

Ministry Focus Paper Approval Sheet

This Ministry Focus Paper entitled

APPLYING SIX SIGMA TECHNIQUES FOR A HEALTHY CHURCH MINISTRY: WITH SPECIAL REFERENCE TO PASADENA PRESBYTERIAN CHURCH

written by

KI NAM PARK

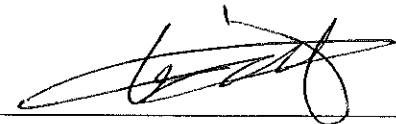
and submitted in partial fulfillment of

the requirements for the degree of


Doctor of Ministry

has been accepted by the Faculty of Fuller Theological Seminary

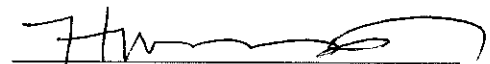
upon the recommendation of the undersigned readers:



Hyotae Kim



Hee Min Park



Jin Ki Hwang

March 21, 2014

**APPLYING SIX SIGMA TECHNIQUES FOR A
HEALTHY CHURCH MINISTRY:
WITH SPECIAL REFERENCE TO
PASADENA PRESBYTERIAN CHURCH**

MINISTRY FOCUS PAPER

SUBMITTED TO THE FACULTY OF THE
SCHOOL OF THEOLOGY
FULLER THEOLOGICAL SEMINARY

IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
DOCTOR OF MINISTRY

BY

KI NAM PARK

MARCH 2014

건강한 교회 사역을 위한
6시그마 기법 도입: 파사데나 장로교회의
6시그마 적용 사례를 중심으로

이 논문을 풀러 신학교
목회학 박사학위 논문으로 제출함

지도 김 효 태 교수

박 기 남

2014년 3월

Abstract

Applying Six Sigma Techniques for a Healthy Church Ministry:
with Special Reference to Pasadena Presbyterian Church

Ki Nam Park

Doctor of Ministry

2014

School of Theology, Fuller Theological Seminary

The purpose of this paper is to propose a management strategy for a local church ministry. Today many churches have adopted out-dated, hierarchical management models that contain unbiblical values and destroy the integrity of a healthy church because local pastors lack knowledge about management of a church as a system. In order to address this problem, the author utilizes the six sigma techniques—an effective management system well known to both nonprofit organizations and for-profit organizations—and introduces the six sigma techniques for a healthy church ministry. If one combines these with the biblical principles, the local church will grow more fruitfully.

Chapter 2 examines the biblical foundation for managing a local church and summarizes four core disciplines: diversity, coherence, relationship, and efficiency. To understand the six sigma techniques, chapter 3 studies their origin and principles. It also introduces the active fields, which apply the six sigma techniques in one's management.

Based on the four biblical principles of church management introduced in chapter 2, chapter 4 proposes ways to apply the six sigma techniques to the context of local church ministry, focusing on the practical ways to apply them to the sermon, meetings, visualization, arrangement of ministries, and so forth.

Chapter 5 presents the field-proven case of successful six-sigma management strategies in the actual ministry setting of the media team of Pasadena Presbyterian Church. The one-year use of these strategies produced a fruitful

result, which the paper describes and assesses.

Theological Mentors: Hyotae Kim, PhD
 Hee Min Park, DD, DMin
 Jin Ki Hwang, PhD

감사의 글

이 논문이 나올 수 있었던 것은 오직 하나님의 놀라운 채워주심이 있었기에 가능했음을 고백합니다. 그 놀라운 은혜를 주신 하나님께 진심으로 감사를 드립니다.

유학생생활을 하는 동안 가정을 돌보며 열심과 사랑으로 내조를 해준 아내 진숙에게 먼저 감사를 돌리고 아들 모세에게도 고마움을 표합니다. 무엇보다 한국에 계신 양가 부모님께도 감사를 드립니다. 이 공부를 위해 기도와 물질로 도와주셨기에 논문을 마무리 할 수 있었습니다.

또한 목회자는 어떠해야 하는지를 몸소 보여주신 김광집 목사님과 교회의 본질을 추구하게 해 주신 박윤석 목사님께 감사를 드리며 박윤석 목사님의 건강을 위해 기도드립니다.

논문을 꼼꼼하게 살펴주신 김효태 교수님과 목회에 대한 깊은 성찰을 하게 해주신 김세윤 교수님, 엄예선 교수님, 황진기 교수님께 감사를 드립니다.

마지막으로 파사데나 장로교회의 미디어팀과 2청년부, 목회자들에게도 감사를 드립니다.

2014년 4월 박기남

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제 제기 및 연구 목적	1
제 2 절 연구 방법과 범위	4
제 2 장 6시그마 적용을 위한 교회론적 배경	5
제 1 절 교회의 개념 정의	6
1. 구약성서에 나타난 교회	6
2. 복음서에 나타난 교회	12
3. 바울 서신 속에 나타난 교회	20
제 2 절 교회의 특징과 운영원리	24
1. 교회의 다양성	24
가. 다양성을 이루는 기능적 원리	24
나. 다양성을 만드는 소통의 원리	25
2. 교회의 통일성	27
가. 통일성을 이루는 전체성의 원리	27
나. 사명의 구체화를 통한 통일성 형성	28
3. 교회의 관계성	29
가. 관계성 형성을 위한 소그룹의 원리	29
나. 관계성을 높이는 공동 상승효과의 원리	30
4. 교회의 효율성	31
가. 구약의 사례	32
나. 신약의 사례	33
제 3 장 6시그마(σ)의 이해	34
제 1 절 6시그마(σ) 경영의 탄생과 발전	34

제 2 절 6시그마(σ)의 개념 정의	38
제 3 절 6시그마(σ)의 방법론	41
제 4 절 6시그마(σ) 추진조직	48
제 5 절 6시그마(σ)의 특징	51
1. 과정(process) 중심	51
2. 고객 중심	51
3. 탑다운 방식으로 전개	51
4. 과학적 문제해결 방법 제시	51
5. 체계적인 인재 양성	51
6. 재무성과로 연결	52
제 6 절 6시그마(σ)를 통한 경영 혁신 사례	52
제 4 장 6시그마(σ)의 교회적용	58
제 1 절 6시그마(σ)의 교회적용 원리	58
1. 다양성의 원리	59
2. 통일성의 원리	59
3. 관계성의 원리	60
4. 효율성의 원리	60
제 2 절 6시그마(σ)의 교회적용 분야	61
1. 교회 운영 부분	61
가. 표준화 작업을 통한 계속 교육	61
나. 시각화 작업을 통한 정보 전달력 향상	65
다. 효율적인 회의 진행 방법들	67
라. 효율적인 사역배치	71
2. 설교 부분	71
가. 정의(Define)단계	72
나. 측정(Measure)단계	72
다. 분석(Analyze)단계	73

라. 개선(Improve)단계	74
마. 관리(Control)단계	75
제 5 장 파사데나 장로교회 미디어팀에 6시그마(σ)의 적용과 실제	77
제 1 절 파사데나 장로교회의 현황	77
1. 파사데나 장로교회의 역사	77
2. 담임목사 중심의 교회 운영 체제	78
3. 교회 미디어팀의 문제	79
제 2 절 6시그마(σ)의 미디어팀 적용 과정	80
1. 정의(Define)단계	81
가. 프로젝트 사례(Project Case)	81
나. 고객 정의(Customer Definition)	81
다. 문제 설정(Problem Statement)	81
라. 프로젝트 목표(Project Goal)	82
2. 측정(Measure)단계	83
가. 예배당의 현 수준	83
나. 6시그마 적용을 위한 준비 작업	85
다. 미디어 팀의 문제들	86
라. 프로세스 맵핑(Process Mapping)	88
3. 분석(Analyze)단계	90
가. 평신도사역문화형성	90
나. 방송사고	91
다. 전문인력양성	92
라. 이미지 향상	93
4. 개선(Improve)단계(개선)	94
가. 6시그마를 위한 기초 작업 (2012년 1월)	95
나. 재훈련 시스템 가동과 시각화 작업 (2012년 2월~3월)	100
다. 평신도 리더십의 태동 (2012년 4월~6월)	102

5. 관리(Control)단계	104
제 6 장 결론	105
제 1 절 연구의 요약	105
제 2 절 연구의 한계 및 과제	108
부 록 : 설문조사를 통한 교회경영에 대한 의식 조사	109
참고 문헌	124
Vita	128

제 1 장

서 론

제 1 절 문제 제기 및 연구 목적

21세기 한국의 교회는 심각한 위기에 처해 있다. 그것은 양적인 감소뿐만 아니라 신학적, 윤리적 차원을 넘어서는 위기이다. 단편적인 예로 최근 한국 종교에 대한 일반인들의 신뢰도 조사에서 불교와 가톨릭은 50퍼센트대를 유지하고 있었지만 기독교에 대한 신뢰도는 20퍼센트대로 나왔다.¹⁾ 사회에서 보는 인식뿐만 아니라 기독교 내부의 많은 신학자와 목사들 역시 오늘날의 기독교는 위기에 직면했다고 한다. 그 위기의 이유는 신학의 부재²⁾, 복음의 타락, 교회의 거대화, 사회참여 결여 등 많은 부분에서 이야기 한다. 한완상은 한국의 교회에는 예수가 없다고 까지 말한다.³⁾ 또한 교회를 운영하고 조직하는 전문적 원칙의 부재, 사회 공동체에 비해 불투명한 재정운영과 방만한 경영은 오늘날 한국 기독교의 위기를 가져 온 원인들이다.

그래서인지 요즘 들어 교회를 평가하는 기준에 “건강한”이라는 단어가 사용되고 있다. “건강한 교회”를 찾기 위한 많은 책들과 연구들이 오늘날에 많이 이루어지고 있다. 이 논문 역시 어떻게 하면 교회가 더 건강해지는지에 대한 고민에서 쓰게 되었다.

피터 드러커는 비영리 단체들(교회를 포함한)이 실패하는 원인을 자신들의 경영 성과에 대해 관심을 많이 보이지 않고 단지 그 성과의 좋은 의도만으로 만족했기 때문이라고 한다.⁴⁾ 구체적인 운영과 목표 그것에 도달하려는 분명한 계획보다 좋은 표

1) 기독교언론인포럼 여론조사 2012년 11월.

2) 김세훈, *김세훈의 신학 세계* (서울: 이레서원, 2009), 65.

3) 한완상, *예수 없는 예수 교회* (서울: 김영사, 2008), 7.

4) Peter F. Drucker, *비영리 단체의 경영 (Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles)*, 현영하 역 (서울: 한국경제신문, 1995), 7.

어와 근사한 언어만을 사용한 불분명한 사명은 비영리 단체들(교회 등)이 가야 할 길을 바르게 잡지 못하게 하는 원인이 되었다.

또한 조직과 교회 경영에 대한 연구가 중요한 이유는 지금 일어나고 있는 많은 교회의 문제들이 교회 경영의 문제와 깊이 관련되어 있기 때문이다. 예를 들어 일반 기업에서 재정은 회계사를 통한 정확하고 투명하게 돈의 출처와 흐름을 밝히고 세금을 내는 것이 일반적인 일이지만 아직도 대부분의 교회는 재정의 많은 부분을 불투명하게 넘어가고 있다. 연말 회계 감사라는 부분이 있지만 일반 사회의 회계 감사와 비교해 볼 때 그 신뢰도와 정확성에 있어서 많은 차이가 있다. 그로 인한 교회 안에 재정운영과 관련된 많은 문제들이 발생하고 있는 것이 오늘날 한국 교회의 현실이다. 또한 목회자의 세습에 대한 문제 역시 사회적 인식에서는 불가하지만 교회에서는 쉽게 일어난다. 성도들을 훈련시키는 교육 과정이라는 면에서도 그리스도의 장성한 분량에까지 성장해야 하는 성도들이 목회자가 바뀔 때마다 달라지는 교회 교육과정 때문에 체계적인 교육과 성장은 어렵게 된다. 교육 과정이 부재한 교육은 성도들의 성장을 멈추게 하는 원인으로 나타나고 있다.

그리고 전문적 경영방법의 부재는 많은 목회자들로 하여금 자신들이 집중해야 하는 말씀연구와 기도의 시간에 행정적 일과 과중한 다른 업무를 수행하게 만든다. 그 결과 목회자들은 물리적 시간의 부족아래 스스로를 영적 고갈의 상태로 몰아넣고 있다. 전문적 경영의 필요는 목회자가 우선해야 하는 말씀과 기도의 시간을 확보하면서도 교회의 업무를 잘 유지 할 수 있게 도울 수 있다.

위와 같은 이유에도 불구하고 아직까지 많은 목회자들은 '경영,' '마케팅'이라는 경제적 용어에 대해 거부감을 가지고 있다. 전문적 경영이 기업에서 시작하고 발전한 것은 분명한 사실이다. 그러나 '경영'이라는 말을 불편해 하는 교회 역시 여전히 관료주의적이며 직선적(군대식 경영) 경영인 전근대적 '경영'을 하고 있다는 사실을 간과하고 있다. 교회 역시 공동체이기에 이미 '경영'되고 있다. 그렇기에 좀 더 교회의 사명에 잘 맞고 복음적인 '경영'의 도구를 찾아 사용한다면 더욱 교회가 교회의 역할을 충실히 하는데 좋은 도움이 될 것이다. 이렇듯 편리한 '경영'을 교회에 접목할 수 있다면 많은 유익이 교회에 있을 것이다.

물론 목회자가 경영학을 전문적으로 연구한다는 것은 불가능한 일이다. 경영학이

라는 학문 자체가 방대한 학문이기 때문이다. 경영학을 전반적으로 연구하지는 않더라도 공동체를 잘 경영하기 위한 도구들이 이미 기업에서는 많이 개발되어 있다. 그렇기에 목회자의 접근성이 용이한 경영의 도구를 찾아 사용하는 것만으로도 교회에 충분한 도움을 줄 수 있다.

그렇다면 수많은 경영의 도구 중 어느 것이 좋을까? 필자가 접해본 경영의 도구 중 최근 기업에서 가장 많이 쓰고 있는 경영 기법 중 하나인 '6시그마'(품질혁신 관리 기법)가 있다. 다른 많은 경영 기법 중에서 이 도구를 선택하게 된 이유는 '적용성(適用性)'과 '가변성(可變性)'의 장점을 가지고 있기 때문이다.

'6시그마'는 품질관리기법으로 모토로라에 근무하던 마이클 해리에 의해 1987년 창안된 시점부터 지금까지 그 원형이 계속해서 변화하고 있다. 처음 시작된 원칙조차도 변형을 이루며 각 기업과 각 공동체에서 사용하기 편리하고 또한 각 공동체의 특성을 살리도록 '6시그마' 자체가 변화와 발전을 거듭하고 있다. 지금은 생산 단계의 범위를 벗어나 비영리 단체에까지 다양한 분야에서 변화하고 발전하여 사용되고 있다. 오늘날 한국에서 가장 많이 사용되는 곳은 비영리 단체의 대표인 '군대'라는 것만 보더라도 6시그마의 가변성을 엿볼 수 있다.

교회를 위한 많은 프로그램들이 있지만 그것들이 항상 성공하지 못하는 이유는 바로 교회의 독특성과 장점을 하나의 원칙아래 획일화 하려는 것에서부터 문제가 생겨 성공하지 못했다. 그렇기에 '6시그마'의 장점은 교회의 독특성과 장점을 더욱 살릴 수 있는 경영 도구로 생각된다.

교회 공동체는 지역적 문화적 특징뿐만 아니라 교회 공동체를 구성하고 있는 공동체의 인원들의 다양성에 따라서도 공동체의 색깔과 특성이 다양해지고 달라지기 때문에 교회에 맞는 각각의 경영방법과 원리가 필요하다. 수많은 교회에 맞는 각각의 경영원리와 방법론들을 만들어 내기 위해서 6시그마의 '가변성(可變性)'과 '적용성(適用性)'이 필요한 이유이다. '6시그마'의 이러한 특징이 각각의 교회에 맞는 경영원리와 방법론들을 만들어 낼 수 있다.

'6시그마'가 기업의 생리자체를 변화시키는 전반적 혁신 프로그램이지만 여기서는 논문의 한계 상 교회 전반의 문제를 다루지 않고 '소그룹' 중심으로 논의한 내용을 분석하고 연구할 것이다.

또한 여기서 소그룹은 임의적으로 '목회소그룹'이 아닌 '사역소그룹'⁵⁾으로 한정하여 적용할 것이다. 항상 교회들이 겪는 인원의 문제, 전문성의 문제, 관리의 문제, 관계성의 문제들을 놓고 실질적으로 그러한 문제들이 '6시그마'의 도움으로 어떻게 변화되는지 분석하고 적용하여 교회에 맞는 지침서를 만들어 내는 것을 목적으로 할 것이다.

제 2 절 연구 방법과 범위

본 논문은 문헌 조사 방법을 통한 '6시그마'의 교회의 접목을 연구하고 2012년 1월부터 2012년 12월까지 파사데나 장로교회 사역소그룹인 미디어 팀을 대상으로 이루어진 사례연구와 목회자를 대상으로 한 설문조사를 연구 방법으로 사용한다.

본 논문은 총 6장으로 구성되며 그 범위는 다음과 같다.

1장은 서론을 통해 교회 경영의 필요성과 6시그마를 교회에 접목시키려고 한 동기와 목적을 밝히고 앞으로 어떻게 논문을 전개할 것인지에 대해 서술한다.

2장에서는 교회에 기업경영기법을 가지고 올 때 성경적 원칙을 가지고 선별하여 적용할 수 있도록 성경에서 교회의 특징과 운영원리가 무엇인지를 찾아 교회의 본질 아래에서 교회경영을 적용할 수 있는 근거를 찾을 것이다.

3장에서는 6시그마에 대한 전반적 이해를 돕기 위한 설명과 기업과 비영리 단체의 성공적인 사례를 소개함으로써 교회에서 6시그마의 성공 가능성을 살펴본다.

4장에서는 6시그마가 2장에서 찾은 성경적 운영 원리에 타당한지를 밝히고 6시그마가 실질적으로 목회 각 분야에 적용할 수 있는 적용 점과 방법을 찾는다.

5장에서는 파사데나 장로교회 사역 소그룹인 방송 팀에 세워진 가설 모델을 실질적으로 적용하고 나타난 결과물을 통해 가설의 타당성을 증명할 것이다.

6장을 지금까지 밝힌 6시그마의 적용 가능성을 정리하고 결론을 내린다.

5) 본 논문에서 소그룹에 대한 임의적 정의를 여기서 내린다. '목회 소그룹'은 구역, 셀, 가정교회, 다락방 등 소그룹 성경공부와 돌봄이 일어나는 그룹을 지칭하는 것이고 '사역 소그룹'은 방송팀, 주차봉사팀, 주방팀 등 교회의 운영에 직접적으로 필요한 소그룹으로 지칭한다.

제 2 장

6시그마(σ) 적용을 위한 교회론적 배경

교회에 기업의 경영 원리를 가지고 올 때 분명한 원칙이 필요하다. 그것은 기업의 생리상 경영의 원리들이 “이윤 추구”라는 기업의 기본 욕구를 추구하기 때문이다. 그러나 교회는 그것이 맞지가 않다. 교회에도 기업에도 분명 효율성이 높은 경영 방법이 좋지만 효율이 좋기 때문에 “정리해고”를 시행할 수 있는 기업과는 다르게 교회는 그 방법이 교회의 사명에 역행하는 방법이다. 그렇기에 기업의 경영 기법을 교회 내로 들여오기 위해서는 교회 공동체의 기본적인 원칙 아래에서 기업의 경영 원리가 수정되고 변화되어 받아들여져야 한다. 교회 안으로 경영이 들어 올 때 가이드라인이 되어 줄 원칙을 찾기 위해 이번 장에서는 교회 공동체의 기본적인 원칙 즉 교회가 무엇인지를 연구하고 연구되어진 원칙 중심으로 교회의 경영 원리를 밝혀 나가려고 한다.

피터 드러커는 자신의 책 *비영리 단체의 경영 (Managing The Non-Profit Organization: Practices and Principles)* 1부의 제목을 “사명보다 더 중요한 것은 없다”⁶⁾라는 제목으로 비영리 단체(교회 등)의 경영에 있어 가장 중요한 문제는 바로 사명을 구체적이고 분명하게 그리고 실행 가능하도록 정하는 것이라고 했다.⁷⁾ 필자는 피터 드러커의 논리에 도움을 받아 교회의 경영의 첫 번째 시작인 교회의 사명을 분명히 밝히는 것을 이번 장에서 연구할 것이다. 또한 교회의 사명을 구체적이고 실행 가능하도록 정하기 위해 세부적으로 교회가 무엇이고 교회가 추구하는 사명이 무엇인지를 연구할 것이다.

6) Drucker, *비영리 단체의 경영*, 27.

7) *ibid.*, 32.

제 1 절 교회의 개념 정의

1. 구약성서에 나타난 교회

교회 자체가 신약시대에 시작되었기에 교회의 형태를 구약성서 안에서 구체적으로 찾기란 어렵다. 그러나 구약 시대에 하나님과 특별한 계약을 맺은 이스라엘은 신약시대의 교회와 연속성과 비연속성의 역설적 관계를 가지고 역사 속에 나타났다.⁸⁾

그렇기에 교회와의 연속성과 비연속성 속에 존재하는 이스라엘에 나타난 하나님의 뜻을 찾는 것은 교회의 본질을 밝히는 중요한 부분이라 할 수 있다.

가. 언어적 접근

교회라는 말의 헬라어인 에클레시아(*ἐκκλησία*)를 히브리어로 번역한 구약성서의 언어에는 “카할”(כָּהָל)이 있다. 70인역에서는 “카할”(כָּהָל)을 대부분 에클레시아(*ἐκκλησία*)로 번역하지만 약 36번은 쉬나고게(*συναγωγή*)로 번역했다. 히브리어 단어인 “에다”(עֵדָה)는 구약성경에 147번이 나오고 그 중 모세오경에 123번 그리고 민수기에만 81번이 나온다. 70인역에서는 “에다”(עֵדָה)를 “쉬나고게”(συναγωγή)라는 말로 번역하였다.⁹⁾

“카할”(כָּהָל)이라는 말은 “부른다”라는 뜻이다. 성경에서 “카할”(כָּהָל)이 쓰인 용법을 보면 신명기 5장 1절 상반절 “모세가 온 이스라엘을 불러 모으고 그들에게 말하였다.....”에 나온 것처럼 주님의 말씀을 듣기 위해 모인 모임으로 사용되고 있다. “에다”(עֵדָה)는 “택한다”라는 말의 뜻을 가지고 있으며 구약성서에서 사용될 때는 “택함을 받아 모인 집단”이라는 뜻으로 사용 되었다.¹⁰⁾ 조금 더 그 뜻을 구별하여 보면 “카할”(כָּהָל)은 조직체로서의 이스라엘 회중, 시내 산에서 언약을 세운 총회, 언약 갱신을 위해 모인 총회, 축제와 금식과 예배를 위한 총회로 표현할 수 있고 “에다”(עֵדָה)는 오직 이스라엘에 대해서만 사용되고 ‘모든 면에서 공동체로 활동하는 사람들,’ ‘예배나 율법에 중심을 둔 공동체’를 뜻했다.¹¹⁾

8) 은준관, *신학적 교회론* (서울: 대한기독교서회, 1995), 69.

9) Gordon R. Lewis and Bruce A. Demarest, *통합신학 (Integrative Theology)*, 김귀탁 역 (서울: 부흥과 개혁사, 2011), 572.

10) 이종성, *교회론 I* (서울: 대한기독교서회, 1989), 19-20.

11) Lewis and Demarest, *통합신학*, 572.

“카할”(כָּחַל)과 “에다”(עֵדָא)는 하나님과 이스라엘의 관계를 중시하며 하나님의 말씀을 듣기 위해 모인 택함 받은 백성의 의미를 가지고 있다.

나. 택함 받은 백성

선택사상이 잘 나타나는 신명기 7장 6절에서 “당신들은 주 당신들의 하나님의 기록한 백성이요, 주 당신들의 하나님이 땅 위의 많은 백성 가운데서 선택하셔서, 자기의 보배로 삼으신 백성이기 때문입니다”라고 말한다(표준새번역). 여기서 사용된 “선택”이라는 단어로 사용된 히브리어는 “바하르”(בָּחַר)인데 이 낱말은 “모든 민족들로부터” 선택했다는 의미를 내포하고 있다.¹²⁾ 성서는 “바하르”(בָּחַר)라는 말을 사용하면서 온 인류 가운데서 특별히 선택된 이스라엘 민족을 나타내고 있다.

또한 출애굽기 19장 4~6절은 하나님과 이스라엘의 관계를 잘 보여주는데 이스라엘 민족을 하나님이 친히 선택했음을 먼저 제시한다. 그 외에도 창세기 12장 1~4절, 신명기 7장 6절, 신명기 10장 14~15절, 신명기 14장 2절, 이사야 41장 8절, 아모스 3장 2절 등이 선택 사상에 대한 구약 성서에 나오는 대표적 일곱 절이다.¹³⁾ 하나님은 일반적으로 모든 민족에게 자신을 보여 주시지만 특별히 이스라엘 민족을 특별한 관심 아래 선택했다.¹⁴⁾

그러나 이스라엘에 대한 특별한 관심과 선택은 어떤 조건부가 제시된 선택이 아니다. 신명기 7장 7~8절은 하나님의 선택에 대한 분명한 모습이 나오는데

“7 주님께서서 당신들을 사랑하시고 택하신 것은, 당신들이 다른 민족들보다 수가 더 많아서가 아닙니다. 오히려 당신들은 모든 민족 가운데서 수가 가장 적은 민족입니다. 8 그런데도 주님께서서는 당신들을 사랑하시기 때문에, 당신들 조상에게 맹세하신 그 약속을 지키시려고, 강한 손으로 당신들을 이집트 왕 바로의 손에서 건져내시고, 그 종살이하던 집에서 이끌어 내어 주신 것입니다.” (표준새번역)

위의 성경에 밑줄 그은 부분이 이스라엘의 상태를 잘 나타내는데 이스라엘이 특별한 능력이나 재능이나 강대한 민족이어서 선택한 것이 아니라 평범함보다 더 못한

12) Lewis and Demarest, *통합신학*, 70.

13) 이종성, *교회론 I*, 24-25.

14) Robin Routledge, *구약성서 신학 (Old Testament Theology: A Thematic Approach)*, 최영진 역 (서울: CLC, 2011), 190.

조건의 민족이었지만 하나님의 일방적인 사랑하심으로 아무 조건 없이 하나님의 스스로의 결정으로 선택이 이루어졌다고 한다.

하나님의 선택은 하나님의 자유로운 의사 결정이지 이스라엘에 대한 어떤 의무(빛)가 있어서 선택한 것은 아니었다.¹⁵⁾

여기서 조건 없는 일방적 선택을 보며 하나님의 공동체를 향한 하나님의 뜻이 드러난다. 하나님의 공동체에는 경제적, 신분적, 능력적, 인종적, 민족적 차별이 있을 수 없다. 그 모든 차이에도 하나님의 일방적 선택이 있었기에 하나님의 공동체 즉 교회에는 평등한 조건만이 있다. 그 조건은 동등한 기회, 동등한 발언권의 책임과 의무를 말하는 것이다. 그것이 교회 안에 흐르는 하나님의 일방적 선택이다.

그렇기에 교회 공동체에도 차별의 요소가 없어야 한다. 경제적 능력과 직분이 차별이 되고 있는 현재 교회의 모습은 분명 잘못된 것이다. 목회자와 평신도로 나누며 목회자가 지배자의 형태를 가지고 있는 지금의 교회의 상황도 옳바르지 않다. 하나님의 공동체인 교회는 선택받은 백성으로 차별이 없는 문화 속에서 형성 되어야 한다.

다. 하나님과 계약 맺은 백성

이스라엘 백성을 잘 이해하기 위해서는 이들이 하나님과 맺은 계약을 잘 파악하는 것이 중요한 요소이다. 이스라엘에 대한 하나님의 특별한 사랑과 관심을 보여주는 것이 바로 계약(언약)사상이다. 구약 성서에 나타난 계약에 대해 살펴보기에 앞서 우리가 먼저 인지해야 할 것은 구약 성서에 나타나는 계약은 항상 하나님이 주도적으로 시작하신다는 것이다.¹⁶⁾ 일반적인 계약들처럼 쌍방에 일어나는 것이 아님을 잘 숙지해야 한다.

구약 성서에서 사용되는 계약이라는 히브리어 명사는 ‘브리트’(ברית)인데 뜻은 “계약”이다. 또한 히브리어 동사는 ‘카라트’(כרת)이며 뜻은 “계약을 맺다”이다.¹⁷⁾ 이러한 단어들이 구약 성서 안에서 다양하게 나타나고 있다. 그렇지만 구약 성서의 흐름 속에서 하나의 개념으로 통일 되는 뜻이 있다고 O. Palmer Robertson은 말하는데 계

15) Walther Zimmerli, *구약신학 (Grundriss der Alttestamentlichen Theologie)*, 김정준 역 (서울: 한국신학연구소, 1999), 68.

16) Rolf Rendtorff, *구약정경신학 (Theologie des Alten Testaments)*, 하경택 역 (서울: 새물결플러스, 2009), 59.

17) 김영진, *조약과 언약* (서울: 한들출판사, 2005), 57.

약에 대한 통일 되는 뜻은 “주권적으로 사역되는 피로 맺은 약정(約定)이”라고 정의를 내리고 있다.¹⁸⁾ 피로 맺은 계약의 장면을 보여주는 대표적인 곳이 출애굽기 24장 1~8절이다. 짐승의 피를 그릇에 반씩 담아 받은 제단(하나님께)에 받은 이스라엘 백성에게 뿌림으로 계약의 성립을 나타내고 있다. 이 장면으로 하나님과 이스라엘은 피(생명)를 담보로 하는 계약 속으로 들어가게 된 것이다. 이제 이스라엘을 통치하는 분은 하나님이 되시고 이스라엘은 하나님의 나라에 속한 백성이 된다. 시내 언약을 통해 하나님은 이스라엘이 하나님 나라의 백성으로 살아가는 율례와 삶의 골격을 내려주신 것이다.¹⁹⁾ 이제 이 계약은 하나님이 시작했지만 이스라엘 백성들 역시 자신들의 하나님 나라의 백성의 상태를 유지하기 위해서는 계약을 듣고 지키고 행해야 하는 이중성을 동시에 가지게 되었다.²⁰⁾ 이제 하나님과 이스라엘은 피(생명)를 담보로 한 계약을 맺음으로 이스라엘에 대한 법적인 구속력을 가지게 되었다.²¹⁾ 이스라엘 백성은 지금까지 살아오던 노예의 삶과 이방 민족들의 삶이 아닌 하나님 나라의 백성으로 살아가는 의무와 책임을 가지고 그들의 삶을 변화시켜야 하는 상태에 놓이게 된 것이다. 그러한 율법을 지켜나갈 때 그들은 하나님 나라의 백성의 신분이 유지되고 하나님은 그들을 보호하고 먹이시는 책임을 가지게 된다. 하지만 이스라엘 백성이 율법을 지키지 않고 계약을 파기할 때 그들은 더 이상 하나님 나라의 백성이 아니고 그들을 지켜주던 하나님의 보호 아래에서 쫓겨남을 받게 되는 계약이 성립된 것이다.

계약을 통해 이스라엘 백성은 하나님 나라의 백성으로 살아가야 하는 의무와 책임을 가지고 자신들의 삶과 문화를 통째로 하나님 나라의 백성에 맞추어 변화시켜야 했다. 또한 하나님은 계약을 지켜나가는 이스라엘을 지키고 먹이고 구원해야 하는 책임을 지게 된 것이다. 쌍방 간에 이 계약이 유지될 때 하나님의 보호하심은 이스라엘을 영원히 떠나지 않을 것이다.

하나님의 공동체인 교회를 계약사상의 관점으로 살펴보면 계약의 조건은 하나님이 선택한 인간들의 공동체가 하나님의 백성이 되도록 율법 즉 그들의 먹거리, 문화,

18) O. Palmer Robertson, *계약신학과 그리스도 (The Christ of the Covenants)*, 김의원 역 (서울: CLC, 2000), 12.

19) Arthur W. Pink, *하나님의 언약 (The Divine Convenants)*, 김의원 역 (서울: CLC, 1989), 210.

20) Rendtorff, *구약정경신학*, 64-65.

21) 손석태, *목회를 위한 구약 신학* (서울: CLC, 2006), 89.

살아가는 방식까지도 하나님의 백성의 삶으로 변화시켜야 한다는 조건이 있다.

그렇기에 하나님의 공동체인 교회는 인간적인(세상적인) 방법과 문화로 운영되는 것이 아니라 하나님의 뜻에 따라 움직이는 문화와 환경을 조성해야 하는 의무와 책임을 가진다. 그것은 교회가 세상적인 기준이나 전통이 아닌 하나님의 뜻에 맞는 문화와 방식을 찾아서 운영해야 한다는 것이다.

라. 구속사적 사명

이스라엘 백성들에게 있어서 하나님에 대한 가장 중요한 생각은 출애굽기 5장 22절~6장 8절에 나오는데 하나님은 '이집트에서 이스라엘을 구출한 구원주'이다.²²⁾ 이스라엘에게 있어서 하나님은 다른 어떤 하나님의 속성보다 중요한 것이 자신들을 구원하는 하나님에 대한 이미지이다. 그렇기에 이스라엘에게 하나님이 주시는 최고의 복은 바로 구원인 것이다.

그런데 이스라엘에 대한 출애굽의 이야기는 항상 아브라함과의 약속에서 시작된다. 특별히 하나님과 아브라함과의 첫 계약은 하나님이 이스라엘(아브라함)을 선택함으로써 하나님의 구속의 목적을 완성하기 시작한다는 것이다.²³⁾ 아브라함과의 약속에는 이스라엘 자손에 대한 복뿐만 아니라 창세기 12장 3절 하반절에 “땅에 사는 모든 민족이 너로 말미암아 복을 받을 것이다”(표준새번역)라며 이스라엘 자손 덕에 모든 민족도 복(구원)을 받을 것이라고 명시되어 있다. 이스라엘 백성들에게는 자신들의 구원뿐만 아니라 모든 민족의 구원도 연관되어 있음을 나타낸다. 여기서 구원이라는 말은 바로 언약형식구라고 표현되는 말에서 분명하게 나타난다. (“나는 너희의 하나님이 될 것이며, 너희는 나의 백성이 될 것이다.”) 언약형식구에서 보여지는 것은 이스라엘이 하나님의 나라의 백성이 되는 것이 구원인 것이다.²⁴⁾

창세기 타락설화에 나오는 인간은 죄 때문에 하나님의 동산인 에덴에서 쫓겨난다. 그리고 하나님과의 관계가 단절된다. 그것이 바로 하나님의 나라의 백성의 자리에서 내침 당한 것이다. 그러나 이제 다시 하나님과 관계가 회복되어 하나님의 백성의

22) Elmer A. Martens, *새로운 구약신학 하나님의 계획 (God's Design: A Focus on Old Testament Theology)*, 김의원 역 (서울: 아가페문화사, 1990), 53.

23) Routledge, *구약성서 신학*, 195.

24) Rendtorff, *구약정경신학*, 72.

자리로 돌아가는 것을 성서는 구원이라고 표현하고 있다. 이런 구속사적 사명을 이스라엘이 받았음을 출애굽기 19장 6절을 통해 나타내는데 이 구절에서 이스라엘을 부를 때 제사장의 나라와 거룩한 백성이라고 표현한다 (“너희의 나라는 나를 섬기는 제사장 나라가 되고, 너희는 거룩한 민족이 될 것이다. 너는 이 말을 이스라엘 자손에게 일러주어라.”). 이스라엘에서 제사장은 모든 백성들을 대표하여 하나님 앞에 나아가 백성들과 하나님을 중재하는 역할을 했다. 그렇기에 제사장의 나라는 모든 나라들을 대표하여 하나님께 나아가는 중재자의 나라임을 표현하는 것이다. 또한 제사장은 하나님께 제사를 드리며 그들을 위해 기도와 간구를 드렸고 백성들에게 하나님의 말씀을 가르쳐 지키게 하는 사람이었다. 이스라엘은 모든 나라에게 하나님 나라의 백성이 되는 방법을 가르치며 기도하는 나라로 특별히 구별된 하나님의 도구로 선출된 것이다.²⁵⁾

이렇게 선택된 이스라엘을 통해 하나님의 궁극적인 목적인 에덴 동산의 회복 즉 새 하늘과 새 땅을 창조하는 것임이 이사야서 65장 17~25절에 잘 나타나 있다.²⁶⁾ 이렇게 이스라엘은 구속사의 사명아래 선택되고 하나님과 계약되어 쓰임 받는 일꾼이 된 것이다. 김세윤은 하나님이 이스라엘을 통해서 세상의 모든 백성들을 하나님의 구원 통치 안으로 데려오려 했다²⁷⁾고 말한다. 이것이 이스라엘에게 주어진 사명이다.

하나님의 공동체는 항상 하나님의 분명한 뜻에 의해 선택되고 계약되는데 그것은 바로 구속사적 사명아래 선택된다는 것이다. 구속사적 사명을 가진 공동체는 전 인류를 전인격적 구원이라는 목표 아래 움직여야 한다. 그러기 위해 먼저 자기 공동체 안에 있는 모든 인원들이 전인격적 구원의 틀 안에 들어가 있는지를 살펴야 하며 그들 공동체의 문화와 조직이 공동체원과 공동체 밖의 사람들을 전인격적 구원으로 이끌 수 있도록 만들어 나가야 한다.

그렇기에 교회 공동체는 구령 사역을 포함한 선교적 차원의 외부적 사역뿐만 아니라 자신들의 공동체가 전인격적 구원 아래에서 공동체원 모두가 구원의 틀 안에 들어가 있어야 한다. 외부적 행사를 위해서 공동체원을 희생한다면 세상이 가진 논리와 별반 다를 게 없다. 그렇기에 공동체의 가장 작은 부분에서부터 꼼꼼히 살펴야 한다.

25) Routledge, *구약성서 신학*, 204.

26) 손석태, *목회를 위한 구약 신학*, 142.

27) 김세윤, *복음이란 무엇인가* (서울: 두란노 아카데미, 2003), 41.

교회는 구속사적 사명을 가지고 교회 내부 구조와 운영 그리고 교회 밖의 모든 선교 사역도 구속사적 사명 아래 운영되어야 한다.

2. 복음서에 나타난 교회 - 하나님나라와 교회

교회에 대한 이야기를 할 때 항상 논쟁이 되는 것은 예수가 교회를 세웠는가 하는 문제이다. Joachim Jeremias는 ‘임박한 마지막 때’를 가진 종말론적 사상을 가진 예수가 교회를 세우지 않았다는 입장을 주장하고 Alan Richardson은 예수가 교회를 설립했다는 주장으로 대립되어 있다.²⁸⁾ 이 문제가 조직신학적으로 중요한 문제이지만 우리가 찾으려는 것은 교회의 설립에 대한 논쟁이 아닌 교회의 운영방식에 대한 이야기이기에 복음서와 서신서 전반에 나타나는 교회의 정의와 사명에 대해서만 집중적으로 찾고자 한다.

가. 언어적 접근

교회라는 뜻으로 사용된 신약성서의 언어는 에클레시아(*ἐκκλησία*)이다. 이 말을 구약의 언어에서는 “카할”(קָהָל)이라고 번역하였다. 신약성경에서 에클레시아(*ἐκκλησία*)는 114번 사용되었다.²⁹⁾ 에클레시아(*ἐκκλησία*)는 희랍어권에서는 “일반적인 모임,” “불러내다”(행19:32, 39이하)를 뜻하는 말이었지만 신약성서로 들어오면서 그 뜻의 용도가 다르게 사용되었다.³⁰⁾ 신약성서에 “에클레시아”가 사용될 때 자주 “하나님의”(toû theoû)라는 소유격을 가지고 나타나면서 “하나님의 교회”라고 그 뜻이 사용되게 되었다. 즉 희랍어권의 에클레시아는 사람에 의해 조직된 공동체이지만 신약성서에 나오는 에클레시아는 하나님에 의해 형성된 공동체임을 나타낸다.³¹⁾ 복음서에서는 단지 세 번의 사용 흔적이 있는데 마태복음 16장 18절과 18장 17절에 두 번의 사용이 전부이다. 그러나 R. N. Flew는 예수가 사용한 언어에서 이미 “양의 떼”(마 26:31), “적은 무리”(눅 12:32)라는 말을 사용하여 새롭게 시작되는 하나님의 공동체(교회)를 내포하고 있었다고 주장한다.³²⁾

28) 은준관, *신학적 교회론* (서울: 대한기독교서회, 1995), 104~107.

29) Lewis and Demarest, *통합신학*, 574.

30) 은준관, *신학적 교회론*, 37.

31) Horst Georg Pöhlmann, *교의학 (Abriss der Dogmatik)*, 이신건 역 (서울: 신앙과지성사, 2012), 448.

