

## IV. 전무출신 인사 정책의 방향성 연구

육관웅 위원\*

(수위단회 총무상임위원회 전문위원)

### 목 차

1. 머리말.....	31
2. 종교 조직과 인사.....	32
3. 전무출신의 인사 수급.....	33
4. 교구 자치화에 따른 인사 관리.....	37
5. 맺음말.....	40

### 1. 머리말

조직이란 새로운 형태의 생산을 유추하는 것을 의미한다. 조직을 통해 다수 사람들의 능력을 향상시키고 새로운 영역을 개척하기도 한다.

이처럼 인간의 정보 능력을 기초로 한 다원적 조직관에 입각하여 눈에 보이는 유물론적사고관을 탈피해야 조직의 공공성에 대한 의미를 되새길 수 있다.

만일 한 개체로 분리되어 있다면 조직은 조직으로서의 효용성을 잃고 분리주의 원칙에 따르게 된다.

그러나 여기서 제기하고 싶은 것은 종교조직에 따른 개념 형성인 것이다. 종교는 조직이란 형태를 빌려 신도들의 참여를 유도시키고 있다.

어떤 조직을 품질이라고 정의하고 신도를 고객이라고 가정할 때 조직은 진정한 고

\* 육관웅 위원 : 원기 84~85년까지 수위단회 총무상임위원회 전문위원으로 활동하였으며, 경남교구 사무국장으로 근무하고 있다.

객 만족을 넘어서서 고객을 즐거움까지 창출 시킬 수 있어야 한다. 이렇게 되지 못할 때 고객은 그 조직을 멀리 할 수밖에 없다.

즉 만족스러운 품질은 고객이 요구하는 수준을 충족시킴으로써 실현되지만 즐거움을 주는 품질은 고객이 인지하지 못하는 수준의 품질까지 고객에게 제공함으로써 고객에게 즐거움을 줄 수 있는 것을 말한다. 인사 정책도 이와 유사한 점을 가지고 있다.

조직 구성원들의 희망과 의지를 존중하는 인사야말로 결국은 조직의 교화 활성화와 조직의 발전을 가져온다.

결국 조직이란 인간의 집합체로서 일정한 목표의 추구를 위하여 의식적으로 구성된 사회적 체계이다. 이러한 조직은 대규모의 복잡한 조직이며 어느 정도 공식화된 분화와 통합의 구조 및 과정 그리고 규범을 내포하는 것이고, 상당히 지속적인 성격을 가지는 것이다. 그러므로 조직과 인사와는 불가분의 관계에 있다.

따라서 본교에서는 교역자의 인사문제의 방향성 재고를 통해 효과적인 인사정책의 방향성을 살펴보는데 그 의미를 두었다.

## 2. 종교 조직과 인사

종교조직은 다른 사회체제와 구별되는 점은 엄연히 있다. 종교 조직은 영속성을 지니며 신앙성에 바탕해 있고 종교 조직의 관리자는 규범성에 의존하고 있다는 점이다.

일반적으로 종교의 본질은 한 사회를 결속시키는 가치와 이상 그리고 희망에 대한 찬양과 완성이라 할 수 있다. 이것은 공통된 개념에 기초하여 다른 사람들과의 의사소통과도 밀접한 관계가 있다.

이를 통해 사회결속의 기본적인 대안이 마련되는 셈이며 종교 신앙의 성숙단계를 거쳐 보다 나은 자아를 찾으려고 한다.

현대사회를 일러 조직사회라 부르지만, 종교조직이 사회체제의 한 분야로서 사회변화에 대해 영향을 받고 사회를 위해 규범적인 가치를 배부해 주는 상호작용의 체제이다.

사람들은 조직에 둘러싸여 살아가고 있으며, 조직의 범주 내에서 활동한다고 해도 과언이 아니다.

그래서 조직을 운영하는 책임을 진 사람이나 조직에 참여하는 사람들은 실천적인 차원에서 조직의 본질을 이해하고 개선의 전략을 탐색해야하는 직접적인 필요에 쫓기게 된다.

