

## 기독교경영의 연구와 실천을 위한 접근에 대한 소고

배종석/ 한양대 경영학부 교수

\* 본 논문의 일부는 배종석(1999)에서 인용하였음을 밝혀드립니다.

지금까지 성경적인 관점에서 사람을 어떻게 볼 것인가에 대한 논의는 무수히 많이 되어왔다고 보아진다. 그리고 사람들이 모여 있는 조직인 교회에 대해서도 많은 연구와 설교 및 토론이 이루어져 왔다. 그러나 사람으로 이루어진 기업조직과 그것에 속한 사람에 대한 성경적 조망은 아직까지 많은 연구가 진전되지 못한 형편이다.

만약에 타락(the Fall)이 없었더라면 조직생활이 어떠했을까 한번 상정을 해보자. 그래도 우리는 일을 하고 있겠지만 오늘과 같은 고통을 안고 조직생활을 하지는 않을 것이라고 상상해볼 수 있다. 죄가 없다면 아마도 조직생활이 바로 천국생활로 이어질 것이다. 죄의 영향이 조직구성원인 사람 개개인에게 미쳤을 뿐만 아니라 조직을 유지하는데 필요한 구조, 의사결정 과정, 목표설정, 직무, 리더십 및 문화 등에 깊숙이 파고들었다고 볼 수 있다. 그럼 이런 상황에서 우리는 어떻게 기업조직을 바라보고 연구할 것인가가 우리의 과제가 아닐 수 없다.

그 동안 한국기업 내에서의 직장생활을 하는 기독교인이나 직장인들에게서 볼 수 있는 가장 흔한 행동양태는 이원론적인 접근이었다. 즉 주일에는 교회에 가고 주중에는 직장에서 열심히 사는데 그 사는 원리는 성경과 거리를 두는 양태였다. 이런 방식이 가장 고민 없이 쉽게 선택할 수 있는 양태라고 보아진다. 혹시 직장에서 기독교인으로 사는 사람이 있다면 주로 신우회를 통해 다시 종교적인 활동을 하는 것이 큰 비중을 차지하였다. 기독교인도 사업이나 경영을 하면서 기독교인답게 하는 것을 직장내에 종교적인 활동을 극대화하는 것에 두었던 것이다. 그런데 직장 내에서 활동하는 그것 자체가 하나님나라와 연계시키는 작업은 개념적으로 잘 정리되어 있지 않아서 실천을 하지 못한 경우가 많았다. 즉 제대로 배우지 못하여 알지 못했기 때문에 나타난 현상이기도 한 것이다. 또 하나의 이유는 알지만 제도적인 환경(institutional contexts)이나 사회의식이 너무 다르기 때문에 실천을 포기한 경우라고 볼 수 있다. 이런 일종의 타협 속에서 사는 경우는 늘 죄책감에서 살 수도 있다. 그래서 이런 양상들 때문에 어떤 사람은 직장에서는 빠릿빠릿하고 유능한데 교회에서는 무기력하게 있는 사람이 있는가 하면, 직장에서는 무능한데 교회에서는 아주 적극적인 활동을 하는 양극화 현상이 나타나기도 하였다.

본 논문의 목적은 오랜 기간동안 논의되어 왔고 또 지속적으로 연구되고 실천되어야 하는 “기독교경영”이라는 문제를 다시한번 논의해서 정리해보고 있다. 우선 기독교경영이라는 영역의 연구와 실천을 위한 몇가지 중요한 이슈를 논의하려고 한다. 그런 다음에 <규범의 회귀성>이라는 가설을 제시하여 성경적 규범원리의 실천이 본질적으로 모든 기업경영에 필요한 것이라는 점을 논의하려고 한다.

## I. “기독교경영”에 대한 논의

기독교경영에 대한 접근을 위해 다음의 다섯가지 질문에 대한 간단한 논의를 통해서 전개하고자 한다. 이 질문들은 아주 체계적인 틀로 잘 짜여진 것은 아니나 그렇다고 아무렇게나 던져진 것들은 아니다. 나름대로 질문 하나하나가 의미가 충분히 있는 것들이라고 생각된다. 그 질문들은 다음과 같다.

질문1: "기독교경영"은 어느 영역에서 일어나는가?

질문2: 어떤 조직의 특정영역에서 기독교경영이 되게 하는 것은 무엇인가?

질문3: 기독교경영이 되게 하는 원리는 어떤 특징을 지녀야 하는가?

질문4: 기독교경영을 위한 개별제도의 실천을 위해서는 무엇이 고려되어야 하는가?

질문5: 기독교경영은 경쟁력이 있는가?

## 1. 기독교경영의 영역문제

어떤 조직의 경영이 기독교적이기 위해서는 어떤 영역에서 어떤 일들을 통해서 이루어지는지를 생각해볼 필요가 있다. 무엇을 행할 때 우리는 그 조직이 기독교경영을 하고 있다고 말할 수 있는지 고민해보아야 할 것이다. 그러기 위해 우선 다음의 질문들을 생각해볼 필요가 있다.

- 사장이 독실한 기독교인이면 그가 행하는 경영활동이 기독교적이라고 할 수 있는가?
- 회사의 전 직원이 기독교인으로 구성이 되면 기독교경영이 되는가?
- 회사 내에 종교적인 활동을 마음껏 허용하면 기독교경영이 실천되고 있다고 볼 수 있는가?
- 회사의 경영결과로 나온 수익으로 선교활동을 하면 기독교경영이라고 볼 수 있는가?
- 아니면 위의 질문들이 모두 충족되면 더욱 기독교경영이 잘 실천된다고 볼 수 있는가?

우선 분석수준에서 개인수준과 조직수준으로 나누어 본다면 우리는 개인수준의 태도와 행동이 기독교경영에 지극히 관계된 중요한 것이라는 점은 부인할 수 없다. 그러나 경영은 분명 조직적인 측면이 강하기 때문에 기독교경영을 설명하면서 개인의 수준에 머물게 해서는 안될 것이다.

