

## Ⅳ. 교당 교화체제 개선방안

-팀별교화체제를 중심으로-

박 명 제(남중교당, 수위단회 전문위원)

1. 이끄는 말 .....	41
2. 國內 팀제 導入의 現況 .....	43
3. 教堂敎化體制 개선 방안 .....	45
4. 팀제 導入의 先行條件 .....	47
5. 팀제를 통한 교화단 편성의 실제 .....	51
6. 맺 음 말 .....	55

### 1. 이끄는 말

인간은 先史 이래 무리를 지어 살게 되었고, 무리는 일정한 규모가되면 그를 이끌고가는 그 무엇이 자연적으로 발생하였다고 본다. 즉 組織이 형성되었던 것이다. 다만 그것이 조직이라는 단어로 불려지게 된 것은 그리 오래지 않은 일이며, 이러한 組織에 대한 研究 또한 마찬가지이다.

조직에 대한 學問的 研究가 오래되지 않은 결과 아직도 組織學은 獨自性을 확보하지 못하고 여러 학문과 관련하여 조직에 대한 연구활동이 이루어지고 있으며, 學問的 凝集力 또한 약하다는 지적이 지배적이다.

다만 분명한 것은 응집력이 약하고, 歷史가 짧은 研究領域이지만 여러분야에서

組織學은 共通的 關心의 對象이 되고 있으며, 그 결과 다양한 분야에서 다각도로 접근하여 學問的 統合을 이루기위한 노력이 점점 성숙되어가고 있다는 사실이다. 나아가 학문적으로 組織理論이 정리되었든 되지않았든간에 現代社會는 組織社會라는 점이며, 점점 專門化 되어가고 있다는 사실이다. 그리고 그 조직에 대한 관심이 갈수록 증대되어지고 있으며, 그 집단의 運營體制에 있어서 死活을 결정도가 되었다. 즉 어떠한 조직의 형태가 바람직한가에 대한 연구가 활발히 진행되고 있으며 특히 다가오는 多文化 時代, 世界化 時代에 있어서 살아남기 위한 참다운 組織이 무엇인가에 대한 연구가 활발하다.

1776년 「아담·스미스」에 의해 주장되었던 分業의 效用性은 産業革命의 原動力이 되어 分業化, 大量生産, 大量消費의 사고방식으로 1950 -60년대 미국의 高度成長을 도와주었다. 그후 유럽과 일본등지에서 導入하였고, 그 결과 유럽이나 일본은 미국과 경쟁력에서 優位를 점하게 되었다. 종래의 미국사회를 고도성장으로 이끌었던 分業化가 이제는 미국사회 발전의 障礙因으로 등장하게 되었기 때문이다. 즉 효율적인 업무수행을 위하여 도입된 分業化 政策은 조직의 거대화를 수반하게 되었고, 거대화된 조직은 조직자체를 이끌어가기 위한 또다른 조직을 필요하여 必要惡循環이 계속된 것이다. 따라서 분업화는 조직내의 非效率的 의사소통과 부서간의 갈등을 유발시키는 요인으로 등장하게 되자 이러한 分業化의 逆機能을 타파하기 위하여 만들어진 經營革新法이 「팀」 조직이다.

팀제란 종래의 부·과를 대신하는 조직체제로 多段階 피라미드 조직체계를 축소시켜 상위직급자가 하위직급자에 대한 管理監督을 縮小化 하는 대신 팀장이나 팀 구성원에게 직무의 權限과 責任을 확대시켜주는 제도이다. 대다수의 部長·次長·課長·代理들이 팀장을 제외하고는 팀원으로 「격하」되어 일선에 전진배치됨으로서 中間 管理層이 현저히 줄어들고, 實務者가 늘어남에 따라 적은 인원으로 많은 양의 업무를 처리할 수 있게된다. 즉 각 부서에 분산되어 있던 업무들이 팀중심으로 재편되어 체계적이고 절차를 중시하던 기존의 방식을 탈피하여 包括的이고 結果指向的인 방향으로 바뀌게 됨에 따라 實務를 담당하는 담당자들이 상황변화에 신속하게 대처하도록하여 경쟁력을 확보하자는 것이다.

팀 經營革新은 조직의 구조와 제도 또는 작업내용을 혁신하고자 하지만 팀구성원의 의식변화의 유무에 따라 성패가 달려있다. 이러한 의식변화를 위해서는 조

직 전체 차원의 敎育과 弘報가 絶對的이며, 織給制를 대신할 수 있는 專門人力 수급제도로의 실제적인 전환이 필요한 것이다. 그러나 한국의 기업에서 도입하고 있는 팀제는 한국인의 意識 構造에 맞는 팀제에 대한 具體的 研究 없이 미국식 팀제를 그대로 踏襲하거나 模倣하여 효과적으로 팀제를 활용하지 못하고 있다는 지적이다. 따라서 이하에서는 국내 팀제도입의 現況에 대하여 설명하기로 한다.

## 2. 國內 팀제 導入의 現況

팀제가 우리나라에 처음 도입된 것은 1985년 삼성물산으로 이제 겨우 10년이 지났다. 타기업들의 경우 대체로 5-6년 짧게는 1-2년에 불과한 실정이다. 따라서 국내 팀제의 성공여부 내지 定着 可能性을 판단하기는 이르다는게 전문가들의 견해다.

