



대학 혁신과 경쟁력

이 갑 수 | 삼성경제연구소 수석연구원

대학사회가 변하고 있다. 학령인구의 감소, 글로벌화의 가속화, 교육 수요자 니즈의 다양화 등 대학을 둘러싼 환경이 급변함에 따라, 대학이 경쟁력을 갖추기 위한 차별화 전략이 절실해지고 있다.

이러한 환경의 변화 속에서 대학은 무엇을 어떻게 해야 하는가? 미국 미시건대학교의 전 총장인 두데스택의 말 속에서 힌트를 얻을 수 있을 것 같다. “사회는 대학에 새로운 요구들을 지속적으로 만들어 내기 때문에 대학은 공공지원을 계속 받기 위해서 반드시 자신을 변화, 발전시켜야 한다. 대학은 새로운 사회적 의제와 자신의 연관성을 재정립해야 하며, 만약 재정립에 실패할 경우 대학은 사회에서 소외되거나 다른 사회제도로 대체될 것이다”

대학이 살아남기 위해서는 다른 대학이 제공할 수 없는 차별화된 가치를 제공할 수 있어야 한다. 특히 대학 공급 초과 시대에는 다양한 경쟁수단을 개발하고 전략적 포지셔닝(Positioning)을 철저히 할 필요가 있다.

대학이 혁신을 통해 경쟁력을 높이기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 조건이 필요하다. 시장에 적합한 다양한 대학 발전 모델의 도입, 리더십 확보 및 경쟁 시스템 채택, 대학재정의 확충 및 운영의 투명성 강화, 고객 중심의 행정 시스템 구현 등이 그것이다.

I. 적합한 대학 발전 모델의 도입

경쟁력을 갖추기 위해 대학은 외부 시장에 따라 차별화된 전략을 수립하고, 거기에 맞는 발전 모델을 도입해야 한다. 대학 본연의 정체성을 잃지 않으면서도, 대학을 둘러싼 시장 환경에 가장 적합한 전략을 선택하여 실행에 옮기는 것이 바람직하다.

급변하고 있는 시장 환경 하에서는 대학별로 차별화된 전략유형을 선택한 후 핵심 성공 요인 분석을 통해 실행 역량을 갖추어야 한다. 목적에 따라 연구중심 또는 교육중심, 종합 또는 집중, 전국기반 또는 지역기반 등의 전략을 선택하고, 선택한 전략유형에 적합한 핵심 성공 요인을 확



보해야 하는 것이다. 종합대학은 학문 분야의 균형 있는 성취와 발전을 위한 프로세스 요인을 도입하고, 집중화대학의 경우에는 특성화된 분야의 성장을 위한 프로세스 요인을 구축해야 한다. 아울러 차별화 전략을 수립하고 추진하는 데 있어, 특정 학문 분야의 특성화보다는 시장과 수요자의 관점에서 다른 대학에 비해 어떤 점에서 차별화된 가치를 제공할 수 있을 것인지에 초점을 두어야 한다.

이와 함께 전략유형별 핵심 성공 요인들의 상호 간 적합성을 갖추어야 한다. 전략 방향에 합당한 투입 요인과 인프라 요인을 갖추고, 이를 프로세스 요인에 적용해야 한다. 이러한 전략유형과 핵심 성공 요인들 간의 적합성이 유지될 때 대학은 목적인 성과를 거두고 경쟁력을 획득할 수 있다. 일례로, 연구중심대학은 세계 수준의 연구력을 가진 교수 확보와 연구 업적을 평가의 중심에 두고, 교육중심대학은 강의 잘 하는 스타교수를 확보하여 강의평가에 중점을 두어야 한다.

차별화 전략의 실행 과정에서는 핵심 성공 요인 간의 내·외부적 적합성은 매우 중요한 요소로 작용한다. 대학을 둘러싼 외부 시장 환경에 적합한 전략유형을 선택하여 외적 적합성(external fit)을 확보하는 동시에, 전략유형별로 선택한 개별 핵심 성공 요인들이 상호 간에 모순이나 갈등 없이 일관성을 유지하도록 내적 적합성(internal fit)을 확보해야 한다.

