

대학의 경영혁신 방향에 대한 이론적 연구

김용호* · 송경수**

〈목 차〉

I. 문제제기	4. 비즈니스 프로세스 리엔지니어링
II. 경영혁신과 대학	5. 전사적 품질경영
1. 경영혁신의 개념	IV. 우리나라 대학의 경영혁신 전개와 방향
2. 대학에서의 경영혁신 필요성	1. 리스트럭처링 중심의 대학경영혁신
III. 경영혁신기법의 유형	2. 대학의 경영혁신 방안과 사례
1. 리스트럭처링	V. 결 론
2. 벤치마킹	참고문헌
3. 학습조직	Abstract

I. 문제제기

최근 참여정부의 출범과 함께 혁신(innovation)이라는 개념이 우리사회의 모든 분야에서 화두가 되고 있다. 일찍이 Drucker가 “고객창조가 기업의 목적인 이상 마케팅과 혁신이 기업에서 가장 중요하다”라고 한 지적이 30여년이 지난 지금 우리나라에서 기업을 포함한 모든 조직들이 우선적으로 해결하여야 할 핵심문제로 떠오르고 있다. 이러한 조직문화의 변화요구 속에서 삼성의 이근희 회장은 1993년 “부인과 자식만 빼고 다 바꾸자”라는 신념 아래 신 경영을 추진하였고, 최근에 LG의 구본무 회장도 혁신이 기업의 생존조건으로 인식하고 혁신경영을 독려하고 있다.

특히 우리나라 대학은 대학입학 학력인구의 지속적인 감소와 함께 교육시장개방, 학

* 부산가톨릭대학교 경영대학 교수

** 부산가톨릭대학교 경영대학 교수

점은행제, 사이버대학, 산업체부설대학 설립과 같은 학생의 선택 폭 확대 그리고 대학에 대한 사회인식 변화 등의 환경에 직면하여 생존을 위협받고 있다. 특히 지방대학은 이러한 교육환경의 변화에 더해 수도권으로의 급속한 학생유입에 따른 학생 미 충원율의 증가로 대학의 공동화현상이 가속화 되리라 예측되고 있다.

대학을 둘러싼 이러한 환경의 심각한 변화에도 불구하고 많은 대학은 최근까지 고비용·저효율적 관리, 현실적 경영전략의 부재, 타성화된 업무관행과 생존위기에 대한 무감각 등으로 환경변화에 적극적으로 대응하지 못하고 있다. 즉 문제에 대한 본질적 해결책을 외면한 채 광고와 인적판매를 중심으로 한 하드-셀(hard-sell)에 집중하는 안타까운 모습이 그 대표적 예라 할 수 있다.

그런데 이러한 대학들의 위기에 대해 장·단기적 해결방안들이 다양하게 존재할 수 있지만 무엇보다 Drucker가 오래전 주장하였을 뿐만 아니라 최근 정부에서 주장하는 혁신에서 이에 대한 근본적인 해답을 찾을 수 있다고 생각한다. 따라서 본 논문에서는 대학의 경영혁신 필요성, 기업의 경영혁신기법의 내용과 그 효과 등을 중심으로 살펴보고 더 나아가 대학에서의 적용가능성을 탐색해 보고자 한다. 물론 기업의 혁신기법을 대학이라는 다소 성격이 다른 조직에 그대로 적용시키기에는 문제가 있을 수 있다고 생각되지만 대학도 시장원리에 의하여 평가받고 있는 현실을 고려할 때 이러한 관점에서의 정리는 의미가 있다고 생각된다. 더 나아가 현재 우리나라 대학에서 실행되고 있는 혁신과정과 이에 대한 문제점도 살펴보기로 한다.

II. 경영혁신과 대학

1. 경영혁신의 개념

Schumpeter에 의해 제시된 혁신개념이 경영학에서 경영혁신, 신경영, 경영혁명, 신경영기법 등의 용어로 다양한 관점에서 기술되고 있다. 예컨대 경영혁신(management innovation)을 Kimberly(1981)는 '현재의 경영상태에 중요한 변화를 일으키며 의사결정 과정에 유용한 정보의 내용, 위치, 양 및 질에 영향을 미치는 프로그램, 제품 또는 기법'이라 하고, Senge(1990)는 '기술이 상호의존적으로 결합되고 발전되어 이전에 없던 새로운 산업의 생성이나 기존산업의 전환으로 인해 이미 발명된 아이디어를 현실적으로 가능하게 하는 과정'이라 하고 있다. 조동성·신철호(1996)는 경영혁신의 다양한 개념을 잘 정리하고 있는데 경영혁신을 '새로운 제품이나 서비스, 새로운 생산공정기술, 새로운

조직구조나 관리시스템, 조직구성원을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업이 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 것'이라 하고 있다.

오늘날의 기업환경을 Toffler(1980)는 제3의 물결(the third wave), Ashkenas(1995) 등은 무한계 시대(age of boundarylessness), Peter(1994)는 청산의 시대(age of abandonment)라는 개념으로 설명하고 있다. 이학중은 이들 개념 중 무한계 환경과 과거청산 개념이 현대 기업환경을 가장 잘 설명하고 있다고 하고 있다. 즉, 무한계 환경은 기업체 내부에 존재했던 기능, 부서, 계층, 노사, 사업부 사이에 존재하는 모든 장벽이 경계가 없어지고 따라서 없어지는 구성원들 간의 개방적 상호관계와 투명한 열린 경영이 필요한 기업환경을 의미하고 있다. 그리고 과거청산의 개념은 새로운 환경 하에서 과거의 경영기법이나 관행은 이제 통하지 않으므로 새로운 사고방법과 접근법으로 기업의 문제를 해결해야함을 의미한다. Peter(1994)는 현대기업이 직면하는 이러한 환경을 crazy world라고 지칭하고 이는 과거의 방법으로는 대처할 수 없고 crazy method로 대처하는 것이 보다 효과적이라고 말하고 있다(이학중, 2003).

이러한 급속한 기업환경 변화를 고려할 때 기업을 포함한 경쟁조직의 혁신추구는 선택의 요인이 아니라 필수불가결한 기본 요소라 할 수 있다.

2. 대학에서의 경영혁신 필요성

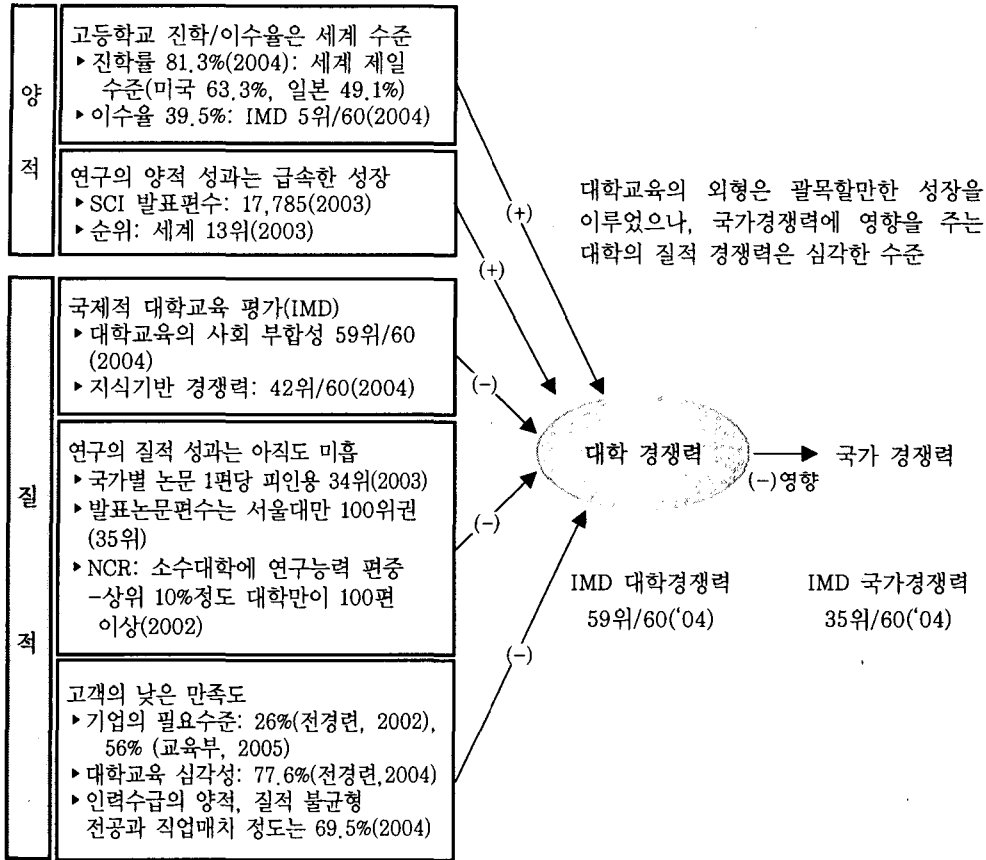
우리나라는 1990년 고등교육기관으로의 진학률이 1990년 33%, 2004년 80%를 넘어 세계 최고 수준을 보이고 있고 70년에 비해 대학생 수는 약 18배, 대학원생 수는 41배 증가하는 등 양적으로 크게 발전하였다.¹⁾

그러나 대학의 이러한 양적 발전에 비해 질적인 수준에서의 발전은 매우 미흡하다고 할 수 있다. 예컨대 입학자원의 감소와 사회의식의 변화 등으로 대학 미충원률이 증가하는 등 대학의 위기가 심화되고 있는 가운데²⁾ 2004년 국제경영개발원(International Institute for Management Development) 보고서에 의하면 한국의 고등교육 이수율은 5위인데 비해, 대학교육의 경제사회 요구부합도는 59위에 불과한 것으로 나타났다. 또한 2002년 전경련 조사에서도 신입사원들이 대학에서 습득한 지식과 기술은 기업에서 필요한 수준의 26%정도이며 이들을 재교육시키는데 평균 2년 소요된다는 점을 지적하

1) 고등교육기관 진학률(%)은 1990년 한국(33.2), 일본(36.3), 미국(59.9)이었으며 2004년도 우리나라는 81.3, 일본과 미국은 49.1, 63.3%를 나타내고 있다(단, 미국과 일본은 2000년도 자료) 교육인적자원부 (2004. 8. 31).

