

총부에 대한 이미지 제고 방안 모색

황덕규 교화상임위원회 전문위원

1. 연구의 목적

- (1) 총부의 이미지 제고를 위한 방안을 모색해 보고자 하는 것이 본 연구의 근본 목적이다.
- (2) 그리고 “신바람이 일고 있지 않은 이유”를 객관적 자료에 기초하여 분석해 보는 것도 본 연구의 또 다른 목적이기도 하다.

2. 조사의 방법

- (1) 조사 기간: 원기 84년 (1999년) 8월 중
- (2) 조사 대상: 현재 활동중인 전체 교역자
- (3) 표본 추출: 교당 일람표에 의한 체계적 추출 (systemic sampling).
 - ① 교당은 대체로 상주 교무가 상대적으로 비슷하므로, 표본 단위(sampling unit)을 교당으로 설정하였다. 그래서 교당 일람표에 있는 교당 명단들이 체계적인 배열이 아니기 (가나다라 순에 의한 무작위적 배열) 때문에 체계적 추출방법을 사용하여 매 3번째 교당 (1번째 교당, 4번째 교당, 7번째 교당, 10번째 교당.....)을 추출하였다.
 - ② 기관들은 기관마다 상주 교무의 숫자가 매우 큰 차이를 보이고 있기 때문에, 개인을 최종 표본 단위로 설정하였다. 그래서 매 3번째 교무를 조사 대상으로 설정하였다.
 - ③ 그래서 표본단위로 선정된 교무 숫자는 490명이었다.
 - ④ 490명의 조사 대상에게 우편으로 구조화된 설문지 (structured questionnaire)를 발송하여 응답을 하여줄 것을 요청하였다.
 - ⑤ 결과적으로 259명의 교무들이 조사에 응하여 52.8%의 응답률을 보였다. 이

응답률은 비교적 높은 응답률이라 하겠다.

- (4) 조사 도구: 구조화된 설문지 (설문 내용들은 대체로 다음과 같은 것들을 포함하고 있다)
- ① 인생에 대한 만족도, 신바람이 난다고 생각하는 정도, 교화상황에 대한 평가
 - ② 교단의 구조적 문제: 교단 지도층의 반응성 (responsiveness), 인사의 공평성, 교화 정책의 효과성, 행정 조직의 능률성, 운영의 전문성, 출가 단회의 효율성 등의 항목들을 포함하고 있다
 - ③ 현장 상황의 문제: 어린이집의 효과성, 교금의 부담 정도, 남자 교무의 교화 적합성 정도, 금융 사고 등 대책의 공명성 등
 - ④ 집단 응집도: 동지들간 신뢰도
 - ⑤ Burnout 정도: 육체적, 정신적으로 어느 정도 지쳐 있는가, 휴식년제 등의 제도화 필요성 등
 - ⑥ 퍼스널리티 요인: 자아 존중감(self-esteem), 내·외적 통제감 정도(internal and external locus of control)
 - ⑦ 사회 인구학적 배경변수: 성, 연령, 근무 기관, 근무지 등에 관한 내용.

3. 자료의 분석

- (1) 조사 자료는 모두 양적 자료 (quantitative data)로 수집되었다.
- (2) 따라서, editing, coding을 거쳐 원 자료가 생성되었고, 그 자료를 SPSS (Statistica Package for Social Science) 프로그램에 의해 분석하였다
- (3) 자료는 빈도 분석, ANOVA, Crosstabulation, Correlation, Factor Analysis, 그리고 Multiple Regression 등의 통계 기법에 의해 분석되었다.
- (4) 특히, Multiple Regression 기법을 도입한 이유는 “신바람이 나지 않는 이유” 및 “총부의 이미지 제고 방안 모색”을 하기 위해서이다. 선행 변수 (antecedents)로 추정되는 변수들을 상관관계 분석 (correlation)과 같은 이원 변이 분석 (bivariate analysis)을 사용할 경우는 거의 모든 변수들이 유의미한 관계의 정도를 보이고 있었다. 그러나, 다중 회귀 분석 (Multiple Regression)을 하게 되면, 각 독립 변수들의 효과가 모델에 있는 다른 변수들의 효과를 통제한 후에 측정되기 때문에 순효과 (net effects: 純效果)를

파악할 수 있다. 즉, 관계의 의사성 (spuriousness: 擬似性)을 배제할 수 있는 장점을 가지고 있다. 일상적 용어로 풀어서 얘기하면, 거짓 관계를 추려내어 배제시키고 진짜 관계만을 남도록 만든다는 장점을 가지고 있다.

4. 응답자의 특성: 전체 응답자 259명 가운데

(1) 성별: 남자 41.7%,
여자 57.5%로 고른 분포를 보였다

(2) 연령별 분포:

- ① 20대 2.7%
- ② 30대 36.2%
- ③ 40대 33.2%
- ④ 50대 20.4%
- ⑤ 60대 7.3%로 고른 분포를 보였다

(3) 근무지의 위치별 분포:

- | | |
|--------------------|-------|
| ① 농어촌: | 5.8% |
| ② 읍 · 면소재지: | 17.4% |
| ③ 인구 5-10만 소도시: | 6.6% |
| ④ 인구 11-50만 중소도시: | 28.6% |
| ⑤ 인구 51-100만 중대도시: | 12.4% |
| ⑥ 인구 101만 이상 대도시: | 28.2% |

(4) 근무 기관별로는

- ① 교회 기관이 66.4%
- ② 그리고 기타 기관 (교육, 훈련, 문화, 복지, 의료, 산업 등)이 33.6%를 차지하였다.

(5) 근무지별 분포는

- ① 총부 및 기관: 16.2%
- ② 서울 · 경기: 18.1%
- ③ 전남 · 북: 31.3%

- ④ 충남·북: 10.0%
- ⑤ 경남·북: 15.8%
- ⑥ 기타 (강원, 제주, 무응답): 8.6%

(6) 이상의 사회인구학적 분포로 보아, 응답자들은 편颇되지 (biased) 아니하고 모집단을 고르게 반영하고 있는 것으로 나타났다. 따라서, 분석 결과를 전체 모집단 (교무 전체)에 일반화하는데는 무리가 없을 것으로 판단된다.