이렇게 볼 때 조직의 속성은 사회적 실체로서 인사라는 구조의 틀 속에 조직성원을 계속 유지시켜 나가며 그 목표를 수행함을 알 수 있다. 그러나 인사를 통한 조직을 어떻게 정의하느냐에 따라 그 기준이 달라질 수 있으나, 대체적으로 조직간에 목표가 상충되면 갈등을 일으키고 그것으로 인해 조직이 와해되거나 유명무실하게 되는 것이다. 그러므로 조직의 상충인자는 양자를 동시에 만족시켜 줄 수 있어야 한다. 결과적으로 조직은 조직이 지향하는 목표를 분명히 해야 하며 또한 이 목표지향을 위해서 조직의 구성원과의 보다 많은 만족도를 위해서 노력해야 한다.

예를 들면 인사와 연관된 직무만족, 목표달성, 동기부여, 교화의 질, 사회적 책임, 재무 안정 등을 실현할 수 있는 능력 및 변화하는 환경에 적응, 생존할 수 있는 능력을 의미한다고 볼 수 있다.

### 3. 전무출신의 인사 수급

조직 내에서 인적자원을 관리하는 것은 인사관리의 중요성을 의미한다. 인사관리란 조직 구성원들의 잠재 능력을 최대한 발휘시키고 스스로 최대한의 성과를 확보하게끔 하는 데 있다고 해도 과언이 아니다.

이를 위해서는 정책결정자들의 의식전환과 개선의 노력이 요구된다. 이것은 교단의 비전과 조직 구성원들의 비전이 일치할 때, 인사에 대한 건전한 인식이 정착될 수 있다는 가정하에서 가능하다.

#### 1) 최근 5년간의 인사동향

최근 5년간의 인사동향에는 인사 순환제와 관계없이 매년 2-4백여명의 인사가 단행되고 있다.

임기는 3년 또는 6년 단위로 하고 있으나, 인사 순환제의 원칙이 불가피한 경우가 있다는 것을 의미하고 있다.

표1> 5년간 인사동향

년 \ 내용	1급	2급	3급	4급	5급	유임	휴양	비고
원기 81년	124			215				339명 인사
원기 82년	134			218		64	4	420명 인사
원기 83년	296			202		111	5	474명 인사
원기 84년	173			102	49			324명 인사
원기 85년	31	26	42	67	77	152		243명 인사

이 같은 과정은 원기 81-85년까지의 인사정책에서도 잘 드러난다.

원기 81년의 경우 기관장급 인사를 포함 사무직과 교화직급을 구분하여 직급에 따라 교무 급수를 연계시켜 발령시켰다. 이때 강조된 사무직 직급은 주사는 5급 교무 또는 도무, 주임은 4급 교무 또는 도무, 3급은 과장 또는 교구 사무국장, 2급은 교무나 도무, 부장은 1급 교무 또는 도무를 인사에 반영시켰다.

교화직에 있어서 교감교무, 예감, 순교감은 1급교무, 주임교무, 순교무는 3급이상 교무, 보좌교무는 4급이상 교무, 주사는 5급교무로 확정했다.

원기 82년도에는 교육계 인사를 최우선으로 하는 인사 정책을 펼치는 한편 실적평가와 인사 점수를 반영하고 교화현장을 배려한 느낌을 주었다.

원기 83년도에는 교구장, 지구장, 총부 소속 기관장 인사는 수위단회 인사위원회, 3급이상과 기관인사는 원의회 인사위원회에서 결정하고, 4·5급 인사는 교구로 일괄 배치, 교구에서 재배치하는 것으로 했다.

원기 83년도의 인사 특징은 지구신설에 따른 교화 활로를 모색하기 위해 13개 교구장을 비롯 40개 지구장 인사를 교화 역량 위주로 배치했으며, 자선기관 주요 기관장에 대해서는 순환인사를 시행한 특징을 보이고 있다.

원기 84년도에는 임기에 의한 순환을 원칙으로 하되 도무 5명, 덕무 13명이 신규로 발령된 특징을 보이고 있다.

원기 85년의 경우 유입자의 경우 교화가 발전되고 있거나 교당 신축 등 부득이한 사유 또는 교화정책에 따른 필요성 등을 고려했다.