2) 지방 소재 전문대학 및 4년제 대학의 미충원률은 심각한데, 예컨대 2004년 전문대학의 미충원률은 수도권 이 2%, 지방은 28%에 이르고 있고 4년제 대학도 전남 33%, 전북 29.1%, 강원 24%로 대학의 사정에 따라 정도의 차이는 있으나 심각한 상황이라 할 수 있다.

고 있어 산업현장의 요구에 부응하지 못하는 대학교육내용이 그 예가 될 수 있다.



자료 : 류지성(2005, 6)

〈그림 1〉 대학경쟁력실태

이러한 대학과 사회요구와의 갭을 의식한 정부에서는 대학자율화 확대, 과감한 대학 구조조정을 통한 경쟁력 확보, 세계수준의 연구력 확보, 지방대학교육성, 다양한 산학협력 촉진 등의 혁신활동을 추진하기로 하였고 학생, 학부모, 지역사회, 기업 등의 대학정보 공개 요구에 적극 부응하려는 정책을 수립하고 있다. 즉 수요자에 의해 대학선택과 통제가 가능하도록 정보공개를 통한 대학경쟁을 촉진시키려는 정책적 방향을 설정하고(교육부, 2004, 8, 31), 이를 통해 지역혁신의 바탕을 마련하려는 의도를 갖고 있다.³⁾

3) 지역혁신체계는 지역대학혁신과 발전을 바탕으로 하고 있다. 예컨대 지역혁신과 지방대학의 발전이 지역산업의 발전으로 이어지고 이로 인해 인재의 지방정착을 도우며 결국 지방과 수도권의 격차완화로 이어지는 선순환의 고리를 마련함으로써 새로운 「자립형 지방화」의 토대를 마련한다는 개념이다(국가균형발전위원회, 2003, 4, 24, p.4 참조)

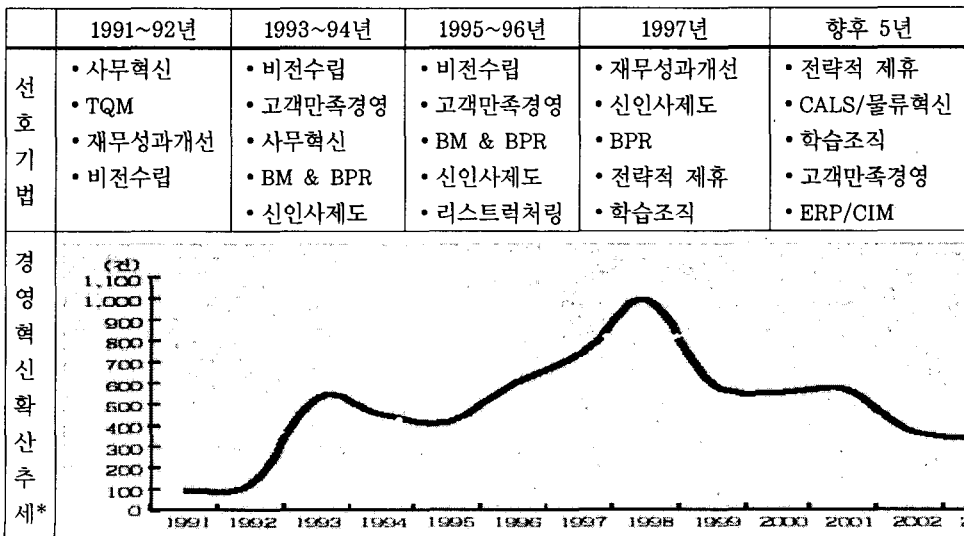
Hammer & Champy(1993)는 기업이 경영혁신을 필요로 하는 이유로 3C, 즉 고객(customer), 경쟁(competition), 변화(change)를 제시하고 있다. 즉, 이들은 경쟁이 격화된 시장, 고객이 주도하는 시장, 변화가 일상화된 시장에서 혁신의 중요성을 주장하고 있는데 이는 우리나라의 대학환경과 대학의 혁신필요성을 정확히 대변하는 것이라 할 수 있다.

이상과 같은 대학에 대한 정책적 방향과 대학이 직면한 환경을 고려할 때 대학, 특히 지방대학은 기업이 지금껏 해오던 단편적인 경영혁신 보다 더욱 시스템적인 혁신과정을 거쳐야 생존할 수 있을 것이다.

Ⅲ. 경영혁신기법의 유형

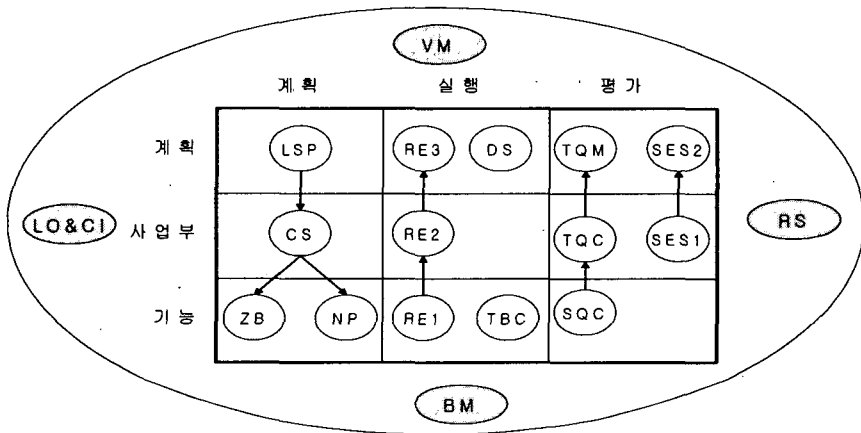
우리나라에서 경영혁신 기법은 1970~80년대 작업현장을 중심으로 QC와 같은 기법들이 도입되었고, 1990년대에 들어와 경영혁신기법들이 기업에 유행처럼 도입·적용되기 시작하였고 외환위기를 전후 하여 절정을 이루었다. 대표적인 경영혁신기법들로 전사적 품질경영(TQM), 벤치마킹, 다운사이징, 리스트럭처링, 아웃소싱, 비즈니스 리엔지니어링(BPR), 학습조직, 지식경영 등을 들 수 있는데 이들 기법들을 시기별로 분류하고 이의 확산추세로 살펴보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 우리나라 기업의 경영혁신기법의 활용 추세



*경영혁신확산추세는 종합언론검색사이트인 kinds에서 경영혁신 키워드로 종합일간지 기사를 검색한 결과임. 자료 : 매일경제신문(1997년 3월 4일), 이병주(2004)

또한 전용수 등(2002)은 경영혁신기법을 의식개혁 및 경영혁신기법(BPR, SCM, CALS, ERP, Bench Marking, TQM, TP Management, 방침관리), 혁신적 생산품질관리기법(동시공학, 6시그마, QFD, GT, CIM, JIT, TPM), 혁신적 원가관리기법(활동기준 원가계산/관리, 제약이론, 목표이익관리, 원가기획, 롤링방식에 의한 경영계획 물류원가, 균형 잡힌 성과 평가표)으로 나누어 설명하고 조동성과 신철호(1996)는 이러한 여러 가지 경영혁신기법을 경영의 장을 변화 시키는 기법과 경영프로세스를 변화시키는 기법으로 나누어 통합모형을 <그림 2>와 같이 제시하였다.



- 경영의 장을 변화 시키는 기법
 - 경영프로세스를 변화시키는 기법
- BM : Benchmarking
 LO : Learn Organization
 VM : Vision Making
 CI : Corporate Identity
 RS : Restructuring
 CS : Competitive Strategy
 DS : Downsizing
 LSP : Long-term Strategy Planning
 NP : New Personal Planning
 RE : Reengineering
 SES : Strategy Evaluation System
 TBC : Time-based Competition
 TQM : Total Quality Management
 ZB : Zero-based Budgeting
- 자료 : 조동성, 신철호(1996)

<그림 2> 경영혁신기법의 통합모형

이와 같은 혁신기법들은 영리·비영리조직에 각각 의미를 갖고 있을 수 있지만 본 논문에서는 최근의 경영현장에서 일반적으로 선호되는 기법과 대학 경영혁신에 보다 중요한 의미를 갖는다고 판단되는 기법 중 리스트럭처링, 벤치마킹, 학습조직 그리고 BPR, TQM의 의미를 간단히 살펴보고자 한다.

