

아주대학교의 관리 혁신

김 윤 수

아주대 종합정보시스템추진본부 팀장



1. 혁신을 요구하는 대학의 환경

한국의 대학들은 교육시장 개방, 사회의 민주화, 교육제도의 변화, 대학평가제도의 도입 등으로 개교 이래 최대의 변화 국면을 맞고 있다. 물론 이러한 우리 사회 고유의 상황 변동 외에도 21세기를 맞는 세계는 대학이 상아탑의 범주를 넘어 멀티 유니버시티로 재창출되기를 진작부터 요구해왔다. 다기능적 대학의 배경에는 눈부신 정보통신의 발달과 새로운 학문분야의 등장이 자리잡고 있다.

이같은 급격한 위상과 역할 변경에도 불구하고 그동안 우리 대학들이 정체성에서 크게 벗어나지 못했다고 볼 수 있음은 대단히 아쉬운 점이다. 국내 조직 중 가장 보수적이라고 불리는 정부기관, 금융기관에서도 경쟁력 확보를 위한 새로운 지평을 열고 있는 현 시점에서 볼 때 최근 일부 대학에서 시도한 장기발전계획

수립이나 발전기금 확보, 보다 적극적인 학교 PR 등은 미흡하나마 가치있는 노력이었다고 평가할 수 있을 것이다.

아주대학교에서는 지난 94년도를 기점으로 '관리혁신'의 캐치프레이즈를 내걸고 새로운 형태의 시스템 수준 제고작업을 진행한 바 있으며, 이 작업은 올해에도 제2차년도 연계의 수준으로 지속될 예정이다. 이에 학교의 행정혁신에 대한 하나의 바람직한 방법론으로 본교의 관리혁신의 구체적인 내용을 소개함으로써 대학 혁신을 위해 노력하는 관계자들에게 참조가 되었으면 하는 바람이다.

2. 관리혁신의 진행내용 개요

학교법인 대우학원의 핵심 고급교육센터로서 2000년대 국내 5위권의 종합대학교로 성장할 제 기반을 탄탄하게 만들고자 다각도의 내부혁신을 모색중인 아주대학교의 '94 관리혁신 프

가) 업무가시화	: 업무분류 체계의 완성
나) 업무분장 표준화	: 업무분담 내용의 확인과 기준설정
다) 업무사전 확보	: 실용적 업무매뉴얼 제작
라) 문서관리 구축	: 문서류의 보관과 보존 기준 설정
마) 직무분석 추진	: 학내 JOB에 대한 정리와 평가
바) 적정배치인원 산정	: 업무량 조사와 전략적 배치 계획
사) 업무개선 실행	: 소멸과 보강의 과단위 계획과 실행
아) 개선문화 창출	: 전교적 개선을 위한 변화전략 구사

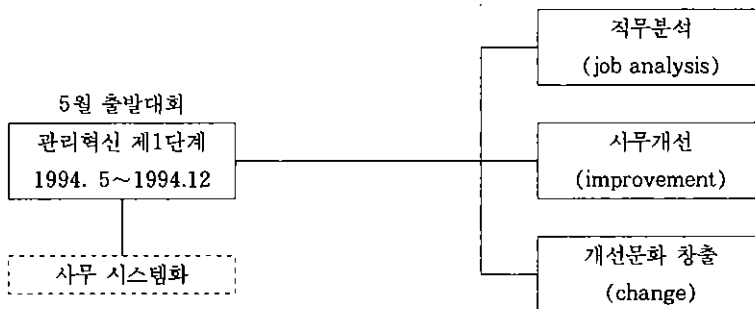
〈그림 1〉 관리혁신 프로젝트 구체목표 8개항

로젝트'는 사무혁신과 직무분석을 동시에 진행, 조직의 업무시스템 수준을 단기간 내에 끌어올리려는 7개월 동안의 작업이었다. 94년 5월부터 11월까지 본격적으로 진행된 관리혁신 제 1단계 프로젝트는 또한 전교적 교직원 의식혁신 과정으로서 설계되었다.

