

대학 구조조정 사례

# 성균관대 구조조정의 본질과 접근 방향: 조직·재정·행정의 구조 개편

김 준 영

성균관대 경제학부 교수, 기획조정처장



## 1. 머리말

세계 전환기의 한국 사회는 그 어느 때보다도 변화와 개혁의 격동기를 맞고 있다.

변화와 개혁의 과정에는 크고 작은 선택을 해야 하며, 선택을 하는 과정에는 고통이 따르게 마련이다. 한국의 대학은 그동안 무풍지대에서 안주해 온 것이 사실이다. 한국 사회가 '70년 이후 추구해온 보편교육의 풍토는 대학에 학생수를 늘리고 학과를 늘려서 늘어난 등록금 수입으로 다시 건물을

짓는 대학의 양적 팽창으로 이어져왔다.

그러나 이제 사정은 크게 달라지고 있다. 대학에도 예외 없이 변화와 개혁, 경쟁의 물결이 밀려들고 있기 때문이다. 대학은 특별한 자유와 규율 그리고 특권을 필요로 하는 기관임에는 틀림이 없지만, 이러한 대학의 특성이 캠퍼스 내에서의 전통적인 질서 위에 대학이 변화와 개혁에 수구적인 모습으로 머물러 있어도 현재의 위상을 유지시켜 준다는 의미는 아니다.

오늘날 사회가 대학에 많은 지원과 특권을 부여하는 대가로 대학은 학문적 계약을 이행하도록 요구받고 있다. 글로벌시대의 대학은 상아탑의 이상에만 집착할 수 없으

며, 끊임 없이 창조적인 파괴를 유발할 수 있는 지식혁명의 요체로서 변신하지 않으면 안 된다.

한 나라가 선진국가로 성장해 가기 위해서는 지식사회를 이끌어 갈 우수한 대학이 많이 있어야 하고, 세계적으로 경쟁력이 있는 우수한 대학이야말로 국가의 보배라고 할 수 있다. 피터 드러커(P. Drucker)는 *Post Capitalist Society*에서 포스트 자본주의사회는 지식이 가장 중요한 사회(지식기반 경제사회)라고 정의하고, 지식이 없는 국가는 쇠퇴할 수밖에 없다는 경고를 하고 있다. 여기에서 지식이란 일하는 방법을 개선하거나, 새롭게 개발하거나, 또는 기존의 틀을 바꾸는 혁신을 단행해서 부가가치를 높이는 것을 말한다. 이런 관점에서의 지식은 학문적 지식, 실용적 지식, 그리고 현장경험 지식으로 구분될 수 있을 것이다.

따라서 21세기 지식기반 경제사회의 주역이 될 대학은 변화와 개혁의 주체로서의 위상을 설정해야 할 시점에 있다. 즉, 대학의 성공 열쇠는 변화에 적응하고 개혁을 이끌어 낼 수 있는 능력이며, 이를 위해서는 학내에서의 자율성·리더십의 정립과 함께 학외로부터의 재정적인 지원이 뒷받침되어야 할 것이다.

## 2. 대학 구조조정의 본질

'98년 후반 IMF 프로그램이 도입되면서 우리 사회에도 구조조정의 시급성과 필요성이 급부상하게 되었다. 구조조정은 초기에 그 대상을 경제분야 중 금융기관과 기업에

초점을 두고 출발하였으나, 그 대상이 점차 확대되어 사회 전반적인 구조개혁으로 번져가고 있다. 이런 가운데 대학도 그 동안 부분적이고도 단편적으로 접근해 오던 구조조정을 전면적이고도 근원적으로 접근해야 할 단계로 진입하고 있다고 판단한다. 그 이유는 대학도 이제 '양의 교육'에서 '질의 교육'으로 전환해야 하며, 남의 대학 모방에서 벗어나 자기 대학의 특색을 살피야 하고, 사회 변화에 따른 구조 재편도 불가피한 일이 되고 있기 때문이다.

대학의 수월성이 살아나기 위해서는 지속적인 저술 활동과 강의를 통하여 새로운 지식과 사상을 창출해 내는 교수진, 국내 여러 지역과 해외에서 모여든 학생들 중에서 배경이 다양하고 논쟁을 좋아하며 지적 자극에 민감한 엄선된 학생집단, 전통적 관행에서 과감히 벗어나 수월성을 추구하면서 캠퍼스 문제를 풀어나가는 대학의 독자적 해결책, 그리고 학풍·동문·지적 자산이 누적된 대학의 전통이 대학발전의 기본틀 속에 하나로 모아져야 한다.

