

교회성장을 위한 교회에서의 MBO적용 가능성 모색 연구

김성호(협성대학교)

본 연구는 세계 기독교 교회사에 있어 유례를 찾아 볼 수 없는 경이로운 부흥과 발전을 이어 온 한국교회가 일시적인 성장에 머무르지 않고 이 땅에 존재하는 진정한 ‘하나님의 나라’로서 ‘개인의 구원과 사회봉사를 넘어 사회적 성화’라는 본래의 사명(mission)을 잘 감당하면서 지속적인 성장을 지향할 수 있는 대안의 하나로서 도입, 활용되는 목표관리(Management by Object)에 의한 성장 가능성을 모색하려는데 목적을 두고 있다.

더구나 본 연구는 최근에 이르러 지금까지와는 달리 점차적으로 성장세가 둔화되어지고 있다는 교계 안팎의 지적에 대한 해결 방안의 하나로서도 기여하는 부분이 있으리라고 보아진다.

한글 색인어 : 교회성장, 목표관리, MBO의 구체적 실천 사례들,

I. 서론

영리를 추구하는 기업과는 기본적인 속성을 달리하고 있음에도 불구하고 교회 특히 한국교회는 국가적으로 경제 및 사회적인 위기나 어려움에 처했을 때 이를 위로하고 극복하면서 선진강국으로서의 발판을 다지는 정신적 지주 내지 토양으로서의 기능을 수행하여 왔다.¹⁾

그러나 이러한 사회적 인식 내지 평판은 외형적인 성장으로 이어지면서 다소 비판적인 시각으로 문제점을 노출시키기도 하였으나 교회 본래의 사명에서 출발한 분명한 소명의식과 이에 따른 효율적이고 실천적인 방법과 수단을 적용하고 활용할 수만 있다면 종전과 같은 무조건적이고 물량적인 성장만이 아니라 성숙을 통한 성장을 통하여 ‘영적 공동체인 교회’로서의 지속적인 성장을 수행할 수 있다고 여겨진다.

지속적인 성장(sustainable growing)의 가능성을 끊임없이 추구하는 기업들이 ‘개인의 능력 발휘와 책임소재를 명확히 하고 미래의 전망과 노력에 대한 지침을 제공하며 팀웍을 조성하고 공동의 목표와 개인의 목표를 관리계획에 따라 관리하고 자기통제를 하는 행위의 과정’으로서 도입, 활용하고 있는 MBO는 점차로 교회에서도 수준과 정도의 차이를 보이지만 호기심을 넘어 일반화되는 가운데 점차적으로 확산되어 도입되고 있다.²⁾

물론 여기에서 호기심이라고 언급한 것은 교회안에서의 활동, 그것이 교회 자체만을 위한 것이든 아니면 대외적인 것이든 간에 경영 내지 기업적인 방법 또는 접근을 비성서적이고 은혜롭지 못하여 비신앙적인 것으로 이해하고 있는 인식이 여전히 팽배하고 있기 때문이다.

1) 이는 예수 그리스도께서 그의 제자들에게 지상 명령으로 남겨준 말씀에 근거하고 있다. 즉 “모든 민족을 제자로 삼아 아버지와 아들과 성령의 이름으로 세례를 베풀고 내가 너희에게 분부한 모든 것을 지키게 하라”(마태복음 28, 19-20)/ “너희는 온 천하에 다니며 만민에게 복음을 전하라”(마가복음 16, 15).

2) Peter Drucker, The practice of Management(Harper & Brothers Publisher, 1969)

그럼에도 불구하고 최근에 이르러서는 많은 교회들이 타의에 의한 것이든 아니면 인식을 하고 있지 못하던 간에 몇몇 교회들을 중심으로 특정의 교회에서 특정의 사명을 잘 수행하는 가운데 '풍성한 열매(成果)를 얻으려는 믿음(計劃)'으로 다양하게 도입되고 있다.

따라서 본 연구는 특정의 목적(campaign) 내지 행사(performances or activities)들을 위하여 현재 여러 교회에서 다양하게 실시되고 있는 사례들의 연구들을 통하여 교회안에서의 MBO의 극대화 내지 효율성의 제고라는 관점에서 도입, 활용될 수 있는 바람직한 모형들 내지 대안들을 제시하려는데 두고서 시도되었다.

II. 본론

2.1 교회와 MBO의 활용

기업들이 '조직 전체의 공동목표 설정의 명확성을 강조하고 기업의 이익과 성장목표를 달성하기 위하여 기업의 욕구를 통합·조정하려는 동태적 시스템'인 MBO(Management by Object)는 D. McGregor(1960)와 A. Beck & E. Hillmar(1972) 및 G. Morrissey(1976) 등에 의하여 더욱 발전되면서 '특정 기간 동안 종업원들에게 사전에 목표를 설정하게 하고 그 목표를 달성하도록 시행케 하여 실적을 평가한 후 그 결과를 조직 및 개인에 대한 보상에 활용'할 수 있는 효율적인 목표관리체도로써 자리매김을 하고 있다.³⁾

물론 목표를 세우고 실시하는데 있어서는 지대한 관심과 적극성을 보이고 있으나 일정한 시간이 경과 내지 종료하게 되면 그 결과를 측정하고 분석하는 평가를 통하여 당초의 기대치와의 차이점을 비교하고 반성하여 미래의 계획을 수립하는데 있어서는 무관심하여 MBO의 특성 내지 장점을 무색하게 만드는 경우도 흔히 찾아 볼 수 있다.

그리하여 MBO를 도입하는 궁극적인 목적이 기업 또는 조직 전체의 목표를 달성하려는데 있음에도 불구하고 CEO를 비롯한 임직원들만의 계획과 기대에만 머무르고 있는 경우도 주변에서 어렵지 않게 찾아 볼 수 있다.⁴⁾

그러나 교회는 이 땅에 존재하는 '하나님의 나라(Kingdom of God)' 또는 조직체(organization)로서 비록 '이 세상에 속하고(in the world) 있지만 세상과는 달리 구분(not of the world)'되는 가운데 '개인을 구원(salvation)하고 사회에 대한 헌신(dedication)과 나아가서는 사회를 성화(sanctification)'하여할 소명을 마땅히 이루어야만 할 것이다.

따라서 교회에서의 MBO에 대한 도입 및 활용은 교회내의 각 지체와 구성원들의 자발적이고도 적극적인 지지와 참여로 수행되어야 하는 동시에 MBO의 수행으로부터 얻어지는 성과 내지 결과는 보상되고 공유되어야만 한다.⁵⁾

그리하여 궁극적으로는 먼저 '하나님께 영광(Gloria Dei)'이 되고 나아가서는 교회라는 조직 전체의 기쁨으로 이어지면서 이전보다도 더욱 큰 소망(vision)과 화합(harmony)을 이뤘

3) D. McGregor는 효율적인 조직관리기법의 하나인 'Y이론'을 통하여 관리 분위기의 중요성을 강조하였으며, A. Beck & E. Hillmar는 동기부여의 중요성을 강조하였고, G. Morrissey는 목표와 결과에 대한 관리의 중요성을 강조한 바 있다.

4) 김성호, MBO가 교회성장에 미치는 영향에 관한 연구, 감리교신학대학교 대학원, 2006. 5

5) 미국 Saddleback Rick Warren목사가 쓴 'The Purpose Driven Church'와 'The Purpose Driven Life'는 본 연구를 시작하는 출발점이 되었으며 특히 한국어 제목인 '목적이 이끄는 교회'와 목적이 이끄는 삶'(고성삼역, 디모데, 2002)은 특히 본 연구에 적절한 번역으로 여겨진다.

내는 시너지를 달성하여야 할 것이다.

2.2 교회에서의 MBO 적용 사례

영적 공동체로서의 역할을 충실히 수행하기 위해서는 무엇보다 교회를 이루는 구성 요소의 하나인 교인들에 대하여 정확한 자료를 수집하고 분석을 하여야 한다.

