

# 교구자치와 교화단자치의 조화를 위한 제언

최정풍 교무(원불교정책연구소장)

이 글의 목적은 ‘단’(團, 교화단)을 교단의 핵심조직화하기 위해 필요한 이론적 기초와 실천적 방안을 제시하는 것이다. 이는 소태산 대종사가 교단 창립기에 천명한 이단치교의 조직 원리와 목적을 계승하고 제도화하기 위한 노력의 일환으로 평가할 수 있다.

현재 교단 조직혁신의 방향은 최근 급물살을 타고 있는 법인분리 작업에서 알 수 있듯이 행정단위인 교구의 자치화에 초점을 맞추고 있다. 하지만 교구자치제의 시행으로 교단의 산적인 과제들을 풀어낼 수 있을지, 장기적인 교화침체를 극복해낼 수 있을 것인지에 대한 심도 있는 논의가 필요하다.

물론, 아직은 교구자치제가 도입단계에 있기 때문에 추론과 예측에 입각한 논의를 할 수밖에 없다. 하지만 제도 정착의 초기 시점이기 때문에 다양한 시뮬레이션을 시도해 볼 수 있다는 긍정적인 측면도 있는 만큼 사후적 평가에 기대기보다는 예방적 차원의 논의가 이루어져야 할 것이다.

따라서 교구자치를 보완하는 제도로서 교화단자치에 대한 새로운 접근이 요청된다. 현 시기 교단의 행정 및 교화체제로서의 교구자치제는 점차적으로 교화단자치로 진화해야 한다. 가급적이면 교단의 조직과 체계가 단(교화단) 중심으로 신속히 개편되어야 하고 이를 위한 제도 모형들을 검토해야 한다.

교구자치제로도 해결할 수 없는 것을 교화단자치제로 풀어낼 수 있고, 교화단자치가 교단의 이념과 목적을 구현해 내는 데 더 효과적이고 효율적이라면 교구자치제의 본격적 실시 시점에서 교화단자치와의 조화와 결합, 나아가 교화단자치로의 이행을 통해 교단혁신의 진도를 앞당겨야 할 것이다.

## I. 교구자치제의 취지와 현실

### 1. 교구제와 교구자치제의 도입

- ① 원기 62년 행정조직 단위로서 교구제 시행(11개 교구에 교구장 임명)
- ② 원기 96년 현재 전국 13개 교구(군중, 원산, 평양, 해외교구 제외)
- ③ 교구의 하위조직이자 지역별 교당연합체인 지구(地區) 수는 총 44개
- ④ 원기 95년부터 교구자치를 위한 법인 분리로 현재 8개 교구 법인 설립 완료(경기인천, 경남, 광주전남, 대구경북, 대전충남, 부산, 서울, 전북)

### 2. 교구자치제의 취지

원불교 교구자치화는 지역실정에 맞는 교화정책 수립 실행, 교정의 효율성 확보, 효과적인 법인행정을 위해 시작되었다. 즉, 중앙총부에 집중되어 있었던 각종 권한을 교구로 이양하여 교구 내의 모든 교화, 교육, 자선활동이 보다 창의적이고 자율적으로 진행되어 현장교화가 활성화되도록 하는 데 그 뜻이 있다.<sup>1)</sup>

그리고 다음과 같은 정책적 효과가 기대된다. 첫째, 교구의 역할 확립 및 지역사회 교화의 구심점을 형성할 수 있다. 둘째, 행정업무 처리가 신속·간편해질 수 있다. 이는 중앙의 불필요한 개입을 줄임으로써 지방의 독자성 발휘와 효율적 업무처리를 촉진할 수 있다는 것이다. 셋째, 교구 내 연합활동 및 신행(信行)단체의 활로가 열린다. 넷째, 재가교도의 참여 활성화 및 지역사회에서의 역할 증대를 가져온다. 다섯째, 교구 내 인적·물적 자원의 창의적 운용이 가능하다. 여섯째, 지역밀착형 교화방법 및 행정체제를 구축할 수 있다.<sup>2)</sup>

---

1) 배현송 교무, 원기 96.04.20, <교구자치화에 따른 중앙총부와 교구의 위상과 역할>, 교구자치화 3차 세미나.

2) 박종주 교수, 원기 95.04.14, <시대정신과 교구자치화>, 교구자치화 1차 세미나.

### 3. 교구자치제의 현실

교구자치제는 실질적으로 원기 95년 교구별 법인분리부터 시행되고 있는 상황이라 아직은 제도적 틀이 미흡하다. 즉, 법인 정관은 마련되었으나 교구 자치의 실행에 필요한 하위 법규의 정비가 미비해 제도 정착을 위해서는 많은 시간이 소요될 것으로 예상된다.

따라서 현재의 시점에서 지적되는 문제점들은 교구자치제의 문제라기보다는 교구자치제의 본격적 실시 이전부터 있었던 것들이라고 보아야 할 것이다. 이는 교구자치제의 시행 초기에 논의를 진행하는 데서 오는 부득이한 한계이다.

#### ① 교구 간 규모의 격차

원기 96년 현재 출가교역자수를 기준으로 할 때 서울교구와 전북교구는 200명이 넘지만, 제주교구와 강원교구는 30명 수준에 머물고 있다. 교세 면에서 보더라도 규모가 큰 교구의 지구 하나만도 못한 교구가 있는 것이 교구제의 현실이다. 이와 같은 규모의 현격한 차이는 단순히 규모의 문제에 그치는 것이 아니라 교구제의 정체성을 모호하게 하는 주요 원인이 되고 있다.

#### ② 형식적 의사결정

실질적인 교구의사결정 기능을 하는 교구 출가교역자협의회는 개최 횟수는 일반적으로 연간 3-6회 정도이다. 그리고 그 내용도 연례적 행사에 관한 것이나 하달식 공지가 대부분을 차지하고 있어 교당 현안에 대한 공론장으로서의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있다.

더구나 지구단위 회의도 소수의 지구를 제외하고는 자체적 진행이 어려운 실정이다. 국내 44개 지구 중 정기적으로 회의를 개최하는 곳은 1/5도 채 되지 않는다. 요컨대 조직 유지 발전의 핵심적 기능인 의사결정과정의 매우 부실하다고 할 수 있다. 따라서 교화발전을 위한 연대활동, 기관들과 교당간의 연계활동, 현안 문제들에 대한 집단지성의 창출, 전문적 연구활동을 기대하기 힘든 실정이다.