대학의 구조조정이란 변화하는 교육환경과 글로벌시대에 교육의 자율화와 특성화 그리고 개방화와 다양화를 효과적으로 이루어가기 위하여 교육의 기본틀을 혁신하는 과정이라고 볼 수 있다. 자율화란 정부 또는 교육부가 갖고 있던 대학에 대한 통제와 규제 및 간섭을 최대한 줄이면서 이에 상응하는 책임을 지도록 하는 것이다. 특성화란 대학간 또는 학문영역별 독특한 학문성격을 특화해 가는 것이며, 다양화란 대학의 조직과 운영 그리고 서비스를 다기화·다변화하는 것이다. 개방화란 대학의 사회에 대한

기여도를 높이고 세계화 시대의 교육환경을 적극적으로 수용하는 것이다.

그러면 대학 구조조정 본질은 어디에 두어야 할 것인가? 대학교육은 한 나라가 내세울 수 있는 가장 큰 자산이요 가장 자랑스러운 가치 중의 하나가 되어야 하고, 세계적인 대학 수준에서 교육서비스가 공급될 수 있을 때 그 나라가 일류국가로서 발전할 수 있을 것이다. 이런 맥락에서 한국 대학의 구조조정 본질은 ① 교육의 체질을 양적 교육에서 질적 교육으로 전환하고, ② 종래의 국가주의적 관점에서 접근한 대학교육을 시장원리에 입각한 대학교육으로 자율화하며, ③ 글로벌시대의 개방 교육환경 체계하에서 대학경쟁력을 선진화하는 데 두어야 할 것으로 본다.

첫째, 교육의 체질을 양적 교육에서 질적 교육으로 내실화하는 데 구조조정의 초점을 두어야 한다. 기존의 대학교육은 고등교육의 보편화 차원에서 각 대학이 경쟁적으로 정원을 늘려 대학의 용량을 넓히는 투입(input) 관리에 치중해 온 것이 사실이었다. 이제 대학의 구조조정은 투입 관리에서 졸업(output) 관리, 즉 개방적인 입학제도의 도입과 함께 엄격한 학사관리와 교육과정의 특성화를 통한 품질보증 인재를 배출하는 데 집중되어야 한다는 점이다. 또한 질적 교육을 내실화하기 위한 소프트웨어적 구조조정의 대상은 교육과정의 개편일 것이다. 글로벌시대에 성숙한 시민으로서 삶의 다양한 지식을 갖추기 위한 인문·사회·자연과학 등 기초학문을 중심으로 한 전인·교양교육을 대폭 보완하고, 그 토대 위에서 전공교육 또는 실용적인 전문교육이

심화될 수 있는 대학 교육과정의 구조조정이 수반되어야 한다. 이런 맥락에서 학부와 대학원 간의 정원 구조조정은 졸업 관리의 핵심내용에 속한다고 본다.

둘째, 대학교육을 시장원리에 입각하여 학문의 수월성을 높여야 한다. 종래의 한국 대학교육은 국가주의적인 관점에서 국가정책의 변화에 따라 자율성과 다양성이 크게 훼손되어 왔다고 해도 과언은 아닐 것이다. 이제 대학교육 시장이 시장원리에 보다 가깝게 접근하면서 국내 대학도 수요자 중심의 양질의 교육서비스를 제공할 수 있는 구조조정을 시도해야 하겠다. 시장원리에 입각한 수요자 중심의 교육서비스와 직결된 대학 구조조정의 요체는 집권화되어 있던 기존의 대학조직을 분권화하여 고객친화 행정체제를 도입하고, 교육과정을 다양하게 선택할 수 있게 하는 데 있다. 기존의 가르침 위주의 교육조직(teaching organization)을 학생소비자 시대에 맞게 학생 주도적인 학습조직(learning organization)으로 전환해야 할 뿐만 아니라, 탈대학적인 열린 사이버교육(open cyber education) 혹은 가정대학 내지 직장대학으로서의 수요자 선택영역을 공간화할 수 있는 네트워크 교육체제로 확장해야 할 것이다.

