

노·사·정이 바라는 대학의 역할

# 대학의 국제경쟁력 제고가 시급하다

한 만 진

LG전자 인사·노경담당 이사



## 1. 역사적 전환기—IMF 체제

I MF 한파가 우리를 급습한 지 이제 6개월이 지났는데, 그동안 우리가 겪었던 정신적·물질적 고통은 과거 10년 동안의 그것에 버금가는 무게라고 해도 과언이 아니다. 격동기라는 말로는 부족한 역사적 전환기에 들어선 한국 경제와 기업의 현 상황과 향후 위기극복 방향에 대해 언급하면서 대학교육이 당면하고 있는 문제점과 기업이 바라는 대학의 역할에 대해 이야기하고자 한다.

IMF 구제금융 이후 6개월간 우리나라 경제는 ‘외환위기 악화’, ‘급속한 안정’을 거친 후 현재는 다소 불안한 상황에 처해 있다.

작년 12월초 지원금융을 받았으나 대선을 전후한 국가 구심점 상실이 원인이 되어 12월 23~24일에는 국가부도 직전까지 가는 최악의 상태를 겪기도 했다. 다행히 국제통화기금과 선진 13개국의 조기 자금지원 결정('97. 12. 24)과 뉴욕 외채 협상 타결('98. 1. 29) 등에 힘입어 이후 경제는 빠르게 안정을 되찾았다. 그러나 4월 이후 구조조정이 지연되고 위기극복을 위한 돌파구를 확실하게 마련하지 못한 상태에서, 인도네시아 사태와 엔화 약세 등 외부 악재가 겹치면서 경제는 다시 불안한 조짐을 보이고 있다.

그간의 경제·사회 변화를 간단히 정리해 보면, 거시경제 차원에서는 마이너스 성장과 산업기반 침하가 우려되고 있으며, 외환유동성은 당장의 외환위기는 넘겼으나 불안요인이 여전히 잔존하고, 금융시장은 여전

히 불안한 상태이며, 구조조정은 논의는 많았으나 실행은 미흡한 수준이고, 사회적으로는 부익부 빈익빈이 심화되고 사회분위기가 전반적으로 이완되는 등 한 마디로 총체적 위기 국면에 봉착해 있음을 여실히 알 수 있다.

무엇보다 심각한 것은 현재의 경기침체가 단순한 경기순환 곡선상의 내리막이 아니며, 어느 한 부문의 개혁 의지와 노력만으로는 해결할 수 없는 구조적 문제라는 점이다. 맥킨지 한국지사의 내부보고에 따르면 현재의 상황은 4단계 위기 국면(유동성 위기, 경기침체기, 리스트럭처링기, 회복기) 중 2단계인 경기 침체기로 최소 6개월에서 최장 18개월이 소요된다고 한다. 설상가상으로 오래 전부터 주가지수 3백선이 붕괴된다고 예언해 왔던 한국통 스티브 마빈은 '죽음의 고통(Death Throes)'으로 명명한 한국 관련 세번째 보고서에서 한국 경제는 이미 사형선고를 받았으며, 올 가을에는 단말마적 고통이 시작될 것이라고 결론을 내리고 있다.

이제 와서 누구의 잘잘못을 따지는 것은 의미가 없을 것이다. 그렇지만 위기의 본질에 대한 정확한 인식의 공유와 현실적으로 가능한 해결방향의 도출, 지속적이고 강력한 세부 실천 그리고 전체적인 조율 문제는 한시도 늦출 수 없고 우리 모두가 주인의식을 가지고 동참해야 할 것이다. 대학이라 하여 예외는 아닐 것이다. 왜냐하면 대학이 현대사회에서 특히 한국사회에서 차지하는 비중이 남다르기 때문이다.

이미 지난 5월말로 실업자수는 150만 명(실업률 약 7%)을 넘어섰다고 추산되는 가운데, 쏟아지고 있는 경제전망 자료 어디를 찾아봐도 장미빛 청사진은 없고,

고실업 시대가 최소 2~3년은 지속될 것이라 한다. 대학이 안고 있는 총체적 위기 상황의 원인을 기업의 잘못된 경영방식과 관련하여 살펴보도록 하자.