최소한 어떤 개인(기독교인 사장 등)이나 신우회가 기업조직에서 사명을 잘 감당한다는 것은 아래의 네가지 영역에 걸쳐서 논의를 해 볼 수 있을 것이다. 이 네가지 영역을 나누는 두가지 차원은 종교적-비종교적 차원과 보편적-특수적 차원이다. 종교적이라 함은 종교행위와 관련된 일체의 활동을 포괄적으로 지칭하는 표현이다. 보편적이라는 것은 시대와 공간을 초월해서, 나아가 특정 조직에 소속되어 있든지 그렇지 않든지 상관없이 지녀야 할 태도나 행해지는 활동을 의미한다.

우리가 보편적-종교적 영역은 어느 누군가가 어떤 조직에 소속되어 무엇을 감당하든지 면제되지 않는 것이다. 그러므로 어떤 조직에 속하는 이유를 이 영역에만 귀속시키는 것은 특수성과 비종교적 영역을 무시하는 몰역사성과 이원론에 빠지는 우를 범할 것이다. (예: '당신이 이 직장에 다니게 된 것은 이 기업에 죽어가는 영혼을 살리기 위함이다', '전도는 본업이요 직장일은 부업이다' 등)

또한 우리가 이원론을 극복한다고 하여 비종교적 영역으로 확대한다고 하더라도 그것이 보편적인 것이라면 몰역사성 극복은 곤란할 것이다. 예를 들어 우리가 인애를 베풀며, 공의를 실현하고, 정직히 행하며 성실히 산다고 해도 이런 것들 역시 보편적으로 어디에서 살든지 기독교인의 일반적인 인격적 사명일 것이다. 역으로 보편성을 뛰어 넘는다고 하더라도 그것

이 종교적인 것에 머문다면 그것도 온전한 사명으로 규정하기는 어려울 것이다. 이런 영역들이 중요하지 않다는 것이 아니라 여기에 머물러서는 안된다는 것이다. 보다 협의적이고 기본적인 의미에서의 사명은 비종교적-특수적 영역에서 적용된다고 보여진다. 즉 기업의 경영이라는 고유활동 속에서 성경적 원리들을 적용시키는 것이 필요하다는 점이다. 이것이 보다 엄밀한 의미에서의 기독교 경영의 영역이라고 보여진다.

<표 1> 기독교 경영의 적용영역

	보편적	특수적 (조직-특정적)
종교적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예배, 찬양, 기도, 전도, 성경공부 등의 실천</li> <li>- 신우회를 통한 종교적 활동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업에서 평신도 선교사 파송</li> <li>- 기독교 관련 출판업 등 시행</li> </ul>
비종교적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인애, 공의, 정직, 성실 등의 개인 직장생활에서의 실천</li> <li>- 조직윤리의 실천</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업의 고유활동에서의 성경적 원리 적용</li> <li>- 성경적 규범원리를 경영의 정책과 제도에 반영</li> </ul>

최근 YCBMC가 기독교 경영의 실천을 위한 일련의 강의계획을 발표한 적이 있다. 그 내용을 보면 위의 여러 영역에 속하는 다양한 내용이 포함되어 있는 것을 볼 수 있다. 위의 네가지 영역 중 한국의 기독교인이 경영하는 기업에서 그 동안 강조해왔던 분야는 주로 종교적 영역이었다고 판단된다. 비종교적 영역이라면 보편적 영역에서 주로 많이 강조해왔다. 예를 들면 얼마나 양심껏 세금을 내느냐 등의 이슈가 여기에 속할 것이다. 그러나 정말로 중요한 영역은 비종교적-특수적 영역이라고 판단된다. 이 영역이야말로 진정한 의미에서 기독교 경영이 바르게 실현되어야 할 부분이라고 보여진다. 사실 한국의 기독교실업인이 계속 기독교 경영에 좌절을 느끼고 실천을 하기 어렵다고 판단하는 이유 중에 하나는 바로 비종교적-보편적 영역을 너무 강조하였기 때문이라고 판단된다.

## 2. 기독교 경영의 성립조건

그러면 이제 이런 주어진 영역에서 어떻게 하는 것이 경영을 기독교 경영이 되게 하는 것인가의 문제로 넘어가고자 한다. 어떤 조건이 갖추어지면 기독교 경영이 되는지 다시 몇 가지 질문을 통해서 고찰해보려고 한다.

- 기독교인이 경영하면 기독교 경영이 되는가? 비기독교인은 기독교 경영을 실천할 수 없는가?
- 회사의 핵심이념(핵심가치와 핵심목적)이 성경적이면 기독교 경영이 될 수 있는가?
- 사회적 책임이 회사의 기본적인 존재이유(ecobusiness model)가 되면 기독교 경영인가?
- 경영을 하기 전에 기도와 말씀으로 무장하면 경영이 기독교적이 되는가?

우리는 성도들만 모인 교회의 경영에 있어서 비기독교적인 것을 많이 보아왔고, 또한 하나님의 일반은총으로 비기독교인도 성경적 원리에 맞는 경영을 할 수 있다고 생각된다. 또한 경영이 은총으로 세례를 받으면 거룩해지는 것인지 하는 문제도 상당히 애매하다.

기독교 세계관의 틀인 구조와 방향이라는 관점에서 보면 경영의 제반영역(즉 ‘구조’)이 성경적 원리에 입각하여(즉 올바른 ‘방향’에서) 실행된다면 그 때 우리는 기독교경영이 이루어진다고 말할 수 있을 것이다. 어떤 영역이 하나님의 온전한 통치만 이루어진다면 하나님의 나라가 임한다고 본다면 우리의 관심사는 아래의 <표 2>에서 (A+B)의 영역이 커지는데 관심이 있다. 특히 B의 영역이 커지는데 관심이 있다. C와 D의 영역이 없어질 때 기업에서 하나님의 나라가 온전히 이루어진다고 볼 수 있을 것이다. 만약 인간의 타락이 없었더라면 모든 조직은 그 자체가 천국일 것이요 C와 D의 영역이 없을 것이다.