원불교정책연구소가 원기 94년 실시한 <출가교역자 2차 의식조사>에 따

르면, 교구-지구회의에 적극적으로 참여하느냐는 질문에 대해서는 14.8%-14.2%의 긍정적 응답보다 49.9%-33.6%의 부정적 응답이 많았다. 교구-지구회의의 의사결정에 대해서도 긍정적 답변은 15.5%-21.6%에 머문 반면 부정적 답변은 39.5%-32.8%에 이르고 있다. 교구-지구의 역할과 기능에 대한 만족도는 긍정 19.4%-10.7%, 부정 27.2%-35.5%로 나타나 현 교구-지구 체제에 대한 혁신의 필요성이 제기되고 있다.

### ③ 정책기능의 부실

또한 '교구규정'에 의하면 교구는 '교화, 교육, 자선의 교단 3대 목표에 대한 정책을 지속적으로 개발하여 추진'해야 하며(제8조 1항) 이를 위해 교구장은 '1. 법의 정한 바에 따라 교구에 배속된 전무출신에 대한 인사제청권. 2. 교구소속 교당 및 선교소의 신설, 이전, 통합, 폐쇄의 인가와 교당 명칭 변경권.(개정 94.5.12) 3. 교구소속 각 법인·단체·기관 등의 설립인가, 폐쇄 제청권. 4. 교구소속 교당·법인·단체·기관·연합회 등에 대한 지도감독권. 5. 교구소속 교당, 기관에 대한 교화 및 운영 평가권. 6. 법의 정한 바에 따른 재가교역자 임면권'(제12조)등의 권한을 가진다.

요컨대 현재 교구의 법적 권한만으로도 당해 교구의 교화발전을 위한 다양한 정책을 개발하고 추진할 수 있다. 하지만 교화환경에 대한 전문적 분석 연구나 교도나 잠재교도인 비교도들을 대상으로 한 여론조사, 장단기 교화정책 수립 등 정책개발에 관한 노력을 하고 있는 교구는 거의 없는 실정이다. 더구나 영세교당의 통폐합이나 공동교화의 추진과 같은 교화구조개선의 성공한 사례도 찾기 힘들다. 현재의 교구 기능은 나름의 노력에도 불구하고 대부분 총부로부터 위임 받은 단순 행정 업무를 수행하는 데 그치고 있다.

### ④ 교단적 현안 문제에 대한 소극적 대응

현재 우리 교단은 산적한 과제에 직면하고 있다. 원불교정책연구소의 「교단 발전을 위한 10가지 혁신과제 선정 및 교화 활성화를 위한 출가교역자의식조사 보고서」(원기 94년 5월)에 의하면 '교단적으로 무엇을 혁신해야 하는가?'라는 질문에 다음과 같은 응답내용들이 상위 20위를 점하고 있다.

1. 합리적 평가 및 인사제도 2. 젊은 교무 교화기회 부여 3. 마음공부

개발 보급 4. 예비교역자 교육 내실화 5. 범위사정 개선(공동) 5. 예비교역자 발굴(공동) 7. 법회 방식의 개선 8. 여성교역자 결혼/정복 개방화 9. 인접 약세 교당 통폐합 10. 순환근무 부작용 최소화 11. 교화단 활성화 12. (세대 등)전무출신제도 개방화 13. 교화중심 법제 정비 14. 설교기법 및 내용 개발 15. 교구 자치제 강화 16. 창립정신 반영 교단비전 제시 17. 총부 구조조정 18. 의사결정구조 개선 19. 교리훈련(단계별) 프로그램 확충 20. 교역자 재교육 프로그램 개발(공동) 20. 사회교화로 사회적 신뢰 확보(공동)

또한 ‘교역자 사기 저하 요인’ 1순위로는 ‘일과 공부의 부조화(119명) > 상하 동료 교역자들과의 갈등(105명) > 개인적 직무역량의 한계(105명) > 출가서원 성취에 대한 불안감(100명) > 교단비전과 개인비전의 충돌(96명) > 교단 행정의 후진성(89명)’ 등이 꼽혔다. 각 순위를 합산한 결과로는 ‘일과 공부의 부조화(332명) > 개인적 직무역량의 한계(269명) > 교단 행정의 후진성(267명) > 상하 동료 교역자들과의 갈등(236명) > 교단비전과 개인비전의 충돌(208명) > 원불교에 대한 사회의 낮은 인지도(155명)’ 등이 꼽혔다.

과도한 업무부담의 경감, 공부에 대한 욕구 충족, 업무역량강화, 인간관계 향상을 위한 교단적 배려가 필요하다고 판단된다. 교단적 비전과 개인적 비전의 조화, 교단 행정의 선진성 확보도 필요하다고 분석하고 있다.

더구나 미래 교단을 책임질 전무출신 지원자의 지속적 감소 현상과 전무출신의 급속한 고령화와 퇴임자의 급증으로 인한 출가 인력의 급감 현상은 피할 수 없는 현실도 다가오고 있다.

이와 같은 교단의 문제적 현안에 대해 과연 교구-지구제도는 어떤 대응을 해왔는가? 과연 이런 문제들에 대한 해결 방안이 교정원 차원에서만 해결 가능한 것인가에 대해 반성적 성찰이 필요하다. 현안 문제들을 해결할 수 없고 미래 지향적 변화를 추동해내지 못하는 조직은 혁신되어야 마땅하다.

#### 4. 교구자치제에 대한 진단

##### ① 지구에 재량권 부여 필요

배현송 교정원 기획실장은 <교구자치화 3차 세미나>(96.04)에서 교구자치제의 성공을 위한 조건으로서 법인 분리 자체보다 교구의 자치 노력이 중요하다고 하였다. 각 교구법인들은 그 지역의 상황과 처지에 맞는 교화정책을 수립하고 이를 달성하기 위해 교구 내에 있는 재가·출가의 모든 인적·물적 자원들을 활용해야 하고 교구도 지구 단위, 교당 단위에 최대한의 재량권을 부여하고 책임 있게 일할 수 있는 여건을 마련해야 한다는 것이다.