에클레시아의 신학적 발전은 역시 바울에 의해 나타났다. 이제 에클레시아로 통하는 교회는 더 이상 회당 중심의 유대인들과 율법을 듣기 위해 모인 모임이 아니라 예수그리스를 통한 죄의 용서와 회개, 세례, 성령, 구원 등의 메시지를 듣는 모임을 뜻하게 되었다. 초기 교회는 에클레시아를 하나님의 백성으로 이해했다.³²⁾

신약성서에서 에클레시아가 나타나는 용법을 살펴보면 에클레시아를 가장 많이 사용하는 때는 일정한 장소에 모인 신자들의 모임을 지칭할 때인데 지역교회를 나타낼 때 많이 사용되었고 또한 가정 교회로 모일 때도 에클레시아가 사용되었다. 또한 유대와 갈릴리와 사마리아에 있는 교회들을 지칭할 때도 사용되었으며 바울이 에베소서를 쓸 때는 영적인 유기체로서의 교회(엡 4:11-16) 지칭할 때 사용되었고 가장 넓은 의미로 사용될 때는 이 모든 세계(천국과 지상)의 모든 신자들로 구성된 몸으로서 그리스도와 영적으로 연합된 유기체로 쓰이기도 했다.³⁴⁾

나. 예수의 하나님 나라와 교회

예수는 적극적으로 하나님의 나라(*βασιλεία του Θεου*)를 선포했고 그의 사역의 핵심이었다. 그렇기에 예수가 선포한 하나님의 나라는 교회의 사역의 핵심이자 근간이다. 류장현은 교회의 사명을 “성령의 능력으로 예수 그리스도로부터 위임받은 하나님 나라의 복음을 선포하며 하나님 나라의 실현을 위하여 일해야 한다. 그것이 교회의 본질적 사명이다”³⁵⁾라고 주장한다. 교회는 예수가 선포한 하나님 나라와 직접적 관련이 있다.

예수는 자신의 사역과 인격을 통해 이 세상으로 하나님의 나라가 침투해 들어오고 있음을 알았다.³⁶⁾ 이미 예수의 사역 아래 하나님의 나라는 시작되고 있었던 것이다. 예수에게 나타나는 하나님의 나라를 밝힘으로 교회의 사명을 구체적으로 찾아보겠다. 특별히 김세윤이 주장하는 예수의 하나님 나라에 대한 내용을 중심으로 살펴보겠다.

32) 이종성, *교회론 I*, 39.

33) 김광식, *조직신학 III* (서울: 대한기독교서회, 1994), 16.

34) Louis Berkhof, *별코프 조직신학 하 (Systematic Theology)*, 권수경, 이상원 역 (서울: 크리스찬다이제스트, 2000), 812~813.

35) 류장현, *종말론적 신학과 교회* (오산: 한신대학교출판부, 2009), 195.

36) Lewis and Demarest, *통합신학*, 717.

(1) 주기도문(마 6:9-13, 눅 11:2-4)에 나타난 하나님 나라와 교회

예수는 특별히 자신의 제자들에게 주기도문을 가르치면서 하나님 나라에 대한 청사진을 보여준다. 주기도문에는 예수가 선포한 하나님 나라 운동의 정신과 하나님 나라 백성의 공동체인 교회의 정체성이 잘 나타나 있다.

주기도문의 첫 번째 단어는 ‘아빠’라는 호칭³⁷⁾인데 그것이 주기도문에 나타난 하나님 나라에 대한 근거요 배경이 된다. 왜냐하면 하나님과 인간의 관계성이 이 ‘아빠’라는 단어를 통해 결정되기 때문이다. 예수는 자신만의 독특한 언어인 ‘아빠’ 호칭을 자신의 제자들에게 부르며 함으로써 하나님께서 아빠 노릇 해주시는 하나님 나라에 참여하도록 부르고 있다.³⁸⁾ 즉 인간들을 하나님의 양자로 입양하기 위한 예수 자신의 사역의 목적이 드러나 있다. 인간들을 하나님의 양자, 하나님의 백성으로 만드는 것이 예수의 사명인 것이다.

주기도문에는 예수가 선포한 하나님 나라가 무엇인지 알 수 있게 하는 부분이 있다.

첫째, “하나님 나라”는 하나님의 다스림이라는 뜻을 내포하고 있다. 하나님 나라가 온다는 것은 사단의 지배, 힘, 뜻을 몰아내고 하나님의 지배, 힘, 뜻이 이 땅에 이루어지는 것을 말한다. 새벽여명에 빛이 오면 어둠이 물러가듯 하나님 나라가 오면 사단의 나라는 물러가고 사라지는 것이다.

둘째, “하나님 나라”가 온다는 것은 인간적 숙명, 즉 죄로 발생한 모든 고통에서 해방을 의미한다. 인간은 아담적 숙명인 죄로 인해 무한한 공급이신 하나님과의 단절을 경험한 후 자신의 유한성과 거기서 발생하는 죽음의 증상(생명의 유한함)으로부터 괴롭힘을 당했다. 그것이 온 인간들에게 내려온 죄의 결과요 고통이었다. 그런 인간들에게 하나님 나라가 온다는 것은 하나님과 올바른 관계가 회복됨을 말하고 또한 이웃과도 올바른 관계가 될 수 있음을 말한다. 그리하여 인간들은 자기 안의 유한한 자원으로 살아가던 삶에서 해방되어 무한한 공급자이신 하나님의 아빠 노릇 해주심에 기대 수 있게 된다. 더 이상 죽음의 증상이 인간을 괴롭힐 수 없고 오직 하나님의 생명의 공급, 기쁨의 잔치에 참여함을 말한다. 하나님 나라가 온다는 것은 무한한 공급의 하나님 안에서 하나님과 더불어 살아가는 삶을 말하는 것이다.³⁹⁾

37) 김세윤, *주기도문 강해* (서울: 두란노, 2000), 66.

38) 김세윤, *복음이란 무엇인가*, 51.

교회는 구령의 사역 뿐만 아니라 죽음의 증상에서 오는 모든 악과 대결하고 하나님의 공급을 전하는 전위대의 역할을 가지게 된다.

(2) '잔치'와 '상속 받음' 속에 나타난 예수의 하나님 나라와 교회

예수는 하나님 나라를 주로 혼인 잔치의 비유를 통해 설명했다. 그것은 잔치가 가지는 풍요함, 만족, 기쁨, 사랑으로 하나님 나라를 실질적으로 묘사하기 위해서였다. 하나님 나라의 무한한 공급을 상징적으로 보여주기 위해 혼인 잔치가 가장 적절하기 때문이다.

예수가 특별히 '잔치'라는 단어를 사용한 이유는 인간들이 죄로 인해 가지게 된 피조물의 유한성과 결핍, 빈곤, 싸움, 자기주장, 상처로 인해 인간이 인간에게 늑대와 같이 서로를 빼앗아야 살아 갈 수 있는 고난의 현장, 결핍의 현장에 아빠 되어 주시는 하나님의 공급과 회복이 인간들의 모든 결핍을 채우고도 남을 무한한 공급임을 상징적으로 보여주기 위해서였다.⁴⁰⁾

또 하나님 나라를 "상속 받음"의 비유(마 5:3~4, 10; 눅 12:32~34) 역시 사단의 지배 아래에 있는 인간은 결핍의 고난 속에 살지만 하나님의 모든 부요함을 상속받을 상속자가 되어 창조주의 무한에 참여함을 의미하는 것이다. 인간은 하나님이 아빠 노릇해 주실 때야 비로소 구원이 있음을 말하는 것이다.⁴¹⁾ 더 이상 고아와 같이 자신의 힘으로 해결하는 것이 아니라 하나님 아버지의 자녀(양자)가 되어 하나님의 채워주심과 아버지 되심에 기대어 살아가게 되는 것을 의미한다. 이렇듯 예수의 하나님 나라는 인간의 유한성 속에 발생하는 모든 고난의 문제를 하나님의 무한으로 채워 회복시켜 주시는 곳이다.

교회는 예수의 대행자로서 이 땅의 하나님 나라 잔치를 위해 일하는 일꾼(agent)으로 일한다. 그렇기에 교회는 하나님 나라의 정신과 사명을 가지고 분명한 목적의식 아래 자신의 사역을 정해야 하고 거기에 맞는 역할과 사명을 가져야 한다.

39) 김세윤, *복음이란 무엇인가*, 51-52.

40) 김세윤, *예수와 바울* (서울: 두란노, 2001), 56.

41) 김세윤, *복음이란 무엇인가*, 58.

(3) 예수의 치유를 통한 하나님 나라의 현재적 실현과 교회

예수는 하나님 나라의 통치를 현재적으로 선포하는 동시에 자신의 사역, 즉 귀신을 쫓아내고 병을 고치는 행위를 통해(눅 11:14~22, 마 12:22~29) 하나님 나라의 실질적 실현이 자신의 사역을 통해 현재적으로 일어나고 있음을 드러냈다.⁴²⁾

예수의 축귀와 치유는 사단의 통치를 몰아내고 고통 아래 있는 사람들을 자유롭게 하는 사역이었다. 누가복음 11장 20절은 “그러나 내가 만일 하나님의 손을 힘입어 귀신을 쫓아내는 것이면 하나님의 나라가 이미 너희에게 임하였느니라”(개역성경)라고 선언한다. 예수는 귀신을 쫓아내는 능력이 ‘하나님의 손’으로 쫓아냄을 강조하고 있다. 이것은 ‘하나님의 힘’ 즉 예수는 초월자이신 하나님의 내재하시는 힘인 성령의 힘을 사용하여 귀신을 쫓아내고 사단의 힘에서 해방시켜 사람들을 회복하고 치유한다는 것을 말한다. 예수는 자신의 사역이 바로 하나님의 힘이 나타나는 현장이라고 말하는 것이다.⁴³⁾ 예수는 자신의 사역을 통해 죄로부터 해방된 사람들이 하나님 나라의 통치 영역으로 지금 들어가고 있음을 선언한다.⁴⁴⁾ 사단은 우리에게 죄를 짓게 하므로 자신의 통치 안에 우리를 머물게 하며 죽음의 증상인 병과 고통으로 우리를 통치한다. 그러기에 예수는 사단의 통치 수단인 병과 고통 그리고 죽음을 물리침으로써 사단의 통치를 무너뜨리고 하나님 나라의 통치가 이미 실현되고 있음을 보여주는 것이다.⁴⁵⁾

예수는 자신의 하나님 나라 선포와 병 고침을 병행했는데 그것은 예수의 병 고침 행위가 바로 하나님의 나라의 통치가 확장되고 실현되고 있음을 증거하는 것이기 때문이다. 예수가 제자들을 선교 파송 후 그들이 성공적인 하나님 나라 선포와 축귀 그리고 치유 사역을 하고 돌아오자 “사단이 하늘에서 떨어지는 것을 보았다”라고 말씀하시며 치유와 축귀가 하나님의 구원의 통치가 사단의 통치를 물리쳐 가는 과정으로 설명했다.⁴⁶⁾ 그러기에 예수가 사역하는 동안 일어나고 있는 병 고침과 축귀의 현장에서부터 하나님 나라는 시작되어 누룩과 같이 퍼져나가고 있는 것이다. 이미 예수의 사역 현장에서 하나님 나라는 시작되고 있음을 예수의 자신에게 주어진 신적 능력

42) 김세윤, *복음이란 무엇인가*, 58.

43) *ibid.*, 61.

44) 김세윤, *예수와 바울*, 57.

45) 김세윤, *복음이란 무엇인가*, 62.

46) *ibid.*, 64-65.

으로 보여주고 있는 것이다.

교회의 사역은 예수의 축귀와 병 고침을 통해 더욱 구체적으로 드러나고 있다. 교회는 교회 안의 사역과 더불어 사회의 병든 부분을 고치는 사역에 더욱 힘써야 한다. 그러기 위해 교회 안의 운영과 교회 선교의 영역 역시 세상적 가치관을 가지고 하는 것이 아니라 하나님 나라의 확장이라는 교회의 본질적 방식에서 운영되고 준비되며 교육되어야 한다.

(4) 새 성전으로서의 하나님 나라와 교회

예수는 하나님 나라를 설명할 때 하나님 나라를 집으로 묘사하고 있다.⁴⁷⁾ 이 묘사에서 하나님을 ‘아버지’로 부르고 있다. 이 그림 언어로 예수는 집 안에서 잔치를 벌여 놓고 우리를 기다리고 계시는 아버지의 모습으로 하나님 나라를 설명하려 했다. 그래서 예수는 하나님 나라와 가장 자주 쓰이는 동사를 ‘들어가다’로 사용하며 하나님 나라를 아버지가 벌여놓은 잔치에 우리가 들어가 참여하는 모습으로 그려놓았다.⁴⁸⁾ 이것은 이스라엘 백성들이 출애굽 후 가나안 땅에 들어가 그 땅을 기업으로 받는 그림과도 같은 형태이다.

아버지가 잔치를 벌여 놓고 우리를 초청하는 이 모습은 이스라엘에 있어서 성전의 모습이기에 예수의 하나님 나라는 성전과 깊이 관련 되어 있다. 성전에 들어 가 하나님의 제의적 잔치에 참여하기 위해서는 정결법을 지켜야 하듯 예수는 하나님 나라에 들어 갈 수 있는 자격 조건을 제시 하는데 하나님을 ‘아빠’라 부를 수 있는 ‘어린 아이 같은 자,’ 세상을 버리고 예수를 따르는 자, ‘의’로운 자로 보았다. 이런 모습을 강조하기 위해 예수는 하나님 나라의 설명을 위해 성전을 모습을 사용한 것이다.

L. Gaston은 H. Windisch와 S. Aalen의 연구를 토대로 예수가 하나님 나라를 성전으로 인식했을 뿐 아니라 그 성전을 자신이 세울 하나님의 공동체 즉 교회 건설에 대한 의미로도 해석했다.⁴⁹⁾ 예수는 자신이 세울 새 성전은 아버지의 잔치에 초청할 하나님의 백성의 공동체임을 나타내고 있는 것이다. 그 공동체는 아버지의 집에서 잔치를 맛보게 될 것이다. 교회는 하나님이 베푸신 잔치에 참여하여 하나님을 ‘아빠’라

47) 김세윤, *예수와 싸움*, 62.

48) *ibid.*, 63.

49) *ibid.*, 64.

부르는 공동체인 것이다.

그러기에 교회는 세상의 관료체제와 같은 조건으로 서열을 정하는 것이 아니라 하나님을 '아빠'라 부르는 자격을 가진 사람들과 하나님 아버지 안에서 형제 자매된 자격으로 서로를 부를 수 있는 조직으로 형성되어야 한다.

(5) 요한복음 5장에 나타난 예수의 안식일 치유에 드리난 하나님 나라와 교회

구약 성경은 안식일에 대해 하나님의 완전한 창조에 대하여 축하하는 것이라고 말한다. 하나님은 6일 동안 창조하는 일을 완벽하게 마쳤고 그래서 더 이상 할 일이 없게 되었다. '심히 기쁜' 창조, 생명이 충만한 창조를 즐긴다는 것이 안식일의 진정한 의미이다.⁵⁰⁾

창조가 완성된 에덴 동산에 창세기 3장은 타락이 일어났다고 말하고 있다. 이제 아담은 하나님의 공급 속에서 끊어져 자신의 힘으로 살아가야 하는 상황에 놓여지게 되었다. 이제 아담은 자신의 힘과 지식을 통해 자신의 생명을 유지할 수밖에 없게 되었다.⁵¹⁾ 이것이 선악과를 따먹고 인간 스스로가 하나님이 되고자 한 결과였다. 역사 속에서 인간은 이제 이웃을 지배하고 자연을 지배하며 생명을 확대해 나갔다. 그러나 거기에는 생명의 확대뿐만 아니라 죽음도 동일하게 확대되는 결과를 초래했다. 이준모는 이러한 결과에 대해 “오늘날의 생태 위기는, 인간의 자연 지배가 자연의 생명 양육의 법칙을 인간의 생명 팽창을 위해 착취하는 식으로 이용한 데서 나온 것임이 분명해지고 있습니다”⁵²⁾라고 말하고 있다. 서양의 근세가 대동하면서 산업사회를 탄생시킬 기술이 부상하게 된다. 이 기술은 자연과학에 있어서 코페르니쿠스와 갈릴레이를 통해 자연에 대한 생각이 바뀌는 운동으로 자태를 나타냈다. 인류는 자신의 생명의 확대를 넘어서 팽창을 위해 자연 지배의 힘을 더욱 가속화했다. 데카르트는 자연은 하나의 거대한 기계라고 하였다. 생명체인 동물들도 기계들이라고 말해 인류의 생명 팽창을 위한 시나리오가 완성되었다. 인류의 생명 확대는 이제 생태적 위기라는 인류 멸망의 시나리오로 다시 우리에게 다가왔다. 이준모는 “역사의 전개는 인간의 본성구조와 사회구조, 그리고 자연의 본질 구조를 자기의식-의식-대상의 소외성으로

50) 김세윤, *김세윤 교수의 신학세계*, 168.

51) 김세윤, *복음이란 무엇인가*, 79.

52) 이준모, *생태적 인간* (서울: 다산글방, 2000), 18.

발전시켜왔습니다. 이 역사적 전개는 급기야 생태적 위기에 다다랐습니다”⁵³⁾라고 주장한다.

하나님으로 분리된 인류는 자신의 유한성을 해결하기 위해 인류에 대한 착취뿐만 아니라 자연에 대한 착취를 동원해 자신의 생명을 확장시키려 노력했지만 현실은 인류 전체의 죽음이 확대되어 버리는 모순 속에 빠져버리게 되었다. 이 모순의 현실을 해결할 수 있는 유일한 길은 무한한 하나님의 공급 속에 다시 들어가는 것이다. 그러기에 안식을 지킨다는 의미는 태초에 있었던 하나님의 무한 공급하심 속에 있던 ‘심히 기쁜’ 상태를 기념하고 기뻐하며 하나님의 놀라운 공급하심만이 인간의 유한의 문제를 해결함을 고백하고 순종하는 것이다. 그러기에 안식일은 아무 것도 하지 않는 날이 아니라 생업을 중단하고 나의 힘으로 살아가겠다는 의지를 포기하고 오직 하나님의 무한한 공급하심만이 인간의 유한성에 의한 고난을 물리치고 행복을 가져옴을 신앙 고백하는 날인 것이다.⁵⁴⁾ 그러므로 안식을 지킨다는 것은 아담적 삶을 멈추는 것이고 아담적 삶이 가능하지도, 올바르게도 앎을 고백하고 진정한 생명의 가능함의 길은 오직 하나님이 하나님 노릇 해줌에 있음을 고백하는 것이다.⁵⁵⁾

하나님의 공급하심이 아닌 자신의 힘으로 살아가려는 사람은 자신의 유한성 속에서 오는 죄의 결과로 자신의 일을 이상화해 다른 사람들에게 늑대 노릇 하는 사람으로 살기 쉽다. 결국 그것은 인류 전체의 죽음을 확대하는 길로 가는 것이다.

요한복음 5장에서 안식일에 등장한 38년 된 중풍병자는 지금까지 살펴본 안식일에 있어서는 안 되는 상황이다. 위에서 살펴 본대로 안식일은 하나님의 완전한 창조를 기념하고 축하하는 자리이고 종말에 있을 안식을 소망하는 자리인데 그 자리에 38년 된 중풍병자의 등장은 완전 속에 결핍이 발생한 것이다. 이제 그 자리에는 더 이상 안식이 없다는 사실을 상징적으로 보여주고 있다. 부족함도 고통도 슬픔도 없어야 하는 자리에 38년 동안 고통과 슬픔의 세월을 보낸 중풍병자가 등장한 것이다. 이러한 상황에서 예수는 안식일에 그 중풍병자를 고쳐준다. 예수는 자신이 바로 하나님의 완전한 통치를 가져오시는 분임을 그리고 종말에 있을 새 하늘과 새 땅의 온전한 안식을 가져오시는 분임을 나타내기 위해 안식일 당일에 극적으로 병 고침의 역사를 보

53) 이준모, *생태적 인간*, 21.

54) 김세윤, *복음이란 무엇인가*, 82-83.

55) 김세윤, *주기도문 강해* (서울: 두란노, 2000), 145.

여준다. 그것은 바로 이 자리에서 하나님의 나라가 시작되었음을 그리고 하나님이 참된 안식을 위해 일하고 계심을 그래서 죽음의 모든 증상들과 바로 그 죽음이 극복되고 생명이 펼쳐지고 있음을 시위하고 있는 특별한 사건인 것이다.⁵⁶⁾

예수가 추구한 하나님 나라는 이렇듯 완전한 안식일 완전한 살롬적 평화를 추구한다. 바로 그것이 예수의 사명이었다. 이신전은 그렇기에 교회의 사명은 예수의 하나님 나라를 이 땅에 불러오는 새로운 인류의 진위대 혹은 돌격대로서 하나님의 나라의 현재적 표징을 수립하는 메시아적 공동체 하나님 나라의 백성이다⁵⁷⁾라고 말하고 있다.

그러나 오늘날의 교회는 그렇지 못하고 있다. 이러한 상황을 김세윤은 다음과 같이 묘사한다.

복음을 '예수 믿으면 구원받고 천국 간다'는 단순한 말로 치환해 전도와 부흥에만 매달렸다는 것이다. 반면 자유와 평화를 확대하고, 인권을 신장하는 등의 사회 개혁은 교회의 역할이 아니라는 주장이 고정관념처럼 굳어졌다.⁵⁸⁾

김세윤은 이러한 결과로 세상보다 교회가 더 썩었고 세상으로부터 버려졌다고 주장했다. 그렇기에 교회에 대한 본질적 접근이 이제는 근원적으로 돌아가 예수의 하나님 나라 운동으로 돌아갈 때 교회의 본질을 찾을 수 있다. 또한 교회의 운영 역시 하나님 나라 운동의 정신으로 점검하고 찾고 검토해야 올바른 교회의 본질을 세울 수 있을 것이다.

3. 바울 서신 속에 나타난 교회 - 그리스도의 몸

바울은 자신의 창작일 가능성이 높은 몸이라는 개념을 사용하여 교회를 '그리스도의 몸'이라고 표현한다.⁵⁹⁾ 그래서인지 바울은 교회를 비유할 때 몸이라는 단어를 많이 사용하는데 고린도전서 6장 13-20절, 7장 34절, 9장 27절, 10장 16-17절, 11장

56) 김세윤, *주기도문 강해*, 146~147.

57) 이신전, *하나님 나라의 지평 위에 있는 신학과 교회* (서울: 한국신학연구소, 1998), 215.

58) "교회가 정의 인권 확대 앞장서야," *뉴스앤조이*, 2013년 12월 17일자, 교계면. 2013년 12월 인용. Online: <http://www.newsjoy.or.kr/news/articleView.html?idxno=195826>.

59) Hans Küng, *교회 (Die Kirche)*, 정지련 역 (서울: 한들, 2007), 321.

24-29절, 12장 12-27절; 고린도후서 4장 10절, 5장 6-10절, 12장 2-3절; 에베소서 1장 23절, 2장 16절, 4장 4-16절, 5장 23절; 빌립보서 1장 20절, 3장 21절; 골로새서 1장 18-24절; 로마서 1장 24절, 4장 19절, 6장 6절, 7장 4절, 7장 24절, 8장 10-23절, 12장 1-5절 등에서 많이 사용하고 있다.⁶⁰⁾ 바울이 자신의 서신서에 이토록 많이 몸이란 단어를 사용한 이유는 몸이란 개념을 통해서 교회의 독특한 조직과 문화 그리고 사명을 밝히려 했기 때문이다.

바울은 교회를 그리스도의 몸이라고 사용함으로써 사람들의 일반적인 모임 즉 사회적 구조 안에 있는 공동체를 넘어서는 공동체를 말하려고 했다. 그러나 사회적 공동체를 넘어서지만 그렇다고 해서 교회를 하나님의 나라와 동일하게 인식하려 했던 것은 아니다.⁶¹⁾

가. 다양성 속에 존재하는 교회

교회를 그리스도의 몸이라고 부를 때 인간 해부학적 관점으로 바라볼 때 그것은 각 기관의 다양성과도 같이 교회도 다양성의 지체들의 연합임을 암시한다고 볼 수 있다.⁶²⁾ 즉 몸의 이미지를 사용할 때 먼저 생각해야 하는 것은 ‘다양성’을 지칭하고 있다는 것인데 몸의 지체가 다양하게 사용되듯 교회의 지체들도 자신들의 은사에 맞게 다양하게 쓰임 받아야 한다는 것을 말한다. 다른 이들에게 자신들과 똑같아야 된다고 강제해서도 안 되고 어떤 한 규정아래에서 지체들을 획일화 시켜서도 안 된다. 몸이 온전하게 되는 것은 바로 이런 각 지체의 다양함 때문에 이루어지는 것이기 때문이다.⁶³⁾ 교회의 지체들은 자신들이 가진 다양성을 받아들이고 인정하고 또한 그 다양성 속에서 서로 의존하고 있는 것이다. 분명 몸의 지체들 가운데 더 연약함을 가지거나 더 강함을 가진 지체들이 있을 수 있는데 이 모든 지체들은 서로 상호 결속과 의존 그리고 봉사를 통해 성장해 가야한다.⁶⁴⁾ 어떤 일을 이루는 결과도 중요하지만 교회

60) 이장식, *현대 교회론* (서울: 대한기독교서회, 1969), 62.

61) 김광식, *조직신학 III* (서울: 대한기독교서회, 1994), 16~17.

62) Stanley J. Grenz, *조직신학: 하나님의 공동체를 위한 신학 (Theology for the Community of God)*, 신옥수 역 (서울: 크리스찬다이제스트, 2003), 670.

63) Robert Banks, *바울의 그리스도인 공동체 사상: 초대 가정교회와 그 배경 (Paul's Idea of Community: The Early House Churches in Their Cultural Setting)*, 장동수 역 (서울: 여수론, 1991), 106.

64) 심상법, *바울의 영성* (서울: 생명의 말씀사, 2006), 261.

안의 사역은 그 과정을 무엇보다 중요하게 여겨야 한다. 그럴 때 각 지체가 온전히 자라 갈 수 있다.

또한 몸이라는 단어를 사용할 때에는 세상적 차별을 교회 안에 가져 올 수 없음을 나타낸다. 왜냐하면 몸의 지체는 각자가 중요하기 때문이다. 발이 손보다 중요하다거나 위가 허파보다 중요하다고 우위를 가릴 수 없듯이 교회의 각각의 지체들은 그들 나름의 중요성을 가지고 교회를 이루어 나가고 있다. 그렇기에 교회 공동체는 경제적, 신분적, 민족적, 인종적 차별이 없는 공동체임을 나타내는 것이다. 한 몸 안에 있는 한 형제요 자매이고 어느 것 하나 차별이 없는 동등한 존재이다.⁶⁵⁾

하나님의 공동체인 교회는 다양성과 각각의 중요성을 인정하고 차별이 없는 공동체여야 한다. 세상적 관점으로 개인이 가진 능력만을 가지고 그들을 평가하고 대우하고 차별한다면 교회 공동체의 원리를 벗어나는 것이다. 교회는 몸의 원리와 같이 다양성 속에 존재해야 한다.

그렇기에 교회는 다양성을 인정하며 결과보다 과정을 중시하며 운영해야 한다.

나. 통일성을 내포하는 교회

또한 몸의 이미지를 사용할 때는 통일성을 내포하고 있다. 몸이라는 지체가 각각 구별되어 다르게 활동하는 것이 아니라 각각의 마디마디로 연결되어 서로에게 의지하며 하나의 몸으로 작용하고 있음을 나타낸다. 몸이라는 비유가 지체들의 다양성에도 불구하고 공동체가 연합하고 통일성을 유지하고 있음을 나타낸다.⁶⁶⁾ 에베소서 4장 4-6절은 교회의 하나됨을 강조한다.

그리스도의 몸도 하나요, 성령도 하나입니다. 이와 같이 여러분도 부르심을 받았을 때에 그 부르심의 목표인 소망도 하나였습니다. 주님도 한 분이시요, 믿음도 하나요, 세례도 하나요, 하나님도 한 분이십니다. 하나님은 모든 것의 아버지시요, 모든 것 위에 계시고 모든 것을 통하여 계시고 모든 것 안에 계시는 분이십니다.

몸은 독불장군과 같이 따로 따로 움직일 수 없다. 몸의 지체들은 하나의 몸에 연

65) Lewis and Demarest, *통합신학*, 587.

66) Banks, *바울의 그리스도인 공동체 사상: 초대 가정교회와 그 배경*, 104.

결되어 하나의 형상을 가지게 된다. 서로가 서로에게 의지하여 하나의 몸으로 통일성을 가지게 되는 것이다.

교회는 각자의 다양성 속에서 예수의 하나님 나라 사명 아래 모여 그것을 이루기 위해 통일된 힘으로 움직여 나가야 한다. 그 지체들의 다양함이 통일성을 더욱 강하게 하기 위해 움직여야 하는 것이다.

다양성과 개성도 중요하지만 교회는 하나님의 공동체로 예수 그리스도의 몸으로 통일성 안에 존재한다. 그러기에 교회는 항상 그리스도 안에서 하나임을 인지하는 공동체이다.

교회의 운영은 통일성과 다양성의 이중성 안에 있다. 어느 한 면을 놓칠 수 없다. 교회는 회사와 다르게 공동체의 운명을 위해 다양성을 무시할 수 없다. 그러기에 다양성과 통일성을 이루는 과정이 무엇보다 중요하다. 그 과정은 빠르거나 효율적이지 않을 수도 있지만 교회의 바른 정체성을 만들어 가는 중요한 요소이다.

다. 교회의 머리되신 그리스도

교회의 머리를 그리스도라 칭하고 교회를 그리스도의 몸이라고 칭할 때는 그리스도와의 결합(connection)을 강조하는 것이다.⁶⁷⁾ 그리스도와의 결합은 교회가 바로 영적 공동체로 나아가 하나님 나라의 백성으로 살아가야 함을 의미한다.

그리스도의 몸이 교회요 교회의 머리가 그리스도라고 할 때 이미 교회의 모든 주관자는 그리스도가 되시고 교회는 그리스도를 주(主)로 받아들이는 관계임을 나타내는 것이다.⁶⁸⁾ 그리스도가 머리로써 주로써 이 공동체의 주체가 되며 이 공동체의 방향과 사명도 바로 그리스도에게 속해 있음을 뜻한다. 그렇기에 예수의 사명이 바로 교회의 사명이 되는 것이다. 예수의 길을 가는 것이 교회의 길이 되는 것이다.

구약의 이스라엘이 선택되고 계약되어 하나님의 백성의 삶으로 자신의 모든 것들을 변화시키고 따라야 했던 것처럼 그리스도의 몸인 교회 역시 자신의 삶의 방식을 그리스도의 삶의 방식으로 변화시키고 따라야 한다. 그렇기에 교회의 머리가 되신 예수와 그의 몸인 교회의 지체들은 항상 연결되어 있어야 한다.

67) Millard J. Erickson, *교회론 (The Doctrine of Church)*, 이은수 역 (서울: 기독교문서선교회, 1999), 37.

68) 송영찬, *교회와 사명* (서울: 갈렙, 2006), 61.

이러한 관계적 결합 때문에 교회 공동체를 운영하고 조직할 때는 항상 그리스도가 중심이 되는 문화를 선택해서 행해야 한다. 그렇기에 교회의 조직문화와 사역의 방향 그리고 운영의 원칙들이 그리스도 중심적 사고에서 출발했는지를 살펴보는 것이 건강한 교회를 움직여 가는 길이다.

제 2 절 교회의 특징과 운영원리

교회의 특징을 살펴본 위의 연구에서 구약에 나타난 교회의 특징, 복음서에 나타난 교회의 특징, 바울 서신에 나타난 교회의 특징들을 3가지 범주로 집약할 수 있다. 구약에 나타난 교회의 특징인 ‘택함 받은 백성’(p.7), 복음서의 ‘새 성전으로서의 하나님 나라와 교회’(p.17), 그리고 바울 서신에서는 ‘다양성 속에 존재하는 교회’(p.21)는 교회의 다양성이라는 특징을 보여주고 구약의 ‘하나님과 계약 맺은 백성’(p.8), ‘구속사적 사명’(p.10), 복음서의 ‘잔치와 상속 받음 속에 나타난 예수의 하나님 나라와 교회’(p.15), ‘요한복음 5장에 나타난 예수의 안식일 치유에 드러난 하나님 나라와 교회’(p.19), 그리고 바울 서신의 ‘통일성을 내포하는 교회’(p.22)는 교회의 통일성이라는 특징을 보여준다. 마지막으로 예수 그리스도와의 관계라는 범주로 구약의 ‘구속사적 사명’(p.10), 복음서의 ‘주기도문(마 6:9-13; 눅 11:2-4)에 나타난 하나님 나라와 교회’(p.14), ‘예수의 치유를 통한 하나님 나라의 현재적 실현과 교회’(p.16), 그리고 바울 서신의 ‘교회의 머리되신 그리스도’(p.23)가 이에 속한다.

여기서 교회의 특징으로 찾은 다양성, 통일성, 예수와의 관계성 3가지는 교회의 운영 원리의 관점과 연관하여 특징지어진 것이다. 그렇기에 이 3가지 특징이 가진 교회의 운영원리는 다음과 같다.

1. 교회의 다양성

가. 다양성을 이루는 기능적 조직의 원리

한국의 교회 조직 문화에는 성경적 전통보다 유교적 전통이 더 강하게 영향을 미치고 있다. 김장대는 유교적 원리에 의해 지배되는 조직의 행정형태의 특징들을 말

하는데 1) 권위주의, 2) 정선적 배타적 귀속주의, 3) 무책임성, 4) 연고주의, 5) 법의 지배보다 사람의 지배, 6) 공무원의 특권의식과 지나친 사치 생활, 7) 가족과 씨족에 대한 충성심으로 이것은 사회 전체의 이익을 저해함, 8) 공, 사 무분별성 사적일이 공적일보다 선행함, 9) 행정운영의 정태적 법의 권위적 집행, 10) 공업관념이 희박하고 특권인이 공익, 여론을 무시함, 11) 관직을 축재의 수단으로 생각⁶⁹⁾ 등의 특징을 보여준다고 주장한다.

교회 역시 유교적 원리가 지배하다 보니 소그룹의 리더는 장로나 권사, 안수 집사 등 교회의 직분이나 오래된 연수에 따라 쉽게 결정이 된다.

그러나 교회는 하나님의 일방적 선택과 그리스도의 몸의 지체라는 개념 아래 평등과 기능적 분배만이 존재할 뿐이다. 손은 손의 역할을 하고 발은 발의 역할을 하지 손이 발보다 더 높거나 더 선한 것은 아니다. 그리고 모든 사역에 같은 기회가 주어지고 또한 같은 의견을 제출할 수 있는 평등한 자격을 가지는 것이 교회의 문화이다.

기능적이라 하면 주어진 사역을 잘 감당할 수 있는 ‘기능’을 우선시 하는 것이다.⁷⁰⁾ 어떤 가부장적 문화나, 유교문화, 군대문화식의 통제적 접근방법이 아닌 자신들의 재능과 은사에 따라 자신을 표현할 수 있다.

기능적 조직 문화가 이루어지려면 소그룹원들이 자신들이 그리스도의 몸이며 한 형제요 자매이며 서로가 서로를 사랑하고 이해하는 그리스도의 사랑으로 자신을 잘 채워야 한다.

그렇기에 기능적 조직은 효율뿐만 아니라 그리스도의 몸의 다양성을 가장 효과적으로 표현한 조직 형태인 것이다.

나. 다양성을 만드는 소통의 원리

다양성이란 각각의 특징을 가지고 각자의 색깔을 표현함을 말한다. 그러기 위해 각각의 지체는 서로가 자신을 온전히 보여줄 수 있는 통로가 있어야 한다. 그 통로가 잘 이루어 질 때 다양성은 유지될 수 있다. 교회 역시 그리스도의 몸으로 모두가 연결되어 소통되는 유기체적 구조를 가지고 있다. 이 유기체적 구조를 온전히 유지하는

69) 김장대, *교회행정학* (서울: 솔로몬, 1995), 65.

70) Christian Schwarz, *자연적 교회 성장, 한국교회를 바꾼다 (Color Korea with Natural Church Development)*, 박연우 역 (서울: NCD, 2007), 112.

것도 소통의 원리 안에 있다. 교회 안에 소통의 구조가 잘 만들어져 있어야만 교회도 다양성의 특징을 드러낼 수 있다.

그런데 한국 교회의 일반적인 회의를 생각할 때 그곳에는 소통이 잘 이루어지는가? 특별히 장로, 권사, 안수집사, 평신도가 같이 모이고 나이가 다른 그룹이 모였을 때 그곳은 어떤 형태로 회의가 진행이 되는가? 전부는 아니어도 대부분의 교회 회의에서는 유교적 분위기에서 나이가 많고 직분이 높은 사람들의 결정에 따라 회의가 진행이 된다.

그러나 교회는 소통이 중요하다. 이학준은 '하나님의 사역은 소통적 사역 (communicative ministry)입니다'⁷¹⁾라고 정의한다. 그렇기에 소통은 권고사항이 아니라 필수 사항이다. 하나님의 백성의 삶으로 계약 맺은 공동체이기에 소통이 없는 회의와 소그룹은 이미 하나님의 공동체가 아니다. 모두가 소통이 중요하다고 이야기는 하지만 이미 자신들 안에 있는 세상적 가치의 문화 때문에 직분과 경제적 위치, 나이로 인해 스스로 차별과 편협함을 가지고 있다.

Bill Hybels는 이러한 회의의 분위기를 깨기 위해 자신이 가졌던 아이디어를 자신의 책 *빌하이벨스의 액시엄*에서 소개했다. 자신의 교회 프로그램 제작 담당자였던 Nancy Bach가 제안한 방법인데 그것은 '자비의 우산'이라는 개념이다. 이것은 회의를 진행 중 어떤 아이디어가 있는 사람이 자신의 머리 위로 우산 모양을 올리고 발표를 하면 '잠시 저에게 자비를 베풀어 주세요'라는 사인이 되어 모두가 그의 의견을 평가하고 비판하기에 앞서서 자비로 그 의견을 경청해야 한다는 원리이다.⁷²⁾ 윌로우 크릭 교회는 그로 인해 많은 좋은 아이디어가 나왔고 누구나 자신의 이야기를 쉽게 할 수 있는 문화가 형성되었다고 한다.

교회는 누구나 편하게 자신의 이야기 그리고 사역과 관련된 이야기를 할 수 있는 소통의 문화를 만들어야 한다. 그것은 분명한 신뢰와 사랑이 바탕이 되고 자신의 의견이 안전하다고 느낄 때, '자비의 우산'이 퍼질 것이라는 안도감이 전달될 때 가능한 것이다.

교회의 다양성을 지키기 위해서는 각자의 생각과 삶을 온전히 나눌 수 있는 소

71) 이학준, *한국 교회, 패러다임을 바꿔야 산다* (서울: 새물결플러스, 2011), 108.

72) Bill Hybels, *빌 하이벨스의 액시엄 (Axiom: Powerful Leadership Proverbs)*, 김성녀 역 (서울: IVF, 2008), 184.

통의 문화가 형성될 때 교회는 더욱 교회답게 만들어 질 수 있다.

2. 교회의 통일성

가. 통일성을 이루는 전체성의 원리

R. Paul Stevens이 정의한 전체성의 원리는 교회의 통일성에 대한 핵심적인 내용을 담고 있다. 전체성의 원리라는 것은 확연히 다른 모습을 띠고 있어도 공동체는 하나로 합쳐 질 때 살아 있는 유기체적 성격을 가짐을 이야기 한다.⁷³⁾ 유기체적이라는 것은 조직을 살아 있는 생명에 비유하는 것인데 기계적으로 조작되기보다는 자유롭게 소통하고 활동할수록 그 조직은 살아난다고 할 수 있다.⁷⁴⁾ 바울 역시 교회 공동체를 자신의 독특한 언어인 ‘몸’이라는 말을 사용하면서 교회 공동체의 유기체적 전체성을 말하고 있다. 바울이 ‘몸’이라는 말을 사용할 때는 공동체의 지체간의 연결 관계가 너무나 밀접하기 때문에 한 지체가 온 지체에게 영향을 미친다고 말한 것이다.⁷⁵⁾ 그렇기에 생명체와 같은 조직은 조직을 구성하는 각 조직원들을 유심히 살펴보고 돌보며 그들이 성장하고 구비되도록 도울 때만 그 조직은 생명을 가지게 된다. 이렇듯 전체성은 R. Paul Stevens가 말하는 ‘한 백성 신학’의 가장 기초가 되는 조직 이론이다.⁷⁶⁾ 목회자도 성도도 다른 성격과 역할이지만 전체성 안에서 독특성을 인정하지만 하나의 전체성 안에서 통일이 되는 것이다. 이렇듯 목회자와 성도간의 유기체적 소통은 교회를 하나 되게 하고 살아 있게 만든다. 이런 원리에 대해 빌 게이츠도 ‘디지털 신경망’이라는 말로 조직의 소통을 설명 하는데 각 조직원들이 인체의 신경망처럼 잘 연결되어 서로에 대해 긴밀하고 빠르게 유기체적 움직임을 가질 때 그 조직은 살아나고 성장한다고 말한다.⁷⁷⁾ 목회자와 성도는 다른 형태로 존재하는 것이 아니라 하나의 생명처럼 유기체적 생명을 지니며 전체성 안에서 성장할 때 교회의 생명력도 바르게 살아

73) R. Paul Stevens and Phil Collins, *평신도를 세우는 목회자: 평신도와 함께하는 목회자 리더십 (The Equipping Pastor: A Systems Approach to Congregational Leadership)*, 최기숙 역 (서울: 미션월드 라이브러리, 1997), 40.

74) Schwarz, *자연적 교회 성장, 한국교회를 바꾼다*, 10.

75) Banks, *바울의 그리스도인 공동체 사상*, 106.

76) Stevens and Collins, *평신도를 세우는 목회자: 평신도와 함께하는 목회자 리더십*, 40.

77) William Henry Gates, *빌게이츠@생각의 속도: 디지털 신경망 비즈니스: 21세기, 생각의 속도가 결정한다 (Business @ the Speed of Thought)*, 안진환 역 (서울: 청림출판, 1999), 51.

