

# 마을문고운동 추진 전략과 행태에 대한 분석적 고찰\*

- 새마을운동 체제로의 통합 이전까지를 중심으로 -

## An Analysis on the Strategies and Managing Behaviors of the Village Mini-Library Movement in Korea

이 용 남(Yong-Nam Lee)\*\*

### 목 차

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. 서론                      | 3. 사업전개 방법상의 전략과 행태         |
| 2. 마을문고 설치·육성을 위한 전략과 행태   | 3. 1 현실에 기반을 둔 사업전개         |
| 2. 1 소규모라도 농어민에 가깝게        | 3. 2 소수의 출연금으로 단체운영 재정 확보   |
| 2. 2 문고함을 기본으로 하는 독서운동     | 3. 3 소관부처 이관과 새마을운동 체제로의 통합 |
| 2. 3 양부터 늘리면서 질을 채운다       | 3. 4 창설자의 업무관리 행태           |
| 2. 4 공공도서관의 보완을 위한 과도기적 운동 | 4. 결론                       |

### 초 록

이 연구는 마을문고 창설 이래 1980년까지의 문고운동 추진의 기본전략과 행태를 분석하고 해석하였다. 마을문고운동 추진의 전략은, 이 운동의 기본목적이라 할 수 있는 문고설치와 육성에 관련된 전략과, 이를 뒷받침하려는 지원목적과 관련하여 사업전개 방법상의 전략으로 구분하여 분석하였다. 이 연구는 문헌자료의 분석, 필자의 체험과 관찰, 관계자 확인 등의 방법을 사용하여, 질적연구 방법으로 진행하였다.

### ABSTRACTS

This study is to analyze and interpretate strategies and managing behaviors in order to propel village mini-library movement in Korea from the starting year of the village mini-library to 1980. The strategies conducted for propelling the movement can be divided into two: one is the strategies, as an output goal, related to establishing and managing mini-library; the other the strategies, as a support goal, related to carrying out the movement procedures. Therefore, the study is to examine the two strategies individually using by the qualitative research method such as analyzing related historical records and literatures, interviewing the persons concerned, and organizing the author's experience.

키워드: 마을문고, 마을문고 운동, 농촌도서관 운동

- \* 본 연구는 2001년도 한성대학교 교내연구비 지원과제임.  
\*\* 한성대학교 지식정보학부 교수(lyn0802@hansung.ac.kr)  
논문접수일자 2002년 2월 23일  
게재확정일자 2002년 3월 16일

## 1. 서론

농어민에 대한 독서진흥과 공공도서관 혜택의 제공을 위해 1961년 민간운동 체제로 창설된 마을문고운동은 전국 농어촌 마을에 문고 설치·육성사업을 전개하여 오던 중, 1981년에 새마을운동 체제에 흡수·통합되어 새마을문고라는 이름으로 계승되어 오고 있다. 1970년대 한 때에는 전국 3만여 마을에 문고가 설치되기도 하였으나, 1980년대 들어 농어촌 마을의 도시화 현상 등, 사회구조와 운동추진 조직의 변혁 등의 여건 변화에 따라, 이들 문고가 통합·정리되면서 오늘날은 2,700여 개의 문고가 운영되고 있다.

한 시대를 마감하고 새로운 시대를 맞이하는 2000년대에 들어섬을 계기로, 자연히 건국 이후 50여 년 동안 우리의 도서관운동과 독서운동을 되돌아보는 분위기가 확산되었으며, 이에 대한 분석과 체계적인 정리의 필요성을 더욱 절실하게 느끼게 되었다.

이에 필자도 본인이 일찍이 몸담았던 마을문고운동을 정리할 책임이 있고 또한 그러한 시점이 되었다는 생각에서, 과거 문고운동의 흐름을 통사적으로 개괄한 '마을문고운동의 초기 전개과정에 관한 연구', '새마을문고운동 40년사' 등의 글을 내어놓은 바 있다. 이번의 연구는 위의 글들의 후속·보완적인 연구로서, 수십 년간의 문고운동을 꿰뚫는 운동추진의 기본전략과 행태를 분석하고 해석해 보고자

한다. 외부로 나타난 역사의 결과가 있기까지 그 배경을 형성하는 전략을 살핌으로써, 어떤 역사적 사실의 동기와 이면을 분석하고 그 의미를 해석할 수 있기 때문이다. 즉, 이 연구는 마을문고운동이 새마을운동 체제에 통합되는 1981년도까지 20여년 동안의 운동 전략과 행태에 대한 '이해와 의미'에 초점을 맞추고자 하였으며, 가급적 운동성과에 대한 평가나 처방은 유보하고자 한다.

마을문고운동 추진 전략과 그 행태를 살펴내는데는 크게 두 부분으로 나눌 수 있다. 문고운동의 기본목적(基本目的) 수행과 관련하여 문고의 설치와 효율적인 육성을 위한 전략을 생각할 수 있으며, 이를 뒷받침하기 위한 지원목적(支援目的)<sup>1)</sup> 수행과 관련된 사업전개 방법상의 전략으로 구분하여 살펴보기로 한다.

이러한 연구설계에 따라, 이 연구는 문헌자료의 분석은 물론 필자가 직접 참여하였던 체험과 관찰의 기억, 관계자의 확인, 인터뷰 등의 방법을 사용하여, 귀납식의 질적연구 방법으로 진행한다.<sup>2)</sup>

## 2. 마을문고 설치·육성을 위한 전략과 행태

### 2.1 소규모라도 농어민에 가깝게

마을문고운동을 시작하는데 있어 첫 번째로

1) 모든 사회조직에는 설립 당초의 사회적 요구를 충족시키기 위한 본래적인 목적으로서의 기본목적(output goal)이 있으며, 이를 지원하며 조직 자체를 유지하고 존속시키기 위한 지원목적(support goal)이 함께 존재한다(이용남 1991, 10-13).

2) 이러한 연구의 의미나 방법에 관해서는 우리 학문 분야에서 다음의 자료가 큰 참고가 되고 있다. 김정근, 1998, 『학술연구에서 문화기술법이란 무엇인가』, 서울: 한울아카데미.

정해야 할 방침은 문고가 설치되는 단위 지역의 범위를 어느 정도로 하느냐의 문제였을 것이다. 문고 운동이 태동되던 1960년 당시 전국의 공공도서관 수는 고작 18개관으로 모든 국민에게 도서관 이용의 기회를 제공해 준다는 것은 생각도 못할 일이었으니, 전국 농어촌 주민에게 독서기회를 골고루 제공하기 위해서는, 우선 급한 대로 '읍·면' 단위가거나 '초등학교 학구'를 단위로 하여 문고설치를 시작할 수도 있었을 것이다.

그런데 문고운동의 가장 기본이 되는 문고 설치 전략은 결국 '농어촌 자연부락'을 기본 단위로 해서 설치해 나가기로 정하였다. <표 1>에서와 같이 1960년도 당시 전국적으로는 1,492개 읍·면에, 44,120개 자연부락이 있었다. 촌락을 형성한 자연부락의 가호(家戶)의 규모가 어느 정도인지 우리 나라에서 그 평균을 산출한 것을 볼 수는 없으나, 대체로 50호에서 100호의 범위에 집중하였다 하니(최재율 1999, 114), 마을문고운동은 자연스럽게 4만여개 마을의 주민을 대상으로 한 소규모 독서시설 개념으로 정착되었던 셈이다.

이러한 전략을 추진했던 이유는 다음과 같다. 첫째로, 독서습관이 부족하고 도서관 이용 경험이 별로 없는 후진국의 주민일수록, 책이

가까이 있지 않으면 실제 이용이 어렵다는 판단에서였다. 둘째로, 자연부락의 특성이 문고 운동에 적합하다는 생각이었다. 우리의 자연부락은 농촌인의 자족적 생활권으로서 가장 사회적 통일이 잘 이루어진 지역집단이며(최재석 1975, 56), 자연부락의 부락민은 사적 이익 못지 않게 부락공동의 이익을 고려하고, 개인의 사적활동에 대한 자연부락의 규제가 강하게 작용하는 전통을 지니고 있기 때문(최재율 1999, 109)이라는 점이 고려되었다.

자연부락 단위의 문고설치에 대해 교육학자인 서명원은, "상부상조해오던 전통적 사회집단의 최소 단위로서 새로운 움직임에 효과를 보기 쉬운 소집단이 농어촌의 자연부락이므로, 문고설치를 자연부락 단위로 한 것은 한국 실정에 맞춘 전략"이라고 분석하기도 하였다(1971, 4).