## ② 교화단자치의 접맥

그렇다면 실질적인 자치를 이루기 위한 방안으로 이단치교의 정당성과 교화단 조직의 효율성을 다시 생각해보지 않을 수 없다. 교구자치제가 행정조직으로서의 한계를 뛰어 넘지 못한 채 공부, 교화, 친애 면에서 향상을 가져오지 못한다면 교구자치제에 교화단자치제를 접맥시킴으로써 상호보완하는 방식을 모색해 보아야 한다.

## ③ 교화단과 교구-지구조직 일원화

앞서 살펴본 <출가교역자 2차 의식조사>에 따르면 ‘교화단과 교구-지구조직 일원화’에 대한 질문에 대해 찬성 56.9% 대 반대 12.6%로 나타나 방만한 교단 체계에 대한 문제의식과 함께 효율적 조직 구조로의 혁신을 바라는 것으로 나타났다.

# II. 교화단자치의 정당성

## 1. 교화단 관련 초기 법문

① <불법연구회 통치조단 규약> 총론에서는 「宗師主 單獨하신 힘으로서 난 그 各地에 散住한 會員의 工夫와 事業을 고로 訓練하기 어렵난지라, 故로 이에 會員 九人으로 一團을 삼고 團長 一人을 加하여 團長은 宗師主의게서 배운 그대로 自己 아래 九人의 工夫와 事業을 指導監督케하고 ……」라고 하여 교화단의 근본 취지를 밝히고 있다.

② <대종경 서품> 6장에는 「이 법은 오직 한 스승의 가르침으로 모든 사람을 고루 훈련할 빠른 방법이니, 몇 억만의 많은 수라도 가히 지도할 수 있으나 그 공력은 항상 아홉 사람에게만 들이면 되는 간이한 조직이니라.」고 하여, 스스로 십인일단(十人一團)의 단을 최초로 조직한 교조의 감회가 드러나고 있다.

## 2. 교화단 관련 역대 종법사 법문

① 이단치교에 관하여 말씀하시기를 「중양에서는 수위단회의 위신과 직능을 더욱 강화하여 교단 통치의 핵심체를 삼으며, 각 교당에서는 교화단 조직을 강화하여 이로써 공부·사업 촉진의 기관을 삼는다면 사반공배의 좋은 결과를 얻게 되리라.」  
- 『정산종사법어』 제4 경륜편 10장

② 「대종사께서 교화단을 대단히 강조하시며 “행정은 없앨 수도 있으나 교화단은 없앨 수 없다.”고 하셨습니다. 그러니 기관이나 교당에서는 교화단을 조직하여 교화활동을 하도록 하여야 합니다.」 「그 동안 초창기의 대가족적 분위기와 자수성가적인 면을 수용했으나 이제 이를 지양해야 할 때이니 이점에 유의하여 이단치교의 법치교단 체제를 확립해야 합니다.」  
- 『대산종사법어 자문판』 제 5 회상편 45장, 54장

③ 「대종사님께서서는 주세불의 대자대비의 경륜을 교법에 담아 주셨고 이의 실현은 단조직을 통해서 하시고자 하셨으며 앞서 스승님들께서도 끊임없이 강조해 주셨으니 이 이단치교의 방침을 더욱 공고히 다져 놓는다면 우리 교단은 반석 위에 놓이게 될 것입니다.」  
- 좌산종사 ‘종법사 취임 법문’

④ 「교화단은 자신과 교단과 세계를 구원하는 핵심조직이다. 교화단 활동을 강화시켜 교단을 건강하고 역동적으로 이끌자. 교화단 활동을 심화시켜 수행심과 봉공정신을 크게 장양시키자. 교화단 활동을 활성화시켜 화기로운 교단으로 가꾸자.」  
- 경산 종법사 ‘교화단 운영방침 법문’

이와 같이 대중사님의 법통을 이어받은 교단의 최고 지도자들은 한결같이 교화단을 통한 교단의 통치, 공부·사업의 확산, 소통과 친애를 강조하며 이단치교의 법맥을 확인해 주고 있다.

### 3. 교화단자치의 의미

‘교화단자치’는 이단치교의 하위개념으로서 상하위 교화단간의 수직적 관계를 넘어서 교화단 본연의 역동적이고 자율적인 속성에 초점을 맞춘 표현이다. 즉, 교화단자치란 ‘교화단이 주체가 되어 일원주의 사상과 공화제에 바탕한 민주적 의사결정에 의해 공부와 사업을 주도적으로 실천하고 이와 관련된 일을 자율적으로 하는 활동과정’으로 정의할 수 있다. 이는 교헌 전문에 명시된 일원주의 사상, 공화제도의 체제, 십인일단의 교화라는 세 가지 중심 개념과도 일치한다.

#### ① 자치 조직

교화단이 조직의 주체가 되어야 한다. 교법정신을 조직의 이념적 지표로 삼고 공부와 사업을 자력적으로 수행하며 하위단을 조직해내는 조직의 확대 재생산 기능을 수행해야 한다. 이를 위해 필요한 다양한 활동과 모임들을 주도하고 인적 자원의 재배치와 재교육 등의 기능을 수행해야 한다. 또한 교화단 조직도 다양하게 시도할 수 있어야 한다.

#### ② 자치 입법권

교화단을 자치 단위 조직으로 상정할 때 최하위 기초단은 10명에 지나지 않지만 차상위단의 자치 범위는 100명 가까이 되고 그 다음 상위 단의 경우에는 1,000명에 이르게 된다. 출가 10명의 저단은 현재의 지구 단위와 맞먹을 수 있는 규모다. 이와 같이 본다면 교화단의 규모와 지역 상황이나 교화 상황에 맞는 적절한 입법권을 가지고 조례나 규칙들의 입법을 행할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 출가와 재가의 교화단을 아우르는 적절한 입법기관의 창출이 필요하다.