1. 리스트럭처링(restructuring)

리스트럭처링은 사업구조의 재구축, 즉 조직의 경쟁력강화를 위해 전략경영의 차원에서 각 사업단위의 통·폐합, 확대 그리고 신규사업의 진입, 주력사업의 선정 등에 대한 결정과 이러한 사업들을 어떻게 연계할 것인지를 결정하는 복잡하고 다차원적인 전략기획방법을 의미한다(천보영, 2002 ; Bowman and Singh, 1993).

다양한 측면에서 리스트럭처링은 기획·실시될 수 있는데 Gibbs(1993), Bowman & Singh(1993), Bergh(1998) 등은 사업구조조정(corporate portfolio restructuring), 재무구조조정(financial restructuring), 조직구조조정(organization restructuring)으로 분류·설명하고 있다

첫째, 사업구조조정(portfolio restructuring)은 기업의 장기전략 차원에서 주변사업의 라인을 매각하거나(divestment or asset sales), 해체(liquidation) 또는 분사화(spun-off)를 하는 등 다양한 사업 포트폴리오의 구성조정을 의미한다(Jain, 1985; Singh & Chang, 1992; Bowman & Singh, 1993; Bergh, 1998). 따라서 사업구조조정을 통해 기업회생을 추진하려는 경우 사업 포트폴리오 분석은 핵심사항이라 할 수 있다. 또한 자산중심의 개념에서는 조금 벗어나지만 아웃소싱도 이에 해당된다고 할 수 있다. 구조조정 시 거래대상자와 구조조정대상 기업(사업부문)과의 사후관계유지 여부에 따라 이들 몇 가지 대표적 실행전략들을 구분하여 보면 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 사업구조조정의 실행전략

구 분		구조조정결과	
		관계유지	완전독립
거래 대상	시장거래	아웃소싱	M & A / 기업분할
	내부 구성원	MBO / 아웃소싱	MBO(management buyout) ⁴⁾

자료 : 강효석, 권석균, 이원홍, 조장연 (1999)

둘째, 재무구조조정(financial restructuring)은 자본구조 변화, 즉 부채와 자기자본 간 또는 부채의 구성항목간의 변화를 통하여 기업 가치를 극대화 하고자 하는 일련의 구조조정방법을 말한다. 보다 구체적인 재무구조조정방법으로 저수익성 투자자산이나 비사업용 자산을 처분하여 부채를 상계하는 사업매각, 외국자본유치의 대가로 이에 상

4) MBO(management buyout)은 대기업이 사업구조조정을 통해 매각하는 사업부나 계열사를 매각대상 사업부와 계열사의 현재 경영진이 중심이 되어 인수하는 M&A의 특수형태이다.

응하는 주식을 새로 발행하거나 기존의 주식을 양도함으로써 부채비율을 낮추는 방법과 같은 지분매각, 채권자와 채무재협상을 통하여 대출금을 채무기업의 자본금으로 교환하는 출자전환(debt for equity swap)을 비롯하여 자본구조개선, 내부유보이익확충 등의 방법이 있을 수 있다. 더 나아가 정부 및 금융감독위원회가 관리하는 워크아웃(workout)도 이의 일종이라 할 수 있다.

셋째, 조직구조조정(organization restructuring)은 조직 효율성을 높이기 위한 슬림화, 수평화, 소 규모화, 매트릭스화, 비즈니스 프로세스 리엔지니어링 등 조직 및 하부구조의 재구성과 개혁을 포함하는 의미이다.⁵⁾ 조직구조조정은 경영혁신에서 중요한 역할을 담당하는데 조직구조가 어떻게 구축되느냐에 따라서 사업전략 뿐만 아니라 여러 가지 경영관리 시스템의 효과성이 크게 영향을 받기 때문이다(최훈성, 2001). Cameron (1994)은 조직구조조정 방안으로 조기퇴직, 정리해고, 재취직 알선, 소모(attrition) 등의 형태가 일반적으로 많이 이용되고 단기적이고 가시적인 효과 때문에 인력 감축, 기능의 제거, 조직 내 작업집단의 제거, 부서의 제거, 제품제거 등을 통한 업무 재편성(work redesign)이 가장 많이 이용되고 있다고 하고 있다.

2. 벤치마킹(benchmarking)

1980년대 초 제록스사에 의해 벤치마킹 개념이 제기된 이후 Spendolini(1992)가 49개 기업의 벤치마킹 정의를 분석하여 공통요소를 9개로 정리하고 이를 통하여 벤치마킹을 ‘조직의 발전을 위해 그 분야에서 최고라고 인정된 타 조직의 제품, 서비스 그리고 작업 과정을 지속적이고 체계적으로 검토하고 적용하는 과정’이라 정의하였다(황태호, 1993).

또한 Spendolini는 벤치마킹의 특색을 <표 3>과 같이 벤치마킹이 아닌 것과 비교하고 있는데 이는 단순히 남의 것을 일시적으로 간단히 모방하거나 복제하는 차원과 의 경계를 제시하고 있다.

벤치마킹은 대상에 따라 자사 내의 비슷한 기능을 수행하는 부서를 비교기준으로 삼는 내부 벤치마킹(internal benchmarking), 유사한 업무를 기준으로 경쟁사와의 비교를 통한 경쟁사 벤치마킹(competitive benchmarking), 업종에 관계없이 문제가 되는 부분의 최우수 기업을 대상으로 하는 기능 벤치마킹(functional benchmarking)으로 나눌 수 있다.

5) 사업구조조정이 컴퓨터의 하드웨어의 사양을 사용자의 특성에 맞게 재조립이나 개조를 하는 것이라면, 조직 구조조정은 그 사양에 맞는 최적의 OS(operation system) 및 프로그램을 설치·운영하는 작업이라 할 수 있다.

〈표 3〉 벤치마킹의 특징

벤치마킹인 것	벤치마킹이 아닌 것
지속적인 프로세스	1회성 행사
가치있는 정보를 제공해 주는 조사과정	단순한 해답을 제공하는 조사과정
다른 사람으로부터 배우는 학습과정, 아이디어를 찾아 나서는 실용적 기법	복제, 모방
일정한 원칙이 있어야 하며 시간과 노력이 요구되는 프로세스	신속, 간편
실제로 모든 업무를 향상시켜 주는 유용한 정보를 제공하는 편리한 도구	진지한 해결의사 없는 유행개념

자료 : 황태호 역(1993)

벤치마킹의 일반적인 추진과정을 Spendolini는 ① 벤치마킹 대상의 결정, ② 벤치마킹 팀의 구성, ③ 벤치마킹 파트너 확정(벤치마크 정보를 수집하는 데 필요한 정보원 확보), ④ 벤치마킹 정보의 수집과 분석 ⑤ 실행의 다섯 과정으로 제시하고 이들 과정을 원형으로 표시함으로써 지속적이고 장기적인 재순환 과업이라는 것을 강조하고 있다.

한편 벤치마킹을 성공적으로 추진하기 위한 조건을 Spendolini는, 첫째 수동적 훈련이 아니라 변화추구와 행동지향적 실천이 필요하다. 둘째, 항상 새로운 아이디어에 대해 수용하는 자세가 중요하다. 셋째, 다른 조직을 대상으로 하지만 먼저 자신의 조직에 대한 철저한 파악이 우선되어야 한다. 넷째, 실적향상에 초점을 두고 생산품보다 프로세스에 초점을 두는 것이 바람직하다. 다섯째, 조급함은 실패로 이어질 가능성이 높기 때문에 집중적 훈련을 반복함이 중요하다. 끝으로 변화와 행동을 제대로 추구하기 위한 인적자원, 예산, 시간 등을 제대로 배치하여야 함이 중요하다고 제시하고 있다(황태호 역, 1993; 전용수 등, 2002).

3. 학습조직(learn organization)

학습조직 개념이 Senge(1990)에 의해 제시된 후 이에 대한 관심이 증대되고 있다. Senge는 변화의 속도가 매우 빠른 경영환경 하에서 끊임없이 학습하는 조직만이 생존할 수 있다는 전제하에 학습조직을 ‘조직원들이 진정으로 원하는 결과를 창조하기 위해 능력을 지속적으로 확대하고 새롭고 확장적인 사고유형을 육성하며 집단적인 열망이 자유롭게 표출되고 함께 학습하는 법을 끊임없이 학습하는 조직’으로 정의하고 있다. 또한 Pedler 등은(1991) 학습조직이란 용어 대신 학습기업이라는 용어를 사용하여 ‘기업구성

원 모두의 학습을 촉진하고 끊임없이 그 자체를 변화시키는 조직'이라 정의하고 있다.

