# 무너진 인간경영 회복… 공동체에 길 있다

현재 한국불교는 위기에 처해있다. 출가자 감소와 함께 불자 감소 국면까지 겹쳐 미래가 불투명해진 상태다. 조계종 포교원이 신행혁신을 기치로 다양한 종책을 펼치고 있지만 일선 사찰이 처한 일종의 경영난은 심각해지고 있다.

이에 본지는 창간 23주년을 맞아 사찰이 처한 문제의 근본원인을 분석하고 새로운 사찰의 경영 방법을 모색하기 위한 대담을 진행했다.

대담에는 조계종 포교연구실 사무국장 원묵 스님, 조기룡 동국대 교수, 하춘생 동국대 경영전문대학원 사찰경영 주임교수가 참여했으며, 진행은 본지 김주일 편집국장이 맡았다.

정리=노덕현 · 박진형 기자



**김주일 국장** : 사찰경영이란 개념이 도입된지 10년이 되어가고 있습니다. 하지만 아직까지 사찰경영이 세속적인 개념이라며 거부감을 느끼는 이들이 적지 않습니다. 고객서비스, 문화공간 제공 등 경영 요소는 이미 사찰 속에 들어와 있는데요. 사찰경영 개념이 확산될 필요성이 있지 않을까요?

**하춘생 교수** : 사찰은 수행공간으로서 무소유를 상징하고, 경영은 경제적 이익을 도모하는 체계라고 할 것입니다. 그래서 '사찰'과 '경영'의 합성은 친숙한 단어가 아니거니와, 마치 세속적인 이미지를 연상시킨다고 보는 것은 당연한 반응입니다. 하지만 사찰도 대중공간으로서 사부대중이 삶의 지표를 성취해가는 기능을 부여받은 곳인 만큼, 초기불교 당시부터 대중공동체를 형성하며 경영시스템을 작동해왔다고 보는 게 타당할 것입니다.

기업이나 사업 따위와 꼭 결부하지 않더라도, '경영'의 사전적 의미에 따르면 사찰공간에서의 일상 자체가 경영과 무관할 수 없다는 생각입니다. 다만, 불교는 그러한 대중공동체의 삶의 방식을 오늘날의 경영학적 마인드로 인식하지 않았을 뿐이지요.

**조기룡 교수** : '사찰 경영'이란 말에서 거부감이 드는 이유를 살펴볼 필요가 있습니다. '경영'이라는 말에서 오는 것입니다. 보통 경영은 영리행위로 여겨지는데 불법에 맞는가 하는 고민이 발생합니다. 사찰경영이 여법한 행위가 되려면 재가자가 중심이 되어야 합니다. 지금 문제가 되는 것은 사찰경영의 일선에 스님들이 있다는 것입니다.

많은 스님들이 사찰 경영보다 수행을 하고 싶어 합니다. 재가자 중심의 사찰경영으로 생성된 재화, 이윤이 존재한다면 승가 외호에 우선적으로 쓰이고 나머지는 사회에 환원되는 방식이 우선되어야 합니다. 이것이 올바르게 쓰이기 위한 출가자들의 감독과 감시, 감사도 필요합니다. 사찰경영에서 가장 중요한 것은 경영을 통한 재원 확보보다, 이런 경영 방식이 부처님 가르침과 맞는지 입니다.

**하춘생 교수** : 맞습니다. 한국불교 실상을 보면 교회나 성당 등의 내면적 기능과 사찰의 기능이 그다지 다르지 않습니다. 그들과 동일한 방식의 신앙체계로서는 불교가 결코 우위에 설 수 없습니다. 현실적으로는 사찰을 통할하는 스님들이 CEO로서의 인식을 갖추지 않으면 안 됩니다. 중국 알리바바 그룹 회장인 마윈은 진정한 CEO는 'Customer, Employee, Owner'라고 합니다. 고객과 종업원 입장을 대변할 수 있을 때 진정한 CEO란 것입니다. 신도대중과 사중대중의 입장에 서야 하는 것입니다. 사부대중이 공히 함께 하는 참정활동과 단위 사찰운영위원회를 활성화해야 하는 이유입니다.