### ③ 자치 행정권

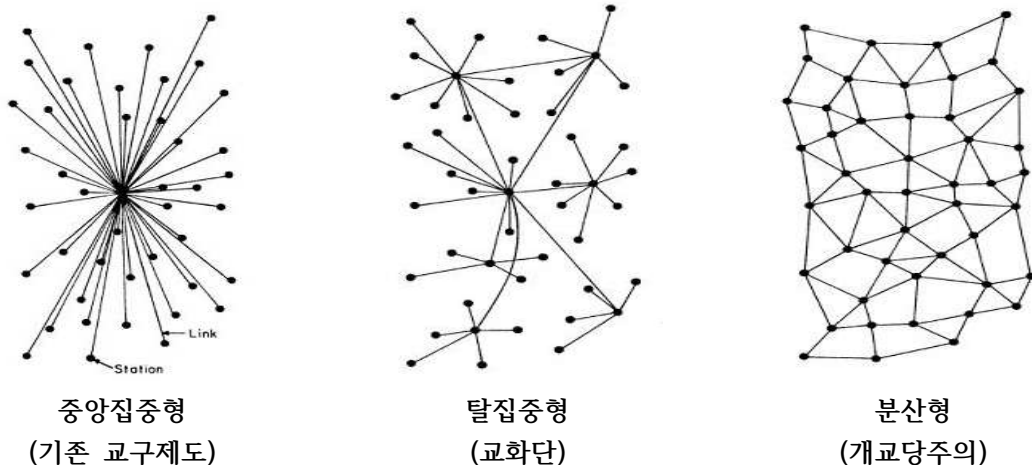
현재의 중앙총부 교정원과 각 교구사무국의 행정권을 각 단위 교화단으로 이양하고 위임해야 한다. 특히 최소한의 행정연락 기능만을 수행하고 있는 지구(地區)는 저단으로 대체하여 실질적인 행정단위로 삼을 필요가 있다. 각 지역사회에 맞는 교화활동을 전개하기 위한 최소한의 행정을 자치적으로 수행할 필요가 있다. 또한 현재의 교구사무국의 행정권은 향단으로 이양되어야 한다.

### ④ 자치 재정권

교화단별로 재원을 활용함은 물론 재원을 확보하고 처분하는 등의 권한을 가져야 한다. 그래야 지역사회에 대한 적극적 교화전략의 구상이 가능하고 교화환경의 변화에 신속히 대응할 수 있는 교화활동이 이뤄질 수 있다.

교화단자치는 공부(훈련), 소통, 공동체성의 문제에 대한 원칙적 대안을 담고 있고, 이를 통해 교단의 내실화를 이룸으로써 궁극적으로는 교화력 증진의 성과로 나타날 것이다.

<그림 1> 조직구성의 다양한 형태



교화단자치는 학습조직적 성격을 강화하기 때문에 공부에 대한 일상적 점검과 지도가 이루어진다. 이와 더불어 자원 공유로 인한 삶의 여유는 전문 공부에 매진할 수 있는 여건을 제공할 수 있다. 또한, 교화단자치는 하부 단

위의 합의를 기초로 교단적 공의가 형성되는 민주적 의사결정을 촉진함으로써 조직과 개인이 상호 소외되지 않는 협치(協治)를 이루게 되며, 교역 현장의 개별적 어려움에 대한 공동 대처는 물론 개별 역량을 고려한 효율적 자원 배치를 통해 개인과 조직 사이에 상승효과를 이끌어 낼 수 있을 것이다. 교화단자치가 지향하는 조직형태는 <그림 1>에 나타난 바와 같다.

### Ⅲ. 교화단자치의 실현방안

#### 1. '지구조직'에서 '저단조직'으로

① 지구조직을 출가저단으로 대체: 국내 44개 지구를 145개 저단으로 적게는 6개 교당, 많게는 21개 교당으로 이뤄진 지구의 규모 편차는 각종 행정적 차원의 비효율을 초래할 수밖에 없다. 국내의 출가교화단에 편성되어 있는 1,478명(96년 2월 기준)의 전무출신을 대상으로 10인 1단의 원칙에 따라 재조단하면 국내의 경우 약 145개의 저단이 조단되고 이들 저단이 지구를 대체하게 된다. 이는 규모의 통일이라는 장점과 더불어 교화기관 중심의 연합체를 사람 중심의 조직으로 바꿈으로써 개인의 주체적 참여와 역량 발휘를 제고할 수 있다.

#### ② 새로운 단장 선출 방식: 저단원이 참여하는 일괄 선출 방식

현재 저단장 선출은 '항단장과 교구의 의견을 수렴' - '수위단회사무처의 조단' - '단별 최고법위자를 대상으로 한 무기명 비밀 투표'의 방식으로 이루어지고 있다. 이보다는 항단별로 소속 저단원들이 무기명 비밀투표로 9명의 저단장들을 일괄 선출한 후에 항단장의 조단으로 저단을 구성하는 방안이 바람직하다. 이를 도식화하면 <그림 2>와 <그림 3>과 같이 나타낼 수 있다.

<그림 2> 현행 저단장 선출 방식



\* 각 저단별로 단장 선출

<그림 3> 새로운 저단장 선출 방식



\* 항단별로 저단장 9명 선출 후 저단 조단

### ③ 교화단공동체의 실현: 공부·교화·친애의 공동체

저단은 단원들이 함께 신앙하며 수행하는 신행공동체, 재교육과 훈련을 함께하며 교역자의 역량을 강화하는 교육공동체가 되어야 한다. 교화활동도 소규모 교당이 역량의 한계에 허덕이며 개별적으로 하기보다는 교단의 일심합력의 전통을 살려서 지역사회를 공동으로 책임지는 공동교화로 함께 성공하는 새로운 교화전략이 시도되어야 한다.