오늘날과 같은 지식사회에서 생존하기 위해서는 과거와 같이 소수의 엘리트가 조직을 이끌어가고 나머지 구성원은 단순·반복하는 작업만을 해서는 다른 기업과 경쟁할 수 없다. 따라서 기업은 모든 구성원이 스스로 자유롭게 생각하고 배울 수 있는 학습능력을 갖추도록 해 주어야 하고 이와 같은 개개인의 학습이 기업 내에 체화할 때 비로소 경쟁력을 갖춘 기업이 되는 것이다(Senge 1990, 이동현 1997).

이러한 학습조직의 핵심은 평생연구하고 실행하여야 할 다음과 같은 5가지 학습수련에 기초하고 있다(Senge, 1990; 박광량, 손태원 역, 1996).

첫째, 원하는 결과를 창출할 수 있는 개인적 역량을 확장하는 방법을 학습하고 조직원들이 선택한 목표나 목적을 향해 각자 자신을 개발할 수 있는 조직여건을 조성하는 자아완성(personal mastery)을 위한 훈련 둘째, 세계에 대한 우리의 생각과 관점들을 끊임없이 성찰하고 객관화하고 다듬어 그것들이 자신의 행동과 선택에 어떤 영향을 미치는가를 깨닫는 사고모형(mental model)훈련 셋째, 우리가 이루고자 하는 미래의 이미지를 창조하고 이에 도달하기 위한 원칙과 관행들에 대한 공감확대를 통하여 조직 내의 공생의식을 구축하는 비전 공유(shared vision)훈련 넷째, 조직 구성원들이 개인능력의 단순 합을 뛰어 넘는 지혜와 능력을 구축할 수 있도록 대화와 집단적 사고방법을 깨닫는 팀 학습(team learning)훈련 마지막으로 시스템의 동태를 결정짓는 요인들과 그들 간의 관계를 기술하고 이해할 수 있는 언어 또는 사고방법을 체득하는 시스템사고(system thinking)훈련이 그것이다. 이러한 훈련을 통해 시스템을 더 효과적으로 만들 뿐 아니라 자연과 문명이 공존할 수 있는 행동을 추구하게 된다.

더 나아가 학습조직을 성공시키기 위한 핵심요인과 함께 다음과 같은 학습조직의 장애요인도 많은 학자들에 의해 제시되었다. Senge(1990)는 ① 내 역할만 하면 된다는 사고방식, ② 잘못을 외부로 돌리는 사고방식, ③ 분별없는 공격적 사고방식, ④ 원인보다 사건자체에 집착하는 사고방식, ⑤ 점진적 환경변화 인식의 부족, ⑥ 경험을 통해서만 배울 수 있다는 착각, ⑦ 경영 팀이 다 알아서 할 것이라는 환상을 들고 있고 Marquardt & Reynolds(1994)는 ① 관료주의, ② 경쟁적 조직 분위기, ③ 과도한 통제, ④ 원활하지 못한 커뮤니케이션, ⑤ 불안한 리더십, ⑥ 비효율적 정보공유시스템, ⑦ 수직적 계층구조, ⑧ 거대한 조직규모를 학습조직을 해치는 장애요인으로 제시하고 있다.

4. 비즈니스 프로세스 리엔지니어링(BPR : business processreengineering)

Hammer and Champy(1993)는 BPR을 '비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 기업의 핵심적 성과측면에서 극적인 향상을 얻기 위해 기업의 프로세스를 근본적(fundamental)으

로 다시 생각하고 철저히(radical) 재설계하는 것'으로 정의하고 있다. 여기서 이들은 기업의 혁신대상을 개별적인 직무와 사람 등으로 파악하지 않고 프로세스 중심의 변화를 주장하고 있다. 더 나아가 적당한 개선 정도가 아니라 근본적으로 철저한 변화를 통한 극적인 성과향상을 추구하고 있음을 정의에서 나타내고 있다.

Hammer and Champy(1993)는 BPR의 추진 시 지켜야 할 7가지 원칙을 제시하였고, Davenport and Short(1990)는 BPR의 5단계 추진절차를 제시하였는데 이를 정리하여 보면 (표 4)와 같다.

〈표 4〉 BPR의 5단계 추진절차 및 7가지 원칙

BPR의 추진절차	사업비전 및 프로세스 목적의 설정 → 재설계 대상프로세스의 선정 → 기존프로세스의 이해 및 분석 → 필요정보기술의 탐색 → 새로운 프로세스 원형의 설계 및 시범운영
BPR의 추진시 지켜야 할 원칙	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 자체보다 업무의 결과를 중심으로 조직화 • 프로세스의 결과를 이용하는 사람에게 해당업무를 맡김 • 정보처리업무는 정보를 실제로 정보를 생산해 내는 업무에 포함시킴 • 지리적으로 분산된 자원을 중앙에 집중되어 있는 것처럼 다룸 • 병행업무에 대해서는 결과의 통합이 아닌 과정의 연결을 시도 • 의사결정점(point)을 실제로 업무가 수행되는 곳에 두고 통제를 처리 과정의 일부로 만듦 • 정보는 한 번만 그 소스에서 파악

위에서 보듯이 BPR은 조직 내 여러 부서의 프로세스를 재구축하는 작업이기에 이를 추진하는 데 있어서 무엇보다도 구성원들 간의 이해와 팀워크, 더 나아가 정보기술에 대한 이해와 이용이 전제되어야 성공할 수 있다(Drew, 1994 ; 김은홍, 1997).

Hammer and Champy(1993)에 의하면 BPR의 실패율이 50~70%에 이를 것으로 추정하고 있는데 이의 이유로 프로세스에 초점을 두지 않거나 프로세스를 기본적으로 변화시키지 않고 개선하려는 경우, 작은 성과에 만족하거나 너무 빨리 포기 할 경우, 모든 사람에게 불이익을 주지 않으려는 방향에서 추진 될 경우, 사람들의 거부에 의해 강력한 추진을 하지 못하는 경우, 아래에서부터 시작되는 경우, 너무 많은 프로세스의 변화를 한꺼번에 고려하는 경우 등 19가지의 리스트를 제시하고 있는데 이는 BPR의 추진 시 중요하게 고려되어야 할 것이다.

5. 전사적 품질경영(TQM : total quality management)

TQM(total quality management) ‘고객만족을 목표로 전사적인 참여를 통하여 조직 내 업무 프로세스와 시스템을 지속적으로 개선시키고자 하는 통합적인 기법’으로 정의되는데(Dean and Brown, 1994) 이는 생산공정이나 제품품질에 초점을 두는 SQC나 TQC 보다 상위의 개념으로 전략적·조직관리적 관점의 품질관리기법이라 할 수 있다.

TQM은 우수하고 안정적인 품질, 제품설계에서 납품까지의 안정적 반응시간, 고객요구에 대한 유연성, 비용감소라는 기본적 목표를 갖고 출발하고 이러한 TQM의 성공을 위해 고객만족(customer satisfaction), 지속적 개선(continuous improvement), 전원참여(team work)라는 기본적 사고가 중심이 되는데 이를 정리하여 보면 (표 5)와 같다.

〈표 5〉 TQM의 원칙, 실행내역, 그리고 기법

	고객만족 (customer satisfaction)	지속적 개선 (continuous improvement)	전원참여 (team work)
원칙	고객욕구를 충족시키는 제품과 서비스제공이 지상과제	제품과 서비스 생산프로세스에 대한 지속적 개선을 통한 고객만족	전사적인 협동과 고객 및 협력업체의 협조에 의해서 고객포커스와 지속적 개선이 가장 잘 달성
실행내역	<ul style="list-style-type: none"> • 고객과 직접접촉 • 고객욕구에 대한 정보수집 • 제품·서비스를 디자인하고 인도하는데 고객 정보 사용 	<ul style="list-style-type: none"> • 프로세스 분석 • 리엔지니어링 • 문제해결 • 계획/실행/체크/대응 (PDCA) 	<ul style="list-style-type: none"> • 한 프로세스와 관련된 모든 단위들에게 이익이 되는 방안 찾기 • 다양한 종류의 팀 구성 • 집단기술훈련
기법	<ul style="list-style-type: none"> • 고객조사와 포커스 그룹 면담 • 품질합수배치 	<ul style="list-style-type: none"> • 업무흐름도 • 파레토분석 • 통계적 프로세스 관리 • 피쉬본 다이어그램 	<ul style="list-style-type: none"> • 명목집단기법 등의 조직개발 방법 • 팀건설 방법(예: 역할명료화 집단피드백)