국립대학의 예를 들면, 먼저 지배구조의 개혁을 통해 혁신과 차별화의 조건을 마련하고 이를 바탕으로 핵심 성공 요인들의 도입 및 적합성을 갖추나갈 필요가 있다. 중앙정부의 지원과 강력한 통제 하에 있는 국립대학은 시장에서 자생적 경쟁력을 확보하는 데 한계가 있다. “현장에서 필요한 교육, 지역산업과 연계되는 교육을 하지 않으면 위험하다. 지금까지는 지역의 대표적 국립대학이라는 네임 벨류로 버티어 왔지만 경쟁 압력을 갈수록 심하게 느끼고 있다.”는 한 지방 국립대학 기획처장의 언급처럼 새로운 대학 발전 모델을 통한 시장경쟁 체제의 도입은 필수적이다.

국립대학들은 법인화 또는 시·도립대학으로의 전환을 모색해 볼 수 있는데, 이를 위해서는 교육 자치와 분권화가 전제 조건이다. 지방자치단체가 지방거점대학 육성에 실질적인 지원을 할 수 있도록 교육재정과 관리권한을 대폭 이양해야 한다. 법인화를 추진하는 데 있어서는 일본의 국립대학을 발전 모델로 삼을 수 있다. 일본의 경우, 당초 국립대학의 법인화에 대한 반발이 강했음에도 불구하고, 법인화를 이룬 후 주목할 만한 변화가 일어나고 있음을 눈여겨 볼 필요가 있다.

지방 국립대학의 시·도립대학 전환은 미국의 캘리포니아 주립대학 시스템이 좋은 발전 모델이다. 캘리포니아주에서는 1960년, 상호 유사한 학과로 경쟁하던 대학들을 그 설립 목적에 따라 3개 대학 시스템으로 특성화하였다. 캘리포니아 대학 시스템(University of California System), 캘리포니아 주립대학 시스템(California State University System), 커뮤니티 칼리지 시스템(California Community College System)이 그것이다. 이러한 캘리포니아의 3개 대학 시스템은 차별화 전략과 경쟁수단 개발의 대표적인 발전 모델로, 현재 가장 탁월한 성과를 올리는 대학 시스템으로 인정받고 있다.

Ⅱ. 리더십과 경쟁 시스템은 변화의 핵심 축

대학이 경쟁력을 갖추기 위해 혁신과 차별화 전략을 추진하는 과정에서 핵심 축이 되는 것은 리더십과 경쟁 시스템이다.



대학이 전략 방향을 수립하고 이를 강력하고 일관되게 실행하기 위해서는 대학총장의 혁신 리더십이 발휘될 수 있는 체계를 구축해야 한다. 선진 대학의 총장은 대학의 전략 방향을 제시하고, 발전에 필요한 자원을 확보하는 등 가장 중요한 역할을 담당하고 있다.

총장이 강력한 리더십을 발휘하기 위해서는 선출제도가 바람직한 방향으로 정립되어야 한다. 현재 문제가 되는 것은 직선제로 총장을 선출하는 시스템이다. 현재의 직선제 총장 선출제도를 개선하고 임기를 대폭 연장할 필요가 있다. 직선제로 선출된 총장이 자신을 뽑아 준 대다수의 의견을 수렴하다 보면, '최고'가 아니라 '다수가 원하는 대인'을 선택하는 경우가 발생하기 때문이다.

미국 대학들의 일반적인 총장 선출방법은 선발위원회(Search committee)를 통해 몇 명의 후보자를 선발한 후에 이사회(Boards of Trustees)에서 선임한다. 또한 총장이 권한을 적극 사용하여 대학 발전에 전념하도록 장기간의 임기를 보장한다. 하버드대학교나 스탠포드대학교 등 미국 주요 대학들의 총장은 대부분 10년 이상 역임하고 있다.