5. 조사 결과의 분석

< 표 1 > 정책의 책임성·투명성

설 문 항 목						
<input type="checkbox"/> 정말 그렇다 <input type="checkbox"/> 그런 편이다 <input checked="" type="checkbox"/> 반반이다 <input type="checkbox"/> 그렇지 않다 <input type="checkbox"/> 전혀 그렇지 않다						
a19	교단은 어려운 교당에 많은 배려를 해주고 있다					
a21	교단은 큰 교당 위주의 정책을 평고 있다					
a73	큰 교당에 있으면서 총부나 교구에 많은 도움을 주면 향후 인사 등에서 배려된다					
a66	교단의 상벌 제도는 투명하고 공평하다					
a16	금융 사고 등에 대한 후속 조치가 잘 됐다					
a45	교화부의 교화 정책은 교화 일선에 맞는다					
a28	교화부의 교화 정책들이 교화에 많은 도움을 준다					
a19	0	6	21	52	21	
a21	12		41	31	14	2
a73	17		42	22	16	3
a66	1	7	29	46	17	
a16	1	9	15	51	23	
a45	0	11	49	31	9	
a28	0	13	44	35	7	

(1) 응답자들은 대부분 교단이 “어려운 교당들에 대해 배려를 해주지 않고” “큰 교당 위주의 정책을 평고 있다”고 인지하고 있었다. 교단이 어려운 교당에 대해 배려를 해주고 있다고 생각하고 있는 응답자는 6%에 불과하였다. 그리고 73%는 “교단이 어려운 교당들을 배려해 주지 않고 있다”고 인지하고 있었다.

※ “어려운 교당에 대해 배려해 주고 있다”는 항목에 대한 부정적 응답은 남자 교역자들보다 여자 교역자들에게 더 강한 편이었다 (남성 대 여성 부정적 응답률 = 68 : 76%).

그리고, 40-50대 연령층은 “전혀 아니다”라는 강한 부정을 많이 표출하였고 (30대의 14%에 비해 40-50대 이상 연령층은 25%정도가 “교단은 어려운 교당에 대해 ‘전혀 배려해 주지 않고’ 있다”고 응답). 반면에 40대 이상은 42-46% 응답자가, 그리고 30대 이하는 64%의 응답자가 “교단은 어려운 교당에 대해 배려해 주지 않고 있다”고 응답하였다.

기타 “가족이나 가까운 친척 가운데 교역자 숫자”나 “교당의 위치 (시골 읍면, 중소도시, 혹은 대도시별),” 그리고 “근무 기관별 (기관과 교회 기관 별)”로 집단간 차이를 보이지 않고 모든 집단에서 높은 비율로 “교단은 어려운 교당에 대해 전혀 배려를 해 주지 않고” 있는 것으로 인지하고 있었다.

※ “교단은 큰 교당 위주의 정책을 펴고 있다”는 진술에 대해서는 남자 교역자들의 부정적 비율이 여성 교역자들에 비해 다소 높았다 (21 : 11%).

기타 “연령별,” “가족이나 가까운 친척 가운데 교역자 숫자”나 “교당의 위치별 (시골 읍면, 중소도시, 혹은 대도시별),” 그리고 “근무 기관별 (기관과 교회 기관별)”로 집단간 차이를 보이지 않고 모든 집단에서 높은 비율로 “교단은 큰 교당 위주의 정책을 펴고 있다”고 인지하고 있었다.

- (2) “큰 교당에 있으면서 총부나 교구에 많은 도움을 주면 향후 인사 등에서 배려 된다”는 항목에 대해 모든 집단에서 “그렇다”라고 긍정적 응답을 하였다. 즉, 성별, 연령별, 가족·친척 중 교역자 숫자별, 교당의 위치별, 그리고 근무 기관별 아무런 차이를 보이지 않고 모든 집단에서 높은 비율로 “그렇다”라고 응답하였다
- (3) “교단의 상별 제도의 투명성과 공평성”에 대해서도 전체 응답자의 8%만이 “투명하고 공평하다”라고 응답을 하였고, 모든 집단¹⁾에서 공통적으로 “교단의 상

1) (i) 성별, (ii) 연령별, (iii) 가족·친척중 교역자 숫자별, (iv) 교당의 위치별, 그리고 (v) 근무 기관별 (이하에서 “모든 집단”이라는 언급은 남녀별, 연령 집단별, 가족·친척 중 교역자 숫자별, 교당의 위치별, 그리고 근무 기관별 모든 집단을 의미한다).

벌 제도가 투명·공평하지 못하다"고 인식하고 있었다.

- (4) 금융 사고 등에 대한 후속 조치도 "잘 되지 않은 것"으로 인지하고 있다. 전체 응답자의 10%만이 금융 사고 등에 대한 후속 조치가 "잘 됐다"고 생각하고 있었다.

이 항목에 대해서는 가족이나 친척중 교역자의 숫자가 적은 집단 (0-2명)이 많은 집단 (3명 이상)에 비해 높은 비율로 "금융 사고 등에 대한 후속 조치가 잘 되지 못했다"고 인식하고 있었다 (전혀 잘 되지 못했다는 응답 비율 = 26 : 17%).

- (5) 교회부의 교회 정책에 관해서도 부정적 견해가 대부분이었다. 응답자의 11-13% 만이 "교회 정책이 일선에 맞는다," 혹은 "교회 정책이 교회에 많은 도움을 준다"고 생각하고 있었고, 대부분의 응답자들은 '반반이다'거나 혹은 '그렇지 않다 (40-42%)'고 생각하고 있었다. 특히 40대 이하의 젊은 층에서 부정적 응답 비율이 높았다 (50대 이상은 26%가 "교회 정책이 일선에 맞는다"라고 응답을 한 반면 40대 이하는 4-7%만이 같은 응답을 하였다. 교당 위치별로는 시골 읍면 지역 교당들이 "교회부의 교회 정책이 교회 일선에 "전혀" 맞지 않는다"라는 강한 부정적 응답을 많이 하였다 (중소도시나 대도시 응답자들은 5-9%).

