



## 기업에서 배우는 대학 경영 혁신

조 은 순 | 목원대 교직·교양학과 교수

우리 나라에는 대학생이 참 많다. 고등학교 졸업생의 65% 이상이 대학을 간다. 그리고는 대부분 대학을 무사히 졸업한다. 연간 70만 명이 넘는 대학 졸업자들이 생산된다. 그만큼 전국의 대학수도 많다. 현재 전국에는 4년제 대학이 192개, 전문대학이 181개가 있다. 이 중 대부분의 대학은 사립학교이다. 즉, 대학 재학생들의 등록금이 대학 재정의 주 수입원이 된다는 말이다. 기업으로 말하자면 대졸자라는 제품을 생산하는 유사 제조 업체가 전국에 400여 개가 된다는 것이다. 이들은 기업에서처럼 마케팅에 총력을 기울여야 하는 생산자 부담이 아닌, 선불 형식의 사용자 주문 생산이다. 제품의 질보다는 시간에 맞추어 주문량을 생산해 내는 것이 대학 측으로는 이득인 셈이다. 하지만 이러한 상황은 조만간 바뀔 것이다. 주문량이 공장 가동률을 밀도는 현상이 곧 발생할 것이기 때문이다. 결국 조금이라도 양질의 제품을 만들 수 있는 대학으로 주문이 밀리게 되고 나머지 대학들은 공장을 쉬게 해야 할지도 모를 일이다. 혹은 다른 대학과 합병해야 할지도 모른다.

얼마 전까지 대학은 거의 독과점 품목이었다. 학생은 항상 넘쳐났고 대학은 잘 골라서 부쳐 주기만 하면 되었다. 밥그릇 싸움을 일으킬 필요가 없었기 때문에, 크게 제품이니 조직이니 하는 경영 측면을 변화해야 할 필요를 느끼지 못했다. 그러나 지금은 상

황이 많이 변해가고 있다. 수많은 사립대학들 중 스스로 경쟁력 있다고 자부하는 상위의 몇몇 대학을 제외하고 앞으로 대학의 주 수입원이 기존처럼 유지될 수 있다고 장담하는 대학은 없을 것이다. 가장 큰 원인은 대학 신입생으로 지원할 고졸 학생들의 감소 추세이다. 이는 2003년부터 곧 가시화될 것이라고 한다. 또한 입학 후에도 빈번한 휴학과 편입이 큰 골칫거리이다. 재정에 대한 압박은 정부로부터 재정 지원을 받는 국립대학도 마찬가지이다. 교육부는 이미 국립대 구조 조정에 대한 계획을 만들어 방만한 경영을 꼬집고 있으며, 혁신을 통한 구조 개선을 강조하고 있다. 결국 대부분의 대학들이 변화와 혁신에 대한 전염병과 같은 속살이를 하고 있는 것이 현실이다. 마치 기업들이 '90년대 초 경영 혁신을 외치면서 변화야 한다고 했던 때와 분위기가 비슷하다.

그러면 대학들은 무엇을 어떻게 해야 할 것인가? 한 마디로 한다면 좀더 적극적으로 변화야 한다고 말하고 싶지만, 대학이 획기적으로 변하기란 바위가 변하는 것만큼이나 어려운 것이 또한 현실이다. 결론부터 내려보자면 지금부터 준비하고 변화를 시도하는 대학만이 몇 년 후에 당당하게 살아남을 것이라는 사실이다. 또 하나의 결론을 덧붙이자면 기업처럼 핵심 기술, 즉 특화된 고급 지식을 발전시켜 유지 보전해야 한다는 것이다. 지금의 대학들은 과거 '60, '70년대

기업들이 장사되는 모든 것을 팔던 종합 상사와 같은 모습을 하고 있다. 그 당시 기업에서 일하던 사람들이 '우리는 걸레에서 비행기까지 판매합니다.' 라고 자랑삼아 얘기했지만 지금은 그런 기업들은 모두 망했다고 한다. 전국의 4년제 대학들은 대부분 비슷비슷한 전공 분야를 가지고 있다. '80년대 중반 이후 많은 대학들이 종합대학화하면서 너도나도 유사 품목을 늘려왔다. 몇몇 대학을 빼고는 결국 그 밥에 그 나물인 메뉴 판을 갖게 된 셈이다. 내수 시장이 변변치 않은 국내 사정으로는 앞으로의 상황이 예상되는 일이다.