이와 함께 총장과 단위의 역할 구분이 이루어져, 단위의 자율책임경영이 가능한 체계를 만드는 것이 대학 운영에 효율적이다. 즉, 단위기관장 중심의 자율경영체도를 도입할 필요성이 있다. 이를 위해 단과대학 독립채산제도를 도입하여 학(과)장에게 평가와 보상, 교수 채용 및 인사권을 과감히 부여할 필요가 있다. 물론 대학본부의 철저한 성과 통제가 수반되어야 한다.

리더십과 함께 교수 경쟁 시스템도 대학 혁신의 전략과 실행에 있어 핵심적 성공 요인이다. 최고 교수를 확보하여 경쟁 시스템을 통한 최고의 성과를 창출하면 대학의 명성과 재원을 획기적으로 마련할 수 있고, 이는 다시 최고 교수의 추가 확보 및 대학 인프라 구축 등으로 연결되는 선순환(善循環) 고리를 형성하여 대학의 발전을 가속화 할 수 있다.

우수한 교수 임용과 함께 엄격한 평가에 의한 과감한 교수 경쟁 시스템을 구축하는 것도 대학 혁신과 경쟁력을 위해 매우 중요하다. 이를 위해 철저한 성과중심의 승진과 재임용 및 정년보장이 이루어지고, 인센티브가 부여되어야 한다. 특히 정년보장 심사를 엄격하게 실시하여 교수의 역량을 높이고, 경쟁 환경을 만들어야 한다. "아무리 세계 수준의 교수라 할지라도 정년보장을 받으면 연구에 소홀해지는 것이 사람이다. 그러므로 정년보장은 가혹할 정도로 엄격하고 까다롭게 해야 하며, 이 과정에서 탁월한 수준의 연구 업적을 기대할 수 있다."는 미국 스탠포드대학교의 Arthur Bienenstock 연구 및 대학원 정책 부총장의 언급처럼, 정년보장에 대해 엄격한 심사는 매우 중요하다.

아울러 각 대학이 목표로 하는 전략유형에 따라 교수 채용 및 업적 평가를 차별화해야 한다. 연구중심대학은 연구실적, 교육중심대학은 교육역량, 지역기반의 산학협력중심대학은 산업체 경험과 산학협력연구역량을 바탕으로 각각 교수의 채용과 업적 평가를 달리 해야 하는 것이다.

연구중심대학에서는 학문적 우수성과 연구실적에 대한 정확한 평가를 토대로 채용이 이루어져야 한다. 그리고 연구실적의 평가 결과에 따라 연봉 및 인센티브를 차등화하고, 업적 평가를 기준으로 엄격한 승진과 정년보장 심사를 할 필요가 있다.

교육중심대학은 교수 채용 시 교수의 인성과 교육역량에 주안점을 두고 판단하는 것이 바람직하다. 연구능력이나 실적보다는 심층 면접을 통해 교수 지원자의 비전과 사명감을 파악할 필요가 있다. 그리고 연구중심대학에 비해 평가 결과에 대한 보상의 차별화 폭이 크지 않다는 점도 염두에 두어야 한다. 연구중심대학은 교수의 연구기능 강화에 초점을 두는 반면, 교육중심대학은 교수의 교



육 열정을 유도하기 위해 각종 상(prize)과 인정(recognition), 연수기회 부여 등 비금전적 보상을 통해 교육의 질 향상에 초점을 둔다.

아울러 교수의 산학협력 활동을 제도적으로 지원하고, 이에 관한 다양한 인센티브를 제공하여 경쟁 시스템을 조성할 필요가 있다. 산학협력 활동에 전념할 수 있도록 교육 부담을 경감하고, 산학 연계 프로젝트를 많이 수행하는 교수에 대해서는 강의 시수를 완화할 필요도 있다.