<표 2> 성경적 세계관의 틀

	성경적 원리에 융합	성경적 원리에 반함
종교적	A	C
비종교적(경영)	B	D

그런데 한국상황에서 기독교인이 경영하는 일반적인 기업의 모습은 <표 3>의 형태와 비슷할 것이다. 종교적 영역에서는 엄밀한 잣대를 갖다대어 지키려고 하나 경영일반의 영역에서는 굉장히 느슨하게 적용하면서 또한 그 자체를 별로 심각하게 받아들이지 않는 모습이다. 그래서 산술적으로는 (A'+B')가 (C'+D')와 크기가 같다고 하더라도 사회 전체적인 영향 측면에서는 굉장히 다른 결과를 가져올 수 있을 것이다.

<표 3> 이원론에 가까운 기독교경영

	성경적 원리에 융합		성경적 원리에 반함
종교적	A'		C'
비종교적(경영)	B'	D'	

최근의 자연적 교회성장(natural church development: NCD)에서 주장되는 최소치의 원리를 적용해보면 이런 이원론에 가까운 기독교경영은 결국 성경적인 관점에서 가장 동떨어진 어떤 영역(예, 리더십)에 의해서 전체적인 물의 양이 결정될 수 있음을 지적할 수 있을 것이다.

### 3. 원리의 특징

그러면 이제 경영을 기독교적이게 하는 성경적 규범원리는 어떤 것이 있으며, 그 특징이 무엇인지를 고찰해보려고 한다.

- 인간활동 전반에 걸쳐 적용될 성경적 규범원리의 집합은 존재하는가?
- 아니면 경영에 적용될 그런 규범을 별도로 도출할 수 있는가?
- 규범원리의 특성은 무엇이 되어야 하는가?
- 도출된 규범들은 동일한 비중으로 적용될 수 있는가?

여기서 던진 질문들에 대한 분명한 해답은 갖고 있지 못하며, 이것은 신학자와 철학자와의 공동작업이 필요한 영역이라고 보여진다. 그래서 여기서는 이미 연구되어진 문헌을 참고하

여 적용해보는 것으로 논의를 전개하려고 한다.

몬스마(1992)에 의하면 규범원리란 하나님의 말씀과 하나님의 창조물에 대한 우리의 이해에 기초하여 형성되며, 하나님께로부터 나온 (즉 인간에게서 출발하지 않은) 규칙으로서 하나님과 이웃에게 반응하는 지침과 통로가 된다. 또한 생활의 충족감을 누릴 수 있는 곳으로 인간을 안전하게 인도해주는 경로가 되며 나아가 타당성의 근거를 제시하고 구체적인 힘을 가진 것이라고 볼 수 있다.

몬스마(1992)는 규범원리의 특성으로 다음의 세가지를 제시하고 있다.

① 단일성: 이는 범위의 적절성을 의미하는데 이를 인사조직에 응용한다면 조직의 이해는 인간사회활동이라는 넓은 접근 방식 속에서 이해되어야 하는 것으로 볼 수 있다. 또한 이 단일성이란 모든 창조물들이 하나님과 관계를 가지고 있으며, 또 그분의 주권적인 의지에 의하여 지배를 받고 있음을 나타내고 있다는 것이다.

② 다양성: 규범원리들이 필요한 구분을 행할 수 있어야 한다는 것이다. 다양성에는 창조의 다양성(발견된 다양성과 미발견된 다양성 포함)과 문화적 활동의 결과로서의 다양성(하나님의 창조질서에 순응하는 다양성과 죄의 결과로 인해 창조의 질서에서 이탈된 다양성 포함)이 있다. 이런 다양성을 잘 반영해 주는 규범원리가 필요하다는 것이다.

③ 통일성: 이는 다양성을 통합할 수 있는 능력을 의미한다. 그래서 여러 측면들간의 조화가 필요하다는 것이다. 그래서 그 모두가 전체를 형성하여 결합할 수 있어야 함을 의미한다.

몬스마(1992)는 기술을 평가하기 위해서 도이벨트의 15양상 중 8가지에 대한 원리들을 도출한 바 있다. 15측면이 모두 인간의 모든 활동에 관련되지만 앞의 일곱가지 양상은 모든 사람들에게 자동적으로 반드시 적용되는 깨뜨려질 수 없는 법칙과 원리들을 이미 내포하고 있기 때문에 마지막 8가지 양상에 대해 규범원리와 연계를 시켰다. 즉 마지막 8가지 측면에 대해서는 인간의 선택의 여지가 있는 것들이며 따라서 책임있는 인간의 가치화와 연계되기 때문에 주의 깊게 고찰할 필요가 있는 것이다. 몬스마가 기술에 적용한 이런 원리들을 본 소고에서는 경영의 한 분야인 인사조직에 적용하여 보았는데 그 내용은 <표 4>에 정리되어 있다.

**<표4> 규범원리의 구조와 인사조직에서의 적용**

인간활동 양상	규범 원리	인사조직에서의 적용
역사적	문화적 적절성/ 공헌성	연속성과 발전(불연속성)의 적절한 역할이 되는 조직발전과 성장 (예로 재벌성장은 불연속성, 통합, 집중화, 획일화 및 대규모를 표상하는 것이 되었음) 사회와 문화와의 적절한 연계 필요 (예로 인력관리 측면에서 한국의 문 화전통을 적절하게 존중하며 시장원리의 도입이 필요)
언어적	정보/개방성 의 원리	정보와 지식의 공유 투명경영의 추구 최대의 자유를 제공하는 구조 의사결정 위양
사회적	상호작용의 원칙	의사소통 체제의 다양화 상호작용과 협력을 제공하는 구조 (인간과 인간이 연결되도록 구조화) 관계욕구가 충족되는 관리
경제적	청지기 정신*	인적자원의 지속적 개발 인적자원의 보존과 존중
미적	즐거움 조화	조직 구성요소들간의 조화 살림으로 특징짓는 올바른 관계(조직과 사회, 조직구성원간, 조직과 고 객, 사용자와 노동자 등) 증진
법적	정의	분배 및 과정적 정의 (평가와 보상) 구성원들의 기본권리 보장 (작업공동체의 한 일원으로서 인정되어야 할 권리 등)
윤리적	배려	인간을 객체가 아닌 주체로 파악 조직 이해관계자의 안녕의 보호와 사랑의 배려
신앙적	신뢰	조직이 창출하는 제품/서비스가 믿을 만해야 함 신뢰에 기초한 조직관리 (trust-based management)