## 2. 기업과 대학의 위기 상황

IMF 사태 이후 지난 30여 년간의 국가적 기여에도 불구하고 비판의 화살을 집중적으로 받고 있는 우리나라 기업 중 일부 대기업이 노정한 문제는 무엇인가? 문어발로 비유되는 선단식(船團式) 경영과 과다한 차입경영, 성장가능성과 수익성을 무시한 즉흥적 사업 전개 그리고 방만한 조직 운영 등이 있을 것이다.

하나의 사업으로 이익을 많이 남기면 사업내 재투자, 주주가치 실현 또는 사원만족 경영을 전개하기보다, 이를 근거로 은행의 협조유자를 받아 기존사업과는 전혀 관계도 없는 새로운 사업의 영역으로 발빠르게 진출하는 것이 최선의 경영전략으로 인정받고, 계열회사의 숫자와 매출 규모로 우량기업을 평가하던 것이 바로 엇그제였다.

대학도 너나 할 것 없이 모두 종합대학으로 승격하는 것을 최대의 핵심과제로 삼았으며, 학과의 숫자나 학생의 숫자로 대학의 골격이 갖춰진다고 생각하지는 않았는가? 특히 취업전쟁에서 역울함을 절감하는 인문사회 계열 학과의 무분별한 신설이 결국 고학력 실업만 양산한 것은 아닌가? 사회의 수요를 도외시한 채 과열된 입시경쟁의 회오리 속에서 21세기를 이끌고 갈 주역들은 그렇게 일찌감치 패배의식에 사로잡힌 비전 없고 특징 없는 인물로 전락되고 있지는 않은가?

하지만 기업이 안고 왔던 가장 큰 문제점은 경영환경의 변화를 제대로 읽지 못했다는 것과, 그 결과 신속하고도 적절한 대응을 취하지 못했다는 사실일 것이다. 세계화니 시장개방이니 하는 것들이 어디 어제 오늘의 일이었던가? 또한 차입에 의존한 외형 중심의 경영전략은 세계화에 대한 이해 부족과 맞물려 부실 해외투자를 부추겼고, 이제 와서 해외사업의 규모를 줄이기에 급급하고 있다.

그러면 대학은 어떠했나? 최근에야 IMF 여파로 주춤해지기는 했지만, 6개월 전까지만 해도 어학연수를 목적으로 휴학 신청을 한 학생의 숫자가 예전 군입대로 인한 결원보다 더 많지는 않았는가? 물론 보기에 따라 기업에서 조장한 것이라 탓할 수도 있겠으나, 우리의 대학교육만으로 충분했다면 과연 그렇게 많이 비행기를 탔겠나 하는 생각을 지을 수 없다.

법조계와 아울러 교육계가 한 사회에서 가장 보수적인 영역이라고 얘기들 해왔다. 법은 사회 질서의 유지가 주목적이고 그 정당성의 수호를 위해 물리적 방어기제까지 갖췄다는 점에서 진보나 발전과는 거리가 멀고, 교육은 기존 체제에 새로 편입되는 구성원을 대상으로 한 사회화가 주요 내용이 된다는 점에서 미래지향적이기 어렵다는 것이다. 그러나 세상의 변화는 더 이상 우리로 하여금 고정관념에 안주하여 태평성대를 누리도록 놓아두지 않는다. 변화가 모든 것의 본질이 되었고, 변화의 원천은 결국 인간의 창의와 자율이며 그 결과 생성된 새로운 지식이 새로운 시대를 열어어나가고 있다.

대학교육을 볼 때 20~30년 전과 오늘의 현실이 얼마나 다른가? 교수와 학생의 얼굴이 바뀌고 일부 새로운 시설과 기자재를 갖

춘 것이 변화의 전부는 아닌가? 변하지 않는 것만이 전통이고, 일관성이 진리나 가치 판단의 유일한 준거가 될 수는 없을 것이다.

