

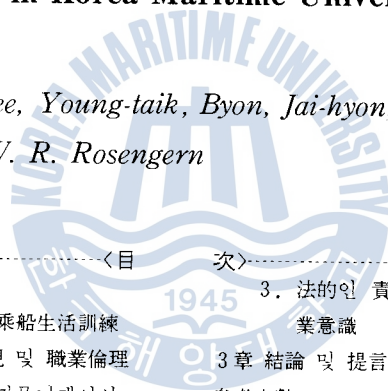
*이 論文은 1987年度 文敎部 自由公募課題 學術研究助成費에 의하여 出版된 바 있는 海運職 專門人力의 精神敎育開發에 관한 研究論文의 一部임.

乘船生活訓練過程의 發展課題(II)

李相鏞 · 李永澤 · 卞在鉉 · 黃乙文 · 崔宗洙 · W. R. Rosengren

Development of Regimental Program for Maritime Students in Korea Maritime University(II)

Lee, Sang-jib, Lee, Young-taik, Byon, Jai-hyon, Whang, Ul-moon,
Choi, Jong-soo, W. R. Rosengern



<目 次>

1 章 序 論	3. 法的인 責任意識과 安全 및 商 業意識
2 章 意識強化를 통한 乘船生活訓練	3 章 結論 및 提言
1. 人間觀, 價値觀 및 職業倫理	參考文獻
2. 現場指導力과 커뮤니케이션	附錄: 現場提案依頼書

第 1 章 序 論

天文學的 規模에 達하는 負債(1987年 11月 末 現在 約3兆원)를 안고 있는 韓國海運은 專門人力의 養成에 대한 必要性이 그 어느 때보다도 강하게 要請되고 있다.

海運專門人力에는 선박기술, 海運企業經營, 海運經濟, 海運政策 및 海運行政 等の 분야에 종사하는 전문인력이 포함되며,¹⁾ 海運産業이 선박을 중심으로 하는 운송 敍어비스 産業이므로 船舶技術을 갖춘 전문인력이 중요시되는 것은 當然하다. 이러한 연유로 이

1) 海運專門人的 개념이 다음과 같은 요지로 기술된 바가 있다.

해상직원인건, 육상직원인건 海運專門人이라면 다음과 같은 要件을 갖추어야 한다. 즉

論文은 乘船生活 訓練過程의 發展課題(II)라는 主題下에 海運系大學 乘船學科의 教育課程과 관련된 문제를 다루기로 한다.

乘船學科 教育이 오늘날 指向하여야 할 바는

- ① 국제경쟁에서 全面 노출되는 就業競爭에 對處해 나아갈 수 있는 지식·기술적 능력,
- ② 위험하고 불편한 직업에 적응해 갈 수 있는 物理的 環境適應力,
- ③ 선박을 輸送體系의 단위로써 관리하는 능력,
- ④ 장차 海運專門人으로 성장·발전하는 데 필요한 인간관계능력 등을 두루 함양하는

것이라고 할 수 있다.

海技士가 일하는 곳은 일반사회와 隔離되어 있어 그 職務內容과 사회에 대한 貢獻度가 좀처럼 잘 알려져 있지 않으나 이 職業에 대한 否定的인 면은 널리 인식되어 있다. 더우기 최근에는 國民所得水準이 높아짐에 따라 物質的인 報酬에 대한 매력도 퇴색되고 있어 이 職業을 통하여 개인의 社會的 欲求를 충족하기는 더욱 곤란해지고 있다.

그 결과, 長期間의 技術訓練이 요구되는 專門職임에도 불구하고 그것을 天職으로 여기는 것을 기대할 수 없는 실정이다. 이와 같이 教育外的인 社會的 環境이 被教育者의 上向 成就熱望을 저해하는 커다란 장애요소로 대두되고 있다. 한편, 오늘날 被教育者가 지향하는 價値觀은 既成世代의 그것과는 판이하게 다르다.²⁾ 1960年代를 시발기로 하여 한국 사회가 產業社會, 都市社會, 大衆社會로 그 構造的 性格을 달리하게 됨에 따라 이 시기에 成長期를 보낸 젊은이들의 價値觀은 上下의 序列的인 關係를 중요시하는 權威主義 보다는 水平的·人格的인 關係를 중요시하는 平等主義, 個人的 利益에 앞서 集團의 利益에 우선을 두는 集團主義 보다는 個人的 自律과 人格的 尊嚴性을 중시하는 個人主義, 脫貧困, 經濟建設을 加速化하는 過程에서 重視하게 된 物質主義보다는 人間化된 環境과 生活樣式을 추구하는 人間主義 등으로 지향하고 있다. 그 결과 종전과 같은 교육방법으로는

- ① 어느 特定分野에 관한 深度있는 知識과 정기선, 부정기선, 해상보험, 금융, 해상법 등 一般海運에 대한 전반적이고도 포괄적인 知識.
- ② 국내외의 海運政策變化와 海運環境與件 變動을 국제적 감각으로 해석할 수 있는 外國語 驅使能力.
- ③ 好況, 不況에 대처하여 정기선과 부정기선의 組織運用에 대하여 연구하고 경영진에게 自己의 意思를 개진할 수 있는 能力.
- ④ 해운환경에 따라 예민하게 변하는 原價決定要素를 신속히 파악하는 能力.
- ⑤ 축적된 知識이 해운업의 公同의 資產이 될 수 있도록 協力하는 姿勢.
- ⑥ 海運業에 대하여 신념과 애정을 가지고 부단히 自己開發에 힘쓰는 姿勢 (진준수, 해운전문인의 개념, 해사신문, 1986. 12. 8, 2면)

2) 임희섭, 젊은 세대의 가치관, 강원대학교 학생생활 연구소, 1982, 63~74면.

船舶職場에서 요구되는 책임감, 협조성 및 정신적 능력의 伸張을 위한 직업 퍼스널리티와 現場管理者로서 갖추어야 人間關係能力을 함양하기가 어려워지고 있다.

筆者 혹은 같은 題目의 (I)篇을 이미 발표한 바가 있으며(韓國海洋大學 論文集 第22輯, 1987), (II)篇과의 研究 領域은 다음의 表와 같다.

	I 篇	II 篇
領 域	1章：大學의 理念과 韓國海洋大學의 設立理念 2章：乘船生活訓練의 重要性和 그 目標 3章：乘船生活訓練 過程의 問題點과 그 對策	4章：意識強化를 통한 乘船生活訓練 1. 人間觀 價値觀 및 職業倫理 2. 現場指導力과 커뮤니케이션 3. 法的인 責任意識과 安全 및 商 業意識

따라서 이 연구는 乘船學科 教育發展을 위한 노력의 일환으로

- 1) 被教育者들이 乘船職業에 自矜心을 갖게 하고,
- 2) 被教育者들의 行動, 態度, 意識 등을 바람직한 방향으로 지도하며,
- 3) 被教育者들이 海運專門人으로 활기있게 성장하도록 지원하는 문제 등에 관하여 심층적으로 分析하고 구체적인 實施方案을 제시하는데 그 目的을 두고 있다. 즉, 韓國人의 社會的인 性格, 因習, 被教育者의 特質, 教育의 特殊性, 장차 부여될 職務의 特性, 外國 海技士에 있어서 精神教育의 實態 등을 고찰한 다음, 生活訓練과 意識強化를 통한 精神 教育 實踐方案을 제안하기로 한다.

이 연구의 추진방법은

- ① 工學, 社會科學, 人文科學을 각각 전공한 교수 및 학교 행정직 경력을 가진 교수로 연구진과 자문위원을 구성하여 理論과 實際를 유기적으로 統合함으로써 实效性 있는 결과를 도출한다.
- ② 선주, 해운업자, 기성 해기사 등의 의견을 수렴하고 외국인 선주, 교육자, 기술자, 기타 관련 인사들의 한국 해기사에 대한 의견을 청취하여 바람직한 海技士像을 정립한다.
- ③ 全國大學 學生生活研究所의 간행물, 교육심리학, 사회심리학, 인사관리, 조직이론 등의 분야에 관한 刊行物, 國內外 海運系 大學教育에 관한 文獻 및 國際學術發表會의

發表物 등을 바탕으로 한 文獻的 調查를 실시한다.

- ④ 人類學, 社會學을 전공한 미국 로드아일랜드(Rhode Island)大學의 로젠그렌(W.R. Rosengren) 교수와 긴밀한 연구 체제를 확립하여 世界 商船大學의 精神教育 實施 方案을 比較·檢討한다.

第 2 章 意識強化를 통한 乘船生活訓練

既成世代的 船長들은 권위주의적이다, 初級海技士는 리더쉽도 예의도 부족하다, 육상직종에 적응해 나가는데 人間關係能力이 부족하다는 輿論은 海運界에 알려진 사실이다.³⁾

- 3) 船舶現場 實務者의 體驗事例를 교육현장에 반영할 목적으로 現場提案을 의뢰한 바가 있다. 선박회사, 導船士協會, 船級協會 및 기타 有關分野에 종사하는 既成 海技士를 대상으로 약 900매의 提案依頼書(부록)를 발송하였던 바 回信率이 약 10%였다. 그 주요내용을 요약하면 다음과 같다.

(1) 安全意識과 관련된 事例

- ① 艙內 화물에 대한 부적합한 *lashing* 또는 부적합한 *ballsting*으로 船體가 顛覆되는 事故.
- ② 船內 용접작업시 過熱 또는 스파크로 인하여 생기는 火災 爆發事故.
- ③ 錨泊 中 외력에 의하여 走錨되어 생긴 座礁事故.
- ④ 航海 中 선박의 위치확인을 등한히 함으로써 발생된 座礁事故.
- ⑤ 油類화물 선적작업시 감독자의 부주의로 발생되는 海洋汚染事故.
- ⑥ 吃水觀測 또는 甲板巡示時에 안전관리 소홀로 인하여 발생한 인명사고.
- ⑦ 曳索, 繫索, 荷役用綱索 및 하역장비에 대한 안전점검 소홀로 발생한 인명, 하물손상 사고.

(2) 商業意識과 관련된 事例

- ① 發電機는 負荷容量을 고려하여 가능하면 並列運轉을 제한하며 船舶固縛作業時에는 船首 *winch*와 船尾 *winch*의 同時使用을 제한함으로써 電氣에너지를 절약한다.
- ② 經濟速力維持, 機關最適效率狀態維持, 最適航路選定 등으로 燃料油를 절약한다.
- ③ 各 港口의 油價變動에 관한 情報, 航海計劃, 所要油量 등을 고려하여 적지에서 최저량을 구입함으로써 유류경비를 절감한다.
- ④ 最低吃水를 유지하고 기항지의 導船料와 曳船料의 算出基準에 관한 情報를 활용하여 소요경비를 절감한다.
- ⑤ 하역작업 전후의 준비·종결작업 및 그 관리를 완벽하게 함으로써 하역비·항비를 절감한다.
- ⑥ 機關, 補機, 荷役裝備, 航海裝備 등을 본선에서 사전에 점검·정비해 등으로써 시간과 경비를 절약한다.

(3) 人間關係 能力과 관련된 事例

- ① 既成士官은 권위주의적이고 표현력, 설득력, 통솔력, 탐구심 및 최신정보 수용력 등의 부족으로 船舶組織의 能率이 저하되는 경우가 있다.
- ② 젊은 사관은 위계적 질서의식, 통솔력, 직무파악의욕 등이 부족한 경우가 있다.
- ③ 대화, 회의, 교육, 토론회 등을 통하여 문제해결 능력을 제고하고 상호이해를 증진하는 노력이 부족하다.
- ④ 승무원 정원감축으로 部員이 하던 雜役도 士官이 하여야 하는 현실을 수용하지 못하고 있다.

그 主要原因은 ① 海技士 教育課程이 지식, 기술능력 함양에 급급한 나머지 여타의 能力向上에는 비중을 두지 못해 왔다. ② 해기사가 技術指向의인 教育訓練에는 익숙되어 있으나 人性, 사회심리적인 요소가 함축된 情意的 問題들을 다루는 것에 소극적이다.⁴⁾ ③ 既成世代는 선내의 과업이 權威主義 형식으로 진행되는 것에 심한 거부감을 느끼지 않았다는 것 등으로 요약될 수 있다. 그러나 오늘날 젊은이들은 그들의 청년기를 産業社會化, 大都市化, 大衆社會化 된 환경에서 보내어 平等主義的이고 人間主義的인 思考가 팽배되어있어서, 기성세대의 權威가 납득되지 않는 경우에는 그것을 受容하기를 기피한다. 그 결과 선내에서는 世代間의 葛藤이 야기되어 젊은 海技士는 직장에서 所屬感과 矜持意識 및 相互尊重感을 갖지 못하는 요인이 되고 있다.

이 장에서는 이러한 점에 주목하여

① 국제협약 SCTW가 요구하는 人間關係能力的 함양, ② 專門的 知識技術의 活用力 增大, ③ 船舶의 安全性, 効率性 증대, ④ 自我實現 欲求의 充足 등의 문제와 關聯된 요소로써 價値觀 定立, 指導性 啓發, 責任意識 提高 등에 관하여 기술하기로 한다.

1. 人間觀, 價値觀 및 職業倫理

1) 人間觀

人間은 個人과의 關係를 떠나서 삶을 생각할 수 없다. 모든 인간은 어느 組織體에 소속되어 조직의 발전을 위하여 조직체를 통하여 個人의 經濟的, 社會的, 精神的 目的을 달성하고 있어 조직체를 떠난 인간은 생각할 수 없다. 그러므로 사람을 어떻게 보아야 하는가 하는 것은 人間關係에 있어서 기본이 되며 人間本性에 관한 견해 없이는 어떠한 從業員 管理方式도 그 實效를 거두기 힘들다.