셋째, 글로벌시대에 대학경쟁력을 선진화하는 데 대학구조조정 본질을 두어야 한다. 대학의 경쟁력을 가늠하는 기본요소는 우수한 교수진, 교육시설환경 및 재정력이다. 우수한 교수진을 확보하기 위한 교수인사제도의 공정성과 투명성 및 엄정한 교수평가제와 연봉제, 캠퍼스 시설환경의 정보화와 지식화, 그리고 성과주의 원리에 입

각한 효율적인 재정관리를 요체로 하는 구조개혁이 수반되어야 한다. 이들 기본요소들의 구조조정이 학문의 다양화와 특성화를 목표로 한 연구중심대학으로 발전될 때 대학의 경쟁력은 살아날 수 있을 것이다. 필자가 보는 연구중심대학(research oriented university)이란 학부과정, 대학원과정 그리고 연구소가 통합, 연계되어 새로운 학문을 창출하는 연구중점대학을 말한다. 즉, 연구중심대학은 튼튼한 학부과정의 바탕 위에 전문화된 대학원과정과 특성화된 연구소가 결합되어 새로운 연구업적을 창출해 가는 대학이다. 이런 점에서 전문화된 대학원 과정에 초점을 두고 있는 대학원 중심대학과는 차이가 있다는 점을 밝혀두고자 한다.

오늘날 세계적인 선진 대학은 대부분 연구중심대학들이다. 거기에는 기초학문과 교양교육의 우수한 학부 교육프로그램과 함께 연구유발적인 대학원 교육과정, 그리고 연구소의 전문세미나가 온통 캠퍼스를 뒤덮고 있다. 오늘날 우리 대학 현실을 냉정히 성찰해 볼 때 신입생 입학성적에 입각한 국내형 일류대학은 존재했어도 경쟁력 있는 선진형 연구중심대학이나 특성화대학은 없다. 글로벌시대의 대학경쟁력은 앞으로 우리 대학들이 연구중심대학으로 어떻게 질적인 구조조정을 할 수 있는지에 달려 있다고 해도 과언이 아닐 것이다.

### 3. 대학 구조조정의 접근 방향

부즈·앨런 & 해밀턴의 한국보고서에서 제시한 바와 같이, 다가오는 21세기는 국민

개개인에게 축적된 지식이 국가경쟁력을 좌우하는 시기이므로 지식혁명을 주도할 대학 구조조정은 시대적인 요청이기도 하다. '60년대 이후 선진국에서 추진해 온 대학 구조조정은 대학의 기본틀에 약간씩 변화를 가하는 것이 아니라, 대학의 이념, 조직, 재정, 교육과정 등 대학구조 전체를 바꾸고 학문의 경쟁력을 재창출(reinventing)하는데 초점을 두어 왔다. 이런 측면에서 한국 대학의 구조조정의 접근방향은 21세기에 국내 대학들의 경쟁력을 세계 수준으로 끌어올리고 대학의 지적 기반을 교육중심에서 연구중심으로 전환시키는 데 두어야 할 것이다. 좀더 구체적으로 지적하면, 대학의 경쟁력 제고와 연구중심대학으로의 구조조정은 ① 정부와 대학 간의 자율구조 정립, ② 대학 특성화, ③ 조직의 구조개혁, ④ 재정구조의 다원화, ⑤ 학부제의 광역화(학부대학) 등 교육 구조조정에 기본방향을 두고 추진하는 것이 바람직하다고 본다.

첫째, 정부와 대학 간의 자율구조를 정립하는 데서부터 대학의 구조조정이 시작되어야 한다. 각 대학의 특성에 맞고, 각 대학의 문화 토양에서 수용될 수 있는 구조조정이 이루어지기 위해서는 대학 스스로가 구조조정의 주체가 될 수 있는 자율성과 책임성이 주어져야 할 것이다. 해방 이후 한국 대학의 모습은 정치사만큼이나 투쟁과 갈등 그리고 혼란과 파란의 연속이었다고 해도 과언이 아닐 것이다. 그런 과정에서 대학의 자율성 특히 학문의 자유는 정치적으로 침해받게 되었고, 대학의 교육정책도 국가주의 관점에서 각종 규제와 제약이 존치되어 온 것이 사실이다. 따라서, 대학의 구조

조정이 대학내 구성원들에 의하여 자율적으로 전개되기 위해서는 대학이 정부로부터 자유롭고 독립적인 의사결정을 할 수 있는 제도적인 개혁이 선행되어야 할 것이다. 아울러 정부와 대학 간의 관계를 수평적 관계로 발전시킬 수 있는 정보공유 시스템의 도입과 함께 '정부 교육정책 준수 = 정부 지원'이라는 접근보다는 '각 대학의 학문적 수월성 = 정부 지원'의 관계로 발전시켜야 한다. 한편, 정부와 대학 간의 자율구조를 정립하는 과정에서 대학 스스로도 전환해야 할 인식은 대학 구성원의 대학이나 정부에 대한 권한 행사가 무제한적인 것이 아니라 제한적이라는 것도 받아들여야 한다는 점이다.