\* 경제규범: (a) *Oikonomia*: 청지기직의 묘사; (b) *Chrematistike*: 자기 풍요의 추구, 필요시 타인을 희생시켜 가면서까지 더 큰 금전적 소득을 얻으려는 행위를 지칭

출처: 배종석 (1999)

그런데 이런 규범들은 동시적 실현(simultaneous realization of norms)이 되어야 하는 것들이다 (Goudzwaard, 1979). Goudzwaard(1979)가 지적하였듯이 이런 규범들이 동시에 실현되지 않으면 규범들의 도구화(instrumentalization of norms) 현상이 일어나서 결국에는 환원주의(reductionism)에 빠지고 오히려 문제만 발생시킬 뿐이라는 것이다 (Walsh & Middleton, 1984). 조직 역시 하나님의 통치가 이루어지는 하나님 나라가 되어야 할 것이다. 그것은 위의 규범들이 동시에 실현될 때 조화, 기쁨, 정의, 사랑, 평화의 나라인 살림의 하나님나라가 도래할 것이다 (Goudzwaard, 1979). 왜냐하면 위의 모든 규범원리들은 사랑(하나님사랑과 이웃사랑)이라는 한가지 규범의 여러 측면들이기 때문이다.

예를 한가지 들어보자. 최근 한국에서 진행되고 있는 HRM시스템의 변화를 조명해보고자 한다. 내가 한가지 우려하는 것은 우리 조직들이 그 동안 공정성이 없고 투명하지 못한 평가와 보상 때문에 정의 (또는 공정성)라는 하나의 규범원리의 회복을 꾀하는 것은 지극히 바람직하지만, 인간존중에 기반한 우리나라 고유의 공동체적인 접근을 무시하여 계약적인 통제모델로만 가므로 다른 규범원리를 포기하지나 않을까 하는 점이다. 공의를 구하려고 사랑을 포기해서는 안되고 사랑과 공의의 원칙을 균형있게 적용해가는 것이 필요할 것이다.

사실 한국의 공동체 문화는 유교적 가족주의에 영향을 받아서 대내적 도덕과 대외적 도덕의 이중성이 존재하고 또한 내집단 및 외집단의 엄격한 분리가 형성되므로 그 자체가 폐쇄적 특수주의의 한계를 지니고 있다고 볼 수 있다 (박희, 1997). 그렇기 때문에 우리의 공동체 문화의 과제는 이런 한계성을 극복해야 하는 선결과제가 있고, 나아가 조직의 또 다른 측면에서의 시장원리가 동시에 추구되어야 하는 과제가 존재하는 것이다. 타락한 인간의 본성 때문에 정의의 사람경영이 필요하지만 재창조를 통한 새로운 창조질서의 회복을 위해서는 사랑의 사람경영이 필요할 것이다. Goudzwaard가 주장했듯이 여러 규범원리의 동시적 실현 (simultaneous realization of norms)은 살롬의 하나님 나라를 세워가는데 지켜져야 할 원칙인 것이다.

이 글에서 저자는 규범과 가치에 기초한 경영을 열린 경영이라고 부르려고 한다. 그리고 규범과 가치를 무시한 채 능률과 생산성만 강조하여 기업 이윤 극대화만 추구하는 경영을 닫힌 경영이라고 명명하고자 한다. 닫힌 경영은 숨통 막히는 경영이다. 살아 남으려고 발버둥 치지만 결국 질식하고 만다. 그러나 열린 경영은 남들이 못 보는 긴 안목을 가진 경영이고 어디로 가고 있음과 어디로 가야 함을 아는 경영이다. 그리고 이 열린 경영은 열린 사회의 핵심 역할을 감당할 것이다.

#### 4. 경영의 이중구조: 기독교경영의 실천상 고려사항

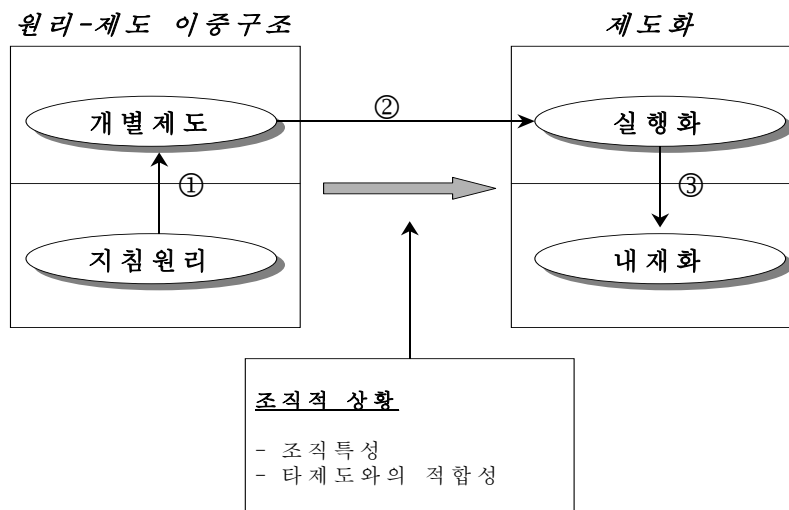
우리는 여기서 한가지 지적하고 넘어가야 하는 것은 이런 성경적 규범원리에서 경영에 적용될 지침원리(guiding principles)들이 나오고, 이런 일반 지침원리들에서 개별제도가 나온다는 점이다. 경영에 적용될 이런 지침원리와 제도와의 관계에 대해서 본 절에서 살펴보고자 한다. 경영의 개별제도는 특정 조직 내에서 창출되거나 다른 조직으로부터 벤치마킹을 통해 이전되는데 (단순모방이든 창조적 모방이든), 기독교경영의 실천적 측면에서 실천사항들을 하나하나 제도화시켜나갈 때 몇가지 고려되어야 할 사항들이 있다.