대부분의 교회에서는 연말 또는 연초에 신년도의 제직을 임명하는데 있어 활용하고 있는 참고 자료로 그동안(대개는 지난 1년간)의 주일예배의 출석과 수시 또는 정기적으로 개최되는 회의나 속회 등의 모임 및 각종 봉사활동에 대한 참여도 그리고 십일조를 비롯한 헌금 등을 자료로 삼고 있다.⁶⁾

다음에 제시하는 <표 1>은 신년도 제직임명을 앞두고 집사, 권사 등의 교인들에게 배부한 후 스스로 평가(self-estimation)하여 제출하게 한 양식이다.

<표 1> 개인주간 생활 점검표

구 분						년도	
영적 생활	가족 기도회 유무						
	성경 봉독회 수						
	새벽 기도회 참석 수						
	주일 낮 예배 참석 수						
	주일밤(오후)예배참석수						
	수요 기도회 참석 수						
의무부담생활	십일조 이행 여부						
교회 봉사 생활	소속 부서 및 기관						
	회의 참석 수						
	봉사 활동 일 수						
	주요 활동 일 수						
기 타							
위와 같이 보고합니다		년 월 일					
		집사				(인)	

교인 하나는 극히 개인적일 수 있으나 자신의 일주일 동안의 신앙생활을 점검하는 기회가 되는 것이지만 교회 전체로는 성장을 향한 밑거름이 되는 것이기에 이러한 점검표는 준비단계에서부터 치밀하게 설계(design)되어야 할 것이며 이의 수집과 분석을 통한 평가(feedback)의 절차는 더욱 중시되어야 한다.

물론 다음의 <표 2>에서와 같이 특정부서에 대한 가입신청서를 제출하게 하여 처음에는 개인에 관련한 기초적인 자료로서 참고할 수도 있지만 지속적인 관계 내지 참여 및 활동에 대한 위하여 좀더 치밀한 정보의 탐색과 수집(data mining)이 요구되고 있다.

6) 물론 년중 계획에 따라 개최되는 부흥회, 기도회 등의 출석도 참조하지만 헌금(특히 십일조)이나 다양한 각종의 감사헌금 등에 대한 자료도 매우 중요시하여 교회내의 일부 젊은이들은 이에 대하여 부정적인 시각을 갖게 하기도 한다. 즉 돈(헌금)을 많이 내면 제직 임명에 있어 절대적이라는 것이다.

이러한 과정 내지 절차는 필수적인 것으로 궁극적으로는 미래의 교회 성장에서의 토대가 되기 때문이다.

<표 2> 청장년 선교회 가입 신청서

이 름		생 년 월 일	
직 분		전 화 번 호	
주 소			
핸 드 폰		E-Mail	
참가하시기를 원하는 선교회(부서)에 o 표하여 주시기 바랍니다			
등산 선교회		찬 양 대	
말씀 선교회		사회봉사 선교회	
인라인선교회		아버지 선교회	
탁구 선교회		족 구 선 교 회	
낚시 선교회		골 프 선 교 회	

* 하나 이상의 선교회(부서)에 반드시 가입하여 주시기 바랍니다.

** 청장년회에 관한 자세한 안내는 교회 홈페이지를 참조하여 주세요.

특정의 기업이 경영활동을 수행하여 나가기 위해서는 생산(production)과 마케팅(marketing), 재무(financing)와 더불어 인사(human resource)에 대한 기본적인 요건들이 충족되어야 한다. 그러나 최근에 이르러서는 인사에 대한 중요성이 더욱 커지면서 인적자원관리(HRM; human resource management)를 기업성공의 최대관건(key success factor)이라고 인식하는 견해들이 큰 설득력을 얻고 있다. 즉 종전의 인사관리가 단순히 인재를 채용(recruiting)하고 교육(educating)시키며 배치(staffing)하는 등의 수준에 머무르는 것이었다면 인적자원관리는 조직의 구성원들을 조직에서의 소중한 자원(key resources)으로 인식하고 있는 것이라고 보기 때문이다.

그리하여 기업에서는 인적 구성원들의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 조직의 분위기를 최적화시키며 이를 효율적으로 활용하는 가운데 개인의 목표를 극대화시키는 것은 물론 조직의 목표까지도 달성하려고 하는 것이다. 이러한 점에서 인적자원관리는 인사관리와 유사한 것으로 보이면서도 인적자원의 중요성에 대한 인식의 차이점, 특히 인적자원의 기능(human resource function)을 중시하여 결과적으로는 성공을 이끌어내는 경쟁적 비교우위의 결정요인으로 인식하고 있다는 점에서 큰 차이점을 보이고 있는 것이다.⁷⁾

다음의 <표 3>에서 제시한 것은 교인들의 신앙생활을 점검하기 위한 것이다. 성경읽기는 교회에서 전통적으로 강조하여 온 것으로 10여년에 청년들을 중심으로 도입된 큐티와 함께 신앙생활의 생활화 내지 특징을 이루는 기준이 되었다. 이를 통하여 평소의 신앙생활을 점검할 수 있을 뿐만 아니라 ‘온 천하를 다니며 말씀을 전파하라’(마가복음 16, 15)는 지상명령인 동시에 절대과제인 전도에 대한 결심과 의지를 다지게 하는 계기로 삼게 하고 있다.⁸⁾

7) 인적자원의 중요성을 인식하게 되면서 기업들은 새로운 프로그램을 개발하여 도입, 활용하기 시작하고 있다. 예를 들면 종업원만족도에 대한 평가 시스템운영/전사원의 주인이 되는 기업/칭찬제도 운영을 통한 사기진작/자기개발을 위한 유급휴가제 실시/성과형 임금제도운영 등이다.

8) 전도에 대한 예수그리스도가 그의 제자들에게 마지막으로 남겨주신 명령으로 교회가 전도에 총력(energy)을 기울이는 근거가 되고 있다. 이와 비슷한 용어인 선교는 동의어로 보기도 하지만 대개의 경우 전도는 국내에서의 활동을 말하며 한편 선교는 외국 또는 해외에 대한 전도를 의미하는 확장된 의미로서 쓰이고 있으며 본 연구에서도 이를 원용하고 있다.

이 역시 교인들 스스로의 신앙생활 내지 태도를 점검하기 위한 것이기도 하지만 특히 부흥회나 특별한 모임의 종료 이후에 이에 대한 반응이나 변화를 평가하여 앞으로의 방향 및 계획수립에서의 기초적인 자료가 되고 있다.⁹⁾

<표 3> 신앙생활 점검표

신 앙 생 활 점 검 표									
월 일 - 월 일 이름 : _____									
작 성 요 령 : 빈칸 아래에 해당 점수를 기입하시면 됩니다 성실이행 : 2점 / 불성실 이행 : 1점 / 불이행 : 0점 단 복음제시 및 결신은 점수에 계산하지 말고 인원수를 기입하시면 됩니다 본인의 유익을 위하여 매일 기입하며 작성하지 않은 날은 빈칸으로 둡니다									
항 목	내 용	금	토	주일	월	화	수	목	계
큐 터	매 일								
성경 읽기	하 루 3 장								
압 송	매 일								
기 도	매 일								
적용 생활	매 일								
점수 합계	매일 확인								
복음제시(명)	때를 얻든지								
결신(명)	못 얻든지								

한국교회는 특히 초기 기독교가 전파되기 시작되었던 시기에는 일본 제국주의 시대부터 정치와 경제는 물론 특히 교육분야에 있어서 사회 전반에 걸쳐 큰 영향을 끼쳐 왔다.