따라서 본교의 관리혁신 프로젝트에서는 직접 인원 극히 일부를 제외한 전 교직원 176명이 참여하였으며, 교수그룹은 추진자문위원의 위상으로 전체 프로젝트를 지원하였다. 실제 진행은 관리자과 경영층을 포함한 전 교직원의 참여가 보장되는 가운데 학내 전 부문의 전반적인 유효성(effectiveness)과 효율성(efficiency) 제고의 기반구축을 위한 사무의 1차적 간소화와 표준화 작업이 중심이 되었다. 이러한 개선목표들은 그동안 '변화가 적은 교육환경 내에서 양적으로만 팽창해온 대형 교육기관'으

로서 벗어나기 어려운 업무수준의 정체성, 업무구조의 산만함, 일반적인 현상위주 사고방식 등을 타파하고 학내 사무에 대한 전반적인 현황 파악과 체계화를 추진, 그 처리방법과 처리 내용 그리고 처리기준의 노후를 만들어냄으로써 미구에 필연적으로 요구될 내부경쟁력 확보를 위한 큰 폭의 변화·변혁에 대비하는 내용으로, 조직원 전원참여의 의식개혁·실무개량작업과 사무의 과감한 기준설정-표준화작업에 의해 달성될 수 있는 것이었다. 전체 프로젝트는 물론 향후 지속적으로 진행되는 管理革新 AIM-2000 활동의 일환이라는 개념 아래에서 진행되었다.

이를 위해 1차 프로젝트 기간(1994. 5월~12월) 동안 보다 구체화된 프로젝트 목표 8개 항목이 다음과 같이 적용되었다.



〈그림 2〉 아주대학교 1994 관리혁신 제1단계 프로젝트

아주대학교 관리혁신 프로젝트의 추진목표 중 가장 우선순위에 둔 것은 직무분석작업에 포함되는 정원평가이고, 다음으로 업무개선(간소화와 표준화)이었다. 이러한 일들은 '조직 전반의 변화와 의식개혁'이라는 테마와 병행되어 학교 내의 개선문화 창출을 모색하였다.

이 프로젝트에서 최대의 목표로 지목된 정원평가는 지금까지 주관적으로 이루어져 온 인원배치를 합리화하는 것으로 사무개선의 과정과 연결되어 업무가시화-업무구조 조사-업무분석-업무량 평가의 순서로 진행되었다. 한편, 사무개선을 위한 작업은 현재의 업무 전체를 들추어 모든 개선점을 발견해 이를 개량함으로써 전체 사무직 업무를 줄이고 그 여백에 새로운 업무를 가져옴으로써 조직 전체의 유효성을 끌어올리자는 것이었다.

또 사무개선과 직무분석의 과정에 포함된 업무 전반의 표준화작업은 개교 이래 지속적으로 확대되어 오늘에 이른 조직규모에 비해 지나치게 취약한 사무부문의 제도전반을 뒷받침하도록 현실에서 활용되는 업무의 표준화 도구들을 단기간 내에 만들어 내자는 것으로, 시급성에서는 비교적 뒤지는 목표였으나 '없었던 기준을 만들어내고 기존의 기준을 연결시키는 작업'이라는 점에서 프로젝트 중반에 상당 시간이 배당 투입되었다.

이러한 전체작업을 '관리혁신'으로 불렀을 바, 이는 개교 이래 지금까지 실제적인 일에 대한 분석이 이뤄지지 않았다는 반성을 근간으로 하는 것이었다.

3. 프로젝트 추진의 구체 방법론 (HRE-RT)

사무의 합리화는 그 출발에서 정확한 구조 파악이 선행되어야 하며, 이에 따른 기준설정 그리고 조직원 다수의 개선에 대한 본격적 인식

제고가 있어야 한다는 전제 아래 이번 프로젝트의 명칭을 '관리혁신 프로젝트'로 설정하였다. 추진 방법론으로는 사무의 구조를 가시화하고 규모를 정량화하여 표준으로 연결시키며, 구체 데이터를 확보함으로써 직무에 대한 객관적 분석을 가능하게 하는 신기법인 HRE-RT(조직내 인적 자원의 유효성 제고기법)를 적용했다. 한편, 문서관리시스템 구축의 경우에는 신문서관리기법이 종속기법으로 도입되었다.