- 성경적 규범원리에 기초한 개별제도들을 많이 도입하면 기독교경영이 되는가?
- 성경적 규범원리에 입각하여 기독교경영의 개별제도를 실천하다 보면 경영의 현상이 유사해질 것인가? 아니면 상황에 따라서 적합한 개별제도가 있는 것인가?
- 그러면 개별제도 하나하나를 벤치마킹 한다는 것은 어떤 의미가 있는 것일까?

성경의 규범원리는 어떤 점에서는 기업경영의 바른 방향이 정해져있다는 측면을 제시하고 있다. 그러면 성경적 규범원리를 적용하면 어떤 기업이 기독교경영을 실천하고자 할 때 비슷한 모습이 되는 것인가? 이 문제를 논하기 위해 원리-제도라는 경영의 이중구조를 다시 고찰해 볼 필요가 있다. 개념상으로는 경영실천을 위한 하나 하나의 제도는 그 근저에는 지침원리(guiding principles)가 있다는 점을 이미 설명하였다. 예를 들면 3M에서는 ‘15% 룰’이 있는데 이것은 직원(특히 기술직)이 직장에서 매일 15% 정도의 시간은 개인의 연구개발 프로젝트에 마음껏 사용하도록 허용하는 제도이다. 이런 제도가 나오게 된 배경에는 3M의 핵심이념이 새로운 제품아이디어를 죽이지 않는 혁신의 강조, 개인의 창의성과 개인적 성장의 존중, 선의의 실수에 대한 관대함, 완벽한 정직성 등으로 구성되어 있고 이를 실천하기 때문이다. 이 이중구조는 아래 <그림1>에서도 잘 나타나 있다.

그런데 여기서 한가지 주장하고 싶은 것은 하나의 원리에 대해서 다양한 실행제도가 나올 수 있다는 점이다. 그래서 원리는 어느 정도 비슷하게 같 수 있으나 제도는 매우 상황적합적일 수 있음을 제시하고자 하는 것이다. 이런 주장은 최근 최상의 기법(best practices) 접근과 이것들의 벤치마킹을 중심으로 한 규범적 접근과 상황적합적인 접근의 논쟁에서도 나타났는데, 최근의 잠정적인 결론은 보편적 접근이 성립한다면 그것은 원리수준의 이야기이고 개별제도 수준에서는 상황적합적으로 적용될 것이라는 점이다(Becker & Gerhart, 1996). 이 문제에 대해서는 최근의 자연적 교회성장(natural church development: NCD)에서 주장하는 기법이나 프로그램 중심이 아닌 원리중심의 모방이 중요하다는 점을 적용할 수가 있을 것이다. 이런 관점에서 보면 성경적 규범원리의 경영에서의 적용 가능성을 한층 더 가능하게 해주는 것이 될 수 있다.

<그림1> 경영제도의 이중구조와 제도화



일반적으로 하나의 제도가 다른 조직에 이전(transfer)될 때에는 그 이면에 있는 지침원리의 깊이 있는 관찰과 이해는 없이 먼저 현상적으로 나타난 제도자체가 도입된다. 이것은 조직이 공식적으로 실행할 것을 공표하고 시도하는 그 시점부터 한 조직의 제도로 자리매김하기 시작한다. 이것을 실행화 단계(implementation stage)라고 하며 비교적 짧은 기간 내에

실행이 가능하다. 그러나 하나의 개별제도를 제도화 시켜나가는 것은 다음 단계인 내재화 단계(internalization stage)가 필요하다 (Kostova, 1999). 이런 내재화는 조직 구성원들이 그 제도를 만족하고(satisfaction with) 몰입하며(commitment to) 심리적 소유의식(psychological ownership of practice)이 있을 때 비로소 나타난다. 이런 점에서 이 단계는 기간이 많이 소요되고 원리에 대한 수용이 있어야 되며, 또한 이런 제도의 이전은 <그림 1>에서 나타난 바와 같이 개별조직이 가지고 있는 상황적 요소와의 적합성도 있어야 가능하다.

이렇게 개별제도가 성공적으로 정착되려면 공식적 실행화로는 불충분하고 반드시 내재화가 필요하다면 기독교경영의 제도화를 위해서는 크리스찬 경영자 개인의 실천으로는 부족하고 반드시 조직구성원의 수용과정이 있어야 할 것이다. 사장 개인이 기독교인이라고 해서 기독교경영을 실천하려고 하더라도 조직 구성원의 내재화에 실패한다면 기독교경영의 실천은 조직저변에 제도화로 이어지기는 곤란하다는 것을 시사해 준다고 볼 수 있을 것이다.

## 5. 기독교경영과 경쟁력

이제 마지막으로 이런 기독교경영의 실천과 기업의 경쟁력과의 관계를 살펴보고자 한다. 이 이슈는 그렇게 간단하지는 않은 것 같다. 우리는 지금까지 윤리성과 탁월성을 겸비한 기독교경영을 표방해왔다. 이와 관련하여 주로 다음의 질문들을 던질 수 있을 것이다.

- 기독교경영을 하면 항상 경쟁력이 생기는가?
- 기독교경영을 실천하지 않을 때도 경쟁력이 생길 수 있는가?
- 기업경영 여건상 기독교경영을 실천하기가 어려우며 실천할 경우 경쟁력이 떨어질 경우도 기독교경영을 실천해야 하는가?

이런 질문들은 간단히 대답하기가 쉽지가 않다. 우선 경영환경과 제도적 여건을 무시한 채 논의가 되기가 어려울 뿐만 아니라 기독교경영의 실천이라는 것이 하고 안하고의 문제라기 보다는 어느정도로 잘 하고 있는지와 관련된 정도의 문제일 가능성이 높기 때문이다. 아래의 <표 5>에서도 나타나 있지만 일단은 이 네가지 상황이 다 가능할 것이라고 추측해볼 수 있다. 그러나 우리가 “기독교경영 비실천”을 성경적 원리에 어긋난 경영의 실천으로 본다면 ‘F’가 일어날 수 있는 가능성이 매우 낮다고 생각한다. 일시적인 경쟁력이 생길 가능성이 있을지는 모르나 지속적인 경쟁우위가 발생할 가능성은 최소한 이론적으로는 희박하다고 생각한다. 그러나 기독교경영의 실천이 경쟁력의 확보와 유지에 필요충분조건은 아닐 것이다. 제도적 여건에 따라서는 부정적인 결과를 충분히 가져올 수 있을 것이다.