국내에서의 팀제가 이러한 실정이지만 너도나도 앞다투어 팀제를 도입하는 것 또한 부정할 수 없는 사실이다. 한 보고서에 따르면 大企業의 76%가 팀제를 도입하고 있다고 소개하고 있다

이렇게 앞다투어 팀제를 도입하는 이유는 조직내에 사람은 많으나 生産性은 떨어지고, 조직의 성장이 정지되거나 하향곡선을 치달을 뿐만아니라 昇進자리는 갈수록 적어지는 巨大組織의 고질적인 병폐를 치유하는데 팀제이외에 달리 별다른 방법이 없다고 판단하였기 때문이라는 것이다. 이가운데 특이할 만한 사항 중 하나는 「국세청」이 팀제를 도입하여 人力效率化 方案을 강구하고 있다는 사실이다. 국세청의 팀제 도입 이유는 책상에 앉아 稅金을 매기고 거두는 慣行을 털어버리고 현장에 나가 못거뒀들인 세금을 거뒀오라는 취지이다. 中間官吏階層을 축소시켜 현장에 전진배치시킴으로서 부족한 인력을 충원하고 불필요한 인원은 감축하여 稅收는 늘리고 인원은 감축하는 二重效果를 노린다는 취지이다.

그러나 우리나라의 경우 진정으로 팀제를 도입하여 效果的으로 活用하고 있는지에 대하여는 대부분의 관계자들이 懷疑的 反應을 보이고 있다. 形態는 팀제이나 실제 내용은 종전의 부·과제를 그대로 유지시킨채 그럴싸하게 팀제로 名稱만 바꾼 「겉포장용」 팀제 導入 會社들이 많다는 것이다.

資格과 職責의 구분이 모호하며, 評價制度 導入, 人材育成 등의 소프트웨어는 전혀 손도 대지못한채 상부의 지시로 기존의 틀만 약간 변경한 경우가 허다하다는 것이다.

삼성물산 자동차 부문 교육팀장인 賈在山은 우리나라 企業들이 팀제를 도입하고 있는 과정에서 나타나고 있는 問題點으로 다음의 세가지를 지적하고 있다.

첫째, 사전준비가 거의 없는 상태에서 팀제를 도입한다는 점을 들고 있다. 즉 任職員들이 수십년동안 慣行처럼 굳어져 있는 조직형태를 하루아침에 上命下達式으로 도입하다보니 位階秩序가 무너지고, 직급이 박탈되는 등의 문제를 해결해내지 못한다는 것이다.

둘째, 運用의 측면을 들고 있다. 아무리 좋은 조직이나 제도가 있어도 운용의 묘를 살리지 못하면 그 효과를 보지못한다는 것이다. 最高 經營層의 확고한 의지와 관심이 필요하고, 自己會社에 맞는 나름대로의 색상과 특징을 창조해야한다고 한다.

셋째, 制度上의 보안이 뒷받침 되어야 한다고 한다. 팀제에 걸맞는 意思決定 구조, 팀장에게의 실질적 권한 이행등이 절대적이며, 팀장이나 팀원의 자질향상을 위한 각종 교육이나 제도적 장치가 함께 이루어져야 한다는 것이다.

賈在山 교육부장은 국내 팀제도입에 위와같은 問題點들을 들고 있지만 결국은 우리 기업들이 가야할 길이라고 결론을 내린다. 즉 팀제가 우리나라에 定着하기에는 여러 가지 어려움이 있으나 그것은 단지 판단시기의 문제지 기업이 지속되는 한 피할 수 없는 일이라는 것이다. 그 이유로 叢論格인 팀제 導入의 必要性은 누구나 贊成하지만, 各論에 들어서서 팀제도입에 직접적인 영향을 받는 당사자가 본인일 경우( 특히 어려움이나 불이익이 예상되는 층에서) 二律背反의 모습을 보이고 있으나 시대적 요청에 의하여 피할 수 없는 길이라고 확신하고 있다.

특히 오늘날과 같은 3C 즉 변화(Chang), 경쟁 (Competition), 고객(Customer)이 중시되고 있는 현실에서 기존의 피라미드조직을 가지고는 필연적으로 경쟁력을 상실하기 때문에 살아남기 위해서는 팀제이든 또는 다른 어떤 제도이든간에 조직구조는 변화를 가져와야한다고 역설하고 있다.

### 3. 敎堂敎化體制 개선 방안

유기적 연대를 필요로 한다고 본다.

교화단조직을 정점으로 이루고 있다고 본다 따라서 이하에서는 교화단 조직의 원불교의 교화체제는 敎化團 組織으로 이루어지고 있다. 敎化團의 첫 출발은 원기 원년 12월 大宗師가 40여명의 제자들 가운데 신심이 돈독한 8인의 제자를 선정한데서 비롯된다고 하겠다. 이어 靈肉雙全 理事並行의 敎化方針을 천명하였고, 원기 4년 백지혈인의 법인성사로 법계인증을 받게 된다.

첫 조단 이후 신자가 늘어남에 따라 소태산 대종사는 조단법을 시험하고자 여러형태의 교화단을 조직하여 운영해오다가 인원이 고르지 못하고 통치가 서로 귀일치 못함으로써 조단 사무를 당분간 중지하였다.