**원묵 스님** : 현재 사찰 신도가 줄어드는 상황 속에서 어떻게 돌파구를 마련하면 좋을지 고민하지만 사실 이런 고민조차 조직적, 체계적으로 이뤄지지 못하고 있습니다. 이는 사찰이 갖고있는 구조적 한계가 있기 때문입니다.

현재 불교계는 큰 사찰이 아니면 두 세분의 스님들, 혹은 한분의 스님들이 거주하는 사찰이 대부분입니다. 이런 상황에서는 사찰이 지닌 자원을 조직화해서 쓰지 못합니다. 하루 살아내기 급급한 실정이죠.

한국불교계가 그동안 일을 하지 않았다고는 생각지 않습니다. 열심히 절을 짓고 열심히 기도했습니다. 그런데 받은 성적표는 300만 불자수 감소입니다. 방향이 맞으면 열심히 할수록 좋아져야 하는데 방향이 맞지 않으면 열심히 할수록 나빠집니다. 이제 방향을 한번 점검해봐야 할 때입니다. 사찰이 불사를 많이 하면 이를 유지하기 위한 재원이 들어갑니다.

**자본주의 경영, 경쟁 벗어나야**
**종교서비스 전락시 도태 예상**
**가치 중심의 기회 제공해야**
**원력 지닌 재가자 적극 활용**
**문화, 사회활동 영역 범주 확산**

**김주일 국장** : 재원 마련만 보아도 불교계는 기도비, 각종 제사 비용으로 대부분을 충당하는데, 다변화의 필요성이 있어 보입니다.

**원묵 스님** : 현재 기도 등 사찰 수입의 성격을 보면 일종의 '종교 서비스' 대가로 사찰 측이 얻는다는 단계까지 와 있습니다. 기도와 보시는 별개의 행위지만 하나로 합쳐지며 복을 돈 주고 산다는 일종의 서비스 구매행위로 인식되는 것이 문제입니다.

이로 인해 각 사찰의 스님들은 사찰 운영을 위한 재정 마련을 위해 어떤 기도 프로그램을 만들지, 또는 어떤 프로그램을 운영해 신도들이 보시금을 내게 할 지를 고민합니다.

스님들이 매우 초라해지는 것이지요. 큰 사찰이나 작은 사찰이나 너나 할 것 없이 사찰 운영을 담당하는 스님들은 이러한 걱정을 하고 있습니다.

그런 측면에서 재원 마련의 다변화는 시급합니다. 제가 있는 선덕사의 경우에는 삼보공덕기금이라고 해서 매달 CMS로 보시금을 받고 있습니다. 기도보다 이 기금으로 사찰과 신도회 운영, 또 시민사회단체 운영지원까지 하고 있습니다.

**김주일 국장** : CMS를 통한 기금 모연만 하더라도 어느 정도 신도가 있으니 가능한 것 아닙니까? 전체 불자가 줄어드는 상황에서 이러한 방법이 유효할까요?

**원묵 스님** : 기금 모연은 이를 내는 이들이 낼 가치가 있다고 판단할 때 이뤄집니다. 활동에 대한 평가 개념이 강하고, 신도만을 대상으로 하는 것이 아니기에 기존 방식보다는 효과적이라고 보입니다.

**조기룡 교수** : 일반사회로의 활동을 통한 재원을 마련한 경우는 또 있습니다. 당진 정토사의 경우 지역공동체 사업으로 돌파구를 마련하고 있습니다. 농촌이다보니 일자리가 없어 연밭을 일구는 영농조합법인을 만들어 지역 주민들을 직원으로 채용하고 있습니다. 일자리 창출에서 지역에서 긍정적인 평가를 받고, 당진시 지원을 받고 있지요. 사찰 경영에도 도움이 돼 작은 사찰이지만 전국규모의 청소년 축제도 열고 있습니다.