船舶에서 船員이 항상 열심히 일할 수만은 없는 것이다. 欲求不滿이 있는 선원이 계으름을 피우는 怠業現象이 생기는 수가 있어 선원을 지도하고 動機를 부여하는 管理技術이 선박에서는 매우 중요시되고 있다. 따라서 이 節에서는 삶의 본질에 관한 문제를 추

⑤ 사명감, 책임감이 강하고 직업관과 인생관이 뚜렷하고 利他奉公의인 자세를 갖추어야 한다. 출선 수범적이고 탐구적이어야 하며, 외국어, 구사능력 및 자기의사를 명확하게 표현하는 능력을 갖추어야 한다.

⑥ 상사의 지시에 먼저 순응하고 후에 건의하며, 部員에 대하여는 일정한 관계를 유지한다.

4) R.B. Bettman, Technical Managers, Personal Journal, 4, 1987, pp. 65~68.

으로 古典的 人間觀이라고도 하며 19세기경 西歐社會에서 形成된 人間觀이다. 이 경제적 모형이 제시하는 인간의 관념에 따르면 인간은 주로 經濟的(金錢的 또는 물질적) 誘引이 있어야 動機가 유발되고, 經濟的 補償을 줄 때에 움직이며 인간은 게으른 존재라고 보고 있다. 따라서 管理者 또는 監督者는 이들이 수행할 업무를 매우 세밀하게 계획을 세워주어야 하고 업무가 적절히 수행되도록 엄격한 監督과 統制를 하여야 한다는 것이다.

- ② 社會人的 人間觀 : 노동자의 勞動效果를 높으려면 物的 環境條件 뿐만 아니라 情誼的 側面과 社會的 環境條件이 중요시 되어야 한다는 人間觀으로, 人間關係論的 人間觀이라고도 볼 수 있으며 제2차 세계대전 말에 이르기까지의 지배적인 人間觀이다. 이 人間關係論的 模型에서는 인간의 經濟性보다 오히려 인간의 社會性 내지 集團性을 강조한다. 인간은 애정, 우정, 집단애의 귀속, 다른 사람들로 부터의 인정과 존경 등을 원하는 이른바 社會的 欲求(social needs)를 지닌 존재로서 이러한 욕구를 충족시켜주는 誘引이 제공될 때 비로소 動機가 유발된다고 본다. 인간의 사회적 욕구를 중요시하여 부하들의 所屬感과 凝集力, 士氣와 職務에 대한 만족감을 充足시켜 주는 穩健的인 經營方針과 個人的인 獎勵보다 集團的인 獎勵法을 導入한 管理法을 강구하여야 한다는 것이다.
- ③ 自我實現人的인 人間觀 : 20세기 후반 技術革新의 시대에 이르게 되자 조직의 生産性을 좌우하는 構成員으로서의 관리자와 노동자 뿐만 아니라 새로운 科學技術者가 매우 중요시 되고 있다. 과학기술자나 전문기술인은 經濟的 欲求나 社會的 欲求로는 반드시 動機가 유발되지 않고 自己實現欲求가 충족되기를 바란다는 것이다. 自己實現人的인 인간 모형은 責任 있는 일을 통한 성장, 독자성, 자율성, 자기만족, 성취감 등과 같은 高次元的인 欲求充足이 중요시 되므로 관리자는 인간의 成長側面에 비중을 두는 管理方案을 모색하여야 한다는 것이다.
- ④ 複雜한 人間象 : 인간을 경제인적인, 사회인적인, 자기실현인적인 人間觀에서와 같이 각각 斷片的인 측면을 보는 것보다 인간에게는 훨씬 複雜한 속성이 있다고 보는 人間觀이다. 이에 따르면 인간은 多樣的 欲求와 潛在力을 가졌고 그 發現은 때와 장소에 따라 달라질 수 있으며 또 새로운 욕구를 가질 수도 있으므로 복잡할 뿐만 아니라 그 複雜性은 사람마다 다를 수 있다. 이와 같이 인간 특성의 多樣性, 複雜性, 恒變性을 인정하면서 그것에 부합하는 管理方式을 모색하는 태도가 현대조직 또는 미래 조직에서 중요시 된다는 것이다.

요컨대 産業革命 이후 工業人口가 급증하고 大量生産이 가능해짐에 따라 생활이 풍요로와짐으로써 合理的, 經濟的 活動의 비중이 커지게 되었다. 합리성과 경제성에 너무 치중하여 人間性 疏外問題를 야기시킴으로써 이에 대한 반성을 촉구하는 소리가 높아지고 합리성에 대한 科學的인 研究가 진행되면서 人間性 尊重에 관한 관심이 일어나기 시작하였다.

그러나 오늘날 後期産業社會는 합리성, 경제성만을 고집하거나 인간존중의 사회성만을 고집할 수 없게 되었다. 인간은 풍요로운 생활을 염원하면서 個人이 존중되는 것 즉, 자아실현의 욕구를 실현할 수 있게 되기를 바라기 때문이다. 결국 인간적 측면을 강조한 自我實現의 理論도 그 실현을 위하여 理性을 활용하는 合理的인 인간이 될 수 밖에 없다는 사실로 보아 合理的 人間論과 自我實現人의 主張은 統合되어야 한다는 것이다. 이러한 인간관에 근거한 經營理念에 따라 변천된 人事管理 發展段階는 다음과 같이 분류되고 있다.⁹⁾¹⁰⁾

표1. 인사관리 발전단계 비교

發展段階	比較側面	理論의 源泉	強調 側 面	人 事 管 理 機 能
構造의 接近 (1930年代 以前) 生産性強調 時代		科學的 管理法 初期 産業工學 初期 人間工學	能率, 生産性, 經濟的動機 合理的 職務構造, 作業條件 公式組織構造, 方針, 權限	職務設計, 成果給制 科學的 選拔, 訓練 機能的 組織構造
人間的 接近 (1930年代~ 1950年代) 인간성인식 시대		호손工場實驗 人間關係 社會學, 心理學	滿足感, 士氣, 人的要素, 組 織의 社會性, 社會的動機 非公式的·自生的組織, 規範	커뮤니케이션, 相談 提案制度 民主的 리더쉽
人的資源接近 (1960年代~ 現在) 生産性和 人 間性的 同時 追求時代		行動科學 시스템 一般理論 勞使關係	成果, 滿足感, 開發 全體的 環境, 綜合學問的 接近 個人-組織體統合, 適應力 -組織空閑氣開發	組織體計劃, 人力資源計劃 組織開發, 變化管理 人力開發, 經歷開發

9) 이학중, 인사관리, 세경사, 1985. 57면.

10) 신유근, 인사관리, 경문사, 1982. 47~56면.

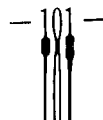
이상 인간관의 개관을 통해서 알 수 있듯이, 인간은 각각 다른 個性과 特質이 있고 狀況에 따라 변하는 다양한 단계적 욕구가 있다. 인간은 尊嚴하기 때문에 그들의 個性과 特質이 尊重되어야 하며, 欲求가 充足되어야 한다. 일과 人間, 成果와 滿足을 統合의으로 취급하고 다루어야 하며 일이 단순히 生産을 위한 手段이 아니라 일에서 보람을 느끼고 成就感을 얻을 수 있게 하여야 한다는 것이다. 이러한 人間觀과 經營管理理念을 토대로 하여 선박에서 船長 또는 士官이 船舶組織構成員을 어떻게 보아야 하며 관리하여야 할 것인가를 事例를 중심으로 기술하기로 한다.¹¹⁾

- ① 선박조직 성원(이하에서는 편의상 船長 이외의 船員을 成員이라 하고 船長, 機關長 및 士官 이외의 船員을 部員이라고 한다.)은 교육수준, 경력, 연령 등이 서로 다르고 심지어는 국적이 다른 경우도 있다.

모든 성원이 전부 誠實하고 유능하기를 기대할 수는 없다. 그 중에는 有能하지 못한 成員이 있을 수도 있다. 그렇다고 그들에게 화를 내거나 성급하게 독려만 할 수는 없고 반대로 모든 사람을 溫情의으로만 對한다고 作業現場의 問題들이 해결되는 것도 아니다. 경우에 따라서는 斷乎하게 처리하여야 하고, 해야 될 일, 해서는 안될 일을 구체적으로 지시하여야 한다. 흔히 X理論의 人間觀은 旧時代의 전제적인 관리형태에 알맞고 Y理論의 人間觀은 現代의 管理方式에 알맞다고 생각하기 쉽다. 그러나 예외 없이 Y理論이 획일적으로 적용될 수는 없는 것이다. 따라서 각 成員의 性格과 特質을 파악하고 알맞는 管理方式을 적용하는 것이 중요하다. 요즘 젊은이는 責任感도 부족하고 예의도 없다고 斷定할 것이 아니라 그렇게 보이는 原因이 무엇인가를 먼저 규명하고 그것에 대한 관리방식을 모색해야 할 것이다.

- ② 船長의 權威는 부원 위에 군림하는 權力만으로 지탱되는 것이 아니라 各成員들이 협력하도록 하는 人品에 의하여 지탱되는 면이 크다고 볼 때 상호존중하고 신뢰하는 霧圍氣가 먼저 조성되어야 한다. 船長이 부원들을 직무수행의 수단으로만 생각하고 모든 면에서 士官보다 下位에 있다는 생각에 사로잡혀 있는 한 그들로부터 존경 받을 수는 없을 것이다. 상대방을 존중치 않으면 자신도 존중받지 못한다고 볼 때 부원들을 人格의으로 대하는 것이 그들의 心理的인 葛藤과 疏外感을 줄여주는 길임을 잊어서는 안될 것이다.
- ③ 물에 빠진 船員은 애정, 우정, 신분, 인정감 등에 관한 欲求充足보다 우선 숨쉴 공기와 익사의 위협으로부터 구출되기를 바란다. 이와 같이 정상생활을 할 수 없고 不安

11) D.H. Moreby, Personnel Management in Merchant Ships, Pergman Press, 1968. pp. 17~27.



定하면 인간은 基本的인 欲求를 充足코자 원하게 되나 이것이 充足되면 점차 높은 단계의 욕구를 충족하기를 원하게 된다. 숙련된 항해사가 變針할 때마다 선장에게 사전에 허락받도록 하면 그는 欲求不滿으로 일할 의욕을 잃게 될 것이다. 반면에 通常課業은 항해사의 責任下에 진행되도록 委讓하면 그 만큼 항해사는 認定感을 느낄 수 있을 것이다.

個人的 欲求是 상황에 따라 단계적으로 변하며 때에 따라서는 단계적으로 다른 욕구를 동시에 만족시키고 싶어 하고 物質的인 補償 이외에도 일을 통해서, 일하는 과정에서 즐거움과 보람을 느끼고 自己能力을 인정 받아 自己尊重欲求를 충족시키고 싶어하기 때문이다.¹²⁾ 선장은 직무위양을 통하여 성원들의 自尊心과 긍지를 개발하고 成就感을 자극하며 創意力을 고무시켜야 할 것이다.

2) 價値觀¹³⁾¹⁴⁾¹⁵⁾¹⁶⁾¹⁷⁾



이상 인간관의 개관을 통해서 알 수 있듯이, 인간은 각각 다른 個性과 特質이 있고 狀況에 따라 변하는 다양한 단계적 욕구가 있다. 인간은 尊嚴하기 때문에 그들의 個性과 特質이 尊重되어야 하며, 欲求가 充足되어야 한다. 일과 人間, 成果와 滿足을 統合의으로 취급하고 다루어야 하며 일이 단순히 生産을 위한 手段이 아니라 일에서 보람을 느끼고 成就感을 얻을 수 있게 하여야 한다는 것이다. 이러한 人間觀과 經營管理理念을 토대로 하여 선박에서 船長 또는 士官이 船舶組織構成員을 어떻게 보아야 하며 관리하여야 할 것인가를 事例를 중심으로 기술하기로 한다.¹¹⁾

- ① 선박조직 성원(이하에서는 편의상 船長 이외의 船員을 成員이라 하고 船長, 機關長 및 士官 이외의 船員을 部員이라고 한다.)은 교육수준, 경력, 연령 등이 서로 다르고 심지어는 국적이 다른 경우도 있다.

모든 성원이 전부 誠實하고 유능하기를 기대할 수는 없다. 그 중에는 有能하지 못한 成員이 있을 수도 있다. 그렇다고 그들에게 화를 내거나 성급하게 독려만 할 수는 없고 반대로 모든 사람을 溫情의으로만 對한다고 作業現場의 問題들이 해결되는 것도 아니다. 경우에 따라서는 斷乎하게 처리하여야 하고, 해야 될 일, 해서는 안될 일을 구체적으로 지시하여야 한다. 흔히 X理論的 人間觀은 旧時代의 전제적인 관리형태에 알맞고 Y理論的 人間觀은 現代의 管理方式에 알맞다고 생각하기 쉽다. 그러나 예외 없이 Y理論이 확일적으로 적용될 수는 없는 것이다. 따라서 각 成員의 性格과 特質을 파악하고 알맞는 管理方式을 적용하는 것이 중요하다. 요즘 젊은이는 責任感도 부족하고 예의도 없다고 斷定할 것이 아니라 그렇게 보이는 原因이 무엇인가를 먼저 규명하고 그것에 대한 관리방식을 모색해야 할 것이다.

- ② 船長의 權威는 부원 위에 군림하는 權力만으로 지탱되는 것이 아니라 各成員들이 협력하도록 하는 人品에 의하여 지탱되는 면이 크다고 볼 때 상호존중하고 신뢰하는 霧圍氣가 먼저 조성되어야 한다. 船長이 부원들을 직무수행의 수단으로만 생각하고 모든 면에서 士官보다 下位에 있다는 생각에 사로잡혀 있는 한 그들로부터 존경 받을 수는 없을 것이다. 상대방을 존중치 않으면 자신도 존중받지 못한다고 볼 때 부원들을 人格의으로 대하는 것이 그들의 心理的인 葛藤과 疏外感을 줄여주는 길임을 잊어서는 안될 것이다.