여기에서 중심을 이뤄 왔던 것이 교회학교이었으며 담임목사는 교장이 되고 평신도는 교사들이 되어 교회에서의 중요한 기능 중의 하나로서 귀중한 역할을 감당하여 왔다. 과거에는 주일학교라는 명칭에 반사라는 호칭으로 불려 왔으나 요즘에는 교회학교라고 하면서 교사로 부르고 있다. 특히 반의 명칭에서도 일반 공교육이 학년에 따라 구분하는 것에 비하여 성경의 인물이나 지명 등에서 따온 이름으로 명칭(naming)을 붙이며 세상과는 구분되는 차별성을 보이면서 운영되어져 왔다.¹⁰⁾

9) 부흥회는 새벽기도회와 함께 한국교회의 급성장을 가져온 직접적인 동인(動因)이 되어 왔으며 1900년대의 초기 기독교에서는 사경회로 불리웠으며 이후 부흥회, 특별 집회나 세미나 등으로 이름을 달리하여 교회에서의 중요한 정기적인 행사의 하나로 정착되었다. 또한 교회에서는 다양한 모임들이 활성화되어 있는 바, 예를 들어 크로스웨이 성경공부/베델 성서공부/마나바 전도폭발/알파 코스 등이다.

한국교회에서 사경회(查經會)는 1888년 스크랜턴과 헤론부인에 의해 시작되었으며 초기에는 남자만의 모임과 여자들의 모임으로 나뉘었다. 농촌은 1개월간, 도시에서는 10일-15일정도 예수의 생애, 바울서신을 공부하는 외에 교리문답, 십계명 등을 배우기도 했으나 건강법, 아동, 신생활, 회의법 등을 배웠으며 사경회 이후 이들은 교회성장과 개척에 헌신하였다.(김수진, 70년의 백합화, 서울노회 여전도 연합회, 1994, pp.55-81)

10) 공교육기관인 초·중·고등학교에서는 학년에 따라 1,2 3반 등으로 나누고 있으나 교회에서는 유치부, 유년부, 소년부, 중등부, 고등부로 크게 구분하기는 하지만 반 이름은 마태반, 누가반 또는 다윗반, 에스더반 등으로 명명하거나 에베소, 베들레헴 등 교육적인 측면이 고려된 이름으로 공교육과의 차별화를 이루면서 특성화시키

다음의 <표 4>와 <표 5>는 교회학교에서 주일마다 담임교사들로 하여금 보고서를 제출하게 하는 보고서와 담당하고 있는 학생들의 가정을 심방(visiting)한 결과를 알려주는 보고서이다.

대부분의 교회에서는 결석생 수만을 적게 하거나 간략하게 사유를 응답하게 하는 정도에만 머무르고 있으나 본 사례의 경우에는 부장과 담당 전도사가 교사에게 지적 또는 전하고 싶은 말을 쓰게 하고 있는 등의 특징을 보이고 있다. 이를 통하여 교사로서는 자신이 담당하고 있는 구성원들의 상황의 정리와 함께 대안을 준비하는 계기가 되는 것이지만 이를 전체적으로 관리하고 통제하고 있는 부장 등의 관리자(manager or staff)들의 경우에는 지금까지의 활동전반에 걸친 평가와 함께 앞으로의 계획을 입안하는데 있어 기초적인 자료를 얻게 될 것이다.

<표 4> 교사 보고서

()월 ()주 교 사 보 고 서 _____부 _____학년 _____반 교사성명 : _____						
날 자	월 일	재 적	명	출 석	명	%
결석자		사 유		결석자	사 유	
결석자		사 유		결석자	사 유	
결석자		사 유		결석자	사 유	
결석자		사 유		결석자	사 유	
결석자		사 유		결석자	사 유	
결석자		사 유		결석자	사 유	
지난 한 주간 동안 읽은 성경 장 수				- (전체 장)		
건의 사항						
및 기도 제목						
부장님이 선생님께				전도사님이 선생님께		
200 년 월 일						

대부분의 교회에서는 “말은 자들에게 구할 것은 충성이니라”(고린도전서 4, 2)만을 강조하면서 오직 순종과 믿음만을 강조하고 있으나 만일 지속적인 교회학교에서의 성장을 기대한다면 MBO의 성공적인 수행에서 요구되고 있는 기본적인 조건들을 충족시켜야 할 것이다. 즉 담당자 ‘스스로가 자기평가(self-estimation)를 할 수 있어야 하고 상급자의 경우에는 부하의 목표설정을 지도하고 필요한 정보를 제공하여 부하가 자기개발을 촉진하는데 있어 적극적인 의욕을 갖게 하였는지를 스스로 평가하여야 할 수 있어야 한다.’¹¹⁾

그러나 일부 교회들은 여전히 열심과 충성만을 강조하면서 현장에서의 문제점이나 개선점

고 있다.
 11) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1984

이 제안되고 피드백이 되지 않은 채 교회에서의 성숙은 커녕 가시적인 성장까지도 기대하기 어렵게 만들 것이다.

과거에는 널리 쓰이던 단어이었음에도 불구하고 어느 시점인가 부터는 종교 특히 교회에 서만 사용되고 있는 단어로 정착되어진 단어인 ‘심방(尋訪)’은 기업을 비롯한 일반적인 조직 체에서는 수행하지 않는 활동으로 행위로 전형적인 비영리기관(non-profit organization)의 특성을 이루는 동시에 강점(strength)이 되게 하고 있는 것이다. 문제는 세상(공교육)의 교 육기관과 현저하게 차별화를 보이는 심방이라는 방법 내지 제도가 시간적인 여건이나 심방 대상학생들의 환경에 따라 활성화되지 못한다는 점에 있다.¹²⁾

따라서 이에 대한 실천방안에 대한 새로운 접근법의 모색은 기계적이고 형식적인 공교육 과의 차별성을 보일 수 있는 기회로 삼아야 할 것이다.

<표 5> 심방 결과 보고서

심 방 결 과 보 고 서	
부 학년 반 교사 성명 : _____	
이 름	
심 방 일 자	
결석사유 :	
담임 선생님 의견 :	
다음 심방시 참고사항 :	
위와 같이 보고합니다.	
200 년 월 일 담임 : _____ (인)	

기업의 경영활동은 먼저 구체적인 목표를 수립과정(plan)이 최우선적으로 선행되어야 하며 다음에는 구체적인 매뉴얼에 따라 정확하게 실시(do)되어야 하고 마지막으로 결과(output)에 대한 측정과 분석과 같은 평가의 단계(see)가 있어 처음의 계획과는 다른 차이(tolerance)를 보이거나 이러한 결과를 가져온 문제점들에 대한 반성(feedback)이 뒤따르게 된다.

더구나 온 천하의 그 무엇보다도 한사람의 영혼을 귀중하게 여기며 “한 마리의 양을 찾아”(베드로전서 2, 25)서 깊은 산골짜기까지도 마다 양아야 할 교회로서는 이에 대한 깊은 관심과 노력을 더욱 기울여야 할 것이다.

교회 조직은 먼저 최고의 의사결정기구인 당회와 안수 집사회와 권사회가 있으며 집사회 가 있고 평신도라고 불리워지는 일반 교인들로 이뤄지고 있다. 담임목사와 당회는 교회의

12) 시간적 여건의 제약은 대부분의 교회학교 교사들이 대학생으로 이뤄져 있는데다 성가대 등의 다른 교회 활동에 참여하고 있음에서 비롯되는 것을 말하며 집안형편은 최근에는 학교에서도 이를 기피하고 있는데서 비롯되고 있다.

중·장기 목표와 전략의 결정 및 교회의 비전과 목표의 설정 등을 감당해야 하는 등 의사 결정권의 행사를 수행하기에 교회라는 공동체에서의 최고 경영자(top manager)이다.¹³⁾

한편 각 부서의 기관장의 역할을 감당하면서 전통적인 업무는 물론 새로운 사업들에 대한 계획과 이의 관리는 물론 업무의 개선과 상하간의 커뮤니케이션 및 통솔을 감당하면서 교회에서의 중추적인 연결핀(linking pin)으로서 역할을 수행하는 중간 경영자(middle manager)이 있다. 이들은 교회에서 안수집사나 권사(steward)라고 불리면서 신앙생활을 오랜 기간 동안하여 오면서 교회안의 많은 부서에서 책임을 맡아 일을 수행하여온 직분자들이다.