## 2) 전무출신 인사관리의 개선 방향

인사관리의 목적은 조직 구성원들로 하여금 그 조직에 최대한의 공헌을 하는 동시에 최대한의 만족을 얻는데 있다. 이것은 교화력의 신장과 연결된다.

전무출신의 합리적인 인사관리를 통해 각 단위 기관 및 교당 교화가 활성화된다면 교단의 변화에 따른 적절한 대응책을 수립한 것으로 볼 수 있다. 그러나 현실의 인사정책은 급변하는 환경 변화에 적절한 대응을 하지 못하고 있다는 평가를 받고 있다. 이로 인한 상대적 위화감으로 인해 의욕상실과 갈등, 교단 인사에 대해 부정적인 반응을 보이게 된다. 개인의 욕구와 조직목표와의 불일치를 느낄 때 나타나는 현상이다. 이런 점을 해소하기 위해 인사관리의 개선 방향이 무엇보다도 시급하다.

### ① 인사의 배치

인재를 선발한 후 각 교당, 기관에 직무를 배속시키는 것을 배치라고 말한다. 해당 직무에 적합한 능력과 적성을 가진 인재를 선발, 배치하는 것은 인사관리의 기본이다.

그럼에도 불구하고 적재적소에 인사를 배치하는 것은 인사 당국자들도 어려운 일 중의 하나일 것이다. 잘못된 인사로 인해 교화의 마이너스(-)효과를 가져오는 경우도 있기 때문이다.

이에 대한 방안으로 교정원 총무부는 급지별 순환의 원칙, 본인의 인사 반영, 점수에 의한 본인의 의견 참조, 교당 교구 기관의 요청 참고, 본인의 적성과 역량, 실적 참고, 교단의 인사 수급계획과 인사 균형을 고려한 배치를 원칙으로 삼고 있으나, 무엇보다 중요한 것은 인사 이동시 개인의 적성과 희망을 파악하여 배치가 가능한 곳으로 방향을 돌리는 것은 재삼 강조해야 할 사항이다. 조직 구성원들의 사기가 저하되고 의욕을 잃을 경우 여러 가지 병폐가 발생할 소지가 있다. 상대적 위화감으로 인해 의욕상실과 교단 인사에 대해 부정적인 반응을 보이게 된다.

이것은 조직에 연관된 갈등이다. 조직 구성원과의 갈등관리를 극복하기 위해서는 효율적인 인사 배치를 통한 종교 조직은 효용성의 극대화를 꾀해야 한다.

## ② 근무성적 평정

조직 구성원의 근무성적 평정은 개개인의 잠재능력, 성격, 근무태도, 업적 등을 의미하는 것으로 교단 인사정책에 기본적인 전환을 뜻한다. 직무를 수행하는 조직 구성원들에게 요구되는 자질들에 대한 정보를 최대한 많이 수집, 분류, 정리할 필요가 있다. 정확도가 떨어지는 직무 정보는 인사관리의 적용에 어려움을 야기한다. 현행 이루어지고 있는 전무출신 근무성적 평정은 부분별로 이루어지고 있는 관계로 합리적인 인사자료로서의 가치를 충분히 발휘하지 못할 소지가 있다.

교정원 총무부의 전무출신 인사 기록표에 나타난 인사와 직접적으로 연관되는 항목은 대체적으로 16)자격면허 17)외국어 능력 18)사회경력 19)재가경력 22)교역자 자격 23)상벌 24)특별경력 26)훈련사항 27)경력 등을 들 수 있다. 이 내용들만이라도 정확하게 충실하게 기록되고 인사자료로서의 부가 가치 효과를 나타낸다면 평가 자료에 대한 신빙성을 가질 수 있다.

이 같은 평가 기준을 갖고도 공정성에 위배된다면 조직 구성원들의 납득을 구하기 힘들다. 블랙박스 같은 밀실 안에서의 평가는 평가기준이 없는 것과 마찬가지다. 그만큼 공정성·개방성이 중요하다는 것을 의미한다.

