨닫게 된다.

이렇게 낮은 賃金水準은 司書職의 士氣低下뿐 아니고 離職率의 增加와, 圖書館界의 優秀司書確保에 가장 重要한 要因이다.

⑥ 升進規定의 矛盾

司書職의 升進上限線이 3級 乙인 司書官으로 制限되도록 되어 있음은 司書職 全部의 士氣低下要因으로 시급히 是正을 要하는 문제이다.

上部 및 中間管理層에 司書職이 아닌 一般行政書記官, 事務官, 主事가 차지하고 있는 경우가 많아 專門職 非專門職間의 心理的 葛藤 및 行政職의 他部署로의 置은 転職으로 인한 混亂등에서 오는 影響이 곧 司書職의 士氣低下로 結果된다.

⑦ 教育訓練의 必要性

本研究의 조사에 의하면 우리나라의 國·公立公共圖書館 司書職中 48%에 해당하는 수가 現職者의 繼續教育을 要구하고 있음에도 ((表-12) 참조)

39) 全在俸 前揭書 P. 34

40) 筆者の 조사에 의하면 총 141名中 29才미만이 67名, 30~39才가 55名 40才 이상이 19名이었다.

불구하고 國·公立公共圖書館의 指導者的 位置에 있는 國立中央 圖書館은 無資格現職者의 司書資格取得教育만을 實시해 왔을 뿐⁴¹⁾ 現職司書의 繼續教育의 實시에는 無關心이었다.

1970年 美國의 大圖書館中 69개의 公共圖書館과 76개의 學術圖書館에 貴館에서는 繼續教育을 위한 獨立予算을 가지고 있습니까? 라는 質問을 한 결과 15個館만이 “예”라는 대답이었고, 91個館은 “아니오”라는 대답이었다⁴²⁾ 이 調査內容으로 봐 美國의 圖書館發展의 수준을 감안한다면 繼續教育의 實施問題에 관한 한 우리나라의 実情과 거의 비슷하다. 그러나 美國圖書館界에서는 繼續教育에 관하여 이미 상당한 関心을 쏟고 있다⁴³⁾

우리 圖書館界에서도 関心을 가져야 될 問題로 생각된다.

⑧ 福利厚生施設의 未備

福利厚生施設의 未備(〈表-15〉참조)는 根本的으로 國家財政의 어려움으로 因한 것이겠지만 國力의 伸張과 더불어 改善되어야 할 問題中의 하나이다.

더욱이 司書職의 業務는 精神的인 것이고, 靜的이며 非活動的인 것이며 햇빛과 空氣로부터 차단된 書庫內에서의 作業 및 休日과 時間外의 勤務로 각종 疾病에 걸리는 確率이 많고 보면(〈表-14〉참조) 더욱 이 問題가 重要하게 생각된다.

⑨ 司書職의 專門性에 대한 낮은 社會的 認定

司書職의 專門性에 대한 社會的 認定이 낮은 理由로서 崔成眞教授가 지적한 것⁴⁴⁾ 중 특히 注目되는 것은 教育課程의 木準이다. 美國에서는 司書가 되려면 大學院課程에서 修學해야하나 우리나라에서는 教育課程이 多樣하다. 즉 大学學部課程, 專門学校課程, 大学 1年課程, 320時間의 2個月課程水準이 그것이다. 그러므로 美國의 司書와 우리나라 司書를 보는 社會의 눈에 差異가 있는 것은 오히려 당연한 일이다.

41) 筆者の 조사에 의하면 1967年부터 시작되어 1978년 까지 20期의 資格取得講習会가 實시되었음.

42) David Kaser, "The Training subsystem," *Library Trends*, 20 : 1 (July, 1971) P. 71

43) *Ibid.*, P. 76-77

44) 崔成眞, 前掲書 P. 246

V. 結論

圖書館을 구성하고 있는 要素中에서 圖書館을 生動化시켜주는 能動的인 構成要素는 바로 司書職이다. 그들이 自發的인 協同意思를 가지고, 創意를 발휘하여 맡은 일에 能率的으로 수행하려는 努力を 하지 않는 限 圖書館의 合理的 奉仕能率을 기대할 수는 없을 것이다. 그와 같은 努력을 기울이게 하려면 그들로 하여금 職務에 滿足感을 가지게 하고 그들이 가진 潛在能力이 충분히 발휘될 수 있도록 그들에게 不斷히 어떤 誘因을 제공할 수 있는 活動 즉 그들의 士氣를 昂揚시킬 수 있는 措置가 강구되어야 한다.

그러기 위하여 本研究는 우리나라 國·公立公共圖書館 司書職에 관계되는 잠정적 士氣影響要因을 설정하고 이들 要因에 대한 書의 反應을 調査·分析하여 그들의 士氣를 濟害하고 있는 具體的인 諸事實을 찾아내고 그에 대한 다음과 같은 改善策을 제시하는 것이다.

1. 權限과 責任을 적절히 委讓함으로써 司書들로 하여금 自發的인 經營參加를 통한 勤務意慾을 向上시킨다.
2. 民主型의 監督方法을 채택함으로써 士氣昂揚과 成就感이 이룩되도록 한다.
3. 上下間의 不安·不信感을 제거하고 自由雰囲氣의 조성에 노력하여 上下의 意思疎通을 원활하게 한다.
4. 賃金水準을 適正화시키고 研究手當 및 時間外勤務手當을 지급한다.
5. 司書職의 昇進을 制限한 矛盾된 規定을 改正한다.
6. 繼続的이고, 理論을 併行한 現場教育을 실시하여 現職司書들의 能力伸張을 도모해야 한다.
7. 적절한 福利厚生施設을 完備하여 勞動力의 確保, 維持, 培養을 도모해야 한다.
8. 圖書館學의 教育課程水準을 높여서 司書職의 專門性에 대한 社會的認定度를 向上시켜야 한다.

A study of the librarians' morale in national and public libraries.

In-ung Park *

<Abstract>

It can be expected for a public library to increase the service efficiency only when librarians can be satisfied with their job. Job satisfaction is the feeling a librarian has about his salary, his work, his promotion opportunities, his co-workers, his supervisors, etc. and affects directly librarians' morale.

This paper is a study on these factors that affect the professional librarians' morale in national and public libraries in Korea.

The methods employed to achieve the purpose of this study are
① to establish some tentative factors affecting librarians' morale
② to gather and analyze the answers against them from the professional librarians working in national and public libraries in Seoul, Korea. ③ to find out the factors abstracting the librarians' morale
④ to propose the improvement plans for them.

The conclusions made are as follows :

- ① Delegation of rights and responsibilities.
- ② Adoption of the democratic leadership.
- ③ The harmonious communications between managers and librarians.
- ④ The level of wages and allowance.
- ⑤ Revision of the librarians' promotion regulation.
- ⑥ Necessity of continuing education of librarians.
- ⑦ Satisfaction of welfare facilities.
- ⑧ Improvement of social acknowledgement for the librarians' professionalism according to the advancement the level of educational course.

* Instructor, School of Library Service, Sun Kyun Kwan University.