난다. 전체성의 원리를 바탕으로 한 유기체적 소통이 교회의 통일성을 만드는 원리인 것이다.

나. 사명의 구체화를 통한 교회의 통일성 형성

그리스도의 몸으로써 교회가 각각의 지체들의 다양성 속에서 하나의 통일성을 유지하기 위해서는 분명한 사명이 필요하다. 분명한 사명만이 교회를 올바른 방향으로 이끌며 각 지체들의 다양함 가운데서도 교회의 본질을 유지할 수 있게 한다. 분명한 사명은 다양성을 가진 지체들의 협력과 집중력을 가져와 교회의 통일성을 이루게 한다.⁷⁸⁾

지역 교회들의 각 소그룹 사역팀에서 자주 일어나는 문제는 무엇인가? 그들이 해야 할 일들에 대한 구체적 계획을 잘 안 세웠기 때문인가? 그것이 아니라 자신들의 가장 근본 사명이 불명확하기 때문이다. 단지 일을 잘하는 것이 아니라 그 봉사를 통해 어떻게 교회의 사명을 이루어지는지에 대한 근본적인 고찰이 빠져있기에 소그룹 안에 다양한 문제가 발생하고 소그룹들 간에 문제도 발생하는 것이다. 사역을 할 때 모든 일을 다 똑같은 역량으로 할 수 없기에 집중의 원리가 필요하다. 그런데 집중해야 할 대상의 우선순위를 정하는 기준이 필요한데 그 기준이 바로 사명이다. 이러한 기준인 사명이 없기에 소그룹 안에서 집중도 안 되고 협력도 안 되며 다양한 의견들의 충돌에 대한 중재도 없이 사역은 좌초하는 것이다.

분명한 사명은 소그룹 안의 집중력을 만들며 소그룹 안의 협력도 이끌어 내어 소그룹의 통일성을 형성한다. 나아가서 교회 공동체 안의 다양한 소그룹들 간의 통일성도 이루어 가게 한다.

사명을 세우고 계획할 때 분명한 계획과 이루어질 수 있는 세부사항에 대한 철저한 준비가 필요하다. 사명은 있는데 사명을 이루는 구체적 계획이 없다면 어떻게 될까? 매년 이루어지는 교회의 표어를 보면 “하나님의 영광을 위하여”⁷⁹⁾ 너무나 당연하고 중요한 사명이지만 그렇게 하기 위하여 어떻게 할지 구체적 대안이 없다. 물론

78) Rick Warren, *새들백교회 이야기: 목적이 이끌어가는 교회 (The Purpose Driven Church : Growth Without Compromising Your Message & Mission)*, 김현희, 박경범 역 (서울: 디모테, 1996), 104-107.

79) IS교회 2013년 표어

표어이기에 그렇기도 하지만 매년 표어를 만들어 본 필자의 경험으로도 좋은 표어는 만들지언정 구체적 방법이 그 안에 녹아있고 실천적 계획이 없었던 것이 필자의 경험이다. 사명을 만들 때는 곧 실행 가능하도록 구체적으로 만들어야 한다.⁸⁰⁾ 그렇지 않으면 사명은 선언으로 그치게 된다.

복음서에 나타난 예수 역시 자신의 사명인 하나님 나라(*βασιλεια του Θεου*)를 선포하고 이루기 위해 사명과 관련된 구체적 방법들을 동원하여 실행하였다. 주기도문을 통해, 안식일에 계획적인 치유사건을 통해, 병 고침과 귀신축출사건을 통해, 새 성전 이야기를 통해, 각종 비유를 통해 예수는 하나님의 나라가 무엇이고 그것이 어떻게 이루어져 가는지를 가르쳤고 또한 제자화를 통한 구체적 후속 조치 등으로 하나님 나라를 이루기 위한 구체적 실행방안을 가지고 있었다. 그것은 단지 성문화된 이론이 아니라 구체적 실천과 이루어질 수 있는 계획이었다.

사명의 구체화는 실천적 방안의 제시와 함께 각 소그룹들의 단기간 장기간의 목적과 계획을 통일성 있게 만드는 기초가 되어 공동체의 통일성을 이루는 중요한 요소가 된다.

3. 교회의 관계성

가. 관계성 형성을 위한 전인적 소그룹의 원리

목회 소그룹과는 다르게 사역소그룹의 특징은 태스크 포스(Task force)⁸¹⁾팀과 같이 문제 해결에 집중되어 있다. 그러다보니 사람보다는 일에 집중되어 소그룹이 움직이게 된다. 그 결과 소그룹의 많은 지체들은 탈진현상을 호소하고 그로 인해 지체들

80) Drucker. *비영리 단체의 경영*, 32.

81) 네이버 지식백과, “태스크포스(Task Force),” n.p. [cited 10 Oct. 2013] Online: <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1152428&cid=40942&categoryId=31910>.

프로젝트 팀(project team)이라고도 한다. 태스크포스는 각 전문가간의 커뮤니케이션과 조정을 쉽게 하고, 밀접한 협동관계를 형성하여 직위의 권한보다도 능력이나 지식의 권한으로 행동하여 성과에 대한 책임도 명확하고 행동력도 가지고 있다. 일정한 성과가 달성되면 그 조직은 해산되고, 환경변화에 적응하기 위한 그 다음 과제를 위하여 새로운 태스크포스가 편성되어 조직 전체가 환경변화에 대해 적응력 있는 동태적 조직의 성격을 가진다. 태스크포스는 시장이나 기술 등의 환경변화에 대해서 적응력을 갖는 조직형태일 뿐만 아니라, 새로운 과제에의 도전·책임감·달성감·단결심 등을 경험하는 기회를 구성원들에게 제공하고, 구성원의 직무만족을 높이는 효과가 있다.

은 사역소그룹을 탈퇴하고 그 사역소그룹은 다시 인원을 채워야하는 문제 속으로 빠져 들어가게 된다.

교회는 그리스도의 몸이고 그리스도를 머리로 하여 그와 영적으로 연결된 조직이다. 일을 위해 지체가 희생되는 것이 아니라 서로의 돌봄으로 서로가 성장하고 그리스도와 직접 연결되도록 도와야 한다. 전인적 소그룹은 소그룹 지체들의 손만을 사용하게 하는 것이 아니라 머리와 손, 가슴을 가르치고 뜨겁게 만드는 그룹이다.⁸²⁾

전인적 소그룹이 되기 위해 사역소그룹은 구체적 목적을 위해 머리와 손을 가르치는 일만 하는 것이 아니라 지체들의 가슴을 그리스도와 직접 연결되게 하여 열정이 타오르도록 조직하고 분위기를 형성해 가야한다. 그러기에 사역소그룹일지라도 일로 썩만 만나는 것이 아니라 예수와 직접 연결된 예수를 주로 섬기는 영적공동체요 전인적 소그룹으로 조직하고 운영해야 한다.

또한 전인적 소그룹은 스스로가 성장할 수 있는 구조로 이루어져야 한다. 목회자의 일방적 훈련과 가르침만이 아니라 소그룹 안의 각 개인이 스스로가 성장할 수 있고 하나님과의 개인적 관계를 친밀하게 만들 수 있어야 한다. 성경은 끊임없이 우리의 믿음이 그리스도의 장성한 분량에까지 성장하기를 독려한다. 그러기 위해서는 목회자의 가르침뿐만 아니라 개인의 자율적 학습이 동반될 때 올바른 성장이 일어나고 온전한 예수와의 관계성이 만들어질 수 있다.

나. 관계성을 높이는 공동 상승효과와 원리

R. Paul Stevens가 정의한 공동 상승효과라 함은 조직의 구성원들이 조화롭게 일할 때 더 효과적이라는 원리이다.⁸³⁾ 조직의 어느 한 부분만 성장한다고 해서 조직을 유기체로 보는 관점에서는 성장을 하는 것이 아니다. 오히려 그것은 균형을 잃고 병이 생긴 것이라고 볼 수 있다. 그러기에 조직 안에서 조직원들은 동일한 성장과 상승이 있을 때 더 큰 효과를 볼 수 있다. 그러기에 이제 목회자와 성도는 구분이나 긴장관계에 존재하는 것이 아니라 목회자와 성도 간에 조화를 위해 노력해야 하고 또 그것이 교회의 구체적인 열매를 맺는데 가장 효과적인 방법 중의 하나가 된다.

그러나 주의해야 할 것은 사람들은 조화를 위해서는 다양성을 버려야 한다고 생

82) Schwarz, *자연적 교회 성장, 한국교회를 바꾼다*, 116.

83) Stevens and Collins, *평신도를 세우는 목회자: 평신도와 함께하는 목회자 리더십*, 41.

각한다는 점이다. 하지만 조화를 위한 친근감과 다양성은 공존할 수 있다.⁸⁴⁾ 그 다양성을 바탕으로 둘 때 조화의 힘은 더욱 커지는 것이다. 공동 상승효과는 한 개체의 성장으로 이루어지는 것이 아니라 각 개체의 전체적 성장만이 더욱 큰 효과가 나타나는 것이기에 다양성과 전체성은 필수적으로 있어야 하는 것이다.

이러한 다양성 안에서 조화를 이루기 위해 중요한 것은 의사소통 시스템을 잘 마련해 두는 것이다. 목회자와 성도간의 의사소통이 온전히 이루어질 때 조화로 그리고 공동 상승으로 발전 할 수 있다.⁸⁵⁾ 크리스티안 A. 슈바르츠도 교회 성장의 생명체 원리에서 '상호 의존'의 원리가 조직을 살리고 조화롭게 하며 성장시킨다고 말하고 있다.⁸⁶⁾ 목회자와 성도는 상호 의존하며 조화라는 과정을 잘 이끌어 갈 때 목회자도 성도도 같이 성장 할 수 있다. 그리고 그렇게 일어나는 성장이 교회를 건강하게 그리고 올바르게 성장시키는 것이다. 공동체는 각각의 지체가 예수와의 관계성 안에서 서로의 관계를 가지고 같이 성장해 나아갈 때 공동 상승효과를 통해 더욱 빠르고 크게 성장해 갈 수 있다.

4. 교회의 효율성

공동체의 경영에 대해 다룰 때는 효율성에 대한 논의는 반드시 짚고 넘어가야 한다. 경영의 기본적인 바탕이 효율성에 기초하고 있기 때문이다. 그러나 교회의 경영을 다룰 때는 기업의 효율성의 정의가 정확하게 일치하지만은 않는다. 그것은 기업과 교회가 추구하는 가치가 다르기 때문이다. 그렇기에 여기에서 효율성을 말할 때는 항상 교회의 3가지 특징인 다양성, 통일성, 관계성에 종속된 효율성을 말하는 것이다. 그것은 효율성을 필요로 할 때는 교회의 다양성을 살리기 위한 효율적인 방법을 모색하게 된다는 말이다. 만일 다양성과 효율성이 서로 부딪치는 문제가 나타나면 우선 순위가 다양성에 있다는 전제를 말하는 것이다. 그렇기에 이 논문에서 효율성을 다룰 때는 항상 교회의 핵심 가치에 종속된 상황에서 말하는 것이다.

84) Tony Morgan and Tim Stevens, *목회 전략노트: 목회 현장의 작지만 중요한 일들에 정신 빼앗긴 리더를 위한 (Simply Strategic Stuff)*, 김용환 역 (서울: 국제제자훈련원, 2007), 250.

85) Bill Hybels, *별 하이벨스의 좋은 사역자 (Living and Leading from Your Holy Discontent)*, 김진선 역 (서울: 두란노, 2009), 164.

86) Christian A. Schwarz, *자연적 교회 성장: 건강한 교회에 꼭 필요한 여덟 가지 질적 특성을 위한 지침서 (Natural Church Development)*, 윤수인 외 역 (서울: NCD, 2000), 66.

효율성의 사전적 의미를 살펴보면 ‘능률적으로 목표를 성취할 수 있는 정도. 효율성(效率性)이란 효과성과 능률성을 합친 개념’⁸⁷⁾이다. 즉 효율성이란 주어진 자원을 가지고 가장 효과적이면서도 능률적으로 일을 처리하는 능력을 말한다. 특별히 비영리 단체인 교회에는 항상 자원이 부족한 상태에 놓여 있고 주어진 사명과 주어진 자원이 중요하기에 그 사명을 반드시 이루기 위해서는 어떤 다른 영리단체보다 효율적인 경영이 필요하다.⁸⁸⁾ 효율성은 기업 경영뿐만 아니라 교회 경영 그리고 어떤 공동체의 경영에도 핵심가치임이 분명하다. 성경에서도 주어진 사명을 이루기 위해 직접적으로 또는 간접적으로 효율적 경영이 나타나고 있다.

가. 구약의 사례

효율성이 직접적으로 나타나는 대표적 사례는 출애굽기 18장 13-27절에 나온다. 이 장면을 보고 방지형은 모세에 대해 신비한 체험 중에 하나님을 만난 ‘하나님의 사람’이지만 행정처리 능력은 다소 둔하다고 표현했다.⁸⁹⁾ 왜냐하면 200만에 가까운 이스라엘 백성의 송사를 모세 혼자서 아침부터 저녁까지 처리하고 있었기 때문이다. 사실 그 문제를 처리하는 것도 중요하지만 이스라엘 민족들에게는 가나안 땅으로 향해 가는 것이 더 중요한 목표였는데 송사를 처리하기 위해 모세도 백성들도 하루 종일 기다리고 있었기 때문이다. 이러한 장면을 본 장인 이드로가 경영의 기본인 효율적 역할 분배에 대해 충고를 해준다. 그리하여 이스라엘에 리더십의 분배가 일어나고 천부장으로부터 십부장까지 세워지게 된다.

여기서 우리가 살펴볼 것은 일의 분배만이 주어지는 것이 아니라 교회의 통일성을 위한 효율적 역할 분배임을 볼 수 있는데 출애굽기 18장 20절은 “그리고 자네는 그들에게 규례와 율법을 가르쳐 주어서, 그들이 마땅히 가야 할 길과 그들이 마땅히 하여야 할 일을 알려 주게”라고 말한다. 행정적 역할 분배가 주어지기 전에 백성들에게 사명에 대한 분명한 가르침을 통해 통일성을 먼저 이루고 있다. 이러한 리더십의 역할 분배를 통해 모세도 백성들도 효율적으로 일을 처리하게 되었다. 모세에게 부족한 행정 역량을 이드로를 통해 연마하도록 만든 것이다.⁹⁰⁾ 효율성을 가지고 경영을

87) 박용치, *현대행정학원론* (서울: 고려원, 1993), 151.

88) Drucker, *비영리 단체의 경영*, 7.

89) 방지형, *목회행정학* (서울: 성광문화사, 1991), 36.

한다는 것은 사명을 보다 능률적이고 효과적으로 이룬다는 말이다.

나. 신약의 사례

효율성이 나타나는 신약의 사례는 사도행전 6장에 기록되어 있다. 예수님의 부활 승천 이후 초대 교회의 생활 방식은 공동 소유 생활을 하는 공동체를 이루고 있었다. 그런데 많은 수의 제자들이 늘어나면서 문제가 발생했는데 그 첫 번째 문제가 헬라파 유대 과부와 히브리파 유대 과부들의 구제 문제에서 발생하게 되었다. 이 문제의 배경은 헬라파 유대인과 히브리파 유대인들 사이의 갈등이 이미 오래전부터 있었는데 구제 문제가 효율적으로 처리되지 못하고 비효율적으로 처리되면서 그 갈등의 골이 깊어지며 발생하게 된 것이다. 헬라파 유대인들은 비효율적인 일처리가 자신들을 차별하는 것으로 여긴다고까지 생각했다. 여기서 살펴볼 사실은 일이 비효율적으로 처리 될 때 사실이 왜곡될 수 있고 갈등을 더 깊이 만들어 낼 수 있다는 것이 드러난다. 효율적으로 일을 처리한다는 것은 일의 빠르기뿐만 아니라 갈등과 오해를 줄이는 효과도 동시에 나타나는 것이다. 열 두 사도들은 위의 문제를 해결하기 위해 먼저 회중을 모으고 사명인 하나님의 말씀을 전하는 것과 기도하는 것이 먼저임을 선포하고 이 일을 효율적으로 돕기 위해 구제 사역과 행정 사역을 전담할 일곱 집사를 선출할 것을 제안한다. 사명을 분명히 제시함으로써 초대 교회가 사명을 중심으로 통일성을 이루고 이 일을 효율적으로 이를 역할 분배를 제시함을 볼 수 있다. 또한 일곱 집사의 자격인 1) 회중 가운데서 선출, 2) 칭찬 듣는 사람, 3) 성령 충만한 사람, 4) 지혜 충만한 사람을 뽑음으로 공동체의 지지를 온전히 받을 수 있는 리더십의 형성을 효율적으로 만들어 내고 있다.⁹¹⁾ 효율적으로 일한다는 것은 주어진 사명을 더욱 분명하고 확실하게 이를 수 있게 만드는 것이다.

90) 방지형, 목회행정학, 36.

91) *ibid.*, 38.

제 3 장

6시그마(σ)의 이해

제 1 절 6시그마(σ) 경영의 탄생과 발전

1. 6시그마(σ)의 탄생

모토로라사의 Bill Smith라는 엔지니어가 현장에서 수집된 제품의 A/S 데이터를 분석하는 중, 대부분의 고장 난 제품이 제조과정에서 제작이나 수리를 거친 제품이었던 것을 발견하였다. 결함으로 인해 재작업 과정을 거친 제품은 재작업 과정에서 제거된 결함 이외에 다른 결함을 포함하기 쉬우며 이와 같은 결함이 발견되지 못하고 출하되는 관계로 인하여 소비자가 그 제품을 사용하는 초기에 고장이 많이 발생한다는 것이었다. 제품의 사고 관리는 제조공정 자체를 수정할 때 더 많은 불량률을 제거할 수 있는 획기적인 조사였다. 그러나 모토로라사의 경영층은 Smith의 보고서를 받았지만 구체적인 실천전략을 수립하지는 못했다.⁹²⁾ 그러다가 모토로라사의 정부용 전자기기 사업부에 근무하던 Mikel J. Harry는 통계지식을 활용하여 품질을 획기적으로 향상시킬 방법을 만들게 되었는데 그것이 1987년 모토로라사에서 시작된 6시그마 운동이다. Mikel J. Harry는 "6시그마(σ) 인스티튜트"를 열고 연구를 거듭해 6시그마를 수준 높게 발전시켰다. 그 결과 6시그마(σ)는 모토로라사 이외의 기업에도 적용 가능한 경영기법으로 확립됐으며 제품 품질 또한 획기적으로 좋아졌다.⁹³⁾

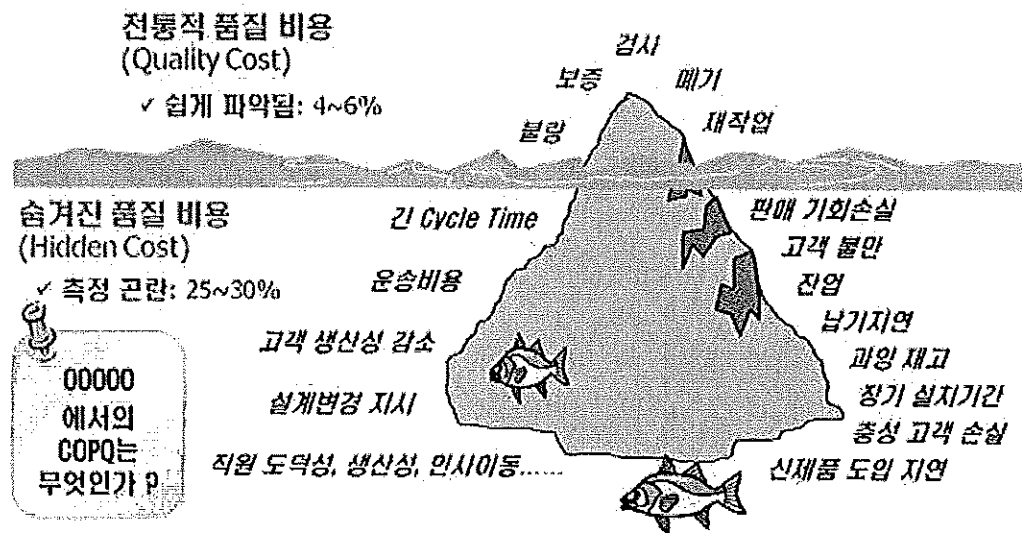
6시그마(σ) 경영은 지금까지 전통적 품질비용에서 생각하던 손실률보다 더 다양하고 전사적 비용손실률을 찾아내 제품이 완성된 후 검사에 치중하던 기존방식에서

92) 성기욱, "6시그마 문제해결도구의 양면성과 그의 응용에 관한 실증적 연구" (박사학위논문, 인하대학교 대학원, 2012), 8.

93) "6시그마," n.p. [cited 5 Dec. 2013] Online: <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=930855&cid=2053&categoryId=2053>

공정자체에서부터 불량률을 없애는 작업을 수행하므로 품질을 획기적으로 높이는 계기가 되었다.

그림 2를 참조하면 물위에 떠 있어서 빙산의 보이는 일부분만을 시정하고 작업하는 것이 전통적 품질비용을 줄이는 방법이었다면 6시그마(σ)는 지금까지 해오던 빙산의 보이는 부분과 빙산의 보이지 않는 부분, 물아래 있는 부분까지 포함하여 즉 보이지 않는 품질 비용까지 찾아서 전 영역을 시정하고 고치는 방법이다.



<그림 1> 6시그마의 통계적 의미⁹⁴⁾

교회 역시 전통적 프로그램 중심으로 모든 일을 처리하고 표면적 일에 중점을 두고 있다. 교인이 결석하면 결석한 교인에게 전화를 걸어 그 이유를 묻고 심방 전화 또는 결석 편지나 주보를 보내는 것이 일반적인 일이다. 그러나 교인들이 빠지는 데는 각자의 다른 이유와 배경이 존재한다. 그렇기에 교회 공동체 내에 어떤 부분이 부족한지를 정확하게 찾아내는 것이 중요하다. 프로그램을 이리저리 바꾸는 데만 머무르지 말고 사무실의 환경, 식당, 주차공간, 사람들의 관계 등 좀 더 종합적으로 교회 공동체의 문제를 살펴봐야 할 필요가 있다.

94) "6시그마의 통계적 의미," n.p. [cited 5 Dec. 2013] Online: <http://hojoni.tistory.com/category/%EA%B3%B5%EC%83%9D%EC%9D%84%20%EB%85%BC%ED%95%98%EB%8A%94%20%EB%A7%88%EC%BC%80%ED%84%B0>.

6시그마(σ) 경영은 전사적으로 행해져야 그 실효를 나타낼 수 있고 또한 지금까지 회사가 생각하지 않았던 영역까지도 깊이 생각하고 수정하며 결과물만을 바라보던 전통적 방식만이 아니라 결과물을 만들어 내는 과정도 중요하게 여기는 경영이다.

이렇게 발전해온 식스시그마는 더 나아가 전통적 품질 혁신 활동에서 조직의 문화를 변혁시키는 문화변혁 운동으로 확대되어 일하는 방식과 의사 결정의 기준이 달라지게 만든 문화 운동이 되고 있다.⁹⁵⁾

2. 6시그마(σ)의 발전

가. 제 1기(1987년~1994년) 제조공정의 불량률 개선작업으로 시작(모토로라)

1970년대 말 모토로라는 전 세계 우수공장들을 벤치마킹한 결과 일본기업에 비해 품질 불량률이 심한 경우 1,000배나 높다는 사실에 충격을 받았다. 1981년 당시 모토로라사의 회장이었던 Robert. W. Galvin은 '5년 내에 10배 개선'이라는 목표를 세우고 품질혁신을 추진하여 성공을 거두었다. 1987년 모토로라는 꿈의 품질수준인 6시그마(σ)에 도달하기 위해 새로운 방법론을 개발하는데, '사후검사를 통한 개선'보다는 '공정 자체의 개선'이 중요하다는 사실을 발견했다. '측정(Measure)-분석(Analyze)-개선(Improve)-관리(Control)'의 체계적인 절차로 품질개선을 추진하도록 로드맵을 구성하여 실시하였다. 그 결과 1988년 4억 8,000만 달러의 비용을 절감하며 품질혁신을 인정받아 '말콤볼드리지상'을 수상하게 된다.⁹⁶⁾

나. 제 2기(1995년~2000년) 적용범위의 확대(GE)

모토로라사에서 시작된 6시그마(σ)는 1995년 6시그마(σ)를 도입한 GE의 성공을 계기로 아멕스, 일라이드 시그널, 시티뱅크 등 미국 기업들이 중심이 되어 "제조부문에 국한"되어 추진하던 활동을 "전 부문의 혁신 방법론"으로 발전시켰다. 이때에는 제조부문에서 활용하고 있는 방법론 이외에 개발, 간접부문의 방법론으로 세분화되는 계기가 되었으며 많은 기업에서 프로젝트를 통한 성과를 달성하여 6시그마(σ)가 혁신 방법론으로 자리를 잡는 시기였다.

95) 윤양석, 정연윤, *서비스 6시그마 101* (서울: 네모북스, 2003), 56.

96) 박영택, *Innovation Storie* (서울: 네모북스, 2005).

다. 제3기(2001년~2004년) 가치 창조를 핵심으로

3세대 6시그마(σ)는 기업의 크기에 관계없이 적용될 것이고 소수의 전문가들에 의해 운영되는 것이 아니라 모든 직원들로부터 시작된다. 또한 3세대 6시그마(σ)의 핵심은 불량률 감소나 비용절감에 중점을 두는 것을 넘어서서 가치를 창조하는데 중점을 둔다.

6시그마(σ)의 아버지인 Mikel J. Harry박사는 3세대 6시그마(σ)의 핵심요소 3가지를 언급하는데 그 요소들은 다음과 같다.

첫째, 기업의 가치사슬에 연관된 사람들 즉 협력업체까지 포함하여 최대한 참여 시킴

둘째, 인터넷과 같은 신기술을 적극 활용해 광범위하고 신속하게 6시그마를 전파

셋째, 6시그마가 불러올 강력한 힘은 블랙벨트 같은 소수의 전문가들이 아니라 모든 직원들로부터 나오도록 해야 함⁹⁷⁾

	1세대	2세대	3세대
시 기	1980년대	90년~2000년초	2000년대 중반이후
목 표	제품의 결함을 줄임	프로세스비용 줄임	비즈니스 사이클의 가치창출(Value Creation)
개선대상	Products	Process	Business Cycle
적용분야	제조업	서비스/개발	모든 프로세스와 모든 업종에 적용
활동범위	기업내부	기업 내, 외부협업	온라인, e-learning등 전체프로세스의 동기화
방법론	DMAIC	TSS/DFSS	ICRA(Innovation-Creation-Realization-Attenuation)
기본방향	비용최소화	프로세스 최적화	가치창조(Value Creation)

97) Mikel J. Harry, "서울서 3세대 6시그마 발표 마이클 해리 박사 e메일 인터뷰," 류시훈 대담, *한국경제*, 2004년 5월 31일자, 산업면. 2013년 12월 인용. Online: <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2004053181091&intype=1>.

시사점	6시그마 활동을 탄생시킴	실제적 프로젝트 가치를 창출	가치속도(Value Velocity)의 탐색 전략적 우위 창출
------------	------------------	--------------------	---------------------------------------

〈표 1〉 6시그마의 발전⁹⁸⁾

제 2 절 6시그마(σ)의 개념 정의

6시그마(σ)를 교회에 적용하기 위해서는 먼저 6시그마(σ) 무엇인지를 파악하는 것이 우선이다.

시그마(σ)는 그리스 24문자 중 18번째에 해당하는 말로 σ 로 표현한다.⁹⁹⁾ 이 그리스 문자를 사용하여 통계학에서 산포를 측정하는 값을 표현하였는데 시그마(σ)라고 부른다. 특별히 그리스 문자의 소문자로 시그마(σ)를 사용하였다.¹⁰⁰⁾

예를 들면 볼트를 생산하는 공장에서 볼트를 만들 때 이상적인 지름 값을 1cm로 정했지만 생산 공정에서 조금씩 크기가 차이가 나서 만들어 지는데 볼트마다 0.98cm 혹은 1.01cm와 같이 만들어 지게 된다. 이렇게 만들어진 제품에는 필연적 산포가 발생하게 되는데, 이러한 산포의 정도를 나타내는 기호가 시그마(σ)이다. 이때 생산되는 볼트 지름 값의 산포는 작을수록 높은 양품률을 나타내고 산포가 클수록 낮은 품질 수준을 의미한다.¹⁰¹⁾

시그마 수준	100만개 중 불량품 개수	양품률%
1 시그마	691,462	30.8538
2 시그마	308,538	69.1462

98) 배규한, “프로젝트관리기법을 활용한 효율적인 6시그마 과제수행방안연구” (박사학위논문, 단국대학교 정책경영대학원, 2008), 15.

99) 이주형, *6시그마 콘서트* (서울: GASAN BOOKS, 2006), 51.

100) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마* (서울: 에이지, 2005), 169.

101) 조상위, “6시그마 실행의 성공요인과 기술혁신의 역할에 관한 연구” (박사학위논문, 전북대학교 대학원, 2008), 6.

3 시그마	66,807	93.3191
4 시그마	6,210	99.3790
5 시그마	233	99.9767
6 시그마	3.4	99.9996

〈표 2〉 시그마 수준과 양품률¹⁰²⁾

표 2에서와 같이 1시그마 수준은 불량률이 31%로서 100만개당 30,853개의 불량품이 나오지만 6시그마 수준에서는 100만개의 제품 당 3.4개의 불량품이 나오는 수준을 의미한다.

그렇다면 표 2의 양품률을 높여 6시그마 수준을 유지하는 것이 왜 중요한지를 표 3을 통해 제조부분이 아닌 일반적 사회 현실에서 일어날 수 있는 상황을 설정해 보면 더욱 쉽게 알 수 있다.

99% GOOD (3.8 Sigma)

99.99966% GOOD (6 Sigma)

<ul style="list-style-type: none"> ■ 시간당 20,000개의 우편물 분실 ■ 매일 15분간 부적합한 음료수들 마실 수 있는 확률 ■ 주당 5,000건의 잘못된 수술 ■ 매일 2건의 항공기 불시착 ■ 매년 200,000 건의 오진 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시간당 7개의 우편물 분실 ■ 7개월에 1분간의 부적합한 음료수들 마실 수 있는 확률 ■ 주당 1.7건의 잘못된 수술 ■ 5년에 1건의 항공기 불시착 ■ 매년 68 건의 오진
--	---

〈표 3〉 6시그마 수준의 현실적 의미¹⁰³⁾

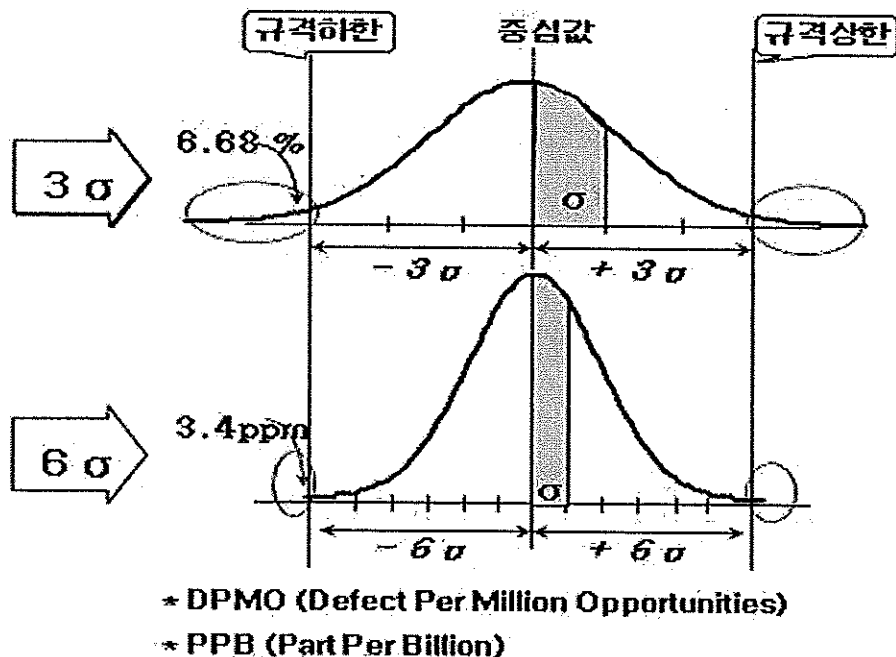
고등학교를 다니는 아이가 자신의 시험 성적을 평균 99점을 맞아 온다면 굉장히 칭찬 받고 잘한 일이다. 더 이상 좋은 성적을 낼 수 없을 정도의 시험 결과를 받아온

102) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마*, 170.

103) 이주형, *6시그마 콘서트*, 57.

것이다. 그것도 한 번의 시험이 아니라 고등학교 전 과정에서 받아 온다면 그것은 완벽에 가깝다고 볼 수 있다. 그러나 시그마의 세계는 이것보다 더욱 엄격하고 철저하다. 평균 99점은 통계적으로 보면 3.8 Sigma 수준의 수치를 나타낸다. 6시그마 수준이 되려면 고등학교 전 과정의 평균이 99.99966점이 되어야 한다. 99%면 완벽에 가까워 보이지만 표2.에서 나타나듯이 매일 2건의 항공기 사고와 시간당 20,000개의 우편물이 사라지는 사회 현실을 우리는 용납할 수 있는가? 별 차이 없는 소숫점 아래 숫자 같지만 그것이 굉장히 심각하고 위험한 수치임을 표 2를 통해 알 수 있다. 그렇기에 제조업뿐 아니라 모든 기업들과 공공 서비스업에서 사회 전반에 걸친 영역에 6시그마 수준의 품질 향상에 도달하기 위해 노력하는 이유이다.¹⁰⁴⁾

물론 교회에서도 마찬가지로 이유가 있다. 간단한 예를 들면 매주 틀리는 주보의 글자, 정착이 안 되는 세신자, 관리 부족으로 상처받는 성도들을 비롯해서 교회 공동체에서도 줄여야 되는 결함 요소가 많다. 그렇기에 교회에서는 6시그마 수준은 아니더라도 많은 부분에서 전문적이고 관리와 경영이 필요하다.



<그림 2> 6시그마의 통계적 의미¹⁰⁵⁾

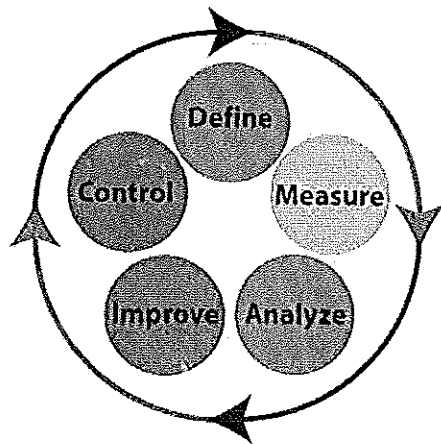
104) 이주형, 6시그마 콘서트, 56.

6시그마를 그래프로 표현하면 위의 그림과 같이 나타나는데 그림 1에서처럼 3시그마(σ)보다 6시그마(σ)의 산포가 중심 값(정품규격)에 더욱 집중적으로 형성되기 때문에 규격하한과 규격상한을 넘어서는 불량률이 줄어들고 있음을 볼 수 있다. 6시그마는 산포를 중심 값에 집중시켜 불량률을 줄이기 위한 방법이다. 분홍색 타원 지역이 불량품을 나타낸다.

제 3 절 6시그마(σ)의 방법론

6시그마를 수행하기 위해서는 DMAIC, DMADV, NPI, BPMS, 린(Lean), DFSS 등 다양한 방법들이 적용될 수 있다. 여기서는 6시그마의 일반적 사용기법인 DMAIC를 간략히 살펴본다.¹⁰⁵⁾

특별히 DMAIC의 방법은 그림 3에서처럼 Define(정의)에서 시작하여, Measure(측정), Analyze(분석), Improve(개선), Control(관리)의 5단계로 이어진다. 또한 그 문제가 해결될 때까지 반복적으로 문제를 개선하는 성격을 가진다.



<그림 3> DMAIC 방법론

105) “6시그마 의미,” n.p. [cited 7 Dec. 2013] Online: <http://blog.naver.com/kdy12123?Redirect=Log&logNo=150162333241>.

106) 이주형, *6시그마 콘서트*, 139.

DMAIC 방법론의 5단계는 각 단계마다 3단계의 하위 단계가 존재하며 일반적으로 15단계의 순서로 진행하는 것을 원칙으로 한다.¹⁰⁷⁾

Define 정의	Measure 측정	Analyze 분석	Improve 개선	Control 관리
고객 요구 사항 파악 및 프로젝트 목표, 정의	Y의 현수준 파악 및 잠재원인변수 X's의 발굴	수집된 데이터를 근거로 문제의 근본원인인 핵심인자 X's 확인	최적의 프로세스 개선안과 문제의 해결책 도출	개선결과와 문서화 및 유지계획 수립
Step1 프로젝트 선정	Step4 Y확인	Step7 데이터 수집	Step10 개선안 수립	Step13 관리계획 수립
Step2 프로젝트 정의	Step5 현수준 확인	Step8 데이터 분석	Step11 핵심인자 최적화	Step14 관리계획 수행
Step3 프로젝트 승인	Step6 잠재원인 변수 발굴	Step9 핵심인자 X의 선정	Step12 개선결과 검증	Step15 문서화 및 이관

〈표 4〉 DMAIC 단계별 주요 내용¹⁰⁸⁾

1. Define(정의) 단계

Define(정의)단계는 DMAIC방법론의 첫 번째 단계로, 프로젝트 선정 배경을 기술하고 개선되어야 할 제품 또는 프로세스를 정의하고 프로젝트 범위를 결정하는 단계이다.¹⁰⁹⁾ 고객의 소리(VOC, Voice Of Customer)에 근거하여 무엇이 문제인지를 발견하고 그 문제를 해결할 프로세스를 만드는 과정이다.¹¹⁰⁾

Define(정의)단계는 3단계로 Step 1: 프로젝트 선정(프로젝트 CTQ확인), Step 2: 프로젝트 정의(팀 현장의 구체화), Step 3: 프로젝트 승인(프로세스 맵 정의)로 구성된

107) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마*, 172.

108) *ibid.*, 173.

109) *ibid.*, 175.

110) 윤양석, 정연윤, *서비스 6시그마 101*, 150.

다.111)

가. Step 1: 프로젝트 선정

프로젝트 선정단계는 고객의 요구사항인 CTQ(Critical to Quality)를 찾아내어 우선순위를 정하고 프로젝트가 선정된 과정과 당위성을 기술하며 프로젝트를 확인하는 과정이다.112)

CTQ(Critical to Quality)의 결정은 이번 프로젝트의 대상은 누구인지를 규명하고 그 대상들의 입장에서 요구하는 내용을 분석하여 대상의 입장에서 중요한 사항을 CTQ(Critical to Quality)로 정하는 것이다.113)

나. Step 2: 프로젝트 정의

프로젝트 정의단계는 프로젝트의 전체 개요인 프로젝트 차터(Project Charter)를 작성하는 단계이다.114) 프로젝트 차터(Project Charter)가 하는 역할은 프로젝트 팀이 목표에 집중할 수 있게 하고 팀의 성과를 명확히 하며 팀을 조직의 전략적 과업과 일치시키고 팀의 구성을 결정한다.115) 프로젝트 정의단계를 통해 문제 및 목표 기술서, 프로젝트 범위 설정, 팀 및 팀원의 역할 정의, 프로젝트 계획 수립이 나오게 된다.116)

다. Step 3: 프로젝트 승인

프로젝트 승인 단계는 공동체(회사)안에 프로젝트를 발표하고 프로젝트 실행 계획서를 작성하여 최고 책임자에게 프로젝트의 등록과 승인을 받는 단계이다.117)

2. Measure(측정) 단계

Measure(측정)단계에서는 Define단계에서 제기된 문제를 프로젝트의 성과를 측

111) 노재범, 이팔훈, 이승현, *서비스 이노베이션 엔진, 6시그마* (서울: 삼성경제연구소, 2005), 54.

112) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마*, 177.

113) 나수천, *6시그마 국부론* (서울: 길벗, 2005), 122.

114) 이주형, *6시그마 콘서트*, 143.

115) 나수천, *6시그마 국부론*, 132.

116) 이주형, *6시그마 콘서트*, 143-146.

117) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마*, 191.

정할 수 있는 지표(Y)로 전환하고 성과지표에 영향을 미칠 수 있는 가능한 모든 잠재 인자들(X's)에 대한 발굴과 현재수준을 파악하는 단계이다.¹¹⁸⁾ 즉 현재의 성과가 측정 되고 측정된 성과를 통해 선정된 프로세스의 지금의 상태를 파악하는 단계이다.¹¹⁹⁾

Measure(측정)단계는 3단계로 Step 4: Y의 확인, Step 5: 현 수준 파악, Step 6: 잠재원인변수 발굴의 단계로 구성된다.¹²⁰⁾

가. Step 4: Y의 확인

Y의 확인 단계에서는 프로젝트의 CTQ(Critical to Quality)를 명확히 하고 측정 가능한 구체적 지표(Y)로 표현하는 것이다. CTQ(Critical to Quality)의 특성치인 Project Y를 추출하기 위한 전형적인 도구로는 다음의 다섯 가지가 있다.