**원묵 스님** : 조계종 한 선원을 예로 들면 이 선원은 기도나 재가 없습니다. 순수하게 보시로 운영되고 있지요. 일반화하기는 어렵지만 수행체계를 가르치며 신도들이 종교체험을 하고 아낌없이 기부합니다.

불교계가 처한 문제는 신도들의 종교적 체험, 즉 감동이 부족하다는 겁니다. 앞서 나온 재화를 주고 종교서비스를 구매하는 것은 감동이 빠져 있습니다. 만약 다른 곳에서 더 좋은 종교서비스를 제공한다면 언제든지 옮겨 갈 수 있지요. 사람들이 사찰에 오는 것은 다양한 이유가 있지만 힘들어서 의지할 곳이 필요하기 때문이 아닐까요. 이러한 사람들을 보듬어 안는 작업이 진행돼야 합니다.

**하춘생 교수** : 우리가 재정을 확보해야 하는 방식은 결국 부처님 '담마'에 맞는지를 보아야 합니다. 우리가 어떤 형태로든 부처님이 우리에게 설파하신 가르침의 구조를 현실화 하지 못하면 개신교나 가톨릭과 다를 바 없는 신앙의 형태로 나아갈 것이고 결국은 뒤쳐질 것입니다.

**조기룡 교수** : 다른 패널 분들 말씀처럼 보다 근본에서 돌아봐야 합니다. 사찰경영이든, 포교든 부처님 가르침에서 돌아보면 한 사람이라도 어려운 이웃을 도와주는 것이 목적이지요. 그런데 우리는 '신도를 모으자'는 개념, 더 나아가 '사찰 재정에 도움이 되는 신도를 모으자'는 인식을 갖고 있습니다. 수행공동체로서의 사찰, 수행공동체 회복으로서의 변화가 필요한 시점입니다.

**김주일 국장** : 그렇다면 사찰이 미래지향적으로 어떻게 변해가야 할 까요? 어떤 운영방침을 가져야 할까요?

**하춘생 교수** : 현재 한국사회에서 종교 전체가 위기입니다. 불교 뿐만이 아니고 개신교 가톨릭도 마찬가지입니다. 성직자들의 범계행위가 사회적 문제로 불거지고, 신도들의 냉소적 분위기가 일고 있습니다. 종교가 없는 이들이 늘어나는 현실입니다.

일련종에서 출발한 재가불자 중심의 신흥불교 운동단체인 창가학회(SGI)의 역동성과 다변화적 움직임을 눈여겨볼 필요가 있습니다. 이미 전 세


대한불교 조계종 弘法寺
(사)한나래문화재단
(사)한나래교육재단
한나래평생교육원
한나래지역아동센터 HANNARAE COMMUNITY CHILD CENTER

현대불교신문 창간 23주년을 축하합니다

차별화된 강사진들로 이루어진
힐링과 배움의 평생문화교육

주지 深山

부산광역시 금정구 두구로 33번길 202 (두구동)
www.busanbuddhism.net
전화 051)508-0345 / 팩스 051)508-6561 e-mail : 5080345@hanmail.net



현대불교신문 창간 23주년을 축하합니다

마음 편한 절

대한불교조계종

용두산 미타선원

주지 종호

사부대중 합장



# 재가자 참여형 사찰경영은 시대 요구



조기룡
동국대 불교학술원 교수
"돈벌이 경영 개념 탈피"



원묵 스님
조계종 포교연구실 사무국장
"지역과 공동체 구성"



하춘생
동국대 경영전문대학원 교수
"부처님 가르침 근간해야"

**신심증장, 수행공동체로**
**재원으로 '신도' 보지 말아야**
**기도비 외 공익사업, 기금 모연**
**종교적 감동이 사찰경영 원동력**
**공동체 의식 및 참여 진작**

계 180여개 회원국을 두고 있거니와, 우리나라의 경우 2013년 현재 전국 365개 교당(문화회관)과 신도 150여만 명을 확보하고 있는 들불 같은 조직입니다. 그들은 거시적 이념으로써 평화 · 문화 · 교육 등 3대 운동을 전개하며 무서운 속도로 내부사회를 넘어 국가와 인류세계에까지 그 역량의 범주를 확장하고 있습니다.