- ③ 물에 빠진 船員은 애정, 우정, 신분, 인정감 등에 관한 欲求充足보다 우선 숨쉴 공기와 익사의 위험으로부터 구출되기를 바란다. 이와 같이 정상생활을 할 수 없고 不安

11) D.H. Moreby, Personnel Management in Merchant Ships, Pergman Press, 1968. pp. 17~27.

定하면 인간은 基本的인 欲求를 充足코자 원하게 되나 이것이 充足되면 점차 높은 단계의 욕구를 충족하기를 원하게 된다. 숙련된 항해사가 變針할 때마다 선장에게 사전에 허락받도록 하면 그는 欲求不滿으로 일할 의욕을 잃게 될 것이다. 반면에 通常課業은 항해사의 責任下에 진행되도록 委讓하면 그 만큼 항해사는 認定感을 느낄 수 있을 것이다.

個人的인 欲求는 상황에 따라 단계적으로 변하며 때에 따라서는 단계적으로 다른 욕구를 동시에 만족시키고 싶어 하고 物質的인 補償 이외에도 일을 통해서, 일하는 과정에서 즐거움과 보람을 느끼고 自己能力을 인정 받아 自己尊重欲求를 충족시키고 싶어하기 때문이다.¹²⁾ 선장은 직무위양을 통하여 성원들의 自尊心과 긍지를 개발하고 成就感을 자극하며 創意力을 고무시켜야 할 것이다.

2) 價値觀¹³⁾¹⁴⁾¹⁵⁾¹⁶⁾¹⁷⁾

1980년대에 접어들면서 既成時代의 士官(4·19와 5·16을 青年期에 겪은 世代를 既成士官이라 한다)과 젊은 士官은 士官에 대한 認識이 서로 다르다. 이들 既成士官들은 요즘 젊은 사관들의 근무자세가 성실하지 못하며 責任感이 희박하다고 하고 젊은 사관들은 기성사관들을 權威主義的이고 經驗依存的이라고 생각하는 경향이 있다. 價値觀은 성실성, 책임감, 직업관 등과 같이 個人的인 屬性들과 밀접한 관계가 있을 뿐만 아니라, 개인의 行動과 態度를 결정하는 要因이 된다고 볼 때 선박에서 기성사관과 젊은 사관간에 야기 되는 위와 같은 마찰은 주로 價値觀의 差異에서 기인되는 것이라고 할 수 있다. 따라서 상호 가치관에 대한 認定과 理解를 바탕으로 共存調和해 나아가는 선내 분위기가 조성되도록 하여야 할 것이다.

12) A.H. Maslow(1943)는 개인의 기본욕구는 ① 의식주에 관련된 生理的欲求(physiological needs), ② 육체적 안전과 심리적 안정을 원하는 安全欲求(safety needs), ③ 상호간의 교제, 친분, 소속되기를 원하는 愛情欲求(love needs), ④ 존경 받고 싶어하는 尊敬欲求(esteem needs), ⑤ 능력을 최대한으로 발휘하고 싶어하는 自我實現欲求(self-actualization needs)와 같이 5개의 階層的인 構造로 되어 있고 低次元的인 欲求가 충족되면 그 다음 단계의 것을 충족하고 싶어 하나, 때에 따라서는 한 순간에 몇 가지의 욕구를 동시에 충족시키고 싶어한다고 하였다(李學種, 전계서 註40의 114~115면).

13) 황필호, 대학생의 가치관, 대학교육, 30호, 1987, 48~53면.

14) 방경규, 가치관과 리더십 행위, 경영학연구, 14권 1호, 한국경영학회, 1984, 93~109면.

15) 박희섭, 젊은세대의 가치관, 현대사회의 가치관, 강원대학교 출판부, 1983, 64~73면.

16) 이문태, 윤리와 윤리교육, 배영사, 1983, 223~235면.

17) R.N. McMurry, Conflicts in Human Values, Human Relations Series, Part I, Harvard Business Review, 1965. pp. 77~87.

既成士官들은 그들의 유년기를 대부분 전통적인 農業社會에서 보냈으며, 脫貧困과 經濟的 所得增大를 個人的 社會的 중요가치로 여기는 사회적 환경에서 성장하였다. 그러므로 그들은 위계적 상하관계, 支配·服從的인 관계를 중요시하는 전통적인 權威主義에서 벗어나지 못하고 있고, 또한 빈곤을 탈피하여 보다 잘 살아야겠다는 강력한 成就動機에 기인한 物質主義的 成功觀을 가지고 있는 것이 보편적인 특징이라고 할 수 있다.

한편, 젊은 사관들은 보다 풍요롭고 多元化 된 생활환경에서 出生·成長하여 왔으므로 貧困이나 열등의식에서 벗어나서 강한 自我意識과 平等意識을 갖게 되었다. 그러므로 無條件 權威에 복종하는 것을 미덕으로 여기지 않으며 人格的이고 合理的인 對話나 說得에 의한 權威가 아니면 인정하려고 하지 않는다. 그들은 기본적으로 모든 인간은 平等的인 人格體로 존중되어야 한다는 民主的 社會理念을 內面化 하고 있는 반면, 기성세대와 같이 물질적 성공이나 목표가 절실한 의미를 갖는 것이 아니며, 人間化 된 環境과 生活樣式을 추구하는 것을 중요시 하고 있다.

職場의 領域이 汎世界的으로 확산되어가는 오늘날, 부모와 함께 생활하면서 근무할 수 있는 기회는 점점 줄어들고 있어 종전과 같은 전통적인 孝行을 기대할 수 없고, 핵가족화 되어가는 경향을 무시할 수 없듯이 과거에 간직했던 인생관, 사회관, 국가관, 이성관 등이 바뀔 수밖에 없는 것이다. 또한 船內 組織成員의 性格이 변하였고 그들의 教育水準이 높아졌으며, 장치와 설비가 자동화 되어 勞動의 樣態가 크게 바뀌어졌고 通信手段이 발달되어 해운산업에 構造的 變革이 일어남에 따라 범선시대에 누려왔던 船長의 權威가 그대로 지속될 수 없게 되었다. 오늘날의 젊은이가 습득하여야 할 知識과 技術情報은 급격히 팽창되고 있어 힘든 노동, 단조로운 일에 적응하도록 훈련시킬 수 있는 기회는 거의 없어지고 있는 실정이다. 그 결과 初級士官에게 당직 이외의 雜務는 번거롭게 여겨질 것이며, 기성세대에서처럼 무슨 일이나 해내고야 말겠다는 成就 指向的인 면을 찾아보기 힘든 것이다. 그러므로 사회가 발전되어감에 따라 가치관이 변하며, 이러한 가치관의 恒變性 때문에 젊은 士官의 行動과 既成士官의 그것은 다를 수도 있다는 것을 서로가 認定하여야 할 것이다.

인간의 가치관들은 一貫性이 없고 갈등이 있기 마련이며, 非現實的인 면이 많이 있다. 또한 신념, 행동이 일어나는 과정도 그러하다. 그러나 그것이 삶의 實相이다. 사회에서는 비록 작업환경과 직무성격상 特異한 면이 있지만 위의 삶의 실상이 本質的으로 달라질 수는 없는 것이다. 따라서 기성사관은 자기가 지닌 가치관 또는 管理方針을 다음과 같은 측면에서 점검할 필요가 있다. 즉,

- ① 內面的으로 合理的이며, 一貫性이 있고 현실에 符合되는 것인가,
- ② 다른 成員의 가치관 또는 육상 근로자들의 가치관과 接觸한 對立的인 관계가 있는 것이 아닌가,
- ③ 본사 직원이 仲裁하여야 할 문제를 惹起시킬 소지는 없는가,
- ④ 완벽한 것은 못될지라도 論議의 대상은 되는 것인가.

한편, 가치관의 갈등으로 惹起되는 문제에 부딪치는 경우에는 한 가지 문제에 관한 가치관과 견해가 다양하다는 것을 전제한 후에 그 해결방안을 模索하여야 하며 友好的인 面談과 진지한 對話를 통하여 가치관을 갖게 된 背景을 이해하여야 할 것이다. 이러한 과정에서 상대방을 새롭게 이해하고 서로 존중하게 될 것이다.

또한, 젊은 사관은 젊기 때문에 그들의 價値基準이 틀림 없고, 그것이 受容되어야 한다고 믿는 경향이 있다. 그러므로 기성사관은 다음과 같은 점을 그들에게 깨우쳐 주어야 할 것이다. 즉,

- ① 어느 경우든지 唯一한 觀點이란 있을 수 없다.
- ② 모든 문제를 黑白論理로만 볼 것이 아니라, 회색부분이 있다는 것도 인정해야 한다.
- ③ 다른 사람의 意見과 主張을 수용한다고 해서 無能하고 不充實한 것이 아니다.

기성사관과 젊은 사관이 함께 일할 때 가치관의 恒變性과 多樣性을 인정하고 서로의 價値觀 形成過程을 이해하여 서로 믿고 協力할 수 있는 効率的 人間關係를 形成하도록 노력하여야 할 것이다. 기성사관은 그들의 平等主義의이고 人間主義的인 價値觀을 받아들이는 伸縮性을 보여야 하며 그들이 創意的이고 潛在的인 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 지원하여야 할 것이다. 기성사관은 젊은 사관들의 教育指導者로서 効率的인 教育方法을 모색하고 忍耐로서 지도하는 데 역점을 두어야 할 것이다. 船員은 선박의 안전운항과 효율적인 관리를 그 조직의 목표로 하고 있는 成員이며 政治的·社會的 環境에 대하여 信念體系를 같이 하는 모임이 아니다. 따라서 직무 이외의 것에 관하여서는 서로 다른 見解를 가질 수가 있다. 서로 信念體系가 다른 成員이 같은 목적을 위하여 일할 때 비로소 창의적이고 효율적이며 발전적일 수 있다. 그러므로 선장은 개인의 사생활을 간섭하여 相互間에 거리감과 不信感을 조성하는 것을 피해야 할 것이다.

젊은 사관은 선박기술의 발달에 따라 선내조직 성원이 量的·質的으로 變化되고 業務內容이 變化했다 하더라도 海上職業은 陸上職業과 物理的 特性이 다르고 作業의 危險度가 매우 높기 때문에 직무내용에 따라 권위주의적인 관리방법이 불가피할 때가 있다는 것을 인정하여야 한다. 젊은 사관 자신이 장차 최고책임자가 될 때에 대비하고 社會利益

과 船員·船舶 安全管理를 위하여 어떻게 하는 것이 효율적이며 생산적인가에 力點을 두고 작업장의 성격과 직무내용을 통합적으로 이해하며 자신을 객관적인 위치에 두고 성찰하는 것이 습관화되도록 노력하여야 할 것이다.

요컨대 선박현장에서 世代間의 價値觀 差異로 야기되는 문제들은 價値觀의 恒變性, 多樣性을 認定하고 젊은 사관을 能動的으로 指導하는 既成士官의 노력이 있어야 하며, 作業現場을 中心으로 한 自己職分을 확인하고 끊임없이 省察, 修練하는 젊은 사관의 態度 修正이 있어야 効率的으로 해결될 것이다.

3) 職業倫理

乘務中인 海技士는 社會的·空間的·物理的으로 不便한 條件下에서 근무하므로 職務滿足을 느끼기가 어렵다. 더구나 최근들어 선박회사들이 定員減縮을 지향하고 있어 海技士는 전통적으로 부과되는 課業 外에 勞動雜役까지 하여야 하므로 職務滿足을 저해하는 요인이 증가되고 있다. 이러한 여건에도 불구하고 일단 乘船하면 海技士는 職務에 몰두하는 정신 자세가 필요하다.¹⁸⁾ 이와 같이 직무에 刻苦勉勵하는 것을 중요한 行動規範으로 여기는 職業倫理가 海技士에게 요구되는 것은 다음과 같은 根據에 의해서라고 볼 수 있다.

- ① 當面한 職務內容이 중요해 가기 때문이다. 當直中인 海技士에게는 선박의 安全管理에 관한 책임이 주어진다. 선박은 항상 내외의 物理的인 위험에 직면하고 있어 事故率이 가장 높은 직장이다. 또한 선박사고는 귀중한 인명과 막대한 財產損失 및 海洋汚染과

18) 일반적으로 과업의 成就度는 종업원이 일에 대한 의욕을 갖도록 어떠한 動機를 부여하느냐, 일을 통하여 그들이 어느 정도 職務滿足을 느끼게 하느냐, 그들이 어느 정도 직무에 沒入할 수 있게 하느냐 등에 의하여 결정된다고 한다. 그러나 여기서 주목해야 할 것은 職務沒入이 일어나려면 반드시 職務滿足이 先行되어야 하는 것이 아니라는 점이다. 직무만족과 직무몰입은 같은 것이 아니고 서로 輕微한 상관관계가 있을 뿐이며 職務沒入은 職務滿足이 없는 경우에도 일어날 수가 있는가 하면, 職務滿足이 있더라도 職務沒入이 일어나지 않을 수도 있다고 바이센버크(P. Weissenberg)와 그룬펠드(L. Gruenfeld)가 밝힌 바가 있다. 또한 한 개인의 직무몰입은 賃金이나 安全과 같은 外的인 欲求보다 自主性이나 責任感과 같은 內在的인 欲求의 만족과 관계가 깊다고 로울러(E. Lawler)와 홀(D. Hall)이 발표한 바가 있다. 극히 制限的인것은 하지만 우리나라의 銀行員에게 있어서도 이들 學說과 같이 職務滿足과 職務沒入이 別個의 變數로 作用하고 있다는 것이 밝혀진 바가 있다(P. Weissenberg and L. Gruenfeld, Relationship between Job Satisfaction and Job Involvement, Journal of Applied Psychology, Vol. 52, No. 6, 1968, pp. 469~473, E.E. Lawler and D.J. Hall, Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation, Journal of Applied Psychology, Vol. 54, No. 4, 1970, p. 309, 조현대, 직무몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 충남대학교, 경영학석사학위논문, 1983, 65~67면).