그러나 <표 1>에서 보는 바와 같이 세월이 지남에 따라, 이·동과 자연부락 수가 계속 증가하자, 초창기의 자연부락 단위 문고설치 방침은 1970년대에 들어와서는, 이·동 단위별로 우선 1개 자연부락<sup>9)</sup>에만 설치하기로 하여, 일차목표를 3만여 개 정도로 조정하였지만, 주민 가까이 소규모 문고를 전국에 고루 설치한다는 전략은 지속되었다.

<표 1> 연도별 전국의 이동(里洞) 수와 자연부락 수

연도	읍	면	이·동	자연부락 수
1960	85	1,407	18,510	44,120
1965	91	1,376	18,273	54,968
1970	91	1,376	19,129	57,573
1975	122	1,340	30,545	82,615

출처: 최재율, 1999, 『농촌사회학』, 109

이러한 전략에 따라 1970년대 중반에 이르러서는 3만5천여 개나 되는 소규모 마을문고를 설치하게 되었고, 이렇듯 방대한 수의 문고를 관리하고 육성하는 데 필요한 엄청난 재원과 에너지를 충당하기가 쉽지 않아, 농어민의 독서기회 확대 등 많은 순기능적 효과에도 불구하고, 결과적으로 많은 문고가 영세성을 면하기 어렵게 된 요인으로 작용하였다고 해석할 수 있다.<sup>4)</sup>

## 2. 2 문고함을 기본으로 하는 독서운동

마을문고 운동에서 특이한 전략의 하나는 문고의 개념에서 '문고함(책장)'을 기본으로 하였다는 점이다. 일제시대를 비롯한 과거의 소규모 농촌도서관운동이나 독서운동에서 콘텐트인 책과 독서회의 중요성이 언급되는 사례는 적지 않았으나, 책을 보관하고 관리하기 위한 문고함이 기본요소로 강조되는 경우는 보기 어려웠다. 초창기 월간 마을문고 기관지에 게재된 글을 살펴본다.

마을문고의 조직은 '독서회', '문고함', '선정도서'의 3요소로 이루어졌다는 점이다. 문고함과 독서회가 없이 책만을 보내주던 옛날의 방식과는 근본적으로 다른 합리적인 독서운동이다(월간마을문고 66년 7~8월, 3).

마을문고는 처음에 문고함과 기본도서를 갖추고 그 후는 문고마다에 독서회를 조직하여 자체자금을 마련해서 책을 사보태어 운영하는 것이 원칙이다.……문고함이 없는 책보내기(예산 낭비에 그친다(월간마을문고 65년 5월, 3)).

이렇듯 마을문고는 ① 책을 넣어 관리할 수 있는 문고함 ② 주민으로 조직하여 문고의 운영 주체가 되는 독서회 ③ 쉽고 재미있는 선정도서, 이상의 세 가지를 기본 요소로 구성하였다. 도서관의 3대 요소인 '시설·직원·장서'를 마을문고의 기본요소로 적용하여, 책장은 마을 도서관 건물 구실을 하고, 독서회는 도서관 직원 구실을 하도록 개념을 설정하였던 것이다. 즉, '마을문고를 정규 도서관의 축소 형태로 인식하여 도서관적인 시각과 자세로 운영하여야 한다'는 전략이었던 것이다.

즉, 이러한 전략은 순기능적인 면과 역기능적인 결과를 동시에 보여주었다고 분석된다. 가장 긍정적인 측면은 문고운동이 일회성 독서 캠페인이나 이벤트 행사로 끝나는 것을 방지하고, 오랜 세월동안 지속적인 독서운동이 되도록 하였다는 점이다. 즉, 어느 마을의 문고가 운영이 부실하여 방치되어 있다 하더라도, 문고함이 존재하는 한 이 운동의 흔적과 상처는 지워버릴 수 없게 되어 있다. 그래서

3) 자연부락과 행정이동의 관계는 다음과 같이 비교할 수 있다.

① 자연부락과 행정이동이 일치하는 경우, ② 2~3개의 자연부락이 합하여 하나의 행정이동을 형성하는 경우, ③ 자연부락 규모가 클 때 자연부락을 몇 개의 행정이동으로 나누는 경우 등이 있으나, 두 번째의 경우가 가장 흔하다(최재율 1999, 108).

4) 문고운동 초기에 문고의 실태를 분석한 중앙교육연구소의 조사연구 보고서 '마을문고의 효과에 관한 연구'(김진은 등 1968)에 의하면, 당시 비치도서 수는 100권 미만인 31.1%, 100~200권이 42.2%, 문고당 평균 도서 수는 181권이었던. 그리고 대출도서 수는 월 평균 20권 미만에서 200권 이상까지 큰 차이를 보였는데, 전체적으로 월 평균 66.3권 정도로 영세하게 나타나 있다.

다시 새로운 지도자가 나타나던가, 혹은 행정이나 외부의 자극에 의해 언제라도 또다시 독서운동의 불이 붙여진 경우가 적지 않았던 것이다.

반면에 역기능적 측면으로서는, 부실문고의 모습을 외부에 적나라하게 강조하는 결과를 가져왔을 뿐 아니라, 문고함이라는 시설에 짓눌려 시대발전에 따른 운동의 방향전환 등 시민운동으로서의 유연성을 갖기 어렵게 만들었다고 해석할 수 있다.

우리나라의 마을문고를 조사·연구한 일본 도서관협회의 보고서에서 나미겐(浪江 虔)<sup>5)</sup>도 '문고함'을 기본으로 하는 독서운동의 전략에 대해 다음과 같이 분석하고 있는데 적절한 해석이라고 보여진다(日本圖書館協會 マウル文庫調査研究臨時委員會 1987, 172 ).

한국의 마을문고운동을 보면, 농촌의 부락마다 문고를 설치, 농민 자신이 운영한다는 점으로 기본구성은 (일본과) 거의 비슷하다. 그러나 개개 문고를 시작할 때, 훌륭한 '문고함'을 제공한다는 업(대접)씨의 착상은 아주 특출하여, 짧은 시간 내에 마을문고가 모든 부락에 널리 보급되게 하는 기적의 씨앗이 된 것이다. 이것이 없었다면, 어쩌면 마을문고 발상은 결실을 맺지 못했을 것이다.

그러나 한편으로는 이 문고함의 보급은 유명무실해 가까운 문고를 대량 발생시키는 현상을 가져왔다는 것도 인정하지 않으면 안 된다. 이 책에 수록된 몇 개의 조사보고서에 의하면, 명확하게 '살아 있는' 문고는 전체의 1할5분이나 기껏해야 2할 정도이다.

## 2. 3 양(量)부터 늘리면서 질(質)을 채운다

농어촌에 문고설치 운동을 추진해 가는 순서에 있어서도, 선택해야 하는 전략에는 여러 방안이 있을 수 있었다. 우선 일정 범위의 지역에만 소수의 문고를 설치한 후, 이들을 잘 운영되도록 육성시킨 다음에 다시 다른 지역에 문고를 설치해 나간다는 방안이 있을 수 있다. 그러나 당시 임대점 창설자는 전국 3만여 마을에 조속하게 문고를 설치하는 일이 곧 전국의 문고를 육성할 수 있는 지름길이므로, 양적 확충과 질적 육성을 병행한다는 전략을 채택했다.

그런데 운동 초기, 문고설치에 치중하는 시기에도 문고의 질적 육성에 대해서 관심을 보이고 있는 모습이 적지 않게 보인다.

지금까지는 우선 마을문고를 설치하는데 관심이 컸으나 막상 설치하고 보니 앞으로 키워나가는 것이 더욱 어려운 일임을 확실히 깨닫게 되었다. 마을문고가 설치만 되면 잘 운영될만한 국민의 수준 같으면 마을문고운동 자체가 필요 없을 것이다(월간마을문고 64년 12월, 2).

거치른 땅을 개척하는 데에도 처음에는 땅을 갈아야 하고 다음은 씨를 뿌려야 하고, 그 다음에 거름을 주고 잡초를 뽑아 키워야 하는 법이다.…… 마을문고 수를 늘리는 것도 중요하지만 설치된 문고의 알맹이를 채워야 하는 것이다(월간마을문고 67년 1-2월, 5).