**조기룡 교수** : 한국불교계가 처한 위기 상황은 출 · 재가 모두의 책임입니다. 재가자도 스님 탓만 해서는 안됩니다. 저는 재가자들이 사찰에 주인의식이 없다는데 문제가 있다고 생각합니다.

자기 복만 와서 들고 가면 된다고 생각하면 사찰이 자기가 속한 공동체일 수 없습니다. 그렇기 때문에 재가자의 입장에서는 주인의식이 필요합니다.

현재 출가자와 재가자의 관계는 부처님이 그렇게 없애고자 했던 바라문적 계급질서가 존재한다고 보입니다. 신행활동에서의 상하관계가 사찰운영 전반의 상하관계로 고착된 것입니다.

재가자가 주인의식을 갖는다면, 출가자의 입장에서 사찰 운영 측면은 사부대중의 평등한 공동체로 이끌어 주셔야 합니다.

**원묵 스님** : 사찰에 돈이 많으면 많은 사업을 할 수 있습니다. 하지만 돈을 쫓으면 불교가 아니게 됩니다. 사업을 위한 사업이 되어서는 안 됩니다.

재정을 만들어서 포교하겠다는 것이 아니라, 포교 속에서 이것이 지속 가능한 형태로 어떻게 할 수 있는가를 고민해야 합니다. 돈을 많이 써서 포교하는 것은 누구든 할 수 있습니다. 하지만 사람이 신심과 원력으로 결합할 때 이것은 훨씬 더 시너지 효과를 냅니다. 사찰에서 가장 오래 지속되는 조직은 봉사조직입니다. 자기 시간을 내서 하는 활동임에도 그 속에서 얻는 것이 있는 겁니다.

**하춘생 교수** : 가정이 사회나 국가의 근간이라고 한다면, 단위사찰은 불교교단의 토대입니다. 교육과 포교의 확장, 사찰의 장점인 문화적 요소의 극대화, 지역사회와의 새로운 거버넌스(governance) 체계 구축, 유 · 무형의 자산 활용 등 다양한 성과를 통한 단위사찰의 위상정립은, 그래서 한국불교의 미래를 담보하는 전제요 결정체가 될 것입니다.

**원묵 스님** : 사찰을 개방하라는 말을 사찰에서 들으면 '우리 절 문 안 닫았는데?' 라고 생각하실 수도 있습니다. 하지만 우리 사찰의 공간은 현재 기도, 신행에 최적화되어 있습니다. 기도, 신행에는 개방적이어도, 다른 문화활동에는 배타적입니다.

요즘에는 기도나 신행활동 외에도 산책, 명상 등을 위해 찾는 경우도 많습니다. 그런데 사찰은 이들에게 친절하지 않은 공간 구성입니다.

사람들이 사찰을 요하는 형태가 바뀌었기 때문에 사찰도 그 사람들에 맞춰서 같이 변화해 줘야 합니다. 사찰경영 3.0도 결국 수요자가 어떤 것을 요구하고 있는가, 신도도 어떤 것을 요구하고 있는가를 민주적으로 함께 고민하여 변화하는 것이라 생각합니다.

사찰은 그 자체로 존재하는 것이 아니고 마을과 공동체와 함께 살아 있는 것이기에 마을이, 그리고 지역공동체가 무엇을 필요로 하는지 고민이 필요합니다.

**조기룡 교수** : 사찰은 이웃종교가 갖지 못한 큰 장점이 있습니다. 바로 '마당' 의 존재입니다. 공동체의 중심이 되는데 한발 앞서 있습니다. 대웅전 앞 마당을 적극 활용했으면 합니다.

**김주일 국장** : 사찰경영에서는 대형화 문제를 언급하지 않을 수 없어 보입니다. 종교계에서 경영능력이 뛰어난 곳은 일찍이 대형화의 길을 걸었습니다. 불교계 내에서도 양극화가 심해지는 현재, 중소형 사찰의 경영전략은 무엇이 있겠습니까.