지난 몇 년간 기업은 지식 경영이라는 주제 아래 현장에서 유용한 핵심 지식을 가지고 있는 지식인들을 산업 사회의 물질 자원보다 더욱 중요시 여기는 사고를 확대해 왔다. 그리고 백화점식 확장 경영을 축소 내실형 핵심 기술 경영으로 몰아가고 있다. 변화하는 사회 환경에 발빠르게 적응하기 위한 것이다. 이렇게 많은 기업들이 산업 사회 조직에 적응했던 조직 구조를 정보 사회에 맞는 조직 구조로 바꾸어 나가고 있다. 기존의 단체주의, 대량 생산주의를 개인 전문가, 소량 특수 분야 개발 등 점점 특화된 분야로 몰아가고 있다. 기업들은 조직원 개인의 능력을 우대하면서 한 사람이 수십만 명을 먹여 살릴 수 있다는 확신을 가지고 이들을 우대한다. 대학들도 환경 적응을 위해 부단히 애쓰고 있는 것이 사실이다. 대학 특성화, 사이버 교육 확대, 교육 환경 개선 등 다양한 요소들을 고민하고 있다. 하지만 정작 중요하게 고민할 것은 대학이 자산으로 여겨야 할 고급 지식의 발전이다. 학생들이 대학을 졸업할 시기에는 머릿속에 사회에서 유용하고 고부가 가치를 만들어 낼 수 있는 지식 기반을 만들어 내보내야 한다. 외국의 대학에서 힘들게 공부하는 유학생들이 바라는 것은 졸업 후에 자신에게 평생 재산이 될 고급 지식의 보유일 것이다. 우리 나라 대학들이 비판받아 오고 있는 부분이

바로 이것이지만, 여전히 온갖 개혁의 주제 하에서도 쉽게 개선되지 않는 부분이 또한 이것이다. 이를 달성하기 위해서는 우수 인력, 즉 능력 있는 교수의 확보가 중요할 것이다. 하지만 아직까지 우리의 대학은 공동체 의식이 강하다. 혼자 잘나가고 튀는 사람들은 곧 왕따가 되기 십상이다. 이를 감내해봤자 돌아오는 이득도 없다. 그러다 보니 교수들의 능력은 대학에 발을 들여 놓는 순간부터 하향 곡선을 긋는다는 얘기도 있다. 미국의 교수들이 기를 쓰고 대학에서 살아남은 결과 가족은 해체되었다는 우스갯소리와 단연 비교된다. 대학의 교수들을 기업의 핵심 기술자들에 비유한다면 이들은 곧 조직이 능력을 개발시키고 대우하고 홍보하여 대학의 경쟁력을 키우는 밑거름으로 삼아야 한다. 캠퍼스도 변변치 않고 학생수도 많지 않지만 한 분야에서 독보적인 자리를 차지하고 있는 외국의 대학들을 보면서 우리가 깨달아야 하는 것은 그들이 자랑하고 있는 고부가 가치 지식과 이를 보전하고자 하는 그들의 노력이다. 기업들은 그 동안 잘 활용하던 조직원들을 고급 지식이 없다는 이유로 구조 조정 대상으로 몰고 몇 년 사이에 새로운 인력들로 대체하였다.

유학 바람이 거세게 불고 있는 이유 중의 하나도 국내에서 대학 나온 인력들보다는 해외에서 대학 나온 인력의 고급 지식을 선호하는 데서 비롯된다. 향후에도 지식에 대한 부익부 빈익빈 현상은 지속될 것이라는 것이 전문가들의 전망이다. 인터넷을 통해 고급 지식을 가진 교육기관들이 전 세계를 대상으로 수익 사업을 펼치고 있다. 결국은 고등 교육 시장이 전면 유통되는 것이다. 우리 모두가 여기에 취약하다는 것은 이미 알고 있는 사실이다.