둘째, 대학 구조조정은 대학을 특성화하는 데 기본방향을 두어야 할 것이다. 대학의 경쟁력과 연구중심대학은 백화점식의 학문구조에서 탈피하여 전문화되고 특화된 학문 분야를 기반으로 접근하여야 한다. 또한 기존의 학문체계를 연구중심으로 연계시켜 학제간 특성화를 유인할 수 있는 때까지 구조조정이 이루어져야 한다. 대학 특성화의 구조조정은 학문의 실용성뿐만 아니라 학문의 기초성과 다른 학문에 미치게 될 학문의 외부성을 공정하고 객관적인 잣대로 평가, 분석하여 진행해야 한다. 이런 점에서 대학 특성화의 구조조정은 대학단위 차원에서 접근하기보다는 학문단위 차원에서 접근하는 것이 바람직하다고 본다.

셋째, 대학 구조조정은 대학의 경쟁력과 연구중심대학을 뒷받침할 수 있는 조직의 구조개편이 수반되어야 한다. 조직은 그 조직의 목적을 효율적으로 달성하게 하는 신경망에 해당된다. 우리나라 대학조직의 보

편적인 속성으로서 경직성과 본부 위주의 집중성을 지적할 수 있을 것이다. 대학이 사회와 교육환경 변화에 대한 적응도가 낮고, 사회 변화를 주도하지 못한채, 학문의 경쟁력이 뒤졌던 주된 요인 중의 하나가 연구와 교육을 지원해 줄 대학행정이 후진상태에 머물러 왔다는 사실이다. 대학 구조개편의 주된 내용은 본부 중심의 집권화된 행정체제를 교육과 연구 단위별로 분권화하고, 유사한 행정부서를 통합하여 행정조직을 축소하며 행정계층을 단축시키는 동시에, 행정서비스의 생산성을 높이기 위한 팀제 또는 task force팀 도입 및 교수들의 행정조직을 줄이는 데 있다. 예를 들면, 교육과 연구의 기본단위라고 볼 수 있는 학부 중심의 분권체제로의 조직개편과 함께, 이를 지원하는 학부행정실에 행정요원을 전진배치할 필요가 있으며, 기존의 단과대학·학부·학과의 혼재된 교육 및 행정체제를 하나의 단위(예: 학부)로 일원화하는 것을 검토해 볼 만하다. 대학 행정조직의 유연성과 분권화에 따라 기존의 본부에 집중된 권한과 자원을 과감하게 이양함으로써 학문 영역별 특성화 프로그램이 추진될 수 있도록 조직 에너지를 집중시켜야 할 것이다.

넷째, 대학 구조조정은 재정 구조조정으로 확산되어야 한다. 우리나라의 대학재정은 그 규모가 작을 뿐만 아니라 재정구조 또한 경직되어 있다. 대학재정 수입면에서 평균 50%가 넘는 등록금 의존도와 지출면에서 평균 30%가 넘는 인건비 부담은 대학재정의 주 목적인 연구중심 분야에의 투자액에 큰 제약요인으로 작용하고 있다. 재정 구조조정의 내용을 수입과 지출 측면에서

논의해 보고자 한다. 수입 측면의 구조조정은 재정수입을 다원화하는 것이다. 기존의 등록금 수입이나 법인의 기부금 수입 그리고 보조금 수입 등의 수입 채널을 수익사업, 캠퍼스 프로젝트의 아웃소싱, 원가분석에 기초한 등록금의 차별화, 기부금 모금에 대한 면세특전제 도입 등을 통하여 중·장기적으로 다양화해가야 할 것이다. 한편, 지출의 구조조정은 행정분권화에 따른 학문 영역별 예산편성, 집행에 자율권을 부여하되 정상성 예산항목의 광역화를 통하여 예산운영상의 규제를 완화하는 동시에 원가분석과 성과분석 또는 비용-편익분석(cost-benefit analysis)에 입각한 지출예산배정 원칙을 현실화해 가야 할 것이다. 나아가서 재정구조조정은 대학조직의 분권화에 따른 예산운영의 자율권을 확대하되, 재정의 투명성과 효과성을 높이기 위한 재정평가 및 재정평가 시스템을 강화하는 측면으로 연결되어야 한다.