마지막으로 기업이 보여 준 병폐는 정경 유착으로 대변되는 부패의 문제이다. 대기업의 영업 보고서와 회계장부조차도 믿을 수 없다는 해외투자자들의辯은 우리의 기업역사가 아무리 짧다고 해도 고개를 들 수 없는 일이다.

대학도 교수임용, 편입학, 대학입시, 재단 운영 등과 관련하여 사회의 다른 부문에 뒤지지 않는 비리구조를 가지고 있고 다양한 부패 양상을 보여 주었다. 도덕과 가치판단의 이중구조는 세계화를 추진하면서도 '개찰구있는 세계화(제한된 시장개방-국내시장과 해외시장의 교묘한 분리)'라는 기형의 틀을 만들었고, 기업이든 대학이든 사회 전반에 만연된 이중적 양면성을 정당화시켜 주었다.

'우리 기업은 앞으로 어떻게 살아남을 것이며, 더 나아가 실추된 명예를 어떻게 회복하고 세계 속의 우량기업으로 우뚝 설 수 있을 것인가?'하는 경쟁력 강화방안을 통해 대학의 국제경쟁력 문제도 조명해 보고자 한다.

### 3. 기업과 대학의 국제경쟁력 강화 방안

기업의 경쟁력 회복과 관련하여 가장 자주 등장하는 단어는 재벌개혁과 구조조정, 빅딜 등일 것이다. 재벌개혁에 대한 지나친 논의는 자칫 시장경제에 입각한 자본주의 체제에 대한 논란을 불러일으킬 수 있는 만큼, 구조조정, 빅딜 그리고 내부 조직체질 강화 등에

초점을 맞추어 대안을 찾아보겠다.

국제경쟁력을 회복하고 한층 강화하기 위한 방안으로 첫째, 선택과 집중의 원칙에 의거한 특성화 전략이 있을 수 있다. 구조조정과 빅딜의 문제도 이러한 맥락에서 이해할 수 있는 것이다. 간혹 정부의 지나친 의욕이 시장개입 양상을 보이기도 하나, 그것이 노·사·정 합의가 됐든 사회적 합의가 됐든 범국민적 여론을 한 방향으로 결집시킨 후 실행 및 추진과정에서 강력하게 견인하고 전폭적으로 지원할 일이지, 구체적 내용까지 일방적으로 결정하여 지침을 하달한다는 것은 그 가능성을 떠나 시대착오적 발상이요 시계의 추를 거꾸로 돌리는 것에 다름 아니다.

그러면 경쟁력 강화를 위한 대학의 구조조정은 어떤 것들이 있을까? 최근 모 교수는 '대학 경쟁력 강화를 위한 연구중심대학구상'이라는 주제발표를 통해 "최상위 서열의 몇 개 대학을 연구중심대학으로 완전히 전환, 학사과정 교육에 얽매이지 않고 석·박사 수준의 교육과 연구개발 인력의 양성에만 주력하도록 해야 하며, 학사과정 교육을 위해서는 출신고가 있는 지역의 대학으로 성적 상위자가 대다수 진학할 수 있도록 지방대학을 집중 지원해야 한다."고 밝힌 바 있다. 시각의 신선함과 큰 틀의 구조조정에 대한 의견 개진이라는 점에서 시사하는 바가 크나, 현실적 가능성의 문제와 대학의 자율성을 고려할 때 이율배반적일 수도 있겠다는 생각이 든다.

과거 한때 '공대 하면 어디', '법대 하면 어디', '상대 하면 어디'라는 공식 아닌 공식이 있었다. 지금은 학교의 전반적인 우열만 입에 오르내릴 뿐 단과대학이나 학과의 특성은 없어진 지 오래다. 대학이 재

별그룹과 다를 바 없다는 것이다. 또한 몇 개의 주요 재벌이 금융기관의 여신을 독식해 온 것처럼, 소수의 상위권 대학이 기업의 산학지원 혜택을 집중적으로 누려왔다. 물론 기업의 안이한 접근방법이 이러한 관행을 부채질해 왔음을 부인할 수는 없을 것이다. 하지만 분명한 것은 대학도 이제는 몸집을 줄이고 자신있는 분야를 엄격히 선택하여 모든 자원과 노력을 집중해야만 한다는 사실이다.