한편 숫자적인 면에서 가장 많은 구성원들인 피관리자 집단인 집사(steward)들은 교회안의 평신도와 함께 신앙생활을 하면서 교회에서의 다양한 활동과 순서에서의 구체적인 참여자들(participants)이며 동역자(同役者)들이다.¹⁴⁾

이들이야말로 영적 공동체인 교회의 가장 중요한 구성인원으로서 일반적으로 교회에서는 성도라고 불리워지고 있지만 교회의 기존적인 단위인 구역(또는 속이나 셀)등의 핵심적인 구성원이면서 또한 교회안에서의 중요한 조직 또는 모임인 성가대와 교사 및 각종 선교단체의 중요한 회원들(members)이기도 하다. 그럼에도 불구하고 문제는 대다수 교회의 경우 가장 중요한 행사인 예배는 물론 각종 모임과 행사에 있어 참가하는 인원 수(數)나 재정적 기여도에 있어 큰 비중을 차지하는 중간 간부(staffs)인 집사들에 대하여 의무는 많으나 권한이 별로 주어지지 않고 점이다.¹⁵⁾

다음의 <표 6>은 집사들에게 요구하고 있는 보고서로서 이러한 양식의 내용들은 권사들이나 또는 속회(구역)의 리더인 속장들이 제출하는 내용들과 약간의 차이만을 보이고 있을 뿐이며 여기에서의 자료는 단순하게 교인들의 교회생활을 점검하는 수준만이 아니라 교회행정에 대한 이해도를 높이고 나아가서는 교회(담임목사 또는 당회)로 하여금 그들을 평가하는 근거가 되게 하고 있다.

<표 6> 집사 보고서

구	분	년도
영적 생활	가족기도회 유무	
	성경통독 회수	
	새벽기도회 참석수	
	주일 낮 예배 참석수	
	주일 오후예배 참석수	
	수요 기도회 참석수	

13) 개신교에서는 1537년에 칼빈이 제네바정부에 제출한 ‘제네바의 교회와 조직에 관한 조항’에서 교회유지에 있어 필수불가결한 것임을 주장했다. 이후 1541년과 1561년의 교회법에서는 교회직분을 4가지, 즉 목사(pasteurs, pastors)와 교사(docteurs, doctors) 그리고 장로(ancies)와 집사(diacres)로 구분하였다. 목사는 설교와 성찬 및 치리를, 교사는 신자들을 참된 진리로 교육하며, 장로는 교인들의 생활을 감독하고 집사는 구제와 재정을 담당하는 자와 병자나 빈자들을 돌보는 자들로 구분하고 있다.

14) 여기서 동역자는 교회안에서의 라틴어 ‘쉬네르고스’ 즉 사역을 돕는다(help, assist)는 뜻을 갖고 있으며 현재 대개의 교회에서는 담임목사를 돕는 부목사, 전도사, 강도사 등을 말하고 있다. 최근 대형교회에서는 목사 이면서 이러한 사역을 감당하는 경우 동사목회(同使牧會)라고 부른다.

15) 교회의 역사가 오래되고 조직이 활성화되어 있는 교회는 정관 내지 규칙을 정하여 각 조직 및 단체에 대한 권한과 의무 등을 마련하여 따르게 하고 있으나 대부분의 경우 교단 본부 등에서 마련한 규정을 참고하여 임의대로 따르고 있다. 그러다 보니 당회장인 담임목사와 장로들로 당회가 조직되어 top manager로서의 역할을 수행하고, 안수집사와 권사들은 senior managers, 그리고 집사들은 middle managers의 역할을 수행하고 있다. 한편 장로교에서는 평신도-집사-안수집사-장로의 단계를 거치지만 감리교회에서는 평신도-집사-권사-장로로 되어 있다. 또한 장로교에서는 권사는 여성만이 될 수 있으나 감리교는 그렇지 않다.

다면 그 조직은 단순히 존재(existing)하는 것에만 머무르는 것이 아니라 지속적인 조직체(going concern)로서의 소임을 잘 수행한다고 할 수 있다.

특히 인적 구성원의 숫자적인 측면이나 재정적인 기여도에 있어 중심 역할을 수행하고 있는 집사들은 교회라는 조직체의 중간관리자들에 속한 그룹으로서 교회의 최고 의사결정기관인 목회자 및 당회와 일반 교인(평신도)에 사이의 중간자들(middlemen)이다.¹⁷⁾

본래 이들의 업무는 계획의 체계적인 수립과 함께 지속적인 커뮤니케이션의 수행을 통하여 부서내의 인사관리와 조직의 내·외적 네트워킹을 유지하는 역할을 하는 것어서 기업으로 치면 업무 담당자로서 ‘전문가 역할, 팀 내부의 조정자, 업무에서의 조언자, 후배육성의 가이드, 팀장 보좌의 스텝, 차기 팀장의 역할수행자, 조직 내의 지식 창출자’와 같은 찬사를 받으면서 기업내의 필수요원으로서 자리매김을 갖고 있는 것이다. 그러므로 교회의 중간관리자들인 집사들의 역할 내지 기여(contribution)에 대한 자리 매김(positioning)을 중시하여 이들로 하여금 교회에서의 다양한 사역(mission)을 잘 수행할 있는 분위기와 여건을 마련하여야 한다. 그렇기에 기업들의 경우 다음의 <표 7>에서 보는 것처럼 동기유발의 중요성은 시대적 변천이나 기업환경의 변화에도 불구하고 지속적으로 강조되어 왔으며 특히 목표관리의 관점하에서는 더욱 중요시 되고 있다.

<표 7> 기존 목표관리·TQM방침관리·과제달성형 목표관리의 대비

구 분	기존의 목표관리	TQM 방침관리	과제 달성형 목표관리
시대 대응	공업사회/연공서열/피라미드형 조직	공업사회/연공서열/중신고용/공동책임	정보사회/고용유연화/네트워킹형조직/자기책임
발상의 원점	Y이론/자주성/자발성 존중	QC에 의한 문제 해결	성과에 의한 매니지먼트
목 적	동기부여/조직 활성화	방침진개에 의한 문제해결/업적향상	기업목적달성/동기부여
목표 설정	bottom-up/자주성 존중	top-down/면담 중시	top-down과bottom-up 병행/가치관 중시
이 동	목표는 자동 소멸	원칙적으로 후임자인수	목표는 후임자가 인수
달성 수단	본인 책임(방임)	표준화/시스템으로 해결	달성수단은 본인위임(방임이 아님)

자료 : 목표관리, 오즈컨설팅, 2007, p.81

동기유발(動機誘發)은 ‘동기부여(動機附興)’라고도 불리워지고 있으며 원래는 ‘움직인다’라는 뜻의 라틴어 ‘movere’에서 온 것으로 ‘목표(目標) 내지 유인(誘因)을 지향하는 행위 또는 동인을 활성화시키는 것’으로 생리적 또는 심리적인 결핍이나 욕구에서 비롯된다고 본다.

경영학에서는 동기유발을 ‘종업원이 자발적 내지 적극적으로 일을 하고자 하는 의욕을 불러일으키게 하는 것’으로 설명하면서 목표달성을 유발시키는 역동적인 과정으로 설명하고 있다. 따라서 기업의 경우 종업원들의 자발적이고도 능동적으로 일을 수행한다는 것은 곧 조직목표의 효과적 달성에 직결되는 것으로 매우 중요하게 인식하고 있으며 조직의 성장을 책임져야 하는 경영자에게 있어서는 마땅히 수행하여야 할 중요한 임무 가운데 하나가 되는 것이다.¹⁸⁾

17) 집사(deacon)는 보조자나 행정가라는 뜻이며 개신교와는 달리 카톨릭에서는 부제로 부르며 사제를 돕고 있다. 원래는 ‘식탁에서 시중을 드는 이’이지만 ‘섬기는 자’로 성경에서는 “성령과 지혜가 충만하여 칭찬 듣는 자이며 기도와 말씀을 전하는 일에 전무해야 한다”(사도행전 6, 3-4)고 명하고 있다.