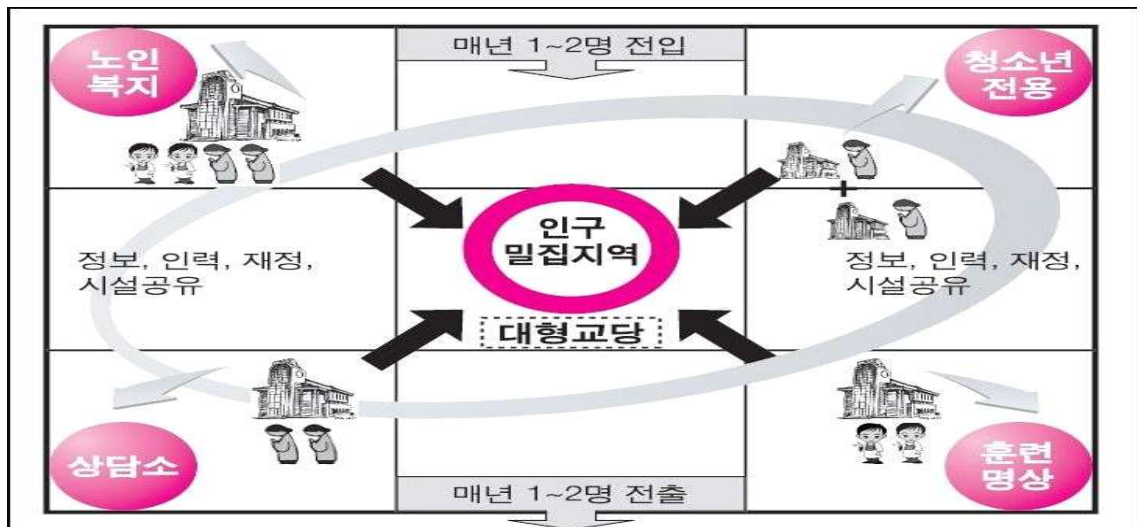
### ④ 개방적이고 효율적인 의사결정 구조: 자치와 통치의 조화

저단의 의사결정 구조나 방식은 교화단별로 선호하는 의사결정구조를 창출함으로써 공화의 정신을 실천한다. 예컨대, 월 1회 출가단회를 의사결정 시스템으로 활용할 수도 있고, 기존의 교구교의회와 같이 재·출가를 아우른 협의체를 새롭게 구성할 수도 있다. 한편, 상위단과의 관계는 저단장이 상위단인 항단의 단원으로서 활동하며 하의상달, 상의하달을 위한 전달자 역할을 수행한다.

⑤ 저단자치의 실험적 형태: 다양한 형태의 공동교화, 협력교화 모형

저단자치의 형태는 무엇보다 ‘교화단공동교화’의 모형을 통해 가장 모범적으로 나타날 수 있다. 다수의 영세교당에서 개별적으로 전개되는 교화는 교역자들의 피로 누적과 소진, 사기 저하를 초래한다. 교화단 단위의 인적·물적 자원의 연계와 공유로 교역자들의 시간적·경제적 여유를 보장함은 물론, 토탈교화 등의 적극적인 지역사회 교화로 교화의 영세성을 극복할 수 있다. 이와 같은 교화단공동교화가 추구하는 교화모형은 <그림 4>의 개념도를 통해 쉽게 이해할 수 있다.

<그림 4> 교화단공동교화제 개념도



⑥ 합리적 인사의 실현: 저단별 평가를 중심으로 한 인사정책

<출가교역자 2차 의식조사> 결과에 따르면 인사의 ‘공정성’ 관련 질문에 긍정적 답변이 10%미만으로 나타나 출가교역자들의 인사에 대한 극심한 불신이 쌓여 있는 것으로 나타났다. 불완전한 인사평정시스템을 보완하기 위해서는 저단별 근무실적, 근무태도 등의 상호평가를 촉진해야 한다. 공동교화를 실시하는 경우에는 개 교당별 인사발령이 아니라 저단별 공동교화체에 발령을 하고 그 안에서의 인력배치는 자치적으로 하도록 해야 한다. 개인별 평가를 저단별 평가로 바꾸게 되면, 교단에 확산되어 있는 개인주의적 교역태도를 제어하고 상호신뢰에 기초한 협력교화를 추동할 수 있다.

#### ⑦ 교화활동을 위한 저단의 자율성 보장: 재산권과 교화권의 확보

현재 교구자치제의 추진에 따라 중앙총부에서 교구로 재산권이 이양되고 있다. 이러한 권한은 다시 인적·물적 자원을 공유하는 공동교화체에 포괄적으로 부여되어야 한다. 특히, 기존 자원에 대한 용도 변경은 저단 중심의 공동교화체를 운용하기 위한 필수적 권리이다. 예컨대, 매우 영세한 2-3개의 교당을 포함해서 교화하는 공동교화체의 경우 저단원간의 합의에 의해 일부 교당의 시설을 지역주민들을 위한 노인복지시설이나 청소년전용공간 등 다양한 용도로 활용할 수 있어야 한다.

#### ⑧ 저단 중심의 맞춤형 재교육: 현장 중심의 재교육 시스템

<출가교역자 1차 의식조사>에 따르면 ‘전문 교역 능력 개발을 위한 교역자 재교육 프로그램 구축’에 대한 질문에 80.2%가 호응할 정도로 교단적 재교육 시스템에 대한 욕구가 높게 나타났다.