< 표 2 > 중앙의 반응성 (responsiveness)

		설문항목				
a58	총부는 자신들의 책무를 성실히 수행하고 있다					
a61	총부 교정원은 책임있는 정책들을 수행하고 있다					
a71	총부는 우리의 문제들을 적극적으로 해결해 준다					
a59	총부는 우리의 실제 문제해결에 적극적이지 못하다					

정말 그렇다 그런 편이다 반반이다 그렇지 않다 전혀 그렇지 않다

a58	0	21	49	22	8
a61	1	12	44	34	8
a71	0	5	32	47	16
a59		14	42	33	7 4

- (1) “총부는 자신들의 책무를 성실하게 수행하고 있다”는 항목에 대해 “성실하게 수행하고 있다”는 응답은 21%, “반반이다”라는 응답은 49%, 그리고 “성실하게 수행하고 있지 못하다”는 응답은 30%이었다. 따라서 총부의 책무 수행 성실도가 대부분의 응답자들에 의해 긍정적으로 비추어지고 있지 못하다는 것을 알 수 있었다. “교정원이 책임 있는 정책을 수행하고 있느냐”는 질문에 대해서도 13%만이 “그렇다”라고 응답을 하였고, 42%의 응답자들은 “그렇지 않다”라고 응답을 하였다. 이러한 응답 경향은 “모든 집단”에서 차이를 보이지 않았다.
- (2) a71번 문항과 a59번 문항은 같은 질문을 “긍정적 방향”과 “부정적 방향”으로 질문을 하여 응답의 신뢰도를 가늠케 해주는 기준을 제공하여 주고 있다. 여기서도 “총부는 우리의 실제적 문제들을 적극적으로 해결해 주느냐”는 질문에 대해 “적극적으로 해결해 준다”고 응답한 비율은 5%에 불과하였고, “실제 문제 해결에 적극적이지 못하다”는 응답은 56%에 이르렀다. 중앙이 지방의 문제 해결에 매우 수동적임을 나타내주는 지표라 하겠다. 이러한 응답 경향은 “모든 집단”에서 차이를 보이지 않았다.

< 표 3 > 인사정책의 공평성 및 설득력

설 문 항 목					
a51	적재적소에 인재가 배치되고 있다				
a64	인사는 매우 공평하게 이루어지고 있다				
a50	인사가 인연관계나 정실에 의해 영향 받는다				
a60	인사가 잘 납득이 가지 않게 이루어지고 있다				

☒	정말 그렇다	그런 편이다	반반이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
a51	0	5	23	50	22
a64	0	6	27	46	21
a50		35		43	19 3 13
a60		14	37	39	9 2

- (1) 전체적으로 “교단의 인사 정책에 대해 많은 불만이 있는 것”으로 나타났다. 인사 정책에 대해 대부분의 응답자들은 이해를 하지 못하고 불만을 표출하고 있었다. 5-6%의 응답자들만이 “적재 적소에 인재가 배치되고 있고,” “인사가 매우 공평하게 이루어지고 있다”고 인식하고 있었고 77-67%의 응답자들은 “그렇

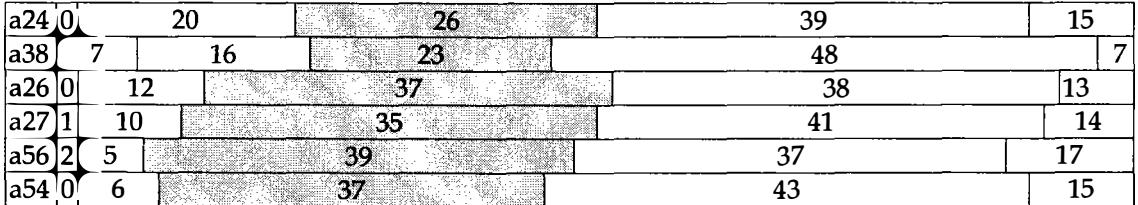
지 못하다"고 인식하고 있었다. 이러한 응답 경향은 모든 집단에서 차이를 보이지 않고 "부정적"이었다.

(2) 인사 정책이 "잘 납득이 가지 않고 (51%)," "인연이나 정실 관계에 의해 영향을 받고 있다 (78%)"고 인지하고 있었다. "인사가 잘 납득이 간다"는 응답은 11%, "인연관계나 정실에 의해 영향을 받지 않는다"는 응답은 4%에 불과하였다. 따라서 전체적으로 인사의 공평성과 투명성에 대해 부정적인 견해들을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이러한 응답 경향은 모든 집단에서 차이를 보이지 않고 "부정적"이었다.

< 표 4 > 지도부의 포용성

설 문 항 목					
a24	교단 어른들은 우리의 고충을 잘 경청해준다				
a38	교단의 어른들은 우리의 세정을 잘 이해해준다				
a26	교단의 지도부는 교무님들의 의견을 잘 청취한다				
a27	교단의 지도부는 우리들의 의견을 잘 경청해준다				
a56	총부는 우리들의 고충을 잘 귀기울여 준다				
a54	총부 각 부서는 현장 목소리에 잘 귀기울여준다				

정말 그렇다 그런 편이다 반반이다 그렇지 않다 전혀 그렇지 않다



(1) 총부나 교단의 지도부, 교단의 어른들은 "현장 교무님들의 고충을 들어주고 세정을 잘 이해해주지 못하고 있는 것"으로 나타났다. "고충을 잘 경청해주고 이해를 해준다"는 응답 비율은 20% 내외에 불과하였고, "그렇지 못하다"는 응답은 55%를 넘었다.

※ 교단의 어른들께서 고충을 들어주고 세정을 이해해 주지 못하고 있는 점에 대해 많은 하소연을 하고 있는 집단은 남자 교역자들보다 여자 교역자들인

것으로 나타났다. 남자 교역자들의 43-47%가 “교단의 어른들께서 우리의 고충을 경청해주고 세정을 이해해주지 못하고 있다”고 응답을 한 반면, 여자 교역자들은 57-58%가 같은 응답을 하였다. 또한 상대적으로 시골 읍면 교당에 근무하고 있는 교역자들이 교단의 어른들께서 자신들의 고충을 들어주고 세정을 이해해주지 못하고 있는 점에 대해 더 큰 아쉬움을 가지고 있었다. 기타 집단에서는 집단간 차이를 보이지 않았다.

(2) 교단의 지도부가 교무님들의 의견을 잘 청취해주는지 여부에 관한 질문에서도 11-12%의 응답자가 “그렇다”라고 응답을 한 반면 51-55%의 응답자들은 “그렇지 못하다”고 응답을 하였다.