같은 돌이킬 수 없는 재해를 수반한다. 따라서 當直海技士의 안전관리에 대한 책임은 다른 어느 産業現場 책임자의 그것보다 중요시 되고 있다.

통상의 과업에서는 해기사에게 선박의 效率性和 生産性 管理에 대한 책임이 주어진다. 機關의 最適運轉狀態維持, 最適航路選定, 경제속력유지, 최적발라스트 확보, 貨物의 合理的 管理, 荷役費·港費節減, 연료·소모품비 절감, 淸水節約 등을 통하여 生産性을 높이는 것이 해기사의 책임이다. 오늘날의 선박은 巨大한 資本·技術集約型인 생산체제로 바뀌고 있고 海運産業의 형태는 資本 競爭産業에서 船員人力 競爭産業으로 변모해 가고 있어 해기사의 現場管理에 대한 책임과 능력은 해운의 國際競爭力과 船員人力의 國際公信用을 결정하는 중요한 요소가 되고 있다.

- ② 社會的 役割分擔 內容이 중요하기 때문이다. 한 나라가 商船隊를 確保한다는 것은 그 나라의 經濟安定과 發展에 중요할 뿐만 아니라 國家安保의 필수요건이 된다. 대부분의 歐美諸國이 商船隊를 陸·海·空軍에 이어 第四軍으로 인식하고 상선에 乘務할 해기사의 교육을 士官教育에 準하여 실시해 오고있는 緣由도 여기에 있다. 우리나라는 인구에 비하여 國土가 좁고 賦存資源이 빈약하여 海外貿易에 의존하지 않고는 國民經濟의 원활과 안정을 기할 수 없고 國토가 분단된 채로 북과 대치하고 있어 陸路運送이 차단되어 있을 뿐만 아니라 安保에 대한 긴장감이 고조되어 있다. 그러므로 輸出入品을 適期에 수송하며 비상시에는 軍作戰을 지원할 수 있는 商船隊를 보유하고 이것을 運航管理하는 海技士 人力은 經濟的·安保의인 次元에서 중요시되고 있다.

우리나라의 해기사들은 6·25動亂時에는 軍需物資와 難民의 수송을 담당하였고 1960년대 이후에는 선원인력의 해외진출로를 스스로 개척하여 우리나라를 세계적인 船員國으로 발돋움하게 한 것이다. 오늘날 韓國海技士들은 약 700만톤의 한국 상선대를 운항·관리하는 한편 연간 4억 2천만불을 상회하는 外貨를 獲得하는 4만여명의 해외취업 선원인력의 주축이 되고 있다. 이처럼 해기사는 국가의 안보, 경제안정 및 국제수지 개선에 일익을 담당하고 있어 海技士 職業이 갖는 사회적 의미는 중요시되고 있다.

- ③ 직업이 지닌 內在的 價値가 중요하기 때문이다. 선박설비가 자동화되어 선박관리가 용이해지고 시뮬레이터와 같은 教育施設로 密度 있는 教育訓練이 實施된다 하더라도 船主는 승선경력과 경험이 부족한 해기사를 上位職으로 고용하기를 꺼려한다. 能力이 認定되면 破格的으로 昇進시키기도 하는 陸上職場의 경우와 다르다. 船舶의 現場管理 技術은 경력과 경험축적 없이는 深化될 수 없기 때문이다. 따라서 젊은 사관은 乘務

자체가 경력과 경험을 축적하는 귀중한 기회로서 가치가 있다는 점을 인식하여야 할 것이다.

經營不實로 막대한 負債를 부담하게 된 韓國海運은 해운전문인력을 요구하고 있다. 특정 분야에 관한 전문적 지식과 기술, 海運全般에 관한 흐름을 파악하고 豫測하는 能力, 國際的인 感覺을 유지하는데 필요한 外國語 驅使能力을 구비한 자가 未來의 韓國海運이 요구하는 전문인력이라고 할 때 乘務中인 海技士는 특정 분야에 관한 전문적 지식과 기술을 심화하는 과정에 있고 장차 전문인으로 성장·발전하기에 유리한 입장에 있다는 것을 認識하여야 할 것이다. 지금까지 乘船經歷과 經驗을 蓄積한 해기사는 많아도 그것을 바탕으로 해운전문인으로 발전하겠다는 努力이 未盡하였고 발전적인 방향으로 進出하려는 未來指向的인 태도보다 安住하려는 경향도 있었다. 이것이 海運은 팽창하였으나 海運 專門人이 부족한 하나의 원인이 된다. 技術, 經營, 政策, 行政 等の 分野는 高度로 訓練된 海運專門人을 요구하고 있다. 승선기간은 개인의 노력과 成就熱望에 따라 특성 있는 해운전문인으로 성장·발전할 수 있는 경력과 경험 축적의 기회로서 중요한 의미가 있는 것이다.

한편 國內外 既成海技士와 船主들이 要求하는 바람직한 해기사의 像과 전통적인 船員 行動綱領 等を 바탕으로 하여 다음과 같은 船員職業倫理 綱領을 提示할 수 있다.¹⁹⁾²⁰⁾²¹⁾

- ① 進就的, 자발적, 창의적, 적극적, 회사이익 지향적 자세로 근무한다.
- ② 부단히 자기계발에 힘쓰며 전문분야에 대한 技術을 深化하고 그 기술을 교육하는 능력을 가진다.
- ③ 술선수범적이고 근면한 자세로 일한다.
- ④ 모든 部員과는 동일한 거리를 유지하고 상호간에 예의를 존중한다.
- ⑤ 리더로서 船內의 긴장감을 해소하고 公·私를 분명히 구분할 줄 알아야 한다.
- ⑥ 철저한 契約意識을 가져야 하며 피고용인으로서 주어진 직분을 올바르게 이해하고 직무를 신속하게 파악하여야 한다.
- ⑦ 職場에 대한 愛情과 矜持를 가진다.
- ⑧ 事實에 근거한 眞實을 말한다.
- ⑨ 시간을 嚴守한다(이것은 선박의 효율적인 운항을 위하여 매우 중요하다. 근무교대시

19) 김성재, 이상적인 갑판부 사관상, 해기, 1977. 3(천경해운 연수소의 갑판부 사관 분임 토의).

20) 허진구, 제언으로 삼는 해기사상, 해기, 1985. 12. 5.

21) D. Ballie, Education for an Uncertain Future, Inst. of Marine Engineers Transaction(C), 1984. p. 50.

간을 준수하지 않으면 상대방에게 부당한 부담을 주게 되며 外出했다가 歸船時間을 지키지 않을 경우에는 出港을 지연시킴으로써 선주에게 손해를 끼치게 되기 때문이다).

- ⑩ 금지된 藥物을 搬入하거나 分配하지 않아야 하며 과음하지 않아야 한다 (常習적으로 藥物을 使用하는 者는 막중한 책무를 수행할 기능을 상실하기 때문이다).
- ⑪ 허가 받지 않은 사람을 승선시켜서는 안된다(선박의 안전과 질서를 파괴하고 나아가서 國家間的 紛爭을 야기시키는 요인이 되기 때문이다).
- ⑫ 금지된 곳에서 흡연하여서는 안되며, 허용되지 않은 곳에 휴대용 전등을 켜거나 불을 켜서는 안된다(화재폭발사고의 원인이 되기 때문이다).
- ⑬ 합리적인 명령과 지시에는 즉시 복종하고 그 결과를 보고해야 한다(특히 긴급시의 명령은 절대 복종하고 복창·보고를 철저히 하는 것이 선박과 인명의 안전을 위하여 불가피하다).
- ⑭ 선박은 직장인 동시에 住居地이므로 거주시설과 공공기물을 소중히 다루어야 한다.
- ⑮ 소란, 폭언, 불손한 태도, 無賴漢의 習慣 등과 같은 反社會的 行위를 해서는 안되며, 武器를 휴대하여도 안된다.

2. 現場指導力과 커뮤니케이션

1) 現場指導力

어느 조직이건 規定과 規制만으로는 그 목적을 달성할 수 없다. 오늘날 선박 직장의 조직은 민주적인 평등사회에서 성장한 사람들로 구성되어 있어 命令·規制와 같은 旧時代的인 방법만으로는 효율적인 관리를 기할 수 없다. 船內의 분위기가 상호 불신과 비방이 팽배되어 있는 한 日常課業이 제대로 진행될 리가 없고 그러한 직장은 비록 보수가 많다 하더라도 견디기 힘들 것이다. 이와는 반대로 서로 아끼는 가운데서 일하고 생활한다면 즐거운 직장이 될 것이다.

그러나 한 선박의 선원들은 異質的인 構成員으로 되어 있고 약 10 여개월 근무 후에는 下船하게 되므로 組織에 대한 愛情, 歸屬感, 忠誠心 등을 갖기 힘들다. 노동의 특질상 心身이 피로하고 단조로운 생활로 情緒的으로 불안하고 흥분하기 쉽다. 대부분의 船員들은 교육적 배경이 技術 指向的이므로 다양하고 恒變的인 인간의 특질을 이해하고 狀況에 따라 알맞는 조치를 취하는 人間管理 技術에는 숙달되어 있지 않다. 既存 高級士官은 權

威主義 意識에 사로잡혀 독선에 흐르기 쉽고 젊은 사관은 統率能力과 禮義가 부족하다는 말을 흔히 들을 수 있다. 그러므로 선원들이 즐겁게 일하고 생활하도록 士氣를 昂揚하는 現場指導力이 매우 중요시 된다.

리더와 감독자가 갖추어야 할 行動規準에 관한 일반원칙, 민주적인 통솔에 관한 여러 學說, 선장과 사관의 內在的 地位(intrinsic status)를 중요시 하는 이론 등에 근거하여 상선사관이 갖추어야 할 指導者的 主要資質을 제시하기로 한다.²²⁾²³⁾²⁴⁾²⁵⁾

선장 또는 사관의 기본적인 기능은 다음과 같이 요약될 수 있다.²⁶⁾

- ① 선박 현장관리에 관한 전문적 지식과 기술을 바탕으로 위급한 상황에서는 직접 선박을 지휘하고, 통상시에는 성원들의 직무수행에 필요한 기술과 정보를 제공하고 成員을 교육하는 專門家的 機能
- ② 成員들의 통상과업을 계획하고 지시하며 그 진행을 감독하고 필요한 주선을 하는 執行者的 機能
- ③ 선내의 안전, 질서 및 成員間의 원만한 인간관계가 유지되도록 성원의 행동을 통제하는 內部統制 機能
- ④ 성원간의 불화, 분쟁 또는 의견대립이 있을 때 公平無私한 판단과 해결책을 제시하는 紛爭調整 機能

22) E. Mayo(1927), J.L. Moreno(1932), K. Lewin(1930), R. Likert(1961), D. MacGregor 등은 士氣助張의 민주적 통솔이론을 주장하고 있다고 할 수 있다(유한동, 리더십의 이론과 실제, 법문사, 1983, 105~106면).

23) D.H. Moreby(1968)는 상선사관의 지위를 derived status와 intrinsic status로 되어 있다고 보고 리더십을 높이려면 부단히 자기계발에 노력하여 인격적인 권위 즉, 내재적 지위(intrinsic status)를 높이는 데 힘써야 한다고 역설하였다(D.H. Moreby, 前掲書 註 49, 12면).

24) 효과적인 리더십은 효율적인 감독을 수반하여야 한다. 그리고 효율적 감독은 上司의 地位의 힘(position power)가 개인의 힘(personal power)을 둘 다 활용하는 데에서 비롯되어야 한다. 개인의 힘이란 上司 개인의 인격에서 우러나올 수 있는 타인을 구속하는 영향력을 의미하고 지위의 힘이란 조직상의 직무나 직위에서 공식적으로 허용되는 힘을 말한다. 상사는 리더십—개인적 힘—과, 헤드십—직위의 힘—을 둘 다 갖추므로써 보다 효율적인 감독을 실행할 수가 있다(김석희, 전계서, 註 45, 433면).

25) 人間을 支配하는 社會的 權勢를 ① 힘을 배경으로 하는 強制的 權勢(coersive power), ② 法이 定하는 바에 의하여 통솔하도록 委任된 合法的 權勢(legimate power), ③ 部下에게 주어지는 정신적 경제적 보수가 服從의 원인이 되는 報酬的 權勢(reward power), ④ 통솔자가 갖춘 전문적인 기술 때문에 갖게 되는 專門的 權勢(expert power), ⑤ 계급을 떠나서 자연인이 갖추고 있는 人品에 參照되어 奉종하게 되는 參照的 權勢(reference power) 등으로 분류하고 있다(유한동, 전계서 註19, 190~200면). ④와 ⑤항의 의미는 intrinsic power의 내용과 일치하고 있다.

26) 유한동, 전계서 註61, 169~187면.

⑤ 성원들에게 垂範的인 행동을 함으로써 그들이 임무수행에 열성을 다 하도록 유도하는 垂範者的 機能

⑥ 성원이 인품에 매료되어 정서적으로 의존하도록 하는 家父長的 機能

이러한 기능을 발휘하기 위하여서는 다음과 같은 사항을 실천하여야 할 것이다.²⁷⁾

(1) 항상 자기를 省察하는 修練的 생활태도로 타인에게 龜鑑이 되어야 한다. 선박 통솔자는 士官과 部員들에게 인격적으로 모범이 되어야 하는 바 이를 위하여 먼저 인생의 의의와 목적에 관하여 진지하게 생각하고 그날 그날의 생활을 반성하며 당면한 과업의 목적, 목표, 그 실행방법 등을 숙고하는 것이 습관화되어야 할 것이다.