**조기룡 교수** : 이 현상은 종교 시장화 속에서 나타나는 현상이라고 봅니다. 종교가 물건이 선택되듯이 선택되는 현상입니다. 다행인 것은 개신교계에서는 이 문제가 심각한 상황이지만 불교계는 아직까지는 심각하진 않다고 보입니다. 하지만 향후 불교도 양극화 문제가 심각하게 대두될 수 있습니다.

여기서는 가치관의 전환이 필요합니다. 저는 조계종 승가교육이 변해야 한다고 생각합니다. 승가교육 과정을 보면 마치 스님들을 수행자가 아닌 기능인으로 만드는 것처럼 느껴집니다. 그 이면에는 경쟁시스템이 있습니다. 수행자로서의 공동체의식을 심어줘야 합니다.

**하춘생 교수** : 현재 사찰경영을 총괄하는 스님들의 의식 전환이 중요합니다. 인천의 한 대형교회에서 신도들을 작은 교회로 인도해줘 화제가 된 바 있습니다. 불교계에서도 생각해 볼 문제입니다. 불교계는 특히 유동적 신도가 많습니다. 이 연장선상에서 도심이든 산중지역이든 네트워크를 형성하는 것이 중요합니다.

**원묵 스님** : 사찰 기능의 전환도 필요합니다. 도시야 여러 절들이 활동해도 괜찮지만 산중은 인구가 감소하는 상황입니다. 유기적으로 산중 작은 사찰을 도심사찰의 수련센터로 활용하는 방안도 있을 듯합니다.

앞서 승가의 경쟁 인식은 출가자의 한 사람으로서 공감합니다. 승가 내에도 자본주의, 시장주의 개념이 들어온 상황입니다. 말사도 큰 사찰은 수말사라고 부릅니다. 일반적인 말사보다 재정 규모가 큰 곳을 칭합니다. 말사에서 수말사, 이어 본사로 사찰 시스템 뿐만 아니라 의식도 이에 맞춰가는 듯합니다. 큰 사찰에 있으면 큰 스님, 작은 사찰에 있으면 작은 스님은 아니지 않습니까. 승가 내에서도 성공, 성장 등이 알게 모르게 평가받고, 무리한 불사, 사찰 대형화의 원인이 됩니다. 불교적 가치관 속에서 공동체를 만들고 그 안에서 신심을 증장하는 감동을 주는 것이 중요합니다.

**김주일 국장** : 다변화되는 사회 속에서도 사찰경영도 전문가 계층이 있어야 하며, 보다 전문성을 띄어야 한다고 생각합니다. 스님이 되었든, 재가자가 되었든, 사찰의 전문적인 경영능력 확보를 위해 종단차원 혹은 범불교 차원에서 가장 시급한 일은 무엇이고, 이것을 위해 우리들은 어떤 노력을 해나가야 할까요?

**조기룡 교수** : 사찰경영에 대한 전문적 능력 교육이 필요합니다. 그런데 기술이 아니라 지향점을 가르쳐야 합니다. '사찰경영은 삼보공영을 위해 존재하는 것이다. 그리고 나아가 전법 교화를 위해 필요한 것이 사찰경영이다.' 이것을 전제로 그 다음에 방법론으로 가야합니다. 그러나 지금의 교육은 너무 기술을 가르치고 기술에 방점을 두고 있습니다.

**하춘생 교수** : 우리의 전통적 대중들의 모습을 보면 저마다 역할이 있었습니다. 지금도 선방에 가면 자기 역할이 있지 않습니까. 모두가 수행자로서 예의를 저버리지 않으면서도 맡은 바 입지를 다져오는 한 단면입니다.