5) 1983년부터 3년간에 걸쳐 한국의 마을문고를 조사·연구한 '日本圖書館協會 マウル文庫調査研究臨時委員會'는 나미겐(浪江 虔)의 주도하에 구성·추진되었다. 浪江 虔씨는 청년시절부터 일본에서 농촌도서관과 부락문고운동을 50년 가까이 전개하고, 일본도서관협회 상임이사를 역임한 바 있다.

그러나 60년대의 이러한 주장은 어디까지나 문고의 양적 확충과 함께 질적 육성에도 관심을 갖자는 입장이며, 양적 확충 이전에 질적인 육성이 우선되어야 한다는 전략으로 해석하기는 어렵다고 분석된다.

물론, 문고의 수를 대폭 늘리면서 알맹이를 채워 나간다는 전략적 방안에 대해서는, 문고운동 관련자나 관계기관에서도 견해를 달리하는 경우가 많았다. 언론에서는 농촌마을 현지에 부실문고가 많은 것이 눈에 띌 때마다, 제대로 키우지 못하면서도 자식만 많이 낳는 격이라며 곧잘 비판의 표적으로 삼기도 하였다. 이럴 때마다 창설자인 엄대섭은 다음과 같이 강력하게 자신의 신념을 밀고 나갔다.

우리는 지난 10년간에 문고의 양적인 보급에는 성공했으나 질적인 충실이 이를 뒤따르지 못하고 있다는 사실을 잘 알고 있다. 전투에는 전략과 전술이 있다. 총사령관으로서의 나의 전략은 우리들의 사업을 거대한 '수력발전소' 건설에 비유하고 있다. 3만개(전국 이동 단위마다 1개의 문고)라는 목표는 발전기를 움직일 수 있는 최소한의 수량(水量)으로 보기 때문이다. 3만이라는 숫자는 또한 우리 사업을 정치·행정이라는 레일(철로) 위에 올릴 수 있는 힘이 되기 때문이다(월간마을문고 71년 3월, 4).

마을문고운동의 장래를 전망할 때 3만개 설치계획이 완성될 무렵에는 전국의 시·군립의 공공도서관도 설치될 것이므로 마을문고가 공공도서관의 분관으로 본래의 사명을 다하게 될 것입니다(월간마을문고 68년 3월, 5).

즉, 발전소의 댐에는 물이 가득 차야만 그

물이 넘쳐 터빈을 돌릴 수 있다는 주장이었다. 그리고 댐에 물이 가득 차는 상황은 정부와 사회에서 도서관에 대한 인식을 바꾸고 농어촌에 공공도서관 시스템이 완비되는 시점이라는 생각이었다. 창설자의 신념이 이렇게 형성된 배경과 그 논리를 필자가 재정리하여 해석하여 보면 다음과 같다.

소수의 문고를 설치하여 만족한 수준으로 잘 가꾼 후, 다시 문고를 설치하여 나가는 식은 논리적으로 당연하고 이상적이긴 하지만, 전국 수만 곳의 농촌 마을을 대상으로 하는 사회운동에서는 채택하기 어렵다. 더구나 개발도상 과정의 특성을 지니고 있는 우리의 사회 현실에서는 비능률적이다.

본래 공공도서관 설치와 서비스 제공은 정부의 기본적인 의무사항이며, 마을문고운동은 공공도서관의 부족현상을 보완하기 위한 운동이다. 그러므로 당시 정부당국의 도서관에 대한 인식이 부족하여 민간운동으로 마을문고를 출발시켰지만, 이를 육성할 공국의 책임은 당연히 정부와 사회에 있다. 그러므로 잠자고 있는 정부를 강제적으로라도 일깨워서, 도서관에 대한 올바른 인식을 갖도록 압박하는 일이 필요하며, 문고의 양적 팽창이 그 역할을 할 수 있을 것이다.

전국 3만 이동에 문고가 설치되면, 마을문고는 지방행정이란 레일 위에 편승하게 되고, 결국은 정부와 사회를 향한 훌륭한 압박 수단이 될 수 있다. 전국의 문고에서, "자주적인 독서운동이긴 하지만, 우리 힘만으로는 독서욕구를 충족하기 어려우니, 우리에게 지속적으로 책을 공급해 주든지, 공공도서관을 많이 세워 우리들을 분관으로 먹여 살려달라. 부실한 문고라고 해서 문고함을 부셔버리고 문담을 수는 없지 않겠는가!" 라는 전국 회원들의 외침이야말로 정부와 사회를 움직일 수 있는 힘으로 작용할 수 있을 것이다.

이러한 전략을 사회운동화 과정의 현실적 대응으로 해석하고 있는 흥미로운 분석도 있다. 당시 동아일보 문화부기자였던 김병익 문학평론가는 다음과 같이 말하고 있다.

독서는 교양 있는 시민의, 창조를 소망하는 개인의 내적(內的) 체험을 위한 것이다.…… 그런데 숫자로 평가될 수 없는 독서가 '사회운동화(社會運動化)' 하는 과정에서 통제로 측정되어야 하는 것에 어쩔 수 없는 우리의 현실이 있다.……그 어마어마한 숫자는 독서에 무관심한 국민이나 당국에 보이지 않는 압력으로 작용한다. 신문이 독서운동에 대해 지면을 할애하고, 당국이 약속하나마 보조금을 지급하게 된 것은…… 이러한 숫자의 마력 때문일 것이다.…… 그런데 양(量)에서 질(質)로, 행사에서 생활로 전환하는 데는 이제까지 양적 팽창보다 더 어려운 문제점이 있다.…… 여기서부터는 한 개인의 능력으로 되지 않으며, 독서운동 단체의 힘만으로는 어렵다(김병익 1971, 4-6).

우선 문고의 숫자를 확보한 후 질을 채운다는 전략은, 1970년대 초반 설치 문고수가 3만5천이 되어 사업방향을 문고 육성에 집중하면서 가시화 되었다. 그 첫 사업은 문고를 정비·지도할 읍·면·군단위 지방조직의 건설과 문고지도자에 대한 교육으로부터 시작

되었다. 그리고 문고육성의 핵심 사업으로서 '새마을총서'의 발간과 보급사업이 새로이 선을 보였다. 전국 문고용 도서를 직접 발간·보급하는 일은 많은 예산이 투입되어야 할 신규사업으로 1973년에 처음 시작한 후 1975년까지 알기 쉬운 농업기술 도서 총 42종을 발간하여 전국 문고에 배부함으로써 문고의 장서확충과 조직활성화를 연계시켜 나가고자 하였다.<sup>6)</sup>

문고 수의 확충과 이들 도서의 출판·보급 사업과의 관계에 대해 나미겐(浪江 虔)은 다음과 같이 해석하고 있다(日本圖書館協會 マウル文庫調査研究臨時委員會 1987, 147).

일본에서는 알기 쉽고 도움이 될만한 농업기술서의 저술과 출판이 궤도에 올랐을 때, 부락문고, 즉 농촌도서관을 키워나가는 운동의 고조된 분위기는 사라지고 말았다.<sup>7)</sup> (그런데) 한국의 마을문고운동은 문고의 수가 정점에 달한 직후에 새마을총서의 간행을 완수한 것이다. 결국 전국에 3만5천이나 되는 마을문고의 존재, 그것이 아무래도 필요로 하는 책을 만들어 낼 수 있는 근원적인 힘이 되었다고 보아도 될 것이다.

위의 도서발간·보급사업을 추진하는 데 필

6) 새마을총서 발간·보급의 의미와 일선의 반응에 관해서는 다음 자료에 자세히 분석되어 있다. 김중환, 1978, 『마을문고 운영과 이용자에 관한 연구: 폴브라이트-헤이즈 프로그램 연구보고서』, 서울: 마을문고본부, 61-63.

7) 浪江虔은 1939년부터 사립 南多摩농촌도서관을 개관하여 운영하였다. 그리고 실용적인 농업기술서나 농업 잡지를 최우선적으로 권장하였으나 이용은 극히 부진하였다. 당시 나오고 있던 농업서가 모두 쉬운 것이 아니라, 농민의 읽을거리가 안되기 때문이었다는 것이다. 알기 쉬운 농업서가 없다면, 일본의 부락문고 만들거나 농촌도서관운동은 가치가 줄어든다는 판단아래, 그는 학자가 썼던 농업서를 리라이트하거나 공동 집필하는 형식으로 쉽게 풀이한 농업서를 발간하여 문제를 해결하였으며, 이것이 바탕이 되어 출판계에 농민대중을 위한 농업서 발간사업을 정착시켰다 한다.