<표 5> 기독교경영과 경쟁력

	경쟁력 있음	경쟁력 없음
기독교경영 실천	E	G
기독교경영 비실천	F	H

그러면 우리가 하나님의 자녀로서 규범적으로 하나님의 말씀의 원리대로 삶에 적용시키는 것은 당연한 일인데, 이런 차원을 넘어서 실제적인 경쟁력을 어떻게 실천할 수 있는지는 중요한 문제일 것이다. 여기서 이 문제와 관련해서 몇가지 간단한 제시를 하려고 한다.

최근 자원기반관점(resource-based view)에 의하면 기존의 산업조직론적인 접근을 넘어서 조직내부의 자원과 핵심역량이 조직의 경쟁력을 결정한다고 주장된다. 즉 조직이 지속적인 경쟁우위를 가지려면 조직의 자원이 (1) 가치가 있어야 하고 (valuable), (2) 희소성이 있어야 하며 (rare), (3) 모방이 어렵고 (inimitable), 그리고 (4) 대체가 힘들어야 (nonsubstitutable) 한다는 것이다 (Barney, 1991). 최근에는 Barney & Wright(1998)가 여기에다가 조직(organization)이라는 요소를 하나 더 첨가하고 있다.

한국에서 기독교실업인이 기독교경영을 실천하기 힘들다는 고백을 많이 하는 것을 듣고 보고 하는데, 충분히 이해되고 안타까운 상황이라고 생각한다. 그러나 이것은 어떤 측면에서는 <표 1>의 영역에서 볼 때 보편적-비종교적 영역을 너무 부각했기 때문이 아닌가 하는 것이다. 다른 영역인 특수적-비종교적 영역, 즉 경영활동 자체의 기독교적 접근은 어쩌면 비기독교인이 기업의 성공을 위해 애쓰는 어떤 방향과 그렇게 다르지 않을 수도 있다는 것을 의미한다. 예를 들면 Collins & Porras(1994)의 '*Built to last* (성공하는 기업들의 8가지 습관)'이나 de Geus(1997)의 '*The living company* (살아있는 기업)' 등과 같은 책에서 말하는 많은 주장들은 그 원리상 성경적 규범원리와 일치하는 것이 대부분이다.

위의 책에서 나오는 조직들이 지속적 경쟁우위를 가질 수 있었던 이유는 이런 기업의 리더들이 조직을 살아있는 실체로 파악하였고 변하지 않는 핵심이념을 가지고 있었으며 또한 조직의 학습을 강조하였기 때문이었다. 이런 특성들은 그 자체가 강한 암묵적 차원을 내포하고 있으며, 사회적 복잡성(social complexity)을 지니며, 또한 경로의존적인(path dependent) 특징을 지니기 때문이다 (Snell et al., 1996). 사회적 복잡성이 있게 되면, 역량이 인사제도, 조직문화, 전략적 비전, 의사결정과정 등과 밀접하게 상호연계되어 있어서 경쟁우위의 요소가 어디서 나는지 파악하기가 힘들어져서 모방이 어려워지는 것이다 (Barney, 1991).

기독교경영을 위해 우리가 반드시 성경의 어떤 용어를 사용할 필요가 있는 것도 아니며, 단지 성경적 규범원리 - 지침원리 - 개별제도 등으로 이어지는 선상에 있다면 기독교경영이 다양한 모습을 하고 나타날 수 있으며 경쟁력과 동시에 실현가능하다는 판단이 든다.

규범원리의 기능을 우리가 세가지로 정리한다면 방향성(direction), 강렬성(intensity), 및 지속성(persistence)으로 표현할 수 있다 (배종석, 1999). 방향성이란 하나님과 이웃에게 어떻게 반응해야 하는지에 대한 지침이 됨을 의미한다. 강렬성이란 옳은 방향으로 가는 것과 함께 얼마나 열심으로 노력하며 강하게 나아가는가를 의미하는데 이는 타당성의 근거를 가진 데서 나오는 힘이라고 보여진다. 끝으로 지속성이란 구체적 방향을 가진 우리의 반응이 시간에 따라 얼마나 오래 지속적으로 진행되는가를 의미한다.

이런 관점에서 본다면 성경적 규범원리에 기반한 경영의 실천은 정확한 방향을 갖고 있다는

측면에서 일관성이 있어서 핵심이념의 구현에 큰 장점이 있다. 또한 강렬성이 있어서 실천의 힘을 부여받을 수 있다. 나아가 중도에 포기하지 않고 나아가도록 하는 지속성 때문에 장기적인 생명을 기대할 수 있다. 뿐만 아니라 성경적 규범원리에 입각한 조직경영은 모방하기가 쉽지 않은 점에서 경쟁우위의 요인으로 갈 가능성이 더욱 높아질 가능성도 있을 것이다.

## II. <규범의 회귀성> 가설에 대한 소고

### 1. 규범의 회귀성 가설

본 절에서는 아직 직관수준에 있는 규범의 회귀성이라는 가설을 제시하고자 한다 (배종석, 1999). 이는 성경적 규범원리는 경영과 그 이론에서 반복되어 회귀되는 속성을 지닌다는 것을 의미한다. 조직이 성경적 규범을 이탈했을 때 여러가지 나타나는 피해함과 부정적 결과 때문에 다시 회귀하는 속성을 지닌다는 가설이다. 구약 이스라엘 역사나 탕자의 비유에서 볼 때, 하나님의 규범에서의 이탈은 행복보다는 불행이 오고 인간은 그것에 대한 문제제기를 하게 된다는 가정이 깔려 있다. 즉 우리가 규범을 무시할 때는 우리에게 피해가 도래하고, 다시 규범으로 돌아올 때 참된 자유의 회복을 누리는 데 이런 과정이 반복해서 역사 속에 나타난다는 것이다 (Goudzwaard, 1979). 이것은 어떤 점에서는 죄악이 가득한 세상이라도 어느 정도의 자기정화 능력을 가지고 세상이 유지되도록 하는 일반은총으로도 볼 수 있을 것이다. 이것은 또한 부분적으로는 보편적 규범의 확산과도 연계되어 있을 것이다.