그 후 원기 9년 불법연구회 창립총회를 갖고 자금마련을 위한 성격을 띤 산업부 창립단 및 육영부 창립단을 조직하여 운영해오다가 원기 13년 교세의 확장으로 입교자에 대한 조직적인 교육·훈련의 필요성에 의하여 조직을 재구성하였다. 회원의 정도와 처지가 각각 다르므로 團을 組織할때에는 각자의 원을 따라 전무출신 실행단, 거진출진단, 전무출신 기성단, 보통단의 4종으로 구분하였으며, 이때 각 단에는 특정한 사업목표를 부과하고, 단장에게 공부와 사업을 지도감독케 하였던 것이다.

이렇게 볼 때 소태산대종사는 원불교 교화의 방향로를 敎化團조직으로 제시하였다고 본다. 또한 敎化團은 고정된 틀에 얽매인 조직이아니라 시대와 처지에 맞게 彈力的으로 운영해 왔다고 볼수 있다. 따라서 圓佛敎 敎化는 敎化團을 주축으로 이루어져야 한다. 왜냐하면 위에서 살펴본바와 같이 소태산 대종사는 敎化團을 敎堂 敎化組織의 근저로 삼았기 때문이다. 敎堂組織은 마땅히 敎化團 組織을 주축으로하고 기타의 조직이 보조역할을 하여야 한다고 본다.

21세기 조직의 변화는 19세기부터 20세기에 걸쳐 조직의 중심점이 되었던 기능주의적 관점이 점점 사라지고 다원주의로 이양하게 된다고 한다. 이러한 조직의 변화 방향으로는 첫째, 환경에 적응하는 조직, 둘째, 고객을 중시하는 조직 즉 조직 내부 보다는 외부를 중요시하는 조직, 셋째, 전략과 연계되는 조직, 넷째, 수평적 조직으로 조직 구성원의 개성과 창의성을 최대한 발휘할 수 있는 조직으로 탈

바꿈한다고 한다.

여기서 주목할 사실은 21세기에 대두될 新組織과 초창기 우리 교단의 敎化團 조직을 대비해야한다는 것이다. 結論부터 먼저 말하면 교단은 세계 어느곳 보다도 먼저 팀제를 실시했다고 본다. 팀제를 10인 1단의 교화단으로 놓고 볼 때, 각각의 단은 하나의 팀이되는 것이다. 다만 문제는 단조직의 구성과 운용상의 방법적 테크닉이 문제라고 보겠다. 즉 팀제라는 것도 하나의 조직이기 때문에 조직 구성원을 어떻게 편성하고 운용하느냐에 따라 그 팀의 성공여부가 달려있는 것이다. 마찬가지로 교화단도 예외일수는 없다. 따라서 이상적인 교화단을 구성하는 것도 팀제에서 요구하는 이상향과 접목시키면 조직 구성자체는 원만히 구성할 수 있으리라고 본다.

팀제는 이러한 이상적인 팀을 구성하기위한 조건으로 다음과 같은 자질을 갖춘 팀멤버로 구성되어야 한다고 한다.

첫째, 리더(Reader)는 팀 내부에 自律的인 討論이 이루어지도록 이끌어 가능한 한 구성원전체의 의사가 반영되도록 均衡과 조화를 이룰 수 있는 사람이어야 한다.

둘째, 팀내에는 냉철한 分析家 필요하다. 복잡한 사안을 宣明하게 개념화시키고 체계화할 수 있는 論理的 思考가 뛰어난 사람이 필요한 것이다.

셋째, 實踐家가 필요하다. 위의 분석적인 사람이 분석한 내용을 토대로 누가 무엇을 어떻게 담당할 것인가를 판단하고, 제한된 시간내에 목표달성을 할 수 있도록 구성원에게 업무를 분배할 수 있는 사람이 필요하다.

넷째, 水平的 思考를 가진사람이 필요하다. 팀 구성원들에게 새롭고 획기적인 방향을 제시할 수 있는 사람이 구성원 가운데 있어야 한다.

다섯째, 理想家(Idealist)가 필요하다. 문제를 해결해나가다 보면 장벽에 걸려 팀내에 否定的 思考나 批判的事故가 있을 때 이를 타파하고 신선한 영감을 제시할 수 있는 사람이 필요하다.

여섯째, 중재자가 필요하다. 팀원간의 갈등을 해소하고, 바람직한 관계를 유지시킬 수 있는 대인관계능력을 겸비한 조화인이 요구된다.

따라서 교화단을 구성할 때 위의 여섯가지 내용을 참조하여 교화단을 편성하는 것이 바람직하리라고 본다.

## 4. 팀제 導入의 先行條件

팀제가 아무리 좋은 제도라고 하지만 우리의 實情에 맞지 않으면 그것은 무용지물에 불과하다. 우리의 實情에 맞는 팀제 도입이 바람직하다고 본다. 교화단 활성화 방안으로 팀제를 도입하기 위하여는 여러 가지 문제가 있겠으나 교화단 자체의 문제로 한정하여 생각할 때 敎化團 편성 방법을 다시생각해야한다는 것이다. 기존의 교화단은 사람중심으로 구성하였다고 하겠다. 그러나 팀제를 도입하기 위해서는 교화단의 구성이 일중심으로 되어야 한다는 것이다. 敎化事業을 전제한 敎化團을 구성해야 한다는 것이다. 물론 지금도 교화사업을 무시했다는 것은 아니다. 보다더 效果的인 敎化事業을 위한 교화단이 되기위해서는 앞서 살펴보았던 이상적인 팀조직의 여섯가지 조건을 고려하여 교화단을 編成하되 이에 몇가지 부가하면 다음과 같다.