여기에 보완하여 본인과 타인의 평가 방법인 360° 근무 성적 평가를 시행하는 것이 바람직하다. 자기신고 50% 반영과 상사관찰 25% 인사고과 25% 반영하는 방안이다. 이는 본인의 희망을 조직과 상사의 의견보다 우선적으로 반영한 것이다.

## ③ 보상

어느 조직이든지 보상 기준 설정이 완실하게 설정되어 있을 때, 조직 구성원들은 조직에 대한 비전과 자신의 비전을 같이한다. 조직은 조직 구성원들로 하여금 조직의 비전을 공유하도록 해야 한다. 비전의 공유는 조직구성원들의 집중력과 열정을 제공한다.

이를 위해 조직은 조직 구성원들을 위한 충분한 보상이 지급되어야 비전을 공유할 수 있다.

가령 교화에 공로를 있어 부임시보다 교당 급지를 2등급이상 상향시킨 교무는 보직우선주의를 택해 본인이 희망하는 곳에 인사배치를 하는 배려가 있을 때, 보상 제도는 어느 정도 정착된다. 교무의 인사이동시 근무실적이 제대로 반영되어야 조

직 구성원은 조직의 성장과 발전에 기여하면서 직무를 통해 능력을 최고도로 발휘하는 한편 대내적으로 존경받고 인정 받으며, 자아실현을 하고자 하는 욕구가 나타난다. 이와 반대로 보상의 제도가 미흡하고 애매모호할 경우, 근무 의욕 및 직무수행 능력에 미치는 성취동기는 약해질 수밖에 없다.

또한 조직 구성원들에 대한 보완책으로 물적, 정신적, 서비스 제공이 미약할 경우 조직 발전의 성장 속도가 느리다. 법정 복리후생인 의료보험, 국민연금, 산재보험 등과 법정 외 복리후생인 주택, 생활원조, 공제, 학자금지원 등에 새로운 대안이 수립되지 못한다면 새로운 인재를 유입하는데 있어서 걸림돌이 될 가능성이 있다. 물론 교단 조직내에서는 전무출신 후생관리공단과 후생 사업회, 법은 사업회 등이 있기는 하나 시너지 효과가 약하다.

#### ④ 인사감사

인사에 따른 후속 조치로 인사가 적합하게 이루어졌는가에 대한 평가가 있어야 한다. 인사 당국자의 적절한 인사활동의 수행정도, 인사를 통한 조직 구성원에 만족감과 영향 등이 여기에 포함시켜야 한다. 그러므로 인사 부서의 상부 조직 구성원들은 기획, 총무, 관리, 등 동일 부서 내에서 경험, 인사정책과 관련된 선견력, 판단력, 통찰력, 원만한 대인관계, 지급요건, 법납과 연령요건에 적합한 지를 판단하는 것이 우선적으로 필요하다.

그러나 인사 감사는 이러한 요건의 충족도에도 불구하고 이론적으로 되지 않는 한계점이 있다. 경험에 바탕한 정서적 성격을 많이 가지고 있고 불가항력적인 경우도 있기 때문이다.

### 4. 교구 자치화에 따른 인사 관리

조직의 목표를 원활하게 수용하기 위해 조직의 구조를 어떻게 하는냐에 따라 우열이 나누어진다. 구조형성의 기초요인이 인간이며 인간의 인지 정도에 따라 조직 구성원들의 조건이 규정되어 진다. 이와 달리 조직구성원들의 교구 인사 구성 요건이 합리적이지 못할 때 교구 자치화는 행정적 이양에 그칠 뿐이다. 현재 교구 자치화에

따른 인사 관리권을 주고는 있으나, 형식적으로 그치는 면이 적지 않다. 교구자치화에 따른 인사관리가 행정편의주의 발상에 근간한다면 또 다른 부작용을 낳게 될 것이다.

실질적으로 교구자치화에 따른 인사제도는 단순한 인력 배치만이 아니라 인력 수급계획, 인재교육, 생활관리, 지역 상황에 맞는 재교육 및 교무훈련, 퇴임 후 관리까지도 교구의 실정에 맞게 변화되어야 한다.