浪江虔, 1947, 『農村圖書館-かく生まれかく育つ』, 東京: 河出書房.

浪江虔, 1987, 異彩お放つ「マンガ」農書『マウル(村落)文庫調査研究報告書』, 東京: 日本圖書館協會, 139-147 참조.

요한 막대한 예산을 정부로부터 지원 받는 과정과 그 결과에 주목할 필요가 있다. 당시까지 10여 년 동안 이 운동 주역들은 정부에게 우선 문고설치만 지원해 달라는 입장이었으나, 문고설치가 일단락 된 후에는 입장을 바꾸어, '도서관이나 마을문고는 설치보다 지도·육성이 더욱 어렵고 많은 재원이 필요하다'는 새로운 논리를 주장하면서 정부와 적잖은 갈등을 빚었다.

그러나 "이제부터 문고를 질적으로 육성하지 않으면, 전국 농촌에서 텅텅 빈 문고 책장을 두드리며 사회문제화 시키지 말라는 법이 있느냐"는 호소와 압박이 병행되었으며, 선택할 현실적 대안이 없는 실정에서 도서발간 등의 신규 문고육성사업 지원 정책을 이끌어 냈던 것이다. 다음 <표 2>에서와 같이, 국고보조 예산 비율이 과거와 비교해서 문고설치가 일단락 된 70년도 초부터 현저히 높아지는 경향을 알 수 있는 바, 이는 문고설치 후에 집중적으로 질을 갖춘다는 전략을 실현하기 위한 시도로 해석할 수 있을 것이다.

## 2. 4 공공도서관 보안을 위한 과도기적 운동

마을문고운동은 공공도서관을 대체하고자 하는 운동이 아니라, 당시 우리의 열악한 공공도서관을 보완하려는 데 궁극적인 목표를 둔 운동임을 초창기부터 표방하여 왔다. "후진사회의 공공도서관은 정부의 힘만으로 되기가 매우 힘들니, 국민의 독서습관과 공공도서관 활용능력을 키워야 되는데, 바로 마을문고가 이를 맡아서 하는 운동이며", (월간마을문고 66년 6월, 3) "앞으로 우리나라에 시·군립 공공도서관이 모두 설치되면 마을문고는 공공도서관 분관의 역할을 하게 될 것" (월간마을문고 68년 3월, 5) 이라면서, 마을문고가 장차 공공도서관 시스템에 편입될 것을 기대하였던 것이다.

즉, "마을문고는 장차 공공도서관이 양과 질 면에서 충실해지고 관외봉사 중심의 제 기능을 수행하게 될 때, 그 지역의 공공도서관에 흡수되어 '공공도서관망'을 형성하고, 마을단위 최일선 조직 또는 봉사거점으로 활용될 것이 기대되는 소도서관 운동" (이용남 1979, 67)

<표 2> 마을문고 사업에 대한 국고보조금 비율

(단위: 천원)

연도	국고보조금 (A)	자체예산 (B)	자체예산대비 국고보조금 비율 (A/B)	비고
1962~65	6,694	4,596	145.6 %	
1966~70	43,481	35,054	124.0 %	
1971	23,145	14,479	159.9 %	
1972	38,688	10,774	359.1 %	문고 29,920개 설치로 양적 목표 거의 달성(문고육성으로 전환)
1973	38,000	14,063	270.2 %	농업기술도서 발간보급시작
1974	28,800	7,637	377.1 %	
1975	23,798	13,400	177.6 %	농업기술도서 발간 완료

을 표방하였던 것이다.

그래서 당시 임대섭과 필자를 비롯한 운동 주역들은 마을문고 운동의 성격을 어느 시점까지의 과도기적인 운동이라고 규정하고 있었다. 그 어느 시점이란 공공도서관이 놓여준 시·군 또는 읍·면 단위까지 설치되어 마을문고가 공공도서관의 하부구조로 연계될 수 있을 때를 염두에 두고 있었다. 그 시점이 되면 궁극적으로 공공도서관이 관내 문고를 지도·관장하고 문고는 공공도서관의 분관체제 또는 봉사거점으로 흡수되어 제도권 도서관운동으로 발전되어야 한다고 보았다(이용남 1977, 35).

즉, 마을문고운동의 궁극적 목적은 공공도서관이 육성되는 것, 마을문고가 공공도서관 체제로 편입되는 것, 마을문고와 공공도서관이 지역사회 전체에 영향을 미칠 수 있도록 하자는 데 있었던 것이다(이연옥 2001, 73).

그러나 이러한 전략은 일부지역에서 시도되기도 하였으나(데이비드 케이지 1970, 61-62), 전반적으로는 성과를 거두지 못하였다. 당시 공공도서관의 상황이 전국적으로 산재해 있는 문고를 수용할 여건이 되지 못했고, 마을문고운동 또한 공공도서관과의 연계를 시도하기에는 그 기반이 미약하고 재정적 어려움으로 운동의 존립 그 자체에 전전긍긍할 수밖에 없었으며, 80년대 초반 마을문고운동이 새마을운동 체제에 흡수됨에 따라 그 기회를 살리지 못했다고 볼 수 있다(이연옥 2001, 75-76).

### 3. 사업전개 방법상의 전략과 행태

#### 3. 1 현실에 기반을 둔 사업전개

마을문고운동의 사업을 추진하고 업무를 관리하는 방법상의 전략으로서 매우 중요시하였던 것은 현실을 바탕으로 한 사업전개 전략이라고 할 수 있다. 이러한 전략을 보여주는 몇 가지 사례를 살펴본다.

##### 〈사례 1〉

우선 문고 운동과 정부와의 관계설정 모습을 들 수 있을 것이다. 문고운동은 민간조직이 주체가 되어 이끌어 간 민간운동임에도 불구하고 중앙 및 지방정부와는 긴밀한 협조관계 유지를 기본으로 하였던 것이다. 1961년 단체 창설 직후부터 정부 당국을 설득하여 문고설치 사업을 문교부와 공동 주관하는 형식으로 추진하다가, 63년부터는 드디어 문교부의 사회교육정책 지원사업으로 채택되도록 하여, 국고보조금을 받았으며, 정부의 행·재정지원은 그후에도 계속되었던 사례가 대표적이라 할 수 있다.

당시 사회적으로 크게 알려져 있지 않던 문고운동의 입장에서는, 이 사업에 대한 사회적 공신력을 조속히 획득하기 위한 지름길은 바로 '정부의 인정과 후원'을 얻어내는 길이었을 것이다. 더구나 사회로부터 문고설치비를 모금하여 고향·연고지에 이를 설치하여 주는 방식이었던 만큼 불신이 팽배하던 당시 사회<sup>8)</sup>

8) 사회로부터 문고설치비를 모금하여 문고를 설치하여 주다 보니, 운동 초창기에는 '사회운동을 가장한 새로운 형태의 책장사'로 오인하는 경우가 많았으므로, 사회의 불신과 의구심을 떨쳐 버리는 일이 당시 이 운동의 당면 과제였다.

에서는 가장 현실적인 접근 방안으로 볼 수 있었던 것이다. 뿐만 아니라, 아무리 민간운동이라 하더라도 당시의 개발도상국가의 권위주의적 사회환경에서 정부와 비협조적 관계이거나 갈등구조 아래에서는, 과연 지속적인 사업추진이 가능하겠는가 하는 현실인식도 바탕이 되었다고 해석한다. 이러한 인식은 오늘날의 시민단체들의 운동 행태와 많은 차이를 보이고 있는데, 60~70년대 문고운동 과정에서 문고운동의 주역들은 운동의 정체성과 방향성 등에 관해 적잖은 고민을 하였던 것은 사실이다. 그러나 결국, 민간운동의 정체성이나 순수성이란 정부의 지원여부가 아니라, 운동의 지향점을 굴절시키지 않고 지속화하는데 있다는 입장을 지녔던 것으로 해석할 수 있다.

<사례 2>

현실을 기반으로 한 사업전개의 모습은 <표 3>에서와 같이 운동 추진단체의 대표로 응립하였던 인사들의 면면을 분석함으로써도 가능할 것이다. 제2대 마해송 회장의 경우와 회장 후보를 찾지 못해 창설자가 맡아 있던 경우를

제외하고는, 경제적으로나 정치적으로 문고운동에 실제적인 도움을 줄 수 있는 사회 저명인사를 중심으로 하여 대표를 추대하는 현실 지향적 방침이었음을 알 수 있다.