자료 : Dean & Bowen, 1994 ; 백방선, 2001

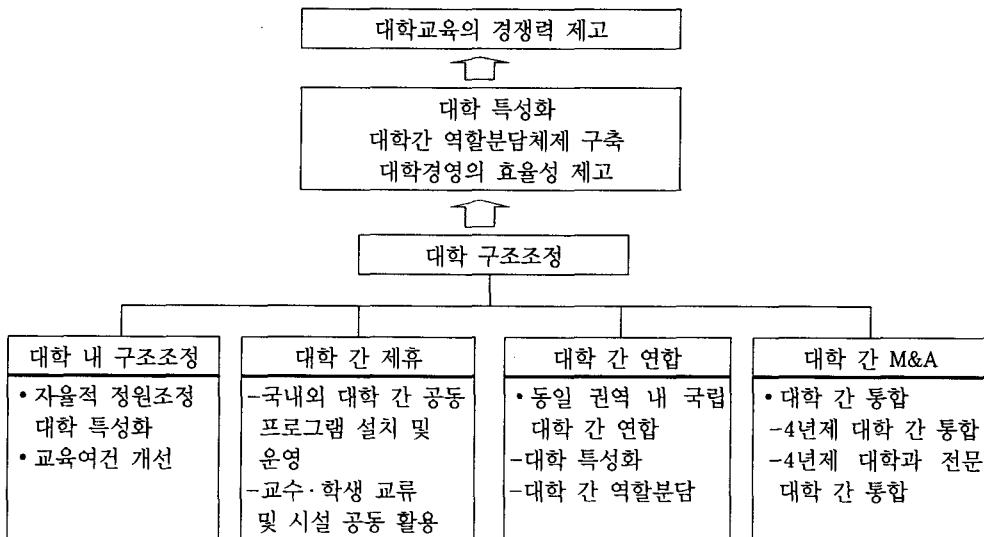
이인정(2001)은 TQM이 전제하고 있는 위와 같은 내용을 고려하여 TQM을 성공시키기 위한 중요 요인으로, 첫째 내부 조직구성원 및 외부고객에 대한 만족을 조직의 최우선 목표로 선택, 둘째 조직의 사명(mission)에 대한 공감대 형성, 셋째 리더십 형성을 위한 조직구성원의 훈련과 자기개발의 지속, 넷째 조직구성원의 충성심 및 적극적 참여 필요, 다섯째 변화에 대한 두려움 제거 끝으로 최고경영층이 변화에 필요한 기반을 제공하여야한다 등을 제시하고 있다.

IV. 우리나라 대학의 경영혁신 전개와 방안

1. 리스트럭처링 중심의 대학경영혁신

우리나라의 대학에 대한 경쟁력 강화정책은 1990년대 이후 지속적으로 추진되었다. 1990년대 초까지는 시설확충사업 및 국책공과대학사업을 위한 경상비 및 사업비 지원정책이 주를 이루었고(기반조성기), 1990년대 중반 이후는 BK21 사업, 공과대학 중점육성 지원사업, 지방대학 특성화사업, 교육개혁추진 우수대학사업 등을 통한 질적 수준제고를 위한 사업추진과 동시에 반도체, 정보통신, 생명과학 등 학문분야 특성화유도가 중심정책으로 추진되었다(특성화 시도기). 2000년대 이후는 지방대학혁신역량강화(NURI), 사업·대학특성화 지원 사업, 대학구조개혁 사업, 산학협력중심대학 사업, 2단계 BK21 사업 등을 중심으로 한 대학의 경쟁력 강화를 위한 시스템 구축, 지역발전 계획과 연계된 특성화 추진, 산업계 수요를 반영하는 산학협력중심의 특성화 정책을 유도하는 방향(경쟁력 강조기)으로 전개되고 있다(한국대학교육협의회, 2005년 6월).

특히 최근의 정부의 대학경쟁력 강화정책을 살펴보면 궁극적 목표가 대학 내 구조조정, 대학간 제휴, 대학간 M&A 등과 같은 구조조정(restructuring)을 통한 특성화 및 경쟁력향상을 추구하고 있음을 알 수 있다(<그림 3> 참조).



자료 : 한국대학교육협의회(2004년 7월)

<그림 3> 대학 구조조정의 목표와 유형

이러한 정책의 추진 결과 교육인적자원부의 특성화를 위한 대학 구조개혁 재정지원사업 접수현황 발표(교육인적자원부, 2005, 7)에 따르면 국립대학 10개가 통·폐합에 합의하고 캠퍼스별 특성화 계획을 제출하였고, 구조개혁 선도대학 분야에서 38개 대학이 특성화 계획을 제출하였다고 밝혔다. 특히 10개 국립대학이 지역산업과 연계한 캠퍼스별 특성화를 위해 구조개혁 차원에서 5개로 통폐합하여 정원을 2,870명 감축하고, 연세대, 고려대 등 서울시내 주요 대학의 입학정원도 2007학년도 까지 3,170명(10.4%) 감축될 전망이다. 뿐만 아니라 구조개혁 선도대학으로 국립대학 16개 대학의 정원을 5,255명 감축을 통한 특성화 작업을 신청 받아 놓고 있으며, 지방 사립대학의 정원 7,947명 및 지방전문대학 정원 2,148명 감축 신청을 받아 심사할 예정으로 있다(통신대학과 대학원 제외).

이상과 같은 자료를 통해 볼 때 우리나라 대학의 혁신은 바로 구조조정이라 할 만큼 이에 집중하고 있음을 알 수 있다. 그러나 최근에 일부 대학을 중심으로 구조조정 외에 다양한 경영혁신개념을 적극적으로 도입하고 있고 이러한 바람직한 방향에 많은 대학이 관심을 보이는 경향이 있다.

2. 대학의 경영혁신 방안과 사례

1980년대 이후부터 미국과 서유럽, 일본 등은 대학의 질을 높이려는 방안에 대해 적극적인 관심을 기울이고 있다. 1960년대 기획예산관리시스템(planning programming budgeting system : PPBS), 1970년대 목표에 의한 관리(management by objectives: MBO), 제로베이스 예산제도(zero-base budgeting), 전략적 계획(strategic planning) 으로부터 시작하여 1980년대 벤치마킹(benchmarking), 1990년대 종합적 품질경영(total quality management)⁶⁾, 비즈니스 리엔지니어링(Business Process Reengineering : BPR)⁷⁾ 등이 대학을 포함한 고등교육기관이 관심을 보이는 대표적인 경영혁신기법이라 할 수 있다. UNESCO의 분석에 따르면 특히 TQM에 많은 나라가 관심을 보이고 자국의 고등교육시스템에 적용하려고 노력하고 있다고 하고 있다(김안나 외, 2003).

우리나라 대학에서 경영혁신은 앞에서 살펴본 것과 같이 구조조정을 중심으로 이루어지고 있고 다양한 경영혁신기법이 아직은 체계적이며 적극적으로 적용되고 있지 않음을

6) 미국의 경우 1980년대 일부 대학들이 TQM을 도입하고, 본격적인 도입은 1990년대에 이르러서 이루어 졌다. University of Chicago, University of Michigan과 같은 대학들이 TQM의 원칙과 방안들을 대학교육의 질 개선을 위해 활용하고 있음. TQM은 고등교육 기관 차원뿐만 아니라 학과 프로그램과 수업단위에 까지 확대 되어 활용되고 있는 추세이다.

7) 1990년대 중반이후 고등교육 분야에 도입되기 시작했는데, 이 방법은 고등교육 산업(academic enterprise)의 기본적인 구조를 재검토하도록 하는 역할을 하였다.

알 수 있다. 우리나라 대학이 직면한 어려운 환경을 극복하고 경쟁력을 갖기 위해서는 앞에서 제시한 다양한 장·단기적 혁신 그리고 단편적인 사례중심의 혁신이 아니라 체계적인 경영혁신기법의 도입·적용이 절실하다고 생각된다.

이하에서는 대표적으로 TQM의 대학을 비롯한 교육기관에의 적용방안과 우리나라 대학의 개별적 혁신사례를 살펴보기로 한다.

2.1 대학에서의 TQM⁸⁾

교육기관은 기업과 다르기 때문에 경영학에서 개발된 TQM기법을 그대로 교육 분야에 적용하기에는 문제가 있을 수 있다는 주장도 있지만⁹⁾ TQM이 인적자원의 중요성, 지식 활용의 필요성, 지속적인 개선추구 등을 중요시하는 것을 고려할 때 교육 분야에서의 적용에 대한 시사점을 얻을 수 있다.

TQM을 교육에 적용하려는 노력은 특히 미국대학에서 많이 시도되었다. 초기에는 재정적인 자원의 제한을 해결하기 위하여 도입되었고 점차적으로 입학 및 등록, 직원들의 업무수행 등을 비롯한 대학의 여러 분야에서 성공적으로 도입·실행되었다.

교육 분야에서 TQM은 '교육기관이 고객인 학습자의 요구와 기대를 충족시켜 줄 수 있도록 하기 위한 지속적인 개선의 철학'으로 정의될 수 있는데(Sallis, 1993), total은 교육조직의 모든 사람과 모든 요소들이 지속적인 개선에 관련된다는 뜻이며, quality는 고객인 학습자의 요구와 기대를 충족시켜 주는 것 그리고 management는 교육조직에 속한 모든 사람이 지위고하에 관계없이 각자가 맡은 역할과 책임을 충실히 경영해나갈야 함을 의미하고 있다.