첫째 팀제에 대한 철저한 교육(훈련)이 필요하다. 팀제의 특징가운데 첫 번째가 연공서열을 무시하는 대신 팀장 및 팀원의 책임과 권한이 강조된다는 것이다. 敎化團 組織의 運營은 團長이 法會出席을 독려하는 활동정도에 만족해서는 안된다. 이는 단지 관리자 차원을 벗어나지 못하는 것이다. 교무가 없어도 단원들끼리의 법회가 가능하도록 지도하는 것이 바람직하다고 하겠다. 물론 法會出席 독려도 제대로 못하는 상황에서 무리한 요구라고 할지는 모르나 그 이상이 되도록 指導하는 것이 敎務의 책임이고 능력이라고 생각하여 노력해야할 것이다.

둘째, 敎化團 組織의 有機的인 協同이 필요하다.

조직을 완벽하게 구성하였다고 하더라도 그 조직이 조직 자체에 머물러 있어서는 아무런 의미가 없다. 組織은 目標를 향하여 有機的으로 움직일 때 生命力이 있는 것이다. 수직적 구조가 아닌 水平的 構造의 팀제도에 있어서는 더욱 그렇다. 수직적 구조의 경우 명령에 의해 강요되기 때문에 受動的인 業務處理는 이루어지지만 팀제의 경우 이러한 命令 體系가 아니라 自發的이고 創意的인 분위기 속에서 目標達成을 위하여 매진하기 때문에 팀내의 유기적 협동이 절대적으로 필요한 것이다.

특히 宗教組織에 있어서는 强要된 組織이 아니라 자발적인 조직이고, 구속력을 갖기 어려운 조직인점을 감안할 때 팀 構成員間에 얼마만큼 호흡이 잘 맞느냐에

따라 그 팀의 성공여부는 판가름 나게 마련이다. 아무리 능력이 뛰어난 멤버로 구성된 팀이라 할지라도 멤버쉽이 缺如되면 組織의 長點을 활용할 수 없기 때문이다. 이점에 있어서는 교당교화와도 밀접한 관련이 있다고 보겠다. 교무 부교무 교도회장 단장 중앙 등 교당교화 주체자들간의 協同體制가 얼마만큼 유기적으로 이루어지느냐에 따라 그 교당의 교화 성패 여부가 좌우되기 때문이다.

셋째, 教堂 運營形態의 轉換이 요청된다.

원불교는 在家·出家를 구분하지 않고 있지만 여타의 관계로 교당운영이 出家 中心的이라고 하겠다. 조직을 이끌어가는 主體는 그 조직의 主人精神이 투철한 사람들이다. 교당의 운영을 출가중심으로 운영하다보면 在家教徒는 진정한 주인 정신을 갖기가 어렵다고 본다. 主人意識은 參與를 통해서 나타나는 결과의 부산물이기 때문이다. 출가중심적인 교당 운영은 재가교도를 자칫 傍觀者로 만들거나 교당의 문제에 책임감이 소홀해질 수 있다. 또한 출가자는 일정기간 동안 근무하면 그 자리를 누군가에게 비워주고 이동해야하기 때문에 長期的인 敎化發展 기획이 어렵고, 그 지역사회에 대한 認知道도 내지는 親和力(대외협력 관계)이 재가교도보다 뒤떨어진다는 短點이 있다.

물론 지금까지 출가 중심으로 운영될 수 밖에 없었던 요인도 많다고 본다. 교단 창립의 歷史가 짧고, 教堂이 영세성을 면치 못하고 있으며, 재가교도 스스로 그 책임을 지지않으려는 것 등이 그 요인이다. 그러나 이 문제는 다른 각도에서 살펴보아야 한다고 본다. 즉 일정분야는 재가에게 넘겨줄 수 있음에도 불고하고 내적인 문제로 인하여 유보하고 있다는 생각이다. 다소의 어려움은 뒤따르겠지만 과감한 변화를 시도해야한다고 본다.

넷째, 教堂管理 業務의 簡素化 및 現代化가 要求된다.

팀별 교화체제를 구축하여 지역관리를 원만히 하고자 하면 교무의 잔무처리를 간소화 해야 한다. 一次的인 교화는 교도가 한다고 하지만 2차적인 교화는 교무가 한다고 전제 할 때, 그들을 관리하는 統合管理 정보 시스템이 필요한 것이다. 즉 얼마만큼 정확하고 신속하게 교도들의 세세곡절을 살펴줄 수 있느냐의 문제이다.

현재 일선교당에서 교역자 1인이 수행하는 업무는 食生活에서부터 시작하여 교당관리 문서정리 등 過重하기 그지없다. 이러한 잔무에 시달리다보면 진정으로



보살펴야 할 교도들의 靈魂은 돌볼 여가가 없는 것이다. 현대화된 컴퓨터 프로그램 등으로 짧은 시간에 간단하게 처리할 수 있는 業務(예컨대 회계문서 등)를 수작업으로 하기 때문에 불필요한 시간을 浪費하게 되어 마음에 양식을 얻을 수 있는 시간을 잃어버리고 있는 것이다. 결국 이러한 과중한 업무는 心身間에 역작용을 일으키고 출가자의 숭고한 영혼이 상처받고 있으며, 교역자만이 할 수 있는 고유의 업무에 소홀히 하는 결과 교역자 자질을 향상시킬 수 있는 기회를 잃어버리게 되고, 점차로 교당과 교무가 교도들에게 매력을 잃어버리게 되는 것이다.