乘船勤務는 개인의 생애에 어떤 의미를 부여하며 그 목적은 무엇이며 장차의 展望은 어떠한가, 또한 일상과업에 있어서 그 목적, 목표, 수단은 무엇인가 하는 것을 생각하는 습관은 바로 自己尊重感, 직업에 대한 矜持意識, 일에 대한 熱誠을 불러 일으키는 하나의 길이 될 것이다.

成人이 되었다는 것은 스스로 잘못을 반성하고 교정하는 능력이 있다는 의미에 지나지 않는다. 잘못 저지른 일, 실패에 대한 원인을 규명하고 다시는 그러한 잘못을 반복하지 않도록 다짐하고 轉禍爲福의 기회로 삼을 줄 아는 용기와 實行力이 있어야 한다.

자신의 역할과 직무가 회사의 발전과 선박의 안전을 위하여 얼마나 중요한가 하는 것을 自問하는 습관이 있으면 비록 사소한 불만이 있을지라도 實吐하지 않을 것이다. 회사에 대한 不滿이 있을 수도 있다. 그러나 그것을 部員들의 面前에서 發說하면 그들의 과업수행에 대한 의욕은 저하될 것이다. 만약 士官이 不誠實하고, 약속을 어기고, 規程을 忘脚하고 酒酺을 부리며 나약함을 보이면 部員들의 忠誠心은 저하될 것이다. 반대로 사관이 誠實하고 謙遜하며 유우머가 있으면 부원은 그를 존경하고 따를 것이다. 사관은 自己向上에 힘쓰고 직업에 대한 矜持意識을 갖고 성실하게 일함으로써 인격적인 모범을 보이면 주변에 있는 부원은 이러한 점들을 본받게 될 것이다.

(2) 客觀的인 觀察力과 냉정한 判斷力을 가져야 한다. 올바른 판단을 하는 데는 주어진 事物과 事項에 관한 情報를 충분히 수집한 후에 객관적으로 觀察하고 分析하는 것이 先行되어야 한다. 이러한 절차 없이 사물과 사항들을 主觀的으로 받아들이면 實體를 지나치게 어렵게 또는 안일하게 생각하는 수가 있어 올바르게 파악하고 판단하기 곤란해진다.

27) D.H. Moreby, 전제서 註49, 41~56면.

指導者は 자기의 權威와 體面이 손상되었다고 主觀的으로 생각하게 되어 모멸감을 느끼기 쉽다. 이 경우 壘拙하고 拙速한 태도를 보이거나 安절부절하여 理性을 잃으면 指導者로서는 失格이다. 인격에 대한 모욕이나 職位에 대한 모욕이나를 객관적으로 생각해 보면 자신이 생각하는 것 만큼 심각하지 않을 수도 있다. 만약 前者인 경우이면 內在의 人格을 높이기 위하여 부단히 自己啓發에 힘쓰는 계기로 삼아야 하며 後者의 경우이면 當事者를 對話로 설득하여야 할 것이다.

意見은 관찰된 사실에 근거하여 형성된다. 그러나 사실이란 관찰하는 사람의 태도에 따라 그 解釋이 달라져서 다른 결론에 도달할 수 있다. 예컨대 같은 狀況에서도 友好的인 선원에 대하여는 작업이 너무 벅차니 가끔 휴식은 필요할 것이라거나 또는 의지가 굳고 단호하다는 생각을 하게 되고 반대로 非友好的인 선원은 게을러서 일을 잘하지 않는다거나 고집세고 완고하다는 偏見을 가질 수도 있다. 지도자는 상대방이 누구냐 하는 것에 상관 없이 사실이 변하면 見解도 변경시키는 태도를 堅持해야 할 것이다.

(3) 생각하고 探究하는 習慣을 가져야 한다. 모든 문제를 合理的이고 科學的으로 分析하고 그 結果를 豫測하여야 한다. 所見을 말할 때는 언제나 論理整然해야 한다. 이것이 習慣化되어 있지 않으면 拙速하고 一貫性 없는 지시를 하기 쉽고 부하를 당혹하게 하여 信任을 잃게 될 것이다. 통솔자는 그의 지시나 대답이 타당한 것이 되도록 事前에 시간이 허용하는 한 충분히 熟考하는 습관을 가져야 한다. 물론 부득이 지시나 대답에 모순이 있을 때는 즉시 수정하는 용기가 있어야 한다.

아무리 귀중한 경험이라 할지라도 그것이 理論的으로 解釋되어 一般性을 갖추기 전에는 다른 사람에게 效用價値가 없는 경우가 많다. 신장의 귀중한 경험도 오늘날의 技術情報 體系로 처리될 때 그 眞價가 인정된다. 경험이 많은 船長이나 士官일수록 기본 原理의 紉明과 새 기술의 受容에 힘쓰는 探究의인 자세가 필요하다. 이것이 존경 받는 길이며 바람직한 海運專門人의 자세라고 할 것이다.

士官은 모르는 것, 알 수 없는 것은 솔직히 是認해야 한다. 그러나 이러한 일이 반복되지 않도록 海運界의 기술발전과 적응하는 능력을 꾸준히 길러야 한다. 대체로 면허시험에 합격만 하면 技術的인 能力向上에 무관심하기 쉽다. 그 결과 새로 개발된 裝備가 本船에 설치되면 당황해 하고 젊은 사관이 터득한 교육내용을 비웃는 경우도 있다. 이것은 젊은 사관의 成就意慾을 좌절시킬 뿐만 아니라 海運競爭力을 떨어뜨리는 要因도 된다.

(4) 親近感을 갖고 人格的으로 成員을 대하여야 한다. 船長은 成員의 개인 신상문제

를 자세히 파악하고 있어야 하며 개인적인 苦衷이 있을 때 언제든지 相談에 응할 수 있는 친근감을 주어야 한다. 定期的으로 상담할 수 있으면 더욱 좋을 것이다. 成員의 家庭, 자녀취학, 저축관리 등과 같은 제반문제가 상담의 내용이 될 수 있어야 한다. 성원의 생일, 자녀입학, 졸업 등의 축하연을 베풀어 同苦同樂하는 船長이어야 한다. 이 경우 특정인과 지나치게 親密하게 지내는 것은 다른 사람과의 관계를 해치게 되므로 평소 對人關係에 一貫性이 있어야 한다.

船內組織構造는 階層的으로 되어 있고 成員은 그러한 環境에서 일하고 생활하므로 職位를 人格에 연계시켜 생각하기 쉽다. 예컨대 3등 항해사는 직무수행중이거나 私席에서나 3등 항해사이다. 직장을 떠나 가정에 오면 家長이요 아버지로 대우받는 陸上의 경우와 다르다. 선박에서 직위나 직무와 관련하여 사람을 대하는 것을 意圖적으로 止揚하고 人格적으로 대할 필요가 있다. 사람을 人格의 個體로 볼 때 존경할 점이 없는 사람이 없는 법이다. 部員을 人格적인 측면에서 존경하지 않으면 그 部員으로부터 존경받을 수 없을 것이다.

(5) 職務를 위양할 줄 알아야 한다. 선박의 안전과 경제운항에 관한 最終的인 責任이 선장에게 있다고 해서 선장이 사소한 일까지 관여할 수는 없다. 만약 선장이 그러한 일에 노력과 정성력을 기울이면 課業全體의 흐름을 파악하는 일에 소홀하기 쉬워 船長 本然의 임무수행이 저해되며 회사에 損害를 끼치게 된다. 또한 젊은 사관에게 課業遂行을 책임지우지 않으면 그는 일에 대한 보람을 느끼지 못하게 될 것이다. 선장이나 高級士官은 자신이 일하는 것보다 成員의 노력을 集結하여 보다 효율적이고 안전하게 과업이 수행되도록 計劃하고 調整하며 周旋하는 데 주력하여야 할 것이다. 그러므로 젊은 사관에게 가능한 한 職務가 위양되어야 한다. 어떤 직무를 어떤 상황에서 누구에게 위양할 것인가를 판단하기는 어렵지 않다. 그러나 실제로 위양하는 습관이 젊은 사관시절부터 되어 있지 않으면 실천하기 힘들다. 2급항해사는 3급항해사를 교육하면서 임무와 책임을 위양하는 습관을 길러야 한다. 職務를 위양하는 先任者는 後任者에게 그의 任務와 責任限界를 명확하게 하고 그 임무를 수행하는 데 필요한 권한도 부여하여야 한다. 해야 할 일을 알아서 하도록 버려두어서는 안된다. 일단 위양된 경우에 보고해야 할 項目들을 분명하게 하여야 한다. 어느 경우든지 最終的인 責任은 先任者에게 있으므로 任務遂行을 빈틈 없이 하도록 필요한 주선을 하여야 한다.

(6) 初級士官을 積極的으로 指導하여야 한다. 船長과 初級士官 사이에는 세대간의 격차, 지식, 기술, 경험에서 오는 見解差 등으로 갈등과 거리감이 조성되기 쉽다. 自由奔

放한 思考方式과 知識·理論指向的인 젊은이의 태도를 고급사관은 아랑으로 대하고 그들에게 實務經驗을 무리 없이 傳授함으로써 그들의 태도가 바람직한 방향으로 수정되도록 인내로 지도하여야 할 것이다. 젊은이가 일을 통하여 自己尊重感을 느끼게 하고 創意力을 발휘하게 하면서 그들로 부터 첨단기술정보를 받아들이고 필요하면 그들의 主張과 提案을 채택하여 기성세대의 脆弱點을 補完해 나가는 伸縮性을 보여야 할 것이다. 젊은 사람이 일찍 바다를 떠나겠다고 하는 것을 막을 수는 없는 것이다. 그러나 그들에게 현재의 經驗과 經歷이 장차의 진출에 유용하다는 점을 구체적으로 상기시킬 필요가 있다. 일찍 떠날 생각을 한다고 해서 반드시 短期乘船으로 끝맺는 것이 아니며 실령 그렇게 된다 해도 海運界를 아주 떠나는 경우는 그리 흔하지 않다. 젊은이가 생각을 달리 할 수도 있다는 점을 처음부터 인정하고 지도에 임하면 큰 무리가 없을 것이다.

국민의 사회적인 意識構造의 變遷, 產業技術 革新 등으로 인하여 항상 順從하는 젊은 사관을 기대하기는 점점 어려워지고 있다. 마음에 들지 않는 젊은 사관을 맞이해서 그들과 더불어 일해야 하는 것이 현실이므로 기성사관은 스스로 指導性 開發에 힘써야 할 것이다.

(7) 技術情報를 傳授하고 共有하는 것을 生活化하여야 한다. 간혹 한국인은 한국인끼리 情報交換에 소홀히하는 경향이 있다는 평을 받고 있다. 또, 해기사의 경우에도 업무의 引受引繼를 형식적으로 행하고 後進教育과 訓練에 소극적이라는 지적을 받는 경우도 있다. 年暇로 下船할 때 後任者에게 인계하여야 할 情報 및 資料는 수없이 많을 수 있다. 즉 船舶의 操從性能, 어떤 器機의 特性, 特定航路에서 얻어진 經驗, 特定 港口의 地形的, 制度的, 慣習의 特性에 대한 現況 및 變動 등 이루 헤아릴 수 없이 많은 資料와 體驗的 정보가 있을 것이다. 그러나 이러한 것들을 수첩이나 메모지에 기록해 두었다가 後任者에게 引繼하는 일을 등한히 한다. 이러한 경우 후임자는 白紙狀態에서 다시 정보를 입수하고 분석하여야 하며 불필요한 試行錯誤를 거듭하게 된다. 이러한 점이 韓國海技士의 短點 中の 하나로 지적되고 있는 실정이다. 항상 錄音器와 메모용 수첩을 들고 다니는 外國船員의 태도를 본받을 필요가 있다.

또한 젊은 해기사를 현장에서 철저히 훈련시키는 분위기가 더욱 강화되어야 하겠다. 물론 격무에 의한 過勞로 지도할 겨를이 없을 수도 있을 것이다. 그러나 船舶마다 器機마다 독특한 특성이 있어 일반적인 방식으로는 操作하기 곤란한 경우가 많다. 만약 통상적인 업무내용이 前任者의 指導下에 파악된다면 後任者는 불필요한 시행착오도 피할 수 있고 더욱 深度 있게 문제를 다룰 수 있는 여유를 갖게 될 것이다. 일부 선박에서는

語學訓練을 실시하고 있고, 선장의 리포팅 시스템을 定着化 시키고 있는 회사도 있지만, 더욱 적극적으로 情報資料의 蒐集과 그 傳授를 生活化하고 後進에 대한 훈련을 習慣化 하는 운동이 전개되어야 할 것이다.

(8) 올바르게 指示하고 監督하여야 한다. 指示命令을 할 때는 命令系統을 지켜야 한다. 中間階層을 거치지 않고 선장이 직접 部員에게 작업지시를 하면 士官은 모멸감을 느끼고 의욕이 상실될 것이다. 부득이 系統을 지키지 못한 경우에는 事後에 中間階層의 양해를 구해야 할 것이다. 지시명령은 思慮깊게 숙고하고 간결 명료하며 예의가 갖추어진 것이어야 한다. 또한 以前에 내린 지시명령과 一貫性이 있어야 하고 受命者에게 설득력이 있는 내용이어야 하며 중복된 指示를 하는 일이 없어야 한다. 지시명령이 履行되지 못했을 경우에는 침착하게 그 원인을 규명하고 附加的인 조치를 취할 것인가 또는 해당 부원을 譴責할 것인가를 판단해야 한다. 이때 部員이 이행하지 못한 이유는 충분히 설명할 수 있는 기회를 주어야 한다.