다섯째, 대학의 구조조정은 궁극적으로 교육구조 개편으로 이어져야 한다. 해방 이후 우리의 교육구조는 국제적인 교육구조 환경에 둔감하여 폐쇄적으로 유지되어 왔다. 기존의 국내형 교육조직의 속성은 대학에서 학사과정, 대학원의 석사과정 및 박사과정이 서로 분리된 채 상호연계성이 낮은 상태에서 운영되어 왔을 뿐만 아니라, 학문 영역별 신입생 모집이나 교육과정 운영 또한 폐쇄성과 제한성을 벗어나지 못해 왔다. 그 결과 학문의 경쟁 및 교육 프로그램의 경쟁, 나아가서 대학의 경쟁력이 국내 대학서열 수준에 머물고 말았다. 이런 점에서 앞으로 전개될 교육 구조조정은 선진형 교

육구조로 전환하는 데 초점을 두어야 한다고 본다. 교육 구조조정은 학문 영역별로 다양한 교육편제와 학제를 선택하게 하되, 이미 도입된 학부제의 광역화(계열 및 학부대학(university college))를 통해 학부교육의 기본교양 및 기초학문에 대한 교육집중도를 높이고, 학부대학 졸업후 연구중심의 대학원 교육은 석·박사과정을 통합, 운영하도록 전개해 가야 할 것이다.

지금까지 논의한 대학 구조조정 내용의 중심으로 그 동안 성균관대학교가 교육개혁 차원에서 일관되게 추진해온 구조조정의 주요 사례를 정리하여 덧붙이고자 한다.

#### 4. 성균관대의 구조조정 주요 사례

##### 1) 조직 구조개편

성균관대는 '98년 8월 대대적인 조직 구조개편을 단행하였다. 성균관대는 전통적으로 본부 중심의 중앙집중형 행정을 펼쳐 온 대학이다. 그러나 오늘날과 같이 대내·외 환경이 급변하고 경쟁이 격화하는 시대에는 중앙집중형 운영체제에서 비롯되는 다음과 같은 한계점에 주목할 필요가 있게 되었다.

① 대학의 주요 기능인 교육과 연구 분야는 수평적 분화가 넓게 이루어진 반면, 주요 의사결정과 행정기능은 집권형 구조를 가지고 있어 부문간 특성을 살리는 의사결정이나 효율적인 행정지원 측면에서 미흡한 점이 많다.

② 본부조직이 수평적으로 과분화될 수밖에 없어 부서간 협조나 종합조정상의 애로가 나타나고 있어, 교육환경 변화에 따른 적

절한 대응과 경쟁력 확보를 위한 비교우위의 정책결정 기능을 수행하기 어렵다.

③ 우리 대학의 특수한 예로서 중앙집중형 조직체계로는 복수 캠퍼스 운영의 장점을 살리기 어렵고, 오히려 비생산적인 행정 체증현상을 유발하는 경향이 있다. 이에 더하여 학부와 대학, 학과와 전공이 혼재하는 등 학부제 실시 이후의 교육편제의 혼란을 정리해야 할 필요도 있었다.

따라서 조직 구조개편을 통하여 이와 같은 문제점을 근본적으로 해결하고 명실상부한 교육단위별 자체완결형 독립 행정체계를 수립하여 교육·연구의 수월성과 경쟁력을 조속히 확보하게 하는 한편, 연구중점 대학원중심대학으로 발전해 나가는 기반을 구축하고자 한 것이다.

성균관대는 조직 구조개편의 목표를 ①구조적인 개혁으로 전 구성원을 대학발전에 몰입시킬 수 있게 하고, ②환경변화에 유연하게 대응할 수 있는 선도적인 대학 조직모형을 창출하며, ③정책기능 및 캠퍼스별 자율성의 획기적 보강으로 경쟁력 우위를 확보하는 데 두었다. 이를 위하여 중앙집중형 조직체계를 단위기관 자율책임체제로 과감히 전환하고(분권화), 과분산·중복되어 있는 행정체계를 일관성 차원에서 통합하였다(조직의 slim화). 아울러 총장·부총장·단과대학장·학부(과)장으로 이어지는 4단계 교육조직 계층을 총장·부총장·학부장으로 축소하였다(계층의 flat화). 조직 구조개편의 주요내용을 들어 보면 다음과 같다.