- (1) QFD(Quality Function Deployment_품질기능전개): 고객 CTQ를 측정 가능한 내부 프로세스나 제품과 연결.
- (2) Fishbone Diagram(인과관계도): 인과관계가 발생하는 구조를 알아봄.
- (3) Process Map(프로세스 맵): 프로세스에서 일어나는 일에 대하여 팀원들 간에 공감대를 형성하고자 할 때 사용.
- (4) Pareto Chart(파레토 차트): 성과에 영향을 미치는 핵심인자를 '실적 데이터(Historical Data)를 통하여 확인하고자 할 때 사용.
- (5) FMEA(고장형태영향분석): 제품이나 프로세스가 실패하는 패턴을 이해하여 실패를 방지하고자 할 때 사용.¹²¹⁾

그 외 온라인으로 관리하고 있는 회사들은 Customer Dashboard or Scorecard¹²²⁾에서 직접 Project Y를 뽑아낸다.

나. Step 5: 현수준 파악

현수준의 파악 단계에서는 데이터 수집 방법, 수집된 데이터를 어떤 방법으로 측정하고 데이터를 측정하는 도구를 평가하는 MSA(Measurement System Analysis)를

118) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마*, 192.

119) 윤양석, 정연윤, *서비스 6시그마 101*, 152.

120) 노재범, 이팔훈, 이승현, *서비스 이노베이션 엔진, 6시그마*, 56.

121) 나수천, *6시그마 국부론*, 147.

122) *ibid.*, 146.

실행한다. 그리고 시그마 수준 측정을 통해 현재 수준을 숫자로 표현하고 관리도를 지금의 품질변동에 영향을 주는 원인을 구별하고 마지막으로 프로세스 능력평가를 통해 프로세스가 정해진 규격을 잘 지키고 있는지를 평가한다.¹²³⁾

다. Step 6: 잠재원인 변수 발굴

잠재원인 변수 발굴 단계에서는 개선대상(Y)에 영향을 미칠 가능성이 있는 모든 원인들을 찾아내어 우선순위를 부여하는 작업인데 QFD(Quality Function Deployment), Brainstorming, 상세 Process Map, Fishbone Diagram, X-Y Matrix, Pareto Chart 등을 활용한다.¹²⁴⁾

3. Analyze(분석) 단계

Analyze(분석)단계에서는 Measure(측정)단계에서 발굴된 잠재 원인들 중에서 가장 핵심인자(vital few X's)가 무엇인지를 파악 하는 단계이다.¹²⁵⁾ 즉 결함이 언제, 어디서, 누구에 의해, 왜 발생했는지를 파악해 개선의 내용을 정확히 하는 단계이다.¹²⁶⁾ Measure(측정)단계에서 측정된 많은 원인들을 모두 개선하는 것이 좋지만 그것을 다 해결하기에는 많은 에너지와 시간을 낭비되기에 가장 우선적인 핵심인자를 찾아내 그것을 먼저 해결하기 위한 과정을 위해 Analyze(분석)단계가 6시그마의 핵심 단계이다.

Analyze(분석)단계는 Step 7: 데이터 수집, Step 8: 데이터 분석, Step 9: 핵심인자 X 선정의 3단계의 과정을 가진다.¹²⁷⁾

가. Step 7: 데이터 수집

데이터 수집 단계에서는 핵심인자(vital few X's) 확인에 필요한 X's와 Y's의 데이터를 수집, 정리, 통계적 분석 작업을 수행한다. 모아진 데이터를 이용해 그래프와 같이 시각화 작업을 통해 데이터의 속성, 정규분포, 표본의 특성 등을 파악한다.¹²⁸⁾

123) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마*, 200.

124) *ibid.*, 205.

125) *ibid.*, 216.

126) 윤양석, 정연운, *서비스 6시그마* 101, 153.

127) 노재범, 이팔훈, 이승현, *서비스 이노베이션 엔진, 6시그마*, 59.

나. Step 8: 데이터 분석

데이터 분석 단계에서는 핵심인자(vital few X's)를 확인하기 위하여 Data를 통계적으로 분석한다. 데이터를 분석할 때 반드시 고려해야 할 점은 Data의 유형에 따라 분석방법을 달리 해야 한다는 것이다. Data가 수치로 표현 가능하면 정량적인 분석 방법을 사용하고 수치로 표현되지 않는다면 정성적인 분석방법으로 핵심인자(vital few X's) 채택가능성에 대하여 객관성을 따져서 결정해야 한다.¹²⁸⁾

다. Step 9: 핵심인자 X 선정

핵심인자 X 선정단계에서는 Data의 수집하고 통계적으로 분석한 결과를 바탕으로 Y에 영향을 미치는 결정적 핵심인자 X를 선정한다.

4. Improve(개선) 단계

Improve(개선)단계에서는 앞 단계에서 도출된 핵심인자에 대한 성격을 규명하고 실제 개선 작업이나 파일럿 테스트(Pilot Test)를 통해 개선 작업을 진행하는 단계이다.¹³⁰⁾

Improve(개선)단계는 Step 10: 개선안 수립, Step 11: 핵심인자 최적화, Step 12: 개선 결과 검증의 3단계로 구성되어 있다.¹³¹⁾

가. Step 10: 개선안 수립

개선안 수립 단계는 Analyze(분석)단계에서 최종 결정된 핵심인자에 대한 개선안을 세우고 실행계획을 수립하는 단계이다. 즉 개선 사항을 이끌어 내기 위한 다양한 아이디어를 찾아내는 단계인데 여기서는 질보다 양을 고려하여 다양한 방법들을 도출해 낸다.¹³²⁾ 그렇기에 Brainstorming, Bench Marking, 계통도, 친화도, 6색모자 발상법, AHP(Analytic Hierarchy Process), FGI(Focus Group Interview) 등을 통해 조직의 지혜(Wisdom of Organization) 활용해야 한다.¹³³⁾

128) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마*, 218.

129) 배규한, "프로젝트관리기법을 활용한 효율적인 6시그마 과제수행방안연구," 26.

130) 이주형, *6시그마 콘서트*, 191.

131) 노재범, 이팔훈, 이승현, *서비스 이노베이션 엔진, 6시그마*, 61.

132) 윤양석, 정연윤, *서비스 6시그마 101*, 154.

나. Step 11: 핵심인자 최적화

핵심인자 최적화 단계에서는 프로젝트의 성공과 연결된 핵심인자(vital few X's)의 최적조건을 결정한다. 특별히 핵심인자의 특성에 따라 제어인자(Operating Parameter)와 대안인자(Critical Element)로 구분하는데 제어인자는 실험계획에 적용해 최적 조건을 찾을 수 있고 대안인자는 팀원과 전문가의 의견에 따라 찾아진다.¹³⁴⁾

다. Step 12: 개선 결과의 검증

개선 결과의 검증 단계에서는 결정된 최종안을 검증하는 단계로서 개선책을 실제로 적용하기에 앞서 소규모의 파일럿 테스트(Pilot Test) 또는 각종 시뮬레이션(Simulation)을 통해 개선 효과를 예상하는 단계이다.¹³⁵⁾

5. Control(관리) 단계

Control(관리)단계에서는 프로젝트 작업을 완료하고 개선된 결과를 지속적으로 유지관리하고 프로세스를 프로세스 오너에게 이관하는 단계이다.¹³⁶⁾ 즉 프로젝트의 성과를 유지 하는 단계인데 예를 들면 개선의 주체가 바뀌면 프로젝트는 사라지는 것이 일반적인 일이다. 그렇기에 그러한 일이 없도록 프로젝트의 성과를 꾸준히 유지하는 방법을 찾아내는 단계이다.¹³⁷⁾

Control(관리) 단계에는 Step 13: 관리계획의 수립, Step 14: 관리계획의 실행, Step 15: 프로젝트 완료: 문서화 및 공유의 3가지 단계를 가진다.¹³⁸⁾

가. Step 13: 관리계획의 수립

관리계획의 수립 단계는 앞서 개선된 프로세스를 지속적으로 관리하기 위하여 관리항목을 선정하고 관리계획을 수립하는 단계이다. 개선된 프로세스에도 항상 이상 원인이 발생할 수 있는데 그것도 파악할 수 있도록 계획을 세워야 하며 개선된 프로

133) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마*, 254~269.

134) *ibid.*, 270.

135) 이주형, *6시그마 콘서트*, 194.

136) Michael L. George et al., *린 6시그마 포켓 툴북 (Lean Six Sigma Pocket Toolbox)*, 삼일PwC컨설팅 린 시그마 그룹 역 (서울: Nemo Books, 2007), 36.

137) 윤양석, 정연운, *서비스 6시그마 101*, 155.

138) 노재범, 이팔훈, 이승현, *서비스 이노베이션 엔진, 6시그마*, 62.

세스를 표준화시키는 작업도 같이 해야 한다.¹³⁹⁾

나. Step 14: 관리계획의 실행

관리계획의 실행단계에서는 프로세스 상태를 모니터링하며 SPC(Statistical Process Control : 관리기법)를 활용해 관리하는 단계이다.¹⁴⁰⁾

다. Step 15: 프로젝트 완료: 문서화 및 공유

문서화 및 공유 단계는 프로젝트를 정리하고 마무리 하며 프로젝트 결과물을 문서화하고 다른 작업장에도 확산 가능한지를 파악하는 단계이다.¹⁴¹⁾

제 4 절 6시그마(σ) 추진조직

6시그마의 3가지 핵심 요소는 챔피언, 사무국 그리고 벨트제도이다.



<그림 4> 6시그마의 3가지 톱니바퀴¹⁴²⁾

벨트제도는 태권도의 띠(벨트)를 생각하면 쉽게 이해할 수 있다. 실질적으로 마이를 해리가 벨트제도를 착안할 때도 태권도나 가라데의 띠를 생각하며 만들었다고

139) 한호택, 장진영, *하루만에 배우는 6시그마*, 283.

140) *ibid.*, 286.

141) *ibid.*, 291.

142) "6시그마를 떠받치는 가장 큰기둥 - 벨트제도," n.p. [cited 7 Dec. 2013] Online: <http://blog.naver.com/plngplng?Redirect=Log&logNo=120033620033>.

한다. 동양무술과 6시그마의 정신적 훈련과 체계적이고 집중적인 훈련이 공통점이기 때문이다. 그렇기에 벨트의 등급은 6시그마의 학습도와 수행능력의 수준을 나타낸다.

벨트제도에는 MBB(Master Black Belt), BB(Black Belt), GB(Green Belt), WB(White Belt)로 구분하고 최고책임자(CEO 등)가 챔피언(Champion)의 지위를 가지게 된다.

벨트 자격 요건			
Belt 구분	역할	자격요건	자격유지기준
MBB	과제지도	BB 인증자 MBB 양성과정 교육 이수 MBB 인증 Test	연간 4개 이상 실험과제지도 1년 1회 보수교육 이수 연간 20hr 이상 교육강의
BB	과제리더	GB 인증자 실험과제 리더 2건 성공 수행 BB 인증 시험 통과	연간 1개 이상 실험과제 참여(리더/팀원)
GB	과제리더	Belt 양성 과정 교육 이수 실험과제 리더 1건 성공 수행 GB 인증 시험 통과	연간 1개 이상 실험과제 참여(리더/팀원)
WB	과제팀원	EasyDMAC 교육 이수	

〈그림 5〉 벨트 자격 조건¹⁴³⁾

벨트는 자격과 심사를 거쳐서 승급이 주어진다. 회사를 오래 다녔거나 나이가 많은 자격이 아니라 6시그마에 대한 이해도와 수행 능력에 따라 자신의 직급이 달라진다. 그림 3이 보여주듯이 자격시험뿐만 아니라 프로젝트를 성공적으로 이끌었는지가 실질적으로 자격요건에 들어가기에 벨트의 색깔은 확실한 능력을 표현해준다.

또한 각 벨트들에게 주어지는 과제도 아래의 표와 같이 구분되어 있다.

143) “6시그마를 떠받치는 가장 큰기둥 - 벨트제도,” n.p. [cited 7 Dec. 2013] Online: <http://blog.naver.com/plngplng?Redirect=Log&logNo=120033620033>.

구분	위상(요건)	세부역할
챔피언 (Champion)	최고책임자 (사업부장)	6시그마 경영의 비전과 전략 수립 프로젝트 추진상의 장애물 제거 및 지원 프로젝트 성과에 대한 평가
마스터 블랙벨트 (MBB)	전문 추진 지도자 (BB 10명중 선발)	챔피언 보좌 해당부문 BB에 대한 자문과 지도 문제해결 과정에서 생기는 각종 애로 처리
블랙벨트 (BB)	전문 추진 책임자 (BB자격 획득, 리더십 보유)	프로젝트 수행 전담(full time) 교육 및 문제 해결을 위한 컨설팅 그린벨트 양성 교육 담당
그린벨트 (GB)	현업 담당자 (기본교육 이수자)	통계적 기법을 사용하여 기본문제를 해결 개선 프로젝트와 고유업무를 병행
화이트 벨트 (WB)	현업담당자	프로젝트 수행에 참여

〈표 5〉 벨트의 구분과 역할¹⁴⁴⁾

6시그마의 성패는 준비된 인력과 인력을 준비시키는 교육프로세스가 충분히 갖춰져 벨트제도를 얼마나 활성화시키고 성공적으로 정착시키느냐에 따라 그 공동체의 경영혁신활동의 성패가 달려있다고 할 수 있다.

6시그마의 벨트제도는 6시그마를 이끄는 힘이고 원천이다. 꾸준한 재교육과 훈련으로 제자리에 머물지 않고 끊임없이 성장한다. 교회의 훈련제도 역시 꾸준한 재교육과 훈련이 이루어지도록 교육적 과정이 필요하다. 그것은 프로그램을 위한 것이 아니라 인간 자체의 성장과 공동체의 성장에 밀접한 관계가 있다.

144) “6시그마 벨트,” n.p. [cited 7 Dec. 2013] Online: <http://blog.naver.com/prounlifkin?Redirect=Log&logNo=17152231>.

제 5 절 6시그마(σ)의 특징

1. 과정(process) 중심

기존의 품질개선 프로그램은 결과물을 가지고 개선 프로그램을 진행시켰지만 6시그마는 결과물의 결함을 발생시키는 process(과정)에서부터 문제의 근본 원인을 개선하는데 중심을 둔다. process(과정)에 집중하기 때문에 겉으로 드러난 문제뿐 아니라 잠재적 문제까지 개선과제에 포함하여 종합적이고 근본적인 문제해결이 가능하다.

2. 고객중심

6시그마경영은 상품의 품질을 규정할 때 전통적 품질 경영들이 하던 규격이나 매출, 이익보다 고객만족도를 더욱 중시한다. 그렇기 때문에 6시그마는 생산자 중심의 사고가 아니라 소비자관점에서 생산품에 영향을 주는 요소를 찾아 이를 개선한다.¹⁴⁵⁾

3. 탑다운 방식으로 전개

기존의 경영방식은 경영자가 사업을 추진하는 것이 아니라 추진자에게 일을 일임하여 진행하였으나 6시그마는 경영층 및 관리자 계층이 중심이 되어 사업을 추진하는 탑다운 방식으로 일을 진행한다. 그리하여 경영방침 뿐만 아니라 전략까지도 구체적인 활동단위로 분해하여 개선할 수 있는 장점이 있다.¹⁴⁶⁾

4. 과학적 문제해결방법 제시

6시그마는 모든 결과물을 통계적 데이터로 만들어 과학적이고 객관적 자료를 토대로 문제의 원인을 정확히 찾는 방법이다. 또한 추진목표도 통계화하여 관리와 개선작업이 편리하다.¹⁴⁷⁾

5. 체계적인 인재 양성

6시그마는 잘 훈련된 6시그마 전문가들에 의해 사업의 성패가 좌우되기 때문에

145) 배영일, “6시그마경영의 이해와 실천,” *CEO Information* 349, 2002년 5월호, 8.

146) *ibid.*, 10.

147) *ibid.*, 8.

체계적인 교육시스템을 통해 끊임없이 인재를 양성한다. 또한 전문 인력인 MBB와 BB는 철저한 전문교육과 더불어 현장경험을 통해서 양성되게 조직되어 있다.¹⁴⁸⁾

6. 재무성파로 연결

프로젝트의 정의(Define) 단계에서 비용에 대한 부분도 정밀하게 분석한 후 재무 부서가 공식적 점검 후 프로젝트가 진척되기 때문에 실질적인 재무성파가 나타난다.¹⁴⁹⁾

제 6 절 6시그마(σ)를 통한 경영 혁신 사례

1. GE(General Electric)사의 사례

GE사는 6시그마를 사용해 경영혁신을 성공한 기업이다. GE의 강점은 전 분야에 걸친 빠른 혁신이다. 몸집은 거대해도 벤처 기업 같은 빠름이 장점인 기업이다.¹⁵⁰⁾

GE는 워크아웃과 벤치마킹을 통해 자율적 현장 경영을 정착시키는데 성공하자 잭 웰치 회장의 지시로 1995년도에 모든 경영관리에 6시그마를 도입하기로 했다.¹⁵¹⁾ GE사는 6시그마를 시작할 때 당시 불량률이 3.5 시그마 수준이었지만 6시그마를 실시 하면서 1995년도에 13.6퍼센트였던 영업 수입률을 1998년에는 16.7퍼센트 수준으로 끌어 올렸다. 즉 1997년에는 6시그마를 통해 3억 달러 이상의 영업 이익을 얻었고 1998년에는 7억 5천만 달러, 1999년에는 10억 5,000만 달러, 2000년 1,290억 달러라는 기록적인 수익을 얻었다.

1998년 6시그마를 목표로 설계된 첫 제품이 출시했다. 이 제품은 고객이 설계했으며 고객이 품질에 있어서 중요하다고 생각하는 모든 특징들을 반영했다. 이 제품은 라이트 스피드라는 다층 CT 스캐너이다. 한 번에 3분 정도 걸리는 가슴 스캔을 라이트 스피드를 이용하면 17초가 걸렸다. 10억 7000만 달러 규모의 세계 CT 시장을 겨냥한 라이트 스피드 시스템은 개발 비용만 6000만 달러 이상 들었다. 이 제품에 대한

148) 배영일, "6시그마경영의 이해와 실천," 10.

149) *ibid.*, 9.

150) 이주형, *6시그마 콘서트*, 69.

151) 안광호, *6시그마로 부자아빠가 되자!* (서울: 네모박스, 2007), 30.

주문 요청이 어떤 다른 상품보다 빠른 속도로 증가되고 있었다.

연마제	산업용 다이아몬드의 투자회수율 4배 증대
전동차량	정비공장의 처리시간 62% 단축
플라스틱	3억 파운드의 생산능력 확대
자본사업	문의전화 불통 수 감소(7만건 => 3천건)
제트엔진	손익분기점 개선

〈표 6〉 GE의 6시그마 경영의 성과 사례¹⁵²⁾

2. Motorola의 사례

사실 6시그마는 Motorola에서 시작되었다. Motorola는 1987년부터 6시그마 운동을 시작해 1992년까지 5년간 제조공정의 불량률을 150배 감소시켰다. 공정 1백만 개 당 6천개에 달하던 불량률 1992년에는 20개정도로 줄었다. 이에 따라 제조부문에서 24억원, 비제조부문에서 10억원 등 모두 34억달러의 비용을 절감했다. 모토로라는 투자비의 10배에 해당하는 효과를 거두었다고 자체 평가하고 있다.

100만개 중 제품 불량	6000개 ⇨ 25개
제품의 수명	3년 ⇨ 22년
매출액	4.6배 증가
이익률	9.2배 증가
생산성	204% 증가
주식가격	5.5배 증가
제조비용	90억달러 절감

〈표 7〉 Motorola의 6시그마 경영추진 성과(87년~95년)¹⁵³⁾

152) 안광호, *6시그마로 부자아빠가 되자!*, 30. 표 인용.

153) *ibid.*, 29. 표 인용.

3. 삼성 Network의 사례

삼성 Network는 유니텔을 모체로 하여 삼성SDS통신본부의 정보통신본부가 독립하여 생긴 기업이다. 한 삼성 Network의 경우만 보아도 고객 중심의 서비스 체계 구축, 원가 경쟁력 확보, 성공적인 경영 혁신을 위한 자체 방법론 정착이라는 목표 하에 2002년 6시그마 경영을 도입했다. 그 결과 2004년까지 완료된 과제를 통해 10억 가량의 재무성과를 얻었고 2004년 말까지 34억원의 이윤을 창출할 것으로 예상하고 있다.¹⁵⁴⁾

WAVE	과 제 명	개요 및 성과
제 1차 원가 절감 중시	백본 회선 절감	매출액 대비 회선 원가 비율 4% 감축
	로컬 회선 절감	매출액 대비 로컬 회선 비율 3% 감축
	유휴 장비 활용도 제고	유휴 장비 활용률 100%로 제고
	IP 장비 가동률 제고	IP장비 시리얼 및 인터넷 사용률 100%로 제고
	개통/운영 인력 효율화	적정 인력 산정에 의한 인력 재배치 및 활용 방안 마련
제 2차 품질 향상 중시	호스팅 서비스 무장애 달성	장애율 3% 단축 및 장애 복구 시간 44분 감축
	초고속 인터넷 기반의 VPN 서비스 효율화	Access VPN ¹⁵⁵⁾ 과 LTL VPN의 장애율을 각각 2.6%, 3.8% 단축
	데이터 통신 서비스 무장애 달성	데이터 통신 서비스 장애율 50% 절감
	장애 처리 정보 전달 체계 개선	기존의 단순 장애 처리 체계를 재설계하여 3.0시그마 수준의 시스템 신뢰성을 확보
	서비스 해지 프로세스 혁신	서비스 해지 프로세스를 재설계하여 기존 0.4시그마 수준에 3.5시그마 수준으로 불량률 감소
제 3차 사업부	Global NW 현지 완결형 지원 체계 구축	현지 중신으로 운영 및 서비스 프로세스를 개선하여 해외 법인 경쟁력을 강

154) 노재범, 이팔훈, 이승현, *서비스 이노베이션 엔진, 6시그마*, 135.

전략과제		화하고 현지 업무 처리율 증대
	보안 시스템 운영 프로세스 개선	네트워크 자원 활용을 극대화하여 담당 SE의 업무를 절감하고 고객 신뢰성 확보
	금융 관계사 E2E 서비스 온라인 장애 처리율 향상	금융 관계사 End To End 서비스에 대한 Help De나의 1차 처리율을 기존 대비 400% 향상시켜 불필요한 출동비용 및 장애 복구 비용절감
	텔레포니 서비스 온라인 장애 처리율 향상	과금 체계 및 프로세스를 재설계하여 VOIP ¹⁵⁶⁾ 서비스 완료 후 에 대한 미과금 제거
	제안 프로세스 표준화	제안서 작성 프로세스, 작성 가이드 및 표준 템플릿을 설계하여 제안서 품질을 제고하고 생산성을 향상

〈표 8〉 삼성 Network의 6시그마의 추진 과제 및 성과¹⁵⁷⁾

4. 미 군대의 6시그마(σ) 현황

(미 육군(U.S Army) 사례: Red River Army Depot -차량 수리 저장소)

미 육군에서 6시그마를 실행이후 험비 차량을 이틀에 한 대 수리에서 하루에 32대의 수리할 수 있는 공정능력의 효율이 생겼다. 또한 HEMTT(고기동성 대형 전술트럭)의 수리시간이 130일 이었는데 30일로 줄었다. 2002년부터 2006년까지 7천만 달러의 비용절감 효과를 가져왔다.¹⁵⁸⁾

구분	육군	해군	공군
도입년도	2002	2002	2006

155) VPN(Virtual Private Network): 인터넷과 같은 공중망(public network)을 마치 전용선으로 사설망(private network)을 구축한 것처럼 사용할 수 있는 방식을 가상사설망 방식이라고 한다.

156) VOIP(Voice over Internet Protocol): 컴퓨터 네트워크상에서 음성 데이터를 인터넷 프로토콜 데이터 패킷으로 변화하여 일반 전화망에서의 전화 통화와 같이 음성 통화를 가능케 해주는 일련의 통신 서비스 기술.

157) 노재범, 이팔훈, 이승현, *서비스 이노베이션 엔진, 6시그마*, 136. 표 인용.

158) 박경중, *공군에서 6시그마를?* (서울: 북코리아, 2009), 149.

확산	2005년부터 전 부대	2006년부터 전 부대	2007년부터 시범운영
전문기 양성	MMB : 15명 BB : 446명 GB : 1,240명	MMB : 15명 BB : 446명 GB : 1,240명	MMB : 15명 BB : 446명 GB : 1,240명
프로젝트 수행	완료 : 1,069명 진행 : 1,681명	완료 : 131명 진행 : 167명	완료 : 65명 진행 : 128명
재무성과	7천만 달러 비용절감 (2005~2006)	450만 달러 비용절감 (2006)	40명 인원 감축 (2007)
적용사례	시범기 : 탱크/장갑차 정비 확산기 : 육군전체업무	시범기 : 정비분야 확산기 : 해군전체업무	시범기 : 항공기정비

〈표 9〉 미군 6시그마 추진현황¹⁵⁹⁾

5. 의료 서비스 산업

의료산업이 발전하면서 의료 기관들은 금융비용을 줄이기 위해 원가 절감과 재무 성과 향상을 위한 다양한 노력을 했지만 그 결과가 좋지는 않았다. 그래서 다른 산업 분야에서 성공을 거두고 있는 6시그마를 들여오게 되었다. 의료 산업의 경우 3.8 시그마 수준과 6시그마 수준의 차이는 더욱 많이 나는데 3.8시그마는 연간 20만 건의 조제 오류를 내지만 6시그마 수준은 연간 68건의 조제 오류만을 낸다. 또한 3.8시그마 수준은 주당 5,000건의 잘못된 수술을 집행하지만 6시그마 수준은 1.7건의 잘못된 수술을 시행한다. 사람의 생명이 달린 분야이기에 어느 분야보다 6시그마 수준을 유지하는 것이 필요하다. 의료기관 중에서는 코먼웰스 헬스가 가장 먼저 6시그마를 도입해 성공을 거두며 의료사업에 보급이 이루어졌다.¹⁶⁰⁾

159) 박경중, *공군에서 6시그마를?*, 151. 표 인용.

160) 노재범, 이팔훈, 이승현, *서비스 이노베이션 엔진, 6시그마*, 137.

구분	프로젝트 제목	성과
코먼웰스 웰스	방사선 진료 비용 절감	검사 비용 21.5% 절감
	고객 진료 대기 시간 단축	대기 시간 1시간 이내
	진료 프로세스 및 침상 이용의 효율 향상	침상 가용 시간 평균 12% 향상, 산포 50% 향상
버추어 웰스	응급실/치료실 환자 만족도 향상, 수술 실 효율 향상, 종업원 채용 기간 단축, 종업원 장기 근무 유도, 약품 조제 오류 감소, 노인 대기 시간 감소 등	9개의 프로젝트 완료 400만 달러의 재무 성과
NS-110 웰스 시스템	정산 정확도 향상	2.76 ⇨ 4.25시그마
	과금 기간 단축	2.8 ⇨ 6시그마
	오버타임 단축	3.07 ⇨ 6시그마
찰스턴 메디컬 센터	종업원 부서 전환 시간 단축	14.4일 ⇨ 10.9일

〈표 10〉 의료 기관의 6시그마 적용 사례¹⁶¹⁾

161) 노재범, 이팔훈, 이승현, 서비스 이노베이션 엔진, 6시그마, 138. 표 인용.

제 4 장

6시그마(σ)의 교회 적용 가능성

제 1 절 6시그마(σ)의 교회 적용 원리

설문조사¹⁶²⁾를 통해 목회자들이 '경영'기법에 대한 막연한 이해와 두려움이 있음을 살펴볼 수 있다. 두려움의 원인은 6시그마와 같은 '경영기법'에 대한 부족한 인식 때문인데 6시그마를 다시 한 번 정의하면 제자훈련 프로그램과 같은 '목적'을 위한 프로그램이 아니라 제자훈련을 할 때 어려운 부분을 해결하도록 도와주는 '도구'이다. 교회에 6시그마를 적용할 때는 6시그마를 잘 돌리는 것이 목적이 아니라 교회에 있는 기존의 문제들을 수정해 교회의 전체적인 프로그램(제자훈련, 바나바 등)들이 잘 돌아가게 하는 것이 목적이다.

또한 6시그마를 사용하는 이유는 일하는 방식을 바꾸기 위해서다. 보여 주기식의 행정방식이 아니라 실제로 일하고 스마트하게 일하기 위함이다. 비영리단체의 대표라고 할 수 있는 군대에서도 6시그마를 들여온 것은 자신들의 경영방식이었던 관료주의와 군대식 직계제를 버리고 모두가 생각하고 대화하는 방식으로 바꾸기 위함이라고 했다.¹⁶³⁾ 교회에서 처리되는 많은 일들이 관료주의적이며 군대식 방법으로 처리될 때가 많다. 평신도 제자훈련을 하는 교회들 역시 훈련의 내용은 평신도를 세우려하지만 일하는 방식은 여전히 관료주의적이고 군대식 방법으로 평신도들을 하나의 도구로 사용할 때가 많다.

제자훈련을 통해 평신도를 세운다는 원리는 있지만 실질적 사역의 현장에서는 제자훈련의 정신이 사용되지 않고 있는 것이다. 6시그마의 교회 적용을 통해 교육을

162) 부록 참조

163) 박경중, *공군에서 6시그마를?*, 60.

통한 제자훈련의 훈련뿐만 아니라 교회의 사역 방식도 제자훈련의 정신을 바탕으로 일하는 방법도 변화를 주어야 한다.

1. 다양성의 원리

6시그마(σ)의 벨트시스템은 교회의 다양성을 이루는 기능적 조직 원리에 적합한 조직구조이다. 일반적으로 지역교회에서는 유교적 권위주의가 조직의 문화를 지배하고 있어 교회의 각 지체가 기능적 역할을 담당할 수가 없다. 6시그마(σ)의 벨트시스템은 기능적 능력에 따라 새롭게 조직의 구조가 편성되기에 직분이 아닌 기능적 능력에 따라 역할을 분배하여 교회의 다양한 일원이 자신의 능력을 온전히 드러낼 수 있게 해 준다.

또한 유교적 권위주의와 다르게 6시그마의 문화는 소통의 문화이다. 현장에서 일어나는 일을 끊임없이 대화와 소통으로 개선 발전해야 하는 시스템을 가지고 있고 고객 중심의 품질 평가 방식을 가지고 있기 때문에 6시그마에 소통은 필수조건이다. 교회의 다양성을 만들기 위해 소통의 원리가 매우 중요하다. 6시그마의 과정중심과 고객중심의 방식은 교회에 필요한 소통을 이루어 교회의 다양성을 만드는데 도움이 될 것이다.

2. 통일성의 원리

6시그마의 탑다운 방식은 경영자가 직접 프로젝트를 추진하게 되어 경영부터 실행업무에까지 통일성을 가지고 오는 경영방법이다. 교회 역시 탑다운 방식과 유사한 형태를 가지고 업무를 진행한다. 이유는 교회의 대부분의 일원이 봉사자이고 소수의 목회자만이 Full Time 사역자로 한정 되어 있기 때문이다. 그러나 6시그마의 탑다운 방식의 소통이 이루어진 통일성을 이루는 시스템이 아니라 일반적으로 유교적 권위주위로 인해 상하복종의 방식으로 형성되어 있어 소통도 통일성도 일어나지 않고 있다. 그러기에 6시그마의 탑다운 방식은 교회에 소통이 있는 통일성을 가져오는 시스템으로 정착될 수 있다.

과정 중심은 전체성의 원리를 강화할 수 있다. 결과를 위해 과정을 무시할 때 오는 여러 가지 위험 요소는 전체성의 원리를 파괴하지만 과정을 중심으로 일을 처리해

나갈 때 참여한 사람들을 소외시키거나 소진시키는 문제를 최소화 할 수 있다.

3. 관계성의 원리

교회의 공동체는 개인이든 소그룹이든 대그룹이든 예수와의 관계성에서 정체성을 찾을 수 있다. 그렇기에 전인적 소그룹의 원리가 중요함을 위에서 밝혔다. 여기서 전인적 소그룹은 Christian A. Schwarz의 *자연적 교회 성장*¹⁶⁴⁾에서 나오는 전인적 소그룹을 넘어선다. 개인적 삶을 나눌 뿐만 아니라 개인 스스로가 성장할 수 있고 학습할 수 있고 가르칠 수 있는 시스템이 형성된 상태를 말하는 것이다. 현재의 교회의 소그룹의 시스템은 교역자에 의해 일방적 학습이 일어나고 수동적 역할을 강요하기에 평신도 그룹은 스스로 생각하고 성장할 수 있는 상태가 단혀 있다.

6시그마(σ)의 시스템은 학습뿐만 아니라 스스로가 끊임없이 생각하고 성장하고 질문하게 만든다. 이러한 환경이 교회의 시스템 안에 받아들여진다면 평신도 스스로가 성장하며 교회를 위해 생각하고 자신의 삶에서도 그리스도의 빛으로 성장하기 위해 생각과 행동을 시작할 수 있게 하는 문화를 만들 것이다.

4. 효율성의 원리

6시그마(σ)는 기본적으로 효율성을 바탕으로 만들어진 경영원리이다. 과정 중심, 고객 중심, 탄다운 방식, 과학적 문제해결방식, 체계적인 인재 양성은 목적을 능률적으로 이루기 위해 사용되는 도구이다. 이러한 도구들은 그 공동체의 사명을 효과적으로 성취되도록 돕기 위해 만들어 졌다. 교회 안에서 사용될 때에도 이러한 도구들은 효율적으로 목적을 성취하게 만들 것이다. 고객 중심의 방식은 성도들의 근본적인 문제가 무엇인지 파악할 수 있게 도와 목회의 방향을 바르고 효과적으로 만들 수 있다. 체계적인 인재 양성의 도구는 제자 훈련을 더욱 강화하고 평신도들의 사역을 본질적으로 개선할 수 있을 것이다. 또한 체계적인 인재 양성은 리더십의 올바른 분배와 역량의 강화를 통해 교회 전체의 건전하게 이끄는 리더들을 많이 양산할 수 있을 것이다.

164) Schwarz, *자연적 교회 성장, 한국교회를 바꾼다*.

제 2 절 6시그마(σ)의 교회 적용 분야

교회가 해결해야 하는 문제들은 교회마다 다르다. 그렇기에 6시그마를 교회에 적용할 때도 교회마다 다르게 적용할 수밖에 없다. 문제를 해결하는 도구가 6시그마이기 때문이다.

6시그마를 교회에 적용하는 방법을 크게 2가지로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째는 6시그마 전체를 적용하는 것이고 두 번째는 6시그마 안에 있는 도구들을 부분적으로 적용하여 사용하는 것이다. 6시그마를 실행할 때 전체를 다 적용하지 않아도 되기 때문이다. 6시그마 전문가인 이주형도 좋은 프로젝트와 나쁜 프로젝트를 나눌 때 문제가 보이고 쉽게 풀 수 있는 문제를 가지고 Task Force Team을 꾸려 15단계의 단계를 가지고 하나하나 풀어나갈 필요가 없다고 한다. 그렇게 하는 것은 나쁜 프로젝트라고 한다. 단지 보여주기 위한 것이지 좋은 방법은 아닌 것이다. 쉬운 문제는 쉽게 풀면 된다. 6시그마의 전 과정을 사용할 필요 없이 필요한 부분만 사용해 문제를 해결하면 된다.¹⁶⁵⁾

6시그마를 교회에 적용할 때 항상 '도구'라는 생각을 가지고 교회의 본질을 생각하며 더 유용하게 6시그마를 사용할 수 있다. 그렇기에 6시그마는 진행하려는 프로젝트에 따라 15단계의 진행방식에서 맞추어 진행할 수도 있지만 많은 부분을 생략하고 적용할 수도 있다.

1. 교회 운영 부분

가. 표준화 작업을 통한 계속 교육

(1) 문제점 - 계속 교육의 부재(교역자의 잦은 교체)

교회의 많은 부분이 교역자들에 의해 운영된다. 특별히 교육부서는 교역자가 전담으로 운영하는 것이 한국 교회 현실이다. 교역자는 교육부서의 책임자이고 유급사역자이기에 가장 많은 책임과 일을 전담한다. 그런데 대부분의 한국 교회에서 부교역

165) 이주형, *6시그마 콘서트*, 63.

자들은 보통 3년 간격으로 다른 교회로 자리이동을 한다. 그렇지 않으면 부서별 이동을 가진다.

교육 자료(설교, 프로그램, 각종 신상명세서 등) 정리와 보관 역시 대부분을 교역자가 맡아서 한다. 자료 정리와 교육프로그램을 만든 교역자가 있을 때는 문제가 없지만 해당 교역자가 다른 곳으로 가고 다른 교역자가 오면 그 자료를 사용하기가 매우 어렵다. 그리고 자료 중에는 개인자료가 많기에 전임 교역자가 그 자료를 모두 가져가기도 한다. 또한 표준화 작업 없이 정리한 자료는 후임 교역자가 사용하기도 쉽지 않다. 매번 교역자가 새로 오면 처음부터 교육 프로그램을 짜고 자료를 정리하기를 반복한다. 똑같은 시행착오를 교역자가 바뀔 때마다 겪는다. 이러한 현실은 무엇보다 중요한 교회 학교 학생들의 계속 교육을 불가능하게 만든다.

(2) 적용과 해결책 - 표준화 작업

자료의 정리와 이를 통한 교육의 계속성을 유지하기 위해서는 약속된 규격이 필요하다. 이러한 일을 위해서 일반 기업에서는 '표준화'¹⁶⁶⁾ 작업을 통해 원칙을 만든다.

166) 위키백과, "표준화," n.p. [cited 15 Dec. 2013] Online: <http://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%91%9C%EC%A4%80%ED%99%94>.

F.W. 테일러는 시간동작연구를 통하여 가장 능률적인 작업방법을 발견, 각 작업자에게 표준화하기 위한 작업 지도표를 작성함과 아울러, 표준시간을 설정하여 작업관리의 기초로 삼았다. 그리고 각 작업자가 표준시간을 공평하게 달성할 수 있게 하기 위하여 공구(工具)나 시설에 관한 최선의 방안을 연구하여 표준화하였다. 과학적 관리법에서의 표준화란, 작업방법·작업시간·작업공구나 설비에 관한 과학적 조사에 의하여 'one best way'를 발견하고, 그것을 모든 작업자에게 표준화함을 뜻한다. 나아가서 표준화의 실시로 표준에서 일탈된 것에서만 관리의 초점을 맞추는 예외관리(例外管理)를 가능하게 한 것이다. 포드시스템(Ford system)하에서의 표준화는 대량생산을 가능하게 하기 위한 제품이나 부품의 규격통일을 뜻한다. H.포드는 제품을 단일품종에 표준화함과 함께 부품의 규격통일에 의해 부품의 호환성(互換性)을 확보함으로써 양산 시스템을 확립, 부품의 집중적 대량생산을 가능하게 하였다. 제품·부품의 표준화는 양산 시스템의 불가결한 기초를 이룩하고 있다. 오늘날의 체인 스토어, 슈퍼 체인이나 외식(外食)산업 체인의 경우, 상품의 표준화, 점포설계의 표준화를 비롯하여 판매방법에서 경영방침에 이르기까지 과학적 조사에 근거한 'one best way'를 발견하고 그것을 전 점포에 표준화하고 있다. 표준화란, 대량생산이나 대량구매를 가능하게 하고 과학적 관리를 가능하게 하며 또는 소비자에 대한 품질보증을 목적으로 하는 것으로서, 제품·부품·품질·작업방법·공구·설비에서 경영의 방침·방법·절차에 이르기까지 최선의 기준이나 규격을 발견하고 통일화하는 것을 의미한다. 반면에 가치의 다양화에 의한 제품의 다양화나 분권관리·목표관리에서 볼 수 있는 바와 같은 방법의 자주성이나 창의성의 요구는 표준화원리와 일견 모순되는 것 같지만 양자는 반드시 배타적인 것은 아니다. 창의와 혁신은 새로운 방법의 발견이며 그것은 곧 새로운 표준의 발견으

표준화가 필요한 이유를 기업적 차원에서는 7가지를 말한다.¹⁶⁷⁾

(가) 상호운영성 제공

호환성(compatibility), 상호운용성(Interoperability)의 제공으로 같은 기종 또는 다른 기종 간에 정보교환 및 처리가 가능하다.

(나) 비용절감

제조업체 등 사업자는 단위 생산·거래 비용을 줄일 수 있으며, 대량생산을 통해 규모의 경제(economy of scale)¹⁶⁸⁾를 실현할 수 있고 기술의 중복투자 방지, 기술이전 촉진 등 연구·개발 비용 절감을 가져온다.

(다) 무역활성화

WTO TBT 협정에 따라 국가 간 무역은 국제표준을 따르고 있으며, 이를 통해 기술 무역장벽 제거 및 국제 교역 활성화 촉진시킬 수 있다.

(라) 시장진출 도구

표준은 제정과정에서 소비자 및 시장의 요구가 반영되어 있어, 표준을 사용한 제품 및 서비스의 시장 진출 시 성공 가능성을 높일 수 있다.

(마) 소비자의 편의성 제공

통일되고 검증된 정보의 제공으로 소비자의 탐색·추정비용을 절감하고 제품 이용의 편의성을 높일 수 있다.

로 볼 수 있다.

167) 한국정보통신기술협회, *ICT 표준화 활동 가이드* (서울: 한국정보통신기술협회, 2009), 5.

168) 네이버 지식백과, “규모의 경제,” n.p. [cited 17 Dec. 2013] Online: <http://terms.naver.com/entry.nhn?cid=520&docId=929645&mobile&categoryId=520>.