마해송 아동문학가를 추대한 경위에 대해서도 엄대섭은 여러 차례 증언하고 있다. 필자가 요약·정리하자면 다음과 같다.

이 시대에 때묻지 않고 '순수한 꿈'을 지닌 사람들이, 우리 사회에서 문고운동을 가장 잘 이해하고 앞장서 줄 수 있으니, 큰 도움이 되리라고 믿었다. 그러한 분들은 바로 아동문학 하는 분들이나 종교 지도자분들 "일 것이라는 생각으로, 회장에 마해송 아동문학가를 추대하였다. 그러나 몇 년 동안 실제 사업을 추진하다 보니, 사회현실은 그렇지 않다는 것을 새롭게 인식하여 전술을 바꾸었다. '순수한 꿈'의 목표를 지향하더라도, 그 곳까지 가는 과정은 현실을 딛고 극복해 이겨야 하는 투쟁의 현장이란 것을 깨달았기 때문이다.

엄대섭은 이러한 그의 생각을 이 운동에 동참하였던 필자에게 다음과 같이 설득하면서, 사업전개 방법상의 주요 전략으로 형성시켜 나갔다.

<표 3> 문고운동 추진단체의 역대 회장

순서	회장명	당시 직책	순서	회장명	당시 직책
제1대(61년)	엄대섭	창설자	제8대(75년)	고대진	조흥은행장
제2대(61년)	마해송	아동문학가	제9대(77년)	엄대섭	
제3~4대(62년)	엄대섭		제10~11대(78년)	양찬우	국회의원·전내무부장관
제5대(67년)	이후락	대통령 비서실장	제12대(81년)	엄대섭	
제6~7대(70년)	김제원	신진자동차 회장	*제13대 회장부터는 새마을운동 체제에 통합되어(1982) 계속됨		

9) 실제로, 회장에 마해송 아동문학가를 추대하던 초창기에, 창설자는 함석헌 선생도 회장으로 추대하기 위해 접촉하였으나, 문고운동에 개인 신앙의 적용 문제에 대한 입장 차이로 인해 뜻을 이루지 못하였다 한다.

결론적으로, 이 시대에 우리 앞을 가로막고 있는 커다란 바위 덩어리를 치우려면 어찌 하여야 하겠는가! 정의감과 사명감으로 무장하고는, 비록 역부족이라 하더라도 바위에 돌팔배짚을 하면서 온 몸으로 부딪쳐 산화하는 경우가 있을 것이다. 종교 지도자들이나 열사들이 그러한 경우였으며, 물론 역사에 적잖은 영향을 미쳤으리라 믿는다. 다른 하나의 방법은 커다란 보자기를 준비하여 바위를 감싼 후, 서서히 조금씩 움직여 치우는 방안도 있을 것이다. 도서관운동, 특히 우리의 문고운동은 후자의 방법이 목표 달성에 더욱 적합하고 지속성이 보장된다고 본다.

그러나, 이러한 현실수용 형태의 국민운동에서 가장 염려가 되는 부분은 정치적 이용의 가능성이다. 그래서 이러한 위험에 대한 우려도 적지 않았던 것이 사실이다. 이에 대한 엄대섭의 인터뷰 기사를 살핀다(독서신문 1971년 2월 7일).

— 마을문고는 정치와는 관계없었지요?

엄대섭 : 더러는 오해하는 사람도 없지 않는 것 같아요……. 혹시 정치적 복선이라도 있지 않나 하고…… 마을문고는 정치적 이용물이 될 수 없습니다. 긴 안목으로 볼 때 국민들에게 자각의식을 심어주는 게 마을문고라고 생각해요. 책 읽는 사람들이 그렇게 호락호락 넘어간다고 생각하는 그 자체가 오산입니다.

결국, 농어촌에서는 마을문고의 독서회라는 자율조직을 통해 정당한 의사발표의 조직을 가질 필요가 있으며, 후진사회에서의 복지사업의 성공은 관(官)을 선용(善用)은 하되 이용되지는 않는다는 입장을 견지하고자 하였다(구혜영 1967, 229)고 볼 수 있다.

### 3. 2 소수의 출연금으로 단체운영 재정 확보

마을문고 운동에 투입된 재원으로서, 첫째, 운동추진 단체의 자체자금, 둘째, 국고보조금이나 지방정부의 문고설치 예산 등이 있었다. 초창기의 문고운동 재원은 창설자인 엄대섭의 개인부담으로 이루어졌으나, 개인 재산으로는 한계가 있어 정부를 설득하여 1963년부터 사업비 일부에 대해 정부의 재정지원을 받는 방법으로 추진하여 왔다.

본래 민간단체의 예산운용은 사업비와 관리운영비로 나눌 수 있는데, 정부보조금은 사업비로만 사용하고, 단체운영을 위한 관리비(인건비, 사무비 등)는 자체의 힘으로 마련하는 것이 원칙이다. 그리고 대부분의 민간단체에서 자체적으로 마련할 수 있는 재원의 출처는 회원들의 회비, 수익사업 수입금, 찬조금 등이 중심을 이루고 있다.

그러나 바로 문고운동 추진단체의 입장에서 자체자금을 마련하는데 구조적인 어려움이 있었다. 전국 농어촌 마을의 문고들이 운동단체의 진정한 회원이지만, 이 운동의 성격상 이들로부터는 회비를 각출할 수 있는 입장이 못되었다. 오히려 설치된 문고에 어떤 방법이더라도 도움을 주어야 하며, 문고 입장에서 여유가 있다면 자기 마을의 문고에 책 몇 권이라도 사 보태야 하는 실정이었기 때문이다. 그래서 일찍이 문고운동은 회비에 의한 운영방침은 고려대상이 아니었다.

이러한 경우 쉽게 떠오를 수 있는 아이디어는 수익사업이었다. 마을문고본부는 비영리 공익단체이고 어느 정도 사회의 신뢰도가 쌓여 가는 단계인 만큼, 정부·사회로부터 이권

사업을 얻어내거나<sup>10)</sup> 자체적으로 수익사업을 개발하여 추진하는 방안이 여러 경로로 제안되기도 하였다. 그러나 이러한 아이디어는 다음과 같은 이유로 바람직하지 않다는 판단 아래, 처음부터 철저한 배제 방침을 견지하여 왔다.

그 이유는 첫째, 시장경제 사회에서의 수익사업이란 것은, 공익단체에서 고유 사업에 전념하면서 아마추어 정신으로 해낼 수 있을 정도로 쉬운 일이 아니라는 생각이었다.

둘째, 만약 운이 좋거나 정부의 특혜를 받아 수익사업이 잘 된다면, 이해 관계자들의 집요한 질서와 저항에 의해 본연의 사업을 피해를 당하고, 심지어 운동 자체가 암초에 부딪칠 수 있다는 염려 때문이었다.

셋째로는, 수익사업에 집중하다 보면 수단과 목적의 전치현상(轉置現狀)<sup>11)</sup>이 일어나, 공익단체 스스로가 내부에서부터 변질되는 위험이 크다는 점 때문이었다.

이러한 상황을 고려하여 문고운동 추진단체에서 채택한 전략은, 소수의 인사들로부터 집중적인 재정지원을 받아 운영한다는 원칙이었

다. 그래서 능력 있는 회장단과 임원진을 구성하여 그들의 출연금으로 자체자금을 마련하고, 장차는 항구적인 기금을 조성하여 재단을 구성한다는 목표를 수립하였다. 위의 <표 1>에서와 같이 마을문고본부의 제5, 6, 7, 8, 10, 11대 회장들은 모두 운동단체의 자체자금 확보를 담당해줄 인사들로서 추대되었던 것이다.

그러나 궁극적으로 이 운동의 안정성 담보를 위해서는 항구적인 기금을 바탕으로 한 재단구성을 목표로 삼았는데, 이 꿈은 몇 차례의 비장한 노력에도 불구하고 뜻을 이루지 못하고<sup>12)</sup>, 1981년 가을 새마을운동 체제에 흡수·통합되었던 것이다.