지시된 課業이 제대로 이행되고 있는가를 감독할 필요가 있는 경우가 있다. 누구나 감독 받기를 싫어 하는 것과, 일 자체를 감독하는 것이지 사람을 감독하는 것이 아니라는 것 등을 염두에 두어야 한다. 감독자는 일의 進行順序, 規則, 法規 등을 알아야 하며 일이 잘못 되었을 경우에는 어떤 부분이 어떻게 잘못 되었다는 것을 具體的으로 指摘해야 하며 무조건 일이 망쳐졌다고 호통쳐서는 안될 것이다.

(9) 人間の 尊嚴性和 人間愛를 바탕으로 規制하여야 한다. 船長이 격려와 아량으로 선원을 통솔하고 선원들이 信賴와 尊敬으로 선장의 지시에 따르며 組織目標達成을 위해 최선을 다한다 하더라도 理想的인 船內 분위기가 항상 지속될 수는 없는 것이다. 경우에 따라서는 부하의 非行으로 船內的 霧圍氣가 악화될 수도 있다. 이 경우에는 조직목표달성을 위하여 부득이 規制하는 것이며 感情發散의 수단으로 處罰하는 것이 되어서는 안될 것이다. 아무리 부하의 行爲가 非人道的이라 할지라도 인간의 존엄성과 인간애를 바탕으로 그의 人品에 손상이 가지 않도록 하여 善導하고 感化되도록 處罰해야 할 것이다. 어떠한 상태에서도 리더가 人道的인 자세를 잃게 되면 그 조직은 암담하게 된다. 선박의 安全과 効率的인 管理를 위하여 선장은 최고 책임자로서 불쾌한 경우나 참고 견디어야 할 경우가 많을 것이다. 조직내의 인간에 대한 확고한 見解를 가지고 各 成員을 대해야 하며 個性의 多樣性和 可變性에 대한 理解 없이 그들의 過誤를 획일적으로 규제하고 速斷하는 것은 지양해야 할 것이다. 사람이 劃一的으로 다루어지면 개인으로서의 價値를 認定받지 못할 것이며 個人의 價値가 부정되는 곳에 진정한 개인의 발전이 있을 수 없고

개인의 즐거움 또한 있을 수 없을 것이다. 따라서 효율적인 선박관리를 기대할 수 없을 것이다.

(10) 現場會議를 빈번히 하여 참여의 기회를 擴大하여야 한다. 各 部署間의 협력이 필요한 일, 전문성을 띤 과업의 추진, 船內秩序 및 후생복지에 관한 사항 등은 會議의 形式으로 多數人이 참여한 가운데서 衆意와 智慧를 集結하고 問題의 解決點을 모색하여 결의하는 것이 좋다. 토의과정에서 각자의 知識과 經驗을 교환하게 함으로써 보다 나은 해결 방법이 모색될 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 각 부서간의 감정과 隘路를 橫的으로 또는 上下 縱的으로 반영시킴으로써 의사소통이 원활해지므로 토의에 참여하고 토의에서 의견을 발표하는 것 자체가 士氣昂揚에 도움이 되며 討議의 決定事項을 實踐할 의지가 굳어지는 것이다.

반대로 아무리 좋은 결정이라 할지라도 자신이 그 결정에 참여한 것이 아니면 자기와 무관한 것으로 여기기 쉽다. 그러므로 지도자는 여건이 허락하는 한 會議를 빈번히 갖는 것이 좋다. 說明·連絡·調整·檢討·教育 등을 위한 경우에도 討議式으로 진행하여 토론의 시간을 갖는 것이 좋다.

앞에서는 선박지도자가 갖추어야 할 태도·능력 등의 일부를 구체적인 사례를 중심으로 제시하였다. 指導力의 効果는 이러한 태도·능력만으로 결정되는 것이 아니고 船員各者의 욕구, 흥미 및 성격, 선원제도, 사회적인 대우, 가치체계, 직업윤리, 회사의 분위기, 과업의 목표, 과업내용 등에 따라 결정된다. 그러므로 리더 개인 퍼스낼리티 특질을 중요시하는 特徵理論(trait theory), 리더의 先導的 行動과 기능을 중요시하는 類型理論(behavioral-functional theory), 리더가 처해 있는 상황을 중요시하는 狀況理論(situation theory) 및 위의 이론들의 相互聯關性을 중요시하는 相互作用理論(interaction theory) 등에 근거한 리더쉽 즉,

$$L = F(l, f, s):$$

$$L = \text{leadership, } l = \text{leader, } f = \text{follower, } s = \text{situation, } F = \text{function}$$

의 관계를 이해하고 실천하는 능력을 키워야 할 것이다.²⁸⁾

또한 끊임없이 자기자신을 診斷하고, 타인으로 부터 評價받고, 他人과의 對話를 통하여 認知할 수 있는 반응으로 부터 자신을 파악하고 분석하는 훈련을 통하여 自己認知

28) 吳秉秀, 現代人事管理論, 서울, 박영사, 1983, 478면.

력을 키워야 하며 이러한 자기인식력을 바탕으로 한 인간관계를 통하여 他人의 人間性, 知識, 素養 등을 인식하는 타인인식력을 함양하고 자기 활동력을 신장해 나가야 할 것이다.

2) 커뮤니케이션

산업조직에서 人間要素가 생산능률에 중요한 영향을 준다는 것이 인식되자 人間關係를 중심으로 한 士氣, 適應, 리더쉽 등의 문제가 대두되었고 이들에게 영향을 주는 요소로써 커뮤니케이션²⁹⁾³⁰⁾이 중요시 되고 있다.

선박은 지리적으로 격리되어 있어 本社와 船舶間에는 理解가 부족하기 쉽고, 船內組織은 構造上 階層이 심하므로 成員相互間에도 거리감이 생기기 쉽다. 또 선원은 자기에게 직접 영향을 주는 문제들이 아무런 協議 없이 결정되는 경우가 많아 회사에 대하여 자신이 無力한 存在로 여겨지기 쉽고 이러한 소외감이 士氣를 저하시켜 생산성을 저해하는 요인이 된다. 그러므로 회사의 政策, 方針, 規則, 節次, 人事問題 등에 관한 정보를 제공하는 커뮤니케이션이 필요하다. 또한, 새로운 기술정보 제공, 교육훈련, 成員相互間의 理解增進, 긴급시의 현장지휘, 効率的인 課業推進, 職務遂行, 統制 등을 위하여 커뮤니케이션이 필요하다. 이러한 커뮤니케이션은 現場會議, 口令式 指示, 전화기를 이용하는 意思疏通, 텔렉스를 이용하는 통신 등과 같은 형식으로 실시된다. 각 경우의 요령을 개관하면 다음과 같다.

(1) 船內 現場會議

船內 構成員間의 의사소통을 원활하게 하기 위한 會議, 지식과 경험을 서로 교환함으로써 職務遂行 能力을 向上하기 위한 회의, 직무상의 문제를 해결하기 위한 회의 등이 빈번히 있다. 船長이 어느 선박에 처음으로 赴任하면 선원들은 선장이 어떤 사람인가,

29) 커뮤니케이션이란 용어는 여러가지로 정의되고 있다. 그 중 廣義로 規定하고 있는 것을 들면 커뮤니케이션이란 개인의 의견을 상호 전달함으로써 인간관계를 유지·발전시키는 機構를 의미하며, 表情, 態度, 몸짓, 音聲, 對話, 文字, 書籍, 交通 및 通信 등과 같이 時間的·空間的 制限을 극복하는 수단을 포함한다는 것으로 즉, 커뮤니케이션은 얼굴을 서로 대하는 것부터 通信衛星을 이용하여 의사소통을 하는 것이 모두 포함된다고 볼 수 있다(Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, Asian Education, 1950, p. 60).

30) 오늘날의 커뮤니케이션의 종류와 그 특징을 개관해 볼 필요가 있다. 참고 자료로서 송영환, 커뮤니케이션의 구조와 그 저해요인에 관한 연구, 教育學碩士學位請求論文, 東亞大學校 教育大學院, 1977, 62~100면을 권한다.

그의 管理方針을 무엇인가, 그는 회사로부터 어떤 소식을 가지고 왔는가 등을 알고 싶어 할 것이다. 선장이 會議을 소집하면 부임 인사말을 필두로 많은 대화를 가지는 것이 필요하다. 선장이 부임하는 즉시 대화의 기회를 가졌다는 것 자체가 統率者로서 友好的인 인상을 선원에게 준 셈이 된다.

마찬가지로 高級士官은 항해중에 정기적으로 職員會議을 소집하여 중요한 사항을 브리핑식으로 전달하고 意見을 상호교환하는 것이 중요하다. 會議은 參與者들의 知識과 經驗을 統合하고 思考를 통일하며 의견을 변경케 하여 참여의식을 높이는 기회가 된다. 會議의 運用狀態에 따라 組織의 能率이 좌우되는 경우도 있다. 따라서 船舶現場 管理者는 會議指導者로서 基本能力과 資質을 갖추어야 하며 會議進行 요령을 터득하기 위하여 부단히 노력하여야 할 것이다.³¹⁾

회의 지도자의 역할은 먼저 問題點을 발견하고 그 해결을 위하여 사람을 모아서 思索케 하고 가장 훌륭한 해결책을 찾아내는 것이다. 이 역할을 하기 위하여는 다음과 같은 기본능력을 갖추어야 한다.

- ① 문제해결에 필요한 기초능력 : 分析力, 創造力, 專門的 知識, 判斷力
- ② 인간에 대한 理解力 : 인간행동 이해(심리학을 기초로 한 인간관계에 관한 지식을 가져야 한다), 個人差(그 사람의 과거, 현재, 미래의 능력)를 알아야 한다.
- ③ 誠實, 謙讓, 公正, 태크트(tact : 세련된 사교성), 유모어, 친절

(2) 口令式 指示

선박의 入出港時의 操船, 危險水路 通過時의 操船, 火災鎮火作業 및 退船과 같은 긴급시에 發令되는 口令式 指示는 표준화 된 용어로 간결 명료하게 표현하여야 하며, 一貫性 있게 명령하여야 한다. 命令受領者는 발령자에게 되묻는 일이 없도록 注意力을 집중하여 경청하여야 하며 理解되는대로 즉시 復唱하고 實行하여 그 결과를 확인한 다음 즉시 보고하여야 한다. 즉, 구령식 지시에는 命令, 復唱, 實行, 확인, 報告, 다음 명령 수령을 위한 주의력 집중으로 이어진다. 口令式 言語는 慣習的으로 英語를 사용하고 있다.

(3) 전화기를 이용하는 意思疏通

구령식 지시내용은 마이크 또는 전화기를 이용하여 船橋와 船首間, 船橋와 船尾間에 交信한다. 선박간에는 VHF 送受話器로 교신하여야 할 경우가 많다. 어느 경우든지 이

31) 이합의, 각종 회의진행법, 소도문화사, 1983 및 박연호, 인간관계론, 박영사, 1981. 등의 문헌을 참고하기 바란다.

러한 通信媒體에 의한 의사소통은 신속 정확하게 이루어져야 하므로 表現力, 傾聽力을 함양하여야 한다.

(4) 텔렉스를 이용하는 통신

通信衛星에 의한 텔렉스로 통신하는 경우가 많으므로 電文作成 및 그 讀解力을 길러야 한다. 言語는 복잡하고 미묘하므로 정확하게 解析하기 힘든 경우가 많고, 더구나 이와 같이 受信者로부터 피이드백이 즉시 되지 않는 경우에는 오해가 일어나기 쉽다. 그러므로 내용이 정확하게 표현되어야 한다.

(5) 船舶運航에 관한 報告書 : 선박의 經濟的 安全運航을 위하여 회사에 제출하는 보고서는

① 各 港口의 立地條件, 荷役事情, 水路特性 등과 같은 특수사항, ② 船舶整備, 船內各 장비의 性能 改良 등에 관한 提案, ③ 기타 船舶運航管理의 効率化를 위한 知識情報 등이 그 내용이 될 수 있다. 報告目的, 範圍, 根據, 기대 되는 효과 등을 구체적으로 기술하여 수신자가 쉽게 이해할 수 있도록 하여야 한다.

이상 선박에서 중요시 되고 있는 現場會議, 口頭命令, 전화통신, 텔렉스, 船舶運航에 관련된 보고서 등과 같은 형식의 커뮤니케이션에 관하여 기본사항을 열거하였다. 교육과정에서 論文, 報告書, 意見書 등을 作成, 發表하고 黑白討論議會, 강습회, 씨클활동 등에 적극 참여하여 構想力, 表現力, 注意集中力, 傾聽力, 綜合分析力 등을 증진하여야 하며, 討議式 講義 또는 기타의 회의에서 발표할 수 있는 機會를 적극 이용하는 能動的인 자세가 필요하다. 아울러 外國語를 驅使하는 능력도 길러야 할 것이다.

3. 法的 責任意識, 安全 및 商業意識

1) 法的 責任意識

사람의 價値觀과 倫理觀의 복합적 작용으로 생기는 기본적 책임감의 함양에 관하여는 第2章 1節에서 언급한 바가 있다. 여기서는 現場管理者에게 부족한 責任意識의 면을 중심으로 언급하기로 한다.

법은 社會共同生活에 있어서 지켜야 할 사회규범이며, 필요한 경우에는 公權力에 의하여 강제되는 특성을 가지고 있다. 그러나 법은 항상 따뜻한 마음과 자비심과 눈물을 가진 사람처럼 융통성이 있어야 한다고 기대하는 경향도 있다. 그 결과 權利·義務意識과 遵法精神이 약하며,³²⁾ 일상생활에 있어서 지켜야 할 規範은 참으로 많으나 이러한 것에

32) 양승두, 우리나라 사람의 법의식, 현대사회의 가치관, 강원대학교 출판부, 1983, 132~135면.