규모의 경제는 각종 생산요소를 투입하는 양을 증가시킴으로써 발생하는 이익이 증가되는 현상이다. 일반적으로는 대량생산을 통해 단위당 들어가는 비용을 절감하여 이익을 늘리는 것을 목적으로 하지만, 최근엔 특히 설비를 증강하여 생산비를 절감하는 것에 목적을 둔다. 이때 대량생산이 아니라 기술혁신을 통해 이익을 증대가 완성되는 것을 ‘규모의 이익’이라고 한다.

(바) 제품 및 서비스 개선

품질보장 및 관리, 생산관리 등 제품 및 서비스의 성능 측정 기준으로 기능을 향상 시킬 수 있다.

(사) 공공안전 및 보호

국가의 안보와 안전 등 공공의 안전을 위해 필요한 표준을 제정하여 국민의 삶의 질 향상을 도모할 수 있다.

기업에서 사용되는 표준화 작업을 교회에 사용할 때도 여러 가지 장점이 생긴다.

(가) 교역자간에 상호운영성과 교육과정의 지속성 유지

새로 교역자가 부임해도 표준화의 원칙만 숙지하면 자료 및 교육 과정의 진행 정도 등을 쉽게 인지하여 다음 교육 과정으로 프로그램과 설교를 진행할 수 있다. 각 교회별 특화된 교육과정을 표준화 시키면 다른 교역자가 부임해도 그 특화된 교육을 계속 이어갈 수 있다. 교역자에 맞추어 교육과정이 만들어 지는 것이 아니라 표준화의 규격에 맞추어 새로 부임한 교역자가 교육과정을 만들기에 계속 교육이 용이하다.

(나) 부서별 장벽을 없앴

교회 내 부서간의 표준화는 피교육자가 나이가 들어 학년을 진급해도 표준화된 자료를 통해 피교육자의 특성을 쉽게 파악 할 수 있어 교육의 편리성을 제공할 수 있다. 또한 학년별 교육 내용의 차이는 있지만 부서관련 하드웨어와 다른 자료들이 표준화 되면 교사들의 부서별 이동도 쉽게 이루어질 수 있다.

(다) 교인들에게 접근성 제공

교회라는 틀 안에 일반적 통일성이 보장되지만 여전히 부서별 차이는 교인들의 접근성을 단고 있다. 교회의 모든 부서에 표준화가 적용된다면 표준화의 규격만 익히면 각 부서의 특징을 누구나 쉽게 파악할 수 있게 된다. 표준화는 교인들의 부서별 참여를 더욱 증진시킬 수 있다.

(라) 전 부서에서 개선작업이 동시에 이루어져 더 빠르게 나은 방법을 찾음

표준화는 “one best way”를 찾아 더 나은 방법으로 개선이 이루어지고 개선된 방법을 전 부서에 사용할 수 있도록 통일되고 검증된 정보를 제공한다. 또한 표준화된 내용을 전 부서에서 사용하고 어느 한 부서에서 사용하다 더 나은 방법이 나오면 그것을 또 표준화하여 전 부서에서 사용할 수 있는 장점이 있다. 이러한 표준화는 각 교회마다 일하는 방식을 바뀌게 할 것이다. 부서별 연계는 물론 더욱 효율적인 방법들을 찾아 낼 수 있게 해 준다.

나. 시각화 작업을 통한 정보 전달력 향상

(1) 문제점 - 자료 보관과 정보의 전달력 부족

교회의 많은 자료들이 문자와 표 방식의 보고양식으로 이루어져 있다. 그러나 N 세대를 살아가는 사람들은 직관적이며 단순할 때 정보가 온전히 전달된다. 그렇기에 오늘날 인쇄방식으로 되어 있는 자료들은 그냥 보관되거나 폐기될 뿐 사용되지는 않는다. 열심히 작성한 자료들이 쓸모가 없어진다.

LA에는 많은 한인교회들이 있다. 교회들이 건물을 새로 짓기보다 미국교회들을 매입하거나 빌려서 사용한다. 그런데 미국 교회건물들이 오래되고 굉장히 복잡한 구조를 가지고 있다. 처음 방문하는 사람들은 출입구를 찾지 못할 정도이다. 그런데도 정확한 안내판이 있는 교회는 거의 없다. 정확하고 쉬운 안내판의 부재는 교회를 새롭게 찾아오는 사람들에게 불편을 주고 거부감마저 준다.

(2) 적용과 해결책 - 시각화¹⁶⁹⁾와 토요타의 간판시스템

문자와 데이터 자료의 정보를 해석 없이 1차적으로 이해 할 수 있게 하는 대표

169) 정용찬, “데이터 시각화,” *빅데이터*, 정용찬 (서울: 커뮤니케이션북스, 2013). Cited 17 Dec. 2013. Online: <http://terms.naver.com/entry.nhn?cid=3619&docId=1691559&mobile&categoryId=3623>.

데이터 시각화(data visualization)는 데이터 분석 결과를 쉽게 이해할 수 있도록 시각적으로 표현하고 전달하는 과정을 말한다. 데이터 시각화의 목적은 도표(graph)라는 수단을 통해 정보를 명확하고 효과적으로 전달하는 것이다 (Friedman, 2008). 때로는 한 장의 그림이 책 한 권의 설명보다 더 설득력이 있기 때문이다. 우리 속담에도 백번 듣는 것보다 한 번 보는 게 낫다고 했다.

적인 방법은 시각화 작업이다. 시각화 작업을 잘 설명할 수 있는 것은 한국의 지하철을 들 수 있다. 복잡한 환승역에 들어가도 자신이 타야할 지하철이 2호선이라고 한다면 그가 하는 일은 단지 지하철 벽에 녹색으로 되어 있는 띠를 따라가면 자신이 타야 하는 지하철까지 도착할 수 있다. 지하철의 노선을 색깔로 구분하여 정보를 전달하는 작업을 시각화 작업이라고 한다. 시각화 작업이라는 것은 정보를 시각화시키고 단순화시켜 직관적으로 전달하게 만드는 작업이다.

교회에서 사용되고 있는 약도가 대표적인 예이다. 그러나 교회의 출석 현금통계, 자료 등은 단지 숫자와 표로서 작성되어 있어 한번 이상의 해석 작업이 있어야 정보의 가치를 가지게 된다. 또한 주보와 교회신문 등 많은 문서작업물이 발행되지만 더 효율적인 정보전달은 안 되는 실정이다.

필자가 사역했던 청주우암교회 청소년부에서 시각화 작업을 적용하여 사용하였다. 이유는 청소년부의 위치가 본당이 아닌 교육관의 지하2층 정도를 내려가야 하는 곳이었다. 새로 오는 사람들이 찾아오기가 쉽지 않은 장소였다. 그래서 지하철과 같은 띠 작업과 부연설명을 통해 예배당을 찾아올 수 있도록 안내했고 또한 청소년부에 들어와 사진과 그림으로 부착된 안내판을 따라가면 현금봉투를 들고 주보와 예배자리까지 안내되도록 만들었다. 시각화 작업 후 다른 안내자 없이 새가족들도 예배당까지 쉽게 찾아 올 수 있었다.

정보를 전달하기 쉬운 또 다른 방법으로 토요타의 간판시스템¹⁷⁰⁾이 있다. 이것은

170) 네이버 지식백과, “간판방식 [Toyota Production System ; TPS, 看板方式],” n.p. [cited 17 Dec. 2013] Online: <http://terms.naver.com/entry.nhn?cid=508&docId=1237&mobile&categoryId=508>.

도요타 생산방식. 20세기 초 헨리 포드에 의해 완성된 대량생산방식이 개성과 변화를 특징으로 하는 최근의 시장 여건에서 더 이상 먹혀들지 않으면서 개발된 도요타 자동차의 독창적인 시스템. 이 생산방식은 질(質), 양(量), 타이밍의 조화 속에 철저한 원가절감을 실현함으로써 오일쇼크와 엔고파고 속에서 위력을 발휘했으며, 도요타자동차는 이것을 개발·도입한 덕분에 1인당 부가가치 1800만엔, 총재고일수 3일, 생산리드타임(자재투입에서 완성 후 출고소요시간) 10시간이라는 기록을 달성해 세계산업계에 새로운 이정표를 제시했다. TPS는 크게 JIT와 자동화로 구성된다. JIT(just in time)는 필요한 것을, 필요한 때, 필요한 만큼 생산·판매하는 무재고 생산방식으로, 구체적으로는 ① 흐름생산에 의한 소인화(少人化) 기술과 ② 간판방식에 의한 재고삭감기술로 나뉜다. 소인화기술은 인력의 낭비 억제와 신축성의 제고를 목표로 인력과 기계를 최적 배분하여, 한 사람이 두 개 혹은 세 개의 기계를 담당하도록 하고 있다. 또한 부품을 가져갈 때 점표를 주고 받는 간판방식은 TPS 독창성의 핵심을 이루고 있다. 자동화는 ① 표준작업에 의한 개선 및 현장관리기술과 ② 공정 이상시

파사데나 장로교회에서 미디어팀을 맡으면서 실시한 방법이다. 파사데나 장로교회에서 사용하는 콘솔은 디지털방식이어서 쉽게 익힐 수가 없었다. 그런데 콘솔담당자가 자주 교체되는(유학생이어서) 상황이 발생되고 그로 인한 방송 사고들이 자주 일어났다. 이러한 문제들을 해결하기 위해 각종 장비들을 누구나 쉽게 사용할 수 있는 정보가 필요했다. 그 해결책을 위해 토요타의 간판시스템을 사용했다. 미디어 기기마다 간판의 역할을 하는 표준화된 안내판을 붙이고(파사데나 장로교회에서는 QR코드를 붙여 스마트폰으로 스캔을 하면 사용방법이 나오는 방식을 사용했다) 그 안내판을 사용자가 계속 업그레이드하는 방식으로 사용하였다. 그 결과 처음 온 봉사자도 어렵지 않게 미디어팀의 각 영역에서 활동할 수 있게 되었다.

정보를 단순하면서도 보기 쉽고 바로 쓸 수 있게 하는 것이 시각화의 장점이다.

다. 효율적인 회의 진행

(1) 문제점

교회에서 많이 사용하는 회의 방식은 매주 한 번 정해진 시간에 모여 자신의 부서의 행사를 보고하는 방식이었다. 특별한 협조사항이 있거나 교회의 특별한 문제가 있지 않는 한 각자의 보고가 끝나면 회의가 끝나는 방식으로 진행된다. 이러한 방식으로 회의를 진행하다보면 보고할 내용이 없어도 무언가를 보고하기 위해 보고를 위한 내용을 만들어 그 시간을 보내게 된다. 보통 관료주의적 구조에서 진행되는 회의들이 이런 형태를 가진다. 회의에 참가하는 사람들 사이가 친밀한 관계를 유지하면 협력이 잘 이루어지지만 그렇지 않으면 각 부서 간에 많은 단절과 견제가 함께 존재하게 되고 자신의 아이디어를 남을 위해 제공하지 않게 되는 악순환도 생긴다. 또한

자동정지장치가 붙은 자동화기술로 압축되며, 생산자동기계나 생산라인의 이상 유무를 자동적으로 점검할 수 있고, 이상이 발생하면 자동적으로 정지할 수 있는 기능을 부여한다. 스위치만 누르면 높은 속도로 가동되는 자동화 기계와는 다른 개념인 것이다. 요컨대 TPS는 종래 전공정에서 후공정으로 밀어내는 방식(push system)에서 후공정에 필요한 만큼 전공정에 요구하는 후공정 인수방식(pull system)으로 생산방식을 완전히 혁신한 것에 그 특징이 있다. TPS는 '사람과 기계의 공존'의 추구 등 21세기 생산문화를 주도하는 형태로 발전하고 있다. 리엔지니어링의 창시자 마이클 해머는 리엔지니어링 이후의 혁신운동을 JIT-2라고 말할 정도로 TPS는 21세기를 주도할 생산방식으로 자리 잡았다.

회의에서 보고할 자신의 내용만을 생각하기에 회의 자체가 창의적 작업은 일어나지 않는다. 회의를 위한 회의만이 존재한다.

(2) 적용과 해결책 - 회의에 도움이 되는 방법

(가) 보고 방식을 간략히 하기 - 블로그를 통한 도움

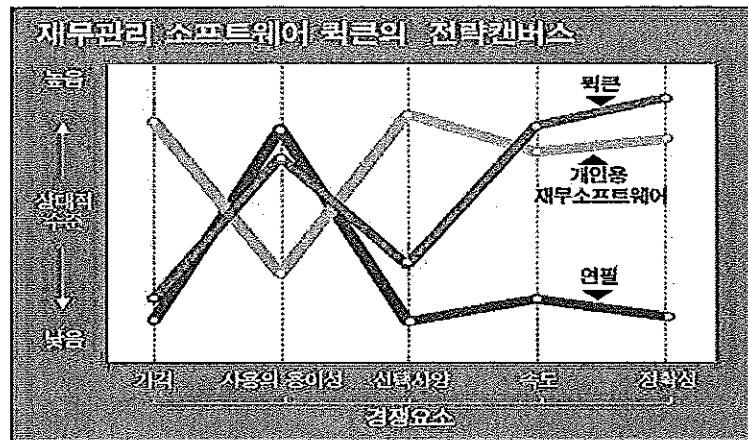
보고사항을 미리 블로그를 통해 공유해 보고 회의의 시간을 줄이는 방법이다. 보고가 필요한 사항은 공용 목회자 블로그를 만들어 자신의 업무 보고사항을 표준화된 양식에 맞추어 간략히 보고한다. 각 부서의 보고사항을 보고 다른 영역의 목회자가 댓글로 조언을 할 수 있다. 회의를 진행하는 담당자는(수석목사) 보고사항을 보고 전체 알림이나 내용에 대한 심의가 필요한 안건만을 정기 회의에서 안건으로 올린다. 이렇게 일반적 보고 형식의 회의는 정보전달의 역할로 축소한다.

(나) 전략 캔버스 - 우리 교회의 상황을 파악하기

전략 캔버스는 현재 나타나는 교회의 상태를 보여주고 주위 교회(벤치마킹, 모델 교회)와 비교를 통해 우리가 무엇이 필요한지를 쉽게 보여주는 도구이다.¹⁷¹⁾

표어를 정하고 1년의 프로그램을 달력에 기입하는 작업도 중요하지만 먼저 우리 교회가 가지고 있는 장점과 가치 그리고 단점 등을 파악할 필요가 있다. 파레토 법칙(2:8 법칙)이 이야기 하듯 각 교회마다 가장 좋은 장점들이 있다. 구제사업이 특화되어 있다면 그것에 대한 더 나은 방법을 사용하고 새가족 정착이 잘 안된다면 무엇이 문제인지를 찾아보아 시정 할 수 있다. 또한 자신들이 본받을 만한 지역 교회와 다른 교회들을 찾아 질문하고 비교하는 벤치마킹도 필요하다.

171) W. Chan Kim and Renee Mauborgne, *블루오션 전략 (Blue Ocean Strategy)*, 강혜구역 (서울: 교보문고, 2005), 34.



〈그림 6〉 퀵큰의 전략 캔버스¹⁷²⁾

그림 6은 퀵큰의 전략 캔버스이다. 미국의 재무관리 소프트웨어 업체 인튜이트(Intuit)는 자신들이 만드는 소프트웨어의 전략 캔버스를 만들었다. 그 소프트웨어를 사용하는 고객들은 비슷한 가치의 곡선을 그렸다. 그런데 자신들의 소프트웨어를 안 쓰는 사람들은 연필을 사용한다는 보고를 들었다. 그 보고를 토대로 지금까지 레드오션이었던 경쟁의 자리에서 나와 사고의 전환을 이루었다. 자신들과 비슷한 제품을 만드는 회사와 경쟁하는 것이 아니라 '연필'과 경쟁할 수 있는 손쉬운 소프트웨어 퀵큰을 만들어 성공할 수 있었다.

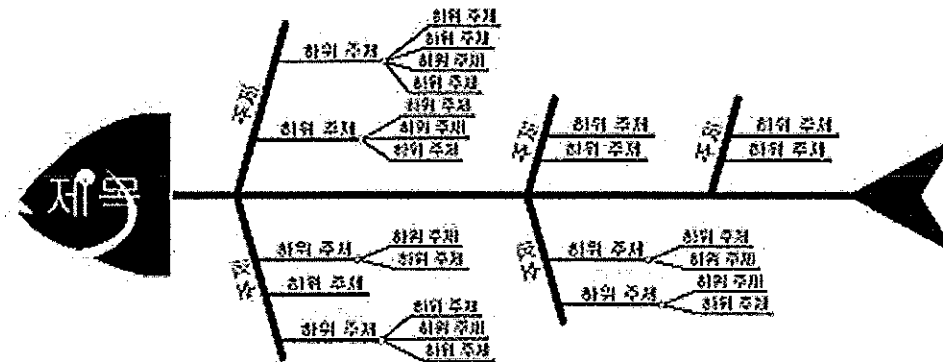
교회 역시 대형교회를 무조건 따라가는 것이 아니라 자신들의 지역과 교회에 주신 하나님의 소명을 찾고 자신들이 강점을 살릴 수 있다면 그것보다 더 좋은 사역은 없을 것이다. 그러기 위해서 자신들을 분석하고 가치를 어디에 두면 하나님의 뜻을 찾기 위해서 우리가 가진 장, 단점을 찾는 것은 너무 중요한 일이다. 이러한 일에 전략캔버스는 회의에 큰 도움이 된다.

(다) 팀 브레인스토밍 툴(Fishbone Diagram)

피쉬본 다이어그램은 Ishikawa Diagram으로도 부른다. 개발자가 Kaoru Ishikawa이기 때문이다. 이것은 전형적인 팀 브레인스토밍 툴로서 잠재적인 근간의

172) "가치혁신 시대를 열자 - 제1부: (2) 핵심도구 '전략 캔버스'," *한국경제*, 2004년 2월 17일자, 경제면. 2013년 12월 인용. Online: <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2004021720191&sid=010801&nid=910>. 그림 인용.

문제를 정의하는데 쓰인다. 보통 해결할 문제를 제목이라 하고 물고기의 머리위치에 두고 대 주제들을 중심 뼈를 중심으로 아래 위로 배치한다. 물론 중심 주제를 만들 때도 브레이밍스토밍 방법으로 도출한다. 그렇게 도출된 주제에 계속되는 브레이밍스토밍 방법으로 하위 주제를 계속 만들어 내며 문제의 핵심에 접근해 간다. 토론이 필요한 것이 아니라 많은 아이디어만이 필요하기에 회의의 논쟁이 필요하지는 않다.



〈그림 7〉 Fishbone Diagram¹⁷³⁾

피쉬본 다이어그램을 사용하는 목적은 다음과 같다.¹⁷⁴⁾

- 프로젝트팀이 문제의 근본적인 원인을 찾을 수 있다.
- 불평이나 관련 없는 토론 없이 특정 이슈에 대하여 집중하게 된다.
- 자료가 부족한 부분을 정의할 수 있게 된다.
- 발생 가능한 원인들이 간과되어 빠뜨리지 않게 해준다.

회의를 돕는 위의 방법들 말고도 많은 회의 방법들이 있다. 30분 회의, 스탠딩 회의 등 지금 사회에서 사용되고 있는 많은 회의 법들을 교회에 적용할 때 많은 유의이 발생할 것이다.

173) Office Tutor, “피쉬본 다이어그램 살펴보기,” n.p. [cited 17 Dec. 2013] Online: http://www.officetutor.co.kr/board/faq_lib/frm_vba_content.asp?cat1_name=ThinkWise&cat2_name=%B0%F8%C5%EB&cat3_name=%B1%E2%C5%B8&f_categb1=&idx=812&page=6. 그림 인용.

174) George et al., *린 6시그마 포켓 북*, 206.

라. 효율적인 사역 배치

6시그마의 핵심제도인 벨트 제도는 다양한 면에서 사용될 수 있다. 파사데나 장로교회에서 사역을 한지 2년이 다 되었을 때 미디어팀을 맡게 되었다. 찬양집회 중심의 예배였기에 영상과 음향에 많은 인력이 있었다. 그런데 방송팀 안에는 오래된 멤버를 비롯해 장로, 집사들이 있었다. 고질적인 방송팀의 문제를 해결하기 위해서는 새로운 멤버의 영입과 멤버들 간의 소통(청년봉사자들이 많아서 서로 간에 벽이 있었다.) 그리고 능력 중심의 사역이 필요했다. 그래서 교회에는 직분이 중요하지만 미디어팀 사역 현장에는 실력과 책임감이 필요했다. 사역의 실수가 예배 현장에 직접적으로 나타나기에 분명한 대책이 필요했다.

준비시간의 부족, 장비를 다룰 수 있는 능력 등 기술적 능력이 우선시 되는 사역 현장이어서 직분제가 아닌 능력 중심의 벨트제도를 도입하여 명령개통과 책임을 분배했다. 그 결과 부서의 책임과 실권은 평신도가 맡게 되었고 방송팀의 장로님은 카메라를 담당했고 방송팀을 만들었던 집사님은 교육직으로 책임자의 자리에서 내려왔다. 그리고 벨트제도에서 그렇듯 능력 있고 성실한 사람들이 훈련을 걸쳐 계속해서 상위 직분으로 올라갔다. 나이로 직분을 맡는 것이 아니라 능력으로 맡게 되니 더 많은 젊은이들이 방송팀에 들어왔다. 6개월이 지나며 방송팀의 많은 문제들은 해결이 되었고 새로운 인물의 영입이 쉬워졌으며 교역자의 개입 없이도 자발적으로 돌아가는 부서로 탈바꿈되었다. 또한 직분자들도 벨트제도에 동의해주고 적극적으로 사역에 참여하게 되었다.

2. 설교 부분

목회자에게 있어 설교만큼 중요한 요소도 없다. 대부분의 목회자들이 자신의 설교가 수정되고 더 나아지기를 원하고 있다. 여기서는 6시그마 기법으로 설교를 돕는 방법을 살펴보고자 하겠다. 물론 설교의 전제는 기도를 통해 하나님의 말씀을 듣고 하나님의 음성을 잘 전하는 것에서 시작한다는 것을 기초해 두고 6시그마 기법을 적용해 보자.

설교에 6시그마 DMAIC 기법 적용 방법은 다음과 같은 순서로 진행할 수 있다.

가. 정의(Define)단계¹⁷⁵⁾

- 누구를 위하여 프로젝트를 수행하는지 정의
- 설교의 내용과 설교자의 태도(발음, 표정, 행동등)에 대한 회중의 핵심 요구사항 정의
- 프로젝트의 범위를 정의
- 프로젝트 일정과 팀 구성을 정의

Define(정의) 단계에서는 무엇을 할 것인지를 정하는 것이 중요하다. 예를 들면 다음과 같다.

(1) 대상은 누구인가?

목회자 자신과 설교를 듣는 회중(사모, 동역자, 교인)

(2) 설교의 문제점, 회중의 요구사항은 무엇인가?

설교에 은혜가 더 많았으면 좋겠다.

(3) 프로젝트 일정과 목표?

3개월의 집중과정으로 더 나은 설교를 한다.

(4) 프로젝트 팀 구성?

2개의 평가그룹으로 가족과 목회자 설교 클리닉팀을 구성한다.

나. 측정(Measure)단계¹⁷⁶⁾

- 회중의 핵심요구사항으로부터 Y(은혜로운 설교)를 확인
- Y의 현 수준을 파악하고, 개선 목표 설정
- Y에 영향을 미치는 잠재인자들(x's)을 파악하고 우선 순위화

Measure(측정) 단계에서의 적용은 다음과 같다.

175) 안광호, *6시그마로 부자아빠가 되자!*, 38.

176) Ibid.

(1) 나의 설교에 대한 회중의 요구사항을 파악하기 위해 사모와 동역자들의 평가를 듣는다. 그리고 회중들에게 설문조사기법을 사용하여 나의 설교에 대한 평가를 듣는다. 일반적으로 목회자 자신은 가족이외의 다른 사람들에게 평가를 받아보지 못한다. 물론 학생 때 설교실현과목이 있기는 하지만 목회현장에서 자신의 설교에 대한 객관적인 평가는 목회자 자신에게 가장 좋은 결과를 만들어 낸다.

(2) 설문조사를 분석하여 자신의 설교의 현 수준을 파악한 후 개선 목표를 설정한다. 필자의 경우 가족과 동역자들에게 설교에 대한 평가를 받았을 때 ‘말이 너무 빠르다,’ ‘설교 초반부에 긴장을 많이 해 말이 떴다,’ ‘교육부서 설교를 많이 해서 그런지 애들 말투가 많다’ 등 설교자의 발성과 언어에 관한 지적들이 많았다. 개선 목표를 설정할 때 필자의 경우 아나운서들이 연습하는 발성연습이 필요했고 초반부에 긴장을 하는 것은 성격의 탓도 있지만 설교 원고를 쓰고 좀 더 철저한 준비가 필요함을 나타냈다. 또한 아이들 같은 말투는 평소에 내가 쓰는 말투에서 발견된 문제가 설교에도 나타난다는 것을 알 수 있었다.

(3) Y(은혜로운 설교)에 영향을 미치는 인자(x's)들을 중요한 순서대로 나열한다. 필자의 경우는 준비부족, 빠른 말, 초반부 긴장, 말투 등의 순으로 정리할 수 있다.

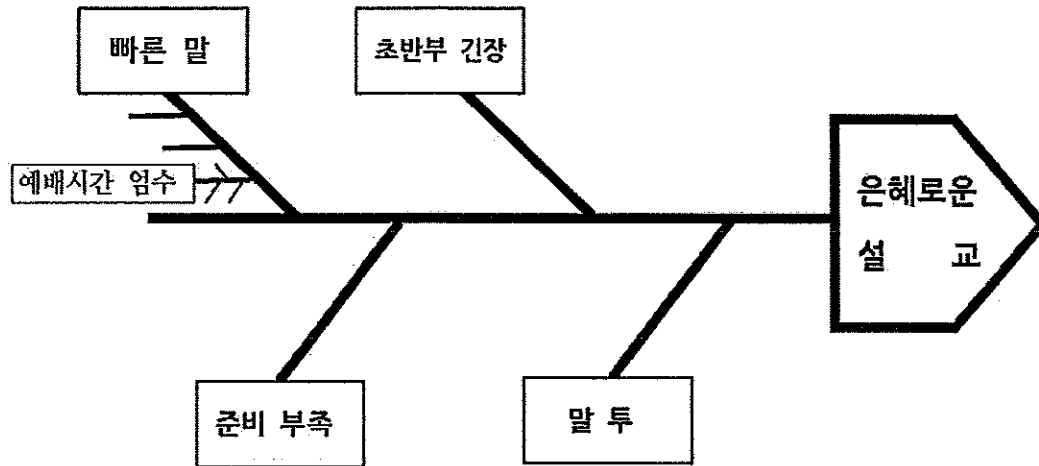
다. 분석(Analyze)단계¹⁷⁷⁾

- 핵심인자 확인에 필요한 데이터를 수집
- 핵심인자 확인을 위한 데이터 분석
- 과학적 데이터 분석결과를 토대로 핵심인자 선정

Analyze(분석) 단계를 적용하면 다음과 같다.

177) 안광호, *6시그마로 부자아빠가 되자!*, 39.

(1) Y에 영향을 미치는 잠재인자들을 분석하기 위해 동역자 그룹과 Fishbone Diagram를 실시한다. 필자의 경우를 예로 들어보면 다음과 같다.



<그림 8> Fishbone Diagram 설교

위의 그림에서 보면 빠른 말을 하게 되는 원인 중 하나가 예배시간 엄수로 나온다. 그러면 또 예배시간 엄수에 대한 브레인스토밍을 통해 예배시간 엄수에 대한 의견들을 계속 적으며 위의 뼈들에 해당하는 것들을 다 찾아낸다.

(2) 자신의 설교를 동영상으로 촬영한 몇 편을 보며 잠재인자들(x's)을 검증하고 가장 큰 영향을 주는 핵심 인자(Vital Few X)를 찾아낸다. 위의 경우는 준비부족이 핵심인자 X로 나타났다.

라. 개선(Improve)단계¹⁷⁸⁾

- 핵심인자의 특성에 따른 목표의 개선 전략수립
- 목표달성을 위한 핵심인자의 최적 안 결정
- 최적 안을 검증하고, 목표달성 여부 확인

178) 안광호, *6시그마로 부자아빠가 되자!*, 39.

개선 사항	개 선 방 안
준비 부족	① 1주일에 하루를 묵상과 기도, 설교준비로 시간분배 (위의 시간을 낼 수 있도록 심방전화, 교회업무 등의 시간 재배치) ② 인터넷 서핑, TV시청 시간을 줄여, 독서량을 늘임(주2권 독서) ③ 설교의 원고작성을 3일전에 끝냄
빠른 말	① 아나운서들의 발성연습 하루 5분 실시 ② 매일 QT본문을 소리내어 읽기 ③ 설교원고에 심표등을 빨간 글씨로 넣고 읽어 보기 ④ 20분 타이머를 재고 설교를 천천히 실현해 보기
초반부 긴장	① 설교 실현 실시 - 사모 앞에서 ② 설교 원고를 외울 만큼 많이 읽기 ③ 예배전 충분한 기도로 성령님의 도우심을 의뢰 ④ 설교전 단상에 오르며 '오늘 설교를 통해 하나님의 역사가 나타난다. 하나님이 도우신다.' 마음속으로 외치고 올라감
말 투	① 평소의 말투가 장난스럽거나 아이들 같은 말투가 나오면 사모에게 지적을 부탁하여 의도적으로 고치도록 노력 ② 원고 설교에 철저하도록 특별한 경우가 아니면 원고 외 내용은 줄이기

개선방안들에 대한 체크리스트를 만들어 실시 여부를 사모에게 검사받는다. 이렇게 3개월의 시간이 흐른 후 동역자 그룹에서 설교 실현을 통해 목표 달성 여부를 확인한다.

마. 관리(Control) 단계

- 다시 예전의 방식으로 돌아가지 않도록 관리
- 관리항목을 선정하고, 관리계획을 수립
- 관리계획을 실행하고, 모니터링
- 효과를 파악하고 프로젝트 결과를 문서화

Control(관리) 단계에서는 개선된 사항이 다시 돌아가지 않게 유지 관리 계획을 세워 잘 개선되도록 만들고 문서화를 통해 정보의 공유가 쉽게 이루어지도록 하는 것이 중요하다.

Improve(개선) 단계의 체크리스트를 통해 개선 방안이 계속 실시하고 동역자 그룹에서 한 달에 한번 재평가를 꾸준히 받는다는 개선안이 나왔다.

그리고 설교 후 회중을 대상으로 설문조사기법을 통해 모니터링을 실시하고 개선 사항을 개선 정도를 파악하고 개선의 정도가 미비하면 Measure(측정) 단계에서부터 잠재인자 도출로 다시 프로젝트를 실시한다. 개선의 정도가 만족하면 이것을 문서화를 통해 보관과 공유를 실시한다.

이러한 단계를 사용하여 설교의 개선을 이루는 방법이 6시그마를 설교에 사용하는 방법이다. 이외에도 교회의 다양한 부분 및 목회자의 리더십과 시간관리에도 사용할 수 있다.

제 5 장

파사데나 장로교회 미디어팀에 6시그마(σ)의 적용과 실제

필자가 6시그마를 적용한 교회는 미국의 파사데나 장로교회의 미디어팀과 청주 우암교회의 청소년부서였다. 파사데나 장로교회는 2012년 1월부터 12월까지 1년을 가 지고 필자의 주도하에 이루어졌고 청주 우암교회 청소년부는 2004년 3월부터 2005년 11월까지 6시그마 전문가였던 J교사의 주도하에 이루어졌다. 6시그마를 전반적으로 적용한 곳은 2군데였지만 부분적으로 다른 교회 사역에서도 적용을 하였다.

이번 장에서는 필자의 주도하에 6시그마가 교회에 적용된 파사데나 장로교회를 중심으로 사례를 분석하고 다른 교회의 적용사례가 필요한 곳을 첨가형식으로 분석하 겠다.

제 1 절 파사데나 장로교회의 현황

1. 파사데나 장로교회의 역사¹⁷⁹⁾

파사데나 장로교회는 미국 장로교회(PCUSA) 소속의 백인회중 중심의 교회로 1875년 3월 21일에 도시 최초의 교회로 시작하였다. 또한 캘리포니아 최초로 여성 목회자를 뽑았다. 파사데나 장로교회는 진보적 성향의 교회이다. 또한 파사데나 장로교회는 캘리포니아에서 대표적인 파이프 오르간을 가진 교회로 교회 자체의 설계도 파이프 오르간의 울림과 조화되게 지어졌다. 본당은 800명 정도를 수용할 수 있는 크기이며 파사데나시의 랜드마크로 지정될 정도로 아름답고 웅장한 예배당을 가지고 있다. 1950년대에는 미국 장로교회에서 가장 큰 교회와 영향력 있는 교회로 5000명 이

179) Pasadena Presbyterian Church, "An Historical Church and Sanctuary," n.p. [cited 20 Dec. 2013] Online: <http://www.ppc.net/history.html>.

상의 성도가 모였으며 선교와 지역구제 사역에 많은 일을 하였다. 그러나 미국 내 기독교의 쇠퇴기를 겪으며 파사데나 장로교회도 쇠퇴기를 맞았다. 전통적인 장로교회의 예배를 고수하며 사회의 변화에 발을 맞추지를 못했다. 이웃 교회인 레이크 에비뉴 처치는 사회의 변화에 발마추어 교회 내 많은 변화를 이루며 부흥을 지금까지도 이루었지만 파사데나 장로교회는 자신들의 전통스타일을 유지하며 젊은이들이 떠나가는 상황을 맞이했다. 그 결과 고령화와 더불어 교인수의 급격한 감소를 겪어야 했다. 현재 백인회중의 출석인원은 120명 선인데 대부분이 노인계층만이 남아서 예배를 드리고 있는 실정이다.

2. 담임목사 중심의 교회 운영 체계

파사데나 장로교회의 백인회중들은 성도수의 감소에도 불구하고 여전히 사회에 관한 여러 가지 관심을 가지고 사역을 계속하고 있다. 특별히 LA지역의 다문화 흐름 속에서 교회에도 다문화 사역을 시작했는데 11년 전에 S목사를 미국교회의 부목사로 청빙하여 한인회중의 담당목사로 세우고 한인목회를 시작했고 라틴어 회중 사역도 활발하게 진행하고 있다.

그러나 파사데나 지역이 한인들이 사는 지역이 아니라 백인과 라틴어 회중 지역이다 보니 한인 목회는 파사데나에 위치한 대학 칼텍과 아트센터 그리고 파사데나 시티 칼리지(pasadena city college)를 중심으로 대학생 중심의 사역을 하였다. 8년이 넘도록 개척교회의 상황으로 진행되었다. 모든 시스템과 행정 그리고 조직은 개척교회의 시스템인 목회자 중심으로 모든 것이 움직이는 구조로 운영 되었다.

평일에는 은행사역과 신문사의 원우회 사역 등 꾸준한 담임목회자의 활동과 인지도의 상승으로 파사데나 장로교회 한인회중은 꾸준한 성장을 이루었다. 필자가 사역을 시작한 2010년을 시작으로 아이들 포함 200여명의 성도가 2년 동안 450여명의 성도로 성장하게 되었다. 그러나 청년을 중심으로 하여 성장한 교회이기에 장로교 예전을 중시하는 예배보다는 찬양집회 방식의 예배 형태로 주일 예배를 진행하고 있다.

파사데나 장로교회의 한인회중은 다른 한인교회와는 다르게 교회를 빌려서 사용하는 분리된 교회가 아니라 영어 회중, 한인 회중, 라틴어 회중이 한 개의 교회인 다문화 교회이다. 한인 회중의 모든 헌금도 파사데나 장로교회의 전체 재정으로 같이

들어가는 사용되고 교회의 큰 결정은 3개 회중(영어, 라틴어, 한국어)의 장로가 다 모인 당회에서 결정이 이루어지는 다문화 사역이 이루어지는 교회이다.

3. 교회 미디어팀의 문제

파사데나 장로교회 한인 회중의 예배는 주일 12시 30분이다. 백인 회중의 예배가 본당에서 10시에 시작되어 11시 20분 경에 끝나고 한인 회중의 예배가 시작된다. 백인 회중들은 전통적인 장로교회의 교인들로 예전 중심의 예배 방식으로 예배를 드리기 위해 오르간을 중심으로 예배를 드린다. 엄숙하고 거룩한 분위기의 예배를 선호하고 예배당의 장식 역시 엄숙함을 추구한다. 그러다보니 교회 예배당 안에 스피커 등과 같은 장치를 하는 것을 무척 싫어하여 백인 회중이 예배를 드릴 때는 기본적인 예배 세팅을 가지고 예배를 드린다. 또한 대부분의 백인 회중들은 나이가 70대에 가까운 분들이고 보청기를 사용하여 시끄러운 소리에 민감하다. 백인 회중이 사용하는 스피커와 한인 예배 때 사용하는 스피커와 악기가 다를 수밖에 없다. 그런데 앞에서도 밝혔듯이 엄숙한 장식을 추구하는 백인 회중들 때문에 한인회중의 스피커와 악기 등을 미리 설치해둘 수가 없다. 또한 교회의 건물이 70년대 대 지진으로 무너진 후 내진설계로 만들어진 건물이어서 기둥이 없고 하나의 통으로 된 건물이다. 그래서 스피커를 내장하거나 부착해둘 장소가 없다.

이와 같은 이유로 백인 회중의 예배가 끝나면 그때부터 한인 회중 예배를 위해 예배 준비를 하는데 한인 회중은 찬양 중심으로 예배가 진행되어 찬양팀의 악기 세팅과 스피커 세팅 그리고 마이크와 작은 강대상 세팅까지 새롭게 해야 한인 회중의 예배를 드릴 수 있다. 많은 인력과 시간이 소모된다.

예배당을 사용하는 단체가 한인 회중 뿐 아니라 영어 회중과 라틴어 회중이 사용하고 평일에는 USC 오르간 클래스, LA 어린이합창단 등 다른 많은 단체에서 사용하다보니 예배 때 사용하는 물품이 제자리에 없을 때가 다반사다. 그럴 때면 예배 준비가 예배시간이 넘어가도록 끝나지 않을 때도 있다. 그리고 매주일 이러한 일이 반복되고 매번 다시 설치하다보니 설치 부주의로 스피커 소리가 안 나거나 소리의 세팅이 달라져 예배에 방해를 줄 때도 많다.

그러나 미디어 팀의 역할이 어려운 일이라 지원자가 많지 않다.

또한 물품 구입을 위한 결제와 허락이 너무 오래 걸린다는 문제도 있다. 예를 들어 미디어 팀에 필요한 노트북 컴퓨터를 사기 위해 돈과 물건에 대한 정보를 모아 두고 그 노트북 컴퓨터를 사기 위해 승인을 받는데 10개월이 걸려서 노트북 컴퓨터를 사게 되었다. 그 이유는 한인 회중 당회 그리고 3개 회중 당회의 결정을 받아야 하기 때문이고 장로교의 철저한 회의 문화와 미국 문화에서 비롯한 일이었다.

제 2 절 6시그마(σ)의 미디어팀 적용 과정

순서	Define 정의	Measure 측정	Analyze 분석	Improve 개선	Control 관리
구현 내용	미디어팀에 실제로 필요한 것은 무엇인가?	미디어팀에 문제는? 그 문제에 영향을 주는 상황들은 무엇인가?	문제에 영향을 주는 가장 중요한 요소는 무엇인가?	최적의 프로세스 개선안과 문제의 해결책 도출	개선결과의 문서화 및 유지계획 수립
	Step1 프로젝트 선정	Step4 Y확인	Step7 데이터 수집	Step10 개선안 수립	Step13 관리계획 수립
	Step2 프로젝트 정의	Step5 현수준 확인	Step8 데이터 분석	Step11 핵심인자 최적화	Step14 관리계획 수행
	Step3 프로젝트 승인	Step6 잠재원인 변수 발굴	Step9 핵심인자 X의 선정	Step12 개선결과 검증	Step15 문서화 및 이관

<표 11> 6시그마의 미디어팀 적용 프로세스

필자가 파사데나 장로교회의 미디어팀에 들어간 것은 2011년도 8월에 전임 사역자의 도우미로 들어가 2012년 1월부터 미디어팀의 전담 사역자가 되었다. 미디어팀에 들어가기 전과 들어가서 파악한 사항들이 6시그마 프로젝트를 단일 프로젝트로 돌리기에는 문제의 시급성과 과제가 많아 여러 가지 사항을 다양하게 적용하는 방법을 사용하여 개선 프로젝트를 실시하였다.

1. 정의(Define)단계 - 고객(프로젝트 대상)과 중요품질특성, 프로세스를 정의

1년의 관찰과 5개월 동안 미디어팀 안에서 활동을 토대로 파사테나 장로교회 미디어팀에서 무엇을 할지를 Define(정의) 단계에서 명확히 정하고 프로젝트를 실시했다.

가. 프로젝트 사례(Project Case): 파사테나 장로교회 미디어팀의 활성화 정의

파사테나 장로교회에서 예배와 인터넷 CD사역 등 가장 최전방에 있는 부서가 미디어팀이지만 많은 업무로 인한 피로도와 봉사자들의 잦은 이탈 그리고 예배시 발생하는 많은 방송 사고를 구체적으로 해결하기 위해서는 미디어팀이 안정적으로 활동되고 또한 팀원의 안정적 정착과 수급 그리고 재교육이 필요하다.