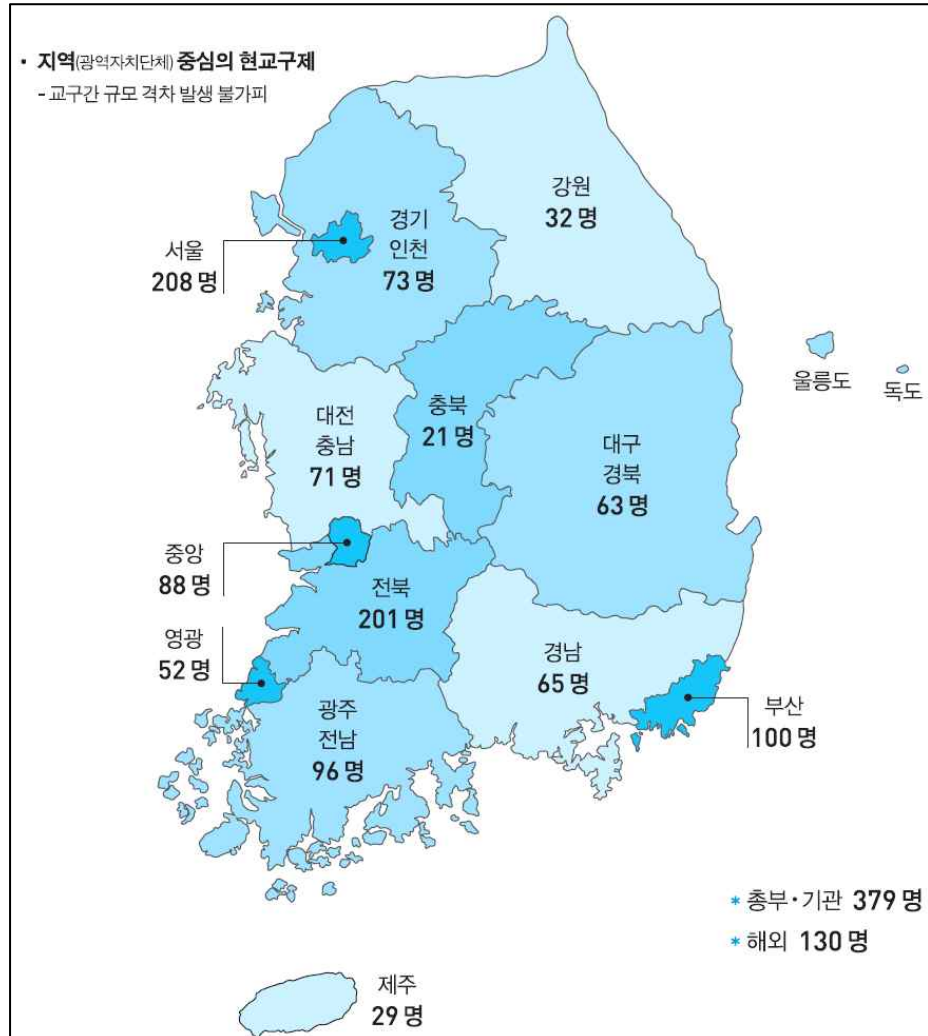
따라서 교단적 차원의 직급별, 직능별, 직책별 재교육이 시급하다. 즉, 저단 소속 단원들의 욕구를 반영한 다양한 재교육 활동들을 향단, 교구, 중앙에서 인정해주는 현장 중심의 재교육시스템이 기획되어야 한다. 또한 온라인 강좌를 활용한 원격교육이 기술적으로 가능하기 때문에 상당 부분을 원격교육(‘교화단큰학교’, ‘원광디지털대학교 원불교학과’ 등)으로 해결할 수 있도록 교육투자가 이루어져야 한다.

## 2. ‘교구조직’에서 ‘향단조직’으로

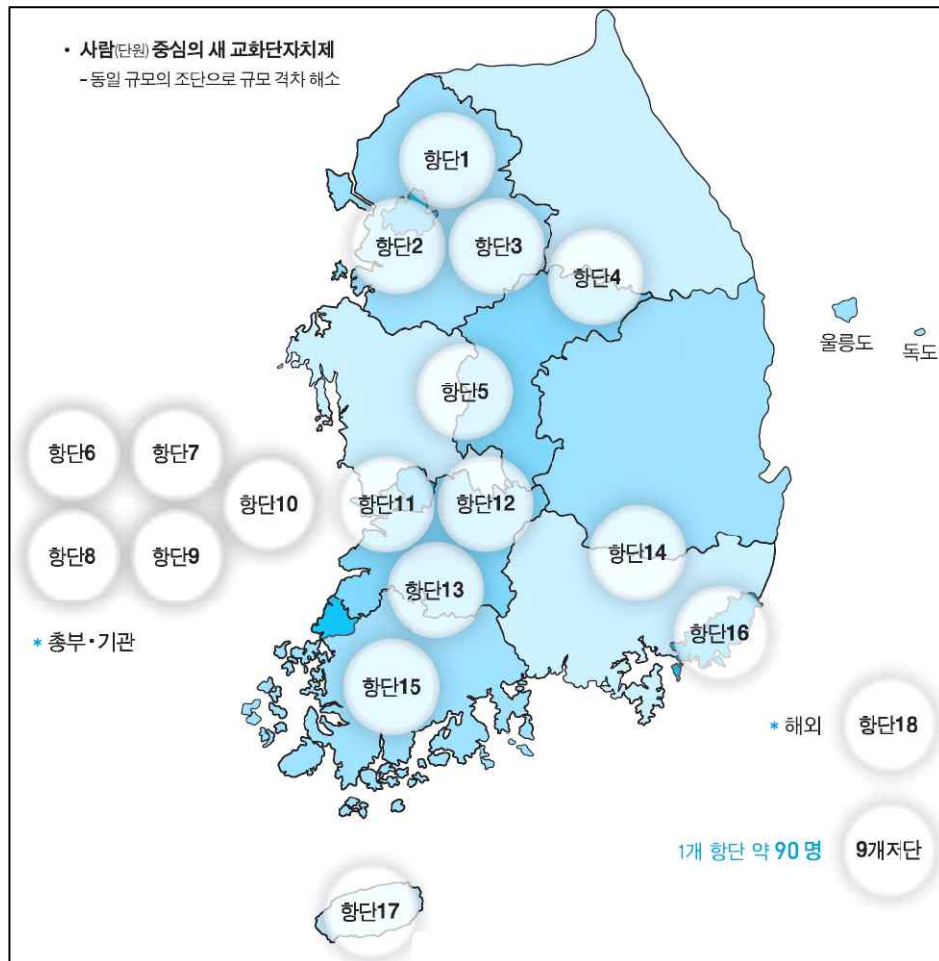
#### ① 교구조직을 향단조직으로 대체: 정수위단원 중심 16~18개 향단 구성

원기 97년 초부터 저단 자치를 실현하면서 그해 말 실시될 수위단원선거를 향단장 선거로 전환하여 10인 1단의 조단 원칙에 따라 16~18명의 향단장을 선출한다. 하지만 향단조직은 교세에 따라 출가교역자들의 밀도에 차이가 나기 때문에 광역자치단체의 행정구역과 일치하지 않을 수 있다. 따라서 행정구역 중심의 기존 교구 개념을 10인 1단의 단원 중심의 조직으로 수정할 필요가 있다. 이를 지도상으로 나타내보면 <그림 5>, <그림 6>과 같다.