대하여 너무 무관심하다.³³⁾

일반조직체의 구성원인 경우에는 善意와 誠實을 바탕으로 행동하면 대개의 경우 법적 책임이 없다고 하는 것이 通念이다. 그러나 船舶組織에 있어서는 이러한 통념이 허용되지 않는 경우가 많다. 왜냐하면 선박에서 일어나고 사고는 언제나 致命的이고 막대한 피해를 초래하며 또한 利害當事者들이 자기의 이익을 옹호하려는 대립적인 관계가 尖銳化되기 때문이다. 그러므로 선원은 그에게 주어진 법적 책임을 認識하도록 基礎教育課程에서 강조되어야 한다. 일반적으로 선원들은 海上交通規則, 開港秩序法, 通航分離規則, 기타 선박안전에 관한 각종 규칙 등을 준수하지 않으면 船舶의 安全이 유지되지 못한다는 사실은 認識하고 있지만 어떤 행위가 公法的으로 범죄를 구성하며 刑事責任이 생기고, 私法的으로 犯法行爲가 되어 損害賠償의 민사책임이 발생하는가에 대하여는 구체적으로 알지 못한다. 따라서 교육과정에서 관련된 法律條文을 理解하게 할 뿐만 아니라 구체적인 법률위반의 事例와 그 원인 등도 알도록 하여야 하며, 故意犯, 過失犯이 성립되는 경우 등도 認識시켜야 한다. 어떤 犯法行爲가 故意的, 意圖的인 것이었다면 고의범이 성립되고, 비록 고의는 없었다 할지라도 행위의 결과를 예측할 수 있었거나 潛在되어 있는 위험을 미리 알고 있는 상태에서의 범행의 경우에는 그러한 결과를 회피하기 위하여 노력하지 않은 것에 근거하여 過失犯이 성립된다.

한편 行爲者가 犯行 당시 그가 행한 행위가 犯法行爲인지 몰랐을 경우에도 刑事的 責任이 주어진다. 이 경우 洞察力 있는 건전한 行爲者라면 누구나 지킬 수 있는 客觀的 注意義務(事前에 면밀한 주의를 기울여야 할 의무)를 履行하지 못한 데 根據하여 또한 過失犯이 성립된다.

즉 非行이나 怠慢은 그것을 의도한 바가 없더라도 또는 그것이 가져올 결과를 예견하지 못한 상태에서도 저질러지는 경우가 많다. 예컨대 정해진 시간까지 안개 낀 港口에 도달하겠다고 생각하면 減速하지 않고 航行하는데에 도사리고 있는 위험을 잊기 쉽다. 이러한 모험을 택하고 주의를 소홀히 하는 것을 피해야 한다는 것이 교육되어야 한다. 海上交通規則, 開港秩序法, 通航分離規則, 기타 船舶安全法 등에 규정된 규칙 또는 船員法을 위반한 때, 또는 선원으로서 직무를 수행함에 있어 非行이 있을 때에는 刑事責任이 성립되어 懲役 또는 罰金에 처해진다는 사실 등이 교육되어야 한다. 선박안전에 관한 규

33) 김재은, 한국인의 의식과 행동양식, 이화여자대학교 출판부, 1987, 158면.

칙을 위반하거나 또는 선원에게 요구되는 注意義務를 다 하지 아니한 때에는 비록 사고가 발생하지 않아 民事責任은 없다고 하더라도 刑事責任을 지게 된다는 점에 유의하여야 한다.³⁴⁾³⁵⁾ 선원은 船舶所有者 또는 기타 利害關係人들의 이익을 보호하여야 할 의무를 부담한다. 또한 法令은 모든 사람이 각자의 行爲·怠慢의 결과를 豫見하여야 할 義務를 요구한다. 非行·怠慢의 결과로 인하여 다른 사람에게 財産上의 損害 또는 정신적 손해를 가한 때에는 그것을 賠償해야 할 民事責任이 있다. 이 경우에는 손해를 배상하여야 할 책임이 누구에게 있는가가 교육 되어야 한다. 見視, safety net, gangway 등을 보살피는 것은 선박의 안전을 확보하기 위한 것에 그치는 것이 아니라 適期에 알맞은 조치를 함으로써 다른 사람들의 안전을 확보할 의무도 있기 때문이라는 것이 인식 되어야 한다. 또한 刑事責任은 注意義務의 위반에 대한 深刻性에 비례하나 民事責任은 注意義務 위반의 결과인 損害의 정도에 比例한다는 것이 교육 되어야 한다.

2) 安全 및 商業意識

선박에서 일어나는 災害發生率은 다른 어느 직장에서 생기는 것보다 높다. 일본에서 조사한 바에 의하면 평균 매년 1,000명당 2명이 사망한 셈이고 이것은 陸上의 全産業에서 생기는 종업원에 비하여 3.5배가 높다고 지적한 바가 있다.^{36) 37)}

선박에서는 衝突, 顛覆, 滅失, 浸水, 火災, 爆發 등과 같은 事故로 재산 및 인명피해를 입게 된다는 것은 알려져 있다. 그러나 선박에 內在되어 있는 위험성은 이것보다 더욱 높다는 점을 간과해서는 안될 것이다. 로우프 曳索의 破綻, 燃料管, 油壓管, 밀폐용기의 파손, 有毒性, 引火物質의 제어불능, 전기적·기계적으로 생기는 불꽃으로 인한 화재폭발, 기관장비에 의한 死傷 등과 같은 災害가 일어나고 貨物艙 內로 추락하거나 탱크 內의 作業中 질식사하거나 溺死하는 사고는 빈번히 일어난다.

34) J.T. Maciel, Training of Seafarers to Adopt the Right Attitude, Seminar on Shipboard Organization in Education and Training for the 1990s, Singapore Polytechnic, 1986.

35) 해상교통 안전법을 위반하였을 때 적용될 벌칙조항(해상교통안전법 제53조 벌칙, 제56조 과태료)이 우리나라에서는 1986년 12월 31일 공포되었고 그것은 1988년 1월 1일부터 시행한다(해기, 한국해기사협회, 3호, 1987, 58~59면).

36) 민성규, 신한원, 선원의 재해대책, 한국해기사협회, 1985, 18면.

37) 船上事故에 의한 선원의 사망율은 일반 공장의 종업원의 그것보다 3.5배나 높고 鑛夫보다 4배나 높다. 또한 이들 事故의 원인은 不注意와 태만에 起因된 것이며 사고 형태는 주로 넘어지거나 떨어지는 것이다(Telegraph, 1985. 1, p. 3, 1985. 7, p. 6, 1986. 7, p. 6, London Maritime Board, Digest of Accident Statistics, 1983~1985, London).

이러한 사고의 원인은 주로

① 作業者의 조심성과 주의력 부족, ② 작업에 대한 훈련지식 및 조직력의 부족과 지시 감독의 미흡, ③ 安全服, 安全機具 착용 소홀, ④ 작업방법 부적합, ⑤ 갑판 및 계단의 표면이 기름으로 미끄럽게 된 경우, ⑥ 重量物을 손으로 잘못 쥐고 운반하는 경우, ⑦ 飲酒한 경우 등으로 분류된다.

선박에서 생기는 사고는 人命과 財産의 피해를 줄 뿐만 아니라 海洋汚染을 유발하는 결과를 초래한다. 그러므로 國際協約으로 各種 規則(SOLAS : Safety of Life at Sea, 海上人命安全에 대한 規則, MARPOL : Marine Pollution, 海洋汚染에 관한 規則, STCW)이 制定되었으며 교육과정에서 이들 규칙과 安全守則에 관한 훈련이 필수적으로 실시되고 있다. 뿐만 아니라 注意力, 整頓性, 綿密性 등의 함양을 통하여 안전의식을 고취할 목적으로 훈련을 실시하고 있다. 그러나 安全意識提高에만 치중한 결과 商業意識이 소홀히 되어서는 안 될 것이다. 船舶運航은 운송서비스 제공을 통하여 利潤을 추구하는 데 궁극적 목적이 있다. 原價節減을 위한 管理 合理化가 現場에서 實施되지 않으면 그 목적을 달성할 수 없고 한국해운의 國際競爭力도 維持될 수 없을 것이다. 해운업은 原始的인 단계에서 부터 오늘에 이르기 까지 끊임 없는 국제경쟁과 好·不況 景氣變動 속에서 營業되어 오고 있다. 더우기 현재 한국해운업은 赤字運營을 탈피하기 위하여 선박회사의 統·廢合이라는 苦肉之策을 통한 自求의 노력을 다하고 있으므로 이러한 시기에 선박현장 관리합리화를 위한 商業意識의 提高는 매우 중요하다고 하겠다.

船舶에서 管理 合理化의 대상이 되는 주요내용은 다음과 같다.

① 燃料油 및 각종 에너지 절감, ② 導船料, 曳船料 절감 및 하역비 절감, ③ 화물 손상예방을 위한 화물관리 합리화, ④ 소모품, 비품의 재고관리 합리화, ⑤ 豫防的인 點檢·整備에 의한 시간·경비 절감.

최근 우리나라의 선박에서는 燃料費나 荷物費가 運航費의 53%를 占한다는 調査가 발표되었다.³⁸⁾ 本船에서 機關의 효율적인 관리로 數十%의 燃料費가 節減되고 荷役時間의 단축으로 數千弗의 經費를 절감할 수 있는 경우는 흔히 있다. 또한 하역감독 및 화물관리를 철저히 하면 貨物費를 절약할 수 있고 貨物賠償문제도 예방할 수 있다. 이 이외에도 선

38) 1981년부터 1984년까지 우리나라에 있어서 平均 海運原價 構成비율을 보면 연료비 30.9%, 貨物費 20.3%, 償却費 14.6%, 港費 9.5%, 修理船用品費 4.6%, 보험료 4.5%, 기타 4%의 순으로 되어 있다. 한국선구협회 1985년도 사업보고서, 1985, 183면.

박현장에서 실시되는 관리합리화가 損益에 영향을 주는 경우는 무수히 많다.³⁹⁾ 이러한 管理合理化는 어느 개인이 지혜와 노력만으로 성취할 수 있는 것이 아니라 무엇보다도 먼저 組織의 全構成員이 原價節減의 필요성을 절실히 인식하고 맡은 분야에서 실천하며 협력해야만 가능하다. 특히 船舶은 陸地와 空間的으로 격리되어 있으므로 육상의 관리체제가 직접 미치지 못하는 경우가 있고, 구체화할 수 있는 管理對象과 計數化 할 수 없는 消費가 많다. 그러므로 선박현장에서 自發的, 創意的으로 原價節減을 실천하는 상업의식이 교육과정에서 強化되어야 할 것이다.

第3章 結論 및 提言

선박 현장관리자로서의 海運專門人力 教育課程에서는 知識·技術의 能力, 직업환경, 적응력, 人間關係 能力 등을 두루 함양하는 精神教育이 필수적으로 실시 되어야 한다. 선박현장 관리직업은 작업환경의 不自然性, 責務의 중대성, 기술의 統合性, 課業內容의 協同性, 活動領域의 國際性, 利害關係의 複雜性 등과 같은 특성이 있어 전문적 지식·기술 이외에도 職業퍼스널리티와 現場指導力이 중요시 되기 때문이다. 海運系大學 乘船學科의 潛在的 教育과정에서 개인의 態도와 行動의 變容을 위한 乘船生活訓練과 意識強化를 위한 지도가 効率的으로 실시되어야 하는 것은 이러한 연유에서이다. 여기에는 被教育者의 불편함과 괴로움을 이겨내는 自制力과 인내심이 前提되어 있어 재래식 교육방법으로는 그 효과를 기대하기가 점점 어려워지고 있다. 貧窮과 쓰라림을 체험한 既成世代와는 달리 오늘날의 젊은 세대는 사회적 豐饒로움과 物質文明의 혜택을 누리면서 自由奔放하게 성장되어 왔고, 反共과 脫貧窮을 중요한 가치로 여겨온 기성세대에 비하여 인간의 가치와 인간답게 사는 길이 무엇이나를 추구하는 正體意識이 강하므로 어떠한 권위도 합리적이고 설득력이 없으면 좀처럼 받아들여려고 하지 않기 때문이다.

이 연구에서는 승선학과 교육의 質的인 秀越性을 유지하기 위한 노력의 일환으로 潛在的 教育課程의 효율적인 운용에 관한 방안을 究明·提示하는데 그 목적을 두었던 바 연구의 주요 결과는 다음과 같이 요약된다.

39) 이준수의 3인, 船員 새마을運動의 展開方案에 관한 實證的 研究, 새마을運動學術論文集, 12-3, 1987, 735~744면.

(1) 船舶職場의 特性과 한국 대학생의 意識構造 등을 고려할 때 정신교육의 내용은 ① 現場에 대한 직업퍼스널리티를 어떻게 形成시켜 줄 것인가, ② 현장관리자가 갖추어야 할 人間關係能力을 어떻게 함양할 것인가로 구분되고 그 實踐方案으로서 승선생활훈련과 의식강화를 위한 지도를 들 수 있다.

(2) 승선생활훈련의 必要性은 ① 한국인의 社會的인 性格, ② 젊은 세대의 意識構造, ③ 商船士官 教育史的인 事例, ④ 우리나라의 地政學的인 특수성 등에 근거하고 있다.

(3) 乘船生活訓練方式에 관한 理論은 ① 海技士 직업퍼스널리티의 基底가 되는 自己啓發意識, 책임감, 綿密性, 정확성, 협조성, 자발성, 계획성, 準備性, 주의력, 克己心, 명령복종심, 지도력 등과 같은 정신적인 특질이며, ② 피교육자의 態度와 行動이 變容되어 이러한 特質이 함양되게 하려면 생활훈련을 통해서 습관을 쌓아가야 하며, ③ 여기에는 적어도 1—3년간의 집중적인 훈련이 필요하다는 데 근거하고 있다.