교단 업무의 전산화작업이 충부에서 부터 이루어지고 있는데 충부도 중요하지만 교화현장이 더 중요하다고 본다. 교단은 빠른 시일내에 간단히 활용할 수 있는 교도관리 프로그램 및 문서관리 프로그램 등을 개발하여 교화현장의 교무들이 행정업무에서 벗어나 좀더 접근된 교역자 본래의 업무인 교화단관리에 보다 더 많은 시간을 투자할 수 있도록 배려하여주기 바란다.

다섯째, 智者本位 精神을 주지시켜야 한다.

팀제는 기존의 垂直的 構造에서 있던 年功序列式 組織을 水平的 構造로 전환하고, 能力에 따른 人事를 한데 커다란 특징이 있다. 어떻게 보면 소태산 대종사는 이점에 있어서 선지자적인 역할을 담당하였다고 본다. 9인제자들과의 관계를 볼 때 더욱 그렇다. 오직 지자본위로 첫 敎化團을 편성하신 것이다.

지자본위는 소태산 대종사가 반상, 적서 차별을 지우의 차별로 전환하신 것이다. 신분이나 지위에 따른 불평등한 現實을 극복하는 平等思想이며, 병든 사회를 치료하는 일차적 약방문으로 제시하신 것이다. 즉 智者本位는 혼탁한 세상을 바꾸기 위한 구체적인 실천 강령인 바 이는 현대사회에서 거대조직일수록 나타나는 癡疾的인 病弊를 치료하고자 내세우는 처방전격인 팀제에서 가장 중요하게 여기는 대목인 것이다. 바꾸어 말하면 팀제는 지연·학연 등의 인연관계 또는 연령이나 선후배 관계 등을 배제하고 능력을 우선하는 대표적인 지자본위 제도인 것이다.

智者本位는 계급이 없는 사회를 추구하고 있다는 점에서도 팀제에 주는 시사점이 매우 크다고 하겠다. 정전 대의에 보면 온 인류는 지식평등이 되어야만 반상, 적서, 노소, 남녀와 인류의 차별이 없어진 사회가 된다고 밝히고 있다.

이것은 곧 연공서열의 계급적 사회가 아닌 지식을 우위로 하는 사회가 선진문명사회라는 것이다. 여기서 지식이란 知識을 앞세우되 지식에 사로잡힘이 없이 모두를 포용하는 슬기있는 지식을 말한다. 법위에 따른 智者本位도 중요하나 법위와 업무와의 함수관계 반드시 일치하지 않은 것이다.

마지막으로 팀제를 효과적으로 수용하기 위하여는 專務出身의 공동생활이 절실히 요청된다고 본다. 이는 물론 교도의 교화단 편성조직과 직접인 관련은 없다고 본다. 그러나 교도들의 신앙 수행의 방향로를 제시하는 주체(지도자)는 교무라고 할 때 교무가 앞서 공동체 생활속에서 팀의 일원으로 생활하면서 지도할 사람 이상의 지식을 갖추어야 한다는 측면에서 강조하고자 한다.

팀제는 개인의 능력보다는 팀의 능력을 우선시한다. 예컨대 축구 경기에서 어느팀은 선수 개개인의 能力은 뛰어난데 경기에서는 상대팀에게 패하는 경우를 종종 볼 수 있다. 특히 호화멤버를 자랑하는 팀이 보잘 것 없는 팀에게 패하는 경우도 많다. 이는 조직이 어느 한 개인의 능력에 따라 좌우되지 않고 조직 구성원들사이에 調和와 均衡을 이루는데에서 발전의 성패가 달려있음을 알려주는 좋은 증거라 하겠다.

얼마전까지 외부에서 圓佛敎를 평할 때 敎務 한사람 한사람을 놓고보면 특별한 사람이 없는데 원불교인 전체가 모이면 그 어느집단도 따라올 수 없는 강인한 힘을 발휘한다고 말하였다. 이는 팀제를 도입할 때 성공할 수 있다는 근거를 제시한 말이며, 전무출신은 공동생활을 하는 것이 바람직하다는 말을 대신 證明해준 것이라고 본다. 비록 개개인의 能力이 다소 뒤떨어진다고 하더라도 열사람이 모이면 그 개개인이 이끌고가는 組織을 앞설 수 있음을 우리는 잘 알고 있다.