그러나 이런 세상의 자기정화 능력이라는 것은 믿을 것이 못 되는 것이어서 부분적이며 불완전할 수 밖에 없을 것이다. 세상을 성경적 규범원리로 회복하는 데 있어서의 회복의 속도, 범위, 및 정도는 구속 받은 백성의 실제적인 참여의 정도 여하에 따라 차이가 날 것이다. 여기서 우리 그리스도인은 하나님의 규범원리가 선포되고 적용될 수 있도록 하는 선지자적, 제사장적 및 왕적인 기능을 수행해야 할 것이다. 다행히 지금 우리 사회는 이것을 선포해도 받아들이는 환경적 준비가 많이 정비된 상황이다. 이것은 절호의 기회이기 때문에 이 기회를 놓치면 더 악화될 모습으로 나타날지도 모른다.

### 2. 경영학 연구에서의 증거

#### 창조기적 원리

미국 경영학 이론의 변천을 살펴보면 재미있는 현상이 하나 있다. 능률과 생산성 위주의 경영을 강조하다가 나중에 경쟁력이나 생산성이 떨어지면 다시 규범과 가치에 눈을 돌리고 하는 것을 반복해왔다고 할 수 있다. 과학적 경영과 노동의 분화로 인해 인간소외 현상과 직무 불만족 현상이 일어나니까 인간관계학과의 인간관계 중심의 경영이 나왔다 (Mayo, 1933, 1945). 이런 측면은 또한 1960년대 초반에 McGregor(1960)가 그의 책 *The Human Side of Enterprise*에서 X이론 Y이론을 설명하면서 인간에 대한 우리의 가정이 얼마나 중요함을 역설한 부분과도 상통한다. 그러다가 60년대에 다시 근로자의 의식이 상승하고 직무 불만족이 증가하자 노동생활의 질(quality of working life) 향상 운동이 1960년대 후반에

서 70년대에 등장했었다 (Davis & Churns, 1975). 이것이 유투파동 및 인플레이션 등으로 퇴조하다가 국제경쟁강화와 기술혁신 및 품질향상에의 관심으로 80년대의 초우량 기업의 조건에서 강조했듯이 인간존중의 기업문화 형성의 강조가 나타났다 (Peters & Waterman, 1982).

그러다가 90년대에 들어와서 사람을 통한 경쟁력 강화라는 이슈가 등장하고 (Pfeffer, 1994), 고성과 직무제도(high performance work system: HPWS)가 한창 각광을 받게 되었다 (Appelbaum & Batt, 1994). 이것은 자동차 산업을 중심으로 계속 관심을 모아왔던 린생산방식의 강조와도 관계가 있다. 린생산방식은 종전의 대량생산 방식과는 달리, 공학적 측면과 조직적 측면도 강조되지만, 인간적 측면(교육훈련과 참여 및 재량권 등의 위임)이 함께 가지 않으면 안 되는 것이 특히 강조된다 (Taira, 1994; Womack et al., 1990). 이렇듯 지난 세기의 경영학의 흐름은 지속적으로 이런 반복의 양상을 지녀왔다. 이런 변천 속에서의 문제점이라면, 인간 중심과 가치 추구의 경영을 하는 것은 단지 능력과 경쟁력 향상이라는 조직의 목표를 이루기 위한 하나의 수단으로만 취급되어온 경향이 있었다는 것이다. 청지기 원리로 설명한다면 주어진 자원(인적자원을 포함해서)은 단지 하나의 생산 수단에 불과해서 함부로 쓸 수 있는 것이 아니라 아끼고 존중되어야 하는 귀중한 자산이어야 한다는 것이다.

#### 상호작용의 원리와 즐거운 조화의 원리

청지기 원리 외에 사회적 양상과 미적 양상과 관련이 있는 상호작용의 원리와 즐거운 조화의 원리에 대한 간단한 예도 들어 보려고 한다. 최근 리더쉽의 개념도 상당히 바뀌어 가고 있다. 종전에는 의사결정권을 경영자가 독점하고, 자기의견을 관철하는데 관심이 많으며, 계획하고 실행하며 평가하는 전과정을 경영자 중심으로 진행하였으나, 이제는 리더는 촉진자와 후원자의 역할을 감당하면서 하급자들의 창의적인 아이디어들을 창출하기 위해 노력한다. 그렇게 해야지 제품과 서비스의 질을 높이고 고객의 요구를 빠르게 처리할 수가 있어 경쟁에서 이길 수 있기 때문이다. 그래서 이제 리더는 섬기며 지도하고 또한 지도함으로 섬긴다. 또한 Poole(1993)은 종업원 참여에 대한 아이디어가 강조되다가 사라지곤 하는 현상이 반복되어 일어났다고 주장하고 있다. 1970년대는 그것이 강조되다가 80년도에 들어와서 경제불황으로 인해 그것이 위축되었다가 80년대 중반이후 다시 종업원 개개인의 지식의 활용측면에서 강조되었다는 것이다.