둘째, 제대로 된 세계화를 추진해야 한다는 것이다. 세계화에 대한 개념이 협의의 국제화 정도로 우리에게 인식되어, 우리의 물건을 세계시장으로 수출하고 해외에 지사나 법인을 세우고 외국제품들이 수입되며 해외여행이 자유화된 것만으로 다 되었다는 착각을 가져다 주었다. 그러나 진정한 의미의 세계화는 글로벌 스탠더드를 어느 정도 이해하고 수용하고 있으며 현실에 얼마나 적용하고 있는가 하는 차원의 문제라고 본다. 예를 들면 경제의 영역에서는 자유경쟁에 입각한 시장경제의 원칙이 있을 것이고, 기업의 영역에서는 투명한 경영, 정부의 영역에서는 공정한 조정자로서의 역할 등이 있을 것이다. 하지만 세계화라고 하는 것이 개성을 말살한다거나 민족과 문화적 뿌리조차 무시하는 것은 아니다. 최근 들어 타국가에 대한 막연한 반감에 맹목적 국수주의나 편협한 민족주의가 상당한 지지를 얻고 있는 듯 보이나('무조건 우리 것이 좋다'는 식의 광고 등), 이는 일시적인 현상이라는 것을 우리보다 먼저 IMF 구제금융을 받았던 다른 나라들에서 찾아볼 수 있다.

시장경제의 본질을 '투명한 자유경쟁'이라고 볼 때, 아직도 우리의 대학은 경쟁에 특히 국제경쟁에는 노출되어 있지 않다. 험

게 말해 우물 안 개구리라는 것이다. 그러기에 대학교육의 문제가 아무리 공론화되고 해결방안에 대해 기발한 아이디어가 속출하며 교육정책이 바뀌어도 교육의 본질은 미동조차 않는다고 본다. 대학도 망할 수 있다는 것이 현실로 다가오거나 최소한 피부에 와 닿아야 변화의 불가피성을 느낄 것이나, 아직은 시장보호의 우산 아래에 있기에다가 대학도 소유와 경영이 제대로 분리되지 못하고 있어 경쟁력 제고는 요원하기만 하다.

셋째, 성과주의 조직문화를 하루 빨리 정착시켜야 한다. 경영인의 한 사람으로서 공산주의의 명멸에서 얻을 수 있는 시사점은 자유경쟁과 동기부여 요인의 부재라는 두 가지이다. 그 동안 우리 기업들이 동양적 가치에 입각해 미덕으로 지켜왔던 연공서열식 인사는 더 이상 전가의 보도(寶刀)가 될 수 없다. 정기 공채를 통해 입사하여 해가 바뀌면 자동적으로 급호와 급여가 조정되고, 일정기간이 지나면 특별한 하자가 없는 한 승진하는 상황에서 과연 누가 더 열심히 일할 것이며 자기계발을 위해 노력하겠는가? 평가는 또 무슨 의미가 있겠는가?

대학사회도 별 차이가 없을 것이다. 교수로 한번 임용되면 종신고용이 보장되고 연구결과나 교육 실적에 대한 평가와 관계 없이 일정기간이 지나면 조교수, 부교수, 정교수로 승진하는 것이 우리네 현실이었다. 물론 처음 몇 년이야 의욕적으로 왕성한 활동을 전개하겠지만 경쟁에 노출되어야 생길 수 있는 위기의식이라는 긴장도 없고 지속적인 동기부여를 통한 유인도 없다는 것을 체득하게 되면, 매너리즘에 빠져드는 게 오히려 인지상정 아니

겠는가? 다행히 일부 대학에서 교수평가제 등을 활용한 교수 재임용제를 도입하고 있다는데, 실질적 운영을 통한 조기 정착과 광범위한 확산을 기대한다.