나. 고객 정의(Customer Definition): 외부 - 교인, 내부 - 미디어팀 팀원

외부 고객은 예배에 참여하는 교인을 대상으로 그들이 필요와 요구를 중요시한다. 내부 고객은 미디어팀 팀원들이 봉사자들로 그들 역시 교인이기에 그들의 만족도와 요구를 경청한다.

다. 문제 설정(Problem Statement)

(1) 잦은 방송 사고

예배 시 발생하는 잦은 방송 사고로 인해 예배에 많은 어려움을 주고 있다.

(2) 인원 부족 및 전문 인력 부족

1청년(유학생)이 중심이 되다보니 장기간의 봉사가 어렵고 잦은 이탈이 발생 또한 지원자가 없어 매번 방송장비에 대한 재교육이 필요해 전문 인력 양성의 어려움이 있다.

(3) 목회자 의존도 높음

400명의 교회가 되었지만 조직의 시스템이 개척교회시스템이어서 담당 목회자에

게 모든 것을 의존한다. 그로 인해 담당 목회자의 피로도가 높고 담당 목회자가 없을 시 간단한 문제도 해결이 안 되는 현상이 나타나고 있다.

(4) 방송기기의 비표준화와 비 자료화

교회 재정의 이유로 방송기기의 구입이 중고와 저렴한 가격 중심으로 이루어지다 보니 기계들의 표준화와 호환성의 결여로 인해 잦은 고장과 기계의 수명이 단축되어 예산의 낭비가 있다. 물품 구입과 보관에 관련된 서류가 없고 그에 따라 물품의 중복구입이 일어나고 있다.

(5) 미디어팀에 대한 나쁜 이미지

미디어팀에 대한 이미지가 소위 '막노동' 부서로 자리 잡고 있고 방송기기라는 전문 기계를 다룬다는 이미지 때문에 미디어팀에 자원하여 봉사하려는 사람이 매우 적다.

라. 프로젝트 목표(Project Goal)

(1) 평신도 사역 문화 정착

폴스티븐스의 '한 백성 신학'에 바탕을 둔 평신도사역 문화를 정착시킨다. 그에 따라 평신도가 전면적으로 사역할 수 있는 분위기를 형성하고 직책이 아니라 능력으로 일을 처리할 수 있는 문화가 형성되도록 한다.

(2) 재훈련(미디어교육) 시스템의 정비

미디어팀이라는 특수성 때문에 전문적 기술이 요구된다. 그렇기에 6시그마의 벨트시스템을 도입하여 전체 팀원의 재교육과 훈련이 체계적이며 자발적으로 이루어져 전문적 기술 습득이 쉽게 이루어지도록 만든다.

(3) 토요타의 간판시스템을 통해 모든 장비를 쉽게 사용하도록 도움

미디어팀이 담당하고 있는 모든 방송기계와 작업들에 토요타의 간판시스템을 도

입하여 누구나 쉽게 작업을 할 수 있도록 돕는다. 그러기 위해 표준화 작업과 간편작업을 동시에 실시한다.

(4) 미디어팀의 이미지 개선

미디어팀의 이미지 개선이 필요한 이유는 인원의 확충과 미디어팀의 팀원들의 사역의지를 높일 수 있기 때문이다. 따라서 미디어팀의 이미지 개선에 최선을 다한다.

2. 측정(Measure)단계 - 현 수준을 파악하고, 잠재인자를 도출

가. 예배당의 현 수준

파사데나 장로교회 예배당의 구조와 방송시스템 설치를 사진으로 살펴보면 아래와 같다.

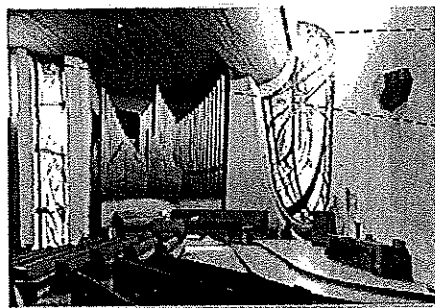


사진1, 예배당 정면과 옆면

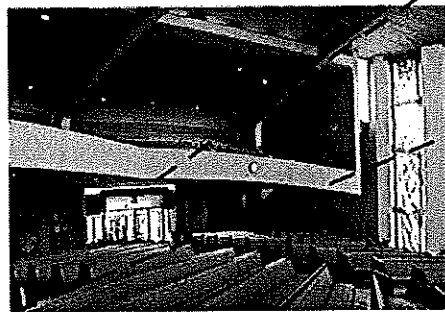
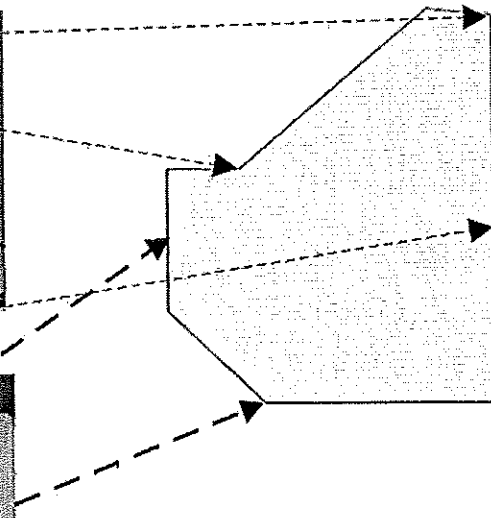


사진2, 예배당 후면과 옆면



교회 설계가 파이프 오르간을 위해 되어 있어 공명이 좋다. 단 전자악기와 스피

커를 사용할 때 하울링¹⁸⁰⁾이 많이 발생하는 구조로 되어 있다. 또한 내진 설교와 함께 기둥이 없는 일체형 건물이어서 스피커를 내장하거나 부착하기 어려운 구조로 되어 있다. 지붕이 높고 긴 구조로 되어 있어 지붕에서 줄을 달아 스피커를 설치할시 미관이 상당부분 해치게 되어 있다.

다음은 한인회중 예배 시 스피커가 설치된 모습이다.

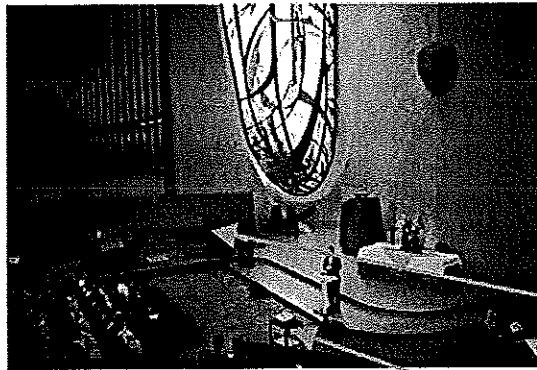


사진3. 스피커와 프로젝트 약기 셋팅된 예배당

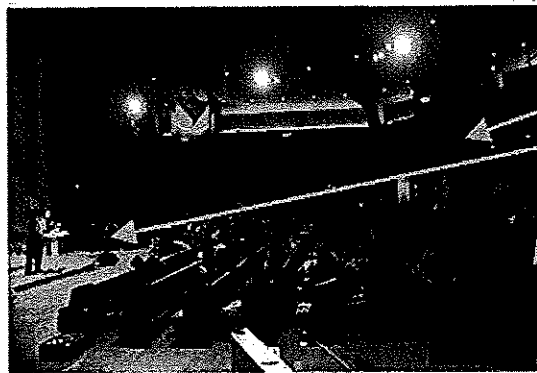
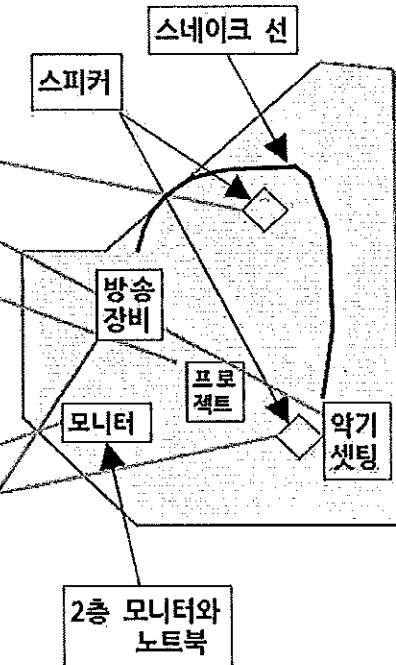


사진4. 스피커와 프로젝트 약기 셋팅된 예배당



예배당 뒤에 설치된 방송장비가 놓여있는 공간에서 스네이크 선을 이용하여 약기 세팅 자리까지 연결하여 세팅을 한다. 보유하고 있는 2대의 스피커는 앰프가 내장되어 있어서 장정 2명이 겨우 들 수 있는 무게이다. 예배당 벽면이 시멘트에 작은 자

180) 네이버사전, “하울링(howling),” n.p. [cited 20 Dec. 2013] Online: <http://krdic.naver.com/detail.nhn?docid=41351700>. “전기, 어떤 장치의 출력이 입력 장치로 들어가서 증폭되어 다시 출력되는 일이 반복되는 현상. 전화기에서는 이로 인하여 소음이 지속된다.”

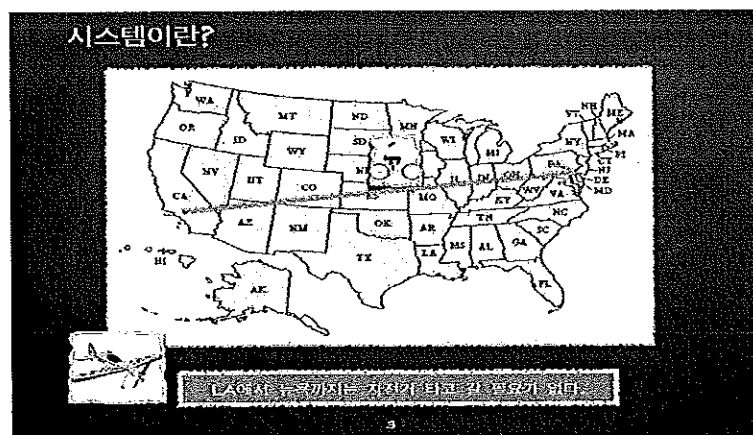
갈형태가 박혀 있어서 소리가 심하게 반사되어 나온다. 예배당 중앙에는 카메라가 설치되어 예배 상황을 중계하는 구조이다.

이 모든 장비의 구입과 세팅이 개별 구입과 비 전문가의 세팅을 통해 이루어진 예배 방송 시스템이라 호환성이 부족하다. 또한 찬양단이 보는 2층 모니터와 교인들이 보는 메인 스크린에 자막 작업이 2대의 노트북으로 별도로 이루어져 가끔 찬양단은 통합찬송가의 가사로 부르고 교인들은 새 찬송가의 가사로 부르는 경우도 발생했다.

나. 6시그마 적용을 위한 준비 작업

먼저 6시그마의 프로젝트를 시도하기 위해 팀을 구성하기 위한 사전작업을 하였다. 기존의 멤버를 중심으로 프리젠테이션을 통해 6시그마에 대한 이해와 앞으로 진행할 방향을 전달하고 그에 따른 팀구성을 했다. 아래는 2011년 12월 실제로 있었던 PPT의 일부 자료이다. 벨트시스템과 6시그마가 왜 필요한지에 대한 교육으로 이루어졌다.

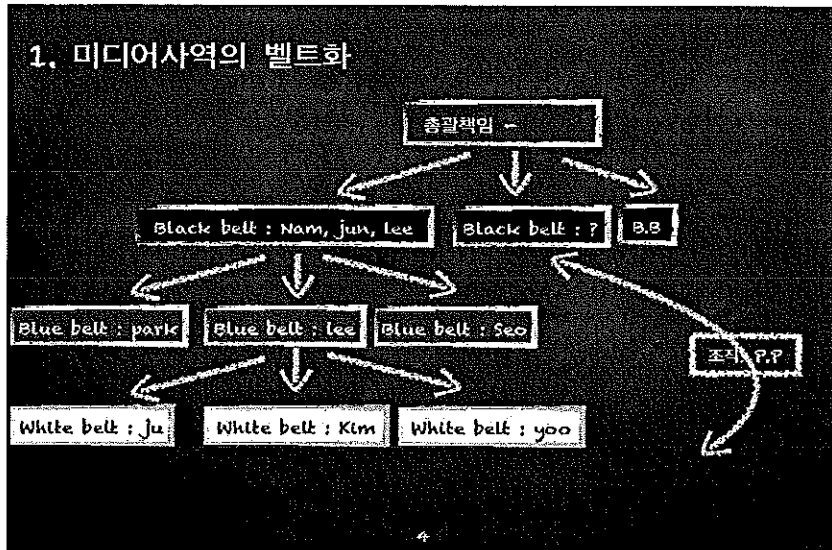
첫 번째 내용은 6시그마가 무엇인지 그리고 왜 필요한지를 교육했다.



<그림 9> 6시그마는 무엇인가?181)

181) 2011년 12월 파사데나 장로교회 미디어팀 내부 교육자료.

두 번째 내용은 미디어팀에 6시그마의 벨트제도의 필요성을 설명하면서 직분으로 주어지는 직책이 아니라 능력으로 주어지는 점과 재교육시스템, 책임제에 대한 교육을 실시하였다.



<그림 10> 미디어팀의 벨트제도¹⁸²⁾

2011년 12월에 있었던 미디어팀 교육과 목회자를 대상으로 한 두 번의 프리젠테이션을 통해 프로젝트의 승인과 팀 구성을 완성했다.

다. 미디어팀의 문제들

현 미디어팀의 팀원으로는 40대 중반의 장로, 파사데나 장로교회 미디어팀의 초창기 멤버이며 방송장비를 총괄 책임하는 집사, 20대 1청년 3명(2012년 3월, 5월, 8월에 개인 사정(군대 등)으로 미디어팀 사임), 미디어 사역전문 전도사로 이루어져 있었다.

(1) 외부 VOC 수집

통계적 측량이 정확하지만 통계적 수치를 내기가 어려운 문제여서 직접 만나서

182) 2011년 12월 파사데나 장로교회 미디어팀 내부 교육자료.

여러 가지 의견들을 들어 모으는 방식을 취했다.

(가) 잦은 방송사고

방송 잡음, 마이크 꺼짐, 소리가 안 좋음, PPT 화면이 잘 안 맞음, 찬양팀의 가사와 전면 가사의 불일치로 예배 시 다른 가사를 부를 때가 있다.

(나) 미디어 장비 설치로 인한 예배 방해

미디어 장비가 정면에 위치하고 있어 예배에 방해가 된다. 미디어 장비를 설치하는 시간이 예배시간 전까지 이루어져 조용히 기도할 수가 없다. 예배 시 특별찬양을 위한 마이크와 장비 세팅이 빠르고 깔끔하게 이루어졌으면 좋겠다. 찬양단 모니터가 왼쪽으로 치우쳐져 찬양단의 노래하는 모습이 보기에 안 좋다.

(다) 미디어 팀의 소음으로 예배에 집중이 안 됨

미디어 장비가 있는 곳이 완전 개방형으로 이루어져 미디어팀원간의 대화가 예배에 방해가 된다. 카메라를 작동하는 사람의 움직임도 예배에 방해가 된다.

(2) 내부 VOC 수집

(가) 담당 목회자의 피로도 호소

전임 목회자가 모든 일을 처리하다 보니 항상 미디어팀 일에 대한 피로도를 호소했다. 자신을 도울 사람이 부족함을 이야기 했다.

(나) 20대 청년과 나머지 팀원이 친하지가 않음

세대차이 때문에 Teamwork이 형성되지 않음. 각자의 업무만 집중할 뿐 서로의 관계를 위해 별다른 노력을 하지 않았다.

(다) 일이 너무 많음

미국 회중과 한국 회중의 예배사이가 너무 짧아 해야 할 일은 많은데 그것들을

하기가 너무 힘들고 새로운 봉사자들이 없어 지친상태이고 주어지는 업무량이 너무 많다.

(다) 예배에 집중하기가 너무 힘들 - 영적 고갈이 심함

예배시 집중하여 방송기계를 만지다 보니 예배에 집중하지 못하고 그냥 일로서 예배에 참석하게 되다보니 영적으로 많이 힘들, 방송 사고라도 나면 더욱 민망하여 예배에 집중이 안 된다.

(라) 방송장비에 대한 관리가 안 됨

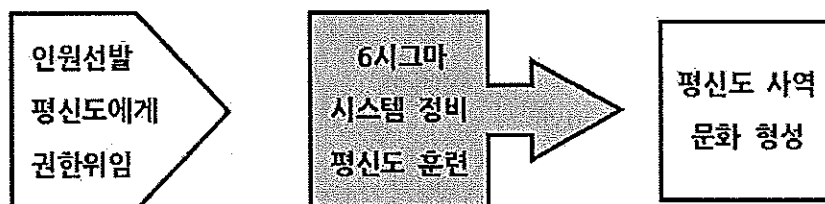
각 부서별로 방송장비를 가지고 있고 오래전에 구입한 방송장비들에 대한 구입 자료가 없어서 내부에 있는 장비를 파악하고 있는 팀원이 없음. 그러다 보니 정리와 보관이 안됨. 방송장비를 쓰는 팀이 여러 군데이다 보니 자신들이 그 장비를 쓰고 책임 있는 정리가 안 되고 분실사고와 고장이 자주 일어남.

(마) 책임감이 없음

모든 일의 처리와 결정을 목회자가 하는 시스템이어서 미디어팀에 대한 책임감이 없고 빨리 여기서 떠나고 싶어함. 그러나 대체자가 없어서 억지로 사역을 하고 있음.

라. 프로세스 맵핑(Process Mapping)

(1) 평신도 사역 문화 형성



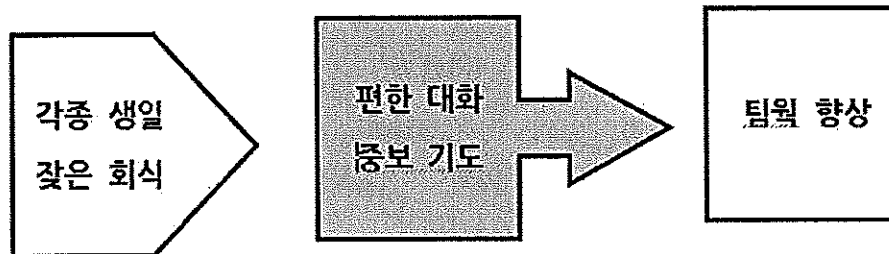
(2) 6시그마 벨트제도를 통한 재교육시스템 정비



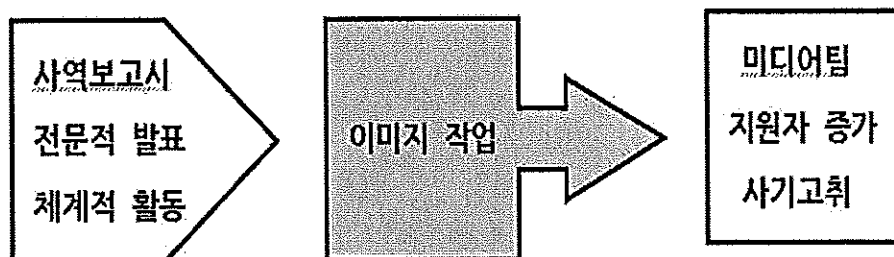
(3) 표준화와 토요타 간판시스템에 의한 자료와 일의 효율성



(4) 팀원의 친밀감 형성



(5) 미디어팀의 이미지 향상

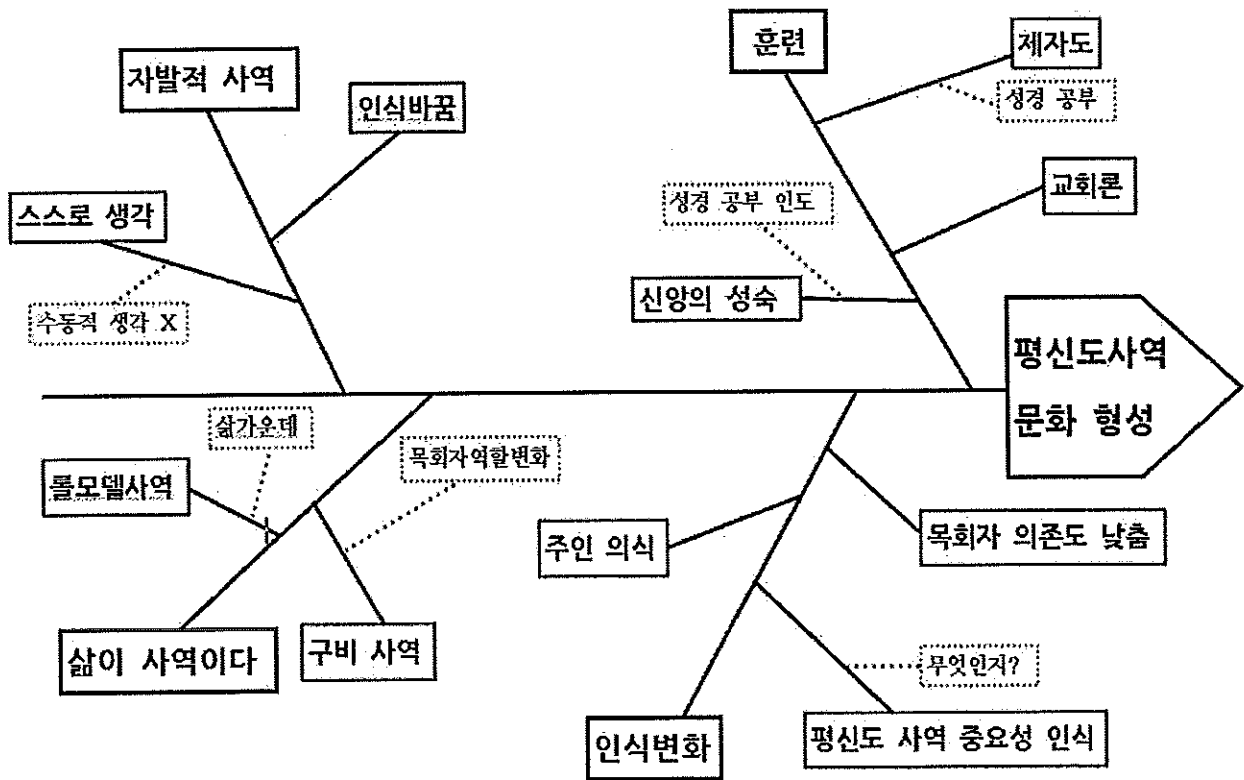


5가지 프로세스 맵핑(Process Mapping)의 형태로 작업하여 파사데나 장로교회 미디어팀의 활성화를 이루기 위해 준비를 했다.

3. 분석(Analyze) 단계 - 우선 순위화 된 잠재인자들(x's)에 대한 분석을 통해 Y에 큰 영향을 미치는 핵심인자를 선정

문제가 여러 가지이기에 몇 가지 주제를 가지고 피쉬본 다이어그램(Fishbone Diagram)을 실시했다.

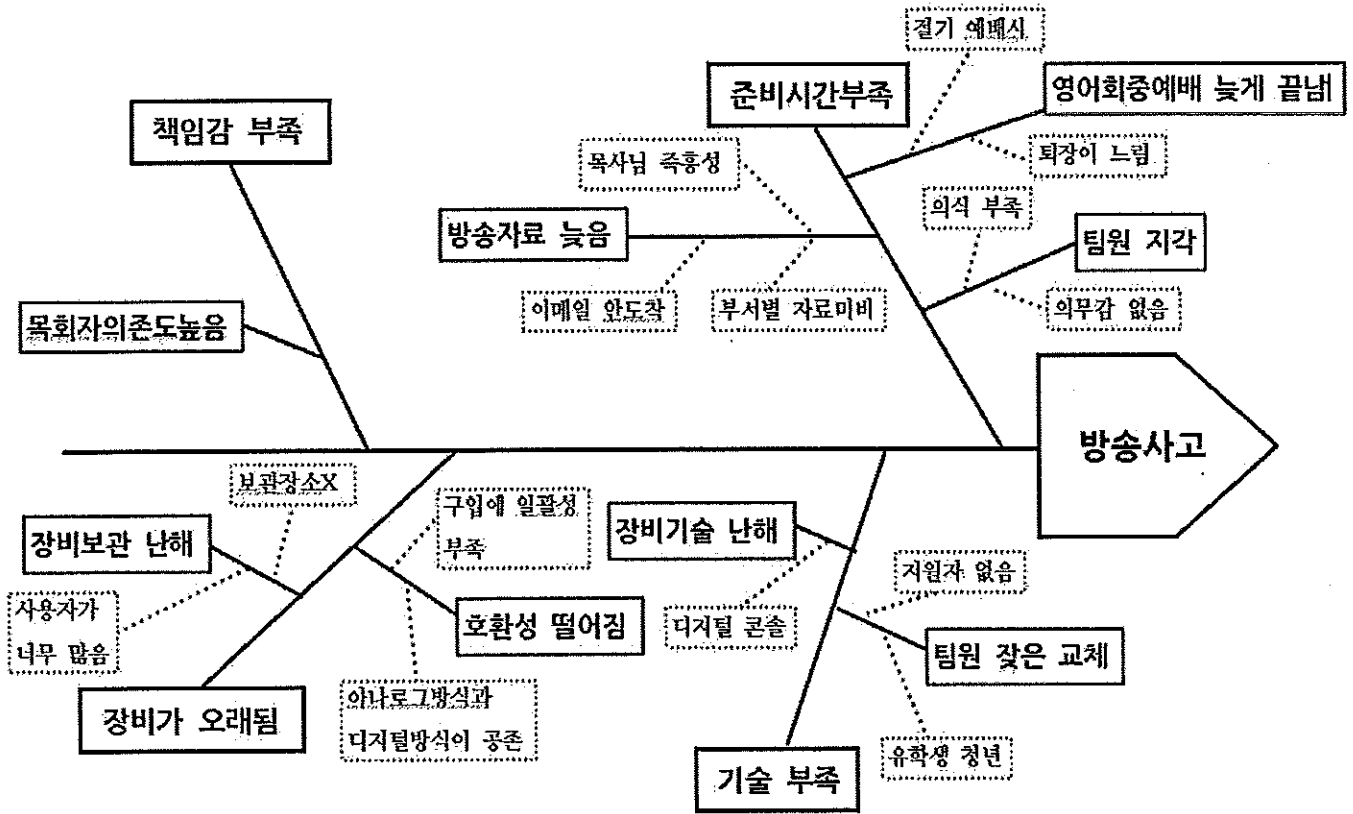
가. 평신도사역문화형성



기독교 공동체의 문화 중 핵심은 평신도사역이 문화로 형성되는 것이다. 그렇기에 그 목표에 도달하기 위해서는 훈련이 필요함을 공감했다. 목회자의 인식도 중요하

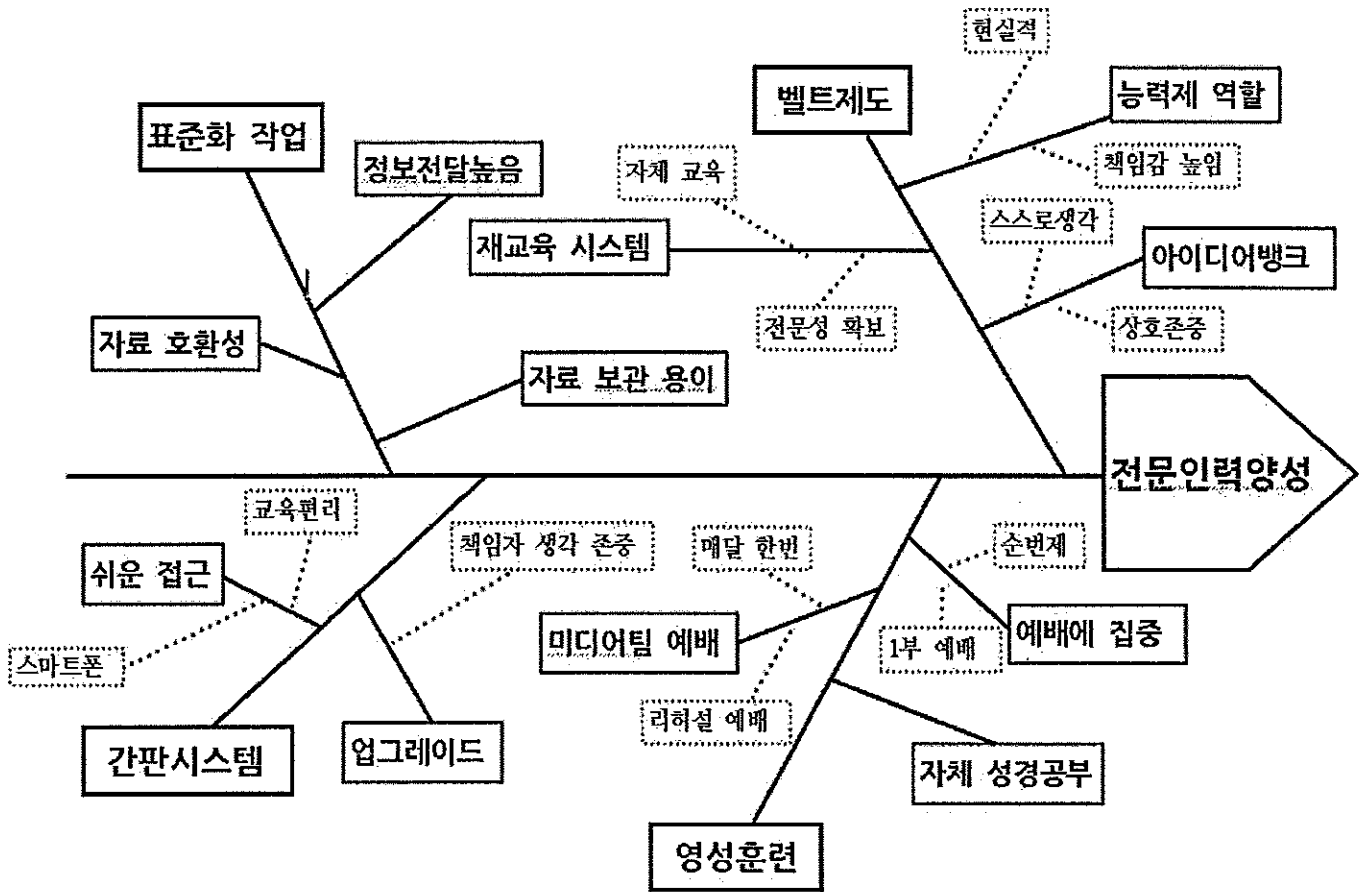
지만 무엇보다 평신도 자신들의 인식 변화가 중요함을 공감했는데 지금까지 목회자들이 평신도들을 수동적으로 만들게 한 원인을 제공했음을 공감했다.

나. 방송사고



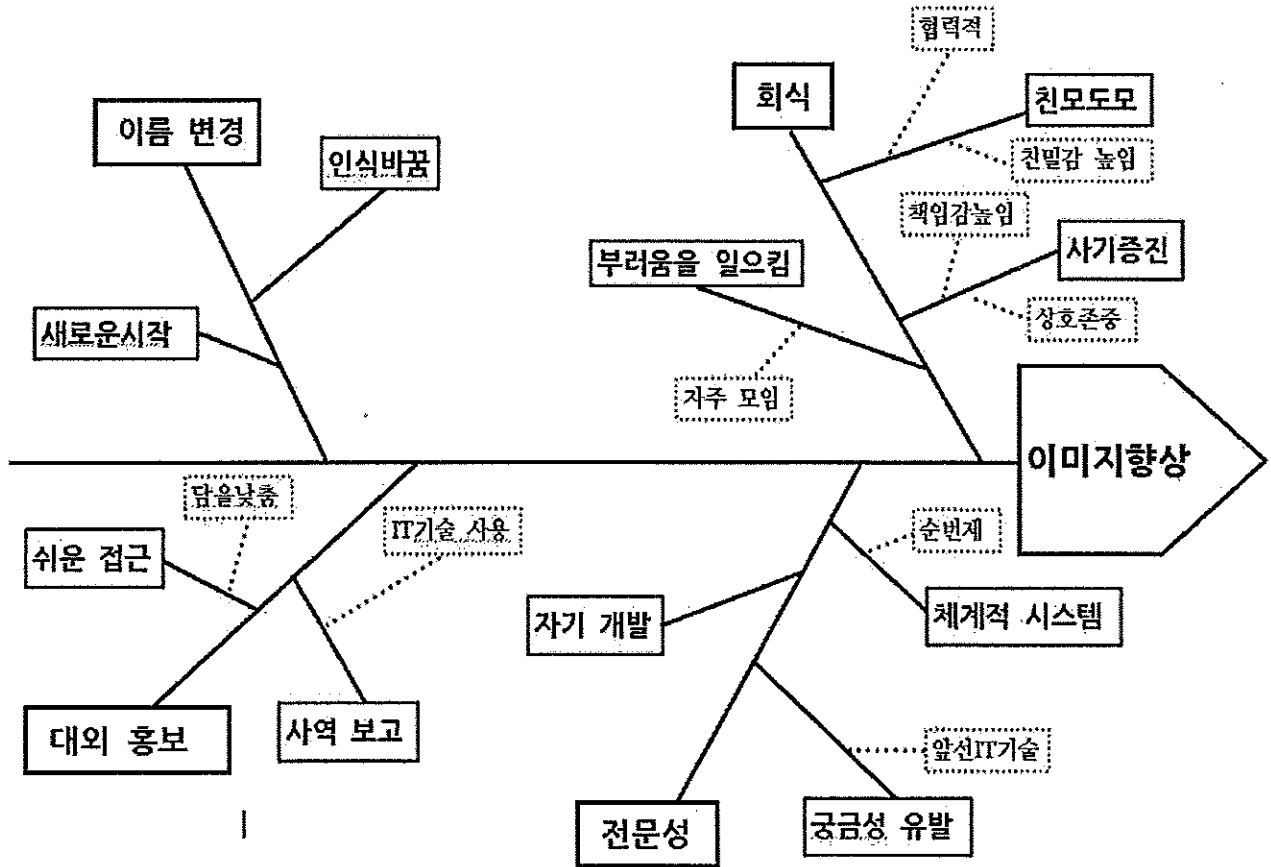
미디어팀의 핵심사역인 예배 중 미디어 장비 사용이었는데 많은 방송사고의 원인을 찾다보니 다양한 핵심 사항들이 지적되었는데 첫째는 준비시간부족, 둘째는 장비가 오래됨, 셋째는 기술부족과 마지막으로 책임감이 부족함을 지적했다. 지금까지 이러한 문제가 발생해도 봉사자(volunteer)라는 것만으로 목회자도 평신도들도 아무런 문제의식이 없었고 대안책을 내기에도 현재를 유지하기 힘든 실정이었다.

다. 전문인력양성



미디어팀의 사역이 특수한 사역이고 기술이 필요한 사역이기에 전문 인력의 양성이 필요함을 언급했다. 그럼에도 불구하고 여러 가지 현재의 교회 시스템으로는 더 나은 현상을 유지하기가 어렵기에 새롭게 벨트제도와 표준화 그리고 간판시스템과 같은 외부의 조직 시스템으로 업그레이드가 필요함을 이야기 했다.

라. 이미지 향상



또한 미디어팀에 대한 이미지가 향상되어야 외부의 지원자도 늘어나고 내부에서 일하는 사람들도 힘을 얻을 수 있다는 결론으로 현재 우리가 할 수 있는 일들에 대해 간략히 정리를 했다.

피쉬본 다이어그램을 통해 핵심 4가지 개선사항에 대한 각각의 핵심문제를 4가지씩 도출하여 개선작업을 개시하였다.

4. 개선(Improve)단계 - 목표달성을 위한 핵심인자의 최적조건을 찾아내고 목표달성 여부 확인

6시그마의 개선 작업은 파레토 법칙¹⁸³⁾의 원리가 적용된다. 개선이 필요한 모든 사항을 개선하는 것이 아니라 그 중 가장 중요한 원인을 개선하는 것이다. 미디어 팀에는 예배시 방송사역과 인터넷 사역 그리고 CD사역 등 어느 것 하나 뒤로 미룰 수 없는 일들이 있지만 현재의 우리의 역량을 파악한 결과 동시에 모든 일들을 개선할 수 없기에 먼저 방송사역에 집중하여 에너지를 투입하기로 했다.

개선 사항	핵심 개선 사항	개 선 방 안
평신도사역 문화 형성	① 훈련 ② 인식 변화 ③ 자발적 사역 ④ 삶이 사역임을 인식	① 매주 모임을 갖는다. 평신도 사역이 무엇 인지를 강의하고 토론 ② 그들이 자발적으로 생각하도록 그들에게 결정권과 권한을 위임 ③ 주어진 사역과 해야할 목표를 분명히 주지 ④ 기독교 문화가 IT Church안에 생겨 삶의 틀모델이 되도록 준비
방송 사고	① 준비시간 부족 ② 기술 부족 ③ 책임감 부족 ④ 장비가 오래됨	① 준비시간을 11시로 정하고 다같이 모여서 시작함 ② 기술 훈련과 각 작업에 대한 대체자를 준비 ③ 인원선발과정에서 검증과 훈련 ④ 장비의 교체와 최대치를 끌어오리도록 함
전문인력양성	① 영성훈련 ② 벨트제도 도입	① 1부 예배 참석 후 2부 사역, 미참석시 사역에서 배제하고 예배에 참여토록 함, 자발적

183) 위키백과, “파레토 법칙,” n.p. [cited 20 Dec. 2013] Online: http://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%8C%8C%EB%A0%88%ED%86%A0_%EB%B2%95%EC%B9%99.

파레토 법칙(Pareto 法則) 또는 80 대 20 법칙은 '전체 결과의 80%가 전체 원인의 20%에서 일어나는 현상'을 가리킨다. 예를 들어, 20%의 고객이 백화점 전체 매출의 80%에 해당하는 만큼 쇼핑하는 현상을 설명할 때 이 용어를 사용한다. 2 대 8 법칙이라고도 한다. 이 용어를 경영학에 처음으로 사용한 사람은 조셉 M. 주란이다. '이탈리아 인구의 20%가 이탈리아 전체 부의 80%를 가지고 있다'고 주장한 이탈리아의 경제학자 빌프레도 파레토의 이름에서 따왔다.

	<p>성경공부 형성</p> <p>② IT Church는 직분제가 아니라 사역의 능력과 벨트 승급에 따라 결정</p> <p>③ 회의 자료, 간판자료, 장비정리 등 IT Church에 필요한 모든 장비를 표준화 함</p> <p>④ 간판시스템과 시각화로 누구나 쉽게 사역에 접근할 수 있도록 함</p>
<p>이미지 향상</p>	<p>① 체계적이고 준비된 모습으로 예배를 도와 전문적 팀임을 보여줌</p> <p>② 매달 생일파티와 분기별 회식 그리고 잦은 만남</p> <p>③ 미디어 팀에서 IT Church 로 개명</p> <p>④ 사역 보고회 등에서 IT Church의 이미지를 각인하도록 앞선 IT기술 사용</p>

위에서 결정된 핵심개선사항을 중심으로 1월부터 미디어 팀의 개선작업을 시작하였다.

가. 6시그마를 위한 기초 작업 (2012년 1월)

(1) 벨트제도 실시

현재 미디어팀에 소속된 직분자들은 장로 1인, 집사 1인, 전도사 1인에 평신도들이다. 자신의 의견을 자유롭게 제시할 수 없는 분위기가 형성돼 있기에 6시그마에 대한 교육과 함께 먼저 벨트제도를 실시하였다.

새로 영입한 2명의 인원과 장로를 포함한 전체 팀원을 화이트 벨트(흰띠)로 직책을 정하고 시작하였다. 모두가 똑같은 위치에서 시작했다. 단 방송장비에 대한 지식을 가지고 있는 전도사와 집사에게는 '사범'¹⁸⁴⁾이라는 직책을 만들어 방송장비 교육이라

184) 파사테나 장로교회에서 임의로 만든 직책으로 교육과 참모 역할을 감당하기 위해 만들었

는 임무를 맡겼다. 그리고 필자는 담당 목회자요 6시그마의 총책임자로 '챔피언'의 역할을 감당하여 훈련과 지도를 감당하게 되었다.

6시그마에 대해 처음 듣는 경우들이어서 벨트제도에 대한 흥미 때문인지 다른 저항감 없이 실시할 수 있었다.

(2) 6시그마 교육 실시

이민 교회의 현실에서 평일과 토요일에 훈련 시간을 만드는 것은 쉽지 않은 일이다. 특별히 파사데나에 위치한 교회이기에 더욱 그러한테 교육에 참석해야 되는 팀원 중 가장 가까운 위치가 고속도로를 타고 30분 거리에 집이 있고 대부분이 1시간 거리에 위치해 있다는 거리적 이유와 이민의 삶이 바쁜 이유 때문이다.

그렇기에 교육은 주일에 실시해야 했다. 그러나 파사데나 장로교회에서는 그것도 쉽지가 않다. 주일 예배가 오전 10시에 1부 예배가 있고 이후 예배실 세팅 후 12시 30분부터 주일 예배가 시작되면 보통 2시에서 2시30분경에 예배가 끝난다. 이후 식사를 순별로 흩어져서 하고 나면 보통 3시에서 3시 30분이 된다. 그리고 한 달에 2번은 순별 성경공부 모임이 식사 후에 주어진다. 또한 새가족 성경공부, 세례교육과 특별 성경공부 역시 식사 시간 이후에 집중되어 있어서 다른 모임을 만들 수가 없는 구조로 되어 있다. 또한 필자의 주 사역은 제2청년부¹⁸⁵⁾인데 2청년부의 모임이 3시부터 시작된다. 사역의 중복이라는 피치 못할 사정이 발생하였지만 미디어팀과 제2청년부를 이끌어 가야 했다.