### 3. 3 소관부처 이관과 새마을운동 체제로의 통합

창설 이후 줄곧 문교부에 소관 되어 있었던 사업 소관부처의 내무부 이관은 이 운동에 있어 커다란 전략의 수정이었다. 1970년 중반, 행·재정 지원을 담당할 소관부처를 바꾸게 된 배경에는 다음과 같은 이유가 있었다. 당시

10) 실제로 5.16 군사혁명 이후 법에 의해 발족된 재건국민운동본부에서는 농촌 및 전방 일선고지에 문고 책자를 보급한다는 명분으로 정부기관의 폐지를 모아 재생하거나 판매할 수 있는 허가를 얻어 자금을 마련하였다. 그 결과 얻은 수익금 162만7천원으로 전국 농어촌 마을 100개소와 일선 전방지역 10개소에 총 10,670권의 도서를 보내주었다는 업적을 제시하고 있다(황중진 등 1966, 128).

11) 목적전치(displacement of goals)현상이란 조직이 목적달성을 위한 수단을 오히려 조직의 기본목적 위치로 전환시켜 놓음으로써, 수단적 가치가 궁극적인 가치로 전환되는 현상을 말한다(이용남 1991, 44-45).

12) 이후락 회장이 취임하여서는 경제계의 유지들로 이사회를 구성하여 이사진과 공동으로 단체의 관리운영비를 충당하였으며, 김제원 회장은 단독부담, 그리고 고태진 회장은 다시 경제계 인사들로 이사회를 구성하여 공동 부담하여 주었다.

그러나 77년 고태진 회장의 퇴임으로 재정위기에 부딪혔다. 운동단체에서는 근본적인 해결책으로 1억원 기금의 재단을 만들어 이 사업을 인수해 줄 독지가를 찾아 나섰다. 전국 언론을 통해 호소하는 한편, 국내 100위 권의 대기업체급 인사 등에 직접 호소하였다. 재단을 만들고 이 사업을 인수한다면, 문고본부의 모든 임직원은 즉시 사임한다는 조건도 제시하면서 몇 개월간 버텼으나 결국 성공하지 못하였다. 다행히 그해 10월 문고 사업이 내무부로 이관되고, 내무부가 당분간 국고보조금으로 단체의 관리운영비까지 충당할 수 있도록 해주어 폐문의 위기를 넘겼다(이용남 2001, 81-84참조).

까지 설치된 마을문고의 절반 이상이 내무부 소관의 마을회관에 비치되어 지방행정 라인을 통해 지도되고 있는데, 마을문고 소관부처만은 일선 주민 지도가 어려운 문교부로 되어 있었다. 초창기부터 당시까지의 문고설치 과정에서는 문교부 소관이 유리하였으나, 문고설치 완료 후의 지도·육성 과정에서는 일선 주민과 밀접한 지방행정의 강력한 지원이 필요한 바, 이제 그러한 시점이 되었다고 판단하였던 것이다. 즉, 시·군·읍·면 등 지방행정의 효율적인 지원을 받기 위해서는 이 운동을 아예 지방행정의 레일 위에 올려놓자는 의도였다.

관계당국에 수 차례에 걸쳐 진정·설득작업을 하고, 우여곡절 끝에 그 타당성이 인정되어 77년 10월에 소관부처가 문교부에서 내무부로 옮겨져 문고 육성사업은 내무부의 지도·감독을 받아 추진하게 되었던 것이다(이용남 2001, 84).

이러한 전략변경에 따라 마을문고운동은 내무부 새마을사업 차원에서도 행정지원을 받으며 육성사업을 추진하게 되었다. 이에 힘입어 중앙 본부는 물론 도지부 및 시·군지부가 지방정부로부터 운영경비를 지원 받게 되고, 중앙의 마을문고본부--도지부--시·군지부로 이어지는 문고운동의 추진체계가 확립되었던 것이다. 그러나 이러한 전략의 변경은 결과적으로 문고운동이 새마을운동 조직에 통합되는데 있어 적지 않은 명분과 요인으로 작용하였다고도 분석되는 바, 그 과정은 다음과 같다.

업대섭 창설자는 이 운동에 대한 공로로 1980년도 '막사이사이 상'(공공봉사 부문)을 수상한 적이 있다. 문고사업에 대한 사회와 정

부의 인식이 높아짐을 계기로, 운동 추진단체는 77년 실패로 끝나버린 재단구성의 꿈을 실현시킬 방안을 다시 찾기 시작하였다. 경제계를 대상으로 한 노력의 실패를 거울 삼아, 이번에는 청와대에 진정하여 마을문고 재단 설립추진을 요청하였던 것이다. 주무부처인 내무부와 청와대에서는 몇 가지 방안을 마련, 81년 8월 전두환 대통령에게 재가를 받았는데, 그 과정에서 '마을문고본부'가 '새마을운동중앙본부'에 통합되는 방안으로 낙점 되었다 한다(이용남 2001, 87). 마을문고의 재정안정을 위한 숙원사업을 추진하는 과정에서, 소관부처의 내무부 이관 결과와 당시 새마을운동의 정치적 영향력이 문고운동을 새마을운동 체제로 전환시키는 촉진제로 작용하였다고 해석할 수 있다.

### 3. 4 창설자의 업무관리 행태

김병익은 "마을문고운동의 특징은 그 창설자가 독서와 도서관의 중요성을 절감하는 데서 출발, 개인적인 사명감과 창의력으로 육성·발전시켰다는 점이다.…… 독서운동에서 개인적인 퍼스낼리티는 상당히 중요하다."며 문고사업 추진 전략에 있어 업대섭의 개인적인 퍼스낼리티가 미친 영향이 크다고 말한다. 즉, 거의 별거벗은 무(無)의 상태에서 새로운 것을 창조하는 방법으로 시작된 이 운동은 개인의 능력에 더 많이 의존할 수밖에 없었으며, 창설자의 발상이나 노력은 사회의 어떤 비정상적인 풍조에 일차적으로 저항하며 구체적인 사업을 벌이는 만큼, 별다른 사명감과 창의력 없이는 불가능하기 때문이란 분석이다(김병익

1971, 6). 여기서는 사업전개 방법상의 전략에 크게 영향을 미친 업대섭 창설자의 특수한 퍼스널리티와 행태를 살펴본다.

첫째는 그의 강한 추진력과 지구력이 특징적이다. 일단 방침을 정한 후에는 저돌적일 만큼 끈질기게 밀고 나아가는 추진력을 지니고 있는데, 1967년 이후라 당시 대통령 비서실장을 마을문고본부 회장으로 추대하던 과정의 다음 사례에서 가장 잘 보여주고 있다.

### 〈사례 3〉

업대섭은 재정지원 임원진을 구성하기 위한 지름길로 이 비서실장을 회장으로 옹립하기로 방침을 정하고는 이 실장과 절친한 고태진(당시 상업은행종로지점장)에게 면담주선을 부탁했다. 그러나 쉽사리 이루어질 일이 아니었다. 그러나 업대섭은 그해 봄부터 가을까지 6개월 동안 이들이 멀다하고 이른 아침마다 고 지점장의 자택이나 사무실을 방문하여 기다리다가, 출근하는 고 지점장에게 머리 숙여 인사하는 끈질긴 압박을 통해, 결국 고 지점장의 마음을 움직여 이 실장과의 면담약속을 얻어내었던 것이다. 고 지점장의 후일담이지만, 그는 며칠이 가고 몇 달이 지나도 포기하자 않고 아침마다 찾아오는 업대섭에 질려서 어쩔 수 없이 이 실장에게 면담을 설득하게 되었다 한다. 결국 이 실장 면담 자리에서 마을문고본부 회장 취임 승낙을 받아내고, 재정부담을 할 재계 중심의 임원들을 추천받는데 성공하였던 것이다 (박경용 1981, 276-281).

바로 이러한 퍼스널리티가 불모지 상황에서 아무도 믿어주지 않던 문고사업을 이룬 저

력이 되었다고 해석한다.

둘째, 열악한 현장의 집중적인 체험을 통해 오히려 신념을 강화해나가는 업대섭 창설자의 특성을 들 수 있다. 그는 본래 독서 및 도서관 운동에 대한 강한 확신과 자신감을 지니고 문고운동을 전개해 오기는 하였으나, 어려움을 겪거나 어떠한 중요한 의사결정을 내려야 할 때는 현장의 열악한 문고나 도서관 형편을 낱알이 직접 몸으로 체험함으로써 이 운동에 대한 확신을 더한층 다져나갔다. 일반적으로 현장의 열악한 모습은 많은 사람에게 신념과 자신감을 약화시키기 마련인데, 그는 오히려 열악한 모습에서 도전의 대상을 확인하고 강인한 의지와 에너지 충전의 계기로 활용하곤 하였던 것이다.