18) 신재정·이재범·조선구·김용욱, 포커스경영, 현학사, 2006, P.275

물론 진정으로 동기부여가 이뤄지려면 동기(動機)와 유인(誘因)이 있어야 한다. 전자는 인간의 욕구가 작용을 하는 것이며 후자는 임금이나 승진 등에 대한 전망이나 직장의 안전성 그리고 작업조건이나 직장에서의 인간관계 등이 영향을 미치게 된다. 그러므로 기업전체의 목표와 개인의 목표를 일체화시킨다는 것은 동기부여에 있어서 기본적인 과제가 되는 것이다. 다시 말해 종업원들이 즐겁게 일 할 수 있는 직장을 갖고 자신의 직장을 자랑스럽게 생각하면서 기업의 경영이념을 자신의 이념인 것처럼 수행하도록 하는 것은 매우 중요한 과업인 것이다.

최근 Havard 대학의 비즈니스리뷰에서는 동기부여의 방법으로 성취·결속·이해·방어를 제시한 바 있다. 성취는 사회적 지위와 같은 무형의 가치 등처럼 희소한 것을 취득하면서 행복을 느낀다는 것을 말하며, 결속은 개인이나 집단(조직이나 단체 등)과 유대를 맺는 것으로 이러한 욕구가 충족되면 사랑이나 애정과 같은 긍정적 감정이 발생하게 된다는 것이다. 그리고 이해는 호기심을 충족시키면서 사물을 완전히 파악하여 인간은 자신의 주변 환경들에 대하여 이해하고 이를 과학적·종교적·문화적으로 설명하거나 합리적인 대응을 제시하는 이론을 만들려는 욕구가 강하다는 것이며, 방어는 외부의 적으로부터 자기 자신은 물론 소유물이나 성과 그리고 사상과 신념을 보호하고 정의를 구현시키려는 것을 말한다.

이러한 욕구들은 별개의 것으로 순위를 매기거나 대체할 수 없으며 예를 들어 조직내 결속력이 약하거나 의미 없는 업무가 반복적으로 주어질 때는 높은 급여에도 불구하고 근무의 욕을 진작시킬 수 없다는 것이다. 그 결과 위의 연구자들은 이의 대안, 즉 동기부여의 수단으로 보상체계, 기업문화, 업무설계, 성과 관리 및 자원배분 프로세스를 제안하고 있다. 나아가 이들 가운데 하나가 개선될 때 보다는 4가지가 모두 부여되고 개선되어질 때 이의 영향력은 훨씬 높아진다고 밝히고 있다.¹⁹⁾

위에서 언급한 내용들을 교회와 교인으로 바꾸어서 살펴보기로 하자. 즉 교인들이 자발적이고도 적극적으로 교회 일을 하려고 하는 것은 교회에서의 목표를 효과적인 목표 달성에 직결되는 것이다. 그러므로 교회의 목표와 개인의 목표를 일체화(identify)시키는 동기부여는 교회에서도 매우 중요한 것들 중의 하나이다. 다시 말해 교인들이 즐겁게 교회 일을 감당하고 자신들이 출석하는 교회를 자랑스럽게 생각하면서 교회의 목표를 자신의 목표인 것으로 알아 감당하는 것은 매우 중요한 과업이기 때문이다.²⁰⁾

이런 점에서 R. Warren목사가 ‘무엇이 교회를 성장하게 할 수 있을 까?’를 묻지 말고 ‘무엇이 교회성장을 막고 있는가?’를 질문하라고 한 것은 교회성장에 대한 계획이나 활동, 즉 교회에서의 모든 사역에서 차지하는 동기유발의 중요성을 강조하는 것이라고 볼 수 있다.

교회에서 ‘주(主)의 일’이라고 말하여 지는 교회에서 교인들이 수행하여야 할 과제들은 사기(morale)의 기본이 되는 위생요인(hygiene factor)이나 환경과 처우를 개선하고 불만의 원인을 제거하는 등의 경제적 동기부여인 유지 요소(maintenance factor)와 함께 성취감(achievement), 인정감(recognition), 사명감(responsibility), 성장감(advancement) 등과 같은 동기부여 요소(motivation factor)인 심리적인 동기부여가 매우 중요하다.²¹⁾

19) Employee motivation a powerful new model(4색 욕구충족이 동기부여의 지름길), N. Nohria·B.Groyberg·L-E. lLee, HBR,(한국판) DBR, 2008, 동아일보사, pp118-123

20) 이러한 의미에서 교회성장을 꿈꾸는 한국의 목회자들에게 필독서로 알려진 R. Warren목사의 저서 ‘목적이 이끄는 삶’이나 ‘목적이 이끄는 교회’의 제목으로 drive를 쓴 것은 시사하는 바가 크다. 교회와 삶에서의 성장은 목적의 사용 방법에 따라(의하여) 인도되고 조절되며, 이끌려지고, 변화되며 성장되어진다는 것이다. 이러한 진정한 의도는 ‘우리는 지금 새들백으로 간다’(김충렬, 대한기독교서회, 2004)에서 잘 설명되어져 있다.

21) 동기부여에 대한 많은 연구와 설명들이 있으나 조직의 리더는 구성원들에게 ‘무엇이 효율적(doing things

교회라는 영적 공동체(spiritual community)의 일원인 교인들도 직장에서의 구성원들, 그들을 직장인이나 회사원 또는 종업원 등으로 불리워지든 그들과 마찬가지로 인간관계나 일(job)에서의 작업 환경조건에 대해서는 불만을 느끼지만 일(mission)에 대한 불만보다는 만족을 느끼고 있다.²²⁾

그리하여 교회에서는 우리(교회) 안의 양도 중요하지만 “길 잃은 한 마리의 양을 찾아야”(베드로전서 2, 25)만 하고 “소자 중 하나를 실족케 면 차라리 연자 뱃돌을 그 목에 매야 할 것”(마가복음 9, 42)이라는 분부를 준행하기 위해서는 교인들로 하여금 먼저는 생각하게 하여야 하며, 다음에는 그들의 입술로 말하게 하여야 하고, 마지막에는 행동하게 하여야 할 것이다.

따라서 교회에서의 목표수립은 다음과 같은 조건을 충족시켜야 하며 여기서 더 중요한 것은 이러한 조건들이 상호간에 연결성을 가질 수 있어야 한다는 점이다.

첫째는 목적과 목표의 연관성을 설명할 수 있는 논리성이 있어야 하며, 둘째는 목적 달성을 성취시킬 수 있도록 하는 목표에서의 효과성이 있어야 하며, 셋째는 기대의 결과가 평가될 수 있는지의 여부에 대한 구체성이 있어야 하며, 넷째는 노력하면 이뤄질 수 있는지에 대한 가능성이 있어야 하며, 다섯째는 다른 목표들과 서로 모순되지 않는 협조성이 있어야 하며, 여섯째는 창의적인 것이어서 이전보다 나아질 수 있으리라는 혁신성이 있어야 하며, 일곱째는 실행시에 의욕이 생겨날 수 있는 의욕성이 있어야 한다는 것이다.

목적(goal)이란 특정의 모든 조직(organization)들이 처음 설립 내지 조직될 때부터 본래적으로 성취되기를 기대하면서 소유하고 것이며 그 조직들이 지속적인 성장을 통하여 계속 기업(going concern) 내지 조직으로서 존재(existing)하는 것은 물론 더 나아가 크게 성장(growing)을 이뤄 내기 위해서 반드시 요구되고 있는 것이 목표(object)이다.²³⁾

이처럼 목표는 목표의 연계성을 통하여 논리적이고 구체적인 것으로서 효과적으로 기업목적과 공유되어야 하는 것이다. 바로 이런 점에서 전략(strategy)이 기업의 목적을 이루기 위해 필요한 것이라면 전술(tactics)은 구체적으로 목표를 달성하기 위한 실천적(practical)이고 효과적(effective)인 것이어야 하는 것이다.

이제부터는 효과적이라든가 또는 효율적인 목표의 설정에 관련하여 살펴보기로 하자. 이미 앞에서 동기유발의 개념 내지는 중요성을 언급했으나 가장 중요한 문제는 다음 <표 8>에서 보여주는 것처럼 이를 어떻게 작동시키고 이입(empathy)시킬 수 있는지의 여부이다.