결국은 회복입니다. 새로운 것을 구축하거나 다른 조직의 경영방식을 차용하는 것이 아닌, 우리 방식의 복원이지요. 공동체 생활이 무너진 데서 사라져버린 인간경영, 조직경영의 전범을 회복하기 위해서는 다시 공동체 생활로 돌아가는 일이 급선무이겠습니다.

**원묵 스님** : 위기라는 것을 심각하게 자각하면 변화를 모색하지 않을 수 없습니다. 변화라는 것은 새로운 것에서 있는 것이 아니라 과거를 돌아보는 데서 시작합니다. 앞서 말하신 회복이겠지요. 우리는 예전처럼 과거를 회복하기는 불가능합니다. 하지만 현재에서 우리가 처해 있는 입장에서 지향해야 할 과거를 볼 수는 있습니다. 과거와 현재의 만남이 필요한 것입니다. 부처님 당시의 사부대중 공동체로 돌아가 이 시대에 새로운 공동체의 역사를 만들어내는 것이 사찰경영 3.0의 방향이라고 봅니다.

다행인 점은 불교계가 처한 위기상황이 사부대중 공동체에 대한 필요성을 인식하게 하고 있다는 점입니다. 대중공사에서도 많은 스님들이 사부대중 공동체로의 방향을 인정하고 있었습니다.

이 내용을 구체화시켜 나가는 것이 중요합니다. 승가는 승가로 빛날 수 있도록 잘 가꿔나가며 재가불자도 재가불자의 역할이 신심과 원력 속에서 꽃피우게 해야 하겠지요.


봉행 제2기 기장 茶문화 대학 졸업식 및 달빛 茶평화음악회
(종교인과 문화인이 하나 되어)

(사)향기로운 문화동행 기장 차문화 대학(학장 보혜)에서는 '제2기 기장 차문화 대학 졸업식 및 달빛 차평화 음악회'를 아래의 내용으로 봉행합니다. 바른 예절과 인성을 근본으로 하는 茶문화 보급 운동을 주도해 오고 있으며, 특히 이번에는 정여 큰스님, 정오스님(장안사 주지), 김계준 신부 등 6대 종교인이 참석하는 종교와 문화가 하나 되는 뜻 깊은 자리가 될 것입니다. 불자여러분의 많은 동참 부탁드립니다.

아래
- 일 시 : 2017년 10월 15일 오후 6시
- 장 소 : 청량사 (부산 기장군 철마면 임밖길 12)
- 문 의 : 051-723-1851
- 식 순 : 제1부 - 제2기 기장 차문화 대학 졸업식
  제2부 - 달빛 茶 평화 음악회, 향기로운 문화갤러리 개관식
- 음악회 내용
  - 관현악 3중주 : 바이올린 이윤진, 비올라 이현원, 첼로 장여정
  - 성 악 : 바리톤 박경훈
  - 시낭송 : 조원희 / 시조창 : 강재일 / 대금연주 : 박용섭

(사)향기로운 문화동행 기장 茶문화 대학
학장 보혜 합장



현대불교신문 창간 23주년을 축하합니다

財團法人 茗園文化財團
MYUNG WON CULTURAL FOUNDATION

(재)명원문화재단 이사장 김의정

명원문화재단은
- 한국차의 선구자 명원 김미희 선생의 뜻을 이어 전통다례예절 지도자를 육성하고 있습니다.
- 다례를 통한 청소년 인성교육을 위하여 매년 청소년차문화대전을 개최하고 있습니다. 김의정 이사장은 대한민국옥관문화훈장을 수여하였으며 무형문화재 궁중다례의식 보유자입니다.
- 우리 차와 예절의 생활화와 청소년 인성교육을 위하여 전통다도예절지도자 자격을 관리하는 기관입니다.



명원문화재단 : 서울시 종로구 신문로 2가 1-272 / 전화 02)730-7191~2
명원다례전수관 : 서울시 성북구 성북동 330-507 / 전화 02)742-7190~2