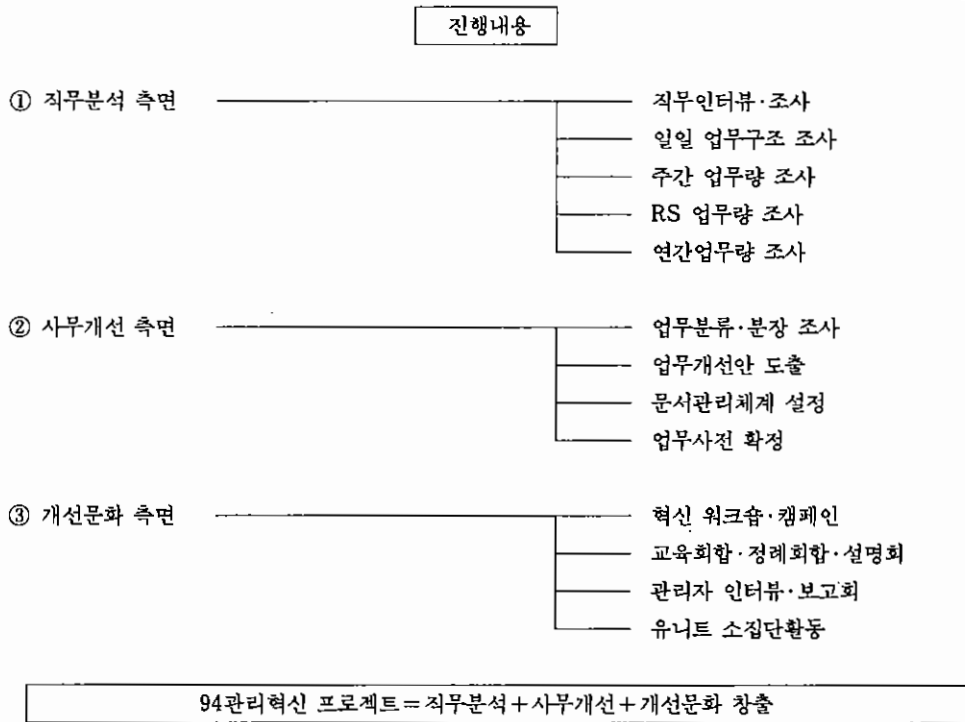
HRE-RT는 경영혁신 분야에서 다양한 경험을 갖고 있는 컨설팅 회사인 '사무생산성센터'의 방법론으로 사무의 효과성[有效性] 제고를 위한 사무활동의 전교적 표준화 및 삭감과 보강을 동시에 진행하며, 이러한 개선 프로세스의 항구성을 보장하기 위해 구체적인 직무분석을 진행하는 새로운 분석·개선 기법으로 1988년 개발되어 국내 대규모 조직들에 적용된 바 있다. 본교는 이 방법론의 효과적인 구사를 위하여 사무생산성센터의 전문컨설턴트 3인과 학교 내의 자체추진팀 4인을 프로젝트팀으로 구성, 활용하였다.

HRE-RT → 전원참여 방식(변화 추구)

정량적 접근

직무분석과 사무개선의 동시진행

HRE-RT는 기존상황에 대한 과학적 분석 외에 조직 내에 존재하는 사무의 구조와 그 처리방법에 대한 개량의지를 비교적 짧은 기간의 강력한 개선·표준화 활동을 통해 정착시키는 것으로, 그동안 생산성 제고활동에서 하나의 성역으로 남겨져 있던 학교조직을 과감한 개선 활동에 노출시켜 효율성과 효과성에 대한 개념을 정립시켰다. 또한 생산성 제고라는 목표를 새로 도입함으로써 앞으로의 급격한 사회변혁(정보사회 진입과 시장개방)에 따른 조직의 외부환경 변화 속에서는 '우리 학교조직도 예외 없는 전반적 혁신이라는 일련의 개조작업을 거



〈그림 3〉 프로젝트 진행내용

쳐야만 생존할 수 있는 조직경쟁력이 확보된다’는 인식을 교직원 모두가 갖게 하는 중요한 개선교육을 수행했다.

특히 이번 HRE-RT의 적용은 젊은 대학으로 교육계에서 좋은 평가를 받아온 본교가 새로운 교육환경 내의 도약을 시도하는 시점에 그 동안의 성장과정을 돌아보고, 앞으로의 전면적 혁신에 대한 준비작업 추진에 해당된다는 사실에서도 의미를 갖는 것이었다.

4. 프로젝트의 진행내용

이번 프로젝트의 참여자는 과장 이하 사무직 교직원 176명이었다. 1994년 5월 관리혁신 출발대회를 기점으로 학내의 ‘개선작업’이 출발하였으며, 프로젝트 기간중 각 부서내의 기능집단은 소집단의 개념에서 ‘유니트’로 지칭되었으

며, 27개의 ‘유니트’ 구성원은 다양한 관리혁신 작업에 개별적으로 참여하였다. 업무에 대한 구체분석과 간소화 그리고 표준화를 지향한 이번 94프로젝트는 약 7개월간 진행되었는 바, 제1월과 제2월의 초반은 업무가시화에 소요되었고, 제2월 중순부터 제4월 중순까지는 사무데이터의 확보와 문서관리시스템 정립과정이었으며, 제4월 후반과 제5월은 표준화를 위한 업무사전 작성, 그리고 제6월부터 제7월까지는 업무의 간소화를 위한 개선회합, 업무의 상호연관 파악, 정원평가에 쓰였다.