※ 교단의 지도부에서 교무님들의 의견을 경청해주는지 여부에 대해서는 40대 연령층에서 다른 연령층에 비해 부정적 견해를 많이 가지고 있었다. 30대 이하의 연령층에서는 46%의 응답자가, 그리고 50대 이상의 연령층에서는 51%의 응답자가 “교단의 지도부가 우리의 의견을 경청해 주지 않는다”고 응답을 한 반면 40대 연령층에서는 58%가 같은 생각을 표현하였다.

(3) 총부가 현장의 목소리에 귀를 기울여주고, 고충을 잘 이해해주느냐는 질문에 대해 “그렇다”라는 응답은 6-7%에 불과하였고, 54-58%는 “그렇지 못하다”라고 생각하고 있었다.

※ 총부가 현장의 목소리에 어느 정도 귀를 기울여 주느냐하는 질문에 대해서는 남성 교역자들에 비해 여성 교역자들이 더 부정적인 응답을 하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 남자 교역자의 49%가 “총부가 우리의 의견에 귀를 기울여 주지 않는다”고 응답을 한 반면, 여성 교역자들은 58%가 같은 의견을 피력하였다.

(4) 전체적으로 남성 교역자들보다 여성 교역자들이 의사 소통의 문제로 인해 많은 아쉬움을 갖고 있는 것으로 나타났다.

< 표 5 > 지도부의 신뢰성

설 문 항 목					
a23	교단 어른들은 상담내용의 비밀을 잘 지켜준다				
a25	교단 어른들은 자신의 말을 잘 책임지는 편이다				
<input checked="" type="checkbox"/>	정말 그렇다	그런 편이다	반반이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
a23	1	13	24	37	25
a25	2	12	34	37	16

- (1) 응답자들은 교단의 어른들은 “상담 내용의 비밀을 잘 지켜주지 않고,” 또한 “자신들의 말에 대해 책임을 잘 지지 않고 있는 것”으로 인식하고 있었다.

전체 응답자의 14%만이 “교단의 어른들은 상담 내용에 대해 비밀을 잘 지켜주고,” “자신들의 말에 대해 책임을 잘 지켜준다”고 응답을 하였고 53-62%의 응답자들은 “그렇지 못하다”고 응답을 하였다.

- (2) 이러한 응답에 대한 집단별 차이를 보면, a25번 문항에 대해 연령 집단간 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 즉, “교단의 어른들께서 자신의 말에 대해 잘 책임을 지지 않는다”는 견해를 40대 연령층이 많이 가지고 있었다 (64%). 같은 의견을 30대 이하 연령층은 56%의 응답자가, 그리고 50대 이상 연령층은 40%가 가지고 있었다.

< 표 6 > 총부의 역할 및 경영 능력에 대한 견해

설 문 항 목					
a55	총부는 신앙의 중심지로서 역할을 주로 해야 한다				
a63	총부는 신앙 중심지로써의 역할을 잘 하고 있다				
a69	작은 총부가 필요하다				
a70	우리의 행정 조직은 교단 능력에 비해 크다				
a48	우리 교단 운영에도 전문 경영인이 필요하다				

<input checked="" type="checkbox"/>	정말 그렇다	그런 편이다	반반이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다			
a55		52		28		15	41	
a63	1	16	38		38		8	
a69		16	25	13	34		13	
a70		19	33	23		24		1
a48		48		40		6	5	1

(1) 응답자들은 “총부가 신앙의 중심지로서의 역할을 해야 한다”고 강하게 인식하고 있었다. 그러나, “현재의 총부는 신앙 중심지로서의 역할을 잘 하지 못하고 있다”고 인식하고 있었다. 응답자의 80%가 총부는 “신앙의 중심지로서의 역할을 해야 한다”고 주장한 반면, “현재 총부가 신앙 중심지로서의 역할을 제대로 하고 있느냐”는 항목에 대해서는 17%만이 “그렇다”라고 응답을 하여 총부가 신앙의 중심지로서의 역할을 하지 못하고 있다는 아쉬움을 가지고 있었다.

※ “총부가 신앙중심지로서의 역할을 제대로 하지 못하고 있다”는 아쉬움을 많이 피력하고 있는 집단은 30-40대 연령층이었다. 50%이상 연령층의 38%, 40대 연령층의 50%, 그리고 30대 이하 연령층의 47%가 “총부가 신앙중심지로서의 역할을 제대로 하지 못하고 있다”는 아쉬움을 피력하였다. 그리고, 가족이나 친척 가운데 교역자의 숫자가 적은 집단에서 “총부가 신앙중심지로서의 역할을 제대로 하지 못하고 있다”는 아쉬움을 더 많이 피력하였다 (가족이나 가까운 친척 가운데 교역자 숫자가 2명 이하인 집단 대 3명 이상인 집단의 “총부의 신앙 중심지로서의 역할 수행 부족” 응답 비율 = 52 : 34%)

(2) 교단의 행정능력에 대해서는 다소 부정적인 견해가 높았다. “작은 총부”의 필요성에 대한 의견이 반반으로 나뉘는 경향이 있는데, 이는 총부의 행정적 측면과 물리적 측면을 모두 포괄하는 일반적 질문이었기 때문에 어떤 측면에서 그러한 의견을 피력하였는지에 대해서는 명확히 밝힐 수는 없었다. 그러나, 현재 우리의 행정 조직이 교단 능력에 비해 다소 크다는 의견이 52%인 점으로 미루어보아 신앙 중심지로서 총부의 물리적 측면에 대해서보다 행정적 규모에 대해서 다소 규모가 비비율적으로 크다는 의견인 것으로 판단된다.

※ 전체적으로 남자 교역자들에 비해 여자 교역자들이, 젊은 연령층에 비해 50대 이상의 높은 연령층이, 기관에 비해 교회 일선 교당들이 “작은 총부보다는 큰 총부의 필요성”을 더 크게 주장하고 있었다.

(3) 교단의 운영에 있어서 “전문 경영인의 필요성”에 대해 매우 강력한 의견을 가지고 있었다. 전체 응답자의 88%가 교단 운영에 있어 전문 경영인이 필요하다고 응답을 하였다. 모든 집단에서 교단 운영이 아마추어 경영의 수준을 넘어서

야 한다는 점을 피력하고 있었다. 이 항목에 대해서는 “모든 집단”에서 같은 의견을 가지고 있었다.