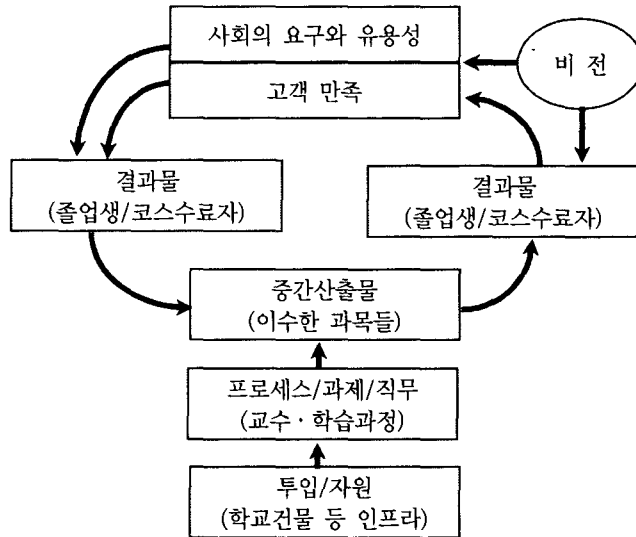
Butler에 의하면 TQM이 3가지 수준에서 교육 분야에 적용될 수 있다고 하고 있다. 가장 하위수준은 학교의 경영을 개선하는 것으로 비용감소 및 효율성의 개선을 이루는 것이다. 그 위의 수준은 학생들에게 질 관리에 대한 교육을 실시하여 철학과 비전을 공유하는 단계이며, 가장 높은 수준의 적용은 학습에 대한 것으로 스텝과 학생들이 모두 자신들의 학습과정에 질 관리를 적용함으로써 학습의 장애물을 규명·분석하여 제거해 나가는 것이다 라고 하고 있다.

한편 Kaufman(1995)은 교육의 질을 개선시켜 나가기 위한 방법론으로서 TQM을 강조하면서, 교육과 TQM의 관계를 다음과 같이 제시하면서 경영학 이론인 TQM을 그대로 교육에 대입하기보다는, 사회적 이상과 효용의 개념까지 확대하여 적용해야 한다고 하고 있다. <그림 4>는 이상적인 지향점에 대한 비전의 수립이 사회적인 유용성 및 가치

8) 이 부분은 오동건(1999)을 중심으로 하여 마운화(2002)를 참조하여 요약·정리하였음

9) 고객정의의 모호성, 정확한 결과측정의 어려움, 조직원의 정보부족, 조직예산의 제한, 새로운 개념의 참여적 관리에 대한 저항감, 인사 등 제 규정의 비 탄력성, 장기기획의 부족 및 단기승부를 원하는 정치적 욕구 등을 들 수 있다(마운화, 2002).

와 고객만족이라는 관점과 합쳐지면서 교육내용과 전달방식이 결정되는 과정을 보여주고 있다.



자료 : Kaufman(1995), 오동근(1999)

〈그림 4〉 TQM과 교육의 관계

이와 같은 TQM의 여러 연구들을 고려할 때 TQM의 핵심요인을 다음과 같이 대학에 도입·적용할 수 있다.

첫째, 고객만족이다(customer satisfaction). 대학에서 고객에 관심을 갖는다는 것은 학습자를 비롯한 대학교육의 수혜자들의 필요와 기대를 충족시켜 줄 수 있는 목적 및 전략, 그리고 이에 따른 교육과정 및 학습자료를 제공하도록 노력해야 한다는 것을 의미한다.

둘째, 지속적 품질(과정)개선이다(continuous improvement). 예컨대 교육의 계획과 개발 및 시행의 전 과정에서 교육의 질에 영향을 미치는 모든 요소를 고려하여 지속적으로 학습자의 요구를 반영할 수 있는 체제구축 및 개선이 필요하다.

셋째, 종업원의 참여와 팀워크(team work)를 바탕으로 교육의 질을 확보할 수 있는 우수한 교육인력의 개발과 관리가 중요하다. 위에서 언급한 모든 프로세스를 적용하여 실행하는 주체는 결국 교육조직의 구성원이기 때문에 이들의 역량 및 팀워크가 교육프로그램의 질로 연결될 수 있다는 점에서 매우 중요한 의미를 갖는다.

2.2 대학경영혁신의 사례

대학경영시스템의 혁신은 사회변화와 그 궤를 같이 해야 함은 이론이 없는데 현대사회는 첨단 지식정보사회로 나아갈수록 개방화, 민주화, 다양화의 경향이 확대·강화되고 있고(한국대학교육협의회, 2003년 7월) 이에 따라 우리나라의 일부 대학들이 이러한 사회적 변화추세와 궤를 같이하여 대학혁신의 여러 가지 방안을 추구하고 있다. 이와 같은 추세 속에 최근 정부에서도 대학의 혁신을 유도하고 더 나아가 이들 혁신결과에 대한 성과를 공유하고자 2004년부터 대학혁신포럼을 매년 개최하고 있다.

2005년 대학혁신포럼에서는 한양대 안산캠퍼스의 학연산 크리스트 구축을 통한 신 산학협력대학의 발전전략, 숙명여대의 세계최고의 리더십대학을 지향하는 교육시스템개혁, 아주자동차대학의 대학구조개혁을 통한 자동차대학으로의 특성화, 부산대학의 지식산업과 연계한 금융·선물·보험 전문인력 양성산업 사례가 혁신사례로 발표되었는데 이를 정리하여 보면 (표 6)과 같다.

여기서 제시된 혁신방안들은 경영혁신기법과 내용이 일치하는 것은 아니지만 기존의 틀을 변화시키는 근본적 혁신철학과는 일치하는 사례들이며 이러한 혁신사례들을 더욱 이론화 및 정교화를 통해 경영혁신기법의 적용을 위한 과정으로 생각할 수 있을 것이다.

〈표 6〉 대학혁신사례

대학	혁신내용
한양대 (안산)	[사업명] 학연산 크리스트 구축을 통한 신 산학협력대학의 발전전략 [목표] 국내최초로 대학캠퍼스 내에 학연산 크리스트 구축, 유기적 협조와 역할분담 수도권 부품소재산업지원, 실용전문인력 양성, 지역발전도모
	[내용] 학연산 크리스트 특성화 4대 주요사업/반월·시화공단 근접지원을 위한 특성화 체제구축, 학산연기반조성/8대 교육프로그램운영으로 실무중심의 맞춤형 교육을 통한 취업·창업활성화, 다양한 진로정보제공 등 우수한 실용전문인력양성/학생들의 진로를 자유롭게 선택할 수 있도록 현장형, R&D중심형, 창업중심형의 교육내용/공통소양과목으로 6시그마 Green Belt 과정운영
숙명여 자대학	[사업명] 세계최고의 리더십대학을 지향하는 교육시스템개혁 [목표] 역량과 품성을 겸비한 21세기형 여성 리더로 육성하여 사회전반에 새로운 리더십 문화를 확산시키고 궁극적으로 세계최고의 리더십대학 지향
	[내용] 리더십 기초역량강화를 위한 리더십교양과정개편/문제해결능력과 창조적 사고력 배양을 위한 전공교육과정 전면적 개편/대학구성원의 리더십 함양을 위한 리더십 훈련프로그램개발 및 운영확대/리더십관련 연구 및 세미나활성화/외부인(기관)대상리더십교육·훈련·연구를 위한 시설, 제도 및 조직정비

아주 자동차 대학	[사업명] 대학구조개혁을 통한 자동차대학으로의 특성화
	[목표] 주문식 교육체제와 계열제, 전공코스제 교육운영체제의 수요자 중심교육 [내용] 공업계대학에서 자동차특성화(교명변경: 대전대학에서 아주자동차대학으로)/학과 및 계열의 구조조정/직무중심 산업체 컨소시엄방법에 의한 주문식 교육 도입/자동차 생산전문교육기관으로서의 특성화 사업(자동차 전문교육과정 및 국제화 교육)
부산 대학	[사업명] 지식산업과 연계한 금융·선물·보험 전문인력 양성사업
	[목표 및 내용] 인력양성(국내·외 선물시장 전문인력 양성, 지역혁신 금융전문인력 양성, 증권보험 전문인력 양성)/전문교육인프라 구축(사이버거래소, 교육과정개편 등)/ 인력수급지원사업(외국어 및 컴퓨터능력제고, 취업지원센터 등)

자료 : 교육인적자원부(2005.7), 대학이 변해야 나라가 산다, 제2회 대학혁신포럼 요약

그러나 이러한 대학혁신포럼에서의 단편적인 사례보다 대학의 구조조정을 포함한 근본적인 혁신의 틀을 이상덕·한동훈(2002)은 제시하고 있는데 이는 대학의 경영혁신의 방향을 잘 제시하고 있다고 보여진다. 이들은 대학의 혁신을 단순히 특성화나 사업구조 조정의 차원뿐만 아니라 대학경영의 시스템 및 프로세스의 변화를 포함한 보다 광범위한 모형을 제시하고 구체적인 혁신방안까지 제시하고, 더 나아가 전국전문대학의 경영혁신을 이 틀에서 분석하고 있다. 이들이 제시한 대학경영혁신의 세부내용을 요약하면 <표 7>과 같은데 이들의 연구는 앞으로의 대학경영혁신연구의 보다 종합적인 방향제시가 될 수 있다고 보여진다.