또한 프로젝트가 ‘의식개혁’을 근간으로 하는 작업이었기 때문에 변화프로그램의 개념이 적용되어 수시로 회합, 교육회, 워크숍이 별도로 진행되었고 학내 계층 전반에 대한 홍보가 포스터, 매뉴얼, 스티커, 게시판, 대자보, 비디오 등을 통해 수행되었다. 보고회와 진행평가, 관리자 및 경영층, 현업구성원에 대한 인터뷰도

지속적으로 진행되어 배후에서 대상자들의 인식제고를 도왔다.

5. 프로젝트 추진의 성과

현업의 구성원, 관리자 전원과 학교 경영층 전원의 참여와 지원을 필요로 했던 94년 프로젝트는 진행면에서 관리부문의 선도적 역할과 관리혁신팀의 주도에 힘입어 제반 목표를 대부분 달성하였다. 간소화와 표준화, 업무분석 분야에서는 획기적인 성과를 거두었고, 그동안의 정체성을 타파하고 '개선과 혁신의 당위성'을 교직원 176인이 확인했다는 점에서 큰 의미를 부여할 수 있다.

프로젝트 초반부에는 교내의 정체성과 보수성이 진행에 장애가 되었으나, 이 시점에 진행

된 혁신 워크숍과 교외연수회가 극복의 계기가 되었고 앞서 도입된 문서관리개선작업도 프로젝트에 활기를 불어넣었다.

지난 관리혁신 제1단계의 최대 성과는 그동안 변화가 없는 안정된 분위기에서 고착된 업무의 형태를 바꾸고 새로운 기준을 정립함으로써 앞으로 지속적인 변화가 필요하고 개선이 가능하다는 자신감을 교내 부서 전반에 성립시켰다는 것이다. 이런 의미에서 94관리혁신은 출발이라고 볼 수 있으며, 고정관념에 대한 하나의 돌파구였다고 볼 수 있다. 즉, 프로젝트는 많은 문제점을 노출시키면서도 '조직변화의 성공적인 개념 도입과 개선실행 제1단계'의 역할을 수행한 것으로 평가된다. 이제 남은 일은 아주대학교의 2단계 변화작업을 추진하는 일과 1994년도의 성과를 어떤 방식으로 유지하고 강화할 것인가에 관한 것이다.

관리혁신 프로젝트 추진상의 확인사항들

<진행의 결과>

- ㉔ 기대 수준 이상의 성공 → 학교 혁신의 견고한 기반 구축
- ㉕ 다양한 아웃풋과 변화 → 지속적 유지관리와 새로운 의식 필요

<플러스적 요인>

- ㉔ 교내의 전반적 성실성 발휘 → 조직이 갖는 안정된 문화 긍정적 작용
- ㉕ 첫번째 개선실행 프로젝트 → 전교적 프로젝트에 대한 기대감 작용

<마이너스적 요인>

- ㉔ 오래된 부동의 고정관념 → 새로운 작업의 필요성 인식에 시간 소요
- ㉕ 부서중심적인 사고방식 → 관리혁신 작업 참여에 소극성 존재

<향후의 진행>

- ㉔ 오늘의 성과 → 목표 1차 달성. 2단계 작업으로 연계해 3년 추진
- ㉕ 지속적 관리 → 간소화와 표준화의 결과물을 철저히 유지관리
- ㉔ 성과의 유지 → 새로운 변화·개선의 방법론 개발과 자급 제공

<그림 4> 관리혁신 프로젝트 추진상의 확인사항

			이상수준 대비
표 준 화	업무분류	전교 유니트 업무분류 1차 완료 대-중-소 3단계 분류체계 구축 표준화와 간소화의 기본단위 확립	100%
	업무분장	개인별 업무분장 자료 확보 유니트별 분장업무 확정	90%
	업무사전	고유업무사전 설계(부호·포맷 확정) 전체 소분류 중 주요업무 전체 기술 대상 소분류에 대한 노하우 정리	90%
	문서관리	기존 문서삭감 30% 이상 문서분류 체계 보완 문서관리 용품통일과 1차 정리	90%
간 소 화	적무분석	직무기술서·요건명세서 확보 적무별 상세업무 확인 적무단위 확정	100%
	배치인원	전환배치 인력규모 확정 유니트 단위 업무량 평가와 정원산정	100%
	업무개선	공통개선안 다수 확보 고유개선안 15% 확보 (11.25 개선실행대회 진행)	80%
	변화전략	경영층·관리자계층의 인식변화 현업의 업무혁신 당위성 확인 다양한 교육·훈련·워크숍 추진	70%