< 표 7> 인간 관계의 신뢰성

설 문 항 목					
a18	교단에서 선후배간 신뢰성과 믿음이 강하다				
a42	동지들과도 마음속에 있는 것을 상의하기 두렵다				
a53	전체적으로 선후진간 갈등이 많은 편이다				

	정말 그렇다	그런 편이다	반반이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
--	--------	--------	------	--------	-----------

a18	0	13	29	48	10
a42	3	23	31	41	3
a53	8	35	35	21	1

- (1) 교단 구성원간 “신뢰도가 다소 낮고,” “선후진간 갈등의 정도가 높은” 것으로 나타났다. 응답자의 58%는 “교단에서 선후배간 신뢰성과 믿음이 강하지 못하다”고 응답을 하였다. “선후배간 신뢰성과 믿음이 강하다”고 응답한 응답자는 13%에 불과하였다. “선후배간 갈등”에 대해서는 43%가 “갈등이 많다”고 응답을 하였고, “그렇지 않다”고 응답을 한 사람의 비율은 22%에 불과하였다.

※ “교단의 선후배간 믿음과 신뢰성”에 대한 회의는 30-40대 연령층이 50대 이상의 연령층에 비해 다소 높았다 (55-58% 대 48%). 따라서 젊은 교역자들이 나이든 교역자들에 비해 “교단 선후배간 믿음과 신뢰성” 문제에 대해 다소 더 회의적이었다.

- (2) 동지들과 마음 속에 있는 것을 상의하는 것이 어떤가라는 질문에 대해 26%의 응답자는 “두렵다”라고 응답을 하였고, 44%는 “그렇지 않다”라고 응답을 하였다. 전체적으로 동지들간 허심탄회한 상의가 두렵게 만들어지는 측면이 있다는 점이 아쉬움으로 남는다. 이 항목에 대해서는 집단간 차이를 보이지 않았다.

< 표 8 > 신명나는 삶의 정도

설 문 항 목

a30	나는 나의 인생에 대해 만족하는 편이다
a37	나는 신바람 나게 살고 있다
a57	나는 항상 즐겁게 살고 있다

a17	“교무님들의 마음이 살아나지 못하고 있다”
a31	나는 마음이 가라앉을 때가 많다
a43	무언가가 꽉 막혀 있다는 생각이 듦다
a44	내 삶에서 별로 신바람이 나지 않는다
a36	나는 매우 지쳐 있다

정말 그렇다 | 그런 편이다 | 반반이다 | 그렇지 않다 | 전혀 그렇지 않다

a30	20	50	21	7	2
a37	1	28	42	25	4
a57	6	44	37	13	1

a17	27	45	15	10	3
a31	7	25	31	34	4
a43	6	28	25	37	4
a44	3	25	31	38	4
a36	5	21	34	36	4

(1) “자신의 인생에 대해 대부분 만족한다”고 생각하고 있다. 자신의 인생에 대해 만족하는 사람은 70%, 불만족하는 사람은 9%이었다. 전체적으로 자신의 인생에 대해 만족하고 있음을 알 수 있다. 이러한 응답 경향은 “모든 집단”에 공통적이었다. 다만 연령이 높아갈수록 “낙도(樂道) 생활”을 많이 하고 있는 것으로 나타났다. 30대 연령층 가운데 40%가 “나는 항상 즐겁게 살고 있다”고 응답을 한 반면, 40대는 50%, 그리고 50대 이상은 63%가 같은 응답을 하였다.

(2) 그러나, 자신의 인생에 대해 어느 정도 만족하고는 있지만, 신바람 나게 살고 있지는 못하고 있다. 응답자의 29%만이 “신바람 나게 살고 있다”고 응답하였고, “신바람 나게 살고 있지 못하다”는 응답자도 29%에 이르렀다. “반반이다”는 응답이 42%에 달하였다. “신바람 나는 인생”에 대한 집단간 차이는 성별, 연령별, 가족·친척 가운데 교무의 숫자, 근무지의 위치별 집단간 차이를 보이지 않았다. 그러나, 교화기관 근무자와 기타 기관 근무자들 간에는 차이를 보였다. 교화 기관 근무자들이 “신바람 나게 살고 있지 못하다”는 응답 비율이 기타 기관 근무자들에 비해 다소 높았다 (35% 대 19%).

- (3) “마음이 가라앉고,” “무언가 꽉 막혀 있다는 생각이 들며,” “지쳐 있다”는 등의 진술에 대해 26-34%의 응답자가 “그렇다”라고 응답을 하여 전체적으로 30% 내외의 교역자들이 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 이러한 응답 경향은 대부분 모든 집단에서 동일한 응답 유형을 보였다. 다만, 남자 교역자들이 여자 교역자들에 비해 “마음이 가라앉을 때가 많다”는 응답 비율이 다소 높았다. 그러나, 전체적으로 ‘지쳐 있고,’ ‘답답해 하고,’ 그리고 ‘마음이 가라앉아 있는 사람’과 ‘그렇지 않은 사람’은 반반 정도이었다.
- (4) “교무님들의 마음이 살아나지 못하고 있다”는 진술에 대해서는 72%의 응답자가 “그렇다”라고 응답을 하였고, 13%만이 “그렇지 않다”라고 응답을 하였다. 자신의 인생에 대해 만족하고, 어느 정도 즐겁게 살고 있지만 ‘주변 교무들을 돌아보면 그렇지 못하게 살고 있는 사람들이 의외로 많다’라는 생각을 하고 있는 것이다. 이러한 응답 경향은 시골 읍면 교당에 근무하고 있는 교무님들에게 강하게 나타났다 (78%; 중소도시와 대도시 근무 교역자는 각각 76% 대 65%).