#### 4. 인적 자원에 대한 당사의 전략과 인재상

이제 우리는 위기 극복을 통한 당장의 생존과, 지속적 변혁을 통한 미래 도약을 위해 진정한 의미의 패러다임 전환을 시도해야 한다.

이미 평생직장이라는 말보다는 평생고용이라는 표현이 익숙하게 된 지 오래고, 직장은 출근하기만 하면 일정한 급여와 복리후생을 제공해 주는 구호소가 더 이상 아니다. 이제는 '냉철한 이성과 가치지향적 사고, 프로 정신, 선택과 집중, 다양성의 존중, 전문가'가 우리에게 새로운 준거들이 된 것이다.

위기상황은 바람직한 인재상과 리더십에 대한 종전의 고정관념을 넘어, 냉철한 현실주의자와 목적지향형 리더십을 지향하게 한다. 향후 사회가 정보사회이든 지식사회이든 가장 중요한 경쟁력의 원천은 인적 자원이라는 사실을 부인할 사람은 아무도 없을 것이다. 따라서 기업의 구성원이 자발적으로 프로 의식을 가지고 사업 아이디어를 내고 새로운 기회에 도전하도록 해야 한다.

공정한 룰을 바탕으로 누구나 납득할 수 있는 투명한 과정을 거쳐 선의의 경쟁을 하고, 그 결과 드러난 성과의 차이에 대해 객관적 평가를 통해 응분의 보상을 함으로써 조직의 목적을 달성하고 성과를 극대화하려

는 것이 곧 성과주의 인사인 것이다. 이는 절대 누구에게 불이익을 주고 누구를 도태시키기 위한 제도가 아니다. 그러한 양상은 결과적 산물일 뿐이며, 그 원인 또한 자기 자신 외에 누구의 탓도 아닌 것이다.

이를 위해서는 프로 정신으로 충만한 기업문화를 조성하고, 프로 인재를 육성하고 대우하는 시스템을 마련하는 것이 급선무이며, 특히 선의의 경쟁자만이 인정받는 조직 풍토에서 남을 위해 일하더라도 그 업적이 본인의 업적과 연동되는 제도적 뒷받침이 있어야 하겠다.

그러면 기업이 바라는 인재는 어떤 사람인가? 당사의 인재상을 통해 살펴보고자 한다.

첫째, 미래에 도전하는 행동인이다. 기업이 세계 속의 초우량기업으로 성장하기 위해서 단기적으로는 환경변화에 신속히 적응하여 자기혁신을 꾀하며, 장기적으로는 도전의식과 위험을 감수하는 적극적 행동력을 가진 인재가 필요하다.

둘째, 창조성이 풍부한 전문인이다. 기술 진보와 사회가 급변하는 때일수록 현장에 몸을 두고 자기가 맡은 분야의 일을 통하여 사회에서 통용되는 실력을 겸비한 전문가가 필요하며, 나아가 창의적으로 문제를 해결하는 자세를 지녀야 한다.

셋째, 개성을 발휘하는 조직인이다. 풍부하고 다양한 개성들이 조화를 이룰 때 활력이 충만하고 창조력이 왕성한 조직이 될 수 있기에, 스스로의 개성을 올바르게 발휘할 뿐만 아니라 동일한 목표와 비전을 가진 조직구성원으로서 타인의 개성도 존중하며 서로 조화를 이루어 나가려는 조직인이 필요하다.

넷째, 생활문화에 공헌하는 국제인이다. 우리는 유용하고 매력있는 상품을 창조, 제

공함으로써 인류의 생활문화에 공헌하고자 하며, 나아가 국제적 관점에서 사업을 앞장서서 이끌어 나갈 수 있는 폭넓은 시야와 탄탄한 능력을 겸비한 세계시민이 되는 것이 필요하다.

## 5. 대학의 기능과 역할

통상 대학의 기능은 두 가지로 대별되고 한다. 연구 기능과 교육 기능이 그것이다. 먼저 교육 기능에 대해 기업에서 바라는 것이 무엇인지 간단하게 기술하고자 한다.