(4) 승선생활훈련 실천방안으로는 훈련내용과 목표를 ① 態度行動 變容을 위한 지속적인 생활지도, ② 忍耐와 克己心 함양을 위한 제한적인 心體(psychomotor)의 훈련, ③ 命令服從行爲의 습득을 위한 注意力과 機敏性 훈련으로 명확히 3분하고, 그 실시방법은 i) 학문지도 ii) 인격지도, iii) 生活現場指導와 같이 三元의 指導體制로 지도되어야 할 것이다.

(5) 人間關係能力을 함양하여야 할 必要性은 ① 國際協約(STCW)등이 요구하는 要件充足, ② 專門의 지식기술의 활용능력 신장, ③ 自我實現的 欲求의 充足, ④ 세대간의 갈등해소 등에 근거하고 있다.

(6) 현장관리자는 組織文化 속에서의 인간에 대한 확고한 견해와 이것을 바탕으로 한 管理理念을 定立해야 한다. ① 經濟人的인 人間觀, ② 社會人的인 人間觀, ③ 自我實現人的인 人間觀, ④ 複雜한 人間像 등으로 변천해 온 人間觀을 이해하여야 하며, 인간특성의 多樣性, 複雜性, 恒變性을 인정하고 그것에 알맞는 관리방식을 모색하는 태도가 필요하다.

(7) 既成世代와 젊은세대간에 야기되는 갈등을 해소하려면 價値觀과 見解의 多樣性 및 恒變性을 서로 인정하는 것이 전제되어야 한다. 기성세대는 젊은 세대가 경험한 사회적, 문화적 환경이 판이하게 다르다는 점과 그로 인하여 그들의 價値體系가 다를 수밖에 없다는 것을 이해하고 무리 없이 경험을 傳授하는 指導者의 자세가 필요하다. 한편 젊은 세대는 선박직업의 특수성을 충분히 파악하고 장차 總括責任者가 되었을 때 어떻게

관리할 것인가를 객관적으로 省察하는 眼目이 있어야 할 것이다.

(8) 일단 乘船한 경우에는 불편한 여건에서도 직무에 沒頭하여야 하는 職業倫理가 요구되는데 이는 ① 當面한 職務內容의 重要性, ② 사회적 役割分擔內容의 中대성, ③ 직업이 지닌 內在的 價値의 中요성 등에 근거하고 있다. 전통적인 선원의 行動綱領과 오늘날 우리나라의 海運産業社會가 요구하는 바람직한 現場管理者像을 토대로 한 윤리강령이 실천되어야 할 것이다.

(9) 船舶組織의 成員은 민주적 평등사회에서 성장기를 보낸 사람들로 변모해 가고 있어 民主的 統率方法으로 관리하는 것이 불가피해지고 있다. 그것은 地位의 힘에 의한 것보다 內在的 人格에 의한 권위로 통솔하는 것이다. 그 실천방법으로는 ① 省察, 修練하는 태도, ② 객관적인 관찰력, 냉정한 판단력, ③ 探究하는 습관, ④ 成員에 대한 人格的 대우, ⑤ 職務權限의 위양, ⑥ 적극적인 初級士官指導, ⑦ 기술과 정보의 共有, ⑧ 올바른 지시감독, ⑨ 人間愛를 바탕으로 한 規制, ⑩ 現場會議 참여기회의 확대 등을 들 수 있다.

(10) 指導力의 基本要素로써 커뮤니케이션의 中요성을 인식하고 ① 선내직장회의의 활성화, ② 口令式 指示의 신속 정확성, ③ 텔렉스 活用能力, ④ 各種 報告書 作成 要領 등을 제시하였다.

(11) 선박의 현장관리자는 私法的인 불법행위로 민사책임으로 인한 손해배상을 하여야 한다는 것을 잘 인식하고 있다. 그러나 어떤 규칙위반이 비록 민사책임이 성립되지 않는 경우라 할지라도 公法的으로 刑事責任이 성립된다는 것을 認識하지 못하는 경우가 많아 교육과정에서 法的인 責任意識을 提高하여야 한다.

(12) 선박현장의 安全과 効率は 成員들의 安全意識과 商業意識에 의하여 결정된다. 注意力, 安全機具 活用능력, 作業規則遵守, 失足注意, 中량물 운반, 飲酒 등에 관한 안전 수칙을 준수하고 연료 및 각종 에너지 절감, 導船料 및 荷役費 節減, 화물손상 예방, 소모품 및 비품의 재고관리 합리화 등에 주의를 경주하는 商業意識이 제고되어야 한다.

이러한 문제들이 교육현장에서 수용되어 실효를 거두려면 教育現場에서는 다음과 같은 것이 前提되어야 한다.

- ① 교육의 목표가 시대의 요구에 부응하고 學科의 像이 實現性이 있는 것으로 修正되어야 나아가야 한다.
- ② 小單位授業, 教育設備의 擴充으로 討議式 강의가 활성화 되어야 한다.

- ③ 組織行動論, 産業心理學 등을 포함하는 勞動科學分野의 教科目이 新設되어야 한다.
- ④ 學生指導 指針書, 職業指導書, 職業倫理 등과 같은 教材가 개발되어야 한다.
- ⑤ 이를테면 海上勞動科學問題研究所, 海運人力教育問題研究所 등과 같은 常設研究機構를 두어 지속적인 연구가 진행되도록 지원되어야 한다.

參 考 文 獻

- 김재은, 한국인의 의식과 행동양식, 이화여자대학교 출판부, 1987.
- 민성규 외 2인, 선원연금제도에 관한 연구, 해기사 협회, 1985.
- 박희섭, 젊은 세대의 가치관, 강원대학교 출판부, 1983.
- 방경규, 가치관과 리더쉽 행위, 경영학연구, 14-1, 1984.
- 송길섭(역), 설득력, 서영사, 1983.
- 송대현, 사회심리학, 박영사, 1981.
- 송영환, 커뮤니케이션의 구조와 그 저해요인에 관한 연구, 석사학위논문, 동아대학교, 1977.
- 신득열, 교육철학, 학문사, 1983.
- 신유근, 조직론, 다산출판사, 1981.
- 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1982.
- 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1985.
- 양승두, 우리나라 사람의 법의식, 강원대학교 출판부, 1983.
- 오세철, 한국인의 사회심리학, 박영사, 1982.
- 오세철(역), 조직심리학, 경문사, 1981.
- 오세철, 조직행동, 박영사, 1982.
- 유기현, 인간관계론, 무역경영사, 1982.
- 유한동, 리더쉽의 이론과 실제, 법문사, 1983.
- 이상집, 승선학과 교육특성과 과제, 대학교육, 1986.
- 이상집 외 5인, 승선생활훈련과정의 발전과제 I, 한국해양대학 논문집 22, 1987.
- 이준수 외 3인, 선원 새마을운동의 전개방안에 관한 실증적 연구, 새마을 운동학술논문

- 이학중, 조직행동, 세경사, 1984.
- 이합희, 각종회의 진행법, 송도문화사, 1983.
- 이형득, 인간관계 훈련의 실제, 중앙적성출판사, 1982.
- 정범모 외4인, 교육목표 분류학, 교육과학사, 1983.
- 조중익, 지도자의 행동철학, 동광출판사, 1983.
- 조현대, 직무몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 경영학석사학위논문, 충남대, 1983.
- 최종태, 현대인사관리론, 박영사, 1983.
- 최재석, 한국인의 사회적 성격, 개문사, 1985.
- 황필호, 대학생의 가치관, 대학교육, 30호, 1987.
- 田中正人郎, 日本船員の誇り回復と職場確保を, 海運 第679號.
- 篠田修, 小集團活動のノウハウ, 産技大出版部, 1985.
- 土井正巳, 能力開發 OJT, 白桃書房, 1978.
- 黒田隆, 柴田康彦, 日本船員の職業意識について, 神戸商船大學紀要 第二十一号, 1975.
- 心理學事典, 平凡社, 1957.
- Bettman, R. B., Technical Managers, Personnel Journal, 4, 1987.
- Department of Transportation, How Cutting Costs Causes Accidents, Telegraph, 1. 1985.
- Edward, E. et al., Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation, Journal of Applied Psychology, Vol. 54, No. 4, 705~
- Fricke, P.H., The Parameters of the Psychological Autonomy of Industrial Trawler Crews, Seafarer and Community, Croom-Helm, London, 1973.
- Hegart, J. et al., Personality Factors and Ship Handling Behaviour, Journal of Navigation, Vol. 34, No. 2, 1981.
- Herbst, P.G., Socio-Technical Design, Tavistock Pub., 1973.
- Hill, J.M.M., The Seafaring Career, Tavistock Inst. of Human Relations, 1972.
- Jack Sadler, J., Discipline at Sea, Brown, Son and Ferguson, 1983.
- Maciel, J.T., Training of Seafarers to Adopt the Right Attitude, Seminar on Shipboard Orgainzation in Education and Training for the 1990s, Singapore Polytechnic, 1986.

McMurry, R.N., Conflicts in Human Values, Human Relation Series, Part 1, Harvard Business Review, 1965.

Margaret Magnus, Training Futures, Personnel Journal, May, 1986.

Moreby, D.H., Personnel Management on Merchant Ships, Pergamon Press, 1968.

National Maritime Board, Diary Accident Statistics, 1983~1985.

Newman, J., Seafaring is Still Too Dangerous, Telegraph, 7, 1985.

Wankowski, J., Improving Students' Study Skills, Birmingham University, 1981.



附錄：現場提案依賴書

해기사님 귀하

안녕하십니까?

오늘도 해상과 선사에서 부딪히는 온갖 어려움을 무릅쓰고 막중한 책무를 다함으로써 우리 나라의 해운 발전과 국력 신장에 이바지하고 있는 귀하의 노고를 충심으로 치하하는 바입니다.

주지하시는 바와 같이 오늘날 한국의 해운은 불황의 늪에서 좀처럼 헤어나지 못하고 있습니다. 그러나 우리가 가진 예지를 집결하여 선박의 경제적인 운항과 합리적인 관리에 심혈을 경주하고 있는 한, 이 어려움을 극복할 수 있다고 봅니다. 왜냐하면 우리는 건국 당시 해운 부재의 상황에서 오늘의 한국 해운을 성장·발전시키는 주축으로서 세계적인 선원국으로 발돋움시키는 데 원동력이 되어 온 저력을 가진 해기사들이기 때문입니다. 뿐만 아니라 미래의 해운업은 우수한 선원 인력을 확보하고 있는 나라에 유리하게 될 것으로 보고 있기 때문에 여러분들과 같은 훌륭한 해기사를 확보하고 있는 한국 해운의 장래는 더욱 밝다고 전망됩니다. 그러므로 귀하에게 한국 해운이 기대하고 있는 바도 자못 큰 것입니다.

현재 국제 해운 경기의 장기적인 침체, 초합리화 선박의 보편화, 개발도상국 선원 인력의 급증으로 국제 해운 인력 시장에서는 취업로 확보를 위한 경쟁이 더욱 치열해지고 있습니다. 이러한 추세에 대처할 수 있도록 우리 나라의 해기사 교육은 개혁되어야 할 것입니다. 이 교육개혁은 각계 각층으로부터의 다양한 의견을 수렴하여 합리적이고 능률적으로 추진되어야 할 것이며, 특히 그 추진 방향을 결정함에 있어서는 근무 현장에서 얻어진 정보 및 체험을 바탕으로 한 귀하의 의견에 큰 비중을 두지 않을 수 없습니다.

오늘날의 젊은 세대는 전쟁과 빈곤으로 인한 쓰라림을 체험하지 못한 채 물질 문명의 풍요로움을 누려 왔고 자유주의 사고가 팽배하고 있는 사회적 환경에서 성장하여 왔습니다. 그러므로 그들은 살아남느냐, 죽느냐하는 절박한 문제보다는 어떻게 하면 의미 있게 개인의 삶을 보낼 것인가, 의미 있는 일을 할 것인가 하는 것을 중요시하는 경향이 있습니다. 그러므로 기성 세대의 경험과 지식 체계만으로는 올바른 가치관을 그들에게 심어 주기가 매우 힘든 지경입니다. 그들은 매사에 왜 그런가 하는 의문을 던지며 그 해답이

구체적이고 현실적인 것이 되지 못하면 전통적인 가치관을 좀처럼 인정하지 않으려는 경향이 짙습니다. 그러므로 기초 교육 과정에서는 실무 현장에 관한 사례를 충분히 제시하는 것이 중요시 되고 있습니다. 즉, 해기사 책무의 중요성과 여기에 요구되는 자질 함양 교육의 필요성을 그들에게 이해시키고 올바른 직업관을 갖도록 지도하는 데는 실무 현장에 관한 사례를 발굴 제시하는 것이 불가피하게 되었습니다.

본인은 귀하의 도움을 받아 그 해결책을 모색하고자 하오니 다음 사항에 대하여 부디 협조하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하가 체험했거나 알고 있는 선박의 사고 원인 및 사후 대책에 관한 구체적인 사례
2. 기술적, 법률적, 인간 관계적인 문제에 관하여 귀하가 체험한 사례
3. 연료·운할유·비품·소모품·고박자재 및 기타 운항비에 대한 구체적인 절약 방안
4. 바람직한 해기사의 상
5. 해기사 교육 실무자에 대한 건의 사항
6. 해운 행정 당국에 대한 건의 사항
7. 초급 해기사에게 당부하고 싶은 말씀, 기타

귀하의 협력은 한국 해기사의 교육 발전에 크게 기여하게 될 것이며 귀하가 제시하는 내용은 교육개혁 사업추진에 매우 유용한 자료로 활용될 것이오니 조속히 회신하여 주시기 바랍니다.

1987. 2. 20.