< 표 9-1&2 > 기타사항: 교화상황에 대한 평가 및 교단 미래에 대한 비전

설 문 항 목	
< 9-1. 기타 사항: 교화 상황에 대한 평가 >	
a14	전반적으로 현재 교단의 전체적인 교화 상황은? (발전 <-> 침체)
a52	전반적으로 현재 교단의 교화 상황은 좋은 편이다

< 9-2. 기타 사항: 교단의 미래에 대한 비전 >

a22	교단의 미래 비전이 명확하게 와 닿는다
a72	내 동생이나 자녀가 있다면 기꺼이 예비교역자를 지망하도록 권하겠다
a39	나의 미래가 불투명하다

<input checked="" type="checkbox"/>	정말 그렇다	그런 편이다	반반이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
-------------------------------------	--------	--------	------	--------	-----------

< 9-1. 기타 사항: 교화 상황에 대한 평가 >

a14	1	10	24	44	21
a52	1	5	31	48	15

< 9-2. 기타 사항: 교단의 미래에 대한 비전 >

a22	5	19	26	39	11
a72	11	29	33	21	5
a39	7	16	23	48	7

< 표 9-3 > 기타사항: 기타 문제

설 문 항 목					
a47	업무가 과중하다				
a29	규칙적인 휴식년제가 필요하다				
a20	교단은 교무들의 후생 문제 해결에 적극적이다				
a41	남자 교무들은 교회에 부적합한 편이다				
a46	어린이집은 교회에 많은 도움을 주고 있다				
a49	우리의 복지 활동은 교회에 도움을 주고 있다				
a62	출가 교회단 활동은 매우 유익하다				
a68	교금(성금)이 우리(교당)에게는 큰 부담이다				
<input checked="" type="checkbox"/>	정말 그렇다	그런 편이다	반반이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
a47	11	31	32	25	1
a29		48	38	9	4 1
a20	1 11	28	45	15	
a41	1 9	24	47	19	
a46	3 19	41	26	11	
a49	10 48		29	9	4
a62	3 24	37	24	12	
a68	11 27	42	18	2	

< 표 9-4 > 기타사항: 퍼스널리티 요인 (자아존중감 및 통제감)

설 문 항 목					
< 9-4. 기타 사항: 퍼스널리티 요인 (자아존중감) >					
a74	나는 많은 좋은 점을 가지고 있다				
a65	학창 시절에 나는 매우 공부를 잘 한 편이었다				
a34	나는 매우 똑똑하고 신념이 강한 편이다				
a35	나는 매우 적극적으로 활동하는 편이다				
a33	나는 매우 건강한 편이다				

< 9-4. 기타 사항: 퍼스널리티 요인 (통제감) >

설 문 항 목					
< 9-4. 기타 사항: 퍼스널리티 요인 (통제감) >					
a75	사람이 성공하려면 운이 따라 줘야 한다				
a76	사람의 운명은 모두 저 하기 나름이다				

설 문 항 목					
< 9-4. 기타 사항: 퍼스널리티 요인 (자아존중감) >					
a74	7 51	33	8	1	
a65	4 31	45	18	2	
a34	3 23	50	20	3	
a35	4 32	41	20	3	
a33	7 35	32	23	4	

< 9-4. 기타 사항: 퍼스널리티 요인 (통제감) >

설 문 항 목					
< 9-4. 기타 사항: 퍼스널리티 요인 (통제감) >					
a75	7 36	36	18	3	
a76	25 54	54	15	5 1	

10a. 다중 회귀 분석 결과 I : 독립 변수들을 “신바람 나는 삶”에 회귀시킨 결과

(1) 다음의 항목들을 "a37. 나는 신바람 나게 살고 있다"는 항목에 다중회귀 시켰다.

다중 회귀 분석에 사용한 선행 변수 항목들은 다음과 같다.

- a19. 교단은 어려운 교당에 많은 배려를 해주고 있다
- a66. 교단의 상벌 제도는 투명하고 공평하다
- a45. 교회부의 교화 정책은 교화 일선에 맞는다
- a64. 인사는 매우 공평하게 이루어지고 있다
- a24. 교단 어른들은 우리의 고충을 잘 경청해준다
- a56. 총부는 우리들의 고충을 잘 귀기울여 준다
- a23. 교단 어른들은 상담내용의 비밀을 잘 지켜준다
- a70. 우리의 행정 조직은 교단 능력에 비해 크다
- a53. 전체적으로 선후진간 갈등이 많은 편이다
- a14. 전반적으로 현재 교단의 전체적인 교화 상황은 어떠하다고 판단하십니까?
- a68. 교금(성금)이 우리(교당)에게는 큰 부담이다
- a20. 교단은 교무들의 후생 문제 해결에 적극적이다
- a34. 나는 매우 똑똑하고 신념이 강한 편이다

(2) 분석 결과는 다음 < 표 10a >와 같다

< 표 10a > 다중 회귀 분석 결과

독립변수	b	Beta
a19 교단은 어려운 교당에 많은 배려를 해주고 있다	-.06	-.05
a66 교단의 상벌 제도는 투명하고 공평하다	-.12	-.12
a45 교회부의 교화 정책은 교화 일선에 맞는다	-.12	-.11
a64 인사는 매우 공평하게 이루어지고 있다	.05	.05
a24 교단 어른들은 우리의 고충을 잘 경청해준다	.04	.04
a56 총부는 우리들의 고충을 잘 귀기울여 준다	.10	.10
a23 교단 어른들은 상담내용의 비밀을 잘 지켜준다	.09	.11
a70 우리의 행정 조직은 교단 능력에 비해 크다	-.02	-.02
a53 전체적으로 선후진간 갈등이 많은 편이다	-.21***	-.22
a14 전반적으로 현재 교단의 전체적인 교화 상황	.06	.06
a68 교금(성금)이 우리(교당)에게는 큰 부담이다	-.01	-.01
a20 교단은 교무들의 후생 문제 해결에 적극적이다	.10	.10
a34 나는 매우 똑똑하고 신념이 강한 편이다	.27***	.27
여자 교역자 ^a	-.16	-.09
연령	.02**	.19
배경 변수 가족이나 친척 가운데 교역자 숫자	-.01	-.02
근무지: 중소도시 ^a	-.36**	-.20
근무지: 대도시 ^a	-.17	-.10
근무기관: 기관 (교화 교당을 제외한) ^a	.31	.17**
R ^c	.31	

^a : Dummy variable regression (생략 카테고리: 남자; 농촌 읍면; 교화 기관)