### 〈사례 4〉

마을문고 기관지 기사에서 이에 대한 사례를 분석할 수 있다(월간마을문고 76년 8월, 1).

본부 업대섭 총장은 지난 1976년 7월 21일부터 2주간에 걸쳐 전국 시범군인 전남 강진군 관내 183개 문고를 집중 순방하고 있다. 이와 같이 1개군에 설치된 모든 마을문고를 직접 방문하여, 확인·조사·연구하는 정밀 순회는……이번이 처음인데……. 이는 강진군의 문고육성에만 목적을 둔 것이 아니고, 전국 문고육성의 방향 설정을 위한 것이다……

문고설치에서 육성으로 방향을 전환한 후 여러 어려운 여건이 겹쳐있던 76년 여름에, 그는 강진군 지역의 문고를 낱알이 순방하였다. 문고의 운영 모습은 몇 개 유형만 보면 될 수

있을 정도로 비슷한데도, 그는 쯤는 듯한 삼복 더위에 스스로 와신상담의 체험을 하면서 문고운동에 대한 의지를 가다듬기 위한 것이었다. 결국 이 순방을 통해 그는 문교부 소관으로는 안되겠다는 평소의 생각을 인고의 과정 속에서 재확인하고, 앞에서 설명한 '소관부처이관'이라는 정책 전환의 결단을 내리게 되었던 것이다.

〈사례 5〉

1985년 공공도서관 행정을 교육부에서 문화공보부로 이관할 것을 주장할 무렵<sup>13)</sup>에 전국 160개 공공도서관을 직접 순방하던 사례<sup>14)</sup>도 그러하다. '오늘의 도서관' 지에 실린 글을 본다(엄대섭 1985, 1).

필자는 84년부터 85년 말까지 두 해에 걸쳐 전국 160여 개 공사립 공공도서관을 빠짐없이 방문·조사한 바 있다.…… 주행거리 4만km, 오지의 작은 도서관을 찾아 비포장도로에 시달린 적도 적지 않았다. 제주도의 3개 도서관에 2박3일, 울릉도의 1개 도서관을 조사하는데 2박3일이 걸리기도 했다. 65세로 자가운전도 힘겨운 작업이었으나 육체적인 고생보다는 오히려 찾아간 도서관마다 새로운 참상에 부딪쳤을 때의 정신적 고통은 마치 전우의 시체를 넘는 병사의 심정이 되곤 하였다. 어느 곳이나 공공도서관의 어려운 양상은 비슷할 터이니 몇 개 유형만 보면 되지 왜 사서 고생을 하느냐는 충고도 받았지만 그렇지가 않았다. 모든 문제는 정확한 내용 파악에서 그 해결의 열쇠를 찾을

수 있는 법이다.……

셋째, 그의 일상업무 관리는 철저히 비즈니스적 시각으로 이루어졌다는 점이다. 도서관운동이나 사업관리에도 기업 경영적인 자세가 필요하다는 그의 신념과 실천의 노력은 문고운동 시작 후 문고조직과 사무국을 이끌어 나가는 면면에서 구체적으로 나타난다. 문고운동은 저변에 어느 정도 이념성을 깔고 있는 도서관운동임에도 불구하고, 일상업무의 사무적 관리에 있어서는 효율과 능률성을 추구하는 모습이 어느 기업체 못지 않게 매우 철저하였다. 이러한 그의 정신은 가난했던 소년시절에 자수성가하는 과정에서(엄대섭 1968, 250-257) 형성되었다고 해석할 수 있다. 몇 가지 사례를 통해 살펴본다.

〈사례 6〉

1960년도 후반부터 본부 사무실에는 직원들이 지켜야 할 다짐을 적어 액자로 걸어 두었다. 그 내용은 "① 시간의 절약 ② 말과 글의 절약 ③ 물자의 절약"이었다. 1973년 당시 경향신문 칼럼(四面鏡)의 내용은 마을문고 사무실의 '물자절약' 모습을 매우 의미있게 소개하고 있다.

眞面紙 經濟學

…… 남비벽도 일종의 버릇, 어떻게 보면 무의식적 허영이기도 하다. 우리 나라만이 갖고 있는 순수

13) 엄대섭은 마을문고가 새마을운동체제로 통합된 이후 마을문고에서 손을 떼고, '대한도서관연구회'를 결성하여 공공도서관운동을 전개하였는데, 기관지인 '오늘의 도서관'(1985년 5월)을 통해 '공공도서관 행정의 문화공보부 이관'을 처음으로 주장하고 나섰다.  
14) 공공도서관 순방은 마을문고운동에 직접 관련된 사항은 아니지만, 엄대섭의 업무추진 스타일 분석에 있어서는 마찬가지로 경우의 사례라고 보아 제시한다.

한 독서 운동단체로 「마을문고」가 있다.…… 한번은 마을문고에 들러 큰 봉투를 얻으려고 했었다. 원고지를 넣기 위해서였다. 『저희는 헌 봉투를 씁니다.』 여직원은 더러 가위질이며 글씨가 있는 헌 봉투 한 장을 꺼낸다. 표정하나 까딱없는 여직원은 원고지를 봉투에 넣어서 말쑥하게 만들어 준다. 저절로 머리가 숙여졌다. 시선을 딴 직원한테로 옮겨봤다. 휴지로 던져버릴 종이를 초안용지며 메모 잡기용으로 이용하고 있다. 폐지로 버리기 전에 다시 한번 최대한으로 활용하는 거다. 앞뒷면을 모두 이용한다. 마을문고에선 뒷면 여백의 종이를 이면지라고 부른다. 이면지 활용을 보고 두 번째 머리를 숙였다. 마을문고의 성공 뒤엔 이런 10여 년간의 알뜰 살림이 숨어있다는 걸 직접 눈으로 봤다. 얼마 전부터 국세청을 비롯한 일부 관청에서도 이면지 활용을 하고 있다.…… (경향신문, 1973. 4월 6일)

전국의 마을문고와 직접 통신을 하여야 하는 본부 입장에서 간결하면서도 정중한 스타일을 요구하는 '말과 글의 절약' 필요성도 이해할 수 있지만, 가장 중요하게 생각하였던 최우선 순위가, 시간의 효율적 활용을 강조하기 위한 '시간의 절약'에 있었다 함은 음미해 볼 만한 일이다. 오늘날 비즈니스 세계에서는, 시간 압축의 기술·시간당 생산성 향상의 기술 그리고 시간의 전략적 활용 기술 등을 합친 '시(時)테크' 개념(윤은기 1992, 33)이 보편화되어 있지만, 당시 이러한 개념을 도서관운동의 현장에 도입하려는 시도는 상당한 비즈니스적 감각이라고 할 수 있다.

#### 〈사례 7〉

모든 직원을 일류 기업체에 방문토록 하여

그 업체 직원들의 근무자세를 견학시키는 활동을 주기적으로 행하였는데, 이에 대한 업체 창업자의 이유 설명은 다음과 같았다. 즉, "우리나라 도서관의 현장사서들도 학교 다닐 때에는 모두 눈빛이 반짝였을 터인데, 도서관에 몇 년 근무하다 보면 본의 아니게 무사안일 한 분위기에 빠져들고 만다. 도서관 이외의 다른 직장을 순환 근무하는 시스템이 되어 있지 않아, 일류 직장의 근무자세를 배울 기회가 없고 가르치려는 노력도 없다. 농촌 독서운동하는 곳이라고 사회에서는 무시하겠지만, 우리 직장부터 앞장서 배우고 일류 기업체를 따라가자"는 명분이었다. 1970년대 당시 앞서가는 직장이라고 생각했던 국민은행, 풍산금속 주식회사 등을 선정, 문고의 모든 직원을 아침 출근 직전의 시간(8시정도)에 이들 사무실 앞에 모이도록 하였다. 그리고는 출근하는 직원들의 눈빛은 물론, 업무를 준비하고 시작하는 직원들의 자세를 1시간 정도 관찰하게 하고는, 돌아와서는 서로 느낀 소감을 토론하는 방식이었다.