이밖에도 교수직군을 기능별로 구분하고, 인사관리를 차별화 할 수 있다. 연구과 교육, 산학 등 교수의 직군을 기능별로 구분하여 우선순위를 달리하고, 이를 인사관리에 반영하는 것이다. 특히 목적에 따라 연구 분야의 특성화, 현장에 바로 투입이 가능한 인력의 양성, 교육효과 제고를 위한 산학협력 확대 등 전문화된 분야별로 교수그룹을 구분하여 전담하도록 하는 것이 효율적이다.

Ⅲ. 대학재정의 확충과 효율적 관리

대학이 차별화된 전략을 수립하고 실행역량을 갖추기 위해서는 재정의 확충이 절실하다. 특히 정부와 지방자치단체의 대학교육 예산을 증대할 필요가 있다. 학생1인당 공교육비를 경쟁국 수준으로 대폭 끌어올리고, 현재 초·중등 교육에 대한 투자에 비해 상대적으로 낮은 고등교육의 재정 투자를 확대해야 한다. 이와 함께 교육행정과 교육재정의 분권화를 통해 지방정부의 대학재정에 대한 기여도를 끌어올릴 것이 요구된다.

대학재정은 주로 학생등록금, 연구비, 정부지원금, 기부금 등으로 구성된다. 현재 우리 대학은 학생등록금이 연구비, 정부지원금, 기부금 등보다 큰 비중을 차지하고 있는 실정이다. 따라서 각 대학별 특성에 맞는 합당한 전

략을 선택하여 재원을 확보하는 일은 매우 중요한 사안이다.

현재 우리 대학의 연구비는 대부분 정부로부터 지원되고 있다. 민간기관의 연구비 시장은 상대적으로 미미한 수준이다. 정부의 연구비 지원도 연구중심대학에 집중되는 경향이 있는데, 이와 같은 시장 환경에서 각 대학은 먼저 연구역량을 정확히 판단할 필요가 있다. 정확한 판단 하에 한 발 앞선 전략을 선택하여 대응할 때 충분한 재원을 확보할 수 있고 대학 운영을 원활히 할 수 있는 것이다.

정부지원금의 규모는 전반적으로 확대되는 추세에 있다. 대학에 대한 정부예산은 지금까지 지속적으로 증대되어 왔으며, 그 규모는 향후에도 계속 확대될 전망이다. 그 지원 규모가 지속적으로 성장할 경우, 정부지원금은 많은 대학들의 수입원으로 자리매김 될 것이다. 그리고 그에 따라 정부정책에 부응하는 정책 지향적 특성화대학이 그만큼 늘어날 것으로 예상된다. 따라서 정부지원금을 재원 조달의 주 통로로 삼으려는 대학들은 정부정책에 부응하는 전략을 개발하고, 재원을 효과적으로 확보할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 정부정책을 반영한 특성화대학이나 높은 명성을 통한 기부금 유치 등이 이에 해당될 것이다. 특히 지방대학의 경우는 지역산업과 연계된 학문 분야 및 인재 양성과 관련된 차별화 전략을 개발할 것이 요구된다.

재정 상황의 특성에 따라 각 대학은 차별화된 전략을 선택해야 한다. 특히 등록금 시장은 그 규모가 가장 크기 때문에 지속적인 학생 유치를 위한 차별화된 전략적 포지셔닝이 필요하다. 연구비의 경우 연구역량이 있는 소수의 연구중심대학들에 집중되는 현상을 충분히 고려한 전략적 포지셔닝이 필요하다.

이와 함께 재원의 효과적 배분과 엄격한 성과관리가 병행되어야 한다. 즉, 대학의 재정 운



용의 투명성을 강화해야 한다는 것이다. 이를 위해 대학 전체 혹은 단과대학별로 관리회계를 도입하고, 엄격한 내부감사제도를 운영해야 한다. 또한 학생과 직원, 교수, 기부자에게 학교의 운영 상황을 투명하게 공개할 필요가 있다.