① ‘대학(college)’을 폐쇄하는 대신 ‘학부(faculty)’를 교육조직의 기본단위로 삼아 학사과정, 일반대학원, 특수(전문)

대학원 및 연구소를 학부장 관할 아래 두게 하였다. 학사 및 석·박사과정의 연계를 강화하고 교육조직과 연구조직을 밀착시켜, 그간 부수적으로 취급되어 온 대학원과정을 교육조직의 중핵과정으로 자리매김하는 계기를 마련하고자 한 것이다.

② 인문사회과학 캠퍼스와 자연과학 캠퍼스 등 복수 캠퍼스를 운영하고 있는 우리 대학의 특수성을 살피 캠퍼스별 분권 부총장제를 도입하였다. 부총장은 학부에서 보다는 캠퍼스 단위로 통합 처리하는 것이 효과적이라고 판단되는 업무와, 해당 캠퍼스에 관한 기획조정 사무 및 관리업무를 직접 관장한다.

③ 기능적 통폐합을 통해 10처 1실의 본부 조직을 7처로 대폭 축소하여 정책개발과 기획조정 기능의 수행에 주력하게 하고, 학부장을 보조하기 위하여 신설한 학부행정실에 본부 직원의 1/2을 전진 배치하였다. 학부에서는 집행업무와 학문 분야별 특성에 맞는 발전사무를 수행할 수 있게 하는 한편, 권한을 대폭 이양하여 교육 기본단위의 자율성과 책무성을 아울러 강조하였다. 그 동안 본부의 권한에 속했던 연구기자재 선정 및 관리운영, 구매, 연구지원, 기금조성, 교육과정 운영편성, 자원관리, 예산 자율편성 및 집행 등 인사·재정 및 기관운영에 관한 전반적인 권한을 이제부터는 단위기관의 장인 학부장(dean)이 행사하도록 한 것이다.

## 2) 재정 구조조정

성균관대는 '98년 2월말 기존의 예산들을 대폭 개조하는 재정 구조조정을 실시하였

다. 경제 위기로 학생등록금, 법인전입금, 수익사업 이익금, 기부금 및 기타 수입으로 한정되어 있는 학교수입원 모두가 상당히 위축될 것으로 예상되며, 실제 그 영향이 나타나고 있기 때문이다. '97학년도부터 의 목적으로 벌여오고 있는 대학발전사업, 즉 대형 인프라 구축 및 "SKKU 교육경쟁력 제고"를 위한 재정 수요가 2000년까지 엄청나게 증대되어야 할 내부사정 때문에도 더욱 그러하였다. 이러한 문제인식에 따라 장·단기적인 관점에서 재정구조를 조정하기로 하고 우선 이미 편성된 '98학년도 예산을 제로 베이스에서 재검토하여 180억 원을 감축, 내부 유보금으로 확보하였다.

성균관대의 재정 구조조정은 기존의 예산틀을 전면 재검토하여 제로 베이스 관점에서 재접근하는 것으로, ①재정운영의 효율화, ②투자 우선순위의 조정 ③수입구조의 강화 및 다각화를 추진전략으로 삼았다. 성균관대의 장·단기적 구조조정 주요내용을 들어보면 다음과 같다.

#### ① 장기적 방안

- 인적 자원의 효율적 관리(학교예산의 근 40%를 인건비가 점유)
  - 행정지원 부문 중 자연감소 인력(연 20~25명) 및 신규소요 인력을 조직의 평관화·유연화(팀제·지속적 직무분석 등)를 통하여 자체 흡수
  - 직무 난이도에 따른 저임인력 충원 및 외부 조달(아웃소싱) 확대
  - 2000년까지 한시적으로 질적 수월성 위주로 교원 충원 전략 전환
- 교육시설 투자 효율화
  - 자원배분의 '1/n 문화' 근절

- 특성화 전략에 의거, 단위기관의 성과평가를 통한 자원 차등배분

- 통합정보시스템 완비로 만성적 체중경비 절감 및 구조적 차단

- 수입구조 강화 및 다변화

- 단기강좌 및 재교육 프로그램 적극 개발

- 교육지표 및 평가지표 지속 개선으로 국고보조 수혜액 확대

- 5%에 머물고 있는 연구비 오버헤드율 점진 확대(20%)