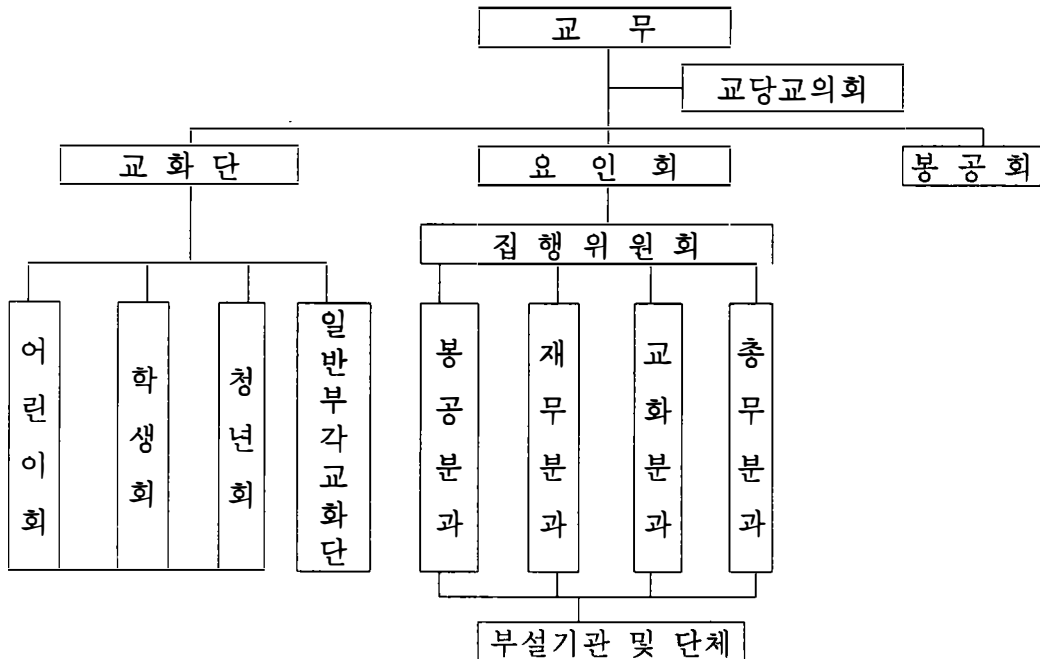
교화현장에서 일어나는 갖가지 문제들을 共同生活空間에서 서로의 의견교환으로 해결할 때 공의제도가 살아나는 것이며, 신앙과 수행에 큰 힘으로 작용하게 되고, 나아가 교도들을 정신적으로 감싸 안을 수 있는 포용력을 키우는 계기가 되리라고 본다. 왜냐하면 교당과 생활공간이 分離되면 생활공간 속에서는 영성향상을 위한 오롯한 시간을 효과적으로 확보할 수 있고, 동지 상호간에 정보교환이 잘 이루어져 공부에 큰 도움을 받게되며, 식생활 문제로 인하여 허비하는 시간을 교화에 온전히 투자할 수 있기 때문이다.

## 5. 팀제를 통한 교화단 편성의 실제

### 1) 교당조직의 현주소

교화지침서에 제시된 교당운영을 위한 조직은 교화조직, 행정조직, 봉공회 조직이라는 3개의 조직으로 나뉘어져 있고 그 가운데 행정조직(요인회)이 중심이 되어 교당을 운영하고 있다. 문제는 여기에 있다고 본다. 즉 교화를 위해 설립된 교당의 주축은 마땅히 교화단에 있어야 함에도 불구하고 실제에는 행정조직에 초점을 맞춰 교당을 운영하고 있는 것이다. 또한 일선교당의 교도 숫자를 놓고 볼 때 이렇게 복잡한 조직이 필요한가에 대한 의문이 있다. 왜냐하면 조직은 그 구성원 또는 사업에 적절하게 구성되어야 하는 데 지나치게 많은 조직을 만들어 교도들로 하여금 3중고를 겪게하고 있기 때문이다. 이러한 3중고는 결과적으로 신앙수행의 조직속에서 오히려 신앙 수행을 생각하기보다는 시간적, 경제적 부담을 안겨 주어 교화침체의 현상을 수반하도록하고 있다.

실제로 도표를 보면 다음과 같다.

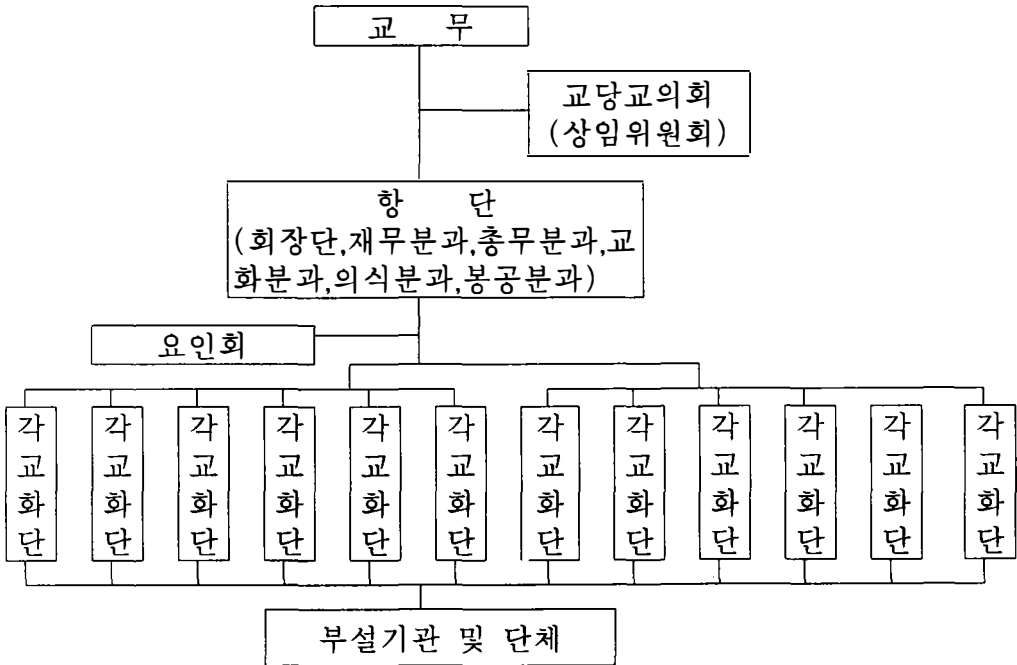


위의 도표를 보면 현재의 교당 조직은 교무를 정점으로 3개조직이 균형을 이루고 있는 것 처럼보이나 실제 운영상에 있어서는 대개의 교당이 요인회 중심으로 운영되고 있어 교화에 있어 가장 중요한 교화단은 다소 소홀하게 운영되고 있다. 이는 교화보다는 행정적 교당운영에 더 많은 시간과 노력을 소비하여 가장활성화되어야 할 교화단은 침체되고, 위의 조직에 나타나지 않는 각종의 모임단체(부부모임, 씨족모임, 연령별 모임, 학생회출신 모임 등)들이 발생하여 교화단 조직의 응집력을 약화시키는 결과를 초래하고 있다.