피쉬본 다이어그램에서 살펴 본대로 자주모여야 팀웍 향상을 도모할 수 있고 6시그마는 교육이 프로그램 성공의 열쇠이기에 다는 결론이 있기에 식사 시간을 모임과 훈련 친교의 시간으로 잡았다.

필자는 식사 시간이 30분 내외라는 것을 감안하여 식당에 들어가 식탁 세팅(음식과 반찬)을 다 한 후 교육 자료를 팀원들 자리에 모두 비치했다. 교육 자료를 시각화 작업을 통해 식사를 하면서 보아도 정보전달이 잘 되도록 만들었다.

그런 작업을 하여 30분 안에 식사와 훈련 그리고 회의의 결정이 이루어지도록 준비하였다. 그렇게 미디어팀의 정기 모임은 시작되었다.

다. 이 직책은 결정을 하는 상위 직책이 아니라 조언을 하는 “참모” 직책이다.
185) 30대 이상의 미혼 청년들의 모임.

결과적으로 팀웍 향상과 더불어 미디어팀이 계속 모임이 매주 다른 교인들에게도 보여져 이미지 향상에 많은 도움이 되었다. 또한 매주 모여 훈련을 하며 자발적 평신도 사역이 자리매김하는 시발점이 되었다.

(3) 이름변경과 홍보 작업 실시

미디어팀에 대한 이미지는 스피커 등 무거운 것들을 나르는 중노동을 감당하는 부서로 이미지화 되어 있어 젊은 청년들이나 감당하는 부서로 알려져 있었다. 그래서 먼저 “IT CHURCH”라고 명칭을 바꾸는 작업을 하고 사역을 시작하였다.

파사데나 장로교회는 1월에 새해 사역보고가 있다. 그곳은 모든 사역팀들이 자신들을 홍보하고 그 해 계획을 발표하는 자리이다.

그렇기에 IT Church에서는 이미지 향상을 위한 좋은 자리로 생각하여 앞으로의 계획을 잘 설명함과 동시에 앞선 IT기술을 선보여 IT Church에 대한 이미지 향상을 하기로 결정했다.

컴퓨터 기술의 발달로 모든 부서에서 사역 보고서 마이크로소프트사의 파워포인트의 기술로 프리젠테이션을 실시한다. 그렇기에 IT Church에서는 PPT 기술이 조금 더 발전된 애플사의 키노트¹⁸⁶⁾를 사용하여 프리젠테이션을 작성했다. 발표 당시에는 아이패드를 프로젝트에 연결하고 아이폰에서 키노트 리모트¹⁸⁷⁾를 사용하여 아이폰으로 프리젠테이션을 조작하며 발표했다.

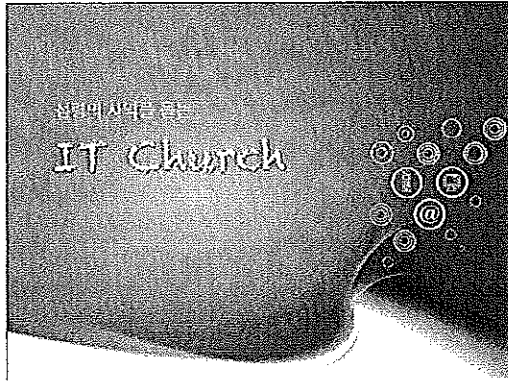
당시 아이패드와 아이폰을 통해 프리젠테이션을 실시함으로써 참여한 다른 부서원들의 집중과 신기함을 동시에 유발시켰다.

이번 프리젠테이션을 통해 IT Church의 방향을 설명함과 동시에 개선방향에 대한 내용을 모두 담았다. 아래는 실제로 사용하였던 프리젠테이션이고 개선방향을 분명하게 나타냈다.

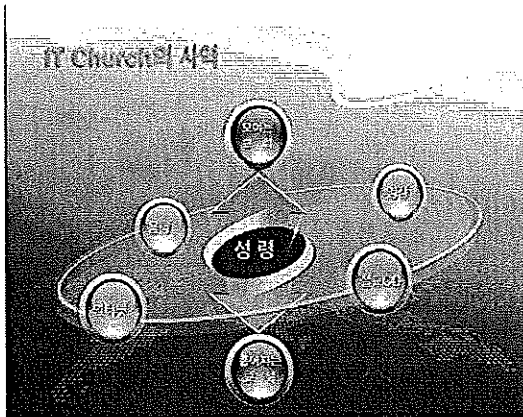
186) 위키백과, “키노트,” n.p. [cited 20 Dec. 2013] Online: <http://ko.wikipedia.org/wiki/%ED%82%A4%EB%85%B8%ED%8A%B8>.

키노트(Keynote)는 애플이 개발한 프레젠테이션 소프트웨어로 아이워크(iWork) 오피스 프로그램의 한부분이다. 최신 버전은 아이워크 '09에 포함된 키노트 5 이다. 이 버전에는 새로운 테마와, 변형/애니메이션 효과, 그리고 아이튠즈 스토어를 통해 구입할 수 있는 아이폰/아이팟 터치 용 원격 키노트 애플리케이션을 이용한 슬라이드 쇼 제어 기능이 포함되었다.

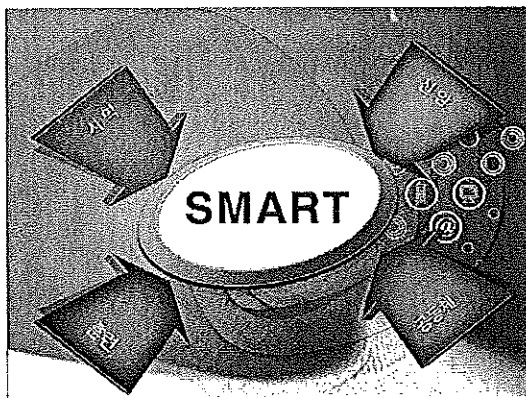
187) 키노트 프리젠테이션에서 사용할 수 있는 리모트 앱을 말한다.



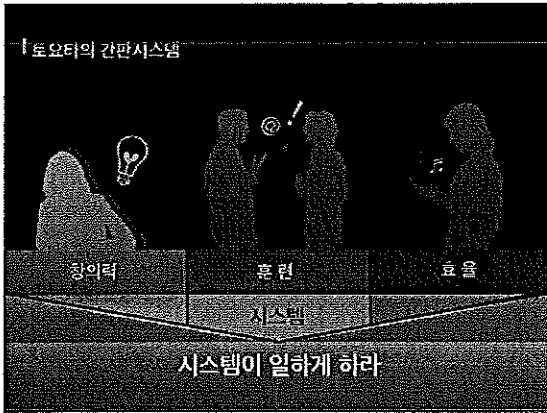
㉠ IT Church 주 역할은 바로 성령의 사역을 돕는 것에 주안점을 두었다.



㉡ 성령의 사역은 모이는 교회와 흩어지는 교회를 이끌고 지원하는 사역으로 정의했다. 파사데나 장로교회의 IT Church는 예배 가운데 미디어 사역을 통해 모이는 교회를 돕고 CD사역과 인터넷 사역을 통해 흩어지는 교회를 돕기에 성령을 사역을 돕는 것이 우리의 주 역할로 정의했다.



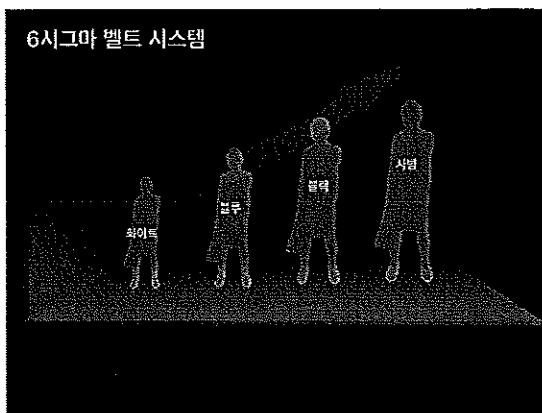
㉢ 우리 사역의 모토는 6시그마 경영의 모토인 "SMART"로 삼고 사역, 신앙, 훈련, 공동체에서 우리의 역량을 잘 발휘하기로 정의 했다.



㉑ 이런 사역을 진행시키기 위해 6시그마와 토요타의 간판시스템을 도입하기로 했는데 사역의 효율화, 인적자원 확충, 시스템화, 양방향 소통이라는 평신도 사역의 정신을 실질적으로 담아낼 수 있는 구조로 변환하기 위해서다.



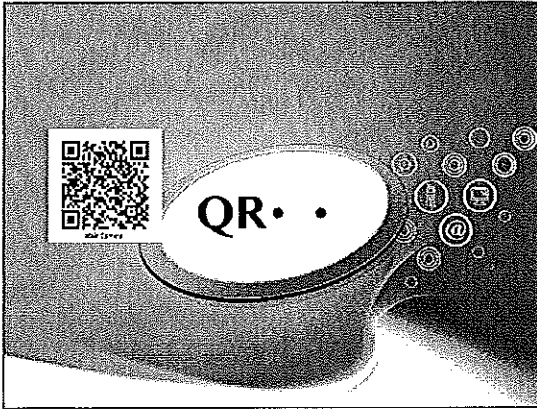
㉒ 토요타의 간판시스템을 도입함으로 고질적인 인력확충의 어려움을 해결하고 재훈련의 시스템화로 전문인력 양상의 도움을 얻기 위함이었다. “시스템이 일하게 하라”라는 슬로건 아래 표준화와 간판 시스템의 정착을 주된 목적으로 삼았다.



㉓ 일의 효율을 높이기 위해 벨트 시스템을 도입하여 ‘화이트벨트,’ ‘블루벨트,’¹⁸⁸⁾ ‘블랙벨트,’ ‘사범’¹⁸⁹⁾이라는 4개의 직책을 운영하여 사용하기로 했다.

188) 6시그마의 벨트 제도에서는 ‘그린 벨트’이지만 파사데나 장로교회에서는 태권도의 띠를 착안하여 ‘블루벨트’로 명칭을 변경하여 사용하였다.

189) 6시그마의 벨트 제도에서는 ‘사범’이라는 직책은 없지만 파사데나 장로교회 IT Church의 직분과 관계문제로 인해 ‘사범’이라는 참모 직책을 신설하여 운영하였다.



㉔ 간판시스템과 표준화 작업을 실시하기 위해 QR코드를 도입하여 간판작업을 하기로 결정했다.

사역 발표회가 끝나고 그 자리에서 2명의 IT Church 지원자가 들어왔고 1월 중에 2명이 더 추가되어 4명의 신입 봉사자들을 맞이하게 되었다. 이후로도 봉사자들이 새로 영입되었는데 30대의 젊은 부부들이 같이 들어와 봉사하게 되어 신분적으로나 책임감에 있어서 많은 안정을 가지게 되었다.

나. 재훈련 시스템 가동과 시각화 작업 (2012년 2월~3월)

방송 장비에 대한 관리 대장이 존재하지 않아 기계들의 사용여부에 대한 작업이 필요했다. 먼저 어떤 것이 사용 가능하고 어떤 것이 고장인지를 파악하는 작업을 하고 지금까지 자신들이 해오던 작업들을 간판시스템에 맞추어 글로 정리 작업을 해 간판시스템을 만들기로 했다.

(1) 토요타의 간판시스템 응용 (QR코드)

인원의 잦은 교체로 인해 전문 인력이 부족한 실정이라 전문 인력이 없더라도 방송장비를 작업할 수 있도록 간판작업을 하기로 했다. 토요타의 간판시스템은 실제 '간판' 모양의 작업판이 작업대 위에 위치하여 물품의 개수 등이 실질로 표현되지만 그렇게 될 경우 미판과 부착 장소 등이 부족해진다.

IT Church에서는 위의 이유로 인해 방송기기에 QR코드를 부착하는 방법으로 문제를 해결했다. 스마트폰으로 QR코드를 스캔하며 IT Church 블로그에 간판으로 준비된 게시판에 연결되어 각 기계의 사용법이 자신의 스마트폰에 나타나고 기계를 작업

순서대로 작동하면 자신이 맡은 역할을 감당할 수 있도록 만들었다.

이 일을 위해 IT Church 블로그에 자신이 맡았던 역할들을 게시판에 작업하여 두었고 각 기계마다 QR코드를 부착 사용할 수 있게 하였다.

처음 간판작업을 할 때는 너무 많은 설명과 작업들이 기재되었는데 계속 사용하면서 작업자가 내용을 수정하고 단순히 만들어 점차 누구나 사용할 수 있는 간판시스템으로 진화되었다.

(2) 벨트제도 승급과 순환

IT Church 아래 영상담당팀(카메라와 자막), 음향담당팀, 자막담당팀으로 나눈 후 각 팀장은 블루 벨트가 담당하기로 했다. 화이트 벨트에서 블루 벨트로의 승급 조건은 각 팀의 화이트 벨트들이 가지고 있는 모든 작업들을 담당했고 관리할 수 있는 사람이 블루 벨트로 승급이 된다. 또한 블랙 벨트로의 승급은 모든 블루 벨트의 작업들을 담당했고 관리할 수 있을 때 승급 조건을 가졌다.

화이트 벨트가 담당했던 작업들을 다른 화이트 벨트의 작업들과 순환 작업을 했다. 개인적 사정으로 담당자가 못 나왔을 시 대두되던 문제를 해결함과 동시에 자기의 작업 뿐 아니라 각자가 예배 전체의 흐름을 파악하기에도 필요했고 블루 벨트와 블랙 벨트로 올라가기 위해서는 IT Church의 전반적인 상황을 파악해야 하기 때문이다.

3월에 와서 각 팀의 팀장급인 3명의 블루 벨트들이 선발되었다. 이제 블루 벨트의 책임 하에 각 팀은 화이트 벨트의 교육과 관리를 책임질 수 있는 순환구조가 처음으로 만들어지게 되었다.

(3) 표준화 작업 - 자막작업의 공백 해결

IT Church에서 사용하는 컴퓨터의 운영체제는 MAC의 OS와 MS사의 OS의 혼용체제였다. 그래서 현재까지는 자막 작업을 2명이 개별적으로 자신이 가진 노트북에서 작업을 했다. 결과적으로 일의 중복과 예배시 찬양단과 회중의 찬양 가사가 다르게 보여지는 일이 발생했다.

표준화 작업을 결정하고 IT Church에서는 MAC OS로 통일하기로 결정했다. 자

막작업을 하는 컴퓨터도 MAC OS의 노트북으로 하기로 했다. 회의 자료와 모든 문서는 IT Church 블로그의 형식에 맞추어 작성하고 보관했다.

이러한 준비가 되고 있을 때 2층 자막을 담당하던 청년이 사역을 그만두기로 결정했다. 당장 인원의 부족이 생겼지만 MAC으로 OS를 통일한 이후여서 이러한 문제를 해결할 수 있었다. MAC으로 OS를 바꾸며 교체 한 자막프로그램이 무선작업을 지원했다. 그래서 2층 모니터에 아이폰을 연결해 두고 1층 방송실에 있는 MAC 노트북에서 자막을 무선으로 2층 아이폰으로 보낼 수 있었다. 그리고 연결된 아이폰에서 모니터로 송출하는 방식을 실시해 2층에서 자막이 무인으로 작동하게 만들었다. 인원의 감원을 해결함과 동시에 자막 작업을 한번으로 줄였으며 교인들이 보는 가사와 찬양단이 보는 가사를 통일시켰다.

다. 평신도 리더십의 태동 (2012년 4월~6월)

3개월 정도 평신도 사역에 대한 훈련과 문화(목회자인 필자는 결정을 하지 않고 평신도를 구비시키는 일에만 집중함)를 만들고 나니 회의에서의 결정과 방향 설정이 목회자의 개입이 없이도 가능하게 되었다. 이후에는 평신도들이 결정하여 사역의 방향을 잡았다.

(1) 예배 방송장비 세팅과 해체를 IT Church에서 감당하기로 결정

3개월 동안의 훈련과 준비로 모인 역량을 가지고 예배실 세팅 전체를 감당하기로 했다. 지금까지는 인력의 부족으로 인해 찬양팀이 스피커와 악기 세팅을 전담했다. 그런데 찬양팀이 2팀인 관계로 금요일에 해체를 하고 정리를 해두면 주일에 세팅하는 찬양팀이 세팅을 하다가 물건을 못 찾아 시간이 지연되는 일이 너무 자주 있었다. 또한 선에 대한 사전지식 등이 부족하여 선을 보관하거나 관리가 안 되는 일이 많았다. 이러한 문제들을 해결하기 위해 IT Church에서 세팅과 해체를 전담하기로 했다.

이러한 결정이 목회자인 필자가 아니라 평신도들의 회의에 의해서 결정이 되고 시행되게 되었다.

그러나 IT Church의 상황은 찬양팀보다 더 심각했다. 예배 세팅에 대한 전문가가 부족했고, 인력 또한 부족했다. 그렇지만 찬양팀이 세팅을 하다 준비 없이 예배에

올라가는 것이 안 좋다는 결론을 내리고 전적으로 IT Church에서 예배를 위해 찬양 팀을 지원하기로 결정한 것이다.

그러기 위해 누구나 세팅을 할 수 있도록 세팅에 대한 시각화 작업과 표준화 작업이 필요 했다. 먼저 교회가 보유하고 있는 선을 전부 파악하고 사용 가능한 선과 그렇지 않은 선을 구분했다.

선을 담아 두던 박스를 모양별로 구분해 왼쪽 스피커라고 라벨 작업을 한 박스에는 스피커와 관련된 선을 넣어두고 선에도 다 왼쪽 스피커라고 적어두는 방식으로 박스와 선의 구분을 명확히 했다. 그리고 선과 기계에 연결되는 곳에 A, A 라고 같은 영문 이니셜을 붙인 라벨작업을 하여 그 자리에 연결하는 것임을 표시했다. 전체적으로 표준화와 시각화를 통해 누구나 스피커와 악기를 세팅 할 수 있도록 준비하여 시간과 인력을 단축시킬 수 있었다. 전에는 모든 것을 이해하고 있는 사람이 지시를 통해 일이 진행되다보니 인력과 시간의 낭비가 많았다.

3주 정도 시간이 지나니 지도하는 사람이 없어도 누구나 세팅이 가능하게 되었다. 이후 예배 준비에 대한 안정감을 확보한 후 목회자 팀에서 4월 부활절을 기점으로 주일 예배를 30분 앞당겨 12시에 시작했지만 예배에 지장 없이 모든 세팅이 마쳐지게 되었다.

(2) 1부 예배 참석과 평신도 성경공부에 대한 결정

IT Church 사역의 문제는 봉사자가 예배를 드리지 못하고 오직 예배를 돕는 사역만을 한다는 것이다. 그러한 문제를 서로가 지적하고 1부 예배를 드린 후 2부 예배에서 사역하기로 결정하고 1부 예배에 참석을 시작했다. 처음에는 25%의 출석률을 보였지만 자신들이 내린 결론이어서 이후에는 집이 너무 먼 팀원을 빼고 80%이상의 1부 예배 참석률을 보였다.

이후 30대 중반의 젊은 부부의 주도 하에 성경공부 반도 만들었는데 필자가 담당하고 있던 2청년부에서 1년 6개월 이상 순장을 하다 결혼 후 IT Church에서 팀원으로 활동하던 부부였기에 성경 공부를 만드는 것을 허락했다. 목회자의 참석 없이 평신도 성경공부 반을 만들었다. 물론 필자는 주일 오후 3시 이후에는 청년회 사역을 들어가야 해서 모임에 참석할 수 없는 물리적 시간의 문제도 있었지만 평신도들 스스

로가 할 수 있는 역량이 커져있었다고 판단도 했다.

그 이후 IT Church의 영적 분위기도 좋아지고 중보기도가 활발히 돌아가는 사역 팀으로 성장했다.

5. 관리(Control) 단계 - 달성된 목표를 유지 관리하기 위한 관리계획을 수립하고 실행한다. 이때 나오는 결과를 모니터링 하고 재평가 한다.

6개월 만에 IT Church는 목회자가 없이 운영되고 가장 활발하며 인기 있는 사역 팀이 되었다. 지원자도 많이 늘었고 각 팀원들이 교회에 헌신도가 매우 높아져 있었다. 또한 벨트 시스템을 계속 가동하여 새롭게 들어오는 사람들을 각 분야에서 훈련시키고 화이트 벨트들은 블루 벨트로 승급할 수 있도록 훈련했으며 블루 벨트 중 가장 책임 있던 팀원을 블랙 벨트로 승급하여 최종 권한을 위임했다.

블랙 벨트로 책임자가 선 이후에는 목회자가 없이도 안정적으로 돌아가는 사역 팀이 되었다.

IT Church가 활동하기 전에는 예배 이외의 스피커와 영상 세팅을 목회자들이 나서서 했지만 IT Church의 발족 이후는 평신도 사역자들이 평일 사역과 주일 예배 이외의 주일 사역도 감당하게 되었다.

평신도가 주도하여 사역하는 팀의 문화가 형성되니 더 많은 평신도들이 교회 사역에 참여하게 되었으며 빠른 시간 안에 핵심멤버로 성장하였다. 자율적 분위기가 평신도들에게 더 많은 동기부여를 했다.

제 6 장 결 론

제 1 절 연구의 요약

교회 사역에 6시그마를 도입하게 된 계기는 필자에게 처음으로 6시그마를 소개했던 교사의 말 때문이었다.

제가 다니는 회사원이 500명이고 우리 교회 교인이 1000명인데 우리 회사보다 2배나 큰 공동체에서 공동체 운영의 원칙과 경영 도구 없이 마구 잡이로 운영되는 데도 돌아가는 걸 보면 하나님의 은혜인 것 같아요.

교회 사역을 하며 한 번도 공동체 운영에 대한 전문적 지식이 필요하다는 생각을 하지 못했다. 핑계를 대면 신학공부와 설교 준비, 성경공부 만으로도 목회자의 시간이 부족하기에 다른 것은 들여다 볼 생각조차 하지 못했고 관심도 없었다. 그러기에 지금까지 교회가 운영되고 있는 방식과 문화가 성경적인지 아닌지에 대한 검토도 하지 못했고 오랜 전통의 익숙한 방식이었기에 그것이 옳다고 막연히 생각했다. 교회 공동체의 책임자의 자리에 있었지만 공동체 운영의 전문적 지식이 아주 없음을 새삼 알게 되었다.

필자뿐만이 아니라 일반적인 목회자들은 신학교에서 교육과 교회 현장에서 듣는 세미나와 책들을 통해 목회를 배운다. 교회 공동체를 운영하는 경영 원칙에 대한 부분은 설문조사에서도 나왔듯이 관심 밖이다. 이러한 무지에서 오는 교회 공동체의 피해가 심각하다. 그러나 더 문제는 그 문제를 인식하지 못하고 있다는 것이다. 항상 가져 왔던 교회의 문제였기에 당연하게 받아들이는 습관이 형성되었다.

그렇기에 교회를 바라보는 관점의 다양함이 필요하다. 신학적 관점뿐만 아니라 사회학적 관점과 경영적 관점 등 다양한 접근법으로 교회 공동체를 바라봐야 교회 공동체는 건강하게 성장할 수 있다.

그러나 성경적 기반으로 교회 공동체를 먼저 조명하는 것이 가장 우선이다. 그것은 교회는 사회 공동체가 아니라 하나님의 공동체이기에 하나님의 말씀을 기반으로 살펴보는 것이 우선이다.

2장에서는 교회 공동체 운영에 필요한 성경적 기반을 찾았다.

공동체는 사람들이 모여 형성되기에 문화와 운영의 원칙들이 만들어진다. 교회 공동체 역시 교회 공동체만의 문화와 운영의 원칙들이 있다. 그것은 성경적 원칙을 기반으로 세워져야만 한다. 그러나 많은 교회들이 교회 공동체가 가져야 하는 문화와 운영에 대한 원칙이 없이 운영된다. 그러한 부분까지 신경을 쓰지 못하고 세속적 공동체들이 가진 운영 방식을 가져와 사용하고 있다.

2장의 연구에서 찾은 교회 공동체 운영은 4가지 성경적 원리를 기반으로 세워져야 하는데 첫 번째는 다양성의 원리, 두 번째는 통일성의 원리, 세 번째는 관계성의 원리, 네 번째는 효율성의 원리이다. 위의 4가지 성경적 원리를 통해 교회 운영의 원칙과 세부적인 사항들을 살펴보아야 한다. 성경적 기반으로 교회 공동체가 운영되어 나갈 때 건강하게 성장할 수 있다.

3장에서는 6시그마에 대한 전반적인 소개를 다루었는데 6시그마를 선택하게 된 이유가 2장에서 살펴 본 성경적 원리에 기반을 둔 경영 도구 중 현재 교회에서 사용하고 있는 관료주의나 군대식 직계제보다 더 성경적 기반에 가깝기 때문이다. 그러나 2장에서 찾은 성경적 원칙에 더 많이 적용되는 것이지 완벽하지는 않다. 또한 많은 공동체에서 사용하여 많은 결과를 내고 있고 특별히 교회 공동체에서 부족한 운영의 부분을 채워줄 수 있어 6시그마를 선택하고 소개하게 되었다.

6시그마는 특별히 '벨트제도'라는 조직시스템을 가지고 있어 교육과 재교육 책임과 권한에 대한 분명한 지침이 존재하는 것이 많이 유용하다. 또한 실질적인 매뉴얼과 같은 방법론이 존재하여 쉽게 이해할 수 있다. 또한 3장에서 살펴보았듯이 접근 가능한 점이 아주 다양해 교회의 많은 영역에서 도움을 받을 수 있다.

4장에서는 6시그마의 교회적용 원리를 밝히고 6시그마를 실질적으로 교회에 적

용할 수 있는 방법을 예를 들어 설명했다.

5장에서는 6시그마를 파사데나 장로교회 미디어팀에서 1년 동안 실시한 내용을 보고함으로써 6시그마의 사용법과 실질적 효용에 대해서 증명하였다.

6장에서는 연구의 요약과 한계 및 제언으로 마무리 했다.

오늘날 한국 교회는 많은 어려움에 직면해 있다. 특별히 전근대적 조직과 비합리적 경영, 각종 비리 등으로 사회에서 외면을 받고 있는 실정이다. 사회는 이미 합리적이며 효율적이고 상식적 경영을 위해 6시그마 등과 같은 경영 방법을 활용해 변화하고 갱신하고 있는데 여전히 교회만이 제자리를 맴돌고 있다. 목회자가 전문적으로 공동체의 경영에 대해 배울 수 있는 여건이 없다는 것이 그 이유 중 하나다. 신학교의 커리큘럼에는 그러한 분야에 시간을 할당하지 않는다. 또한 현장에 와서도 주어진 과중한 업무에 끌려 다니며 새로운 분야에 시간을 투자할 수도 없다. 무엇보다 중요한 것은 교회 자체가 그러한 문제에 대한 인식이 부족하다는 것이다. 오늘날 마스크를 장악하고 있는 교회의 세습 문제, 재정비리, 교회분열 등의 각종 문제가 교회의 경영 방법과 직간접적으로 연관되어 있음을 생각해야 한다. 교회의 문화가 교회의 조직이 교회의 경영이 성경적 바탕에 둔 합리적 경영 방법을 택하게 된다면 위의 문제들을 상당부분 줄일 수 있을 것이라고 생각한다.

이러한 취지에서 이 논문의 교회 적용을 위한 6시그마에 대한 첫 번째 연구는 분명한 가치가 있다. 6시그마는 이미 세계 곳곳에서 성공적인 경영모델로써 자리매김하고 있다. 또한 6시그마의 탁월한 경영 방법들이 교회의 각종 문제들을 해결하는데 큰 도움을 줄 것으로 예상된다. 그리고 이미 다양한 분야에서 다양한 방법으로 연구되고 있고 창출되고 있기에 그것을 교회에 맞게 받아들인다면 유용한 도구가 될 것이 분명하다. 6시그마의 각종 방법론과 조직문화 자체를 변화시키려는 사상이 교회 공동체에 무엇보다 필요하고 공동체를 더욱 안정적이며 책임감 있는 공동체를 창출하는 밑거름이 될 것이다. 필자가 경험한 바로는 6시그마 경영방법은 목회자가 생각하지 못했던 공동체의 중요한 부분을 생각하고 준비하게 해주는 좋은 지침서의 역할을 했다.

제 2 절 연구의 한계 및 과제

본 논문이 6시그마를 교회에 처음으로 적용하려는 시도이기에 여러 가지 한계가 있다. 이 논문의 주제와 관련된 직간접적 참고 자료가 없고 실제로 6시그마를 교회에 사용한 사례가 발표되지 않아 타당성 여부를 직접 비교할 수 없다. 또한 필자가 부목사로서의 목회 경험만 가지고 있어 교회 전반에 걸친 적용점이 없다. 그래서 6시그마를 교회 전반에 걸쳐 연구를 하지 못하는 한계가 발생 했고 그러다보니 필자가 부목사로 담당했던 소그룹에만 제한 적용하는 한계가 있다. 또한 교회의 문제들이 기업의 문제와 같이 복잡하거나 난해하지는 않아 현재 나와 있는 6시그마의 기법이 교회에 적용하기에는 절차가 많고 복잡하다.

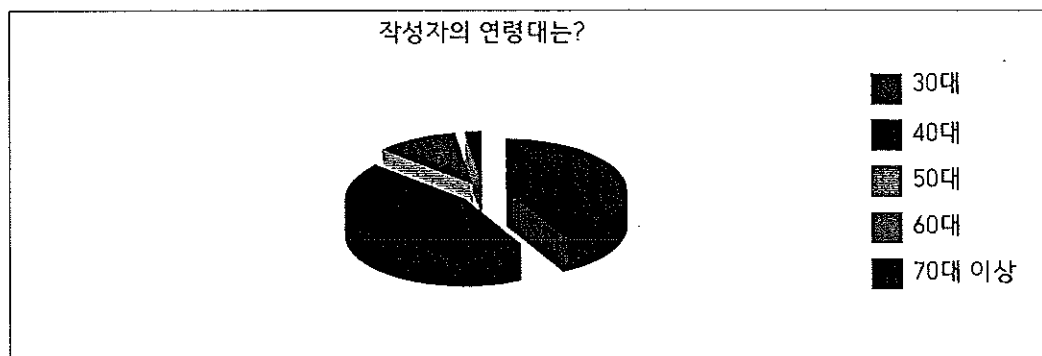
또한 시기적으로 1년이라는 한정적 시간과 필자가 주도적으로 적용한 교회가 한 군데라는 것으로 내용을 검증하고 입증해야 하는 한계가 있었다. 그럼에도 불구하고 6시그마를 적용한 파사데나 장로교회의 미디어팀은 놀라운 체질 개선을 이루었고 무엇보다 성경적 기반의 사역 공동체로 변했다는 것이 연구의 성과이다. 6시그마는 지금도 계속해서 발전하고 있기에 그 방법들을 잘 활용하면 교회 공동체에 많은 도움을 줄 것이라고 확신한다. 다양한 교회 공동체에 적용과 실험이 이루어져 교회에 맞는 6시그마가 방법론이 나온다면 교회 사역에 대한 많은 기여를 할 것으로 생각된다.

<부 록> 설문조사를 통한 교회경영에 대한 의식 조사

목회자들이 가진 교회 경영에 대한 생각들을 알아보기 위해 설문조사법을 통해 조사를 했다. 설문 내용은 '경영'에 대한 생각들을 먼저 질문하고 목회자들이 교회를 목회하는 동안 있었던 교회 경영의 어려웠던 점과 필요했던 점들을 조사하고 마지막으로 6시그마에 대한 인지도를 질문함으로 설문의 내용을 마무리 했다. 설문의 대상으로 삼은 설문자들은 현재 한국 교회의 특성상 교회를 책임지는 역할이 대부분 목회자들이어서 교회 경영의 책임을 가진 목회자들을 대상으로 삼았다. 그리고 필자가 살고 있는 곳이 캘리포니아의 파사데나 풀러 기숙사여서 대부분의 설문 응답자들이 풀러 신학교의 박사과정 중인 목사님들이었고 미국에 유학을 온다는 특수목적 때문에 30대, 40대 연령층의 목회자가 대부분을 차지했다. 그러다보니 답임목회를 경험했던 목회자들이 소수였다는 설문 집단의 협소함이 있다. 또한 교단의 다양성은 있었지만 30대, 40대의 유학을 결심했다는 공통점으로 인해 많은 부분에서 공통된 답변이 많았다. 몇몇 문항에서는 자신의 경험이 없다는 이유로 답변을 체크하지 않은 설문자들도 있었다.

1. 작성자의 연령대는 어떻게 되십니까?

- ① 30대 ② 40대 ③ 50대 ④ 60대 ⑤ 70대 이상

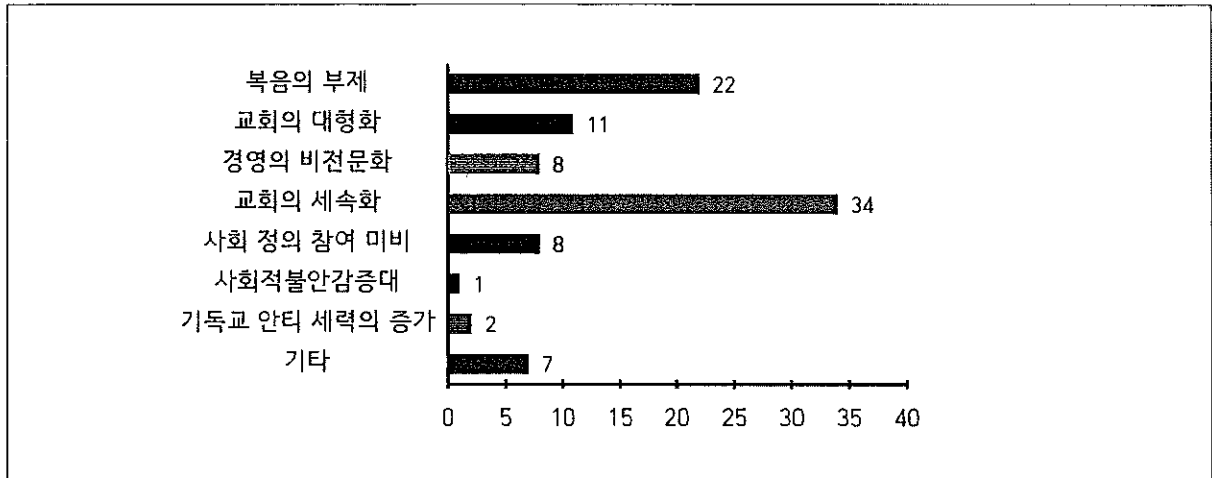


2. 한국 교회에 닥친 오늘날의 위기는 어디에서 왔다고 생각하십니까? (복수체크가능)

- ① 복음의 부재 ② 교회의 대형화 ③ 교회 경영의 비전문화 ④ 교회의 세속화

- ⑤ 사회 정의 참여 미비 ⑥ 사회적 불안감 증대 ⑦ 기독교 안티 세력의 증가
 ⑧ 기타 ()

기타의견 : 목회자의 리더십 부재, 지도자의 바르지 못한 목회 이념 (담임목사, 당회), 성경적 교회론 부재, 목회자의 윤리, 행함 없는 설교자와 성도의 문제, 지도자의 리더십, 예수님과의 교제 이외의 것이 너무 많음



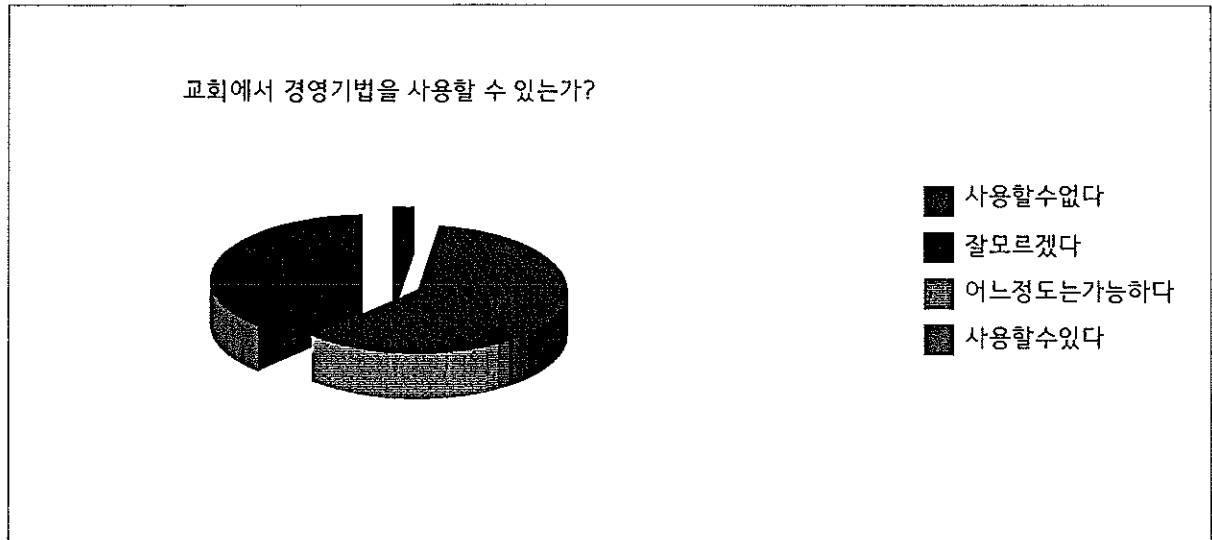
■ 분석

① 설문자들이 생각하는 오늘날의 교회의 문제는 대부분이 교회의 세속화를 꼽고 있었다. 교회의 세속화와 깊은 연관이 있었던 복음의 부재가 두 번째로 답변이 높았고 세 번째로 높았던 것은 교회의 대형화였다. 상위 3위 안에 들었던 답변들이 전부 복음의 부재와 깊은 연관이 있는데 교회가 복음에 대한 정확한 인식이 부족하기에 교회의 세속화와 교회의 대형화라는 현상을 나왔다고 설문자들은 생각했다. 거기에는 목회자들 스스로가 복음에 대한 명확한 인식과 배움의 부족, 평신도들의 복음에 대한 학습욕구부족 등이 원인으로 볼 수 있다.

② 전체 답변의 대부분을 차지하는 것은 목회자들의 목회에 대한 준비부족이 가장 많은 비율을 차지했고 기타의견에서도 목회자의 준비부족 부분에 대해 많이 지적하고 있다.

3. 교회에서 '경영' 기법을 사용하는 것에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 사용할 수 없다. ② 잘 모르겠다. ③ 어느 정도는 가능하다 ④ 사용할 수 있다.



■ 분석

폴리신학교의 대부분의 목회자들이 보수 측 교단의 분들이 많았지만 젊은 목회자들이어서 그런지 '경영' 기법 사용에 대해 대부분이 찬성을 했다.

4. 자신이 생각하는 '경영' 이라는 말 안에 들어가는 내용들을 모두 체크해 주세요?

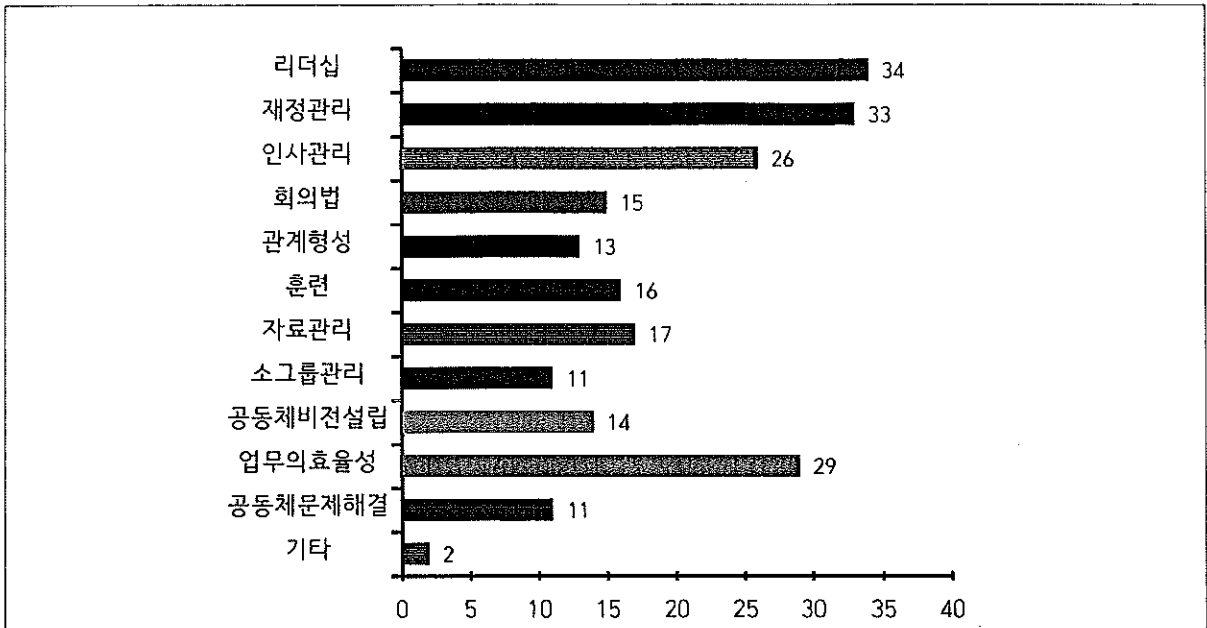
- ① 리더십 ② 재정관리 ③ 인사관리 ④ 회의법 ⑤ 관계형성 ⑥ 훈련 ⑦ 자료관리
 ⑧ 소그룹 관리 ⑨ 공동체 비전 설립 ⑩ 업무의 효율성 ⑪ 공동체 문제 해결
 ⑫ 기타 ()

기타의견 : 사회적 섬김, 진리의 전수

■ 분석

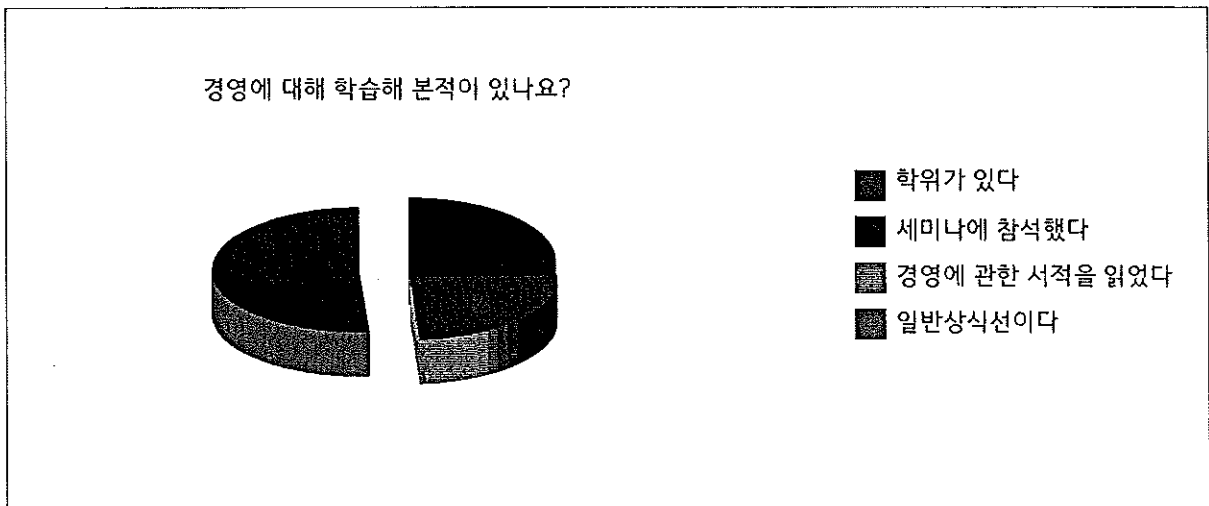
① 리더십, 재정관리, 인사관리, 업무의 효율성이 '경영'의 범주 안에 속한다고 대부분의 설문자들이 생각했다. 설문자들이 생각하는 '경영'이라는 의미가 기업경영에 대한 생각들이 지배하고 있음을 알 수 있었다.