### 1) 교구자치화와 순환제

교구 자치화에 따른 인사정책의 정착을 위해서는 교구사정에 능통하고 경험이 풍부하며 영향력을 갖춘 인적조직이 교구내에 축적되어야 한다. 그러나 인사 순환제로 인해 성공적인 정책교화를 위해 장애 요인으로 자리 잡고 있다. 이 내용은 교화연구소에서 원기 80. 4-12월까지 현장 조사한 부산교구 교도 총조사 보고서에서 잘 드러나고 있다. 이 보고서에 따르면 인사정책에 대한 태도에 따르면 교역자의 교단 인사정책에 대한 만족도를 묻는 질문에 긍정적인 태도를 보인 응답자가 9.3%로 나타났으며, 교역자가 교화하려면 최소한 12년 이상 한교당에 근무해야 한다고 생각한다는 질문에는 긍정적인 답변이 38.1%, 부정적인 답변은 24.1%로 나타났다.

교도들을 대상으로 한 인사정책에 관한 질문에는 교역자의 12년 이상 근무에 43.98%가 찬성하고 27.4%가 반대 의견을 보였다.

이렇게 볼 때, 교화직의 경우는 12년 이상 교화 활동이 보장되어야 지역교화 활성화와 연결된다고 보는 견해가 지배적이다.

인사지침에 따르면 교화가 발전적 기류를 타고 있는 곳, 교당 신축 등 큰 불사를 치른 교당, 교당 신축 계획, 대지매입, 부채 등 부득이한 사유로 교무가 이동하면 그 일의 해결이 어려워질 때, 교단 정책상 유임이 필요할 때를 유임을 시키고 있어 매년마다 인사 이동서를 내야 한다는 결론에 도달한다. 이럴 때 장기적인 계획수립이 어렵다. 유임 조건 중 교당 신축과 교당 부지매입의 경우에도 원의회 인사위원회에서 판단할 것이 아니라, 교당 신축으로 인해 교화발전에 도움이 되는지, 건축문제로 교무와 교도간의 불협화음이 없는지를 교구에서 파악하여 총부에 보고하게 하여 명확한 검증을 거쳐야 한다. 이를 통해 교구의 인사 정책 수립을 제대로 할 수, 있고 교구내 주임교무들의 올바른 인사를 할 수 있는 요건이 된다.



또한 부분적으로 되고는 있지만 교화기관·교육기관·복지기관·자선기관·산업기관 등 그 특성을 달리하는 기관사이의 인사교류는 조직의 정체 현상을 가중시킨다고 본다. 성격 유형이 비슷한 교당과 기관끼리의 교류형 인사를 통해 교구자치화에 따른 인사제도의 정착이 한걸음 다가설 수 있다.

## 2) 교구내 전무출신들의 인사 방침

교구 자치화의 내실을 기하려면 먼저 교구장의 교화권이 확립되어야 한다. 또한 교구장의 인사는 수위단회 인사위원회의 권한에 속하는 사항일지라도 특정교구에 근무한 1급교무 또는 지역에 인지도가 있는 교무가 교구장이 되어야 한다. 교구장은 특별한 사유가 없는 한 그 임기는 보장되어야 한다.

교구내 교무들의 인사는 교구장의 권한사항에 두어야 한다. 교구내 인사위원회의 의결을 거쳐 교구 인사가 단행되어야 한다는 것을 의미한다.

이와 관련해 교구에서 인사 요청서를 제출하면 중앙에서는 필요한 인력을 교구로 배치하는 방안이 현실화되어야 한다.

원기 82년도 인사부터 4·5급 전무출신 인사에 대한 배치권은 교구장에게 이임하고 점차적으로 주임교무의 인사까지도 교구장에 위임하고 있으나, 조직 구성원들의 적성, 능력이 복지기관 등에 한정되었고 교당교화를 위한 적절한 인사정책의 책임 소재를 교구로 떠안기는 결과를 가져왔다. 진정으로 교구내 기관, 교당 교무들의 배치는 교구장의 고유 권한으로 두고 정책 당국은 과오가 없는 한 교구에서 올려진 인사를 반영시켜야 인사에 대한 부정적인 반응이 감소된다. 이때 지역적인 정서 반영을 하여 지역출신들을 그 지역에 배치하는 인사 방안도 지속적으로 강구되어야 한다.