<표 7> 대학혁신의 세부내용

혁신방향	내 용
전략계획의 수립	• 위기극복을 위한 비전설정·제시
	• 목표재설정-체질 및 경쟁력강화를 통한 생존·발전 • 중·장기 발전계획과의 연계성 유지 및 체계적 실천계획수립 - 중·장기 발전계획과의 연계성/전담 추진조직의 구축/구성원의 의견수립과정
구조재구축 (리스트럭처링)	• 조직의 통·폐합, 신설, 재편 - 학문조직(학과)의 통폐합, 재구축(계열제, 학부제, 팀제, 전공코스제), 신설 - 관리조직(실,부,처,팀)의 통·폐합, 재편(실,부,처,팀제화), 신설 - 부속기관(연구소, 교육원, 창업보육센터 등)의 통·폐합, 재편, 신설
	• 인력구조의 조정 - 교원조정 및 축소 - 입학정원축소
	• 재정확충구조의 구축 - 수익사업전개

	<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 제휴·연계 및 교환구조의 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 산학연계(기술지도, 경영자문, 기자재공동사용 등) 및 학학연계(학과 상호조정 등) - 대학간 학과 및 학부교환(big deal)
관리시스템의 재설계 (리엔지니어링)	<ul style="list-style-type: none"> • 효율적 인프라 구축 • 관리시스템(학사관리, 인사관리, 보상관리, 예산관리, 설비투자관리, 의사소통관리, 선진통합자원관리제도의 도입 등과 같은 규정과 제도 <ul style="list-style-type: none"> - 학사관리(학기, 평가 및 학점, 신교과과정개발, 교재개발, 필수자격증, 강의 및 수업방식, 학생지도, 취업지도, 장학 등) - 인사관리(채용, 교육 및 연수, 평가, 승급, 정년 등) - 보상관리(연봉제, 안식연제, 기타 인센티브제) - 예산관리(zero-base 예산제, cross-check내부감사제 PPBS제 등) - 시설·설비관리(시설설비투자 및 기자재구입의 사전심의, 전산화) - 의사소통관리(결제라인축소, 전자결제시스템, 제안제도 등) - 선진 통합자원관리기법 도입(ERP 등) • 차별적 교육시스템 <ul style="list-style-type: none"> - 사이버강좌개설
업무 프로세스의 재설계	<ul style="list-style-type: none"> • 프로세스단위 업무설계-공간 재 레이아웃, 동선재구축, 업무의 표준화 및 단순화, 업무흐름 및 연계성의 flow chart화
문화재구축	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원의 위기관리적·혁신적 분위기나 풍토의 공유·일반화

자료 : 이상덕·한동훈(2002)자료를 표로 정리

한편 이러한 전체적인 틀에 근거하여 보다 세부적인 전략수립이 필요한데 예컨대 삼성경제연구소의 류지성·조희재·박용규(2005, 6) 연구에 의한 전략계획수립 예를 살펴보면 다음과 같다.

이들은 대학의 전략유형을 목적(연구 : Research 교육 : Teaching), 학문분야(종합 : Comprehensive, 집중화 : Focused), 지역범위(전국기반 : National: 지역기반 : Local)로 나누어 이에 따른 전략유형을 RCN, RFN, RCL, TCN, TFN, TCL, TFL의 7가지로 나누었다. 그리고 7가지 유형에 따라 전략요인(교육이념, 전략방향, 리더십과 지배구조), 투입요인(교수, 학생), 프로세스요인(학제/커리큘럼, 연구지원, 산학협력시스템), 인프라요인(평가/보상, 행정시스템) 측면에서 세부적인 전략을 제시하고 있다.

신입생 모집에 어려움을 겪고 있는 지방대학의 입장에서 류지성·조희재·박용규(2005, 6)가 발표한 여러 전략유형 중 TCL과 TFL의 세부전략을 정리하여 보면 다음 <표 8>과 같다.

〈표 8〉 대학의 전략유형별(TCL/TFC) 핵심성공요인특성

전략유형		TCL(교육, 광범위 학문분야, 지역)	TFL(교육, 집중된 학문분야, 지역)
전략요인	전략방향	실용인재를 양성하는 광범위한 학부이지만, 지역밀착형의 특성화된 분야의 교육과 실용연구가 뛰어난 대학	지역산업 클러스터에 필요한 focused된 영역에서 실용인재 양성과 응용 및 상품화 연구에 뛰어난 클러스터 중심대학
	리더십	<ul style="list-style-type: none"> • 전략방향 설정, 자원배분의 우선순위의 결정 및 실행에 강력한 리더십 발휘가 가능한 총장 선임제도, 집행기구의 권한강화 • 임파워먼트 및 책임경영체제 • 장기발전계획 실행 및 대학운영에 필요한 재정확보 	
	이사회	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회회의 책무성 강화, 이사회 멤버의 외부인사 확대 • 전략유형 3의 경우, 기억기반 국립대학에 걸 맞는 법인화 및 이사회 구성, 지방자치단체(道)에서 책임지는 대학(美的 주립대학 개념) 	
투입요인	교수	실무 연구와 현장 경험을 가진 교수 채용, 현장의 수요 반영을 위해 해당 분야의 전·현직 전문가를 객원교수로 활용	실무 연구와 산업체 현장경험과 산학협력 마인드가 뛰어난 교수, 산업체 전문가를 겸임 내지 현장교수 형태로 채용
	학생	입학생 수준보다 졸업생의 특성화된 분야의 실무 경쟁력, 취업률을 중시, 지역 학생의 흡인력을 높이는 확보 전략	입학생 수준보다 졸업생의 지역내 클러스터 분야의 실무경쟁력, 취업률을 중시, 지역 학생의 흡인력을 높이는 확보전략
프로세스요인	학제·커리큘럼	광범위 학문분야이지만 지역산업과 관련성이 높은 학문분야 특성화, 특성화 학부를 중심으로 학문분야 간 다차원적 연계구조, 다양한 전공 track, 실용 연구와 교육이 결합된 프로젝트식 교육, 지역산업이 필요로 하는 기술과 인력을 공급하는 프로그램	지역내 클러스터와 관련된 focused 공학분야, 전공분야의 특성화 보다는 교육과정을 차별화, 현장중심의 입체적 교육과정(교육+연구+장비), 현장 니즈에 따라 교과과정의 지속적 개편, 실무투입이 곧 바로 가능한 2+3제도 운영
	연구지원시스템 및 산학협력	(산학연구중심) 지역산업과 관련된 분야의 응용, 상업화, 기업수탁형 연구, 현장애로기술 해소에 주력, 지역의 특화된 산업에 필요한 전문실무인력배출	(산학연구중심) industrial park의 중심대학(학교기업, 창업보육센터, 산학 협력단, 현장학습센터, 산학공동기술개발센터), 지역 업체의 개별적인 니즈에 대응(주문형), 단기간에 가능한 상업화, 현장해결중심의 R&D, 클러스터 기업에 필요한 전문실무인력배출
인프라요인	평가 및 보상	<ul style="list-style-type: none"> • 교육중심 및 산학연계형 인센티브 적극 활용 • 승진, 재임용, tenure : 교육과 산학 비중이 가장 크며, 실무경력을 인정 • 보상: 연봉과 함께, 산학연구관련 인센티브 영향이 매우 큼 	
	행정시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 고객(교수, 학생) 위주의 행정시스템, 비용관리시스템의 선진화 • 팀제 등의 유연한 조직과 직무중심의 인사관리 • 성과지향적 평가와 보상 	

자료 : 류지성(2005, 6) 요약

결론적으로 대학의 경영혁신의 구체적 실행을 위해서 <표 7>의 각 내용들에 대해 <표 8>과 같은 구체적인 실행방향의 설정이 매우 중요하고 이는 앞으로 대학경영혁신의 연구방향이라 할 수 있다.

V. 결 론

1980년대 미국의 대학과 1990년대 이후 일본의 대학들이 생존을 위한 혁신을 단행한 이후 지속적인 변화를 추진하고 있다. 지금까지 양적으로 순탄하게 성장해온 우리나라의 대학들은 미국의 대학보다 20년이 지나서야 환경변화를 극복하기 위한 경영혁신을 자율적으로 하지 않을 수 없거나 또는 타율적으로 강요받고 있다.

경영혁신기법을 하드웨어 혁신과 소프트웨어 혁신으로 나눌 때 사업포트폴리오의 재구축, 경영조직의 재구축은 하드웨어적 혁신이라 할 수 있고, 6시그마, TQM, 비관료적 기업문화, 학습조직 등은 소프트웨어적 혁신이라 할 수 있다.

우리나라 기업들은 외환위기 이후 한계사업정리, 인원감축 등 하드웨어적 혁신을 통해 위기를 극복하여 왔으나 최근의 성장 동력이 약화된 시점에서 품질, 프로세스혁신 등의 적극적인 소프트웨어 혁신을 통한 경쟁력 향상이 절실히 요구되고 있다고 할 수 있다(이팔훈, 2004 참조). 이러한 과정은 우리나라의 대학에서도 매우 의미가 있다고 생각되어 진다. 2003년 대학입학정원과 고등학교졸업자의 역전현상은 외환위기 때 기업이 직면한 환경과 다르지 않다고 보여 지고, 현재 정부가 주도하고 있는 일련의 대학혁신 과정을 살펴보면 하드웨어적 혁신이 주를 이루는 혁신의 초기과정이라 말 할 수 있다. 대학의 입학정원 채우기를 위한 변화의 단계를 넘어 정부 및 대학이 원하는 진정한 의미의 혁신이 이루어지기 위해서는 반드시 소프트웨어 중심의 혁신이 수반되어야 경쟁력 있는 대학으로 성공할 수 있으리라 판단된다.