② 목회자들이 주로 하는 사역 중 하나인 소그룹 관리가 '경영'의 범주에 들어가지 않는다고 답변이 나오므로 '목회'와 '경영'을 구분하려는 점을 알 수 있었다.



5. 교회 경영(공동체 운영)에 대해 학습해 본적이 있으십니까?

① 학위가 있다. ② 세미나에 참석했다. ③ 경영에 관한 서적을 봤다. ④ 일반상식선이다.



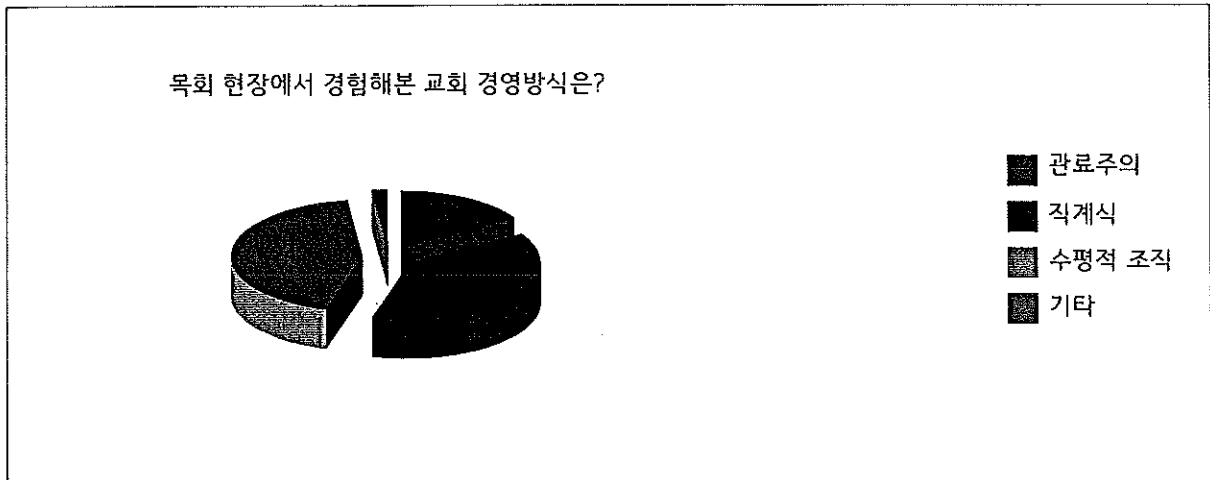
■ 분석

전문적으로 공부를 한 설문자들은 없었지만 그래도 반 이상의 답변자들이 경영에 관심을 가지고 있음을 볼 수 있다.

6. 자신이 목회 현장에서 경험해 본(또는 직접 해본) 교회경영(공동체 운영) 방식은?

- ① 관료주의 ② 직계식(군대식 운영) ③ 수평적 조직(업무의 종류에 따라 분화)
④ 기타 ()

기타의견 : 수직적 조직관리 및 팀 사역



■ 분석

① 설문자들의 대부분이 부교역자의 경험을 가지고 있고 그러다보니 교회 경영의 책임자인 담임목회자들의 연령층이 50대에서 60대 이상이 대부분이어서 그런지 관료주의와 군대식 방식인 직계식 경영 기법들이 사용되고 있었다. 과거 한국의 기업과 비영리 단체의 경영 방식이 관료주의와 군대식 방식으로 운영되었듯 교회 역시 이러한 방식으로 운영되고 있다. 거기에는 성경적, 복음적 방식의 교회 경영에 대한 인식이 부족했고 신학교 안에서도 교회를 목회하고 운영하는 방식에 대한 전문적 학습이 미비했기 때문으로 보인다.

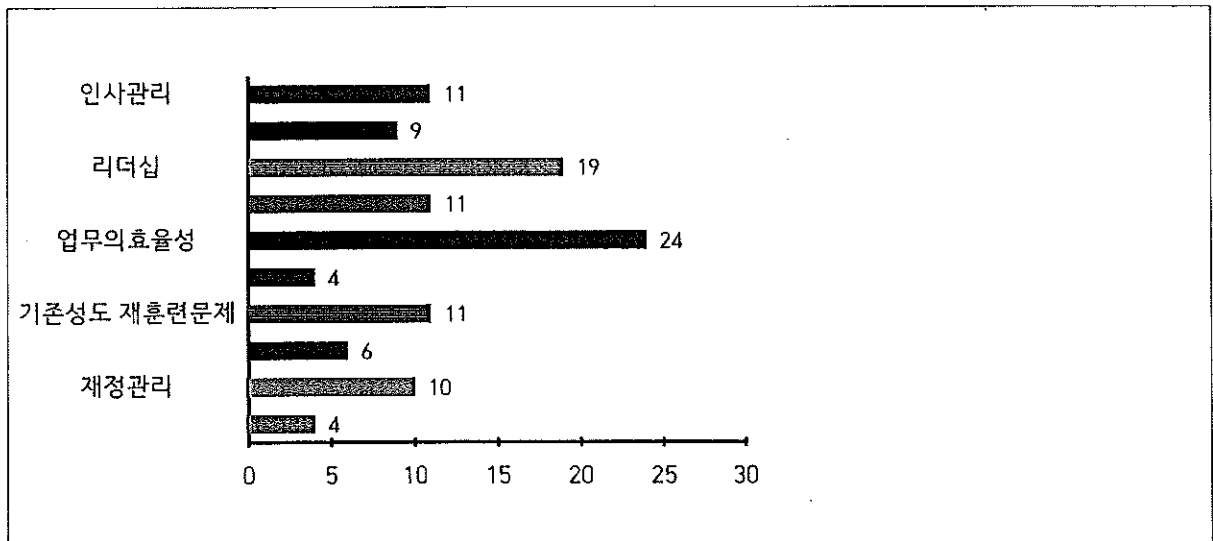
② 수평적 조직을 답변한 설문자들의 의견을 들어봤을 때 업무의 분담에 대한 뜻으로 답변을 한 것이지 교회 내 목회자들의 평등한 발언과 자격 등을 의미하는 것은 아님을 들을 수 있었다. 그렇기에 관료주의 방식에 좀 더 자율권이 부여된 형태의 경영방식이었다고 보면 된다.

③ 전반적인 답변들이 교회 경영에 대한 가이드라인의 부족으로 목회자들이 어떤 방식으로 교회를 이끌고 나가며 교회 경영에서 교회가 해야 할 일과 하지 말아야 할 일에 대한 명확한 구분이 되지 않음을 알 수 있었다.

7. 자신이 해본 교회 경영(공동체 운영)방식에서 아쉬웠던 점은 무엇입니까? (복수 체크 가능)

- ① 인사관리 ② 자료관리 ③ 리더십 ④ 동료 관계 형성 ⑤ 업무의 효율성
 ⑥ 새가족 관리 ⑦ 기존 성도 재훈련문제 ⑧ 교회 내 분쟁해결 ⑨ 재정관리
 ⑩ 기타 ()

기타의견 : 관계적 리더십, 비전공유가 없다, 재생산, 담임목회자의 인성



■ 분석

① 자신이 해본 경영 기법에서 가장 잘 안되었다고 생각되는 것은 업무의 효율성이 떨어진다고 대답했다. 설문자들의 답변이 교회 내에서 자신들에게 주어지는 업무의 양이 너무 많아, 일에 비해서 부족한 인력으로 인해 업무의 효율이 떨어지고 자신들에게 헌신하라는 말로 너무 많은 것을 요구한다는 답변을 들었다. 또한 자신들 역시 일의 우선순위를 잘 구분하여 처리하는 능력 부족의 문제도 언급했다.

② 두 번째가 리더십 세 번째가 동료 관계 형성으로 답변이 나왔다. 설문자들은 담임목사님과의 관계, 동료와의 관계를 잘 풀어나가는 것이 쉽지 않음을 이야기했다. 교인들과의 관계는 분명한 원칙이 주어졌지만 동료와의 관계에서 업무 뿐 아니라 미묘한 어려움이 있음을 이야기했다.

③ 다음으로 많이 나온 답변이 재정, 자료, 인사 관리의 문제로 전문적 지식의 부족으로 인한 어려움을 이야기했다.

7-1 자신이 생각하는 교회 경영의 가장 중요한 문제들의 우선 순위를 체크해 보세요.

(예는 7)

ex.) 1) 4) 5) 3) ... (숫자로 나열)

		1	5	8	9	6	2	
	1	9	2	6	5		8	
5								
	8		9	5				
			6	8				
5		9	1	8	2		6	
	1		5		2	6	8	9
1	2		5					
2		1						
	5	1	2	6			8	9
9	1			5	6	2		8
		1	8		6	9	5	2
	1		2		6	5	9	8
5			2					
9	5	1						
5		9						
5	1							
	5		8					
		5	6	2	1		9	
			5	1	6	2	9	8
	1	2	5	9		6		
	5			2	6	1		
	5							
5	2	1						
	5							
1	9	5	8	2				
2		5						
	1	5		9				
	5	6		2	1			
			6	1	9	8	5	2
		5	9	1		6	8	2
			9	6				
	1		5		6			
	5	1		8		6	9	2
	6		8	1	9		5	

■ 분석

① 설문자들은 교회 경영에 가장 중요한 것으로 3번 리더십을 답변했고 다음으로 중요한 것이 5번 업무의 효율성과 4번 동료와의 관계 형성이 중요하다고 답변을 했다.

다음으로 중요한 것이 1번 인사관리를 답변했다.

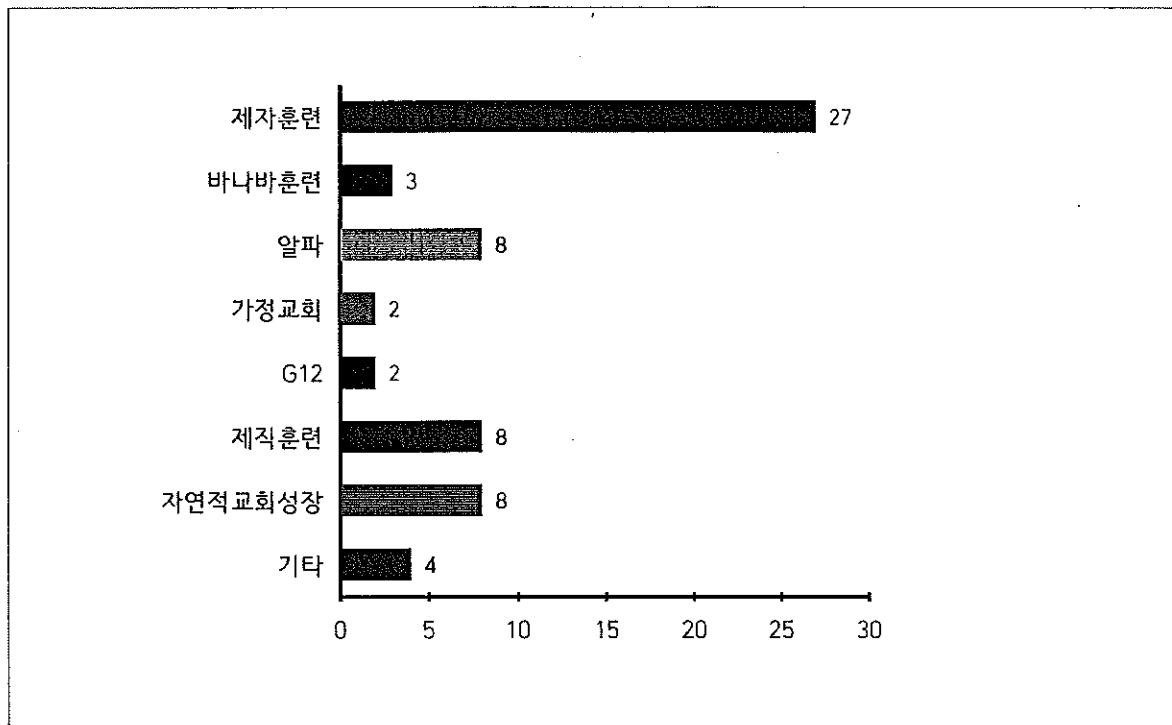
② 그 외 의견

- 1)민주적 경영 2) 재정적 투명성
- 3) 리더십 개발
- 3-5-9-4-웹관리
- 2-9- 회의법
- 9-1-행정-리더십
- 예수님의 의도파악, 사명의식, 재생산, 돌봄

8. 위에서 발생한 교회의 문제들을 해결하기 위해 자신이 사용해본 방법은 어떤 것들이 있습니까?

- ① 제자훈련 ② 바나바 훈련 ③ 알파 ④ 가정교회 ⑤ G12 ⑥ 제직훈련
⑦ 자연적 교회성장 ⑧ 기타 ()

기타의견 : 선교훈련, 위의 문제를 해결 할 수 있는 정확한 방법이 거의 없었다.



■ 분석

- ① 가장 많은 답변이 나온 것은 제자훈련이었다.
- ② 다음으로 많은 답변은 알파코스과 제직훈련, 자연적 교회 성장이었다.
- ③ 한국교회들이 거의 같은 훈련 프로그램을 하고 있는 것을 알 수 있다.
- ④ 그러나 전문 경영 프로그램을 사용한다는 응답이 없었음을 알 수 있다.

8-1. 위의 도구를 사용했을 때 교회의 어떤 점이 개선되었습니까?

도구 ()

개선사항()

기타의견 : 선교훈련, 위의 프로그램들이 문제를 해결하는데 도움이 안됨.

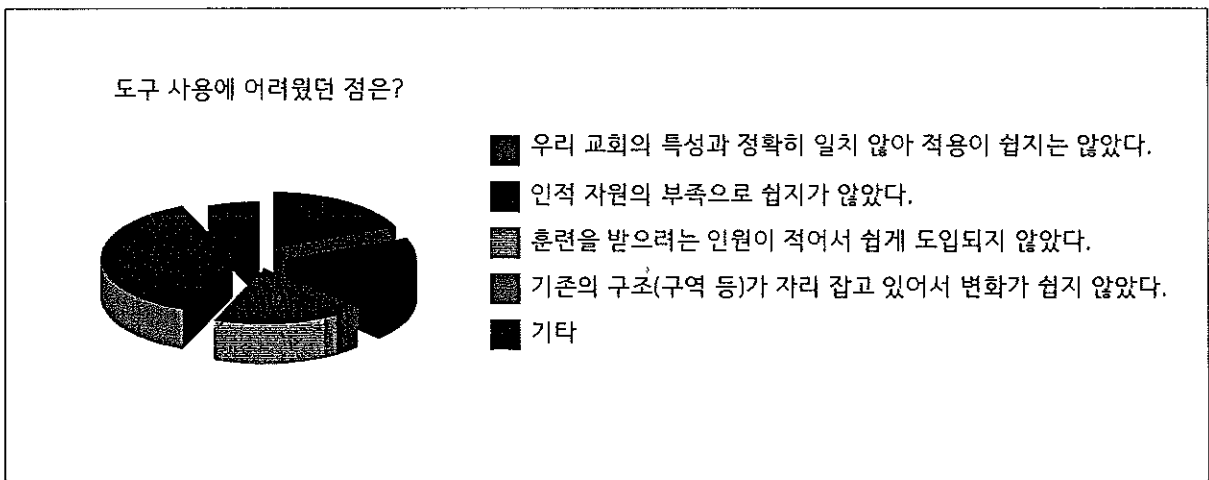
도 구	개선사항
제자훈련	<ul style="list-style-type: none"> ■ 성도들이 목회자의 동역자, 평신도 사역자로 세워졌다. ■ 기존 리더들의 재훈련 ■ 리더십의 활성화 ■ 교회론에 대한 재정립, 공동체성 확립, 리더십 직, 간접 훈련 ■ 잘 모르겠습니다. ■ 사명감이 고취됨 (2명) ■ 비전공유, 리더십 강화 ■ 양적성장이 되었다. ■ 봉사를 잘 합니다. ■ 교인 개개인의 제자화로 인한 리더십 개발, 선교적 삶의 적용, 복음의 중요성 인식등 ■ 교회의 방향성과 성도 자신에 대한 정체성을 재인식 할 수 있었다.
가정교회	<ul style="list-style-type: none"> ■ 성도간의 교제
알파	<ul style="list-style-type: none"> ■ 새가족 관리가 잘됨 ■ 관계개선 많은 도움 ■ 새신자들의 정착율이 높아졌다.
제직훈련	<ul style="list-style-type: none"> ■ 헌신된 봉사자 양성 ■ 자신의 임무에 대해 깨닫게 되었다.
바나바 훈련	<ul style="list-style-type: none"> ■ 일부분에 있어서 새신자 관심 고조 ■ 새신자들과의 관계, 적용, ⇨ 기존 신자들간의 관계에 영향
선교훈련	<ul style="list-style-type: none"> ■ 정체된 교회의 활성화, 리더 양육과 섬김, 지역 교회 섬김

9. 위의 도구를 사용했을 때 어려웠던 점은 무엇인가요? (복수체크 가능)

- ① 우리 교회의 특성과 정확히 일치 않아 적용이 쉽지는 않았다.
- ② 인적 자원의 부족으로 쉽지가 않았다.
- ③ 훈련을 받으려는 인원이 적어서 쉽게 도입되지 않았다.
- ④ 기존의 구조(구역 등)가 자리 잡고 있어서 변화가 쉽지 않았다.
- ⑤ 기타 ()

기타의견 : 리더십의 부족으로 어려움을 겪음, 필요성을 느끼지 못하고 있다.

10년이상 지속된 프로그램으로 매너리즘 형성



■ 분석

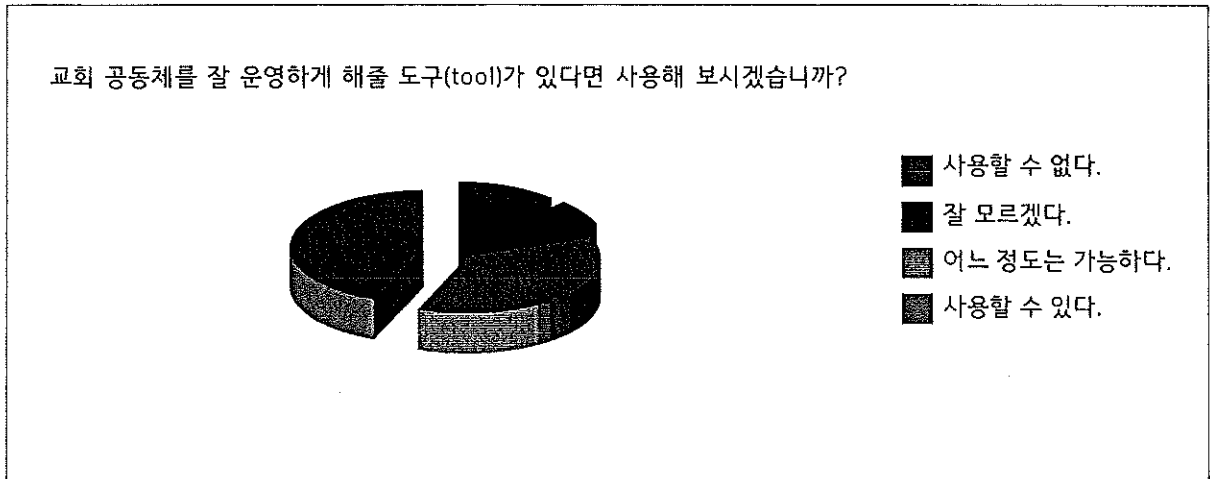
① 교회에 새로운 프로그램을 도입할 때 가장 어려웠던 점으로 뽑힌 것은 기존의 교회 구조가 자리 잡고 있어서 새로운 것을 시도하거나 정착시키기가 어렵다고 답했다.

② 위의 제시된 프로그램들의 원칙이 변형을 하지 않고 그대로 실행할 때 성공한다는 말이 있다. 그런데 설문 답변에도 나왔듯이 위의 프로그램이 실시된 교회의 상황과 적용하려는 교회의 상황이 일치하지 않고 또한 그 프로그램을 돌리기 위한 인원이 없는 상황적 불일치가 프로그램 실행에 장애물로 등장하고 있다.

③ 위의 프로그램들이 교회 공동체의 문화적 토대를 기초부터 전반적으로 바꾸는 프로그램들이 아니라 부분적 역할을 할 수 있는 것들이어서 기존의 교회 문화와 상황적으로 비슷하면 성공을 거두지만 그렇지 않으면 실패하는 현실을 설문을 답하고 있다.

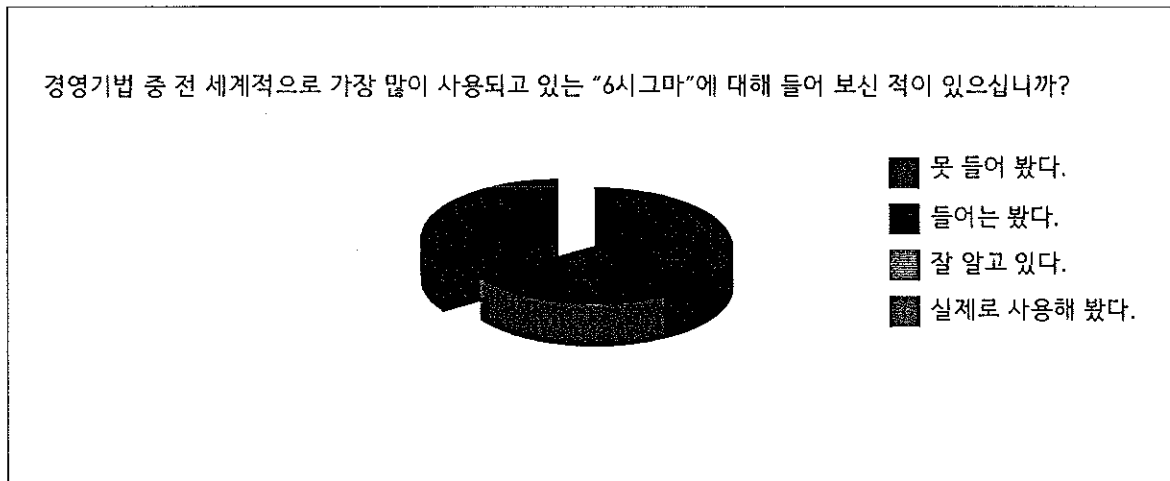
10. 교회 공동체를 잘 운영하게 해줄 도구(tool)가 있다면 사용해 보시겠습니까?

- ① 사용할 수 없다. ② 잘 모르겠다. ③ 어느 정도는 가능하다 ④ 사용할 수 있다.



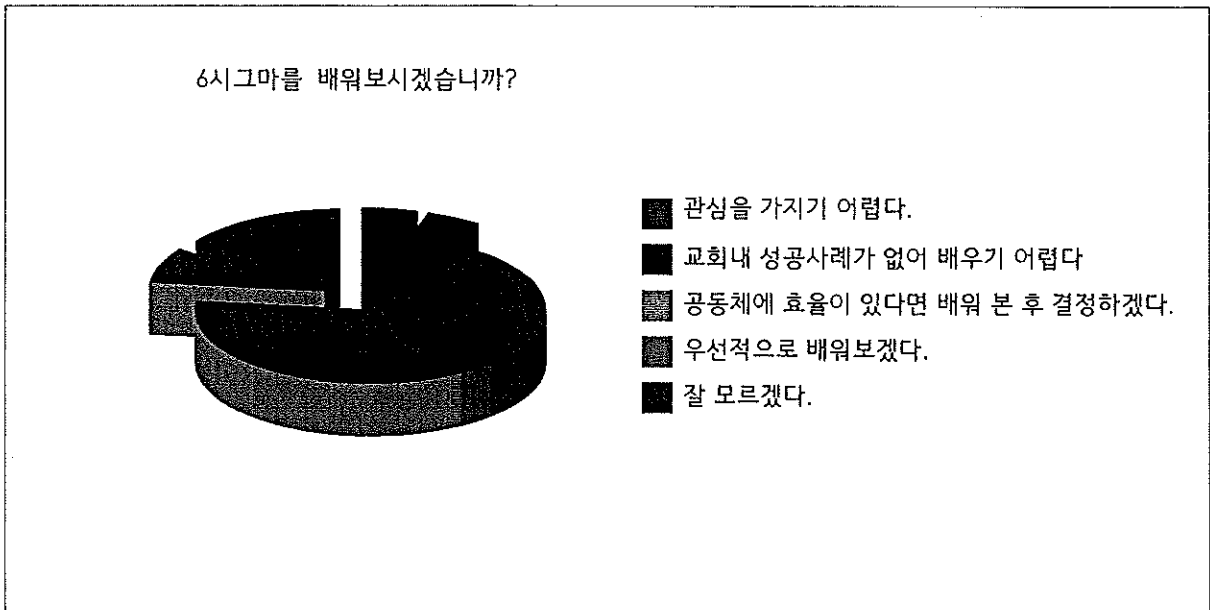
11. 경영기법 중 전 세계적으로 가장 많이 사용되고 있는 “6시그마”에 대해 들어 보신 적이 있으십니까?

- ① 못 들어 봤다. ② 들어는 봤다. ③ 잘 알고 있다. ④ 실제로 사용해 봤다.



12. “6시그마”는 부부간의 갈등 문제, 골프의 타수 줄이기 등 개인적 문제에서부터 공동체의 체질을 변화시키고 목적을 지향하게 하는 가장 탁월한 기법 중 하나로 전 세계적으로 인정받고 있다. 이러한 6시그마를 배워볼 생각이 있으십니까?

- ① 목회자의 업무가 너무 많아 거기까지 관심을 가지기는 어렵다.
- ② 교회 내에서 성공사례가 아직은 없기에 관심이 없다.
- ③ 공동체에 효율이 있다면 배워 본 후 결정할 수 있다.
- ④ 공동체 운영을 위해서 우선적으로 배워보겠다.
- ⑤ 잘 모르겠다.



■ 분석

설문자들의 대부분이 배워보고 싶다는 이야기를 했다. 그러나 11번 문항의 답처럼 목회자들에게 교회를 전반적으로 경영하게 해주는 훈련은 여전히 전무하다. 단지 경영의 한 부분인 리더십, 소그룹 운영, 훈련, 재정 등 부분적인 내용들은 조금씩 교회 안으로 들어오고 있지만 공동체를 실질적으로 움직이고 도움을 줄 수 있는 ‘도구’들에 대해서는 여전히 부족함을 설문을 통해 다시 한 번 확인했다.

13. 경영 기법에 대한 작성자의 일반적인 생각에 대해 한마디만 써주세요.

- 현대 사회에서는 오히려 교회보다 훨씬 효율적인 회사 및 사원 경영에 사활을 걸고 투자하여 개혁과 혁신을 이루고 있는데, 정체된 교회 모습에 안타까운 마음이 있다. 오히려 성경적 가치관으로 잘 준비된 경영관이 세상에 영향을 더해 주길 바란다.
 - 지향하는 교회론에 따라 다를 것 같다.
 - 부분적으로 필요하다고 생각합니다.
 - 적절하게 사용하면 도움이 될 것이라고 생각합니다.
 - 세속화에 직결되는 식의 경영은 절대 금물이나 주께 의뢰하는 도구로서는 유익하리라 봅니다.
 - 잘 알지 못하지만 교회를 좀 더 효율적으로 관리 할 수 있다면 사용해도 된다고 생각합니다.
 - 사랑에 기반한 공동체인가를 항상 생각하면 좋겠습니다. 좀 더 사랑하기 위한 프로그램(성장이 목표가 아닌)
 - 교회 성장에 대한 대안으로 적용해 볼 수는 있을 것이다. 그러나 세속화를 조심해야 할 것이다.
 - 본질(복음, 성령사역)을 우선순위에 둔다면 하나님의 일반은총의 관점에서 적용 가능하다.
 - 사람이 모인 곳에는 경영이 필수불가결하며 성경적인 경영기법의 개발이 필요하다.
 - 교회 경영은 필요하다고 생각되며 어떤 방식을 취할 것인지는 교회에 상황에 따라 다를 것이라 생각한다.
 - 성도의 영적인 부분과 조화를 이룰 수 있다면 적용할 수 있을 것이다.
- 경영을 위한 경영 기법이 아니라 교회를 위한 경영기법이면 좋은 사례가 될 것 같습니다.
- 목적이 아닌 수단으로 적극 활용할 수 있다.
 - 교회 성장에 도움이 된다면 도입해 볼 수 있다.
 - 리더십에 꼭 필요하다고 본다.

- 경영기법에 대해 좀 더 관심을 가져야겠다.
- 경영 기법의 사용이 무엇을 위협인가를 고민하는 것이 중요하다고 생각합니다.
- 경영기법을 교회 운영에 효율적이라고 생각한다.
- 교회의 특수성과 문화적 특징을 살려 창조적 교회 경영이 반드시 필요하다.
- 교회 경영기법은 성경 말씀에 입각하여 이루어져야 한다고 생각한다.
- 교회에서 관리 할 수 있는 여러 가지 경영 기법은 사용해야 된다. 하지만 교회라는 종교적 단체에서 하나님의 은혜안에 머물러 있어야 함을 잊지 말아야 한다.
- 경영의 목적이 훼손되지 않는 범위에서 환영한다.

<설문조사 분석 총평>

목회자들이 교회경영에 대한 질문을 답변할 때 가장 많이 나오는 말은 “효율성”이었다. 지금까지 자신이 경험해 본 교회의 업무 처리 방식이 답변자들이 생각할 때도 효율이 많이 떨어진다는 대답이다. 산업혁명과 대량생산방식(컨베이어벨트 방식)의 시대에서는 일을 열심히 하는 것이 가장 중요했다. 그러나 오늘날 20세기 말과 21세기에는 일을 열심히 하는 것이 아니라 Smart하게 일을 하는 것이 경영의 기본이 되고 있다. 그래서 “Work smart not hard”¹⁹⁰⁾라고 말한다. 시대적 화두가 열심히 일하는 것이 아니라 효율적으로 일하는 시대가 된 것이다. 그렇기에 교회 역시 Smart하게 일하는 것이 필요해졌다. 오늘날의 시대가 복잡해지면서 교회 공동체에도 다양한 문제들이 나타나고 있다. 이러한 산적한 교회의 업무들을 효율적으로 처리해야 할 필요가 생겼다. 다양한 문제와 업무가 많아진 시간 속에서 목회자들이 자신의 본분을 지키며 말씀과 기도의 삶을 유지하기 위해서도 교회 업무들의 효율적 처리 방식은 목회자 누구나가 느끼고 있다. 그러나 설문의 9번이하의 질문의 답변에서도 나타나듯이 교회의 업무처리 방식을 효율적으로 처리해 줄 좋은 ‘경영 도구’에 대한 인지도는 빈약했다. 신학교의 교과과정과 교회의 기업 경영에 대한 부정적 생각 그리고 목회자 스스로가 갖추고 준비해야 될 것이 너무 많아 시간적 여유가 없다는 이유로 교회 경영 부분에 대한 관심은 전무했다. 필자도 돌아보면 우연찮은 기회에 부서의 J교사를

190) 이주형, *6시그마 콘서트*, 43.

통해 알게 되고 J교사의 주도하에 실행되는 과정과 결과를 보고 관심을 가지게 되었기 때문이다. 그러다 보니 경영기법에 대해 접해볼 기회가 목회자들에게 없었다는 결론이 나왔다. 이번 설문조사를 하면 많이 느낀 것은 답변자들 모두가 '경영기법'에 상당한 관심을 가지고 있었고 필자에게 많은 질문과 책을 추천해 달라는 이야기 등 많은 긍정적 반응을 받았다. 그러나 여전히 "경영"이라는 학문의 복잡성 때문에 목회자들이 쉽게 접근할 수 있는 경영 기법의 필요를 다시 한 번 인식하는 설문조사였다.

참 고 문 헌

1. 국문 서적

- 김광식. *조직신학 III*. 서울: 대한기독교서회, 1994.
- 김세윤. *김세윤의 신학 세계*. 서울: 이레서원, 2009.
- _____. *복음이란 무엇인가*. 서울: 두란노 아카데미, 2003.
- _____. *예수와 바울*. 서울: 두란노, 2001.
- _____. *주기도문 강해*. 서울: 두란노, 2000.
- 김영진. *조약과 언약*. 서울: 한들출판사, 2005.
- 김장대. *교회행정학*. 서울: 솔로몬, 1995.
- 나수천. *6시그마 국부론*. 서울: 길벗, 2005.
- 노재범, 이팔훈, 이승현. *서비스 이노베이션 엔진, 6시그마*. 서울: 삼성경제연구소, 2005.
- 류장현. *종말론적 신학과 교회*. 오산: 한신대학교출판부, 2009.
- 박경중. *공군에서 6시그마를?*. 서울: 북코리아, 2009.
- 박영택. *Innovation Storie*. 서울: 네모북스, 2005.
- 박용치. *현대행정학원론*. 서울: 고려원, 1993.
- 방지형. *목회행정학*. 서울: 성광문화사, 1991.
- 손석태. *목회를 위한 구약 신학*. 서울: CLC, 2006.
- 송영찬. *교회와 사명*. 서울: 갈렙, 2006.
- 심상범. *바울의 영성*. 서울: 생명의 말씀사, 2006.
- 안광호. *6시그마로 부자아빠가 되자!*. 서울: 네모북스, 2007.
- 윤양석, 정연윤. *서비스 6시그마 101*. 서울: 네모북스, 2003.
- 은준관. *신학적 교회론*. 서울: 대한기독교서회, 1995.
- 이신건. *하나님 나라의 지평 위에 있는 신학과 교회*. 서울: 한국신학연구소, 1998.
- 이장식. *현대 교회론*. 서울: 대한기독교서회, 1969.
- 이종성. *교회론 I*. 서울: 대한기독교서회, 1989.

이주형. *6시그마 콘서트*. 서울: GASAN BOOKS, 2006.

이준모. *생태적 인간*. 서울: 다산글방, 2000.

한완상. *예수 없는 예수 교회*. 서울: 김영사, 2008.

한호택, 장진영. *하루만에 배우는 6시그마*. 서울: 에이지, 2005.

2. 번역 서적

Banks, Robert. *바울의 그리스도인 공동체 사상: 초대 가정교회와 그 배경 (Paul's Idea of Community: The Early House Churches in Their Cultural Setting)*. 장동수 역. 서울: 여수론, 1991.

Berkhof, Louis. *별코프 조직신학 하 (Systematic Theology)*. 권수경, 이상원 역. 서울: 크리스찬다이제스트, 2000.

Drucker, Peter F. *비영리 단체의 경영 (Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles)*. 현영하 역. 서울: 한국경제신문, 1995.

Erickson, Millard J. *교회론 (The Doctrine of Church)*. 이은수 역. 서울: 기독교문서선교회, 1999.

Gates, William Henry. *빌게이츠@생각의 속도: 디지털 신경망 비즈니스: 21세기, 생각의 속도가 결정한다 (Business @ the Speed of Thought)*. 안진환 역. 서울: 청림출판, 1999.

George, Michael L., David Rowlands, Mark Price, and John Maxey. *린 6시그마 포켓 툴북 (Lean Six Sigma Pocket Toolbook)*. 삼일PwC컨설팅 린 시그마 그룹 역. 서울: Nemo Books, 2007.

Grenz, Stanley J. *조직신학: 하나님의 공동체를 위한 신학 (Theology for the Community of God)*. 신옥수 역. 서울: 크리스찬다이제스트, 2003.

Hybels, Bill. *빌 하이벨스의 액시엄 (Axiom: Powerful Leadership Proverbs)*. 김성녀 역. 서울: IVF, 2008.

_____. *빌 하이벨스의 좋은 사역자 (Living and Leading from Your Holy Discontent)*. 김진선 역. 서울: 두란노, 2009.

Küng, Hans. *교회 (Die Kirche)*. 정지련 역. 서울: 한들, 2007.

- Lewis, Gordon R., and Bruce A. Demarest. *통합신학 (Integrative Theology)*. 김귀탁 역. 서울: 부흥과 개혁사, 2011.
- Martens, Elmer A. *새로운 구약신학 하나님의 계획 (God's Design: A Focus on Old Testament Theology)*. 김의원 역. 서울: 아가페문화사, 1990.
- Morgan, Tony, and Tim Stevens. *목회 전략노트: 목회 현장의 작지만 중요한 일들에 정신 빼앗긴 리더를 위한 (Simply Strategic Stuff)*. 김용환 역. 서울: 국제제자훈련원, 2007.
- Pink, Arthur W. *하나님의 언약 (The Divine Covenants)*. 김의원 역. 서울: CLC, 1989.
- Pöhlmann, Horst Georg. *교의학 (Abriss der Dogmatik)*. 이신건 역. 서울: 신앙과지성사, 2012.
- Rendtorff, Rolf. *구약정경신학 (Theologie des Alten Testaments)*. 하경택 역. 서울: 새물결플러스, 2009.
- Robertson, O. Palmer. *계약신학과 그리스도 (The Christ of the Covenants)*. 김의원 역. 서울: CLC, 2000.
- Routledge, Robin. *구약성서 신학 (Old Testament Theology: A Thematic Approach)*. 최영진 역. 서울: CLC, 2011.
- Schwarz, Christian. *자연적 교회 성장, 한국교회를 바꾼다 (Color Korea with Natural Church Development)*. 박연우 역. 서울: NCD, 2007.
- Stevens, R. Paul, and Phil Collins. *평신도를 세우는 목회자: 평신도와 함께하는 목회자 리더십 (The Equipping Pastor: A Systems Approach to Congregational Leadership)*. 최기숙 역. 서울: 미션월드 라이브러리, 1997.
- Warren, Rick. *새들백교회 이야기: 목적이 이끌어가는 교회 (The Purpose Driven Church : Growth Without Compromising Your Message & Mission)*. 김현희, 박경범 역. 서울: 디모데, 1996.
- Zimmeril, Walther. *구약신학 (Grundriss der Alttestmentlichen Theologie)*. 김정준 역. 서울: 한국신학연구소, 1999.

3. 논문

배규한. “프로젝트관리기법을 활용한 효율적인 6시그마 과제수행방안연구.”

박사학위논문, 단국대학교 정책경영 대학원, 2008.

성기욱. “6시그마 문제해결도구의 양면성과 그의 응용에 관한 실증적 연구.”

박사학위논문, 인하대학교 대학원, 2012.

조상위. “6시그마 실행의 성공요인과 기술혁신의 역할에 관한 연구.” 박사학위논문,

전북대학교 대학원, 2008.

Vita of
Ki Nam Park

Personal Data:

Birthdate: May 27, 1973.
Marital Status: Married to Jin sook Kim
One Children; Moses Park
Home Address: 250. N. Oakland ave. #8 Pasadena CA 91101.
Denomination: The Presbyterian Church in Republic of Korea
Ordained: March 16, 2005.

Eduction

B. A.: Hanshin University, Osan, 1998
M. A.: Graduate School of Hanshin University, Osan 2001
D. Min.: Fuller Theological Seminary, Pasadena, 2014

Personal Experience:

2009 to 2012 Assistant Pastor of Pasadena Presbyterian Church,
Pasadena, USA
2006 to 2009 Assistant Pastor of Gongdeok Presbyterian Church,
Seoul, Korea
2001 to 2005 Assistant Pastor of U-Am Presbyterian Church,
Cheong ju, Korea