만일 특정 교구에 부적응 대상이 있을 타 교구와의 교구를 추진하고 이것도 어려울 경우 당사자의 의견을 중시해야 한다.

특정한 교화발전을 꾀한다든지 교화 발전에 지대한 공이 있을 경우 예외를 두어 장기적으로 한 교구에 소속되도록 하는 방안도 검토되어야 한다. 특정교구에 그대로 있을 경우 교화에 대한 열정이 배가될 수 있다.

## 5. 맺음말

종교 조직은 일반적으로 조직의 이념체계인 교리에 근거하여 있고 사회 통합기능과 규범성이 강하게 작용하는 도덕적 복종이 뒤따르게 되어 있다.

조직이 형성되면 반드시 그 조직에 알맞은 제도가 만들어진다. 제도는 조직 구성원들의 여러가지 생활영역을 중심으로 이루어지기 때문에 조직 구성원들에게 생활의 틀을 지속적으로 구성시켜 준다. 그리고 제도는 조직의 질서유지의 중요한 기능을 한다. 때문에 구성원의 자유를 규제하고 부자유스럽게 하는 측면도 노출된다.

만일 제도가 형성되지 않거나 규제의 정도가 지나치게 되면 조직의 가치체계와 규범이 흔들리게 된다. 그래서 조직의 해체 내지는 새로운 제도가 생겨난다. 이러한 문제들을 해결하지 못하면 합리적인 정책 수행이 되지 못할 뿐만 아니라 교단 행정도 원활히 움직이지 못할 것이다.

특히 교구 자치화의 명제가 강하게 부각되어있다 하더라도 교단의 기본 정책을 형성하는 곳은 중앙총부의 정책이 교단 전체를 향한 정책이어야지 지엽적이고 편파적일 때 일선 교무와 교도들은 중앙총부에 대한 관심이 줄어들고 이로 인해 총부로 향한 구심력은 약화되어간다.

그러므로 원불교가 급변하는 사회 환경속에 적응하고 성장 발전하기 위해서는 합리적 정책과정과 인사수급의 운영이 잘 이루어져야 한다고 볼 수 있다.

왜냐하면 조직의 목표를 원활히 달성하기 위해서는 조직의 인사 구조를 어떻게 하는가에 주목할 필요가 있다. 조직의 핵심은 인간의 행위이며 구조형성의 기초요인은 조직 구성원의 인간 행동에 지속적으로 조건 짓게 되기 때문이다.

따라서 교단의 인사정책도 인간의 문제에서 출발하여 그 문제를 해결하기 위한 교화 방안만큼 조직의 효율화를 통해 예측적 성격에서 벗어난 자율적인 인사정책을 펴야 할 것으로 보인다.

## ◎ 참고 문헌

- 이관도·안인석, “교구 자치화에 따른 인사 제도의 변화”, 분석과 전망 13호, 수위단회 사무처)
- 이성은, “파괴시대의 교화전략”, 월간교화 제44호, 교정원 교화연구소, 1996
- 교정원 교화연구소, “부산교구 교도 총 조사 보고서”, 월간교화 제37호, 1996
- 서남구, “정책형성 과정에 관한 연구”, 원광대 석사학위논문, 1994.
- 한충호, “교단 조직과 교화의 연계에 관한 연구”, 원광대 석사학위논문, 1994
- 최문채, “조직의 갈등이론에 관한 연구”, 전북대학교 석사학위 논문, 1991
- 오도철, “전무출신 인사관리에 관한 연구”, 기획연구과제, 교정원 기획실, 1995
- 조영환, “인재 양성과 경력 개발계획”, 삼성경제 제11호 1993
- 다나카 시네루, “국제 표준을 향한 통합이 진행 중인 인적자원 관리”, 삼성경제 제64호 1997)
- 오석홍, “조직이론”, 박영사, 1990
- 이원규, “현대사회와 종교”, 그리스도 철학연구소(편), 서광사, 1987
- 류한주, “TQM에 의한 경영 혁신”, 한국생명성본부, 1994
- 전기호, “학습 조직구축을 위한 인재양성 시스템”, 주간경제 368호, 1996