대학의 몸집은 상당히 둔한 편이다. 중소 규모의 사립대학도 눈치보며 의견을 조율해야 할 조직이 많다. 국립대학으로 가면 상황은 더욱 심하다. 다양한 조직의 의견을 거치면서 새로운 제도나 원칙이 만들

어지는 것은 상당히 바람직하지만, 이는 변화 수용성을 떨어지게 만드는 원인이 되기도 한다. 학과명, 교과목명 하나 바꾸는 데도 오랜 시간 동안 회의하고, 또 생각하고, 그러다가는 원위치하고 마는 것이 대학의 현실이다. 과거 기업들은 이런 문제를 해결하기 위하여 결재 단계를 축소시키면서 팀제를 도입하였고 수평 조직을 만들었다. 물론 아직까지도 부작용이 없는 것은 아니지만 기업의 문화를 능동적으로 바꾸어 놓은 것은 사실이다. 한동안 변화 없는 조직으로 유명했던 정부 조직들이 엄청난 고통을 겪어가면서 조직을 고치고 유연성을 확보하며 고객 서비스를 외치면서 의식 개혁을 강조하고 있는 것도 결국은 이들이 살아남기 위해 선택한 길이었다. 혁신 초기에 이들의 벤치마킹 대상은 기업이었다.

이에 비해 대학은 아직 바뀌기 전의 기업 문화와 비슷하다. 대학의 이직률은 사회 다른 분야보다 현저히 떨어진다. 평생 직업의 개념보다 평생 직장으로 여기는 사람들이 많은 것도 이 때문이다. 평생 몸담아야 할 직장이기 때문에 싸워서 기록권을 확보해야 직장 생활이 편할 것이기 때문이다. 이럴 때 기업에서는 위기 의식을 강조했었다. '내가 바뀌고 우리가 바뀌지 않으면 우리는 모두 살아남지 못한다.'는 압박에 가까운 분위기 형성을 했었다. 결국은 먹고 살기 위해 억지로 변했고, 이를 조금 일찍 감지한 기업들은 여러 가지 어려움 속에서 버틸 수 있었다. 기업이 펼쳤던 다양한 경영 혁신의 방법이 조금이라도 먹혔던 기업들은 조직원들의 의식 변화를 강조한 기업들이었다. 그렇지 못한 기업들은 돈만 날렸다는 비판도 많이 들었다. 지금의 대학들이 필요한 것은 바로 이러한 의식의 변화일 것이다. 대학의 직원들만 변해서도 안 되고 교원들만 변해서도 안 된다. 교직원 모두가 우선 과거의 사고 방식을 벗고 서로 살아남는 작전을 펼쳐야 한다. 의식 변화가 안 된 상태에서 제도적인 변화는 무의미할 것이다. 대학이야말로 사

람들이 움직여 주지 않으면 돌아갈 것이 하나도 없는 조직이기 때문이다.

기업은 생산 혹은 서비스하는 제품에 대한 품질 관리, 목표 관리를 철저히 한다. 불량률 제로, 만족률 백에 도전한다는 다양한 제도를 시행하고 있다. 결국 제품이 팔리지 않으면 기업의 생존은 어렵기 때문이다. 기업들이 행하는 다양한 경영 혁신이 결국은 완벽한 제품을 만들어 이를 구입하는 고객들에게 만족을 주기 위한 것이다. 한 마디로 이들에게 달콤하게 보여 지속적으로 제품을 애용해 달라는 것이다. 결국 제품을 팔기 전부터 시작하는 사전 서비스에서부터 사후 서비스까지, 제공되는 서비스가 정말 다양하다. 이는 업종이 유사한 경쟁 업체가 많은 기업들에서 더욱 치열하다. 과거 독과점 품목을 취급하던 공기업들이 뼈를 깎는 아픔을 겪으면서 혁신을 시도하였던 것이 경쟁과 존폐라는 문제에 둔감했기 때문이다.