따라서 위의 조직을 단순화하되 유기적 협동체제를 이루어 교화를 위하여 살아 움직이도록 개편되는 것이 바람직하다고 본다.

## 2) 바람직한 교당 조직

바람직한 교당이 되기 위해서는 첫째, 그 교당의 실정에 맞는 교화단을 편성해야 한다는 것이다. 둘째, 모든 조직은 교화단에 일원화 되어야 한다. 셋째, 조직상 호간에 유기적 연대성을 극대화해야한다. 넷째 가급적 단순한 조직으로 운영되어야한다고 본다. 따라서 이러한 편성원칙에 따라 새로운 조직을 도식화 하면 다음과 같다.



위의 조직은 다음의 몇가지 사항을 전제 한다.

첫째 교무는 특별한 경우를 제외하고는 향단만 지도하는 것을 원칙으로 한다. 다만 교도가 100명이하의 소형교당일 경우 향단단원의 지도와 함께 저단지도를 병행하는 것이 바람직하다고 본다.

둘째, 교당교의회는 교당의 최고의결기관으로 교당규정 제 4장에 있는 사안에 따른다.

셋째, 향단은 각 분과장으로 구성하고 1개의 향단은 4 - 6개의 저단을 두는 것을 원칙으로 하고, 분과장은 저단 단장 가운데에 선임한다. 다만 소형교당에서는 분과를 구성하기보다는 저단 단장을 향단 단원으로 구성하는 것이 바람직하다.

넷째, 요인회는 교당여건에 따라 교당임원진으로 구성하여 매월마다 처리하여야 할 사안들을 의결하도록 한다.

다섯째, 각 교화단은 단장을 중심으로 교화단의 공부와 사업을 병행하도록 하되 다양한 방법으로 교화단을 편성하여야 한다. 기존의 고정된 남녀별 조직 또는 연령별 조직도 중요하지만 교도들이 처해있는 환경(직업, 나이, 취미, 지역, 교리 공부의 정도, 신앙심의 정도 수행의 정도, 리더쉽 등)을 객관적으로 분석한 다음 앞장에서 밝힌바 있는 이상적인 팀 구성 6가지를 감안하여 교화단을 편성하여야 한다.

다만 교도숫자가 많아 교도 개개인의 환경요건을 파악하기 어려울 때는 단장 중앙만 미리 선정하여 높은 다음 단원들은 무작위 추첨제 등을 병행하는 것도 바람직하다고 본다.

교화단 편성에 있어서 특히 강조하고 싶은 것은 “지역교화를 위한 교화단”과 “프로젝트형 팀 형태의 교화단”을 구성하자는 것이다. 따라서 이에 대하여 조금 더 설명을 부가하고자 한다.

지역교화를 위한 교화단을 편성하고자 하면 우선 교도의 地域的 安排가 필요하다고 하겠다. 현재 교화단의 경우 교무가 여러 가지 정황을 고려하여 10명단위로 교화단을 편성하는 것이 常例이다. 敎化活動의 오랜 경험속에서 얻어진 기술과 지혜이고 그 나름대로의 效果가 있다고 보며, 작은 교당은 오히려 훨씬 효과적일 수 있다. 그러나 좀더 새로운 方案을 생각해 보자는 것이다.

교화단을 10인 1단으로 편성하는 것을 大前提로하되 地域單位를 우선하는 교

화단을 편성하는 것이 바람직하다는 것이다. 예컨대 1개지역에 교도가 6-7명정도 된다하더라도 다른지역과 합하여 10명으로 完成시키기보다는 그 지역에서 10명을 채울 수 있도록 팀(교화단)을 독려하고 指導하는 것이 보다더 적극적인 教化方法이라고 보겠다. 왜냐하면 완성된 숫자내에서는 사람의 心理的 特性이 누구나 안분하고자 하는 마음이 생기게 마련이기 때문이다.

순복음교회의 조용기목사는 평신도의 運營 方案에 대하여 다음과 같이 말한다.

원래 양이 새끼를 낳고 또 새끼에게 젖을 먹이는 것도 양이지 목자가 아니다. 목자의 사명은 양을 다 돌보아 살찌게 하고 많은 새끼를 낳게 하는데 있다. 목회도 이와 마찬가지로이다. 평신도를 조직화하여 복음 증거의 위대한 힘으로 삼지 못하는 목회자는 無能力한 者가 된다. 라고 하고 있다.

순복음교회의 경우 서울을 6대교구로 나누어 원로목사를 대교구장으로 배정하고 대교구 아래 소교구를 두어 소교구장을 임명하였으며, 소교구 아래 20 내지 30개의 구역이 형성되고 각 구역마다 구역장들이 5가정에서 10가정을 책임지고 돌보는 형태로 조직을 관리하고 있다.