앞에서도 언급했다시피 대학도 이제는 과감한 구조조정을 통해 특화되어야 하지만, 교육의 내용도 학교나 지역 등의 변수에 따라 차별화되어야 할 것이다. 종합대학과 단과대학, 특수대학 그리고 해안공업지역의 대학과 수도권 및 일반 지방대학 등은 그 색깔이 달라야 할 것이다. 또한 개성으로 툭툭 튀는 인재, 창의성이 충만한 인재를 양성할 수 있도록 기존의 교육과정에 대한 재고도 필요하지 않나 싶다. 전공과목과 교양과목에 대한 구태의연한 분류는 30년 전이나 지금이나 별 차이가 없다.

들어가기만 하면 졸업할 수 있는 학교가 아니라 들어가는 쉬워도 졸업하기는 힘든 학교가 되어야 진정한 의미의 경쟁이 무엇인지 몸소 깨닫게 되리라 본다. 왜냐하면 시장에서의 경쟁은 한 번 이기면 영원한 승리자가 되는 명예직 탈환전이 아니라 끊임 없는 도전과 자기개발을 통한 변혁의 연속 과정이기 때문이다.

이제 산업의 영역에서도 다품종 소량생산을 뛰어넘어 다품종 변량생산을 추구하듯 교육의 차원에서도 동일 브랜드의 대량생산

은 지양해야 할 것이다. 아울러 최근의 경제상황과 향후의 환경변화를 고려할 때 정규교육 외에 재사회화나 예비 노동력의 취업능력 제고를 위한 프로그램도 다양하게 준비되었으면 한다.

연구기능과 관련해서는 기업에서 상대적으로 소홀할 수 있는 기초연구에 좀더 많은 시간과 노력을 투입했으면 하고, 다른 한편으로 응용연구의 분야에서는 실현 가능한 주제를 가지고 비즈니스를 했으면 하는 것이다. 물론 그 대상이 굳이 한국 기업일 필요는 없을 것이다. 우리 사회 고유의 교육구조 문제와 기업의 안이한 접근방법에 기인하는 바가 크지만, 가만 앉아 있어도 연구개발비는 물론 건물과 각종 기자재를 기증받는 학교가 있는가 하면, 뛰어다녀도 학보에 광고 하나 싣기 힘든 학교도 엄연히 존재하는 것이 현실이다. 제한된 시장개방속에서 보호받는 우리 기준의 우수대학은 더 이상 위기의 한국을 살릴 수 없을 것이며, 장미빛 미래의 주역은 더더욱 될 수 없을 것이다.

대학의 역할과 관련해서는, 대학이 한 사회의 변화를 가능케 하는 힘의 원천이었으면 하는 것이다. 젊음이 있고 두뇌가 있고

다양한 연령의 구성원이 있는 만큼 사회조직이 보여줄 수 있는 가장 이상적인 구조와 운영 메카니즘의 시제품이 되었으면 한다는 것이다. 이제 더 이상 교육이 기존 체제에 진입하는 새로운 구성원에게 과거의 질서와 가치관을 단순 주입하는 사출 공장이어서는 안 될 것이다.

또한 세계화와 아울러 지방화가 동시에 진전되는 만큼 그 이름에 걸맞게 지역사회에 공헌할 수 있는 사회적 책임도 수행했으면 한다.

시장경제와 경영의 원칙은 더 이상 기업의 전유물도 아니며 산업계에만 적용되는 척도가 아닌 만큼, 대학의 경영과 학사행정 등 제반 분야에서도 경제논리와 도덕성 그리고 성과주의 문화 등이 적용되었으면 한다. ♣

---

한만진/한국방송통신대학교 경영학과와 송실대 노사관계대학원을 졸업했다. 현재 LG전자 이사로 재직중이며, 노경혁신팀장(수석부장)을 역임했다. 송실대에서 노사관계 논문상(1991), 근로자의 날 대통령 산업포장(1993), 매일경제신문사·한국협상학회 주관의 한국협상대상 특별상(1996) 등을 받았다.