경영혁신의 성공을 위한 여러 방안들과 경영혁신의 저항요인들에 대한 효율적인 관리 또한 경영혁신과정에서 매우 중요한데 이는 대학의 경영혁신에 있어서도 의미 있는데 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 성공적 경영혁신을 위해 혁신의 강도를 높이고 지속적으로 추진함이 필요하고 혁신활동에 대해 조직구성원의 공감대를 확보하여 조직문화화 하는 것이 매우 중요하다. 또한 모든 경영혁신기법들을 그대로 적용시키기 보다는 조직의 토양에 맞게 고안·적용함이 중요하며 CEO의 적극적인 관심과 참여가 없이는 성공하기 어렵다(이팔훈, 2004). 즉 대학의 총장이 대학의 실정에 맞게 경영혁신기법을 강도있게 지속적으로 추진하여 모든 조직구성원의 참여를 통한 대학문화화 하는 것이 대학경영혁신에서 매우 중요하다

고 할 수 있다. 특히 CEO인 총장 혹은 이사장의 관심은 중요한데 다음과 같은 경영혁신에 대한 개인적 저항(미지에 대한 두려움, 현재 상태에 대한 위협, 방어적 지각), 조직적 저항(구조적 관성, 집단역학, 집단의 전문성에 대한 위협)(이인영, 2001; Coch and French, 1984; Kreitner and Kinicki, 1992)을 잘 조정할 수 있기 때문이다.

참고문헌

1. 강효석·권석균·이원흠·조장연(1999), 기업구조조정론, 홍문사
2. 교육인적자원부(2004), 대학경쟁력 강화를 위한 대학 구조개혁 방안 - 대학이 살아야 나라가 산다-
3. 교육인적자원부(2005), 대학이 변해야 나라가 산다, 제2회 대학혁신포럼
4. 교육인적자원부(2005), 특성화를 위한 대학구조개혁 재정지원사업 접수 현황
5. 국가균형발전위원회(2003), 지역 혁신체계의 구축을 통한 지방대학 발전방안
6. 김안나 외(2003), 고등교육 보편화에 따른 고등교육 재구조화 및 질 재고방안, 교육정책연구 2003-일-21, 교육인적자원부
7. 김은홍(1997), 경영혁신의 개념·기법 및 정보기술의 역할, 복약정보기술논집 3집, 국민대학교 정보기술연구소
8. 류지성(2005), 대학혁신과 경쟁력, 삼성경제연구소 대학혁신과 경쟁력 포지엄 발료자료
9. 마윤화(2002), TQM(총체적 품질경영)을 적용한 가상교육 프로그램평가에 대한 연구, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문
10. 매일경제신문(1997), 국내 100대 기업 경영혁신기법 도입현황 분석
11. 박광량·손태원 역(1996), 학습조직의 5가지 수련: Fieldbook, 21세기 북스
12. 박용규(2005), 전략유형별 핵심성공요인(II), 삼성경제연구소 대학혁신과 경쟁력 심포지엄 발료자료
13. 백방선(2001), 종합적 품질경영(TQM)의 전략적 우위, 산업경영연구 제15집, 한남대학교 산업경영연구소, pp.61~76.
14. 오동건(1999), Total Quality Management를 적용한 가상교육 프로그램의 질 개선방안에 관한 연구, 한양대학교 대학원 석사학위논문
15. 이동현(1997), 전략경영과 자원거점이론 : 기여와 한계, 사회과학연구, 사회과학연구소, 가톨릭대학교
16. 이병주(2004), 한국적 경영혁신의 특징과 한계, LG주간경제 807호, LG경제연구원, pp.3~7.
17. 이상덕·한동훈(2002), 전문대학의 구조조정의 실태와 문제점에 관한 연구, 서라벌대학교 논문집 제18집
18. 이인정(2001), 한국중소기업의 경영혁신성공요인에 관한 실증적 연구, 인천대학교 대학원 박사학위논문
19. 이팔훈(2004), 경영혁신, 불황탈출의 엔진, 삼성경제연구소

20. 이학중(2003), 경영혁신과 조직개발-현대기업의 전략적 변신관리-, 법문사
21. 전용수·나가사카·손병규·왕영호·안영진·이건영(2002), 경영혁신기법과 사례, 경문사
22. 조동성·신철호(1998), 14가지 경영혁신 기법의 통합모델, 아이비에스 컨설팅그룹
23. 조희재(2005), 전략유형별 핵심성공요인(I), 삼성경제연구소 대학혁신과 경쟁력 심포지엄 발표자료
24. 천보영(2002), 우리나라기업의 구조조정 성과평가, 연세대학교 대학원 경영학과 석사학위논문
25. 최훈성(2001), 한국대기업집단의 구조조정에 관한 고찰, 건국대학교 대학원 경영학과 석사학위논문
26. 한국대학교육협의회(2003), 교육환경 변화와 대학의 경쟁력 제고, 2005년도 하계대학총장세미나
27. 한국대학교육협의회(2004), 국가 발전과 대학의 역할, 2004년도 하계대학총장세미나
28. 한국대학교육협의회(2005), 대학경쟁력 강화의 전략과 과제, 2005년도 하계대학총장세미나
29. 황태호 역(1993), 벤치마킹 & 기업경쟁력, 김영사
30. Ashkenas, Ron, Ulrich, Dave, Jick, Todd and Kerr, Steve(1995), The Boundaryless Organization, San Francisco: Jossey-Bass
31. Bergh, D. (1998), Product-market Uncertainty, Portfolio Restructuring, and Performance: An Information-processing and Resource-Based View, Journal of Management, 24(2), pp.135~155.
32. Bowman, E. H. and H. Singh (1993), Corporate Restructuring: Reconfiguring Firm, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 14, pp.5~14.
33. Cameron, K(1994), Strategies for successful organizational downsizing, Human Resource Management, 33(2), pp.189~211.
34. Coch, L and French, Jr., R. P(1984), Overcoming Resistance to Change, Human Relation, pp.512~532.
35. Davenport, T. H and J. E. Short(1990), The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review, 11, Summer, pp.11~27.
36. Dean Jr. J. W & Bowen D. E(1994), Management Theory and Total Quality Improving Research and Practice Through Theory Development, The Academy

- of Management Review, pp.392~418.
37. Drew, S(1994), BPR in Financial Services: Factors for Success, Long Range Planning, 27(5), pp.25~41.
 38. Gibbs, P. A(1993) Determinants of Corporate Restructuring: The Relative Importance of Corporate Governance, Takeover Threat and Free Cash Flow, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 14, pp.51~68.
 39. Hammer M & J. Champy(1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business
 40. Jain, P. C(1985), The Effect of Voluntary Sell-off Announcements on Shareholder Wealth, Journal of Finance, 40(1), pp.209~224.
 41. Kaufman, R.(1995), Mapping Educational Success : Strategic Thinking Planning for School Administrators, Thousand Oaks CA : A Sage Publication Company.
 42. Kimberly, J. R. & Evansko, M. J(1981), Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative innovations. Academy of Management Journal 24, pp.689~713.
 43. Kreitner, R and Kinicki, A(1992), Organizational Behavior, 2nd ed., Homewood, Richard D. Irwin Inc.
 44. Marquardt, M & Raynolds, A(1994), The Global Learning Organization, New York: Irwin
 45. Peters, Tom(1994), Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organization, N.Y: Vintage Books
 46. Sallis, E(1993), Total Quality Management in Education, 2nd ed., London: Kogan Page.
 47. Senge, P. M(1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Century Business London
 48. Pedler M, Burgoyne J & Boydell T(1991), The Learning Company, London: McGraw-Hill.
 49. Toffler, Alvin(1980), The Third Wave, N.Y: William Morrow & Co.

Abstract

A Study on the Application Possibility of Management Innovation Strategy in University

Kim, Yong-ho · Song, Kyung-soo

In the 1990s, university environment is changing rapidly(especially, difficulty of student registration which are originated student's decrease and various deregulation) and university get ready for the new ways of management culture. This new ways are management innovation strategies.

The purpose of this study is to suggest the direction of effective innovation(to search application possibility of management innovation strategy), solving the problems occurred by the enlargement and change in the environments of universities.

From early in the 1990s, korean corporations perform actively many management innovation strategy including benchmarking, restructuring, downsizing, zero-based budgeting, BPR, learn organization and total quality management. But korean most universities performed hardware management innovation strategies such as corporate portfolio restructuring(including outsourcing, M&A, MBO etc.) and organization restructuring. Therefore korean universities have got to concerns about more software management innovation strategy such as total quality management and learn organization.

Also we have seen another problems such as that universities try to merely duplicate certain management innovation strategies which are used by another university, rather than to make various effort to adequate their own organizations.

In conclusion, korean universities are to play an important roles in the development of knowledge society. The management innovation and individual competence development in the university are required to overcome crisis of university.