#### 〈사례 8〉

직원의 합숙을 통한 극기훈련 사례도 참고가 될 것이다. 당시 문고본부의 6~7명 정도의 모든 직원을 일정 장소(보통 정능의 임대주택)에 2박3일 정도 합숙훈련 시켰다. 일정은 보통 새벽 4~5시에 뒷산에 등반하면서, 구보, 냉수목욕, 고함지르기 등의 훈련을 마친 후, 다함께 사무실에 출퇴근하고, 다시 밤에는 토론과 여흥의 시간을 갖는 순서로 진행되었다. 요즈음과 같은 직원들을 위한 훌륭한 사내훈련 프로그램을 접하기 어려운 60년대 후반과

70년대 초반시절의 다듬어지지 않은 시도였을 것이다. 이러한 모든 사례는 당시로서는 매우 이례적인 방법으로서, 이에 대한 일부 직원들의 불평이나 성과 여부를 떠나, 임대섭의 비즈니스적 업무관리 스타일을 보여주는 사례라 할 수 있다.

#### 4. 결 론

이 연구는 최근에 나온 마을문고 관련 연구의 후속 연구로서, 오랜 기간 문고운동을 꿰뚫는 운동추진의 기본전략과 행태를 분석하고 해석해 보고자 하였다. 역사 흐름의 배경을 형성하는 전략을 살핍으로써, 어떤 역사적 사실의 동기와 이면을 분석하고 그 의미를 해석할 수 있기 때문이다. 그래서 이 연구는 문헌자료의 분석, 필자의 체험·관찰의 기억, 관계자 확인 등의 방법을 사용하여, 귀납식의 질적연구 방법으로 진행하였다.

마을문고운동 추진의 전략과 행태는 크게 두 부분으로 나누어 살폈다. 우선 이 운동의 기본목적 수행과 관련하여 문고설치와 운영에 관련된 전략, 그리고 이를 뒷받침하기 위한 지원목적 수행과 관련된 사업추진 방법상의 전략으로 분석했는데, 그 결과는 다음과 같다.

문고 설치·육성에 관련해서는,

1) 수만 곳에 이르는 농어촌의 자연부락이나 이·동을 문고설치·운영 단위로 설정한 방침은, 소규모의 독서시설이라도 주민 가깝게 두어야 한다는 원칙에 따른 전략이었는데, 주민의 독서기회 확대 등 긍정적 효과와 함께,

문고가 영세성을 면하기 어렵게 만든 구조적 요인으로도 작용하였다.

2) 문고운동 시작 당시 문고함을 기본으로 하였던 것은 문고를 정규 도서관의 축소형태의 개념으로 간주하고자 한 전략에 따른 것이었는데, 이 전략 역시 순기능과 역기능의 결과를 동시에 보여주었다.

3) 양(量)부터 늘리면서 질(質)을 채우려는 전략은, 내면행위의 독서를 사회운동화 하기 위한 목적과 함께, 어느 정도의 숫자이어야만 이 사업을 행정의 레일 위에 올려놓을 수 있을 것이라는 이유에서 비롯되었다.

4) 문고운동은 공공도서관 보완을 위한 과도기적 운동이며, 공공도서관이 완비되면 그 하부구조로 연계되는 목표를 설정하였으나, 운동추진체제의 변혁으로 인해 아쉽게도 기회를 살리지 못했다.

다음으로, 사업전개 방법에 관련해서는,

1) 현실을 바탕으로 한 사업 전개 방침을 기본으로 하였다. 이는 대 정부 관계에서 그러했고, 단체대표를 추대하는 과정에서도 현실적이거나 실제적인 도움을 기준으로 삼았다.

2) 단체 운영의 재정을 마련하는 방법으로는 임원진들의 출연금으로 충당하는 전략을 견지하였는데, 이는 운동의 특성상 다른 방도는 현실성이 떨어지거나 운동의 본질이 훼손될 염려 때문이었다.

3) 마을문고 업무소관 부처를 문교부에서 내무부로 이관한 전략의 배경에는, 문고 육성 과정에서는 일선 행정과의 연계 등 몇 가지 이유로 인해 내무부가 유리하다는 판단 때문이었다. 그리고 마을문고운동 조직의 새마을

운동 체제로의 통합에는, 소관부처 이관의 결과와 새마을운동의 정치적 영향력이 크게 작용하였다고 할 수 있다.

4) 임대섭 창설자의 업무관리 행태와 퍼스널리티가 사업전개 방법상의 전략에 영향을 미친 부분도 중요하다. 우선 그의 강한 추진력과 지구력이 특징적이며, 다음으로는 열악한 현장의 집중적인 체험을 통해서 오히려 신념을 강화해 나가는 특성을 지녔으며, 일상업

무의 관리에 적용되었던 비즈니스적 감각이 사업추진 전략에 영향을 미쳤다고 해석할 수 있다.

그리고 이 주제에 대한 앞으로의 연구 과제는, 문고운동이 구체적으로 우리 사회에 어떠한 영향을 미쳤는가, 그리고 우리의 도서관 발전이나 도서관계의 행태에 어떠한 변화를 제공하였는가 등의 문제에 대한 심층적인 연구가 필요하리라 생각한다.

## 참 고 문 헌

- 『경향신문』, 1973. 四面鏡 칼럼, 이면지 경제학. 4월 6일.
- 구혜영. 1967. 마을문고 이야기. 『주부생활』, 2월호: 226-229.
- 김병익. 1971. 언론인이 본 독서운동의 현황. 『도협월보』, 12(9): 4-9.
- 김중한. 1978. 『마을문고 운영과 이용자에 관한 연구: 풀브라이트-헤이즈 프로그램 연구보고서』. 서울: 마을문고본부.
- 김진은 등. 1968. 『마을문고의 효과에 관한 연구』. 서울: 중앙교육연구소.
- 데이비드 케이지等著, 김두홍·정필모 옮김. 1970. 아시아8개국의 도서관 발전. 『발전도상국의 도서관』. 서울: 한국도서관협회.
- 『독서신문』, 1971. 금주의 초점, 오소백 대담. 2월 7일.
- 박경용. 1981. 『막사이사이상 수상자들의 외길한평생』. 서울: 장학사.
- 서명원. 1971. 온마을 교육에 있어서의 마을문고의 역할. 『도협월보』, 12(11): 2-5.
- 심의순. 1975. 농촌지역사회에서의 마을문고운동에 관한 연구: 경북 청송군을 중심으로. 한국사회사업대학 대학원(석사학위논문).
- 임대섭. 1968. 농어촌에 심는 독서의 씨앗: 마을문고 설치 1만개를 돌파하고. 『신동아』, 47: 250-257.
- 임대섭. 1981. 도서관 운동 30년을 회고하며. 『도서관』, 36(1): 37-38, 36(2): 82-83.
- 임대섭. 1985. 전국 공공도서관 순방을 끝내고. 『오늘의 도서관』, 제6호 『월간 마을문고』, 1964-1981.
- 윤은기. 1992. 『시테크: 시간창조의 기술』. 서울: IBS건설탕그룹.
- 이연옥. 2001. 『한국 공공도서관 운동사 연구: 지식과 정보의 공공성 확보 문제와 관련하여』. 부산대학교 대학원(박사학위논문).
- 이용남. 1977. 공공도서관과 마을문고의 연계

- 활동: 관외봉사활동의 일환으로 『도서관』, 219(5): 34-38.
- 이용남. 1979. 마을문고의 이념과 원리: 공공도서관 운동의 측면에서. 『국회도서관보』, 16(3): 63-69.
- 이용남. 1985. 지역단위 새마을문고의 협동운영에 관한 연구. 『새마을운동 발전전략 연구』. 서울: 새마을운동중앙본부, 543-589.
- 이용남. 1991. 『공공도서관 목적의 구조에 관한 연구』. 성균관대학교 대학원(박사학위 논문).
- 이용남. 2000. 마을문고운동의 초기 전개 과정에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』 34(4): 27-48.
- 이용남. 2001. 『새마을문고운동 40년사』. 서울: 새마을문고중앙회.
- 이재욱. 1935. 『농촌 도서관 경영법』. 서울: 한성도서주식회사.
- 日本圖書館協會 マウル文庫調査研究臨時委員會. 1987. 『マウル(村落)文庫調査研究報告書』. 東京: 동협회
- 최재석. 1975. 『한국 농촌사회 연구』. 일지사.
- 최재율. 1999. 『농촌사회학』. 유허출판사.
- 황중건 등. 1966. 『한국의 사회교육: 우리 나라 성인교육의 역사적 변천과 현황』. 서울: 중앙교육연구소.