<표 8> 목표관리의 성공적 수행을 위한 질문의 내용

질문	구체적인 내용
이 사역은 정말 필요한가?	·사역의 목적을 설명할 수 있는가? (담당자가 설명할 수 없는 것은 포기한다) ·하지 않아도 되는 일을 하고 있지는 않은가?
이 외에 더 필요한 사역은 없는가?	·필요한 사역임에도 지금 하지 않고 있는가? ·다음 사역을 위해 지금 해야 할 것은 없는가?
어떤 사역에 시간을 가장 많이 쓰고 있는가?	·그만큼 시간을 소비할 필요가 있는가?

right)’이고 ‘어떻게 하는 것이 효과적인가(doing the right things)’를 정확하게 이해시키고 설득하는 것이 관건이 된다.

22) 목표관리, 오즈컨설팅, 2007, p. 117

23) 목적은 목표와 별다른 차이 내지 구분이 없이 혼용하여 쓰이고 있으나 목적은 특정의 조직이나 단체가 설립(establishing)되면서부터 이루어는 비전(vision)이나 사명(mission)인 것이다 교회에서는 사명보다는 소명 또는 사역(calling)으로 부르고 있다.

	·시간을 줄 일 수는 없을까? ·모두가 같은 사역을 하는 것은 아닐까? ·집약화, 전문화할 수 있을까? ·각(분담) 업무간의 소통은 잘 되는가?
사역이 너무 세분화되어 있지는 않은가?	·특정사람(부서)에 편중되어 있지 않은가? ·바쁠 때는 너무 바쁘고 한가할 때는 너무 한가하지 않은가?
사역은 균형이 있게 분배되어져 있는가?	·사역을 감당할 능력을 갖고 있는가? ·능력 이상 또는 이하의 업무를 하지 않는가? ·능력을 더 발휘할 업무는 없는가?
능력을 효과적으로 활용하고 있는가?	·자신의 스타일대로 하고 있지는 않은가? ·누가 하더라도 같은 결과를 낼 수 있지 않을까? ·언제라도 다른 사람과 교대할 수 있는가?
사역의 내용은 표준화되어 있는가?	

자료 : 목표관리, 전개서, p.159의 자료를 원용하여 연구자가 임의로 재작성

위에서 말하는 사역은 교회에서 특정의 목적을 수행하기 위하여 계획되고 수립되는 활동이나 프로그램을 말하는 것으로 기업 등이 조직에서 말하는 업무(job) 내지는 과업(task)을 말한다. 그럼에도 불구하고 대부분의 교회에서는 사역(使役)과 봉사(奉仕)라는 단어를 혼용하여 사용하고 있다. 그 결과 특정의 목표를 달성하기 위하여 ‘당연히 하여야 할 일(job)’이며, 또한 ‘마땅히 수행하여야만 하는 과업(task)’이라기 보다는 ‘신앙의 척도’ 또는 ‘믿음의 수준’을 나타내는 것으로 혼돈되어 쓰여 지고 있다.²⁴⁾

즉 “악한 사자는 재앙에 빠져도 충성된 사신은 양약(良藥)이 되니라”(잠언 13, 17)라든가 “말은 자들에게 구할 것은 충성이니라”(고린도전서 4, 2) 또는 “충성되고 지혜있는 종이 되어”(마태복음 24, 45)와 같은 성경구절은 교인들로 하여금 사회에서 과제나 업무에 대한 인식과는 근본적인 차이를 보이며 수행과정은 물론 특정의 업무결과에 대한 기대감도 다르게 하고 있다.

특히 “순종이 제사보다 낫고 듣는 것이 수양의 기름보다 나으니”(사무엘상 15, 22)나 “말씀을 순종치 아니하므로 넘어지나니”(베드로전서 2, 8) 등과 같은 경구(警句)는 교회가 반드시 수행하여야 과업들은 곧 하나님께서 명(命)하시는 준엄한 분부(order)인 동시에 성도들의 믿음과 신앙의 수준을 측정하는 기준(bias)이 되는 것이며 축복과 은혜의 근거(sources)가 되고 있다.

그러나 여기에 앞서 선결되어야 할 단계는 먼저 특정의 목표를 세우고 이를 효율적으로 수행하기 위해서는 목표관리에서 요구하는 가장 중요한 단계를 거쳐야 한다는 것이다.

즉 목표관리를 위한 추진위원회의 구성인 것이다. 다음의 <표 9>에서와 같은 단계 내지 절차는 목표관리를 성공적으로 이끌어 내는 가장 중요한 관건(key success factor)이 되는 것이다.

24) 기업 또는 세상의 어느 조직이나 단체에서는 과업은 곧 조직 구성원으로서 마땅히 해야 할 업무의 내용이며 이는 곧 임금과 승진 등의 요건이 된다. 그러나 교회에서는 금전이나 보상이 따르지 않는 것(unpayable)으로 교인 각자의 믿음 또는 신앙의 수준에 따라 수고하고 봉사하고 있다. 이런 점들이 바로 종교의 특성을 말해 주는 기업과의 차이성을 보여주는 것이기도 하다.

<표 9> 목표관리위원회의 역할

1	목표관리의 경영방침 수립	· 목표관리의 목적과 목표와의 연관성 확립 · 목표관리의 운영방침과 활동 내용 수립
2	기본 규칙 마련	· 목표관리 시스템의 입안과 개정 · 목표관리 시행시의 서식 준비 · 평가기준의 제정과 개정
3	매뉴얼 작성과 지도	· 목표관리 실시 지침서의 작성과 개정 · 실시요령의 지도와 관리 지도
4	목표관리의 홍보활동	· 설명회 개최 · 홍보활동 전개 · 성공사례 소개 · 현장보고서 작성과 제출 · 부서간의 정보 교환을 위한 미팅
5	목표관리 연수	· 과제달성을 위한 목표관리 이해 · 목표설정을 위한 연수 · 목표평가를 위한 연수
6	목표관리 실시의 문제점 개선·	· 각 부서로부터의 제안/질의서 보고 수집 · 문제점의 수합과 검토 · 개선안 작성과 실시

자료 : A. Suemitsu, 전게서, p.210

목표관리를 위한 위원회의 설치는 효율적인 성장과 발전을 위한 첫 걸음을 내 딛는 것이기는 하지만 이는 말 그대로 1단계일 뿐이다. 1단계가 성공적인 연극이나 오페라를 위한 연습단계(rehearsal)에 해당하는 것으로 미리 예상되는 시행착오(trial and errors)를 검증하여 보면서 구체적으로 목표관리를 실시하기 전의 시험적인 과정(trial step)이며 준비하는 단계(pilot test) 일 뿐이다. 이러한 경우에는 2단계가 필요하게 된다. 즉 특정의 기간을 상반기 또는 하반기로 나누거나 또는 4분기로 (quarters)나누고 이는 다시 월별로 계획(monthly planning)을 수립하여야 한다.

다음의 <표 10>은 전통중심의 교회에서 목적지향의 교회를 꿈꾸며 진정한 의미에서의 한국 교회의 성장을 지향하고 있는 교회에서 작성, 공포한 목적문의 내용이다.²⁵⁾

<표 10> 목적문

자료 : 김충렬, 우리는 지금 새들백으로 간다, 대한기독교서회, 2004, p.132

위의 목적문은 영어로 ‘The mission of our church’로 시작되며 오랜 기간 동안 토론 및 의견수렴의 과정을 통하여 면밀하게 검토되어 공포된 것이다. MBO에서 차지하는 목표의 수립과정 혹은 단계는 성공적인 목표의 수행과 실행(implementation)을 이끌어 낼 수 있는 견인차가 되는 것이기에 조직의 전 구성원들에게 이의 필요성을 설득하고 설명하여 숙지(熟知)시키는 과정은 반드시 필요하다. 특히 시간적으로 오랜 기간을 필요로 하며 동원 내지 참여하여야 할 대상이 많을 경우 이의 중요성은 더욱 커지게 되는 바, 조직의 목표를 구체화시

25) 위의 사례는 담임 목사 외에 부목사 6인, 장로 17명, 안수집사 55명을 포함한 교인 2,500여명의 창립 38년 된 교회로 위의 목적문은 1996년부터 3년간의 설문조사와 특히 이의 필요성에 대한 설득 내지 설명회 등의 작업 끝에 완성, 공포되었고 교회 앞의 돌판, 교회 곳곳에 싸인 보드로 제작, 게시되어져 있다.