과연 지금의 대학들이 기업들처럼 제품의 완벽을 위하여 이런 아픔 속에서 새로운 변신을 시도할 수 있을 것인가? 결국 대학의 졸업생들이 기업으로 치면 최종 생산 제품이 되는 것인데 이들에 대한 품질은 아직까지 전적으로 본인의 책임이다. 대졸 신입 사원을 채용하는 기업들은 이들이 준비된 일꾼이 아니라는 데 동감한다. 이 기간 동안 모든 비용은 기업이 부담한다. 이들이 쓸 만한 조직원이 되려면 기업에서 적어도 일년 이상 일을 배워야 한다. 그러다 보니 많은 기업들이 바로 쓸 수 있는 경력 사원을 더 선호하게 된다. 대학을 졸업해도 바로 취업을 못하고 떠돌이 생활을 할 수밖에 없는 이유가 여기에 있다. 기업은 기업대로 우리 나라 대학 교육의 비현실성을 꼬집는다. 대학 교육의 부실을 기업이 매꾸어 재교육하는 데 비용이 만만치 않기 때문이다. 대학이 현장의 사정을 너무 모르고 동떨어진 교육을 하고 있다는 비판이 어제 오늘의 이야기가 아니지만 쉽게 고쳐지지도 않는다. 원인을 찾아가 보면 현장 경험 없는 교

수들의 경력과 이론 위주, 강의실 위주의 교육 방법에 원초적인 이유가 있음을 첫번째로 꼽는다. 그러나 하루이침에 이 모든 것을 위하여 커리큘럼이 수정되기는 어려운 일이다. 사실 현장 위주의 교육을 하기 위해서는 교수가 준비하고 노력해야 할 일이 엄청나게 많다. 하지만 현재까지는 이렇게 하지 않아도 대학이 현상 유지하는 데 별 문제가 없었다. 몇몇 대학들이 졸업생들에 대한 리콜제 등을 실시하지만 유효성이 있느냐 홍보성이다 하며 의견이 분분하다. 문제는 양이 아니라 질이다. 제품의 질을 높이기 위해서는 끊임 없는 연구가 필요하고 대학에서 이는 핵심 기술이 되어야 한다. 기업들이 핵심 지식과 기술을 개발하기 위해 물질적으로 정신적으로 투자하는 노력을 대학은 눈여겨보아야 한다.

기업에서는 사회의 환경 변화를 위해 끊임없이 카멜레온이 되기를 요구한다. 물론 대학이 이처럼 끝없이 변하기는 어렵지만, 최소한 공룡처럼 되지는 말아

야 한다. 지금 몰아 닦치는 변화의 요구는 향후 대학들의 모습을 바꾸어 놓을 것이다. 기존의 대학 순위, 문화, 역할 등 화려한 변신을 통하여, 대학은 이제 사회에 유용한 기관으로 적극적인 활동을 펼쳐야 한다.

가장 시급한 문제는 대학에 속해 있는 사람들의 의식 변화일 것이다. 과거 기업 경영을 컨설팅했던 전문가들이 '제도 변화보다 조직원들의 변화 의식을 지속적으로 관리하는 능력이 기업의 혁신 성패를 좌우한다.' 고 했던 말을 다시 한번 되새겨 봄 직하다. **▶▶▶**

#### 조은순

이화여대 교육공학과를 졸업하고, 미국 텍사스 주립대학에서 방송학 석사, 미국 코네티컷 주립대에서 교육공학 박사 학위를 받았다. 현재 한국통신 종합연수원 자문교수 및 목원대학교 교직·교양학과 학과장으로 재직중에 있으며, 저서로는 『21세기 교육공학의 이론과 실제』, 『원격 교육의 이해와 적용』, 『사이버 교육의 전망 및 발전 과제』 등이 있다.