- 적극적인 수익사업 개발

#### ② 단기적 구조조정 내역

- 교직원 임용규모 축소 및 인력활용 효율화, 대학생 자녀교육비 지급률 조정 등을 통하여 인건비 25억 원 절감

- 각종 시설투자 규모 조정 및 공기 조 절로 75억 원 확보

- 일상사업 예산의 10% 일괄 삭감 및 실행예산 조정으로 50억 원 절감

- 건학 600주년 기념 발전기금으로 30억 원 조달 등

#### 3) 행정지원 체제의 효율화:

팀 조직으로 개편

성균관대는 '97년 11월 팀제를 도입함으로써 전통적 계층제 조직 일색이던 우리나라 대학 행정지원 체제에 새로운 모델을 정착시켰다.

성균관대학교가 행정지원체제를 '팀' 조직으로 개편한 주된 이유는 조직의 유연성을 높이는 데 있었다. 전통적 계층제 조직에서는 관료적이고 의사결정이 더딜 뿐 아니라, 과거의 관례나 상사의 지시에 의존한



업무수행 형태가 주를 이루게 된다. 따라서 창조적인 업무 수행이나 프로세스의 개선 등이 원활히 이루어지지 않는다. 더구나 낮은 이직률과 포스트 부족에 따른 승진적체, 연공서열식 인사제도 및 인력개발에 대한 무관심 등으로 인한 직원들의 사기저하, 자기개발 소홀 및 현실안주 풍토 등이 조직 전반의 무기력을 낳고 있어 조직의 동력(dynamism)과 분위기를 저해하는 심각한 요인으로도 작용하게 된다. 따라서 급속한 환경변화에 신속히 대응하고, 경쟁력 있는 전략을 수립하여 이를 효과적으로 추진할 수 있는 신속적이고 유연한 조직체계의 탈바꿈이 무엇보다도 시급한 과제로 대두된 것이다. 아울러 포스트와 직급의 분리 운영, 자기개발·유인 제공 및 건전한 경쟁풍토 조성 등을 통하여 조직의 활력을 기하고, 인력의 탄력적 운용 및 정예화를 꾀하는 것이 조직발전을 위해서 바람직하다고 판단하였다.

팀조직으로의 개편에 따른 주요내용을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 조직구조의 단계를 축소하였다. 기존의 '담당자·주임·과장·차장·처실장'의 4단계를 '담당자·팀장·처실장'의 2단계로 개편하였다. 이로써 '차장' 계층과 '주임' 계층은 폐쇄되었으며 57명의 중간관리자를 일선에 전진 배치할 수 있게 되었다.
- ② '과' 단위 부서를 '팀'으로 대치하였

다. 따라서 기능적 통제함은 뒤로 미루어졌다. 즉, 조직의 수직적 계층구조와 수평적 기능구조 중에서 1차로 계층구조만을 개편의 대상으로 한 것이다. 기능구조의 개편은 앞에서 설명한 '98년 8월의 조직구조개편에서 함께 다루어졌다.

- ③ 인력 풀제의 일환으로 특별과제 수행을 위한 TASK포스를 필요에 따라 수시로 구성하여 운용하게 하였다('98. 9. 현재 4개팀).
- ④ 직원의 직책과 직급은 분리하여 기존의 직책은 직급으로 이를 바꾸되 주임, 과장, 차장 외에 '부장'과 '국장' 직급을 신설하였다. 다만, 팀장은 팀의 과제와 관련된 기술지식과 능력을 갖춘 과장급(기존의 주임급) 이상자로 보임하였다.
- ⑤ 직원의 근무평정 제도를 실적주의 우선으로 개편하고 직무교육을 강화하였다. ▲

---

김준영/성균관대 경제학과를 졸업하고 미국 미네소타 대학에서 경제학 박사학위를 받았다. 미국 하버드 대학 객원교수를 지냈으며 현재 한국경제학회 및 국제경제학회의 이사, 국제사회보장학회(스웨덴) 이사 및 편집위원, 재경원 정책자문위원으로 활동하고 있다. 저서로 『거시경제학』, 『고급거시경제론』, *Cost of Capital, Q Model of Investment and Capital Accumulation* 등이 있다.