목적문

본 교회는 주인이신 예수 그리스도의 명령에 따라
하나님을 찬양하기 위하여
불신자들을 교회로 인도하여 가족으로 삼아
성숙하게 하며 교회에서 사역하게 하며
세상에서 선교하게 하여 함께
하나님의 나라를 확장시켜 나아가는 것을
목적으로 한다

켜주는 목적문(目的文)은 MBO의 도입과 실행에 있어 성공 또는 실패를 결정짓는 동력(engine)이 된다.

이어서 목표관리의 수립과 실시 이후에는 그동안의 성과(output)에 대한 평가가 있어야 하고 마지막으로 보상이 있어야 한다. 그동안의 노력과 실적에 대한 보상은 현재까지에 대한 진단이나 점검으로 끝나는 것이 아니라 미래에 대한 설계 또는 청사진의 밑그림이 되기 때문이다. 즉 이는 목표가 설정되고 나서 구체적인 관리의 내용들이 확정되어 실시를 하게 된 이후 그동안의 투입(input)되고 계획한 모든 시간과 인적자원 및 재정에 대한 결과이며 결론(output)이 되는 평가의 단계인 것이다.

평가의 또 다른 표현 또는 방법이라 할 논공행상(論功行賞)의 문제는 원래 전쟁이나 대역사(役事)가 있는 후에 그동안의 공과(功過)에 따라서 상벌(賞罰)을 내리거나 금전 또는 직위를 주는 것을 말하는 것이지만 이는 기업은 물론 교회에서도 필요한 절차 또는 제도로서 공평무사(公平無私)하게 평가되고 정확하게 실현되어야만 한다.²⁶⁾

대부분의 교회에서는 전교인들이 예배하는 시간 등을 통하여 축하순서 등을 가지면서 꽃이나 선물(과거에는 성경·찬송가 등을 선물하였으나 최근에는 신앙서적이나 기념품 등을 선물하고 있다) 등을 수여하기도 하지만 여기에서의 대상자들, 곧 상(賞)을 받을 사람들은 ‘눈에 보이는(世上的) 것’보다는 성경의 말씀에 큰 위로를 받는다. 물론 오랫동안 교회생활을 할 경우 주어지는 직분들(staffs)의 임명 등에 있어 자격 내지 기준이 되기도 한다.²⁷⁾

그러나 앞서 Harvard 대학의 연구진들이 충고한 바와 같이 구체적인 동기부여의 수단인 보상체계, 기업문화, 업무설계, 성과 관리 및 자원배분 프로세스는 교회성장을 위한 방안으로서 참고하여야 할 것이다.²⁸⁾

그동안의 과업을 수행한 것에 대한 성과를 평가하여 보상(報償)하는 것임에도 불구하고 오히려 처벌(處罰)이 되어 차라리 보상을 하지 않느니만 못한 결과를 초래하다면 이는 궁극적으로 MBO의 도입한 목적을 무의미하게 만드는 결과를 초래하는 것이 되기 때문이다.²⁹⁾

또한 다음으로 중시되는 것은 다음의 <표 10>에서와 같은 목표관리의 도입 일정이다. 먼저 이를 구체적으로 이끌어갈 위원회의 숙지를 위한 교육시간 및 각종 모임(meeting)이며

26) 三國志의 論功行賞各有差에서 출전되었으며 ‘戰爭에서의 戰功에 따라 褒賞을 한 것’을 말한다.

27) 성경에는 하나님의 상급(축복)이 반드시 있게 되거나 크다는 말씀(약속)들이 많이 있다. 즉 ‘보라 상급이 그에게 있고 보은이 그 앞에 있느니라 하셨느니라’(이사야 62, 11) 또는 역대하 15, 7/에베소서 6, 8 등이다.

28) 지난 1959년 창립되어 세라믹으로 시작하여 반도체·통신·에너지 그룹으로 성장하여 186여개의 회사를 거느리면서 매출 1조3000억엔, 순익 1070억엔의 수익을 올리면서 ‘아메바 경영’으로 유명해 진 일본의 교세라는 보상에 대하여 승급이나 상여금과 같은 보수제도보다는 장기적인 처우에 반영하고 있으며 ‘칭찬과 감사’라는 정신적 명예를 높여주면서 ‘경천애인(敬天愛人)’이라는 경영이념의 확산에 집중하고 있는 것으로 유명하다. (최명돈, 성과주의의 혁신, 오즈컨설팅, 2008, pp.95-101)

29) 보상이 가져오는 역기능으로는 ① 상이 바로 벌이다, ② 보상은 관계를 해친다, ③ 보상은 이유를 묻지 않는다, ④ 보상은 리스크를 회피하게 한다, ⑤ 보상은 내재적 동기를 파괴한다.(최명돈, 전게서, 2008, p.42)

교육일정표 등이 인쇄물로 만들어진 매뉴얼의 제작이다.

여기에는 위에서 언급한 내용들이 구체적으로 명시되고 일목요연(一目瞭然)하게 알 수 있는 목표관리도입에 관련한 일정(scheduling)이 포함되어져야 한다.

<표 10> 목표관리 도입 일정

제 1 단 계 교 육	관리자(리더)들에 대한 도입 교육(필요성 및 예상 기대치)
제 1단계 목표설정	목표의 전개와 면담의 실시
위 원 회 스 터 디	위원회의 조직과 관련 지식 전달 교육
새로운 시스템구축	제1단계의 검증 및 새로운 시스템의 구성
매 뉴 얼 작 성	매뉴얼 작성을 위한 자료 수집과 정리
평 가 기 준 구 축	평가기준의 작성과 모의 실시
실 시 지 도	새로운 시스템의 설명과 실시 및 지도
제 2 단 계 교 육	관리자(리더)들에 대한 재교육
목 표 설 정	제2단계의 목표설정을 위한 문제점을 면담 및 토의
문 제 해 결	시행 후의 결과에 대한 반영과 나타난 문제점의 해결방안

자료 : A. Suemitsu, 전게서, 213

이러한 과정을 거치는 동안 구성원 전체에 목표관리의 도입과 실시의 필요성 나아가 이를 적극적으로 수행하여 나가겠다는 동기유발이 확산되면서 비로소 자발적이고도 적극적인 활동들이 전개되어 나가야 하는 것이다.

다음에 제시하는 <표 11>의 사례는 교회안의 중요한 조직체인 교구의 활동내용을 구체적으로 보여주고 있다.

<표 11> 목 회 일 정 표

주	월	화	수	목	금	토
5/4	5/5	5/6	5/7	5/8	5/9	5/10
야기 축복식 서울남노회 어린이대회	공휴일 (어린이날)	13교구 심방	13교구 심방	목요기도회 5교구 심방	구역장년 성경공부 5교구 심방	기타 심방
		박**/ 송**	한**/ 최**	유**/ 김**	권**/ 황**	
5/11	5/12	5/13	5/14	5/15	5/16	5/17
예능부 헌신예배	공휴일 (석가탄일)	13교구 심방	13교구 심방	목요기도회 5교구 심방	구역장 성경공부 5교구 심방	기타 심방
		이** /곽**	최** /황**	김** /권**	최** /이**	

III. 결론

주일 낮 예배만을 출석(sunday christian)하는 것으로서 교인으로서의 역할에 안주하려고 하는 특히 21세기의 교인들에게 반복적이고 불필요한 절차나 과정을 제거하여 통합하고 단순화시키지 않는다면 지속적인 교회성장에 대한 비전의 실행은 더욱 더더지고 멀어지게 될 것이다. 더구나 과거와는 달리 국민소득 2만달러를 달성하여 선진국들과 어깨를 같이하고 있는 한국경제발전의 일원이었던 교인들은 이제 과거의 교인들과는 달리 상위하달식(up-down)의 절차나 관행에 대하여 무조건 따르거나 또는 무관심하지는 않음을 알아야 한다.