규범으로의 회귀에 대한 또 다른 한 예를 들어보면 경쟁자나 협력 업체와의 관계에 대한 것을 들 수 있다. 이전에는 경쟁자를 죽여야 내가 산다고 믿고 있었다. 그러나 요즘에는 공생공존의 관계를 많이 모색하고 있는 편이다. 노사관계에서도 대립에서 협력으로 변화해 가는 것을 여기 저기서 찾아볼 수 있다. 그래서 이제 많은 기업의 실무자들도 가치와 규범을 존중하는 것이 결코 손해 보는 것이 아님을 점점 깨달아 가고 있다. 그 외 최근의 관계중심 경영, 신뢰기반 경영, 절차적 공정성 등 많은 경영의 신조류들이 대거 등장하고 있다. 다행히 이런 것들이 많은 경우 성경적 규범원리와 잘 조화를 이루고 있다. 문제는 이런 것들이 어느 순간에 사라질 가능성도 있고 주류 패러다임에서 중추적 역할을 못할 가능성이 존재한다. 그러므로 이것이 단순히 경영(학)의 사이클에 그치지 않고 구체적인 이론과 기법으로 발전하도록 노력하는 작업도 필요할 것이다.

### III. 정리하면서

앞의 논의들을 염두에 둔 채 두가지 정도의 제언을 하고 마무리 하고자 한다. 첫째는 기독교 경영자는 우선 조직을 사회적 기관(social institution)으로 인식하고 조직을 바람직하게 세우는데 주력할 필요가 있다. Collins & Porras의 *'Built to Last'*(성공하는 기업들의 8가지 습관)에서 말하는 이런 관점은 조직의 존재이유가 이윤극대화가 아닌 핵심이념 등으로 구성된 비전의 실현에 있음을 인식한데서 출발한다. 이들 저자의 주장대로 시간을 알려주는 것이 아니라 시계를 만들어 주는 것이 필요할 것이다. 이들에 의하면 비전기업에서 뛰어난 아이디어, 제품, 서비스, 인물 등이 계속 나오는 것은 뛰어난 조직을 갖추었기 때문이며 그 반대가 될 수 없음을 주장한다. 두 번째는 개별제도가 다른 조직구성요소들(전략, 구조, 문화, 인적자원관리 등)과 적합성이 있도록 잘 정리해야 할 필요가 있다. 앞에서 예를 들었던 3M의 15%룰이 제대로 운영되려면 유연한 조직구조, 실패를 인정하며 실험을 장려하는 문화, 수평적인 의사결정과정, 사람의 역량을 극대화시키는 교육훈련 등이 뒷받침이 되어주어야 한다. 앞의 <그림1>에서 조절변수로 나타난 조직의 상황적 변수들과 한 개별제도는 지속적인 조정(alignment)을 해 나가야 할 것이다. 독립적인 개별제도의 실천은 그 자체로서 의미가 없는 것은 아니나 조직의 경쟁력과 연계를 시키려면 전체적으로 모방하기 힘든 적합성(hard to imitate fit)을 가져야 할 것이다.

본 소고에서는 기독교 경영은 어떤 영역에서 일어나는지, 어떻게 가능한지, 어떻게 실천이 가능한지, 그리고 기독교 경영이 경쟁력이 있는 것인지 등에 대해 개략적으로 고찰해보았다. 이것은 결론이 아니라 논의의 시작에 불과할 것이다. 본 연구의 한계와 향후 연구과제로는 다음 몇 가지를 들 수 있다. 우선 규범원리의 체계에 대한 새로운 발견이 필요할 것이다. 본 논문에서 제시한 것은 도이벨트의 구조에서 응용한 것인데 이것이 경영학 연구에 그대로 쓰일 수 있는 것인지에 대한 논의가 필요할 것이다. 두 번째는 구조/방향의 구분을 조직 내에서 지속적으로 정리할 필요가 있으며, 아직 개현되지 못한 구조를 밝혀나갈 필요가 있고, 방향에 대해서는 선지자적 변혁노력을 지혜롭게 하도록 돕는 방안들이 계속 연구되어야 할 것이다. 끝으로 본 연구에서는 현상의 세가지 수준을 제시하였으나 규범의 적용은 구별해서 정리하지 못하였다. 예를 들면 조직이론들을 어떻게 성경적 규범원리를 적용하여 이론연구에 도움이 되기 할 것인지에 대한 논의는 지속적인 추후 연구가 요구된다.

“내 인생을 되돌아보았을 때 가장 자랑스러운 일은 내가 한 몫을 한 회사의 가치관, 활동, 성공이 전세계의 기업경영 방법에 엄청난 영향을 끼쳤다는 사실이다. 그리고 내가 떠난 뒤에도 오랫동안 모범으로 존재할 영속적인 조직을 남기고 떠난다는 사실이 특히 자랑스롭다.” (휴렛 팩커드의 공동 창업자 윌리엄 휴렛)



### <참고문헌>

- 박희 (1997). 문화적 조직원리와 의식의 세계화를 위한 과제: 가족주의의 문제와 공공성의 확보문제. *세계화와 규범문화: 세계화 추진을 위한 시민문화 정립방안 연구*. 한국정신문화연구원 (연구논총97-7).
- 배종석 (1999). *성경적 규범으로 조망한 인사조직의 관리와 연구*. Working Paper. 기독교경영연구원.
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca and London: ILR Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1):31-46.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last*. New York: Curtis Brown.
- Davis, L.E., & Chorns, A.B. (1975). *The Quality of Working Life* (Vols. 1 & 2). New York: The Free Press.
- de Geus, A. (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goudzwaard, B. (1979). *Capitalism and progress: A diagnosis of Western society*. Toronto: Wedge.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge: Harvard School of Business.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Monsma, S.V. et al. (1992). 김석환 옮김. *기술사회와 인류의 책임*. 기독교지혜사.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Poole, M. (1993). Industrial Relations: Theorizing for a Global Perspective. In R.J. Adams & N.M. Meltz (Eds), *Industrial Relations Theory: Its Nature, Scope, and Pedagogy* (pp.103-117). Lanham, MD & London: IMLR Press & The Scarecrow Press.
- Snell, S.A., Youndt, M.A., & Wright, P.M. 1996. Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and

- organizational learning. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 14: 61–90. Greenwich and London: JAI Press.
- Taira, K. (1994). Capitalism and Modes of Production: Craftsmanship, Mass and Lean Production, and Beyond. *Research in International Business and International Relations*, 6, 103–121.
- Walsh, B.J., & Middleton, J.R. (1984). *The transforming vision: Shaping a Christian world view*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.
- Womack, K., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson–MacMillan.