아울러 대학 자산에 대한 수익적 용도로의 활용을 촉진하기 위한 규제 완화가 요구된다. 대학 자산의 활용에 대한 규제를 완화하여 대학이 자율적으로 재정을 확보할 수 있도록 제도적 기반을 마련해야 한다. 예컨대, 현재 교육 목적에 한정해서 허용하고 있는 학교기업을 교수와 연구원의 첨단기술을 통한 창업이나 기업과의 조인트 벤처 설립 등으로 확대하는 것도 좋은 대안이 된다.

IV. 고객 만족과 효율성 제고를 위한 행정 시스템 개혁

대학의 차별화 전략과 혁신의 실행을 효율적으로 지원하기 위해서는 교수와 학생을 위한 고객중심의 행정 시스템이 구현되어야 한다. 경쟁력 있는 대학의 행정 시스템은 수요자 관점에서 고객 만족 개념을 도입하고 연구와 교육에 집중할 수 있도록 고객중심의 시스템을 구현하는 것이다.

행정 시스템의 개혁 방향은 먼저, 학교 차원에서 공유되는 업무는 Shared Service Unit를 구성하여 행정 업무의 중복과 분산을 줄이고, 행정 서비스의 효율을 극대화하는 것이다. 이는 공통지원부서라고도 불리는 것으로, 교수나 학생 등에게 필요한 서비스를 전문적으로 제공하는 부서를 의미한다. 학생종합서비스센터, 학사종합서비스체제 등이 이에 해당하는데, 이를 통해 행정 업무의 중복과 분산을 줄이고 행정서비스의 효율을 극대화할 수 있다.

주요 행정 시스템의 하나인 재무관리 시스템의 선진화를 통해 투명성과 책임감을 제고

하는 것도 중요하다. 비용관리를 철저히 하고, 학생, 직원, 교수, 기부자 등에게 학교의 운영이 어떻게 되고 있는지를 정확히 알릴 필요가 있다. 이와 같이 열린 행정 시스템을 정착시킴으로써 무엇보다 수요자들의 의견을 행정에 반영할 수 있다.

행정 시스템의 효율성을 높이기 위해서는 행정 전문화와 성과중심의 보상체계를 구축하는 것이 필요하다. 특히 교직원의 직무요건을 체계화하고, 직무단위 채용이나 경력 개발 등을 통해 전문성을 강화할 필요가 있다. 이를 위해 교직원이 자신의 전문 분야에서 평생에 걸쳐 학생, 교수에게 서비스를 제공할 수 있도록 제도화가 요구된다. 또한 교직원의 직무요건을 체계화하여 채용 시 활용하고, 학문, 행정, 기술지원 등 다양하게 직무를 구성하는 방식이 행정 전문성을 강화하는 데 효과적이다.

또한 팀제와 책임경영제를 도입하여 행정 직원에 대한 평가 시스템을 구축할 필요가 있다. 이를 통해 업무의 전문성이 향상되고, 역할과 책임을 명확히 인식시킬 수 있다. 팀 단위의 부서평가를 실시한 후 우수성과를 낸 부서는 팀 단위 인센티브를 제공하여 지속적으로 높은 성과를 산출하도록 유도하는 방식도 도입해야 한다. 아울러 행정 전문가 조직을 목적으로 한 행정 직무 전문 프로그램을 활성화하여 행정 체제 혁신에 대한 지식을 공유하고, 행정 직무의 개발을 유도할 필요가 있다. **대학교육**

이갑수

서울대학교 경영학과 및 동 대학원에서 경제학 석사를 취득하고, 일본 히토츠바시대학교 경제학과 박사과정을 수료하였다. 포스코, 전국경제인연합회를 거쳐 현재 삼성경제연구소 공공정책실 수석연구원으로 재직 중이며, 교육인적자원부 자문위원, 감사원 자문위원 등을 역임하고 있다. 대표적인 저서 및 논문으로는 『지식영역』(공저), 『대학혁신과 경쟁력』(공저), “인적자원의 질 제고”, “학습국가로 가는 실천과제”, “휴먼 캐피털과 성장 잠재력” 등 다수가 있다.