<그림 5> 현 교구제에 따른 조단



<그림 6> 교화단자치제에 따른 조단



② 교구 개념의 전환: 교구의 역할을 법인사무 중심의 행정으로 국한  
교구자치제의 목적을 살리려면 교구의 권한을 최대한 현장으로 위임해야 한다. 즉, 교구가 또 다른 중앙집권의 주체가 되어선 안 된다. 교구는 지방 정부와의 대외적 업무를 수행할 때 필요한 교단적 행정 단위로 그 의미가 축소되어야 한다. 실질적인 공부와 사업의 지도·감독 기능은 향단 중심으로 이전하고 기존의 교구사무국은 법인사무국 기능 중심으로 축소·개편하는 것이 바람직하다.

③ 향단사무국 신설: 9개 출가 저단과 저단원 지원

향단사무국으로 조직 개편이 되면 기존 교구사무국의 규모 격차가 해소되

고, 본연의 임무인 교화지원 업무에 충실할 수 있는 조건이 갖춰진다. 이에 따라 각 향단사무국은 다양한 활동을 통해 전문성을 확보할 수 있고, 교당은 실질적인 지원을 받을 수 있게 된다. 또한, 향단원들을 기존 교구법인의 이사진으로 임명하여 행정과 교화단 관리 업무가 통합적으로 처리될 수 있도록 하면 교정의 효율성이 확보될 것이다.

#### ④ 저단의 공동교화, 협력교화 지원: 교화 기획 지원 및 저단 활동 조율

저단별 상황을 파악하고 있는 향단에서는 한정된 인적자원과 물적 자원을 어떻게 조합하고 활용할 것인가에 대한 적극적인 기획업무를 수행할 수 있다. 기존 교구에도 이러한 정책적 재량권이 있었지만 실제적인 교화활동이 개 교당 단위로 이루어졌기 때문에 소극적 지원에 그칠 수밖에 없었다. 하지만 향단의 경우에는 9개 저단과의 소통만 원활하게 한다면 저단과 향단이 집단지성을 발휘하여 다양한 형태의 교화정책을 기획하고 실행할 수 있다.

#### ⑤ 향단 차원의 인력 수급: 정교화된 합리적인 인사시스템 도입

저단의 평가와 의견을 반영하여 인재의 발굴, 선발, 교육과 평가, 재교육과 훈련이 일관되게 이루어질 수 있도록 향단 차원의 총괄적 인력수급 정책을 구축해야 한다.

교화단이 지속가능한 공동체가 되기 위해서는 그 공동체가 교역자들의 서원을 이루는 데 도움이 될 수 있어야 한다. 향단 정도의 규모라면 거의 모든 기관을 건립할 수 있는 역량을 보유하고 있기 때문에 각자의 발원에 맞는 일터를 제공할 수 있다. 따라서 향단별 인사시스템이 갖춰지게 되면 독자적인 신규인력 양성 및 재교육을 통한 역량 강화 그리고 그에 따른 인사평정 시스템이 적정 규모에서 다양하게 실험될 수 있을 것이다.

### 3. 단원의 방위별 역할 분담

#### ① 취지

현재의 교구를 출가 향단 중심으로 개편하고 현재의 지구를 출가 저단 중심으로 개편하자는 제안은 현 교단의 중앙총부-교구-지구-교당이라는 중











양집중형 조직을 교화단-교화단이라는 탈집중형 뿌리줄기적 조직으로 재편하자는 것이다. 반면, 단원의 방위별 역할 분담이란 개별 교화단원들 간의 수평적 역할분담을 통해서 교화단의 자치 능력을 고양하고, 단원들의 전문성 확보로 사회적 변화에 대응하고, 업무의 분업화를 통해 업무 효율성을 극대화하려는 시도이다. 요컨대, 단장과 중앙 단원 중심의 활동에서 모든 단원들이 각자의 전문분야를 책임지는 조직으로 발전시키고자 함이다. 단, 이런 시도는 교화단공동교화를 전제로 할 때 더욱 빛을 발할 것이다. 왜냐하면 현재와 같이 한 사람의 단원이 개 교당별로 동일한 업무를 수행하는 구조에서는 이런 업무분장이 실현되기 힘들기 때문이다. 개 교당별로 교화활동을 하더라도 인적·물적 자원을 연계하여 공동교화를 추진할 때 비로소 다양한 업무분담이 필요하게 되고 각자의 전문성이 확보되기 때문이다.

## ② 방위별 역할 예시









단장의 상의하달 하의상달의 소통, 훈련과 재교육, 교화단 총괄, 대사회적인 단 대표 역할, 중앙의 단장 보좌 및 교화단 총괄 역할은 그대로 이어진다.

다만, 기존 교화단이 단장과 중앙의 역할만 강조되었다면, 이제는 8명 단원들의 역할도 중요하게 고려하자는 것이 방위별 역할 분담의 취지이다. 각 단별 사정에 따라 달라질 수 있겠지만 교단적으로 통용되는 업무 내용을 파악하여 교화단 방위별로 업무분장을 한다면 교화단 활동의 성과가 증대될 것이다. <표 1>과 <표 2>는 주역의 팔괘에 따른 교화단원의 역할을 보여준다.

<표 1> 방위별 역할 예시

| 팔괘   | 괘명과 괘상 | 괘의 덕성  | 자연/가족 | 교화단 내 역할 |
|--|--------|--------|-------|----------|
|   | 一乾天    | 健(굳건함) | 하늘/부친 | 기획       |
|   | 二兌澤    | 說(기뻐함) | 연못/소녀 | 친애       |
|   | 三離火    | 麗(걸림)  | 불/중녀  | 서기       |
|   | 四震雷    | 動(움직임) | 우레/장남 | 청소년교화    |
|   | 五巽風    | 入(들어감) | 바람/장녀 | 일반교화     |
|   | 六坎水    | 陷(빠짐)  | 물/중남  | 교육       |
|   | 七艮山    | 止(그침)  | 산/소남  | 총무       |
|  | 八坤地    | 順(유순함) | 땅/모친  | 교육       |