(그림 5) 94년도 관리혁신 프로젝트의 효과

실제의 성과물과 변화

6. 프로젝트 추진의 의의

급변하는 대학 환경에서 지금까지 국내에서 추진된 대학의 개선 내지 혁신 관련작업은 일부 대학의 예에서 보이듯 실제 성과가 없는 연구조사에 그치는 아쉬움이 컸다. 아주대학교의 94관리혁신 프로젝트는 이러한 한계에서 크게 벗어나는 액션 프로젝트였다고 볼 수 있다. 즉, 다음과 같은 실제 성과를 거두었고 학내 사무실의 업무내용과 분위기를 변경시킨 것이다.

- ㉠ 업무량을 실제로 20% 줄였다.
- ㉡ 줄어든 일 대신 새로운 <발전적 업무>를 도입하였다.
- ㉢ 구체적인 업무매뉴얼(업무사전)을 확보하였다.
- ㉣ 세세한 업무분류와 업무분장이 이뤄졌다.
- ㉤ 학내의 모든 문서가 신문서관리를 통해 정비완료되었다.
- ㉥ 부서별 정원자료가 확보되었다.
- ㉦ 직원 전원이 개선교육을 큰 폭으로 경험하였다.
- ㉧ 교수·학생 그룹의 호의적 인식과 지원을 확보하였다.

① 직무분석 완료

- 직무 리스트 확정
(아주대학교내 제 직무의 내용과 요건 구체화)
- 직무분석 데이터 확보
(직무 개개의 태스크, 난이도, 비용수준, 요구기술을 구체화한 직무 리스트 보완 자료)
- 업무조사와 해석, 현장관찰, 인터뷰를 통한 적정배치인원 확정

이러한 단기간 내의 대폭적인 성과 확보는 앞으로 아주대학교가 계획하는 새로운 혁신활동의 근간을 확고히 조성하는 것이며, 정체적인 대학행정에 획기적인 '지속적 개선'의 개념을 정립한 것으로 볼 수 있다. 본교가 새로 도약하는 시점에 지난 1년의 프로젝트는 하나의 전환점이 될 것임에 틀림없다. 본교는 올해의 프로젝트가 직원들을 중심으로 한 혁신의 과정이었다면, 앞으로는 학교의 다른 주요 구성원인 교수 그리고 학생들까지 적극적으로 참여하고 지원할 수 있는 더욱 고도화된 형태의 혁신을 계획하고 추진하는 방향으로 갈 예정이다.

7. 향후 혁신

95년도 2단계 프로젝트의 계획

- ㉠ 94년도 아웃풋에 대한 철저한 유지관리
- ㉡ 목표관리 제도의 도입
- ㉢ 서식표준화 작업의 속행
- ㉣ 프로세스 개선(process processing)의 추진

아주대학교 혁신청사진(안)

○ 경영비전 → 21세기로 나아가는 한국의 명실

상부한 일류대학교

○ 혁신비전 → 명문사학을 앞서가는
(변화와 혁신의 조직)

94년도

- 관리혁신 제1단계
 - 기본적 개선훈련과 사무정비
- 변화캠페인
 - 조직변화의 개념 도입

95년도

- 관리혁신 제2단계
- 프로세스 개선과 업무숙련도 제고
 - 업무시스템의 수준 제고 진행
 - 교육 대폭 강화와 목표에 의한 평가제도 도입
- 서식표준화
- 변화구현
 - 학생·교수·직원의 유기적인 변화 드라이브

96년도

- 관리혁신 제3단계
 - 조직 업무 전반의 합리화(제도개선)
- 경영정보체계 구축과 창의적 업무 도입
 - 국내 최고 수준의 기계화·정보화·고도화

97년도 이후

- 학교 일류화
 - 다른 형태의 학교생산성 제고 운동
 - 다른 형태의 개선(change)철학 창출
 - 조직변신

김윤수/아주대학교 기획실 기획·예산 담당관, 교수처 수업과장, 사회과학대 및 공과대학 교학과장, 관리혁신추진본부 팀장 등을 역임하고, 현재는 종합정보시스템추진본부 팀장으로 재직중이다.