유의 수준: *** p < 0.001

** p , 0.01

* p < 0.05

10b. 다중 회귀분석 결과 II : 독립 변수들을 “교정원의 책임성 있는 수행”에 회귀시킨 결과

< 표 10a > 다중 회귀 분석 결과

독립변수	b	Beta
a19 교단은 어려운 교당에 많은 배려를 해주고 있다	.04	.04
a66 교단의 상벌 제도는 투명하고 공평하다	.19**	.18
a45 교화부의 교화 정책은 교화 일선에 맞는다	.19**	.17
a64 인사는 매우 공평하게 이루어지고 있다	.17*	.16
a24 교단 어른들은 우리의 고충을 잘 경청해준다	.09	.10
a56 총부는 우리들의 고충을 잘 귀기울여 준다	.14	.14
a23 교단 어른들은 상담내용의 비밀을 잘 지켜준다	-.00	-.00
a70 우리의 행정 조직은 교단 능력에 비해 크다	.12**	.15
a53 전체적으로 선후진간 갈등이 많은 편이다	-.03	-.03
a14 전반적으로 현재 교단의 전체적인 교화 상황	-.05	-.05
a68 교금(성금)이 우리(교당)에게는 큰 부담이다	-.04	-.05
a20 교단은 교무들의 후생 문제 해결에 적극적이다	.15*	.15
a34 나는 매우 똑똑하고 신념이 강한 편이다	-.12*	-.12
여자 교역자 ^d	.13	.07
연령	.01	.06
경 가족이나 친척 가운데 교역자 숫자	-.00	-.01
변 근무지: 중소도시 ^d	-.02	-.01
수 근무지: 대도시 ^d	.03	.02
근무기관: 기관 (교화 교당을 제외한) ^d	.04	.02
R'	.42	
^d : Dummuy variable regression (생략 카테고리: 남자; 농촌 읍면; 교화 기관)		
유의 수준: *** p < 0.001	** p , 0.01	* p < 0.05

위의 a & b의 분석 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

(1) 신바람 나는 삶의 결정 인자

- a53. 전체적으로 선후진간 갈등이 많은 편이다
- a34. 나는 매우 똑똑하고 신념이 강한 편이다

(2) 총부의 이미지 결정 인자

- a66. 교단의 상벌 제도는 투명하고 공평하다

- a45. 교회부의 교화 정책은 교화 일선에 맞는다
- a64. 인사는 매우 공평하게 이루어지고 있다
- a70. 우리의 행정 조직은 교단 능력에 비해 크다
- a20. 교단은 교무들의 후생 문제 해결에 적극적이다
- a34. 나는 매우 똑똑하고 신념이 강한 편이다

- ※ 그래서 교역자들로 하여금 “신바람 나는 삶을 살게 하려면” 자아 존중감을 높여주고, 선후진간 갈등 관리를 할 수 있는 프로그램을 활성화해야 한다. 그러나, 자아 존중감은 타고난 성품에 속하는 것이기 때문에 인재 등용시 “자신에 대해 자긍심을 가지고 긍정적 태도를 가진 사람들을 선발하는데 초점을 맞추어야” 하고, 선후진간 갈등은 관계적 속성이기 때문에 교단에서 관리가 필요한 부분이다. 교무들로 하여금 갈등을 단순히 개인의 수양 부족이나 개인의 능력에 속하는 것 정도로 간주하기에는 그 심각성이 치명적일 수 있다는 점을 간과해서는 안 될 것이다. 그래서 교단 전체적으로 갈등을 관리·경영할 수 있는 능력을 배양해야 한다. 경영학에서는 갈등관리론이 중요한 한 분야로 자리잡고 있다. 갈등을 관리하지 못하면 조직은 붕괴되고 만다는 평범한 철학에서 시작한 분야이다. 이 분야의 적극적인 도입이 필요한 시기라 하겠다.
- ※ 다음은 총부의 이미지 제고 방안이다. 총부의 이미지에 결정적인 영향을 미치는 요인들은 상별제도의 투명·공평성과 교화 정책의 현실 적합성, 인사 정책의 공평성, 가시적이고 적극적인 후생 문제에의 개입 등이다. 교무들에게 와닿는 정책이 필요하다. 그리고 그러한 정책의 집행에서의 투명성, 공평성 못지 않게 그러한 노력에 대한 홍보가 필요하다고 본다. 투명성과 공평성은 사실의 문제일 수도 있지만 때론 의사 소통의 오차 때문인 경우가 많다. 이해의 문제가 교차할 때는 자신이 가지고 있는 편리한 정보, 접근 가능한 정보에 기초하여 판단하는 경우가 대부분이다. 그래서, 교단 집행부는 의사 결정 과정에서 어떤 과정을 거쳐 그러그러한 결론에 도달하였는지에 대한 상세하고 적극적인 공개 또는 홍보가 필요하다고 본다.

6. 결론 및 제언

(1) 총부의 이미지 제고 방안 모색 I

① 진단: 전체적으로 교단의 교화가 침체되어 있다

그러나, 우리 교당의 교화는 그런대로 잘 되고 있다

교무들이 선후진간 갈등 문제로 고심하고 있다

그러나, 나는 그러한 갈등 문제로 어려움을 겪고 있지는 않다

② 함의: “알고 보면”..... 긍정적 사고가 제고된다. 지방 교무들에 의한 총부의 이미지 문제는 객관적 사실 때문인 측면도 있지만, 또 어느 정도는 의사소통의 문제 때문이기도 하다.

그러므로, 총부의 의사 결정 과정에 대한 적극적인 흥보 활동을 할 필요가 있다. 왜 그러한 정책과 의사 결정이 이루어졌는지에 대한 상세한 과정이 교무들에게 전달되도록 하는 수단이 강구돼야 한다. 결과만 보고하는 것이 아니라....

우리가 가지고 있는 각종 매체를 이용하고, 또 각종 회의를 통해 상세한 정보가 공유될 수 있도록 해주는 전략이 필요하다. 노동자들에게 모든 경영 정보가 제공되었을 때 경영자와 비슷한 결론에 도달하게 되고, 경영자가 왜 그러한 결론에 도달하게 되었는지를 이해하게 된다는 연구 결과는 우리에게 많은 것을 시사해준다.

어떤 내용들에 관하여?