그렇다고 해서 신앙적인 것을 최우선적인 조건으로 하는 것은 물론 신중하고도 빈틈없는 계획의 수립과 실시 그리고 평가와 이에 대한 보상을 고려하지 않은 채 타 교회에서의 성공적인 방법과 절차만을 부러워하면서 그대로 따라(benchmarking)하고 도입을 한다면 이는 ‘일사귀만 무성한 채 열매는 맺지 못하는 무화과(마가복음 11, 13)’처럼 칭찬과 성장은 커녕 낙담과 실패만을 얻게 될 것이다.

MBO의 개념을 도입하는 등 기업에서의 경영혁신을 가져와 현대 경영학의 아버지로 불리는 P. Drucker가 남긴 경구(警句)인 ‘과거의 성공은 진부(陳腐)하다’, ‘기업을 외부의 관점에서 바라보라’, ‘미래는 오늘 만들어라’ 등은 ‘이제 과거와 같은 눈부신 교회성장은 끝났다’고 자조(自嘲)하면서 회의(懷疑)하고 근심하는 오늘날의 교회의 지도자들에게 시사하는 바가 크다.³¹⁾

이러한 점에서 리더십을 ‘집단목표를 위하여 스스로 노력하도록 사람에게 영향력을 행사하는 것’이라고 정의하고 그렇게 이뤄지도록 이끄는 이들을 리더라고 한다면 목회자는 ‘교회라는 영적 공동체의 리더’인 것이다. 또한 ‘능력주시는 자 안에서 내가 모든 것을 할 수 있느니라’(빌립보서 4, 13)의 말씀은 목표관리 시스템의 도입을 통하여 미래 교회의 성장과 부흥을 꿈꾸는 목회자들에 용기와 자신감을 주는 말씀으로 보아야 한다.³²⁾

본 연구에서 인용한 사례들(서식이나 보고서 등)은 ‘내가 이미 얻었다 함도 아니요 온전히 이루었다 함도 아니라 오직 내가 그리스도 예수께 잡힌 바 된 그것을 잡으려고 달려가노라’(빌립보서 3, 12)’ 말씀과 같이 교회를 부흥시키고 가시적인 성장이 아닌 성숙을 통한 부흥을 이루려는 간절한 소망을 이루기 위하여 탐구하고 노력하는 과정을 보여주는 흔적(documents)들이다.

세상이나 기업에서는 오직 목표관리(MBO)를 이윤추구만을 기대하면서 온갖 역량이나 핵심적인 능력(core competence)을 통하여 전력투구(全力投球)하고 있다면 교회에서는 ‘여기 오늘(here and now)’인 바로 ‘이 땅(in the world)’에서 하나님의 나라를 확장(expanding)시키고 성장(growing)시키기 위하여 기도하면서 도입하고 실시하려는 것이라면 그러한 계획은 곧 ‘거룩한 계획(holy project)’이며 ‘순서(holy program)’일 뿐만 아니라 진정으로 ‘거룩한 관리기법(holy MBO)’일 것이다.

나아가 교회 또는 목회자는 그가 진정으로 교회성장에 대한 비전을 지니고 또한 이뤄지기

31) P. Drucker, 이재규역, 창조하는 경영자, 청림출판, 2008

32) 필자는 이런 관점에서 목회자는 교회라는 ‘영적 공동체’의 ‘영적 CEO’라고 보고 있다.

를 바라다면 ‘교회는 목회자의 수준을 넘지 못한다’는 교회 안과 밖의 지적에 대하여 겸허하게 받아들이고 이에 대한 대안을 마련하여야 한다.³³⁾

이는 목회자 또는 교회를 이끌어가는 이들이 지닌 리더십의 중요성을 말해 주는 것이기도 하지만 언제나 새로운 가능성에 대한 탐색과 활용에 대한 연구와 노력을 경주해야한다는 권면의 말씀으로 받아 들여야 할 것이다.

한국의 교회들이 MBO를 ‘하나님으로부터 위대한 것을 기대하라(expect great things from God)’에 목적을 두고 출발하여 ‘하나님을 위하여 위대한 것을 시도하라(attempt great things for God)’하라는 사명감으로써 깊이 이해하고 인식하고 있다면 세상의 기업들이 오직 이윤과 효율성에서의 극대화만을 지향하면서 도입된 MBO는 교회의 경우 오직 하나님의 나라를 널리 알리고 확장하는 ‘거룩한 관리기법(Divine Management)’으로 도입이 되고 활용될 수만 있다면 교회성장을 위하여 한국의 교회와 목회자들이 기도하고 시도하는 모든 것들은 ‘거룩한 순서(divine program)’이며 또한 ‘거룩한 계획(divine project)’들이 되어 질 것이다.

그리하여 세상에서 그들과 함께 살아가면서 무조건 ‘나를 따르라’ 또는 ‘너와 나는 가는 길이 다르다’고 하면서 비판(批判)하거나 부정(否定)을 하는 대신 ‘함께 어울리며 포용’하는 가운데 교회성장에 대한 사역(mission)을 조심스럽고도 정교하게 도입하고 실시를 한다면 세상적인 의미에서의 또는 세상과 다를 바 없는 성장이나 발전이 아니라 교회 안과 밖의 모든 이들로 하여금 감격하고 감동을 줄 수 있는 진정한 의미에서의 발전, 곧 성숙한 성장과 부흥을 이루게 될 것이다.

[참고문헌]

김성호, MBO가 교회성장에 미치는 영향에 관한 연구, 감리교 신학대학교 대학원 석사논문, 2006.

신재정·이재범·조선구·김용욱, 포커스경영, 현학사, 2006

정경진역, 목표관리, 오즈컨설팅, 2007

최명돈, 성과주의의 혁신, 오즈컨설팅, 2008

Sae Suemitsu, IT-Jidai No Kadai Tassei-Gata Mokuhyo Kanri(Management by Object), The Sanno Institute of Management Publications Dept., Tokyo, 2000

Harvard University, Employee motivation a powerful new model, HBR, DBR(Dong-A Business Review, Korea), No. 8, 2008

[저자소개]

김성호교수는 협성대학교 경영대학 교수로 국제경영을 강의하고 있다. 그동안 대학에서는 학생처장, 홍보연구처장, 경영대학장, 경영정보대학원장으로 일하였으며 학회활동으로는 한국국제경영학회, 한국국제경영관리학회, 한국로고스경영학회 등에 참여하고 있다.

저서에는 ‘국제경영(공저, 학현사)’, ‘국제협상론(두남)’, ‘무역영어(법문사)’, ‘목회를 위한

33) 김성호, 목회를 위한 경영 경영을 위한 목회, 프리칭아카데미, 2008

이는 한국기독교 선교100주년을 맞아 개최된 포럼에서 주제로서 발표된 것이다. 즉 한국의 목회자들에게 요구되는 것은 전달능력(communication), 목양능력(shepherding), 조직능력(organizing)이었다.

경영 경영을 위한 목회(프리칭아카데미), ‘국제무역학(학문사)’ 등이 있으며 번역서로는 ‘해상보험요론’, ‘기업컨설팅 이렇게 한다’ 등이 있다.

A Case Study on the Application of MBO for the Church Growing in Korea

Kim, Sung Ho

This paper is studied the key factors of fast growing Korean churches in lately days and proposed the MBO(Management by Object) with various samples or cases to sunday school, laymen meeting, presbytery, special program, and etc. as a new and desirable tools or methods among alternatives. They need to apply and adapt to introduce and practice the truly meaning of planning, practicing, estimating, leadership, motivation, cooperation and compensation which could be used for keep growing without ceasing in the days of coming.

Key words : Church growing, MBO, Motivation, Cooperation, Compensation