<표 2> 방위별 역할 예시

| 팔괘  | 교리    | 대사회활동                          |
|---|-------|--------------------------------|
|  | 천지은   | 은 사상에 바탕한 새로운 환경운동 전개          |
|  | 동포은   | 자리이타의 새로운 사회운동, 전 교도의 자원봉사 활동  |
|  | 공도자승배 | 사회적으로 존경받을 만한 인물에 대한 홍보 및 지원   |
|  | 자력양성  | 사회적 약자 지원 및 진화를 위한 운동          |
|  | 법륜은   | 법륜개폐 및 법륜구조 운동                 |
|  | 지자본위  | 차별을 척결하고 지자를 우대하는 사회풍토 조성 운동   |
|  | 타자녀교육 | 모든 교당, 기관이 참여하는 장학·육영 운동       |
|  | 부모은   | 복지/자선/무자력자 보호, 효·경로사상의 현대화·세계화 |

\* 대산 김석진, 2010, 『대산 주역강의』[1], 한길사 참조

### ③ 활동 분야별 수평적 조직

이와 같은 업무 분담이 이루어지면, 예컨대 전국의 진(震)방 단원 모임을 한다면 곧 교단의 청소년교화자 대회가 되는 셈이다. 또 환경문제에 대응할 때에는 각 교화단의 건(乾)방 단원 모임을 하면 된다.

출가 저단을 150개로 본다면 분야별 모임의 구성원들이 최소 약150명이 되는 것이다. 교단 내의 역할과 사회문제에 대한 역할을 고려해서 업무분담이 되고 이들의 수평적 조직과 연대 활동은 새로운 조직 문화를 창출하게 될 것이다.

### ④ 전문성 확보

이와 같은 분야별 업무분장과 이들의 수평적 연대 활동은 모든 출가단원들의 전문성 증대로 직결된다. 상위단의 전달 사항을 수동적으로 받아들이던 데서 벗어나 단회시마다 자기가 담당한 분야에 대한 보고를 하고 논의를 주도하며 다른 단과의 연대를 통해 활동하다 보면 당연히 맡은 분야의 전문가가 될 것이다.

주역에서 유래한 팔괘별 의미와 방위를 재해석하는 작업은 동양철학적 관점에서 지속적으로 연구되어야 할 과제이지만, 단원의 역할 분담과 대사회적 교화의 관점에서 전문분야의 분담은 정책적으로 시도해 볼 만하다.

## IV. 교구자치와 교화단자치의 조화를 위하여

현행 제도에 문제가 없다면 변화의 필요성은 제기되지 않는다. 하지만 교구제가 가지고 있는 한계는 여러 방면에서 감지되고 있다. 우선 교구는 교화 활동에 관여하고 변화를 이끌 수 있는 조직 체계를 갖고 있지 않다. 물론 개교당 중심의 교화구조에서도 문제를 찾을 수 있다. 그럼에도 불구하고 장기적인 교화 침체에 대한 행정 체계의 책임을 방기할 수 없다면 기존 교구 제도에 대한 재검토는 불가피하다.

기존의 교구사무국 업무는 기본적인 행정서비스 수준에 머물고 있는 것이 현실이다. 교구가 주도하는 회의인 출가교역자협의회는 어떤 내용으로 몇 번이나 소집되고 있는가? 교구의 모임들은 우리의 공부를 진작시키고 있는가?

우리 교단의 고유 목적인 신앙과 수행은 어떤 조직을 통해 관리되고 촉진되어야 하는가? 이에 대한 답을 생각해 본다면 교구조직은 스스로를 행정단위로 축소시키고 실질적인 조직으로서의 본래 역할에 소홀했다고 할 수 밖에 없다. 교단의 대표조직인 교구가 신앙과 수행에 대한 활동이 없다면 이 조직의 존재 의미는 재규정되어야 한다. 지구조직 역시 마찬가지이다.

그렇다면, 다시 원칙으로 돌아가 방법을 찾아야 할 것이다. 주지하듯이 우리 교단 조직의 근간은 교화단이다. 교화단을 통해 공부하고, 교화하고, 소통해야 한다는 것이 대중사님 이래로 모든 선진님들께서 주창하신 바다. 그렇기 때문에 교화단을 중심으로 우리가 처한 모든 문제들을 하나씩 풀어가겠다는 자세가 요청된다.

교구자치제가 속도를 내고 있지만 교구의 역할은 조직 성격상 행정구역별 법인사무국으로 규정되어야 한다. 그리고 우리 교단의 본질적 존립 이유인 공부, 교화, 친애의 가치를 달성하기 위해서는 그에 걸맞은 조직인 교화단이 교단의 핵심조직으로서 실질적인 영향력을 발휘해야 할 것이다.

또한 교화단이 단지 10인으로 묶여진 동일한 성격의 조직에 그치는 것에서 나아가 10인 각자가 자기 고유의 업무와 전문 분야를 가지고 기능하고 역할할 수 있도록 재조직할 필요가 있다. 위계적 조직 문화를 수평적 조직 문화로 바꾸는 데 일조할 것이며 급변하는 교화환경에 신속히 대응하고 대사회교화에 적극적으로 역할하는 교단으로 거듭나도록 할 것이다.

교구와 지구라는 계선조직이 과연 우리 교단의 개교 동기를 실현하는 데 적합한 조직인지에 대한 심각한 고민이 있어야 한다. 이미 이 고민의 답은 현재 우리 교단이 겪고 있는 장기적 교화침체와 산적한 문제들로부터 찾을 수 있다. 개인의 서원과 역량이 마음껏 발휘되고 이 가운데 교화·교육·자선 등 교단의 성장도 함께 되며 교단이 안고 있는 다양한 문제들을 해결할 수 있고 시대적 과제들에도 적극적이고 신속하게 대응하며 개교의 동기를 실현할 수 있는 조직은 무엇일까? 그 답은 ‘교화단’에서 찾아야 한다.

교구자치제의 본격 시행의 효과를 검증하지 못한 단계에서 교화단자치라는 설익은 주장을 하는 것은 아닌지 주저된다. 하지만 그동안의 교단적 경험과 연구 성과만을 참고하더라도 교구자치제의 성공을 위해서라도 교화단 조직과의 조화는 필수적이라고 할 수 있다. 원기 100년 이후를 바라보며 좀 더

미래지향적이고 우리의 서원을 실현하기에 적합한 새로운 조직 모형이 창출  
되기를 기대한다.