평신도 區域長들은 매주 1회씩 구역 예배를 통하여 성도들로 하여금 結束力을 強化하고 성경공부를 하는 계기로 삼고 있으며, 教勢擴張의 前進基地로 삼고 있다.

특이할만한 사항은 한 區域에 10가정이 되면 細胞分裂이라하여 2개구역으로 나눈다는 것이다. 모든 살아있는 생물체의 성장이 細胞分裂에 의한 것처럼 그리스도의 몸된 教會도 이와 같은 區域의 계속적인 세포분열을 통하여 한없이 그리고 신속하게 성장한다는 전제하에서 이루어지고 있다. 이는 조직의 발전적 측면을 강조한 形態이며, 실제로 오늘날과 같은 순복음교회 성장의 밑거름이 되었다고 하겠다. 교화단 편성에 있어서도 참고하는 것이 바람직하리라고 본다.

그러나 오늘날의 사회는 전문화되고, 변화속도가 빠르며, 갖가지 이익집단이 발생하는 그야말로 격변하는 사회가 되고 있다. 따라서 위의 고정적인 조직에 “프로젝트형 팀 형태의 교화단”을 1-2단 정도 편성하여 운영하여야 한다고 본다.

프로젝트형 팀제는 업무의 성격상 기존 피라미드 형태의 조직을 유지하면서 특수한 목적에 따라 특수업무를 수행하기위하여 별도로 조직하는 형태와 연구개발만을 전담하는 연구소 조직형으로 크게 나눌 수 있으나 여기서는 전자의 경우만

을 설명하고자 한다. 이는 기존조직(기존 교화단)은 일상의 교화단 활동을 하도록 하는 한편 특수교화단을 편성하는 경우이다. 즉 특수지역(예 : 도시빈민 밀집 지역, 천재지변 지역, 우범지역 등), 특정장소(예 : 병원, 노인정, 대형 산업재해 발생 장소 등), 특정인물(예 : 관공서 주요인물, 사회 저명인사 등) 교화를 위한 표적교화 활동에 적합한 조직이다. 따라서 기존의 조직과 별도 팀으로 구성 운영 하되 10인 1단의 형태를 갖출 필요는 없으며, 특수 업무가 종료되는 경우 팀을 완전 해체하거나 부분적으로 보완하여 또 다른 특수교화 목적을 계속 수행하록 하는 제도이다. 요약하자면 급변하는 사회에 능동적으로 대처하고 기존의 조직에 활력소를 제공하는 교화를 하자는 것이다.

여섯째, 부설기관 및 단체에서 기관은 교당산하의 유치원, 수양원 등을 말하고 단체는 각종친목단체 등을 말한다.

## 5. 맺 음 말

변화는 언제나 반발과 진통을 수반하게 마련이다. 保守的인 組織일수록, 安定을 누려온 階層일수록 그 정도는 심하다.

팀제도 예외는 아니라고 본다. 오랜 慣行의 산물인 기존 조직의 틀을 바꾸는 작업인 만큼 팀제를 도입하는데는 여러 가지 어려움이 있으리라고 본다. 우리나라 기업의 경우 대부분이 팀제를 도입하고 있으나 기존의 保守勢力에 밀려 처음 기획했던 제도를 진행해 보지도 못하고 무산된 기업이 있는가 하면 모 은행의 경우 도입했다가 행장이 바뀌면서 과거 組織體系로 還元 경우도 있다.

다행히 우리는 대중사님께서 智者本位 精神을 일깨워 주셨고, 교화단이라는 교화체계를 수립하여주셨다. 즉 팀제에 대한 원론은 이미 대중사님께서 밝혀주신 것이다. 다만 우리들이 效果的인 方法을 開發하지 못하거나 미쳐 대중사님의 가르침을 따라가지 못하고 있다는 생각이다. 따라서 筆者는 外部에서 다각도로 검증하고 있는 팀제의 방법적인 기술을 면밀히 관찰하여 敎化團의 活性化를 도모하는 것이 바람직한 팀제 制度의 導入이라고 본다.

또한 이러한 방법을 效果的으로 수용하기 위하여는 지도자의 결단과 철저한 준

비작업이 필요하다. 서두에서도 밝혔듯이 팀제의 역사가 그리 길다고 볼 수는 없으며, 특히 우리나라의 경우 이제 겨우 도입된지 10여년에 불과한 실정이다. 타종교도 필자 나름대로 알아보았으나 아직 팀제를 도입한 종교는 보지 못했다. 다만 그 나름대로 독특한 방법에 의해 신도를 관리하고 있다는 것이 우리들이 눈여겨 보아야 할 부분이라고 생각한다. 예컨대 기독교나 천주교의 경우 신도관리를 위한 전산화작업이 이미 오래전에 이루어져 信徒 管理에 만전을 기하고 있으며, 교육과정에 있어서도 목회자나 사제 양성과정을 살펴보면 실천신학적 측면에서 組織神學, 教會行政, 教會經營, 教會人事管理, 教會財務管理 등을 개설하여 우리 보다는 보다더 전문적인 교육을 실시하고 있다.

교단은 전격적인 팀제 도입을 서두르기보다는 누가, 어디서부터, 어떠한 방법으로 도입할 것인가를 지속적으로 연구할 수 있는 장을 마련하여 최대 다수가 거부감없이 받아들일 수 있도록 하여야 한다고 본다.