- ① 각종 상별 시행에 관하여
- ② 교화 정책 입안에 관하여
- ③ 인사 결정에 관하여
- ④ 교단의 후생 문제에 관하여

(2) 총부의 이미지 제고 방안 모색 II

- ① 진단: 위의 분석 결과에서 보는 것처럼, 총부 교정원이 책임성 있는 업무 수행을 하고 있느냐에 대하여 중요한 영향을 미치는 요인들은 (i) 상별 제도의 투명성과 공평성, (ii) 교화 정책의 교화 일선 적합성, (iii) 인사의 공평성, (iv) 행정 조직의 효율성, (v) 교역자들의 후생문제에 대한 교단의 배려, 그리고 끝으로 (vi) 자아 존중감이었다. 상별 제도가 투명하고 공평하다고 믿을수록, 교화 정책이 교화 일선에 적합하다고 믿을수록, 인사가 공평하고 투명하게 이루어지고 있다고 믿을수록, 교단 행정 조직이 효율적으로 작용하고 있다고 믿을수록, 교역자들의 후생 문제에 대해 교단이 잘 배려를 해주고 있다고 믿을수록, 그리고 자신에 대해 자부심과 긍지를 지니고 있을수록, 총부 교정원은 책임성 있는 정책을 수행하고 있다고 믿고 있었다. 뒤집어 얘기하면, 이러한 문제에 대해 믿지 못할 때 총부에 대해 부정적 시각을 많이 가지고 있다는 얘기이다.
- ② 함의: 이러한 의사 결정이나 활동들에 대해 위의 항목에서 지적한 부적합한 의사 소통 (communication errors) 때문이기도 하고, 다른 한편으로 제도적 문제 때문이기도 하다.

그러므로, 교단은 (i) 구성원들의 상별 제도에 대한 합의된 과정 (process), (ii) 교화 정책 수립에서 일선 교당들의 의견이 수렴될 수 있는 기본 정치의 마련, (iii) 인사의 공평성과 투명성이 확보될 수 있는 과정의 정비, (iv) 슬림화된 교정 조직, (v) 후생 문제에 대한 공감할 수 있는 제도 정비가 필요하다.

(i) 자질한 상별건에 대해서는 조용히 처리하는 것도 괜찮겠지만, 교단적 주의가 집중된 문제에 대해서는 공평하고 투명한 제도 시행의 모습을 확실하게 보여주어야 한다. 투명성과 공평성에 대해 교무들이 공감할 수 있는 상징적 사례가 필요하다.

(ii) 각 교구나 교당에 대한 교화 정책은 각 교구나 교당이 수립·추진할 수 있도록 하고, 교정원에서는 인센티브제나 포상제도로 잘된 정책들에 대해 장려하고 선전한다.

(iii) 인사 결정의 기준이 확보돼야 한다. 능력과 노력에 대한 객관적 기준이 마련되고, 그런 연후에 개인들의 의사가 참조되어야 한다. 개인의 능력과 노력에 대한 객관적 평가 작업이 없는 한 인사에 대한 불만이 지속될 수 밖에 없다.

(iv) OO부, OO과 등의 관료조직이 해체되어 가는 과정에서 우리 교단은 아직도 관료 행정조직의 구조를 기계적으로 고집하고 있다. (a) 교화 일선의 지원조직으로서 그리고 (b) 신앙 중심지로서 총부의 기능만을 살리고 관리 업무는 과감한 이양이 필요하다.

(v) "한 명의 사병을 살리기 위해 전체 사단이 위험에 빠진다 하더라도 우린 반드시 그 한 명을 살려내야 한다"는 미국식 전략은 매우 큰 상징적 의미를 가지고 있다. 이 이념은 "우리의 생명에 대해 조국이 그 만큼 귀중히 여기므로 우린 그러한 조국을 위해 충성을 바치자. 그 다음은 조국이 확실하게 책임져 준다"는 믿음이다. 이것이 우리에게 필요하다

(3) 신바람 신드롬 만들기

- ① 진단: 신바람은 “선후진 갈등”에 대한 인지와 “자아 존중감” 정도에 의해 결정된다. 즉, 선후진간 갈등이 교단에 별로 없다고 믿을수록, 자신에 대해 자부심과 긍지를 가지고 있을수록 신바람나는 삶을 살고 있다. 역으로, ‘선후진간 갈등이 많다고 믿을수록, 그리고 자신에 대해 자부심과 긍지를 가지고 있지 못할수록 “신바람나지 않는 삶”을 살고 있다.
- ② 함의: 하나 (자아 존중감)는 자생적·내면적 인성 구조이고, 다른 하나 (선후진간 갈등)는 교단의 사회적 구조문제이다.

(i) 자아 존중감: 자신에 대해 자부심을 가지고 긍지를 느끼는 것은 길러지는 것이라기 보다 타고나는 측면이 많이 있다. 따라서, 예비교역자 선발과정에서 인성에 대한 보다 철저한 점검이 필요하다고 본다. 자아 존중감이 낮은 사람은 외부 대상에 대해 끊임없이 부정적으로 보는 시각을 고착화시키는 경향이 높다. 다른 한편으로, 교역자들이 자아 존중감을 높일 수 있는 방안 (힘들고 어려운 일을 극복할 수 있도록 힘으로써)이 제도적으로 모색될 필요도 있다. 그러한 과정을 거치고 생존에 성공하면 자신에 대해 커다란 자부심을 가질 수 있도록 하는 방안 말이다.

(ii) 선후진간 갈등의 구조에 대한 처방: 조직에서 상사와 부하간 갈등, 교단에서 선후진간 갈등은 하나의 자연스런 과정이다. 그것은 개인의 수양 잘못때문도 아니고, 그 사람의 인성이 특히 잘못되어 있기 때문도 아니다. 그것은 자연스럽게 집단생활에서 일어나는 과정의 일부이다. 그리고, 또 수직적·계급적 사회를 살아온 사람들과 수평적·평등적 가치를 최고의 이념으로 알고 자란 세대가 공존하는 우리의 문명 속에서 필연적으로 일어나는 구조적 문제의 하나이기도 하다. 이러한 문제 때문에 많은 교무들이 고통을 겪고 있으며 사기가 떨어지고 교회력이 감퇴하고 있는데도 그것을 개인적인 문제로만 둘리는 것은 지극히 잘못된 접근 방법이다. 교단은 각종 훈련이나 특별 과정을 통해 갈등 관리 (conflict management)에 대한 체계적인 훈련과 연구가 필요하다. 그래서, 교무들로 하여금 다양한 종류의 갈등에 대해 공부를 할 수 있도록 하고, 그러한 갈등에 대한 대처 방안들을 연구 습득도록 장려할 필요가 있다. 거듭 강조하지만, 갈등을 개인적인 문제로 미루어버리는 것은 교단의 책임 회피이며 직무 유기이다. 선후진간 갈등을 경영할 수 있는 능력을 개인들에게 배양시켜야만, 예비교역자와 부교무들이 살아나고, 또 선진님들도 설 땅을 제대로 찾을 수 있다. 먼저 경영학에서 얘기하는 갈등 관리부터 한 번 배워봅시다.

